



公益
財団
法人

大学基準協会
Japan University Accreditation Association

巻頭言

ジョイントディグリーと 国際的質保証

川口 清史

大学基準協会 副会長
学校法人立命館 総長
立命館大学 学長



かねてより課題となっていた外国大学とのジョイントディグリーが制度化され、平成27年度より実質的に運用されることとなっている。大学とのダブルディグリー、すなわち、外国大学と当該日本の大学がそれぞれ独自の課程を設置し、二つの学位を出すプログラムについてはすでに数多く存在する。ダブルディグリーは単位互換のスキームを用いて相手大学の単位を認定するものの、学位取得の認定はそれぞれの大学で行われる。ジョイントディグリーは一つの課程を二つの大学が共同して設置し、一つの学位を双方の学長名で出すものである。

ダブルディグリーは本来二つの課程の修了であり、多少の重複はあっても、異なる二つの課程とされるべきであるにもかかわらず、実際には124単位あまりしか取得せず、一つの課程の取得としか見られないものもあり、文部科学省は質保証の観点からは問題がある、という見方をしている。ジョイントディグリーの場合、一つの課程であるから、取得単位は124単位でいいのだが、日本の側からみると、海外相手大学の認定する単位が日本の大学教育の質に相当するものであることの説明責任が生じる。時間数と単位計算などの技術的問題もあるが、それ以上に厄介なことは、海外諸国が必ずしも質保証の制度を整えられていないことである。欧米各国はともかく、大学制度そのものの整備を進めている新興国の場合、大学

による質の格差は、現実の問題としてある。先日、私の大学で、ある国の大学との連携プログラムの議論をした際、その国のトップ大学であるその学長は、国内で国際基準に達しているのは当該大学を含め4つに過ぎないと言っておられた。

そしてその逆もまたある。たとえば、欧米各国のきわめて制度化された質保証のもとにある大学とのジョイントディグリーは、相手国からみると、日本の大学で提供される科目もまたその国の提供する学位を構成するものになり、その国の質保証制度の下におかれることになる。したがって、科目の内容、水準、方法、教員の質が海外相手国の大学の質の基準を満たしていることが求められる。

大学教育の質保証は、経営学系で行われているような、国際的認証機関で認証を受けることがあるが、限られた分野でしかない。OECDのAHELO（高等教育学習成果評価）も実用には距離がある。ジョイントディグリーを通じて海外相手国の質保証を受けることは、それを学内でのベンチマークとすることによって、大学全体の質保証の国際化につながることになる。そして、質保証制度の整っていない国とのジョイントディグリーは、相手国の質保証を推し進めることにも役立つ。

ジョイントディグリーは大学教育の質保証を国際的に進めていくうえで、大きな役割を果たすことが期待される。

認証評価結果を公表しました

－平成25年度機関別認証評価・各専門職大学院認証評価－

本協会は、平成25年度の各種認証評価結果を平成26年3月11日開催の第484回理事会における審議をもって決定し、3月27日に記者発表を行いました。

平成25年度に認証評価を受けた大学は、大学評価が39校、短期大学認証評価が3校、法科大学院認証評価が12校、経営系専門職大学院認証評価が11校、公共政策系専門職大学院認証評価が2校、公衆衛生系専門職大学院認証評価が2校、知的財産専門職大学院認証評価が1校です。

評価結果の一覧及び全文については、本協会ホームページにてご覧いただけます。



大学評価を終えて

圓月 勝博 大学評価委員会 委員長
同志社大学 文学部長

今年度の大学評価委員会は、39大学の大学評価申請および6大学の再評価申請に加えて、61大学から提出された改善報告書および完成報告書を受理した。日本の大学の自主的努力と相互的援助を促進するために設立された大学基準協会の理念に照らして、各大学の特色に最大限の敬意を払う一方で、社会に対する公的な説明責任を担う認証評価制度の趣旨に従って、評価活動の公平性と客観性を担保するためには、時に煩雑な検討作業を要することもあるが、本協会の運営方針に賛同して下さった各大学の真摯なご協力と、見識ある評価委員の献身的なご貢献と、経験豊かな事務局の周到な運営によって、評価作業をすべて無事に終えることができた。この場を借りて、関係者の皆様に心からお礼申し上げます。

上記の目的を達成するために、認証評価制度第2サイクルを迎えた本協会がもっとも重要視している評価基準は、内部質保証システムの成熟度である。内部質保証という言葉は、日本の大学においては、目新しい概念であっ

たため、当初は戸惑いの声も寄せられたが、認証評価制度第2サイクルも3年目を迎えた本年度は、自己点検・評価活動を教員評価制度や外部評価委員会と連動させることによって、それぞれの大学の理念や目的にふさわしい内部質保証システムの実質化に自主的に取り組む事例が散見されるようになって、本協会の意図が確実に浸透し始めていることに大いに励まされた。本年度、残念ながら、不適合となった大学もあったが、先導的な大学の成果を参照しながら、それぞれの課題を明確にした内部質保証システムの整備に取り組んでいただければ幸いである。

厳正な評価作業を実施する本委員会自身も、その責任の重さを自覚して、弛むことなく自己点検・評価していることは言うまでもない。本年度、特に留意した課題は、公立大学独自の特性に対する理解を深めることであった。設置形態なども正當に考慮しながら、大学評価自体の質的向上に関する検討を並行して進めているので、今後とも変わることのないお力添えをお願いしたい。

短期大学認証評価を終えて

小口 春久 短期大学評価委員会 委員長
日本歯科大学東京短期大学 学長

短期大学評価委員会は、今年度2校の公立短期大学と1校の私立大学短期大学部の認証評価を行った。その結果、全3校を本協会の評価基準に適合していると認定した。

国は、短期大学に教育・研究の充実と積極的な地域貢献を求めている。今回の3校は、特に社会連携・社会貢献に秀でており、公開講座開催の他、「夜間看護サテライトの看護セミナー」や「米短こども大学」の開催、知的障がい者が働く「カフェ樹林」の学内開設等、地域密着型の活動を積極的に行い、それらの成果は顕著で、短期

大学の特色を遺憾なく発揮していた。

短期大学は、理念・目的を実現するために教育の質を保証する制度を整備し、定期的に点検・評価を行い、短期大学の現況を公表する必要がある。今回の短期大学の中には、学位授与方針及び教育課程の編成・実施方針が明示できていない短期大学並びに科学研究費補助金申請者が少ない短期大学が見られた。学生の教育と教員の研究指導の充実を図るためにも外部資金を獲得し、なお一層、短期大学の教育レベルの向上にご尽力頂きたい。

法科大学院認証評価を終えて

大村 雅彦 法科大学院認証評価委員会 委員長
中央大学大学院 法務研究科 教授

平成25年度は、法科大学院認証評価の第2期目の2年目にあたる。第1期の認証評価の総括を踏まえて、平成23年に法科大学院基準はさらに整備され、認証評価は、個別基準を踏まえつつ「総合的に判断」し、「教育の質に重大な欠陥」が認められるか否かによって判定を行うことになった。

今年度は12校から認証評価の申請があった。各校ごとに設置された分科会が書面評価及び実地調査等を行い、その報告に基づいて、法科大学院認証評価委員会

においてさらに慎重に審議をした結果、6校については、入学者選抜、カリキュラム、教員組織などにいくつかの重大な問題が指摘され、総合的な判断の結果、法科大学院基準に適合していないと判定された。法科大学院基準に適合していないと判定された法科大学院は、それぞれの課題について速やかに改善を図ることが期待される。なお、認証評価の結果と規模の大小とは関係がなく、充実した教育のための努力が高く評価された小規模法科大学院もあったことを付言する。

経営系専門職大学院認証評価を終えて

青井 倫一 経営系専門職大学院認証評価委員会 委員長
明治大学専門職大学院 グローバル・ビジネス研究科 教授

2012（平成24）年に改定した新たな経営系専門職大学院基準の適用後、はじめての評価として、11の経営系専門職大学院に対する評価を実施し、いずれも本協会の基準に適合していると認定した。

今年度からの評価では、各大学院の個性の伸長に重きを置くとともに、ピア・レビューを通じた改善のアドバイスを前面に打ち出すこととした。そこで、従来の提言に加えて「特色」を設け、各大学院の特色ある取組みをアピールすることとした。

また、今年度に評価を受けた各大学院に対する評価

後のフォローアップについては、各大学院と評価者が対話する機会を設け、評価結果で示した検討課題等に対する改善計画について議論を深めることを計画している。さらに、各大学院の特色ある取組みについては、2011（平成23）年度より定期的に開催している「JUAABビジネス・スクールワークショップ」を活用し、経営系専門職大学院と企業関係者等の間で情報共有を図ることを企画している。これらの試みにより、わが国における経営系分野の専門職教育の定着を促すと同時に質の向上に資する認証評価となることを期待している。

公共政策系専門職大学院認証評価を終えて

真淵 勝 公共政策系専門職大学院認証評価委員会 委員長
京都大学大学院 法学研究科 教授

今年度の公共政策系専門職大学院認証評価では、東京大学及び一橋大学の2大学院に対する評価を実施し、いずれも本協会の基準に適合していると認定した。

評価に際しては、大学院の多様性・独自性を尊重し、大学院によっては、教育研究活動の特色を直接アピールできる機会として、面談調査の冒頭にプレゼンテーションの時間を設けるなど、それぞれの大学院の個性・特徴を積極的に評価できるよう工夫した。

両大学院においては、それぞれの大学院内に、英語による授業のみによって学位を授与するプログラムを設置し

ており、日本人学生のみならず、各国から多数の留学生を受け入れ、グローバルな視野を持つ公共政策分野の人材養成に注力している点が特徴的であった。

本協会においても、今年度新たに公共政策系専門職大学院基準(2015(平成27)年度以降適用予定)を改定し、このようなグローバル人材の養成を視野に入れた基準を明確化したところである。公共政策系専門職大学院のグローバル化に寄与することのできる評価となるよう努めていく所存である。

公衆衛生系専門職大学院認証評価を終えて

馬場園 明 公衆衛生系専門職大学院認証評価委員会 委員長
九州大学大学院 医療経営・管理学講座 教授

本協会による公衆衛生系専門職大学院認証評価の実施2回目となる今年度は、京都大学大学院医学研究科社会健康医学系専攻と九州大学大学院医学系学府医療経営・管理学専攻からの認証評価申請があり、2分科会を設けて評価を行い、両専攻とも基準に適合しているとの認定を行った。両専攻とも「外部評価」の経験があったが、認証評価機関によるものは初めてであった。

各公衆衛生系専門職大学院の専攻の目的や教育内容は異なっている。それぞれの特性を生かすための必修科目や教育内容などに関して熱心な議論が分科会で

行われた。また、公衆衛生系専門職大学院認証評価委員会では、公衆衛生の専門家の潜在的なニーズを掘り起していくための方策についても議論された。これらの議論は、各専攻が固有の目的を果たすためのアドバイスとして生かされたと思われる。

公衆衛生の教育は医療や保健を取り巻く背景によって大きく影響を受ける。今後も、認証評価の基準を時代に合ったものにするとともに、各専門職大学院が成長していけるような認証評価を実施していきたいと考える。

知的財産専門職大学院認証評価を終えて

藤野 仁三 知的財産専門職大学院認証評価委員会 委員長
東京理科大学大学院 イノベーション研究科 教授

知的財産専門職大学院にとっては今年度が最初の認証評価となる。申請大学は大阪工業大学の1校で、知的財産専門職大学院認証評価基準に基づいて厳正な評価を行った結果、基準に適合していることが認定された。

今年度の認証評価の実地調査にあたり、4名の委員から構成される分科会を設置した。構成は、2名の教員と2名の実務家で、委員の先生方には、書面評価、実地調

査とも詳細かつ丁寧な審査を行っていただいた。この場を借りて御礼を申しあげたい。

筆者は、専門職大学院の認証評価について平成21年度の評価基準策定から関わってきたこともあり、最初の認証評価が滞りなく終わり、ほっとしたというのが正直な感想である。しかし、来年度は2つの大学の申請が予定されており、認証評価委員会としては、気持ちを新たに認証評価に臨みたいと考えている。

認証評価を受けて

東京理科大学

本学は今年度、機関別認証評価を受審しました。受審にあたって大きな役割を果たしたのは、自己点検・評価の組織である「東京理科大学大学評価委員会」です。

平成20年度に初めての認証評価を受審した際、自己点検・評価の体制不備について指摘を受けました。これを受けて組織体制を抜本的に見直し、常設の委員会として設置したのが大学評価委員会です。本学は委員会を中心に大学としての内部質保証の在り方を模索し、意識の定着や指摘事項の改善に取り組んできました。今回の認証評価受審にあたって、委員会が中心となり、大学として対応すべき事項には理事や副学長を始めとする各施策の責任者が、各学部・研究科においては委員会の構成員でもある学部長・研究科長が、それぞれの事務局と一体となり、組織的に対応することができました。

しかし、内部質保証の構築には、委員会の活動だけではなく、既存の学内組織との連携が欠かせません。とりわけ、教学の自己点検・評価において大きな役割を果たしているのが全学横断のFD組織として日常から教育の全学的な施策を企画・開発している「教

育開発センター」です。センターは委員会の活動と同調し、前回の認証評価で受けた指摘事項の改善にも、今回の認証評価の受審においても大きな役割を果たしました。

本学では、認証評価における指摘が委員会設置の契機となりました。他にも、CAP制や授業アンケートの活用、学位授与基準の公表など、前回の認証評価における指摘が学内の各種施策の改善に結びついたことは少なくありません。こうした経験から、指摘を受身で捉えるのではなく、改善のチャンスと捉える意識を持ち、各セクションで真摯に取り組むことで認証評価を有効に活用できると考えています。

一連の取組を通じ、少しずつ本学にも内部質保証の意識が根付いてきている手ごたえを感じています。しかし、本学の内部質保証体制の構築はまだまだ始まったばかりです。今後も不断に自己点検・評価を行い、本学の建学の精神「理学の普及を以て国運発展の基礎とする」に基づいた教育研究を実践して社会に貢献できる人材を育成していきたいと考えております。

同大学 理事・副学長／大学評価委員会 委員長 平川 保博

九州大学大学院 経済学府産業マネジメント専攻

経済学府産業マネジメント専攻は、平成15年4月に九州で初のビジネススクールとして設立されました。5年目となる平成20年度に一度目の認証評価を、また今年度二度目となる認証評価を受審いたしました。平成20年当時専攻長を務め、また経営系専門職大学院認証評価委員会の委員の経験から、考えるところを書かせていただきます。

平成20年度当時の認証評価においては、全国にビジネススクールが新たに設置される中、日本のビジネススクールの質の担保に重点が置かれ、高度専門職業人養成のために必要な要件が教員・カリキュラム・施設に至るまで、詳細に評価され、その項目設定の中で、日本のビジネススクールのあり方が規定されたと考えられます。その結果として、地域特性や独自性のあるプログラムが重視されるというよりも、標準的なプログラムを基準とした審査が行われ、各校の個性に対する配慮が足りなかったようにも感じました。実際に受審に際しても、評価をされる委員の先生方の認識と、こちらのプログラム策定の考え方が通じ合えないという経験もいたしました。

その後、認証評価委員会の中でもそのような疑問が共有されることになり、当時の慶應義塾大学ビジネススクールの青井先生を主

査に改革の分科会が発足してからは、標準化を目指す認証評価のあり方に対する根本的な見直しが行われました。ワークショップの開催もその一部です。専門職大学院として比較的初期に発足したビジネススクールが二回目の認証評価を受審する時期には、経営系専門職大学院に求められる基本的な事項であるF群(Fundamental)および経営系専門職大学院に関わる法令事項のL群(Legal)に示される基本的な要件と、経営系専門職大学院固有の目的に基づいて特色を伸長させるために必要な事項A群(Advanced)の3つの視点での評価に移行しました。F群とL群においては、基本的な要件や枠組みおよび法令に沿って設置されているかが確認され、必要に応じて検討事項の提示や勧告が出される一方で、A群に関しては長所や特色が評価される仕組みが策定されました。

今年度の二度目の受審の際には、ピア・レビューの方式で評価にあたられる先生方と受審を受ける側との考え方の乖離がなくなり、基本的な要件の充足の確認に加え、プログラムの個性が評価されていることを感じました。九州のビジネススクールとして、欧米や首都圏とも異なる市場環境の中で、更に特色のあるプログラム作りが求められていることを強く認識しております。

同大学大学院 同専攻 教授 星野 裕志

福岡工業大学におけるガバナンス ～組織運営体制の改革事例～

下村 輝夫 福岡工業大学 学長

昨今の大学を巡る主要なテーマの1つとして、「大学ガバナンス」が取り上げられ、大学関係者のみならず、広く社会からも注目を浴びている。昨年12月、中央教育審議会大学分科会組織運営部会から、『大学のガバナンス改革の推進について(審議まとめ)』が公表され、主要メディアで報道されているところである。ポイントとしては、学長を中心とするリーダーシップと教授会改革の2つが大きくクローズアップされている。そこで本稿では、福岡工業大学の改革プロセスにおけるガバナンス体制の構築状況について、若干紹介することとしたい。

【学長のリーダーシップを発揮できる体制へ】

平成6年、大学審議会で『大学運営の円滑化について』をテーマに議論が行われ、平成7年9月に答申が出された。その中の「学長・学部長等のリーダーシップの発揮とそのための諸条件」の項目では、具体的な検討課題として、「選任方法や任期、補佐体制、学内組織上の工夫、予算配分、教員人事」が挙げられ、各大学に対し改革が促された。福岡工業大学では、その審議会および部会の議論状況を踏まえ、平成6年に学長がリーダーシップを発揮するための組織運営の在り方について、改革に着手した。すなわち、1) 部長職の選任方法の変更、2) 学科長制の導入、3) 教員人事の手続の見直しである。さらに、半年後に、ガバナンス改革の中心的課題であった学長の選任方法を見直し、選挙制度を廃止した。この点は、大学審議会答申の肝となる「学長のリーダーシップの発揮」のための条件整備として、取り組んだものであった。

当時、学長、学部長等の選任方法については、教授会等の審議において、侃々諤々の議論があったと聞いている。それから18年、紆余曲折を経て、今日においては、福岡工業大学におけるガバナンス体制として定着しているものと評価している。この学長等の選任方法については、平成25年3月に公表された大学基準協会による大学の認証評価結果の「総評」にも記載されている。ただ、私が、平成22年10月に学長に就任してからは、上述した任命制のルールの下で、可能な限り学内情勢にも配慮し、学部長等の部長職候補者を選出する際には、教授会

メンバーの意見を聴取しながら、最終的に学長責任の下で候補者を決定している。

【組織運営の効率化に向けて】

次に、組織運営体制の整備が一段落し、福岡工業大学では、学長がリーダーシップを発揮しやすい組織運営の改革に着手した。平成13年4月、文系である社会環境学部の開設により3学部体制となったことを機に、学部毎の教授会運営の導入と全学教授会を設置し、組織運営の効率化を図った。すなわち、審議事項の精選と審議のスピードアップである。

当時の執行部では、この全学教授会を代議員会的な会議体とすることも検討されていたようであるが、現在の体制に落ち着いている。その代替的機能として、平成19年4月には、大学部長職を中心メンバーとする「運営協議会」を設置した。これは、学長の諮問機関として位置付けられ、教学の方針やその具体的施策の検討、懸案事項の調整等の意見交換を行っており、大学部科長会、教授会の審議に至る議案調整的な機能も有している。この会議の特徴は、事務局の部長職メンバーも委員として加わり、教学の課題は勿論、その経営的視点からの調整も同時に行えることである。今、よく語られている「教職協働」の先駆的な会議体である。現在においても、私の下で十分に機能しており、教学意思決定の効率化に寄与していると評価している。

【経営管理と自己点検・評価におけるPDCAの実践】

さらに、福岡工業大学では、上述した組織運営体制の下に、大学運営をより効率的に運用するための経営管理システムを、平成10年に導入した。すなわち、マスタープラン(中期経営計画)、アクションプログラム(単年度行動計画)、および特別予算をリンクさせるPDCAの取組である。また、平成4年からスタートさせた大学評価についても、現在、自己点検・評価活動として定着し、「丁寧な教育」(教育の質保証)を目指すPDCAの取組として継続している。本学では、この2つのPDCAサイクルのさらなる実質化が、大学のガバナンス改革の基盤になるものと考えている。

法人化後の北九州市立大学の大学ガバナンスについて

江島 広二 公立大学法人北九州市立大学 経営企画課長

公立大学法人北九州市立大学のガバナンスの基本組織構造は、理事長・学長(副理事長)の別置型体制の下、学外委員を含む役員会・経営審議会(議長:理事長)、教育研究審議会(議長:学長)、財産状況や業務執行を監査する監事、学長の選考・解任等を所管する学長選考会議から成る。また、学内には自己点検・評価を担当する評価室、設立団体には北九州市地方独立行政法人評価委員会が置かれ、本学の業務を内部・外部からチェックする。

本学のガバナンス制度改革は、2005年4月の独法化とともに、第1期中期計画の中で進められた。理事長、学長、副学長2名、事務局長の学内理事で構成する執行部会議を置き、意思決定の迅速化を図るほか、教員の採用・昇任の審議機関を教授会から教育研究審議会へ移し、教員評価制度を導入した。一方で、教員のインセンティブを高めるため、教授半数制(教授職を教員数の半数以下とする制度)の撤廃、サバティカル制度の導入など教員人事改革を進めた。

第1期中期計画の推進機関として各種委員会の統廃合・新設を行い、入試から就職までの一貫した教育システム構築のため、全学組織として入試広報センター、学生サポート委員会、キャリアセンター等を設置した。当該組織の長を学長が指名し、学長リーダーシップを支えるサブシステムのリーダーと位置付けた。こうした中間層の若手起用を矢田俊文前学長は「ミドル・アップ」と称した。ガバナンスの強化においては、学長補佐の副学長を2名から3名体制にし、部局横断的な全学取組の調整・推進力を強化するとともに、事務局経営企画課が戦略的部署として中期計画の作成・推進・調整、および進捗状況の点検・評価などPDCAサイクル管理を担い、学長の後方支援として機能している。

ガバナンス体制の強化のもとに、教学マネジメントでは、専門職大学院マネジメント研究科(2007年4月)、地域創生学群(2009年4月)の設置、専任教員40名を擁する基盤教育センターの開設(2006年4月)、教員39名の異動を伴う学部学科等の再編(2007年4月)、学生相談・就職支援機能を充実する学生プラザの整備(2007年10月)などの改革を実施した。

2011年4月から始まった第2期中期計画は、近藤倫明現学長が担当副学長時にその策定に関わり、その計画を図案化した「北の翼」を掲げ、学長ミッションとして取り組んでいる。第1期中期計画が、行政主導の「北九州市立大学の今後のあり方検討委員会」が提案した「北九州市立大学改革プラン」をもとに策定されたのに対し、第2期中期計画は、大学主導により本学教職員が独自に策定したものである。

第2期中期計画では、大学ガバナンス強化のため、①執行部会議に代えて、役員会を月1回開催し、意思決定の迅速化と学外理事の意見聴取の機会を増加、②IR機能の強化(教育情報システム(通称KEISYS)の開発・運用)、③プロパー職員育成による事務組織の強化に重点を置き取り組んでいる。特に、プロパー職員の採用は7年目に入り、教職協働による積極的な教学改革への参画のためには、専門性と戦略的思考力等を併せ持つ経営人材の育成とキャリアパスの明示が急務である。

第2期のこれまで3年間で、2つの副専攻Global Education Program(2012年4月)・環境ESD(2013年4月)、文科省補助事業のグローバル人材育成推進事業(2012年9月)、大学間連携事業(2012年9月)の実施、環境技術研究所の設置(2012年3月)などの施策を展開している。また、教育の内部質保証の確立に向け、学位授与方針、教育課程編成・実施方針(カリキュラムツリー・マップ、ナンバリング)、入学者受入方針を作成し、全学的に新カリキュラムがスタートした(2013年4月)。現在、学習成果の評価指標の構築に取り組んでいる。

大学組織は「緩やかな結合」「同僚制」を特色とし、官公庁や企業が行うトップ・ダウン型の運営は機能しない。とは言え、少子化やグローバル化、設立団体の行政改革など、時代要請に応え、自発的で大胆な大学改革の推進は不可欠である。教職員は将来を見据え大学ビジョンを共有し、当事者としての危機意識をもち、大学は教職員の自己効力感を担保する組織文化・制度へと自ら変革することが必要である。大学(学長)ガバナンスの強化が謳われる中、予算・人事・組織の学長裁量の強化、学長補佐機能の充実、熱意と経営感覚を持ったサブリーダーの存在はそのための不可欠な要素と言えよう。

各種報告

JUAAの国際化 – 交流とコミュニケーション –

野崎 与志子 大学基準協会 大学評価・研究部
企画・調査研究系 非常勤研究員

本協会では近年、国際化に積極的に取り組んでいるが、グローバル化の中では「国際交流」や「情報交換（コミュニケーション）」といった、実際に人が動き意見交換するといった活動が重要になってくる。その点に関して、本協会が平成25年度に行ったユニークな試みを2つ紹介したい。

一つ目は、9月に開催された学長セミナーである。同セミナーは超大型台風の襲来というハプニングの中で始まったが、本協会の国際交流と情報交換の道程としては大きな一里塚となったと言える。ジョージ・ラップ 元コロンビア大学学長、トム・ベンソン 元グリーンマウンテン大学学長、小宮山宏 元東京大学総長、鎌田薫 早稲田大学総長という豪華な顔ぶれによる充実した内容の講演の後、鈴木典比古 国際教養大学学長の司会で質疑応答が行われた。日米の違いとともに、共通の課題を認識する有意義な場となった。

その後、学長セミナーについてInternational Network Quality Assurance Agencies in Higher Education (INQAAHE)へ情報発信し、ニューズレターの記事として掲載された。ニューズレターの編集者は、学長セミナーの内容、特に「学長のリーダーシップ」というテーマに強い関心を示し、本協会からの情報発信に対し

て非常に歓迎的であった。

二つ目は、ピッツバーグ大学職員の本協会訪問である。11月に、ピッツバーグ大学の国際サービス室から3人の職員、ジェニビエブ・クックさん、ダイアン・サランさん、ジェイソン・ケインさんを迎えて、プレゼンテーションや意見交換の場を持った。ピッツバーグ大学は1787年創設の私立大学であるが、財政難の時代に財政的援助と引き換えに州立大学としての役割を持つようになった。現在、全学生数が約35,000人、専任教員4,470人、非常勤教員899人を擁し、学生対教員の比率は14:1である。専任職員は6,699人、非常勤職員は353人である。

ピッツバーグ大学は合衆国では有名だが、日本ではあまり知られていない。医学部を有するピッツバーグ医療センターがアメリカ国立衛生研究所等から研究支援を受け、医療分野ではハーバード大学や東京大学に並ぶというように、名門である。クックさんたちの話では、現在の日本からの留学生はわずか18人にすぎず、日本からの留学生を増やしたいとのことであった。本協会からは、桃山学院大学の研修員である竹川佳佑氏が日本の大学の国際交流の一例について発表し、ピッツバーグ大学と共通に抱える問題もあり、笑いも交えた情報交換の機会となった。



〈学長セミナー終了後の記念撮影〉



〈ピッツバーグ大学の職員と本協会職員〉

ブックレビュー

平山一城 著
『大学の淘汰が始まった!』
(宝島社)



2013年10月 223頁 762円+税

本書は、著者が、産経新聞社のインターネットサイト「イザ!」のブログ『「大学」をゆく』に投稿した、大学改革の最前線レポートを整理し、まとめたものである。個々の大学の改革を丹念に取材し、生き残りをかけた大学の挑戦、取組の象徴的なものを紹介し、改革の最前線をまとめている。

1991（平成3）年の大学設置基準の大綱化で、大学の数は急増した。4年制大学だけで783校（2013年現在）に膨れ上がっていることが報告されている。高校生の進学率は50%を超え、高望みをしなければいずれかに入れる「全入時代」に。大学は「ユニバーサル化」したとも言われ、大学間格差が生まれ、「学力の低下」が深刻化している。各大学では、昨今大規模な大学改革が行われている。第1章では各大学の象徴的な取組が紹介され、第2章では安倍政権の「世界ベスト100に日本から10校

以上」を目標とした国家戦略としての大学改革が本格化していることがあげられ、各大学の取組が紹介されている。

文部科学省の学校基本調査によると、2011年度の18歳人口は約120万人、このうち61万2千人が4年制大学に入学した。181校の国公立大学に13万1千人、599校ある私立大に48万1千人である。著書の中にも紹介されている、女子栄養大学常任理事の染谷忠彦氏によると、599校のうち定員の多い47校に18万7千人が入学し、残りの552校に入学するのは、30万弱といわれている。この552校が約30万人の入学者のぶんどり合戦をしている。大学が選ばれる時代に突入しているのだ。

大学の基本方針が「社会に出て役立つ学生をつくる」という方向に変換したことで、「教養教育」の解体が進んだ。『大学は、日本の人材育成の中核として機能しなければならない』と報告されているが、大学では、いったん解体された「教養教育」が「リベラル・アーツ」と名を変えて、復活しつつあるようだ。日本や世界の社会構造が変化する中、「グローバル時代の教養」が求められている。この著書は、大学改革の現状や日本の現状をまとめ、そして今後の日本の大学の在り方について示唆に富む書である。

小出 和代 東京都立晴海総合高等学校 主任教諭

ジョージ・ケラー 著
堀江未来 監訳
『無名大学を優良大学にする力
—ある大学の変革物語—』
(学文社)



2013年11月 136頁 1,600円+税

本書は、アメリカ南部のノースカロライナ州にあるイーロン大学の20年以上にわたる躍進の実話であり、著者の言葉を借りると「ありふれた・地方の・貧しい大学から、个性的で・洗練され・財源の安定した大学への変化」についてのケーススタディである。筆者ケラーは、著名な教授であり、大学運営の専門家としても知られている。本書は2004年に執筆されたものであり、すでに10年の年月が経っている。しかし、2012年時点においても、その躍進ぶりは健在だそう。

それでは、躍進の秘訣は何なのだろうか。一読すると、何か特別なマジックがあるわけではなく、長い年月をかけて着実に改革を継続しているのがわかる。しかし、その改革の契機となっているのは、大学入学年齢人口の減少と、近隣における競合大学増加に対する強烈な危機感である。そこから、当時の学長は地域の高等教育市場

で、イーロン大学をどのように特徴づけ、他との差別化をはかることができるかを、徹底的に検討するのである。

では、どのように差別化したのか。マーケティングに基づき、ターゲットとなる学生像を「裕福な家族に愛されて育った、平均よりも少しよくできる学生」というニッチな市場を設定し、彼らが成長し、満足できるための施設、カリキュラム、財務などの計画を総合的に設計する。実現に向けた将来計画を策定し、大学の業務は計画の優先順位によってすべて決定された。将来計画は全学に提示されており、常に組織がどこに向かっているのかが明確に示されるため、教職員は意思決定の方向性や成果・評価を把握しながら改革が進められていたとのことである。

アメリカの高等教育は資本主義による自由競争を原則としており、もちろんマーケット環境は大きく異なっている。しかし、日本も今後東京オリンピックを機に、18歳人口は減少の一途を辿る。各大学では、どのような学生をターゲットに、どのような教育研究を行うかの将来計画はできているだろうか。それにより、大学の教職員は同じ方向性を向いているだろうか。その評価は共有されているだろうか。そうした視点で読んでみると、日本の大学の今後の経営にも、十分な示唆を与えてくれそうな一冊である。

小林 浩 リクルート『カレッジマネジメント』 編集長

大学時論

可視化(見える化)で拓く大学の未来

小久保 純一 三重県立看護大学 教務学生課長

教育の質保証のためには、経営力(マネジメント力)と教育力の強化が車の両輪となる。そして、その両輪を力強く回して行くためには、可視化(見える化)が重要なキーワードとなる。まず、経営力の強化には、バランス・スコア・カード(BSC)の導入が有効である。学習と成長、業務プロセス、顧客、財務という4つの視点からの戦略策定と評価活動を行うことで、経営の可視化を実現するツールである。戦略から成果のフィードバックまでの一連の活動を示すことができる。大学全体の戦略を組織ごとにブレイクダウンし、さらに個人の目標管理とリンクさせる。組織目標と個人目標を融合することで、改革の成果は大きくなる。これは、Specific (具体性)、Measurable (測定可能性)、Attainable (達成可能性)、Relevant (適切:組織の方向と一致)、Time (期限)の頭文字からSMART モデルと言われる。目的と手段のリンクによる施策の体系化を行うことで、中期経営計画から日常業務へのブレイクダウンが可能になる。企業における効果が評価され、教育機関だけでなく、医療機関においても導入が進んでいる。それは、課題や戦略とその評価がわかりやすく可視化されるからである。

次に教育力の強化における可視化に目をやれば、カリキュラム・マップの導入があげられる。卒業時の人材像を明確にし、そのために必要な保有能力を育成する具体的カリキュラムを編成する。例えば、「社会人基礎力」とカリキュラム関連表を作成することが考えられる。縦軸に能力要素を取り、横軸に科目名を入れたマトリックス表を作成し、それを元に学生の履修や教員の授業構成の判断基準とする。該当する部分をマークすることで、履修する科目と育成能力が一目でわかる。科目ごとにナンバリングをし、シラバスとリンクさせる。ディプロマ・ポリシーの下位項目と科目の関連を明確にしたカリキュラム・マップ

により、各科目の役割と科目間の関連性が可視化される。また、カリキュラムの体系がより深化する。これが単位の実質化や成績管理の厳格化と相まって、質保証につながる。さらに、ポートフォリオなどによる達成度の自己評価、学修の自己管理も効果がある。シラバスに記載される授業の達成目標、言い換えれば、その授業で身につく能力、教育成果の可視化が求められる。ルーブリックの活用も効果的である。教育目標、育成すべき人材像に向けて、学生が身につけるべき知識・スキル等の学修成果を明確にすることで、教育活動のエビデンスが示される。

大学ポートレートの目的には、情報発信だけでなく、大学の負担軽減も含まれるが、可視化のコンセプトも重要な役割になる。製造業におけるQC (Quality Control) 活動は、アメリカにおいて発展した統計的な品質管理が原点である。製造現場の最前線において、仕事の能率を上げ、仕事を楽にして、間違いのないように出来る方法を作り、品質的に問題のない製品を提供するのである。「ものづくりと人づくりは違う」という批判があるが、共通する部分も多い。むしろ、「ものづくりは人づくり」という表現が頻繁に使われるほどである。よりよい手法を取り入れることで、教育の質保証を達成しようとする意識が重要である。All or nothingの硬直した思考停止からは何も生まれない。QC 7つ道具である特性要因図、パレート図、チェックシート、ヒストグラム、管理図、散布図、層別はいずれも、可視化のためのツールである。まず、日々の仕事におけるトラブルの原因、効率阻害の原因を探り、問題点を抽出する。次に曖昧さを排除し、数字で示すことでテーマを明確にしたり、優先順位によるテーマの絞込みを行う。これらの優れた手法を活用しての可視化が進むことで、大学の明るい未来を実現できる。

会員の広場

六次産業化と観光振興を目指す大学の地域連携事例： 上天草のキクラゲでジャム開発

新田 時也 東海大学 経営学部 准教授

本学では、学校法人東海大学総合研究機構「商品開発助成」プロジェクトがある。それは、「開かれた大学としての社会貢献を目的に展開している活動」であり、「教育機関の地域貢献」、「広く消費者に訴求できる商品を目指して開発」するものである。

筆者は、今年度(2013)、この採択を受けて、熊本県上天草市ブランドのキクラゲを地元のキクラゲ生産業者に依頼し、ジャムに加工することで、新たな上天草の特産品を作り上げた。大学と地元民間の生産者、それと上天草の行政がひとつとなって、産官学民の連携で進めた「六次産業化」の好事例といえるであろう。

「六次産業」とは、「一次産業×二次産業×三次産業=六次産業」と言われるように、生産(一次産業)から加工(二次産業)、流通・販売(三次産業)を「総合的かつ一体的」に推進し、「地域資源を活用した新たな付加価値」を生じさせようという取組である。流通にもそぐわないと思われる地場産品を六次産業で「加工」、「販売」することで、流通のみならず、その土地の情報発信を「食」の面から可能とし、観光資源として観光振興の推進に役立てることが出来ると考えられる。

今回、開発した東海大学オリジナル「上天草産キクラゲジャム」であるが、大学と地域との「あたらしい」連携のあり方により、上天草の新たな「食文化」が生み出され、それがひいては、上天草の情報発信、観光振興へとつながることを期待したい。

資格差の中での質保証

御園 謙吉 阪南大学 経営情報学部 教授

本誌No.51巻頭言の大学基準協会副会長・佐藤東洋士『『大学が多い』について考える』を半分ほど読んだところで強い違和感をいだいた。というのは、過去に松下幸之助が「大学の数を半減すべき」と言っていたことを思い出したからである(『松下幸之助発言集18』 p.165, 1975年2月の言)。もっとも、佐藤氏の「主」旨は、「大学数」や「進学率」はともかく多くの人のにとって最後の教育機関となる大学は、打ち寄せるグローバル化に耐える種々の努力、その一つとしての質保証に努めるべき、というものである。ここで、同号本欄の金丸千雪(愛知文教大学)「大学における質の共通化は可能か」の指摘、すなわち、全ての大学は制度上平等であるが質的格差が大きいので「実際に果たしている質に応じて、複数に類別して制度上、異なる位置づけや取扱いをするという大胆な構想も出てくるはず」を考えあわせると、次のようになろう。

「情報化」に続くキーワードとして出てきた「グローバル化」であるが、「専門的職業人の養成が必ずしもすべての大学で十分に機能するわけではなく、「高等教育の高い質での平等化は幻想にすぎない」(金丸氏)から、グローバル人材の養成も研究のグローバル水準(世界ランキング)も留学生からの人気も、それぞれの質保証について考えるとき、大学の質に大きな格差があることを前提にしなければならない。‘This is a pen.’ならわかるが、‘What’s this?’だとちょっと考える大学生がいるのである。ケアレ・ミスを誘う複雑な分数の計算ができないレベルではない。百分比と小数の関係を割合(割り算)から教えずにはならない(『これならわかる!!大学生のための統計学ドリル』)。研究面では、大学への予算配分が年々減少するので外部資金に頼らざるを得ないが、外部資金は強い大学に集中する。当然東大が1番で、10番目の大学がその15%程度に過ぎない(前岐阜大学学長・黒木登志夫「親離れできない大学 子離れできない文科省」『WEDGE』2013年10月号 p.36)。

大学基準協会による認証評価が第2サイクルに入った。金丸氏の上記「大胆な構想」は、「当然の、喫緊の課題」と言い換えても良いのではなかろうか。

大学基準協会ニュース

平成25年度 総会・大学評価セミナーを開催しました

去る平成25年10月11日、アルカディア市ヶ谷(東京都千代田区)において「平成25年度 総会・大学評価セミナー」を開催いたしました。

当日は、本協会の事業や決算等について会員各位にご報告したほか、文部科学省の田中聡明 高等教育政策室長による講演と、「第3期大学評価の方向性について」と題したパネルディスカッションが行われ、盛会のうちに無事終了いたしました。

なお、この度の総会・大学評価セミナーは例年以上に皆様の関心が高く、事前参加申し込みが早々に規定数に達したため、一部の会員校の皆様には参加をお断りする結果となりました。大変ご迷惑をおかけいたしましたこと、この場をお借りしてお詫び申し上げます。

当日の配付資料については、本協会ホームページの「会員専用サイト」にてダウンロードが可能となっておりますので、是非ともご活用ください。

平成26年度の総会・大学評価セミナーは、10月に大阪にて開催予定です。

本協会の自己点検・評価報告書について

本協会では2012年度より、自己点検・評価委員会(井上琢智委員長代行(関西学院大学))のもとで自己点検・評価を進めてまいりましたが、2014年1月、その評価結果をまとめた報告書が理事会の承認を得ました。

報告書は、本協会の概要を示した上で、本協会の基本的性格に関わる項目として「目的」「会員制」を、諸事業に関わる項目として「基準設定・改廃」「評価」「調査研究」「国際化」「広報」等を、運営基盤に関わる項目として「管理運営」「事務局体制」「施設・設備」「財務」を自己点検・評価しています。その結果、評価事業の一層の充実、適切なガバナンスの構築、公益法人としてのコンプライアンスの徹底、人的・物的体制の整備、財政基盤の強化等の必要性を確認いたしました。現在本協会は、この自己点検・評価結果をもとに、外部評価委員会の評価を受ける準備を進めております。

自己点検・評価報告書は本協会ホームページ上で公開していますので、ご高覧いただければ幸いです。

「じゅあ」では原稿を募集しています。奮ってご投稿ください。

◆ 募集する原稿のテーマ

- ①「大学時論」……………毎号1篇
900～1800字程度——広く大学論、教育論に関わるもの
- ②「会員の広場」……………毎号数篇
900字程度——大学の取り組みのご紹介や高等教育を取り巻く諸問題へのご意見等

◆ 投稿規定

- ※ 投稿資格は広く高等教育にご関係の方。下記送付先に原稿のほか、氏名、所属、職名、連絡先を添え、Eメールにてお送りください。
- ※ 締切日は毎年6月末日及び11月末日で、掲載対象号は原則としてそれぞれ10月発行号と3月発行号です。
- ※ 採否は広報委員会にて決定し、採用された方には本協会内規により薄謝を呈します。
- ※ 送付先 info@juaa.or.jp (公益財団法人 大学基準協会 総務課 広報担当宛)

広報委員会

委員長 浅原利正(広島大学)
委員 有満保江(同志社大学) 小出和代(東京都立晴海総合高等学校)
小林浩(リクルート『カレッジマネジメント』) 高野晴代(日本女子大学)
武井直紀(東京工業大学) 林祐司(首都大学東京)
工藤潤(大学基準協会)

「じゅあ」は、会員大学の専任教員・課長職以上の方々及び関係方面にお配りしています。送付部数に変更のある場合は事務局までご連絡下さい。また、「じゅあ」は本協会ホームページからダウンロードできます。

編集後記

日本全国に大きな爪痕を残した2月の2度の大雪ですが、皆さんの大学はいかがでしたか。私どもの大学でも、雨や雪を避けるためのアーケードなど、多くの設備が壊れてしまいました。大学院の入学試験を遅らせるとともに、大勢の受験生が来学する学部入学試験を大過なく実施するため、急ピッチで壊れた施設を修繕しました。今回の『じゅあ』では大学のガバナンスを特集しましたが、今回の降雪に限らず、何らかの危機が起こったときの意志決定や管理体制が、大学においてどうあるべきなのかということからも、大学のガバナンスについて改めて考え直すことが求められているように思います。(林祐司)