

# 教職協働による全学的な 大学改革を実現する教学 マネジメント体制の構築

平成25～30年度 選定



## 大阪成蹊大学

### 取組のポイントや補助効果等

- ◆ 改革テーマに応じたプロジェクトチームの設置と教職協働による推進
- ◆ エビデンスとスピード感を重視した改革の実践と、施策の全学的な徹底

大阪成蹊大学は、経営、教育、芸術の各分野で活躍できる「確かな専門性」と「人間力」を兼ね備えた人材の養成に力を入れており、近年のさまざまな大学改革の取り組み、とりわけ学生が実感を伴って成長することのできる学びの実現に向けた全学的な教学改革の取り組みにおいて、大きな注目を集めている大学である。

### 取組の目的・背景

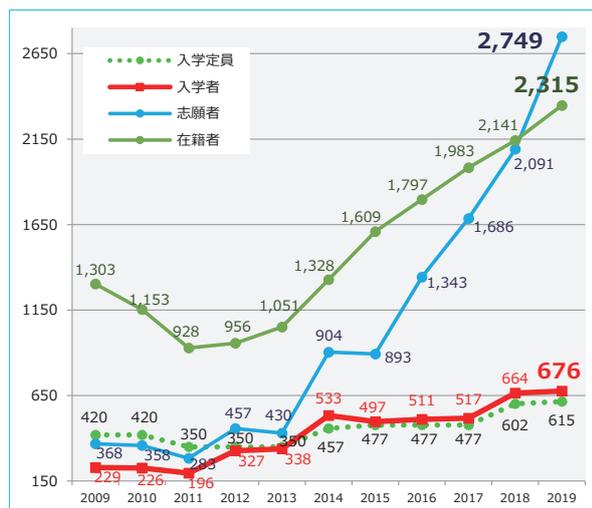
建学の精神「桃李不言下自成蹊」並びに大学名の「成蹊」は、中国の司馬遷の『史記』に由来している。これは、「桃や李は何も言わないが、その美しい花や実にはひかれて人が集まってくるので木の下には自然と小道(蹊)ができる」という意味である。徳が高く、尊敬される人物のもとには徳を慕って人々が集まってくるという譬え(たとえ)である。このような「人間力」のある人材の養成を掲げて、母体となる大阪成蹊学園は、もとは大阪成蹊短期大学、大阪成蹊女子高等学校を中心として、長年にわたり女子教育の役割を果たしてきた。そのなかで大阪成蹊大学は2003年に開学した比較的新しい大学であり、設立当初は現代経営情報学部、芸術学部の2学部を擁したが、開学から4年目の2006年から両学部の入学定員が未充足となり、その後も定員

割れが継続し、学園の財務面にも大きな影響を与えていた。

こうした経営の危機的な状況の中、民間の金融機関で副頭取、人事、経営企画など要職を歴任した石井理事長・総長を2010年より招聘することとなった。就任後すぐに、学園内外の教育関係者250人に対する1人1時間以上の面接を3か月間のうちに実施した。

そこで判明したことは、「環境認識の甘さと対応力の弱さ」「リーダーシップ・ガバナンスの欠如」「財務管理の弱さ」「改善努力の不足」など、経営・教学上の根本的な問題点である。これと並行して、学園の過去の経緯、大学開設からの資料、財務データ等、さまざまな情報・角度から経営分析を行い、3か月半で経営計画を策定した。

こうして、新たな経営計画に基づく学園の再建が始まり、2010年度に53.8%まで落ち込んでいた入学定員充足率は徐々に改善し、2014年度以降は安定的に定員を充足している。教育学部や大学院の開設、学科の改組、コース制の充実、後述する組織改革と全学的な教育改革により、志願者数は2011年の283人から2,749人へと約9.7倍にまで増加し、現在も志願者を伸ばし続けるなど、異例のV字回復を果たしている。



入学者、志願者、在籍者数等の推移

## 取組内容

経営計画の断行に当たっては、大学の活性化・意識改革が必要であり、そのためには組織や会議の抜本的なコミュニケーション改革が極めて重要であると考え、ガバナンスの強化を推進した。理事会の刷新や、常任理事会・経営会議の創設、本部長制の導入、教職協働の業務運営体制の確立の他、教学・経営に関するエビデンスベースの会議運営の徹底など枚挙に暇がない。

こうした抜本的なガバナンス体制の確立のもと、きめ細かな学生支援、就職支援や、募集広報を改革するとともに、近年特に力を入れ成果を上げてきたのが、教学の改革である。

学園各校の全学的な教学改革を推進する組織として、現在では120名の教職員が参加する「教学改革FSD会議」を2014年より設けている。大阪成蹊大学における教学に関する重要事項等はすべてこの会議で協議するとともに、効果検証や更なる改革案の立案などPDCAサイクルを回すこととなっている。

教学改革FSD会議には事務局を設け、教職協働による20の教学改革プロジェクトチームを編成し、テーマごとに徹底したPDCAサイクルを実践している。すなわち、学生の成長や変化、教職員の意識の変化、各施策の取り

組み状況や成果など、教育・改革成果を可視化し、検証と改善計画の立案を徹底した。

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始めるとともに、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FSD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。

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」等を取りまとめている。それをもとにプロジェクトの改革を見てみると、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、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を紹介する冊子を新たに作成している。この他にも、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、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。当大学のALに関する取り組みからは、ALの実施率100%という驚異的な数字だけではなく、ALを通じて学生を成長させようとする、強い意志が伝わってくる。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、各テーマの改革についてのFD・SD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、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での取り組みとせず、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。

## 実施体制

理事長・総長、専務理事、学長、副学長、学部長、学科長、コース長、各プロジェクト教員、各部門職員等で構成する教学改革FSD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、原則として各部職員も参画。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。また全学的な取り組みとなるよう、各テーマごとに周知・技能開発に関する各FDを開催する他、全教職員の出席を原則として、外部環境の変化や政策動向、補助金行政などに関するSDを開催している。

## 成功のポイントや苦労した点

当初は、「教育か（or）、財務・経営か」といったように、教育と財務・経営が二者択一のものであるかのような捉え方をする教職員が多く、また教育は「教員が個々に実践するもの」という風潮があった。質の高い教育を展開するためには、安定した財務・経営状況が不可欠であり、両者は一体的に捉え、改革すべきものであること、そして教育は「団体戦」であり、教職協働のもと全学的に実践していくべきものであることといった認識を持つように、学校の文化・風土を改革することが苦労した点であり、成功のポイントであった。ま

教学改革 FSD 会議 大阪成蹊大学教学改革プロジェクト一覧

1 アドミッション・ポリシーと入試方法の整合	8 シラバスの一層の充実	15 バーチャラブラントマネジメントプロジェクトの推進
2 初年次教育の確立	9 適切な成績評価の実現	16 インターンシッププログラムの充実
3 キャリア教育の確立	10 学修成果を発揮する機会の充実	17 英語・グローバル教育の充実
4 学外連携授業の推進	11 授業評価アンケートの活用	18 体系的な FD の構築
5 専門演習・卒業研究指導の充実	12 教員表彰の充実	19 体系的な SD の構築
6 教育課程の抜本的な見直し	13 非常勤講師との連携強化	20 教学 IR 体制の構築
7 アクティブラーニングの推進	14 正課外での学修環境の整備	

※これらに加え、クォーター制の導入、AI・データサイエンス教育の確立、学修成果の更なる可視化などに関する新規プロジェクトを検討

た、私立大学等改革総合支援事業の設問・要件を質保証の一つの指針とし、その背景にある答申等の趣旨、想定される社会変化等も踏まえつつ、大学の個性・特色・リソースを生かした改革を志向しプロジェクトの取り組みに落とし込んでいった。企画には時間をかけすぎないようにスピード感を重要視しながら改革を断行したことも成功のポイントである。

そして、教学改革FSD会議や各プロジェクトの取り組みなど全学的な教学運営を支える事務局の働きも大きい。事務局では、これだけ多くのプロジェクトに対して、取り組みの背景、改革の目的、実施要項・実施体制、期待される成果物、改革成果の検証方法をあらかじめ明確にし、そのうえで、年間の報告スケジュールを設定している。また、各プロジェクトの改革の進捗状況、手続きの適切性、プロジェクト間の連携が必要な事項、新規に改革が必要なテーマ等の検証・把握を日常的に行い、速やかに対応することで、改革の円滑な推進を支えている。

さらに、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、改革の原動力だろう。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、多くの教職員が改革の手応えを感じているようだ。

## 今後の課題・展望

今後は「人間力」教育の更なる充実に向け、各学修経験を通じてリテラシー、コンピテンシー、ディグニティを統合的に育む「LCD教育」の確立に向けた教学改革を更に進めていく。また、到来する社会を見据え、Society5.0に対応するAI人材育成のためのプログラムの構築やデジタル学修環境の整備、SDGsを題材とした新たな初年次教育の構築、語学・グローバル教育の充実の他、クォーター制度の導入とギャップタームにおける教育・研究プログラムの充実、学修成果の更なる可視化など、新たなプロジェクトの準備を進めている。社会制度や既存の価値観などの急速な変化の時代にあって、めざすべき人材育成像と教育プログラムを不断に追求しながら、「人間力」と「専門性」を兼ね備え、広く地域や社会で活躍できる人材を輩出し、各ステークホルダーからも厚く信頼される教育機関を今後も目指していく。

改革成果を示す客観的な数値データ（抜粋）

実績項目	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
志願者数	904人	893人	1,343人	1,686人	2,091人
授業出席率（1年次）	—	—	90.5%	93.2%	93.3%
退学率（1年次）	4.3%	3.4%	4.2%	2.1%	1.8%
就職率	97.5%	98.2%	98.2%	99.0%	99.0%
授業評価アンケートにおける 授業満足度指標（前期・5段階）	—	—	3.96点	4.04点	4.06点
卒業時 アンケート					
入学満足度	—	—	—	—	93.0%
成長実感度	—	—	—	—	94.0%