

## 教学マネジメント指針（案）（総論）

はじめに

### （学修者本位の教育の実現）

「2040年に向けた高等教育のグランドデザイン」（平成30年11月26日中央教育審議会答申）においては、高等教育改革の実現すべき方向性の第一として、

- ・高等教育機関がその多様なミッションに基づき、学修者が「何を学び、身に付けることができるのか」を明確にし、学修の成果を学修者が実感できる教育を行っていること
- ・このための多様で柔軟な教育研究体制が各高等教育機関に準備され、このような教育が行われていることを確認できる質の保証の在り方へ転換されていくこと

を掲げ、「学修者本位の教育の実現」を謳っている。

具体的に同答申は、2040年に求められる人材像を、基礎的で普遍的な知識・理解と汎用的な技能を持ち、その知識や技能を活用でき、ジレンマを克服することも含めたコミュニケーション能力を持ち、自律的に責任ある行動をとれる人材と定義した上で、そうした人材を育成するために、高等教育には

- ・「何を教えたか」から、「何を学び、身に付けることができたのか」への転換
- ・「何を学び、身に付けることができたのか」という点に着目し、教育課程の編成においては、学位を与える課程全体としてのカリキュラム全体の構成や、学修者の知的習熟過程等を考慮し、単に個々の教員が教えたい内容ではなく、学修者自らが学んで身に付けたことを社会に対し説明し納得が得られる体系的な内容となるよう構成すること

など、「個々人の可能性を最大限に伸長する教育」への転換を求めている。

学修者本位の教育の実現とは、高等教育を、各高等教育機関の既存のシステムを前提とした「供給者目線」から、学位を与える課程（学位プログラム）が、学生が必要な能力を身につける観点から最適化されているかという「学修者目線」で捉え直すという根本的かつ包括的な変化を各高等教育機関に求めているものであるといえる。

### （教育の質保証の課題）

一方で、同答申では、我が国の大学については、かつての少数エリートが通っていた時代の大学と比較して教育の質の変化を懸念する声が出てくるなど、高等教育の大衆化に伴う変容を前提としたとしても、教育の質を保証するための取組は不十分な状況があるという認識を示している。

これまでも「我が国の高等教育の将来像」（平成17年1月28日中央教育審議会答申）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、各高等教育機関における自主的な教育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教育改善の取組が進められてきたが、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。また、実際の学生の学修時間その他の学修行動についても、全体として改善されていると評価することは困難な状況にある。

予測不可能な時代にあって、学生たちは卒業後も含めて常に学び続けていかなければならない。学生自身が、自ら目標を明確に意識しつつ主体的に学修に取り組むこと、その成果を自ら適切に評価し、さらに必要な学びに踏み出していく自律的な学修者となることが期待されるが、大学が密度の濃い主体的な学修を促す機会の提供を通じて、そのような自律的な学修者を育成できているかについても、いまだ大きな課題が残されているといえるだろう。

### （教学マネジメントとは）

教学マネジメントは「大学がその教育目的を達成するために行う管理運営」と定義することができる。教学マネジメントは、大学の内部質保証の確立にも密接に関わる重要な営みである。大学教育の質の保証については、大学設置基準等の法令、大学設置基準等に基づく設置認可審査、認証評価制度など国が責任を有する質保証に関する仕組みが存在し、これらと一体不可分の側面はあるものの、高等教育機関の最も重要なミッションである教育に関して、第一義的には大学自らが率先して質保証に取り組むことが重要である。そのため、自らの責任で自大学の諸活動について点検・評価を行い、その結果をもとに改革・改善に努め、これによって、その質を自ら保証する<sup>1</sup>という各大学における内部質保証体制の確立が必要である。

同答申においては、教学マネジメントの確立に当たって、各大学が、学長のリーダーシップの下で、

- ・卒業認定・学位授与の方針、教育課程編成・実施の方針、入学者受入れの方針（以下「三つの方針」という。）に基づく体系的で組織的な大学教育を展開し、その成果を学位を与える課程（学位プログラム）共通の考え方や尺度に則って点検・評価を行うことで、不断の改善に取り組むこと
- ・学生の学修成果に関する情報や大学全体の教育成果に関する情報を的確に把握・測定

---

1 「高等教育に関する質保証関係用語集」（第4版）（独立行政法人大学改革支援・学位授与機構 2016年）

し、教育活動の見直し等に適切に活用することが必要であるとされ、適切なP D C Aサイクルを確立することが求められている。

また、各大学が在学生や学費負担者、入学希望者など直接の関係者やその候補者のみならず、国際社会や地域社会、産業界等からなる大学の外部からの声や期待も意識し、積極的に説明責任を果たしていくという観点から、大学全体の教育成果や教学に係る取組状況等の大学教育の質に関する情報を公表していくことが重要とされている。外部から適切な評価を受けながら、教育水準の向上を図っていくという観点も含め、教学マネジメントを確立する上で情報公表は重要な取組の一つである。

マネジメントという用語は、多義的な意味を有するものであるが、「目標の達成に向けて、組織の限りある資源を効率的に活用する」という側面については一定の共通理解が存在するものと考えられる。大学も一定の目標を掲げて活動を行う組織である以上、適切なマネジメントを行うことが必要であることはいうまでもない。その上で、大学は教職員、校地や施設設備等を資源として用いて教育活動を行うことになるが、これらの資源は無尽蔵に存在するわけではない。教員は教育以外に、研究や社会貢献に関する活動、様々な学内事務等にも携わっている。また、学修者本位の教育を実現するという観点からは、教育を受ける学生の持てる資源も有限であるという点に留意する必要がある。特に学生が学修に使える時間は有限であることから、そうした制限の中にあっても学生の意欲を引き出し、密度の濃い主体的な学修を可能とする必要がある。教育活動に用いることができる学内及び学生の資源は有限であるという視点や、学修者本位の教育の実現のために大学における時間の構造も「供給者目線」から「学修者目線」へと転換していくという視点は、教学マネジメントの確立に当たって特に重視される必要がある。

### **(教学マネジメント指針とは)**

過去の中央教育審議会の答申等においても、教学マネジメントの確立の必要性や、その内容、教育改善に関連する手法等については、様々な形で触れられていたところであるが、これらは各答申等に分散し、かつ部分的に記載されていた側面もあり、教学マネジメントという観点から一元的に記載されたものとは必ずしもなっていなかった。

このため、教学マネジメントの確立という大きな観点からどのような意味を有するものであるかについて、十分理解されることのないまま、個々の取組が、それぞれ関連付けられることなく、形式的・受動的に実行されている大学も存在するという厳しい指摘もなされている。各大学において、教育改善のための取組が、教学マネジメントの確立という一元的な考え方の下、いわばシステムとして統合的に運用されているとは必ずしもいえないことは大きな課題であるといえる。特に大学間の活動に大きな相違があり、積極的に取り組んでいる大学と消極的な大学との差がみられる。また、多くの大学では学内でも個々の教職員まで教学マネジメントが浸透しているとは言い難い。

このような認識の下、大学分科会に設けられた教学マネジメント特別委員会（以下「特

別委員会」という。)においては、学修者本位の教育や教学マネジメント全体の在り方等の根本的なテーマに加えて、過去の答申等で示されている教育改善に関する手法等を中心に、教学マネジメントの確立という大きな観点からどのような効果を有するかという点や、その導入・実施に当たって留意すべき点などについて議論を行い、必要な事項の整理を行った。

本教学マネジメント指針は、特別委員会における議論を基に、三つの方針（特に「卒業認定・学位授与の方針」及び「教育課程編成・実施の方針」）に基づき、学修者本位の教育の実現を図るための教育改善に取り組みつつ、社会に対する説明責任を果たしてゆく大学運営（教学マネジメントがシステムとして確立した大学運営）の具体的な在り方を示すことにより、教学マネジメントの確立に向けた各大学の真剣な検討と取組を促す契機とすることを目的として作成された。

前述のとおり、教学マネジメントは、各大学が自らの責任において、各大学が本来持っている組織としての力を十分発揮しつつ、各大学の事情に合致した形で構築すべきものである。他の大学の取組の模倣や本指針を咀嚼することなく実施しようとすることは大学としてふさわしい主体性を発揮したものとは言えない。各大学が本指針を踏まえつつも、創意工夫を行いながら、教学マネジメントの確立に向けた取組を進めることが重要である。それ故に、この指針は大きな方向性を指し示すものであり、そのまま従う「マニュアル」ではあることを意図していない。

本指針は、これまで教育改善に真剣に取り組み、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、教育改善の取組が、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、十分な成果に結びついていない大学に、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取組の水準や、各大学の取組に当たっての留意点などについて、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を中心に、わかりやすい形で示し、その取組の促進に主眼を置くことを意図しているものである。

### **(教学マネジメント指針の対象とする範囲)**

本指針は、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されている。ただし、大学院の修士課程・博士課程、専門職大学院、専門職大学及び専門職短期大学、大学・短期大学における専門職学部・専門職学科及び高等専門学校においても、学修者本位の教育の実現に向けた教学マネジメントの確立が求められるという点において異なるところはない。これらの課程又は学校においては、その独自性を如何なく発揮しつつ、本指針も参考に教学マネジメントの確立に取り組むことが期待される。

また、本指針は、いわゆる正課の教育を念頭に作成されている。学位は、学生が、大学の開設する授業科目を履修（いわゆる正課の教育を履修）し、単位を修得することで授与されるものである。この観点から、大学設置基準等において、授業科目の開設や教育課程

の編成等については規定されているところであり、各大学においてその基本的な在り方は共通していると考えられるところである。

一方で、いわゆる正課の教育以外の活動、すなわち大学ないしその周辺で行われる正課外教育活動は、大学設置基準等によって規律されている部分は少なく、多くが各大学の自主性に委ねられているものであることから、具体的な活動の内容、大学の関与の在り方や責任関係にあっても大学間で実態が大きく異なるという現状にある。本指針は、多様な大学等に共通する内容を中心に内容を構成することとしていることから、このような背景を踏まえ、正課外教育活動については主たる対象としていない。

ただし、正課外教育活動の中でも、例えば大学が実施する海外派遣プログラムなど、大学が主体的に関与し、責任を有するようなものは、教職員と学生との人間的なふれあいを可能とする機会や学生間の切磋琢磨できる環境の提供等を通じて、倫理性、忍耐力、意思伝達力、折衝力、決断力、適応力、行動力、協調性など、学生の基本的な能力を培うものであり、学生の成長にとっては正課の教育活動に匹敵する重要性を有するものであると考えられる。

こうした大学が主体的に関与し、責任を有するような正課外教育活動については、本指針に盛り込まれた方向性を踏まえ、各大学において正課の教育活動に準じて取り扱うことも考えられるところである。さらに、学修者本位の教育を実現するという観点からは、正課教育を補完するものとして考えられがちであった正課外教育の意義を積極的に捉え直し、各大学がそれぞれの理念や教育目標を踏まえ、適切にその支援等に取り組んでいくことが期待される。

### **(教学マネジメント指針の想定される利用者)**

学長・副学長や、学部長など個々の学位プログラムの構築・運営に責任を負う者（以下「学部長等」という。）は、教学マネジメントの確立に主たる責任を負う管理者として、本指針を参照することが最も強く望まれる者である。また、教学マネジメントの確立に当たっては、現場で実際に教育やその支援に携わる一人一人の教員、職員が教学マネジメントの重要性やその考え方を理解することも重要であることから、本指針は、教職員も利用できるよう留意して作成されている。

さらに、広く大学に関わる関係者に対しても理解され、受け止められるものとなるよう作成されている。ここでいう関係者には、学生や学費負担者、大学に入学を希望する者は当然のこととして、国際社会や地域社会、産業界など教育を行う上で関係が密接化している存在、さらに、大学に対して期待を持つ社会一般を含むものである。

大学は、社会一般から有形無形の支援を得つつ、教育という公共的使命を担う存在である。大学がその活動について社会の理解を得ることがその活動を継続していく上での条件であるといっても過言ではない。一方で、必ずしも大学教育について専門的な知識を有していない社会一般が、大学の教育活動の水準を判断することは容易ではない。大学もまた

活動内容とりわけ教育内容について、積極的に情報発信をし、理解を得る活動に取り組んでいたとは言い難い。

本指針は、学修者本位の教育の実現を図るための教育改善に取り組みつつ、社会に対する説明責任を果たしてゆく大学運営の具体的な姿を示すものである。広く社会一般が、本指針の指し示す方向性と各大学の実際取組とを対照することを通じて、本指針は、大学全体の活動に対する理解を深めるとともに、個別の大学の取組の努力を適切に評価するための拠り所の一つとなりうるものと考えている。

大学の直接の関係者を超えて、広く社会一般から各大学における積極的な教育改善の努力が評価され、大学教育が信頼されることにより、大学に対する支援の拡大が図られるという「信頼と支援の好循環」の形成につながることを期待される。

### (教学マネジメント指針の構造)

本指針は、各種の大学の教育改善の取組が、教学マネジメントという考えの下、システムとして確立した大学運営の具体的な在り方を示すことを目指している。

前述のとおり、教学マネジメントを確立する上では、各大学が、三つの方針に基づき自律的に体系的かつ組織的な大学教育を展開し、その成果の適切な点検・評価を行い、その上で教育改善に取り組むことが必要である。こうしたプロセスの全体像を意識した上で、個々の取組は適切に位置づけられる必要があることを踏まえ、本指針の構成は以下のとおりとしている。

I 「三つの方針」を通じた学修目標の具体化	教育の質保証に向けた個々の取組の基点となる各学位プログラムの「卒業認定・学位授与の方針」は、学生の学修目標として、また、卒業生の能力を保証するものとして機能すべく、明確かつ具体的に定められることが必要である。
II 授業科目・教育課程の編成	Iの学修目標の具体化に当たっては、密度の濃い主体的な学修を可能とする前提として、科目の精選・統合や学生が同時に履修する科目数の絞り込みが行われた上で、「卒業認定・学位授与の方針」の下にある学位プログラムを明確な到達目標を有する個々の授業科目が支える構造となり、「卒業認定・学位授与の方針」を実現する観点から体系的な教育課程として組織的に編成される必要がある。
III 学修成果の把握・可視化	大学の教育活動を学修目標に則して適切に評価するためには、その限界には留意しつつも、学生の学修成果や大学全体の教育成果に関する情報を的確に把握・可視化する必要がある。学生が「卒業認定・学位授与の方針」に定める能力を身に付けられていることを実感・説明できるように、

	また、大学が教育課程の改善に活用できるよう、複数の情報を組み合わせた多面的な学修成果・教育成果の把握と可視化が必要である。大学教育の質保証の根幹として、また、学修成果・教育成果の可視化を適切に行う上での前提として、成績評価の信頼性を確保する必要がある。
IV 教学マネジメントを支える基盤	I～IIIの取組を実現する上では、FD・SDを通じた教職員の能力の向上や教育改善活動、教学に関わるインスティテューショナル・リサーチ（以下「教学IR」という。）の進展が必要不可欠である。
V 情報公表	各大学が外部に対し積極的に説明責任を果たしていくことにより、在学生や学費負担者、入学希望者など直接の関係者やその候補者に加え、社会からの信頼と支援を得るという好循環を形成するという観点から、さらに、社会からの評価を通じた大学教育の質の向上を進めるためにも、大学全体の教育成果や教学に係る取組状況等の大学教育の質に関する情報を、様々な角度から示せるよう公表していくことが重要である。

また、こうした教学マネジメントに係る個々の取組が、大学全体、学位プログラム、個々の授業科目のそれぞれのレベルで有効に機能する必要がある。かつ、それぞれのレベル相互の関係性が十分に理解され、必要な指示や報告、改善すべき事項に関する情報などが円滑にやりとりされることを通じて、全体として整合性が確保される必要がある。

なお、上記のI～IVの取組といわゆるPDCAサイクルとの関係性については、主としてIはP（Plan）、IIはP及びD（Do）、IIIはA（Action）につながるC（Check）、IVはAに、それぞれ密接に関係するものと考えることができる。このように捉えた場合、教学マネジメントに係るPDCAサイクルは、課題が存在しないようにすることを目的とする一回限りの営みではなく、むしろ積極的に課題を明らかにして次のサイクルへの改善に結びつける営みとして理解することにこそ意味がある。

こうした観点から、上記のI～Vの項目のそれぞれにおいて、必要に応じて、求められる取組等を「大学全体レベル」「学位プログラムレベル」「授業科目レベル」に分類して記載している。一義的には、「大学全体レベル」については学長・副学長等が、「学位プログラムレベル」については学部長等が、「授業科目レベル」については個々の教員が、関連する教職員の組織的な支援を得つつ、関連する取組を行う主体として想定される。

#### **(学長のリーダーシップと学長補佐体制の確立等)**

本指針は、多様な大学に共通する内容を中心に内容を構成することとしていることから、

大学の設置主体等によって大きな差のある大学ガバナンスの在り方には直接言及しないこととするが、具体的に教学マネジメントの確立に向けた取組を進めていく上で最低限意識する必要があるものに限って言及することとする。

教学マネジメントの確立に向けて、学長の果たす役割は決定的に重要である。学修者本位の教育の実現のため、各大学の既存のシステムを学修者目線で捉え直し、改めていくという包括的な改革に取り組むためには、学長が強力なリーダーシップを発揮し、全学的な視点の下で教員一人一人の意欲と能力を最大限引き出していく必要がある。

特に学長は、全学的な教学マネジメントを確立していく中で、全学的な方向性に基づき、

- ・学部等の学内組織の縦割りを超えて、学部等横断的な共通基盤を作ること
- ・「大学全体レベル」「学位プログラムレベル」「授業科目レベル」のPDCAサイクル間の整合性を確保し、各レベル間で必要な指示や報告、情報が円滑にやりとりされる環境を構築すること

に十分意を用いなければならない。また、学長は、様々な取組を行う学内組織を構築・運営するに当たっては、

- ・各組織の責任者を明確にすること
- ・当該組織に関する指揮命令系統が明らかになっていること（どの組織から指示を受け、どの組織に対して指示ができるのか）、特定のテーマについてリーダーシップをとる組織を明らかにしていること【縦の関係】
- ・各組織の所掌、権限と責任が明確にされており、かつ、例えば、教学IRと情報公表など、関連するテーマについては、それぞれを担当する組織間で必要な情報共有が図られるようにしていること【横の関係】

といった要件を、規則等の制定を通じて担保しなければならない。

一方で、学長が一人で改革を進めるということは現実的ではなく、学長を補佐するための各大学の実情に応じた体制を整備することも重要である。

「大学のガバナンス改革の推進について」（審議まとめ）（平成26年2月12日中央教育審議会大学分科会）においては、学長補佐体制の強化として、

- ・副学長、学長補佐、学長室スタッフなどの形で各部局の事情に通じた教職員を執行部に加える等学長の意思決定をサポートする体制の強化を図ること、
- ・大学の判断により、縦割りの分掌業務ではなく、米国のプロボストのように、大学全体の予算、人事、組織改編の調整権を持ち、学長を統括的に補佐する副学長（総括副学長）等の設置も有効であると考えられること

がうたわれている。さらに、同審議まとめにおいては、高度専門職の安定的な採用・育成、事務職員の高度化による教職協働の実現、全学的な会議体の活用、IRの充実などが具体的な内容として掲げられている。各大学においては、同審議まとめに掲げられた内容も参考に、学長補佐体制の強化を図っていくことが期待される。

なお、学部長等についても、上記の学長に準じた補佐体制の確立等が求められる。