

特集

立命館大学の自己点検・評価（PDCA サイクル）が 緒につくまで

安 岡 高 志

要 旨

立命館大学は教学分野の成果を可視化するために2004年からPDCAサイクルの導入を試みて、10年を経過して主に自己点検・評価においてPDCAサイクルが回り始めたという状態に達した。この10年間におけるPDCAサイクルが回るための組織の変化を多面的にたどってみた。それはPDCAサイクルを推進する側の人材の面から、PDCAサイクルを営む現場の組織の成熟面から、外圧の面から、連携の面から等である。

キーワード

PDCA サイクル、自己点検・評価、組織の成熟度評価、大学基準協会、学士課程教育の構築に向けて

1. はじめに

中央教育審議会は2008年12月「学士課程教育の構築に向けて」を公表した（中央教育審議会2008）。この答申は三つの方針、すなわち学位授与方針、教育課程編成・実施方針、入学者受け入れ方針を明確にすることが重要であり、目的を達成する手段はPDCAサイクルを機能させることであると謳っており、答申の一部を次に示した。

第2章 学士課程教育における方針の明確化 第1節 (4) 具体的な改善方策 【大学に期待される取組】

学位授与の方針の策定に当たって、PDCAサイクルが稼働するようにする。学内の共通理解を確立すること、実践の段階に応じて目標を具体化すること、客観的に測定可能な指標によってあらかじめ目標を設定しておくこと等に留意する。

これを言い直すと次のようになる。PDCAサイクルが稼働し、成果を得るための条件は、「学位授与の方針である教育目標が具体的なものであること、具体的な目標とは成果を客観的な指標によって測定できるものであること、目標を達成するために学内の共通理解を確立すること」と

なる。

これをさらに具体例を用いて説明すると次のようになる。

例えば、学生がコミュニケーション能力を身に付けるという教育目標がある場合、これが具体的な教育目標であるかは、成果を測定する指標として評価指標が設定できるかに依存する。仮に学生のコミュニケーション能力を測定する方法として個々の学生の面接評価が最も良いとした場合でも、その組織がこれを実行できなければ具体的な目標ではなく、実行しうる場合は具体的な目標となりうる。

しかし、面接評価で測定するという決定はまだ評価指標の設定には至っておらず、面接評価における指針にしたがった5段階評価の4と5の合計の割合(%)を学生がコミュニケーション能力を身につけたと見なすとしたとき、初めてこの割合(%)が評価指標となるとともにコミュニケーション能力を身に付けるが具体的な教育目標となる。さらに、評価基準とは、自組織の質保証とは何%の学生がコミュニケーション能力を身に付けるかを示すことである。また、点検・評価とは、目標値を評価5として示せば、目標はここであり、現状はこのような状態であることが分かるようにすることである。自己点検・評価であるので、評価基準を低くすれば評価結果を高くすることは簡単であるが目的は組織を変容させることと世間から評価を得ることであるので、両者を考慮して評価基準を設定すべきである。

これは一例であり、直接評価である面接評価が不可能な場合、間接評価ではあるが学生にコミュニケーション能力を身に付けたかを問うてみて、その肯定的な回答を評価指標とすることも可能である。

これに対して、一般的な大学人のPDCAサイクルに対する理解はPlan, Do, Check, Actionの頭文字であり、Planにおいて実行することを決め、それを実行(Do)後、Checkにおいて点検・評価し、Actionにおいて改善するという流れを頭に描いている程度であると推察される。このような理解のもとに、ことば自体はかなり浸透してきたが、答申が期待する上記の例のように具体的な目標、評価指標、評価基準が設定されるPDCAサイクルとは大きなギャップがあると言わざるを得ないのが現状である。

繰り返しになるが、答申が期待するPDCAサイクルとは、Planにおいて人材育成像のうちのどのような能力を学生が獲得することを期待しているのか、その能力を学生が獲得したことをどのようにすれば測定できるのか。測定結果がどの程度であれば満足すべきか、目標を達成するために組織員はどのような意識でどのように行動すべきかなどを考慮して、Planにおいて次の4項目「1. 具体的目標 2. 行動目標 3. 評価指標 4. 評価基準」を決定し、後はPlanにしたがって行われる改善サイクルである。

しかし、この4項目をPlanにおいて決定することは、経験のない者にとっては困難なことであり、これがPDCAサイクルの組織への浸透を妨げている大きな要因である。もう一つの浸透を妨げる要因は、先に述べた一般的な大学人の理解のように、既に行っていることがPDCAサイクルであるという思い込みである。

ここでは、立命館大学の教学分野において、答申が期待するようなPDCAサイクルによる自己点検・評価が緒につくまでの取り組みを紹介する。

2. 2000 年までの自己点検・評価に関する取組について

2001 年度自己評価年次報告書によれば、全学自己評価委員会の設立に関して次のように述べられている（立命館大学自己評価委員会 2001）。

本学では、学生・院生の参加を含めた「評価作業」の営みは、1950 年代から行われており、またその全学協議会¹⁾に向けた教授会・研究科委員会そのほか教学機関やその他の機関による総括は毎年行われていた。しかしながら、これらは教育や財政政策に関わるものであって、研究をも含む自己点検・評価は、法学部が1970 年代より取り入れていたが、大学全体に関わる自己点検・評価の取り組みは、1992 年度まで待たなければならなかった。さらに、1992 年度の大学設置基準の大綱化に際し、前述の全学協議会制度によって培ってきた英知を結集して、いち早く「立命館大学自己評価委員会に関する規程」を制定し、副学長を委員長とする全学自己評価委員会を発足させた。1993 年度には全学自己評価委員会を中心に、教育、研究、管理運営分野の3 分野からなる自己評価推進委員会を立ち上げ、全国に先駆けて自己評価の取り組みを開始した。

これらの評価活動はその後にも活発に行われ、第三者評価が義務化される以前の1996 年度には大学基準協会の相互評価を申請する一方、毎年自己評価年次報告書を発行している。この自己評価年次報告書は各学部が教学総括として膨大なものをまとめ、さらに大学の自己評価委員会がまとめるものであり、これが立命館大学の文化となって2006 年まで続いた。2007 年度からは大学基準協会の項目にしたがうようになり、2011 年度から項目のうち重点行動計画を指定するようになった。

2001 年度自己評価年次報告には2000 年度の内容が記載されており、拝読すると評価指標や評価基準こそ設けられてはいないが、目標達成に向けて実態、長所、問題点、改善方法が述べられており、目的を達成する手段として極めて有効であることがうかがえる。

この2001 年度自己評価年次報告に記載の2000 年度の時点ではまだ評価指標や評価基準を導入したPDCA サイクルという発想は見られない。

3. 2001-2010 年における自己点検・評価に関する取組について

この10 年間に於いて、基本的には学部が教学総括を年度末に行い、これを基に担当部署がまとめるというスタイルはほぼ踏襲されており、この間、大学基準協会の認証評価を2004 年度と2011 年度に2 回受けている（立命館大学自己評価委員会 2003, 2005, 2010, 2012）。しかし、この10 年間に於ける大学の自己点検・評価報告書の教学分野においてはPDCA サイクルという言葉は一度も使用されていない。また、2 回の大学基準協会における認証評価において、大学の報告書、大学基準協会の審査結果報告書にもPDCA サイクルという言葉は用いられていない。

しかし、PDCA サイクルという言葉を用いていなくても評価指標と評価基準にしたがって、点検・評価をおこなっていれば、PDCA サイクルを回していると考えられるので、評価指標や評価

基準という用語について検索をおこなってみた。

大学の 2004 年受信の報告書においては、評価指標 0 回、評価基準 7 回、2011 年度では評価指標 1 回、評価基準 19 回であった。また、大学基準協会の審査結果報告書の 2004 年版では評価指標 0 回、評価基準 2 回、2011 年度版も同じであった。

大学の報告書に用いられている 2011 年度の評価指標は成果を測定するという意味での使用ではなく、項目の意味で用いられていた。大学の自己点検・評価報告書および大学基準協会の審査結果報告書に記載されている 30 回の実績に関する評価基準はどれも成績に関する評価基準を記述したものであり、自己点検・評価の成果を測定する評価基準ではなかった。

以上の事実から、立命館大学の自己点検・評価報告書、大学基準協会の審査結果報告書上では積極的に PDCA サイクルを導入しようとする姿勢を読み取ることはできない。

一方、2010 年度の自己点検・評価報告書について立命館大学の自己評価委員会は他大学・産業界 13 名による外部評価を受けており、ここには 6 回 PDCA サイクルという用語が記載されており、どれも PDCA サイクルの確立が強く求められるというものである（立命館大学大学評価委員会 2010）。評価指標については 2 回記載が見られ、どれも未発達を指摘するものであった。評価基準については成果を測定するという意味での評価基準の記載は見られない。

これに対して、先にも述べたように大学基準協会の審査結果報告書では、PDCA サイクルに関する記載が見られなかったが、導入すべきである、あるいは PDCA サイクルにしたがって点検・評価を行うべきであるという指摘が必要であったのではないかと推察される。何故なら、大学基準協会の発行の「じゅあ」No.41 に 2011 年以降の大学基準協会の大学評価の改革方向と題して、申請大学における PDCA サイクルを十分に機能させるために自己点検・評価を実質化させる大学評価の構築を謳っているからである（大学基準協会 2011）。

本学の PDCA サイクルに対する自主性が不十分であったことは言うまでもないことであるが、この指摘があるか、無いかで本学の PDCA サイクルの導入状況は大きく左右されたものと推察される。

PDCA サイクルに関する指摘がなかった原因は、多数の評価者が必要である大学基準協会の評価活動では PDCA サイクルに基づいて評価を行うことができる評価者を整備できなかったことや大学の現場が PDCA サイクルを回す環境に至っていないとの判断などが推察される。

多少蛇足になるが、2011 年度の大学基準協会の認証評価において本学における PDCA サイクル導入に関して変化があったことを付記しておく。

はじめににおいて述べたように、PDCA サイクルをまわす必要条件是、具体的な目標設定、評価指標と評価基準の設定、学内の共通理解を確立することである。2011 年の大学基準協会の認証評価において本学では記載事項に全てエビデンスを付けることを徹底した。従来書き手の感想や思いが多分に含まれていた自己点検・評価において、決定事項や成果については決定した会議の議事録や成果の記載場所などの明記を義務づけたのである。この活動を通して、共通理解の確立が大いに進んだものと推察される。成果については教育改革総合指標の項目において述べる。

4. 立命館大学における PDCA サイクルの認識の始まり

浅野（2006）により、私立大学連盟の大学時報に、「評価・検証指標に基づく教育力強化予算」と題して、立命館大学が PDCA サイクルを導入しようとした経緯が次のように紹介されている。

教員の優れた日常的な教育実践や新しい教育プログラムの開発を支援し、その教育実践の交流、共有化を図ることを目的として、2002 年度から 2004 年度まで「先進的教育実践支援制度（年間予算額：4,000 万円）」を設けて、教育支援をおこなってきた。大きな成果は認められるものの、「先進的教育実践支援制度」のもとで取り組まれた教育実践が、学部が育成を目指す学生像や教育目標とどのように関係するのか、学部として充分議論されていなかったことや、それらに基づく到達目標や客観的評価指標の設定がおこなわれていなかったことがあげられた。こうした課題を解決するために、「評価・検証指標に基づく教育力強化予算」の導入が検討されることとなった。

一方、4 年に一度、学費改定方式の見直しと関わって、これまでの教学の成果を総括し、大学の将来構想と政策を策定する議論を、学生、大学院生の代表が理事会などと協議する「全学協議会」を実施している。2003 年度に開催された「全学協議会」では、学生に各学部の教育目標にしたがって「確かな学力」を身に付けさせ、その形成の上で「豊かな個性」を涵養することを確認している。

これを実現するために、「教育力強化予算（4 億円）」にどのような成果を生み出したかを可視化できる PDCA マネジメントサイクルが組み込まれたのである。

ここには次のように評価基準が示されている。

「評価・検証指標」の設定状況を検証して、定量的な指標が設定されているものは「A 評価」、指標は設定されているが定量的ではないものは「B 評価」、そのいずれも明確ではないものは「C 評価」とした。その上で、予算査定にあたっては「A 評価」の項目は、予算の積算根拠を確認した上で予算配分をおこなった。

この教育力強化予算は現在も継続され、大きな教育効果を上げていることは確かであるが、十分に評価指標と評価基準にしたがって成果が可視化されているかを PDCA サイクルの立場から見ると十分であるとは言い難い状況である。

何故 PDCA マネジメントサイクルが浸透しなかったのか。教育力強化予算の管理部である教育学部に各学部等から計画と予算書を用いて申請し、ヒアリングを通して採択が決定され、計画を実行後、点検・評価を行い、その成果や改善点と共に次年度の申請をするというシステムは構築されたにも関わらず、評価指標と評価基準にしたがって点検・評価を行うことは十分に浸透しなかった。

PDCA サイクルは何れのステップでも人材が十分でなければ、回らないことは明らかであるが、導入における第一条件は組織として PDCA サイクルを導入するという決定である。この決定が

なされた経緯については、先に述べた通りである。次に必要なことは PDCA サイクルを十分に理解した評価者である。

著者（2005）は大学評価・学位授与機構における国立大学の教養教育に関する審査の経験を基に「自己点検・評価や認証評価に必要な評価者養成」において、評価機関（評価者）が要求すべきことを要求すれば、改善が早急に行われる可能性を指摘した。すなわち、評価者が評価指標と評価基準を組織に要求すれば、組織は早急に改善される可能性を持っているのである。

当時、立命館大学には PDCA サイクルを理解した評価者が十分にいなかったことが、成果を可視化する評価指標と評価基準の導入を曖昧にしてしまった一つの原因と推察される。

当時教育開発推進機構（2008 年発足）は、まだ設置されてはなかったが、前身である大学教育開発・支援センター（1998 年発足）が教学部の一部として支援すべき立場にあったことから、結果論になってしまうが、反省すべき点は次の 2 点である。一点目は先に述べた評価者養成を提案・実現できなかったことである。二点目は、初めて学ぶこと、事例がないこと、理解が非常に困難なことについて、支援センター内の PDCA サイクル理解者が十分に認識できていなかったことである。授業の例であるが、カリフォルニア大学パークレー校の優秀教員の言葉を次に紹介する。

初回の困難さを忘れるな

私にとって、コースを初めて受け持ったときのほうが、2 回目のときよりもうまく教えることができました。自分でなぜなのか考えてみると、初めてコースを受け持ったときには、学生たちに十分に説明できるよう講義資料のある部分をマスターするために、懸命に勉強しなければならなかったことに気がきました。ところが、次の回になると、これらの概念は私にとってはすでにやさしいものとなっていました。残念なことに、この新しい概念が学生たちにとっては相変わらず難しいものだとすることを私は忘れてしまいました（香取 1995）。

5. 組織の成熟度を表す教育改革総合指標の導入について

教育力強化予算における PDCA サイクルの活用状況の反省を踏まえて共通の指標として 2007 年度に組織の成熟度を表す教育改革総合指標（通称 TERI、Total Educational Reform Indicator）が導入された。新たに導入された評価基準は PDCA サイクルを回す際の組織の変容を表したものである（詳しくは、沖ほか 2007 を参照）。

実際の TERI システムとは、エクセルにおいて 1、2 列目に大学基準協会の項目が既に記入されており、3 列目がそれぞれの項目について取組の目標、4 列目が目標に対する到達度、5 列目が次年度における改善点を書き込むコンピュータ上のアーカイブシステムである。留意事項として目的・目標、評価・検証指標、目標の達成年度を定め明示すること、PDCA サイクルに則った総括、課題整理、定量的・客観的測定（数値データに基づく評価）を行うことなどが挙げられている。本システムは PDCA サイクルを十分に理解した者にとっては理にかなった設計となっている。実際著者が幾つかの項目について着任した 2008 年に入力を試み、何ら違和感がなかった

ことを記憶している。したがって、必要なことを書き込んでおけば認証評価において、特別な作業を行う必要がないように設計されたシステムである。

ITL NEWS によれば、このシステムに関する研修会の状況が次のように報告されている（立命館大学教育開発推進機構 2008）。

2008 年度では、TERI の入力により簡易で、定量データとの突合せが可能になるように、Web ベースの入力フォーマットを作成いたしました。関係者を対象として、TERI の新入力フォーマットの説明・研修会を実施し、26 名の方にご参加いただきました。・・・

研修会では、「央教育審議会答申をどう読むか～高等教育の動向を探る～」という講演に始まり、TERI の必要性・基本的考え方の説明、TERI の具体的な活用方法と今後の作業内容についての説明などを行い、試用の時間も設けて、実際に Web ベースのフォーマットを操作していただきました。

しかし、このシステムも PDCA サイクルを回すという意味においては十分に活用されなかった。現場において、TERI システムが活用されなかった学部等からの理由は次のようなものがあげられている（立命館大学教学部 2008）。

・ TERI についての説明が十分ではなく、TERI の全体像がつかめず、意義が十分に理解できない。
・ データばかりでは教育はわからない。
・ TERI にしたら、成果がでるといった明確な成果保証が欲しい。
・ PDCA 型のマネジメントスタイルは教育分野では難しい、企業等でも上手く行っていない事例が多い。
・ 教学総括は、年度に起こった多くの事案を記録するもので、TERI では集約できない（20 ページでも集約できない）。
・ 入力する際、どれをどこに当てはめるか判らない。

上記のような TERI について意見はあるが、PDCA サイクルとは何かが十分に理解できていなかったことが大きな原因の一つとしてあげられる。何故なら、先の研修の報告にあるように研修の主な目的は TERI の新入力フォーマットの説明であり、PDCA サイクルで重要な評価指標とはどのようなものか、評価基準とはどのようにして決めるのかなど「はじめに」において説明したような具体的なことは当時何も説明をしていなかったのである。先に述べた 2007 年度の教学総括から 2008 年度に TERI に入力する資料を作成するために点検・評価項目を大学基準協会の項目とし、評価指標や評価基準を設け、それを基に学部毎の TERI 入力例を教育開発推進機構が示す予定であった。しかし、教学総括からは評価指標や評価基準になりうる材料を見出すことはできなかったことから、評価指標とは何か、評価基準とは何かが十分に理解されていなかったことが分かる。また、PDCA サイクルは、評価者のみならず、現場が PDCA サイクルを理解していなければ、回らないことも分かる。

以上のように TERI が機能しなかった理由を推察したが、裏を返せば TERI の設計から支援の在り方までが十分でなかったとことを意味するものであり、現時点で反省すれば、次の 2 点が考えられる。

TERIは、取組の目標、目標に対する到達度、次年度における改善枠と説明を設ければ、そこに正しい評価指標や評価基準が入力されることを期待したものであるが、実際には入力されなかった。その理由は4. 立命館大学におけるPDCAサイクルの認識の始まりの教育力強化予算の例で述べた初回の困難さを忘れたことである。また、同様に事例がないことに対して、新しいことを創造することの困難さを忘れたためである。このため、十分な支援に至らず、何を入力すればよいか分からないとなったものと推察される。

また、上記のTERIが活用されなかった理由をみると最なものばかりで、TERIの全体像が見えず、従来教育は測れないという概念を払拭するだけの根拠は示されず、企業でもうまくいっているところは少ないのに、本当にTERIは有効かと不安になり、積極的に活用する気になれないと推察することは容易である。

これに対して自己点検プロジェクトは研修の状況で述べたようにTERIにおけるWebベースの新入カフォーマットの説明に関する研修を主体に行っており、これらの不安を払拭する支援をほとんど行っていなかったことを反省すべきである。

本来のTERI導入の目的は上記のアーカイブシステムよりも、評価指標と評価基準にしたがって表1の評価基準の4の状態「社会のニーズの変化に対して機敏に対応するための継続的、組織的な体制が整っているレベル」に組織を成熟させることであった（沖ほか2007）。

これに対して、先に2011年度大学基準協会の認証評価を受ける際にエビデンスをつけることを徹底したことはすでに述べた通り成熟度がどのように変わったかの報告がITLニュースに次のように述べられている（立命館大学教育開発推進機構2011）。

今回の自己点検・評価報告書では、過去のことについての報告ではデータなどが添付されていることはもちろんであるが、今後の計画においてもどのような会議で誰がどのようにして合意を得たかが示されており、主に教授会の議事録が添付されていた。この状態を表1の評価基準にしたがって成熟度を見してみる。今回の自己点検・評価報告書以前は私が見る限り、成熟度2の段階であったと思われる。なぜなら、今後の計画などで、十分な合意が得られた結果であるとは思えない記述が多くみられたからである。これに対して、今回の報告書は議事録などがエビデンスとして添付されていることから合意が得られ、周知されているレベルにさしかかったことを意味すると見ることができる。私の感覚では第二レベルに両足で立っていた立命館大学の成熟度が少なくとも第三レベルに向けて片足を第二レベルから離れたことは確実であると思われる。この足を第三レベルにかけるか、元の第二レベルに戻すかは、組織の皆さんの自覚次第である。ここで皆さんに皆さんの努力によって皆さんの組織の成熟度が一段上がりかけたことをお伝えするのはTERIが指標と基準を持っているからである。この指標と基準がなければ、皆さんの努力によって何がどのように

表1 立命館大学における教育改革総合指標の成熟度評価基準

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. 形式的な検討であったり、検討が行われていないレベル 2. 具体的な検討が行われたが、学部教員全体の合意が得られていないレベル 3. 実効性が検討され、合意が得られ、周知されているレベル 4. 社会のニーズの変化に対して機敏に対応するための継続的、組織的な体制が整っているレベル |
|--|

変わったかをお知らせすることはできない。

ちなみに、2013年度実施の教育開発推進機構の教員に「あなたは自分の学部・研究科の教学改革について、現時点でどの段階の「成熟度」にあると思いますか。」の質問に対して、平均値は2.4であった（教育開発推進機構 2013）。

成熟組織とPDCAサイクルの関係をここで整理しておく。成熟組織の4段階はPDCAサイクルの次の五つの条件を満たしている状態である。第一条件は、あまりにも当然過ぎてつい忘れがちになるが、所属する組織の発展、あるいは存在価値の増大を目的に考えられることである。第二条件は、Planにおいて次の4項目を策定できなければならない。1. その組織として何を達成すべきか（学部の場合であれば、人材育成像に対してどのような能力を身に付けさせるか）目標を策定する。2. 目標を達成するために具体的に何をすべきか行動目標を定めるとともに行動する際の心得を策定する。3. 目標の成果を何によって測定するか評価指標を策定する。4. 評価を行う際の基準となる評価基準を決定する。第三条件は、Doにおいて、各自の行動が目標の達成に資することを常に確認、実感することができるよう目標に対して共通認識を持ちつつ、計画の遂行にあたることができる。さらに、目標達成のために必要なことがあれば、常に提言が行われる。第四条件は、評価がPlanにおいて決定した評価指標と評価基準にしたがって行われる。また、評価のために必要なデータは計画的に収集、整理されるように日常業務の中に組み込まれている。第五条件は、改善が評価結果、前回の目標、社会状況などデータや事実に基づいて、連続性のある次のPlanが立てられることである。

なお、2008年度からTERIを導入するにあたっての学部等への依頼文の一部を次に示した（立命館大学教学部 2007）。

教育改革総合指標・行動計画（仮称）の特徴

（1）学士課程教育全体を総合的に捉える指標の設定

各学部が、学校教育法や大学設置基準に基づき、育成する学生像や教育目標に従って教育課程を設定することが求められる中で、学士課程教育全体を総合的に捉える指標の設定が求められる。また、7年に一度の認証評価機関による第三者評価の義務化を踏まえて、大学基準協会の認証評価項目と連動させた指標を設定することで、学士課程全体を組織的に評価する「総合指標」を設計した。これにより、第三者評価への対応を一元的に管理することが可能となり、次年度早々に提出が求められている「中間報告」の作成や、7年に1度の認証評価に向けた作業が簡便におこなえるようになる。

（2）、（3）については省略

（4）PDCA マネジメントサイクルの実施

教学部では、2004年度より教育力強化に向けた評価・検証指標の設定をおこない、4年に一度の全学協議会確認事項に合わせて、毎年度および4年ごとにPDCA マネジメントサイクルに沿った、教育力強化に向けた自己点検・評価をおこなってきた。

今回の提案では、このPDCAに基づくマネジメントサイクルを踏襲して、各年内においては、各学部における事業計画にあたる開講方針作成（10月）の際に、総合指標を作成す

ることで翌年度の事業計画を示し、事業報告にあたる教学総括（3月）においては、総合指標に基づいた評価と検証をおこなう形式を導入することとした（初年度は導入のため、別日程で運用する）。

なお、このマネジメントサイクルは、4年間継続して取り組むことで、大学基準協会による認証評価、全学協議会に対応する4年間のPDCAマネジメントサイクルとも連動させることが出来る。

6. 新 TERI とそれを機能させるための学部等への支援

これまでの取り組みの反省に基づき 2011 年度新 TERI の開発を行っている。新 TERI 活用の考え方は全ての施策を PDCA サイクルで回すのではなく、少数の重要な施策について「重点行動計画」を策定して PDCA サイクルを回し、その成功体験を通して、この手法の有効性を学部・研究科に浸透させてゆこうというものである。システム上変わったことは、評価指標と評価基準を必ず書かなければならないように指標・基準という枠が設けられたことである。

支援の基本的な考え方は新 TERI というアーカイブ機能への書き込み方の修得ではなく、PDCA サイクルとは何か、行動計画を策定する際に、目標はどの程度具体的であればよいか、評価指標は何か適当か、適当な評価基準とは何かなどワークショップを通して体得し、組織が成熟することを期待するものである。

新 TERI を推進するための提案文章の一部抜粋を以下に示した（立命館大学教学部 2011）。なお、立命館大学では、全学部・研究科において毎年度末に「教学総括」を行っているので、それが前提で書かれている。

重点行動計画策定事項の明示

計画概要の項目の中から、2012 年度において「重点行動計画化」する事項を数点抽出し明示する。これらの項目については、新 TERI を用いて、行動計画ごとに詳細な評価基準・評価指標を別途策定し、これにもとづいて実行したうえで、年度末にその結果を指標・基準に当てはめて評価する。これにより、本行動計画に関連する「教育目標」の達成度を学部ごとに測定することとする。

教育改革総合指標・行動計画（TERI）を用いた重点行動計画策定・運用

学部・研究科ごとに定めた「重点行動計画化」事項については、TERI に入力し、指標・基準を定めて進捗管理、達成度評価等を進める。これらの重点行動計画事項は、2012 年度重点行動計画として、学園の事業計画委員会に提出するとともに、2012 年度教学総括の折にも教学総括・計画策定様式とともに教学対策会議²⁾にて、情報共有する。

各学部・研究科等に対する支援について

重点行動計画策定や TERI への具体的な入力・進捗管理に際しては、多数の教学取組のなかから、学部等としての重点課題を選択する必要がある。・・・・・・・・

重点行動計画策定にあたっては、各学部・研究科等のこれまでの教学総括や計画、全学協議会にむけた学園通信（学部等版）、大学基準協会機関別認証評価における助言等において

明らかになった各種教学事項等をどのように計画化するか、教育開発支援センターが、その手法や策定上の工夫について研修、説明会、ワークショップ等を開催しサポートする。

7. ワークショップおよびその成果

教育開発推進機構・教育開発支援センターでは PDCA サイクルを本学に浸透させることを目的に 2011 年度に学部・研究科執行部対象の Plan の 4 項目を決定するワークショップ（WS）開催を提案したところ、2011 年度 32 学部・研究科中 15 学部・研究科から依頼を受け学部執行部を中心に 18 回の WS を開催したことが報告されている（立命館大学教育開発推進機構 2012a）。

なお、2012 年度において、ほぼ学部・研究科の WS を終了している。

WS の概要はツリー構造図を用いて、学部の人材育成像の中から教育目標を 1 つ選び、その教育目標を達成するための幾つかの施策を考案し、教育目標、各施策の達成状況を測定する評価指標と評価基準を設定するものである。WS は 2 時間で、最初の 30 分間は PDCA サイクルとは何か、達成目標、評価指標、評価基準の設定の仕方などの説明である。次に実際の人材育成像から教育目標を抽出して、施策の設定、評価指標、評価基準の設置に 1 時間、最後に各グループから発表を行い、それについて講評を行うことが基本である。

WS の後に参考になったか、企画内容の今後の活用についてなどアンケート調査を行った結果は ITL NEWS によれば次のようになっている（立命館大学教育開発推進機構 2012a）。

大変参考になったが 67%、まあまあ参考になったが 28% であり、95% が参考になったと回答している。活用については学部等の活動に是非活かしたいが 59%、機会があれば活かしたいが 35% であり、94% が生かしたいと回答しており、WS そのものは意義あるものであったと考えている。

自由意見を拾ってみると次のような意見が寄せられており、これらの意見はプロジェクトが意図するものばかりであった。

自由意見

・短時間ではあったが、本質に触れることができたと思う。但し、完成度を高めるために相当な負担が見込まれるので、講師のおっしゃった「幸せになれるか」をどの程度共有できるかがキーとなるだろうと思った。・ワークショップ大変参考になった。講師のおっしゃる「みなでやろうと思えるか」、その体制が作れるかの話が参考になった。・学部メンバーの多くが参加し全体のレベルが上がらないと実効が上がりにくい気がする。教員と職員共同のワークショップに意味があると思った。・今回と同じように実践する内容、具体的教育内容にそったワークショップで実践的に学べると嬉しい。・各科目の到達目標や、学部の DP：CP をもっと練らないといけないと感じた。学部の教員全体に対して講演していただきたい。

成果については ITL NEWS によるとつぎのように紹介されている（立命館大学教育開発推進

機構 2012b)。

2012 年 11 月現在の各学部・研究科の新 TERI への入力状況は学部においては、13 学部中 9 学部、研究科においては 19 研究科中 8 研究科が入力済みである。これらの入力状況を次の視点で評価を行ってみた。重点行動計画に対して、評価指標と評価基準が示されていれば、5 点法の評価 3 とし、PDCA サイクルの Plan として妥当な範囲とした。ただし、基準の取り方が大学人の常識からみて、あり得ない場合やそのような状態になることが異常な状態であると見られた場合は、1 点減点とした。したがって、適切な評価指標と評価基準が示されていなければ、評価は 1 か 2 となり、適切な指標と基準が示されていれば評価 3 以上となる。限られた字数の資料で評価 5 に相当するものはない。このような視点で評価を行うと、評価 2 が 6 学部・研究科、評価 3 が 8 学部・研究科、評価 4 が 3 学部・研究科であった。評価 2 の内訳は評価基準に評価指標を示しており、基準が示されていないものが最も多く、次いで形式的には評価 3 であるが基準の取り方が適切でないために減点となったものや基準に数値が入っていないものなどが見られた。

ちなみに、その後もワークショップや研修会を続けており、2004 年度の PDCA サイクル導入に向けた取り組みからトータルすると行った PDCA サイクルに関する研修やワークショップの総数は公式・非公式を含めると約 50 回に達しており、その大部分の講師を教育開発支援センターが担っている。

8. 自己点検プロジェクトの自己点検・評価

教育開発支援センターでは毎年年度初めにプロジェクトの計画が提出され、その計画書には年度計画の成果を見る評価指標と評価基準を記載することになっている。その評価指標と評価基準にしたがって行われた自己点検プロジェクトの自己点検・評価が ITL NEWS に次のように報告されている（立命館大学教育開発推進機構 2012b)。

「2012 年度教育開発推進機構プロジェクト名：教学改善・自己点検プロジェクト、課題・テーマ：自己点検・評価報告書作成支援

評価指標：新 TERI に登録された重点行動計画が PDCA サイクルの Plan として妥当なものの割合

評価基準：評価 4：80%以上、評価 3：65%以上 80%未満、評価 2：50%以上 65%未満、評価 1：50%未満

この評価指標は入力された計画の内の何%が妥当であるかを見ているので、これに従うと 65%となるが、目的は高い評価を得ることではなく、目的は組織全体が成熟組織に変わることであるので、全学部・研究科中の割合とすることが妥当であるとの考えの基に評価を行った。すなわち、32 学部・研究科中妥当なものは 11 学部・研究科であるので、妥当な割合は 34%となり、評価は 1 である。

その後も、研修を続けるとともにフィードバックを行うことで、2014年10月1日現在、PDCA サイクルの計画として妥当な評価指標と評価基準は入力されている割合が50%に達し、評価1を脱した。

しかし、新 TERI の導入に向けての学部執行部の研修を中心に始めて、評価1を脱するまでに約3年半を費やしていることから、自己点検プロジェクトは次のように反省している。この研修の大部分は DP から具体的な目標を抽出し、その目標を達成したことを測定する評価指標と評価基準を設定する2時間程度のものであった。ワークショップの成果の結果や自由記述から推察すると「分かった」という感覚までは到達したが、それを現場で具体的に活用できるまでには至っていなかったことを自己点検プロジェクトが認識できていなかったためである。

なお、2013年度後半からは1日研修や時間無制限（学部の要望に応じて）の研修に重点を置いている。

9. 答申が期待する PDCA サイクルの理解者

教育開発総合指標で示した評価基準を一段階あげるのに会社において一般的には2年が必要であるといわれている。何故そのように時間が必要であるか。それは人が変化しなければならないからである。コンピュータや教育環境はお金をかければ比較的短時間に変えることができるが、人は交代させることができないので、育つのを待たなければならないのである。PDCA サイクルを回して成果を得るためには組織員全員がPDCA サイクルを理解していなければならないことは言うまでもないが、これは一朝一夕にできないことから、一段階上がるのに2年が必要であるといわれる所以である。

立命館大学は2004年に教育力強化予算を導入する際、PDCA サイクルを意識してから10年が経過して、後に述べるように初めて緒についたという状態である。これ以降は推察に過ぎないが、この10年間に全学的なPDCA サイクルが緒につくまでのPDCA サイクルの理解者の配置について考察してみる。

教育力強化予算にPDCA サイクルを導入時にははっきりと「確かな学力」を身に付けさせ、その形成の上で「豊かな個性」を涵養するために、「教育力強化予算（4億円）」にどのような成果を生み出したかを可視化できるPDCA マネジメントサイクルが組み込まれたとあり、「評価・検証指標」が必要であると謳われていることから、少なくとも理事会メンバーの何名かはPDCA サイクルをかなり正確に把握していたものと見るができるが、全体から見ればほんの一握りの者に過ぎなかったといえる。現場でのPDCA サイクルへの理解は、実行することについて計画を立て、それを実行し、点検・評価を行った後、悪いところがあれば、改善して次の計画をたてることであり、既に自分達が行っていることに他ならないという程度であったと推察される。この時点で次の段階に進むためには少なくとも必要なPDCA サイクルの理解者は評価者であることは既に述べた通りであるが十分ではなかったと推察される。

TERI 導入の2008年当時は一握りのPDCA サイクル理解者に加えて、TERI のアーカイブシステムを見ると、TERI 設計グループはPDCA サイクルを理解していたと推察される。何故なら、TERI 入力の実行の目標、目標に対する到達度、次年度における改善点などの表現をみると、目

標には具体性が必要であり、到達度を測定するためには評価指標と評価基準がなければならないことが理解者であれば容易に想像できるからである。ただし、その理解者は初めて学ぶことや事例のないことを創造することの難しさの理解には至っていなかったことは先に述べた通りである。

これらの事実から推察すると 2011 年度時点における PDCA サイクルの理解者は 2004 年当時に加えて、TERI 設計者と他にわずかな者と推察される。この状態では PDCA サイクルの波を起こすには理解者が点在するに過ぎず、この点を線に、面へと広げなくてはならない。

PDCA サイクルの理解者とはどの程度の理解者かということになるが、Plan において、具体的達成目標を定め、評価指標と評価基準を設定できること、PDCA サイクルに則った報告書を書けること、PDCA サイクルの視点で報告書を評価できることという程度である。これを自学自習で修得することはかなり困難であるが、例えば私立大学連盟が主催しているマネジメントサイクル (PDCA サイクル) 修得研修 (二泊三日) に参加することにより、これらを修得することが可能である。この研修に参加した者を PDCA サイクルの理解者とみなすと PDCA サイクルの理解者は 2014 年度 PDCA サイクル推進側にも沢山おり、点から線へと連なりつつあることから、PDCA サイクルの推進体制は構築されつつあると見なすことができよう。

10. 現場の成熟度について

はじめに述べたように、PDCA サイクルが稼働し、成果を得るための条件は、「学位授与の方針である教育目標は具体的なものであること。具体的な目標とは成果を客観的な指標によって測定できるものであること。目標を達成するために学内の共通理解を確立すること。」であった。

立命館大学では全ての学部・研究科で必要十分な教育目標を定めていると保証させるものではないが、かなり具体的な教育目標を定めてホームページや履修要項に公開している。評価指標を設定できるかについては TERI 入力状況から、半数の学部・研究科は評価指標と評価基準の設定のためのスキルを身につけていることが明らかとなった。共通理解の確立は共通認識の確立と見ることができ、2011 年の大学基準協会の認証評価を受ける際の全ての記載事項にエビデンスをつけることを徹底したことで、かなりの学部・研究科が教育改革総合指標の 3 段階である「実効性が検討され、合意が得られ、周知されているレベル」に近づきつつあるものと見ることができ

11. IR プロジェクトの活動

現場も上記のように PDCA サイクルがまわる状態に成熟しつつあり、PDCA サイクル推進側も線になりつつあることから、一見 PDCA サイクルが回りはじめるように思われるが、もう一つ大切なことは、評価指標と評価基準により、成果を可視化するためのデータの収集方法の確立である。普通であればデータの収集方法の確立に 1-2 年は必要であるが、幸いなことに本学では 2009 年度より、教育開発推進機構の IR プロジェクトが「学生の学びの実態調査」と称して学習成果や学習経験について綿密な調査を行い、6 年間のデータが蓄積されており、全てではないが学習成果のかなりの部分をこれらのデータでカバーすることができる。IR とは Institutional

Research の略で、機関の計画策定、政策決定、意思決定を支援するような情報を提供することが目的であると言われている。今後の学部・研究科の計画や意思決定に必要なデータを得るために、学部と教育開発推進機構の IR プロジェクトが共同で調査を行っているのが「学生の学びの実態調査」である。

12. 2014 年度の学部・研究科における自己点検・評価報告書について

2014 年度までの学部・研究科の自己点検・評価報告書は担当副学部長や副研究科長によって書かれた学部や研究科の教学総括を基に大学共通の視点で教学部の職員と学部職員がキャッチボールを行いながら、まとめるという作業を行っていた。しかし、教学総括自体に評価指標と評価基準による点検・評価があまり行われてこなかったことから、自己点検・評価報告書にも評価指標と評価基準にしたがって行われる点検・評価はあまり見られなかった。すなわち、IR プロジェクトが学部・研究科に施策の方向性をデータに基づいて行う材料を提供し続けていたにもかかわらず、そのデータが教学総括に活かされることは少なかったのである。

ところが、2014 年度になって、幾つかの学部・研究科が教学総括や自己点検・評価報告書において積極的に評価指標と評価基準に基づいてデータを点検・評価するように変容した。これは、TERI 入力などを通して学部の PDCA サイクルの理解が深まっていたことと教育開発推進機構が項目毎の評価指標と評価基準の事例を示し、各種データの活用例を示したこととの相乗効果であると推察される。

先にも述べたように IR プロジェクトによる学びの実態調査は 2009 年度より行われておりデータは既に存在したので、もっと速い段階において、活用事例を示すべきであったことは教育開発推進機構の自己点検プロジェクトとしては強く反省すべき点である。

実際の「2014 年度自己点検・評価報告書 立命館大学」を見ると 33 学部・研究科の内、7 学部・研究科が「はじめに」において述べた答申が期待する評価指標と評価基準にしたがってデータの点検・評価が行われている（立命館大学自己評価委員会 2014）。

これらの学部・研究科は TERI 入力の評価指標と評価基準や学生実態調査のデータを積極的に活用するばかりでなく、必要なデータについてはアンケートなどを用いて自主的に取り組んでいる。

具体的な変容について述べると「2012 年度自己点検・評価報告書」（2013 年度は教学分野の公表なし）では評価指標の用語は 4 回用いられているが、そこに具体的な評価指標は一つも見られないのに対して（立命館大学自己評価委員会 2012）、「2014 年度自己点検・評価報告書 立命館大学」では 180 回評価指標という用語が用いられており、解説部分に用いられたものを除けば、大部分に具体的な評価指標がそこに示されている。教育理念・教育目標は周知され、公開されているかの項目の周知の部分の事例を一つ次に示した（立命館大学自己評価委員会 2014）。

②-1 評価指標

b. 周知について：教職員（人材育成像（b-1）及び学位授与方針（b-2））

周知について、スポーツ健康科学部では教員が知っているだけでは不十分と考え、学生に説明することを前提として、把握の程度を2014年7月に実施した「スポーツ健康科学部・研究科教職員アンケート」の「問2 スポーツ健康科学部の人材育成像は次のように謳われています。これらのことをどの程度把握されておりましたか。」、及び、「問3 スポーツ健康科学部の学位授与の方針（教育目標）は次のように謳われています。どの程度把握されておりましたか。」の回答における「5・資料がなくても、完全に説明できる程度の把握である。」、及び、「4・資料がなくても、かなりの部分説明できる程度の把握である。」の回答率の和を用いることとした。

c. 周知について：学部生

学部生への周知度については「学びの実態調査」による、「問7 スポーツ健康科学部の教育理念と教育目標は下記のとおりです。読んだ上で、設問に進んで下さい。」とし、「(1) あなたはスポーツ健康科学部の教学目標を知っていましたか。」と質問した結果の「知っていた」の回答率を、評価指標として用いた。

②-2 評価基準

アンケートによる評価の場合、調査対象者の特性（教職員、学生等）を考慮して、評価基準の原則を以下のように設定することとする。

<アンケートによる評価基準の原則：教職員対象>

アンケートによる調査対象者が教職員である場合、以下の手続きに従って、評価基準を設定した。

第一に、教職員の回答の90%以上が認めたり、賛同したりしていれば十分と考えた。

第二に、評価3の得点範囲が、評価4及び評価2よりも広いことが適切であると考えた。

第三に、評価3の得点範囲は20%、評価4及び評価2の得点範囲は10%が適当であると考えた。評価2よりも低い得点を、評価1とすることにした。

以上より、アンケートによる調査対象者が教職員である場合の評価基準を、以下のように設定することとした。

評価5：90%以上、評価4：80%以上90%未満、評価3：60%以上80%未満、評価2：50%以上60%未満、評価1：50%未満

<アンケートによる評価基準の原則：学生対象>

アンケートによる調査対象者が学生である場合、教員集団よりも学生は多様性に富んでいると考えられる。その特性を踏まえて、以下の手続きに従って、評価基準を設定した。

第一に、学生の回答の80%以上が認めたり、賛同したりしていれば十分と考えた。

第二に、以下、20%減じる毎に評価を一段階下げることとした。

以上より、アンケートによる調査対象者が学生である場合の評価基準、以下のように設定することとした。

評価5：80%以上、評価4：60%以上80%未満、評価3：40%以上60%未満、評価2：20%以上40%未満、評価1：20%未満

②－3点検・評価

b-1. 周知について

教職員人材育成アンケートの回答率に関しては、問2の「人材育成の把握」において、「5. 資料がなくても、完全に説明できる程度の把握である：50.0%」、及び、「4. 資料がなくても、かなりの部分説明できる程度の把握である：45.5%」であり、合計95.5%であった。

b-2. 周知について：教職員（学位授与方針）

また、問3の「学位授与の方針（教育目標）の把握」において、「5. 資料がなくても完全に説明できる程度の把握である：22.7%」、及び、「4・資料がなくても、かなりの部分説明できる程度の把握である：68.2%」であり、合計90.9%であった。

問2及び問3の「理念・目標を把握していたか」について基準にしたがって評価を行うと、いずれも評価5である。

以上の結果から、スポーツ健康科学部の教育理念・目的は教員に十分に周知されていることが分かる。

c. 周知について：学部生

「学びの実態調査」の「教学目标を知っていたか」との設問に対して、2012年度は56.1%の学生が、2013年度は65.3%の学生が「知っていた」と回答した。この結果から、評価は、3から4に上昇している。

これらの点検・評価は周知に対して、教員と学生の両者に対して行われていること、評価基準の設定に意味を持たせていること、および、理想に対して現状が示されているところが優れた点である。

以上のように、これらの各部・研究科の取り組みは大部分の項目において評価指標と評価基準が設けられており、立命館大学のPDCAサイクルが回り始める原動力に十分になりうるものである。さらに、学部・研究科の自己点検・評価とIRプロジェクトが提供するデータが結びつくことで、教育開発推進機構のIRプロジェクトと自己点検プロジェクトの連携が必要であることは明らかであり、既に連携に入っている。

以上のような取り組み状況において、立命館大学のPDCAサイクルは2014年度に緒についたと言って差し支えないだろう。さらに言えば、緒につくまでに10年の月日を要したが、何処かの先例をそのまま導入したものではなく、思考錯誤を繰り返しての到達は立命館大学の足腰の強さを示すものである。

注

1) 全学協議会とは、よりよい教学改革・学生生活支援策の創造をめざして、1948年に先駆的な学生参加の試みとして常任理事会、校友会、大学院生協議会、教職員組合および生活協同組合（オフザバー）の代表者で構成する協議の場である。

そこでの議論をふまえてまとめられる「全学協議会確認」は、学生の実態に見合った政策を理事会が決定することに大いに貢献しており、立命館大学の文化となっている。

2) 教学対策会議とは、各学部副学部長（学部教学、大学院担当）および独立研究科副研究科長を構成員として諸課題の調整を行っており、学部・大学院の状況に対する共通の認識を形成すべく組んでいる会議であり、2012年度より教学委員会と改称。

参考文献

- 浅野昭人「評価・検証指標に基づく教育力強化予算」『大学時報』309号、2006年、100-104頁
- 香取草之助監訳『授業をどうする！』東海大学出版会 1995年 16頁
- 沖裕貴, 井口不二男, 新野豊, 浅野昭人, 南浦秀史, 陰山賢博「教育改革総合指標（TERI）の開発—FDの包括的評価を目指して—」『立命館高等教育研究』第7号、2007年、61-74頁
- 中央教育審議会『学士課程教育の構築に向けて（答申）』、2008年
- 立命館大学大学評価委員会『2010年度立命館大学大学評価結果報告書』2010年（http://www.ritsumei.jp/profile/pdf/houkoku_101222.pdf）
- 立命館大学自己評価委員会『2001年度自己点検・評価年次報告書』2001年 第16章 16-3頁
- 立命館大学自己評価委員会『2003年度自己点検・評価報告書』立命館大学 2003年
- 立命館大学自己評価委員会『立命館大学に対する相互評価結果ならびに認証評価結果報告書』2005年（http://www.ritsumei.jp/public-info/pdf/public_03_01_a.pdf）
- 立命館大学自己評価委員会『2010年度自己点検・評価報告書』立命館大学 2010年
- 立命館大学自己評価委員会『立命館大学に対する大学評価（認証評価）結果』2012年（http://www.ritsumei.jp/profile/pdf/a10_a2012.pdf）
- 立命館大学自己評価委員会『2012年度自己点検・評価報告書』立命館大学 2012年 http://www.ritsumei.jp/profile/pdf/hyoka_2012.pdf
- 立命館大学自己評価委員会『2014年度自己点検・評価報告書』立命館大学 2014年 http://www.ritsumei.jp/profile/pdf/hyoka_2014.pdf
- 立命館大学教学部「教育改革総合指標・行動計画」（仮称）に基づいた2008年度からの教学改革計画策定・運用方針について（中間報告）2007年8月2日 常任理事会サマーレビュー（中間報告：教学部）
- 立命館大学教学部「教育改革総合指標・行動計画の今後の進め方と開発経過について（案・報告）」、2008年4月21日教学対策会議資料（教学部）
- 立命館大学教学部「2011年度教学総括 2012年度計画概要」策定および2012年度からの教育改革総合指標・行動計画（新TERI）の運用について」教学対策会議資料（起案：教育開発支援課）2011年10月24日
- 立命館大学教育開発推進機構「TERI研修会報告」ITL NEWS (No.11)、2008年、8頁
- 立命館大学教育開発推進機構「皆さんの努力が組織の成熟度を一段？？押し上げました—大学基準協会の認証評価を受けて—」ITL NEWS (No.20)、2011年、5頁
- 立命館大学教育開発推進機構「教育の質保証に対する教育開発支援センター自己点検プロジェクトの取組」ITL NEWS (No.22)、2012a年、10頁
- 立命館大学教育開発推進機構「“今からでも遅くない！”教育の質保証に向けた取り組み（PDCAサイクル）

立命館大学の自己点検・評価（PDCA サイクル）が緒につくまで

の推進—各学部・研究科における重点行動計画の新 TERI（教育改革総合指標）への入力状況—」ITL NEWS、(No.24)、2012b 年、5 頁

立命館大学教育開発推進機構「教育開発推進機構の大学基準協会対応の自己点検・評価用アンケートに実施について」第 13 回 立命館大学教育開発総合センター会議資料 2014 年 1 月 27 日

安岡高志「自己点検・評価や認証評価に必要な評価者養成」『大学教育学会誌』第 27 巻・第 2 号、2005 年、129-134 頁

財団法人大学基準協会 じゅあ 第 41 号 平成 20 年 10 月 1 日

(<http://www.juaa.or.jp/images/publication/pdf/juaa41.pdf>)

Until self-assessment of Ritsumeikan University with PDCA cycle is to be implemented

YASUOKA Takashi (Professor, Institute for Teaching and Learning, Ritsumeikan University)

Abstract

Ritsumeikan University has introduced a PDCA cycle for visualizing outcomes of education and learning since 2004. After ten years passed, the PDCA is presently implemented for self-assessment of the university system. This paper then reviewed the progress in the system aiming to establish the PDCA framework during a decade from various aspects such as human resource for promotion, maturity of the operating groups, pressure from outside the system, collaboration with other departments and so on.

Keywords

PDCA cycle, Self-assessment, Evaluation of Maturity of the System, Japan University Accreditation Association, Undergraduate course education