

平成25年度  
文部科学省委託調査

平成25年度「先導的大学改革推進委託事業」  
**大学の教学マネジメントの確立に  
必要な専門スタッフの養成等の  
在り方に関する調査研究**

**調査報告書**

平成26年3月

**株式会社 リベルタス・コンサルティング**



# 目 次

<b>第1章 調査概要</b> .....	1
1-1 調査目的 .....	2
1-2 調査概要 .....	2
<b>第2章 調査結果</b> .....	3
2-1 回答者属性 .....	4
2-1-1 学長回答票による属性 .....	4
2-1-2 教務担当回答票による属性 .....	6
2-1-3 人事担当回答による属性 .....	7
2-2 学士課程教育の質的転換 .....	9
2-2-1 学士課程教育の質的転換に関する取組の状況 .....	9
2-2-2 特に力を入れて取り組んでいる事柄 .....	10
2-2-3 個別の取組の導入度合い .....	17
2-3 教学マネジメント組織 .....	20
2-3-1 部門の設置 .....	20
2-3-2 教学マネジメントを担う部門の所属者 .....	22
2-3-3 教学マネジメントに関して重要な事項 .....	23
2-4 教学マネジメントについての専門スタッフの状況 .....	29
2-4-1 専門スタッフの配置 .....	29
2-4-2 専門スタッフ像 .....	32
2-4-3 専門スタッフ育成の工夫と課題 .....	36
2-4-4 教学マネジメントの学内浸透 .....	40
2-4-5 カリキュラム・マネジメント .....	43
2-4-6 国や文部科学省に対する期待 .....	46
<b>第3章 分析</b> .....	49
3-1 教学マネジメントの取り組み .....	50
3-2 人材像 .....	53
3-3 専門スタッフの育成 .....	55
<b>参考資料</b> .....	57
参考1 調査項目一覧 .....	58
参考2 単純集計結果 .....	58



## 第1章 調査概要

## 1-1 調査目的

平成 24 年 8 月の中央教育審議会答申「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて」において、学士課程教育の質的転換を図るため、各大学において、学長を中心とした教学マネジメントの確立を図るための専門的な支援スタッフの養成・活用の必要性が指摘されている。また、同答申においては、大学の主体的な取組を支える観点から、文部科学省において、各大学における教学システムの確立に不可欠な FD(ファカルティ・ディベロップメント)の専門家等の専門スタッフ等の養成・確保に係る調査研究を行うこととされている。

このような指摘等を踏まえ、各大学における学士課程教育の質的転換を促す観点から、大学における専門スタッフの養成・活用の在り方に関し、その実態を把握することを目的とした調査研究を実施した。

## 1-2 調査概要

本調査の概要は以下の通り。

調査対象 : 全国の大学、短期大学

調査期間 : 2014 年 3 月 3 日～18 日

発送数 : 1099 件

調査方式 : 郵送により調査への協力を依頼のうえ、WEB 調査方式を採用

有効回収数 : 学長票 463 票 (有効回収率 42.1 %)

教務担当票 444 票 (有効回収率 40.4 %)

人事担当票 151 票 (有効回収率 13.7 %)

なお、調査票の作成にあたり、有識者(大学教員 1 名、大学職員 2 名)へのヒアリングを実施した。

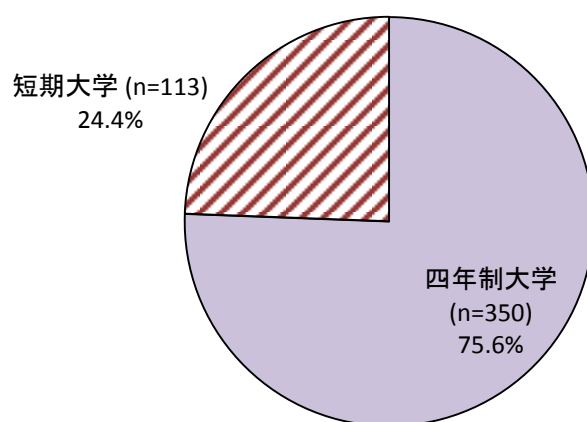
## 第2章 調査結果

## 2-1 回答者属性

### 2-1-1 学長回答票による属性

回答いただいた学長の所属大学は、4年制（但し医学単科大学等も含む）が75.6%、短期大学が24.4%である。

図表 1 所属大学の種別（学長回答）

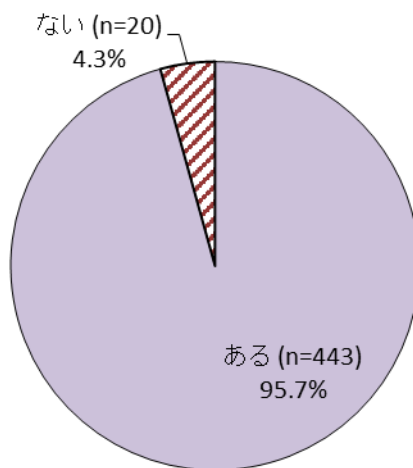


なお学長の在位期間については、平均 4.7 年であった。



なお、学長の任期については、回答者のうち **95.7%**が「任期に定めあり」としている。

**図表 2 学長の任期の定め（学長回答）**

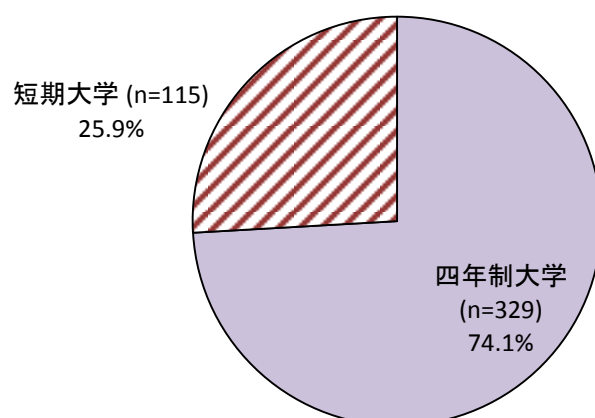


任期の定めがある大学においては、任期の平均は 3.7 年（最長 8 年）となっている。

## 2-1-2 教務担当回答票による属性

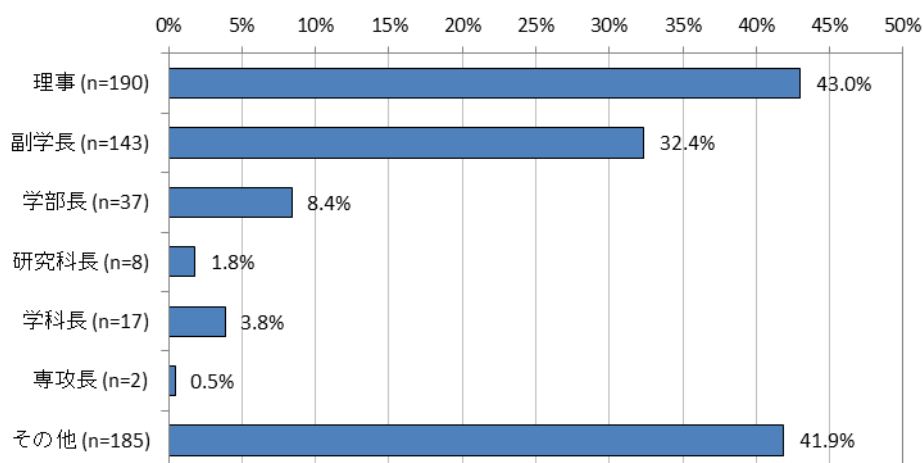
回答いただいた教務担当者の所属大学は、4年制(但し医学単科大学等も含む)が74.1%、短期大学が25.9%である。

図表 3 所属大学の種別 (教務回答)



回答者の役職 (複数回答可) については、その他を除くと「理事」が最も多く43.0%、「副学長」が32.4%である。なお「その他」については「教務部長」「FD 委員長」「教学センター長」等、教務や教学に携わる役職にある方を中心にご回答いただいている。

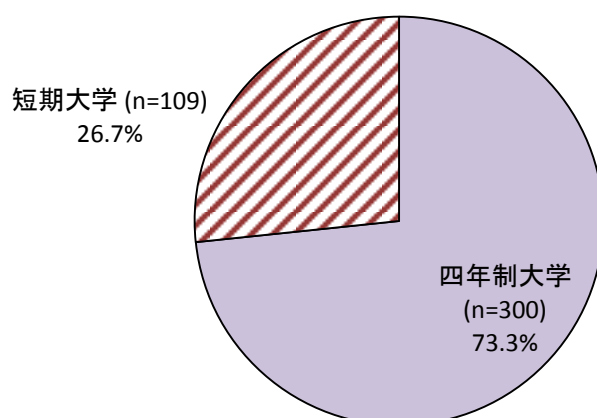
図表 4 回答者の役職 (教務回答、複数回答)



### 2-1-3 人事担当回答による属性

回答いただいた教務担当者の所属大学は、4年制(但し医学単科大学等も含む)が73.3%、短期大学が26.7%である。

図表 5 所属大学の種別 (人事回答)



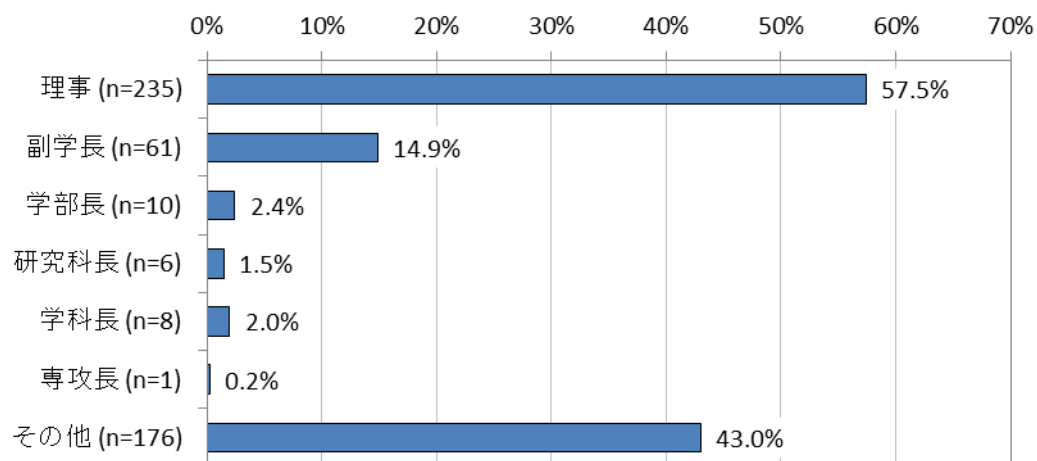
人事担当者の回答による、所属学校のプロフィールは以下のとおりであった。

図表 6 所属大学のプロフィール (人事回答)

項目	人数
専任教員数	221.9 名
常勤職員数	250.2 名
正課学生数	3429.0 名
設置学部数	3.3 学部
設置学科数	7.1 学科

回答者の役職（複数回答可）については、「理事」が最も多く **57.5%**、「副学長」が **14.9%** である。なお「その他」については「総務部長」「人事部長」「人事部次長」等、人事に携わる役職にある方を中心にご回答いただいている。

**図表 7 回答者の役職（人事回答、複数回答）**



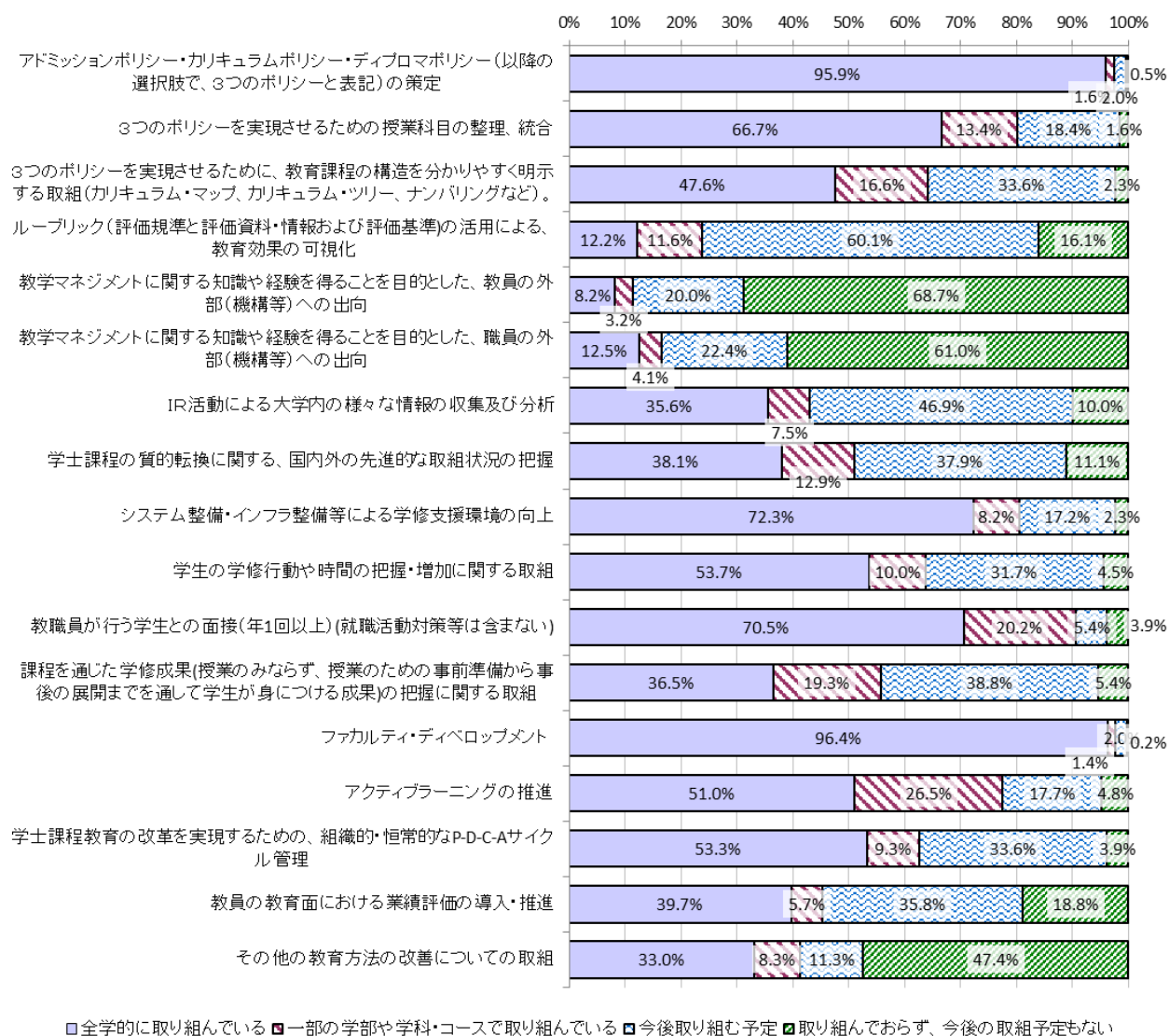
## 2-2 学士課程教育の質的転換

### 2-2-1 学士課程教育の質的転換に関する取組の状況

学士課程教育の質的転換に関する取組の状況について訊ねたところ、「全学的に取り組んでいる」が多いのは「ファカルティ・ディベロップメント」(96.4%)や「アドミッションポリシー・カリキュラムポリシー・ディプロマポリシーの策定」(95.9%)、「システム整備・インフラ整備等による学修支援環境の向上」(72.3%)、「教職員が行う年1回以上の面接」(70.5%)といったものである。

他方で「ルーブリックの活用」や「IR活動による大学内の様々な情報の収集および分析」は、「今後取り組む予定」との回答が多く、現状では取り組んでいない大学が半数以上となっている。

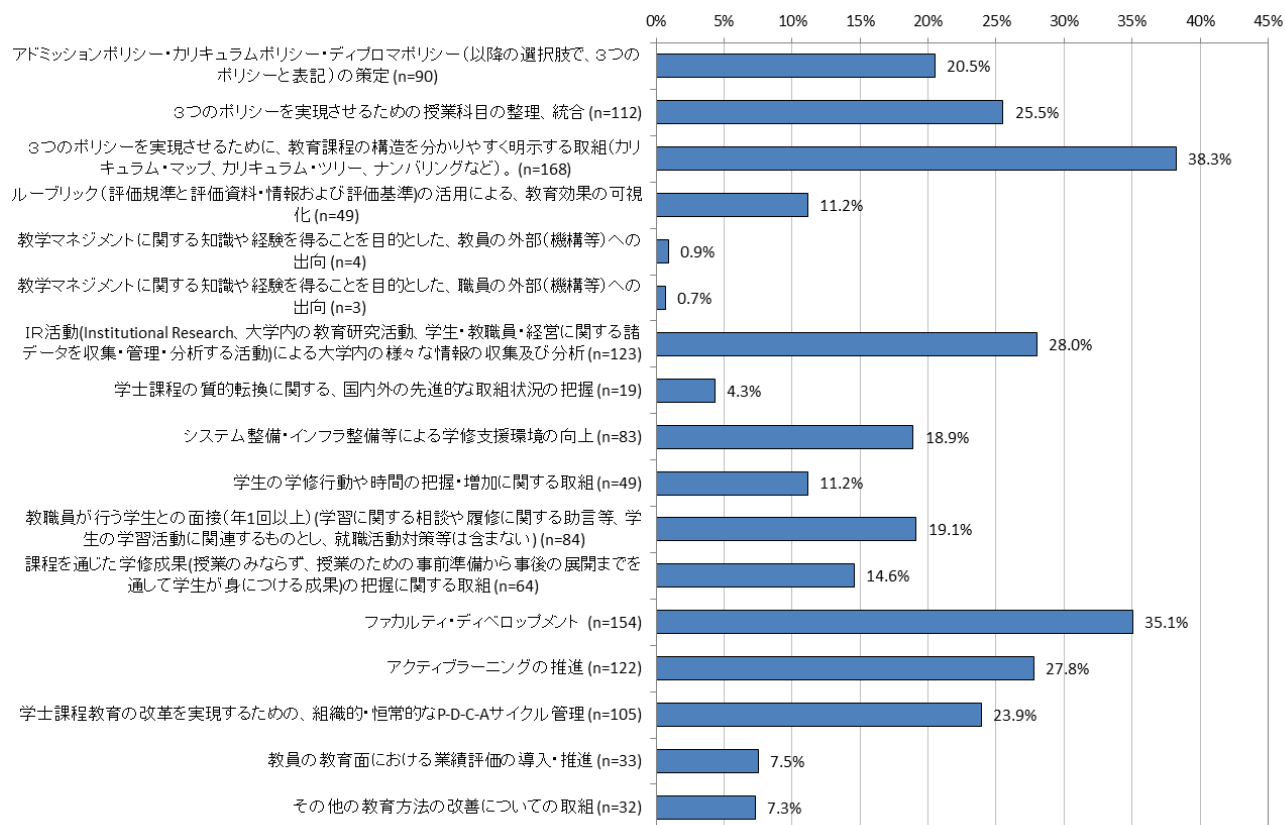
図表 8 学士課程教育の質的転換に関する取組状況（教務回答）



## 2-2-2 特に力を入れて取り組んでいる事柄

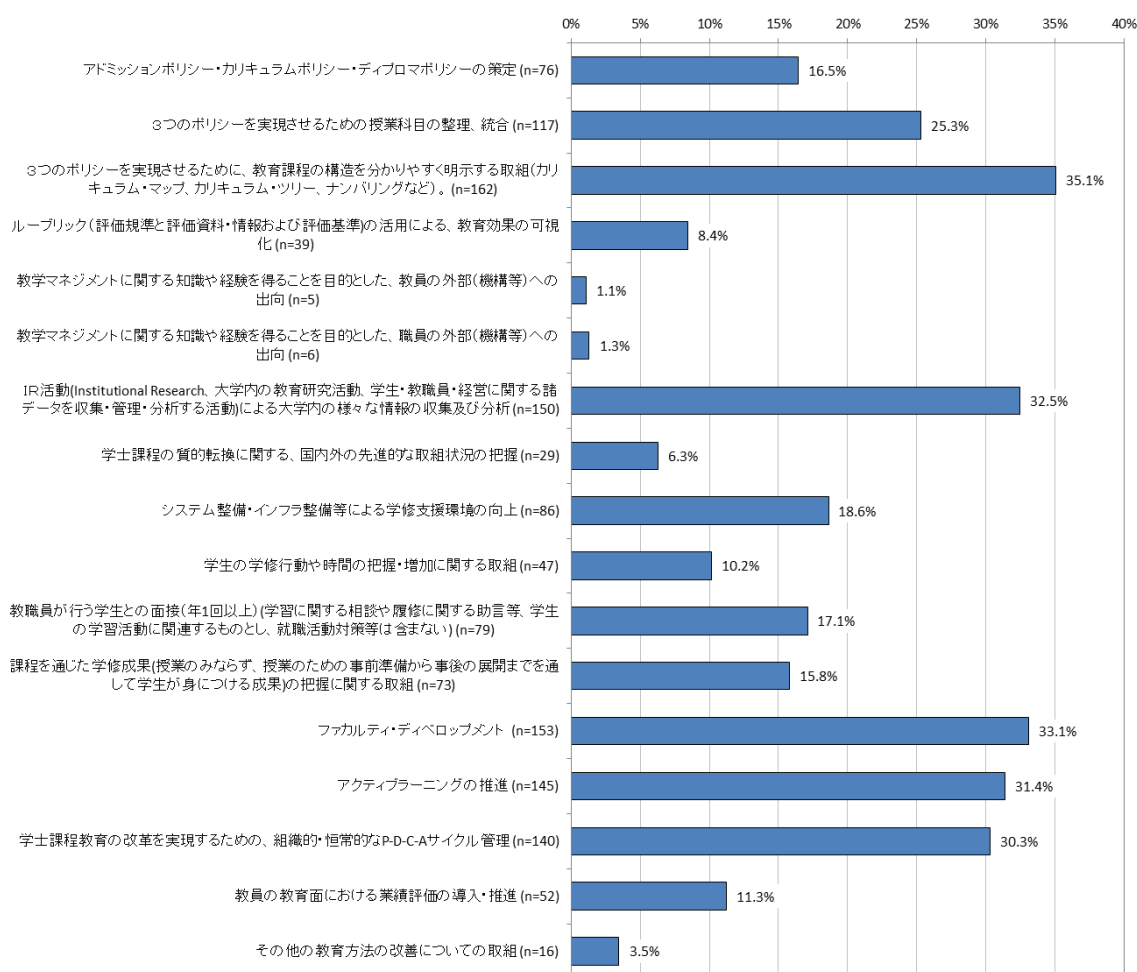
特に力を入れて取り組んでいる事柄について3つまで選んでいただいたところ、教務担当者においては、「3つのポリシーを実現させるために、教育課程の構造を分かりやすく明示する取組」が最も多く（38.3%）、次に多いのは「ファカルティ・ディベロップメント」（35.1%）である。

図表 9 学士課程教育の質的転換に関し特に注力しているもの（教務回答、複数回答）



同じ質問を学長にしたところ、「3つのポリシーを実現させるために、教育課程の構造を分かりやすく明示する取組」(35.1%)が最も多く、以下「ファカルティ・ディベロップメント」(33.1%)「IR活動(Institutional Research、大学内の教育研究活動、学生・教職員・経営に関する諸データを収集・管理・分析する活動)による大学内の様々な情報の収集及び分析」(32.5%)が続いている。

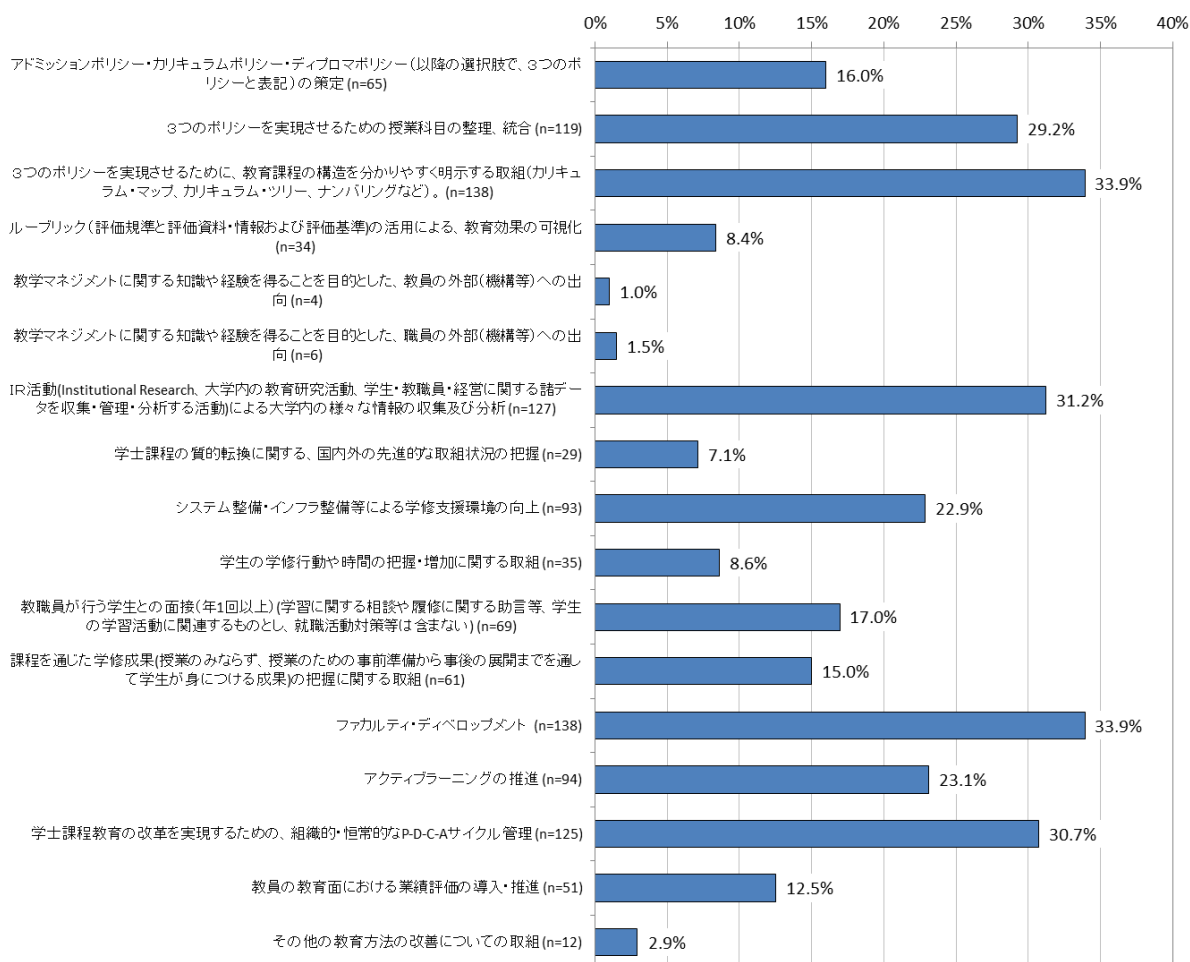
図表 10 学士課程教育の質的転換に関し特に注力しているもの（学長回答、複数回答）





同様に、人事担当理事の回答をみると、「3つのポリシーを実現させるために、教育課程の構造を分かりやすく明示する取組」「ファカルティ・ディベロップメント」(33.9%)が最も多く、以下「IR活動(Institutional Research、大学内の教育研究活動、学生・教職員・経営に関する諸データを収集・管理・分析する活動)による大学内の様々な情報の収集及び分析」(31.2%)、「学士課程教育の改革を実現するための、組織的・恒常的なP-D-C-Aサイクル管理」(30.7%)が多い。同様の質問を三者に回答いただいた結果として、概ね同様の回答傾向がみられたといえる。

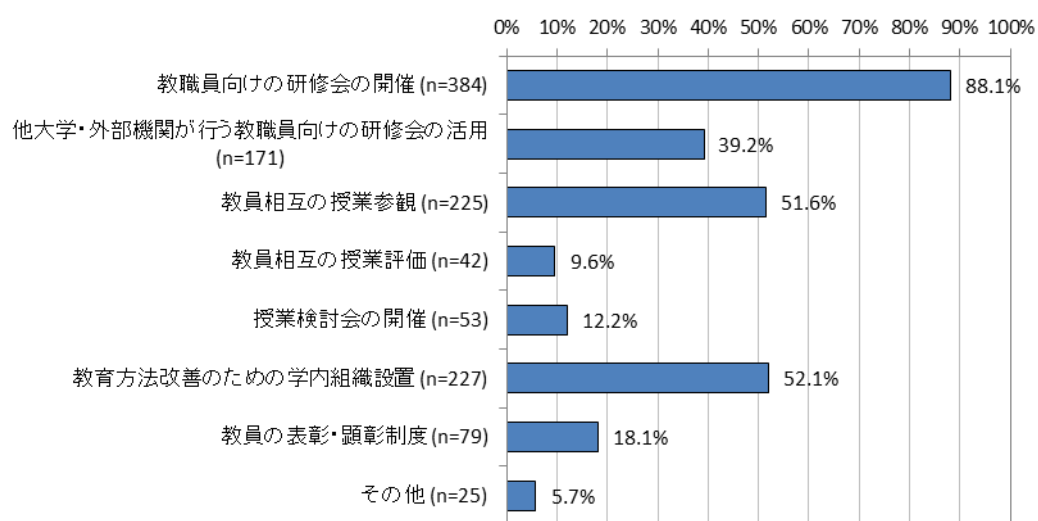
図表 11 学士課程教育の質的転換に関し特に注力しているもの（人事回答、複数回答）



ファカルティ・ディベロップメントについて取り組んでいる学校に対し、その具体的な取り組み内容を訊ねたところ、「教職員向けの研修会の開催」が最も多く **88.1%**であったほか、「教育方法改善のための学内組織設置」(**52.1%**)、「教員相互の授業参観」(**51.6%**)が、半数以上の学校で行われている。

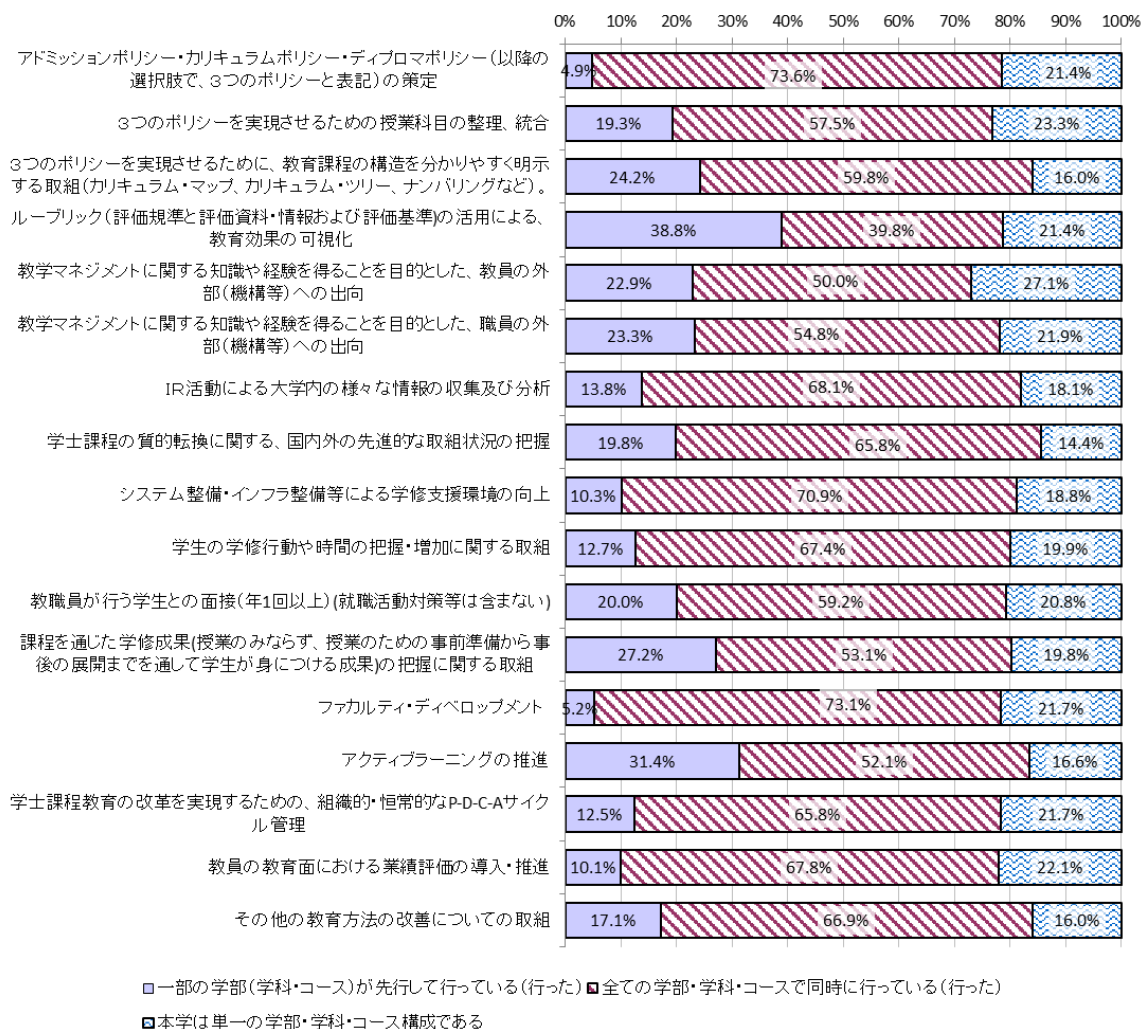
また、「他大学・外部機関が行う教職員向けの研修会の活用」も **39.2%**と比較的多くの学校が実施している。

**図表 12 ファカルティディベロップメントの具体的な取り組み内容(教務回答、複数回答)**



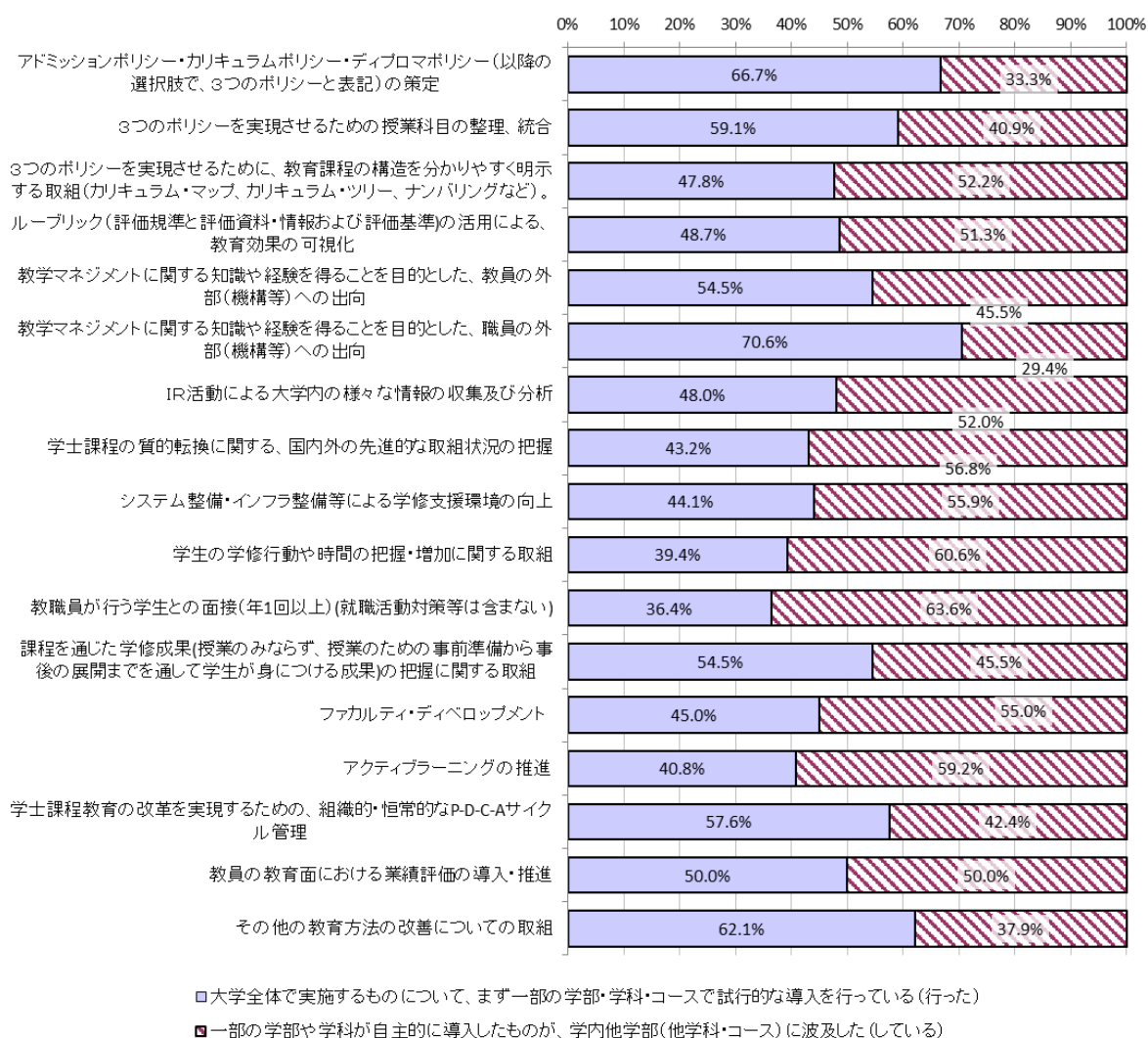
各取組（回答校が実施しているもののみ）について、一部の学部・学科等が先行して実施したものであるか、全学が同時に取り組んだものかを尋ねたところ、いずれの取組についても「全学で同時に」実施したという回答が多い。他方、比較的「一部学部等が先行」した割合が高いのが「ルーブリックの活用」「課程を通じた学修成果の把握」「アクティブラーニングの推進」といった取組である。

図表 13 取組の仕方—全学同時か、一部学部等先行か（教務回答）



更に、「一部の学部・学科等が先行して実施」している場合、その理由について「大学全体での導入を前提に、一部で試行導入」したのか、あるいは「一部の学部等の先進的な取り組みが学内に広まった」のかをたずねたところ、多くの取組については前者の方が多い傾向にあった。後者の方が多い傾向にあった取組としては「学生の学修行動や時間の把握・増加に関する取組」「アクティブラーニングの推進」「教職員が行う年1回以上の面接」があげられる。

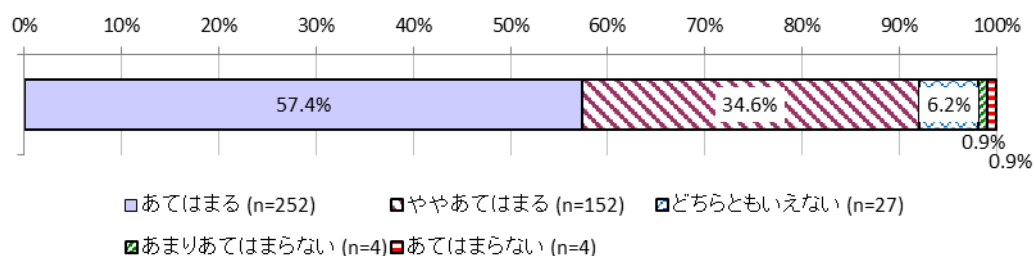
図表 14 社会・地域貢献の取組（一番注力しているもの）



### 2-2-3 個別の取組の導入度合い

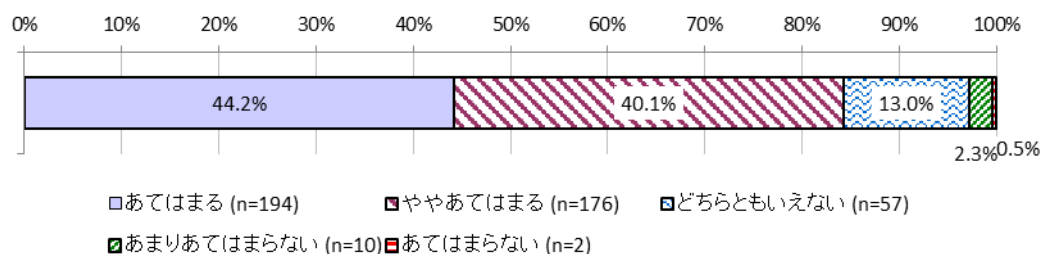
学士課程教育の質的転換に関する取組について、その状況（導入の度合い）について訊ねた。まず、アドミッションポリシー・カリキュラムポリシー・ディプロマポリシーのそれぞれに沿った学部・学科・コース等の教育内容を確立しているかについて訊ねたところ、「あてはまる」が **57.4%**、「ややあてはまる」が **34.6%**となっており、あわせて9割近い学校が、導入を一定程度以上進めていることがわかる。

**図表 15 アドミッションポリシー・カリキュラムポリシー・ディプロマポリシーのそれぞれに沿った学部・学科・コース等の教育内容を確立しているか（教務回答）**



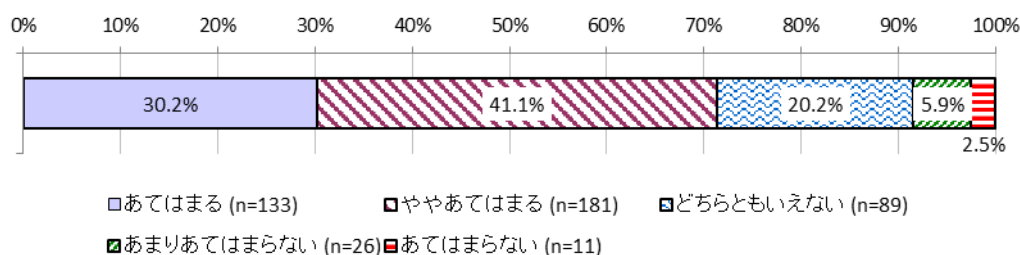
**図表 16 アドミッションポリシー・カリキュラムポリシー・ディプロマポリシーのそれぞれに沿った各授業科目の教育内容を設定しているか（教務回答）**

次に、上掲の3つのポリシーに沿って各授業科目の教育内容を設定しているかどうかについてをみると、「あてはまる」は **44.2%**と、「学部等の教育内容の確立」に比べ約10ポイントほど下がっている。但し「ややあてはまる」の **40.1%**とあわせると、**84.3%**となり、各授業科目単位での、ポリシーの反映は8割以上の学校が、一定程度進めている。



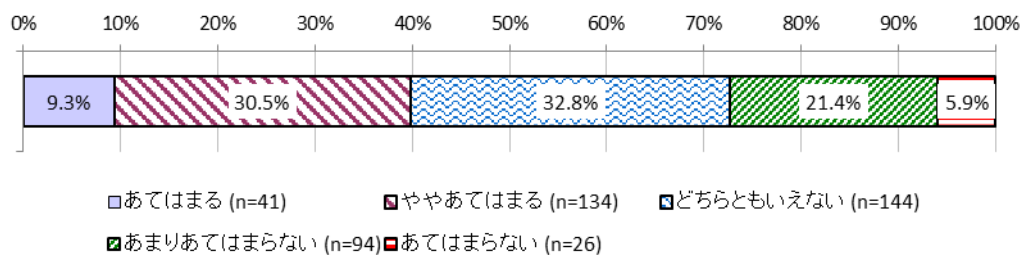
授業評価アンケート等の学内調査結果を、翌期以降のカリキュラム設計や講義内容の設計に役立っている活動を行なっているかどうかについては「あてはまる」が **30.2%**、「ややあてはまる」が 41.1%と、これらを合わせて **70%強**の学校が一定の取組を行っている。他方「あまりあてはまらない」(5.9%)、「あてはまらない」(2.5%)の学校もあわせて1割弱存在している。

**図表 17 授業評価アンケート等の学内調査結果を、翌期以降のカリキュラム設計や講義内容の設計に役立っている活動を行なっているか (教務回答)**



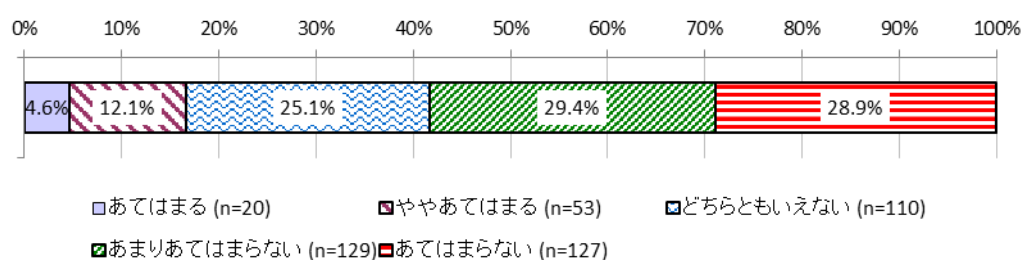
国内他大学の先進的な取組状況を把握し、カリキュラム設計や講義内容の設計に役立っているかどうかについては、「あてはまる」**9.3%**、「ややあてはまる」**30.5%**と、取組を一定程度行っている大学は4割に満たない状況となっている。

**図表 18 国内他大学の先進的な取組状況を把握し、カリキュラム設計や講義内容の設計に役立っているか (教務回答)**



海外他大学の先進的な取組状況を把握し、カリキュラム設計や講義内容の設計に役立てているかどうかについては、「あてはまる」4.6%、「ややあてはまる」12.1%と、取組を一定程度行っている大学は1割強にとどまっている。他方で「あまりあてはまらない」は29.4%、「あてはまらない」は28.9%と6割近い学校で、一定以上の取組が行われていない状況となっている。

図表 19 海外他大学の先進的な取組状況を把握し、カリキュラム設計や講義内容の設計に役立てているか（教務回答）

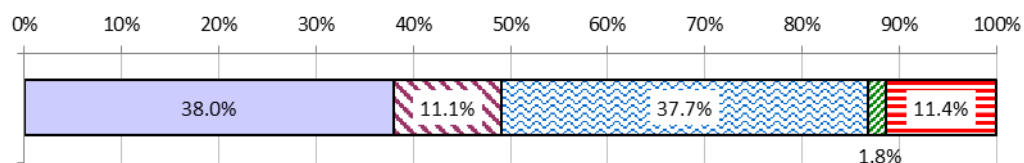


## 2-3 教学マネジメント組織

### 2-3-1 部門の設置

教学マネジメントを担う特定のセンター・部門や委員会等の設置状況についてみると、「従来から大学が有する既存の部署・センター等が教学マネジメントを担っている」が最も多く 38.0%、次に「常設の委員会を設置している」が多く 37.7%となっている。「いずれもない」は 11.4%であり、8 割以上の学校で、教学マネジメントを担う何らかの組織が置かれている。

図表 20 教学マネジメントを担う特定のセンター・部門や委員会等の設置状況(教務回答)

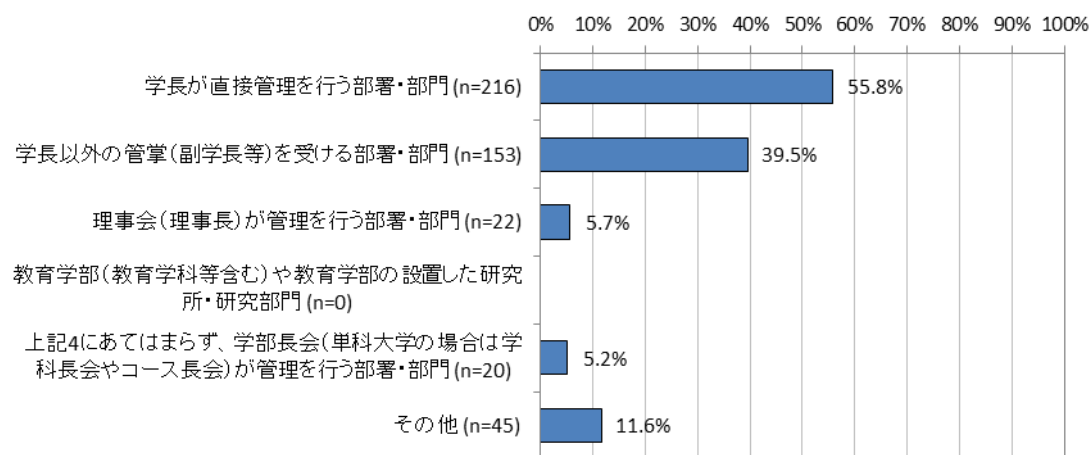


- 従来から大学が有する既存の部署・センター等(教務部等)が、教学マネジメントを担っている (n=167)
- ▣ 教学マネジメントを担うセンター・部門等を、従来の組織と別に設置している (n=49)
- ▣ 常設の委員会を設置している (n=166)
- ▣ 非常設(臨時)の委員会を設置している (n=8)
- ▣ いずれもない (n=50)



教学マネジメントを担う特定のセンターや部門、委員会の学内での位置づけについて確認したところ、「学長が直接管理を行う部署・部門」が **55.8%**と、半数以上となっている。また、「学長以外（副学長等）の管掌を受ける部署・部門」が次に多く **39.5%**となっている。

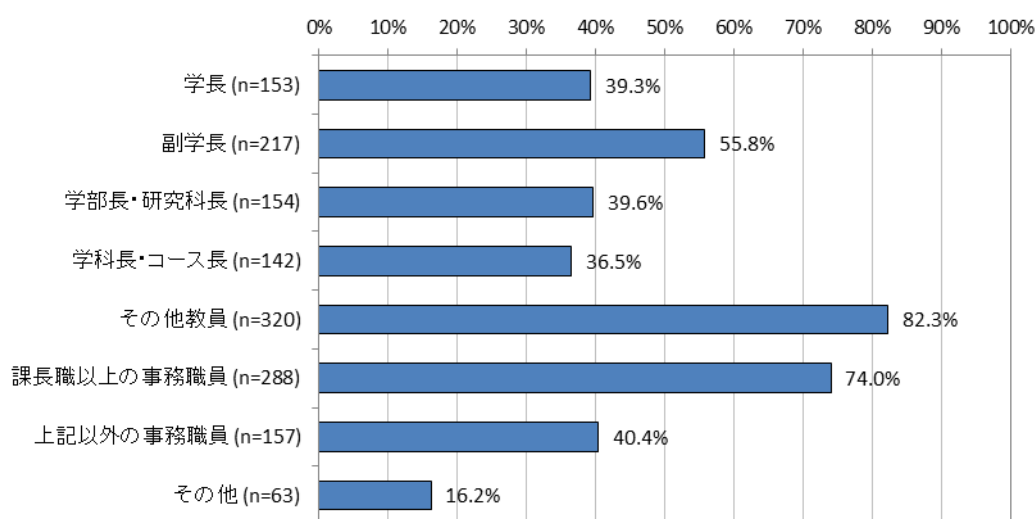
**図表 21 教学マネジメントを担う特定のセンターや部門、委員会の学内での位置づけ（教務回答、複数回答）**



### 2-3-2 教学マネジメントを担う部門の所属者

教学マネジメントを担う特定のセンターや部門、委員会に所属している方について該当者全てをお知らせいただいたところ、「学長」の参加は **39.3%**、「副学長」の参加は **55.8%** となっている。また、「課長級以上の事務職員」の参加は **74.0%** となっており、経営層や職員による幅広いメンバーによって、かかる部門が運用されている。

図表 22 教学マネジメントを担う部門の所属者（教務回答、複数回答）



かかる部門に所属する者の人数について、平均の人数をみると、教員数については 20.2 名、職員数については 26.5 名となっている。また、非常勤職員の参画も一部でみられ（444 校のうち 71 校が参画ありとしている）、全体平均では 4.8 名となっている。

図表 23 教学マネジメントを担う部門の所属者数（教務回答、平均人数）

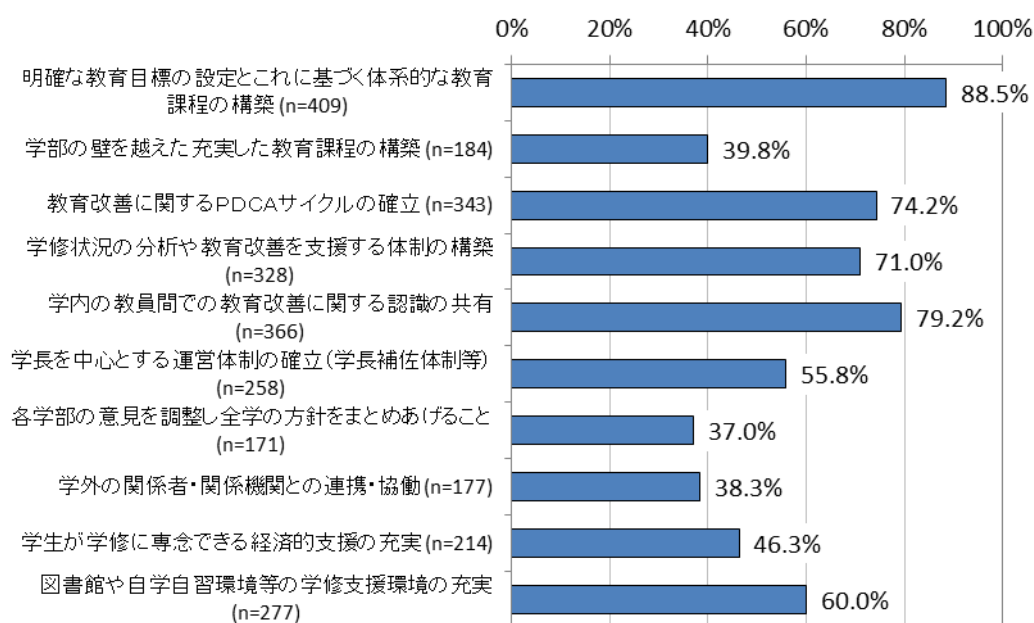
役員（教員）数	2.3 名
役員（職員）数	0.8 名
役員を含む教員数	20.2 名
役員を含む職員数（常勤）	26.5 名
非常勤職員数	4.8 名

### 2-3-3 教学マネジメントに関して重要な事項

学士課程教育の質的転換にあたり、以下のような教学マネジメントに関する事柄につき、重要だと思うもの全てを選んでいただいたところ、学長の回答では、「明確な教育目標の設定とこれに基づく体系的な教育課程の構築」(88.5%)が最も多く、以下「学内の教員間での教育改善に関する認識の共有」(79.2%)「教育改善に関するPDCAサイクルの確立」(74.2%)が続いている。他方で「各学部の意見を調整し全学の方針をまとめあげること」(37.0%)が最も少なく、次に「学外の関係者・関係機関との連携・協働」(38.3%)が少ない。

図表 24 教学マネジメントにおいて重要な、学士課程教育の質的転換に関する事項

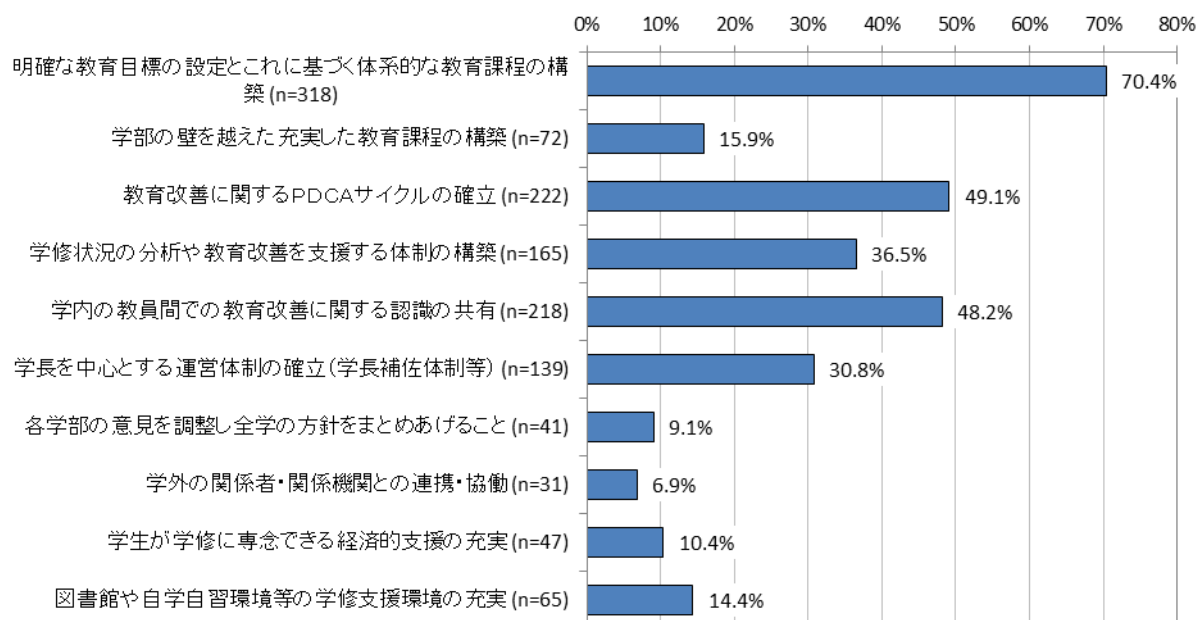
(学長回答、重要なもの全て選択)



次に、同内容において特に重要なもの3つまでを選択していただいたところ、「明確な教育目標の設定とこれに基づく体系的な教育課程の構築」(70.4%)が最も多く、以下「教育改善に関するPDCAサイクルの確立」(49.1%)、「学内の教員間での教育改善に関する認識の共有」(48.2%)となっている。

**図表 25 教学マネジメントにおいて重要な、学士課程教育の質的転換に関する事項**

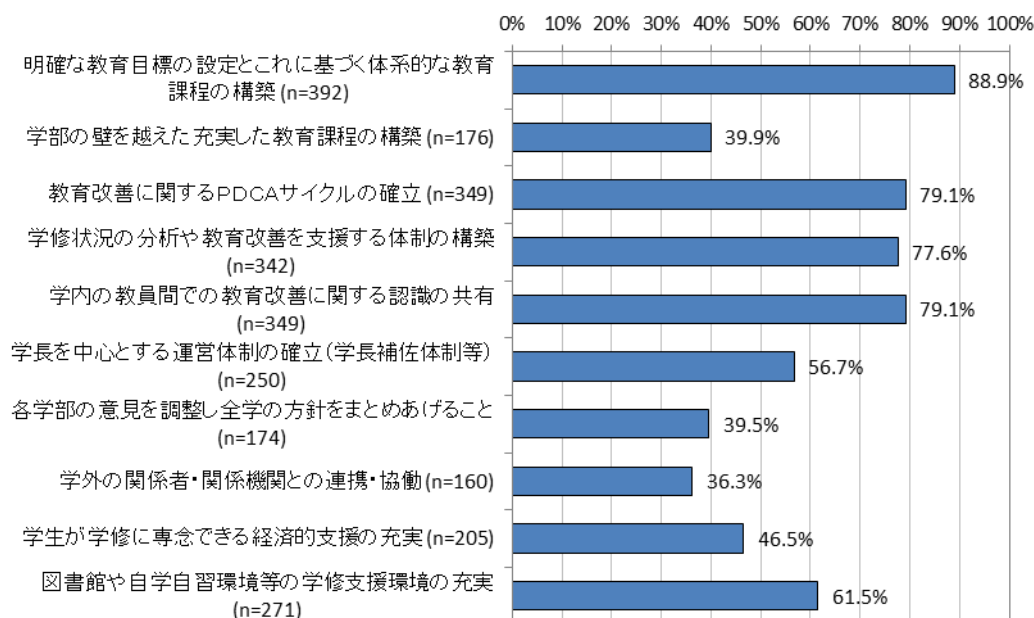
(学長回答、特に重要なもの3つまで選択)



同様の質問について、教務担当の回答をみると「明確な教育目標の設定とこれに基づく体系的な教育課程の構築」(88.9%)が最も多いのは学長と同様である。以下「教育改善に関するPDCAサイクルの確立」と「学内の教員間での教育改善に関する認識の共有」(79.1%)、が続いているのも、学長と同様の傾向である。他方で最も少ないのは「学外の関係者・関係機関との連携・協定」の36.3%である。

図表 26 教学マネジメントにおいて重要な、学士課程教育の質的転換に関する事項

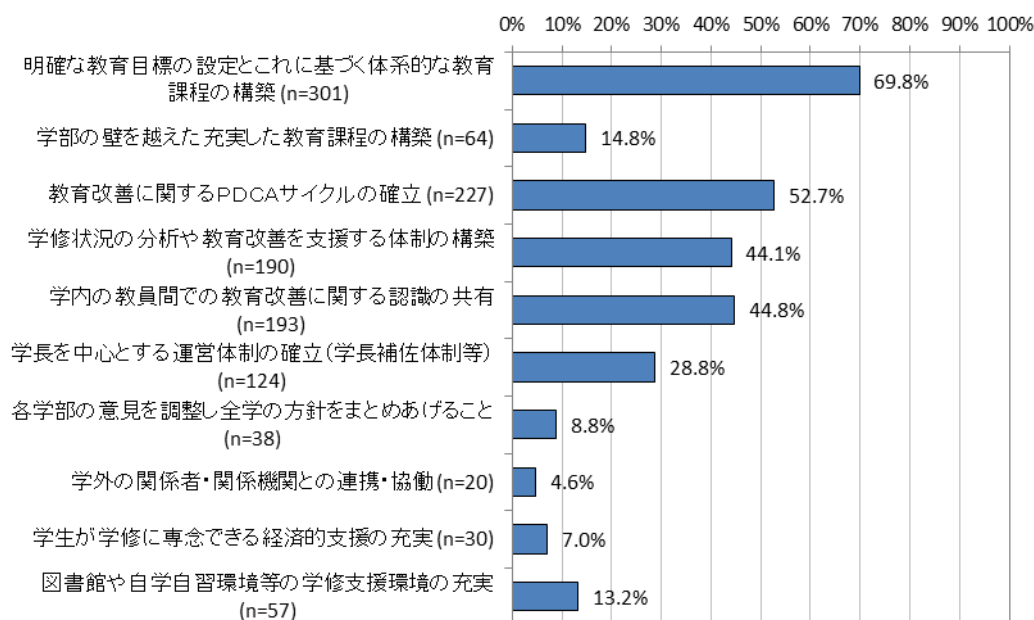
(教務回答、重要なもの全て選択)



次に、同内容において特に重要なもの3つまでを選択していただいたところ、「明確な教育目標の設定とこれに基づく体系的な教育課程の構築」(69.8%)が最も多く、以下「教育改善に関するPDCAサイクルの確立」(52.7%)、「学内の教員間での教育改善に関する認識の共有」(44.8%)の順に多いのも、学長と同様の傾向となっている。

**図表 27 教学マネジメントにおいて重要な、学士課程教育の質的転換に関する事項**

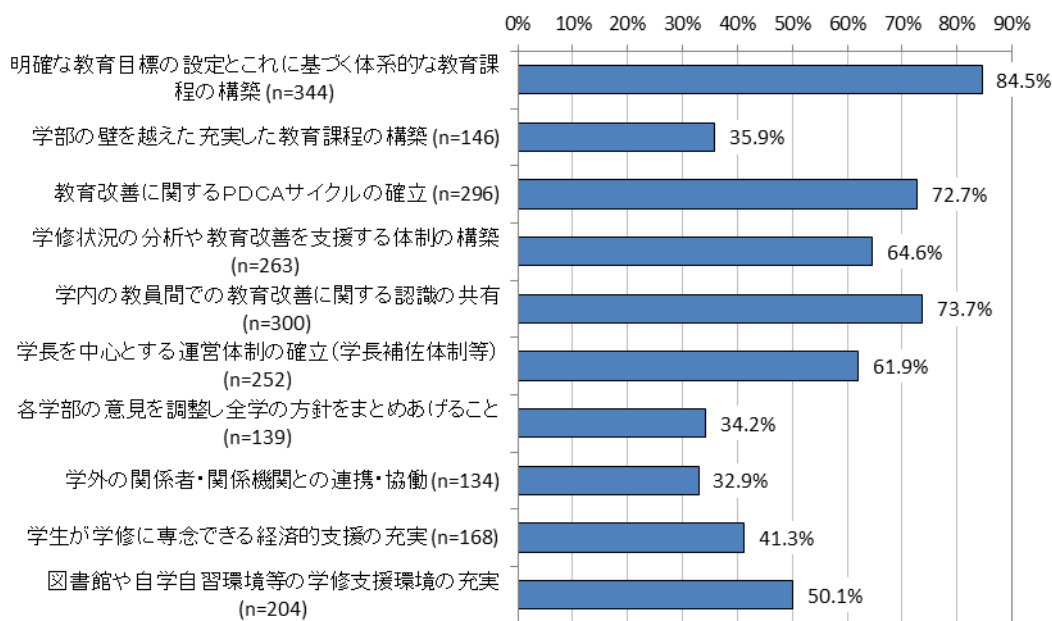
(教務回答、特に重要なもの3つまで選択)



更に、人事担当における回答をみると「明確な教育目標の設定とこれに基づく体系的な教育課程の構築」(84.5%)が最も多いのは学長・教務担当と同様である。以下「学内の教員間での教育改善に関する認識の共有」(73.7%)、「教育改善に関するPDCAサイクルの確立」(72.7%)が続いているのも、学長・教務担当と同様の傾向である。他方で最も少ないのは学長と同様「学外の関係者・関係機関との連携・協働」であり、32.9%となっている。

図表 28 教学マネジメントにおいて重要な、学士課程教育の質的転換に関する事項

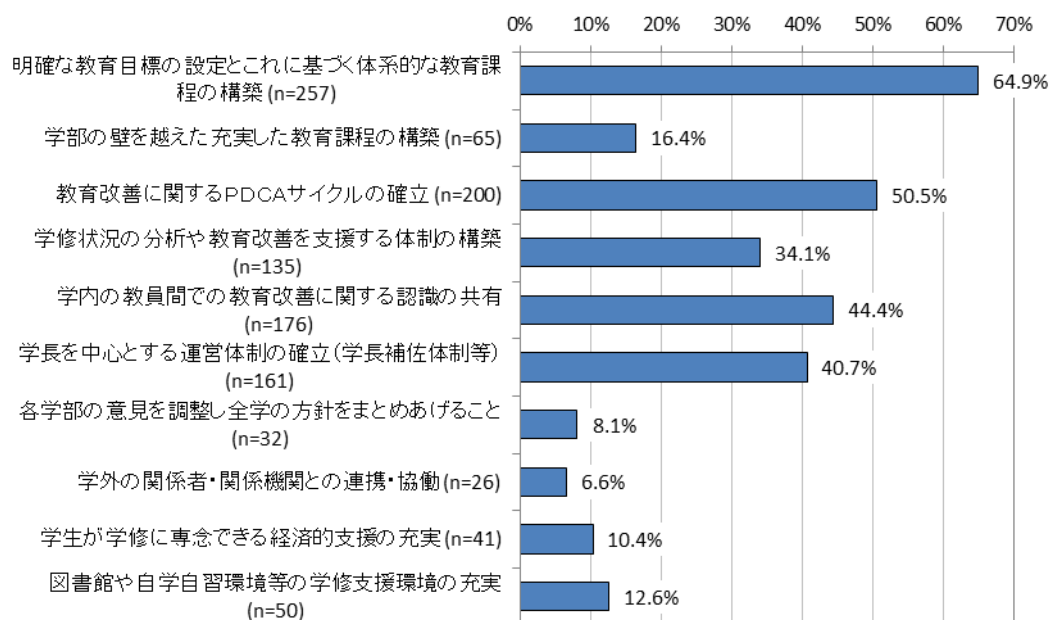
(人事回答、重要なもの全て選択)



次に、同内容において特に重要なもの3つまでを選択していただいたところ、「明確な教育目標の設定とこれに基づく体系的な教育課程の構築」(64.9%)が最も多く、以下「教育改善に関するPDCAサイクルの確立」(50.5%)、「学内の教員間での教育改善に関する認識の共有」(44.4%)の順に多いのも、学長・教務担当と同様の傾向となっている。

**図表 29 教学マネジメントにおいて重要な、学士課程教育の質的転換に関する事項**

(人事回答、特に重要なもの3つまで選択)



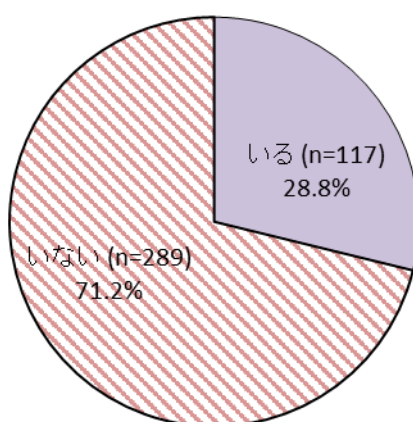


## 2-4 教学マネジメントについての専門スタッフの状況

### 2-4-1 専門スタッフの配置

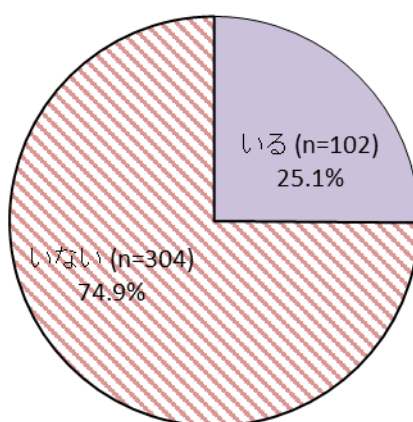
教学マネジメントについてのノウハウまたは知識・経験等をもったスタッフ（以降、専門スタッフ）が学校に存在するかどうかをたずねたところ、教員につき「いる」と回答したのは **28.8%** となっている。

図表 30 専門スタッフ＝教員＝の有無（人事回答）



他方で職員については「いる」の割合はやや減少し、**25.1%** となっている。

図表 31 専門スタッフ＝職員＝の有無（人事回答）



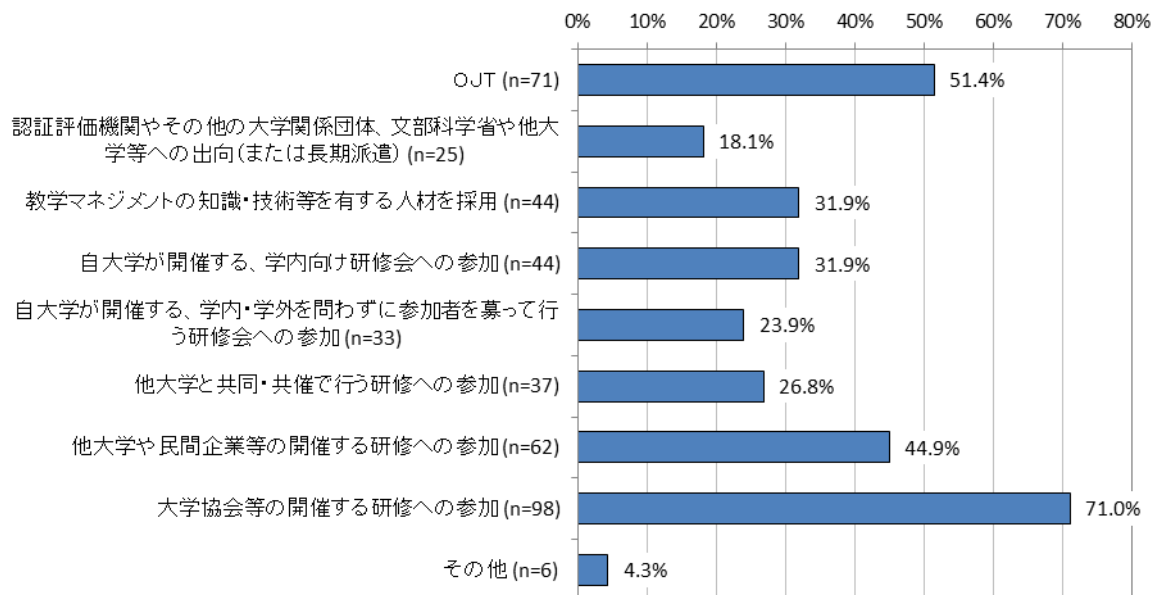
専門スタッフがいる学校において、その人材の人数をたずねたところ、教員は 4.3 名、職員は 3.3 名となっている。

図表 32 専門スタッフの人数（人事回答）

専門スタッフのうち教員	4.3 名
専門スタッフのうち職員	3.3 名

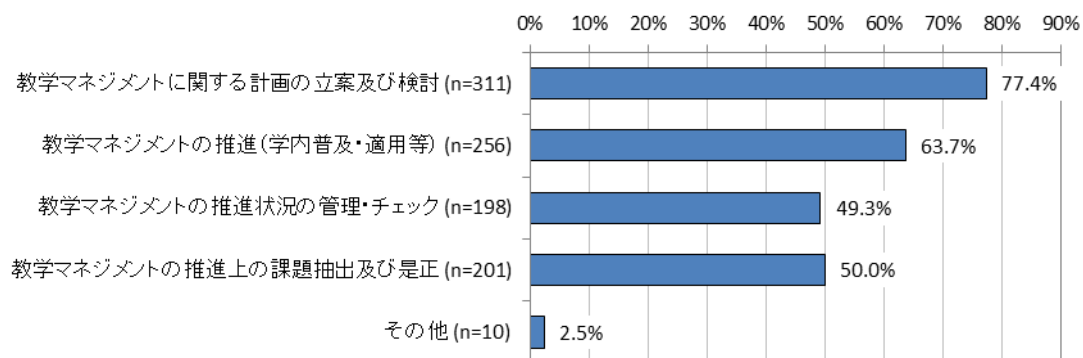
専門スタッフの、主な専門技術等の獲得方法についてみると、「大学協会等の開催する研修への参加」（71.0%）が最も多く、次に「OJT」が 51.4% が多い。自学や他大学が行う研修については、いずれも 20～30% 程度となっている。

図表 33 専門スタッフにおける専門技術等の獲得方法（人事回答、複数回答）



教学マネジメントを担う専門スタッフに期待する役割についてみると、「教学マネジメントに関する計画の立案及び検討」(77.4%)が最も多く、次に「教学マネジメントの推進(学内普及・運用等)」(63.7%)が多い。

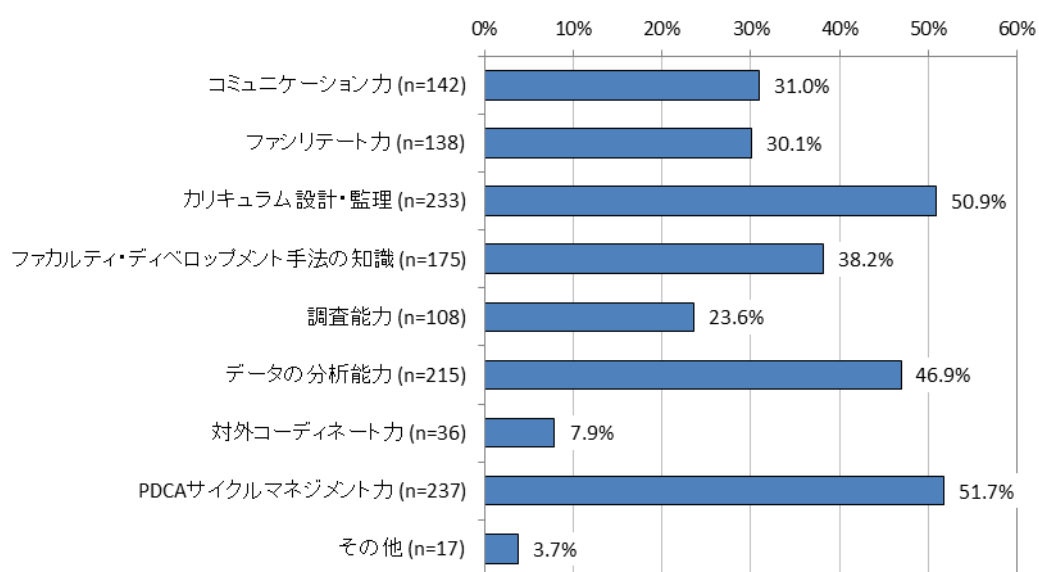
図表 34 専門スタッフにおける期待する役割 (人事回答、複数回答)



## 2-4-2 専門スタッフ像

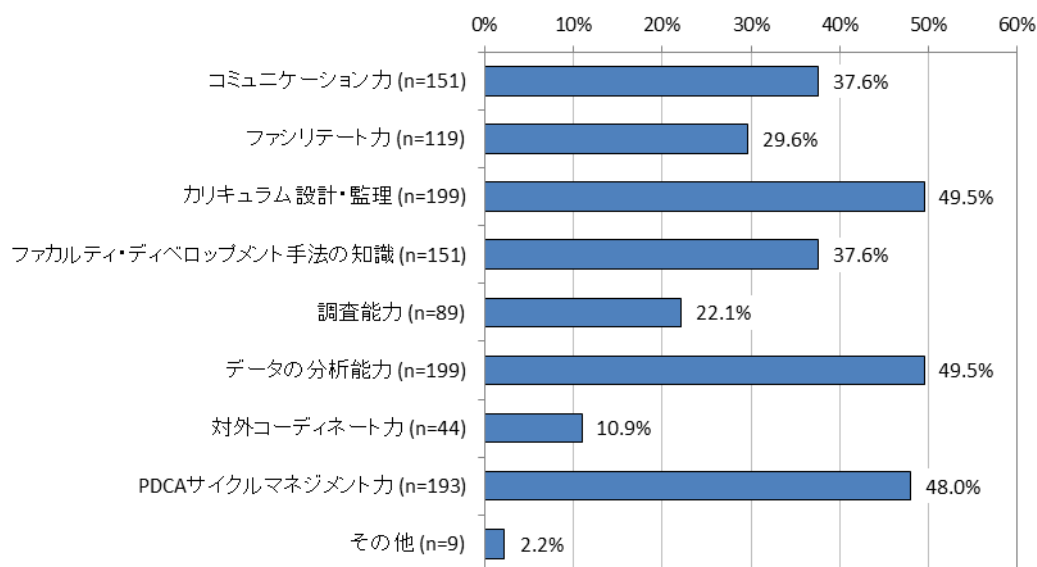
教学マネジメントを担う専門スタッフに期待する知識・能力について、(実際に専門スタッフが学内にいるかどうかにかかわらず) たずねたところ、**学長・人事担当・教務担当**ともに**「PDCA サイクルマネジメント力」**が最も多く、以下**「カリキュラム設計・監理」**、「データの分析能力」の順に多い。

図表 35 専門スタッフに期待する能力 (学長回答、複数回答)



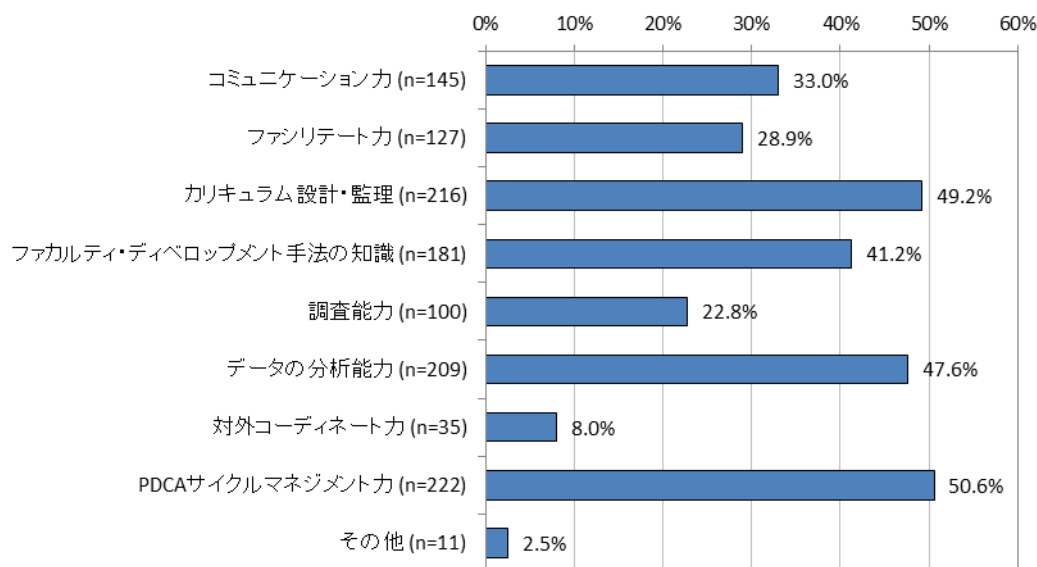
人事担当による回答は、学長と概ね同様ではあるものの、学長に比べ「データの分析能力」の割合が高いのが特徴的である。

図表 36 専門スタッフに期待する能力（人事回答、複数回答）



教務担当の回答も、人事担当と同様「データの分析能力」の回答割合が高く、「カリキュラム設計・監理」や「PDCA サイクルマネジメント力」に匹敵する割合となっている。

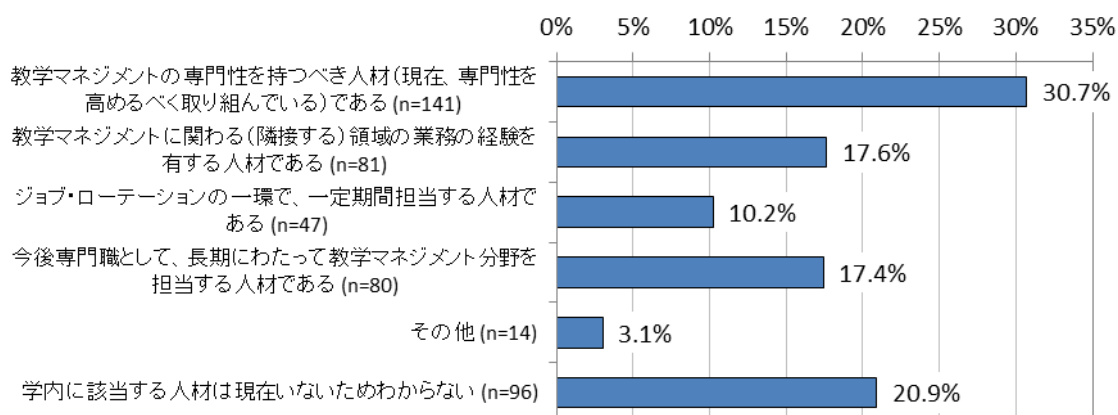
図表 37 専門スタッフに期待する能力（教務回答、複数回答）



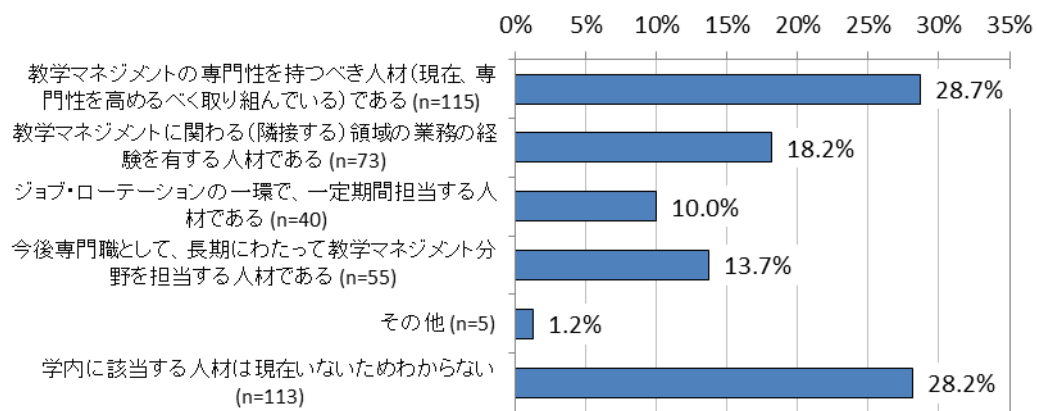
教学マネジメントを担う専門スタッフ（職員）の人材像について、学長及び人事担当にあてはまるものを選択いただいたところ「教学マネジメントの専門性を持つべき人材（現在、専門性を高めるべく取り組んでいる）である」が最も多い。

また、「今後専門職として、長期にわたって教学マネジメント分野を担当する人材である」は、学長で 17.4% であるのに対し、人事では 13.7% に留まっており、配置の具体的な仕方等については、学長が、より積極的な回答をしている。

図表 38 専門スタッフの人材像（学長回答、複数回答）



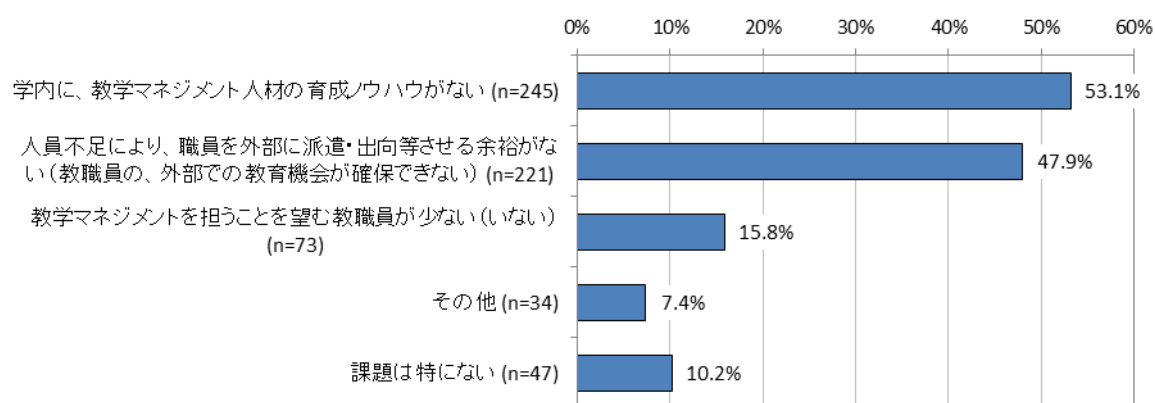
図表 39 専門スタッフの人材像（人事回答、複数回答）



### 2-4-3 専門スタッフ育成の工夫と課題

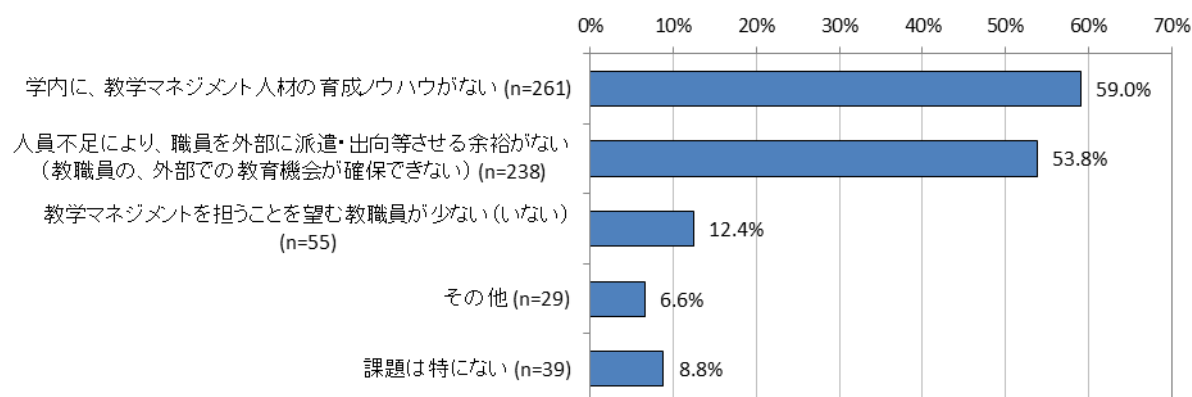
専門スタッフ育成にあたっての課題がどこにあるのかの意識をみると、学長の回答において最も多いのは「学内に教学マネジメント人材の育成ノウハウがない」(53.1%)、次いで「人員不足により職員を外部に派遣・出向等させる余裕がない」(47.9%)が多くなっている。その他としては「人員・財源が不足」「小規模な学校であり、掛け持ち担当が多い」「事務職員の定期的異動への対応」等があげられた。「課題は特にない」は10.2%に留まり、多数が何らかの課題意識を有している。

図表 40 専門スタッフの育成の課題（学長回答、複数回答）



教務担当における回答は、「学内に教学マネジメント人材の育成ノウハウがない」(59.0%)、次いで「人員不足により職員を外部に派遣・出向等させる余裕がない」(53.8%)が多くなっているのは学長と同様である。但し「課題は特にない」は8.8%と少なく、学長にも増して、課題意識を有している割合が高い。

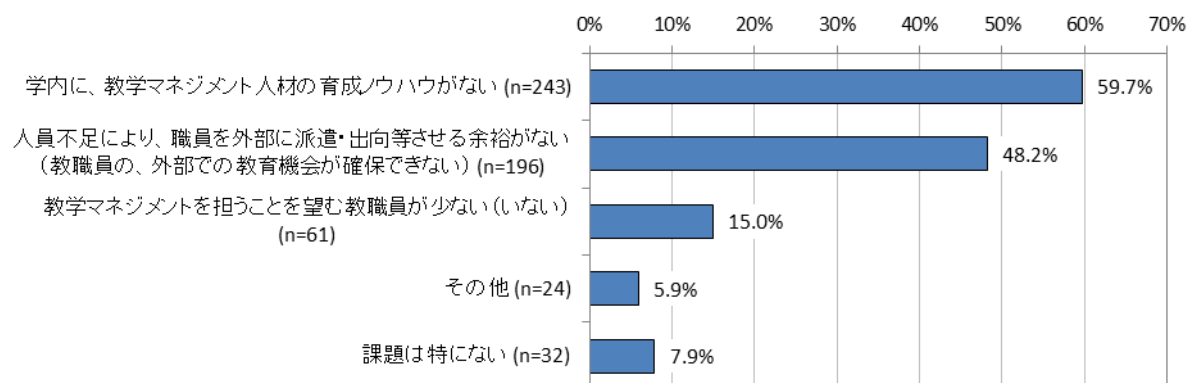
図表 41 専門スタッフの育成の課題（教務回答、複数回答）





人事担当による回答も概ね同様であり、「学内に教学マネジメント人材の育成ノウハウがない」(59.7%)、次いで「人員不足により職員を外部に派遣・出向等させる余裕がない」(48.2%)が多くなっている。また「課題は特にない」は7.9%と、学長に比べて低くなっている。

図表 42 専門スタッフの育成の課題（人事回答、複数回答）



なお、専門スタッフの活用や育成の工夫点については、以下のような意見があげられている。

経験者の採用といった外部からの知識・ノウハウの導入のほか、若手～中堅教員を、将来を見据えて（役職を付けるなどし）育成しているといった工夫、学外研修等の積極的な活用についての工夫などがみられた。

また、公立大学法人においては、職員の定期異動があることを育成のネックとして考えているケースがみられる。これに対して、「職員の固定化」を行う学校や、「教員を主たる教学マネジメントの担い手として育成」する方針を持つ学校がみられる。

<体制や学校全体の工夫>

- ・学部長が教務部長を兼務（※単科大学）し学部の教学マネジメントの中心となり、その下に教職員が参加するWGを設置するなかで、スタッフが育っている
- ・学科ごとの情報の共有と学科間の調整を円滑にするため、教員と事務職員の連携に留意している。
- ・IRの専門性を全教職員が認識するための研修会を実施する予定である
- ・他大学での学部長、学科長などの教学マネジメント経験のある教員を採用し、指導にあたっている

- ・外部から能力を有する人材の採用を行った
- ・学長企画室に IR スタッフ 1 名を置いてデータ処理に関する研修をしながら人材を育てている状況である
- ・委員会を組織しており、2 年に 1 度の交替期に半数を入れ替えることで、O J T につなげている
- ・全学的な視野から課題を解決するために、教学役職者による教学運営会議を設け、学部横断型の課題解決に取り組んでいる
- ・平成 26 年度から I R 室を設置し、専任の教職員を配置予定。

#### <教員育成>

- ・教学マネジメントを将来担えるであろう若手教員を学長補佐に任命して、学長の考えを理解させるようにしている
- ・若手、中堅教員を教務や学生支援などの部門の責任者の補佐職に付け、将来の責任者となり得るように育成している
- ・若手中堅教員を中心として学外研修会等へ参加させるなどし、将来教学マネジメントを担う人材として育成している
- ・学外から経験者を採用し、その教員のもとで養成をおこなった
- ・(医科の単科大学) 医学分野は変化が日進月歩であるため、変化を常に把握し教育に反映させるため、医学教育部門に医学教育研究分野を設置し、当該分野の専門スタッフ (教員) が行っている。また、教員全体の底上げのために専門スタッフ (教員) が FD 等を実施している
- ・公立大学法人であり職員は異動してしまうため、OJT・学外研修による教員育成を心がけている

#### <職員育成>

- ・学内での S D の充実を図るとともに、職員の自己啓発の努力を積極的に推奨している
- ・専門スタッフには、FD 研修会などのコーディネーターや講師役を割り当てており、業務の中で技術を磨いている
- ・事務関係者の定期的な異動を避け、専門職として育成

- ・ 公立大学法人化を機に、職員を市派遣から法人固有に順次増やしており、ジョブローテーションを行いながら、大学職員としての経験を積ませ専門性を高めている
- ・ 教学改革を担う専門スタッフを、会議体や委員会において教員と同等の正規委員として活用している
- ・ 共通教育機構のスタッフが教学マネジメントを担っている
- ・ 学外への出向等によって、専門的な知識・能力を蓄積することを重視している
- ・ 育成計画に基づき、法人固有職員個々の適性等を見極めながら経験を積ませている
- ・ 外部研修の機会を多くすると共に、いくつかの部署異動をした後、専門職となりうるように人員配置

#### 2-4-4 教学マネジメントの学内浸透

学長の教学マネジメントに対する考え方につき、学内の浸透がどの程度であるのかを訊ねた結果は以下のとおりである。

学長、教務担当、人事担当とも、学長の教学マネジメントに対する考え方の、学内各人員への浸透状況については、概ね同じ程度となっており、浸透度は「学部・学科長・研究科長」「理事」「教員」「職員（正職員）」の順に高くなっている。

図表 43 学長の「教学マネジメント」に対する考え方の学内浸透度合い（平均）

	理事	学部・学科長・ 研究科長	左記以外の教員	職員（正職員）
学長回答	67.1%	78.0%	53.0%	52.4%
教務回答	72.6%	80.3%	56.2%	55.8%
人事回答	68.7%	77.5%	52.8%	52.2%

但し、これは学内での「教学マネジメント」に対する取り組み方によって違いが出ている。具体的には、取り組みの状況（他大学と比べた、取り組みの開始時期の早さ）によって異なるものであり、取り組みが（他大学と比べて）遅れている場合ほど、浸透度合いが低くなっている。

学長による回答、教務担当による回答のいずれの場合についても、開始時期が一番早いケースと、一番遅い（未だ明確な取り組みを開始していない）ケースでは、20～30%程度、浸透度合いに差が出ている。

図表 44 学長の「教学マネジメント」に対する考え方の学内浸透度合い  
(教学マネジメントの取り組み時期別、学長回答、平均)

	理事	学部・学科 長・研究科長	左記以外の教 員	職員(正職員)
多くの大学に先駆けて取 り組み開始	82.0%	86.3%	63.9%	61.7%
多くの大学と同時期に取 り組み開始	72.1%	81.7%	58.2%	55.9%
多くの大学が取組を開始 した以降に取り組み	59.4%	74.9%	46.2%	48.6%
現在まで、明確な取り組み は開始できていない	51.6%	65.3%	38.9%	39.3%

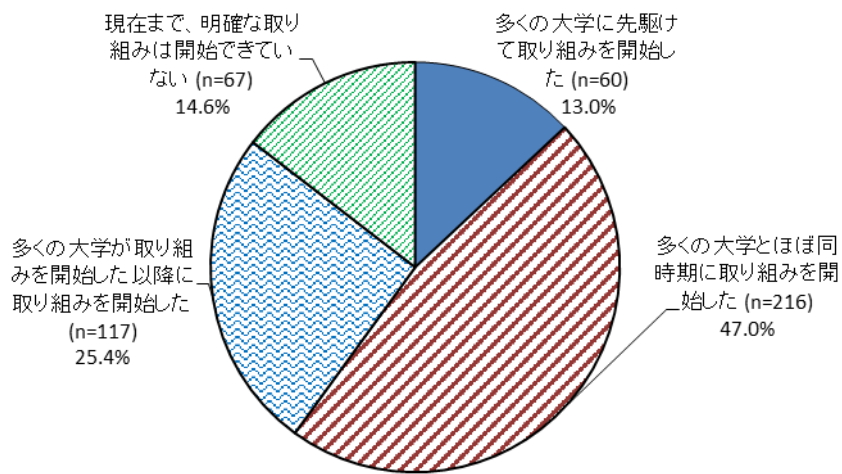
図表 45 学長の「教学マネジメント」に対する考え方の学内浸透度合い  
(教学マネジメントの取り組み時期別、教務回答、平均)

	理事	学部・学科 長・研究科長	左記以外の教 員	職員(正職員)
多くの大学に先駆けて取 り組み開始	89.7%	89.5%	65.1%	64.3%
多くの大学と同時期に取 り組み開始	76.2%	83.7%	60.5%	59.9%
多くの大学が取組を開始 した以降に取り組み	65.0%	75.5%	48.3%	49.8%
現在まで、明確な取り組み は開始できていない	56.5%	66.1%	44.7%	42.6%

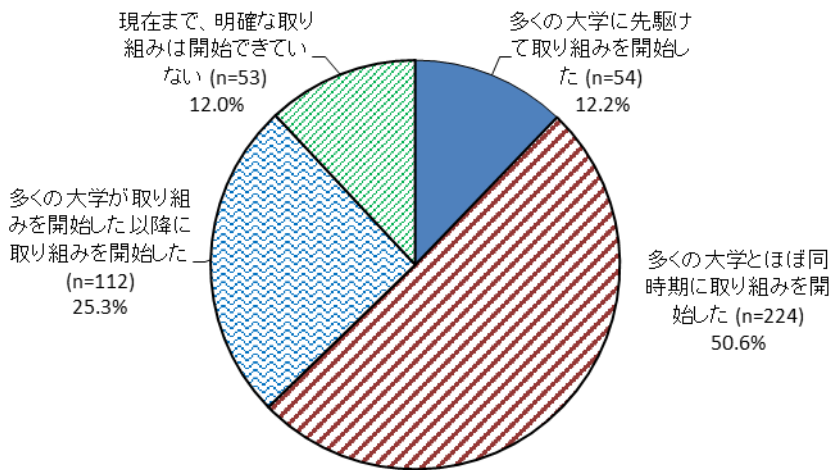
<参考>

教学マネジメントの取り組み時期に関する学長と教務担当の認識は、以下のとおりとなっている。割合はやや異なるものの、学長、教務担当ともに「多くの大学とほぼ同時期に取り組みを開始した」が最も多く学長の回答で 47.0%、教務担当者の回答で 50.6%である。「多くの大学に先駆けて取り組みを開始した」はいずれも 25%程度となっている。

図表 46 教学マネジメントの取り組み時期（学長回答）



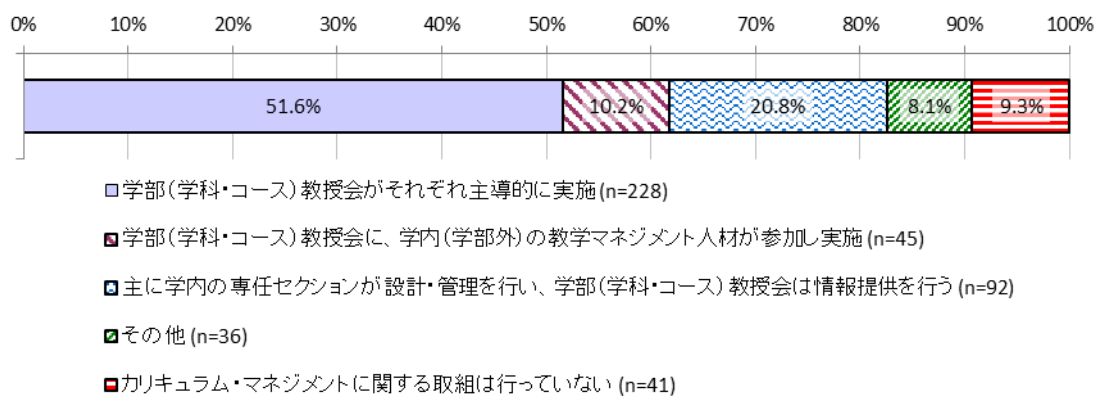
図表 47 教学マネジメントの取り組み時期（教務回答）



#### 2-4-5 カリキュラム・マネジメント

教学マネジメントに関する取り組みの一例として、カリキュラム・マネジメントの取組状況を確認した。まず実施者についてみると、「学部（学科・コース）教授会がそれぞれ主導的に実施」が最も多く **51.6%** となっている。以下「主に学内の専任セクションが設計・監理を行い学部（学科・コース）教授会は情報提供を行う」(**20.8%**)、「学部（学科・コース）教授会に、学内（学部外）の教学マネジメント人材が参加し実施」(**10.2%**)の順に多くなっている。また、「カリキュラム・マネジメントに関する取組は行っていない」という回答も1割近くみられている。

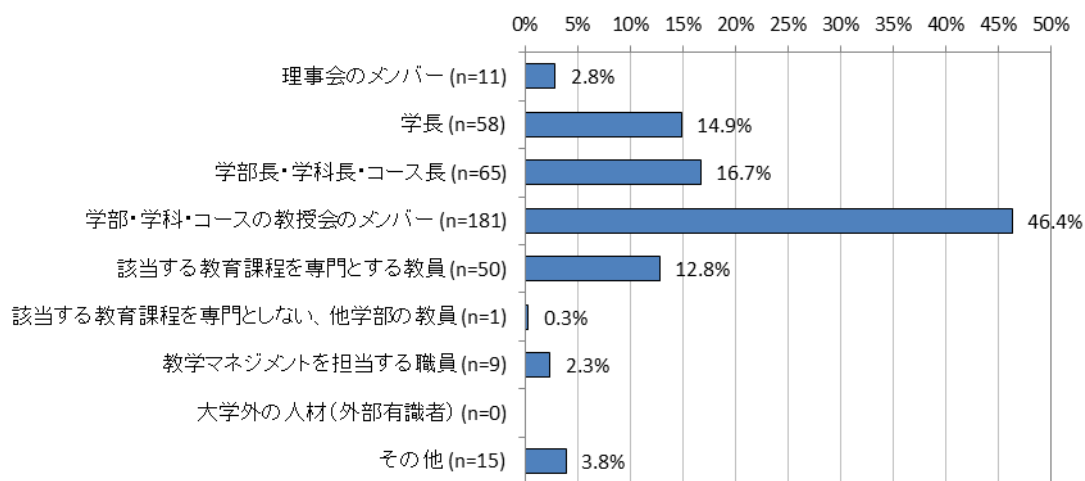
図表 48 カリキュラム・マネジメントの取り組み方（教務回答）



次に、カリキュラムの設計・改定時の意思決定者についてみると、「学部・学科・コースの教授会メンバー」が最も多く 46.4%、以下「学部長・学科長・コース長」(16.7%)、学長(14.9%)が続いている。

専門教員による意思決定は比較的少なく、学部(学科・コース等)においてカリキュラムの設計・改定がなされている場合が多い。

図表 49 カリキュラム・マネジメントの意思決定者 (教務回答)



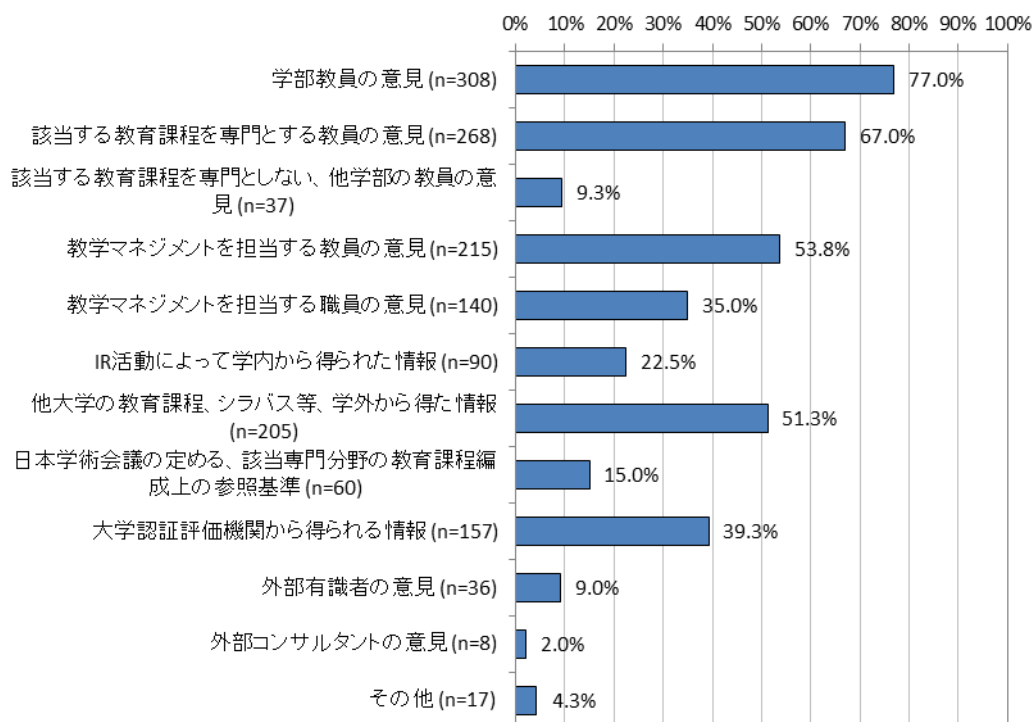


次に、カリキュラム・マネジメントの推進にあたり、どのような情報をもとに検討を行っているかをみると、学内情報としては「学部教員の意見」(77.0%)、「該当する教育課程を専門とする教員の意見」(67.0%)が多い。また、「教学マネジメントを担当する職員の意見」は 53.8%と、一定の学校で、職員の意見が参照されている。IR 活動により得られた情報の活用は 22.5%に留まっている。

学外の情報についてみると、「他大学の教育課程、シラバス等」が 51.3%、「大学認証評価機関から得られる情報」が 39.3%となっている。

その他としては「学長の意見」「学生の意見」等の回答がみられる。

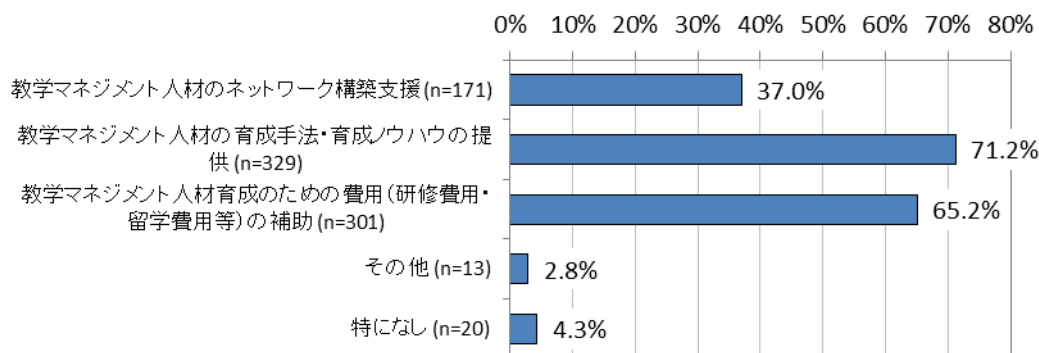
図表 50 カリキュラム・マネジメントの意思決定者（教務回答）



## 2-4-6 国や文部科学省に対する期待

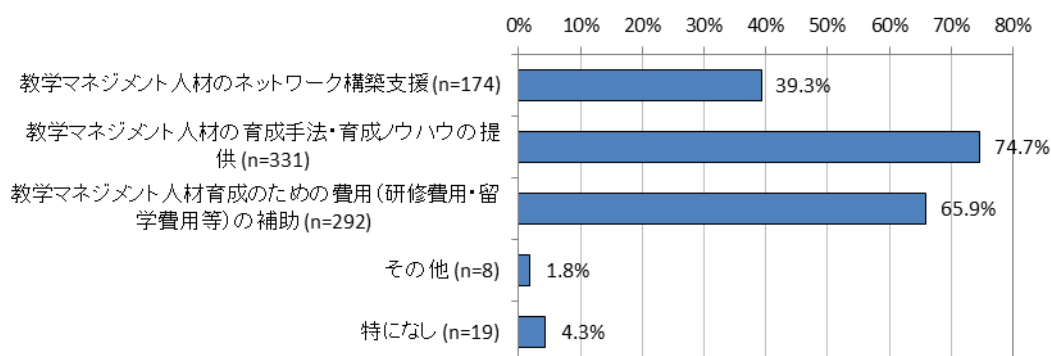
教学マネジメントに関連し、国や文部科学省に対して、どのような支援を期待するかを尋ねたところ、学長の回答をみると「教学マネジメント人材の育成手法・育成ノウハウの提供」が最も多く71.7%、次いで「教学マネジメント人材育成のための費用（研修費用・留学費用等）の補助」が多く70.5%、その次に「教学マネジメント人材のネットワーク構築支援」が多く38.2%となっている。「特になし」は5.2%にとどまっており、大部分の学校が、何らかの支援を期待している。

図表 51 国や文部科学省に対する期待（学長回答、複数回答）

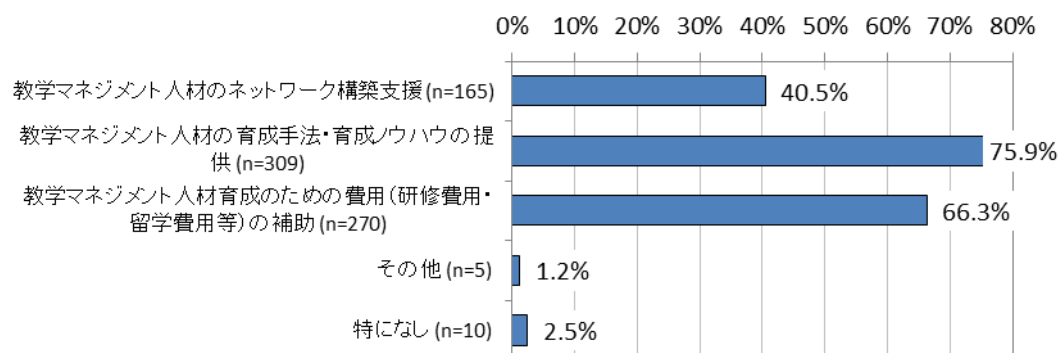


この傾向は教務担当、人事担当の回答も同様であり、回答は多い方から「教学マネジメント人材育成のための費用（研修費用・留学費用等）の補助」「教学マネジメント人材のネットワーク構築支援」「教学マネジメント人材のネットワーク構築支援」の順となっている。

図表 52 国や文部科学省に対する期待（教務回答、複数回答）



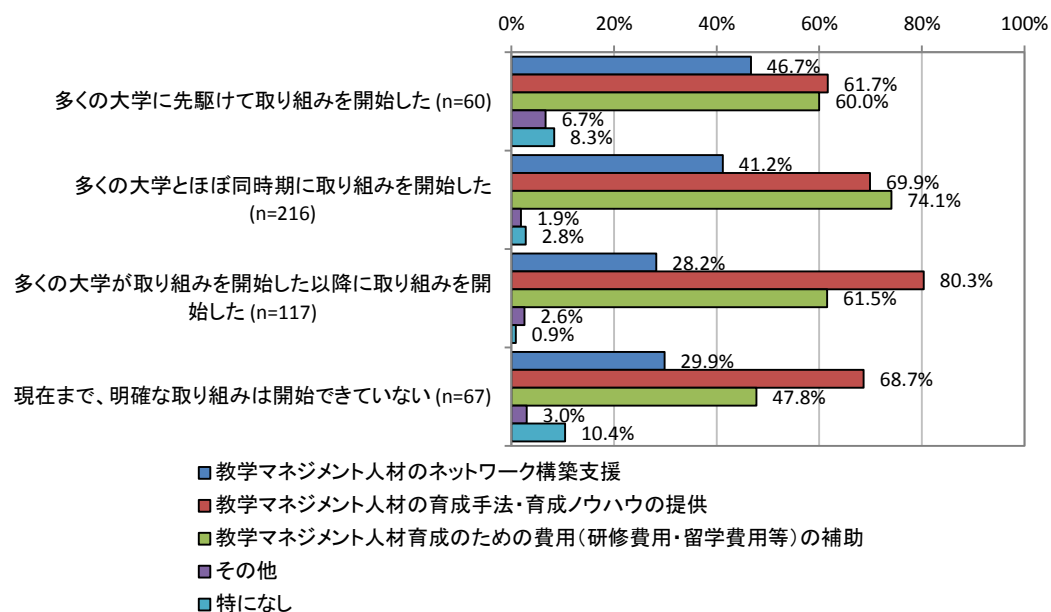
図表 53 国や文部科学省に対する期待（人事回答、複数回答）



この点、教学マネジメントの取り組み開始時期別にみると、期待する支援も異なっており、早期に取り組んでいる学校の学長は、そうでない学校に比べて「ネットワーク構築支援」を求める割合が高い。逆に、早期に取り組んでいない学校では、「育成手法・育成ノウハウの提供」を求める割合が高い。

図表 54 国や文部科学省に対する期待

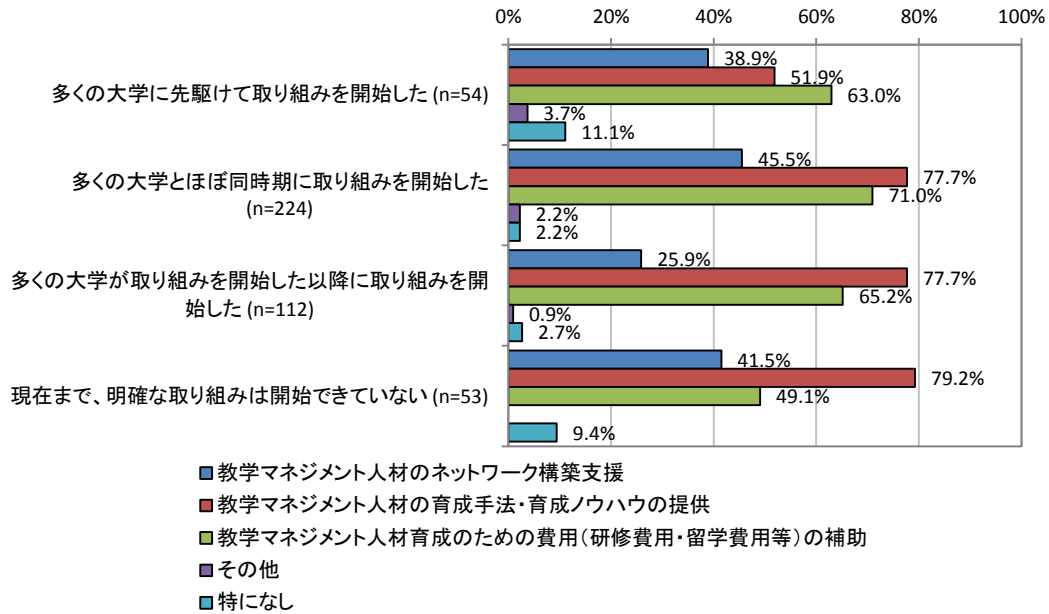
(教学マネジメントに関する取り組み時期別、学長回答、複数回答)



教務担当の回答も同様であり、早期に取り組んでいる学校では、そうでない学校に比べて「ネットワーク構築支援」を求める割合が高い。また早期に取り組んでいる学校では最も多く挙げられた期待が「人材育成のための費用」である。

図表 55 国や文部科学省に対する期待

(教学マネジメントに関する取り組み時期別、教務回答、複数回答)



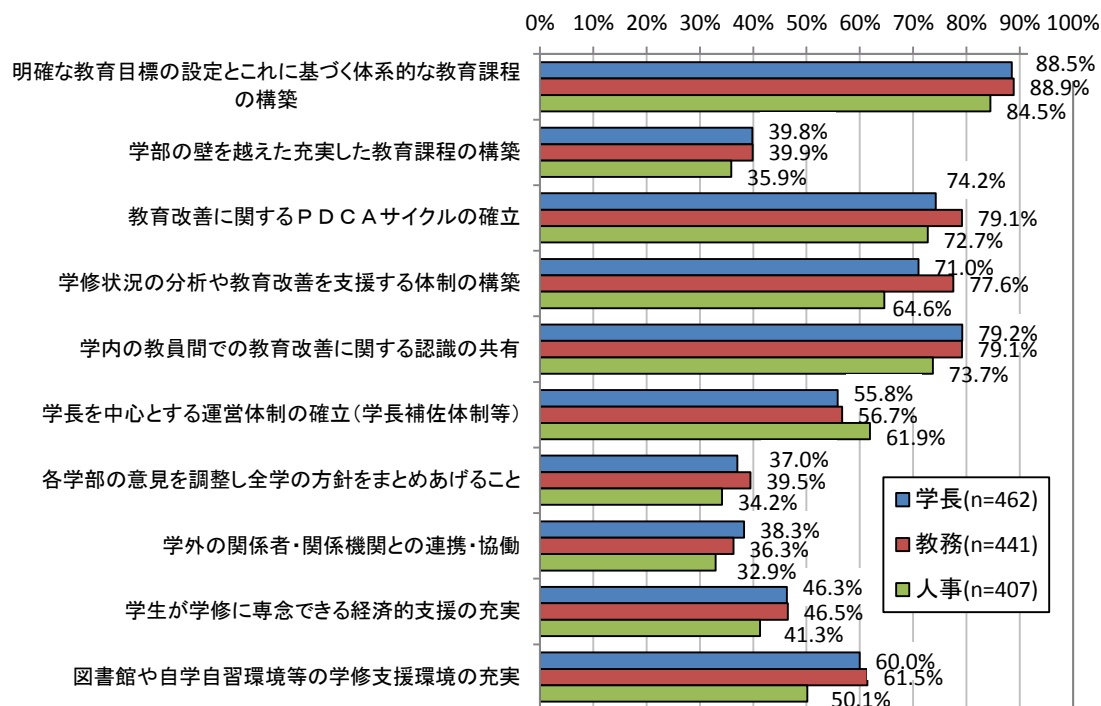
## 第3章 分析

### 3-1 教学マネジメントの取り組み

教学マネジメントにおいて重要な、質的転換に関する事項の認識についてみると、3者ともに傾向は類似しているものの、「学修状況の分析や教育改善を支援する体制の構築」「図書館や自学自習環境等の学習支援環境の充実」は、回答者属性間で10ポイント以上の開きがみられる。いずれも教務担当者において回答の割合が高く、人事担当者において回答の割合が低いものである。

図表 56 教学マネジメントにおいて重要な、学士課程教育の質的転換に関する事項

(重要なもの全て選択)

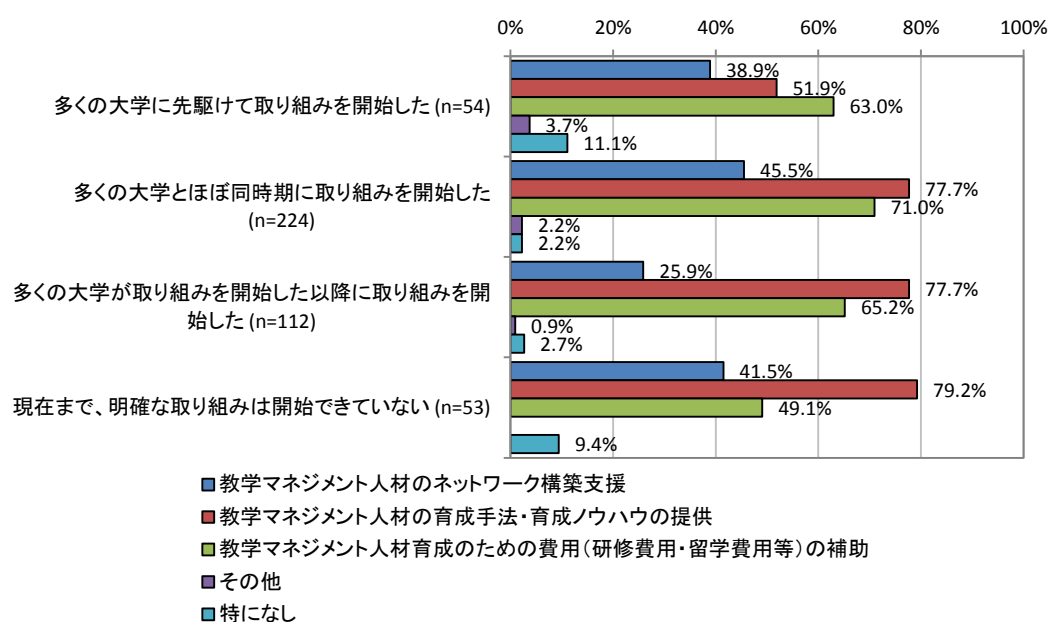


また、取り組みを開始した時期が遅いほど、学長の考え方の、学内への浸透は遅れていると考えられる。これら取り組みの遅れている学校においては、人材育成手法・ノウハウが必要とされており、必要な支援や情報提供をしていくことが求められる。

図表 57 <再掲>学長の「教学マネジメント」に対する考え方の学内浸透度合い  
(教学マネジメントの取り組み時期別、学長回答、平均)

	理事	学部・学科長・研究科長	左記以外の教員	職員(正職員)
多くの大学に先駆けて取り組み開始	82.0%	86.3%	63.9%	61.7%
多くの大学と同時期に取り組み開始	72.1%	81.7%	58.2%	55.9%
多くの大学が取組を開始した以降に取り組み	59.4%	74.9%	46.2%	48.6%
現在まで、明確な取り組みは開始できていない	51.6%	65.3%	38.9%	39.3%

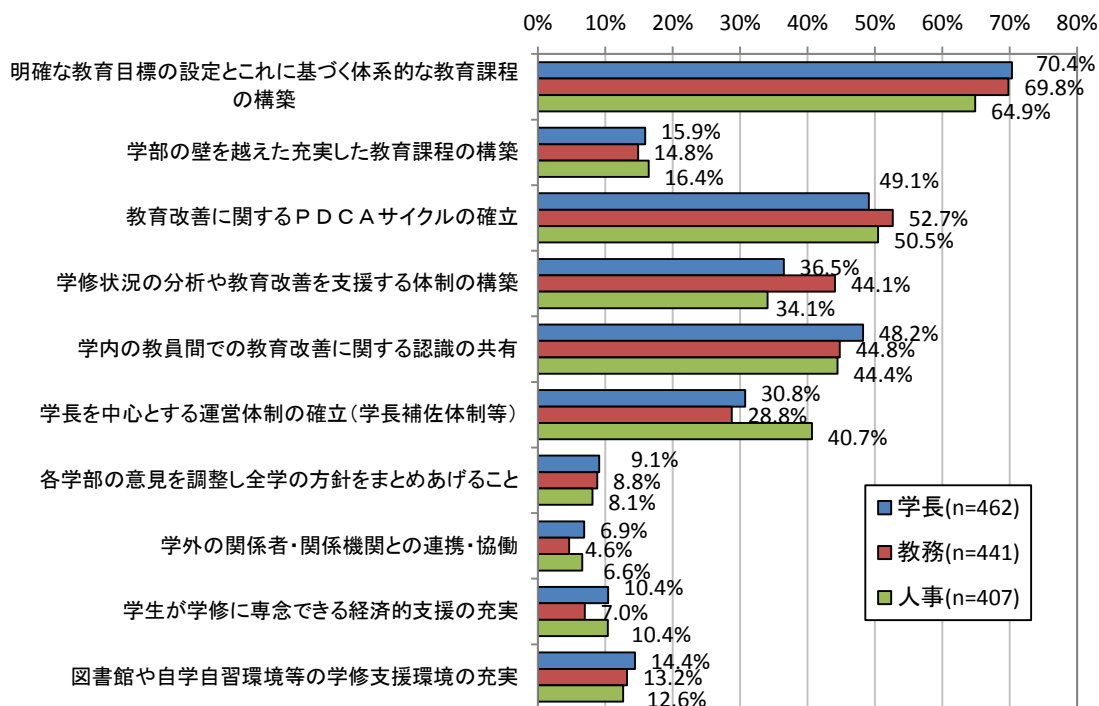
図表 58 <再掲>国や文部科学省に対する期待  
(教学マネジメントに関する取り組み時期別、教務回答、複数回答)



「特に重要なもの」を3つまで選択していただいたところ、前掲の「学修状況の分析や教育改善を支援する体制の構築」は、学長－教務担当者間でも差が7.6ポイントと大きくなっている。逆に「学長を中心とする運営体制の確立（学長補佐体制等）」は、人事担当者において40.7%となっているのに対し、教務担当者で28.8%、学長で30.8%と、選択割合が属性間で特に大きい。マネジメント層やこれに準じる者同士の間でも、認識にギャップのある可能性がある。

図表 59 教学マネジメントにおいて重要な、学士課程教育の質的転換に関する事項

(特に重要なもの3つまで選択)



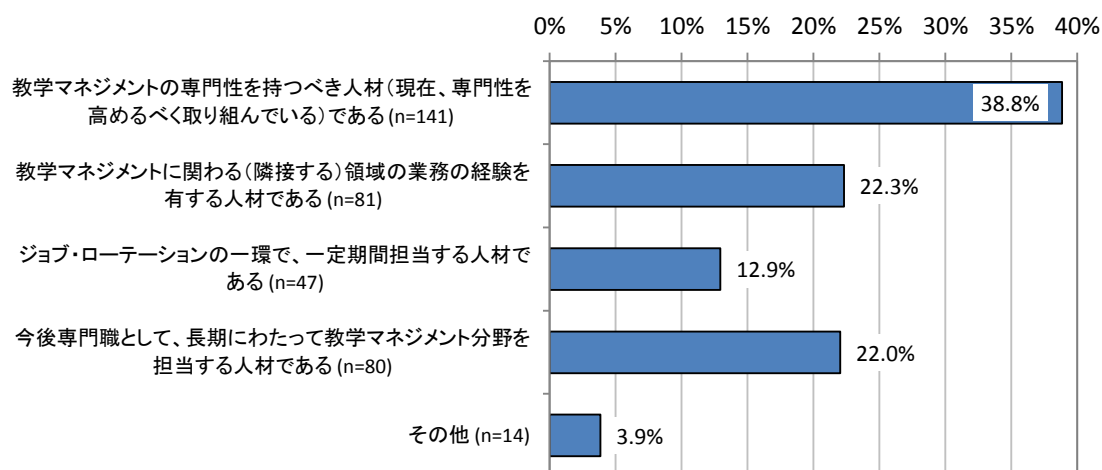


### 3-2 人材像

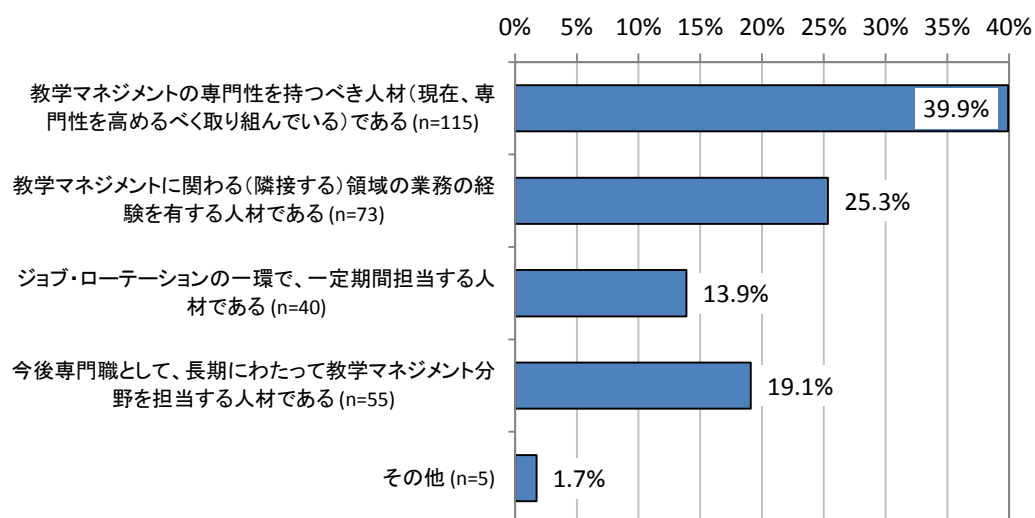
教学マネジメントを担う専門スタッフ（職員）の人材像について、学長及び人事担当にあてはまるものを選択いただいたところ、「現在いない」を除いて再計算すると、配置については「今後専門職として、長期にわたって教学マネジメント分野を担当する人材である」は、学長で 22.0%であるのに対し、人事では 19.1%と、いずれも 20%前後に留まっている。他方でそれぞれ1割強が「ジョブ・ローテーションの一環で一定期間担当する人材である」と回答している。しかしながら、教学マネジメントに求められる能力や知識・ノウハウの専門性に鑑みれば、かかる人材が教学マネジメントに関わりのない部門に転出する、あるいはかかる知識のない人材を新たに育成することについて、必ずしも効率的とはいえない（専門スタッフに必要な経験を積むための計画的なジョブ・ローテーションはこの限りでない）。他方で今回の調査においては「専門スタッフ」を定義する中で、具体的な保有知識・ノウハウ等の「深さ」や「経験年数」等を数値化して定義づけてはいない。そのため、回答者間において「教学マネジメントにおける専門スタッフ」像自体、想定するキャリアが異なる可能性もある。

この点、キャリア教育を担う専門人材像自体が、教育現場におけるマネジメント層間で共有されることも今後必要と考えられる。

図表 60 専門スタッフの人材像（学長回答、複数回答）※「わからない」を除外し再計算



図表 61 専門スタッフの人材像（人事回答、複数回答）※「わからない」を除外し再計算



### 3-3 専門スタッフの育成

専門スタッフの育成における工夫については、多数の自由回答をいただいた。その類型を整理したのが下表である。

体制面に関しては、教職員の連携、あるいは教職員が同じ立場にたつて会議やワーキング・グループに参加すること等が挙げられる。

教員育成にあたっては、計画的な育成という観点から、若手・中堅教員を補佐職に登用し、経験を積ませる、あるいは研修機会の活用により知識・経験を積ませる、といった取り組みが行われている。

また職員に関しては、研修機会等ではなく、OJT や自己啓発が回答の中心であった。また、大学職員という立場上、学内の様々な業務を知る観点からジョブローテーションを、専門スタッフの育成を前提として行っているとの回答もみられる。

他方、公立大学法人においては、都道府県庁・市役所等との間での定期異動が、計画的な職員育成のネックとなっており、この異動を避けるような動きがみられる一方、職員が定着しないことから、職員の育成ではなく教員の育成を行うことで、学内の教学マネジメント体制を確立していくという学校もみられる。

図表 62 専門スタッフの育成における工夫

体制面	<ul style="list-style-type: none"><li>・教職員連携の推進</li><li>・教職員がともに会議体に参加</li><li>・外部から適切な人材を補充</li></ul>
教員の育成	<ul style="list-style-type: none"><li>・若手や中堅教員を補佐職に任命</li><li>・若手や中堅教員を積極的に研修等に派遣</li><li>・教学専門職の設置</li></ul>
職員の育成	<ul style="list-style-type: none"><li>・OJT</li><li>・自己啓発の推進</li><li>・定期異動をやめる（減らす）ことによる人員固定化</li><li>・ジョブローテーションにより大学業務の理解を深め、専門スタッフとして育成</li></ul>



## 参考資料

# 大学・短大の教学マネジメントに関する調査 ご質問項目一覧 ＝学長票＝

F0：はじめにご記入者様のお名前、連絡先についてご記入ください。

お名前\_\_\_\_\_

メールアドレス\_\_\_\_\_

F6：学長に任期の定めはあるか

1. ある → 任期（          年）
2. ない

F7：学長在位期間(平成26年1月1日時点)

年          か月

Q2：以下の各取組のうち、大学として特に力を入れている（または、力を入れていく予定の）ものを3つまでお選びください

1. アドミッションポリシー・カリキュラムポリシー・ディプロマポリシー（以降の選択肢で、3つのポリシーと表記）の策定
2. 3つのポリシーを実現させるための授業科目の整理、統合
3. 3つのポリシーを実現させるために、教育課程の構造を分かりやすく明示する取組（カリキュラム・マップ、カリキュラム・ツリー、ナンバリングなど）。
4. ルーブリック（評価規準と評価資料・情報および評価基準）の活用による、教育効果の可視化
5. 教学マネジメントに関する知識や経験を得ることを目的とした、教員の外部（機構等）への出向
6. 教学マネジメントに関する知識や経験を得ることを目的とした、職員の外部（機構等）への出向

7. IR活動(Institutional Research、大学内の教育研究活動、学生・教職員・経営に関する諸データを収集・管理・分析する活動)による大学内の様々な情報の収集及び分析
8. 学士課程の質的転換に関する、国内外の先進的な取組状況の把握
9. システム整備・インフラ整備等による学修支援環境の向上
10. 学生の学修行動や時間の把握・増加に関する取組
11. 教職員が行う学生との面接(年1回以上)(学習に関する相談や履修に関する助言等、学生の学習活動に関連するものとし、就職活動対策等は含まない)
12. 課程を通じた学修成果(授業のみならず、授業のための事前準備から事後の展開までを通して学生が身につける成果)の把握に関する取組
14. ファカルティ・ディベロップメント
15. アクティブラーニングの推進
16. 学士課程教育の改革を実現するための、組織的・恒常的なP-D-C-Aサイクル管理
17. 教員の教育面における業績評価の導入・推進
18. その他の教育方法の改善についての取組(具体的に )

Q6: 学士課程教育の質的転換にあたり、以下のような教学マネジメントに関する事柄につき、重要だと思うものをお選びください。  
また、特に重要と考えるもの3つを別掲欄にご回答ください。

- 1 明確な教育目標の設定とこれに基づく体系的な教育課程の構築
- 2 学部の壁を越えた充実した教育課程の構築
- 3 教育改善に関するP D C Aサイクルの確立
- 4 学修状況の分析や教育改善を支援する体制の構築
- 5 学内の教員間での教育改善に関する認識の共有
- 6 学長を中心とする運営体制の確立(学長補佐体制等)
- 7 各学部の意見を調整し全学の方針をまとめあげること
- 8 学外の関係者・関係機関との連携・協働
- 9 学生が学修に専念できる経済的支援の充実
- 10 図書館や自学自習環境等の学修支援環境の充実

Q8：貴学には教学マネジメントを担う専門スタッフ（教学マネジメントについてのノウハウまたは知識・経験等をもったスタッフ）がいますか

S Q4：貴学では教学マネジメントを担う専門スタッフ（教学マネジメントについてのノウハウまたは知識・経験等をもったスタッフ）に、どのような役割で活躍することを期待していますか

1. 教学マネジメントに関する計画の立案及び検討
2. 教学マネジメントの推進（学内普及・適用等）
3. 教学マネジメントの推進状況の管理・チェック
4. 教学マネジメントの推進上の課題抽出及び是正

S Q5：期待する知識・能力について、特にあてはまるものを3つまで選択してください  
コミュニケーション力／ファシリテート力／カリキュラム設計・監理／ファカルティ・ディベロップメント手法の知識／調査能力／データの分析能力／対外コーディネート力／PDCA サイクルマネジメント力／...

S Q6：活用や育成の工夫点  
（自由回答）

S Q7：該当する専門スタッフの人材像について、あてはまるものをお選びください。

1. 教学マネジメントの専門性を持つべき人材（現在、専門性を高めるべく取り組んでいる）である
2. 教学マネジメントに関わる（隣接する）領域の業務の経験を有する人材である
3. ジョブ・ローテーションの一環で、一定期間担当する人材である
4. 今後専門職として、長期にわたって教学マネジメント分野を担当する人材である
5. 学内に該当する人材は現在いないためわからない

Q9：教学マネジメントに関する人材育成の課題についておたずねします。以下に、貴学において課題と捉えていることがらはありますか。

1. 学内に、教学マネジメント人材の育成ノウハウがない
2. 人員不足により、職員を外部に派遣・出向等させる余裕がない（教職員の、外部での教育機会が確保できない）
3. 教学マネジメントを担うことを望む教職員が少ない（いない）



- 4. その他
- 5. 課題は特になし

Q10：現在、教学マネジメントに関する学長の考え方は、学内の各組織にどのように浸透しているものと認識していますか。

- 1. 理事のうち、認識を共有していると思われる人の割合<\_\_\_\_\_ %>
- 2. 学部長・学科長及び研究科長のうち、認識を共有していると思われる人の割合<\_\_\_\_\_ %>
- 3. 上記以外の教員のうち、認識を共有していると思われる人の割合<\_\_\_\_\_ %>
- 4. 職員（正職員）のうち、認識を共有していると思われる人の割合<\_\_\_\_\_ %>

Q11：自校の教学マネジメントに対する取組の状況についての認識について、最もあてはまるものをお選びください。（取組の内容によって開始時期が異なる場合、貴学で取り組んでいる事柄のみについて、平均的な開始時期を想定してお答えください）

- 1. 多くの大学に先駆けて取り組みを開始した
- 2. 多くの大学とほぼ同時期に取り組みを開始した
- 3. 多くの大学が取り組みを開始した以降に取り組みを開始した
- 4. 現在まで、明確な取り組みは開始できていない。

Q15：国・文部科学省に対する期待

- 1. 教学マネジメント人材のネットワーク構築支援
- 2. 教学マネジメント人材の育成手法・育成ノウハウの提供
- 3. 教学マネジメント人材育成のための費用（研修費用・留学費用等）の補助
- 4. その他
- 5. 特になし

# 大学・短大の教学マネジメントに関する調査

## ご質問項目一覧

### =教務担当票=

F0：はじめにご記入者様のお名前、連絡先についてご記入ください。

お名前\_\_\_\_\_

メールアドレス\_\_\_\_\_

F8：属性⑧回答者ご自身のお立場についてお選びください※複数回答。理事兼副学長等の選択を想定しております

1. 理事(担当業務： \_\_\_\_\_ )
2. 副学長(具体的な管掌領域： \_\_\_\_\_ )
3. 学部長(学部名 \_\_\_\_\_ 学部)
4. 研究科長(研究科名 \_\_\_\_\_ 科)
5. 学科長(学科名 \_\_\_\_\_ 学科)
6. 専攻長(専攻 \_\_\_\_\_ 科)
7. その他( \_\_\_\_\_ )

Q1：以下につき、学士課程教育の質的転換に関する貴学の、平成26年1月時点での取組状況をお知らせください。(「A 全学的に取り組んでいる」「B 一部の学部や学科・コースで取り組んでいる」「C 今後取り組む予定」「D 取り組んでおらず、今後の取組予定もない」のいずれか)

1. アドミッションポリシー・カリキュラムポリシー・ディプロマポリシー(以降の選択肢で、3つのポリシーと表記)の策定
2. 3つのポリシーを実現させるための授業科目の整理、統合

3. 3つのポリシーを実現させるために、教育課程の構造を分かりやすく明示する取組（カリキュラム・マップ、カリキュラム・ツリー、ナンバリングなど）。
4. ルーブリック（評価規準と評価資料・情報および評価基準）の活用による、教育効果の可視化
5. 教学マネジメントに関する知識や経験を得ることを目的とした、教員の外部（機構等）への出向
6. 教学マネジメントに関する知識や経験を得ることを目的とした、職員の外部（機構等）への出向
7. IR活動（Institutional Research、大学内の教育研究活動、学生・教職員・経営に関する諸データを収集・管理・分析する活動）による大学内の様々な情報の収集及び分析
8. 学士課程の質的転換に関する、国内外の先進的な取組状況の把握
9. システム整備・インフラ整備等による学修支援環境の向上
10. 学生の学修行動や時間の把握・増加に関する取組
11. 教職員が行う学生との面接（年1回以上）（学習に関する相談や履修に関する助言等、学生の学習活動に関連するものとし、就職活動対策等は含まない）
12. 課程を通じた学修成果（授業のみならず、授業のための事前準備から事後の展開までを通して学生が身につける成果）の把握に関する取組
14. ファカルティ・ディベロップメント
15. アクティブラーニングの推進
16. 学士課程教育の改革を実現するための、組織的・恒常的なP-D-C-Aサイクル管理
17. 教員の教育面における業績評価の導入・推進
18. その他の教育方法の改善についての取組（具体的に

※＜ファカルティ・ディベロップメントを実施している場合のみに、追加表示する質問＞

「ファカルティ・ディベロップメントに関する取組として、具体的に取り組んでいるものをお選びください」

教職員向けの研修会の開催/他大学・外部機関が行う教職員向けの研修会の活用/教員相互の授業参観/教員相互の授業評価/授業検討会の開催/教育方法改善のための学内組織設置/教員の表彰・顕彰制度/その他)

Q2:Q1 の各取組のうち、大学として特に力を入れている（または、力を入れていく予定の）ものを3つまでお選びください

1. アドミッションポリシー・カリキュラムポリシー・ディプロマポリシー（以降の選択肢で、3つのポリシーと表記）の策定
2. 3つのポリシーを実現させるための授業科目の整理、統合
3. 3つのポリシーを実現させるために、教育課程の構造を分かりやすく明示する取組（カリキュラム・マップ、カリキュラム・ツリー、ナンバリングなど）。
4. ルーブリック（評価規準と評価資料・情報および評価基準）の活用による、教育効果の可視化
5. 教学マネジメントに関する知識や経験を得ることを目的とした、教員の外部（機構等）への出向
6. 教学マネジメントに関する知識や経験を得ることを目的とした、職員の外部（機構等）への出向
7. IR活動(Institutional Research、大学内の教育研究活動、学生・教職員・経営に関する諸データを収集・管理・分析する活動)による大学内の様々な情報の収集及び分析
8. 学士課程の質的転換に関する、国内外の先進的な取組状況の把握
9. システム整備・インフラ整備等による学修支援環境の向上
10. 学生の学修行動や時間の把握・増加に関する取組
11. 教職員が行う学生との面接（年1回以上）（学習に関する相談や履修に関する助言等、学生の学習活動に関連するものとし、就職活動対策等は含まない）
12. 課程を通じた学修成果(授業のみならず、授業のための事前準備から事後の展開までを通して学生が身につける成果)の把握に関する取組
14. ファカルティ・ディベロップメント
15. アクティブラーニングの推進
16. 学士課程教育の改革を実現するための、組織的・恒常的なP-D-C-Aサイクル管理
17. 教員の教育面における業績評価の導入・推進
18. その他の教育方法の改善についての取組（具体的に )

Q3：学士課程教育の質的転換に関する取組の実施状況について、学部や学科ごとに違いはありますか

※Q1でA～Bのいずれかにチェックをしたもののみ、以下の1～3のいずれに該当をするのかをおたずねする

1. 一部の学部（学科・コース）が先行して行っている（行った）
2. 全ての学部・学科・コースで同時に行っている（行った）
3. 本学は単一の学部・学科・コース構成である

<※1. 一部の学部（学科・コース）が先行して行っている（行った）を回答した場合の追加表示質問>

一部の学部（学科・コース）が先行して行っている理由についてあてはまるものをお選びください。

1. 大学全体で実施するものについて、まず一部の学部・学科・コースで試行的な導入を行っている（行った）
2. 一部の学部や学科が自主的に導入したものが、学内他学部（他学科・コース）に波及した（している）

Q4：学士課程教育の質的転換に関する取組の、全学での普及状況について、それぞれ貴学の状況にもっとも近いものをお選びください。

（5段階、あてはまる—ややあてはまる—どちらともいえない—あまりあてはまらない—あてはまらない）

1. アドミッションポリシー・カリキュラムポリシー・ディプロマポリシー（以降の選択肢で、3つのポリシーと表記）に沿った学部・学科・コース等の教育内容を確立している
2. 3つのポリシーに沿って各授業科目の教育内容を設定している
3. 授業評価アンケート等の学内調査結果を、翌期以降のカリキュラム設計や講義内容の設計に役立てている

4. 国内他大学の先進的な取組状況を把握し、カリキュラム設計や講義内容の設計に役立っている

5. 海外の先進的な取組状況を把握し、カリキュラム設計や講義内容の設計に役立っている

Q5：教学マネジメントを担う特定のセンター・部門や委員会等がありますか。

1. 従来から大学が有する既存の部署・センター等（教務部等）が、教学マネジメントを担っている

2. 教学マネジメントを担うセンター・部門等を、従来の組織と別に設置している

3. 常設の委員会を設置している

4. 非常設（臨時）の委員会を設置している

5. いずれもない

S Q1<部門名称についてお答えください>

・ 名称

S Q2<そのセンターや室、委員会に所属している方につきあてはまるものをお選びください>

（複数選択：学長/副学長/学部長・研究科長/学科長・コース長/その他教員/課長職以上の事務職員/左記以外の事務職員/その他）

S Q3<その部署・部門に配置されている役員、専任教員（特任含む）・職員数をそれぞれご記入ください>

・ 役員数（教員、職員毎に回答）

・ 教員数（上記の役員数を含んで記入）

・ 常勤職員数（上記の役員数を含んで記入）

・ 非常勤職員（パート・アルバイト・事務補佐員含む）数

S Q4：学内での位置づけ

1. 学長が直接管理を行う部署・部門
2. 学長以外の管掌（副学長等）を受けける部署・部門
3. 理事会（理事長）が管理を行う部署・部門
4. 教育学部（教育学科等含む）や教育学部の設置した研究所・研究部門
5. 4にあてはまらず、学部長会（単科大学の場合は学科長会やコース長会）が管理を行う部署・部門
6. その他(具体的にお知らせください)

Q6：学士課程教育の質的転換にあたり、以下のような教学マネジメントに関する事柄につき、重要だと思うものをお選びください。

また、特に重要と考えるもの3つを別掲欄にご回答ください。

- 1 明確な教育目標の設定とこれに基づく体系的な教育課程の構築
- 2 学部の壁を越えた充実した教育課程の構築
- 3 教育改善に関するP D C Aサイクルの確立
- 4 学修状況の分析や教育改善を支援する体制の構築
- 5 学内の教員間での教育改善に関する認識の共有
- 6 学長を中心とする運営体制の確立（学長補佐体制等）
- 7 各学部の意見を調整し全学の方針をまとめあげること
- 8 学外の関係者・関係機関との連携・協働
- 9 学生が学修に専念できる経済的支援の充実
- 10 図書館や自学自習環境等の学修支援環境の充実

Q7：学士課程教育の質的転換に関する教職員の取組について、以下のどちらを、特に大学として組織的に行っていますか

1. 教員が、教育の質の向上等のために自主的に取り組むことを組織的に促している・奨励している
2. 職員が、教育の質の向上等のために自主的に取り組むことを組織的に促している・奨励している

Q8：貴学には教学マネジメントを担う専門スタッフ（教学マネジメントについてのノウハウまたは知識・経験等をもったスタッフ）がいますか

S Q4：貴学では教学マネジメントを担う専門スタッフ（教学マネジメントについてのノウハウまたは知識・経験等をもったスタッフ）に、どのような役割で活躍することを期待していますか

1. 教学マネジメントに関する計画の立案及び検討
2. 教学マネジメントの推進（学内普及・適用等）
3. 教学マネジメントの推進状況の管理・チェック
4. 教学マネジメントの推進上の課題抽出及び是正

S Q5：期待する知識・能力について、特にあてはまるものを3つまで選択してください  
コミュニケーション力／ファシリテート力／カリキュラム設計・監理／ファカルティ・ディベロップメント手法の知識／調査能力／データの分析能力／対外コーディネート力／PDCA サイクルマネジメント力／...

S Q6：活用や育成の工夫点

（自由回答欄）

S Q7：該当する専門スタッフの人材像について、あてはまるものをお選びください。

1. 教学マネジメントの専門性を持つべき人材（現在、専門性を高めるべく取り組んでいる）である
2. 教学マネジメントに関わる（隣接する）領域の業務の経験を有する人材である
3. ジョブ・ローテーションの一環で、一定期間担当する人材である
4. 今後専門職として、長期にわたって教学マネジメント分野を担当する人材である
5. 学内に該当する人材は現在いないためわからない



Q9：教学マネジメントに関する人材育成の課題についておたずねします。以下に、貴学において課題と捉えていることがらはありますか。

1. 学内に、教学マネジメント人材の育成ノウハウがない
2. 人員不足により、職員を外部に派遣・出向等させる余裕がない（教職員の、外部での教育機会が確保できない）
3. 教学マネジメントを担うことを望む教職員が少ない（いない）
4. その他（ ）
5. 課題は特にならない

Q10：現在、教学マネジメントに関する学長の考え方は、学内の各組織にどのように浸透しているものと認識していますか。

1. 理事のうち、認識を共有していると思われる人の割合< \_\_\_\_\_ %>
2. 学部長・学科長及び研究科長のうち、認識を共有していると思われる人の割合< \_\_\_\_\_ %>
3. 上記以外の教員のうち、認識を共有していると思われる人の割合< \_\_\_\_\_ %>
4. 職員（正職員）のうち、認識を共有していると思われる人の割合< \_\_\_\_\_ %>

Q11：自校の教学マネジメントに対する取組の状況についての認識について、最もあてはまるものをお選びください。（取組の内容によって開始時期が異なる場合、貴学で取り組んでいる事柄のみについて、平均的な開始時期を想定してお答えください）

1. 多くの大学に先駆けて取り組みを開始した
2. 多くの大学とほぼ同時期に取り組みを開始した
3. 多くの大学が取り組みを開始した以降に取り組みを開始した
4. 現在まで、明確な取り組みは開始できていない。

Q12：次に、教学マネジメントのうち、カリキュラム・マネジメントについておたずねします。

カリキュラム・マネジメントの方法について、貴学に一番近いもの（学部や学科・コースによって方針が異なる場合、最も多いケース）をお選びください

※ここでのカリキュラム・マネジメントとは、教育目標やポリシーの実現のために、カリキュラムを編成・実施した上で評価を行い、必要な改善を行う一連のサイクルを、計画的に推進することを指します

1. 学部（学科・コース）教授会がそれぞれ主導的に実施
2. 学部（学科・コース）教授会に、学内（学部外）の教学マネジメント人材が参加し実施
3. 主に学内の専任セクションが設計・管理を行い、学部（学科・コース）教授会は情報提供を行う
4. その他（                                    ）
5. カリキュラム・マネジメントに関する取組は行っていない →Q15 へお進みください

Q13：貴学においてカリキュラムの設計・改定についての意思決定（会議等）に参加するのはどのような方ですか。学部や学科・コースによって方針が異なる場合、最も多いケースについて、お答えください

1. 理事会のメンバー
2. 学長
3. 学部長・学科長・コース長
2. 学部・学科・コースの教授会のメンバー
3. 該当する教育課程を専門とする教員
4. 該当する教育課程を専門としない、他学部の教員
5. 教学マネジメントを担当する職員
6. 大学外の人材（外部有識者）
7. その他（                                    ）

Q14：貴学におけるカリキュラム・マネジメントの推進にあたり、どのような情報をもとに検討を行っていますか

1. 学部教員の意見
2. 該当する教育課程を専門とする教員の意見
3. 該当する教育課程を専門としない、他学部の教員の意見
4. 教学マネジメントを担当する教員の意見
5. 教学マネジメントを担当する職員の意見
6. IR活動によって学内から得られた情報
7. 他大学の教育課程、シラバス等、学外から得た情報
8. 日本学術会議の定める、該当専門分野の教育課程編成上の参照基準
9. 大学認証評価機関から得られる情報
10. 外部有識者の意見
11. 外部コンサルタントの意見
12. その他（ ）

Q15：国・文部科学省に対する期待

1. 教学マネジメント人材のネットワーク構築支援
2. 教学マネジメント人材の育成手法・育成ノウハウの提供
3. 教学マネジメント人材育成のための費用（研修費用・留学費用等）の補助
4. その他（ ）
5. 特になし

# 大学・短大の教学マネジメントに関する調査

## ご質問項目一覧

### =人事担当票=

F 1 : 属性①専任教員数(平成 25 年 5 月 1 日現在、以下 F5 まで同じ)

名

F 2 : 属性②常勤職員数

名

F 3 : 属性③正課学生数 (履修生等は含まない、学士課程の学生数)

名

F 4 : 属性④学校の創立年

年

F 5 : 属性⑤学部数

学科数

学部

学科 (それぞれ数字回答)

F8：属性⑧回答者ご自身のお立場についてお選びください※複数回答

1. 理事(担当業務： )
2. 副学長（具体的な管掌領域： )
3. 学部長(学部名 学部)
4. 研究科長（研究科名 科)
5. 学科長（学科名 学科)
6. 専攻長（専攻 科)
7. その他（ )

Q2：以下の各取組のうち、大学として特に力を入れている（または、力を入れていく予定のもの）を3つまでお選びください

1. アドミッションポリシー・カリキュラムポリシー・ディプロマポリシー（以降の選択肢で、3つのポリシーと表記）の策定
2. 3つのポリシーを実現させるための授業科目の整理、統合
3. 3つのポリシーを実現させるために、教育課程の構造を分かりやすく明示する取組（カリキュラム・マップ、カリキュラム・ツリー、ナンバリングなど）。
4. ルーブリック（評価規準と評価資料・情報および評価基準）の活用による、教育効果の可視化
5. 教学マネジメントに関する知識や経験を得ることを目的とした、教員の外部（機構等）への出向
6. 教学マネジメントに関する知識や経験を得ることを目的とした、職員の外部（機構等）への出向
7. IR活動(Institutional Research、大学内の教育研究活動、学生・教職員・経営に関する諸データを収集・管理・分析する活動)による大学内の様々な情報の収集及び分析

8. 学士課程の質的転換に関する、国内外の先進的な取組状況の把握
9. システム整備・インフラ整備等による学修支援環境の向上
10. 学生の学修行動や時間の把握・増加に関する取組
11. 教職員が行う学生との面接（年1回以上）（学習に関する相談や履修に関する助言等、学生の学習活動に関連するものとし、就職活動対策等は含まない）
12. 課程を通じた学修成果（授業のみならず、授業のための事前準備から事後の展開までを通して学生が身につける成果）の把握に関する取組
14. ファカルティ・ディベロップメント
15. アクティブラーニングの推進
16. 学士課程教育の改革を実現するための、組織的・恒常的なP-D-C-Aサイクル管理
17. 教員の教育面における業績評価の導入・推進
18. その他の教育方法の改善についての取組（具体的に )

Q6：学士課程教育の質的転換にあたり、以下のような教学マネジメントに関する事柄につき、重要だと思うものをお選びください。

また、特に重要と考えるもの3つを別掲欄にご回答ください。

- 1 明確な教育目標の設定とこれに基づく体系的な教育課程の構築
- 2 学部の壁を越えた充実した教育課程の構築
- 3 教育改善に関するP D C Aサイクルの確立
- 4 学修状況の分析や教育改善を支援する体制の構築
- 5 学内の教員間での教育改善に関する認識の共有
- 6 学長を中心とする運営体制の確立（学長補佐体制等）
- 7 各学部の意見を調整し全学の方針をまとめあげること
- 8 学外の関係者・関係機関との連携・協働
- 9 学生が学修に専念できる経済的支援の充実
- 10 図書館や自学自習環境等の学修支援環境の充実

Q8：貴学には教学マネジメントを担う専門スタッフ（教学マネジメントについてのノウハウまたは知識・経験等をもったスタッフ）がいますか

1. いる
2. いない

SQ1：（スタッフがいる場合のみ）該当人数・職名  
（教員            ）名 （職員            名）（職員の肩書・職名            ）

SQ2：主な専門技術等の獲得方法をお選びください。

1. OJT
2. 認証評価機関やその他の大学関係団体、文部科学省や他大学等への出向（または長期派遣）
3. 教学マネジメントの知識・技術等を有する人材を採用
4. 自大学が開催する、学内向け研修会への参加
5. 自大学が開催する、学内・学外を問わずに参加者を募って行う研修会への参加
6. 他大学と共同・共催で行う研修への参加
7. 他大学や民間企業等の開催する研修への参加
8. 大学協会等の開催する研修への参加

SQ3：貴学では教学マネジメントを担う専門スタッフ（教学マネジメントについてのノウハウまたは知識・経験等をもったスタッフ）に、どのような役割で活躍することを期待していますか

1. 教学マネジメントに関する計画の立案及び検討
2. 教学マネジメントの推進（学内普及・適用等）
3. 教学マネジメントの推進状況の管理・チェック
4. 教学マネジメントの推進上の課題抽出及び是正

SQ4：期待する知識・能力について、特にあてはまるものを3つまで選択してください  
コミュニケーション力／ファシリテート力／カリキュラム設計・監理／ファカルティ・デ

イベロップメント手法の知識／調査能力／データの分析能力／対外コーディネート力／  
PDCA サイクルマネジメント力／

S Q5：活用や育成の工夫点

(自由回答欄)

S Q6：該当する専門スタッフの人材像について、あてはまるものをお選びください。

1. 教学マネジメントの専門性を持つべき人材（現在、専門性を高めるべく取り組んでいる）  
である
2. 教学マネジメントに関わる（隣接する）領域の業務の経験を有する人材である
3. ジョブ・ローテーションの一環で、一定期間担当する人材である
4. 今後専門職として、長期にわたって教学マネジメント分野を担当する人材である
5. 学内に該当する人材は現在いないためわからない





