

教学監査基準と解説

「教学監査基準」

本教学監査基準は、大学の経営が適切な戦略計画を有し、教学部門が実施している教学諸活動によってこの戦略計画が達成されているかどうかを、大学の経営部門自らが、適切な戦略計画の構築とその達成のために実施している「経営のPDCAサイクル」の健全性と、この戦略計画達成を主として担っている教学諸活動に内在する内部質保証システム（「教学のPDCAサイクル」）の健全性を検証することによって把握することを基本とし、もって健全な大学経営に資する事を目的としている。

つまり本教学監査基準では、その実施に際し、適切な戦略計画が存在し、その達成のための経営のPDCAサイクルと、この戦略計画達成を主として担う教学諸活動に内部質保証システム（「教学のPDCAサイクル」）が内在している、という大学経営のあるべき姿を前提としている。

次頁の図1にはこの大学経営の有るべき姿、図2には戦略計画の例を示す。これらの図の解説を含む、上記の教学監査の前提となる大学経営のあるべき姿については、p5～9の「前文（大学の戦略経営に必須の機能と教学監査の必要性）」で解説している。

また、本基準に付随する「教学監査基準の解説」には、教学監査の目的、内容、位置付け、実施体制、実施の前提条件、実施の際の評価項目の設定法等、教学監査実施に当たって留意すべき点について解説するとともに、最後に本基準を適用して監査を実施する場合の、条項ごとの評価の観点を示している。

本教学監査基準等の活用を通じ、各学校法人の教学諸活動の質とレベルが向上し、これによって各学校法人の経営目標達成、大学経営の長期的健全性確保、ひいては大学の社会的価値の向上の助けとなれば、大学監査協会にとってこれ以上の喜びはない。

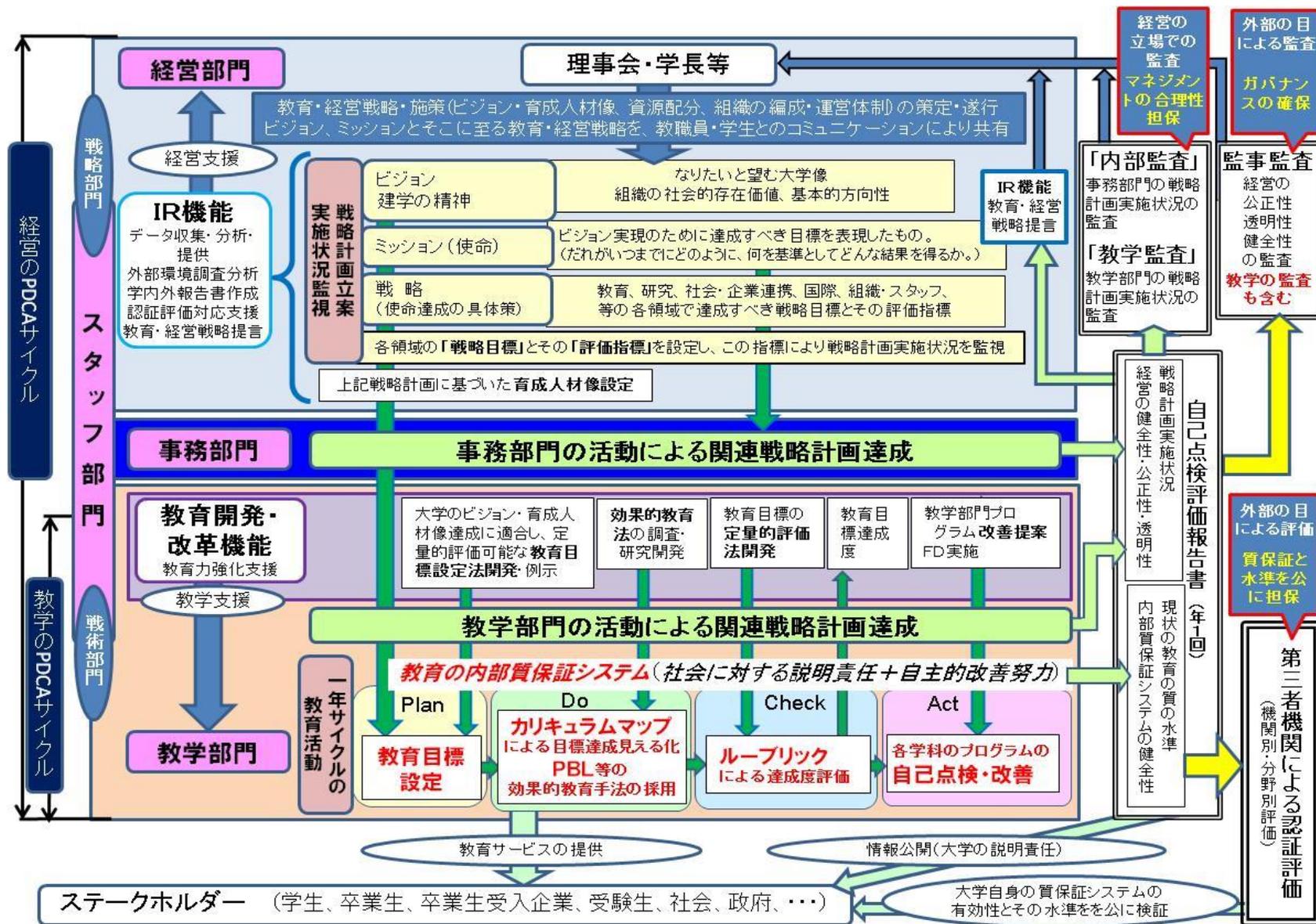


図1 大学経営の健全性確保と教育の質保証のための大学の機能



図2 戦略プランの例

前文（要旨）

本教学監査が想定する大学経営の有るべき姿と、教学監査の内容についてのまとめ

(1) 大学の健全な経営のために、経営部門が果たすべき第一の責務は、大学が進むべき方向とその先の目標を明確に示すことにある。経営部門はこの責務を果たすために、自大学の目指す目標と方向性を明確にし、それを実現するための具体的なロードマップを戦略計画として策定し、その達成のために必要な施策を実施する必要がある。これは「経営の PDCA サイクル」（下記用語の説明参照）の適切な構築と運用によって実現される。

(2) 教学部門は、この大学の戦略計画を受けて、その目標達成のために教学諸活動の目標を設定し、これを実現するために、内部質保証体制を内包した教学諸活動プログラムを構築、実施する。この内部質保証体制は「教学の PDCA サイクル」（下記用語の説明参照）の適切な構築と運用によって実現される。

このような教学諸活動によって学生と社会に質とレベルの保障された教学諸活動の成果を提供することを通して、大学の戦略計画が達成される。

(3) 上記に示す経営部門、教学部門それぞれの効果的、効率的な活動のためには、それぞれの PDCA サイクルを構築し、これらを効果的、効率的に運用する必要があるが、そのためには、スタッフ部門である IR 部門（下記用語の説明参照）、教育開発・改革部門の設置とそれらによる支援活動が必要である。

(4) 教学監査は、経営部門自らが、大学経営の目標である戦略目標が教学諸活動によってどのように達成されているかを点検評価し、経営改善に資するために実施するものである。このように教学監査は経営の PDCA サイクルの Check に当たり、大学が策定した戦略計画達成の要（かなめ）となるものである。

教学監査の実施に当たっては、戦略目標とその達成システムである経営の PDCA サイクル、および、教学部門の内部質保証システムである教学の PDCA サイクルが、有機的に機能する経営戦略システムとして、既に設定されていることが前提であり、これらのシステムの合理性を評価するのが教学監査の役割である。

教学監査では、教学部門の内部質保証体制である教学の PDCA サイクルの各段階がきちんとシステム化されており、これによって教学諸活動の質と水準がシステムの的に保証され、これにより大学の戦略目標が達成できているか、という「組織、システムとしての戦略目標達成の体制とその運用結果」を点検評価するものであり、教職員個々の業績等を点検評価するものではない。

（用語の説明）

IR（Institutional Research）：大学における諸活動に関する情報を収集・分析することで、計画策定支援、意思決定支援、政策形成支援、評価活動支援、個別テーマ調査研究、データ管理・分析、外部・内部報告書作成、などの学内の経営・改善活動を支援するとともに、外部に対して説明責任を果たす機能

PDCA サイクル：事業活動における生産管理や品質管理などの管理業務を円滑に進める手法の一つ。Plan（計画：業務計画を作成する）→ Do（実行：計画に沿って業務を行う）→ Check（評価：業務実施が計画に沿っているかどうかを確認する）→ Act（改善：実施が計画に沿っていない部分を調べて処置をする）の4段階を繰り返すことによって、業務を継続的に改善する。

前文（大学の戦略的経営に必須の機能と教学監査の必要性）

大学を取り巻く昨今の状況は、入口では少子化による定員充足の未達、およびこれに伴う実質的・大学全入時代到来による入学者の質の低下が起こり、また出口では企業のグローバル化、国際経済の低迷による採用数減と質の高い学生への要求、などのように厳しさを増している。このため大学の経営においては、従前のように毎年同じ事を繰り返しているだけでは早晚破綻を来すことになりかねない状況となっている。

このような状況下で学生を受け入れ、これを企業・社会が要求する質の高い学生として送り出していくためには、大学は高いレベルで質が保証された教学諸活動（教育、研究、社会貢献）、とくに教育の成果を安定的に供給していく必要がある。現今の厳しい予算的・人的資源の制約の中でこれを実現していくためには、教学諸活動の質保証のための効果的・効率的なシステムである「内部質保証システム」の構築が必須となっている。

大学経営の目的は、このような内部質保証システムを内包した教学諸活動によって、レベルが高く質の保証された成果を企業・社会に安定的に供給し、これらの活動によって大学経営の長期的健全性を確保し、かつ、大学の社会的価値を向上させていくことにある。

この目的を達成するためには、自らの大学がこのような活動によって社会の中でどのような役割を果たそうとしているのか、という社会の中で自らの大学の役割・立ち位置（他の大学に対する個性・特長）を明確に認識し、これを踏まえた教学諸活動実施の際の目標とすべき中・長期の戦略計画を策定し、実施し、達成する、という戦略的経営が必要となる。このように、大学の社会の中で役割を認識し、大学の個性・特長を明確化することは、大学の「機能別分化」と呼ばれており、今後の大学経営においてまず議論すべき重要な経営判断事項である。

大学経営の役割は、このような自大学の立ち位置を念頭に置いて自らの大学の個性・特長の実現のための中・長期戦略計画を策定し、それを内部質保証システムが内包された教学諸活動によって達成していくことにある。

大学経営を合理的（効率的、健全、有効）に実施していくためには、上記の大学経営の役割を具現化した経営のPDCAサイクル（p4用語の説明参照）の構築が必要で、そのためには各種の点検評価の枠組み、すなわち、経営機能が自ら実施する「内部監査」、「教学監査」と、これらとは独立した「監事監査」、「第三者機関による認証評価」、および業務自体に組み込まれた「内部質保証システム」（教学機能においては教学のPDCAサイクル）が必要とされている。以下に、大学の合理的経営のために必要なこれらの機能それぞれの役割と内容、およびこれらの相互関係について述べる。

1. 健全な大学経営のために大学が具備すべき機能

大学全体の機能は、図1に示すように経営部門が果たすべき機能と教学部門が果たすべき機能に分けられる。図1にはこのほかに事務部門が記載されているが、本基準は教学部門を対象としているので、事務部門の機能等については説明を省略する。各機能の役割を以下に示す。

1.1. 経営部門の機能

経営機能は、大学の建学の精神にもとづき、自大学の立ち位置を念頭において、ビジョン・使命・戦略からなる中・長期の戦略計画を立案することで大学経営の方向性を適切に定め(Plan)、これを毎年の戦略目標に落とし込んで、経営・教学両機能が達成すべき目標を策定し(Plan)、その実現のための施策(資源配分、組織編成、人材育成)を策定・実施することで、事務部門と教学部門の活動によるこの戦略計画達成を支援し(Do)、策定した戦略目標の達成状況と経営の健全性の把握・監視のために、事務部門と教学部門を対象として内部監査と教学監査を実施し(Check)、その結果に基づいて必要な改善を行う(Act)、という経営のPDCAサイクルを構築し回すことで、大学経営の健全性を将来にわたって確保し、またその価値を向上させる役割を担っている。

大学において従来実施されてきた内部監査と呼ばれる監査は、事務部門の合法性の点検を主たる目的として実施されてきたが、本基準では、「内部監査」と「教学監査」を下記のように規定する。

① 本基準で規定している「内部監査」の内容

本基準で規定している「内部監査」は、理事会が定め、理事長が中心となって執行する戦略計画に基づいた事業計画の合理的な遂行に貢献するため、経営機能自身はその監査体制を整備し、自ら経営している大学の業務全体の経営状況を把握し、経営にフィードバックするために実施するものである。ここで監査の対象である大学業務の中には、事務部門にかかわるマネジメント・プロセスのみならず、大学の本来業務である教学諸活動(教育、研究、社会貢献)も当然その対象とするべきであるが、後者に対する監査は、大学の事業計画達成を支援するための監査、という趣旨は同じであるが、事務部門と教学部門の業務内容の違いに応じた差異があるので、教学部門を対象として、このような趣旨で実施する監査を特に「教学監査」と呼び、これを除いた事務部門の業務を対象とした上記の趣旨の監査を「内部監査」と規定する。

② 本基準で規定している「教学監査」の内容

大学の経営機能が自ら設定・明示している大学全体の戦略計画が、自らの大学で実施されている教学諸活動によって効果的に達成されているかどうかを把握し、これを経営にフィードバックすることで、経営活動を支援することを目的としている。

このような経営のPDCAサイクルの一環である、「内部監査」「教学監査」による点検・評価によって経営の合理性を把握しながら、経営活動(マネジメント)を実施することで、経営資源を適切かつ効果的に調達・活用し、適正で透明性の高い経営により組織の健全性を確保し、環境変化に適応しつつ、ステークホルダー(大学教育活動に関わる広い範囲の関係者で、学生、教職員、大学経営者、父母、卒業生受け入れ企業、社会、所轄官庁など)に利益を提供することで組織の目的を有効に実現させることができる。

また、付属病院を併設する医療系大学では、しばしば財務の大半が医療に傾注されるので、教育と大学の社会貢献事業である医療とは適切な資源配分が求められる。このような配分が適切であるかどうかは一般の会計監査では評価できない。このような評価は、大学全体の資源配分の方針を規定する基となる戦略計画に照らして判断すべきであり、教学部門の活動内容である教育、研究、社会貢献活動に関連する大学全体の戦略計画の妥当性とその達成状況の把握を目的とした「教学監査」の対象として考えるべき物である。

以上に述べた「内部監査」、「教学監査」は、あくまでも大学の経営機能自身が自らの経営のマネジメントの合理性（効率性、健全性、有効性）を把握し、経営に資するために実施するものであるが、経営機能の健全性を担保するためには、この他に、大学の経営機能から独立した下記のようなガバナンス体系の構築が必須である。

ガバナンスとは、ステークホルダーの利益確保を通じ、当該組織の本来の目的を実現するため、トップ及びマネジメントを規律付けることであり、大学の場合、監事監査、外部の第三者認証評価、情報公開などによって担保される。ここで、「ガバナンス」は「統治」と訳されるため、しばしば、経営機能が経営組織を掌握して合理的経営を実施するという「マネジメント」と混同されるが、ガバナンスはステークホルダーの立場で、監事および外部の第三者認証評価機関などが、大学の経営のトップおよびそのマネジメントを規律付けて統治することであり、企業において各種の不祥事の対策としてその構築が叫ばれているコーポレートガバナンスと同等の意味を有する。

また、現今の大学の経営環境の厳しさに対応して、大学の経営活動を適切に進めるためには、戦略計画策定とその実施支援のためのスタッフ部門としての **Institutional Research**（I R機能：p4(用語の説明)参照)の設置が不可欠になっている。

（戦略計画策定・実施）

大学の経営機能が策定すべき戦略計画の一例として、図2に総合大学を念頭においた戦略計画の例を示す。戦略計画は、自大学の立ち位置を念頭において、図2に示されるように、まず「建学の精神あるいはビジョン」と呼ばれる「そうなりたいと望む姿」が設定され、その実現のために達成すべき目標として「使命」が設定される。さらにこの使命達成のために達成すべき具体的な目標としての「戦略目標」が、教育、研究、社会貢献、国際、組織などの視点別に設定され、これらがさらに「行動目標」として具体化され、その達成度を評価するための指標と目標値が「評価指標と目標値」として設定されている。

このような戦略計画は、I R機能の支援の下に経営部門の責任で、大学全体の教職員・学生との良好なコミュニケーションを通じて設定し、共有され、実施される。また、数年毎に大学の置かれた環境に適合するように改定される。

1.2. 教学部門の機能

教学機能は、下記のような内部質保証システム(教学のPDCAサイクル)を構築・運用することで、質とレベルが保証された教学諸活動(教育、研究、社会貢献)を学生、企業、社会等に提供し、これらの活動によって、経営機能が定めた教学諸活動に対する戦略目標を達成していくことで、大学全体の中・長期戦略計画を実現していく役割を担っている。

教育の内部質保証システムは大学の学生その他の受益者に対して、

- ①教育の質がシステムの的に保証されるような仕組みの構築とその適切な運用、
- ②教育の水準が国際的に学士として認められるレベル(大学院ではそれに相当するレベル)として妥当であること、

を保証することが求められる。これらは、下記に示す教学のPDCAサイクルによる内部質保証システムの適切な構築と運用によって担保され、その有効性は、第2章に示すように、内部的には自己点検評価と教学監査により、また外部的には第三者機関による認証評価によって検証される。

教学機能が、効率的にこのような質の高い教育活動ができるように支援するためには、教育開発・改革機能を持ったスタッフ部門（教育開発センター等と呼ばれる）の存在が不可欠である。

（PDCA サイクルを内包した教育の内部質保証システム）

教育の質とレベルを保証するための内部質保証システムは、教学の PDCA サイクルで実現される。教育プログラムの PDCA サイクルとは、自校で提供する教育プログラムの目標を設定し(Plan)、この目標を達成するためのカリキュラムを設定し(Do)、このカリキュラムの実施の成果としての目標達成度を点検評価し(Check)、その結果に基づいてプログラム全体の改善を行う(Act)、のサイクルを回すことで、設定した目標達成のためのプログラムの最適化と、不断の改善をしていくための手法である。

2. 大学経営の健全性と教育の質保証を担保する仕組み

本章では、合理的（効率的、健全、有効）な大学経営のために必要な内部監査、教学監査、自己点検評価、教育の内部質保証システム、監事監査、第三者機関による認証評価の役割と内容、およびこれらの相互関係について述べる。

2.1. 年間事業計画の検証と目標管理、および自己点検評価

大学における経営と教学の各部門は、自身の業務の合法性（関連法規との適合性）と合理性（効率性、健全性、有効性）、および大学(学部)全体の目標達成のため、年間事業計画を策定し実行する。また、業務の質を保証し向上するため、少なくとも毎年1回自らを点検評価して、年間事業計画の検証と目標管理を行い、それをもとに、毎年あるいは数年に1回、それぞれ自己点検評価を自主的に実施する。これらの年間事業計画の検証と目標管理、および自己点検評価では、各部門の業務における合法性の点検評価に加え、各業務における業務の内部質保証システムとしての PDCA サイクルが構築され、この PDCA サイクルにおいて、各部門で設定されている目標が大学全体の戦略目標である全学のビジョン・使命・戦略と整合性があり、またその各部門の目標達成のために、各部門の業務の内部質保証システムが合理的に運用されていること、および目標達成度も点検評価する。

2.2. 内部監査、教学監査

大学の経営部門は、自身が設定して明示している大学全体の戦略目標である全学のビジョン・使命・戦略を効果的に達成する目的で、自身の経営する大学の経営状況を把握し、合理的（効率的、健全、有効）なマネジメントに資するため、内部監査を実施する。内部監査は教学諸活動を除く大学における全ての業務を対象とする。また、教学諸活動に関する上記のような趣旨の監査が教学監査である。内部監査と教学監査は、上記の2.1.に示した、大学の各部門が自主的に実施する年間事業計画の検証と目標管理の結果、および自己点検評価の結果を活用して実施するが、経営のために必要であれば、その枠を超えた点検評価項目を設定することが必要である。

（教学監査と、自己点検評価の対象の違いと役割分担）

教学部門に関係する戦略目標達成のために、教学部門で実施している具体的な施策の内

容（カリキュラム内容、教育方法、研究内容、社会貢献内容など）、および、教学部門構成員個々人の業績の妥当性は、教学部門自身で実施する年間事業計画の検証と目標管理、および自己点検評価で対象とする。

大学の経営部門が自ら設定し明示している大学全体の戦略目標を効果的に達成する目的で、教学諸活動の実施状況を把握するために実施する教学監査では、あくまでもシステム（教学部門における内部質保証体制：教学の PDCA サイクル）の合理性と、このシステムの入・出力に相当する教学部門の目標とその達成状況が、大学全体の戦略目標の効果的な達成に対して妥当であるかどうかだけを評価し、問題がなければ、上記の施策の内容や個人の業績などの具体的な内容までは立ち入らない。

これは、経営部門と教学部門の役割分担に基づき重複を避ける目的であり、教学部門における内部質保証体制の確立を前提としている。

2.3. 監事監査

監事監査は、経営部門から独立した監事により実施され、経営部門の業務執行に対する実効性ある監督と規律付けを行うものであり、大学のガバナンスの主要な位置を占める。これにより、公正かつ健全な経営の実現をめざし、大学の価値と社会的評価を増大させ、長期的な観点からステークホルダーの利益を確保するものである。監事監査も基本的には各部署が実施する年間事業計画の検証と目標管理、および自己点検評価の結果を出発点として活用するが、監事が必要と認めれば、その枠を超えた点検評価項目を設定することが必要である。

教学諸活動は大学の主たる業務であるから、教学諸活動に関する監査（監事による「教学の監査」と呼ぶことができる）は、当然監事監査にも含まれる。ただ、監事監査の目的が、大学の健全な経営を通して、長期的観点でのステークホルダーの利益確保をはかり、ひいては大学の価値と社会的評価の増大をはかる、ということであるので、大学の経営部門が、自身の経営が順調にその目的を果たしているかどうかを自ら調べる内部監査、教学監査とは自ずからその趣旨が異なる。

すなわち、内部監査や教学監査では、経営部門が設定した大学全体の戦略目標の効果的な達成、を目的に監査を行なっているが、監事監査では、このような経営活動がステークホルダーの利益にかない、それによって大学が社会における責任を果たしているか、そして、そのことによって大学がその価値と社会的評価を増大できているか、を主たる目的に監査を行うものである。

したがって監事監査ではすべてを網羅的に監査するというより、上記の監事監査の目的に沿わない問題点の抽出とその改善への勧告に、より重点を置く必要がある。

2.4. 大学評価（機関別評価）、教育プログラム評価（分野別評価）等の第三者評価

大学の経営と教学両部門の活動に対する第三者評価として実施される大学評価（機関別評価）、および、大学の教学部門の活動に対する第三者評価として実施される教育プログラム評価（分野別評価）は、大学が社会に対して必要な機能を発揮していることの確認の目的で実施される。これらは大学自身による自己点検評価の実施を前提として数年に1回実施され、機関別評価は「大学全体の教育研究活動等の総合的な状況に関して評価」し、社

会に公表するものであり、また分野別評価は「各教育プログラムの質保証システムがきちんと構築され有効に機能していること、またその教育の水準が適切であることを評価」し、社会に公表するものである。

したがって、このような第三者評価は、大学の活動によって生み出されるアウトプットおよびアウトカムズの量と質、およびその水準が、その大学が社会に対して負っている責任を果たすのに十分であるかどうか、を評価するものであり、その大学の経営状態の妥当性を評価するものではない。第三者評価は、大学教育の質と、その内容・水準に関する国際的通用性を公に保証するもので、社会からの視点では、教育機関（分野）への社会的信頼となる。近年の国際化社会では、国際的な信頼の視点から、国際的第三者評価や認証評価、あるいは各国で実施された認証評価結果の国境を越えた相互承認も行なわれるようになってきている。

教学監査基準本文

第1章 教学部門のマネジメント体制の合理性評価

- (1) 教学部門の各組織の目的とその活動内容が明確であり、かつ構成員に共有されており、経営部門が定めた経営戦略計画の達成に関して合理的、すなわち効率的、健全、有効でなければならない。

第2章 教学部門の構成員の組織的業績管理体制の合理性評価

- (1) 教学部門の構成員の業績管理の目的が明確であり、構成員に開示され、これらが経営部門の定めた経営戦略計画の達成に関して合理的でなければならない。
- (2) この目的達成に資する効果的な組織的業績管理体制を確立するため、収集、管理、公表すべき教職員の業績項目の設定、およびこれらの業績項目を用いて行う業績管理体制の運用が、経営戦略計画の達成に関して合理的でなければならない。

第3章 教学諸活動の内部質保証体制の構築と合理性の評価

3.1. PDCA サイクルによる大学経営全体の内部質保証体制設定とその合理性評価

(経営のPDCAサイクルの合理性評価)

- (1) 自らの大学の社会的存在価値や基本的方向を大学のビジョンとして適切に設定し、また、そのビジョン実現のために達成すべき目標を表現した使命、およびその使命達成の具体策である戦略とその目標である戦略目標を適切かつ明確・定量的に表現していること。さらに、そのビジョン、使命、戦略、戦略目標が広く学内外に公開され、大学の教職員および学生に周知されなければならない。
- (2) 大学の使命達成のための具体的施策を、①大学のステークホルダー（下記の用語の説明参照）に何を与えるのか、②ステークホルダーの満足のためにどのような施策を重点的に実施するか、③ビジョン達成のために大学の組織改革と人材育成をどのようにすべきか、④必要な費用をどのように確保するか、の4つの視点に基づいて適切に策定していなければならない。
- (3) 経営管理者が戦略目標の達成度評価ができるように、戦略目標毎に適切な評価基準（評価指標と目標値）を設定していなければならない。
- (4) 大学全体の戦略目標の達成度を評価する仕組みがあり、この仕組みが適切に運用され、その結果として大学の経営が意図したように遂行され、実績が得られていなければならない。

(用語の説明)

ステークホルダー：大学教育活動に関わる広い範囲の関係者で、学生、教職員、大学経営者、父母、卒業生受け入れ企業、社会、所轄官庁など。

らない。

- (5) 大学全体の戦略目標の達成度評価の結果に基づき、大学経営を継続的に改善する仕組みがあり、有効な改善活動がおこなわれていなければならない。
- (6) 大学全体のビジョン、使命、戦略、戦略目標、戦略目標評価基準の策定とその実施等を含む、経営の PDCA サイクル全体の運用を支援する組織的な体制（通常 IR 組織と呼ばれている）が整備され、有効に機能していなければならない。

3. 2. PDCA サイクルによる教学部門における内部質保証体制設定とその合理性評価

（教学の PDCA サイクルの合理性評価）

- (1) 大学全体の教学諸活動に関する戦略目標および施策が設定され、それが大学全体の経営戦略目標達成にとって適切であること、を点検評価する。

1) 教学諸活動に関する戦略目標および施策には、下記が含まれていなければならない。

- (i) 教学諸活動に必要な資源、すなわち、人材、環境、装置、資金、情報、時間などが適切に準備され活用されることが施策に含まれていなければならない。
- (ii) 教学諸活動に従事する教職員に対し、業務遂行上個人として必要な知識・能力を育成するために有効な FD/S D 活動が適切に実施され、また、教学諸活動の部局レベルでの改善を計画・実施し、全学レベルの教学諸活動の組織整備と改革を計画・実施するために有効な FD/S D 活動が適切に実施されていないと見なされる。
- (iii) 教学諸活動の内部質保証体制、すなわち教学の PDCA サイクルの構築・運用、および、FD/S D 活動、を組織的に支援する体制（通常、教育開発センター等の名称で呼ばれている）が整備され、有効に機能すること、が目標および施策に含まれていなければならない。

2) 教育に関する戦略目標は、少なくとも下記を満足していなければならない。

- (i) プログラムが育成しようとする自立した職業人像が定められており、この職業人像は、プログラムの伝統、資源および修了生の活躍分野等が考慮されたものであり、社会の要求や学生の要望にも配慮されたものであること、また、修了生が社会に出たあと研鑽を積み、この職業人像に示された職業人に成長するために、プログラム修了時点で身につけているべき知識・能力を適切に育成することによって、教育に関する戦略目標が達成され、ひいては大学全体のビジョン・使命・戦略が達成されるものであること。さらに、その職業人像が広く学内外に公開され、また、当該プログラムに関わる教員および学生に周知されていないと見なされる。
- (ii) プログラムが育成しようとする自立した職業人像に照らして、プログラム修了時点の修了生が確実に身につけておくべき知識・能力として学習・教育到達目標が設定されていないと見なされる。またこの学習・教育到達目標は、下記の(a)－(h)を含み、その各内容を具体化したものであり、かつ、その水準も含めて設定されていないと見なされる。さらに、この学習・教育到達目標が広く学内外に公開され、また、当該プログラムに関わる教員および学

生に周知されていなければならない。

- (a) 地球的視点から多面的に物事を考える能力とその素養
- (b) 自らの仕事の結果が社会や自然に及ぼす影響や効果、および自分が職業人として社会に対して負っている責任に関する理解
- (c) プログラムが育成しようとしている職業人に必要とされる基礎および専門的知識とそれらを活用する能力(専門的実践能力、コンピテンシー)
- (d) 種々の知識および情報を活用して社会の要求を解決するための問題解決能力
- (e) 論理的な記述力、口頭発表力、討議等のコミュニケーション能力
- (f) 自主的、継続的に学習する能力
- (g) 与えられた制約の下で計画的に仕事を進め、まとめる能力
- (h) チームで仕事をするための能力

3) 研究に関する戦略目標は、大学における研究活動の実施によってこの研究に関する戦略目標を達成することにより、大学全体のビジョン・使命・戦略が達成されるものであること。

4) 社会貢献に関する戦略目標は、大学における社会貢献活動の実施によってこの社会貢献に関する戦略目標を達成することにより、大学全体のビジョン・使命・戦略が達成されるものであること。

- (2) 各学部・学科の教学諸活動の戦略目標が設定されてなければならない。またそれが前項の大学全体の教学諸活動に関する戦略目標達成にとって適切でなければならない。ここで各学部・学科の教育に関する戦略目標は、前項(1)の2)(i)(ii)を満足していなければならない。
- (3) 経営管理者が教学諸活動に関する大学・学部・学科のそれぞれの戦略目標の達成度評価に使用する評価基準(評価指標と目標値)が設定され、それらが各戦略目標達成にとって妥当でなければならない。
- (4) 教学諸活動プログラムが、それぞれの戦略目標を達成できるように構築され、そのように運用されていないなければならない。
- (5) 各学部・学科の教学諸活動プログラムの戦略目標の達成度評価の仕組みがあり、この仕組みが適切に運用されていないなければならない。またその評価結果から教学諸活動プログラムが意図したように実施され、各学部・学科の教学諸活動プログラムの戦略目標が達成されていることが示されなければならない。
- (6) 各学部・学科の教学諸活動プログラムの設定目標の達成度評価結果に基づき、教学諸活動プログラムを継続的に改善する仕組みがあり、これによって有効な改善活動が行われていなければならない。
- (7) 大学全体の教学諸活動に関する戦略目標の達成状況を評価する仕組みがあり、この仕組みが適切に運用されていないなければならない。またその評価結果を用いて、教学諸活動に関する戦略目標の達成度が示されていないなければならない。
- (8) 大学全体の教学諸活動に関する戦略目標の達成度評価結果に基づき、全学の教学諸活動を継続的に改善する仕組みがあり、その仕組みを用いて有効な改善活動が行われていなければならない。

「教学監査基準の解説」

内部監査は、大学の経営部門が大学経営を行う際の戦略目標達成の手段である。大学経営業務の大きな部分は教学諸活動で占められるので、教学諸活動(教育、研究、社会貢献)も当然その対象とするべきであるが、後者に対する監査は、事務部門と教学部門の業務内容の違いに応じた差異があるので、教学部門を対象とした上記の趣旨で実施する監査を特に教学監査と呼び、これを除いた事務部門の業務を対象とした上記の趣旨の監査を内部監査と規定する。このような意味での教学監査はこれまでほとんど実施されてこなかったので、大学監査協会は、教学諸活動が合理的に実施され、大学の戦略的経営に寄与できる体制が構築されているか、またその活動の結果として、戦略目標達成にきちんと寄与しているかどうか、についての点検評価を目的とし、その実施時に参照すべき基準として教学監査基準をまとめた。

上記のような意味での教学監査がこれまでほとんど実施されてこなかった現状に鑑み、本解説では第1章で、教学監査の目的、内容、他の評価・監査等との関係、実施体制、本教学監査基準が対象と考えている大学経営管理体制が具備すべき前提条件、について解説した後、第2章で、本基準を参照して実際に教学監査を実施する際の具体的な評価項目の設定法について解説している。また第3章に本基準を適用して監査を実施する場合の、条項ごとの評価の観点を示している。

なお、本基準の解説においては、基準の前文「大学の戦略的経営に必須の機能」に述べられている大学の戦略的経営のあるべき姿を前提としているので、本基準の解説を読まれる前に、是非教学監査基準の前文を通読されたい。

また本基準及び基準の解説に用いられている「経営部門」、「教学部門」とは、組織上の法人部門、教学部門として規定されている部門を意味するものではなく、実質的に経営や教学の機能を果たしている組織体のことを意味している。もちろん、大学によっては、本基準及び基準の解説に用いられている「経営部門」、「教学部門」が、そのまま組織上の法人部門や教学部門である場合もある。また本基準に用いられる「事務部門」は、機能として大学および大学法人における事務的業務を取り扱う部門を総称しているが、組織上は経営部門や教学部門に属している場合が多い。

1. 教学監査の目的・内容と他の評価・監査等との関係

1. 1. 教学監査の目的

大学の経営部門が、自らの大学で実施されている教学諸活動（教育、研究、社会貢献）の実施状況を把握することで、大学のビジョン・使命・戦略として設定し明示している大学全体の経営戦略目標の効果的な達成を支援すること、が目的である。

1. 2. 教学監査の位置付け・内容とその実施の前提条件

(1) 教学監査の内容・位置付け

教学監査の内容

大学の経営部門は、自身が設定し明示している大学全体の経営戦略目標である全学のビジョン・使命・戦略の効果的な達成を、効率的、健全および有効な、すなわち合理的なマネジメントによって実現するため、自身の経営する大学の経営状況を把握し、問題点を明らかにする目的で、事務部門と教学部門を対象にそれぞれ内部監査および教学監査を実施するが、教学監査は下記のような内容で教学諸活動を対象として実施される。

- 合法性、すなわち関連法規との適合性と、合理性、すなわち大学の経営目標の効果的な達成、の観点から
- 公正かつ独立、すなわち被監査部門からの独立、の立場で、
- 大学の主たる業務である教学諸活動の施行状況を点検評価することで、意見、助言、勧告を行う監査業務と、法人と大学における諸活動の支援を行う診断業務からなる。

教学監査の内容を一言で言えば、教学部門の活動によって大学全体の戦略目標がシステム的に達成できるような体制が構築され、またこのシステムが合理的に運用され、結果として大学全体の戦略目標が適切に達成されているかどうか、を点検、評価するもの、とすることができる。ここで言う教学部門のシステムとは、教学の PDCA サイクルと呼ばれる教学部門における内部質保証体制である（教学監査基準 前文 1.2. (PDCA サイクルを内包した教育の内部質保証システム) 参照）。教学監査では、このシステムの入力に相当する教学部門の戦略目標と、出力に相当する教学部門の戦略目標達成度が、全学の戦略計画の効果的な達成に対して妥当であるかどうかを点検評価する物である。

教学監査はこのように、大学経営を合理的に実施する、という立場から、教学諸活動が大学全体の戦略目標の達成に対して有効かどうかを点検評価する、というマクロ的性格を有する物である。したがって、教学部門で実施している具体的な施策の内容（カリキュラム内容、教育方法、研究内容、社会貢献内容など）、および、教学部門構成員個々人の業績などの具体的な内容までは、基本的には立ち入らない。

財務的な評価も基本的には教学監査には含まれないが、大学の事務・教学両部門が行なっている諸活動（教育、研究、社会貢献、医療政策、国際関係、運営など）に関する施策の間のバランス、資源配分などが、戦略目標達成に合理的であるかどうかは、教学監査と内部監査に共通する課題として、教学監査でも点検評価の対象となる。

ただし、この内部質保証体制に問題があり、教学監査の評価結果が、大学全体の経営目標である全学のビジョン・使命・戦略の効果的な達成、という教学監査の目的に対して好ましくなければ、教学監査でも教学諸活動の実施内容に立ち入って問題点を解明することが必要である。ただこの場合、通常は教学部門の年間事業計画の検証と目標管理、および自己点検評価でまず問題点の解明が行われ、教学監査はこの自己点検評価結果の妥当性の点検評価から始まる。

また、個々の教員の教育研究の内容が、法令や法人の規程に違反する場合、もしくは違反する可能性がある場合は、当該教員の所属する教授会の承認を得て、これらの合法性に関する教学監査を実施することができる。

以上述べた教学監査の対象範囲に関しては、本協会の内部監査基準に記述されている「第12条 個々の教員の教育研究の内容については、監査業務の対象としない。」と整合するものである。(引用(1)参照)

教学監査の位置付け（内部監査との関係）

引用(1)の本協会の「大学の内部監査基準」に示されているように、内部監査は、建学の精神に基づき、事業計画や諸課題の遂行に貢献する目的で実施され、「大学におけるすべての業務」が対象となる。したがって、大学の主たる業務である教学諸活動（教育・研究・社会貢献）は内部監査の対象となるべきであるが、事務部門と教学部門の業務内容が質的に異なるので、教学部門を対象とした上記の目的の監査を特に「教学監査」と呼び、これを除いた事務部門の業務を対象とした上記の目的の監査を「内部監査」と規定する。

このような教学監査と内部監査は、理事長等の意向を受けて、監査対象とする各プロセスに対し、監査人が入手した証拠に基づいて各プロセスの有効性を評価し、改善を提案する活動である。

教学監査の位置付け（監事監査との関係）

引用(2)の改正私立学法Q&Aに示すように、「学校法人の業務」を監査対象とする監事監査は、学校の教学的な面も学校法人の業務であり、また学校法人の経営に関連する問題であるので、監査の対象となり、適法性だけでなく、学校法人の運営の面から妥当性を監査するが、個々の教員の教育研究内容までは立ち入らない、となっている。

内部監査および教学監査でも同様な範囲の監査を実施するが、これらの監査が、大学の経営部門自身が自ら経営する学校法人の事業目標の達成を図るために、教学諸活動を含む自らの経営状況を把握・評価・改善する、という性格を有するのに対し、監事による教学の監査は、前文の2.3.に示すように、経営部門から独立した監事により、経営部門の業務執行に対する実効性ある監督・規律付けを行うものであり、公正かつ健全な経営の実現を通じて、大学の価値と社会的評価を増大させ、長期的な観点からステークホルダー（大学教育活動に関わる広い範囲の関係者で、学生、教職員、大学経営者、父母、所轄官庁など）の利益を確保するために実施する、という性格を有す

るものである。

教学監査の実施体制の考え方

(教学監査の実施体制のありかた)

教学監査は経営部門直轄の部署が担当する。また教学監査の結果は経営部門に報告される。つまり教学監査を担当する部署は、大学の経営部門が設定・明示している大学全体の経営目標である全学のビジョン・使命・戦略の効果的な達成のため、大学の経営状況を把握し、経営活動の現場に根ざす問題を発見し、改善の提案を通じて、マネジメントを支える実働部隊としての役割を担うものである。

教学監査は、このように大学の経営部門が、大学全体の経営目標である全学のビジョン・使命・戦略を効果的に達成する目的で、自らの経営活動の現状を把握するために、直轄の部署を用いて自ら実施する、という性格を有するものである。したがって、教学監査の過程で現在の経営活動の問題点が発見された場合、「教学監査でその指摘をすることは、事務部門である教学監査担当部署が、理事会等の大学経営部門の批判をすることになる」、などの理由で、このような指摘・改善策の提案を躊躇するのは、教学監査の趣旨に反することになる。ただ現状は、教学監査の対象範囲が明確でない大学も多く、このように教学監査担当部署が経営部門に遠慮して、監査対象範囲を限定する雰囲気がないとは言えない。

したがって、教学監査の形骸化を防ぐためには、経営部門と教学監査担当部署が一体となって、大学全体の経営目標である全学のビジョン・使命・戦略の効果的な達成のため、大学経営上の問題点の発掘とその改善に努力できるようなマネジメント体制を整備し、関連法規の順守維持にとどまらず、将来の不具合の指摘・防止や潜在能力の発掘、改善提案などを行って、実効性のある教学監査を行うことが肝要である。

このような実効性ある教学監査の実施のためには、下記のように、大学経営と教学諸活動のあるべき姿に精通した人材の確保と、このような人材で構築された組織による支援が不可欠である。

(教学監査における I R 組織の必要性)

経営および事務部門の内部監査および教学監査については、下記の 1. 2. (2) に示すように、経営の PDCA サイクルとその達成度の合理性・妥当性を評価する必要があるため、従来の事務部門主体の監査体制に加え、大学のビジョン・使命・戦略・戦略目標・戦略目標評価基準の策定とその実施等を含む経営の PDCA サイクル全体の運用を支援する組織的な体制（通常 I R 組織と呼ばれている：教学監査基準 前文（要旨）のページの（用語の説明）参照）の支援が必要である。

(教学監査における教育開発センターの必要性)

教学監査に関しては下記の 1. 2. (2) に示すように、教学の PDCA サイクルとその達成度の合理性・妥当性を評価する必要があるため、教学部門の活動に精通し、また教学の PDCA サイクルに豊富な知見を有する人材を当てる必要がある。また、教学諸活動の内部質保証体制、すなわち教学の PDCA サイクルの構築・運用、および F D / S D

活動、を組織的に支援する体制（通常、教育開発センター等の名称で呼ばれている）の支援も必要である。

（２）教学監査の前提条件

教学監査では、本基準の解説の３．に示すように、

- 大学全体で定めたビジョン・使命・戦略、および、これの達成度評価のための戦略目標、を掲げて、その達成のための活動、達成度評価、評価結果による改善で構成される経営の PDCA サイクル、とその達成度、
- 大学全体のビジョン・使命・戦略、および、これの達成度評価のための戦略目標を達成するための、教学部門における内部質保証体制、すなわち教学の PDCA サイクルと、その入・出力に相当する学習・教育到達目標と、その達成度、

の合理性・妥当性を評価するものである。

したがって、本教学監査基準の適用に当たっては、上記の２つの PDCA サイクルが、有機的に機能する一体の経営戦略システムとして、既に設定されていることが前提となる。

すでに上記の前提条件が満足されている場合には、教学監査はこれらのシステムの効率性・健全性・有効性、すなわち合理性を監査することになるが、そうでない場合には、教学監査でまずこれらのシステムがないことの不備を、経営上の大きなリスクとして指摘すべきである。

2. 本教学監査基準の特徴と適用時の評価項目設定の考えかた

教学監査では、大学全体で定めたビジョン・使命・戦略およびこれの達成度評価のために設定された戦略目標を達成するためのシステム（教学部門における内部質保証体制）の合理性と、このシステムの入・出力に相当する教学部門の目標とその達成度の妥当性を評価するとともに、そのような評価結果を生起するビジョン・使命・戦略が妥当であるかどうか、を評価するものである。

また、本協会が策定した教学監査基準では、各大学の多様性（中央教育審議会ではこれを「機能別分化」と呼んでいる）に配慮するため、その監査基準項目の設定に際し、教学監査基準３．２節に示す戦略目標に含まれるべき要件を除いては、「大学の国際化についての取組がなされているか」、「学生目線の経営・教学活動を行っているか」などの個別・具体的な評価項目は含めていない。このような個別項目は、平成17年の中教審答申「我が国の高等教育の将来像」に示されている、大学の機能別分化を自大学に当てはめることで、大学の経営部門が自らの大学の特長や社会の中での立ち位置を考慮し、その健全な経営のために必要であると認めて、大学独自のビジョン・使命・戦略の中に掲げるべきものである。本教学監査基準では、このような個別・具体的な評価項目に代えて、教学部門における内部質保証システムの合理性と妥当性を評価するため、「大学が定めたビジョン・使命・戦略が適切であることの評価、およびそれに合

致し、社会の要求、学生の要望にも配慮した育成職業人像を設定するとともに、それに合致した内容・水準の学習・教育到達目標を設定し、その達成度を評価しているか」などのような大学の戦略計画に対する合目的性を評価する基準を設定している。

教学監査実施に当たっては、引用(3)に示すように「目配り（多角的な見方）」「気配り（ステークホルダーの立場に立って考える）」が重要であることは論をまたない。本教学監査基準では、次頁枠内の記述（基準3.1.（1）（2）の抜粋）に示すように、

- 大学が設定している「ビジョン」「使命」が、大学の社会的存在価値をきちんと明示し、「戦略目標」が大学の顧客（ステークホルダー）の満足に配慮していること、を評価することで、「気配り（ステークホルダーの立場に立って考える）」を示し、
- 戦略目標を「4つの視点に基づいて策定」しているかどうかを評価することで、「目配り（多角的な見方）」を示している。

（教学監査基準 3.1 抜粋）

- (1) 自らの大学の社会的存在価値や基本的方向を大学のビジョンとして適切に設定し、また、そのビジョン実現のために達成すべき目標を、大学の使命として適切かつ明確・定量的に表現していることを点検評価する。
- (2) 大学の使命達成のための具体的施策である戦略目標を、大学の顧客に何を与えるのか、顧客満足のためにどのような施策を重点的に実施するか、ビジョン達成のために大学の組織改革と人材育成をどのようにすべきか、必要な費用をどのように確保するか、の4つの視点に基づいて適切に策定していることを点検評価する。

また教学監査では、引用(3)に示すように、認証評価における教育プログラム評価項目を最低限考慮しなければならないが、本教学監査基準では、工学系の分野別プログラム認定評価機関である日本技術者教育認定機構（J A B E E）の基準を参考に、本基準の3.2.において、

- 目標職業人像の設定の適切性（P）
- この職業人像を満足するような学習・教育到達目標の設定の適切性（P）
- 学習・教育到達目標達成のための教育プログラムの設定の適切性（D）
- 学習・教育到達目標の達成度評価のための基準・目標値の設定の適切性（C）
- 学習・教育到達目標の達成度評価により、教育諸活動によって設定した目標が達成されているかどうか（C）
- 達成度評価結果に基づくプログラムの改善の適切性（A）

を評価するようになっているので、J A B E Eの主要な評価項目である、「PDCAサイクルによる教学の内部質保証システムの設定とその合理性の評価」が考慮されている。

実際の教学監査において本基準を適用する際には、各大学のビジョン・使命・戦略の妥当性とその達成度を適切に評価し得る個別・具体的な評価項目を大学毎に設定する必要がある。

引用(1)

大学監査協会「大学の内部監査基準」より、内部監査と教学監査の関係にかかわる部分の引用

(前文)

大学における内部監査は、大学の主たる業務である教学諸活動、すなわち教育・研究・社会貢献活動を発展させる見地から、健全な運営に寄与するために行われる、独立にして、客観的な評価および改善提案活動である。その目的は、大学の建学精神にもとづき、理事会が定め、理事長が中心となって執行する事業計画や諸課題の遂行に貢献することにある。このために、内部監査人は、リスク・マネジメント、内部統制およびガバナンスの各プロセスの有効性を評価し、必要に応じて改善を提案する。

内部監査は、監事や会計監査人による法定監査と異なり、各大学が任意で実施する監査であり、理事会および理事長は、自主的に内部監査の体制を整備し、適切な内部監査が実施できる環境づくりを行う必要がある。

(第4章 監査の対象)

(内部監査の対象)

第11条 内部監査部門が実施する監査業務の対象は、大学におけるすべての業務とする。

(対象の制限)

第12条 個々の教員の教育・研究の内容については、監査業務の対象としない。

2 前項に定める場合であっても、個々の教員の教育・研究の内容が、法令や法人の規程に違反し、または違反するおそれがある場合は、監査業務を実施することができる。

引用(2)

改正私立学法Q & A (文科省) より抜粋

2. 監事制度の改善

問10 監事は「学校法人の業務」を監査するが、監事の監査の対象は教学面も含むのでしょうか。

(答)

私立学校におけるいわゆる教学的な面と経営的な面とは本来不可分のものであり、また、学校法人が学校の設置管理を行うことを目的として設置される法人であることにかんがみれば、監事の監査対象である「学校法人の業務」は経営面のみに限定されるものではないと考えます。すなわち、教学的な面についても学校法人の経営に関連する問題である以上、「学校法人の業務」として監査の対象になり、適法性の観点だけにとどまらず、学校法人の運営上明らかに妥当ではないと判断される場合には、監事は指摘することができると考えます。ただし、監事の監査が個々の教員の教育研究の内容にまで立ち入ることは適当ではないと考えます。

引用(3)

「教学監査とは」大学監査協会 奥島会長

教学監査には「目配り」と「気配り」を忘れてはならない。目配りは、多角的な方向からものを見ることによりその交差点に真実が浮かび上がる。気配りは相手の立場に立って考えなくてはいけないということであり、そのことにより、相手にとって説得性のある論理が立てられることになる、目配りでいえば、大学の立場から物事をみていけばよいが、気配りは、社会や学生の立場から物事をみていかなければならない。これが教学監査にとって非常に大きな意味を持っている。

ア krediyasyon de koe ralete irun ron tne h s u b e t e d a x u a j i n c h a i r u t t e k u r u s i , k o r e g a t e a c h i n g s u p e r v i s i o n o f

主要な内容になってくる。つまり、大学評価と教学監査は対応していると言える。大学評価で問題となる点は、最低限教学監査で考えて行かなくてはならないし、そのような側面からの見方をしなければならない。（以下略）

3. その他

3. 1. 教学監査と情報公開との関係

教学監査は内部監査とともに、大学の経営機能自身が自らの経営のマネジメントの合理性を把握し、経営に資するために実施するものである。その監査内容と監査結果は直接的には情報公開すべき対象ではない。

ただし、情報公開に対する公的、社会的な要求と、大学経営に与える影響の大きさに鑑み、大学の教学部門および事務部門は、それぞれの業務の所掌範囲の情報に関し、外的要請にきちんと応え、かつ、大学経営に好ましい影響をもたらすべく、情報公開すべき内容をきちんと定め、適時、適切な手段で公開して行くことが必要である。

これを受けて、教学監査と内部監査では、それぞれの監査の対象となる教学部門および事務部門において、情報公開を取り扱う組織とその情報公開にかかわる施策について、上記の要求を満たしているかどうかを点検評価する必要がある。

本教学監査基準における情報公開にかかわる基準は、下記の通りである。

- 3.1. (1) 大学のビジョン、使命、戦略、戦略目標の学内外への公開と、教職員・学生への周知が求められている。
- 3.1. (2) この基準には情報公開に関する規定は明示的には示されていないが、「具体的施策をステークホルダーの満足のために適切に設定」することが規定されており、教学部門における情報に関し、外的要請にきちんと応え、かつ、大学経営に好ましい影響をもたらすべく、情報公開すべき内容をきちんと定め、適時、適切な手段で公開して行くことが要求されている。
- 3.2. (1)2 (i), (ii) 育成職業人像と学習・教育到達目標の学内外への公開と、教員・学生への周知が求められている。

3. 2. 教学監査が大学ガバナンス向上に果たす意義

ガバナンスとは、ステークホルダーの利益確保を通じ、当該組織の本来の目的を実現するため、トップ及びマネジメントを規律付けることである。

ここで教学監査は内部監査とともに、大学の経営機能自身が自らの経営のマネジメントの合理性を把握し、経営に資するために実施するものである。

(1) 大学の戦略計画が、ステークホルダーの利益確保を通じ、大学の本来の目的が実現できるように設定されている、

(2) 両監査が基準通り実施され、その結果に基づいて改善が実施されるなど、経営のPDCA サイクルがこの戦略計画達成のためにきちんと機能している、

の条件が満足されていれば、ステークホルダーの利益確保を通じ、大学の本来の目的を実現するための経営トップとマネジメントの規律付けがなされていることになるので、結果としてガバナンスが向上することになる。

ただし、上記のような条件が満たされない場合においても経営機能の健全性を担保する

ためには、教学監査や内部監査のような経営機能自身が実施する監査の他に、大学の経営機能から独立した、監事監査、会計監査、外部の第三者認証評価、外部の基準に基づいた情報公開（大学自身に都合の悪い情報を隠すような恣意的な情報公開では無い）などがガバナンスの向上のために必要となってくる。

3. 教学監査基準適用時の観点

本章では、本基準を適用して監査を実施する場合の、章ごとの評価の観点を示す。下記の四角の枠内が教学監査基準の条項であり、その下に評価の観点を示した。

本基準では、経営部門によって定められ、教学部門に課せられた戦略目標の達成のため、下記の3項目について点検評価を実施する。

- (1) システムを運営する組織：教学部門のマネジメント体制の合理性
- (2) システムを運用する個人：教学部門の構成員の組織的業績管理体制の合理性
- (3) 組織と個人で構築するシステム：教学諸活動の内部質保証体制の合理性

第1章 教学部門のマネジメント体制の合理性評価

- (1) 教学部門の各組織の目的とその活動内容が明確であり、かつ構成員に共有されており、経営部門が定めた経営戦略計画の達成に関して合理的、すなわち効率的、健全、有効でなければならない。

本章の規定は、第3章で規定している内部質保証体制を運用するための、教学部門の各組織の合理性を問うものである。

教学部門は、内部質保証体制を包含した教学諸活動の実施によって、経営部門が定めた経営戦略計画を達成することが求められているが、本基準は、教学諸活動実施のための教学部門の各組織が、「教学諸活動による経営戦略計画の達成」のために合理的に設計され、運用されているかどうかを点検評価するものである。すなわち、各組織の目的と活動すべき内容が「教学諸活動による経営戦略計画の達成」のために合理的に設定され、それが構成員に明確に示され、理解されていることが求められている。

教学部門の各組織の目的と活動すべき内容が、「教学諸活動による経営戦略計画の達成」に対して合理的でない、すなわち効率的でなかったり、健全でない（不透明、独断、違法など）、有効でない（「教学諸活動による経営戦略計画の達成」に役立たない）、などの状況にあることが見受けられた場合には、そのことを指摘し、改善策の検討を提言する必要がある。

第2章 教学部門の構成員の組織的業績管理体制の合理性評価

- (1) 教学部門の構成員の業績管理の目的が明確であり、構成員に開示され、これらが経営部門の定めた経営戦略計画の達成に関して合理的でなければならない。
- (2) この目的達成に資する効果的な組織的業績管理体制を確立するため、収集、管理、公表すべき教職員の業績項目の設定、およびこれらの業績項目を用いて行う業績管理体制の運用が、経営戦略計画の達成に関して合理的でなければならない。

本章の規定は、第1章、第3章に規定している教学部門の組織と内部質保証体制を運用する構成員としての教職員の業績管理の合理性を問うものである。

本基準の解説 1.2.(1)「教学監査の内容」に述べたように、教学監査ではシステム、すなわち教学部門における内部質保証体制の合理性と、このシステムの入出力に相当する教学部門の目標とその達成度が、全学のビジョン・使命・戦略の効果的な達成に対して妥当であるかどうかだけを評価し、問題がなければ、教学部門の具体的施策内容や教学部門構成員個人個人の業績などの具体的な内容までは立ち入らないことになっている。

したがって基準の第2章は、教職員個人個人の業績自体を評価するのではなく、組織的業績管理体制の合理性を評価するものである。すなわち、「教学諸活動による経営戦略計画の達成」という目標を達成するために、教学部門の構成員の業績管理体制が合理的に機能するように設計され、それが、業績管理体制の目的、業績項目の設定、運用の方法として明確に示され、構成員に開示されている必要が有る。

ただし教学監査では、上記のように、原則的には教学部門の具体的施策内容や教学部門構成員個人個人の業績などの具体的な内容までは立ち入らないことになっているが、個々の教員の教育研究の内容が、法令や法人の規程に違反する場合、もしくは違反する可能性がある場合は、当該教員の所属する教授会の承認を得て、これらの合法性に関する教学監査を実施する必要が有る。

第3章 教学諸活動の内部質保証体制の構築と合理性の評価

本章の規定は、第1章で規定している教学部門の組織によって運用される、教学諸活動を内部質保証するためのシステム（これを教学のPDCAサイクルと称する）と、これらにより大学の戦略目標を達成するためのシステム（これを経営のPDCAサイクルと称する）の、2つのPDCAサイクルの合理性を問うものである。

3.1.PDCAサイクルによる大学経営全体の内部質保証体制設定とその合理性評価

（経営のPDCAサイクルの合理性評価）

- (1) 自らの大学の社会的存在価値や基本的方向を大学のビジョンとして適切に設定し、また、そのビジョン実現のために達成すべき目標を表現した使命、およびその使命達成の具体策である戦略とその目標である戦略目標を適切かつ明確・定量的に表現していること。さらに、そのビジョン、使命、戦略、戦略目標が広く学内外に公開され、大学の教職員および学生に周知されなければならない。
- (2) 大学の使命達成のための具体的施策を、①大学のステークホルダーに何を与えるのか、②ステークホルダーの満足のためにどのような施策を重点的に実施するか、③ビジョン達成のために大学の組織改革と人材育成をどのようにすべきか、④必要な費用をど

のように確保するか、の4つの視点に基づいて適切に策定していなければならない。

- (3) 経営管理者が戦略目標の達成度評価ができるように、戦略目標毎に適切な評価基準（評価指標と目標値）を設定していなければならない。
- (4) 大学全体の戦略目標の達成度を評価する仕組みがあり、この仕組みが適切に運用され、その結果として大学の経営が意図したように遂行され、実績が得られていなければならない。
- (5) 大学全体の戦略目標の達成度評価の結果に基づき、大学経営を継続的に改善する仕組みがあり、有効な改善活動がおこなわれていなければならない。
- (6) 大学全体のビジョン・使命・戦略・戦略目標・戦略目標評価基準の策定とその実施等を含む、経営のPDCAサイクル全体の運用を支援する組織的な体制（通常IR組織と呼ばれている）が整備され、有効に機能していなければならない。

本節は、大学経営全体の内部質保証体制に関する、教学監査と内部監査の両者にかかわる基準である。ここで大学経営全体の内部質保証体制とは、ビジョン・使命・戦略目標、および戦略目標の評価基準の設定といったPlan（基準3.1.(1)）、目標達成のための業務執行：Do（基準3.1.(2)）、目標の達成度評価：Check（基準3.1.(3,4)）、評価結果による改善：Act（基準3.1.(5)）で構成される経営のPDCAサイクルのことである。

基準3.1.(2)の、業務執行のための施策の評価に際しては、大学の事務部門と教学部門が行なっている諸活動（教育、研究、社会貢献、医療政策、国際関係、運営など）に関するそれぞれの施策の内容、諸活動の間のバランス、資源配分などが、3.1.(1)の基準に対応して設定されている戦略目標の達成に合理的であるかどうかを、①から④の視点で点検・評価する必要がある。

基準3.1.(5)の改善活動には、戦略目標の達成度評価結果に基づいた、戦略計画（ビジョン・使命・戦略・戦略目標・戦略目標評価基準）の定期的および不定期の見直しも含まれる。

上記の各評価項目は、「大学全体」を1つの経営管理の単位として記述してあるが、経営管理の単位として、大学によっては主として「学部」単位で運営している場合もあるので、大学全体では抽象的なビジョンの設定のみを行い、学部ごとの独自のビジョン・使命・戦略を設定することもありうる。この場合、上記の各評価項目における「大学」を「学部」と読み替えて評価する。

3.2. PDCA サイクルによる教学部門における内部質保証体制設定とその合理性評価

（教学のPDCAサイクルの合理性評価）

(1) 大学全体の教学諸活動に関する戦略目標および施策が設定され、それが大学全体の経営戦略目標達成にとって適切であること、を点検評価する。

1) 教学諸活動に関する戦略目標および施策には、下記が含まれていなければならない。

(i) 教学諸活動に必要な資源、すなわち、人材、環境、装置、資金、情報、時間

などが適切に準備され活用されることが施策に含まれていなければならない。

- (ii) 教学諸活動に従事する教職員に対し、業務遂行上個人として必要な知識・能力を育成するために有効なFD/S D活動が適切に実施され、また、教学諸活動の部局レベルでの改善を計画・実施し、全学レベルの教学諸活動の組織整備と改革を計画・実施するために有効なFD/S D活動が適切に実施されていなければならない。
- (iii) 教学諸活動の内部質保証体制、すなわち教学のPDCAサイクルの構築・運用、および、FD/S D活動、を組織的に支援する体制（通常、教育開発センター等の名称で呼ばれている）が整備され、有効に機能すること、が目標に含まれていなければならない。

2) 教育に関する戦略目標は、少なくとも下記を満足していなければならない。

- (i) プログラムが育成しようとする自立した職業人像が定められており、この職業人像は、プログラムの伝統、資源および修了生の活躍分野等が考慮されたものであり、社会の要求や学生の要望にも配慮されたものであること、また、修了生が社会に出たあと研鑽を積み、この職業人像に示された職業人に成長するために、プログラム修了時点で身につけているべき知識・能力を適切に育成することによって、教育に関する戦略目標が達成され、ひいては大学全体のビジョン・使命・戦略が達成されるものであること。さらに、その職業人像が広く学内外に公開され、また、当該プログラムに関わる教員および学生に周知されていなければならない。
- (ii) プログラムが育成しようとする自立した職業人像に照らして、プログラム修了時点の修了生が確実に身につけておくべき知識・能力として学習・教育到達目標が設定されていなければならない。またこの学習・教育到達目標は、下記の(a)－(h)を含み、その各内容を具体化したものであり、かつ、その水準も含めて設定されていなければならない。さらに、この学習・教育到達目標が広く学内外に公開され、また、当該プログラムに関わる教員および学生に周知されていなければならない。
 - (a) 地球的視点から多面的に物事を考える能力とその素養
 - (b) 自らの仕事の結果が社会や自然に及ぼす影響や効果、および自分が職業人として社会に対して負っている責任に関する理解
 - (c) プログラムが育成しようとしている職業人に必要とされる基礎および専門的知識とそれらを応用する能力(専門的実践能力、コンピテンシー)
 - (d) 種々の知識および情報を活用して社会の要求を解決するための問題解決能力
 - (e) 論理的な記述力、口頭発表力、討議等のコミュニケーション能力
 - (f) 自主的、継続的に学習する能力
 - (g) 与えられた制約の下で計画的に仕事を進め、まとめる能力
 - (h) チームで仕事をするための能力

3) 研究に関する戦略目標は、大学における研究活動の実施によってこの研究に関する戦略目標を達成することにより、大学全体のビジョン・使命・戦略が達成されるものであること。

- 4) 社会貢献に関する戦略目標は、大学における社会貢献活動の実施によってこの社会貢献に関する戦略目標を達成することにより、大学全体のビジョン・使命・戦略が達成されるものであること。
- (2) 各学部・学科の教学諸活動の戦略目標が設定されてなければならない。またそれが前項の大学全体の教学諸活動に関する戦略目標達成にとって適切でなければならない。ここで各学部・学科の教育に関する戦略目標は、前項(1)の 2) (i) (ii)を満足していなければならない。
- (3) 経営管理者が教学諸活動に関する大学・学部・学科のそれぞれの戦略目標の達成度評価に使用する評価基準（評価指標と目標値）が設定され、それらが各戦略目標達成にとって妥当でなければならない。
- (4) 教学諸活動プログラムが、それぞれの戦略目標を達成できるように構築され、そのように運用されていないなければならない。
- (5) 各学部・学科の教学諸活動プログラムの戦略目標の達成度評価の仕組みがあり、この仕組みが適切に運用されていないなければならない。またその評価結果から教学諸活動プログラムが意図したように実施され、各学部・学科の教学諸活動プログラムの戦略目標が達成されていないなければならない。
- (6) 各学部・学科の教学諸活動プログラムの設定目標の達成度評価結果に基づき、教学諸活動プログラムを継続的に改善する仕組みがあり、これによって有効な改善活動が行われていないなければならない。
- (7) 大学全体の教学諸活動に関する戦略目標の達成状況の評価する仕組みがあり、この仕組みが適切に運用されていないなければならない。またその評価結果を用いて、教学諸活動に関する戦略目標の達成度が示されていないなければならない。
- (8) 大学全体の教学諸活動に関する戦略目標の達成度評価結果に基づき、全学の教学諸活動を継続的に改善する仕組みがあり、その仕組みを用いて有効な改善活動が行われていないなければならない。

本節は、前節の大学全体の戦略計画の妥当性の点検評価に関する基準を受けた、教学部門の内部質保証体制の妥当性に関する教学監査の基準である。ここで教学部門の内部質保証体制とは、教学部門の戦略目標や戦略目標の評価基準の設定といった Plan（基準 3.2.(1,2)）、目標達成のための教学諸活動：Do（基準 3.2.(4)）、目標の達成度評価：Check（基準 3.2.(3,5,7)）、評価結果による改善：Act（基準 3.2.(6,8)）で構成される教学の PDCA サイクルのことである。

基準 3.2.(1) 2) (i)の、「プログラムが育成しようとする自立した職業人像」は、プログラムの伝統、資源および修了生の活躍分野等が考慮された、その大学の特長を活かしたものであるとともに、社会の要求や学生の要望にも配慮された、時宜に沿ったものであること、また、大学の戦略目標の達成にとって、このような職業人像を有する職業人を育成、輩出することが大いに有効であること、が求められる。

基準 3.2.(1) 2) (ii)の、「プログラム修了時点の修了生が確実に身につけておくべき知識・

能力として学習・教育到達目標」に含まれるべき(a)～(h)の内容は、下記のような観点で評価することが求められる。(これらの観点の記述に関しては、一般社団法人日本技術者教育認定機構の基準を参考にさせていただいた)

- (a) 地球的視点から多面的に物事を考える能力とその素養
 - 人類のさまざまな文化、社会と自然に関する知識
 - それに基づいて、適切に行動する能力
- (b) 自らの仕事の結果が社会や自然に及ぼす影響や効果、および自分が職業人として社会に対して負っている責任に関する理解
 - 自らの仕事の結果が公共の福祉に与える影響の理解
 - 自らの仕事の結果が、環境保全と社会の持続ある発展にどのように関与するかの理解
 - 社会人、職業人として持つべき倫理の理解
 - 上記の理解に基づいて行動する能力
- (c) プログラムが育成しようとしている職業人に必要とされる基礎および専門的知識とそれらを応用する能力(専門的実践能力、コンピテンシー)
 - 当該職業人に必要とされる基礎および専門的知識と、これらを組み合わせる事も含めた応用能力
 - 当該分野に必要とされるハードウェア・ソフトウェアおよび各種資源を利用する能力
- (d) 種々の知識および情報を活用して社会の要求を解決するための問題解決能力
 - 解決すべき問題を認識する能力
 - 公共の福祉、環境保全、経済性などの考慮すべき制約条件を特定する能力
 - 解決すべき課題を論理的に特定、整理、分析する能力
 - 課題の解決に必要な、基礎および系統的専門知識を適用し、種々の制約条件を考慮して解決に向けた具体的な方針を立案する能力
 - 立案した方針に従って、実際に問題を解決する能力
- (e) 論理的な記述力、口頭発表力、討議等のコミュニケーション能力
 - 情報や意見を他者に伝える能力
 - 他者の発信した情報や意見を理解する能力
 - 英語等の外国語を用いて、情報や意見をやり取りするための能力
- (f) 自主的、継続的に学習する能力
 - 将来にわたり当該分野における職業人として活躍していくための継続的研鑽の必要性の理解
 - 必要な情報や知識を獲得する能力
- (g) 与えられた制約の下で計画的に仕事を進め、まとめる能力
 - 時間、費用を含む与えられた制約下で計画的に仕事を進める能力
 - 計画の進捗を把握し、必要に応じて計画を修正する能力
- (h) チームで仕事をするための能力
 - 他者と協働する際に、自己のなすべき行動を的確に判断し、実行する能力
 - 他者と協働する際に、他者の取るべき行動を判断し、適切に働きかける能力

基準 3.2. より、大学、学部、学科の教育に関する戦略目標には、下記の2つが含まれていなければならない。

- 基準3.2.(1) 2) (i)に記述されている、プログラムの特長を反映する「プログラムが育成しようとする自立した職業人像」
- プログラム修了後に社会で5年程度の研鑽を積んだあとにこの職業人像に示される能力を保有する職業人になるために、「プログラム修了時点の修了生が確実に身につけておくべき知識・能力」として、基準3.2.(1) 2) (ii)に記述されている、上記のような観点を考慮した(a)～(h)の知識、能力を含む具体的な学習・教育到達目標。これはその達成水準も含めて設定されていること。

これらの「プログラム修了時点の修了生が確実に身につけておくべき知識・能力」としての学習・教育到達目標は、基準3.2.(3,5,7) および基準3.2.(6,8)に示されるように、教育修了時点で達成度評価してプログラムの改善に結びつける必要が有るので、定量的評価可能な目標として設定されている必要がある。

また、基準 3.2.(1)に示されているように、「教学諸活動に関する戦略目標は経営戦略目標達成にとって適切であること」が求められているので、上記の職業人像、および学習・教育到達目標の内容と水準は、この職業人像と学習・教育到達目標にしたがった教育を継続的に実施して行くことで、大学全体のビジョン・使命・戦略・経営戦略目標が達成できるかどうかを、考慮して設定する必要がある。

基準 3.2.(1)3)および 4)では、研究および社会貢献に関する戦略目標に関しても、基準 3.2.(1) 2)に記述されている教育に関する戦略目標と同様に、これらの目標達成のために実施された大学における研究および社会貢献活動によって、大学全体のビジョン・使命・戦略が達成されるように設定されている必要が有る。

前節で学部ごとの独自のビジョン・使命・戦略を設定している場合には、上記の各評価項目における「大学」を「学部」、「学部・学科」を「学科」と読み替えて評価する。