

大学機能の高度化と教育の 質保証について考える

吉 武 博 通

学校法人東京家政学院理事長
筑波大学名誉教授

[キーワード] 教育研究を支える組織・人的基盤、高等教育の前段階と後段階、質保証の実質化、内部質保証を重視した評価制度への転換、学生と共に、質保証と大学戦略、業務構造改革

I. 問われ続けてきた教育の質とガバナンス

1991年の大学設置基準の大綱化を契機として大学改革が本格化したとされているが、2000年代に入り、改革を促す圧力がさらに増し、設置形態を超えて多くの大学が急き立てられるように「改革」に取り組んでいることは承知の通りである。

その背景には、グローバル化の進展と我が国における大学のユニバーサル化がある。加えて、1990年代を象徴する「失われた10年」を経て、人材育成やイノベーション創出を通して経済成長に寄与することを大学に求める声が強まったことも近年の大きな特徴といえる。さらに、2018年以降再び減少に転じた18歳人口と加速する少子化が、大学間競争に拍車をかけている。

2000年代初めから現在までの大学改革に関する主な動きをまとめたものが表1である。

2004年度に国立大学が一齐に法人化され、公立大学についても地方独立行政法人法のもと、順次法人化が進み、2023年5月1日現在で全100大学中91大学(83法人)にまで拡大している。そのうち国立大学に関しては改革を促す政策が次々に打ち出され、評価に基づき法人間で改革の成果を競い合う状況が生まれた。私立大学に関しては、2004年に理事制度・監事制度・評議員会制度の改善などを目的とした私立学校法

改正が行われて以降、2023年の同法改正に至るまで学校法人制度の見直しが繰り返されてきた。

そして、設置形態を超えて大学に問われ続けてきたのが「教育の質」であり、学長主導の教学運営を促す「ガバナンス」である。学校教育法の改正により教授会は学長が諮問する事項を審議する場へとその位置づけが大きく変わり、2022年10月1日施行の大学設置基準改正では、「教育研究に係る責任の所在が明確になるように教員組織を編制する」(改正前第7条2項より)から「その教育研究上の目的を達成するため、(中略)必要な教員及び事務職員等からなる教育研究実施組織を編制する」(改正後第7条1項より)となり、教員と事務職員等が一体となって教育研究等の運営に携わることがより明確な形で示されることになった。

2000年代初めからの約20年をざっと振り返っただけでも、我が国の大学に大きな変化が生じていることがわかる。時代を遡ると、1963年の中央教育審議会『大学教育の改善について(答申)』(昭和38年1月28日)は、「大学の管理運営が円滑に行われ、その実をあげるためには、まず大学の学内管理機関のおおのの職務権限を明確にし、学内管理体制を確立する必要がある」と指摘している。半世紀以上の長きにわたり指摘され続けてきた「管理運営問題」に一定の解決が得られたと評することができる。

役割・責任の明確化を中心とする学内管理体制の整備が進むことで、教育の質の向上を促し、その質を保証するために必須の基盤が強化される。大学に問われ続けてきた「ガバナンス」と「教育の質」の関係はこのように理解することができる。このような意味からも

表1 2004年から今日までの大学改革に関する主な動き

大学共通	国公立大学	私立大学
2004年 認証評価制度がスタート	2004年度 国立大学法人化 2004年年度以降 公立大学法人化	2004年 私立学校法改正(理事制度・監事制度・評議員会制度の改善)
2007年1月 中教審答申「我が国の高等教育の将来像」 2008年12月 中教審答申「学士課程教育の構築に向けて」		
2012年8月 中教審答申「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて」	2012年度より ミッションの再定義 (国立大学)	2013年度より 私立大学等改革総合支援事業
2014年2月 大学分科会「大学のガバナンス改革の推進について」	2013年 国立大学改革プラン	2014年 私立学校法改正(所轄庁による必要な措置命令等の規定整備他)
2016年3月 大学設置基準等改正(SDの義務化)	2015年 国立大学経営力戦略	
2018年11月 中教審答申「2040年に向けた高等教育のグランドデザイン」	2016年度予算より 3つの重点支援の枠組み 2017年度より 指定国立大学法人制度	2018年度より 私立大学等経常費補助金に「教育の質に係る客観的指標」を導入
2020年1月 大学分科会「教学マネジメント指針」 2022年10月 大学設置基準改正	2019年度予算より 成果を中心とする実績状況に基づく配分	2019年 私立学校法改正(役員の職務及び責任の明確化等に関する規定の整備他)
	2023年 公立大学100校	2023年 私立学校法改正(執行と監視・監督の役割の明確化・分離、建設的な協働と相互けん制)

この20年間は大学にとって必要不可欠の道程であったと言える。

II. 教育研究を支える組織・人的基盤の脆弱性

問題は、これらの変革が組織や制度といった外装の変化だけにとどまるのか、教育研究の質を中心に大学機能を高めるといった実質の改善・充実につながっているのかという点である。教育面での成果について客観的指標をもって論じることは容易ではないが、研究面に関してはいくつかの指標で確認することができる。結果を見る限り、望ましい方向に進んでいるとはいえず、むしろ我が国の研究力の相対的低下が明らかになりつつある。

文部科学省科学技術・学術政策研究所(NISTEP)が2024年8月に公表した『科学技術指標2024』によると、Top10%補正論文数の国・地域順位において、日本は2000-2002年の4位から2010-2012年には6位、直近の2020-2022年では13位にまで大きく順位を下げている。同研究所が毎年公表している自然科学研究者を対象と

した『科学技術の状況に係る総合的意識調査(NISTEP 定点調査)』では、研究環境に対する研究者の危機意識が年々高まっている。危機感が特に高い項目は、「望ましい能力をもつ博士後期課程進学者の数」「研究時間を確保するための取組」などであり、直近の調査(NISTEP2023)では「基盤的経費の確保」に対して不十分との強い認識を示す割合が急速に上昇している。表2は2024年5月公表の同調査において研究者が不十分と認識している度合いの高いものから順に筆者がまとめたものである。

事務職員については、東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策研究センターが2021年8月に『第2回全国大学事務職員調査報告書』を公表している。表3は報告書の中から筆者が注目する調査結果を抜き出したものである。「業務量が多すぎるか」との問いに対して、「そう思う」「ある程度そう思う」を合わせた回答は6割を超える。「教職協働に取り組みやすい」という設問に対しては肯定的な回答がやや上回る一方で、「職員が意思決定に参加する機会が少ない」と思う回答は

6割を超えている。中でも深刻な点は「人事制度に対する納得性が高い」という設問に8割近くが否定的な回答を寄せていることである。

これらの調査結果だけで実態を断定的に論じることは慎重でなければならないが、大学の現場から物理的・精神的なゆとりが失われつつあることは確かであろう。教育研究を支える組織・人的基盤が脆弱になれば、その上で展開される諸活動により高い水準を期待

表2 『科学技術の状況に係る総合的意識調査 (NISTEP 定点調査2023)』科学技術・学術政策研究所 (2024.5) のデータに基づき筆者が整理

<p>各パートで「著しく不十分との認識 (■)」「不十分との強い認識 (▲)」が示された質問項目 (カッコ内の数字は大学の自然科学研究者の回答を指数化したもの)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■望ましい能力をもつ博士後期課程進学者の数 2.1 (-0.3) ▲研究時間を確保するための取組 2.6 (-0.2) ▲研究マネジメントの専門人材の確保・育成 2.6 (-0.1) ▲研究開発で生み出されたシーズ活用のための資金の確保 2.6 (-0.3) ▲研究開発で生み出されたシーズを民間企業で活用する上での資金の確保 2.6 (-0.3) ▲実力ある中堅以上の研究者の研究費確保 2.9 (-0.4) ▲基礎研究における国際的に突出した成果 2.9 (-0.4) ▲基盤的経費の確保 3.0 (-0.6) ▲基礎研究の多様性 3.0 (-0.3) ▲研究開発の成果のイノベーションへの接続 3.1 (-0.2) ▲実力ある中堅以上の研究者の研究費確保 3.1 (-0.2) ▲民間企業との間の人材流動や交流 3.1 (-0.1)

表3 東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策研究センター「第2回全国大学事務職員調査報告書」2021.8に基づき筆者が整理

<ul style="list-style-type: none"> ✓ 現在担当している仕事について「業務量が多すぎるか」 「そう思う」25.1%、「ある程度そう思う」36.7% → 合計 61.8% 「あまりそう思わない」32.1%、「そう思わない」6.1% ✓ 「教職協働に取り組みやすい」 「そう思う」8.0%、「ある程度そう思う」48.0% 「あまりそう思わない」38.2%、「そう思わない」5.8% → 合計 44.0% ✓ 「職員が意思決定に参加する機会が少ない」 「そう思う」19.2%、「ある程度そう思う」43.4% → 合計 62.6% 「あまりそう思わない」34.4%、「そう思わない」3.0% ✓ 「人材や働き方の多様性が受け入れられている」 「そう思う」6.2%、「ある程度そう思う」39.4% 「あまりそう思わない」42.6%、「そう思わない」11.8% → 54.4% ✓ 「人事制度に対する納得性が高い」 「そう思う」1.1%、「ある程度そう思う」22.9% 「あまりそう思わない」49.1%、「そう思わない」26.9% → 76.0%

することは難しい。

大学に限らず如何なる組織であっても改革・改善は必要であり、長い歴史を有する組織ほど守るべきものを守るために変革を繰り返してきたと言われている。しかしながら、少なくともこの20年を見る限り、個々の大学、学部、学科あるいは研究室が長い年月をかけて育んできた良きものには目を閉ざし、大学は改革されるべきものとして、国や社会が圧力をかけ続けてきた感は否めない。

確かに変えるべきものは多く、変革に強い抵抗が存在し続けていることも事実である。さらに取り巻く環境の変化は加速し、一層の改革や不断の改善が必要であることは明らかである。しかしながら、組織・制度・システムは構成員の活力や能力を引き出し、協働を通してより大きな組織的成果を実現するための道具立てでしかなく、仕事をするのはあくまでも生身の人間である。

このことを十分に踏まえた上で、より豊かな知恵と工夫で諸改革に取り組む必要がある。教育研究の質の向上や質保証に関する取組においても同じことが求められる。

Ⅲ. 整いつつある質保証の仕組みと課題

我が国の大学の質保証システムは、1991年の「設置基準の大綱化」、同年に努力義務化、1999年に義務化された「自己点検・評価制度」、2002年の学校教育法改正で制度化され、2004年より実施された「認証評価制度」をもって新たな制度的枠組みが整うことになる。

その背景には、事前規制型から事後チェック型への転換という国の規制改革の流れがあり、グローバル化の進展に伴い、国際通用性のある高等教育の展開や質保証システムの確立がこれまでも増して強く求められるようになったことがある。

その後、第1サイクルの7ヵ年を経て、2011年から始まる第2サイクルでは、大学基準協会と大学改革支援・学位授与機構の

基準に「内部質保証」が加わり、2018年度から始まる第3サイクルでは、2016年3月の学校教育法施行規則改正による3つのポリシー策定・公表の義務化を踏まえて、3ポリシーを起点とする内部質保証の一層の充実が評価において重視されることとなった。

そして、2025年度から始まる第4サイクルを前に、中央教育審議会大学分科会質保証システム部会は2022年3月公表の『新たな時代を見据えた質保証システムの改善・充実について（審議まとめ）』において、我が国の公的な質保証システムは一定程度機能しているとした上で、3つのポリシーに基づく教育の実質化、グローバル化やデジタル技術の進展への対応、遠隔教育の普及・進展を踏まえた対応などの必要性が指摘されているとの認識を示している。

そして、改善・充実の方向性として、①学修者本位の大学教育の実現、②社会に開かれた質保証の実現、の2つを検討方針とするとともに、4つの視座として、①客観性の確保、②透明性の向上、③先導性・先進性の確保（柔軟性の向上）、④厳格性の担保、を挙げる。

さらに注目すべき点として、質保証システムで保証すべき「質」として、「学生の学びの質と水準」と併せて、持続的に優れた研究成果が創出されるような研究環境の整備や充実等についても一定程度確認する必要があると述べている。

学校教育法上は、自己点検・評価について「教育研究水準の向上に資するため」とし、認証評価についても「教育研究等の総合的な状況について」と規定しているものの、大学における研究の特性を考慮し、評価の対象とすることには慎重な姿勢を貫いてきたものと考えられる。今回、研究環境の整備・充実が主たる観点になるとしても、評価対象に研究が加わることに對する大学サイドの懸念や混乱も予想される。第4サイクルの認証評価における重要なポイントの一つである。

このように振り返ってみると、自己点検・評価と認証評価を中心として質保証の仕組みが整い、都度改善を行うことで質保証システム自体を充実させてきたことがわかる。

一方で、課題も明らかになりつつある。前述の審議まとめでも、3つのポリシーや内部質保証の取組が

「大学の構成員である教員、職員、学生にしっかりと理解されていることが重要である」と述べられている。また、認証評価について、「内部質保証が真に有効に機能しているか否か、また、大学の教育研究活動の状況（学修の質や水準、研究環境整備等）が十分に評価できていないのではないか」との指摘や、「そもそも認証評価制度について社会的に十分認知されておらず、認証評価自体が大学関係者の世界に閉じたものとなっている」との指摘があるとの認識が示されている。

これらの点を踏まえた上で、質保証に係る業務に様々な立場で関わった経験に基づき、第4サイクルに向けた課題について述べることにする。

IV. 第4サイクルに向けた課題

学校教育法の趣旨を踏まえると、質保証が対象とすべきは前述のとおり内部質保証においても認証評価においても教育研究であるが、これまでの経緯と大学における研究の特性に鑑み、ここでは教育に焦点をあてて論じることとする。本稿の主題の後半部分を「教育の質保証」としたのもこのような理由からである。

1. 高等教育の前段階と後段階の現実を直視する

教育の質保証の在り方を考えるにあたっては、大学教育の目的を明確にした上で、高等教育の前段階である中等教育の状況、後段階である社会の動向を十分に確認しておくことが重要である。

大学教育の目的について、筆者は「より良き生き方の追求」「キャリア形成と社会への貢献」「良き市民社会の形成」の3つを実現するための基礎を培うことだと考えている。

このような考えに立って高等教育の前段階と後段階の現状を見てみると、中等教育段階においては、学校での学び・授業の満足度・理解度は学年が上がるとともに低下傾向にあり、高1相当学年において、家や塾で学習を「しない」と回答する割合が急増することが明らかになっている。また、家や塾での学習時間が二極化する傾向も確認できる（いずれも中央教育審議会2021.1.26『令和の日本型学校教育』の構築を目指して～全ての子供たちの可能性を引き出す、個別最適な学

びと、協働的な学びの実現～(答申)』関連資料集より)。

また、日本財団『18歳意識調査～国や社会に対する意識(6カ国調査)』(調査期間2022.1.26～2022.2.8、各国1000名のインターネット調査)によると、自国の将来について「良くなる」との回答は英国39.1%、米国36.1%、韓国33.8%に対して日本は13.9%であり、また自己肯定感や社会参画に関する意識も著しく低い傾向にあるとの結果が示されている。

後段階の社会の側で起きていることで最も重視すべき問題は人手不足である。中小企業の約3分の2で人手が不足、なかでも建設、運輸、介護・看護などの業種は深刻とされている。日本経団連の調査においても最重視する事業上のリスク(今後2から5年程度)として5割の企業が「必要な人材の不足」をあげており、大企業においても人材確保に対する危機感が増していることがわかる。

このような中、2023年3月期の有価証券報告書から「人的資本の情報開示」が義務化された。対象となるのは約4,000社の大企業であるが、2022年8月に内閣官房が公表した『人的資本可視化指針』によると、開示を求めるのは、人材育成、エンゲージメント、流動性、ダイバーシティ、コンプライアンス、労働慣行、健康・安全の7分野に及ぶ。人材を重要な資産として捉え、人材の育成や活用を通じて組織の競争力を高める「人的資本経営」の動きが本格化しつつあることを、高等教育関係者も注視しておく必要がある。

学年が上がるにつれての理解度低下、学習時間の二極化、他国に比べ相対的に低い自己肯定感などの課題を抱える中等教育段階と、質・量の両面で人材確保に危機感を抱く社会の間であって、高等教育が果たす役割は明らかに重要性を増しつつある。高校までの学習習慣や理解度に応じた、より多様できめ細やかな教育も求められている。正課内外の学生生活を通して自己肯定感や社会参画意識をどう高めるかといった課題にも向き合わなければならない。

教育の質の向上と保証を追求してきたこれまでの取組が、これらの課題解決に一定の成果をもたらすことが期待されるが、前後段階における変化は大きく、問題の難度も極めて高い。中等教育とりわけ高校と社会

にどう向き合い、より幅広くかつ深い対話を重ねるか、高等教育に問われる課題である。前述の「認証評価制度について社会的に十分認知されておらず、認証評価自体が大学関係者の世界に閉じたものとなっている」との指摘に答えるためにも、前後段階との対話と連携を強化・深化させていく必要がある

2. 質保証を実質化するための視点

二つめは教育の質保証を如何に実質化するかという課題である。より良い教育を実現するために必要な主たる要素は、「教員個々の教育内容と方法」「教員間・教職間の協働による組織的教育の展開」「これらを支えるハード・ソフトの基盤」の3つに整理することができる。

3番目の基盤には施設・設備などのハード面、ハード・ソフトを合わせたデジタル基盤、質保証システムなどが含まれ、前の2つの要素の土台ともなる。この基盤に関しては可視化も可能だが、前の2つの要素について状況を客観的に確認し、改善につなげることは容易ではない。

大学によっては、授業評価アンケートの結果、改善の必要ありと判断された教員を学部長が指導するといった例も見られるが、教員個々の教育内容や方法に立ち入ることは依然として難しいのが現実であろう。また、組織的教育の展開についても、教員間・教職間での協働が進むためには相互信頼など人間関係を含む組織環境が整っていないなければならない。国公立の経営に携わった経験から、この点が最も難しいと考えている。学科などの単位で丁寧に見ていくと、経験的にチームワークが良いと感じる組織とそうでない組織があり、組織ごとに大きな違いがあることを実感させられる。

教員個々の教育内容・方法や組織的展開に係る状況を、自己点検・評価や認証評価などのシステムでは捉えることは難しく、質保証システムの充実が教育の質の向上に直ちには結びつかない最大の要因と考えられる。教員個々の教育研究力向上を促すための能力開発や評価、学部や学科におけるマネジメント、これらを主導する学部長・学科長のリーダーシップなどの在り方を多面的に検討し、組織運営の質を総合的に高めて

いく必要がある。

加えて、既に言及した教職員の物理的・精神的ゆとりについても目配りが必要である。教員にゆとりがなければ、教育内容・方法を不断に見直すことも、また学生にじっくり向き合ったり、高等教育の前後段階に目を向けたりすることも難しい。職員もゆとりがなければルーティン業務をこなすことに終始し、新たな課題に取り組む意欲も生まれにくい。

このような状況において、教育改革や質保証の目の下に次々と課題が投げられたとして、それを大学機能の高度化や教育の質の向上につなげることができるだろうか。現場を肌感覚でもって感じてこそその改革・改善でなければならない。

3. 内部質保証機能を重視した評価制度への転換

内部質保証が評価基準に登場するのは認証評価の第2サイクルである。大学基準協会が基準10に「内部質保証」を、大学改革支援・学位授与機構が基準8に「教育の内部質保証システム」をそれぞれ加えている。

そして、第3サイクルを前にした2016年3月に中央教育審議会大学分科会が公表した『認証評価制度の充実に向けて(審議まとめ)』の中で、「大学の質保証においては、多様な大学が自ら掲げる目標に向けて教育研究活動を行う中で、定期的な自己点検・評価の取組を踏まえた各大学における自主的・自律的な質保証への取組(内部質保証)が基本であることを踏まえ、各大学の自律的な改革サイクルとしての内部質保証機能を重視した評価制度に転換する」との考えが示された。

また、2022年3月に公表された前出の質保証システム部会の審議まとめにおいて、4つの視座の第3に掲げられた「先導性・先進性の確保(柔軟性の向上)」の中で、「内部質保証の体制・取組が優れている大学に対しては認証評価の負担を軽減するといった弾力的な取扱いを可能とし、大学の創意工夫を促していくことが必要であろう」との見解が述べられている。

自己点検・評価活動に外部委員の立場に関わって感じてきたことは、学長、副学長、評価担当部署と学部などとの間にある温度差である。学部長なども自己点検・評価活動の重要性は理解しており、協力姿勢も示

しているのだが、方法の妥当性や業務負担について疑問を感じている印象は拭えない。また、報告書などから学部間で意識や取組姿勢に差があることを感じることも多い。

「内部質保証を重視した評価への転換」を謳うならば、認証評価機関は大学に対して、大学は学部などの教育研究現場に対して、「内部質保証とは何か」を腹落ちするまでに十分に説明する必要がある。そのためにも対話を重ねることが重要である。

加えて、内部質保証の体制・取組が優れている大学に対する負担軽減とはどのようなものなのかを具体的に明確化することが望まれる。多少の負荷軽減程度では「内部質保証を重視した評価への転換」とは言い難い。

もう一つの懸念は評価がもたらす画一化である。大学、学部・学科、教員それぞれのレベルで見ても、評価の有無にかかわらず優れた教育実践は様々な形で無数に展開されているはずである。質保証の本質は、既に行われている優れた実践を広げるとともに、内容・方法に課題を抱える個人や組織に改善を促すことで、組織としての教育を充実・発展させることである。

そのための内部質保証とはいかなるものか。大学や学部・学科が外部の知恵も活かしながら自律的に考え、それを認証評価が後押しする。このような姿に近づけていくことがいま強く求められている。

4. 学生と共に

これも経験に基づく感想であるが、自己点検・評価活動の場で、目の前の学生よりも認証評価機関が示す評価基準の方に向いた議論ばかりが展開されることに違和感を抱くケースが少なくない。自己点検・評価活動の方法は大学によって大きく異なる。認証評価機関の評価基準に沿って毎年整備・推進状況を確認する大学もあれば、中長期計画のフォローアップに重点を置く大学もある。特に前者の場合、評価基準への適合を過度に意識し過ぎる傾向があり、外部委員を含む貴重な自己点検・評価の機会において豊かな議論が行われにくい。

大学に限らず企業を含めてあらゆる組織に通じることだが、仕組みを精緻に整えれば整えるほどに、その

仕組みの維持・運用に時間やエネルギーが注がれ、顧客や現場に目が向かなくなるといったことはよく起きることである。

「学修者本位」が強調されているが、その本質は何か、現状のどこに問題があり、どのような状態を目指そうとしているのか、そのために何が必要なのか。このような議論をそれぞれの大学が主体となって教育現場を巻き込んで展開していく必要がある。その議論に学生が加わることは大きな意味がある。学生にとっても自らの学びをどうしたいのかを考える機会は得難い経験となろう。

現在の学生あるいはこれから学生になる子どもたちの目に未来はどう映っているのだろうか。地球温暖化、国際情勢、国内における少子高齢化や長く続く低成長、そして生成AIに象徴されるデジタル化など、まさに激動と呼ぶに相応しい時代である。自明とされてきた事柄が揺らぎ、教員が正しいと考えることを一方向的に伝える教育から、学生と共に考える教育の重要性が高まっている。解が容易に見つからない問題に挑む学生を後押しし、共に考える姿勢が教員にも職員にもこれまで以上に求められている。

大学運営に様々な形で学生が参加することは、教員・職員や大学組織を活性化する上で有効であるだけでなく、学生自身の成長を促す。このような視点を自己点検・評価や認証評価にこれまで以上に取り入れることも必要であろう。

学修成果の可視化については、研究面においても実践面においても多くの知見が得られつつある。同時に各大学とも確かな方法を得るべく試行錯誤を重ねているのが実情であろう。時に節目ごとのアンケートを通じ、時に対話の場を設け、学生に向き合い、教育や学生支援の改善につなげることは学生と大学の双方に大きな効果をもたらすであろう。「学生と共に」は今後の質保証さらには大学運営において最も重視すべき視点の一つと考える。

5. 質保証と大学戦略

2023年度入学において、私立大学の53.3%にあたる320校が入学定員未充足となり、未充足校が初めて5

割を超えたことは承知の通りである。国立大学に関しては、2024年6月に国立大学協会が声明を発表。財務状況の悪化について述べた上で「もう限界です」との言葉で強い危機感を表明している。

18歳人口の減少と危機的ともいえる国家財政を背景に、設置形態を問わず大学はその持続可能性が問われる厳しい状況にある。

筆者らが2023年にリクルート進学総研と共に行った「理事長調査」においても、「今後淘汰・再編が急速に進むことは避けられない」との回答が4割を超え、「淘汰・再編は不可避だが、当面は緩やかに進むものと想定している」を合わせると、その割合は9割近くに及ぶ。その上で、経営施策について重要度と緊急性について尋ねると、1位から順に「学生募集」「教育力の強化」「広報・ブランディング戦略の強化」と並び、他を引き離してこの3施策を重視していることが明らかになった。

この結果は、教育の質保証を考える上で極めて重要な意味を持つ。つまり、質保証システムを整え、それを適切に運営することで教育力を強化し、その公表・発信とブランディング戦略を一体化させることで、学生募集につなげるという流れをつくることができれば、質保証により主体的・能動的に取り組む意識が学内に広がるはずである。

このように、質保証を経営や戦略と結びつける発想が今後益々重要になってくるものと思われる。

V. 大学機能の高度化と質保証を支える業務構造改革

大学の使命は教育、研究、社会貢献であるが、それぞれの活動はよりグローバルに展開され、社会実装、地域連携、リカレント・リスキリング教育や生涯学習など、その守備範囲も益々広範化しつつある。加えて、教育研究を中心に求められる質や水準は高まり続けている。大学業務が増加の一途を辿れば、教職員の負担は増し、既に述べてきた物理的・精神的ゆとりがさらに失われることになる。

このような負のサイクルを食い止め、教職員のゆとりを生み出さない限り、大学機能の高度化も教育の質

保証も真に実効ある形では実現しない。そのためにも構造改革としてのDX（デジタルトランスフォーメーション）に組織を挙げて取り組む必要がある。

大学におけるDXの目的と構造を示したものが図1である。大きくは教育DX、研究DX、経営DXの3つから成るが、例えば、教育であれば、DXによる教育の機能拡張と教育の高度化の2つの方向で取り組む必要がある。

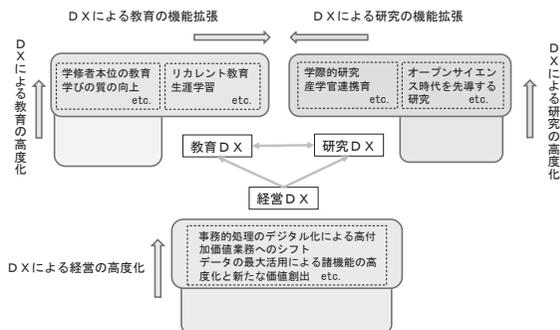
第4サイクルを迎える認証評価においてもDXによる教育の充実が評価のポイントになるだろうし、新たな視点として加わる研究環境もDXの進展に大きく左右されることになる。加えて、業務運営全体を飛躍的に効率化させ、教育研究を効果的かつ力強く支えていくためにも経営のDXは不可欠であり、認証評価や自己点検・評価活動においてもこれらに目を向けることが重要になってくるだろう。

2004年に認証評価制度が導入されて20年が経過し、第3サイクルが終わり、第4サイクルに向かおうとしている。この間、社会的要請や政策動向、さらには前サイクルに対する評価なども踏まえ、見直し・改善を図りつつ今日に至っている。認証評価機関においても、評価の国際通用性を高める観点から、海外における大学評価の動きの把握、各国の評価機関との連携を行うなどして、その機能の強化・充実に向けた不断の努力が重ねられている。

認証評価や自己点検・評価活動に携わった大学を見る限り、先に述べた課題はあるものの、責任・権限の明確化や評価を改善につなげる活動など、質保証の仕組みが整い、定着しつつあることを実感することも多い。

問題は、それ以上の速度で大学を取り巻く環境が変化し、大学に求められる機能が拡大・高度化し、教職員の負担が増しつつあるという現実である。構造改革としてのDXを如何に推進するかが大学に問われている。

図1 大学におけるDXの目的と構造



吉武博通「DXが大学に問いかけるもの」『カレッジマネジメント』No.229,2021.7-8より

る。

大学を取り巻く環境は、未だ経験したことがない速度と厳しさで各大学に、そして日本の高等教育システムに様々な難問・難題を投げ続けている。他方で教育研究現場に疲弊感や閉塞感が広がりつつあることも現実である。

質保証を通して、教育研究の質を向上させ、大学の取組や成果を効果的に発信することで、社会に支持され続ける大学としてその持続可能性を高めていく。そのためにも構成員である教職員が活力をもってそれぞれの業務に取り組める環境を整えていかなければならない。

質保証はこのような大きな戦略的枠組みの中でその在り方を考え、不断に対話と改善を重ねながら取り組んでいくべき最重要の課題である。

【参考文献】

工藤 潤 (2017)「大学基準協会による第3期認証評価の変更ポイント」『カレッジマネジメント』No.204
 前田早苗 (2017)「第3サイクルを迎える認証評価の課題と展望」『カレッジマネジメント』No.204
 林 隆之 (2018)「内部質保証システムの概念と要素」『大学評価・学位授与研究』第19号