

教育戦略室の意義について

藤井 宏史（前教育担当理事・副学長、経済学部教授）

1. はじめに

教育戦略室が設置されたのは、2014(平成26)年4月である。研究戦略室が2013年4月、地域連携戦略室が同年11月に設置されたので、最も遅い設置であった。当時の学内外の教育課題に応えるために設置が急がれたが、正直なところ全学の了解が得られるかどうか不安であった。というのも、研究や地域連携の分野に比べ、教育の分野はほとんどの教員が関わり、教育のあり方について一家言持っているので、トップダウンで戦略を押し付けるような組織の設置には納得いただけないのでは、と思ったからである。

教育研究評議会の審議では、案の定、既存の委員会でも改革が取り組めるのになぜわざわざ教育戦略室を設置するのか、教育関連の全学委員会との棲み分けはどうするのか、との質問が出された。それに対して、「全学の委員会の場合、部局間で利害が対立してもめると、成案を取りまとめるのは難しく、教育戦略室を設けることで、こうした限界を打開できるのではないか。全学委員会との棲み分けは、教育担当理事が教育戦略室長と教育関係の全学委員会の委員長を兼務しており、案件に応じて教育戦略室を活用できるので問題はない。実績を積み、どういう場合にどういう具合に教育戦略室を活用したらよいかも見えてくる」と回答し、設置が了承された。

教育戦略室を設置してから3年半の間、全学共通教育カリキュラムの改革、クォーター制の導入、三つのポリシーの見直し、第3期中期目標・中期計画の策定と、大学教育の根幹を左右する課題に直面することになった。

この論文の目的は、教育戦略室が設置されてからの実績を踏まえて、教育戦略室の役割を示すことによって教育研究評議会が出された質問に対して回答をすることにある。

2. 設置の目的

教育戦略室は、研究戦略室、地域連携戦略室、学長戦略室とともに、第2期中期目標期間の取組として、大学の戦略機能の強化を目指して設置されたものである。これまで本学には、教育・学生支援分野を対象にした全学委員会やセンターが存在し、通常業務に加え、それぞれが担当する分野の改善・改革を企画・実施してきているが、大学教育全体の課題を検討し戦略を考える恒常的な組織は存在しなかった。そうした課題が生じた場合は、担当理事のもとに各部局が選出した委員を構成メンバーとするプロジェクトチームが編成さ

れ、検討を進めるのが常であった。しかしこのやり方だと、ミッションが終わったらプロジェクトチームは解散してしまうので、チーム内で生まれたノウハウの継承や実績のフォローが困難になる欠点がある。

大学教育全体に係わる大きな改革でなくても、個別の教育分野を扱う全学委員会で改革の提案がされた場合、ワーキンググループが設置されて検討されるが、部局間で利害が対立すれば、有効な改革案が決まらないことが多い。その結果、教育の個別分野においても積極的な改革の提案が出ないのが現状である。

こうした現状を打開するために構想されたのが教育戦略室である。教育戦略室についての具体的な検討は、平成 25 年に入って有馬理事と大平理事が行った大学教育開発センターの見直し案の検討の中で行われていた。しかしこの当時、学内では大学教育開発センターの見直しに加え、PDCA サイクルの観点から全学共通教育カリキュラムの見直しも必要になっていた。さらに目前には第 3 期中期目標・中期計画の策定が迫っていたので、教育戦略室を設置して、これら課題に取り組む態勢を整備することになったのである。

設置された教育戦略室の目的と業務は、「教育戦略室規定」では以下のようにになっている。目的（規定第 2 条）は、「香川大学における教育水準の向上及び本学における特色ある教育を推進すること」であり、業務（規定第 3 条）は、この目的を達成するために学長の諮問を受けて、「学士課程及び大学院における教育改革の基本的方針案の策定」（第 3 条 1 項）と「その他の教育改革に係る提議」を行う（第 3 条 2 項）こととされている。

ここで注意すべきは業務である。教育戦略室の 1 番目の業務は、いわば大学教育改革の基本的方針案を策定することであり、これが教育戦略室の中心業務である。大学教育改革の内容はさまざまであるが、重要な点は、基本的方針案を策定することである。これに対して 2 番目の業務は、全学委員会が権限を持っているような課題について、教育戦略室が提議することである。例えば、アクティブラーニングを促進するために大学評価委員会に教育活動の評価基準の修正を提議することなどがあげられる。なお、教育戦略室の業務が対象とする「教育」は、入口（入試）から出口（就職）までの課外活動も含めた広義の教育を意味しており、ちょうど教育担当理事が所掌する分野に対応させていることに注意されたい。

3. 教育戦略室の組織

教育戦略室（以下では戦略室）の業務は、学士課程及び大学院における教育改革の基本的方針案の策定と、その他の教育改革に係る提議を行うことであるが、この業務を円滑に進めるには、適切な人員配置と組織、すなわち適切な「ヒト」と「しくみ」が欠かせない。

3-1. 教育戦略室の室員構成

業務を遂行するために、学長と相談のうえ、戦略室のメンバーには以下のような室員を

配置した。まず「理事または副学長」からは、教育分野全般を掌理する教育担当理事を戦略室長（以下では室長）にしたうえで、大学教育全般の改革で求められる地域教育、国際教育、ICT教育に関係が深い地域連携・財務担当理事、国際戦略担当副学長、情報・学術担当副学長を戦略室員（以下では室員）とした。次に全学共通教育並びに学部教育・大学院教育に専門的な知識・見識を有する教員として「教育戦略室担当教員」（専任教員）が確保できなかったため、「その他必要な教職員」として教育・学生支援担当の学長特別補佐と教育・学生支援部長を室員とした。また教学IR部設置に伴って、平成29年4月からは教学IRを担当する大学教育基盤センター教員1名を室員に任命した。

業務を遂行するための事務は、当初は教育・学生支援部長と教育企画リーダーの2名体制であったが、平成26年11月に教育戦略推進会議を戦略室内に設けてから部局との連絡調整が必要となり、学務グループのサポートを受けることとした。教育企画リーダーの役割は、室長による戦略室の運営を日常的にサポートすることである。

3-2. 戦略形成の仕組み

室長が戦略室の業務を掌理するために室内に設けた会議が、教育戦略室員会議と学長特別補佐等ワーキンググループ（以下ではWG）、定例ミーティングである。

3つの会議は以下のような役割を果たす。教育戦略室員会議は室長が戦略室の業務を掌理する上で最も重要な会議なので、規定に定められてはいないが、過半数の室員参加を開催要件としていた。

また、教育戦略室員会議に提案する前に、十分時間をかけて検討が必要な案件について、学長特別補佐が分担してたたき台を作成して議論するのが学長特別補佐等WGである。メンバーとしては、教育・学生支援担当の学長特別補佐が通常のメンバーで、検討課題に応じて、その分野の責任者、例えば入試が課題の場合にはアドミッションセンターの副センター長を加えるなど、柔軟な委員構成に配慮した。こうして学長特別補佐等WGで議論し了解された案件が教育戦略室員会議の議題に提案されて審議されることになる。

定例ミーティングは、課題案件ごとに進捗状況を把握し、戦略室内の会議の審議スケジュールを管理することが目的であり、メンバーは室長と高等教育を専門とする学長特別補佐、教育企画リーダー、教育・学生支援部長の4名で、原則毎週開催とした。

室長が戦略室の業務を掌理するために活用できる会議・組織として規定にのっているのが、教育戦略推進会議と教学IR部、ワーキンググループである。それぞれの役割は以下の通りである。

3-3. 教育戦略推進会議

戦略室が策定する大学教育改革の基本的方針案に基づき具体案を策定するのが、教育戦略推進会議（以下では推進会議）の役割である。この役割を果たすためには、全学共通教育並びに学部教育・大学院教育に専門的な知識・見識を有する委員が必要なため、教育担

当理事が「室長」として議長を担当することを前提に、「学長が指名する学長特別補佐」としては教育担当の学長特別補佐、「その他学長が必要と認めた者」として大学教育基盤センターの調査研究部長、各学部・大学院の教育担当副学部長クラスの者を会議のメンバーとした。

ここで注意すべきは、規定では、推進会議の役割は「教育戦略室で定められた基本の方針案に基づく具体案を策定する」ことであるとされているが、これは、戦略室が推進会議に諮る基本の方針案はあくまで「たたき台」であり、それを推進会議が了解したことをもって、推進会議が実行可能な原案（具体案）を策定したことを意味する。そしてこれにより、戦略室は、最終的な基本の方針案を策定したことになるのである。

3-4. 教学 IR 部

教学データに基づく分析により戦略室の企画立案や部局の教育改善をサポートするのが教学 IR 部の役割である。戦略機能強化をめざして、平成 29 年 3 月に設置され、エンロールメント・マネジメントに必要な諸データの一元的把握、分析及び情報提供等を通じて、本学の教育水準の向上を図ることとしている（戦略室規定第 4 条）。

そのために IR 部長を別にすると、大学教育全般に見識が深い教員として教育・学生支援担当の学長特別補佐、教学データ全般に関与する組織の教職員として総合情報センターを含む教育・学生支援関係のセンター選出教員、教育・学生支援部長、教育・学生支援室グループリーダー、企画グループリーダー等の事務職員を部員としている（IR 部細則第 4 条）。

教学 IR 部の役割が明確になるには、今後の戦略室の具体的な業務にどのように活用できるかが鍵である。

3-5. ワーキンググループ

当初、戦略室の業務を遂行する上で必要となる個別案件を検討する仕組みとして規定第 12 条に設けたものであるが、室員が役割分担する仕組みとして活用すれば、より効率的に戦略室の業務を遂行することができることが分かってきた。そこで第 3 期中期目標・中期計画の年度計画を策定する平成 27 年 11 月頃から設けたのが学長特別補佐等 WG である。

戦略室のうち、室長を除く「理事又は副学長」の室員は担当業務で忙しいため教育戦略室員会議での審議にのみ参加してもらうのに対し、学長特別補佐の先生方には、担当分野をそれぞれ決め、担当分野に係る案件については、課題や解決策のたたき台を作成して、WG での議論の取りまとめに責任を取ることにした。担当分野としては、学士課程教育、大学院教育、教育制度、学生支援、入試の 5 つであったが、教育・学生支援担当の学長特別補佐は 4 名で、入試担当が不在だったので、その分野が課題になるときはアドミッションセンターの副センター長に担当を依頼した。また、学士課程教育の分野は負担が重いので、特定の案件（学生の成績評価）については大学教育基盤センターの専任教員に同様の

役割を依頼した。

個別案件を検討するWGとしては、主権者教育WGが代表例である。これは、平成28年7月からの選挙権の18歳引き下げを受け、新入生を対象に主権者教育科目を全学共通教育に開設することを検討するWGで、学部と大学教育基盤センターから選出された委員から構成した。その成果として、WGからの答申を踏まえて戦略室がとりまとめた「主権者教育に関する基本方針」にもとづき、平成29年度の第1クォーターに主題A科目「私たち（主権者）と公共・代表」が開講された。

4. 教育戦略室の実績と役割

4-1. 教育改革案の検討実績

戦略室が設置されて、この3年半で取り組んできた代表的な教育改革案のとりまとめにおいて戦略室がどのような役割を果たしてきたかを確認しておく。早く取り組んだ順に教育改革案の検討期間を示したのが以下の表である。

表 代表的な教育改革案の検討スケジュール

代表的教育改革案	H26年度	H27年度	H28年度	H29
大教センターの改組案				
全学共通教育カリキュラムの改革案	(第1段階)		(第2段階)	
クォーター制の導入案				
第3期中期目標・計画の原案				
三つのポリシーの見直し案				
第3期中期目標・計画の実施案				
外部資金の獲得案				

注1：表中、網掛け部分が戦略室での検討期間。

注2：太線は教育研究評議会です了承された時期を示す。「第3期中期目標・計画の原案」の一つ目（6月）は素案、二つ目（12月）は原案、三つ目（3月）は平成28年度計画案の了承を示す。

注3：「第3期中期目標・計画の実施案」は、全学共通教育カリキュラム改革案、クォーター制の導入案、三つのポリシーの見直し案を除く取組のこと。

(1) 全学共通教育の改革案

戦略室が設置されて最初に取り組んだのが全学共通教育の改革である。これは、本学における教育水準を向上し、特色ある教育を推進するためには、学士課程教育の基盤となる全学共通教育の機能強化が不可欠であると考えたからであり、その柱は、全学共通教育の運営に責任をもつ大学教育開発センターの改組と全学共通教育カリキュラムの改革の二つからなる¹⁾。

大学教育開発センターの改組は、戦略室が発足直後からカリキュラム改革と同時に検討

を始めた課題であったが、カリキュラム改革の具体案の詰めを改組後の新しいセンターで行うために、平成27年4月改組をめざして検討が行われた。大学教育開発センター3部長（共通教育部長、調査研究部長、外国教育部長）と協議しながら、半年かけて戦略室で原案をとりまとめ、それを改組対象であるセンターの関係会議である調査研究部会議（H26/11/28）とセンター会議（H26/12/22）に諮った。そのうえで、12月の役員連絡会と部局長等会議、翌年1月の全学説明会を通じて、役員及び全学教職員から意見聴取して修正したものを最終案として戦略室が取りまとめ（H27/1/22）、2月の教育研究評議会と役員会に諮って了承され²⁾、計画通り平成27年4月に改組が行われた。

この改組により、全学共通教育の重要性を明確化するために大学教育開発センターは「大学教育基盤センター」に名称変更され、学士課程教育の新しい教育ニーズに組織的に対応できるよう、従来の共通教育部、調査研究部、外国教育部を再編・整備し、新たに能力開発部、ICT教育部、地域教育部の3つを設置して6部体制に組織強化された。

全学共通教育のカリキュラム改革は、大きく二つの段階に分けて行われてきた。第1段階は、クォーター制（以下ではQ制）を適用し、COC/COC+等の新しい教育ニーズに応えるとともに21世紀型市民育成の徹底を図るために平成29年度実施をめざした改革である。また、第2段階は、平成30年度実施の全学改革に貢献し、大学の特色を反映させることを目指す改革である。

平成29年度実施の第1段階の改革は、戦略室発足時から検討が始まり7月末までに「全学共通教育の課題と見直しの方向性」³⁾がとりまとめられ、そのもとで改組前の大学教育開発センターの調査研究部に改革の具体案の検討を依頼したところ、10月に中間答申が出された（H26/10/1）。その後、戦略室との調整を経て平成27年3月末に最終答申が出された（H27/3/27）。答申を最終案にまとめるうえで課題となったのが、「Q制」と「副専攻制度」の導入である。Q制は、学士課程教育・大学院教育全体の実施体制に係わる重要案件なので、改組後の大学教育基盤センターに検討依頼をした（検討経過は後述の（2）を参照）。また副専攻制度は、ネクストプログラムとの関係を含め検討を要する点が多いので、実施を第2段階の改革に延期して、引き続き両組織の間で検討を進めることにした。

第1段階の改革案については、両組織で調整のうえ戦略室が4月末までに原案を取りまとめ、5月に戦略室・大学教育基盤センターの共催で全学説明会（H28/5/25）を開催して全学から意見聴取した。この聴取結果に加えて、4月の教育研究評議会で平成29年度からのQ制導入が決まったことを受けて、調査研究部から、主題C-基礎科目として1単位のe-Learning科目開講、一部主題科目の1単位化などが提案され、それらを含めて戦略室で最終案をとりまとめ、H29年1月の教育研究評議会に諮って了承された⁴⁾。

今回の全学共通教育の改革案の検討で共通した点は、戦略室が基本的な考え方を示し、それを踏まえて調査研究部が戦略室と協議しながら具体案を検討して原案を作り、それを大学教育基盤センター会議や全学説明会を通じて全学の教職員から聴取した意見を踏まえて戦略室が最終案をとりまとめて教育研究評議会に諮り了承を得るという手順をとったこ

とである。このやり方は全学共通教育の改革を行う上で大変有効であった。また、調査研究部が戦略室と役割分担をしながら連携をすることで、本来の機能を有効に果たすことができることも明らかになったように思われる。

(2) クォーター制の導入案

Q制は、戦略室に学長から検討の指示があった案件である。まず平成26年6・7月の期間に各部局からアンケートにより意見聴取を行い、次いで平成27年度前半の期間、調査研究部に依頼して先行大学の調査を行った⁵⁾。これら部局からの意見聴取と先行大学の調査を踏まえ、戦略室は、「教育効果の向上、長期インターンシップや国際化への対応等を目的とした柔軟なカリキュラム編成を可能にする」ために、現行の通年制・ Semester制と併存する形で平成29年度からQ制を導入し、全学共通教育から適用を進めるとの基本方針を打ち出した(H27/8/5)。初めて開催された推進会議(H27/11/13)でその方針が了承されたので、大学教育基盤センターに対して、全学共通教育へのQ制適用の検討が依頼された。大学教育基盤センターではそれを受けて内部に「Q制の導入に関する検討WG」が設置されて検討が行われ、平成28年1月に中間答申(H28/1/15)が出された。推進会議を通じて中間答申に対する部局の意見を聴取し、それを踏まえて2月末に出された最終答申をQ制導入の最終案としてとりまとめ(H28/3/14)、平成28年4月の教育研究評議会に諮り了承を得た⁶⁾。

その後、Q制の導入に伴って、履修登録期間の確保と全学共通教育への適用内容の全学周知の課題が生じたので、平成28年度の過半を使って戦略室と調査研究部、教務委員会、学務グループが協力して対処した(入学式の前倒しや学生教職員対象の全学説明会開催、教務システムの変更など)。

Q制の導入は、推進会議が最初に扱った課題である。他大学でも合意が困難な課題であったが、推進会議が部局からの意見集約と最終案とりまとめの役割を果たすことにより、審議が円滑に進み了承が得られたと思われる。

(3) 第3期中期目標・中期計画の原案

推進会議が扱った2つ目の課題が、第3期中期目標・中期計画の策定である。

この課題に取り組むうえで重視した点は2つある。一つは、策定時に検討中であった教育改革案である全学共通教育のカリキュラム改革案やQ制の導入案を中期計画に盛り込むことであり、二つ目は全学をあげた中期計画の取組体制である。

周知のように法人化後は、中期目標・中期計画に基づく大学運営が求められてきたが、中期目標期間が第3期にもなると、一層その圧力が強まっている。実際、第3期中期目標・中期計画では、平成32年度に中間評価が実施され、評価結果如何では組織の存廃に係るほど運営費交付金が削減される可能性があるため、平成31年度までの4年間で可能な限り成果を上げることが必要とされている。そこで本学では、原則、全学部・研究科が実施することを前提に教育分野の計画をたてることとした。

第3期中期目標・中期計画の素案(たたき台)の検討は、次に示す手順で行われた。

まず企画担当理事の下に、平成 26 年 5 月に第 3 期中期目標・計画検討プロジェクトチームが設置され、その下に教育分野と研究分野にそれぞれワーキングチーム（以下では WT）を設けて、同年 10 月から検討が開始された。教育 WT は学長特別補佐とアドミッションセンター、キャリア支援センターの各副センター長に加えて、部局の教務担当の副学部長クラスの委員から構成されていたので、戦略室が中心になり、教育 WT を通じて部局の意見を確認しながら大学全体の素案を作成し、平成 27 年 6 月の教育研究評議会に諮り、文科省に提出した。その後、文科省からの修正意見に従いながら仕上げゆき、原案として 12 月末に提出した。

原案とりまとめと並行して始まった全学と部局の中期計画スケジュール案（6 年間の年度計画案）の策定は、中期目標・中期計画の素案づくりで役割を發揮した教育 WT の経験を活かして、11 月に推進会議、12 月に学長特別補佐等 WG を設け、それらを活用し行われた。具体には、文科省に提出した原案を基に戦略室が企画グループと相談しながら全学のスケジュール案をとりまとめ（H28/1/15）、それを推進会議（H28/1/19）に諮って了承を得たうえで、推進会議を通じて各部局にスケジュール案の作成を依頼することにより、全学と部局の中期計画スケジュール案が策定されたのである。

(4) 三つのポリシーの見直し案

学校教育法施行規則の改正により、平成 29 年 4 月 1 日から三つのポリシー（ディプロマポリシー（以下では DP）、カリキュラムポリシー（以下では CP）、アドミッションポリシー（以下では AP））の策定と公表が義務化された。しかし、本学を含めすでに多くの大学が三つのポリシーを掲げて学士課程教育や大学院教育を実施しているので、義務化自体は大きな課題ではなかった。問題なのは、策定に当たり文科省から、中教審が作成した「三つのポリシーの策定と運用に関するガイドライン⁷⁾」を参考にすることが指示されたことである。これにより、既に作成している三つのポリシーであっても、ガイドラインに従って見直しが必要になった⁸⁾。

三つのポリシーの見直しを行うために、戦略室は、まず本学の現状を踏まえて「三つのポリシーの見直しの方針」を定め、それに基づいて戦略室が見直し案を取りまとめることを推進会議（H28/6/20）に諮った。次にその了承が得られたので、戦略室は、6～8 月の間、部局が学士課程教育と大学院教育における教育理念と三つのポリシーを策定するための雛型と全学共通教育を含む大学全体の学士課程教育と大学院教育における教育理念と三つのポリシーの素案をとりまとめ、推進会議に諮り了承を得た⁹⁾（H28/9/6）。そして DP と CP については教務委員会（H28/9/20）、AP についてはアドミッションセンター会議（H28/9/30）を通じて部局に見直し作業を依頼した。各部局から提出された作業結果は戦略室が点検して最終案としてとりまとめ（H29/1/6）、それを 1 月の部局教授会、そして全学の教務委員会（H29/1/22）とアドミッションセンター会議（H29/1/27）と順に諮り、最終的には 2 月の教育研究評議会で審議・了承された¹⁰⁾。

三つのポリシーの見直しは、本学の教育改革の基本的方針を策定する戦略室の存在意義

が問われる課題であったが、推進会議が基本の方針案にあたる「見直しの方針」の妥当性・実現可能性をチェックすることで、見直し作業を全学の委員会に依頼することが可能となり、予定通りに三つのポリシーの見直しを進めることができた。

(5) 第3期中期目標・中期計画の実施案

第3期中期目標・中期計画の年度計画が円滑に実施されるためには、それにふさわしい実施体制と、その体制で行われる中期計画の取組の段取りが必要である。事前にそのための案、即ち実施体制案と取組実施案をとりまとめるのが戦略室の役割であった。

中期計画の実施体制案については、第3期中期目標期間に入ってからすぐに戦略室で「第3期中期計画の取組分担図」¹¹⁾としてとりまとめた(H28/4/25)。これは、本学の教育分野の第3期中期目標・中期計画が原則、全学部・研究科実施を前提に策定されていることを踏まえて、関係する全学の委員会・センター会議を活用して、戦略室が事前に定めた取組担当者(学長特別補佐や大学教育基盤センター6部長等)が中心になって、取組の実施の指示と実績の取りまとめを行う体制案である。

このやり方が実際にうまく機能しているのが教務委員会である。年度初めに取組分担図をもとに教務委員会が所掌する取組と取りまとめ担当者が確認されたうえで、取組ごとに議題にあがるタイミングを含めた年間スケジュールが示される。

第3期中期目標・中期計画の取組には、前述の全学共通教育カリキュラムの改革やQ制の導入、三つのポリシーの見直しのような教育課程全体に影響が及ぶ大きな取組のほかに、ナンバリング、成績評価基準の標準化、アクティブラーニングの促進などの個別授業に影響する取組が数多くある。

教育課程全体に影響する取組では当然だが、教育の個別課題に関する取組でも実施するための具体案(取組実施案)が必要となる。例えばナンバリングの取組だと、「…のためにナンバリングを行う」としか書かれていないので、ナンバリングをどのような要素で構成し、どのようなスケジュールで行うか全学合意が必要である。そこで戦略室は、これら取組ごとに必要な実施案を関係の全学委員会から意見聴取しながらとりまとめ、それに基づいて取組担当者が全学委員会を通じて各部局に取組依頼をするのである。年度末にかけて、各部局があげた実績と中期計画スケジュールを基に次年度計画を策定するとともに年間実績をとりまとめれば、取組担当者の年間の中期計画業務が完結することになる。

(6) 外部資金(競争的資金)の獲得案

従来、教育分野の競争的資金への応募は、教育担当理事が募集テーマの関係教員に担当を依頼する個別対応であったが、戦略室設置後は、応募するか否か、応募する場合の取組体制については戦略室で審議する組織的対応に切り替えた。戦略室が競争的資金の応募に対応するのは、多くの場合、教育改革を伴う教育プログラム事業として募集されるからである。この間、募集事業には、大学教育再生加速プログラム(AP)の2つ(平成26年度募集:テーマI「アクティブ・ラーニング」、平成28年度募集:テーマV「卒業時における質保証の取組の強化」)に作成WGを編成して応募した。いずれも不採択ではあったが、

その経験は、第3期中期目標・中期計画の策定・実施に十分に活かすことができた。

4-2. コントロールタワーとしての教育戦略室

戦略室が設置されるまで、本学の教育担当理事は入口から出口までの教育課程を対象にした全学委員会やセンターを統括することで、教育分野全体の改革やエンrollment・マネジメントを求められてきたが、理事個人が対処するには限界があった。

戦略室が設置されたことにより、教育担当理事は、戦略室の仕組みを活用して、直面する課題に組織的に対処することが可能となった。実際、戦略室が設置されてから直面した課題としては、全学共通教育の改革やQ制の導入、第3期中期目標・中期計画の策定、三つのポリシーの見直しがあるが¹²⁾、いずれをとっても大学教育の根幹に係る課題であって、戦略室が設置されていなければ対応が困難であった。

これらの課題に対処することを通じて、戦略室が業務を遂行する基本的なやり方が確立してきている。課題が大学教育の根幹に係わるものであれば、推進会議を活用して、部局の意見を聴取しながら全学で実行可能な基本の方針案を策定してゆけばよいし、課題が大学教育の個別分野に係わることであれば、担当の室員（学長特別補佐）が中心になって全学委員会やセンター会議から意見聴取し、戦略室で議案をとりまとめればよい。

第3期中期目標・中期計画の原案には、本学が中期目標期間中に計画している教育改革がすべて盛り込まれているので、第3期に入ってから教育分野の全学委員会やセンター会議の議題の多くが中期計画の取組で占められている。この状態を、「まるで工場のような」と評した教員がいたが、そのこと自体、課題の大きさに応じたやり方で戦略室が取組実施に必要な案をとりまとめ、年間の取組スケジュールにそって学部・大学院が実績をあげてゆけるような仕組みが定着してきていることを示しているように思う。

こうして第3期中期目標・中期計画における戦略室は、中期目標・中期計画の原案と目標達成に向けたスケジュールを立案し、それに従って成果をあげるべく取組の実施案をまとめ進捗を管理することによって、中期目標達成を目指して本学の教育課程を管理するコントロールタワー（司令塔）の役割を果たしている。言うなれば戦略室は、大学の教育課程全体のコントロールタワーとして、中期目標・中期計画を立案するときにはデザイナー、実施するときにはコンダクターとしての役割を果たしているのである。

5. 教育戦略室の展望

戦略室は、この間の実績を通して存在意義を示してきたと思われるが、課題がないわけではない。

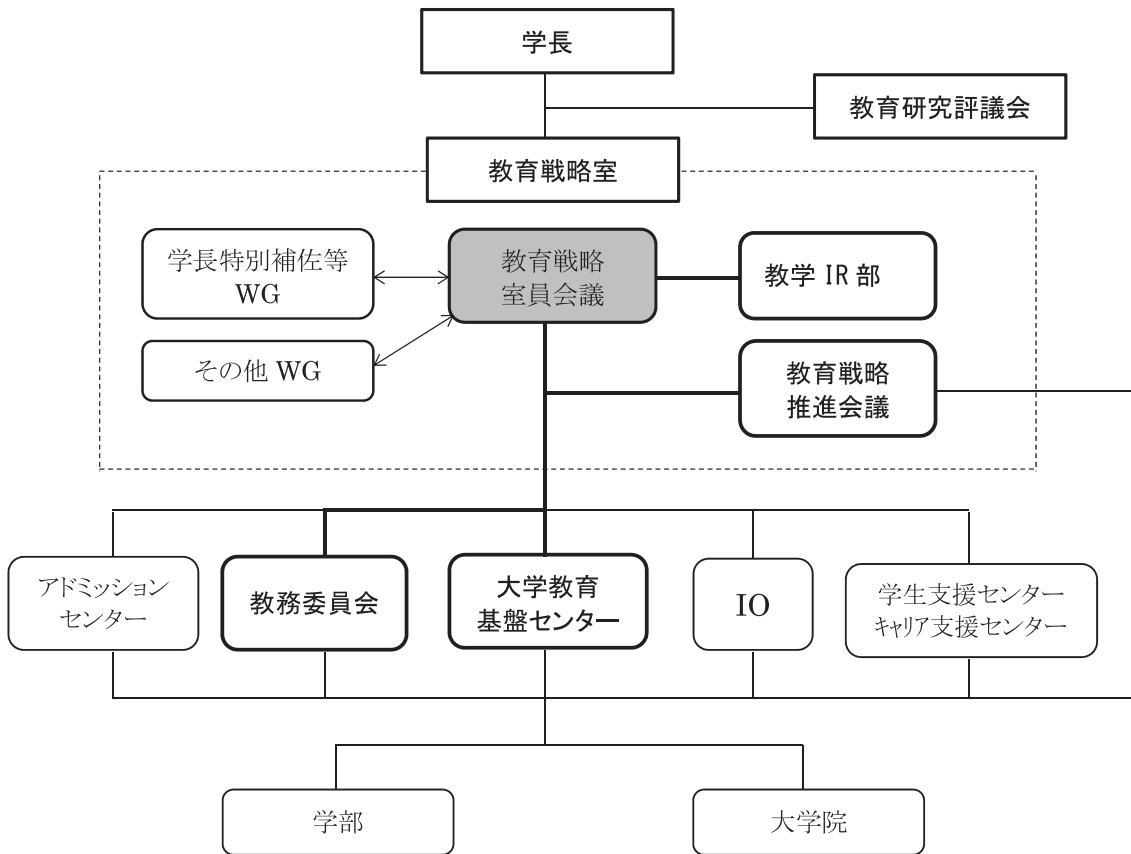
一つ目は、ヒト（人員配置）の問題がある。戦略室が設置されて、教育・学生支援全般の課題に組織的に対応可能になったとはいえ、室長である理事の負担は依然所掌範囲が減ったわけではない。実際、戦略室内で学長特別補佐が個別課題を担当しあうことで、理

事をサポートする体制にはなっているが、室長は個々の課題の進捗状況を日常的にフォローし、最終判断が求められることに変わりはない。最終判断をするうえで、より高いレベルでサポートするには、「戦略室規定」第5条第6号の専任教員を採用するか、「戦略室規定」第7条を活かして副室長を配置する必要がある。ノウハウや情報の継続性の観点からは、専任教員の確保が優先されるべきだと思われる。

二つ目は、しくみ（組織整備）の問題である。ここで言う仕組みは、戦略室の組織内部と教育・学生支援関係の全学委員会・センターとの対外的な関係を示す。組織内部の課題としては、教学IR部の活用がある。戦略室が将来的に戦略機能を向上させるために、経験主義を排してデータに基づく科学的な分析をベースに業務を行う教学IR部の活用が待たれるところである。そのためには教育分野の課題解決にIRが役立つことを示す機会を早く設けることが大切である。

次が戦略室の対外関係の課題である。本学の教学組織は、学部・大学院の上に、全学の委員会・センター、その上に戦略室がある三層構造になっている。室長である教育担当理事が全学の委員会・センターの責任者を兼務していることが戦略室の円滑な業務遂行に役立っていた面があるが、室長の業務負担は大きい。業務負担を軽減するために全学の委員会・センターの責任者との兼務を減らせば、戦略室の円滑な業務運営に支障が出る可能性があるので工夫が必要である。もちろん室長がすべて兼務したとしても現状では、戦略室が教育・学生支援関係の委員会やセンターの取組課題の実施案を全部取りまとめる余力はなく、大学教育基盤センターと教務委員会が扱う正課教育の取組が中心にならざるをえない。アドミッションセンターや学生支援関係のセンターの取組の場合、どのような場合に戦略室が取り組むかケースバイケースで判断が必要になる。これまでの実績で考えると、教育・学生支援全体に係わる大きな課題の場合、戦略室が取り組む必要がある¹³⁾。

三つ目は、資金確保、即ちカネの問題である。文科省による競争的資金はその欠点が明らかになりつつあるので、今後期待はできない。安定した資金を獲得するにはやはり運営費交付金である。第3期中期目標期間に入ると、今まで部局の要求に優先順位を付して大学が要求する概算要求のあり方が変わって、中期目標・中期計画を実施するための資金調達手段に切り替わってきている。それが顕著なのが、中期計画の中から重点的な取組を選び、KPI（評価指標）を設定して、実績の評価が機能強化促進係数を通じて運営費交付金に反映される「機能強化促進経費」である。本学は、教育分野の重点的な取組戦略として「地域活性化のための中核機関となることを目指して、地域社会に求められる人材を育成するための教育の充実及び組織整備を行う」ことを掲げて、入口から出口まで戦略室が関係する取組を多く挙げている。運営費交付金の確保につながるよう着実に取組実績を上げることが大切である。



注：IO は、インターナショナルオフィスの略。

図 教育戦略室と教学組織

6. おわりに

戦略室が設置された当初、一部の先生方からは、トップダウンで戦略を押し付けられるのではないかと、との危惧の声をいただいたので、改革案のとりまとめに際しては常にその声を意識してきた。改革案の内容に応じて、全学委員会やセンター会議、推進会議を活用し、それで十分でなければ全学説明会を開催して、できる限り全学の声に耳を傾け、真摯に答えようとしてきたつもりである。果たして十分であったかどうか問われたら、はなはだ自信はないが、少なくともその姿勢を堅持することが大切であることは確かである。

また設置が認められた教育研究評議会では、冒頭で紹介した意見の他に、「教育改革の提案は戦略室から現場に降りてくるようだが、現場の教員からの提案は受け付けられないのか」との意見が出された。これに対して、「戦略室は本学の教育に精通している教員で組織する予定だが、完ぺきではない。教育改善に役立つ提案であれば受け付ける」と回答したと記憶している。残念ながらこの3年半で目を引く提案は出されていないが、現場からの提案に対してもオープンな姿勢を堅持することが大切であるように思う。

戦略室が設置されてから3年半の間に、本学は大学教育を大きく左右する課題に相次い

で直面してきたが、無事にそれらに対応できたのは、結果として戦略室が期待した役割を果たしてきたことを意味する。設置当初、それを見越して戦略室を編成したわけではなく、課題をこなす上で問題が生じたら、ヒトを追加したり、しくみを変えたりして、試行錯誤しながら課題をこなしてきたというのが正直なところである。その意味では、現在の戦略室は完成版ということでは決してない。

学内構成員の声に耳を傾けながら課題をこなし、その中で予期しない問題に直面したら柔軟に対応する姿勢こそが大切である。戦略室の今後ますますの発展を祈るばかりである。

謝辞

本稿の作成に当たり、学長特別補佐の葛城先生との意見交換は有益でした。ここに感謝いたします。

注

- 1) 大学教育開発センターの改組については葛城（2016）、全学共通教育のカリキュラム改革については葛城（2016）、高橋（2017）、石井（2017）を参照のこと。
- 2) 教育研究評議会審議資料（2015）を参照のこと。
- 3) 教育戦略室員会議資料（2014）を参照のこと。
- 4) 教育研究評議会審議資料（2017a）を参照のこと。
- 5) 先行大学の調査結果と本学に導入された Q 制の特徴については、西本（2017）を参照のこと。
- 6) 教育研究評議会審議資料（2016）を参照のこと。
- 7) 正確には、「卒業認定・学位授与の方針」（ディプロマ・ポリシー）、「教育課程編成・実施の方針」（カリキュラム・ポリシー）及び「入学者受入れの方針」（アドミッション・ポリシー）の策定及び運用に関するガイドライン」中央教育審議会大学分科会大学教育部会（平成 28 年 3 月 31 日）。
- 8) 本学の学士課程では、CP をカリキュラムマップで代用し、CP を作成していなかったため、CP の新規作成が必要であった。また大学院については AP のみが義務化されていたが、本学は既に三つのポリシーを作成・公表していたので、すべて見直しをしたうえで公表することとした。
- 9) 教育戦略推進会議資料（2016）を参照のこと。
- 10) 教育研究評議会審議資料（2017b）を参照のこと。
- 11) 教育戦略室員会議資料（2016）を参照のこと。
- 12) これらの他に、卒業生・修了生等アンケートがある。
- 13) 第 3 期中期目標・中期計画の策定や三つのポリシーの見直しでは、戦略室が学長特別補佐等 WG 等を活用して取り組んだ。

参考文献

- 石井知彦（2017）「全学共通教育「学問基礎科目」における「文系」・「理系」の履修について－偏りのない履修を促すために－」香川大学大学教育基盤センター編『香川大学教育研究』第14号、29-40頁。
- 葛城浩一（2016）「大学教育開発センターから大学教育基盤センターへ」香川大学大学教育基盤センター編『香川大学教育研究』第13号、1-14頁。
- 教育研究評議会審議資料（2015）「大学教育開発センター改組について（修正案）」（2月13日）。
- 教育研究評議会審議資料（2016）「クォーター制導入について」（4月15日）。
- 教育研究評議会審議資料（2017a）「平成29年度以降の全学共通教育新カリキュラムについて（案）」（1月20日）。
- 教育研究評議会審議資料（2017b）「三つのポリシーの見直し関係一式」（2月17日）。
- 教育戦略室員会議資料（2014）「全学共通教育の課題と見直しの方向性」（8月4日）。
- 教育戦略室員会議資料（2016）「第3期中期計画の取組分担図」（4月25日）。
- 教育戦略推進会議資料（2016）「3つのポリシーの見直し依頼について」（9月6日）。
- 西本佳代（2017）「全国国立大学におけるクォーター制等の導入・実施状況について」香川大学大学教育基盤センター編『香川大学教育研究』第14号、7-16頁。
- 高橋尚志（2017）「旧カリキュラムから新カリキュラムへ」香川大学大学教育基盤センター編『香川大学教育研究』第14号、1-6頁。