

# FD・SD 未取り組み校の課題

## —教育力の向上及び経営破綻防止の視点より—

岩崎 保道\*

同志社大学大学院

# The Problems of Schools that Have not Incorporated Faculty Developmen (FD) and Staff Developmen (SD)

—From the perspective of improving educational capability and preventing management failures—

Yasumichi Iwasaki\*\*

Graduate School Policy And Management, Doshisha University

Abstract — With the purpose of recognizing the new importance of FD and SD, this paper identifies and discusses the problems of academic institutions that did not incorporate FD and SD and examines new directions for solutions. In recent years, the importance and roles of FD and SD at institutions of higher learning have been emphasized. FD is essential for quality improvement and course work improvement. SD is expected to improve the managerial capability of college administrators. However, there are still some academic institutions that have not introduced FD and SD; thus, we are concerned about the weakening trend in faculty quality improvement, course work improvement, and strategic management of schools. Since it is highly likely that this trend will cause major problems in the future, it is necessary to explore new directions towards finding solutions.

(Revised on 27 April, 2007)

## 1. はじめに

本稿は、高等教育機関におけるFD（ファカルティ・ディベロップメント）<sup>(注1)</sup>及びSD（スタッフ・ディベロップメント）<sup>(注2)</sup>の重要性を再認識し、FD・SDを導入しなかった私立学校の課題を抽出するこ

とを通じ、経営破綻防止のための学園作りの構築を考察することを目的とする。

近年、FD・SDの重要性や役割は、重要視されている。FDは、教員の資質向上や授業改善のために不可欠であるし、SDは、大学運営のエキスパート能力が期待されている。その取り組みの研修や研究

---

\*) 連絡先：590-0111 大阪府堺市南区三原台 2-2-1-719

\*\*\*) Correspondence: Graduate School Policy And Management, Doshisha University, Miharadai 2-2-1-719, Minami-ku, Sakai, 590-0111, Japan

会は、各大学などあらゆる場で盛んに行われている。また文部科学省では、FDの実態把握のための調査や推進のための政策的な支援策が図られている。

2007年1月現在、FDは、多くの大学で実施済みであるが、導入の法的規定や基準がなく、導入は大学の判断に委ねられる。一方、一部の大学ではFD・SDを実施していない。当然ながら、教員の資質や授業、学園の戦略的運営に関して事業基盤の脆弱化や他校との格差が懸念される。FD未取り組み校の実数は、2004年度現在、大学、短大全体で331校(29.9%)であるが、将来的に大きな問題を残す可能性もあり、その実態の解明や課題解決の方向性を探ることは意義があると考えられる。また、日本におけるSDの研究は黎明期であり、未取り組み校の問題を明らかにすることは、高等教育研究に寄与すると思われる(注3)。

本稿はFD・SDと大学破綻防止を結び付けているが、経営危機とFDは関係がある。1980年代米国の学生の減少による大学淘汰の危機では、教員配置の見直しなど教育の中身や教員資質改善を要請する引き金になった(注4)。以上の問題意識を持って、次の展開で検討を行う。

第一に、FD・SDの必要性を述べた上で、法的規定や公的機関の見解を紹介する。さらに、FDの学種別実施状況や未取り組み校の実数のデータを見ることで現状を把握する。

第二に、FD・SDを実施していない私立短大のケース・スタディを行う。同短大は、高校の併設校を持つ伝統ある学園であったが、学生・生徒の入学者激減や休退学者の激増、人事政策の失敗により経営不振に陥る。経営不振の背景は、社会環境の変化や経営政策の失敗だけでなく、これまで同校がFD・SDの取り組みをしなかった点に要因がある。

第三に、課題解決の方向性を検討し、検討結果として政策提言「(私学における)FD・SD取り組みのためのプログラム」を学園改革の一貫として報告する。そのためには、組織的な取り組みの構築に向けたトップ・リーダーの指導力や所轄庁及び私学団体の支援体制が求められる。

以上が本稿の概要である。「FD・SDをいかに技術的に進歩、発展させるか」といった議論も重要だが、FD・SD未取り組み校の課題を明確にし、改善の方向性を検討することも必要である。

研究動機の背景として、次の事情がある。筆者は、私立学校に職員として身を置き、業務の一環として教育サービス向上の検討に関わってきた。また、同志社大学大学院に在籍し、私立大学の経営再建や破綻処理策についての研究を行ってきた。所属する高等教育の研究会では、検討課題の一つとしてFD・SDのあり方や問題点を議論してきた。このような実務経験や検討を通じて、FD・SDの導入や改善の必要性を強く感じていた。従って、標記の問題提起を行うことは、一部の高等教育機関にとって有意義であると考えられる。

本稿の研究成果は、私立学校や高等教育に関わる機関の関係者に進言したい。

## 2. 私学におけるFD・SDの必要性と支援体制の重要性

### 2.1 私学におけるFD・SDの必要性

1998年の大学審議会答申「21世紀の大学像と今後の改革方策について」は、「各大学は、個々の教員の教育内容・方法の改善のため(中略)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」とし、「事務職員は、教育研究の支援をして、その充実・高度化を図る上で不可欠の存在である」と明記されている。職員が改革の推進に不可欠の存在であり、その専門的な資質向上が必要なこと、大学機構に参画し必要なポストを担うべきこと、一定の専門領域については職員への業務移管を図ることなど今後の改革の実践にとって貴重な指針となるものであり、「答申」に公的な形で盛り込まれたことの意義は大きい(注5)。2005年の中央教育審議会答申「我が国の高等教育の将来像」では、「高等教育の質の保証を考える上では、教員個人個人の教育・研究能力の向上や事務職員・技術職員等を含めた管理運営や教育・研究支援の充実を図ることも極めて重要である。評価とFDやSD等の自主的な取り組みとの連携方策等も今後の重要な課題である(注6)」と指摘している。

私学におけるFD・SDの必要性を考えてみよう。

表 1. 私立大学及び私立短大の教職員数の推移 (注 9)

		2001 年度	2002 年度	2003 年度	2004 年度	2005 年度	2006 年度
私立大学	1 教員数	80,830	83,260	84,296	86,685	89,327	92,032
	2 職員数	105,798	106,849	108,453	109,757	111,075	113,371
私立短大	3 教員数	13,259	12,266	11,566	11,082	10,507	10,174
	4 職員数	8,363	7,558	7,004	6,525	6,142	5,944
合計		208,250	209,928	211,309	214,049	217,051	221,521

私学活性化の原動力は人的資源であり、優れた教育サービスの提供 (FD) と優れたマネジメント能力 (SD) により、中長期的な経営の安定化を目指すことが大学運営の基本となる。人的戦略と組織的な取り組みが大学改革の原動力となり、学園の活性化を培い、大学の基盤となる。以上より、大学経営者及びスタッフは、私学激変期の FD と SD の重要性やその効果を認識しておく必要がある。

FD は、大学組織体と大学教授職の両側面から形成される制度である以上、規範 (理念・目的) を持ち、社会的機能や構造を備えている (注 7)。そのため、大学教育の根幹を掌る教員集団の重要な役割と責務を支える。FD が教育サービスや研究の質的な向上を図り教育実践の機能を高める。また、情報化や国際化等の社会環境の変化に対応するために求められる。

SD は、大学運営や教育環境の基礎的な基盤を形成し、教育サービスを提供又はバックアップする。与えられた業務を遺漏なくこなしていくことも大切だが、SD の観点では、大学のミッションをふまえて業務全体の効率性やレベルアップを考えていくマネジメント思考が重要である。SD は、2004 年度の国立大学の法人化も相俟って大学運営の事務職員の役割が見直されており、その能力開発や啓発活動が盛んである。特に、米国の大学業界でこれまで大き

な役割を担ってきた大学アドミニストレーター (注 8) が我が国でも期待されている。一部の大学においてアドミニストレーター養成の教育プログラムを開発している。

表 1 は、私学教職員数の推移を示したものである。私立大学の増加 (2001 年度は 496 校、2006 年度は 568 校) により 1, 2 は共に増加傾向にある。一方、私立短大の減少 (2001 年度は 489 校、2006 年度は 421 校) を受けて 3, 4 は減少している。

## 2.2 支援体制の重要性

FD・SD を推進するには、トップ・リーダーの判断や学内の組織・体制作りが重要である。

大学は、学生のニーズを把握・分析し、教育サービスの改善・向上に努める姿勢が求められる。「学生を大切にす大学」として、大学改革の一つと位置づけ、「学生の意見を尊重する、学費に見合った中身の濃い教育の提供 (注 10)」といった目標を掲げることが有効であろう。

経営者は、このようなシステムが形成されるリーダーシップ能力や戦略的思考が求められる。「少子化 (2007 年全入、淘汰の時代)、国際化 (高度な競争と連携)、市場化 (評価と経営力) は、理事会 (理事長) の強いリーダーシップの発揮を求めている (注

11)」との意見もある。さらに、大学経営には、教育の理想が内包されなければならない。経営者は、明確な明確なミッションを大学スタッフに説明し、内外に公表していくべきである。トップ・リーダーの役割は、教育・研究・経営のマネジメントを中長期的な視野を踏まえて政策的に立案することから検証・改善するまでの義務と責任を果たしていくことが求められる。

FD・SD実施の外部支援として、文部科学省私立大学教育研究高度化推進特別補助の教育・学習方法等改善支援が挙げられる。具体的には、教育指導能力向上のための情報技術研修を含むFDや管理運営に係るものを除くSD、学生による評価を含む教員の教育活動に対する評価などが対象となる。2006年度予算額は、私立大学等が約80億円、私立短大が13億円であり、配分は経費の1/2が交付される。2005年度の採択は601件であった(注12)。

### 3. FD・SDの法的規定及び公的機関等の見解

#### 3.1 FD・SDに関する法的規定・基準

FDに関する法的規定や基準は、以下のものがある。

2006年に成立、施行された教育基本法の(教員)の条項では、「法律に定める学校の教員は、自己の崇高な使命を深く自覚し、絶えず研究と修養に励み、その職責の遂行に努めなければならない」(同法案9条1項)とし、さらに同条2項では「前項の教員については、その使命と職責の重要性にかんがみ、その身分は尊重され、待遇の適正が期せられるとともに、養成と研修の充実が図られなければならない」としている。同条項は、大学教員を含む法律で定める教員の職責を果たすために「養成と研修の充実」を求めるものである。

FDは、専門職大学院設置基準及び大学院設置基準において、実施又は実施予定である。

専門職大学院設置基準(平成15年文部科学省令第16号)の「教育内容等の改善のための組織的な研修等」は、第11条において、「専門職大学院は、当該専門職大学院の授業の内容及び方法の改善を図

るための組織的な研修及び研究を実施するものとする」としている。

そして、2007年度から大学院設置基準により、大学院はFDの実施が義務づけられた。

大学及び短期大学にFDの義務化を推し進める議論がなされている。例えば、2005年12月に中央教育審議会大学分科会制度部会において、「学士課程教育の現状と課題」として、教職員の職能開発が論点の一つとされた。一部の新聞によると、「文部科学省は大学教育の質を高めるため、2008年度にも全大学に教員を対象にした授業方法の研修などを義務づける方針を固めた。大学設置基準を改正し、現在は努力義務としている研修などの実施を義務化する(注13)」と報道した。2007年1月に筆者が文部科学省にインタビューしたところでは、「大学、短大のFD制度化に向けた検討がされている」との回答であった(注14)。

一方、2007年1月現在、SDに関する法的な規定や基準は設けられていない。その理由は、事務スタッフの採用や任務遂行に必要な能力は、統一的な基準がなく、各校の判断に委ねられる割合が高い実態が背景にあるからではないか。つまり、SDの推進は、間接的な教育サービスになるものの、大学マネジメントに貢献するウエイトが大きい。従ってSDは、法的に義務付けられるものではなく、「大学の自己努力」の範疇によって図られる性格であると考えられる。FDとSDは、教育サービスの改善を図る方向性を持つことや人的資源の資質向上を目指す意味では同じだが、教員と職員は職制上異なるため、厳密に並列的な性質を持つ概念ではない。そのため、法的規定や基準の取り扱いに相違点がある。

#### 3.2 第三者評価の視点

第三者評価の視点では、後述の評価項目や意見の通りFD・SDが重視されている。学校教育法69条により、大学の質的保証を目的として、認証評価機関による評価を受ける義務がある。以下は、四認証評価機関によるFD・SDに関する見解や評価項目を列記した。

大学評価・学位授与機構「大学評価基準」は、「教育の質の向上及び改善のためのシステム」を基準とし、「教員、教育支援者及び教育補助者に対する研



修等, その資質の向上を図るための取り組みが適切に行われること(注15)」としている。基本的な観点として、「FDについて、学生や教職員のニーズが反映されており、組織として適切な方法で実施されているか、教育の質の向上や授業の改善に結び付いているか(注16)」としている。

大学基準協会「短期大学基準」は、「18歳人口の減少や女子学生の4年制大学への指向の高まりなど、短期大学をめぐる環境が大きく変化してきている」とし、短大経営の厳しさを指摘している。教員組織に関して、「学生の学習活動の向上を図るための人的体制を確立することが必要である」と述べている。また、「職員研修等のSD活動等を行うことにより、事務組織を構成する職員の専門能力を高め、組織の活性化と業務の効率化、ひいては組織全体の機能の向上を図る工夫が求められる(注17)」としている。具体的には、「事務組織の機能強化のための取り組み」として、「SD活動等の実施状況とその有効性」「事務の業務の効率化を図るための方策とその適切性」を挙げている。

日本高等教育評価機構「大学評価基準」は、「教育研究活動、FD等」で「教育研究活動の向上のために、FD等の取り組みが適切になされているか」「教員の教育研究活動を活性化するための評価体制が整備され、適切に運用されているか」としている(注18)。その上で「教員による教育研究活動等を改善するために組織的な取り組みを行う必要がある」と述べている。また、「職員の資質向上のための研修(SD等)の取り組みが適切になされているか(注19)」としている。

短期大学基準協会「短期大学評価基準」は、「教職員のFD活動・SD活動等を通じて教育改善への努力を積極的に行うことが求められる」としている。また、「学校法人の運営全般に理事長のリーダーシップが適切に発揮されているか」「短期大学の運営全般に学長のリーダーシップが適切に発揮されているか」「事務部門にSD活動等を行う組織を設け、日常的に業務の見直しや事務処理の改善に努力しているか。具体的には事務職員の能力開発、事務能力の向上のため内部研修、外部への研修が活発に行われているか」を評価項目としている。

以上のように、FD・SDに関する項目が挙げられたが、特にFDの基準を重視している。人的資源の

資質向上を積極的に図り、教育・研究や大学機能の保証に主眼を置いている。

### 3.3 経営破綻防止のための大学組織と人的資源の改革—所轄庁等の見解より—

上述の通り、大学のFD・SDは重要な役割を果たし、推進のための政策や評価制度が導入されている。本節は、経営破綻防止の観点より、人的資源改革の必要性を所轄庁及び私学団体の見解より検討する。私立大学の経営破綻は、2003年に立志館大学(広島県)の運営が頓挫して以降、2005年(私立大学1校)、2006年(私立短大1校)に発生している(注20)。また、学生募集の停止や大学の廃止に踏み切った私立大学、私立短大が顕著になってきた。このような私学環境の変化を受け、2005年に文部科学省高等教育局私立大学支援プロジェクトチーム(注21)は、『経営困難な学校法人への対応方針について—経営分析の実施と学生に対するセーフティネットの考え方—』(以下『対応方針』と呼ぶ)を発表した。そして、2006年に日本私立学校振興・共済事業団学校法人活性化・再生研究会(注22)は『私立学校の経営革新と経営困難・破綻への対応—中間まとめ—』(以下『中間まとめ』と呼ぶ)を公表した(注23)。

大学の経営破綻防止を視点とする教育組織について、『対応方針』は「経営悪化の兆候がみられ、早急に改善に向けた取り組みに着手することが必要と考えられる学校法人に対しては、その状況に応じ、経営改善計画の作成等を求めることとする。この経営改善計画の作成に際しては、学生にとって魅力ある教育組織への見直しや経費節減等の経営努力や(中略)対応策の検討も必要(注24)」と述べており、自己努力による大学再生を強く求めている。

『中間まとめ』は、「優秀な教職員を確保し、人材の育成も図りながら、安定的に確保することは私立学校にとってとりわけ重要な課題であり、優れた教職員は人的な財産である」とし、学園運営の人的資源の果たす役割の重要性を指摘している。注目すべきは、「優れた教職員(注25)」と記述されている点である。大学組織の構成員として、自覚と責任感を持って大学の発展や教育サービスの充実・向上のために取り組む資質と能力を備えた教職員が想定される。『中間まとめ』は、「学校法人の経営管理体制の確立

のために、学校法人の経営者を適切に補佐するアドミニストレーター等の必要性が高まっている(注26)」と述べている。また、『中間まとめ』は、「学校法人の経営管理体制の確立のために、学校法人の経営者を適切に補佐するアドミニストレーター等の必要性が高まっている(注27)」と述べている。

日本私立大学連盟は、経営危機の回避策として「新たな社会や産業のニーズに応え得るような研究・教育・人材育成のあり方を早急に確立すること、また、それを可能にする教育組織や教職員制度を改革すること(注28)」として社会情勢に柔軟に適応した教育組織や人事制度の改革の必要性を述べた。「人材育成」は、人的資源の開発も内包されていると解釈する。

#### 4. FD・SDの実施状況

##### 4.1 設置者別FDの実施状況

設置者別FDの実施割合の推移をみると、全体的

に上昇傾向にあるが、設置者別に大きく異なる(図1参照)。2004年度現在、国立大学及び国立短大のほとんどが導入済みであるが、その他の高等教育機関は80%未満の数値である。公立短大は、最も導入割合が低く、私立短大は、2003年度より初めて半数を超えた。2004年度現在、「FDを実施していない学校(「検討中」の回答も含む)」は、大学、短大全体で331校(29.9%)である。その内訳は、国立大学2校(※2.3%)、公立大学25校(※32.5%)、私立大学148校(※27.2%)、公立短大17校(※45.9%)、私立短大139校(※34.9%)である(※各学種に占める割合)。学種により格差が生じている理由は、大学環境における事情の相違に起因するためだろう。

なお、私立短大において「検討中」と回答した割合は、2002年度102校(52.6%)、2003年度104校(24.9%)、2004年度71校(17.8%)、2005年度48校(12.0%)校と減少し、「検討中」から「実施」に移行している構造変化が読み取れる。第三者評価の導入や大学改革など、内外の制度改革の結果、このような改善傾向がみられるものと考えられる。

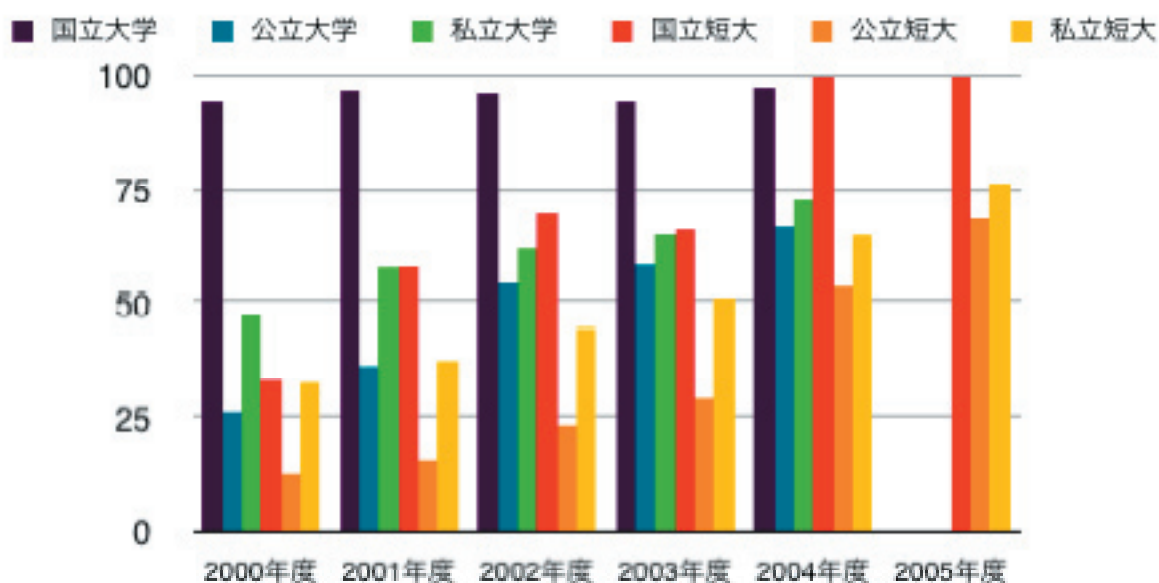


図1. 設置者別FDの実施割合の推移(注29)

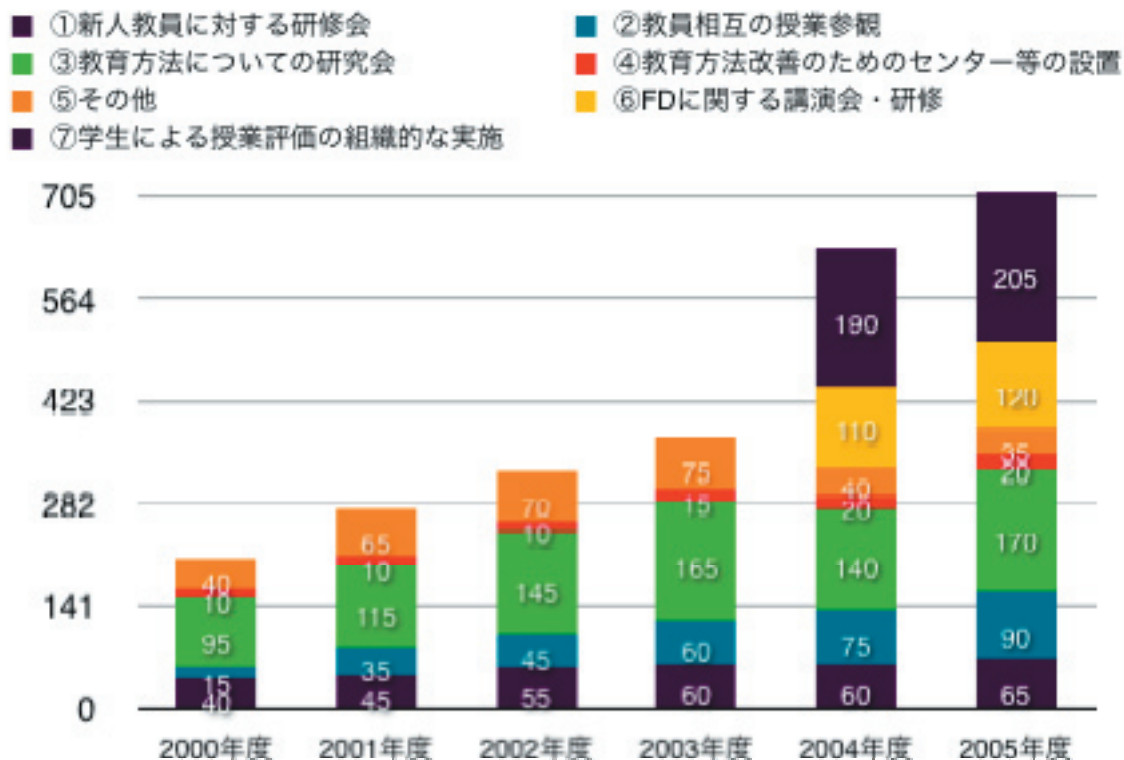


図 2. 私立短大の FD の実施内容 (⑥, ⑦は 2003 年度以前は⑤に含まれる) (注 30)

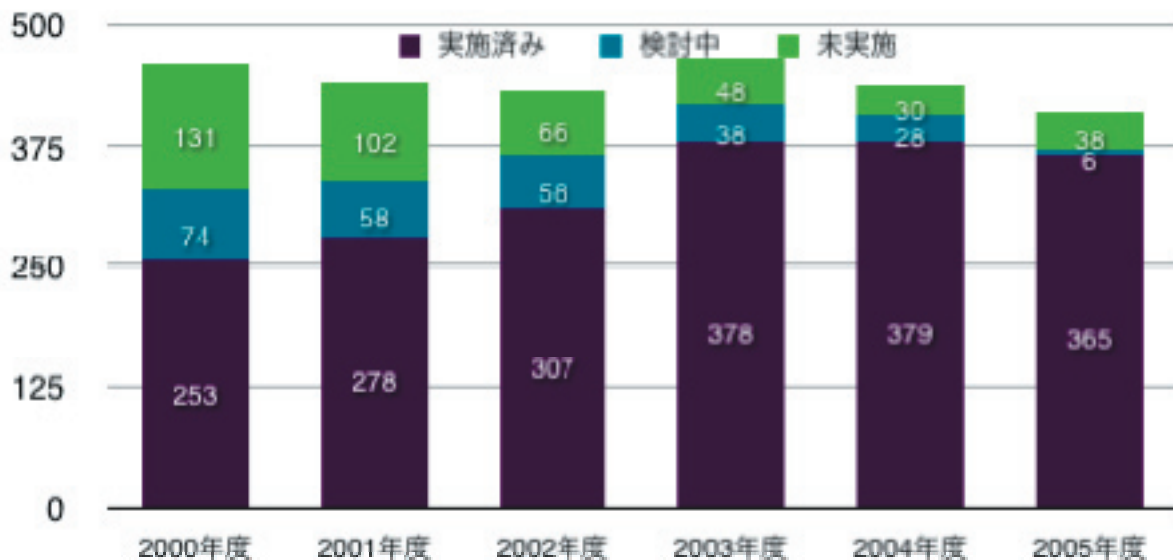


図 3. 私立短大における授業評価の実施割合の推移 (注 31) (単位は校数)

## 4.2 私立短大における FD の実施内容

図2の通り、各学校は様々な方法でFDに取り組んでいることが分かる。2004年度より3が減少しているものの、全体的に数値は増加傾向にあり、特に6及び7が急増している。

特に7は、2004年度より設けられた項目であるが、2005年度は250校（FDを実施する私立短大の88.0%）が実施している。授業評価は、授業改善のために重要な資料である。しかし、4は少なく、教育方法改善のためのセンターの設置校は、20校にも満たない。

図3より、授業評価の実施割合の推移を見てみよう。授業評価の実施校数及び割合が増加傾向にある。2000年度は55.2%の割合であったが、2005年度は89.2%まで上昇した。定期的に授業評価を行うことは、授業改善のために不可欠である。

## 4.3 私立大学における SD の実施内容

SDの導入に関する調査は、筆者の知る限り、日本私立大学協会が2002年度に加盟校を対象に実施した調査のみである。回答の得られた協会加盟校294大学中、SDに取り組んでいる大学は149大学（50.7%）であった。SDの具体的な内容は、1参考文献の配布、学外研修への参加支援—93大学（33.9%）、2人事制度、組織改革を行うことにより意識改革を進めている—67大学（24.5%）、3学内でSD研修の実施—61大学（22.3%）である（注32）。なお、現段階ではSDの定義や具体的な実施内容が明確でない現状やSD実施に関する統一的な調査がなされていないことから、公的機関による本格的な取り組みが望まれる。「大学職員の開発は、大学職員が極めて多様な職務に従事しているため、一様に語る事が困難でない（注33）」職務実態がこのような曖昧な現状を生み出しているものと推察される（注34）。

## 5. ケース・スタディ

### — FD・SD未取り組み校の問題点—

本章は、FD・SDを導入していない私立短大のケー

ス・スタディを行うことで、どのような問題が発生しているのか、要改善点を分析し考察する。なお、筆者は2005年度から二年にわたり、調査対象のG学園の関係者に対し、ヒアリングなどの取材を行ってきた。

### 5.1 ケース・スタディ

G学園は、中部地方で短大と高校を運営する1950年代に認可された学校法人である。短大は人文系の一学科、高校は普通科を設置する総定員2,000名の比較的、中規模の私立学校である。その沿革は、民間企業が出資して学園を設立したもののだが、その後、独立採算制となった。同学園は、「世に役立つ女子教育」を建学の精神とし、これまで半世紀以上にわたり、女性に対する教育サービスの提供を行ってきた。一般的には、「良妻賢母を育むための女子学校」の印象の強い学園であった。1960年代は、高度成長期も相俟って、G学園が女性の社会進出や女子教育に果たしてきた役割は大きかった。また、当時のG学園短大の専門教育は、先端的な内容であったため、社会的にも一定の評価を受けていた。学生・生徒の急増期には、その対応のため大量の教員を採用し、多くの入学者を迎え入れた。

このようにG学園は、長期間にわたり、人材育成や研究分野で地域社会に貢献してきた。

学園財政は、1990年代後半まで、学生・生徒が定員を充足していたため、安定した学校経営を続けていた。ところが2000年前後より、以下の理由により、財務内容が急変する。

第一に、学生・生徒数が激減したことにより、学生・生徒納付金収入が著しく減少した。総定員は1,200名程度まで落ち込んでしまう異常事態となる。その背景は、少子化が挙げられるが、進学校で有名な近隣の私立女子校は定員を超過していた。大きなセールス・ポイントを持たないG学園は、それまで本格的な学生・生徒の募集対策を講じていなかった。

第二に、学生の休学者、退学者が急増したため、収入が減少してしまう。中には、クラスの1/4の学生が退学した例もあった。その理由は、経済的要因より「学校や授業が面白くない」「授業についていけない」など学園生活や教育内容に対する不満の声があったという。また、目的意識や将来的なビジョ



ンがないため、挫折する学生も少なくなかった。さらに G 学園短大は、授業評価を実施しているが、フィードバックするシステムにはなっていない。また、FD・SD は実施しておらず、現時点でも具体的な検討や対処策を講じていない。

第三に、学生・生徒の急増期に大量の専任教員を採用したことが、急減期の人件費負担となる。G 学園は離職率が低く、余剰人員を抱えたまま学校経営を強いられることになる。

## 5.2 G 学園の問題点

前述の通り、G 学園の FD・SD の未取り組みは、同学園の教育機能や教育サービスを減減させ、他校との競争力が弱体化したため、学園経営に悪影響をもたらしたと考えられる。学生・生徒数の急激な減少は、受験生にとって魅力の薄い学校と評価された結果である。

学生・生徒数の減少は、G 学園がそれまで急減期の対策をとらず定員充足に甘んじてきた見返りであり、学園経営陣の経営上の責任である。私学としての個性や特性を生かした学園作りや魅力ある教育内容を実践し、伸ばしていくことが重要ではなかったか。その基盤となる人材作りと資質向上のための対策を早期に講じておくことが肝要であった。

学生の休学者、退学者が急増した背景には、学園生活や教育内容に対する不満を持つ者が含まれていることから、教員の指導力や教育サービス全般の質的向上が求められる。年々、学生に対する指導方法や対応が多様化され、場合によって専門的な指導能力や技能・知識が要求されるのである。授業内容についても、効果的な教え方や教育方法のレベルアップや工夫が強く望まれる。しかし G 学園の場合、学生に対する教育方策や指導を議論する場がなく、各教員の自主努力に任されているのが現状である。そのため、計らずも結果的に教育力、指導力不足の教員を生み出すことになった。意欲的に研究をしない教員、授業や学生指導の方法を研究・改善しようという教員、教育環境改善のために自発的に取り組まない職員が高い割合で長期にわたり在職した場合、大学機能は低下し陳腐化する<sup>(注 35)</sup>。人事制度を中心とした抜本的な大学改革を断行しない限り、大学再生は望めないだろう。

さらに、G 学園の授業評価は形式的なものに止まり、システムとして学生のニーズや意見を積極的にフィードバックしなかった。つまり、学生 = 消費者としての認識もなかった。学生・生徒急増期における教員の大量採用は、トップ・リーダーが人事政策の中長期計画を見誤った。早期に任期制や嘱託制など労働契約の政策転向を図るべきはなかったか。G 学園の教職員の高齢化が進行し、歪な年齢構成となった。学生・生徒に対する専任比率が高くて、効果的な教育サービスが提供できるとは限らない。むしろ、適正な基準の専任比率の範疇で、クオリティが高く効果的な教育展開や指導を行う形態が望ましい。

FD・SD の未取り組みの遠因として、教職員の一部に職務に対する向上心やインセンティブに欠けていることを問題点として挙げたい。これは、外部から分らりにくい部分であるが、学園関係者に対するインタビューを複数の観点を通じて強く感じた。また、全般的に教職員の危機意識の稀薄さも感じられた。

## 6. 政策提言「FD・SD 取り組みのためのプログラム」

I 章では、私学における FD・SD の必要性和支援体制の重要性を考察し、前章のケース・スタディでは、FD・SD 導入の必要性を再確認することができた。本章は、これまでの検討課題の改善策として表記の政策提言を行う。同提言は、各学校の実情に応じて段階的に導入すべきであるが、導入期はトップ・リーダーが先導して環境作りの役割りを担い、その後は教職員が主体性をもって構築していく体制が前提となる。

(1-2) まず、トップ・リーダーは、学園の状況を把握すべきである。必要に応じて私学団体に相談することも有効である。また、所轄庁の判断により、指導を受けるケースがある。取り組みにあたり、学園の教育体制の現状を再認識し、FD・SD に対する教職員の意見や考えを取り入れる体制を整備しておく必要がある。経営責任者として、この段階の課題を正確に認識し、教育改善のためのビジョンを描くことが最も重要である。次に、教職員に対して現状

の問題点を具体的なデータを基に説明し、認識させなければならない。スタッフの意識改革を促進させる指導能力が要求される。しかし、学校によっては教職員が保守的な考えに固執するために抵抗を受け、導入には困難を極めるケースが噴出するかもしれない。5.2で挙げたG学園において、一部の教職員がこの予備軍となる可能性がある。従って、トップ・リーダーは、相当な信念と説得力を以って改革を実行する強い意思が備わっていなければならない。人間の意識を変えることは、生半可なことではない。

なお、教職員が私学団体や大学コンソーシアム等の主催するFD・SDの研修会・研究会に参加することにより、基礎的な方法や他校の実践事例を学ぶことも有効である。

(3) 上記は、FD・SD導入の準備段階であり、3は専門スタッフの配属や教育センターの創設等本格的に組織的な取り組みを行う段階になる。それに加え、各種委員会を設置することや学生との意見交換会を開催することも有効であろう(注36)。ただし、組織運営にあたり、外部機関や経営者などの意見をオブザーバー的な位置付けで参考にすることは問題ないが、干渉や圧力をできる限り回避すべきである。

教職員が主体になって議論し、検討することが学園の自主・自律性を高め、政策提言の実効性を高める要件となる。また、取り組みにあたり、労働資源の投入と整備費用が伴う場合があるが、支援機関の補助金を獲得することで学園負担を抑制できる可能性がある。

(4) FD・SDの評価制度を導入する。組織全般を対象とするものは、組織業績、経営諸資源の監査、競争力の評価などがある。教員を対象とするものは、教育面、研究面、大学への貢献度、社会貢献に関するものなどがある。近年、これらの評価項目をポイント算定に換算し、客観的に数値化する手法を採用する大学が増加している。一方、山口大学の教員評価制度では、学生による授業評価の優れた授業を評価する「授業評価表彰」や授業を工夫して教育の質の向上に貢献した教員に与えられる「ベストティーチャー賞」などユニークな取り組みを行っている。文部科学省の報告では、「教育や学生の人間形成に関わる指導への取り組みを、採用、昇進や報酬に的確に反映させるなど、教員の評価に際しての重要な要素とし、教員のインセンティブを高める工夫が求められる(注37)」としている。教員評価は画一的に捉えるのではなく、大学独自の工夫を加味して評価

表2. 政策提言：(私学における)FD・SD取り組みのためのプログラム

段階 \ 機関	政策提言	FD・SDの指導・支援機関(機関→学校)		評価機関
	FD・SD未取り組み校	所轄庁	私学団体	認証評価機関
1	トップ・リーダーの状況把握	必要に応じた指導	経営相談	-
2	スタッフの意識改革	-	研修会等	-
3	組織的取り組み	補助金支援	経営相談・情報提供	評価の対象
4	評価・検証	必要に応じて 経営改善計画の作成	情報提供(比較検討)	評価の対象
5	フィードバック	-	-	-

制度を構築すべきである。

(5) フィードバックに関して、5.2 で取り上げた G 学園は、授業評価を改善に結びつけるシステムがなかった。そのことを考慮すると、(4) 評価・検証では、それまでの成果及び課題を蓄積し、改善策の材料として、(5) フィードバックにつなげることが大学の発展に重要である。

3 から 4 は、表 2 において、サイクル型 (状況の把握 (see) → 大学改革の方法や展開の計画 (plan) → 実行 (do) → 評価 (value)) の業務展開が有効であると思われる。

この段階は、第三者評価の対象となる部分である。当該提言は特別な施策ではないが、FD・SD 実施を着実に整備できる効果が期待できよう。

なお、大学審議会答申「21 世紀の大学像と今後の改革方策について」では、大学改革の一つとして、「大学の自己改革の奨励」を挙げた。それが「教育研究の質の向上」や「教育研究システムの柔構造化」につながるプロセスを述べており、硬直型制度からの脱却が望まれる。

## 7. 小括

本稿は、「高等教育機関における FD 及び SD の重要性を再認識し、FD・SD を導入しなかった学園の課題を抽出し、経営破綻防止のための学園作りの構築を考察すること」を目的とした。先行研究及びケース・スタディを通じた検討の結果、「FD・SD の未取り組みは、教育力や教育サービスの弱体化を招き、やがて経営問題に発展する」ことが分かり、研究成果としての政策提言「(私学における) FD・SD 取り組みのためのプログラム」を行った。しかし、形式的な実施形態など不十分な内容であれば、教育効果は期待できない。従って、FD・SD の導入校でも、定期的な見直しなどの評価・改善システムの導入が必要である。

ところで、当該政策提言には、以下の課題が残されている。

第一に、3.1 の検討段階では、教育基本法 9 条 1 項 (教員) 及び大学院設置基準を取り上げ、本章の政策提言に結び付けたが、展開が論理的にやや飛躍している。客観的な意見として、政策提言について

の教職員に対するインタビューや関係機関の意見も広く試みるべきではなかったか。

表 2 (3) の説明では、「教職員が主体になって議論し、検討することが学園の自主・自律性を高め、政策提言の実効性を高める要件となる」と述べたが、教職員による自発的な参加型のプログラムが理想的である。有本は、「学問の自由の追求は、他者評価以前に教員自身が自己研究によって資質を高める必要があることを示すものであり (中略) FD はこの種の学問理論に根ざした主体的評価を伴う運動である (注 38)」と述べている。FD は、このような自律的・自主的な学問の自由の精神を前提に議論されるべきであり、制度論が先行することは好ましくない。これは、SD にも同様のことがいえる。

第二に、筆者の立場や研究動機を冒頭で述べたが、政策提言には実務経験を通じての創造的・教育的な側面からの検討が多く包含されなかった。つまり、現場職員としてのアイデアや創意工夫を十分反映できなかった。また、FD・SD の改善策を考察する場合、合理主義・手法論を競争する局面のみで議論することなく、個々の大学の特質や環境を踏まえた上で、教員、職員サイドの意見をうまく導入して提言の活用にかす工夫が求められる。

これらの反省点は、今後の検討課題として、多面的な観点で取り組んでいく予定である。

繰返しになるが、2007 年 1 月現在、FD・SD は義務化されていないものの、大学機能の維持・向上や経営戦略的な意図においても不可欠である。3.2 で紹介したように、第三者評価は基準項目となっており、重要視されている。従って、大学自らが積極的に研究・検討して推進すべき課題であると考えられる。5 章の G 学園のような事例は、他の学園でも起こり得る可能性があり、実態把握に努めると共に、早急に学内で組織的に検討し対処すべきである。また、所轄庁や私学団体による FD・SD を推進する体制作りが求められよう。特に、4.3 で触れた SD 推進のための明確な定義づけと実態調査が課題解決の第一歩になる。

本稿をとりまとめる上で、次の二点を所感として持ったので留意点として挙げたい。

第一に、国立大学と私立大学、また私立間においても取り組み状況に格差が顕著にみられる。私学を取り巻く経営環境は、市場競争段階にあるため、



FD・SDにより優秀な人材を育成することで学園運営の戦略的な資源と捉え、他校との差別化を図る必要が発生する。

第二に、私立大学の教職員は増加しており、人材の資質向上が重要になる。私立短大の教職員は減少しており、少数精鋭での運営が求められる。学生減少期でも大学へのニーズは多様化・複雑化しており、その要望に対応できる能力を備えた人材の育成が急務である。

今日、大学には組織力や営業力（学生募集のマーケティングや広報活動）だけでなく、教育サービスの多面化と教育・研究の質的な内容の充実と大学運営の安定化が強く要求されるようになった。そのためには、大学内外の協働体制やエンロールメント・マネジメントの構築<sup>(注 39)</sup>、そして人的能力の資質向上システムが不可欠である。このような私学競争時代だからこそ、大学の自発的な努力による人的資源の活性化が事業継続の必要条件となる。大学全入時代に突入し、大学経営の環境はこれまでにない厳しい段階に入った。そのことを大学関係者は自覚し、リスクマネジメントを重視した人事ガバナンスの構築を考慮すると共に、スタッフ自身も自己研鑽の意識向上に意欲的に取り組んでいくべきである。

## 参考文献

有本章 (2005), 『大学教授職とFD—アメリカと日本—』, 東信堂

有本章, 羽田貴史, 山野井敦徳 編著 (2005), 『高等教育概論—大学の基礎を学ぶ—』, ミネルヴァ書房

中央教育審議会 (2005), 「我が国の高等教育の将来像 (答申)」

江原武一, 杉本均編著 『大学の管理運営改革—日本の行方と諸外国の動向—』, 東信堂

林伸二 (2005), 『大学改造』, 大学教育出版

川本八郎, 近森節子編著 『大学行政論 I』 東信堂

文部科学省高等教育局私立大学支援プロジェクトチーム (2005), 『経営困難な学校法人への対応方針について—経営分析の実施と学生に対するセーフティネットの考え方—』

文部科学省高等教育局 (2000), 「大学における学生

生活の充実方策について (報告) —学生の立場に立った大学づくりを目指して—」

日本高等教育学会研究紀要編集委員会編 (2004), 『高等教育研究第7集 プロフェSSIONAL化と大学』

日本私立学校振興・共済事業団学校法人活性化・再生研究会 (2006), 『私立学校の経営革新と経営困難・破綻への対応—中間まとめ—』

日本私立学校振興・共済事業団 (2004), 『私学経営情報第20号 学校法人の経営改善方策に関するアンケート報告 大学・短期大学法人編 / 平成15年7月調査』

篠田道夫編著 (2004), 『大学職員論 経営革新と戦略遂行を担うSD』, 地域科学研究会

山本眞一, 村上義紀, 野田邦弘編著 『新時代の大学経営人材—アドミニストレーター養成を考える—』, ジアース教育新社

## 注

1. FDとは、文部科学省高等教育局によると、「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研修又は研究の総称」としている。
2. SDとは、孫福弘 (2005), 「SDの理論と実践」, 山本眞一ほか編著 『新時代の大学経営人材』 59-60, ジアース教育新社によると、「職員の可能性開発。スタッフ個人の可能性開発と集団の可能性開発の二つのレベルがある」としている。
3. 有本章 (2005), 「専門職としての大学教職員と (プレ) FD&SD 理論」, 有本章, 羽田貴史, 山野井敦徳 編著 『高等教育概論—大学の基礎を学ぶ—』 225, ミネルヴァ書房によると、「大学教員に比較して、職員の専門職化は遅れているのが実情である」としている。
4. 有本章 (2005), 『大学教授職とFD—アメリカと日本—』 80, 東信堂
5. 篠田道夫 (2002), 「SD論の到達と前進—職員開発と大学運営への参画 (上)」, 私学高等教育研究所 『アルカディア学報 No. 90』
6. 中央教育審議会 (2005) 「我が国の高等教育の将来像 (答申)」, 22
7. 有本, 前掲書 (4), 80



8. 村上義紀 (2005), 「21 世紀日本の大学とアドミニストレーター」, 山本眞一, 村上義紀, 野田邦弘編著『新時代の大学経営人材—アドミニストレーター養成を考える—』ジヤース教育新社, 30 は, 「理事会の政策決定のためにこれを常時支え, 諸事業を企画・立案・決定・実現化し, そして運営・評価に至る各段階での組織をアドミニストレーションする専門家」としている。

9. 文部科学省生涯学習政策局調査企画課, 『学校基本調査速報』各年度

10. 林伸二 (2005), 『大学改造』140, 大学教育出版

11. 伊藤昭 (2006), 「教育と研究を支える財政政策」, 川本八郎, 近森節子編著『大学行政論 I』179, 東信堂

12. 文部科学省高等教育局私学部私学助成課 (2006), 「私立大学等に対する補助金制度関係資料」17-19

13. 日本経済新聞, 2007 年 1 月 6 日

14. 2007 年 1 月 11 日に文部科学省高等教育局大学振興課大学改革推進室に電話取材を行った。

15. 大学評価・学位授与機構 (2004), 「大学評価基準 (機関別認証評価)」19

16. 大学評価・学位授与機構, 同書, 20

17. 大学基準協会「短期大学基準」15

18. 日本高等教育評価機構「大学評価基準」8

19. 日本高等教育評価機構, 同書, 9

20. 大学破綻の実例については, 拙著 (2005), 『私立大学倒産時代における再建手法と破産処理についての研究』52-62, ジヤース教育新社を参照されたい。

21. 学校法人の経営基盤強化に向けた取組等の支援策や, 学校法人が経営破綻した場合の対応策を検討・協議するため, 高等教育局長決定により 2002 年に設置された。

22. 文部科学省の対応方針に基づく学校法人の主体的な改善努力の促進方策, 指導・助言の在り方をより具体的に検討するため, 2005 年に設置された。

23. 日本私立学校振興・共済事業団学校法人活性化・再生研究会 (2006), 『私立学校の経営革新と経営困難・破綻への対応—中間まとめ—』より一部引用。

24. 文部科学省 HP 「[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/houdou/17/05/05051901/003.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/17/05/05051901/003.htm)」

25. 日本私立学校振興・共済事業団学校法人活性化・再生研究会, 前掲書, 7

26. 日本私立学校振興・共済事業団学校法人活性化・再生研究会, 前掲書, 15

27. 日本私立学校振興・共済事業団学校法人活性化・再生研究会, 前掲書, 15

28. 日本私立大学連盟経営委員会 (2002), 『学校法人の経営困難回避策とクライシス・マネジメント (最終報告)』3

29. 大学は, 文部科学省高等教育局大学振興課『大学における教育内容等の改革状況について』, 私立短大は同省『短期大学における教育改革等の状況』各年度より引用。なお, 2005 年度の国公立大学は, 2007 年 1 月現在, 公表されていない。

30. 文部科学省高等教育局大学振興課『短期大学における教育改革等の状況』各年度。

31. 文部科学省高等教育局大学振興課, 同書, 各年度。

32. 筆者は, 2007 年 1 月に日本私立大学協会に問い合わせを行った。

33. 大場淳 (2005), 「大学職員論」, 有本章, 羽田貴史, 山野井敦徳 編著『高等教育概論—大学の基礎を学ぶ—』104, ミネルヴァ書房

34. 事務職員には, 事務系, 技術技能系, 医療系, 教務系などの職種がある。

35. 林伸二は, 「学習意欲を低下させる主要な要因」として, 「・大学教育に強い不満があるため, 勉強する気持ちにならない, ・教員の授業内容や教え方に納得できない, ・教員の人格や人間性に問題がある」などを挙げている (林, 前掲書, 28)。

36. 学生の希望・意見の反映については, 文部科学省高等教育局 (2000), 「大学における学生生活の充実方策について (報告)—学生の立場に立った大学づくりを目指して—」において, 「学生中心の大学への転換を図るという観点から, 大学教育においては, 大学で教育を受ける学生の希望や意見を, 適切に大学の運営に反映させることが重要である」と述べられている。また, 筆者は, 授業評価以外に学生の大学に対するニーズや考えを大学運営方針の検討に積極的に取り入れるシステムを導入することも重要であると考えた。

37. 文部科学省高等教育局, 同書

38. 有本, 前掲書 (4), 98

39. エンロールメント・マネージメントとは、深堀聡子 (2005), 「エンロールメント・マネージメントとアクセスの平等性」, 江原武一, 杉本均編著『大学の管理運営改革—日本の行方と諸外国の動向—』

148, 東信堂によると, 「大学管理者の強いリーダーシップのもとに構築された諸組織の協働体制のもとで, 在籍学生の質と量を包括的に管理統制することをめざす大学の組織的活動である」としている。