



事例① 愛媛大学

学部を横断したFDの構築

愛媛大学のFDはすでに全国レベルで知られている。FD担当教員は日本初のファカルティ・ディベロッパーと称し、きわめて熱心な取組みが行われていることでもよく知られている。そうした愛媛大学の事例をあえてここで持ち出すのは、大学経営者、すなわち執行部の立場においてFDがどのように位置づけられているかを紹介するためである。FDが大学設置基準において義務化されて以降、どの大学もその実質化が課題となっているが、愛媛大学はそれに成功した数少ない事例であるといっていよう。その秘訣は何にあるのか、それを探ってみよう。

1 教育コーディネーター制度の導入

大学における教育改善の主体は誰か？と問われたとき、それに明確に答えることは容易ではない。確かに、どの大学にも教務委員会などの名称のついた委員会があり、それが教育に関する審議・意思決定をする組織として位置づけられている。しかし、委員をローテーションで選出する委員会は、結局のところ、中長期的な問題に誰が責任を負うかという点を曖昧にしてしまう。ここを変えねば教育改善は進まない、そう判断した、前・小松学長は、2006年から教育コーディネーター制度を全学的に導入した。

教育コーディネーターとは、学部長の推薦にもとづき、



柳澤康信 学長

役員会の承認を得て学長が任命する教育改革の中核となる職務である。各学科と共通教育の代表者約60名から構成され、1期2年、標準2期の任期中は、後述する全学的な組織である教育・学生支援機構において、教育のPDCAサイクルを回す各種業務、例えば、教育内容・方法の改善に関する企画立案、教育改善情報の収集、FD、学生の学修支援、教育効果の検証、教育改善プロジェクトの推進などに従事することが求められる。教育・研究の片手間の委員会とは違い、4年間というやや長い任期があり、そうした役割を教育業績として評価することで、教育コーディネーターは腰を据えて教育改善を牽引することができるのである。

この制度そのものは、現・柳澤学長が理学部長時代、教務委員会を廃止し、副学部長と各学科1名の代表からなる教育コーディネーター会議を置いたことに由来する。その理由は、上述したように、教務委員会による責任の所在が不明確になることを防止するためである。

それを全学に拡大したのであるが、そこでの新たな課題は学部間の壁をいかに低くするかにある。いうまでもなく学部自治の名のもとに、教育は学部の専権事項であり、学部が異なればカリキュラムの共通性はほとんどない。特に教養部が廃止されて以降、学部横断的に教育を

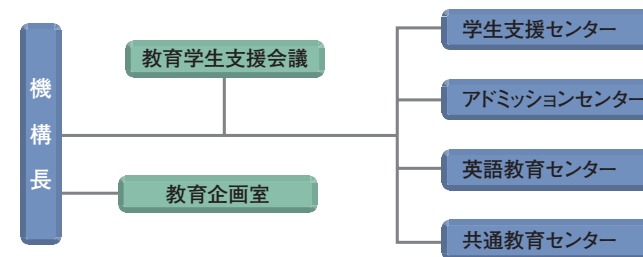
考える組織的な保証はなくなっている。教育コーディネーターとして、学部の教育改善は考えても、全学的見地から立って教育を考えることはあまりないだろう。この課題の解決のために、統括教育コーディネーター(各学部の副学部長)を主たる構成員とし、全学的な教育制度改革を審議する教育学生支援会議を、全学組織である教育・学生支援機構に置いた(図表1)。統括教育コーディネーターは、学部代表であるとともに、全学的な意思決定をする役割をもつ。全学と学部との橋渡しをするとともに、全学的な観点から議論する仕組みを作ったのである。

2 教育・学生支援機構, 教育企画室の設置

教育・学生支援機構とは、2004年に設置された教育担当理事を機構長とした、いわば学長直属の組織である。4つのセンターと1室からなり、総勢19名の専任教員が配属されている。教育学生支援会議が全学的な審議の場だとすれば、それを業務として遂行するのが4つのセンターと1室である。4つのセンターは、共通教育、英語教育、アドミッション、学生支援と業務が明確化されており、やや遅れて2006年に設置された教育企画室は、FD、授業評価などの推進を業務とするとともに、全学的な教育課題に関する調査研究を行う部署である。

この教育企画室が、愛媛大学のFD推進の鍵を握っている。愛媛大学ではFDを、「教育・学習効果を最大限に高めることを目的とした、1.授業・教授法の改善(ミクロレベル)、2.カリキュラムの改善(ミドルレベル)、3.組織の整備・改革(マクロレベル)への組織的な取組み」と定義しており、FDを構造化して広義にとらえている(図表2)。FDを教員の教授法の改善として狭くとらえる大学が多いなか、ミドルレベルのカリキュラムやマクロレベルの組織整備まで含めているところに特徴がある。この定義に

図表1 教育・学生支援機構 組織図



図表2 愛媛大学のFDポリシー

FDとは、教育・学習効果を最大限に高めることを目指した、

- (1) 授業・教授法の改善 (ミクロ・レベル)
文部科学省による定義「教員が授業内容・方法を改善し向上させるための組織的な取組の総称」に見られるような狭義のFD
- (2) カリキュラムの改善 (ミドル・レベル)
カリキュラムの現状診断、見直しなどを含む、カリキュラムの体系化
- (3) 組織の整備・改革 (マクロ・レベル)
教育目標やカリキュラム・ポリシーに合った教育システム(組織・スタッフ)の整備

への組織的な取組の総称

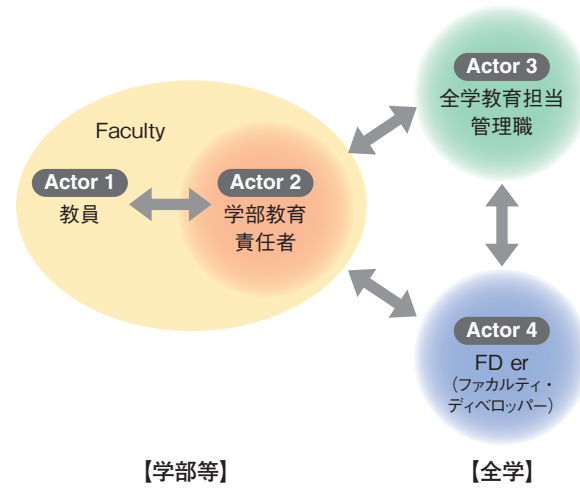
→3つのレベルの改善・改革を統合的に推進する仕組みの構築が重要

従って、教育企画室の担当するFDも、ミクロレベルでは、FDスキルアップ講座、新任教職員のオリエンテーション、授業コンサルティングなど、マクロレベルでは、GPA制度、単位の実質化、施設・設備の整備など全学の教育体制の制度化にかかわるが、これまで最も力を入れてきたのは、ミドルレベルに相当する教育コーディネーター研修である。教育コーディネーター研修の主目的はカリキュラム改善にある。FDスキルアップ講座などによって教育方法の改善を、教育コーディネーター研修によって教育内容の改善をはかり、その両輪を回すことで教育の質の向上を目指しているのである。

3 教育コーディネーター研修会

2007年から開始された教育コーディネーター研修会は、教育コーディネーター間で意思疎通を図り教育改革の方向性に関する共通認識を醸成する場とされているが、具体的に示した方がわかりやすいだろう。まず、毎年テーマ設定が行われる。2007年度は「学士課程の体系化～DP・CP・APの策定と一貫性構築」である。このテーマのもとに、全学レベル・学部レベルでDP(ディプロマ・ポリシー)、すなわち卒業時の到達目標を作成することを目標とした。それに向けて、DPに関する学長や有識者の講演会、DP作成のための説明会があり、その後は各学部でDP作成に向けて作業を進め、それらを持ち寄り進捗状況の報告検討会の開催となる。DPが完成すると、次はCP(カリキュラム・

図表3 FDの推進主体は誰か？



ポリシー)を、その次はAP(アドミッション・ポリシー)を作成し、完成したものは大学のウェブ・サイトでの公開という手順となる。

研修会そのものは年間5回の開催であるが、学部での作業を通じてカリキュラムの体系化が議論され、報告検討会の場で、他学部の状況を相互に知ることになり、教員間で共通認識が醸成されていくという。例えば、カリキュラムの一貫性を高めようとするれば、個々の教員が担当する授業に踏み込むことになり、教員はDPやCPに従ってシラバスを書き換えねばなくなる。こうしたプロセスを経ることで共通認識が高まるという。ただ、当然のように学部間の温度差があり、必要に応じて教育企画室の教員は機構長とともに、学部へ赴き理解を得べく趣旨説明を行うのだという。教育・学生支援機構が学長のもとに置かれ、教育担当理事が機構長という組織体制が強みを発揮しているのだが、それでも教員を説得することは容易なことではないと拝察する次第である。

2008年度のテーマは「学士課程教育の体系化と授業改善～カリキュラムマップの作成とティーチング・ポートフォリオ開発」、2009年度は「カリキュラム・アセスメント」と、カリキュラムの改善は進行中である。

教育・学生支援機構が目的達成に対して効率を上げるもう1つの秘訣は、組織図に示されているように、教育学生支援会議という事務組織の各課が、機構の4センター1室に1対1対応していることである。こうした構

造が、機動的な業務の遂行につながっている。

4 学長裁量経費によるプロジェクト

教育コーディネーター研修会を、あえてFD推進のための「ムチ」と表現すれば、それに対する「アメ」も必要である。それが、2006年より開始された愛媛大学GP(愛媛大学教育改革促進事業)である。教育コーディネーターが中心となって申請する教育改善プロジェクトに、学長裁量経費から5000万円を配分している。採択された教育改革プロジェクトに1件あたり約300万円、それを2年間にわたって支援する。申請の単位は2種類あって、学部長・研究科長を代表者とする組織内の「学士課程および大学院課程における組織基盤的な教育改革プログラム」と、組織横断的な教員グループによる「創生的な教育開発プロジェクト」であるが、ここにも学部横断的な改革を推進する方針が見て取れよう。

この事業への応募状況と採択件数をみると、2006年は27件の申請で10件が採択、07年は23件中11件が、08年は26件中10件が採択と、なかなかの難関である。このうち組織横断的な取組みの申請は、2006年7件、07年6件、08年10件と増加傾向にあり、学部間の壁が低くなっていることをうかがわせる数字である。ただ、2009年は18件申請、このうち組織横断的な取組みは3件と、申請件数は減少している。2008年より大学院教育、高大連携、国際化などいくつかのトピックを設定して、その方向に誘導してプロジェクトを推進していることがかかわっているのだろうか。

この学内GPは、教育改善に取り組むためのインセンティブとして機能しているが、それに留まらず、そこから発展させて文部科学省などの各種GP事業に申請し学外の競争的資金獲得の手段としても機能しているのである。これまでのところ、特色GPに2件、現代GPに1件、戦略的学際連携支援事業に1件、質の高い大学教育推進プログラムに3件採択されている。

5 愛媛大学を越えて

FDが学部の壁を越えて全学的に実施されるようになると、そのドライブは学外へと拡大する。それは他の高等教育機関との連携である。2008年度には戦略的学

際連携支援事業として「四国地区大学教職員能力開発ネットワークによる大学の教育力向上」という課題が採択され、四国地区の大学・短大・高専でネットワーク構築が目指されている。ネットワークはFDに限定されるものではない。テーマにあるように職員の能力向上、すなわち、SDも含まれている。2009年1月現在、このネットワークに加盟している機関は34校に及び、四国に所在するほぼすべての高等教育機関が加盟している。事務局が愛媛大学、愛媛、香川、高知、徳島の4国立大学をコア校とし、加盟校は所在県のコア校と連携をとる形態で、FD・SDプログラムの開発を進めている。加盟校間の協働はもちろんのことだが、資源を欠く小規模校に対してのコア校からのサポートが、資源の共有化となり、ネットワークの効率性を高めるものとなる。

ところで、SDに関していえば、その萌芽は2000年前後にあり、事務職員の能力開発が進められてきた。2006年には特色GPとして「FD/SD/TAD三位一体型能力開発」という課題が採択されており、四国地区大学教職員能力開発ネットワークにSDが含まれているのはその延長である。しかし、FDと比較するとSDプログラムの開発はやや遅れ気味という。なぜなら、職員の場合、ジェネラリストとしての能力向上かスペシャリストとしてのそれかという問題があり、それらを切り分けながら進めなければならないからである。例えば、経営者・管理者であれば、ジェネラリストとして意思決定や企画立案などの能力が重要であるが、経営情報の分析や入学者選抜にかかわる職員にはそれぞれの専門的な能力が必要になる。また、職員のローテーションの問題も踏まねばならない。

6 FDの効果は何か

ところで、大学教育においてFDは最終ゴールではない。あくまでも学生の学習効果を高めるための手段であり、学生がどのように変化したかを見極めることが必要になる。しかし、それをエビデンスとしてデータで示すことは困難である。FDの推進が学生にどのような変化をもたらすかの因果に関して、数量的に測定することは容易ではない。また、ある方向性でのFDの推進が、すべての学生にポジティブな変化をもたらすともかぎ

らないからである。ただ、愛媛大学ではここ6～7年、学生の休退学者数が減少している。共通教育履修者に対するアンケートでは、授業満足度が向上しており、授業改善が行われているという回答者が増加している。そして、卒業予定者のうち、学生生活に満足しているという者も増加している。これらは、FDが一定の効果を上げていることの傍証とみてよいだろう。柳澤学長は、「愛大の学生は元気になった。」という言葉で語っておられたが、こうした実感が、多くの教員に共有されていることが重要に思う。

ちなみに、愛媛大学には、「スチューデント・キャンパス・ボランティア」として草の根的に始まっていた学生による学生支援活動の組織化や、「愛媛大学リーダーズ・スクール」として学生リーダーや将来リーダーになりうる学生の育成支援を行う活動もあり、学生を大学生活に積極的にかかわらせるための仕掛けも用意されている。

7 大学としての組織力を高める

今後の方向性に関して柳澤学長は、「無駄なエネルギーを投入することなく、大学としての組織力を高めていきたい。最近では、外部からの評価も多くそれへの対応に時間をとられるが、そこにエネルギーを割くのではなく、学内の教育のサポート体制の充実を図りたい。」と、淡々と語られる。それを受けて、教育企画室の佐藤浩章准教授は、「教育企画室のわれわれがファカルティ・ディベロッパーと称するものも、もろもろの仕事をするのではなく、FDに特化して教育改善の支援をするためでもあります。」と語られる。

このお二人の言葉には、FDに含まれる諸活動を、教員誰もが日常活動として当たり前に行うものとしていくこと、それが目指すところであり、そうなるように支援を行っていくという含意があるように思う。当たり前にするための工夫が、図表3に示されているように、FDの4つのアクターの役割をそれぞれ明確にし、学部横断的なFDを可能とする体制の構築であり、そのうえで、統括教育コーディネーターから教育コーディネーター、そこから一般の教員へと教員を層化することでFDがスムーズに浸透する仕組みではないだろうか。

(吉田 文 早稲田大学教授)