No.37 通巻37号 2021年3月発行

HOSEI University

法政大学総長室付大学評価室

［プラス・キュー・エー］
大学評価室ニューズレター

+QA 37

Quality Assurance for HOSEI

www.hosei.ac.jp/hyoka

巻頭メッセージ
2020年度大学評価委員会経営部会の評価を受けて
法政大学総長 田中優子 …… P.1~P.2

TOPIC 1
2020年度大学評価報告書（経営部門）が確定しました …… P.2~P.6

TOPIC 2
シリーズ対談「特色ある学士力の質保証への取り組み」（第9回）
人事制度改革による「大学職員力」の強化
川上忠重［大学評価室長］× 小澤雄司［常務理事］ …… P.7~P.8

活動報告 …… P.8

MESSAGE

2020年度大学評価委員会経営部会の評価を受けて

法政大学総長
田中 優子

2020年度の大学評価委員会経営部会の評価は、「本学の内部質保証システム全体の適切性について」と「本学の新型コロナウイルス感染症への対応について」が対象となった。

内部質保証システム全体の適切性の点検・評価については、2018年度に総長や副学長などから構成される「全学質保証会議」が設置されたことをふまえ、大学憲章を教育・研究・社会貢献など全活動の理念的基礎に置き、対話による啓発と評価文化の育成による推進をはかったこと、および、総長をトップに内部質保証を的確に機能させることが大学憲章の実現につながるという認識をもって、全学各機関、部局の濃密なシステムを作り上げたことを、「体制としての成熟度が非常に高い」と評価をいただいた。

一方で、大学憲章を教育プログラムおよび非正課教育など全体の教育活動にどう実現化し、いかなる検証の手法を開発していくか、持続的な調査研究活動が必要であるとの指摘もいただいた。その研究活動として、大学カリキュラム論や学生発達論、教養教育論など、教育評価を可能にする独自な専門性を深めること、という具体的な提示もいただき、大いに参考になった。また、「全学質保証会議」がかなり多くの会議体で構成された複雑な組織構造である点も課題とされた。教育改善には教育情報の調査・収集・点検・分析および評価活動、改善策の策定と実行が不可欠だが、それをこの組織に落とし込むためには運営上の熟練が必要で、そのために実践を重視して進めることが肝要、という非常に重要なご指摘をいただいた。さらに教職員の研修、書類作成等の事務について簡素・効率化、そして実施体制の簡素化・統合化などが有効だというご提案もいただいた。これらも大いに参考にしたい。

新型コロナウイルス感染症への対応については、オンライン授業ニュースとして定期刊行した情報提供や総長による学生への配信、特別な支援を要する学生への対応と支援、対面授業実施の基準策定など、コロナ禍での授業の在り方を模索する方策について、高い評価をいただいた。

一方、今後の対応のために、いくつかのご指摘もあった。ひとつは、この状況下における教育の質保証と学生の成長のためには、学内のアンケートだけでなく、全国的な調査研究や実践を渉猟し、教職員とマネジメントに適切な形で提示することが必要である、という指摘である。さらに2020年度入学者に有効であった方策が2021年度以降の入学者に有効とは限らないため、調査検討の対象を現在の高校生まで拡大し、その実情を把握することが必要ではないか、というご指摘である。まさにそのとおりで、今後の検討課題にしたい。

また、学外に持ち出すことができない情報を扱う業務であることから、事務LANを利用した学内システムの使用が不可欠であり、テレワークが進まなかった点にも言及があった。今後の教職員の働き方改革を見据え、大学としての早急な対応が求められる、というご指摘はたいへんありがたかった。

いつもながら丁寧に確認し、具体的にご示唆、ご指摘くださり、まことに多くのことに気づかされた。心より敬意を表し感謝申し上げたい。

TOPIC 1

2020年度大学評価報告書（経営部門）が確定しました

大学評価委員会経営部会大学評価グループ（外部学識経験者4名で構成）は、2つの評価項目について、書面並びに総長をはじめとする役員等とのインタビュー終了時（2020年11月12日）までに得られた情報に基づき評価を行いました。

評価結果は大学評価報告書として取りまとめられ、大学評価委員会での審議・承認を経て、常務理事会をはじめ各種会議体で報告されました。

今回は、同報告書の全文を以下に掲載します（あわせて大学評価室ホームページにも掲載しています）。

1. 評価対象事項

評価の対象とした事項は、以下の通りである。

（1）評価項目

①本学の内部質保証システム全体の適切性について

②本学の新型コロナウイルス感染症への対応について

2. 評価の方法と手順

評価は、昨年度と同様、関連資料と役員ヒアリングをもとに得られた情報をもとに行った。

具体的には、大学評価室から提供された諸資料（別添一覧）をもとに、各評価者が所見（案）をまとめ、ヒアリングにおいて確認すべき事項を質問項目として、貴学に事前提出するとともに、各所見（案）を評価者間で共有し、主な論点について評価者相互の意思疎通を図った。その上で、総長をはじめとした役員等とのヒアリングを実施し、その結果をもとに、追加提出資料を含めた関係書類を再確認した上で、最終的な所見をまとめた。

3. 評価者

法政大学大学評価委員会　経営部会大学評価グループ委員

羽田貴史　主査（広島大学名誉教授、東北大学名誉教授、広島大学高等教育研究開発センター客員教授、公正研究推進協会（APRIN）理事）

出石　稔　委員（関東学院大学学長補佐・法学部教授（地域創生学科長））

井上史子　委員（帝京大学高等教育開発センター長・教授）

工藤　潤　委員（公益財団法人　大学基準協会事務局長）

4. 関連資料等一覧

資料1：「教育を中心とした内部質保証体系図：法政大学」

資料2：「法政大学の内部質保証システムとその取組みについて」（2020年度　大学基準協会　大学実務説明会でのプレゼン資料）

資料3：「2018年度　法政大学自己点検・評価報告書」（2019年度認証評価申請書類）

資料4：「認証評価　実地調査時の内部質保証に関する質問事項とその回答」（2019年度認証評価申請書類）

資料5：「法政大学に対する大学評価（認証評価）結果」（2019年度認証評価結果）

資料6-1：「2020年度第1回全学質保証会議議事録案」（2020年4月30日全学質保証会議資料）

資料6-2：「中期経営計画シート」（2020年4月30日全学質保証会議資料）

資料6-3：「大学評価（認証評価）結果（最終版）における指摘事項一覧」（2020年4月30日全学質保証会議資料）

資料7：「新型コロナウイルス感染症への大学の主な対応時系列表（2020年1月～9月）」

資料8：「新型コロナウイルス感染症への大学の主な対応について　大学HPの抜粋（2020年1月～9月）」

資料9：「新型コロナウイルス感染症対策関連会議資料（2020年1月～9月）」（危機対策本部会議資料、学部長会議資料）

資料10：「新型コロナウイルス感染症対策において人事部、総務部より発信された文書およびメール本文（2020年1月～9月）」

資料11：「危機管理対策本部会議議事録（2020年2月～9月）」

資料12-1：「2020年度第2回部課長会式次第」（2020年10月22日部課長会資料）

資料12-2：「【田中総長】新型コロナ禍に対する法政大学の対応」（2020年10月22日部課長会資料）

資料12-3：「【小澤常務理事】本学のテレワーク勤務の現状と課題」（2020年10月22日部課長会資料）

5. 役員等ヒアリング参加者

田中優子総長

廣瀬克哉常務理事、増田正人常務理事、北詰昌敬常務理事、熊田泰章常務理事

尾川浩一常務理事、近藤清之常務理事、奥山利幸常務理事、小澤雄司常務理事
川上忠重大学評価室長、平塚眞樹総長室長
松井哲也法人統括本部長、星崎亨子環境保全統括本部長、平山喜雄教育支援統括本部長
生田眞敏学術支援統括本部長
ヒアリング実施日：2020年11月12日

6. 評価結果

（1）全体としての所見

現代の大学は、教育基本法及び学校教育法が定めるように、研究・教育・社会サービスを統合的に発展させて、人類社会の知的基盤を高め、教育活動を通じて、専門的能力と教養を深め、民主主義的文明社会の担い手である知的市民を育成する役割を負っている。

その役割を果たすために、提供する教育の質を維持・向上させる教育の質保証制度が存在し、私立大学においては、自己点検・評価（学校教育法第109条①）と認証評価（学校教育法第109条①）が義務付けられている。認証評価制度は、文部科学大臣によって認定されるものであるため、大学によっては、認証評価への対応を重視する向きもある。

しかし、大学運営には高度な自律性が要件であり、あらかじめ定められた外部の評価基準によるのではなく、当該大学の文脈と戦略に沿って評価を行う点で、自己点検・評価こそ基本である。認証評価自体も、大学基準協会による評価は、大学団体としての相互評価的意味が含まれ、各大学の自己点検・評価と改善の経験が、認証評価制度に反映し、豊かな評価文化を醸成するともいえるからである。

また、2020年度の評価は、「本学の内部質保証システム全体の適切性の点検・評価について」と「本学の新型コロナウイルス感染症への対応について」の2つを課題とした。後者は、2020年に突然出現したものであり、過去、課外活動などによるインフルエンザ流行（2009年）の事例はあったものの、これほど確立した治療法がなく、世界的に感染症が長期に拡大している事例はまれである。当然、大学に感染防止と教育研究を持続的に進めるノウ・ハウは存在せず、学生は厳しい環境に置かれ、各大学は試行錯誤を続けている。評価者自身も十分な知見を有しているわけではない。こうした状況下で、あえてこの主題を選択すること自体、危機の中での質保証活動を踏まえて進めるものとして賞賛したい。以下、各委員の所見を述べる。

（2）各委員の所見

評価項目1
「本学の内部質保証システム全体の適切性の点検・評価について」

法政大学の内部質保証システムは、①法政大学憲章を教育と研究、社会サービスを含む法政大学の全活動の理念的基礎に置き、教育においては「自由を生き抜く実践知」を備えた自立した市民の育成という目標を明確にし、②自己点検評価を、数値目標や指標によって行うのではなく、法政大学の教職員による大学人としての専門性に基づき、対話による啓発と評価文化の育成によって推進し、③総長＝常務理事をトップに管理運営部門の教学企画室、同僚制自治機関としての学部長会議・研究科長会議、及び教育事項に関する運営機関である自己点検委員会・大学評価委員会によってPDCAサイクルが構築されるという非常に濃密なシステムになっている。全学的な教育マネジメントの構造的な体制としての成熟度が非常に高いものとして評価できる。

ただし、評価資料とインタビューでも、このシステムは発展途上のものであり、課題のあることも指摘されている。次の点に留意しながら、質保証体制の深化を進めることが期待される。

第1は、①の中核ともいうべき「自由を生き抜く実践知」を大学院教育・学士課程の教育プログラムと非正課教育やキャンパスライフを含めたトータルな教育活動にどうブレークし、検証の手法を開発していくかという課題である。理念を具体化する際には、必ず要素に分解するので（分析）、その要素の達成度を測定することが可能に見える。しかし、その測定された結果を累積しても総合化にはならず、当初の理念との乖離が問題にならざるを得ない。測定結果があたかも理念の達成かのような現象は常に存在し、こうした逆規定関係が生じないような安定的評価方法の開発・実践は、常に追求すべき課題である。大学教育のグローバル化をGPAの導入としてとらえるような短絡的視野に陥らず、教育開発・学習支援センターなどの持続的な調査研究活動が重要である。

第2は、第1の課題への解でもある法政大学における自己点検評価の主体をどう育成するかという課題である。教育プログラムは学問分野をもとに構成されるから、教育課程の評価は分野の専門性をもとにすることが重要であるとともに、それが学生の発達にどう寄与するかという視点、市民としての教養がどう形成されているかという視点が重要であり、関連分野の教員が相互に評価しあうだけでなく、大学カリキュラム論、学生発達論、教養教育論、科学技術社会論など、教育評価を可能にする独自な専門性を深めることも評価の質を上げる。自己点検評価活動が、評価の専門性を高めるOn-the-Job Trainingの役割を果たしていることは疑いないが、専門分野の専門性と高等教育の専門性双方を定着させるためにも、Off-the-Job Trainingも体系的に進めることが重要である。

第3は、教育マネジメントの構造的な体制であり、インタビューでも指摘され、大学側でも意識されているように、かなり複雑な組織構造の改善である。評価に基づく教育改善メカニズムの構築には、①教育情報の調査・収集・点検・分析、②目標に照らしての評価、③評価に基づく改善策の策定とオーソライズ、④改善策に基づく実行の4つのフェーズがあり、①②は評価活動であるが、③は経営機能、④は教育組織の機能であり、これらを一体化するわけにはいかない。特に、③は評価結果からのみ、演繹されるものではなく、資源調達や新たな事業推進などとの比較衡量で決定されるから連続的なものではない。このフェーズを組織に落としこむには、組織合理性だけでなく、運営上の熟練も重要な要素なので、組織の設置と廃止にだけ囚われず、実践を重視して進めることが重要と思われる。

第4は、大学院教育における研究倫理教育の推進である。それは、大学院レベルの「自由を生き抜く実践知」を支えるものとして重要である。大学院教育では、専門家としての倫理が求められるからである。この点は、さらに検討を進められることを期待する。

（羽田　貴史）

評価所見を述べるにあたり、私の評価の前提を申し上げる。

今回の評価は、評価委員が評価項目を分担してコメントする従来の方式から4人の委員が全体（2項目）についてそれぞれコメントする方式とされた。

そこで、各委員の意見が重複することも考えられること、多様な意見が示されることが望ましいことなどにかんがみ、私自身の事前質問と役員からの回答を踏まえた所見とすることしたい。

評価資料及び役員インタビューを通じて、貴学の内部質保証システムが総合的・体系的に構築されていることが理解できた。また、大規模大学である貴学が全学を挙げて質保証確保に臨んでいる真摯な姿勢も十分に感じられた。さらには、総長が述べられた内部質保証を教育・研究・社会貢献において的確に機能させることが大学憲章「自由を生き抜く実践知」の実現につながるとのご認識は、貴学の一貫した方向性を指し示しているものとして大変感銘を受けた。

さて、提示された「内部質保証体系図」を見ると、会議体が相当数に及んでいる。この体制整備に当たって、FDを冠する組織がなくなったことを知ったが、それも決して悪いわけではなく、総合的・体系的整備の一環としてむしろ当然の帰結と言えるようにも考えられる。

一方で、整合性の確保された全学の教学マネジメントを確立するため、各会議間の連携がキーとなることは間違いない。さらに、この内部質保証体系を回していくためには、多数の教職員がかかわってくるものと思われる。そこで、この体系とそこに通底する貴学の内部質保証の趣旨を、全教職員が理解され、取り組まれていることが肝要と考

える。そのためにも、教職員の研修を重ねるなどして、充実した「体制」と「態勢」を確保することが望ましい。

ただし、学部長、研究科長をはじめとして内部質保証に中心的に取り組む教員、実際に事務処理などを担う職員など各立場での業務量は相当膨大になっているものと拝察する。まず、この体系図に基づく会議の運営、そして書類作成等の事務について簡素・効率化を図られたい。そして、業務量削減の観点から、毎年の評価対象を今回のように時宜を得たテーマに絞って選択することが望ましいのではないか。なお、この点は、役員インタビューで廣瀬常務理事から、「毎年フルセットではなく、認証評価の年以外は重点化して評価するようにしているが、さらに効率化が必要と認識している」との回答をいただいている。

大切なのは内部質保証を機能させることであり、内部質保証体制を回していくことが目的となっては本末転倒である。私自身のことで恐縮だが、国際環境基準ISO14001を取得した後、この認証を維持するために大量の文書を作成するなど、かえって業務の非効率と大幅な停滞を招いた経験がある。これも「手段」と「目的」が主客転倒してしまった結果である。貴学の内部質保証の体系は手段にほかならず、効率化を図ったうえで、成果を上げていただきたい。

さらに、今後内部質保証システムを運用し、毎年度の点検・評価を行っていく中で、実施体制の簡素化・統合化なども常に視野に入れておくことも肝要と考える。この点、廣瀬常務理事から「再編・整備を常に図っていく」とのコメントをいただいた。

内部質保証システムは、まさに、貴学の実践知教育のPDCAを回していくことに他ならない。そして、質保証の果実を享受するのは、他ならない学生であることを付言しておきたい。

（出石　稔）

法政大学における教学に関する内部質保証は、授業レベル・学部・研究科レベル・全学レベルのそれぞれにおいて、改革・改善のためのPDCAサイクルを廻すことにより担保される仕組みとなっている（資料1）。このような内部質保証のための体制づくりは他大学でも見られるものではあるが、法政大学において特筆すべきは、各部局におけるピア・レビューを基盤とした丁寧な自己点検・評価活動とそれを主導する自己点検委員会や質保証委員会（資料2）といった委員会制度が着実に機能している点にあるといえる。そのために、大学評価室を中心として学内における内部質保証に関する考え方を浸透させるための懇談会を開催するなど、多様な工夫や取り組みが継続して行われていることも評価できる。懸案であった全学的な内部質保証における責任体制についても、2018年度に総長や副学長などから構成される「全学質保証会議」が設置されたことで、より包括的な視点から教学におけるPDCAサイクルを構築することも期待されるところである。その一方で、丁寧な取り組みを目指すが故に質保証に関与する委員会や会議が全体的に増加しており、それらの関係性も複雑化している感が否めず、第三者から見てもその全体像を一度で把握することが難しい状況となっている。役員等へのインタビューでは、今後、活動内容を精査した上で組織やその役割を整理・統合することにより大学全体の内部質保証体制を分かりやすく明示するべく検討を行うこと、関与する教職員の業務負担の軽減を図る工夫や努力を行うことなどについても説明をいただいたところである。このように、法政大学においては内部質保証に関わる仕組みや体制づくりが一定の完成を見たように見受けられるが、次に課題となるのはその実質化であろう。内部質保証のPDCAサイクルを廻すには、目標に向かって協力し、改革・改善に向けた努力をする組織の構築が鍵となる。この間に整備された委員会や会議体が単なる連絡や報告に終わることなく、学生の声も含め多様な意見を取り入れた議論の場となるとともに、内部質保証のPDCAサイクルを廻し続けるための推進役として機能し続けることを期待したい。

なお、教学の内部質保証における大きな課題の一つある「学生の学習成果の把握」については、先述の「全学質保証会議」が中核となり、あらためて学生の学習成果を把握するためのツールの再構築や4年間の学生の学習履歴の把握に取り組んでいくことが予定されていることから、これら取り組みの進捗にも注目したい。

（井上　史子）

法政大学の全学の内部質保証は、常務理事会、学部長会議、研究科長会議の役割分担を通して行われていたが、2018年度に新たな体制を整備した。新体制となってまだ一年足らずではあったが、全学的視点からの自己点検・評価に着手するなど、早速、その機能を発揮している。新たな法政大学の内部質保証システムの特徴は、以下のとおりである。

1点目は、全学的教学マネジメント体制が整備された点である。法政大学では、常務理事会、学部長会議、研究科長会議のそれぞれの役割分担を通して、教学マネジメントが展開されてきた。しかし、「全学的な質保証の責任の所在や役割分担が必ずしも明確でなかった」との理由から、2018年度から内部質保証に責任を負う組織として新たに「全学質保証会議」が設置された。これにより、常務理事会、学部長会議、研究科長会議との権限配分や役割分担がより明確になり、全学的な内部質保証システムが体系的に整備された。また、「全学レベル」「学プログラム・研究科レベル」「授業レベル」の3側面からPDCAサイクルを展開させており、それぞれ相互に整合性を持たせ、これをシステム的に統合させ、全学の内部質保証システムとして構築している。

ところで、内部質保証は、単に自己点検・評価を実質化させるプロセスと捉えるべきではない。教育と学習の充実と学習成果を向上させていくためのプロセスと捉える必要がある。したがって、3つのポリシーを起点に、学位プログラムの体系化とそのプログラムの効果的運用というプロセスも組み込まれる必要がある。そうした点から言えば、法政大学では、教学上の企画立案機能をより一層強化するために、新たに総長と副学長直下の組織として「教学企画室」を設置し、教育開発支援機構とも連携することとしている。これにより、総長を中心とした全学的教学マネジメントの機能化が期待される。

また、学習成果の把握については、それぞれの学部が従来から取り組んでいたが、これを全学的に整理して、学部ごとに「初年次教育」「基礎教育段階」「専門教育段階」「卒業時」に分けて「学習成果を把握（測定）する方法」をホームページで公表した。把握した学習成果の結果については、カリキュラムポリシーの有効性の評価やカリキュラム改革、さらには学生の学習活動の改善などに活用されるなど、教育・学習の充実につなげている。

2点目は、自己点検・評価の客観性を高めている点である。自己点検・評価を「点検」と「評価」に分類しそれぞれ異なる組織体で実施している。まず、「点検」については、自己点検委員会のもとで各学部・研究科内に設置される質保証委員会が具体的評価を実施している。その際、自己点検の客観性を高める観点から、評価項目を第三者機関である大学基準協会の評価項目を準用し、さらに質保証委員会は学部（研究科）執行部の取組状況を点検対象としていることから、同委員会の委員長には、学部長・研究科長以外の者を充てることとしている。他方、「評価」については、大学評価委員会が担い、同委員会の下に複数の部会を設置し、例えば、学部・研究科の教学部門の自己点検結果を評価する教学部会（7部会）では、客観性を高めるために学部の評価を他学部の教員が行うこととしている。こうした評価にあたっては、教育の質の向上に資する情報分析した結果などの客観的データをIR委員会から提供を受けている。また、大学評価委員会に設置される経営部会（大学評価グループと国際化評価グループ）には学外者を配置しており、ここでも客観性を高める仕組みとなっている。

こうした客観性を重視した評価は、自己点検・評価の実質化を実現するための重要な要素であり、今後さらなる充実を期待したい。なお、教学部会が評価対象としている「教育課程・内容の適切性」や「教育課程の順次性・体系性」については専門的視点が要求されることになるが、他学部の教員が評価できる評価手法（例えば、オーディット的方法など）の開発も必要と思われる。

3点目は、学内において内部質保証に関する情報共有の徹底に努力している点である。かつて、OECDは、日本の高等教育政策のレビューを行い、2009年にその結果を公表した。その際、レビューチームは、「高等教育においてきわめて重要なことは、質を維持向上させるという文化を学内に醸成することである。」と指摘している。法政大学では、新たな内部質保証体制を構築する以前から、大学評価室が中心となって、大学評価室セミナーや自己点検懇談会（学部、大学院、事務部門ごと）を実施し、内部質保証に関する理解を深め、情報共有に努めて

いる。また、先述のOECDのレビュー結果では、わが国の大学は質保証に対して主体的に責任を負っているとは言い難いとの指摘もなされたが、法政大学は、多くの大学構成員を巻き込むセミナー等を開催するなどして、質保証・質向上に対して主体性を発揮していると評価できる。今後、こうした努力を通じて、質にこだわる文化が一層醸成されていくことを期待する。

（工藤　潤）

評価項目2
「本学の新型コロナウイルス感染症への対応について」

感染症のリスクが高く、発症者が大規模になっている東京都において、多数の学生を抱える大学としての奮闘努力に敬意を表したい。オンライン授業ニュースとして定期刊行物化した情報提供、総長によるHP上での直接のメッセージ発信が17回に及ぶという例も他大学ではあまりなく、学生目線での対応は、高く評価できる。

また、特別な支援を要する学生への対応や教員への支援など、細かなニーズへの対応も進められ、対面授業実施の基準策定など、コロナ下での授業の在り方を模索する方策は高く評価できる。評価実施の時点では、学生アンケート結果などデータが出始めた時期であり、他方、都内での感染状況の拡大いかんでは、さらに外出規制もありうるのが現在であり、評価によって次のステップに移行するような段階ではないと思慮する。評価よりも今後の対応のために、いくつかの課題を提示するにとどめる。

第1に、2020年度はもちろんのこと、2021年度もオンライン授業を軸にせざるを得ず、緊急避難的な措置から、2020年度前期の経験に照らしてオンラインを常態化した教育の在り方を模索・提示していく状況であるという認識に立つと、法政大学内部のデータに止まらず、広く、日本の大学の実践や調査研究を参照した方向性の提示が急がれる。国立情報学研究所「4月からの大学等遠隔授業に関する取組状況共有サイバーシンポジウム」はすでに21回を数え、各種のアンケート調査によって、オンライン授業のメリット・デメリットが検討され、グッド・プラクティスが共有されつつある。コロナ禍の中で、いかに教育の質保証を進め、学生の成長発達に寄与するかが問われているのである。教育開発支援機構やIR委員会では、こうした調査研究や実践を渉猟し、教職員とマネジメントに適切な形で提示することが求められる。

第2に、改善や実践に役立つ情報とは、評価を伴い、「何を」「どのように」「いつ」実施するかという提言を含むものである。「オンライン授業に関する学生対象調査の集計結果について」は、9月17日学部長会議以来、すでに3報を重ねているが、「何を」「どのように」「いつ」実施するかというインプリケーションは十分ではない。実際に教育活動を担う教員の関与も得ながら、具体性を伴う提言の策定が急がれるべきである。

第3に、質保証の観点から重視すべきは、オンライン授業は、学習者の学習行動や学年によって異なる効果、反応が得られていることが、他大学の調査でもわかっていることである。2020年度入学者は、大学での学びへの移行経験が例年とは違う状況にあったが、高校教育の経験は、ほぼ例年通りと推測できるものの、2021年度入学者は、地域によって違いがあるものの、高校3年生での学習経験が正常な状態ではなかったと推測される。2020年度入学者に有効であった方策が、2021年度入学者に有効とは限らないのではないだろうか。

この視点からは、調査検討の対象を、現在の高校生まで拡大し、その実情を把握することも2020年度の残余期間に行い、2021年度の教育活動にいかすべき事柄である。

高校教育－大学教育の接続性だけでなく、従来想定してきた学年の順序性が果たして維持されているかも大きな課題であり、これらは数年間にわたって大学教育に影響を与えることが予測される。全体の調査デザインの確立が求められる。

また、昨年までの対面授業での状況とどう違うかなど、学生による授業評価と同じ設問を使っての分析が重要である。

実験・実習など対面でなければ効果が得られない科目をどうするかも重要な問題である。大学によっては、オンライン実験などを開発・実施し、良い結果が得られたとの報告もあるが、この点についても、重要な検討課題である。大変な負荷がかかるが、執行部のリーダーシップでモデル的な大学教育開発を進められることを期待している。

（羽田　貴史）

貴学の新型コロナ対策については、きわめて高く評価できると考える。とりわけ、迅速な方針等の策定と発信、学生に安心感を与える的確な情報提供、専任のみならず非常勤講師に配慮したオンライン授業導入、オンライン授業の活用方法の提示と共有などは模範ともいえる取組みで、私の本務校でも見習いたい。

現段階で来年度のオンライン授業と対面授業の区分をすでに整理されていることも望ましい。

オンライン授業については、インタビューにおいてオンライン授業と対面授業のメリットを生かした組み合わせを検討していく旨の回答があり、とりわけ総長からの「従来の授業時間と回数という教える側の管理（量の確保）から学ぶ側の学生による学修管理（質の確保）になる」、「オンラインと対面の組み合わせの実効性を確保するための教室レイアウトの抜本的な変更（すべて可動席にするなど）も考えたい」、「それが実践知教育につながる」という指摘には感銘を受けた。

関連して、学生からオンライン授業での過大な課題について不満が寄せられているとの点について、一言申し上げたい。確かに単位認定のための学習時間の確保はオンラインであっても必要である。他方で、以下のような指摘がある。

毎回多くの課題が出されるのは、一つには教員の高揚感からであり、二つには学生が勉強しているか教員の不安感からだとする。後者について、「状況の定義」（授業を真剣に聴いているかなど）は対面だと教員に主導権があるのに対し、オンラインは学生に主導権があるため、定義が共有されないためである。

私自身も耳が痛いところではあるが、オンライン授業が当面続くことが見込まれることから、こうした点の教員間の意識共有が必要ではないか。

学生支援については、教員と学生のコミュニケーションを多様なかたちで図っていくこととし、限られた回数でもコンタクトをとるとした回答を得た。特に1年生には毎週土曜の午後に順次登校するホームカミングデーを設定していることは、好事例といえよう。

教育面、業務執行面で充実したコロナ対策を講じている貴学だが、一方で、膨大な通知類が頻発されることにより教職員や学生が混乱していないか、危惧がないわけではない。この点、例えばオンライン授業についてZoom、WebeXなど多数のシステムを導入することで非常勤講師でも対応できるようにし、授業成立させることに意を用いたなど、避けられない緊急対応だったとの説明をいただき納得できた。しかしながら、コロナ対策を浸透させていくためにも、今後は要点を集約した周知を行っていくことを検討されたい。

社会は今後、ウィズコロナからポストコロナにシフトしていくこととなる。オンラインを有効に活用することで授業効果アップ、教育の質向上につながり、会議や事務等の効率化、省力化に資する。デジタルトランスフォーメーションの推進や新しい生活様式に適応していくことが、貴学の教職員、学生のスキルアップが図られることに通ずると思料する。

（出石　稔）

新型コロナウイルス感染症は、感染が拡大した当初はその実態が具体的には明らかになっておらず、そういった中での大学としての対応は学内事情に応じて手探りで進めなくてはならない状況にあったことは想像に難くない。したがって一律にその対応について評することは難しいため、ここではオンライン授業とテレワークについて有効であったと思われる取り組みや今後の課題等について挙げる。

①オンライン授業について

・4月中旬頃より教学統括副学長のもとに教員支援向けのオンライン授業特設チームが設置され、「HOSEI2020オンライン授業ニュース」（資料8-3）を発行されたことは、初回版にもその目的が説明さ

れている通り、実際に授業を担当する教員に大学の方針を迅速に伝えるとともに、オンライン授業に関する情報を学内で共有・蓄積することに有用であったと思われる。また、役員等へのインタビューでは、オンライン授業にどう取り組むかについて教員による自発的でインフォーマルなFD活動も複数行われていたとのことであり、このような活動を一過性に終わらせることなく、アフターコロナを見据えた新たなオンライン教育のあり方について全学的な議論が進められることを期待したい。

・2020年度10月以降に外国人留学生の入国制限が緩和されたことにより、秋学期の途中から国内にて履修をする留学生の増加が見込まれている。役員等へのインタビューでは、そのような留学生の学習を支援する方策の一つとして、法政大学の大きな特長でもある学生スタッフを活用した個別サポートも行われているとのことであった。従来からあるシステムや学内リソースを活かした有用な取り組みであると言える。

②テレワークについて

・テレワーク勤務の実施にあたっては職員を対象とした調査が実施され、その勤務実態や問題点の把握に努められている（補足資料03）。調査結果より、テレワーク勤務が難しかった理由としてとくに多かったのが「事務LANを利用したシステムの使用が不可欠であったこと」「学外に持ち出すことができない情報を扱う業務」（補足資料03、スライド5）である。大学が保持する学生等に関わる個人情報を誰がどう扱うのか、テレワークにおける情報へのアクセス権限の問題など、大学としての早急な対応が求められる。

・今回のコロナ禍において、図らずもテレワークやリモート会議に対する日本全体での理解が進んだと思われるが、先の職員に対する調査においても、通常時のテレワークの導入に賛成する意見が反対を大きく上回っている（補足資料03、スライド14）。新型コロナ終息後の授業についてもオンライン・オンデマンド化への流れが見込まれており、大学教職員の働き方改革も見据えた新たな大学運営のあり方に対する検討が期待される。

（井上　史子）

新型コロナウイルス感染症の影響により、世界中の多くの大学は授業方法の変更、学生の学習支援の対応、勤務体制の見直し等を余儀なくされた。法政大学においては、総長自らが先頭に立って、「学生の学びを止めない」ための様々な取組を展開してきたことに敬意を表したい。

その上で、以下の2つの観点から、法政大学の新型コロナ対応を見ていきたい。

まず、1つ目の観点は、「学生、保護者、教職員に対する情報提供の迅速性・適切性」である。本年1月31日、日本での新型コロナウイルスが感染拡大する以前に、ホームページに「新型コロナウイルス肺炎について〈注意喚起〉」を掲載した。ここから、法政大学の新型コロナ対策が具体的に行われることとなる。2月19日には、「危機対策本部」を設置し、必要事項を次々決定し、その決定事項はホームページ上で公表している。特に、学事日程の変更は重要事項であり、学位授与式や入学式の中止、授業の開始等については、学内決定後、直ちにホームページで公表している。また、授業の方法やオンライン授業に伴う受講環境整備等に関する情報についても迅速に公表し、必要に応じた情報更新も行っている。また、大学独自の奨学金や国による緊急給付金の案内、学生及び保護者に向けた「本学の学費の考え方」についても発信している。さらには、「総長から皆さんへ」と題し、総長自らが学生や教職員に向けて、ホームページ上でメッセージを頻繁に発信している。これは、コロナ禍の中で特に不安を抱える学生に対して大学との繋がりを感じさせ、安心を与えるものであり、極めて意義のある取組として評価したい。こうした種々の情報提供は、迅速かつ適切であり、高く評価するものである。

2つ目の観点は、「学生への教育、学生支援（修学支援、生活支援）の適切性」である。法政大学の授業は、その開始日を4月21日～5月11日までの間で開始するとして、弾力的取り扱いの中でオンラインによる授業をスタートさせた。オンライン授業を実施するにあたり、学生の通信環境の整わない学生に対してWi-Fiルーターやパソコンの無償貸与や通信環境整備の補助、大学サーバーの増強、ウェブ会議システム（Zoom、Webex、Teams）の法人契約を行った。また、「HOSEI2020 オンライン授業ニュース」を定期的に発信し、そのニュースレターの中で、オンライン授業の方針と考え方のほか、オンライン授業に関する情報（Webexの使い方、オンライン授業に当たっての配慮（お願い）、学習支援システムのお知らせ、成績評価方法について、等）を学生及び教職員に周知した。実際の授業は、リアルタイム双方向型とオンデマンド型で行われた。オンライン授業に関する学生アンケートでは、メリットとして「自分の時間配分で学習できた」と感じている学生が5割強に達する一方で、デメリットとしては「講義の理解が難しかった（38%）」「質問をしづらかった（24%）」とそれぞれ比較的高い数値を示している。今後、オンライン授業の効果的方法の研究を進め、学生の満足度の高い教育・学習が展開されることを期待する。

学生支援に関しては、学習支援システム（Hoppii）を通じて、教材の配布、レポートや小テストの実施、授業に関する必要な情報を提供している。また、新型コロナウイルスの感染症に伴い家計が急変し経済的に困窮している学生に対して、「家計急変学生奨学金の強化」「緊急支援奨学金の新設」「学生の学内雇用の拡大」「緊急対策奨学基金の新設」「学費の延納制度の導入」など複数の支援策を講じた。こうした学生への教育及び学生支援（修学支援、生活支援）は、適切に実施されていると評価できる。

また、本年7月には、秋学期授業実施の基本方針・ガイドラインを定め、特に、「新型コロナウイルス感染症に対する行動指針」を設定し、「教育活動」「研究活動」「課外活動」「学生の入稿」「窓口業務」「行事イベント」の6つの活動の行動制限レベルを、0から5の6段階に設定しそれぞれの行動指針を定めた。なお、秋学期授業は、「行動指針レベル3」とし、原則オンライン授業とし、「3密」を避け実験実習授業等を一部対面で実施することができるとした。法政大学の新型コロナウイルス感染症への対応については、適切な対応を講じていると評価できる。

（工藤　潤）

（3）結び

上記に見られるように、課題はあるものの、各委員の所見から、法政大学の内部質保証システムが総合的体系的に機能していることが共通して評価されており、特に、総長を頂点とするマネジメントシステムとして構成され、同時に同僚制を基盤とした評価として機能している点が重要と思われる。コロナウイルス感染症に対する対応も、迅速性や総合性、発信の多面性が評価されているが、このシステムの機能として理解できる。

一方、課題としてほぼ共通に指摘され、大学の側としても自覚的に取り組んでいることに、組織運営体制の複雑化の改善と効率化がある。また、客観性を高めるための学習成果把握の推進も、大きな課題である。

さらに、コロナ感染症対応として浮かび上がっているのは、直接対面しての機会が大きく減少したことに伴う教員相互、学生相互、教員-学生間のコミュニケーションの問題である。この「結び」執筆の時点（11月21日）で、東京都は3日連続で500人を超え、全国も連続して2000人を超え、最多数を更新している。現在、学生・教職員の健康を守り、リスクを回避することと教育研究活動の実施とは相反関係にあり、そのバランスをどうとるかが喫緊の課題となっている。困難な状況ではあるが、法政大学のシステムを生かした取り組みを切に期待している。

以　上

TOPIC 2

シリーズ対談「特色ある学士力の質保証への取り組み」（第9回）

人事制度改革による「大学職員力」の強化

川上忠重［大学評価室長］ × 小澤雄司［常務理事］

学士課程教育の質保証に向けた取り組み・成果について、対談形式でお伝えするシリーズ。今回は法人業務を担う職員の代表として、小澤雄司常務理事にお話をお伺いしました。

＜本学の職員や職員組織について＞

小澤常務理事

川上：高等教育を取り巻く状況は厳しさを増し、大学職員は高度化・複雑化する課題に対応していくため、大学運営においてこれまで以上に大きな役割が期待されています。特にコロナ禍では、職員の専門性に特化したワークフィールドの拡大やキャンパス間の垣根を超えた連携でも成果を上げている大学が多数見受けられます。これまでのご経験を踏まえ、本学での職員や職員組織の特徴や具体的な課題を教えてください。

小澤：本学職員は、「事務組織が担う業務に求められる専門的知識を持ち、物事を深く掘り下げて考えることができる力を有し、それらをあらゆる場面で発揮できるゼネラリストを育成する」という考え方のもとで人事異動があり、何部局かの業務を経験することで人材育成をしています。一方で昨今では専門性も求められてきており、スキルが身についたところで異動になってしまうという意見もあり、そこは課題であると思っています。そこで、昨年度から始めた人事制度改革の中では、ゼネラリスト、スペシャリストの双方を併せ持つハイブリッド型人材を視野に入れつつ、中堅層以降は本人の適正を考慮して長期の配属をする方針も検討しています。

このコロナ禍では教育支援課や厚生課等対応業務が集中した部局がありました。そこで、他部局からの応援体制がとれるよう人事部から通知をしましたが、結果的に4例にとどまりました。結局各部局にゆとりが無いことが大きな要因であると考えています。

第Ⅰ期中期経営計画の中で事務組織のあり方を検討していますが、特に今年度はほぼ止まってしまったので、引き続き取り組んでいくことが課題です。

＜職員の時間外勤務削減への取り組み＞

川上：ありがとうございます。さて、各種の大学間アンケート調査やヒアリングにおいて、教員のみならず職員の勤務についても担当部署により負荷に差異があり、過度な時間外勤務への不満等もあるのは事実です。働き方改革関連法は、すでに2019年4月から順次施行されており、時間外勤務や年次有給休暇の取得などについて大学としての一層の対応が求められています。これらの対応は本学においても重要な評価項目の１つです。本学の職員に関する時間外勤務、職員数等の取り組みや方向性についてお聞かせください。

小澤：2017年の11月に行った「人事制度見直しアンケート」結果では、時間外勤務の原因の上位として、「そもそも仕事量が多い」「絶対的人手不足」ということが挙げられました。そこで、これをうけて職員数の見直しに着手しました。

専任事務職員数は、業務委託化等の推進により2005年度に381名まで減少していたものを、2017年度には413名まで増員しましたが、その後適正な人数について法人統括本部長と人事部長が全部局にヒアリング調査を行ったのち、五か年で447名まで増やす計画を立てました。今年度は434名まで増えています。

次に退職時期と定期人事異動の時期を2か月ずらして、4月の繁忙期の人事異動を原則行わないこととしました。これらの施策等の実施により、2014年度の所定時間外時間数と比較すると2019年度は約11,000時間もの時間外を削減することができました。職員一人あたり年間40時間くらい減った計算になります。

一方で、管理職の労働時間は、一般職より50％程度長く、また管理職の休暇の取得日数と同じような傾向があることが分かってきました。また今回のコロナ禍で導入したテレワークのような勤務体系では、今まで以上に管理職のマネージメント力が求められてきますので、管理職のケアについては今後の課題だと思います。

川上大学評価室長

＜新型コロナ禍への対応について＞

川上：2020年度は「コロナ禍」初年次ということもあり、多くの高等教育機関で、社会的な動向を踏まえながらの対応が余儀なくされました。本学での「コロナ禍」への対応は、経営部会大学評価グループの外部評価結果からも高い評価を得ています。ただし教学面の「教育の質」向上には、対面授業とオンライン・オンデマンド授業の積極的な融合が必要不可欠です。そのためには大学としてこれまで以上に「Withコロナ」を踏まえた、大学全体での学生、教職員の感染防止対応、また感染者対応についての取り組みが重要です。これまでの、また次年度以降の対応について具体的に教えてください。

小澤：「危機管理規程」に基づき危機対策本部を2月に設置して、週1回の頻度で会議が開かれ対応を協議してきました。また、学生・教職員に対する具体的な感染防止対策や対応への取り組みは、その都度ホームページや「Hoppii」等を通じて発信しています。職員については、時差勤務、時間休・有休の取得から取り組みを開始し、テレワーク勤務を導入しました。しかし、緊急的に導入したため多くの課題があり、学内LANに接続できないことが大きな支障となっていることや管理職のマネジメントの困難さ等が指摘されています。

また「職場分散」も推進してきました。「学生及び教職員に感染者が発生した場合に備えた行動計画」を部局毎に作成し責任体制を明確にしました。感染者が発生した場合、これに従い１次対応から復旧・検証までの一連の行動が計画通り行われています。

新学期に向けては、教室への飛沫防止材やサーキュレーターの設置等を進めており、職員のテレワークに関しては、学内LANへの接続が可能となるよう整備が進められています。

＜事務組織でのSDへの取り組み＞

川上：大学のさらなる発展には、教職協働のみならず、職員の方々のスキルアップも重要であることは言うまでもありません。本学では一部、他大学との合同研修や外部組織への出向制度も導入されており、それらを活用したキャリアアップも行われているとお聞きしました。今後の多様化する社会的ニーズに対応するため、現在行われている事務組織でのSDへの取り組みを教えてください。

小澤：職員に対する各種研修については、OJTを基本としながら、基盤型研修プログラムと発展型研修プログラムに区分して実施し、体系的に人材を育成するように組み立てています。基盤型研修プログラムは、階層別と目的別にわかれています。一方、発展型研修プログラムは、外部に派遣する研修で、学外機関への出向研修として実施しています。

人事制度改革では、主任・課長以上の昇進年齢の引き下げを行いました。また、今年度は改革の中で進めてきた「大学職員力試験」と「学びプログラム」を実施しました。これらは、1991年度から実施され

てきた「監督職・管理職資格検定試験」の制度が順次変更され、2014年度から指定研修の受講が要件となっていたものを改めたものです。「大学職員力試験」は、本学職員が知っておくべき知識を確認するもので、在職9年目の職員が受験し、合格が主任昇進要件となります。内容は基本的なものを中心としています。

また「学びプログラム」は、職場の課題を整理し、それを解決するための企画を立案する能力を身に付けるもので、主任が受講対象となります。約半年間の研修を経て修了すれば、課長昇進の資格を得ることができ（経過措置あり）、その成果は政策文書としてまとめられます。

研修体系の中には、他大学との合同研修や「外部組織への出向制度」があります。この3年間出向者はいませんでしたが、2022年度には復活させたいと思っています。

＜大学職員に期待すること＞

川上：最後になりますが、将来の大学を支える人材をいかに「教職協働」で育成するかが大学の方向性を決める「キーポイント」の1つとも言われています。将来に向けた大学職員に「特に期待する」熱いメッセージをお願いします。

小澤：5月に生徒・学生への就学支援を目的とした「新型コロナウイルス緊急対策奨学基金」として寄付をお願いしたところ、総額2億円を超えるご支援をいただきました。現役の教職員からも多くの寄付がありました。「生徒・学生のために」という思いに心より感謝申し上げます。

専任職員の採用面接でほぼ全員が「学生のために仕事をしたい」と抱負を述べます。私も当時の学生部で仕事したいと言った記憶があります。仕事をする上で忘れてはいけないと思います。仕事の目的、目標は何なのか、何をすべきなのか、目の前のことを単に処理するだけではなく、その背景は絶対必要になります。法令、規程だけではなく専門的な知識も必要であり、国や大学等社会全体の動きも知らなければなりません。ただそれら全てを自分一人で行うことはできないので、「これはそれを知っている誰に相談すれば良い」といった周囲との関係が必要になります。大学には教員がおり、私大連等を通じて他大学の教職員と知り合うことができます。校友会には社会で活躍している多くの卒業生がおります。人との繋がりを構築する環境は大学にはたくさんあります。

アンドリュー・カーネギーの墓碑銘に「自分より賢き者を近づける術知りたる者、ここに眠る。」(Here lies one who knew how to get around him men who were cleverer than himself.）という言葉が刻まれているそうですが、「人と人との関係の中ではじめていい仕事ができる」ものだと思っていますので、そういった関係を若いうちから意識して作って欲しいと思います。

川上：教員・職員・学生および卒業生の垣根を超えた協働がさらに実現されれば、大学はより一層よくなると思います。

本日はどうもありがとうございました。

活動報告

2020年度大学評価報告書（経営部門）を公表しました。

2020年度大学評価報告書（経営部門）を大学評価室ホームページ（https://www.hosei.ac.jp/hyoka）に公表しました。

第9回自己点検懇談会（事務部門）を開催しました。

日　時 2020年12月4日（金）　12：30～15：00
場　所 リモートで実施（「Zoom」を使用）

事務職員を対象とした第9回自己点検懇談会を開催しました。今回は「内部質保証システム（PDCA）を機能させた業務改善とデータの活用について」をテーマに設定し、多摩事務部金田淳一氏（部長）、須藤智徳氏（主任）、小池隆夫氏と大学評価室IR担当井芹俊太郎氏より事例報告が行われました。

第7回自己点検懇談会（大学院）を開催しました。

日　時 2020年12月23日（水）　14：00～16：30
場　所 リモートで実施（「Zoom」を使用）

大学院を対象とした第7回自己点検懇談会を開催しました。今回は「ライフスタイル転換期における企業との連携を踏まえた大学院教育の在り方―特に博士後期課程での接続教育とリカレント教育の融合の可能性―」をテーマに設定し、熊田泰章副学長（大学院担当）・教育支援本部担当常務理事の趣旨説明の後、近田政博氏（神戸大学大学教育推進機構教授、同大学教育推進本部副本部長）の基調講演、本学人文科学研究科藤田哲也氏、田嶋圭一氏から基調発表が行われました。その後は、基調講演、基調発表の内容を踏まえながら、グループディスカッションを行い、各研究科の取り組み状況や課題などについて情報を共有するとともにその結果を各グループから発表いただきました。

2020年度第2回自己点検委員会をメール審議により行いました。

日　時 2021年1月21日（木）～26日（火）
開催形式 メール審議

学部長・研究科長等、各部局長により構成される自己点検委員会をメール審議により行いました。2020年度の自己点検・評価活動の総括、次年度に向けた課題、2021年度自己点検・評価活動の概要説明があり、方向性が承認されました。

第26回大学評価室セミナーを開催しました。

日　時 2021年1月21日（木）　15：30～17：00
場　所 リモートで実施（「Zoom」を使用）

第26回となる大学評価室セミナーを開催しました。今回は山田礼子氏（同志社大学社会学部教授、大学教育学会会長）をお招きし、「オンライン授業を経験して今後の評価の在り方を考える－達成度評価を中心に－」をテーマに、学習成果の把握方法や達成度の検証、同志社大学でのコロナ禍での海外研修・体験学習プログラムの取り組みについてご講演いただきました。

HOSEI University +QA
Quality Assurance for HOSEI
2021年3月発行（通巻37号）
大学評価室ニューズレターNo.37
www.hosei.ac.jp/hyoka

法政大学
総長室付大学評価室
〒102-8160
東京都千代田区富士見2-17-1
Tel. 03-3264-9902
Fax. 03-3264-4077
e-mail: hyoka@hosei.ac.jp

UNIVERSITY ACCREDITED 2020.4～2027.3 法政大学
LAW SCHOOL ACCREDITED 2020.4～2023.3 法科大学院
BUSINESS SCHOOL ACCREDITED 2019.4～2024.3 IM専攻
再生紙使用 2021.3/1,800