

大学教員に求められる職業能力と能力開発プログラム構築の試案

—— F D活動の機能と能力開発のかかわりの検討を中心に ——

森 和 夫

徳島大学大学開放実践センター紀要

第13巻 別刷

(2002年7月)

*Reprinted from the
Journal of University Extension,
The University of Tokushima, Vol. 13
(July, 2002)*

大学教員に求められる職業能力と能力開発プログラム構築の試案

—— F D活動の機能と能力開発のかかわりを中心に ——

森 和 夫*

The Vocational Abilities of University Teacher, and the Construction of HRD Program

Kazuo MORI

1. 問題の設定 —— 大学教員の能力・資質にかかわる諸問題

大学の良さを発揮する上で、構成する教員の能力・資質の水準が重要な要件であることは疑いもないことである。今日、大学をめぐる議論が活発に行われている。国立大学においては独立法人化にともなう、大学の体制・体質の変革が要請されている。また、私立大学では近年の少子化の影響を受けて整理統合が予想され、すでに短期大学を含めて進行しつつある。このような情勢は教員に対する要請、要望も多様化することになる。これらを背景に、これまでの教員のあり方に対する批判や反省が起こってきている。これは大学教員としての人材育成を充実させることと無縁ではない。これまで行なわれてきた取り組みの中には大学教員の能力開発という視点はあまり見出すことができない。この理由として教員は個々の専門性が極めて高く、その専門性を高める機会も十分にあり、特別の取り組みは必要ではないと考えていることによると考えられる。通常、大学教員の評価は業績でされる。評価の具体的な内容は、①研究業績＝著書、論文などの成果物、②社会的活動＝学会活動、委員会、講演などの活動、③大学管理運営への貢献、④教育業績＝講義担当内容、公開講座内容などである。研究業績を出すには当然ながら一定の能力・資質が必要になる。しかし、大学教育を修了することや研究業績を出し続けることで能力・資質があると考えますが、それだけとは考えられない。この部分は学会や研究会への参加で十分に研鑽できると考えがちである。研究業績の内容についてきちんとした議論や批判が必ずしもあるとは限らないのである。社会的活動に至っては、その活動と貢献についてデータから推測はできない。大学管理運営についても適切な活動を展開しているかはわからないといってよい。教育業績はその質的な検討が重要で、単に担当時間では評価をすることはできない。この教員の評価に結びつく全ての内容について能力開発が必要であるに関わらず、そのことは意識的、意図的に進めることはなかった。企業内教育で言えば、「自己啓発」だけで行っているのである。

*徳島大学大学開放実践センター

大学が本来の機能を発揮するには教員の能力開発が適時性をもつて的確に実施できる能力開発プログラムがあることが重要であろう。

助手や講師で採用する場合は多少異なるが、一般に大学教員の育成という視点は希薄であり、所属する学科や教室に任されているケースが多いようである。今日の大学がおかれた状況を考えると、このようなことで対応できるとはとても考えにくいことである。このためには大学教員の職業生涯の構築という視点が大事と考えたい。

大学教員の採用基準は各大学で定めているが、採用されると、新任教員の研修が行われる他は特に組織的な能力開発を行うことは少ないようである。

ここでは国立大学の教員に求められる職業能力について検討し、大学教員の能力開発プログラム構築の考え方について述べることにしたい。特に、FD活動の機能と役割の検討を中心に述べることにする。

2. 大学教員に求められる職業能力

大学教員に求められる職業能力について検討すると次のようになる。大学教員の業務を簡潔に整理したものが図1である。教員の業務には「学術研究」と「学生指導」の二つがある。さらに、これらを社会的活動に展開することとなる。この他に、大学運営や教員の所属する講座の管理などがある。

「学生指導をする」という業務をみてみよう。学生指導の大半は日常の講義、演習、実習、研究指導などで行っている。このことは中心的な指導内容ではあるが、単に専門内容ばかりでなく、「学生の選抜」や「ガイダンス」、「就職指導」などもある。この二つの大きな業務で学生たちを直接指

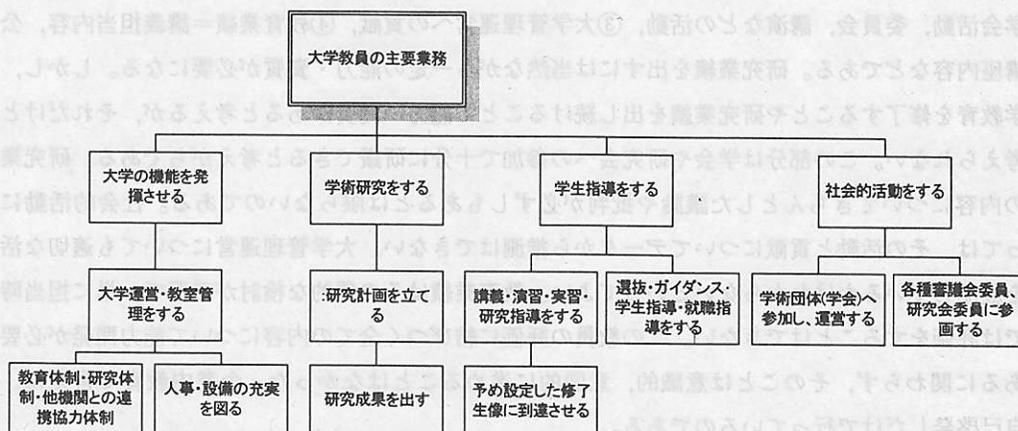


図1 大学教員の主要業務

導している。これらの活動によって、あらかじめ想定した卒業生像に到達させる。この学生指導の業務はこの内容を中心として多くの準備、計画や報告などが含まれる。たとえば、指導内容の選択やその社会的ニーズの調査がある。一方で学生たちの評価や、教員自身の教え方他の教育環境に関する評価がある。学生指導には直接的な指導以外に多くの業務が含まれている。

次に「学術研究をする」という業務について考えてみたい。この業務は専門の学問分野によっても内容が異なるが類似部分は少なくない。研究すべき課題の設定や関連する課題の整理がある。研究計画を立てることが求められる。これは研究助成金や受託研究などの申請とかかわる。場合によっては人的ネットワークが重要になる。さらに研究目的の確立とその目的に至る方法を明示し、研究方法に従って信頼性、妥当性のある資料・データを収集する。この内容を目的や課題に照らし合わせて整理する。整理した結果から導き出される論点を関連付けて結論を示す。これらは一般的な研究活動のプロセスをさしている。学問分野によっては被験者の数や質が問題となったり、扱う文献資料の価値や実験装置の開発自体が問題となったりする。このような活動を基礎にして研究成果に結実する。

次の「社会的活動をする」には「学術団体に参加し、運営する」がある。学会活動によって自身の力量を高めると同時に、トレンドをつかむ重要な機会となる。運営に参加することで学術研究のリーダーシップをとったり、研究促進のためのさまざまな環境整備を担うことになる。また、「各種審議会委員、研究委員に参画する」ことによって自身の築き上げてきた考え方や行動規範、専門的な知見を社会に主張していく機会となる。この機会は逆に、新しい研究課題を整理したり、課題を見出す良い機会となる。

「大学運営・教室管理をする」は大学の管理運営に直接的に関わることである。主要内容には人事や設備を整備することと、教育体制・研究体制・他機関との連携・協力体制の確立と推進をすることがある。

図2は大学教員の業務内容を書き上げ、主要業務ごとにまとめて配置したものである。図の右側から、「学生指導をする」、「学術研究をする」、「大学運営・教室管理をする」、「社会的活動をする」の順に配置してある。「学生指導をする」の内容は「研究指導・授業担当」と「学生の理解・把握と学生管理」がコアになってなる。前者の準備として「講義計画を立てる・教育プログラム作成」、「教材研究」、「教材作成・教材管理」がある。さらにこれらをバックアップする「教育機器の管理・設備の管理」、「指導方法の工夫」がある。「成績評価・成績管理」は「研究指導・授業担当」を行いながら進行させていくことになる。この結果は学生の成績判定になることはもとより、日常の教育目標を到達させるための活動にもなる。つまり、評価は学生の評価と同時に教員の指導に関する全ての活動の評価でもある。後者の関連では「学生相談・就職指導」などがある。学生の現状の理解が「ニーズは把握と教育の企画」に反映し、「カリキュラム編成・カリキュラム管理」に結合する。大学では一般に「ニーズは把握と教育の企画」と「カリキュラム編成・カリキュラム管理」が頻繁に行われていない。しかし、これらの検討は常に考えていないと状況変化が激しい今日、教

育の方向がずれてしまうことがある。

次に「学術研究をする」について見てみよう。大学教員を特徴付けているものが「専門の研究活動」ということができよう。その分野での第一線の研究成果を挙げていたり、ユニークな研究分野を築き上げている場合にはこの内容によるところが大きい。この成果、結果は論文や著作物、作品となって現れる。一般に「著書・論文の出版」に結実する。この研究活動を支える活動が「学会活動・学会の運営」となる。研究成果を口頭発表したり、シンポジウム他で議論することで研鑽を積むことができる。また、共同研究や共同作業によってその学問分野の発展に参加する。学会誌の編集などもこれに含まれる。「研究環境の整備」は教員にとってよりよい研究の諸条件を整備することを意味している。具体的には図書・資料の整備であったり、実験設備の充実であったりする。また、「研究助成金・受託研究の企画」は研究環境の整備のための重要なトリガーとしての役割を持っている。

「学術研究をする」と関連した業務として「社会的活動をする」がある。大学教員が社会的活動を行う最も大きな動因が、その専門の学識と関連の学識である。また、課題の整理や検討する方法についても期待される部分といえる。「各種審議会、委員会・研究会の活動」に参画することでその機能を発揮する。また、「講演・セミナー講師としての活動」もテーマに対する専門性と指導の実績を発揮する機会となる。このような大学外のかかわりを契機にして「地域との交流・ニーズの把握」、「業界・企業・団体との交流」を行う。このことは大学運営や学科運営他に役立つ情報収集が行なえる。同時に大学の活動を大学外に広報する機会にもなる。

「大学運営・教室管理をする」では直接的には「講座・学科・学部の会議への参加と運営」がコ

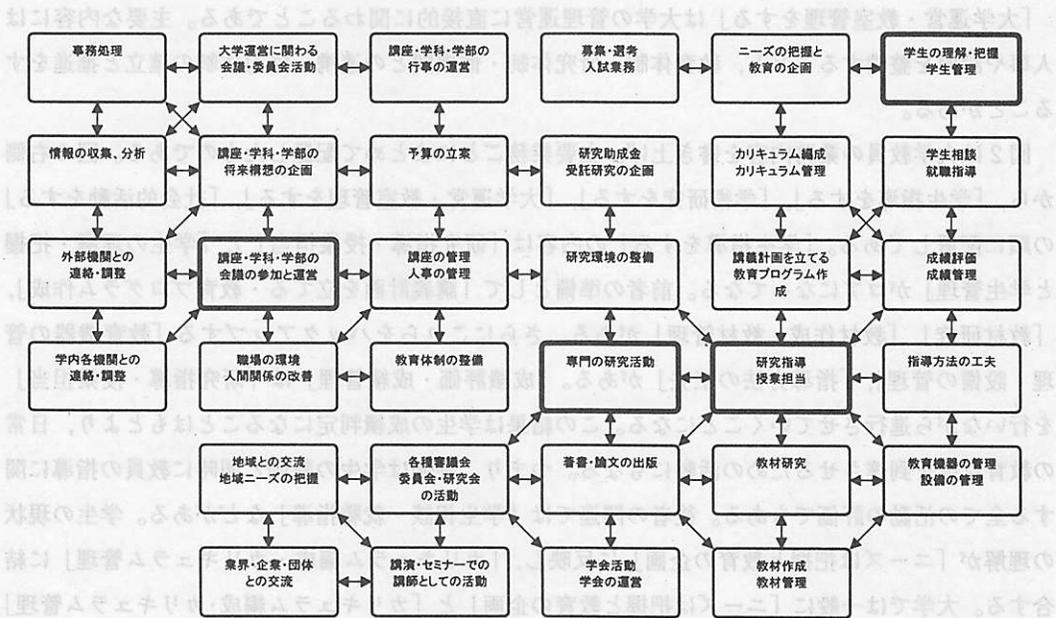


図2 大学教員の業務内容

出版」,「学会活動・学会の運営」など,研究に関するものが多くある。これらは一般論としての「研究の方法」から,特定の分野の深化としての「研究の発展のさせ方」にすでにシフトしていることによる。また,これらの分野は「Off-JT(職場外教育)」になじまない類のものといえる。これに対して,大学運営にかかわる分野の業務は「OJT(職場内教育)」よりは「Off-JT(職場外教育)」の方が効果的であるに関わらず,その機会が限定的で,非効率になっていると考えられる。当然ながら,程度によっては「OJT(職場内教育)」の方がよりよい成果をもたらす部分も少なくはないが,一般的部分でこの必要性は消えない。この分野については早急な対応によって,大学教育,大学経営の成果に反映させる必要がある。このようにして図4はこれらの業務を色分けしたものである。図5は4つの活動と能力開発方法との対応を示している。

このような内容と方法の組み合わせを教員の職業生涯の構築という枠組みの中にプロットしていけば能力開発プログラムが確立できる。現在は大学教員自体に能力開発という視点が少ない。したがって,当面必要な箇所から,必要度に応じて用意され,展開されていくことがよい。今後は,体系的,組織的な大学教員の養成プログラムとしての位置づけで能力開発を導入する必要がある。

図6は大学教員が教員となってから歴年ごとにどのような能力開発テーマが扱われるべきかを整理したものである。この図は看護職の職業生涯と能力開発プログラムの編成で得られた知見を応用して作成している。段階的に教員としてのテーマが直接的でシンプルなものから,間接的で経営的な内容にシフトするように配列している。この内容は一案を示したものでどの大学,どの職位でも適用できるように検討したものではない。各大学の実情や教育理念,大学の行動目標などによって組み上げるべきだろう。その意味で一つのモデルとして示した。

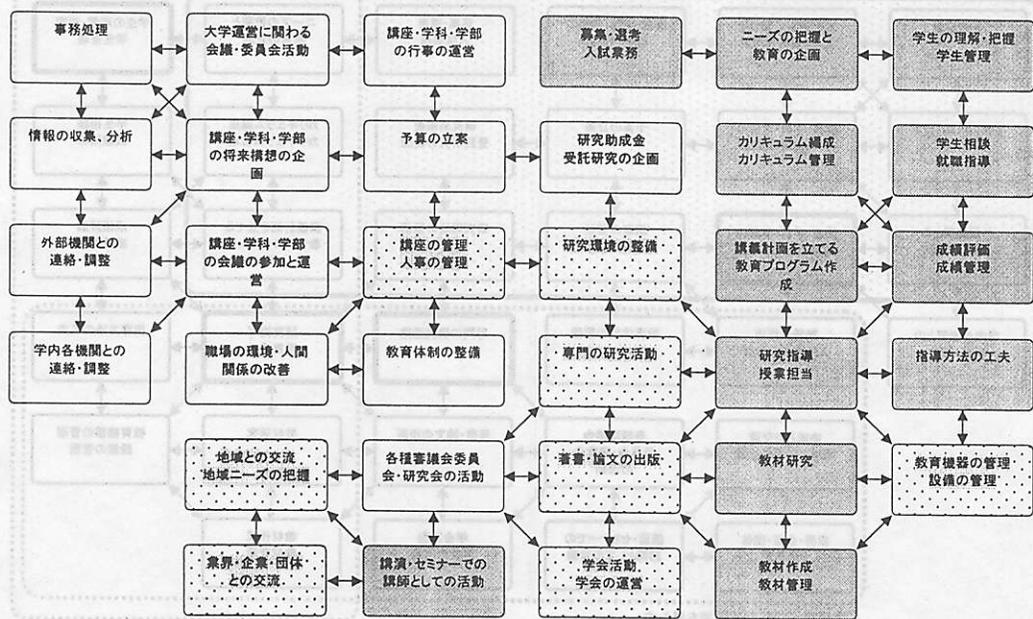


図4 教員の能力開発の方法

図5 分野別に見た効果的な能力開発方法

能力開発方法	学術研究をする	大学運営・教室管理をする	社会的活動をする	学生指導をする
職場内教育 OJT	<ul style="list-style-type: none"> ■研究環境の整備 ■専門の研究活動 ■著書・論文の出版 	<ul style="list-style-type: none"> ■講座・学科・学部の会議への参加と運営 ■講座・学科・学部の将来構想の企画 	<ul style="list-style-type: none"> ■各種審議会、委員会・研究会の活動 	<ul style="list-style-type: none"> ■ニーズ把握と教育の企画
職場外教育 Off-JT	<ul style="list-style-type: none"> ■受託研究・助成金の申請 	<ul style="list-style-type: none"> ■大学運営に関わる会議・委員会活動 ■外部機関との連絡・調整 ■学内各機関との連絡・調整 ■職場環境・人間関係の改善 ■情報の収集・分析 ■事務処理 	<ul style="list-style-type: none"> ■講演・セミナー講師としての活動 ■地域との交流・ニーズの把握 	<ul style="list-style-type: none"> ■研究指導・授業担当 ■学生の理解・把握と学生管理 ■講義計画と教育プログラムの作成 ■教材研究 ■教材作成・教材管理 ■成績評価・成績管理 ■学生相談・就職指導 ■カリキュラム編成と管理
自己開発		<ul style="list-style-type: none"> ■講座の管理・人事の管理 ■予算の立案 ■教育体制の整備 ■講座・学科・学部の行事運営 		<ul style="list-style-type: none"> ■教育機器の管理・設備の管理
自己啓発	<ul style="list-style-type: none"> ■学会活動・学会の運営 		<ul style="list-style-type: none"> ■業界・企業・団体との交流 	<ul style="list-style-type: none"> ■指導方法の工夫

図6 大学教員の職業生涯の各段階別に見た能力開発テーマ

教員歴	学術研究をする	大学運営・教室管理をする	社会的活動をする	学生指導をする
～2年	<ul style="list-style-type: none"> ■受託研究・助成金の申請 ■研究環境の整備 ■専門の研究活動 ■著書・論文の出版 	<ul style="list-style-type: none"> ■事務処理 ■情報の収集・分析 ■学内各機関との連絡・調整 	<ul style="list-style-type: none"> ■各種審議会、委員会・研究会の活動 	<ul style="list-style-type: none"> ■教育機器の管理・設備の管理 ■研究指導・授業担当 ■学生の理解・把握と学生管理 ■教材作成・教材管理
3～5年	<ul style="list-style-type: none"> ■研究環境の整備 ■専門の研究活動 ■著書・論文の出版 	<ul style="list-style-type: none"> ■予算の立案 ■外部機関との連絡・調整 ■学内各機関との連絡・調整 ■講座・学科・学部の行事運営 ■講座・学科・学部の会議への参加と運営 	<ul style="list-style-type: none"> ■講演・セミナー講師としての活動 ■地域との交流・ニーズの把握 ■各種審議会、委員会・研究会の活動 ■業界・企業・団体との交流 	<ul style="list-style-type: none"> ■学生の理解・把握と学生管理 ■講義計画と教育プログラムの作成 ■教材研究 ■教材作成・教材管理 ■指導方法の工夫 ■成績評価・成績管理 ■研究指導・授業担当 ■学生相談・就職指導
6～10年	<ul style="list-style-type: none"> ■専門の研究活動 ■著書・論文の出版 ■学会活動・学会の運営 	<ul style="list-style-type: none"> ■大学運営に関わる会議・委員会活動 ■職場環境・人間関係の改善 ■講座の管理・人事の管理 ■講座・学科・学部の将来構想の企画 	<ul style="list-style-type: none"> ■講演・セミナー講師としての活動 ■各種審議会、委員会・研究会の活動 ■地域との交流・ニーズの把握 ■業界・企業・団体との交流 	<ul style="list-style-type: none"> ■研究指導・授業担当 ■学生の理解・把握と学生管理 ■ニーズ把握と教育の企画 ■指導方法の工夫 ■カリキュラム編成と管理 ■学生相談・就職指導
10年以上	<ul style="list-style-type: none"> ■専門の研究活動 ■著書・論文の出版 ■学会活動・学会の運営 	<ul style="list-style-type: none"> ■教育体制の整備 ■講座・学科・学部の将来構想の企画 ■大学運営に関わる会議・委員会活動 	<ul style="list-style-type: none"> ■講演・セミナー講師としての活動 ■業界・企業・団体との交流 	<ul style="list-style-type: none"> ■指導方法の工夫 ■ニーズ把握と教育の企画 ■カリキュラム編成と管理

4. FD の考え方とその展開の方向

これまでのFD活動がどのようにして提起され、どう展開してきたかについて整理し、能力開発とのかかわりを検討することにした。

FDについて述べているもので初期の記述には次のようなものがある。「高等教育の一層の改善について（答申）大学審議会 平成9年12月18日」では「3一層の改善のための方策」において「1. 各大学等においては、ファカルティ・ディベロップメントの組織的推進、教授法の開発や研修を担当する組織の整備、全学的にカリキュラムの在り方を企画調整する組織の工夫、継続的な自己点検・評価の体制の確立、第三者評価の導入、評価結果の外部への積極的な発信などを進めていくことが必要である。」としている。「5. 教育内容・方法の改善のための組織的取組が必要である。学生による授業評価の導入、新任教員のオリエンテーションの実施などのほか、教授法に関するマニュアルの作成、教科書など教材の開発なども有効である。従来、教育の内容・方法の改善は、多くの場合、個々人の努力によるものであり、その成果も個々の教員の情報にとどまっていた。今後は、個々の教員レベルだけでなく、全学的に、あるいは学部・学科全体で、非常勤講師の参加も得て、それぞれの大学等の理念・目標や教育内容・方法についての組織的な研究・研修（ファカルティ・ディベロップメント）を推進することが必要である。」と述べている。

この1年後に「21世紀の大学像と今後の改革方策について—競争的環境の中で個性が輝く大学（答申）平成10年10月26日 大学審議会」の「第1章 21世紀初頭の社会状況と大学像、2 高等教育改革進展の現状と課題、ii」現状の問題点と課題、（ア）現状の問題点」で詳しく述べている。ここではこの内容を中心にFDの概念と教員の能力開発の関連について検討したい。

教員の研究活動と教育活動について「b. 学部段階の教育については、一般に教員は研究重視の意識は強いが教育活動に対する責任意識が十分でない、授業では教員から学生への一方通行型の講義が行われている、授業時間外の学習指導を行っていない、学期末の試験のみで成績評価が行われている、成績評価が甘く安易な進級・卒業認定が行われている、教養教育が軽視されているのではないかと危惧がある、専門分野の教育が狭い領域に限定されてしまう傾向があるなど、教育内容と教育方法の両面にわたり多くの問題点が厳しく指摘されている。」と述べている。ここでは特に教育に取り組む教員の姿勢や実績が低いという指摘がされている。教授能力の向上については「（ア）組織的な研究・研修の実施」では「a. カリキュラム編成、履修や単位認定の取扱い等の制度的な改革も重要であるが、真に教育の質の充実を図るためには、教員自身が教育者としての責任をこれまで以上に自覚し、自己の教授能力の向上のために不断の努力を重ね、学生の学習意欲を喚起するような授業を展開していくことが必要である。」としている。

また、FD活動の必要性については「2」教育方法等の改善—責任ある授業運営と厳格な成績評価の実施—、iv」教員の教育内容・授業方法の改善」において「各大学は、個々の教員の教育内容・方法の改善のため、全学的にあるいは学部・学科全体で、それぞれの大学等の理念・目標や教

育内容・方法についての組織的な研究・研修（ファカルティ・ディベロップメント）の実施に努めるものとする旨を大学設置基準において明確にすることが必要である。」記述している。このことから大学教育の質に対する危機感がFD活動の促進へのドライブとなっていることが明らかである。

組織として取り組むべきこと、FD活動を直接的に記載した箇所を見ると「b.・・・大学がこれらの多様な要請等にこたえ、より質の高い教育を提供していくためには、個々の教員の努力はもとより、大学あるいは学部・学科としての教育目標を明確に示し、その目標実現のための授業科目の開設及びカリキュラムの編成を行い、各教員はその趣旨に沿った授業内容・方法を決定するという一連の取組が必要である。」「c. そのような組織的な教育体制の構築の一環として、個々の教員の教育内容・授業方法の不断の改善のため、全学的あるいは学部・学科全体で、それぞれの大学の理念・目標や教育内容・方法についての組織的な研究・研修（ファカルティ・ディベロップメント）を実施することが重要になっている。一部大学でこうした取組が緒についたところであるが、大学全体としてはいまだ不十分な状況にある。このような取組を行うことは、教育研究の不断の向上を図るために大学が本来的にその責務として行うべきもの」と明記している。つまり、組織として大学の教育理念への取り組みを提起しており、ここでは広義のFD概念を挙げていると考えられる。先の教員個人に対する記述では教育方法などに特化した記述がされており、FDの狭義概念にあたる考えられる。

このような考え方をさらに発展させた内容として以下のような記述がある。「(イ) 学協会等における取組」では「・・・教育内容・方法の改善のための研究・研修については、大学ごとに実施に努めるほか、専攻分野ごとに学協会等においても積極的に取り組みその結果を大学教育に反映させることが期待される。さらに、大学団体や学協会等において大学教員の教育能力向上のための研究・研修プログラムの研究開発を進め、各大学においてその活用を図っていくことも有効である。」としており、教員の能力開発を視野に入れていることがわかる。

「大学設置基準等の改正について（答申）平成11年9月6日」では「I 大学設置基準改正要綱、第三 教育内容等の改善のための組織的な取組に関する事項」中で「・・・大学は、教育内容及び教育方法の改善を図るための組織的な研修及び研究の実施に努めなければならないものとする。」とした。

この後に提出された「グローバル化時代に求められる高等教育の在り方について（答申）平成12年11月22日大学審議会」の「(4) 教員の教育能力の向上及び教育の質的向上を図るための評価・認定、(教員の教育能力や実践的能力の重視)」では「教員の教育能力の向上のためには、各大学において、昨年度新たに制度化されたファカルティ・ディベロップメント（大学の授業の内容及び方法の改善を図るための組織的な研究及び研修）の実施を推進する必要がある。また、教育課程の編成、実施、個々の教員の授業運営、成績評価等教育活動における一連の過程に関して、教員が、随時、意見や情報を交換し、それらの改善を検討する場を設けることも、教員の教育者としての意識を高めると同時に教育の質の向上を図る上で大きな効果があると考えられる。」と述べている。

有本は「Faculty という言葉が、組織としての学部や教官団を指す一方で、個人としての教員をさすために、大学教員の能力開発を意味すると理解されている場合が多いためである。」「FD は、一般には広義と狭義の解釈が成り立つ。広義には、研究、教育、社会的サービス、管理運営の各側面の機能の開発であり、それらを包括する組織体と教授職の両方の自己点検・評価を含む。具体的には、①大学の自己評価機能の開発、②個人と組織の研究機能の開発、③個人と組織の教育機能の開発（大学教員研修）、④個人と組織の社会的サービス機能の開発、⑤教員人事機能の適正化の実現（大学教員評価）、⑥管理運営機能（マネジメント能力）、⑦教員のライフコース、ライフサイクルの見直し、などが考えられる。」「狭義のFD は諸機能のなかの主に教育機能（③を軸に①⑤⑦など）に焦点を合わせる」としている。

これまでの考察から、FD が不明瞭になるのには次のような原因があると考えられる。その第1はFD が改善活動であり、成果の挙がる教育を目指す活動とすることから大学の自己点検評価と切り離さずに議論していることである。製造職場で言えばQC 活動によって職場改善をしようとしているのと類似しているといえよう。確かに成果が挙がるのが狙いであるが、このことをもって企業評価を高めるということではないし、自己点検のために職場生産性を上げようとしているわけではない。自己点検評価はあくまでも自らを啓発し、生産性を上げる契機である。FD 活動にとって成果が目標であって、契機である自己点検評価の論理とは異なると考えたい。まして、採用や人事とこのFD 活動を重ねて考えるのは筋道が異なる。採用や人事はその職場に必要な人材はどのような人物かを議論する。組織としての生産性を挙げるのであれば論理として成り立つが、個人を置いて考えるのは妥当しないだろう。第2はFD 活動の対象が教員個人に向けられるか、組織に向けられるかで内容が異なる。個人であれば明解である。教員の力量の向上が問題となる。しかし、組織であれば組織の状況が妥当でないか、活性化しないかというように組織自身の問題性を議論しなければならない。一義的には組織ははずして考えることの方が考えやすい。そのような組織を作るのも個々の教員であり、教員自身が向上すれば組織も向上する。手法として、組織を通じて教員の力量の向上を図ることはありうるが、FD 活動のターゲットを組織に設定することには無理があろう。第3はFD 活動が教育の質的向上を掲げることによって、研究活動の引き下げにつながると思う考え方である。つまり、教育活動と研究活動を対置して考える構造そのものが、FD 活動の本質に反することとなる。本来、大学における研究活動は教育活動と切っても切り離せない関係にあるはずである。研究が促進されれば教育内容や教育の質が向上する。また、教育の質的な向上が図れば研究活動の向上につながる。ただし、これは本質的な教育と研究のかかわりであって、表面的なかかわりである場合には、このようなことは全く期待できない。講義を担当する教員の中には研究が忙しいのでよい講義ができないと言われるが、これは後者の例である。他方、講義のための教材研究をしていて、研究上のよい手がかりが得られたという教員もある。これは前者の例である。教育と研究は二者択一ではない。この論理から推論すると研究大学であればある程、教育大学になるといえる。基礎と臨床のかかわりもこの問題と類似の様相を示している。この発想が大学教員には

なかなか受け入れられないことが多い。

このように考えてくるとFD活動は教員個人の能力開発を行いながら、組織としての力量をも高める。また、評価は契機としてのみ扱い、FD活動そのものが目指す成果の追求とは分けて考えることにしたい。そして、教育と研究を一体的に行う機関が大学であることを前提にとらえていくことが必要である。企業ブランドは社員一人一人の個性、文化の集大成であると、これまでも述べてきた。企業文化が商品に現れ、企業文化は社員一人一人の個性の表れでもある。消費者は企業文化の現れである商品に価値を支払うのである。このように考えると、有本(1998)が述べているように「教員に求められる資質は、大学の教育理念そのものであり、大学の教育理念を実現するために教員の存在があり、その資質を開発することが重要であることが理解できる。」は妥当な指摘であろう。教員個々の能力開発と大学理念の実現は切り離すことができないばかりか、能力開発を基礎に置いて組織の活性化を組み合わせることで大学の機能を発揮できるといえよう。FD活動は両者の実現を標榜するものであり、両者の有機的な結合によってより一層の成果に結実させるように働いている。もともと個人の能力開発は大学に所属している以上、組織へのメリットや組織の機能と無縁ではありえない。したがって、この部分を分けて考えることは不可能であろう。

5. 大学教員の能力開発推進の課題

企業内教育では技術者、研究者の能力開発がとりわけ後回しにされているという状況が在る。大学教員の能力開発も同様の状況があり、これまではそのことは先送りにされてきたといってよい。技術者、研究者の場合も大学教員と同様に内容の高度専門性、活動エリアの限定的展開、業務評価の尺度の妥当性など、全く同様の状況があり、進んでいるとは言いがたい。製造業では商品が企業の文化そのものであり、企業文化は社員の文化のトータルな表現であると言える。このように考えると技術者、研究者であっても企業文化を担う個人である限り、相当程度の能力開発は欠かすことはできないだろう。企業の犯罪や企業モラルの現状を提起するまでもなく、このことは自明の事柄である。

図7は大学の機能と活動を図にしたものである。先に示した企業文化と社員との関係を大学と教員という図式で再度考えて見たい。大学の機関としての目標は「大学教育理念の実現」に他ならない。この経営資源は「環境・施設設備・情報」と「人的資源」、「経営管理体制」である。これらを有機的に使って理念を実現するのである。具体的な働きかけは「共同・作業」であり、「発案・提言」することであったり、「調査・研究・開発」であり、「教育指導」で達成しようとする。働きかけの対象は学生、職業人、社会人、地域社会・企業・団体、国・国際社会に及ぶ。この働きかけが充実するためには組織の活動を活性化すると同時に教職員の能力・資質の向上を欠かすことはできない。意識と能力の両者によって大学そのものの文化、価値観を現すものとなる。大学の評価や評判は究極的には大学教職員の力量と行動と成果によって決定付けられる。

現状を克服するための対処の仕方の第1は多様さを認める社会、高学歴社会での教職員のあり方

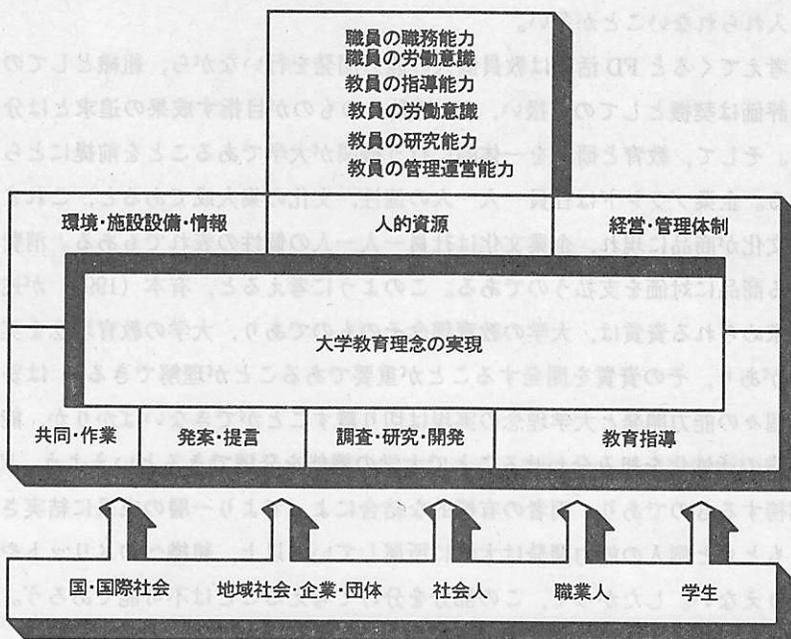


図7 大学の機能と活動

の認識の問題である。企業もそうであるが大学のような高等教育機関も含めて高学歴で、高度な専門性を有する者に対する能力開発の必要性、必然性にかかる意識が希薄なことに原因があると考えられる。かつて、高度な知識人と呼ばれている者はその博学さゆえに許容されていた部分があると推測できるが、現代社会では多様さの上に成り立つ以上、このような単一で短絡的な思考方法は誤りを導くことが多い。まず、この部分の認識を改め、多様さを認める社会、高学歴社会での教職員のあり方を整理する必要がある。

第2に教職員の評価の尺度を単なる業績評価主義で運用しないことである。教職員が一定の研究業績や教育業績を挙げることを評価することはよいが、もともと大学教育理念を実現することが大学の機能としての達成度にかかわるのであることを想起すべきである。大学の教育理念の実現にどのように貢献したかで評価すべきである。このように考えると、研究業績はその一部分に過ぎないことが理解されよう。第3は能力開発やFD活動を展開した結果、実績主義でトータルにみるようになってきているかが問われることである。何を学んだか、何が理解されたか、何ができるようになったかではなく、何が実績として残せるようになったかで見べきであろう。通常、能力開発の成果は誰に対してどのような能力を身に付けさせたかで考えるが、これは結果に結びついた成果ではないのである。このように能力開発で大学の機能・働きの何が展開できるようになったか、それは社会他でどう評価されているかで見べきである。このように意識をシフトさせることで違った取り組みが可能となる。大学と教員の関係が、教育と研究の関係のように、見事な相互不可欠の関係として明確に見出せるならば大学教員の能力開発はそのステップをさらに登ることが実感できるに違いない。

文 献

- (1) 有本 章「学部教育とファカルティ・ディベロプメント」高等教育ジャーナル（北大），第3号，pp. 72-86, 1998
- (2) 文部科学省審議会情報 http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/12/daigaku/index.htm の中の大学審議会関係の資料から引用した。関連する答申他は下記のリストの通りである。
 - 2000. 11 大学設置基準等の改正について（答申）（平成12年11月22日 大学審議会）
 - 2000. 11 グローバル化時代に求められる高等教育の在り方について（答申）（平成12年11月22日大学審議会）
 - 2000. 6 グローバル化時代に求められる高等教育の在り方について（審議の概要）
 - 1999. 11 グローバル化時代に求められる高等教育の在り方について（諮問）
 - 1999. 9 大学設置基準等の改正について（答申）（平成11年9月6日 大学審議会）
 - 1999. 3 大学設置基準等の改正について（答申）（平成11年3月9日 大学審議会）
 - 1998. 10 21世紀の大学像と今後の改革方策について—競争的環境の中で個性が輝く大学—（答申）（平成10年10月26日 大学審議会）
 - 1998. 10 21世紀の大学像と今後の改革方策について—競争的環境の中で個性が輝く大学—（答申要旨）（平成10年10月26日 大学審議）
 - 1998. 6 21世紀の大学像と今後の改革方策について—競争的環境の中で個性が輝く大学—（中間まとめ要旨）（平成10年6月30日 大学審議会）
 - 1998. 6 21世紀の大学像と今後の改革方策について—競争的環境の中で個性が輝く大学—（中間まとめ）（平成10年6月30日 大学審議会）
 - 1997. 12 高等教育の一層の改善について（答申）（大学審議会 平成9年12月18日）
 - 1997. 10 21世紀の大学像と今後の改革方策について（大学審議会に諮問）
 - 1997. 9 大学審議会 大学教育部会における審議の概要（その2）（高等教育の一層の改善について）
 - 1997. 1 平成12年度以降の高等教育の将来構想について（大学審議会・答申）
 - 1996. 10 大学教員の任期制について（大学審議会・答申）
- (3) 森 和夫「職業訓練指導員の業務に関する調査」調査研究報告書第72号，職業能力開発大学校研修研究センター，1994
- (4) 森 和夫「看護婦の職業能力評価に基づく継続教育プログラムの編成」産業教育学研究，第32巻，第1号，pp. 41-42, 2002

