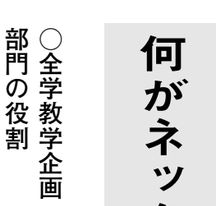

鼎談

今から備えるべき課題は
経営層は適切な資源配分を

本紙連載「新たな評価」にそなえよ」の最終回では、大学評価・教学マネジメントに精通する山咲氏、白藤氏、荒木氏の3氏による鼎談をお届けする。学部・学科単位の評価導入が検討されるなか、大学現場の負担増や評価機関の実行可能性、学習成果の可視化、組織体制の再構築など、多岐にわたる論点について率直に語り合った。新制度を単なる規制強化ではなく、教育の質向上につなげる契機とできるのか。大学が今から備えるべき課題と展望を、現場の視点から読み解く。（敬称略）

〈登壇者〉
奈良女子大学　山咲博昭
札幌大学　荒木俊博
近畿大学　白藤康成

荒木俊博氏

山咲博昭氏

白藤康成氏

新旧の違いは

――新しい大学評価について、2025年から議論が出始め、今だいぶ全容が見えてまいりました。我々も評価の現場や各種セミナー、シンポジウム等で様々なご意見を耳にします。

このたびはお三方にお集まりいただき、さらに「新たな評価」について具体的なお話をしていただきます。まずは、「新たな評価」について、どのように感じられたか、全体的な印象や思いを共有した上で、各議論点に入っていきたいと思います。

まずは山咲先生、率直にどのように感じられましたか。

〇新たな評価に対する第一印象

山咲：新たな評価はこれまでの認証評価の流れを考えると非常に興味深い点があります。

認証評価の第1期では、学部と全学のすべてを対象とする方式でスタートしましたが、大学側の負担が非常に重いことが課題となりました。そのため、第2期では学部部分の負荷を軽減しつつ、全学で内部質保証のPDCAサイクルを回してチェックし、各大学が自主的・自律的に改善を推進する仕組みが導入されました。

白藤：第3期や第4期もその流れを踏襲していましたよね。

山咲：はい、内部質保証の重視が継続し、各学部や研究科の細かい状況までは認証評価で直接問わない方向性が定着していたわけです。

そうした経緯を考えると、今回示された学部・研究科単位の評価は、これまでの流れに対する逆行であり、マイクロマネジメント化しているという印象を受けました。ありていに言えば、強い驚きを禁じ得ませんでした。

白藤：私が率直に感じたのは、①本当に制度として成立・実施できるのか、②ペナルティが重い、③現場の教職員がやるべきことが非常に多い、という3点に集約されます。

第1に、評価対象が大学全体から学部単位、大学によっては学科単位にまで細分化されることで、評価機関および評価者側の負担が増します。果たしてそれを支える十分なリソースや人的資源が存在するのかという疑問があります。

第2に、仮に全学部・学科のうち1つでも「要是正」判定を受けてしまうと、大学全体の評価も是正扱いとなる点です。

荒木：一部の是正勧告が全学の評価に直結するのは中規模大学や大規模大学にとってちょっと厳しいですね。

白藤：はい。さらに新たな設置認可申請や学部・学科の改組ができなくなるという非常に重い措置が課されます。これは大学の将来的な継続や経営戦略に直結するため、重大なペナルティです。

第3に、第2にも絡みますが、全学部の学位プログラムレベルの質保証に踏み込むことになります。学科ごとに異なる打ち手やアプローチが求められるため、業務量が多くなることは必至です。つまり大学の現場の負担も増大するのです。

このように、評価機関側も大学側も本当に対応しきれるのだろうかという危惧を抱いています。

山咲：報告書やデータ、根拠資料などの書類の分量なども大幅に増えそうですよね。

荒木：これまでの教育改革や質保証の取り組みの集大成の評価といった側面はあるものの、白藤さんのおっしゃるように、実際に適切に評価できるのかというと非常に難しいのではないでしょうか。

また、質保証の研究をしている我々の立場からしても、ピアレビューの必要性は議論されてきたものの、これも実効性のある評価ができているのか疑問が残りますね。

さらに今回の新たな評価は、単なる教育の質向上にとどまりません。評価結果によっては大学の存続か撤退かという重大な分岐点になりかねません。だからこそ、この制度設計にあたっては極めて慎重な議論が求められると考えています。

〇規模や学問分野の多様性がもたらす課題

――お三方とも新制度に対して慎重な姿勢であり、現場の負担感や評価の実行可能性に対して大きな危機感を持っていると言えます。

一方で、「新たな評価」は第4期を飛び越えてホットワードになりつつあります。

これからは大きく4つの論点に沿って議論を深めていきます。1つ目は「大きく影響を受ける大学はどこか」、2つ目は「学内で誰が、どのような立場で、何をすべきか」、3つ目は「評価に向けて具体的に何を準備すべきか、また何がネックとなるか」、4つ目は皆さんが考える「理想の大学評価とは何か」です。

まず、1つ目についてはいかがでしょうか。

山咲：新たな評価の影響は端的に、大規模・小規模それぞれで受ける影響の質が異なります。

私自身、大規模大学に所属していた経験もあります。大規模大学ではこれまで全学の取りまとめ組織、例えば、企画課やFD／IRセンター等が教育の質保証を推進し、各学部の支援を担ってきました。

今後は学部・研究科ごとに評価対応を行う必要があるため、全学執行部やとりまとめ組織の経験者だけでなく、各学部の教員および職員全体が制度を正しく理解し対応しなければなりません。

白藤：そうですね。大規模大学においては、学問分野の多様性と分野固有の文化の違いも障壁となります。卒業時の質保証が比較的馴染みやすい分野と馴染みにくい分野も存在します。

山咲：近年、大学における業務効率化の観点から、従来の学部事務室が統合・廃止され、全学的な1つの事務部署へ一本化している大学も存在します。そうなると、事務の支援体制の脆弱化が課題としてあげられます。

白藤：一方、小規模大学はシンプルに、人員や時間といった経営資源の制約の影響が大きいと思います。大学として対応すべき項目の絶対量は大きく変わらないため、限られた人員で新たな評価への対応が重くのしかかります。

荒木：ST比や教育体制によっても大きく変わりそうですね。

白藤：ST比が高い分野では、教員個人の指導負担が著しく高くなります。さらに、卒業論文・研究の有無、国家試験の有無、カリキュラムの体系性の度合いなども学部ごとに大きく異なるため、全学的に足並みを揃えることは大変だと思います。

山咲：そうした多様性に対して、大学としてはどのような方針をとるべきですかね。

白藤：最低限のガードレールを設定しつつも、各学部の特性に応じた裁量を認め、その特性に応じて打ち手を変える必要があります。そのためにはやはり、学部事務室をはじめとするリソースの確保と全学的な理解が不可欠になるでしょう。

〇評価受審スタンスによる明暗

――設置形態の違いによる影響の差についてはどのように見られていますか？

山咲：政策的な影響や補助金による誘導という観点で見ると、国立大学は直接的に影響を受けやすく、従来のトレンド把握や制度設計のレールに沿って対応を進めやすい環境にあります。私立大学についても、私学助成の一般補助・特別補助の要件等を通じてトレンドを把握し動くインセンティブがあります。

一方、公立大学は、歴史的に国の直接的な政策誘導を受けにくい側面があったため、大学ごとの対応レベルや準備状況に大きな格差が生じやすいと考えられます。

荒木：これまで、どこの評価機関で受審したかも影響しそうですね。

山咲：そうですね。自己点検・評価の基準が一律化される方向性が示されていますが、現状は評価機関によってどこまで細かく見ているかに大きな差があります。そのため、どの評価機関を選択したかによっても、大学間の対応力や到達度に大きな差が出るでしょうね。

荒木：さらに言えば、大学側の「認証評価に対するスタンスの違い」も極めて大きな差となってあらわれます。というのは、認証評価を受ける際のスタンスとして、よく例えられるのが「航海中に嵐が過ぎ去るのを受動的に待つだけなのか、それとも「荒波をうまく利用して船の速度を上げ、いち早く目的地に到達するための機会とするか」という違いです。

山咲：受動的なスタンスをとってきた大学は厳しくなりそうですね。

荒木：大学教育の改善にうまく活かそうとしてきた大学はある程度対応可能でしょうけど、単に報告書を何とか仕上げて実地調査をやり過ごしてきた大学は行き詰まるかもしれません。

また、自己点検評価において単にKPIの数値達成のみを追いかけてきた大学は、その数値が「学位授与方針」に沿った学生の育成成果と真に適合しているのか疑問であり、大きな混乱が生じるかもしれません。

山咲：その指摘は全く同感です。目の前の対応をいかにこなすかという観点で動いている大学と、認証評価を第三者の客観的視点から自校の課題を発見する機会、あるいは自校の優れた取り組みの正当性を証明する機会として活用してきた大学とでは、すでにスタンスの差が顕著になっていますね。

――新たな評価において、真に必要な質保証サイクルとはどうあるべきでしょうか？

山咲：全学および学部・研究科レベルにおいて、DPの到達状況を継続的に把握・評価し、教育改善へと循環させる仕組みが構築されているか否かです。

白藤：各学部での体制の再構築が急務になりますね。

山咲：現状、この学習成果の把握・評価が細部まで機能している大学はまだ少ない。各学部での質保証体制をゼロベースから、あるいは既存の取り組みを整理統合しながら構築していくことが不可欠となりますね。学部別評価へ移行しても、全学的な内部質保証機能が正常に機能していることが大前提です。

何がネックになるか

〇全学教学企画部門の役割

――全学組織としてはどの部署が主導することになりますか？

山咲：大学にもよるでしょうけど、まずは学長室や企画課、大学教育センターといった教学企画・推進部門の教職員が、全学の現状および各学部の達成度・課題を正確に把握する必要があるでしょう。

白藤：学部へのアプローチ方法はどのようにすべきでしょう。

山咲：専門的な教育内容は各学部・研究科に委ねつつも、仕組みの構築や具体的なアセスメントの運用に関しては、教学企画部門が各学部に伴走しながらサポート・支援する体制を構築しなければなりません。現場には推進役を担える理解ある教職員が必ずいます。協働して取り組むことが不可欠です。

荒木：現場の教務担当職員や事務局の管理職・役職者は極めて重要なキーパーソンですね。

したがって、教務職員や管理職は、3つの方針や教務指針、カリキュラムマネジメント等の基本概念を正確に理解して、現場を動かしていく必要があります。

山咲：業務の効率化に向けて、技術的な連携も重要になりそうですね。

荒木：そうです。現代の評価対応において不可欠なのがDX・IT部門との連携でしょうね。日本学術会議の分野別参照基準との適合性チェックやカリキュラム分析において、AI等のデジタル技術を活用して業務を効率化する環境を構築することが重要です。

従来は人間が1つずつ手作業で照合していた作業をAIで迅速に処理できるようになれば業務負担が劇的に軽減されます。それにはDX部署と事前にしっかり連携・相談しておくことが不可欠です。

山咲：AIの活用に関しては2点補足します。1点目は、AIの出力結果に対するファクトチェックを行える人間側の基礎知識や理解力があって初めて機能するということ。2点目が、教務事務担当者の評価業務が単なる追加負担とならないよう、業務理解の促進とAI等の利活用による負荷軽減を同時に進める必要があるということです。

〇学部長・学科長のリーダーシップ

荒木：山形大学の教育ディレクターや愛媛大学の教育コーディネーター、あるいはプロボストのように、教育推進に明確な責任と権限を持つ体制の導入が今こそ求められています。学長に仕事が集中しすぎる構造を改め、機動的に動ける体制も必要です。

山咲：学部や学科の中での役割分担も明確にする必要がありますね。学部長や学科長、教務委員長等の役割分担を明確にし、教員と職員が協働・伴走する組織体制を確立しなければ、現実的な評価対応は困難です。

白藤：今回の移行において最も変化が求められるのは「学部長・学科長」と、それを「補佐する職員人材」と考えています。

学部・学科単位での教学マネジメントの推進が問われるため、学長が掲げる全学的なビジョンを学部レベルの具体的な運営方針に落とし込み、実行に移すリーダーシップとアジェンダプランニングが不可欠となります。単なる順番制や「当て職」の学部長では対応は難しいと考えます。

山咲：それを支える職員側の役割変化も大きいですね。

白藤：まさに。学部事務室等の職員の存在が重要です。組織的に動くことは職員のほうが得意なので。小規模大学等で学部単位の事務室がない場合でも、特定の学部・学科担当として教学マネジメントに「右腕」として深く関与し、政策立案を担うアクターであることが求められます。

日本特有の短い任期での部署異動の慣行を見直し、補佐人材が専門性を発揮して長期的なリーダーシップを支えられる組織体制と権限・時間の確保が不可欠と言えるでしょう。なお、短い任期の見直しが必要なのは、学部長・学科長にも当てはまると考えています。

荒木：事務組織の配置や育成について、現状の配置傾向に関する問題意識はありますか？

山咲：教務事務はルーティンをトラブルなく回せるようになると若手でも対応できるため、若手職員の登竜門として配置されがちです。しかし、カリキュラムマネジメントや学習成果の把握・改善を担うためには人員配置の戦略変更が必要だと思います。

白藤：企画を立案する経営機能と現場を安定的に回す運営機能の両面が必要ですね。新規企画を立ち上げる「0から1」の機能と、それを現場に定着させ運用・改善する「1から99」の機能の双方が重要であり、組織文化に応じて教学企画部門と教務事務部門の役割分担や連携を進める必要がありますね。

荒木：職員の流動性への対応、ベテランや適性のある人材を集中的に配置・育成する視点も持たねばなりません。

明日から着手すべきことは

〇ポジティブな意識改革

――3つ目の論点として「本格実施に向けて何を準備すべきか、また何がネックとなるか」について議論を進めます。

山咲：準備段階において最も重要なのは、今回の新評価を、自学部の教育を高めるポジティブな機会と捉え直す意識改革です。

白藤：教員同士での認識の共有や対話が欠かせませんね。

山咲：現在掲げているDPが本当に適切かを再検証し、単なる数値測定の可否だけでなく、「4年間でどのような学生を育て上げたいのか」について、専任教員のみならず非常勤講師も含めて膝を突き合わせて議論し、目線合わせ（共通認識の形成）を行う場とすべきです。

荒木：大学にありがちなセクショナリズムの打破も急務です。

白藤：「個人の授業」という意識から「組織による教育」への転換ですね。

荒木：「自分は良い授業を提供している」という個別のスタンスにとどまらず、組織全体で教育に向き合う姿勢への転換には時間がかかります。

山咲：特に資格取得系（看護や医療系等）においては、「どこで取っても同じ資格なら一律でいいのではないか」という議論になりがちです。

荒木：共通カリキュラムの中でも大学ごとの強みをいかに出すかが問われますね。

山咲：教員が異なる以上、その大学だからこそ伸びる強みや特徴が必ず存在するはずです。限定された自由度の中でいかに大学独自の強みを打ち出し、DPに反映させるかが鍵となります。

白藤：具体的かつ最優先で準備すべき事項は、「学部・学科レベルでの学習成果の評価の方針」を定めることです。全学的なアセスメントプランが整備されていても、それは全学共通の指標に過ぎず、各学部・学科のプログラムの学習成果を把握するには限界があります。

多くの大学でアセスメントプランが策定されたものの形骸化している現状を踏まえ、日常的なコミュニケーションのツールとして定着させ、まずは運用してみることが不可欠です。

山咲：アセスメントプランを作成しても、収集したデータを分析し実際の教育改善に活用できていない大学が多数存在します。「なぜ従来の単位付与やカリキュラムマップだけでは不十分なのか」という現場教員の疑問に対し、教学マネジメント指針の認知度を高め、指針に記載の内容理解を深めながら丁寧に納得感を醸成していく必要があります。

〇評価機関側のリソース限界

荒木：学科ごとのDP到達度測定において、年次ごとのマイルストーンやキャップストーンをどう設計し配置するかは、非常に丁寧な議論と調整が求められます。

よく聞くのは「ゼミですべてのDPを達成する」と設定できると考えているという話です。本当に可能なのか検証が必要です。また、学際系分野やペーパーテストで測りにくい人文系分野では特に設計の難易度が高くなります。

山咲：学部単位での評価移行に伴う財政的・経営的負担も大きな問題ですね。

荒木：そうです。評価手数料の増加やアセスメントツールの導入費用、人件費など、多額の経営的コストが発生します。数年後を見据え、中期計画や予算編成に教育投資・評価コストを明確に組み込んでいく必要があります。

荒木：偏差値やブランドランクの序列が強固である中、新評価で良い結果を得ることが大きなリターンとなり得る一方で、ツール等のアセスメント投資に回すなら直接的な教育投資に回したいという切実な葛藤も存在します。

山咲：機関別評価のみならず、専門職評価（医学、看護、リハビリ等の分野別評価）との統合や周期のズレ、手数料の膨大化への対応は経営上の大きな課題ですね…。

――新しい評価の導入にあたって最大のネックとなる部分についてはいかがでしょうか？

白藤：繰り返しになりますが、評価機関側のリソースの限界にあると思っています。現行の認証評価でも、他大学の教職員が評価員を兼務するピアレビュー体制をとっていますが、本業で忙しい評価員が自己点検・評価報告書や短い実地調査だけで大学の現場や全体像を完全に把握することはそもそも難しいと思っていました。

この資源不足状態で評価対象が学部単位へと移行すれば、ますます実行可能性に乏しくなり、結果として形骸化が進んでしまうのではないでしょうか。これを防ぐには、大学のデータをAIに投入して網羅的にモニタリング・分析させ、人間はその分析結果をレビュー・判断するという形へ評価機関側の資源の使い方を変えるべきと考えています。

荒木：評価員の確保は極めて深刻です。もし全基準を見なくてよいのであれば負担は減るかもしれませんが、評価員の負担感は運次第という側面が残ります。

山咲：評価者の育成には各機関が注力していますが、評価機関の事務局が強固でないと回りません。ただ難しいのは、現役で現場の専門分野を熟知している教職員から評価・指摘されるからこそ「なるほど」と納得できるのであって、現場から離れた人から言われても「今の現場を知らないくせに」と反発が起きるトレードオフが存在する点です。

――学内での推進にあたって、組織の中では心理的な抵抗もありますね。

山咲：はい、大学内で総論賛成・各論反対が必ず発生するでしょう。自分たちの学部に具体的な負担や見直しが及ぶと抵抗が生じるため、学内の文脈や既存の中期計画に紐付けながら納得感を形成していく必要があります。

荒木：現場教職員の業務負担増に伴い、給与アップや労働条件改定の要求が出されるといったセンシティブな問題や、教員の任期・人的資源管理の課題も表面化することも考えられます。だからこそ、組織のリーダーシップの継続性も重要になるのです。

〇新評価担当者が最初に取り組むべき行動

――もし皆さんが「明日から新評価の担当者を命じる」と突然指名された場合、その担当者はまず何から着手すべきだと考えますか？

荒木：私であれば、まず「学習者本位の教育とは何か」を理解し、過去3年間の全学決定文書、会議議事録、および関係規定をすべて熟読するよう指示します。

白藤：教学マネジメントの理論と自大学の文脈を把握してもらうことから始めるわけですね。

荒木：そのあと、限られた期間とリソースの中で課題を達成する「プロジェクトマネジメント」の視点を持ってもらいたいと考えます。

白藤：担当者のタイプや性格に応じたアプローチも有効ですね。

たとえば、ビジョンや熱量を重視するタイプには「評価を通じてどのような素晴らしい教育の未来が実現できるか」という情熱を伝え、ロジック重視のタイプには「評価の歴史・理論・制度的背景」を深掘りさせ、手続き重視のタイプには「具体的な実務プロセスや規定」から入ってもらうなど、個別のアプローチをとります。

山咲：自身のこれまでの現場実務経験（教務事務等）に引き寄せながら評価制度を捉え直し、法令や政策的経緯と紐付けて理解することが重要です。

私自身、評価機関に出向した経験がありますが、膨大なデータや根拠資料のなかから、大学の特色や強みを表す取組などコアとなる要点をしっかり抽出・理解することが肝要です。その上で、プロジェクトマネジメントの視点を持ってスケジュールと進捗を管理する能力が不可欠となります。

――教学部門の立場から、大学の経営層に対して「ぜひ行ってほしいこと」、そして「絶対に行ってほしくないこと」は何でしょうか？

山咲：経営層に求めるのは、権限と責任に伴う「明確な覚悟」です。

現場がいくら積み上げても、反対意見に押されて途中で方針がブレたり梯子を外されたりすると現場のモチベーションは瓦解します。覚悟を持って推進すること、そして現場の実情を無視した「一方的なトップダウン命令」を避けることが肝要です。

荒木：初期投資やリソース配分についての配慮も求められますね。

山咲：新評価の導入初期においては一時的に業務負荷が増大するため、経営リソースを追加投入する配慮が必要です。その後、運用がルーティン化・標準化して負荷が軽減するプロセスを見越した、中長期的な経営計画を策定していただきたいと思います。

白藤：わたしは、学部長やそれを補佐する人材に対するエンパワメントと具体的な経営資源（予算・人員・時間）の配分を求めます。

逆に最も避けてほしいのは、「追加の予算や権限、人員は一切与えないが、文科省や評価機関から言われているのだからとにかく現場でやれ」という無理難題の丸投げです。こうした状態は回避していただく必要があります。

荒木：経営層と教学部門が深い対話を重ね、単に経営陣の思い込みによる最適化ではなく、学習者本位の教育を実現するための最適資源配分と教育投資を共同で議論し実行していく関係性が望まれます。

〇互いを高め合うピアレビュー

――最後に、皆さんが考える「理想の大学評価像」についてお伺いします。

白藤：評価機関と大学の双方に「十分な経営資源（資金・人材・時間）」が存在し、AI等の先進技術を有効活用して負担も軽減しながら、形骸化しない、でも疲れない評価が理想です。

山咲：余裕を持った環境での評価が大切ですね。

白藤：資源の余裕があってこそ、質向上につながる評価が可能となります。

山咲：最終的には「外部からの評価を必要としないほど、各大学が自主的・自律的に改善サイクルを回せている状態」の達成こそがゴールです。そして評価の場自体が、互いの優れた取り組みを認め合い、さらに伸ばしていくための前向きで質の高いピアレビューの機会となることを願っています。

荒木：学生自身が評価に参加する「学生参画」をはじめ、地域社会、企業、行政など、多様なステークホルダーが大学評価に深く関わり、教育の価値を共に高めていくモデルの構築と効果検証を進めていきたいと考えます。

市役所等の外部人材が教育評価に参画する際の課題（地域連携以外の教育評価の難しさ）を克服するモデル開発も今後の重要なテーマですね。

――新しい評価についてはいまだ不透明な部分もありますが、各大学におかれては、ぜひできるところから進めていただければと思います。

また、お話にもありました通り、新しい評価が、大学の経営層と、各学部の対話の契機となることも期待しています。

本日はお集まりいただき、ありがとうございました。

「新たな評価」にそなえよ！
現場から考える現実解

終