

## 教学マネジメント特別委員会（第8回）における主な御意見

### 1. 総論

- FD・SDと教学IRを別々に考えるべきではなく、それぞれの大学の実情に合わせて両者が教学マネジメントの確立に向けて連動する姿を見せていく必要があるのではないか。単に別々にやれば良い、という見せ方になると、大学にとってはまた疲弊の種が増えたと受け取られるおそれがある。
- 米国では教学IRとFDは一体として動いているものと認識しており、そのようにあることが重要だと思う。組織が大きくなれば必ずしも連動が上手くいかないところもあるため、各大学の実情が前提とはなるが、一般論としては教学IRで分析した結果をFDに活かしていくことが重要であり、両部門が連動して動くことは重要である。
- 教学マネジメントのイメージ図（第3回資料3）ではFD・SDや教学IRが教学マネジメントを支える基盤として位置付けられており、PDCAサイクルから分離しているように見えてしまうが、PDCAサイクルにおいては、教学IRがC（Check）を、FD・SDがA（Action）を担うとするのも一つの考え方である。もっとも、基本的な授業の仕方や基本的な法制度の理解といった土台となるべき知識に関するFD・SDもある。そのため、土台の部分を担当するFD・SDや教学IRと、教学マネジメントのPDCAサイクルの中に位置付けるべきFD・SDや教学IRは別々に考える必要がある。こうした点を上手く図に表すことができると良い。
- 認証評価機関においても昨今はプログラムレベルでの質保証のため、プログラムレビューの必要性を指摘している。こうした取組を進めるためには、まずは「卒業認定・学位授与の方針」と「教育課程編成・実施の方針」が学位プログラム単位で作成されていることが大前提となり、これにより初めて学位プログラム間での学修成果に関するデータの比較が可能となる。米国の場合、こうした要素設計が既にできているため、教学IR担当者はデータを収集して分析すれば事足りるが、日本の場合はこの部分がないため、教学IR担当者が学位プログラムの設計段階から関わっていく必要がある。その意味で、プログラムレビューを行う上では、中心的な作業はカリキュラムのデータ分析ではあるのだが、マネジメント側の視点も重要となってくる。

- 民間企業においては、それぞれのミッションが定められており、そのミッションを達成する上で人材育成は非常に大切な仕事である。そのため、民間企業では人事部門や経営企画部門といった中枢セクションが人材育成やデータ分析といった業務を担当するのだが、大学ではこれらが敬遠されるというのには大変驚いた。これらの業務は大学にとっても非常に重要であるということを強調したい。
- 組織内の各種データを他大学のデータと比較したりベンチマークとして用いることは、民間企業にとっても非常に重要であり、大学においても同様と考えられるが、大学ポートレートは現状大学間でデータを比較することができない。大学ランキングを助長するといった趣旨で反対する声もあるようだが、結局メディアは自前でランキングを作って発表しているのだから、IR担当者の業務削減に資するような形であったり、ベンチマークが提供できるような形での提供を考える必要があるのではないか。
- 米国のIPEDS (Integrated Postsecondary Education Data System) も、様々なデータを公表し、研究者がこれを活用し、大学がそれに応じて改革をしてゆくことによってデータが整備されてきたのであって、はじめから良いデータシステムであったわけではない。日本の場合、こうしたサイクルが存在しないことが問題である。文科省として、大学が活用できるデータの在り方をどうするのか、大学ポートレートや学校基本調査も含めてもう少し考えていただきたい。

## 2. FD・SDに関する御意見

- 私立大学の場合は教員の労働時間が厳密に規定されており、組合との関係もあるため、単純に受講すべき研修 (FD) を増やすことは困難。大学や個々の教員の自主努力ではどうにもならない状況にあり、本来は働き方改革のような形で法令上の後押しが必要なのだと思う。また、大学の教員はマネジメントに関わる業務も増えているが、大学職員が一步踏み込んで、こうした業務を担っていただけると、それによって解消される部分もあるかもしれない。
- 研究センターの大学については、日本のみならず世界的に見ても、業績評価において研究が重視され、教員がFDを受けたがらない言い訳となっているのではないかとと思われる。欧州においては、教員は放っておけば研究に走ってしまうので、最もコントロールしやすい初年の仮採用期間中に資格取得のような形式でFDの受講を義務付ける、ということをやっている。日本においてなかなかFDに関心が持たれない原因も、やはり採用にせよ昇進にせよ研究業績が中心となって評価される場所にあるのではないかと。

- 大学によっては、教育に余り関係がない内容の研修であってもFDとして実施しているところもある。どのような能力を育成すれば良いかなど、FDとして実施すべき内容を明示することで、大学でもすべきことが見えてくると思う。
- 単科の小規模な大学においては、自前でFD担当者を置くことは難しいように思われる。FDの専門家が大学の協会などと協力し、ネットワークを形成して講習を提供してゆくという形の方が良いのではないか。
- FDには、授業をどのように改善してゆくかというレベルのものもあれば、カリキュラムをどのように形成してゆくのかといった学位プログラムレベルのものもあるが、後者のような取組はまだ始まったばかりである。大学教員に求められる能力は、研究・教育にとどまらず、社会貢献のように非常に多様かつ進化してきており、FDも教育を超えて様々な能力開発と連携しながら実施すべき時代に入っていると思う。
- 企業においては本部と支店、管理部門と営業部門といった形で役割に応じて様々なセクションがあり、それぞれのスタッフの能力や適性、資質も異なるため、それぞれに応じた教育をしていく必要があるのだが、それぞれどちらが偉いということではなく、両方が支え合ってはじめて企業としてうまく行く。そのため、FDによる教員への研修も重要だと思うが、教員を支える職員へのSDも非常に重要であり、今後より考えていく必要がある。また、
- 教学マネジメントを支えるスタッフの存在は非常に大きい。特に私立大学では職員力がある大学ほど改革が進んでおり、教学マネジメントの面でも進んでいるという印象がある。
- 大学毎に規模や教育理念は異なるので、それぞれの大学にとってふさわしいFDを構築したら、それを評価するというインセンティブを与えることも考えて良いのではないか。
- 新任教員や実務経験のある教員の採用のタイミングでFDを確実に実施することは非常に重要である。その際、新任教員等が修得すべき能力の枠組みを明確にすることで、どのような内容のFDを実施すれば良いかも明らかになる。各大学において定めた枠組みに基づいたプログラムを学協会が認証するという仕組みも考える必要がある。
- FD・SDを分けて議論する必要があるのか非常に疑問。教育は教員だけで行っているわけではなく、教員と職員がお互いに補完し合って成り立つものである。教員がどのような教育をしているかを知らなければ職員もサポートのしようがない。大学は教育というサービスを提供しているのだから、その構成員は全て教育の中身について知ることが当然だと考える。

- 単位制度は、あらゆる科目の等価値性を前提としている。この考え方の中には、学生の学修成果を同一にするという教員の責任制が含まれている。FDを考えるに当たっては、この教員の責任制を踏まえなければならない。

### 3. 教学IRに関する御意見

- 大学の規模が大きくなればなるほど、部局間で情報が流通しづらくなるのが現状だと思われる。その理由の一つは、学生の同意を得ずに情報を使うことはできないという個人情報保護の観点と考えられるが、今ひとつは情報の利活用に関する学内規則の不備と考えられる。学長を責任者とした上で、情報流通に関する学内規則を整備することが重要。
- 指針の作成に当たっては、教学IRに関する専門スタッフが不足しているという指摘や、外部機関や大学間連携の活用についてより記述を充実させる必要がある。
- 大学の執行部が教学マネジメントに関する判断を行うに当たっては、多種多様な情報を判断材料として収集することになるが、その情報はIR部門だけでなく様々な部署から集めることになる。教学マネジメントに関するデータ・エビデンスとIRがどう関係するのかは整理する必要があるのではないかと。

### 4. その他

- 単に大学に対しこれをやって欲しいと求めるだけでなく、政策としてどのような支援ができるかも考える必要がある。例えば専門スタッフの育成に関しては、認証評価が始まってから認証評価に関する専門スタッフが育ってきたという流れが参考になるのではないかと。教学IRに関しては、私学助成においてIR組織を作れば加点することとされたが、各大学は単に箱を作るだけで、そこに何をさせれば良いかが分からないという結果を招いており、政策誘導としては非常にまずいやり方。他方で、例えばIRコンソーシアムは文科省の事業が元になって始まった組織だが、こうした中間組織は決定的に重要であり、こうした中間組織への政策的な支援を検討いただきたい。
- 各種事業等ではIRの専任者やFDの専任者を置くことが採択条件とされることもあるが、小規模な大学でそれぞれの専任者を雇うことは難しく、例えば学長がFDerの役割を担ってカリキュラムの見直しを行ったりすることもあるが、それで教育改善がうまくいくこともある。各種事業においても、専任者の有無という形式的な基準だけでなく、実質的な改善への取組も評価してもらえるとありがたい。

(以上)