

1 教学マネジメントに係る指針に盛り込むべき主な事項

2 (⑤)教学マネジメントを支える基盤)

3 ⑤ 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)

4 大学が「卒業認定・学位授与の方針」に基づき教育の成果を最大化するためには、教
5 員や教務事項に密接に関わる職員の能力の向上を図ることが欠くべからざる課題であ
6 る。各大学は、「卒業認定・学位授与の方針」に沿った学修者本位の教育を提供するた
7 めに必要な望ましい教職員像を定義する必要があり、これを踏まえ、対象者の役職や経
8 験に応じ、必要に応じて学外の資源の活用も視野に入れつつ、最適なFD・SDを実施
9 してゆく必要がある。特に、学長や教学担当副学長等のマネジメント層に対するFD
10 や、教育経験が少ない新任の教員や実務経験のある教員に対するFDは、重点的に実施
11 する必要がある。

12 また、教学マネジメントの基礎となる情報を収集する上で基盤となる教学IRについ
13 て、学長をはじめとする学内の理解を促進するとともに、教学IRを実施する上で必要
14 となる制度の整備や人材の育成を進めていく必要がある。

15 【FD・SDの高度化】

- 16 ● 「卒業認定・学位授与の方針」を満たす学生を育成する上では、同方針に基づく体系的なカリキュラムの組織的な編成のみならず、これを学修者本位の教育という観点から適切に実施するために必要な能力や資質を備えた教職員の存在が不可欠となる。
- 17
- 18
- 19 ● また、学修者本位の教育を提供するための新たな教授法や教育プログラムを提供するに当たっては、それを設計・実施する教員個々人の研さんや努力のみに期待するのではなく、それに必要な知識・技能などを身に付けられる研修の実施等、組織的かつ体系的なFD (Faculty Development) ・SD (Staff Development) の実施が不可欠である。
- 20
- 21
- 22
- 23 ● そのため、各大学は、自らが定める大学全体としての教育理念や「卒業認定・学位授与の方針」を踏まえ、自学が目指す教育を提供するために教職員に必要な能力や資質を特定して望ましい教職員像を定義し、そうした教職員を育成するためのFD・SDを実施する必要がある。
- 24
- 25
- 26

- 1 ● まず、教学マネジメントを機能させるためには、こうした大学全体としての教育理念
2 や「卒業認定・学位授与の方針」、それを踏まえた望ましい教職員像をFDを通じて共
3 有し、関係者間で共通理解を構築することが必要である。その上で、現場で実際に教育
4 に携わる教員だけではなく、学長や教学担当副学長といった大学全体のマネジメント層
5 や、学部長等の学内組織のマネジメント層も対象とする必要がある。また、対象となる
6 者の役職や能力・資質の伸展度合いに応じ、授業・教授法に係る授業科目レベル、学位
7 プログラムレベル、学内の制度・組織に係る大学全体レベルのものの中から最適な内容
8 を、講演会やワークショップへの参加、他大学の視察など多様な手法の中から最適な手
9 法を選択し提供する必要がある。
- 10 ● SDについても、教学マネジメントの推進という観点においては、特に教務事項に密
11 接に関わる教務事務担当部署の職員を対象として行うことが必要である。その内容とし
12 ては、大学全体としての教育理念や「卒業認定・学位授与の方針」等の共有、学位プロ
13 グラムの運用方法、法令や学内規程等に基づく制度の理解、その運用の方策等について、
14 FDと同様に、事務組織のマネジメント層から実際の担当者までを対象とし、それぞれ
15 の役職や担当業務に即した最適な内容を最適な手法で提供することが求められる。
- 16 ● 教学マネジメントを支える基盤となるFD・SDそのものについても不断の改善が求
17 められる。そのためには、FD・SDを実施したのち、受講者を対象としてアンケート
18 を実施したり、一定の期間後に知識や技能の修得度合いの確認や追跡調査等を行ったり
19 することで、FD・SDの効果を測定することも考えられる。その上で、効果が見られ
20 ないものについては、内容や手法の改善を行ったり、中止したりすることも想定される。
- 21 ● また、今後博士後期課程における学生へのプレFDの実施又は情報提供が努力義務と
22 されること¹を踏まえ、大学として、大学院生（特に将来大学教員を目指す者）に対し
23 ては、自学におけるFDで培ってきたノウハウ等を活かしたプレFDを実施してゆくこ
24 とが望まれる。

25 1. 大学全体レベル

- 26 ● 大学全体で教学マネジメントを円滑に実施していくため、学長や教学担当副学長とい
27 ったマネジメント層に対しては、大学全体としての教育理念や「卒業認定・学位授与の
28 方針」をはじめとする三つの方針を適切に設定したり、見直したりするための研修会や、
29 他大学のマネジメント層との全学的な教学マネジメントの在り方に関する情報交換会、
30 経営学の専門家や企業経営者等を講師とした組織マネジメントに関する講演会、政策立
31 案者を講師とした高等教育政策に関する講演会などのFDを、定期的に企画・実施する
32 必要がある。

¹ 中央教育審議会大学分科会（第149回）資料3-1「学校教育法施行規則及び大学院設置基準の一部改正案（概要）」 http://www.mext.go.jp/kaigisiryo/2019/08/_icsFiles/afieldfile/2019/08/08/1419824_5.pdf

- 1 ● 全学的にFD・SDを進める上では、まずは「卒業認定・学位授与の方針」を踏まえ、
2 自学が目指す教育を提供するためにはどのような能力・資質を備えた教職員が求められ
3 るかを、望ましい教職員像として明らかにする必要がある。そのような教職員を育成す
4 るための組織的かつ体系的なFD・SDを学内で継続的に提供するため、これらを担当
5 する者の特定や責任分担の明確化等にも留意した教職員の能力開発を担当する組織の構
6 築・運用や、FDの企画・立案・実施に必要な能力を身に付けた教職員（FDer：
7 Faculty Developer）のような専門人材の確保・育成を進めることが期待される。学内
8 において専門人材を確保できない場合においても、先進的な取組を行う大学やFD・S
9 Dに関する教育関係共同利用拠点との連携、コンソーシアムへの参加など、自学の教職
10 員に対し「卒業認定・学位授与の方針」を踏まえたFD・SDを提供できる環境づくり
11 に努める必要がある。
- 12 ● 現状のFDについては、実施されているものの教員の参加状況は必ずしも十分とは言
13 えないケースも多いことから、教職員へのアンケート等を通じてニーズの把握に努める
14 とともに、オンラインによる学習や個別コンサルティングを含めた対象層に到達しやす
15 い手法・場所で行うこと、自らの大学が直面する課題や教員のニーズに合致したテーマ
16 で実施すること、参加者にインセンティブを与えることなどにより、参加したくなる環
17 境を醸成することでFDの活性化を図ることが期待される。
- 18 ● 専門性の高い教職員の育成の充実を図るために、内容と手法が適切な場合には、FD
19 とSDを一体化して実施することも考えられる。例えば、「卒業認定・学位授与の方針」
20 やカリキュラム・プログラムに関するものは、関係する教職員全員の理解があった方が
21 望ましい。

22 2. 学位プログラムレベル

- 23 ● 学位プログラムのマネジメントを担当する学部長などに対し、効果的な教育課程の編
24 成・実施・評価等、学位プログラムレベルで求められるマネジメントに必要な知見やノ
25 ウハウを提供するためのFD・SD（例えば、マネジメント経験者による講演会や、他
26 大学の学部長などとの意見交換の機会の確保、政策文書等の外部資料や学位プログラム
27 に関する認証評価資料等の内部資料等を活用した勉強会の開催等）を、定期的に企画・
28 実施する必要がある。
- 29 ● 「卒業認定・学位授与の方針」を踏まえ、学位プログラムが目指す教育を提供するた
30 めに教職員に求められる資質・能力を望ましい教職員像として明らかにした上で、教職
31 員の経験等に応じて体系的にFD・SDを提供する必要がある。

- 1 ● 特に、教員としての経験が少ない新任の教員や実務経験のある教員の採用のタイミン
2 グで、大学教員に一般的に求められる基礎的な知識・技能や学位プログラムを担う教員
3 として望ましい資質・能力を身に付けさせるためのFDは確実に実施されることが必要
4 である（想定される内容の例：自学の歴史や建学理念を含む大学コミュニティに関する
5 基礎情報、授業科目・教育課程編成に関する内容（シラバスにおいて標準的に期待され
6 る記載事項の書き方、履修指導方法等）、成績評価基準の適切な運用（ルーブリックの
7 活用方法、GPAの算出と活用等）、学修成果の可視化（学生個人の学修成果の把握方
8 法等））。加えて、教員としての経験を有する者に対しても、例えば新たに着任した場
9 合や組織内で担う役割が変化した場合など、節目となる時点を中心に、教員としての知
10 識・技能のアップデートを図る観点から、上に例として掲げているようなFDについて、
11 個々の教員の状況等に合わせて適切なものを実施してゆく必要がある。
- 12 ● FD・SDは、学修成果の把握・可視化により得られた情報を共有し、明らかになっ
13 た課題を分析し、これに対応するための改善方策を立てるなど、教学マネジメントのP
14 DCAサイクルの中ではAに位置付けられる活動である。このように、学位プログラム
15 全体の教育改善の一環であるという認識のもとで、組織的かつ体系的に実施することが
16 必要である。

17 3. 授業科目レベル

- 18 ● 学位プログラムにおける個々の授業科目を担当する個々の教職員が、「卒業認定・学
19 位授与の方針」に即した最適な教育を提供するためには、「卒業認定・学位授与の方針」
20 そのものの理解や個々の科目との関係を認識することや、大学教員に一般に求められる
21 基礎的な知識・技能及び学位プログラムを担う教員として望ましい資質・能力を身に付
22 けさせるためのFDが確実に実施されることが必要である。（想定される内容の例：授
23 業科目・教育課程編成に関する内容（シラバスにおいて標準的に期待される記載事項の
24 書き方、履修指導方法等）、アクティブラーニングや、情報収集から課題解決まで主体
25 的に取り組んでゆく探究型学習を促す授業方法、ICTの活用法、厳格で公平な成績評
26 価方法といった学修者本位の教育を提供する上で必要となる知識・技能）
- 27 ● こうしたFD・SDを提供するに当たっては、参加型のワークショップや公開授業、
28 授業参観と同僚評価（ピア・レビュー）、FDerによる授業方法に対する個別的な助
29 言（授業コンサルテーション）、自己啓発のための教材提供、オンラインでの学習機会
30 の提供といった様々な手法の中から最適な手法でFDを提供することが考えられる。

31

1 ● 個々の授業科目の見直しにつながるFDを提供する上では、授業事例の把握が重要で
2 ある。事例の収集に当たっては授業アンケートが一般的な手法となるが、単に授業に対
3 する学生の漫然とした感想を求めるものになっており、授業改善に繋がっていないとい
4 う指摘もある。実施にあたっては、学修者本位の教育の観点を踏まえ、学修者が自らの
5 学修を振り返るために有益な情報や、「卒業認定・学位授与の方針」で示された資質・
6 能力の到達状況を把握するための質問も含むアンケートを作成・実施することが望まし
7 い。また、そこで得られた情報を個々の教員に返却するだけでなく、組織として共有・
8 分析したり、学生に対して結果をフィードバックしたりすることで、教育改善に繋げて
9 いくことが望ましい。また、学生の回答を実質的なものとするため及び学生に過度に負
10 荷をかけないために、調査時期、頻度等が最適なものになっているかを検討のうえ、実
11 施することが望ましい。また、授業改善に関わる事例収集の方法としては、FDerに
12 よる学生へのヒアリングや学生と連携して学生自身が調査を行うことも想定される。

13

14 【教学IR体制の確立】

15 ● 大学におけるIRとしては、経営に関するIRや外部評価に関するIRなど、その目
16 的に応じて様々なものがあるが、以下では教育改善を目的とするIR（教学IR）を取
17 り扱うこととする。

18 ● 教学IRは、ともすれば教学改革の万能薬とみなされたり、教学IRの実施が改革そ
19 のものであるといった誤った認識を持たれたりする傾向にあるが、教学IRの主たる役
20 割は大学のマネジメント層が教学改革について正しい判断を行うために必要なデータを
21 収集・分析し、一定の目標達成に資する情報として提供することにあることを、大学の
22 マネジメント層が認識する必要がある。

23 ● 教学IRは、大学教育の成果を単に把握するのみならず、その過程で詳らかになる課
24 題等を踏まえ、現状の改善または向上に資することを最終的な目標とするものである。
25 したがって、大学全体の教学マネジメントに責任を負う学長及び教務担当副学長や学位
26 プログラムに責任を負う学部長等が、大学全体の教育理念や「卒業認定・学位授与の方
27 針」に基づき、教学IRで何を行うのかという目的をできるだけ明確に設定するととも
28 に、設定した目的を達成するために必要な体制、仕組み、情報環境等を整備した上で、
29 個別具体的な教学IR活動に取り組むことが必要となる。

30 ● こうした大学単位での教学IRの取組を教育改善の手段として有効に機能させていく
31 には、立地等の環境や学問分野等が共通する大学間、学位プログラム間で各種の情報を
32 比較・分析するベンチマーキングを積極的に推進していくことも期待される。

33

1. 大学全体レベル

- 2 ● 教学 I R は、学生調査の結果や個々人の学修成果をはじめとしたデータを収集・分析
3 (ベンチマーク分析含む) するという役割を担っていることから、教学マネジメントを
4 支える基盤的な役割を果たすことが期待されている。そのためには、教学 I R の重要性
5 や果たすべき役割について学長や教学担当副学長など大学全体のマネジメント層が理解
6 し、学内で教学 I R 活動を行う上で必要な体制、仕組み、情報環境等を整える必要があ
7 る。特に、教学 I R 部門の役割は情報の収集・分析であり、分析の結果得られた情報を
8 踏まえて教育改善のための判断を下すことは、学長をはじめとするマネジメント層の役
9 割であることや、教学 I R 部門が学内の様々な学部・部署から円滑にデータを収集し、
10 適確な分析を行うためには、学長のリーダーシップの下で教学 I R 部門に必要な権限を
11 付与するなどの環境整備が必要である。
- 12 ● 教学 I R に関わる専門スタッフが不足していることにより、その機能が十分果たせて
13 いない大学も存在する。外部の機関の活用や大学間連携を通じて、教学 I R のみならず
14 専門スタッフの育成を活性化するとともに、教学 I R に関わる業務を共同処理すること
15 が期待される。
- 16 ● 教学 I R に必要となる学内の各種データは、教学 I R の目的に照らして体系的かつ効
17 率的に収集・分析される必要がある。データを円滑かつ継続的に収集・保存・管理し、
18 様々な目的に応じて情報として活用する上では、部局を超えてデータを円滑に収集し大
19 学として継続的に使用することを可能とする規定や、データの適切な取扱いに関する定め
20 などの学内規定等の整備と、これらに基づき教学 I R を実施してゆく運用の確立が必要
21 である。その際、教学 I R の活用促進との関係では支障となりうる要素として、近年の
22 個人情報保護制度等の更なる整備を背景とし、大学の各部門が収集するデータの取扱い
23 に関する取決めの不在等（例えば教学 I R を見据えた個人情報の利用に係る同意を得るた
24 めの規定が存在しないため、教務部門は学生の成績等の様々なデータを有しているもの
25 の、個人情報を含むことから教学 I R 部門が当該データを利用できないケースなど）が
26 指摘されていることを踏まえる必要がある。

27 2. 学位プログラムレベル

- 28 ● 教学 I R は、「卒業認定・学位授与の方針」に即した学修者本位の教育が提供されて
29 いるか、そのために改善すべき点は何か、あるいは「卒業認定・学位授与の方針」その
30 ものを改善すべき点は無いか、といった観点から学位プログラム全体を改善する契機と
31 して不断に実施される必要がある。そのため、全学的に必要な情報とともに、学位
32 プログラム単位に必要な情報を整理し、データの収集等にあたっては重複等が無いよう
33 にする必要がある。

- 1 ● 教学 I R は、学修成果の把握・可視化と密接に関わるものであり、多くの場合は学修
2 成果の把握・可視化に関する取組に教学 I R 部門が連携・協力することから、学長や教
3 学担当副学長等のマネジメント層に加え、学部長等が学位プログラムレベルでの教育改
4 善という最終的な目標を達成するため、重点的に把握・可視化すべき学修成果は何か、
5 どのような分析を加えて欲しいのか、といった要望を教学 I R 部門に対し適確に伝え、
6 学内で連携を図り取組を組織的に進める必要がある。

7 3. 授業科目レベル

- 8 ● 個々の授業科目との関係では、教学 I R は当該科目が「卒業認定・学位授与の方針」
9 との関係で期待される役割を果たしているか、といったマクロな観点からの科目の検
10 証・改善や、科目単体として学生の参加意欲や興味・関心を高めるためにはどうすれば
11 よいか、といったミクロな観点からの科目の検証・改善にも用いることが可能であり、
12 適切な目標設定の下に行われることが必要である。
- 13 ● 特に、多くの大学で従来より実施している授業評価アンケート等を活用し、授業への
14 満足度や学生の学びの状況を明らかにし、教育改善等の基礎資料として定着させること
15 で、教学 I R の必要性に対する認識の醸成につながることを期待される。