

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

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

文部科学省 高等教育局
大学振興課 大学改革支援室
室長補佐

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。医学教育課係長、大学振興課係長、九州大学研究企画課長などを経て、2021年より現職。



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。

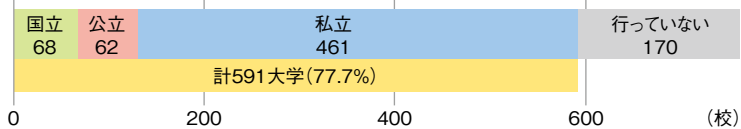
【図表2】質保証システムの見直しの視点と方向性(案)

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

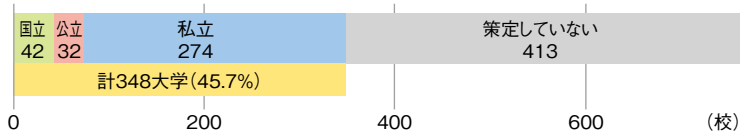
*中央教育審議会大学分科会質保証システム部会(第8回)配布資料6を基に作成

【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

何のために行うのか?

何のため?

誰が?

どう進める?

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。みんなが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。

教学マネジメントの諸問題&Q



取材・文／児山雄介 撮影／亀井宏昭(P.7)、荒川潤(P.11、15)

1 教学マネジメントとは何か?

A 掲げているだけのDPにしないためのしくみ。
教学マネジメント指針(以下、「指針」)による定義は、「大学がその教育目的を達成するために行う管理運営」。教育は大学の最重要ミッションであり、「自らの責任で自大学の諸活動について点検・評価を行い、その結果をもとに改革・改善に努め、これによって、その質を自ら保証する」という内部質保証の有効な手段、それが教学マネジメントだ。
「指針」の記述をより具体的な言葉にすると、「ディプロマポリシー

(DP)等の教育目標を適切に設定して達成度を測定し、測定結果に応じた改善活動を行うこと、そしてその流れを公表すること」となる。このしくみがなければ、DPはただ掲げているだけだ。「グランドデザイン答申」で掲げられた「学修者本位の教育への転換」の実現に向けても教学マネジメントは必要とされている。将来予測が困難な時代に向けて大学は、卒業後も常に学び続ける自律的な学修者を育てなければいけない。そのためには学修者本人が、何が身に付いたのかを実感できるしくみが必要、というわけだ。
調査によれば、3つのポリシーの達成状況を点検・評価する大学は約8割に上るが、評価尺度まで定めた大学は半数以下【図表1】。教学の質保証は道半ばという現状が、「指針」作成の背景にはある。

2 取り組みは必須? メリットはあるか?

A 教育機関として社会で存続するために必須。経営上のメリットもある。
教学マネジメントの実践に法的義務はないが、内部質保証の有効な手段であるなど、教育の改善には欠かせない取り組みだ。
経営上のメリットもある。PDCAを回すことにより科目の再編や教育手法の改善がしやすくなる。「社会が変化する中、人材輩出機関として、変化に応じた教育を行うしくみとして必然」(金沢工業大学大澤学長)。またこれに取り組みむこと自体が、教職員の仕事への目的意識を高め、自律的な改善行動を促すという「参画意識や組織力の向上」(共愛学園前橋国際大学大森学長)にもつながる。

3 コロナ対応で忙しい今、やるべきことか?

A 学内外の素地が整つてきた今こそやるべき。
コロナ禍は期せずして、教学マネジメントを行う契機を大学に与えている。まず、授業は教員のものという「聖域」の開放。コロナ禍で始まった遠隔授業は教員の支援や他教員とのノウハウの共有があつてこそ成り立つ。授業手法も多様化した今こそ、教職協働の新たな教育の形に取り組む時機だ。
次に、教育効果の比較タイミングであるということ。遠隔授業とそれ以前の対面授業との間に、ど

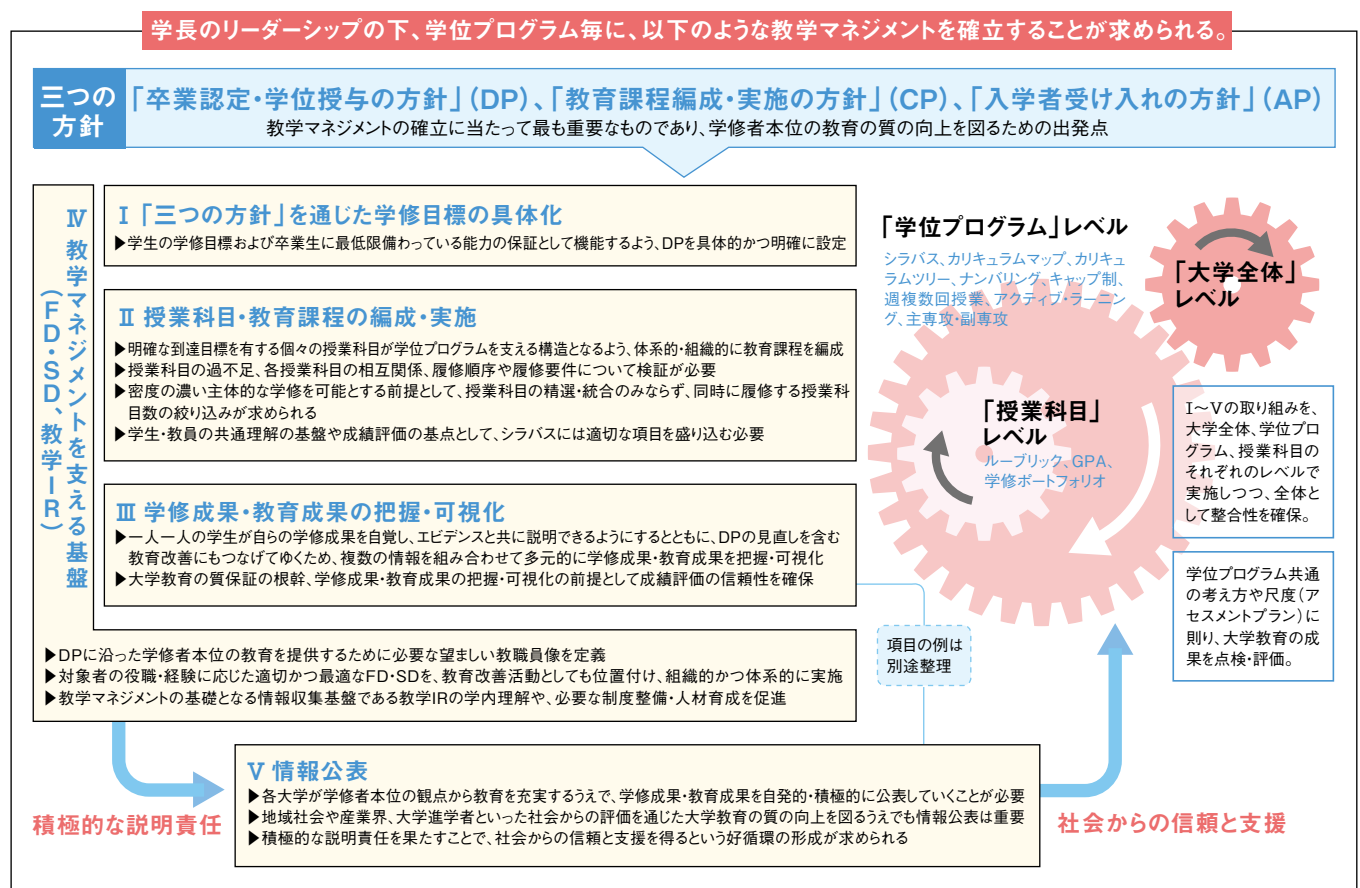
*1 文部科学省「平成30年度の大学における教育内容等の改革状況について」(2020年)
*2 文部科学省会議専用チャンネル。リンクは質保証システム部会Webサイトの「開催案内」を参照

【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	取り組み	必要	期待	考えられる
大学全体	I 学修目標	学位プログラム共通の考え方や基準で点検・評価／評価方法の策定	学位の名称にふさわしい目標かの確認／大学全体の3ポリシー策定	—
	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
	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
	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	義務付けら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／大学全体や情報間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र्ट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	専門分野を超えた幅広い資質・能力を目標に設定／客観性の確保／外部ノウハウの活用	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に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標準化／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／学修ポートフォリオ [※] の活用
	IV 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	—	—
授業科目	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
	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
	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

【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

6 「教学マネジメントを進めやすい組織体制は？」

A 実務者レベルのメンバー中心のタスクフォース型組織。

まず、「教学マネジメントは各部署の取り組みの集大成」(大森学長)なので、全部局と連携が取れる組織であることが条件。教務だけ、IRだけ、という体制はあり得ない。そのうえで、実際に教育改善に取り組む実務者レベルの

どんな体制で進めるか？

メンバーを入れること。例えば東北公益文科大学では、実行計画を各センターが担うだけでなく、自己点検シートの作成に極力多くの教職員が関わることで、全教職員の参画を促している。

組織の形態は、新規組織の設置と既存組織の活用、どちらも一長一短ある。新規の場合はタスクフォース型のWGを勧めたい。組織としてやるべきことが明確だからだ。その際は実務者レベルの教

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

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

4 「指針」をどう読み解くか？

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

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

「指針」の「概要」、いわゆるボンチ絵【図表3】については、学位プログラムレベルの歯車の大きさに注目したい。このレベルのPDCAが回ると、授業科目レベル、大学全体レベルのPDCAも回ることを示す。このことから「指針」は特に学部長に読んでほしい」と、作成委員を務めた共愛学園前橋国際大学の大森学長は言う。東邦大

5 「指針」はどのような取り入れるべき？

A 全体像と、取り組みの目的を理解するために活用。

「指針」はマニュアルではないので、実行する項目や方法は大学

者はこのレベルのPDCAを重視し、教学マネジメントを行うタスクフォース型のワーキンググループを学部ごとに設けている。読み進む中で、さまざまな疑問が出てくるだろう。多くの場合「指針」作成過程の議論に答えがある。「指針」の「はじめに」「おわりに」や、*3教学マネジメント特別委員会の議事録が参考になる。また、現在開催されている*3質保証システム部会の議事録も読むと、今後求められる方向性がわかる。

文科省は*3事例集や解説動画も公開しているので参考にしたい。

*3 文部科学省のWebサイトに掲出されている

「指針」とどう向き合うか？

れだけ質や成果の差があるのかは、検証に足るテーマではないか。社会が大学教育に注目している点も見逃せない。休校措置や授業方式の変更等により、学生や保護

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

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

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変わるのが普通。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。

(一社)大学行政管理学会
副会長

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
理学会に入会、2019年より現職。



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 関東地区	東北地区 北関東・信越地区
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

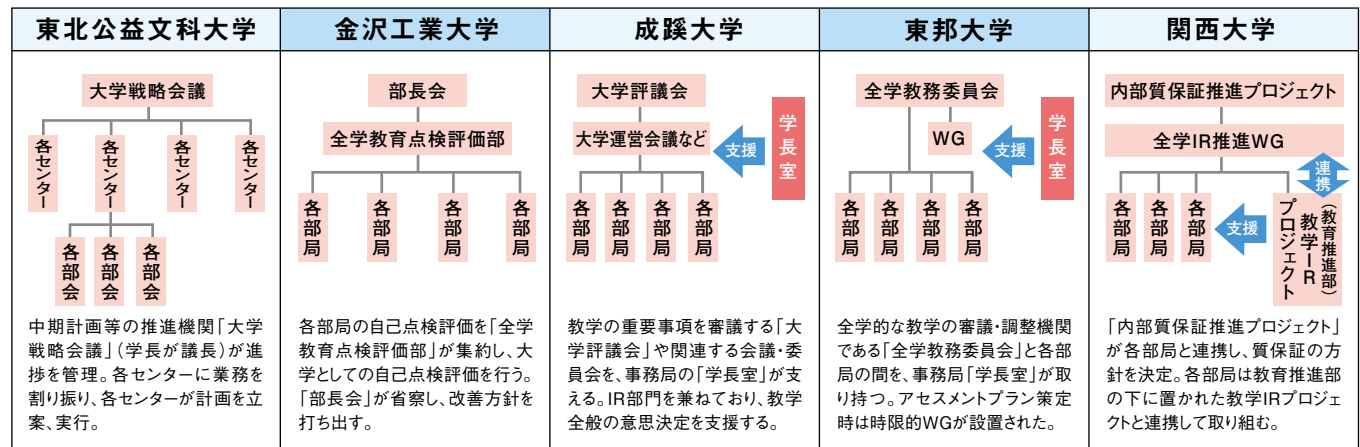
*大学行政管理学会Webサイト(<https://juam.jp>)を基に編集部で作成

9 学生にはどう関わってもらえばよいのか?

A 教育と学修成果の関係について意見を述べてもらう。

教学マネジメントの究極の目的は、学生が学修成果を把握し、リフレクションをして成長するしくみをつくること。それができているかを学生に確認する必要がある。その手法は、学生アンケートが一般的だが、学生が自身の能力の伸長／不足を示すエビデンス(「自己評価やアセスメント結果」)を基に、受けた教育について述べる形の聴取のほうが、彼らのリフ

【図表5】事例大学の教学マネジメント体制図



*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

職員を入れること。また学位プログラムごとの設置が理想的だ。常設の委員会が担う場合、組織づくりの労力は不要な反面、既存の業務より優先順位が下がったり、輪番制だと思いついた改革に取り組みにくい傾向がある。ただし、規模が小さくても既存組織でいったん取り組み、教育改善の実績をつくってから、新たな組織や予算をつけたほうが浸透しやすい(関西大学)という考え方もある。

7 専門家がいなくてもできるのか?

A できる。元来「教学マネジメントの専門家」はいない。今号の取材対象者の多くが、「教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。そして同じくよく聞かれたのが「専門性より、推進力の方が重要」との声だ。学修成果のデータ分析も

8 職員はどんな役割を担うべきか?

A 情報収集、IR、連携・調整で、マネジメントを推進。DPの達成は、授業だけでなく、入学前の学生募集から課外活動、キャリア支援に至るまで、大学の全運営活動の集大成だ。それゆえ、職員の参画なき教学マネジメントはありえないと断言したい。ここでは、特にQ7でも紹介した推進力となる職員の役割について、取材を基に紹介する【図表6】。

① 情報を収集、分析し、教員に

単純なクロス集計程度でも、議論の種は十分につくれる。障壁はむしろ、「考え方が浸透しない」「協力が得られない」といった組織に関する問題のようだ。なお取り組みが先行する大学は、自学の組織文化に通じ、ことがスムーズに運ぶように積極的にサポートをする職員の活躍がめだつ。

成蹊大学は「自学にないノウハウが必要な場合は、その都度、他大学や企業を頼ってFD・SDを行う」と考えた。ルーブリック作成に困ったらルーブリックの、アセスメントに困ったらテスト理論の専門家を招聘し、その知見を議論のきっかけとすればよい。

共有する役割。東邦大学では学長室の職員が学長の意向をくみ取り、文部科学省の委員会のネット配信や議事録を聴講、各学部に共有している。「指針」への教員の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だ。教員は授業のプロだが教学マネジメントのプロではないので、職員の知見が取り組みのバックボーンとなる。「自学のあるべき姿を客観的に捉えるためにも、自学で全てを賄うのではなく、積極的に外部の知見を得る必要がある。職員が*4大学IRコンソーシアムや、連携先の大学との交流で先行事例を学んでいる(成蹊大学)。

② IRの役割。「学内の動向に常にアンテナを張り、教員が必要としそうなデータや資料を先回りして準備している。また日常的に、

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

*4 一般社団法人大学IRコンソーシアム。60大学が加盟。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

*「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

Step	1 DPを起点に具体的な学修目標を設定する	2 各科目とDPや学修目標の関係を整理する	3 アセスメントプランの策定	4 学修成果を可視化する	5 可視化されたデータを分析して議論する	6 5をもとに教育改善、改革を行う	7 情報公表
ポイント	▶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「〇〇大学の〇〇の力」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を再整理する	▶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:「〇〇概論」は〇〇力と●●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意! 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限る	▶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)	▶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	▶現状の成果と課題を示し、それをいっどう改善していくかパッケージで示す

【図表9】東北公益文科大学のDPと学修目標

DP	幅広い知識と専門知識とともに、地域の人々と連携して、地域を牽引していく実践力を磨くため、カリキュラムを通し、以下の4つの力を身に付ける
学修目標	DP1 コミュニケーション力と発信力 DP2 国際感覚 DP3 創造力と企画力 DP4 リーダーシップ
	読解力 文章表現力 傾聴力 発信力 会話力 批判的思考力 外国語活用能力 自文化理解力 多文化理解力 世界の動きへの関心 日本の動きへの関心 情報収集力 論理的思考力 柔軟性 課題発見力 問題解決力 決断力 主体性 感情制御力 セルフモチベーション 協働力 マネジメント力

言葉を使わないこと。人によってさまざまな解釈ができてしまいい、測定がしにくいからだ。ある程度の共通理解ができる言葉まで具体化、細分化しよう。「学士力」「社会人基礎力」などが参考になる。東北公益文科大学のように、就職先の企業150社に聞いた、入社段階で必要能力を参考に、4つのDPを22の学修目標に分解する手法もある【図表9】。

もう1つのコツは、一文に入れ

言葉を使わないこと。人によってさまざまな解釈ができてしまいい、測定がしにくいからだ。ある程度の共通理解ができる言葉まで具体化、細分化しよう。「学士力」「社会人基礎力」などが参考になる。東北公益文科大学のように、就職先の企業150社に聞いた、入社段階で必要能力を参考に、4つのDPを22の学修目標に分解する手法もある【図表9】。

もう1つのコツは、一文に入れ

言葉を使わないこと。人によってさまざまな解釈ができてしまいい、測定がしにくいからだ。ある程度の共通理解ができる言葉まで具体化、細分化しよう。「学士力」「社会人基礎力」などが参考になる。東北公益文科大学のように、就職先の企業150社に聞いた、入社段階で必要能力を参考に、4つのDPを22の学修目標に分解する手法もある【図表9】。

もう1つのコツは、一文に入れ

言葉をどう進めるか?

言葉をどう進めるか?

言葉をどう進めるか?

言葉をどう進めるか?

言葉をどう進めるか?

言葉をどう進めるか?

言葉をどう進めるか?

言葉をどう進めるか?

言葉をどう進めるか?

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

議論の種をつくられていない

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すが、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かれるでしょう。

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、

(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)ベ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設計支援を多数実施。



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。

一部学生等の不満がマスコミで報道され、大学教育について社会の注目が集まっている。今こそ自身の教育力を積極的に広報したい。教学マネジメントを行えば、期待通りの成果が上がっていない現実も見えてくる。そのとき、事実を隠さず、改善に向けたアクションと共にストーリーとして公表すべきだ。プラス面ばかりを恣意的に選んで紹介するより社会に好感を持たれるだろう。金沢工業大学は退学率の推移、海外研修利用者の少なさといったネガティブな情報も含め、Webサイト上で多様な教育情報を公開している。「要改善点も含めてオープンにしないと、社会からの信頼を得られず、本学の教育の柱である産学連携が成立しない」との理由からだ。

共愛学園前橋国際大学や、東北公益文科大学のように、定員未充足に陥った際、自学の教育を真摯に見直し、成果を積極的に高校に伝え続けることが、学生募集の安定化につながった例もある。学生募集のみならず、今後大学には、地域や企業と共に社会課題を解決することが期待されているが、情報公表は社会との連携のベースとなる手段だ。社会にとって価値のある教育を求め、改善し続ける機関であることを示したい。

【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

参加することで教学マネジメントの速度と質が上がる研修、つまり、教学マネジメントの自学の具体的な課題解決やアウトプットを目的とした内容、設計にすることが大切だ。実施すること自体が目的の研修や、知識インプットの勉強会ではあまり役に立たない。

共愛学園前橋国際大学はFDとして、実際に使うルーブリックを作成した。教学マネジメントが1ステップ進んだだけでなく、教員の教学マネジメントそのものの理解が進んでコミットが高まるなど、一石何鳥もの効果があったという。「これからのFD・SDは、DP達成のための人材育成の一環と

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

DCAを回すしくみを整えている。シラバスは全教員、全学生に開放し、適宜科目担当者が授業をよりよくするための情報やコンテンツを追加入力している。これぞ究極の「みんなで回す教学マネジメント」の一つの形と言えるだろう。

社会が注目する今こそ、教学マネジメントの成果を発信。コロナ下での教育の混乱による

【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	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 ☐ 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FD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	☐ 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する ☐ 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など

13 FD・SDは？
A 特定のアウトプットを目的にする【図表11】。

14 デジタル技術はどのように役立つ？
A 個別最適な学びや効率的なマネジメントに役立つ【図表12】。

【図表12】教学マネジメントへのデジタル活用のメリット

	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

*金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た