

2009年度明治学院大学外部評価委員会の提言

2010年3月6日

委員長（立命館アジア太平洋大学副学長）

本間政雄

まえがき

前年度2008年度は、第1章「理念・目的・教育目標」、第2章「教育研究組織」、第6章「研究活動と研究環境」及び第14章「自己点検・評価」の4項目について提言を行ったが、これらについては今次評価委員会の冒頭において、大西学長から対応状況について詳細な説明と今後の進め方について報告が行われた。

報告によれば、これらの提言のすべてについては、学長が中心となって実施可能な事項から着実に対応を進めている様子が伺われ、今後さらに改革を加速させることを期待したい。とりわけ、対応がなかなか進まない事項について、「必要性は十分理解しているが、教授会や教員の理解が得られない」との説明が再行われたことは課題であり、教授会・教員に対して改革の必要性・緊急性について事実とデータに基づいた説明を強化し、学生の利益と社会からの評価の向上を最優先に改革を進めていただきたい。

現状では、学生の首都圏大学志向や「安全志向」に助けられて本学への志望者の目立った減少は見られないが、今後20年間で18歳人口が30万人以上の減少を見る（厚生労働省国立社会保障・人口問題研究所の中位推計）ことを十分見据えた対応策を今からとる必要があり、対応が遅れたり、不十分な場合、大学としての存在すら危殆に瀕することを大学の教職員の共通理解とする必要がある。

今回の外部評価は、「自己点検・評価報告書（案）」の全16章に及ぶ自己点検・評価項目のうち、第4章「学生の受入れ」、第5章「学生生活」、第8章「教員組織」、第9章「事務組織」の4章について行った。現在の我が国の大学の最大かつ焦眉の急の課題の一つであり、教員の保守的な意識に阻まれてなかなか改革が進まない教育面（第3章「教育内容・方法等」）、大学経営に関わる第12章「管理運営」、第13章「財務」、第15章「情報公開・説明責任」などについては次期外部評価委員会で検討したい。

第4章 学生の受入れ

志願者数が2007、08年度減少を続けているが、大学側は「新規事業が行われてこなかったことと上位校に志願者が吸収されていることの2点を挙げ、2010年度に心理学部に教育発達学科を、11年度に国際学部『新学科』を新設することにより改善される」としている。

評価委員の中には、入学定員2,630名という本学の規模で、「志願者数が3万人台を維持しているのは驚異的」とのコメントもあるが、今後の18歳人口の急減を踏まえると、こうしたトレンドが今後とも安定的に続くと考えるのは楽観的に過ぎると考える。新学科設置による一時的な志願者数の増加は見込めても、本学と競合する他大学でも改革の動きは急であり、学生の獲得競争は激化することが見込まれる。また、仮に「数」は確保できても、学生の質は確実に多様化（低下）することが予測されるので、初年次教育の充実などきめ細かな対応が必要になろう。

委員の中には、各学部、研究科は教育理念・目的に沿った明確な「アドミッション・ポリシー」が設定されているという意見や、“Do for Others”を理解し実践する知性と意欲に満ちた人材の育成を、全学部が共通のポリシーとして鮮明に出すことも検討すべきと言う意見もあった。一方、今日のような「大学全入時代」の下では、一部の競争力の高い大学を除いて、かつてのように大学が入学の条件を定めて選抜試験を課し、条件・基準を満たしたもののから入学者を選ぶのではなく、逆に入学希望者が自分の条件・基準にあった大学を選ぶという状況になっていることを認識する必要がある。

入学希望者は、770校を数えるに至った多様な大学の中から、自分の学力、将来就くことを希望する職業、立地、学費、キャンパス環境、就職状況、奨学金の有無、海外留学の可能性など多様な要素を勘案しながら、大学・学部を選択することになるが、本学のように立地、学費、選抜性などで競合する大学が多数ある場合には、入学希望者が本学を選びたくなるような教育の内実と学生支援環境を強化し、それらを「目標」としてではなく「実績」として分かりやすく示し、他の競合大学との差別化を図る必要がある。

具体的に幾つか例を挙げれば、大学全体だけでなく学部毎（場合によってはゼミ毎）の「学生による個々の授業科目やカリキュラム全体さらには学生生活、大学の学生支援体制に対する学生の満足度」、「就職率・進学率だけでなく、具体的な就職・進学先に関するデータ、就職も進学もしなかった場合の1年後2年後の進路とその分析データ」、「図書館や学術データベースの利用状況」、「海外留学に関する、大学、専門分野、資金調達元などの具体的デ

一タ)、「中退率や年限内での卒業状況」、「英語力に関するデータ」、「各種検定・資格試験の合格者に関するデータ」を少なくとも過去5年間の数字、データとともに示す必要がある。こうしたデータが示されてこそ、曖昧で根拠がはっきりしない大学の「イメージ」や「ブランド」ではなく、大学の「実力」に基づいた選択が可能になるのである。

「アドミッション・ポリシー」が大学側の示す入学者に期待する資質・能力であるとすれば、これらのデータは逆に入学希望者が大学側に期待する「教育力」であり、「学生支援力」ということになるだろう。両者がうまくマッチしてこそ「アドミッション・ポリシー」がうまく機能したということになる。

学生受入れの公正性については特に問題はないと思われるが、一方で入試方式の多様化に伴って、学生の学力の低下や入試実施コストの上昇を懸念する意見もある。また、一部の学科を除いて社会人の受入れが極めて低調であることや編入制度が不備であることが、「Do for Others」という本学の基本理念と矛盾しないかといった観点からの検討も必要であろう。

一定数の志願者・入学者をコンスタントに確保するという経営上の要請と、資質・能力・意欲の高い多様な学生に入学してもらおうという教学上の要請(言い換えれば「アドミッション・ポリシー」の成否)を満たしていくためには、結局のところ受け入れた学生にいかにして社会で通用する学力と専門知識、教養、それにコミュニケーション力などの社会人基礎力を身につけさせて社会に送り出すことにかかっていると考える。

大学院研究科は、前期課程・後期課程ともに定員割れの状態が続いている。政府の大学院拡充政策もあって各大学とも大学院の拡充を行ってきたことや文系・社系の大学院卒業生に対する社会(企業)のニーズがそれほど高くないことが定員割れの主因という意見もあった。一方、社会や産業構造、企業活動、行政の高度化、複雑化、グローバル化、情報化といった急速な変化の中で、大学院で行う高度専門(職業)教育に対する潜在的なニーズは高いものがあると考えられる。

現実に、我が国と並ぶ先進工業国である欧米諸国や我が国を追い上げているアジア諸国では、文系・社系の大学院進学率は我が国を大きく上回っている。従って、今一度社会や企業、行政側の高度専門教育に関するニーズをきちんと把握し、大学院のカリキュラムの内容と質、量を外部実務者も入れてゼロベースで再検討し、時代のニーズにふさわしい研究科として再構築する必要があると考える。

高大連携の関係では、系列校との関係を検証し、系列校を持つことの意味を再確認する必要がある。そのために、高校の教学責任者と大学の各学部の教学責任者との間で、教育目標や教育方針、課外活動まで含めたカリキュラ

ムのすり合わせを行うとともに、教員同士の相互交流（例：大学教員が系列校で出前授業を行い、高校教員が大学の初年次教育や補習講義を担当する）を拡大し、本学の「一貫教育」にふさわしい体制を整備することが急務である。

中途退学者がかなりの数に上っていることは問題である。経済的困窮から不本意な退学に追い込まれる学生には、大学として様々な経済的支援策（低利・無利子の資金貸し付け、大学内非常勤職の優先あっせんなど）を講じる必要があり、学業についていけない場合には、早期にこうした学生を発見し、必要な支援措置（補習教育、カウンセリング、T Aの配置など）を講じる必要がある。今後政府による入学者数などの定員管理が厳しくなることが予想されるので、退学者の数を最小限に抑える試みが重要になるし、そもそも学業半ばにして大学を去っていく学生がいること自体、教育機関としてのある種の「敗北」であることをもっと深刻に認識する必要がある。

第5章 学生生活

この章では、学生への経済的支援、学生の研究活動への支援、生活相談等、就職指導、課外活動の5項目について検討が加えられている。

まず、学生への経済的支援であるが、2008年度秋より、近年類を見ない金融危機に対し導入した「緊急奨学金」は、マスコミでも取り上げられるなど、大学のイメージ向上に有効な政策であったと評価できる。一方で、本学に限らず、歴史的経緯もあって学外、学内の各種奨学金（貸与、給与）が混在しており、支給基準も経済的困窮度や成績優秀度など考え方がまちまちとなっている。各種奨学金に関する情報提供体制や入試とリンクした奨学金の事前予約なども十分とはいえない。さらに、留学生や社会人など今後18歳人口の減少を補う可能性のある層に対する奨学金制度が十分検討、整備されていない。また、大学独自の奨学制度の原資となる外部資金の獲得も重要であるが、具体的な計画は示されていない。

これまでの本学の経済的支援制度の有効性の検証、学生のニーズの調査などを行い、2009年度に実施予定の首都圏主要大学の当該制度の調査の結果を踏まえつつ、学生のニーズにあった実効性の高い、学生にとって使い勝手の良い制度の構築を期待したい。

学生の自主的、自発的な研究活動は、近年「社会人基礎力」「学士力」と言う名のもとに経済界などから大学卒業生に必要な能力として求められている課題設定力や論理的思考力・表現力などの育成に有効であり、こうした活動に対する支援は重要である。本学は、文学部（フランス文学科）や社会学部、

法学部及び関連の研究科を中心に学生の研究活動に対する教員の指導や発表の場の設定、研究環境の整備、経済的支援、表彰制度などが行われており、評価したい。今後は、他学部、研究科でも同様の試みが拡大することを期待したい。

同時に、学生に対し、大学が自立した思考の場であることを繰り返し広報し、「自ら学ぶこと」の価値を理解させること、自分が学ぶ関連領域での問題意識を育むためのインターンシップや海外経験などを奨励することを行ってほしい。

学生の心身の健康を確保するために、大学として様々な支援を行うことは極めて重要である。心身の健康を損ない、学業の継続ができなくなることは本人、家族にとっての痛恨事であることは論を待たないが、大学にとっても教育機関としての失敗を意味するだけでなく、中退者の多い大学としてブランド・イメージにも傷がつき、学納金の損失など経済的な打撃も小さくない。現代の学生は、幼少時からテレビやパソコン、携帯電話を通じたメールなど一方通行の、あるいは対面ではないコミュニケーションに偏った生活を送ってきたところから、縦横に多様な人間関係を作り、保っていくことが苦手なものが少なくなく、それがセクハラや引きこもりの原因となったりすることも指摘されている。

本学では、同規模他大学の約2倍の相談者があるとされており、比較的充実しているとされる学生相談体制のさらなる拡充が必要と考えられる。学業不適応やセクハラなど大学が対応すべき課題も多いが、一方精神上の問題や家庭に起因する問題事例もあり、大学による対応に限界がある場合も少なくない。今後は、両者の仕分けを行ったうえで、前者に大学としての資源を集中することや、問題が顕在化してからの対症療法的な対応から事前に問題になりそうな事例を把握して予防する方向に転換することを検討すべきであろう。

また、学生生活全般に関わるリスク管理を確立、充実し、広く認知させることが必要である。

なお、学生生活に対する満足度調査については定期的に実施し、その結果得られた学生の要望、ニーズは可能な限り速やかに実施に移し、対応できない場合や実施が遅れる場合は学生に対して明快で納得のいく説明を必ず行うことが必要である。「何を言ってもどうせ大学は真面目に取り合ってくれない」という感想を学生が持つようになることは大学全体に対する不信につながり、問題である。誠意を持って説明を尽くすことが重要である。

就職支援については、2006～08年度で94から96%という高い就職率（学部生）を誇っている。全体に手厚い就職支援体制を組み、実績を挙

げている印象であるが、今後に向けての課題も見えてきている。また、学部ごと、学部・大学院別の就職率や課題についての記述がないことも問題である。さらに、本人の就職希望と実際の就職先との適合性（マッチング、例えば1年後、2年後、3年後の離職率）についてのデータや記述も示されていない。

また、「学生の将来の進路を見出せるよう・・・様々な支援を行っている」（5-37p）としながら、大学の努力の大半は「就職」に向けられている印象であり、例えばNGOやボランティア活動、海外体験をしながら自分の能力や関心を明確にしたいと考えている層やとりあえず就職するが、経験を積んでから企業への転職や海外を含む大学院進学、国際機関への応募、起業などを考えている層などへの対応がよく見えてこない。

厳しい経済状況の下で、安定した企業への就職が最優先となり、大学がそのために様々な努力を行うという事情はある程度理解できるが、一方で3年以内の離職率が3分の1を超えているというデータが示され、3年生の秋に始まり年々長期化する就職活動が大学教育に悪影響を与えているとの指摘が多くの大学関係者から行われている。

こういう状況の下で、学生の多様な進路を実現するための支援を行うという観点から、キャリア教育や就職支援のあり方を見直すことも意味があると考えられる。具体的に言えば、「自己の能力・資質や卒業後の進路について入学後早期に考えさせるキャリア教育」、「卒業時点でも未だ将来の進路や就職先について決めかねている学生に対する相談、ガイダンス」を今後強化することが考えられる。さらに、数は少なくとも、日本での就職を希望する留学生や大学院生に対するきめ細かな相談体制の充実も重要である。

課外活動に関しては、「スポーツ・プロジェクト」や公認4団体との定期会合など効果的な取組が行われている。課外活動の持つ教育的意義は今さら言うまでもなく重要であり、活動経費の補助、活動場所の提供、めざましい成績を挙げた学生の表彰、コーチや監督など指導者の人件費補助など大学としての支援は必須である。

なお、資格取得を目的とする課外授業については相当数の科目が開講されているものの、具体的な成果（各種資格や検定試験の合格者数）が示されておらず、その効果が検証されていない。また、本学が人文・社会科学系の学部を中心としていることから、公務員志望者も相当数いると思われるが、地方公務員だけでなく国家公務員I種をめざす学生に対する支援も必要ではないかと思われる。高い目標を設定することによって、全体としての合格者が増えるという「底上げ」効果が期待できる。

第8章 教員組織

言うまでもなく教員は大学の最も重要で基幹的な人材であり、いかにして優秀な教員を採用し、持てる力を最大限に発揮させ、絶えず能力を向上させていくかは大学最大の課題と言っても過言ではない。本学の課題は、社会人や実務家教員、外国人など公募制を活用した多様な人材の登用があまり進んでいないようにみえること、教員の最大の責務は学生の教育にあるにもかかわらず採用に当たって教育に対する考え方や教育経験・能力を十分評価していないこと、採用後も教員の教育、研究、社会貢献の実績などを定期的に客観的に評価して、評価結果を踏まえて教員の絶えざる能力向上を図る仕組みがないこと、教育の対象である学生による評価が行われていないことなどの課題がある。

今後、教員の採用に当たっては、教育力を評価する仕組み（担当予定科目についてシラバスを提出させたり、模擬授業を行うことなど）を導入するとともに、採用直後に教育心理学、教材開発法、成績評価法、カリキュラム編成法などに関する研修を受講すること及び採用後定期的に学生や教員による評価を受けるようにして、その結果をも踏まえて教育能力向上のための研修を受講することを義務付けることを検討する必要がある。

そして、そのために「教員研修センター（仮称）」を早期に立ち上げて、ベテラン教員を再雇用して配置し、学生による授業評価の結果が数年続けて平均を大きく下回り、かつ改善努力の見られない教員の研修などを行ってはどうか。

また、今後学生の学力はさらに多様化することは避けられず、低学力の学生や学修意欲の低い学生への対応が必要となる。こうした状況の下で、教員の負担増が予想されるので、引退した高校教師や大学院生を活用したTAを重点的に配置することも検討すべきである。

大学の業務が多様化するに伴って、従来のように学部に所属する教員の他に、学生の国際交流の企画・実施、他の研究機関や地方自治体との研究協力の企画・実施、各学部のカリキュラムや教授法についての調査研究や改善案の提案などを行う「全学組織」（例：国際交流センター、社会連携センター、高等教育研究センター）に所属教員を採用することも必要である。

また、「客員教授（准教授、以下同じ）」「特任教授」「特命教授」など、多様な雇用形態（常勤、非常勤）や使命・任務（教育、研究、企画・調整、管理運営）、処遇（年俸制、出来高払い制、日当制）などをもつ教員の採用も必要である。

こうした教員は、学部所属の教員と異なり、教学の責任者である学長の発

意によって人事を起こし、全学の教員・職員から構成される「全学人事委員会（仮称）」によって当該職務の内容に応じた基準によって採否を決定する仕組みを設けることが考えられる。高齢化社会の中で、多様な経験・能力を有する中高年を、人件費を抑制しつつ大学の多様化する業務に対応させることのメリットは極めて大きいと考えられる。

なお、学部自治をベースにした「ボトムアップ型」の意思決定に関しては、仲間内の閉鎖的になりがち、全学的な意思決定や新たな施策の展開の足かせになるという批判が委員の間に多かった。学部自治の中核となる教授会は、教員の人事や学生の入学・成績・卒業判定などに関する責任と権限を有するほか、学部の教育に関してもっと責任を果たす必要がある。

例えば、学部・学科のカリキュラムが、社会一般や企業のニーズ、さらには学問の進展に適切に対応したものになっているか、カリキュラム構成は適切か、各科目間で講義内容に重複はないか、各科目の内容、教材、成績評価の相互の一貫性は担保されているかなどを絶えず検証し、必要な改善を行うとともに、各教員の教育力の向上に努める責任がある。

こうした責任を果たすためには、現状の学部長を中心とする執行体制は極めて脆弱であり、学部長を補佐する事務体制も整っていない。今後、学部長任期の長期化（3～6年）、いわゆる年功序列型・順番制による学部長選考でなく、学部運営に関して定見を持ち、実行力・指導力のある人を選考するように慣行を変えること、そして学部長は教育、研究、学生支援、社会貢献などに関して「目標」と「中期計画」を設定することなどを検討すべきである。学部長を中心とする「ボトムアップ型」の学部運営、教学改革こそ今最も重要な事柄と考える。

この関連で、学部長を補佐する事務責任者の役割は重大であり、いわゆる執行にすぐれた職員から企画・調査・政策提案までこなせる職員を学部に重点的に配置する必要がある。

第9章 事務組織

大学「経営」の要として、また教員だけでは視野が狭くなりがちな教学改革に関して広く社会・経済の動向と学生の視点から大局的な分析と政策提案ができる事務職員の役割は、まさに教員と並ぶ大学運営の車の両輪であり、職員の採用、研修、人事制度及び職員の組織（事務組織）は極めて重要である。本学の場合、現状の180名という職員数は過大、組織（課の数など）が複雑に過ぎるとの意見が委員の間にあるが、一方で大学の業務が多様化・高度化し、業務量が増加していること、そしてキャンパスが二つに分かれて

いることなどを考慮すると、課題は、単純な職員数や課の数の削減ではないであろう。

むしろ、現行の職員の能力を最大限に引き出すための、経理・管財・人事管理などの定型業務を派遣職員に置き換えること（アウトソーシング化）、組織の再分化による「縦割り」の弊害を最小化するための業務単位の「グループ化」などの業務改革と、年功序列型の賃金体系・手当て制度を抜本的に改革し、実績に応じた賃金・手当てなどの処遇制度の導入、課題設定力・調査分析力・政策企画力・実行力の育成を体系的に行う研修制度の導入など人事制度改革こそ必要であろう。また、行政や企業出身者、広報・財務などの分野での専門職など多様な経験を持つ外部人材の登用も検討に値する。今後は、マネジメント或いは経営マインドをもった人材を育てるような人事制度の改善が望まれる。

その他

そのほか、外部評価委員会のあり方やそのベースとなる自己点検評価のあり方についても、実質的な効果や費用対効果の観点からあるべき姿を見直すべきとの意見や、大学の現状を客観的かつ継続的・体系的に把握したうえで、PDCAサイクルを回すべきだとの意見があり、大学としての検討を期待したい。