

学長の直属機関を設置し 教員の教育力向上を迅速に推進

大同大学

大同大学では、1999年に澤岡昭学長が就任後、学内の危機的状況を受け「教育重視型大学」への転換に向け本格的に動き出した。2001年から全教員が授業改善に取り組むFD制度を導入し、ドラスティックな教育改革が進んだ。成功の背景には、学長のリーダーシップを浸透させるための組織運営上の工夫があった。

FD組織の設置により 授業改善を実施

大同大学では、「教育重視型大学」への転換を徹底するため、2001年から授業改善に取り組み、先進的な教育改革を進めている。

授業改善は、『教育重視型大学としての使命を果たすために、全教員の授業の公開を原則とし…』とうたう「大同大学授業憲章2001」に基づき、取り組みが行われている。

取り組みを進めているのが、「授業開発センター」である。厳しくかつ快活に、授業改善を実践できる体制が重要との考えから設置された。授業改善を推進するFD組織として、主に「研究授業」や「授業研究会」の運営を行い、全学的な体制で、教員同士が授業改善に向けて問題を出し、批評し、支援し合っている。

教員には、授業開発センターの求めに応じて自分の授業を研究授業として公開し、その研究授業を参観した者が出席する授業研究会に参加することが義務付けられた。同大学の研究授業と授業研究会は、授業を良くするための教員相互の助け合いの場であると思

想に貫かれている。「戦々恐々だった教員も、終了後はほとんど『やって良かった』との感想を述べる」と当時の教務室長であった児玉鉄男事務部次長は語る。

教員個人の教育力を向上させるこの取り組みは13年目に入り、永続的に行われていくシステムが確立されている。

授業開発センターは発足後まもなく、授業改善を加速させるための制度を学長に提案した。審議を経て、2003年には「授業開発助成制度（2005年に授業開発成果推進助成を追加し、2012年に授業改善助成制度に統合・名称変更）」と、学生の授業評価アンケートの評価が低い教員に対し、学長が改善を促す「授業改善依頼制度」が制定された。一連の取り組みは、文科省の特色GPに採択されるなど、外部からの評価が高い。

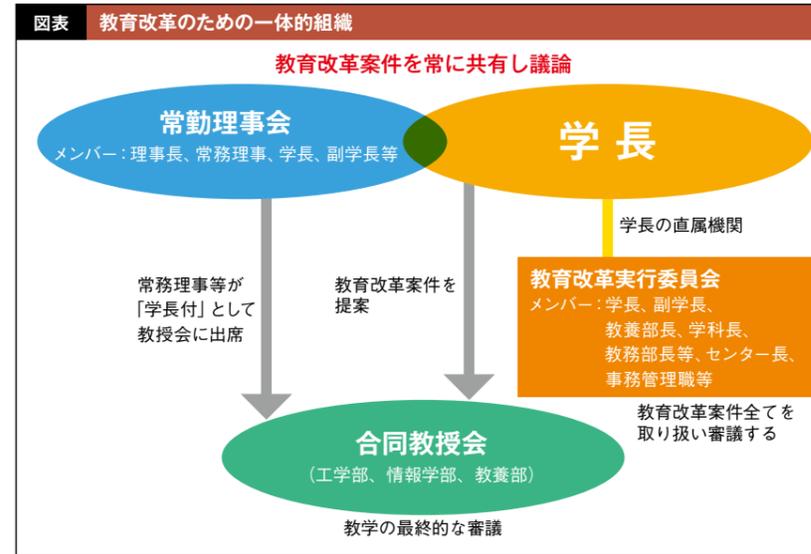
教育改革に関わる事案は 学長の直属機関で立案

全教員の授業公開や授業改善依頼など、ドラスティックな教育改革が可能になったのは、澤岡学長が就任した1999年当時、同大学が抱えていた危

機的状态が背景にある。学生の基礎学力の低下や学習意欲の減退など、入学者の質が大きく変容して、授業崩壊寸前の状態にあった。

1995年に「教育重視型大学への自覚的転換」が全学合同教授会（以下、合同教授会）で決議され、学生の授業評価アンケートは実施されていたが、その後の改革は停滞していた。「着任時に待ち受けていたのは、本学が5年後に存在している確率は50%以下との調査結果だった。驚くと同時にやりがいを感じ、教育改革に全力を注ぐことにした」と語る澤岡学長は、学内で唯一、教育学が専門だった曾我静男教養部教授（当時）の助言を得ながら、各種の取り組みを開始する。

改革の動きは早かった。着任直後の6月、学長の諮問機関「教育体制改革委員会」が設立され、半年後には答申が提出された。答申を受けて12月に「教育改革実行委員会」（以下、実行委員会）が、学長の直属機関として設立された。それまで同大学では、各種委員会は合同教授会の下部組織として位置付けられており、改革の推進とそのスピードが課題となっていた。学長の直属機関とした意図はそこにあっ



た。以来、教育改革に関わる案件については実行委員会で審議され、委員長である学長から直接、合同教授会に提案できるルートが確立した（図表）。

実行委員会は、学長、学科長、各種センター長、事務部門の代表者など、教育に関わるほぼ全ての責任者による会議体として構成されている。重要な案件はその下に小委員会を設置し、議論を重ねてから実行委員会にかけた。

「大学は総論賛成、各論反対の世界。あらゆる機会を通じて教職員とコミュニケーションを図ることによって、実行委員会に議案が上がってくるときには、シナリオができ上がり、落とし所も決まっている状態にして会議に臨んでいた」と澤岡学長は話す。実行委員会の決定事項は合同教授会に提案され、多くはそのまま承認された。というのも、実行委員会のメンバーは、大学の主要役職者や各教員組織の長であることから、そこでの決定事項が持つ意味は非常に重いことを、教員がわかっているからだ。

改革が迅速に進んだ要因は、実行委員会を設置し、改革議案が通りやすくみを整えたことにあるが、学長の強権で整備したわけではない。学長以下、曾我教授をはじめとする教育改革

に前向きな教職員を核とするグループが、学内各方面に働き掛け、大学存続の危機感に訴えることによって形成されていった、いわば学内総意に基づくシステムなのである。「結果的に、実行委員会が学長のリーダーシップを実現する装置となり、組織運用の工夫によって改革が実現できたのではないか」と児玉氏は分析する。

理事の教学参加も同大学のガバナンスの特徴の一つである。理事長は毎年1月の合同教授会で、年度の経営方針を示す。常務理事等は、「学長付」として毎回合同教授会に出席し、必要に応じて教育改革案件の議論に参加する。そこで把握した教学の状況を毎月開催される常勤理事会で報告。メンバーで常に情報を共有し、活発に意見を交わす。このような情報共有と議論は、常勤理事会以外でも、日常的に行われている。よって、必要とする「ヒト・モノ・カネ」について合意がなされやすく、改革を実現に導いていくのだ。

声高に主張しない リーダーシップのあり方

澤岡学長は、声高に考えを主張するタイプでも、トップダウンで物事を進

めていくタイプでもない。それでも、他大学ではハードルが高いと思われる案件が次々とクリアされ、教育改革が進んでいる。澤岡学長は、リーダーは隠し事をせずに情報を徹底的に公開して、教員との信頼関係を築くことが大切だと話す。「改革に反対する教員の大半は、学長の言っていることが間違っていないとわかっている、自分たちの負担が大きくなることに懸念を抱いているであろう。学長がプライドを捨てて、頭を下げ、お願いすることによって、物事が取まっていくことも多い」（澤岡学長）。

提案をする際も、「ときには、強い反対が出ることを承知のうえで、教員に大きな負担を強いる場合がある。反対が強ければ少し後退して、その程度ならば仕方がないと同意を得て半歩前進する。ある程度免疫ができたところで、再度提案を行い、また少しだけ前進する。この繰り返しによって改革は進むものだ。このためには根気良く頭を下げ続けることが何よりも必要」と澤岡学長は語る。

その言葉どおり、同大学の教育改革は間断なく進んでいる。2007年に「初年次教育等検討委員会」（学長の諮問機関）、2008年に「近未来像検討委員会」（同直属機関）、2012年に「明日の教育を考える懇談会」（同諮問機関）、2013年に「第3次教育改革検討委員会」（同諮問機関）が設立され、次々と改革案が実行に移されている。

「第3次教育改革の最大のポイントは、学生皆が生き生きとする教育を提供すること。アクティブラーニングによる少人数教育を1年次から導入したいと考えているが、コストもマンパワーも必要。理事会や合同教授会との間で、いろいろと問題が出てくるのが予想されるが、これこそが本学の進むべき道として取り組んでいきたい」と、澤岡学長は決意を新たにしている。