

崇城大学教育改革の回顧と展望

藤本 元啓*

Review and Prospect of Educational Reform at Sojo University

by

Motohiro FUJIMOTO *

要 旨

崇城大学は生き残りを目指して、2010年に教育刷新プロジェクトに着手し、翌年4月からSEIP (Sojo Educational Innovation Project) - Iを開始した。その後も13年に中長期計画(内容変更なしで18年から第2期)、19年にSEIP- II、23年に第3期中長期計画を実施してきた。本学の教育改革は他大学に比べて少々遅れたスタートではあったが、それは決してマイナスではなく、改革先行大学の内容と成果、および問題点を評価分析して、できること必要なことを峻別し、スピード感をもって推進できるはずであった。

しかしSEIP- I・II、中長期計画のいずれにおいても、その実施評価の検証をおこなわず、PDCAサイクルを回せない、回さない、PDPDサイクルに陥った。その原因は、本学の立ち位置を明確にしないまま、改革の目的、方針、実施計画等の文言作成で満足したこと、教育行政専任の教職員が所属する改革推進組織を設置せず、実施主体が教職員個人や学科任せであったこと、つまり組織的な運用と点検評価体制を構築せず、情報の一元化と共有化を図らなかったことなどにある。

いま必要なことは、本学の立ち位置を明確にし、中長期計画とSEIP- I・IIとを評価検証することであり、補助金目当ての施策、流行や目先の成果だけにとらわれず、粘り強い持久力をもって改革に取り組む持続可能な体制づくりとその運営である。

Key Words : 教育改革、SEIP、中長期計画、点検評価、大学の立ち位置

1. はじめに

大学教育は、戦前のエリート教育から戦後の新制大学の発足に始まるマス教育を経て、ユニバーサル化の段階を迎えている。現在は、18歳人口の減少、学生の学修履歴や基礎学力の多様化、高等学校教育の多岐・複雑化、学生と保護者、そして社会のニーズの変化などによって、大学は「個性化、多様化」に向かい、学士課程

教育段階では大学の位置づけや期待される役割と機能を明確にした教育方針、そしてその方略を展開し「21世紀型市民」¹⁾を育成することになっている。

1971年、大学のマス化に対する改革構想である「今後における学校教育の総合的な拡充整備のための基本的施策について」²⁾、いわゆる「四六答申」があった。これは①高等教育機関の多様化政策である種別化構想(大学〈総合領域、専門体系、目的専修〉、研究院〈博士課程〉、大学院〈修士課程〉、短期大学〈教養、職業〉、

*崇城大学総合教育センター教授

高等専門学校)をはじめとし、②教育と研究の分離、③経営と部局の分離、④FD・SD、⑤共通テストなどの重要性が唱えられ、現在の高等教育政策につながっている、と評価される。

1991年には大学設置基準の大綱化³⁾が示され、①科目区分の廃止、総単位数(124単位)のみ規定、②教員組織の弾力化、一般教育課程、教養部の廃止、③学位に付記する専攻分野の名称の自由化、④自己点検・評価の努力義務など、全面的な改正がおこなわれた。これはマス化のなかで多様なニーズに対応するために、高等教育の個性化・多様化への要請があり、それに応じた規制緩和であった。

これを契機として、教育課程の編成は各大学の独自性が認められ、多様な教育を目指す改革が始まった。現在注視されている教育の質保証とその自己点検・評価は、すでに大綱化から努力義務となり、1999年からは義務化され、2004年からは中期目標・中期計画を立て、認証評価機関による認証評価を受審することになっている⁴⁾。

また18歳人口は1992年以降減少に転じ、入学定員の充足率は大学にとって重大な関心事となった。そのため1990年代から大学改革、教育改革に着手した大学は存在したが、その必要性は認識できても個々の大学の特有の事情で着手できなかった大学は少なくなかったとみられる。

その状況を憂慮し改革の促進を図るためなのか、文部科学省は実績をあげている学生教育の質の向上への取組を、さらに発展させた特色ある優れた取組に対して、財政的な支援(競争的資金)をおこなう「特色ある大学教育支援プログラム(特色GP: Good Practice)」を2003年度から開始した。選定された取組を社会に広く提供し高等教育全体の活性化を促す、つまり遅々として進まない教育改革の推進を各大学に迫ったということになろう⁵⁾。

そしていまや、大学の機能別分化、学士課程教育の見直し、教育課程の体系化と質保証などの大学教育の質的転換、つまり教育改革を促す政策が矢継ぎ早に出され、国策のもとに大学の教育改革が推進されている、とあってよい。

このような状況のなか、今日、教育改革を掲げない大学は皆無であろう。崇城大学(以下、本学)も、これまで複数回の改革を実施してきた。学部・学科の新設、増設、廃止、統合などの改組もそのひとつであるが、本稿ではそれらを除いて近年おこなわれてきた教育改革の実施状況について振り返っておきたい。それは、一時期ではあるが本学の教育改革に携わった一員としての筆者の責務であり、本学が今後も教育改革を推進する上で、これまでの経緯をまとめておくことは、少なからず有益と考えるからである。

なお筆者の知る限りにおいて、本学の一連の大学改革、教育改革を整理した略年表(【表1】)を以下に参考として掲載しておこう。

【表1】崇城大学教育改革関連略年表

年 月	事 項
2010.1	EI ワーキンググループ
2011.4	SEIP- I 第1次教育改革
2013.4	第1期中長期計画
2013.6	将来構想ワーキンググループ
2016.9	教育改革ワーキンググループ
2018.4	第2期中長期計画(第1期の延長)
2019.4	SEIP- II 第2次教育改革
2022.	教学マネジメントワーキンググループ
2023.4	第3期中長期計画

2. 第1次教育改革SEIP- I (2011年4月)

教育改革の必要性といっても大学によって事情は異なるが、ユニバーサル化と18歳人口減少のもとでの多様な入学者選抜方法、それにもなう入学定員の確保は、多くの大学にとって深刻な問題となっている。その解決の手段のひとつとして、各大学では教育システム全般の改革、とくに教育の質保証(内部質保証と外部質保証、教学マネジメント、学修成果の可視化など)とその実効性、中期目標・計画の策定と達成などに心血を注ぐことになったのである。

当時、理事長・学長(現、学園長)であった中山峰男(以下、中山レポート)によると⁶⁾、本学教育改革の基本的な方針は、

18歳人口の減少問題に立ち向かうためには、数多くの大学の中で、明らかに違う大学、独自の内容・価値を有し、条件が厳しくても入学したい強い大学にならなければ勝ち残りは厳しい。そのためには、本学独自の教育システムの確立が、受験生や社会から見放されないための一番重要な対策であった。つまり本学が生き残るためには、傍線部にあるように、既存と常識にとらわれない本学独自の新たな教育システムを構築し、それを確実に実行しなければならない、ということである。

2010年1月、若手教職員を中心とする学長直属の「EI (Educational Innovation) ワーキンググループ」(以下、EIWG)が発足し、1年間の議論を経て12月に答申があった⁷⁾。これによると、学生の質を社会に貢献できるように保証してブランド力を向上させ、学生募集に広くつなげるため「豊かな人間力と本物の実践力を有する人材の育成」を目指す「崇城大学教育刷新プロジェクト」SEIP (Sojo Educational Innovation Project、のちにSEIP-I)がまとめられ、翌年4月からの開始が決定した。これを便宜上、第1次教育改革と呼称する。

答申によると、本学の抱える問題を「学生側の問題」「教員側の問題」「システムの問題」の3項目に分類し、まずその検証から始めている。当時の重要な現状認識であり、広範でかつ核心的な問題点についてデータをもって忌憚なく指摘し、改革への意気込みが伝わってくる。しかもほとんどが現在でも問題となっている事項でもあるため、数値データを除いて紹介しておきたい。

なお、以下の問題点の二重線部分は、現状調査と分析した結果の裏付け資料を提示し、二重線以外の項目は調査するまでもない周知の事実、としている。

・学生側の問題

- (1) 入学時の基礎学力不足
- (2) 修学意識・意欲の欠如(無目標および無気力)
- (3) 就業意識・就職意欲の欠如
- (4) 学力差の拡大

(5) 生活習慣の乱れ

・教員側の問題

- (1) 教育に対する熱意の低下またはスキルの不足
- (2) 研究に対する熱意の低下またはスキルの不足
 - ・両極端(研究・教育両面への注力型あるいは諦め型:(1)と(2)の該当者は重複する場合多し)
 - ・卒業研究の実態が不透明(学科教員間で大きな格差)
- (3) 各学科のディプロマ・ポリシー(どのような学生に育て上げるのか?)が不明確
- (4) FDが個人レベルでのPDCA
 - ・総合教育内、総合教育と専門教育間、専門教育での関連科目それぞれの連携不足(コミュニケーション、危機意識の不足)
- (5) 学業成績の評価制度に関する規則違反
 - ・定期試験の受験資格(全体の2/3以上の出席)遵守徹底の欠如
 - ・卒業研究着手要件に対する取り扱いの不統一(卒研仮着手を認める学科あり)

・システムの問題

- (1) 進級要件の形骸化
 - ・実質的に無意味な進級要件(制定した教員側の問題)
- (2) 担任に対するオーバーロード
- (3) 教育評価制度の欠落(教育業績の基準が不明確)
- (4) 人事の不透明性(採用や昇任時に大学・学科のポリシーが不明の場合あり)
- (5) 教員と事務職員との連携不足(コミュニケーション、情報分析不足)
- (6) 各課間の連携不足(縦割り行政)
 - ・例えば、イベント開催に当たり各課がそれぞれ学科に要求してくるのみ
- (7) 事務職側の研究軽視
 - ・SDの必要性:研究成果の学外公表

は大学貢献に繋がっていることへの認識不足（研究は教員の趣味程度に思っている場合あり）

(8) 保護者への対応の遅れ

これらの諸問題を解決するために、SEIP- I が策定された。その大項目は、

- ①体・徳・智の三育増進によるグローバル実践力育成プログラム
- ②オーダーメイド型自立支援プログラム
- ③教育評価制度、組織改革プログラム
- ④教職員のFD/SD推進プログラム

の4項目のプログラムで、2011年4月から実施することになった。この答申は全教職員に配布され、以下の説明があったという（傍線部、

(a) ~ (h) : 筆者注、以下同じ)。

- ①体・徳・智の三育増進によるグローバル実践力育成プログラム
 - 1) (a) キャリア教育推進センターの新設
 - (b) 全学共通キャリア教育の導入
 - 2) スポーツ教育の必修化と徳育教育の導入
 - 3) 専門教育への (c) 「先端的研究推進型」と「実践的課題解決型」の導入と、それらの卒業研究・卒業実習の科目化
- ②オーダーメイド型自立支援プログラム
 - 1) (d) チューター制度の導入
 - 2) 学期末自己評価チェックシートの導入
- ③教員評価制度・組織改革プログラム
 - 1) (e) 教育、研究、総務担当副学長体制の確立
 - 2) (f) 教育重点・研究重点教員制度の導入
 - 3) (g) 教育評価制度の導入（教育業績評価委員会の設立）
- ④教職員のFD/SD推進プログラム
 - 1) (h) 教職員研修センターの設置（FD/SD指導のできる専門教職員を配置）
 - 2) 「授業の実践方法」に関する新ガイドライン（崇城大学版「授業のやり方」

このようにSEIP- Iは、全学共通のキャリア

教育（リメディアル教育〈とくに数学〉、初年次教育、キャリア教育の融合）とその組織的な運用、教育組織の改編・新設、教育行政専門の教職員雇用など、斬新なアイデアを有したものであった。

これらを実施するために、いくつかの前提条件が設定されている。そのなかで組織的な改編を必要とすること、例えば、①の「体・徳・智の三育増進によるグローバル実践力育成プログラム」の中核をなす全学共通のキャリア教育を、総合教育、学科、就職課の協働で実施するためには、「キャリア教育推進センター」（社会人教養部、基礎教育部、事務部から構成）の新設を必要とした。また④の「教職員のFD/SD推進プログラム」の推進には、全学的にFD/SDを指導できる専門職としての教職員が所属する「教職員研修センター」の設立を必要とした。これらはセンターという箱物を設置することが目的ではなく、総合教育と学科、つまり基礎教育課程と専門教育課程との連携、教員と職員との協働、教育行政専門職の教職員の採用など、当時の本学の概念をはるかに超えたダイナミックな改革案であった。

そのため第1次教育改革のこれらのプログラムは、2011年に完全実施に至ったわけではなく、実施可能な項目から部分的におこなわれたようである。つまり実施案ではなく、実施検討案の段階にあったといつてよい。それは以下に示す中山レポートのプログラムの概要紹介からわかることであり、またSEIP- Iの概要が一般に公表されている唯一の資料であるため、当該部分を以下に掲載しておくたい。

①体・徳・智の三育増進によるグローバル実践力育成プログラム

「ローカルなニーズをグローバルに展開できる実践力」、または「グローバルな視点を持ってローカルに貢献できる実践力」を体・徳・智の三育増進により習得させる教育をおこなう。このため、(a) キャリア教育推進センターを新設し、プログラムの中核をなす (b) 全学共通の基幹キャリア教育を総合教育、学科、就職課の協働で実施する。この基幹キャリ

ア教育と有機的にリンクしながら、(c) 「先端的研究推進型」または「実践的課題解決型」の専門教育目標を達成できるように、各学科の専門カリキュラムも刷新する。

②オーダーメイド型自立支援プログラム

現行の担任制度を見直して (d) 全教員参加のチューター制を導入し、クラス全体を統括する担任、個別指導するチューターおよび学生支援センターの協働による学生の自立支援体制を構築する。指導効果の見られない怠学者や問題学生の主対応は学生支援センターが担当し、担任の負担を軽減させることで教員の教育・研究活動の活性化に繋げる。

③教育評価制度・組織改革プログラム

(e) 教育・研究の各副学長体制を確立し、教員の学生指導を活性化させるための (f) 教育重点教員と研究重点教員の分業制度を導入する。さらに、教員の教育改善や意欲の向上を図る目的で新しい (g) 教育業績評価を導入する。

④教職員のFD/SD推進プログラム

総合教育と各学科の協働による「基礎数学」で、能力別クラスごとに数学検定3級以上の合格目標を設定し、教育版PDCAを実施する。この組織として (h) FD指導を行う教員リーダーを決定し、FD活動の実施例とその成果を示すことにより教職員研修の効果的活用に繋げる。

この中山レポートは2015年8月の掲載であるから、SIEP-I開始の2011年4月から4年間の経過しており、検討が尽くされたSIEP-I、つまり当該時点で、第1次教育改革が実施している内容そのものと理解してよい。

SIEP-Iと中山レポートの傍線部分を比較すると、いくつかの修正はあるものの、SEIP-Iの大略的な趣旨に変動はない。但し、(a) キャリア教育推進センターは新設の意志は窺えるものの、現在も設立されていない。また(c) 実践的課題解決型の卒業実習化⁸⁾、(h) 教職員研修センター設立(専門教職員の雇用)について

は、理由は不明だが削除されている。さらに(e) 総務担当副学長配置については、法人マターのため見送られたようである。なお(a) キャリア教育推進センターと(c) 実践的課題解決型の卒業実習化については、のちのSEIP-IIでもとりあげられることになる。

さて問題は、これら①～④のプログラムは個々にどこまで達成できたのか、それらの有機的な連携は生み出されたのか、できていないとすればその原因は何か、つまりSEIP-Iの実施とその成果の自己点検評価である。

2011年11月に、全学的教育改善に関する問題について議論し、教務委員会等へ提案する教育担当副学長直下のWG「教育改革推進会議」が発足し⁹⁾、以後の教育改革に関するWGはこれが正式名称となる。教育担当副学長による選出者をコアメンバーとし、議論の内容によってはその都度適任者を追加することになっていた。常識的に考えると、この「教育改革推進会議」において改革の進捗状況の共有と確認、成果の検証、問題点の抽出、そして次なる改善などがおこなわれるはずだが、寡聞にもその報告書の存在を知らないし、その形跡も見当たらない。どうやらSEIP-Iの点検評価は、実施されなかったようである¹⁰⁾。このPDCAサイクルを回せない、あるいは回さない体質は、現在に至っても改善されず、本学の改革推進のみならず、通常業務においても大きな障壁となっていることを、ここでは指摘しておきたい。

3. 第1期中長期計画(2013年4月)と第2期中長期計画(2018年4月)

3.1 中長期計画の概要

2013年4月、中長期計画が以下の9項目にわたって公表された¹¹⁾。

- 1 はじめに
- 2 本学が目指す大学像
- 3 教育力を高める
 - 3-1 教育の成果に関する目標
 - 3-2 教育の内容に関する目標
- 4 研究力を高める
- 5 社会連携を推進する

- 6 大学環境を整備する
- 7 中期・長期計画の期間
- 8 中期目標の実行項目と実行組織
 - 8-1 中期目標の実行項目
 - 8-2 実行組織
- 9 おわりに

その目標は、「1 はじめに」に記された「社会を変革し続ける能力を持つ人材の育成」であった。その達成に向けて「8 中期目標の実行項目と実行組織」には、中期計画を5年間×2期とし、実行細目として以下の4項目を掲げた。

- (1) 教育力を高める
 - ・社会人基礎力の陶冶を図る（専門及び教養）
 - ・起業家精神（フロンティア精神）の育成を図る
 - ・イノベーション、発明発見能力の開発を図る
- (2) 研究力を高める
 - ・国際水準の独創的な研究と地域社会に密着した個性的な研究を推進する
- (3) 社会連携を推進する
 - ・（理工系：筆者注）総合大学としての特色を活かし、地域社会と連携する
- (4) 大学環境を整備する
 - ・教育、研究システムの整備を推進する
 - ・財政基盤の確立を図る
 - ・施設・設備の充実を図る

「8-2 実行組織」によると、これらの実施にあたっては、常任理事会のメンバーで構成する「中長期計画運営委員会」が新設され、目標ごとに統括責任者を置き、統括責任者は実施組織を設置して、実行項目ごとのアクションプログラムを決定することになった。さらにアクションプログラムの実施には、既設の委員会や新たに専門部会などを設置して推進する方針が立てられた。そして「7 中期・長期計画の期間」には、第1期（2013年4月1日～2018年3月31日）では大方の目標を達成し、第2期（2018年4月1日～2023年3月31日）では長期目標の検証と更なる改革を目指すことが明示されたのである。

以上が2013年に公表された中長期計画の概

要であるが、よく理解できない点がいくつか存在する。以下、それらについて述べておきたい。

3.2 中長期計画の問題

3.2.1 本学の立ち位置

第1に、この中長期計画には、教育力、研究力、社会連携、大学環境の整備（教育・研究システム、財政基盤、施設・設備）など、おおよそ大学が担うべき領域とそのための環境設定が掲げられているが、あまりにも総花的ではないかということである。もちろん、大学全体の中長期の計画である以上、理想は高く、そしてあまねく述べることは自然ではある。但し、すべての計画を同時におこなうことは、本学の規模や実情などからみて不可能に近いことも事実である。

現時点（本稿脱稿の2023年9月末、以下同じ）でこれらの目標の達成度を評価すると、推進している項目もあれば、進行半ばで頓挫しているものもあり、また手もつけられていないものもある。そこには、優先順位の問題があったのではないだろうか。優先順位の決定要件として、大学の立ち位置の明確化と、構成員によるその認識と共有とがある。これらを無視した目標の設定と方向性の決定では、計画そのものが絵空事になってしまう。

中長期的（2005年以降、2015年～2020年頃まで）に想定される高等教育の将来像（グランドデザイン）と、その内容の実現に向けて取り組むべき施策を示した2005年の「我が国の高等教育の将来像（答申）」¹²⁾によると、新時代の高等教育は、

それぞれの位置付けや期待される役割・機能を十分に踏まえた教育や研究を展開するとともに、（中略）個々の学校が個性・特色を一層明確にしていかなければならないとし、その機能の分類として、

- ①世界的研究・教育拠点
- ②高度専門職業人養成
- ③幅広い職業人養成
- ④総合的教養教育
- ⑤特定の専門的分野（芸術、体育等）の教育・研究

⑥地域の生涯学習機会の拠点

⑦社会貢献機能（地域貢献、産学官連携、国際交流等）

の7類型を示した。いわゆる、大学の機能分化である。大学はこれらの機能を併有するが、保有する機能や比重の置き方が各機関の個性・特色となり、各大学は緩やかに機能別に分化していくものと予測し、大学は経営戦略を明確化する必要があると、2005年時点で述べている。

また2013年、教育再生実行会議は第三次提言「大学教育等の在り方について」¹³⁾において、大学がもつ強みを生かし、大学の多様性や地域の特性を踏まえた取組がおこなわれる必要があるとし、新たな機能の分類として、

- ①世界水準の教育研究の展開拠点
- ②全国的な教育研究拠点
- ③地域活性化の中核的拠点

の3類型を示した。

本学の機能を中長期計画の内容から類別すると、7類型では①世界的研究・教育拠点、②高度専門職業人養成、⑤特定の専門的分野（芸術、体育等）の教育・研究、⑦社会貢献機能（地域貢献、産学官連携、国際交流等）、3類型では①世界水準の教育研究の展開拠点、③地域活性化の中核的拠点、ということになる。問題は先に述べたように、本学にとって、どの機能に軸足を置いて経営戦略の柱とすべきかである。端的に述べると、教育（学士課程、大学院）か、研究（大学院、教員）か、あるいはその両者か、ということになる。その点が不明であり、現在もはっきりとせず、建前としては教育と研究の双方の機能維持にこだわっている。ただ本学の実情を現実的に鑑みたとき、その選択肢として、まずは学士課程の教育に全力を傾注すべきで、次いで大学院の教育に比重を置くべきであろう。

3.2.2 人材育成の教育手段

第2に、「1 はじめに」では、社会を変革し続ける能力を持つ人材の育成のための教育の方向性として、

- (1) グローバル時代に対応する社会人基礎力の養成
- (2) イノベーション・発明発見能力の錬磨

(3) 起業家精神の陶冶

を掲げているが、「3-1 教育の成果に関する目標」では、

- (1) 社会人基礎力の陶冶（専門及び教養）
- (2) 起業家精神（フロンティア精神）の育成
- (3) イノベーション・発明発見能力の開発

とあり、教育方向性の順位（イノベーション・発明発見能力と起業家精神）に変更がある。また「社会人基礎力の養成→陶冶」「イノベーション・発明発見能力の錬磨→開発」「起業家精神の陶冶→育成」のように傍線部に異同がある。些細なことかもしれないが、同一文書内での順番の変更と文言の異同については、何らかの意味があるのかどうか、いまだに理解できないでいる。

3.2.3 SEIP の範疇

第3に、「3 教育力を高める 3-1 教育の成果に関する目標」の「社会人基礎力の陶冶」については「SEIP 教育の充実と発展」との注記があり、「1 はじめに」にその育成のために SEIP 教育に着手したともあり、SEIP の範疇が中長期計画によって全学共通キャリア教育に限定されたような印象を受けることである。

「起業家精神の育成」については、「1 はじめに」に「人づくりとは意欲づくりであり、志づくりであるという考えに基づく」とあり、また「イノベーション、発明発見能力」についても、「卒業研究として、既にその原型が存在するが、今後はその教育内容の深化（質の向上）と、更には、アクティブ・ラーニング教育など各学年での能力開発の浸透を図る」とある。これら両者は教育そのものなのであるが、なぜか SEIP の対象から外れてしまっている。何らかの別の思惑があるのかもしれないが、両者は別の教育プロジェクトで推進するということになったのだろうか。しかし詳細は不明で、不思議に思えてならない。

3.2.4 評価検証

第4に、これがもっとも重要なことになるが、この中長期計画の進捗と達成度の点検、およびそれらの評価検証である。先述したように、「7

中期・長期計画の期間」には、「第1期では大方の目標を達成し、第2期では長期目標の検証と更なる改革を目指す」とあるが、それらが実際におこなわれてきたのか判然としない。この中長期目標の達成のための「8-2 実行組織」を改めて整理しておく、

- ・全体を統括する「中長期計画運営委員会」
- ・目標ごとの「統括責任者」
- ・「統括責任者」のもとで実行項目ごとのアクションプログラムを決定する「実施組織」
- ・アクションプログラムを推進する「既設委員会」や「新たな専門部会」

という重層的な組織編成がなされている。これらの組織には目標達成のプログラム策定、その実施と推進までは担任するようになっているものの、評価担当については明示されていない。しかし一般的には推進部局が進捗および達成度を検証・評価するのは当然のことであるから、その結果を示せるはずである。

中長期計画に関する直近の記述として、2022年に受審した日本高等教育評価機構による大学機関別認証評価の際に提出した『自己点検評価書』¹⁴⁾、同年度の「事業報告書」¹⁵⁾がある。それらの一部に成果や課題が示されてはいるが、中長期計画の概要説明に主眼が置かれ、肝心な各項目に関する検証が乏しく、評価報告としては不十分といわざるを得ない。

いまひとつ問題なのは、それらの評価報告書を大学HPに掲載するだけでは、教職員はその情報を共有しない、ということである。全体を統括する「中長期計画運営委員会」、もしくは目標ごとの「統括責任者」が、データをもとに年に一度でもよいから全教職員への説明会を開催することで、中長期目標と教育改革についての関心や認識が大きく薄れることはなかったはずである。

4. 将来構想WG (2013年6月)

2013年の中長期計画の公表直後に「将来構想WG」が発足したが、非公式であったようで、その存在はあまり知られていない。筆者は後述する第2次教育改革SEIP-II開始の翌2020年にこのWGの存在を知り、当時のWG長から答申「崇城大学の10年後を描く－魅力溢れる大学の理想像－」を運まきながら入手した。本答申は本学教育改革の初期の動向を伺う記録として頗る有益であるため、以下にまとめておきたい。

このWGの基本方針は、現状分析はせずに理想像を描くこと、オリジナリティーに溢れるアイデアを提示しビジュアル的に示すこと、アイデア創出を楽しみ悲観的にならないこと、であった。そして4つの切り口(①教育の場としての大学の理想像、②研究環境としての大学の理想像、③企業体としての私立大学の理想像、④地域交流の場としての大学の理想像)と、5つの視点(a教員、b研究者・産業界、c職員、d保護者&地域住民、e学生)から検討をおこない答申した。ここではその項目だけを列挙するが、筆者がわかりやすい表現に修正した箇所があることを断っておく。

①教育の場としての大学の理想像

- 1) 徹底した導入教育(PBL式)によって学生の知的好奇心が目覚める大学
(工学部・情報学部・生物生命学部・薬学部)
- 2) 徹底した導入教育によって学生が創作意欲に満ち溢れる大学(芸術学部)
- 3) 修学意欲に火が点いた学生同士による自主的勉学を行う大学
- 4) 修学に対して教員と学生の真剣勝負が成立する大学
- 5) 初年次学生が専門基礎科目に対して強い学修意欲を抱く大学
- 6) 学部・学科を越えた科目履修の自由度が大きい大学
- 7) 学内インターンシップを実施する大学
- 8) 大学院進学希望者が定員を上回る大

学

- 9) 目的意識（本学への憧れ）のある志願者が殺到する大学
- 10) カリキュラムマネジメントができる
教学の専門家がいる大学
- 11) 教員の分業化（教育重点教員と研究重点教員）ができる大学
- 12) 企業提供課題の解決型授業（成功報酬制）を高次のPBL卒業実習として実施する大学
- 13) 教育重点教員による実習的専門共通科目と研究重点教員による多彩な専門科目で学生の学修意欲を促進する大学
- 14) 各学科の Visiting Researcher（企業、他大学〈海外含む〉）によるPBL型授業（課題の事業化計画コンテスト）を展開する大学
- 15) 修学意欲ある学生に対する充実したサポート体制ができる大学
- 16) 教育情報の電子化・自動化を担うIR部局の設置で学生情報を有効活用できる大学
- 17) 優秀学生に対する充実した支援制度（留学支援、奨学金制度など）ができる大学

②研究環境としての大学の理想像

- 1) 互いに尊敬し合える一流の研究者が大勢いる大学
- 2) 優秀な若手研究者の応募が殺到する大学
- 3) 研究支援の専門職員がいる大学
- 4) 基礎能力を有し意欲ある学生が研究室に配属される大学
- 5) 職位による役割が明確になされている大学
- 6) 学科所属事務職員が教員の秘書役を担える大学
- 7) 応用研究のテーマが豊富で産業界との共同研究が盛んな大学
- 8) 研究重点教員と教育重点教員の明確な区別がある大学
- 9) 研究重点教員は大学院所属の大学
- 10) 各学科に常に Visiting Researcher（企

業、他大学〈海外含む〉）がいて頻繁にセミナーを開催する大学

- 11) 頻繁に学会が開催される大学
- 12) 応用研究の中で基礎研究テーマが次々と創出する大学
- 13) 一定期間、企業の研究者との内地交換留学制度がある大学
- 14) 若手教員が研究に没頭できる大学
- 15) コンピュータシミュレーションのプロ集団がいる大学
- 16) 高機能設備・施設が充実している大学
- 17) 遊休している施設や設備がない大学
- 18) 競争的外部資金獲得の勉強会がある大学
- 19) 新任者の研究室立上げ資金制度&若手研究者サポート制度がある大学
- 20) 業績・成果評価を年俸に反映する大学
- 21) 研究重点教員の任期制のある大学
- 22) 研究重点教員の留学制度のある大学

③企業体としての私立大学の理想像

- 1) 流行に左右されない実績に基づいた確固たる教育ポリシーのある大学
- 2) グローバルスタンダードで経営判断・運営ができる大学
- 3) 常に定員を上回る入学者を確保できる大学
- 4) 18歳人口だけに依存しない財務体質のある大学
- 5) 学納金だけに依存しない財務体質のある大学
- 6) 職員のプロフェッショナル化を目指す大学
- 7) 全ての大学構成員が学べる環境のある大学
- 8) 五現主義（3現主義：現場・現物・現実+2原主義：原理・原則）が浸透している大学
- 9) 各課の連携ができ現場の声が経営陣に届く風通しのよい大学
- 10) 職域・職務に対する自覚を持ち責任ある行動が取れる戦闘集団的な大学

- 11) 最適化された事務組織がある大学
- 12) 教員組織と職員組織が学部横断組織で協働できる大学

④地域交流の場としての大学の理想像

- 1) 美術館を新設し図書館にカフェを増設しそれを市民に開放する大学
- 2) 社会人向けの授業をゆるやかに開放する大学
- 3) コンベンションホールを新設し頻繁に市民講座を開催する大学
- 4) 高級な設備を格安に貸し出しする大学
- 5) コミュニティデザインに関する窓口を設置する大学
- 6) 世代を超えた交流ができ様々な年齢層が学内を闊歩する大学
- 7) 病院、薬局、保育所、スーパー、テナント、公園がある大学
- 8) 災害時の非難場所になる大学
- 9) 農地を新設し市民に開放する大学
- 10) 地域イベントの学内誘致と学生による学内イベントの企画立案・運営ができる大学
- 11) 学生・教職員が地域イベントへ積極的に参加する大学
- 12) 学内ゼロエミッション化を目指す大学
- 13) 心身リフレッシュ空間を提供する大学

以上の項目の答申があり、各項目には具体的な施策や意義づけを記載している。これらの中には非現実的な提案も散見するが、本答申の補足に「現状分析や理想への道筋（方法論）はWGに課せられたミッションの範疇外」とあることから、諮問に対して正當に答申したものであった。

答申の総括において、「10年後生命力溢れる大学として本学が存続するために必要なことはただ1点『大学全構成員の意識改革』」とし、それは「人財の確保」であると明記した。さらにその方法として、①現教職員の意識改革による人財確保、②組織改変を伴う新規採用による人財の確保（リストラ）を主張した。すなわち

理想的には①の方法であるが、意識改革の浸透に期待がもてないため、「定員を確保できない学科や非効率な事務部門は統廃合を進める（スリム化）」などの施策によって、自分自身がリストラの対象に成り得るといふ危機感を煽る以外に現教職員の意識改革の方法はなく、組織改編は避けて通れない、と踏み込んだ発言に及び、WGの総意として締めくくっている。2013年当時の危機感を露わにし、本学の存続と発展とを真剣に模索し訴える有志の声であったといつてよい。

この答申自体は、中山学長から「ほぼ考えていたことが網羅されている」との評価のもと、関係者に資料の配付があり、時をおかずに学長講話においてこの概要をかいつまんでの説明があったという。要は、これらの優先順位を決めることであるが、なぜかその後この答申に対する検討は進まず、お蔵入りになったということである。次に述べるSEIP-IIに内容と密接に関連する項目も多く、本学の教育改革の経緯を示す貴重な資料であるため、敢えてここに掲載した次第である。

5. 第2次教育改革WG（2016年9月）

5.1 第2次教育改革WG設置の目的

2016年4月、本学に着任した筆者は、9月に教育改革WG委員長を命じられ、本学の教育改革に直接携わることになった。

本教育改革は、①キャリアセンター（仮称）設立¹⁶⁾にともなう基幹キャリア科目群の見直しと、②eポートフォリオの導入にその端を発する。これらの問題は単に基幹キャリア科目と総合教育科目に留まらず、教育の質向上、それにとともなう学生の質向上などすべての教育課程に波及する。すなわち、新カリキュラムの策定、シラバスの改定、単位の実質化と成績評価の厳格化など教育システム全般の再検討、情報の一元化などについて本学の問題点を洗い出し、それらを健全化すること、そしてマイナーチェンジに終わらないことなど多岐にわたった。また18歳人口の減少、大都市部の私立大学の定員増加等による中小規模の地方私立大学の存立危

機も相まって、10年後を見据えた教育改革、さらには事務システムを含めた大学改革が必要となることも再確認された。

WGの使命は2016年12月までに教育改革の骨子案を整理し、次の教育改革実施組織につなげることであり、ここにSEIP-Iに次ぐ大がかりで実質的な第2次教育改革へ着手することになった。以下に、WGが11月に答申した「崇城大学教育改革骨子」、および「崇城大学教育改革答申」に沿って述べ進めていきたい。

5.2 第2次教育改革 WG 答申

5.2.1 答申の構成

本学全体の教育システムを再検討し、スピード感をもって教育改革を推進する必要性があった。そのため、WG発足から2ヶ月半の議論（検討会9回）を経て、11月に答申をまとめ議事録を添えて提出し、筆者が常任理事会（現、学長諮問会）にて説明した。答申の構成は、次のとおりである。

- 1部 総論
- 2部 キャリアデザイン教育機構の設置について
- 3部 「SOJOポートフォリオシステム」（仮称）の導入
- 4部 上記2部、3部に連動する教育改革の検討事項について
- 5部 展望

以下に、各論の概要を述べておくこととする。

5.2.2 総論

第1に本学の立ち位置、つまり本学の社会的な責任の確認とその決定である。本学の活動を教育と研究のどちらに、またその主たる活動範囲を地元、国内、海外のいずれに、より比重を置くべきなのか、その意志を決定した上で、大学全体の達成目標、教員の達成目標、職員の達成目標、学生の達成目標を明確にし、それらの成果の集大成としての「崇城ブランド」を内外に宣言し発信することの重要性を述べた。

第2に、具体的な検討項目として、教育組織の再編（総合教育センターを含むキャリアデザイン教育センター〈EIWGではキャリア教育推進センター〉の設立、総合教育・専門基礎教

育・基幹キャリア教育の統合化など）、科目の精選と必修化、科目の配当年次、科目間連携、授業内容と方略のシラバスへの明示、1学期間における履修科目数削減による学修の集中化と効率化（CAP制）、教室・課外学修環境の整備、情報の一元化にともなう教育支援システムの改善などが、最低限必要であることを述べた。

これらの施策の実施によって教職員の意識改革を図り、学生とともに主体的な学修教育活動をおこなう体制を整え、活力あるキャンパス活動とその成果とを学内外に強力に発信（HP、大学案内、保護者会や人材開発研究会などでのミニプレゼンテーション、修論・卒論の公開審査会、各種プロジェクトの公開報告会など）することで、ステークホルダーである保護者の負託に応えるとともに、受験生、企業にも「崇城ブランド」を知らしめることができることを強調した。

第3に本教育改革のスケジュールとして、2016年末までに全学に周知し、年明け速やかに後継実務組織を立ち上げ、教育改革の骨子のもとに実施方策を検討し、最速で2018年度には運用を始め、I期を4年間とするII期8年間にわたる中期的な教育改革を目指すことを提案した。

第I期（2018～21年度）では「学修させる大学づくり」、つまり学修させるための教育方略や仕掛けの開発と試行とによって学修する習慣を身につけさせ、日常的に学修する学生を育成し、学生の修学姿勢を崇城大学の文化とすることを目標とした。第II期（2022～25年度）では「主体的に学修する大学づくり」、つまり修得した知識と技能を道具として活用し、学修成果を内外に発信できる学生の育成とそれを支援できる崇城大学を創出し、その成果を「崇城ブランド」とすることを目標とした。

5.2.3 キャリアデザイン教育機構の設置について

EIWGが提案したキャリア教育推進センターは、初年次教育、キャリア教育、キャリア実践教育（インターンシップ、コーオプ教育〈学内の授業と学外での就業体験型学修とを組み合わせた教育プログラム〉）、人間科学教育、専門基

礎教育、および就職実務の支援など、入学時点から卒業までの学生支援を一括して担当するセクションである。つまり、エンロールメント・マネジメント（Enrollment Management）に近い学生支援を展開することになる。

一方で、当時は「キャリア教育＝就職対策」という誤解が先行し、キャリア系科目の増加が専門科目を圧迫する、あるいは大学の就職専門学校化などの理由で、キャリア教育に対して拒絶感や忌避感を抱く大学教員は少なくなかった。しかしキャリア教育とは、学生が①「解のない問題」を発見してその原因について考え、最適解を導くために必要な基礎的・専門的知識と汎用的能力および専門的能力を修得し向上させること、②実習や体験活動をとおして、それらの知識や能力を実際に使う質の高い効果的な教育をおこない、それらをツールとして身につけること、③そしてこれらを活用して社会に貢献し、継続的な将来設計（キャリアデザイン）をおこなえるよう育成することである。

①～③は、質の高い学士課程教育によって達成される。つまり教員と学生とが意思疎通を図りつつ、学生同士が論拠をともなった議論検討をおこない、相互に刺激を与えながら知的に成長する課題解決型（PBL：Project（Problem）Based Learning）などの能動的学修と双方向の授業形態とによって、学生の思考力、表現力、発信力、協働力、リーダーシップなどを引き出し、それらを伸ばす教育が重要になっている。

また学士課程教育は正課授業だけで完結するものではなく、例えば、プロジェクト活動、インターンシップ、コーオプ教育、ボランティア、社会体験活動、そしてクラブ・サークル活動などの正課外活動や留学経験などは、学生の学びへの動機付けを高めるといって教育効果をもっており、これらのプログラムも併用することが望ましい。

したがって、既存のキャリア教育で展開する限られた科目のみでこれをおこなうのではなく、学士課程教育カリキュラム全体を横断するキャリア教育：CAC（Carries Across the Curriculum）をおこなう必要がある。結果的にそれらは学生が自らの人生を切り拓くための最大の財産とな

ることを、教職員は共通して理解しなければならない。そして学生が生涯学び続ける習慣や主体的に考える能力を身につけ、予測困難な時代の中で、可能な限り、いかなる状況にも対応できる人材に育てることは、学士課程教育の使命といっても過言ではない。既存の総合教育センターを新設構想のキャリアセンターに統合することは、そのスタートと捉えることができるものであった。

今日、ユニバーサル化した大学における教育に大学の特色や強みを生かした探究型の学修を加えることで、知識基盤社会を生き抜くための汎用的技能の修得を図る、という広義のキャリア教育が求められるようになった。大学は生涯を通じた持続的な就業力の育成を目指し、教育課程の内外をとおして社会的・職業的自立に向けた指導等に取り組むことが必要であるとして、2011年に文部科学省は、

（社会的及び職業的自立を図るために必要な能力を培うための体制）

第四十二条の二 大学は、当該大学及び学部等の教育上の目的に応じ、学生が卒業後自らの資質を向上させ、社会的及び職業的自立を図るために必要な能力を、教育課程の実施及び厚生補導を通じて培うことができるよう、大学内の組織間の有機的な連携を図り、適切な体制を整えるものとする。

との大学設置基準の改正¹⁷⁾をおこなった。つまり、大学におけるキャリアガイダンス（職業指導）を組織的かつ計画的な取組で実施することが義務化され、大学と教職員の役割が大きく変化した。本学においても、学士教育課程の活動全体をとおしてキャリアガイダンスを充実し、学生が安心して学び、自己の適性や生き方を考え職業を選択し、円滑な職業生活に移行（大産接続）できるよう努めなければならなくなったのである。

キャリア教育推進センターをこのような位置づけにするためには、センター単独の活動では総合的な学修と学生支援とは困難であり、全学的な支援体制が不可欠となることは言を俟たない。そのためにキャリアデザイン教育機構を設置し、そのなかに「キャリアデザイン教育セン

ター」と「キャリア支援センター」を設ける構想案を示した。

なお6.4で後述するが、この構想は大学組織の大規模な改変をとまなうため、現時点では執行部で慎重かつ相当なる議論が必要であることを申し添えた。

5.2.4 「SOJO ポートフォリオシステム」の導入

学生が自然にPDCAサイクルを回す習慣を身につけ、学修エビデンスにもとづく自己評価と相互評価とによる振り返りを誘発し、その結果としての学修意欲の促進を図る目的で、eポートフォリオの導入を提案した。すでに本学では紙媒体での「入学時自己診断シート」「学生面談カルテ」「学期末活動報告書」が運用されていたが、それらの情報の共有と活用が連携できておらず、その改善が求められていた。

また一部学科を除いて学生にノートPCの所持を義務化しており、eポートフォリオを運用するインフラもある程度整っていたため、「今週の活動とトップニュース」と授業アンケートと連動して作成する科目ごとの「学修到達度レポート」を新たに設けることを提案した。

5.2.5 教育改革に連動する検討事項

「上記2部・3部に連動する教育改革の検討事項について」では、

(1) カリキュラムの改定について

- 1) 「履修済み不合格」¹⁸⁾の即時全面廃止
- 2) 教育目標の設定（大学、学部、学科、科目群、科目）
- 3) CAP制の検討（課外学修時間の確保）
- 4) 4学期制（変則2学期制）の検討
- 5) 開講科目の検討
課題解決型（PBL）などの能動的学修の展開
- 6) 科目フロー（カリキュラムマップ・ツリー）の可視化と公開

(2) シラバスの改定

- 1) 項目の設定
- 2) 複数担当者の科目は同一シラバス
- 3) シラバスのデザイン、検索方法、

見やすさ（PDF化）

(3) その他の検討事項について

- 1) 学年暦、時間割、シラバスの作成は、教務部主導で年内作成
- 2) 履修時期改定の検討
- 3) 1年次前学期からノートパソコン所有を完全義務化
- 4) 教室・学修環境の整備
- 5) 情報の一元化
- 6) 情報伝達の厳密化を図るために新たに全学的な会議の新設
- 7) FD委員会の活動を主体的かつ実践的なものに転換
- 8) 新たな教育改革実務組織として「教育改革推進部（仮称）」を時限的に設置

など、多くの検討課題があることを示した。

5.2.6 展望

最後の「展望」では、今後の教育改革には以下の方向性を含むことを示した。

- ①学修意欲の触発と増進
- ②人間性と教養の重視と創造力の育成
- ③教育方法の改善と教育組織の再構築
- ④伝達すべき知識の量の精査と質の検証
- ⑤基礎的汎用的能力教育の充実とキャリアデザイン教育の推進
- ⑥専門基礎の重視
- ⑦実務教育の充実による産学連携の推進
- ⑧国際化への対応
- ⑨教職員の更なる意識改革と学生自身の意識改革

そして本教育改革の背景と展望、そして改革の眼目について、

今日の大学において、学生は基礎を嫌い、マニュアル主義に陥り、学修過程を軽視し結果を重視する傾向にあり、学ぶ意欲や自学自習の習慣など学修姿勢の欠如、目的意識のないままでの大学入学、これに加えて社会常識が身につけていない学生が著しく目立つようになってきたといわれる。しかしこれまで我々はその表層を理解することとどまり、「自主的・主体的に行動を起こすことが、学生にとっては、いかに困難で勇

気が必要なことであるか」という深層認識を社会全体が看過していたことは否めない。いまや学生を励まし、自信や活力、希望や目標といった知的好奇心の涵養を図り、意欲の触発と人間力の涵養を目的とする側面こそ、学士教育課程の目標のひとつであることは疑いない。学生に「人間力」や「社会人基礎力」に示される項目で不足するものに自ら気づかせ、そしてその克服を実行し、不足している能力や技術を身につけるための仕掛けづくり、教職員の学生への修学支援に対する更なる意識改革、そしてその結果として自己改革を持続して行える学生を育て輩出することこそが本改革の眼目である。

と綴った。

5.3 その後の展開

本答申が承認され、2017年の年明け早々に実動組織を立ち上げて、答申の本格運用に備えて細部を検討することが決定した。キャリア教育推進センターの名称については、キャリアデザイン教育機構（総合教育センター、就職部）の一部とし、将来構想としては①キャリアデザイン教育機構、②学生支援機構（教務部、学生部、図書館）、③研究支援機構（各研究所、地域共創センター）+ α の3機構の組織体制構築の継続検討がおこなわれることになった。

その後の日程として、理事会での概要報告、学部長・学科長への説明会（事務系部長・課長を含む）、教職員全体への説明会が実施され、SEIP- IIに引き継がれた。

6. 第2次教育改革SEIP- II（2019年4月）

6.1 SEIP- IIの検討項目

教育改革WGの後継組織として、2017年2月、教育担当副学長を統轄責任者とする第2次教育改革SEIP- IIが発足し、以下の項目の実施検討がおこなわれることになった。

検討項目0：組織の再編と効率化および人事

検討項目1：カリキュラム編成

検討項目2：キャリアデザイン教育機構設置

検討項目3：SOJOポートフォリオシステム構築

検討項目4：情報の一元化と共有化

検討項目5：教室の学修環境整備

なお、2018年4月に開始予定であった第2次教育改革SEIP- IIは、全体的な調整と学科の作業進捗の問題から、一部試行はするものの、1年先延ばしして2019年4月に正式に開始することになった。

6.2 検討項目0：組織の再編と効率化および人事

ここでは、当初以下の検討がおこなわれる予定であった。

- ・法人部門と教学部門の分割
- ・教育系人事案の早期作成
- ・学内役職者の早期選定
- ・キャリアデザイン教育機構設置に伴う組織改編の原案作成
- ・全学教授会、学部の設定
- ・教職員部長会会議等の設定
- ・学内手続（出張書類等の窓口、作成書類の一本化）
- ・人事手続
- ・規程整備
- ・教員評価のあり方

これらの事項については教育改革と密接なものもあるが、法人マターの項目も含まれ複雑になる可能性が高く、本検討事項以外の1~5の項目の進捗に応じて検討する方針に転換した。以下に、具体的に検討した3事項とその概要を記しておく。

①「教務委員会規程の改定」については、教務委員会はこれまで学科長が委員であったため、教務に関する事項以外も協議されることが多かった。学科長の業務は教務関係以外にも、教育改革、学科運営、学生指導（教育、就職）、学生募集等多岐にわたり、今後はこのSEIP- IIをスムーズにおこなうために、各学科のカリキュラム等に詳しい教務委員を学科長とは別に編成し、教務委員会を本来の教務関係の実施委

員会とするために規程の改定をおこなった。

②「年度初めの全学集会〈仮称〉の開催」については、まず SEIP- II 改革の周知のために全教職員が集まる全学集会を開催した。これを契機に全学部のような全教職員が一堂に会し、前年度の反省と今年度の目標などについて、学長、教務、学生、就職、入試の各部長が報告し、全教職員が情報を共有できる会合設定の提案をおこなった。

③「大学協議会の充実（SEIP- II 改革案の審議等）」については、SEIP- II コアメンバー会議で検討した内容について、スピード感をもって審議するための場として大学協議会を提案した。

6.3 検討項目 1：カリキュラム編成

ここではカリキュラム編成そのものの検討だけでなく、これに関連性のある項目を含め、15項目にわたる検討がおこなわれた。以下に、その項目と概要、および経過を簡潔に整理しておく。

①「教育目標の設定」については、総合教育センターと学科の DP（Diploma Policy：卒業認定・学位授与の方針）、CP（Curriculum Policy：教育課程編成とその実施方針）、AP（Admission Policy：入学者受入れの方針）をすべて見直し、とくに DP は「知識・理解」「汎用的技能」「態度・志向性」に分類し表現を統一したが、いま顧みれば稚拙な分類であった。現在、「7. 教育マネジメント WG」で後述するように、DP、CP、AP 全体の再検討が進んでいる。またこの DP は、2017 年度からの新シラバスで各科目との関連を明記するようにし、2018 年度実施のポートフォリオ「学修到達度レポート」による振り返りとのリンクを目指すことにした。

②「CAP 制」については、2019 年度から単位の実質化を図る第一段階として、すべての学科で年間に履修登録できる単位数を 50 単位から 46 単位に減じることにした。本来であれば、厚生労働省指定のコアカリキュラムがある薬学科を除いて、年間 40 単位が上限と考えている。なお学期外となる夏冬春期休暇中の集中講義科目の単位数は、CAP 制から除外することとし

た。

③「4 学期制（変則 2 学期制）の試行」については、各学科で 4 学期制（1 科目週 2 コマ授業）に適した科目（主に基礎科目）を選定し、限定した形で実施した。薬学部からは、受講者へのアンケート結果で有効との評価結果が示された。

④「教育目標に沿った開講科目の再検討」については、従来の 4 教育課程（総合、専門基礎、基幹キャリア、専門）を基礎教育課程と専門教育課程の 2 教育課程に統合する案と、各学科新カリキュラムの一次案の作成を完了した。また数学、物理、化学などの基礎科目と専門科目とを結びつける「数理工科目群」を新たに検討する WG を設置した。WG では各学科の要望を取りまとめ、総合教育の担当教員と検討し、2019 年度の実施に向け検討を始めたが、学科の特性もあって進展は難航した。2020 年度に検証を始めたが、コロナ禍で一時中断となり、現時点に至るまで再開できていない。

⑤「地域社会、産業界などの教育目標への学外視点の取入」については、PBL 型の初年次教育「SOJO 基礎」をスタート科目とする「SOJO プロジェクト科目群」¹⁹⁾において、企業が提供する課題を解決する授業を導入する予定であった。2019 年度からの実施に向け SOJO プロジェクト WG で原案が作成されたが、学科の特性の違いと理解度の温度差によって難航が予想された。現時点において本 WG 自体が存続しておらず、学科の動向と実績とを把握できていない。

⑥「教育目標に沿った学科科目フローの作成」については、各学科のフォーマットでカリキュラムマップを作成済みで、それらを共通のフォーマットで作成し現在に至っている。

⑦「科目の精選、スリム化、PBL 型科目の導入」については、各学科において再検討し科目の統合や配当年次の見直しをおこない、一定度の進展があった。PBL 型科目については、徐々に採用されている。

⑧「時間割の作成」については、授業外学習時間や課外活動時間の確保を目的とした 2019 年度からの時間割作成（5 時限目には授業を配

置しない) を目指し、2018年度より新時間割を実施する。また総合教育の人間科学分野の科目を同一時間帯一斉開講とし、各科目の履修学生数を均等化するための各科目約70名の定員制度を設けた。

⑨「履修規程の再検討」については、別表の改定を2019年度から一斉に実施できる準備が整った。また2018年度から、卒業研究を通年の履修登録とすることが決定した。

⑩「成績報告システムの改良」については、2017年度後期より、Web上での成績確認を実施できるようにし、成績開示までの期間短縮が可能となった。

⑪「判定会議のあり方」については、「履修済不合格」の即時廃止と前期後期での成績判定確定は実施済みとなった。前後期の授業回終了後に再試験期間を設定するとともに、2018年度から成績の公表後に学生からの意義申し立て期間を設定し、その後に成績を確定することとした。

⑫「共通業務（学年暦の作成、入試やイベント等の実施日程）の整備」は調整が遅れており、正規卒業と年度内の追加卒業を一本化することは合意できた。また学年暦は、年度初めに半年間の行事日程の提示を改め、1年間分を提供することを要請し改善された。

⑬「教養講座」については、外部講師の招聘を改め、2017年度から総合教育センター教員を講師とする改革案を試行した。2018年度は学科教員の講師参加も了承済みで、2019年度からは市民には「市民教養講座」を提供し、学生には前期「SOJOセミナー」として再編成することにした。

⑭「若手教員の教育力向上のためのFDとFD委員会のあり方」については、大学の教員は基本的には教育業績ではなく研究業績をベースに採用されることが多く、本教育改革を担うためには学生への向き合い方を研修し、教育力を向上させる必要性が確認された。そこで、教育経験の少ない若手教員に、2017年度より新人FD研修会を実施している。また、FD委員会を教育カリキュラム編成のチェック機関と位置づけ、2018年度のシラバスチェックを組織

的に実施した。

⑮「学生公認欠席情報のシステム化」では、公認欠席届は学生が科目担当教員に直接持参する方法であったが、教員の不在などにより公認欠席情報が遅延するケースがあるため、学内便での伝達システムを構築した。なお公認欠席の規程化（履修規程に追加が適切）が必要なこと、公認欠席を認める主体は大学なのか、科目担当教員なのか、現行の『学生便覧』での説明では学生に不利益が生じるため、改正の必要性を示した。しかし現時点に至るまで、遅々として解決できていない。

6.4 検討項目2：キャリアデザイン教育機構設置

ここではSEIP-I開始以来の懸案となっているキャリア教育推進センターに関して、前出5.2.3「キャリアデザイン教育機構の設置」を踏まえたうえで、以下の6項目について検討した。

- ①キャリアデザイン教育機構の部門と業務の内容
- ②総合教育センターとキャリアデザイン教育センターとの関連
- ③総合教育センターのカリキュラム編成
- ④キャリアデザイン教育センターのカリキュラム編成
- ⑤本格機構運用としての機構準備室
- ⑥キャリアデザイン教育機構長の役割

上記②③④については、2019年度開始のキャリア教育のカリキュラムは完成しており、総合教育センター教員とキャリアデザイン教育センターのキャリア系教員とで担当の予定である。またキャリアデザイン教育機構の各部門の構想と業務案の概略については、【図1】を参照されたい。

但し、キャリアデザイン教育センターの設置は、「検討項目0」の「キャリアデザイン教育機構設置にともなう組織改編の原案作成」と連動しており、また5.2.3で述べたように、筆者は全体としてこの項目は現在の本学の組織の在り方からみて難しいと判断していた。したがって、いましばらくは「キャリアデザイン教育機構」の設置は見送り、総合教育センターを基礎



【図 1】 キャリアデザイン教育機構案

教育部、共通教育部等に改称し、次いで現在の緩やかな分野別のグループ制から課程主任を置く修学基礎教育課程、数理 (基礎) 教育課程、英語 (基礎) 教育課程、教職教育課程の 4 教育課程に再編成して、各課程が教育責任を担うことを提案した。

6.5 検討項目 3 : SOJO ポートフォリオシステムの構築

ここでは、複数の e ポートフォリオの集合体である「SOJO ポートフォリオシステム」²⁰⁾の構築に関する経過報告と、残る課題の検討をおこなった。

2017 年 1 月、5 種類のポートフォリオの開発について 3 社に対して競争見積を実施し、ポートフォリオ開発実績の評価が高い A 社によるシステム開発と、その後のメンテナンスについ

て A 社関連企業の B 社が決定した。2018 年 2 月から、「学生面談カルテ」「入学時自己診断シート」「今週の活動とトップニュース」「学修到達度レポート」(授業アンケートとの接続を含む)「学期末活動報告書」の試行負荷テストをおこなった。3 月に全学説明会を実施し、学生向けマニュアルも作成して、4 月よりシステムの本格運用を開始した。そのうち「学生面談カルテ」には、4 月末で約 1200 件以上の入力があった。

このシステムの運営は当初から現在に至るまで教務課が担当しているが、データの分析や評価はおこなっていない。今後、データの集計と分析、および可視化については、総合情報センター、IR (Institutional Research) 室そして総合企画室の関与が必須条件となるが、現在もこの問題は解決できていない。

6.6 検討項目4：情報の一元化と共有化

ここでは学内各部署に散在する様々な情報、とくに教育情報の一元化と共有化について、以下の検討と提案をおこなった。

総合情報センターにおける情報システムの現状を把握し、集約すべき情報の種類（教務情報、学生情報、就職情報、入試情報など）について事務系全14課にヒアリングを実施し検討した結果、総合情報センターの拡充と以下の所管業務を提案した。

- ・学内情報の更新と管理（要望課及び学科の要望に即した形で情報提供）
- ・学外情報の調査と分析（IR活動）
- ・学内ネットワークと情報末端の管理運営
- ・情報教育「情報処理基礎」の担当
- ・ICT業者との交渉と対応

また情報集約分析部門とIR活用部門の専門職員として高等教育に精通したICT技術者の確保（採用）を要請したが、総合情報センターとIR室との関係とともに実施できていない。

なお教学情報の共有化のための①学長スタッフ会議（学長、副学長、事務局長、教務、学生、就職、入試の各部課長等）、②学部長会議（学長、副学長、事務局長、学部長等）、③学科長・課長会議（副学長、事務局長、学科長、課長等）の設置を提案した。本件については、学長から既存の組織との整合性を検討するよう指示があった。そのため、①学長スタッフ会議＋②学部長会議の機能を大学協議会の充実で充当し、現在の教務委員会機能のうち学科代表会議の要素を担当する「学科長・課長会議」を設置することになった。

6.7 検討項目5：教室の学修環境整備

ここでは教室を主とする学修環境の整備について検討し、提案をおこなった。

教室の稼働状況の現状把握と機器設備の点検をおこない、教室整備（アクティブラーニング対応）の必要性を確認した。その一環として、2017年7月に立命館大学（茨木キャンパス）、広島経済大学、広島市立大学のアクティブ・ラーニング対応教室等を視察し、新D棟（現SoLA）のアクティブ・ラーニング教室の什器

については選定の検討がおこなわれた。しかし現時点においては、マイクやプロジェクターの更新が進まない教室、また改善作業が完了したにもかかわらず30名ほどの受講学生でWi-Fiが繋がりにくい教室もいまだに存在する。予算の関係もあるが、eキャンパスを目指して早急な再点検と改善が求められる。

なお、教室使用予約システムの導入（総合情報センターとの関係）、および災害時の具体的な避難対策と関係部署への連絡手段とについては検討中であり、実施には至っていないことを報告した。

6.8 その後の状況

2016年の教育改革WGの設立の際、筆者は学長、副学長、事務局長に対して、「改革」とはマイナーチェンジをおこなう「改善」ではなく、本質的な転換を含むフルチェンジであることを説明した。つまり、「改善」とは「ある問題」を現状肯定の立場から改めることであり、「改革」とは現状否定の立場で「ある問題」に対処することである。この違いを明確に理解したうえで、同年9月に検討が開始された今次の教育改革は、WGとSEIP-IIメンバーによる検討を経て、1年遅れたものの2019年4月から実施することになった。

しかし、その改革の内容と進捗とを顧みると、本章で述べてはきたが、実施を決定し実践している項目はあるものの、実践が不十分な項目、いまだ検討中の項目、検討すらできていない項目が数多くあり、その整理、検証、検討は覚束なく、そして展望がまったく見えない。しかもSEIP-IIメンバーの任期が2018年3月末で終了し、その後継メンバーが指名されなかったため、どこが今次改革の責任部署となっているのか不明となった。つまり改革開始の2019年度を待たずに、改革推進の組織が消滅したことになる。実態は非公式ではあったが旧メンバーで運営（SEIP-II推進会議）を続けながら、再三再四にわたって新メンバーの選定と委嘱を統轄責任者に要請したにもかかわらず、回答はなくその理由もわからないままであった。要請自体が上局に伝えられなかったのか、あるいは

受け入れられなかったのであろう。いずれにしても本学にはそのような教育改革推進システムの構築と継続して実施する姿勢がみられないことがわかり、強い失望と危機感を覚えた。

改善と改革とを継続的に進めるためには、教職員の一層の意識改革も必要であるが、これまでのようなタスクフォース的なWGだけではなく、改革を推進し点検する機能をもつ常設の改革担当部署を設置する必要がある。そこで改めて、改革の審議プロセス組織の設立の提案をおこなった。それが「学長直轄もしくは常任理事会直轄の常設の教育改革担当部署の設置」であり、以下にその主たる役割について記しておきたい。

- ・学部、学科の利害を超え、かつ学生の利益を優先すること
- ・本学が抱える教学に関する懸案事項（教育、入試、就職、学生指導等）をセクト的に検討するだけではなく、教学全体に有機的な結びつきをもつ方針を提案し検証すること
- ・継続する改革の方針案や項目案を策定し、学長および常任理事会に定例報告をすること
- ・大学協議会で改革方針案や項目案を説明し、審議の上、全教職員にその情報を発信すること

それらを担当するために、①「教育改革推進会議」の再設置、もしくは②常設の「教育改革推進本部」と、6.6でも述べた③「学科長・課長会議」の新設についての検討を要請した。①は2011年11月に発足し、全学的教育改善に関する問題について議論して、教務委員会等へ提案するWGであるが常設ではない。そこで③をその常設部局として新設することで、教育現場（学科）と実務事務局の連携を図ることが可能となり、その上局として学長もしくは常任理事会直轄の教育改革推進本部をおき、改革のスピードと精度を高めるために規程案を添えて提案をした。

しかし遺憾なことに、①は実施されず、②は検討もされなかった。そして筆者が改革実行にもっとも期待していた③は、当初の目的である

教育改革の推進とはまったく異なる別の意味合い（学科と事務局からの情報提供や意見交換）をもつ緩やかな会議体として発足し、いまだに議決権どころか運営の規程もない。学科長と事務局課長がメンバーである教職協働の場として本来議論すべきことは多いはずなのだが、議題がないと称して休会になることも少なくない。結局は③の存在意義は薄れ、教務委員会で諮られた審議事項を学科に持ち帰って検討し、その結果を教務委員会で報告・検討するという旧態のままのシステム、つまり先祖返りになってしまった。

以下は旧稿²¹⁾でも述べたことだが、SEIP-IIは教職員個人、学科、部局単位の自主性だけに依存する改革になってしまい、活動状況の共有化が図られず、組織的に改革を推進することも検証することもできずに今日に至っている。その結果として、教職員は改革全体の進捗状況や問題点の確認ができないばかりか、改革そのものへの関心さえ薄れており、改革に携わったひとりとして強く懸念している。これまでの教育改革を敢えて例にすると、本学では改革の答申を作成し公表することが教育改革そのものである、しかもその時点で改革が完結したかのような奇妙な事態が常態化しているのである。

7. 教学マネジメントWG（2022年）

7.1 教学マネジメントWGの発足

2022年度前期に、本学のあるべき教学体制全般を検討するための教学マネジメントWGが発足した。具体的には、「教学マネジメント指針」²²⁾に示された以下の各項目についての検討が役割という。

- ①「三つの方針」を通じた学修目標の具体化
- ②授業科目、教育課程の編成と実施
- ③学修成果、教育成果の把握と可視化
- ④教学マネジメントを支える基盤（FD、SD、教学IR）の確立
- ⑤情報公表

これらをPDCAサイクルで示すと、①はP、②はPD、③はC、④はAとなる。つまり、改

善すべき本学の問題点をほぼ網羅することになる。

2022年10月、教育産業C社による「教学マネジメントについて」、教学マネジメントWGの「本学での教学マネジメントの取組と今後の流れ」と題する説明会が開催された。教学マネジメントについての知識が不足する、あるいは関心がなかった教職員にとっては、そのイメージや基礎的な知見を得るためのよい機会であった。一方で教育産業に説明を委ねたことは、WGが自身の言語と文脈で説明できないことを露呈した印象を受け、後述するWGのミスリードを暗示したかのようでもあった。それはともかく、12月には「本学における教学マネジメントの全体像」と題する本学の基本方針についてWGから2回目の説明会があり、ようやく本学も教育の質保証の具体的な活動を開始することになった。

ただ上記の1回目のWGの説明には、学科DPと学士力（とくに汎用的技能）に関する誤解というか理解不足が含まれており、12月の2回目の説明会でもそれらは修正されなかった。これらの説明会の内容については事前に教学上の審議機関である大学協議会（学長、副学長、学部長、各部長、事務局長、課長等）での説明は一切なく、学長諮問会（学長・理事長、副学長、常務理事、理事、事務局長等で構成する旧常任理事会）と理事会（評議員も含む）、つまり経営部門において了承されたものであった。

しかし以下に述べるWGのミスリードを学長諮問会と理事会のメンバーの誰もが指摘できなかったことは、些か深刻な事態であるかのように思えてならない。以下に、その項目と事情とについて述べておくことにする。

7.2 教学マネジメントWGの誤解

7.2.1 学科DPに関する誤解

1つはWGが「学科のDPを廃止」して、「学修目標を設け、教育課程で学ぶ専門的内容を示す」という方針を提示したことである。一方で全学DPと学部DPは存続し、「全学DP－学部DP－学修目標－到達度目標」という階層的な関係を構築しようとした。問題は、なぜ学

科DPを廃止し、全学・学部DPは存続させるのか、ということである。

学科DP、学修目標、到達度目標との関係は、次のように考えておくべきであろう。

- ・学科は大学の要請に応じて、「学科DP（卒業要件、学位授与要件）をブレイクダウンした「学修目標（教員目線）」をもつ科目を設定し配当する
- ・学修者は科目の「学修目標＝科目の到達度目標（学生目線）」の60%以上の達成で合格し、その積み重ねの124単位以上で卒業して学士号を取得する

すなわちこれら3者の関係からして、卒業要件である学科DPは不可欠ということになる。そもそも文部科学省は教学マネジメントを支える基盤のひとつとして、「3つの方針（DP、CP、AP）を通じた学修目標の具体化」²³⁾を掲げているのである。

次に全学DP、学部DP、学科DPのうち、どれが実質的なDPであるかについて理解しておく必要がある。本学の規模は小さいものの、工学部、情報学部、生物生命学部、芸術学部、薬学部という大きく異なる専門分野を抱えており、統一した全学DPを策定することは難しい。また1学部1学科である情報学部、生物生命学部、薬学部と、機械工学科、ナノサイエンス学科、建築学科、宇宙システム工学科のように目指す専門性が異なる独立性の強い複数の学科で構成する工学部とでは、学部DPの意味が異なることは明白である。そして我が国の大学は学科体制で組織される場合がほとんどで、入学試験とカリキュラムとは学科単位で構成されている。さらにはこれまでの各大学のDPの内容が抽象的で形式的な記述にとどまり、相互に関連性がないものが多かったため、社会への公開・発信の観点からも、より具体的に記述することが求められていることをも踏まえると、学科DPの策定こそが最も重要であることは疑う余地もない。

なお本学は1学部1学科と1学部複数学科の編成になっており、前者には薬学部を除きコース制があるため、これを学科とみなしてDPを策定する必要もある。また学科によっては、学

年途中から緩やかなコース制を採用している場合もあるため、その場合の DP 策定にも配慮する必要があるだろう。

7.2.2 学士力、とくに汎用的技能に関する誤解

2つ目は「学士力」、そのなかでも「汎用的技能」の問題である。2回目の説明会では、全学 DP について以下の4項目の提示があった。

DP1【知識・理解】

専門領域で発揮できる応用力を備える上で求められる、専攻分野の知識及び人文・社会・自然科学分野の教養的知識を体系的に身につけたもの

DP2【汎用的技能】

社会で活躍する上で求められる、コミュニケーション・スキルや情報リテラシー、論理的思考力をはじめとする汎用的技能を身につけたもの

DP3【態度・志向性】

現代社会を生きる上で求められる、健全な倫理観や自己管理能力、協働性を身につけたもの

DP4【統合的な学習経験と創造的思考力】

本学での学修を通じて身につけた、専門的・教養的知識、汎用的技能、健全な倫理観に基づいて、課題発見とその解決ができるもの

一見してわかることだが、これらは2008年の「学士課程教育の構築に向けて（答申）」²⁴において、「各専攻分野を通じて培う学士力～学士課程共通の学習成果に関する参考指針～」の要約そのものである。答申はその作成経緯について、

大学設置の規制を緩和したり、機能別の分化を促進したりすることで、個々の大学の個性化・特色化を積極的に進めてきた結果、大学全体の多様化は大いに進んだ。しかしながら、学士課程あるいは各分野の教育における最低限の共通性があるべきではないかという課題は必ずしも重視されなかった。

（中略）分野横断的に、我が国の学士課程教育が共通して目指す学習成果に着目したものであり、我が国の学士課程の多様な現実（アメリカのリベラル・アーツ型から医

歯薬学教育等の職業教育まで）を踏まえる必要があるという認識に立ち、できる限り汎用性があるものを提示するよう努めた。参考指針は、どの分野を専攻するのか、将来像答申の掲げる諸機能のいずれに重点を置くのかを問わず、それぞれの大学、学部・学科において、自らの教育を通じて達成していくものとして受け止めていただきたい。

と、述べている。学士課程教育において共通して目指す学士力を全学 DP に採用するのはよいが、それだけではどこの大学の全学 DP なのかまったくわからないし、逆にどこの大学にでも当てはまる全学 DP ということになる。つまり、肝心な各学科の専門性が見えない、ということである。

とくに「汎用的技能」の例として、機械工学科の「機械加工スキル」を挙げ、「旋盤、フライス盤、ボール盤等の工作機械の原理及び使用方法を身につけ、機械図面で要求される事項を満足できる機械加工ができる」との説明があったが、これは汎用的技能、つまりジェネリックスキルではなく、機械工学科の専門技能であることは誰の目にも明らかであろう。

したがって全学 DP を策定するのであれば、本学が実学系大学である特性を示すために専門性に関わる項目を別途設定する必要がある。例えば、全学 DP に「確かな専門力（専門性）」「高度な専門力（専門性）」などの項目と、その説明として「専門分野における知識・技能を有している」「専門分野における知識・技能を活用できる」などを加えるべきである。つまり、「基礎的汎用的な知識の理解と技能の修得」と「専門基礎的な知識の理解と技能の修得」とに分けて設定することで、この問題は解決するはずである。

近い将来、大学の外部認証評価は現在の機関別認証評価から分野別認証評価（機関別も併用）に移る可能性が高い。また実学系の大学は、専門職大学や大学院だけではなく、専門職の学科・学部が主流となる可能性もある。そのときのことも見据えた構想を立案し、その準備作業としても、全学 DP を策定するのであれば、専

門分野を意識した項目を設定しておくことは自明である。そのためにも、基本的な制度設計を確実にこなしておくことが重要で、WGにはその任を全うする責務がある。

なお専門分野における能力については、日本技術者教育認定機構（JABEE）の技術者に求められる能力を育成する教育課程の適格認定基準である「日本技術者教育認定基準 個別基準 2019年度～」²⁵⁾、また日本学術会議「大学教育の分野別質保証のための教育課程編成上の参照基準」²⁶⁾が参考になる。

7.3 その後の状況

筆者は前述した学科 DP と汎用的技能に関する WG の誤解についての質問をおこなったが、2022年12月23日にその他の教職員の質問とあわせて全教職員に対しての回答があった²⁷⁾。

学科 DP については、

教務委員会で策定した全学ディプロマ・ポリシー（案）の文言を学部ごとにブレイクダウンした学部ディプロマ・ポリシー（案）を策定し、学科ごとにはその学部ディプロマ・ポリシーを具体化した「学修目標」（案）を定めて、「学修目標」（案）を達成した者に学位を授与するという形のディプロマ・ポリシーにすることを想定していました。それが、様々な先生方のご意見を受けて、学科ディプロマ・ポリシー（案）を策定する（そして、学部ディプロマ・ポリシーは策定しない）ということに方針転換しました。

という説明があり、傍線部から WG 内において、学科 DP と学修目標との関係性の理解に混乱があったことが窺える。しかし学科 DP は策定するが学部 DP は策定しないとする方向転換の具体的な根拠説明は、一切示されなかった。

また汎用的技能については、専門分野の基礎的技能についても DP2（汎用的技能）に含むことを前提とする、というまたしても誤った回答が繰り返された。しかしその後再検討されたようで、半年以上を経た2023年9月、教務委員会から以下のように全学 DP の修正案が提示された²⁸⁾。

DP1 基礎的・汎用的知識と技能

社会人として備えておくべき、人文・社会・自然科学分野の教養的知識、並びにコミュニケーション能力やリテラシー、論理力をはじめとする汎用的技能を身につけたもの

DP2 専門的知識と技能

専門領域で発揮できる応用力・実践力を備える上で求められる、専攻分野の知識及び技能を、体系的に身につけたもの

DP3 人間性・社会性

現代社会を生きる上で求められる、健全な倫理観や自己管理能力、協働性などの人間性・社会性を身につけたもの

DP4 応用力・実践力

本学での学修を通じて身につけた知識及び技能並びに人間性・社会性を駆使して、専攻分野の課題を発見し、その解決策を導くことができるもの

これによると DP の項目が全面的に変更され、とくに DP2 に「専門的知識と技能」が設定された。今後、文言の加筆修正等がおこなわれ完成するものとみられ、先に示した WG の役割である①『「三つの方針」を通じた学修目標の具体化」が、ようやく固まりつつある。

では次に取り組まなければならない②授業科目、教育課程の編成と実施、③学修成果、教育成果の把握と可視化、④教学マネジメントを支える基盤（FD、SD、教学 IR）の確立、⑤情報公表などに向けてどのように展開するのであろうか。以下に、これらの見通しと若干の要望を述べておきたい。

②については、現時点において2019年度カリキュラム、つまり SEIP- II の第 I 期の点検評価はおこなわれないうまま新たな編成があるようで、その実施は早ければ2024年度、慎重を期せば2025年度になりそうである。

③については、学修と教育の成果の把握は学生の成績（直接評価）が主となるだろうが、自己評価（間接評価）との組み合わせを検討しなければならない。つまり、数値化できない DP 項目をどのように扱うかである。そしてこれらの可視化は次の教育改善への手段であって、可

視化自体が目的ではないことを強く認識しておく必要がある。手段が目的化することは、よくあることである。

④については、教職協働を進めるためにもFDとSDの統合化、情報の一元化と共有化、IR部門の物理的な充実、これらを管轄する教育行政専門の教職員で構成する常設の部局設置など、抜本的な組織改革が必要である。

⑤については、①～④の情報をどのように公開すべきかであるが、自己点検報告書、大学HP、入学案内は最低限の媒体である。そのほかに、現在の大学紀要を本学の教育プログラムや教育成果と課題などを報告する教育研究の紀要として再編成すること（例えば、『崇城大学教育研究』）、さらには多くの大学で実施していることでもあるが、定期的に学外にも公開する「FD・SDフォーラム」や学生を交えた教育フォーラムなどを開催するくらいの開けた構想が望まれる。

8. おわりにかえて

2023年6月、第3期中長期計画²⁹⁾の公表とその説明会があった。ポストAI時代の知の拠点を見据えて、「社会人に必須の基礎的・汎用的な知識・技能」と「変化の流れの早い時代を生き抜く力ー幅広い視野・普遍的教養・学際的知識・向上心・アントレプレナーシップ・レジリエンスー」などを備えた有為な人材を育成し輩出するとともに、地域社会のニーズに即して、教育研究の成果を積極的に還元する大学を目指す、という内容である。異論があるわけではないが、トレンドになっているAI時代へのごく一般的な対応が述べられるにとどまり、何かに特化した本学独自の特徴的な教育施策が提示されたわけでもなく、どの大学でも使える内容になっている。

また説明会では、前回の10年にもおよぶ中長期計画、そしてSEIP-I・IIをどのように分析し評価したのか、その評価は今回の中長期計画にどのように生かされたのか、今後の実行計画にどのように生かしていくのか、これらについての説明がないため、この計画設計の思想と

プロセスが皆目わからない。要するに、これまでの本学の教育と経営活動に関する検証がおこなわれないうまま、新たな中長期計画が策定されたということになる。

このような本学の体質は、教員の評価においてもみられる。教員は教育研究等評価制度³⁰⁾のもとに、「崇城教育刷新プログラム(SEIP)と関連した教育目標と関連する客観的指標とその実施計画、及び実績」、そして教育、研究、社会貢献に関する目標と実績・成果報告の提出が義務化されている。提出すると、当該教員への面接もなく、半年以上も経過してから簡潔なコメントとランク判定の通知がある。その評価手続き自体にも問題はあがるが、教員が作成する実績報告書をもとに問題点の抽出と整理をしないため、大学全体でそれらの価値の高い情報を共有できず、次なる教育改善に生かせないことは大きな損失である。

厳しく評価すると、単に教員の教育研究の評価をおこなっているというアリバイづくりの制度になっており、教員の自己評価データを分析・整理して、教職員全体の共通情報として教育改善に生かそうとする発想も構想もない、ということになる。このままでよいはずがなく、大学にとって評価報告書の作成は教員個人のFDであるとともに、その情報収集の手段でもあり、その先の目的が何であるのかについての再認識と再確認が必要であり、早急な検討と改善が望まれる。

本学の大学改革、教育改革が不全となる本質的な問題、そして何が原因であるか、すでに自明であろう。これまで本稿で示したことではあるが、ここで再整理しておく、

1. 本学の立ち位置を明確にしなかったこと
2. 改革の目的、方針、実施案計画等の答申や作文の完成で満足したこと
3. 改革の組織的な運用と点検評価体制のために、教職員が兼務ではなく教育行政の専門職として所属する改革推進組織を設置せず、情報の一元化と共有化とを図らなかったこと、換言すれば、教育改革と改善に関するデータの宝庫を分析する

常設の部局がなく、それを担う人材の育成を怠った付けが回ってきたこと³¹⁾

4. 私立大学等改革総合支援事業の選定基準に関する設問項目の点数獲得に目を奪われた付け焼刃的な施策の多くが、形だけのアリバイづくりになったこと
5. 目的を達成するための手段が、いつの間にか目的そのものに変質したことに気がつかなかったこと

などが主たる原因とみられる。

さらに述べると、教職員の意識改革の問題がある。改革自体に無関心な教職員もいるが、積極的に取り組もうとする教職員は決して少なくはない。しかし以下に述べるような事情によって、意識改革が物理的に困難になる場合がある。例えば、教職員のなかには既存の考え方・価値観による制約をもつことがある。考えぬいて行動しても旧態依然とした価値観に潰されてしまうという不安、また何を提案しても最終的には役職者が判断するので裁量権はないという、格差による制約の認識である。そして上司や上局から「やりすぎ」「言いすぎ」などと評価されることを恐れ、「飛ばされる、干される」という身の危険を考えるようになる。そうなる「いわれたことをやればいい」という、ネガティブな発想や行動に陥る体質が組織内で醸成される。そして通常業務はもちろんのこと、改革においてもその目的が抜け落ち、目的達成の手段をおこなうこと自体が目的と化し、形骸化への危険性が生じてくる。本学がこのような事態に陥っているかいないか、ここで述べるまでもなく明らかで、この現実の再認識と同時に、それらを払拭する職場の環境づくりが必要である。

6.8で少しく述べたが、これらの結果、教育改革は個々の教員や職員任せ、あるいは学科任せにとどまり、進捗と達成状況、問題点などの情報の全学的な共有化が阻まれ、改革を推進する持久力も損なわれてしまった。そして大学組織としての内省（点検評価）もないまま、ことば遊びの空虚な改革を再生産する「PDPA サイクル」に陥っている。

本学の学生は学期末ごとに、科目のシラバス

に記載される「学生の到達度目標」について、その達成度の自己点検評価をおこなう「到達度レポート」（内省）を履修科目すべてにおいて作成し、担当教員はこれらに眼をとおして授業改善をおこなっている。しかし教育する大学側が組織体として、先述した教員の自己評価報告を生かすことができないとは、「何をか言わんや」である。突き詰めると、それらが本学のガバナンスとマネジメントの構造とどのように関わっているのか、という問題にたどり着く。

そしてこれが肝心なのであるが、執行部が目先だけの成果にとらわれず、粘り強い忍耐力と持久力とをもって改革に取り組む持続可能な体制づくりが、いかに重要であるかを強く認識し、それに向かい合うことができるか、ということである。教育改革は教職員だけではなく、学生も意識改革をしなければならない。そのために学生が参画せざるを得ない教育的な仕掛けづくりをおこなうのであり、在学生全体の意識や姿勢がおおよそ改革の方向に向かうには、1クール4年間の時間は最低限必要となる。また教育改革の成果は即座に現れるものではなく、在学4年間、そして卒業後の社会人としての5、6年間、短くとも10年間ほどの時間を要するという、当たり前なことを理解することである。

本学の教育改革は、他大学に比べて少々遅れたスタートであった。しかし遅れたことは決してマイナスではなく、先行する大学の改革内容とその状況を評価分析して、本学にとって必要なこと、できることを峻別し、それらを本学独自のものに仕上げ、スピード感をもって継続的に推進することが可能であったはずである。これも別稿³²⁾で述べたことだが、SEIP-IおよびIIの主要項目は、①科目の精選と必修化、授業内容と方略、科目間連携、配当年次、学修の集中と効率化、②教学情報の収集、分析、発信の一元化、③学修環境の整備など、実は当然のことばかりであった。奇をてらった改革を標榜するだけではなく、トレンドに目を奪われ他大学のツールをコピー&ペーストするのではなく、また改革のための改革でもない。ましてや、補助金目当ての施策、そして目先の成果だけにとられるものではなかったはずである。

今日まず必要なことは、本稿を批判する前に本学の立ち位置を明確にし、そのもとに学内の限りある人的資源と叡智とを結集して、中長期計画（第1期・2期）とSEIP- I・IIを検証することである。そこに魅力ある優れた大学教育、つまり学士課程教育を実現できる可能性を再発見できるはずである。教育改革の成否は、改革のすべては学生（学修者）のため、学生本位のものであることを、本学の構成員全体が自分事としてどれだけ認識し、着実に確実に、そして組織的に進めることができるかにかかっている。それが本学の生き残ることができる唯一の方法である。

近い将来には、その成果として、学科のDPとCPとを超える目標を、自らが策定し実践できる学生が集うキャンパスが生まれることに期待したい。本学の教育改革がそのためのものであることを切に祈念するし、有志諸兄姉による真の改革の遂行を願っている。この成功なくして、次のステージである「大学変革」への道は開けない。

補注および参考文献

- 1) 専攻分野についての専門性を有するだけでなく、幅広い教養を身に付け、高い公共性・倫理性を保持しつつ、時代の変化に合わせて積極的に社会を支え、あるいは社会を改善していく資質を有する人材のこと。文部科学省HP、中央教育審議会「我が国の高等教育の将来像（答申）」（2005）、
https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/attach/1335581.htm、2023年8月21日閲覧
- 2) 文部科学省HP、中央教育審議会「今後における学校教育の総合的な拡充整備のための基本的施策について（答申）」（1971）、
https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chuuou/toushin/710601.htm、2023年9月19日閲覧
- 3) 文部省（1991）『我が国の文教政策』第4章高等教育の改善・充実 第2節 高等散育改革の推進1 大学設置基準等の大綱化と自己評価
文部科学省HP、「学士課程教育に関する主な答申の経緯（平成3年以降）」、
https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/015/gjijiroku/06101201/001.htm、2023年

9月19日閲覧

- 4) 独立行政法人 大学改革支援・学位授与機構大学質保証ポータル「日本の高等教育政策小史－大学教育の質保証の視点から－」、
<https://niadqe.jp/wp/wp-content/uploads/2018/03/d001-151126-kensyu.pdf>、2023年9月2日閲覧
- 5) 翌年からは「現代的教育ニーズ取組支援プログラム（現代GP）」が追加され、これらは2008年には「質の高い大学教育推進プログラム（教育GP）」に統合され、2013年には「大学教育・学生支援推進事業大学教育推進プログラム」に受け継がれ、現在でも「私立大学等改革総合支援事業」が実施されている。2023年には、理工系人材育成戦略にもとづいて、①公私立大を対象に理工農系の学部・学科の新設・再編や定員増に初期投資として最大20億円程度、②国公私立大と高専を対象に高度なデジタル人材を育成する大学院・学部の定員増などに10億円程度の助成をおこなう「理工農系学部拡充の支援事業」を募集し、国公私立の大学・高専延べ118校を選定した。
- 6) 中山峰男（2015）「教育改革と教育研究評価について」『私学経営』、486号
- 7) EIWG（2010）「崇城大学教育刷新プロジェクト－教育刷新プログラム－」（答申）、この答申は学外に公開されていない。
- 8) 「実践的課題解決型」学修の対象となる自治体との地域連携プロジェクトや学生プロジェクトなどの正課外活動を、卒業実習として科目化することについては構想段階であったようで、その後学内での議論があったのかどうかはわからないが、少なくとも合意形成はなかった。後年、筆者がSEIP- IIの柱のひとつである「SOJOプロジェクト教育」において、学生プロジェクトを単位化（「キャリアプロジェクト」）することを大学協議会（学長、副学長、学部長、各部長、事務局長、課長等で構成）で説明した際に、「クラブ活動（学生プロジェクトの意）を単位化する意味が不明」との反対意見があった。これは、前掲補注6）の中山レポートにある「本学独自の教育システムの確立」、つまり既存と常識にとらわれない新たな教育システムの構築の趣旨に沿ったものであったにもかかわらず、SEIP- Iの段階で廃案となった理由がいまだに不明である。

例えば、本学の工学系の学生プロジェクトである「Sojo Project F」「SOJO RoboCons」「エコ電カープロジェクト」「機巧研究会」は、工学教育の世界標準ともいえるべき「CDIO イニシア

- チブ」(Conceive〈考え出す〉、Design〈設計する〉、Implement〈実行する〉、Operate〈操作、運用する〉)に通じるものであるが、それへの理解が不足していたものとみられる。もちろん「CDIO イニシアチブ」は工学のみならず他の分野のプロジェクトにも応用できるものである。「CDIO イニシアチブ」については、「CDIO」HP、<http://www.cdio.org/about>、「CDIO Vision」<http://www.cdio.org/cdio-vision>、および金沢工業大学HP「世界レベルの工学教育を推進 CDIO の実践」<https://www.kanazawa-it.ac.jp/kyoiku/cdio.html>を参照。また熊本県内では、2019年に熊本高等専門学校がCDIOに正式加盟している。
- 9) 崇城大学HP、『崇城大学自己点検評価書』(2016)、
https://www.sojo-u.ac.jp/about/docs/H26_houkoku_syo.pdf、2023年8月24日閲覧
- 10) 筆者の本学着任は2016年4月であり、9月に教育改革WG、そしてSEIP- II策定のメンバーになる。SEIP- Iの開始から6年経過しており、自己点検を実施していたのであれば、その点検報告書とともにSEIP- Iの答申自体を手交されたはずである。2019年のSEIP- II開始後もしくはSEIP- Iの答申の存在を知らなかったし、知らされもしなかった。その存在を確認し入手できたのは、SEIP- II開始の翌年である2020年7月のことであった。
なおついでに述べると、筆者は2017年に教育改革本部長に任じられたが、本部の構成員は筆者のみで改革のアイデアを捻出することが役目であったらしく、教育改革本部の実体は存在しなかった。
- 11) 現在、2013年開始の第1期・2期中長期計画は本学HPから削除され、後述する2023年4月公開の第3期中長期計画のみ掲載されている。理由は不明だが、本学の中長期計画の経緯を示すためにも、最初の中長期計画の掲載は当然のことである。
- 12) 前掲補注1)に同じ
- 13) 文部科学省HP、教育再生実行会議「これからの大学教育等の在り方について(第三次提言)」(2013)、
https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/shisetu/029/attach/1338022.htm、2023年8月30日閲覧
- 14) 崇城大学HP、『令和4年度大学機関別認証評価自己点検報告書(日本高等教育評価機構)』(2022)、
<https://www.sojo-u.ac.jp/about/docs/158e13d5e6874f4d6ff78c892dab2900d52569fd.pdf>、2023年8月31日閲覧
- 15) 崇城大学HP、「令和4年度事業報告書(学校法人君が淵学園)」(2023)、
<https://www.sojo-u.ac.jp/about/docs/3dc1511e4a7a05c25c0cd06e056a955c0d81af4.pdf>、2023年8月31日閲覧
- 16) 前掲補注7)に同じ。EIWGは社会人教養部・基礎教育部・事務部から構成する「キャリア教育推進センター(基礎教育部)」を新設し、全学共通キャリア教育(全学共通SOJOオリジナルキャリア教育、リメディアル教育「基礎数学」)を総合教育、学科、就職課の協働で実行する答申をおこない、それが基幹キャリア教育として実施されることになる。但しEIWGが提案した「キャリア教育推進センター」の新設構想、およびその機能等そのものについては、前掲補注10)で示したように、筆者はこの時点でまったく知らなかった。
- 17) 文部科学省HP、「大学設置基準及び短期大学設置基準の改正について」(2010)、
https://warp.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/11293659/www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/houkoku/1289824.htm、2023年9月2日閲覧
- 18) 「履修済み不合格」とは、不合格となった科目について次学期以降の再履修(授業出席)を免除し、学期末の試験を受けて合否の判定を受けることができるグレーな学生救済措置である。このルール廃止は2017年度であるが、ある学科は懸念を抱き、その理由として再履修科目と正規年次科目の時間帯重複により時間割が組めないこと、留年学生の増加が見込まれること、進級率・卒業率が悪化すること、ひいては受験者減少につながるおそれがあることなどを挙げた。これらの懸念が、「履修済み不合格」の存続理由にならないことは自明であろう。さらに大きな問題は、その学科の履修規程にこの「履修済み不合格」が存在しないことであった。存在しないルールで成績判定を進めること自体、成績評価、ひいては卒業判定のプロセスに重大な欠陥があるといわざるを得ない。
この問題を教職員がどのように理解すべきかについて、2016年の「教育改革WG答申」に記したことを以下に再掲しておく。
成績報告締め切り日以降や次学期、ましてや年度を遡っての判定によって合格とし、その結果として進級や卒業を認めてきたことは、大学設置基準に抵触しているか、もしくはグレーである(2014年度の文部科学省AC委員会報告書

- で実例大学を挙げて改善意見として公表している)。これを即刻廃止し、履修の定義を遵守するとともに、教職員に徹底した周知と強い実践を求める。これが実施されない場合、本学の単位の実質化、教育の質保証等の教育姿勢が疑われるばかりか、ひいては在学生・卒業生全般にも影響がおよび、かつ本学の社会的な存在意義の失墜、つまり命脈が絶たれることを大学全体で確認・認識しなければならない。つまり、これは教育改革を実施するに当たっての大前提事項でもある。したがって、学期ごとの成績報告締め切り期日までの「合否」確定の徹底が重要である。また、再試験等のエビデンス報告や進級条件の再検討をおこなう必要性もある。
- 19) 「SOJO 基礎 I・II」及び「SOJO プロジェクト科目群」については、藤本元啓 (2021)「初年次教育科目『SOJO 基礎』について－初年次教育と理工系専門教育との連動による大学と産業界との接続教育プログラムの試み－」『崇城大学紀要』46 巻、および藤本元啓 (2023)「企業へのアンケート調査結果からみた今後の崇城大学の教育のありかたについて」『崇城大学紀要』48 巻
 - 20) 「SOJO ポートフォリオシステム」については、藤本元啓 (2021)「SOJO ポートフォリオシステムの活用による PDCA サイクル意識の醸成について」『崇城大学紀要』46 巻
 - 21) 藤本元啓 (2023)「崇城大学における学修成果の可視化の私案と解決すべき課題」『崇城大学紀要』48 巻
 - 22) 文部科学省 HP、「教学マネジメント指針」(2020)、
https://www.mext.go.jp/content/20200206-mxt_daigakuc03-000004749_002.pdf、2023 年 8 月 31 日閲覧
 - 23) 前掲補註 22) に同じ
 - 24) 文部科学省 HP「学士課程教育の構築に向けて(答申)」中央教育審議会、2007 年、
https://www.mext.go.jp/component/b_menu/shingi/toushin/_icsFiles/afieldfile/2008/12/26/1217067_001.pdf、2023 年 9 月 2 日閲覧
 - 25) 日本技術者教育認定機構 HP、「日本技術者教育認定基準 個別基準 2019 年度～」、
https://jabee.org/doc/Category-dependent_Criteria_2019.pdf、2023 年 9 月 3 日閲覧
 - 26) 日本学術会議 HP、「大学教育の分野別質保証のための教育課程編成上の参照基準について」
<https://www.scj.go.jp/ja/member/iinkai/daigakuhosyo/daigakuhosyo.html>、2023 年 9 月 3 日閲覧
 - 27) 教学マネジメント WG「学科の教育研究上の目的、学科 DP の策定依頼について」(2022 年 12 月 23 日)
 - 28) 教務委員会資料 9-3-1 (2023 年 9 月 5 日)
 - 29) 崇城大学 HP、「崇城大学中長期計画」(2023)、
<https://www.sojo-u.ac.jp/about/docs/2aa66d30df0e8ec7f09badd371a3bb1e6a5ac762.pdf>、2023 年 9 月 3 日閲覧
 - 30) この制度の大項目には、教育の計画と実績、研究の計画と実績、社会貢献の計画及び実績等があり、さらに複数の細項目がある。しかし評価基準は示されず、また教育面では担当授業のコマ数や受講生数の記載項目はなく、授業参観も行われず、研究面では論文抜刷や発表資料の提出義務もない。ましてや評価担当者によるこれら全体に対する教員個々へのヒアリングもなく、書類審査と所属する学科長との検討だけで評価判定がおこなわれ、ときには最終審査で評価が逆転することもあったというが、いかがなものであろうか。この制度が意味をなさないというわけではないが、現在の形式的表層的なシステムで教員の教育と研究の業績評価をおこなうだけの制度から、本文で述べたように実績報告書の実質的な活用への転換が必要である。
 - 31) 本学の事務職員はゼネラリストを目指して育成され、専門職員はその都度外部から別途期限付きや専任として採用している。2016 年の教育 WG 設立の際に、ゼネラリストの職員養成も必要だが、これからの事務職員は本学の教育事情に精通した、とくに教育改革の中核を担うために教育行政と教育情報分析に関するスペシャリストの育成が重要になることを説明し、その実施を強く要請した経緯がある。
 - 32) 藤本元啓 (2017)「教育改革と eポートフォリオ」『大学教育と情報』159 号 (私立大学情報教育協会)

