

# 教学マネジメントの指針策定の背景と今後の方向性



関西国際大学 学長  
濱名 篤

現在、中央教育審議会大学分科会におかれた将来構想部会(以下では「将来構想部会」という)では2040年を見据えた大学教育の将来構想を審議しており、年内に答申をまとめようとしています。筆者はこの部会に置かれた制度・教育改革ワーキンググループ(以下では「ワーキング」という)の審議に参加しています。執筆時現在、ワーキングでは「制度・教育改革ワーキンググループ 審議まとめ(案)」(以下では「審議まとめ(案)」という)をまとめつつあります。本稿では、その審議を参考にしつつ、大学関係者の間で「わかりにくい」という定評のある「教学マネジメント」と、その必要性や策定が議論されている「教学マネジメント指針」について述べることにします。

## なぜ「教学マネジメント」が必要とされるのか

ワーキングでは、中教審への諮問事項のうち①各高等教育機関の機能の強化に向け早急に取り組むべき方策と、②変化への対応や価値の創造を実現するための学修の質の向上に向けた制度等の在り方について審議しています。このうち①の具体的な内容が1)教育課程の改善、指導方法の改善等の学修の質保証、2)学修成果の可視化と情報公開の2つで、全て教学マネジメントに関わるものです。

将来構想部会が6月28日に公表した「今後の高等教育の将来像の提示に向けた中間まとめ」(以下「中間まとめ」という)では、「全学的な内部質保証を促進するため、教学面での改善・改革に係る取り組みを促す等、国として教学マネジメントの確立を一層進める必要がある。教学マネジメントの確立に当たっては、個別の教育改革に係る手法を効果的

に活用しつつ、各大学が学長のリーダーシップの下で、『三つの方針(ディプロマ・ポリシー、カリキュラム・ポリシー、アドミッション・ポリシー)』に基づく体系的で組織的な大学教育を、学位を与える課程(プログラム)共通の考え方や尺度(アセスメント・ポリシー)を踏まえた適切なPDCA等点検・評価を通じた不断の改善に取り組むことが必要である」(下線=筆者)という方向性を示しています。言い換えれば、3つのポリシーに基づいた大学教育が実現できているかをアセスメント・ポリシー(以下では「ASP」という)を活用してPDCAができているかということ、教学マネジメントと捉えています。3つのポリシーを含め、シラバスやGPAやFDやこれまで個々にばらばらに導入されてきたものを、大学として統合的に運用することで教育・学習の質向上を組織として図ることを求めるもの、といえるかもしれません。これまでの改革で道具は揃ったので、それをもっと組織として効果的に使う段階にきたといえます。最終的な「審議まとめ」でもこのトーンになるでしょう。

教学マネジメントが近年重視されてきたのは、高等教育の質保証がグローバル化の進行とともに国際的に共通課題となり、学修成果をどのようにあげているかが問われるようになってきたことによります。国内的には、大学教育の改革が遅々として進んでいないという産業界や政界等からの批判(例えば「骨太の方針2018」)を受けた対応ということでしょう。

ワーキングの「審議まとめ(案)」の中には、その進んでいない改革の状況が具体的な数字として挙げられています。

例えばシラバスです。ほとんどの大学でシラバスに基づいて学生に授業内容等が明示されてはいても、記載内容の

ばらつきが大きく、準備学修に必要な学修時間の目安は、2012年の約9%から2015年の約23%に上昇したに留まっています。ナンバリング等の授業科目の教育課程内の位置付けや水準を表す数字や記号の記載は不十分で(約17%(2012年)→約31%(2015年))、人材養成の目的または学位授与の方針と当該授業科目の関連(約23%(2014年)→約32%(2015年))等の項目は緩やかに進展しつつあるものの、依然として低い水準に留まっています。

つまり、DPやCPに準拠した組織的な教育課程が展開されているとはみなせない現状だということです。

学修成果の評価に関してはGPAについての数字が挙げられています。2011年にGPAを導入している大学が約62%だったのが、2015年には約85%と大多数になりました。しかし、GPAには国際的にも統一的な運用方法が確立しているわけではなく、わが国においても、その算出方法には定まったルールがありません。5点満点で運用している大学もあれば、放棄した科目はGPAの計算から省くというGPAの趣旨(放棄したことの履修者責任)を理解していないと思われる大学もあります。現時点で進級・卒業判定の基準に活用している大学は低水準に留まる等、運用実態も様々です。つまり、多くの大学がGPAを導入していることだけで、学修成果の質保証ができているとはいえないということです。

さて、教学マネジメントという課題が高等教育関係者に頻繁に取り上げられるようになったのは、中教審のいわゆる「質的転換答申(新たな未来を築くための学士課程教育の質的転換に向けて)」(2012年8月)において、大学に対し「速やかに取り組むことが求められる」ことのひとつとして、教学マネジメントを位置づけたことが契機です。

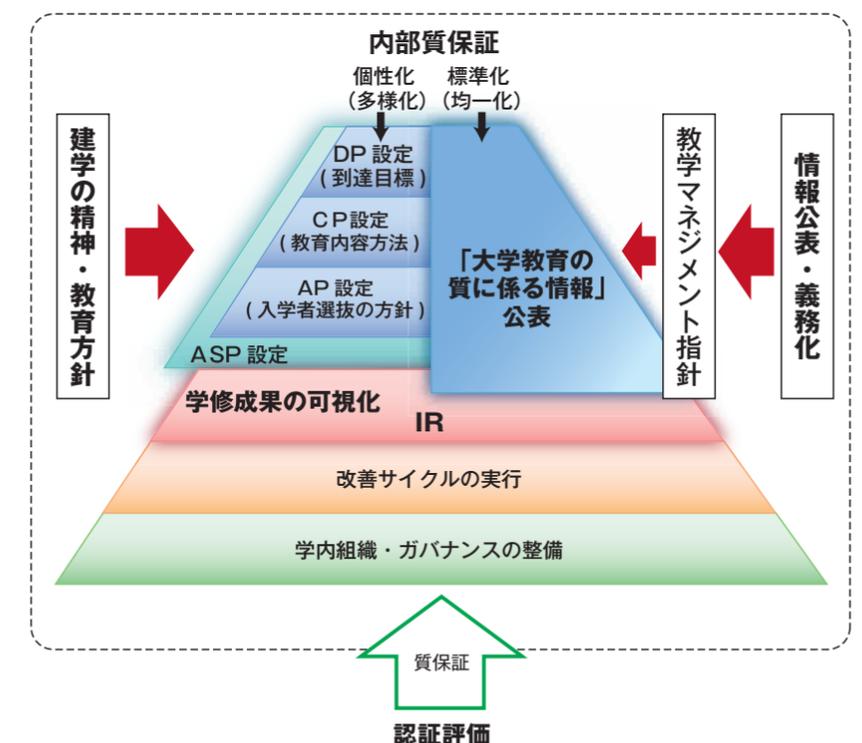
具体的には、①学長を中心とする、副学長・学長補佐・学部長及び専門的スタッフ等がチームを構成し【学内組織・ガバナンスの整備】、②大学としての学位授与の方針(全学のディプロマ・ポリシー)の下で、学生の求められる能力をプログラムとし

ての学士課程教育を通じていかに育成するか(学生が修得する124単位を一括りとする学位プログラム単位でのディプロマ・ポリシー)を明示し【教育の到達目標の明示】、③個々の授業科目が能力養成のどの部分を担うのかを(教員間の議論を通じて)共有し、他の授業科目と連携し関連し合いながら組織的な教育を展開する(学位プログラムとしてのカリキュラム・ポリシー)【内容・方法とその共有・分担】、④プログラム共通の考え方や尺度(ASP)に則った成果の評価を行い【点検・評価】、⑤その結果を踏まえたプログラムの改善・進化という一連の改革サイクルが機能する教学マネジメントの確立を図る【改善サイクル】。このように記述されています(括弧内【 】は筆者が挿入)。

この言葉が関係者の間でうまく定着してこなかったのは、内容がうまく理解されていないからかもしれません。

マネジメントを「経営」と訳すとイメージが企業活動とつなげて考える向きもあるかもしれませんが、ドラッカー流に言えば“組織や集団の機能(潜在的能力)を最大化する”ということになります。教育や学習の場である大学の可能性を最大化するための活動が教学マネジメントの目的と考えてみてはいかがでしょうか。

図1 教学マネジメントの確立



## 「教学マネジメントに関する指針」の策定の背景・狙い

今回の中教審の議論で注目されているのは、【教学マネジメントに係る指針の整備】という項目が登場したことだといえます。

「各大学の教学面での改善・改革に係る取り組みを促していくために、必要な制度改正に加え、各大学における取り組みに際してどのような点に留意しどのような点から充実を図っていくべきか等を網羅的にまとめた教学マネジメントに係る指針を、大学関係者が参画する大学分科会の下で作成し、各大学へ示す」(下線=筆者)とされました。

大学任せにしておいても社会に対する情報公開はなかなか進まず、現在も公表義務づけされている項目をさらに充実させることと、公表する際の情報の“標準化”を図ることが必要だと文科省が考えたといえます。その背景に授業料無償化が実現できたことと引き替えに情報公開を進めることへの政治的な圧力があることは否めないでしょう。

図1は、教学マネジメント指針の対象と情報公開が求められる項目を整理したものです。

骨太の方針で論及された項目と概ね一致していることが分かります。

日本の大学には、教育の到達目標であるDPを自ら定める自律性が認められ、それを実現するためのCPやAPも自ら設定することが認められている点は、学習指導要領で標準性を求められる初中等教育とは大きく異なります。それだけに、それらの方針が実際に実現しているかを自ら評価・点検し公表する責任が伴うのです。PDCAによる内部質保証—認証評価というシステムはこうした個性的な(多様な)在り方を保証できるシステムであるはずなのですが、800近い大学の我流に任せるだけでは外部から見て“可視化”にはなっていない。そこで、テンプレートを揃えても各大学の個性を損なわない項目は“標準化”していこうというのが、今回の検討の背景だといえます。

「審議まとめ(案)」では「国としては各大学が学修成果・教育成果を積極的に公開し、公開した情報に基づいた大学教育の質向上に関する取り組みが進むよう、必要な情報の把握や公表について一定の指針を示す」(中間まとめ)という

表現をみると、“標準化”志向(規制強化)が強まりつつあるとみられても仕方ないでしょう。

しかし同時に「審議まとめ(案)」では、「各大学が具体的に個人の学修成果や大学全体の教育成果の把握に用いることができる情報は、世界的にも標準化されたものが存在しているわけではなく、各大学が自らの大学の特性に応じて自主的に策定・開発を進めていくことが強く期待される。また、どのような情報を活用するかは各大学で自ら取捨選択するものであるが、直接的、間接的に評価・活用できる情報を含め、複数の情報を組み合わせ、多角的に活用することが重要」(下線筆者)と各大学の自律性を尊重する姿勢が示されているのです。

現状は“標準化”圧力と各大学の“自律性”尊重が共存した方向性になっているのです。この流れが今後どちらに加速するのかが各大学の今後の対応の仕方次第かもしれませんが、一定の“標準化”は必要とされていると思うものの、“標準化”だけでは大学の個性は隠れてしまいます。積極的に情報公開を進めてきた多くの大学にとっては“標準化”はあまり大きな負担にはならないかもしれませんが、3つのポリシーをつくりさえすればいいのだと、その実行について点検・評価を怠ってきた大学には大きな影響が出てくるかもしれません。

## 「教学マネジメントに関する指針」の具体的内容と今後の論点・課題

「教学マネジメントに関する指針」に盛り込まれる具体的内容はどのようなのでしょうか。ワーキングでは6月の「中間まとめ」以降、全く審議はされていません。答申でさらに具体化されることはないようです。別のワーキンググループを設けて具体的な検討は開始するようですが、本格的に内容を設定するのは次期中教審(2019年4月以降に発足か)になるようです。表1にあるのは、文部科学省がワーキングに提出した原案ですが、「骨太の方針」に沿ったものになっており<sup>\*1</sup>この内容についても色々な意見が出ました。とりわけ学修成果の可視化に関する項目が弱いと筆者は感じています。

教学マネジメント指針が今後定められていくうえでの課題はどのようなことになるのでしょうか。

表1 「教学マネジメントに関する指針」原案(中央教育審議会大学分科会将来構想部会制度・改革ワーキンググループ提出資料)

教学マネジメント指針に盛り込むべき事項の例	把握・公表の義務付けが考えられる情報の例	把握や活用、公表の在り方について一定の指針を示すことが考えられる情報の例
<ul style="list-style-type: none"> <li>●カリキュラム編成の高度化、アクティブラーニングやICTを活用した教育の促進</li> <li>●柔軟な学事暦の活用、主専攻・副専攻の活用、履修単位の上限設定(CAP制)</li> <li>●適切な運用、履修指導体制の確立、シラバスにおいて標準的に期待される記載事項の提示、成績評価基準の適切な運用、学生個人の学修成果の把握、学修時間の確保と把握、学生による授業評価</li> <li>●スタッフ・ディベロップメントの高度化、ファカルティ・ディベロップメントの高度化</li> <li>●教学IR体制の確立</li> <li>●情報公表の項目や内容等に係る解説 等</li> </ul>	<p>(学修成果・教育成果の可視化に係る情報)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●単位の取得状況、学位の取得状況、進路の検討状況等の卒業後の状況(進学率や就職率など)、学修時間、学生の成長実感・満足度、学生の学修に対する意欲 等</li> </ul> <p>(大学教育の質に係る情報)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●入学者選抜の状況、修業年限期間内に卒業する学生の割合、留年率、中途退学率、教員一人当たりの学生数、学事暦の柔軟化の状況、履修単位の登録上限設定の状況、授業の方法や内容・授業計画(シラバスの内容)、早期卒業や大学院への飛び入学の状況、FD・SDの実施状況 等</li> </ul>	<p>(学修成果・教育成果の可視化に関する情報)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●アセスメントテストの結果、TOEIC®やTOEFL®テスト等の学外試験のスコア、資格取得や受賞、表彰歴等の状況、卒業論文・卒業研究の水準、留学率、卒業生に対する評価 等</li> </ul> <p>(大学教育の質に係る情報)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●ナンバリングの実施状況、履修系統図の活用状況、GPAの活用状況、IRの整備状況、教員の業績評価の状況 等</li> </ul>

この指針が定める方向性が過不足のないものになるかが注目されますが、その焦点は学修成果の把握に関する部分だと思えます。これまで、形式的にでもポリシーを定めていることや、全学や学部で一例でも行っていれば「実施済」になるといった、Doの有無が情報公開や自己評価の際の指標になりやすかったといえますが、何を実現するためにDoするのか、Doした結果としてどのような成果をもたらせたのかといったCheck - Actionにつながる評価・点検は非常に弱体でした。しかし、今後の“標準化”についての要請が強まっていくことが予想される状況にあって、各大学の評価・点検の方法、基準、尺度についての考え方を明確化し、その通り実施した結果を可視化していくことが求められています。

## 教学マネジメントを実質化するうえで各大学が向き合うべきこととは

中教審が今後「教学マネジメント指針」で方向性を定めるとしても、実際に教学マネジメントを具体的にどのように取り組むかは、大学の建学の理念や専門分野、置かれている条件によってかなり異なってくるのではないのでしょうか。

教学マネジメント指針の制定のいかに拘わらず、各大学に求められる教学マネジメントとは、〇〇をやらされるという統制ではなく、高大接続改革を受けて、新たな教育観や学習観の中で大学教育が変わっていくことに、組織的に対応するためにも、自律的な教学マネジメントを確立していく

ことではないのでしょうか。その意味から考えれば、「指針」はあくまでも「指針」でしかなく、どのように具体化するかの幅はかなり広がっているように思えます。そのため、高大接続改革や新たな動向も含めて、組織として何ができていないのか、ということにしっかりと向き合うことが必要になるでしょう。

具体的なチェックポイントとしては、①3つのポリシーが検証可能な表現になっているか、ポリシー間に整合性があるか(例えばCPの達成がDPの達成につながるのか)、②それらのポリシーの検証方法・基準・尺度を予め定めているか(ASPの作成)、③3つのポリシーの測定・評価を大学全体・学位プログラム単位(学部か学科レベルが多い)でいつ行ふかの計画(アセスメント・プラン)が作成されているか、④評価結果を学内でどのように共有し、理由や原因を考えたいうでの改善策を作成するかといった工程表がつけられているか。こうしたサイクルづくりをお勧めします。

文科省と中教審には、各大学の個性化と標準化を両立する情報公開が進むような教学マネジメント指針を構築し、大学が社会に対する説明責任を果たすような項目や基準を制定していくことが求められるでしょう。伝統的な18歳人口だけを対象とする大学の在り方の曲がり角と“大学過剰論”の波の中で、自らの存在意義は大学自らが説明していくしかないのではないのでしょうか。

\*1 [http://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/cabinet/2018/2018-basicpolicies\\_ja.pdf](http://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/cabinet/2018/2018-basicpolicies_ja.pdf)