

大学教育の Quality Upのための IRと意思決定／ガバナンス

大学改革、その前にSDS

玉川大学 理事長・学長
小原芳明

Outline

1. 大学における意思決定とガバナンス

- 最初に必要なこと

2. ガバナンスの構造

- 「計画 = P」そのものの枠組みから変える大学教育の改革

3. 大学の意思決定とIR

- 意思決定プロセスとIR
 - 私立大学における意思決定のためのIR

大学における意思決定とガバナンス

最初に必要なこと

大学のQ

- 大学のQ : Quality
- PDCAからCQI (Continuous Quality Improvement) へ
※マネージメントサイクルは改善のため。繰り返すことがCQI
- PDCAからPDSAへ
 - Plan-Do-Check-Act ⇔ Plan-Do-**Study**-Act
 - なぜCheckではなくStudy か？

CheckとStudyの定義

- **Check**

「確認のために調査する、検査」とある一方で「阻止する、抑制、弱める」という意味もある

- **Study**

「調査する」とCheckと同じ意味に加え、「細かく調べる、研究する」がある

PDSAの問題点

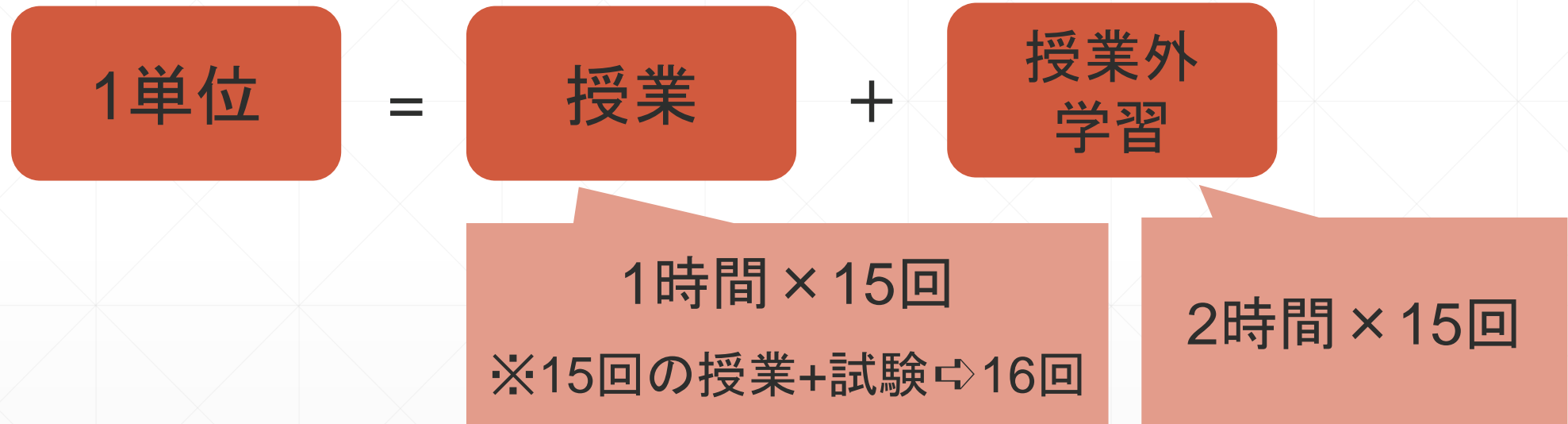
- マネジメント・サイクルとしてのPDSAの問題点
 - Pの正当性：Pは誰がつくったのか？
 - 改善活動：PDSA → P₁DSA → P₂DSA → P₃DSA … P_nDSA
 - 年を追うごとにPが設定された時代と
P_nが置かれる時代との格差（社会変化）
- オリジナルPの枠組みとしての時代性の問題
 - 例) 履修主義時代のPを、修得主義の基準で評価することの矛盾
 - 学士課程 → 大学院課程（研究）
⇨ 学士課程（教育） → 大学院課程（研究）

PDSAとSDSA

- SDSA（Standard-Do-Study-Act）の提案
 - Standardとしての大学設置基準
 - 学者の課題から大学教職員全員の課題への転換 「チーム大学」
 - 玉川大学の立脚点
 - 大学設置基準をStandardとして、現状（D）を点検調査・評価（S）して改善（A）につなげる。

SDSA : 単位の実質化

- 大学設置基準の定める学習時間



1単位 = 45時間の学習 3時間/週 × 15週間 = 45時間の学習
セメスター 16単位 ⇨ 1日8時間 (授業 + 授業外学習)

大学での1時間（60分）は？

- 大学時間（多くの大学の場合）：1時間 = 45分
大学：1時間 = 45分 小学校：1校時 = 45分
- 大学時間（玉川大学）：1時間 = 50分
1時間60分の場合：16単位履修 ⇨ 一週間48時間の学習
1時間50分の場合：16単位履修 ⇨ 一週間40時間の学習

学生の学習時間

- 1 Semester - 20 units
の場
合

(2 units 100分)

大学における 学習時間	自学自習時間	一週間の 学習総量	一日の学習量
1000分 (16時間40分)	2000分 (33時間20分)	3000分 (50時間)	600分 (10時間) ※週5日間の学習

- 1 Semester - 16 units
の場
合

(2 units 100分)

大学における 学習時間	自学自習時間	一週間の 学習総量	一日の学習量
800分 (13時間20分)	1600分 (26時間40分)	2400分 (40時間)	480分 (8時間) ※週5日間の学習

- 1日の学習量 8時間で充分では？
- 40時間／週の学習を124週間で学士に到達する

大学における学習（平均8時間）の例

	火曜日	水曜日
9:00-10:50	授業 “English (ELF 101) ”	「教育課程編成論」の予習
11:00-13:00	“English (ELF) ”の復習・課題 —TA等による指導	授業 「教育学概論」
13:00-14:00	昼休み	「教育学概論」の復習
14:00-15:00	「一年次セミナー101」の予習	昼休み
15:00-16:50	授業 「一年次セミナー101」	「一年次セミナー101」の復習・課題
17:00-19:00	「教育学概論」の予習	クラブ活動

学習時間：9時間

学習時間：7時間

厳格なる成績評価

- 質保証のためにPDSAを回して、その一つの結果としてGPA制度導入
 - 1988 奨学金判定、副免許取得の条件
 - 1997 卒業条件 GPA 1.80 (女子短期大学)
 - 2001 卒業条件 GPA 1.80 (経営学部)
 - 2012 卒業条件 GPA 2.00 (全学部)
- 「S」も「C」も同質なら、区分けする意味はない

質保証をめざして

- 玉川大学を卒業する学生の質の保証
 - 卒業するための基準：124単位を取得（「S」も「C」も単位として同質扱い）
+
累積GPA 2.00以上（厳格な成績評価として、質保証の指数として）

	評 価	Grade Point	点数区分
S	特に優秀であると評価する	4.00	90～100
A	優秀であると評価する	3.00	80～89
B	妥当であると評価する	2.00	70～79
C	最低限度の合格（であると評価する）	1.00	60～69
F	不合格	0	59以下
I	インコンプリート（成績評価保留）		
W	履修取り消し		
P	合格と認定する		

「楽学の府（全入全卒）」からの脱却

- 高度経済成長期の大学 ⇨ 履修主義・教授主義
 - 企業が人材を育成
- 現在の大学 ⇨ 修得主義
 - 大学が即戦力の人的資本を育成
 - 人材から人的資本へ
- 過去の時代のPに従って行われているDを修正する（S/A）ことの矛盾
- 大学ガバナンスの改革

大学のガバナンス

「計画 = P」そのものの枠組みから変える大学教育の改革

学士課程教育の世界的変化

■ これまで

- 履修主義：多くの科目（単位）の履修が知識増との前提
- 教授主義：教員による学生への知識伝達型

■ これから

- 修得主義：生きていくうえで必要なコンピテンシーの修得
 - Competency（社会で働き続けるうえで必要な能力）
- これまでの大学および大学教育の見直しが求められている

私立大学のガバナンス

- 学長・理事長（兼任）
 - 学校法人（玉川学園）の管理運営の責任者
 - 総務部、人事部、経理部など
 - 大学の教育・研究の責任者
 - 教学部、学生センター、教師教育リサーチセンター、キャリアセンター、入試広報部など
- 大学教育改革を実行性・実効性のあるものにするためのライン構成
 - 学長⇨教学部長⇨学部長⇨学科主任／教務主任
 - 学長⇨教学部長⇨教師教育リサーチセンター長、国際教育センター長、キャリアセンター長、ELFセンター長、継続学習センター長
 - 学長⇨教学部長⇨研究所長⇨研究センター主任

学長から始まる統制ラインの強化①

- 中堅私立大学における収入の限界
 - 財源管理型の運営体制の必要性
 - 統制ラインとしての「学長⇔教学部長⇔学部長」体制

学長から始まる統制ラインの強化②

- Revenue Controlとなる経費配分を前面に掲げた大学経営の展開
 - 少子化時代の大学経営
 - 教育活動における優先順位および「選択・集中」型の資源配分
- $x+y=a$
- 個々の学部やセンターではなく大学全体を一つにした体制の確立
 - 学部やセンターの“de-silo”

大学教育の質の向上をめざして

- 修得主義が要求する大学改革
 - 単位の実質化（1 Semester-16単位CAP制、GPA制度など）
- 大学教育の質の向上および新しい時代へ向けての改革案の立案（Plan）のために必要なこと
 - 現状（Do）を基準（Standard）に照らして **Institutional Research（Study）** を行い、改善（Act）すること

理事長・学長の意思決定とIR

意思決定プロセスとIR

私立大学における意思決定のためのIR

- 理事長・学長の意思決定
 - 管理運営部門：理事長としての意思決定
 - 教学部門：学長としての意思決定
- 意思決定プロセスにおけるIRer（IR担当者）の役割
 - a. 意思決定の正当性・有効性のエビデンスとなるデータの提供
 - b. 政策やプログラムの質を確認し、保証するデータの提供

意思決定プロセスとIR

- 例：GPA制度の導入

- 女子短期大学、経営学部、全学におけるそれぞれの導入時
- 卒業不可学生調査
 - 124単位未満の学生数、必修科目不合格の学生数⇨全体の10%以下
 - 卒業不可学生のうち80%がGPA 1.80未満、約20%がGPA 1.80～2.00



- GPAによる警告制度を導入し、早い段階からGPAが低い学生、特に1.80～2.00の学生を中心に継続的な注意喚起を行うことにより、卒業不可学生の減少を行っている

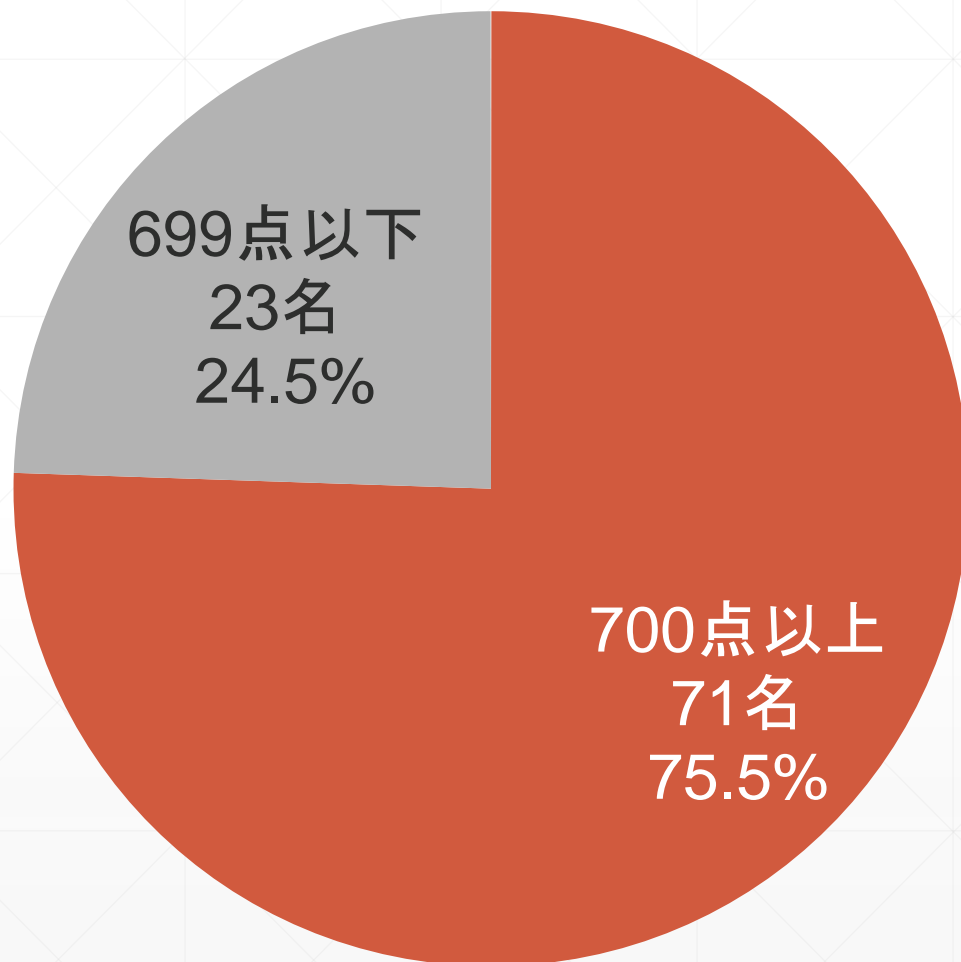
玉川大学 観光学部

- 観光学科 2013年度開設
- 入学定員 90名
- 卒業要件
 - 124単位以上取得
 - GPA 2.00以上
 - TOEIC 700点以上

入試区分別学生数 (2013年度入学生)

	試験系 (一般入試・ センター入試)	推薦系 (推薦入試・ AO型)	合計
男子	7	20	27
女子	22	45	67
合計	29	65	94

TOEICスコアの現況



観光学科4年生（2013年入学）

学生数：94名

（男子27名, 女子67名）

TOEICスコアの比較

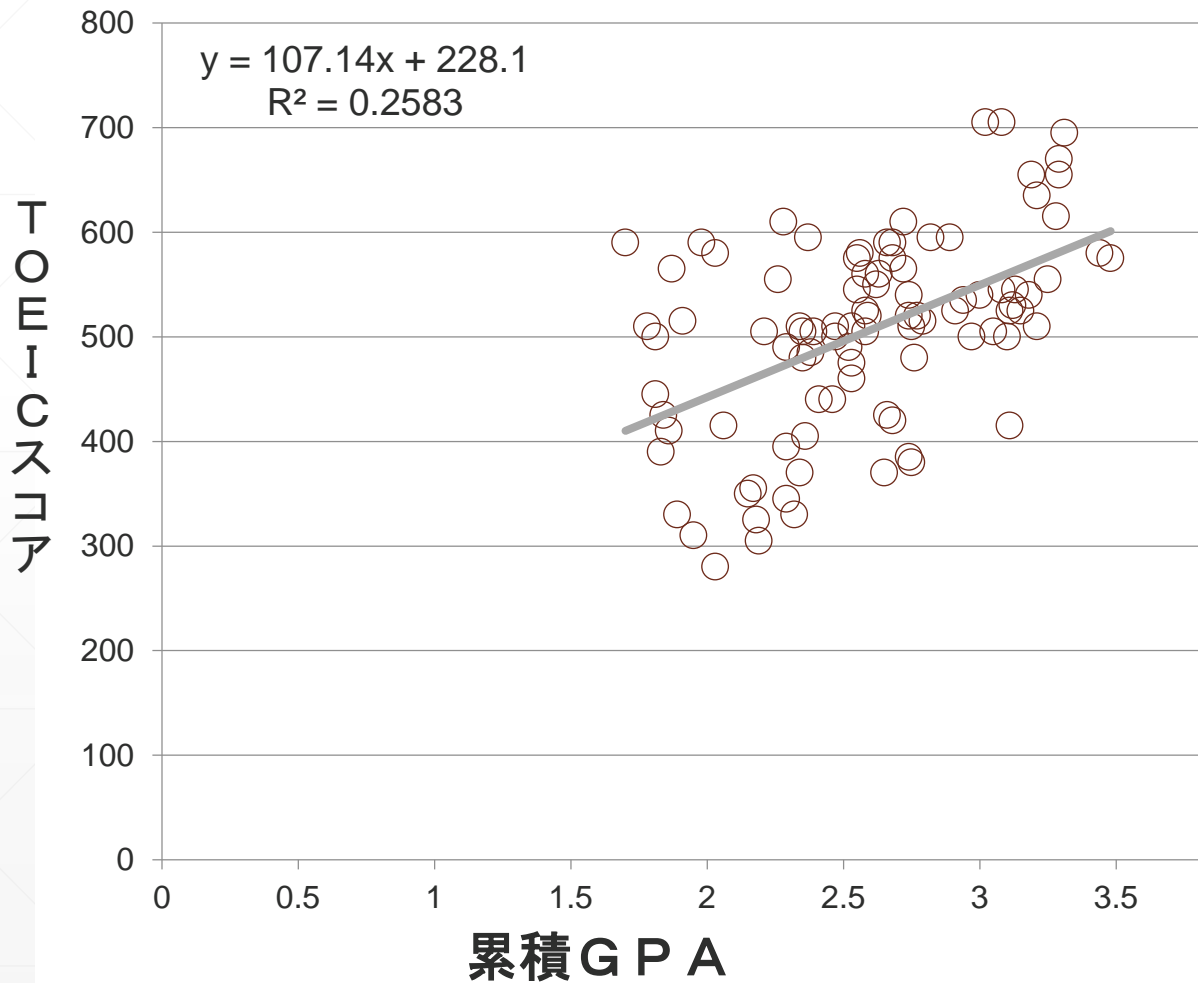
性別	入試区分	入学時 TOEICスコアの平均	4年次 TOEICスコアの平均
男子		519.4	702.4
	試験系	611.4	729.3
	推薦系	487.3	693.0
女子		499.5	712.4
	試験系	560.2	745.7
	推薦系	469.8	696.1
男女合計		505.2	709.5

累積GPAの比較

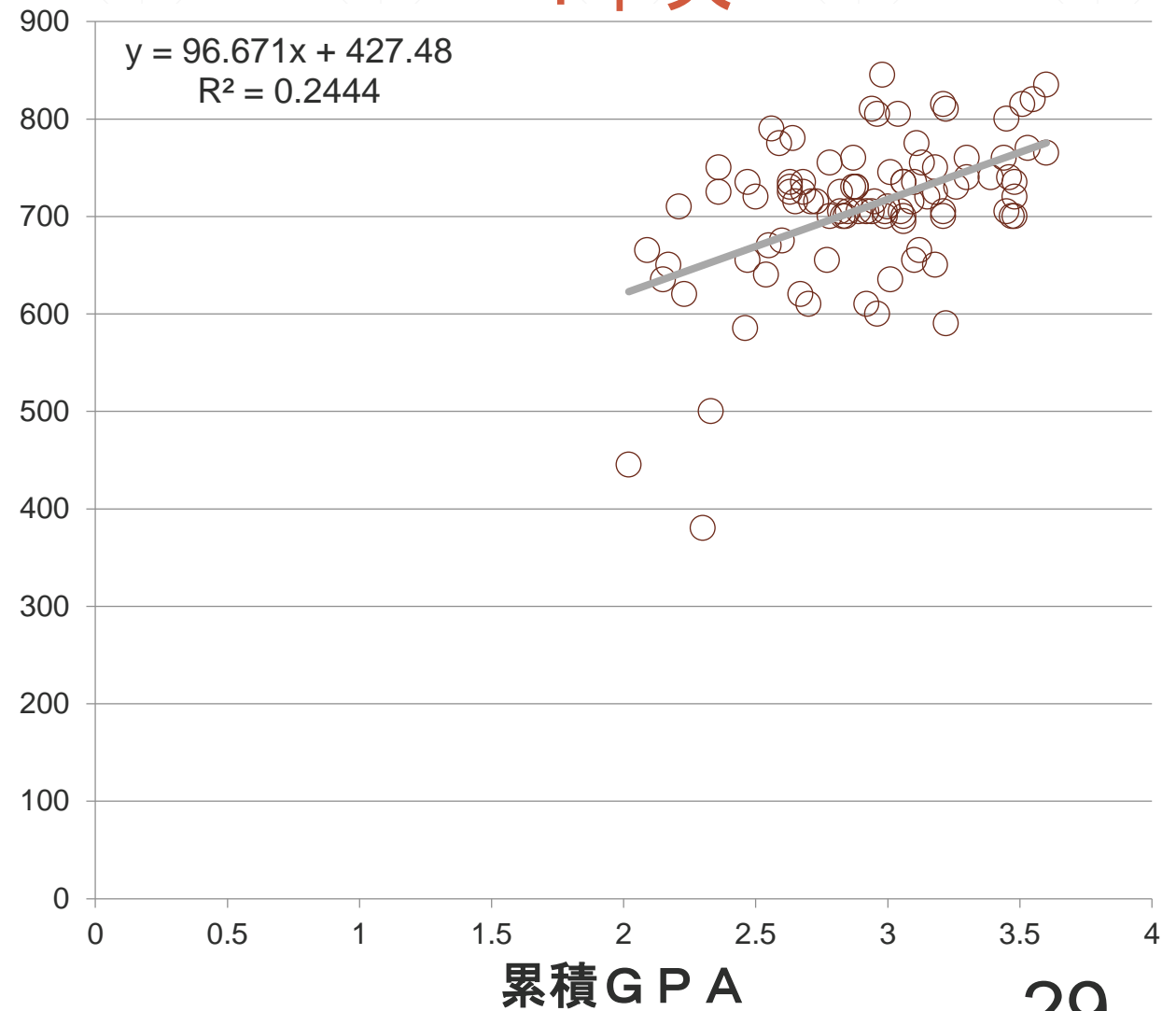
性別	入試区分	1年次秋学期 終了時累積GPA	4年次春学期 終了時累積GPA
男子		2.58	2.89
	試験系	2.92	3.20
	推薦系	2.46	2.78
女子		2.59	2.93
	試験系	2.82	3.19
	推薦系	2.48	2.80
男女合計		2.59	2.92

TOEICスコアと累積GPAの相関

1年次



4年次

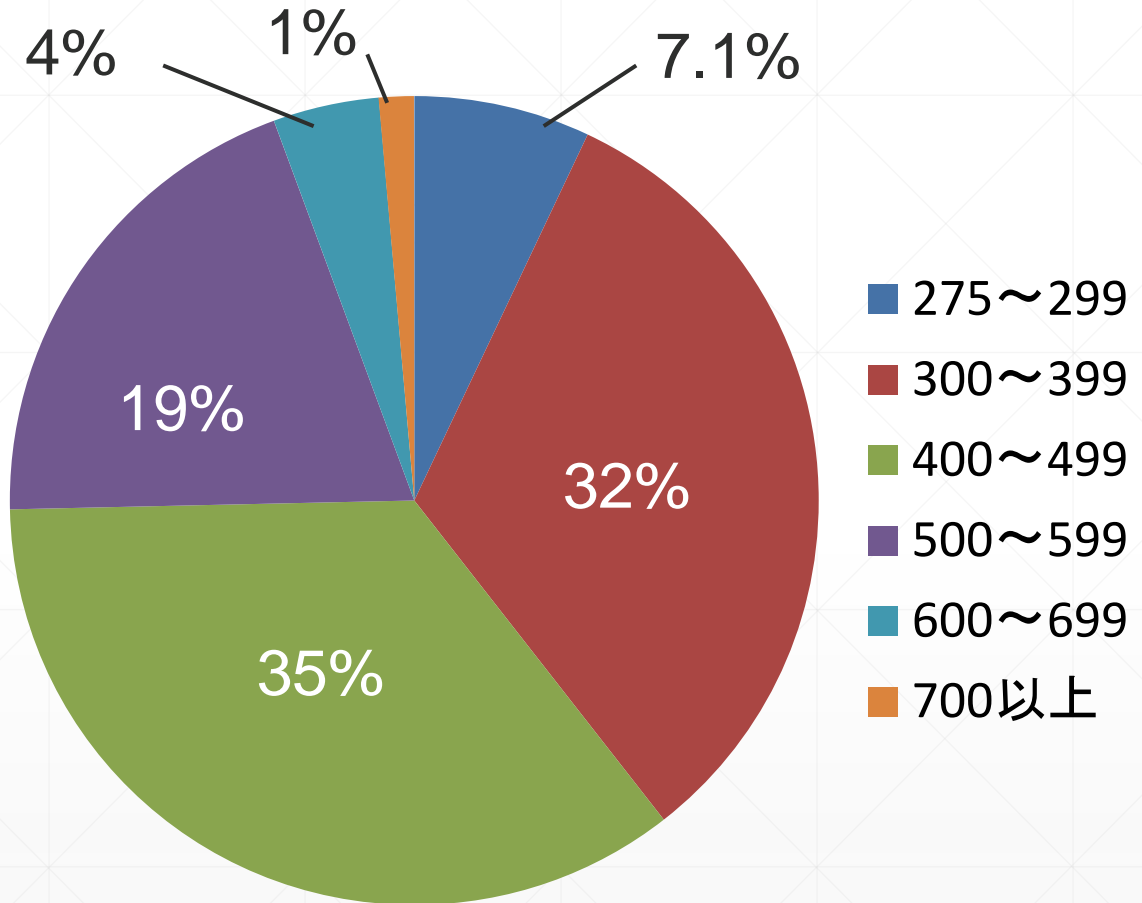


1・4年次のTOEICスコア

		4年次TOEICスコア		合計
		700点以上	699点以下	
1年次 TOEICスコア	400点以上	43	9	52
		82.7%	17.3%	
	399点以下	28	14	42
		66.7%	33.3%	
合計		71	23	94

TOEIC700点以上取得者の1年次のスコア

スコア	人数
275～299	5
300～399	23
400～499	25
500～599	14
600～699	3
700以上	1
計	71



IRデータの活用

- 入試形態・得点率別のスコアimprovement、GPAといったデータを基に学習行動等を比較分析



- AP（アドミッション・ポリシー）見直し：入学時の英語力（英検・TOEIC）の水準を上げる

A Culture of Evidence

ご清聴ありがとうございました