

教学マネジメントが目指すもの

—学修者本位の教育を実現するために



国際基督教大学 学長
日比谷 潤子

自律的な学修者育成に向けて

本号がお手元に届く頃、世の中は卒業式の季節を迎えているはずである。私は1980年のこの時期に、学部を出て博士前期課程に進学した。学士号取得から今年でちょうど40年。あらためて記すまでもなく、その間に日本の大学をめぐる諸状況は劇的に変わった。1976年から1980年の5年間に26～27%（男39～40%、女12～13%）だった大学（学部）進学率は、文部科学省が昨年12月25日に公表した2019年度学校基本調査の結果によれば、過去最高の53.7%（男56.6%、女50.7%）まで上がっている。変化したのは、高等教育界だけではない。世界はそれ以上に目まぐるしく動きつづめる。今後到来する予測困難な時代に求められるのは、卒業してからも自律的な学修者として学び続けることのできる人である。高等教育改革の実現すべき方向性として、「学修者本位の教育の実現」を謳った「2040年に向けた高等教育のグランドデザイン（答申）」（2018年11月26日中央教育審議会）は、このような国内外の情勢を背景に、過去の42の答申の内容を踏まえて取りまとめられた。このグランドデザイン答申の最終章において今後の検討課題とされたのが、「教学マネジメントに係る指針の策定」と「学修成果の可視化と情報公表の在り方に関する検討を行うこと」である。

これを受け中央教育審議会大学分科会に設置された「教学マネジメント特別委員会」（以下特別委）が2018年12月から1年間にわたる検討を経て策定した指針案は、2020年1月22日の大学分科会で審議され、然るべき修正を経て公表の運びとなった。委員19名中7名がいわゆる皆勤賞、全体的

な平均出席率も90%とこの種の委員会としては記録的な参加を得た特別委の議事録には、成案に至るまでの検討経過がつぶさに記されているので、指針全文とともにぜひご一読をお願いしたい*1。

本稿では、まず座長として特別委で展開された議論を振り返り、本指針の概要を紹介したうえで、期待される活用方法、今後の課題を述べる。

各大学が理念を踏まえ、自らの責任において、実情に合った形で構築

学修者本位の教育を実現するには、教員志向から学生志向への方向転換が不可欠であり、大学全体が一つのシステムとして教学マネジメントという考え方を確立しなければならない。教学マネジメントは「グランドデザイン答申」用語解説において、「大学がその教育目的を達成するために行う管理運営」と定義されている。その内容は多岐にわたり得るが、第1、2回の議論の推移を受け、2019年2月に開催された第3回では、「議論の進め方について」と題する文書（第3回配布資料2、通称「日比谷メモ」（8ページ参照））を配布して特別委の役割を明確化すると同時に、議論の範囲を「グランドデザイン答申」で「今後の検討課題」として掲げられた前述の二点に絞ることをあらためて確認した。もう一つの検討事項とされた「設置基準等の質保証システムについて見直しを行うこと」（設置認可や認証評価などの改善、現在の設置基準の見直しなど）は、大学分科会に新規の部会を設ける方向が既に示されている。

教学マネジメントは大学教育の質保証と密接に関わっている。これまでも多数の提言が出され、様々な改善努力が

あり一定の成果も認められるものの、真剣に取り組む大学と不十分な大学に二極化しているという指摘は看過できない。当然のことながら、教学マネジメントは各大学がその理念を踏まえ、自らの責任において、またそれぞれの実情に合った形で構築していくのが本来の姿である。従って本指針は、全ての大学を何らかの型にはめようとするものではないし、その通りに実行すれば事足りる「マニュアル」でもない。大学の二極化が懸念される状況の中で、しっかりした内部質保証の仕組みを有し継続的な検証・改革が続けている機関には、これまでの取り組みを着実に進めていくことが期待される。一方で、改革の方向が必ずしも適切とは判断されない、あるいは満足いく結果が得られていない機関には、特別委（最終的には大学分科会）が質保証のために確実な実施が必要と考える取り組みや留意点等が盛り込まれた本指針を参照のうえ、主体的な質保証の営みにつなげて頂きたい。

2019年6月から7月にかけて朝日新聞と河合塾が全国の国公私立761大学を対象に実施した共同調査「ひらく日本の大学」には、「文科省が教学マネジメント指針を作ることをどのように考えるか」との問いが含まれていた。683大学学長の回答を見ると、「賛成」が13%、「どちらかといえば賛成」が41%、「どちらかといえば反対」が19%、「反対」が4%、「わからない・未回答」が24%だった。全12回の特別委中、第5回終了直後から第6、7回開催時にかけてという実施時期を考慮すれば、「わからない・未回答」がほぼ4分の1を占めたのは無理からぬところであろう。「反対」、「どちらかといえば反対」も約4分の1となったが、その背景には「文科省がまた新しいことを言ってきた」、「面倒な作業を強いられ、さらに負担が増すに違いない」、「今後の補助金政策に利用されるのではないか」といった不安があるものと推察される。三番目については、特別委の議論においても「指針を補助金に結び付けるのは不適切」との指摘があった。上述のように、本指針は全ての大学が学修者本位の教育を実現していくための建設的な提案であり、その意図をご理解頂きたい。

5つのプロセスを大学全体・学位プログラム・授業科目の3つのレベルに分けて解説

教学マネジメントの構築は、いわゆる「3ボリ」、即ち卒業認

定・学位授与の方針（DP）、教育課程編成・実施の方針（CP）、入学者受入れの方針（AP）から始まる。このうちで最も大いなるものは、DPである。国際基督教大学学長としては、新約聖書の一節「このように、いつまでも存続するのは、信仰と希望と愛と、この三つである。このうちで最も大いなるものは、愛である。」（コリント人への第一の手紙第13章13節）の表現を借りて、DPの重要性を強調したい。大学の理念を踏まえて策定されたDPは、各大学の個性を最大限に生かすような教学マネジメントのあり方につながっていくはずである。

指針は、本文（はじめに、I～V、おわりに）、その別紙、概要、要旨から構成されている。「I「三つの方針」を通じた学修目標の具体化」に明記されている通り、DPは学生の学修目標及び卒業生に最低限備わっている能力の保証として機能するよう、各大学の強みや特色を生かして設定する。具体的かつ明確なDPなしに、体系的・組織的な「II授業科目・教育課程の編成・実施」はできない。「III学修成果・教育成果の把握・可視化」は、何よりも学修の主体である学生自身が成果を自覚し、エビデンスとともに説明できるようにするために必要である。この営為は、大学が教育を改善する際の大前提となる現状認識にも資する。DPは「IV教学マネジメントを支える基盤（FD・SDの高度化、教学IR体制の確立）」の観点からも重要で、FD・SD活動は学修目標に照らして望ましい教職員像を定義するところから始まる。一方、教学IRは教学マネジメントの基礎となる情報収集手段として機能する。

最後に、成果に関する「V情報公表」は、大学に直接関係する人々への説明責任に加え、教育の充実のためにも不可欠である。指針では、これら5つのプロセスを大学全体・学位プログラム・授業科目の3つのレベルに分けて解説した。また、IIIについては別紙1、2で、Vについては別紙3で項目を整理して対応している*2。どちらも（1）大学の教育活動に伴う基本的な情報であって全ての大学において収集可能と考えられるもの、（2）教学マネジメントを確立する上で各大学の判断の下で収集することが想定される情報に二分し、後者は（1）と（2）を、さらに①「卒業認定・学位授与の方針」に定められた学修目標の達成状況を明らかにするための学修成果・教育成果に関する情報の例と、②学修成果・教育成果を保証する条件に関する情報の例に分けて、具体例を詳細に示した。

教学マネジメントを確立する うえで、重要な学長の役割

本指針はまず、学長、副学長、学部長、学科長などのマネジメント層にご参照頂きたい。運営の責任者が当事者意識を持たなければ、大学全体のシステムとして一体性・整合性のある体制を構築することはできない。1年間の特別委を通じてとりわけ印象に残っているのは、「執行部からFD・SDやIRの部署あるいは担当者」に『教学マネジメントを確立せよ』との指示がおりてきたら、『責任者はあなたでしよ』と言えるよう、本指針が想定する主たる対象を明記してほしい』との某委員の発言だった。言うまでもなく、教学マネジメントを確立するうえで、学長の果たす役割は決定的に重要である。しかしながら、一人ひとりの教職員が組織の一員としてその意義を理解し自発的に取り組まなければ、実質化は難しい。従って、全ての大学構成員にも精読を期待する。また、作成に当たっては、学生や学費負担者、入学希望者、地域社会や産業界など広く大学に関わる関係者の理解も得られるような記述を旨とした。

1月の大学分科会では、複数の委員から「非常に良くできている」、「丁寧な議論の成果」といった極めて好意的な意見が寄せられると同時に、「教学マネジメントは本来、それぞれの大学が取り組むべきであり、このような指針である種の正解が示されると、自らの試行錯誤によって最適の解を考えるというプロセスを取らなくなる大学が出てくるのではないか」、「良く整理され表まで付いているので、結局各種の評価に利用されてしまうのではないか」、「教学マネジメントは推進すればするほど過重な負担につながり、教職員の不安を増大させるのではないか」等々、いくつかの懸念も表明された。言わずもがなではあるが、別紙の表に項目化

「議論の進め方について」通称 “日比谷メモ”

資料2
中央教育審議会大学分科会
教学マネジメント特別委員会
(第3回) H31.2.13

教学マネジメント特別委員会における議論の進め方について

座長 日比谷 潤子

「グランドデザイン答申」*1の取りまとめに至る中央教育審議会での議論や、これまでの本委員会における議論を踏まえ、本特別委員会のミッションである「教学マネジメントに係る指針」の性格や、本特別委員会の議論の範囲については以下のとおりと整理し、今後の議論を進めることとした。

1. 「教学マネジメントに係る指針」の性格について

平成17年の「我が国の高等教育の将来像答申」*2の取りまとめ以降、「高等教育計画の策定と各種規制」の時代から「将来像の提示と政策誘導」の時代へと移行する中で、各機関における自主的な改善努力が促されてきた。

大学教育の質の保証についても、これまで多くの積極的な改善の努力が進められているが、改善に真剣に取り組む大学と改善の努力が不十分な大学とに二極化しているという指摘もあり、大学全体として十分な信頼が得られているとは言い難いという認識が「グランドデザイン答申」で示されている。

中央教育審議会がまとめる本指針は、教学マネジメントは各大学が自らの責任において、各大学の事情に合致した形で構築すべきものであることを前提としたうえで、過去の答申等で示されている大学教育改革に関する手法等を、教学マネジメントの確立及び学修成果の可視化・情報公表の促進という観点から再整理し、各大学の教学面での改善・改革に係る取組を促すために作成するものである(前回資料2参照)。

このため、本指針は、これまで改革に真剣に取り組み、先導的な成果を生み出してきた大学の取組を一定の型にはめることを意図するものではなく、改革が必ずしも学修者の目線に立ったものとなっていない大学や、改革が十分な成果に結びついていない大学等に、大学教育の質の保証の観点から確実に実施されることが必要とされる水準(ただし、これは難易度が低いということを直ちに意味しない)で、各大学の取組に当たっての留意点などについてわかりやすい形で示し、その改革の促進に主眼を置くことがふさわしいものとする。

その観点から、本指針は、国公私立といった設置者の枠にかかわらず、規模や学部構成、経営資源等において多様な大学等に共通する内容として作成され、そして、すべての教員、職員及び関係する者に必要性・重要性が共通に理解され、受け止められるものとする必要がある。

*1 「2040年に向けた高等教育のグランドデザイン(答申)」(平成30年11月中央教育審議会)
*2 「我が国の高等教育の将来像(答申)」(平成17年1月中央教育審議会)

されていることを実行しておけばよいといった対応は、本指針の目指すところからはほど遠い。当日のコメントのうち、私が今後の課題としてぜひ検討すべきだと感じたのは、学生が関与する仕組み作りの重要性である。別表には情報収集等の例として「学生へのアンケート調査を通じた収集」を挙げているが、自律的学修者の育成を掲げるからには、学生自身が大学の管理運営・内部質保証に参画する体制構築が求められる。それなしに学生が主役となる教育への変革は成し遂げられない。

2. 本特別委員会における議論の範囲について

本特別委員会は、「グランドデザイン答申」中「Ⅶ. 今後の検討課題」として掲げられた事項のうち、「教学マネジメントに係る指針の策定、学修成果の可視化と情報公表の在り方に関する検討を行うこと」を任務とする。

「Ⅶ. 今後の検討課題」として掲げられたもう一つの事項、すなわち、設置認可や認証評価など国が行う「質保証システム」の改善、現在の設置基準の見直しなど「設置基準等の質保証システムについて見直しを行うこと」は、来期の大学分科会において新規の部会を設ける方向が既に示されている。

また、「グランドデザイン答申」の他の項目、「多様で柔軟な教育プログラム」「多様性を受け止める柔軟なガバナンス」など「Ⅱ. 教育研究体制」、「Ⅳ. 18歳人口の減少を踏まえた高等教育機関の規模や地域配置」、「Ⅴ. 各高等教育機関の役割等」、「Ⅵ. 高等教育を支える投資」などについては、既にこれまで多くの議論が行われており、一定の結論が盛り込まれているところである。

これらの議論は分かちがたく連動する部分もあり、本特別委員会での議論の成果を適切に共有していく必要があるが、本特別委員会においては、現行の制度を踏まえ、各大学が取組を進める上での留意点等となる「教学マネジメントに係る指針」の作成と、これを念頭に置いた学修成果の可視化と情報公表の在り方を集中的に議論していく必要がある。本特別委員会が、そのミッションを最大限果たせるように、委員各位のご協力をお願いしたい。

3. その他

- 審議時間が限られている中で、本指針は、まずは大学の学士課程及びこれと共通性が高い短期大学の課程を念頭に作成することとした。なお、議論に当たっては、大学院の課程、高等専門学校についても、その独自性を踏まえつつ一定の適用が可能となるように意識したい。
- 教学マネジメントにおけるサイクルは、各委員からご提案のとおり、様々なレベルのものが重層的に積み重なっているものであるが、「グランドデザイン答申」において「PDCAサイクルは、大学全体、学位プログラム、個々の授業科目それぞれの単位で有効に機能している必要がある」とされていることから、本特別委員会においては、「大学全体」、「学位プログラム」*3、「個々の授業科目」という3つのレベルを意識しつつ、議論を進めていくこととした。ただし、特に「大学全体」というレベルについては、大学の規模や学部構成、経営資源等において大学ごとに多様性があることには十分留意する必要があると考える。

*3 大学等において、学生に短期大学士・学士・修士・博士・専門職学位といった学位を取得させるに当たり、当該学位のレベルと分野に応じて達成すべき能力を明示し、それを修得させるように体系的に設計した教育プログラムのこと。
出典: 「2040年に向けた高等教育のグランドデザイン(答申)」(平成30年11月中央教育審議会)用語解説。
なお、大学の学部等で実施される教育課程も上記の要件を満たすものは、学位プログラムといえる。

DPの定める目標を達成できたのか 自己評価を

毎年卒業式が終わると、学生から同窓生になったばかりの数百名が、キャンパスのあちこちで学位記を手に、単独あるいは友人や教員と一緒に写真撮影に興じている。満面の笑顔は何度見てもうれしいものだが、大学を巣立つに当たって喜びを感じるのはなぜだろうか。就職先が決まったから、大学院の入学選抜に合格したから等々、様々な

答えが想定される。

日英両語を公式言語とする国際基督教大学では1953年の開学以来、卒業式の式次第も二言語併記で作っており、日本語は卒業式、英語はCommencementと記載する。よく知られている通り、後者の意味は「始まり」である。卒業とは、何の始まりなのだろうか。社会人生活の第一歩はもちろん大きな節目には違いないが、より根源的なのは、自律的学修者としての旅路を開始することではないか。何をどのように学び身につけたのか、その結果何ができるようになったのか、換言すれば、本稿を通じて強調してきたDPの定める目標を達成できたのかを冷静に自己評価し、確かな手応えをもって成果を説明したうえで、今後いかに生きていくのかを展望できる人に成長していれば、大学時代に固めた基盤を支えに、生涯にわたって主体的・創造的に学び続けられる。このような人々を生み出すのが「学修者本位の教育」であり、教学マネジメントの実現はそのために必要な環境を創出する。

私が国際基督教大学のマネジメント層に加わったのは、学務副学長に任命された2008年4月である。その4年後の学長就任式では、「一人ひとりの可能性を最大限に引き出す大学」を目指すことをビジョンの筆頭に掲げた。今月末に任期を終え

るが、「個々人の可能性を最大限に伸長する教育」への転換を求める「グランドデザイン答申」を策定した大学分科会将来構想部会副会長、そして特別委座長として、所属機関だけでなく中央教育審議会においても、次世代のための大学を構想する営みに参画できたことは、誠に幸いであった。



※1 文部科学省 大学分科会 教学マネジメント特別委員会
https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/047/index.htm
※2 文部科学省 第152回大学分科会 資料3-2-3-3-3-4
https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/siryu/1422495_00001.html