〈シンポジウムII「FDの実践的課題解決のための重層的アプローチ」〉

大学教育の実践的課題解決に向けて，FD担当者はどのようにアプローチしてきたのか

── FD担当者の生態と可能性 ──

山　田　剛　史
（京都大学）

〔**キーワード**：大学教育の実践的課題解決，３層FD，FD担当者の生態・資質能力・課題・可能性〕

１．問題と目的

本課題研究では，FDの問題を学習の視点から捉え，１年目は学生，２年目は教員それぞれの教授・学習に関する意識や実態について実証的に捉えてきた（山田，2013；2014）．双方の調査結果の比較から，学習観の差異や学習成果に与える影響の異同など，効果的にFDを行う上でのギャップや方法論について示唆を得ることが出来た．３年目の今年は，学生，教員そして管理職の間を行き来し，全学的な視野から教育改革を促進するFD担当者に焦点を当てて検討を行う．法人化前後に国立大学を中心として，徐々にその数を増やしてきたFD担当者は，文科省GPをはじめ全学的な教育改革を進める新たなアクターとして一定の成果を挙げてきたと言える．

ただし，依然として課題も多く，必ずしも学内外でその存在が認知されているというわけではない．法人化から10年が経ち，改革の過渡期の中でFDを推進してきたFD担当者とは，どのような存在で，どのような課題に直面し，その中でどのように問題解決をしながら，大学教育の質的向上に寄与してきたのか．そこで求められる資質とはどのようなものなのか．この点を明らかにすることによって，FD担当者のみならず，各大学でFDを推進する際に必要となる視点や方法を抽出できるのではないか．本研究では，こうした問題意識のもと，FD担当者を対象に行った定性的な質問紙調査の分析から，その生態と実態，今後の可能性について検討したい．

２．調査の概要

調査名称：FD担当者の特徴に関する調査
実施期間：2014年10月９日～10月19日
調査対象：FD担当者の専門団体である日本高等教育開発協会（JAED）に所属するメンバー
調査対象者：18名．内訳は以下の通り．

ａ．職位…教授（５），准教授（９），講師（２），研究員（１），職員（１）
ｂ．設置形態…国立（11），私立（７）
ｃ．年齢…30代（５），40代（８），50代（４），60代以上（１）
ｄ．FD担当年数…１～３年（２），４～６年（５），７～９年（２），10年以上（９）

主な調査項目：①FD活動の領域と具体的内容（授業（ミクロ），カリキュラム（ミドル），組織（マクロ）レベル），②領域を超えたFD活動のエピソード，③FD活動を通じての学習成果に関する身に付き度とニーズ（各４段階），④FD担当者としての資質能力開発に関するニーズ，⑤FD担当者にとっての課題

３．結果と考察

(1)　FD活動の３領域と具体的内容

FDは長らく授業改善という教員個人の資質向上として位置づけられてきた．2007年以降はそこに「組織的な」実施の義務化が加わる．さらに社会的情勢も加わり，様々な高等教育改革が進められ，FDの実践的な課題は多様化してきた．近年では，ミクロ・ミドル・マクロの３層からFDを捉えるという考え方も広がりつつある．しかしその内実は必ずしも明示されているわけではない．ここでは，この３層に含まれる具体的な活動内容を整理し，FD担当者の活動領域と内容を概観する．表１より，相対的にミクロの活動は多い一方，ミドルの取組が少なく，学部・学科カリキュラムへの介入の難しさが垣間見える．活動内容を見ると，各種調査（ベネッセ教育総合研究所，2013など）でも多数を占めている講演会等の一方向（啓発）型の取組は少なく，実際にデザインしたり，コンサルなどの支援を行ったり，より実践に入り込んだ双方向（支援）型の取組が多いことが特徴であると言える．ミクロレベルの内容はある程度共通性が見えてくるが，マクロレベルは多岐にわたっている．なお，情報の発信や人材育成といった観点では取組が多いとは言えず，今後FDで取り組んだ知見を広く発信・共有していくことが望まれる．

表1　FD活動の3領域と具体的内容

レベル	抽出カテゴリー （N＝18／カッコ内は該当個数）
A．授業（ミクロ） （78個/ave.4.3個）	1．授業コンサル（9），2．授業設計（9），3．教授法（13），4．授業評価（4），5．授業改善(10)，6．授業公開(8)，7．TP/AP（3），8．学生指導系（5），9．新任教員FD(9)，10．院生FD(3)，11．講演会／研修会（5）
B．カリキュラム（ミドル） （35個/1.9個）	12．カリキュラムコンサル(4)，13．カリキュラム設計(10)，14．カリキュラム評価(3)，15．カリキュラム改善(2)，16．カリキュラム開発（11），17．教育改善（4），18．人材育成（1）
C．組織（マクロ） （53個/2.9個）	19．組織コンサル(2)，20．教育制度設計(13)，21．学生調査(6)，22．学生の意見聴取(3)，23．第3者評価（5），24．FDの枠組み開発（7），25．新任教員FD（4），26．講演会／研修会（4），27．情報発信（3），28．大学間連携（3），29．外部資金（1），30．人材育成（2）

(2)　領域を超えたFD活動を推進するための視点

FD担当者はミクロ・ミドル・マクロと濃淡の差こそあれ，あらゆる水準のディベロップメントに関与していることが表1からも伺えた．それぞれのレベルで展開されるFD活動は目的も対象も方法論も異なる．各レベルで個別に活動を実施することも重要ではあるが，全学横断的に動くことができるFD担当者だからこそ可能であり，現在の大学教育改革において重視されている「組織性」や「一貫性」といった視点から各活動を位置づけ，推進していくことも極めて重要である．文科省からは必ずしも体系性を伴わない形で様々な政策が推奨され，予算措置との連動もあって，各大学ではその意義が十分に理解・共有されないまま半ば強制的に導入されることになる．結果，現場では混乱と不信感，疲労が蓄積されている．FD担当者は外部からの要求を解釈し，媒介者としてその意図を読み取り，学内に普及させるためのデザインと戦略を立てることが求められる．例えば，ディプロマポリシーやカリキュラムポリシーのような組織レベルの課題から，シラバスや授業時間外学習，アクティブラーニングなど個々の授業に関わる課題まで多種多様な要求が課されるわけだが，これらを個別に対応していてはキリがない．内部質保証の観点から一貫性を持たせて各種課題を整理し，一連のストーリーを描くことで，説得力が増し，形式的な対応ではなく実質的な対応を取ることが可能になる．ここでは，こうした領域を超えたストーリーの記述から，そのエッセンスを抽出し，一貫性のある改革を進める上で効果的と思われる視点を検討する．

【ケース1】3ポリシーを基点とした組織的教育改革（ミドルアップダウン型）

> *3つのポリシー策定に関わる取り組みを数年に渡って企画，実施した．各学部・学科の教育プログラム毎にポリシーを作成することを目的としていたが(ミドルレベル)，結果として，個々の教員に対してシラバスの書き直し（とりわけ到達目標の書き直し）をしてもらうことになった（ミクロレベル)．また全学の教育ポリシーを策定することにもなった（マクロレベル）．*
>
> *一連の取り組みにおいては，学部・学科から意義や方法に関して疑問や批判もあったが，スモールステップで課題を出し，何度もやり取りを行って最終版を作成してもらうなど，そのプロセスが無理のないものにするよう時間をかけた．これらを，管理職の意思として実行してもらうために，管理職と何度も慎重に交渉を行った．また時には外部識者を招聘してセミナーを企画し，専門家による取り組みへのポジティブな反応をもらったり，マスコミ，教育関係企業，学会向けにこまめに情報を発信し，紹介してもらったりした．こうした外部からの評価は，取り組みに対する学内理解を深めることに有用であった．(国立・准教授・40代)*

全国で急速に整備されることとなった3つのポリシーを基点として，カリキュラムの見直しやシラバスを含む授業改善，あるいは全学の教育ポリシーの策定へと，レベルを超えて諸課題を戦略的に位置づけ，実現させたケースである．漠然とした課題ではなく，具体的な作業レベルに落とし込み，議論を重ねながらも拡散しないよう調整している様子が伺える．その間に執行部とも調整を行ったり，外部専門家の招聘（外からの視点）や情報の発信（外への視点）を行ったりと，外堀も埋めながら進めている．ややもすると，特定の教員の作業として片付けられかねないポリシー策定も，粘り強く時間をかけて他の課題と擦り合わせながら作り上げていくことによって，より実質的な教育改革へと接続できる．

【ケース2】初年次教育プログラムの開発と組織的展開（ミドルアップダウン型）

> *全学初年次教育プログラムを取り上げる．元々，センターで全学の学生調査を実施しており，1年終了時の調査をベースに初年次教育の重要性に着目した．いきなりの導入は大変なので，他の調査結果も含めた全学シンポジウムを計画し，学長や理事・副学長，学部長にも参加いただき，そこで学生の実態を分*

析結果に基づき報告した．その後，同僚と初年次教育の科目をパイロット的に立ち上げ，質的・量的データの収集も行いながら，実践の効果検証を行った．そこでの効果を踏まえて，全学的な初年次教育プログラムのデザインを提起した．具体的にはガイドラインの形で，到達目標やPDCAサイクルを回すことなどを明記した．比較的スムーズにいった原因として，学部独自の取組を尊重しつつ，それらを束ねる形で枠組みを提示したところにあると考えている．（国立・准教授・30代）

学生実態把握とパイロット授業の効果検証といった根拠（エビデンス）に基づき，全体のデザインを描き，全学に普及させているケースである．多くの大学で初年次教育プログラムが実装されているが，その運用方針も様々である．トップダウン的に枠組みが示されつつも特定の教員のみが関与している場合や，科目名称こそ同じでも中身は部局ごとにバラバラといった場合など，実践数の多さに比して高い効果が確認されている事例は多いとは言えない．このケースでは，全体の質保証の枠組みを明示し，共通性（一定の制約）を担保しつつ，部局の独自性を包含するようデザインされている．形骸化を招かないために，全学的なフレームでの検証とフィードバックを行っている．

【ケース３】学生による授業改善支援の開発と組織的展開（ボトムアップ型）

学生募集および学生の訓練を行うと同時に，教員に活用してもらうために先ずは成功モデルをつくる必要があると考え，教員研修の参加教員や他センター教員に呼びかけインターンシップという形で何名かに協力いただいた．この形が何とか上手くいったことにより，FDへの学生参画という方針を学内外にアピールする機会が増え，他キャンパスにも関心を持ってもらうとともに教員からのセンター活動への理解も得ることができたように思われる．具体的には，実際にこのプログラムを活用いただいた教員に全学FDフォーラムや合同FD委員会等で成果について発表していただいたり，教員による体験を述べていただくビデオを作成し，HP上で紹介をしたりした．（中略）

この取組での成功実績を積み重ねることにより，現在ではセンター活動への学長，副学長，事務長からの信頼も次第にいただくことができ，その他の活動（教員研修，FDネットワーク，授業案アンケートの改定など）も比較的スムーズに了解を得ることができるようになってきている．（私立・教授・50代）

学生による授業改善支援，すなわちミクロレベルのFD活動からボトムアップ的に教育改善を展開していくケースである．多くの（総合）大学では，FDの専任であろうが兼任であろうが，一気に全体で合意を得て実施できることは少ない．FD担当者からの提案に対し，「根拠はあるのか」と問われることも少なくない．その際に，他大学の成功事例も重要だが，自大学での成功事例はインパクトを持つ．実際にパイロット的にプログラムを実践・評価・検証し，その成功事例を持って，協力してくれる教員を探し，成功事例を増やしていく．労のかかる作業だが，こうした地道な普及活動が，結果的に多くの教員に認知（信用）され，組織的な取り組みへと結実していく．そのためにもFD担当者は，自大学のキャラクターや各部局の特徴，どこにどのような先生がいるのかといった情報を掴んでおくことが重要となる．

このように，FD担当者は全体最適解を志向し，実態把握（エビデンス）や実践に基づく検証，一貫性のあるデザインの策定，学部教員や学部執行部，大学執行部との粘り強い対話を行い，時に外部の力も借りながら，拡張されたFDの実践的課題を解決している．もちろん成功事例ばかりではないし，これらの実践プロセスから抽出されるエッセンスは兼務のFD担当者で可能なものも存在する．

⑶　領域を超えたFD活動を推進するための視点

FD担当者の活動は多岐に渡り，それは大学固有の文脈に依存しながら展開されている．そうした活動を通じてFD担当者はどのような学習成果を身に付けてきたのだろうか．検討された17の項目に対して身に付き度を問うとともに，その必要性（ニーズ）についても尋ねている．結果は図１の通りである．最大の強みはFDに対して信念を持っていることである．この点，兼務では難しく，難局で立ち止まってしまったり，無難にやり過ごしたりしてしまい完遂できない恐れもある．一方で，組織の中でのリーダーシップやデータ分析およびその利活用といった点に関する獲得度は相対的に低くなっている．ニーズとしては，信念を持って臨むことはもちろん，項目７や６など自大学のニーズやシーズを発見・分析すること，文脈を理解・把握することが重要であると認識されている．逆に言えば，FD活動を実践的に展開していく上で，自大学の状況・文脈を押さえておかなければ上手くいかないという経験に基づくものと推察される．

⑷　FD担当者としての資質能力開発に関するニーズ

現状，極めて多岐に渡っているFD担当者の活動であるが，その実践基盤となる知見の体系的な修得は容易ではない．多くの場合，実践を通して学ぶ，いわゆるOJT型となっている．逆に言えば，机上の知識が実践の展開・

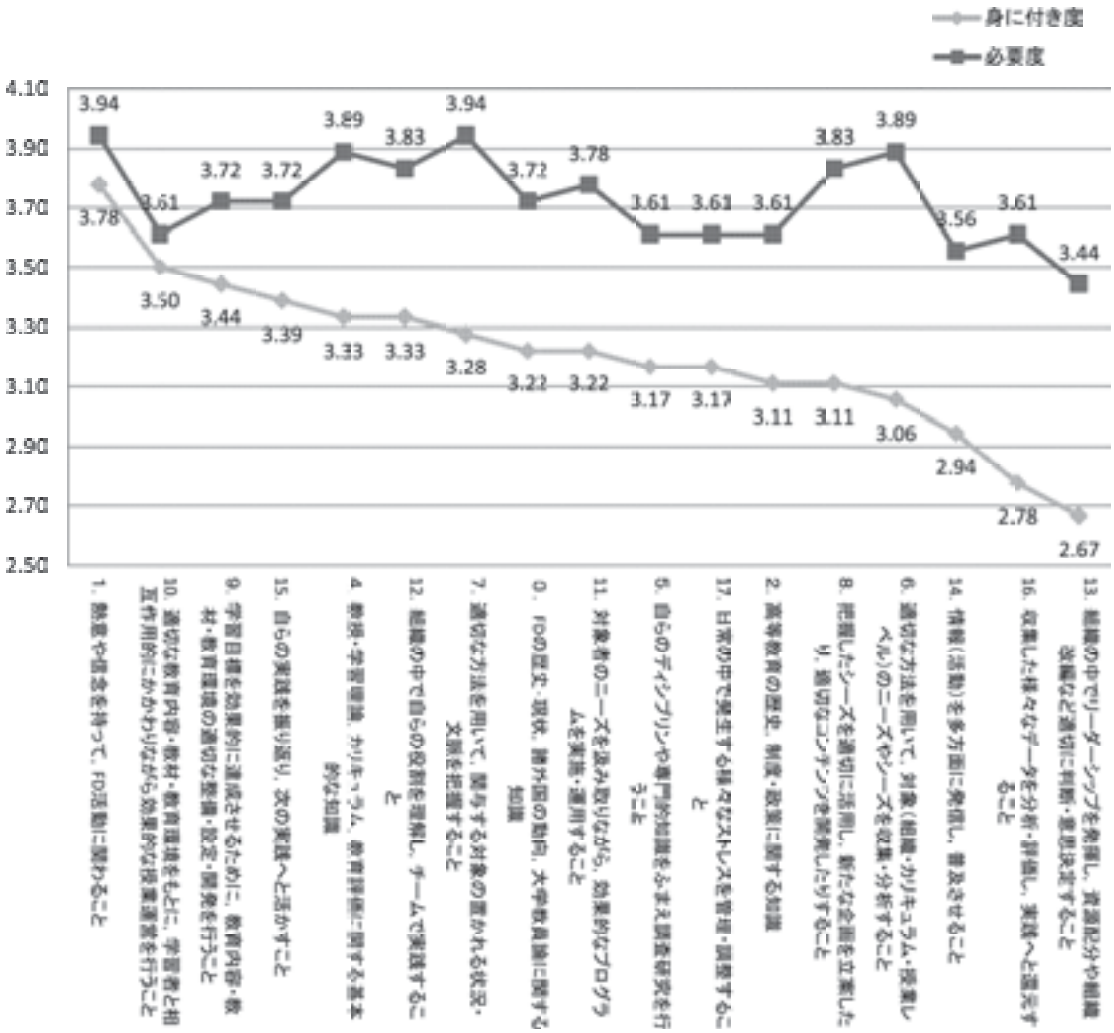

図1　FD活動を通じての学習成果とニーズ

普及には適用し難いという側面もある．要求される課題を克服するためにはFD担当者自体の量的拡大・質的向上が不可欠である．ここでは，FD担当者としての資質能力を開発するための機会や体制，制度に関するニーズを聞いている．得られた記述37を分類したものが表２の通りである．

これより，FD担当者は学内外の様々な機会を必要としていることが伺える．特に，学外関係者とのネットワークに関するニーズは強く，相互研修を基調としたネットワークの強化が求められている．他にも協働やメンタリングなど，学内で孤立化しやすい立ち位置のFD担当者は，多様なアクターとの関係性を基盤に研鑽していくといった特徴を有している．もちろん，実践知を含めた専門知識の修得や研究面での情報発信も不可欠である．「学」としての体系化が十分になされていない現状において，カオスの現場で展開されている実践を「知」として昇華しつつ，「学」として体系化していくことが中長期的な課題であり，そこから持続性のある次世代の育成につながる．

表2　FD担当者としての資質能力開発に関するニーズ

カテゴリー	具体的内容
1．研修（8）	【学内】学内研修等を企画・実施する機会 【学外】研修会やワークショップ講師のスキルについての職能開発／ディベロッパー養成講座／国内外のFD関連行事や民間研修への参加／各大学が主催するFDに参加する／大学間連携組織が主催するFDに参加する／協会・団体が主催するFDに参加する／手弁当ではなく，公的な後ろ盾のある国レベルのトレーニングプログラムの設定（ナショナルFDセンター的なものの設立）
2．ネットワーク（7）	【学外】機関を超えた担当者のネットワークでの相互研修／１年間などの期間，FD担当者を交換するなどの仕組み／短期的な国内留学制度／ネットワークや専門職団体における研修や認証，相談体制／FD担当者同士のネットワーク（全国版，それぞれの地域版ともに）と情報共有の機会／全国の各地域に共同利用できるFD組織・人員／人脈を持つこと

3．協働（5）	【学内】学内での連携体制の中での活動／カリキュラム改革に深く参画し，協働する機会／全学的な教育改革に深く参画し，協働する機会／着任当初は，学部のベテランの先生と一緒に授業や事業に取り組む機会／すぐれたFD担当者と共同して業務を行う経験
4．知識（4）	教育と学習に関わる基本的知識理解／様々な大学の組織文化・構造，制度について知ることができるような機会／高等教育行政等についての情報を持つこと／Eラーニングの形で体系的に学べる制度
5．研究（4）	学会等で知識や情報を積極的に発信・収集すること／大学教育を研究対象とする学会に参加する／大学院に入学し，FDそのものを研究する／自大学の取組・成果を学会等で発信すること
6．学内制度（4）	【学内】一通りの大学教員としての経験／学内での立ち位置の明確化，身分の安定化／学内改革の意思決定に直結するポジションを保持すること／学内のニーズを把握し，プログラムを開発できる立場にあること
7．物理面（3）	予算的支援／金銭的な支援／時間的な余裕
8．メンタリング（2）	学内の同僚間でのメンターによる指導（OJT）／初任者や高等教育を専門としない担当者には，適切なメンター（学内教員）が配置される体制

注）カッコ内は該当個数

⑸ FD担当者の生態

FD担当者は，FD活動を推進する際，どのような点に気をつけているのであろうか．2014年２月～７月にかけて実施されたFD推進者（FDer／FDの専任担当教員）９名へのインタビューデータから見てみたい．大きくは次の４点に分けられる．

①触媒としての機能

〝*支援や助言をする際には，その教員がすでにやっていること，やっているけれどうまくいっていないことにつなげていくように気をつけています．全く何もしていない人，何も考えていない人はいないので，その人が既に持っているものに注目し，それを引き出すように活動することが大事だと考えています．*〟

②持続性

〝*FDは，アイデアを知識として伝えるだけではなくて，実践してもらってサステナブルになっていくところまでを見なければならないので，WSに参加した人がその場の満足に終わらず，使えるところまで面倒をみるということです．*〟

③価値・目的の明示

〝*きちんと価値を理解してもらえるよう，発信方法をもっと工夫する必要があります．手間を上回る価値があるということを伝えます．どんなによいものでも，広まらないと影響を与えられません．*〟

④心身の健康

〝*健康であること，体力も大事です．プログラムを実施する上では，基本的に雰囲気が大切です．受講者に楽しいと思ってもらえるような雰囲気を醸し出すためには，健康であることが必要です．*〟

21世紀における高等教育のユニバーサル化とグローバル化への対応は，今後進行する18歳人口の大幅減少（2018年問題）やそれに伴う経営的危機を受け，更に緊張感を増していくことになる．同時にFD担当者に付される責任も大きくなることが予想される．FD担当者の位置づけも含め，こうした状況に組織的に対応するための体制構築，制度設計など，課題は山積みであるが，法人化以降の10年間でFDの次のステージへ進めるための基盤はできつつあるのではないだろうか．

参考文献

ベネッセ教育総合研究所（2013）「大学生の主体的な学習を促すカリキュラムに関する調査報告書（アンケート調査編）」

山田剛史（2013）「教員の教育力向上と学生の学習の連関に関する探索的検討―教員・学生の『学習観』に着目して―」，『大学教育学会誌』35-1，62-66．

山田剛史（2014）「大学教員の教授・学習に関する認知・行動・成果の関連」，『大学教育学会誌』36-1，113-117．