

FDを推進、支援する トップマネジメントの役割

報 告 者

清水 稔（佛教大学 副学長）

久保 哲男（京都外国語大学・京都外国語短期大学 副学長）

河野 勝彦（京都産業大学 副学長）

指 定 討 論 者

池田 輝政（名城大学 副学長・理事）

コーディネーター

深野 政之（京都FD開発推進センター 専門研究員）

概 要

FD活動を実質化するには、教員による自主的・自律的な取り組みが不可欠であることは言うまでもない。その教員の個人的・集団的な日常的教育改善の努力を促し、多様なアプローチを組織的に進めていくためには、学長、学部長によるFD推進の意思表示と取り組みへの理解が大きな推進力となる。

文部科学省大学連携支援事業による京都地域FD連携プロジェクトでは、上述の観点から、学長、学部長、理事会メンバー等を対象としたFD管理職研修を企画している。

今回は、京都地域の3つの大学から、学長または副学長に各大学のFD活動の現状と、トップによるFD推進の具体例をご紹介いただき、教員管理職の役割について検討する機会を持ちたい。

【第3ミニシンポジウム】

FD を推進、支援するトップマネジメントの役割

参加者数 127名

報告者

清水 稔（佛教大学 副学長）

久保 哲男（京都外国語大学・京都外国語短期大学 副学長）

河野 勝彦（京都産業大学 副学長）

指定討論者 池田 輝政（名城大学 副学長・理事）

コーディネーター 深野 政之（京都FD開発推進センター 専門研究員）

FD活動を実質化するには、教員による自主的・自律的な取組が不可欠であることは言うまでもない。その教員の個人的・集団的な日常的教育改善の努力を促し、多様なアプローチを組織的に進めていくためには、学長等、大学執行部によるFD推進の意思表示と取り組みへの理解が大きな推進力となる。

文部科学省大学連携支援事業による京都地域FD連携プロジェクトでは、上述の観点から、学長、学部長、理事長等を対象としたFD管理職研修を企画している。

今回は、京都地域の3つの大学から副学長に各大学のFD活動の現状と、トップによるFD推進の具体例をご紹介いただき、リーダーシップの役割について検討する機会を持つ。

1. ミニ・シンポジウムのねらい

大学設置基準により組織的な大学教育改善への取り組みが義務化されたが、FDの組織化を考える際にはボトムアップ型FDとトップダウン型FDという分け方を使うことがある。

ボトムアップ型FDは、教員のグループによる自発的な取り組みを基礎として地道な活動が行われる。自主的、自律的な取り組みなので効果が上がりやすいが、大学全体の取り組みにするには努力が必要である。核となる先生が異動されたり、役職から外れたりすると活動全体が沈滞してしまう可能性もある。

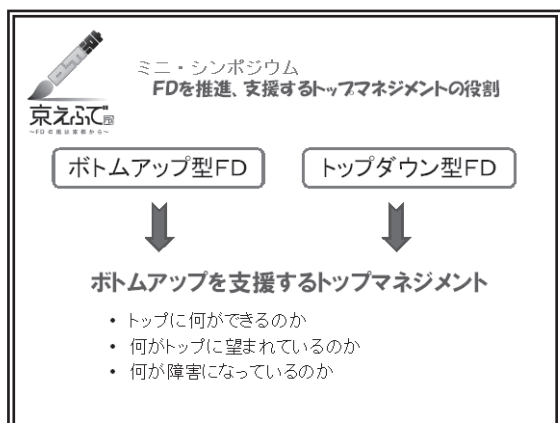
トップダウン型FDは、学長や理事長が号令をかけて、FDプログラムを作って教員を参加させようとするのが典型的な例である。全学的な活動ができたり、FDのすべての分野を網羅したりすることができやすいが、



それらの活動は形式的になってしまったりその大学の実態に合わなかったりする可能性がある。

言うまでもないことだが、FDを効果的に進めるには大学教員による自主的、自律的な取り組みが重要で、ボトムアップ型FDが基本となることは間違いない。いくら学長や理事長が業務命令を出して、報奨金や罰金を使ってみてもFDの実質化はできない、効果的なFDは成り立たない、というのが、これまでのFDの知見でもある。

とはいえ、ボトムアップ型FDの取り組みには、学長をはじめとする大学執行部による明確な支持と支援が欠かせない。組織的な制度化、スタッフの確保、予算の確保、といった直接的な支援体制が大学執行部に求められることは当然だが、なにより学長によるFD活動への精神的な支援、これは言葉で言うだけでいいので、とても安上がりであるが、FDは大切だ、FDを進めてほしい、という発言を折に触れてしていただくことは、一般教員が自主的にFD活動を進める際に大きな力となる。



繰り返しになるが、ミニ・シンポジウムのテーマ、トップマネジメントによるFDは、ボトムアップはまどろっこしいからトップダウンで行きましようというものでは

なく、各大学で大学執行部が教員たちの自主的、自立的なFDをどのように推進しているのか、FD活動を支援できているのかを、京都地域のFD連携18大学の中から3つの大学の副学長にご報告いただいて、その方法や成果を共有するとともに、一般教員の側から大学執行部に求める役割についても出し合っていきたいというのが、このミニ・シンポジウムの趣旨となっている。

2. 報告の概要

指定討論者の池田先生による論点整理が非常に分かりやすく、会場との討議もこれをもとに進めることができたので、この表を参照することによって各報告の概要とする。

報告の論点整理（池田輝政先生による）

論点	佛教大学 清水稔副学長	京都外国語大・短大 久保哲男副学長	京都産業大学 河野勝彦副学長
マネジメントの役割に対する学内認識	◆学びの目線を徹底 ◆組織と執行部を可視化する	◆トップのリーダーシップの必要性 ◆全体のカリキュラムと個々の教育内容・方法とを関係づける	◆学長のリーダーシップが発揮できる
学生の特徴	入学時の期待大 資格志向 自己抑制的気風		
FDマネジメントのコンセプトと出発	◆学習者視点に立つ 1991 教育充実検討小委 1999 FD 活動評価検討委 2000 教授法開発室	◆人材が育つ教育・学習環境づくり H7 短大（授業点検アンケートの自主的開始） H10 大学 H13 大学短大合同 H20 全学体制 H21 もっと時間をかけての声から宿泊研修開始	◆授業改善の活性化 H10 自己点検・評価運営委員会 H15 教育エクセレンス支援センター H21 授業評価アンケート改革（フィードバックのためのウェブ公開）
FDマネジメントの範囲と活動	◆教育・研究・社会貢献 ●入学前教育＋基礎学力調査＋授業アンケート＋授業公開＋e-Learning 活用＋TA 配置＋シラバス改善 ●FD 研修会＋FD レビュー刊行＋教授法開発室だより	◆教育 ●宿泊型＋授業点検アンケート＋学内FD＋学科別FD（非常勤を含む）＋科目群FD＋FD 冊子（実施要項・レジュメ・資料集）	◆教育・研究 ●ティーチング・ティップス作成＋全学一斉公開授業＋新任教員ワークショップ＋支援制度＋学生評価アンケート＋講演会＋ニューズレター刊行
FDマネジメント推進体制	学部委員が教授会に提案＋教授法開発室＋教育開発課	2つ委員会のコラボレーション	部局長会→教育エクセレンス支援センター→FD推進委員会の執行部決定から教授会に提案
FDマネジメント戦略	H19 離脱者ゼロ計画 H18 大学連携型FD	教育理念・ミッションと3ポリシーの具現化 H16+H19 特色GP 学習支援・学生支援	活動活性化のための教員評価制度の導入 H20 学部別に本格実施（教員個人の教育・研究・社会貢献）授業評価も組み込む

FDマネジメントの課題	・啓蒙段階＋意識改革 ・ボトムアップ型 ・部局ベースの運営 ・研究偏重の評価 ・4年間一貫指導の弱さ ・執行部と教授法開発室・教育開発課と現場との双方向	・準備が大変 ・特定の教員にしわ寄せ ・必要な教員が出席しない ・職員の支援が不可欠 ・データの重要性 ・FDは誰のものかの問い	・全学の形式化 ・学部でのFD活性化 ・学部の教育支援 ・高等教育研究の推進
-------------	---	---	---

3つの大学副学長からの報告を受け、指定討論者の池田先生から論点提示があった。

池田先生は、まず討論の前提として“FDマネジメント”（FDM）というキーワードを提示した上で、FDMの基本原則を「キャリア成長への責務」とし、(1)教員個人がキャリア・ステージをプランニングし、その実現に責任をもつ、(2)組織は教員の自己信頼を高め、継続的な学びを通して雇用価値を維持する責任をもつ、の2点を定義・設定された。

FDMによる支援の方法論としては、

- (1)組織の目標を明示し、伝え、共有する
 - (2)職能成長を刺激する機会を与える
 - (3)資金的な援助を提供する
 - (4)OFF-THE-JOB-TRAININGで学ぶ時間を柔軟に提供する
- の4点が重要であるとされ、さらにFDMのカバーする範囲として、

- (1)大学の特色づくり戦略
- (2)教員の選抜・採用・配置
- (3)FD支援プログラム
- (4)インセンティブと評価
- (5)モチベーションの維持

の5つが示された。

そして教員トップ層に対して、FDを推進、支援するトップマネジメントには、

- (1)自分の大学の特色を教員に語れるか
- (2)教員のキャリア成長に関心があるか



(3)教員の自主性を促す支援を措置できるか

(4)学生の成長を楽しむ文化をつくれるか

の4点が不可欠であるとの提起が行われた。

3. 質疑、全体討論の概要

池田先生へ：

Q. 一般教員がFDerとしての役割を果たす場合、継続的にその仕事を実施できる「立場」をどのように保障していくか？

A. FD委員会メンバー選出の際に学長推薦枠を入れたり、FD顧問のような役職を設けたりすることがある。

現在は理事として経営を見る立場と、教員としてFDを牽引する立場とを両立させているが、理事として教員と面談する場所（階）と一教員として話をする場所（階）を分けるようにしている。

清水先生へ：

Q. 副学長と、他の執行部メンバーとの間での意見の食い違いは起こらないか？

A. 教学担当副学長として、教学面での全権限を与えられているので、そういうことは起こらない体制である。基本的には教授法開発室で話し合われた内容を尊重し、それを進めるのが役割である。

Q. 教育開発委員会で提案されたことが、学部教授会で受け入れられない場合はどうするのか？

A. 教育開発委員会へ戻して、改めて受け入れられるような案を議論することになる。それでまとまらないようなら、最高意思決定機関である大学評議会で大学の方針として決定することになる。

久保先生へ

Q. 単科大学でのFDのトップマネジメントの特色は？

A. FDの日常化、そのための予算化を含めた支援が一番である。単科大学では学生の学習自体が実践、体験型にならざるを得ないので、FD活動も実践、体験型を目指している。



河野先生へ：

Q. FDにSDはどのように関わっているか？職員はFDにどのように関わっているか？

A. 従来の職員研修は人事サイドで実施してきたが、教育に関わる職員の能力開発は特別な課題であると考えている。今春から発足する教育支援研究開発センターでは、FD / SDワーキンググループを作っている。WGには副学部長のほか教務課長や学長室課長をメンバーにすることになっている。

Q. 授業評価アンケートでオムニバス形式の授業を対象外としているのは何故か？

A. リレー形式の授業数自体が少ない。各学部で1授業か、多くて2授業。教員評価の対象とする以前から一貫して入れていない。

Q. 教員評価に学生による授業評価の結果を取り入れる必要があるのか？

A. 授業の評価は本来、学生による評価よりもピア評価（同じ専門を持つ教員による授業の評価）の方が有効だと思う。学生による評価に批判、反対意見はあるが、学生の評価を大学と担当教員が重視することは重要である。教員評価の中で学生による授業評価の割合は少ない。

Q. 将来的に教員評価で改善計画が実行できない教員について、降格につながる制度となることはないか？

A. 教員評価は教育、研究、学内貢献、学外貢献をそれぞれにみるようになっていて、現状では総合的な評価をするようにはなっていない。考え方として将来的には教員ごとに総合評価、ランク付けをしていく方向で学内の答申が出されている。

Q. 教員評価による指導、助言とのことだが、改善のために組織的な支援を考えているか？

A. 各学部の教員評価委員長から、改善計画が進捗しない教員に対して事情をきくということになっている。

Q. 教員評価制度について具体的に教えてほしい。

A. 教員評価で総合評価はしていない。教員評価制度とは別に、法人サイドから教員業績評価制度を提案されていて、実施が2年ほど導入が遅れている。現在は試行段階である。

Q. 教員評価を給与や表彰制度に使っているのか？

A. 教員評価制度は給与・待遇面とはリンクしていないが、教員業績評価制度では、ボーナスや昇進に活用する方向で検討が行われている。

Q. 教員評価委員会の構成メンバー、選任方法を教えてほしい。

A. 学部ごとに教員評価委員会がある。学部長が委員長になる。各学部の人事委員が委員となることもある。その他の委員は基本的に学部内での選挙で選ばれる。

Q. 教員本人の授業評価を教員評価項目から外したとのことですが、どのような考えからですか？

A. 平成16年に教員本人の授業評価を試行してみたが、主観的な評価になってしまい教員評価の評価項目としてなじまないとの判断をして、外したという経過がある。

4. コーディネーターのまとめ

シンポジウムを通して、3つの大学とも長年にわたってFD活動に取り組まれ、大学規模も違うが、それだけではない特徴をそれぞれが持っていることが、参加者にわかっていただけたと思う。また、報告された3つの大学にとっても、それぞれの大学の強みと弱点が、整理されたのではないかとと思われる。

その違いがどこから来ているのか、それぞれの大学のFDの違いはボトムなのかトップマネジメントなのかといったところが本ミニ・シンポジウムの最も注目される点だったのではないだろうか。そしてトップマネジメントを問うことが、実はボトムによるFD活動の進め方を問うものであることも、少なからず明らかにされたのではないと思う。

本連携プロジェクトが計画している学長・大学執行部FD研修においても、それぞれの大学の理念、性格、歴史、FD活動のスタイルに合わせたトップマネジメントのあり方を話し合うことになる予定である。

最後になりましたが、超ご多忙の3月に4名の副学長に多大な準備をいただいて、ご報告を頂戴しましたことにお礼申し上げます。さらに多くの参加者のみなさまへの感謝の意を記して、本ミニ・シンポジウムの報告いたします。

FD の推進・支援にむけての現状と課題

佛教大学 副学長 清水 稔

I はじめに

(1) 本報告のねらい

今回フォーラムで取り上げられたテーマ「学生の学びを支える一つなぐ FD の展開」とは、言い換えれば FD が学生の目線にたち、学生の学びにつながるものとして展開される必要性および重要性を問いかけたテーマといえる。それは、大学の管理・執行の立場にあるものにとっても、大学教育の質の担保・向上につながるものとして、また大学の存亡にかかわるものとして喫緊の課題である。その意味で、いまトップマネジメントとしてもっとも求められているものは、学内における FD 活動を実効かつ実質的なものにするための方策であろう。その前提として、本ミニシンポジウムの趣旨にふれられているように、教員一人ひとりによる自主的・自律的・意志的な FD の取り組みが必要であると同時に、一方ではその教員の個人的・集団的かつ日常的な教育改善の努力を促し、さらに多様なアプローチを組織的に進めるために、学長・学部長による FD 推進の強力な意志表示と取り組みへの理解が重要である。以上をふまえて改めて本学の FD の現状を端的に表現するならば、ボトムアップとリーダーシップのバランスをとりながら、FD 活動を形式から実質へと、どのように転換していくのかということになる。

本報告のねらいは次の 3 点にある。

- ①本報告のなかで第 3 ミニシンポジウムの趣旨である「トップマネジメントの役割」を十分語りえていないが、本学の FD 活動の現状を赤裸々に語ることで、トップマネジメントの役割を明確にする素材が提供できると考える。
- ②本学における FD 活動の歴史と現状は、とりもなおさず他の多くの大学においても同じような経緯を歩まれたと考えられ、そこには共通した課題がいくつも存在しているはずである。それが明確化されることで、トップマネジメントの役割が鮮明となることを期待する。
- ③本学のかかえる FD 活動の課題を解決するために、トップマネジメントの役割をまとめるとすれば、(1)学生の学習目線にたつ教育の実現にむけて教職員の意識改革に取り組むこと、(2)FD 活動を学生にも教職員にも見える位置に転換すること、(3)FD 組織を大学全体のなかに位置づけること、以上をふまえて(4)ボトムアップとリーダーシップの双方向から、教職員の意識・行動・組織の一体化を促進すること、である。

(2) 本学の概要

まず本学の FD 推進のバックボーンにある建学の精神や学生の特徴、大学の規模等に

について簡単に紹介しておきたい。

①建学の精神—人間力を養成し共生をめざす

本学は 2012 年に、前身の佛教専門学校開設から数えて開学 100 周年を迎える。教育の目的＝人材養成の根幹は、仏教精神（ブッダと法然上人の教え）に根ざした人間教育により、寛容にして温和な気風を育み、学生一人ひとりの人間力を伸ばすことにあると考え、次のような具体的な行動指針を掲げている。

「まず自己を知ること」からはじめ、「ひたすら人間を見つめること」を通して、周囲の人々の悩みや痛みや苦しみを受け止め、それに対して自分は何をなすべきか、何ができるかを判断できる人材を養成し、さらに「現実を生き抜く力と心」を培うことで、勇気や行動力や技量を持ち合わせた人材を育て、彼らと手を取りあって大学は「共生の願いを世界に」発信し、あわせて「へだてなく学びの楽しさ」を提供できる大学として社会への貢献につとめる。

これは、百年かけて培ってきた誇るべき個性を次の百年にむけて豊かに成熟させ受け継いでいくための、本学の人間教育実践の指針である。それを一昨年「新百年の誓い」として学内外に公表するとともに、本学のディプロマ・カリキュラム・アドミシジョンの各ポリシーの基本としている。

②大学の規模

本学は仏教学部仏教学科の単科から出発し、現在は 5 学部（文学部・教育学部・社会学部・社会福祉学部・保健医療技術学部）10 学科、4 研究科（文学・教育・社会・社会福祉各研究科）12 専攻を有する人文系・社会系・医療技術系の総合大学である。学部の学生数は 6252 名、大学院の学生数は 239 名、別科・科目等履修生は 325 名である。そのうち留学生は 80 名である。なおこの 4 月より文学部を 3 学部（仏教学部・文学部・歴史学部）に改組し、7 学部 13 学科となる。さらに保健医療技術学部看護学科の開設を考えている。

③通信教育課程（学部・大学院）の併設

本学は関西で最初に通信教育課程を開設して、すでに 60 年、学びたい人々に広く門戸を開放してきた。通学課程と同様の学部（保健医療技術学部を除く）と大学院を擁し、学部生 11166 名、大学院生 389 名、科目履修コース等 1734 名を数える。あわせて免許・資格・大学院科目履修等においては、通信・通学課程の併修によって学習の効果を高めている。

④学生の特徴

本年度 9 月に実施した学生満足度調査（通学の全学部生を対象に行い、回収率 71.5%）によれば、大学に対する学生の総合的な満足度はかなり高いレベルにあり、優しくて真面目な学生が多いという結果である。学生の大学生活の一端を学生のアンケート記述からもながめてみよう。それによろると、入学前・入学時には就職には興味がなく、資格が取ればよい（専門学校的スコア）と考えていたが、入学してみると、学生数もそんなに多くなくアットホームであること、授業などを幅広く学べること、熱心な教員がいること、クラブ・サークルの活動が楽しいこと、友人がたくさんできたこと等をあげて大学生活をエンjoyし大満足しているようすがうかがえる。

学びについては、地道に努力を積み重ねる良さをもっていると同時に、受動的で積

極性に欠けるきらいがある。不満があっても自分が悪い、努力が足りなかったと自省する学生が多い。謙虚さは時として大切ではあるが、学習面の食欲さ・積極さが本学の学生に求められる。

学科間における学生の授業満足度には温度差がある。そこには入学時における学科間の偏差値の相違や目的意識のちがい、さらには入試種別のちがいも反映されている。概して資格重視の学科、学びが明確な学科では満足度は高い傾向にある。

II 本学にとっての FD

(1) FD の定義

FD とは何か。周知のように狭義と広義の捉え方がある。狭義の FD とは、教員が授業内容や方法を改善・向上させるための組織的な取り組みや活動をいい、広義の FD とは、教育・研究・社会貢献を含めすべての教員の資質・能力の向上をはかる取り組み・行動をいう。

FD 活動の初期においては、授業改善という言葉に代表されるように狭義の活動が主体であったが、今日では広義の意味が中心となっている。いま改めて本ミニシンポジウムのテーマに即していうならば、FD とは、その活動を通し、教員の専門知識や資質を高めて(これは同時に大学教員の人材養成でもある)、教員のみならず大学の発展を促すことにある(これは同時に大学の評価につながる)。ここにトップマネジメントの果たすべき役割があると考ええる。

本学は FD の推進にあたり、①教員のその奥にある学生の学びと成長を意識すること、②授業を良くしたいという教員の意欲を高めること、③教員一人ひとりのニーズに丁寧に応えることを基本として、FD を次のように定義する。

- ①学習者の視点にたって教育・学習効果を最大限に高めること(授業改善、カリキュラム改善)。
- ②教員の資質の向上をはかること(教育方法の開発と研究の高度化と社会貢献)。
- ③教育の質をあげること。

以上は相互に深く関連する事柄であり、ある意味で狭義・広義の FD を内包するものである。

(2) 本学の FD 推進の歴史とその仕組み

FD は本学も他の大学と同様に、大学改革と不可分の関係のなかで誕生した。本学の大学改革は、1993 年の Semester 制の導入および教養課程の改組から始まった。その背景には、1991 年大学教育の枠組みを決めていた大学設置基準の大綱化によって規制が緩和されたことによる。そこでは卒業所要単位数は変えないで、各分野の単位の割り振りを自由にし、特色あるカリキュラムの編成と柔軟な教育組織の構築をはかるとともに、自己点検評価を行い、教育・研究のレベルの向上につとめることが求められた。本学はこれをいち早く受け止めて教育充実検討小委員会(1991)を設置し、大学の活性化と生き

残りをかけて教授会・学内委員会等審議機関の制度上の見直し(1993)、学部・学科・コースの再編成(1997)、大学の総点検を行なう大学評価委員会の設置(創設1993、常設1997)などを推進してきた。しかしこれらの改革は、制度・組織にかかわる外面的な改革であり、教員の意識改革にかかわる内面的な改革にまで踏み込むものではなかった。

1999年FDが努力義務化されたことにより、本学も教員の意識改革にむけて本格的に始動、大学評価委員会内にFD活動検討委員会が設けられ、本学におけるFD活動のあり方が検討された。その結果、FDを大学が組織的に行なうことの必要性が提起され、2000年4月に教授法開発室が新設されるにいたった。名称が示すように授業や授業法の改善・研究・開発をテーマとする取り組みからまず始まり、今日にいたっている。

教授法開発室はすでに10年の歴史を有する。その間いろいろな変遷を経てきたが、ここでは現在の仕組みについてのみ説明しておく。

教育学部(教員部長)のもとに、教育研究組織としての教授法開発室(構成員は兼任教員一室長1名・室員4名)と、それを支援する事務組織として教育開発課(事務職員4名)がある。教授法開発室会議で企画・立案・研究・開発を行い、それらの案件を全学部の代表等からなる教育開発委員会で審議決定し、各学部教授会へ上程する仕組みとなっている。

本学のFDが置かれている位置は、教育学部長下にある1課1室で企画等がなされ、それが委員会審議を経て、その構成員である学部の教務担当教員から教授会へ提起、審議となる。なお教学担当副学長はその委員会審議に加わり、大学の立場で発言するが、各学部長は教授会審議までその内容を熟知する立場にはない。本学のFD組織は、その意味でボトムアップを尊重しているが、リーダーシップを発揮しやすい構造となっている。

(3) 教授法開発室の目的・役割・業務等

本学の規程に基づく教授法開発室の設置目的や役割等について概観しておく。

①目的—組織的な大学の教育改革の企画・検討を行なう。

②役割—調査・広報活動、学習計画、組織的な教育改善活動の窓口となる。

③教育の質的向上のために行なう具体的業務

—教育目標の明確化、学生の学習スキルの把握と向上、

教授方法の開発と支援、教授評価方法の開発と支援、

特色ある教育改善活動の支援、TA(テクニカルアシスタント)の設置と活用

④運営—役割に応じた部門を臨機に設置する。

2000～2004年には学習システム・情報調査・授業評価の各部門を設置。

2005～2008年には科目関連・授業関連・情報関連・FDの各部門の設置。

以上の仕組みおよび教授法・教育改善・授業評価・教育改革という言葉からも、本学のFD活動は、狭義のFDの範囲内の活動に終始し、教員の自発的な改善を待つ啓蒙的初期的段階のレベルにあることが確認できる。一方で本学がFD活動を持続しえてきたのは、先進的な熱意ある一部の教員の啓発に負うところがきわめて大きかったことも指摘してきたい。

Ⅲ 本学の FD 活動

(1) FD の前提として一学生の学習状況を把握するために

- ①入学前教育の実施—指定校・課外活動・スポーツ強化等の推薦入試において学力試験を伴わない入学予定者に対し、4月入学時まで、モチベーションの維持と向上、大学での学習に対する不安の解消、学部学科の理解を深めること、基礎的な能力の養成等のために、レポートや課題の作成・提出、模擬授業等を行う。
- ②英語基礎力調査—入学時に英語学習の能力(習熟度)調査を行い、(共通科目の)英語学習を行うためのクラス編成に役立て、あわせて英語担当教師(大半は非常勤講師)のテキスト等の利用に関する共通認識をはかる。
- ③基礎学力調査—1回生と3回生を対象に、高校までの学習事項(国・英・社・数・理)と常識問題(日常生活・時事)に関する学力調査を行い、学力の経年比較を行い、不足学力の測定を行い、授業改善やカリキュラムの改革、入試制度の改革に役立てる。
- ④授業アンケート調査—毎年春・秋の両学期に全教員(非常勤講師も含め)に対し、授業改善の指針とするために授業アンケートを実施する。近年実施率は高くなっている。ただその学期内にアンケート結果の報告が出せないのも、次学期の参考資料にとどまっている。

(2) 教員の授業改善策について

- ①授業アンケート(春・秋学期・全授業科目・全教員)結果をフィードバックして、授業改善をはかる。
- ②授業公開による相互研修(室員および教員有志)を通して、学生の理解を深める授業方法を研究する。
- ③授業の活性化(学生の学習意欲の改善等)をはかるために、e-Learning システムの導入と活用を推進する。
- ④TA(テクニカルアシスタント)の導入によって授業支援を行う。
- ⑤シラバスにおいて授業のめざす目的や達成目標・評価方法等を公開することで、学生の授業に対する理解度を深める。また休講授業の代替措置を講ずることで、セメスター内で求められている授業の目的・目標の達成度の完全実施をはかる。

(3) その他

- ①教授法開発室では、上記の業務を遂行するとともに、FD の啓蒙・広報活動として学内においては FD 研修会を開催して研鑽につとめるとともに、『教授法開発室だより』(年2回)、『FD Review』(年1回)を刊行し FD に対する理解を深めている。また学外で行われる FD・SD 研修に関する研究会等への参加を教職員に働きかけている。

- ②大学として全学共通科目のなかにリテラシー・リメディアル・キャリアの科目を配して、学生の基礎力アップや就職にむけた動機付けをはかる方策を講じ、学生の学びをより豊かにしている。
- ③大学として初年次教育の充実をはかるために、全学部学科の1回生入門ゼミ(20～40名)を中心に、ゼミ学生とゼミ担当教員・職員・上回生が授業とSNS(ソーシャルネットサービス)を通じて交流する場を設け、ゼミ学生が学習や大学生活からの離脱をなくす作戦を展開している。これは、学生支援プログラム＝教育GP「縁コミュニティによる離脱者ゼロ計画」(スローガン<ほっときません、あなたを>)によるものである。さらにこれを基盤としてFace to Faceも展開し、単位未充足者の面接を通して彼らの学習の阻害要因を取り除く努力を重ね、一定の成果をあげている。学生目線に立つFDの新作戦と位置づけられる。
- ④戦略的大学連携支援事業＝「地域内大学連携によるFDの包括研究と共通プログラム開発・組織的運用システムの確立」において、本学は京都地域の18大学の代表校として参画している。ここでは、連携型FDの推進、すなわち汎用型の授業評価システム等の構築、SDと連携したFDプログラムの開発、年間を通じて継続的なFDプログラムの提供等をめざしている。

IV 問題点と展望

本学ではFDに関するさまざまな取り組みを展開しているが、成果を挙げているとはいえない。その一因はFD活動が大学全体の動きになっていないこと、依然として一部の熱心な教員および学科のレベルの活動でしかないことによる。FD活動の難しさは、まさにここにあるといえる。改めてここで本学の現状の問題点を整理しておきたい。

- ①FDがまだ啓蒙的・初期的段階にあると同時に、それが形式化してきていること。
- ②組織上ボトムアップ型のFDであるが、それによる遂行に限界があること。
- ③1部局1委員会によるFD運営が全学展開を困難にしていること。
- ④昇任等を含め教員の評価が研究業績に偏重していること。
- ⑤学生の現状を入り口から出口まで一貫して把握できていないこと。
- ⑥FDが教員一人ひとりの問題として自発に展開できていないし、教員集団の課題としても捉えられていないこと。
- ⑦FD活動が特定の熱意ある教員にとどまっていること。

以上の諸問題の行き着く先は、多くは組織体制が内包している課題であり、また教員および教員集団が担うべき課題として捉えうるであろう。

これらをふまえて、本学の将来にむけたFD対応策の一端を、大学の管理者の立場からと、現場の教員・職員の立場からの双方向から整理し検討してみたい。

大学の管理者の観点から考えてみよう。

①FDの定義(本質)をめぐる問題

FDは、かつて大学審議会の答申等において「大学の理念・目標や教育内容・方法についての組織的な研究・研修」とか、「教員が授内容・方法を改善し向上させるための組織的な取り組みの総称」等と定義されたが、それはFDの本質や取り組み・活動

のすべてではなく、あくまでもその一部にすぎない。

むしろFDとは、大学を構成する教員（学生に関わるすべての構成員といってもよい）の「義務」として位置づけ、教員の「教育・研究・管理運営・社会貢献」を総合的・組織的に改善・向上させる取り組みであり、活動である、と明確化することである。

②FD推進の組織の問題

教員の質は教育の質の一要素にすぎない。また教育の効果や改善には、カリキュラムの体系的な改善、施設設備の改善、支援体制の強化、財政支援、教員や受講生の適正配置等と深くからまることから、大学のトップマネジメントが必要不可欠である。

教育改革をFDとして論ずる場合、その課題を教員個人ないし教員集団の職能形成の問題としてのみ捉えがちであるが、大学の管理運営という観点からもアプローチが重要である。

したがってFD推進の組織は、学長・副学長および学部長と直結する機構とするべきであり、FDの意識の共有化はトップの指導のもとで行うことである。さらに従来から進めてきたボトムアップによるFD推進の限界は、リーダーシップによる推進で補完し、効果的な運用をはかる。

③大学教育の質の問題

大学教育の質の問題は、学生の質の捉え方・あり方の問題でもある。大学としてトップが学生の質（現状と将来身に着けさせるべきもの）を正しく捉えて認識し、それを大学教育の質の向上として位置づけて全構成員に共有させるとともに、その実現にむけて組織的・体系的に取り組むことである。

一方教員・職員の観点からながめてみよう。

①教員の意識の問題

教員は大学の置かれている現実(大学の生命線は学生目線に立つこと)を直視し、研究と教育を両輪としつつ、研究偏重から教育機能の活性化へと自律的に意識の転換をはかることが求められている。その転換には、大学固有の風土・文化・機関・組織・システム・規範・評価等の転換が不可欠であり、そのためには、最新の研究に裏打ちされた教育の推進、学ぶ側に立った人間教育の実践、教員集団の体系的・組織的・科学的な教育資質の開発、評価体系を研究偏重から教育・管理運営・社会貢献等を含めた評価へ移行することが必須である。その意味で2008年度の第14回フォーラム「学生が身につけるべき力とは何か」が投げかけた学生目線に立つ諸課題をそれぞれの大学のなかで、また構成員一人ひとりが、改めて明確化し、意識の共有をはかるべきであろう。

②FD活動に対する職員の位置—FDとSDの接続の問題

教員と職員は大学の両輪であり、FDプロジェクトのなかに職員が入り、教員と一体となって活動する意義は大きい。なぜならば、FDといえども事務能力は必要不可欠であること、職員は学生と接触する頻度が高く教室以外の学生の声をよく聴いていること、一部の学部学科だけでなく大学全体を見やすい位置にいること、事務の持つ特性を理解し、オールラウンドなマネジメントをこころえていること等による。その意味でFDをSDと結びつけて展開すること、FD支援に有能な職員を育成すること等は大学

のFD活動向上のうえで大きな力となる。

V むすびにかえて

ここで本学のFD活動をさらに進展させ向上させるために、トップマネジメントの役割の一端を語ることでまとめとしたい。

大学の存亡は、教育の質をいかに担保するかにある。周知のようにそれは「学士力の養成」であり、「学士課程教育の向上」にかかっている。それには学生の学習力を喚起し、所期の学力を身につけさせるための教育力が求められる。さらにその実現のためには教員の学識観を教育重視に転換することが必須である。これがいわゆるFD活動の原点である。FD再構築のかなめは教員の意識改革に取り組むこと、学生の目線に立った、学習者の視点をもった教員の教育の実現である。この意識づくりはトップの重要な役目である。

第2にFDおよびその組織の大学における位置についてである。FDおよびその組織が学生からも教員・職員からも見える位置にあり、それが大学全体を活性化しているのを実感できること、FDの成果が学生に還元され生かされていること、FDの努力が教員・職員の評価につながっていることが重要である。そのためには還元と評価を実施しようとするトップの意志が明示されなければならない。

第3にFD活動が自己点検評価や大学の質保証の検討とたえずリンクしながら展開していることによって、大学における教職員あるいは教師集団・職員集団の立ち位置が鮮明となり、諸問題の所在が明確化される。これらの統合においてイニシャチブを握るトップの役割は大きい。

第4にFDの新たな地平を切り開くには、FDの取り組みや活動を最初から大学や学部全体でと考えるので、先ずは小さな集団、小さな輪のコミュニケーションからはじめ、それを積み上げて、それがたえず誰からも見える形で進められることである。小さな活動の持続性がつながりを生み出すものである。それらをトップが温かく見守り育てることが肝要である。

最後にボトムアップによるFDとトップダウンのFDを効果的に組み合わせることで、FDの組織と意識と行動が一体化でき、教育・学生の質を高めることができるであろう。その成否は、大学構成員すべてによる学生目線の教育の推進、FDを支えようとする教員の高い意識と資質、それを育てようとするトップの意識と決断にかかっている。


BUKKYO UNIVERSITY

FDの推進・支援にむけての 現状と課題

佛教大学 副学長
 清水 稔(文学部教授)

2010年3月7日(日) 第15回FDフォーラム 第3分科会
 同志社大学今出川校地


BUKKYO UNIVERSITY

I ・はじめに

【本報告のねらい】

- ① 佛教大学におけるFD活動の現状報告
- ② そのFDの現状報告を通して
大学間に潜む共通課題の明確化
- ③ その解決策について


BUKKYO UNIVERSITY

I はじめに

【本学の概要】

- 1) 建学の精神
「人間力」を身につけ、そして「共生」をめざす
- 2) 大学の規模
6816名「5学部10学科」
- 3) 通信教育課程の併設
通信教育課程を併設し、通学課程在籍者にも広く開放している⇒免許取得


BUKKYO UNIVERSITY

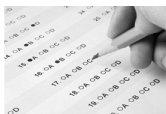
I はじめに

【本学の概要】

- 4) 学生の特徴

- ① 学生の総合的満足度が高い
⇒入学時の期待度が低い
- ② 学びに対して受動的姿勢が伺える
⇒謙虚な事は美しい事。でも…積極性も必要。
- ③ 学科によって授業満足度にバラつきがある
⇒偏差値or目的意識？

このような現状を踏まえどのようなFDが可能な
のか…？



2010年度学生満足度調査より。


BUKKYO UNIVERSITY

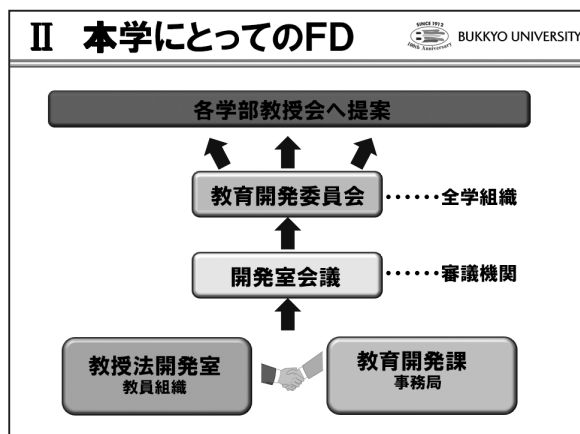
II 本学にとってのFD

【FDの定義】

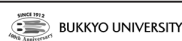
- ① 学習者の視点にたつて教育・学習効果を最大限に高めること
- ② 教員の資質の向上をはかること
- ③ 教育の質を上げること

【FD推進の歩み】

1991年大学設置基準の大綱化
 教育充実検討小委員会
 1993年大学の組織と制度の整備・改革
 1997年カリキュラムの改革
 1999年FD努力義務化
 大学評価委員会内のFD活動検討委員会
 2000年教授法開発室の新設
 授業・教授法の改善



II 本学にとってのFD



教授法開発室

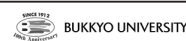
教員組織



室長1名 室員4名

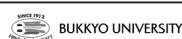
開発室の	その内容
目的	組織的な大学教育改革の企画・検討を行なう。
役割	調査広報活動、学習設計、組織的な教育改善活動の窓口
具体的な業務	教育目標の明確化 学生の学習スキルの把握と向上 教授方法の開発と支援授業評価方法の開発と支援 特色ある教育改善活動の支援
運営	役割に応じた部門の設定

III 主なFD活動



ステップ	1回生	2回生	3回生	4回生
(コメント)				
学生	入学前教育 英語基礎 学力調査 基礎学力調査 授業アンケート(春校)		基礎学力調査 授業アンケート(春校)	授業アンケート(春校)
教授法開発室	「教授法開発室により」「FD Review」のT行 学内のFD推進会(年1回)			
教員	授業アンケートのフィードバック 授業公開(有志教員による) e-learning システムの導入・活用 TAの配置 シラバスの改善・休講代読講義の完全実施			

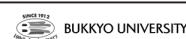
III 主なFD活動



【その他のFD活動】

- 平成19年度
「新たな社会的ニーズに対応した学生支援プログラム」
「縁」コミュニティによる離脱者ゼロ計画
⇒SNSを使った学生と教職員の密接なかわり
- 戦略的大学連携支援事業
京都地域による18大学連携型FDの推進
⇒代表校

IV 問題点と展望



これだけ多くのFDプログラム
があっても……



成果が見えない！

FD活動の難しさはここにある！

IV 問題点と展望



現状における課題	原因
FDがまだ啓蒙段階であり、形式化している	組織体制的課題
ボトムアップ型のFD遂行の限界	組織体制的課題
1部局1委員会によるFD運営では 全学展開は不可能	組織体制的課題
教員の評価が研究偏重にある	組織体制的課題
学生の現状を4年間一貫して把握できない	組織体制的課題
FDが自発的になり得ない	教員陣の課題
FD活動が一部の教員にとどまっている	教員陣の課題

課題の多くは“組織”で取り組まなくてはならない。

IV 問題点と展望



課題整理を行いinteractive(双方向型)FDの実現

大学組織(執行部)

- ・FDの定義(本質)をめぐる問題
- ・FD推進の組織の問題
- ・大学教育の質

教授法開発室・教育開発課

現場(教員・職員)

- ・教員の意識の問題
- ・FD活動に対する職員の位置(SD活動との関連)の問題

V むすびにかえて



- ①FDの再構築に向けて一教職員の意識改革
- ②FD組織の位置—見える位置への転換
- ③点検評価・質保証の有機的連動
- ④FDの新たな地平へ
—小さな単位・コミュニケーション・見える形
- ⑤トップダウンの位置—組織・意識・行動の一体

FD を推進、支援するトップマネジメントの役割

事例報告：京都外国語大 FD の取り組み

京都外国語大学・京都外国語短期大学 副学長 久保 哲男

(1) 京都外国語大学・京都外国語短期大学の概要（2009 年 5 月 1 日現在）

- ①沿革：1947 年 京都外国語学校創立
 1950 年 京都外国語短期大学設置
 1959 年 京都外国語大学設置

②入学定員・学生数（括弧内は、女子学生数で内数）

学科等	入学定員	学生数
京都外国語大学 外国語学部		
英米語学科	390	2,173 (1,424)
スペイン語学科	74	373 (250)
フランス語学科	60	295 (213)
ドイツ語学科	60	279 (187)
ブラジルポルトガル語学科	60	298 (153)
中国語学科	74	410 (252)
日本語学科	65	334 (241)
イタリア語学科	60	291 (156)
計	843	4,453 (2,876)
大学院 外国語研究科		
博士前期課程	40	69 (44)
博士後期課程	3	21 (12)
留学生別科		
別科生	50	17 (11)
交換留学生	—	58 (32)
京都外国語短期大学		
キャリア英語科	140	291 (189)

※ 国際教養学科（2010 年 4 月開設）

※ 提供外国語数：17 言語（「外国語としての日本語」を含む）

③教職員数

専任教員	非常勤教員	事務職員
136（内外国人教員 30）	371（内外国人教員 109）	133（内契約職員 50）

(2) 「建学の精神」「教育の理念・目的」「教育理念の具現化に向けて」:

H21/9/10 FD資料より抜粋

①建学の精神「PAX MUNDI PER LINGUAS—言語を通して世界の平和を—」の具現化

②教育の理念・目的（本学のミッション）の再確認

本学のミッション:

外国語および国際社会と地域文化に関する教育研究を通して世界の平和に貢献
本学の教育・学生支援プログラム:

伝統を継承、創造しつつ、国際社会の平和に貢献し、次世代を担うことのできる「人間力」豊かなリーダーの養成（「人間力」とは、国際社会の一員としての責任を自覚し、教養豊かな魅力ある人間として力強く生きていくための総合的な力）

③教育理念の具現化に向けて: 本学の3つの教育目標

- ・確かな日本語力と実践的外国語運用力
- ・社会性、対人関係性の向上に資するコミュニケーション力
- ・日本及び外国の文化の理解に基づく、多文化共生実現力

④本学の3つのポリシー

- ・ディプロマポリシー ・カリキュラムポリシー ・アドミッションポリシー

(3) 「本学FD」の変遷: H21/9/10 FD資料より抜粋

①FD (H. 10-10-26「大学審議会答申」) 以前

①-1 (例)「〇〇年度授業科目担当者打ち合わせ会」

②-1 本学FDの始動期(短期大学H. 7～; 大学H. 10～)

②-2 本学FDの組織的活動期(H. 13～)

②-3 本学FDのシステム化期(H. 14～)

③FD義務化(H19-7-31「大学設置基準」)

③-1 本学FDの再構築・実質化期(H. 20～)

(4) 本学FD活動: 具体的項目(例)

②-1A: H. 07 短大FDから抜粋

②-1B: H. 10 大学FDから抜粋

②-2: H. 13 専任教員研修会(FD)から抜粋

③-1: H. 21 専任教員研修会(FD)から抜粋

(5) 課題1:「教育力」と「FD」活動

— 「大学教育のパラダイムシフト」に関連して

課題2:「3つのポリシー」とFD活動

— 「組織性」に関連して

課題3:「教育効果」とFD活動

— 「新たな評価パラダイム」に関連して

2010年3月7日
大学コンソーシアム京都 第15回FDフォーラム

ミニ・シンポジウム 「FDを推進、支援するトップマネジメントの役割」

事例報告：京都外語大FDの取り組み

京 都 外 国 語 大 学
京 都 外 国 語 短 期 大 学
副学長 久保哲男

大学の概要

(1) 京都外国語大学・京都外国語短期大学の概要(2009年5月1日現在)

①沿革：1947年 京都外国語学校創立
1950年 京都外国語短期大学設置
1959年 京都外国語大学設置

②入学定員・学生数（括弧内は、女子学生数で内数）

学科等	入学定員	学生数
京都外国語大学外国語学部		
英米語学科	300	2,173 (1,424)
スペイン語学科	74	373 (280)
フランス語学科	50	235 (213)
ドイツ語学科	50	273 (187)
フランス語・ポルトガル	50	258 (153)
中国語学科	74	410 (252)
日本語学科	25	354 (241)
イタリア語学科	50	281 (180)
計	849	4,455 (2,870)
大学院外国語研究科		
博士前期課程	40	89 (44)
博士後期課程	3	21 (12)
留学生別科		
留学生	50	17 (11)
交換留学生	—	58 (32)
京都外国語短期大学		
キャリア英語科	140	281 (189)

③教職員数

専任教員	138 (内外国人教員 87)
非常勤教員	135 (内外国人教員 50)
事務職員	135 (内契約職員 50)

※ 国際教養学科(2010年4月開設)
※ 提供外国語数：17言語(「外国語としての日本語」を含む)

本日の概要

京都外国語大学
京都外国語短期大学

- (1) 京都外国語大学・京都外国語短期大学の概要
- (2) 人材が育つ教育/学習環境づくりの一環としての「FD」
「建学の精神」「教育理念・目的」「教育理念の具現化に向けて」：(H21/9/10 FD資料より抜粋)
- (3) 本学FDの変遷：(H21/9/10 FD資料より抜粋)
- (4) 本学FD活動の具体的項目(例示)
- (5) 課題1：「教育力」と「FD」活動
「大学教育のパラダイムシフト」に関連して：
課題2：「3つのポリシー」とFD活動
「組織性」に関連して：
課題3：「教育効果」とFD活動
「新たな評価パラダイム」に関連して：

京都外国語大学 京都外国語短期大学

大学の概要：予稿集をご参照ください。
外国語学部9学科・大学院
短期大学1学科・留学生別科

「建学の精神」

PAX MUNDI PER LINGUAS

— 言語を通して世界の平和を —

- ①「教育理念・目的の再確認」
- ②「教育理念の具現化に向けて」
- ③「3つのポリシー」(H21/9/10 FD資料より抜粋)

京都外国語大学
京都外国語短期大学

①教育理念・目的(本学のミッション)の再確認

本学のミッション：
外国語および国際社会と地域文化に関する教育研究を通して
世界の平和に貢献

教育・学生支援プログラム：
伝統を継承、創造しつつ、国際社会の平和に貢献し、
次世代を担うことのできる「人間力」豊かなリーダーの養成

* 「人間力」：国際社会の一員としての責任を自覚し、教養豊かな魅力ある人間として力強く生きていく
ための総合的な力

- ①「教育理念・目的の再確認」
- ②「教育理念の具現化に向けて」
- ③「3つのポリシー」(H21/9/10 FD資料より抜粋)

京都外国語大学
京都外国語短期大学

②教育理念の具現化に向けて

- 3つの教育目標：
- ・ 確かな日本語力と実践的外国語運用力
 - ・ 社会性、対人関係性の向上に資するコミュニケーション力
 - ・ 日本及び外国の文化の理解に基づく、多文化共生実現力

③－1：ディプロマポリシー

世界の平和に貢献する人材の育成

- ・ 高度な語学力
- ・ 地域・文化についての専門的知識
- ・ 国際社会で活躍するにふさわしい高い見識並びに豊かな教養

学科の目標

- ・ 確かな語学運用力
- ・ 専攻語圏を主とする社会と文化に関する幅広い知識
- ・ 課題探求・分析・発表力

①「教育の理念・目的の再確認」 ②「教育理念の具現化に向けて」 ③「3つのポリシー」(H21/9/10 FD資料より抜粋)	京都外国語大学 京都外国語短期大学
③-2:カリキュラムポリシー 目的達成のために修得する具体的な知識や能力 ・実践的専攻言語の運用力と専攻語圏の地域に関する専門的知識 ・多文化理解を深めるための第2・第3外国語運用力 ・言語の背景となっている文化や社会の理解を深める人文・社会・自然分野の幅広い知識	
③-3:アドミッションポリシー 求める学生像 ・言語を通して世界の平和に貢献しようとする人 ・実践的な外国語運用力の修得に意欲を持っている人 ・自国を含め諸外国の文化に興味や関心を持っている人 ・外国語を学ぶ上での適性と基礎学力を有する人	

「建学の精神」「教育の理念・目的」 「3つのポリシー」具現化とFD	京都外国語大学 京都外国語短期大学
①「教育の理念・目的の再確認」 FDを通して教員各自が「建学の精神」「ミッション」を再確認する意味 ②「教育理念の具体化に向けて」 FDを通して教員各自が3つの教育目標を再確認する意味 ③「3つのポリシー」 FDを通して教員各自が3つのポリシーを再確認する意味 ⇒組織的な確認・実質化 ⇒ 組織的な意識と授業行動 ⇒個人的な確認・実質化 ⇒ 個々の教職員としての意識と授業行動 ⇒立証性・可視性 ⇒ 「継続性」⇔ 組織・委員会	

「トップマネジメント」の意味？ 「指針」等は 誰がつくる？誰に示す？ 誰が示す？ 「指針」は誰のもの？ 「環境」は誰のもの？	京都外国語大学 京都外国語短期大学
学長(トップ)が、リーダーシップを発揮して、組織的な教育学習環境をつくり上げる(マネジメント)？ 全体としての「カリキュラムや授業方法の改善」との関係 個々の「授業や担当者」と全体カリキュラム・担当教員構成との関係 カリキュラムや授業の「周辺」との組織的な学習環境づくりとの関係 「FD」「SD」等との関係 その他∞	

FDの役割と トップマネジメントの役割	京都外国語大学 京都外国語短期大学
・トップマネジメントの「新たな？」役割 ①「個々」教育内容と「個々」の教授方法 ②「全体」からみた「カリキュラム構成」 「カリキュラム構成」を受けた「個々の授業内容」と授業方法 ⇔ 組織的・有機的に機能する「カリキュラム力」 ③「全体」と「個々」の関係性をマネージする	

研修内容(抜粋): 「授業科目担当者合同セミナー」(学内FD)	京都外国語大学 京都外国語短期大学
①短期大学 平成7年(1995)～ 7月&12月 ②大学 平成10年(1998年)～ 12月 ③大学・短大合同 平成13年(2001年12月)～	
①短大:カリキュラムの完成年度に当たって (短大完全セメスター実施に向けて) ②大学:総合科目「言語と平和」の改善点について 授業内容・授業方法等の点検について ③合同:教養教育の充実に向けての取り組みについて 授業内容・授業方法のアンケートについて 教職員の意識改革 日本私立大学協会研修に参加して 私立短期大学協会の研修報告	

研修内容(抜粋)cont'd: 平成11年度(1999年)「短大FD」	京都外国語大学 京都外国語短期大学
7-15-1999 1)学習支援について(履修モデル) 2)登録科目の上限設定とGPA制度について	12-9-1999 1)研修会報告(略) 2)短期大学設置基準改定に伴う本学の対応 ・履修上限設定 ・GPA評価 ・他大学での単位認定 3)英米以外の学科への編入学
平成16年度短期大学特色GP 「入学者の質的变化に対応する学習支援」 平成19年短期大学学生支援GP 「即戦力となる人材育成のための学生支援」	
独自性の追求 と 外部情報の検証	

研修内容（抜粋）cont'd

「専任教員研修会」（宿泊型初回FD）

平成13年（2001年8月）

京都外国語大学
京都外国語短期大学

特別講演

「これからの大学の役割と評価」

大学基準協会

合同研修

1) 教員の研究活動

2) 学生支援について

3) 情報(IT)について

なぜ宿泊型か？

誰のリーダーシップ？

誰が事務的に支えるか？

分科会

1) 授業内容・方法の点検について

2) 効果的な外国語教育のあり方について

3) 情報教育環境の改善に向けて

4) 研究と教育について

5) 学生支援について

本学FDの変遷（振り返り①）

組織化に向けて：（H21/9/10 FD資料より抜粋）

京都外国語大学
京都外国語短期大学

①平成07年(1995)短期大学FD 7月&12月

「授業点検アンケート」実施（自主的）1995年

②平成10年(1998)大学FD 12月

10-26-'98「大学審議会答申」

①「FD実施準備委員会」 2000年

③平成13年(2001)夏：宿泊型FD 8月

平成13年(2001)冬：FD 12月

②「授業点検実施準備小委員会」 2002年

「授業評価アンケート」実施（全学的）2003年

7-31-'07「大学設置基準」

③「FD特別委員会」（①+②再編） 2008年

④平成21年(2009)夏：宿泊型FD 9月

平成21年(2009)冬：FD 3月

本学FDの変遷（振り返り②）

FDの日常化に向けて：

京都外国語大学
京都外国語短期大学

・「FD特別委員会」平成20年(2008)再編

①授業点検アンケート

②夏季合宿型FD(全体+分科会・WS+RT)

秋冬学内FD（分科会・WS）

1)次年度「授業科目担当者打ち合わせ会」(3月)

+

2)分科会(「学科別FD」=平成21年より全面实施)

3)科目群FD(例)：「一般教養等」担当者FD

「保健体育」担当者FD

「言語と平和」運営委員会FD

⇒科目群FD・FDの日常化の推進 ⇄ (課題)

FD'09冊子（抜粋）

誰がつくるか？

どのようにつくるか？

京都外国語大学
京都外国語短期大学

FD特別委員会
教員13人
(学科等)
職員4人
(部署横断)

目次

専任教員研修会(FD)実施要項.....1

資料・レジュメ.....9

基調講演.....11

学内教員発表・問題提起.....25

ラウンドテーブルA.....39

ラウンドテーブルB.....43

ラウンドテーブルD.....47

ラウンドテーブルE.....65

第1分科会.....77

第2分科会.....85

第3分科会.....93

第4分科会.....109

第5分科会.....135

京都外国語大学
京都外国語短期大学

— 目次 —

挨拶・主旨説明

基調講演

学内教員発表・問題提起

ラウンドテーブルA～E

分科会1～5

分科会報告

委員長総括

大 学

	専 任		非常勤		計	
	コマ数	%	コマ数	%	コマ数	%
1995年度	90	11.6	120	15.0	210	13.3
1996年度	134	17.9	128	15.8	262	16.8
1997年度	93	12.0	139	19.1	232	15.4
1998年度	53	15.5	340	31.4	393	27.6
1999年度	64	18.7	285	26.3	349	24.5
2000年度	160	22.6	292	38.5	452	30.8
2001年度	193	27.2	306	37.2	499	32.5

京都外国語大学
京都外国語短期大学

授業点検アンケート調査

平成07年(1995年)

—

平成13年(2001年)

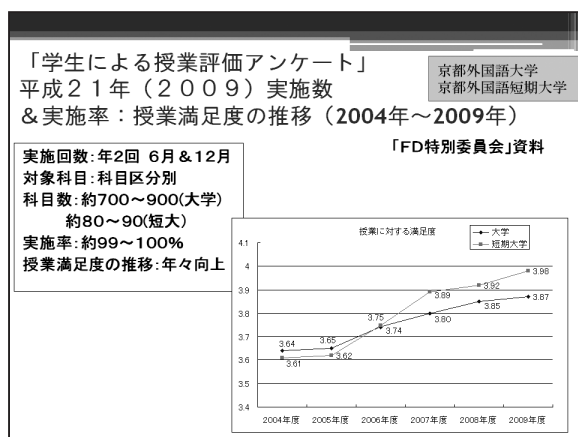
「授業点検実施数&実施率」

2002-3-19

教務部資料

短期大学

	専 任		非常勤		計	
	コマ数	%	コマ数	%	コマ数	%
1995年度	10	17.9	14	17.1	24	17.4
1996年度	10	15.4	17	21.3	27	18.6
1997年度	10	16.7	9	10.5	19	13.0
1998年度春	25	37.3	24	28.9	49	32.7
1998年度秋	10	23.8	9	9.6	19	14.0
1999年度春	11	21.6	25	51.0	36	36.0
1999年度秋	9	24.3	22	21.8	31	22.5
2000年度春	35	44.3	30	42.9	65	43.6
2000年度秋	13	30.2	30	37.0	43	34.7
2001年度春	33	41.7	25	46.3	58	43.6
2001年度秋	12	26.1	15	22.1	27	23.7



「授業アンケート」
アンケートは誰のもの？

京都外国語大学
京都外国語短期大学

問題提起

- 1) 授業アンケートでは授業内容、授業展開・使用教材、教授方法、評価の仕組み等、の何を見るの？
- 2) 回数は1回でいいの？ 2回がいいの？ いつするの？
- 3) アンケートでは出席者だけの意見を聞くの？
- 4) アンケートで高い評価＝いつも＝良い授業なの？
- 5) 1種類のアンケートで全ての授業を評価できるの？
- 6) アンケートへの返事・回答はどうするの？
- 7) アンケートの公開はどうするの？
- 8) 授業点検アンケートへのトップマネジメントの役割は何？

「授業アンケート」と「授業改善」
「FD」は誰のもの？ 「授業」は誰のもの？

京都外国語大学
京都外国語短期大学

授業改善？＝？授業「方法」の改善？＝？教科「内容」の改善

①授業「方法」の改善は「誰がする」？
⇒個々の教員の役目＝「授業公開・授業参観」が有効
⇒従来型授業方法の改善＝従来型授業参観＝従来型アンケート
＝従来型FD機能
⇒ユニバーサル化の教育方法＝新たな授業方法の公開・参観

②教科「内容」の改善は「誰がする」？
⇒個々の研究者としての教員に任せる＝従来型教育
⇒「カリキュラム」全体枠内での各教科内容の改善
＝新たな「FD」機能＝新たな「授業アンケート」機能

③「授業」は誰のもの？「学び」は誰のもの？
⇒高等教育のパラダイムシフト：「ユニバーサル化」との関係

とても私的な問題提起：

「成績・評価」「シラバス」「アウトカム」
「成績」は誰のもの？
「シラバス」は誰のもの？

京都外国語大学
京都外国語短期大学

①評価の「方法」？＝？評価の「基準」
②「シラバス」って何？＝？
例：「授業内容・項目型シラバス」
「プロセス型シラバス」
「マッピング型シラバス」
③「アウトカム」？＝？「成果」

「トップダウン」？「ボトムアップ」？
大学は誰のもの？

トップマネジメント？＝？？トップダウンマネジメント

ご清聴ありがとうございました。

京都産業大学におけるFD活動の取組み

京都産業大学 副学長 河野 勝彦

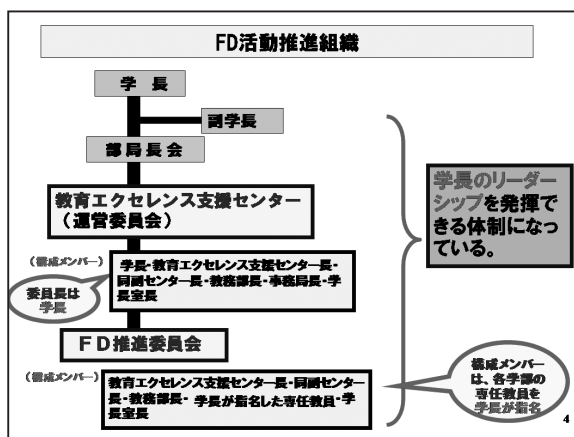


FD (Faculty Development)活動とは

- ・ 狭い定義: 授業や教授法を改善し向上させる組織的な取り組み
- ・ 広い定義: 教育・研究を含めた全ての教員の資質・能力向上の為の活動

京都産業大学におけるFD活動実施プロセス

- ・平成10年 自己点検・評価運営委員会のもと「自己点検評価報告書」作成
- ・平成12年 同委員会のもとで、「学生による授業の相互評価アンケート」の開始
- ・平成15年 「教育エクセレンス支援センター」の発足「FD推進委員会」の発足
- ・平成16年 教育エクセレンス支援センターのもとで「学生による授業の相互評価アンケート」の実施



京都産業大学におけるFD活動

- ・ ティーチング・ティップス集作成
- ・ 教員相互による全学一斉の公開授業週間
- ・ 新規採用教員対象FDワークショップ
- ・ 京都産業大学教育プログラム支援制度
- ・ 学生による授業の相互評価アンケート
- ・ 教育講演会
- ・ ニュース・レター作成

京都産業大学におけるFD活動

・ ティーチング・ティップス集作成

2005.3『授業改善のヒント—京都産業大学の試み』（B6版112頁）

授業改善のヒント——京都産業大学の試み——(1)

・第1章 変化することが求められている大学教員

1 教育の重要性の高まり

独りよがりの授業は許されない。教育重視の大学。

2 現代の大学生気質

レジャーランドは、過去。真面目。おとなしい。←積極的に授業に参加したり、勉強したりするための工夫の必要性

3 現在求められている教員とは？

授業を休む学生にはこまめにコンタクトをとる／コンパや合宿をする／学生に自分探しのアドバイスをする／クレームに対処するためにも客観的な成績評価をする

7

授業改善のヒント——京都産業大学の試み——(2)

・第2章 授業を改善するには

1 授業を計画しよう

(1)シラバスを作ろう(授業の目的、授業を通して得られること、評価方法、教材などを記す)

(2)教材を選ぼう(教科書、プリント、パワーポイント、OHP、ビデオなど)

2 授業をしよう

(1)授業を組み立てよう(「授業の最初にその日の内容の概要を説明する」「授業の最初に前回の授業内容を短時間でさっと復習する」「ニュースになるような現実の事例となるべく結びつけながらやる」。最初に前回の授業内容のまとめ、関連するトピックスに触れ、講義時間の半分過ぎまで本論、その後少し脱線させ、残りの時間で本論を仕上げる。小テストなど。)

(2)話し方に注意しよう(学生の反応を見ながら話すスピードを調節する。)

(3)板書に注意しよう(板書とプリント、学生のノートの取り方、パワーポイントやプリントの利点、板書の良い点)

(4)情報機器を利用しよう(パワーポイントの作り方:読ませるものか見せるものか、学生のノートの取り方)

8

授業改善のヒント——京都産業大学の試み——(3)

3 学生の参加を促そう

(1)学生とのコミュニケーションをとうろう(ゼミ:携帯メールの活用、掲示板、ゼミ合宿、学園祭参加。中・大教室授業:毎回アンケートで感想・疑問を書かせる。オフィス・アワー)

(2)私語に対処しよう(対策の必要性、イエローカード3枚で欠席扱い、おしゃべりタイム、真面目に受講しようとする学生の反応)

(3)グループ学習をしよう(学生の研究意欲を刺激、ゼミで研究テーマ毎に報告させる)

(4)ディスカッションしよう(ディベートを取り入れた授業)

9

授業改善のヒント——京都産業大学の試み——(4)

4 授業外の学習をしよう

(1)予習・復習をしよう(文献紹介、前回授業内容の小テスト)

(2)レポートを書かせよう(感想・コメントを付けて返還する、メール添付ファイルで提出させて修正、再提出させる)

(3)個人およびグループの発表の準備をしよう(グループ学習には怠ける学生も出てくるので注意が必要)

5 成績評価をしよう

(1)成績評価の基本原則とは(伝説的な成績評価の不透明性。公平で一貫した原則で評価)

(2)成績評価の実態(様々な工夫。一回きりの筆記試験やマークシート試験だけでなく、独創性や創造性、授業への積極的参加など、多様な能力を考慮した成績評価)

(3)成績評価で気をつけるべきこと(評価のための評価でなく学習の一環として学生にプラスになる成績評価)

10

授業改善のヒント——京都産業大学の試み——(5)

6 多様な受講生に配慮しよう

どのレベルに合わせて授業をするか。アンケートをとって学生の理解度を把握する。質問カードを使って学生に気軽に質問させる。留学生への対応。

7 公開授業をしよう

公開授業の目的は授業運営スキルの共有にある／教員間での評価の文化を育てること

11

京都産業大学におけるFD活動

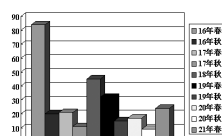
・教員相互による全学一斉の公開授業週間



12

教員相互による全学一斉の公開授業の試行錯誤

・参加教員数の推移



平成16年春は、1週間、16年秋からは2週間

平成18年秋から、各学部から5科目推薦、1科目ワークショップ授業を開始

13

京都産業大学におけるFD活動

・新規採用教員対象FDワークショップ



2009.7.1 FD活動について説明、ワークショップ風景



2009.11.25 着任3年目までの教員によるワークショップ風景



2009.4.5 新規採用教員対象FDワークショップ風景

14

新規採用教員対象研修会

- ・ 3月：法人主催の説明会（就業規則に関わる部分）
- ・ 4月学期始め：センター主催（FD活動について説明、ワークショップ）
- ・ 5月末：センター主催第2回ワークショップ
- ・ 11月始め：着任3年目までの教員によるワークショップ

15

「学生による授業の相互評価アンケート」の問題点とその打開の方向

平成12年～平成15年
授業評価アンケートの実施主体は、「自己点検・評価運営委員会」が行う。

（アンケート実施状況）

アンケート結果は、個々の教員による自己確認にとどまっている。

（原因）

アンケートの「実施要領」で、結果をそれ以外の目的に使用することを禁じていた。「実施要領」に評価対象教員の「人事・勤務評定等に使用される」とことについては控えることを明記。守秘義務については、「アンケート結果は、授業担当教員の合意がない限り公表されないものとする。従って、その集計結果を知りうる全ての者は学内諸規程に定める守秘義務を負う」とことになる。

16

「学生による授業の相互評価アンケート」の問題点とその打開の方向

平成16年以降

授業評価アンケートの実施主体は、「教育エクセレンス支援センター」となる。

アンケート結果を授業改善の利活用へと結びつけていくことが可能となる道が開かれた。

授業評価アンケート結果の学生へのフィードバックをいかに実現するか

17

授業評価アンケートの学生へのフィードバック

平成21年度春学期からの改革

- ・ アンケートのとり方：学生の自宅へ郵送方式へ。
- ・ 無記名方式から、記名方式（学生証番号）
- ・ 全科目のアンケート結果（5段階評価と自由記述欄）と、それに対する担当教員のコメントを学内ウェブページに公開

18

教育エクセレンス支援センターの課題

- ・学部でのFDをどう活性化させるか
- ・全学のFD活動と学部でのFD活動をいかに繋ぐか
- ・各学部での教育（初年次教育、フィールド・リサーチ教育など）をいかに支援するか
- ・高等教育研究の推進（調査、研究活動）

—平成22年4月組織改革に向けて検討中—

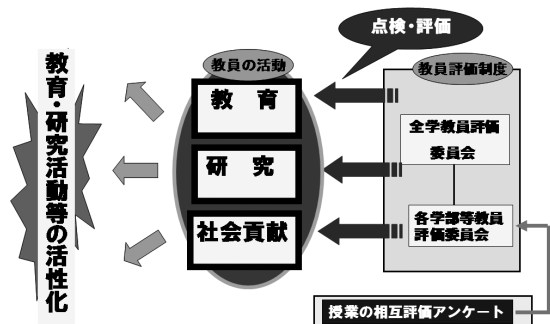
19

教員評価制度の導入（導入の経緯）

平成13年	理事会「京都産業大学教職員人事制度改革の基本方針」 新田政則前学長「本学の教員評価制度について」諮問 「 教員評価制度検討委員会 」の設置
平成14年9月 10月	教員評価制度検討委員会「 中間答申 」 坂井東洋男学長のもとで各教授会構成員の意見を聴取しながら検討を継続
平成15年9月	教員評価制度検討委員会「 最終答申 」 制度導入の全学的なコンセンサスを果たした後、実施に至る 規程類を整備
平成16年	「 全学教員評価委員会 」を設置
平成17年	「 教員評価制度の試行実施 」 (平成16年度の教育、研究、学内・社会貢献の3領域についての個々の教員の活動に対する評価を全学的に試行実施)
平成18年	「 教員評価制度の本格実施 」

20

京都産業大学の教員評価制度の目的



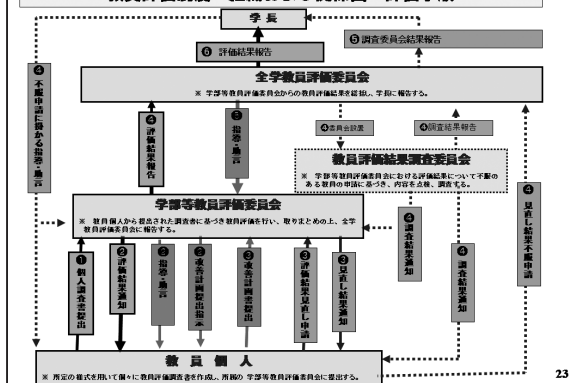
21

京都産業大学の教員評価制度の実施

評価の対象	専任の教授・准教授・講師・助教
評価期間	評価は、3年に1度、過去3年度分について行う。 ※ただし、評価のための資料は、毎年「教員評価調査票」の様式に従い各教員が作成し、各学部等の教員評価委員会へ提出する。 各学部長及び教育研究センター長は、評価実施年以外の年でも、必要に応じ、「教員評価調査票」の一部を評価し、教員に対し指導助言を行うことができる。

22

教員評価制度 組織および関係図・評価手順



23

授業評価アンケート結果の教員評価への利用

学生による授業評価アンケート項目

- ・授業の計画性
- ・学生に興味を持たせたか
- ・授業内容の理解度
- ・教え方の工夫
- ・私語の注意や教室のコントロール
- ・教員の熱意
- ・満足度

教員評価で活用

24

2006.3.10 京都新聞 朝刊掲載面

2006.3.10 京都新聞(朝刊・30面)

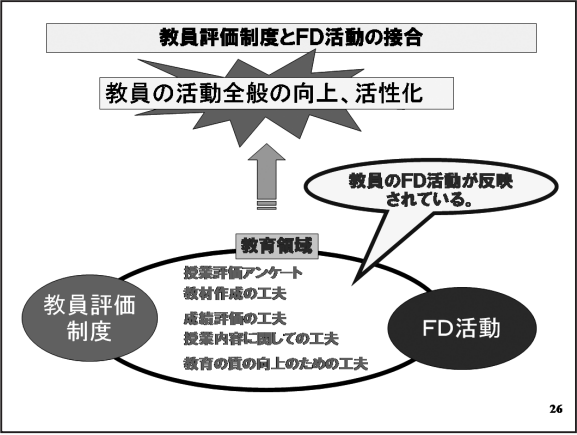
学生も教員評価

京産大が独自制度

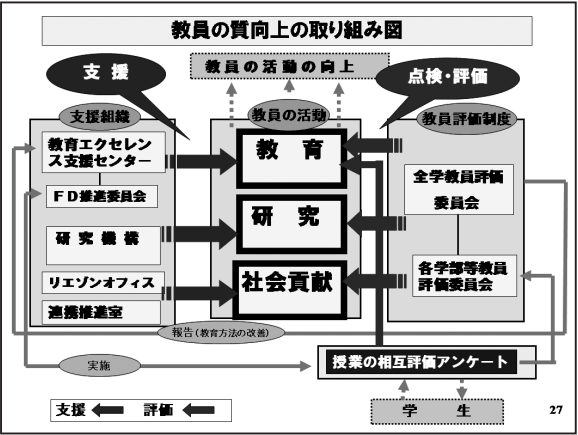
新年度から

京都産業大学は、自校の教員と学生の相互評価制度を、新年度から正式導入する。教員は、学生の授業評価アンケート(授業評価アンケート)の結果を参考に、授業内容や態度、指導力などを評価する。学生は、教員の授業内容や態度、指導力などを評価する。この制度は、教員と学生の相互評価制度として、新年度から正式導入される。

25



26



27

FD を推進、支援するトップマネジメントの役割

指定討論者 名城大学 副学長・理事 池田 輝政

1. 論点整理の表を作成する

私の役目は指定討論者ということですので、これまで話された3大学からの報告内容を、私自身が依って立つ学問的なベース、具体的には『人材マネジメント』(Human Resource Management, HRM) からの見方を少し加味しながら、整理をしてみます。

コーディネーターの深野政之さんからの問題提起は、一言で要約すると「FD活動を実質化するためにはトップダウンとボトムアップのバランスが大事ではないか」、ということでした。この問題提起を受けとめ、3大学からの本日の報告を聴きながらざっとですが論点整理したのが表1です。表の左側に示した8つの論点は3大学の特徴を比較するためのベンチマーク項目となっています。表の内容についてはのちほど説明しますので、その前に今回の整理の前提について皆さんに確認してもらいたいと思います。

表1 報告者3名の論点整理

論点	佛教大学 清水稔副学長	京都外語大・短大 久保哲夫副学長	京都産業大 河野勝彦副学長
(1)マネジメントの役割に対する学内認識	◆学びの目線を徹底 ◆組織と執行部を可視化する	◆トップのリーダシップの必要性 ◆全体のカリキュラムと個々の教育内容・方法とを関係づける	◆学長のリーダシップが発揮できる
(2)学生の特徴	入学時の期待大 資格志向 自己抑制的気風		
(3)FDMのコンセプトと出発点	◆学習者視点に立つ <u>1991 教育充実検討小委</u> <u>1999 FD活動評価検討委</u> <u>2000 教授法開発室</u>	◆人材が育つ教育・学習環境づくり <u>H7短大(授業点検アンケートの自主的開始)</u> <u>H10 大学</u> <u>H13 合同</u> <u>H20 全学体制</u> <u>H21 もっと時間をかけての声から宿泊型研修開始</u>	◆授業改善の活性化 <u>H10 自己点検・評価運営委員会</u> <u>H15 教育エクセレンス支援センター</u> <u>H21 授業評価アンケート改革(フィードバックのためのウェブ公開)</u>
(4)FDMの範囲と活動	◆教育・研究・社会貢献 ●入学前教育+基礎学力調査+授業アンケート+授業公開+e-Learning活用+T	◆教育 ●宿泊型+授業点検アンケート+学内FD+学科別FD(非常勤を含む)+科目群FD+FD冊子	◆教育・研究 ●ティーチング・ティップス作成+全学一斉公開授業+新任教員ワークショップ+支援制度+学生評

	A 配置＋シラバス改善 ● F D 研修会＋F D レビュー刊行＋教授法開発室だより	(実施要項・レジュメ・資料集)	価アンケート＋講演会＋ニューズレター刊行
(5) F D M 推進体制	学部委員が教授会に提案＋教授法開発室＋教育開発課	2 つ委員会のコラボレーション	部局長会→教育エクセレンス支援センター→F D 推進委員会の執行部決定から教授会に提案
(6) F D M 戦略	H19 離脱者ゼロ計画 H18 大学連携型 F D	教育理念・ミッションと 3 ポリシーの具現化 H16+H19 特色 G P 学習支援・学生支援	活動活性化のための教員評価制度の導入 H20 学部別に本格実施（教員個人の教育・研究・社会貢献）授業評価も組み込む
(7) F D M の課題	・啓蒙段階＋意識改革 ・ボトムアップ型 ・部局ベースの運営 ・研究偏重の評価 ・4 年間一貫指導の弱さ ・執行部と教授法開発室・教育開発課と現場との双方向	・準備が大変 ・特定の教員にしわよせ ・必要な教員が出席しない ・職員の支援が不可欠 ・データの重要性 ・F D は誰のものかの問い	・全学の形式化 ・学部での F D 活性化 ・学部の教育支援 ・高等教育研究の推進
(8) 大学の理念	人間力と共生	言語を通して世界の平和を	

2. 討論の前提条件を確認する

スライド(1)をご覧ください。今回の討論の前提として、「F D を推進、支援するトップマネジメントの役割」というテーマを別のキーワードで再表現しておく必要があることを述べます。その理由として 3 点を挙げています。

一つは F D をめぐるマネジメントへの大学教員の認識状況です。とくに授業を担当する現場の教員の多くはトップマネジメントという存在を嫌う傾向にあります。トップマネジメントは教育には無関心で、意思決定は透明性に欠け、自由に探究する研究の文化とはほど遠いものであるという認識が学部などの現場に根強い。そういう認識を色濃く持つ現場からトップマネジメントの学長が

0. 討論の前提として、

「F D を推進、支援するトップマネジメントの役割」
を一つのキーワードで表現することにした

その理由：

- (1)教員はトップマネジメントを嫌っている
- (2)マネジメントは法人と教学の二重構造
- (3)組織的 F D と自律的 F D を区別したい

スライド(1)

供給されるのが大学の現実です。マネジメントの経験が少ない教員が学長に就いた場合にはリーダーシップを発揮することが難しくなります。

二つ目は、大学におけるマネジメントの制度上の特徴です。大学のマネジメントには理事長をトップとする法人経営と学長をトップとする教学運営の二重構造が存在します。私立大学はこの構造が明確ですが、法人制度を採用した国公立大学もこの構造に近い形を共有するようになりました。私のケースでは、副学長として教学トップの学長を補佐し、理事として法人トップの理事長を補佐するという二重構造をこれまで体感してきました。効果的に仕事をしようとする、この二つのマネジメントを使い分けることが求められますが、その頭の切り替え、スイッチングが大変難しい。

三つ目は誰がFDを推進するのかという責任の所在に関することです。一方ではFD活動にはマネジメントの責任を問う組織的FDがあります。目指すFD活動の目標を共有して組織のメンバーに対して支援をする責任が組織的FDです。これについては大学設置基準でその方向が明示されました。それから他方では、専門職としての個人の責任が問われます。教員は研究以外にも学生の指導力向上のために自己研鑽や自己啓発を個人の責任で進める、自律的FDが大切となってきました。FD活動の責任については常にこの二面性があるということです。

3. 避けて通れないFDMの考え方を共有する

大学のマネジメントという考え方や実際にはこれまで述べたような複雑な問題がありますが、トップマネジメント陣はFDに関してこれを避けて通ることはできないでしょう。そのためには、FDではなくFDM、すなわち **Faculty Development Management** という考え方やキーワードが必要になるかと思います。このキーワードをいきなり教育現場で使うと、トップダウンによるFD強制という反発を受けるかも知れません。そうならないためには、FDM（ファカルティ・デベロップメント・マネジメント）のコンセプトを学問ベースで組み立てる工夫と知恵が求められます。

このラインに沿って、私の提案は、FDMの基本原則を、スライド(2)のように、教員が専門職としてキャリア成長する責務を組織的に保障することだという考えから出発させるということです。この原則を教員個人のサイドから表現すると、「生涯を通したキャリア・ステージにおけるプランニングの実現に責任をもつのが教員個人である」となります。同じ原則を組織の側から見ると、「教員の信頼の

3. FDMの基本原則：キャリア成長への責務

(1)教員個人がキャリア・ステージをプランニングし実現に責任をもつ

(2)組織は教員の自己信頼を高め、継続的な学びを通して雇用価値を維持する責任をもつ

スライド(2)

もとに継続的な学びと雇用価値を維持し、支援する責任が組織マネジメントだ」ということになります。

つぎにそこから一步進めて、スライド(3)に示すように、FDMの方法論すなわち支援の方法論について述べます。方法論の初めには、まず①なぜ何をFDとして行うかを組織全体として明確にして、それを伝え共有するプロセスがあるべきでしょう。例えば、自分の大学の実態を踏まえて、『初年次学生の学習支援』を全学テーマに掲げて、FD活動を推進することを宣言して議論を喚起するなどです。

そのようなテーマ共有の段取りを大切にしながら、②教員に対して自主的なキャリア成長を刺激する機会を与えたり、あるいは③奨励策としての資金援助の仕組みをつくったり、さらに進んで④オフ・ザ・ジョブすなわち職場を離れて学ぶ時間が確保できる柔軟な環境づくりに向かう、といった方法論の具体化が望まれます。日本ではFD活動に関するこうした支援の方法論についてまだ議論されてはいないのが現実ではないでしょうか。

基本の考え方やその展開の方法論と並んで大切なことは、FDMがカバーする活動の範囲です。スライド(4)に示したのがそれです。大学の社会に対する任務は教育・研究に加えて社会貢献活動も視野に入ってきているので、FD活動の守備範囲も広がりを見せ、専門職としての教員にも様々な期待が寄せられるようになっていきます。そのような動きが伴う場合には、『FDとは何か』という概念の定義を議論しても何ら意味ある行動に結びつく方向は見いだせないでしょう。

FDMについても定義論は避けて、FD活動をマネジメントするためにカバーする範囲を確認しておくことにします。そのほうがFD活動を推進する全体の仕組みづくりを設計する上で有益だと思います。

カバーする範囲としては、5つくらいを挙げておきたい。その最初に挙げたいのは、①将来にわたる自大学の強みづくりにつながるようなFD戦略に重点的な支援策を講ずるとい

4. FDMの方法；支援の方法論

- (1)組織の目標を明示し、伝え、共有する
- (2)職能成長を刺激する機会を与える
- (3)資金的な援助を提供する
- (4)OFF-THE-JOB-TRAININGで学ぶ時間を柔軟に提供する

スライド(3)

5. FDMのカバーする範囲；

- (1)大学の特色づくり戦略
- (2)選抜・採用・配置
- (3)支援プログラム
- (4)インセンティブと評価
- (5)モチベーションの維持

スライド(4)

う意思表示です。そのようなFD戦略をマネジメントの範囲の中心に据えないと大学の生き残りが危うくなりかねない。

つぎに来るのが戦略実現のための手段的な要素であり、②教員の選抜・採用や配属問題、③職能成長や研修の支援プログラムの問題、④資質向上への奨励策と評価の問題、⑤組織への愛着や信頼の維持の問題、はどの大学でも考慮に入れざるを得ない。

4. トップマネジメントの姿勢を問う

FDMの考え方についての前置きがかなり長くなりました。

さて、今回の3大学からの報告を整理するために事前に用意したのが、スライド(5)に述べる、FD活動へのトップ層の姿勢と覚悟を問う4つの論点です。

その最初に挙げた論点が、①自分の大学の強みを教員に語ることができるか、ということである。この論点には自戒を込めたつもりである。

さらに、②教員のキャリア成長に本当に関心を寄せているのか、という論点はトップ層だけでなく教員相互においても疑問とせざるを得ない場合がある。アカハラやパワハラの言葉が飛び交わない職場づくりにもつながる論点である。

三つ目の論点は、③教員の自主性を促す支援を措置する、そして最後は、④学生の成長を楽しむ文化をつくる姿勢を示す、ということを挙げた。とくに最後の論点は、トップマネジメントに従事する者が率先してこだわりを示すべきだが、日本でなく世界的にもなぜか大変難しい課題となっている現状です。

6. 論点の提示；トップ層は

- (1) 自分たちの大学の特色を教員に語れるか
- (2) 教員のキャリア成長に関心があるか
- (3) 教員の自主性を促す支援を措置できるか
- (4) 学生の成長を楽しむ文化をつくれるか

スライド(5)

5. FDMの論点にそって3大学の特徴を要約する

冒頭に示した表1に戻ります。そのなかで設けた8つの論点は、以上のようなFDMの考え方や論点をベースに、会場での報告を聴きながら即席に設定したものです。これに沿って、以下、簡単に3大学の特徴や強み、裏返せば悩みですが、これらを述べて共有を図ってみます。

まずマネジメントの役割について違いを見てみます。仏教大学からは『学生の学びの目線を徹底する』という言葉がたびたび強調されました。それから『組織と執行を透明化する』という主張もありました。京都外語大学・短大からの発言では、『トップのリーダーシップは必要だ』とマネジメントの大事さを明確に述べられました。さらに『全体のカリキ

ュラムと個々の教育内容・方法とを関連付ける』という教育現場の視点に立った課題を何度か指摘されています。京都産業大学は『学長のリーダーシップが発揮できること』という点、かなりマネジメントを意識された話を強く全面に打ち出されました。

つぎに学生の特徴については、仏教大学からだけですが、『うちは資格志向が強い、入学生は期待を大きく持って入ってくる』という、話がありました。他の大学からはコメントはありませんでした。

とくに大事な論点はFDMのコンセプトとその出発点の状況がどう違うかということです。

佛教大は『学習者の視点に立つ』という一貫したコンセプトが幾度も語られました。その出発点は教育充実検討小委員会からでした。教育の成果や教育の全体を見ながらつくりあげていくことがFDの起点になっています。すでに平成3年の早くからにはそのような認識が見られ、平成12年からの教育開発室の体制づくりにつながっています。

京都外語大は『人材が育つ教育・学習環境づくり』でした。私自身のFDマネジメントはこちらに近い。出発は平成7年の短大から動きが始まり、そこでは現場からの自主的な試みとして始まったという点は大きな特徴です。自主性を折り込みながらマネジメントをされてきた。そこから大学に波及して合同体制が実現し、全学的なマネジメント体制へと広がってきている。

京都産業大は『授業改善の活性化』に絞りこんだ考え方でした。出発は平成10年の自己点検・評価の運営委員会から始まったということですので、評価モデルをベースにしたマネジメントの動きが特徴です。これは平成15年の教育エクセレンス支援センター、そして平成21年の授業評価アンケート改革にもつながっています。

それからFDMのカバーする範囲と活動内容に着目すると、仏教大は教育・研究・社会貢献の領域までケアするということですが、今回の報告は教育面のみの紹介でした。研究・社会貢献は視野には入っているのですが、実態はどうでしょうか。また京都外語大は教育の領域に特化されており、京都産業大は教育・研究という二つの領域を視野に入れているという話でした。活動内容にもそれぞれ3大学の特徴がでており、手広く行われるようになってきています。

FDMの推進体制に目を転じると、仏教大は明らかなトップダウン型ではないマネジメント体制です。学部の自治をかなり重視されていますので、教授法開発室や教育開発室という全学レベルでの推進体制をつくっても、学部委員が所属の学部に提案をするという流れも組み合わせるやり方です。京都外語大は二つの委員会のコラボレーションが見られ、一つの流れに統合された推進体制が築かれつつあるようです。京都産業大は部局長会、教育エクセレンス支援センター、そしてFD推進委員会という執行部決定が明確にあります。

FD戦略については、仏教大は戦略を言葉として明示はされなかったが、実績としては18、19年の特色GP採択があるのでFD戦略の考え方はあるようです。京都外語大は『教

育理念、ミッション、3つのポリシーの具現化』の戦略ゴールのもとに、特色GPの計画を進めていることをはっきり述べられた。FD戦略としての形ができているのかなと感じました。京都産業大は評価戦略のもとにFDを動かしていこうということで受けとめることができます。

最後ですが、FDMの課題です。仏教大は活動の範囲を広く捉えているせいか、まだ啓蒙段階だと正直におっしゃっています。動きも部局ベースの研究偏重の意識だという悩みも吐露されています。京都外国語大では、特定の教員にしわ寄せがきている、職員の支援が不可欠だ、という課題意識のもとに、FDは誰のものなのかという問いが悩みとしてまとめられている。これはFDを推進するに従ってどこの大学でもでてくるものだと思います。京都産業大からは、形式化が進みつつあるという悩みが示され、FD活動をトップダウン型で引っ張ることの限界が話されました。

FDMの観点からそれぞれの大学の特徴を眺めてきましたが、こうした見方を参考にまた新たなFD活動をつくってもらえたらと思います。ご清聴ありがとうございます。

質問：FDを推進していく場合、実質的に動くFDerのような存在が重要と考えています。

中規模大学で内部からその役割を果たす奇特定の教員が出てきた場合、その仕事を継続的にできる立場を保証する方法として、大学教育センターの専属の教員以外に他になにかあるでしょうか。

回答：FDを教育の質向上というテーマで捉えれば想定される活動の範囲はかなり広がります。そう考えれば、このテーマを専門的に行える人材がこれからは必要になります。そのときに大事なことは、教育をつくる教員だけでなくそれをマネジメントの立場から一緒になって参画する職員も集まるFDコミュニティのようなものをつくることです。そうでないと、FDが継続的に行われることが難しくなります。

大学教育センターという組織はそういう趣旨の存在だと私は考えていますので、できればそうした組織を小さくてもつくって、教員はそこに必ずしも専任でなく併任として参画できるようにする。併任された教員の方には、例えば授業のコマを少し減らす、というような措置をとるのがよいでしょう。併任の方法は授業現場にしながらFDの活動に参画できるという点にメリットがあります。専任の方法は逆にFD活動に専念できるのですが、授業の現場とは少し距離をもつことになります。

それから職員についてはできればFD活動をマネジメントできる専門職的な人材が必要です。一般職としてのローテーション人事の流れにのる職員体制ではFDマネジメントは難しくなります。配置転換で職員が替わるとまた新しくやり直す時間が必要ですから、そのような場合はFDを推進する教員にも負担がかかるようになります。

