

広島大学 高等教育研究開発センター 大学論集
第 37 集 (2005年度) 2006年 3 月発行：115—130

FD を持続的に革新する ベンチマーキング手法の事始め

池 田 輝 政・神 保 啓 子・中 井 俊 樹・青 山 佳 代

FD を持続的に革新する ベンチマーキング手法の事始め

池 田 輝 政*
神 保 啓 子**
中 井 俊 樹***
青 山 佳 代****

はじめに

平成11年に「教育内容等の改善のための組織的研修と研究」が大学設置基準に追加されて以来、大学の教授・学習（T & L, Teaching and Learning）にかかわる FD（ファカルティ・ディベロップメント）の組織化は、すべての大学にとって必須の課題となった。文部科学省調査によると、翌12年度の出発点では、新任教員研修、教員相互の授業参観、委員会やセンターの推進組織の設置などを内容として、国公立大学の52%がFDを開始したと報告されている。

この状況を裏づけるように、教授・学習にかかわるFDのテーマに関連する論文や著作物、学会・研究会での発表、各大学発行の紀要やジャーナルが、ここ数年で目立って増えてきている。しかしながら、平成12年以降からこの5年間ほど、FDを実践する大学・学部等の現場を100校以上にわたり見聞した限りでは、その圧倒的多数の大学では、組織的研修と研究が教員コミュニティの必須のテーマとなる段階にはいたっていない。むしろ現状は、FDの研修企画や研究を推進する「少数の教員層」と「受身の大規模教員層」に2分されつつあるようにも見える。

多くの大学教師に見られるFDへの受身の姿勢や抵抗感は、どこから生じるのであろうか。共通する理由には、国のトップダウン型で制度化されたという外発的なものがある。それから内発的には、よく指摘されるのは、「研究」や「研究者」の文化へのこだわりである。これを裏返せば、「教育」や「教育者」の文化に対する帰属感の薄さということになる。

最近では、授業に対する学生の受身の姿勢や学力低下に大学教育への危機感をもつ教師は増えているが、そこから一歩進めて、教師集団の相対的な教育力の低下として危機感を訴える人はまだ少数である。大学教師は教育のプロではないと言われても、それを本気で否定する文化を大学はもたないのが現状である。

大学論の基本に立ち返ってみれば、同僚からなる専門学会で認められた学術や実学の知をより多くの人に伝える喜びが大学教師の「教育」使命の源泉であったはずである。にもかかわらず、現状

*名城大学人間学部教授

**名城大学学務センター主事

***名古屋大学高等教育研究センター助教授

****名古屋大学高等教育研究センター助手

はそれが困難になっている。そうであれば、その困難な状況に危機意識を共有し、その課題の究明と克服のための解決策に組織的に取り組むことにはや躊躇する理由はない。

日本の大学におけるFDの位置づけをこのように捉えなおしてみると、現状では、FDの定義や理由を議論することよりも、むしろ有効なFDをどのように組織化できるかの方法論に対する議論が重要性を帯びてくる。われわれは、このFD組織化の方法論に関する課題を、経営戦略論の考え方や手法を利用して具体的に論じてみることにしたい。

経営戦略論の基本にある考え方は、端的に述べれば、「企業や事業の将来のあるべき姿に至る変革のシナリオ」¹⁾を描くことにある。この経営戦略思考法の枠組みを活用すると、たとえば、「学生の学びの満足度の最適化を目指す」というFDのビジョンを合意し、その変革あるいはビジョン実現に至るプロセスをつくりだすマネジメントの理論と手法をシステムとして具体化するのが、FD組織化の方法論ということになる。すなわち、「教育」のミッションに対する危機感をバネに、教育コミュニティのなかに「教育にこだわる文化」をつくりだすようなFD組織化の方法論について提案を試みるのが、本論のねらいである。

1. FD組織化のためのベンチマーキング手法の利用

FD組織化の模索期に出発し、とくに全学的組織の立場からそれを企画・推進する努力を続けてきた各大学にとって、先行する北海道大学高等教育機能開発総合センターと京都大学高等教育教授システム開発センター（現在の高等教育研究開発推進センター）の研修の方法論はよき手本となった。

しかしながら、経営戦略論の立場に立てば、国内の特定の大学の強みを技術的に学ぶだけでは限界がある。なぜなら、当該大学の強みは人材や環境あるいはそれらのマネジメント力などの総合力に支えられた結果であり、独自の組織的要因や条件を抜きにしては語れないからである。さらにFD組織化戦略は「学生の学びの満足度の最適化を目指す」というような中長期的なビジョンのシステム化を大事にし、部分の強みをそのまま移植するものではないからである。

そこでわれわれは、FDの組織化戦略を具体化するために、グッド・プラクティスを比較分析するベンチマーキング手法²⁾を導入することにした。ベンチマーキングは、自分の所属する組織活動を継続的に革新していくために手本となるグッド・プラクティスを探し、比較評価しながらその強みの全体像について多段階に学ぶ手法として知られる。

今回選定したグッド・プラクティスの事例は、①ニューヨーク大学の教育革新センター（CTE, Center for Teaching Excellence）、および②ブラウン大学のシェリダン教授・学習センター（SCTL, Sheridan Center for Teaching and Learning）である。米国の関係者から推薦を受けたこの2事例は、「学生・教師の満足度を高めるためのFD組織化の方法論に関する調査研究」（文部科学省科学研究費補助金基盤(B)(2)研究代表者 名古屋大学高等教育研究センター教授・夏目達也）の目的で実施した米国訪問調査対象校であり、訪問は2005年2月に行った。両センターのプロフィールと活動内容の概要については次節に紹介する。

今回採用したベンチマーキングの手法は、FD 組織化の方法に悩む日本の関係者を想定し、上述の両センターの強みの全体像をできるだけ簡潔に表現するベンチマーク表を作成することにとどめた。この手法から何をどのように学べるのかの検討をつけるという意味では、この試みがベンチマーキング手法導入の最初の一步となることを意図している。

FD 組織化の全体像をできるだけ簡潔に捉えるには、(1)「ベンチマークの要件」と(2)「各要件に対応する評価項目と水準」の二つの基準から構成することにした。

「ベンチマークの要件」は、戦略プランの構造に即して説明すれば、いわばドメイン（戦略領域）に相当するものと考え、両センター組織活動のシステム全体を概観し比較分析しながら設定を試みた。その結果、表1に示すような、①ミッションと戦略計画、②組織体制、③個別 FD サービス活動、④集団 FD プログラム活動、⑤リサーチとリソース、⑥戦略マネジメントの体制、の6要件から構成することとした。各要件の内容は、たとえば、①ミッションと戦略計画は「組織の意思決定として戦略目標・計画が作成・合意され、それが全学リーダーの支持を得ているか」という設問形式で表中に定義した。

「各要件に対応する評価項目と水準」は、戦略プランのいわば達成基準とその程度に相当するものと考え、今回は3水準の評定尺度で判定することにした。たとえば、以下の表1のように「①ミッションと戦略計画」の要件に対しては、「①組織的に機能している、②組織的にある程度機能している、③組織的にあまり機能していない」という評価項目で3段階評定するように設定した。

表1 FD 組織化ベンチマーク表

要件	評価項目と水準
① ミッションと戦略計画 「組織の意思決定として戦略目標・計画が作成・合意され、それが全学リーダーの支持を得ているか」	①組織的に機能している ②組織的にある程度機能している ③組織的にあまり機能していない
② 組織体制 「戦略プランにそって、適切なスタッフ規模が確保され、明確な役割分担のもとに遂行されているか」	①役割分担が明確である ②役割分担はある程度明確である ③役割分担があまり明確でない
③ 個別 FD サービス活動 「教員や TA に対する個別の支援サービスが、きめ細やかに提供されているか」	①組織的に活性度が高い ②組織的にある程度活性度が高い ③組織的にあまり活性度が高くない
④ 集団 FD プログラム活動 「教員や TA に対する研修計画が、学部等の現場のニーズや期待にそって提供されているか」	①組織的に成果がみえる ②組織的にある程度成果がみえる ③組織的にあまり成果がみえない
⑤ リサーチとリソース 「研究開発が FD に有効かつ有用な成果を産む方向に向き、その結果を教材・情報資源として有効利用できるように創意工夫しているか」	①研究・リソース開発がFD活動に活用されている ②研究・リソース開発がFD活動にある程度活用されている ③研究・リソース開発がFD活動にあまり活用されていない
⑥ 戦略マネジメントの体制 「戦略プランにそった資金調達や投資・運用が適切に行われ、そのプロセスと成果についてのモニタリングと報告のサイクルが構築されているか」	①資金基盤および評価システムがみえる ②資金基盤および評価システムがある程度みえる ③資金基盤および評価システムがあまりみえない

2. グッド・プラクティスとした2つのセンターの概要

選定したグッド・プラクティスの二つの事例についてその概要を以下に紹介する。

2.1 ニューヨーク大学の教育革新センター

(1) 大学の教育戦略と教育革新センター

合衆国第三代大統領トーマス・ジェファソンのもとで財務省長官を務めたアルバート・ギャラチン (Albert Gallatin) が創設者となり、ニューヨーク大学は1831年に創設された。宗教、民族、社会階層の違いを問わずに学べる高等教育機会を提供するという当時の理念が、ニューヨーク大学の最初の遺伝子として語り継がれている。

158名の小規模な大学から出発して、いまや米国内でも指折りの大規模私立大学である。そのプロフィールは、14の学部・大学院のなかに、パートタイム学生を含めると4万人近くがさまざまな学位コースで学び、20ヵ国を超える多様な留学生が集い、常勤・非常勤を含む16,000名の職員が働き、そのうちの3,100名が専任教員として教える大学である。

教育革新センターは2003年に創設された。初代センター長は、バンデビルト大学とノースウエスタン大学でのFD組織化の実績をもつケン・ベイン (Ken Bain) が迎えられた。ケン・ベインは当大学の米国外交史の教授であり、教授活動の革新をテーマにしたベスト・ティーチャー研究の第一人者として全米で認められた存在でもある。

FDにかかわる彼の職歴・研究歴をひもとくと、ベスト・ティーチャー研究は1986年のバンデビルト大学文理学部教育センター長に就任したときから本格的に始められた。1992年にはノースウエスタン大学に移り、シアール教育革新センター (Searle Center for Teaching Excellence) のセンター長として、ベスト・ティーチャーのグッド・プラクティスに学ぶ定性的研究の方法を確立した。そして1996年には、その成果に関する国際学会を全国規模で開始し、以後、彼のFD研究法と成果は全米およびオーストラリアにおいて注目されるようになった。

教育革新センターに寄せられる大学の期待は、ニューヨーク大学長ジョン・セクストン (John Sexton) の以下の発言からも確認できる。

「ニューヨーク大学は教育を大事にしてきた歴史をもつ点ですぐれた研究大学である。わが大学は、研究と教育の分離を唱える人々とは一線を画してきた歴史をもつ。歴史をみれば、創造的な研究は知的刺激に富む教育なしにはありえない。新設の教育革新センターに期待することは、ニューヨーク大学の教育中心の実現をになう一翼となることである」³⁾

上述のニューヨーク大学の教育中心の歴史とは、たとえば、体系的な知識よりはむしろ変化する世界を理解する方法論や実用知に重きをおく教養教育プログラムを語る姿勢にも反映されている。実際、大学院にも経営、法、医、歯、社会福祉、教育、映像、観光など専門職分野がずらりと並ぶ。

この学長発言は、教育革新センターを託したケン・ベインへの応援演説であることに間違いはないと思われるが、もう一つの意味として、専門職レベルの実学教育に寄与するFDの組織化の方向

づけをセンター関係者に確認させているようにも思われる。

(2) 組織体制

組織にはセンター長を支える専任スタッフが4名いる。その構成はTAプログラム担当センター長補佐、FD担当上級コンサルタント、コーディネーター（企画調整担当者）、事務職員からなる。

今回の訪問では、専任スタッフに会って交流する機会がなかったので、いま一つ具体的な活動状況が見えなかった。そのせいか、センターの内部環境を見た限りでは、果たして学長からどの程度実質的なバックアップをしてもらっているのか、やや疑問を感じたことを覚えている。しかし、この点については漠然とした印象のレベルでしかない。

専任スタッフ以外には、10名程度の学内協力職員コンサルタント（part-time consultants）、15名程度の学内教授協力グループ（senior faculty group）、少数の大学院生、ビデオ制作者など非常勤ベースのスタッフがセンター活動に関与している。

(3) FD 活動

2004年9月現在における当センターFD活動の全体像は、1）教員個人に対する研修サービス、2）教員・TA集団に対する研修プログラム、及び3）研究およびリソース（教材・情報環境）によるサポート、4）学部・学科等との協同プロジェクトによるサポート、に整理して紹介する。

1）教員・TA個人に対する研修サービス

学期末の学生アンケート評価の向上のために情報フィードバックを欲する個人や、次学期の授業計画のために改善ポイントを確認したい個人のために、フィードバック手法による個別支援サービス（Individual Assistance）が提供されている。

こうした個別サービスは、教員の昇進や身分保障（テニユア）の基本要件として教授能力を新たに追加した当大学の方針も背景にあって、毎年、多くの教員から利用されているといわれている。しかしそれを裏づける資料や数値については公表されていない。

フィードバック・サービスの申し込みはウェブ上（進行中の授業に対するサービスの場合は <http://www.nyu.edu/cte/observe.html>、授業全体に対するサービスの場合は <http://www.nyu.edu/cte/course.html>）で受付が行われ、個人のプライバシーに配慮がなされている。

サービスを受ける個人は、センターの教室や会議室を使って、模擬授業を試みたり、コンサルティングを受けたり、ビデオで自分の授業を見直すことができる。ビデオ収録の場合は、授業を撮り終えたらその場ですぐにビデオを手渡す体制が敷かれている。

フィードバック手法では、①授業のビデオ収録支援、②授業観察によるフィードバック支援、③受講生小グループ分析によるフィードバック支援、④コース分析プロジェクトによる授業研究、によって個人の多様なニーズに応じた情報支援を行う。具体的には、個人の授業をビデオ撮影や参与観察や受講生調査などの方法を使って情報収集し、それを当該個人のみ還元して自発的な活用を促すことになる。関連のサービスとして、個人が望めば、教授技法などに関する文献情報の推薦、

センタースタッフとのアイデア交換、特定の問題点についての解決策の示唆、などコンサルティングも受けることができる。

2) 教員・TA 集団に対する研修プログラム

集団を単位としたセンター独自の研修プログラムの開発と提供の方法論は、教員及び TA の間に対話の機会を促進する方法、すなわち、以下のような考え方に立つ対話促進法 (Promoting a Conversation) である。

「高度な頭脳労働としてのティーチングは、以下の4つの問いについてわれわれが対話することから始まる。一つは、それぞれの学問で学ぶ意味とは？二つは、その学びをうまく育てるには？三つは、その学びの性質と成果を把握するには？そして最後に、学びに対するわれわれの寄与を測定するには？である。最初の問いはそれぞれの学問分野で異なるが、残りの3つの問いは学習の科学にかかわるさまざまな学問分野から解答を得ることになる。したがって、当センターでは、授業に対する科学的な分析に従事でき、教授・学習の研究成果から役に立つアイデアが見つけれられるように、教授団の対話を促進していきたい」⁴⁾

当センターでは、上記のような対話促進法を展開するための手段として、学科・学部・全学の各レベルにおいてセミナー及びワークショップ (日程の詳細は、<http://www.nyu.edu/cte> を参照) が開催されている。

全学レベルについては、①ティーチング・ワークショップ (University Teaching Workshops) と、②ニューヨーク大学の著名な教師とラーニングについて語り合う連続セミナー (The Faculty Series on University Learning, FSOUL)、の二つに分けた企画となっている。

例えば、2004年秋学期の9月10日 (金) に開催された1日ワークショップ「ティーチングの基本」では、①コース及びシラバスのデザイン法、②授業でのよい学習環境のつくり方、③課題や授業外の学習環境のつくり方、④学習内容の評価法、にわたる最近の理論と実践が学べる。参加者限定で対象者は教員及び院生である。昼食は無料で提供される。

またケン・ベインが自ら著した *What the Best College Teachers Do* (Bain, 2004b) のベスト・ティーチャー研究の知見も、2005年3月30日 (水) のワークショップで学ぶことができる。

学部・学科レベルのワークショップについては、①「ティーチング・ポートフォリオ入門 (Introduction to Teaching Portfolios)」(2004年9月23日木曜13-15時) が文理大学院との協同研修プログラムとして企画されている。それから大学院生限定であるが、②「ティーチングとラーニングを語る (Statement on Teaching and Learning)」(2004年9月4日木曜12-14時) のショート・プログラムも提供されている。

3) 研究およびリソース (教材・情報環境) によるサポート

スタッフの研究活動およびそれに関連するリソース (教材・情報環境) の開発・作成を、FD 活動のサポート・ツールとして使っていくことも重要である。

センターでの研究活動は、①「ティーチングに関する研究プロジェクトの支援」(Research-based

Teaching Initiative), ②「全米科学財団の関連出版物の調査」(How People Learn), ③「ベスト・ティーチャー研究」(What the Best Teachers Do), ④「カーネギー教育振興財団のティーチング研究プロジェクト調査」(The Scholarship of Teaching), ⑤「アクティブ・ラーニング環境の調査」(Natural Critical Learning Environments), という調査研究のテーマで現在は展開されている。

こうした研究活動と密接に関連しているリソース(教材・情報環境)については, ①ウェブ上で閲覧できるリスト一覧やリンク集(<http://www.nyu.edu/cte>), ②印刷物のニュースレター(CLASS ACT というタイトルのパンフレット), そして③蒐集の蔵書・ビデオ, などを準備・提供して教師や院生個人あるいはグループ, 全学・学部・学科のレベルに対して便宜を供与している。

4) 学部・学科等との協同プロジェクトによるサポート

センターが独自に開発し提供するプログラム活動以外に, ニューヨーク大学内の他の組織やグループと協同するプロジェクト的あるいはコンサルティング的なサポート活動がある。それらには, ①特定の院生グループに対して文理大学院が提供する「高等教育の教授・学習に関する2年間の認定プログラム」(Teaching Certificate Programs)への研究協力, ②歯学部臨床教員に対する「認定プログラム」(a certificate program)の開発協力, ③ニューヨーク大学の大規模クラスを担当する教員への情報フィードバックのサービス(Big Class Project), ④大学の教授・学習に関する基盤的な環境やツールの設計や開発への協力(Support for Institutional Efforts to Improve Teaching), といった内容が挙げられる。

2.2 ブラウン大学のシェリダン教授・学習センターの概要

(1) 良質な教育を提供するブラウン大学

ブラウン大学(Brown University)は1764年創立の, アメリカ合衆国ロードアイランド州プロヴィデンスにある総合私立大学である。同大学はアイヴィー・リーグ(Ivy League)大学のひとつである。ブラウン大学は, ほかのアイヴィー・リーグ大学とは対照的に, 純粋な学問ならびに教育の場を提供することを目標にして, 設立以来ビジネススクールやロースクールなどを設けることをひたすら拒否し続けている。そのため, 戦後日本企業や日本政府との提携による有名になったコロンビア大学やハーバード大学と比して, 日本での知名度は低い。しかし, 大学史的にみるとき, 日本との関係は深い。慶應義塾の創設者である福澤諭吉は, ジョン万次郎の勧めによって, ブラウン大学で高等教育について学び, 1868年の同義塾設立に至ったとされる。

ブラウン大学は, 毎年受験倍率が12倍以上にも達し, アメリカにおける最難関大学のひとつに数えられている。その人気の理由として, カリキュラム, 研究ならびに教育の質の良さが挙げられている。

(2) 組織体制

シェリダン教授・学習センター(The Harriet W. Sheridan Center for Teaching and Learning)は, 1987年に元学長の故ハリエット W. シェリダン(Harriet W. Sheridan)によって, 学部教育を発展さ

せていくためのセンターとして設立された。同センターのスタッフの構成は、センター長1名（芸術が専門）、副センター長2名（理系・文系領域から各1名）、コーディネーター1名、大学院研究員（理系・文系領域から各1名）、学内研究員4名（理系・文系領域から各2名）である。1つの学問領域に偏ることなく、すべての専門領域からスタッフが配置されている。

(3) FD 活動

2005年9月現在における同センターのFD活動の全体像を、1) 教員・TA 個人に対する研修サービス、2) 教員・TA 集団に対する研修プログラム、3) 研究およびリソース（教材・情報環境）によるサポート、ならびに4) 戦略マネジメントの体制に整理して紹介する。

1) 教員・TA 個人に対する研修サービス

センターでは、教員・TA 個人に対してさまざまな研究サービスが提供されているが、なかでも特徴的な2つのサービス、つまり「個別研修プログラム」(Individual Teaching Consultation ; ITC) ならびにオンライン・ワークショップについて述べることにする。

「個別研修プログラム」は、教員とTAに開かれたサービスである。同サービスにおけるプロセスは、「実践を重視したコンセプト」および「批判的友人(critical friends)の開発」をその基本としている。なお、「批判的友人」としてのコンサルタントは、コンサルタントになるための特別なトレーニングを受けたブラウン大学の教員で、学生のティーチングと建設的な教育的意見交換に対して、積極的な関わりのできる人材が登用されている。具体的には、授業、ゼミ、実験などをビデオに収録しながら観察し、その後、授業方法や理論に対してフィードバックが行われている。

「オンライン・ワークショップ」はオンライン上で、センターのスタッフと対話形式で「シラバスの作成法」と「さまざまなティーチング手法」についてのサービスを受けることができる。サービスを受けたい人が、オンラインで質問（もしくは実際のシラバスを提出）すると、センタースタッフが、コメントを送信するという仕組みになっている。

2) 教員・TA 集団に対する研修プログラム

センターでは、「教員向け」、「大学院生向け」、ならびに「教員・大学院生向け」の3対象からなる集団研修プログラムが実施されている。加えて、専門領域内連絡網(Academic Departmental Liaison Network) というものも形成されている。専門領域内連絡網とは、ブラウン大学では、各専門領域にたいして、先輩教員ならびに先輩大学院生一名ずつを、シェリダン教授・学習センターに対する教員連絡係ならびに、大学院連絡係として選出することになっている。かれらの連絡係としての役割は、自分たちが所属する各学科の教育学的ニーズを、同センターと調査することである。この調査結果は、学部・学科向けのFDセミナー(Departmental Teaching Seminars)に反映される。同センターと連絡係との会合(Faculty Liaison & Graduate Student Liaison Council)は、セメスターごとにもたれている。

さて、「教員向け」のサービスであるが、ブラウン大学の教員からの提案に対応するため、シェ

リダン教授・学習センターでは、数回の「教員向けセミナー」(Faculty Seminar)が実施されている。加えて、新任教員に対するサービス(New Faculty Orientation to Teaching at Brown)も実施されている。新任教員に対するサービスは、学部長によって主催され、年度始めに実施されている。ブラウン大学のカリキュラムの紹介と、教員どうしの交流を図ることである。

「大学院生向け」のサービスとしては、シェリダン教授・学習センターは、年度はじめに、初めてティーチング・アシスタントとなる大学院生を対象としたオリエンテーションを実施している。このオリエンテーションは、新任ティーチング・アシスタントが、先輩ティーチング・アシスタントやブラウン大学の教員とともに、ティーチング・アシスタントとしての課題についてディスカッションする機会となっている。また、The Sheridan Center Teaching Certificate Programs と呼ばれる「大学教員養成コース」も実施されている。厳しさを増す大学教員職獲得のなかで、ティーチングに重点を置く大学が増えてきていることを背景として、開設されたプログラムである。ブラウン大学の大学院生が大学教員となったとき、研究能力はもとより、教育能力も高いものであることを保証するものである。

また、各専門領域を対象に、同じ専門領域の教員とティーチング・アシスタントに対して、意見交換ができるセミナーを提供している。センターでは、このようなセミナーを専門領域のニーズに応じて、夏休みを利用した一日プログラム、週一回プログラム、月一回プログラムといったアレンジも行っている。

3) 研究およびリソース(教材・情報環境)によるサポート

センターにおけるFD活動サポートのツールとして、下記の2つの出版物がある。① *The Sheridan Center Teaching Exchange* と、② *The Sheridan Center Teaching Handbooks* である。*Teaching Exchange* は、年2回発行されている。同誌には、ブラウン大学のティーチングに関する実践的な論文が掲載されている。*The Sheridan Center Teaching Handbooks* は、7つの分冊からなるもので、これらは、ブラウン大学の教員ならびに大学院生を対象に配布している。これらは、ブラウン大学における、さまざまな教育的課題についての基本的情報源を目的として発行されている。これらハンドブックはウェブからも入手可能である。

4) 戦略マネジメントの体制

授業改善に関する外部資金をセンタースタッフだけではなく、センター外の教員と連名で申請し、獲得している。つまり、そうすることによって、競争的外部資金を獲得している。

3. ベンチマーク要件に基づく二つのセンターの強みの要約

作成したベンチマーク表の6つの要件を利用して、上述した2つのセンターのグッド・プラクティスの特徴を要約してみた。その結果を下記の表2に示した。

ニューヨーク大学教育革新センターのグッド・プラクティスは、ベスト・ティーチャー研究の蓄

積を活かした展開力に強みがある。このベスト・ティーチャー研究は、センター長ケン・ペインが、教授活動の革新をテーマに20年近く取り組んできた研究成果に裏打ちされている。

表2 ベンチマーク要件に基づくグット・プラクティス事例の要約

FD 組織化 ベンチマーク要件	A. ニューヨーク大学教育革新センター	B. ブラウン大学シェリダン教授・学習センター
(1) ミッションと 戦略計画	<p>以下の5つのミッションを掲げている。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 学びの大学をサポートする。そこでは、教師の学び（研究）と学生の学び（教育）が相互に利益をもたらす。 2 学生の学びを育むために行われるすべてをティーチングと考えよう。そして、高い志の学びを奨励し促すことをティーチングの卓越さと考えよう。 3 良いティーチングを増やしていこう。それはニューヨーク大学の確かな伝統であり、普遍性のある現実でもある。 4 ティーチングの卓越さをもっと容易に、もっと体系的に、そして特別なことではないものにしよう。ただし、最良のティーチングの実現には常にハードワークが必要であることを認識しておこう。 5 コースをつくりさまざまな学習経験をすることは貴重かつ重要な知的営為—学問の一種—であると考えよう。そしてそうした知的営為が尊敬と報酬に値するものであることをかちとろう。 	<p>教授学習に関する意見の交換を促進するために、専門領域を越えて、教職員および大学院生に対するコンサルタントおよび共同研究を行う。</p>
(2) 組織体制	<p>ベスト・ティーチャー研究の第一人者 ケン・ペインをセンター長に迎え、彼を支える専任スタッフ4名と数十名の非常勤スタッフを配置している。</p>	<p>一つの学問領域に偏ることなく、すべての専門領域からスタッフを配置している。</p>
(3) 個別 FD サービス活動	<p>個人の多様なニーズに応じたフィードバック・サービスを重視し、①ビデオ収録、②授業観察、③受講生小グループ分析、④コース分析プロジェクト、の4つの個別支援に加え、コンサルティング・サービスを提供している。</p>	<p>教員・TA 個人に対する個別支援サービスを実施している。そこでは、トレーニングを受けた教員が、授業、ゼミ、実験などを観察し、収録ビデオを活用しながら、教授理論・方法に関するフィードバックを行う。</p>
(4) 集団 FD プログラム活動	<p>学科・学部・全学レベルで、教員及びTAが教授・学習について語り合う機会を促進するために、様々なセミナー及びワークショップ等の研修プログラムを提供している。</p>	<p>全学レベルでは、新任教員のためのオリエンテーション、新任TAのためのオリエンテーションを実施し、学部・学科レベルでは、「学科別ティーチング・セミナー」を企画し実施している。</p>
(5) リサーチとリソース	<p>教授活動の革新をテーマにしたベスト・ティーチャー研究を軸に、ティーチングに関する研究プロジェクトの支援、関連の調査を実施。またウェブ上で閲覧できる関連サイトのリスト一覧やリンク集、ニューズレター（CLASS ACT）などを提供。</p>	<p>専門領域別の大学教育に関するプロジェクト研究が行われている。Teaching Exchange ならびに7タイトルにおよぶハンドブックが提供されている。</p>
(6) 戦略マネジメントの体制	<p>今回の訪問では、本要件の情報は入手が困難であった。</p>	<p>今回の訪問では、本要件を特徴づける情報を入手するのは困難であった。なお、授業改善に関する外部資金を全学体制で獲得・確保するマネジメント体制は注目できる。</p>

これを軸にして、センターのミッション、個別FDサービス活動、集団FDプログラム活動、リソース提供が展開されていることがわかる。個別FDサービス活動の特徴は、信頼関係をベースとした教師個人の多様なニーズに応じたフィードバック・サービスが基本である。集団FDプログラム活動は、学科・学部・全学の各レベルで教員及びTAが教授・学習について語り合う機会を促進するというコンセプトに特徴がみられ、そのために、様々なセミナー及びワークショップ等の研修プログラムが提供されている。

ブラウン大学シェリダン教授・学習センターは、特定の専門分野に偏らない文理の学問分野にバランスをとった教員スタッフ構成によって、研究活動、サービス活動、研究資金のマネジメント体制が展開されている点に強みがある。とくに、トレーニングを受けた教員が、授業、ゼミ、実験などを観察し、収録ビデオを活用しながら、教授理論・方法に関するフィードバックを行う個別FDサービスは充実している。

なお、ベンチマーク表のなかで「戦略マネジメント体制」の要件について今回の調査では具体的な情報が得られなかった。これは両センターに共通する点である。この要件は、「戦略プランにそった資金調達や投資・運用が適切に行われ、そのプロセスと成果についてのモニタリングと報告のサイクルが構築されているか」という質問であったが、短い時間でのヒヤリングでは、両センターの関係者からの確かな説明を得ることはできなかった。マネジメントの要件はもっとも可視化しにくい活動であるので、ベンチマーキング手法では、このテーマに特化した段取りを準備する必要がある。この点に関しては今回の反省点である。

4. ベンチマーキング手法の効用と課題

以上のように、本論ではFD組織化の方法論として米国の優れた実践をもつセンターを対象にベンチマーキング手法を試みてきた。その過程において、ベンチマーキング手法の効用と課題が明らかにされた。

ベンチマーキング手法の効用に関しては、以下の3点が明らかにされた。第一に、筆者らの所属大学の持つ現場の課題に対応した優れた実践をもつ事例を総合的に把握できたことである。ベンチマークの6つの要件は、FDの優れた実践事例を現状分析する上で概ね有効であったと言える。第二に、ベンチマーキング手法によって、優れた実践事例を分析することで、所属する組織の長所と短所を把握できたことである。国際的に優れた実践事例と所属組織を比較することで、所属組織の現状分析と課題が明らかにされた。第三に、所属組織における新しい企画へのコンセンサスに有効であることである。海外の優れた実践事例を基準とした所属組織の現状分析によって、今後取り組むべき課題が明らかにされた。そして、その課題への取り組みに関して組織内のコンセンサスを確保することにも有効であった。その一部を紹介すると、名古屋大学ではベンチマーキング手法の結果、気軽にランチを持ちよって希望者が参加できるランチタイムFDを実施することになった。また、大学院生を対象とした教育力を高める研修も実施されることになった。このような3つのベンチマーキング手法の効用は、FD組織化の具体的な方法論としての手法の可能性を示すものである。

と考えられる。

一方、以下のようなベンチマーキング手法の課題も残された。第一に、ベンチマーキングの対象となる組織の選定の難しさである。今回の調査では、アメリカのFDに関して詳しい研究者に、所属する組織の課題を説明して対象大学を選定してもらった。また、相互に学習しあえる組織を選定することも継続的な調査には必要な要件と考えられる。いずれにせよ、組織の課題に対応した優れた実践をもつ大学の選定方法には課題があると考えられる。第二に、ベンチマーキングの6要件のそれぞれの具体的な評価項目の精緻化である。どのような評価項目を設定すれば現状把握に有効なのかについては課題が残される。これらは今後の課題としたい。

【注】

- 1) 伊丹 (2003), 11頁。
- 2) ベンチマーキング手法の高等教育改革への導入と普及について国際的な動きを概観したものと
して, Commonwealth Higher Education Management Service (1998), *Benchmarking in Higher Education: An International Review*, <http://www.acu.ac.uk/chems/>, は便利である。
- 3) Center for Teaching Excellence (2004), *CLASS ACT: Activities and Services September 2004*, New York University.
- 4) Center for Teaching Excellence (2004), *CLASS ACT: What Do the Best Teachers Do?*, New York University.

【参考文献】

- アンダーセン, アーサー (2001) 『ミッション・マネジメント』生産性出版
- 伊丹敬之 (2003) 『経営戦略の論理』(第3版) 日本経済新聞社
- クルイヴァー, コーネリアス・A, ピアースII世, ジョン・A (2004) 『戦略とは何か』東洋経済新報社
- 名古屋大学高等教育研究センター (2005) 『大学・教師の満足度を高めるためのFD組織化の方法論に関する調査研究』(研究代表者 夏目達也) (平成16年度~平成17年度科学研究費補助金(基盤研究(B)(2)) 中間報告書)
- Bain, Ken (2004a), *What Makes Great Teachers Great?*, The Chronicle Review, April 9, pp.1-6.
- Bain, Ken (2004b), *What the Best College Teachers Do*, Harvard University Press.
- Commonwealth Higher Education Management Service (1998), *Benchmarking in Higher Education: An International Review*, <http://www.acu.ac.uk/chems/>, (2005/09/20)
- Center for Teaching Excellence (2004), *CLASS ACT: Activities and Services September 2004*, New York University.
- Center for Teaching Excellence (2004), *CLASS ACT: What Do the Best Teachers Do?*, New York

University.

Davis, Barbara (1993), *Tools for Teaching*, Jossey-Bass.

The Harriet W. Sheridan Center for Teaching and Learning (2004), *Resources for the Brown Teaching Community*.

McKinnon, K. R. et al. (2000), *Benchmarking: A Manual for Australian Universities*, Department of Education, Training and Youth Affairs, Australia.

Searle Center for Teaching Excellence, Northwestern University

<http://teach.northwestern.edu> (2005/04/20)

A Benchmarking Initiative to Manage Quality in Faculty Development Programs

Terumasa IKEDA*

Keiko JIMBO**

Toshiki NAKAI***

Kayo AOYAMA****

This article attempts to develop a methodology of how the programs of faculty development within higher education can be effectively organized, based on the concept and approach of strategic management. One of the basic concepts of strategic management is to plan the scenario of a change cycle related to future needs of the organization. A methodology to systematize faculty development programs implies that we utilize approaches derived from a theory of strategic management that consists of a process of agreement or vision and related management processes towards this vision. One of the approaches we use is application of the method of benchmarking, which was comparisons with good practice elsewhere.

We chose the Center for Teaching Excellence of New York University and the Sheridan Center for Teaching and Learning of Brown University as examples of good practice in faculty development programs that have good reputations in the USA. Analyzing the programs of these two examples, we constructed a benchmark table and identified six benchmarks: 1) mission and strategic plan, 2) organization and staff, 3) individual assistant services, 4) service programs for the group, 5) research and resources, 6) strategic management processes. The benchmark table includes six examples of items and scales to rate the levels of achievement corresponding to each of the six benchmarks.

For the purpose of exploring the utility of application of benchmarking, we compared the good practices in the benchmark table with faculty development programs at our universities. The results lead to the following three findings.

First, we can take advantage of knowledge of the characteristics of our faculty development programs from a comprehensive point of view. Second, we can analyze strengths and weaknesses in our faculty development programs in terms of an international comparison. Finally, the information obtained from the method of benchmarking can help to achieve a consensus over adding new elements to the current status of the faculty development programs.

* Professor, Faculty of Humanity, Meijo University

** Administrative Associate, Academic Affairs Center, Meijo University

*** Associate Professor, Center for the Studies of Higher Education, Nagoya University

**** Research Associate, Center for the Studies of Higher Education, Nagoya University