

# 教学マネジメントの確立と職員の役割

桜美林大学教授

日本福祉大学学園参与 篠田道夫

## 1、教学マネジメントの確立に向けて

グランドデザイン答申は何を提起したか。

内部質保証システムはどう形成されたか。

教学マネジメントの指針が提起したもの。

教学改革をいかに進めるか。

## 2、教育改革に果たす職員の役割

中教審で職員の役割拡大が議論に。

職員の資質向上、SD の義務化。

事務組織の位置づけを高め、職員参加を進める。

大学教育は、職員参画によって成り立つ。

教育の質向上に、職員は、如何に関わっていくか。

- ・ 正課外、就職指導を含む学生育成、学生成長のシステムに職員は不可欠。
- ・ IR、学修成果、授業評価のデータ収集・分析・改善課題提起は職員も担う。
- ・ 大学全体、学位プログラム、授業レベルの 3 つの複合的な PDCA サイクルを回す。
- ・ FD・SD の一体化、教学運営への職員参画、教職協働での教育作り、力量の向上。

# 1、教学マネジメントの確立に向けて

## グランドデザイン答申は何を提起したか

教育の充実、改善は、一貫した大学改革の中心テーマである。中央教育審議会（以下中教審）は、2018年11月、答申「2040年に向けた高等教育のグランドデザイン」を発表した。2040年とは、昨年(2018年)に生まれた子供たちが大学を卒業する年ということで、向こう20年の大学改革の方向に大きな影響を持つ方針である。まずは、この答申から高等教育政策が何を目指しているか、新たに何を提起しているかを見ていきたい。

### ●答申の柱は学修者本位の教育

答申の冒頭に明記されているように2040年に向け高等教育が目指すものは「学修者本位の教育への転換」である。数ある大学政策課題の中で、日本の今後20年余の教育発展の基本政策の中軸に学生の育成、成長のための改革、支援を位置づけた意義は大きい。それは個々の大学にとっても同じである。重点に多少の違いはあっても、今後ますます厳しい環境の中で大学発展を実現するには、教育の質向上、進路支援の充実、学生満足度向上は避けて通れない中核事業であり、これが大学評価の源である。

この答申にはすでに新聞紙上でも報道されているように、様々なテーマが盛り込まれている。話題になった国公私の子組みを超えた大学の連携、再編・統合の円滑化施策、私大の学部単位での事業譲渡、地域連携プラットフォームづくり、リカレント教育、留学生獲得や国際化。これらは主に「2018年問題」と言われてきた急激な18歳人口減を意識した政策である。そしてもう一つの柱が答申本文「Ⅲ、教育の質保証と情報公表—『学び』の質保証の再構築」に記述されている大学の質向上政策である。

答申には素案段階からいろいろな意見がある。例えば私大連盟の見解。『日経新聞』（2018年10月15日付）では法政大学総長が大学の類型化、私大の画一化に懸念を表明している。『教育学術新聞』『アルカディアの風』でも繰り返し「機能別分化は私学になじまない」、国公私格差の是正を訴えている。さらに、例えば『朝日新聞』『2040年の大学 変わる姿』（2018年6月27日付）では、答申には高等教育の新たな姿が提示されていない、内閣府やその諮問機関の方針の引き写し、従来路線の延長、予算措置が明記されていない、などの意見が載っている。こうした論点があることは間違いない。筆者自身も中教審の教育・制度改革WG委員として答申審議に加わり、特に私大の自律的改革推進の立場から意見を述べてきた。

しかし、冒頭に述べた「学修者本位の教育」には最後は**国と大学が共通の目標として向き合わなければならない**。特に現場の大学は、答申に基づく今後の法制度の改訂を踏まえながら自らの教育目標を達成するための自立的改革を進めなければならない、これを如何に推進することができるかが中心課題となってくる。これなしに大学評価の向上、志願者確保の道はない。そして、この中核事業を成り立たせる要こそが内部質保証システムである。

## ●答申本文に何が書かれているか

では答申本文はどう書かれているのか。まず国際的な大学進学者の急増の中で質向上は世界共通の現象だとした上で、日本の大学は海外に比べて特に学習時間が極めて短い。また質の保証に関しては、取り組んでいるところとそうでないところが二極化しており、社会の信頼を得ているとは言い難い。いくら大学自身が優れたカリキュラムだと言っても、その結果、本当に学生が成長しているか、人材養成目標(DP)に到達しているか、この検証と評価、そして公表が求められている。そのための内部質保証の確立が強く求められており、この推進のため学長のリーダーシップに基づく教学マネジメントの確立、組織的で体系だった教育が必要である。そのためには教育成果の把握、測定、**学習成果の可視化、それを活用した教育の見直し**、改善、さらに、情報公開を通じての**教育の質保証**が不可欠であるとする。これに「真摯に取り組まない大学は、社会から厳しい評価を受け」「撤退する事態もあり得ることを覚悟しなければならない」と、かつてない強い調子で警鐘を鳴らしている。我が国の教育の質保証は、設置認可とその後の認証評価の組み合わせで成り立っている。これらの一層の充実、制度強化と合わせて、各大学が教学改善・改革を推進するための指針（「教学マネジメントの指針」）を一括して示し、それに沿って改革を推進することを求めている。

## ●制度・教育改革WGでの議論

私が所属していた制度・教育改革WGでの議論の一端を紹介すると以下のとおりである。まずは、教育改革、授業改善、教育力の向上など学修の質保証の実効性の確保について。シラバスは授業レベルでの教学マネジメントの出発点であり、シラバスの厳格な運用が必要である。しかし、例えば準備学習に必要な時間の目安を示している大学は23%(2015年、以下同じ)、ディプロマ・ポリシー(以下DP)と関連付けて作成されているのは32%という現状であり、シラバス記載内容に関する規程を整備、指針を示すことの検討が必要とする。GPAも進級判定への活用は9%にとどまっており、進級判定、卒業判定への活用促進が求められる。FDへの参加率も全員参加は13%の現状で、教員の教育力向上や全教員に授業内容・方法の改善に取り組ませるため、参加状況の公表などを検討すべきである。このように、大学・学部レベルの教育改善の一般論から個々の授業改革へ、FDも企画の有無から個々人の教育力の向上へ、この一人一人、一つ一つの授業にシフトしてきている。

続いて情報公開と学習成果の可視化について。法律で義務付けがされた3つのポリシー(以下3P)を策定するだけでなく実行しなくてはならない。教育の質向上に向けたPDCAサイクルを前進させるためには、学習成果を的確に把握・測定(可視化)し、活用・公表する必要がある。3P自体はすでに公表されているが、それによって実際にどのような知識・能力を習得したか、成果の確認は出来ていない。3Pに基づく教育により学生が修得した知識や能力の状況を、説明責任の観点から測定し公表する必要がある。もちろん学習成果の内容や把握の仕方は、各大学が自ら開発・策定するが、学習成果の可視化(公表)については、国は一定の指針を示すことが必要である。

大学の教育で本当に学生は成長しているのか、根拠を示し公表せよ。また問題があればき

ちんと改善しているか、事例・事実で証明せよ、というところまで来ている。総論から各論へ、制度やシステムの有無の一般論から、**具体的な実行の詰め、成果とその公表**を求める段階に移行してきているといえる。

## 内部質保証システムはどう形成されたか

ではこうした学修者本位の教育、学習成果の可視化、内部質保証は、今回の答申で急に出てきたものかと言えば否である。すでに 15 年ほど前の答申『我が国の高等教育の将来像』（2005 年）や「学士力答申」（2008 年）の頃から、3つのポリシー（以下 3P）の策定、学習成果（アウトカム評価）、IR、FD、教育支援力を高める SD などが強調されてきた。

「質転換答申」（2012 年）では、3P の策定-教育課程体系化-教育方法の工夫-教育力向上-学習成果の把握-教育改善、これら全体を動かす全学的な教学マネジメントが強調されることとなる。このサイクルを構築するのが内部質保証という提起だ。

そして 2017 年より 3P の策定が法令で義務化された。中教審の大学教育部会では 3P の「策定及び運用に関するガイドライン」を発表した。その運用における留意点の中で 3P の策定単位（学部・学科・学位プログラム）ごとの PDCA のほかに、教員個人、授業単位でもシラバスを起点とする PDCA による授業改善を進めるとともに、大学全体でも計画に基づく改善施策を実行し、機関レベル、プログラムレベル、授業レベルの 3 層構造で PDCA を回すことを提起した。これが今回のグランドデザインでも内部質保証システムの骨格として受け継がれている。これらを、少し具体的に見てみよう。

### ●「学士力答申」の意義—教学経営

2008 年「学士課程教育の構築に向けて」の答申（以下「学士力答申」）では、学士課程教育における 3P の明確化をさらに進め、個々ばらばらの授業から組織的な教育を展開する、その成果を共通の尺度（アセスメント・ポリシー）に沿って評価し、改善・進化につなげるという改革サイクルが回る構造（内部質保証システム）の枠組みが提起された。

そもそも「学士力」自体が、単なる専門知識の習得ではなく、求められる学生の基礎的能力の育成を図るものである。3P も入口から出口に至る一貫した育成を目指す。学習成果やアウトカム評価は、いかなる教育を提供したかではなく、その結果、本当に力が付いたのか、学生の側に視点を置いて教育改善を進めるという点で意義がある。これが「学生本位の教育」への転換の要でもある。また、システムの有無だけでなくその担い手、教員や職員の力量向上、FD や SD を重視している点も重要だ。**教育の質向上を図るための全体構造が総合的に示されている**と言える。

ただ、マネジメントから見ると不十分な点もある。そもそも「学士力」という提起自体が、学部レベルに分断された取り組みでは実現できない。学部横断、全学一体の取り組みや共通教育の改革が必要で、そのためには学長のイニシアティブによる全学教育改革推進システム、学部を跨る権限と実行責任を持った体制の構築が不可欠である。

3Pも、これらが有機的に連携し、一人の学生を人材養成目標に沿って成長するよう機能させなければ意味がない。入口から出口まで、それぞれに委員会等を設置しても、縦割りで連携がなければ育成には結実しない。また、いくらIR組織を作り、データを集め、分析しても、これが確実に改善に結び付くシステムが機能しなければ意味がない。

教育の現場を支える職員が果たす役割、SDに着目しているのは画期的なことだ。しかし、職員の教育への関与がタブーでは力は発揮できない。職員が教学運営に参画できる組織改革が求められる。つまり、従来型の教学運営システムをそのままにしては、この実現は難しい。マネジメントに手を入れなければいけないということだ。答申には「教学経営」という言葉が何回も登場するが、この内容の展開は不十分であった。

### ● 「質転換答申」の提起—教学マネジメント

その点に着目したのが、2012年、筆者も委員として参加した中教審答申「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて」（以下質転換答申）である。ここでは、教育改革を推し進める教学マネジメントの在り方が提起されている。

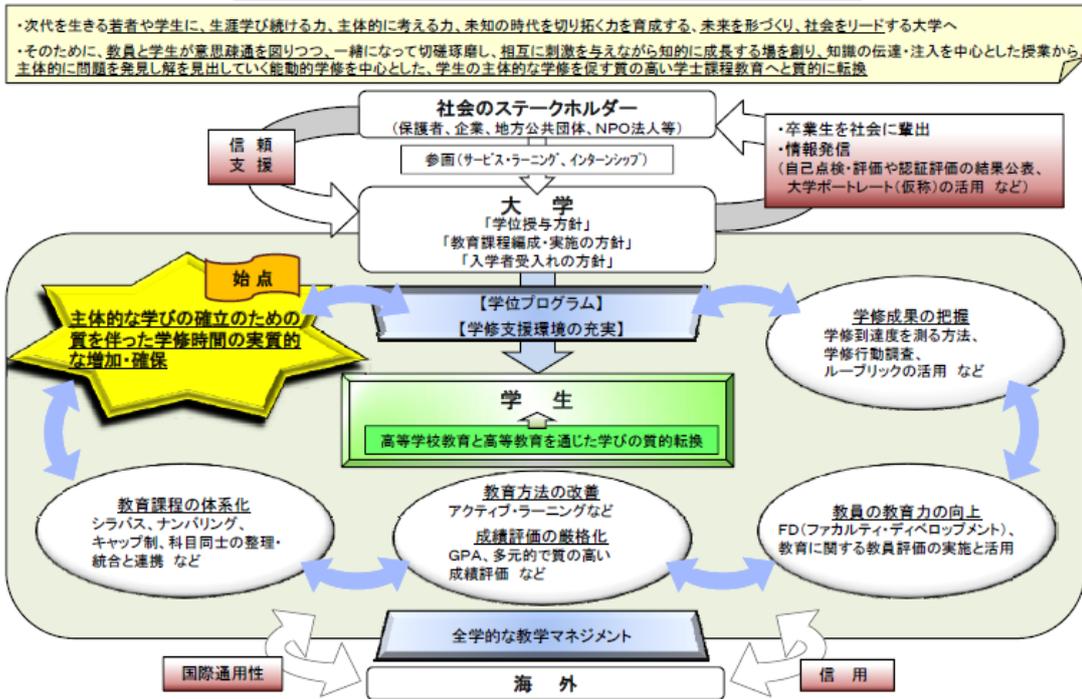
教育の質向上、その指標としての学習時間の増加を実現するためには(1)教育課程(カリキュラム)の体系化(ナンバリングなど)、(2)教員間の連携による組織的な教育の実施、(3)教育方法の改善や授業計画(シラバス)の充実、(4)初年次教育の充実や成績評価の厳格化(5)学習成果の把握と改善(ルーブリックなど)(6)教員の教育力の向上(FD)の総合的な施策が求められ、そして、これら全体がうまく循環し機能するための(7)全学的な教学マネジメントの確立が不可欠だとした。(図参照)

すなわち、3Pや教学改革方針の明確な拘束力のある意思決定(P)、その執行のための全学改革推進組織の役割や権限の確立、学部との関係の再構築(D)、学習到達度・実態を分析評価し(C)、改善につなげる現場との接合や実行的な改善組織の機能化(A)。この教学PDCAサイクルの構築である。

特に答申で強調したのは、学長を中心とした改革チームの編成、アセスメントポリシーに則った学修成果の評価、この評価にあたっては学修時間の把握などの学修行動調査やアセスメント・テスト(学修到達度調査)、ルーブリック、学修ポートフォリオなどを活用、その結果を踏まえて教育の改善を進めるということである。

一連の**教育改革の環は、教育を「教員の属人的な取組から大学が組織的に提供する体系だったものに進化させ」**ることで、そのためには改革の「全学的な合意形成」「学長や教学担当副学長のリーダーシップ」「実効性ある全学的なガバナンスの確立」が必要である。今、教育を本気で改革しようと思えばマネジメント改革は避けて通れないというメッセージは極めて重要である。「学士力答申」から一歩進んだ、教学マネジメント(内部質保証システム)の全体構造について本格的な提起を含んだ答申といえる。

## 学士課程教育の質的転換への好循環の確立



中央教育審議会「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて」2012年より

### 教学 PDCA の三層構造、認証評価・補助金連動

こうした流れの中で学校教育法施行規則が改訂され、2017年より3Pの策定と公表が義務付けられることとなった。2015年にスタートした第8期中教審・大学教育部会では、この策定と運用の在り方が議論され、『3つのポリシーの策定及び運用に関するガイドライン』としてまとめられた。筆者も委員として審議に加わった。その後、これが質向上の事実上の基準となり、認証評価、補助金の交付基準の改定につながっていく。

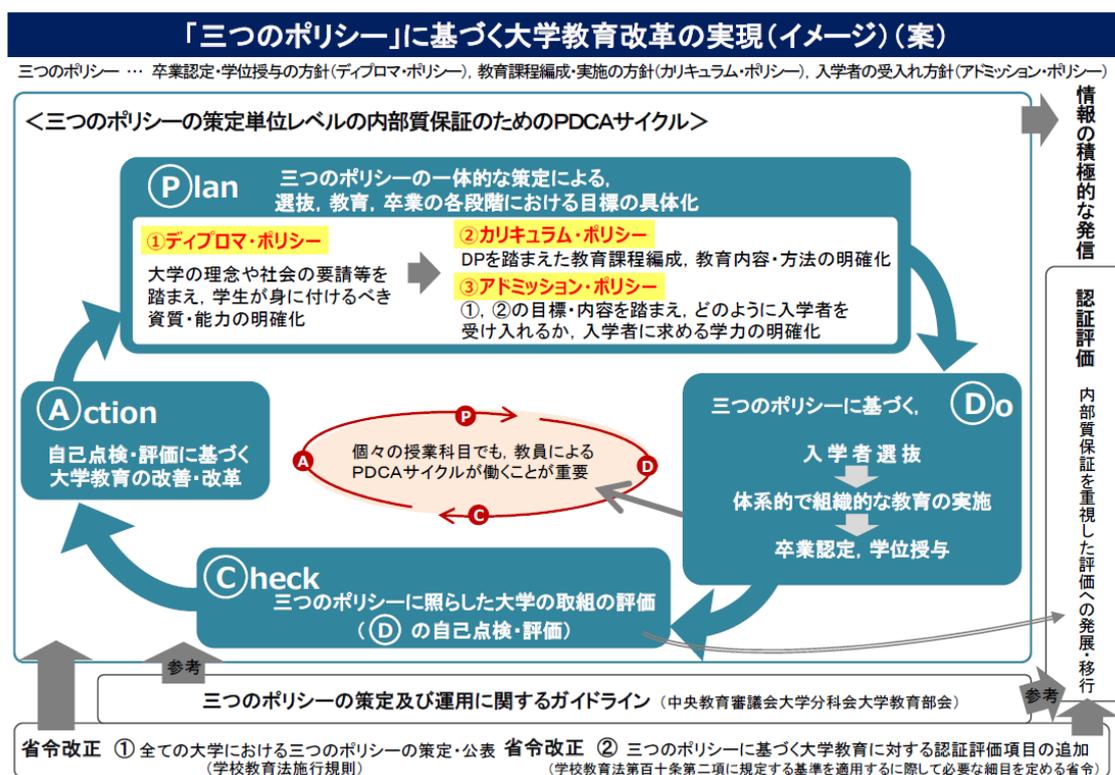
#### ●「3Pガイドライン」—教学PDCA

このガイドラインでは、3Pの策定の意義や方法を詳述した上で、その実現のためには、大学運営の全体レベル、学位プログラムレベル、各教員・授業レベルの3つのレベル、この**3層構造からなる教学PDCAサイクル**を確立し、大学教育に対する内部質保証体制を構築・強化することが重要だと指摘する。

まずは取り組み全体をリードする理事長、学長をトップとした**全学的な規模での改革推進マネジメント**の構築。中長期計画や大学改革方針(P)に基づく教学全般、大学総体の改革、教育・学生支援、施設充実計画等の立案と年次遂行計画の実行・評価・改善(DCA)のサイクルが機能しているかが問われる。次が**3Pの策定単位(学部・学科・学位プログラム)**ごとに入学者選抜・教育実施・卒業の各段階において、目標(P)を明確にし、体系的・組織的に教育を

行い(D)、達成状況を自己評価(C)し、必要な改善・改革(A)を行う。

そしてさらに、**個々の教員**が行う授業科目単位の教育活動についても、3Pに基づきしっかりとしたシラバス・授業計画(P)が作成され、そのチェックシステムが整い、各授業の実施方法がわかりやすく工夫(D)され、学修成果を評価(C)、授業評価を活用した授業改善(A)が実効的に行われる授業科目単位のPDCAサイクルが機能しているかが問われる。この3層構造を如何に統合的に機能させるかが問われており、ここまで徹底しなければ教育の質向上は実効性を持たないということだ。これが内部質保証の一つの完成モデルと言える。



中央教育審議会大学教育部会『3つのポリシーの策定及び運用に関するガイドライン』2016年4月より

### ●認証評価改定による内部質保障

こうした内部質保証重視の取り組みは、学校教育法施行細則の改訂(2018年)により認証評価基準でも重視して取り組むこととされた。主な大学評価機関である大学支援・学位授与機構、大学基準協会、そして日本高等教育評価機構、いずれもが第3クールから質保証を主要評価基準と位置付けている。教育の中身や方法だけでなく、それによって学生が成長したかどうか。その結果を評価し問題があれば改善する取組みが、しかるべき体制を構築し実行されているかどうか。システムの有無だけでなく、実際の結果、成果で確認・評価する方向に進んでいる。

**大学改革支援・学位授与機構**では、基準8に内部質保証システムの評価を置き、学生が身

に付けた学習成果について自己点検・評価し、教育の質保証とその改善・向上が図られ、推進体制が整備・機能しているかを見る。そのための学習成果のデータを収集・蓄積する組織の在り方、責任体制、情報蓄積状況の把握を求める。そして評価結果を質の向上・改善に結びつけるプロセス、PDCAサイクルの実施度合をチェックする。そのために学生からの意見聴取の状況、授業評価、アンケート調査、学習目標達成度調査、学習環境調査、ポートフォリオの分析、就職先からの意見聴取などの実施状況を確認する。この評価結果を改善に結びつける方策や過程、その立案から実施に至るプロセスを検証する。実際に評価結果がフィードバックされ、学生等の意見が改善に結びついたか、事例や確認できる資料によってチェックする厳しい内容となっている。

**大学基準協会**も同様で、特に教育改善に関わって全学機構と学部等の役割分担の明確化、改革推進の実効性の確保、教育責任者が個々の教員に改善の指示を与える等、実質的役割が果たされているか、教育活動の有効性の検証と検証結果を踏まえた改善・向上が継続性を見る。

**高等教育評価機構**でも3Pを起点とする教育の質保証と、中長期的な計画を踏まえた大学全体の質保証の双方を同時に機能させること、内部評価と認証評価を合わせ、改善・改革につなげる実質的な内部質保証の機能化が重要だとする。

これら3つの機関の質保証システムの評価基準を見ていくと、これまでに比べ、内部質保証の実践上のチェックが格段に強化されているのが見て取れる。実際の機能や活動実績をエビデンスや事例も示して証明することを求めており、より厳格な対応が必要となってきている。

### ●補助金基準に見る内部質保障

更に、評価機関以外でも質向上を重視する動きが加速している。例えば補助金制度。数年前に始まった私大改革総合支援事業のタイプ1「教育の質的転換」(その後、名称・内容は変化)では、補助金選定基準の事例として、評価の高い教員への顕彰、評価の低い教員に対し改善計画の提出の義務付け、評価結果の開示、教員の教育面での評価制度の有無や処遇への反映、FD推進組織の有無、全教員が実質的にFDに参加しているかなど、具体的な数字や内容での質保証の体制整備を求めている。

更に一般補助の傾斜配分にも新たな基準の導入が進んでいる。2019年8月に私学振興・共済事業団から通知された「経常費補助金の配分方法について」の「一般補助・教育の質による増減率の強化」では、「『教育の質にかかわる客観的指標』を見直し・・・強化して、メリハリある資金配分を行う」として、①全学的チェック体制では3Pの点検・評価、全学的な教学マネジメント体制の構築、IR機能の整備・情報公開、教員の評価制度の設定、②カリキュラムマネジメントでは履修系統図、またはナンバリングの実施、アセスメントポリシーの整備、GPAの活用、履修登録単位の上限設定、準備学習必要時間のシラバス明記、シラバスの第三者チェックの実施、③学生の学び保障体制では学生の学修時間等の把握、学修成果の把握、授業評価結果の活用となっている。この間の法改訂、認証評価基準の改訂等を先

取りし、さらに踏み込んだ内容となっている。

各大学が自らの教育の充実のために、主体的に決めるべき特定の教育手法の実施の有無で補助金額を増減するのは、答申の趣旨にそぐわないし、問題もある。教育の質向上に努力が見られない大学の補助金は減額するという方向が鮮明となっている。この背景には補助金受給大学の半数近くが5年以上続く定員割れで、補助金がこうした大学の延命策になっているなどの財務省の指摘もある。

## 教学マネジメント指針の成立過程と中心点

答申では、内部質保証の具体策は、1年後の2019年度中に提示する「教学マネジメントの指針」(以下指針)で示すとする。ここで何が提起されるのか、その内容の一端は、すでに答申本文の中での例示や、さかのぼれば3つのポリシーのガイドラインに見ることができる。教学マネジメント特別委員会資料や議論経過も踏まえ(2019年11月段階)、どのような流れで、指針が出来てきたか、その経過をざっと振り返り、また内容を見てみたい。

### ●ガイドラインに見る質向上の具体策

3Pガイドラインでは、あくまで例示としながら、質向上の具体例を示している。シラバスには授業科目の目標、内容、教育方法、評価方法等を記載し、科目間の関係や分担、評価基準や評価方法の共有、単位制の実質化の観点からの事前・事後の学修課題の充実や時間等の記載、その組織的チェックシステム構築が必要だとしている。また、カリキュラムポリシーを体系化し、可視化するためのカリキュラム・マップや履修系統図、ナンバリングの活用。少人数のグループワーク、集団討論(PBL)、反転授業、インターンシップ、フィールドワーク、ボランティアなど体験型授業の実施、ラーニングコモンズなど能動的学修を促進する環境整備など様々な手法が例示されている。

そして強調されているのが学修成果の評価である。DPで掲げた目標が本当に実現されているか、力が付いたかどうかを何らかのエビデンスで証明しなければならない。ルーブリック、アセスメントテスト、学修行動調査、学修ポートフォリオ、GPAの活用、卒業生の追跡調査などが例示されている。ガイドラインでは、学習成果の具体的な把握・評価方法については**各大学が教育目標に見合った形で開発・実践する**とされており、特定の方法を提示しているわけではない。自らのDPへの到達を自ら証明し、社会に公表することで教育の質保証を行うことを求めている。

### ●答申本文の中での例示

答申本文では、〔参考〕として、教学マネジメントに盛り込むべき事項が掲載されている。主なものを拾ってみると、ナンバリング、履修系統図の活用、アクティブラーニングやICT活用教育、GPAの充実、シラバスへの標準的な記載事項の提示、学生個人の学修成果の把握、FD・SDの高度化、教学IR体制や全学的な教学マネジメントの確立などである。

情報公表の義務付けが考えられるものとして、単位や学位の取得状況、進路実態、学修時

間、学生満足度、留年・中退状況、教員一人当たり学生数、シラバス内容、SD・FD 実施状況などで、実志願者数などの公表も取りざたされていた。

### ●教学マネジメント指針の議論経過

教学マネジメント特別委員会(以下特別委員会)の第2回会議(2019年1月16日)では、指針に盛り込むべき事項の柱として、以下の内容が提起されている。それを見ると、①学習目標の具体化—卒業生の能力保障としてDPを明確かつ具体的に示す。「～することができる」という記述に統一するなど。②授業科目・教育課程—初めに学位プログラムがあり、それを個々の授業科目が支える構造が必要(逆点現象がある)。学生との契約書としてのシラバス記載の充実。カリキュラムマップ、カリキュラムツリーによる履修の分類・順序の明確化。③成績評価の信頼性回復—アセスメントテスト、ルーブリックの活用等。④学修成果の把握・可視化—標準化されたものはないので、開発・策定する。教育課程の改善に活用する。成長実感、意欲、満足度も把握すべき。パフォーマンス評価。ディプロマサブリメント(学位や学習成果の達成度を証明する補足資料)の作成。⑤教学マネジメントを支える基盤の整備。⑥情報公表、説明責任、である。

2019年10月28日の第10回特別委員会では、「教学マネジメント指針(案)(総論)」が示され、指針の構造としては、ほぼ同じ骨格が示されている。そのうえで、指針は、教学マネジメントの確立に向けた各大学の真剣な取り組みを促すことが目的であること。大きな方向性を示すもので、**そのまま従う「マニュアル」を意図していない**。模倣や、咀嚼がないままの実施は望ましくないとしている。指針は具体の指示というより大綱的なものになるという方向づけを行っている。

### ●第11回特別委員会「教学マネジメントの指針」(案)提起

そして、同年11月21日、第11回特別委員会で、「教学マネジメントの指針」(案)が提示され、2020年1月22日、中教審の大学分科会で決定された。42Pにも及ぶ内容なので、中身はお読みいただくしかないが、目次は次の5項目に整理されている。I「3つの方針」を通じた学修目標の具体化、II授業科目、教育課程の編成・実施、III学修成果、教育成果の把握、可視化、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)、V情報公表、である。

#### (1)指針全体の基本的立場、考え方

提起の内容は、その文末を見ると「・・期待される。」「考えられる。」「重要である。」「求められる。」などが多く「必要がある。」とする場合も「留意する必要」「意識する必要」などで、必ずこれをやらなければだめだという表現は少ない。指針案の本文を読んで、筆者がポイントだと思った点を拾ってみた。

「はじめに」(1P)で印象に残ったのは、『何を教えたか』から『何を学び身に付けることができたか』への転換「単に個々の教員が教えたい内容でなく」「体系的な内容へ」、「**学修者目線で「教育をとらえなおすという根本的な変化**を各機関に求めている」というメッセージである。書かれている手法をそのまま実行するのではなく、この立場で、自らの目標を前進

させるために創意工夫することの重要性である。そして2Pで、教学マネジメント、内部質保証とは何か、そもそも何故、教育にマネジメントが必要かという原点から説いている。これまで教育になじみのなかったこれら用語の共通認識も大切である。

その上で4Pで、まず教育の充実は大大学が主体的に取り組むことが最も大切で、指針はマニュアルではない。**型にはめることを意図していない**。取り組みを促進することを目指していると、繰り返し強調している。押さえておかねばならない基本点である。

6Pでは指針の全体構造を示したうえで、学長のリーダーシップを強調している(8P)。その柱は、学部等学内組織の縦割りを越えた横断的な共通基盤作り、大学レベル、学位レベル、授業レベルの取り組みの整合性確保、責任者の明確化、指揮命令系統を明らかにすること、組織の所掌、権限、責任の明確化と情報共有、学長補佐体制の強化などである。これまで大学、教学組織が弱かった点でもあり、整備すべき課題である。

## (2) 具体的な提起で留意すべき点

Iの学修目標の具体化(10P)では、**アセスメントプラン**という言葉がはじめて登場する。これは、注では「質転換答申」でのアセスメントポリシーと同義とされるが、3P、ポリシーという言葉と区分けが付くようにしたのかもしれない。評価の目的、達成すべき質的水準、および具体的実施方法について、ループリック等、評価尺度も含め、あらかじめ定め、点検・評価(モニタリング)を行う重要性が強調されている。

IIの授業科目、教育課程の編成・実施(14P)では、冒頭、改めて「**はじめに個々の授業科目があるのではなく・・・**」としたうえで「個々の教員の意向を優先するのではなく」「教育課程全体の中での分担や授業内容」を定めることが重要だと繰り返し強調している。そのためカリキュラムマップやカリキュラムツリーの作成を推奨しているが、ナンバリングについては(16P)「実施する必要がある」とかなり強い表現になっている。

シラバスについては(17P)「記載内容の骨子がある程度統一」することや「教員間での相互チェックをする機会」を設けるなど緩やかな表現になっている。しかし、最後の、個々の授業科目レベルの項(19P)では「単なる講義概要(コースカタログ)にとどまることなく」「当該授業科目の位置づけや他の授業科目との関連性の説明」があり、学生が事前準備や事後の学修を行う指針となる内容を含み、授業の工程表となり、何を身に付けるかの到達目標を明示し、成績評価の原点となるよう作成する必要があると、細かく提起している。到達目標については、「学生は、～することができる」といった形式で記述することも「考えられる」と言う柔軟な言い方となった。

## (3) 別表で示された評価、公表の具体例

IIIの学修成果・教育成果の把握・可視化(20P)では、別表で示された学習成果評価の項目について説明している。まずは別表の内容を見ていく。学修目標の達成状況、学修成果・教育成果を評価するにあたって、(1) **教育の基本情報で学内で収集可能と思われる例**、で示されているものは、①授業科目の到達目標の達成状況、②学位の取得状況、③学生の成長実感、満足度、④学修時間、⑤進路決定状況、⑥修業年限期間内の卒業率、留年率、中退率である。

次に(2) **教学マネジメントを行う上で各大学の判断で収集が想定される情報**、で示されているのが①卒業論文等の水準、②アセスメントテスト等の結果、③学外試験等のスコア、④資格取得、表彰、⑤卒業生からの評価、⑥就職先等からの評価、である。

その上で本文 24P で、これらはあくまで例示だとした上で、(1)の情報は、現行法令に基づいて当然把握している最低限必要な情報、(2)は、各大学が自主的・自律的な判断と責任で把握・可視化が期待されるもの、としている。ここでも自律的判断が強調されている。

続いて、FD・SD の充実等について述べた上で、V 情報公表で、具体の公表すべき情報が示されている。**学修成果、教育成果の達成状況に関する情報公表の項目**としては、前述の学修成果の評価で収集可能な情報例として示した①～⑫と全く同じである。それに続いて、**学修成果、教育成果を保証する条件に関する情報**の例が示されている。そちらは、①入学者選抜の状況、②教員一人当たりの学生数、③学事歴柔軟化の状況、④履修単位の登録の上限設定の状況、⑤シラバスの内容、⑥飛び入学の状況、⑦FD、SD の実施状況、⑧GPA の活用状況、⑨カリキュラムマップ、カリキュラムツリーの活用状況、⑩ナンバリングの実施状況、⑪教員業績評価(教育活動含む)の状況、⑫教学 IR の整備状況である。こちらについても、あくまで例示とされており、各大学が自主的に判断し公表を進めることを期待されている。しかし、今後の進展の中で、どこまで実行上の縛りが出て来るかは推移をよく見てみないと分からない。それは何故かという、この公表項目については教育改善の方法にまで踏み込んだ項目があり、特定の教育方法の強制や暗黙の実行圧力につながると教育の進め方、教育方法の統制に繋がってくる。また、今後、中教審に新たな部会を設置し、「大学設置基準」を抜本的に見直す方針も決まっており、ここでの改定内容も注視する必要がある。ただ個々の項目について、指針は、基本的には方向性を示しているという立場を強調している。各大学は、教育目的の達成のために、どこまで、どうやるかは、あくまで自由に設計する、この立場を堅持すべきである。

#### (4) 教育目標実現に指針を生かす視点

この指針に対する大学現場の関心は高かった。これを統制の強化ととらえ、大学教育も学習指導要領化するなどの意見もある。これからの取り扱いや運用の全てが見えているわけではないので懸念は当然出て来ると思われる。この点については、答申本文の「教学マネジメントは大学が自らの責任の下、各大学の事情に合致した形で構築すべき」「指針は特定の取組を大学に強制するものではない」「各大学が創意工夫を行い学士課程の質的転換に向けた取組を確立することが重要」を改めて思い起こす必要がある。当初の答申案の段階では存在しなかったこの文言を、答申本文に盛り込むべきであると筆者自身も最後の会議まで主張<sup>(注 1)</sup>し、結局、最終答申に盛り込まれた。改革には当然ながら学内にも意見、批判、抵抗がある。これを乗り越え改革を一步ずつ前進させねばならない。この取組みの中に、答申や指針の精神を生かし、かつ**引き写してはなく「創意工夫」し**「各大学の事情に合致した形で」目標達成に迫る、この視点、立場がとりわけリーダー層には求められる。肝心なのは、これを大学自らの目標達成に如何に知恵を出し、使いこなすかにある。

(注1)

この指針の提示について2018年10月末に示されたグランドデザイン最終答申案は、極めて**命令口調**であった。「各大学の教学面での改善・改革にかかる取組を促していくために・・・取組に際してどのような点に留意し・・・充実を図っていくべきかを網羅的にまとめた教学マネジメントの指針を・・・作成し、各大学へ一括して示す。」私は最終の会議でも、この点を問題視し、命令で大学を動かすのは無理、逆効果だと強く主張した。

筆者の所属する制度・教育改革WGではすでにこの点については議論が行われ、「WG審議まとめ」(「制度改正の方向性」)では「教学マネジメントは大学が自らの責任の下、各大学の事情に合致した形で構築すべき」「指針は特定の取組を大学に強制するものではない」「各大学が創意工夫を行い学士課程の質的転換に向けた取り組みを確立することが重要」としていた。この趣旨を本文に入れ込むべきだという主張である。

**最後の会議での私の発言**を、2018年10月25日の議事録(文科省HP)から該当部分のみ抜き出してみよう。

中央教育審議会大学分科会将来構想部会

制度・教育改革ワーキンググループ(第20回)

1 日 時 平成30年10月25日(木曜日) 10:00から12:00

2 場 所 TKP赤坂駅カンファレンスセンター ホール13B

3 出席者 (委員)日比谷潤子委員(臨時委員)安部恵美子,金子元久,川嶋太津夫,小林雅之,篠田道夫,鈴木典比古,濱名篤ほか5名

(事務局)義本高等教育局長,玉上大臣官房審議官(高等教育担当),森大臣官房審議官(高等教育担当),蝦名高等教育企画課長,石橋高等教育政策室長 他

・・・つまり「教学マネジメントというのは大学自らの責任の下で、各大学の事情に合致した形で構築すべきものであり、教学マネジメントに係る指針は特定の取組を大学に強制するものではない。あるいは他大学の取組の模倣や、当指針を咀嚼することなく学内で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いえず、各大学が創意工夫を行い学士課程の質的転換に向けた取組を確立すること。」これを周知する必要があると提起をしているわけで、私はこの文章は非常に重要だと思います。

この文章と併せて具体的な取組についてのいろいろな法律上の指導強化、このようなものも絶対必要だと思いますけれども、それを活用して、大学が自らの目標、自らの質保証をどうやっていくかという、この構築が重要なのだというメッセージを発していかないと、主体的な受け止めにならない。

つまり何かやれ、やれと言われていて、それについて嫌々というか、抵抗感を持ちながら対応するというのでは、外部からの強制にはなっても、内部質保証にはならない。だから私の意見としては、このような文章を、できればグランドデザインの本文の中にも生かし、あるいは教学マネジメントの指針の中に書き込むこと、是非そのようなことを、最後の方でも結構ですので、周知をするということが非常に重要ではないかと思います。

## 教学改革を如何に進めるか

ここまで内部質保証に関する中央教育審議会の提起や議論の経緯、認証評価基準の改定など一連の動きを見てきた。これらを踏まえて、教育を良くしていく営みの中核、内部質保証マネジメントの確立に向けて何が課題となり、どうすれば機能するか、重要だと考えられる点をまとめてみた。

### 第1、外部評価と内部評価、法制度と自主・自立改革との結合

まず大切なのは、指針や法改訂を仕方がないからやるのか、主体的課題として受け止めるかという点である。ここに内部質保証が機能するかどうかの分かれ道がある。法制度上の枠組み、外部からの評価や批判を、大学の自覚的な評価・改善につなげること、ここにカギがある。これを単にクリアすれば良いというスタンスでは真の改革は出来ない。大学の実態・課題を真剣に改革につなげていくというメッセージ、これをトップや幹部が本気で発信し、かつ共有しなければ、膨大な評価・分析作業は無駄に終わってしまう。事実に向き合う、難しい現場の実態や授業の現実に立ち向かうことによってしか教育の評価向上はない。

### 第2、学習成果評価の本格的開発

DP やシラバスで示された教育目標、学習目標が達成されているか、この評価が求められている。充実した教育システムも、学生が成長していなければ意味がない。内部質保証は、この学習成果の評価抜きには成り立たない。とりわけ難しいのは DP で掲げられている自ら考える力、主体的な行動力、課題解決力、コミュニケーション力など学力だけでは測れない汎用的な力をいかに測定するか、この開発である。DP は、ただの謳い文句ではなく、そこへの成長が実証されて初めて実質化し、社会的評価として定着することになる。これを証明できるのは大学自身しかない。

### 第3、改革・改善に確実に結び付ける仕組み

そして肝心なのは、この学習成果を含む教育評価が確実に改善に結びつくシステムになっているかどうかである。「評価は評価、方針決定は別」「評価はするがその改善指導や支援、改善実施状況のチェックがされない」これでは評価の意味がない。授業評価を行い、立派な冊子にまとめても、その評価結果が学生にも公表され、授業の改善に確実に実行される仕組みが構築されていなければ、授業評価は、やってもさしたる効果を生まない。しかりした自己点検評価報告書が作成されても、それに基づき改革の方針が策定・実行されなければ問題は改善されない。いまマネジメントは、PD(プラン・実行)から、CA(評価・改善)が問われる時代になってきた。A(改善)に繋がる確証、成果・評価の見える化、改善実績を作り出すということである。

### 第4、目標達成、質保証を推進できる組織マネジメント

そのためには推進組織が整備され、役割や権限、責任体制が明確になっていなければならない。学長個人のリーダーシップは大切だが、大学全体を動かす仕事では、支える補佐体制、

スタッフ機構の強化がなければ、ひとりの力だけでは如何ともしがたい。確固とした意思決定システムは重要だが、多くの教職員を巻き込み動かしていくためにはボトムアップや構成員の活性化、主体性が発揮される組織運営が大切である。

目標が達成できるシステムというのは単純ではない。大学の風土も色濃く反映する。トップダウンを強化すれば効果が上がるわけでもなく、かといって、民主的に皆の意見を聞けば成果に結びつくわけでもない。現場の実態を反映することと果敢な意思決定・実行、このバランスをいかに作るかが大事である。

#### **第5、教学 PDCA の3層構造の稼働**

そして、その結果、答申本文にも明記された「大学全体、学位プログラム、個々の授業科目のそれぞれの単位で」目標から評価・改善に至る PDCA サイクル、この3層の改善システムの一体化した動きが問われることとなる。しかし、これは言うほどやさしいものではないし、完成した大学もない。組織と個人をいかに目標に向かわせていくか、マネジメントの究極の答えが求められている。教育の質向上は強制力で成り立つものではない。目標に向かわせる仕組みは不可欠だが、方針に対する共感、共有を如何に創り出すか、深いマネジメントが求められている。それは内部質保証が、大学の未来への展望を創り出す根幹を成すからである。

## 2、教育改革に果たす職員の役割

### SD義務化、職員の位置づけを高める法改訂、教職協働の法制化の意義は

#### ●中教審で職員の役割拡大が議論に

2015年からスタートした第8期中央教育審議会で、職員の位置と役割、その育成が議題として審議された。そのテーマと内容は以下の3つ。(1) 大学職員の資質向上、SDの法律による義務化、(2) 専門的職員の配置、(3) 事務組織の見直し、すなわち職員の位置づけを高め運営参画を進める措置である。改革の方向性は画期的で、最終的な結論は大学設置基準に盛り込む方針であった。

この議論の背景には、2014年の学校教育法の改訂による大学ガバナンス改革がある。学長の権限が大きく拡大し、教授会の位置づけも根本的に変わったが、この改訂だけで学長統括体制の強化は出来ない。「大学ガバナンス改革の推進について(審議のまとめ)」(2014年2月)では、学長がリーダーシップを発揮し、教育・研究機能を高度化する、この2つの目的を達成するために職員の役割は決定的に重要で、教員と対等な立場で大学運営に参画すること、力量向上のための組織的な研修、専門的職員の配置を法改正で行うべきだと提起した。経営改革の推進も教育の質向上も、職員の戦略スタッフ、アドミニストレーターとしての役割が、無くてはならないものになってきた現実がある。危機の時代、職員の登場が求められ、ガバナンス強化を実現させる最後の切り札を職員が握っているということである。

#### ●大学職員の資質向上、SDの義務化

職員の育成がなかなか進まない点は文科省調査結果でも明白で、SDへの全員参加は6・6%止まり。3割を超える大学で半数以上が研修に参加せず、内容も業務上の基礎知識の習得が約60%と多く、中長期計画の立案・推進など「戦略的企画能力」の育成は約23%と少ない。SD義務化は異論無く決まった。その改訂された大学設置基準の第42条3項(研修の機会等)<sup>(注2)</sup>で、注目したいのは「職員に必要な知識及び技能を習得させ」るのは、「当該大学の教育研究活動等の適切かつ効果的な運営を図るため」であり、事務処理の迅速化や効率化(もちろんこれも必要だが)ではないという点だ。

(注2)大学設置基準第41条の3項「大学は、当該大学の教育研究活動等の適切かつ効果的な運営を図るため、その職員に必要な知識及び技能を習得させ、並びにその能力及び資質を向上させるための研修の機会を設けることその他必要な取組を行うものとする。」

このSD義務化の条文からは二つの力が見て取れる。一つは適切な教育・研究活動を実現する力、教育研究の質向上や高度化支援、**教育・学生支援力**。そして、もう一つは、それを実現するための**効果的な大学運営を推進する力**である。そして、それらは当然職員だけでは実現できないので学長等執行部や教員も巻き込んで行うということである。したがって、今

後、SD は教員と一体で FD と連携して取り組む方向になっていくことは間違いない。学生実態をつかみ学習成果を評価し、それを教育の質向上や学習支援、学生の育成につなげていくためには教職協働での研修とその実行が欠かせない。

### ●大学職員の政策影響度と教職協働

所属する私学高等教育研究所の 2009 年「各分野の政策決定における事務局の影響度」調査(【図 2】)によると、職員の政策決定に及ぼす影響度合いは、教育計画は 20%と低いが、学生支援 72%、就職支援 84%、学生募集 84%と正課以外の教育分野はほとんど職員がその中核を担っていると言っても過言ではない。政策分野の中長期計画でも 58%、事業計画では 67%に達する。そしてこれらは教職協働が進んでいる分野(【図 3】)とも重なり、協働の範囲は大学評価を含む広い意味での教育分野全般に及んでいる。

企画事務部署の設置も拡大している。同じく私高研調査で、政策や新規事業の企画部局を置いている所は 52・2%、教育改革推進事務部局が 34・5%、マーケティング部局 26・8%、IR 部局 16・9%で、2011 年調査では、情報を収集・分析する組織(IR 室等)の常設は 41・8%に急拡大している。従来型の事務では果たせない教育への関与、企画・調査・政策立案の業務が拡大、それを担う、力のある人材が求められている。

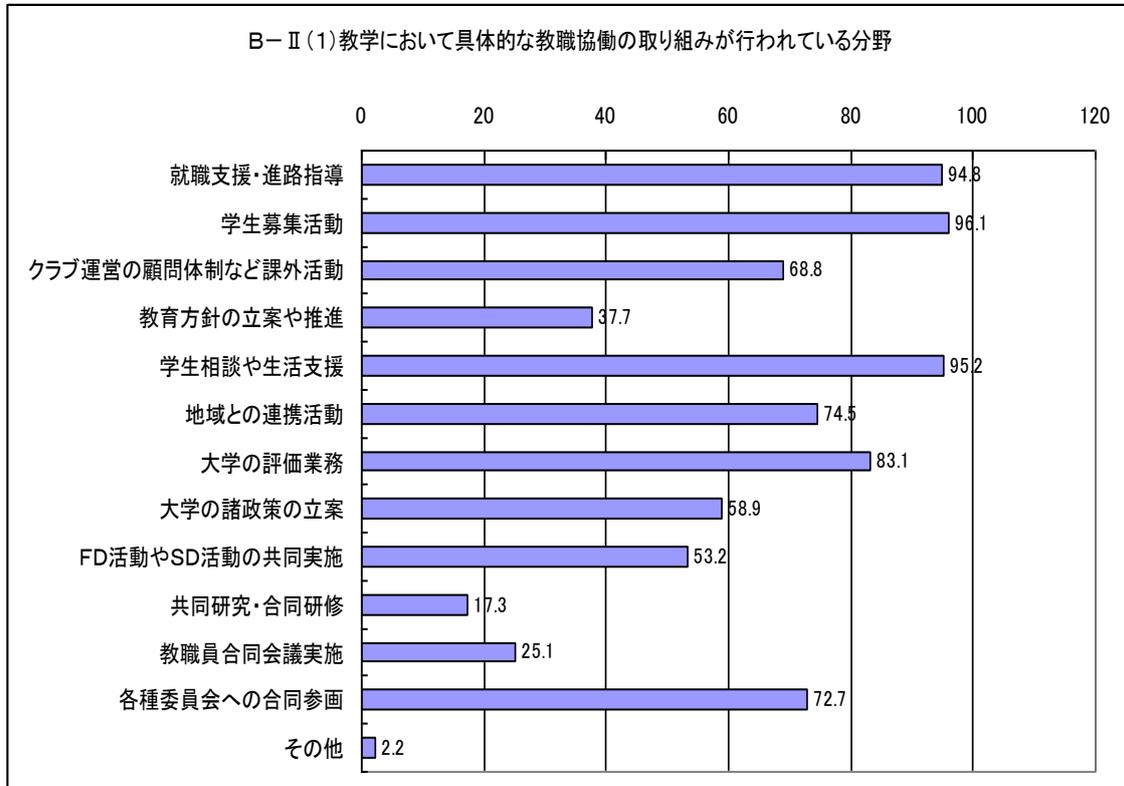
【図 2】 政策決定に対する事務局の影響度合い

	かなりある	少しある	ほとんどない	無回答		かなりある	少しある	ほとんどない	無回答
中長期計画 (将来構想)	58.0%	34.6%	5.6%	1.7%	就職支援	84.4%	11.7%	3.5%	0.4%
事業計画	66.7%	30.3%	2.2%	0.9%	情報化計画	59.7%	37.2%	2.2%	0.9%
財政計画 (運用)	71.0%	21.2%	6.1%	1.7%	研究計画 の推進	10.0%	42.9%	45.9%	1.3%
施設計画	71.4%	25.1%	2.2%	1.3%	学生募集	84.0%	14.3%	1.3%	0.4%
教育計画	19.9%	58.4%	20.8%	0.9%	社会貢献	39.0%	47.2%	13.4%	0.4%
学生支援	71.9%	24.7%	2.6%	0.9%	地域連携 活動	49.8%	38.5%	11.3%	0.4%

2010 年 10 月、私学高等教育研究叢書『財務、職員調査から見た私大経営改革』より

このことは図 3 の教職協働が行われている分野にも端的に表れている。入口ー出口(学募・就職)、学生相談や生活支援、課外活動、地域連携や大学評価などの分野では 9 割を越えるところが多いなど、これらの分野は、前掲の職員が強い影響を持っている分野と重なり、教員と共に職員が教学遂行に主役の一方を担っている。

【図3】 職協働が行われている分野



2010年10月、私学高等教育研究叢書『財務、職員調査から見た私大経営改革』より

### ●事務組織の位置付けを高め、職員参加を進める

その上で、すでに述べたように職員の大学運営への参画は決定的に重要である。いくら力を高めても、それが大学運営に生かされなければ何の意味もない。SDとその力の発揮、**研修の強化と職員の提案権やポストの拡大はコインの裏表**、一対のものである。

しかし、大学設置基準での職員の規程は、第41条「大学は、その事務を処理するため・・事務組織を設ける」のみである。この「事務を処理する」は、職員が現実には果たしている役割とも、これまでの中教審答申の期待とも大きくかい離している。これが教授会自治、教員統治の伝統と相まって職員の大学運営参画を押し止めてきた。今回の改訂は、この根本を変えようという提起である。

改訂された職員の位置づけは、学校教育法第37条第14項で「事務職員は事務をつかさどる」に変更され、大学設置基準第41条「事務を処理する」が「事務を遂行する」となった。教職協働も法制化され、大学設置基準第2条3項に「大学の・・効果的な運営を図るため・・教員と事務職員等との適切な・・連携体制を確保し・・協働によりその職務が行」なうことが定められた。

重要なのは、その意義・意味を解説する2017年3月の文科省からの通知文<sup>(注3)</sup>である。

職員の職務について「大学の事務職員及び事務組織が・・・学問分野を超えた教育研究の展開、戦略的な大学運営など、一定の裁量と困難性を伴う業務を担い、大学における様々な取組の**意思決定等に積極的に参画**することが期待される」としている。また教職協働の具体的在り様についても「教員と事務職員等の対等な位置付けでの学内委員会の構成」を提起している。「職員が従来型の仕事に留まっていたはだめだ。意思決定そのものにも対等な立場で責任をもって参画すべきだ。これが真の教職協働となる」という重要な提起である。

いま法改定から2年が経とうとしている。SD義務化は注目され各大学でそれなりの前進が見て取れる。しかし職員の運営参画、大学の組織・運営改革、真の教職協働は十分進展しているのか、ここが問われている。

(注3)

#### 大学設置基準 留意事項 1 事務組織に係る改正について

「・・・これらの改正が相まって、大学の事務職員及び事務組織が、国際的な連絡調整や高大接続改革、大規模な産官学連携の推進、学問分野を超えた教育研究の展開、**戦略的な大学運営など、一定の裁量と困難性を伴う業務を担い、大学における様々な取組の意思決定等に積極的に参画**することが期待されること。」

留意事項2 教職協働に係る改正について

#### 大学設置基準 留意事項 2 教職協働に係る改正について

##### (1) 規定の趣旨

「大学の総力を発揮した円滑な大学運営のためには、**教員と事務職員等とが連携・協働して業務に取り組むことが重要**であり、本規定は、教員と事務職員との関係に係る各大学の実情に十分配慮しつつも、**教職協働の必要性について法令上明記**するものであること。」

##### (3) 連携体制の確保について

「『連携体制の確保』とは、特定の取組や到達目標を含意したものではないが、・・・例えば教員と事務職員の枠を超えた戦略的な人事配置の実施や、**教員と事務職員等の対等な位置付けでの学内委員会の構成を通じて相互の連携協力を促すこと、あるいは、教員と事務職員等とを織り交せた組織構成によるプロジェクトチーム型での業務執行導入**などの取組が想定されること。」

## 中教審における専門職化議論とは

### ●「専門的職員」の配置

専門職化については「大学に、専門的な知見を有する職員を置くことについて、法令等で示す」という提起である。最も議論に時間を費やしたのが専門職化(当初の提起は高度専門職)の議論である。法改定には至らず環境整備に努めることとなったので、議論の中身はあまり表に出ていない。

文科省は、今回の中教審での議論に先立ち、専門的職員の現状と今後の方向についてアンケート調査を行った。これによると、実際専門職として配置され機能している所は図書館や保健室など従来から配置されていた分野が多い。一方、今後の配置の希望分野として多かったのは、トップの補佐・支援業務やIR分野などで、特定の専門分野というより大学アドミ

ニストレーターとして政策立案を支え、全体をマネジメントしていく総合的な力が求められていると読むことができる。

しかし、提案された案は「教育研究の高度化を図るうえで専門的知見を有する職員は極めて重要。大学への専門的職員の配置を法令で示す」。ということで、専門職を高度な教育・研究分野に限定したうえで、URA(リサーチ・アドミニストレーター)などを想定した専門人材の全大学への配置を法令で定めるなどの内容である。しかし、実際には大学職員の専門性はそれだけではない。大きく二つの領域があるというのが私の意見であり、またこれまでの職員論の到達でもある。

大学職員論の草創期を担ったひとり孫福弘氏も、大学行政管理職員と学術専門職員の2つの専門領域の必要性を提示している(『Between』2004年6月号、『SDが変える大学の未来』)。

大学行政管理学会の調査・研究を通じて明らかになったのも、大学職員の専門性とは特定分野の専門家だけでなく、高等教育全体に深い知見を持ち、当該大学の基本政策や固有の事情に精通し改革推進をリードできる人材はゼネラリストの専門性を備えた職員と見なすべきということである(山本淳司「大学職員の『専門性』に関する一考察」『国立大学マネジメント』2006年12月号)。

こうした視点で専門的職員を考えると2つの型に大きく分けられる。第1の学長が適切なリーダーシップを発揮するための支援・補佐にはゼネラリストの要素を持つアドミニストレーター、大学行政管理職員が重要である。そして、第2の大学の教育・研究の高度化を推進・支援する機能はアカデミック・アドミニストレーター、学術専門職員のスペシャリストとしての役割が求められる。

**ゼネラリストの専門性**という一見矛盾する人材が大学に求められる背景には、大学が、人を育成する教育、世界を相手にする研究、地域丸ごとを対象にする社会貢献という、極めて多面的な目標を持っている点が上げられる。それを理事長や理事会、学長や教授会、事務局・職員などの異なる特質や任務を持つ三つの層をまとめ上げて一つの目標に向かわせる、企業と比べても極めて複雑な組織体だということである。結局、大学職員の専門性、専門職員とは何かについての考え方は一致せず、ただちに各大学に必置を義務付けることも実情に合わないことから、環境整備に努めるという結論になった。

今回の改訂でSDが義務化され、職員の高度な役割が法律で明記された。各大学で具体化できれば、国公私大約10万人の現職職員(事務系)の役割の拡大と成長を大きく後押しするものになることは間違いない。この法改定の本質的な価値に着目し、またその積極面を生かした改革が求められる。それは大学運営のあらゆる現場にいる職員が、どのような感度で問題を掴み、解決策を導き出し実行することができるか、ここに大学発展の成否がかかっているからである。

## ●大学教育は職員参画によって成り立つ

最後に、教育における職員の役割について述べたい。大学教育の主な領域は4つある。

第1は、当然ながら**正課教育**である。講義とゼミを中核とするカリキュラムが教育目標の達成に相応しく系統的に配置され、実際の育成に機能しているかが問われる。それを支えるシラバス、教育方法の工夫、授業評価、改善システム等がきちんと機能しているかが大切である。この点からも学生実態や学内データ分析、他大学調査に基づき教育改善を協働して進める職員力が求められている。

第2は、**正課外教育**だ。特に最近ではアクティブラーニングやサービ斯拉ーニングなど地域と一体となった体験型学習が拡大、地域貢献活動やボランティア、海外研修も含め学修の舞台は大きく広がっている。また、ラーニングコモンズなど学修支援体制も多岐にわたり、入学前学修から上級生の資格取得セミナーまで、今や学生を教室の授業だけで成長させることは困難で、職員の直接・間接の教育支援力はますます重要になっている。

第3は、**進路教育**の領域である。キャリア教育、就職相談・支援システム、インターンシップや実習など就業力育成教育は極めて重要な分野である。大学4年間の教育のひとつの結論でもあり、学生本人や父母の強い願いでもある。これを担っているのは職員で、学生の成長に直接的な影響力を持ち、学生をやる気にさせる巧みなキャリアカウンセリング力、さらには就職率を向上させる全学的な仕掛けを動かすマネジメント力も求められる。

第4に、**幅広い学生支援**システムの構築がある。長引く不況の中での奨学金など生活支援、健康維持や増加傾向にあるメンタル相談、課外活動の指導やアルバイト支援、学生の要望やニーズを大学改善に反映するシステムの強化も求められている。ここでも様々な専門知識を背景とした学生とのコミュニケーション力、育成能力が必要だ。

教学マネジメントとは、単に正課教育に止まらず、これらの4分野を統合的に設計し、学生の育成・成長に機能させ、かつ統括することにある。特に第2～第4は職員が中核的な役割を担っており、その専門的な力量が強く求められている。

高大接続改革が叫ばれ、3つのポリシーの重要性に改めて注目が集まっている。ただこれを入試、教務、学位授与の各部門それぞれ精緻に作ってもそれだけで育成に機能する訳ではない。**育って行くのは一人の学生**であり、その一連の流れをコントロールする育成業務の連携が不可欠である。入試・学募部局と教務部局、学位授与機関や就職部局を日常的な業務で繋ぎ、一貫した学生成長を業務として担えるのは紛れも無く事務局であり、職員しかいない。

事務局が、教員任せではなく、教育、学生の成長を自分の仕事として本気で向き合えるか。教学系職員が、単なる事務から脱却し、学生の育成に如何に主体的に貢献できるか。これこそが、これからの大学教育の発展を決定づける重要な要素になると言える。