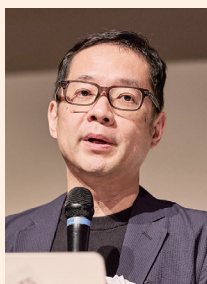


## 「新たな評価」制度×学部長の役割

# 学長のビジョンと学部の授業をつなぐ“翻訳者”としての役割が、学部教育の再設計と生き残りの鍵に



北陸大学経済経営学部  
教授

山本 啓一

やまもとけいいち●1994年一橋大学法学部卒業。1999年同大学大学院法学研究科博士課程修了。2001年九州国際大学法学部に着任、2008年同大学法学部長。2016年度より北陸大学に着任。2017～2020年度に経済経営学部長を務め、4年間で志願者を4倍に、入学者を2.5倍に増加させた。

### ——学部長のあり方について、現状の課題は？

2020年の教学マネジメント指針で、学部長は「学位プログラムの構築・運営に責任を負う者」と明確に位置付けられました。つまり学部長は、すでに学位プログラム単位の責任者なのです。ただし、欧米のDeanのように権限、予算、補佐体制を備えた管理職ではないこともあり、学部長自身がその自覚を持ちにくく、学長や全学執行部も十分に意識していないように思います。私たちが2024年に行った全国学部長調査\*では、教学マネジメントを「最も重要な業務」と考える学部長は半数を超えましたが、「実行できている」と答えた人は4分の1程度でした。学部教員同士の相互不干渉が暗黙のルールになっていて、カリキュラムの視点から教育を改善していこうという発想や習慣が乏しいという問題もあります。認証評価が書類づくりで終わってきたのも、学部長が「学位プログラム単位の責任者」であるという位置付けが明確になってこなかったからです。

### ——新たな評価制度下での学部長の役割は？

学部長は既に学位プログラムの責任者であり、新たな評価制度はその延長線上にあります。学部単位で教育の質が問われる以上、新制度で重要になるのが学部長であることは明らかです。学部長は、全学と学部、そして学部教員同士の繋ぎながら変革を進める「チェンジエージェント」であるべきです。そのためには、全学執行部の方針や評価制度の要請を、学部の文脈に合わせて教員に伝わる言葉に「翻訳」し、同時に、現場の実情も執行部に伝わる言葉に翻訳する必要があります。大事なことは、内部質保証を評価対応の義務としてではなく、学部教育を学修者本位の教育へと再設計する機会と捉え直すことです。外圧を、学部の教育を良くするために使うのです。

### ——3ポリシーの見直し、教育成果の可視化のポイントは？

3ポリシーの見直しで重要なのは、「本当のところ、私たちは誰に、何を、いかに提供すべきか」という問いに答えることです。理想の学生像を前提にした美辞麗句ではなく、実際に入学してくる学生を引き受ける覚悟を言葉にします。前任校の法学部では、「北九州のヤンキーのジャージを脱がしてスーツを着せる」というフレーズを3ポリシー策定時の教員の合言葉にしました。パンフレットでも「勉強が苦手な将来が不安なきみへ」と打ち出し、高校からは覚悟を感じると評価されました。教学マネジメントと学生募集は、セットで考えるべきです。

カリキュラムの見直しは、まず養成する人材像、次にDP、とゴールを定めたうえで逆算して科目を見直す方法が有効です。本学では、DPから逆算してカリキュラム全体を設計し直し、卒業要件科目を200科目から120科目程度にまで削減できました。

教育成果の可視化は、可視化したデータが議論のきっかけになることに意味があります。DPが腹落ちできるものになれば、教員はデータからその達成度を読み取り、意見を口にするはずですが、

### ——取り組みのボトルネックは？

第一は、学部長自身を含めて、「学部長は学位プログラムの責任

者である」という認識が十分に共有されていないことです。学部長自身の自覚がなければ、評価対応は結局、学部主体にはなりません。第二は、学部長の仕事が忙しすぎることです。学内の多くの会議に出席し、学部内のさまざまな調整業務に加えて、トラブル対応に追われる日々の中で、本当に重要な教学マネジメントに割く時間を確保するためには、補佐体制を強化するなど、負担の軽減が必要です。第三は、教育改革について、学部で議論して結論が出るまで動けないと思っていることです。教員の教育観は多様なので、「学修者本位とは何か？ そもそも学問とは？」といった信念のレベルの議論には万人が納得する答えがなく、終わりがありません。教育観の違いを「棚上げ」して、1科目でもよいので、合意が得られた数人の教員で授業改革を始めてみるのが重要です。私の学部ではまず、成果が見えやすい初年次教育改革から始めました。2年目からは学部全体でカリキュラムの見直しに着手できました。

### ——職員と協働する秘訣は？

履修規程をはじめとするルール化や制度化、IR、評価資料の作成等は職員の専門領域です。内部質保証の実務は、職員の協力なしには一歩も進みません。協働の秘訣は3つ。第一に、職員を作業の下請けにしないこと。「手伝ってもらおう」のではなく、設計段階から当事者として入ってもらいます。第二に、フラットで自由に話せる関係をつくること。第三に、明文化。慣行や暗黙のルールを文書化すれば、一部のしか知らない運用が減り、教員と職員が同じルールの下で議論できます。

### ——学部長の孤立無援を防ぐ大学側の支援とは？

内部質保証を行おうにも、多くの学部長には職権も基盤もありません。執行部が真っ先に行うべき支援は、組織条件の整備です。

第一に権限と裁量。教育改革に必要な予算、カリキュラム編成、FDの裁量を学部長に持たせます。第二に補佐体制。副学部長や学部職員にも役割を振り、学部長が業務を一人で抱え込まないようにします。第三にIR基盤。学修成果や退学率のデータが使えなければ、改善の議論はできません。第四に学長や他学部の学部長とのフラットな関係性。学長が耳を傾け、状況を他学部と共有できると、学部長はのびのびと仕事ができます。第五に学習機会とネットワーク。学部長が大学を超えて学部長同士で学び合う場に出ると、自学の常識を相対化でき、実践のヒントを得られ、相談相手ができます。

### ——学部長に向けたメッセージを

新しい評価制度への対応を、やらされ仕事にしないでほしいと思います。学部単位の質保証が問われるということは、裏を返せば、自分の学部の教育を再設計する正当な理由を手に入れたということです。学部内に汗をかくチームをつくり、その成果を教授会で議論して制度化につなげてください。学外にも仲間を見つけてください。学位プログラムの責任者としての学部長経験は、苦労は多いでしょうが、必ずご自身の成長につながります。

\*大学リーダーシップ研究会による2024年10月に実施した郵送調査。n数=160