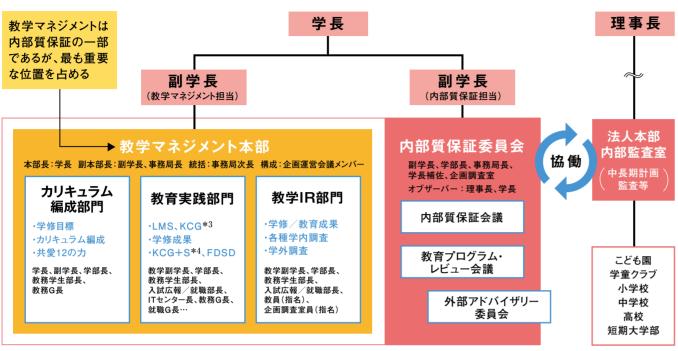


共愛学園前橋国際大学における内部質保証・教学マネジメントの体制



教職員の教育へのコミットの向上

新しい時代に向けた教育に対応しやすくなる

学生募集への好影響

教育投資に見合う大学であり続けるしくみ

向上です。

アクティブ・ラー

ニン

(探究学習)、

教学マネジメント

*大学提供資料を編集部で加工

年は定員数を増やしてい だった頃は定員未充足でしたが 同じ目線で大学を探す 視して高校の教育改革が進むと、 高校からの信頼が高まりました。 8割を超えてから充足 本学も学生の教育満足度が3割 が選ばれるようになるでしょう 「何ができるようになるか」 学修・教育成果が明確な大学 を重

育改革支援を継続的に行った結果、

革の成果を生かし、

高校向けの教

高校の半歩先を進む大学の教育改

(カリキュラムマネジメント) など、

が現れるなど、参画意識や組織力 すことが私の使命だ」と言う職員

添った学修をできるようにする必 るでしょう。 要があります。 生全員がカリキュラムツリ 肥大化していた科目を厳選し、 科目の精選につながること。 にDPを達成してもらうために、 3つ目は、 対応が可能になります。 程度まで絞り込むことにな 目を充実させたり、 カリ その分DP達成の で480ある科目を 中長期的な募集力の そのため、全学 った新しい学び キュラム改革が 数

教育や社会の価値観が変わっても 大学ですが、 促しています。 動型の教育と、 テム部会では、 軟に変化し続けねばなりません。 この先もPDCAを回しつつ、 教育投資に見合う大学であるに いていけるでしょうか。 は初等中等教育に対 の第12次提言も踏まえて質保証 国の財政難や経済競争力の低下 体制を整えて終わりではなく 方を議論しています。 今後、 個別最適な学びを 今は半歩先を進む その変化に 初等 デ 提言で 柔 9 0)

大学の存在意義を問う 社会の目に応えるため

指針を「マニュアル」ではなく「拠 所」としたのはそのためです やり方はそれぞれで構わないで しません。 0弱の大学に一律 委員として

現在参加している*質保証シス 教育再生実行会議

*2 文部科学省中央教育審議会大学分科会質保証システム部会。2020年7月発足。P.7インタビュー記事も参照のこと *3 Kyoai Career Gate、同大学のeボートフォリオ *4 Kyoai Career Gate + Showcase、KCGに蓄積された学修成果を、学生自身が抜粋して表示させるエビデンスベースドの自己評価システム

いくつかの誤解 教学マネジメントをめぐる

大成です。 するために行われるということ。 学マネジメントとしての取り組み 等の教育をよくする取り された内容は突然降って湧いたも のあらゆる取り組みはDPを達成 うこと。そして学修成果の可視化 番地は学修成果の可視化」だとい は緒に就いたばかりだと言えます。 以降の教育改革における提言の集 と言えます。とはいえ、その「指 「学修者本位の教育への転換」 のではなく、 「教学マネジメント これらの原則を理解すると、 「指針」で確認されたのは、 今つくられたということは、 う理念を柱に体系立てたものだ バリング」「カリキュラムマップ」 「教学マネジメントの一丁目 の達成度の可視化」 「ディプロマ・ポリ 過去に唱えられた *「質的転換答 ·指針」 で、 みを、

学マネジメントについての

これが、 成のための 法を高めることではなく、DP達 ム改革を行っているところです。 力を結集して大規模なカリ なかったことに気づき、 の意味でFDなども、 な成果がDP達成だからです。 ア…と全部署の取り組みの最終的 や教員だけの仕事ではあり になさねばならぬことなのです。 えでとても重要です。 ります 修成果が可視化された状態」 語れるようになって初めて、 したのが、大学の「教育成果」です ップがDP達成に結びついて なぜなら入試、 トは第一義的には学生のた 本学は既存のカリ 学修者本位を担保するう 教学マネジメント それらを集めてデ 人材育成が目的となり 教務、 単に授業技 教学マネ キュラ にな ませ 学

共に身に付いた力を自分の言葉で 解は「大学」ではなく、「学生」です。 成果の可視化の中心は誰か? かの誤解も解けます。 人ひとりの学生がエビデンスと 例えば学修

増えています。 時に大学経営にとっても大事 地や知名度、 値観を多様化させている現在、 は投資先とならない、 ばならぬ教学マネジメントは、 に付く力を選択軸にする高校生が が集まらない。 のです。うまくいっていない大学 マネジメントは、教育投資に見合 る力=学修成果です。 の経営を支えているのは学費で 組織力、教育力、募集力向上 大学であり続けるための活動な 組みです。 このように学生のためになさね その対価が、 特にコロナ禍が大学選びの価 偏差値ではなく、 大学という教育機関 経営とは不可分で 地方大学や知名度 4年間で得られ つまり学生 つまり教学

大学経営に不可分な

手にもなり得るのです。 に劣る大学にとって教学マ 教学マネジメントに取り 私が実感している経営上の トは3つあります。1つ目 高校生の注目を集める

のコミットが強まること。

今

改革案を徹底的に議論して

「学生のこの力を伸

ことにより、

大学に対する教職員

そのプロセスに全部局を巻き込む

おおもりあきお●東北学院大学 大学院文学研究科博士前期課

程修了。1996年共愛学園に着 任。2016年より現職。教学マネジ メント指針を作成した特別委員会 の臨時委員(第9期)、専門委員 (第10期)を務めた他、現在は、中 教審大学分科会、同質保証シス テム部会、内閣官房地方創生に 資する魅力ある地方大学の実現 に向けた検討会議、日本高等教 **育評価機構大学評価判定委員会** 等の委員を務める。

共愛学園前橋国際大学 学長

取材・文/児山雄介 撮影/亀井宏昭

*1 文部科学省中央教育審議会「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて~生涯学び続け、主体的に考える力を育成する大学へ~(答申)」(2012年)

教育投資に見合う大学であり続けるため

得ません。

我々の存在意義を確固

教学マネジメ りませんが、

シト

がなければ成

証と情報公表で応えていく

しかあ 質保

中でも内部質保証は、

育成機関である大学に対し、

が続き、税金の投入先であり、

の目は厳しさを増しています。

とするためにも、

高等教育界全

いう共

何

め

?

誰

が

?

どう進め

る?

何

行

う

か

みんなで教学マネジメントを回す大学を実現するまでの道しるべとしてご活用いただきたい。多くの大学から聞かれた「よくある疑問」に対しての、先行する大学や識者による見解をまとめた

質保証×教学マネジメント

グランドデザイン答申をベースに ポストコロナの質保証のあり方を検討中

文部科学省 高等教育局 大学振興課 大学改革支援室

長.大学振興課係長.九州大 学研究企画課長などを経て、

早川 慶 はやかわけい●1997年に国 立大学に入職後、2004年より 文部科学省へ。医学教育課係



今、求められている質保証システムとは

グランドデザイン答申を受けて2020年7月に発足した中央教 育審議会・大学分科会・質保証システム部会では、質保証シス テムのあり方を見直しています。大学の将来像を見据え、現行 の質保証のしくみの検証と時代に即した質保証システムのあり 方や大学設置基準の抜本的な見直しなどについて、審議を行っ ています。特に今般のコロナ禍の経験も踏まえ、ニューノーマル における大学等の姿を実現する観点からも、大学設置基準をは じめとする質保証システムの見直しが求められています。

形だけの質保証を脱するにはトップの意思が必要

経営や社会貢献などさまざまな分野に関わる内部質保証のう ち、教育面の質保証に必要なのが教学マネジメントです。日本の 大学の教育改革は確実に進んではいますが、質が伴っている大 学と形だけの大学に二極化しているという認識です。例えば、学 生の学修時間や学修行動の把握を行っている大学が85%、カ リキュラムマップなどの履修系統図を活用する大学が76%もあ る一方で、教育改善に関するPDCAサイクルの確立に取り組ん でいる大学は54%にとどまります*1。教学マネジメントは入学から 卒業までの教育活動全般を対象とした取り組みなので、学長や 学部長の理解と、強いリーダーシップが望まれます。

本年度中をめどに具体的な制度を検討

前期(第10期)の部会では、学修者本位の観点から保証すべ き質について理解し、「社会に開かれた質保証」の実現を図る観 点から議論を深めるという方向性が示されました。教育の質に関 する情報の公表なしでは、社会からの理解と支持を得られないど ころか、むしろ社会からの厳しい評価を受けることにもなりえます。

今期(第11期)は教育再生実行会議の第12次提言等も踏ま え、ポストコロナ期の質保証システムを具体的に検討しています 【図表2】。例えば「先導性・先進性の確保」の視点では、大学の 新しい取り組みを促す方向に見直すことが考えられます。

現在のところ、本年度中に議論をまとめ、次年度中に必要な制 度改正を行う予定です。議事録の閲覧はもちろん、 $YouTube^{*2}$ での傍聴もできますので、今後の議論にぜひご注目ください。

【図表2】質保証システムの見直しの視点と方向性(案)

大方針	(1) 学修者本位の大学教育を実現する観点から、質保証システム全体を 見直し。 (2) 質保証を通じて、自己改善に努めつつ、社会に対して必要な説明責 任を果たし、それによって社会からも必要な支援を受けることで大学の 教育研究機能を充実していく「社会に開かれた質保証」を実現。		
1	客観性の確保	例) 設置基準を今の時代に合ったより客観性あるわかり やすい基準とし、その基準に基づき、設置認可審査 について内規や運用に基づく審査からの転換を図る	
2	透明性の向上	例)●不適合や指摘事項の根拠の開示等により、 設置審査の透明性を向上 ●情報公表の徹底・一覧化によって透明性を向上	
3	先導性・ 先進性の確保	例) 時代の変遷に対応した教育研究組織を容易に 編成しやすくするよう、設置基準の見直しや設置 審査における審査体制の柔軟化	
4	厳格性の担保	例)情報公表・評価結果に基づく対応の厳格化	

*中央教育審議会大学分科会質保証システム部会(第8回)配布資料6を基に作成

たな教育の形に取り 多様化した今こそ、 援や他教員とのノウハウの共有が 禍で始まった遠隔授業は職員の支 のという、聖域、の開放。 えている。まず、 ネジメントを行う契機を大学に与 あってこそ成り立つ。 ▲ 学内外の素地が整って 次に、教育効果の比較タイ コロナ禍は期せずして、 授業は教員のも 教職協働の新 組む時機だ。 授業手法も コロナ 教学マ

3 やるべきことか?

コロナ対応で忙し

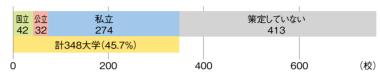
どを発信し、 程や成果、 地域志向のカリキュラム改革の過 を与える。 らの信頼は、 企業人委員からの指摘があった。 上に情報公開を進めるべき」との 報公開が義務化されている。税金 に支えられている大学は、 情報公表により得られた社会か 定員未充足から脱した。 在学生の成長の様子 東北公益文科大学は、 学生募集にも好影響 高校からの 企業以

作成過程でも「企業は社会から認 められるために決算公告などの情 も必要な取り組みだ。「指針」 社会に説明責任を果たす意味で 【図表1】3つの方針の点検・評価状況(2018年度)

3つの方針の達成状況を点検・評価している大学



3つの方針に基づく教育の成果を点検・評価するための学位を 与える課程(プログラム)共通の考え方や尺度を策定している大学



*文部科学省「平成30年度の大学における教育内容等の改革状況について」(2020年) N=761

が教学マネジメントだ。 葉にすると、「ディプロマ・ポリシー

1 教学マネジメ とは何か?

の D P

その教育目的を達成するために行 検・評価を行 任で自大学の諸活動について点 要ミッションであり、「自らの責 う管理運営」。教育は大学の最重 「指針」)による定義は、 に改革・改善に努め、これによっ 教学マ 内部質保証の有効な手段、 しないためのしくみ、、掲げているだけ、 その質を自ら保証する」 ネジメント指針 い、その結果をもと 「大学が 以下、

定めた大学は半数以下【図表1】。 は約8割に上るが、 の達成状況を点検・ 教学の質保証は道半ばという現状

改善行動を促すという「参画意識

や組織力の向上」(共愛学園前橋

事への目的意識を高め、

なろう。 定して達成度を測定し、 してその流れを公表すること」 に応じた改善活動を行うこと、 しくみがなけれ

何が身に付いたのかを実感できる 的な学修者を育てなければいけな 来予測が困難な時代に向けて大学 ジメントは必要とされている。 しくみが必要、というわけだ。 い。そのためには学修者本人が 調査によれば、3つのポリシ られた「学修者本位の教育へ 卒業後も常に学び続ける自律 の実現に向けても教学マ デザイン答申 で掲 0)

出機関として、

変化に応じた教育

る。「社会が変化する中、

や教育手法の改善がしやすくな CAを回すことにより科目の再編 は欠かせない取り組みだ。

経営上のメリッ

もある。P

な手段であるなど、

教育の改善に

工業大学大澤学長)。

またこれに

教職員の

を行うしくみとして必然」(金沢

DPは〝ただ掲げているだけ〟 (DP) 等の教育目標を適切に設 測定結果

> 2 取り組みは必須 メリットはあるかっ

続するために必須。 教育機関として社会で存 経営上 の

義務はないが、 メリットもある。 内部質保証の有効

..

取材·文/児山雄介 撮影/亀井宏昭(P.7), 荒川潤(P.11, 15)

*1 文部科学省「平成30年度の大学における教育内容等の改革状況について」(2020年) *2 文部科学省会議専用チャンネル。リンクは質保証システム部会Webサイトの「開催案内」を参照

7 Between 2021 9-10

00

..

【図表4】レベル×優先度による「教学マネジメント指針」の主な内容整理

レベル	Ta / 1 4 F 7	27 705	期待	せこことフ
V*\)V	取り組み	必要 学位プログラム共通の考え方や基準で点検・評価/評価	#J 付 学位の名称にふさわしい目標かの確認/大学全体の3ポ	考えられる
	1子修日標	方法の策定	リシー策定	_
	Ⅱ教育課程	編成・実施の大学全体のレベルで組織的に行う	日常的な点検/外部ノウハウの取り入れ	外部評価の活用
大学	Ⅲ成果の可視化	GPAの信頼性の確保のため算定方法や分布状況を公表	大学全体で厳格な成績評価の実施/大学としての考え方を内外に示す/可視化に用いる情報の自主的な策定・開発	教育改善を進める全学的な組織の整備
全体	Ⅳ マネジメント基盤	マネジメント層へのFD・SD/望ましい教職員像の策定/外部との連携によるFD・SDの機会提供・環境づくり/教学IRの環境整備/教学IRに必要な学内の各種データを体系的かつ効率的に収集・分析できる運用の確立	教職員の能力開発を担当する組織の構築・運用・専門人材 の確保・育成/外部機関の活用や大学間連携によるIR事 務の共同処理	教員対象と職員対象の研修の一体化
	V 情報公表	義務付けされた情報公表への適切な対応/DP達成状況を 学生、大学が語れるようにし、改善に活用/学外者にわかり やすく表現/適切な体制を整え情報収集/大学全体や情 報問の整合性ある情報の取り扱い/広く周知を図る	適切な分析・解説などを加える/利用者の便宜を図る/海 外へも公表	他大学との比較をベンチマークとして提示/問い合わせに 対応する職員の配置/大学ポートレートの活用/多言語の 使用
学位プログラム	I 学修目標	具体的・明確で客観的に評価できる目標設定/学修者と社 会のニーズをふまえた目標設定/新たなニーズを自ら定義し 創出する姿勢		資質・能力を「学生は、~することができる」で記述
	Ⅱ教育課程	学位プログラム全体で実施/DPとの関係が明らかでない 科目の見直しや取りやめ/ナンバリングの実施/教員、職員、専門スタッフによるきめ細かな履修指導/シラバスの記載項目設定やDPと科目の到達目標の関係の確認/登録単位数の上限や科目で必要な学修時間の見直し	学生の学修の幅が広がる教育課程の工夫	教育課程について外部意見収集/教育課程部門を超えた 修学支援体制の構築/教員間でのシラバスチェック/ キャップ制の適用除外運用
	Ⅲ成果の可視化	複数教員分担による科目の成績評価の平準化/成績評価が意図通りか点検/GPAを多様な用途で活用/学生の成長実感などの情報も組み合わせた包括的な資質・能力評価	さまざまな情報の組み合わせによるDPの達成状況の評価 /適切な学生へのフィードバック	DPの達成状況をわかりやすく示す/学生が自らの学修成果を 社会に示す/直接的な手法での評価(特に卒業研究)/DPと 関連の深い科目に絞り直接評価による負担を軽減/学修時間 は前提条件、就職率等は社会からの評価として見る/中退率 は、他の情報と組み合わせて見る/学修ボートフォリオの活用
	₩ マネジメント基盤	学部長等へのFD・SD/教職員の経験等に応じた体系的なFD・SDの機会提供/学位プログラム単位での必要な情報収集と、教学IR部門への重点項目の指示	-	_
授	Ⅱ教育課程	ALの適切な活用/シラバスで科目の到達目標を明確に示し、適切な成績評価を実施/シラバスに、講義の方法・内容、計画、成績評価基準、事前事後に必要な学修内容、DPと科目の関係を盛り込む	_	TAによる学修支援/到達目標は「学生は、〜することができる」といった形式で記述し、達成状況を客観的に評価
業科	Ⅲ成果の可視化	各科目で厳格かつ公正で透明な成績評価/成績評価結果 等の分布をふまえた授業改善	重点科目の評価設計は学位プログラム全体で通用する評 価とする	DPと関連の深い科目に絞って直接的な評価を実施
目	Ⅳ マネジメント基盤	望ましい資質・能力を身に付けるためのFD・SD/DPとの関係からのマクロな観点と、学生の参加意欲や興味・関心からのミクロな観点からの両方から科目の検証・改善	授業評価アンケートを授業改善の基礎資料として定着させ、 IRの必要性を高める	さまざまな手法から最適な手法を選んでFD·SDを実施

*文部科学省資料を基に作成

だけ、IRだけ、 学長)なので、 部局の取り組み れる組織であることが条件 まず、 得ない。 「教学マネジメント そのうえで、 、全部局と連携が取るの集大成」(大森 型を実務者レベルのいうえで、実際に教

教務

と既存組織の活用、

どちらも

長

は各

心のタスクフォー 実務者レベルのメンバ ス型組織。

マネジメントを進め やすい組織体制は?

6

る

?

メンバ 教職員が関わることで、 己点検シー 各センター 北公益文科大学では、 の参画を促している。 ーを入れること。 が担うだけでなく、

組織の形態は、 トの作成に極力多く 新規組織の設置 実行計画を 例えば東 全教職員 自 \dot{o}

項目同士の連携を意識し 「必要」な項目に 求められるのは 出たデ タ 明 Ø で達成度を学生に示し、それぞれ 自覚を促す工夫をしている。

組むこと。「指針」の各文章の文 使いようがない。 学修成果の可視化のためアセスメ 確な学修目標の設定がないまま、 の3段階に分かれており、優先度 末は「必要」「期待」「考えられる」 項目同士の関連性を意識して取 て取り組むことが肝要だ。 あくまで「マネジメント」。 ントを実施しても、 の項目のみを実行しても、PDC の目安になるが【図表4】、「必要」 によって違っていい。肝心なのは にとって本当に Aの歯車は回らない。例えば、

だった。 いては、 語れるようにする」については、 西大学ではレー をもとに年2回の面談を実施、 東北公益文科大学はルーブリ 能開発の新たなしくみづくりが求 学生が語れるようにする」など の定義と共有」「マネジメント層 **薄だったのが「望ましい教職員像** の取り組み状況を見ると、やや手 められよう。 へのFD·SD」「DP達成状況を ちなみに今号で取材した5大学 学生への教育と同様、 前者2つの人材育成につ また後者の「学生が -ダーチャ 'n

【図表3】「教学マネジメント指針」概要



*文部科学省資料を基に作成

さに注目したい。このレベルのP 位プログラムレベルの歯車の大き 題について、 は特に学部長に読んでほしい」と、 大学全体レベルのPDCAも回る DCAが回ると、授業科目レベル、 ンチ絵【図表3】については、 ことを示す。このことから「『指針』 作成委員を務めた共愛学園前橋国 「指針」の「概要」、 わゆるポ 学

4 どう読み解く 「指針」を

か?

②歯車に注目、③「はじめ 「おわりに」で背景を知る。 まず、 ①チェック表として使 う

が出てくるだろう。多くの場合、「指

作成過程の議論に答えがある。

の「はじめに」「おわりに_

読み進む中で、さまざまな疑問

プを学部ごとに設けている。

クフォース型のワ

キンググ

ĺV

学はこのレベルのPDCAを重視

教学マネジメントを行うタス

できていないことや思い当たる課 せながら読むとよいだろう。 できているかどうか、 りがちな課題が書かれてい の各フェーズには、成功例と、 「指針」の内容が自学で 対処を考えたい。 照らし合わ اتا る。

会の議事録が参考になる。

また、

*教学マネジメント

·特別委員

A 全体像と 耳() 5 全体像と、

ルではな V

ので、

実行する項目や方法は大学

現在開催されている**質保証シス 公開しているので参考にした 求められる方向性がわかる。 テム部会の議事録も読むと、 文科省は*事例集や解説動画 「指針」はマニュア 「指針 に取り入れるべき? は どのよ の 今後 う 目 \$

方式の変更等により、学生や保護点も見逃せない。休校措置や授業 は、検証に足るテーマではな れだけ質や成果の差があるの 社会が大学教育に注目 「指針 とどう向き合うか? している。

そうない。 育改善のアピールに適している。 世間から注目を集めることはそう 5内容とはいえ、大学の教育がの不満が報道された。 ネガティ 注目が高い今こそ、 教

*3 文部科学省のWebサイトに掲出されている

9 Between 2021 9-10

ク

織としてやるべきことが明確だかフォース型のWGを勧めたい。組一短ある。親非く

職員×教学マネジメント

職員の能力開発における事例、課題、 ロールモデルの共有を

(一社)大学行政管理学会

杉原 明

すぎはらあきら●東京都内学 校法人勤務を経て2003年工学 院大学入職。教育開発課課長な どを経て、現在、同大学理事、総合 企画部部長。2008年大学行政管



組織力を高める職員のあり方を模索

大学行政管理学会の発足は1997年。職員が、大学の行政・ 管理機能の専門職として機能する必要があるとの考えからつく られた研究・交流組織です。大学職員を中心とした会員は約 1200人超。地区別、テーマ別の研究会を中心とした活動を 行っています【図表7】。

教学に限りませんが、大学のマネジメントの課題の一つが、 トップマネジメント(執行部)の人選です。教員は研究・教育者で あって、組織を束ねる訓練を積んではいません。職員は組織運 営を支援していますが、あくまで支援であり、授業の経験はありま せん。官庁や民間企業出身のマネジメント経験者は、大学組織 に通じていません。現状大学はこの3者が混成された組織です。 それぞれの一長一短を考慮したマネジメントが求められます。

組織として教育の質を高めるには、マネージャーだけでなく、現 場レベルでの教育支援、情報支援など、職員の力が不可欠で す。平たく言えば「教職協働」ですが、企業では組織間の仕事が 交わるのが普通。あえて「○○協働」とは呼びません。こうした用 語があること自体、教員・職員間に壁があることを示しています。

職員がいかなる力を高めれば組織人として力を発揮できるの かは、まだ混とんとした状況です。ゼネラリストとスペシャリストどち らであってほしいのか、スペシャリストであればどんな専門能力を 求めているのか、また将来トップマネジメントに加わるなら、その能 力はどこで磨くのか。職員が努力すべき方向を示すためにも、執 行部は、教学マネジメントに資する人事制度(採用、育成、評価、 処遇)やキャリアプランを示していくべきでしょう。

他大学や学外の事例を知り、刺激を受ける場に

大学の組織力が重視されるにつれ、学会の活動も変化してい ます。設立当初は管理職の職員であることが入会要件でした が、現在は職階を問わず、教員や大学院生も含めて会員を募っ ています。アカデミズム色を弱めた気軽な雰囲気の発表会や相 談会を開催したり、積極的に発議ができる職員を増やそうと、若 手・中堅職員にワークショップを企画してもらったりもしています。

一方で変わらず力を入れていくのは、事例や課題、ロールモデ ルの共有です。所属大学内の経験だけでは視野が狭くなります し、職員がマネジメントに携わるロールモデルが自学にあることも まれだからです。今後は、大学だけでなく企業の組織にも目を向 けるべきでしょう。企業では「SD」も「IR」も、そんな用語を使わな くていいほど当たり前に行われています。組織を強くするための 視点、それに向けて成長できる場を、これからも提供し続けます。

[図表7]大学行政管理学会で開かれている研究会の例

	東日本支部	西日本支部
地区別 研究会	北海道地区 東北地区 関東地区 北関東·信越地区	中部·北陸地区 近畿地区 中国·四国地区 九州·沖縄地区
テーマ別研究会	大学人事・事務組織研究グループ 大学職員研究グループ 財務研究グループ 大学経営見える化研究会 研究推進・支援研究会 学事研究会 ファシリティマネジメント研究会 USR研究グループ	大学改革研究会 教育マネジメント研究会 女子大学研究会 財務問題研究会 大学防災(減災)教育・対策研究グループ

*大学行政管理学会Webサイト(https://juam.jp)を基に編集部で作成

(=自己評価やアセスメント結果) の伸長/不足を示すエビデンス る。その手法は、 るかを学生に確認する必要があ フレクションをして成長するしく ついて意見を述べてもらう。 みをつくること。それができてい 一般的だが、 教学マネジメントの究極の目的 学生が学修成果を把握し、 学生が自身の能力 学生アンケ 1]

9 学生にはどう関わっ てもらえばよいか?

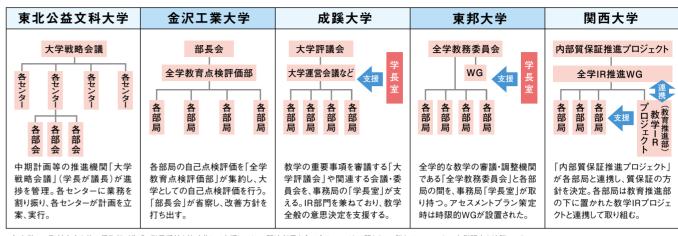
教育と学修成果の関係

ば、現場に教職協働を命じても効 行部が教職協働の体制でなけ た、部局を横断する役割が重要だ。 ける先行事例を紹介するとい においては、他の学部や部署にお 調整をする役割。 職員にこうした活躍の場 職員と協働するよう教 (大学行政管理学会杉 特に大規模大学 の仕事だ。「執 2

西大学、成蹊大学)。 て教員と意見を交換している」(関 タから読み取れることについ

③学部・学科間、 部署間の連携

[図表5]事例大学の教学マネジメント体制図



したり

*各大学への取材内容を基に編集部が作成。指示系統を簡略化して表現しており、関連部局を全て含んでいるとは限らない。詳細はP.22からの事例記事を確認のこと

できるのか? 専門家がいなくても

Α

情報収集、IR、

連携・

職員の知見が取り組みのバ

ッ

ンとなる。「自学のあるべき姿

して同じくよく聞かれたのが はいない

材を基に紹介する【図表6】。

常にアンテナを張り、

教員が必要

「学内の動向に

・タや資料を先回り

ジメントの専門家」 学マネジメントの専門家は存在し ないだろう」と口をそろえた。 今号の取材対象者の多くが、「教 きる。 元 来 「教学マ

れの組織文化により体制は異な するからだ。

担うべきか?

8

職員はどんな役割を

整で、 では、特にQ7でも紹介した推進 はありえないと断言したい。 全運営活動の集大成だ。それゆえ、 キャリア支援に至るまで、 力となる職員の役割について、 職員の参画なき教学マネジメント 人学前の学生募集から課外活動 DPの達成は、授業だけでなく マネジメントを推進

で全てを賄うのではなく、

を客観的に捉えるためにも、

に外部の知見を得る必要がある。

連携先の大学との交流で先行

IRコンソ

ーシア

輪番制だと思い切った改革に取り 割分担が明確でないと、 必要だ。既存の教学系組織との役 委員会」を新設する場合は注意が 西大学)という考え方もある。 模が小さくても既存組織でい 組みにくい傾向がある。ただし「規 になってしまったり、 つけたほうが浸透しやすい」(関 ん取り組み、 くってから、 認証評価に向けて「内部質保証 新たな組織や予算を 教育改善の実績をつ 現場が混乱 名ばかり 、った

> ーブリックの ルーブリッ

室の職員が学長の意向をくみ取

文部科学省の委員会のネッ

共有する役割。

東邦大学では学長

その知見を

配信や議事録を聴講、

している。「指針」

への教員

 \mathcal{O}

の業務より優先順位が下がったり くりの労力は不要な反面、 議論のきっかけとすればよい 論の専門家を招聘 行う」との考えだ。 ウが必要な場合は、その都度、 アセスメントに困ったらテスト理 作成に困ったらル 大学や企業を頼ってFD·SDを 成蹊大学は「自学にないノウ

文化に通じ、ことがスムーズに運 関する問題のようだ。 ぶように積極的にサポー みが先行する大学は、 力が得られない」といった組織に 「考え方が浸透しない」「協 分につくれる。 自学の組織 なお取り組 障壁は、 トをする

常設の委員会で担う場合、 ラムごとの設置が理想的だ。 **!員を入れること。また学位プロ**

職員の活躍がめだつ。

【図表6】職員に求められる役割

役割	することの例
①情報収集と その共有	▶文科行政の動向 ▶教学マネジメントに ついての基礎的な知見 ▶他大学の事例
② IR	▶データ収集とその連結、 簡単な分析
③ 連携・調整	▶学部間、部署間の 情報や取り組みの共有

Between 2021 9-10 10

疑問なども職員が対応している。

他大学の先行事例の収集も重要

教員は授業のプロだが教学マ

のプロではないの

学生調査分析を軸とするIR機能の開発を基盤として、会員間での相互評価の結果を学士課程教育の質的向上に結びつける質保証システムの創出と全国規模のIRコミュニティの育成を行う

[図表8]みんなで回す教学マネジメント7ステップ

Step

ポ

1

ン

1

*「指針」および各大学への取材内容に基づいて編集部にて作成

DPを起点に具体的な 学修目標を設定する

各科目とDPや学修目標 🧲 の関係を整理する

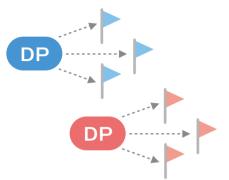
📿 アセスメントプランの策定

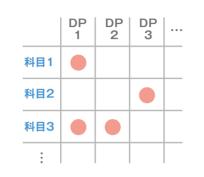
学修成果を可視化する

可視化されたデータ を分析して議論する

5をもとに教育改善 改革を行う

/ 情報公表















▶DPの学内浸透度や納得度も確認する

- ▶わかりやすく、測定可能なものとし、盛り込み過ぎない
- ▶必要に応じてDPの見直しや、DPとは別に「○○大 学の○○の力」のように別途育成する力の設定を行う
- ▶学士力答申、経済産業省の社会人基礎力や地 元企業などのステークホルダーの意見も参考にする
- ▶ 「指針」で示された各実行項目に取り組んでいる場 合は、まず教学マネジメントのしくみの中で何をやって いて何をやっていないか再整理する
- ▶DPの学内浸透が十分な場合はココから 始める
- ▶DPと学修目標に対して、各科目がどのよ うな役割を果たしているのかを整理(例 「○○概論」は○○力と●●力を育成)
- ▶どの科目も関与してない、または手薄な 学修目標がある場合は、カリキュラムの改 定を検討する
- ▶学生にもシラバス等を通じて共有する

▶各学修目標をいつ、どのタイミングで、誰 がどのように測定するかを決める

▶いきなりこれから始めないよう注 必ず1~3の下準備をしたうえで 学修成果を可視化しないと、せっかく 測定したデータの活用に困る

学は、アセスメントプラン作成の大学は少なくない。例えば東邦大

ために各学部でDPを能力別に分

▶IRの出番。あらかじめ各種学生 データを一元管理する体制を構築し ておくこと

▶どのような課題があるか仮説を立 て、さまざまなデータをつなげたり、ク ロス集計したり、平均値と比べたりし て可視化し、議論する(この行為そ のものもFD)

> 途中のステップから始めると、 タを見ておしまい、になりがちだ。

こから始めてアセスメントを導入

ントの要とはいえ、

きなりそ

学修成果の可視化が教学マ

しても、目的が不明であれば、デ

り組み同士のつながりがないた

め、結果マネジメントにならない。

▶5の議論の中でボトムアップで改 善策が生まれると実質化しやすい

10

進める?

何からどんな手順で

▶現状の成果と課題を示し、それを いつどう改善していくかパッケージで

【図表9】東北公益文科大学のDPと学修目標

わらず、

一部の学部から、

徐々に

を果たしてもらうとよいだろう。

特に大規模大学は足並みにこだ

目標に細分化して現場に伝える役

教員を含め、

大目標を中目標、

広げる手法も有効だ。

関西大学は

IRが提供するデ

ータ

の活用



程度の共通理解ができる言葉まで つのDPを22の学修目標に分解す 就職先の企業150社に聞い る る手法もある【図表9】 「社会人基礎力」などが参考にな 入社段階で必要な力を参考に、 細分化しよう。「学士

てさまざまな解釈ができてしま 東北公益文科大学のように、 測定がしにくいからだ。 つの ソコツは、 一文に入れ ある

> 12 数の能力要素を入れると、測定対 数設定する整理のしかた(DP 象がぼやけてしまう。 がわかりやすいだろう。 2 3 具体的な学修目標を複 D P 2 1 の D P

滑油としての職員の働きが鍵。 現場の巻き込みと全学の潤

現実感が乏しい。Q6で述べたよ きすぎる目標は、 ジメントを行う動機となるが、 価といった〝大目標〟 部にとっては中長期計画、 の理解を得ることが重要だ。 トに取り組むことについて現場 統括組織に実務者レベルの まずは教学マネジメ 現場の教員には が教学マネ 認証評

により差がある 執行部は熱心だが 現場が消極的

る能力要素を少なくすること。 複

言葉)を使わないこと。

人によっ

11 記述のコツは? DPや学修目標

えば I

「DPを起点とした学修

回り道のようでも、

「指針」で言

目標の具体化」から進めよう。

自体に課題がある

ろいろな意味を内包する抽象的な コツの1つは、ビッグワ れる能力に 細分化する。 になるま で

プで活用 れない。 教職員、 れば、 ので、 順を【図表8】にまとめた。 の取り組みを基にした進め方の手 う。DPは構成員全員がめざす 定が難しかったり、 解・整理したところ、 ステップの取り組みを次のステッ していることに気づけたと 1つず 教学マネジメントは進め 「指針」と、 これが妥当なものとして 学生に共有されていなけ するしくみになってい つ着実に進めよう。 内容が重複 抽象的で測 る

通りに進めるのが早道

しやすい。「指針」

の

順番

「とりあえず可視化」

は失

|学生教育委員会」を設置して 何をどう進め るか

教員ド目で、 でセスメント結果を前に、学生と 修成果の一部である汎用的能力の が教育上の要望を大学に提言する 教員が面談する大学もある。 また、 東邦大学医学部は、 学生

学生が参画することが一般的だ。 ラムをつくる体制を整えている。 業内容や科目編成への要望を提 ちなみに欧州では認証評価機関に 学生と教員が一緒にカリ 各学年の代表学生が月 キュラム作成担当の

13 Between 2021 9-10

賛同が得られた学部・学科から開

利点が知られるにつれ、

学科からの分析

実効性×教学マネジメント

なぜその教学マネジメントは 教育改善・改革につながらないのか

(株) ベネッセi-キャリア 教育事業本部

木村 英司

きむらえいじ●2013年(株)べ ネッセコーポレーション入社。高 校教育支援に携わった後、 2016年より大学の教育改革 支援を担当。教学領域における PDCA設計支援を多数宝施。



議論の種をつくれていない

認証評価に対応するため、補助金獲得のため、といった理由 で教学マネジメントに取り組む大学は多いでしょう。それ自体に 問題はありませんが、せっかくリソースを使うのであれば、その場し のぎで形だけを整えるのではなく、教育の質を高め、受験生や社 会から信頼が寄せられる、実効性のある取り組みにしませんか。

改善行動につなげる工夫の一つが、常に学内に向けて、議 論の種を提供するよう心がけることです。例えばカリキュラムマッ プは、単に作成するだけでは何の意味もなく、「現状のカリキュラ ムでは達成できないDPがある」といった気づきを議論の俎上に 上げるためのものです。各DPの達成度を可視化した後にカリ キュラムマップと照らし合わせれば、DP達成に寄与している/し ていない科目を知る目安となり、授業内容やカリキュラムを改善 するきっかけがつくれるでしょう。

IRにおいては、どのデータ同士を掛け合わせると課題が可視 化できるかの見通しが肝心です。もしせっかく出したデータで教 員が議論しにくいようなら、それは仮説なき分析により、「何を説 明したいのか不明なデータ | を提供しているせいかもしれません。 その仮説を形成するのは、日ごろの教職員間のコミュニケーショ ンです。重回帰分析など、高度な分析をせずとも、クロス集計か らでも十分に議論の種は生まれます。

学生にDPを共有できていない

「学修成果の可視化 | の主体は学生です。成果の測定基準 となるDPやルーブリックは、大学側が設定して終わりではなく、

学生が常に意識する存在であるべきです。でなければ、身に付 いた力を本人が実感することもできません。定期的に達成度を 確認させる手段として自己評価は有効な手段ですが、本人が結 果を自覚し、内省することが最優先。大学はあくまで、可視化され た結果を教育改善に使う立場であり、調査が主目的にならない ように注意してください。

解決すべき課題が見えていない

教育改善の手段としてFD·SDがありますが、何となく役立ち そうなことを漠然と学んでも、使う機会は訪れません。「目の前 の、この課題を解決する」という明確な目的が必要です。課題が 見えていなければ、どんなFD·SDが必要なのかがわかりません。 教学マネジメントに真摯に取り組むと、その過程で検討課題が 明らかになるケースが多いです。その課題を解消するための取り 組みとしてFD・SDを行うとよいでしょう。なお、データ分析から課 題を見出す際には、生産性や決断力を高めるために企業等で 使われる、OODA(ウーダ)ループ[Observe(観察)→Orient (方向づけ)→Decide(決断)→Act(行動)]というフレームワー クが参考になります。PDCAのように計画を立ててから行動する のではなく、まず状況を知るためのデータを集め、価値判断がで きる形に加工し、意思決定をする。短期間でサイクルを回すこと ができ、状況の変化にも対応しやすい点がメリットです。

こうして見つけた課題と、その解消に向けた一連の行動こそ が教学マネジメントです。この歯車が回れば、教育は恒常的によ くなっていきます。このように常に課題を洗い出し、今現在、改善 に向けて努力を重ねる組織は、社会から支持を得られるでしょう。

退学率の推移、 なる手段だ。 報公表は社会との連携のベースと することが期待されているが、 地域や企業と共に社会課題を解決 募集のみならず、今後大学には、 定化につながった例もある。学生 足に陥った際、 公益文科大学のように、定員未充 成立しない 本学の教育の 善点も含めてオープンにしな 教育情報を公開して も含め、Webサイ 少なさといったネガティブな情報 持たれるだろう。 選んで紹介するより社会に好感を と共にスト 隠さず、 通りの成果が上がっていない現実 教学マネジメントを行えば、期待 の教育力を積極的に広報したい 注目が集まっている。 伝え続けることが、 に見直し、 も見えてくる。そのとき、事実を 部学生等の不満がマスコミで報 共愛学園前橋国際大学や、 社会からの信頼を得られず、 プラス面ばかりを恣意的に 改善に向けたアクション 大学教育につ 成果を積極的に高校に 」との理由からだ。 社会にとって価値の 柱である産学連携が 海外研修利用者の 自学の教育を真摯 ーとして公表すべ 金沢工業大学は 学生募集の安 ト上で多様な いる。「要改 今こそ自学 いて社会の

【図表11】FD·SDのこれまでとこれから

		\
	これまで	これから
位置付け	授業技術の 改善	学生のDP達成 を支援する 人材育成
目的	実施すること 自体	特定の課題 解決のため
やり方	知識や事例のインプット中心	アウトプット中心 (ルーブリックの つくり方等
成果	各教職員に よる	DP達成を 支援する 能力向上

【図表10】Q12についての解決アイデア例

熱心なのは執行部ばかりで 現場が動かない

- □教学についての中期計画や教学マネ ジメントに取り組む意義、目的を学内に 浸透させる工夫
- □教育の現場起点でのマネジメント体制 への転換
- □教学マネジメントPJ部隊=各学部のF Dメンバー
- □スモールスタートで始める
- □全部の課題に取り組まず、焦点を絞る など

学部ごとに 取り組みや姿勢に差がある

- □教学についての中期計画や教学マネ ジメントに取り組む意義、目的を学内に 浸透させる工夫
- □成果の出た学部の取り組みを他学部 にも共有する
- □全学横断組織で学部間の差を調整
- □アウトプット物(アセスメントプランなど) のフォーマットをそろえる

13 にする【図表11】。 Α 的の研修や、 アイデア例も参考にされたい 体的な課題解決やア FD·SDのコツは?

動デー

タが取得可能だ。結果と過

「過程」である学生の

程をセットで分析することで、

授業の視聴時間や図書館の入退室

デジタル技術を使うと遠隔

作成した。教学マネジメントが1 の教学マネジメントそのものへの ステップ進んだだけでなく、 強会ではあまり役に立たない。 目的とした内容、設計にすること 共愛学園前橋国際大学はFDと 参加することで教学マネジメ の速度と質が上がる研修、 特定のアウトプットを目的 教学マネジメントの自学の 実際に使うルーブリックを 実施すること自体が目 知識インプット ウトプット 教員 9

するしくみにAIを導入している。 となる。例えば金沢工業大学は、 ば、その専門性が組織全体のもの ない専門技術をデジタル化できれ によって標準化するのが狙いだ。 員が学生の修学や進路をサポー **人差がある。それらの精度をA** Rが提供するデー 加えて同大学では、 あるいは一部の教職員しか持た タの解釈、 トが必要な学生の発見や 助言のしかたは個 タを基に教職 ·eシラバ

15

A 社会が注目する今こそ、数 コロナ下での教育の混乱による

ど、一石何鳥もの効果があったと

理解が進んでコミットが高まるな

いう。「これからのFD·SDは、

究極の「みんなで回す教学マ ンツを追加入力している。これぞ よりよくするための情報やコンテ シラバ 情報公表のコツは? 適宜科目担当者が授業を スは全教員、 つの形と言えそうだ。

A を 回 す

しくみを整えて

規模大学では特に有効だろう。 学生一人ひとりの観察が難し 別最適な学びを実現しやすくなる。

況を報告し適宜調整を促したり 力をしている。【図表10】の解決 する統一フォーマッ よい取り組みは他の学部にも共有 したりするほか、DPなどを整理 全学部のレベルを整える努 トを各部に提

邦大学では統括組織に各部局の状 大学全体レベルのマネジメン 職員の活躍が不可欠だ。 東 14

マネジメントに役立つ【図表12 個別最適な学びや効率的な どのように役立つ?

デジタル技術は

【図表12】教学マネジメントへのデジタル活用のメリット

がしやすくなる。

例えば現状の可

視化は「結果」が中心で、学修の

にスポッ

トを当てるのが難し

の教育に向けた教学マネジメント

れば、

学修者本位

- 500		
	現状	デジタル化
教職員の意識	授業は担当教員の聖域	授業は大学全体でよくするもの
変化への対応	しにくく、スピードは遅い	適宜、早い対応が可能
学修データ	結果のデータ中心	過程のデータも収集可能
学生への対応	個別対応に手間がかかる	個別対応がしやすくなる
専門性	属人的	標準化

*全沢工業大学をはじめとした大学取材内容から編集部にてまとめ

して取り組むべきだ」(大森学長)

OPINION

D

X

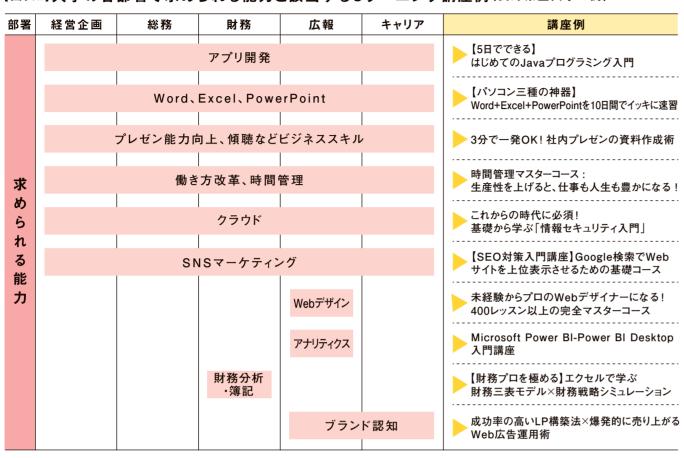
時代

の

現状の課題は何か、効果的な研修とはどのようなものかを考える。「教学マネジメント指針」ではFD・SDの重要性が指摘されている

職員のスキルアップを図るうえで、

【図表2】大学の各部署で求められる能力と該当するeラーニング講座例(長野県立大学の例)



境を整えることです。

知識やスキルの習得に向けての

デジタル技術など、

新し

い分野の

教職員の学ぶ機会を増やすこ

わけ大学のDXに向け

の執行部に今求めら

ħ

る

得なくなった遠隔授業やW

e

べるメリッ

もあります。

ヤンパ

スを行ううえ

ぶ機会を増やすことが求められる

触れる機会やそれらにつ

いて学

多くの教職員はデジタル技術

ようになって

います

実現も近づくでしょう。もとより、

学びの個別最適化の

知見やスキルは、

常にアップ

トされるため、

更新が早いオンラ

ン教材のほうが最新の内容を学

学修に関するビッグ

の分

上のサ

ービスを使って学牛

大学においても、

広まり

ó

特にデジタル

 \dot{O}

ロナ禍で急きょ取り組まざるを

義形式の次に多いのが、 実施形態の現状を見ると、 グとなっています e ラ

ネジメン

を支える基盤を強

個別最適な学び

びを選択できるeラ が少なく、 実現するためには、 践的な「学びの個別最適化」 が直面している課題に役立 と言えます。 ズに合った職能開発もされにく コロナ禍においては増やすことは とはいえ、 も有効な手段の一 かつ各人のスキルやニー 個別業務に応じた学 時間の制約 つです。 ニング

で示した職能開発の いる課題に役立つ実。それぞれの教職員

一律 の集合研修は、 の環境を提供することが、

すほか、 ジティブな組織風土ができてい 学は昨年度に のではないでしょう えることで、 るからでしょう。 聴していると、 学習しています。 えることもポイントです。 務改善提案を受け付けています。 求められる能力を整理し、 務の基礎スキルまで幅広い講座が 例を紹介 ても学ぶことを許容する環境を整 る講座を職員に推薦して受講を促 に社会人は、 このように学生だけでなく、 教職員が活用しやすい環境を整 具体例として長野県立大学の事 受講者は各自必要な科 学んだことを生かした業 します 大半が週末を使って 学ぶことに対してポ 同大学では各部署で eラーニング講座を デジタル系から業 周りの目が気にな 職場で動画を視 図表2]。 業務時間であ 一般的 同

【図表1】大学における職能開発の現状

所属大学による職能開発の支援に対する 満足度について教えてください。

満足している	5.6	
やや満足している	14.2	
どちらでもない		51.9
やや不満を感じる	17.2	
不満を感じる	11.1	(%)

職能開発に向けた研修など、ご自身の年間の 受講時間について最も近いものを教えてください。

ほとんどない	20.7	
1~5時間程度	33.6	
6~10時間程度	19.1	
10~20時間程度	12.9	
20~30時間程度	6.0	
30~40時間程度	3.1	
40~50時間程度	1.3	
50時間以上	3.6	(9

所属大学における職能開発の支援について、

その他	3.4	(%)
オンラインのリアルタイム(双方向)形式	12.9	
学外へ出向いて対面講義形式	14.5	
職能支援の機会がない	16.2	
オンラインのeラーニング形式	17.4	
学内で対面講義形式	35.	6

実施の形態として最も多いものを教えてください。

オンプインのeプーニング	20		17.4		
職能支援の機会がない			16.2		
学外へ出向いて対面講	/式		14.5		
オンラインのリアルタイム(双方	形式	1	2.9		
その他		3.4			(
報セキュリティなど、どんな仕いたり、コンプライアンスや情実施機会が新人研修に限られて内」が54・3%という結果でした。	「吐・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	r y	骸化しており効果が感じられな	もそも研修の機会が少ない」「形	ています。課題のトップ3は、「そ

能開発に されています。 内」が54・3%とい 骸化しており効果が感じられな もそも研修の機会が少ない」「形 これによると、 ほとんどない+年間で 5時間以 います。 図表1 」「内容が自身の 職能開発にあてる時間も、 ネジメント ついて 課題のトップ3は、 9) 28 • が 19 ・ 8 %。 る満足度は、 所属大学の では、 の調査結果です 仕事に直結 3%を下回 員対象の その現状は やや 「満足

ルや、 への転換」 ミュニケーション力が必要とされ 教職員には学生のさまざまな学修 教学マネジメ タを連結して分析したり、 やすく可視化したりするスキ また、 各部局と連携するための の 「学修者本位の教育 トにお いては、 わ コ

学生だけでなく 個別最適な学び」 教職員 ^ も

2

場環境でもあります。 るとは言い難い のような現状であれば、 識やスキルをその都度習得する しょうか。 しているのが実情ではない一的な内容にとどまっていた事でも最低限必要なことや、 しているの もともと大学は、 各部署に必要な専門的な知 分に発揮できる状態にあ 職員の異動が 各教職員 V た で ŋ

取材·文/本間学 撮影/亀井宏昭

満足している	5.6	
やや満足している	14.2	
どちらでもない		51.9
やや不満を感じる	17.2	
不満を感じる	11.1	(%)

ほとんどない	20.7
1~5時間程度	33.6
6~10時間程度	19.1
10~20時間程度	12.9
20~30時間程度	6.0
30~40時間程度	3.1
40~50時間程度	1.3
50時間以上	3.6 (%

5.3 これからの時代の大学教職員の職能開発について、

所属大学における職能開発上の課題点について、

31.6

15.6

12.9

12.5

あてはまるものを全てお選びください。

研修の内容が自身の仕事に直結しない 18.3

そもそも研修の機会が少ない

研修で扱うテーマが滴していない

実施時期・時間が合わない

特に課題はない

実施しているが、形骸化しており効果が感じられない

 その他	2.0	(%)
コミュニケーション力の向上	37.4	
大学問題に関する基礎的な知識・理解の習得	49	.4
業務領域における専門的知見の獲得	50	.1
マネジメント能力の向上	į.	56.8
戦略的な企画能力の向上		67.9
ITを使いこなすリテラシーの習得		72.1

力を入れる必要があると感じることを全てお選びください。

*「大学教職員向けWEBセミナー」(ベネッセコーポレーション) 参加者アンケートより n=551(受講時間のみ552)

大学の 開 発機 会が

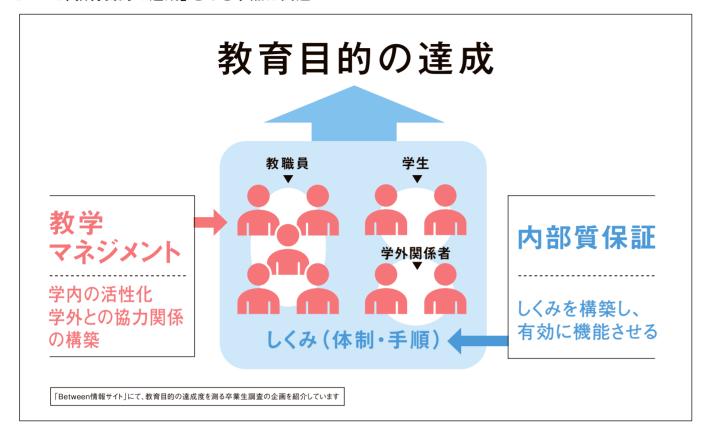
教職員の能力向上が必要不可欠と トを支える基盤として 指針では、 少 な 61

(株) ベネッセコーポレーション 大学·社会人事業開発部

黒岩 友樹

くろいわゆうき●2008年(株)ベネッセ コーポレーション入社。高校教育の支援に 携わった後、2019年より、大学・社会人領 域でDXやAI・データサイエンス教育などの支 揺に従事。

【図表1】「教育目的の達成 | をめざす点は共通~内部質保証と教学マネジメントの関係~



[図表2]取材した認証評価機関の概要

独立行政法人 一般財団法人 公益財団法人 公益財団法人 大学改革支援 大学教育質保証・ 日本高等教育 大学基準協会 学位授与機構 評価センター 評価機構 2000年に学位授与機構 2018年に公立大学協会に 2004年に日本私立大学 1947年に自律的な大学 から大学評価・学位授与 組立 協会を母体として設立 よって設立 団体として設立 機構に改組*2 ①教育研究上の基本組織 ①基盤評価: ①理念·目的 ①使命·目的等 に関する基準 法令適合性の保証 ②内部質保証 ②学生 ②内部質保証に関する基準 ②水準評価: ③教育研究組織 ③教育課程 教育研究の水準向上 ③財務運営、管理運営及び ④教育課程·学習成果 ④教員·職員 情報の公表に関する基準 ③特色評価: ⑤学生の受け入れ ⑤経営・管理と財務 特色ある教育研究の進展 ④施設及び設備並びに 学生支援に関する基準 ⑥教員·教員組織 6内部質保証 ⑤学生の受入に関する基準 ⑦学生支援 ⑧教育研究等環境 ⑥教育課程と学習成果に 関する基準 ⑨社会連携·社会貢献 ⑩大学運営·財務

網かけは内部質保証に関する項目

*2 2016年に国立大学財務・経営センターと統合し、大学改革支援・学位授与機構となる ※図表1、2は、編集部作成

認証評価と 教学マネジメント

認証評価の第3サイクルで 重要度が増した内部質保証。 教育の質の改善・向上という点では 教学マネジメントと狙いは同じだが、 これらの違いは何か。 両者の関係を考えると同時に、 4つの認証評価機関に

内部質保証を有効に 機能させるためのポイントを聞いた。

題となっている。

ていないケースも少なくなく、

各評価機関への取材によると、

しくみは構築している。

を有効に機能させるまでに至っ

D

につながる教学マネジメントのあ 体制や②手順が明確に規定されて のことで、 の見直しを継続的に行う仕組み 担保するための 内部質保証は、 方について考えたい。 認証評価での効果的な対応 それらをふまえて③シス 効に機能 認証評価ではその①

順の規定の有無は、適合・ も認証評価に向けて体制や手 判断に直結するため、どの大 クされる。 「教育研究活動等 教育研究の質を しているかなど

ネジメント課題となるものだ。 の文化の醸成」「学生の実態に即 有の推進」「参加型評価の実施」「質 証評価機関に聞いた内部質保証を している。「明文化による学内: した学修成果の設定」とい **写効に機能させるポイントを掲載** 認証評価への対応にとどま 21 に、 図表2 つ

ネジメント〞からのアプロー

チに

教学マネジメントは、

投資による業務改善といった学内 の活性化や学外関係者の巻き込

組織の中の個人の役割の

目的の達成をめざす

外部資金の獲得といった学外

をふまえて現状の見直しを継続的 には不可欠だと言えよう。 に行うことに加えて、 場からは出 ト視点での支援が教育目的 人ひとりが、 しにくい案だ。 学内の体制や手順 マネジ

推進などの投資を伴う改革も、 ことが一つの解決策になるが、 スにサポ 的に評価から改善までをシ らかになっても、 れはマネジメント側でないと設計 しにくい方策だ。 もあるだろう。 改善に着手できないケ 点検・評価で課題が するしくみを設ける そのときは、 同様に、 日々の業務が忙 \mathcal{O}

ネジメントとの関係を整理するこ

せる役割が期待される【図表1】。

されている内部質保証と、

教学マ

動かす教学マネジメン 内部質保証の

るものだ。 部質保証のしくみを有 との協力関係の構築などを推進す し、その効果を最大化させて、 そのため、 現場の改善努力を促 取材·文/本間学

*1「学校教育法第百十条第二項に規定する基準を適用するに際して必要な細目を定める省令」より

認証評価機関から見た 内部質保証のポイント

大学基準協会

教育をよくする一連のプロセスこそが重要

内部質保証というと評価の部分、つまり PDCA の「C」のチェックがクローズアップされがちです。しかし、本協会では評価の前にある教育プログラムの「企画・設計 (P)」「教育の実践 (D)」も内部質保証の重要な要素だと考えます。つまり、DP、CP を定め、それに基づいた体系的な教育課程を設計し、効果的な教育を実践する一連のプロセスこそが内部質保証では大切なのです。

このような考えのもとに本協会では評価を行っていますが、 その中で高評価を得た大学には共通する特徴があります。

まず①全学的な内部質保証のシステムが整備されていることです。執行部と学部、研究科の役割分担が明確に規定されている大学は両者の連携がスムーズで、システムとしての内部質保証がうまく機能しています。②客観的な評価をうまく取り入れていることもポイントです。「外部の専門家の目を通

して学部の教育を点検する」「学生の意見を取り入れる」など、 自己点検・評価の客観性を高めることも重要でしょう。そして ③質の文化があること、つまり「常に質を向上させよう」とい う考えを学内に共有する場や、しくみを設けているかも大切で す。この「質の文化」を醸成していくことが、内部質保証の 実質化ではとても重要だと考えています。

中教審の答申などを通して大学は、「DPをきちんと定め、学習成果の可視化に取り組みなさい」と言われ続けてきました。しかし、学習成果の可視化の前に、まず取り組むべきは「DPに明示した学習目標を習得できるような教育実践」だと言えます。それができてはじめて、測定・評価ができるようになるからです。さらに、測定した学習成果を教育改善に反映するしくみも欠かせません。これがないと検証する意味はありません。認証評価の受審を通じて、自学がこうした活動に適切に取り組んでいるかを見直すきっかけにしていただきたいと思います。

日本高等教育評価機構

自学の学生の実態に合った学修成果の設定を

内部質保証に関して、当機構が特に重点を置いているのは「法人を含めた大学全体の運営」と「学修成果」です。 大学全体の運営に関しては、第三者評価(認証評価機関や設置認可後のアフターケアなど)を大学のPDCAサイクルにうまく取り入れているかも重視しています。

学修成果では、「一定の成果が上がっているか」という質の部分と、「質を向上させるしくみがあるか」というしくみの部分に着目します。ここで重要なのは「そもそもこの大学における学修成果とは何か」が明確であること。そして「それらをどの水準まで高めるのか」を示してあるかどうかです。例えば、同じ経済学部であっても首都圏の大学と卒業生のほとんどが地元に就職する地方の大学では、卒業時に求める能力が異なるはずです。また、入学者の資質・能力も大学によって異なるでしょう。4年間で何をどこまで伸ばすのか。自学の学生

の実態をしっかり把握したうえで学修成果を設定すべきです。

われわれは認証評価の中で学生面談を実施していますが、「学修成果」という言葉を知らない学生がたくさんいます。本来、学修成果は学生のために測るもの。大学は、1年生にも理解しやすい言葉で「4年間でどんな力が身に付いて、何ができるようになるのか」を示す必要があるのではないでしょうか。

教学マネジメント指針にしても認証評価の対応にしても、 組織をつくることが先行してしまっているように見えます。しか し、組織があってもうまく機能していないのでは意味がありませ ん。そもそも数万人の学生を抱える大規模大学と1000人程 度の小規模大学とでは、同じ組織をつくったところで同じよう に機能するはずがありません。自学の職員の数、役割を考慮 したうえで、自学に合った教職協働のマネジメントのしくみを構 築し、機能させてほしいと思います。

常務理事 事務局長 伊藤 敏弘

大学改革支援·学位授与機構

自己点検・評価の体制、手続きの明文化が必須

内部質保証に関して、当機構が強く求めているのは「明文化」です。つまり、質保証の体制や手続きがきちんと規則として書き示されているかどうかを重視しています。体制に関しては、「誰が(あるいはどの組織が)責任を持つのか」をしっかり確認しますし、手続きに関しては「誰が」「どのような基準に従い」「どのような方法を用いて」「どのような手順で」自己点検・評価し、改善・向上に結び付けるのかにポイントを置いています。

明文化にこだわる理由は3つあります。1つ目は「大学自身が決めたことは、必ず実行に移すだろう」と期待しているから。2つ目は「明文化することで、質保証に対する大学の考えが学内に共有されるだろう」と考えているから。3つ目は「質保証の体制や手順を社会に説明できるようにしてほしい」と願っているからです。誰がどのような手順で点検しているのか

を明確にする意味でも、文書で示すことは大切です。

内部質保証がうまく機能している大学は、「IR」「学生の声」 「第三者評価」を内部質保証に取り入れています。一方で、 データやステークホルダーの声を積極的に取り入れようとする 姿勢はあるものの、それらを改善・向上につなげるしくみが乏 しかったり、調査の位置付けが不明確だったりする大学も見 られます。組織をつくったりアンケートを実施したりするだけで なく、データや外部の声を教育の改善・向上に生かすしくみ について、明文化の中で考える必要があるでしょう。

内部質保証とは、「大学として規則を決め、それに従って チェックし、課題を認識したら改善する」というシンプルなしく みを構築することです。本音を言えば、内部質保証にかける 時間と労力を減らし、学生の成長のしくみを考えることに時間 をかけていただきたい。そのためにも、定めることをきちんと定 めて、それをしっかり機能させることに取り組んでもらいたいと 思っています。 研究開発部長 **土屋 俊**

大学教育質保証・評価センター

自己点検・評価のシステムが機能しているかを重視

当センターでは、大学が法令に適合した運営をしているかどうかを確認したうえで、教育・研究の水準向上や特色の進展を促すことに力点を置いた評価を行っています。そのため、本センターの大学評価基準は、①法令への適合性を評価する「基盤評価」 ②教育研究の水準向上に向けた取り組みを評価する「水準評価」 ③特色ある教育研究の取り組みの進展を促す「特色評価」、の3つの基準で構成されます。

内部質保証を考える前提として、大学が積極的に情報公表に取り組み、内部質保証のエビデンスが社会に開かれていることが重要です。当センターでは「点検評価ポートフォリオ」という共通様式で評価を行っていますが、これには社会から見て理解しやすい簡潔な様式を用いることで、公表資料へのアクセスを促す狙いがあります。また、大学が真摯に自己点検・評価に取り組めば、抱えている課題が明らかになりますが、そ

れをオープンにすることでかえって社会から低く評価されるといった誤解は避けなければなりません。そのため、課題とあわせて大学の改善努力が外から見てもわかるように、改善の取り組みの文脈の中で評価を行うようにしています。

内部質保証は3つの基準全でを通じて評価しています。基盤評価では内部質保証に関する規程、体制などを中心に確認します。その上で水準評価では、公表されたエビデンスに基づいて「取り組みに関して大学全体でどのような議論が行われたか」「その結果、どのような改善が見られたか」などのプロセスを確認しています。つまり、水準向上への取り組みについてはシステムとして機能しているかを重視しているのです。また、特色評価においては、学生や卒業生、地域の自治体や住民、高校関係者などに参加してもらう、いわゆる参加型評価を行い、ステークホルダーの意見を取り入れるようにしています。これらの評価を通じて大学の自己改善がさらに促されることを支援していきたいと考えています。代表理事 奥野 武俊

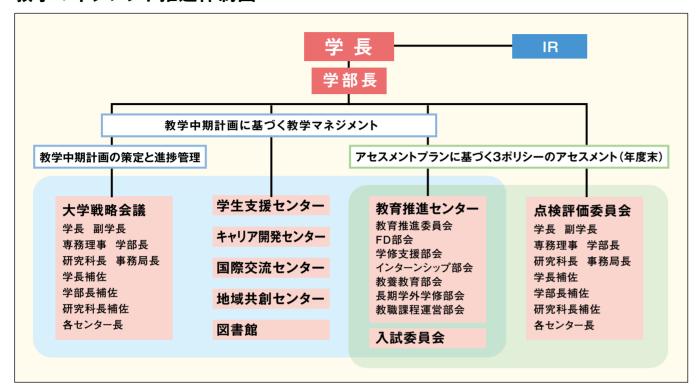
21 Between 2021 9-10 **Between** 2021 9-10 **20**



学生数/約1000人 学部/公益(公益) 大学院/公益学

▶THE世界大学ランキング日本版2021/総合151-200位、同教育充実度112位(北海道·東北地区私立大学2位)

教学マネジメント推進体制図



PDCAを回す工夫

授業科目レベル

▶授業評価アンケートを毎学期の終了時に実施。担当 教員はその都度、改善要望に対するコメントを作成する

▶シラバスの段階で授業計画が整っているか、教育推進 センターの委員がチェック

学位プログラムレベル(大学全体レベル)

▶35個のKPI(アクティブ・ラーニングを実施している授業数、アクティブ・ ラーニングの履修者数、インターンシップ参加者数、アドバイザーに対する 満足度など)を設定し、年度末に点検評価。課題が見つかった場合、翌年 度中に必ず改善に取り組む。経年でデータを蓄積し、教学改革に生かす

高校に向けて改革の取り組みを発信 信頼関係を築き、学生募集につなげる

教学マネジメントに基づく教育改革の成果は、黙っていては高校や高校生 には伝わらない。そこで東北公益文科大学は、並行して高校への広報活動を 強化した。各県の募集担当者が定期的に高校を訪問し文科省事業の採択 や改革の取り組みを丁寧に伝える。また、高校教員の話にも真摯(しんし)に 耳を傾け要望を吸い上げる。夏休みには教職員合同の高校訪問を実施し、教 員が直に教育に対する姿勢や、実際に指導をしているその高校出身の在学 生の近況を伝えることで、地道に信頼関係の構築に努めている。こうした努力 の結果、高校教員への評判調査を基に算出されるTHE日本大学ランキング の「教育充実度」ランクが年々上昇し、2021年度版では北海道・東北地区 の私立大学で第2位となっている。結果、県外からの入学者も増加している。

入学者の推移と出身高校所在地



ミドルレベル主体の改革と広報強化で 定員未充足からの脱却へ



東北公益文科大学

るしくみづくりのため、

トを開始。

まずは学生が成長す

入学者減少に危機感を抱き、改革を実行。大きく評価を変えた東北公益文科大学。 同大学の教学マネジメントの工夫と教学改革の歩みを学長に聞く。

期計画を策定し、教学マネジメ

命である人材育成が何よりも大車

2009年に第1次教学

な学生確保のためには、

大学の使

持って実行するようになり れにより各教職員が改革意識を

文科省の事業を積極的に

カリキュラムの地域志向化。 の第2次中期計画においては、「学 リオやカリキュラムツ 心の教育」を掲げ、 ー制度など、 4年から さまざ 制度面

学修者中心の教育へ

教学中期計画を策定し

長実感」を問う項目を入れて ほか、授業評価アンケ 次の目標設定ができるようにする 付の際に、学生自ら成長を確認 価しています。 聞いて開発したルーブリックで評 Pに掲げた 4つの力を20項目学修成果の可視化については、 地元産業界の意見も 半期ごとの成績配 トにも「成

「公益学」を学べる士

教学マネジメント ある授業外学修時間やGP ディア等で積極的に広報したこ くなき改革への挑戦が これらの結果、 22の力も学年が上がるに連 2020年には収容定員 この成果を高校訪問や 2017年には入学 の柱 A の 平 つで

授業の活用促進など、新たな課題 改革に着手するチャンスです。 ブルメジャー制の導 していますが、これは新たな教育 本学は新学科の開設を計 入やデ

もやる」「教育改革を積極的に進

「学生のためになることは何で

説得力が増します。

学戦略会議で策定しますが、 ジメントにおけるエ はあくまで骨太の方針を示す て議論し取り組む体制をつくって 各センター 2つ目の工夫として、 までは新しい教育に挑戦できな 要件すら得られません。「このま 定員未充足では文科省事業の います。 い」という危機意識を学内に共有 しています。 -等でP 入学者が減れば学納金が減り 具体的な施策は毎年各セ 教学中期計画の大枠は大 長レベルで教育につ DCA を回 その共通認識の下、 教職員の意識改 各委員会や します

神田 直弥

かんだなおや●2002年早稲田大学大学院人間科学 研究科博士後期課程単位取得退学、同年早稲田大学 人間科学部人間健康科学科助手。2005年東北公益 文科大学公益学部講師、2015年教授。2016年同学

がしやすいよう授業時間を1 進のためにクォ な視点も必要なため、 アクティブ・ラーニング 制を導っ

域活性化への貢献」に対する関 も高かったことから、 地域活性化のためにはグローバル

める」を重視した本学の教学マネ 取材・文/本間学

*1「地(知)の拠点整備事業」 *2「コミュニケーションカと発信力」「国際感覚」「創造力と企画力」「リーダーシップ」

各種大学ランキングにも反映さ

善が進みやすくなり、 活用することです。

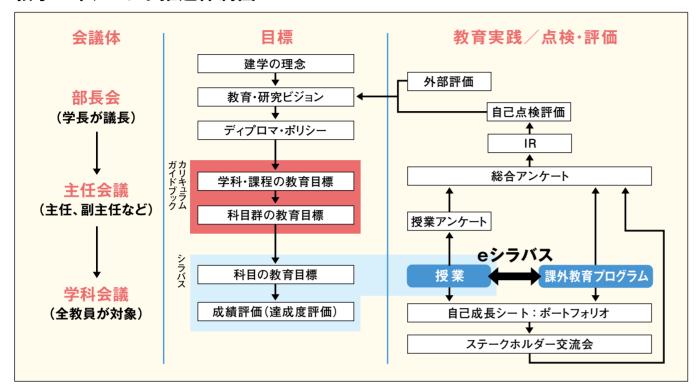
その成果が



学部/工、情報フロンティア、建築、バイオ・化学 大学院/工学、心理科学、イノベーションマネジメント

▶THE世界大学ランキング日本版2021/総合111-120位、同教育充実度23位、同教育成果27位

教学マネジメント推進体制図



PDCAを回す工夫

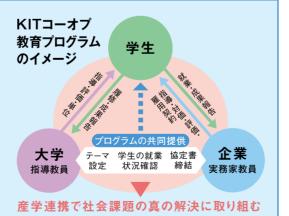
授業科目レベル	学位プログラムレベル	大学全体レベル
▶社会の変化等により、科目に内容や課題の追加が必要になった際はリアルタイムで対応。追加の指摘は教員本人のほか、学科会議、学生など全構成員が行う	▶育成能力ごとに分けた科目群の教育目標と、学科・課程の教育目標を、主任会議で横並びに見て、DPを達成するうえで過不足がないかを確認する	▶IRがまとめた自己点検評価、学外有識者による外部評価を基に、部長会で教育・研究ビジョンを検討。例えば「DXにかじを切る」といった全学的な方針を打ち出す

産学連携をさらに深化させる 社会課題解決型の「コーオプ教育」

DXによる意識改革で学内の組織活性化を図っている金沢工業大学は、

学外の企業との連携でも関係の深化を進めて、取り組みを活性化させてい る。その一つが、2020年からスタートした「KITコーオプ教育プログラム」だ。 これは大学と企業がテーマを決めたうえで、学生が企業と雇用契約を結び、 4か月から1年にわたり、企業の一員として「実社会のソリューション」を体験する もの。インターンシップでは企業の人に好かれようと、学生は職場での立ち居振 る舞いを意識しがちだが、コーオプ教育は実際に仕事に従事するので、学生が 大学で身に付けた力が試される。企業の側も、学生が大学で学ぶ最新技術を 業務に取り入れることができ、DXの推進などに役立っているという。学生・企業・

大学の三者が共にメリットを享受できる新たな産学連携のあり方だと言えよう。



●未来社会Society5.0で活躍する人材を社会へ輩出 ●社会という実フィールドで、産学連携にて課題解決に取り組む

DXによる意識改革で 組織の改善意欲を活性化



金沢工業大学(KIT)

さまざまな教育改革に加えて、質保証システムを全学で回している金沢工業大学 DXによる教学マネジメントの進展について話を聞いた。

育に取り組んでいます

トするだけの教育や

活動の中で役立つ」「この科目

生や他の教員からも、

「この課外

日の担当教員が行

報を確認できます。 随時追記できるので、

情報の更新は いますが、

常に最新情

所属する学部・学科の

代だけの学びでは、

そう

組みへの挑戦と、全学システムに

よる質保証の両輪で、教育の改善

向上を推進しているのです。

究を行う「クラスター研究室」、 成する「プロジェクトデザイン教 を通して問題発見・解決能力を育 らです。そこで本学は、 野・文化を超えて協働する力だか 課題解決する力であり、 るのは、 学部・学科横断で教育研 学んだことを生か 社会が求めて 社会実装

両輪で教育を改善 制度改革と質保証

投術者の育成」を目標に、

社会で

躍するために必要な力を学生が 業までに身に付ける実践的な教

本学では、 「自ら考え行動す の

部長会で検討し、

その結果を主任

教育の方針は私が議長を務める

おおさわさとし●1991年東京理科大学大学院理学研究科博士課程(化学)修了。マサチューセッツ大 学博士研究員、山口東京理科大学助手等を経て、 1996年金沢工業大学講師就任。バイオ・化学部学 部長、教務部長等を経て、2016年より現職。

> 進を図っています ステムを構築し、

シラバスの内容が深化 DXにより の一例が、eシラバスです。 価値向上に力を入れています。 現在は、DXによる教育の

授業の運営方法、 これは、科目ごとの学修内容や 学修課題を記載 付加

したシラバスを、

けでなく、 別指導にも生かしています 価などの教育成果に関する情報 への情報共有を図っています。 会議で各学科・課程の目標や運営 果を全学の教育改善に活用するだ **罗因分析を行っています。その結** は、IRで統合・管理し、 そのデ に反映、そして学科会議で全教員 人ひとり を用いて全体分析や個人分析 一方、学生の学修状況や成績評 個人分析デー の修学状況の把握や個 新たな取り タは学生

なども記載しています。

これらは

報が寄せられます。つまり、学びと関係している」といっ 体的な教育の改善・向上を進めて があると考えています。 革がもたらす組織の活性化に意義 ルの利便性の向上よりも、意識改 という意識はなくなります。 もはや、「授業は担当教員の聖域」 深まっているのです。 なの協力でシラバスの内容が日々 DXについて私は、個々のツ 「もっと

るのかを示すため、 の学修や社会とどうつながって さらに、その週の授業内容が他 関連する課外

教育プログラムや授業科目、知識・

技術の応用例やその最新ニュー

をまとめた動画を掲載 たりしているので、 ト提出システムや自己点検 へのリンクを貼っ 学生は学修の 授業の要点

取材・文/児山雄介

25 Between 2021 9-10

で確認できるようにしたもので

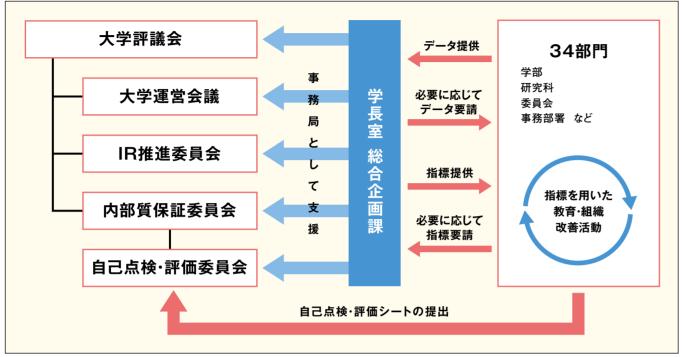
全学的な教学マネジメント した教育の質保証について

組織的にその推 (左ページ図参



学生数/約7600人 学部/経済、経営、法、文、理工 大学院/経済経営、法学政治学、文学、理工学 ▶THE世界大学ランキング日本版2021/121-130位

教学マネジメント推進体制図



*概略図。取材した内容を基に編集部で作成

PDCAを回す工夫

授業科目レベル	学位プログラムレベル	大学全体レベル
▶授業担当者が「授業評価アンケート」 「成績評価」データを検証、評価して改善 に取り組む。「授業評価アンケート」に対し ては、各教員による講評とセルフ・レビュー の記入を必須としている	▶アセスメントプランに定められた測定手法により、AP、CP、DPの達成度を確認 ▶自己点検評価シートの作成を通して課題を洗い出し、改善に向けて動く	▶アセスメントプランに定められた測定手法により、AP、CP、DPの達成度を確認 ▶各学科の自己点検・評価シートを基に自己点検・評価委員会等が課題を洗い出し、学長が「改善課題」を提示する

学修成果の可視化を目的に定められた アセスメントプラン(抜粋) 収集すべきデータと扱いのルール

成蹊大学のアセスメントプランの正式名称は「学修成果の可視化に向けた 具体的検証方法一覧表」。プランには、入学前後、在学中、卒業時(卒業後) に学生が「達成すべき質的水準」が、それぞれAP、CP、DPであると明記され た。これにより各時期の教育がいかなる力の獲得をめざしたものなのか、学内 の意思が統一されたことになる。そのうえで全学/学科/科目の3レベルにつ いて、3つのポリシーの達成を検証するアセスメントをそれぞれ規定している。

可視化を行う組織を示した文章も付された。学長室総合企画課がデータの 収集、加工を、各部署が分析や評価を行うという役割分担だ。「策定のきっか けは補助金要件ですが、今では教学マネジメントを進めるための"お墨付き"と なり、それを推進する業務も格段に進めやすくなりました」と宮坂氏は語る。

	入学前後 (AP検証)	在学中 (CP検証)	卒業時(後) (DP検証)	
大学全体レベル (機関レベル)				
学科レベル (教育課程レベル)				
授業科目レベル (科目・授業ごと)	_		_	
学生調査(卒業時アンケート) 卒業生調査(3・5・10年後アンケート) 学位授与数 卒業論文/卒業研究 就職率・進学率 卒業論文/卒業研究のルーブリック アセスメントテスト(3年後期) **学科により任意				

「学生の成長促進 |を合言葉に データの生きた使い方を模索する



成蹊大学

3つのポリシーの見直しはもちろん、全学のデータの集積、アセスメントプランの策定…と、 すでに「器」を整えた成蹊大学だが、次なる課題に直面。解決に向けて、職員が奮闘中だ。

データ収集は教学マネジメント

当初は新たな調査の企画検討を重 果たす」ことだけを目的にして 本学でそれを進められた理由の てもらうことすら困難でしょう した教学改善」としたことです **推進のエビデンスとして不可欠で** 各部局からデー 目的を「学内デ 「大学としての説明責任を 夕を提供 -タを生

学評議会・大学運営会議等の運営 私が所属する学長室総合企画課 ータを一元管理するまでになり 教学の重要事項を審議する大 各種調査結果など全学

活用の下準備は整った 大学中のデー タが集まり

宮坂

学長のリ

みやさかたけし●大学卒業後、就職情報会社での約 10年の勤務を経て、2011年に成蹊学園に入職。大学 キャリア支援センターを経て、2018年より現職。大学の

> 情報の収集ではなく教学改善が目 が詰まっていることを認識。

教学改善のヒント

かです。 学部の教授会で開催。デ 釈やめざす育成人材像を現場のリ 供や加工のしかたについて意見を けでは活用が進まなかったので、 されたデータを教学改善に生かす 可視化の方法を探りたい 次の課題は、 「IR指標意見交換会」を各 ただデー いかにして一元化 タを提供しただ タの解 タの提

的であることを全学に説明する 就活時の自信につながる ジメントを加速させるために重要 果をどう可視化するか」をア **アセスメントプランが策定され **台意が得られたので、** てからは、「学修成果の可視化に るようになりました。 ントプランとして表現し、 とも各部局からデ タが必要だ」との全学的な しておくことは、教学マネ タが集まってきました。 シップの下 逐一説明せ 夕が提供さ 「学修成 学内 ・セス 学生の育成に無関心な教員は またず一致したのが、 長を促進したい」という思いです。 げる必要性を感じています。

私たちと教員の間で言を

「学生の

職員として視野を広

学びでは成長できず、 う。学びによる成長に学生が気づ されないとの誤解があるのでしょ 漏らした学生がいました。 を入れたせいで就活が不安だ」と も大学にとっても不幸です。 いていない状態は、学生にとって が学修成果を把握できるしくみづ に向けた突破口になりそうです りが鍵です。 教学マネジメントは、 その事実がデー かつて「授業に力 就活で評価 学生自 大学の -タ活用

*1 学生調査とIRシステムを提供し、IRコミュニティ形成も支援している一般社団法人 https://irnw.ip *2 2019年度策定当初の名称はアセスメント・ポリシー

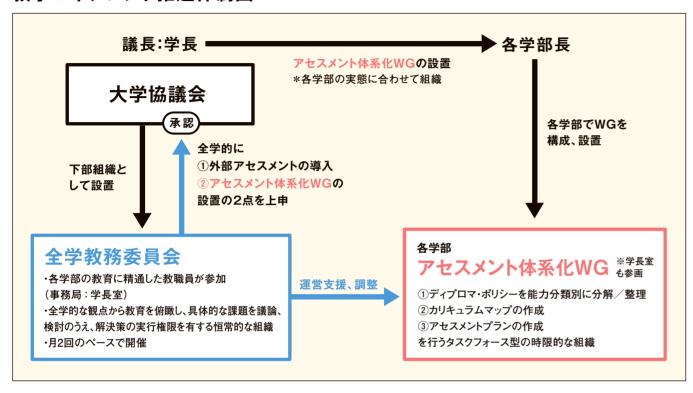
振りかざすだけでは教学マネジメ の大切さに気づきました。 の授業と両立できるしくみづく せ方について示唆を得られました。 ントは進まない。 教学マネジメントの意義や、 タと格闘する必要がある どんな工夫があ 理念を 改めて

取材・文/児山雄介 撮影/荒川潤



学生数/約5400人 学部/医、薬、理、看護、健康科学 大学院/医学、薬学、理学、看護学 ▶THE世界大学ランキング2021/1001+位、同日本版2021/151-200位

教学マネジメント推進体制図



PDCAを回す工夫

授業科目レベル	学位プログラムレベル	大学全体レベル
▶大学全体レベル、学位プログラムレベル の方針を定めたうえで、成績評価のやり方、 評価の平準化に今後取り組む予定	▶各学部の実態に合わせてWGを組織。学 部の独自性を生かしながら、プランニングを 進める	▶学長室の職員が各学部のWGに参加 し、情報やフォーマットを提供。学部によって 方向性がばらつかないように全学教務委員 会が適宜調整を行う

学部の独自性を尊重しつつ 足並みをそろえるマネジメントの工夫

「各学部のやりたいことや特性を尊重しつつ、全学的な足並みをそろえ る」ため、東邦大学では学長の意向をくんだ学長室の職員が全学教務 委員会に参加し、各WGの運営支援を行っている。学長室の役割は3 つある。1つ目は情報提供。過去の学士力答申や経産省の社会人基 礎力、教学マネジメント特別委員会の動向など、国の施策について情 報収集を行い、WGでレクチャーし、適宜教員の疑問に対応する。2つ 目はDPの能力整理やカリキュラムマップ策定用のフォーマットの提供 だ。同一手順での議論、整理により、大学全体での整合性を取りやすく なっている。3つ目は調整機能。各WGの進捗を大学協議会に報告、必 要に応じて同委員会が調整するしくみをつくっている。

能力別	現行	現行DPを分解・整理した 具体的な能力		学年別の具体的な到達能力					カ		
分類	DP番号			4年	3	3年 2年		13	Ŧ		
知											
知識·理解											
解					Т						
									┸		
技			能力別分類 知識・理解 技能		姿	姿勢·態度					
能			●年次到達目標								
HE			○○学	0	0	0			Δ		
					0	0			Δ		
姿軸				0		0	0	0		Δ	
姿勢•態度			●●学演習				0	0	0	Δ	Δ
度			•								
			•								

左上はDPの能力整理用統一フォーマット。「知識・理解」「技能」「姿勢・態度」の3 分類に整理し、学年ごとの具体的な到達能力を設定する。右下のカリキュラムマップ で目標に対する授業の関与度を◎○△の3段階で評価。評価基準も設け、ぶれぬよ うに工夫。後者はカリキュラムトの科目の過不足チェック機能も果たす。

学部単位の質保証から 全学レベルの教学マネジメントへ



東邦大学

を進めていたときです。

3巡目の認証評価受審の準備 これを自覚したのは20

認証評価機関からの指摘をきっかけにDPに掲げた能力の達成度評価に着手。現在は 全学的な教学マネジメントの構築をめざす東邦大学に、これまでの歩みと工夫について聞く。

きました。その一方で、

大学全体

教育の質保証に厳しく取り組んで

かねてから各学部では

資格を取得し医療現場等で働くこ

学生の多くが国家

くみは持ち合わせていませんでし の教育成果を体系的に検証するし

題と本学の課題が一致していたた ジメント特別委員会で出された課 ていたところ、文科省の教学マネ 機に全学的な教育の課題を議論し ザイン2025」を策定、これを 同時期に「東邦大学グランドデ 内部質保証の課題

認証評価で自覚し

たかまつけん●1982年慶應義塾大学大学院医学研究科博士課程修了。1983年三菱化成工業株式会社 総合研究所研究員。1985年慶應義塾大学医学部講 師。1991年東邦大学医学部助教授、1994年同学部

ランニングを行いました。WGで 学教務委員会による運営支援の ントの全学的な導入です。導入に **小可欠ですが、学部の考えも尊重** あたってはアセスメントプランが しなくてはなりません。そこで全 汎用的能力を測るアセスメ ープ(WG)を学部ごとに 1年をかけて 具体的なプ キン

という思いを強くしたのです ということ。誰が見ても でいるつもりでも、 能力の評価方法を確立できていな ば他大学と比べて弱い部分がある い」と指摘を受けたのです。これ ていない」「DPに定めた汎用的 ころ、「内部質保証のための組織 に3巡目の認証評価を受審したと 点。の取り組みが 自己点検評価の委員会はある その権限や役割が明確になっ 自分たちでは真摯に取り組ん しました。 状態にしなければならない 教学マネジメントに しかし201 外部から見れ

緑になり、面に広がる 教職員で構成した「全学教務委員 改善課題に対してまず ンを策定しました。 この作業に取り組む中で、 キュラムマップをつくって確認 それを基にアセスメントプラ

の活用に前向きになりつつありま てIRへの理解が深まり、 今一つ。 それがWGの活動を通じ 質化です。学長室にIR担当を置 なったのは、大きな前進です。 流れにはなっていませんでした。 **『点』で終わってしまい、一連個別には議論されていたもの** クションプランが次々と提案され り」などのさまざまな課題が発見 掲げた○○力を育成する科 るルーブリックがない」「DPに 部では「卒業論文を適切に評価す いてはいたものの、学部の利用は 今後の課題は教学IR体制の実 しや学修成果の可視化なども、 さらに全学部に広がって面に その解決に向け具体的なア 点と点が結びついて線にな 以前より3ポリシーの見 デ 目の偏

能力に対して「どの授業が」 の流れに沿って作業を進 取材・文/本間学

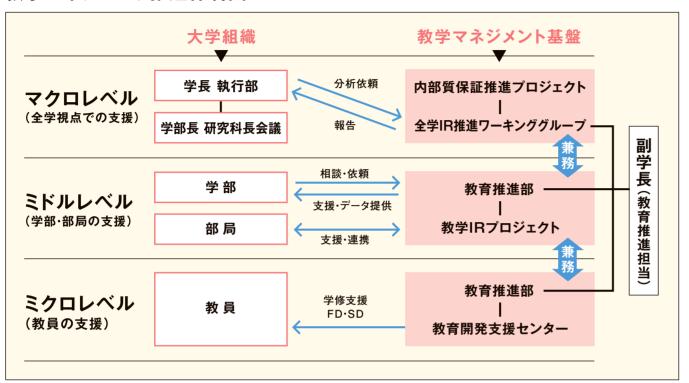


学生数/約29300人

学部/法、文、経済、商、社会、政策創造、外国語、人間健康、総合情報、社会安全、システム理工、環境都市工、化学生命工 大学院/法学、文学、経済学、商学、社会学、総合情報学、理工学、外国語教育学、心理学、社会安全、東アジア文化、 ガバナンス、人間健康

▶THE世界大学ランキング2021/1001+位、同日本版2021/=75位

教学マネジメント推進体制図

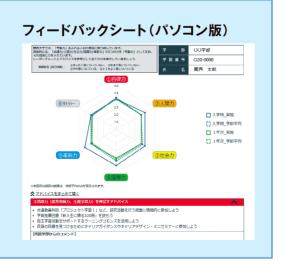


PDCAを回す工夫

授業科目レベル	学位プログラムレベル	大学全体レベル
▶授業アンケートの結果を教員に共有。教育開発支援センターがディスカッションベースで教員とコミュニケーションを取りながら、教育内容・方法の改善を支援する	▶教学IRプロジェクトが、データ分析のサンプル集を作成。各種データの活用方法を具体的に示し、学内に共有することで、分析依頼を促進する	▶執行部の意思決定に必要なデータを、先 読みして職員が準備。適切なタイミングを 計って、意思決定者に共有する

DP達成度を学生にフィードバックし、 主体的な学修を促す

教学IRプロジェクトが実施する調査の結果は、教学IRで活用するだけでな く、主体的な学修を促すために学生個人にもフィードバックしている。2019年 度から本格稼働した「フィードバックシート」に学生はスマホやパソコンからアク セスして、自分の回答結果を確認する。シートには、関西大学の教育目標であ る「考動力」を規定する5つの力(自律力・人間力・社会力・国際力・革新力)と リテラシーの6項目がレーダーチャートで表示されており、自分の値と学部平均 値とを比較することで、自分の強み弱みが把握できる。学修や科目履修に関 する学部からのアドバイスも掲載されている。2020年度からは、入学時調査を 紙からWebに切り替えることで、数日での返却が可能になっており、履修登録 前に学生が結果を確認し、科目の選択などに役立てている。



教職協働組織でつなぐ 三層のPDCAサイクル



関西大学

各階層のPDCAサイクルを有機的につないで教育の質向上に取り組んでいる関西大学。 教学IRの担当職員に、教職協働でPDCAサイクルを機能させる工夫を聞く。

した教育目標の達成などを、

重視される内部質保証の確立など

なった課題に対して、

ミドルレベルでは学部で設定

マクロレベルでは、認証評価で

組んでいます

(左ページ図参照)。

て各階層とつながっています。

例えば学部で明ら

との兼務者もおり、

「人」を介っ

ベルの「教育開発支援センター

授業改善の支援を行うミクロ

R推進ワ

キンググループ

し、重層的に教育の質向上に取り

ミクロ

(教職員)

イクルを回

ており、 います。 決するにはミド ません。マクロレベルの課題を解 るだけでは、 CAサイクルを自己完結させて の改善などを質向上のテ ロレベルでは授業内容や授業方法 する体制もレベルごとに整えて しかし、 その実現を推進・サポー 効果的な改善は望め ルレベルでの改善 各レベルでPD ーマとし

学長が務めており、

組織間の連携

の組織のトップは教育推進担当副

ことができます。

この3つ

活動をデ

有を図り、FDや改善提案を行う

ムレスに情報共

分析から改善までを 本学では、 ムレスにサポ マクロ (全学)、

川瀬 友太

かわせゆうた●2009年学校法人関西大学入職。授 業支援グループ、教務事務グループ、スポーツ振興グ ループを経て2018年より現職。

データ活用で得られる 点の共有から始める

横につなぐ連携では、「デー がキーですが、部局と教学Ⅰ 三層を縦につなぐ連携は「人」

度に設置された教職協働・学部構 円滑に進める体制をとっていま 中心ですが、 ミドルレベルの学部支援が活動の 断型の組織です。入試や教務、キャ 人の教職員で構成されています。 同プロジェクトは、 三層の連携・協力を マクロレベルの などから集まった21

「教学IRプロジェクト」がつな 学では、ミドルレベルに位置する が必要になるからです。そこで本 けができます。

どが徐々に増えていきます。 例の報告会やデー の一歩はハ 有することが大切です。 がわかるのかといった手応えを共 小さくてもよいので、 の活用を現場に浸透させるには、 番はありません。 の必要性を感じなければI ていても、それぞれの現場が分析 つでも利点が伝われば、 こうしたデ ドルが高く大変です タ提供の依頼な この最初 タを持っ - 夕で何 R の出

学生調査を実施して測って GPAや履修状況などとのひも付 に記名式で調査を行うの 力」の達成度を2015年度から DPのベースになっている*「考動 教学IRプロジェ 入学時と卒業時は全員を対象 では、

取材・文/本間学 撮影/谷口哲

と考えています。 とが、職員の重要な役割の一 員が学生や大学、 かせません。それには、 の提案や分析報告をすることが欠 な視点を持って必要となるデ ます。だからこそ職員は、長期的 員は任期付きで大学運営に関わり 学生の学びや教員の教育 -タを活用して支えるこ 多くの場合、

つだ

* 自ら考え行動する力

31 Between 2021 9-10 Between 2021 9-10 30

みんなで回すための教学マネジメント

つのポイント

本特集のまとめとして、学生の教育投資に見合う教育機関で あり続けるための教学マネジメントのポイントをまとめた。 教学マネジメントは法律上義務化されていないものだからこそ、 教育改善の歯車がちゃんと回る設計で行わないと、 取り組む意味がない。参考にされたい。



回らないマネジメント

回るマネジメント

目的

認証評価対応、 補助金獲得だけ

学修者本位の教育への転換

組織体制

トップ・ミドル・ボトムが バラバラに動く

トップ・ミドル・ボトムの三層が かみ合った教職協働組織

「指針 | の扱い

「必要」とされている 項目の消化

「指針」の背景や全体像を咀嚼し、 自学に合った方法で取り入れる

進め方

とりあえずⅢの 学修成果の可視化から

Iの学修目標の設定から取り組む

教育改善

各科目、教員単位仟せで 終わり

学位プログラム単位、全学レベル での検証と改善も行う

FD·SD

実施すること自体が 目的化

DP達成のための明確な課題解決 を目的に実施、個別最適な学び方

情報公表

法律上の義務対応

教育投資に見合う大学である証と して、高校や高校生、 社会に対して積極的に発信