

全学的なFD等教育開発の効果的推進を見据えた 教職員の意識と大学組織の在り方 —FD等組織調査対象大学と日本大学との比較も踏まえて—

大嶽龍一*^{1),2)}, 辻 忠博^{1),3)}, 雨宮史卓^{1),4)}

¹⁾日本大学全学FD委員会調査・分析ワーキンググループ, ²⁾日本大学本部学務部,

³⁾日本大学経済学部, ⁴⁾日本大学短期大学部(三島校舎)

本研究では、2012年9月に日本大学FD推進センターが全国の国公立230大学を対象に行った「FD等教育開発推進関連組織に関する調査」結果及びそれに基づくヒアリング調査内容を踏まえ、組織の長の意識と組織の実態の面から分析し、全学的なFD活動の効果的な在り方を考察した。

まず、FDの諸活動に対する各大学の意識に関し、調査対象大学における当該組織の長と日本大学の各部科校におけるFD委員会委員長等との意識内容を比較すると、調査対象大学が日本大学と比べ「各教員の教育力の向上・授業の改善」よりも「大学の教育力の充実」を重視し、大学全体の施策の一環としてFD活動を推進していることが分かった。また、「FD組織設置後の効果」を認識している大学(96大学)と認識していない大学(25大学)を分けて傾向を分析したところ、各大学の回答内容に大きな違いがないことが判明した。

次に、全学的なFD等推進組織の設置状況とその組織体制、教職員の配置、業務内容と課題等についての実態を明らかにした。それによると、“伝統的かつオーソドックスなFD”を組織的、体系的かつ継続的に実施する大学が多くあることが分かった。また、各大学は実情に応じて全体の最適化に努めていることも判明した。

最後に、人と組織の在り様を的確に捉え、建学の精神に立ち返った議論を展開し、各構成員が内発的に教育改善に努める組織文化への変革が求められていると結論づけた。

キーワード：全学的なFD推進組織、大学の組織力、建学の精神、組織文化

はじめに

1980年代に一部の高等教育研究者によって我が国に紹介されたファカルティ・ディベロップメント(以下、「FD」とする)は、1999年に大学設置基準によって努力義務化され、2007年度より大学院、2008年度に大学及び短期大学において義務化された。そのため、2000年代前半から、国立大学を中心に各大学の教育改善等を企画・開発・推進・評価するための組織が相次いで誕生した¹⁾。これらの組織はFDのほかにも多様な役割を期待されているため、「高等教育開発センター」や「大学教育開発センター」など様々な名称により設置・展開されている。

各大学に設置された教育改善を企画・開発・推進等をするための組織に期待される役割は、当該大学の置かれた状況により様々であるが、主として、「FDの企画、実施」「全学共通教育の実施・改善」「教育評価の企画・担当」「学習支援方策の開発・実施」「高大連携の企画・実施」「インターンシップ事業の推進」「ア

*E-mail: otake.ryuichi@nihon-u.ac.jp

投稿：2013年9月24日 受理：2014年1月21日

ドミッション活動の担当・展開」(川島, 2008:1) などが挙げられ, 当該組織は「各大学における教育改善事業等のいわば「牽引車」的役割を期待され」(川島, 2008:1) ている。

一方, 文部科学省による調査結果²によると, 2009年度現在において746大学(約99%)がファカルティ・ディベロップメント(教員の職能開発)を実施しているとしているものの, 日本におけるFDの歴史は浅い³ため, 各大学は「FD」と冠する委員会や一部の教職員に依存して上述のような多様な活動に挑む傾向が実態であろう。そのため, FDの実質化に対応しようと専門性を持ったFD担当者(FDer:ファカルティ・ディベロッパー)の必要性が指摘されており, FD担当者の間でも自らの役割や専門性を明らかにしようとする動きもみられる。これは, FDを誰がどのように推進・実践するかといったFDの組織化及び機能的側面に関わる諸問題である。つまり, FD担当者の役割を確立し, そのリーダーを誰(高等教育専門家・研究者, 教員, 職員)とするか, あるいは, 誰をFDの推進を担う組織の構成員にするかを明確にすることが急務といえる。

そのような状況の中, 日本大学FD推進センターが設置する全学FD委員会調査・分析ワーキンググループにおいて, 全国の国公立大学から調査対象大学として230校を任意に抽出⁴し, FD等教育開発推進関連組織に関する調査⁵(2012年7月から9月にかけて実施。139大学・60.4%が回答。以下「FD等組織調査」とする)及びその調査結果を踏まえたヒアリング調査(7校を対象として2012年11月から12月にかけて実施)を行った。FD等組織調査の結果とそれを踏まえたヒアリング調査に基づく各質問項目の特徴については, 「FD等教育開発推進関連組織に関する実態調査—調査対象大学の実態と課題—」(辻ら, 2013:53-67)において既に概観している。しかし, この報告は同調査結果を速報することを旨としたため, 調査結果を踏まえた深い分析を加えるまでには至っていなかった。

そこで本稿においては, 全学的なFD等教育開発推進関連組織の設置により効果がみられた大学とそうでない大学との比較を含め, 当該組織の長の意識及び組織の実態等の面から分析することにより, 全学的なFD活動の効果的な在り方に関して考察していきたい。

1 FDの諸活動及びFD関連組織設置後の効果に対する各大学の意識

① FDの諸活動に対する各大学の意識

FD等組織調査において, 各大学がどのようにFDの諸活動を考え取り組んでいるかに関する意識を調査⁶した結果, 表1のとおりとなった。この意識調査に関しては, 既述した全国の国公立大学230校(内139校が回答)に加え, 日本大学(以下「本学」とする)における40の全部科校⁷(内34部科校が回答)を対象に行ったことから, 本節では調査対象大学と本学の各部科校におけるFD委員会委員長等の意識内容を比較しながらみていきたい⁸。

まず, 「FD活動のリーダーを誰にすべきか」と「FD活動を推進するための主要な目的は何か」との関係を見ていきたい。実際のところ, 「FD活動を推進するための主要な目的は何か」という質問に対し, 「各教員の教育力の向上・授業の改善」が44%, 「大学の教育力の充実」が45%を占めている。これら2つの項目は「大学の教育力の向上」とまとめられることから, 約9割の大学が「大学の教育力の向上」に関しFD活動を推進するための主要な目的と認識していると判断できる。調査対象大学と本学とでは, FD諸活動に関するリーダーの在り様に関しては「既存の教員から任命する」ことで同じ意見を持っているが, FD活動推進の目的については, 調査対象大学全体が本学と比べ「各教員の教育力の向上・授業の改善」よりも「大学の教育力の充実」を重視していることから, 大学全体の施策の一環としてFD活動を推進していることが伺えよう。一方, 本学は, 大学としての在り方というよりも教員の教育力向上を目指す傾向が強い。各部科

表1：FDの諸活動に対する各大学の意識

質問項目	回答選択肢	調査対象大学		日本大学内	
		選択大学数		選択部科校数	
①FD活動のリーダーは、どのように配置すべきと考えるか	無回答	2		0	
	高等教育専門家・研究者を学外から招聘	15		4	
	既存の教員から適性を見極め任命	106		23	
	既存の職員から適性を見極め任命	1		0	
	その他	9		0	
③FDを推進するための重要な目的	無回答	3		0	
	各教員の教育力向上・授業改善	59		18	
	教育環境の整備	1		1	
	学生ニーズの把握	0		0	
	大学の教育力の充実	60		6	
	大学の知名度向上	0		0	
	社会的な要請への対応	0		2	
	その他	10		0	
④FD関連組織設置後の効果		平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
		3.0	0.72	3.4	0.60
⑤ア	学内の教職員は、FDの意義・役割を理解している	3.2	0.73	3.4	0.79
イ	学内の教職員は、FDに関する諸活動に対して協力的・好意的である	3.5	0.81	3.2	0.49
ウ	FD諸活動を達成することは、大学の組織力と相関がある	2.7	0.68	3.1	0.62
エ	現在のFD諸活動は、一部の教職員及び委員会に依存している傾向にある	3.1	0.91	3.2	0.97
オ	FD諸活動は、その業務内容が広範すぎて理解・浸透の妨げになっている	4.0	1.01	4.1	1.06
カ	教育力向上は研究環境が整って初めて実現できる。そのため、教員はFD活動に携わるべきではない	5.4	0.88	5.4	0.66
キ	専門性を持ったFD担当者を学内で育成することが急務である	3.3	0.96	3.5	0.80
ク	専門性を持ったFD担当者を学外から招聘すべきである	3.8	1.07	4.1	0.99
ケ	学生と接する機会の一番多い教員がFD活動を検討・運営すべきである	3.6	0.95	3.9	0.98
コ	FDの主要な目的に授業改善があるので、実際に教育及び研究指導を受ける学部学生や大学院学生もFD活動に参画させるべきである	3.4	0.92	3.6	1.00
サ	FDに関する組織を設置したために、業務における時間的・精神的な受け負が増加した	3.6	1.05	3.7	1.17
シ	FD諸活動は、それぞれの大学が独自性を発揮すべきである	2.9	0.74	3.2	0.75
ス	FDに関する知識は、その業務内容や評価方法が未だに曖昧なため、各大学が連携を取り、情報交換を行い、統一するべきである	3.8	1.02	3.6	0.93
セ	FD活動と学生募集とは、相関関係がある	3.7	0.89	3.7	0.98
ソ	FD活動と社会貢献とは、相関関係がある	3.7	0.88	4.0	0.76
タ	FD活動と学生の就職率とは、相関関係がある	3.7	0.87	4.0	0.93
チ	FD活動と大学の知名度とは、相関関係がある	3.9	0.91	4.0	0.76

校のFD委員会委員長等を対象としているものの、地理的に部科校のキャンパスが分散していることなどを要因として、一つの大学としての意識が希薄となっているものと考えられる。

次に、「FD関連組織の設置後の効果」と「教職員の意識」との関係について捉えてみたい。いずれの項目においても、調査対象大学（本学以外の国公立大学）と本学の傾向はほぼ同じであるといえる。「強く思う：2点、そう思う：3点、どちらとも言えない：4点、あまりそう思わない：5点、全くそう思わない：6点」とした。平均値は、低いほど「そう思う」傾向にあり、高いほど「そう思わない」傾向にある。スコアの中央値は4点であるため、平均値4点を境に「そう思う」、「そう思わない」の傾向を判断している。

質問項目④は、各大学におけるFDの目的に対し、「FD関連組織を立ち上げた事前と事後では効果が見られるか」という内容である。すなわち、質問項目③の目的に対して、調査対象大学が効果を感じ取れるかという問題である。平均値は、調査対象大学が3.0、本学が3.4となる。また、標準偏差もそれぞれ、0.72、0.60と比較的小さい。従って、FD関連組織設置後の効果を調査対象大学、本学共に一定以上の効果を認識していることになる。

質問項目⑤は、様々なFD諸活動に対する現在の担当者の捉え方や意識をア～チに分けて訊いたものである。質問項目④と同様に、「強く思う：2点、そう思う：3点、どちらとも言えない：4点、あまりそう思わない：5点、全くそう思わない：6点」として、平均値と標準偏差を算出した。

アの「学内の教職員は、FDの意義・役割を理解している」及びイの「学内の教職員は、FDに関する諸活動に対して協力的・好意的である」に関しては、平均値・標準偏差ともに数値が小さいことから、調査対象大学及び本学の全体で教職員がFDを好意的に理解し協力的であるとの見解である。

ウの「FD諸活動を達成することは、大学の組織力と相関がある」は、調査対象大学において、平均値が2.7、標準偏差が0.68となり、ほとんどの大学がFD諸活動は大学の組織力いかに関わると強く認識していることになる。一方、本学では、平均値が3.1、標準偏差が0.62となっており、部科校における取り組みが先行したためか、組織力との相関に対する意識は調査対象大学ほど強くはない。

エの「現在のFD諸活動は、一部の教職員及び委員会に依存している傾向にある」及びオの「FD諸活動は、その業務内容が広範すぎて理解・浸透の妨げになっている」について、調査対象大学全体及び本学のいずれにおいても、FD諸活動は一部の教職員・委員会に依存傾向にあるという意見が若干強いことが分かる。しかし、標準偏差から大学間で差が見られる傾向にある。オの「FD諸活動は、その業務内容が広範すぎて理解・浸透の妨げになっている」については、平均値4.0と業務内容の広さが理解・浸透の妨げになるかどうかの境界であり、しかも、標準偏差はエより大きい。そのため、この項目における各大学の認識にはばらつきがある。なお、この2つの質問項目は、本学内でもほぼ同じ結果になっている。

カの「教育力向上は研究環境が整って初めて実現できる。そのため、教員はFD活動に携わるべきではない」については、平均値が5.4と最高値で「そう思わない」と考える回答者が多いことを示している。従って、調査対象大学、本学共に教員がFD活動を中心となって遂行すべきであると考えている。

キの「専門性を持ったFD担当者を学内で育成することが急務である」、クの「専門性を持ったFD担当者を学外から招聘すべきである」、ケの「学生と接する機会の一番多い教員がFD活動を検討・運営すべきである」及びコの「FDの主要な目的に授業改善があるので、実際に教育及び研究指導を受ける学部学生や大学院学生もFD活動に参画させるべきである」は、FD関連組織の在り方についての調査対象大学の意識を調査したものである。平均値は、どの項目も3.5前後と似通った値になっているが、標準偏差は1前後であることから、どの項目も大学間で差が多く見られる傾向にある。とりわけ、FD担当者を学外から招聘することに関しては顕著である。

サの「FDに関する組織を設置したために、業務における時間的・精神的に受ける負担が増加した」は、どちらともいえない傾向にあるものの、標準偏差の大きさからすると、調査対象大学及び本学ともに大学間

でかなり認識の差が見られる。

シの「FD諸活動は、それぞれの大学が独自性を発揮すべきである」の平均値により、調査対象大学はFD活動において独自性を出すべきとの認識であることが分かる。これは、ウにおける大学の組織力の平均値にとっても近く、大いに関連があると考えられる。しかし、平均値によると、調査対象大学では本学よりも独自性を出すべきと回答する傾向が強い。

セの「FD活動と学生募集とは、相関関係がある」、ソの「FD活動と社会貢献とは、相関関係がある」、タの「FD活動と学生の就職率とは、相関関係がある」及びチの「FD活動と大学の知名度とは、相関関係がある」の項目は、平均値、標準偏差ともに似通っており平均値が高い。すなわち、「そう思わない」と考える回答者が多い傾向を示していることが特筆すべき事項である。

本節においてみてきた意識調査の結果を概観すると、①既存の教員からFD活動のリーダーを任命すべき、②教育力は大学にとって重要、③FD活動には一定の効果が認識されている、④FD活動の意義についても教職員に理解されていると認識されている、とまとめることができる。しかしながら、実際にFD活動を推進する上では、必ずしも教職員が協力的ではない場合もあり、その結果、一部の教員や委員会に依存しているという意見もある。

② FD関連組織設置後の効果に対する各大学の認識

次に、調査対象大学に関し、意識調査によって得られたデータ結果から、表2のように、FD関連組織設置後の効果を認識している大学（以下、「効果あり大学」とする）と認識していない大学（以下、「効果なし大学」とする）に分けて傾向を分析してみる。FD関連組織設置後に一定の効果を認識できているということは、FDに関する組織形態を効率的に運営し、FDの目的をより明確に示していると考えられる。従って、業務内容を円滑に遂行している可能性が高く、それぞれの質問項目に対して一貫性があると考えられる。「強くそう思う：2点、そう思う：3点、どちらとも言えない：4点、あまりそう思わない：5点、全くそう思わない：6点」としてデータを収集した。平均値は、低いほど「そう思う」傾向にあり、高いほど「そう思わない」傾向にある。スコアの中央値は4点であるため、平均値4点を境に「そう思う」、「そう思わない」の傾向を判断している。FD関連組織設置後の効果があるかとの質問に対し「強くそう思う：2点」と回答した大学は9大学のみであり、ほとんどの大学が「そう思う：3点」という選択肢を選んでいる。従って、効果を認識はしているものの、比較的緩い支持であるといえる。同様に、「効果なし大学」においても「あまりそう思わない：5点」という選択肢を選んだ大学は1大学のみであり、それ以外の大学は「どちらとも言えない：4点」という選択肢を選んでいる。

そこで、④の質問項目で「強くそう思う」「そう思う」を選択した大学を「効果あり大学」とする。また、「どちらとも言えない」「あまりそう思わない」「全くそう思わない」を選択している大学を「効果なし大学」として扱うこととする。その結果、④の質問項目に対して無回答の大学を除くと、「効果あり大学」は96大学、「効果なし大学」は25大学となる。

調査対象大学121校の内96校が「効果あり大学」であり、79%の大学がFD関連組織設置後に一定以上の効果を見いだしていることになる。また、「効果あり大学」96大学のうち国公立大学は28大学で約29%、「効果なし大学」では25大学のうち7大学の約28%が国公立大学であり、ほぼ同じ占有率となる。従って、効果があるか否かによって国公立大学と私立大学に差異がないことが分かる。

次に、「効果あり大学」と「効果なし大学」の平均値で差がある質問項目の比較検討を試みたい。アの「学内の教職員は、FDの意義・役割を理解している」では、「効果なし大学」の平均値が3.5、「効果あり大学」の平均値が3.2、同様にイの「学内の教職員は、FDに関する諸活動に対して協力的・好意的である」では、「効果なし大学」の平均値が3.8、「効果あり大学」の平均値は3.5となり、それぞれ0.3ポイントの差がある。

表2：FD関連組織設置後の効果を認識している大学と認識していない大学の比較

質問項目	効果なし大学 (25校)		効果あり大学 (96校)	
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
④ FD組織設置後の効果	4.04	0.19	2.90	0.29
⑤-ア 学内の教職員は、FDの意義・役割を理解している	3.5	0.69	3.2	0.63
⑤-イ 学内の教職員は、FDに関する諸活動に対して協力的・好意的である	3.8	0.54	3.5	0.74
⑤-ウ FD諸活動を達成することは、大学の組織力と相関がある	2.7	0.66	2.7	0.62
⑤-エ 現在のFD諸活動は、一部の教職員及び委員会に依存している傾向にある	3.0	0.87	3.1	0.84
⑤-オ FD諸活動は、その業務内容が広範すぎて理解・浸透の妨げになっている	3.7	0.96	4.2	0.84
⑤-カ 教育力向上は研究環境が整って初めて実現できる。そのため、教員はFD活動に携わるべきではない	5.3	0.73	5.6	0.53
⑤-キ 専門性を持ったFD担当者を学内で育成することが急務である	3.2	0.73	3.4	0.95
⑤-ク 専門性を持ったFD担当者を学外から招聘すべきである	3.6	1.16	4.0	0.92
⑤-ケ 学生と接する機会が一番多い教員がFD活動を検討・運営すべきである	3.6	0.80	3.6	0.89
⑤-コ FDの主要な目的に授業改善があるので、実際に教育及び研究指導を受ける学部学生や大学院学生もFD活動に参画させるべきである	3.4	0.63	3.4	0.93
⑤-サ FDに関する組織を設置したために、業務における時間的・精神的な受ける負担が増加した	3.4	0.85	3.6	0.94
⑤-シ FD諸活動は、それぞれの大学が独自性を発揮すべきである	2.9	0.71	3.6	0.70
⑤-ス FDに関する知識は、その業務内容や評価方法が未だに曖昧なため、各大学が連携を取り、情報交換を行い、統一すべきである	3.6	0.69	3.9	0.98
⑤-セ FD活動と学生募集とは、相関関係がある	3.9	0.71	3.8	0.83
⑤-ソ FD活動と社会貢献とは、相関関係がある	3.8	0.78	3.7	0.79
⑤-タ FD活動と学生の就職率とは、相関関係がある	3.7	0.61	3.8	0.80
⑤-チ FD活動と大学の知名度とは、相関関係がある	4.0	0.72	3.9	0.83

また、「効果あり大学」の平均値はアとイ共に調査対象大学の平均値と全く同じであるのに対し、「効果なし大学」はポイントが上昇しており、より否定的な回答傾向があるのが注目すべき点である。標準偏差は共に小さいことから、「効果あり大学」は、「効果なし大学」よりも、学内の教職員がFD諸活動に対して理解を示し、かつ協力的であるという認識が強いことが分かる。

オの「FD諸活動は、その業務内容が広範すぎて理解・浸透の妨げになっている」においては、「効果な

し大学」の平均値が3.7, 「効果あり大学」の平均値が4.2と0.5ポイントの差異が見受けられた。また, 両者とも標準偏差は高めである。ポイントの差異は高いものの, 「どちらとも言えない: 4点」が平均値であることを考慮すると, 「効果なし大学」のほうが, 若干, FD諸活動の業務内容の広範さに戸惑いを見せているという解釈になる。

クの「専門性を持ったFD担当者を学外から招聘すべきである」においては, 「効果なし大学」の平均値が3.6, 「効果あり大学」の平均値が4.0となり, 0.4ポイントの差異が見受けられた。しかし, 標準偏差が共に比較的大きいことから, 「効果なし大学」も「効果あり大学」もFDの専門家を外部から招くことには肯定的な考えと否定的な考えとのばらつきが大きく, 大学によって様々である。「効果なし大学」の方が効果を認識できていないために「効果あり大学」よりも外部の専門家に頼り, 当該大学に適合したFDを明確に示したい意識が若干強いといったところであろう。

シの「FD諸活動は, それぞれの大学が独自性を発揮すべきである」という質問項目では, 標準偏差がそれぞれ0.71, 0.70とほとんど差がないのにもかかわらず, 平均値は, 「効果なし大学」が2.9, 「効果あり大学」が3.6と0.7ポイントの差がつき, 全ての質問項目で最も大きな差異が確認された。今のところ「効果なし大学」の方が, より強く大学の独自性をFD活動に反映させるべきであるとの見解である。これは, 効果を認識できていないからこそ, それぞれの大学の特徴に見合うFD関連組織の在り方や目的を当該大学が模索している状況下にあると解釈できる。対照的に, 「効果あり大学」は, 独自性を発揮しながらも, さらなる組織の円滑な運営のために当該大学以外のFDに関する情報を収集し, それらの内容が当該大学のFD関連組織に適合するかどうかを取捨選択する時期に差し掛かってきていると考えられる。そのため, スの「FDに関する知識は, その業務内容や評価方法が未だに曖昧なため, 各大学が連携を取り, 統一すべきである」という質問項目においても, 「効果なし大学」の平均値が3.6, 「効果あり大学」の平均値が3.9となり0.3ポイントの差がついていることも頷ける点である。

それ以外の質問項目では顕著な差異は確認できなかったが, カの「教育力向上は研究環境が整って初めて実現できる。そのため, 教員はFD活動に携わるべきではない」という質問項目では, 前項でみた調査結果と同様に「効果なし大学」の平均値が5.3と「効果あり大学」の平均値が5.6であり, 両者共に否定的傾向が強い。とりわけ, 「効果あり大学」はサンプル数が多いのにもかかわらず, 調査対象大学に係る調査結果に比べて平均値が5.4から5.6ポイントに上昇し, 標準偏差は0.88から0.53と0.35ポイント減少しているのは特筆すべき事項である。従って, FD諸活動に一定の効果を見いだしている大学は, 教員がFD活動に関与すべきと回答者が認識しているといえる。

これまでみてきた調査結果を概観すると, 「効果なし大学」と「効果あり大学」のいずれかに分類されている大学は, それぞれの分類の中では各大学による回答内容に大きな違いがないことが分かり, 傾向としては概ね同一の方向性であるといえるであろう。この中で特筆すべきは, 「誰がFDを担うか」がいずれの分類の大学も「一部の教員に集中している」としているところである。FD組織を牽引する教職員の存在があっても, 実質的な効果が見込まれることは明らかであるが, 寺崎(2008:9)がいうように, 「FD(およびSD)が, 日本の大学文化の一つとなって, 自然に, しかも永続的に醸し出されること」が理想であり, 「そのためにこそ, 求められるのは強制ではなく, 正確で広い視野に立つ柔軟なFD理解と, 内発的な実践」が重要であろう。

2 全学的なFD等教育開発推進関連組織

① 全学的なFD等教育開発推進関連組織の設置状況とその組織体制

1節において、FD関連組織設置後の効果を認識している大学とそうでない大学との意識の差を把握することができた。2節では、FD関連組織設置後の効果に対する意識の差の要因となっている全学的なFD等教育開発推進関連組織の設置状況や当該組織の名称などの概略を把握した上で、先進的な取り組みがみられる私立大学の事例に注目して、実効性のある全学的なFD等教育開発推進関連組織についての検討を行っていく。

(1) 全学的なFD等教育開発推進関連組織の設置状況

全学的なFD等教育開発推進関連組織（以下「全学FD推進組織」とする）の設置状況は、**図1**のように、「大学教育開発センター」などの全学FD推進組織を設置している大学が64大学（46.0%）、全学FD推進組織を設けず全学規模の委員会等を設置し組織的に対応している大学が67大学（48.2%）で、ほぼ同数である。「その他」と回答した7大学は、学部ごとに委員会を設置し実施しているが全学的な組織を設置していない。

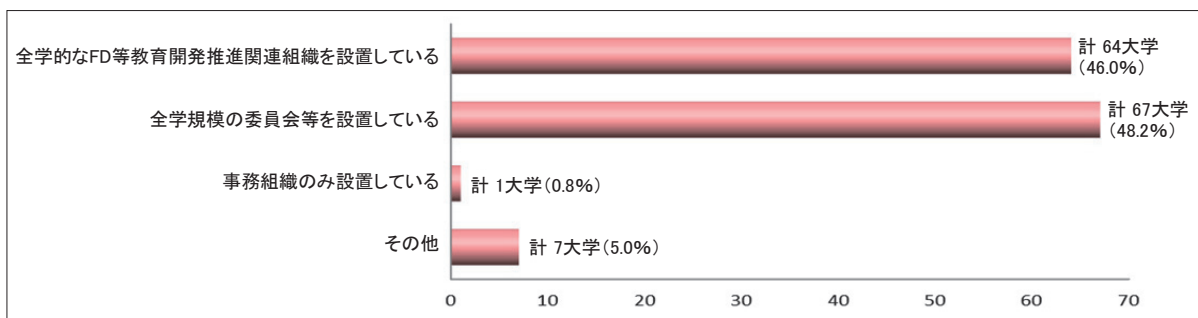
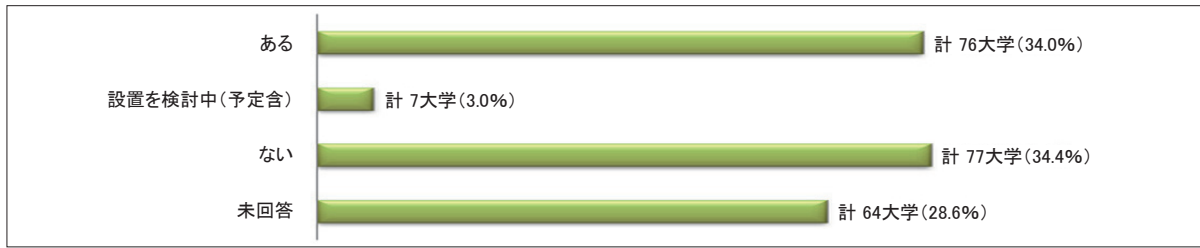


図1. 全学的なFD等教育開発推進関連組織の設置状況（N = 139）

設置形態別では、国公立大学の約8割（76.3%）が全学FD推進組織を設置しているのに対し、私立大学では3分の1（35%）しか設置していないことが特徴的である。特に、国公立大学においては、大学審議会による答申「大学教育の改善について」（1991年2月8日）に基づき多くの大学が改革に乗り出したことがその嚆矢とされる（田中，2009:317-318）⁹。こうした大学では、全学FD推進組織に高等教育あるいは教育学などの研究者が専任教員として就任し、「高等教育に関する研究」が主要な業務内容の一つとなっている。また、当該大学が置かれた地域はもちろんのこと、広く学外に向けても活発に情報を発信しているのが特徴である。一方、私立大学については、大学行政管理学会大学事務組織研究会の調査によると、「高等教育開発推進組織¹⁰の有無」に関し**図2**のような結果が得られている。「ない」と「未回答」を合わせて約6割の大学を占めていることから分かるように、私立大学において全学FD推進組織に類する組織の設置には、未だ至っていないということが実態である。とはいうものの、本稿における調査対象大学230校の内、回答があった139大学中131大学（94.2%）が「全学的なFD等教育開発推進関連組織を設置」あるいは「全学規模の委員会等を設置」していると回答していることから、ほとんどの大学において“組織的”な取り組みが行われているといえるであろう。



〔出所：大学行政管理学会大学事務組織研究会（2013:114）〕

図2. 高等教育開発推進組織の有無（N = 224）

(2) 全学的なFD等教育開発推進関連組織の組織名称

全学FD推進組織の組織名称については、表3のとおり調査結果が得られた。次項で全学FD推進組織が分掌する業務内容についてみることになるが、実際のところ、「FD」という呼称を組織名称に掲げている大学は少ないことから、全学FD推進組織が扱う業務の広範さを組織名称だけみても捉えることができる。むしろ、「FD」の概念をより広義に捉えた場合、「FD」という呼称を組織名称に掲げるのは必ずしも相応しくなく、例えば、「教育開発推進機構」や「学習支援・教育開発センター」など、当該組織のミッションに応じた分かりやすい組織名称としたほうが、学生をはじめとする学内外のステークホルダーに対して理解が得られやすいということであろう。

組織名称からみる特徴の一つとして、特に国公立大学に多くみられる「高等教育開発」や「大学教育開発」、「大学教育研究」という呼称を組織名称として付している大学は、FDに関連する様々な業務に加え、高等教育に関する研究を主たる業務の一つに掲げている傾向がある。地域の“リーディング・ユニバーシティー”として、FDやスタッフ・ディベロップメント（以下、「SD」とする）に係る諸事業を牽引したり、当該

表3：全学的なFD等教育開発推進関連組織の組織名称

	全学FD推進組織の組織名称（順不同） ※括弧内の数字は、同一名称の数を示す。
国立、公立	教育開発センター (3), 大学教育センターキャリアデザイン教育・FD部門 (2: 大学教育センター), 教育推進総合センター, 大学教育総合センター, 教育・学生支援機構大学教育機能開発センター, 大学教育研究開発センター, 大学教育総合センターFD推進部, 高等教育研究センター, 大学教育支援センター, 大学教育開発・支援センター, 高等教育創造開発センター, 大学教育支援機構教育センター, 大学教育機構大学教育センター, 総合教育センター, 高等教育開発センター, 大学教育機能開発総合研究センター, 教育・学生支援センター, 教育支援センター, 高等教育開発センター, 大学教育研究センター, 総合教育研究センター高等教育開発部門, 高等教育推進機構, 教育推進室, 全学教育推進機構, 教育・学生支援機構教育企画室, 全学教育機構高等教育開発室
私立	教育開発センター (4), 大学教育開発センター (2), FD推進センター (3), 学習支援・教育開発センター, 教育開発支援センター, 教育支援センター, 医学教育センター, 高等教育推進センター, 高等教育開発センター, 教育改革推進センター, FDセンター, 教育・学習活動支援センター, 学士課程教育センター, 医学教育推進センター, 総合教育機構教育開発センター, 教育支援機構学習支援・教育開発センター, 全学教育開発機構全学教育センター, 教育支援開発センター, 教育・学習支援センター, 教育研究推進センター, 大学教育開発・支援センター, 教育開発推進機構 (4: 教育開発推進機構FD推進センター及び教育開発支援機構教育開発支援センター・接続教育支援センターを含む), 教育改善推進室, 教育開発支援室, 教育推進機構

組織が刊行する紀要等による研究成果を公開し共有を図るなど、複数の大学と供するべく取り組みが展開されているケースもみられる。しかしながら、一方においてこのことは、前節の「FDの諸活動に関する意識調査」でみたように、「FD諸活動は、各大学が独自性を出すべきであり、それぞれの大学が協力や情報を共有すべき性質のものではない」という各大学における全学FD推進組織の長の共通認識が捉えられている。また、「学士課程教育の構築に向けて」（文部科学省中央教育審議会答申：2008年12月24日）において「大学間の協同の体制づくり」の必要性が謳われ、「その際、国立大学等の大学教育センター等における取組が各地域で進展しつつある中で、教員や大学職員の職能開発プログラムの開発・実施や、センターの共同運営など、大学間連携や支援に関する組織的な役割や貢献を果たし、ネットワークを広げていくことを期待したい」と述べられている。実際に、全国私立大学FD連携フォーラムやFDネットワークつばさ、関西地区FD連絡協議会、関東圏FD連絡会、四国地区大学教職員ネットワークなど、FDに関する大学間ネットワークは拡大の傾向にあることも事実であり、全学FD推進組織の長の共通認識とは裏腹に、実態としては大学間連携が有効であるとされ現在に至っている状況もあると推察される。

組織名称からみるもう一つの特徴として、例えば、「教育・学生支援センター」や「学習支援・教育開発センター」、「全学教育開発機構全学教育センター」などのように、全学共通教育を主たる業務の一つとし、全学的な共通教育のカリキュラム管理や全学の学生に係る学習支援策の具体的な展開などを担っていることが分かる。これに関しては、特に、ユニバーサル・アクセスに入り様々な学力や動機を有する学生が大学に入学するようになった傾向にある中、「大学が教育改善に“組織的に”取り組まなければならない状況から逃れられなくなった」（田中，2009:319）事態への対応に加え、新たな発想として、各学部等における教育課程とは別に全学共通教育科目等を設置し、全ての学部等の学生を対象としたプログラムを展開する大学がみられるといった要因もある。例えば、これまで担っていたFD等教育開発推進関連業務に加え、新たにラーニング・コモンズなどの学習支援スペースを学内に設置するなどして「学習支援」面の業務を加えたことで、組織名称に「学習支援」を加え再始動した大学もある。いずれにしても、各大学は、後述するような業務内容に即した組織名称を付けているといえよう。

（3）全学的なFD等教育開発推進関連組織の組織体制

全学FD推進組織の組織体制として、当該組織のミッションや業務内容に応じ、各種の「部門」や「ワーキンググループ」、「プロジェクト」体制をとり運営されている。特に、「部門」に関しては国公立大学に多くみられ、例えば、図3のようなケースがある。

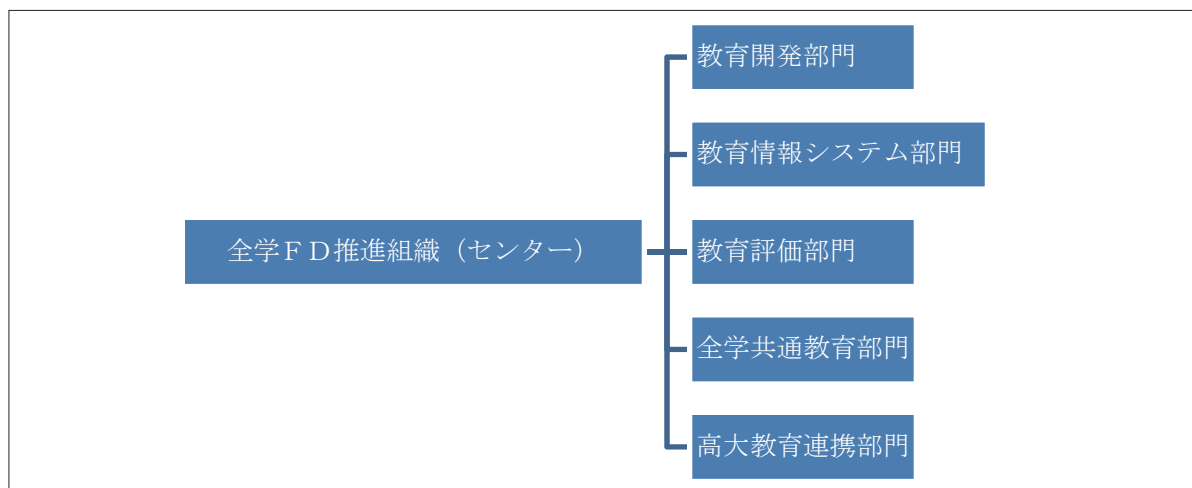


図3. 国立M大学における全学的なFD等教育開発推進関連組織（センター）の組織図

私立大学については、大学によって体制の違いが顕著であるが、ここで、前節で用いたFD等教育開発推進関連組織に関する調査及びその調査結果を踏まえて実施したヒアリング調査（2012年11月から12月にかけて実施）の対象大学7校から、特に組織的なFD活動が進んでいるとされる関東の伝統校H大学と関西に本拠を置く有力校であるRY大学に注目して、その運営の特徴を指摘しておきたい。以下の内容は、インタビュー対象者である全学FD推進組織の長（教員）及び担当課長（職員）並びに当該調査対象大学からの提供資料によるものである。

H大学で特徴的なのが「アドバイザー・ボード」を設けていることである。「アドバイザー・ボード」は、各学部からの代表者1名に加え、各キャンパスから職員も参画し構成している。実際に各キャンパスで教育や業務に従事している教職員が参画し、FD推進センターの活動計画、中間報告、実施報告などを共有することにより、各キャンパスの学生の特色を生かしながら全学的な視点での政策立案に寄与している。

それに加え特徴的なこととして、5つのプロジェクト体制が挙げられる。プロジェクト・メンバーは各学部の教員や職員で構成されているが、基本的には、各学部においてFD等の業務や委員会に携わっている教職員ということではなく、当該プロジェクトの業務に相応しい教職員に依頼し、本務とは離れ、いわば「ボランティア」として担当していることが特筆に値する。このように、各プロジェクト・メンバーは、本務がある中、FD推進センターのプロジェクト業務にも従事し、『FDハンドブック』等の作成や全学的なFDシンポジウム等の企画・運営並びに実施などで成果を上げている。

また、関西に本拠を置くRY大学では、大学教育開発センターの運営体制を見直し、2012年度から新たな体制をスタートさせている。従来、同じような会議体がいくつも置かれ、構成員も重複しており、徒労感のみが残って成果があまりみられなかったが、審議・決定する「大学教育開発センター会議」と企画・立案する「FD企画推進委員会」、情報共有のための「学部FD協議会」及び「大学院FD協議会」のように役割を明確に分化し再編することで、さらなるFD活動の実質化と組織化の推進を図っている。同大学で特徴的なのが、企画・立案を担う「FD企画推進委員会」の構成員については、各学部等から1名のような方法ではなく、できる限り少人数（4名）とし、適任者に依頼して担当しているということである。

紙幅の関係上、限られた大学のケースしか紹介することができないが、FD等組織調査に係るヒアリング調査結果から、比較的、先進的かつ円滑に運営がされている大学の特徴として、主に次の点が挙げられよう。

- 当該全学FD推進組織の長（センター長等）に専任の者が多く（一部、他部局の長と兼務している者もあり）、当該業務に専念することができ、モチベーションが高いこと。
- 部門やプロジェクト、ワーキンググループの構成員の選任に当たっても、できるだけ適任者を選任するように努めていること。
- 大学執行部と当該全学FD推進組織との関係を良好に保つべく努めていること（意思決定のシステムが確立されていること）。

全学FD推進組織の組織体制の在り方は、当該大学の組織構造や組織文化などが大きく反映され、慣例も含めて、既に深く根付いた文化の中で運営しているのが実情であろう。そのような状況の中、先進的な大学が実情に合わせて運営体制の見直しを図り、ミッションの実現に向けて最適化を図るべく努めている実態について、FD等組織調査に係るヒアリング調査を通じ、部分的ではあるが把握することができたといえる。

（4）全学的なFD等教育開発推進関連組織への教員・職員の配置

全学FD推進組織を設置している64大学中61大学（95.3%）が「教員を配置している」と回答している。その内42大学（69%）が当該全学FD推進組織に専任教員を配置している。設置形態別にみると、国公立大学29大学中27大学（93.1%）、私立大学35大学中15大学（43%）に専任教員が配置されていることから、国公立大学に専任教員が置かれているケースが多いことが分かる。

全学FD推進組織に所属する専任教員の多くは授業も担当しており、高等教育をはじめとする教育学を専門とする教員は「高等教育政策論」や「大学・学問論」、「大学の歴史と現在」などの授業科目を担当し、そのほか、全学共通教育科目や当該教員が専門とする分野の授業科目を担当している。その中でも特徴的のものとして、「〇〇大学論」や「〇〇大学リーダーズ・スクール」のような自校教育科目や当該大学のミッションに基づいて設置された科目などを全学FD推進組織の専任教員が担当していることが挙げられる。

全学FD推進組織に所属する専任教員の主な担当業務内容としては、表4のように回答が得られた。これらの担当業務のうち、「高等教育やFD、ICT活用等に関する研究」は高等教育や教育学の研究者が主に担い専門的に調査・研究を行っている。また、「授業に関するコンサルテーション」は、ファカルティ・ディベロッパー(FDer)のような位置づけで、当該大学に所属する個々の教員の授業科目に係る教授法の改善やカリキュラム・ポリシーに即した授業展開について、全学FD推進組織に所属する専任教員がコンサルテーションを担当している。そのほか、「全学的な教育課題に係る調査、研究等」を通じて得られた新たな改善策に関し、各学部等に対する助言などを行っている大学もある。ただし、表4に挙げた主な担当業務内容は概ね国公立大学のケースであり、専任教員を配置しているケースが少ない私立大学の場合は、「当該全学FD推進組織が運営するプロジェクトやワーキンググループ等の企画・運営」など責任者としての役割を専任教員が果たしているとする回答が主となっている。

次に、職員の配置についてみていきたい。全学FD推進組織を設置している64大学中52大学(81.3%)が「職員を配置している」と回答している。設置形態別にみると、国公立大学29大学中19大学(65.5%)、私立大学35大学中33大学(94.3%)に専任職員が配置されているとしており、専任教員の配置とは対照的に、私立大学と比べて国公立大学に専任職員が配置されているケースが少ないようである。

この状況だけを見て端的に捉えることは必ずしも適切ではないが、このことは、教員と職員との「協働」に対する国公立大学と私立大学とのスタンスの違いを表しているともみることができよう。すなわち、私立大学のほうが、事務的な処理業務を超えた政策的な企画・立案に係る業務に教員とともに職員が携わっているケースがみられる傾向にある。実際に、本調査に係るヒアリング調査を行った際、RY大学の全学FD推進組織の長(教員)と同組織の担当課長(職員)は、両者による回答内容や対話の様子から、日頃からよく連携が図られていると感じることができたこと、また、D大学の全学FD推進組織の長(教員)が「教員と職員が一緒になって動かしている」、「自大学の全学FD推進組織は『教職協働』がしっかりしている。色々と職員から提案していただけるし、私たちが提案したものに対しても、現実面からの示唆をいただける」と言われていたことから、私立大学における「教職協働」の特徴の一端を知ることができる。一方、国立Y大学においては、「FD専門ではなく、教務関係の業務全般を担っており、はっきり言って職員のほうが手一杯な状態である」とFD推進部門長(教員)が述べていることから「教職協働」とは異なる実態があるといえる。

そのほか、職員の配置で特筆すべきことは、全学FD推進組織に属する職員数がそれほど多くない傾向が

表4：全学的なFD等教育開発推進関連組織に所属する専任教員の主な担当業務内容

・高等教育やFD、ICT活用等に関する研究	・FD研修会・講習会、新任教職員研修等の企画・実施
・FDに関する指針等の策定	・教育目的や3つのポリシーの策定
・成績評価基準等の作成に関する調査・助言	・国内外のFDに関する動向の調査及び学内への情報提供
・全学共通教育における編成枠組、カリキュラム、教育方法などについての企画・立案、実施	・全学共通教育科目の授業評価の企画等
・全学的な教育課題に係る調査、研究等	・学生の学習支援及び能力開発
・教育の質保証のための教職員の能力開発	・授業に関するコンサルテーション

ある点である。もちろん、専任職員 21 名・非専任職員 12 名（国立 O 大学）、専任職員 14 名（K 大学）、専任職員 11 名・非専任職員 11 名（R T 大学）のように、かなりの人数の職員を配置している大学もあるが、概ね、専任職員 3 から 5 名、非専任職員 1 から 2 名を配置している大学が多い傾向がある。また、「専門調査員」（D 大学）¹¹ や「学術調査員」（R I 大学）¹² のように、高等教育等に関する専門知識（学位）や調査・分析に係るスキルを有する者を配置している大学もある。

② 全学的な F D 等教育開発推進関連組織における現在の業務と今後担うべき業務

全学 F D 推進組織における業務内容については、F D 等組織調査の結果を図 4 に示した。それによると、「学内外における F D 情報等の収集、調査及び分析並びに学内外への情報発信」（66 大学・47.5%）、「教職員に対する研修会・講習会及び講演会等の開催」（66 大学・47.5%）、「学生による授業評価の全学的な推進」（59 大学・42.4%）、「新任教員に対する研修会等の実施」（48 大学・34.5%）、「授業改善のための全学的な基本方針の策定」（48 大学・34.5%）が上位に挙げられており、いずれもいわば“伝統的かつオーソドックスな F D ”といえる業務内容である。

次に多く挙げられているのが、初年次教育を含む学生の学習支援や学習成果などを捉える業務（「学生に対する学習支援」、「全学的な初年次教育に係る企画・実施」、「成績評価（単位の実質化、G P A の在り方等を含む）に係る基本方針等の検討」、「学部等におけるカリキュラム開発・改革に係る提言等」）や高等教育研究に関する業務となっている。

一方、全学 F D 推進組織における業務内容として、「学生が参画する F D 活動の企画・実施」（23 大学・17.0%）、「S A、T A の活用」（23 大学・17.0%）、「自校教育に係る企画・実施」（16 大学・12.0%）、「教員の教育業績評価に係る企画・実施」（14 大学・10.1%）及び「S D に係る企画・実施等」（20 大学・14.4%）については、比較的少数の大学のみが担当していることが分かる。

学生参画型 F D や自校教育などの業務内容については、特に近年、注目に値されていることから、各大学

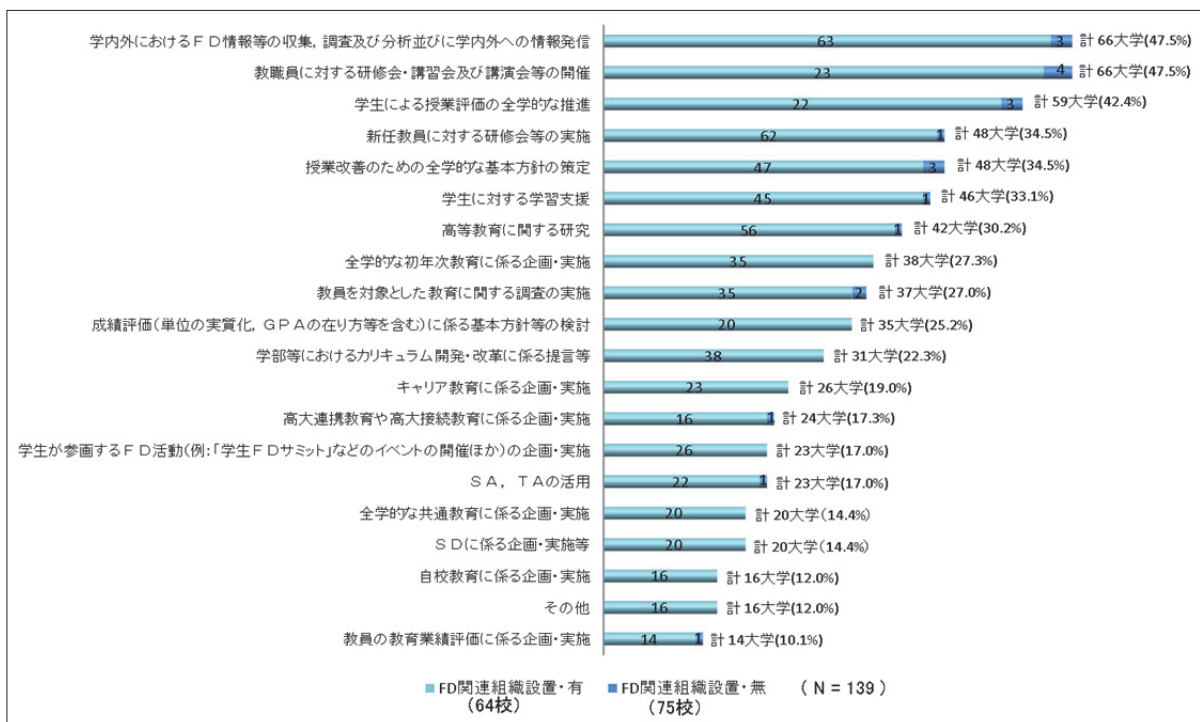


図 4. 全学的な F D 等教育開発推進関連組織における業務内容（複数回答可）

のミッションに応じて当該業務を担当しているものと推察される。そのうち、「学生が参画するFD活動の企画・実施」に関し、木野(2012:86)によると、『学生FDサミット2011夏』に参加した学生FDグループは35大学36グループに及んだが、他にも学生FDがある大学や現在準備中のところをあわせると、45大学に上る」としており、学生FD活動の嚆矢となった2大学(国立OY大学、私立RT大学)をはじめ、ここ数年、組織形態等は様々ではあるが、全国各地に学生FD活動を推進する大学が増加している。

実際、本学においても、2012年度から、文理学部FD委員会の中に専門委員会が新設され、同専門委員会が「文理学部学生FDワーキンググループ」を正式に組織化し、スタートを切ったところである。また、本学のFD推進センターにおいては、平成25年度から平成27年度までの3か年を活動期間とする中期計画の一つに「学生参画型FD活動の整備・強化」を掲げ、本学におけるFDの定義¹³に基づき、教員・職員・学生が三位一体となったFD活動を推進している。

次に、FD等組織調査の結果から、全学FD推進組織を設置している大学が今後担うべき(担う予定の)業務については、「学内外におけるFD情報等の収集、調査及び分析並びに学内外への情報発信」、「教職員に対する研修会・講習会及び講演会等の開催」、「新任教員に対する研修会等の実施」、「授業改善のための全学的な基本方針の策定」、「学生による授業評価の全学的推進」、「学生に対する学習支援」について、該当率30%以上と相対的に重要であるとする大学が多い。逆に、「教員の教育業績評価に係る企画・実施」、「SDに係る企画・実施等」、「学生が参画するFD活動の企画・実施」、「高大連携教育や高大接続教育に係る企画・実施」、「自校教育に係る企画・実施」について、該当率20%未満とあまり重要ではないとの認識を示す大学が多いが、「教員の教育業績評価に係る企画・実施」(0.95)、「SDに係る企画・実施等」(0.96)については、標準偏差が大きく、大学によって認識に差があることが分かった。

今後担うべき(担う予定の)業務についても、現在の業務とほぼ同様の傾向があり、“伝統的かつオーソドックスなFD”といえる「学内外におけるFD情報等の収集、調査及び分析並びに学内外への情報発信」や「教職員に対する研修会・講習会及び講演会等の開催」などの業務を継続して実施することに加え、「学生に対する学習支援」に関する業務を全学FD推進組織が担うものと捉えている大学が多い。また、大学によって認識に差がみられる「教員の教育業績評価に係る企画・実施」については、当該大学の組織文化に起因していることが想定され、「SDに係る企画・実施等」については組織体制の在り方、すなわち、FDとSDを包括して人材育成等の在り方を考えることのできる組織体制を構築している大学もある。これら2つの業務については、いずれも人事担当部署が関係するものであり、学生に対する教育や教員に対する教育改善等の概念を超えていることから、例えば、学長等大学執行部直轄の「学長室」や学務担当部署を離れて人事担当部署(「人事部」等)が担当しているケースがみられる。

③ 全学的なFD等教育開発推進関連組織を設置していない大学の実情

全学FD推進組織の設置を検討している大学が考える今後担うべき業務内容については、図5のような回答が得られた。「学内外におけるFD情報等の収集、調査及び分析並びに学内外への情報発信」(75大学中20大学・27.0%)や「教職員に対する研修会・講習会及び講演会等の開催」(75大学中20大学・27.0%)などのほか、明らかに多くの割合で担うべき業務であるとされているのが「高大連携教育や高大接続教育に係る企画・実施」(75大学中17大学・22.3%)である。また、先にみたように「学生FD」などと称し全国45大学において学生が参画するFD活動が展開されているが、本調査結果によると、現在、全学FD推進組織を設置していない大学については、該当率が10.7%にすぎず、学生が参画するFD活動を推進する傾向にあるとはいえない。

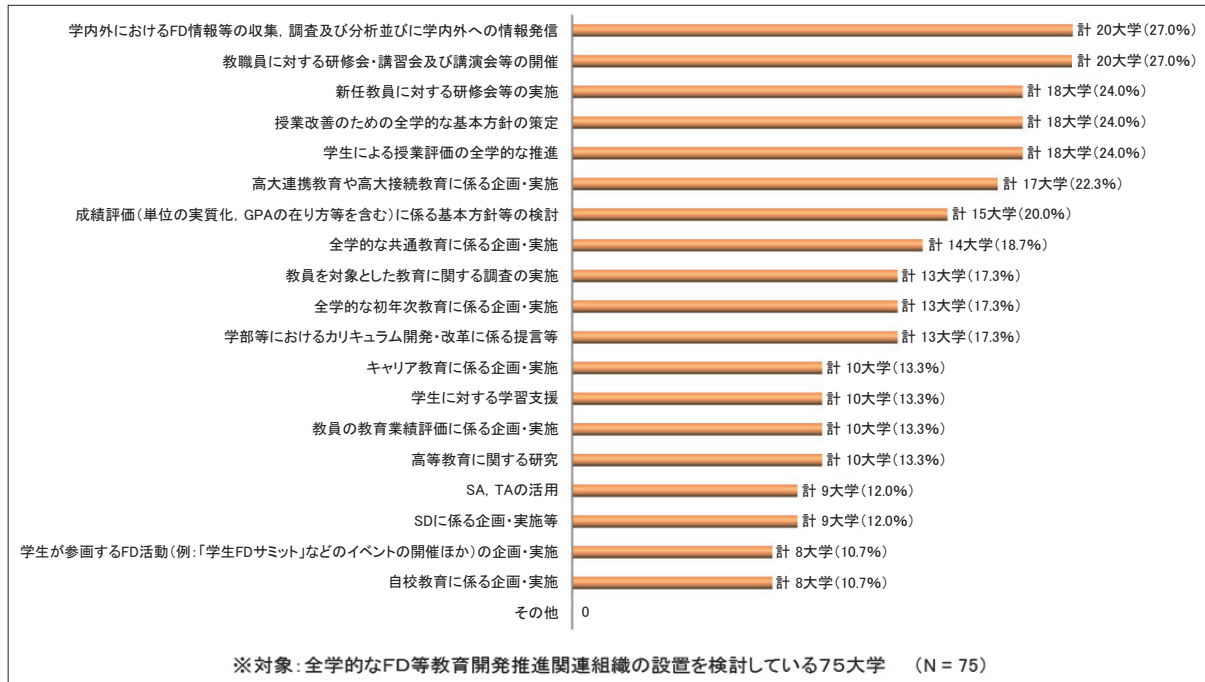


図5. 全学的なFD等教育開発推進関連組織が担うべき業務内容 (複数回答可)

本節においてみてきたように、本調査結果から、「学内外におけるFD情報等の収集、調査及び分析並びに学内外への情報発信」、「教職員に対する研修会・講習会及び講演会等の開催」などの“伝統的かつオーソドックスなFD”を組織的、体系的かつ継続的に実施することを基本とする大学が多くあることが分かった。また、全学FD推進組織の運営体制や教職員の配置は大学によって独自に展開していることも分かり、国立大学では専任教員が配置され私立大学では専任職員が配置されるなどの特徴がみられた。全体の最適化が図られている大学は、“教職協働”の体制ができていといえる。“教職協働”が実現できていれば、より効果的で合理的な意思決定に結び付けることが可能となり、1節で確認したように、FD関連組織設置後の効果の違いに繋がるのではなかろうか。

先述したFD等組織調査に係るヒアリング調査結果によるケースから、実効性のある全学FD推進組織は、当該全学FD推進組織の長に専任の者が多いこと、また、部門やプロジェクト、ワーキンググループの構成員の選任に当たりできるだけ適任者を選任するなど、より効果的で合理的な意思決定を考慮した組織運営体制を敷いていることが分かったが、実際のところ、どの大学にも適用できる唯一のモデルは存在し得ない。すなわち、当該大学の建学の精神や教育理念・目的に立ち返り、「改めて、“大学の使命を十分に明確にする”ため」(大嶽, 2009:46)にも、その基となる組織文化などに応じて、自らの大学に最も相応しい組織の在り方を模索することが重要であるといえよう。

おわりに

これまで本稿において、FDの諸活動やFD関連組織設置後の効果に対する各大学の意識及び全学的なFD等教育開発推進関連組織の実態に関し、FD等組織調査結果等を詳述しつつ、全学的なFD等教育開発推進関連組織の在り様を捉えることにより、効果的に全学的なFD活動を推進するための意識と組織に関する実態を明らかにしてきた。

調査対象大学に係るFD等組織調査の結果において、特に、全学的なFD活動を推進する上で重要な課題として「全学的な取り組みの強化」と「教員の理解向上」が挙げられ、それらについては、今回、併せて行った意識調査の結果とも一致していたことから分かるように、大学の組織力と教員の理解の向上を図ることが効果的かつ組織的に全学的なFD活動を推進する上で欠かすことのできない課題であるといえる。また、FD等組織調査の結果を踏まえて実施したヒアリング調査から、先進的かつ円滑に運営されている大学は、全学FD推進組織の構成員や意思決定システムの在り方に特徴がみられ、“教職協働”の体制が実現できていることが分かった。

大学の組織力と教員の理解の向上を図るには、一体、どのようにすればよいのか。「教員の理解の向上」としたものの、FD等組織調査においても教員と並び職員の実態も把握したように、大学組織の構成員として教員とともに重責を担う「職員の役割」も欠かすことができず、いかにして教員と職員とが協力し“教職協働”を効果的に実現できるかということが「大学の組織力」向上への一因として寄与するものと考えられる。実際のところ、大学の組織体系（特に、ガバナンスとマネジメントの在り方）は、「組織レベル、教員個人—基礎組織（学科や専攻、講座）—中間組織（学部や研究科）—機関ごとに行動様式や文化が異なり、各レベル固有の規範や価値を前提としながら、レベルごとの葛藤を含みつつ、大学全体が統合されるメカニズムを持つ」（羽田、2013:6）とされているように、教員と職員という構成員の二重構造をはじめとして複雑多岐にわたるものとなっている。このように複雑な組織体系を的確に捉え、全学的なFD等教育開発推進関連組織の在り様を論じるには、本調査で行ったように、実態の把握のみにとどまらず、当該組織の長の意識や組織の運営体制に係る実態を自由面接などの手法により把握し、定性的な側面からも評価・検証していくことが求められよう。

いずれにしても重要なことは、昨今、様々な局面において、特に全学的なスタンスが求められる中、当該FD等教育開発推進関連組織に係るミッションを明確にして、ステークホルダーに対して的確に周知し浸透を図るべく努めることである¹⁴。そのためには、当該組織の持つべき機能をその効果に照らして十分に検討し確立していく必要があるが、FDの在り方そのものについては、「大学の専門分野、歴史的に形成された大学文化、規模などによって決まるであろう」（寺崎、2008:9）とされることから、教職員の配置と運営方法の在り方を的確に捉え、各大学の実情に応じた対策を講じ、大学の構成員それぞれが内発的に教育改善に取り組んでいけるような組織文化への変革が求められているといえよう。そして、組織文化の変革に当たっては、改めて、当該大学の使命を十分に明確にするためにも、建学の精神に立ち返ることを念頭に、大学のトップマネジメント層を中心として、十分な議論をすることが必要不可欠¹⁵であるといえる。

注

1. 田中（2009）によると、「2000年以降は、1990年代にも増して、大学教育研究センター等の設立ラッシュと呼べる状況になった」（田中、2009:318）とし、「2000年以降に大学教育研究センター等の設立ラッシュが国公立を問わず起こった原因として、大学が教育改善に“組織的に”取り組まねばならない状況から逃れられなくなったことがある」（田中、2009:319）としており、「多くの大学で学力低下問題が顕在化したため、教育改善を教員個人の努力から全学の組織的活動へと改める動きが加速した」（田中、2009:319）ためと説明している。
2. 文部科学省高等教育局大学振興課大学改革推進室（平成23年8月24日）「大学における教育内容等の改革状況について（概要）〈ファカルティ・ディベロップメント（教員の職能開発）の実施状況〉」による。
3. 例えば、山田（2010）によると、2010年3月の時点において「有志の教職員による自主的な教育改善

努力に依存していたおよそ10年前の状況から、各種答申や制度改正、GPによる財政支援、さらに大学院課程・学士課程の相次ぐ義務化によって組織的展開へと発展したこの10年」の中で「一定の緊張関係を孕みながらも政府と大学の協同によりFDは急速なペースで展開されてきた」（山田，2010:27）と述べている。

4. FD等教育開発推進関連組織に関する調査に係る調査対象大学は、次のとおり抽出した。国公立大学については、ウェブサイト等によりFD関連組織を有すると判断した大学、私立大学については、一般社団法人日本私立大学連盟加盟大学及び日本私立大学協会加盟大学のうち中規模以上の大学でかつウェブサイト等によりFD関連組織を有すると判断した大学をそれぞれ任意に抽出した。なぜなら、FD関連組織を有していない、あるいは、FD関連の委員会等の設置さえもない大学は無回答が多くなると予測でき、データに隔たりが出てしまう可能性があるからである。現に、意識調査及び組織調査のいずれにおいても、一つでも無回答のある大学は、データから削除している。
5. FD等教育開発推進関連組織に関する調査は、「①各大学におけるFD推進組織の目的、活動内容・領域及び効果の実態を探る。」「②各大学がFDに関する専門的人材の必要性及びネットワークをどのように考えているかを把握する。」「③FDに関する組織形態（機構化、部門、教職員の配置等）を各大学がどのように検討・展開しているかを把握する。」の3点を主な調査目的とし、「全学を対象としたFD等教育開発推進関連組織の長又はそれに準ずる職位にある方」を対象に実施した。
6. 本意識調査においては、各質問項目に対する回答を「強くそう思う2点、そう思う3点、どちらとも言えない4点、思わない5点、全く思わない6点」としている。従って、平均値が低いほど当該質問項目に強く賛同しており、平均値が高いほど当該質問項目に強い拒否反応を示している、ということになる。なお、調査票における選択肢上の「選択してください」を1点扱いとしていることを申し添えておく。
7. 「部科校」とは、日本大学が設置する大学院・学部・通信教育部・短期大学部・高等学校・中学校・幼稚園及び専修学校を総称した呼称である。本意識調査は、大学院・学部・通信教育部及び短期大学部におけるFD委員会委員長等を対象に行った。
8. 本節に用いた大学数は、全国の国公私立121校及び本学の27部科校である。これは、本節の分析に隔たりが出ないように、一つでも無回答の項目がある大学は削除したためである。
9. 田中（2009）によると、大学審議会による同答申が「大学教育改善の方向として、①特色あるカリキュラムの編成と柔軟かつ充実した教育組織の設計、②学生の学習の充実、③一般教育と専門教育の改善、④多様な学習機会の提供という4点を掲げ、そのために必要な措置として、大学設置基準の大綱化、大学評価システムの導入、そして適切な財政上の措置を提言した（大学審議会，1991）」（田中，2009:317）とし、「詳細に規定されていた教育課程の編成が各大学の自由裁量に概ね委ねられることになった」（田中，2009:317）ことなどによる「教養部の解体が、1990年代に大学教育研究センター等の設置を促す一つの要因となった」（田中，2009:317-318）としている。
10. 大学行政管理学会大学事務組織研究会による「第2回全国「私立大学事務組織実態調査」の報告」から引用した。大学事務組織研究会（2013）によると、「「高等教育開発推進を担う組織」とは、FDやSD等の推進による教育機関としての教育力の強化、全学的な共通教育（教育プログラム）の企画・立案や推進ならびに運営などの当該大学全体の教育の質を高めることを目的とした常設の（事務）組織を指す。」（大学事務組織研究会，2013:114）としている。「ある」と回答した76大学のうち、高等教育開発推進を担う組織の設置理由として、「当該大学で実施すべき教育課題に対する取組みを全学的体制で実行するために設置した。」「全学教育プログラムを開発し、その実施ならびに教育改善を行い、教育の発展に資することを目的として設置した。」「教育改革推進及び教育改善計画の企画、開発、提

供, 支援, 学習支援計画の企画, 開発及び学習相談支援, F D, 学習支援及び高大連携支援, 教育改革にかかわる研修支援, 入学前教育, 進路選択支援, 初年次教育及びリメディアル教育支援, 遠隔授業, e-learning を含む I C T を活用した教育実施と研究支援を行うことを目的として設置した。」(大学事務組織研究会, 2013:114) などが挙げられている。

11. D大学の「専門調査員」は, 一般の職員とは別に任期制で雇用された職員であり, 調査・分析に関する専門的な知識・技能を有する者のことである。
12. R I大学の「学術調査員」は, 「教育方法」「教授・学習過程」「学習支援」「F D・S D」「教育評価」「教育調査」「カリキュラム開発」等を研究テーマとする大学院博士課程(後期)満期退学又は同程度以上の学識経験を有する(同大学ウェブサイトより抜粋)いわゆるポスドク(博士研究員)であり, 5年間の有期(任期1年。4回を限度として更新可能。)で雇用されている者である。同大学における立場は教員でも職員でもなく, 他大学では「研究員」や「特任助教」として雇用しているところもあるとのことである。
13. 日本大学におけるF Dは「日本大学F D推進センター設置にかかる基本方針」(平成20年2月19日開催日本大学常務理事会決定)において「自主創造の理念の下に日本大学を取り巻く外的諸要因をも分析して, 学問領域単位(学科・専攻等)での教育プログラムを常に見直し, それを実行するため, 教員が職員と協働し, 学生の参画を得ながら組織的に取り組む諸活動」と定義している。
14. 例えば, 野田ら(2010)が立命館大学教育開発支援センターの例を捉え, 「F Dセンターの存在の多義性や曖昧さが指摘される中, まずは, センターのミッションステートメントを明示したことには意義がある」とし, 「ミッションに基づいた担当領域を定めることで, センター内の教職員の業務の効率化が進むだけでなく, 大学内における組織の位置づけが明確になる」(野田ら, 2010:153)と述べていることから, 殊に全学的かつ組織的なF D等の推進において, ミッションの明確化とステークホルダーへの周知徹底の重要性は明らかであるといえる。
15. 大嶽(2009)によると, 「組織文化は, 当該組織の創業(創立)時を起源として発生し, しばらくは組織の発展への礎として大切に扱われてきたものが, 組織の拡大・多様化とともに, その重要性や創業(創立)時の組織文化そのものが忘れ去られている可能性すら否めない」(大嶽, 2009:45)とし, 「変革期に対応すべき組織文化の変革を求めて, 改めて, 建学の精神に立ち返ることは, 極めて重要である」(大嶽, 2009:45)としている。

謝 辞

本論文の執筆に当たり, F D等組織調査及び同ヒアリング調査に御協力いただいた全ての方に感謝を申し上げます。また, 有益な御教示や御指摘をいただいた査読者の先生方に記してお礼を申し上げます。

なお, 本論文における残された誤りは, 当然のごとく執筆者に帰するものであることを申し添えたい。

引用・参考文献

- 大嶽龍一. 2009. 大学における組織文化変革の必要性とその方策に関する一考察. 大学事務組織研究. 創刊号. 大学行政管理学会大学事務組織研究会, 45.46.
- 川島啓二. 2008. 本研究の背景と課題. 大学における教育改善等のためのセンター組織の役割と機能に関する調査研究—研究成果報告書, 国立教育政策研究所, 1.2.3.
- 木野 茂. 2012. 大学を変える, 学生が変わる—学生FDガイドブック. ナカニシヤ出版, 86.
- 大学行政管理学会大学事務組織研究会. 2013. 第2回全国「私立大学事務組織実態調査」の報告. 大学事務組織研究. 第3号. 大学行政管理学会大学事務組織研究会, 114.
- 田中正弘. 2009. 我が国における大学教育研究センター等の特色—業務の多様化と存在の曖昧さ—. 大学論集. 第40集. 広島大学高等教育研究開発センター, 317.318.319.
- 中央教育審議会. 2008. 学士課程教育の構築に向けて (答申)
- 辻 忠博・雨宮史卓・光澤 浩・品田泰崇・大嶽龍一. 2013. FD等教育開発推進関連組織に関する実態調査—調査対象大学の实態と課題—. 日本大学FD研究. 第1号. 日本大学FD推進センター, 53-67.
- 寺崎昌男. 2008. FD試論—その理解と課題をめぐって. IDE 現代の高等教育. No.503. 2008年8-9月号, 9.
- 野田文香・鳥居朋子・宮浦 崇・青山佳世. 2010. 高等教育質保証のパラダイム転換期における大学の教育力測定—FDセンターに求められる支援機能および課題—. 立命館高等教育研究. 第10号. 立命館大学教育開発推進機構, 153.
- 羽田貴史. 2013. 大学組織改革の何が問題か. IDE 現代の高等教育. No.550. 2013年5月号, 6.
- 山田剛史. 2010. 大学教育センターからみたFD組織化の動向と課題. 国立教育政策研究所紀要. 第139集. 国立教育政策研究所, 27.

What Is the Ideal State of the Faculties' Awareness of the University Organization, Focusing on the Effective Advancement of University-wide FD-Related Educational Facilitation

—Including Further Studies Comparison between Subject Universities and Nihon University—

Ryuichi OTAKE

(Associate Chief, Educational Promotion and Support Division, Office of Academic Affairs, Nihon University)

Tadahiro TSUJI

(Professor, College of Economics, Nihon University)

Fumitaka AMEMIYA

(Professor, Junior College at Mishima, Nihon University)

In this study, we examined the effective way that university-wide FD activities should be, by analyzing the results of *A Study on the Actual Situations of FD-related Educational Facilitation Organizations of Japanese Universities* carried out by Nihon University Faculty Development Center on 230 national, prefectural, municipal, other public and private universities around Japan in September, 2012, and of the subsequent Interviews given to several universities, from two aspects: the person in charge awareness of the FD activities at the organizations concerned and the actual situations there.

First of all, with regard to each university's awareness of FD activities, we compared the people in charge of FD-related organizations of the subject universities to their counterparts at Nihon University on their focal points. We found that unlike Nihon University, they placed more emphasis on *reinforcing university educational power than developing teachers' educational abilities and improving the quality of their classes*. The subject universities instead promote FD activities as part of their entire university policies. Furthermore, analyzing trends by dividing the subject universities into two groups : *96 universities which were fully aware of the effect of the establishment of FD organizations and 25 unaware of the effect*, showed that the answers given by those universities converge on general, traditional matters.

Next, we made the actual situations clear about the conditions of establishment of university-wide FD-related facilitation organizations, their structures, deployment of teaching staff, business contents and problems. The result of this survey illustrated that many universities engage in *traditional and orthodox FD activities* organizationally, systematically and continuously. Each university was found to strive to optimize the entire university in light of the actual situation.

Finally, our conclusion is that a reform is required for organization culture, where every teaching and administrative staff member spontaneously works on improvement of their university education, while aptly grasping what people and organizations ought to be as well as advancing discussions, returning to the Founding Spirit.

Keywords:

University-wide FD Educational Facilitation Organizations, University's Organizational Strength, Founding Spirit, Organization Culture