

2021.8.26
SPODフォーラム トップリー
ダーセミナー

学位プログラムを いかにマネジメント するか

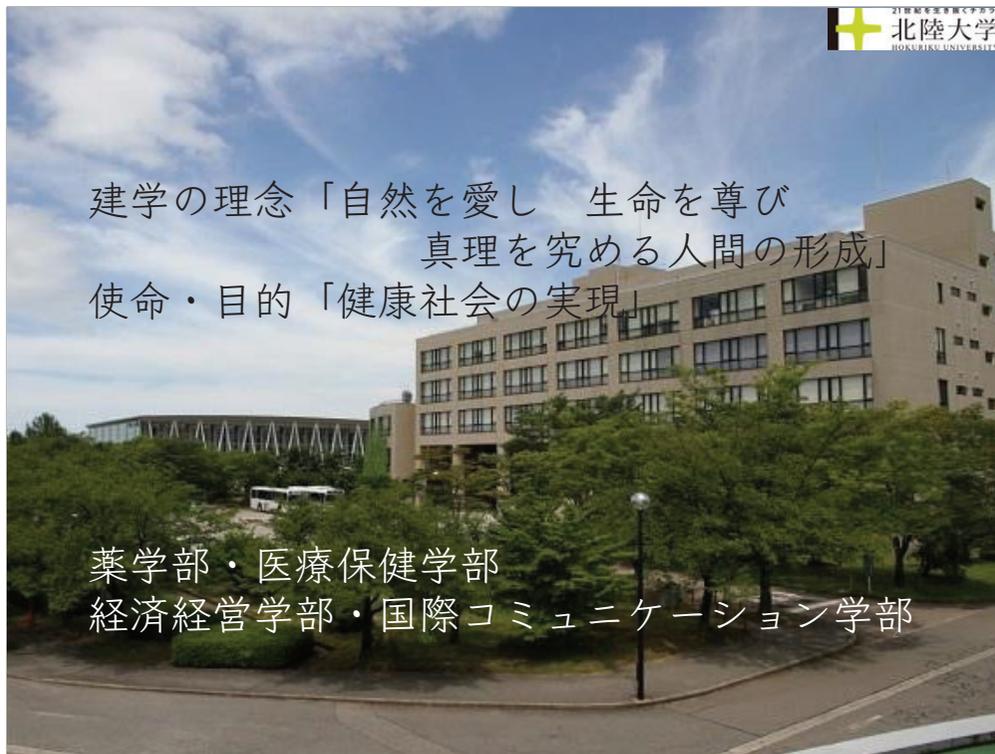


北陸大学経済経営学部
教授 山本啓一

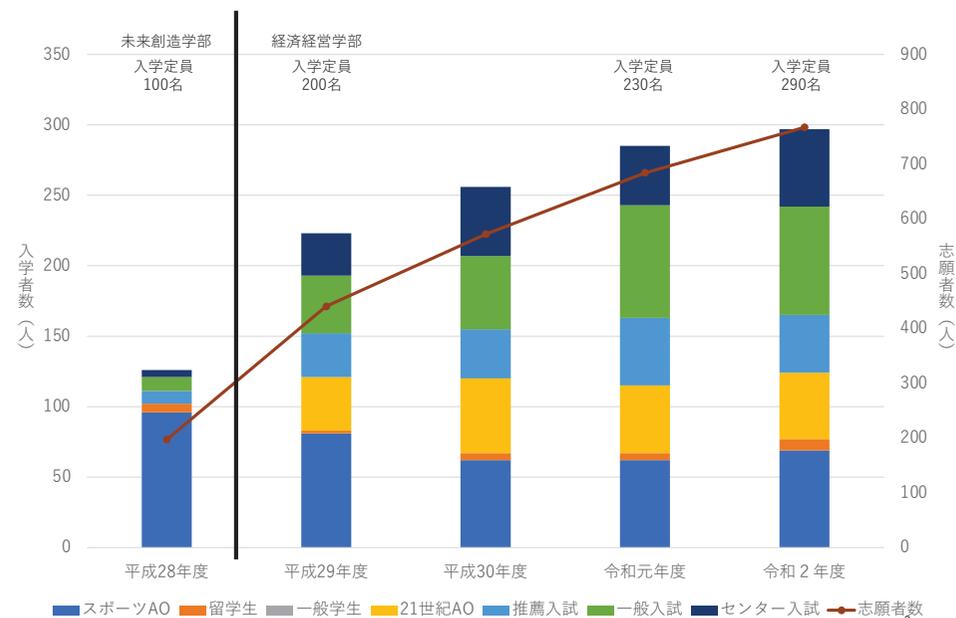
セミナー内でslidoを使います。
Slido.comにアクセスし、コード番
号「1544725」を入力してください。
PCでもスマホでもアクセス可能で
す。スマホはQRコードからアクセ
スできます。

主な業績

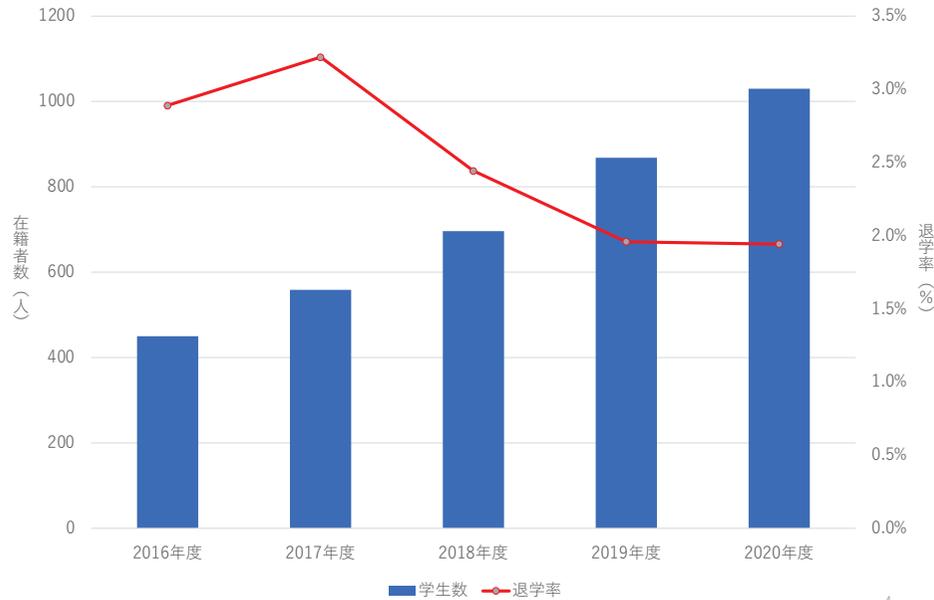
- ・（単著）「[学部マネジメントと学部長の役割](#)」『大学マネジメント』Jun, 2018
- ・（共著）成田秀夫・山本「初年次教育としてのライティング科目」『[進化する初年次教育\(初年次教育学会10周年記念論集\)](#)』世界思想社, 2018年
- ・（共著）『[今選ぶなら、地方小規模私立大学! ~偏差値による進路選択からの脱却](#)』レゾンクリエイト, 2018年
- ・（単著）「[教職協働と大学リーダーシップ](#)」『教育学術新聞』平成31年2月20日号
- ・（単著）「北陸大学経済経営学部の経験と課題～教学マネジメント体制の構築に向けて」『IDE-現代の高等教育』11月号, 2020年
- ・（単著）「[コロナ禍におけるリスクマネジメント～北陸大学の事例](#)」『大学マネジメント』Nov, 2020
- ・（講演録）「大学の常識を疑う」大学広報ソーシャルメディア活用勉強会編『[これからの「教育」の話しよう6 教育改革×コロナ共生時代](#)』インプレスR&D, 2020
- ・（予定・単著）「大学におけるインクルーシブ教育システムの意義と構築方法～北陸大学経済経営学部の事例」『私学経営』2021年11月号



経済経営学部入学者数・志願者数の推移 2016年度～2020年度（除編入留学生）

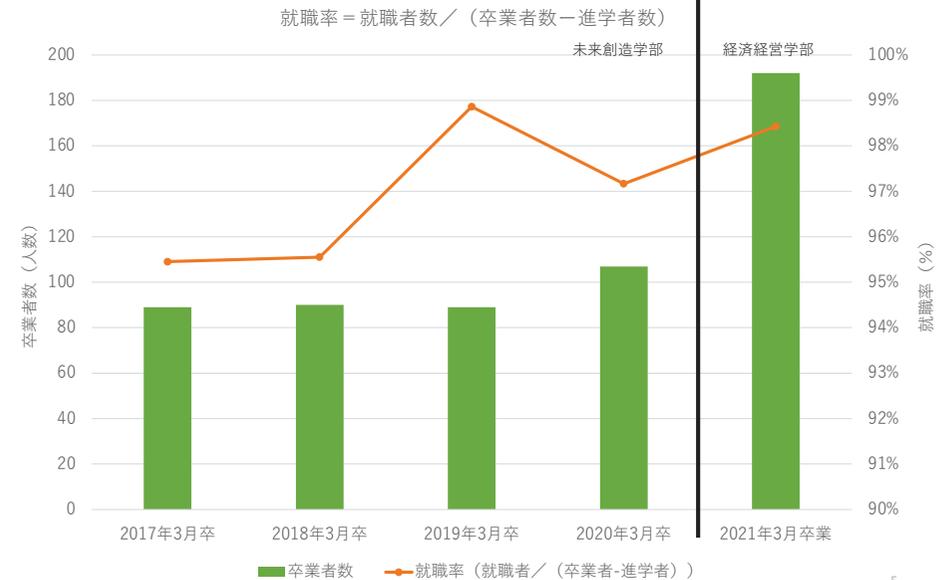


経済経営学部在籍者数と退学率推移 2016年度～2020年度（除編入留学生）



4

卒業者数・就職率の推移 2016年度～2020年度（除編入留学生）



5

プログラム概要

近年、「学長のリーダーシップ」のもとで大学改革が進む一方で、「学部が動かない」という声も聞かれることが多い。学位プログラムレベルのマネジメントの必要性が高まっている。講師は（全く特色の違う）2つの大学で学部長職をつとめた。それらの経験をふまえ、学位プログラムのマネジメントには次の5つの観点が必要だと考える。

- ①「差別化戦略」にもとづくコンセプト及びポリシーの策定
- ②正課カリキュラムを通じた「質保証」を実現する教育改革
- ③教職員の「組織開発」を通じた協働体制と「インクルーシブな教育環境」の構築
- ④ステイクホルダー（高校、保護者、地域、企業）との「関係構築」
- ⑤以上を「学修者本位」の観点から「有機的に関連」させるシステム作り

以上の話題提供をもとに、学位プログラムのマネジメントに関するポイントや課題について、グループディスカッションや全体討議を通じて、参加者全員で考える機会としたい。

6

本セミナーの到達目標

- ① 本セミナーに参加する教職員同士で、ともに学び合う雰囲気作りに貢献できる。
- ② 学位プログラムをマネジメントするためのポイントや課題について、講師が提供する話題をふまえ、自分なりの意見を述べる事ができる。
- ③ 自分自身の経験をもとに、学位プログラムのマネジメントに関して、自大学で今後取り組むべきことを説明できる。

（裏テーマ）

「（学位プログラムの責任者である）学部長の苦勞を体感してもらう」

7

本日のスケジュール

-
- 12:30 インTRODクシヨン
-
- 12:35 slidoのインストラクシヨン
-
- 12:45 ミニレクチャー1 「学部と学部長の役割」
-
- 12:50 ワーク1 (ブレイクアウトルーム) 「学部の差別化戦略を考える」
-
- 小休止
-
- 13:25 ミニレクチャー2 「差別化戦略とミッション・ビジョン・バリュー」
-
- 13:35 ワーク2 「改革に否定的な教員を説得するロジックを考える」
-
- 14:00 ミニレクチャー3 教育改革を支える「バリュー」の設定
-
- 14:20 ラップアップと質疑応答

8

まずはSlidoの練習です

- Slidoの練習①みなさんはどちらから参加されていますか？ (択一式)
- Slidoの練習②みなさんが所属している大学の種類は次のうちどれですか (択一式)
- slidoの練習③みなさんの職位・階層について (択一式)

ここから本番です！

質問1：みなさんが所属する学部学科（または本セミナーで検討したい学部学科でも結構です）の「学位プログラム」の「学位名」は何ですか？（ワードクラウドで表示されます）

10



slido

1. <http://www.slido.com>にアクセスしてください。
2. スマホであれば、QRコードからアクセスできます。
3. メールアドレスを入力して、認証を行ってください。
4. コード番号「544725」を入力してください。

こちらで参加：
slido.com
#544725



ミニレクチャー1 学部と学部長の役割

- **かつての大学の状況**
 - 学部教授会…大学経営への関与が大学改革を阻んでいる
 - 学部長…「高等小間使い」と揶揄
- **教授会の権限縮小と学長への権限集中**
 - 学校教育法改正（H27）「教授会は、・・・（学長等）がつかさどる教育研究に関する事項について審議し、及び学長等の求めに応じ、意見を述べることができる。」
- **学部部長の権限**
 - 学長の選考と異なり、学部長の選考については、法令上は規定されておらず、各大学ごとに多様な実態が見られる。選挙で選出する大学も多い。
 - 多くの大学では、予算編成、教員人事、教育研究環境の整備に関する意思決定はほとんどできない。
 - 文科省資料
https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/035/siryo/_icsFiles/afieldfile/2013/09/18/1339559_1.pdf

11

「教学マネジメント指針」(R2)における 「学位プログラム」責任者

- 学長・副学長や、学部長など個々の学位プログラムの構築・運営に責任を負う者(以下「学部長等」という。)は、教学マネジメントの確立に主たる責任を負う管理者として、本指針を参照することが最も強く望まれる。
- 学修者本位の教育の実現とは、各高等教育機関の既存のシステムを前提とした「供給者目線」を脱却し、学位を与える課程(学位プログラム)が、学生が必要な資質・能力を身に付ける観点から最適化されているかという「学修者目線」で教育を捉え直すという根本的かつ包括的な変化を各機関に求めている
- 学位プログラムのマネジメントを担当する学部長等に対し、「学修成果・教育成果の把握・可視化」の結果も踏まえた効果的な教育課程の編成・実施・評価等、学位プログラムレベルで求められるマネジメントに必要な知見やノウハウを提供するためのFD・SDを、定期的に企画・実施する必要がある。

12

学部長に“現実” に課せられている タスク

- 入学者確保
 - 高校生・高校の先生に対する説明
- 退学率低下
 - 退学学生の面談と説得
- 就職率向上
 - 企業の採用担当者に対する説明
- 教授会
 - 全学との調整
 - 学部教員への説明と説得
- 保護者・同窓会
 - 保護者・卒業生に対する現状の説明
- 様々なトラブル(教員、学生…)の仲裁や解決
- その他各種会議出席

「学位プログラムの マネジメントを やる時間なんてど こにあるのか？」

13

ワーク1 学部の「差別化戦略」 を考える

- 皆さんが、高校の先生や高校生・保護者から「〇〇学部では何が学べるのですか？ 他大学とどこが違うのですか？ 〇〇大学(競合校)の同じ名前の学部とは何が違うのですか？」と聞かれた際に、どのように答えますか？ 自分が学部長または広報担当職員だと思って考えてみてください。
- 個人で考える 3分間
- 13:00 グループディスカッション(15分間)
 - ブレイクアウトルームはランダムで割り当てられます。
 - 最初に短く自己紹介をお願いします。
 - 各自、ご自身の学部について発表してください(1~2分)。
 - お互いに質問等の意見交換をしてください。
- 13:15 小休憩 5分
 - ご自身の考えをslidoで投稿してください(オープンテキストで順次表示)。
 - 質問があれば「Q&A」に記入してください。
- 13:20 シェア 5分

14

ミニレクチャー2 学部の差別化戦略 とビジョン・ミッション・バリュー

- 「本当のところ、我々は誰に、何を、いかに提供すべきか？—我々の存在価値はどこにあるのか？」楠木建(2010)『ストーリーとしての競争戦略—優れた戦略の条件』東洋経済新報社。
- 「ネクスト・ソサエティにおける企業とその他の組織の最大の課題は、社会的な正統性の確立である。すなわち、価値(バリュー)、使命(ミッション)、ビジョンの確立である」ピーター・ドラッカー(2002)『ネクスト・ソサエティ』ダイヤモンド社。
- 「リーダーが初めに行うべきは、自らの組織のミッションを考え抜き、定義することである」ピーター・ドラッカー(2012)『非営利組織の経営』ダイヤモンド社

15

ビジョン・ミッション・バリューの設定



①ビジョン

意志ある
将来の見通し
(向かう方向性)



②ミッション

企業・組織が
果たすべき使命
(向かう理由)



③バリュー

組織共通の価値
基準・価値観
(向かう際の方
法・姿勢)

16

経済経営学部 改革の「ビジョン」

・北陸大学経済経営学部は、**正課教育を中心とした教育改革を組織的に行うこと**で、これからの変化の激しい時代に対応し、地域社会の発展に貢献する人材を育成する。本学部はこうした教育改革によって、偏差値を超えた大学教育の意義を世に問い、日本の高等教育が抱える課題に対する本学なりの解決策を示す。

・これは「勉強が苦手」であっても、「目的意識が希薄で、受動的」な学生であっても、4年間のカリキュラムを中心とした組織的な教育を通じて、不確実な未来の中でどんな職業でも通用する力を持ち、将来の見通しを持ちながら自ら学び成長する力を持つ学生へと育てられる学部を目指す、ということである。

2015/05/18 山本作成「新学部学科設立の方針に関する私案」等

17

教育ミッションの再定義～「差別化戦略」のための発想法

- ・北陸大学経済経営学部…複合分野学部
- ・学部コンセプト≠学問分野
- ・学士号にヒント…「学士（マネジメント学）」
 - ・マネジメント…「新しい方法で成果を示せる力」
 - ・主要科目…経済・経営・法律・会計・情報→「社会人に必要な5分野を横断的に学ぶ(CP)」
 - ・「マネジメント力の育成」(DP)
 - ・マネジメントの3分野…「社会」・「組織」・「自己」
- ・募集上の“キラーフレーズ”
 - ・ウチは、“社会人のための5教科”を学び、考える力（リテラシー）と生きる力（コンピテンシー）を伸ばし、社会で活かせる「マネジメント力」を身につけるための学部です。経済学や経営学“を”学びたいと思っている高校生は、ウチには来ないほうが良いです。

18

経済経営学部人材養成の目的「ミッション」

健康な地域社会、企業や組織及び自己の形成と発展に寄与するために、「マネジメント力」を持った人材を養成する。すなわち、社会・組織・自己のマネジメントに関連する知識と技能を身につけ、グローバルな視野と責任感をもって、自ら進んで他者と協働し課題を解決する力と、生涯学び成長し続けられる力を持つ人材を養成する。

「学部の教育理念」

https://www.hokuriku-u.ac.jp/about/disclosure/education_purpose.html

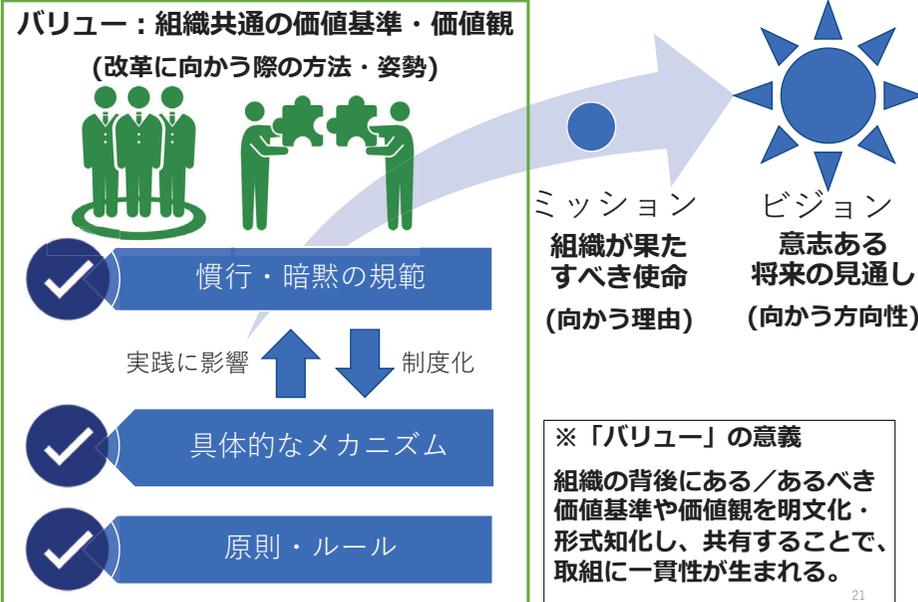
19

ワーク2 改革に否定的な教員を説得するロジックを考える

・学部の改革に否定的な教員は、どのような意見を持っているのでしょうか？ それに対して、あなたが学部長だとしたら、どのように説得または対応しますか？ 想定問答や解決策を考えてみてください。想定問答や解決策を考えてみてください。

- ・個人で考える 3分間
- ・13:40 ブレイクアウトルームでグループディスカッション (15分間)
 - ・各自、想定問答を発表してください (1~2分)。
 - ・お互いに質問等の意見交換をしてください。
 - ・ご自身のお考えをslidoで投稿してください。質問も「Q&A」に記入してください。
- ・13:55 シェア

ミニレクチャー3 ビジョン・ミッション・バリューの構図



ミニレクチャー3 教育改革を支える「バリュー」の設定



①学生への信頼感・リスペクトを基本とした教育



②正課教育への「選択と集中」



③教員の協働と相互支援を原則とした組織化



④ステイクホルダーとの信頼関係の構築

山本啓一「北陸大学経済経営学部の経験と課題～教学マネジメント体制の構築に向けて」『IDE-現代の高等教育』11月号,2020年



ミニレクチャー3 経済経営学部の「バリュー」

①学生への信頼感・リスペクトを基本とした教育～スチューデントアシスタントの活躍を通じて学生の成長可能性を示す





ミニレクチャー3 経済経営学部の「バリュー」

②正課教育への選択と集中～
初年次教育とカリキュラム改革



カリキュラム改革～科目数削減のシナリオ

- ① 現カリの問題点をリストアップ…「科目数が多い」というコンセンサス
- ② 教員数×負担コマ数＝科目数の目標設定（要卒科目120科目+ α ）
- ③ カリキュラムに関する基本方針（設計段階CP）策定
 - ・やらないこと1…担当教員ありきの科目は配置しない。
 - ・やらないこと2…DPに紐付かない科目は配置しない。
 - ・やらないこと3…（本学部特有の事情）編入留学生のみを対象とした科目は原則として配置しない。
- ④ 専門科目は1分野10科目以内という目標設定
→要卒科目126科目に収まる！

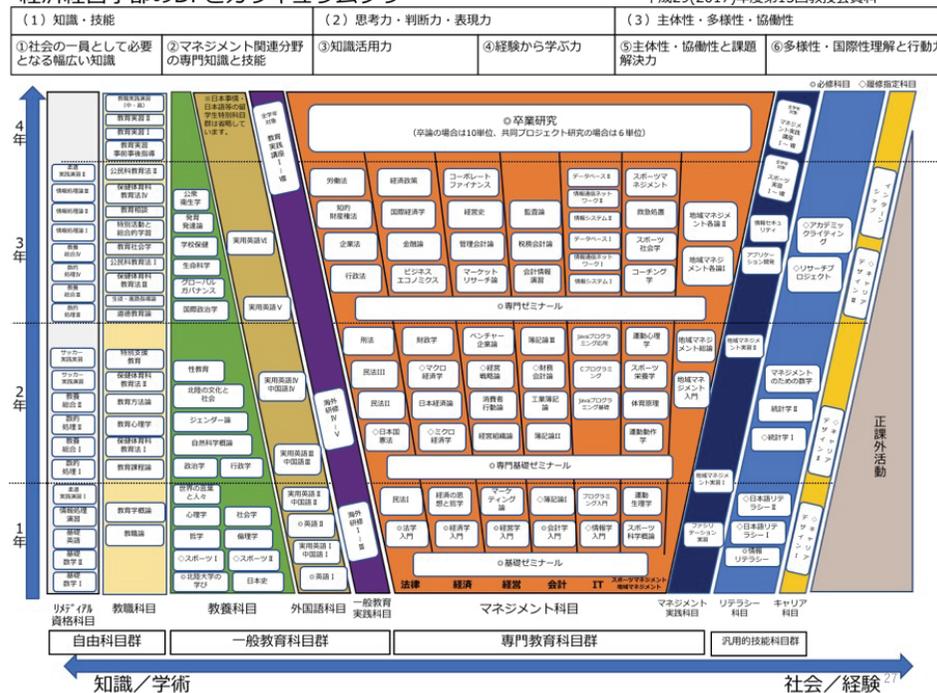
2017年～
経済経営学部の
カリキュラム改革

参考 文科省「[教学マネジメントの確立に資する事例の把握等に関する調査研究](#)」調査報告書
令和3年3月



経済経営学部のDPとカリキュラムツリー

平成29(2017)年度第13回教授会資料



経済経営学部DPルーブリック（学年別到達目標）

(1) 知識・技能		(2) 思考力・判断力・表現力		(3) 主体性・多様性・協働性	
①社会の一員として必要となる幅広い知識	②マネジメント関連分野の専門知識と技能	③知識活用能力	④経験から学ぶ力	⑤主体性・協働性と課題解決力	⑥多様性・国際性理解と行動力
<p>4年</p> <p>様々な知識を身につけ、問題の背後に存在する仕組みについて、広い視野から自分の意見を述べるができる。</p>	<p>マネジメント関連科目の概念や理論を用い、自分の研究課題を分析することができる。</p>	<p>自らが設定した課題に対する解決策を、学術的に表現することができる。</p>	<p>様々な経験をふりかえり、言葉で表現し、行動を改善できる習慣を身につけている。</p>	<p>自ら進んで他者に働きかけ、課題解決策を検証・改善し、目標を達成することができる。</p>	<p>様々な背景を持つ人々と相互に信頼しあい、相手に必要な行動を取ることができる。</p>
<p>3年</p> <p>様々な知識を身につけ、それをもとに自分の意見を述べるができる。</p>	<p>マネジメント関連科目の基本的な概念や用語を用い、簡単な事例を説明することができる。</p>	<p>収集した情報を分析し、解決すべき課題を設定でき、その内容を論理的に表現することができる。</p>	<p>様々な経験をふりかえり、言葉で表現し、行動の変化につなげることができる。</p>	<p>様々な意見を調整し、合意形成を図り、課題解決策を自ら進んで実行することができる。</p>	<p>様々な背景を持つ人々を尊重し、相手に必要な行動を取ることができる。</p>
<p>2年</p> <p>様々な知識を身につけ、それをもとに自分の意見を述べるができる。</p>	<p>マネジメント関連科目の基本的な概念や用語を用い、簡単な事例を説明することができる。</p>	<p>収集した情報を分析し、解決すべき課題に対して自分の意見を論理的に表現することができる。</p>	<p>様々な経験から、課題を発見し、言葉で表現できる。</p>	<p>他者の意見を踏まえ討議し、課題解決に自ら進んで取り組むことができる。</p>	<p>多様な文化や価値観を受け入れ、相手の立場に立ち、思いやりを持って接することができる。</p>
<p>1年</p> <p>様々な知識を身につけ、その内容を説明することができる。</p>	<p>マネジメント関連科目の基本的な概念について、説明することができる。</p>	<p>情報を収集・整理し、解決すべき課題に対して自分の意見を表現することができる。</p>	<p>様々な経験を言葉で表現することができる。</p>	<p>他者とともに身近な課題解決に自ら進んで取り組むことができる。</p>	<p>相手の立場に立ち、思いやりを持って接することができる。</p>
自由科目群		一般教育科目群		専門教育科目群	
知識/学術			社会/経験		



ミニレクチャー3 経済経営学部の「バリュー」

③ 教員の協働と相互支援を原則とした組織化



カリキュラムツリーの使い方

学生自身が履修履歴を確認できることで、自らが見通しを持って履修計画を立てることができる。



「ゼミナール連絡会」の毎週開催

「学生の情報を学年全体で共有し、担当教員が問題を抱え込むことがないよう、定期的にゼミナール連絡会を開催する。ゼミナール連絡会では、ゼミナールのゼミ運営に関する事項、教材の協働開発並びに学生の状況報告等を行う等、授業改善を進めるとともに、**教員同士による相互支援の考え方をもちながら、問題を抱えた学生を組織的に早期発見・早期解決することに努める**」（「ゼミナール担当教員指針」より抜粋）

ゼミナール(90分×30回)



キャリア科目
(45分×30回)



ゼミ連絡会
(45分)



1 コマ目

2 コマ目

「ゼミ担当教員指導指針」(抜粋)

ゼミ担当教員は所属学生の「担任」としての職務を負うという考え方にもとづき、授業中の指導だけでなく、学生が円滑な学生生活を送ることができるよう注視・配慮するとともに、青年期の発達を支援し、自己の成長を適切に評価できる能力を育成する教育的役割も担う。そのための指導指針を以下に示す。ただし、初等・中等教育機関と異なり、担当教員は学生と日々接するわけではない。**パーソナル支援には限界があることを認識し、その活動は、学部全体の組織的な教育活動と連動しなければならない。**すなわち、**担当教員は学生を「抱え込まず」、学部は担当教員に責任を「押し付けない」**姿勢が重要となる。

32

「成績評価のガイドライン」(抜粋)

〔目的と原則〕

成績評価の原則は、「絶対評価(到達度評価)」を基本的な考え方とし、学生が身につけるべき知識・能力・態度を到達目標として定め、その目標を学生がどの程度達成できたかで成績評価を行う。そのうえで、成績分布の標準化のために、相対評価を加味する。

〔到達目標と難易度〕

- 授業のねらい(GIO)と到達目標(SBOs)は「受講学生が最低限身につける内容」を示すものであると捉え、授業の結果、受講学生の80%が到達できると思われる目標を設定する。
- 科目の難易度はカリキュラム・マップのナンバリングに依拠する
- 「S評価」の割合が15%~20%程度となるよう授業を設計する。

〔成績評価〕

複数クラス開講科目については、成績登録前に担当教員間で協議を行い、教員間で成績評価に大幅な乖離が出ないように調整する。

33



ミニレクチャー3 経済経営学部の「バリュー」

④ ステイクホルダーとの信頼関係の構築～高校教員、地域企業、保護者



34

未来の教室
LEARNING INNOVATION



高校の先生対象の研修

「未来の教室」「越境型アクティブラーニング高校教員研修」

35



イノベーション人材育成 越境型企業研修

地域企業を対象とした研修を大
学生・地域の社会人混成で実施

36



保護者参加のオー プンキャンパス

「親子で考えるキャリア教育」とい
うテーマで保護者グループと高校生
グループが仕事について意見交換を
行うプログラム

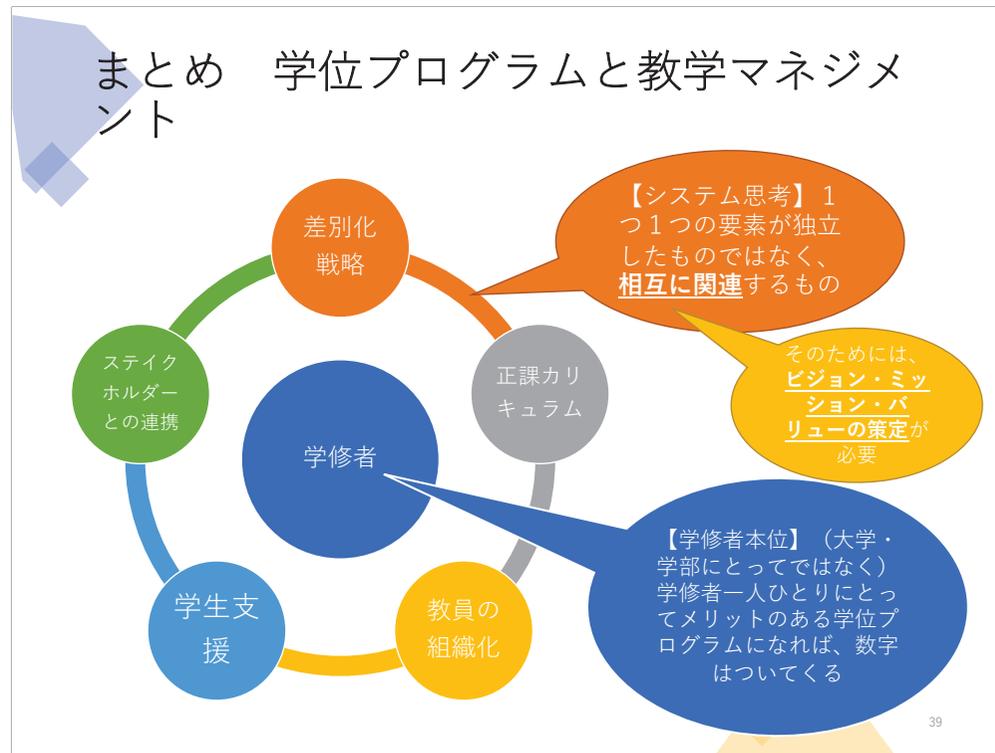
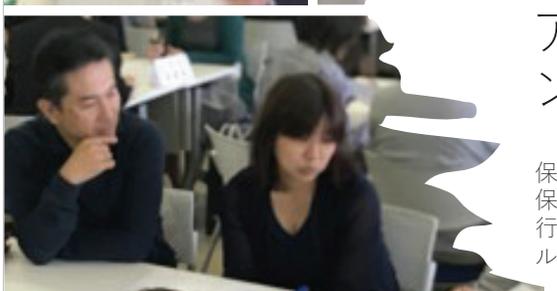
37



アクティブラーニ ング保護者会

保護者会をグループワークで実施。
保護者どうしが相互に情報提供を
行って疑問点を解消。教職員もグ
ループに参加。

38



ふりかえり とQ&A

- 今日のセミナーで大事だと思ったポイントをslidoで投稿してください。（ワードクラウドで表示されます）
- 質問があれば「Q&A」に記入してください。

40

ありがとうございました
質問等があればメールでどうぞ。

薬学部／医療保健学部／国際コミュニケーション学部／経済経営学部
未来創造学部／留学生別科



21世紀を生き抜くチカラ。
北陸大学
HOKURIKU UNIVERSITY

経済経営学部 マネジメント学科

教授 博士(法学)

山本 啓一
Yamamoto Keiichi

〒920-1180 石川県金沢市太陽が丘1-1
TEL: (076)229-1161(代表) FAX: (076)229-1393
E-mail: ke-yamamoto@hokuriku-u.ac.jp
<http://www.hokuriku-u.ac.jp>

41