

私の私学考421



私立大学の教育改革と 自律的教育集団の形成

大阪成蹊大学 学長 武蔵野 實



1. 大阪成蹊大学設立の基盤 学園史

大阪成蹊学園の各校は、建学の精神「桃李不言下自成蹊」を掲げた人材育成を教育目標としており、物言わずともその美しい花や実には惹かれて人が集ってくるように、多くの人が慕い尊敬する「人間力」のある人材を育成すべく、日々の学校改革・学校運営に取り組んでいる。

学園の創立にあたる 1933 年の高等成蹊女学校設立の趣意書には、「現在の女子は確固たる人格を養成すると同時に新時代に適応する頭と実生活に生きる力を備えなければなりません」とあり、当時の女子教育の必要性に大きな問題意識を持ち、設立されたのである。戦後も我が国の女子教育の要として、教育・保育、家政、文学、経営などの様々な分野で女子高等教育の発展に貢献してきた。現在でも、その流れを汲む大阪成蹊短期大学（2003 年に共学化）は入学者の 9 割が女性であるが、実学的な専門教育と人間力教育を両立する高等教育機関として、全国でも最大級の規模を誇り、その教育内容や卒業生の活躍に対して社会から高い評価をいただいている。

こうしたなかで、2003 年に大阪成蹊大学が設立されたのであるが、当時は現代経営情報学部と芸術学部の 2 学部での発足であった。しかし、こうした学部の構成は、学園の女子教育の特色と伝統を継承しさらに発展させるには不十分なものであったことと、学園の経営と教学のガバナンスが不十分であり、設立時に地域から大きく期待されていた教育水準には到底満たなかったことから、次第に大学の入学者数は減少していった。

2. ユニバーサル社会のなかでの大学教育の再生

経営体制・学園組織の刷新に伴って私は 2011 年に着任したが、その前年に理事長に就任された石井茂理理事長・総長は、それまでのような大学の独りよがりの教育ではなく、

学生の大きな成長を促し、社会の人材ニーズに応えうる教育が必要であり、いま一度建学の精神である「桃李不言下自成蹊」に立ち返って教育の在り方を考え、不断の大学改革に取り組んでいくことが必要であるとの認識を法人・各大学等に対して強く示していた。大阪成蹊短期大学学長としての2年間と、その後の大阪成蹊大学学長としての8年間の活動は、こうした新体制・新方針のもと、学園の経営・教育の再建に向けた数々の抜本的な改革の実現をめざすものであった。

(1) 学部改組による大学教育改革

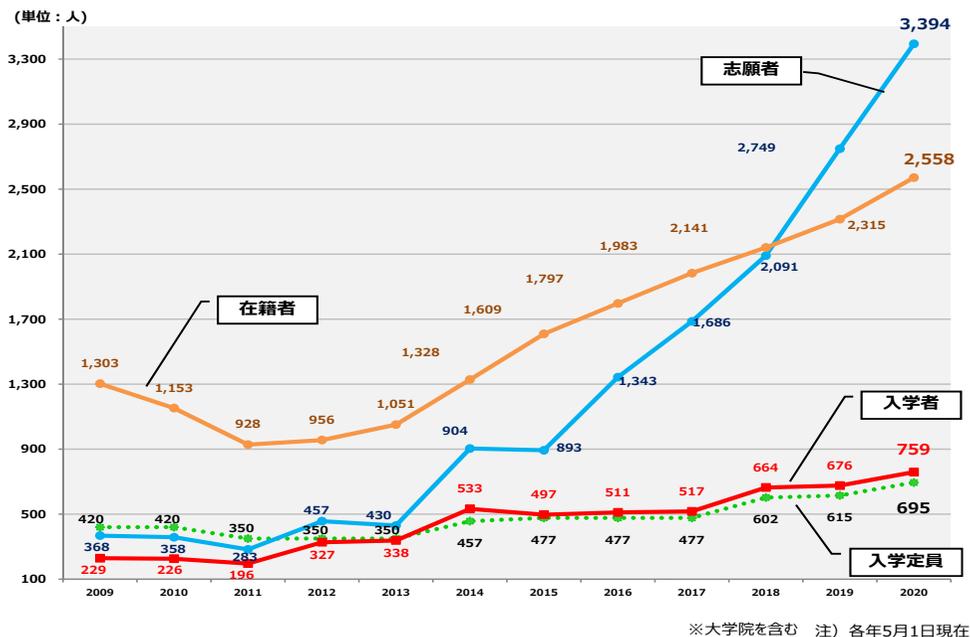
現代経営情報学部現代経営情報学科からマネジメント学部マネジメント学科へと名称を変え、マネジメント学科に経営コース、食ビジネスコース、公共政策コースを開設するほか、スポーツマネジメント学科、国際観光ビジネス学科を開設するなど、受験者にわかりやすい名称と、コース再編・学科新設などの改革を毎年行い、学部教育の水準を高めながら改革し続けるという学部の文化が少しずつ根付いていった。なお2020年度には、経営学の学位授与に相応しいカリキュラムへと科目の精選・充実を今一度図るとともに、経営学部及び経営学科へと再度名称を変更している。

芸術学部は従来のファインアートを中心とした学びに加え、現代的なデザイン教育、デジタル・情報メディア教育など、少しずつ学びの特色を拡大していった。近年では、漫画、アニメ、ゲーム、その他バーチャルメディアなど、産業規模と人材ニーズの拡大する領域におけるデザイン教育にも力を入れ、コースの拡大などを図っている。また改革の過程では、とりわけ、社会との接続のなかで芸術・デザインの在り方を考えることを重視し、PBLによるプロジェクト型の学修を拡大した。また本部から距離の離れた土地に芸術学部だけのキャンパスを持っていたが、現在のキャンパスに大学・短期大学のすべての学部・学科と高等学校を統合したことで、大学における全学的なガバナンスの強化と学部間の学術交流・学校間の連携の強化等を図っている。

開設時に擁していた上記2学部に加え、2014年には教育学部を新たに開設した。短期大学における長年の教育者・保育者養成の伝統と実績を持ち、学園教育において最も強みを有する分野の学部である。常に教育・保育現場での実際を意識して理論と実践を往還する実習制度を充実し、また近隣の教育委員会・学校関係者の強力な連携協力をいただきながら、完成年度からわずか3年で113名の小学校教員を輩出し、幼稚園教諭・保育士志望者、その他教育関連企業等志望者の就職率も3年連続で100%となっている。2018年には大学院教育学研究科も開設し、主に教育・保育経験を有する社会人と学部のストレートマスターがともに学びあう夜間大学院として、「省察的实践のできる研究者」の養成に力を入れている。

このように、学部改組・新設のなかで、既存のリソースをフルに活用しながら大学教育の改革・ブランディングを進めることで、大学の定員規模の拡大とともに志願者数を飛躍的に伸ばしてきた(図表1)。

(図表 1) 大阪成蹊大学 入学者・在籍者・志願者の推移



(2) 全学的な教学マネジメント体制の構築による大学教育改革

もう一つの大きな改革の軸は、全学的な教育改革の推進である。平成 26 年に学園各校の教学改革を推進するため、「教学強化推進会議（現教学改革会議）」を設けた。改革にあたってはまず、建学の精神を体現する「人間力」のある人材の定義からはじめるとともに、3つのポリシーを一体的に見直し、大学全体のポリシーと学部等のポリシーとの関連を持たせ、大学としての人材育成像を明確化した。そして、教学改革会議のもと、各プロジェクトチームを編成し、エビデンスベースの改革サイクルを徹底するなどして、3つのポリシーを核とした全学的な教学マネジメント体制を構築した（図表 2）。

理事長・総長、専務理事、学長、副学長、学部長、学科長、コース主任、各プロジェクト教員、各部門職員等で構成する教学改革会議を毎月開催。プロジェクトチームは、年齢や職位、学部等の枠を超えた教員によって編成され、原則として関連部門の職員も参画。新規のプロジェクトや重要プロジェクトでは、更に個別の定例会を設けて、理事長・総長、学長等が改革の方向性を確認する。会議においては、数値・成果物等のエビデンスベースの検証・報告を重視することで、印象に基づく曖昧な議論を排除した。

プロジェクトの推進にあたっては毎年、各プロジェクトごとにPDCAシートを作成しており、「取り組みの背景」「改革の目的」「前年度に実施の項目」「改革成果の検証状況」「検証結果等を踏まえた今後の課題」「本年度の改革の目的」「本年度の改革案」等を取りまと

め、着実に成果を出している。

例えば「アクティブ・ラーニング（以下 AL）の推進」プロジェクトでは、2012 年の中央教育審議会答申で示された「学士課程教育の質的転換」の考え方や、ディプロマ・ポリシー（以下 DP）に掲げる人材の育成における AL の重要性等を明らかにした上で、本学における全学的な AL の考え方を明確にし、教員一人ひとりの授業の力量を高め、学生が主体的に協働して学びを深めていくことができるような授業への転換を図っていくことを目指した。これを実現するため、まず大学独自の「AL ハンドブック」を作成・配布し、研修するとともに、シラバスの作成と併せて、専任・非常勤を問わず全教員が、担当する各授業における「AL 実施計画書」を作成した。今年度からは全専任教員が「私の AL」として、代表的な授業における AL を紹介する資料を新たに作成している。

他のプロジェクトと連携した改革も進展しており、授業評価アンケート等で AL 効果の検証を行い PDCA サイクルを回す中で、授業改善に関する個別・グループでの相談体制の構築や研究会の開催、学生がより学びのイメージを持ちやすいシラバスとするための AL 手法等記載欄の新設、「AL ハンドブック（改訂版）」の作成などを実施した。

実施した各施策については、プロジェクトメンバーが中心となって改革成果の検証を行い、同時に検証結果を踏まえた今後の施策を報告している。その際、課題の列挙に留まらず、改善に向けた方策を併せて提示することを徹底している。PDCA サイクルの C と A を同時に行うことを徹底することで、確実に改革を進展させている。こうした PDCA サイクルは、20 のすべてのプロジェクトにおいて同様の水準で実施している。そして、計画の立案と、成果の検証に際しては、大学全体及び各学部等の DP の項目を常に念頭において、改革や調査方法を設計することとしている。また、改革に当たっては、大学全体で施策の趣旨や意識を共有し、どれだけ実行を徹底できるかが改革の成否を左右すると考え、各プロジェクトの改革や外部環境の変化や政策動向、補助金行政などに関する FD・SD 研修を年間を通じて実施している。

さらに、各種アンケート等の回収率や施策の実施率、教員に作成・提出を求めるものの提出率、各 FD・SD 等の研修会への出席率などは、教育機関であればこそ、尚更 100% を目指すことが当然であるといった認識を持つようにし、改革を一部の教職員のみの取り組みとせず、全教職員が改革の目的や趣旨を理解して実行するといった風土を形成している。

教学改革の成果として、明らかとなった学生の成長や変化などを学内で共有することで、教職員全員がこれまでの取り組みの方向性の正しさを実感していることも、改革の原動力となった。とりわけ、授業満足度が経年で向上していること、授業の出席率も高まり、退学率が大幅に減っていること、就職率・就職希望率・正規雇用率の高さ、志願者数・オープンキャンパスへの来場者数が伸びていることその他、2018 年度卒業生より新たに実施した卒業時アンケート（図表 3）では「入学満足度」や「成長実感度」などを問う各項目で非常に高い数値となったこと、DP の各項目についての達成度に関する自己評価も同様に高い水準にあったことなど、数値として明らかとなった改革成果を見て、教職員全員が改革の

手応えを実感している。

(図表 2) 令和 2 年度大阪成蹊学園教学改革会議 大阪成蹊大学教学改革プロジェクト一覧

1. 語学・グローバル教育の充実	1 1. シラバスの一層の充実
2. 初年次教育・キャリア教育を核とする全学教育の実現	1 2. 適切な成績評価の実施
3. Society5.0時代の新たな教育体系・学校運営の構築	1 3. 授業評価アンケートの活用
4. 学修成果の可視化	1 4. ラーニングコモンズの活性化
5. 柔軟な履修体系の構築 (クォーター・キヤップ [®] 学期制、主専攻・副専攻制)	1 5. 教員表彰制度の充実
6. 産・学・地の連携による教育研究の充実	1 6. パーソナル・ブランド・マネジメントプロジェクトの推進
7. 全学的なアクティブラーニングの推進	1 7. 教学IRの充実
8. インターンシップ制度の充実	1 8. 体系的なFDプログラムの展開
9. 専門演習 (ゼミ)、卒業研究・卒業制作の充実	1 9. 体系的なSDプログラムの展開
1 0. 高大接続改革の実現	2 0. 学修成果を発揮する各種大会・コンペティションの充実

(図表 3) 卒業生アンケート (抜粋)

設 問	2018	2019
【成長実感度】 本学での学びを通して、あなた自身の成長を実感できましたか	94.0%	95.4%
【教育満足度】 本学の教育方針や教育内容は、満足できるものでしたか	86.4%	87.4%
【入学満足度】 本学に入学してよかったと思えますか	93.0%	93.0%

※回収率：2019年度90.1%、2018年度96.0% 「とてもそう思う」「そう思う」と回答した者の割合

現在は、SDGs を題材とした新たな初年次教育の展開や、Society5.0 時代に求められる AI・データサイエンス人材育成のための新たなプログラム・教育環境の構築など、社会の変化を見据えた改革にも取り組んでいる。また今年度からは、各界の著名人を招聘し日本と世界を取り巻く様々な重要テーマを取り上げて、到来する社会を生き抜く知恵を獲得する未来展望セミナーを新たにスタートした。学生と社会人がともに学ぶ当セミナーは、講師の先生方や受講者たちからも大変好評をいただいている。各カリキュラムと様々な学修経験を通じて、学生が大いに努力して未来の可能性を拓き、成長の実感を伴って社会へと踏み出していくような学びとなるように、大学改革を継続していきたい。

3. COVID-19 の流行下における教育の要点

新型コロナウイルス感染症の流行拡大に伴い、4 月中旬からコア科目、5 月上旬から全授業科目での遠隔授業の実施を決定した。慣れない遠隔授業の履修で課題や学修活動が一時期に集中することによる学生の履修負担の軽減、特に非常勤教員の授業準備時間の確保などの観点から、前期を更に前後半 (A 群・B 群) に分け、週 2 回開講として、実質的に

はクォーター制に近い形をとった。併せて、週1回の頻度で継続的に学修することが望ましい科目（C群）、夏季以降に集中的に開講する科目（D群）を開講している。

授業準備にあたっては、遠隔授業実施のためのガイドラインを策定し、全教員を対象に研修会を開催した。また各教員の遠隔授業の実施上の疑問や工夫について常に共有する仕組みが、若手教員のアイデアをもとにしながら整備されていったように、協働的に遠隔授業の質の向上を図るという意識が学内に形成されていった。こうした動きは、前述の教学改革各プロジェクトにも生じていて、年度当初は想定していなかった問題意識を持ち、今年度の改革案に様々な形で反映されるようになった。

コロナ禍における学生への支援としては、①遠隔授業を履修する上で必要な学修環境整備のための支援金3万円の全学生への支給、②タブレットPC・ノート型PC1000台、ピアノ練習用キーボード100台の希望者への無償貸与、③既に実施の長期留学者向け奨学金（渡航中の半期授業料相当額）に加え、急遽帰国等により経済的な損失を被った学生に対する補償等の措置、④全学生とのオンライン面談による個々の学修・生活状況の把握と個別フォローの実施、⑤前期授業料の納入が困難な学生への延納・分納の対応、の5点を5月1日の時点で決定・周知し、速やかに対応するなど、学生の困難や不利益な状況を可能な限り早期に解消することをめざした。さらに、履修者の受講環境や専任・非常勤各教員の遠隔授業の準備状況、困りごとなどを早急に把握するようアンケート調査を複数回実施し、上記の支援や学内の授業環境の整備に活用した。

こうした全学的な対応に注力した結果、全授業を対象として例年実施している授業評価アンケートでは、各授業に対する学生の満足度等はコロナ禍においてもきわめて高い水準であり、多くの項目で平常時を上回る結果となった（図表4）。

（図表4）コロナ禍での授業満足度（令和2年前期・抜粋）※回収率75% 5段階評価の平均値

設 問	スコア
【遠隔授業ツールの活用】教員はZoom等の遠隔授業ツールを適切に活用していた	4.27
【教員の熱意】教員の授業に対する熱意を感じた	4.24
【授業改善】教員はよりよい授業となるよう授業方法の改善に取り組んでいた	4.09
【学生へのフィードバック】教員は学生が取り組んだ課題に対して適切なフィードバックをしていた	4.06
【学び方の指導】教員は学びを深める方法（授業の受け方、課題への取り組み方、復習の仕方等）を教えていた	4.03
【授業満足度】全体として、この授業を受けて満足した	4.21

さて、オンライン教育プログラムの検討はこれまで立ち遅れてきたのが実態で、コロナ禍において大学も各教員自身も、授業のあり方を改めて見直す非常に重要な機会となった。対面授業の持つ意義や価値がどこにあり、遠隔授業の利点がどこにあるのかを改めて問い直し、オンラインで完結する科目群の設定やブレンデッドラーニングを展開するハイブリッド型の授業の拡大などにも取り組んでいくよう、新たなプロジェクトを編成している。

また、学生だけでなく、教職員のデジタル・リテラシーの涵養も非常に重要な点で、デジタル機器・オンライン環境を活用した新たな教育開発・学生支援開発やサポート体制の構築に対してより多くの教職員がリーチできるように、こうしたFD・SD活動を展開することも殊に重要だと考える。

今回のコロナ禍を、新たな教育観・学校観を獲得するための奇貨とすることが肝要で、本学においても各プロジェクトや部門を中心にその検討を進めているところである。

4. 大学の発展と自律的教職員集団の形成—私の私学考

本学での学長就任以来の大学改革を振り返ると、学校「経営」の視点を持ち、教育改革を起点にした好循環のサイクルを生み出すこと、その実現にあたっては、リーダー層の強いビジョン・リーダーシップによるガバナンス体制と、その期待に応える自律的な教職員集団の形成こそが、大学変革の核であるとの思いを強くする。自身の役割によって教育と財務・経営とどちらか一つのみを考えればよいというのではなく、選ばれ、後世に残る学校となるためには、両者の一体的な改革が不可欠である。経営や組織の在り方については私も大いに勉強させていただいた。

この間、大きく変わったのは学生だけではなく、教職員のマインドの部分でも大きな変化が生まれたと感じている。多くの教職員は、本学での勤務経験・年数の違いはあれど、経営不振に苦しんでいた時代から多くの学生に選ばれる大学へと変貌を遂げつつある大学改革のあり様を、様々な立場から経験してきている。また、先述の教学改革会議や学校経営の重要事項について協議する経営会議を通じては、エビデンスを重視した企画・進捗管理・改善の業務態度の形成を各教職員に促している。こうした大学改革の過程を経て、現下のコロナ禍の対応に表れるような、教職員の自律的で協働的な大学運営が生まれてくる。こうしたある種の自律的な教育集団の形成は学校組織の課題解決力を高めるのみならず、教職員が最も身近な尊敬すべき大人像としても、学生の学びの傍に立つ環境を形成することにもなるのではないだろうか。

今後も私学の発展にあつては、建学の精神を軸に据え、社会の変化を見極めながら不易流行に応える改革志向、スピーディーな政策形成を可能にする意思決定・企画運営体制、学校・組織の課題解決・価値創造に資する教職員一人ひとりの自律性の三者を絶えず充実することが肝要ではないか。ポスト・コロナの社会において、大学の特色・個性を発揮して新たな大学教育像を確立していくことを念頭に置き、教職員が一丸となって、学生の未来を見据えた教育の充実に取り組んでいきたいと考えている。