

大学における教育改善等のための 組織体制のあり方

—12年間の組織体制の変化と課題—

高等教育研究叢書

152 2020年3月

川島 啓二 編



広島大学

高等教育研究開発センター

大学における教育改善等のための組織体制のあり方

—12年間の組織体制の変化と課題—

川島 啓二 編

広島大学高等教育研究開発センター

目 次

はじめに：調査の背景、目的・方法と意義、今後の展望	川島 啓二……………	1
第1章 教育改善のための大学教育センター等の役割	姉川 恭子……………	7
第2章 大学教育センターにおけるFD/SD活動	天野 智水……………	31
第3章 大学教育センターの設置計画	西野 毅朗……………	39
第4章 大学教育機構等の設置状況と今後の課題 田中 正弘、川越 明日香、長 創一朗、江幡 知佳、 高野 雅暉、中原 理沙、野村 祐介……………		45
第5章 大学教育改革のための組織的課題	大膳 司……………	55
第6章 大学教育担当副学長へのインタビュー	西野 毅朗……………	65
まとめ：混迷の中の大学教育センター等	川島 啓二……………	73
調査票と単純集計結果	大膳 司……………	79

はじめに：調査の背景、目的・方法と意義、今後の展望

川島 啓二
(京都産業大学)

1. 調査研究の背景～大学教育改革の政策展開

今を去ること10年以上になるが、本調査と同名ではほぼ同内容の調査が、平成17年に国立教育政策研究所によって実施された。当時、筆者は国立教育政策研究所高等教育研究部総括研究官の職にあり、その平成17年調査を含む研究プロジェクトを取りまとめた¹。その後10年以上の歳月の中で、教育改革支援のための組織体制に係る新しい全国調査の必要性が求められながら、関連する調査は実施されることなく、全国的傾向の基本データとして、いまだに平成17年調査が引用されることさえある。この14年の間、学修成果志向の大学教育改革の進展と、科学技術の発達やグローバリゼーションや人口変動からくる社会の大きな変容を受けた、大学教育改革の課題状況やフェイズの変化は、現在の実態把握の必要性は言うに及ばず、日々急速に更新されつつある関連知見の集約とともに新しい問題意識を必要としている。この14年間の変化はことのほか大きく、大学に文字通りドラステイックな変化をもたらしてきた。その意味で、平成17年調査とほぼ同じ枠組みでの調査では掬いきれない部分もあることは承知しておかなければならないだろう。思い起こしてみれば、14年前の調査では、「設問にあるIR (Institutional Research) とは何ですか？」という問い合わせを本当に数多く受けたものである。現在、IRは認証評価で求められる内部質保証システムにおける中核的な方法であり、大学関係者でそのタームを知らぬものはいない。今昔の感もひとしおはこのように言うのであろう。

当時の問題意識は、FDという言葉の普及とともに、大学教育の改善が強く求められるようになった時期に、各大学における教育改善を推進するために、どのような組織体制が構築され、どのような活動が行われているのかその実態を探るといって、いたってシンプルなものであった。方法としては、国立大学に多く設置されていた「高等教育研究開発センター」「大学教育開発センター」等の名称を持つセンター組織の役割と機能についての質問紙調査をお願いし、その結果を中心に研究成果が取りまとめられた。当時、そのようなセンター組織が多くの国立大学においては設置されている状況にあり、また、公立・私立大

¹ 川島啓二(研究代表者)『大学における教育改善等のためのセンター組織の役割と機能に関する調査研究(平成17-19年度政策研究課題リサーチ経費による研究成果報告書)』国立教育政策研究所、169頁。

学にも設置の動きが徐々にではあるが見られ始めていた。しかし、それらのセンター組織は、目的とする活動内容についてもあるいは組織体制の在り方についても萌芽期のためか手探り状態にあり、他大学の事例や全国的動向に係る知見を必要としていた。例えば、研究開発的機能が企画実施的機能のどちらを担うのか、あるいは教養教育、キャリア教育など広範な教育サービスの提供をも担当するのかなど、アモルフ的状态になっているような状態であることから、多様な観点から総花的な質問構成になった。多くの課題が見え始めてきており、センター組織の目的や機能をどのように考えればよいのか、総合的な研究知見が求められる状況にあったのである。

2. 調査研究の目的と方法、意義

本調査研究は上述の背景をふまえつつ、国立教育政策研究所による前調査以来、基本的知見の集約が行われていない研究上の間隙を埋めるため、①教育改革支援のための組織に係る全国的な設置状況、役割、FD/SDをはじめとした活動の実際、現状と課題、今後の設置計画等を質問紙調査によって明らかにし前調査結果との対比を示すこと、②新しい動向としての「機構化」の設立経緯、役割、機能、現状と課題等を同じく質問紙調査によって明らかにするとともに今後の展望を探ること、③3つの事例大学について副学長へのインタビューによって、最近の大学教育改革の潮流の中での大学教育センター等のリアルな姿を例示的に示すことである。新しい全国調査の必要性が求められながら、新しい知見の集約を必要としていることから、上記のような調査枠組とした。大きく変化した教育改革組織の現状を平成17年調査とできうる限り比較可能な調査枠組みに基づきつつ、新しい問題意識も取り入れて実施するものだともいえる。

今振り返ってみると、14年前の問題意識は、FDセンターとしての大学教育センター等に重点が置かれていたが、今日の文脈では、教育、研究、管理運営活動に対する、支援部門の体制と組織の在り方の問題が生じている。大学マネジメントにおける「間接部門」の組織デザインと効果的な機能化の問題とも言えるだろう。さらに大学教育改革は、今後、少子化や大学経営の合理化を基本的背景としつつ、教育プログラムと教員組織・研究組織の対応関係の見直しや再編成に焦点化されることが想像されるが、本調査はそのような課題状況における、「間接部門」に係る基本的データの構築に貢献するものでもある。

3. 大学教育センター等をめぐる政策環境

調査が実施された平成17年前後は、我が国の大学教育にとって極めてエポックメイキングな時期でもあった。研究プロジェクト期間中の平成19年9月に、中央教育審議会の「学士課程教育の在り方に関する小委員会」から『学士課程教育の再構築に向けて』（審議経

過報告)が出され(「答申」が出されたのは平成20年12月24日)、その後のアウトカム重視の大学教育改革という方向性に決定的な影響を与えたのである。この時のインパクトは、さらに遡ること平成3年の「大学教育改革元年」とされる大学設置基準大綱化に匹敵するものであろう。専門分野横断的な汎用的技能の重要性やその学習成果、さらにはアセスメントの在り方に係る提起は、今日に至るまで、大学教育改革の潮流とその基本的方法を規定しているといつてよいだろう。その観点から、一体的・体系的な学士課程教育の枠組をめざすなら、それを担保し学士課程教育を担う教職員の職能開発を支援するセンター組織の役割と位置づけが重要になってくるという問題意識が調査企画の基底としてあった。その意味において、13年前の問題意識は、FDセンターとしてのセンター組織に関心の出発点があり、今日のように教学マネジメントサイクルに焦点づけられた精緻な方法的意識がその時点で明確にあったわけではない。

その後、政策の側から発信された補助金等を通じての数々の政策的誘導は、学士課程教育の質保証の仕組みの精緻化と実効化という基本的なトーンで大学や社会に投げかけられていくことになったわけだが、それは、アウトカム重視の高等教育政策を追求する限り、必然的な展開でもあったともいえる。

2012年8月『新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて』(答申)においては、さらに進展されたトピックとしての「プログラムとしての大学教育」やアクティブラーニングが強調された。成熟社会で求められる能力をどのようなプログラムで育成するのか、そのためには個々の教員の認識と授業展開が肝要であり、プログラム全体の中で個々の授業科目は能力育成のどの部分を担うのか、他の授業科目と連携・関連しながらの組織的展開、評価に基づく改革サイクルとして、プログラム共通の考え方や尺度に基づく評価や評価をプログラムの改善・進化につなげることが強調され、大学教育改革の主論点は教学マネジメントサイクルへと展開していったのである。

このように、センター組織に関する平成17年調査以来、大学教育改革は、その理論的基盤や方法的整備が、目覚ましいほどの勢いで(ある意味ではドラマティックに)進展してきた。学習成果(ラーニングアウトカムズ)の明示、アクティブラーニングの推奨、教学マネジメントの強調、そして、直近の「2040年に向けた高等教育のグランドデザイン(答申)」(2018年11月26日中央教育審議会大学分科会)においては、学修者の視点からの大学教育の再構成といった、今までと連続的でありながらも時々の重点的なトピックの「綾」を看取することができる。そのことは、いきおいセンター組織等の組織構成や、目的、役割にも影響をそれなりに与えてきた(与えていく)ものと思われる。

センター組織は、そのような潮流の中で、改革課題を、ある時には先導的に、またある時には全学的に普及させるためのアドホックな組織として、専門的職員を擁しつつ、学生調査などの各種調査と分析、教職員に対する研修、教育プログラムの開発と実施などを広範囲に担ってきた。改革の進展と進化や方法的な細分化が、センター組織に期待される活

動の広範囲化・専門化にもつながり、皮肉なことでもあるかもしれないが、容易には整理しきれない複雑化した状況が現出するようになったともいえよう。

4. 大学組織の中での大学教育センター等の立ち位置

また、一方で、センター組織に関わる論点として、それが、大学という疎結合に基づく組織構成の中でどのような機能をそもそも期待された部分組織なのか、つまり、これまで述べてきたように、大学改革の中で、新たに登場してきた教育内容・方法に関する改革プロセスを企画・調整・先導といった機能を担うのか、あるいは、共通教育の実施組織として「直接部門」の一翼を担うのか、つまり、教育、研究、管理運営活動に対する、直接部門に対する支援部門の体制と組織の在り方という問題を浮かび上がらせるようになったと思われる。大学マネジメントにおける「間接部門」あるいは「支援部門」の組織デザインと効果的な機能化の問題とも言えるだろう。

加えて、教育組織の観点からは、少子化や大学経営の合理化、さらに、前述の学修者の視点に立った大学教育という基本的考え方を、背景やあるいは今後踏まえるべき基盤として、教育プログラムと教員組織・研究組織の対応関係の見直しや再編成がすでに（特に国立大学では急速に）進行している（この問題については、国立教育政策研究所編「大学の組織運営改革と教職員の在り方に関する研究 最終報告書」（2016年3月）を参照されたい、またグランドデザインの中でも、学部・研究科の壁を越えた柔軟な学位プログラムの編成が推奨されている。）が、本調査はそのような課題状況における、「間接部門」に係る基本的データの整理と提供に貢献するものともなるだろう。

2018年11月25日、前述の『2040年に向けた高等教育のグランドデザイン』（答申）が公表された。そこでは、「保証すべき高等教育の質とは何か、ということ再度問い直す必要がある。どのような大学が学修者の視点から見た質の高い大学であるかについては、学修者の個々のニーズに基づく観点があるため、一概には言うことはできないが、何を学び、身に付けることができるのかが明確になっているか、学んでいる学生は成長しているのか、学修の成果が出ているのか、大学の個性を発揮できる多様で魅力的な教員組織・教育課程があるかといったことは、重要な要素となる。」とされている。そこで、打ち立てられようとしている議論の基軸が、学修者中心という観点になるのであれば、そのことによって、今までの大学教育改革とその組織的な質保証システムとして機能することを期待されてきたセンター組織の位置づけがどう変わるのか、その点にも我々は今後目を向けなければならないだろう。

時代の変化を踏まえた、大学教育改革の推進という言葉（ある意味ではマジックワード）は、今まで幾度となく繰り返して語られてきた。「大学教育改革元年」とされる、平成3年の大学設置基準大綱化以降、とりわけその感が強い。ただ、今次、語られている将来社会

における変化は、これまでとは次元の異なる前提や事象の現出への対応を迫る「メガ変化」であるようにも見える。我々が、そのようなチャンスと危機の幅と深さをそもそも理解できているのかどうかさえ定かではない。今までとは質の異なった議論が、文部科学省という枠組みさえ超えて進んでいるようにも思われる。

今次調査の企画段階では、グランドデザインはまだ議論の俎上に上っていなかったが、上述のような問題意識にも意を払いつつ、大きく変化した教育改革組織の現状を平成17年調査とできうる限り比較可能な調査枠組みに基づきつつ、本調査を実施・分析するものである。

本調査は、広島大学高等教育研究開発センターの国際共同研究推進事業から支援を受けて進めている「学士課程教育の質保証アプローチの方策と教育改革組織の役割に関する調査研究」の一環として実施することで実施されたものである。ご協力いただいた各位に、この場を借りて、深く感謝の意を表すものである。

第1章 教育改善のための大学教育センター等の役割

姉川 恭子
(東京工業大学)

はじめに

本研究における質問紙調査は、前身とも言える『大学における教育改善等のためのセンター組織の役割と機能に関する調査研究（平成17-19年度政策研究課題リサーチ経費による研究成果報告書）』（国立研究政策研究所）を元を実施された。その比較結果の一部は巻末の「調査票と単純集計結果」に示されているが、本章ではその中でも「大学教育センター等」（以下、センターと略する）設置の背景や目的、現状抱える課題を見ていく。「大学教育センター等」設置の傾向はこの約10年間で大きな変化が見られた。その差は国立で約15ポイント、公立で約33ポイント、私立で約28ポイントの増加となっており、近年、国公立問わず大学教育センター等を設置する必要性が高まってきたことがうかがえる。本章では、第1節では、1970年代まで遡り、センターが設置されてきた背景とその役割について確認する。次に第2節で、現在設置されているセンターの設置目的や期待する役割について、第3節で課題と「今後力を入れていきたい」と回答された内容について大学設置別に特徴を確認した上で、最後にまとめを述べる。

1. センターの設置状況

(1) 大学規模別のセンター設置状況

センターを設置している大学の内訳は、国立42校(85.7%)、公立20校(51.3%)、私立71校(46.4%)となっており、全体では約55%の大学が現在設置している。大学の規模別で確認するため、学部数を、1学部、2-3学部、4学部以上の3群に、また、学生数4,000人未満を小規模、学生数4,000人以上8,000人未満を中規模、学生数8,000人以上を大規模として3群に分け、それぞれセンターの設置の有無との関係を示したのが表1である。

センター等は4学部以上の大学、または中規模以上の大学で設置される傾向にあり、これは後に第4章に詳述する通り、機構等の設置にも同じことが言える。

表1 大学センター等設置の有無（学部数、学生数別）

学部数	設けている	設けていない	学生数	設けている	設けていない
1学部 N=82	36 43.9%	46 56.1%	小規模 N=178	90 50.6%	88 49.4%
2-3学部 N=67	33 49.3%	34 50.7%	中規模 N=32	24 75.0%	8 25.0%
4学部以上 N=86	60 69.8%	26 30.2%	大規模 N=24	16 66.7%	8 33.3%
合計 N=235	129 54.9%	106 45.1%	合計 N=248	50 55.6%	198 44.4%

なお、センター等の有無を尋ねた設問では、「貴学においては、教育改善を企画・実施するために、どのような組織を設けていますか。」という問いに対し複数回答可となっている。そのため、図1と図2ではそれぞれ、教育改善を企画・実施するための各組織形態について学部数及び学生数に分けて確認しているが、各区分の合計値は一致しないことに注意されたい。図1及び図2からわかる通り、センターを要する大学には、意思決定機関を別に設けているケースも少なくない。

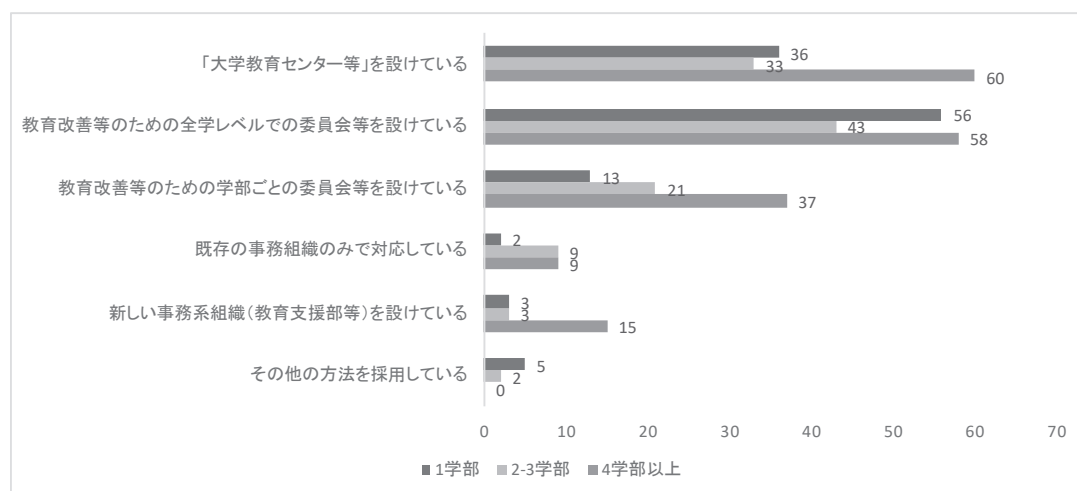


図1 教育改善を企画・実施するための組織形態（学部数別、複数回答可）

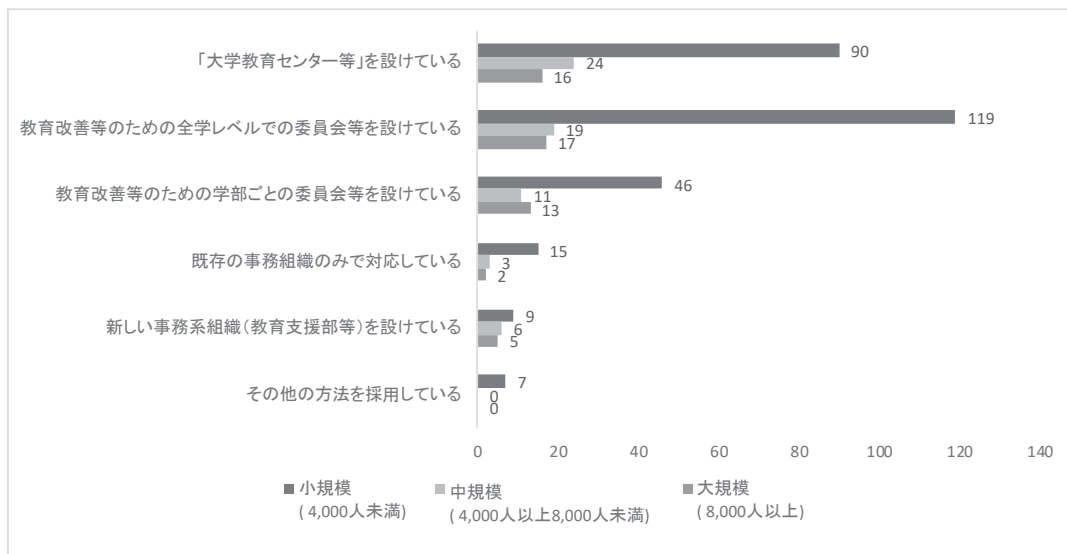


図2 教育改善を企画・実施するための組織形態（学生数別、複数回答可）

そこで、表2及び表3では、センターを擁する大学が、「教育改善等のための全学レベルでの委員会を設けている」（以下、全学委員会と記す）、「教育改善等のための学部ごとの委員会等を設けている」（以下、学部委員会と記す）の2つに限り重複して回答した値を集計している。たとえば、表2の4学部以上を擁する大学では、「センターのみ」を設置している大学は21校、「センター＋全学委員会＋学部委員会」を全て設置している大学は25校、「センター＋全学委員会」は12校、「センター＋学部委員会」は0校となっている。表3では大学の学生数別に確認しているが、いずれの表からも、センターのみを設置している大学は、大学の規模にかかわらず3～4割にとどまっており、大学の規模が小さくてもセンターのみで教育改善に取り組まれることは少なく、複数の機関や委員会を経て行われていることが見てとれる。センターやその他の委員会設置の経緯までは本調査からは明らかにできないが、具体的に、センターが担ってきた役割について次節で確認したい。

表2 センターと委員会組織等の重複（学部数別）

学部数	センターのみ	センター＋全学委員会＋学部委員会	センター＋全学委員会	センター＋学部委員会
1学部	13	5	15	1
2-3学部	13	9	6	3
4学部以上	21	25	12	0

表3 センターと委員会組織等の重複（学生数別）

学生数	センターのみ	センター＋ 全学委員会＋ 学部委員会	センター＋ 全学委員会	センター＋ 学部委員会
小規模	33	22	31	4
中規模	12	9	3	0
大規模	5	9	2	0

(2) 役割別に見たセンター設置の経年変化

設問では、調査が実施された2017年3月時点までの「大学教育センター等」の名称及び設置年月を記入してもらい、下記の30項目より担当する役割を選んでもらった。

1. 高等教育研究・開発
2. 共通教育・教養教育等の企画・実施
3. 教学マネジメント
4. カリキュラム開発・改革
5. 授業評価の企画・実施
6. FDの企画・実施
7. SDの企画・実施
8. 研究支援
9. 新任教員の研修
10. 教員評価
11. 認証評価への対応
12. 学修成果アセスメント
13. 初年次教育
14. リメディアル教育
15. 学修支援
16. 学生への生活支援
17. 学生調査
18. 高大連携事業
19. アドミッション
20. キャリア教育
21. インターンシップ
22. 国際交流
23. 留学・留学生支援
24. 生涯学習・大学開放
25. 社会・地域連携事業
26. 広報活動
27. IR
28. 学部横断プログラムの開発・実施
29. (人事や財務を含む) マネジメント
30. その他(具体的に:)

以下、図3から図11は、全30項目について経年変化を表したものである。ただし、各役割の数は、センターの設置年度、つまりセンターが各役割を担い始めた時期をカウントした数値となっている。また、調査では改組も含めて尋ねているが、本稿では全て新たなセンター設置としてカウントしており、各役割の継続性までを正確に捉えるものではない点に注意されたい。たとえば、図3の最上部の「高等教育研究・開発」について、1970年に初めて国立大学で観察された後、1979年に私立大学で1大学設置、2000年以降2010年まで増加傾向にある。2010年代に入ると、2016年まで大幅に増えていることが分かる。

この動きは、「高等教育研究・開発」のみならず、その他の項目についても同じ傾向にある。すなわち、センター設置の傾向は2000代にまで増加傾向にあり、一旦落ち着くも、2010年代以降再び2016年頃をピークに増加している。これほど多くの選択肢があるにもかかわらず各項目似たような動きが見られるのは外圧的な要因が大きいと推測される。つまり、

近年の政府主導による改革に対応する形で大学が各種センターを設置し、その中に求められる役割を持たせていると思われる。また、各役割が一様に増加していることは、それだけセンターに与えられた役割が多岐に渡ることの証左とも言えよう。

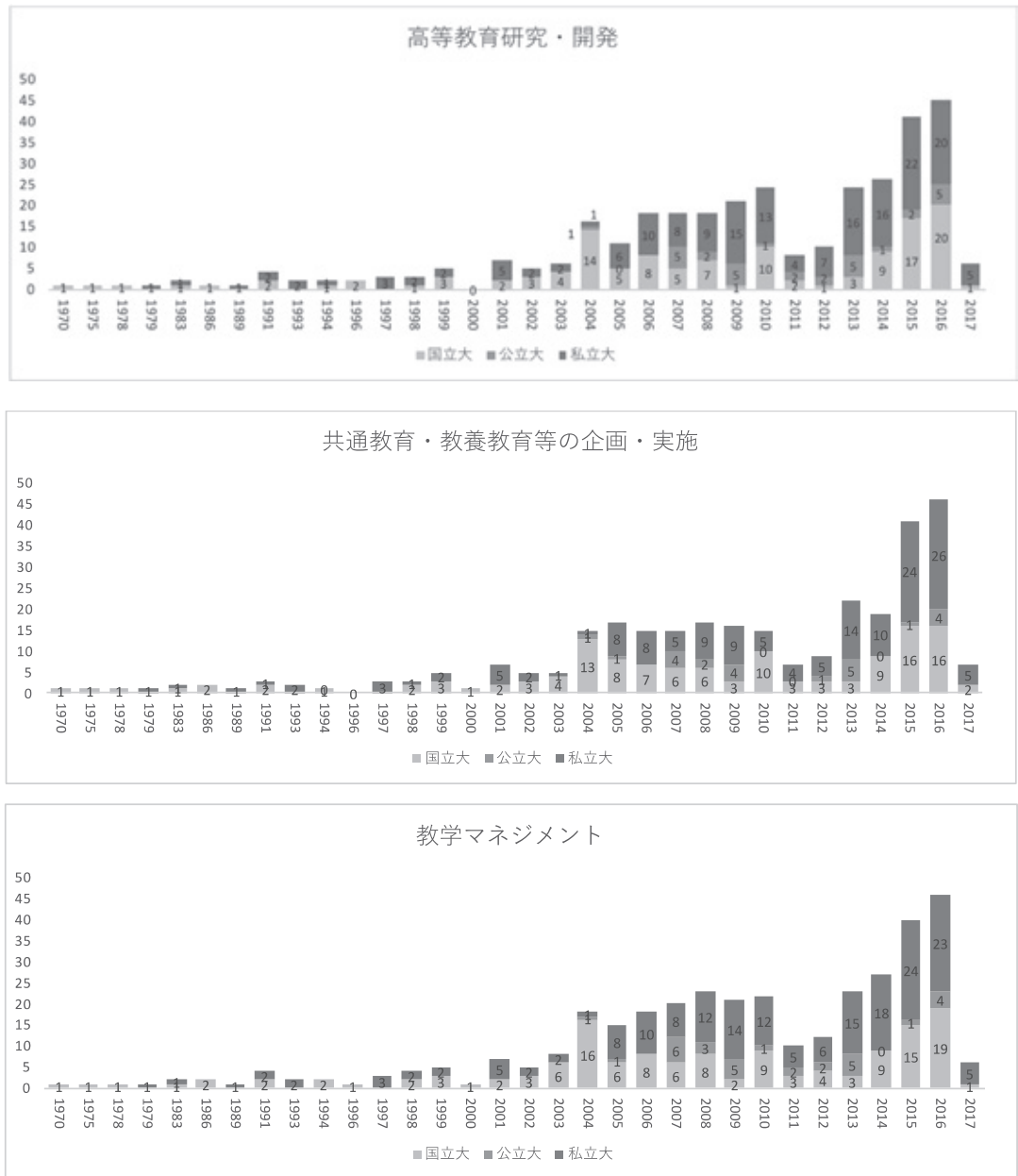


図3 「大学センター等」の担当する役割の経年変化(1)

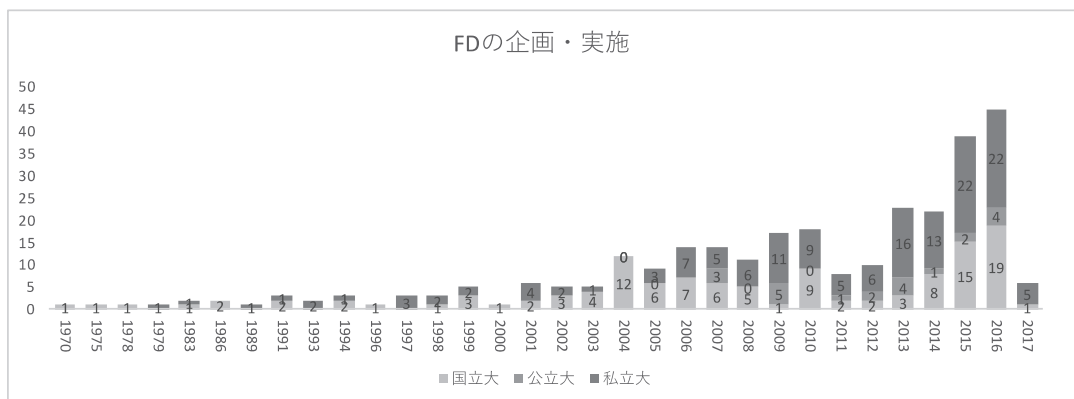
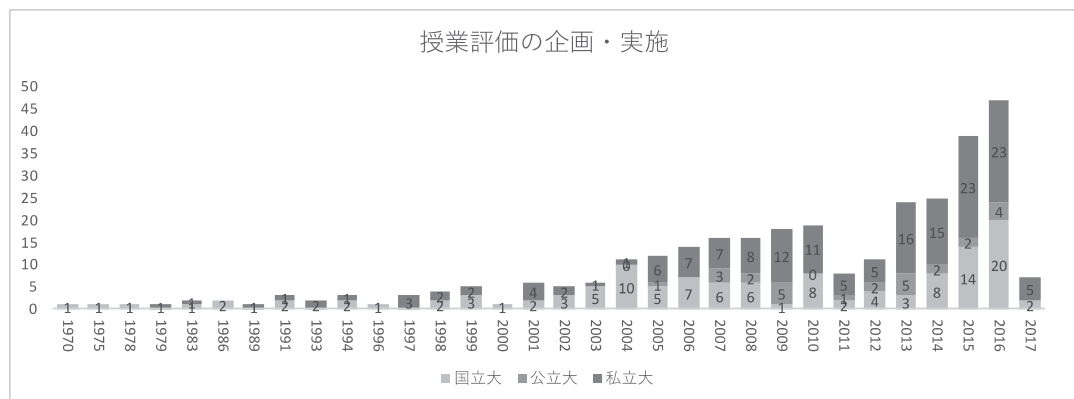
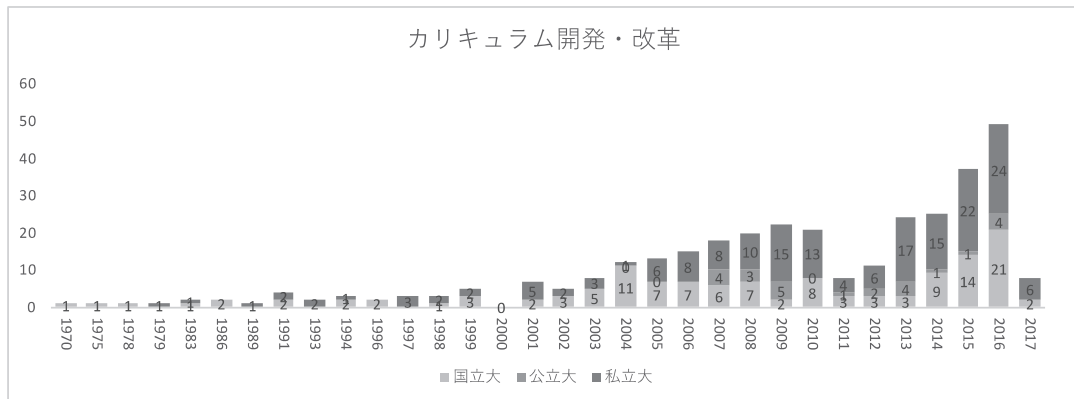


図4 「大学センター等」の担当する役割の経年変化(2)

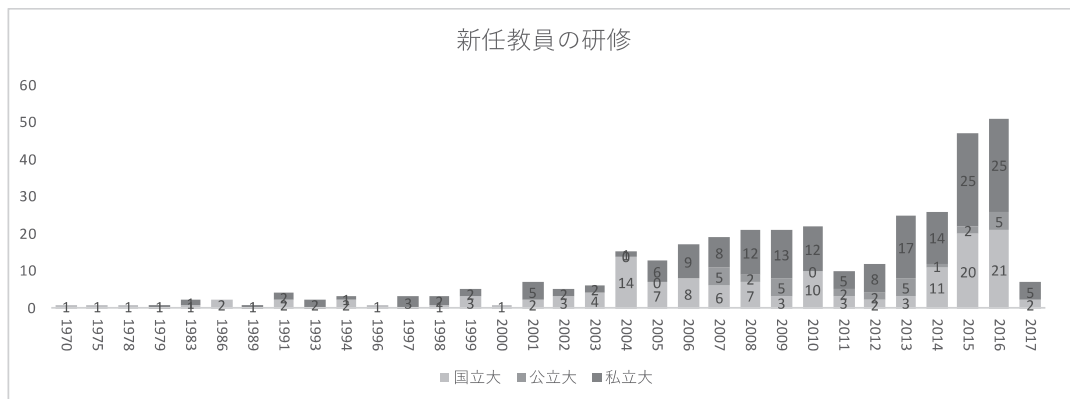
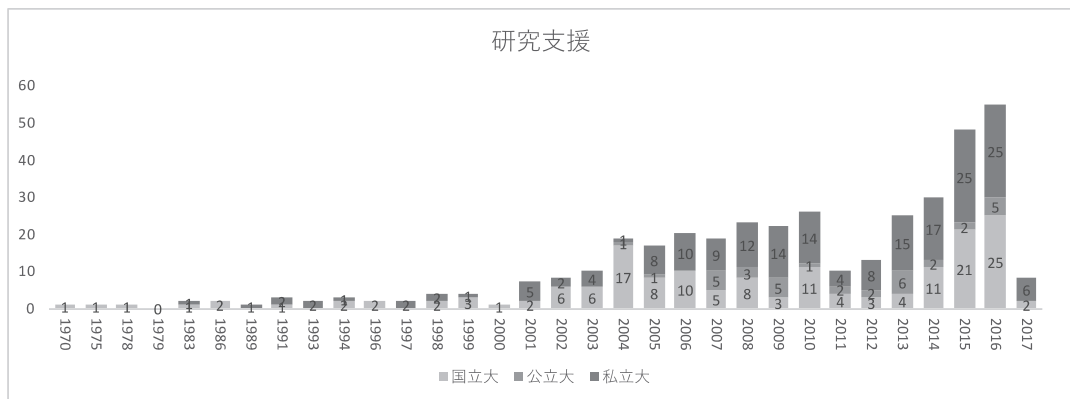
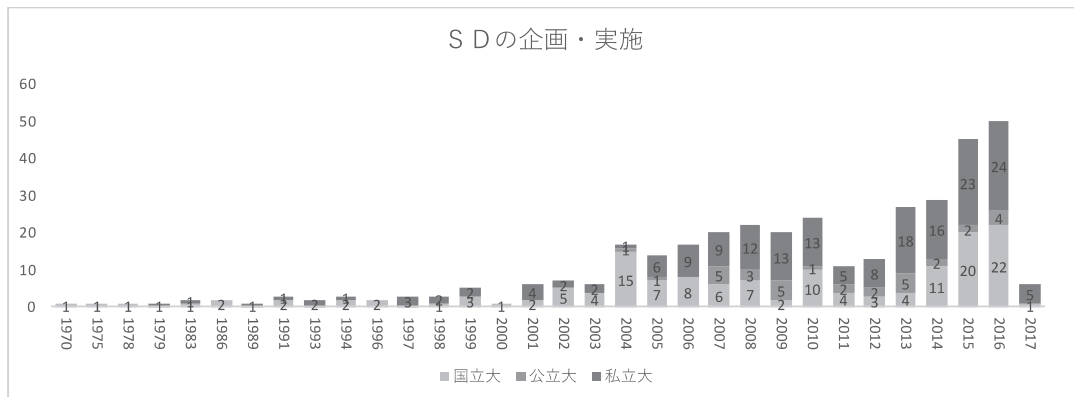


図5 「大学センター等」の担当する役割の経年変化 (3)

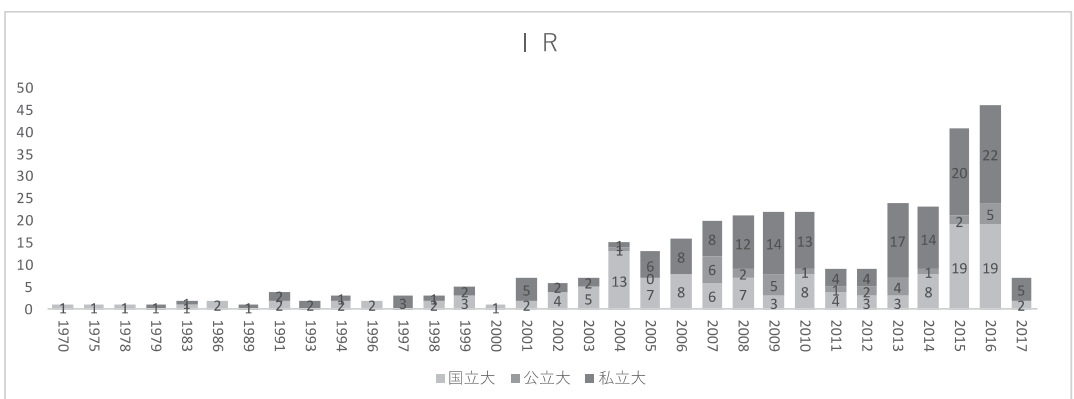
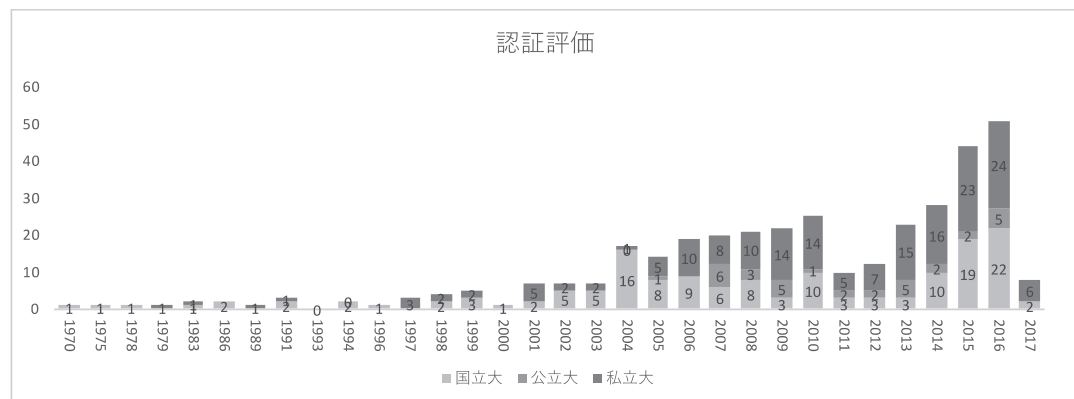
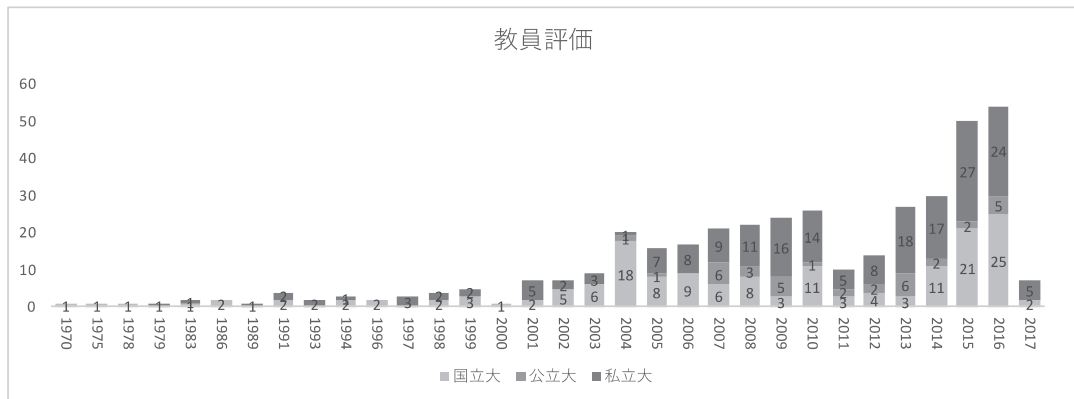


図6 「大学センター等」の担当する役割の経年変化(4)

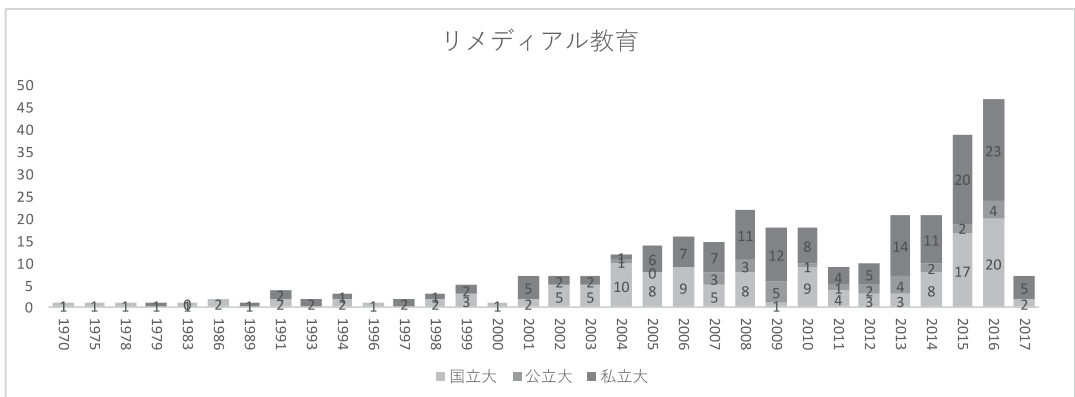
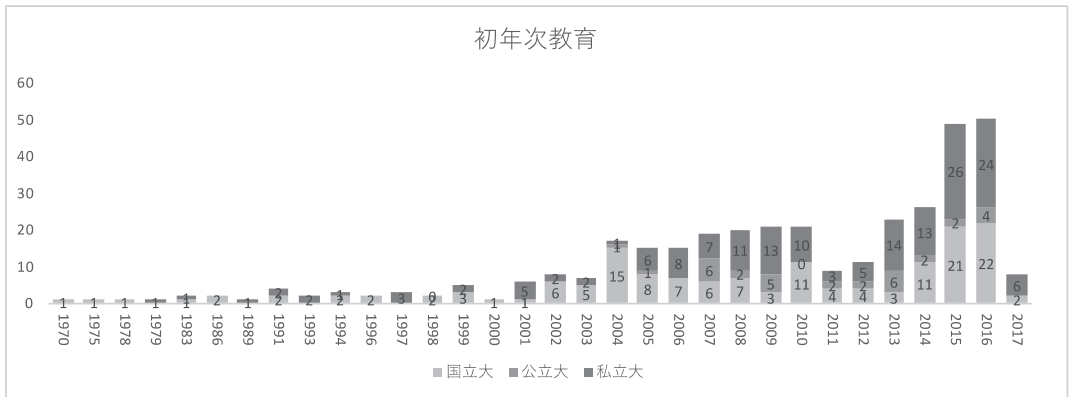
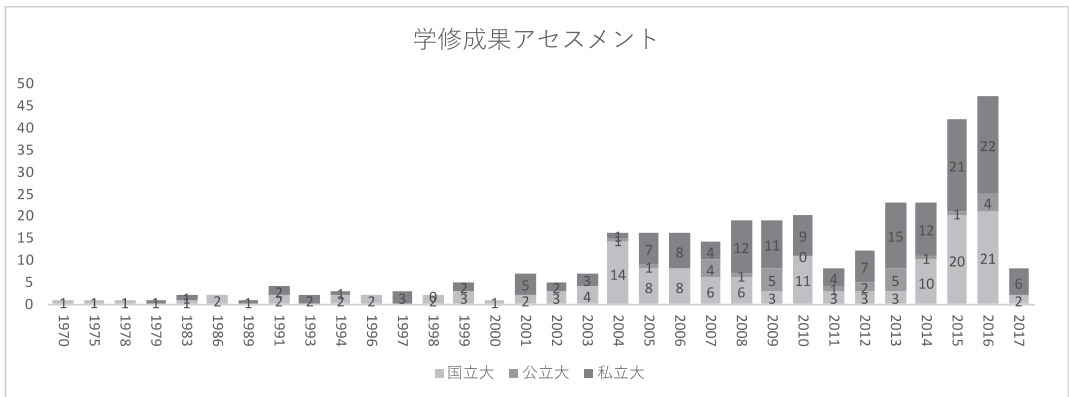


図7 「大学センター等」の担当する役割の経年変化 (5)

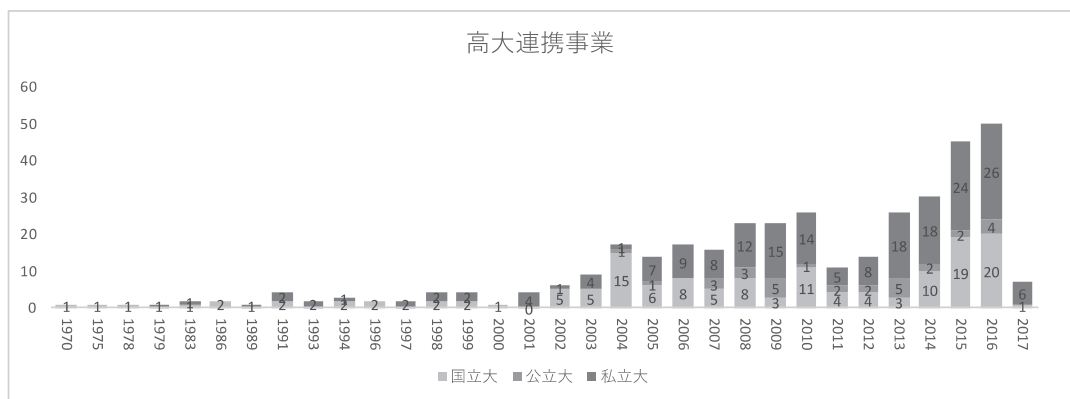
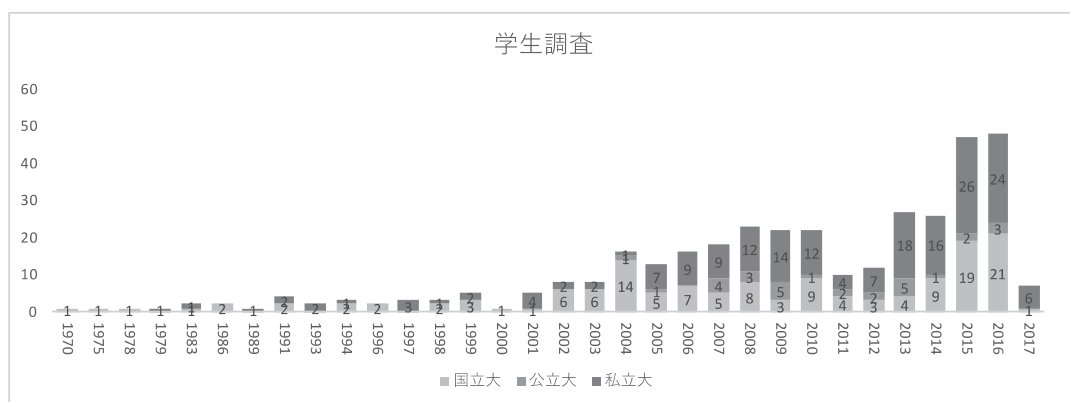
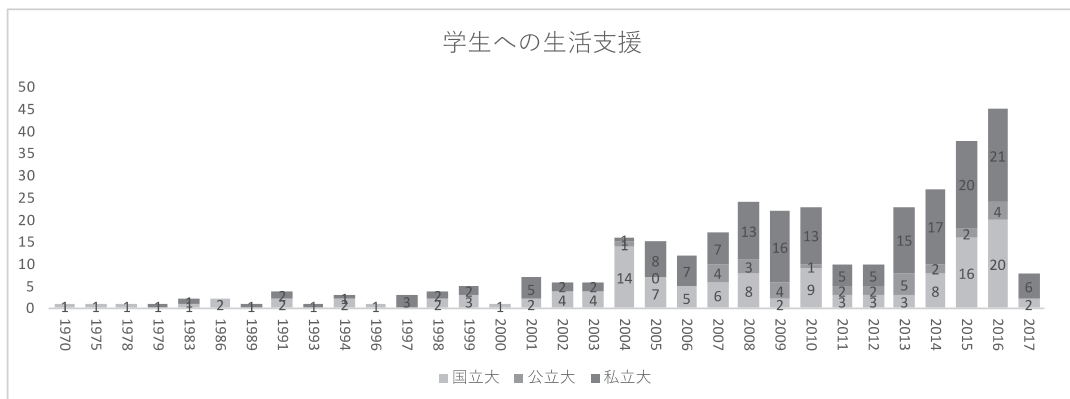


図8 「大学センター等」の担当する役割の経年変化(6)

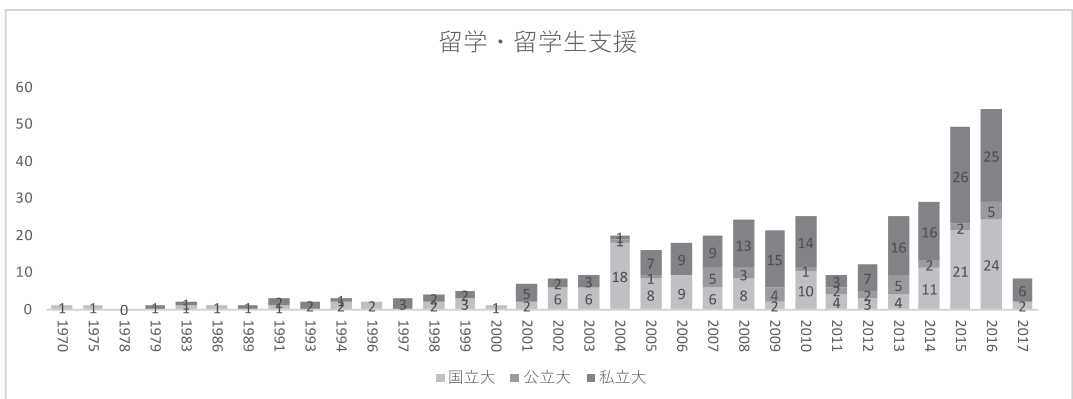
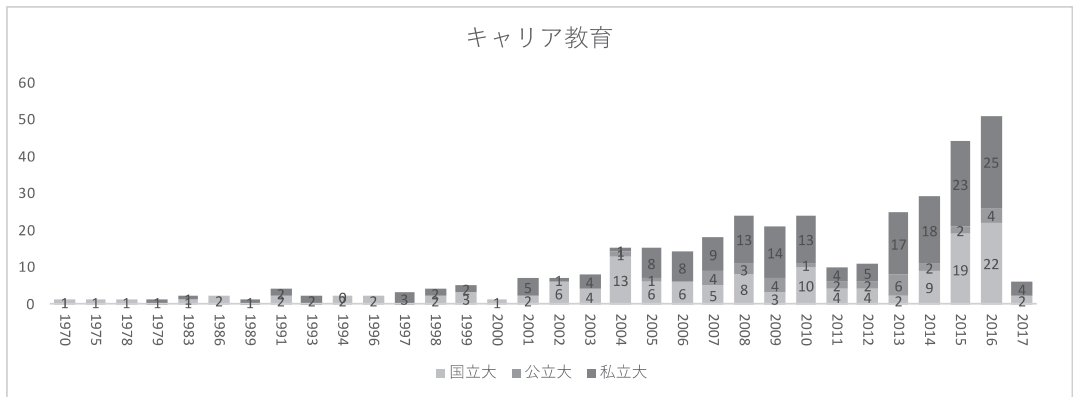
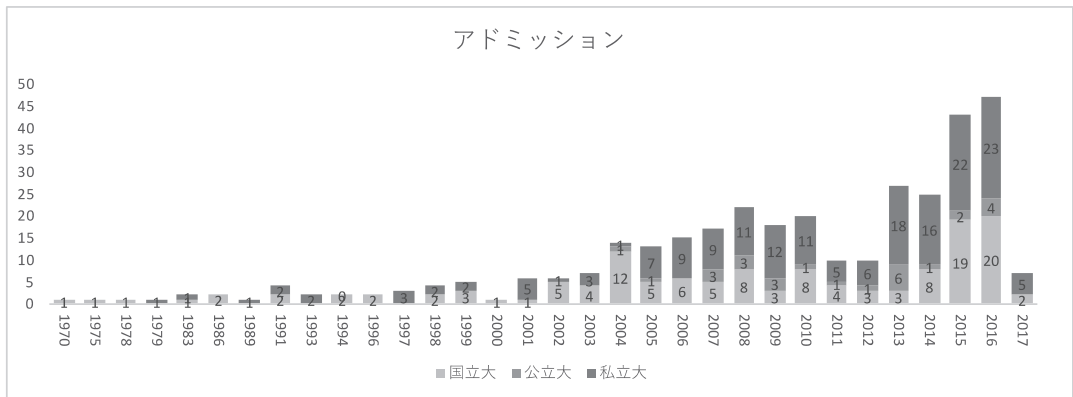


図9 「大学センター等」の担当する役割の経年変化(7)

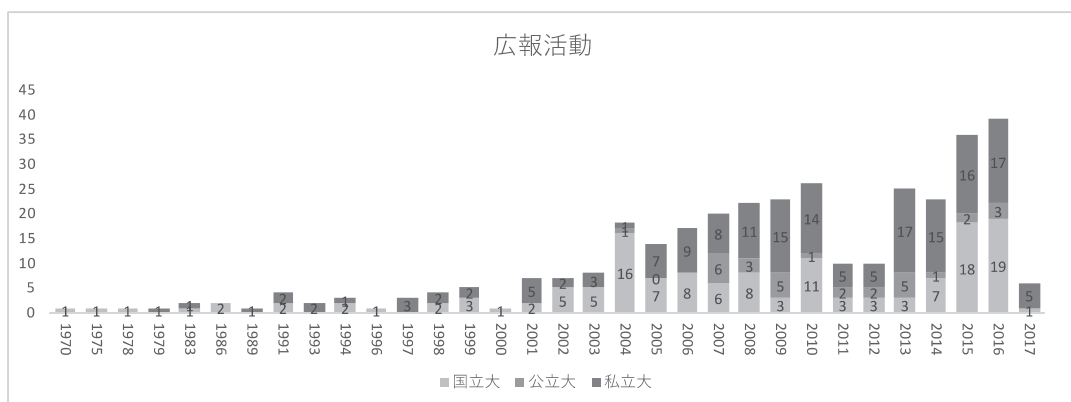
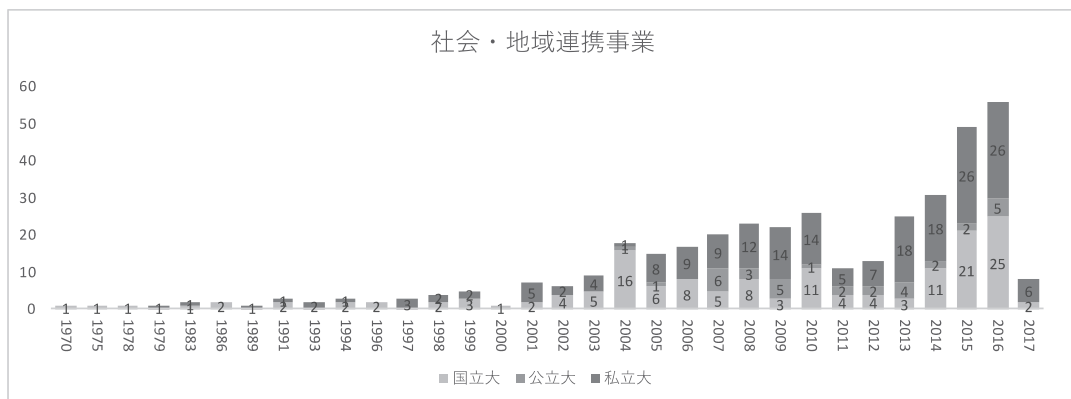
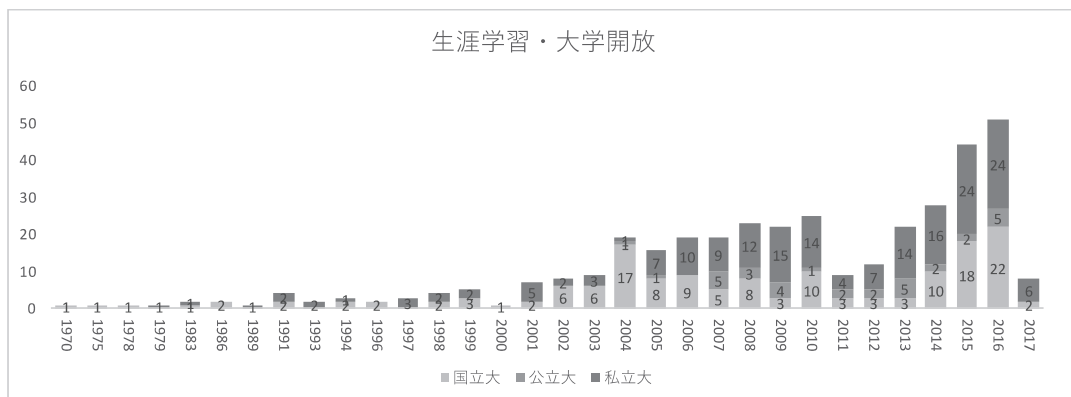


図10 「大学センター等」の担当する役割の経年変化(8)

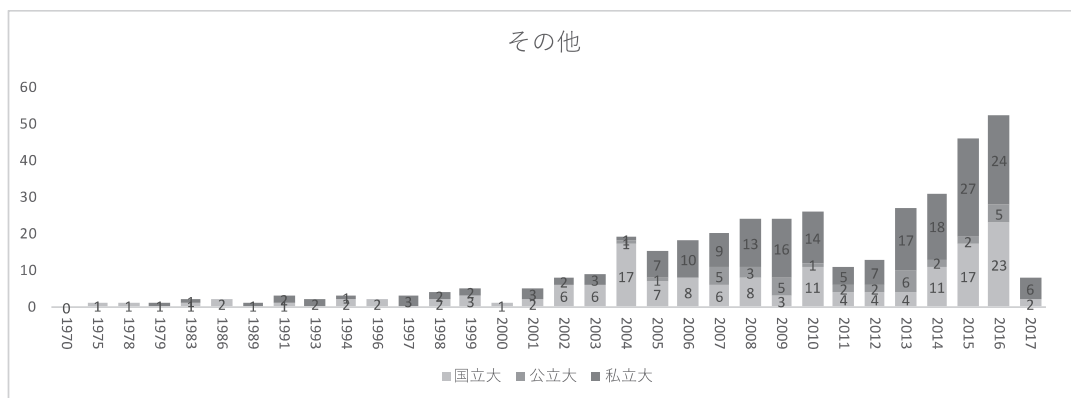
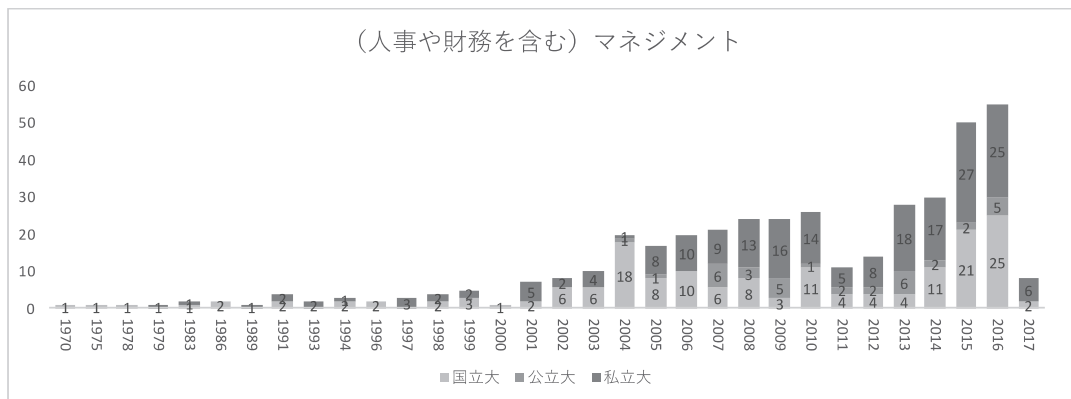
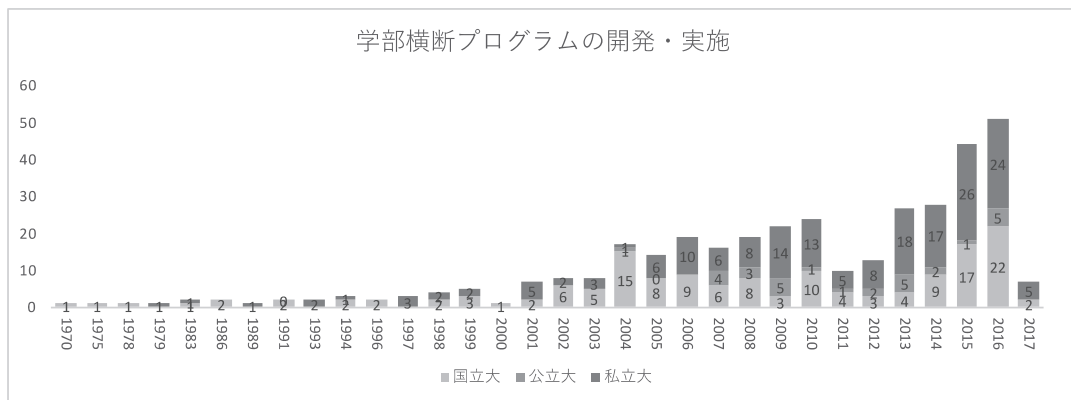


図 11 「大学センター等」の担当する役割の経年変化 (9)

図 11 最下部の「その他」の具体的な項目としては、情報化の推進と情報システムの円滑な活用、ICT 教育と地域教育、デジタルコンテンツ、生命情報科学教育、情報教育に係る支援・設備の整備計画、図書館運営などの情報化に伴う業務運営が多く見られた。その他、教育改革の企画、教員養成に係る質の保証・向上、入学前教育、授業の補助等、教職課程の支援、外国語教育、障害者支援が挙げられている。また、卒前卒後教育の支援という意見も見られ、第 3 期認証評価への対応として、卒業生を射程に入れた業務が求められていると考えられる。

2. センターの設置目的と期待する役割

前節では、センターが設置された背景を 1970 年台にまで遡って見てきた。本節では、現在のセンターが設置された目的と期待する役割を確認する。図 12 及び図 13 は、以下の 19 の項目について、大学設置別に表したものである。いずれも複数回答可としている。

1. 共通教育の実施組織として
2. 教養教育の充実・発展のため
3. 専門教育の充実・発展のため
4. 既存の組織による教育改善に限界があったため
5. 教員の意識改革のため
6. 職員の意識改革のため
7. 学長がリーダーシップを発揮しやすくするため
8. 大学教育に対する評価（認証評価等）に対応するため
9. 学生サービス（学修支援等）を充実させるため
10. 高等教育や大学教育の専門家が必要であるため
11. 学習・学修成果の測定・可視化を実現するため
12. 授業の質を高めるため
13. カリキュラム改善を促進するため
14. 情報収集の機能を強化するため
15. 他の大学が設置しているため
16. FD/SD が義務化されたため
17. 教学マネジメントを強化するため
18. 教育の質保証が高度化し、専門の部署が必要になったため
19. その他

国立大学で多いのは、上から順に「授業の質を高めるため」、「教養教育の実施・発展のため」、「学生サービス（学修支援等）を充実させるため」、「カリキュラム改善を促進するため」で、いずれも70%以上となっている。その他、「共通教育の実施組織として」、「学習・学修成果の測定・可視化を実現するため」、「FD/SD が義務化されたため」、「教学マネジメントを強化するため」も半数以上の大学が選択している。

公立大学では、「教養教育の実施・発展のため」、「学習・学修成果の測定・可視化を実現するため」、「授業の質を高めるため」、「カリキュラム改善を促進するため」を選択した大学が半数以上となっている。一方、「学生サービス（学修支援等）を充実させるため」が国立大学や私立大学に比べて低い傾向にある。

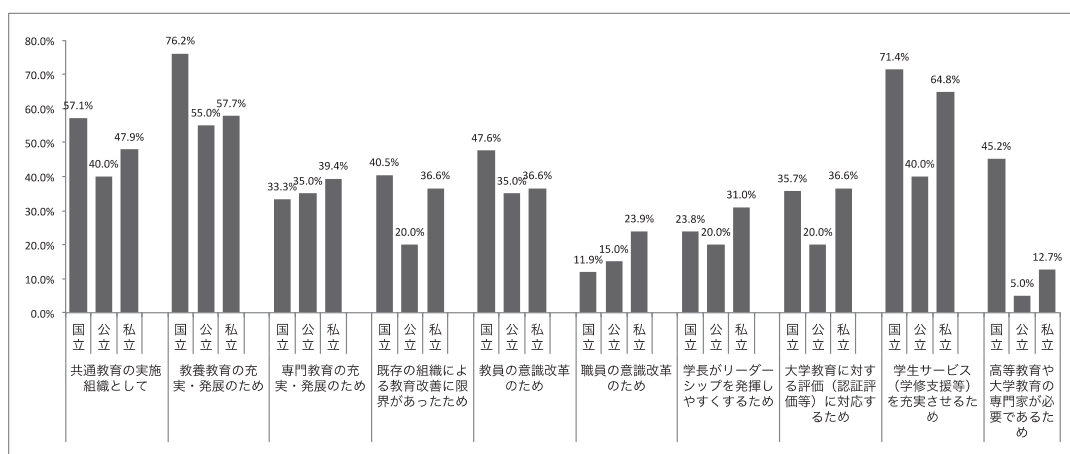


図 12 「大学センター等」の設置目的と期待する役割や効果（1）

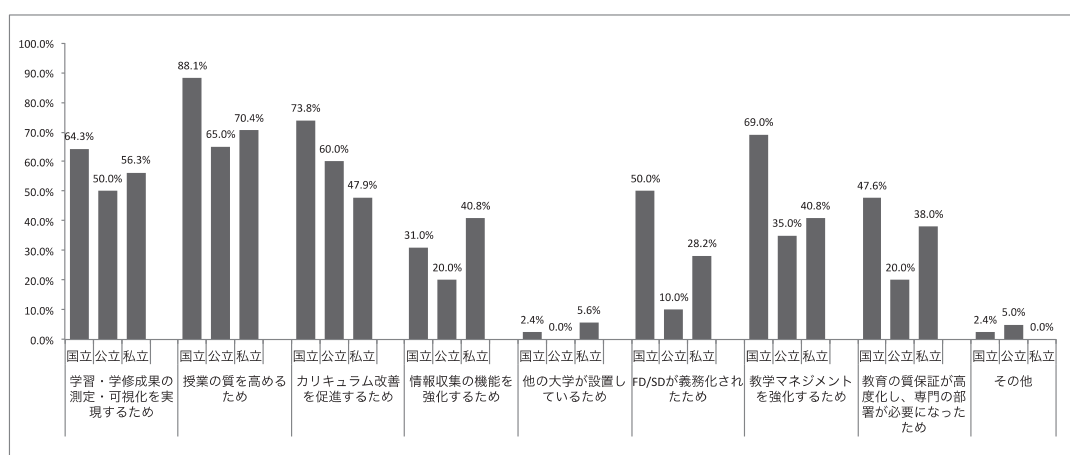


図 13 「大学センター等」の設置目的と期待する役割や効果（2）

一方、私立大学では、「学生サービス（学修支援等）を充実させるため」は、「授業の質を高めるため」に次いで高く、国立大学と同様に、「学習・学修成果の測定・可視化を実現するため」も高い水準となっている。

全体の傾向としては、国立大学のセンターが全体的に各項目を選択する割合が高く、より多くの役割や効果をセンターに期待していることがうかがえる。それは授業の質向上やカリキュラム改善など教育やより幅広い意味での教学マネジメントに関するものから、教養教育や共通教育の組織としての機能、FD や SD などの人材育成の項目における割合の高さから見て取れる。また、公立や私立に比べて圧倒的に国立大学が多く回答していたのは「高等教育や大学教育の専門家が必要であるため」で、センター業務の幅広さが影響してか、業務を担う専門家が求められていることがわかる。

多くの項目で国立大学のセンターが高い値を示す傾向にある中で、唯一「職員の意識改革のため」という項目において、私立大学が 10 ポイント以上の差をつけて高い値を示している。私立大学が国公立大学よりセンターに「職員の意識改革」を期待していることは、次章でセンターを設置している大学での SD が活動的であることとも関連しているだろう。その他、「情報収集の機能を強化するため」が約 8 ポイント、意外にも「学長がリーダーシップを発揮するため」という項目において約 5 ポイント私立大学が多く選択している。

3. センターの抱える課題と今後の方針

本節では、第 3 節のような目的を持って設置されたセンターが、実際どのような課題を抱えつつ、今後の方針を策定しているのか、大学設置別に確認していく。まず、下記の 19 項目に関して、「よくあてはまる」から「ほとんどあてはまらない」の 5 件法で尋ねた結果を図 14 及び図 15 に示している。

1. 教育改善活動の全学的な取り組みの展開
2. 学部・学科との連携の強化
3. 教育改善活動のための組織体制の整備
4. センターのアイデンティティの確立
5. 専門的な知見をもった教員の配置
6. 専門的な知見をもった職員の配置
7. 学内の教員からの理解の獲得
8. 学内の職員からの理解の獲得
9. 法人（理事会・役員会）の理解の増進
10. 予算の拡充
11. 学内の他センター等との連携強化
12. 他大学の類似のセンターとの連携強化

13. センターに課せられた責任と与えられた権限の不一致
14. センターの使命に対する大学執行部とセンター専任教員間の認識のズレ
15. センターの業務遂行を補助する庶務スタッフの拡充
16. 大学執行部とセンター専任教員間の意思疎通
17. 各部局の利害関心とセンターの使命との間にある齟齬
18. センター専任教員のアイデンティティの確立
19. センターによる取組の成果・達成やその評価

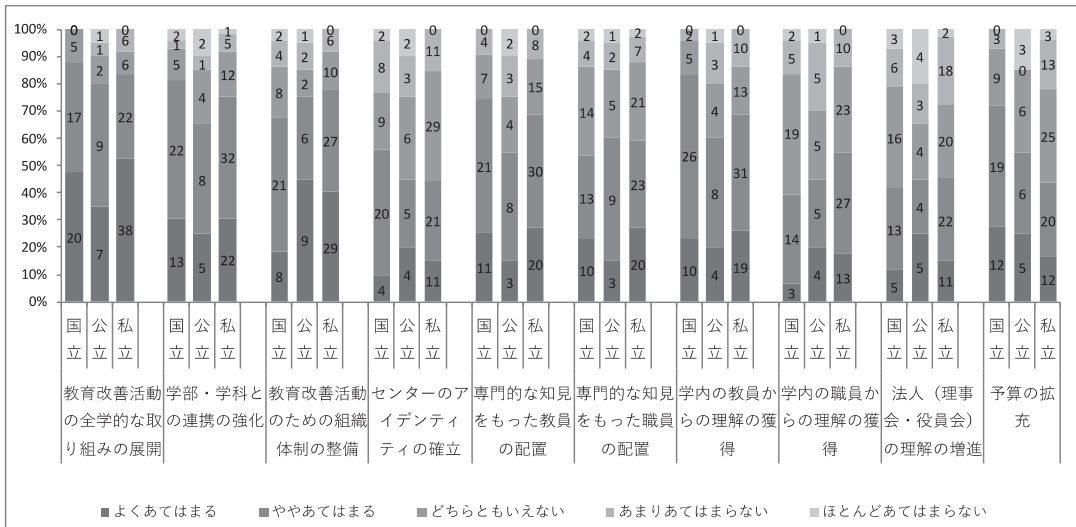


図 14 「大学教育センター等」の課題 (1)

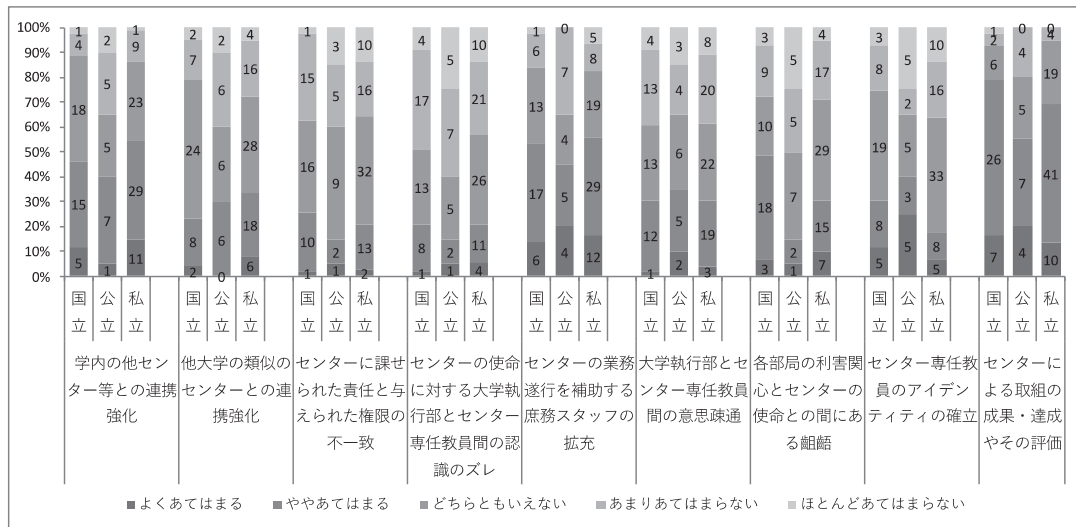


図 15 「大学教育センター等」の課題 (2)

表4 「大学教育センター等」の抱える課題の記述統計

		度数	平均値	標準偏差			度数	平均値	標準偏差
教育改善活動の全学的な取り組みの展開	国立	42	4.36	0.69	学内の他センター等との連携強化	国立	43	3.44	0.91
	公立	20	4.00	1.08		公立	20	3.00	1.12
	私立	72	4.28	0.94		私立	73	3.55	0.94
学部・学科との連携の強化	国立	43	4.00	0.98	他大学の類似のセンターとの連携強化	国立	43	3.02	0.86
	公立	20	3.65	1.23		公立	20	2.80	1.01
	私立	72	3.96	0.94		私立	72	3.08	1.02
教育改善活動のための組織体制の整備	国立	43	3.67	1.04	センターに課せられた責任と与えられた権限の不一致	国立	43	2.88	0.88
	公立	20	4.00	1.21		公立	20	2.65	1.04
	私立	72	4.10	0.94		私立	73	2.74	1.00
センターのアイデンティティの確立	国立	43	3.37	1.05	センターの使命に対する大学執行部とセンター専任教員間の認識のズレ	国立	43	2.65	0.97
	公立	20	3.30	1.26		公立	20	2.35	1.14
	私立	72	3.44	0.93		私立	72	2.69	1.07
専門的な知見をもった教員の配置	国立	43	3.91	0.90	センターの業務遂行を補助する庶務スタッフの拡充	国立	43	3.49	0.99
	公立	20	3.35	1.23		公立	20	3.30	1.17
	私立	73	3.85	0.95		私立	73	3.48	1.11
専門的な知見をもった職員配置	国立	43	3.58	1.10	大学執行部とセンター専任教員間の意思疎通	国立	43	2.84	1.02
	公立	20	3.55	1.05		公立	20	2.95	1.23
	私立	73	3.71	1.06		私立	72	2.85	1.07
内の教員からの理解の獲得	国立	43	4.02	0.74	各部局の利害関心とセンターの使命との間にある齟齬	国立	43	3.21	1.08
	公立	20	3.55	1.15		公立	20	2.45	1.15
	私立	73	3.81	0.98		私立	72	3.06	1.03
学内の職員からの理解の獲得	国立	43	3.26	0.93	センター専任教員のアイデンティティの確立	国立	43	3.09	1.07
	公立	20	3.30	1.22		公立	20	3.05	1.54
	私立	73	3.59	0.94		私立	72	2.75	1.06
法人(理事会・役員会)の理解の増進	国立	43	3.26	1.07	センターによる取組の成果・達成やその評価	国立	42	3.86	0.84
	公立	20	3.15	1.50		公立	20	3.55	1.05
	私立	73	3.30	1.09		私立	74	3.77	0.75
予算の拡充	国立	43	3.93	0.88					
	公立	20	3.50	1.32					
	私立	73	3.34	1.08					

また、表4は、大学設置別に各項目の平均値及び標準偏差をまとめている。設置別に確認すると、いずれの大学においても平均値が高いのは「教育改善活動の全学的な取り組みの展開」である。国立大学では次いで「専門的な知見をもった教員の配置」、「学部・学科との連携の強化」と続く。公立大学は「教育改善活動のための組織体制の整備」、「センターによる取組の成果・達成やその評価」の順で、私立大学は「学部・学科との連携の強化」、「教育改善活動のための組織体制の整備」の順で課題としての認識が高いことがわかる。

国立大学で課題としての認識の高い「専門的な知見をもった教員の配置」は公立大学ではそれほど高くない。一方、国立大学と私立大学の差が大きいのは「教育改善活動のための組織体制の整備」で、その差は0.43ポイント私立大学が高くなっている(有意水準10%)。その他、統計的に有意な差が見られるのは、「予算の拡充」で私立大学よりも国立大学の方がポイントは高い(有意水準5%)。つまり、予算確保の面での課題意識は国立大学の方が強いようだ。

さらに、図16は、「大学教育センター等」の現状と課題についての自由記述をもとに、類似した語彙をまとめて集計したものである。

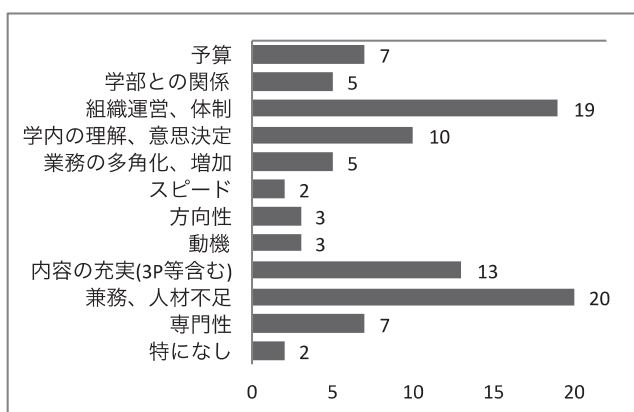


図16 センターの抱える課題の自由記述の集計結果

各記述の詳細は巻末の単純集計結果に記すが、図16では、「予算」、「学部との関係」、「組織体運営、体制」、「学内の理解、意思決定」、「業務の多角化、増加」、「スピード」、「方向性」、「動機」、「内容の充実(3ポリシー等含む)」、「兼務、人材不足」、「専門性」、「特になし」に分けている。これより、「組織運営、体制」及び「兼務、人材不足」に問題があると回答した大学が圧倒的に多いことがわかる。

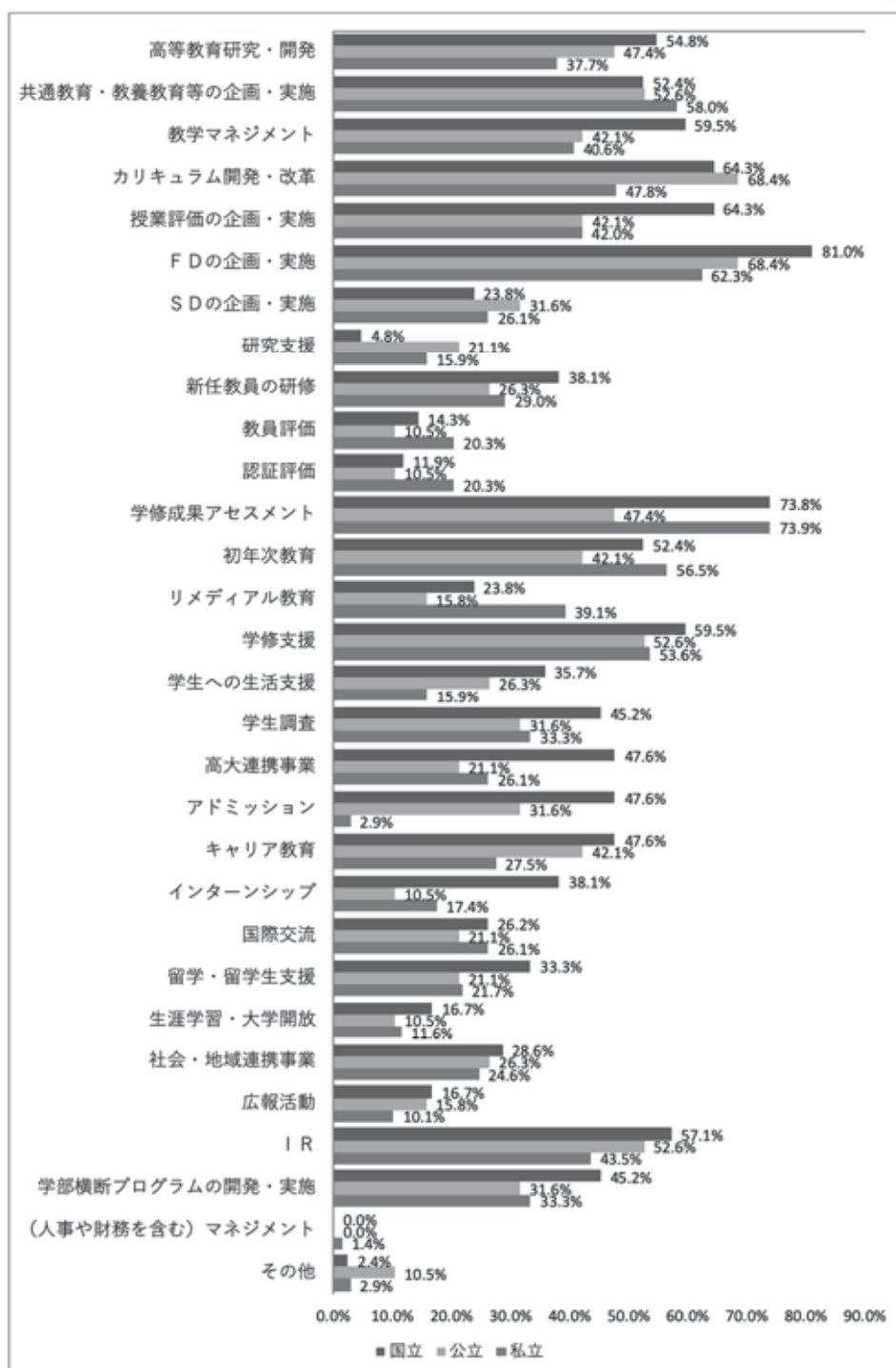


図17 「大学教育センター等」の活動で今後力を入れたい領域

「組織運営、体制」を問題に挙げた大学には、「安定的に部門として機能させること自体が課題」、「全学の教育改善にとりくむ組織を一つつくることはなかなか難しい」、「チェック機能の充実化」、「関連部署との分掌」、「学内における組織の位置付け」、「全学の責任体制が築けていない」といった記述が見られた。

また、「兼務、人材不足」を指摘した大学には、「構成員のほとんどが兼任」、「専門知識を持った教職員の不足」、「専任教員の不足」という記述が多く見られた。図 16 や表 4 で示した通り、選択肢として専門的知見を持った教職員という項目を準備したが、それ以前に、そもそも業務を担う人材が不足している窮状が見てとれる。

組織自体や人材、予算確保など様々な問題を抱えつつも、今後、これらのセンターどのような領域に力を入れたいと考えているのだろうか。第 1 節 2 項で挙げた 30 項目について、それぞれ複数選択可として回答した結果が図 17 である。多くの項目において、国立大学は公立大学、私立大学よりも項目を選択する割合が高い。公立大学や私立大学より選択した割合が低いものは、「共通教育・教養教育等の企画・実施」（＜私立）、「カリキュラム開発・改革」（＜公立）、「SD の企画・実施」、「研究支援、教員評価」（＜私立）、「認証評価」（＜私立）、「初年次教育」（＜私立）、「リメディアル教育」（＜私立）であった。

なお、本調査は「教育担当責任者（教育担当副学長・理事）」を対象として実施しており、その立場から見たときの大学における「大学教育センター等」の位置づけや運営の問題を明らかにするべく、図 17 で尋ねた課題とは別に現状やそのあり方について尋ねている。調査では、以下の 7 項目について「よくあてはまる」から「ほとんどあてはまらない」の 5 件法で尋ねた。これらの平均値と標準偏差を表 5 に示す。

1. 「大学教育センター等」の数は多すぎる
2. 「大学教育センター等」の活動の一部を外注したい
3. 組織の改組を頻繁に実施している
4. センター長の人選には苦勞が多い
5. 各センターのスタッフにはパートや派遣が多い
6. 教育支援組織としての適切なマネジメントができていない
7. 教務関係組織の機能強化の方が効果を期待できる

国公立いづれも、平均値が高いのは「「大学教育センター等」の数は多すぎる」や「「大学教育センター等」の活動の一部を外注したい」となっている。国立大学と私立大学間で統計的な有意差が見られたのは「各センターのスタッフにはパートや派遣が多い」であった（有意水準 5%）。過去 10 年間でセンター等の設置が相次ぐも、抱える業務の多さや人材不足、その結果、専任ではない人材がセンター業務を担う現状が浮かび上がっている。

表5 「大学教育センター等」の現状やその在り方についての考えの集計値

		度数	平均値	標準偏差
「大学教育センター等」の数は多すぎる	国立	43	2.19	1.10
	公立	20	1.90	0.91
	私立	73	1.97	0.91
「大学教育センター等」の活動の一部を外注したい	国立	43	2.23	1.00
	公立	20	1.80	0.95
	私立	73	2.04	0.98
組織の改組を頻繁に実施している	国立	43	2.53	1.16
	公立	20	2.35	1.09
	私立	72	2.43	0.98
センター長の人選には苦勞が多い	国立	43	2.77	1.25
	公立	20	2.40	0.94
	私立	72	2.71	1.07
各センターのスタッフにはパートや派遣が多い	国立	42	2.62	1.10
	公立	20	2.45	1.43
	私立	73	2.04	1.10
教育支援組織としての適切なマネジメントができていない	国立	43	2.86	1.10
	公立	20	2.55	1.05
	私立	72	2.72	1.02
教務関係組織の機能強化の方が効果を期待できる	国立	43	2.88	0.73
	公立	20	2.75	1.07
	私立	71	2.73	0.88

まとめ

本稿では、「大学教育センター等」の変遷を確認し、センター設置の目的や期待、現在抱える課題について主に設置別に見てきた。大学の規模に関係なく、センターのみ設置されている大学も一定程度見られたが、多くの大学ではセンターと全学レベルもしくは学部レベルの委員会を設置し、その両方で教育改革の企画や実施を進めていることが明らかとなった。これらのセンターの担う役割は大変幅広く、2000年代以降、2016年まではセンター

の設置件数も増加の一途を辿ってきた。センターの担う役割の中で近年の新しい特徴としては、情報化に伴う各種業務である。

センターの役割が多岐に渡ることで、これらの業務を担う人材等の確保が不可欠となる。国立大学では「教育の質保証が高度化し、専門の部署が必要」かつ「高等教育や大学教育の専門家が必要」と回答する大学が多く、専門的な知見をもった教員の配置を課題としてあげる大学が多く見られた。一方、公立大学や私立大学では「教育の質保証が高度化し、専門の部署が必要」であるものの、「高等教育や大学教育の専門家が必要」と答えた割合は低くとどまる。「センター専任教員のアイデンティティの確立」が私立大学においてそれほど重要な課題として認識されていないことから、私立大学におけるセンター教員は国立大学におけるそれとは位置づけや求められる役割が異なることがうかがえる。大学設置別にセンターの役割や課題に差は見られるものの、センター構成員の兼務や人材不足を問題としてあげている大学は多数存在し、センター自体の位置づけや関連部署との分掌など、組織的な課題も多く残されていることが明らかとなった。

第2章 大学教育センターにおけるFD／SD活動

天野 智水
(琉球大学)

はじめに

本章では「大学教育センター等」において進められているFDとSDの活動を尋ねた設問に対する回答結果を中心にみていく。以下、2節でFD／SD活動の状況を確認した後、これと「大学教育センター等」の設置目的との関係を3節で、同じく「大学教育センター等」の課題との関係を4節で明らかにした上で、5節でまとめを述べる。

1. FDとSDの活動状況

(1) 全体

設問ではFDとSDのそれぞれに関する「講演会の企画・実施」や「ワークショップの企画・実施」など8種の具体的な活動のうち、進めているものに○印を、特に重視しているものに◎印を記入することを求めている。「大学教育センター等」を設けている133大学のうち、どの活動にも記入がなかった5大学分は未回答として除き、国立42、公立19、私立67の計128大学を分析対象とした。

図1はFDの活動状況を示したもので、「講演会」が9割強、「ワークショップ」が8割弱の高い実施率となっている（進めているものと特に重視しているものを合わせた値）。前回2005年調査は「授業法の改善（FD）」にかかる「大学センター等」の活動状況として、「学外講師による講演会の企画・実施」「学内講師による講演会の企画・実施」「ワークショップの企画・実施」を尋ねており、それぞれ5割、7割、5割の実施率であった。このことから12年後の現在、「講演会」「ワークショップ」とも実施率が向上していることがうかがえる。また、今回の調査では「特に重要」と回答した割合が最も高いものが「ワークショップ」であったことからすると、全体的にはこれが「大学教育センター等」によるFDの中心的な活動となっているといえよう。その他のFD活動は3割から2割弱にとどまっていた。次に、図2にはSDの状況を示した。FDに比べて全般的に低い実施率であり、最も高い実施率の「講演会」が5割程度であった。

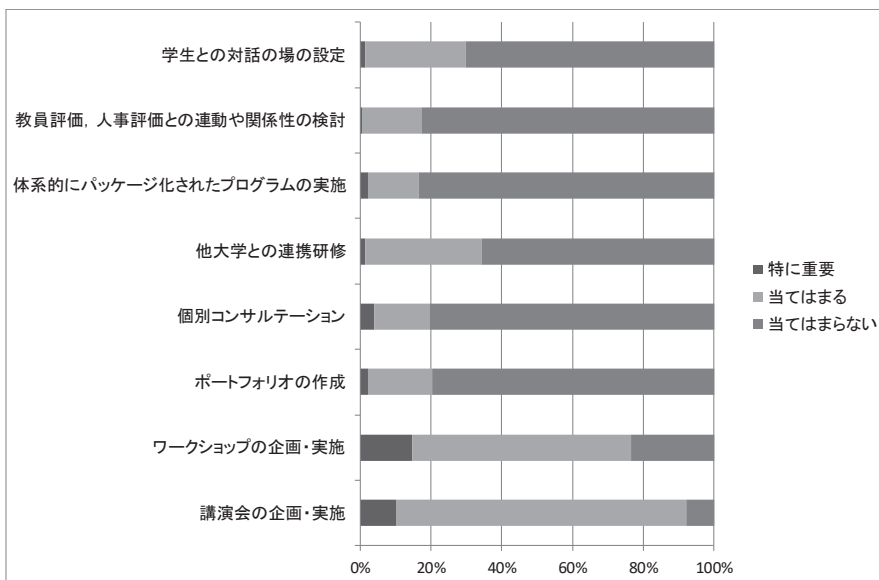


図1 FD 活動状況

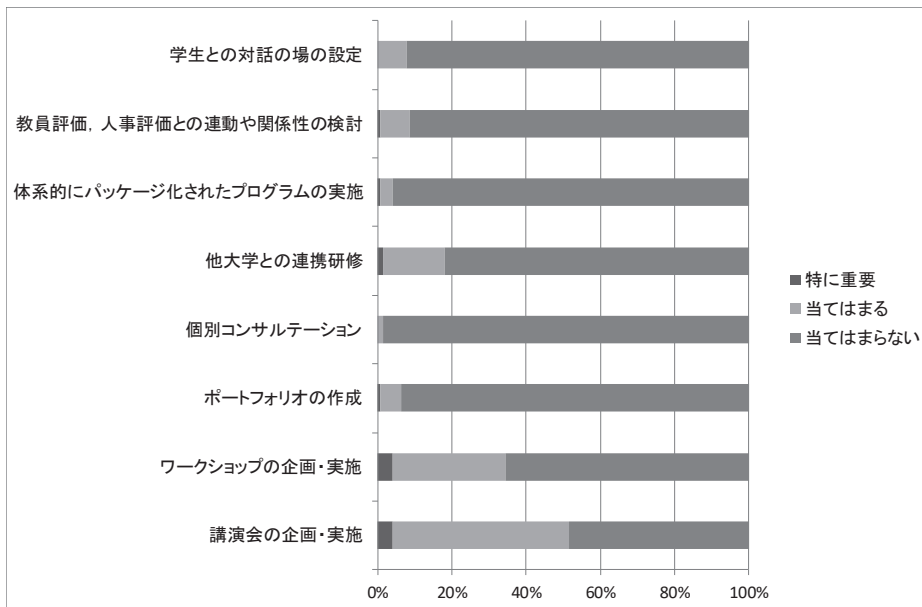


図2 SD 活動状況

(2) 設置者間の比較

上記設問で◎印を2点、○印を1点、そして印なしを0点としてFDとSDごとに合計した値をFD得点とSD得点として算出し、設置者間でこの平均点に差があるかどうかを検証しよう。この得点は活動の多様性と力の注ぎ具合、すなわち活発度を示すものと考え、どの設置者で活発な活動が行われているかを確認する。具体的には、対応のない1要因の分散分析を行ったところ、FD得点の平均点には1%水準で統計的に有意な差があった一方、SD得点の平均点には有意な差はなかった。そこで、FD得点の平均値についてTukeyのHSD検定による多重比較を行った結果、国立大学の平均値(4.43)は公立大学平均値(2.84)や私立大学平均値(2.99)よりも有意に高いことが分かった。私立と公立の間には有意差はなかった。なお、回答者の主観が入る余地を狭めるため、◎印も1点として、単純に活動を進めているか否かを示す得点を算出し同様の分析を行ったところ、やはり国立大学のFD得点平均値(3.81)は公立大学平均値(2.47)や私立大学平均値(2.76)よりも有意に高いことが分かった。

次に、FDの8種の活動のどれについて設置者間で差があるかを検証する。◎印と○印を区別せずに「あてはまる」、印なしを「あてはまらない」としてクロス集計表を作成したところ、カイ二乗検定の結果が有意であったものは「ワークショップ」と「学生との対話」の2つであった。表1に示す通り、「ワークショップ」については国立大学の9割が進めており、定番中の定番となっている。また、「学生との対話」については国立大学ならではの活動であり、一方で、私立大学でこれを進めるところは2割に満たない少数にとどまった。

表1 設置者別FD活動状況

		あてはまる	あてはまらない	計
ワークショップの企画・実施**	国立	39(92.9)	3(7.1)	42(100)
	公立	12(63.2)	7(36.8)	19(100)
	私立	47(70.1)	20(29.9)	67(100)
学生との対話の場の設定**	国立	21(50)	21(50)	42(100)
	公立	6(31.6)	13(68.4)	19(100)
	私立	11(16.4)	56(83.6)	67(100)

**1%未満で有意

数値は実数、ただし()内は%。

2. センター設置の理由との関係

FDやSDの活発度は「大学教育センター等」を設置した理由、期待する役割や効果によって違いがみられるだろうか。調査票では「設置した理由や期待する役割や効果」(以下、設置理由とする)を18項目設定し、あてはまるものすべてに○印をつけることを求めている。

る。各設置理由にあてはまるかどうかによって、FD 得点や SD 得点の平均点に差があるかを検証しよう。なお、ここで用いる得点は各活動 0～2 点の合計点である。

表 2 では、対応のない t 検定を行った結果、統計的に有意な差が認められた項目にアスタリスクを付している。まず、SD についてみると、「職員の意識改革のため」があてはまるセンターの平均点は、あてはまらないセンターよりも有意に高い結果となり、設置理由と活動状況が合致していた。FD についても、「教学マネジメントを強化するため」「高等教育や大学教育の専門家が必要であるため」「授業の質を高めるため」「カリキュラム改善を促進するため」という理由があてはまるセンターの平均点が高いことが分かる。専門家による教育改善を図るための組織的対応が、その期待に沿った活発な FD 活動につながっているといえよう。

表 2 設置理由と FD/S D 活動

	FD			SD		
	○	×	差	○	×	差
1. 共通教育の実施組織として	3.73	3.14	0.59	1.59	1.28	0.31
2. 教養教育の充実・発展のため	3.54	3.26	0.28	1.56	1.23	0.33
3. 専門教育の充実・発展のため	3.65	3.30	0.35	1.51	1.39	0.12
4. 既存の組織による教育改善に限界があったため	3.96	3.16	0.80 *	1.89	1.19	0.70 *
5. 教員の意識改革のため	3.88	3.13	0.75 *	1.56	1.36	0.20
6. 職員の意識改革のため	3.71	3.38	0.33	2.25	1.47	0.78 **
7. 学長がリーダーシップを発揮しやすくするため	4.03	3.21	0.82 *	1.80	1.30	0.50
8. 大学教育に対する評価（認証評価等）に対応するため	3.88	3.21	0.67	1.74	1.28	0.46
9. 学生サービス（学修支援等）を充実させるため	3.46	3.40	0.06	1.56	1.23	0.33
10. 高等教育や大学教育の専門家が必要であるため	4.36	3.18	1.18 **	1.39	1.45	-0.06
11. 学習・学修成果の測定・可視化を実現するため	3.84	2.85	0.99 **	1.55	1.27	0.28
12. 授業の質を高めるため	3.71	2.53	1.18 **	1.46	1.37	0.09
13. カリキュラム改善を促進するため	3.88	2.81	1.07 **	1.51	1.34	0.17
14. 情報収集の機能を強化するため	3.82	3.23	0.59	1.60	1.35	0.25
15. 他の大学が設置しているため	3.40	3.44	-0.04	2.00	1.41	0.59
16. FD/SD が義務化されたため	3.77	3.27	0.50	1.40	1.46	-0.06
17. 教学マネジメントを強化するため	4.11	2.77	1.34 **	1.58	1.30	0.28
18. 教育の質保証が高度化し、専門の部署が必要になったため	3.96	3.10	0.86 *	1.72	1.26	0.46

**1%未満で有意 *5%未満で有意

○は設置理由とした回答者群, ×は設置理由としなかった回答群

しかし、設置者別にみると様相は異なる。ここでは FD 得点についてのみ取り上げ、設置者別に平均点と差を表 3 により確認しよう。まず、私立大学では有意な差が認められた項目は「既存の組織による教育改善に限界があったため」のみとなった。一方、国立大学では「学長がリーダーシップを発揮しやすくするため」にあてはまるかどうか、最も大き

な差につながる項目となったほか、「大学教育に対する評価（認証評価等）に対応するため」「学習・学修成果の測定・可視化を実現するため」という評価に関する項目でも有意な差が認められた。すなわち、国立大学では学長リーダーシップと評価対応の強化をねらう組織対応として誕生したセンターが活発なFDを展開する傾向にあった。公立大学は国立大学同様に「教学マネジメントを強化するため」に設置されたセンターの平均点がそうでないセンターよりも高い結果となったが、国立大学とは違って「学長がリーダーシップを発揮しやすくするため」かどうかは関係がなく、「授業の質を高めるため」かどうかは平均点に差をもたらしていた。

表3 設置理由とFD活動（設置者別）

	国立FD			公立FD			私立FD		
	○	×	差	○	×	差	○	×	差
1. 共通教育…	5.13	3.50	1.63 *	2.00	3.33	-1.33	3.09	2.88	0.21
2. 教養教育…	4.78	3.30	1.48	2.70	3.00	-0.30	2.74	3.32	-0.58
3. 専門教育…	5.00	4.14	0.86	3.43	2.50	0.93	3.04	2.95	0.09
4. 既存の組織…	4.94	4.08	0.86	2.50	2.93	-0.43	3.50	2.70	0.80 *
5. 教員の意識…	4.75	4.14	0.61	3.00	2.75	0.25	3.44	2.71	0.73
6. 職員の意識…	6.40	4.16	2.24	2.67	2.88	-0.21	3.06	2.96	0.10
7. 学長がリーダーシップ…	6.30	3.84	2.46 *	3.25	2.73	0.52	3.10	2.93	0.17
8. 大学教育に対する評価…	5.67	3.74	1.93 *	3.75	2.60	1.15	2.79	3.09	-0.30
9. 学生サービス…	4.50	4.25	0.25	3.25	2.55	0.70	2.77	3.38	-0.61
10. 高等教育や大学教育…	5.16	3.82	1.34	3.00	2.83	0.17	2.63	3.03	-0.40
11. 学習・学修成果…	5.11	3.20	1.91 **	3.50	2.11	1.39	3.05	2.89	0.16
12. 授業の質…	4.51	3.80	0.71	3.50	1.71	1.79 *	3.16	2.50	0.66
13. カリキュラム…	4.84	3.27	1.57 *	3.08	2.43	0.65	3.25	2.74	0.51
14. 情報収集…	5.31	4.03	1.28	3.25	2.73	0.52	3.21	2.82	0.39
15. 他の大学…	5.00	4.41	0.59		2.84		3.00	2.98	0.02
16. FD/SDが義務化…	4.90	3.95	0.95	2.00	2.94	-0.94	2.75	3.09	-0.34
17. 教学マネジメント…	4.93	3.31	1.62 *	4.29	2.00	2.29 *	3.21	2.82	0.39
18. 教育の質保証…	5.35	3.59	1.76 *	3.50	2.67	0.83	2.96	3.00	-0.04

**1%未満で有意 *5%未満で有意

○は設置理由とした回答者群、×は設置理由としなかった回答者群

3. センターの課題との関係

センターにおける活動の活発ぶりやセンターが抱える課題との関係を確認しよう。調査票では課題を19項目設け、それぞれについて「よくあてはまる」「ややあてはまる」「どちらともいえない」「あまりあてはまらない」「ほとんどあてはまらない」から該当するもの

を選ぶことを求めている。「ほとんどあてはまらない」1点～「よくあてはまる」5点とし、FD得点との相関係数を算出したものが表4である。国公立大学を合わせた全体をみると、FDが活発なセンターほど「センターの業務遂行を補助する庶務スタッフの拡充」と「予算の拡充」を課題として認識する傾向にあることが分かる。活発であるからこそ資源の乏しさを覚えるということが見て取れるが、設置者別にみた場合、これは私立大学にあてはまる傾向であることが分かる。また、公立大学でも「センターの業務遂行を補助する庶務スタッフの拡充」との間でかなりの相関関係がみられ、FD活動を活発に実施する公立大学センターほど人的資源の逼迫を覚えていた。一方、国立大学についてみると、FD活動に活発なセンターは資源不足ではなく「学部・学科との連携の強化」を課題とする傾向にあった。これは先述のセンター設置理由に学長リーダーシップをあげた大学のセンターにおいてFD活動が活発な傾向にあったことと整合的であった。

なお、SD得点については課題との有意な相関関係はみられなかった。

表4 課題とFD活動

	全体	国立	公立	私立
1. 教育改善活動の全学的な取り組みの展開	.077	.181	.189	-.110
2. 学部・学科との連携の強化	.206 *	.453 **	.377	-.161
3. 教育改善活動のための組織体制の整備	-.078	-.062	.263	-.107
4. センターのアイデンティティの確立	.131	.246	.297	-.069
5. 専門的な知見をもった教員の配置	.023	-.136	.026	.090
6. 専門的な知見をもった職員の配置	.164	.121	.271	.231
7. 学内の教員からの理解の獲得	-.017	-.167	.121	-.107
8. 学内の職員からの理解の獲得	.011	.050	.380	-.113
9. 法人（理事会・役員会）の理解の増進	.156	.070	.416	.119
10. 予算の拡充	.312 **	.149	.455	.262 *
11. 学内の他センター等との連携強化	.084	.201	.181	-.076
12. 他大学の類似のセンターとの連携強化	.126	.007	.300	.186
13. センターに課せられた責任と与えられた権限の不一致	.115	.108	.333	-.019
14. センターの使命に対する大学執行部とセンター専任教員間の認識のズレ	-.081	-.223	.076	-.067
15. センターの業務遂行を補助する庶務スタッフの拡充	.360 **	.198	.642 **	.442 **
16. 大学執行部とセンター専任教員間の意思疎通	-.008	-.122	.137	.044
17. 各部署の利害関心とセンターの使命との間にある齟齬	.064	-.105	.363	-.011
18. センター専任教員のアイデンティティの確立	.164	.142	.116	.141
19. センターによる取組の成果・達成やその評価	.040	-.086	.299	-.046

**1%未満で有意 *5%未満で有意

まとめ

第1に、「大学教育センター等」はSD活動については低調だったがFD活動については活発で、講演会にとどまらずワークショップを企画・実施する割合が前回調査と比べて高くなっていった。設置者別では国立大学が公私立大学よりも活発で、ワークショップのほか学

生との対話を実施する割合が比較的高かった。

第2に、センターを設置した理由とFD活動の活発度との関係を見ると、設置者によって結果が異なり、私立大学では明確な理由との関係が見えにくかったが、国立大学は学長リーダーシップの促進と評価対応の強化という意図をもつセンターが活発にFDを実施する傾向にあった。公立大学は授業改善に焦点をあてた教学マネジメント強化を意図している場合に、活発なFD活動が行われていることがうかがえた。

第3に、センターが抱える課題とFD活発度との関係を見ると、やはり設置者によって結果が異なり、私立大学ではFDが活発であるセンターほど資源の乏しさを訴える傾向にあり、公立大学も同様の傾向がうかがえたが、国立大学ではFDが活発なセンターほど学部・学科との連携を課題としてあげる傾向にあった。

総じて、国立大学センターにおけるFD活動には特徴があり、授業改善支援やカリキュラム運営支援にとどまらない大学全体のトップマネジメントに寄与するセンターが、その存在感と体力ゆえにと思われるが、活発なFD活動を展開する傾向がうかがえた。

第3章 大学教育センターの設置計画

西野 毅朗
(京都橘大学)

はじめに

本章では、「大学教育センター等」を現在設置していない大学に対し、今後の設置計画について尋ねた結果を整理する。全体の有効回答の中で、「大学教育センター等」を設置している大学は、国立 85.4%、公立 51.3%、私立 46.4%、全体では 55.2%となっている。2005年の調査結果では、国立 60.8%、公立 17.6%、私立 17.6%、全体では 24.4%であったことを考えると、ここ 10 年の間に「大学教育センター等」の設置が大幅に進んだことが伺える。しかし、55.2%の設置率は過半数をわずかに上回っている状態であり、必ずしも高い数値とは言えない。では、未だに設置していない大学は今後設置する予定があるのか、設置するとすればどのような役割を期待するのか。また設置予定の大学は、なぜ設置する計画がないのか。以上のことを明らかにしていきたい。

1. 設置予定の有無

現在、「大学教育センター等」を設置していない大学に対して、今後の設置計画の有無を問うたところ、「設置に向けて現在、検討している」という回答は、全体で 11.2%にとどまった。内訳は国立 0 (0%)、公立 2 (10.5%)、私立 12 (11.2%) となっている。また、「設置に向けて現在、検討している」との回答者のうち、2017 年度内との回答が 33.3%、2~3 年以内との回答が 41.7%、未定が 25.0%となった。(表 1)

表 1 大学教育センター等の設置予定の有無

	設置に向けて現在、検討している	設置する予定はない	合計
国立	0 0.0%	7 100.0%	7 100.0%
公立	2 10.5%	17 89.5%	19 100.0%
私立	10 12.3%	71 87.7%	81 100.0%
合計	12 11.2%	95 88.8%	107 100.0%

以上の結果をふまえると、現時点で設置率が高いとはいえない状況に加えて、今後も設置率が大幅に伸びる可能性は低いということである。国立大学でセンター等を設置していない大学で設置を予定しているところはない他、公立や私立大学においても2020年までには必要なセンターの設置がほぼ完了する見込みとなっている。(表2)

表2 大学教育センター等の設置予定年

	2017年度	2～3年以内	未定	合計
公立	0 0.0%	1 50.0%	1 50.0%	2 100.0%
私立	4 40.0%	4 40.0%	2 20.0%	10 100.0%
合計	4 33.3%	5 41.7%	3 25.0%	12 100.0%

2. 新しく設置する「大学教育センター等」の担当領域

設置予定がある大学は公立と私立に限られることが明らかになったが、設置する場合の「大学教育センター等」の担当領域についての考え方は公立大学と私立大学とで異なる。公立大学は回答数が2つに限られているが、両大学が共にセンターに期待すると回答した役割は、「初年次教育」「共通教育・教養教育等の企画・実施」のみであった。一方、私立大学の6割が期待するとした回答は「FDの企画・実施」「学修成果アセスメント」「学修支援」となっている。なお「初年次教育」は5割、「共通教育・教養教育等の企画・実施」は4割の私立大学が役割として期待するとした。(表3)

以上のことから、新しくセンターを設置する大学としての期待は、公立大学においてはいわゆる全学教育(一般教育)担当部署としての位置づけが強く、私立大学においては教育・学習に関する支援組織としての位置付けに重点が置かれていることがうかがえる。

表3 設置予定の大学教育センター等に期待する担当領域

	全体		公立		私立	
	割合	件数	割合	件数	割合	件数
FDの企画・実施	58.3%	(1)	50.0%	(7)	60.0%	(1)
学修成果アセスメント	58.3%	(2)	50.0%	(13)	60.0%	(2)
初年次教育	58.3%	(3)	100.0%	(2)	50.0%	(5)
学修支援	58.3%	(4)	50.0%	(15)	60.0%	(3)
共通教育・教養教育等の企画・実施	50.0%	(5)	100.0%	(1)	40.0%	(9)
カリキュラム開発・改革	50.0%	(6)	50.0%	(5)	50.0%	(4)
リメディアル教育	50.0%	(7)	50.0%	(14)	50.0%	(6)
学生調査	50.0%	(8)	50.0%	(17)	50.0%	(7)
I R	50.0%	(9)	50.0%	(27)	50.0%	(8)
教学マネジメント	41.7%	(10)	50.0%	(4)	40.0%	(10)
授業評価の企画・実施	41.7%	(11)	50.0%	(6)	40.0%	(11)
高等教育研究・開発	33.3%	(12)	50.0%	(3)	30.0%	(12)
S Dの企画・実施	33.3%	(13)	50.0%	(8)	30.0%	(13)
教員評価	25.0%	(14)	50.0%	(11)	20.0%	(14)
高大連携事業	25.0%	(15)	50.0%	(18)	20.0%	(15)
インターンシップ	25.0%	(16)	50.0%	(21)	20.0%	(16)
学部横断プログラムの開発・実施	25.0%	(17)	50.0%	(28)	20.0%	(17)
アドミッション	16.7%	(18)	50.0%	(19)	10.0%	(18)
キャリア教育	16.7%	(19)	50.0%	(20)	10.0%	(19)
留学・留学生支援	16.7%	(20)	50.0%	(23)	10.0%	(20)
社会・地域連携事業	16.7%	(21)	50.0%	(25)	10.0%	(21)
研究支援	8.3%	(22)	50.0%	(9)	0.0%	(23)
新任教員の研修	8.3%	(23)	50.0%	(10)	0.0%	(24)
認証評価	8.3%	(24)	50.0%	(12)	0.0%	(25)
学生への生活支援	8.3%	(25)	50.0%	(16)	0.0%	(26)
国際交流	8.3%	(26)	50.0%	(22)	0.0%	(27)
生涯学習・大学開放	8.3%	(27)	50.0%	(24)	0.0%	(28)
広報活動	8.3%	(28)	50.0%	(26)	0.0%	(29)
(人事や財務を含む) マネジメント	8.3%	(29)	50.0%	(29)	0.0%	(30)
その他	8.3%	(30)	0.0%	(30)	10.0%	(22)

3. 設置しない理由

設置をする予定はないと回答した 95 大学に対して、理由を問うた設問の回答で最も多かったものは「センターを設置できるほど大学の規模が大きくない。」(69.1%)であった。設置形態別にみても、国立 85.7%、公立 82.4%、私立 64.3%となっており、最も多い理由となっている。次いで多かったものは「委員会組織で十分に機能している」(60.6%)であり、国立 71.4%、公立 58.8%、私立 60.0%といずれも 2 番目に多い理由となっている。(表 4)

表 4 大学教育センター等を設置しない理由

	全体	国立	公立	私立
効果が期待できない	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
委員会組織で十分に機能している	60.6%	71.4%	58.8%	60.0%
「大学教育センター等」の設置に学内の理解が得られない	2.1%	0.0%	0.0%	2.9%
予算上の措置が困難である	14.9%	14.3%	17.6%	14.3%
必要性が感じられない。	3.2%	0.0%	0.0%	4.3%
センターを設置できるほど大学の規模が大きくない。	69.1%	85.7%	82.4%	64.3%
専門の事務系組織（教育支援部等）の方が効果的である	5.3%	14.3%	0.0%	5.7%
その他	11.7%	28.6%	11.8%	10.0%

以上のことから、大学教育センター等を設置する計画がない大学は、小規模大学であり、かつ既存の委員会組織で十分機能しているため、あらためてセンター機能を作る必要がないと判断していることがわかる。そしてこの理由は、設置形態によって異なるものではないことも明らかになった。

まとめ

本章では、「大学教育センター等」を現在設置していない大学に対し、今後の設置計画の有無や、設置する場合の担当領域、設置しない理由について明らかにしてきた。まとめる

ならば、大きく2つのことが言えるだろう。

第1に、大学教育センター等はここ10年で公立・私立大学を中心に大幅に増加し、現在設置を検討している大学も2020年までには設置を完了することが予測される。なお、小規模大学においてはセンターを設置するまでもなく委員会組織で十分その役割を果たせると判断しており、すべての大学でセンターが必要であると考えられているわけではない。これは国・公・私立すべての設置形態において同様のことが言える。

第2に、設置予定の大学教育センター等に期待する担当領域については、公立が初年次教育や教養教育の企画・運営といった教育に対する直接的な役割を特に重視しているのに対し、私立大学では、FDの企画・実施、学修成果アセスメント、学修支援といった間接的な役割を重視している点である。しかしながら、今後設置予定とした回答大学数も少ないため、どこまで一般化できるかについては疑問が残る。さらにいえば、現在すでに大学教育センター等を設置している大学が今後力を入れていきたい領域として挙げているのは、公立大学では「FDの企画・実施」「カリキュラム開発・改革」「共通教育・教養教育等の企画・実施」「学修支援」であり、私立大学は「学修成果アセスメント」「FDの企画・実施」「共通教育・教養教育等の企画・実施」「初年次教育」である²。これを見る限り、公立大学と私立大学の間には大きな差があるとも考えにくい。個別大学の事情も色濃く表れた結果としてみてとった方がよいかもしれない。

本章が残す今後の課題は、大学教育センター等が飽和した2020年以降、各センターがどのような役割を担っているかを明らかにすることであろう。また第4章以降で述べられるように、大学教育機構機構との関係性にも注視する必要があるであろう。すなわち、センターをいかにつくる（増やす）かという目標ではなく、センターが他部門と協力し合い、いかに役割を果たしていくかが課題になると考える。

² 詳細は、第1章を参照されたい。

第4章 大学教育機構等の設置状況と今後の課題

田中 正弘 (筑波大学)、川越 明日香 (熊本大学)
長 創一郎 (筑波大学大学院)、江幡 知佳 (筑波大学大学院)
高野 雅暉 (筑波大学大学院)、中原 理沙 (筑波大学大学院)
野村 祐介 (筑波大学大学院)

はじめに

本章では、「大学教育機構等」(以下、機構)の設置状況、特に機構の設置が進められている理由を探索する。具体的に、第一節で機構の設置状況を概観し、そして第二節で機構が設置された理由を多面的に検討する。第三節は、自由回答欄に記入された結果から、今後の課題を考察する。最後に第四節で、本章のまとめを述べる。なお、本章では機構設置の理由を探索するという目的から、すべて無回答を分析結果から除いている。

1. 機構の設置状況

(1) 設置者別の機構設置状況

機構を設置した大学の内訳(設置者別)は表1のように、国立27校、公立4校、私立19校となった。

表1 機構設置の有無(設置者別)

	設けている	設けていない
国立 N=49	27 55.1%	22 44.9%
公立 N=39	4 10.3%	35 89.7%
私立 N=160	19 11.9%	141 88.1%
合計 N=248	50 20.2%	198 79.8%

国立の約5割が設置しているのに対して、公立私立は1割程度と低迷している。よって、国公私全体の機構設置率は20.2%(50校)に留まり、設置した大学は少数派といえる。ちなみに、本調査の回収率は国立で高い(第1章)ことを鑑みると、母集団における設置率

はさらに低下すると思われる。

機構を設置した大学が国立に多いのは、規模の大きな機関が国立に多いからかもしれない。言い換えれば、公立や私立でも規模が大きければ機構の設置が進みやすいのではなかろうか。そこで、規模別の設置状況を確認しておきたい。

(2) 規模別の機構設置状況

機構の設置状況を大学の規模別（学部数・学部学生数）にクロス表を作成し、カイ二乗検定を行った。なお、学部数と学生数は、本書第2章「教育改善のための大学教育センター等の役割」（姉川）にならひ、学部数は、1学部、2-3学部、4学部以上の3群に、大学の規模は、4000人未満（小規模）、4000人以上8000人未満（中規模）、8000人以上（大規模）の3群にそれぞれまとめた。この分析の結果が、表2と表3である。

表2 学部数と機構設置の有無

		「大学教育機構等」	
		設けている	設けていない
1 学部 N=81	度数	7	74
	%	8.6%	91.4%
	調整済残差	-3.2	3.2
2-3 学部 N=71	度数	7	64
	%	9.9%	90.1%
	調整済残差	-2.6	2.6
4 学部以上 N=91	度数	35	56
	%	38.5%	61.5%
	調整済残差	5.5	-5.5
合計 N=243	度数	49	194
	%	20.2%	79.8%

$$\chi^2(2)=30.288, \quad p<.001$$

表3 学生数と機構設置の有無

		「大学教育機構等」	
		設けている	設けていない
小規模 N=182	度数	24	158
	%	13.2%	86.8%
	調整済残差	-4.5	4.5
中規模 N=34	度数	14	20
	%	41.2%	58.8%
	調整済残差	3.4	-3.4
大規模 N=26	度数	10	16
	%	38.5%	61.5%
	調整済残差	2.5	-2.5
合計 N=242	度数	48	194
	%	19.8%	80.2%

$$\chi^2(2)=20.471, \quad p<.001$$

大学の規模（学部数・学生数）と機構設置の有無に関連があることがわかった。学部数が4学部以上の大学、または学生数中規模以上の大学で機構が設置されることが多い。つまり、機構は一定の大きさの大学で設置されていることがわかる。

規模の大きな大学に設置される傾向がある機構はどのような役割を期待されているのであろうか。その機能は名称からある程度推測できると思われる。このため、機構の名称を確認してみたい。

(3) 機構の名称と設置年

機構を設置していると回答した大学50校中49校が自大学の機構の名称を回答しているが、その名称の多様性が際立っている。最多の名称は教育支援機構であるが、その数はわずかに4校である。次に多い教育推進機構が3校、全学教育機構が2校、全学教育推進機構が2校あるものの、そのほかは重複がない名称となっている。ただし、教育、支援、推進、全学、学生などの用語の組み合わせが好まれるようである。よって、教育活動の改善を推進したり、学生の学修を支援したりする、全学組織としての機能を期待されていると思われる。

これらの機構が設置された年は、図1の通りである。

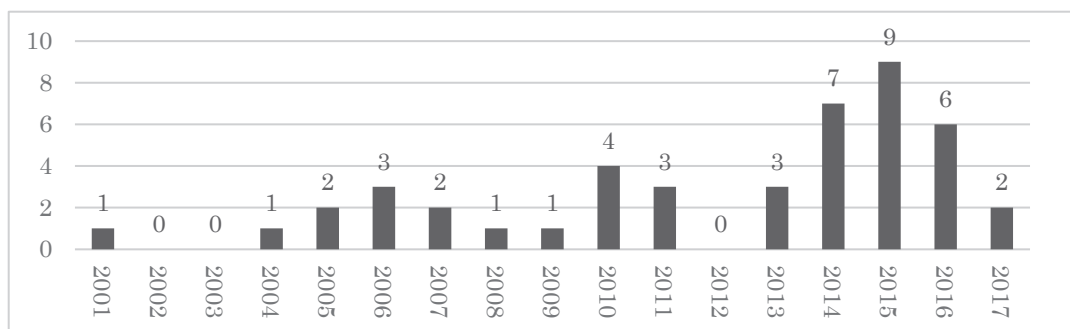


図1 機構を設置した年別の大学数

最古の機構は2001年に設置されているものの、大多数は設置されてからまだ5年もたっていない新しい組織であることがわかる。このような新しい組織は自治が弱く、自らの長を自ら選ぶことはできないと予想されるため、機構長の役職を見てみたい。

(4) 機構長の役職

機構長はどの役職者が務めているかを示したのが、表4である。

表4 機構長の役職（設置者別）

	学長	副学長	学長に指名された教員	「大学教育機構等」の構成員によって選出された教員	その他
国立 N=25	1 4.0%	20 80.0%	0 0.0%	1 4.0%	3 12.0%
公立 N=4	2 50.0%	2 50.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%
私立 N=17	2 11.8%	9 52.9%	6 35.3%	0 0.0%	0 0.0%
合計 N=36	5 10.9%	31 67.4%	6 13.0%	1 2.2%	3 6.5%

機構長は、設置者を問わず、執行部の役員（学長・副学長）が兼務していることが多い。つまり、機構の構成員は自らの長を自ら選べない傾向が見られる。このことは、大多数の機構は、執行部の指示が直接反映された、または意向に沿った業務を主に遂行しなければならないことを暗示する。

執行部の指示系統の下に置かれた機構は、学長のリーダーシップを強化するために設置されたのであろうか。その理由を次節で探求してみたい。

2. 機構が設置された理由

(1) 機構の設置理由

機構を設置した理由を尋ねたところ、表 5 のような結果となった。

表 5 「大学教育機構等」を設置した理由（複数回答可）

	該当	非該当
学長がリーダーシップを発揮しやすくするため	58.3%	41.7%
教育関連センター等へのリソース投入を効率化するため	54.2%	45.8%
共通教育・教養教育等を強化するため	50.0%	50.0%
教育情報の収集機能を強化するため	47.9%	52.1%
複数の教育関連センターが存在する縦割り構造が不効率だったため	41.7%	58.3%
既存の大学教育センター等による教育改善に限界があったため	14.6%	85.4%
教育関連センターの人員削減のため	2.1%	97.9%
他の大学が設置しているため	2.1%	97.9%

N=48

予想したとおり、「学長がリーダーシップを発揮しやすくするため」という回答が最も多かった。ただし、「共通教育・教養教育等を強化するため」や「教育情報の収集機能を強化するため」など、教育改善や IR の機能を強化する目的で機構を設置した大学も多い。さらに、「教育関連センター等へのリソース投入を効率化するため」や「複数の教育関連センターが存在する縦割り構造が不効率だったため」など、既存の大学教育センター等の運営の効率化を設置目的に挙げた大学も多々存在した。

上記の点について理解を深めるため、機構の下にどのようなセンターが設置されているかを分析してみたい。

(2) 機構の下に設置されているセンター

機構の下にどのようなセンターが設置されているのか。まずその数を調べてみた。その結果が、図 2 である。

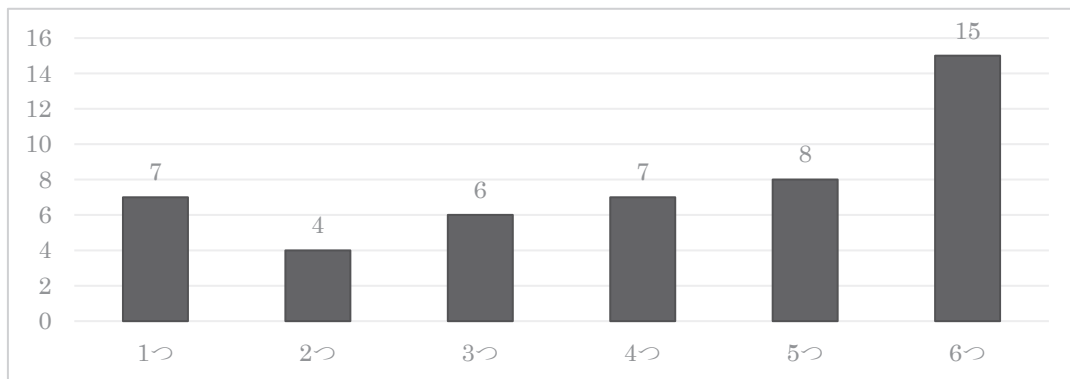


図2 機構の下に設置されているセンター等の組織数別の大学数

機構の下には平均して4つのセンター等の組織がある。それらのセンターは、どのような機能を有しているのであろうか。センターの名称から類推すると、入試業務を担うセンター、教養教育を運営するセンター、教育改善を推進するセンター、就職支援を行うセンター、留学生のケアをするセンター、および学生の健康を管理するセンターなどが含まれているようである。特に教育改善を推進するセンター、いわゆる大学教育センターが含まれている割合が顕著に高い（表6）。

表6 大学教育センターの有無と機構等の有無

		「大学教育機構等」		合計
		有	無	
「大学教育センター等」	有	41 32.5%	85 67.5%	126 100.0%
	無	5 4.6%	103 95.4%	108 100.0%
合計		46 19.7%	188 80.3%	234 100.0%

機構は多くの教育関連センターを内包している。これらのセンターは、大学改革の荒波の中で、頻繁な組織改革を余儀なくされたと思われる。そして、その改革の延長線上に、複数のセンターをひとまとめにして機構化するという流れがあったのではなかろうか。

そこで、設置者別の大学教育機構等の設置の有無と、大学教育センター等の「組織の改組を頻繁に実施している」ことについてクロス表を作成した。その結果が表7である。

表7 機構設置の有無とセンター等の組織改組の頻度

			「センター等」組織の改組頻繁に実施			合計
			あてはまる	どちらとも いえない	あてはまらない	
国 公 立	「機構等」 の設置	有	10 35.7%	6 21.4%	12 42.9%	28 100.0%
		無	1 3.1%	11 34.4%	20 62.5%	32 100.0%
	合計		11 18.3%	17 28.3%	32 53.3%	60 100.0%
私 立	「機構等」 の設置	有	3 18.8%	4 25.0%	9 56.3%	16 100.0%
		無	8 15.1%	17 32.1%	28 52.8%	53 100.0%
	合計		11 15.9%	21 30.4%	37 53.6%	69 100.0%
合 計	「機構等」 の設置	有	13 29.5%	10 22.7%	21 44.7%	44 100.0%
		無	9 10.6%	28 32.9%	48 56.5%	85 100.0%
	合計		22 17.1%	38 29.5%	69 53.5%	129 100.0%

機構が設置されている大学では、センター等の組織の改組が頻繁に実施されている場合が多い。また、そのような傾向は、私立大学よりも国公立大学において顕著であることが確認された。

組織改組を好む大学（特に国公立）は機構化も好むといえるが、この結果の解釈として、センター等の組織改組が頻繁に実施されているということは、教育改善のための組織改組が学内で活発に議論されていることを示唆することから、そのような議論がなされるなかで、センター等の上位組織としての機構の設置も議論の俎上にあがり、結果として「大学教育機構等」の設置がなされると述べてい。

しかし、組織改組に頻繁にさらされた機構の教職員たちは、猫の目のようにコロコロ変わる業務内容によって、自らのアイデンティティを見失ったりしないのであろうか。この疑問を解くため、「センター専任教員のアイデンティティの確立」を課題として捉えていることと、大学教育機構等の設置の有無との関係を分析してみた（表8）。

表 8 機構の有無とセンター教員のアイデンティティ

		センター教員のアイデンティティの確立が課題である			合計
		あてはまる	どちらとも いえない	あてはまらない	
「機構等」 の設置	有	17 38.6%	17 38.6%	10 22.7%	44 100.0%
	無	17 20.0%	36 42.4%	32 37.6%	85 100.0%
合計		34 26.4%	53 41.1%	42 32.6%	129 100.0%

分析結果から、機構が設置されたことにより、センター専任教員のアイデンティティがゆらいでいる可能性を指摘できる³。この点は、機構化の課題といえるかもしれない。

機構の課題について尋ねる自由記述欄を質問紙の中に設けたので、次節では、その回答を用いて個々の事例を分析してみたい。

3. 機構の課題

(1) 機構の現状と課題

アンケート調査において、「貴学の大学教育機構等の現状と課題についてどのようにお考えですか」と尋ねた。

以下では、その回答結果を、4つのカテゴリー（【予算削減】、【業務負担の過重／既存組織の整理】、【連携】、【全学的な認知不足】）に分けて提示する。それぞれの回答には設置者と設置年を付している。

【予算削減】

- ・「機構内の各センターはそれぞれの役割に沿って動いているものの、前述のとおり更なる予算削減で現行の活動が縮小される可能性がある。」(国立, 1949年設置)
- ・「大学教育機構にセンターを設置した結果、組織が膨張して来た。昨今の予算削減の状況でいかにスリム化して教育・学生支援のレベルを維持するかが課題である。」(国立, 1949年設置)
- ・「機構内の各センターはそれぞれの役割に沿って動いているものの、前述のとおり更なる予算削減で現行の活動を縮小する可能性がある。また、本学の大学改革を踏まえた教育改善を学長のガバナンスの下で効果的、効率的に進める必要がある。」(国立, 1949年設置)

³ ただし、センターのアイデンティティと機構の有無との関係に有意差は見られなかった。

【業務負担の過重／既存組織の整理】

- ・「現在は教育開発機構に教育開発室を機関設置しているのみである。今後、入試、学生支援、キャリア支援を含めた入口から出口までの一貫した教学マネジメント体制を構築し既存の学内委員会等の整理、統合を図りながら、教育開発機構によって推進することを検討している。」（私立、1949年設置）
- ・「所掌する事項の多さに比べて、教職員の配置が十分ではない。」（国立、1949年設置）
- ・「委員・スタッフの重複が多く、活動にあたって業務負担が過重となっている。」（私立、1948年設置）
- ・「一部センターには事務スタッフは配置されているが機構全体を支える事務的スタッフの不足、また専門的知識を備えたスタッフの不足、共通教育担当教員においてその認識の不足」（私立、1952年設置）などの課題がある。

【連携】

- ・「部門間の連携」（私立、1998年設置）に課題がある。
- ・「大学教育全般に関し全学的な連携を図ることにより、本学の教育理念及び教育目標の実現に向けて全学的に教育改革を推進することを目的として設置されているが、教育関係センター間との連携が十分とはいえない。」（国立、1949年設置）
- ・「全学の教職員が、セクションを越えて教学改善に参画し始めているが、一部教職員にとどまり、旧態のマネジメントに先祖返りさせようとする動きもあるのが課題である。」（公立、1997年設置）
- ・「本学の本機構はQ3-3に記載したセンター等の集合体である。各センターには教員と職員が配置され、それぞれのミッション遂行に取り組んでいる。本機構は各センターの個別のミッションをもちつつも、学生を支援することが共通のミッションである。今後の課題は教職協働をしながらそのミッション遂行に邁進することである。」（国立、1949年設置）
- ・「当機構等について本学では近年に一部設置されたものの、今だ有効に機能していないのが現状である。教職員の意識の問題もあるが、従来ここに係る役割を担っていた委員会等の連携や所掌内容の整理が必要と思われる。」（私立、1958年設置）

【全学での認知不足】

- ・「全学的な認知を深めること。人的、予算的配慮」（国立、1949年設置）に課題がある。
- ・「学部の教育改善計画の立案および実施を学部単位、教員単位で支援する活動を継続している。期限を設けて試行的に実施した教育サービスを、全学を対象とする定常的サービスとして、いかに一般化し、定着させるかが課題である。」（私立、1949年設置）

(2) 小まとめ

機構の設置年がまだ新しい組織や機構の下に設置されたセンターの数が多い組織など、様々な組織形態があるが、特に近年の【予算の削減】に伴い、組織を支えるスタッフも十分に配置できていないため、現行の活動を縮小せざるを得ない状況になっている。また、機構化によってセンター組織や委員会組織が膨張していることや人的資源の不足によって、【業務負担の増加】につながっており、関係組織との【連携】も十分とは言えない。そのため、委員会等の連携や所掌内容の整理など、【組織の整理】が必要である。活動の縮小の一方で、全学を対象とする活動を展開していくことにより、【全学での（機構の）認知】を深めていくことも重要な課題であると考えられる。

4. まとめ

本章は大学教育機構等（機構）の設置状況と今後の課題について検討を行った。その成果として、以下のまとめを提示したい。

機構は、規模の大きな（4 学部以上あるいは学部学生数中規模以上の）大学，その中でも特に国立大学で設置が進められてきた。それらの機構に期待する役割は，教育改善や学生支援である。機構は概ね若い組織であり，多くの教育関連センターを内包する形で組織された。機構長は学長や副学長が兼ねており，執行部の強い影響下に置かれている。この構図は，学長のリーダーシップを強化することが機構化の一つの目的であったことと符合する。

機構化の目的には，教育関連センターの運営の効率化も挙げられていた。しかし，業務の異なるセンターを一つの組織へと統合することは，運営上の効率を改善するかもしれないが，センターに所属する教員のアイデンティティを喪失させるという副作用が生じる恐れもある。なお，機構の課題として，【予算削減】，【業務負担の過重／既存組織の整理】，【連携】，【全学的な認知不足】という共通点が確認された。

第5章 大学教育改革のための組織的課題

大膳 司
(広島大学)

アンケート調査において、Q4-2「大学教育の改革・改善を推進するにあたって、貴学にとっての組織的な課題は何でしょうか」と自由記述を求めた。

以下では、その回答結果を、巻末に示したアンケート調査票中のQ2-1「大学教育センター等」の役割などを踏まえて14の事項（【教養教育・共通教育の充実や見直し】【内部質保証システムの構築】【新組織の構築】【全学センター、教育機構等の設置や位置づけ】【学内組織間の連携】【教員の意識改革や問題意識の共有】【学長のリーダーシップ、ガバナンスの強化】【IR機能の強化】【FD・SDの強化】【人材不足・人材問題】【予算措置の問題】【設置母体との関係】【教職員関連事項】【その他】）に分けて提示した。

そのうち、意見が多かった事項は、【全学センター、教育機構等の設置や位置づけ】【人材不足】【教職員関連事項】の3つであった。

【全学センター、教育機構等の設置や位置づけ】では、大学教育の改革・改善を推進する為には、マンパワーに限界があり、全学センターの設置が困難である。たとえ設置されても、全学センターと各部局との関係性が問題で、全学レベルで決定したことが反映しにくい、ことが指摘されていた。また、【人材不足】では、現在、学内に教育を専門として改革を先導する教員がいないことが問題であり、さらに、学外からそのような人を求める予算も不足している、といった八方ふさがりの状況が示されていた。最後に、【教職員関連事項】では、教職協働が求められているにもかかわらず、教職員の人数不足や意識不足によって、教育課題に対応できているという意見が見うけられた。

【教養教育・共通教育の充実や見直し】

- ・教養教育の充実(私立、1967年設置)
- ・共通教養教育の見直しと到達のスタンダードの設定、体系的な学修アセスメントの実施と学生成長支援への活用(私立、1964年設置)

【内部質保証システムの構築】

- ・内部質保証システムを確かなものとして構築することであると考えている。(私立、1966年設置)
- ・内部質保証システムを機能させる組織を整備しているところだが、PDCAがまだ十

分に回っていない。(私立、1949年設置)

【新組織の構築】

- ・大学の独自性を踏まえてリベラルアーツ教育を推進する組織の構築（リベラルアーツ教育センターの設置）。(私立、1949年設置)
- ・2017年4月より全学共通教育科目を設置。それを統括、運営するための組織：全学教育機構を立ち上げる。また全学共通、横断的カリキュラム開発やFD、SD活動を管轄する教育推進室を立ち上げる。その新たな組織が機能を果たす（効果を生む）ための組織運営について、初めての試みであり、課題（大きな）となる。(私立、1979年設置)
- ・全学教育機構の早急な設置、教学マネジメントの構築。(国立、1949年設置)

【全学センター、教育機構等の設置や位置づけ】

- ・各センター等の部門における役割の明確化と全学的な共通理解。(私立、1998年設置)
- ・特定学部の影響力が大きいセンター組織については、センター独自の判断や全学的意思決定を優先した問題解決が難しい。(私立、1949年設置)
- ・各センター等においては、中期目標・中期計画に掲げる事項のほか、学生、保護者、受験生、企業、自治体等ステークホルダーからの要請等に対して、様々な取り組みを行っている。昨今の運営費交付金の減少等による人件費を含む活動経費が制限される中で、このような取り組みを行っていくためには、これまで以上に効率的な組織運営が必要となることから、各センター等の役割を見直すなど、統廃合を含めた効率的なセンター組織を構築する時期に来ていると考えている。(国立、1949年設置)

【予算や経営上の課題】

- ・大学規模が小さく教育改善のための組織を整備出来ない。(私立、2000年設置)
- ・薬系の単科大学という設置形態であるため、マンパワーに限界があることから、センター的部署の設置は、最低限に抑えなければならないこと。(私立、1949年設置)
- ・大学教育センター、大学教育機構等の設置など、制度化された組織による大学教育の改革・改善は不可欠とは思いますが、大規模大学で、しかも定員充足等に大きな課題がある本学のような場合、経営上の問題、人材確保などで、その実現は相当に困難と判断されます。(私立、1958年設置)
- ・大学の規模が小さく、専従スタッフを配置しての「大学教育センター等」の設置が困難です。既存のFD委員会等での対応にとどまっています。(公立、1990年設置)
- ・専属のスタッフを配置する経済的余裕がない。(私立、1999年設置)

【学内組織間の連携】

- ・学部と機構との連携。(国立、1949年設置)
- ・関連委員会の役割分担と連携。(私立、2001年設置)
- ・組織間の連携。(私立、1966年設置)
- ・部署間での情報の共有化。(私立、1949年設置)
- ・委員会等の縦と横の関連性を明確にするとともに緊密性をはかること。(国立、1949年設置)
- ・人員をかけずにいかに効率的に運営できる組織をつくるか、横の連携がスムーズな組織間の機能関係をいかにしてつくるか。(国立、1949年設置)
- ・共通教育委員会や学部教授会と全学レベルの各委員会間の連携。(私立、1949年設置)
- ・情報の伝達が上手く行われていない。(国立、1949年設置)
- ・学部を越えかつ共通に改革を進める意識づくり。(現状は、学部単位、各委員会単位になり勝ちであるため)。(私立、2004年設置)

【教員の意識改革や問題意識の共有】

- ・学部と教員の意識改革。(国立、1949年設置)
- ・教員の意識改革、教員評価制度の実施、学部横断的な組織改編の断行。(私立、1949年設置)
- ・教員の意識の低さ。(私立、1995年設置)
- ・一部教員に見られる当事者意識の低さ。(私立、1975年設置)
- ・学内全体での問題意識の共有。(私立、1981年設置)
- ・全学的・全学部等横断的視座の醸成及び問題意識の共有。(私立、1962年設置)
- ・全学の理解、マンパワーなど。(私立、1949年設置)
- ・教職員の意識改革とFD、SD教育。(私立、1998年設置)
- ・教職員の意識改革。(私立、1976年設置)
- ・業務のスクラップアンドビルド、教職員の意識改革。(国立、1973年設置)

【学長のリーダーシップ、ガバナンスの強化】

- ・教育改善等の知見に長けた人材の育成と学長(センター長)によるリーダーシップ。(私立、1988年設置)
- ・理事長兼学長のリーダーシップのもと、改革を担う人材(副学長、学部長等)を外から招聘し、学部の改組、新設、カリキュラム開発、FD/SD活動の改革、初年次教育、チームティーチング、学生SA等の育成に総合的に取り組んでいる。大学改革は組織ありきではなく、ビジョン、中期計画の策定と人材の充実が先だと考えている。

(私立、1975年設置)

- これまで、学長のリーダーシップによると思われるが、大学教育改革の動向、教育の質保証アプローチといったことが、全学的に理解されにくい。本学は単科の公立大学であり、前職の国立大学に比較すると、教育政策の動向のアナウンスが遅く、事務職員の理解も低いと感じる。(公立、2002年設置)
- 教育改革検討チームでは、学部をまたがる教育改革課題をスムーズに論議し、学長が長である教育改革推進本部に提案をあげることにより、学長のリーダーシップで改革が機敏さをもって行える仕組みがととのいつつあります。(私立、1967年設置)
- トップダウンとボトムアップのバランス。(公立、1999年設置)
- 大学の教育の改革・改善を推進する組織がいくつか存在するが、これら組織の横断的な連携と学長のガバナンスを發揮しやすくする体制の構築。(私立、1887年設置)
- 学部毎に決定する事項が多く、全学的に改革を進められない。(私立、1977年設置)
- 各部局の特性が異なるために、意思統一を図ることが難しい。(国立、1949年設置)
- 教育の質の評価の改善におけるP D C Aが学部等によって異なり、全学的取組が遅れている。(私立、1996年設置)
- ガバナンスによる諸施策の強力な推進。(私立、2005年設置)
- 教員評価の確立、任期制の導入、ガバナンス強化。(私立、1949年設置)

【IR機能の強化】

- I RとF Dの連携、そしてF D委員会による改善の効果的な実施と思います。(私立、2004年設置)
- 教学I R機能の強化、国立大学の予算削減によって教育リソースが縮小している事。(国立、1949年設置)
- P D C Aサイクルの組織的整備とI R組織の位置付け。(国立、1949年設置)
- I Rを担当する部署の必要性。(国立、1949年設置)
- I R (集計と教学改革への活用)。(私立、1975年設置)

【FD・SDの強化】

- ミドル、マクロレベルのF D・S Dの推進者・専門家育成。(国立、1949年設置)
- 毎月、必ず実行するF D活動、S D活動の推進により組織的な課題を洗いだし、経営と共に改善を図る。(私立、1967年設置)
- 教務、F D、キャリアなどの部会があってもそれを統括する組織を作ることができないところです。(公立、1948年設置)
- 本学では、全学的な委員会として「教育力向上委員会」を組織し、副学長が委員長として主導して、大学教育の改革、改善に取り組んでいる。主に委員会では、学士力の

形成、授業評価、FD活動、教育の質保証、中退者防止、その他委員会が大学教育の改革、改善に必要と認める事項について積極的に取り組んでいる。(私立、2001年設置)

- ・教育の改善を目指し、各学部にてFD活動を行っているが、参考とすべき良い事例の情報共有が進んでいないこと。(私立、1885年設置)
- ・(1)学修支援体制強化。(2)FDの強化。(私立、1976年設置)
- ・教員の教育力の向上。(私立、2004年設置)

【人材不足】

- ・大学の規模が小さいため、マンパワーが不足している。(公立、2010年設置)
- ・人件費削減に伴う全学及び学部事務を担当する職員の数の減少と業務量。(国立、1949年設置)
- ・文系、理系の基礎的な学部、いわゆる文学部、理学部がないため、教養基礎科目担当者の人材不足。(国立、1949年設置)
- ・大学教育を取り巻く環境についての認識不足と人材の不足。(私立、1999年設置)
- ・大学教育センター等の設置に上る総合的かつ恒常的な取組みが必要と認識するが、予算面及び人員配置面で対応できないというのが実状である。(私立、1999年設置)
- ・大学教育センター等への専任の教員及び職員の配置が重要な課題である。(公立、1995年設置)
- ・教育職員(教員)の人数もぎりぎりでおこなっており、特別に上記のテーマを専門に検討する体制を整えることができない。(私立、1958年設置)
- ・人員不足、特に事務職員不足を解消すること。全教員で改革意識を共有すること。(私立、1998年設置)
- ・大学教育を専門とする教員が不在であること。(私立、1952年設置)
- ・大学教育の改革・改善を積極的に進めているが、一部のマンパワーに依存しているため、共通教育や教養教育の企画や数字マネジメントを担当する専門スタッフ(教員・職員)の増強が望ましい。(私立、1949年設置)
- ・大学教育の改革・改善を主導的に推進できる専門教員がいないこと。(公立、1962年設置)
- ・私立大学として担当授業が多く、教員が多忙であることが課題となっています。また、教育を専門として改革を先導する教員がいないことも組織的な課題です。(私立、1964年設置)
- ・小規模大学であるため、たとえば教学マネジメントや研究支援等に専門的知見を有するスタッフを配置することや外部の関連機関に委嘱することが困難であることが課題とはいえる。(公立、1980年設置)

- ・小規模大学（1 学年 1 5 0 名、教員 3 2 名）のため、組織としての配当人員不足（1 人で 4 役をするほど）。（私立、1997 年設置）
- ・主担当となる専任教員の確保が困難。（私立、1972 年設置）
- ・教学組織と事務組織の改編を行い、整理統合を進める。その上で、専門的な教員、事務職員を配置する。（私立、1949 年設置）
- ・教員の多忙さをどう調整し、偏りを軽減させるか、その為に職員の意識改善やリソースパーソンの整備が懸案。（私立、1971 年設置）
- ・専門的職員を配置していない。資格取得の職員の勧奨もない。（私立、1981 年設置）
- ・教員と職員の温度差 ・専門的スタッフの不足。（私立、1949 年設置）
- ・FD を推進する専任教員がいないため全学部、全学科に活動を浸透させるだけの強制力を持たせることが難しい。FDer の能力のある専任教員においてマイクロテーチング等実効性のある研修を行いたい。（私立、1998 年設置）
- ・意思決定に関しては、小規模ゆえのメリットにより、迅速である。一方で教員数が少なく、1 人で複数のタスクを抱えねばならないところが課題である。（私立、1979 年設置）

【予算措置の問題】

- ・予算措置の問題が一番大きい。現状の事務組織の再編という形で可能か検討したいと考えている。（私立、1990 年設置）
- ・県からの財政支援が不十分（というより予算措置されない）ためおもい切った活動ができない。（公立、1995 年設置）

【設置母体との関係】

- ・設置母体である県との関係。（公立、2000 年設置）
- ・大学と設置団体（前橋市）との関係。（公立、1997 年設置）

【教職員関連事項】

- ・教職協働による大学教育の改革・改善の推進が、今後の大きな課題と考えている。（私立、1979 年設置）
- ・教職員ひとり一人が教育改革を推進する意思を持ち、全員が同一の目標に向かい改革を行うこと。また、その改革の恩恵を学生達が十分に享受できるシステムを構築すること。（私立、1992 年設置）
- ・教職員の人数が少なく十分な人的資源を充てられないこと。学園本部の経営陣の大学教育への理解が乏しいこと。（私立、1988 年設置）
- ・大学の幹部教職員による「大学運営協議会」を組織しているが、この協議会がより建

設的な方向での運営の工夫と活性化が課題である。(私立、2009年設置)

- ・国試関係医療職養成大学であること、従来、専門学校教育であったことから、学生教育を考える教職員が少ない。このままでは大学なのか、専門学校なのかわからなくなる。(私立、2009年設置)
- ・歯学教育の質の向上を自らの力で推進していこうという教職員の高い志の醸成。(公立、1949年設置)
- ・教員の意識改革と教職員間の連携並びに学生の意見の反映方法の構築。(公立、1999年設置)
- ・大学の規模が小さく、予算措置が限られているため、専門の職員を配置したり、専門の部署を設置する余裕がない。(私立、1967年設置)
- ・内部人材の専門的職員の育成強化と、育成体制、制度の整備。教員の教育力向上。(公立、1997年設置)
- ・単科の教育大学であることから、教員養成を中心とした教育の特色づくりをしていくべきであったが、リベラルアーツ系の教育組織も展開してきたことから目的を集約できていないという課題を持っている。(国立、1967年設置)
- ・学士の質を保証・可視化するために教員の所属組織である学術研究院を実質化し、全教員が主担当に加え、共通教育や他学部等の科目を副担当するという教育業務に係る教員の働き方モデルを平成29年度から導入し、適用率を高めていく必要がある。(国立、1949年設置)
- ・各学部の学位プログラム(特に教員養成や医学部)が、個別性・専門性によって構成される特徴があることから、全学的な方針のもとに共造した改革等を行うことが難しい。(国立、1949年設置)

【その他】

- ・組織的課題はないが、自己点検評価の実質化P D C Aを計ること。(私立、1967年設置)
- ・組織間の連携を図ることがむずかしい。(私立、1960年設置)
- ・小さな単科大学で今年で完成年度を迎えたばかりのため、組織作りがまだ充実化していません。「学長戦略企画室」や「教養教育充実化検討プロジェクトチーム」等がテーマ毎に対応しています。(私立、2013年設置)
- ・縦割の教育組織における全学的な教育改革・改善の意思決定に時間がかかりすぎること。(私立、1962年設置)
- ・合意形成の困難性が、しばしば課題となる。(公立、1945年設置)
- ・学部間の意思疎通について、2学部の性格が異なることから温度差がある。(私立、1994年設置)
- ・単科大学で小さい組織でありながらも、積極的に教育の改革、改善に組織的に取り組

むことが困難である。(私立、2000年設置)

- 本学は、2005年10月に旧富山大学・富山医科薬科大学・高岡短期大学の3大学が再編統合した。3大学統合によるスケールメリットを活かし、教養教育改革、教育研究組織の見直し・整備を推進しているが、スケールメリットが推進の障壁となることがある。(国立、1949年設置)
- 法人化したのち、10年を経てもなお、人材が育たない組織体制(設置者との関係)。(公立、1965年設置)
- 東日本大震災とそれに伴う福島原発事故被害に見舞われた本学において地域の課題の解決と地域の活性化に資する専門的人材養成によって地域の創生に貢献し、それによって学生増加を図ることである。(私立、1966年設置)
- 専門職の資格取得を目的とした単科大学であり、規模が小さいこと。(私立、2008年設置)
- 高大接続システム改革への取り組み。(私立、2002年設置)
- 教育に関する様々なデータが全学的に共有されていない。その共有システムを作り上げることが課題である。(国立、1981年設置)
- 教育改善や教育改革の効果を検証することが難しい。(国立、1978年設置)
- 基礎学力低下の学生に対する対応。(私立、2010年設置)
- 企画委員会(トップ、学長)が担当しており、現在機能している。(私立、1989年設置)
- 学科の六世・特色を前面に押し出すことのマイナス面が出ている。すなわち、専門資格(特に国家試験を有する場合)のカリキュラムと全学的な教養科目の設置と調整がうまくいかない。(私立、1996年設置)
- 学生支援組織との協力・連携、国際交流機構との協力・連携(国立、1949年設置)
- 各種学習支援施設の相互連絡。(私立、1949年設置)
- 委員会で対応しているが、その委員会活動の充実。(私立、2015年設置)
- SDの推進が急務だと考えている。高等教育研究の組織改編の面では、各学科の教育内容にシフトした形で進め、日々の教育・研究活動に即したものになるよう留意したい。(私立、1966年設置)
- 3Pの浸透とカリキュラムマップ、科目のナンバリングについての議論がまだ十分になされていない。(私立、1992年設置)
- 学内の具体的な共通課題の認識(共有化)がされていない。→センター組織の具体的な達成目標が明確になっていない。(私立、1962年設置)
- 予算の少なさ・「中期目標」や「認証評価」等々の膨大な作業が組織で本来なすべき仕事への意欲を失わせ、気力を失わせていること。(国立、1949年設置)
- 主体的学修姿勢の定着・専門職養成大学であるかつ、職業人としての意識向上・リベラルアーツの充実。(私立、2007年設置)

- ・カリキュラム・マネジメントの必要性・重要性と3ポリシーとの連関や、高大接続改革への対応に対する意識の低さ・エビデンスベースで議論することの土壌・風土の無さ・高度専門職を雇用できない人事制度・予算の硬直性・無計画な事務職員の人事異動。(私立、1949年設置)
- ・各組織による情報展開及び発信、横断的プログラムの検討 ・大学全体としてのミッションに基づく、各部局の在り方の検討 ・国際教育について、「何を具体的にどこまで踏み込むか」の検討 ・恒常的に自己点検、評価を行うための仕組みの構築。(私立、1950年設置)
- ・(1) 教養課程と専門課程の協力関係の弱さ(2) 教育活動の検証・評価の不十分さ(3) 教育の意識改革。(私立、1965年設置)

まとめ

大学教育の改革・改善を推進するにあたって、各大学では、【教養教育・共通教育の充実や見直し】【内部質保証システムの構築】のために、【新組織の構築】【各センター、教育機構等の設置】を目指すだけでなく、【学内組織間の連携】【教員の意識改革や問題意識の共有】【学長のリーダーシップ、ガバナンスの強化】のみならず、【IR機能の強化】【FD・SDの強化】など既存組織体制の改善を求めている。

しかしながら、人件費削減が求められている状況の中で、【人材不足・人材問題】【予算措置の問題】【設置母体との関係】など問題が山積している。

各大学における教育の改善・改革を実質化するためには、改善・改革を進めようと努力している大学における専門人材の養成やその支援のための情報提供や予算支援が必要ではないかと思われる。

第6章 大学教育担当副学長へのインタビュー

西野 毅朗
(京都橘大学)

はじめに

本章では、質問紙調査の結果をもとに複数の大学を選定し、教育担当副学長に対するインタビューを実施した結果をまとめる。質問紙調査では、全国的な動向について知見を得られるが、個別大学が抱える背景や事情、センターから機構設立の過程、組織の実態、それらから導き出される今後の展望について明らかにすることは難しい。質問紙調査というマクロな視点に、インタビュー調査というミクロな視点を補完することで、よりリアリティのある総合的な考察を導き出すことを目指したい。

1. 課題と方法

本インタビュー調査は3つの研究課題を掲げて実施した。1つ目は、センター設立から機構設立にいたるまでの具体的な経緯を明らかにすることである。2つ目は、センターおよび機構の具体的な組織形態、機能、関係性を明らかにすることである。3つ目は、機構を持つ各大学が考える教育改善組織の今後の展望を明らかにすることである。

インタビュー対象校の選定にあたっては、3つの条件を設定し、質問紙調査に対する回答のあった大学からランダムに選択した。第1の条件は、教育改善に関わるセンターおよび機構組織を有していることである。第2の条件は、国立、公立、私立から各1校ずつ選ぶことである。本来であればより多くの大学に対しインタビューを実施すべきところであるが、研究資源の限界もあり、計3校とすることとした。第3の条件は、3校それぞれの規模（学生数）も異なるものとする事である。小規模大学ではセンターおよび機構を配置していないことがほとんどであるため、結果的に5千名程度、1万名程度、2万名程度の在籍学生を有する大学を1大学ずつ選ぶこととした。以上の条件を踏まえて選定をした大学に対し、インタビューの趣旨を説明したうえで、協力が得られた大学は表1のとおりである。

表1 インタビュー対象大学

設置形態	総学生数	機関名
国立	約 4000 名 (1 学部)	A 大学
公立	約 8000 名 (4 学域)	B 大学
私立	約 20000 名 (8 学部)	C 大学

調査にあたっては、事前に用意した設問とその場のやりとりに応じて掘り下げて質問を行う半構造化インタビューを用いた。用意した設問は、①センター設立の経緯、②センターの組織と活動、③機構設立の経緯、④機構の組織と活動内容、⑤センターと機構の関係、⑥今後の教育改善組織の展望、以上6点である。

また、調査結果については匿名処理したうえで外部に報告することについても許諾を得てからインタビューを実施した。実施時期はいずれも2017年11月である。

2. 国立A大学の事例

国立A大学は、学生数約4000名の単科大学である。2007年にセンターを設置し、2015年に機構を設置している。センター設置の契機となったのは、学部改組である。2学部を1学部部に再編する過程で、カリキュラムの企画を統一を行うためにセンターをつくり、その中に教育プログラム部会を設置した。教育課程の企画を、学部の教授会と切り離して大学が直轄する形にする、いわゆる教教分離を目指すこととしたのである。それでも実質的なカリキュラムや時間割づくりは当初、教務委員会で行われていた。しかし、2015年には教務委員会も廃止し、教育プログラム部会で一括して行うこととしている。これにより大学全体で設定した人材育成のためのコンピテンシーや、各課程のポリシー、そしてカリキュラム評価もすべて統合的に行えるようになり、教教分離が確立した。

センターは教育プログラム部会に加えて、以前より実施されていた授業評価アンケートや教員FD研修会など各種FD事業を企画・実施する教育評価・FD部会、そして高大連携や地域貢献事業を企画・実施する地域連携教育部会の計3部会を有する組織である。

興味深いのは、各部会の構成メンバーが充て職によって決まる点だ。教育プログラム部会は副学長・研究科長・副研究科長と各教育組織の責任者（学域長・課程長・専攻長・学科目長）が、教育評価・FD部会は副責任者（副学域長・副課程長・副専攻長・副学科目長）が委員を務めることになっている。センター設立時は、副学長がセンター長を担うことだけが決まっており、構成員は必ずしも課程や専攻の責任者ではなかった。そのため部会の審議内容や検討事項について各課程・専攻等で十分に共有されない場合があり、改めて各教育組織の責任者に検討を依頼することもあった。結果的に手間が増え、意思決定も

遅くなってしまう構図になっていた。そこで2015年に教務委員会を廃止し、機能を教育プログラム部会に完全に移行させることになるタイミングで現在の充て職制度を確立させ、効率化を図ったのである。

教育評価・FD部会についても、当初は充て職ではなかったが、教員FD研修会への教員の参加率が低かったことを憂慮して、各教育組織の副責任者が委員を務めることに制度変更した。そして委員が中心となり、教員FD研修会の資料を活用して、各教育組織で改めてFD研修会を実施することで、2次的な参加者を増やすよう工夫している。

なお、カリキュラムやFDを専門とする教職員は配置していない。配置する余裕がないことに加えて、教育熱心な教員が多く、教育改善の仕組みづくりも進んでいることがその理由である。教育改善の仕組みとして興味深いのは、教員が教育改善について自己評価を行えるようシステム化されている点だ。学生の授業評価アンケートや成績分布などを踏まえ、自身の教育についてアンケートに答える仕組みだ。ここでは、FD活動への参加度も確認している。この対教員アンケートに回答しなければ成績を入力できないようになっているため、必然的に教員の回答率は100%となる。

さて、2015年にできた機構だが、もともとの設立理由は、各センター教員の人事を担うためであった。しかし2017年以降、センターの人事機能は法人の人事委員会に集約されており、実質的に機構の担う役割がなくなっていることから、2018年には機構を廃止し、教育研究支援組織として整理している。

以上のように、A大学では、カリキュラムや授業計画の立案から評価までを教務委員会の代わりに担うという重責をセンターが担っている。また部会の構成員を各教育組織の責任者にすることにより、円滑で素早い意思決定と実行を可能にしているのである。ここまで徹底した教教分離ができるのは、単科大学という特性もあつてのことと考えられるが、大学全体としての教育の質保証の仕組化という点では、参考にできる点も多いのではないだろうか。A大学は今後の展望として、大学が掲げるKPIの実現を目指すとしている。すなわち組織整備の段階は終わりをづけ、つくりあげた組織の力で、成果目標を達成していく次の段階へと着実に歩みを進めていると言えよう。

3. 公立B大学の事例

公立B大学は、学生数約8000名、4つの学域を持つ大学である。2005年にセンターと機構を同時に設立している。センターおよび機構を設立する最も大きな要因となったのは、2002年に自治体が提示した大学基本計画である。この中で公立大学を合併する基本構想が掲げられ、機構と、その下部組織として位置づけられるセンターの新設が組み込まれていた。

センターは当初、兼任教員5名で構成され⁴、高等教育の研究を通じて学内のFDを推進することを目的とした。センターは、各部局のFD委員で構成される教育改革専門委員会と協力して、FDセミナーや、センターニュースの発行、授業アンケートの実施、教育に関する各種調査等を進めていった。センターが企画を行い、委員会に認めてもらったものを実施するという構造である。

機構は教養教育体制の再構築を目指してつくられた、いわば教養部のような組織であったが共通教育部門の他に教育開発部門（センター）と教育展開部門（エクステンション）を機構内の組織として設置した。2011年には、共通教育の強化と教職協働の推進を目指して新しい機構へと改組している。しかし、同時期より運営費交付金などの予算削減が始まり、結果的に意図した目的を果たし切れていないというのが現状である。

今後の展望として、センターは、各部局へのヒアリングや意見交換を通じて共に教育開発をすすめていくボトムアップ型の活動を目指している。また機構では、予算が限られている中でも、教養科目のパッケージ化を進め、それぞれの教育組織ごとによりあてていくことで効率化する改革を進めようとしている。また、これまでの間センターおよび機構の活動の責任者として活躍してきた現学長補佐の権限を委譲し、今後のマネジメントを担える人材を育成することも課題としてあげられている。学域長や研究科長をはじめとする管理職に、執行部の一員という意識を持って教学マネジメントをできるようになってもらわなければ、各部局の利益を守ることに終始してしまう危険性がある。そのため、教員のマネジメント能力を育成するための研修を行っていく予定である。

4. 私立C大学の事例

私立C大学は、学生数約2万人規模、8学部を有する大規模私立大学である。2007年にセンター、2015年に機構を設立している。2007年のセンター設立の最たる要因はFDの義務化であった。センターはFDを推進する部門として、シラバスの整備、授業アンケートの実施、入学前の学修支援、初年次教育の充実、退学予防策の検討、学習相談室の整備など、これまでほとんど進められていなかった様々な企画を発案・実施していったのである。

センターのメンバーは、各学部のFDを担当する教員の代表者を中心に構成される。各学部のFDに関する会議は、学部には属する各学科のFDを担当する教員によって構成されている。C大学の特徴としては、メンバーがすべてを実施するのではなく、必要に応じて業務をアウトソーシングしている点だ。例えば授業アンケートの実施と結果の集約は業者

⁴ センターの兼任教員は教育学を専門とする教員や高等教育に明るい教員をセンター主任が選び、機構長かつ理事であるセンター長を通じて委嘱した。後に意欲的な教養教育部門の教員も増員し、8名体制となった。また、FDを専門とする教員と、AP事業で教員を採用し、2名の専門家を配置するに至っている。

に委託し、結果の共有や改善策の検討についてはセンターが行うという分担をしている。また入学前の学修支援についても業者委託である。アウトソーシングは、FDや学修支援に関わる教職員の負担を減らす1つの方法となっている。

センターの会議は月1回、年10回程度開催されている。1回の会議時間は1時間から1時間半となっている。毎回、新しい議題に取り組み、検討事項などの審議事項が出され、各学部の状況や事例を共有しながら、足並みをそろえていけるよう進めている。

機構は2015年に学校教育法改正のため、つまり学長のガバナンス強化のために設立された。教育を含む4つの機構が学長の支援組織として立ち上がり、各機構長に副学長がつくという組織図となった。機構ができたことによるセンターの役割や業務の大きな変更はなかったものの、組織上の意思決定プロセスが明確になり、円滑に活動できるようになったという。機構ができる前は、組織上のセンターの位置づけや意思決定と各学部への伝達プロセスが不明瞭であったが、機構設立によって学長室から機構、機構からセンターという上から下へというガバナンスの流れが統合される形となった。専門家を雇うのではなく、組織を整備することによってガバナンスを強化し、教育開発や学修支援を行いやすい体制へと組織改革していったのである。

今後の展望としては、学部から大学院までを含めた教養の一貫教育を目指していくことを喫緊の課題としている。産業界からの指摘も踏まえ、自身の専門だけでなく教養を学べるように博士課程まで教養科目を配置するよう計画している。

まとめ

本調査で明らかになったことについて表2にまとめた。以下、3つの調査課題に照らして論じる。1つ目は、センター設立から機構設立にいたるまでの具体的な経緯を明らかにすることであった。いずれの大学も2000年代にセンターを設立しているが、設立の契機は三者三様である。しかし、FD義務化や自治体が策定した大学基本計画、あるいは認証評価の受診といった外的要因によるものと、学部の改組という内的要因によるもの2タイプにわけることができる。各センターは授業改善を目指す狭義のFDに特化した組織もあるが、カリキュラム開発や学習支援などを含めた広義のFDを担う組織もあることも明らかになった。そして、学校教育基本法の改正や、自治体の基本計画などの外的要因によって機構が設立されていく。しかし、規模の小さな大学においては機構によらずともそれまでの既存の組織で十分に機能が果たせることが明らかとなり、機構廃止といった決断がなされる場所もあった。一方で大規模組織においては、教養部としての機能を持たせたり、ガバナンスの整備に結びつけたりすることによって一定の役割を果たすことができている。

表2 大学インタビュー調査結果まとめ

	国立A大学	公立B大学	私立C大学
センター 設立年	2007年	2005年	2007年
センター 設立契機	学部改組（統合）	自治体の大学基本計画 （大学統合案）	F D義務化
センター の機能	カリキュラム開発と評 価、F D、地域連携	F D	F D、学修支援
センター の構成員	兼任（教育組織の責任 者や副責任者の充て 職）	兼任（センター主任の 推薦）	兼任（学部のF Dを担 当する教員の代表者の 充て職）
専門家の 配置	なし	あり	なし
センター の成果	教教分離の実現	F Dの推進	F Dの推進
機構設立 年	2015年	2005年	2015年
機構の設 立契機	センター人事のため	自治体の大学基本計画	学校教育法改正（学長 のガバナンス強化）
機構の機 能	センター人事	教養教育の企画運営	ガバナンス強化
機構の成 果	特になし（むしろ形骸 化し、廃止）	特になし（運営費工費 金の削減などで、計画 が進まない）	ガバナンス強化によ る、組織活動の円滑化
展望	大学が掲げるK P Iの 達成	教員のマネジメント力 の向上	大学院までを含めた一 貫教養教育の実現

2つ目は、センターおよび機構の具体的な組織形態、機能、関係性を明らかにすることであった。とくに組織の在り方について注目したい。センターの構成員はいずれの大学も兼任教員であり、組織的な仕組みづくりで問題を解決していこうという工夫が見受けられる。例えば、各部局の長などを充て職とすることで、各部局に対するコミットメントを高めたり、機構化によってそれまであいまいだったセンターの位置づけを明確したりすることで、意思決定と伝達の流れを円滑化するといった工夫である。組織間の関係性においても、いかに教育を担う現場に決定事項を徹底させられるかの工夫もなされている。ただし、

意思決定をするだけでは確実に実施されるとは限らず、部局に対してヒアリングを行ったり、それぞれの事例について共有する場を設ける等の工夫もある。

3つ目は、機構を持つ各大学が考える教育改善組織の今後の展望を明らかにすることであった。一言でいえば、大学全体としての達成目標や大方針を実現していくために活動することである。これは単に授業改善という枠組みではなく、大学教育改善という大きな枠組みの中で機構及びセンターがいかに活動していくのかという視野の拡大を意味する。またこのような大きな枠組みでの改善を実行するためにはマネジメント能力が必要になる。各部局だけでなく、執行部の一員として大学全体をどのように変えていくのかという意識をもったマネージャーの育成が今後より必要になっていくであろう。

まとめ：混迷の中の大学教育センター等

川島 啓二
(京都産業大学)

はじめに

1990年代から国立大学を中心に設置されてきた大学教育関連のセンター組織についての総合的な調査研究は、本調査研究の「前身」ともいえるべき、国立教育政策研究所による「大学における教育改善等のための組織体制の在り方」(2005年)である。10年以上の歳月を経て、前身の調査研究を下敷きにした枠組で実施された本調査研究で明らかにされ、整理・確認されたことは、おおよそ次パラグラフ以下で後述されるのでそれを参照されたい。

我々の問題関心とアプローチは、基本的には、大学教育センター等の経緯、現状、役割、機能、今後の課題等を探るといったオーソドックスなものとして進められてきた。本調査研究で用いられている調査項目や指標は、現在の大学の置かれている状況の劇的な変化からすれば、フラットな平面での事実群の集計と整理分析に留まるという印象を与えるかもしれない。だが、本調査研究のように、相当の年数を経て得られた二時点の事実とその間の変化を交差させて考察・分析することは、大学教育センター等の今後の行方を考える上で、以下のような意味を持つ。前回調査時においては、大学教育センター等は大学にとって(教養部の改組タイプもあったとはいえ)「新しい組織」であり、高等教育の専門家による研究や実践による大学改革への貢献が期待されていた。それに対して、現在の大学教育センター等は、近時の大学教育改革の渦中であって、多くの場合複数度に互る組織改組に翻弄され、その相貌を変えつつ多様化し、あわせて「機構」という大括りの組織に組み込まれるなどして多層的組織のパーツ化が進むなど複雑で錯綜した実態が把握・整理されることが求められる。また、大学教育センター等の変遷は、大学の置かれた周辺環境や現代社会の変化の速さや、大学に対して強化される「外圧」の中で、大学執行部の交代などミクロポリティックスを反映する面があり、大学教育センター等の存続さえも問われる状況がある。組織構成や名称さらには役割・機能が変化していることと合わせて前提的な条件も変容しているのである。実態の把握と合わせてその観点からの考察を進め、本調査研究のまとめとしたい。

1. 各章の概要

第1章「教育改善のための大学教育センター等の役割」は本調査研究において中心をなすパートであり、センターの設置状況、目的、課題などの全体的・包括的知見を構成している。まず、大学教育センター等や関連する委員会組織の設置状況とその組み合わせ（両者とも設置、一方のみ設置の大学とその設置者別の分布）が整理・考察された。また、多岐に及ぶセンターの役割とその経年的変化を詳細に整理し、近年の政府主導の大学教育改革と2010年代以降のセンター増加との関連を示唆している。センターの設置目的と期待する役割については、「教養教育の実施・充実のため」など、おしなべて国立大学が高い肯定回答を示す中、公立大学の肯定回答の低さや、「職員の意識改革のため」「学長がリーダーシップを発揮しやすくするため」への私立大学の肯定回答が最も高いなどの意外な知見が得られた。センターの今後の課題については、教育改革が恒常化している現状を反映してか、「教育改善活動の全学的な取り組みの展開」が国公私の設置者を通じて多く、また「専門的な知見をもった教員の配置」といったセンターの人的活動基盤に関わる問いについては、国立は高いが公立はさほどでもないというように、姿勢にやや差があることが見て取れた。国の教育政策や予算との関わりへの設置者による相違が関連しているのだろうか。センターの活動で今後力を入れていきたい領域については、これまた全般的に国立大学の反応が強い中で、項目としては、FDの企画・実施や学修成果アセスメントを求める声が相対的には強いように思われる。

第2章「大学教育センターにおけるFD/SD活動」においては、「国立大学は学長のリーダーシップの促進と評価対応の強化という意図を持つセンターが活発にFDを実施する傾向にある」「授業改善支援やカリキュラム運営支援にとどまらない大学全体のトップマネジメントに寄与するセンターが・・・(中略)・・・活発なFD活動を展開する傾向がうかがえた」(P.37)とされ、第1章における、学長のリーダーシップやセンターにとっての今後の課題で得られた知見と符合している。90年代当時はFDという未知の領域を案内してくれるガイドとして、ともかくも教育改革に向けた実行を果たしてくれる組織が必要であったのに対し、近年の政府主導の教学マネジメント重視の政策は、センターにおけるFD/SD活動をアプライオリな活動としてではなく、大学教育改革の全体像の中での位置づけを求めているとも言えよう。

第3章「大学教育センターの設置計画」においては、この10年間ほどの間に大学教育センター等の設置が大幅に進んだとはいえ、「設置に向けて検討している」という回答は11.2%にとどまり、今後の伸びは期待できないことを示唆している。もはや、大学教育の今日的課題に対して、専門家の居留地としての「大学教育センター等」は政策的オプションに入っていないのかもしれない。設置する予定のない大学は、そもそも、大学規模が大きくない（大学教育センター等を設置するのは身の丈に合わない）と考えている。

第4章「大学教育機構等の設置状況と今後の課題」は、(前回調査に比して) 今次報告書における最近の改革動向を踏まえた独自の内容になっている。大学教育機構等の設置は2014—2016年度がピークを迎えており、大学教育センター等に関連する組織としては極めて若い組織である。本章においては主にその設置理由にフォーカスして分析が進められたが、機構等の組織の長は副学長など執行部メンバーが兼ねることが多く、「学長のリーダーシップを高めること」が機構等組織の広がりにも最も強い影響を及ぼしていることは否めないであろう。昨今の大学の対する矢継ぎ早の諸要求と求められる迅速な対応や戦略の確定と着実な実施は、従来の教授会自治型の大学ガバナンスの在り方を(良し悪しは別として) 時代遅れのものにさせているようである。特に国立大学でその傾向が著しい。また、FD/SD、IR、アドミッション、学生支援などの役割(そして、組織そのもの) が複線化していた大学教育センターが、大学教育機構等のアンブレラ組織に統合されることは、各業務組織の活動の効率化も、並んで求められた課題であったことを示しているだろう。

第5章「大学教育改革のための組織的課題」においては、質問紙調査において「貴学の「大学教育センター等」の現状と課題について自由記述してもらった内容から、特に組織的観点からその特徴をまとめたものである。

第6章「大学教育担当副学長へのインタビュー」は量的調査としての本調査研究を現実感のある聞き取りによる実態把握によって、ややもすると無機質な記述に陥りがちな本調査研究の偏りを補うものである。また、奇しくも、インタビューを行った3大学とも、センター組織に加えて機構の設立とその内部組織の改編を行っており、本調査研究の新しい問題関心と関連する。センター設立から機構設立に至るまでのプロセスを観察すれば、認証評価の結果からの影響や法制度の改正、あるいは設置母体である地方自治体の大学基本計画の影響といった外的要因、また、学部改組という内定要因の中での数度にわたる組織改革の試みの中での設立といったダイナミズムが見て取れる。そのことは、質問紙調査でも明らかにされた、大学教育改革に求められ、そのプロセスの中で体现される多種多様な役割(FD/SD、IRなど)を果たすという、大学教育センター等の組織的変容の構図を、リアルな世界で表現しているものともいえよう。さらに、組織が機能していく際のミクロな人的配置システム(センター組織のモジュール的部署の責任者に充て職を配置していく等)も、量的調査では得られない新たな知見であった。

2. 高等教育政策の展開と本調査研究の意義

そもそも、機能・役割自体が多様であるセンター組織に関する、これまた多方面・多次元にもわたる詳細な知見を集積・整理することによつてどのような意味があるのか。大学教育改革の方向性や手法は錯綜しており、そのすべてが整合的に解釈できるわけではない。考察や分析を進めるにつれて、大学教育改革は異次元カテゴリーの合成物のようにさえ思えてく

る。政策サイドからの矢継ぎ早の改革要求も、その全体において基本的な問題枠組が確固として共有されているわけではなく、まずは 이슈ありきであり、政策 이슈ごとに精査してみればその基本的な考え方に微妙な齟齬を思わせることもある。

約言すれば、大学教育改革の 이슈とストーリーは多元化・複雑化しており、シンプルなストーリーだけが展開されてきたわけではない。大学教育センター等はそれらの多方向にまたがる諸課題の幾つかに対する対応装置として(各大学のそれぞれの事情に応じて)活用されるべく設置され、また各大学の直面する課題や政策の変化、周辺環境の変化によってたびたびの組織改組や名称変更に見舞われてきた。本調査研究のオリジナルな点があるとすれば、特に第1章、第5章を中心に、そのような時間軸からの視点を取り入れたことであろう。

近年の高等教育政策は、文字通り「生き馬の眼を抜く」ようなスピードで絶えず新しいトピックと課題を取り上げながら、各大学とその組織構成の在り様を巻き込んできた。大学改革の最新動向を踏まえて、本調査研究の知見を通して考察してみれば、大学教育センター等がおかれたシステム環境は、前回調査時と全く様相を異にしているに気がつくであろう。

最新の中央教育審議会答申『2040年に向けての高等教育のグランドデザイン』(2018年11月)によれば、将来の高等教育を貫く基調は「多様性」にあるという。であれば、そのような状況に対応する組織デザインの在り方として、我々はどのような今までの経験値を保有しているのか。新たな展開が予想される組織デザインはどのような展開を見せていくのか。当初は主にFDの専門家が配置される学内共同利用施設として設立された大学教育関連のセンター組織が、例えば機構化というプロセスを経て、自らの立ち位置を再定位して再登場することができるのだろうか。

さらに一方で、学長のリーダーシップや教学マネジメントの強化は、IR部門の拡張と強化を主要な動向としながらも、大学教育センター等の学内ポリシークスにおける立ち位置を変化させているともいえる。

また、直近の政策動向として、大学に対する制度的コントロールや高等教育システムへのデザイン構築とは趣を異にする、介入的意図を持った誘導的施策、それも各高等教育機関の位置関係やパワーバランスの再定義を迫るような施策が積極展開されているように見える。指定国立大学法人や教員養成におけるフラッグシップ大学の選定、AP事業における学修成果可視化にかかる先導的大学の形成などがその例として挙げられよう。これらの政策は、Society5.0に向けた高等教育システムの構築や教学マネジメントの確立と学修成果の可視化といった政策的効果を標榜しつつ、目標管理的な施策の企画と実施による大学内部の改革プロセスへの切り込みと補助金誘導というレバレッジによって、大学間の競争を促し、大学教育の質向上とプログラム開発の活性化を図っているといえる。そのような荒波の中で、(場合によっては、設立当初の趣旨からは「不本意」ながら)大学教育センター

等は上記のようなプロセスのエージェントの役割を担うことになる可能性もあるのかもしれない。

当初の大学教育センター等は、FD、とりわけ教授法の改善や授業改革、アクティブラーニング普及といったマイクロレベルの課題を主とする色合いが強かった。FDの認知が十分でなくその普及が当面の優先課題であった時期は、その時代の時代的要請を体現した期待のアクターでありそれなりの必要性・先導性も認められたことであつたろう。また、高等教育開発を専門とする専門家によって構成される組織としての新たな支援型組織モデルという意味合いも看取できよう。

これからの社会は今までに経験したことのないような激変が予想され、それに対応する政策も積極的に展開されてはいるものの、フェイズがあまりにも多岐複雑でそれを展望するスタンスが安定的であるとも言いがたい。どの当事者の責任を問えるという問題ではないが、混迷が続く状況の中で、当面の課題に向き合う機動性と、広い視野と現代社会の変化の意味への分析と問題提起をなす姿勢がセンター組織を含めた大学の組織に求められるのであろう。

調査票と単純集計結果

大膳 司
(広島大学)

大学における教育改善等のための組織体制のあり方に関する調査

【記入上の御注意】

- ❖ 本調査は、広島大学高等教育研究開発センターの国際共同研究推進事業から支援を受けて進めている「学士課程教育の質保証アプローチの方策と教育改革組織の役割に関する調査研究」の一環として実施します。
- ❖ 以下の質問は、貴学の教育担当責任者（教育担当副学長・理事など）の方にご回答いただければ幸いです。
- ❖ 回答がお済みになりましたら、同封の返信用封筒に入れて3月31日（金）までにご返信をお願いします。
- ❖ 質問が多岐にわたっており答えにくい質問もあるとは思いますが、最後までよろしくお願ひ申し上げます。なお、調査結果は統計的に処理し、貴殿の名前が公表されることは一切ございません。
- ❖ 調査についての質問がある場合は、広島大学・高等教育研究開発センター・教授 大膳 司(tdaizen@hiroshima-u.ac.jp)までメールにてお問い合わせ下さい。
- ❖ この質問紙において「大学教育センター等」とは、共通教育・教養教育、FD/SD、カリキュラム運営、学修成果アセスメント、学修支援、IR、教学マネジメント、キャリア教育、アドミッション等の企画・実施・支援を主たる目的とする恒常的な組織を指すものをご理解下さい。複数の「大学教育センター等」がある場合は、センター全般を想定してお答え下さい。
- ❖ また、「大学教育機構等」とは、大学教育センター、アドミッションセンター、キャリア教育センターなど、学内の教育サービス組織の上位統括機関として設置された組織を指すものをご理解下さい。

代表者 川島 啓二 (九州大学基幹教育院・教授)

調査の対象と方法

調査時期：平成29年3月～4月

調査主体：広島大学高等教育研究開発センター

調査対象：全国国公私立大学 744校

(平成29年5月1日現在 大学院大学、放送大学を除く)

	調査票配布数	回答大学数	回収率
国立	80	50	62.5%
公立	76	40	52.6%
私立	588	164	27.9%
合計	744	254	34.1%

調査時期：平成17年11月

調査主体：国立教育政策研究所

調査対象：全国国公私立大学 700校

(平成17年10月1日現在 大学院大学、放送大学を除く)

	調査票配布数	回答大学数	回収率
国立	82	74	90.2%
公立	72	51	70.8%
私立	546	346	63.4%
(不明)		1	—
合計	700	472	67.4%

Q1 貴学においては、教育改善を企画・実施するために、どのような組織を設けていますか。
 あてはまるものすべてに○印をつけてください。

1. 「大学教育センター等」を設けている。
2. 教育改善等のための全学レベルでの委員会等を設けている。
3. 教育改善等のための学部ごとの委員会等を設けている。
4. 既存の事務組織のみで対応している。
5. 新しい事務系組織（教育支援部等）を設けている。
6. その他の方法を採用している（具体的に： ）。

2017.03.

	国立	公立	私立	全体	
	48	39	153	241	
「大学教育センター等」を設けている。	41	20	71	133	***
	85.4%	51.3%	46.4%	55.2%	
教育改善等のための全学レベルでの委員会等を設けている。	31	25	103	160	n.s.
	64.6%	64.1%	67.3%	66.4%	
教育改善等のための学部ごとの委員会等を設けている。	18	8	45	72	n.s.
	37.5%	20.5%	29.4%	29.9%	
既存の事務組織のみで対応している。	2	1	18	21	n.s.
	4.2%	2.6%	11.8%	8.7%	
新しい事務系組織（教育支援部等）を設けている。	3	0	18	21	n.s.
	6.3%	0.0%	11.8%	8.7%	
その他の方法を採用している。	0	2	5	7	n.s.
	0.0%	5.1%	3.3%	2.9%	

2005.11.

国立	公立	私立	全体	
74	51	346	471	
45	9	61	115	***
60.8%	17.6%	17.6%	24.4%	
55	36	229	320	n.s.
74.3%	70.6%	66.2%	67.9%	
35	7	63	105	***
47.3%	13.7%	18.2%	22.3%	
0	5	49	54	**
0.0%	9.8%	14.2%	11.5%	
*	*	*	*	
2	4	16	22	n.s.
2.7%	7.8%	4.6%	4.7%	

注) *** p<0.001, ** p<0.01, * p<0.05

* Q1で「1」を選択されなかった方（「大学教育センター等」を設けていない大学）は、Q2-8にお進みください。「1」を選択された方は、次頁に続けてご回答下さい。

「大学教育センター等」を設けている大学にお尋ねします。

Q2-1 貴学の「大学教育センター等」の名称、設置年、担当する役割を記入してください。

※ 改組された場合は改組前の名称と改組年月もあわせて記入してください。

※ 担当する役割は、下の選択肢から選び、番号で記載してください。

※ 複数ある場合は、すべてご記入ください。

※ 後述の「大学教育機構等」の下にあるセンター組織もすべて記入して下さい。

名称	設置年月	担当する役割
例) カリキュラム開発センター	1999年4月設置	2
例) 大学教育センター	2002年4月 カリキュラム開発センターから改組	30 (教育全体の調整)

- | | | |
|---------------------|-----------------------|----------------|
| 1. 高等教育研究・開発 | 2. 共通教育・教養教育等の企画・実施 | 3. 教学マネジメント |
| 4. カリキュラム開発・改革 | 5. 授業評価の企画・実施 | 6. FDの企画・実施 |
| 7. SDの企画・実施 | 8. 研究支援 | 9. 新任教員の研修 |
| 10. 教員評価 | 11. 認証評価への対応 | 12. 学修成果アセスメント |
| 13. 初年次教育 | 14. リメディアル教育 | 15. 学修支援 |
| 16. 学生への生活支援 | 17. 学生調査 | 18. 高大連携事業 |
| 19. アドミッション | 20. キャリア教育 | 21. インターンシップ |
| 22. 国際交流 | 23. 留学・留学生支援 | 24. 生涯学習・大学開放 |
| 25. 社会・地域連携事業 | 26. 広報活動 | 27. IR |
| 28. 学部横断プログラムの開発・実施 | 29. (人事や財務を含む) マネジメント | |
| 30. その他 (具体的に : | | |

Q 2-2 貴学の「大学教育センター等」を設置した理由や期待する役割や効果は何ですか。

あてはまるものすべてに○印をつけてください。

- | | |
|--------------------------------|--------------------------|
| 1. 共通教育の実施組織として | 2. 教養教育の充実・発展のため |
| 3. 専門教育の充実・発展のため | 4. 既存の組織による教育改善に限界があったため |
| 5. 教員の意識改革のため | 6. 職員の意識改革のため |
| 7. 学長がリーダーシップを発揮しやすくするため | |
| 8. 大学教育に対する評価（認証評価等）に対応するため | |
| 9. 学生サービス（学修支援等）を充実させるため | |
| 10. 高等教育や大学教育の専門家が必要であるため | |
| 11. 学習・学修成果の測定・可視化を実現するため | |
| 12. 授業の質を高めるため | 13. カリキュラム改善を促進するため |
| 14. 情報収集の機能を強化するため | 15. 他の大学が設置しているため |
| 16. FD/SD が義務化されたため | 17. 教学マネジメントを強化するため |
| 18. 教育の質保証が高度化し、専門の部署が必要になったため | |
| 19. その他（ | ） |

	国立		公立		私立		全体	
授業の質を高めるため	88.1%	(1)	65.0%	(1)	70.4%	(1)	75.2%	(1)
教養教育の充実・発展のため	78.6%	(2)	55.0%	(3)	57.7%	(3)	63.2%	(3)
カリキュラム改善を促進するため	76.2%	(3)	60.0%	(2)	47.9%	(5)	57.9%	(5)
学生サービス（学修支援等）を充実させるため	69.0%	(4)	40.0%	(5)	64.8%	(2)	63.2%	(2)
教学マネジメントを強化するため	71.4%	(5)	35.0%	(7)	40.8%	(7)	48.9%	(7)
学習・学修成果の測定・可視化を実現するため	66.7%	(6)	50.0%	(4)	56.3%	(4)	57.9%	(4)
共通教育の実施組織として	59.5%	(7)	40.0%	(6)	47.9%	(6)	49.6%	(6)
FD/SDが義務化されたため	50.0%	(8)	10.0%	(16)	28.2%	(15)	32.3%	(14)
教員の意識改革のため	50.0%	(9)	35.0%	(8)	36.6%	(11)	39.8%	(8)
教育の質保証が高度化し、専門の部署が必要になったため	47.6%	(10)	20.0%	(10)	38.0%	(10)	38.3%	(9)
高等教育や大学教育の専門家が必要であるため	47.6%	(11)	5.0%	(17)	12.7%	(17)	21.8%	(16)
既存の組織による教育改善に限界があったため	42.9%	(12)	20.0%	(11)	36.6%	(12)	35.3%	(11)
大学教育に対する評価（認証評価等）に対応するため	33.3%	(13)	20.0%	(12)	36.6%	(13)	33.8%	(13)
専門教育の充実・発展のため	33.3%	(14)	35.0%	(9)	39.4%	(9)	36.8%	(10)
情報収集の機能を強化するため	33.3%	(15)	20.0%	(13)	40.8%	(8)	34.6%	(12)
学長がリーダーシップを発揮しやすくするため	26.2%	(16)	20.0%	(14)	31.0%	(14)	27.1%	(15)
職員の意識改革のため	14.3%	(17)	15.0%	(15)	23.9%	(16)	18.8%	(17)
他の大学が設置しているため	4.8%	(18)	0.0%	(19)	5.6%	(18)	3.8%	(18)
その他	2.4%	(19)	5.0%	(18)	0.0%	(19)	1.5%	(19)

Q2-3 貴学の「大学教育センター等」における、FD/SD等について、それぞれどのような活動を進めておられますか。あてはまるものすべてに○印を記入していただくとともに、特に重視されている活動には◎印をご記入下さい。その他ありましたら、()内にご記入ください。

	講演会の企画・実施	ワークショップの企画・実施	ポータルサイトの作成	個別コンサルテーション	他大学との連携研修	体系的にパッケージ化されたプログラムの実施	教員評価、人事評価との連動や関係性の検討	学生との対話の場の設定
FD								
SD								

表 FD

	全体		国立		公立		私立	
	割合	順位	割合	順位	割合	順位	割合	順位
講演会の企画・実施	92.9%	(1)	97.6%	(1)	84.2%	(1)	92.4%	(1)
ワークショップの企画・実施	77.8%	(2)	95.1%	(2)	63.2%	(2)	71.2%	(2)
他大学との連携研修	34.9%	(3)	46.3%	(4)	21.1%	(4)	31.8%	(3)
学生との対話の場の設定	29.4%	(4)	48.8%	(3)	31.6%	(3)	16.7%	(6)
ポートフォリオの作成	20.6%	(5)	29.3%	(5)	10.5%	(7)	18.2%	(5)
個別コンサルテーション	19.8%	(6)	29.3%	(6)	15.8%	(5)	15.2%	(7)
教員評価、人事評価との連動や関係性の検討	17.5%	(7)	14.6%	(8)	5.3%	(8)	22.7%	(4)
体系的にパッケージ化されたプログラムの実施	16.7%	(8)	24.4%	(7)	15.8%	(6)	12.1%	(8)

注) () 内の数値は、その選択肢を選択した比率の高い順位、下表同様。

表 SD

	全体		国立		公立		私立	
	割合	順位	割合	順位	割合	順位	割合	順位
講演会の企画・実施	83.5%	(1)	84.0%	(1)	92.3%	(1)	80.5%	(1)
ワークショップの企画・実施	55.7%	(2)	60.0%	(2)	30.8%	(2)	61.0%	(2)
他大学との連携研修	29.1%	(3)	32.0%	(3)	15.4%	(4)	31.7%	(3)
教員評価、人事評価との連動や関係性の検討	13.9%	(4)	4.0%	(7)	7.7%	(5)	22.0%	(4)
学生との対話の場の設定	12.7%	(5)	16.0%	(5)	15.4%	(3)	9.8%	(5)
ポートフォリオの作成	10.1%	(6)	20.0%	(4)	0.0%	(8)	7.3%	(6)
体系的にパッケージ化されたプログラムの実施	6.3%	(7)	12.0%	(6)	0.0%	(6)	4.9%	(7)
個別コンサルテーション	2.5%	(8)	4.0%	(8)	0.0%	(7)	2.4%	(8)

上記以外に独自の活動があれば、ご記入ください。

()

- ・「新任教員ガイダンス、学修アドバイザー研修会、FD通信の発行による学内外への広報活動、学生調査」(公立、1995年設置)
- ・「教員同士の授業公開、授業評価アンケートの企画・実施」(公立、1999年設置)
- ・「研究会におけるノウハウ共有や問題解決 教材開発を提供」(国立、1939年設置)
- ・「平成29年10月から、採用後3年未満の教員に対し、新任教員研修プログラムを試行的に実施し、平成30年度に本各実施する」(国立、1949年設置)
- ・「授業評価アンケート、フィードバック・レポート」(国立、1949年設置)
- ・「教育活動において優れた成果を挙げた教員については毎年度表彰している」(国立、1949年設置)
- ・「SDは今後の課題としてある」(国立、1949年設置)
- ・「FD、SDに関する大学コンソーシアム(四国地区大学教職員能力開発ネットワーク(SPOD)の代表校)・文部科学大臣認定の教育関係共同利用拠点(大学教職員能力開発拠点)」(国立、1949年設置)
- ・「SDについては、H29年4月より新たな事業として追加したため、今後検討予定」(私立、1887年設置)
- ・「専門分野のスキルアップ研修」(私立、1949年設置)
- ・「教育の質の向上に向けた授業改善の発表の場としての出版物の発行」(私立、1949年設置)
- ・「新任教員研修会の企画・実施(専任・非常勤)」(私立、1950年設置)
- ・「ICTを活用した教育のための研修」(私立、1957年設置)
- ・「SDは総務課が担当する」(私立、1967年設置)
- ・「医学教育分野別評価に係る自己点検評価報告書の作成 WGの設置」(私立、1972年設置)
- ・「教員による取組・実践の発表会の企画・実施、「成長スケール」(ポートフォリオを兼ねたルーブリック的取組)の設計・実施とその導入のための研修」(私立、1988年設置)
- ・「学内の組織を横断する形で、学生支援課・学修支援センター・実習センター・進路支援課で、学生支援のためのネットワーク会議を設けている」(私立、2013年設置)

Q2-4 貴学の「大学教育センター等」の課題としてどのようなことが考えられますか。

該当する数字に○印をつけてください。

	よくあてはまる	ややあてはまる	どちらともいえない	あまりあてはまらない	ほとんどあてはまらない
1. 教育改善活動の全学的な取り組みの展開	1	2	3	4	5
2. 学部・学科との連携の強化	1	2	3	4	5
3. 教育改善活動のための組織体制の整備	1	2	3	4	5
4. センターのアイデンティティの確立	1	2	3	4	5
5. 専門的な知見をもった教員の配置	1	2	3	4	5
6. 専門的な知見をもった職員の配置	1	2	3	4	5
7. 学内の教員からの理解の獲得	1	2	3	4	5
8. 学内の職員からの理解の獲得	1	2	3	4	5
9. 法人（理事会・役員会）の理解の増進	1	2	3	4	5
10. 予算の拡充	1	2	3	4	5
11. 学内の他センター等との連携強化	1	2	3	4	5
12. 他大学の類似のセンターとの連携強化	1	2	3	4	5
13. センターに課せられた責任と与えられた権限の不一致	1	2	3	4	5
14. センターの使命に対する大学執行部とセンター専任教員間の認識のズレ	1	2	3	4	5
15. センターの業務遂行を補助する庶務スタッフの拡充	1	2	3	4	5
16. 大学執行部とセンター専任教員間の意思疎通	1	2	3	4	5
17. 各部局の利害関心とセンターの使命との間にある齟齬	1	2	3	4	5
18. センター専任教員のアイデンティティの確立	1	2	3	4	5
19. センターによる取組の成果・達成やその評価	1	2	3	4	5

	合計		国立		公立		私立	
	平均値	順位	平均値	順位	平均値	順位	平均値	順位
教育改善活動の全学的な取り組みの展開	1.73	(1)	1.61	(1)	2.00	(1)	1.72	(1)
教育改善活動のための組織体制の整備	2.04	(2)	2.31	(7)	2.00	(2)	1.90	(2)
学部・学科との連携の強化	2.07	(3)	2.00	(3)	2.35	(3)	2.04	(3)
学内の教員からの理解の獲得	2.15	(4)	1.93	(2)	2.45	(4)	2.19	(5)
専門的な知見をもった教員の配置	2.20	(5)	2.07	(4)	2.65	(8)	2.15	(4)
センターによる取組の成果・達成やその評価	2.23	(6)	2.12	(6)	2.45	(5)	2.23	(6)
専門的な知見をもった職員の配置	2.35	(7)	2.40	(8)	2.45	(6)	2.29	(7)
予算の拡充	2.45	(8)	2.07	(5)	2.50	(7)	2.66	(12)
センターの業務遂行を補助する庶務スタッフの拡充	2.54	(9)	2.50	(9)	2.70	(9)	2.52	(10)
学内の職員からの理解の獲得	2.55	(10)	2.71	(12)	2.70	(11)	2.41	(8)
学内の他センター等との連携強化	2.56	(11)	2.55	(10)	3.00	(14)	2.45	(9)
センターのアイデンティティの確立	2.60	(12)	2.62	(11)	2.70	(10)	2.56	(11)
法人（理事会・役員会）の理解の増進	2.73	(13)	2.71	(13)	2.85	(12)	2.70	(13)
他大学の類似のセンターとの連携強化	2.98	(14)	2.98	(16)	3.20	(16)	2.92	(14)
各部局の利害関心とセンターの使命との間にある齟齬	2.98	(15)	2.76	(14)	3.55	(18)	2.94	(15)
センター専任教員のアイデンティティの確立	3.09	(16)	2.88	(15)	2.95	(13)	3.25	(17)
大学執行部とセンター専任教員間の意思疎通	3.13	(17)	3.14	(18)	3.05	(15)	3.15	(16)
センターに課せられた責任と与えられた権限の不一致	3.22	(18)	3.10	(17)	3.35	(17)	3.26	(18)
センターの使命に対する大学執行部とセンター専任教員間の認識のズレ	3.37	(19)	3.33	(19)	3.65	(19)	3.31	(19)

注) 表中の数値は、「よく当てはまる」を1、「やや当てはまる」を2、「どちらともいえない」を3、「あまり当てはまらない」を4、「ほとんど当てはまらない」を5、として計算した平均値。()内の数値は、平均値の低い順位。

Q2-5 貴学の「大学教育センター等」の活動について、今後どのような領域に力を入れていきたいと考えていますか。あてはまるものすべてに○印をつけてください。

- | | | |
|---------------------|-----------------------|----------------|
| 1. 高等教育研究・開発 | 2. 共通教育・教養教育等の企画・実施 | 3. 教学マネジメント |
| 4. カリキュラム開発・改革 | 5. 授業評価の企画・実施 | 6. FDの企画・実施 |
| 7. SDの企画・実施 | 8. 研究支援 | 9. 新任教員の研修 |
| 10. 教員評価 | 11. 認証評価 | 12. 学修成果アセスメント |
| 13. 初年次教育 | 14. リメディアル教育 | 15. 学修支援 |
| 16. 学生への生活支援 | 17. 学生調査 | 18. 高大連携事業 |
| 19. アドミッション | 20. キャリア教育 | 21. インターンシップ |
| 22. 国際交流 | 23. 留学・留学生支援 | 24. 生涯学習・大学開放 |
| 25. 社会・地域連携事業 | 26. 広報活動 | 27. I R |
| 28. 学部横断プログラムの開発・実施 | 29. (人事や財務を含む) マネジメント | |
| 30. その他(具体的に: | |) |

	全体		国立		公立		私立	
学修成果アセスメント	70.0%	(1)	74.0%	(2)	47.0%	(6)	74.0%	(1)
FDの企画・実施	69.0%	(2)	81.0%	(1)	68.0%	(1)	62.0%	(2)
カリキュラム開発・改革	55.0%	(3)	64.0%	(3)	68.0%	(2)	46.0%	(6)
共通教育・教養教育等の企画・実施	55.0%	(4)	50.0%	(9)	53.0%	(3)	58.0%	(3)
学修支援	54.0%	(5)	57.0%	(7)	53.0%	(4)	53.0%	(5)
初年次教育	51.0%	(6)	50.0%	(10)	42.0%	(8)	54.0%	(4)
I R	50.0%	(7)	60.0%	(6)	53.0%	(5)	45.0%	(7)
授業評価の企画・実施	49.0%	(8)	62.0%	(4)	42.0%	(9)	43.0%	(8)
教学マネジメント	48.0%	(9)	62.0%	(5)	42.0%	(10)	42.0%	(9)
高等教育研究・開発	44.0%	(10)	55.0%	(8)	47.0%	(7)	38.0%	(10)
学部横断プログラムの開発・実施	38.0%	(11)	45.0%	(14)	32.0%	(12)	35.0%	(12)
キャリア教育	36.0%	(12)	48.0%	(11)	42.0%	(11)	27.0%	(18)
学生調査	36.0%	(13)	45.0%	(15)	32.0%	(13)	32.0%	(13)
高大連携事業	33.0%	(14)	48.0%	(13)	21.0%	(20)	27.0%	(17)
新任教員の研修	32.0%	(15)	38.0%	(16)	26.0%	(16)	30.0%	(14)
リメディアル教育	30.0%	(16)	24.0%	(23)	16.0%	(23)	38.0%	(11)
社会・地域連携事業	27.0%	(17)	29.0%	(20)	26.0%	(17)	26.0%	(19)
国際交流	27.0%	(18)	26.0%	(21)	21.0%	(19)	28.0%	(15)
S Dの企画・実施	27.0%	(19)	24.0%	(22)	32.0%	(14)	27.0%	(16)
留学・留学生支援	25.0%	(20)	33.0%	(19)	21.0%	(21)	22.0%	(20)
インターンシップ	22.0%	(21)	36.0%	(17)	11.0%	(27)	18.0%	(23)
学生への生活支援	22.0%	(22)	33.0%	(18)	26.0%	(18)	15.0%	(25)
アドミッション	21.0%	(23)	48.0%	(12)	32.0%	(15)	3.0%	(28)
教員評価	16.0%	(24)	14.0%	(26)	11.0%	(26)	19.0%	(22)
認証評価	16.0%	(25)	12.0%	(27)	11.0%	(25)	20.0%	(21)
広報活動	13.0%	(26)	17.0%	(24)	16.0%	(24)	9.0%	(27)
生涯学習・大学開放	13.0%	(27)	17.0%	(25)	11.0%	(28)	11.0%	(26)
研究支援	13.0%	(28)	5.0%	(28)	21.0%	(22)	16.0%	(24)
その他	4.0%	(29)	2.0%	(29)	11.0%	(29)	3.0%	(29)
(人事や財務を含む) マネジメント	1.0%	(30)	0.0%	(30)	0.0%	(30)	1.0%	(30)

Q2-6 貴学における、「大学教育センター等」の現状やその在り方についてのお考えを伺います。
該当する数字に○印をつけて下さい。

ほとんどあてはまらない
あまりあてはまらない
どちらともいえない
ややあてはまる
よくあてはまる

- | | |
|-------------------------------|-----------------------|
| 1. 「大学教育センター等」の数は多すぎる | 1 …… 2 …… 3 …… 4 …… 5 |
| 2. 「大学教育センター等」の活動の一部を外注したい | 1 …… 2 …… 3 …… 4 …… 5 |
| 3. 組織の改組を頻繁に実施している | 1 …… 2 …… 3 …… 4 …… 5 |
| 4. センター長の人選には苦労が多い | 1 …… 2 …… 3 …… 4 …… 5 |
| 5. 各センターのスタッフにはパートや派遣が多い | 1 …… 2 …… 3 …… 4 …… 5 |
| 6. 教育支援組織としての適切なマネジメントができていない | 1 …… 2 …… 3 …… 4 …… 5 |
| 7. 教務関係組織の機能強化の方が効果を期待できる | 1 …… 2 …… 3 …… 4 …… 5 |

	合計		国立		公立		私立	
	平均	順位	平均	順位	平均	順位	平均	順位
教務関係組織の機能強化の方が効果を期待できる	3.22	(1)	3.12	(1)	3.25	(1)	3.27	(1)
教育支援組織としての適切なマネジメントができていない	3.26	(2)	3.14	(2)	3.45	(2)	3.28	(2)
センター長の人選には苦労が多い	3.31	(3)	3.21	(3)	3.60	(4)	3.29	(3)
組織の改組を頻繁に実施している	3.54	(4)	3.45	(5)	3.65	(5)	3.57	(4)
各センターのスタッフにはパートや派遣が多い	3.72	(5)	3.39	(4)	3.55	(3)	3.96	(6)
「大学教育センター等」の活動の一部を外注したい	3.94	(6)	3.79	(6)	4.20	(7)	3.96	(5)
「大学教育センター等」の数は多すぎる	3.98	(7)	3.83	(7)	4.10	(6)	4.03	(7)

Q 2-7 貴学の「大学教育センター等」の現状と課題についてどのようにお考えですか。

ご自由にご記入ください。

- ・「今後一層の機能強化が求められると認識している。」（国立、1949年設置）
- ・「各センターはそれぞれの役割に沿って動いているものの、全学的に予算が削減されてきており、当該センターも含めて予算の拡充は難しい。今後、更に予算が削減されると、現行の活動が縮小される可能性がある。」（国立、1949年設置）
- ・「目標・計画の策定業務及び計画に関わる業務が年々肥大しており、それらを関係部署といかに分掌するかで苦慮している。地域連携・高大連携・産学連携・国際連携が進展する中、多様な業務をいかに効率的に（しかも責任をもって）分掌するかが極めて大きな課題」（国立、1949年設置）
- ・「本学は平成28年度大学教育再生加速プログラム（AP）「テーマV卒業時における質保証の取組の強化」に採択され、大学教育創造センターを中心としてこれに取り組んでいる。本事業推進のために、多面的評価指標の開発、卒業生の追跡調査、学生面談体制の強化とこれにともなうeポートフォリオの開発、授業改善のための各種取組、教員と教員が授業参観するFD・SD等を行っている。また学部との連携を強化するために学部選出のファシリテーターをセンター兼任教員として実施体制を構築している。今後はさらにこの連携体制を緊密にすること、教員の意識改革の取組を推進することが課題である。」（国立、1949年設置）
- ・「本学の学生規模（学部生7、000名）における教育改善を推進する組織として、教員（常勤）は必ずしも十分ではない（アドミッション部門3名、学士課程1名、教学IR1名、教育改善1名）。教学マネジメントを強化する上で、専門人材の採用・登用が課題の1つである。」（国立、1949年設置）
- ・「方向性の違う様々な部門が同居し、センターとして一貫したポリシーが築けていない。全学センターという位置付けではあるが、認知度が低い。部門によっては、全学の責任体制が築けない状態もあり、整理統合の必要性が高まっている。」（国立、1949年設置）
- ・「複数のセンター等にまたがる業務が増えてきたため、センター間の連携を一層図る必要がある。」（国立、1949年設置）
- ・「特定の教員に業務が集中している」（国立、1949年設置）
- ・「センターの委員は各学科・専攻の教員のみで構成されていて、センター業務に専念できる常勤・専任のスタッフが必要である。」（国立、1949年設置）
- ・「センターに求められている役割とそれに対するセンター専任教員の認識の間にずれがある。そのずれを解消することが最大の課題である。」（国立、1949年設置）

- ・「センター等の長は、理事（教育・学生担当）が兼務しており、センター等が独自性をもち、もっと自立して活動する組織になるのが望ましいと考えている。」（国立、1949年設置）
- ・「全専任教員の共通教育担当と非常勤講師の削減が大きな課題と考えます。」（国立、1949年設置）
- ・「主要施設を総合的に推進するため、教育支援関係のセンターを1本に統合したが、組織の部門間の連携が十分とはいえない。」（国立、1949年設置）
- ・「実践面の業務が過重であり、調査研究のためのエフォートを十分に確保できていない事。」（国立、1949年設置）
- ・「共通教育の抜本的なカリキュラム改革と教育センター専任教員を39名増員する計画が評議会で承認されたのをうけ、平成28年度に外国語を中心とした10名の教員を新規に採用するとともに、新カリキュラムをスタートさせた。平成29年度には、学内移動等により17名の教員を配置するが、残り12名の教員配置について、学内異動を中心に検討する必要がある。また、新カリキュラムを検証し、改善に取り組む必要がある。」（国立、1949年設置）
- ・「教育改善については、全学体制で組織的に行っているが、一部業務が属人的に行われているものもあり、今後どのように体制を整えていくかが課題である。FDに対する意識が教員間に十分に浸透していない。」（国立、1949年設置）
- ・「学部・学科という壁の高さ、厚さ。」（国立、1949年設置）
- ・「各センターはそれぞれの役割に沿って動いているものの、全学的に予算が削減されてきており、当該センターも含めて予算の拡充は難しい。今後、更に予算が削減されると、現行の活動を縮小する可能性がある。また、一部のセンターでは、専任の教員が不足しており、企画・実施に限界があり、職員と一体となった体制の整備が必要と考える。」（国立、1949年設置）
- ・「各センター等は様々な事業案件を処理しているが、それぞれが抱える事業の中には他のセンター等の協力を得て進めなければならない案件が増えてきている。また、このような状況に対処するため、各センター等や各学部が情報を共有しながら相互に協議する場面も多くなってきている。こういった状況を踏まえ、各センター等が有する学内資源の有効活用を図るため、相互に柔軟な連携体制が組める仕組みを考えていく必要があると考えている。」（国立、1949年設置）
- ・「予算が少ない、活動が学内で可視化しない」（国立、1949年設置）
- ・「単科の大学であるため、教育を中心とした特色をセンターの中心に置くべきであったが、研究にも重点を置きたいという所属教員の強い意向があり、大学としての戦略的な展開を強化できない弱点がある。」（国立、1967年設置）
- ・「医師教育については卒前教育だけでなく、卒後教育についても担当しているため、組織の位置づけ、人員配置等の課題があります。」（公立、1952年設置）
- ・「所掌範囲が広すぎ、整理できていない。」（公立、1965年設置）
- ・「本学のセンター（各種）は、事務の各部局と体制的に連携しているうえ、担当理事間の協働も常態化している。」（公立、1995年設置）
- ・「人員及び予算の削減が続く中、文科省のGP事業として認められたものも含めて、教育・学修セ

ンターにおいて16年間に亘って継続、発展させてきた事業について、再構築していく段階にあるといえる。」(公立、1995年設置)

- ・「学部毎に存在している「ローカルルール」が全学的視点でとらえた際に必ずしも適切とはいえない事例が多く、センターと学部間の調整に大きな課題がある。」(公立、1997年設置)
- ・「本学の教育改革・支援センターは、トップダウン型(センター長は教育担当理事)であるが、ボトムアップとの調整も図っている。」(公立、1999年設置)
- ・「教育開発センターが何をするとところなのかについて、学内からの十分な理解が進んでいるとはいえない現状があります。教員の教育と対する資質向上の為に、役立つ部署だという認識を広く持って頂くためには、どうするべきかを1つ1つ考えていく事が、今後の課題です。」(公立、2008年設置)
- ・「「大学教育センター」として全学の教育改善にとりくむ組織を一つつくることはなかなか難しい。」(公立、2009年設置)
- ・「本学における高等教育推進センターの母体は授業改善、授業評価さらに研修などを主体としたFD活動であった。しかし、教育の質的向上、学修成果アセスメントなどの必要性が増す中で高等教育研究・開発の必要性が強く求められたので、新たな組織として改組した。今後の課題としては、教育の質保証のための体制構築、学修アセスメントの改善と充実、SD活動の充実、さらにIRとの連携などが挙げられる。」(私立、1887年設置)
- ・「活動の充実を図るにあたって、予算不足がネックになっている。」(私立、1948年設置)
- ・「現状は、順次体制づくりを実施している。スタッフの専門的知見のレベルアップと教育の質向上に向けて、真摯な活動取組の継続が課題」(私立、1949年設置)
- ・「学部等の組織の壁を超えた成果の波及やセンターのアクティビティの明示に課題がある。また、専門性の高い適切な人材確保について課題がある。」(私立、1949年設置)
- ・「FD本来の趣旨に則り、学部・学科によるボトムアップによる独自でユニークなFD活動の展開を強化・推進する必要がある。」(私立、1949年設置)
- ・「配当科目数、内容の見直し、整理。各学部との連携強化、学国全体のキャリアセンターとしての取組の整備と拡充、センターの使命や方向性に対する理解と整理、着実に実施していく運営体制の確立と予算措置、教学IRに係るデータは蓄積されつつあるが、データの分析、活用研究及び提供について不十分」(私立、1950年設置)
- ・「特に教育開発に置いての専門的スタッフの不在」(私立、1952年設置)
- ・「臨床実習の延長化、PCC-O SCEの導入に合わせた内容の改善を図っている。各診療科とも臨床業務の負担が大きくなっている状況で、いかに負担なく参加頂けるか、そのシステム作りが課題」(私立、1955年設置)
- ・「3つのポリシーに即した教育の推進と、卒業時に向けた内部質保証の取組として学修成果の可視化。」(私立、1957年設置)
- ・「本学では当調査にある各種役割について従来「委員会」レベルで対応しており、センターの設置

や専従のスタッフの配置は最近のことである。今後更なる整備が望まれるが大学の規模を勘案し効率よい組織改革が必要と思われる。」(私立、1958年設置)

- ・「大学執行部の理解、各学部の理解が業務遂行の上で欠かせない。」(私立、1960年設置)
- ・「センター員は全員学部等の教員が兼務していることから、実施できる業務には限界がある(時間・労力など)。学内での具体的なセンターの必要性が認識されていない。(総論として必要とされている、というレベルに留まっている。)」(私立、1962年設置)
- ・「専従の教員・職員の数が少なすぎる。教育支援の専門的知識を持った教職員がいない。」(私立、1964年設置)
- ・「活動の多角性に比して、人的スタッフが少ないこと。」(私立、1965年設置)
- ・「センター構成員のほとんどが兼務のため、十分な時間を割くことができない。」(私立、1965年設置)
- ・「今後の将来像(グランドデザイン)を見極め、本学独自の研究活動を見通しを持って行うことが課題である。現状では、外圧(マストでやらねばならないこと)によって動いている面が強い。」(私立、1966年設置)
- ・「全学教育に係る方針・課題解決に向けた決定権限と、学部教授会の利害調整が必要になることが多い。」(私立、1966年設置)
- ・「新しい組織もいくつかあり、そうした組織の使命・目的・活動内容等についての十分な理解と有効な活動能力の育成が課題である。」(私立、1966年設置)
- ・「開設当初の利用者数は毎月延数十程度だったが、現在は300名程度と増加している。しかし、内更は就職試験直前で4年生が多く、早期からの対策として3年次からの利用が望ましい。また、教養・専門教育への導入も補習として1～2年生の利用促進も図りたい。」(私立、1967年設置)
- ・「PDCAサイクルのcheck機能の充実をしたい。見える化の推進も。」(私立、1967年設置)
- ・「専任教員の確保が困難」(私立、1972年設置)
- ・「平成27年12月に設立されたが、現在まで新カリキュラムの検討のみを行っているのみである。平成29年4月に専任の教授が配置される。」(私立、1978年設置)
- ・「「教育開発センター」については、担当する役割が多岐にわたることから、下部組織として各種WG(ワーキンググループ)等を設けているものの、新規事業等を推進するスピード感が少し足りないことが課題であると考えている。「IR・企画室」について言えることは、業務の方向性すら手探りで試行錯誤しているのが現状であり、安定的に部門として機能させること自体が課題ということである。」(私立、1979年設置)
- ・「教職課程の調査研究に留まっている。併設する短大についても権限を拡大すべきだ。教職を専門とする教員の配置も必要だ。」(私立、1981年設置)
- ・「既存の事務組織のみではなく、これと全学の教員の委員会が協働して取り組む教職協働のしくみが確立されてきているため、「大学教育センター等」に概当すると判断して回答したが、そもそも、小規模大学においては機能別に組織を細分化して対応することは現実的ではなく、本調査で

想定されている組織のあり方とは異なるのではないかとも感じている。教職員数が限られている中で、いかに効果的に取り組みを進めていけるかが課題である。」(私立、1988年設置)

- ・「専門的知見をもった教職員が配置できないため、なかなか改善が進まない。」(私立、1988年設置)
- ・「マンパワー不足」(私立、1995年設置)
- ・「学修支援センターのニーズがかなりあるが職員スタッフが少ないこと。教育・研究推進委員会に仕事が集中しているのでここを今後はセンター化できるものを差異化していきたい。特にFD/SDについて。」(私立、1996年設置)
- ・「各組織の役割を明確にして、センター構成員のみならず全学的な共通理解が必要であると考え。」(私立、1998年設置)
- ・「専任教員がおらず、学部教員が兼任で業務を行っている。そのため十分な業務ができていない。」(私立、1998年設置)
- ・「教育支援センターの運営にあたる兼任教員の意識の低さとともに教育支援センターの取組に対する全学的な支援の弱さがある。」(私立、1999年設置)
- ・「学内の学生への周知が不十分なため支援が必要な学生に対する支援が足りない。」(私立、2001年設置)
- ・「学生支援するベテランスタッフを増員したいが、なかなか予算的に厳しい。」(私立、2013年設置)
- ・「現状では大学教育センターが果たすべき機能を概ね実行できている。より活性化を図るためには、共通教育のカリキュラム改革やFD活動を企画立案できるエキスパートの配置が望ましい。」(私立)

* Q2-7まで回答されてきた方は、6頁の Q3-1 から続いてご回答下さい。

「大学教育センター等」を設けていない大学にお尋ねします。

* Q 1 で「1」を選択されなかった方（「大学教育センター等」を設けていない大学）に対してお尋ねします。

Q 2-8 「大学教育センター等」の設置を考えていますか。

1. 設置に向けて現在、検討している
2. 設置する予定はない（→ Q 2-11 にお進み下さい）

	設置に向けて現在、検討している	設置する予定はない	合計
国立	0 0.0%	7 100.0%	7 100.0%
公立	2 10.5%	17 89.5%	19 100.0%
私立	10 12.3%	71 87.7%	81 100.0%
合計	12 11.2%	95 88.8%	107 100.0%

Q 2-8 で、「1. 設置に向けて現在、検討している」と回答された大学にお尋ねします。

Q 2-9 いつごろの設置を考えていますか。

1. 本年度（2016年度）中
2. 2017年度
3. 2～3年以内
4. 未定

	2017年度	2～3年以内	未定	合計
公立	0 0.0%	1 50.0%	1 50.0%	2 100.0%
私立	4 40.0%	4 40.0%	2 20.0%	10 100.0%
合計	4 33.3%	5 41.7%	3 25.0%	12 100.0%

Q 2-10 設置を検討している「大学教育センター等」の担当する領域について、あてはまるものすべてに○印をつけてください。

1. 高等教育研究・開発
2. 共通教育・教養教育等の企画・実施
3. 教学マネジメント
4. カリキュラム開発・改革
5. 授業評価の企画・実施
6. FDの企画・実施

- | | | |
|---------------------|-----------------------|----------------|
| 7. SDの企画・実施 | 8. 研究支援 | 9. 新任教員の研修 |
| 10. 教員評価 | 11. 認証評価 | 12. 学修成果アセスメント |
| 13. 初年次教育 | 14. リメディアル教育 | 15. 学修支援 |
| 16. 学生への生活支援 | 17. 学生調査 | 18. 高大連携事業 |
| 19. アドミッション | 20. キャリア教育 | 21. インターンシップ |
| 22. 国際交流 | 23. 留学・留学生支援 | 24. 生涯学習・大学開放 |
| 25. 社会・地域連携事業 | 26. 広報活動 | 27. IR |
| 28. 学部横断プログラムの開発・実施 | 29. (人事や財務を含む) マネジメント | |
| 30. その他 (具体的に: |) | |

⇒ 次の Q3-1 にお進みください。

	全体		公立		私立	
	割合	件数	割合	件数	割合	件数
FDの企画・実施	58.3%	(1)	50.0%	(7)	60.0%	(1)
学修成果アセスメント	58.3%	(2)	50.0%	(13)	60.0%	(2)
初年次教育	58.3%	(3)	100.0%	(2)	50.0%	(5)
学修支援	58.3%	(4)	50.0%	(15)	60.0%	(3)
共通教育・教養教育等の企画・実施	50.0%	(5)	100.0%	(1)	40.0%	(9)
カリキュラム開発・改革	50.0%	(6)	50.0%	(5)	50.0%	(4)
リメディアル教育	50.0%	(7)	50.0%	(14)	50.0%	(6)
学生調査	50.0%	(8)	50.0%	(17)	50.0%	(7)
IR	50.0%	(9)	50.0%	(27)	50.0%	(8)
教学マネジメント	41.7%	(10)	50.0%	(4)	40.0%	(10)
授業評価の企画・実施	41.7%	(11)	50.0%	(6)	40.0%	(11)
高等教育研究・開発	33.3%	(12)	50.0%	(3)	30.0%	(12)
SDの企画・実施	33.3%	(13)	50.0%	(8)	30.0%	(13)
教員評価	25.0%	(14)	50.0%	(11)	20.0%	(14)
高大連携事業	25.0%	(15)	50.0%	(18)	20.0%	(15)
インターンシップ	25.0%	(16)	50.0%	(21)	20.0%	(16)
学部横断プログラムの開発・実施	25.0%	(17)	50.0%	(28)	20.0%	(17)
アドミッション	16.7%	(18)	50.0%	(19)	10.0%	(18)
キャリア教育	16.7%	(19)	50.0%	(20)	10.0%	(19)
留学・留学生支援	16.7%	(20)	50.0%	(23)	10.0%	(20)
社会・地域連携事業	16.7%	(21)	50.0%	(25)	10.0%	(21)
研究支援	8.3%	(22)	50.0%	(9)	0.0%	(23)
新任教員の研修	8.3%	(23)	50.0%	(10)	0.0%	(24)
認証評価	8.3%	(24)	50.0%	(12)	0.0%	(25)
学生への生活支援	8.3%	(25)	50.0%	(16)	0.0%	(26)
国際交流	8.3%	(26)	50.0%	(22)	0.0%	(27)
生涯学習・大学開放	8.3%	(27)	50.0%	(24)	0.0%	(28)
広報活動	8.3%	(28)	50.0%	(26)	0.0%	(29)
(人事や財務を含む) マネジメント	8.3%	(29)	50.0%	(29)	0.0%	(30)
その他	8.3%	(30)	0.0%	(30)	10.0%	(22)

Q 2-8で、「2. 設置する予定はない」と答えられた大学にお尋ねします。

Q 2-11 設置しない理由についてあてはまるものすべてに○印をつけてください。

1. 効果が期待できない
2. 委員会組織で十分に機能している
3. 「大学教育センター等」の設置に学内の理解が得られない
4. 予算上の措置が困難である
5. 必要性が感じられない。
6. センターを設置できるほど大学の規模が大きくない。
7. 専門の事務系組織（教育支援部等）の方が効果的である
8. その他（具体的に

⇒ 次の Q 3-1 にお進みください。

	全体	国立	公立	私立
効果が期待できない	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
委員会組織で十分に機能している	60.6%	71.4%	58.8%	60.0%
「大学教育センター等」の設置に学内の理解が得られない	2.1%	0.0%	0.0%	2.9%
予算上の措置が困難である	14.9%	14.3%	17.6%	14.3%
必要性が感じられない。	3.2%	0.0%	0.0%	4.3%
センターを設置できるほど大学の規模が大きくない。	69.1%	85.7%	82.4%	64.3%
専門の事務系組織（教育支援部等）の方が効果的である	5.3%	14.3%	0.0%	5.7%
その他	11.7%	28.6%	11.8%	10.0%

「大学教育機構等」についてお伺いします。

Q 3-1 貴学において、「大学教育機構等」を設けていますか？あてはまるものに○印をつけてください。

1. 「大学教育機構等」を設けている。
2. 「大学教育機構等」を設けていない。

	国立	公立	私立	合計
設けている	26 54.2%	4 10.3%	18 11.3%	48 19.5%
設けていない	22 45.8%	35 89.7%	141 88.7%	198 80.5%

* **Q 3-1** で「2」を選択された方（大学教育機構等を設けていない大学）は、7頁の**Q 3-7**にお進みください。「1」を選択された方は、以下続けてご回答下さい。

「大学教育機構等」を設けている大学にお伺いします。

Q 3-2 貴学の「大学教育機構等」の名称と設置年月を記入してください。

名称	設置年月

Q 3-3 貴学の「大学教育機構等」の下にある、「センター」や「室」等を全て挙げて下さい。

※ 複数ある場合は、すべてご記入ください

名称	設置年月

Q3-4 貴学の「大学教育機構等」を設置した理由は何ですか？あてはまるものすべてに○印をつけてください。

1. 既存の大学教育センター等による教育改善に限界があったため
2. 学長がリーダーシップを発揮しやすくするため
3. 複数の教育関連センターが存在する縦割り構造が不効率だったため
4. 教育関連センターの人員削減のため
5. 教育関連センター等へのリソース投入を効率化するため
6. 教育改革案の審議・議決をスムーズにするため
7. 教育情報の収集機能を強化するため
8. 共通教育・教養教育等を強化するため
9. 他の大学が設置しているため
10. その他 ()

	国立	公立	私立	全体
既存の大学教育センター等による教育改善に限界があったため	16.0%	25.0%	11.8%	15.2%
学長がリーダーシップを発揮しやすくするため	60.0%	50.0%	58.8%	58.7%
複数の教育関連センターが存在する縦割り構造が不効率だったため	64.0%	25.0%	11.8%	41.3%
教育関連センターの人員削減のため	4.0%	0.0%	0.0%	2.2%
教育関連センター等へのリソース投入を効率化するため	28.0%	25.0%	11.8%	21.7%
教育改革案の審議・議決をスムーズにするため	48.0%	100.0%	64.7%	58.7%
教育情報の収集機能を強化するため	60.0%	0.0%	47.1%	50.0%
共通教育・教養教育等を強化するため	52.0%	25.0%	52.9%	50.0%
他の大学が設置しているため	4.0%	0.0%	0.0%	2.2%
その他	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

注) ** p<0.01

Q3-5 貴学の「大学教育機構等」の機構長は、どの役職者がつとめていますか？あてはまるものに○印をつけてください。

1. 学長
2. 副学長
3. 学長に指名された教員
4. 「大学教育機構等」の構成員によって選出された教員
5. その他 ()

**

	国立	公立	私立	合計
学長	1 4.0%	2 50.0%	2 11.8%	5 10.9%
副学長	20 80.0%	2 50.0%	9 52.9%	31 67.4%
学長に指名された教員	0 0.0%	0 0.0%	6 35.3%	6 13.0%
「大学教育機構等」の構成員によって選出された教員	1 4.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 2.2%
その他	3 12.00%	0 0.00%	0 0.00%	3 6.50%

注) ** p<0.01

「大学教育機構等」の機構長は、全体で見ると、副学長が最も多くなっている(67.4%)。設置者別にみると、国立大学では副学長が(80.0%)、公立大学は学長と副学長が半々、私立大学では副学長(52.9%)と学長に指名された教員(35.3%)が多くなっている。

Q3-6 貴学の「大学教育機構等」の現状と課題についてどのようにお考えですか? ご自由にご記入ください。

- ・「本学の理念及び目標の実現に向け、アドミッションポリシーで求める人材の確保、教育の質保証及び学生の充実した修学・生活環境の構築を図るために必要な全学的な施策の推進、調整、支援を行い、もって人材の育成に寄与することを目的としている。機構内の各センターはそれぞれの役割に沿って動いているものの、前述のとおり更なる予算削減で現行の活動が縮小される可能性がある。」(国立、1949年設置)
- ・「部門間の連携」(私立、1998年設置)
- ・「全学の教職員が、セクションを越えて教学改善に参画し始めているが、一部教職員にとどまり、旧態のマネジメントに先祖返りさせようとする動きもあるのが課題である。」(公立、1997年設置)
- ・「今後学長によるガバナンスの強化が一層求められると認識している。」(国立、1949年設置)
- ・「本学の本機構はQ3-3に記載したセンター等の集合体である。各センターには教員と職員が配置され、それぞれのミッション遂行に取り組んでいる。本機構は各センターの個別のミッションをもちつつも、学生を支援することが共通のミッションである。今後の課題は教職協働をしながらそのミッション遂行に邁進することである。」(国立、1949年設置)
- ・「当機構等について本学では近年に一部設置されたものの、今だ有効に機能していないのが現状で

ある。教職員の意識の問題もあるが、従来ここに係る役割を担っていた委員会等の連携や所掌内容の整理が必要と思われる。」(私立、1958年設置)

- ・「大学教育全般に関し全学的な連携を図ることにより、徳島大学の教育理念及び教育目標の実現に向けて全学的に教育改革を推進することを目的として設置されているが、教育関係センター間との連携が十分とはいえない。」(国立、1949年設置)
- ・「大学教育機構にセンターを設置した結果、組織が膨張して来た。昨今の予算削減の状況でいかにスリム化して教育・学生支援のレベルを維持するかが課題である。」(国立、1949年設置)
- ・「センター等をすべて統括する機構はありませんがQ2-1であげた教育改革検討チーム(副学長が長)の上位組織として教育改革推進本部(学長が長で学部長、役職部長から構成される部長会とメンバーが同じ)があります。」(私立、1967年設置)
- ・「全学的な認知を深めること。人的、予算的配慮」(国立、1949年設置)
- ・「所掌する事項の多さに比べて、教職員の配置が十分ではない。」(国立、1949年設置)
- ・「現在は教育開発機構に教育開発室を機関設置しているのみである。今後、入試、学生支援、キャリア支援を含めた入口から出口までの一貫した教学マネジメント体制を構築し既存の学内委員会等の整理、統合を図りながら、教育開発機構によって推進することを検討している。」(私立、1949年設置)
- ・「機構内の各センターはそれぞれの役割に沿って動いているものの、前述のとおり更なる予算削減で現行の活動を縮小する可能性がある。また、本学の大学改革を踏まえた教育改善を学長のガバナンスの下で効果的、効率的に進める必要がある。」(国立、1949年設置)
- ・「学部の教育改善計画の立案および実施を学部単位、教員単位で支援する活動を継続している。期限を設けて試行的に実施した教育サービスを、全学を対象とする定常的サービスとして、いかに一般化し、定着させるかが課題である。」(私立、1949年設置)
- ・「各センターは、機構の外にあって、互いに協力関係にある。また、副学長の権限が広くまたがっているため(副学長に権限が集中しているため)、実際に委員会等の個別の機能や役割について、きちんと情報収集や議論・評価することがやや難しくなっている。」(国立、1949年設置)
- ・「委員・スタッフの重複が多く、活動にあたって業務負担が過重となっている。」(私立、1948年設置)
- ・「A PとS G大事業への対応等、外部からの要請に応えるのに苦勞している。教職員の間でのジェネレーションギャップが広がっている。」(私立、1971年設置)
- ・「2017年4月より、上記センター、室を統合し部門化、機構長の下に部門長を配置し連携を強化した。」(国立、1949年設置)
- ・「一部センターには事務スタッフは配置されているが機構全体を支える事務的スタッフの不足、また専門的知識を備えたスタッフの不足、共通教育担当教員においてその認識の不足」(私立、1952年設置)

⇒ 次頁のQ4-1に進んで下さい。

「大学教育機構等」を設けていない大学にお伺いします。

* Q3-7は、Q3-1で「2. 「大学教育機構等」を設けていない」を選択された大学に対してお伺いする質問です。

Q3-7 「大学教育機構等」の設置を考えていますか？

1. 設置に向けて現在検討している。(設置予定年をご記入ください。_____年ごろ。)
2. 設置する予定はない。

⇒ Q4-1 に進んで下さい。

*

	国立	公立	私立	合計
設置に向けて現在検討している	4 18.2%	2 6.1%	6 4.4%	12 6.3%
設置の予定なし	18 81.8%	31 93.9%	130 95.6%	179 93.7%

注) * $p < 0.05$

現在、「大学教育機構等」を設けていない大学の内で、「大学教育機構等」の設置を考えている大学は6.3%である。

設置者別にみると、国立大学は公立・私立大学に比べて「大学教育機構等」の設置を考えている大学は危険率5%において有意に高くなっている(18.2%)。

全ての大学にお伺いします。

Q4-1 貴学における教育支援業務に携わる専門的職員について、アカデミック・アドバイザー、キャリア・カウンセラー等の名称がつけられた職員が配置されていますか。配置されている例があれば、そのすべてを所属する組織名とともに挙げて下さい。

例：アカデミック・アドバイザー（学修支援センター）、キャリア・カウンセラー（キャリア支援センター）

- ・特にありません。※外部委託しています。(国立、1949年設置)
- ・相談員（アクセシビリティコミュニケーション支援センター）、キャリアアドバイザー（学生支援センター）(国立、1949年設置)
- ・常勤の専門職員は配置していない。(国立、1949年設置)

- ・就職コーディネーター（総合教育センター）、キャリアカウンセラー（総合教育センター）（国立、1949年設置）
- ・コーディネーター（学生支援センター学生相談室、学生支援センターアクセシビリティ・コミュニケーション支援室、就職・キャリア支援センター）（国立、1949年設置）
- ・キャンパス・ソーシャルワーカー（保健管理センター、学生支援室）（国立、1949年設置）
- ・キャリアカウンセラー（就職支援課）（国立、1949年設置）
- ・キャリアカウンセラー（キャリア相談室）（国立、1949年設置）
- ・キャリアカウンセラー（キャリア支援センター）（国立、1949年設置）
- ・キャリアカウンセラー（学生支援センター）（国立、1949年設置）
- ・キャリアアドバイザー、シニア・キャリア・ディレクター、インターンシップコーディネーター（国立、1949年設置）
- ・キャリア・コンサルタント（キャリアセンター）（国立、1949年設置）
- ・キャリア・カウンセラー（就職支援室）（国立、1949年設置）
- ・キャリア・カウンセラー（就職支援室）、カウンセラー（学生何でも相談室）臨床心理士（国立、1949年設置）
- ・キャリア・カウンセラー（キャリアセンター及び学部キャリア支援室）（国立、1949年設置）
- ・キャリア・アドバイザー、就職相談員（学生支援部）、国際コーディネーター（国際連携センター）（国立、1949年設置）
- ・キャリア・カウンセラー（学生キャリア支援センター）（国立、1949年設置）
- ・学生相談カウンセラー、就職支援アドバイザー、留学生支援アドバイザー、自主活動コーディネーター（学生支援部学生支援課）、学生特別支援カウンセラー（大学教育機構学生支援センター）、アドミッションオフィサー（学生支援部入試課）（国立、1949年設置）
- ・インストラクショナル・デザイナー（大学教育イノベーションセンター）、コーディネーター（地域創生推進本部）（国立、1949年設置）
- ・アドミッションオフィサー（入試戦略室） 高大連携推進コーディネーター（入試戦略室）（国立、1949年設置）
- ・アカデミック・アドバイザー2名 2次担当1名 アクティブラーニング推進担当者1名 障がい学生担当カウンセラー1名 全て特認助教高等教育開発支援系（国立、1949年設置）
- ・キャリアカウンセラー（女性未来育成センター）、キャリアアドバイザー、就職支援員（就職支援課）（国立、1949年設置）
- ・学生特別支援コーディネーター・キャリアアドバイザー・就職アドバイザー・就職コーディネーター（学生支援総合センター）（国立、1949年設置）
- ・コーディネーター（組織名：教育実習総合センター）、キャリア開発指導員（組織名：就職キャリア開発センター）（国立、1978年設置）
- ・キャリアカウンセラー（非常勤、キャリア形成支援室）（国立、1981年設置）

- ・アカデミック・アドバイザーは配置されていない。就職支援室に、キャリア・コーディネーターが配置されている。(国立、1981年設置)
 - ・入試アドバイザー(入試課)、アドミッションオフィサー(入試課)、キャリア相談員(キャリアセンター室)(国立、2004年設置)
 - ・キャリアアドバイザー(就職指導員)・就職支援室(国立、68年設置)
 - ・キャリアカウンセラー(キャリアサポートセンター)(公立、1949年設置)
 - ・キャリア・カウンセラー(学生センター)、専門相談員(学生センター)(公立、1955年設置)
 - ・就職アドバイザー(キャリア支援センター)(公立、1960年設置)
 - ・キャリア・カウンセラー(キャリアセンター)(公立、1965年設置)
 - ・キャリア・アドバイザー(キャリア支援センター)(公立、1980年設置)
 - ・就職支援アドバイザー(進路情報コーナー)(公立、1986年設置)
 - ・キャリアコンサルタント(キャリアセンター)(公立、1987年設置)
 - ・学生支援室特任教授、就職相談員(公立、1995年設置)
 - ・キャリア支援員(キャリア支援室)(公立、1996年設置)
 - ・キャリア・カウンセラー(キャリアセンター)(公立、1997年設置)
 - ・就職支援専門員(キャリアセンター)、インターンシップ推進マネージャー(キャリアセンター)、特別支援コーディネーター(学生支援室 学生サポートサロン)(公立、1998年設置)
 - ・キャリアカウンセラー(公立、1999年設置)
 - ・SALCセンター(外国語教育センター)、看護師(保健室)、カウンセラー(メンタルヘルス相談室)、いずれも嘱託もしくは非常勤、他に教員がアドバイザーとなっている。(公立、2009年設置)
 - ・就職相談員(キャリアデザインセンター)、特任教員(教育支援センター)(公立、2011年設置)
 - ・キャリアカウンセラー(キャリア支援センター)(公立、2014年設置)
 - ・センターアシスタント(学習支援センター)(私立、10年設置)
 - ・キャリアセンターのキャリアカウンセラー(私立、1872年設置)
 - ・キャリア・カウンセラー(キャリアセンター)、アカデミック・アドバイザー(各学部のクラスごとに設置)(私立、1885年設置)
 - ・相談員(就職・キャリア支援)(私立、1887年設置)
-) d
- ・専門的職員は配置していない(私立、1949年設置)
 - ・キャリアカウンセラー(キャリア支援センター)、学修アドバイザー(企画室)(私立、1949年設置)
 - ・キャリア・カウンセラー(学生部就職・進路・教職課程支援グループ)(私立、1949年設置)
 - ・キャリア・カウンセラー(就職課)(私立、1949年設置)
 - ・キャリア・カウンセラー(キャリアデザインセンター事務課)(私立、1949年設置)

- ・キャリア・アドバイザー（キャリアセンター）、教職アドバイザー（教職支援センター）、学習支援アドバイザー（学習支援室）、地域連携アドバイザー（地域連携室）（私立、1949年設置）
- ・カウンセラー（学生相談室）、インターカー（学生相談室）、実習助手（社会福祉実習指導室）、実習補助員（人間科学学部児童教育学科）（私立、1949年設置）
- ・配置されていない。（私立、1950年設置）
- ・キャリアカウンセラー（キャリアセンター）、留学カウンセラー（国際センター）（私立、1950年設置）
- ・配置されていない（私立、1952年設置）
- ・アカデミック・アドバイザー全教員（私立、1953年設置）
- ・学修アドバイザー（全学教育センター学修管理・支援部門）（私立、1957年設置）
- ・相談員（学生相談室）、キャリアカウンセラー（キャリアセンター）（私立、1959年設置）
- ・学習アドバイザー（学習支援センター）、キャリアアドバイザー（キャリアセンター）（私立、1960年設置）
- ・教学IR担当者（総合教育部教学IR室）（私立、1964年設置）
- ・キャリア・カウンセラー（就職相談室）（私立、1964年設置）
- ・キャリアカウンセラー（就職支援センター）（私立、1965年設置）
- ・キャリア・カウンセラー（就職・キャリア支援課）（私立、1965年設置）
- ・キャリア・カウンセラー（キャリアセンター） 学習支援センター嘱託職員（特に名称なし）（学習支援センター）（私立、1965年設置）
- ・キャリアアドバイザー（キャリア開発センター）（私立、1966年設置）
- ・キャリア・アドバイザー（キャリアセンター）、スタディーアブロード・アドバイザー（国際交流部）（私立、1966年設置）
- ・特別な名称がつけられた職員は存在しない。（私立、1967年設置）
- ・キャリアカウンセラー（キャリアセンター、興動館←PBLセンター）（私立、1967年設置）
- ・学生支援オフィス就職担当→キャリア・カウンセラー（1名）学生支援オフィス入学センター→キャリア・カウンセラー（1名）（私立、1967年設置）
- ・アドバイザーとかカウンセラーとかの名称は使用していない。キャリア・サポートセンターにおいてキャリア教育と指導を行ない、学生部において学生の管理（サークル活動を含む）を行い、教務部において教学指導を行う。（私立、1967年設置）
- ・アカデミック・アドバイザー（教員）、キャリア・カウンセラー（学務部・キャリアサポート）（私立、1967年設置）
- ・学習支援センター（私立、1972年設置）
- ・キャリア・カウンセラー（キャリアコンサルティング技能士1級）就職課に配置（私立、1975年設置）
- ・社会人基礎力担当職員（キャリア・アカデミック支援職員）（私立、1976年設置）

- ・アドバイザー（ラーニング・コモンズ）（私立、1976年設置）
- ・キャリアコンサルタント（キャリア支援室）（私立、1977年設置）
- ・キャリア・カウンセラー（キャリア支援課およびキャリアデザインセンター）（私立、1979年設置）
- ・就職アドバイザー（就職総合支援センター）（私立、1987年設置）
- ・キャリアカウンセラー（進路支援課）（私立、1988年設置）
- ・キャリア・カウンセラー（キャリアサポート・センター）（私立、1988年設置）
- ・聖徳大学ラーニングデザインセンター、センター職員（私立、1989年設置）
- ・キャリア支援室、学生相談室（私立、1990年設置）
- ・指導員（学修支援センター）、キャリア・カウンセラー（進路総合センター）（私立、1993年設置）
- ・大学院心理臨床相談センター相談員（私立、1994年設置）
- ・キャリア、コンサルタント（キャリアセンター）（私立、1995年設置）
- ・キャリアコンサルタント（キャリア・センター事務室）（私立、1996年設置）
- ・キャリアカウンセラー（キャリアセンター）、カウンセラー「相談室」（私立、1996年設置）
- ・学生相談員（学生センター）などを設置しているが、専門職員ではない。専門職としては、カウンセラー（学生相談室、（学生センター））（私立、1998年設置）
- ・キャリアセンター職員（私立、1998年設置）
- ・配置されていない（私立、1999年設置）
- ・教育アドバイザー（教育支援センター）（私立、1999年設置）
- ・キャリア支援室にキャリア・カウンセラーを設置している。（私立、2002年設置）
- ・アドバイザーは大学専任教員が担当しており、専門職員の配置はない。キャリアカウンセラー（学生サービス部）（私立、2002年設置）
- ・学生・キャリア支援係長（学務課）（私立、2004年設置）
- ・キャリア支援コーディネーター（キャリア支援室）、スクールカウンセラー「学生相談室」、学修アドバイザー「学修センター」、学生生活アドバイザー「学生部」（私立、2008年設置）
- ・専任教員（学修支援センター）（私立、2010年設置）
- ・（1）学生センター（2）キャリア支援センター（3）IR室（私立、2011年設置）
- ・学習相談員（学修支援センター）、キャリア・カウンセラー（キャリア支援センター）、実習指導教員（教職・保育職支援センター）（私立、2013年設置）
- ・アドバイザー（学習サポートセンター）、キャリアアドバイザー（キャリアセンター）、カウンセラー（臨床心理士）（ウェルネスセンター）、いずれも非常勤です。（私立、21年設置）

Q 4-2 大学教育の改革・改善を推進するにあたって、貴学にとっての組織的な課題は何でしょうか。ご自由にご記入ください。

内容は、「第 5 章」を参照して下さい。

貴学と回答者についてお尋ねします。

Q 5-1 大学名を記入して下さい。() 大学

Q 5-2 四年制大学としての設置年を記入してください。() 年

Q 5-3 貴学の学部数と学部学生の総定員数（平成 28 年 4 月現在）を記入してください。

学部数 () 学部

学部学生の総定員数 () 人

Q 5-4 回答者の役職を記入して下さい。()

Q 5-5 追加のご照会をさせていただくこともございますので、ご担当者のお名前とご連絡先（電話番号／電子メールアドレス）をご記入ください。

お名前 ()

ご連絡先 Tel. ()

E-mail ()

設問は以上です。

ご協力ありがとうございました。

The Organization System for Educational Improvement in Universities: Changes and problems over the past 12 years

Keiji Kawashima (Ed.)*

The main purpose of this research is to: 1) clarify the national context and the role of organizations in supporting educational reform in universities; 2) reveal the present conditions and challenges of educational improvement activities, including faculty development (FD) and staff development (SD); 3) chart the establishment and role of "the platform" as a new trend, according to the questionnaire survey that followed the framework of research carried out in 2005 by the National Institute for Educational Policy Research; and 4) report figures regarding the tide of recent university education reform—e.g., university education centers—with reference to interviews with the vice-presidents of three universities.

The study found that, by virtue of the complicated and multi-dimensional nature of the issue of university education reform, university education centers are installed as a correspondence device in response to multi-dimensional problems. As a result, centers were often reorganized and re-named according to each new problem that universities face, reflecting changes in policy and a change of the university environment.

* Professor, Kyoto Sangyo University

執筆者紹介

*執筆順 (◎は編者)

- ◎ かわしま けいじ 川島 啓二 京都産業大学 共通教育推進機構 教授
- あねがわ きょうこ 姉川 恭子 東京工業大学 広報・社会連携本部 特任准教授
- あまの ともみ 天野 智水 琉球大学 グローバル教育支援機構 准教授
- にしの たけろう 西野 毅朗 京都橘大学 現代ビジネス学部 講師
- たなか まさひろ 田中 正弘 筑波大学 大学研究センター 准教授
- かわごえ あすか 川越 明日香 熊本大学 大学教育統括管理運営機構 准教授
- ちよう そういちろう 長 創一朗 筑波大学大学院博士後期課程 人間総合科学研究科 3年
- えぼた ちか 江幡 知佳 筑波大学大学院博士後期課程 人間総合科学研究科 2年
- たかの まさき 高野 雅暉 筑波大学大学院博士後期課程 人間総合科学研究科 2年
- なかほら りさ 中原 理沙 筑波大学大学院博士前期課程 人間総合科学研究科 2年
- のむら ゆうすけ 野村 祐介 筑波大学大学院博士前期課程 人間総合科学研究科 2年
- だいぜん つかさ 大膳 司 広島大学 高等教育研究開発センター 教授



大学における教育改善等のための組織体制のあり方
—12年間の組織体制の変化と課題—
(高等教育研究叢書 152)
2020(令和2)年3月31日 発行

編者 川島 啓二
発行所 広島大学高等教育研究開発センター
〒739-8512 広島県東広島市鏡山 1-2-2
電話 (082)424-6240
<http://rihe.hiroshima-u.ac.jp>
印刷所 赤坂印刷株式会社 広島営業所
〒730-0822 広島市中区吉島東 1-7-15
電話 (082)258-4031

ISBN978-4-86637-020-0

The Organization System for Educational Improvement in Universities:
Changes and problems over the past 12 years

**RESEARCH INSTITUTE FOR
HIGHER EDUCATION
HIROSHIMA UNIVERSITY**