

# NEWS LETTER

全国大学教育研究センター等協議会



事務局：広島大学高等教育研究開発センター  
〒739-8512  
東広島市鏡山 1-2-2  
TEL: (082)-424-6240  
FAX: (082)-424-7104  
URL: <http://rihe.hiroshima-u.ac.jp>

## 巻頭言

【大学組織の理解を通して改革のあり方を考える】

筑波大学大学研究センター長・教授 吉武 博通

学校教育法及び国立大学法人法の一部を改正する法律案が衆参両院で可決され、平成 27 年 4 月に施行されることになった。大学のガバナンスの強化、とりわけ学長がリーダーシップを発揮できる体制の確立が必要とされているが、法人化以降の国立大学法人評価においてもその点は常に問われ続けてきた。

ガバナンスが強化されれば、学長のリーダーシップが発揮し易くなり、教育研究の高度化や経営基盤の強化が実現するのだろうか。事柄はそれほど単純ではない。組織とそれを構成する人間に対する深い理解なしに、種々の学内組織を設置し、新たな制度を導入しても、運営が複雑になり、特定の教職員の負担が増すだけで、確かな成果に繋がる保証はない。

大学は共同体的組織と経営体的組織という性格の異なる組織で成り立っている。教員組織は前者、法人組織や職員組織は後者と考えることができる。経営体的組織においては共通目的と指揮命令系統が明確でなければならず、共同体的組織では個々の構成員が自らを律しつつ、構成員の責任で組織を規律づけることになる。このように考えることで3つの課題が浮かび上がってくる。

一つめは、経営体的組織を機能させるためのマネジメントの確立である。大学といえどもヒト、モノ、カネといった経営資源の調達と活用は不可欠の要素であり、それらを教育研究の高度化に繋げるために何が必要かを理解し、それを実践できる組織能力が求められる。その担い手が十分に育成されているか、問い直す必要がある。

二つめは、共同体的組織における個と組織の規律づけである。教員組織のガバナンスの確立と言い換えることもできる。教員個々の高い見識と責任意識が何よりも求められるが、規律づけが機能するための仕組みをビルトインしておく必要がある。詳述は避けるが、個々の教員が果たす役割を明確にし、その遂行を約束させ、プロセスと結果を評価する、という当たり前のことをシンプルかつ分かり易い形で徹底することが重要だと考えている。

三つめとして、何が経営体的組織であり、何が共同体的組織であるか、学内の組織ごとにその性格を明確にする必要がある。特に、学部・研究科が教育組織であると同時に教員組織でもある場合、その性格をどう理解し、如何なる運営原理

で組織を機能させるかは重要なポイントである。教育の高度化や質の保証に向けた組織的展開が一層求められる中、学部・研究科は経営体的組織の側面をより重視し、それに相応しいマネジメントを教員と職員が協力して確立していかなければならない。同時に、共同体的性格を有する教員組織としての自律性の担保も必要である。教育組織と教員組織の分離は一つの方向であるし、2つの性格を持たせたまま、運営面で明確な使い分けをする方法も考えられる。

次に、組織の運営を担う人間に関する課題としてリーダーシップについて考えてみたい。心理学や経営学においてリーダーシップは目標達成に向けて集団に働きかける能力とされており、組織上の地位などに基づき人の行動に影響を与えるパワーと区別している。この前提に立つと、ガバナンス改革によって発揮され易くなるのはパワーであり、優れたリーダーシップを有する人材の発掘・育成は、ガバナンスとは別の文脈で検討すべき課題であることになる。

また、リーダーシップは学長、学部長、部課長など長の立場の人々のみ求められるものでない。役職や部署を超えて様々な構成員が起点となり、周囲を巻き込みながら持続的に改善や変革が進む状態をつくりあげる必要がある。その起点となる人材をどれだけ育てられるかで大学の将来が決まるといって過言ではない。

振り返るとフォロワーが喜んでついてくる、リーダーシップの発揮とはそのような状態を指すといわれている。教員と学生の関係も同様であり、学生が自発的・能動的に学ぶように導くことが教員に求められている。

自らを厳しく律しつつ、希望をもって明るく前に進む。この原点は、教育にも組織運営にも共通するものと思われる。このような観点から、大学改革のあり方を問い直してみる必要があるのではなからうか。

### 【大学教育研究センター等協議会開催のご挨拶】

琉球大学 大学教育センター長 井上 章二

平成26年度の大学教育研究センター等協議会は9月18日（木）、19日（金）の両日に、琉球大学で開催させていただくことになりました。本年度のテーマとして、①「グローバル人材養成、学習支援」、②「学士課程教育組織（共通教育と専門教育の連携）」、③「学習成果のアセスメント」、④「新任教員研修」を設定し、準備を進めています。

本学では平成24年度より、学士教育課程をUniversity of the Ryukyus Global Citizen Curriculumと称し、全学的な改善取組みを始めています。来年度にはこのカリキュラムを経た学生が卒業しますので、特に④は喫緊の課題となっています。また、①は「スーパーグローバル大学創成支援」採択の成否に関わらず、Global Citizen Curriculumを掲げている本学が将来的な展望のもと正面から捉えなければならない課題です。

これらは本学に限らず、各大学で取り組んでいるテーマでもあり、教育を主体的に担い、あるいはマネジメントし、また側面から支援している各大学の教育センター等に共通の主要課題でもあります。これらの話題に関して協議会の場で議論していただくことで、情報を共有するとともに、さらなるセンター間のネットワーク化、それらを通じて、各センター等でのより高度な目標達成の一助となることを期待するものです。

最後に、大会当日台風の来襲がないことを願いつつ、亜熱帯の島、沖縄で皆さまのお越しをお待ち申し上げます。

### 【昨年度の大会を引き受けて】

金沢大学大学教育開発・支援センター長 堀井 祐介

平成 25 年度大学教育センター等協議会が、「教育の質保証に果たすべき大学教育研究センター等の役割について」をテーマに、9月5日（木）、6日（金）の2日間、金沢大学角間キャンパスにおいて開催され、全国から多くの方に参加いただき無事終了することが出来ました。

先進的な事例報告では、カリキュラムとディプロマポリシー(DP)との整合性・体系性の可視化を実現することによる一貫した学士課程プログラム(共通(教養)教育改革を含む)構築の取り組み(山口大学)、大学院共通科目を含む英語教育の改革および大学憲章、大学学生憲章での精神を実現するための人間力に着目した共通教育の改革(鹿児島大学)、PBLを軸とした教育改革において開設された初年次教育科目としてのスタートアップセミナーの取り組みおよびその成果検証(三重大学)について、それぞれ報告していただきました。

大阪大学の早田幸政教授による「認証評価制度と自律的な評価規範としての認証評価基準」と題した基調講演はさんで行われた研究成果報告では、九州大学小湊卓夫准教授から学習成果測定の大学評価基準での扱い、大学での学びに影響を与える要因、科目およびカリキュラムレベルでの教学マネジメントについてIRの視点からの研究成果について、また、島根大学森朋子准教授から教育と学習からFDの実践的研究、それに基づくFD類型構築、自大学での実践分析について、

それぞれ報告が行われました。

その後、事例報告、研究成果報告のテーマ毎に 5 つのグループにわかれ活発な議論を行い、翌日には、グループ毎に議論・課題についての報告および全体での討論が行われました。懇親会にも多数の参加をいただき、熱のこもった意見交換が行われました。金沢大学にとっても、協議会メンバーにとっても実り多き 2 日間であったと感じております。運営にご協力いただいた皆様および参加いただいた皆様に深く感謝申し上げます。

### 【新規加盟校挨拶】

島根大学教育・学生支援機構教育開発センター長・平川正人

島根大学の教育開発センターは 2004 年 12 月に発足し、今年、丸 10 年の区切りを迎えます。この間、全学 FD の展開や、初年次教育・リメディアル教育プログラムの開発、学士課程教育の構築と全学共通教育のマネジメント、ピアサポート制度や特別副専攻プログラムの実施など、本学の教育改善に係わる様々な活動に取り組んで参りました。2013 年からは教育・学生支援機構を構成するセンターのひとつとなり、現在、FD・学修支援部門と教育プログラム開発部門の 2 部門からなり、センター長と専任教員 2 名、大学間連携共同教育推進事業担当の教員 2 名で運営しています。

本学では、2009 年度に島根大学 FD ポリシーを定め、「FD とは、大学が掲げる教育理念・目標を実現すること、学生の学習効果を最大限に高めることを目的として、授業やカリキュラムの改善・質向上および組織の整備・改革を組織的に行う取組の総称である。その際、これまで日常的に行われている教育改善のための営み・対話を FD の本質的営為として位置づけるとともに、それらを教員と職員の協働、学生の参画を通じて実現するものとする」と定義しました。

FD という「必要であることは分かるが、やらされている感覚がある」という印象をよく聞きます。私たちも、他大学の新しい取り組みや中央省庁の動向にいきおい目が行きがちですが、センターが目指すことは、大学内の日常的な教育改善の営為を重視し、大学構成員の協働によって実現していく仕組みをつくるのだ、というポリシーの原点に立ち返って 10 年間に総括し、今後さらに発展させていきたいと願っています。

このたび、全国大学教育センター等協議会にあらたに加盟させていただくことになりました。まだまだ課題の多いセンターではございますが、今後皆様方との交流・情報交換を深めながら、前進して参りたいと思います。ご指導・ご鞭撻下さいますようお願い申し上げます。

### 【センター近況報告】

三重大学高等教育創造開発センターの近況について

三重大学教養教育機構 中島 誠

三重大学高等教育創造開発センター (HEDC) は教育開発・教育情報システム・教育評価・高大連携・入試広報などの全 7 部門から構成され、FD、PBL 教育の推進、Moodle の管理と活用、各種評価アンケートの実施、全学教職課程の運営など、全学の教育活動を支援している。教育担当理事をセンター長とし、2013 年度は各学部からの兼任教員約 20 名と筆者を含めた専任教員 2 名で運営されていたが、2014 年度より、HEDC 専任教員は新設された教養教育機構に異動し、HEDC 兼務となった。

高等教育を巡る学内外の情勢に応じて、HEDC の業務内容も絶えず変動し続けている。2015 年後期からは、新たな全学必修の初年次教育科目「教養ワークショップ」の開講が予定されている。これにより、三重大学の全学生は、筆者が担当する前期開講の PBL 型初年次教育科目「4 つの力」スタートアップセミナー (4SUS) の受講と合わせ、年間を通してアクティブ・ラーニングに触れることになる。現在はその授業間の円滑な接続が議論されている。

さらに、新部門として地域人財教育部門が設置され、上述の 4SUS の一部で地域の課題を取り上げるなど、教育と地域を結ぶ取り組みも進行中である。同部門は、旧来のピア・サポータープログラムを発展的に継承し、地域キャリア資格プログラムを立ち上げて資格認定を行う予定である。学生は、2 年次以降も系統的にファシリテーションなどのコミュニケーションスキルを学修することができる。オーセンティックな学修環境の整備が進められている。

2005 年に HEDC が設立され、来年で 10 年目となる。設立当初の PBL 教育導入等は全国的にも先進的取り組みであった。筆者の着任は設立後 4 年目の 2009 年で、全学必修の PBL 型初年次教育科目が導入される変化の年であった。現在、次の 10 年に向けた活動内容の整理・蓄積と、新たな教育環境構成に向けた議論が始まっている。

## 【センター近況報告】

山口大学大学教育センター 系長 雅弘

山口大学は、平成 8 年の教養部改組を機に共通教育センターを学内措置で設置した。同センターは、平成 14 年 4 月に文部科学省の省令施設として「大学教育センター」に名称を改め、専任教員を置く全学教育研究施設に生まれ変わった。設置の目的は本学の教育活動の充実発展に寄与し、共通教育・専門教育を体系的に捉えた教育システムを構築・実施することである。

本学の学士課程教育は、自らが“発見し・はぐくみ・かたちにする”ことを通して、真に人間的な平和・幸福・豊かさを探求し、実現するための礎を築くことを理念としている。この理念に込められた“発見し・はぐくみ・かたちにする”というプロセスは、問題解決の思考法として近年注目されている「デザイン思考」のプロセスに他ならない。学士課程教育は、ある特定の専門分野を学生に修めさせるだけでは十分でなく、幅広い教養をもって「デザイン思考」のプロセスを実践することのできる人材を育てるものでなければならない。そのような学士課程教育の構築を目指す第一歩として、本センターを中心に、平成 25 年度から本学の共通教育（教養教育）を一新し、教養コア科目 8 単位、英語科目 6 単位及び一般教養科目 16 単位の計 30 単位をすべての学部（共同獣医学部を除く。）の学生に必修科目として履修させることになった。こうして、共通教育により大学が卒業時に保証する資質を示すことができるようになった。また、国際化へ対応し、地域の課題解決に取り組み、そして本学の強みである知財教育を充実させるため、平成 26 年度から教養展開科目を創設し、本センターはこれを運用している。

今後の課題として、DP (Diploma Policy) と各授業科目との関係性を数値化し、シラバスを見直して各授業科目に AL (Active Learning) ポイントを付与し、正課外教育プログラムを充実してそれによる達成度（山口大学生コンピテンシー）を可視化する手法を確立することなどが挙げられる。

## 【センター近況報告】

鹿児島大学教育センター 飯干 明

鹿児島大学の教育センターは、高等教育に関する研究・開発・提言、全学協力体制に基づいて実施する共通教育・基礎教育、学芸員資格科目及び大学院共通科目等に関する企画・立案・実施、外国語教育の企画・提言並びに教育に係る全学的な連絡調整等を行うことにより、本学の教育の充実・発展を図ることを目的としている。高等教育研究開発部、共通教育企画実施部、外国語教育推進部、大学院共通教育科目・特別コース推進部の 4 部会からなり、専任教員は 7 名（高等教育研究開発部 2 名、外国語教育推進部 5 名）で、センター長は兼務である。

平成 25 年度から、人間力の基本要素である実践力、判断力、精神力、身体力、コミュニケーション力、知力を養成する「人間力養成プログラム」と、専門教育を学ぶための基礎能力養成を主眼とした「専門基礎力養成プログラム」で構成した新共通教育カリキュラムを実施している。平成 26 年度は、専門教育との連携を強化するとともに、教育センターの企画・立案体制を整備することを目的に、教育センターの規則や会議規則を一部改正した。改正の主な内容として、高等教育研究開発部の業務に、共通教育の授業・カリキュラムや専門教育との連絡調整についての検証・提案に関する事項を明記した。また、外国語教育推進部会と外国語科目専門委員会を統合するとともに、共通教育企画実施部会や各科目専門委員会の構成員を見直すことで、教員の負担軽減を図りつつ、より実質的な会議体となるよう改めた。さらに、共通教育と専門教育との連携を深めるため、自由な意見交換の場を設けて今後の施策に反映させる共通教育懇談会を新設するとともに、新たなカリキュラム構築のための母体となる各科目協力教員グループを設置するため、現在あるいは将来に担当可能な授業のテーマやキーワードを任意で登録するようにした。共通教育をさらに充実させるため、引き続き、様々な改革に取り組んでいる。

編集後記：センター当協議会ニュースレターも今号で十八を数えるに至りました。協議会設立当初二十代後半だった編集 M も、今や四十代後半。途中三年のインターバルを経て、今回まで断続的に関与して参りましたが、あっという間に時は過ぎたなあ・・・という印象です。節目の 20 号まであと 2 回ですね。この記念すべき節目に向けて、センター群の個性を生かせるような、共同プロジェクトでも起動するのはいかがでしょうか？^^ (M)