

FDとSDの統合による職能開発

～FD義務化を契機とした教職協働の新展開へ～

井下 理

(慶應義塾大学 総合政策学部 教授)

はじめに

社会から大学組織に寄せられる期待が増大している。説明責任を求め声、日本の大学教育の国際競争力への懸念、低速度の改革実質化への苛立ち。大学への批判はこのところ急速に強まっているようである。大学は周囲からの要望に応えるため組織の力量形成が喫緊の課題となっている。この課題に対して、大学は、自らの組織のあり方を見直すことが必要とされている。それは職務の整理と大学組織の役割構造の再編によって可能となる。本稿ではFDとSDの両方を同時に視野に入れて考えることにしたい。

文部科学省は、平成二〇年四月から大学の教育力を高めること、とりわけ教員が授業に関して「教育内容・方法の改善に努力すること」を大学組織に明確に求めた。それが「FDの義務化」である。FDとは、ファカルティ(F)・ディベロップメント(D)の頭文字をとったことばである。もともと「教授団資質の開発」と訳されている。しかし答申の記述をよく読むと、一方ではFDを「授業内容・方法を改善するための教員による組織的取組」と定義しておきながら、もう片方では語句の説明の中に「授業内容・方法の改善のための研修に限らず、広く教育の改善、さらには研究活動、社会貢献、管理運営に関する教員団の職能開発

の活動全般を指すものとしてFDの語を用いる場合がある」(注1)と述べている。そこには多様な解釈を許すあいまいさも残っている。答申の解説の「場合がある」という文末の表現は、読み手によっては解釈の幅が広がる。用語の意味内容の拡張が起こる。FD概念の拡散すら懸念される。FDだけでSD(スタッフ・デベロップメント)なしに大学の教育力を高めることには限度がある。FDと同時に並行的にSDとの連動が不可欠である。大学教育学会の最近の動きでも、FD研究に加えて新しくSDが新規に課題研究テーマに加えられた。

一方、FDの義務化もSDの強調もどちらも共に、当事者の教員・職員から見れば、これまで真面目に当然のように職務に熱心に取り組んできた者にとっては「何を今さら」という印象を否めない。そればかりかFDもSDも共に組織運営における効率至上主義による労働強化そのものではないかという批判的見解もある。義務化が唱導されるずっと以前から改善改革は、日常的に心ある大学関係者により静かに努力されてきた。にもかかわらずここでFD・SDを取り上げて論じるのは、これまでの体制だけでは大学の教育研究の力量形成がやはりどこかで不十分であるという認識に基づいている。何を、どう再編すべきなのか。何が

変革可能なのか。

一 語句の定義

FDという語句の意味としては、一方で「教員の授業改善」のことだとする狭義の理解、片方で「大学の総合的教育力の向上」をFDだとする広義の理解がある。しかし、本来の語義からすると「教授団資質の開発」である。教授団資質開発が基盤となり、その結果として授業改善も、また大学組織の教育力向上も期待できるのである。

FDの対象は教員、SDの対象は職員という整理ができる。それは大学における従来の職務が、教育研究業務は教員が、事務管理運営業務は職員がそれぞれ担当するという前提になっているからである。

表1「従来の教職分担」は、そのあたりの分担を大雑把に整理したものである。教員は授業を(研究と共に)担当する。職員は授業の支援と管理を担当し、履修と成績管理に関わり、さらに正課外の学生の活動にも関与し、学生支援を担当してきた。

教育の内容・方法の充実とは、正課活動の充実そのものなのでその質の保証や改善についてその責務を負うのは教

表1 従来の教職分担

	正課授業	正課外活動 学生生活
教 員	授業担当者 教授行為	副次的関与 相談対応
職 員	授業支援 時間割編成 教室配置 履修登録など	相談助言 学生指導 活動支援 施設利用など

「当たり前のこと」として「日常業務の一環で」授業の内容と方法の改善工夫がなされる。教授団は、学生の学習や成長を最優先させることに重点をおいて本来の職務である教育業務を遂行することになるはずである。

二 F DとS Dの活動領域の区分

表2は、従来の区分とFD・SDとの関係を整理したものである。それによると、FDがその活動対象及び活動範囲を授業改善のみに狭く限定していることがわかる(FD1)。それはSDとの対比からも容易に見て取れる。同時にFDが「授業外」の分野について従来あまり言及してきていないことがわかってくる(FD2)。

それは、FDを「教育内容と方法の改善」と狭く規定した結果、正課外活動を持つ教育的機能についてその開発や責務を見落としているからだ。あたかも教授団が授業以外のことには関心を払わず、職務上も担当していないかのような誤解を与える危険性がある。

前述のようにFDを語義のまま「教授団資質の開発」として理解するならば、FDの対象範囲を授業改善だけに限定することは、語句に対する理解が狭いだけでなく、次元が、教授団資質開発の「一部の結果」のみにすり替わる危険性が生じかねない。授業改善以外の正課外活動についても教育的配慮を施せるような高い資質を持つ教授団ならば、当然のように関心を払っていることが予想される。表2の

表2 従来の区分のFDとSD

	授 業	授業外
教 員	授業改善 FD 1	(未着手) FD 2
職 員	教学支援 SD 1	学生支援 企画立案 SD 2
	経営管理・企画運営 SD 3	

はいえ、学生時代の極めて意義の深い体験・成長の機会と
なっている。

「FD2」は、これまでのFD論議の中ではあまり扱われてこなかった。「未着手」のままであるといわざるを得ない。しかし、実際には、表3で後述するように大学時代に学生たちが高いコミットをしているのは授業だけではなく。授業以外にも課外活動などに熱中しその活動経験から多くのものを学ぶ。それらは授業とは次元を異にする

三 拡大するSD

SDには、多くの領域が含まれることも見えてくる。要するに業務が拡大していることが一目瞭然である。これま

での大学風景の主たるものは「教員が授業のために教室に行って講義をし、職員が教務事務によりそれを支える」という図式であった。しかし、その基本は大きく変化しないとしても、現状はその図式でカバーできる部分は「相対的に」小さくなりつつある。なぜなら大学教育の活動形態が多様化しているからだ。

入学前の準備教育、高大接続、入試の多様化、初年次教育なども、さらに教授方法では、フィールドワークやインターン制度など、変貌しつつある現在の大学教育の現場では、旧来の「教室での講義」という枠組みを超えて教育形態・状況・場面・方法などが多様化している(注2)。授業と授業以外の大学の教育実践の多様化は、教職員にこれまで以上に多様な業務遂行能力とスキルを要求するようになっていく。

それらに 대응するために、FDやSDが注目され、それぞれに研修や研究の機会・工夫が期待されるというのが、今の流れである。

四 大学の教育力とSD

大学の教育力は、個々の教員の授業力の総和だけではな

表3 拡大する職務と新規職域開発

	I 授業（正課教育）	II 授業外・教室外 正課外活動
Faculty	F-1 個々の授業 教員相互授業参観 カリキュラム開発	F-2 フィールドワーク 海外研修の引率 インターン活動の企画評価 進路相談
中間 専門職	SS-1 教材作成支援 Instructional Development ICT利用の授業支援	SS-2 図書館司書・ 健康・心理相談 IR（各種教育調査など）
Staff	S-1 職員による授業参観 カリキュラム開発 異文化交流・単位互換 初年次教育支援 履修申告・登録	S-2 就職活動支援 アルバイト紹介 奨学金情報紹介 各種学生相談 事務手続き 地域連携
	S-3 経営管理・企画開発・調査分析・広報・危機管理 プログラム開発/高大連携・国際連携 GP/研究支援/学部資金獲得/認証評価 法令遵守/利益相反管理/IR（自己研究分析）	

※F-1の網掛け部分が狭義のFDの想定領域。

い。それぞれの大学の教育の特徴に応じた「本学にふさわしい学生」に入學してもらって、当該大学が提供する様々な成長の機会を存分に活用して、二年ないし四年の間に大きく成長してもらったことが重要である。そのためには、個々の授業に真面目に出席して課題をこなし、所定の単位を取得して進級していく。その累積結果として学位を授与されるというのが正課活動を軸とした大学生活である。同時に授業以外のさまざまな側面で、授業担当者以外の職員の業務によって可能となっているプログラムや活動がかなりのウェイトを占めている。新入生ガイダンスは教員も一部参加するものの主として職員の業務がベースになる。入学が決まったら、学費納入があり、下宿の世話や健康診断などもある。新入生歓迎会もあり、クラブサークルの情報提供という活動もある。これらには、教員は関わる割合は低く、職員の対応で機能充足している例が多い。一部教員もその業務を職員と協力して展開するケースもある。新任教員への研修となると事務手続きなどに関しては、研修の講師は職員が担当する。給与の件、出張や休講補講など学事の業務運営に関する研修が新任教員に対して行われる。新任教員への研修会というのは、FDの定番の一つとなっているが、これの担当は、教員と共に職員が仕事として受け持つ

ている。

これらもまた大学組織としての教育力をつける活動の一部である。授業力だけが大学組織の教育力ではない。

つまり大学の教育力の向上をFDというとき、そこには、SDも含まれる。大学の三つの機能である教育・研究・社会貢献は相互に関係している。教育は研究によって支えられている。教育力の一部は研究力により支えられる。そのためには研究活動が活発となるような条件整備も、その大学の教育力向上の一部になる。

教員の教育力が注目され、教授者・教授組織の力量の向上としてFDが義務化されたわけである。しかし、上述のように大学の教育力は教員の授業力だけで決まるのではなくそれを支える職員の職務遂行能力や意欲に大きく関係する。教員集団だけが突出して教育熱心で、職員は全体にクールというのでは、その大学の教育力がどこかで活性化していない部分があることを示している。

五 期待される新・中間専門職

従来の職員・教員と言う区分では、そのどちらにも分類しにくい新たな専門職が活躍する場も広がっている。表3

は、それらを「正課関連」と「正課外関連」に分けて整理したものである。

授業関連としては「SS-1教材作成支援、授業支援」がある。情報通信技術の発達でこの分野の授業改革は注目と期待を集めやすい。正課外の領域としては「SS-2図書館司書・健康心理相談」といった領域が分類できる。それらは、一般事務職とは異なる専門性を要請されている職種である。しかし同時に教員のように教室に行って学生集団を相手に授業を担当するという行動期待を職務にもつわけではない。とはいえ、進学動機の多様化による学生の相談ニーズは拡大こそすれ縮小傾向にないことは確かである。その意味でもこの分野の人材ニーズは今後も微増傾向が続く。

さらに、S-3領域の人材確保には、職員の異動によるだけでなく、教員も含めて他の業界からも人を中途採用する方策も含めて今後検討されることであろう。教員もこれまでのように教室に行って講義をしていけばすむ時代ではなくなった。教員も職員も同じ大学組織の一員としてそれぞれの業務の変革と組織への参画が期待されているのである。それなくして大学の教育力の向上は期待できない。大学においては、新たな枠組みを構築していく中で従来の職

務分担のあり方そのものを変革していくことで、組織力を高め、拡大しつつある大学教育ニーズに 대응することができるとではないか。SD・FDの基本構造を従来のままにしておいて、古い土台の上に新しいシステムを構築するのは難しい。変革を実現させその成果が見えるようになるには、土台の設計変更に着手し、改革していくことが、今求められているのではないか。

六 今後の課題

今後の課題として次の三点が想定される。第一は、FDでは、正課外の指導力をどう捉えるか。採用時の審査選抜過程での事前評価・採用後の事後的かつ中長期的な観点からの人材育成および研修プログラムの開発である。第二は、SDとFDの境界領域における専門職の位置づけと処遇の問題を明確化し、人材育成計画を中長期に設計することである。その際に、職務の違いが階層的な上下関係とその格差につながるよう配慮することが重要である。そして第三は、SD-3の高度管理職の人材育成計画をどのように立てるかである。個々の大学組織においてもこの課題は重要であるが、それにとどまらず日本の社会全体の中でこ

うした分野の人材の労働市場における流動性を一定程度まで高めることが重要である。必要な人材が必要な箇所に配置されるためには不可欠となる。個と全体との調和、適材適所が実現するにはこうした課題が解決されることが期待されているのではないだろうか。

(注1) 『学士課程教育の構築に向けて』（審議のまとめ）平成二〇年三月二五日 中央教育審議会（大学分科会）制度・教育部会

(注2) 「大学教育における正課外活動」『IDE現代の高等教育』No.四九八、二〇〇八年 二一三月号、三二一三七頁