

【報告】

教学マネジメントの取組みに関する一考
アセスメントシステムの運用、組織運営と情報フローを中心に

The Education Management in the Private Junior College

The Strategic Organization and Its Logistics

平田 孝治*¹ 福元 裕二*²

Koji HIRATA Yuji FUKUMOTO

要旨 西九州大学短期大学部では、教育の質保証・質的転換に向けた教学改革（教学マネジメント）を進め、IR室を設置後、学修（学習）成果のアセスメントのシステムツールを完成させ、運用を始めた段階である。本論では教学マネジメントのファーストステージとして、学修成果のアセスメントを中心とする教学マネジメントを稼働させるために必要な、経営・運営レベルの質的（定性的）特徴と課題について調査した。

キーワード 戦略経営、教学マネジメント、アセスメント、IR、エンrollment・マネジメント（EM）

1. はじめに

平成27年度の学校基本調査（速報値）（文部科学省 2015c）によれば、全国短期大学の在学生数は平成に入ってから過去最低値を更新し、現役進学率は5.2%となった。日本の18歳人口が減り始める2018年問題は既に始まりを迎えており、私立短期大学数は、328校（前年度よりマイナス6校、平成22年度は369校、平成12年度は497校）となった。2030年の日本の18歳人口は101万人と推計され、私立短期大学への進学者数は、単純に平成27年度の進学率を維持すると仮定しても1.2万人の減少となる。今後、入学定員100人規模の私立短期大学として少なくとも120校相当が廃校・閉校に追い込まれるものとなる。平成27年度の入学志願動向調査（日本私立学校振興・共催事業団 2015）によれば、私立短期大学の約6割が定員割れを抱

えている。定員割れは、定員の規模に依るものではないが、比較的定員数が多い短期大学ほど充足率は高い。各短期大学においては、本学も然り、入学定員数の変更や学科改組転換を図るなどの、あらゆる改善の努力がなされている。一方で、大学経営の維持においては、特別な寄付金やその他の恒常的収入の見込み（戦略）がない限り、基本的には学生納付金の収入が全てであり、人件費や教育研究経費、保有資産に対する減価償却等の一定の支出がある限り、現在短期大学への入学生数が底に着く勢いのなかにおいて、単に学生募集定員数を変更して充足率を上げるような単純な改革では通用しないのは言うまでもなく、中高年代の受入れや海外からの受入れのほか、例えば日本福祉大学のNFU株式会社や千葉学園のCUC株式会社といった（日本私立学校振興・共済事業団 2011）収益事業会社の設立などの戦略的な多角化経営の構想の検討も当然必要となる（水戸 2014）。日本私立大学振興・共催事業団は、平成23年3月に全4巻からなる「私立学校運営の手引き」シリーズを作成し、生き残るための努力をするか、撤退するか、手遅れにならないための選択指針を示してい

* 著者紹介

*¹ 西九州大学短期大学部 食物栄養学科 教授

*² 西九州大学短期大学部 食物栄養学科 教授・学長

〒840-0804 佐賀県佐賀市神園3丁目18-15

Tel : 0952-31-3001 (代表)

e-mail : hirata@nisikyu-u.ac.jp

る。文部科学省は「大学改革実行プラン」（文部科学省 2014 a）のなかで、各大学に教育の質保証の確立と早期の経営判断を求めている。また、新たな高等教育機関の制度化が審議されており、所謂「専門職業大学（仮称）」の高等教育機関への新規参入や、高等教育機関からの転換は、私立短期大学経営に新たな競合という課題を与えるものとなった（文部科学省 2015a）。職業系志向は世界的規模で広がりを見せ、非大学型教育機関は発展しており（OECD 2011）、近い将来において日本の高等教育機関は、所謂「研究型」大学と「職業教育型」大学とに制度上淘汰されることも十分に考えられる。私大経営においては、以上の選択・課題等の外的環境の変化を背景に、各独自の戦略経営のなかで教学改革が進められていることが、理事会実態調査の研究から伺い知れる（篠田 2007）。

本論では、地方小規模校の私立短期大学における教学改革の事例として、西九州大学短期大学部で進める教育の質保証・質的転換に向けた取組み、学修（学習）成果のアセスメントシステム（ツール）の運用と、これを中心とする教学マネジメントの実施体制について、経営と組織を焦点に高等教育論的検討を行った。

2. 教学マネジメント

1991年以降の教育の質保証・質的転換をはじめとする大学に求められる教育改革は、社会経済・政策による外圧的環境（政策誘導型）に起因するところが大きく、本来の教育（研究）による内発的動機（経営論や学習論等の教育学的進展）から広がったものではない。また、1947年学校教育法の短期大学の設置以来、とりわけ1980年後半のバブル経済の好景気から1990年代初頭のバブル崩壊以降の数期間は、日本社会・経済の激動のなかで、短期大学経営にとっては入学者数増加の全盛期にあつて、将来の長期的な経営・教育のビジョンや計画において、今日危機的状況となるであろうという予測を、本学はもとより当時の短期大学の多くが十分に捉えきれていなかったと言えよう。これまで教職員は、従来の事務的管理、教員は教育と研究の両立において研究志向は強く（有本 2014）、また他大学等への転身なども含め、帰属意識や所属グループとしての指導・支援のサービス志向や、経営・運営に関わるゼネラルな志向を持つ教職員を育成する風土や仕組みを醸成するまでには至っていない（黄 2014）。大学の組織マネジ

メントが十分でないことは、理事会実態調査における今後の経営課題として、「経営組織や管理運営体制の改革」が42.8%が重要課題として取り上げており、このほか「人件費の削減」の課題等も挙げられている（篠田 2010, 山本 2015, 岩田 2013, 佐々木 2013）。

大学の存続は、「規制緩和」から「淘汰」の時代へとと言われるように、文部科学省はこれまで高等教育機関に対し、多様化する社会に柔軟に対応するよう規制緩和を推進することで、大学に多種多様な学部学科を設置するなどの機会を与え、成果を得たと言えるが、この半面、結果的に大学数が増加するという課題を残すものとなった。1991年の18歳人口のピーク以降、大学全入時代を迎え、文部科学省は高等教育機関に対して教育の質保証をはじめとする種々の機能を求めることで、大学に対する社会的役割を明確にした。教学改革については「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて」（文部科学省 2012）によって、大きく加速したと言える。一般に、よい経営には「勘」と「経験」と「度胸」、そして「経営学」が必要と言われるように、大学経営にも経営学的判断材料をもって、成功の確率を確実に高めなければ今後の存続は難しいことは言うまでもない。

これからの大学は、知名度や特色、個性のない大学、経営力のない大学は淘汰されると言われている。近年大学に対して求められるものは、教育の質保証、質的転換、学修成果のアセスメント、グローバル化（グローバル化含める）、地域連携、高大連携、イノベーションの創出、地域創生等々、キーワードを大別すれば、組織能力などの内因的改革と、ステークホルダー間の外因的ポジショニング改革が必要となり、そこから大学の競争優位性を見出していく経営学的手法、即ち「戦略経営」が必要とされている。本節では、前者の組織能力の改革を焦点に、その競争優位性について後述する。

本学は、地元地域における利用者基盤の持続的優位性を高めていくことをミッションの一つに掲げている。このミッションの一事業として、教育の質保証・質的転換を明確にすることを追風に、これを深く掘り下げて価値を見出す教学マネジメントを進めている。教学マネジメントは、「学士教育課程の構築について」（文部科学省 2008）で論じられているとおり、既にそれぞれの大学で独自の内部質保証体制が構築・運営されており、教学マネジメント事

例は数多く報告されている(濱名ほか 2014)。また、富山短期大学の学修成果評価システム「LOAS」(私学研修福祉会 2015)、山形大学の「到達目標を明確にした自己実現学習システム」や中央大学の「C-compass」システム(文部科学省 2014b)など、学修成果をアセスメントするシステムツールを導入した大学も複数報告されている。しかし、課程を通じた学生の学修成果の把握状況では、大学全体で把握している大学(短期大学を除く調査)は、平成24年度12%・平成25年度22%(170/762校)と、他の改善の取組みと比べて遅れていると言える(文部科学省 2015b)。これまで全国で開催された教学改革に関わる研修会・情報交換会等への参加や、先進校への実地訪問、そして文献図書による調査から涉猟しえた限りで、少なくとも各先行事例に共通して言えることは、概ね次の3点のフレームワークが、情報フローを含め、教学マネジメントのロジスティクス基盤として確立し、それが実際に機能していると考えられた。

- ①学修成果のアセスメントシステム(ツールまたは人的取組みを含めた仕組み)が確立しており、アセスメントのエビデンスとして共通の理解・認識がある。
- ②リーダーを中心とするトップマネジメントが機能する経営組織(グループあるいはチーム)が設計されており、運営組織に直接的(実質的)に関与(働きかけ)し、教学改革・改善の推進力として機能している。
- ③そのトップマネジメント組織(グループあるいはチーム)と運営組織に対し、必要な情報の提供、意思決定や政策決定等を支援するIR(組織あるいはチーム)が中核となって機能し、組織間を繋いでいる。

この他の要件としては、組織の意思決定は、メンバー個人の意思決定にはじまると言われるように、組織風土や教職員のモチベーションが根底に挙げられよう。これらの共通点については、従来の外部環境からの評価や優位性(外因的ポジショニング)を重視してきたものから、内因的な組織能力の優位性に焦点を充て、運営組織と経営組織とを一本化するなどの学内コンテキストを強化したうえで、外因的コンテキストを捉えたものと言える(Garth Saloner et al. 2002)。本学においては、②及び③への理解と機能は不十分であると考えている。①については、ある程度の理解・認識はあるものの、未だシステム自体(後述するアセスメントシステムツール「SASLO」は、学生のメタ認知に働

きかけるものであることから、およそ学ぶ意識や意欲の高い学生には手厚い指導は不要であろう)が、学生に対して全自動的に学修成果を向上させるものという誤解や、誰かがやってくれるという意識も少なからずあると考えている。事業の成果(出力)は、組織能力なくしてはあり得ない。従来の管理主体の組織にはなかった組織間協働が求められるものであり、職能開発はまさにこの点に注がれるものとする。

本学の教学改革自体に新規性はないが、アセスメントシステム(ツール)は本学独自に開発・導入したものである。このアセスメントは、成績評価に基づく学修到達度と、学修成果の評価指標(ルーブリック)に基づく自己評価の相関から、学修成果を査定するものであり、教育課程レベルと大学機関レベルで実施している。この査定から、学生はメタ認知レベルでの学修成果の把握によってPDCAが図れる。一方教職員側からは、この相関から個々の授業計画や学生個人あるいは集団レベルでの指導・支援のPDCAを図ることが可能となる。また、(行動主義的・構成主義的)学習論上の学習評価のパラダイム対立に対する相互浸透も図ることができるものとなっている(平田ほか2015a、松下 2012)。本稿では、この学修成果の可視化システムを、The Self-Assessment System of Learning Outcomes(SASLO)と仮に称したい。教育課程・大学機関レベルでのアセスメントについては、米国短大の先行事例も紹介されている(Jill Carlson 2015)。平成26年度は試行段階とし、本学食物栄養学科ではカリキュラム分析等が報告された(平田ほか 2015b)。学修成果のアセスメントは、学生・大学機関・教育課程・教職員レベルで、各学期のPDCAを可能とし、能力向上を図る仕組みを構築するものであり、平成25年度から調査研究・開発に着手し、平成26年度にようやく試験的運用の開始に至った(平田ほか 2015a)。この開始に至るまでには、学内FD研修会で理事長による「戦略経営」の宣言をはじめに、定例教授会で教学改革を話題にするほか、当該委員会複数のFD・SD研修会で教学改革への周知・理解が図られてきた。平成27(2015)年度は、実践的調査が始められたばかりであり、実証的究明には数年の情報蓄積が必要となろう。学修成果のアセスメントの例として、平成27(2015)年度1年前期の全学集計結果の例を図1に示す。アセスメントにおいては、今後の検証評価を含め次年度につなげる改善計画とその実行

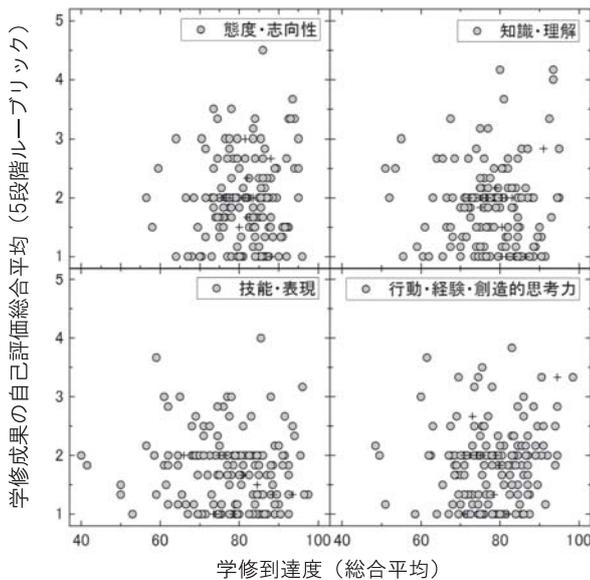


図1 学修成果のアセスメント

学修到達度及び学修成果は、コンピテンシーの概念に基づき、【態度・志向性】【知識・理解】【技能・表現】【行動・経験・創造的思考力】の4要素に分けられ、それぞれ3項目の評価指標を設けている。また、この4つの要素は、それぞれ汎用的能力と専門的能力に大別されている。上記の結果は、これらの総合平均として示している。

(PDCA) を推進していかなければならない。

本学の教学マネジメントでは、このツールを希少なケイパビリティとなり得るものと考え、コア・コンピタンスとなるよう、学修アセスメントのスタンダードを目指したい。これを競争優位性としてリードするためには、組織能力を高めていくことが最重要課題であると考えている。私大理事会アンケート調査からは、課題改善の障壁の上位三つに、「教員の意識」「職員の意識」「職員の専門性不足」が挙げられている(篠田2007, 2010)。本学の教学マネジメントでは、「経営はエビデンスに基づく(IRが機能)ものであり、その成果は組織によってもたらされる。組織の成果は、構成する教職員一人ひとりの成果の集合である。教職員の成果は学生の成功(学修満足度、学修成果の獲得、就職等)によってもたらされるものであり、これは即ち各ステークホルダーからの認識・評価を向上させる。このことは学生定員の充足へとつながるものであり、結果的に経営改善が達成される。」(経営改善=IR機能=組織の成功(=教職員の成功)=学生の成功=各ステークホルダーの認識向上=学生定員の充足)と捉えており、少なからず教職員に浸透してきているとは言え、「変化への抵抗感」「組織運用上の柔軟性」「否定的」「負担感」「他人事」「不適応」等の教学改革への負の意識・認識、とりわけアセスメント本来の目

的よりも、アセスメントによって学修成果に効果を上げられなかった教職員は批判を受け、評価が下がるという誤解も少なからず残る(本学では、「がんばっている学生・教職員を高く評価する」というアナウンスを行ってきているが、このことへの説明不足と理解不足が挙げられる)。大学経営の戦術として本学独自の教学改革を推進することは、学生・教職員そして各ステークホルダーに利益を与え、最終的には経営改善の一助となり得る。このことについては、教職員のパラダイム転換と、改革に対する認識・理解を深めモチベーションを高めることが最重要課題であり、実行に必要な職能開発を積極的に導入する必要がある。

3. 教学マネジメントと大学ガバナンス

大学ガバナンスは、様々なステークホルダーからの要請に応じていく必要があるが、「大学経営の基幹事業は教学マネジメントであり、エンrollment・マネジメントである(篠田 2010)」ことは指摘のとおりである。エンrollment・マネジメントは企画機能を含めたIR活動であり、また学修成果のアセスメントと学生生活等に関する実態調査は、エビデンスの中心的要素として広く認識されるようになってきた。しかしながら、トップマネジメントの教学マネジメントへの関与について、教職員の理解や認識は十分とは言い難いのが現状である。大学ガバナンスとして、トップマネジメントが教学マネジメントに関与する際、米国が辿ってきたスタンダード教育改革、学習・評価論、組織・意思決定論やIRの機能等について、他大学の情報を含め、背景として十分把握しておくことが必要となろう(松尾 2010、石井 2011、山田 2002, 2005、リチャード D. ハワード 2012)。エンrollment・マネジメントには種々の事業(入学前教育、入学から卒業までの学修及び修学の指導・支援、就職・キャリア支援、卒後支援・教育、学生募集等)が含まれており、経営課題となる学生募集は、最重要課題として取り上げられるが、近視眼的な学生募集の強化には限界がある。本意は入学から卒業までの修学期間中の教育・指導・支援の充実・改善によって得られる学生の学修成果・意欲・満足度等の向上の結果として、各ステークホルダーの認識・評価が向上することが、学生募集の本質的強化そして業績へと繋がるものであろう。

大学ガバナンスにおいては、学長・理事長をリーダーとするトップマネジメントが、大学の価値を創造し、その活

動を牽引・促進することによって運営組織が業績を獲得しなければならない。戦略経営マネジメントにおいては、中期目標・中期計画等に反映される Vision(ビジョン)、Mission(ミッション)、Objective(目標・目的: 広義のエンロールメント・マネジメント)、Strategy(戦略)、Tactics(戦術・ロジスティクス)の(V) MOST分析を行い、全ての事業計画についてこれらを揃え、それぞれPDCAが実施されることが必要であり(篠田 2010)、その明確なグランドデザインを表明することは、ガバナンスにとって学内外に対して必要な意思表示と認識を与えるものと考えられる。例えば名城大学では、平成17年にミッションステートメント(MS-15)の策定(日本私立学校振興・共済事業団 2011)から、平成27年度は開学100周年に向けた戦略プラン(MS-26)を掲げて発展・深化させており、VMOは学外にも表明することで独自の魅力や特色、教職員の志気・認識を高めていると言える。この他にも多く先行事例が示されている(篠田 2010)。本学においても、平成26年度より3年間の第3次中期目標・中期計画を策定し、アクションプランに基づいて運用しているところであるが、共通の理解・認識を高め、PDCAまでが読み取れるツールとして利用されるために、ロジスティクスを含めた完成度の高いVMOSTが必要と考えられる。本学は、オーナー理事長が学長を兼務する小規模の私立短期大学である。Ansoff(2007)の企業類型でいうならば、分離・分散型の非営利組織・企業というよりも、むしろ専制型の中小企業に近いものと言え、主に合意形成型(ときには強制型や交渉形成型)のリーダーシップ(トップマネジメント)を十分に発揮する環境にあると言えよう。学長のリーダーシップにおいては、教学マネジメントから価値を創造するために、戦略のフレームワークを明確に示し、リーダーシップの「合法性・戦略的意思決定・活動」に必要な戦略的な組織推進力とスピードをもって改革にあたることが求められる(Ansoff 2007)。そのために必要な組織設計は不可欠と言えよう。トップマネジメントに求められる条件については、多くのビジネス書に説かれているが、アメリカのベスト企業家50人から学ぶ六つの教訓が次のとおり紹介されている(Thomas J. Neff and James M. Citrin 1999)。

- ①誠実に生き、見本を示して指導する。
- ②勝利につながる戦略、つまり大きな構想を立てる。
- ③優秀な経営陣を築く。

- ④従業員を奮起させ、大きな成果を上げる。
 - ⑤柔軟かつ迅速に行動する組織をつくる。
 - ⑥管理および報酬制度を改善して、社内の結束を図る。
- 教学マネジメントには、「会社」と「現場」で例えられるように、学長のリーダーシップによる教学とその改革への恒常的な支援・推進・統御(トップマネジメントによる「経営」管理)と、学科・課の運営組織レベルによる「教学」管理(教員側と職員側の「運営」管理)の二つが関与していると言え、多くの大学で組織や活動の統合化を図る取組みがなされている(篠田 2014, 山本 2015)。管理の視点は、従来の主に職員側の業務としての意識が含まれながら、教学マネジメント自体は教員側にあるという意識があるという。しかし、トップマネジメントによる教学の経営管理という視点においては、教職員の教学マネジメントに対する認識・理解は十分とは言えない。これは大規模大学に強く表れる傾向にあり、個々の学部や学科が経営統括の中心となり、学長あるいは理事長は集約的な総括者となる。一方、小規模大学においては、学長あるいは理事長によるトップマネジメントが、教学経営の改革の中心となることは比較的容易であろう。しかしながら、この半面で学部・学科・課の運営組織レベルの教学経営の意識は薄れ、管理される側の立場意識(やらされ感や抵抗感)から努力を惜しみがちになることから、トップダウン、ミドル・アップダウン、ボトムアップによる意思決定の仕組みをつくり、計画的に実施することも必要であろう(濱田 2010)。

4. 教学マネジメントの推進力 - 組織体制とロジスティクス -

昨今の日本の企業経営が、戦略論から組織論へとシフトしている(守島 2012)と言われるように、大学経営に経営学的な判断を求めるものであれば、内部環境(内的コンテキスト)の資産面だけではなく、組織の在り方(組織能力)を深く検討する必要があると考えられる。大学ガバナンスに共通するものであろう基本的なコンテキストから生じる出力のフレームワークを図2に簡単にまとめた(図には主なキーワードを挙げた)。

出力とその成果に至るまでには、トップマネジメントによる戦略(戦術に至るまでの)のフレームワーク、そして経営に必要な情報の流れ(図内矢印の双方の働きかけ)が示されよう。組織の在り方については、双方向の情報フロー

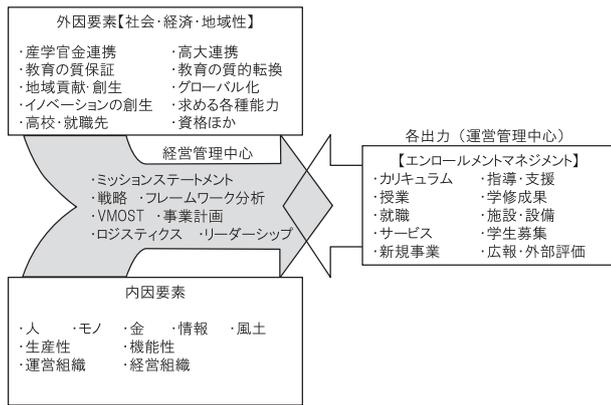


図2 コンテキスト・出力間の要件

が必要となるため、明確に経営・運営管理側に二分されるものではなく、ミドルのリーダーを配置するなどの統合的組織体制も当然考えられる。

従来の大学経営のなかで構築された管理・運営の組織構図には、管理責任の所在が明確であるなどの長所も挙げられるが、所謂縦割り業務において、教職協働の体制は取りにくく、また新規な業務取扱いへの抵抗感や不応も少なからず残る。戦略的経営が求められるなか、競争優位性を十分検討し把握したうえで、戦略を明確に打ち出し、そのロジステックスをもって戦術を計画しなければならない。

戦略と組織の関係については、アルフレッド・チャンドラー（1962）が「組織は戦略に従う」と述べるように、合理的かつ効率的に実行できる組織体制を設計していくことが必要である。一方で、イゴールアンゾフは「戦略は組織に従う」とも述べており、変化への抵抗、風土や組織能力が戦略を大きく左右させるものとなる（喬 2014）。既存の管理運営上の組織構図があるなかで、この組織体系からどのように機能別体制に転換していくかが鍵を握っていると考える。例えば大阪国際大学では、戦略的に同法人内での統廃合の後、管理運営上の事務組織の配置のなかで、学生への窓口対応を一本化する機能別体制（教学サポートセンターの設置）^{注1）}が取られ、学生サービスの充実が図られている。この他にも多く先行事例が示されている（篠田 2010）。

トップマネジメントにおいては、図3に示すように運営組織・教職員に働きかける体制をもって戦略を浸透させ、目的達成への認識・志気そして結束力を高め、行動を促す（働きかける）組織の設計が必要と考えられる。組織設計については、ARC（アーキテクチャー、ルーチン、カル

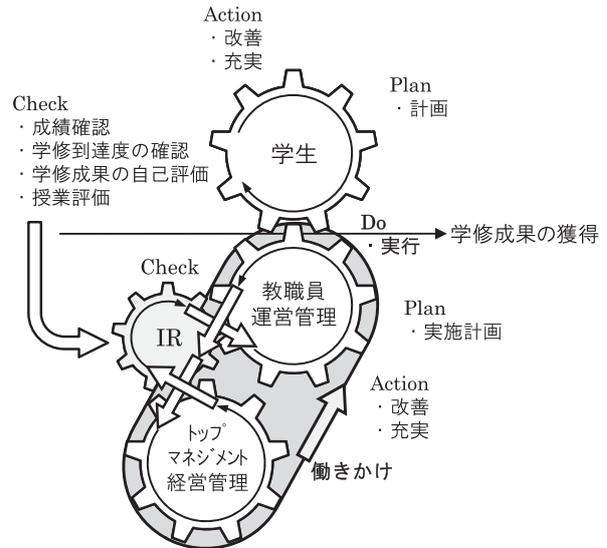


図3 学修成果のアセスメントの仕組み

チャー）分析等を行うことで、戦略のフレームワークとの整合性を図り、教学マネジメントのチームあるいはグループを設計する必要がある（Garth Saloner et al. 2001）。

戦略経営構築の基本手法等については、篠田（2010）が著書にまとめている。本学の教学マネジメントについては、SASLOを導入・運用を開始したファーストステージとして、運用レベルの課題を勘査するなかで、リーダーシップの重要性を再確認するとともに、戦略経営に不可欠となる組織能力の醸成と、とりわけリーダーシップの発揮に必要なトップマネジメントの組織設計の再考が挙げられた。またIRについては、日本ではエンrollment・マネジメント（EM）に貢献するIRという認識が浸透してきているなか、米国大学ではIR&E（IE: Institutional Effectiveness）として、IRにはEMの機能に加えて、学修成果のアセスメントと学修成果の獲得向上に向けたPDCAへの支援、コース設計や運営の支援等、教学マネジメントの改革・改善に対する意思決定・企画立案を恒常的に支援する機能の導入・強化が図られてきている（藤原 2015、巖田 2015）。本学IRでは、既に学修成果のアセスメントについて取扱っているが、今後の学修成果の獲得向上に向けたPDCAへの支援を含め、戦略経営を成功に導くために必要なIRの機能を明確に示し、充実・強化を図る必要がある。

以上要するに、本学の教学改革のファーストステージとして、今後改革を推進していくために必要と考えられる今後の課題を次のとおりまとめる。

- ① トップマネジメントの浸透、教学マネジメントの推進力に必要な組織（チームあるいはグループ）の設計と運営組織への直接的働きかけの再考
- ② (V)MOSTをはじめとするフレームワークとその分析（戦略の明確化）
- ③ IR機能の充実・強化と、これを中核に置く情報フローとロジスティクスの明確化
- ④ 組織能力の醸成（職能開発、教育・研究の保証、結束力強化）

5. 共同教学 IR ネットワーク事業と大学間包括連携協定校との関わり

本学の教学改革においては、他大学機関等との関わりも十分に検討する必要があり、諸々の連携活動ほか情報交換等を図るなかで IR 機能をはじめ組織能力の一層の充実が求められるところである。コンソーシアム事業においては、大学コンソーシアム八王子、ネットワーク大学コンソーシアム岐阜、大学コンソーシアム石川、大学コンソーシアム京都など、経営基盤強化事例集ほか（日本私立学校振興・共済事業団 2011、文部科学省 2014b）に紹介されており、地域貢献活動、単位互換制度、生涯学習等の教育交流、情報発信、機関交流 FD・SD 活動が効果的に実施されている。本学は、短期大学コンソーシアム九州、大学コンソーシアム佐賀に加盟するほか、COC 事業^{注2)}への連携協力、各大学・地方自治体との包括連携協定を結んでおり、諸々の連携事業を効果的に活用していきたい。とりわけ短期大学コンソーシアム九州では、共同教学 IR ネットワーク事業^{注3)}において、学生実態調査の情報を共有するほか、FD・SD 研修会、学修成果の発表活動等に参加している。学生実態調査では、学内 IR と合わせ教学改革に活かしていきたいと考えている。コンソーシアム等の連携事業においては、いみじくも互恵関係のパートナーシップとして連携することが重要であり、例えば学生実態調査においては JICSS（山田 2011、相原 2013、財団法人短期大学基準協会 2011）の全国調査との比較分析等を通して北部九州の短期大学（加盟校）共通の特色（学修成果の特色など）を競争優位性として見出すなど、各校の教学マネジメントの推進力の一助となるよう情報交換を図っていくことが大切であるとする。この他、ステークホルダーの短期大学教育への認識・評価向上を目指す事業は、戦略の一つとして

取り上げられよう。大学間連携事業においては、これまで蓄積してきた成果をもとに、社会やステークホルダーに対して短期大学教育の本質的な認識と評価を高めていくために、何が必要かを改めて問い直し、連携事業を一層効果的に取り入れていきたいと考える。

謝 辞

本研究は、私立大学等経常費補助金「未来経営戦略推進経費（教学改革推進のためのシステム構築・職員育成に係る取組）」（平成26・27年度採択）事業の一部として行った。

本研究は、短期大学コンソーシアム九州「短期大学学士課程の職業・キャリア教育と共同教学 IR ネットワーク」採択事業の一部として行った。

本論で参考にしたサンタフェ・コミュニティ・カレッジの事例については、「大学評価コンソーシアム」平成27年度第3回 IR 実務担当者連絡会（平成28年1月8日〈於福岡大学〉）において、浅野茂氏（山形大学 学術研究院〈企画部〉教授）による発表で紹介されたものである。

本研究の粗笨なる点についてご関係者に深くお詫び申し上げます。

注

- 1) 大阪国際大学 HP：http://www.oiu.ac.jp/gaiyo/pdf/educationinfo_06_10_1.pdf（閲覧：2015年12月16日）。
- 2) COC（センターオープンコミュニティ）：文部科学省「地（知）の拠点整備事業」。現在は、COC+「地（知）の拠点大学による地方創生推進事業」として展開されている。
- 3) 短期大学コンソーシアム九州「短期大学学士課程の職業・キャリア教育と共同教学 IR ネットワーク」採択事業のなかで、共同 IR ネットワークを構築し、学生実態調査（入学半年後、卒業時）の情報共有を行っている。

参 考 文 献

- 相原総一郎（2013）。「短期大学生の学習過程の評価指標—JICSS 2011による専門分野ベンチマーカー」広島大学高等教育研究センター大学論集 第44集, 255-270。
- 有本章（2014）。「大学の先生と労働」日本労働研究雑誌, 645, 30-33。
- 石井英真（2011）。「現代アメリカにおける学力形成論—スタンダードに基づくカリキュラム設計」東信堂, 374p。
- 岩田雅明（2013）。「生き残りをかけた大学経営戦略—大学、常夏の時代から氷河期へ—」ぎょうせい, 237p。
- 財団法人短期大学基準協会（2011）。「山田礼子（総括）『短期大学 学生に関する調査研究—2010年 JICSS 調査全体結果報告—』 JCIRP 短期大学学生調査チーム報告書。
- 佐々木恒男（2013）。「大学のガバナンス、管見」関東学院大学『経

- 済系』第254集, 12-17.
- 私学研修福祉会(日本私立短期大学協会 協力)(2015)。「平成27年度 私立短大教務担当者研修会 資料集」pp.107-121.
- 篠田道夫(代表)(2007)。「私大経営システムの分析」私学高等教育研究所『私学高等教育叢書1』
- 篠田道夫(2010)。「『大学戦略経営論—中長期計画の実質化によるマネジメント改革』」東信堂, 348p.
- 畠田敏行(2015)。「内部質保証システムの構築に資する学生の成績の推移と就職先のデータセットについて」情報誌『大学評価とIR』第3号, 11-19.
- 喬晋建(2014)。「アンゾフの企業成長戦略:多角化戦略を中心に」熊本学園商学論集 第18巻第2号(通巻題52号), 1-29.
- 日本私立学校振興・共済事業団(2011)。「私立学校運営の手引き—第2巻—大学・短期大学の経営基盤強化事例集〜経営を成功に導くために〜」私学経営情報センター, 130p.
- 日本私立学校振興・共済事業団(2015)。「平成27(2015)年度 私立大学・短期大学等 入学志願動向」私学経営情報センター.
- 濱名篤・川嶋太津夫・小杉礼子・島一則・杉谷祐美子・塚原修一・森利枝・山田礼子(2014)。「大学の特色に応じた教学マネジメント 2013年度訪問調査の記録」私学高等教育研究所 プロジェクトIV 学士課程教育における教学マネジメント研究.
- 平田孝治・福元健志・菅原航平(2015a)。「学修到達目標とコンピテンシー評価の接続に関する一考—短大教育のベンチマーキングに関する検討—」短期大学コンソーシアム九州紀要『短期高等教育研究』Vol. 5, 35-42.
- 平田孝治・鈴木由衣子・松田佐智子・乗富香奈恵・武富和美・田中知恵・西岡征子・溝田今日子・橋本正和・成清ヨシエ・福元裕二・桑原雅臣(2015b)。「食物栄養学科カリキュラムの諸性質に関する一考—平成26年度カリキュラム分析—」西九州大学短期大学部紀要 第45号, 17-25.
- 黄梅英(2014)。「アメリカにおける教育型大学の教育への取り組みに関する研究—教学マネジメントを中心に—」尚絅学院大学紀要 第68号, 73-89.
- 藤原宏司(2015)。「IR 実務担当者からみた Institutional Effectiveness ~米国大学が社会から求められていること~」情報誌『大学評価とIR』第3号, 3-10.
- 松尾知明(2010)。「『アメリカの現代教育改革 スタンダードとアカウントビリティの光と影』」東信堂, 235p.
- 松下佳代(2012)。「パフォーマンス評価による学習の質の評価—学習評価の構図の分析にもとづいて—」京都大学高等教育研究 第18号, p75-114.
- 水戸英則(2014)。「『今、なぜ「大学改革」か?—私立大学の戦略的経営の必要性—』」丸善出版, 306p.
- 守島基博(2012)。「経営戦略 2012年、経営のトレンドは『戦略論』から『組織論』へ」PRESIDENT Online 2012年3月27日: <http://president.jp/articles/-/5334> (2015年12月16日閲覧).
- 文部科学省(2012)。「中央教育審議会(答申)「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて」」中央教育審議会(答申)平成24年8月28日.
- 文部科学省(2014a)。「大学改革実行プラン~社会の変革のエンジンとなる大学づくり~」(平成24年6月).
- 文部科学省(2014b)。「『大学教育の質的転換に向けた実践ガイドブック 大学における特色ある教育事例の把握等に関する調査研究』リベルタス・クレオ, pp.230-231, 261p.
- 文部科学省(2015a)。「実践的な職業教育を行う新たな高等教育機関の在り方について(審議のまとめ)」実践的な職業教育を行う新たな高等教育機関の制度化に関する有識者会議(平成27年3月27日).
- 文部科学省(2015b)。「平成25年度の大学における教育内容等の改革状況について(概要)」高等教育局 大学振興課大学改革推進室(平成27年9月10日).
- 文部科学省(2015c)。「学校基本調査—平成27年度(速報)結果の概要—」文部科学省HP:<http://www.mext.go.jp/> (閲覧:2015年12月16日).
- 山田礼子(2002)。「アメリカにおける管理運営モデルの変遷と高等教育機関への応用」大学評価・学位授与機構 研究紀要『大学評価』第1号 91-104.
- 山田礼子(2005)。「米国の高等教育におけるIRの射程, 発展, 文脈」独立行政法人大学評価・学位授与機構 大学評価・学位研究 第3号, 23-30.
- 山田礼子(2011)。「大規模継続学生調査の可能性と課題」広島大学高等教育研究センター大学論集 第42集, 245-263.
- 山本清(2015)。「ガバナンスの観点からみた大学組織の変遷」高等教育研究 第18集『高等教育改革 その後の10年』, 玉川大学出版部, 29-47, 233p.
- リチャード D. ハワード(編著) 大学評価・学位授与機構 IR 研究会(訳)(2012)。「『IR 実践ハンドブック—大学の意思決定支援—』」玉川大学出版部, 350p.
- Ansoff HI (1979, 2007), *Strategic Management, Classic Ed.*, (中村元一(監訳)(2007)『アンゾフ 戦略経営論(新訳)』)中央経済社, pp120-128, 343p.
- Garth Saloner, Andrea Shepard and Joel Podolny (2001), *Strategic Management*, John Wiley & Sons, Inc. (=2002, 石倉洋子訳, 『戦略経営論』東洋経済新報社, pp.67-70, 544p).
- Jill Carlson Ed. (2015), *Santa Fe Community College AQIP Pathway Systems Portfolio 2015*, Santa Fe Community College. <http://www.sfcc.edu/> (閲覧:2015年12月16日).
- OECD (2005), *Education Policy Analysis 2004*, Japanese language ed. for Economic Cooperation and Development, Paris and Akashi Shoten Co., Ltd. (=2011, OECD 編著, 『世界の教育改革4 OECD 教育政策分析—「非大学型」高等教育、教育とICT、学校教育と生涯学習、租税政策と生涯学習—』明石書店, pp27-84, 236p.)
- Thomas J. Neff and James M. Citrin (1999), *LESSONS FROM THE TOP: The 50 Most Successful Business Leaders in America—and What You Can Learn From Them*, Crown Business. (=2000, 小幡照雄訳, 『最高経営責任者 ヘッドハンターが選ぶアメリカのベスト企業家50』日経BP社, 606p.).

編集後記

今年も春の訪れとともに、短期大学コンソーシアム九州（JCCK）の紀要『短期高等教育研究』Vol. 6を、皆様のお手もとに届けることができました。

本号の構成は、各々1編の「論文」と「研究ノート」、3編の「報告」、及び1編の「資料」という内容になっております。具体的には、「IRのための分野対応型 web 卒業生調査の研究」として、第三段階教育の質保証の要である卒業生調査の方法論の検討を通して、比較可能性と固有性という方法条件に合致するものとして協働実施による web 調査の可能性を探求した1編が「論文」として、短期大学の自己点検・自己評価を支援する地域別ベンチマークの可能性を検討した1編が「研究ノート」として掲載されています。また、執筆者等の所属機関での実践報告、具体的には、自学の教学改革を進めるべく、学習成果のアセスメントを中心とする教学マネジメント稼働に必要な経営・運営レベルの質的特徴と課題についての分析報告と、自学の担当授業（「日本語教授法」）に、現在その必要性が主張されているアクティブラーニングの手法を取り入れた実践報告、及び自学の IR の一環として実施したジェネリック調査、在学生調査等から自学科・コースの特徴を明らかにしようとした分析報告の計3編が「報告」として掲載されています。また、アクティブラーニングの日本の大学教育への導入経緯を詳細に追った1編が「資料」として掲載されています。

なお、本号の巻頭言は、西九州大学短期大学部学長の福元裕二先生に執筆をお願いしました。先生は、「短期大学コンソーシアム九州」発足当初からメンバー短大の学長として活躍され、現在も7短大の戦略的連携のために日々ご尽力されています。短期大学に対する、率直かつ冷静な現状分析と今後の進むべき方向性への提言が詰まった先生のお言葉からは、リーダーとしての覚悟が切々と伝わり、短期大学コンソーシアム関係者としての私の胸に迫るものがありました。本紀要編集委員長としては、紀要『短期高等教育研究』の充実と進化のために、より以上の努力と責任が求められていると感じております。

最後になりましたが、今年度も、時間的な制約のなかで本号の編集に携わって頂いた方々に、多くのご迷惑をおかけしたことを深くお詫び申し上げたいと思います。特に、原稿を提出して頂いた執筆者の皆様と研究センターや編集委員の先生方のご協力に感謝いたします。そして、私の無理な要求にいつも誠実に対応して下さった鹿毛さんをはじめとする事務局の方々と昭和堂の小玉さんに心から御礼を申し上げます。ありがとうございました。 (編集委員長)

短期大学コンソーシアム九州紀要 Vol. 6 「短期高等教育研究」

2016（平成28）年3月25日印刷
2016（平成28）年3月31日発行

発行所 短期大学コンソーシアム九州 研究センター
〒840-8550 佐賀市本庄町大字本庄1313番地
佐賀女子短期大学内
TEL：0952-23-5145 FAX：0952-23-2724
E-mail：tandai-con@asahigakuen.ac.jp

印刷 株式会社昭和堂
〒849-0932 佐賀市鍋島町大字八戸溝1449-2
TEL：0952-33-1221 FAX：0952-34-1144