

# 資料編



## 資料編目次

<b>1-ハンドブック</b>	<b>資-1</b>
<b>2-募集要項</b>	<b>資-38</b>
<b>3-開講案内パンフレット</b>	<b>資-44</b>
<b>4-1-集中セミナーⅠに関する資料</b>	<b>資-48</b>
・タイムテーブル	
・講師発表資料	
・アンケート結果	
<b>4-2-国内大学調査に関する資料</b>	<b>資-64</b>
・山口県立大学でのリサーチ・クエスチョン	
・山口県立大学訪問スケジュール	
・京都産業大学でのリサーチ・クエスチョン	
・京都産業大学訪問スケジュール	
・芝浦工業大学でのリサーチ・クエスチョン	
・芝浦工業大学訪問スケジュール	
<b>4-3-集中セミナーⅡに関する資料</b>	<b>資-72</b>
・タイムテーブル	
・講師発表資料	
・アンケート結果	
<b>4-4-集中セミナーⅢに関する資料</b>	<b>資-87</b>
・タイムテーブル	
・講師発表資料	
・アンケート結果	
<b>4-5-海外大学調査に関する資料</b>	<b>資-102</b>
・AGENDA	
・クィーンズ大学での訪問先&リサーチ・クエスチョン	
・アンケート結果	

<b>4-6-集中セミナーⅣに関する資料</b>	<b>資-119</b>
・ タイムテーブル	
・ 講師発表資料	
・ アンケート結果	
<b>4-7-単独開催セミナー</b>	<b>資-127</b>
・ 講師発表資料	
・ アンケート結果	
<b>4-8-受講者最終報告書（五十音順）</b>	<b>資-138</b>
・ 猪股 歳之	
・ 岡村 美帆	
・ 関沢 和泉	
・ 中村 教博	
・ 野地 智法	
・ 橋本 あや	
・ 廣瀬 由貴	
・ 藤本 敏彦	
・ WHITE SEAN ALLAN	
<b>4-9-履修証明書授与式・成果報告会に関する資料</b>	<b>資-287</b>
・ タイムテーブル	
・ 概要説明資料	
・ 発表資料	
・ アンケート結果（一般参加者用・受講者用）	
<b>5-全国プログラムユーザー会議に関する資料</b>	<b>資-337</b>
・ タイムテーブル	
・ 概要説明資料	
・ アンケート結果	
<b>6-各セミナーポスター</b>	<b>資-345</b>

東北大学 履修証明プログラム

アカデミック・リーダー育成プログラム(LAD)

ハンドブック

Leadership for Academic Development  
Certificate Program Handbook

東北大学高度教養教育・学生支援機構  
大学教育支援センター



# 目 次

I . LAD の構造と課題の進め方	
1. プログラムの目的と構造	1
2. プログラムの達成目標	3
3. プログラムの進め方	3
集中セミナー I	4
国内大学調査	6
集中セミナー II	8
単独開催セミナー(平成 27 年度)	10
集中セミナー III	12
海外大学(クィーンズ大学)調査	14
集中セミナー IV	16
「最終報告書」の作成と提出	17
単独開催セミナー(平成 28 年度)	18
動画による提供セミナー(平成 28 年度)	18
履修証明書授与式・成果報告会	19
4. LAD 提出物一覧(各締切)	20
5. 改革案・発表資料作成のためのチェックリスト	21
6. アカデミック・リーダー育成プログラム プログラムリスト	22
7. アカデミック・リーダー育成プログラム 科目概要	25
8. 講師一覧	29
II . ISTU 利用ガイド	30
III . 各種問い合わせ	38



TOHOKU  
UNIVERSITY



LAD



Queen's  
UNIVERSITY

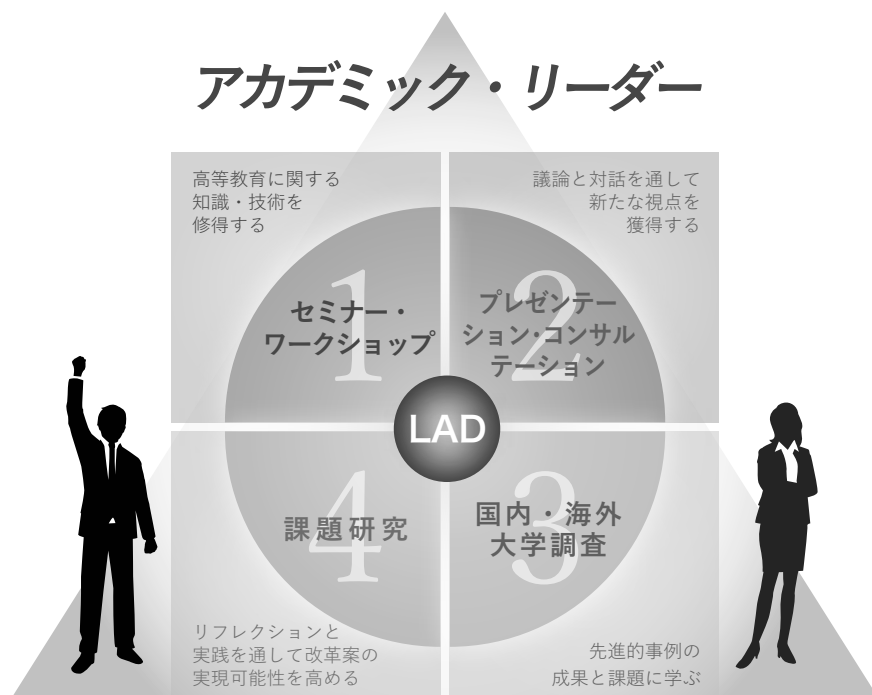
## I. LAD の構造と課題の進め方

### 1. プログラムの目的と構造

グローバル化が急速に進む知識基盤社会においては、研究開発を通じた知識の創造と応用、社会的需要に対応した人材育成と教育プログラムの開発・実施・転換などを進め、教育効果の測定と質保証を持続的に進めるマネジメント力を高める必要があります。大学には学長リーダーシップの強化をはじめ、機関単位でのガバナビリティ(統治能力)向上が求められていますが、教育研究活動は、研究科・学部・学科などの中間組織・基礎組織において実行されるため、大学の機能強化には、部局長・学科長などミドルクラスのマネジメント力向上が不可欠の課題となっています。また、機関全体の資源を活用して構造改革を推進するためには、入試・教育・学生支援・社会連携・国際化など機関の戦略的運営を担う副学長クラス的意思決定が専門性に基づく合理的なものでなければなりません。

そのために、本プログラムは、集中セミナーを①セミナー・ワークショップ、②プレゼンテーション・コンサルテーション、③国内・海外大学調査、④課題研究と4つの領域に分け、それぞれの領域での目的を設定しました。それぞれの目的は、①セミナー・ワークショップでは、高等教育に関する知識・技術を修得する、②プレゼンテーション・コンサルテーションでは、受講者同士の議論やアドバイザーとの対話を通して新たな視点を獲得する、③国内・海外大学調査では、国内大学との相対化、また海外の先進的事例の課題や成果から学ぶ、④課題研究では、①～③を通しての学び、リフレクションと実践を通して、各受講者が、所属機関の教育改善・改革に関する改革案を作成し実施していくことになります。

これらの集中セミナーⅠ～Ⅳは東北大学(仙台)で開催します。国内大学調査は、訪問対象大学から各自の課題にあった大学を1校選出し、2015年9～10月に訪問調査を行います。また2016年9月には、カナダのクィーンズ大学を訪問し、海外の事例について学びます。これら、セミナーと国内・海外大学調査、課題研究を含め合計140時間以上の教育学習活動を修了することで、履修証明書が授与されます。





本プログラムのアドバイザーは、小笠原正明先生(北海道大学名誉教授)、柳澤康信先生(岡山理科大学長)、吉武博通先生(筑波大学教授)にお願いしています。

### LAD アドバイザーご紹介



小笠原正明先生  
北海道大学名誉教授, 大学教育学会長  
【専門】放射線化学, 考古物理化学, 科学技術教育



柳澤康信先生  
岡山理科大学学長  
前愛媛大学長, 愛媛大学名誉教授  
【専門】行動生態学



吉武博通先生  
筑波大学大学院ビジネス科学研究科教授  
前大学研究センター長  
【専門】経営管理論, 大学経営論

## 2. プログラムの達成目標

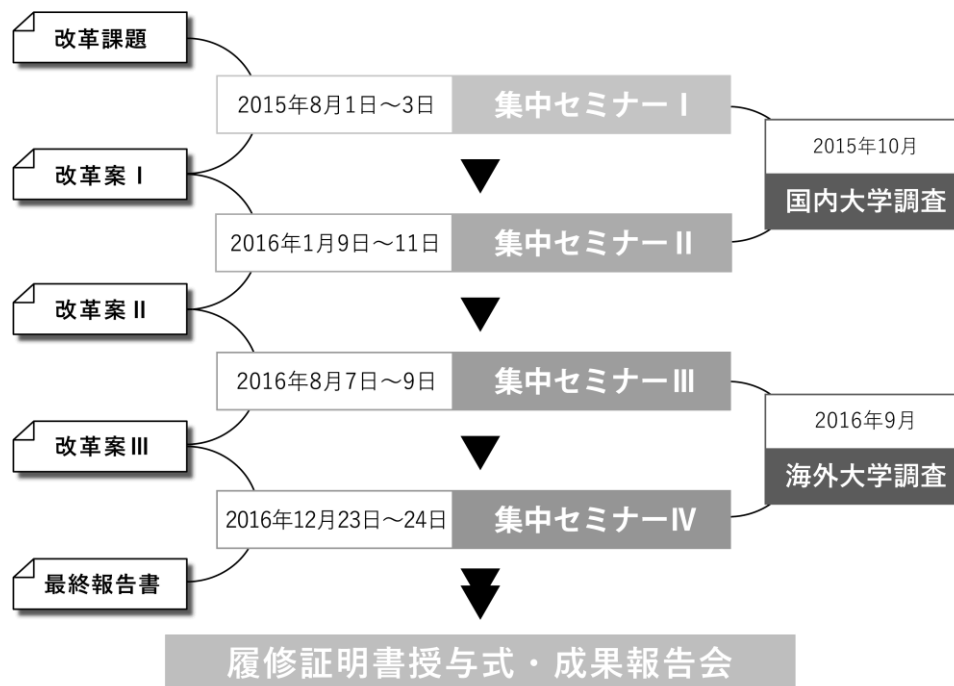
LAD では、受講者が設定した改革課題を、各種セミナーやワークショップ、アドバイザーや他の受講者との議論を通じて「改革案」へと錬成し、その実行可能性と有効性を高めていくことを目標としています。この目標達成のため、高度且つ広範囲に及ぶ高等教育の学習・研究を遂行して実践に応用する Scholarship of Teaching and Learning (SoTL) に取り組みます。

具体的な達成目標は次の6つです。

- ① 高等教育に関する幅広い知識と最先端の動向を理解する。
- ② 具体的・現実的な問題を分析し、背景にある原因構造を抽出する。
- ③ 機関・分野の特性や資源を視野に入れ、多様な解決アプローチを知る。
- ④ 機関・分野の特性や資源を視野に入れ、最適な改革案を策定する。
- ⑤ 改革案を実施し、その有効性を検証するとともに、新たな課題を把握する。
- ⑥ 関連する諸活動を通じて、協働して課題に取り組むための組織的能力・問題解決能力を獲得する。

## 3. プログラムの進め方

本プログラムの流れとそれに関わる課題の進め方は下図の通りです。これら4つのステップ(集中セミナー)と国内外の大学調査について以下、解説します。各段階における提出物の締切等も記していますので、ご注意ください。



## 集中セミナー I —改革課題の明確化—

- ☞ 日時:2015年8月1日(土)~8月3日(月)
- ☞ 場所:東北大学川内南キャンパス 総合研究棟 211 等
- ☞ 概要:集中セミナー I では、プログラムに関するイントロダクション、受講者の自己紹介や交流会を通して、LAD について理解を深めるとともに、受講者同士の親睦を図ります。また、セミナーとして、課題解決に役立つデータ分析の手法、21 世紀に求められる学士課程教育像の展望、質保証を促す教育マネジメントのあり方について学びます。

個人発表・ディスカッションでは、受講者が各機関における改革課題を提示し、他の受講者やアドバイザーとの議論・対話を通して、課題について範囲・焦点・アプローチ等の明確化を目指します。

### ☞ 構成:

8月1日(土)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ イントロダクション[杉本和弘(東北大学)]</li> <li>➤ 自己紹介</li> <li>➤ ワークショップ:データ分析・解釈の技法[串本剛(東北大学)]</li> <li>➤ 交流会~Drinks and Canapés~</li> </ul>
8月2日(日)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ セミナー:大学教育改革のトレンドと日本が目指すべき 21 世紀の学士課程教育像[小笠原正明(北海道大学)]</li> <li>➤ セミナー:大学における教育マネジメントと質保証[大森不二雄(首都大学東京)]</li> <li>➤ 個人発表・ディスカッション I (前半)</li> </ul>
8月3日(月)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 個人発表・ディスカッション I (後半)</li> <li>➤ 個人コンサルテーション</li> </ul>



### 【集中セミナー I に係る提出物】

#### ①「個人発表・ディスカッション I」に用いる発表原稿(PPT)

集中セミナー I では、応募時に提出された「所属機関において改革に取り組む改革課題」に基づいて、各受講者の改革課題を発表していただきます。その際に用いる発表原稿(PPT)を作成し、お送りください。

発表日時:2015年8月2,3日開催の「個人発表・ディスカッション I」

発表時間:一人30分(発表20分・ディスカッション10分)

原稿作成上の注意:タイトルで改革課題を簡潔に示してください。スライド枚数は問いません。

原稿締切:2015年7月24日(金) 正午必着

送付先:lad-program@ihe.tohoku.ac.jp

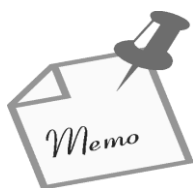
## ②「改革案 I」の原稿

集中セミナー I (セミナー・ワークショップ, 議論やアドバイザーとの対話) や, 国内大学調査 (次項を参照のこと) における学びや気づきを踏まえ, 「改革課題」に加筆修正を行い, 「改革案 I」を作成してください。

原稿作成上の注意: Word 等で作成してください。第三者に伝わる内容・構成とすることを目指し, 構造的に整理することを重視してください。視覚的にわかりやすく図表を入れることも可能です。A4 で 4 ページ程度に収めてください。

原稿締切: 2015 年 11 月 20 日 (金) 正午必着

送付先: lad-program@ihe.tohoku.ac.jp



## 国内大学調査—先行事例に学ぶ—

- ☞ 日時:2015年10月
- ☞ 概要:国内大学調査では、各自の改革課題について考察を深めるのに役立つ大学を1校訪問します。リサーチ・クエスチョン(質問項目)に基づく調査を行って、新たな視座を獲得し、比較考察を通して自大学の課題について理解を深めます。

## ☞ 訪問対象大学:

対象校	訪問日	主な調査テーマ	受入担当者
山口県立大学	2015年 10月6日(火)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 教学マネジメント</li> <li>● 教育・学習改善の手法</li> <li>● 学習環境の整備</li> </ul>	副学長 岩野 雅子
京都産業大学	2015年 10月7日(水)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● キャリア支援・教育</li> <li>● 教職協働</li> <li>● 大学職員の能力開発</li> </ul>	コーオペ教育研究開発 センター課長 大西 達也
芝浦工業大学	2015年 10月14日(水)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国際戦略の策定</li> <li>● 国際化推進のための組織開発</li> <li>● 学術交流協定</li> </ul>	教育イノベーション推進 センター 特任教授 橘 雅彦

## ☞ 各訪問調査の基本構造:

事前準備 (約2時間)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 訪問大学に関する基礎的情報の収集・整理</li> <li>● リサーチ・クエスチョン(質問項目)の作成・提出</li> </ul>
訪問調査 (約3時間)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● テーマに関する講義・情報提供(45分程度)</li> <li>● 質疑・議論(60分程度)</li> <li>● キャンパス・施設見学(50分程度)</li> </ul>
訪問調査報告 (約5時間)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● A4で4ページ程度にまとめて提出(実施後2週間以内)</li> </ul>

※上記は基本構造であり、「訪問調査」の内容構成は対象校によって変わります。



## 【国内大学調査に係る提出物】

## ①リサーチ・クエスチョン(質問項目)

集中セミナー I での学びを踏まえ、訪問大学におけるリサーチ・クエスチョン(質問項目)を作成し、提出してください。対象校で訪問したい部署やインタビューしたい相手ははっきりした場合は、その情報を盛り込むことも可能です。リサーチ・クエスチョンは、訪問大学に事前に送り、訪問調査内容の調整に用います。(ただし、調整の結果、すべての調査が実現できるというわけではありませんので、予めご了解ください。)

原稿作成上の注意：冒頭に調査内容や目的がわかるような「タイトル」を簡潔に示した上で、3～5 点程度の質問項目を A4 用紙 1 ページに整理し、提出してください。

締 切：2015 年 8 月 21 日（金）正午必着

送付先：lad-program@ihe.tohoku.ac.jp

## ②訪問調査報告

訪問大学での調査やインタビューのまとめと新たな気づき、各所属機関との比較考察、そこから導かれる改革案への示唆等、多様な観点に基づいて訪問大学での調査結果を整理し、研究的アプローチを用いて構造的にまとめてください。

原稿作成上の注意：Word 等で作成してください。視覚的にわかりやすく図表を入れることも可能です。A4 で 4 ページ程度に収めてください。

締 切：訪問調査実施後 2 週間以内

送付先：lad-program@ihe.tohoku.ac.jp



## 集中セミナーⅡ—改革案の構造化—

- ✎ 日時:2016年1月9日(土)~1月11日(祝・月)
- ✎ 場所:東北大学川内北キャンパス 講義棟 A 棟 A307 他
- ✎ 概要:集中セミナーⅡでは、国内外の高等教育政策の動向を概観し、さらに国立・私立大学におけるガバナンスのあり方について学びます。さらに、ピア・ディスカッションを行い、他の受講者やアドバイザーとの議論・対話を通して、これまでの学びで明確になった課題を整理し、改革案の構造化につなげます。

### ✎ 構成:

1月9日(土)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ セミナー:日本の高等教育政策[羽田貴史(東北大学)]</li> <li>➤ セミナー:私立大学のガバナンスの課題と展望-地方中・小私学の可能性を考える[合田隆史(尚絅学院大学)]</li> <li>➤ ピア・ディスカッション</li> </ul>
1月10日(日)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ セミナー:世界の高等教育政策[杉本和弘(東北大学)]</li> <li>➤ セミナー:国立大学のガバナンスとリーダーシップ[吉武博通(筑波大学)]</li> <li>➤ 個人発表・ディスカッションⅡ(前半)</li> </ul>
1月11日 (祝・月)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 個人発表・ディスカッションⅡ(後半)</li> <li>➤ 個人コンサルテーション</li> </ul>



### 【集中セミナーⅡに係る提出物】

#### ①「個人発表・ディスカッションⅡ」に用いる発表原稿(PPT)

集中セミナーⅡでは、2015年11月に提出した「改革案Ⅰ」に基づいて、各受講者の改革案を発表していただきます。その際に用いる発表原稿(PPT)を作成し、お送りください。

発表日時:2016年1月10・11日開催の「個人発表・ディスカッションⅡ」

発表時間:一人30分(発表20分・ディスカッション10分)

原稿作成上の注意:タイトルで改革課題を簡潔に示してください。スライド枚数は問いません。

原稿締切:2015年12月18日(金)正午必着

送付先:lad-program@ihe.tohoku.ac.jp

#### ②「改革案Ⅱ」の原稿

集中セミナーⅡにおける学びや気づきを踏まえつつ、「改革案Ⅰ」に加筆修正を行い、「改革案Ⅱ」を作成してください。この「改革案Ⅱ」に基づいて、各所属機関での改善・改革活動を実施(試行)していただきます。できる限り実行可能性の高い改革案を作り上げることを目指してください。

原稿作成上の注意: Word 等で作成してください。第三者に伝わる内容・構成とすることを目指し、  
構造的に整理することを重視してください。視覚的にわかりやすく図表を入れる  
ことも可能です。A4 で 4 ページ程度に収めてください。

原稿締切: 2016 年 3 月 31 日(木)正午必着

送付先: lad-program@ihe.tohoku.ac.jp





## 単独開催セミナー(平成 27 年度)

140 時間の学修には、集中セミナー以外に単独開催のセミナーも含まれます。平成 27 年度開催予定の単独セミナーは下記の 5 つです。

このうち、「組織パフォーマンスを向上させるマネジメント」、「学びの深化と学習評価ーパフォーマンス評価を中心にー」、「データを活用した教育改善へのステップ」の 3 つのセミナー・ワークショップは**必修**です。欠席の場合には、ISTU において動画を視聴し、課題(レポート)を提出していただきます。

セミナー等名称	講師	開催日時	場所
組織のパフォーマンスを向上させるマネジメント(ワークショップ)	藤本雅彦	9月5日(土) 13:30-17:30	東北大学 川内北キャンパス 教育・学生総合支援センター東棟4階 大会議室
平成 27 年度 IDE 大学セミナー「地域のグローバル化と外国人留学生-大学と社会のできること-」※	佐藤由利子他	11月16日(月) 13:00-17:25	仙台ガーデンパレス 2F鳳凰
国際シンポジウム「変貌する高等教育におけるアカデミック・リーダーシップ-豪・英・台湾・日本の比較-」※	Peter McPhee, Richard James 他	11月23日 (祝・月) 10:00-17:30	仙台国際センター 大会議室「橘」
学びの深化と学習評価ーパフォーマンス評価を中心にー	松下佳代	12月19日(土) 10:00-12:00	東北大学 川内北キャンパス 講義棟 C 棟 C201
データを活用した教育改善へのステップ(ワークショップ)	鳥居朋子・ 川那部隆司	12月19日(土) 13:00-17:00	東北大学 川内北キャンパス 講義棟 C 棟 C201

※ は自由聴講科目です。

## 集中セミナーⅢ—改革案の試行と省察—

- ✎ 日時:2016年8月7日(日)~9日(火)
- ✎ 場所:東北大学川内北キャンパス 教育・学生総合支援センター東棟4階 大会議室他
- ✎ 概要:集中セミナーⅢでは、インストラクショナルデザインに関する基礎知識と技能の修得、機関戦略に即した資源配分のあり方、研究評価の手法とマネジメントについて学びます。個人発表・ディスカッションⅢでは、これまでに試行した改革案の成果と課題について振り返り、次なる改革実行への方略を構想する機会とします。

### ✎ 構成:

8月7日(日)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ セミナー:機関戦略と資源配分〔水田健輔(大正大学)〕</li> <li>➤ セミナー:研究評価の手法とマネジメント〔林隆之(大学改革支援・学位授与機構)〕</li> <li>➤ 個人発表・ディスカッションⅢ(前半)</li> </ul>
8月8日(月)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 個人発表・ディスカッションⅢ(後半)</li> <li>➤ 個人コンサルテーション</li> <li>➤ ピア・ディスカッション</li> </ul>
8月9日(火)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ワークショップ:インストラクショナルデザインへの誘い〔鈴木克明(熊本大学)〕</li> </ul>



### 【集中セミナーⅢに係る提出物】

#### ①「個人発表・ディスカッションⅢ」に用いる発表原稿(PPT)

集中セミナーⅢでは、2016年3月に提出した「改革案Ⅱ」を試行した結果(成果と課題)について発表していただきます。その際に用いる発表原稿(PPT)を作成し、お送りください。

発表日時:2016年8月7・8日開催の「個人発表・ディスカッションⅢ」

発表時間:一人30分(発表20分・ディスカッション10分)

原稿作成上の注意:タイトルで改革課題を簡潔に示してください。スライド枚数は問い

原稿締切:2016年7月22日(金)正午必着

送付先:lad-program@ihe.tohoku.ac.jp



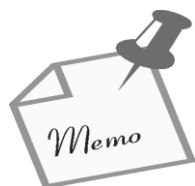
#### ②「改革案Ⅲ」の原稿

集中セミナーⅢでの議論や個人コンサルテーション、さらに海外大学調査(次項を参照のこと)における学びや気づきを踏まえ、「改革案Ⅲ」を作成し、提出してください。この改革案Ⅲでは、改革案Ⅱの試行結果の分析も踏まえることで、より実行可能性の高い改革案に高めることを目指してください。

原稿作成上の注意: Word 等で作成してください。第三者に伝わる内容・構成とすることを旨し、構造的に整理することを重視してください。視覚的にわかりやすく図表を入れることも可能です。A4 で 4 ページ程度に収めてください。

原稿締切: 2016 年 10 月 28 日(金)正午必着

送付先: lad-program@ihe.tohoku.ac.jp



## 海外大学(クイーンズ大学)調査—比較を通して学ぶ—

- ✎ 日時:2016年9月17日(土)~25日(日)
- ✎ 場所:クイーンズ大学(カナダ・オンタリオ州キングストン)
- ✎ 概要:クイーンズ大学では、大学における教授・学習のあり方や教学マネジメントについて学ぶとともに、各自の課題に沿って独自に現地調査を行います。クイーンズ大学で得られた情報・知見を合わせ鏡に、比較的アプローチによって各自改革案の整理・分析を行います。

### ✎ 海外大学調査の基本構造:

事前準備 (5時間)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● クイーンズ大学に関する基礎的情報の収集・整理</li> <li>● リサーチ・クエスチョン(質問項目)の作成・提出</li> <li>● アポ取り</li> </ul>
クイーンズ大学調査 (24時間)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 下記参照</li> </ul>
訪問調査報告 (5時間)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● A4で4ページ程度にまとめて提出(実施後2週間以内)</li> </ul>

## The Week at a Glance

Monday 19 Sep.	Tuesday 20 Sep.	Wednesday 21 Sep.	Thursday 22 Sep.	Friday 23 Sep.
Welcome and Overview	Trends and Issues in Higher Education	Active Learning in the Classroom	An Approach to Assessment : The ICE Model	Educational Research
What is the Purpose of a University? Individual Consultation	Educational Leadership	Panel Discussion on Internationalization	Leading Innovation and Change	Setting and Assessing Learning Outcomes
LUNCH	LUNCH	LUNCH	LUNCH	LUNCH
Your Individual project and Plan for the week	Action Learning	Action Learning	Action Learning	Group Debrief and Presentation
Campus Tour		Option ( Visit our Active Learning Classroom )	Option ( Teaching Observation )	



## 【海外大学（クィーンズ大学）調査に係る提出物】

### ①リサーチ・クエスチョン(質問項目)

これまでの学びや気づきを踏まえつつ、またクィーンズ大学の歴史・現状(強み・弱み)を独自に調査した上で、クィーンズ大学での活動(課題や調査内容)に関するリサーチ・クエスチョン(質問項目)を英語で作成・提出してください。特に、クィーンズ大学で訪問したい部署やインタビューしたい相手が決まった場合は、その情報を盛り込むようにしてください。

ここでの提出資料は、クィーンズ大学のファシリテーターに事前に送り、訪問相手・部署等の調整用として用います。

締切:2016年8月12日(金)正午必着

送付先:lad-program@ihe.tohoku.ac.jp

### ②訪問調査報告

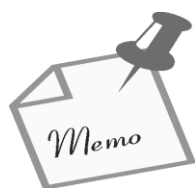
クィーンズ大学での調査結果のまとめと新たな気づき、各所属機関との比較考察、そこから導かれる改革への示唆等、多様な観点に基づいてクィーンズ大学での調査結果を整理し、研究的アプローチを用いて構造的にまとめてください。

原稿作成上の注意:Word 等で作成してください。視覚的にわかりやすく図表を入れることも可能です。

A4で4ページ程度に収めてください。

締切:訪問調査実施後2週間以内

送付先:lad-program@ihe.tohoku.ac.jp



## 集中セミナーⅣ—改革案の実行とまとめ—

- ✎ 日時:2016年12月23日(祝・金)~24日(土)
- ✎ 場所:東北大学川内北キャンパス 講義棟 A 棟 A101 他
- ✎ 概要:集中セミナーⅣでは,グローバル化する高等教育における国際戦略や政策について学ぶとともに,これまでの「改革案」に関する成果と課題を整理し,さらなる改革推進のために今後の活動の展望について議論を深めます。  
このセミナーにおける考察や議論を踏まえて,「最終報告書」の作成を行います。

### ✎ 構成:

12月23日(祝・金)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ セミナー:グローバル化する高等教育における国際化戦略・政策・実践 [太田浩(一橋大学)]</li> <li>➤ 個人発表・ディスカッションⅣ(前半)</li> </ul>
12月24日(土)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 個人発表・ディスカッションⅣ(後半)</li> <li>➤ 個人コンサルテーション</li> </ul>



### 【集中セミナーⅣに係る提出物】

#### ○「個人発表・ディスカッションⅣ」に用いる発表原稿(PPT)

集中セミナーⅣでは,2016年11月に提出した「改革案Ⅲ」に基づいて,各受講者による改革の進捗状況を発表していただきます。その際に用いる発表原稿(PPT)を作成し,お送りください。

発表日時:2016年12月23・24日開催の「個人発表・ディスカッションⅣ」

発表時間:一人40分(発表25分・ディスカッション15分)

原稿作成上の注意:タイトルで改革課題を簡潔に示してください。スライド枚数は問いません。

原稿締切:2016年12月9日(金)正午必着

送付先:lad-program@ihe.tohoku.ac.jp

## 「最終報告書」の作成と提出

過去2年間に学び実践してきたことの集大成として「最終報告書」を作成し提出してください。

### ✎ 分量・内容・構成について

- 「最終報告書」の本文は Word 等で作成してください。分量は1ページ38字40行で10ページ程度を目安としてください。10ページ程度には表やグラフは含みません。
- 「最終報告書」には、本文の他に、これまでに作成した調査報告や関連する資料を添付しても構いません。過去2年間の活動の軌跡がわかるような「ポートフォリオ」となるよう、各自で工夫をしてください。添付資料の分量は自由です。
- 構成は以下の通りです。3～5については、当該内容が含まれていれば、構成・順番等は各自自由です。
  1. タイトル
  2. LAD 受講の背景・目的
  3. LAD 集中セミナーにおける学びと知見
  4. 国内大学調査・海外大学調査における学びと知見
  5. 改革課題への取組みと成果
  6. 改革を通して得られた知見
  7. 今後の課題(残された課題)
- 参考文献・資料
- 詳細は、別紙「最終報告書作成について」を参照してください。

### ✎ 査読について

- 「最終報告書」は、本プログラムの最終的な成果となるものです。その質を一定レベルに維持するため、提出していただいたものを大学教育支援センターで責任をもって査読し、必要な場合にはコメントを付して加筆修正をお願いすることがあります。
- 査読は、本ハンドブック21ページにある「チェックリスト」に基づいて行います。「最終報告書」は、チェックリストに挙げられている項目を参考にしながら執筆するよう留意してください。

### ✎ 『LAD 報告書』への掲載について

- 提出していただいた「最終報告書」は、『東北大学履修証明プログラム アカデミック・リーダー育成プログラム 2015-2016 報告書』(全国公開)に掲載いたします。掲載できない部分が含まれる場合には、オリジナル版と、掲載不可の部分削除した掲載版の二つをご提出ください。

原稿締切: 2017年2月3日(金)正午必着

送付先: lad-program@ihe.tohoku.ac.jp

### 単独開催セミナー(平成 28 年度)

140 時間の学修には、集中セミナー以外に単独開催のセミナーも含まれます。平成 28 年度開催予定の単独セミナーは下記の 4 つです。

このうち、「大学カリキュラムの構造と編成原理」、「大学職員の専門性開発ーその現状と課題ー」の 2 つのセミナーは**必修**です。欠席の場合には、ISTU において動画を視聴し、課題(レポート)を提出していただきます。

セミナー等名称	講師 (予定)	開催日 (予定)	場所
大学カリキュラムの構造と編成原理	吉田 文	2016 年 4 月 29 日 (祝・金) 13:00-15:00	東北大学 川内北キャンパス 講義棟 A 棟 A307
大学職員の専門性開発ーその現状と課題ー	大場 淳	2016 年 4 月 29 日 (祝・金) 15:30-17:30	東北大学 川内北キャンパス 講義棟 A 棟 A307
第 24 回東北大学高等教育フォーラム(新時代の大学教育を考える[13])※	南風原朝和 倉元直樹 大塚雄作 駒形一路	2016 年 5 月 23 日(月) 13:00-17:00	東北大学百周年記念会館 萩ホール
組織のパフォーマンスを向上させるリーダーシップ ※	藤本雅彦	2016 年 6 月 30 日(木) 13:30-17:30	東北大学 川内北キャンパス 教育・学生総合支援センター東棟 4 階 大会議室
平成 28 年度 IDE 大学セミナー「地域人材育成のために大学は何ができるかー大学と地域の連携の新しい課題ー」※	吉本圭一 他	2016 年 11 月 21 日(月) 13:00-17:25	仙台ガーデンパレス

※ は自由聴講科目です。

### 動画による提供セミナー(平成 28 年度)

📄 動画によるセミナーは、2015 年 10 月 15 日(木)から 2016 年 12 月 31 日(土)まで公開します。この期間内に ISTU において動画を視聴し、決められた課題を提出してください。

📄 公開期間:2015 年 10 月 15 日(木)~2016 年 12 月 31 日(土)

📄 視聴方法:ISTU

📄 課題締切:2016 年 12 月 31 日(土)正午必着

セミナー等名称	講師	公開日
大学教員の役割とキャリア・ステージ	羽田貴史	2015 年 10 月 15 日(木)



## 履修証明書授与式・成果報告会

- ✎ 日時：2017年4月1日（土）～2日（日）開催  
履修証明書授与式 4月1日（土）13:00～14:30  
成果報告会 4月2日（日）10:00～17:00
- ✎ 場所：東北大学東京分室
- ✎ 概要：2年間の集大成として、これまでの活動概要、改革案の進捗状況や成果などを報告し、議論を行います。我が国における大学改革のグッド・プラクティスの普及を目指し、本報告会は一般公開で開催します。



## 【成果報告会に係る提出物】

○「成果報告会」に用いる発表原稿(PPT)

成果報告会に用いる発表原稿(PPT)を作成し、お送りください。

発表日時：2017年4月2日(日)開催

発表時間：一人30分(発表20分・ディスカッション10分)

原稿作成上の注意：タイトルで改革課題を簡潔に示し、最終報告書の構成(枠組み)に準拠して作成してください。スライド枚数は問いませんが、必ず発表時間20分に収まるものに仕上げてください。

発表資料締切：2017年3月10日(金)正午必着

送付先：lad-program@ihe.tohoku.ac.jp

## 4. LAD 提出物一覧(各締切)

提出物	締切
改革課題	2015年6月26日(金)正午必着
集中セミナーⅠ 発表資料(PPT)	2015年7月24日(金)正午必着
国内大学調査リサーチ・クエスチョン (質問項目)	2015年8月21日(金)正午必着
国内大学訪問調査報告	訪問調査実施後2週間以内
改革案Ⅰ(原稿)	2015年11月20日(金)正午必着
集中セミナーⅡ 発表資料(PPT)	2015年12月18日(金)正午必着
改革案Ⅱ(原稿)	2016年3月31日(木)正午必着
集中セミナーⅢ 発表資料(PPT)	2016年7月22日(金)正午必着
海外大学(クイーンズ大学)調査 リサーチ・クエスチョン(質問項目)	2016年8月12日(金)正午必着
海外大学(クイーンズ大学)訪問調査報告	訪問調査実施後2週間以内
改革案Ⅲ(原稿)	2016年10月28日(金)正午必着
集中セミナーⅣ 発表資料(PPT)	2016年12月9日(金)正午必着
最終報告書	2017年2月3日(金)正午必着
成果報告会発表資料(PPT)	2017年3月10日(金)正午必着

## 5. 改革案・発表資料作成のためのチェックリスト

	ポイント	チェック欄
課題発見力	課題に関する基本的な問題意識が明瞭に示されている	<input type="checkbox"/>
	本質的な課題を抽出し、具体的な形に設定できている	<input type="checkbox"/>
	課題について、取り組むべき範囲・焦点が明確になっている	<input type="checkbox"/>
情報分析力	アドバイザーや同僚からのコメントを活かして、内容が整理されている	<input type="checkbox"/>
	他大学の先行事例（国内・海外大学訪問調査を含む）を吟味し、改革案の構想に活用している	<input type="checkbox"/>
	収集したデータに基づいて課題・原因を分析している	<input type="checkbox"/>
構造化力	課題の全体像を捕捉し、それを構成する要素が明らかになっている	<input type="checkbox"/>
	構成要素間の関係性が整合的で、過不足や重複がなく整理されている	<input type="checkbox"/>
	課題・原因について論旨に矛盾のない文章で、説得力のある説明になっている	<input type="checkbox"/>
課題解決力	解決方法が、機関・分野の特性や資源を踏まえた妥当なものになっている	<input type="checkbox"/>
	課題解決に向け、複数の解決方法が準備されている	<input type="checkbox"/>
	課題解決へのプロセス（工程表）が明確になっている	<input type="checkbox"/>
改革遂行力	改革がもたらす将来像を魅力的且つ効果的な表現で伝えている	<input type="checkbox"/>
	組織の中の協力者・理解者と協働して改革を進めている	<input type="checkbox"/>
	改革を遂行し、その有効性や問題点を検証して実効性を高めている	<input type="checkbox"/>

## 6. アカデミック・リーダー育成プログラム プログラムリスト

## (1)平成 27 年度開講

集中セミナーⅠ 平成 27 年 8 月 1 日(土)～3 日(月)(3 日間)				
セミナー等名称	カテゴリ	講師	開催日	時間
イントロダクション		杉本和弘	2015.8.1	1.0
データ分析・解釈の技法	M-03	串本 剛	2015.8.1	4.0
大学教育改革のトレンドと日本が目指すべき 21 世紀の学士課程教育像	L-02	小笠原正明	2015.8.2	2.0
大学における教育マネジメントと質保証	M-03	大森不二雄	2015.8.2	2.0
個人発表・ディスカッションⅠ			2015.8.3	5.0
個人コンサルテーション			2015.8.3	2.0
課題研究Ⅰ			2015.8.3	5.0
計				21.0

集中セミナーⅡ 平成 28 年 1 月 9 日(土)～11 日(月)(3 日間)				
セミナー等名称	カテゴリ	講師	開催日	時間
日本の高等教育政策	L-01	羽田貴史	2016.1.9	2.0
私立大学のガバナンスの課題と展望 ー地方中・小私学の可能性を考える	M-01	合田隆史	2016.1.9	2.0
世界の高等教育政策	L-01	杉本和弘	2016.1.10	2.0
国立大学のガバナンスとリーダーシップ	M-01	吉武博通	2016.1.10	2.0
個人発表・ディスカッションⅡ			2016.1.11	5.0
個人コンサルテーション			2016.1.11	2.0
課題研究Ⅱ			2016.1.11	5.0
計				20.0

平成 27 年度開講単独セミナー				
セミナー等名称	カテゴリ	講師	開催日	時間
組織のパフォーマンスを向上させるマネジメント	M-03	藤本雅彦	2015.9.5	4.0
平成 27 年度 IDE 大学セミナー「地域のグローバル 化と外国人留学生 - 大学と社会のできること - 」	M-01	佐藤由利子他	2015.11.16	(4.0)
国際シンポジウム「変貌する高等教育におけるアカ デミック・リーダーシップ-豪・英・台湾・日本の比較 -」	M-01	P. McPhee, R. James 他	2015.11.23	(6.0)
学びの深化と学習評価ーパフォーマンス評価を中心にー	M-03	松下佳代	2015.12.19	2.0
データを活用した教育改善へのステップ	M-01	鳥居朋子・川那部隆司	2015.12.19	4.0
計				10.0

## (2)平成 28 年度開講

集中セミナーⅢ 平成 28 年 8 月 7 日(日)～9 日(火)(3 日間)				
セミナー等名称	カテゴリ	講師	開催日	時間
機関戦略と資源配分	M-01	水田健輔	2016.8.7	2.0
研究評価の手法とマネジメント	M-03	林 隆之	2016.8.7	2.0
個人発表・ディスカッションⅢ			2016.8.8	5.0
個人コンサルテーション			2016.8.8	2.0
課題研究Ⅲ			2016.8.8	5.0
インストラクショナルデザインへの誘い	L-04	鈴木克明	2016.8.9	4.0
計				20.0

集中セミナーⅣ 平成 28 年 12 月 23 日(祝・金)～24 日(土)(2 日間)				
セミナー等名称	カテゴリ	講師	開催日	時間
グローバル化する高等教育における国際化戦略・政策・実践	L-01 M-01	太田 浩	2016.12.23	2.0
個人発表・ディスカッションⅣ			2016.12.24	5.0
個人コンサルテーション			2016.12.24	2.0
課題研究Ⅳ			2016.12.24	10.0
計				19.0

平成 28 年度開講単独セミナー				
セミナー等名称	カテゴリ	講師	開催日	時間
大学カリキュラムの構造と編成原理	L-03	吉田 文	2016.4.29	2.0
大学職員の専門性開発—その現状と課題—	M-02	大場 淳	2016.4.29	2.0
第 24 回東北大学高等教育フォーラム(新時代の大学教育を考える[13])	M-01	南風原朝和 倉元直樹 大塚雄作 駒形一路	2016.5.23	(4.0)
組織のパフォーマンスを向上させるリーダーシップ	M-03	藤本雅彦	2016.6.30	(4.0)
平成 28 年度 IDE 大学セミナー「地域人材育成のために大学は何ができるか—大学と地域の連携の新しい課題—」	M-01	吉本圭一他	2016.11.21	(4.0)
計				4.0

平成 28 年度開講セミナー(動画)				
セミナー等名称	カテゴリ	講師	公開日	時間
大学教員の役割とキャリア・ステージ	L-02	羽田貴史	2015.10.15	2.0
計				2.0

## (3) 調査実習

国内大学調査				
セミナー等名称	カテゴリ	講師	開催日	時間
事前調査（情報収集・質問項目）				2.0
訪問調査			2015.10	3.0
☆山口県立大学			2015.10.6	
☆京都産業大学			2015.10.7	
☆芝浦工業大学			2015.10.14	
訪問調査報告				5.0
計				10.0

海外大学調査				
セミナー等名称	カテゴリ	講師	開催日	時間
事前調査（情報収集・質問項目・アポ取り）				5.0
訪問調査			2016.9.17 ～25	24.0
訪問調査報告				5.0
計				34.0

## 7. アカデミック・リーダー育成プログラム 科目概要

高等教育基礎（必修 14 時間）				
科目	セミナー等名称	講師(予定)	時間	概要
高等教育論	大学教育改革のトレンドと日本が目指すべき 21 世紀の学士課程教育像	小笠原 正明 (北海道大学 名誉教授)	2.0	我が国の大学教育は現在、急速な改革の中にあります。マス化・ユニバーサル化やグローバル化・知識社会化が、教育内容・方法の質的変容を迫っているからです。本セミナーでは、国内外における大学教育改革のトレンドを踏まえつつ、特に 21 世紀日本が目指すべき学士課程教育のあり方について論じます。
	大学教員の役割とキャリア・ステージ (動画)	羽田 貴史 (東北大学 教授)	2.0	本セミナーでは、一般に理解されている大学教員像—大学のなかで研究や教育活動を担う存在—から理解を更に深めるため、大学教員に求められる資質や役割、キャリアパス、そして大学教員が備える倫理について考えます。
高等教育政策論	日本の高等教育政策	羽田 貴史 (東北大学 教授)	2.0	我が国の高等教育は 1990 年代以降、18 歳人口の縮減とグローバル化の進展を背景に多くの課題に直面し続けていますが、実際の高等教育政策は諸課題に対応できているのでしょうか。本セミナーでは、日本の高等教育政策に関する歴史的整理を踏まえつつ、現在の動向と今後の課題を読み解きます。
	世界の高等教育政策	杉本 和弘 (東北大学 教授)	2.0	グローバル化が進行するなか、世界の高等教育には、質保証や市場化といった共通課題に向けた取り組みが求められています。本セミナーでは、欧州、米英豪、アジア太平洋の主要な国・地域で展開されている高等教育政策を概観し、21 世紀高等教育の方向性を考えます。
カリキュラム論	大学カリキュラムの構造と編成原理	吉田 文 (早稲田大学 教授)	2.0	大学のカリキュラムは、多様な学問分野の内的な構造や論理を踏まえつつ、教育の目的・内容・方法が統合的に編成される必要があります。本セミナーでは、日米の大学における一般教育（教養教育）カリキュラムを事例に、大学カリキュラムの構造と原理について学びます。
インストラクショナルデザイン	インストラクショナルデザインへの誘い (ワークショップ)	鈴木 克明 (熊本大学 教授)	4.0	インストラクショナルデザインとは、学習ニーズの分析とシステムティックな授業の設計を行うことです。本セミナーでは、ワークショップを通して、より良い学習の環境を総合的にデザインすることを目指し、人はいかに学ぶか、学習とは何かという問題の解決の糸口となるであろうインストラクショナルデザインの基礎的知識を学びます。

高等教育マネジメント（必修 16 時間）				
科目	セミナー等名称	講師(予定)	時間	概要
高等教育の 質保証	大学における教育マネジメントと質保証	大森 不二雄 (首都大学東京 教授)	2.0	近年、我が国では高等教育の質保証に向けた議論が活発化し、そのための多様なツールの導入が急速に進んでいます。しかし、重要なのはツール自体ではなく、それらをどう使って（あるいは、使わずに）教育活動全体をマネジメントするかです。本セミナーでは、大学教育の質保証に必要なマネジメントのあり方について考えます。
インスティ チュート ショナル リサーチ	データ分析・解釈の技法(ワークショップ)	串本 剛 (東北大学 准教授)	4.0	高等教育をめぐる事象が多様化するなか、教育改善や意思決定に関わる人材には、関連する情報やデータを整理し、できる限り客観的に解釈できる基礎的素養が必要になっています。本セミナーでは、ワークショップを通して、データを分析し解釈するためのベーシックな技法の習得を目指します。
	データを活用した教育改善へのステップ(ワークショップ)	鳥居 朋子 (立命館大学 教授) 川那部 隆司 (立命館大学 准教授)	4.0	高等教育における組織的な教育改善に向け、学内情報・データを収集・分析する機関調査(Institutional Research: IR)が重要性を増しています。本セミナーでは、ワークショップを通して、適切なリサーチ・クエスチョンを設定した上で、データを収集・分析して教育改善に結びつけるのに必要な考え方を学びます。
教育学習評価論	学びの深化と学習評価—パフォーマンス評価を中心に—	松下 佳代 (京都大学 教授)	2.0	現在の大学教育では、アクティブラーニングが政策的に推進されていますが、それが単なる手法にとどまらず、「深い学習」を組みこんだアクティブラーニングになるには何が必要でしょうか。本セミナーでは、知識や技能などを複合的に用いながら生み出される思考や表現のプロセスやプロダクトを評価する「パフォーマンス評価」を中心に、学習評価の理論と方法を紹介し、それがどのように学生の学びを促すのかについて考えます。
研究評価論	研究評価の手法とマネジメント	林 隆之 (大学改革 支援・学位 授与機構 教授)	2.0	大学の主要な機能の一つである研究活動には近年、社会から説明責任が強く求められるようになり、その評価のあり方が問われるようになっていきます。また、国内外における当該大学の名声に影響を与える研究評価は、機関戦略の点からも重要性を増しています。本セミナーでは、研究評価の手法とそれに基づくマネジメントについて学びます。
専門性開発論	大学職員の専門性開発—その現状と課題—	大場 淳 (広島大学 准教授)	2.0	大学を取りまく課題が高度化・複雑化するなか、大学職員に求められる業務も変化してきています。職員各自が幅広い業務知識を取得するとともに専門力が求められています。本セミナーでは、海外の事例との比較を通して、日本における職員の専門性開発のあり方について考えます。



高等教育リーダーシップ（必修 12 時間）				
科目	セミナー等名称	講師(予定)	時間	概要
大学ガバナンス論	私立大学のガバナンスの課題と展望 ー地方中・小私学の可能性を考える	合田 隆史 (尚綱学院大学 学長)	2.0	大学による教育研究等の多様な営みを「統治」するガバナンスのあり方への注目が集まっています。本セミナーでは、大学におけるガバナンスについて、特に私立大学での経験を基に、外部アクターに対するガバナンスと内部におけるガバナンスの問題について学ぶとともにガバナンス強化に必要な取組みについて考えます。
	国立大学のガバナンスとリーダーシップ	吉武 博通 (筑波大学 教授)	2.0	政府財源が逼迫する中、国立大学は法人化以降、機関運営の効率化が要請されるようになり、経営・教学の両面で戦略的かつ効果的なガバナンスが必要になっています。さらに、学長によるリーダーシップが発揮できる体制の整備も求められています。本セミナーでは、国立大学においていかなるガバナンスとリーダーシップが必要なのかについて考えます。
組織マネジメント論	組織のパフォーマンスを向上させる マネジメント (ワークショップ)	藤本 雅彦 (東北大学 教授)	4.0	組織のパフォーマンスを高めるためには有効な組織マネジメントが欠かせません。組織は人間が結びついて目的を達成するためのものであり、ビジョンを共有し、同じ目標のもとで分担しながら活動するために、動機づけや信頼感、相互コミュニケーションなど重要な手法があります。本セミナーはワークショップ形式を通して、組織を有機的に機能させるための方策についてさまざまな事例を基に考えます。
教育財政ガバナンス論	機関戦略と資源配分	水田 健輔 (大正大学 教授)	2.0	政府から大学への資金配分の縮減とともに競争的原理が強まるなか、効果的な機関戦略を構築するためには、ミクロな学内資源配分をどう設計・実施するのがカギになります。本セミナーでは、我が国のマクロな大学財政の状況を踏まえつつ、国立大学を中心に機関レベルの資源配分について学びます。
国際高等教育論	グローバル化する高等教育における国際化戦略・政策・実践	太田 浩 (一橋大学 教授)	2.0	社会経済のグローバル化を背景に、日本の大学においても国際化と質の問題が問われています。政府や産業界からグローバル人材の育成・輩出への要請が高まる中、我が国の大学はいかにグローバル化に対応すべきでしょうか。そのために推進されている政策や実践について、アジア太平洋諸国の政策動向も視野に入れながら考えます。

アクション・ラーニング (必修 98 時間)				
科目	セミナー等名称	講師(予定)	時間	概要
国内大学調査			10.0	各自の課題を相対化しつつ、その解決の糸口を見出すことを目的に、国内大学 (1 大学) を対象とした調査を行います。事前の情報収集や訪問大学へのアポ取りを行い、終了後は「国内大学調査報告」にまとめます。
海外大学調査			34.0	各自の改革案の実現可能性を高めることを目的に、海外大学の関連部署の視察やカウンターパートへの聴き取り調査を行います。事前の情報収集や訪問大学へのアポ取りを行い、終了後は「海外大学調査報告」にまとめます。
イントロダクション		杉本 和弘 (東北大学教授)	1.0	本プログラムの構造や目標について解説します。プログラムで獲得を目指す能力、そのために設定されたプログラム構造を理解し、受講のレディネスを獲得します。
プレゼンテーション／コンサルテーション	プレゼンテーション (5.0*4)		20.0	各自の「改革案」を発表し、他の受講者やアドバイザーを交えたディスカッションを通して、多様な視点を獲得し、新しいアプローチやアイデアを発見・獲得することを目指します。
	個人コンサルテーション (2.0*4)		8.0	大学改革やマネジメントに精通したアドバイザーと1対1で対話を行い、各自の「改革案」のさらなる改善を図ります。
課題研究	課題研究 I		5.0	集中セミナー I に向け、応募時に提出した「課題概要」を発表するためのプレゼンテーション資料を作成するとともに、セミナー後は、集中セミナー I で学んだことをふり返り、「改革案 I」を作成・提出します。 ※この時間は、プレゼン資料の準備・提出・発表、アドバイザーのコンサルテーション、「改革案 I」の提出がすべて揃って認定されます。
	課題研究 II		5.0	集中セミナー II に向け、国内大学調査の結果を踏まえて、「改革案 I」をブラッシュアップし、発表のためのプレゼンテーション資料を作成します。また、セミナー後は、集中セミナー II で学んだことをふり返り、「改革案 II」を作成・提出します。 ※この時間は、プレゼン資料の準備・提出・発表、アドバイザーのコンサルテーション、「改革案 II」の提出がすべて揃って認定されます。
	課題研究 III		5.0	集中セミナー III に向け、「改革案 II」をブラッシュアップし、発表のためのプレゼンテーション資料を作成します。また、セミナー後は、集中セミナー III で学んだことをふり返り、「改革案 III」を作成・提出します。 ※この時間は、プレゼン資料の準備・提出・発表、アドバイザーのコンサルテーション、「改革案 III」の提出がすべて揃って認定されます。
	課題研究 IV		10.0	集中セミナー IV に向け、海外大学調査の結果を踏まえて、「改革案 III」をブラッシュアップし、発表のためのプレゼンテーション資料を作成します。また、セミナー後は、集中セミナー IV で学んだことをふり返り、総仕上げとして、本プログラムで蓄積してきた知識や経験を踏まえ、「最終報告」を作成・提出します。 ※この時間は、プレゼン資料の準備・提出・発表、アドバイザーのコンサルテーション、「最終報告」の提出がすべて揃って認定されます。

自由聴講科目				
高等教育の トレンド	IDE セミナー (2015・2016 年度 各1回)		8.0	これらのセミナーは、大学教育に関心を有する国公立大学等の教職員を主な対象として、当面する諸課題について情報共有及び検討を行い、各機関において教育・学生指導の改善・充実に努めることを目的としています。
	第 24 回東北大学高等教育フォーラム(新時代の大学教育を考える[13])高等教育フォーラム	南風原朝和・ 倉元直樹・ 大塚雄作・ 駒形一路	4.0	
世界の高等教育リーダーシップ	国際シンポジウム「変貌する高等教育におけるアカデミック・リーダーシップの役割」	Peter McPhee, Richard James 他	6.0	大学ガバナンスにおいて学長のリーダーシップのあり方が問われる昨今、改めて我が国の高等教育を統べるリーダーの役割やその育成に対する関心が高まっています。本国際シンポジウムでは、海外大学でリーダーシップを担う現役の管理職や、リーダーシップ研究やアカデミック・リーダー育成に携わる専門家を招聘して、21 世紀における高等教育のリーダーシップの行方について議論します。

※今後自由聴講科目は追加されることがあります。

## 8. 講師一覧

杉本 和弘	東北大学 教授 (プログラム開発責任者)
羽田 貴史	東北大学 大学教育支援センター長
太田 浩	一橋大学 教授
大場 淳	広島大学 准教授
大森 不二雄	東北大学 教授 (前職: 首都大学東京 教授)
小笠原 正明*	北海道大学 名誉教授
川那部 隆司	立命館大学 准教授
串本 剛	東北大学 准教授
合田 隆史	尚絅学院大学 学長
鈴木 克明	熊本大学 教授
鳥居 朋子	立命館大学 教授
林 隆之	大学改革支援・学位授与機構 教授
藤本 雅彦	東北大学 教授
松下 佳代	京都大学 教授
水田 健輔	大正大学 教授
柳澤 康信*	岡山理科大学長
吉田 文	早稲田大学 教授
吉武 博通*	筑波大学 教授

\*印が付いている講師は、プログラム受講期間を通じて各受講者に対して助言を与えるアドバイザーも務めます。

## Ⅱ. ISTU 利用ガイド—東北大学インターネットスクール—

セミナーの動画配信や参考資料の配布を行います

### ISTU(東北大学インターネットスクール)とは

ISTUとは、東北大学の全正規授業に標準対応したeラーニングシステムです。本プログラムの受講者は、受講形態に動画と表示されているセミナーに関しては、ISTUで学習することができます。

ISTUでは、次のようなことが実施できます。

- 講義資料の閲覧, ダウンロード
- レポートの受け取り, 返却

LADでは、ISTUを活用して、各セミナーの動画配信や参考資料の配布等を実施します。これにより、セミナーの内容の復習が可能になるとともに、やむを得ず欠席したセミナーの自主学習が可能になります。

### ISTUの利用方法

<ISTUにログインする>

ISTUのURL: <https://xapp.istu.jp/>

<利用者ポータル画面>

利用者ポータル画面は全ての機能にアクセスできるページになっています。

LAD受講者が視聴できる科目は、右下にある「受講授業科目／受講生向け表示確認」の「集中その他」に表示されます。「集中その他」の右側にある科目名をクリックすると、各授業のページに遷移します。

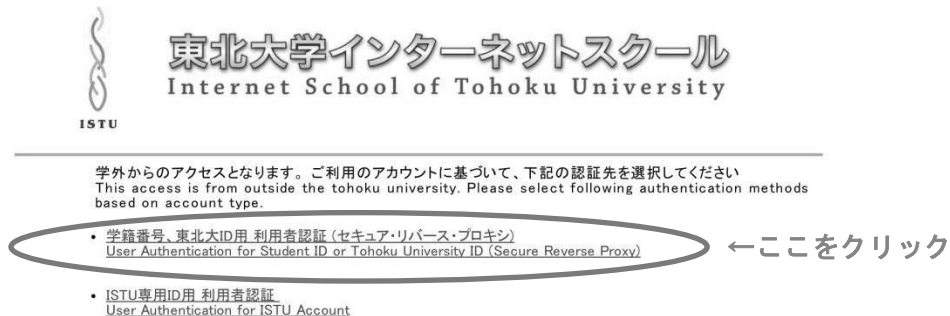
各授業のページには、次のような機能があります。

- 掲示板
- 配布資料のダウンロード
- 講義映像(Web/動画教材)の視聴

## ISTU へのログインと使用方法

1) 以下、学外からアクセスする場合のログイン方法です。

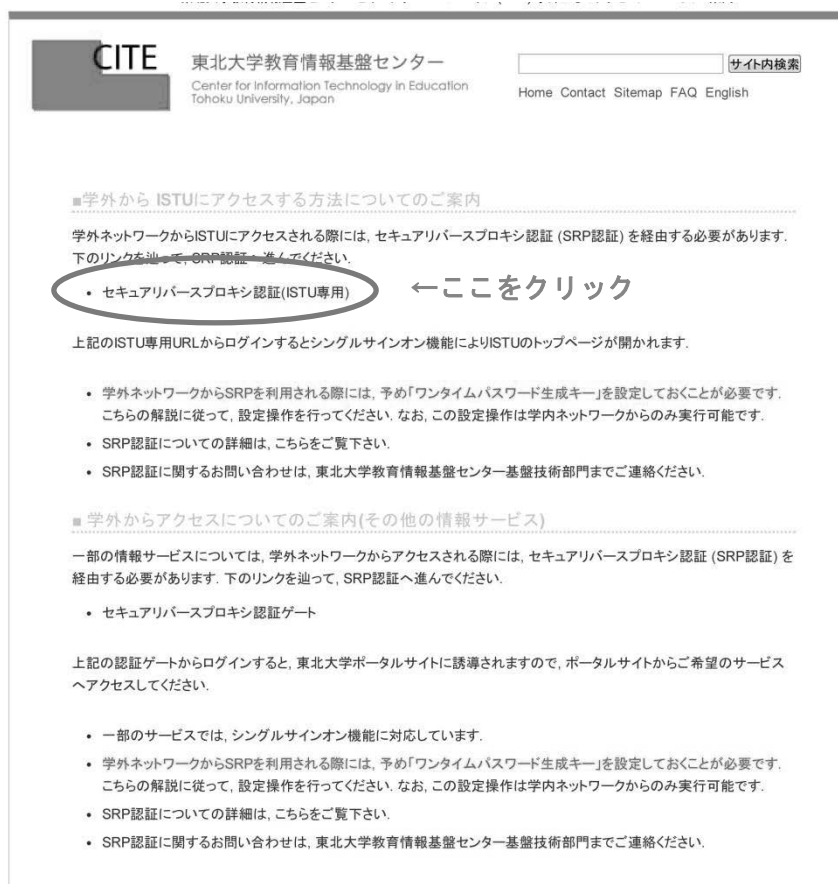
下記画面は、学外からアクセスした場合のものです。学内アクセスの場合は、直接 3) ログイン画面が、開かれます。



学外からのアクセスとなります。ご利用のアカウントに基づいて、下記の認証先を選択してください。  
This access is from outside the tohoku university. Please select following authentication methods based on account type.

- 学籍番号、東北大ID用 利用者認証 (セキュア・リバース・プロキシ)  
User Authentication for Student ID or Tohoku University ID (Secure Reverse Proxy) ←ここをクリック
- ISTU専用ID用 利用者認証  
User Authentication for ISTU Account

2) 「セキュアリバースプロキシ認証 (ISTU 専用)」をクリックしてください。



CITE 東北大学教育情報基盤センター  
Center for Information Technology in Education  
Tohoku University, Japan

サイト内検索

Home Contact Sitemap FAQ English

■学外から ISTUにアクセスする方法についてのご案内

学外ネットワークからISTUにアクセスされる際には、セキュアリバースプロキシ認証 (SRP認証) を経由する必要があります。下のリンクを辿って、SRP認証へ進んでください。

- セキュアリバースプロキシ認証(ISTU専用) ←ここをクリック

上記のISTU専用URLからログインするとシングルサインオン機能によりISTUのトップページが開かれます。

- 学外ネットワークからSRPを利用される際には、予め「ワンタイムパスワード生成キー」を設定しておく必要があります。こちらの解説に従って、設定操作を行ってください。なお、この設定操作は学内ネットワークからのみ実行可能です。
- SRP認証についての詳細は、こちらをご覧ください。
- SRP認証に関するお問い合わせは、東北大学教育情報基盤センター基盤技術部門までご連絡ください。

■学外からアクセスについてのご案内(その他の情報サービス)

一部の情報サービスについては、学外ネットワークからアクセスされる際には、セキュアリバースプロキシ認証 (SRP認証) を経由する必要があります。下のリンクを辿って、SRP認証へ進んでください。

- セキュアリバースプロキシ認証ゲート

上記の認証ゲートからログインすると、東北大学ポータルサイトに誘導されますので、ポータルサイトからご希望のサービスへアクセスしてください。

- 一部のサービスでは、シングルサインオン機能に対応しています。
- 学外ネットワークからSRPを利用される際には、予め「ワンタイムパスワード生成キー」を設定しておく必要があります。こちらの解説に従って、設定操作を行ってください。なお、この設定操作は学内ネットワークからのみ実行可能です。
- SRP認証についての詳細は、こちらをご覧ください。
- SRP認証に関するお問い合わせは、東北大学教育情報基盤センター基盤技術部門までご連絡ください。

- 3) 集中セミナー I で配布された「東北大学統合電子認証システムからのお知らせ」にて通知した「東北大学 ID」および「パスワード」を準備し、こちらを基にログインしてください。

- 4) ログインすると以下のような画面が表示されます。〈利用者ポータル画面〉

「集中その他」からカテゴリー名をクリックします。

件名	掲示者	操作	状況
7月31日(水)午後のシステム停止について	システム管理者		
受講確認付き動画機能の追加について	システム管理者		
Windows8でのISTU受講時の注意点	システム管理者		
ISTU操作マニュアル(学生用)更新のお知らせ(2011/12/21)	システム管理者		
ISTU操作マニュアル(教員用)更新のお知らせ(2012/04/02)	システム管理者		

日	月	火	水	木	金	土
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

集中 その他	EMLP 高等教育のリテラシー EMLP 専門教育指導力形成 EMLP 学生支援力形成 EMLP マネジメント力形成
-----------	---

5)次に以下のような画面が表示されます。

授業名をクリックすると授業内容が表示されます。1つのセミナーは15分程度の動画に分割されています。

分割されているタイトルから学習したい箇所を選びクリックします。

開講日	授業名	教材タイプ	タイトル	期限	状態
2013/08/02	【必修】カナダの高等教育の全体像	掲示板	掲示板		
2013/08/03	【必修】比較の視点を養う				
2013/08/03	【必修】大学教育論:教養と専門の二項対立を越えて				
2013/11/20	【必修】世界の高等教育政策				
2014/03/01	【必修】職業としての大学教員論:能力, キャリア, 倫理				
2014/03/04	【必修】比較から見る世界の高等教育				
2013/07/05	【自由聴講】Planning and Managing Active Learning in English				
2013/07/19	【自由聴講】授業づくり:準備と運営				
2013/07/26	【自由聴講】授業デザインとシラバス作成	Web/動画教材	講座録画 1	2015/03/31	参照済み
		Web/動画教材	講座録画 2	2015/03/31	参照済み
		Web/動画教材	講座録画 3	2015/03/31	参照済み
		配布資料	プレゼン資料	2015/03/31	未参照
2013/10/08	【自由聴講】認知科学と学習の原理・応用	レポート	事前レポート	2013/07/24	未提出
2013/11/19	【自由聴講】教育を科学する—先端的プログラムで学ぶ				
2014/03/01	【自由聴講】歴史から見た大学:中世から現代まで				

ここから動画が開始します。

授業科目受講: Web学習

タイトル: 講座録画\_1

終了

### 1-2. シラバスの役割

学生にとって

- 授業内容の確認: 期待できる事と期待される事を自覚
- 学習資源 (参考文献, 学習センター) を知る

授業担当教員にとって

- 学生との関係作り: 教育観を伝え不幸な出会いを回避
- 授業設計の具体化: 実施を容易にし, 改善を促す

その他の人々にとって

- 教育内容/水準の確認: 課程改善, 単位互換

東北大学高等教育開発推進センター

ブラウザの表示倍率は変更しないで下さい。  
変更した場合、動画の再生/停止ボタン等が表示されないことがあります。

### Ⅲ. 各種問い合わせ

履修証明プログラム「アカデミック・リーダー育成プログラム(LAD)」に関する各種お問い合わせは、下記連絡先をお願いします。

#### プログラム全般

大学教育支援センター 教授  
杉本 和弘(Kazuhiro Sugimoto)

大学教育支援センター PD コーディネーター  
和田 由里恵(Yurie Wada)

大学教育支援センター  
齋藤 ゆう(Yu Saito)

Email: lad-program@ihe.tohoku.ac.jp  
TEL: 022-795-4472 FAX: 022-795-4749

#### ISTU 関連

大学教育支援センター 講師  
今野 文子(Fumiko Konno)

大学教育支援センター  
金子 未来(Miku Kaneko)

Email: lad-program@ihe.tohoku.ac.jp  
TEL: 022-795-4471 FAX: 022-795-4749

東北大学高度教養教育・学生支援機構 大学教育支援センター(CPD)  
〒980-8576 宮城県仙台市青葉区川内 41  
川内北キャンパス 川北合同研究棟 2 階 201





Institute for Excellence in Higher Education, Tohoku University

2015-2016

履修証明プログラム

アカデミック・リーダー育成プログラム (LAD)

*Leadership for Academic Development  
Certificate Program*

東北大学 高度教養教育・学生支援機構  
Institute for Excellence Higher Education,  
TOHOKU UNIVERSITY



**東北大学高度教養教育・学生支援機構 履修証明プログラム**  
**アカデミック・リーダー育成プログラム (LAD) 募集要項**  
**Leadership for Academic Development Certificate Program**

## 1. 趣旨

グローバル化が急速に進む知識基盤社会においては、研究開発を通じた知識の創造と応用、社会的需要に対応した人材育成と教育プログラムの開発・実施・転換などを進め、教育効果の測定と質保証を持続的に進めるマネジメント力を高める必要があります。大学には学長リーダーシップの強化をはじめ、機関単位でのガバナビリティ（統治能力）向上が求められていますが、教育研究活動は、研究科・学部・学科などの中間組織・基礎組織において実行されるため、大学の機能強化には、部局長・学科長などミドルクラスのマネジメント力向上が不可欠の課題となっています。また、機関全体の資源を活用して構造改革を推進するためには、入試・教育・学生支援・社会連携・国際化など機関の戦略的運営を担う副学長クラスの意思決定が専門性に基づく合理的なものでなければなりません。

本プログラムは、各大学が機関の役割とミッションを再定義し、大学の強みを生かした特色ある大学づくりを推進するために、副学長・部局長・学科長や教育企画・教務・国際化担当職員等のアカデミック・リーダー（注：大学運営のうち、教育・研究・学生支援・国際化など教育研究に密接に関わる分野の管理運営に携わる大学教員・職員を指す）を育成することを目的としています。

## 2. 特徴

LAD には、次に示すような 5 つの特徴があります。

### ① 一流講師陣によるセミナー・ワークショップで最新の知識・技能を修得

LAD では、高等教育の基本理念、歴史、構造、機関の多様性、世界の高等教育動向、高等教育におけるリーダーシップなど、各職階を超えて共通に求められるリテラシーと、アドミッション・学生募集戦略、産学連携活動など各職階に求められるスキル獲得のため、国内一流講師を結集し、大学院修士課程レベルの高度で体系的な教育を提供します。

### ② 高等教育の政策・実施に通じた経験豊かなアドバイザーが改革案作成を支援

2年間で4回開催される集中セミナー（仙台）では、受講者の目標達成をバックアップするため、高等教育改革・改善やマネジメントに精通したアドバイザーを迎え、高度かつ広範囲な助言に基づいて、受講者の改革案作成を支援します。

### ③ カナダ・クィーンズ大学をはじめ、国内・海外大学の先進事例を現場で学習

LAD では、高等教育に関する高度で体系的な知識・技能を提供するとともに、カナダ・クィーンズ大学をはじめ国内外の大学を訪問して、調査を行うなど、先進的事例を通じた実践的な学びの機会を提供します。

#### ④高度教養教育・学生支援機構の研究開発力と実践力を活用

東北大学高度教養教育・学生支援機構は、アドミッション、学習支援、学生相談・特別支援、高等教育国際化、言語・文化教育、学際融合教育など高等教育の入口から出口までの研究・開発・実施を一体的に進めるとともに、高等教育の質保証、学習成果の測定とマネジメント、大学教職員の能力開発、研究倫理などアカデミック・リーダーの育成に不可欠な高等教育研究を推進しています。LAD は、同機構の研究力と実践力を活用したプログラムです。

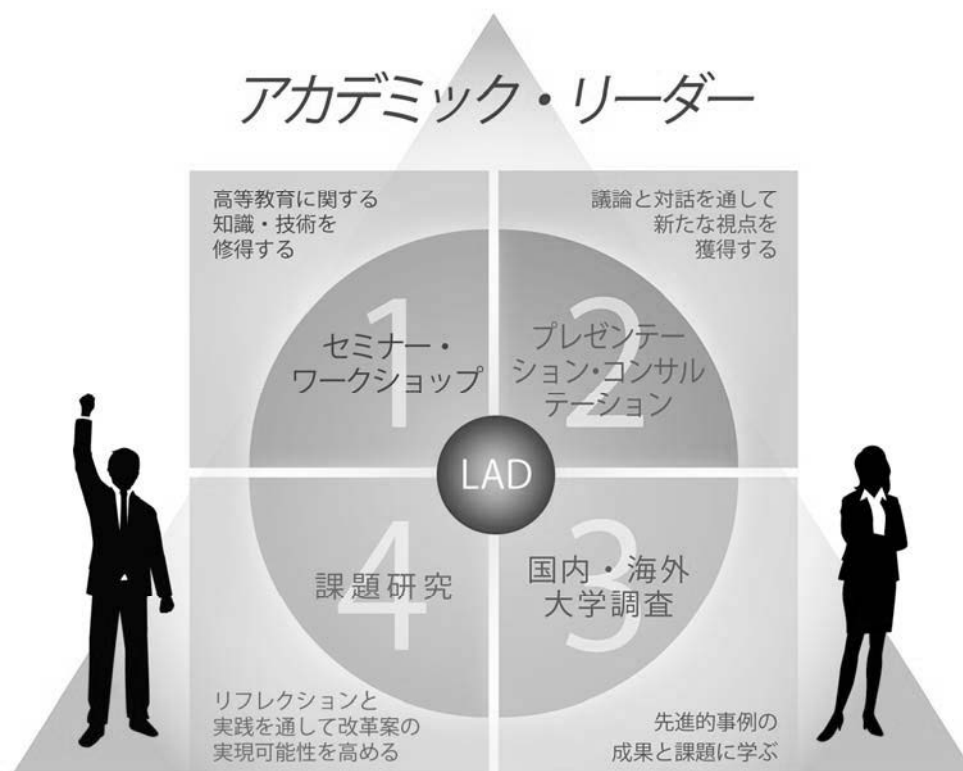
#### ⑤e-ラーニングを用いたブレンデッド学習で柔軟な学びを実現

東北大学高度教養教育・学生支援機構は、PDPonline を構築し、過去の各種セミナーを動画化して配信しています (<http://www.ihe.tohoku.ac.jp/CPD/PDPonline/>)。LAD では、PDPonline を有効に活用するほか、受講者には ISTU (東北大学インターネットスクール) を用いた教材の提供や ISTU 限定動画の配信も行い、柔軟に学習できる環境を整備しています。

### 3. プログラム内容

LAD では、東北大学高度教養教育・学生支援機構の提供するプログラムに従って、高等教育に関する各種の知識を学び、これらの知識を統合しながら、受講者各所属機関の改革課題を考察し、議論していきます。下記の4つのカテゴリーの下、2年間にわたって計140時間以上の活動を行います。(具体的科目は別表1,2参照)

カテゴリー	概要	受講時間数
1. 高等教育基礎	高等教育政策、カリキュラム、インストラクショナルデザインなど、高等教育について知っておくべき必須の知識と技能を学ぶ。	14 時間
2. 高等教育マネジメント	高等教育マネジメントセミナー：教育マネジメント、教育・研究評価、IR などに関するセミナー・ワークショップを通して、機関や部局のマネジメントに必要な知識と技能を学ぶ。	16 時間
3. 高等教育リーダーシップ	高等教育リーダーシップセミナー：大学ガバナンス、リーダーシップ、組織マネジメントに関するセミナー・ワークショップを通して、高等教育のリーダーたちによる機関戦略について学ぶ。	12 時間
4. アクションラーニング	各受講者が改革課題を持ち寄り、当該課題をめぐってアドバイザーや他の受講者と対話・討論を行いながら、実現可能性の高い解決策の作成に向けて実践的考察を行う。そのために、半年に1度開催される2~3日程度の集中的なワークショップを行う。また、各課題を相対化するために国内大学(調査対象大学のうち1校)、海外大学(カナダ・クィーンズ大学)における調査活動も行う。	98 時間



#### 4. LAD が目指す達成目標

LAD では、受講者が設定した改革課題を、各種セミナーやワークショップ、アドバイザーや他の受講者との議論を通じて「改革案」へと錬成し、その実行可能性と有効性を高めていくことを目標にしています。この目標達成のため、高度且つ広範囲に及ぶ高等教育の学習・研究を遂行して実践に応用する Scholarship of Teaching and Learning (SoTL) に取り組みます。

具体的な達成目標は次の6つです。

- ① 高等教育に関する幅広い知識と最先端の動向を理解する。
- ② 具体的・現実的な問題を分析し、背景にある原因構造を抽出する。
- ③ 機関・分野の特性や資源を視野に入れ、多様な解決アプローチを知る。
- ④ 機関・分野の特性や資源を視野に入れ、最適の改革案を策定する。
- ⑤ 改革案を実施し、その有効性を検証するとともに、新たな課題を把握する。
- ⑥ 関連する諸活動を通じて、協働して課題に取り組むための組織的能力・問題解決能力を獲得する。

## 5. 応募資格及び定員

### (1) 応募資格

大学を卒業し、学士の学位を有していること。ただし、本センターにおいて大学を卒業した者と同等以上の学力があると認めた場合も履修可能とする。

また、下記、①～④のいずれかを満たした上で、英語によるコミュニケーション能力・プレゼンテーション能力を有する者。

- ①大学その他高等教育機関において教育マネジメントに携わっている教職員（教育担当副学長・教務委員長・部局長・教務担当職員など）
- ②高等教育政策・行政にかかわる中央政府・地方政府及び関係機関の職員
- ③大学団体の職員
- ④その他、高等教育に関心があり、教育マネジメントに携わる見込みの者

### (2) 定員

10名まで

### (3) 応募方法

- ①応募期間 平成27年6月1日（月）～6月26日（金）

※6月26日までに到着したものに限り受け付けます。

- ②必要書類

1	申請書
2	所属部署の長等の推薦書
3	所属機関において取り組む改革課題（A4×2 ページ、図表を含む2,000字程度） ※内容には、「当該課題において、あなた自身がどのようなリーダーシップを発揮できるか」という観点を必ず含んで記述してください。
4	上記3の改革課題の英文要約（400ワード程度）

※なお、所属部署の長等の推薦書を、所属先の上の了承のもと、当プログラムに参加していることを確認するための書類として提出していただきます。また、申請書内の「申請者をよく知る2名の連絡先」には、選考時に、申請者について問合せをする必要が生じた場合に連絡することがあります。このうち1名を所属部署の長等とすることも可能です。

- ③書類様式 東北大学 高度教養教育・学生支援機構大学教育支援センターウェブサイトよりダウンロードできます。（平成27年5月中旬掲載予定）  
URL: <http://www.ihe.tohoku.ac.jp/CPD/lad/index.html>

- ④書類提出先 〒980-8576 仙台市青葉区川内 41  
東北大学 高度教養教育・学生支援機構大学教育支援センター 宛  
「LAD 応募書類在中」と朱書きし、簡易書留にて郵送願います。

## 6. 修了要件と履修証明書の授与について

- (1) 2年間で必修のセミナー・ワークショップを全て受講の上、所定の課題を提出し計140時間以上の学習を行うこと。
- (2) 東北大学教養教育・学生支援機構教授会議による認定を受けること。  
修了要件を全て充たした場合に、学校教育法第105条に基づいた履修証明書が授与されます。

## 7. 受講料及びその他費用について

- (1) 受講料 120,000円  
※東北大学履修証明プログラムに関する規程（平成25年3月26日制定）及び同細則に基づいた履修期間（2年間）全体への受講料です。また、支払われた受講料は、返金いたしません。プログラムを途中で辞退された場合でも同様です。
- (2) その他費用  
海外大学調査に参加するための成田空港までの往復国内旅費、ならびに、各集中セミナー及び修了式に参加する旅費・宿泊費等。  
※ただし、国内大学調査への旅費及び宿泊費等、海外大学への外国旅費及び宿泊費等は東北大学高度教養教育・学生支援機構の負担とする。

## 8. 今後の日程について

応募書類締切	平成27年6月26日（金）必着
審査結果通知	平成27年7月10日（金）頃
※合格者には、集中セミナーⅠに向けての準備についても併せて通知されます。	
受講承諾に関する書類の提出	平成27年7月24日（金）
受講料の支払い	平成27年7月24日（金）
集中セミナーⅠ発表資料の提出	平成27年7月24日（金）正午
集中セミナーⅠ開催	平成27年8月1日（土）～3日（月）
国内大学調査	平成27年9月～10月頃
集中セミナーⅡ開催	平成28年1月9日（土）～11日（月・祝）
集中セミナーⅢ開催	平成28年8月（予定、3日間）
海外大学調査（クィーンズ大学）	平成28年9月中旬予定
集中セミナーⅣ開催	平成28年12月（予定、2日間）

## 9. 問合せ・書類提出先

〒980-8576 仙台市青葉区川内41  
 東北大学 高度教養教育・学生支援機構  
 大学教育支援センター事務室（担当：杉本・和田・齋藤）  
 Tel: 022-795-4472 Fax: 022-795-4749  
 Email: lad-program@ihe.tohoku.ac.jp

教育関係共同利用拠点「知識基盤社会を担う専門教育指導力育成拠点」

**Leadership for Academic Development Certificate Program**

履修証明プログラム

**アカデミック・リーダー育成プログラム(LAD)**

**LAD**

*Towards a new stage*  
ここから、次なるステージへ。

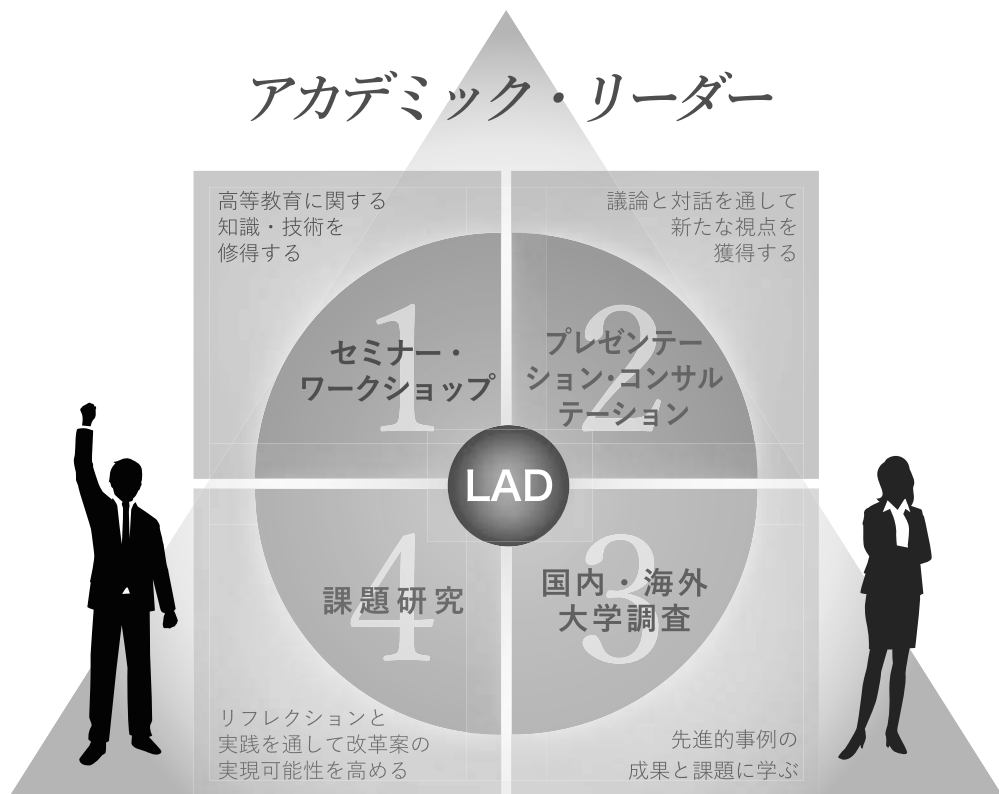
**東北大学 高度教養教育・学生支援機構**

Institute for Excellence in Higher Education, TOHOKU UNIVERSITY



# 大学改革を担う次世代アカデミック・リーダーに

アカデミック・リーダー育成プログラム（LAD）は、各大学で教育・研究・学生支援・国際化等の企画や改革に携わる副学長・部局長・学科長・アドミニストレーターといったアカデミック・リーダーを育成することを目的としたプログラムです。各所属機関の改革案を作成し実行していただけるアカデミック・リーダーを育成するため、国内一流の講師・アドバイザー陣の下、高等教育に関する高度で体系的な知識・技能を獲得するとともに、国内外の大学の先進的事例を通して実践的に学びます。なお、本プログラム修了時には、学校教育法 105 条に基づく「履修証明書（Certificate）」が授与されます。

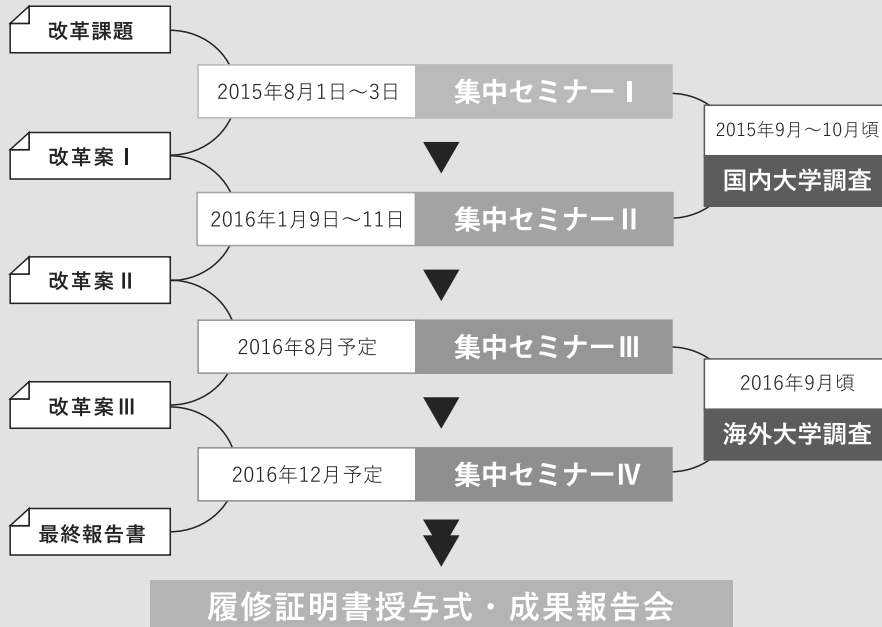


- 1 一流講師陣のセミナー・ワークショップで最新の知識・技能を修得
- 2 高等教育の政策・実践に通じた経験豊かなアドバイザーが改革案作成を支援
- 3 カナダ・キーンズ大学をはじめ、国内・海外大学の先進事例を現場で学習
- 4 高度教養教育・学生支援機構の研究開発力と実践力を活用
- 5 e-ラーニングを用いたブレンデッド学習で柔軟な学びを実現

# Aims for higher goals!

## アカデミック・リーダー育成プログラム(LAD)の流れ

※集中セミナーⅠ～Ⅳでは、すべてセミナー、プレゼンテーション、コンサルテーションが行われます。



### アドバイザー紹介



小笠原 正明  
(北海道大学名誉教授)



柳澤 康信  
(前愛媛大学長)



吉武 博通  
(筑波大学教授)

### 講師一覧

杉本 和弘 (東北大学教授 ※プログラム責任者)/ 羽田 貴史 (東北大学 大学教育支援センター長)  
 太田 浩 (一橋大学教授)/ 大場 淳 (広島大学准教授)/ 大森 不二雄 (首都大学東京教授)  
 小笠原 正明\* (北海道大学名誉教授)/ 川那部 隆司 (立命館大学准教授)/ 串本 剛 (東北大学准教授)  
 合田 隆史 (尚絅学院大学学長)/ 鈴木 克明 (熊本大学教授)/ 鳥居 朋子 (立命館大学教授)  
 林 隆之 (大学評価・学位授与機構准教授)/ 藤本 雅彦 (東北大学教授)/ 松下 佳代 (京都大学教授)  
 水田 健輔 (東北公益文科大学教授)/ 吉田 文 (早稲田大学教授)/ 吉武 博通\* (筑波大学教授)  
 \*印が付いている講師は、プログラム受講期間を通じて各参加者に対して助言を与えるアドバイザーも務めます。

LADでは、東北大学高度教養教育・学生支援機構の提供するプログラムに従って、高等教育に関する各種の知識を学び、これらの知識を統合するとともに、各所属機関の改革課題を考察していきます。2年間にわたって計 140 時間以上の活動を行います。

カテゴリー	概要	受講時間数
高等教育基礎	高等教育政策、カリキュラム、インストラクショナルデザインなど、高等教育について知っておくべき必須の知識と技能を学ぶ。	14
高等教育マネジメント	教育マネジメント、教育研究評価、IR など、機関や部局のマネジメントに必要な知識と技能を学ぶ。	16
高等教育リーダーシップ	大学がバナンス、リーダーシップ、組織マネジメントに関するセミナーをはじめ、世界における高等教育のリーダーたちによる機関戦略について学ぶ。	12
アクションラーニング	各参加者が改革課題を持ち寄り、当該課題をめぐってアドバイザーや他の参加者と対話・討論を行いながら、実現可能性の高い解決策の作成に向けて実践的考察を行う。そのために、半年に1度開催される2～3日程度の集中的なワークショップを行う。また、各課題を相対化するために国内大学(調査対象大学のうち1校)、海外大学(カナダ・クィーンズ大学)における調査活動も行う。	98

## 募集要項

募集人数	10名
応募資格	<p>大学を卒業し、学士の学位を有していること。ただし、本センターにおいて大学を卒業した者と同等以上の学力があると認められた場合も履修可能とする。また、下記、①～④のいずれかを満たした上で、英語によるコミュニケーション能力・プレゼンテーション能力を有する者。</p> <p>① 大学その他高等教育機関において教育マネジメントに携わっている教職員（教育担当副学長・教務委員長・部局長・教務担当職員など）</p> <p>② 高等教育政策・行政にかかわる中央政府・地方政府及び関係機関の職員</p> <p>③ 大学団体の職員</p> <p>④ その他、高等教育に関心があり、教育マネジメントに携わる見込みの者</p>
応募期間	<p>平成27年6月1日（月）～6月26日（金）</p> <p>※郵送の場合には、受付期限までに到着したものに限り受け付けます。</p>
応募書類	<p>(1) 申請書</p> <p>(2) 所属部署の長等の推薦状</p> <p>(3) 所属機関において取り組む改革課題(A4×2ページ、図表を含む2,000字程度)</p> <p>※内容には、「当該課題において、あなた自身がどのようなリーダーシップを発揮できるか」という観点を必ず含んで記述してください。</p> <p>(4) 上記3の改革課題の英文要約(400ワード程度)</p> <p>書類は、東北大学 高度教養教育・学生支援機構 大学教育支援センターウェブサイトよりダウンロードできます。(平成27年5月中旬掲載予定)</p> <p><a href="http://www.ihe.tohoku.ac.jp/CPD/lad/index.html">http://www.ihe.tohoku.ac.jp/CPD/lad/index.html</a></p>
書類提出先	<p>〒980-8576 仙台市青葉区川内41 東北大学 高度教養教育・学生支援機構 大学教育支援センター 宛</p> <p>「LAD応募書類在中」と朱書きし、簡易書留にて郵送願います。</p>
選考方法および 審査結果通知	<p>選考方法：書類審査 審査結果通知：平成27年7月10日頃</p>
修了要件と履修 証明書の授与	<p>2年間で本プログラムの必修のセミナー・ワークショップを全て受講の上、所定の課題を提出し、計140時間以上の学習を行うことが修了の要件です。修了要件を全て満たした場合に、学校教育法第105条に基づいた履修証明書が授与されます。</p>
受講料	120,000円



「クィーンズ大学で学ぶ」



「東北大学でのプレゼンテーション・コンサルテーション」



## お問い合わせ先

東北大学  
高度教養教育・学生支援機構  
大学教育支援センター (CPD)

〒980-8576 仙台市青葉区川内 41

川内北キャンパス

川北合同研究棟 2階 201

Tel : 022-795-4472 (DI)

E-mail : lad-program@ihe.tohoku.ac.jp

平成27年度履修証明プログラム  
アカデミック・リーダー育成プログラム(LAD)

# 集中セミナー I

## —改革課題を明確化する—

### タイムテーブル

日程：2015年8月1日(土)～ 3日(月)  
会場：東北大学川内北キャンパス  
川北合同研究棟101(CAHEラウンジ)  
東北大学川内南キャンパス  
文科系総合講義棟 第一小講義室(211)  
受付：東北大学川内北キャンパス  
川北合同研究棟101(CAHEラウンジ)

東北大学高度教養教育・学生支援機構  
大学教育支援センター



Institute for Excellence in Higher Education

41 Kawauchi Aoba-ku, Sendai 980-8576,  
JAPANURL: <http://www.ihe.tohoku.ac.jp>

## 第1日目：2015年8月1日（土）

時間	プログラム	会場
10:00-10:30	受付	川北合同研究棟 (CAHEラウンジ101)
10:30-10:35	開会あいさつ 羽田 貴史(東北大学 教授)	川北合同研究棟 (CAHEラウンジ101)
10:35-11:20	「イントロダクション」 杉本 和弘(東北大学 教授)	川北合同研究棟 (CAHEラウンジ101)
11:20-11:45	自己紹介 (1人2分程度)	川北合同研究棟 (CAHEラウンジ101)
11:45-12:45	昼休み	川北合同研究棟 (CAHEラウンジ101)
12:45-13:00	川内南キャンパスへ移動	
13:00-17:00	「データ分析・解釈の技法」 串本 剛(東北大学 准教授)	文科系総合講義棟 第一小講義室(211)
17:30-19:00	Drinks and Canapes パネリスト: 岩野雅子(山口県立大学 副学長) 橘 雅彦(芝浦工業大学 特任教授) 杉本和弘	川北合同研究棟 (CAHEラウンジ101)

Towards a new stage

Institute for Excellence in Higher Education

41 Kawauchi Aoba-ku, Sendai 980-8576,  
JAPANURL: <http://www.ihe.tohoku.ac.jp>

## 第2日目：2015年8月2日（日）

時間	プログラム	会場
10:00-12:00	「大学教育改革のトレンドと日本が 目指すべき21世紀の学士課程教育像」 小笠原 正明(北海道大学 名誉教授)	文科系総合講義棟 第一小講義室(211)
12:00-13:00	昼休み	文科系総合講義棟 第二小講義室(213)
13:00-15:00	「大学教育における 教育マネジメントと質保証」 大森 不二雄(首都大学東京 教授)	文科系総合講義棟 第一小講義室(211)
15:00-15:20	休憩	
15:20-15:30	アドバイザー紹介	
15:30-17:00	プレゼンテーション1-① 15:30-16:00 藤本 敏彦 16:00-16:30 中村 教博 16:30-17:00 猪股 歳之 (1人:発表20分 質疑応答10分)	川北合同研究棟 (CAHEラウンジ101)
18:00-20:00	情報交換会	

Towards a new stage

Institute for Excellence in Higher Education

41 Kawauchi Aoba-ku, Sendai 980-8576,

JAPAN

URL: <http://www.ihe.tohoku.ac.jp>

## 第3日目：2015年8月3日（月）



時間	プログラム	会場		
10:00-11:30	プレゼンテーション1-② 10:00-10:30 岡村 美帆 10:30-11:00 関沢 和泉 11:00-11:30 橋本 あや (1人:発表20分 質疑応答10分)	川北合同研究棟 (CAHEラウンジ101)		
11:30-12:30	昼休み	川北合同研究棟 (CAHEラウンジ101)		
12:30-14:00	プレゼンテーション1-③ 12:30-13:00 廣瀬 由貴 13:00-13:30 ホワイト ショーン 13:30-14:00 野地 智法 (1人:発表20分 質疑応答10分)	川北合同研究棟 (CAHEラウンジ101)		
14:00-14:15	休憩			
14:15-15:55	コンサルテーション1 (1人30分 休憩5分)			
		小笠原正明 (102)	柳澤 康信 (108)	吉武博通 (108)
	14:15-14:45	猪股 歳之	廣瀬 由貴	岡村 美帆
	14:50-15:20	藤本 敏彦	ホワイト ショーン	関沢 和泉
	15:25-15:55		野地 智法	橋本 あや
16:00-16:30	次回セミナー・国内調査についての諸連絡 閉会のあいさつ	川北合同研究棟 (CAHEラウンジ101)		

Towards a new stage

## タイトル一覧

No.	受講者名	テーマ
1	藤本 敏彦 (ふじもと としひこ)	東北大学における全学教育科目「スポーツ(体育実技)」の改革
2	中村 教博 (なかむら のりひろ)	地球科学系2学科の1本化に向けての改革:カリキュラムの多様性と普遍性
3	猪股 歳之 (いのまた としゆき)	東北大学型キャリア支援プログラムの開発
4	岡村美帆 (おかむら みほ)	学務教務と全学教務の役割の見直し
5	関沢 和泉 (せきざわ いずみ)	組織として学ぶ環境を構築することはどのように可能か -規模に適した大学組織論, 客観的指標の活用法, 国際理解を促進するキャンパス-
6	橋本あや (はしもと あや)	大学の管理職員に必要な能力についての考察(事務職員のキャリア形成について)
7	廣瀬 由貴 (ひろせ ゆき)	首都大学東京の国際化 -包括的かつ多面的な戦略とそれを支える学内体制の構築-
8	ホワイト ショーン	龍谷大学の国際化に向けた国際・グローバル化教育等の開発
9	野地 智法 (のち とものり)	食と農免疫国際教育研究センターが進める国際共同研究のイニシアティブをとるためのアカデミック・リーダーシップとは？




 東北大学履修証明プログラム  
**アカデミック・リーダー育成プログラム (LAD)**


## イントロダクション -LADを始めるにあたって-

杉本 和弘  
(東北大学 大学教育支援センター)

ここから、新たなステージへ  
Towards a New Stage



写真はEMLP (2013-2014)

## アカデミック・リーダー育成プログラムに ようこそ！ Welcome to LAD !

2

## 大学教育支援センター(CPD)が提供する 専門性開発プログラム

### 「教育関係共同利用拠点」の歩み

- 旧高等教育開発推進センター(CAHE)は平成22年3月、教育関係共同利用拠点「国際連携を活用した大学教育力開発の支援拠点」に認定。業務担当組織として「大学教育支援センター(CPD)」を設置。
- 教員・職員の多様なキャリアステージに対応した専門性開発プログラム(Professional Development Program: PDP)を開発し、多彩なセミナー・ワークショップを提供。PDPオンラインで動画も配信。
- 平成27年度から第2期教育関係共同利用拠点「知識基盤社会を担う専門教育指導力育成拠点」がスタート。


4

### ①分野別プログラム

高等教育のリテラシー形成関連(L) <i>Literacy</i>	高等教育論[L-01] 大学教員論[L-02] 教育内容・カリキュラム論[L-03] 教授技術論[L-04]
専門教育での指導力形成関連(S) <i>Speciality</i>	学習指導法[S-01] 実験指導法[S-02] 研究指導法[S-03]
学生支援力形成関連(W) <i>Health &amp; Welfare</i>	学生論[W-01] 学生相談[W-02] キャリア教育[W-03] 健康教育[W-04]
マネジメント力形成関連(M) <i>Management</i>	組織運営論[M-01] 大学人材開発論[M-02] 教育マネジメント[M-03]

5

### ②キャリア対象別プログラム

大学教員準備プログラム(PFFP)	・対象:大学院生・ポスドク ・「大学教員をめざすあなたに」
新任教員プログラム(NFP)	・対象:新任教員 ・「大学のこれからは担うフロントランナーに」
アカデミック・リーダー育成プログラム(LAD)	・対象:教育マネジメントに携わっている教職員等 ・「大学変革を担うアカデミック・リーダーに」
大学職員能力開発プログラム(SDP)	・対象:大学職員(若手・中堅) ・「大学教育の運営力を高める」
 専門教育指導力育成プログラム(DTP)	・対象:英語・中国語・数理科学の授業担当者 ・「競争力の基盤となる専門教育指導力を獲得する」

ジュニアファカルティプログラム

6

# データ分析・解釈の技法



東北大学  
PDPワークショップ  
2015年8月1日

© Takeshi KUSHIMOTO  
IEHE @ Tohoku Univ.

# 進行予定

- 13:00~13:20 講義
- 13:20~14:20 データ分析講習
- 14:20~15:50 グループワーク
- 15:50 発表資料提出期限
- 15:50~16:10 休憩、発表練習
- 16:10~16:50 発表（発表5分、質疑応答3分）
- 16:50~17:00 まとめ

## 1-1. データ分析の目的

- 所属大学における業務の中で扱ったデータには、どのようなものがありますか？
- 認証評価制度の発足（2004年～）
- 教育情報の公表の義務化（2011年～）
- IR（Institutional Research）の普及

➔ふたつの目的：現状把握と因果分析

## 1-2. 現状の把握

- 分析結果の用途
  - 大学の強みや問題点の発見
  - 外部に対する報告・公表
- 注意点
  - サンプリングにおける代表性の確保
  - “評価”を下すための基準の確認
- 事例 \*配布資料①②
  - 学生による授業評価：【取り組み】と【学習時間】の平均値
  - 成績評価結果の要約：GPCの最大値と最小値、標準偏差で見ればらつき

データ分析・解釈の技法  
(2015.8.1)

串本 剛 (東北大学 高度教養教育・学生支援機構)

回収率 = 100% (24/24)

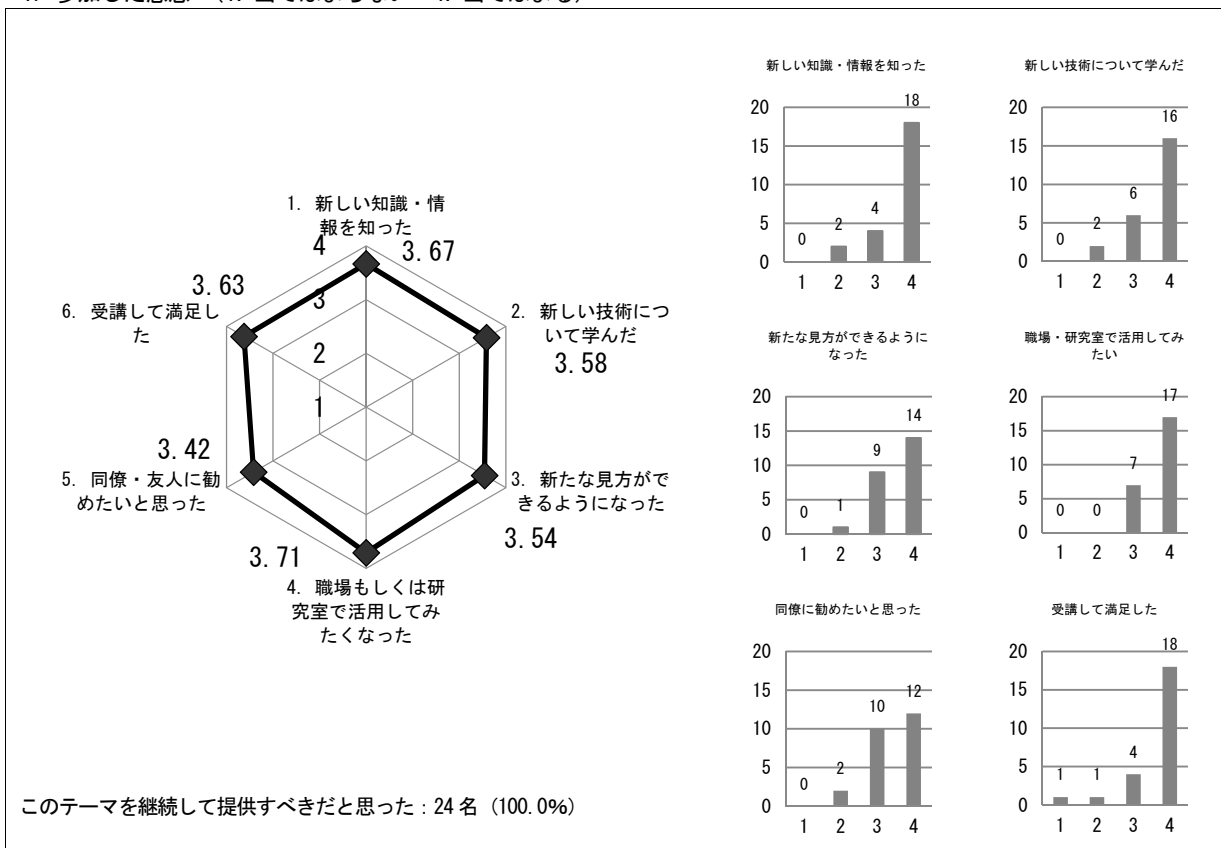
回答者属性(N=24)

【職階】教授(0)/准教授(6)/講師 (1)/助教・助手(3)/管理職教員<学長~学部長>(0)/博士課程(0)/職員<部長・課長以上>(3)/職員<係長・主任・一般職員等>(7)/その他(2)/無回答(2)

【性別】男性(15)/女性(6)/無回答(3)

【学校種】東北大学(8)/東北大学外(14)/無回答(2)

1. 参加した感想 (1. 当てはまらない~4. 当てはまる)



東北大学川内南キャンパス  
文化系総合講義棟 第一小講義室 (211) 2015. 8. 2

教育関係共同利用拠点提供プログラム  
大学教育論：L-02

大学教育改革のトレンドと日本が目指すべき  
21世紀の学士課程教育像

北海道大学名誉教授  
一般社団法人大学教育学会 会長

小笠原 正明

1

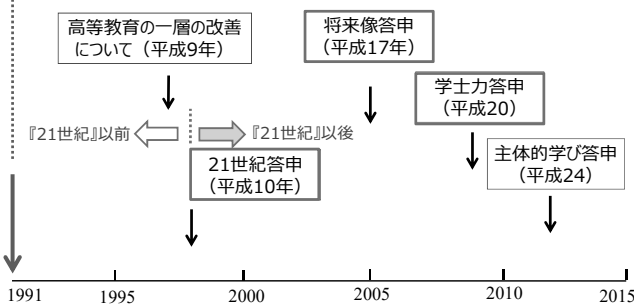
講義のポイント

1. 中教審答申の流れ
2. 提案された学士課程教育像
3. 教養教育の復権
4. 大学の概念整理
5. 機能別学士課程へ
6. ゴール直前の失速
7. 越えるべきカベ その1, 2, 3
8. 大学教育改革を妨げる教育文化
9. まとめに代えて：学士課程教育が目指すもの

2

中教審答申の流れ

設置基準の  
大綱化



3

問題の提起

『21世紀』以前

1997年 『高等教育の一層の改善について』

- ① 「学部教育」と大学院その他の高等教育機関との関係
- ② 基礎教育と専門教育の分担
- ③ 学士を与える教育の質およびその確保
- ④ どのような学生を受け入れるのか
- ⑤ 教育内容の高度化・専門化と多様化・総合化の調和
- ⑥ 生涯学習における位置づけ

適切な問題設定・真摯な態度

4

提案された学士課程教育像

『21世紀』以後

1998年 『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—』

- ① 教養教育の重視
- ② 専門教育における基礎・基本の重視
- ③ 厳格な成績評価
- ④ 登録単位の上限設定
- ⑤ 教育内容・教育方法の改善
- ⑥ 教育活動の評価

高等教育のパラダイム  
国立大学（法人）の中期計画の基礎

5

教養教育の復権

- 「……学部段階の教育では、初等中等教育からの円滑な移行の観点から、教養教育及び専門分野の基礎・基本を重視した教育を行うことにより専門的素養のある人材として活躍できる基礎的能力や生涯学習の基礎等を培う……」（『21世紀答申』より）
- 「教養教育の実施に当たっては、教養教育は従来の専門教育の教員を含めを全教員が責任を持って担うべきものであるという認識の下、その実施・運営の責任を持つ組織を明確にする……」（『21世紀答申』より）

デフォルトスタンダードになった  
『全学支援方式』の教養教育

6

大学教育改革のトレンドと日本が目指すべき 21 世紀の学士課程教育像(2015.8.2)

小笠原 正明 (北海道大学 名誉教授)

回収率 = 60.7% (17/28)

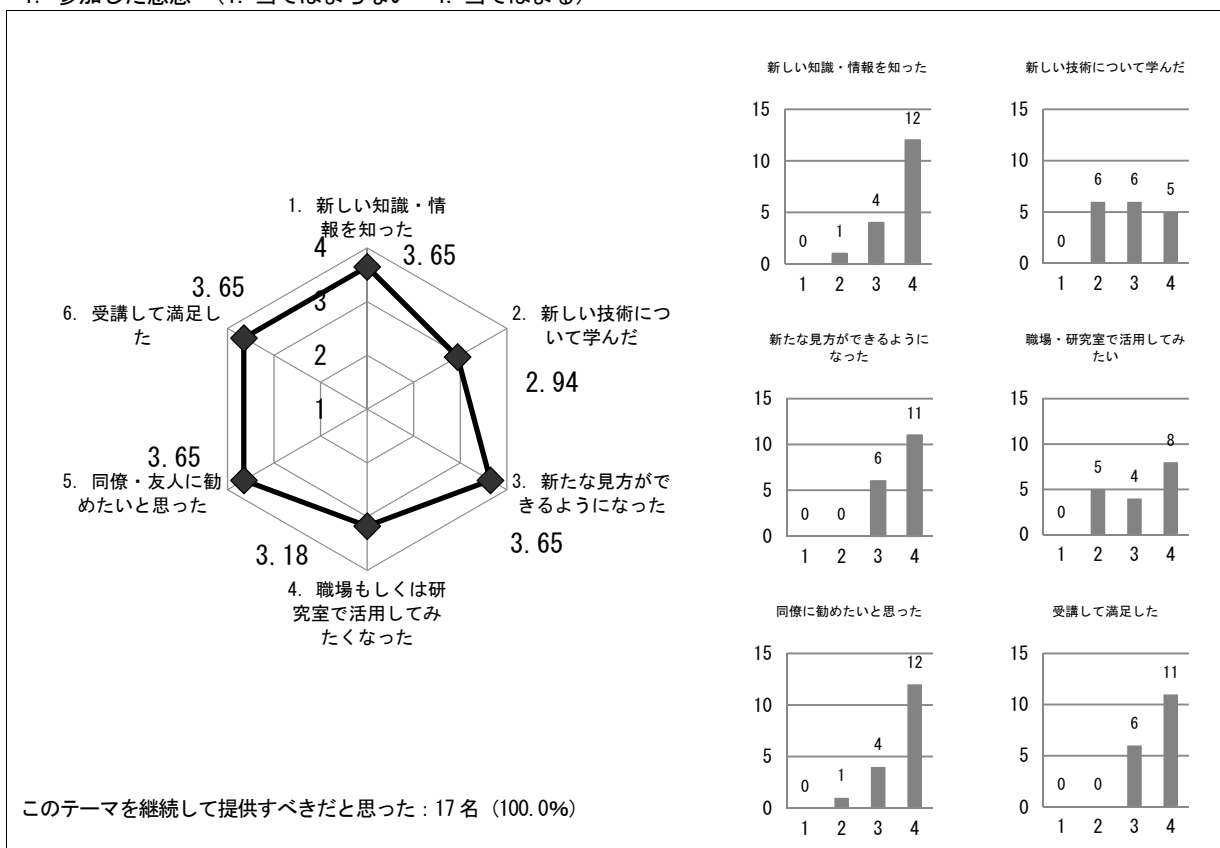
回答者属性(N=17)

【職階】教授(2)/准教授(5)/講師(0)/助教・助手(1)/管理職教員<学長~学部長>(0)/博士課程(0)/職員<部長・課長以上>(3)/職員<係長・主任・一般職員等>(3)/その他(1)/無回答(2)

【性別】男性(12)/女性(3)/無回答(2)

【学校種】東北大学(3)/東北大学外(12)/無回答(2)

1. 参加した感想 (1. 当てはまらない~4. 当てはまる)



## 大学における 教育マネジメントと質保証

大森 不二雄

首都大学東京 大学教育センター  
東北大学 高度教養教育・学生支援機構  
大学教育支援センター  
「教育関係共同利用拠点」提供プログラム

2015年8月2日

## プレゼンテーションの流れ

- 大学教育改革について気になること
- 「学習成果」と「学位プログラム」
- 「教学マネジメント」と「内部質保証」
- 内部質保証に関する大学の現状と課題
- 提言
- 補論1:「シラバス」のもつポテンシャル
- 補論2: 教学マネジメント／内部質保証の担い手となる人材

2015年8月2日

Copyright (C) 2015 Fujio Ohmori

2

## 大学教育改革について 気になること

2015年8月2日

Copyright (C) 2015 Fujio Ohmori

3

## 饒舌

答申で理想像を説教することで、現実はあるのか？

「質的転換答申」(2012.8.28 中教審答申)

- **タイトル:**「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて～生涯学び続け、主体的に考える力を育成する大学～」  
ー長い！

ーにもかかわらず、内容が想像し難い。メイン・テーマ「学修時間」は、タイトルに含まれていない。

- **「質的転換」とは？**

「従来のような知識の伝達・注入を中心とした授業から、教員と学生が意思疎通を図りつつ、一緒になって切磋琢磨し、相互に刺激を与えながら知的に成長する場を創り、学生が主体的に問題を発見し解を見いだしていく能動的学修(アクティブ・ラーニング)への転換が必要である」(p.9)

2015年8月2日

Copyright (C) 2015 Fujio Ohmori

4

## 言い訳がましい

質的転換答申は、「学修時間」に焦点を当てることについて、やけに言い訳がましい。

- 「本審議会は、学生の主体的な学びを確立し、学士課程教育の質を飛躍的に充実させる諸方策の始点として、学生の十分な質を伴った主体的な学修時間の実質的増加・確保が必要であると考えた」(p.11)
- 学生の学修時間に着目して学士課程教育の改善を図る理由として、以下を挙げる。
  - ー「学生が主体的に事前の準備、授業の受講、事後の展開という学修の過程に一定時間をかけて取り組むことをもって単位を授与」(p.13)するという単位制度の趣旨
  - ー「大学ごとの学士課程教育の内容・方法の自律性や多様性を確保しつつ、大学間の制度的な共通性を維持し、学士課程教育の質的転換に向けた好循環の始点となる指標として活用できる」(p.13)という改善手法としての意義
  - ー「国際的な信頼の指標」(p.14)としての必要性
- 「本審議会としては、学士課程教育の質を飛躍的に向上させるために、十分な質的充実を前提としつつ学生の学修時間の増加・確保を始点として、学生の主体的な学びを確立することが必要だと考える」(p.14)

2015年8月2日

Copyright (C) 2015 Fujio Ohmori

5

## 「ツール」は豊富に並ぶが・・・

質的転換答申が大学が「速やかに取り組むことが求められる事項」として挙げるのは(pp.20-21)

- 全学的な教学マネジメントや改革サイクルの確立の再論
- 「学修時間の把握といった学修行動調査やアセスメント・テスト(学修到達度調査)、ルーブリック、学修ポートフォリオ等」の評価ツール
- CAP制、ナンバリング等の小道具
- FD
- 専門スタッフ等

2015年8月2日

Copyright (C) 2015 Fujio Ohmori

6

大学における教育マネジメントと質保証  
(2015.8.2)

大森 不二雄 (首都大学東京 教授)

回収率 = 70.4% (19/27)

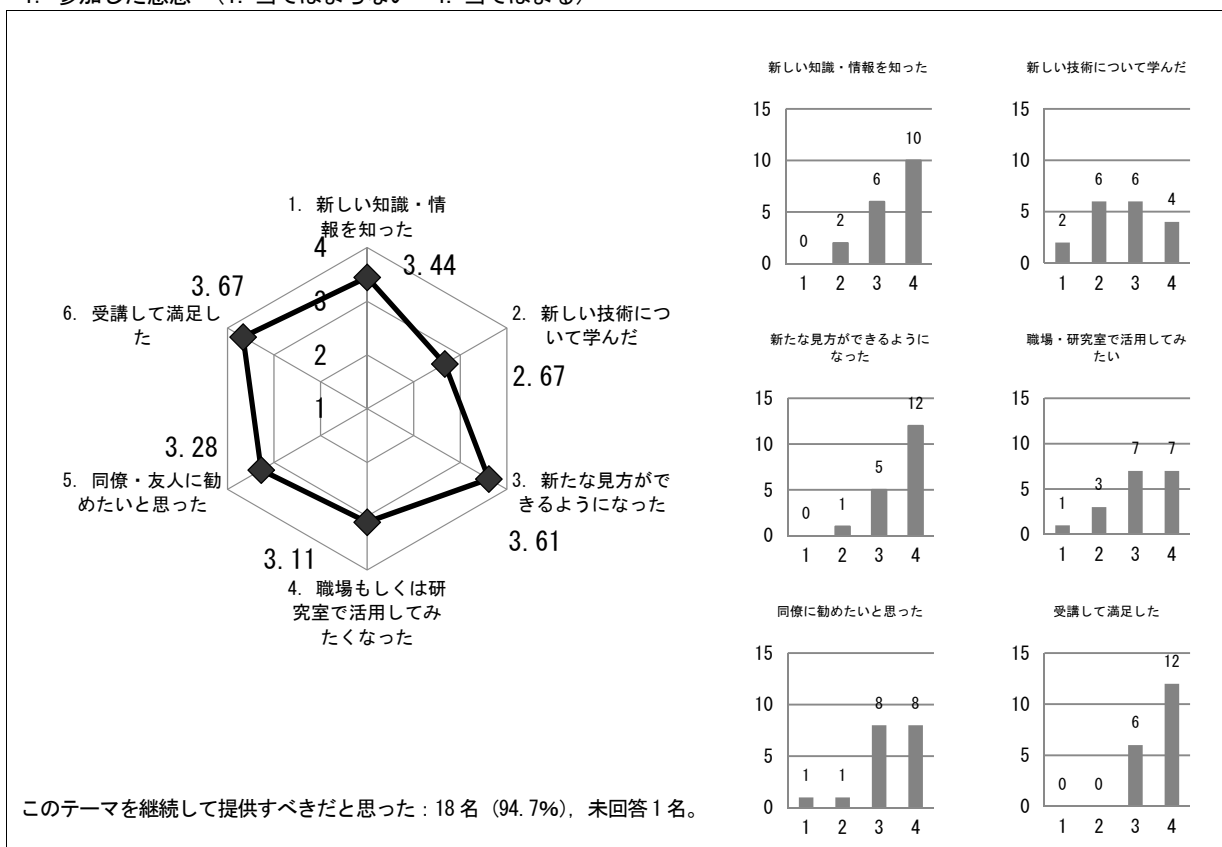
回答者属性(N=19)

【職階】 教授(2)/准教授(5)/講師 (0)/助教・助手(1)/管理職教員<学長~学部長>(0)/博士課程(0)/職員<部長・課長以上>(3)/職員<係長・主任・一般職員等>(5)/その他(1)/無回答(2)

【性別】 男性(13)/女性(4)/無回答(2)

【学校種】 東北大学(3)/東北大学外(14)/無回答(2)

1. 参加した感想 (1. 当てはまらない~4. 当てはまる)



## アカデミック・リーダー育成プログラム(LAD) 集中セミナー I に関するアンケート結果(2015.8.1-3 実施分)

### Q1. アカデミック・リーダー育成プログラム(LAD)は何でお知りになりましたか。あてはまるものに○をつけてください。

1. 教育関係共同利用拠点からのメール(1)
2. 高度教養教育・学生支援機構のHP(2)
3. 知り合いからの紹介(3)
4. 学会等で配布された宣伝チラシ(0)
5. その他(4)【JAFSA, Twitter, 杉本先生, 同僚】 ※1人複数回答のため合計数 10

### Q2. 受講の動機は何ですか。

- ・所属する大学の職員から勧められたこと
- ・授業の改善を図るため
- ・今後の高等教育の在り方に興味があったため
- ・大学でいろいろと行っていることに見通しをつけたかった
- ・大学職員として残り27年、どのように科学者教員として生きていくかを考えたかった
- ・一般にスキルアップするため
- ・日本の高等教育についてもっと知識を得るため
- ・ネットワーキング
- ・課題について考えるため
- ・まさに探し求めていたプログラムだと感じた  
(高等教育政策関連の学位プログラムを探していたが、時間的・物理的に難しかったところで発見)
- ・受講により成長できるかもしれないと思ったから
- ・R-Cusで学んだことを更に発展させて学んでみたいと思ったため
- ・将来(10年後、20年後)どんな職員になりたいのかを考えたかった(自分探し)

### Q3. 申し込みを決めた理由は何ですか。(1)

- ・一流講師陣の講義及び指導を受けられること
- ・体系だったプログラムの中で学べること
- ・2年間しっかり学べること
- ・組織としての改善について学ぶため(実行は別として)
- ・所属学科のカリキュラム変更が予定されており、有益そうだったため
- ・実際に企画案を練り上げていくというプロセスがある点
- ・新しく農学研究科に「食と農免疫国際教育研究センター」を設置したため
- ・一般にスキルアップするため
- ・日本の高等教育についてもっと知識を得るため
- ・ネットワーキング
- ・課題について考えるため





**Q3. 申し込みを決めた理由は何ですか。(2)**

- ・内容、集中講義型のプログラム形式
- ・アドバイザーの存在
- ・成長したいと思ったから
- ・カナダ研修をはじめとするプログラム内容の濃さ

**Q4. 事前情報は十分に得られましたか。あてはまるものに○をつけてください。**

4. 十分得られた(3)    3. まあまあ得られた(6)    2. あまり得られなかった(0)    1. 得られなかった(0)

No	項 目	評 価			
		4	3	2	1
1	参加前に集中セミナー I についての十分な情報は得られましたか。	4	3	2	1

**Q4で2または1と回答された方は、その理由をお書きください。**

- ・もっと質問すれば、もっと情報が得られたと感じた。

**Q5. 集中セミナー I で行った以下の項目に関して、あなたの考えに最も近いものに○をつけてください。**

4. 十分に有意義／十分に役立った                      3. まあまあ有意義／まあまあ役立った  
 2. あまり有意義ではなかった／あまり役立たなかった    1. 有意義ではなかった／役立たなかった

No	項 目	評 価			
		4	3	2	1
1	イントロダクション	8	1	0	0
2	セッション I : データ分析・解釈の技法	7	2	0	0

4. 十分に有意義／十分に役立った                      3. まあまあ有意義／まあまあ役立った  
 2. あまり有意義ではなかった／あまり役立たなかった    1. 有意義ではなかった／役立たなかった

No	項 目	評 価			
		4	3	2	1
3	Drinks and Canapes (交流会)	7	2	0	0
4	セッション2: 大学教育改革のトレンドと日本が目指すべき21世紀の学士課程教育像	9	0	0	0
5	セッション3: 大学教育における教育マネジメントと質保証	6	3	0	0
6	各受講者のプレゼンテーション	8	1	0	0
7	アドバイザーとのコンサルテーション	8	1	0	0
8	改革課題の明確化に役立ちましたか	9	0	0	0
9	このセミナーは有意義なものになりましたか	9	0	0	0
10	集中セミナー I は次のステップに役立つものになりましたか	9	0	0	0



**Q6. 集中セミナー I の受講プログラムの中で自分の改革課題に最も役立ちそうだったセッションは何ですか。  
その理由も合わせてお書きください。**

- ・イントロダクション:  
各受講者のプレゼンテーション:改革課題に取り組む姿勢を学んだ。
- ・データ分析・解釈の技法:  
今後必要と思われるスキルが得られた。  
IR 手法を深められたため
- ・大学教育のトレンドと日本が目指すべき 21 世紀の学士課程教育像:  
課題の背景、知識、情報に使えることができました。  
農学研究科が抱える問題と合致していたから  
大学教育の構造から自らの課題の問題点を見つめることができた(あるいは、視点を持った)  
理系学科の改革が中心にあり、とても参考になった。
- ・各受講者のプレゼンテーション:  
様々な立場から見える大学改革課題を聞くことができ、自分の課題意識の再考につながった。  
参考になりました。自分がやっている(やろうとする)ことに関連する思いつきがありました。
- ・プレゼンテーション及びコンサルテーション:  
先生方のコメントで視野を広げていただいた。  
他大学でも似た状況があることがわかったため
- ・コンサルテーション:  
課題の明確化に役立ちました。  
本質をついたコメントを頂くことができた。  
自身の課題に合わせたアドバイスが受けられる。アドバイザーとの対話により自身の考えが整理できる

**Q7. 集中セミナー I を受講して、感じたこと、考えたこと、新たに発見した課題や疑問などを自由にお書きください。**

- ・講義はもちろんのこと、その後やプレゼン後の質疑応答から得るものが多かった。自身のテーマではないカリキュラムや国際化等からも他大との比較ができ、自身の担当業務だけでは得られない知見が得られた。
- ・改革の問題の本質を明確化し、積極的思考で改善、改革の視点を持たた。
- ・こちらが想定もしていなかった質問、コメントが出てくるところがとても刺激になった。「それは卒論じゃなく、課題研究だよ」など。これまでは同じものとしか捉えていなかった。
- ・理念的組み立ての大切さ
- ・自分で考えた案に対しさらにコメントを頂くことができ、さらに案を煮詰めることができると感じた。
- ・よい刺激となりました。
- ・課題設定の難しさを感じつつともに、どの様に今後進めたら良いか指針を示していただけた。原因を構造化する研究的アプローチ!!という新たな気づきであり、ハッとさせられた。



**Q7. 集中セミナー I を受講して、感じたこと、考えたこと、新たに発見した課題や疑問などを自由にお書きください。**

- ・プレゼンテーションは辛かった。組織の課題そのものをしっかり理解することの難しさ。そこへの自らのかかわり方の難しさ。
- ・まだまだ考えが浅く、自分の問題意識を全学的な視野から見ることが不足していると感じた。経験が浅い分、何ができるのか、見えるのか、を考えていきたい。
- ・具体的な改革案が考えられるのかということが不安です。

**Q8. LAD への要望など、ご自由にお書きください。**

- ・今後ともよろしく願います。
- ・やさしくしてください♡
- ・今のところないです。非常に効果的に運営されていると思います。LAD プログラムの企画運営自体が勉強になります。
- ・次回がとても楽しみです。
- ・よろしく願います。

山口県立大学訪問調査 リサーチ・クエスチョン  
 依頼テーマ: 教学マネジメント、教育・学習改善の手法、学習環境の整備

名前(所属)	改革課題(テーマ)	訪問希望先 (部署等)	RQ	備考
廣瀬 由貴 (首都大学東京国際センター／特任助教)	首都大学東京の国際化 - 包括的かつ多面的な戦略とそれを支える学 内体制の構築 -	国際化推進室 COC 事業推進 関連部署	国際化推進及び COC 事業推進について ① 国際化推進室設置における経緯と国際化推進室が担う役割 ② グローバル人材育成のための取組 i 国際文化学部における取組 ii 社会福祉学部・看護栄養学部における取組 ③ 学生への取組 ④ 協定校との交流状況とその課題 ⑤ 県や地域産業界との連携について ⑥ 「国際化」における公立大学としての強み	
藤本 敏彦 (東北大学高度教養教育・学生支援機構／ 准教授)	東北大学における全学教育科目「スポーツ(体 育実技)」の改革	岩野副学長 共通教育機構 機構長 体育実技担当者	1. 大学教育改革への取組と課題 ① 教育改革を進めた背景と改革の必要性 ② 共通教育の現状と課題(共通教育機構の使命・組織・活動内 容等) ③ 教育改善の具体的手法(アクティブ・ラーニング、Web による 導入、成績評価等) 2. 体育実技教育の理念と改革 ① 体育実技教育の理念(大学全体・共通教育の教育理念との関 連性) ② 体育教育の運営体制と改革 ③ 体育教育の実践と評価	4-2-国内大学調査に関する資料

## 国内大学調査について(山口県立大学)

参加者 廣瀬 由貴, 藤本 敏彦  
 訪問日時 2015年10月6日(火)9:00~14:00  
 訪問先 山口県立大学  
 国際化推進室 COC事業推進関連部署  
 岩野副学長, 共通教育機構 機構長, 体育実技担当者  
 担当者 岩野副学長  
 集合時間 10月6日 8:30  
 集合場所 山口県立大学校門前

## スケジュール

	廣瀬 由貴	藤本 敏彦
8:40-	副学長室集合	
9:00-10:00	グローバル事業 (シャルコフ、田村、森原) Y-ACT 準備室	全学・共通教育・地域連携 (長坂、人見、加登田) 共通教育機構室
10:10-10:40	学内見学(Y-ACT、LaLabo、体育館、ジム等)	
10:50-11:50	国際共同研究、ICT活用教育等 (岩野、香川、吉岡、宇田川) 教育研究推進室	健康スポーツ (曾根、青木) 青木研究室
12:00-13:00	理事長、学長(副理事長)、事務局長(専務理事)との意見交換(昼食会) 学長室	
13:10-14:00	国際化推進室 (林、梶、三浦、ホロハ他) 桜翔館2階会議室	ICT活用教育 (吉岡、宇田川、岩野) Y-ACT
14:10-	新キャンパス経由で新山口駅、山口宇部空港へ 新山口駅:14:40頃、山口宇部空港:15:10頃	

東北大学スタッフ 杉本 和弘, 和田 由里恵

京都産業大学訪問調査 リサーチ・クエスチョン  
 依頼テーマ: キャリア支援・教育、教職協働、大学職員の能力開発

名前(所属)	改革課題(テーマ)	訪問希望先 (部署)	RQ	備考
岡村 美帆 (首都大学東京管理部 文系学務課/主事) 【派遣研修先: 東京都 総務局文書課/政策 法務ライン】	学務教務と全学教務の役割の見直し	教育支援研究開発 センター(セラデス)	教育支援研究開発センター(セラデス)について 1. 教育支援研究開発センターを通じた各学部への支援体制 ①セラデスの活動の1つである「学部廻り」におけるヒアリングの対 象とその内容 ②各学部の教育改革や教育プログラム等実施に係る支援体制 2. 教学センターの役割と他組織との関わり方 ①教育支援研究センターと教学支援センターにおける学修支援 への協力体制 ②つなぎプロジェクトにおける各学部事務室の役割と1年次以降 の支援体制	
橋本 あや (山口県立大学学生支 援部生活支援グル ープ)	大学の管理職員に必要な能力についての 考察(事務職員のキャリア形成について)	コーオプ教育開発 センター 人事課	京都産業大学における職員の人材育成について ①コーオプ教育に関わる職員の位置づけと配置 ②人材育成の方針について(めざすべき職員像、求める資質や 能力、提供している研修プログラム等) ③職員の構成(貴学出身者の比率、研修形態等)	

## 国内大学調査について(京都産業大学)

参加者	岡村 美帆, 橋本 あや
訪問日時	2015 年 10 月 7 日(水)10:00~14:00
訪問先	京都産業大学(1号館1階 学びのスペースA(調整中)) 教育支援研究開発センター(セラデス), コーオペ教育研究開発センター, 人事課 人事関連…総務部課長(人事担当) 杉森 紀之 教育支援関連…学長室課長補佐(教育支援研究開発担当) 山内 尚子 コーオペ関連…理事・学長特命補佐 中川 正明 進行…共通教育推進機構課長(コーオペ教育推進担当) 大西 達也ほか
担当者	コーオペ教育研究開発センター 大西様
集合時間	10 月 7 日(水) 9:45
集合場所	第1駐車場エスカレーター前(バス乗り場そば)
スケジュール	10:00 プログラム開始 10:05 教育支援研究開発センター取組紹介(30 分) 10:35 質疑応答(25m) 11:00 コーオペ教育研究開発センター取組紹介(30 分) 11:30 質疑応答(15 分) 11:45 施設見学(30 分) (F 工房~むすびわざセミナー室~進路・就職/コーオペ事務室~教学センター~天文台~ラーニングコモンズ) 12:15 昼食@ふるさと(45 分) 13:00 人材育成取組紹介(30 分) 13:30 質疑応答・全体討論(30 分) 14:00 終了予定
東北大学スタッフ	杉本 和弘, 和田 由里恵

芝浦工業大学訪問調査 リサーチ・クエスト一覧  
 依頼テーマ：国際戦略の策定、国際化推進のための組織開発、学術交流協定

名前(所属)	改革課題(テーマ)	訪問希望先 (部署)	リサーチ・クエスト	備考
関沢 和泉 (東日本国際大学 東洋思想研究所 ／特任准教授)	組織として学ぶ環境を構築することは どのように可能か -規模に適した大学組織論, 客観的 指標の活用, 国際理解を促進す るキャンパス-	国際部	SGUの企画と実施に関して ①SGUに係る意思決定のプロセス (SGU構想のプロセス、体制整備、教職員間や部局間における齟齬への対応) ②英語能力が低い学生への派遣留学に際する危機管理等の対応 ③SGU実施後の学生の変化 ④SGU実施における教職員への能力開発	
中村 教博 (東北大学大学院 理学研究科／准 教授)	地球科学系2学科の1本化に向け ての改革:カリキュラムの多様性と普 遍性	国際部	SGUの理念達成に向けた施策 1. PBLの実施について ①PBLの実施と課題発見力の育成 ②PBLを取り入れる際のカリキュラム設定 2. 英語によるコミュニケーションについて ①英語による授業を導入する意義 ②英語での講義による論理的組み立てやコミュニケーション能力	
野地 智法 (東北大学大学院 農学研究科／准 教授)	食と農免疫国際教育研究センター」 が進める国際共同研究のイニシアティ ブをとるためのアカデミック・リーダーシッ プとは？	国際部	SGUの実施について ①グローバル人材育成のためのカリキュラム設計 ②グローバル化における教職員の能力開発 ③海外大学との交流協定に係る課題と展望	
ホワイト・ジョン (龍谷大学経営学 部／准教授)	龍谷大学の国際化に向けた国際・グ ローバル化教育等の開発	国際部	国際化について ①組織の基本方針や意思決定のプロセス ②国際化推進のための組織運用体制 ③留学における単位化の対応 ④グローバル化のための教職員能力育成 ⑤国際化の効果と評価	4-2-国内大学調査に関する資料



## 国内大学調査について(芝浦工業大学)

参加者	関沢 和泉, 中村 教博, ホワイト ショーン
訪問日時	2015 年 10 月 14 日(水) 14:00~17:00
訪問先	芝浦工業大学 主会場：豊洲キャンパス 5 1 2 教室 米田隆志 システム理工学部教授、副学長 新井民夫 教育イノベーション推進センター特任教授 橘 雅彦 教育イノベーション推進センター特任教授  [TV 会議システムで接続] 副会場：大宮キャンパス 4 号館第 1 会議室 井上雅裕 システム理工学部教授、学長補佐 山崎敦子 工学部共通学群英語科目教授 ホートン恵美子 工学部共通学群英語科目教授
担当者	教育イノベーション推進センター 橘 雅彦 特任教授
集合時間	10 月 14 日(水) 13:45
集合場所	芝浦工業大学豊洲キャンパス エントランス
スケジュール	14:00 挨拶 米田先生 14:05 参加者紹介等 (東北大学側) 14:10 英語関連質疑 山崎先生 14:35 PBL 関連質疑 井上先生 15:00 全般の質疑 新井先生、橘先生 16:20 FD 関連質疑 ホートン先生 16:40 学内のご案内 橘先生 17:00 終了
東北大学スタッフ	羽田 貴史, 杉本 和弘, 齋藤 ゆう

芝浦工業大学訪問調査 リサーチ・クエスチョン一覧  
 依頼テーマ: 国際戦略の策定、国際化推進のための組織開発、学術交流協定

名前(所属)	改革課題(テーマ)	訪問希望先 (部署)	リサーチ・クエスチョン	備考
野地 智法 (東北大学大学院 農学研究科 / 准 教授)	食と農免疫国際教育研究センター」 が進める国際共同研究のイニシアテイ ブをとるためのアカデミック・リーダーシッ プとは？	国際部	SGUの実施について ①グローバル人材育成のためのカリキュラム設計 ②グローバル化における教職員の能力開発 ③海外大学との交流協定に係る課題と展望	

## 国内大学調査について(芝浦工業大学)

参加者	野地 智法
訪問日時	2015年11月11日(水) 14:00~17:00
訪問先	芝浦工業大学 豊洲キャンパス
担当者	教育イノベーション推進センター 橘 雅彦 特任教授
集合時間	11月11日(水) 13:45
集合場所	芝浦工業大学豊洲キャンパス エントランス
スケジュール	14:00~17:00 芝浦工業大学 グローバル関連部署への調査 大学施設見学
東北大学スタッフ	和田 由里恵

平成27年度履修証明プログラム  
アカデミック・リーダー育成プログラム(LAD)

# 集中セミナーⅡ —改革案の構造化— タイムテーブル

日程：2016年1月9日(土)～ 11日(祝・月)  
会場：東北大学川内北キャンパス  
講義棟A棟 A307  
川北合同研究棟101(CAHEラウンジ)  
受付：東北大学川内北キャンパス  
講義棟A棟 A307  
午後0時30分～

東北大学高度教養教育・学生支援機構  
大学教育支援センター



Institute for Excellence in Higher Education

41 Kawauchi Aoba-ku, Sendai 980-8576,

JAPAN

URL: <http://www.ihe.tohoku.ac.jp>

## 第1日目：2016年1月9日（土）

時間	プログラム	会場
12:30-13:00	受付	講義棟A棟 A307
13:00-15:00	「日本の高等教育政策」 羽田 貴史(東北大学 教授)	講義棟A棟 A307
15:00-15:30	休憩	
15:30-17:30	「私立大学のガバナンスの課題と展望 - 地方中・小私学の可能性を考える -」 合田 隆史(尚絅学院大学 学長)	講義棟A棟 A307
17:30-18:00	休憩（移動）	
18:00-19:00	ピア・ディスカッション ・改革案作成を振り返って ・国内大学調査で学んだこと ・フリーディスカッション	川北合同研究棟 (CAHEラウンジ 101)

Towards a new stage

Institute for Excellence in Higher Education

41 Kawauchi Aoba-ku, Sendai 980-8576,  
JAPANURL: <http://www.ihe.tohoku.ac.jp>

## 第2日目：2016年1月10日（日）

時間	プログラム	会場
09:30-10:00	受付	講義棟A棟 A307
10:00-12:00	「世界の高等教育政策」 杉本 和弘(東北大学 教授)	講義棟A棟 A307
12:00-13:00	昼休み	講義棟A棟 A301
13:00-15:00	「国立大学のガバナンスとリーダーシップ」 吉武 博通(筑波大学 教授)	講義棟A棟 A307
15:00-15:30	休憩（移動）	
15:30-17:00	プレゼンテーション2-① 15:30-16:00 廣瀬 由貴 16:00-16:30 猪股 歳之 16:30-17:00 関沢 和泉 (1人:発表20分 質疑応答10分)	川北合同研究棟 (CAHEラウンジ101)
18:00-20:00	情報交換会	

Towards a new stage

Institute for Excellence in Higher Education

41 Kawauchi Aoba-ku, Sendai 980-8576,  
JAPANURL: <http://www.ihe.tohoku.ac.jp>

## 第3日目：2016年1月11日（祝・月）

時間	プログラム	会場		
10:00-11:30	プレゼンテーション2-② 10:00-10:30 中村 教博 10:30-11:00 橋本 あや 11:00-11:30 ホワイト・ショーン (1人:発表20分 質疑応答10分)	川北合同研究棟 (CAHEラウンジ101)		
11:30-12:30	昼休み	川北合同研究棟 (CAHEラウンジ101)		
12:30-14:00	プレゼンテーション2-③ 12:30-13:00 藤本 敏彦 13:00-13:30 岡村 美帆 13:30-14:00 野地 智法 (1人:発表20分 質疑応答10分)	川北合同研究棟 (CAHEラウンジ101)		
14:00-14:15	休憩			
14:15-15:55	コンサルテーション2 (1人30分 休憩5分)			
		小笠原正明 (102)	柳澤 康信 (108)	吉武 博通 (108)
	14:15-14:45	廣瀬 由貴	橋本 あや	ホワイト・ショーン
	14:50-15:20	関沢 和泉	岡村 美帆	藤本 敏彦
	15:25-15:55	野地 智法	中村 教博	猪股 歳之
16:00-16:30	次回セミナーについての諸連絡 閉会のあいさつ	川北合同研究棟 (CAHEラウンジ101)		

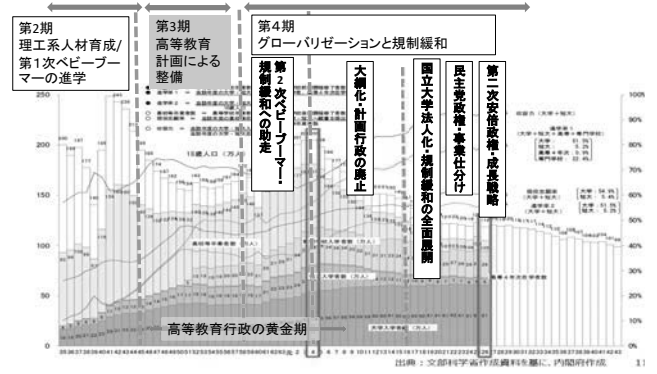
Towards a new stage

教育関係共同利用拠点提供プログラム 高等教育論 L-01 2016年1月9日

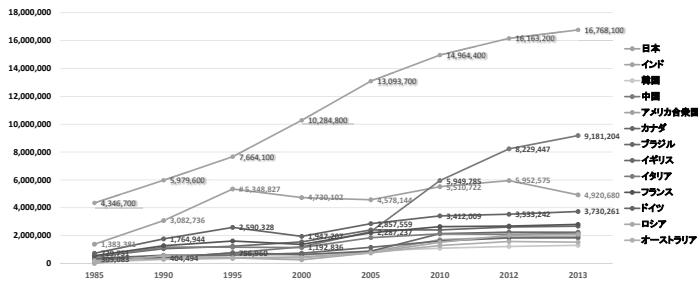
## 日本の高等教育政策 —落日の日本社会と大学の果たすべき役割—

羽田貴史(東北大学)

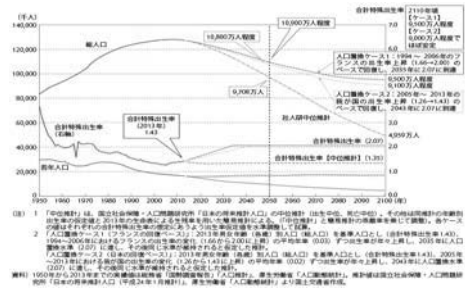
資料1 18歳人口動態と大学等進学率推移



資料2 世界各国の名目GDP推移  
(米ドル, 100万ドル, 総理府統計局データベース)

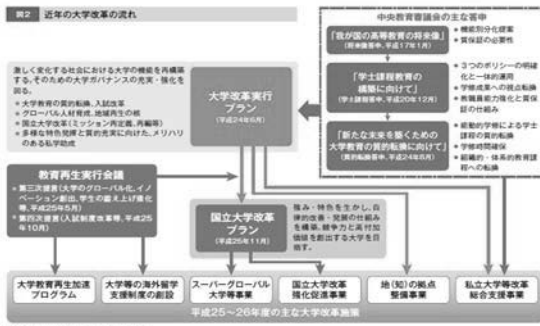


資料3 我が国の人口推移



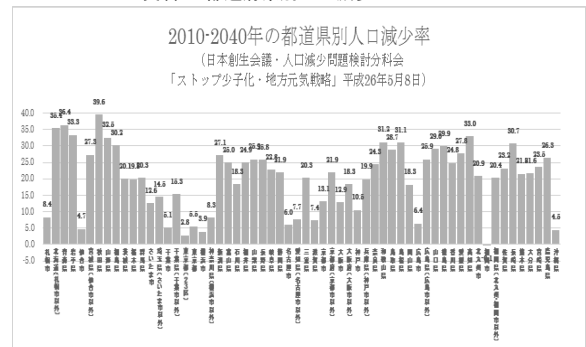
国土交通省「平成26年度 国土交通白書」(2015年6月)

資料4 近年の大学改革政策の構図



樋口健「大学教育改革の流れを読み解く」VIEW21 大学版②2014年Vol.2 Summer.ベネッセ教育総合研究所

資料5 都道府県別人口減少





日本の高等教育政策  
(2016.1.9)

羽田 貴史  
(東北大学高度教養教育・学生支援機構 教授)

回収率 =86.9% (53/61)

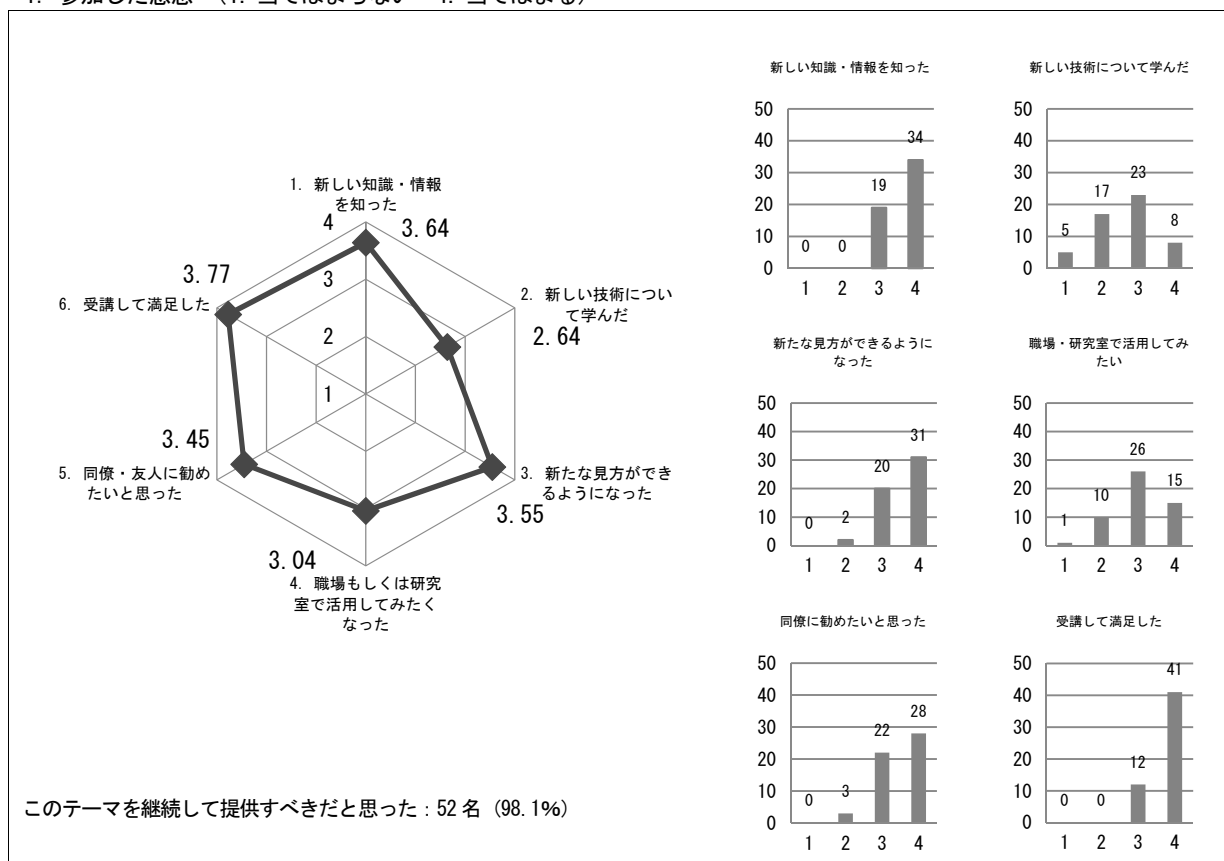
回答者属性(N=53)

【職階】教授(6)/准教授(6)/講師(0)/助教・助手(2)/管理職教員<学長～学部長>(1)/博士課程(8)/職員<部長・課長以上>(4)/職員<係長・主任・一般職員等>(18)/その他(5)/無回答(3)

【性別】男性(41)/女性(9)/無回答(3)

【学校種】東北大学(14)/東北大学外(33)/無回答(6)

1. 参加した感想 (1. 当てはまらない～4. 当てはまる)



## 私立大学のガバナンスの課題と展望 — 地方中・小私学の可能性を考える —

平成28年1月9日  
合田隆史(尚綱学院大学@宮城県名取市)

### 何のためのガバナンスか？

- 学生満足度の向上？
  - 就職先企業(地域、社会)満足度の向上？
  - 偏差値(論文生産性)ランキングを上げるため？
  - ブランドイメージ→志願者増→財務体質改善？
  - 補助金の獲得？
- いずれにせよガバナンス=その組織に「存続する理由」があることが前提

### 地方中・小規模私学の存在意義

1. 建学の精神に基づく特色ある教育機会の提供
2. 地域における進学機会の確保
3. 地域を支える人材の養成
4. 生涯学習機会の提供
5. 豊かな地域コミュニティづくり

大学は多すぎるか—都道府県別進学率・就職率 (学校基本調査、2015年)

	卒業生数	進学率(%)			就職率 (%)
		総数	男	女	
全 国	1,064,376	54.5	52.1	56.1	17.8
青 森	12,547	44.0	40.3	47.9	32.6
岩 手	11,705	42.7	40.0	45.4	30.6
宮 城	19,825	48.8	47.4	50.2	23.9
秋 田	8,899	44.4	40.7	48.2	29.7
山 形	10,632	45.1	41.6	48.8	29.5
福 島	17,847	44.3	41.3	47.3	29.4
東 京	100,635	66.8	62.8	70.6	6.6
京 都	22,966	66.4	64.7	68.1	8.6

大学は多すぎるか—都道府県別進学率・就職率 (学校基本調査、2014年)

	卒業生数	進学率(%)			就職率 (%)
		総数	男	女	
全 国	1,047,391	53.8	51.5	56.1	17.5
青 森	12,594	42.8	39.0	46.5	32.7
岩 手	11,873	42.4	39.1	46.0	30.1
宮 城	19,657	48.3	47.1	49.5	24.0
秋 田	9,089	44.4	41.3	47.7	30.1
山 形	10,553	44.7	41.4	48.0	29.6
福 島	18,103	44.3	40.8	47.8	28.3
東 京	98,535	66.1	62.6	69.4	6.2
京 都	22,250	65.6	62.9	68.3	8.3

大学は多すぎるか—都道府県別進学率・就職率 (学校基本調査、2013年)

	卒業生数	進学率(%)			就職率 (%)
		総数	男	女	
全 国	1,088,124	53.2	50.9	55.5	17.0
北 海 道	45,817	39.9	40.9	38.9	21.9
青 森	13,330	41.4	38.4	44.5	31.9
岩 手	12,581	40.4	37.3	43.6	29.9
宮 城	20,254	48.0	46.6	49.3	23.3
秋 田	9,776	43.0	38.6	47.2	29.5
山 形	11,176	44.4	41.3	47.5	28.2
福 島	19,067	43.3	40.7	46.0	28.5

**私立大学のガバナンスの課題と展望**  
**—地方中・小私学の可能性を考える— (2016.1.9)**

合田 隆史 (尚絅学院大学 学長)

回収率 =70.4% (38/54)

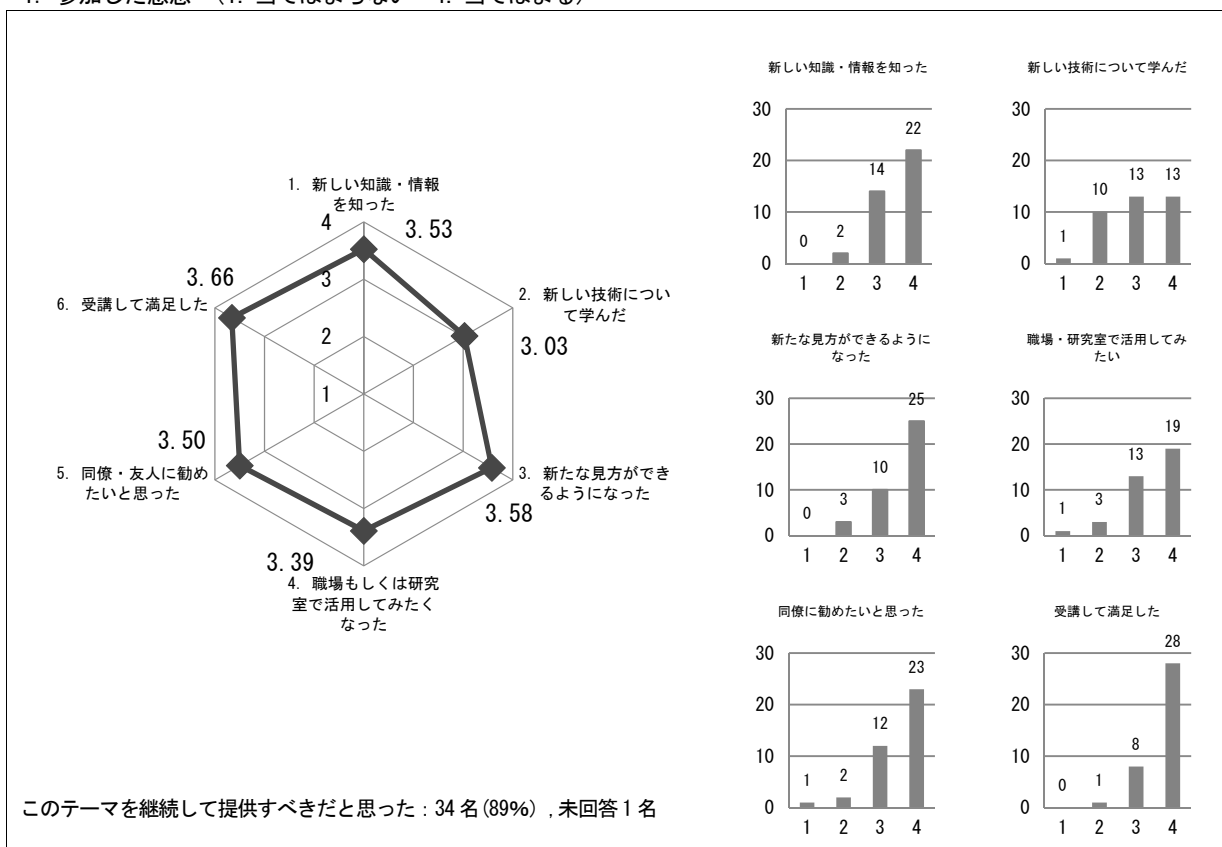
回答者属性(N=38)

【職階】 教授(5)／准教授(7)／講師 (0)／助教・助手(0)／管理職教員<学長～学部長>(0)／博士課程(0)／職員<部長・課長以上>(6)／職員<係長・主任・一般職員等>(13)／その他(0)／無回答(5)

【性別】 男性(22)／女性(10)／無回答(6)

【学校種】 東北大学(7)／東北大学外(24)／無回答(7)

1. 参加した感想 (1. 当てはまらない～4. 当てはまる)



2016.1.10 教育関係共同利用拠点提供プログラム(L-01)  
アカデミック・リーダー育成プログラム (LAD)

2016.1.10 教育関係共同利用拠点提供プログラム(L-01)  
アカデミック・リーダー育成プログラム (LAD)

世界の高等教育政策

杉本和弘 (東北大学 高度教養教育・学生支援機構)



## 本日の内容

グローバル化が国家と教育の関係性にもたらしつつある変化を背景に、世界の大学や高等教育をめぐる政策動向を、市場化、グローバル化、地域化の3つの側面から考察する

1. グローバル時代の高等教育論
2. 世界における高等教育政策の動向
3. オーストラリア高等教育の事例
4. まとめ

2

# 1. グローバル時代の高等教育論

## グローバル化と国家の揺らぎ(1)

- ・ グローバル化の諸相(ローダー他編 2012: 47)

- 国家という「城壁に囲まれた」経済ないし地域経済から、世界規模の「自由な」商取引と市場への変化
- 地理的、国家的、文化的な境界線の重要性が後退し、世界中の人々や国家間の相互依存が高まること
- インターネットなどの情報技術や船舶・航空機など、かつてよりも安価な交通手段を通じて、連絡や双方向的な関係性が増大すること
- 企業、大学、学生、移民、信仰集団等々の世界的なネットワークの密度が高まること
- 商品、貨幣、サービス、音楽、映画、知識、人々、情報、観念、観光客等々の世界的な流動性が指数的に増大すること
- 技術、知識、アイデアなどがより広範囲かつ急速に普及すること
- 地球上の時間と空間が圧縮されること

4

## グローバル化と国家の揺らぎ(2)

- 国民国家の役割変容？
  - EU統合における国家主権の一部委譲
  - 国家を越えた国際機関、NGO、ネットワークの台頭
- 国民国家と教育との関係変化
  - 国民教育や社会的連帯に対する国家の役割
  - 教育対象が「国民」に限定されない事態：人(高度人材、移民・難民)の移動と社会の多元化例)「シティズンシップ(=市民性)教育」の必要性  
→ 民主主義的秩序の崩壊抑制(近藤編 2013)

5

## 「大学」の歴史的発展プロセス

### 中世大学

- ・ 国家を越えた普遍的な知の共同体
- ・ 共通言語としてのラテン語

### 近代大学

- ・ 近代化を進める国家目標への寄与
- ・ 科学の導入と知識の創出・普及

### ポスト近代大学

- ・ グローバル/リージョナルなネットワーク
- ・ 国際的通用性の確保、優秀な頭脳獲得

6

世界の高等教育政策  
(2016.1.10)

杉本 和弘  
(東北大学高度教養教育・大学支援機構 教授)

回収率 =79.5% (35/44)

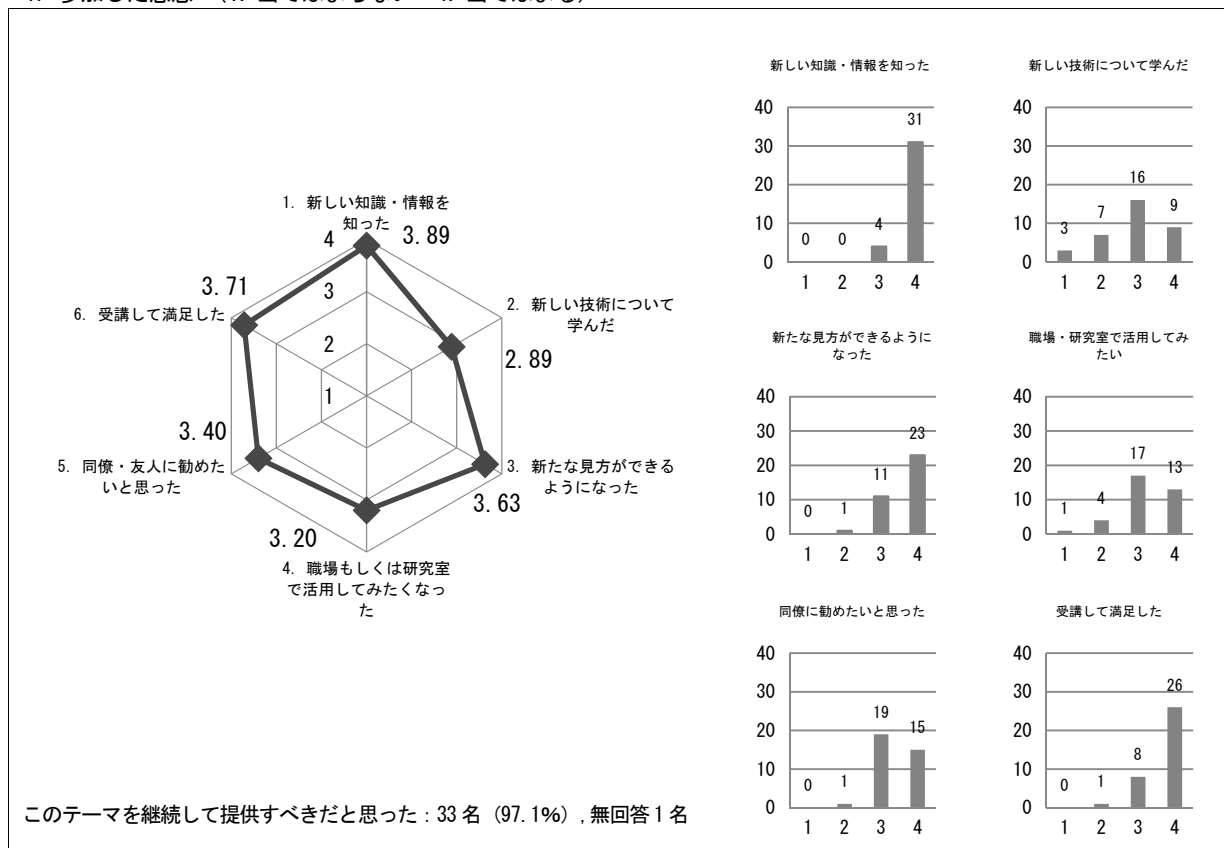
回答者属性(N=35)

【職階】教授(6)/准教授(7)/講師(0)/助教・助手(0)/管理職教員<学長・学部長>(0)/博士課程(0)/職員<部長・課長以上>(7)/職員<係長・主任・一般職員等>(12)/その他(1)/無回答(2)

【性別】男性(27)/女性(4)/無回答(4)

【学校種】東北大学(11)/東北大学外(20)/無回答(4)

1. 参加した感想 (1. 当てはまらない~4. 当てはまる)



## 東北大学アカデミック・リーダー育成プログラム 国立大学のガバナンスとリーダーシップ

筑波大学  
吉武 博通  
yoshitake.hiro.fw@u.tsukuba.ac.jp

1

### 講演のストーリー

1. 大学を取り巻く状況と課題に関する基本認識
2. 大学のガバナンス改革を巡る最近の動向
3. 中教審答申等を通してみる「大学のガバナンス(管理運営)」
4. 大学におけるガバナンスとマネジメントをどう理解するか
5. 大学改革を阻む構造的な問題
6. 国立大学の法人化から現在までをどう評価するか
7. 改革の柱は「学長のリーダーシップの確立」か
8. リーダーシップを育む組織文化を醸成する
9. 国立大学に相応しいガバナンスとマネジメントの確立に向けて

2

### 「経済」の視点からの課題 (世界)

- グローバル化の急速な進展と技術革新の加速
- とりわけ、IT(情報技術)の急速な発達、ビジネスや働き方を大きく変えつつある  
例え、IoT (Internet of Things)、フィンテック(Finance + Technology)、IBM Watson (Cognitive Computing) etc.
- 新興国の急速な成長、米・欧・日の連携を中心に形成された世界経済の大転換  
日本と中国の名目GDP推移 (暦年、単位:10億ドル、カッコ内は世界に占める比率)

	1995	2000	2005	2009	2010	2011	2012	2013	2014
日本	5,348 (17.2)	4,730 (14.1)	4,578 (9.7)	5,044 (8.4)	5,510 (8.4)	5,913 (8.1)	5,926 (8.0)	4,920 (6.5)	4,601 (5.9)
中国	728 (2.3)	1,198 (3.6)	2,258 (4.8)	4,991 (8.3)	5,930 (9.0)	7,323 (10.0)	8,232 (11.1)	9,181 (12.1)	10,360 (13.3)

外務省経済局国際経済課「主要経済指標」2015年11月より

- ILO報告書「世界雇用動向2014年版」より
  - ・2013年世界の失業者数は2億200万人、うち若年失業者は7,400万人(失業率13.1%)
  - ・先進国では長期失業が増加、全雇用の48%に達する脆弱な雇用
  - ・1日2ドル未満で生活する労働者が8億3,900万人
- 資源問題(食糧、水、エネルギー、原料等)、地球環境問題

3

### 「経済」の視点からの課題 (日本)

- 少子高齢化
  - ・特に、生産年齢人口(現役世代、15歳~64歳)の減少と高齢者の激増
  - ・社会保障給付費支出(2014年度)~財政制度等審議会資料より  
115.2兆円(年金56.0、医療37.0、福祉その他22.2)
  - ↳ 保険料64.1兆円、国庫31.1兆円、地方負担11.9兆円、資産収入等
- 名目GDP、一人当たり名目GDPとOECD加盟国中順位、雇用者所得

	1995年度	2000年度	2005年度	2010年度	2013年度	2014年度
名目GDP (兆円)	504.6	510.8	505.3	480.5	482.4	489.6
一人当たり 名目GDP (ドル)	42,642 (3位)	37,295 (4位)	35,835 (16位)	43,064 (14位)	38,560 (19位)	36,230 (20位)
雇用者報酬 (兆円)	270.2	269.2	254.1	244.0	248.3	252.5

(内閣府「平成26年度国民経済計算速報(フロー編)ポイント」より)

- 子どもの貧困率 16.3%(6人に1人が貧困状況)~厚労省最新データ(2012年)  
貧困ライン: 親子2人世帯では年間約173万円、4人世帯では約244万円
- トヨタ自動車の生産・販売台数(2015年度見通し)~2015.11.5決算説明会資料より  
生産計 900万台: 国内 325、海外 575 販売計 910万台: 国内 150、海外 760

4

### 経済・財政を中心とした政策動向 (1)

「経済財政運営と改革の基本方針2015」平成27年6月30日閣議決定

- 経済の好循環の拡大と中長期的発展に向けた重点課題
  - ・「稼ぐ力」の強化、海外の成長市場との連携強化、イノベーション・ナショナルシステム、IT・ロボットによる産業構造改革
  - ・女性活躍、教育再生をはじめとする多様な人材力の発揮
  - ・まち・ひと・しごとの創生と地域の好循環を支える地域の活性化
  - ・安心・安全な暮らしと持続可能な経済社会の基盤確保
- 「経済・財政一体改革」の取組—「経済・財政再生計画」  
文教・科学技術分野については、①少子化の進展を踏まえた予算の効率化、②民間資金の導入促進、③予算の質の向上・重点化、④エビデンスに基づくPDCAサイクルの徹底を基本方針として、以下の改革を進める。  
具体的に示されているのは、大学間の連携や学部等の再編・統合、民間資金の獲得割合の上昇一つの指標として重点配分、マッチング・ファンド型制度の適用加速、民間との共同研究など財源の多様化、個人からの寄附金(所得控除と税額控除の選択制)、クロスアポイントメント制度、マッチングプランナー制度、研究設備の共用を原則化、府省庁を超えた複数の研究費の合算使用の促進、政策効果の科学的的手法に基づくチェック

5

### 経済・財政を中心とした政策動向 (2)

「平成28年度予算の編成等に関する建議」平成27年11月24日財政制度等審議会より

- 現在、我が国の債務残高は対GDP比で231.1%。これは歴史的にも国際的にも、例を見ない水準である。しかも、急速な高齢化の進展の下で、債務残高累増の趨勢は未だに止まる見込みが見えない。(2頁)
- 国家・経済の源泉は「人」であり、教育を通じた人材育成は、未来に向けた極めて重要な先行投資である。特に、40%を公債、すなわち子ども達からの借金によって賄っている我が国財政においては、今の施策が将来に確実に成果を生み出すものでなくてはならず、かつ、効率的なものでなければならない。「子どもたちのため」という名目で感覚的に教育関係予算の額を増大させることに着目するのは正しい政策判断とは言えず、仮に効果の現れない施策を行えば、結局、その子ども達に借金という形でついでに回すことになる。そのことを、財政当局のみならず、教育政策の責任者は十分に認識すべきである。(43頁)
- 今後も国立大学が、それぞれの機能強化の方向性等に応じた教育研究の高い質を確保しながら自主的かつ持続的な経営を続けていくためには、民間資金の導入などを進め、今よりも国費(渡しきりの運営費交付金)に頼らずに自らの収益で経営する力を強化していくことが必要である。

6

**国立大学のガバナンスとリーダーシップ**  
(2016.1.10)

吉武 博通 (筑波大学 教授)

回収率 =87.2% (34/39)

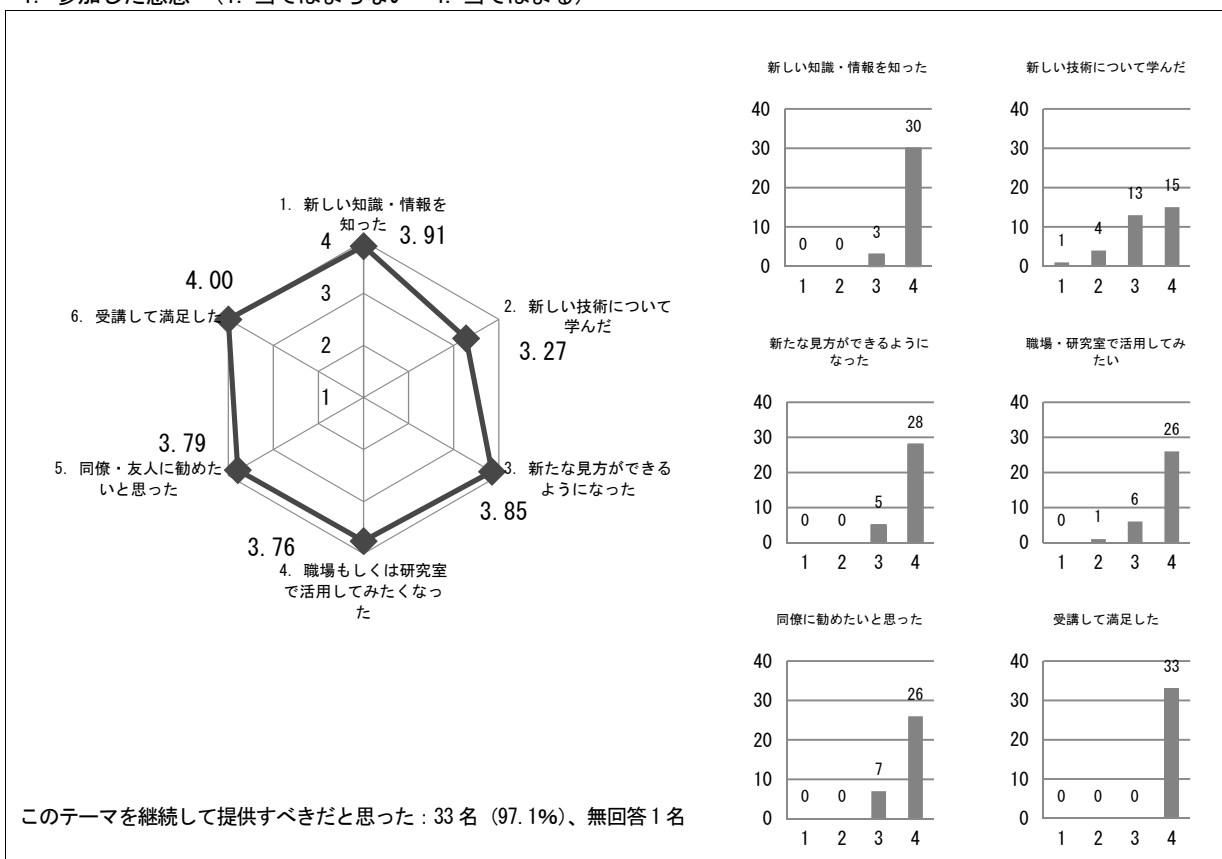
回答者属性(N=34)

【職階】 教授(4)/准教授(7)/講師 (0)/助教・助手(0)/管理職教員<学長～学部長>(0)/博士課程(0)/職員<部長・課長以上>(5)/職員<係長・主任・一般職員等>(12)/その他(3)/無回答(3)

【性別】 男性(24)/女性(5)/無回答(5)

【学校種】 東北大学(12)/東北大学外(13)/無回答(9)

1. 参加した感想 (1. 当てはまらない～4. 当てはまる)





## アカデミック・リーダー育成プログラム(LAD) 集中セミナーⅡに関するアンケート結果(2016.1.9-11 実施分)

**Q1. 改革案Ⅰの作成について、あなたの考えに最も近いものに○をつけてください。**

4. 強くそう思う    3. そう思う    2. あまりそう思わない    1. まったくそう思わない

No	項 目	評 価			
		4	3	2	1
1	集中セミナーⅠ(2015年8月実施)は改革案Ⅰの作成に役立った	6	3	0	0
2	国内大学訪問調査(2015年10月実施)は改革案Ⅰの作成に役だった	7	2	0	0
3	改革案Ⅰの作成を通して自分の課題が明らかになった	3	5	1	0
4	改革案Ⅰの作成(内容・分量・提出時期)に関して負担を感じた	1	6	2	0

**Q2. 改革案Ⅰ作成に当たって、役に立ったもの何ですか。役だったと思う順に上位3つをお選びください。**

- ①集中セミナーⅠの各種セミナー                      ②集中セミナーⅠの個人発表・ディスカッション
- ③集中セミナーⅠの個人コンサルテーション          ④集中セミナーⅠのピア・ディスカッション
- ⑤国内大学調査                      ⑥アドバイザーからのコメント(コメントシート含む)                      ⑦所属機関等の同僚からのアドバイス
- ⑧LADのスタッフのサポート                      ⑩その他(                      )                      ⑩特にない

1:                      ⑥  
 (⑥-5, ③②-各2, ⑤-1)

2:                      ⑤  
 (⑤-5, ③⑥-各2)

3:                      ⑦&⑧  
 (⑦⑧-各3, ②③④⑤⑥-各1)

※1,2,3ともに複数回答有

**上記で選んだ3つの項目は、改革案Ⅰの作成にどのように役立ちましたか。具体例をご記入ください。**

1. ⑥⑤→改革案Ⅰの骨組みになった。  
 ⑧→改革案Ⅰを作成する上でのヒント、励みになった。
2. ⑥⑤⑦⑧→アドバイザーの先生のコメントが具体的だったので、それを基に国内大学調査や学内調査を行うことができた。  
 また、LAD スタッフの方々にはいつも助けていただき、ここまでくじけずに来られました。あと残りも頑張るので、よろしくお願いします。
3. ⑥②③は連結した形で。問題の提示の発表だったので、そこからどのような道を見つけるのかに役だった。  
 ⑦は、可能な事、不可能な事の明確化に役立った。
4. ③⑥⑦⑧→自分の課題の問題点とその改革案を明示していただけたこと、これらの指摘に沿って作成できたため。
5. ⑤⑥③→現状の課題と照らし合わせることができ改革案を明確にすることができました。
6. ③は改革案の不備を指摘していただいた。  
 ⑤は、同様の課題及び同様の制度の比較から改革課題が具体的になった。  
 ⑥は、大学の課題を鋭く指摘していただいた。
7. ⑦⑤⑨→自身で考えたことへの建設的批判、助言、また見えていない部分をご指摘いただけた。セミナー、国内大学調査では、考えていたことが間違った方向ではなかったと実感認識できた部分もあり、自信につながった。
8. ②→個人発表は、自身の改革案について直接的意見が得られる。  
 ③→改革案に関して深く考えることが(コメントによって)できる。  
 ⑤→他大学の成功例を見ることで、意欲がわいてくる。  
 ④→仲間のみなさんの改革案がよく理解できる。
9. ⑥⑤②→焦点と内容に関するヒントが得られたから。また、集中セミナーⅡは、案の修正に役立つと思います。



**Q3. 集中セミナーⅡで行った以下の項目に関して、あなたの考えに最も近いものに○をつけてください。**

4. 十分に有意義／十分に役立った  
 2. あまり有意義ではなかった／あまり役立たなかった  
 3. まあまあ有意義／まあまあ役立った  
 1. 有意義ではなかった／役立たなかった

No	項 目	評 価			
		4	3	2	1
1	セッション 1: 日本の高等教育政策	9	0	0	0
2	セッション 2: 私立大学のガバナンスの課題と展望	8	1	0	0
3	セッション 3: 世界の高等教育政策	8	1	0	0
4	セッション 4: 国立大学のガバナンスとリーダーシップ	9	0	0	0
5	各受講者のプレゼンテーション	8	1	0	0
6	アドバイザーとのコンサルテーション	8	1	0	0
7	ピア・ディスカッション	7	2	0	0
8	情報交換会	9	0	0	0

**Q4. 集中セミナーⅡの中で、改革案Ⅱの作成等、次のステップに最も役立ちそうなセッションはどれですか。その理由もお答えください。**

- プレゼンに対するコメント、アドバイザーからのコンサルテーションは、改革案Ⅱの作成に役立った（スタート地点が変更になるが、改革案Ⅱを構想していく新しいプロセスをイメージするのに役立ったので）。
- 各受講者のプレゼンテーションやピア・ディスカッションを通じて、他の人や先生のアイディアに触れることができ、刺激になりました。
- 改革案との関連では、他の受講者のプレゼンテーションは具体事例なので、非常に役立った。
- プレゼンテーションでのアドバイザーの皆さまからのコメント、前回のセミナーⅠのときと同様、自分自身の弱点をしっかり指摘していただき、準備をさぼるとすぐバれてしまうことに気づかせていただけた。
- セッション 4: 自分の所属するセンターの中でのリーダーシップのあり方を学ぶことができた。
- 私立大学のガバナンス、国立大学のガバナンスが、改革課題、所属の課題とテーマが合致していたので。
- 吉武先生のセミナー: 大学のガバナンス、リーダーシップについての新しい見方を得た。  
各受講者のプレゼンテーション: 各受講者の改革案、それに対するコメントから学ぶことが多かった。  
アドバイザーとのコンサルテーション: じっくりと現状と今後について助言を得ることができた。
- セッション 4: スポーツは、リーダーシップを育てる“教材”でもあり、そのリーダーシップとは何かを確認することができた。
- アドバイザーとのコンサルテーションで課題が明確になった。思い付き(メモの数)でいうと、セッション 2, 3, 5。



**Q5. 集中セミナーⅡを受講して、感じたこと、考えたこと、新たに発見した課題や疑問などを自由にお書きください。**

- 1.改革案を作成し、やっと見つけたと思った真の課題と改革に向けたスタートラインが、どうやらまぼろしだったようだ。泣けてくる。というのは大げさだが、ちょっとショック。  
改革案Ⅱの作成に向けてがんばります。
- 2.集中セミナーⅡのために、いろんな場所でいろんな人の話を聞いて、自分と大学を見つめ直すことができ、本当によい経験になりました。でも、プレゼンテーションの構成と時間配分をあやまってしまって、上手に伝えることができなかつたのが、反省点であり、悔しかった点でもあります。  
集中セミナーが終わる度に「やっぱり早すぎるか～」と思って、一瞬落ち込むのですが、今の感覚じゃないと気づかないこともあるし、今学んでおいてよかった！と思う時も来るだろうと信じて(と、信じられるくらいとても楽しく充実したプログラムです)頑張りたいと思います。
- 3.合田先生の話で、立場上ほかして話されていた公立や私立における理事長・学長のラインの二重化は、大学のマネジメントやリーダーシップの問題を考えるのに避けられないように思います。と、同時に個別のケースによって異なる側面が強く一般化した話はできない気もしますが。
- 4.正直であること、信頼の重要性にいまさらながら気づけた。課題を構造化し、表現することは、やはり時間かけて考えぬかないとダメだと感じた。これからは、真剣に考えてゆきます(反省)。
- 5.アドバイザーの先生から、さらに的を得たコメントを頂き、さらに自分の課題を見直すことができた。
- 6.地方中小規模公立大学がベンチマーキングすべきは、他の公立大学よりむしろ、地方私立大や同国立大であること。その理由は、存在意義が重なるから。  
大学業務に強い影響を与える国内外の高等教育政策及びその背景について、知らなさすぎることに気が付いた。それらに対してもっと理解を深めなければならないと感じた。
- 7.課題を大きく捉えても、そこから大きなまま立ち向かおうとせず、自分の立場からロジカルに自分でできる範囲で進めていく。
- 8.体育をスポーツとして捉え、ビジネスやリーダーシップ育成という観点から見ることの大切さ。  
20代前半の人間を教育することは、スポーツの場を提供することでもある事。  
施設の充実の必要 etc.に気づくことができた。
- 9.全体として大変参考になりました。

**Q6. LAD への要望など、ご自由にお書きください。**

- 1.いつもありがとうございます。これからもやさしくしてください。
- 2.いつも提出が遅れてすみません。
- 3.カナダに行けないのが残念です。
- 4.いつも興味深いセミナーの提供ありがとうございます。
- 5.ピア・ディスカッションでもコメントしましたが、改革案Ⅰの規模感、レベルが分からず、どこまで深めれば良いのかわからず悩んだ結果、よく分からないところに着地した感がある。
- 6.LAD のスタッフの方に心より感謝します。

平成27年度履修証明プログラム  
アカデミック・リーダー育成プログラム(LAD)

# 集中セミナーⅢ —改革案の試行と省察— タイムテーブル

日程：2016年8月7日(日)～ 9日(火)

会場：東北大学川内北キャンパス

教育・学生総合支援センター東棟4F 大会議室  
川北合同研究棟101(CAHEラウンジ)

受付：東北大学川内北キャンパス

教育・学生総合支援センター東棟4F 大会議室  
午前9時30分～

東北大学高度教養教育・学生支援機構  
大学教育支援センター





第1日目:2016年8月7日 (日)

時間	プログラム	会場
09:30-10:00	受付	教育・学生総合 支援センター東棟 4F 大会議室
10:00-12:00	「機関戦略と資源配分」 水田 健輔(大正大学 教授)	教育・学生総合 支援センター東棟 4F 大会議室
12:00-13:00	休憩	
13:00-15:00	「研究評価の手法とマネジメント」 林 隆之(大学改革支援・学位授与機構 教授)	教育・学生総合 支援センター東棟 4F 大会議室
15:00-15:30	休憩 (移動)	
15:30-17:00	プレゼンテーション3-① 15:30-16:00 猪股 歳之 16:00-16:30 橋本 あや 16:30-17:00 岡村 美帆 (1人発表20分 質疑応答10分)	川北合同研究棟 (CAHEラウンジ 101)
18:00-20:00	情報交換会	



## 第2日目 : 2016年8月8日 (月)

時間	プログラム	会場		
10:00-11:30	プレゼンテーション3-② 10:00-10:30 広瀬 由貴 10:30-11:00 野地 智法 11:00-11:30 関沢 和泉 (1人発表20分 質疑応答10分)	川北合同研究棟 (CAHEラウンジ101)		
11:30-12:30	昼休み			
12:30-14:00	プレゼンテーション3-③ 12:30-13:00 中村教博 13:00-13:30 ホワイト ショーン 13:30-14:00 藤本俊彦 (1人発表20分 質疑応答10分)	川北合同研究棟 (CAHEラウンジ101)		
14:00-14:15	休憩			
14:15-16:00	コンサルテーション3			
		小笠原先生 (102)	柳澤先生 (108)	吉武先生 (108)
	14:15-14:45	岡村 美帆	藤本 敏彦	広瀬 由貴
	14:50-15:20	橋本 あや	関沢 和泉	中村 教博
	15:25-15:55	ホワイト ショーン	猪股 歳之	野地 智法
16:00-16:15	休憩			
16:15-18:30	ピア・ディスカッション			
	16:15-16:30 海外大学調査に関する諸連絡 (齋藤ゆう)			
	16:30-17:10 海外大学調査に向けてーカナダ・クィーンズ大学を知るー (杉本和弘・和田由里恵)			
	17:10-17:50 先達の経験に学ぶ ーEMLP受講者のクィーンズ大学訪問調査からー			
	17:10-17:30	荒木利雄 (龍谷大学 グローバル教育推進センター事務部長)		
	17:30-17:50	吉田香奈 (広島大学 准教授)		
	17:50-18:30	クィーンズ大学訪問調査に関するQ&A		



### 第3日目：2016年8月9日（火）

時間	プログラム	会場
9:30-10:00	受付	教育・学生総合 支援センター東棟4F 大会議室
10:00-12:00	「インストラクショナルデザインへの誘い」 鈴木 克明(熊本大学 教授)	教育・学生総合 支援センター東棟4F 大会議室
12:00-13:00	昼休み	川北合同研究棟 (CAHEラウンジ101)
13:00-15:00	「インストラクショナルデザインへの誘い」 鈴木 克明(熊本大学 教授)	教育・学生総合 支援センター東棟4F 大会議室

## 機関戦略と資源配分

2016年8月7日(日)  
 東北大学LAD 10:00-12:00  
 水田健輔

## 本日の内容

- はじめに
- 第一部 理論編
  - 組織活動の分類と経営・管理手法
  - 経営・管理手法と予算制度
  - 慣性とダイナミクス
- 第二部 実態編
  - 国立大学法人の内部予算制度の変遷
  - 政策的種別化の動きと学長の考える戦略的方向性
- まとめ

Kensuke Mizuta

2

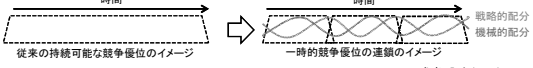
## はじめに

- 本講義の私的仮説
  - 資源配分手法の相対的な割合は変化する。
    - 機械的配分と戦略的配分
    - 重点の変更に、内的理由(トップの交替・内部経営状況など)と外的理由(制度変更・環境変化など)がある。
  - 組織は機械的配分の繰り返しでは生き残れない。
    - 機械的配分=効率性の向上(システム1)
    - 戦略的配分=変化への適応や飛躍(システム2)
  - 組織の生態:
    - 機械的配分の割合を高くすることにより、予算策定にかかるエネルギーの消費を抑える方向に向かう(儀式化)。
      - 特に公的部門はスケジュール上の制約が大きく(Schick, 2007)、儀式化しやすい。
    - 機械的配分の相対的な大きさは、組織の効率性とダイナミクスのトレードオフ。
    - マクロ環境が変化する中で両者のバランスを最適に推移させ、周期的な変動を起こすダイナミクスが生き残りのカギ。
      - 自発的・内的変動
      - 制度的・外的変動

Kensuke Mizuta

3

## はじめに

- 企業の戦略論と大学経営
    - 永遠の課題: 持続可能な競争優位は存在しえるのか?
      - 従来イメージの競争優位の持続は困難。
      - 一時的競争優位の連鎖を生み出すダイナミクスが必要。
      - ポジショニングによる守りと積極的な競争行動による攻めの両方が必要。
- 
- 参考: 入山(2012)
- 大学経営へのアナロジーと限界
    - 大学のミッションや種別化の論争は静的なポジショニング論と同期
      - 国立大学法人は政策誘導でポジショニング?
    - 市場の定義にもよるが、競争優位の維持は一時的な競争優位を連鎖的に生み出すダイナミクスがポイントとなる点は同じ。
    - 資源配分との関連では、一時的な優位に立っている際に機械的配分で効率性を追うとともに、次の競争優位を勝ち取るための戦略的配分が必要。
    - ただし、大学のマネジメントサイクル、財・サービスの販売サイクル等は特殊な側面があるため、産業界のハイパーコンペティションの議論をそのまま適用することは難しい。

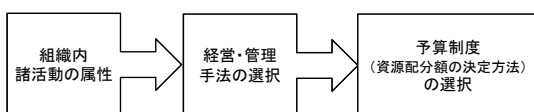
Kensuke Mizuta

4

## 第一部 理論編 組織活動の分類と経営・管理手法

- 組織の経営・管理手法は、組織内の諸活動の属性に最適な手法が選択されるべきである。
- そして、予算制度(資源配分の仕組み)は、経営・管理手法に適したものが採用されることが必要となる。
- 手法選択において考慮すべき組織活動の属性
  - 活動目的は明瞭か
  - 活動成果は計測可能か
  - 経営・管理の介入効果は明確か
  - 活動は繰り返されるか

Hofstede (1981)



Kensuke Mizuta

5

## 第一部 理論編 組織活動の分類と経営・管理手法

- 4つの活動属性の意味合いについて
  - 活動目的は明瞭か
    - 不明瞭の理由
      - 組織内部の利害・価値感の対立(コンセンサスの形成が困難)
      - 活動と成果(目的達成)の因果に関する知識の不足
      - 変化の激しい経営環境(不明瞭でも意思決定が必要となるケース)
    - 明瞭の理由
      - 組織内コンセンサスの存在
      - 特定の目的を強制する権威の存在(判断の余地がない)
  - 活動成果は計測可能か
    - 不可能な場合は代理指標を探すかインプットを経験・裁量で決定
  - 経営・管理の介入効果は明確か
    - 明確でない場合=介入と効果の関係が不明であり、どのくらいの確率で成功するかというリスクの定量化が不可能なケース
  - 活動は繰り返されるか
    - 単純に同一活動を繰り返す場合以外にも、学習効果を発揮し改善していくことは可能
  - 上記の属性に従って、経営管理手法は6つに分類される。

Ibid.

Kensuke Mizuta

6

**機関戦略と資源配分**  
(2016.8.7)

水田 健輔  
(大正大学 地域創生学部 教授)

回収率 =70.4% (19/27)

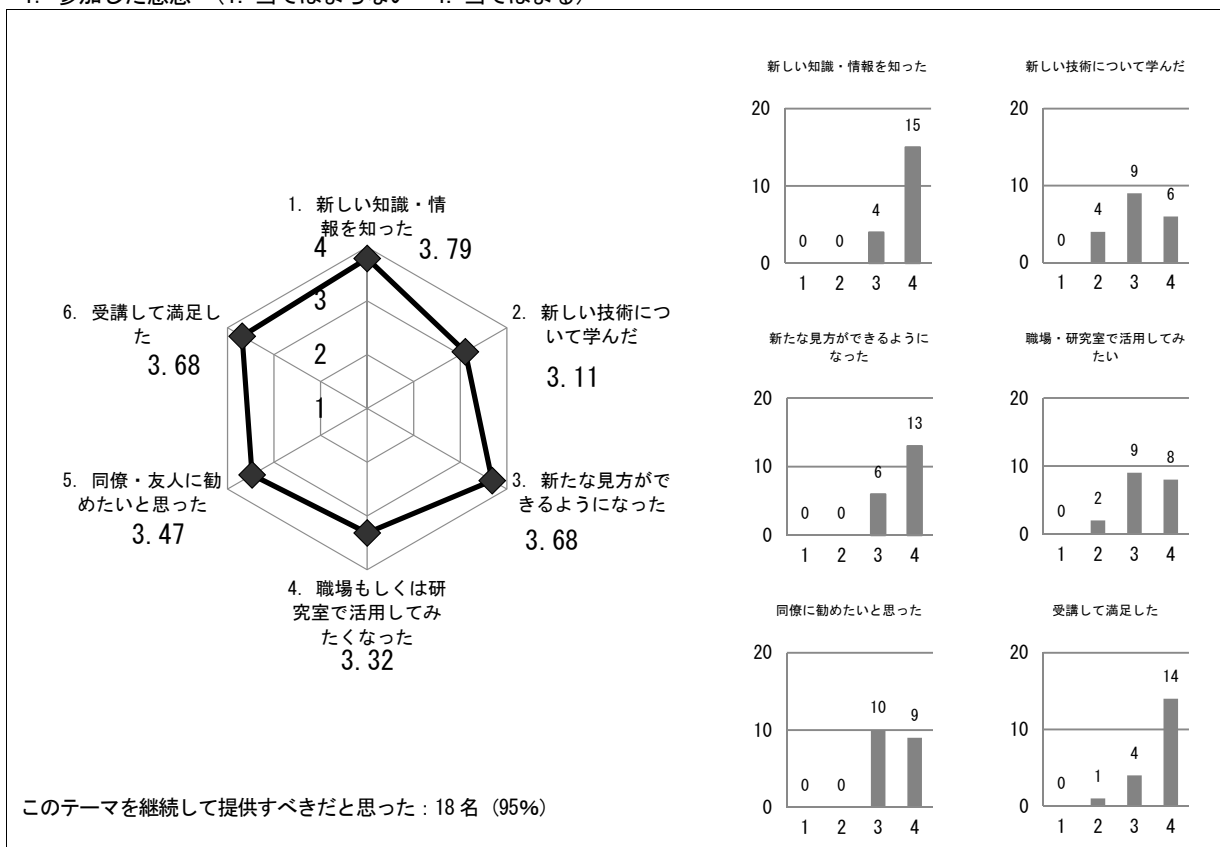
回答者属性(N=19)

【職階】 教授(3)/准教授(7)/講師 (0)/助教・助手(2)/管理職教員<学長～学部長>(0)/博士課程(0)/職員<部長・課長以上>(1)/職員<係長・主任・一般職員等>(5)/その他(0)/無回答(1)

【性別】 男性(15)/女性(4)/無回答(0)

【学校種】 東北大学(5)/東北大学外(13)/無回答(1)

1. 参加した感想 (1. 当てはまらない～4. 当てはまる)





東北大学セミナー  
2016/08/07

## 研究評価の手法とマネジメント

林 隆之  
(大学改革支援・学位授与機構  
研究開発部 教授)

National Institution for Academic Degrees and Quality Enhancement of Higher Education

1

## 内容

1. 評価／研究評価とは(定義・歴史・制度)
2. 各種評価の動向と課題
  - 機関評価
  - 研究課題評価
  - 共通課題としての「インパクト」と「多様な指標」
  - 教員評価

National Institution for Academic Degrees and Quality Enhancement of Higher Education

2

## 1. 評価／研究評価とは (定義・歴史・制度)

National Institution for Academic Degrees and Quality Enhancement of Higher Education

3

## 評価の定義

- 「評価」とは、「ものごとの本質(merit)、値打ち(worth)、価値(value)を決定するプロセス、あるいはそのプロセスによる成果物」を指す。  
(Scriven 1991, *Evaluation thesaurus*, Sage)
- 「政策評価」とは、政策に関する「目的、目標、介入理論、実施過程、結果、成果、効率性を明らかにするための体系的な社会調査活動」(ハトリ 1999)

National Institution for Academic Degrees and Quality Enhancement of Higher Education

4

- 「評価とは、プログラムで生じていることやその結果の体系的な調査である。そのプログラムや類似プログラムの改善を支援する調査である。」(Cronbach 1980)
- 「評価は、プログラムや政策の実施もしくは成果を、明示的にあるいは暗示的な対象と比較しながら、体系的に明らかにすることであり、プログラムもしくは政策の改善に資するものである」(C.H. Weiss, *Evaluation 2<sup>nd</sup> edition*, Prentice Hall, 1998)
- 「評価研究とは、手法の応用以上のものである。政治的・経営的行為でもあるし、プログラムの計画・設計・実施・継続に意思決定や資金配分のインプットになるものである。」(Rossi & Freeman 1993)

National Institution for Academic Degrees and Quality Enhancement of Higher Education

5

## 評価とは

体系的な調査



比較に基づく価値判断



意思決定との連結

National Institution for Academic Degrees and Quality Enhancement of Higher Education

6

## 研究評価の手法とマネジメント (2016.8.7)

林 隆之  
(大学改革支援・学位授与機構 研究開発部 教授)

回収率 =% (25/31)

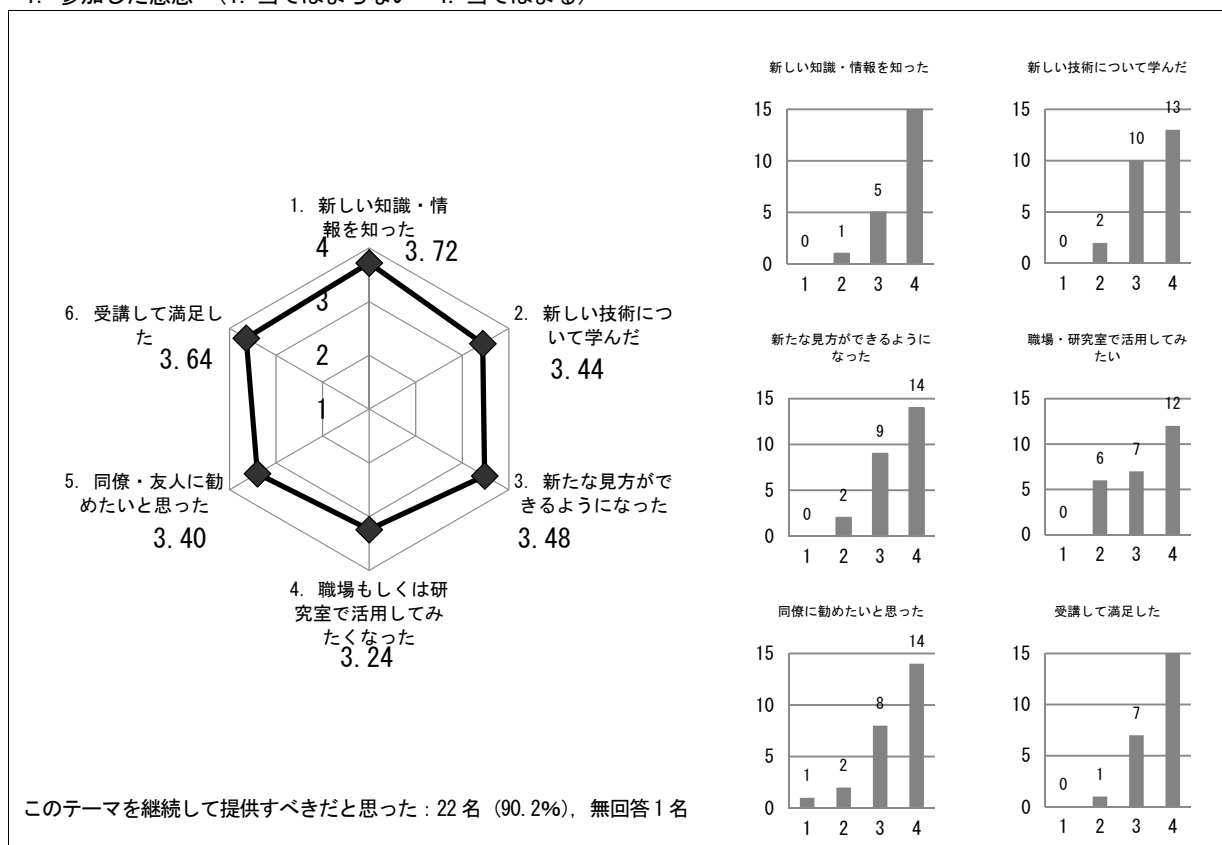
回答者属性(N=25)

【職階】教授(5)/准教授(7)/講師 (1)/助教・助手(2)/管理職教員<学長～学部長>(0)/博士課程(0)/職員<部長・課長以上>(1)/職員<係長・主任・一般職員等>(6)/その他(3)/無回答(0)

【性別】男性(17)/女性(8)/無回答(0)

【学校種】東北大学(10)/東北大学外(14)/無回答(1)

### 1. 参加した感想 (1. 当てはまらない～4. 当てはまる)



教育関係共同利用拠点提供プログラム  
教授技術論 L-04  
2016.8.9  
東北大学 川内北キャンパス教育・学生総合支援センター

Kumamoto University  
大学院社会文化科学研究科  
教授システム学専攻



## インストラクショナルデザイン (ID)への誘い

JSET  
JSISE  
AEMS

熊本大学大学院  
教授システム学専攻  
専攻長・教授 鈴木 克明  
<http://www.gsis.kumamoto-u.ac.jp/>

e Learning Consortium  
ibstpi  
JSISH

eラーニング 専門家をeラーニングで養成！ 熊本大学大学院 教授システム学専攻 1

Graduate School of Instructional Systems  
**教授システム学専攻**  
完全オンラインの大学院 (2006～)

Kumamoto University  
大学院社会文化科学研究科  
教授システム学専攻

日本初！ 4つのI(ID+IT+IM+IP)で学ぶ  
eラーニングによるeラーニング専門家養成大学院

- ・教育の設計ができる＝ID (Instructional Design)
- ・ICT業者に騙されない＝IT (Information Technology)
- ・プロジェクトが回せる＝IM (Instructional Management)
- ・法務の専門家に相談ができる＝IP (Intellectual Property)

eラーニング 専門家をeラーニングで養成！ 熊本大学大学院 教授システム学専攻 2

熊本大学大学院 Graduate School of Instructional Systems  
社会文化科学研究科 教授システム学専攻

お申し込みはこちら English

おすすめ 教授システム学専攻について 科目紹介 教員紹介 入試について 教員・学生の声 FAQ キャンパスライフ


インストラクショナル・デザイン (ID) を中心とした「4つのI」が学べます。  
Instructional Design

## 教え方を教えます！

IDポータル  
News  
2014.05.21  
2014年6月19日 (金) 17:00-19:00 第23回 熊本大学eラーニング連携セミナー「eラーニングの連携-イノベーション-」

詳細は・・・教授システム学で検索  
<http://www.gsis.kumamoto-u.ac.jp/>

eラーニング 専門家をeラーニングで養成！ 熊本大学大学院 教授システム学専攻 4




Kumamoto University  
大学院社会文化科学研究科  
教授システム学専攻

## インストラクショナルデザイン (ID) は教育のお悩みを解決する道具です

大学での学びがもっと魅力的になるように  
に活用してください！

もっと学んでみたい・みんなに広めたい  
と思ってもらう不可逆的な出会い？！

eラーニング 専門家をeラーニングで養成！ 熊本大学大学院 教授システム学専攻 4




Kumamoto University  
大学院社会文化科学研究科  
教授システム学専攻

## お伝えしたいメッセージ

- ・キーワード: インストラクショナルデザイン (ID) 大学を学習環境として再設計しましょう！
- 今までの教育を漫然と続けないこと
- 裏付けのある効果的・魅力的な研修にすること
- できるだけ講義形式以外の方法を使うこと
- 講義以外の学習環境も整備すること
- 自分で学べる人に育てること

eラーニング 専門家をeラーニングで養成！ 熊本大学大学院 教授システム学専攻 5



Kumamoto University  
大学院社会文化科学研究科  
教授システム学専攻

## 本日のお品書き

物語る午前中+昼休み+行動化につなげたい午後

- ・イントロ:メッセージ+お品書き+進め方
- ・物語1:『教材設計マニュアル』の誕生
- ・物語2:「レイヤーモデル」の誕生
- ・物語3:ストーリー中心型カリキュラムの実践
- ・まとめ:IDは効果・効率・魅力を高める道具
- 昼休み -----
- ・各論1:「魅力」を高めるARCSモデル
- ・各論2:「効果」を高めるマイクロ設計
- ・各論3:「効果」をもっと高めるマクロ設計
- ・各論4:「効率」を高めるeラーニング導入

eラーニング 専門家をeラーニングで養成！ 熊本大学大学院 教授システム学専攻 6

**インストラクショナルデザインへの誘い**  
(2016.8.9)

鈴木 克明  
(熊本大学大学院 社会文化学研究所 教授)

回収率 =% (37/44)

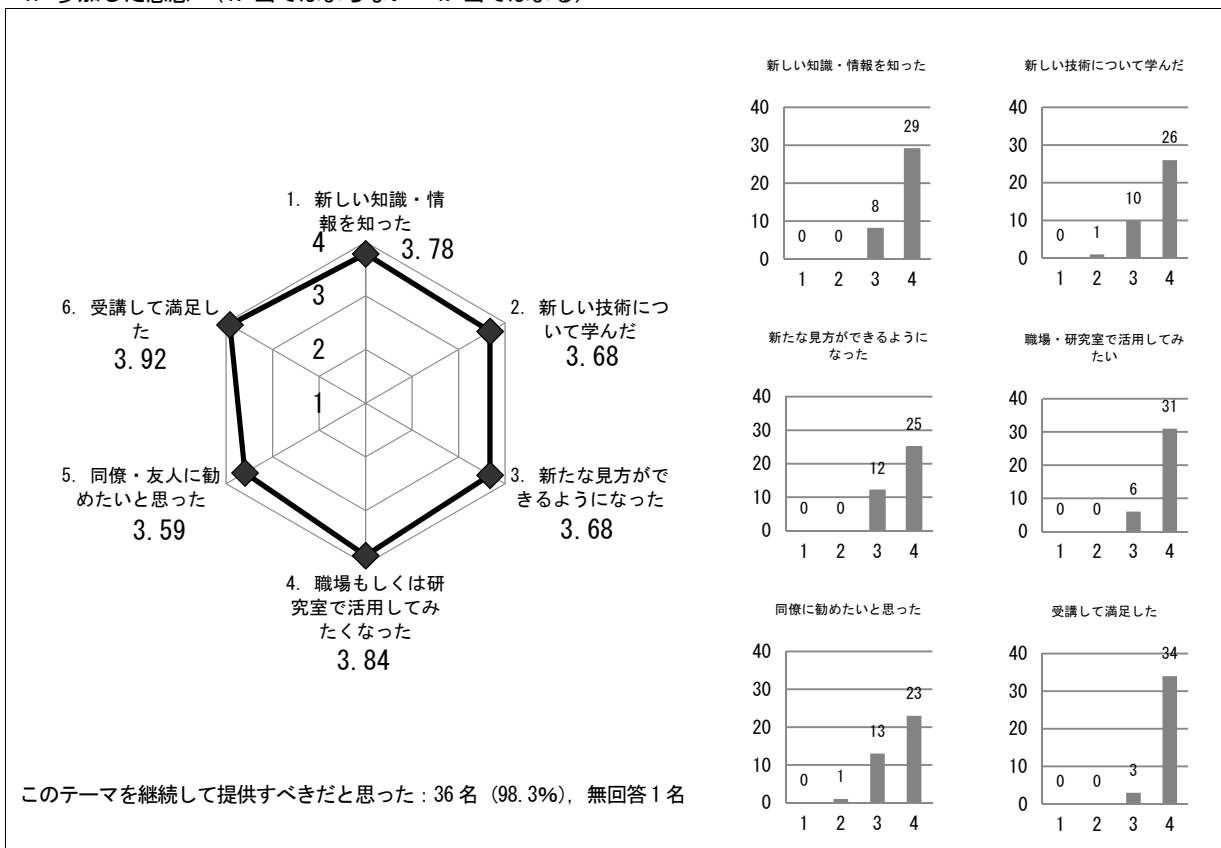
回答者属性(N=37)

【職階】教授(9)/准教授(12)/講師(5)/助教・助手(4)/管理職教員<学長~学部長>(0)/博士課程(1)/職員<部長・課長以上>(1)/職員<係長・主任・一般職員等>(2)/その他(2)/無回答(1)

【性別】男性(22)/女性(14)/無回答(1)

【学校種】東北大学(12)/東北大学外(24)/無回答(1)

1. 参加した感想 (1. 当てはまらない~4. 当てはまる)



**アカデミック・リーダー育成プログラム(LAD)  
 集中セミナーⅢに関するアンケート結果(2016.8.7-9 実施分)**

**Q1. 改革案Ⅱ作成について、あなたの考えに最も近いものに○をつけてください。**

4. 強くそう思う    3. そう思う    2. あまりそう思わない    1. まったくそう思わない

No	項 目	評 価			
		4	3	2	1
1	集中セミナーⅡ(2016年1月実施)は改革案Ⅱの作成に役立った	9	0	0	0
2	改革案Ⅱの作成を通して改革案を構造化することができた	5	3	0	1
3	改革案Ⅱの作成(内容・分量・提出時期)に関して負担を感じた	3	4	3	0
4	改革案Ⅱ作成のためのスカイプや面談による支援が役立った	6	3	0	0

※No.3 複数回答者ありのため合計合わず

**上記 No.4 のスカイプや面談による支援で役立ったことは何ですか。具体的にご記入ください。**

- ・アドバイザーの先生方等からのご助言、文献、他大学との比較を通じて、明確になったり、構造化して考えることができる部分がある一方、多様な意見や情報により混乱したり、方向性を見失うこともあった。その中でスカイプ面談を受け、杉本先生とお話しすることで改めて整理することができた。また、タイミングとして、改革案Ⅱを提出し、セミナーⅢまで時間があつたので、改革を進めるうえでのいい意味でのプレッシャーにもなった。
- ・改革案作成中の行き詰まりについて質問でき、アドバイスをいただけたこと。
- ・自分の改革案Ⅱの弱点がよりよくわかったこと。
- ・現状で授業の改革を目的とし、その事が将来組織の改革に繋がる事が確認できた。そのうえで、やはり組織改革の進行を止めない方法について支援を得ることができた。
- ・改革案Ⅱの「改革案」としての提示の仕方。アピールできる部分などへの気づき。ずっと困り果てていたのでとてもありがたかったです。
- ・組織として目指す方向性。
- ・モチベーションの維持向上。  
モヤモヤ頭で考えていることを口にだし、それに対し、意見をいただくことで、自分がやりたいこと、課題となっていることが明確になった。
- ・改革案Ⅱ作成を気づかせていただけた。
- ・何が全学的な課題であるのかという点と、その中で自分の位置について、あらためてきちんと考察する機会になりました。ただ経営の問題にどのように関わっていくべきなのかは、やはり難しいところです。



**Q2. 集中セミナーⅢで行った以下の項目に関して、あなたの考えに最も近いものに○をつけてください。**

- |                            |                      |
|----------------------------|----------------------|
| 4. 十分に有意義／十分に役立った          | 3. まあまあ有意義／まあまあ役立った  |
| 2. あまり有意義ではなかった／あまり役立たなかった | 1. 有意義ではなかった／役立たなかった |

No	項 目	評 価			
		4	3	2	1
1	セッション 1: 機関戦略と資源配分	4	3	0	0
2	セッション 2: 評価の手法とマネジメント	6	2	0	0
3	セッション 3: インストラクショナルデザインの誘い	7	2	0	0
4	各受講者のプレゼンテーション	8	1	0	0
5	アドバイザーとのコンサルテーション	8	1	0	0
6	ピア・ディスカッション	7	1	0	0
7	情報交換会	5	2	0	0

※No.1・No.7 各 2 名欠席、No.2・No.6 各 1 名欠席



**Q3. 集中セミナーⅢの中で、改革案Ⅲの作成等、次のステップに向けて役立ちそうなセッションはどれですか。  
その理由も合わせてお書きください。**

- ・プレゼンテーション、アドバイザーとのコンサルテーションや各受講者の皆様のプレゼンテーションは、直接的に改革案Ⅲの作成に役に立つと感じている。  
セッション1, 2については、大学、高等教育機関で勤務し、また良くていきたいと考えている者にとって、非常に重要な情報・知識であり、今後役に立つといえる。  
また、セッション3は、幅広い意味での教育(授業ということだけでなく)、学びに携わっていく中で、重要な示唆、これまで知らなかった知識を得ることができ、よかった。より深く学びたいとも感じた。
  - ・毎回アドバイザーの先生方のコンサルテーションが役立ちます。加えて、他者の発表の時も含めたプレゼン時の先生方のコメント、質問、アドバイスが参考になります。具体的な問題点を明示されるからです。  
コンサルテーションは、個別の事例についてアドバイスを頂き、質問できるところが役立つと考えます。
  - ・1 日目欠席のため、2 日目の受講者プレゼンテーションが一番参考になりました。中では、自分および他の受講者のプレゼンに対する feedback が参考でした。  
そこで、新しいアイデア、思いつきなどが得られたからです。また自分の改革案に必要な改善点を見つけることができました。
  - ・「インストラクショナルデザインへの誘い」  
授業を受け持つものとして、授業改善に最も役立つ内容であり、演習であった。「ARCS モデル」は、比較的自分の授業に応用できやすい方法と思われる。
  - ・受講者プレゼン: 皆さんのがんばりに大いに刺激を受けました。  
コンサルテーション: 今後の展望などについてもお話いただき、ありがたかったです。  
ピア・ディスカッション(受講者): 心配を語り合えて癒されました。  
(先達): スキル的な部分も含めて、イメージ化に有効でした。
  - ・CFAI として、〈研究〉 ↔ 〈教育〉のどちらに焦点を当てる必要があるのか。。。アドバイザーの先生の意見も分かれて、それが改革案Ⅲを考えるうえで、とても有意義であった。
  - ・コンサルテーション: 発表の中で、あいまいにしてきたことを指摘していただき、改革案Ⅲの作成までに、何をどれくらい準備すべきか整理できたと思う。
  - ・吉武先生とのコンサルテーションは、とても役立ちました。どのように改革案を構造化したらよいかの指針をいただけた。
  - ・機関戦略と資源配分は、学内の体制をどのような形に作っていくべきなのかについて、参考になりました。また、経営学分野の成果について、勉強すべき事の多さを実感しました。研究評価の手法も、社会的なインパクトがどのように強調されるようになったかの文脈が興味深かったです。(ただ LAD の枠組みの中では、非研究型大学で、どのように生かしていくかというのは、考えないといけないのかもしれない課題ですが。)
- LAD で直接課題としているテーマとの関わりは間接的になりますが、インストラクショナルデザインの誘いは、今後の大学での AP に関わる事業の展開に色々とヒントになりました。



**Q4. 集中セミナーⅢを受講して、感じたこと、考えたこと、新たに発見した課題や疑問などを自由にお書きください。**

- ・多様な課題に取り組む受講者との話や、LAD スタッフ、アドバイザーの先生方とお話しを通じて、改めて「変革」の難しさを痛感すると同時に、意義を感じた。また、どれも一人でできることではなく、タイミングや環境に大きく左右されることもあるため、一喜一憂せずに、根気強く、時に柔軟に、取り組んでいくことの大切さを感じた。  
新たに発見した課題や疑問もあつたはずなのですが、具体的な事例が浮かびません。すみません。
- ・他者の発表を見聞きして、改革案の組み立て方、プレゼン資料の作り方、プレゼンの仕方が大変参考になった。  
目標を見失わないようにしないと年度末までに報告する成果が得られないと焦った。自分の改革に、現在具体的なデータ(成果?)がないことが問題だと感じた。
- ・プレゼン等を含めて、全体として充実している内容のプログラムであり、学べることが多くあります。
- ・様々な教育方法があり(「インストラクショナルデザイン」)でもいくつか紹介されているが、自分の授業に応用するとどのような授業になるか、想像がやや難しいと感じた。また評価も大人数では難しいかもしれない。
- ・プレゼンそのものもしっかりとみられており、それはプレゼンのスキルを身につけることも期待されているということなのだろうと思いました。  
カナダはとても心配です。多分だめだと思いました(イメージの具体化の結果)。
- ・〈組織の中の一人として〉 ↔ 〈1個人の研究者として〉どのように生きていく？
- ・着実に準備をし、改革を進めている他の受講生のプレゼンをきいて、改めて気が引き締まりました。  
大きな改革はできなくても、課題とその解決法を論理的に説明できるようにしたいです。
- ・時間をかけて頭で考え、改革案をまとめ上げなければ、他人に伝わらないことを切に感じた。反省・・・
- ・たとえば、色々と周りで話を聞いていても、私立大学の場合、経理が中心となり中期計画(的なもの、厳密には予算の見通しに過ぎないことも)を立てていることがあたりするようなのですが、これについてもっぱら否定的に語られることが多いものの、国立大学の場合、反対に、中期計画があっても、年度を超えた予算的な見通しは不透明な部分をかかえざるをえないということを再認識させられ、そうした国立大学の事情を考えれば、入試の状況により容易に収支の状況は変化し得るとはいえ、会計中心の複数年度の見通しを立てられるということは単に否定的だとは言えず、大学の設置形態や規模に応じた課題があり、それぞれの現状には一端の可能性も潜んでいるのかもしれないと考える一助になりました。





**Q5. LAD への要望など、ご自由にお書きください。**

- ・いつもご支援いただきありがとうございます。  
杉本先生、和田さん、斉藤さんそれぞれのプロの仕事に感化され、また見習わなければと思っています。
- ・スカイプ面談がありがたかったです。集中セミナーの間や課題提出が滞ったときなどに実施していただけると救われると思います。また、参加者の問題意識が高いことからよい刺激を受けています。超一流の先生方にアドバイスをいただくことができるのも大変貴重な経験で勉強になると感謝しています。
- ・Queen's 大学での活動の予習を行いたい。
- ・つらいです。でもいつも優しくいただきありがとうございます。英語は致命傷になりそうです。すみません。
- ・1日24時間では足りません。息子との釣りの時間も必要で。。。
- ・カナダ、不安ですがとても楽しみです。英語の勉強がんばります！
- ・これからがんばります！
- ・多方面に渡るプログラムで、大変に勉強になっています。色々と予定外のことが続き、課題の提出等が大幅に遅れてしまい申し訳ありません。最近、他の場でも思うのですが、大学の場合、設置形態に限らず、各大学によって大きく事情が異なり、プログラムもそうした多様性を意識するような構成になっていると思いますが、そうした多様な状況を共有し生かしていけるような場が成立していけば、長期にわたって意義のあることになると感じています。

# Queen's University

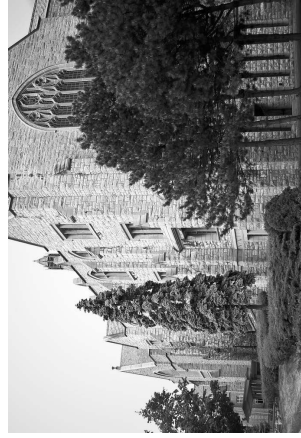
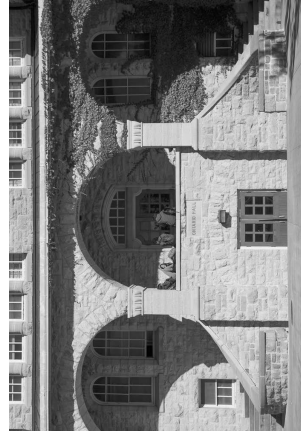
## International Educational Development Institute

Monday, September 19, 2016 - Friday, September 23, 2016

### About the Institute

The Queen's University International Educational Development Institute is a one-week residential program at Queen's University's beautiful campus situated on the shores of Lake Ontario. The institute aims to foster understanding by providing shared experiences and resources and helping develop meaningful and sustainable collaborative partnerships. It will provide participants with opportunities to build or improve expertise, skills, and capabilities for designing, enabling and managing educational improvements at the institutional level as well as promoting good teaching at the individual level.

Upon completion of the program, participants/attendees will receive a certificate of achievement from the Centre for Teaching and Learning at



### Program Costs

The program fee for the Queen's University International Educational Development Institute is \$2,500 CDN. This includes:

- Accommodation for 6 nights at the Donald Gordon Conference Centre, Queen's University ([www.donaldgordoncentre.com](http://www.donaldgordoncentre.com))
- All meals
- Daily coffee breaks
- All program materials
- Certificate of completion

The program fee does not include the following:

- Airfare
- Visa if required
- Spending money

### Institute Faculty



The Queen's University International Educational Development Institute will be led by Professor Emeritus and founding Director of the Centre for Teaching and Learning at Queen's University, Dr. Christopher Knapper. The program will also feature sessions by Educational Developers in the Centre for Teaching and Learning including Dr. Sue Fostaty Young, Dr. Klodiana Kolomitro and Dr. Andy Leger.



# Queen's University International Educational Development Institute

Monday, September 19, 2016 - Friday, September 23, 2016

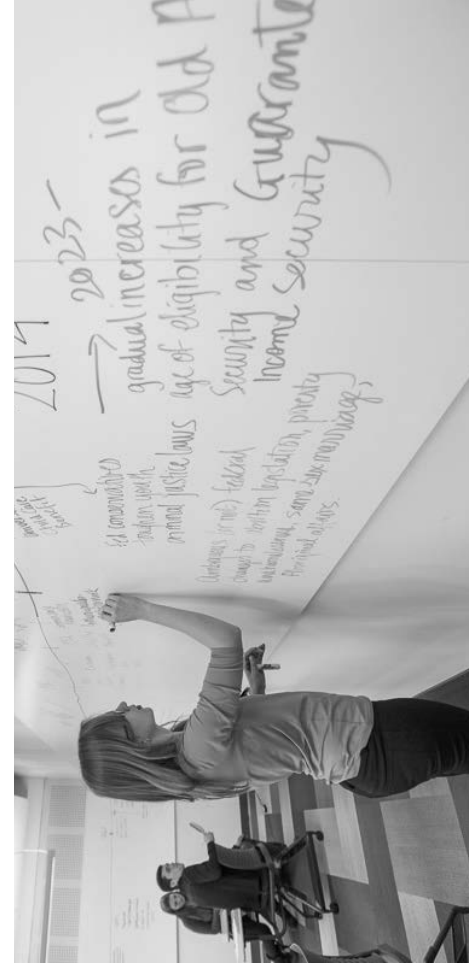
## Educational Programming

This week-long intensive program at a Canadian university will include a series of sessions focused on aspects of educational development and leadership, individual consultations, and meetings with relevant Canadian stakeholders designed to support the participants in developing their own project or initiative.

The intensive program at Queen's will include sessions on:

- Course Design and Learning Outcomes
- An Approach to Assessment: The ICE Model
- Active Learning and Active Learning Classrooms
- Educational Leadership
- The Scholarship of Teaching and Learning
- Leading Educational Change in an International Context

The afternoons of the program are reserved for Independent Action Learning during which participants can meet with faculty, staff or administrators at Queen's University, meet with their assigned facilitator, visit a classroom or laboratory including the university's new active learning classrooms, or participate in an in-class teaching observation.



For more information contact us:

Centre for Teaching and Learning  
F200 Mackintosh-Corry Hall  
Queen's University  
Kingston, ON, K7L 3N6  
Email: [ctl@queensu.ca](mailto:ctl@queensu.ca)  
Phone: (613) 533-6428  
<http://www.queensu.ca/ctl/>

# Queen's University International Educational Development Institute



## AGENDA

### Saturday, September 17, 2016



**Arrival to Kingston** (*Donald Gordon Centre, Queen's University*)

### Sunday, September 18, 2016

- 7:00 – 9:30 a.m.**      **Breakfast<sup>1</sup>**
- 12:30 – 1:30 p.m.**      **Lunch**
- 5:45 p.m.**      **Welcome and Introductions** (*Piano Room, Donald Gordon Centre*)  
Participants and Facilitators from Queen's
- 6:00 p.m.**      **Dinner with Facilitators from Queen's University**

### Monday, September 19, 2016

- 7:00 – 9:00 a.m.**      **Breakfast**
- 9:00 – 10:30 a.m.**      **Welcome and Overview of Week<sup>2</sup>**  
Dr. Jill Scott, Vice-Provost (Teaching and Learning)  
Peter Wolf, Associate Vice-Provost and Director, Centre for Teaching and Learning  
Dr. Christopher Knapper, Founding Director, Centre for Teaching and Learning  
Dr. Andy Leger, Educational Developer, Centre for Teaching and Learning
- 10:30 – 11:00 a.m.**      **Break and Refreshments**
- 11:00 – 12:30 p.m.**      **What is the Purpose of a University?**  
Dr. Christopher Knapper, Founding Director,  
Centre for Teaching and Learning

- 12:30 – 1:30 p.m. Lunch**
- 1:30 – 1:45 p.m. Walk to Main Campus**  
*Meet Andy in the Lobby of Donald Gordon Centre to walk to the Centre for Teaching and Learning.*
- 2:00 – 4:00 p.m. Individual Consultations with Facilitators**  
*Participants will meet with their facilitator for 45 - 60 minutes to discuss their individual project and plan for the week.*
- 4:00 – 4:45 p.m. Tour Main Campus, Queen’s University**  
 Sandra Murray, Centre for Teaching and Learning
- 5:45 – 7:00 p.m. Dinner**

## Tuesday, September 20, 2016

- 7:00 – 9:00 a.m. Breakfast**
- 9:00 – 10:30 a.m. Leadership Development in Higher Education**  
 Shannon Hill, Learning and Development Specialist  
 Organizational Development and Learning, Human Resources
- 10:30 – 11:00 a.m. Break and Refreshments**
- 11:00 – 12:30 p.m. An Approach to Assessment: The ICE Model**  
 Dr. Sue Fostaty Young, Educational Developer,  
 Centre for Teaching and Learning
- 12:30 – 1:30 p.m. Lunch**
- 1:30 – 4:30 p.m. Action Learning**
- 5:45 – 7:00 p.m. Dinner**

## Wednesday, September 21, 2016

- 7:00 – 9:00 a.m. Breakfast**
- 9:00 – 10:30 a.m. Panel Discussion:  
Internationalizing the Curriculum/International Initiatives**  
Dr. Jill Scott, Vice-Provost (Teaching and Learning)  
Kathy O'Brien, Associate Vice-Principal (International)  
Dr. Jyoti Kotecha, Director, Queen's University International Centre (QUIC)
- 10:30 – 11:00 a.m. Break and Refreshments**
- 11:00 – 12:30 p.m. Active Learning in the Classroom**  
Dr. Andy Leger, Educational Developer,  
Centre for Teaching and Learning
- 12:30 – 1:30 p.m. Lunch**
- 1:30 – 4:30 p.m. Action Learning**
- 1:00 – 4:00 p.m. (OPTIONAL) Faculty Development Educational Research Series:  
Approaches to Educational Research**  
(Robert Sutherland Hall, Room 202)
- The aim of the session is to explore what educational research looks like in one's own discipline, identify some of the emerging trends and methodological approaches to that research, and to develop a research question.*
- 3:00 – 4:30 pm (OPTIONAL) Tour of the Active Learning Classrooms**  
*Meet Andy in the CTL*
- 5:45 – 7:00 p.m. Dinner**

## Thursday, September 22, 2016

- 7:00 – 9:00 a.m. Breakfast**
- 9:00 – 10:30 a.m. Institutional Research and Planning**  
Chris Conway, Director Institutional Research & Planning
- 10:30 – 11:00 a.m. Break and Refreshments**
- 11:00 – 12:30 p.m. An Outcomes-Based Approach to Teaching and Learning**  
Dr. Klodiana Kolomitro, Educational Developer,  
Centre for Teaching and Learning

12:30 – 1:30 p.m.	<b>Lunch</b>
1:30 – 4:30 p.m.	<b>Action Learning</b>
3:30 – 5:30 p.m.	<b>(OPTIONAL) Teaching Observation: DEV 230: The Global Political Economy of Development (Ellis Hall 333)</b>
6:15 – 7:30 p.m.	<b>Celebration Dinner and Certificate Ceremony (Private Dining Room, Donald Gordon Centre)</b>

## Friday, September, 23, 2016

7:00 – 9:00 a.m.	<b>Breakfast</b>
9:00 – 10:30 a.m.	<b>Strategic Planning and Change Douglas Reid, Adjunct Associate Professor, Smith School of Business</b>
10:30 – 11:00 a.m.	<b>Break and Refreshments</b>
11:00 – 12:30 p.m.	<b>Group Debrief and Program Evaluation</b>
12:30 – 1:30 p.m.	<b>Farewell Lunch with Facilitators</b>
1:30 p.m.	<b>Departure for Downtown Hotel</b>

1. All meals will be in the Dining Room of the Donald Gordon Centre
2. All morning educational sessions will be in the Boardroom (1<sup>st</sup> floor) of the Donald Gordon Centre

## Facilitators



Andy Leger, Ph.D.

Center for Teaching and Learning 所属

教育開発担当。

准教授，スポーツ理学療法博士

専門：アクティブ・ラーニング，PBL

<http://www.queensu.ca/ctl/contact-us/andy-leger-educational-developer>



Sue Fostaty Young, Ph.D.

Center for Teaching and Learning 所属

教育開発担当。プログラムマネージャー

教育学博士

専門：教育学

著書「『主体的学び』につなげる評価と学習方法—カナダで実践される ICE モデル」(東信堂, 2013)

<http://www.queensu.ca/ctl/contact-us/sue-fostaty-young-educational-developer>



Klodiana Kolomitro, Ph.D.

Center for Teaching and Learning 所属

教育開発担当，教育学博士，

専門：教授プログラム開発（コース，カリキュラム），評価

<http://www.queensu.ca/ctl/contact-us/klodiana-kolomitro-educational-developer>



Christopher Knapper, Ph.D.

Center for Teaching and Learning 初代ディレクター（1991年~2002年），

名誉教授（心理学），3M Teaching Fellowship 受賞（2001年），

STLHE 協会のクリストファー・ナッパー生涯功労賞

初代受賞者

<http://www.queensu.ca/ctl/contact-us/past-directors>



## Action Learning 訪問先リスト(9/22版)

訪問日	時間	訪問先	場所	担当者	職階	※橋本あや	猪股藏之	関沢和泉	藤本敏彦	広瀬由貴	LADスタッフ
1	13:30-14:00	Office of the Vice-Provost & Dean of Student Affairs	Gordon Hall - Room 300	Ellie Sadinsky	Executive Director	※橋本あや		関沢和泉	藤本敏彦	広瀬由貴	杉本
2	14:00-15:00	Office of the Provost and Vice Principal (Academic)	International Office, 1st floor Richardson Hall	Claire O'Brian	Teaching and Learning (Quality Assurance) Coordinator	※岡村美帆	ホワイト ショーン	広瀬由貴			大森
3	14:30-15:30	The Faculty of arts and Science	Dunning Hall, main floor, Office of Dean, Arts and Science	Vicki Remenda	Associate Dean (Teaching and Learning) in the Faculty of arts and Science Professor in the Department of Geological Sciences and Geological	※中村教博					
4	15:30-16:30	Career Services	Gordon Hall - Room 325A	Miguel Hahn	Career Counselor	※猪股藏之	岡村美帆				杉本
5	15:30-16:30	Student Academic Success Services (SASS)	1st Floor Stauffer Library	Susan Korba Donna Katinas	Director ESL Program Coordinator	※橋本あや	関沢和泉	ホワイト ショーン	中村教博	広瀬由貴	大森 杉本
6	13:30-14:30	物理学科実験室		James		※中村教博					
7	13:30-14:30	School of English	Lobby of Duncan McArthur Building - west campus	Robin Cox	Director	※ホワイト ショーン	広瀬由貴	関沢和泉			
8	13:30-15:30	Athletics and Recreation	ARC Customer Service Desk	Duane Parliament	Manager	※藤本敏彦					
9	14:00-15:00	School of Graduate Studies	Gordon Hall - Room 425	Collette Steer	Recruitment & Events Manager	※猪股藏之	岡村美帆	橋本あや			大森 杉本
10	15:00-16:30	Tour of the Active Learning Classrooms	Center for Teaching and Learning	Andy Leger	Educational Developer	全員 (予定)					
11	13:00-14:00	Queen's University International Centre	John Deutsch University Centre	Hanna Stanbury	Student Programs: Promotion & Volunteer Coordinator	※ホワイト ショーン	広瀬由貴	関沢和泉	中村教博		
12	13:30-14:30	Human Resources	Fleming Hall, Stewart-Pollock Wing	Shannon Hill		※橋本あや					杉本
13	14:00-15:00	Faculty of Engineering and Applied Science	F200 Mackintosh Corry Hall, Center for teaching and Learning	Jake Kaupp	Assessment and Quality Assurance Coordinator	※岡村美帆					大森
14	14:15-15:30	International Programs Office	Richardson Hall - Room 153	Laura Esford	Manager	※廣瀬由貴	ホワイト ショーン	関沢和泉			
15	15:00-16:00	School of Kinesiology and Health Studies (SKHS)	SKHS Building	Anna van Der Meulen	Manager & Undergraduate Chair	※藤本敏彦					
16	14:30-15:30	onQ Educational Support	CTL	Selina Idias		※関沢和泉	猪股藏之				

※の方は、訪問の際、取りまてめをお願い致します。



アカデミック・リーダー育成プログラム(LAD)  
海外大学(クイーンズ大学)調査に関するアンケート結果(2016.9.19-23 実施分)

Q1. 海外大学調査のResearch・クエスチョン作成について、あなたの考えに最も近いものに○をつけてください。

(1) Research・クエスチョンの作成(内容・分量・提出時期)に関して負担を感じましたか。

回 答	回答数
① とても負担を感じた	2
② 少し負担を感じた	2
③ ほとんど負担を感じなかった	4
④ まったく負担を感じなかった	0

Q1で、①または②と回答した方は、その理由をご記入ください。

- ・英語で作成しなければならないため
- ・メンバー間での共有は有益な面もあるが、英語が堪能な方との差が露骨に表れるため、つらかった
- ・語学力不足による負担です。RQの作成、ファシリテーターへの連絡は負担に感じませんでした。
- ・集中セミナーⅢから提出までの時間があまりなかったため(ただし、勤務校の校務が忙しかったりという個人的な事情が大きい)。
- ・私の英語力の低さが困難の原因です。提出時期は8月の業務閑散期であり、特に問題ありません。

(2) Research・クエスチョンを作成するにあたって、役立ったものは何ですか。下記の中からお選びください。(複数回答可)

回 答	回答数
① 集中セミナーⅢにおける「海外大学調査に向けてーカナダ・クイーンズ大学を知るー」	8
② 集中セミナーⅢにおける「先達の経験に学ぶ」	8
③ ピア・ディスカッションでの話し合い	3
④ その他 (集中セミナーⅢでのプレゼンテーションの準備、クイーンズ大学のウェブサイト、これまでの国内でのコンサルテーション、HPを確認する等の下準備)	5

Q2. 海外大学調査の事前準備(荷造り、ファシリテーターとの連絡、アポ取り等)に関して、あなたの考えに最も近いものに○をつけてください。

回 答	回答数
① まったくできなかった	0
② あまりできなかった	3
③ まあまあできた	3
④ 十分できた	2



Institute for Excellence in Higher Education  
41 Kawauchi Aoba-ku, Sendai 980-8576, JAPAN  
URL: <http://www.ihe.tohoku.ac.jp>

**Q2 で、①または②と回答した方は、その理由をご記入ください。**

- ・アポ取りについては、事前に自分自身では特に何もしていません。また、ファシリテーターとの連絡もあいさつ程度でした。
- ・リサーチ・クエスチョンを出しただけで、特段ファシリテーターから連絡がなかったため、事前準備はほぼ行っていなかった。
- ・勤務状況が原因で十分な時間がとれなかったため。

**事前準備に役立つもの(こと)があれば、ご記入ください。**

- ・ファシリテーターによってアポ取りの仕方(結局直接訪問希望先に連絡はしていない)などが異なっていたので、ファシリテーターに早めに連絡をとっておいて良かったと思う。
- ・先輩方の話や、杉本先生のプレゼン(クィーンズについて)が役に立ちました。
- また、持ち物リストや、渡航準備に関することも詳細にいただいたので、大変助かりました。
- ・杉本先生、和田さん、斎藤さんのサポート、海外調査クィーンズに向けての資料、先達の経験
- ・集中セミナーで、先輩のプレゼンがあり、その後の時間に質問ができたこと。体験者に実際の様子を聞くことができたことは役に立った。ほかには、サイボウズ上で交換される情報。旅行の準備という点で、和田さんの DGC 設備情報も大変役に立ちました。
- ・EMLP 参加者(先達)の講演やピア・ディスカッション  
(しかし個人的には、せっかく先達に来てもらうのであればもう少し話をしてもらえたらよかったですのではないかと思います。)
- ・クィーンズ大学のウェブサイト、サイボウズにアップロードしていただいた諸資料

**事前準備のためにこんな情報があればよかったというものがありましたら、ご記入ください。**

- ・ネットワーク環境(Wi-fi)に関する情報。
- 持ち物リストに PC もあったほうがよいかも？(みんな持ってきていたので問題なかったですが念のため。)
- ・今回、クィーンズ大学で行われた研修の内容をある程度先に知ることができるとよかったと思います。
- ・調査については、QU の web サイトがかなり詳しいので、特にはありません。
- onQ がもう少し早くみられたら、事前にプログラム関連の資料を確認できたのに、と思います。
- ・リサーチ・クエスチョンの大まかな構造、盛り込んでおくべき内容など。(ファシリテーターがアポをとってくれるのであれば、彼らが訪問先を選びやすくなるような情報を提供できればよいと思います。)
- ・もう少し早くから「onQ」(掲載の資料)が使えるとよかった。
- ・スケジュール的に難しいかもしれませんが、余裕のあるスケジュールを組むことができれば、**【基礎情報の共有→リサーチ・クエスチョン提出→それについて話し合う(対面無理ならオンライン)】機会**といった流れがあるとよかったかもしれません。

**Q3. 海外大学調査のプログラムに関して、あなたの考えに最も近いものに○をつけてください。**

4. 十分に有意義／十分に役立った  
2. あまり有意義ではなかった／あまり役立たなかった
3. まあまあ有意義／まあまあ役立った  
1. 有意義ではなかった／役立たなかった

**(1) Individual Consultation with Facilitators について**

No	項 目	評 価			
		4	3	2	1
1	What is the Purpose of a University? (Mon. 11:00-)	7	1	0	0
2	Individual Consultation with Facilitators (Mon. 14:00-)	7	1	0	0

**(2) 各セッションについて**

No	項 目	評 価			
		4	3	2	1
1	Tour Main Campus, Queen's University (Mon. 16:00-)	5	3	0	0
2	Leadership Development in Higher Education (Tue. 9:00-)	8	0	0	0
3	An Approach to Assessment : The ICE Model (Tue. 11:00-)	8	0	0	0
4	Panel Discussion : Internationalizing the Curriculum/International Initiative (Wed. 9:00-)	7	1	0	0
5	Active Learning in the Classroom (Wed. 11:00-)	8	0	0	0
6	Institutional Research and Planning (Thu. 9:00-)	7	1	0	0
7	An Outcomes-Based Approach to Teaching and Learning (Thu. 11:00-)	8	0	0	0
8	Strategic Planning and Change (Fri. 9:00-)	7	1	0	0
9	Group Debrief and Program Evaluation (Fri. 11:00-)	8	0	0	0

**(3) 個人の活動(Action Learning)について**

項目欄に訪問先をご記入の上、評価をご記入ください

No	項 目	参加 人数	評 価			
			4	3	2	1
1	Office of the Vice-Provost & Dean of Student Affairs (Tue.13:30-14:00)	5	4	1	0	0
2	Office of the Provost and Vice Principal (Academic)(Tue.14:00-15:00)	3	2	1	0	0
3	The Faculty of arts and Science (Tue.14:30-15:30)	1	1	0	0	0
4	Career Services (Tue.15:30-16:30)	2	1	1	0	0



**Institute for Excellence in Higher Education**  
41 Kawauchi Aoba-ku, Sendai 980-8576, JAPAN  
URL: <http://www.ihe.tohoku.ac.jp>

5	Student Academic Success Services (SASS) (Tue.15:30-16:30)	5	2	3	0	0
6	Department of Physics (Wed. 13:30-14:30)	1	1	0	0	0
7	School of English (Wed. 13:30-14:30)	3	1	1	1	0
8	Athletics and Recreation (Wed. 13:30-15:30)	1	1	0	0	0
9	School of Graduate Studies (Wed. 14:00-15:00)	3	2	1	0	0
10	Centre for Teaching and Learning (Wed.15:30-16:30)	2	2	0	0	0
11	Queen's University International Centre (Thu.13:00-14:00)	4	3	1	0	0
12	Human Resources (Thu.13:30-14:30)	1	1	0	0	0
13	Faculty of Engineering and Applied Science (Thu.14:00-15:00)	1	1	0	0	0
14	International Programs Office & International Projects (Thu.14:15-15:30)	3	3	0	0	0
15	School of Kinesiology and Health Studies (SKHS) (Thu.15:00-16:00)	1	1	0	0	0
16	onQ Educational Support (Fri.14:30-15:30)	2	2	0	0	0

#### (4) Optional について

参加者のみご回答ください。

4. 十分に有意義／十分に役立った

2. あまり有意義ではなかった／あまり役立たなかった

3. まあまあ有意義／まあまあ役立った

1. 有意義ではなかった／役立たなかった

No	項 目	評 価			
		4	3	2	1
1	Faculty Development Educational Research Series: Approaches to Educational Research (Wed. 13:00-)	2	0	0	0
2	Tour of the Active Learning Classrooms (Wed. 15:00-)	6	2	0	0
3	Teaching Observation: DEV 230: The Global Political Economy of Development (Thu. 15:30-)	5	0	0	0

※参加者数 No.1:2名 No.2:8名 No.3:5名

#### (5) 海外大学(クイーンズ大学)調査全体について

No	項 目	評 価			
		4	3	2	1
1	海外大学(クイーンズ大学)調査は有意義なものになりましたか	8	0	0	0
2	「改革案Ⅲ」を作成するのに役立つものになりましたか	8	0	0	0



#### Q4. 海外大学(クィーンズ大学)調査で学んだことは何ですか。

訪問先	回 答
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Office of the Vice-Provost &amp; Dean of Student Affairs</li> <li>• Career Services</li> <li>• School of Graduate Studies</li> <li>• Tour of the Active Learning Classrooms</li> <li>• onQ Educational Support</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• キャリア支援を担当しているセクションでは、進路選択のための支援のみを行っているわけではなく、同じ専攻の先輩や卒業生などをいくつかのイベントで活用しながら、修学の成功をサポートしようとしていた。</li> <li>• 修学の成功を目指すことが学生支援の根本、あるいは中心に明確に据えられていることを感じた。</li> <li>• それは当然といえば当然のことなのかもしれないが、この軸がしっかりとしていることによって、セクション間(学生支援部署同士、学生支援と教員、など)の連携やすみわけが合理的である印象を受けた。もちろん問題や不満もあるようであったが、学部・教員とキャリア支援の関係なども参考になった。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Office of the Provost and Vice Principal (Academic)</li> <li>• School of Graduate Studies</li> <li>• Tour of the Active Learning Classrooms</li> <li>• Faculty of Engineering and Applied Science</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• きちんと教育の質保証、教育改善に繋がるように自己点検・評価の仕組みを組織的に構築していることがわかった。</li> <li>• (外部評価で厳しくみられるからという事情もあるが)工学部では独自に質保証の担当者を雇用していて、学部として評価の重要性を深く理解しているのだなと思った。工学部の質保証担当者は、国や独自調査機関の、クィーンズ大学に関する調査結果を、教員にわかりやすいよう伝えるために、調査結果を視覚的に理解しやすいよう加工したり、評価のポイントを解説したりするなど、教員が苦手とする分野に担当者が携わることにより、教育の質保証や評価に対する認識をよいものに変えていく流れを作っているのだと思った。</li> <li>• 教員、職員という立場にとらわれず、大学をよくするために一生懸命誇りを持って働いている教職員のお話を聞いて、刺激になった。</li> <li>• アクティブラーニングの授業見学では、TA を活用することにより一つの授業で教室が二つに分かれていても、学生の議論が活発に行われており驚いた。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Office of the Vice-Provost &amp; Dean of Student Affairs</li> <li>• Student Academic Success Services (SASS)</li> <li>• School of English</li> <li>• Queen's University International Centre</li> <li>• International Programs Office &amp; International Projects</li> <li>• onQ Educational Support</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 全体を通して、全体の目標に対して行なわれる各部署の活動について、その調整を行なう部署がきちんと決められているだけでなく、調整手段についても、その部署によってきちんと設計されていることの重要性を再認識しました(同時に、それでもなお頻繁な顔合わせの機会が必要であり、必ずしも完全な連携が取れているわけではない、という困難をクィーンズ大学もかかえていることも)。</li> <li>• 部署の異動が基本的に本人たちの希望に任されていることの重要性(本人のモチベーションとの関係で)→ 現在日本でも問題になっているキャリアパスの設計ができていないということかもしれません。</li> <li>• 学生の関与の制度化の必要性とそのためのアプローチ</li> <li>• CTL のような部門がどのように学部・学科のカリキュラム等に関係していけば良いか、その関わりの方法</li> <li>• CTL のような部門に ICT 関連の活動が有機的に結合されていることの重要性</li> <li>• 大学寮の重要性</li> <li>• 大学が芸術関係の施設を持っていることの意義</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Department of Geological Science and Engineering</li> <li>• Student Academic Success Services (SASS)</li> <li>• Department of Physics</li> <li>• Queen's University International Centre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 学生をどう成長させれば良いかに関するノウハウを学べた。特に、Transformative learning と ICE モデルに関しては、まさしく私の頭の中の概念が Transformation された。これまで学生指導や講義、実験を通して、どのようにして学び研究を遂行すれば良いかを、モデルなしで場当たり的に行っていたが、上記概念は全てを統一的に説明できるものであった。既存知識を学習するだけでなく、それらをつなげることで新たな発想を生み、それによって学生が「Aha, なるほど、そうか！」という体験をすることで一回り成長する様をよく見てきた。それを ICE や Transformative learning experience と呼ぶのだと気付かされた。</li> <li>• 自分の改革課題であるカリキュラム統合についても、成果が得られた。地球科学に関する理学と工学の学科が同じ研究科になっていることが不思議でならなかったが、現地調査を実施したことで担当者の生の意見や思いを聞き、さらに新しいカリキュラム案を教えていただくことができた。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Office of the Vice-Provost &amp; Dean of Student Affairs</li> <li>• Student Academic Success Services (SASS)</li> <li>• School of Graduate Studies</li> <li>• Tour of the Active Learning Classrooms</li> <li>• Human Resources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ある海外の大学と自学の類似点、相違点。 自学の弱み、改善点。 <ul style="list-style-type: none"> <li>① 「大学の体制が」とか「教員が」とか「学生が」とかいう前に、職員、特に自分自身をまず改善すべきであるということ。</li> <li>② 在学生が「成功」するのに十分なサービスを提供するという発想も、それができるだけ力を持った職員も自学にはいないという点。</li> </ul> </li> <li>• 自分は、大学において councilor、adviser、strategist としての役割を果たすに十分な実力を有していないということを実感した。</li> </ul>



- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>•Office of the Provost and Vice Principal (Academic)</li> <li>•Student Academic Success Services (SASS)</li> <li>•School of English</li> <li>•International Programs Office &amp; International Projects</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•当然のことながら、研修では、直接的に自分の課題に繋がるインタビューやセッションと、そうでないセッションや訪問があった。その両方で学び、得るもの、気づきがあったことをありがたく、また嬉しく思いながら一週間で過ごした。</li> <li>•ICE model, Outcomes-based approach to Teaching and Learning, Strategic Planning and Change は特に今まで知らなかった、又はなんとなく知っていた、わかったつもり(つまりは自分のものになっていなかった)でいたモデル、コンセプトについて、理解を深められた。non-academic である自身の仕事や役割のなかでの応用を考えることができる。</li> <li>•どの講師も 90 分という短い時間のなかで、簡潔に、エビデンス・データを基に説明していただき、ただし決して概念だけで終わることなく例示や受講者への問いかけを混ぜながら導いていただき、プロの teacher/educator とはこういう方たちのことをいうのだろうと思った。</li> <li>•全体として学んだことは、大学で改革やプロジェクトを進める、又は授業を行う上では、理論やフレームワークだけでも、経験だけでも、コミュニケーション力だけでも、情熱だけでもうまくいかず、その全てをバランスよく使い、同時に新しいアイデアにオープンでいることなのだろうということ。一年と少しの LAD を通じてなんとなく思っていたことであるが、ここにきて確信となった。</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>•Office of the Vice-Provost &amp; Dean of Student Affairs</li> <li>•Athletics and Recreation</li> <li>•Tour of the Active Learning Classrooms</li> <li>•School of Kinesiology and Health Studies (SKHS)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>•学部間、部局間、おそらくは執行部間のコミュニケーションがよく図られており、業務の内容の把握や相互理解がなされていた。東北大学でも草の根的にコミュニケーションを様々な部局で広める必要があると思われる。</li> <li>•クィーンズ大学はまた十分な資金と人的資源が充実していることもあるが、学内の諸問題をそれぞれの部局が責任を持って対応している。教職員が一定の専門性とリーダーシップを発揮する必要性が強く認識できた。</li> <li>•体育においては運動をする機会と充実した環境の重要性が認識できた。施設は有料であるが、教職員、学生に対して週 150 分の運動時間の確保を目標に掲げている。また学生の 80%以上が学内で何らかのスポーツ活動に参加している。</li> </ul> <p>以上のことから東北大学でも授業以外に学生に対するスポーツ・健康の啓蒙について新たな視点を得ることができた。</p>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>•Office of the Provost and Vice Principal (Academic)</li> <li>•Student Academic Success Services (SASS)</li> <li>•School of English</li> <li>•International Programs Office &amp; International Projects</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•北米の大学であるクィーンズ大学の経営・管理についてより良く理解することができた。</li> <li>•自分が取り組んでいる課題「大学の国際化」については、クィーンズ大学の戦略、実施体制等を把握することができ、自分の改革案の改正に参考になると思った。</li> <li>•同じように、クィーンズ大学の大学教育の改革と実施体制を把握することができた。</li> <li>•印象としては、改革を成功するには、コミュニケーションと説得力、人との繋がりが不可欠だと思った。</li> </ul>   |



### Q5. 海外大学(クイーンズ大学)調査に参加して、新たに発見したことや改革案を作成し、遂行する上での課題などを自由にお書きください。

#### 回 答

- ・キャリア支援がキャリア・就職支援をメインで扱いながらも、学部・教員と連携しながら修学支援の文脈にキャリア支援を落とし込んでいる、あるいはそれぞれの文脈や目的を両立させている印象を受けた。
- ・私の改革案では、部局と連携しながらキャリア支援プログラムを発展させることをひとつの狙いとしているが、クイーンズ大学での知見は、その「連携」のあり方や考え方をもう少し展開・深化させ、提供するサービスなどを発展させるヒントになりうるのではないかと、という気がしている。
- ・現在の取り組みを進めながら、継続して発展させるために活用していきたい。

- ・質保証や自己点検・評価を充実させるには、自分の努力以外にも組織的な要因も多いと感じた。その意味では、IR 室の企画と併せて自己点検・評価委員会のあり方を再考する流れになっているので、より強く流れを作れるようもう一頑張りしたいと思う。
- ・クイーンズ大学では、評価受審の2年前から、Self-Study の書き方や評価の概要、観点などを学内でオリエンテーションやワークショップを行い、各学部にも周知しているとのこと、そういった取り組みも面白いと思った。
- ・QUQAPs 導入当時は、「自己点検・評価といっても何をすればいいの？」という反発も多かったようだが、上記のような取組をすることによって反発も少なくなったとのことなので、本学でも参考にしたいと思った。

- ・そこで働いている人間のキャリアパスがきちんと考えられている組織であることの重要性(研修等の制度化を含む)。
- ・組織論で言うところの非公式組織をいかに組み込むか。あるいはいかに非公式のままに残して、非公式組織である利点を生かすか。(関連して、日本の文脈では全学的な義務化ではなく、希望者を募る形で、実質的な活動を積み上げて行くような制度改革を、誘導的補助金等の制約が厳しい中でどのように実現していくか)
- ・全学的な目標を、各部局でどのように実現していくかについての、分散的な制度構築の方策(ある種のマニュアルの策定まで全学的組織側で実行するが、その先は分散的に実施するための制度構築)
- (クイーンズ大学では、留学生の出身国の変化に対する、地域からの反発といった問題はなかったようだが、この問題をどのように解決するか。ただ、留学生も——英語能力の向上に繋がるようなといった観点はあったようだが——地域のボランティア活動に積極的に参加しているという点は参考になるか。)

- ・Q4でも述べた通り、Transformative learning や ICE モデルは新たな発見であったが、さらにクイーンズ大学におけるアクティブラーニングの浸透度に驚いた。一般的に物理の講義は、堅苦しい概念と数式が黒板に並ぶ億劫なものである。それが、無線 LAN につながるパソコンを学生全員が持ち込み、ネットを介してクイズをだし、受講者同士で議論させ、正答率を教壇で確認しながら講義の単元を進めてゆく様子は圧巻であった。200名を超える大規模講義ながら、誰一人眠り込めることなく、60分間が過ぎていった。これを東北大学にも持ち込みたい。
- ・さらに、自らの改革案作成に関しては、地球科学・地球工学科の Viki Remenda 学科長の“Flexible thinking”の概念は役立ちそうである。みんなの意見を柔軟に聞き入れ、自学科のカリキュラムの改革につなげておられる様子はとても参考になった。また前回のカリキュラム改革に関する論文(Jour. Eng. Educ. 2001)も紹介していただいたことは有益であった。

- ・大学の規模、労働慣行等も異なるので単純に比較し、参考とすることはできないが、職員の働き方、研修、研鑽の相違点、類似点は興味深かった。ないと思っていた類似点があったことは、発見であった。
- ・教員、職員という区分やその役割の分類にも大きな違いがあり、本学では教育職員が行っているようなことを、non-academic staff と呼ばれる職員が担当していたことに特に驚いた。
- ・組織的な職員研修や個別研修への授業料支援、内部登用システムは参考になると考える。特にリーダーシップトレーニングプログラムは、教員、職員問わず、これから役職に就く人材への研修方法として参考になった。
- ・改革案の作成、遂行においては、講義中のタレントマネジメントの考え方が近く、参考にできるかもしれない。しかし、Queen's 大学と本学では冒頭に述べた組織の規模と労働慣行の点で大きな違いがあり、どう取り入れるかが課題である。

- ・今回の調査で印象に残っているフレーズ、単語が多くある。目新しくはないものもあるが、中でもいくつかは繰り返し様々な人から聞いたこともあり、強く残っている。

「informal and formal conversation with relevant people」「Plan must be inspiring and operational」

「Positive leadership」「Find a Champion!」

「リーダーは単に役職がついている人や上に立っている人、公式な力を持っている人ではなく、必要な行動・態度をとれる人。」

これらの単語を意識して、また得た知識や情報、クイーンズの経験を参考にしながら、改革案作成に取り組みたい。

- ・また、国際化計画策定までの道のり、策定後これまでのこと、国際センターの成り立ち等は、ホームページや報告書ではうかがい知ることができないことばかりであり、また本当に根気よく取組んでこられた成果が伝わってくるものであった。同時に、苦しくて仲間がいたからできたのだろうなという印象を受けた。仲間・味方をどう見つけるか、巻き込むかが大きな課題と感じる。





Institute for Excellence in Higher Education

41 Kawauchi Aoba-ku, Sendai 980-8576, JAPAN

URL: <http://www.ihe.tohoku.ac.jp>

- ・クイーンズ大学での教育や学生支援の取り組みは効率的である。運営資金は高額であるものの、コストパフォーマンスは高いように思える。高額の予算を背景にコストパフォーマンスが高まっているようにも思える。
- ・東北大学では肝心の予算を得ることは今後も難しい。体育の今後のあり方を考えるに当たり、クイーンズ方式(トレーニングセンターを中心とする体育・スポーツの運営と啓蒙活動)を導入するとすれば、何かしらの工夫が必要である。
- ・当面は授業においてスポーツの機会を提供することになると思われるが、現状の施設を用いて、例えばトレーニング室の充実などできる限りのことはしていかなければならない。

- ・北米の大学であるクイーンズ大学の経営・管理についてより良く理解することができました。
- ・自分が取り組んでいる課題「大学の国際化」については、クイーンズ大学の戦略、実施体制等を把握することができ、自分の改革案の改正に参考になると思います。
- ・同じように、クイーンズ大学の大学教育の改革と実施体制を把握することができました。
- ・印象としては、改革を成功するには、コミュニケーションと説得力、人との繋がりが不可欠だと思いました。(Q4と同様の回答)



## Q6. クイーンズ大学のスタッフ・講師、LAD スタッフへの要望など、ご自由にお書きください。

### 回 答

- ・ファシリテーターが action learning のきっかけとなる数件のアポを事前にとってくれるという今回のやり方はひじょうにありがたかったです。
  - ・action learning の時間が少し短いように感じました。クイーンズ大学職員の勤務時間は 16:30 までであり、12:30 までの講義の後に訪問するとあまり時間的余裕がありません。講義を朝と夕方に分けて実施し、午前中から大学に出かけられるようにする(昼食が問題)、講義の時間を調整して 11 時くらいから昼食を食べられるようにする、などの手があるかもしれません。
  - ・クイーンズ大学のスタッフ・講師、LAD スタッフの皆さんには大変助けられました。皆さんの準備と配慮と支援に感激しました。皆さんのサポートがなければこれほど充実した時間は過ごせなかっただろうと思います。ありがとうございました。
- ・on Q Web がとても使いやすかったです。帰国後も 1 年間は有効とのことなので、復習に役立てたいと思います。
- ・渡航前の準備段階から帰国まで、きめ細やかな支援をしていただき大変助かりました。おかげさまで、有意義な 9 日間となりました。
- ・スケジュールも負担感が無く、適切だと思います。夜はインタビューしてきたことや、授業で学んだことをまとめる時間として使えてとてもよかったです。(実際は寝てしまうことが多かったのですが・・・)
- ・全体として、勤務校の規模とは異なるため直接参考にならない部分もあるにせよ、「国際化」に対してどのように世界各地の大学が対応したら良いのかという点を中心に、大変に勉強になりました。ありがとうございました。
- ・今回の現地での最後の振り返りの際にも、「学生の声が聞きたかった」といった要望が出ていました。その背景に、クイーンズ大学では、国際関係の部署の起源に Student Association があつた等、学生の関与が積極的な役割を果たしていたこともあると思いますが、クイーンズ大学見学に限らず、LAD のプログラム全体についても、大学運営における学生の関与について考えるセッションがあつても良いのかもしれません。
- ・大きな問題もなく、すべての調査を終えることができたのも、Queens の CTL の皆様のご尽力と講師の皆様の真剣な講義、さらに LAD スタッフのご努力のおかげだと確信しております。本当にありがとうございました。
- ・トロントでは地元の友達と談笑させていただく時間をお許しください、キングストンでは私のカナダ文化の恩師との密会もお許しいただけたこと、感謝いたします。
- ・残り、半年となりましたが、引き続きよろしくお願い致します。相変わらず提出期限は守れませんが、暖かく見守っていただけますよう、お願い致します。
- ・Queen's 大学の方へ : 丁寧なご対応ありがとうございました。お忙しい中、少人数や個人での質問にも答えてくださり、ありがとうございました。もう少し、具体的な議論ができるような英語力があれば、と自分の語学力不足を後悔しています。
- ・LAD スタッフの方へ: 力不足で取材できない部分を助けていただき、ありがとうございました。
- ・THANK YOU FOR SHOWING and SHARING EACH ONE OF YOUR PROFESSIONALISM!!
- ・彼らの教育への情熱と、それを広めようとする努力は大変素晴らしい。常にコミュニケーションを図ろうとしてくれたので、不必要な緊張や不安は全くなかった。研修内容も良く組み立てられていて非常に学ぶ事が多かった。
- ・もう少し早くから「onQ」(掲載の資料)が使えるとよかった。

平成27年度履修証明プログラム  
アカデミック・リーダー育成プログラム(LAD)

# 集中セミナーⅣ —改革案の実行とまとめ— タイムテーブル

日程：2016年12月23日(金・祝)～24日(土)

会場：東北大学川内北キャンパス

講義棟A棟A101

川北合同研究棟101(CAHEラウンジ), 102, 108

受付：東北大学川内北キャンパス

講義棟A棟A101

東北大学高度教養教育・学生支援機構  
大学教育支援センター





第1日目：2016年12月23日（金・祝）

時間	プログラム	会場
09:30-10:00	受付	講義棟A棟A101
10:00-12:00	「グローバル化する高等教育における 国際化戦略・政策・実践」 太田 浩（一橋大学 教授）	講義棟A棟A101
12:00-13:00	昼休み	
13:00-13:30	諸連絡 1. 最終報告書作成と成果報告会発表資料 作成について 2. 履修証明書授与式・成果報告会について （和田 由里恵・齋藤 ゆう）	川北合同研究棟 （102会議室）
13:30-14:40	プレゼンテーション4-① 13:30-14:05 岡村 美帆 14:05-14:40 橋本 あや （発表20分 質疑応答15分）	川北合同研究棟 （CAHEラウンジ101）
14:40-14:50	休憩	
14:50-16:00	プレゼンテーション4-② 14:50-15:25 猪股 歳之 15:25-16:00 藤本 敏彦	川北合同研究棟 （CAHEラウンジ101）
17:00-19:00	情報交換会	



## 第2日目：2016年12月24日（土）

時間	プログラム	会場		
10:00-11:45	プレゼンテーション4-③ 10:00-10:35 ホワイト・ショー 10:35-11:10 広瀬 由貴 11:10-11:45 関沢 和泉 (発表20分 質疑応答15分)	川北合同研究棟 (CAHEラウンジ101)		
11:45-12:45	昼休み			
12:45-13:55	プレゼンテーション4-④ 12:45-13:20 中村 教博 13:20-13:55 野地 智法	川北合同研究棟 (CAHEラウンジ101)		
13:55-14:10	休憩			
14:10-15:50	コンサルテーション4			
		小笠原先生 (102)	柳澤先生 (108)	吉武先生 (108)
	14:10-14:40	ホワイト・ ショー	岡村 美帆	橋本 あや
	14:45-15:15	関沢 和泉	野地 智法	広瀬 由貴
	15:20-15:50	中村 教博	藤本 敏彦	猪股 歳之

**グローバル化する高等教育における国際化戦略・政策・実践**


東北大学アカデミック・リーダー育成プログラム  
2016年12月23日  
東北大学川内北キャンパス

一橋大学 国際教育センター 教授  
Hitotsubashi University Global Education Program (HGP) ディレクター  
太田 浩

 一橋大学  
Hitotsubashi University

**大学の国際化**

- グローバル化への対応(グローバル化は国際化の触媒)⇒ 大学の国際化は必須
- 国際化は目的ではなく手段: グローバルな視点からの大学改革(質的向上)が目的
  - 留学生を増やして国際化(10万人計画時代)
  - 国際化した大学に留学生が集まる(30万人計画時代)
- 国際的な大学間の競争と協力・連携(C&C)
- グローバル化した世界における自大学の役割と位置づけの明確化


 一橋大学  
Hitotsubashi University

Hiroshi Ota

2

**大学国際化の変化(欧米を中心に)**

- Internationalization:
  - goal (output) and purpose ⇒ process and means
  - peripheral ⇒ core
- Approach to internationalization
  - Reactive ⇒ Proactive
  - Concept and rhetoric ⇒ Action and reality
  - Doing what others do ⇒ Mission-oriented
  - Add-on & ad-hoc, program (activity) based approach ⇒ Strategic, institutionally comprehensive approach


 一橋大学  
Hitotsubashi University

Hiroshi Ota

3

**大学国際化の変化(欧米を中心に)**

- 国際化
  - 目標、目的 ⇒ 質を高める過程、手段
  - 周辺的事項 ⇒ 中核的事項
- 国際化への取組み
  - 反応的、受動的 ⇒ 能動的、先導的
  - 観念的、美辞麗句 ⇒ 行動、現実的
  - 「横並び」、他大学の模倣 ⇒ 理念(使命)志向
  - 付加的、臨時的(特別)なプログラムを基本にした取組み ⇒ 戦略的、全学的、包括的取組み


 一橋大学  
Hitotsubashi University

Hiroshi Ota

4

**国際化・国際流動性の拡大と影響**

- 国際的な流動化: 学生、教職員と研究者+教育機関とプログラム
- 外国人(留学生、教員・研究者)を増やして国際化 ⇒ 国際化した大学に世界から人材が集まる(留学生教育のビジネス・輸出モデルが後押し)
- 大学間の競争と協力(連携): 研究力と人材(頭脳)獲得、複数・共同学位課程、ツイニング・プログラム
- 国民教育とグローバルな視点での国際教育の融合: 制度面を含む国際的通用性と親和性・調和性の向上


 一橋大学  
Hitotsubashi University

Hiroshi Ota

5

**大学国際化の課題(欧米を中心に)**

- 国際教育の過度な商業化、商品化(収益事業)
- 国際化・国際戦略の均質化 (policy borrowing and transfer)
- 国際化評価: 定量的アウトプット(KPI)中心⇒定性的アウトカムとインパクト重視(効果の可視化)
- 国際連携のあり方: 人的交流中心⇒大学の変革、変容を促すための戦略的パートナーシップ構築  
Transactional ⇒ Transformative and strategic partnership (協定・連携の整理・階層化:量より質)

 一橋大学  
Hitotsubashi University

Hiroshi Ota

6

グローバル化する高等教育における国際化戦略・政策・実践  
(2016.12.23)

太田 浩  
(一橋大学 国際教育センター 教授)

回収率 =60% (21/35)

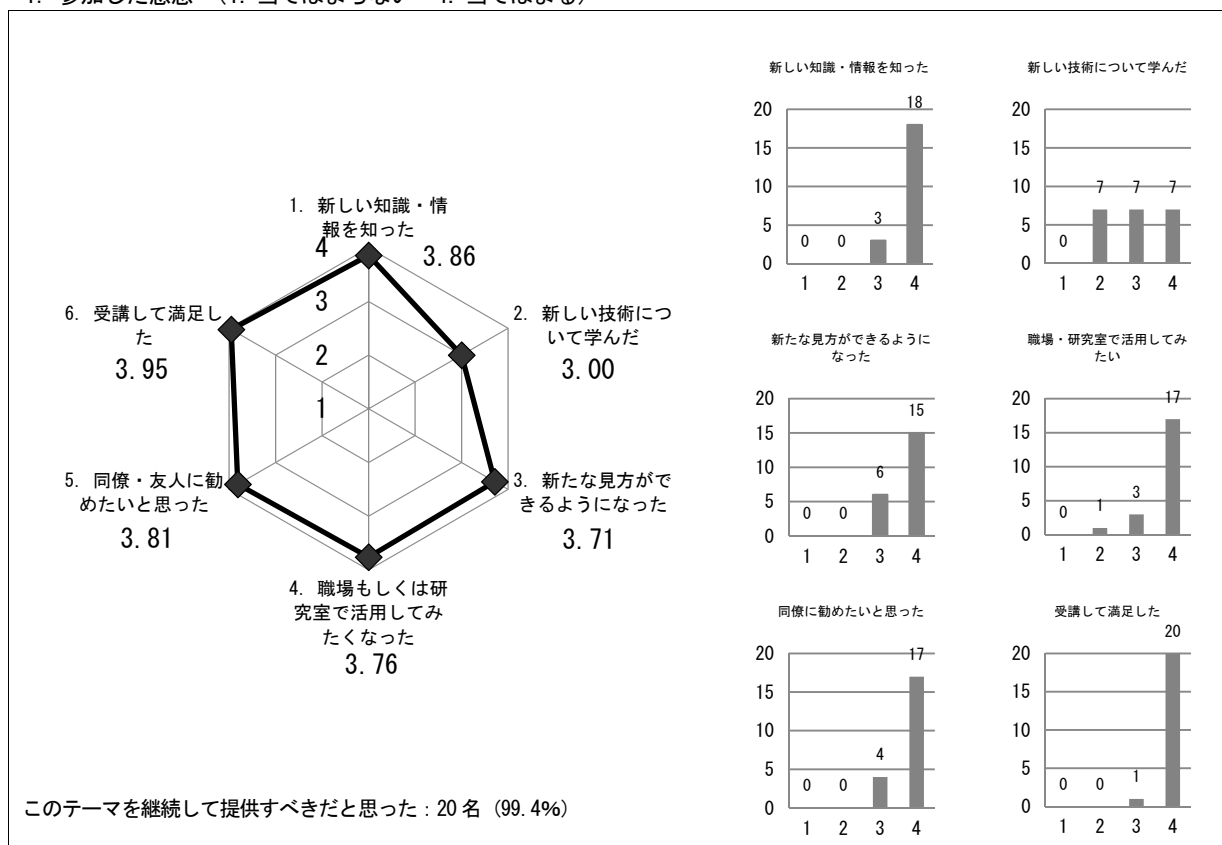
回答者属性(N=21)

【職階】教授(3)/准教授(6)/講師 (1)/助教・助手(1)/管理職教員<学長～学部長>(0)/博士課程(0)/職員<部長・課長以上>(2)/職員<係長・主任・一般職員等>(7)/その他(0)/無回答(1)

【性別】男性(10)/女性(8)/無回答(3)

【学校種】東北大学(12)/東北大学外(8)/無回答(1)

1. 参加した感想 (1. 当てはまらない～4. 当てはまる)





アカデミック・リーダー育成プログラム(LAD)  
 集中セミナーⅣに関するアンケート(2016.12.23-24 実施分)

Q1. 改革案Ⅲ作成について、あなたの考えに最も近いものに○をつけてください。

4. 強く思う 3. そう思う 2. あまりそう思わない 1. まったくそう思わない

No	項目	評価			
		4	3	2	1
1	集中セミナーⅢ(2016年8月実施)は改革案Ⅲの作成に役立った	7	1	0	0
2	海外大学調査(2016年9月19-23日実施)は改革案Ⅲ作成に役立った	7	1	0	0
3	課題解決への試行は改革案Ⅲ作成に役立った	5	4	0	0
4	改革案Ⅲの作成を通して試行の省察を行うことができた	4	5	0	0
5	スカイプや面談による支援は改革案Ⅲ作成に役立った	6	0	0	0
6	改革案Ⅲの作成(内容・分量・提出時期)に関して負担を感じた	3	2	4	0

※No.1 1名未回答(問い合わせ中)

No.2 海外大学調査は、1名オランダへの出張のため参加者は8名であった。

No.5 改革案Ⅲ提出後、6名への作成支援を行った。

上記 No.2 の海外大学調査で改革案Ⅲ作成に役立ったことは何ですか。具体的にご記入ください。

- ・企画を作る部署が、他部署で実現化するためのツールを作る事
- ・大学という組織でのスポーツのあり方について、カナダ方式を学ぶことができた
- ・組織内外のコミュニケーションの重要性
- ・日本(の大学)という前提を外した上で、キャリア支援・学生支援の取組みの有り様を見ることで、東北大学での支援の内容や提供の仕方を新鮮な目で見直すことができた
- ・点検、評価への支援体制
- ・トランスフォーマティブ経験や ICE モデルの概念を学べたことはとても役立った
- ・マネージャー教育(研修?)という制度、リーダーシップ教育(研修)の実施状況とその内容(セミナー、訪問で示された資料
- ・マネージャー向けマニュアル
- ・海外大学の状況を深く知る機会となっただけでなく、これまでの LAD の学び、得たスキルを使い、改革課題に向けた案作成につなげることができた
- ・JSPS 研究拠点形成事業を申請する上でのアドバイス
- ・まだ十分に改革案に反映されていませんが、最終的に effecting change のセッションが一番役立つと思います







**Q5. LAD への要望など、ご自由にお書きください。**

- Go for it!
- 毎回セミナーで、多くのことを学んでおります。ありがとうございます
- Skype での面談、個別指導は、お手数をおかけしますが、受けるほうは大変勉強になり、行き詰まりの打破にもなります。これがなかったら、進行しません。ありがとうございます
- 個人的には LAD への参加はとても貴重なものであり、対象には合わない受講者であったと思うが、受け入れていただいて感謝している。一方、やはり、大学のシニアレベルに受講いただきたいセミナー（講義・ワークショップ）が多くあり、LADとして、東北大学としてさらに文科省としても仕組みを工夫してほしいと思う
- 情報交換会の会場が素晴らしかったです

2015年9月5日

## 組織のパフォーマンスを向上させるマネジメント

1. 活性化組織のマネジメント
2. モチベーションのマネジメント
3. ハイ・パフォーマンス組織の要件

東北大学大学院経済学研究科  
藤本雅彦

2015年9月5日

## 1. 活性化組織のマネジメント

Copyright ©Masahiko Fujimoto

### 活性化している組織とはどのような組織なのか？

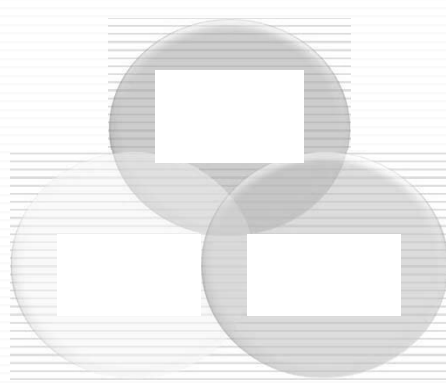
各グループで組織活性化の特徴を整理する。

1	
2	
3	
4	
5	

Copyright ©Masahiko Fujimoto

### 組織が成立するために不可欠な要件とは何か？

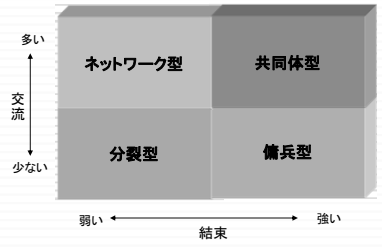
■ 組織の成立に不可欠な3つの要件を考えてみる



Copyright ©Masahiko Fujimoto

### 交流と結束から見た組織文化のタイプ

> 交流 = メンバー間の友情などの感情的な関係性の尺度  
 > 結束 = 共通の目的を追求する理性的な目的志向の尺度



多い ↑ 交流 ↓ 少ない  
 ネットワーク型      共同体型  
 分裂型              傭兵型  
 弱い ← 結束 → 強い

出所) Goffee, R., Jones, G. (1996) "What Holds the Modern Company Together?," Harvard Business Review, November-December, 1996

Copyright ©Masahiko Fujimoto

### 所属組織の組織文化のタイプを分析する

自分の所属組織のタイプをチェックしてみる。

5: 非常に当てはまる, 4: やや当てはまる, 3: どちらとも言えない, 2: あまり当てはまらない, 1: 全く当てはまらない

交流		結束	
	回答		回答
従業員は友人をつくらうとし、強い絆を維持しようとする		私の部署は同じ事業目的を理解し、それを共有している	
従業員どうし非常に仲が良い		仕事は効果的かつ生産的に行われている	
部下たちは社外でも交流が盛んである		私の部署は業績不振に対して強硬な対策を講じている	
従業員どうしが互いに好意を抱いている		部署全体が「勝ってやろうという気概」に満ち溢れている	
部署が変わっても連絡を取り合っている		競争優位の機会が生じたら、それを利用しようと迅速に行動している	
互いに好意を抱いて、みんなに何かしてあげようとする気持ちがある		同じ戦術目標を共有している	
個人的な問題についても互いによく相談する		競争相手が誰なのかを認識している	
交流: 合計		結束: 合計	

出所) Goffee, R., Jones, G. (1996) "What Holds the Modern Company Together?," Harvard Business Review, November-December, 1996

**組織のパフォーマンスを向上させるマネジメント**  
(2015.9.5)

藤本 雅彦 (東北大学 経済学研究科)

回収率 =95.7% (22/23)

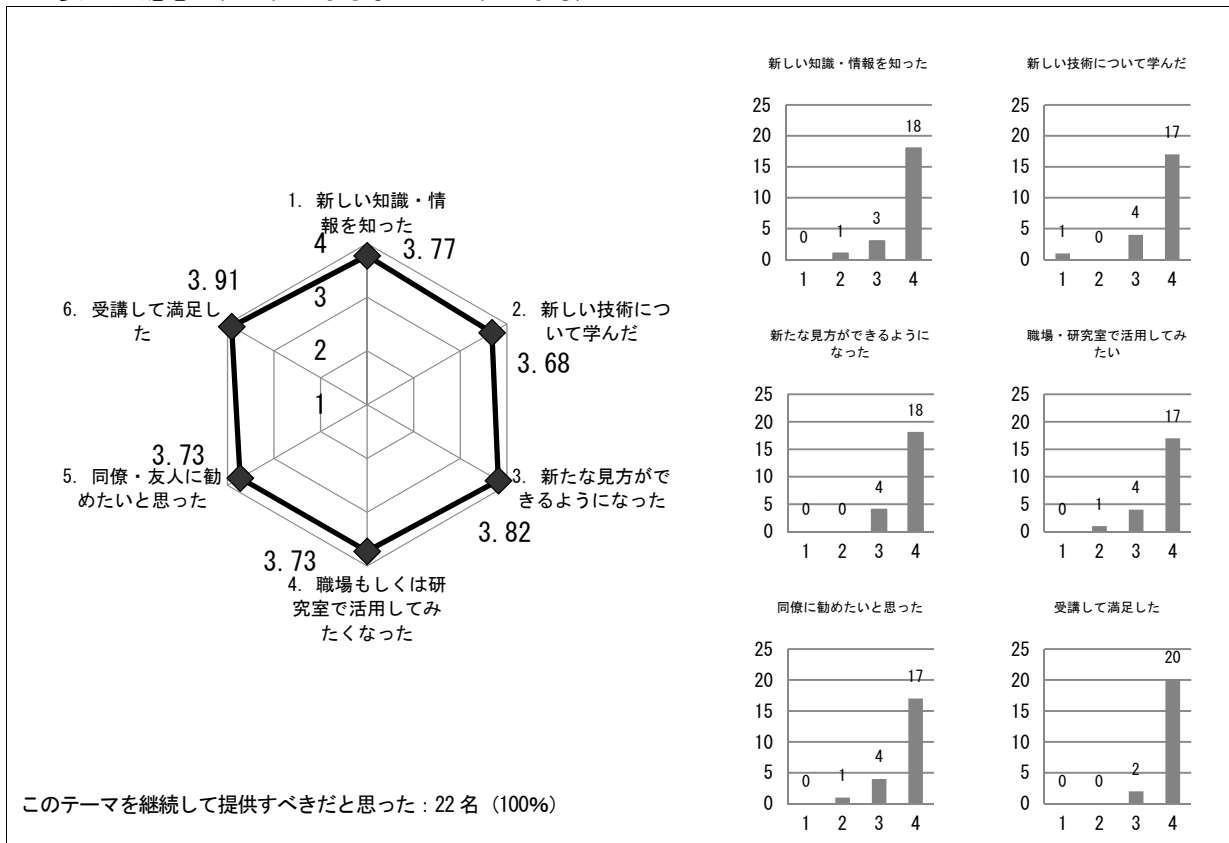
回答者属性(N=22)

【職階】教授(1)/准教授(6)/講師 (1)/助教・助手(3)/管理職教員<学長～学部長>(0)/博士課程(1)/職員<部長・課長以上>(2)/職員<係長・主任・一般職員等>(5)/その他(2)/無回答(1)

【性別】男性(13)/女性(8)/無回答(1)

【学校種】東北大学(8)/東北大学外(10)/無回答(4)

1. 参加した感想 (1. 当てはまらない～4. 当てはまる)





2015.12.19@東北大学川内キャンパス

# 学びの深化と学習評価 —パフォーマンス評価を中心に—

松下 佳代

京都大学・高等教育研究開発推進センター  
matsushita.kayo.7r@kyoto-u.ac.jp

## OUTLINE

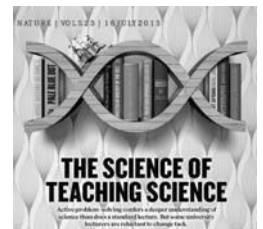
- 「アクティブラーニング」ブームの背景
- アクティブラーニングに「深さ」を加える
- ディープ・アクティブラーニングの方法
- 学習評価の枠組み
- 評価の具体例
  - コンセプトマップを使った評価—
  - PBLの評価—
- まとめと今後の課題

2

## アクティブラーニングの出自と現在

### “Active Learning”

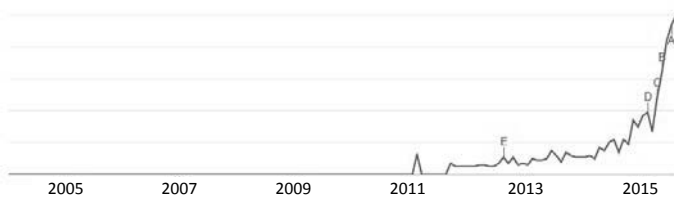
- アメリカの高等教育界で、1980年代頃から  
=学生にある物事を行わせ、行っている物事について考えさせること  
(Bonwell & Eison, 1991)
- 現在でも関心のあるトピック
  - *Nature* (July 2015)の論文 (Waldrop, 2015)
    - ・アクティブラーニングの有効性
    - 「この時点に至ってアクティブラーニング以外の方法で教えるのは、道義に反することだ」



## 「アクティブラーニング」ブームの背景

3

## 日本でのアクティブラーニングの普及



ニュースのヘッドラインにおける「アクティブラーニング」の使用頻度  
(Googleトレンドによる)

5

## アクティブラーニング普及の背景

- 教授 (teaching) から学習 (learning) への焦点の移動
  - インターネット時代における学校・大学の教育・学習空間としての価値の問い直し
    - 情報獲得だけならネットで可能
      - 学校・大学で対面で他の人々と共に学ぶことの意味
- (特に日本の場合)
- 「新しい時代に必要となる資質・能力の育成」のための  
“公定の教育方法”としての政策的な後押し

6

## 学びの深化と学習評価

—パフォーマンス評価を中心に—  
(2015.12.19)

松下佳代 (京都大学 教授)

回収率 =86.7% (39/45)

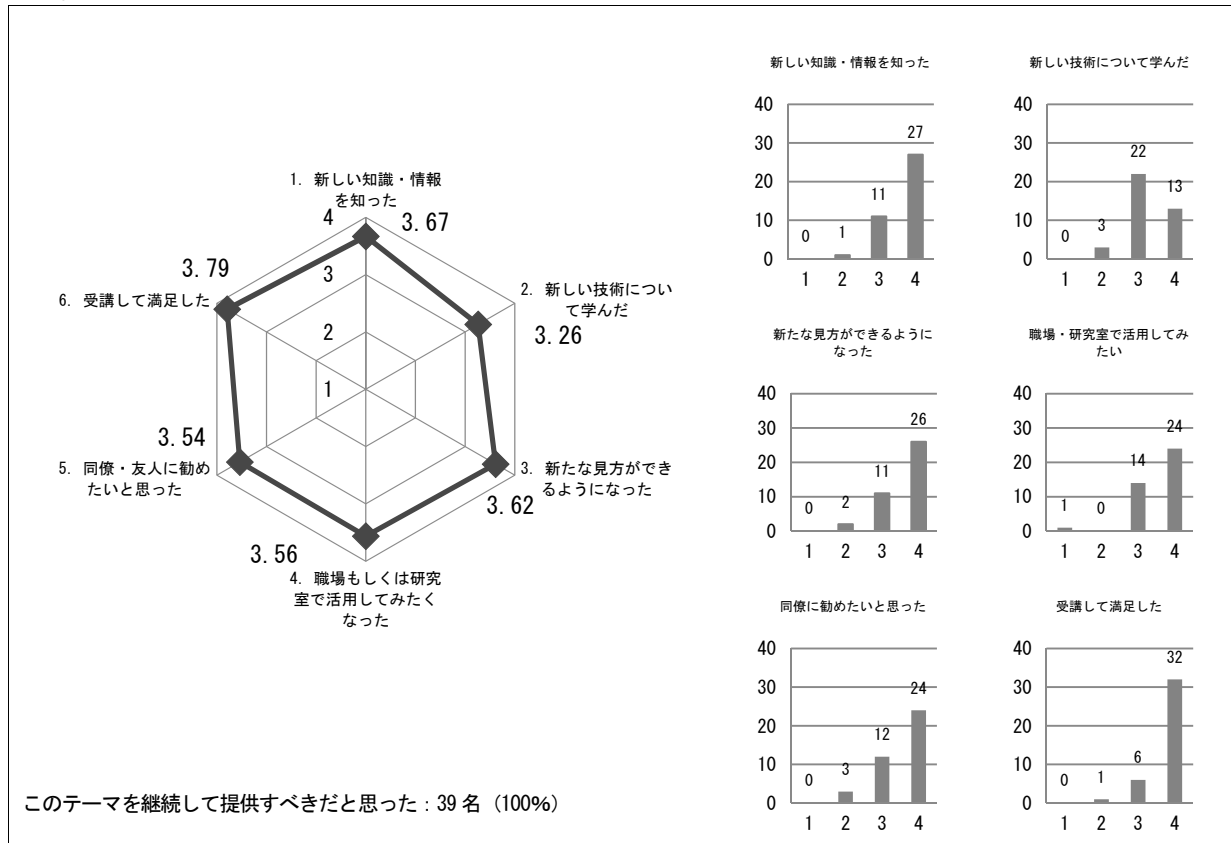
回答者属性(N=39)

【職階】 教授(8)/准教授(11)/講師 (3)/助教・助手(5)/管理職教員<学長～学部長>(0)/博士課程(1)/職員<部長・課長以上>(1)/職員<係長・主任・一般職員等>(6)/その他(2)/無回答(2)

【性別】 男性(12)/女性(25)/無回答(2)

【学校種】 東北大学(9)/東北大学外(27)/無回答(3)

### 1. 参加した感想 (1. 当てはまらない～4. 当てはまる)





東北大学 教育関係共同利用拠点提供プログラム 組織運営論 M-O1 講義  
2015年12月19日

## データを活用した教育改善へのステップ

鳥居 朋子  
立命館大学教育開発推進機構

R RITSUMEIKAN

## 教育の質保証と学習成果への関心

- ▶ グローバル化、競争的な高等教育市場、国際ランキング、情報技術の進展、説明責任
- ▶ 国際的な課題: 質保証 (Quality Assurance)
- ▶ 中心的課題: Learning Outcomes
  - ▶ 一連の学習が終わった時に学生が獲得した成果を目標に照らして測定
  - ▶ Learning Gainへの注目 (HEFCE 2015)
- ▶ 内部質保証システム
  - ▶ 高等教育の質のモニタリング (monitoring) と向上 (improvement) のための機関内部の営み (UNESCO-CEPES 2004)

R RITSUMEIKAN

## 学習成果とIRへの注目

- Institutional Research (機関調査)  
「機関の計画策定、政策形成、意思決定を支援するための情報を提供する目的で、高等教育機関の内部で行われるリサーチ」(Saupe 1990)
- 「リサーチ」と言っても、単なる学術研究や調査ではない⇒実践志向の強い組織的な調査分析活動
- 米国のアクレディテーション: 卒業率等の向上だけでなく、学習成果測定に対するIRの貢献
- 日本の大学: IR機能が学内に分散し、組織化されていない傾向

R RITSUMEIKAN

## Key Questions

### ◆教育改善の方策を考える前に...

- ▶ いま一番知りたい「〇〇大学生」の学びの実態とは?
- ▶ また、いま重要だと感じている「〇〇大学の教授・学習」の問題とは?

⇒「リサーチのための問い」を立てながら、エビデンスに基づいて、学生の学びに科学的にアプローチするには



R RITSUMEIKAN

## 日本における制度および政策状況

- ▶ 認証評価制度 (2004年～)
  - ▶ 第二周期の大学基準に「内部質保証」(大学基準協会)
  - ▶ 目標・計画に則した実行、結果(アウトカム)の検証
- ▶ 説明責任の文脈におけるデータ重視
  - ▶ 大学における教育情報の公表 (2011年度～)
  - ▶ 大学ポートレートの運用 (2015年～)
- ▶ データに基づく教学マネジメントの要請
  - ▶ 「学士課程教育の構築に向けて」(中教審答申 2008)
  - ▶ 「予測困難な時代において生涯学び続け、主体的に考える力を育成する大学へ」(中教審審議まとめ 2012)
  - ▶ 「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて～生涯学び続け、主体的に考える力を育成する大学へ～」(中教審答申 2012)

R RITSUMEIKAN

## IR実践のための7つの指針 (中井他 2013)

### ◆7つの指針

1. 大学の目標達成に資する活動を進める
2. データを意味ある情報に変換する
3. データに基づく判断の有効性と限界を理解する
4. 客観性と中立性を重視する
5. 調査と報告において倫理面に配慮する
6. 学内外の多様な関係者と連携を進める
7. 専門性を高める機会をつくる

R RITSUMEIKAN

# データを活用した 教育改善へのステップ



立命館大学 教育開発推進機構  
川那部 隆司

## ワークショップの流れ

1. 教育改善につながるリサーチとは？ (15分)
  - ・点検・評価・意思決定・改善のプロセス
  - ・2つのリサーチ
2. リサーチ・クエスチョンを作る (80分)
  1. 改善点を選ぶ
  2. 知識と経験に基づき推測する
  3. リサーチ・クエスチョンを作る
  4. 必要なデータを考える
  5. 仮説を立てる
3. 全体共有と質疑応答 (25分)

2

## 点検と評価

点検	学生の学習成果や学生の学びの実態の把握 「〇〇はどのようになっているか」を明らかにすること
評価	実態（点検結果）に対する価値づけ 「〇〇という状態の良し悪し」を判断すること

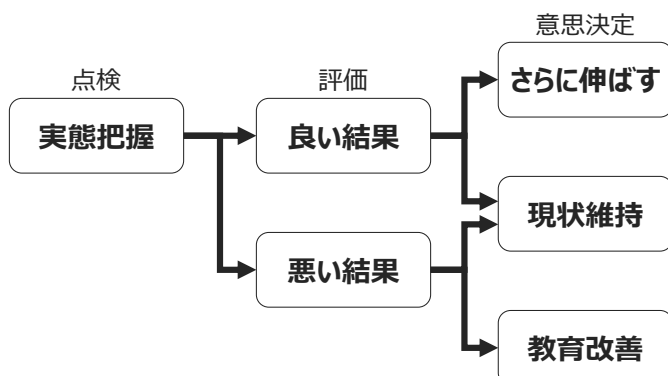
学生の授業外の学習時間の実態はどうなっているのだろう？

- ・「1週間で0分という学生が2割存在している」←点検
  - ・「2割も存在するのは非常に良くない」←評価
- ※評価は「目標に照らして」行うことが重要。同じ結果でも、大学・学部、年度など状況によって異なってくる。

4

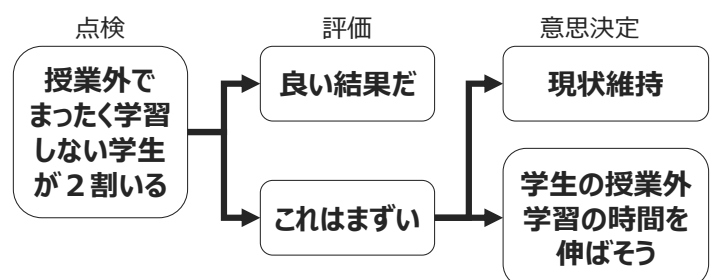
## 1. 教育改善につながる リサーチとは？

### 意思決定という段階



5

### 意思決定という段階 (例)



6



## データを活用した教育改革へのステップアップ (2015.12.19)

鳥居 朋子 (立命館大学 教授)  
川那部 隆司 (立命館大学 准教授)

回収率 =89.7% (26/29)

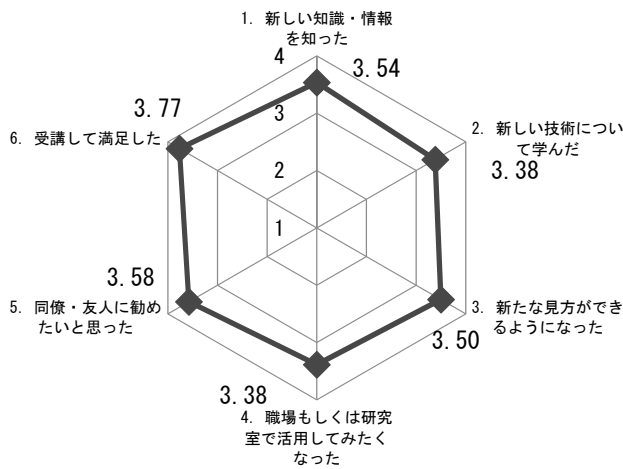
回答者属性(N=26)

【職階】教授(2)/准教授(6)/講師 (1)/助教・助手(3)/管理職教員<学長～学部長>(1)/博士課程(0)/職員<部長・課長以上>(3)/職員<係長・主任・一般職員等>(7)/その他(1)/無回答(2)

【性別】男性(7)/女性(17)/無回答(2)

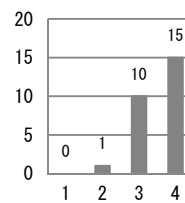
【学校種】東北大学(4)/東北大学外(16)/無回答(6)

### 1. 参加した感想 (1. 当てはまらない～4. 当てはまる)

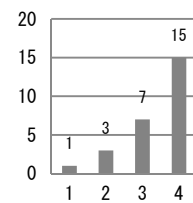


このテーマを継続して提供すべきだと思った：26名 (100%)

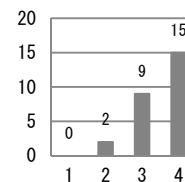
新しい知識・情報を知った



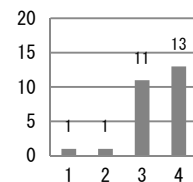
新しい技術について学んだ



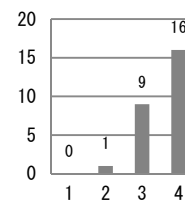
新たな見方ができるようになった



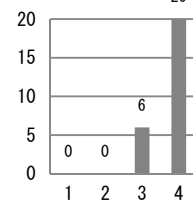
職場・研究室で活用してみた



同僚に勧めたいと思った



受講して満足した



東北大学 高度教養教育・学生支援機構  
アカデミック・リーダー育成プログラム  
(April 29, 2016)

## 大学カリキュラムの構造と編成原理

吉田 文  
(早稲田大学)

## アウトライン

- はじめに
- 1. Liberal artsの理念
  - 2. アメリカの植民地カレッジ
  - 3. 古典語と近代科学の対立
  - 4. 自由選択制と配分必修制
  - 5. 大学と一般教育 (general education)
  - 6. 幅広さと一貫性 (breadth & coherence)
  - 7. 一般教育への批判と回復
  - 8. 戦後日本への導入
  - 9. マス化と教養部
  - 10. 教養部改革とその頓挫
  - 11. 大綱化と教養教育
  - 12. 日米の類似点と差異点
- アメリカ
- 日本

## はじめに

### <本日の目的>

アメリカの大学のカリキュラム構造とそれを導入した日本について、一般教育を中心にした編成原理とその実施組織について比較検討する。

### <カリキュラムとは>

教育の目的にしたがった内容・方法の順序・期間・完了に関する計画<それを実施する組織構造<教授=学習活動・経験の総体 (cf. hidden curriculum)

## 1. Liberal artsの理念

BC4~5c~AD5~6c: 古典古代 (ギリシア、ローマ)

### <理念>

自由市民をwell-rounded character、educated menに

### <内容>

自由七科 (文法学・修辞学・論理学 (弁証法) と算術・幾何学・天文学・音楽)

12c: ヨーロッパ中世大学

医・法・神学部の前段階の学芸学部or哲学部で自由七科  
パリ→オックスフォード、ケンブリッジ

\* 幅広い教育による人格形成、紳士養成という理念の継承

17c: アメリカ植民地カレッジ

ケンブリッジ→アメリカ

\* イングランドのカレッジの理念の導入

## 2. アメリカの植民地カレッジ

ハーバード・カレッジのカリキュラム

1年: ラテン語、ギリシア語、論理学、ヘブライ語、修辞学、教理問答

2年: 自然哲学、教理問答

3年: 哲学、地理学、教理問答

4年: ラテン語、ギリシア語、論理学、自然哲学、数学、教理問答

<授業> 午前は暗唱、午後は討議

<宿題> 月・木: 哲学、水: ギリシア語、

火: ヘブライ語、金: 修辞学、土: 教理問答

prescribed curriculum (選択がない必修のみ)

聖職者の養成、少年の訓練

## 3. 古典語と近代科学の対立

古典語中心のカリキュラムへの批判: 近代科学、近代言語、学問の多様化

1828: イェール・レポート; 必修科目のみのリベラル・アーツのカリキュラムの擁護

1847: ハーバード大学、ローレンス科学学校

1861: イェール大学、シェフィールド科学学校

・ 3年制

・ not B. A. but B. S./ B. P.

・ 礼拝時にリベラル・アーツの学生と同席不可

近代科学はリベラル・アーツより劣るもの

## 大学カリキュラムの構造と編成原理 (2016.4.29)

吉田 文 (早稲田大学 教育・総合科学学院 教授)

回収率 = 77.2% (44/57)

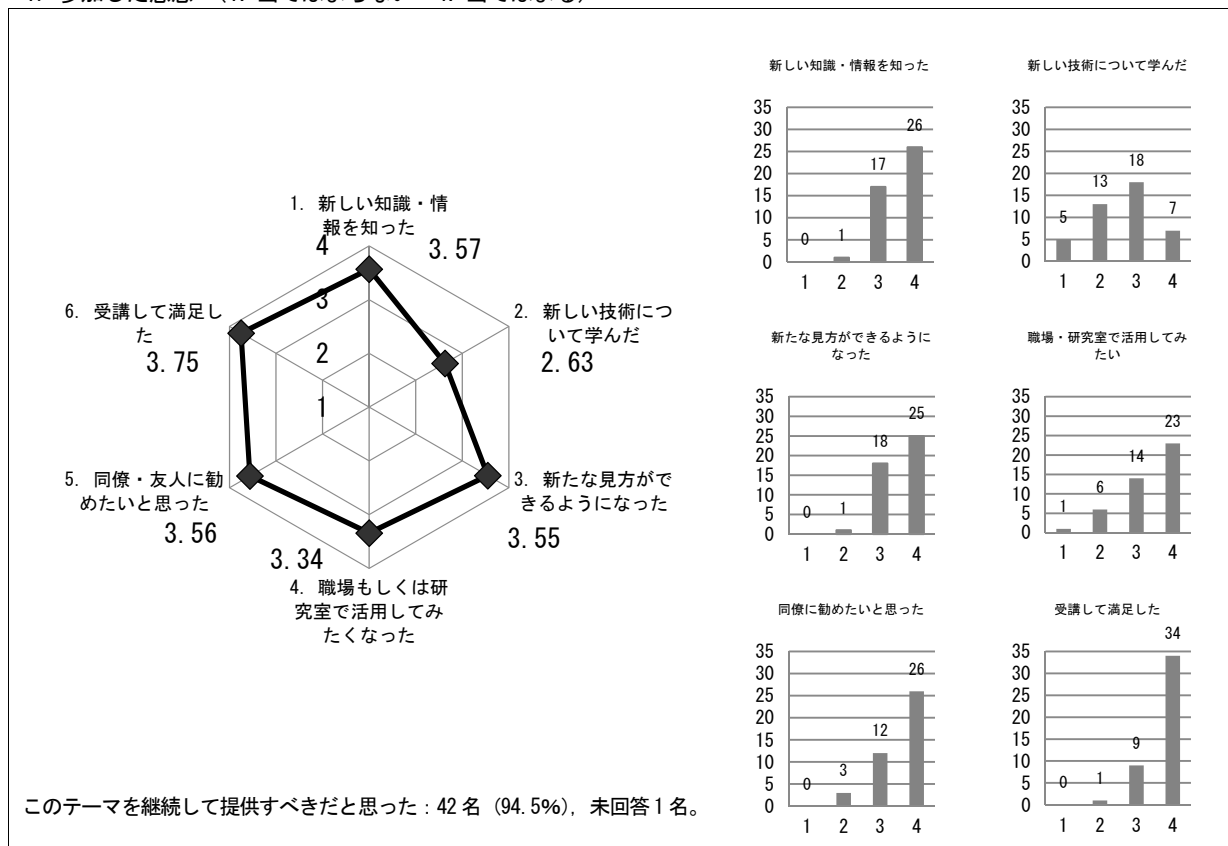
回答者属性(N=44)

【職階】教授(2)/准教授(3)/講師(2)/助教・助手(3)/管理職教員<学長～学部長>(0)/博士課程(5)/職員<部長・課長以上>(0)/職員<係長・主任・一般職員等>(3)/その他(2)/無回答(1)

【性別】男性(26)/女性(18)/無回答(0)

【学校種】東北大学(5)/東北大学外(35)/無回答(4)

### 1. 参加した感想 (1. 当てはまらない～4. 当てはまる)



教育関係共同利用拠点提供プログラム「大学人材開発論M-02」  
平成28年4月29日(金)東北大学川内北キャンパス 講義棟A棟A101

# 大学職員の専門性開発

— その現状と課題 —



## 目次

1. 大学職員の現状
2. 専門職に関するこれまでの検討
3. 中教審大学分科会大学教育部会での議論と省令(大学設置基準)改正
4. 大学職員の専門性を巡る諸論点
5. まとめ

大場 淳 oba@hiroshima-u.ac.jp  
広島大学高等教育研究開発センター

## 本講の目的

### ・講義の趣旨

大学を取り巻く環境が高度化・複雑化するなか、大学職員には従来の業務知識に加え、教育研究の改善や改革を支援していける高度な企画力や提案力を身につけることが期待されています。SD 義務化の必要性や高度専門職の確立の是非が議論されていますが、実は、我が国における大学職員の専門性向上は長年の課題です。「職員の専門職化」は見果てぬ夢なのか。改めて議論が必要です。そこで本セミナーでは、…海外の高等教育機関における様々な事例との比較を通して、現在の日本における大学職員の現状を捉え、今後求められる大学職員の専門性開発のあり方について考え、議論を深めていきます。

本講では、以下の点について検討する。

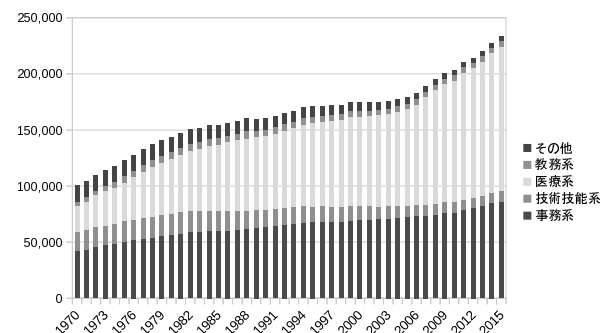
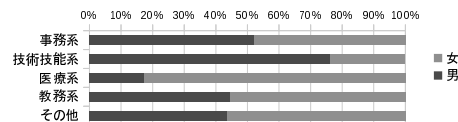
- ①大学職員の現状(専門職設置を含む)。
- ②専門性開発(専門職化)はどのように議論されてきたか。
- ③最近の政府における議論と政策。
- ④米国の比較。
- ⑤専門性を巡る諸問題。

## 1. 大学職員の現状

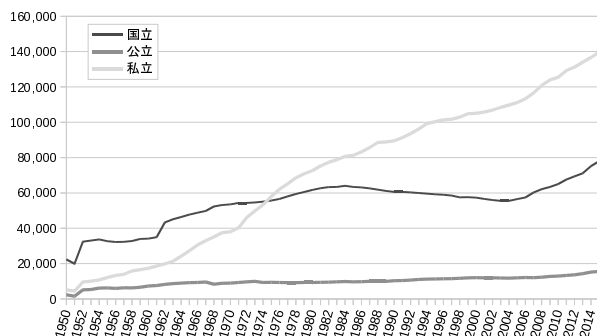
### ・大学職員数(平成27年学校基本調査、本務者)

- 合計: 233,260人

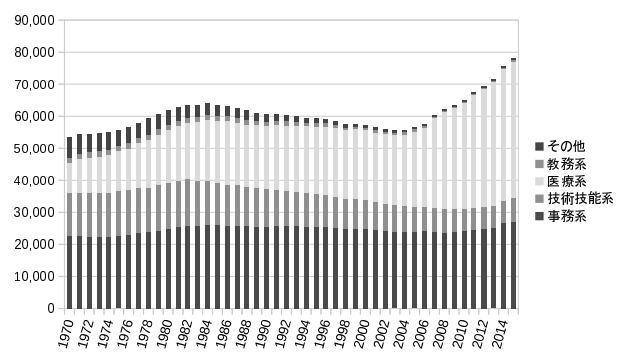
	計	国立	公立	私立
事務系	86,146	27,229	4,785	54,132
技術技能系	9,341	7,214	212	1,915
医療系	128,940	42,577	10,094	76,269
教務系	4,784	493	212	4,079
その他	4,049	521	268	3,260
合計	233,260	78,034	15,571	139,655



大学職員数の推移(系別)



大学職員数の推移(設置者別)



国立大学職員数の推移(系別)

大学職員の専門性開発 —その現状と課題—  
(2016.4.29)

大場 淳  
(広島大学 高度教育研究開発センター 准教授)

回収率 = 88.2% (45/51)

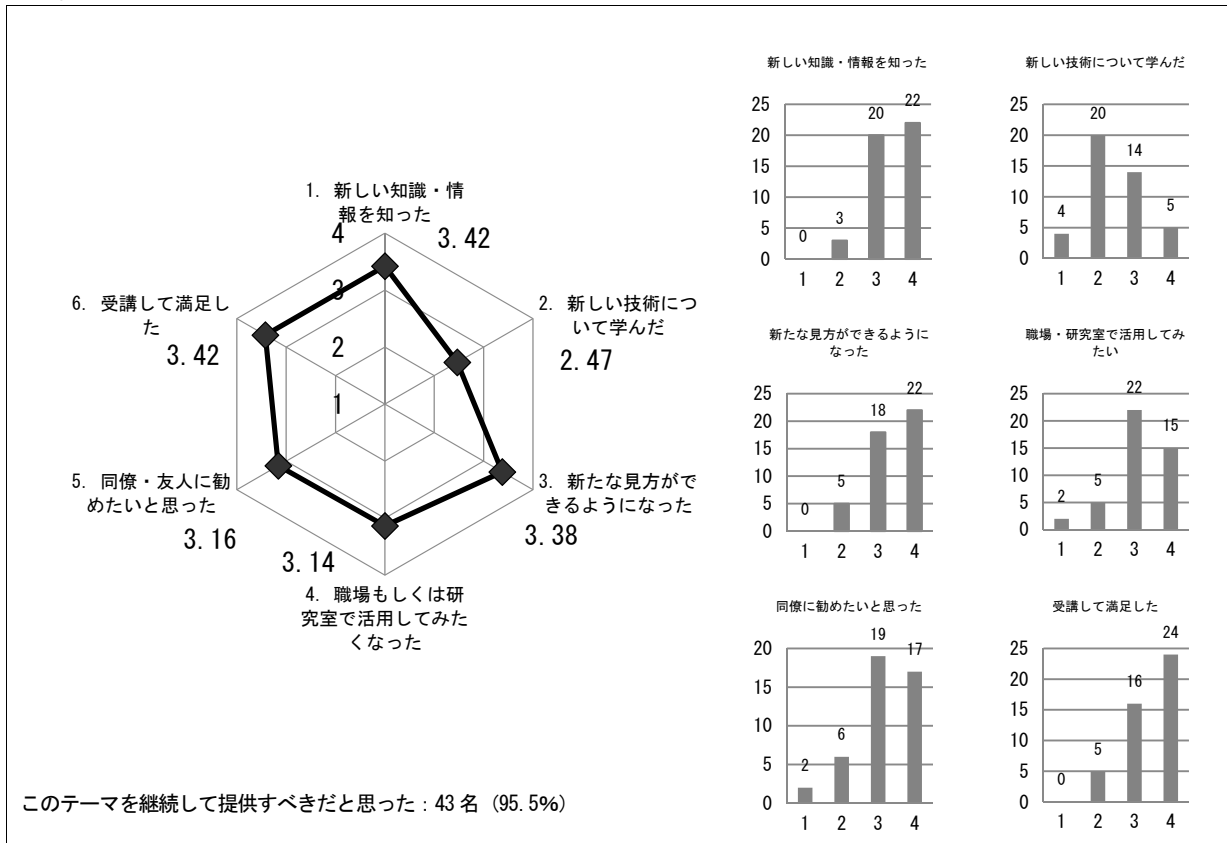
回答者属性(N=45)

【職階】 教授(2)/准教授(6)/講師 (1)/助教・助手(2)/管理職教員<学長～学部長>(0)/博士課程(0)/職員<部長・課長以上>(4)/職員<係長・主任・一般職員等>(27)/その他(1)/無回答(2)

【性別】 男性(27)/女性(13)/無回答(5)

【学校種】 東北大学(9)/東北大学外(29)/無回答(5)

1. 参加した感想 (1. 当てはまらない～4. 当てはまる)



平成 27～28 年度 東北大学履修証明プログラム  
アカデミック・リーダー育成プログラム  
Leadership for Academic Development Certificate Program (LAD)

## 最終報告書

# 東北大学型キャリア支援プログラムの開発

猪股 歳之

(東北大学 高度教養教育・学生支援機構・准教授)

## 1. 改革課題とその背景

私の改革課題は、「東北大学型キャリア支援プログラムの開発」である。その背景には、それまでのキャリア支援センターの業務への取り組みにおける不全感があった。

東北大学キャリア支援センターは設置されてから8年ほどが経過しており、業務内容も拡張を続けていた。しかしその拡張も私にとっては、社会経済的環境の変化に強く影響される就職・採用活動に振り回され、受動的に拡張している側面が大きいと感じていた。確かに、特に就職という側面においてはそうした環境の変化に対応していくことは重要であるが、単に就職活動をうまく乗り切るための支援という方向に傾斜していけば、民間企業等が提供するサービスと変わらなくなっていく。そうしたことから、私は、東北大学キャリア支援センターがその取り組みを位置付けるための枠組み、さらにはその枠組みを支える信念のようなものを持ちたいと考えていた。

しかし私は、そこにすぐに活用できる具体的な枠組みや、確たる信念を持っていたわけではなかった。それどころか、この改革課題は、当事者意識が希薄であった私が力を入れてキャリア支援センターの業務に取り組むことを自分自身に対して宣言するという側面が強いものであり、問題は山積している一方で、具体的には何をどう進めていけばよいのか手探りの状態であった。

そうしたなかで、まず取り組んだのはキャリア支援センターの実施事業を位置付けるための枠組みを設定することであった。当時、キャリア支援センターが直面していた大きな課題のひとつは、実施事業のコンセンサス不足やスタッフ間の連携不足であった。私はこの問題を解決していく糸口としても実施事業の枠組みを設定することが有効であると考えており、実施事業の見直しをしながら枠組み設定に向けた議論を進めた。

平成26年4月、高度教養教育・学生支援機構が発足し、キャリア支援センターは、特に博士後期課程・ポスドク学生のキャリア支援を担ってきた高度イノベーション博士人財育成センターと統合することとなり、すべての課程の学生を対象としたキャリア支援を進める新しいキャリア支援センターとして再出発することになった。折しもこの年は、前年度をもって同僚の専任教員が退職したことに伴い、キャリア支援センター専任教員が私一人という状況になった。そこで同年度のキャリア教育科目は1科目を除いて4科目を私が担当して継続し、正課外のキャリア・就職支援事業はキャリア支援事務室が中心となって前年度の内容を踏襲しながら実施した。

そして平成26年12月、次年度からの着任が決まった教員らとともに27年度のキャリア支援センターの事業についての打ち合わせを持った。その際の議論を出発点として作成したのが現行の「キャリア支援プログラム」の枠組みである。

この「キャリア支援プログラム」では、授業科目やセミナー等の内容をStep1「大学生活・進路を考える」、Step2「自分を知る」、Step3「社会・仕事を知る」、Step4「就職活動に備える」の 카테고リーに分け、実施時期を含めて一覧表示したものである。これは、それまでに取り組んできた事業を整理し、新たな計画を立てることに大きく資する枠組みとなった。現在でも新たな取り組みを検討する際にはこの「プログラム」における位置づけを確認した上で内容や時期を検討し、教職員間の合意を得たうえで実施を決定するという手続きにも活用されており、先にキャリア支援セン

ターの大きな課題のひとつとして示した実施事業のコンセンサス不足やスタッフ間の連携不足を緩和する効果も大きい。また個人的には、キャリア支援センターでの業務を自らの主体的な取り組みと認識させる重要な契機ともなった。【図1 キャリア支援プログラム】

●2016年度 年間支援プログラム予定

対象学年	STEP1 大学生活・進路を考える		STEP2 自分を知る		STEP3 社会・仕事を知る		STEP4 就職活動に入る	就職活動・最終学年支援	就職支援 学生支援	ワークショップ	個別相談	対象学年
	全学年	全学年	全学年	全学年	学部3年・修士1年以上	学部4年・修士2年以上	博士・ポスドク	全学年	全学年			
4月	「マイキャリアデザイン」 大学生活・進路を考える セミナー											4月
5月												5月
6月												6月
7月												7月
8月												8月
9月												9月
10月												10月
11月												11月
12月												12月
1月												1月
2月												2月
3月												3月

図1 キャリア支援プログラム

この現行の「キャリア支援プログラム」は、企画立案から携わったことで私自身も大変愛着を持っているが、LADへの応募の際に改革課題として「東北大学型キャリア支援プログラムの開発」としたのは、さらに東北大学キャリア支援センターの事業としての性格を強めたいと考えていたからである。また同時に、私自身の意識や行動には「キャリア支援プログラム」を中心としたキャリア支援センターの事業推進にさらに積極的に取り組むという変化が必要であった。

## 2. 課題遂行の方法

LADプログラムにおける活動などを通じて、私の目指す東北大学型キャリア支援プログラムを構想・実現していく上で必要であると認識することができたのは以下のような点である。

### (1) 「学生ニーズへの配慮の重要性」

教育プログラムは学生のニーズのみから構築されるべきものでないことは改めて言うまでもないが、ユーザーである学生を起点としてプログラムを構築していく必要性が高いこともまた事実である。これはアドバイザーの先生方のコメントから得た指針



であるが、ユーザーに活用されてこそそのキャリア支援プログラムである、という基本的な事実への注意が不足していた。私は、大学の組織としてキャリア支援を実施する上でキャリア教育的側面を尊重したいと考えていたが、教育的側面を優先させたプログラムとニーズの高い進路形成プロセスに直接関わる実践的プログラム（実際にはその多くが就職活動支援である）とをいかに両立させるのか、という考え方への転換が必要であった。

実際、キャリア支援へのニーズは量も種類も拡大を続けている状況にある。学生の多様化、進路の多様化による個別対応の重要性の拡大はもちろんのこと、留学生の拡大、配慮が必要な学生の拡大、他大学出身の大学院生の拡大、などはその進行自体が新しいニーズの拡大を意味している。例えば 2016 年度の東北大学における留学生数は 1,500 人程度となっているが、特に博士前期課程では学生実員に占める留学生の比率が 2010 年の 11% から 2016 年には 16% へと拡大するなど、その数は増加を続けている。卒業・修了後に日本国内での就職を希望する者も増加しており、こうした留学生に対する日本での就職・就業支援の充実も必要とされている。【表 1 東北大学における留学生の比率】

表 1 東北大学における留学生の比率

	学士課程			博士前期・修士課程			博士後期・博士課程		
	定員	実員	留学生	定員	実員	留学生	定員	実員	留学生
2010年度	9,883	10,997	133	3,969	4,402	464	2,716	2,734	501
2011年度	9,921	10,967	135	3,956	4,471	569	2,678	2,787	540
2012年度	9,944	10,970	138	3,926	4,298	515	2,674	2,735	549
2013年度	9,977	11,003	156	3,926	4,169	466	2,665	2,677	537
2014年度	9,994	11,060	174	3,896	4,106	477	2,656	2,651	534
2015年度	10,001	11,126	182	3,868	4,097	544	2,644	2,608	540
2016年度	10,015	11,052	204	3,840	4,174	659	2,628	2,625	592

また、キャリア支援センターが提供するキャリア支援プログラムが「東北大学型」であるために重視すべき要素に関連していえば、東北大学の学生の意識における特徴が挙げられる。学生を対象とした調査の結果からは、専門分野やそれに関連した領域についての知識、スキルには自信を持っているものの、それ以外の部分では実力に対する評価も相対的に低い。また、そうした実力への評価が低い部分では能力が伸びたという実感も弱いということが読み取れる。専門分野以外の知識や能力に関する部分には教育的働きかけが十分ではなく、キャリア教育や教養教育としてそれらの能力を高めていくための取り組みを講じていく必要がある。上述のように、学生が主体的に進路選択をしていくためにも極めて重要であるのが自信や自己肯定感であり、それらの伸長をサポートするような教育的働きかけを検討していかなければならない。【図 2 東北大学における学修成果】

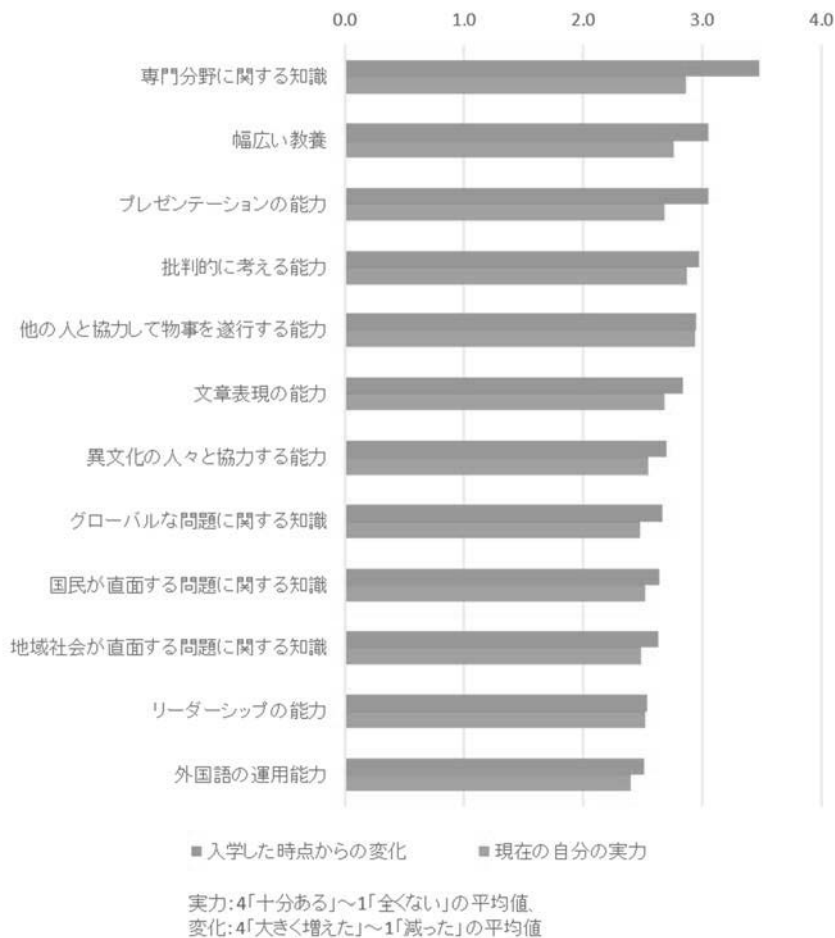


図2 東北大学における学修成果

## (2) 「学生にとっての利活用のしやすさの重要性」

上記の点とも関係するが、支援プログラムは学生が利用しやすい形態で提供される必要がある。いかに重要な内容であっても、学生から利活用されなければまったく意味がない。開催日時や場所、正課科目の枠組みの活用、受講に必要な時間数など、対象者や内容を踏まえながらも、現実的側面から学生の利活用のしやすさを念頭に置いて実施されなければならない。

この点については、LAD 国内大学調査で得られた知見が大変参考になった。訪問したのは立命館大学と京都産業大学であるが、両大学ともに複数学部・複数学年の学生の履修を可能にするために、土曜日・日曜日や長期休業期間に講義や実習が実施されている。特に立命館大学では、キャリア教育科目がキャンパスを単位として開講され、大学院生もアドバイザーとして参加するなど、すべての学年の学生が参加しやすい形態としていること、そしてそのことが学生に対してしっかりアピールされているという印象を受けた。週末にはほぼ授業を開講していない東北大学にこうしたやり方をそのまま導入することは現実的でないが、学士課程から博士課程までのすべての学生が履修しやすい形態での授業開講も検討していかなければならない重要な課題である。例えば集中講義や1単位科目、長期履修を前提とした科目としての開講など、必要に

応じて制度的な部分での申し入れなどを続けながら、柔軟な履修形態の実現に向けた積極的な取り組みを進めていかなければならない。

### (3)「部局との役割分担の明確化」

全学的組織としてのキャリア支援センターが提供する支援プログラムは、その立場を反映した内容であるべきである。現実には、部局での実施が可能な、あるいはその方が実施しやすいキャリア支援や、部局において先行しているすぐれた取り組みなども数多くあろう。各部局におけるキャリア支援の取り組みについてしっかりと理解し、キャリア支援センターとしての役割を明確にした上でプログラムの構築が図られるべきである。すなわち、キャリア支援センターが提供するプログラムは、他部局との役割分担・協力関係を反映したものでなければならない。

なかでも、高年次の学生に対するキャリア教育・支援は、部局との連携が重要になってくる取り組みのひとつである。現在キャリア支援センターが開講している授業科目は主に学部 1～2 年生を対象とした全学教育科目として実施しているが、学部 3 年生以上または大学院生を対象とした授業科目（専門科目）は、各部局において提供されるため、キャリア支援センターとして授業科目等、キャリア教育を提供するには部局との協働が必須である。

国内大学調査では、両大学ともに全学共通のキャリア教育科目としての位置づけあるいは特徴づけと、全学共通のキャリア教育科目間の体系性をしっかりと意識した科目開講を行っていることが把握できた。立命館大学では、各学部・研究科におけるキャリア教育科目との違いを明確に意識した授業設計がなされている。キャリア教育センターが提供する正課科目は、内容を基礎的かつ汎用的なものに特化させるとともに、複数学部の学生が履修し、他学部の学生との議論を盛り込むことが科目開講の要件となっている。また、京都産業大学では複数の学部教員も参加する全学的委員会での検討を踏まえて開講科目や科目間の関係性が決定され、その枠組みの中で主担当教員が個別の授業の内容をデザインするという進め方となっている。

学年によって、あるいは所属学部・研究科によって、学生が受講・享受できるキャリア教育・支援が異なるという状況を緩和していくために、学部・研究科との連携と差別化とを同時並行で進めていく必要がある。

### (4)「研究を通じたプログラム開発への貢献」

国内大学調査で訪問した 2 大学では、ともにキャリア教育と就職支援を別の組織が担当していた。キャリア教育を担当している組織には専任教員が配置される一方、就職支援を担当している組織には専任教員はいない。目的および業務内容が明確に意識された組織である。

また、LAD 海外大学調査で訪問したカナダ・クィーンズ大学では、キャリア・サービス所属のキャリアカウンセラーや、大学院全体の事務や学生支援を担う組織 (School of Graduate Studies) の就職・イベント担当者などから話を聞くことができた。彼らはキャリア・就職支援を担当しているが、(正課での) キャリア教育には関与せず、キャリア教育は学部・研究科に所属する教員が実施していた。話を聞くことができた方はいずれも教員ではなく専門的な業務に従事する職員であり、職制と組織編成とを活用

しながらそれぞれの組織の目標に向けた活動が進められ、大学としても必要な教育や支援が確保されている。たとえば、キャリア・サービスでは、教員ではないキャリアカウンセラーが中心となって、進路選択に必要なキャリアカウンセリングや、就職活動に必要な応募書類の書き方講座などをすべて正課外で提供している。それらはほぼすべてが職員の勤務時間内である平日の日中に開催されており、多くの学生が参加できるよう、同じ内容のセミナーを曜日や時間をずらしながら繰り返し実施している。また、School of Graduate Studies の就職・イベント担当者は、大学院生のキー・コンピテンシーを涵養するための学内資源を活用したプログラムを策定して実施したり、他大学と連携して就職活動等キャリア形成に関するオンラインビデオ講座を提供したり、採用担当者を招いたイベントを開催したりといった活動を通じて、大学院生を対象とした就職支援を正課外で進めている。大学院生向けのプログラムでは、一部、教員による専門分野別のプログラムも含めながら、キャリア・サービスが提供するキャリアガイダンスや、教授学習センターの専門職員によるライティングの講座などが提供されており、明確な目的を持った組織に、明確な役割を与えられた職員が配置され、明確な対象に、明確な目的を持って支援が実施されているといえよう。

国内大学調査、海外大学調査で知り得た他大学の組織や構成員のあり方は合理的かつ効率的であることは否定できない。しかしこうした組織編成とは異なり、教員と職員が協働して広い領域を活動分野としている組織では、その活動内容・目的を意識的に明確化しながら業務を遂行していく必要がある。むしろそれによりその組織の特徴を活かした活動が実現できよう。PD セミナーにおいても指摘されていたように、目標を明確化し、共有することは組織がよりよい成果を上げることには貢献するのであり、組織ミッションを基盤とした具体的行動目標・計画を優先して立案していく必要がある。

東北大学キャリア支援センターは、活動の目的を明確化することでむしろその複合性を活用できることが望ましい。特に私の場合には、LAD 集中セミナーのコンサルテーションにおいても繰り返し指摘していただいたように、教員としての立場からキャリア支援プログラムの構築・実施にいかに関わるかという点で、研究を活かすことがきわめて重要である。そもそも大学と企業等は異なる指向性を有している。大学における教育・研究活動と企業活動の関係をいかに提示できるのか、アカデミックな活動の経験を有する教員の果たすべき役割は大きい。また、教員は教育のプロセス・スキルに関する理論的・実践的知に親和的であり、それらの知見をプログラム構築に反映させられるという点は教員の優位性として十分に自認すべきである。

### 3. 改革課題に向けた取り組み

キャリア支援プログラムの改善に関する具体的な改革案を考えていくきっかけは、自身が所属する高度教養教育・学生支援機構が全学の教員を対象に募集した「高度教養教育開発事業」への応募であった。

本事業は、学士課程教育および大学院教育における高度教養教育を開発し、東北大学の教育を充実させるとともに、全国の大学にモデルとなる教育実践を提供することを目的とした事業で、初年次教育、学士課程教育、大学院における高度教養教育を開

発する取り組みに対して必要な経費が支援される事業である。

キャリア支援センターでは、進路選択が近づいた高年次学生へのより積極的なアプローチをはかるとともに、部局と連携した取り組みを進めることを目的として、本事業に応募することを決定し、文系と理系からそれぞれ1部局（文学部・文学研究科と生命科学研究科）を連携相手の候補として協議を開始した。両者ともに部局主催の進路ガイダンス等にキャリア支援センターからの講師派遣の実績があることに加え、進路選択に悩んでキャリア支援センターを利用する学生が比較的多いことがその背景にある。なかでも生命科学研究科とは、「キャリアフォーラム」を共催するなどの実績を有していた。

連携候補の文学部・文学研究科と生命科学研究科には、①全学教育（1～2年次）と博士後期課程・ポスドクを対象としたキャリア教育はすでに実施しているものの、学士課程後期（学部3～4年）と博士前期課程におけるキャリア教育が十分でないこと、②学士3年と博士前期1年が進路決定の重要なタイミングであること、③各部局との連携実績と発展可能性、などを軸として交渉を進めた。

文学部・文学研究科は、私が交渉の担当者となった。上述の交渉の軸と文学部・文学研究科における学生の進路選択の困難などを背景とした連携推進の必要性を訴えたものの、最終的には、本事業が授業科目の開発改善を目的に謳っていることから連携は難しいとの判断が示され交渉は不調に終わった。一方で、他の教員が交渉を担当した生命科学研究科からは了解が得られ、キャリア支援センターと生命科学研究科の連携事業として本事業に応募するに至った（平成28年5月）。審査の結果、本申請は採択され、翌月から事業が開始された。

本事業の連携部局である生命科学研究科は、理学部生物学科など一部の学部学科と密接なつながりを持つとはいえ、独立大学院として広く学生を募集し、入学者を選抜している。ライフサイエンス系を専門とする学生の就職においては、就職希望者数に比して専門に直接関係する求人が少ないという環境そのものの厳しさが指摘されるなかで、同研究科では、入学者数と学力の水準を維持するためにも就職希望者への支援を充実させる必要性が認識されてきた。

実際、同研究科の入学者は、他大学の学部を卒業した者の比率も高い。また一般に、そのような他大学出身の学生にとって入学後まず必要となるのは、研究室および研究生活に適応することであり、同じ大学の学部出身者よりも喫緊の課題として意図的な取り組みが必要とされる場合も多い。環境になじみ、人間関係を構築することの重要性はもちろんのことであるが、たとえば、研究室にしっかりなじまないうちに就職活動などで通学頻度が減ってしまったような場合、就職活動終了後も研究室に行きづらい状況になり、修論執筆にも影響が出てしまう、といった事態も実際に生じているからである。【図3 研究科別博士前期課程入学前の所属】

一方進路選択に関しては、近年ではインターンシップの機会も拡大しつつあるが、もっとも頻繁に開催されるのが夏休み期間中である。この夏のインターンシップに参加するためには6月頃の応募締め切りに間に合わせる必要があるが、特に大学院に入学したてのM1年生にとっては、大学院での学習や研究生活に精一杯で、この締め切りを逃してしまうことも多い。特に他大学からの入学者にとってはその苦労は人一倍である。こうした状況から、自身の進路について十分に検討する機会や、就業体験等

を通じた社会との接点を十分に持たぬまま秋冬を迎え、3月からスタートする就職活動目前の時期になって進路選択における不安や焦りを感じる学生も多いのが実情である。

生命科学研究科では、これまでもキャリア支援センターとの共催で博士・ポストドク学生向けのキャリアフォーラム（学生による研究発表＋企業説明会）を実施し、博士後期課程学生のキャリア支援と進学者確保に努めてきたが、上記のようなことから、博士前期課程学生への積極的な働きかけを強化することとし、平成30年度のカリキュラム改編をにらみながら、キャリア形成支援の充実を目指している。そこで博士前期課程学生には、入学後の早い段階で進路選択までのスケジュールを意識させるとともに、社会で必要とされる能力やスキルの形成を盛り込んだ内容の科目として計画することとし、主たる受講時期をM1年前期として検討を進めることになった。

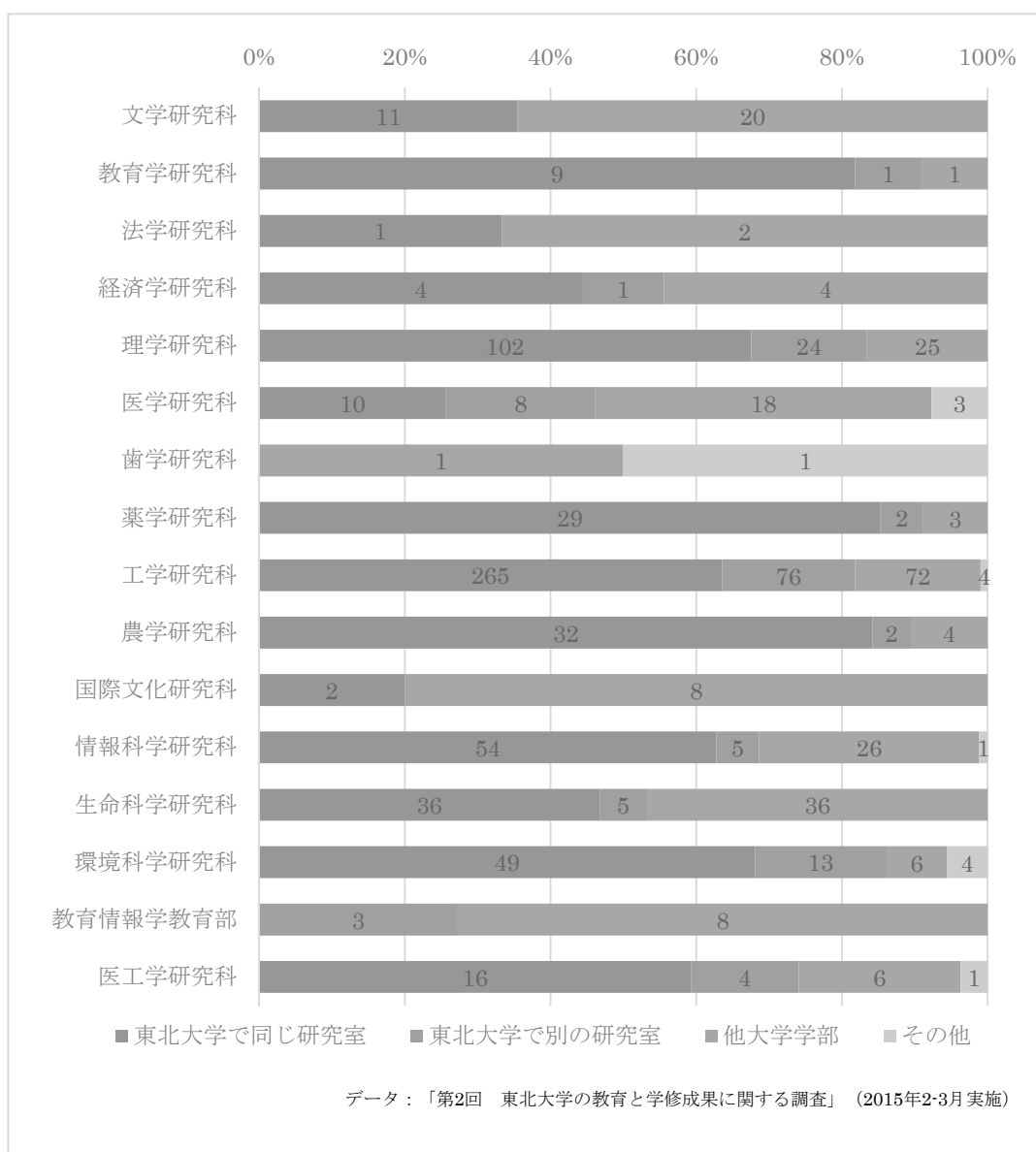


図3 研究科別博士前期課程入学前の所属

なお本科目の実施形態としては、生命科学研究科の授業科目「生命科学特別講義 I

～Ⅳ」(各 2 単位)の仕組みを活用することとした。それは、他大学研究者の講演会など、授業に匹敵する内容でありながらも単位認定には時間数が足りないものを単位認定セミナーとして位置づけ、受講者には学習時間に応じたポイントを付与し、その蓄積により同科目の単位が認定されるというものである。より柔軟に、かつ学生も利用しやすい形態で講義内容を提供できる方法として期待している。

生命科学研究科における多数派である博士前期課程修了での就職を予定している学生にとって、入学から進路決定までの期間(就職活動開始までの期間)は約 11 か月と短い。特に他大学から入学してくる学生にとっては、新しい環境での研究や生活に適応すると同時に進路選択の準備を進めなければならずより深刻である。インターンシップへの参加機会も M1 の夏休みや冬休みがその中心となる時期であり、M1 前期のうちに進路を意識し、考え、行動する準備を整えておくことは、納得できる進路選択のためにきわめて重要である。そこで本科目では、生命科学研究科における学生の状況、および他大学訪問調査で得られた知見などを踏まえ、「自分を知る」「社会・仕事を知る」「インターンシップ・就職活動に備える」の 3 つの軸に基づく講義・演習等を通じて、学生が自分自身の将来の可能性を広げていくことを目的として設定した。

本科目の特色として指摘できるのは、座学を極力減らしてアクティブに学ぶ機会を多くしていることや動画を多く活用している点である。なかでも動画を活用することにより、大学院生の研究活動への支障を低減すること、キャンパス間の移動の困難を低減すること、授業履修者に限らず、学びたくなったときに学べる環境を構築することを意図していることは大きな特長である。一部では、ビデオによって基本的な知識を身につけた上で対面授業(グループワーク形式)に臨むという講義動画の視聴と通常の授業の組み合わせになっている。参加者には反転授業のスタイルで効果的な学習を促すことができるだけでなく、授業実施時以外にもビデオ視聴による学習機会を提供することが可能になる。また、内容によっては、キャリア支援センターが主催しているセミナーを活用することとした。セミナー参加者の拡大と講師謝金の節約を両立させることを企図したものであり、これらのセミナーも可能な限り動画を収録して学内で提供できるよう講師との調整に当たることとしている。

このようにビデオ教材の蓄積・活用を進めることで、授業等のタイミング以外でも、学生が必要を感じた時に必要な内容の学習が可能になっていく。これは 2.(2)で述べた「学生にとっての利活用のしやすさの重要性」にとっても非常に重要な部分となることに加え、全課程の学生を対象としたキャリア支援を充実させるという点でも大きな意味を持つと考えている。しかしながら、教育内容として、自信や自己効力感を高めるといった側面の充実・発展にはまだ努力が必要であると考えている。今後もその開発に向けた努力を続けていきたい。

なお、文学部とはその後、連携した授業実施についての協議が進んだ。平成 19 年度のカリキュラム変更において、文学部専門科目として「キャリアデザイン講座(2 単位)」「インターンシップ(2 単位)」がすでに設けられていたにも関わらず、実際にはその後一度も開講されてこなかったことが判明し、同科目を実際に開講する方向で検討することになったのである。検討の結果、「キャリアデザイン講座」は 2 年次以上学生を対象とした後期科目、「インターンシップ」は 3 年次以上の学生を対象とした前期科目とし、前者は平成 29 年度の開講を目指すこととした。

こうして「高度教養教育開発事業」申請の際には連携不調に終わった文学部において、急遽、学部専門科目の実施が現実化した。平成 28 年 10 月以降、文学部側と交渉を続け、授業内容と担当者を確定させることができた。来年度シラバスにも掲載され、正式に授業開講が実現することが確実となった。この協議を進める中で、「高度教養教育開発事業」についての案内と連携の依頼をしたところ、担当教員は大学院博士前期課程学生向けのキャリア支援の必要性も認識しているとのことで、来年度からの連携も検討したいとの回答を得ることができた。

#### 4. おわりに：これまでとこれから

LAD での 1 年半は本当にあっという間だった。短い期間ではあったが、自分自身の変化は大きかった。キャリア支援センターの変化に当事者としてかかわることを後押ししてもらったと感じている。さらに、新しいことをしようとしたとき、その動きが現実のものになるきっかけは多様であったが、そこには必ず協力者がいることを実感できた。そして同時に協力者を納得させる責任も生じることを認識できた。変化のプロセスは、関係者と協力して、あるいは場合によっては他者を巻き込むための働きかけを続けながら物事を動かすプロセスであった。

しかし実際のところでは、まずは直面する課題への対処を優先して進めてきたため、目標とする新しい東北大学型キャリア支援プログラムの構築は始まったばかりである。しかも、目の前の業務を優先して進めることで十分な疲労感と満足感を得ることができているものの、研究の時間は大きく減少してしまっており、業務の基盤を揺るがしかねない重大な問題に直面していることを認識しなければならない。研究を通して大学教員となり、研究を基盤として大学教員としての役割・職務を遂行するのである。このことを実現できていないことが現在の私の最大の課題であり、その実現のために最大限の努力を続けなければならない。私は今後も LAD での経験を活かしながら、教員としてキャリア支援センターの活動に積極的に関与し、東北大学型キャリア支援プログラムの開発、ひいてはキャリア支援センターの発展に貢献していきたいと考えている。



平成 27～28 年度 東北大学履修証明プログラム  
アカデミック・リーダー育成プログラム  
Leadership for Academic Development Certificate Program (LAD)

## 最終報告書

# 「首都大学東京における評価システムの改革と実質化」

岡村 美帆

(首都大学東京 学長室企画・評価係)

## 1. LAD 受講の背景，目的及び改革課題

### 1.1 LAD 受講の背景・目的

LAD に応募した当時，私は東京都に行政実務派遣研修生として勤務しており，新卒で採用された首都大学東京と，同大学での 3 年間の勤務経験を客観的に観察し，振り返る機会となっていた。

3 年間勤務していた学部教務係では，日々の学生対応や教員とのやりとりを通じて，様々な問題意識を感じていたものの，それらの問題意識を他学部や全学の教務係，執行部と共有する機会や，コミュニケーションをとる手段があまりないことにもどかしさを感じ，それは大学全体の課題ではないかと考えていた。このような問題意識を解決するヒントを得るために，東北大学履修証明プログラム「アカデミック・リーダー育成プログラム」（以下「LAD」という。）で学び，将来“アカデミック・リーダー”として全学の教育改革に関われる存在になりたいと思い，LAD に応募した。

LAD に参加した 1 年目は，改革課題を「教育改革を実践し学生の学びを支援する事務体制の構築」とし，現在，学年で所管分けされている教務事務体制の改革と職員的能力開発を中心に改革案を思考していたが，現場にいないことや自身の職員経験の浅さが露見し，しっかりと現状を分析した実現可能性のある改革案を練ることができなかった。

2 年目からは，行政実務派遣研修が終了したことに伴い，学長室企画・評価係に配属されたため，自身の主担当業務である自己点検・評価に焦点を当て，本学の自己点検・評価システムの課題を明らかにし，改革案を思考し，実行することとした。以下では，「首都大学東京における評価システムの改革と実質化」について述べる。

### 1.2 課題設定の背景

この 4 月から学長室企画・評価係へ異動となり，全学の自己点検・評価の事務を主に担当することとなった。平成 30 年度から始まる第三サイクルの認証評価へ対応するために教育の内部質保証体制を構築することが係の課題となっていたため，本学の内部質保証体制について検討することとした。当初は，各学部の自己点検・評価体制や内容にばらつきがあり，ほとんど機能していない学部もあることに問題意識を持ち，学部の自己点検・評価活動に用いる基準を全学的に統一し，活性化する仕組みづくりの構築を目指した。しかし，LAD の集中セミナーでの，アドバイザーや他の受講生からの指摘により，内部質保証に関する全学の方針・責任体制が明確でないということが問題の根源であることに気づいた。そこで，今年度は，内部質保証体制の中でも特に，自己点検・評価活動に関する全体的な課題を明らかにすることと，自己点検・評価の全学の方針・責任体制を明確にした体制構築を目指し，その後，平成 30 年度からスタートする学部・研究科の再編に合わせて各学部（本来であれば学科）の自己点検・評価活動について方針を定めていくこととした。

## 2. 首都大学東京の教育の内部質保証体制

### 2.1 FD 活動

本学では、大学教育センターと FD 委員会、FD 委員会の事務局である教務課教務企画学係が、授業アンケートや、FD セミナー等を通じて全学に係る教育改革や教育の内部質保証に取り組んでいる。

特に、全学共通科目（基礎ゼミナール、実践英語、教養科目等）については、教育の成果や効果を検証する目的で実施している「授業評価アンケート」を平成 25 年度に「授業改善アンケート」と名称変更し、学生の意見や要望をより具体的に授業改善に役立てられるよう質問項目を見直した。調査結果は、FD 委員会が発行する学内教職員向けの『クロスロード<sup>1</sup>』や学生向けのリーフレット『Study+<sup>2</sup>』に掲載し、併せて、個々の授業に関する結果を担当教員にフィードバックすることにより、授業改善の PDCA サイクルを機能させている。また、授業改善に役立てるため、学生の能動的な学習を促す授業実践例を紹介する冊子『授業改善ハンドブック<sup>3</sup>』を教員向けに発行している。

各学部・研究科においては、各学部・研究科の FD 委員が専門教育科目のアンケートを実施し、教育の質向上を図っている。具体的な取組事例としては、授業評価アンケートや FD 委員会からの情報提供に基づいたカリキュラムや教育方針の検討（人文・社会系）、教員が相互に授業参観を行う（経営学系）、評判の高い授業を行う教員の模範授業と授業に対する考えを説明する機会を設ける（理工学系）、学生の意見を反映させ実践的な臨床場面ビデオや手術映像などを授業に取り入れる（健康福祉学部）などが挙げられる。

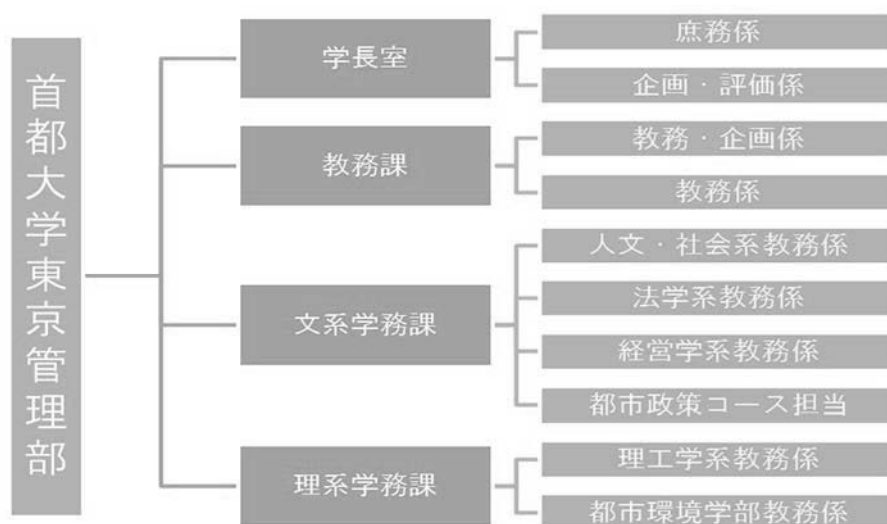


図 1：首都大学東京管理部の組織図（一部抜粋）

このように、全学的な FD については、教務課教務企画係と FD 委員会を中心に、

<sup>1</sup> <http://www.comp.tmu.ac.jp/FD/fdreport/crossroad.html>

<sup>2</sup> <http://www.comp.tmu.ac.jp/FD/fdreport/study/02/s2.pdf>

<sup>3</sup> <http://www.comp.tmu.ac.jp/FD/effort/tips2015.pdf>

活発に行われている。

## 2.2 自己点検・評価活動

本学の自己点検・評価活動は、主に月に一度開催される自己点検・評価委員会を通じて行われ、その目的は学則第2条に「教育研究水準の向上を図り、前条に掲げる目的及び使命を達成するため」と規定されている。

委員会の機能としては、平成29年2月末時点の自己点検・評価委員会規程において、以下の5つが規定されている。

- (1) 自己点検・評価（外部評価を含む。以下同じ。）の基本方針及び実施基準の策定に関すること。
- (2) 全学的な事項についての自己点検・評価の実施に関すること。
- (3) 自己点検・評価委員会部会との調整に関すること。
- (4) 自己点検・評価の結果の学長への報告及び公表に関すること。
- (5) その他全学的な自己点検・評価について必要な事項に関すること。

委員は、各学部・系、研究科、センターから選出された教員と、教務課長、総務課長、企画担当課長、企画財務課長の事務職員から構成されている。具体的な活動内容は、自己点検・評価書を作成することと、各学部で取り組んだ自己点検・評価活動について取りまとめることであり、その事務局は学長室企画・評価係である。平成26年度までは、教務課教育支援・評価係がFD委員会と自己点検・評価委員会の事務局となっていたが、平成27年度からは、自己点検・評価事務とFD事務が分離し、別の課でそれぞれ担当することとなった。自己点検・評価委員会の委員長は、前年度の委員から互選される仕組みになっており、大学の執行部ではないため、自己点検・評価委員会での決定が大学としての方針を決定するものではない。

全学レベルで行う自己点検・評価活動については、6年に一度受審する大学機関別認証評価に向けて、毎年度エビデンスを収集し、自己評価書の作成を進めているほか、大学独自の基準や項目に基づく自己点検・評価を原則として2年単位で実施している。平成22年度に開学して以来、初めての認証評価を受審し、自己点検・評価では、平成23・24年度に「研究」、平成25・26年度に「国際化」及び「教育」をテーマとし、テーマに関する項目を重点的に点検・評価した。改善を要する点として挙げられた項目に関しては、関連する部署が改善計画を立て、毎年度自己点検・評価委員会でその進捗を管理するなどのフォローアップを行っている。

その他、毎年度受審する東京都地方独立行政法人評価委員会による業務実績評価を通じて、中期計画の履行状況を確認するとともに、その達成に向けて、全学的に取り組んでいる。しかし、これらの活動はあくまで全学的な取組がメインとなるため、各学部の状況について詳細に点検・評価し、優れた点や改善を要する点として取り上げることはしていない。

### 2.3 自己点検・評価活動の課題

現状の自己点検・評価活動の最大の問題は、執行部の中に大学評価に関して責任を持つ者がいないことである。前述したように、自己点検・評価委員会の委員長は、特定の学部一般教員であるため、全学的視点での課題認識をふまえた委員会運営が立场上困難である。また、各学部・系・コース（以下併せて「学部」という。）から選出される委員も、准教授を含む一般教員であるため、学部全体に自己点検・評価結果について議論を波及させることは非常に難しく、自己点検・評価委員会規程に規定されている、「自己点検・評価（外部評価を含む。以下同じ。）の基本方針及び実施基準の策定」についても、現状の委員会ではできていない。実際、月1回開催される委員会は、事務局からの報告事項や、事務局が原案を作成したものについて形式的に確認や作業を依頼するものばかりで、出席率も芳しくなく、委員会の内容や開催方法についても委員から不満の声が上がっていた。

そこで、委員たちは具体的にどのようなことに不満があり、何を課題と感じているのか、あるいは何も感じていないのかを知るために、平成28年の9月に各委員へ「自己点検・評価委員会について、課題と知っていること」というテーマでメールにて忌憚のない意見を寄せてもらった。どのような意見でも言いやすいよう、あえて大きなテーマとし、様式は自由、メール本文へ直接意見を入力する形で事務局へ意見を寄せてもらった。

20人の委員のうち、12人から具体的な回答があり、1名は「特になし」、そのほか7名は無回答であった。主な回答内容を分類別に整理したものを、表1に示す。

表1：自己点検・評価活動に対するアンケート結果（2016年9月実施）

分類	具体的な意見
委員構成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・同じ部局から学部と研究科、計2名出す必要があるか疑問。年度ごとに仕事の重さが異なってくるので、柔軟な対応を希望（報告書のまとめが必要で仕事量が多い時は2名必要）。</li> <li>・認証評価期間（6年）の途中で委員が交代する学部・学系も多く、交代した多くの委員には年度当初に戸惑いが見られた。</li> <li>・委員の数が多。</li> <li>・委員会の役割として、「評価に関する基本方針の策定」が規定されているが、現在の委員会がその役割を果たすことは、委員構成から見て困難</li> <li>・ほとんど委員会に出席しない委員がいる。委員には、各選出区分の意向等を代弁する役割が期待されているが、そうした役割を十分に果たしていない委員が存在することは、委員会の運営上望ましくない。</li> </ul>
開催日程 開催場所	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ネット会議の導入を希望</li> </ul>
開催頻度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・審議内容に対して開催頻度が多すぎる。</li> </ul>
審議内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・メール審議でもいいようなものが見受けられる。</li> <li>・現在の委員会は、エビデンスの収集や評価書の執筆など実質的な活動を中心に行っており、ワーキンググループ的な性格が強いと感じる。</li> <li>・事務局からの報告事項が委員会における議事の大半を占めており、実質的な議論がほとんど行われていない。</li> </ul>

自己点検・評価活動の内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・研究活動実績について、毎年収集している項目で本当に点検・評価ができてきているのか、疑問。</li> <li>・授業時間外学習の推進など、必要性は指摘するが、長年放置されていることが多い。</li> </ul>
自己点検・評価活動のあり方	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本来、評価活動は、大学の教育研究水準の向上を目的とするものであり、執行部に近く、全学的な視点を持つ教員が委員会運営に中核的に関わるべきである。</li> <li>・委員会が「評価に関する基本方針の策定」という役割を的確に果たしていくためには、部局長等を構成員にする必要がある。その上で、委員会の下にワーキンググループ的なものを組織し、これまで委員会が主に行ってきたエビデンスの収集や評価書の執筆などを担うべきである。</li> <li>・委員の出席率向上に向けた取組を行うとともに、委員会での議論を活性化するための素材の提供など、委員会運営のさらなる工夫が必要である。</li> </ul>
予算	<ul style="list-style-type: none"> <li>・予算が必要となる年度とそうでない年度の差が激しい。</li> <li>・単年度予算ではなく、評価のサイクルを考えた複数年度にわたる傾斜的なリソース（予算にせよマンパワーにせよ）の配分・投入が必要。</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・年度当初にはできるだけ詳細に1年間の業務(どこに何を依頼するのか)をお知らせすることが良いと思う。</li> <li>・依頼事項を部局でどのように依頼すべきか、事務局で分かる範囲でもう少し詳しく、教えてほしい。</li> </ul>

ここから見えてくるのは、委員たちも、現状の委員会に出席する意義が薄いと感じていることや、自分たちの役割を認識しているものの、一般教員である自分たちがその役割を果たすことが難しい、あるいは適切でない、と感じているということである。さらに、教員系委員の中には、「評価サイクルを考えた傾斜的なリソースの配分・投入が必要」というように、経営的な観点から委員会運営について指摘をしてくれる委員もいた。大学教育センターから選出された委員からは、「授業時間外学習の推進など、必要性は指摘するが、長年放置されている」という意見により、自己点検・評価結果とFD活動がリンクしていないことを指摘され、改めて自己点検・評価活動とFD活動の連携について課題認識をする機会となった。

本学の自己点検・評価活動に関するもう一つの大きな課題は、学部レベルの自己点検・評価活動がほとんどの学部であまり機能していないことである。学部レベルの自己点検・評価については、自己点検・評価委員会規程により各学部が自己点検・評価委員会部会等の体制を整備し、方針を定めたくえで実施することになっているが、部会の設置は必須ではないため、全学部で体制が整備されているわけではなく、各学部の自己点検・評価活動内容や充実度合いには非常にばらつきがある。各学部の活動報告を見ると、表2のとおり、修了生アンケートを行っただけの学部もあれば、ホームページ更新を行ったことが自己点検・評価としている学部もある一方、認証評価の前年度に外部評価を受審することにより、学部の詳細な状況について点検・評価を行った学部もある。

また、自己点検・評価活動に係る成果物の提出も義務付けていないため、自己点検・評価報告書の内容をきちんと把握できておらず、提出されたものについても、教員の

当該年度の業績のみが記述されたものなど、自己点検・評価とは言えない報告書もある。私が3年間配属されていた学部においても、教務職員は自己点検・評価には一切かかわることがなく、予算がどのように使われているのかも把握していなかった。

表2：平成27年度部局別自己点検・評価活動内容

部局名	活動内容
A学部	部局別自己評価書（年次報告）作成
B学部	自己点検評価書作成
C学部	修了生アンケート
D学部	部局別自己評価書（年次報告）作成
E学部	ホームページ更新委託
F学部	部局別自己評価書（年次報告）作成
G学部	授業アンケート
H学部	外部評価受審，自己評価書作成

学校教育法施行規則の改正により、学部・学科レベルで「卒業の認定に関する方針」、 「教育課程の編成及び実施に関する方針」、 「入学者の受入れに関する方針」の策定及び公表が義務化され、学部・学科レベルで教育の質を向上させていくことが今後求められてくることに加え、本学では、平成30年度に学部・研究科の再編を行い、現状の4学部から、人文社会学部、法学部、経済経営学部、理学部、都市環境学部、システムデザイン学部、健康福祉学部の7学部体制になる。さらに、平成29年度からは教学IR推進室が整備されることになっている。このような国の動きや大学全体の動きに伴い、学部・学科レベルで教育改善を行い、自己点検・評価をしながらPDCAサイクルを回していくことがより求められてくると考えている。

### 3. 自己点検・評価活動の改革

現在所属している学長室企画・評価係は、企画担当課長の下、東京都から派遣されている企画・評価係長、プロパーの主任職員2名と主事級の私、計5名で構成されている。主担当業務は決まっているものの、完全な縦割りではなく、ほとんどの業務を係全員で取り組んでいる。企画業務も担っていることから、全学的な視点で業務に取り組みやすく、また、教学IR組織の立ち上げや認証評価対応、組織再編の手続きも行っていることから、執行部との距離も近い。

自己点検・評価の方針・責任体制を明確にするため、自己点検・評価委員会の委員構成自体を改革すべきであるという思いは、前節の表1示した、委員へのアンケート結果からもわかるように、係のほかのメンバーはもちろん、委員や現委員長も同様の問題意識を持っており、関係者で意識を共有することがある程度容易にできたため、課長、部長、副学長、学長の順に、自己点検・評価体制の見直しについて話を上げることとなった。

まずは課長へ説明する際、現状の委員会の課題について表3のとおり整理した。

表3：現状の委員会の課題整理（課長説明資料）

項目	現状	課題
委員長	・委員の互選により選出している。	・全学的視点での課題認識をふまえた委員会運営が必要。 ※主要な国公立大学は学長又は理事・副学長を評価責任者としている。
委員構成	・各学部・研究科から1名ずつ、一般教員が選出されている。	・学部・研究科からそれぞれ選出する必要があるか。 ・現状の委員構成では評価結果を全学の教育の質保証及び向上に資するよう活用するのは難しい。
委員会運営	・定例的な案件が多く、委員同士が活発な議論をするような委員会ではない。 ・作業が必要な年度は、自己評価書の執筆や評価対応など、作業量が多い。 ・(部局の自己点検・評価活動については、各部局に委ねている。)	・点検・評価の基本方針及び実施基準を策定する役割を果たせていない。 ・年度によって作業量にバラつきがある。 ・(部局別自己点検・評価の内容は各部局に委ねており、量・質ともかなりばらつきがある。)

加えて、他大学の委員構成についても調査を行った。他大学の委員構成については、旧帝国大学を中心に、国公立大学から9校選出し、ホームページなどから情報を収集したが、表4のとおり、9校すべてが副学長や理事等の執行部か、学長や総長、理事長自らが自己点検・評価委員長を務めていた。

表4：主要国公立大学の自己点検・評価体制

組織	責任者	評価体制
北海道大学 評価室	理事・副学長	(1) 総長が指名する理事 (2) 総長が指名する役員補佐 (3) 文系6研究科・センターの教授のうちから1名 (4) 理系12研究科・センターの教授のうちから2名 (5) 医歯薬系研究科・研究所の教授のうちから1名 (6) 事務局長 (7) その他総長が必要と認めた者
東北大学 評価委員会	理事又は副学長	一 理事 二 副学長 三 各研究科長及び教育情報学研究部長 四 各附置研究所長 五 病院長及び病院総括副病院長 六 東北アジア研究センター長 七 その他委員会が必要と認めた者 若干人



東京大学 評価委員会	総長	(1) 各理事 (2) 各研究科長 (3) 各附置研究所長 (4) 全学センター長 若干名 (5) 広報室長 (6) 大学総合教育研究センター長 (7) 評価支援室長 (8) その他総長が必要と認めた本学の教職員 若干名
名古屋大学 計画・評価委員会	理事，副総長 又は副理事	一 理事，副総長又は副理事のうち総長が指名した者 二 情報文化学部長 三 研究科長 四 附置研究所長 五 附属図書館長 六 医学部附属病院長 七 共同利用・共同研究拠点の長 八 総合保健体育科学センター長 九 国立大学法人名古屋大学教育研究評議会規程第3条第1項 第10号及び第11号の評議員 十 事務局長 十一 事務局の各部長及び教育監 十二 その他総長が必要と認めた者
京都大学 大学評価委員会	理事・副学長	(1) 評価担当の理事 (2) 総長が指名する理事又は副学長 (3) 部局の教職員 13名 (4) 企画・情報部長 (5) その他総長が必要と認める者 若干名
大阪大学 計画・評価委員会	総合計画室室 員 (部局長以 上)	(1) 総合計画室から選ばれた室員 1名 (2) 附属図書館副館長のうちから附属図書館長が指名した者 1名 (3) 外国語学部から選ばれた同学部の学科目に配置される教授 1名 (4) 各研究科(医学系研究科を除く。)から選ばれた教授 各1 名 (5) 医学系研究科から選ばれた教授 2名 (6) 各附置研究所から選ばれた教授 各1名 (7) 医学部附属病院及び歯学部附属病院から選ばれた教授 各 1名 (8) 各センターから選ばれた教授 各1名 (9) 前各号に掲げる者以外で総長が必要と認めた者
九州大学 大学評価委員	総長	(1) 総長 (2) 理事 (3) 副学長 (4) 各研究院長，法務学府長，システム生命科学府長，統合新 領域学府長，教育学部長，高等研究院長，各附置研究所長， 病院長，附属図書館長，高等教育開発推進センター長，情 報基盤研究開発センター長，健康科学センター長，センター 群協議会Ⅰの議長及びセンター群協議会Ⅱの議長 (5) 事務局長
大阪市立大学 全学評価委員会	理事	(1) 理事長が指名する理事 (2) 各研究院から選出された教員各1名 ただし，社会科学系研究院においては，各研究科から選出 された教員各1名 (3) 大学教育研究センターから選出された教員1名 (4) その他理事長が必要と認める者

大阪府立大学 計画・評価会議	理事長	(1) 理事長 (2) 理事 (3) 各部局長 (4) その他計画・評価会議が必要と認めた者
-------------------	-----	---

課長と係員全員で、以上のような他大学の体制や、現状の自己点検・評価体制の課題について議論し、新たな自己点検・評価体制の構築に向けて、原案を作成した。新体制の原案は、「学長を委員長、部局長及び事務組織の部長を委員とする新たな自己点検・評価委員会を設置し、点検・評価の大方針やテーマ、全学的に取り組む改善点等について検討すること。また、自己評価書の素案作成など、点検・評価に関する具体的項目の実行をする作業部会は、現状の自己点検・評価委員会のように、各学部から1名ずつ一般教員を選出し構成するという2階建て体制とすること。」とした(図2)。

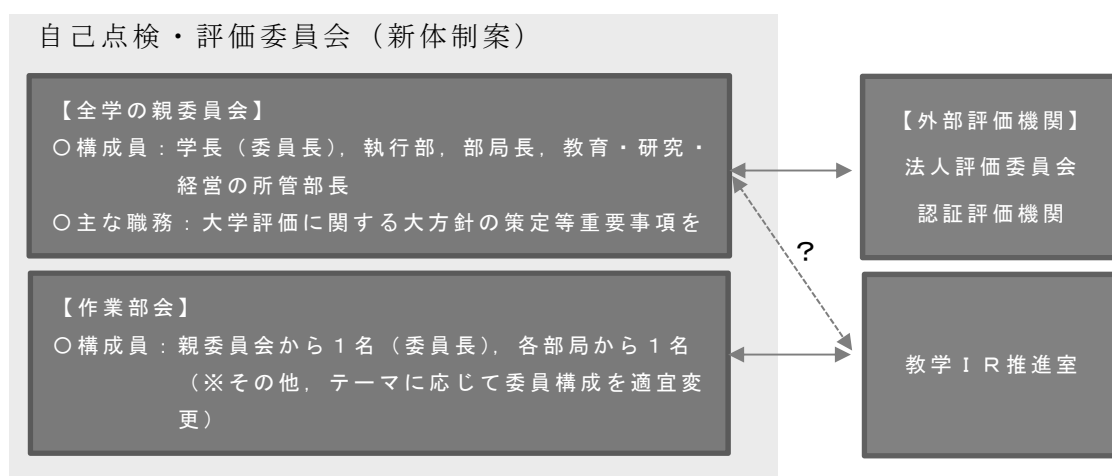


図2：自己点検・評価委員会の新体制案

課長説明ののち、現在の自己点検・評価委員長、部長、教育担当副学長、学長と順に説明を行った。現在の自己点検・評価委員長は、兼ねてから「現在の委員構成では、大学全体を点検・評価して改善を促すことは難しい。」と発言しており、今回の案にも賛同を得ることができた。部長、教育担当副学長、学長に説明する際は、自己点検・評価活動とは本来どのようなものか、どうあるべきかという視点で議論をした。

独立行政法人大学改革支援・学位授与機構の定義によると、自己点検・評価とは、「大学等が、自己の目標・目的に照らして教育研究等の状況について点検し、優れている点や改善向上すべき点などを評価し、その結果を公表するとともに、その結果を踏まえて改善を行っていくという質保証の仕組み。学校教育法においてその活動が義務化されており、高等教育の質保証は一義的に大学等自らが主体的に行うものという点が示されている。」とされている<sup>4</sup>。また、自己点検・評価が努力義務とされるきっかけとなった、文部省大学審議会答申「学教育の改善について」（平成3年2月8日）では、「各大学等の理念・目的をいかに実現するかという観点から、各大学等の判断により適切な項目を設定し、教育研究活動全般について多面的に点検・評価を行い、現状

<sup>4</sup> 高等教育に関する質保証関係用語集(第4版) 58頁

を正確に把握することが基本となるものと考えられる。その上で、その結果を踏まえ、改善を要する問題点、積極的に評価すべき特色、今後の目指す方向などに関して改善への努力を行うことが望まれる。」とし、各大学等が自らの責任において教育研究の不断の改善を図ることを促すための自己点検・評価のシステムを導入する必要があると指摘されている。これらの定義や答申からも、自己点検・評価というものは、全学の理念・目的を達成するための方針を打ち出し、改善策について議論ができる人物が中心となって行うべきものであると言える。現に、旧帝国大学はすべて執行部が自己点検・評価の責任者となっている。

部長、副学長、学長が懸念していたことは、自己点検・評価とはいえ、自己監査のように、学内の者であるが大学運営に関して第三者的な立場にある者（＝執行部以外の人間）が点検・評価を行うのが本来の在り方なのではないか、ということであった。執行部自らが自己点検・評価を行うと、評価が“手前味噌”になるのではないかと、いう声もあがった。しかし、自己点検・評価が“手前味噌”になっていけば、自己点検・評価結果を公表する際や、外部評価を受審する際に、その点について厳しい評価を下されることになる。さらに、平成 29 年度より教学 IR 推進室が組織され、データに基づいたエビデンスによる自己点検・評価を実施することにより、客観性は担保できる。三者にそのことを説明し、学長自ら点検・評価の責任者になることについて了承していただくことができた。また、自己点検・評価の作業部会の責任者は、副学長が兼務するのではなく、新たに理事級のポストを設け、執行部にいながらある程度客観的に点検・評価について考えられる教員を配置する方向で話を進めることとなった。

学長説明の際は、3 代前と 2 代前の自己点検・評価委員長（現在は学長特任補佐と学長補佐）にも協力を仰ぎ、自己点検・評価委員長時代に感じていた課題と、現在の執行部の立場から見た本学の自己点検・評価能力の弱さについて学長へ説明いただいた。両者とも自身が委員長だったときは、点検・評価した結果について部局や事務部署に改善を呼びかけることが困難で、なかなか部局も協力してくれなかった、との苦労話も聞かせてくれた。このような話や、二人の助言もあり、新たな自己点検・評価体制の構築案を固めることができた。

## 4. 今後の方向性

### 4.1 組織全体の方針

学長への説明後、教学 IR 推進室との関係や、第三サイクルの認証評価基準に応じた自己点検・評価項目の検討等について係内でさらに議論を進めた。平成 29 年 1 月の教育研究審議会では、正式に新たな自己点検・評価体制について審議・決定し、規則・規程等の改正も行った。さらに、評価担当理事の着任に加えて、学長室企画・評価係は広報と IR 事務を備えて発展的に改組し、企画広報課として全学の評価を担当することとなった。学長も本格的に点検・評価に取り組んでいく意欲を随所で表している。

今後は、各学部長にも自己点検・評価の意義について理解してもらい、学部・学科

ごとの自己点検・評価を推進する施策を導入することも必要であると考えている。9月にLADのプログラムの一環でクィーンズ大学に訪問調査へ行った際、クィーンズ大学の評価担当部署が、評価実施年度の2年前から自己評価書作成のためのオリエンテーションやワークショップ、評価の意味や、評価をどのように活用していけばいいのか、といったようなテーマのセミナーを開催し、評価に対する理解と、実際に何をどうすればよいか、教員に理解してもらえる機会を設けていることを知った。クィーンズ大学では、このような地道な取り組みが実を結び、ほとんどの学部の学部長、学科長は評価の意義を理解しているとのことであった。

本学でも、体制を整備しただけでは意味がなく、執行部一人一人が自己点検・評価の意義を理解し、それらの結果を自分の学部・学科、そして大学の目的達成のために活用しようとしなければならない。このことは、今年度受審している認証評価の訪問調査（2016年12月1日から2日に実施）でも、評価委員から厳しく指摘された。

ある評価委員からは、「大学教育センターと各学部・研究科の距離があり、大学全体の問題意識・取組と各学部・研究科に温度差がある。うまく意思疎通ができていないということがよくわかった。」と口頭で指摘された。これは、自己点検・評価に限らない問題ではあるが、現状の自己点検・評価委員会の課題を象徴しているように感じた。そのほかにも、FD活動や、学位論文審査基準など、各学部・研究科によって内容にかなりバラつきがあることについても指摘された。学位論文審査基準やGPA、CPA制の導入状況が学部・研究科によって大きく異なることは、学生の学修に大きく影響する問題であるため、早急に自己点検・評価をし、違いを明らかにすべきである。学問分野や学生数、教員数が異なるため、すべて横並びにすればいいものではないが、今回の認証評価で「学部任せ」のものが多く露見したことで、各学部長も第三者から指摘されて初めて自己評価書の内容や自学部と他学部の取り組みの違いを認識し、点検・評価の重要性を実感していた。

4月から執行部を中心とした自己点検・評価体制を整えた後は、どのようにして各学部・研究科が自己点検・評価に関して当事者意識を持ち、点検・評価結果を通じて執行部と対話していくかが重要であると考えている。また、「表4：主要国公立大学の自己点検・評価体制」についてLADの集中セミナーで発表した際、アドバイザーから、名古屋大学、大阪大学、大阪府立大学は、自己点検・評価に留まらず、計画機能も担っていることが組織名からもはっきりしているということを指摘された。この指摘を受けて、今後は本学も、中期計画や年度計画に基づいた点検・評価、そして点検・評価結果に基づく中期計画や年度計画の策定が可能になるよう体制を発展させていく必要があると気づいた。平成29年度から始まる中期計画には、重要業績評価指標（Key Performance Indicator。以下「KPI」という。）も導入されるため、学部や研究科の教育研究実績についても明確に進捗管理しやすくなるだろう。

## 4.2 さらなる改革のための私案

以下はあくまで私案であるが、今後各学部・研究科が当事者意識を持ち、点検・評価に取り組めるようになるための方策を記す。

#### ○中期計画・年度計画に基づく学部・研究科ごとの自己点検・評価の実施

前述のとおり、中期計画や年度計画の進捗管理については、東京都地方独立行政法人評価委員会による業務実績評価が実施されているが、この評価の性質上、主に特筆すべき実績を上げた部局の取組や全学的な取組について評価書を作成するため、中期計画や年度計画に対して、各部局が毎年度どの程度まで計画を達成しているのか執行部として把握しづらいというのが現状である。平成 29 年度から始まる第三期中期計画においては、教育に関する項目でも KPI が設定されているものもあり、学部・研究科ごとに KPI について毎年度達成状況を収集しやすくなると感じている。大阪大学では、中期計画や年度計画に基づく学部や研究科の取組について「部局達成状況評価」を実施している。この部局達成状況評価の各学部・研究科の達成状況評価書を見ると、A4 用紙 1 枚ほどにまとめられており、部局にもあまり負担をかけないような仕組みになっていることがわかった。今後は、他大学のこのような取組も調査しつつ、本学に最適な自己点検・評価方法を模索していく。

#### ○自己点検・評価のためのオリエンテーションの実施（学部長向け）

今回の認証評価で明らかになったのは、自己評価書の執筆を自己点検・評価委員である一般教員任せにしていた学部が多く、責任者面談の場で、自己評価書に記載されている詳細な内容について確認を求められると、回答できない部局長が見受けられた。このことから、自己評価書を執筆する段階、つまり、自己点検・評価を行う段階からしっかりと学部長が当事者意識を持ち取り組むことの重要性を痛感した。次年度からは、6 年後の認証評価受審を見据えて、自己点検・評価を行う上でのポイントや、本学が大学として推進していく施策（CAP 制の全学導入、GPA の活用、ナンバリング導入等）と各学部の状況比較等を解説するオリエンテーションを実施したい。

部局長が責任をもって自学部・学科のシラバスや成績評価基準、履修モデル、教育プログラム等について自己点検・評価を行うことで、これまで不介入が暗黙の了解とされていた個々の教員が行う授業にも目が向き、学生が享受する教育の質も向上すると考えられる。

#### ○各学部教務係と連携した自己点検・評価システムの構築

各学部の自己点検・評価活動には、教務係の職員の役割も大きい。日ごろ、学生の成績データを扱っていることはもちろん、窓口での学生対応や履修相談等を行っているため、教員、学生両者と対話ができる教務職員として、データだけではわからない学部・学科の状況を教員と協力しながら自己点検・評価を行い、学部・学科の質保証を推進していく体制を構築したい。これまで本学の教務職員は、時間割やシラバスの作成、教室管理等ルーティーンワークの担い手とされていたが、2 年ほど前に人事ローテーションの指針が策定され、若手プロパー職員を優先的に配置する方針に転換している。このことから、もはや教務職員は単にルーティーンワークの担い手ではなく、所属学部・学科の質保証の担当者としての役割も担っていくことが求められるだろう。

平成 27～28 年度 東北大学履修証明プログラム  
アカデミック・リーダー育成プログラム  
Leadership for Academic Development Certificate Program (LAD)

## 最終報告書

次の千年の大学のために

——留学生別科の教育改革と変化する時代に対応する体制構築——

関沢和泉

(東日本国際大学)

## 1. 東日本国際大学における日本語教育をめぐる課題と改革

「お爺さん、そのザルに幾ら水を注いでも、水は溜まりませんよ。」

「なあに、やがて世界中に水が溜まれば、ザルの中にも水は溢れる。」

### 1.1 1088年，2017年

いささか神話的であり、実際の創設はもう少し遅れるという見解が一般的であるにせよ、大学は「1088年 ボローニャ」という生まれた日付と場所を有している。

しかし、教育機関であれば、古代ギリシアや、さらにはエジプトにもあったのではないか。大学に、そのような特定の日付と場所を結びつけ特権視するのは、単なるヨーロッパ中心主義ではないのかという批判もあるだろう。あるいは、そうではなく大学には何らかのそれまでの教育研究機関にはない特徴が存在し、この日付には意味があるということだろうか。

さまざまな定義があるだろうが、「大学 universitas」が出現した時代であるヨーロッパ中世を本来の研究のフィールドとする筆者は、大学生誕後の数百年を見ると、次の図に見られる三点が、その特徴だったのではないかと考えている。

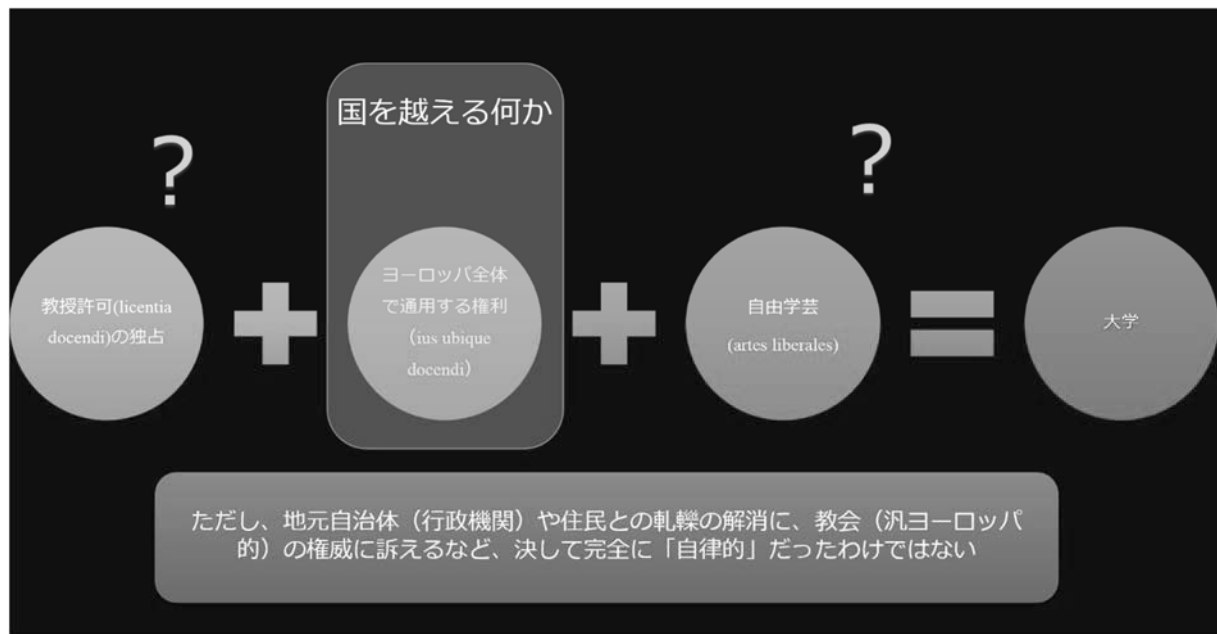


図1 大学を特徴付けるもの（中世の視点，現代の状況）

第一に、教授許可の独占である<sup>1</sup>。第二に、当時は国境のあり方も国のあり方も近世以降とは異なったにせよ、大学を修了することで得られる教授免許は世界（ヨーロッパ）全体で通用するという、国を超える性質を有しているとされたことである。第三に、正確には大学により構成学部には差があったものの、自由学芸のような多様な知的

<sup>1</sup> 経済的な発展に伴い、実際には初等中等教育や専門教育を行う私的な学校もイタリアなどで発展していく。

活動をその内に有していたということである<sup>2</sup>。

それから千年近くを経ようとしている今、これらの要素の内、教授許可の独占は、知の流通一般という観点からは、企業活動の諸分野への浸透と多様なメディアの発達を背景に怪しくなり<sup>3</sup>、また「有用性<sup>4</sup>」の観点から、あるいは限定された経済的資源と、生命科学等の研究開発に多大な投資の必要な分野の伸張から、直接的に有用に思われぬ諸分野の、大学という制度への統合も怪しくなりつつある。おそらく、大学は消えていくか、存続するにしてもその姿を大きく変貌させる転換点に立っている。

そうした中で大学に残されたものとは何か。それは、国や文化の境を超え、人類の集団的な知的営みを流通させる越境性ではないだろうか。経済的・社会的・政治的な状況によって開いたり閉じたりする国の境に対し、知的営みの普遍性を、経済的な原理よる普遍性とは異なった形で保ち続け、浸透させようとするところに、その存在意義があるのではないだろうか。アカデミック・リーダー育成プログラム（以下 LAD）を続ける中で自分の中に育っていったのは、そうした希望である。

以下は、実質一年半に渡る LAD での活動における成果の一部である。

筆者は、同プログラムを開始した時点で、一方で電算室での業務を行いつつ、総合企画室に所属し、教育面では主に留学生別科（日本語予備課程）でクラス担任を受け持ちつつ留学生の日本語教育に関わりながら、学内の教育の改革に関わる事業の立ち上げの業務を行っていた。そうした中で、教育改革に関わる事業について、日常の活動のルーティンを超えるものをどのように組織に実装していくかが可能なのかという組織論的な面について考え続けていたが、そこに中心的な焦点を当てるのは一年半の LAD のプログラム内では難しいのではないかとアドバイスのにより、より具体的に、プログラム開始当時から取り組んでいる日本語教育についての再検討、すなわち後述のように留学生の出身国が震災後に大きく変わり、日本語教育についての再検討が迫られている中で、留学生別科での日本語教育の再構築について、どう改良を進めていくかという点に焦点を絞らせた改革案の推進と実行を中心に据えた。

2016 年に入り、学内で組織の変更があり、総合企画室が総合企画部に拡充され、そこに幾つかの下位部署が設置された。その際に Institutional Research（以下 IR）室と並び設立された教育改革推進室の室長に着任し、室長として関わった申請案が、大学教育再生加速プログラム（以下 AP）テーマ 5「卒業時における質保証の取組の成果」に採択された。その結果、AP 関連の業務が予定外のペースで増えたため、2016 年の夏以降は留学生への日本語教育の改革についての関与は少なくならざるを得ず、また複数の部局に関わり進行途上・未確定のものが多いため、さらに AP の実施に際して、

<sup>2</sup> 「自律性」については、職能団体としての相対的な自律性は有していたものの、地元の自治体に対しての相対的独立が教会の権威に依拠することで可能となっていた、あるいは修道会との微妙な関連等、この要素を近代的な意味で端的に切り出すことは難しい。

<sup>3</sup> MOOC は現状大学組織に多くを依存しており、他方に、ICT 関連の技能については、ベンダー提供の資格試験などが、その分野での「知の標準」を定めているといった状況がある。

<sup>4</sup> ただし、ある学問が「有用性 utilitas」を有するかという問は、中世にも存在していた。その有用性の含意するところについては別に分析する必要があるが、中世の大学においても、医学部や法学部は卒業することで「金になる」が、教養学部はそうではない、という言説が既に存在していた。関沢（2015）参照。



やはり組織論について再検討をする必要がでてきたため、この報告書においては、当初から関心を持っていた組織論と PDCA サイクルについての議論を中心としたい。

以下の成果は、アドバイザーの先生方をはじめとした諸先生方の指導と、訪問調査先の手厚い協力、参加者の間での活発な討議、スタッフの方々の励ましの成果である。特に、活動を通して課題をかなり多方面から見るができるようになったと考えている。紙面の都合上、名前を挙げることはできないが、すべての方に感謝したい。

なお、以下に記述される取組は、すべてが必ずしも筆者が中心となって行われたものではないことを記しておくと同時に、東日本国際大学の公的な見解を代表するものではないことを念のため断っておきたい。

## 1.2 東日本国際大学について

福島県いわき市に位置する東日本国際大学は、短期大学ならびに、中学高校と幼稚園を併設する小規模私立大学（収容定員 820 名）である。特徴的なのは、経済・経営系の経済経営学部および社会福祉士や精神保健福祉士をめざす健康福祉学部の二学部に加え、日本に留学する留学生への日本語予備教育課程である留学生別科を有し、それが機能している点である。

留学生別科は学校教育法 91 条に規定される別科として設置されるものであるが、それがどのようなものであるかについての分かりやすい定義としては、日本私立大学団体連合会による次の記述を引用することができるだろう。

「留学生別科」とは、大学における教育の一環として学校教育法に位置づけられた正規の教育課程で、大学・大学院または短期大学に留学生、研究生、研究員として入学する人のために、準備教育として、日本語及び日本事情・日本文化その他必要な科目を教育することを目的とした教育機関です<sup>5</sup>。

こうした描写に対応する、日本語を中心とした予備課程として、東日本国際大学でも、留学生別科が大学設置の翌年である平成 8 年に開設された。その後、現在まで、留学生の日本での最初の受け入れ口として機能し、日本に到着した留学生たちは留学生別科で日本語を学び東日本国際大学の各学部へ進学するだけでなく、出身国で大学を終えている学生には、別科卒業後、直接、東北大学等の他大学の大学院へ入学する学生も出るなど、留学生が日本で希望の進路へ進むための最初の場として、その役割を果たしてきた<sup>6</sup>。

数の点からも、その重要性は確認できる。東日本大震災後、一時減少した時期もあったが、別科と学部を合わせると平成 27 年度のデータで 259 名となり、東北圏では東北大学の 1,663 名（平成 27 年度データ）に次ぐ第二位の受け入れ校となっている<sup>7</sup>。

<sup>5</sup> [http://www.shidai-rengoukai.jp/s\\_courses/](http://www.shidai-rengoukai.jp/s_courses/)（2017 年 2 月 10 日確認）

<sup>6</sup> ただし近年は、卒業後に専門学校へ進学する留学生も増えている。

<sup>7</sup> その背景には、LAD セミナー 2016 年 12 月 23 日に行われたセミナー「グローバル化する高等教育における国際化戦略・政策・実践」において、講師の太田浩一橋大学教授から、日本の国際的學生募集がしばしば陥る問題点として指摘された、任期付あるいは交替で担当する教員が海外での募集活動を行う結果その一貫性・連続性が保てないという募集活動形態ではなく、東日本国

### 1.3 日本語教育を巡る課題と対応

以上のように、ノウハウと実績を蓄積してきた留学生別科だが、学部も含め、その教育体制は、韓国と中国、台湾からの留学生に焦点を当てたものとなっていた。そのことは、中国、台湾や韓国が出身である、あるいはそれらの国に長期留学していた複数の教職員が、留学生への教育やサポートの中心となってきたことによっても分かる。

しかし、2011年3月11日の東日本大震災以降、状況が大きく変化する。特に原発事故への反応を通して、以下の図1に示したように、留学生の出身国の構成が劇的に変化したのである。

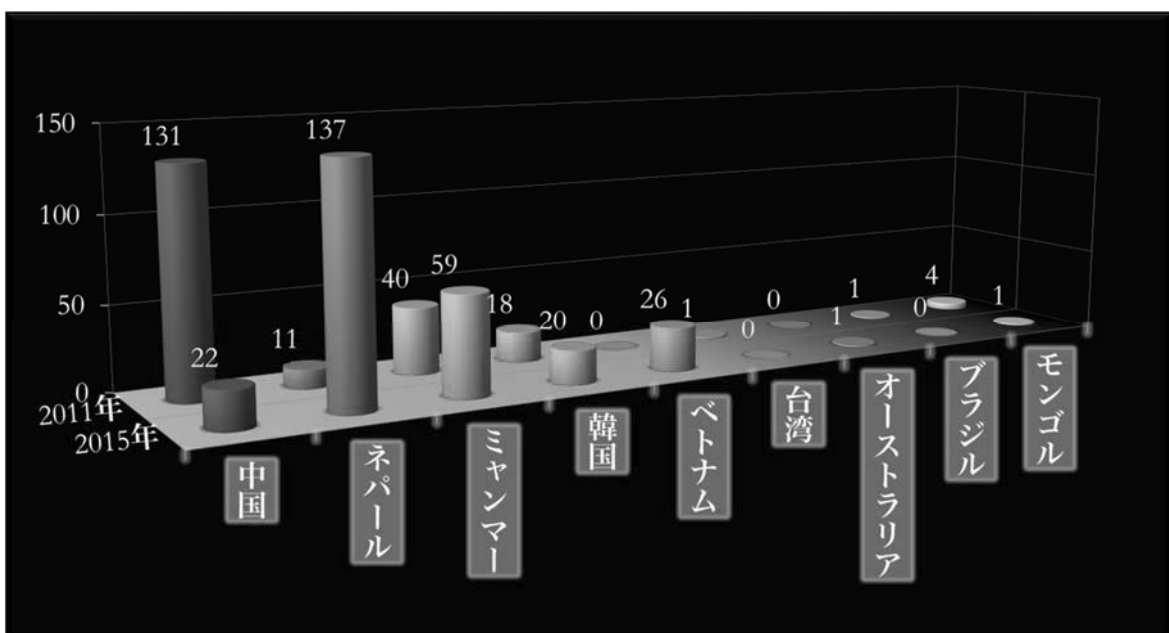


図2 震災前と震災後の出身国の変化（留学生別科と学部を合わせたもの）

こうした出身国の急激な変化は、東日本国際大学が築いてきた教育サポート体制にとって想定外であり、特にその変化が非漢字圏から漢字圏への変化であったため、大きな影響を与えた。というのも、このことは、歴史的な経緯により意味・字形等が異なる場合もあるとはいえ基本的に字形から意味の類推を許す漢字を留学生が最初から共有している状況からの変化を意味するからである。より具体的には、たとえば、学部の授業で用いられている日本語で書かれた教科書を読んだ際に、たとえ理解に多少の不正確さが含まれていたとしても、内容についての理解を日本語で表現することが難しかったとしても、およその主題等の内容の輪郭が読み取れる学生が多い状況から、漢字の壁により、それも困難になるという変化が起こったということになる。すなわち、別科を終了し、学部に入學後、学部の授業に問題なく参加し、履修できる状況を作り出すためには、これまでとは別の教育の体制が必要となったわけである。

際大学では、国際部の専門職的職員が海外での学生募集にあたってきたことがおそらくあり、国際部職員の出身国の多様性も合わせ、東日本国際大学の留学生受け入れの特徴を形作っている。

また、こうした学習者の変化は、別科から学部への入学基準等についても、どのような点を特に注視するのかという点について再考をうながす。すなわち、これまで教育サポート体制が築かれてきた漢字圏の学生の場合とは、習得が得意な分野、そうでない分野が異なってくる以上、どのような能力についてどのように評価を行うかを、彼らの学習ストラテジー等も考慮に入れつつ再検討する必要性が生じた。

このように、震災後、日本語教育の内容・カリキュラム等について、進学後の学部での教育も視野に入れた再構築が必要となった。そこで、筆者は学内の日本語教育関係者、関係セクションと調整を行いつつ、改革案Ⅰの時点で、進行中のプロジェクトも含め次のような見通しを立てた。

- |    |               |                                  |
|----|---------------|----------------------------------|
| Ⅰ. | 2015年度～2016年度 | 別科のカリキュラム再検討                     |
| Ⅱ. | 2016年度～2017年度 | IRによる別科と学部の接続検証<br>日本語教師養成コースの提案 |
| Ⅲ. | 2017年度～       | 入学基準の再検討                         |

最初のフェーズⅠにおいて、危急の課題であるカリキュラムの再検討を行い、非漢字圏の学生が増えている現状に取り急ぎ対応する。次いで、Ⅱにおいて、別科と学部の接続検証を可能とするようなICT環境を整備し、実際の検証を開始する。その結果を元に、最終段階でⅢ学部への入学基準、別科での入学基準を再検討する。現状Ⅰが終了し、Ⅱについては主にシステム環境の整備の形で進行中である（2.3.1参照）。

#### 1.4 別科カリキュラム再検討——教学面の改革について

東日本国際大学の留学生別科の教学面の改革については、これまでも日本語教育に関わる教員を中心に、教授法についての研究会を原則年二回行ってきた。ここではそれらの以前から定期的に行ってきた活動は省略し、大きな転換である使用教科書の変更について簡単に述べたい。

この決定は、別科のカリキュラム再検討の枠組みの中で行われた。カリキュラム検討ワーキンググループは、平成27年度後半に、当時の別科長が中心となり、クラス担任をしている教員に加え、日本語教育を専門とする非常勤講師も含めた形で構成され、非漢字圏の学生が増えたという状況に対し、どのような漢字教育を行えば良いのか、その他の分野の教育との関連はこれで良いのかといった問題意識から、既存のカリキュラムの検討を行った。

平成27年度後半に行われた幾度かの検討会合の後に、中核となる日本語教材の変更が決定された。この際に、筆者は、国際交流基金が中心となって、以下で説明する「ヨーロッパ言語共通参照枠（以下CEFR）」を日本語へと実装したJF日本語教育スタンダードに基づいてデザインされ、現在出版が続けられている『まるごと』の採用を提案し、最終的にこの教科書が用いられることとなった<sup>8</sup>。

<sup>8</sup> 特定の教材のプロモーションをすることを目的とするものではないが、固有の目的と経歴を持

#### 1.4.1 なぜ JF 日本語教育スタンダードに基づく教材を選択したか

『まるごと』の採用を推した理由は二点ある。

一点目は、漢字の提出の仕方に関わる問題である。旧来の、明示されていなくても漢字圏の学習者を想定しているかのような漢字学習の負荷が多い教材に比べ、漢字の導入が幾分か緩やかになっている<sup>9</sup>。

二点目は、一点目の背景ともなっていることだが、この教科書が成立の背景に CEFR の思想を持っていることである。これはしばしばその理念的背景を考慮せず、言語能力の段階を規定しただけのように受け取られることもあるが、LAD の前進にあたる ELMP (大学人材育成プログラム) の報告書でも言及されているように<sup>10</sup>、人と人が頻繁に往来する状況の中で、伝統的観点からは必ずしもそれぞれの個別言語をマスターしたとは言えず、中途半端と見なされるような形であったとしても、それら複数の言語を併用し人間関係を築き上げていくとき、共に社会を作り上げていく言語の使用が行われているのであり、それは肯定されるべきであるという複言語主義の立場に依拠している。こうした立場からは、しばしば出発点はそうでなかったとしても陥ってしまいがちな文法形式自体の目的化に対して、社会的な関わりの中での言語の使用に注目し、旧来の学習項目は、さまざまな社会的応答の場面の中で位置付けられることになる。これは、国境を越えて人々が往来する中での言語教育とは何であるのかという点についての見通しを与えるだけでなく、それぞれの段階で、ある言語共同体の中で生きていく際に、どのような関わりを身につけていけば、どれだけのことができるかという点を明確にするものでもある。この、本稿の冒頭部で述べた理念と響き合う部分と、より現実的な尺度の二つの観点から、『まるごと』への転換を推進した。

#### 1.4.2 成果と課題

以上のような経緯を経て、平成 28 年度授業より、別科の日本語教育の中心となる教科書が変更された。

この改革に関しての反省点および今後の課題は、学生の学習効果を考えながらも、教授内容・方法の変革を中心に志向した結果、教科書導入前後での成果の測定方法を十分に吟味せずに教科書の変更を行ってしまった点にある。つまり、今回の教科書変更が、目的に対して有効であったのかどうかの十分なエビデンスに基づいた検証が困難となってしまった。

そうした問題はあるが、教員の主観的な評価としては、特に漢字の導入の仕方が現在の学生の構成には合っているという評が得られている。一方で文法形式に関する練習量が足りないのではないかという不安が寄せられているが、レアリアが豊富で、学生が教科書に飽きにくくなったといった意見も寄せられている。

---

つ教材であるため、教材名を挙げる。

<sup>9</sup> 同時に、中級以前の段階では、多くの日本語教材と異なり、既出の漢字には振り仮名が振られていない。この点については懸念もあったが、使用した教員は、学生たちが、より真剣に読み方を覚えるようになったという印象を共有している。

<sup>10</sup> 三宅 (2016), 資 143-146.

また、私が担当している授業に関して、母数が少ないこともあり統計的観点からも教育学的観点からも極めて不十分なものではあるが、新旧の教科書による学修成果の測定を行った。その結果、学習者が単に形態に留まらず、形態の変化を意味の変化と結び付け、その使用の文脈も理解するに至っていると考えられる一定の傾向を確認することができている<sup>11</sup>。

## 1.5 見えてきた問題点

以上のように、別科の教学面での改革は、まだエビデンスが弱いにせよ、良い方向に向かっていることは確認できると考えている。

だが、そうした改革の中で、学部との日本語教育プログラムの接続をどうするかは、留学生別科を超えた問題として残っている。というのも、非漢字圏の学生にとって、留学生別科で通常想定されてきた1年は短く、また再履修したとしても2年間しかなく、学部においても引き続きサポートが必要となるからである。そのために、学部も含めたカリキュラムの設計が必要となる。

また、そうした大規模な改革を行っていくには、一定の資源の投入が必要である。これが意味することは、留学生の受け入れを含む大学の国際化についての全学的なビジョンの中で日本語教育を位置付け、それを大学の他の運営方針との関係で采配する必要があるということである。すなわち、留学生別科にとどまらない、学部段階での教育と一貫した形でのカリキュラムの設計を行い、そうした学生たちの卒業後までを見据えた変革を支える資源の投入を決断するための方針と論拠とエビデンスが必要となる。この点については、改革案 III で若干触れたが、大きな問題であるため、以下では細部ではなく、持続的改革を可能にする体制作りという観点から、一步引いて、より一般的なレベルで論じてみたい。

## 2. 実施・検証・改良を続ける体制をどのように構築するか

### 2.1 問題の背景

以上のような問題を背景とした場合に、必要なのは、第一に、プログラムレベルでの検証と改良の過程を適切に実装し実施することである。しかし、プログラムレベル

---

<sup>11</sup> 筆者が担当した平成 27 年度秋学期の教科書変更前の授業（母数 17）と平成 28 年度秋学期の授業（母数 15）での期末試験の結果において次のような比較を行った（それぞれの授業の受講学生は別の学生であるが、大学として想定している日本語の能力レベルは同一のクラスで、学習項目もほぼ類似している）。学生たちは、授業内で学習した範囲について、ある活用の形について、(a) 形態の知識が修得できているか、(b) その形を与えられた文脈の中で適切に選択し用いることができるかを、それぞれ別の問題群において習得状況が確認される。こうした場合、旧来の文型中心型の学習を行うと、文型（活用の形態）に焦点があてられることで、しばしば意味（使用法）の理解がおろそかになり、(a) についての学習と、(b) についての学習がうまく接続されていないことが観察されることが指摘されている。そこで、(a) についての問題群と (b) についての問題群について、それぞれの正答率間のピアソンの積率相関係数を算出した。その結果、旧来の文型中心型の教科書を用いたクラスにおいては  $r = 0.4$ 、 $p = 0.057$  と (a) と (b) が傾向を持って結びつく関係を想定し辛い結果が出たのに対し、新たな教科書を使用したクラスにおいては、 $r = 0.58$ 、 $p = 0.01$  となり、文型の習得とその使用の習得の関係について、相対的に有意な相関が見て取れた。母数も少なく、エビデンスとしては極めて弱いだが、実感を裏付ける傾向は確認できる。

での検証と改良の過程を確実に機能させるためには、全学的なレベルで、同様の体制が必要であり、また各授業レベルでの取り組みも必要である。さらに、三つのレベルを適切に連携・機能させる必要がある。

東日本国際大学では、三つのレベルをどのように連携させれば良いのかについて、教学面については、先述の平成 28 年度採択された AP テーマ 5「卒業時における質保証の取組の強化」において、ICE モデル（後述）を中核に据えることで進めているが、本章では、まず制度面——すなわち、どのような組織によってそれが可能か——という観点から、特定の組織に依存しない形で検討したい。それに際して、昨今の大学改革の議論の際にしばしば言及される PDCA サイクルは、おそらくそれを実施する組織体制の設計を考える際には不十分であることを示し、Institutional Effectiveness（以下 IE）という概念を導きの糸とすることで、改良の方策を探る。続いて、そこで示された組織の全体像の上に、IR 室の設置等の具体的な取組を何点か検討していく。

## 2.2 質保証と IE

現在、日本でも「(教育の、内部) 質保証」をどのように行うかという点について、認証評価制度の第三サイクルにアセスメントポリシーを組み込むといった議論があるように、あらためてその実効性の観点から、その実質化が問われている。実質化が問われるということは、そこに何らかの困難があり、実質化が阻害されているということになる。そして、おそらく実質化が妨げられる主要な原因の一つは、高等教育機関において、ルーティンの業務を実現する組織体制とは異なった、大きな改革を行う活動を（恒常的過程として）組み込んだ体制について、適切なモデルが確立されていないことにあると筆者は考えている。だが、これは日本の文脈に限らないようである。たとえば、イギリスの高等教育開発者の職能団体である SEDA (Staff Educational Development Association) の教科書として用いられつつある書籍の「変革を采配し導く Managing and Leading Change」と題された章の導入部において、著者らは次のように書いている。

変革 (change) について多くの文献は、営利団体を取り扱っている。これが最初のハードルだ。大学が営利団体とさまざまな形でどのように類似して、また異なっているかを明らかにする必要がある、これがさらに様々な困難を呼び込む<sup>12</sup>。

営利団体とは異なった大学における変革についてのモデルは少なく、まず営利団体と同一な点と差異が明らかにされなければ不十分だというわけである。

では、日本ではどうだろうか。

変革のモデルとして、特に日本の文脈で PDCA サイクルが言及されることがある。ここに問題がある。というのも、品質管理の現場で練り上げられたこの概念は、以下

<sup>12</sup> Popovic & Plank (2016), 207.

に検討を試みるように、そして上に引用した文章が暗に忠告するように、おそらく高等教育の質保証体制の確立にとって適切なモデルではないからである<sup>13</sup>。

また、適切なモデルがこのように不在であることは、さらに、そうした不安定な状況の中で行われる教育改革改善が外部からの競争的資金によって短期的に集中して行われることにより、日常的に回しているサイクルとは別個のワーキンググループ等に依存した形になる、という困難も呼び込むことになるだろう<sup>14</sup>。

こうした困難を回避するにはどうしたら良いのか。日本の文脈では PDCA サイクル万能論にはどのような問題が潜んでいるのかを明らかにする必要がある。そのために、Quality Assurance と同等の概念であるという見解もあるが、現在注目を集めつつあるアメリカにおける IE という概念を導きの糸として、あるべき組織の姿を探ってみたい。

### 2.2.1 機関活動の実効性をその活動の観点から捉えるものとしての IE

アメリカにおいても、IE は、IR にとっての AIR (Association for Institutional Research) のような団体がない点で、IR に比べ専門的なフィールドとしての発展はやや遅れているとも言えるとのことではある<sup>15</sup>が、それでも、New Directions for Community College 誌が、IE は認証評価と説明責任 (accreditation and accountability) の中核にあるとして、一号全体 (153 号, 2011 年春) をその主題に割り 9 本の論文を収録しているように、アメリカの大学運営において、重要な核となっているようである。これがいかなる概念であるかを、日本における「質保証」とそれを取り巻く諸概念装置との違いを明らかにする形で示してみたい。

日本の高等教育における (内部) 質保証とはいかなるものか。

たとえば、第二期の認証評価のあり方を示した大学基準協会編 (2009) は、設置基準による外的な質保証システムよりも、大学が自らの質の保証を行う「内部質保証システム」の構築が必要不可欠だと強調し、自己点検・評価の結果を改革・改善へとつなげるために、品質管理の分野で発達したいわゆる PDCA サイクルの確立が重要であることを強調し、こうした PDCA サイクルを適切に回転させることが、内部質保証システムを有効に機能させるということであり、この過程がきちんと機能しているかどうかの検討・点検が認証評価の目的であるとする<sup>16</sup>。同書に示されている過程を、認証評価がどの地点でどのように介入するかという要素を省略して示し、教育プログラ

<sup>13</sup> この文書を書き上げた後に、古川 (2017) が出版された。PDCA サイクル概念の歴史と限界について学ぶところが多いが、本報告書には残念ながら反映させることができなかった。

<sup>14</sup> いくつかの外部資金による改革支援プロジェクトを有する場合、プロジェクトへの対応のために必要となる目的・機能別に構成された横断的組織 (化) と、日常業務の区分に対応した各部署の機能分化をすり合わせる難しさが存在する。その困難については訪問調査先である芝浦工業大学においても、プロジェクト立ち上げ後に、実際に動かす中で再度組織の調整を行う必要があったことを聞かせていただくことができた。部分的には芝浦工業大学 (2015) 第 2 章第 1 節参照。

<sup>15</sup> スーン・マーツ米国オースティン・コミュニティカレッジ副学長との私的な会話による (2017 年 1 月 26 日)。なお、スーン・マーツ副学長は、IE についての団体の立ち上げを検討しているとのことである。

<sup>16</sup> 大学基準協会編 (2009), 1-5.

ムについて述べられている点を中心に整理すると、おおよそ図2のようになるだろう。

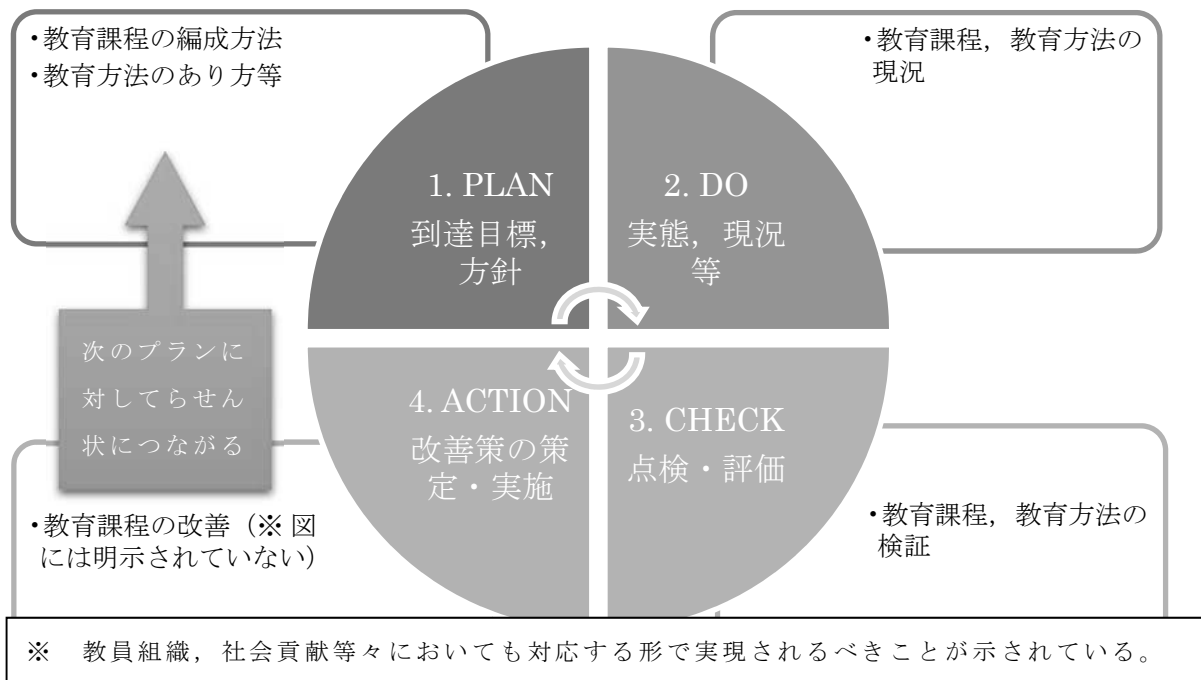


図3 内部質保証システムとしてのPDCAサイクル(大学基準協会編2009,4より整理)

これは、おそらく多くの人にとって、昨今の日本の大学教育改革の文脈で見慣れた図であろうと思われる。ここではPDCAサイクルをらせん状(スパイラル)に展開することで、改革・改善が進展することが言及されているが、少なくともこの図ならびにその前後の説明文においては、こうした計画し、実施し、検証し、改善する過程が、各レベル(全学, 学部等)で行われるべきことは示される<sup>17</sup>が、組織的な目的をどのように具体的な目標に落とし込むかという点は言及されていない。

これに対し、SACS(南部地区基準協会)の認証評価基準(Criteria for Accreditation)に基づき、IEのプロセスをサイクルとして描いたHead(2011)によれば、それは次のような過程となるという。

<sup>17</sup> それらの各レベルのPDCAサイクルが、ライプニッツの言うモナドのように――それぞれ別個に動いているのに、同じ時刻を示す多くの時計のように――お互いになぜかうまく同期して噛み合って動くかのようなビジョンにも注意する必要があるだろう。仮にそれが理想だったとして、それは実現可能だろうか。



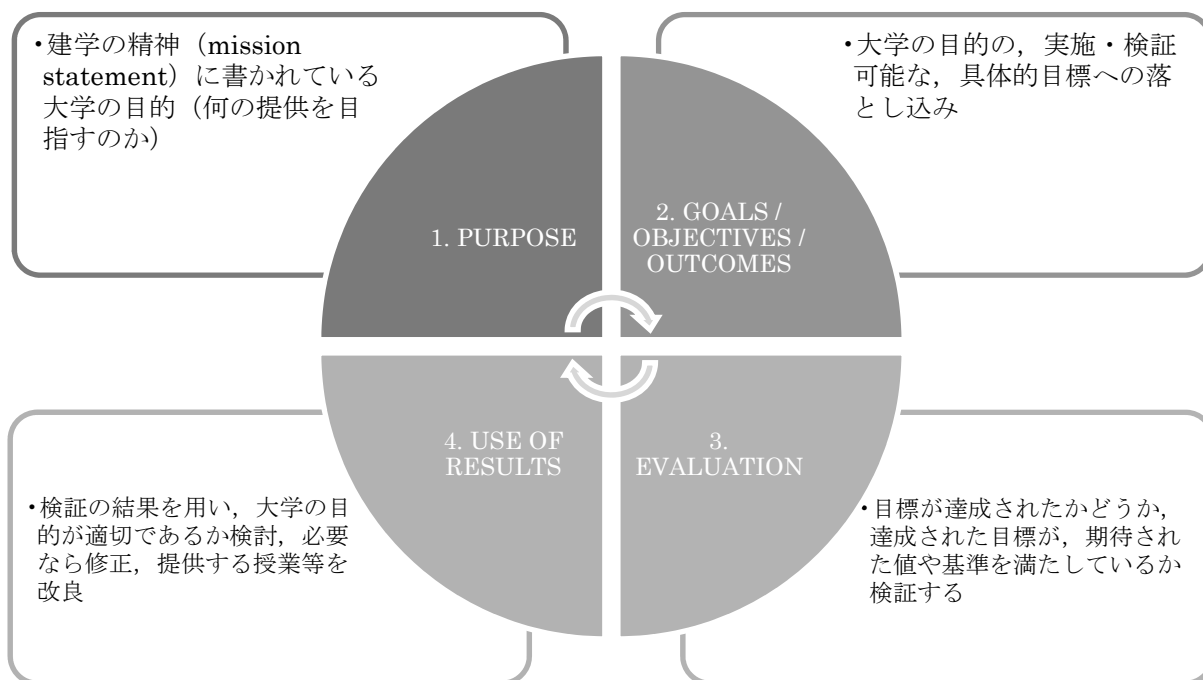


図4 IEの循環的性質 (Head 2011, 8-9より再構成)

一見すると、日本の質保証の文脈における四つの段階に類似しているが、第二段階が大きく異なっている。日本の質保証の文脈では、この段階では実施に大きく焦点を当てている (PDCA サイクルを用いている以上、そのようになる)。他方、IE の循環図では、第一段階から第二段階が、建学の精神 (mission statement) に表されるような目的 (purpose) を、実施・検証可能な具体的な目標に落とし込むプロセスとして描かれている。確かに一般的な PDCA サイクルの図式においても、P の部分に目的から目標への落とし込みが想定されているという理解もできるだろう<sup>18</sup>。しかし、やはりその段階を、特に取り出して注目しているかは、小さなことではないように思われる。というのも、教育機関は、経済的な利益を第一の目的とするのではなく、建学の理念という多くの場合、多少とも抽象的な目的を、日々の具体的な活動における目標へと転換することで、目的を現実化することを目的とするからである。それゆえ、教育機関にとっては、具体的なレベルで有効な活動の目標を生成できるかによって、その機関が設立された理念的目的を実現できるかが決まるのであり、ゆえに、このプロセスは、教育機関の運営にとって本質的な要素を成しているからである。

無論、日本における「(内部) 質保証」をめぐる議論が、そういった要素を無視しているというわけではない。建学の理念をどのように実装しているかが確かに問われている。しかし、その実装プロセスについては、必ずしも十分に具体的ではない。たとえば、大学基準協会編 (2016) は、「内部質保証システムの構築のために」と題された

<sup>18</sup> とはいえ、品質管理の文脈で PDCA サイクルが語られる際、その性質上、P は、既に具体的な目標に落とし込まれたものであることに、やはり齟齬の一因があるだろう。この点については後述する。

章において（5-7）、到達目標の明確化が必要であることを強調しつつ、システムの構築、運用の体制に関わる要素——たとえば IR 室の活動に関わるような学内情報のデータベース化——について等々何点かを挙げている。しかし、そこでは、具体的な体制については、自己点検・評価についての話としてではあるが、おおよそ次のような方針が確認されているだけである。

また、内部質保証システムの構築に向けて、基礎的な作業となるこの自己点検・評価には、決まった実施方法はなく、各大学は、規模や事情等に合わせて、どのような体制で、どのような手順で、どのような方法で行うか、ということを決めなくてはなりません<sup>19</sup>。

たしかに、各大学の文脈に即した構築は必要であるだろう。しかし、概略化された形でも、必要とされる機能に対応した大まかな組織的な方向性というの示せないものだろうか。というのも、PDCA サイクルを実装することが、PDCA サイクルは組織の各レベルで入れ子状になる、といった文言により示されているだけに、PDCA サイクルと組織体制構築の間に、何か一対一の対応する関係があり、そこに万能の解決策があるかのように読まれる危険があるからである<sup>20</sup>。対して、IE においては、各大学においてその実装の姿は多少異なっている、その背景に、あるべき一定の組織体制の姿が描かれている。それゆえに参考にできるのではないかと注目されている<sup>21</sup>。

具体的に、IE が描く活動の全体像は、実装について大学により多少の違いはあるがゆえに、必ずしも一般論として完全なものは示せないにせよ、おおよそ次のようなものとなるようである。

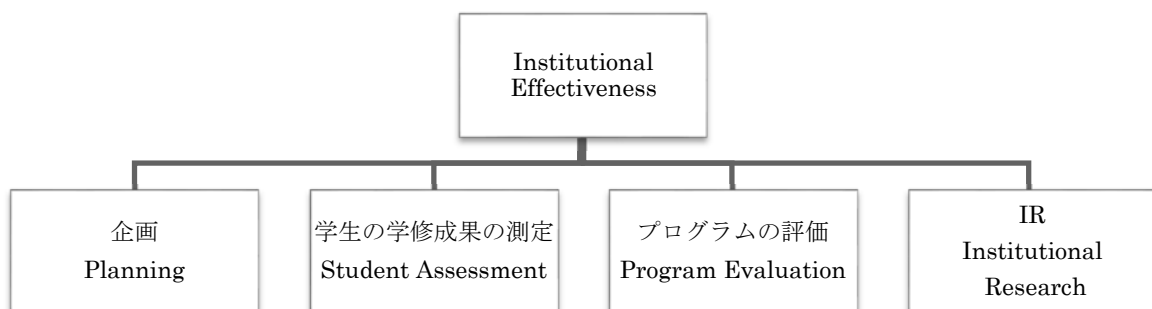


図5 IEの構成要素（Head 2011, 10 また Manning 2011, スーン・マーツ氏との会話<sup>22</sup>から再構成。Manning 2011, 17 は学生サポート部署等を含めたさらに細かな図式を描いている。）

<sup>19</sup> 大学基準協会編（2016），5。

<sup>20</sup> 実際にそうした読解はいたるところに存在し、混乱を引き起こしているように思われる。

<sup>21</sup> 藤原宏司（2015）参照。

<sup>22</sup> Head（2011）は、Planning を図に含んでいない。欠かせない要素であるとの指摘はスーン・マーツ氏（2017年1月26日）による。Manning（2011）は、IEを担う（小）委員会が担うべき機能という文脈で Strategic Planning を必要な構成要素としており、Head（2011）も、図3にあたる部分では、そうした機能を上述のように強調している。

すなわち (1) 組織としての目的を具体的な行動目標に落とし込む企画（プラン策定）、(2) 学生の学修成果の測定（評価 assessment）、(3) プログラム全体の有効性の評価、(4) それらを支える IR が、IE を成り立たせる構成要素として想定されている。これらは機能として記述されてはいるが、同時に組織にも対応しうる要素である。

さて、ここで注目したいのは (1) の企画が、重要な一構成要素を成しているという点である。すなわち、全学的な目的（しばしば抽象的である）の具体的な目標への落とし込みと、IR と連携しつつその全学的な実施成果の測定を行う機能を実装する役割（部局）の存在が欠かせないということである。つまり、ここでは単に PDCA サイクルが入れ子状になるという話とは異なり、全学的な計画と、その各部署レベルでの実施との関係がある程度描かれている。

こうした機能的な分割に対応するような PDCA サイクルの改良版は、実のところ、高等教育とは関係のない PDCA サイクルの普及実用書においても提案されている。実践家である東（2014）は、P の前には情報収集と仮説を往復し、アイデア、戦略、方針を練り上げる Research という位相を配置し、P から D への移行に、Implementation（実装・落とし込み）という段階——そこでは (a) 計画の裏付け、(b) 三位一体（企画、製造、販売の各部門すべての面からの考慮）、(c) リソース計画——が必要であると説いている。このように、ある意味で Plan の段階を、実際に検討すべき事項により分解することで、すでに確立した日常業務を回す PDCA ではなく、新規事業にチャレンジしつつ、その実現可能性を十分に検討したうえで実施に回すサイクルを設計し、実際に機能させることができる、という分析・提案である<sup>23</sup>。

また理論としてその歴史を研究する研究者の側からも、PDCA サイクルとは、そもそも品質管理の文脈で発達してきたものであり、比較的閉じたサイクルを想定する、それゆえに、政策サイクルのような他の場面に単純に導入・応用することはできない——日本の行政の場面ではそれが行われてきてしまったにせよ——という批判が、すでに提出されている<sup>24</sup>。

以上のような PDCA サイクル批判と、IE の知見を総合すると、実際にその上で、小規模の改善ではなく、構造に大きく手を入れるような改革も走らせ得るような、全学的な規模での組織への実装（体制の構築）を可能にするサイクルは、各大学によりそれぞれのセクションや委員会の呼び名等は異なるだろうが、おおよそ次のようなものになると思われる。

---

<sup>23</sup> 単に品質管理のために回すのではなく、新規事業にチャレンジするという観点が入っていることは、Action において、当初の P の廃棄ということもありうることを示されていることにも表れている。

<sup>24</sup> 平井他（2009）、吉澤（2011）、高橋（2015）参照。

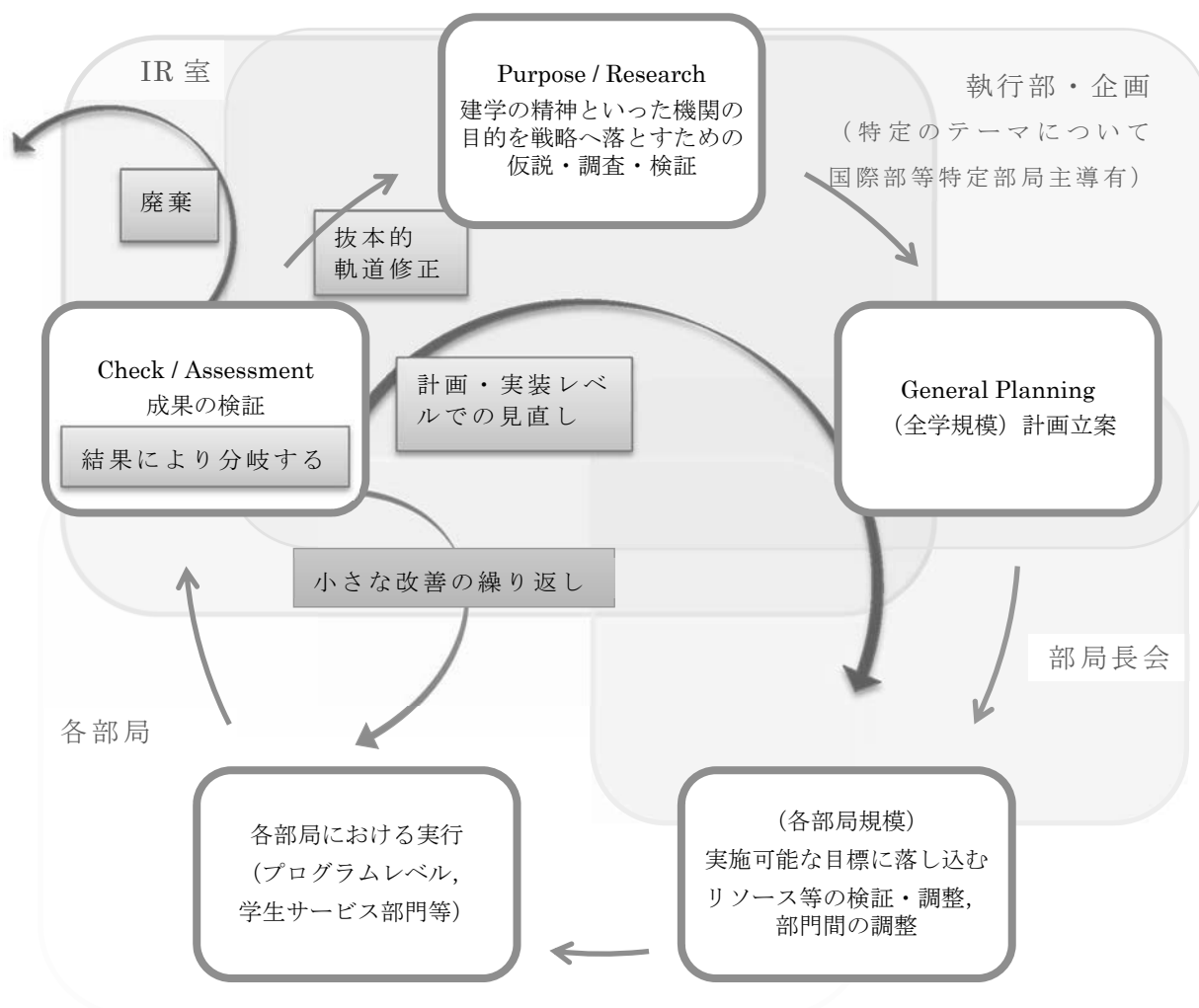


図6 新規取組への対処を前提とし、またPDCAの流れと各部局の機能との対応関係を考慮した全学規模の改良PDCAサイクル（PRIDCAサイクル）<sup>25</sup>

このように図式化してみると、右から下にかけての、全学規模の立案から各部局での実現目標への落とし込み（実装）が重要であり、この段階における各部局間の調整のための制度設計が要となることが見えてくる。実際、この部分がうまく機能していないと、たとえば、全学規模の計画は出来たが、各部局で具体的に何をやるべきか目標が明確でなく掛け声で終わってしまった、あるいは各部局で実施可能なリソースが最終的に十分に確保できなかったがゆえに、効果ある実施に至らなかったといった問題が生じる可能性が高い。

では、以上のような落とし込み・実装の段階をどのように設計したら良いのか。

クィーンズ大学への調査では、この段階では少なくとも二つのポイントがあるらしいということが明確になった。第一に、計画立案の段階から、主導するセクション（執

<sup>25</sup> 東（2014）はRPIDCAサイクルと呼んでいる。

行部や特定のテーマについて国際化担当部局等)が十分なヒアリングを行うこと<sup>26</sup>, 第二に, 大目標を各部局の小目標に落とす際に, それを可能とする簡潔なツールを調整部局が提供すること, この二点である<sup>27</sup>。両者の活動を, 組織に構造的に組み込んでいくことが重要であるが, 前者は具体的な活動内容を行う際の個々の場面に関わる側面が強いので, 特に後者について, 以下では意識しつつ述べてみたい。

## 2.3 IR室の設置と展開

以上, IEについて確認したように, 確かな計画の立案のための前段階の調査と, 実施状況の計測(アセスメント)のために, IR室の存在は, 小さな大学にとっても重要となってくる。

東日本国際大学では, 大学情報・機関調査研究会(MJIR)が提供しているプログラムを利用し, 2014年に九州大学 大学評価情報室(当時)の森雅生准教授による指導を受ける形で, 福祉系の資格学部において, 最終的に資格を取得できた学生と, できなかった学生の学修履歴の調査を行い, カリキュラム設計上, どのような対応を行えば良いのかについての示唆を得ることができた。

その後, 委員会形式での細々とした実施を行ってはいたが, 専用の部局化は人員的に難しく, 一時的に活動は中断していた。2016年にアメリカの大学でIR業務に携わったことがある新任職員が着任したため, 彼をIR室長としてIR室が設置された(なおIR室は, 教育改革推進室とともに総合企画部の中に設置されている)。設置後, 多くのIR室が最初に行うように, 大学内のどこに何のデータがあるかの調査から開始している。加えて, AP事業の枠の中で, 卒業生全数調査を既に行った。

以上のような過程の中であらためて認識されたのは, 活用されるべきデータが十分に活用されていないという実態である。そこには幾つかの理由があるだろう。第一に, データの価値についての認識が十分に共有されていないということである。これについては, 学内のデータの流れを整理すると同時に, さまざまな実践を示すことで, その価値を示していくしかないだろう。第二に, 端的にデータの蓄積される形式がしばしば統一されておらず, 大学の規模を考えればそれでも運用は可能ではあるのだが, 紙でなかったとしても, エクセルのシートに再利用も難しいような形で収納されているケースがあるということである。こちらについては, 筆者は電算室長でもあるため, 学内教学システムの整備により対応を進めているので, 以下に簡単に記したい。

<sup>26</sup> 東(2014)は, 企業活動の文脈ではあるが, これを「三位一体」と呼び, 企画, 製造, 販売の各部門が十分にこの段階から一体となって活動することが重要であることを強調している。調査訪問を行ったクィーンズ大学の授業・学修支援システム(以下CMS/LMS[Moodle等の学修を支援するソフトウェア])の統合プロジェクトでは, ICT対応の担当者をCTL(教授学習センター)内に置き, ここが技術的かつコンテンツに関わる各部局間の調整を行ったようである。

<sup>27</sup> クィーンズ大学では, たとえば国際化といった目的に対して全学的に決定された大目標に対し, 各部局で実施する小目標に落とし込み, それが実施されたかを検証するチャートを用意していた。また前注のCMS/LMSの入替に際して, 移行のためのきめ細やかな説明会を実施していた。各部局で行われるルーティン作業を超えた変革を効果的に導入するには, おそらく, こういったツールを, 計画を主導する部局が用意する必要がある。

### 2.3.1 教学システムの国際部も含めた統合

東日本国際大学は小さな大学であるにも関わらず、上述のように、学内においてデータが再利用可能な形で統一された形で収集されていなかった。幸い、入試を扱う入試広報課において入力されたデータは、教学のメインのシステムに転送されていたが、同じ会社のシステムが導入され接続されているはずのキャリアセンターとは十分に情報が共有されておらず、最大の問題は、多くの学生が留学生別科から学部へ上がるにも関わらず、留学生別科における履修情報等が学部において全く生かさない状態になっていたことである。

そこで、電算室長として、二年前に、教務部（当時は学生支援センター）が主導した教学システムの入替の際に、キャリアセンターと留学生対応を行う国際部のシステムも最終的に統合することを目標とし、徐々に統合を進めてきた。国際部のシステムについては業務の流れが留学生別科と学部の二重になっており、簡単な統合は出来ないことが分かったため時間がかかったが、昨年度システムとしては結合されており、現在本格的に連携した運用に向けた調整を行っている。

このシステムにより、以下のようなデータの連続した蓄積と運用が可能になる。

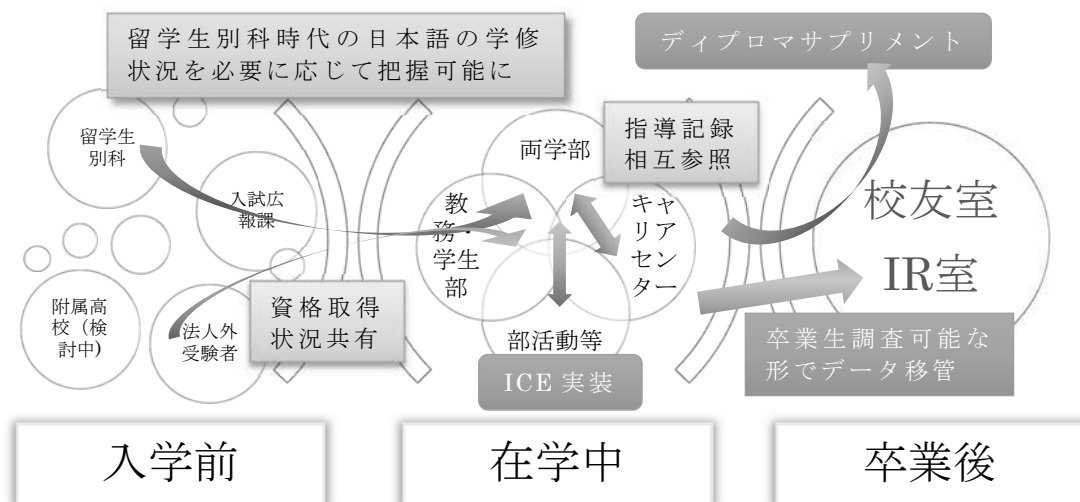


図7 統合後の単一統合システム上のデータの流れの概要（赤はAP関連項目）

卒業後のデータについて、同じデータベースサーバ上で扱うのか、それとも別のデータウェアハウス上に移行するのかは現在検討中であるが、少なくとも今回の統一により、IRだけでなく、個々の個別のサポートの場面でも、必要な情報を確実に受け渡しながら行っていくことが可能となる。

またこれにより、第一章で述べた、留学生別科在籍時と学部進学後を横断して留学生の学修状況を把握し、より手厚いサポートを行うための基盤が構築される。

### 2.3.2 ICEモデルの教学システムへの埋め込み

2.2 末尾において、何かを動かそうとする場合には、提案する部署がツールの作成

まで行うことが肝要であるというクィーンズ大学訪問で得た知見を確認した。

先述の平成 28 年度に開始された AP 事業においては、教育の改善のためにカナダのクィーンズ大学で実際に使われ改良を重ねられてきた ICE モデルによる質的ルーブリック全学的に用いることとなっている。これは、いわゆる量的なルーブリックに対し、学習の方向性を **Ideas, Connections, Extensions** という質的な表現で示すものである。これにより各教員が授業の目標を明確化し、学生と共有しやすくすることを目的としたものだが、「学習目標＝評価の基準」となっていると学生が目標を理解しやすいという見解に従い、シラバス作成時に、各授業で ICE モデルによるルーブリックを定義し、それをそのまま学期末の最終的な評定にも用いることができるシステムを開発している。これにより、教員の側の ICE モデル実装の手続き的な手間は少なくなり、内容に集中できるようになることを期待している。

### 2.3.3 授業ごとの学修成果測定のための一助としての CMS/LMS

また、そうした評価の明確化＝学習目標の明確化は、定期的に授業内で両者に触れフィードバックを行うことで可能になる。本学では Moodle を数年前から使用しているが、今後 Moodle と、改良した教学システムの連携を深め、クィーンズ大学の CTL による新型 CMS/LMS の普及活動をモデルに、講習会とサポートを行うことで、使用率を高めていく予定である。すでに 2016 年度後半の学期において、AP 事業の一環として一年生向けの建学の精神に関する科目について、CMS/LMS 上での設定を担当教員と共に行い、ICE モデルによる評価の試験を行った。

### 2.3.4 データを日常的に用いる文化をどのように構築するか

最後にあらためて、データを活用する文化をどのように醸成していくかという問題について簡単に触れたい。

先述のスーン・マーツ米国オースティン・コミュニティカレッジ副学長が 1 月に行われた日本での講演<sup>28</sup>の中で強調していたのは、何であれ学内の会合に参加する際には、必ず何らかの形でデータを持ち込むことを意図して行ってきたということである。これにより、長い時間はかかったが、徐々に議論の場においてデータを参照する習慣を全学的に形作っていくことができたということが報告されていた。日常的にデータを参照する習慣を作り上げるには、最終的に、マーツ氏が行ってきたように SAS Visual Analytics や Tableau 等のいわゆる BI (Business Intelligence) ツールによるヴィジュアル化を行い、欲しいデータを各部署が必要な時に簡単に抽出できる環境を構築する必要もあるだろう。こうした環境を構築するための活動を IR 室と連携している状況である。

<sup>28</sup> 参加したのは、1 月 20 日東京国際交流館におけるものと、1 月 25 日東日本国際大学におけるものである。

### 3. 今後の課題

#### 3.1 留学生受け入れの目的の再定義

日本における留学生受け入れの政策レベルの動きについては、留学生の受け入れを積極的に行っている諸外国で見られるような「学生を受け入れ、優秀な学生には定着してもらおう」という観点が全くなかったわけではないにせよ、政策としての具体化が弱く、入国管理局における就労ビザへの切り替えについても、手続きに地方差があるのではないかとといった問題が指摘されてきた。

しかし、現在平成 29 年 3 月 3 日締め切りで募集が行われた、産官学の連携により、留学生の日本への定着を目指す「留学生就職促進プログラム」のように、徐々に定着への明示された流れを打ち出しつつある。これは留学生の側にとっても、日本での就職を希望していても、その道が見通しにくかった環境の改善に繋がり、学習の目的の明確化、モチベーションの向上へと繋がるものである。

本学では、これまでもキャリアセンターと国際部が連携して、留学生対象の就職支援プログラムを行ってきた。今後は、そうした日本での就職という場面へと接続された構図の中で、日本語教育も位置付け直していく必要がある<sup>29</sup>。

#### 3.2 日本語教育の一本化

そのように出口までを見据えた体制を構築するためには、日本語教育についても、留学生別科から学部まで一貫した形でプログラムとして構築していく必要がある。これまでも連携がなされていなかったわけではなく、また学部教員が別科の一部授業を担当することもあったが、カリキュラム全体としての調整は、必ずしも十分に行われていなかった。

そうした問題意識から、現在学内では、留学生別科専任教員を中心としつつ、学部での日本語教育体制とを統合し、日本語教育研究センター（仮）を設立し、そこを中心として、日本語教師育成課程を組み込みつつ、教学面での改革を行っていくプランを検討している。

#### 3.3 プログラムレビューが可能な体制の構築

しかし、以上のようなプログラム構築を行う際に重要なのは、プログラムレビュー可能な体制である。筆者は、1.4.2 で留学生別科でのカリキュラム改変に際し、その成果の測定法を組み込むことを怠ってしまったという反省を記した。これはプログラムレビューを行う体制が整っていないということを意味している。小さな大学であり、どこまで出来るかは難しいが、IR 体制の構築は進みつつあるので、その上に載せるような形で、ICE ルーブリックによる学修成果の明示と、そのプログラムレベルでの調整を目標としている AP 事業とも連携しつつ、プログラムレビュー可能な体制を構築していくことを準備している。

<sup>29</sup> そのためには自治体や地元企業との連携が重要であり、現在、倫理的・持続的な外国出身学生の受け入れのために何が出来るか、地元商工会議所と市との連携を進めている。



### 3.4 おわりに

LAD プログラム参加中、筆者のモチベーションはどこから来ているのかと問われることがあった。きわめて個人的なものではあるが、かつてヨーロッパ中世研究のためにフランスに留学していた際に、留学生であるということによって区別されずに教育を受けられたことの衝撃というのがどこかに存在している。そして、どこかで、今行っていることは、そのとき受け取ったものを次代へと受け渡す作業だと考えている。

大学の現状は厳しいかもしれない。だが、千年をかけて、極一部のエリートだけのものであった大学は、少なくとも、いわゆる先進国では多くの人の上に渡りつつある。しかし、世界的に見れば、まだ先は長い。次の千年の間に、世界にこの水が行き渡ることを夢見る。

## 参考文献

- 東秀樹（2014）． チームの目標を達成する！ PDCA 新星出版社．
- 大学基準協会編（2009）． 新大学評価システム ガイドブック：平成 23 年度以降の大学評価システムの概要 財団法人大学基準協会．
- 大学基準協会編（2016）． 大学評価ハンドブック（申請大学用・評価者用）平成 28 年 4 月 1 日改訂版 財団法人大学基準協会．
- 藤原宏司（2015）． IR 実務担当者からみた Institutional Effectiveness ～米国大学が社会から求められていること，大学評価と IR, 3, 3-10.
- 古川雄嗣（2017）． PDCA サイクルは「合理的」であるか，藤本夕衣他編『反「大学改革」論』（pp. 3-22） ナカニシヤ出版．
- Head, R. B. (2011). The Evolution of Institutional Effectiveness in the Community College. *New Directions for Community College*, 153, 5-11.
- 平井孝治他（2009）． 組織の価値実現過程－管理過程サイクルにおける PDCA の位置，立命館経営学，48, 49-67.
- Manning, T. M. (2011). Institutional Effectiveness as Process and Practice in the American Community College. *New Directions for Community College*, 153, 13-21.
- 三宅禎子（2016）． 地域密着型・中規模大学に適した外国語教育改善プラン—スペイン語教育改善を柱とした外国語教育改善—，東北大学高度教養教育・学生支援機構 大学教育支援センター編『東北大学 履修証明プログラム 大学教育人材育成プログラム』（資 141-資 159）．
- Popovic, C. & Plank, K. M. (2016) . Managing and leading change: Models and practices. In D. Baume & C. Popovic (Eds.), *Advancing in Academic Development* (pp. 207-224). London / New York: Routledge.
- 関沢和泉（2015）． Accessus 系テキストは十三世紀の大学の「三つのポリシー」を伝

えているか？，中世思想研究，57，88-99.

芝浦工業大学（2015）．グローバル人材育成推進事業・スーパーグローバル大学創生支援事業報告書 平成26年度 芝浦工業大学.

高橋克紀（2015）．政策実施論と教科書モデル：政治的意義を生かすための小さな接点づくり，姫路法学，57，145-171.

吉澤剛（2011）．反PDCA論，研究・技術計画学会年次学術大会講演要旨集，26，347-350.

平成 27～28 年度 東北大学履修証明プログラム  
アカデミック・リーダー育成プログラム  
Leadership for Academic Development Certificate Program (LAD)

## 最終報告書

地球科学系 2 学科の 1 本化に向けての改革：  
カリキュラムの多様性と普遍性

中村 教博

(東北大学高度教養教育・学生支援機構

兼務 大学院理学研究科地学専攻)

## 1. 改革課題の背景

わたしが所属していた大学院理学研究科地学専攻は、原始惑星から地球への進化や生物と環境の共進化、断層と地震の関係や人間と環境の相互作用に至る広範な事象をそれぞれの研究者と連携しつつ、大学院生とともに研究教育を進めている専攻である。一方、学部教育は今から遡ること 80 年以上もの昔から、地質分野、鉱物分野、地理分野の 3 つに分かれたままであった。わたしが 22 年前に大学院生として入学した際に、「なぜ 3 つに分かれているのか」を問うても、検討にも値しない議案として一蹴されていた。約 20 年前の学科改組の際には、地質・地理分野が合併して地圏環境科学科が誕生し、もう一方の分野は地球惑星物質科学科となり、2 学科体制をとっている。これまでに幾度も 1 学科体制をとることが模索されてきたが、実現に至らなかった課題である。まさに近くて遠い関係にある両学科である。しかしながら、それぞれの学科ごとの教育カリキュラムを個別に実施してきたことは、まんざら悪いことではないかもしれない。その理由は、それぞれの狭い専門分野ながらも学士課程レベルで深く突き詰めることができ、国際的な研究の舞台で活躍できる人材を輩出することができていたからである（図 1）。ただし、21 世紀 COE プログラム採択以来、教員や学生の交流が深まり、お互いの研究協力体制が深まるに従い、お互いの研究分野を理解しながら研究を進める必要性が出てきた。さらに、国際共同大学院 環境・地球科学プログラムの採択に向けて、研究協力体制が強固になっていった経緯がある。

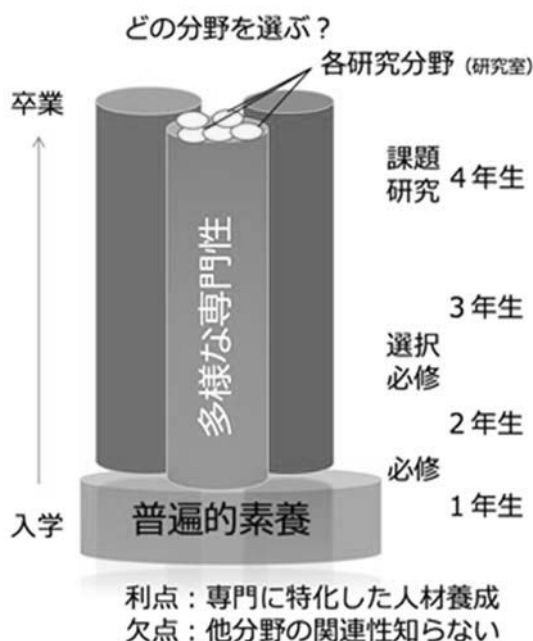


図 1：これまでの地球科学系 2 学科 3 教室のカリキュラム概念図

## 2. 統合の目標

現在、大学は運営費交付金が減額され、さらに教員数も削減されている中、学生一人ひとりへの細かなケアが必要になってきているため、教員一人当たりの対応学生数が激増している。国際的な大学ランキングを上げるためには、教員一人当たりの学生数を制限する必要があるにもかかわらず、現状は全く逆の現象が起きている。このような状況において、教員がたった数名の学生のために、それぞれの専門分野の講義を開講するこれまでのカリキュラムは、限りある人的資源の無駄である可能性が高い。地球惑星科学はほとんどの入学者にとって初めての教科であるため、学部入学時の学生には分野を鳥瞰する講義を設けることで、地球惑星科学にはどのような分野が存在し、現在どのような重要な課題にチャレンジしているのかが見えるようにする必要があるだろう。そのように地球惑星科学の全体像を知った上で、所属教員の強みがある各分野間で共通する知識や考え方を教育することが手始めであろう。その後、専門分野の基礎を習得させることが、カリキュラムにおいて基本になるであろう。この基本に立ち返らなければ、教員は多くの講義に振り回されるばかりでなく、学部学生も限られた狭い分野の深い知識しか持たない、発想力に乏しい学生しか輩出できないことになりかねない。少なくとも震災以後、大学院地学専攻の教員が一丸となって学部生教育に取り組まなければ、大学院教育が立ち行かなくなるという危機感が、それぞれの学科の教員の間で共有され始めてきていた。そこで、平成 25 年度から 1 学科体制を模索するべく、タスクフォースが立ち上っている（専攻長＋学科委員＋各学科の教務委員＋ $\alpha$  の計 6 名）。この機会に地圏環境科学科と地球惑星物質科学科のそれぞれのディシプリンを融合し、高校までに“地球惑星科学”を学んだことがない入学者に対して、地球惑星科学の基礎的な考え方から最先端の研究成果を鳥瞰的に習得してもらえるカリキュラムを立ち上げることが統合の目標である。

この統合によって、学生が長い時間スケールでの地球の多様な活動を鳥瞰的に理解し、そのなかから普遍的な価値観を見いだすことで、地震国であり資源を輸入に頼らざるを得ない日本国での生活をより良いものにして行ける人材を排出できるだろう。また、好奇心が旺盛で、多面的に深くかつ論理的に自分の頭で考え、さらに一つのことを根気強くやり抜く心身のタフさを持つ人材の輩出が期待される。

## 3. 現状のカリキュラムとその問題点

1 年次のカリキュラムは、高校で地学を履修していない学生でも地球惑星科学の基礎的な内容が理解できることと、最先端の地球惑星科学の成果に触れることを目的として、2 学科それぞれが異なる側面で講義を実施している。これらの講義の相互関連性が話し合われていないため、統一感ある地球惑星科学の基礎講義になっているのか問題をはらんでいる。また、全学教育の専門にかかる展開科目として、両学科で 7 講義を開講している（理・医歯薬農・工学部に対して、地球システム科学 3 講義と地球物質科学 4 講義）が、受講者数に最大 5 倍の開きがある。しかし、講義内容はさほど変わらないことが予想され、教員の負担が多い割に学生への教育が効率的でない可能性がある。ただし、多人数の講義で効率を高めるも、学生一人一人への学習の質が上

がるのかは検討の余地があるだろう。つまり、受講者が 40 名程度の方が質の高い講義ができる可能性もあるため、一概に多人数講義にまとめることが正しい判断になるかどうかは状況によるということである。1 年次後期は教員の目が一番届きにくい時期であり、全学教育を担当する教員が協力して、学生の勉学や生活状況に気を使う必要がある。

2 年次のカリキュラムでは、地球惑星科学の少し広い範囲の基幹的講義と座学で学んだ基礎的事象を自然に出かけて確認する実習とが開講される。ただし、2 年次後期から学科が分かれることを見越して、学生は選択する講義を希望学科のものにシフトし始め、すべての基幹的講義を聴講しない問題がある。学科の振り分け時に、希望学科に所属できない学生への対応は重要である。

3 年次のカリキュラムでは、学科配属によりそれぞれの学科ごとの専門講義が多種多様に開講され、それぞれの専門に沿った講義を選択できるようになる。これは地球惑星科学の宿命で、地球や惑星の進化を扱うためにその守備範囲が広くなり、他の理系科目と異なり、積み上げ式よりはオムニバス形式で興味のある講義を受講することになる。そのため、何度も振り返りながら学ぶチャンスが用意されているとも捉えることができる。したがって、学ぶ意欲の高い学生にとっては、非常に効果的なカリキュラムであるものの、学ぶ意欲の低い学生にとっては、必要最低限でかつ、非常に専門に特化した講義しか選択しない問題を含んでいる。最近は後者を選択する学生が多くなり、広汎な知識を嫌うという問題が発生してきている。

また 3 年次には 2 年次に実施した野外実習の応用編として、より専門的な地質調査に関する野外実習が開講され、学生は座学で学んだことを用いて、未知の自然から多くのデータを取得することを学ぶ。この実習では、野外における自然観察結果を野外にしながら学生自身が考え、その考えを学生間や教員と議論しあうことが要求される(図 2)。これは究極のディープアクティブラーニングと呼べるだろう。しかし、安全面を確保しなければいけないため、専門分野ごとに人数制限を設けている。それぞれの野外実習の相互乗り入れができないため、学生の選択の自由が損なわれている欠点がある。

さらに、3 年次に科学英語演習が実施され、英語で科学し、その情報を発信するために、科学的な英語の論文の構成を学習し、その内容をセミナーにおいて発表する経験を養うことが実施されている。この経験によって、英語で書かれた科学成果を多面的に深くかつ論理的に考え、わかりやすく科学的に人に伝える力を養うことになる。これらの科学に関する英語演習は、学生が自主的に学習をせざるをえないため、効果的な学修の機会になっている。しかしながら、発表の機会の均等化の面から、地理・地質・地球物質の 3 つの分野で別れて実施されている面は、非常に効率的で有意義な議論ができているものの、異分野交流の面で、合同の発表会があっても良いかもしれない。

地圏環境科学科では卒業研究が 3 年次後期から始まり、講義の合間を縫いながら、与えられた課題を解決するためにデータ取得を始め、卒業研究の準備が始まる。卒業研究を 3 年後期から始めることは半年とはいえ早期に専門に特化できるため、一部の学生は早い段階で研究成果を公表できるチャンスが得られる。さらに卒業論文作成時の研究レビューによって、その分野の鳥瞰力もつけることができ、その後のキャリア

を有利に進めることができるようになる。一方、研究をサボってしまう場合は、非常に狭い分野の知識しか持ち合わせていない学生を輩出することになるという 2 面性が生じる。

4 年次になると、両学科で卒業研究が本格的に始まり、多くの専門講義は開講されているものの、すでに多くの単位を取得しているために講義を受講せず、卒業研究に多くの時間を費やすことになる。広い知識を座学で得ることは少なくなるものの、一つの課題を根気強くやり抜く心身のタフさや、学習した内容を科学的に表現するための卒業論文研修を実施している。この学年での問題は、研究室ごとに卒業論文指導が始まるため、論文作成時の指導に各学科・各研究室によって凸凹が出始める点である。ただし、既述の通り、卒業論文指導が成功した学生は、指導教員の手助けは必要だけれど、研究分野を俯瞰する力も養われ、国際的な研究雑誌に投稿するものも現れていて、一定の効果はあるものと判断される。もし、この 4 年次までに培った狭いながらも高い専門性を引っさげて、学生が近隣他分野もしくは広く学際的な分野の知識を得る努力ができれば、大学院での学修意欲が高まり、さらには新しい着想が生まれる可能性が十分あるだろうと予想できる。おそらくここに、高度教養教育のスタート地点があるのかもしれない。これは地学専攻に限ったことではなく、卒論を課している学科に共通する事項になると考えられる。

このような現状のカリキュラムにおいての問題点は、

- 1) まだ地球科学における基幹的な知識が未習得と思われる 2 年次から、多様な専門課程の講義を始めてしまっている点、
- 2) 多様な専門講義を開講して学びの自由度を提供しているようで、一部の学生は必要最低限の講義だけを受講し、幅広い興味を身につけていない点、
- 3) 卒業研究において、各学科で成果の中間発表を実施しているにもかかわらず、学生の論文作成時の指導に凸凹が出始めている点

そこで、統合に向けた 2 学科 3 教室での基盤となる考え方は、それぞれの教室の人材育成法（カリキュラム）を認めつつ、何が必要最低限の基礎的な知識なのかを策定し、それぞれ協力して負担を軽減してゆくことであった。複文化主義と呼べるだろう。これを基盤にタスクフォースにて話し合いを始めてゆくこととなった。そこでの私の役割は、地圏環境科学科の教務委員であった。

## 4. 改革案の現状

問題点 1), 2) に関して、2 年次からすでに開講される多様な専門授業のため、地球科学に普遍的で基幹的な知識を習得しないまま、自らの専門を追求し始める問題があった。今回のカリキュラム改定では、この問題を解決するため、教務委員及び全教員とも何度も話し合いを重ね、まずは地圏環境科学の 2 教室で基幹的と考えられる講義を選択し、これらをフラッグシップ科目（5 科目）として立ち上げ、2 年次後期はこれら基幹的な知識を習得することで妥結した。これらフラッグシップ科目は選択必修化し、ほぼ選択の自由をなくし、地球惑星科学を鳥瞰できるようにした。さらに、各教員が策定したシラバス内容も教務員会でチェックをし、地球惑星科学分野のどの

部分を担当し、隣接分野との関連性も意識できるようにした。これらの意図は、最低でも2分野間での関連性や隣接している項目を講義に盛り込んでもらい、各分野が地球惑星科学のどの位置にいるのかを講義で明示してもらうことである。しかし、あくまで依頼であるため強い権限にはなっておらず、長い年月とともにこの考えは劣化することが予想されるので、シラバス内容の相互チェック体制を早い段階で確立しなければならない課題が残されている。

問題点 2) の一部に関連して、すでに2年次から入学者全員に体験させているフィールドワークにおいて、3年次以降は安全面や実習効率を考えると、それぞれの学科で人数制限をしたのちに、学科特有のフィールドワークが実施され、希望者が別の学科のフィールドワークを受講できない問題が指摘されていた。そこで、今回のカリキュラム改定ではこれら各学科で実施されているフィールドワークを、学生が希望すればそれぞれ受け入れることとし、将来的には共通するフィールドワークを統合し効率的に運用できるようにした。しかしながら、安全面から当初は若干名の受け入れから始めることとなっている。

問題点 3) に関して、卒業研究について、「卒論」「論文作成」は、うまく行った場合には、総合的な能力を養う絶好の機会となるが、組織的なコントロールがないと（指導教員に任せっきりだと）成果に大きなバラツキが生じる危険性があるとの指摘を前回の集中セミナーで受けていた。そこで、各学科で実施していた中間発表を、他学科教員も含めて普遍的にするように改定して行くように依頼をした。しかしながら、この依頼もほっておくと元の鞘に戻ってしまう懸念が、専攻内教務委員会でも指摘されていた。この点について、アドバイザーから「卒業研究の質保証のためには、ルーブリック評価など客観的な評価方法を工夫する必要がある」とのコメントをいただいた。専攻では、修士論文と博士論文の評価基準（内規）を策定し、各学生が執筆した論文をこの評価基準に沿って評価する仕組みができていたが、学部の卒業研究ではこれらの評価基準が策定されていない。この点の改善は必要である。現在は地学専攻を離れ、この改革作業に直接タッチできないことが悔やまれるが、なんとか卒業研究に関するルーブリック評価の第0次案を策定してゆきたい。

平成25年から3年間、様々な話し合いを進めることで、これまでにフラッグシップ科目の導入、各野外実習の相互乗り入れや課題研究開始時期の延期といった案を提案してきた。これらの提案は学科統合タスクフォースで採択され、学科統合前から試行（地圏環境科学科でのフラッグシップ科目の導入や全学教育科目の共通化）を始める予定のものもあった。これらの提案をまとめると、図2のように示される。1年次は地球惑星科学の基礎的素養の獲得、2年次に地球科学系各分野の相互関係とその基礎の習得及び基礎的な野外実習体験、3年次に学科振り分けではなく、研究室への振り分けをしつつ、本格的な野外実習の体験と科学英語の基礎的訓練の開始、4年次には東北大学の強みである各分野の専門性の高い卒論にチャレンジし、同時にアカデミックライティングの集大成を行う。この学士課程の間、希望する学生はそれぞれの専門講義や野外実習を任意に受講できるようなシステムとするものである（図2）。

提案者は平成28年度4月から地学専攻を離れ、高度教養教育・学生支援機構に異動したため、兼務教員として、専攻の外から学科統合をサポートすることとなっ



まった。平成 28 年 7 月 27 日には、それぞれの学科の学生を集め「学科統合に関する説明会」が開催され、私が策定した学科統合にかかるアンケートが実施された。アンケートでは、1) 学科統合への賛否、2) 2 年次までの講義・実習の共通化への賛否、さらに 3) 共通カリキュラムを持つ新しい学科への入学を希望するかどうかの 3 点について、理由とともに回答してもらう形式である。同様のアンケートは、石油業界各社にも実施し、学科統合に関する客観的な意見の集約を図る予定である。

平成 28 年度末時点で、地球科学系 2 学科 3 教室の統合は実施されておらず、今後もどのように進展しゆくか見守るしかないが、改革には、「環境の成熟+志を同じくするために常に話し合い」が重要であることを、当たり前であるが改めて学んだ。ただし、大きな時代の流れには逆らえない。次のチャンスを生かすために準備を怠らないことも必要であろう。

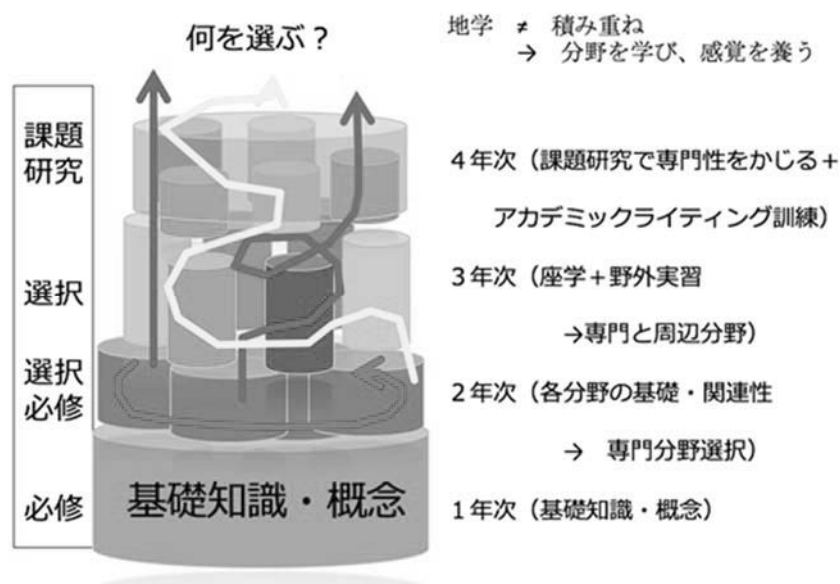


図 2：新しいカリキュラム概念図

## 5. 海外研修での成果

9 月 17 日から 25 日の期間、カナダ・オンタリオ州のクイーンズ大学での海外訪問調査を実施した。クイーンズ大学の Centre for Teaching and Learning, Department of Geological Science and Engineering, Department of Physics, Queen's University International Centre, Student Academic Success Services を訪問した。詳細は、海外研修の報告書に譲るとし、ここではそのまとめをし、ここで得られた成果と今回の LAD での経験に基づいて、今後の機構での改革に役立つ方策をまとめてみたい。

今回の訪問調査及びアカデミック・リーダー育成プログラムにおいて、以下の 3 つの概念を獲得できたことが大きかった。

- 1) Transformative learning experience (学びを通じた変革的な経験)
- 2) ICE モデル (知識・つながり・応用という学びの段階)
- 3) Flexible thinking (柔軟な思考)

以下にそれぞれの概念についての自分の理解を述べ、各種課題への関連性とその応用について述べてゆくことにする。さらに、Action learning で習得できたアクティブラーニングの手法についても述べる。

### 1) Transformative learning experience について

この概念は、Chris Knapper 名誉教授の講義「アカデミックリーダーシップ」において提示され、クイーンズ大学を含め、北米の大学における教育カリキュラムで多く採用されている概念である。大学は、学生が大学の学びを通して、高等学校までに培ってきた“既存概念を覆す”ような体験をさせる役割があるのだそうだ。具体的には、昨今の国際共修科目や国外に留学することで異なる文化と触れ合うことで自らの価値観を相対化することや、これまで単一の視点（知識）でしか見ていなかった対象を別の視点から見るができるようになることである。このような体験を教員側が意識的に大学での学び（講義や実習）に取り入れることで、学生は現在常識とされている価値観に対して挑戦してゆくことや、新たなフロンティアへの道筋を会得してゆくことにつながる。この概念は教育ばかりでなく、北米の学術研究においても“Transformative Research (TR)”という研究費の支援形態として採用されており、アメリカの NSF では TR を「既存の科学的・工学的概念に関する理解を劇的に変える、あるいは新たな科学・工学のパラダイムや分野・領域の創造を導く潜在性を持つ発想に基づく研究」と定義している。日本の科学研究費補助金でも同様な補助金区分が、平成 29 年度から一部施行されるようである。したがって、これまで日本の大学システムの中に暗黙のうちにカリキュラムや研究体制の中に組み込まれてきていたであろう、この概念を明示的に掲げることで、研究推進・国際化・高度教養教育のあり方に関する統一した考えを提案できる可能性を秘めている。この意味で、この概念の意義は高いであろう。自身の改革課題である学科統合においても、意識的に座学と野外実習をつなげた授業を行なうことで、座学の限界を実地で学ばせる仕組みを作っていた。この概念に基づいて、学生に Transformative learning experience の要素を取り入れた高度教養教育・学際融合教育に関する新しいカリキュラムを構築することに役立てゆきたい。

### 2) ICE モデル

ICE モデルの概念は、研修の 2 日目に開かれた Sue Fostaty Young 教授による『An Approach to Assessment: The ICE Model』のレクチャーで示された。すでに 2013 年に帝京大学の土持ゲーリー法一氏によって、日本でも紹介されている（ヤング・ウィルソン, 2013）。この概念は、私にとって衝撃的であった。学びには、Idea（知識）・Connection（つながり）・Extension（応用）の 3 つの段階があり、基礎事項としての知識（Idea）を理解し、それらのつながり（Connection：因果関係など）を考え、そのつながりを別の問題に応用（Extension）することで、理解が促進されるという、

至ってシンプルな考え方であった。しかしながら、そのような見方をこれまで経験したことがなかったために自身にとっての **Transformative learning** となった。これまでどのように研究の発想をしてきたかを振り返って見ると、専門分野の過去の研究や専門外の研究成果（知識）を理解し、自らの好みや強い信念のもとでそれら知識間の関係性を（熟成の期間ののち）見出し、その関係性を問題解決に利用してきていたため、まさしく ICE モデル的な発想法を行なっていたことに気づけた。さらに、現在担当している自然科学総合実験のレポート作成においても、講義において様々な知識を学んだのち、実験でそれらの知識の関連性を、実際に学生が手足を動かして突き詰めて、最終的にそれらの関係性から言えることを、レポートにまとめるよう指導してきている。これも ICE モデルで説明可能であることにつながった。そこで、早速この ICE モデルによる解説を図式化し実験ガイダンスで利用した（図 3・図 4）。図 3 は、個々の学生が客観的な知識として自らに培ってきた **Ideas** を、安西(1985)で述べられている主体的経験（ここでは学生実験）を通して、意味のある学生独自の方向性を持って組み替えること（**connect** すること）で新しい因果関係を築き、その因果関係から問題解決（**Extension**）につなげてゆくことを想定して作成した。図 4 はこの図式を理系レポートの作成の場合に落とし込んで見たものである。

### 3) Flexible thinking

この考えは、**Action learning** において **Department of Geological Science and Engineering** の Remenda 学部長との非常に短いインタビューの中でえられた。彼女は地球科学と地球工学という異なる分野を一つの学科として束ねる長であり、クイーンズ大学教養学部の副学部長でもある。そのような立場の彼女に「異分野を束ねているあなたにとって、リーダーシップはなにか？」と尋ねた時に出た一言が『**Flexible thinking**』であった。様々な考えを持つ研究者・職員がいる中で、それぞれの意見をじっくり聴き、それらの意見に基づいて、信念は確固として持ちつつ柔軟に考えを変化させて計画を立ててゆくことが、リーダーシップであるとのことであった。これも当たり前の考え方ではあるが、実践されている方の言葉には迫力があつた。この考えを常に持ち続けて、学科統合に向けた改革や東北大学の高度教養教育改革に役立ててゆきたい。

## 6. これまでの改革案との関連性・議論

これら 3つの概念は、理解してしまえば当たり前なのだが、理解する前までは、経験はしていても人に説明できる言葉を持ち合わせていなかったものであった。それをいとも簡単な言葉で説明されたことに感動した。これらの概念は、今後の東北大学の高度教養教育のあり方や学際融合教育の全学教育での位置付けを決めるときの指針になり得る。

今回の海外研修においては、上記以外にも ICT を利用した多人数クラスでのアクティブラーニングの授業見学や国際化に向けた多面的な取り組み、留学生に対する手厚い支援やとてつもなく充実したスポーツ施設への支援といったことを学ぶことができた。特に、授業見学をさせていただいた教養学部物理学科の講義では、学生全員が

ノートパソコンを持ち、講義中に‘Poll Everywhere’というソフトウェアを用いて in situ での理解度チェックを行える講義が実施されていた。300人以上収容できる階段教室にほぼ満席の状態で行われた講義は始まり、受講者はすべて自分自身のパソコンを立ち上げて、準備していた。講義内容は、運動方程式とベクトルに関するものであった。

はじめに『石を10mの位置から落とし、その3秒後にもう一つの石を落とした時、それぞれの石の位置関係はどうなるか?』との質問がパワーポイントに映し出された。その後、300名近い学生は自身のパソコンに向かい、マルチプルチョイスとして解答していた。その間、教員は学生の解答状況を常時把握して、ヒントを出す等の指導をしていた。その後、隣同士でも相談をさせ、最終的に答え合わせをする。同様の形式でベクトルの概念まで説明しきっていた。50分間の授業中300名近い学生の誰一人として眠るものはおらず、真剣に講義に取り組んでいる姿は圧巻であった。

多人数クラスでの講義のやり方に迷っていたため、とても参考になるものであった。この経験を生かして、2016年の秋 semester の自然科学総合実験の学生ガイダンスでは、300人近い学生に対して、実験レポートの書き方を指導する際に、各自にクイズ形式の質問をし、隣同士相談させることを実践した。その結果、3名ほど眠りこけている学生はいたものの、ほとんどの学生は全てのタスクをこなすことができていたようである。

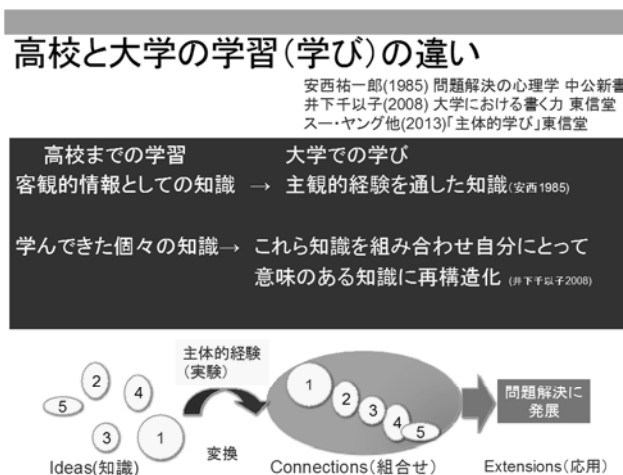


図3 学生実験のガイダンス資料より。  
Transformative Experience と ICE モデル  
の概念を参考にして、高校と大学での  
学びの違いをまとめた概念図。

## ・レポートを書くということはどういうことなのか？

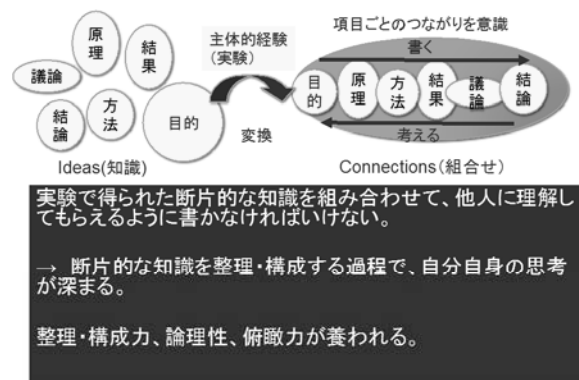


図4 学生実験のガイダンス資料より。  
ICE モデルを参考に、学生レポートや  
原著論文を作成する際の考え方をまと  
めた図。

私は2016年度から自然科学総合実験の運営と新しい実験開発に取り組むとともに、東北大学の全学教育に新しく学際融合型の授業の導入にも取り組んでいる。

全学教育とは、東北大学の全学部の教員が協力して、初年次の教養教育を担っていくことを意味しているため、多くの学部からの協力が得られる点で心強い体制である。そのために、各学部との関わりを尊重しつつ、全学部の共通する必要最低限のコア科目はどんなものであるかを、コツコツと探っていくことが大切になるだろう。いくら全学出動とはいえ、すべての教育を学部が対応することは人的・時間的資源の浪費になるため、それぞれの役割分担を決めておくことも重要であろう。我々高度教養教育・学生支援機構は学部教育のベースとなる教養教育を分担し、その上に学部ごとのカリキュラムに従って学士課程教育が実施されるべきであろう。ここで述べる教養教育とは、学士課程の学生が企業に就職した時、またそれぞれの専門の大学院に進学した時に、関連他分野や全く異なる分野の知識を学際融合的に吸収し、これまでの常識を打ち破って新しい発想を生み出して行けるような人材を育てるものでなくてはならない。そうでなければ、社会に出ても大学院に進学しても、自分の目先にある「すぐ解決できそうな謎」にしか対峙しないひ弱な学生を送り込むことになってしまう。東北大学の大学院には、すでに医学と工学が融合したり、工学と経済学が融合した研究科があるため、学際融合的な初年次教育は重要であろう。そこで、私自身の改革第一弾は、基幹科目において地球惑星科学・生物学・宇宙生物学・考古学の専門家からなるチームで「ビッグヒストリーで紡ぐ社会と自然科学」という学際融合型の科目を開講することである。この講義では、宇宙138億年の歴史が様々な常識を覆しながら今日の歴史が編まれてきたことを紹介し、さらにその知識が現在の防災や地球温暖化問題に深く根ざしていることを学べる緒戦的な科目である。失敗するかもしれないが、まずは教員が学際的な教育に挑戦することで、学生に有形無形の影響を与えたいと考えている。それ以外にも学際融合教育推進センターの高等教育研究者、日本史研究者とともに「遊学：ためして、つなげて、ふりかえる」という様々な分野のセミナーを試食し

てみて、学際的な視点が面白いかつまらないかを体験してもらおうアクティブラーニング型の科目も開講予定である。このようにまずは、機構側でできることを始めつつ、今後は各学部とのネットワーク作りを始めてゆく予定である。

## 7. まとめ

学科統合に関する改革は強いリーダーシップだけでは成功せず、組織を構成している教員と学生が目指したい学科像（学科ビジョン）を共有している必要があることを学んだ。そのためには、構成員の少数意見にも耳を傾け、多くの問題を包括するものでなければならないだろう。そのために改革を率いるリーダーは柔軟な思考を有し、多種多様な意見に耳を傾けつつ、目指すべき学科ビジョンに賛同してもらえるように意見調整を事前にしてゆくことが大切であろう。これが、これまでの LAD の受講と改革案の実践を通して学んできたことである。したがって、改革にとって必要不可欠な、統合後の目指すべき学科像（学科ビジョン）の具体性がないことという問題に、今更ながら気づいてしまった。『好奇心が旺盛で、多面的に深くかつ論理的に自分の頭で考え、さらに一つのことを根気強くやり抜く心身のタフさを持つ人材の輩出』だけではない、統合後の学科構成員が目指すべきもっと強い信念を策定し、皆で共有する必要がある。これは今後の課題である。

## 参考文献

- 安西祐一郎（1985），問題解決の心理学—人間の時代への発想，中央公論社
- 井上千以子（2008），大学における書く力考える力—認知心理学の知見をもとに，東信堂
- Young, S. F., Wilson. R. J./土持ゲーリー法—[監訳]，小野恵子[訳]（2013），「主体的学び」につなげる評価と学習方法—カナダで実践される ICE モデル，東信堂

平成 27～28 年度 東北大学履修証明プログラム  
アカデミック・リーダー育成プログラム  
Leadership for Academic Development Certificate Program (LAD)

## 最終報告書

「食と農免疫国際教育研究センター（CFAI）」が進める  
国際共同研究のイニシアチブをとるための  
アカデミック・リーダーシップとは？

野地 智法

(東北大学 大学院農学研究科／食と農免疫国際教育研究センター・准教授)





## 1. はじめに

東北大学農学研究科は、平成 27 年 4 月に「食と農免疫国際教育研究センター (CFAI)」を開設した。CFAI が掲げるミッションは、農薬や抗生物質といった薬に依存した現代農業の有り方を一掃し、薬に頼らない次世代農業の技術基盤を確立することであり、免疫力強化による作物・家畜・水産生物の健全育成を可能にすることを旨とした教育研究活動を実施している。CFAI には、農学研究科に所属する 114 名の教員の内の 24 名が兼務しており (20%以上)、4 つの部門に計 10 のユニットが配置されている (図 1)。筆者は、その内の 1 つのユニット (農免疫部門に属する 4 つのユニットの一つである感染免疫ユニット) を担当しており、また、この CFAI の組織運営を担う運営委員の 1 人として (運営委員は計 7 名)、海外担当としての責務を負っている。筆者は、この CFAI の開設に合わせて、東北大学履修証明プログラム「アカデミック・リーダー育成プログラム (LAD)」を受講することで、LAD を通して学んだことを CFAI の組織運営に活かしていくことを目標に、2 年間の活動を行ってきた。本最終報告書は、その成果をまとめたものである。



図 1 CFAI の組織構造

## 2. 東北大学農学研究科における CFAI の役割と筆者の活動

### 2.1 東北大学農学研究科の組織構造と CFAI の位置付け

東北大学農学研究科の組織構造は、資源生物科学専攻、応用生物科学専攻、生物産業創成科学専攻の 3 専攻によって構成されている。筆者は、応用生物科学専攻内にある 4 つの講座 (環境生命科学講座、植物機能科学講座、動物機能科学講座、分子細胞科学講座) の内の 1 つである動物機能科学講座に所属しており、さらにその中の 3 つの分野 (動物生殖科学分野、機能形態学分野、動物栄養生化学分野) のうちの 1 つである機能形態学分野の准教授という立場が、農学研究科内での本務としての肩書となる。故に、上述した CFAI は、この 3 専攻とは独立したものであるであり、農学研究科が有する 4 つの附属センター (複合生態フィールド教育研究センター、東北復興農学センター、食と農免疫国際教育研究センター、生物多様性応用科学センター) の内の一つである。この 4 つの附属センターの内、複合生態フィールド教育研究センターを除く 3 センターはバーチャルな組織であり、教育研究を実施するための研究室等は存在せず、実際は、センターに兼務する形で、組織上教員が配置されているに過ぎ

ない。以下は、農学研究科の組織構造と、筆者の立場（本務、兼務）を示す（図2）。

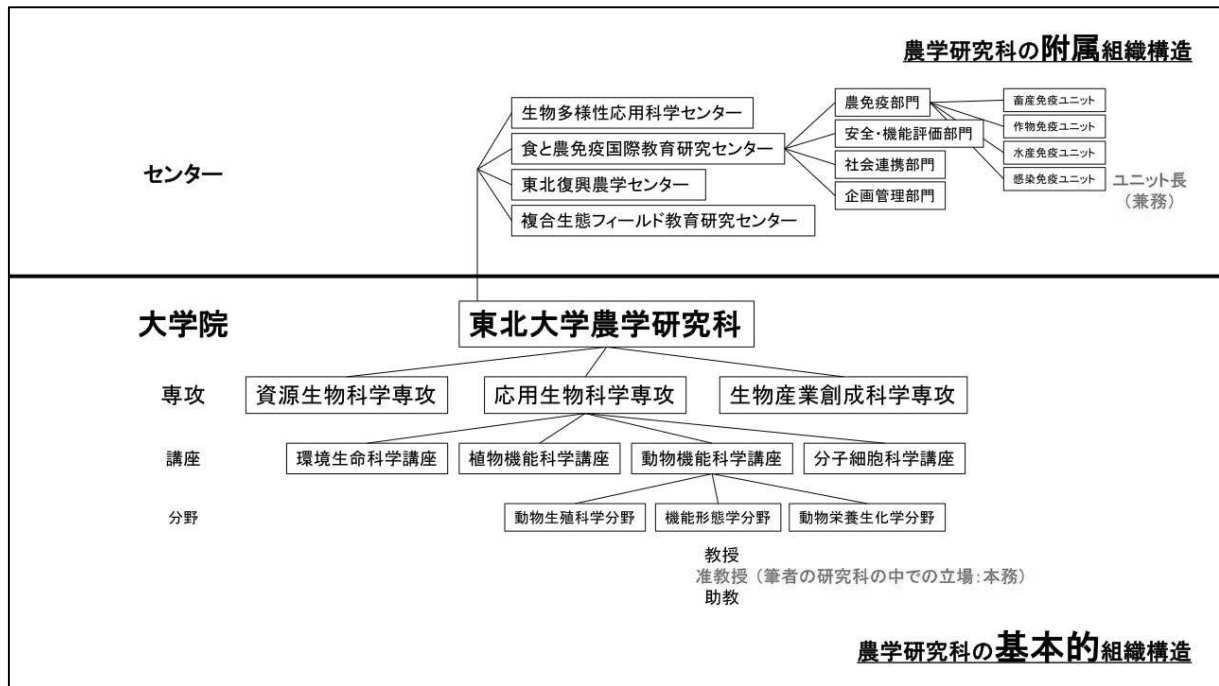


図2 農学研究科の組織構造

## 2.2 CFAI が提供する教育プログラム

### 2.2.1 Food & Agricultural Immunology Joint Lecture

CFAI では、農学研究科初の日本人学生を対象とした英語による講義「Food & Agricultural Immunology Joint Lecture」を開講している。本講義は、博士課程前期の大学院生を対象としたものであり（2単位）、「食と農免疫」に関するオムニバス形式によって構成されている。授業内容は、「食と農免疫」に関する Overview が1コマ、CFAI の各ユニット長がそれぞれ1コマずつを担当する研究内容の概要解説（計10コマ）、学内（農学研究科外）の協力教員（医学系研究科、歯学研究科、薬学研究科）による免疫学講義（計4コマ）からなる、計15コマ構成で開講されている（図3：2015年度の講義スケジュールを示す）。毎年、約30名の大学院生が受講し、英語でのアクティブラーニングを加えた活発な講義が行われている。なお、筆者の講義は、「Overview of vaccine development based on mucosal immunity」というタイトルで行わ

Program for 2015 Food & Agricultural Immunology Joint Lecture	
Day & Time : Tuesday Third lecture time (13:00~14:30)	
Venue : Lecture room No.10, Graduate School of Agricultural Science	
Language : English, Lecture style: Omnibus	
Schedule	
Oct. 6	Overview of food & agricultural immunology. (Prof. Hisashi Aso, CFAI)
Oct. 13	Overview of immunobiotic application based on livestock immunology. (Assoc. Prof. Haruki Kitazawa, CFAI)
Oct. 20	Overview of vaccine development based on mucosal immunity. (Assoc. Prof. Tomonori Nochi, CFAI)
Oct. 27	Recognition and exclusion of pathogens in innate immunity. (Prof. Shoichiro Kurata, Graduate School of Pharmaceutical Science)
Nov. 10	Overview of innate immune system of mollusks and crustaceans. (Assoc. Prof. Keisuke Takahashi, CFAI)
Nov. 17	Overview of immune system of fish and disease prevention study. (Assoc. Prof. Toshiki Nakano, CFAI)
Nov. 24	Overview of plant immune system. (Prof. Hideki Takahashi, CFAI)
Dec. 1	Overview of insect control system by plant immune system. (Assoc. Prof. Masatoshi Hori, CFAI)
Dec. 4*	Ecology of viruses in natural environment. (Prof. Hitoshi Oshitani, Tohoku University Graduate School of Medicine)
Dec. 8	Overview of functional food evaluation. (Assoc. Prof. Hitoshi Shirakawa, CFAI)
Dec. 15	Overview of effects on human health relating to epigenetics. (Assoc. Prof. Masahiko Harata, CFAI)
Dec. 22	Overview of plant response to environmental cues. (Assoc. Prof. Yukihiko Ito, CFAI)
Jan. 5	Overview of cooperation with society. (Prof. Fusso Ito, CFAI)
*18:00 - 19:30, Conference room No. 2, Building No.6 (1F), Tohoku University Graduate School of Medicine	
ISTU Subject: Immunological Science	
Introduction of Immunology. (Prof. Naoto Ishii, Tohoku University Graduate School of Medicine)	
Mucosal Immunity from mouth to gut. (Prof. Shunji Sugawara, Tohoku University Graduate School of Dentistry)	
Evaluation : Record of attendance, Reports (Independent reports for own 3 interesting lectures)	

図3 CFAI が担当する講義内容

れている。

## 2.2.2 International Food & Agricultural Immunology Lecture

後述するが、CFAI では協定校への留学プログラムを開発しており、留学を経験した大学院生をファシリテーターとした、博士課程後期の大学院生を対象とした新たなスタイルの講義「International Food & Agricultural Immunology Lecture」を開講している（使用言語：英語）。この講義では、海外の協定校より招聘した教員と CFAI 教員をオブザーバーとした、Project-based Learning (PBL) 形式で行われている。CFAI の留学プログラムの趣旨は、学部生を対象とした通常の語学留学とは大きく異なり、海外の研究室で研究活動に参加することであり、課題の策定方法や実際の取り組み、そこから得られた研究成果等を一つの例とし、講義の中では、共通の課題を大学院生が策定することで、「食と農免疫」に関する理解を深めている。筆者は、オブザーバーとして、彼らの PBL をサポートする立場にいる。

## 2.2.3 海外教員特別講義 (Special Lecture)

CFAI では、年に 10 回程度の海外招聘教員による Special Lecture を開講している（使用言語：英語）。これは、「食と農免疫」に関する最先端の研究成果に触れることで大学院生を刺激することを目的としており、講義後も、講師と大学院生との活発な意見交換が行われている（図 4：2015 年の特別講義）。

**2015年度 海外教員特別講義(Special Lecture)リスト**

第1回, 6月17日(金), 13:00 - 14:30 Dr. Yoshimi Shibata (Professor of Biomedical Science, College of Medicine, Florida Atlantic University, USA) Phagocytosis-dependent macrophage activation by chitin --- Translational studies of oral chitin administration.	第7回, 11月6日(金), 13:00 - 14:30 Dr. Julio Villena (Researcher of CERELA-CONICET, Argentina) Modulation of respiratory immune response by beneficial Bacteria: impact on the prevention of viral respiratory infections.
第2回, 7月24日(金), 8:50 - 10:20 Dr. Craig Hamilton Warden (Professor of Pediatrics, Physiology and Genetics, UC Davis, USA) Human energetics: How metabolic rate is controlled by genetics, weight loss and exercise.	第8回, 12月11日(金), 13:00 - 14:30 Dr. Geert Wiegertjes (Cell Biology and Immunology Group, WIAS, Wageningen University, Netherlands) Fish immunology: innate immunity forms a solid basis for adaptive immunity.
第3回, 7月24日(金), 10:30 - 12:00 Connections between the brain and adipose tissue: How the brain controls obesity.	第9回, 12月11日(金), 15:00 - 16:30 Dr. Greg Johnson (Department of Animal Science, Texas A&M University, USA) Immunology from a uterine/placental biologist's perspective.
第4回, 8月7日(金), 8:50 - 10:20 Genetics of obesity in animal models: Stories from mice and chickens.	第10回, 1月13日(水), 15:00 - 16:30 Dr. Willem van Eden (Professor of Faculty of Veterinary Medicine, Utrecht University, Netherlands) Heat shock proteins in the microbiota-nutrition-Immunoregulation interphase.
第5回, 8月7日(金), 10:30 - 12:00 Examples of genetics and diet interactions: Milk and alcohol tolerance.	
第6回, 8月7日(金), 13:00 - 14:30 Obesity genetics.	

Graduate School of Agricultural Science, Tohoku University

図 4 CFAI が企画する海外教員特別講義

## 2.2.4 国際シンポジウム

CFAI では、年に 1 回の頻度で国際シンポジウムを開催している（使用言語：英語）。基本的には、海外からの招聘者 2 名、国内（他機関）からの招聘者 2 名、CFAI 教員 2 名の計 6 名が、「食と農免疫」に関する最先端の研究成果を紹介することを目的としている。この国際シンポジウムは一般に公開しており、「食と農免疫」に興味のある研究者が日本全国から集結している。また、CFAI に所属する大学院生も積極的に参加しており、刺激を受けている。（図 5：これまでに開催した国際シンポジウム）



図5 CFAIが企画する国際シンポジウム

## 2.2.5 留学プログラム

CFAIで開講する講義「Food & Agricultural Immunology Joint Lecture」を受講し、単位を取得した大学院生に対し、CFAIでは海外留学の機会を提供している(図6)。具体的には、農学研究科が協定を結ぶワーゲニンゲン大学(オランダ)、ユトレヒト大学(オランダ)、国立乳酸菌研究所(アルゼンチン)、東北大学として協定を結ぶカリフォルニア大学デービス校(アメリカ)、テキサスA&M大学(アメリカ)、揚州大学(中国)での研究活動への参加を可能にするための留学プログラムである(協力機関との協定については後述する)。学生を海外に派遣するための財源は、CFAIで獲得している日本学生支援機構(JASSO)の奨学金(重点政策枠)を活用している。また、海外留学を経験した学生は、次の学年の留学対象者に対する留学報告会での発表を義務付けており(使用言語:英語)、次の年度に留学プログラムに参加することを希望する大学院生を刺激する機会を設けている。



図6 留学プログラムに参加した学生の様子

## 2.3 CFAIでの筆者の活動

### 2.3.1 CFAIでの筆者の肩書き

上述した通り、筆者はCFAIの感染免疫ユニットのリーダーを務めており、同じく感染免疫ユニットに所属する米山裕ユニット教員と連携し、教育研究活動に従事している。CFAIは、農学研究科の附属組織であり、またユニットメンバーの配置は、従来の組織構造に関係なく行われている。ゆえに、筆者と米山裕ユニット教員との関係は、従来の農学研究科の組織構造においては、他分野に所属する教員（ともに准教授）であるが、CFAIでは同じユニット教員として、共通の課題の解決に向けて、日々、教育研究活動に励んでいる。ちなみに、感染免疫ユニットでは、家畜の三大疾病である、乳房炎・下痢・肺炎を予防治療するための免疫・微生物学的な技術開発に挑戦している。

CFAIは、組織内での判断が求められる案件に対し、運営委員会で結論を出すことを方針化している。CFAI設置要項（第7条）では、この運営委員会について、「センターに、その組織、人事、予算その他運営に関する重要事項を審議するため、運営委員会を置く」と記載されている。また、CFAI設置要項（第8条）には、運営委員会の選出について、

- 1：研究科長が指名する副研究科長
- 2：副センター長
- 3：センターの教員 若干名
- 4：その他運営委員会が必要と認める者 若干名

と記載されている。実際には、CFAIには6名の運営委員が選出されており、筆者はその内の1人として、海外担当としての責務を負っている（図7）。


 <b>食と農免疫国際教育研究センター（CFAI）の組織構造</b>	
センター長	麻生 久
副センター長	原田昌彦（研究担当）
副センター長	北澤春樹（教育担当）
<b>農免疫部門</b>	
部門長	高橋英樹
畜産免疫ユニット	北澤春樹（ユニットリーダー）、麻生 久、渡邊康一
感染免疫ユニット	野地智法（ユニットリーダー）、米山 裕
作物免疫ユニット	高橋英樹（ユニットリーダー）、堀 雅敏、安藤杉尋
水産免疫ユニット	高橋計介（ユニットリーダー）、酒井義文、中野俊樹
<b>安全・機能評価部門</b>	
部門長	原田昌彦
食品評価ユニット	白川 仁（ユニットリーダー）、仲川清隆
健康影響評価ユニット	原田昌彦（ユニットリーダー）、種村健太郎、新谷尚弘
生産環境評価ユニット	伊藤幸博（ユニットリーダー）、陶山佳久
<b>社会連携部門</b>	
部門長	伊藤房雄
産学連携ユニット	伊藤房雄（ユニットリーダー）
市民連携ユニット	冬木勝仁（ユニットリーダー）、高藤仁奈
<b>企画管理部門</b>	
部門長	豊水正昭
企画管理ユニット	豊水正昭（ユニットリーダー）、麻生 久
	<b>青字は運営委員</b>
<small>Graduate School of Agricultural Science, Tohoku University</small>	

図7 CFAIの各ユニットに配置されている教員

## 2.3.2 海外担当運営委員としてのこれまでの活動（部局間協定の締結）

上述した通り、2015年に農学研究科にCFAIが設置されて以降、その活動を世界レベルへと発展させるべく、積極的な国際展開に向けた活動を実施してきた。図8の通り、北米、南米、欧州、アジアは、食の安全性を脅かす、農業での薬（例：農薬・抗生物質）の多量使用地域であり（赤で示された領域が、薬を多く使用している）、特にこれらの地域での農畜水産物の健全育成による食の安全性の向上を目的とした研究の進展が、世界レベルでの最重要課題として求められている。CFAIでは、この北米、南米、欧州、アジアでの食の安全性の向上を追及すべく、各地域に「食と農免疫」国際研究拠点を設置することを目指してきた。具体的には、北米ではアメリカのカリフォルニア大学デービス校（大学間協定有）及びテキサスA&M大学（大学間協定有）と、南米ではアルゼンチン乳酸菌研究所（これまで協定無）と、欧州ではオランダのワグeningen大学（これまで協定無）及びユトレヒト大学（これまで協定無）と、アジアでは中国の揚州大学（大学間協定有）と交流を行うことを目指した。国際研究拠点として選出した理由は、「食と農免疫」研究が盛んであり、世界的な評価が高いことを重要視した。また、大学間協定が締結されていない大学とは、2016年度に部局間の協定を締結した（図9参照）。これらの大学・研究機関が、今後、CFAIに所属する大学院生の派遣の対象となる。

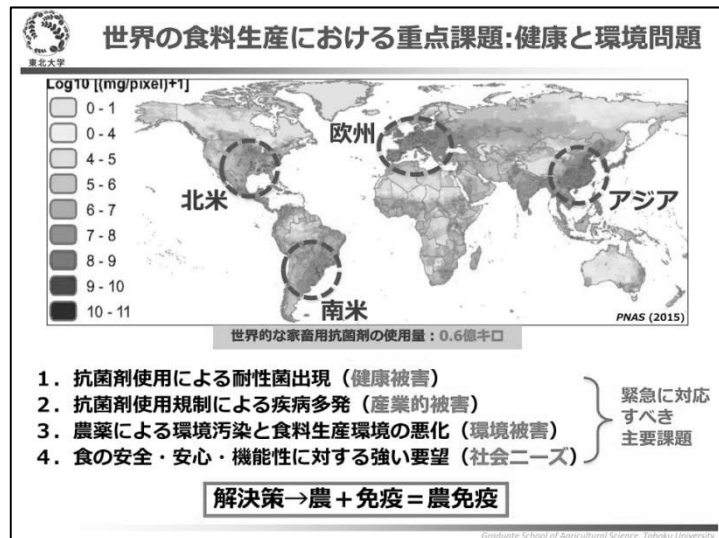


図8 農業における世界レベルでの課題



図9 締結した部局間協定

### 2.3.3 海外担当運営委員としてのこれまでの活動（オランダローレンツセンターでの公募型ワークショップ開催）

CFAI では、「食と農免疫」に関する国際共同研究を積極的に展開すべく、オランダのローレンツセンターで開催されている公募型のワークショップ（開催経費が、ローレンツセンターによって支援される）の開催を提案し、その課題「Innate Immunity of Crops, Livestock and Fish: 'The Dawn of Agricultural Immunology」が採択され、2016年9月にワークショップを開催する機会を得た（図10）。ワーク



図10 オランダで開催した国際ワークショップ

ショップには、ワーゲニンゲン大学から8名、ユトレヒト大学から7名、東北大学から14名が参加し、月曜日から金曜日までの5日間、食の安全性を向上させるための免疫学研究のあり方について議論を重ねた。このワークショップは、東北大学のイニシアチブの下、オランダで開催したものであり、異国の地での企画・運営には、多くの苦労があったが、農免疫国際研究の重要性を双方で確認し、またワーゲニンゲン大学及びユトレヒト大学との強力なパイプを作り上げることが出来た。ワークショップが終わり、その成果を国際共著総説として発表することを目指し、現在、準備を進めているところである。また、実際の国際共同研究を開始するための、日本-オランダ間の国際交流はさらに加速しており、それを可能にするための平成29年度のJSPS二国間交流事業（日本-オランダ）にも採択されている（課題名：International Workshop on Mucosal Immunology and Mastitis、筆者が代表者）。

### 2.3.4 海外担当運営委員としてのこれまでの活動（2017年度知のフォーラム開催に向けて）

東北大学では、知のフォーラムと呼ばれる訪問滞在型の研究施設が設置されており、各部署からの提案の中から毎年3題が選出され、国際共同研究を大きく加速させるための原動力として活用されている（使用言語：英語）。農学研究科でも、この知のフォーラムを開催すべく、「食と農免疫」に関する構想「New Horizons in Food Science via Agricultural Immunology」を提案し、採択された（図11）。筆者は、この知のフォーラムのオーガナイザーの1人であり、来年度の開催に向け、現在、鋭意準備を行っているところである。この知のフォーラムには、1500万円の学内予算が充当される予定であり、ノーベル賞級の研究者が招聘され、レベルの高い企画が3ヶ月間かけて行われる予定である。また、当然のことながら、CFAIに所属する大学院生もこの知のフォーラムに参加することが可能であり、若手人材の育成にも力が注がれる。

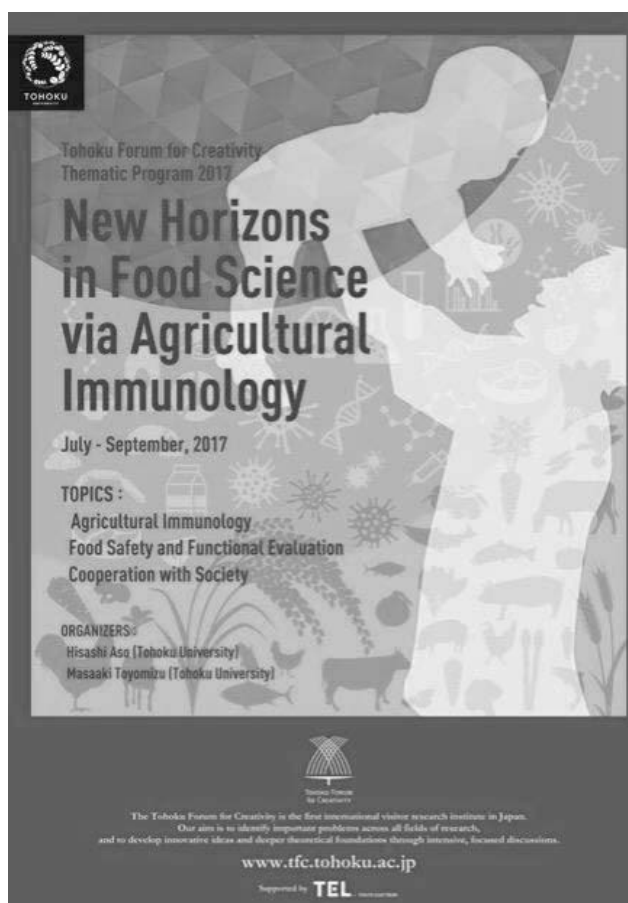


図 1 1 2017 年度に開催する知のフォーラム

### 2.3.5 海外担当運営委員としてのこれまでの活動（平成 29～33 年度 日本学術振興会 研究拠点形成事業に向けて）

日本学術振興会では、我が国において先端的かつ国際的に重要と認められる研究課題、または地域における諸課題解決に資する研究課題について、我が国と世界各国の研究教育拠点機関をつなぐ持続的な協力関係を確立することにより、当該分野において世界的水準または地域における中核的な研究交流拠点の構築とともに、次世代の中核を担う若手研究者の育成を目的として、平成 24 年度より研究拠点形成事業を実施している（日本学術振興会の HP より）。本事業は、マッチング形式であり（相手国拠点機関も、国際交流を行うための研究経費を取得する必要がある）、筆者は相手国拠点機関との調整に多くの時間を費やしてきた。農学研究科からは、「食の安全性の飛躍的向上を目指した農免疫国際研究拠点形成」という課題名でこの研究拠点形成事業に申請し、2 度目の挑戦にして、採択に至った。本事業では、農免疫研究の国際展開を大きく加速させるべく、上述した、アメリカ、オランダ、アルゼンチン、中国を海外拠点とした国際交流を大々的に実施することを計画しており、年間 50 名程度が、4 カ国を訪問し（申請事業経費：1800 万円／年）、「食と農免疫」に関する国際共同研究を実施することで、国際共著論文を多数発表することを目指している。筆者は、本事業をまとめる中心メンバーとしての責務を、今後 5 年間負うことになる。



### 2.3.6 海外担当運営委員としてのこれまでの活動(これまでの2年間で獲得した外部・学内内部資金)

平成 27 年度 農林水産省国際共同研究推進事業  
 平成 27 年度、28 年度 東北大学高度教養教育開発推進事業  
 平成 27 年度、28 年度 東北大学 SGU 事業経費  
 平成 27 年度、28 年度 日本学生支援機海外留学支援制度 (重点政策枠)  
 平成 28 年度 オランダローレンツセンターワークショップ開催経費  
 平成 29 年度 東北大学知のフォーラム開催経費  
 平成 29 年度 JSPS 二国間交流事業  
 平成 29 年度 JSPS 研究拠点形成事業  
 その他 (農学研究科長裁量経費、民間企業からの寄附金等)

今後、これらの財源をどのように効率的に活用していくか、戦略的な方法が必要であると実感する。

## 3. LAD での改革案 (一部を抜粋し、この2年間で振り返る)

### 3.1 改革案 I (2015 年 11 月)

#### 1 : 完全英語講義を受講した学生の理解度を判断する基準とは？

15 回の講義が全て終了した段階で、研究科が実施している授業アンケートに加え、完全英語講義用に特化したアンケートを実施し、学生の理解度がどのレベルに到達しているのかを把握する必要がある。厳しい意見が学生から噴出することも覚悟しているが、それを整理し克服しない限り、完全英語講義のレベルアップにはつながらない。担当教員が、しっかりと次年度に向けた課題を策定し、講義内容を改良することが重要である。

#### 2 : 次年度以降、履修率をさらに高めるための工夫とは？

CFAI が開講する完全英語講義を、CFAI に所属していない学生にも、その魅力を伝えるための広報活動が必要である。一つの例として、CFAI では国際シンポジウムや Special Lecture を企画しており、履修登録不要のそれらの講義に、学生が積極的に参加してみたいと思えるような工夫・環境作りが必要である。また、今年度履修した学生へのフォローアップをしっかりと行うことも、完全英語講義の履修率の向上につながると考える。

#### 3 : 教員の英語講義をそつなくこなすための指導力の向上？

完全英語講義を担当する教員が、まず率先して国際化すること (あるいは、国際化する必要性を理解すること) が、講義の質をレベルアップさせる上で重要である。講義を英語で行う意義は、言語を日本語から英語にすることによる語学力向上だけではなく、受講する学生に国際化することの必要性・重要性を意識付けることも含まれている。英語講義を担当する教員向けのレッスンや、FD 研修等を強化することも非常に重要であるが、それ以上に、講義の英語化は、教員の英語

力の問題を超えた、教員の人間力に関わる大きな課題であると思われる。

#### 4：完全英語講義を研究科の中でさらに増やすための工夫とは？

研究科として、トップダウン形式で、国際化を加速させることを指示するだけでは限界がある  
と考える。ボトムアップ形式で、研究科を国際化させるための戦略を、特に 30-40 代の若い世代  
の教員が、積極的に考える機会を設ける必要がある。

#### 5：研究室での教育指導と CFAI での教育指導を明確に区別するための工夫とは？

研究科の組織改革に関わる問題であり、研究室の教授（分野主任）の意向にも大きく左右され  
る問題である。個人的には、現代ニーズに合った研究を加速させることのできる教育プログラム  
を、積極的に展開できる組織作りが必要であると考えます。

### 3.2 改革案Ⅱ（2016年3月）

#### 部局間協定を締結後に、実際に国際共同研究をスムーズに実施するための戦略とは？

協定締結の目的は、国際共同研究を加速させることであるが、実際のところ、数ヵ月単位での  
学生・若手教員の派遣は容易ではない。

その理由として、

- 1：数ヵ月単位の学生派遣では、研究成果をまとめるには短すぎるため、より長期間の留学プロ  
グラムの開発が必要とされる。
- 2：CFAI の若手教員が数ヵ月東北大学を留守にし、他国で研究を実施できる状況ではない（講  
義や実習に割かれる時間が多い）。
- 3：ダブルディグリー／ジョイントディグリープログラムが整備されていないため、双方にとっ  
て、Win-Win の関係になることが難しい。
- 4：学生を数ヶ月間派遣するための財源が不足している（獲得した多くの財源は、学生には用い  
ることができない）。唯一の可能性であった、日本学術振興会の研究拠点形成事業は不採択  
であった。
- 5：留学プログラムに特化した PBL が策定されていないため、留学の意義を学生や若手研究員  
に完全に浸透できていない。

#### 改革：部局間協定を活かすために

上述した状況を打破すべく、以下の改革を考案する。

- 1：CFAI に所属する大学院生の大半が修士課程の学生であり、2年間のプログラムの中での海  
外研修は、現状では長くても3ヶ月が限界である。プログラム開発当初の CFAI の考えとし  
て、3ヶ月間程度の海外研修で刺激を受けた学生が、博士課程に進学し、そこで再度海外留  
学を経験し、1年間程度の長期研修を行うことを計画していたが、受入側にとってメリッ  
トを見出せない修士課程での短期留学プログラムには、大幅な見直しが必要と考えられた。こ  
の点に関し、小笠原先生からもコメントを頂いたが、修士課程の大学院生に多くを求める（研

研究成果を挙げる)ことは酷であり、1) 自力で海外での日常生活を送れる、2) 海外の研究室で、実験装置などの研究環境を整える、3) 周囲との人間関係を構築する、4) 適切なテーマを見つける、等の課題で受入可能な大学を再度選出する(上述した有力 6 大学とは限らない)ことも必要であると考えられた。一方で、修士課程の学生を対象とした英語講義「食と農免疫合同講義」の中で、有力大学への海外留学の重要性・魅力については積極的に触れ、有力 6 大学を受入先とした、意味のある博士課程大学院生用の海外留学プログラム作りには積極的に挑戦したい。

- 2: CFAI 教員の多くが、5-10 名程度の学生(学部生・大学院生)を指導しており、彼らを日本に残し、教員が単独で海外留学することは極めて難しい。また、このような状況の中で、理系のサバティカル制度はほぼ機能していないといっても過言ではなく、CFAI 教員が国際研究拠点に数ヶ月滞在し、共同研究を実施することはほぼ無理である。
- 3: 柳澤先生からもコメントを頂いたが、ダブルディグリーやジョイントディグリー制度の導入は、ハードルは高いものの、大いに可能性として考えられる。これまで、上述した 6 大学を訪問し、このダブルディグリーやジョイントディグリー制度の導入について毎回議論してきた。東北大学の規定の下、特に博士号の学位に関する制度を整備することは、海外留学プログラムをさらに活性化させ、魅力的にする第一歩と考えられる。この件については、東北大学本部の国際交流課とも緊密に連携し、システム作りに取り組んでいく予定である。
- 4: 上述した通り、海外研究拠点での共同研究を通じた CFAI のグローバル化を加速する財源として期待していた、平成 28 年度の日本学術振興会研究拠点形成事業は不採択という結果であった(補足説明:平成 29 年度は採択されている)。日本学術振興会から、不採択理由書が届いていないため、はっきりとした敗因を整理できてはいないが、ヒアリングを担当した CFAI 教員の感想として、「教育プログラムのウエイトが大きく、実際の国際共同研究の中身が不十分である」という意見が挙がっている。そもそも、上述した海外 6 大学は、一部の CFAI 教員に交流があり、かつ QS ランキングが上位であるという理由で選抜した。故に、国際共同研究をさらに充実させ、共著論文を多数発表することは必要不可欠である。そのためにも、CFAI 若手教員が学生と共に現地を訪ね、国際共同研究を加速させることが必要であるが、それが軌道に乗らない状況は非常に歯がゆい。
- 5: 改革案 I でも触れたが、留学プログラムに特化した PBL を学生が策定し、それを CFAI 教員がしっかりとフォローする環境が、未だ十分には整備されていないのが現状である(1年間で、大分改善はされたが、昨年度訪問した芝浦工業大学のレベルには到底及ばない)。吉武先生からコメントを頂いたが、CFAI でどのような人材を育成するのか、に関するイメージ作りが不十分であることがこの要因の一つとして考えられる。この点に関しては、CFAI の運営会議の中で、教育プログラムの質の向上に関する議論を継続することで、学生にとって意味のある留学プログラムになるように改革していく。

### 3.3 改革案Ⅲ(2016年10月)

バーチャルな“研究”組織というものは本当にありえるのか?

CFAI が今後研究組織として発展していくためには、CFAI にしか成し得ない研究体制を作っ

いく必要があると強く感じる。現状では、CFAI に所属する教員であっても、研究そのものは各研究室単位で実施していくことになるから、上述した通り、研究成果はこれまで通り得られるものと確信する。発表論文読んだ外部の若手研究者／学生の中には、CFAI に加わりたいと感じる人も多いと思う。しかしながら、CFAI というバーチャル組織において、正規教職員を受入れる人件費は一切無く、またポスドク研究員を雇用する際は、ポスドク研究員が自身で獲得するフェローシップ等を有していない場合は、各教員が獲得する研究費より雇用経費を捻出する以外に、雇用できる方法はない。もちろんこれは、多くの組織で共通して抱える問題であるとも思われるが、仮に財源に恵まれ人材雇用に成功したとしても、彼らの研究の場はこれまで通り各研究室であり、そこに CFAI の研究組織としての実態は存在しない。

### CFAI を“研究”組織として成長させるためには？

私見を述べるならば、CFAI が教育センターであるのか、研究センターであるのか、いつかははっきりとした方向性を示さなければいけないと確信する。CFAI は、教育センターと名乗っていても、学生の所属が CFAI ではなく農学研究科の各専攻である以上、学位審査等を担当できる組織ではなく、また研究センターといっても、実際の研究活動を行える実態（物理的環境）は CFAI には存在しない。「食と農免疫」に興味を抱く学生に、CFAI がその重要性を伝えるための教育プログラムを開発／提供するだけの組織であるのならば、その先の“研究”組織としての発展はそれほど見込めないと思われる。一方で、大学附属の研究機関等への格上げを狙い、独立研究センターとして発展を期待するのであれば、それなりの強い覚悟が必要である。小笠原先生のコメントに、「教育と研究には一部相反する性格があり、教育プログラムとしての幅の広さは、研究プロジェクトとしては不利になることもある。海外との共同研究に実績のある分野に的を絞り、国際共同研究の主役も少なくとも博士課程の学生に格上げしないと、研究拠点にはなりにくい」とある。まさに今、CFAI はその通りの現状にあり、自分自身が“研究”組織としての CFAI の姿に飢えている。

### LAD の中での最後の改革

1. “研究”組織として CFAI を成長させるために、CFAI として“研究”経費を獲得することを重要課題とし、そのための戦略を画策する。また、その積み重ねにより、例えば、農学研究科内に、“研究”組織としての物理的環境を設置できるように働きかける（例：レンタルラボ等を活用し、CFAI の共通研究室を設置できるように尽力する）。そのような環境を優先的に使用できるインセンティブが CFAI 教員に与えられても良いと思う。
2. 国際共同研究を充実させ、CFAI が国際研究を実施可能な拠点機関であることを積極的にアピールする。また、そのための財源を獲得するための戦略を画策する。
3. 博士課程人材の育成に尽力し、研究力の底上げを図る。
4. 海外の有力校より若手研究者／博士課程大学院生を積極的に受け入れることで、研究力の底上げを図る。
5. 教育組織として提供するプログラムのクオリティーは、今まで通り維持する（これは、ある意味最重要課題でもあり、それが出来た上での“研究”組織としての発展を模索する）。

長い目で見れば、組織改組等の話にも言及したいところであるが（これは、私一人の力では到底不可能であるが・・・）、この半年間でも出来る可能な改革を通して、CFAI を“研究”組織として少しずつでも強化していきたい。

#### 4. 最後に

CFAI がスタートしてから 2 年間、そして LAD がスタートしてから 2 年間、CFAI の海外担当として、世界中（アメリカ、オランダ、アルゼンチン、オーストラリア、ニュージーランド）を飛び回り、「食と農免疫」研究拠点の形成に没頭してきた。また、そのための財源（外部資金）の獲得にも尽力してきた。成果としては、十分なものがあつたと思うが、小笠原先生、柳澤先生、吉武先生に 2 年間を通してご助言ご指摘頂いた、バーチャル組織の限界も感じた。「このセンターを、今後、どのように組織改革していくことが望ましいのか?」、アドバイザーの先生方から多くのご意見・アドバイスを頂戴したが、正直なところ、私の現在の立場ではこれ以上どうしようもできなかった。その現状から逃避すべく、私に与えられた責務を全うするための仕事を、日々一つ一つこなしていた 2 年間であつたのかもしれない。ただ、2 年間の LAD を通して、アカデミック・リーダーとして、組織改革を進める上で必要とされることを沢山学ぶ機会を得た。自分の人生の中で、今後、それが活かされる機会が与えられた場合には、この 2 年間で得たことを最大限活用していきたいと思う。最後に、この LAD を開発して下さった、杉本先生、羽田先生、大森先生をはじめ、高度教養教育・学生支援機構の多くの先生方、私の心の支えであつた和田さん、齋藤さんに、このような機会を与えて下さったことに深く感謝したいと思います。また、アドバイザーを務めて下さった、小笠原先生、柳澤先生、吉武先生には、適切なコメントを、2 年間を通して頂きました。深く御礼申し上げます。

平成 27～28 年度 東北大学履修証明プログラム  
アカデミック・リーダー育成プログラム  
Leadership for Academic Development Certificate Program (LAD)

## 最終報告書

# 山口県立大学における人材育成方針の構築 グループリーダー等の能力開発

橋本 あや

(山口県立大学 教務学生部 学生支援グループ)

## 1. はじめに

本報告書は、東北大学履修証明プログラム「アカデミック・リーダー育成プログラム」(Leadership for Academic Development Certificate Program, 以下 LAD という) における 2 年間の活動とその成果をまとめたものである。

### 1.1 課題の背景と LAD プログラムへの参加目的

職員<sup>1</sup>育成を課題とした背景には、公立大学特有の職員事情がある。公立大学の職員は、かつては設置団体である地方公共団体の職員であったが、平成 16(2004)年に公立大学法人制度が導入され、公立大学が法人化されるようになり、法人に採用される大学職員が増加した。したがって、公立大学職員の在職年数は国立、私立大学と比べ短いことが特徴である(図 1)。

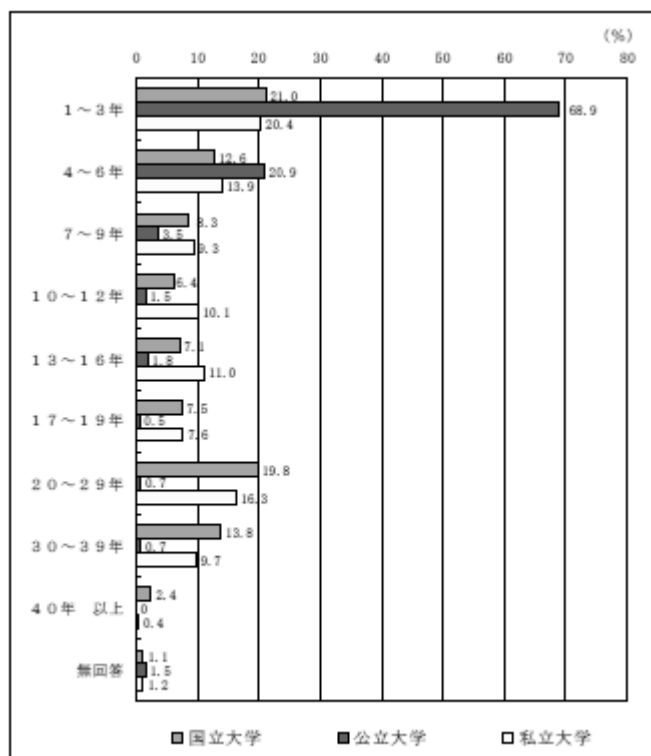


図 1 現大学での勤続年数(設置形態別)

出典：大学事務組織の現状と将来－全国大学事務職員調査－報告書  
(2010年東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策研究センター)

筆者の所属する山口県立大学(以下「本学」という)も同様に、設置団体である山口県の主に行政職員が、ジョブローテーションの一環として、3年前後の期間、大学職員業務に従事していたが、平成 18(2006)年 4 月に公立大学法人化し、平成 20(2008)年に職員採用を始めた。

<sup>1</sup> 本稿において「職員」とは、大学職員のうち、教員、医療職員、技術職員を除いた者で、かつ役員及び臨時的雇用でない者をいう。

職員採用開始2年目で約半数，3年目に約2/3に当たる19人の職員を法人職員化した（表1）。4年目には約80%の職員を法人職員化し，以降この比率は固定していることからわかるように，一部のポスト（部長3名，企画GL，人事GL）を除き県職員から法人採用職員への移行は完了したといえる（図2）。しかし，職員の入替えを優先し，採用後の人材育成計画については未制定（または未公表）のままであったので，これを課題と捉え，本学において実効性の高い人材育成方針の構築を目的にLADに応募した。

当初は，職員に期待役割が明示されないこと，それによって個人の能力開発の目標が立てにくいこと，組織の人材育成，人員配置の方針がないことを課題とし，事務職員のキャリアパス形成を目的としていた。しかし，アドバイザーの先生方及び杉本先生の助言から，実効性の高い制度設計はその大学の特性を踏まえたものでなければならぬと考え，本学の職員構成を鑑み，グループライダー及び室長級職員（以下，GL等という）の能力開発を目的とした。

表1 山口県立大学の職員数（人）

	法人採用職員数	県派遣職員数	合計
平成20年度	5	22	27
平成21年度	12	15	27
平成22年度	19	9	28
平成23年度	23	6	29
平成24年度	24	5	29
平成25年度	23	5	28
平成26年度	25	5	30
平成27年度	27	5	32
平成28年度	26	5	31

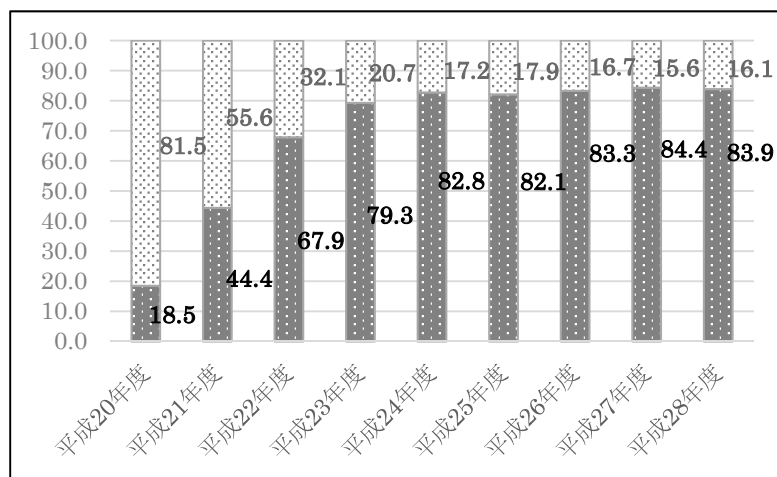


図2 山口県立大学の職員構成比（%）



## 1.2 山口県立大学の人材育成に係る現状分析

本学の人材育成と職員の属する組織の現状について述べる。

### 1.2.1 山口県立大学における GL 等の位置づけ、役割・業務の規定と実際

GL 等に着眼した理由として、本学の GL 等の位置付けと実務について述べる。

#### (1) 職階上の区分

本学の法人職員の階層は、主事（1 級）、主任（2 級）、主査グループリーダー・室長（3 級）、副部長・次長（4 級、管理職員）に区分される。GL 等は一般職員の最上級に位置し、組織の最小単位であるグループまたは室（以下「グループ等」という）の「長」である。

人事評価の能力行動評価項目（p.5 表 2）においては、主査・グループリーダーの役割（人事評価制度上 GL 等は 3 級職員として主査と同一区分に分類される。この問題については後述する。）を「上司の概括的・要点的指示を受けて、複雑で応用的・非定型的業務を遂行し、自らの判断と創意工夫を持って担当業務を独力で遂行する。また、限られた業務範囲（グループ等）の責任者として若手職員を指導、監督する」と定めている。

事務分掌表上では、全ての GL 等に共通して「グループ等の総括に関すること」と記載されている。

#### (2) 組織上の位置

事務職員が属する全てのグループ等に GL 等が配属されている。グループ等は 0～5 人のグループ員等、1～16 人の非常勤職員等で構成されている（図 3）。GL 等は直接対話を通じて一般職員一人ひとりへの働きかけが可能である。

GL 等 9 人中 7 人が法人採用職員であるが、法人職員の GL 等は在職年数が 5 年～8 年と、山口県からの派遣職員（以下「県派遣職員」という）である部長（在職年数 1～3 年）よりも本学における職務経験が長い。したがって、高等教育に関する知識や経験、本学特有の問題や組織文化についてのノウハウは上司よりも豊富であり、上司に対して提案が可能である。

教育職員との関係においても、同僚としての勤務経験の長さから、信頼関係が築けている場合が多く、教職間での議論、説得、協力を行いやすい。

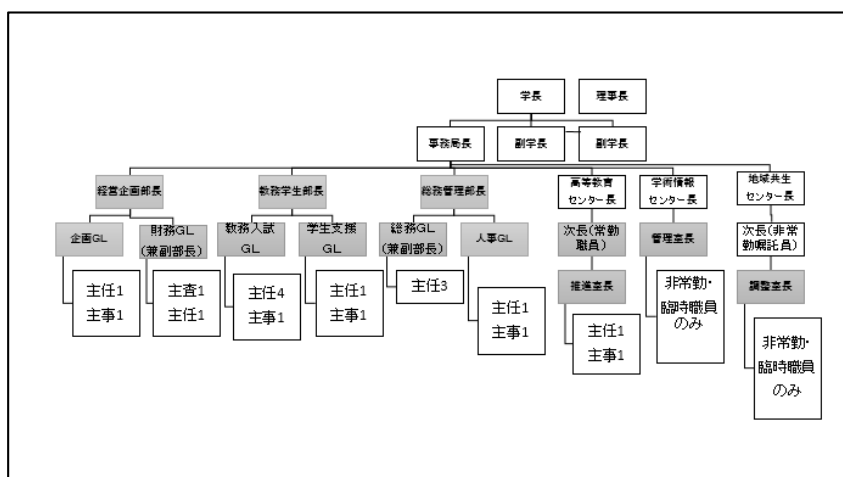


図 3 山口県立大学職員組織（2016年9月1日現在）事務職員配置組織のみ抜粋；筆者作成

### (3)GL 等の実務

実務においては、グループ等の計画立案，進捗管理，自己評価，グループ員等の指導，サービス管理，学内他機関との連絡・調整，全学的な会議への出席等を行う。

担当業務に加え，グループ等の管理業務が加わる GL 等への昇任時は職責の変化の最も大きいところだと考えられる（図 4）。

以上のことから，GL 等はミドルアップダウン（図 5）の実行及び学内の課題を全学的に俯瞰することが可能な立場にあり，GL 等の行動は全学的に大きな影響を及ぼすといえる。

したがって，人材育成の中でも GL 等の育成は職員のみならず教育組織も含めた全学的な組織へ与える影響が大きいと考え，この職階に着目することとした。



図 4 職責の変化のイメージ図；筆者作成

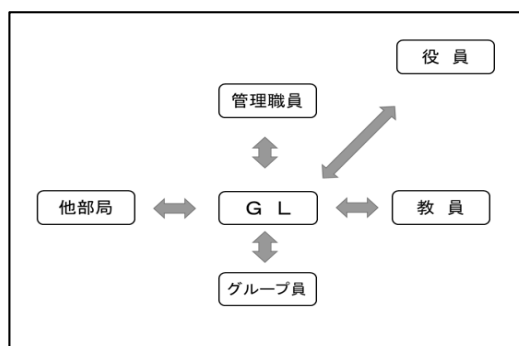


図 5 ミドルアップダウンイメージ図；筆者作成

### 1.2.2 山口県立大学の人材育成に関する資料，制度

(1)本学では事務職員の採用時に「求める人材像」として以下の職員像を挙げている。これは平成 28 年度公立大学法人山口県立大学職員採用試験受験案内に掲載されている（図 6）。

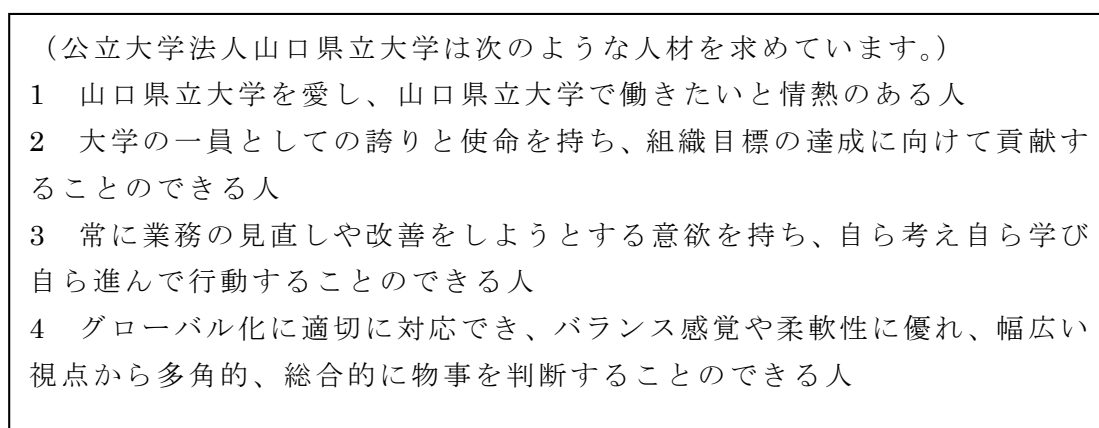


図 6 公立大学法人山口県立大学が求める人材像

(2)現在試行中<sup>2</sup>の山口県立大学職員人事評価制度により、能力行動評価項目を定め、評価者による面談を年3回実施している(表2,3)。

表2 公立大学法人山口県立大学事務職員 能力・行動評価項目(一般職員)(掲載省略)

表3 公立大学法人山口県立大学事務職員 能力・行動評価項目(管理職員)(掲載省略)

### 1.2.3 山口県立大学の職員組織

本学の事務職員が所属する組織は(p.3 図3)に示すとおりであり、事務職員が属する全てのグループ等にGL等が配属されている<sup>3</sup>。

## 2. 集中セミナー・国内外大学調査・改革案の試行と修正

集中セミナーを通して、アドバイザー、東北大学高度教養教育・学生支援機構の先生方、セミナー講師の先生方、及びLAD受講者からコメント、アドバイスをいただき、修正、試行を繰り返し、この間、国内外調査も行い様々な知見を得た。

これらの学びを以下に記述する。

### 2.1 集中セミナー I ～改革課題の明確化～

日時；2015年8月1日～3日

場所；東北大学川内北キャンパス

公立大学法人化に伴い5年間で全職員の80%に当たる職員を採用したが、その育成方針が不明であるため、本学における人材育成プログラムを作成することを目的とし、本学の課題は、急激に職員を入れ替えたため、そのほとんどが様々な経歴を持つ中途採用者で、多様な価値観を持ち、組織としての方向性が統一できないこと、小規模な組織ゆえ、ジョブローテーションや階層別集合研修が困難であると発表した。

大規模な官僚組織で行われている古典的な人事制度を、本学のような小規模組織にいかにして導入するかという視点から、キャリアパスの提示、昇任制度の設計を目的としていた。

これに対して、アドバイザーの先生方から以下のようなアドバイスをいただき、これを元に課題を修正することとした。

- ・この規模は、「裁量の余地が大きい、仕事の結果がすぐに出る」等、見方を変えれば理想的な職場となり得る。
- ・大学として、共通の目的が設定されていないことが最大の問題。4つの基本理念では抽象的過ぎる。

<sup>2</sup> 一般職員について平成27(2015)年9月試行開始。法人採用の管理職員については、法人職員の管理職への登用に合わせて平成28(2016)年4月試行開始。

<sup>3</sup> 現在のように全てのグループにGL等が配属される以前は、GL等不在で、前節に示すGL等業務の実際を主任、主事が担うグループやGL等と主査のみで構成されるグループが混在し、同階層の職員であってもその配属先により職責の差が大きかった。この不均衡は、平成28年4月の組織改編及び同年9月の定期人事異動により解消された。

・多様な価値観を尊重し、それぞれの経験・能力を最大限に活かしつつ、一つの方向に向かうために何を行うべきか総合的に検討すべき。

## 2.2 国内外大学調査～先行事例に学ぶ～

国内外の大学を訪問し、人事担当者に面接調査を行った。結果は表4のとおり。それぞれの調査から得た学びを以下に記述する。

表4 国内外大学訪問調査結果

	東北大学	京都産業大学	クィーンズ大学
日時	2015年9月4日	2015年10月7日	2016年9月19日 ～23日
面接対応者	人事企画課 佐藤課長補佐	総務部人事担当 杉森課長	シャノン・ヒル 人事部研修 専門職
設置形態	国立	私立	公立
所在地	仙台市	京都市	カナダ オンタリオ州
学生数	約16,500人	約13,000人	約21,000人
職員数(教員除く)	約1,100人	約300人	約1,900人
ビジョン・目標の認識	大学のビジョンに連動した、部・課目標、個人目標を設定する仕組みを通じて、ビジョンの徹底を図る。	大学のビジョンに連動した、部・課目標、個人目標を設定する仕組みを通じて、ビジョンの徹底を図る。	マネージャーに対し、新規採用者へ、大学の目標に関連した組織のミッションを説明することをマニュアルで示している。
役割の明示	役職や職務等級ごとの役割、責任を明示している。	・役職や職務等級ごとの役割、責任を明示している。 ・上司と部下のコミュニケーションを促進する制度があり、その中で部下に伝えることを上司に明示している。	・役職や職務等級ごとの役割、責任を明示している。 Grade10-14の場合、12項目、5段階。 ・上司と部下のコミュニケーションを促進する制度があり、その中で部下に伝えることを上司に明示している。
昇任制度		役職基準を満たすことを昇任の条件としている。	役職基準を満たすことを昇任や採用の条件としている。
マネージャー教育プログラム			リーダーシッププログラムと呼ばれるマネージャー教育を実施し、マネジメントを個人の能力任せにせず、管理職に対しリーダーシップの理論と実践を学ぶ研修を提供している。

### 2.2.1 国内大学調査からの学び

大学により方法は異なるが、いずれも大学のビジョンを職員が共有する仕組みを持っていた。東北大学、京都産業大学では、大学のビジョンに連動した部・課目標及び個人目標を設定するよう役職者を通じて指導されていた。

京都産業大学は、人事考課面談を通じて上司と職員のコミュニケーションを促進することを重視しており、面談は大学のビジョンを伝えるだけでなく、職員一人ひとりの強みと弱みを把握し、個性に合わせた人員配置や研修派遣に活用しているとのことだった。

大規模大学である東北大学や京都産業大学でも、計画どおりに人事異動を実施することは困難であるとの回答を得た。

これらの調査を通じて、大学の設置形態に依らず、それぞれのやり方でビジョン・方針の共有が行われていること、理想的な人事ローテーション計画を策定しても実施されなければ無意味であること、組織力と人材育成の両方の効果を最大限に引き出すとすれば人事ローテーション以外の方法が有効だと学んだ。

### 2.2.2 海外大学調査からの学び

日時；2016年9月19日～23日

場所；カナダ キーンズ大学

概要；講義及び訪問調査を中心としたプログラムの受講

講義；Leadership Development in Higher Education 他 7 件

訪問先；Human Resources 他 3 部局

訪問調査の目的；

調査先と本学において次の内容を比較することを主な目的とした。

#### (1)大学職員の能力開発について

職員はどのように自身の能力を開発しているか。自身の責任において行うのか、組織的な研修、教育制度があるのか。

#### (2)大学職員のキャリアパスについて

採用後、学内で別の職種、ポストに就くことがあるか。あるとすれば、大学内の複数の職務経験は、職員のキャリア形成とどう関連付けられているか。

#### (3)職員育成への上司の関わり方について

キーンズ大学調査からの学び；

#### (1)学内資源と学外資源を組み合わせた職員の能力開発制度がある

- ・学内資源；Learning and Development Specialist in Human Resources による学内研修。

新規採用者に対して所属の上司が行う研修は、人事部がマニュアル化しており様式、チェックリストが配布されている (orientation tools, onboarding tools が大学人事部のウェブサイトに掲載)。

- ・学外資源；「Lynda.com」を利用した E-ラーニングや大学院の授業料助成制度。

キーンズ大学におけるリーダーシップの開発として、新任管理職及び管理職候

補者向けのオリエンテーション・研修（Emerging Leaders Program）と現任管理職向けの研修（Foundational Leadership Program）が実施されている。

シャノン・ヒル氏（クィーンズ大学人事部研修専門職）によると、リーダーシップの発揮には「準備」が必要であり、研究センターにキャリアを形成してきた教育職は特に、マネジメントの経験が少ないため、学部長となり学部のマネジメントをしようという際にリーダーシップの理論と実践を学ぶ研修を提供しているとのこと。また、組織の構成員がそれぞれの所属の問題しか見ようとせず、他部署との連携、大学全体の問題解決に向けて動こうとしない（サイロ化、たこつぼ化）という問題があるが、異部署の管理職による混成クラスでのリーダーシップ研修は、部署間ネットワークを形成し、この問題の解消に効果を表しているとのこと。

クィーンズ大学におけるリーダーシップ研修の内容は、ディスカッション、課題解決、ケーススタディ、メンターセッション等。

#### (2) 大学職員のキャリアパスについて

職務変更、上位職への異動は、採用者と同様に応募し、選考を経て行われるので、希望しない職種への登用はあり得ない。一方で、いくら職務経験が長く、その仕事に精通しても、採用されなければ同部署の上位職に就くことはできない。給与や応募資格に影響を与えるグレードは、あらかじめそのグレードに必要な能力を定めており、その能力があると認められた場合に昇給する。

#### (3) 職員育成への上司の関わり方について

新規採用オリエンテーションでは上司が実施する項目がある。リーダーシップ研修において、メンターとして、先輩管理職が参加者とディスカッションするメニュー（メンターセッション）がある。

#### (4) その他気づき

- ・所属で行う研修についても、人事部によるマニュアル化、書式の定型化、チェックリストの使用等により学内での均質化を図っている。
- ・様々な形態のリーダーシップ研修を実施し、マネジメントを個人任せにしていない。
- ・新規採用者に対し、オリエンテーションでミッション、ビジョン、ストラテジーを説明している（orientation tools 参照）。

## 2.3 集中セミナーⅡ～改革案の構造化～

日時；2016年1月9日～11日

場所；東北大学川内北キャンパス

集中セミナーⅠにおけるアドバイザーからの助言、単独セミナーから得た知見及び国内大学調査の結果を踏まえて改革案Ⅰを作成し、発表した。その内容は以下のとおり。

- (1) 本学の課題は、具体的な組織目標がなく、職員間での目標共有もされていないこと、目指すべき職員像が具体的に示されていないこと、昇任・異動・配置の基準がないことである。

(2)本学における人材育成方針の基礎資料として、本学職員の目指すべき職員像についての学内調査、本学と同規模の大学の人材育成の手法の調査を行った後、それを元に改革案として人材育成の手法を導入する。それには、人事ローテーションの代わりとなる他部局の業務応援及び外部機関への派遣研修を含む内容とする。

これに対して、アドバイザーの先生方から以下のようなアドバイスをいただいた。

- ・具体的な昇任制度よりも、職員がどういう仕事をすれば機関にとってありがたいかを考えるほうが先。実践的な経験を経っていないマネジメント・マニュアルは構成員を勇気づけるより拘束する傾向がある。
- ・抽象的な大学の理念の背景にある具体的な内容を明らかにする。
- ・ばらばらで方向性がまとまらない原因が職員の多様なバックグラウンドにあるというが、本当にそうなのか考えてみるべき。多様性は強みであり、それを一つにまとめるために何が必要かという視点で検討することが大事。
- ・大学の目標（目指す姿や育成する学生像）を教員と職員で、「具体的に」検討することで、ともに成長するという視点を盛り込んではどうか。
- ・既にある理念、目標、人材育成方針案と自分のアイデアを比較検討し、不足しているものを補う。

## 2.4 改革案Ⅱ～改革案Ⅰの修正と試行～

前セミナーでの先生方の助言及びスカイプ面談での杉本先生の助言を元に、以下のとおり改革案を修正した。

人材育成の目標である、目指すべき職員像は、大学の理念・目的を達成するために必要な人材である。理念・目的を理解して職員へ浸透させること、すなわち、上司が職員にこれらについて分かりやすく語り、共有することで上司においては、組織目標の理解、マネジメント力の向上、組織においては、個人の理念に左右されない組織的な業務運営が可能となる。

本学の理念の背景を明らかにするため、資料検索を行った。併せて、既存の人材育成制度についての調査及び事務局長への取材を行い、人材育成方針についての既存資料及び事務局長案を整理した。その結果は、3.2に示すとおり。

## 2.5 集中セミナーⅢ～改革案の試行と省察～

日時；2016年8月7日～9日

場所；東北大学川内北キャンパス

山口県立大学の理念と現存する人材育成に関する資料、事務局長の方針について調査し、本学は女子専門学校として設立され、共学4年制大学として存在する本学であるが、女子教育として必要であった健康、福祉、文化、地域社会といった教育は、「人」に着目した教育研究として男女全ての人に対して有用なものであること、形態が変わっても、一貫して変わらない理念の核となるものは、「人間性の尊重」であることを発表した。

これに対して、アドバイザーの先生方から以下のようなアドバイスをいただいた。

- ・理念の背景と実績を言語化する。4つの理念それぞれの実績と他の大学との違いを明らかにする。自大学の強みの自覚が人材育成方針構築のスタートラインである。
- ・職員にはオールラウンダーとしての素養を求めるべき、必要性のない専門分化を避ける。
- ・大学としてどのように生き残り発展するかについて、職員間で共通理解が得られればよい。
- ・具体的な人材育成の方法が確立していないことが問題。
- ・組織のあり方と人事のあり方の両方を具体的に検討する必要がある。

## 2.6 集中セミナーⅣ～改革案の実行とまとめ～

日時；2016年12月23日～24日

場所；東北大学川内北キャンパス

本学の人材育成において、GL等へのアプローチが最重要とする提案と、本学の特徴、人材育成の現状、大学理念の職員への浸透度等の調査結果を発表した。その結果については次章で述べる。

## 3. 改革課題への取組みと成果

### 3.1 本学の特徴の分析

本学の特徴を歴史と規模の視点から調査した。その結果を以下に記述する。

#### 3.1.1 山口県立大学の歴史

調査方法；資料検索

検索資料；参考文献参照

結果；本学の歴史的特徴として以下の2点が挙げられる。

(1)昭和16年に女子高等教育機関として開学し、他の公立大学と比較して長い歴史を持つ大学である。本学が4年制大学へ移行した1975年の大学数は420校、うち公立大学は34校である。2016年の大学数は779校(公立大学89校)であるから、公立大学の中でも、国内全大学の中でも早期に開学したといえる。また、1975年当時の女子4年制大学の数は85校であり、まだ女子に対する高等教育の機会提供が十分でなかった時代に、全国に先駆けて女子高等教育を行っていたといえる。

(2)時代と社会の変化に合わせて形態、設置学科を変え、教育理念を見直してきたが、設立以来一貫していることは、「人」に着目した教育研究を行っているという点である。



表 5 山口県立大学の歴史

年	形態	目的	理念	備考
1941(昭和 16)年	女子専門学校	女子の職業進出に合わせ、女子に対する高等教育を行う。	女子に高等の学術技芸を授ける。	
1950(昭和 25)年	女子短期大学	男女の教育不均衡の是正。	人類の福祉と文化の創造発展に寄与することのできる女性の育成。	
1975(昭和 50)年	4 年制女子大学	男女の教育不均衡の是正。	女子高等教育機関としての前進。 国際性と地域性の止揚。	国内大学数 420 校 公立大学数 34 校 4 年制女子大学 85 校
1996(平成 8)年	共学	家事の社会化、全国的な高等教育の共学化の流れに合わせる。	人に着目した教育研究を行い、地域の期待に応える地域貢献型大学。 4 つの理念の制定。 ・人間性の尊重 ・生活者の視点の重視 ・地域社会との共生 ・国際化への対応	現在、公立女子大学は、4 年制 2 校、短大 1 校

### 3.1.2 本学の職員規模

国公立大学を対象に、以下の方法で大学別事務職員数を調べた。

本務職員数 1 人以上の国公立大学の本務職員数から、技術技能系及び医療系職員数を除いた数をその大学の職員数とし、100 人ごとに区分してその分布を調べた。

ただし、100 人未満については、1 人～49 人と 50 人～99 人に分割した。その結果は p.12 図 7 のとおり。

調査の結果、本学は最も職員数の少ない、1 人～49 人に区分された。これは、2.2 で国内調査を行った京都産業大学（305 人）や東北大学（1,134 人）と比べて本学が小規模であることを示している。

国公立大学の 37%が、本学と同規模の職員数 50 人未満であり（図 8）、公立大学に限るとその割合は 69%とさらに高くなる。

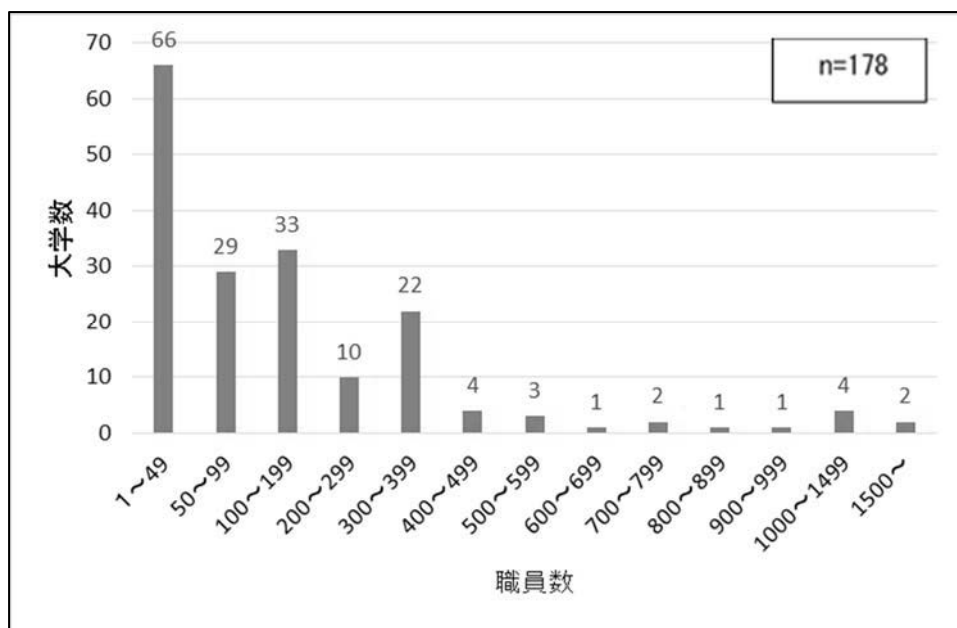


図7 国公立大学職員数 2016年（教員，医療・技術職を除く）

大学基本情報 2016（大学改革学位授与機構）を元に筆者作成

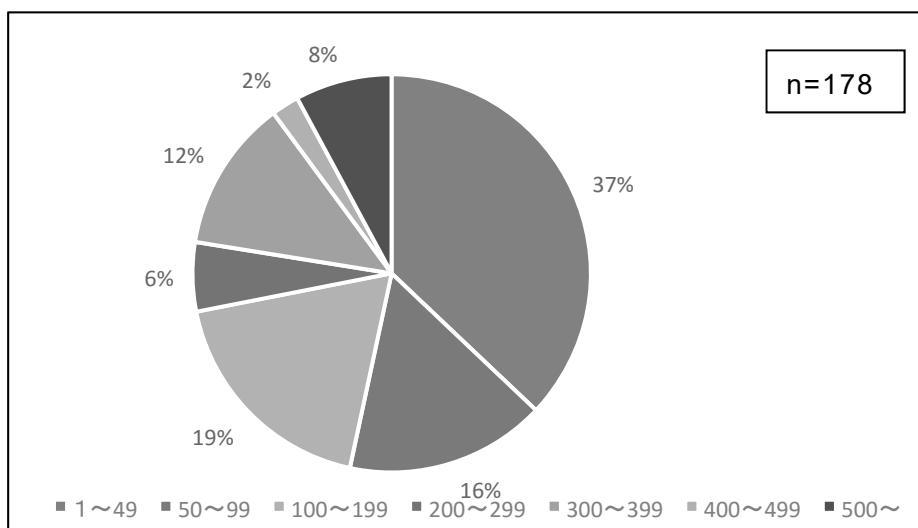


図8 国公立大学職員数（人）（2016）

大学基本情報 2016（大学改革学位授与機構）を元に筆者作成

### 3.2 本学の職員育成に関する資料調査

現在の山口県立大学人材育成方針を整理するため，既存の職員通知，広報物等から職員人材育成に関する記述を検索した結果，以下の資料を得た。

#### 3.2.1 求める人材像

平成 28 年度公立大学法人山口県立大学職員採用試験受験案内に求める人材像が記載されている（p.4 図 6）。

### 3.2.2 能力・行動評価指標

職務等級別（1級(主事)，2級(主任)，3級(主査・GL)，部長，副部長・次長）に作成されている（p.5 表 2,3）。ウェブサイトでの公開や所属長からの説明など，積極的な職員周知はないが，一般職員（1級～3級）については，人事評価についての職員通知メールに添付して送付されている。

### 3.2.3 プロパー職員育成構想案（事務局長作成）

職員育成方針について事務局長の考えを尋ねたところ，資料として提供された。概要は図9に示すとおり。

図9 プロパー職員育成構想案（抜粋） 事務局長作成（掲載省略）

## 3.3 本学の教職員の意識調査

### 3.3.1 本学の理念・方針の浸透度調査

組織の成立に不可欠な条件の一つに，メンバー間で組織目標が共有されていることがあるが，本学の「基本理念」と「学生活動支援方針」<sup>4</sup>について，どの程度職員に認識されているのかを以下の方法で調べた。

調査方法 ; 山口県立大学全学 FD・SD において，参加者に質問し，回答者はモバイルクリッカーを使用して，「はい」または「いいえ」の二者択一で回答。

実施年月日 ; 平成 28 年 9 月 16 日（金）

対象者 ; 山口県立大学常勤教職員

参加者 ; 120 人

質問 1「本学の理念を 4 つ挙げられますか」

回答数 ; 64

回答率 ; 53.3%

結果 ; はい 44 / いいえ 20

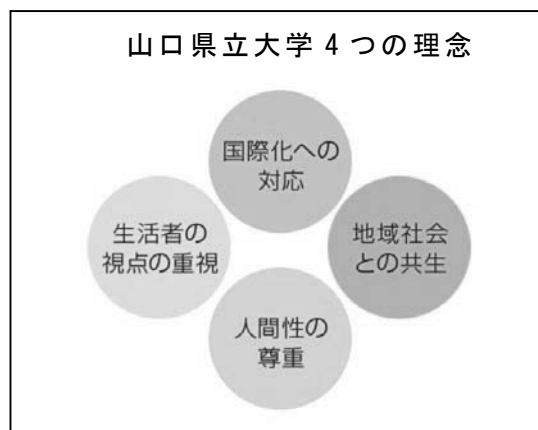


図 10 山口県立大学の 4 つの理念

<sup>4</sup> 山口県立大学の教育と学生支援の連携による総合的な学生支援活動の推進とその質保証に資するための大学全体の指針として，平成 26（2014）年 1 月第 92 回公立大学法人山口県立大学教育研究評議会において，審議，承認されたもの。

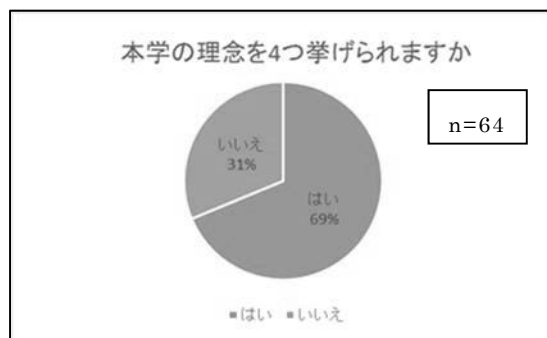


図 11 本学教職員の「4つの理念」の理解

質問 2 「学生活動支援方針を知っていますか」

回答数 ; 65

回答率 ; 54.2%

結果 ; はい 17 / いいえ 48

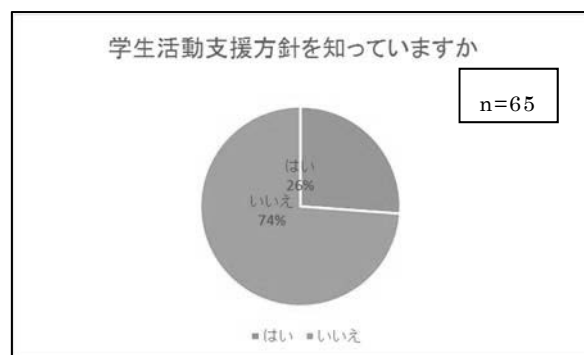


図 12 本学教職員の「学生活動支援方針」の認知

結果と考察 ;

この二つの質問は対照的な結果となった。「本学の理念を 4 つ挙げられますか」という問いには、69%の教職員が「はい」と回答したのに対し。「学生活動支援方針を知っていますか」という問いに対しては、74%の教職員が「いいえ」と答え、結果はほぼ反転している。これは、理念という基本的な考えは約 70%の教職員に知られているが、業務に深いかかわりのある方針は 26%しか知られていないことを示している。本学の理念は抽象的な言葉で表され、具体的に何を示しているかが分かりにくい。理念の言葉だけは覚えているがそれを業務と関連付け、具体的な行動を起こすまでに至っていないことを示す結果となった。

### 3.3.2 職員への期待調査

職員への期待

本学の教職員は、本学職員にどのように働いてほしいと思っているのか、平成 27 年度全学 FD・SD において参加者（本学教職員）に対する意識調査を行った。この調査は大教室での FD で「参加者（本学の常勤教員と常勤職員）が、本学常勤職員にしてもらいたいことは何か」と質問し、モバイルクリッカーによる入力結果を即時表示する方法を取った。その結果は以下のとおり。

調査方法 ; 山口県立大学全学 FD・SD において、参加者に質問し、回答者はモバイルリッカーを使用して回答。

実施年月日 ; 平成 27 年 9 月 7 日 (月)

対象者 ; 山口県立大学常勤教職員

参加者 ; 116 人 (教員 84 人, 職員 32 人)

回答数 ; 93 件

データ処理 ; 回答のうち、職員への期待ではないもの 1 件を除去し、回答数を 92 件とした。次いで、これらをカテゴリ別に分類した (表 6)。

結果と考察 ;

回答者は、上記のように教員と職員の両方であり、回答者を教員と職員に区別できないので、「教職員 (教員と職員) が職員に期待すること」として以下のとおりまとめる。本学教職員が本学事務職員に期待することは、図 13 のように「スキルアップに関するもの (事務能力向上, 大学職員としての専門性開発等)」が最も多く、「教職協働 (教員と対話し教員とともに望ましい形を考えてほしい, 共同研究したい等)」「(所属部局のだけのためでなく) “大学”のためという視点を持つこと」, 「制度改善 (制度への不満?)」, 「“大学の”ため (“大学”にとってよい働き)」, 「教員の事務補助」と続く。「学生への指導」, 「マネジメント」, 「研究」といった回答もあり、職員への期待はさまざまであるが、この調査により、大学運営のパートナーである教職員が、職員に対し、最も期待することは「高い専門性・事務能力」といった「スキルアップ」であり、その上で「教員との連携」, 「所属部局を越え, 大学全体の視点に立った業務運営」といった部局の枠に留まらない連携も求めている。

表 6 本学教職員の職員への期待 (掲載省略)

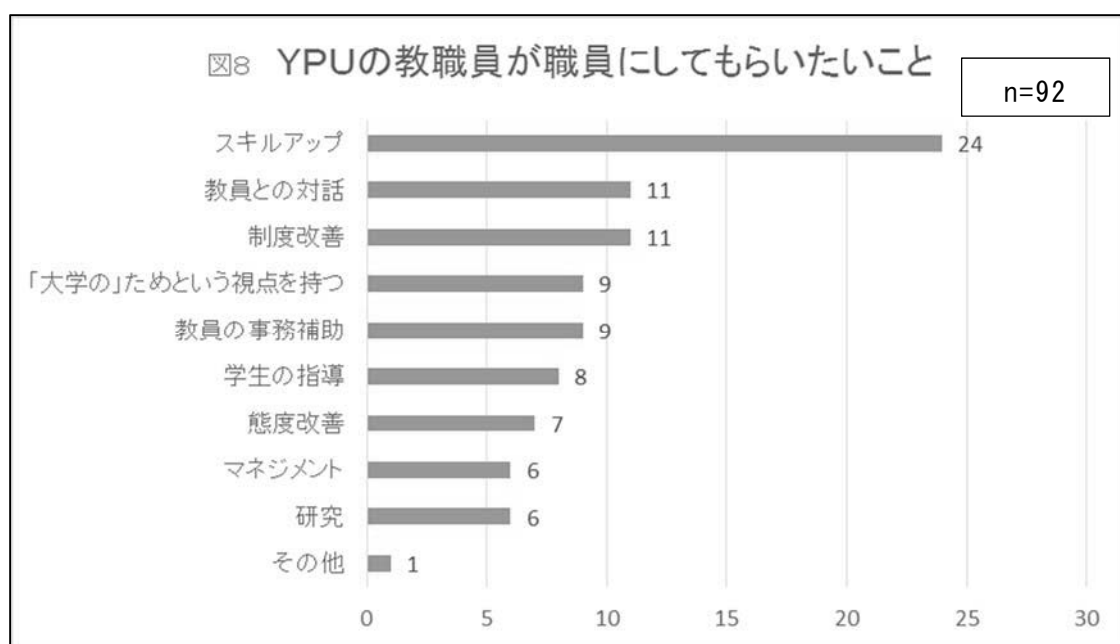


図 13 本学教職員の職員への期待

以上の自学教職員に対する2回の調査より明らかになったことは、次の2点である。  
 (1)全学的な学生支援の内容を定めた、学生生活支援方針が十分に理解されていない。この状況を改善するため、一人ひとりの職員が全学的な方針を理解するような仕組みが必要である。

これは、国内外のセミナー等で学習した「リーダーの役割」のひとつである「組織目標をチーム、個人の目標に落とし込んでメンバーに理解させる」に相当する。

(2)本学の教職員は本学職員に、個人の能力向上と大学全体を俯瞰する力を同時に期待している。向上すべき能力としては、「学校教育法」、「大学設置基準」等の法令、省令、英語力等が挙げられる。

### 3.3.3 GL等における役割の自覚と学習の実態調査

現職GL等に対し、山口県立大学グループリーダー等の役割認識及び能力開発に関する実態調査を行った。

目的 ; GL等がその役割をどのように認識しているか、またGLは現在の能力をどのように獲得しているのか、GL等の役職役割に対する認識と能力開発の実態を把握し、人材育成方針作成の資料とする。

調査対象者 ; 現職GL等及び管理職員（GL等経験者が中心） 9名

調査期間 ; 2016年12月～2017年1月

調査手法 ; 半構造化面接。質問紙を事前に送付し、後日2～3時間の面接を行った。面接に応じられないが質問紙またはwebでの回答のみという場合も受け付けた。

回答 ; 質問紙および面接による回答4名、web回答2名

#### 結果と考察

##### 1 回答者属性

(内訳)

##### 1-1 本学における在籍年数（2016年4月1日現在）

在籍年数	1年	5年	6年	8年
人数	1	1	2	2

##### 1-2 勤続年数（2016年4月1日現在）

勤続年数	21年	23年	28年	29年	無回答
人数	1	1	2	1	1

回答は別添資料（省略）のとおり。これを元に、調査の結果を、(1)GL 等の役割の自覚、(2)GL 等の学習の実態、(3)GL 等の学習ニーズの 3 点から分析した。

### (1)GL 等の役割の自覚

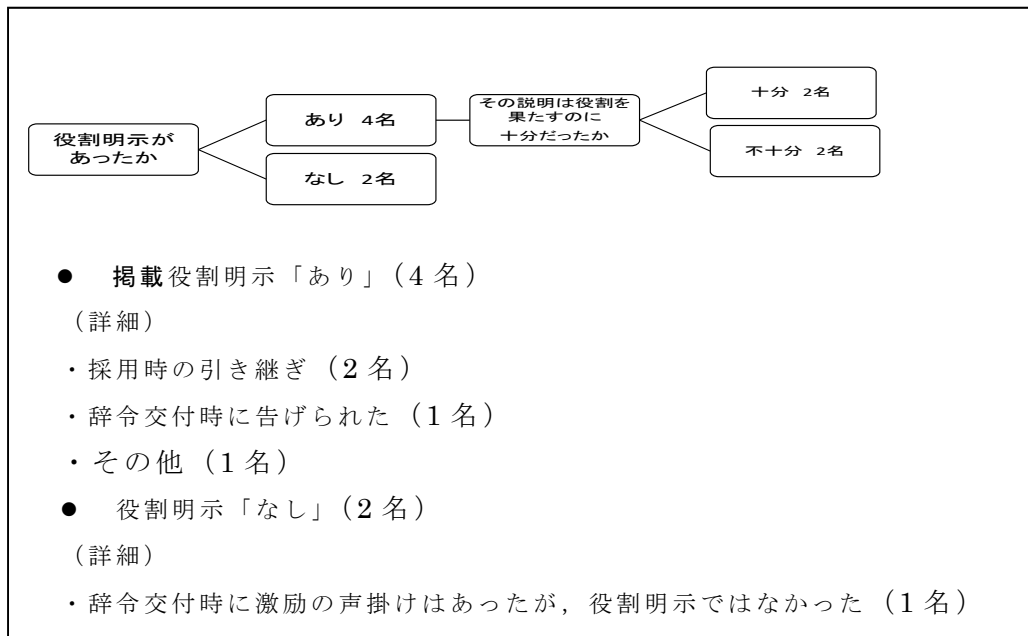


図 14 本学に就職後役割明示があったか

本学に就職後、役割の明示があったかどうかについては、図 14 に示すとおり、

「役割明示あり (4名)・なし (2名) / 十分 (2名)・不十分 (2名)」と回答が分かれたが、面接及び事由記述から、同じ声掛けをされても、それを「役割明示」と受取るか、「激励されたが、役割は示されていない」と受取るかの違いであることがわかった。しかし、いずれの回答をした者も、自分なりに役割を解釈して職責を果たそうとしていた。GL 等の役割は何だと思ふかとの問いについて、面接で「それ (自分が役割だと考えていること) が正解かどうか分からない、大学の役に立っているのか、方針に合っているのか、研修等で自覚する機会があったらいい。」という回答からは、GL の自発的な働きに対して組織的なフォローがないという現状と、その中で内省しながらよい働きをしようとする GL 等の態度がうかがえる (参考資料 p.1 掲載省略)。

問 2-3 自分の役割や求められる能力が“最も大きく変化した”と感じたのはいつですか。

- GL 等昇任時 (4名)
- 特命業務 (プロジェクト) を担当したとき (1名)
- なし (1名)

図 15 GL 等自身の役割が最も大きく変化したと感じたとき

GL等の役割についての認識は、図16のような結果となったが、これを見るとGL等は自身の役割を「グループ(員)の管理」と認識していることがわかる。しかし「他部署との調整」という言葉は出てくるが、大学運営への関与や上司への働きかけについての回答はなく、本学GL等にはミドルアップを担うという認識はないことが明らかとなった。役割の根拠として、人事評価上の期待役割(p.5表2)を挙げた者は文書回答においても面接においてもいなかったが、これは、人事評価制度の試行がまだ浸透していないこと、評価者面談によって能力や行動についての説明が十分行われていないことを示している。

問 2-4 GL等の役割は何だと思えますか

- 仕事をチームで請けて、グループ員に分配すること(1名)
- グループ員の手本となること(1名)
- 自分だけでなく、グループ員の業務の進行管理をすること(1名)
- グループ内の職務を滞りなく遂行させること(1名)
- グループ内の取りまとめと他部署との調整(1名)

図 16 GL等自身が認識するGL等の役割

役割の転換期については、6人中4人が主査からGL等に昇任したときと回答しており(p.17図15)、GL等は、主査とGL等では役割や求められる能力が大きく異なると感じていることがわかる。表2に示すように本学の人事評価上の期待役割では主査とGL等は同じ3級区分に属するが、このアンケート結果からは制度が実態に合っていないことは明らかである。

## (2)GL等の学習の実態

「3-1 山口県立大学での業務に必要な“知識”や“スキル”は主にどこで身につけましたか。」

「3-3 山口県立大学での業務に必要な“判断基準”を主にどこで身につけましたか。」

「3-5 グループリーダー等昇任後の業務において役に立ったものは何ですか。」

の各問いについては、その回答ごとに、全体の何%くらい役に立ったかも併せて回答してもらい、1位を5点、2位を4点、以下5位1点として点数化し、6名の回答の合計点を30点満点でグラフ化した。結果は図17~19のように、いずれも、「前職による経験」が1位を占めた。上位3位までに「自主研修」、「学外研修」が入るが、業務上の判断基準においては、「前職での経験」が多くを占め(p.19図18)、GL等業務においては「上司の指導」も前職での経験と同程度に有効であるという結果になった(p.20図19)。これは、回答者の前職経験が15年~20年であることを考慮すると、「業務における考え方は就職後15年までに決まるので、この期間の経験が重要である」、「本学には判断基準に関する職員教育の機能がない」、「GL等において“組織再社会化”が行われていない」等様々な解釈ができるが、それを明らかにするには、前職でのどのような経験がGL等の職務にどのように役に立っているのかをさらに詳しく調べる必要がある。



「4-2 山口県立大学に就職後、働く上での考え方や価値基準が変わりましたか。変わった場合はどれくらい変化しましたか(全体の何%くらい?)。」という問いに対しては、0%と回答した者が2名いた。「組織が多種多様な構成員からなる人材ポートフォリオを必要とすればするほど、その多様性を活かしつつも、彼／彼女らを組織化・構造化するための規制が組織内に実装されていることが必要に」なり、離転職においては、「ある特定の場所・状況において社会化された内容を場合によっては部分的に学習棄却し、これから参入する場所で(略)再学習するといった「学びなおし」(組織再社会化)」の局面が増えるはずである(中原, 2012)」が、前所属からの価値基準を変えないままの職員が存在している。このことは、本学において、転職者に組織再社会化を促す組織内の公式、非公式な制度が十分ではなく、それが職員の多様性の活用を阻害している可能性を示しているのではないか。

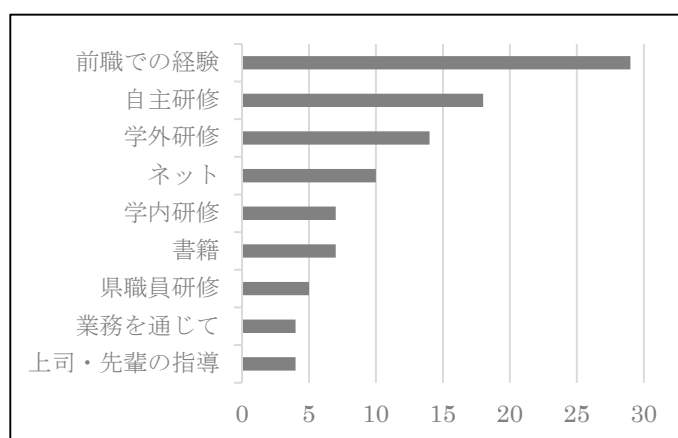


図 17 業務に必要なスキル・知識をどこで身に着けたか

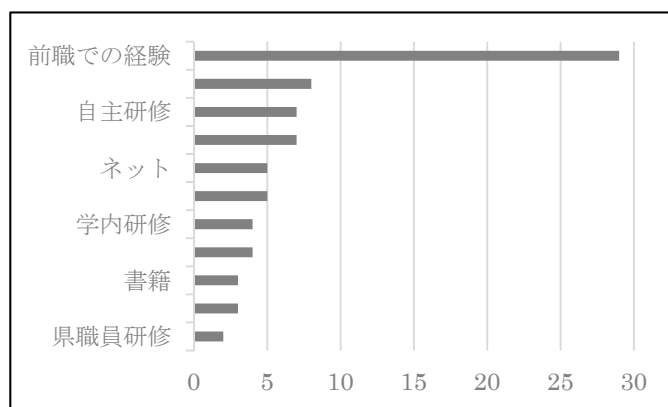


図 18 山口県立大学での業務に必要な判断基準をどこで身に付けたか

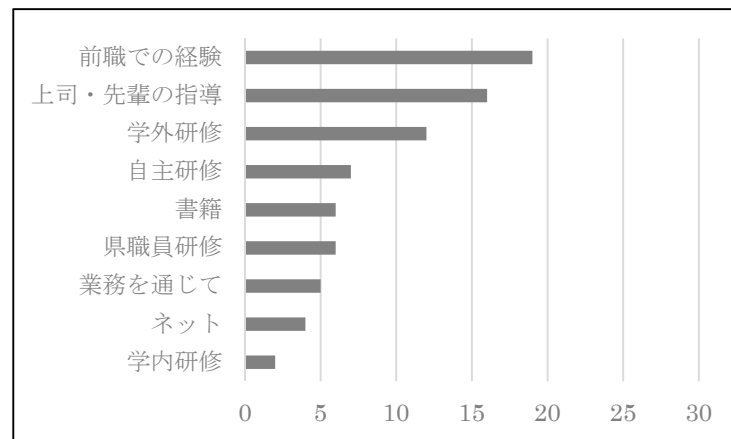


図 19 GL 等業務の役に立った学習

### (3) GL 等の学習ニーズ

GL 等は総じて学習意欲が高く、自主研修、学外研修に積極的に参加し、書籍、ネットの情報等から情報収集する等、自ら積極的に学んでいるが(p.21 図 20)「GL 等昇任時にあればよかった研修」には学内研修を挙げる者が 2 名いた。(p.21 図 21) その理由を聞くと、「自分の考え、行動が大学の方向性と合っているか、話し合っ て確かめたい。」、「組織目標、その達成手段、役割分担について、トップからの説明がほしい。」、「サービス管理についての学内ルールについて説明がほしい。」など、プレイヤーからマネージャーへの転換期における教育機会の不足、同僚や上司、先輩との対話が不足しており、GL 等がその学内研修にその機会を求めていることが明らかとなった。また、就職後の困り事には、専門用語が分からないというものと並んで「物事の決め方のルールが分からない」、「分からないことを誰に聞けばいいか分からない」といった明文化されない学内ルールに対応できないことへの困惑が表れている(p.21 図 22)。当然のことだが、一般的なリーダー論、組織論や高等教育理論は学外や書籍から学べても、学内の方向性、学内ルール、組織文化については学内でしか学べない。これらに関する学習会は大学の規模に関係なく実施可能であるし、小規模だからこそ、全学の役職者や、トップを交えた直接的な議論が可能である。本学のリーダーたちに必要な教育機会はここにあるのではないか。

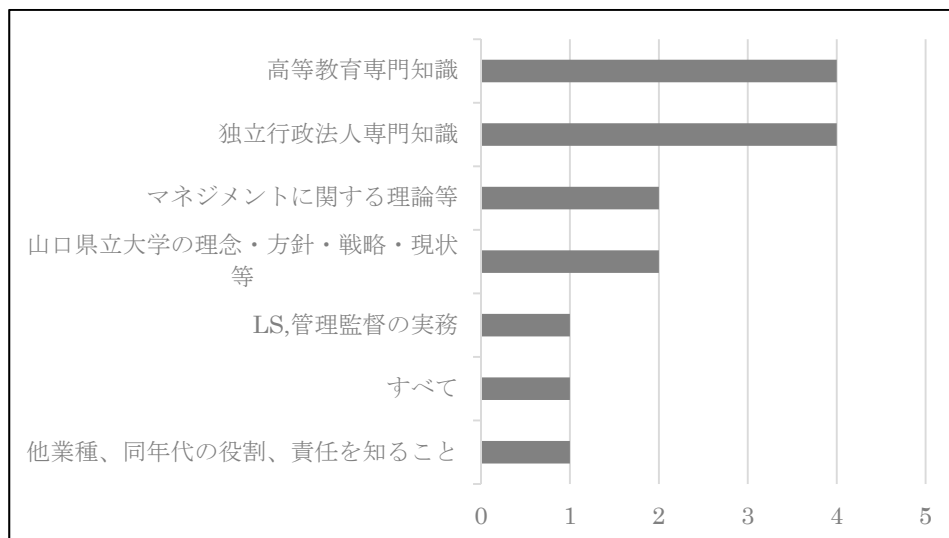


図 20 学習していてよかったこと、学習しておけばよかったこと

- 学内研修（2名）
- 管理、リーダーシップの学外研修（1名）
- 学外大学関係者とのグループワーク（1名）
- 上司からの指導（1名）

図 21 GL等昇任時にあればよかった研修

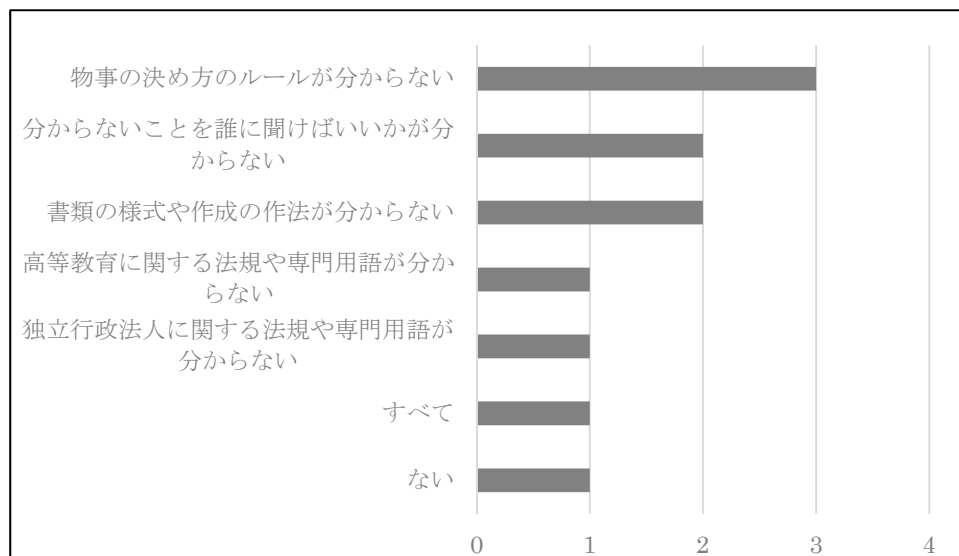


図 22 本学に就職後に困ったこと

### 3.4 大学間人事交流の事例

集中セミナーⅣでの小笠原先生からのアドバイスにあったとおり、本学の規模では取り扱う事例数は大規模大学に比べて少数であり、実践からの学びには限りがある。この解消には他大学での業務経験が有効であると思われるが、集中セミナーⅣにおいて公立秋田県立大学で国立秋田大学との人事交流が行われているとの情報を得て、秋田県立大学へその状況を質問した（回答及び考察は省略）。

日時；2017年1月30日

方法；電話インタビュー

表7 秋田県立大学と秋田大学との人事交流について（掲載省略）

表8 両大学の規模の比較

	秋田県立大学	秋田大学
設置形態	公立	国立
職員数(※)	73人	266人
教員数	205人	572人
学部数	2学部 2研究科	4学部 4研究科
学生数(※)	1,817人	5,061人

## 4. 改革を通して得られた知見～GL等への面接を通して見えたこと～

### 4.1 対話の必要性

「本学の強み」(図23)、「本学職員の強み」(図24)、「本学はその強みを活かしているか」(図25)との質問には、以下の回答を得た。

問5-2 本学の強み・特徴は何か（複数回答）

- ・地域で学ぶ，質と量（1名）
- ・地域や職業に関する実践力（1名）
- ・「県立」（1名）
- ・小規模ゆえの他の職員との親和性（1名）
- ・横のつながりを感じやすい，結束力が醸成しやすい（1名）
- ・地域貢献（1名）
- ・教員一人あたりの学生数が少ない（1名）

図23 本学の強み・特徴（GL等の回答）

問5-3 本学“職員”の強み・特徴は何か（複数回答）

- ・多様性，多様な職務経験（3名）
- ・一人ひとり熱意や責任感があり、モチベーションも高い（1名）
- ・県大ファンがいる（1名）
- ・小規模ゆえの他の職員との親和性（1名）
- ・横のつながりを感じやすい，結束力が醸成しやすい（1名）

図24 本学職員の強み・特徴（GL等の回答）

問 5-4 5-2, 5-3 は活かしているか。

- ・活かしていない(3名)
- ・あまり活かしていない (1名)
- ・それなりに活かしている (1名)
- ・無回答 (1名)

問 5-4 その強みを活かすにはどうすればよいか。 < >内は活かす強み。

- ・スタッフポートフォリオの作成と公開 (で職員の経験を明らかにする)。  
<多様性> (1名)
- ・プロパーを自由にする。 <多様性> (1名)
- ・適材適所の人員配置。 <多様性> (1名)
- ・プロパーの集まりを大学経営に活かす仕組みを職員自ら考え出していく。事務職員会議の活用等<一人ひとりは...> (1名)

図 25 本学は強みを活かしているか (GL 等の回答)

面接中の「自分の解釈が大学の方向性と合っているのか確認する機会があったらいい」、「トップや大学としてまとまった方針の考えを知りたい」、「こういうことを話す機会がほしかった」という言葉は、GL 等に学内教職員との対話が不足しているという現状を表している。役割明示が辞令交付時の声掛けや、「グループの総括に関すること」のひと言で処理され、行動や責任が受け手の解釈により異なること、解釈の違いを確認し、すり合わせないまま業務運営されていること、ここに当初課題としてあげた、「方向性がばらばら」という原因があるのではないだろうか。

「本学職員の特徴を活かしているか」との問いには、6名中4名が「活かしていない、あまり活かしていない」と回答したが(図 25)、その理由は「対話の不足により職員の多様な経験が上司らに理解されていない(職員の経験を知らない上司による人員配置が行われている)」、「個々の能力は高いが分散している」であった。

クィーンズ大学のリーダーシップ研修プログラムには、異なる組織をクロスさせた mentor sessions があったが、これは、リーダーの学習には学内の先輩や上級役職者(マネジメントの経験と高い能力を有する者)とのディスカッションが有効であるということであろう。(p.7, 2.2.2)

方針の理解、方向性の決定、組織目標の達成に向けた合意形成には、一人ひとりの能力開発や意識の向上だけでなく、異なる立場の職員間の対話が必要なのではないか。

## 4-2 全学視点の欠如

p.16, 3.3.3において、GL等はその役割を「グループ内の業務管理」と捉えているが、全学的な視点でミドルアップを行うという意識に欠けていることが明らかになった。これは、教職員からも期待されているところ(p.15 表6「大学の」ため)であり、職員育成の課題といえる。

本学には、GL等以上の全事務職員からなる、「事務職員会議」が既にあるので、こ

れを部局を超えた意見交換の機会として、全学的な意思決定の参考とすることが望ましい。また、プロジェクト参加等で異なる部門の業務に参画することで幅広い経験を持ったオールラウンダー、専門分化しない大学職員集団として大学組織を形成できるのではないかな。

### 4.3 学生を意識する機会の創出

大学の特徴・将来像，職員の目指すところに関する質問（掲載省略）において，回答に「学生」を含む者と含まない者に二分された。大学の目的は人材育成，すなわち学生の教育であり，大学における教育・学習リーダーシップのための5つの原則の一つに「学生を巻き込む」（McInnisら2014）とあることから，学生の存在を意識することは大学職員として重要な態度だと考えられるが，本学では大学に勤務しながら，学生との接点が全くない者も多く存在する。その理由は，業務上学生と接点のない管理部門から異動しない職員が存在することと，担当業務以外で学生と関わる仕組みがないことだと考える。人事異動については，本学では一人の職員の全体に占める割合が3.2%と非常に高く，頻繁な異動は業務に支障を来すため人事ローテーションにより全ての職員に学生に関する部局での勤務の機会を提供することは困難である。また，公立大学職員特有の在職期間の短さ<sup>5</sup>から，一部の職員は教務・学生部門を経験する前に退職してしまう。この問題の解消には，若年層とそうでない職員（主に退職までの期間が短い管理職員），及び県派遣職員の三種の職員層にそれぞれ異なるアプローチが必要だと考える。若年層には人事異動により学生部門を経験する機会を与えること，その他の層については，プロジェクト参加等，臨時的な経験の繰り返しによって学生との接点を増やすことで，その態度を醸成することが有効だと考える。具体的には，大学祭の警備<sup>6</sup>や海外スタディツアーの引率等の業務応援，学生スタッフ制度<sup>7</sup>の活用等である。特に学生スタッフ制度は，学生とともに業務を遂行するという点において，「学生を（大学運営に）巻き込む」ことが可能であり，入学式等の式典，公開講座等の地域連携事業等を学生スタッフとともに実施することで，どの部局にあっても学生の存在を意識した大学業務運営を可能にする手段だと考える。

## 5. まとめと今後の課題～今後山口県立大学のGL等に行う教育～

LADにおける調査の結果として，次のことを事務局長へ提案する。

本学職員においては職員の成長を次の三段階とし，それぞれの段階に合わせた学習機会を提供することが望ましいと考える(p.4 図5参照)。

- (1)担当業務に熟達し，高等教育事情，公立大学法人事情の基礎を理解する段階
- (2)GL等としてチームマネジメントと全学的な意思決定に関与する段階
- (3)全学的な意思決定に深く関わる段階

中でも，セカンドステージとなるGL等職員の役割を明確にすることが職員育成の

<sup>5</sup> 設立団体である地方公共団体からの派遣職員の任期は通常3年であること，また，法人化以降に中途採用された職員は新規採用者に比べ，定年退職までの時間が短くなることから。

<sup>6</sup> 山口県立大学では大学祭において，教職員が交代で会場の警備に当たる。

<sup>7</sup> 学生を学内業務の補助等に從事させ，報奨金を支払う，課外教育と経済支援を兼ねた制度。

鍵となると考えられる。なぜなら、GL等の役割を定め、その遂行能力を昇進条件とすれば、職員がそこに到達するまでに獲得すべき能力が明らかになり、ファーストステージの職員育成プランの策定も併せて可能となるからである。また、サードステージの職員に対しては、特に県派遣職員に対して、GL等が高等教育に関する情報や本学の理念、基本方針等必要な情報を提供することがその能力の発揮に効果的であると考えられるからである。

以上のことから、山口県立大学における職員育成プランとして、GL等職員によるミドルアップダウンを実質化するため、次の点に着目して能力開発することを提案する。

### 5.1 ミドルアップダウンを可能とする対話能力

グループ員に対しては、対話を通じてグループの目標進行管理、グループ員の業務進捗管理を行う。具体的には、人事評価の一次評価者として面談を行う。評価者面談を行うためには、必要なスキルの獲得が欠かせないが、それは学外研修で学ぶことが可能であろう。GL等は日常業務においてグループ員と密接に関わっているため、グループ員の経歴や仕事に対する思いをくみ取ることも可能で、一次評価者としてはむしろ部長等よりも適切であるといえる。これにより、GL等が把握したグループ員の状況を部長等が業務遂行や人事考課に活用することができる。

また、高等教育に関する職務経験や上司としてのマネジメント経験のない職員が部長として派遣された場合にも、GL等が本学における職務経験から得たこれらの知識及び情報を伝達することで、部長等のマネジメントにおける有効な判断材料の提供が可能となるのではないか。

さらに、GL等は個々の職員の業務の把握と大学の方向性の両方を視野に入れることのできる立場であるから、多様な職員の個性・強みを最大限活かした組織づくりも可能だと考える。

### 5.2 全学的な視点での組織運営能力

4-1対話の必要性、4-2全学視点の欠如、で述べたように、「大学の方針を知りたい」と大学の方針に対し、誰かが決めてくれることを待ち、主体的に大学の方針決定に関わろうとしない点、グループ業務に捉われて、全学的によいかどうかという判断軸がないことが現在のGL等の課題である。解決には、大学のトップに対し、方針決定に必要な判断材料を自ら提供するという当事者意識をGL等が持つことである。その方策として、「事務職員会議の議題を大学の方向付けに関与するようなものにまで拡げる」、「教員とともに第3期中期計画の素案をつくる」、「教職員合同のリーダーシップ研修を実施する」、等が考えられる。

## 参考文献

### 【書籍】

鈴木淳子.(2002).調査面接の技法 ナカニシヤ出版

中原淳.(2012).経営学習論 東京大学出版会

McInnis, C., Ramsden, P. & Maconachie, D / 杉本和弘[訳] (2014) 高等教育における教育・学習のリーダーシップ 東北大学高等教育開発推進センター.

大場淳・山野井淳徳編.広島大学高等教育研究開発センター(2003).大学職員研究序論 東北大学高等教育開発推進センター編 (2014)『2013 年度 教育関係共同利用拠点事業報告書』

東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策研究センター. (2010年6月) 「大学事務組織の現状と将来—全国大学事務職員調査—報告書」

### 【論文】

杉森紀之(2015).京都産業大学における職員人事制度改革について.私学経営.482.18-24

### 【参考資料等】

東北大学.役割期待指標

京都産業大学.(2015). 京都産業大学における職員人事制度改革について

京都産業大学総務部(人事担当).(2015). 事務職員人事制度関連規程

公立大学法人山口県立大学.(1998). 公立大学法人山口県立大学の現状と課題

公立大学法人山口県立大学.(2006). 公立大学法人山口県立大学自己点検評価報告

公立大学法人山口県立大学.(2012). 公立大学法人山口県立大学総合評価

公立大学法人山口県立大学.(1998). 公立大学法人山口県立大学第1期中期計画

公立大学法人山口県立大学.(1998). 公立大学法人山口県立大学第2期中期計画

公立大学法人山口県立大学.(2016). 平成 28 年度公立大学法人山口県立大学職員採用試験受験案内

山口女子大学.(1992).山口女子大学五十年史

Queen's University Human Resources. (2014).Leaderships Training Program for Leaders @ Queen's

Queen's University Human Resources. (2016). Queen's Emerging Leaderships Program-(2016/2017)

Queen's University Human Resources. (2016). Foundational Leadership Program

Queen's University Human Resources. (2013).Guide to a Successful Performance Dialogue Process Grades 10 to 14

### 【Web ページ】

大学改革学位授与機構「大学基本情報 2016」<http://portal.niad.ac.jp/ptrt/h28.html> (2016年2月2日)

武庫川女子大学教育研究所「大学・女子大学・短期大学数と比率の推移」  
<http://www.mukogawa-u.ac.jp/~kyoken/03.pdf> (2016年2月2日)



文部科学省「文部科学省統計要覧（平成28年度）」  
[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/toukei/002/002b/1368900.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/toukei/002/002b/1368900.htm)（2016年2月2日）

Queen's University Human Resources「Role Descriptions」

<http://www.queensu.ca/humanresources/peoplesoft/role-descriptions>（2016年2月2日）

「Orientation Toolkit」

<http://queensu.ca/humanresources/sites/webpublish.queensu.ca/hrdwww/files/files/managers/orientationtoolkit/OrientationToolkit.pdf>（2016年2月2日）

「Hiring and On-boarding Tools」

<http://www.queensu.ca/humanresources/management-toolkit/hiring-employee/tools>

（2016年2月2日）

## 別添資料

GL等における役割の自覚と学習の実態調査結果（掲載省略）

平成 27～28 年度 東北大学履修証明プログラム

アカデミック・リーダー育成プログラム

Leadership for Academic Development Certificate Program (LAD)

## 最終報告書

# 首都大学東京の国際化推進体制整備 —国際センターの役割再考についての提言—

広瀬 由貴

(Clemson University, SC, USA)

## 1. はじめに

### 1.1 改革課題の背景

高等教育，高等教育機関の国際化は，18歳人口の減少，産業・社会のグローバル化など多くの課題や変化に直面する日本の高等教育機関において，その存続，発展のために不可欠な要素である。首都大学東京（以下，首都大）においては，2014年2月に「首都大学東京国際化基本方針」を定め，国際化を重要課題の一つとして位置づけている。第二期中期計画，平成27年度，平成28年度年度計画の基本方針には，「国際化の加速」が四本柱の一つとして掲げられている。さらに，2015年12月には「国際化行動計画」が策定され，教育，研究，キャンパスの国際化の三本柱に沿った目標とそれに伴う計画が定められ，特定の分野や部署に留まらず大学全体が一丸となって国際化推進に向けて歩む覚悟を示している。一方，国内外の高等教育の置かれた状況や動向と比較し，学内の状況を注視してみると，数値に現れている成果がすなわち国際化の達成であるとは言い難いことに気づかされる。

大学の真の国際化は，統一感のない複数の事業実施や学内の一部組織による取り組みでは達成できない。国際化に関する評価指標やガイドラインの作成，国際化プロセスに関する研究や調査は国内外で多く行われ，大いに議論されている。これらの先行研究から，国際化には，各大学の特性を生かした，大学の理念や長期計画とも整合性のある包括的かつ長期的な国際化方針と戦略の策定が不可欠であることが見えてくる。重要なのは，複数の視点からの現状の把握と個々の大学の特色や資源，ビジョンに沿った戦略の構築である。文部科学省が主導してきた，大学教育のグローバル化のための体制整備のための事業等の採択大学を中心に，国際化のモデルは数多存在するよう見える。しかし，実際は国際化のための唯一解は存在せず，個々の大学において地道に着実に進めていくしかない。首都大においては，既に順調に成果を挙げている項目がある一方，急激に増加した協定のメンテナンスや戦略的な国際交流，優秀な留学生や研究者の獲得やサポート体制，ラーニングアウトカムの測定や指標設定，資源の適確な分配など課題は多岐にわたる。

### 1.2 改革課題の設定

背景を踏まえ，受講開始時に改革課題として，1) 首都大における国際化戦略づくり，特に首都大の特性や現状に即した，中長期的，また包括的かつ多面的な観点をもつ，国際交流活動，連携及び展開の戦略を策定すること，2) 効果的かつ機能する学内の連携・管理・実施体制を整備することの二点を掲げた。課題に対し，LADの講義やセミナー，国内大学調査等での学びと気づき，アドバイザーの先生方からのコメントを踏まえ，改革案を練り，試行・遂行の実現性を高めていった。プログラムの前半で打ち出した改革案は，その後改革課題に根ざす要因やデータの分析，構造化，実現可能性の見極めなどを経て，よりのめが絞られ，洗練されていったといえる。そして最終的には，改革課題を「首都大の国際化推進体制整備」に絞り，改革案を提案した。

### 1.3 LAD 受講の目的

ここで、私が LAD を受講しようと思ったきっかけと目的に触れておきたい。強制的に参加させられたわけでもなく、単に履歴書に一つ履修証明を追加したかったわけでもない。首都大では国際センターの特任助教として勤務し、学生派遣（交換留学、派遣留学、短期研修）や国際交流協定の開拓・維持、学内部局の国際交流に関する支援などを担当していた。LAD への応募時には、前節で挙げた背景も踏まえ、見えている課題は山積みで、できること、すべきことは多くあるはずなのに、どこから着手したらよいのかわからない、解決策が見つからない、又は取り組んでも空回りするという状況で憤りと不甲斐なさにもがいていた。LAD 受講の最大の目的は、立場や状況に関わらず、若しくはそれらを活用し、自身がリーダーシップをとってできることがあるのではないかという僅かな望みを具現化し、またそのために必要な知識とスキルを備えることにあった。

## 2. 改革課題と改革案の錬成

本章では、LAD 受講を通じて、どのように課題の要因を捉え、構造化し、最終改革案を作成するに至ったのかを記す。また途中の過程で得た学びや調査の内容にも触れる。

### 2.1 課題の全体像

受講開始時、首都大の国際交流活動の戦略策定や学内全体の実施体制の整備など幅広い範囲での改革を目指していたが、課題の本質を突き詰め、現実的な改革案を検討した結果、首都大の国際化推進体制整備、特に国際センターに焦点を絞った。LAD 受講を通じ、首都大の国際化について多角的に観察し分析してみると、特に三つの観点において改善の余地があることに気づき、また首都大の国際化推進には国際センターの存在とその建て直しが必要不可欠であるという結論に至ったからである。

三つの観点とは、「ビジョン・ヴァリューの共有」、「組織体制とその運用」、「リソースの活用（構成員の意識向上）」である。既存の組織体制を整備し、また運用方法を見直すこと、そして現在は十分に活用されていない貴重かつ有効なリソース（構成員の専門知識やスキル等能力とモチベーション）に焦点をあてることにより、ビジョン・ヴァリューが共有される環境を整えることができると考えた。さらに、将来的には、必要に応じてさらなる組織体制の改善やビジョンの再設定など、組織の構成員が主体的に課題を解決していく基盤が構築されていくと考えている。

### 2.2 組織が成立するための要件とビジョン

改革課題に取り組むにあたり、2015年9月の講義・ワークショップ「組織のパフォーマンスを向上させるマネジメント」（藤本雅彦東北大学教授）での学びが大きな影響をもたらし、改革案の基盤となった。本講義では、組織が成立するための要件について学んだ。この要件とは、「ビジョン・ヴァリューの共有」、「活発な交流とコミュニケーション」「目標への高い貢献意欲（外発的・内発的なインセンティブ）」の三つである。

日々業務を進める中でも、俯瞰的に組織全体の課題の原因を探ろうと試みる際にも、この三点に問題が起因すると実感する。個別の組織マネジメントを考えた場合も、大学全体を一組織として捉えた場合も、この三つの要件の重要性に度々気づかされた。そして、首都大における国際化推進体制・組織の中にこれらの要素があるかと問うたときに、答えは否であった。厳しい言い方になるが、首都大の中で国際化を推進するための組織は成立していないということになる。

要素の一つであるビジョン，ここでは「首都大にとっての国際化とは何か」とも言い換えられるが、全ての方向性を形作るものであり重要である。組織としてビジョンを作り上げるだけでなく、共有されなければ意味がない。実際に複数の首都大教職員に尋ねた結果、回答できない、又は人により異なるといった現状が見えた。大学の中で携わる分野や対象が異なれば、視点が異なり、当然取組みのレベルや対象、そして国際化の意味も異なっているかもしれない。これは、「首都大が国際化を推進する目的」が共通理解として存在し、それに向かって各構成員が個々の組織や個人の目標に落とし込み、取組みを進めている場合には特に問題にはならない。しかし、現実はそのようではなく、互いに価値観や目的、目標を共有しないまま、各自の認識と意向で国際化を進めていたともいえるのではないか。

## 2.3 課題はどこに起因するのか

改革案の作成，試行段階において，首都大国際化の問題点が，「方針」，「組織体制」，「運用」，「構成員の意識や能力」のどこにあるのかということをも明らかにすることは非常に重要な過程であった。

### 2.3.1 方針

首都大では「首都大学東京国際化戦略（2012年3月）」が打ち出され、その後、2014年2月に「国際化基本方針」（2016年2月に一部改正）が定められ、2015年12月には「国際化行動計画」が策定された。先述のとおり、第二期中期計画、年度計画にも基本方針に沿った計画が組み込まれているため方針は存在するが、方針に基づく個別施策の行動計画や目標の策定過程、また策定後の学内での共有という点については見直すべき点が多い。後に改めて触れるが、国際化に関する計画について、ロジック・モデルを用いて整理していくと、国際化行動計画と中期計画及び年度計画がどのようにリンクしているのか見えづらいことが分かった。また、複数部署の教職員に行動計画策定以降の二ヶ月間で聞き取りを行ったところ、実際に計画を作成していた少数の職員及び会議の場で目にしていた各部局の長を除いては、行動計画は突如降ってきた（メールで上司から送られてきたのみ、資料が回覧された）ものに過ぎず、特に詳しい説明や指示、年度計画との整合性に関する話題などはないとの意見が大半を占めた。

### 2.3.2 組織体制

組織体制については、次節でも触れるが、規則等をもとに、全学組織の整理を行った結果、職務が重複している部分や何れの組織においても所管されていない事項があ

ることが判明した。規則に沿った場合、現実に即した場合の何れにしても役割・機能を踏まえて組織図を描こうとすると難しい（別添資料 1, 2）。また、これら組織の構成員の優先職務、モチベーション、国際化に割くことができる時間、スキルや能力が多様であることから、重複する事項や欠如している事項について円滑にコミュニケーションをとって補足するということを期待するのは難しい。改革に取り組み始めた初期段階ではこの点に切り込みを入れ、全学組織の見直しを行い国際化推進体制を整備することを目指していたが、改革の第一歩としてはあまりにも実行可能性が低く、現実的な取組みではないと判断した。そこで、まずはこれら組織の中でも中心的な役割を担い、かつ他組織と異なり比較的長期間ポストに留まるスタッフ（専任教員）を持つ国際センターの組織体制を見直すことから着手すべきと考えた。

### 2.3.3 運用

運用には、前述の複数組織を取りまとめるもしくは相互の関係性を上手く利用しながらうまく動かすというレベル、各組織内（例えば国際センター内）での組織運用、また方針を基に策定された計画の運用など様々なレベルがある。複数組織を取りまとめる大きな枠組みでの運用という点では、機能、権限、責任の所在が不明瞭であり、うまく運用できているとは言い難い状況であった。各組織内での運用はどうか。各組織に必ずヘッド（本部長、委員長、センター長、課長ら）がおり、複数名の構成員がいる。例えば、国際センター内においては、職位が異なるメンバーがおり一定の役割・業務が示されているが、個々の権限・責任が明確に示されておらず、また、担当業務が変更されることも多く、他部署、事務組織とのコミュニケーションが円滑に進まないなどの問題が生じていた。最後に、計画の運用という点について、例えば国際化行動計画については必ずしも厳格に管理・運用されているとは言い難い。目標設定をとりあげてみても、非常に曖昧な表現と細かな数値設定が混在しており、どのように実行していくのか読み取ることは難しい。

### 2.3.4 構成員の意識や能力

各組織の構成員の意識や能力は、組織の目的により異なる。例えば、国際化推進本部や各委員会の構成員は、専属する組織が別にあり、主な職務も国際化とは無関係であることの方が多い。極端な場合、月一回の委員会に出席することイコール大学の国際化に関与している唯一の機会という構成員がいてもおかしくはない。一方、国際センターや国際課の教職員は、主な職務・業務は国際化推進に関することであり、常に組織の目的を達成するために尽力することが期待されているはずであり、よって構成員の意識や能力が組織体制や計画遂行に大きく影響する。いずれの立場にあっても職務全うのために少なからず意識や能力を兼ね備えていることが望ましい。また、組織成立の要件でもある「目標への高い貢献意欲」の有無も欠かせないポイントであるが、この点については、実態の計測が難しく、国際センター構成員に対する聞き取り調査を除いては判断材料が不十分であった。

## 2.4 国際化に関与する全学組織の整理

これまでに、首都大で国際化推進を担う、又は教育・研究・国際化に関与する組織が多数あり、またそれらの職務や業務内容、権限が明確になっていないことは触れた。この点についてより客観的にまた丁寧に理解するため、各組織・運営委員会の規則等を確認し、目的や職務・業務（分掌事務）を整理した（別添資料 3）。結果、重複する職務も多く、結局のところ、どの部署・委員会が何をどこまでするのか明確になっていないことが改めて判明した。明確になっていないということは、これら職務・業務に関する判断が、年度毎など頻繁に替わる委員長や委員、組織の長の裁量に任されているとも理解できる。

一方、2015年10月改正の国際センター規則において、国際センターの目的は以下の通り定められており、国際センターが今後果たす役割が首都大の国際化を進める上で重要であることを改めて認識した。最終的に国際センターの役割とあり方に焦点を絞ることに至った理由の一つでもある。

（目的）第2条 センターは、学部・研究科及び首都大学東京国際交流委員会、首都大学東京留学生・留学委員会等関連する運営委員会との連携のもと、首都大学東京の国際交流活動を支援・実施するとともに、グローバル教育及びそれに係る研究を行うことにより国際交流活動の円滑な実施を図り、もって本学における教育・研究の国際化及び国際交流の推進に資することを目的とする。（首都大学東京、2015）

さらに、別添資料 1 で示したとおり、国際センターには十分な人員も配置されている。

## 2.5 首都大の国際化に関する計画の階層化—ロジック・モデルの活用

学内組織の整理と確認に加え、LAD セミナー II での助言を受け、首都大の国際化に関する計画や取組みを整理することとした。国際化は多岐に及ぶ上に、国際化の計画や方針、取組みは、「大学の基本理念」、「教育に関する目標・研究に関する目標」、「国際化基本方針」、「国際化行動計画」、「第二期中期計画」、「年度計画」など様々なところで謳われていた。これらについて、ロジック・モデルを利用し、目標、プロセス（手段）を明らかにし、インプットの整理を試みた。その一部について別添資料 4 で紹介する。国際化に関する目標・計画の整理・階層化することで、国際センターの目的・役割は何か、国際センターの持つ知識やスキルを活用できる場所はどこかを客観的に見る機会ともなり、貴重な資料となった。

## 2.6 国際センター構成員からの聞き取り

客観的な情報の整理と分析を行うことに加え、改革実行の鍵となる国際センター構成員の個人的な意見、首都大の国際化やセンターのビジョンに対する認識を把握、理解することを目的に、国際センターの約半数の教員に対し個別に聞き取りを行った。また、他のセンター教員ともインフォーマルに話をする機会があった。教員らのコメ

ントをまとめると、次のような共通点が見えてきた。1) 国際センターのミッション・役割に対する理解・認識の個人差(中には正反対と思えるものもあった)、2) リーダーに対して不満を持つもしくは期待値が低い、3) 全学委員会や他部局・部署への不信感や疎外感、4) (目指す方向性は各自異なるが)意欲はもっており、専門性や経験を活かしたいと考えている。また、聞き取りの中で頻繁に聞かれたのは「提案を聞いてもらえない」、「どうせ誰も自分たちのことを理解していない」という言葉だ。結果、各自がしたいこと、良いと思うことを個々のペースと裁量で進めることになる。うまくいけばよいが、良かれと思って進めたことが、意思疎通ができていなかったり、他部局・部署との連絡調整が不足していたり、学内の手続きを知らぬままに無視していたがために思わぬ落とし穴にはまり失敗したり、非難の対象となり、結果モチベーションの減退に繋がる。実際にこのようなエピソードも聞かれた。

ここまでに得られた情報や調査の結果、上記のような聞き取りの内容を分析しつつ、改革の次のステップを考えたときに、当初の改革案では見逃していた二つのことに気がついた。一つ目は、センターの中に、状況を改善させようという意欲や気力はあるのだろうかということだ。二つ目は、センターの教員から聞かれた否定的なコメントの背景にあるものは何かということだ。構成員に意欲や能力があっても、様々な事情や要因が重なり期待されている方向とは別の方向や物事に力を注いでしまい、結果失敗するという負の循環があるのではないかと気づいた。失敗をおかし非難されたり、ミスコミュニケーションから誤解が生じた結果、自信や意欲の喪失、他との信頼関係が崩壊し、さらにコミュニケーションの頻度や深さが低下するという、組織にとって不幸な状況が繰り返されていたということになる。この負の循環がなくなり、ネガティブなコメントや心理状態が変わらない限りは、組織のあり方について検討したり、ミッションやビジョンを共有する、意識の向上を図るということとはできない。そこで、改革をさらに進めるためには、構成員が改革やセンターの役割、個々の役割や責任について肯定的な態度を示し、主体的に取り組みたいと感じるようなきっかけづくり、成功体験を持つことが重要であると考えた。

## 2.7 改革案の変遷

### 2.7.1 改革案Ⅰ～改革案Ⅱ

改革案は初期段階から、組織体制と運用というハード面とリソースの活用というソフト面の両面の改革に取り組むこととしていた。ハード面は、各学部・大学院、全学組織、運営委員会、関係事務組織との関係性を踏まえた上での国際センターのあり方(組織体制)を考えることを目指し、さらに円滑な組織運営に必要なルール、構成員の役割(職務や権限)を明確に定めることとした。ソフト面は、組織運用、また国際化に関する計画を遂行していくために、国際センターの構成員の意識改革を行うことであった。さらに、構成員間、またセンター構成員と上述の他のステークホルダーとのコミュニケーションやビジョンの共有に関する提案を行った。改革案Ⅰ及びⅡの取組みとステップについては、参考資料として別添資料5、6で示す。



### 2.7.2 最終改革案の具体案

LAD アドバイザーからの助言、また取組みを進め、課題の本質と改善点が見えてくるにつれ、改革案は実行性の高いものになっていったが、さらに改革の実現性を高めるには、首都大の現在の状況（錯綜した組織、容易には変わらない組織体制、トップと教職員間・又は個人間の認識や意欲の差）や既存のリソース（人員・力量）をもってして実現可能なプランを練り、それを実施することが有効だとの結論に至った。例えば、途中の改革案では、センター規則で定められている設置の目的からさらに踏み込んだ、具体的な国際センターのあり方と役割について、センター構成員、そして外部（大学トップ、他部局・部署）からの期待や要望も踏まえて検討、再考することを目指していたが、前述のとおり構成員の聞き取り結果を踏まえると、主体となる構成員にその準備がなく、これまでに出来上がっている組織文化からも難しいことがわかる。そこで、構成員のエンパワーメントをキーワードとして次の具体的な方策を考えた。

2015年12月に策定された「国際化行動計画」は、三本の柱（教育、研究、キャンパスの国際化）の下に30項目の目標が掲げられている。策定後、国際センター教員にも共有され、計画に基づいて各自取り組むことが期待されていた。しかし、進捗管理を行い、また具体的な方策を立てているのは国際課であり、センターの教員全体の関与は極めて低かった。一方で、国際化に関する計画・目標の階層化を行った結果、国際センター教員の専門知識やスキルが、目標達成に貢献し得るのは明らかであった（別添資料4参照）。そこで、各目標の性格や国際センター教員の専門分野、強みを踏まえ、「教育の国際化」の下にある四つの大目標のうち、「1.1 留学生受入れ拡大に向けた取組」、「1-2. 本学学生の留学・海外派遣の拡大に向けた取組」、「1-3. 世界の大学等との国際連携の取組」等一部項目について、専任教員を座長とし、センター特任教員、必要に応じて国際課やその他部署から職員、他部局の教員を構成員とするワーキンググループを立ち上げ、具体的な方策と手順、必要なリソースの絞込みや実施体制の構築、評価指標やツールまでを管理することを提案する。具体例を以下の通り紹介する。

**取り組む項目「国際化行動計画」****1. 教育の国際化****1-1. 留学生の受入れ拡大に向けた取組**

1-1-1. 受入れた留学生の修了後の動向把握等，留学の成果・インパクトを検証する仕組みについて検討を行う。

**タイムライン（案）**

2017年4月 ワーキング設置

5月 既存の仕組み・方法について調査（学内・学外），新たな動向把握に関する情報収集の仕組み，方法，留学成果測定方法について検討

7～8月 案の試行（2017年9月卒業生，留学修了学生対象）

9月 試行結果の検証・改良，他のワーキングチームとの情報共有・意見交換

10月 10月入学者対象に留学成果測定のためのプレ調査

11月 国際センター・国際課，委員会等と進捗及びこれまでの成果を共有

2018年1月 実施方法の評価，改善策の検討

**ワーキングメンバー（案）**

◎国際センター教授 A

○国際センター特任助教 B

○国際課受入れ留学生担当 特任職員 C 正規職員 D

図1 国際センター教員が中心となる国際化行動計画の実行プロセス案

教員らからの聞き取りで，存在感を示す必要があると考えているというコメントや教育や研究を行うことがセンター及びセンター教員の重要な役割であるという回答が出ていた。各教員が専門分野を活かせるプロジェクトを担当することで，強みを活かし大学に貢献する機会となり，同時に国際課や他部署とのコミュニケーションが必須となるため学内の状況を知る機会にもなる。この案の意図と鍵は，国際センター教員が責任を持って，大学が目指す国際化推進のためのプロジェクトに取り組み，具体的な成果を出すことで，昨今センター教員の間で失われていた，能力を発揮し存在感を取り戻す機会，主体性を持ってひとつの組織・チームとして物事を運営する機会やそのための実施体制の再構築，大学組織・他部局との連帯感を持つきっかけとすることである。

### 3. 国内・海外大学調査

LADでは国内及び海外の大学に直接出向き調査をする機会があり，山口県立大学（以下，YPU）とカナダのクイーンズ大学（以下，QU）を訪れた。両大学ともに，設置の背景，取り巻く環境や文化背景，規則・規制，規模が異なり，首都大も合わせるとまさに三者三様であり，共通点よりも相違点の方が圧倒的に多い。そのなかでも多くの気づきと学びがあり，本章ではそれらについて報告を簡単にまとめる。

#### 3.1 国内大学調査－山口県立大学（2015年10月訪問）

YPUは首都大と同じ公立大学法人であるが，設立経緯，規模，立地及び取り巻く環境は大きく異なる。よって単純比較ができないことは明白であり，国際化という観点からもそれぞれの大学においてその目的や目標が異なる。一方，設置形態や国際化推進をひとつの重要課題として取り組むという共通点を持つ。YPUの現状や取組みと首

都大の現状とを比較し改革課題を見つめ直してみると、様々な気づきと学びがあった。その中から、本改革と関連のある組織体制と学内連携、国際化推進の取組みと教職員の国際化という二つの観点から得た気づきを以下の通りまとめる。

YPUには、国際関係に関与する全学組織が三つあるが、国際化推進室と国際交流委員会の関係、また国際化推進室、グローバル人材育成支援プロジェクトチームが担う責務と職務が明確になっていた。例えば、国際交流委員会は、大学全体の国際化に関する方針や計画を審議・決定する機関であり、「国際化推進方針」、「留学促進行動計画」についても、当該委員会において審議、決定されている。委員会の決定方針や計画に基づき、国際化推進室が企画調整や事業実施を主に推進する。関係する事務組織のトップ、各部局のトップが出席していることにより、情報や方針の共有が円滑に行われるだけでなく、部局の声を反映しながら国際化を推進していくことができる体制が整えられている。次に、YPU訪問を通じ、大学の国際化にはそれを担う教職員の意識が鍵となることを肌で実感した。YPUは、戦略的かつ組織的に、教員全体に波及効果をもたらすような方法を様々組み合わせ推進していた。首都大では規模が大きいため時間を要するが、理解者を増やし、また、単に押し付けたり強制するのではなく、支援し協働しながら、丁寧に地道に進めていくことが重要である。

訪問調査を通じて、明確なビジョン（地域貢献、そのための人材育成）の基に、個々の部署が目的・目標を掲げ、情報共有と地道な取組みを行いながら、限られた予算、人員の中で一丸となって大学を作り上げていこうとしている姿と雰囲気がよく伝わってきた。また、掲げられたビジョンに向かって走るだけでなく、小規模大学の良さを活用し、教職員合同の研修や教職員が同席する委員会等を通じ大学執行部と教職員の間で対話を続け、より良い形を目指す機会と場所を作っていることで、組織の一体感をさらに強くしている。

### 3.2 海外大学調査－クイーンズ大学（2016年9月訪問）

QUと首都大とでは、大学の成り立ちや組織体制、人事等において根本的なところでの相違点がある一方、国際化に関与する組織が学内に複数あることや、首都大とほぼ同時期に国際化推進のための計画を策定しているという大きな共通点もあり、どのような取組みを行っているのか、成果を挙げている点についてなぜ成功しているのか、具体的に学ぶことができた。また、5日間滞在し、学内各部署を訪ねたり様々な部署の方や専門の教員から話を伺うことで、ホームページや資料では決して得ることができない学内の温度、雰囲気もわずかながら掴むことができた。調査では、以下7つの項目について、事前の資料調査及び訪問時の聞き取りを行った。

表 1 QU 調査項目

1	Queen's University Comprehensive International Plan (2015-2019) – QUCIP の策定・策定過程 1) 首脳陣の動き 2) 教職員とのコミュニケーション 3) 学内の他の計画や方針との関連性
2	QUCIP の実行・運営体制 (International Strategy Group, International Programs Committee)
3	国際関係に携わる学内組織の組織図
4	ビジョンの共有とコミュニケーション方法
5	Queen's University International Centre (QUIC) の役割
6	International Partnerships, Agreements, and Collaboration について
7	China Liaison Office について

改革に直接関係すること以外にも非常に有益な情報と学びが多くあったため詳細は別添資料 7 で報告するが、最終改革案を練り上げる上で特に参考になった点について、2.3 で挙げた四つの観点に沿ってまとめる。

### 3.2.1 方針（の有無，ビジョンの共有）

Queen's University Comprehensive International Plan が 2015 年 8 月に策定され、国際化に関する方針、目標、方策や指標が示されており、意思決定や資源（人・金）の分配が QUCIP に基づき行われることも明確にされている。Vice-Provost for Teaching and Learning, Dr. Jill Scott は、「カナダという国における国際化とは何か（背景に根付くものは何か）」を考えた上で「QU にとっての国際化とは何か」を考えたと話しており、大学にとってという観点だけでなく、カナダという国においてという観点を取り込んでいたことは非常に興味深い。Associate Vice-Principal International, Kathy O'Brian は、大学の方針を教職員に押し付けるのではなく、既存の強みを探ることを第一の目的として対話を行い、何がうまくいって、何がうまくいかないのかを尋ねたり、なぜ国際的プロジェクト（研究や学生交流等相手によって対象や内容は変わる）に取り組むのかというようなポジティブな質問を投げかけることから始めたと話していた。

### 3.2.2 組織体制

QU には international という名のついた組織が複数あるが、各組織の目的や役割が明確に示されており、委員会についても権限が明確である。また、QUCIP 遂行時のように、実行部隊が存在しない場合は必要に応じ新しい委員会を設置している。QUCIP 策定にあたっては、Vice Principals（副学長 5 名）、Deans（学部長 7 名）を構成員とする International Strategy Group を設置し、計画の実行部隊となる Queen's University International Programs Committee (QUIPC) を下部組織として設置した。構成員は、各学部、学務・学生関係部署等から各 1 名の原則 18 名で、議題によっては、議長である Associate Vice-Principal International が他のメンバーの

出席や代理出席を認める。委員は、委員会の職務遂行のほか、各部門と **International liaison** として委員会での決定事項や方針を共有し、各部門で滞りなく実行されるよう管理する責任を持つと同時に各部門の意見や情報を委員会に共有することが期待されているとのことであった。

### 3.2.3 運用

QU では、組織、計画、リソースが効果的に運用されているといえる。QUCIP 策定後、**Office of the Associate Vice-Principal International** が中心となり、**QUIPC** と連携しながら進捗の管理、報告を行っている。5 ヶ年計画の進捗報告として年次報告をオフィスがまとめ、**Board of Trustees**（理事会）、**Senate**（評議員会）、**University Council**（左記の 2 つと並ぶ重要な組織。卒業生が主な構成員）に報告することとなっており、初年度の報告がホームページで公表されている。また、方針や組織体制とも関係するが、**QUCIP** の円滑かつ着実な遂行のためにどのようにビジョンの共有とコミュニケーションが行われているかを検証してみると、メッセージを繰り返し発信すること、確実にメッセージがいきわたり、実行に繋がる仕組みを作ること、丁寧かつ継続的に学内外のステークホルダーとコミュニケーションをとることが鍵になっていると考えられた。組織の運用という観点では、首都大国際センターと対応する組織ともいえる **QU International Center** が、2016 年 1 月に、リソースを最大限に活用し、より効率よく運営するための組織改革を行っていた。この改革によりセンターの役割や他組織との関係性やコミュニケーションのルートがより明確になったとのことであった。

### 3.2.4 構成員の意識や能力

人事・雇用制度に起因する部分も大きく、また今回の訪問調査で得られた情報には限界があるが、組織のビジョン、役割・職務が明確になっており、組織の目標達成のために雇用するという文化、仕組み、体制が整備されているため、自ずと各構成員の役割や責任、職務内容もより明確になっている。また各ポジションに求められている能力を持つ人が雇用される、雇用され続けるのが通常である。また研修制度やサポート制度も充実しているため、意識や能力の維持や向上もしやすい。訪問した **QUIC**, **Office of Associate Vice-Principal International**, **Quality Assurance**, **Academic Success Services** のスタッフ皆さんから話しを聞く中で、それぞれが専門性を持ち、組織における各自の役割や責任を理解し、また誇りを持って仕事をする様子が窺えた。**Committee** の構成員にも同じことがいえ、期待されている役割が明確になっており、それが実行できる人がメンバーとなるのが原則である。

## 3.3 訪問調査からの学び

調査を通じて得た学びや気づきは、これまでに改革案を試行し見直す過程で見えてきた問題の本質と繋がるどころが多くあった。なぜ YPU の国際交流委員会や国際化推進室、QU の **International Centre** や **Office of Associate Vice-Principal**

International が機能していて、リソースも十分にある首都大の国際センターが効果的に機能できていないのか。それは以下の三点に絞られると考えた。

- 大学の国際化に関するビジョン、目標の設定過程が不明瞭かつ共有が不十分。丁寧かつ継続的なコミュニケーションの欠如。
- 明確かつ具体的な国際センターの職務・役割が不明。(職務が定められていても権限が曖昧であったり、組織間で重複していることが多い。建前ではなく実際に権限を委譲する、責任の所在を明確にすることが必要。)
- 構成員の職務、報告ルートやパフォーマンスの評価方法が不明。

各大学や組織が持つ課題やそれらへの解決策は、組織の成り立ちや文化、設置されている国や環境によって異なるため、それぞれにとって最適の改革案を策定する必要があるが、組織が変わっても普遍的なアイディア・枠組みというものも存在すると強く感じた。成功例、モデルケースには共通して良い所、見本となる点があり、その全てを真似ることはしなくても、やはり上手く応用すべきであり、その努力を怠ってはならないし、諦めてはいけない。

## 4. 首都大への提言

昨年 10 月末に首都大を離職し、現在は米国の州立大学に勤務しており、首都大にて本改革を実際に遂行する立場にない。代わりに、LAD に参加するきっかけを与えてくれ、また私を育て鍛えてくれた首都大に感謝し、また首都大及び国際センターの発展と今後の成功を心から信じ、本改革の遂行について提言したい。

### 4.1 「なぜ」、「いつ」、「誰が」

提言の「何を」「どうやって」に入る前に、改めて、「なぜ」、「いつ」、「誰が」改革を進めるのかを考えたい。なぜ時間と労力を費やして、恐らく様々な壁にぶつかりながら、この改革を推し進める必要があるのかといわれるかもしれない。その答えを探すには幾つかの質問に言い換えて考える必要がある。

一つは、算出方法や言葉の定義を変えるのではなく、方針と戦略的な計画、達成のための具体的な手段を講じることにより達成された目標がこれまでに幾つあるだろうかという問いである。なぜ、誰が、どのようにして目標を立てたのか説明できるだろうか、背景と現状分析の結果等の裏づけを示せるだろうか。答えが否であれば、他大学での調査や数多くの先行研究が示している通り、それは目標でも計画でもないのではないか。次に、教職員に「首都大の国際化とは何か」という質問をしたときに回答できない教職員が多くいる事実、組織間の役割や権限が整理されていないことを示してきたが、これらを野球の試合に当てはめて考えてみてほしい。まず、誰がコーチ、選手、支援スタッフ、応援団なのかを知らせないまま、学内教職員に「試合に勝てるように頑張りなさい！」というお達しを下したとする。自分はたぶん選手だろうと思っ

た人間だけが球場に集まるが、ポジションや野球のルール、守備範囲、ボールをとった後にどうするか、又は攻撃する際の戦略は知らされていないとする。試合相手もよくわからずコーチもいないため戦術もない。選手のなかには時折ボランティアで出場する者もいれば、高い給料を払われて出場する者もいる。素人もいればプロ歴15年のベテランもいる。支援スタッフがいないため出場し続ける選手は疲れ果てる、球場はメンテナンスがされておらず荒れ果てる。会話をする機会はない、または言葉が通じないもの同士ということもある。この状況で試合になるだろうか。誇張した言い方かもしれないが、全くかけ離れているとは思わない。

次に、「いつやるのか、今でないといけないのか」という点だ。LADの最終講義は、太田浩教授（一橋大学）による「グローバル化する高等教育における国際化戦略・政策・実践」であった。大学国際化のあり方・戦略は時代とともに大きく変化している。また、競争相手は国内大学ではなく国外、地域外にある。世界大学ランキングが取り沙汰され、分析か言い訳かわからない話が出てくることがあるが、ランキングを過度に意識した国際化はアジアを中心として起こっている現象で、国際化が先進する北米の大学は（ランクに関わらず）過剰反応を示さないとのことであった。さらに太田教授より、欧米の大学は「グローバル化した世界における自大学の役割と位置づけの明確化」を行い、自大学にとっての国際化とは何かを問い続け、「戦略的、全学的、包括的取組みを進めている」との説明があった。無秩序なチームと状態でこのまま一年、三年、試合を続けることが、そして税金を投入することが望ましいのだろうか。リソースを早く最大限に活用する方法を選ぶ必要がある。また、近い将来あるであろう人事異動や委員交代のタイミングも一つの鍵となる。新メンバーのチームは日常的な業務・職務にさえ混乱が生じる可能性があるが、一方で新しいことに挑戦する機会でもある。「国際化行動計画」も制定から一年半を迎えようとしており、計画見直しの準備を始めるとすれば今なら十分に時間がある。一年後では手遅れである。

最後に「誰が」である。本改革案は、国際センター教員のエンパワーメントを通じて首都大の国際化を推進していくことを目指している。国際センター教員が主体的に、オーナーシップをもって事業に取り組むことができるかどうかは、仕掛け人と協力者が必要である。それが環境を形作るトップ（学長、副学長ら）であり、国際課であり、他部局・部署の教職員である。まずは本改革案を学長、副学長に理解いただき、次項で示すプランを実行いただけることを強く期待している。次に重要な実行者は国際センター教員である。個々の目的ではなく、組織の設定した目標達成のために、現状を分析し、手順を策定し、着実実行に移すことが非常に重要であると考えられる。

## 4.2 「何を」「どうやって」

### 4.2.1 国際センター構成員のエンパワーメントと意識の向上

国際センターの場合トップ交代の頻度の方が構成員のそれよりも高く、トップダウンでの改革は長持ちしない。個々の構成員の役割や責任、意識と能力が組織の機能に大きく影響する。センターの役割が明確になり、効果的に機能することと、個々の役割や責任が明確になり、高い貢献意欲をもって仕事に取り組むことは切り離せない。

別添資料 5, 6 を見てわかる通り「構成員の意識改革」を提案したこともあるが、国際センターの教員に必要なのは、認められること、貢献しているという意識であると考え、「構成員のエンパワーメント」と修正した。下図 2 のうち①～②については、先にまとめたとおり完了しており、③以降の実行を提案する。

③については具体案を 2.7.2 で示したが、2017 年度上半期中にワーキングの設置と各ワーキングにおける今後のタイムラインの設定を終え、2017 年度後半に各教員がオーナーシップを持ち、担当する項目について、センター内外の協力者とともに実行に移す準備ができていることが望ましい。「国際化行動計画」全体としてのタイムラインの統括自体は国際課が継続して行っていくものと思われるが、国際センター教員が各自の専門性とスキルを活かし、オーナーシップをもって計画に取り組むことができるよう、国際センター長のリーダーシップにより環境整備が行われることを強く期待したい。そして年度末には、翌年度に向け、最終段階であるビジョンの共有、コミュニケーションチャンネルの確立に向けた話し合いが持てる状況になっている、またはすでに自発的にこれらが行われている状況を目指したい。

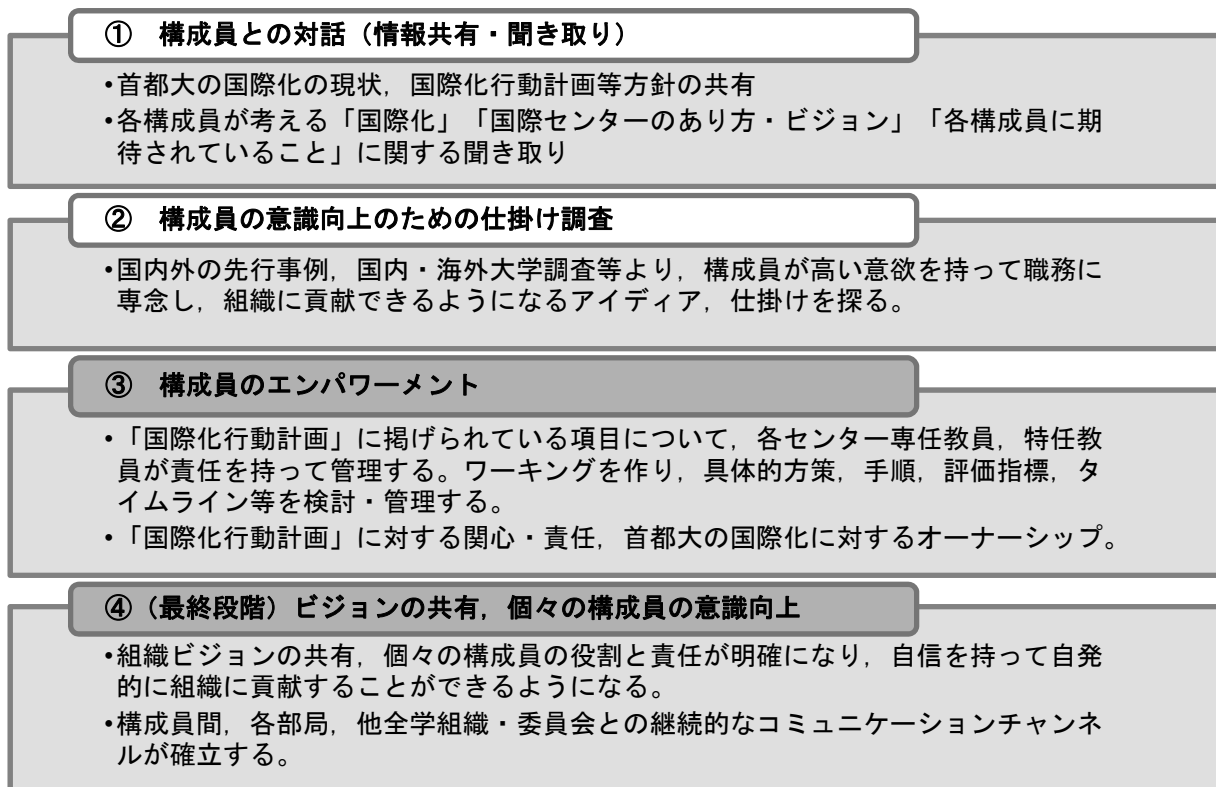


図 2 構成員のエンパワーメントと意識向上のためのステップ

#### 4.2.2 国際センターのあり方（組織体制）の見直し

効果的かつ円滑に国際化を推進していくために、国際センターのあり方、役割を見直すことが改革の大きな目標である。組織の円滑な運用のための組織内のルール、構成員の役割（権限や職務）を明確にすることも重要である。これまでに、下図 3 の③までのステップについてはほぼ実行を完了しており、結果については既にまとめた通



りである。改めて、学内組織、委員会の目的、職務、権限、それぞれの関係性、各組織・委員会に属する構成員の力量と期待されている役割について丁寧に確認し、修正が必要であればそれを行ってほしい。目指す方向が明確になっており、課題を構造化していけば、次にとるべき行動が何か見えてくるということを通じて実感し、またその過程を本報告書で伝えてきたつもりである。実行できなかったこととして、各部局や委員会からの聞き取りが挙げられるが、現国際センター長は着任以来、各部局と非常に丁寧かつ継続的なコミュニケーションを持たれていた。その中で得られた情報や知見がまさにここで活かされると信じている。既に伝わってきている情報に加え、さらに学内全体からの声を吸い上げるということも加えて提案したい。

④のステップについては、4.2.1で構成員のエンパワーメントには環境整備が必要と述べたが、まさにこのことと密接に関係する。国際センターに突然に大きな権限を与えることは難しいということも理解しているが、だからこそ前項で示したプロセスが必要なのであり、これらは車の両輪と考えている。各教員が、図2の③のステップに取り組んでいる2017年度中に、国際センター長が中心となり、全学委員会やその他組織・委員会の長とともに検討を進めることが望ましい。

最後のステップについては、④までの工程が終わり試行した段階の2017年度末など適当な時期に国際センター長をトップとし、構成員が中心となって進めることを提案したい。

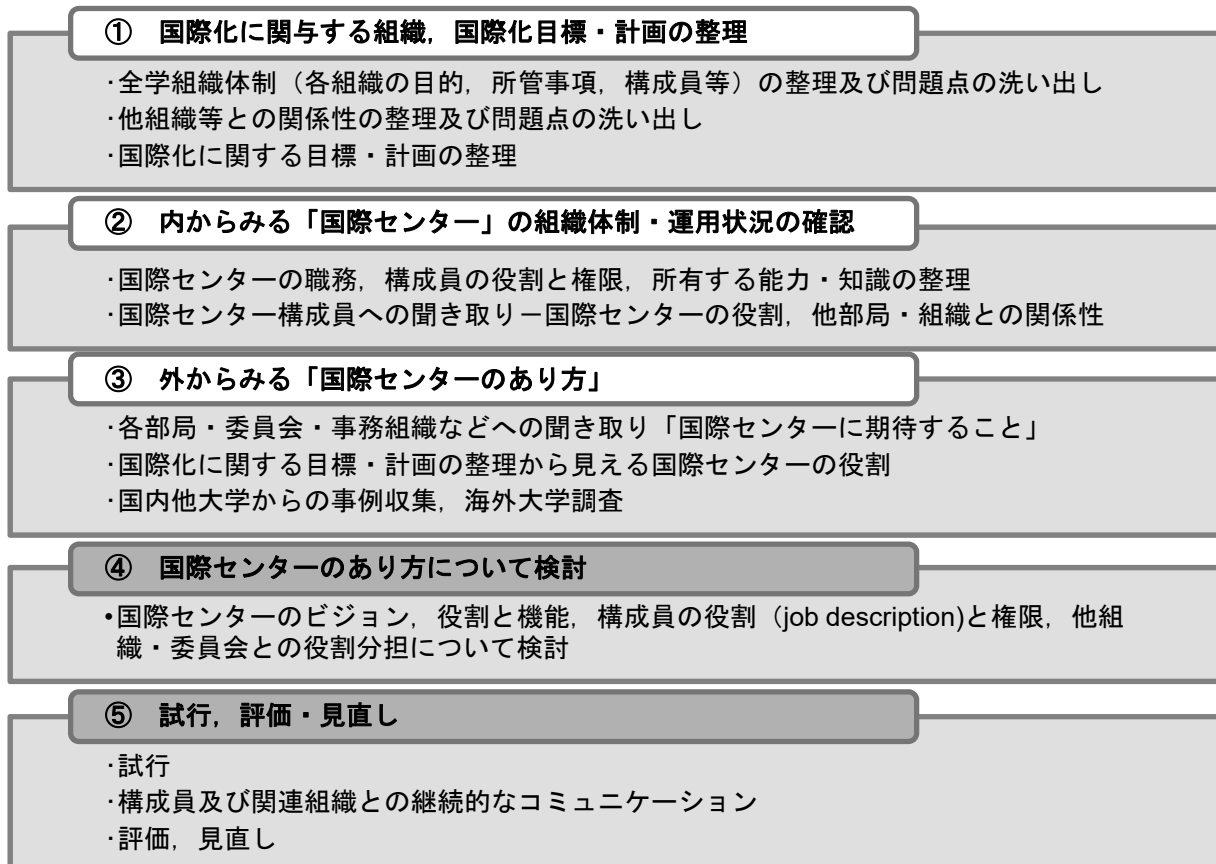


図3 国際センターのあり方の見直しとそのステップ

## 5 終わりに

### 5.1 改革実行の展望

本報告書にまとめたことの一部でも首都大の教職員に支持され、提言を実行に移してもらえることを期待している。既に、本改革案を国際センター長兼国際化担当副学長に共有しており、次年度副学長交代の際の引き継ぎ事項に加えてもらえるよう検討いただいている。2017年度末までに学長にも直接提案をする予定である。センター長に加え、特任教員の辞職と複数名以上の国際課職員の異動により、事業分担や体制の見直しが行われることが予想される。この機会には改革案実行にもよい時機であると考えられる。また、国際センター外からの協力者の獲得も非常に重要な点と考えるが、実際に国際課や他部局の教職員と協働した経験を基に、実現可能であると強く信じている。約一年前のことであるが、留学生受入れに関して幾つか問題が発生した際に、これら問題の本質を掴み改善策を打ち出すために、国際課職員とセンター特任教員に声を掛けワーキンググループを設置したことがある。三か月半の間に、小グループに分かれ作業を行い、最終的に解決・改善策の提案及び実行可能な項目の実行にまで至った。最初から多くの協力者が出てくるとは限らないが、成功した先に何かがあるのか、また、互いの仕事を批判したり、現状の弱点や粗を探すのではなく、互いの強み、既存のリソースを活かすことに焦点をあてることが重要であると身を持って体験した。

### 5.2 残された課題

最後に、実行されると仮定してその後の課題について三点触れておきたい。

一点目は、「首都大の国際化とは何か」を改めて、そして繰り返し問いただすことである。私自身、首都大に勤務している間、ずっとこのことを問い続けてきた。そしてLADの発表で真っ先に受けた質問がこれである。大学執行部やごく一部の教職員が考えて実行に移すのではなく、ヴィジョンとなる首都大の国際化を考え、学内の教職員に共有し、共に実行する時期にあると思う。

二点目は、一点目と関連しているが、2.2.3でも挙げた目標や計画の策定と実行プロセスについてである。首都大の目標や計画の整理・階層化作業を進める中で国際化行動計画の策定手順は、問題を含むことに気づいた。国立大学法人計画・評価ハンドブックにおいて、計画と評価の策定プロセスについてこう書かれている。

策定プロセスは、関係者間での合意を図る上で重要な役割を果たす。(一部省略) 計画責任を持つ部署や関係者が策定プロセスに参加し、計画の目標や意義について共通認識が得られるように配慮しなければならない。現状分析や達成可能性の検討もなく、単に実現したい事項を列記し、それから評価指標や方法を検討するのでは、計画とはいえない。(社団法人国立大学協会調査研究部、2007、p.24)

当時は様々な事情により限られた時間の中で限られた人員により作成する必要があっ

たのだと推察する。首都大にとっての国際化が何かということをも明確にした上で改訂版を作成されることを期待したい。

最後に、遂行する中で想定していなかった新たな課題が多く出てくると予想する。その際に、関係しているメンバーがイニシアチブを取って課題に取り組むことができるか、モチベーションを保つことができるかがこの改革が成功しているかどうかを図るものさしであると同時に、残された課題であると考えている。

### 5.3 アカデミック・リーダーとしての役割－LAD 受講を振り返り

私は LAD 応募時に「本プログラムへの参加の機会、首都大の改革課題への提案、貢献だけでなく、長期的には日本の高等教育全体に貢献することに繋がると確信している。」と書いていた。今回取り上げた課題をとってみても、決して首都大でだけの問題ではないはずだ。程度の差はあれ、実質的な国際化はされないまま五年、十年が経っていたりする機関も多く存在するのではないだろうか。また、国際化だけに限らず様々なところで、何か違う、何かおかしいという疑問を掘り下げることのないまま突き進むしか手段がない、学内の業務や不満は募るけれど後戻りできないというような現象があるのではないかと思う。今回の提言が、高等教育機関の性格や規模によらず、一時停止して、課題と向き合うきっかけになり、歩んできた道や共に進むべき仲間たちとの関係を振り返り、またこれからのゴールがどこにあるのか再度確認する作業を行うきっかけになり、少しでも役立てば嬉しい。

LAD 受講の動機とも関係するが、プログラムを終える今、改革に向けて取り組み始めた当初の改革案やセミナーでの発表資料を振り返ると、何故あれもこれも全て上手くいかないのかと憤慨し、先が見えず絶望し、根底から組織を変えるしか方法はないと信じきっていたように思う。それが多様な観点から目の前の大きな課題を分解し、読み解き、構造化し、前向きな態度で改革を実行し、諦めずに改革案を提案できるまでになった。LAD 受講の当初の目的は十分に達成されたと実感しているが、一方、今回の受講は気づきを与え、新しい見方や考え方、プロジェクトの進め方の癖をつけるきっかけにしか過ぎない。今後、実践と省察を繰り返し、自分のものとし、さらに高めていく必要がある。

また、LAD での学び、得たスキルは、どこの組織であっても、どんなプロジェクトでも適用可能なことである。現在は、米国の州立大学に勤務し、学生の海外派遣に携わっている。組織の成り立ちも体制や教職員の役割も日本のそれらとは異なるが、勤務し始めてすぐ自然と、本報告書でも紹介した組織が成立するための要件と勤務するオフィスの状況を照らし合わせ観察したり、ミッション・ヴァリューの共有がどのように行われているか、組織の長がどのような行動をとり、スタッフがどのように受け止めているかを分析しようとしていた。転職後数か月経った今も業務と職場環境のリズムに慣れることに時間と体力を費やす日々が続いているが、徐々に課題も見えてきた。大学全体の目標と計画に紐付いて各部署が目標と計画を持っており、私のオフィスの目標の一つは、派遣学生を 2020 年度までに現在の 1.5 倍にするというものである。到底一つの部署で達成できる目標ではなく、学部や他の部署を巻き込み戦略的に

進める必要がある。このプロジェクトは既に走り出しているものであるが、内容次第では新参者の提案も受け入れてくれる環境である。アカデミック・リーダーの卵としての高い意識を持って、今後さらにリーダーシップを発揮して貢献できるよう精進していきたい。

## 参考文献

American Council on Education. (2006). *Handbook for Advancing Comprehensive Internationalization: What Institutions Can Do and What Students Should Learn*.

古城紀雄・山内直人・米澤彰純・北濱榮子・有川友子・近藤佐知彦・黄福涛・堀井祐介・秦由美子・芦沢真五・太田浩・大佐古紀雄・村澤昌崇・鶴田洋子・渡部留美。(2005). 大学国際化の指標策定移管する実証的研究. 2003年～2005年度科学研究費補助金研究成果報告書.

公立大学法人首都大学東京. (2015). 公立大学法人首都大学東京第二期中期計画. [http://www.houjin-tmu.ac.jp/about/guideline/middle\\_plan/2nd/4933.html?d=assets/files/download/guideline/253/2703\\_henkou.pdf](http://www.houjin-tmu.ac.jp/about/guideline/middle_plan/2nd/4933.html?d=assets/files/download/guideline/253/2703_henkou.pdf) (2017年1月16日確認)

公立大学法人首都大学東京. (2015). 公立大学法人首都大学東京平成27年度年度計画. [http://www.houjin-tmu.ac.jp/about/guideline/year\\_plan/2nd/4564.html?d=assets/files/download/guideline/254/20150407-syutodai-h27-nendokeikaku.pdf](http://www.houjin-tmu.ac.jp/about/guideline/year_plan/2nd/4564.html?d=assets/files/download/guideline/254/20150407-syutodai-h27-nendokeikaku.pdf) (2017年1月16日確認)

公立大学法人首都大学東京. (2016). 公立大学法人首都大学東京平成28年度年度計画. [http://www.houjin-tmu.ac.jp/about/guideline/year\\_plan/2nd/5281.html?d=assets/files/download/guideline/20160401\\_H28nendo\\_keikaku.pdf](http://www.houjin-tmu.ac.jp/about/guideline/year_plan/2nd/5281.html?d=assets/files/download/guideline/20160401_H28nendo_keikaku.pdf) (2017年1月16日確認)

太田浩・芦沢真五・渡部由紀・野田文香・新田功・横田雅弘・堀田泰司・上別府隆男・杉本和弘. (2013). グローバル競争環境化における大学国際化評価に関する研究. 2011年～2013年度科学研究費補助金研究成果報告書.

Queen's University. (2015). Queen's University Comprehensive International Plan. <http://www.queensu.ca/strategicplanning/international> (2016年1月22日確認)

首都大学東京. (2014). 首都大学東京国際化基本方針. [http://www.tmu.ac.jp/international/organization/basic\\_policy\\_for\\_internationalization.html?d=assets/files/download/university/Basic%20Policy%20for%20Internationalization.pdf](http://www.tmu.ac.jp/international/organization/basic_policy_for_internationalization.html?d=assets/files/download/university/Basic%20Policy%20for%20Internationalization.pdf) (2016年1月16日確認)

首都大学東京. (2015). 首都大学東京国際化行動計画

[http://www.tmu.ac.jp/extra/download.html?d=assets/files/download/International/20151224\\_international\\_act.pdf](http://www.tmu.ac.jp/extra/download.html?d=assets/files/download/International/20151224_international_act.pdf) (2016年1月16日確認)

首都大学東京. (2015). 首都大学東京国際センター規則

<http://education.joureikun.jp/tmu/act/frame/frame110000015.htm> (2016年1月15日確認)

首都大学東京. (発行年不明). 理念について－基本理念・重点課題

<http://www.tmu.ac.jp/university/philosophy/philosophy.html> (2016年1月15日確認)

社団法人国立大学協会調査研究部編. (2007). 国立大学法人計画・評価ハンドブック－次期中期目標・中期計画策定のために.

Wit, Hans de・Knight, Jane (1999). *Quality and Internationalisation in Higher Education*. Paris, France: OECD

平成 27～28 年度 東北大学履修証明プログラム  
アカデミック・リーダー育成プログラム  
Leadership for Academic Development Certificate Program (LAD)

## 最終報告書

体育の授業を通じた自主的な身体作りと  
客観的成績評価への取り組み

藤本敏彦

東北大学・高度教養教育・学生支援機構

## 1. はじめに

### 1.1 プログラム受講の背景

プログラムを開始する以前、私は大学体育に対し大きな疑問を持っていた。大学体育には何が求められているのか？もしかしたら何も求められていないのではないか？ということである。しかし教養部廃止や大綱化といった大きな転換後も多くの大学に体育は残っている。大学に体育が依然として存在することを考えると、大学や社会は体育に何か期待をしているとも思われる。一方で悲観的に考えるならばカリキュラム上の惰性として泡沫的に残存している可能性も考えられる。これらの疑問を熟考したとき、「大学体育の目的の不理解」と「社会や大学、教員間で目的が共有されていない」ことが疑問の根本であると気が付いた。

1947年制定の学校教育法による新制大学設置時の体育は「学生の体力強化」が明確かつ唯一の目的であった。しかし現在は社会の近代化、経済力の向上、市民の教育レベルの向上とともに青年をと取り巻く環境はストレス社会へと変化し身体に関わる諸問題も変化した。環境の変化に伴い体育の目的も変化しているはずである。東北大学では平成12年の全学教育改革検討委員会で現在の社会に通用するような目的「スポーツでは実技を通じて身体機能を向上させるとともに、リーダーシップやコミュニケーション、積極性、機敏さ、持久性といった集団的生活における能力を養う。」が策定された。ところが、教員に対する教育、例えばFDなどは実施されることはなく、その後も東北大学では「学生の体力強化」時代に行われた教員の経験に基づく授業が行われ目的と合致していない授業が続くことになった。あるいは目的そのものを喪失している授業が展開されていた可能性も否定できない。また近年まで学生の要望調査や効果の測定などもほとんど行われてこなかった。いくつかの科目において成績評価基準も教員間で看過できない違いがある状態が続いており学生からも指摘の声が挙がっている。このような状態はインストラクショナルデザインによる授業の構築を放棄した、あるいは教員にその知識や概念がない状態とも言える。目的と授業内容の結びつきを提示できない、また適切な成績評価が行われていない授業は学生の学習意欲を減衰させ利益を損なっていると言える。以上のような理由から東北大学の体育においても、目的に沿った授業の構築そして教員間の目的の理解と共有が急務と考え、適切な方法で授業改革を行うため「アカデミック・リーダー育成プログラム（以下、LAD）」への参加を決めた。

私のLADでの当初の課題名は「東北大学における全学教育科目「スポーツ（体育実技）」の改革」であった。しかしその後体育担当者会議の組織改革（特に意識改革）は非常に難しいと判断し、上述のように目的の理解、目的に沿った授業の構築、そして教員間の目的の共有までを改革の目的とし、「体育の授業を通じた自主的な身体作りと客観的成績評価への取り組み」に課題を変更した。組織改革については現状では遂行不可能であるが、研究科所属の教員の立場を分析し利益が提示できる組織の構築案について後述する。

## 2. 改革案全体について

本改革では授業改革と組織改革を2段階に分けて考える。まず授業改革を行い、その成果を提示し組織改革に移る。改革案の全体像を図1に示す。詳細については「3. 授業改革」および「4. 組織の意識改革」に後述する。

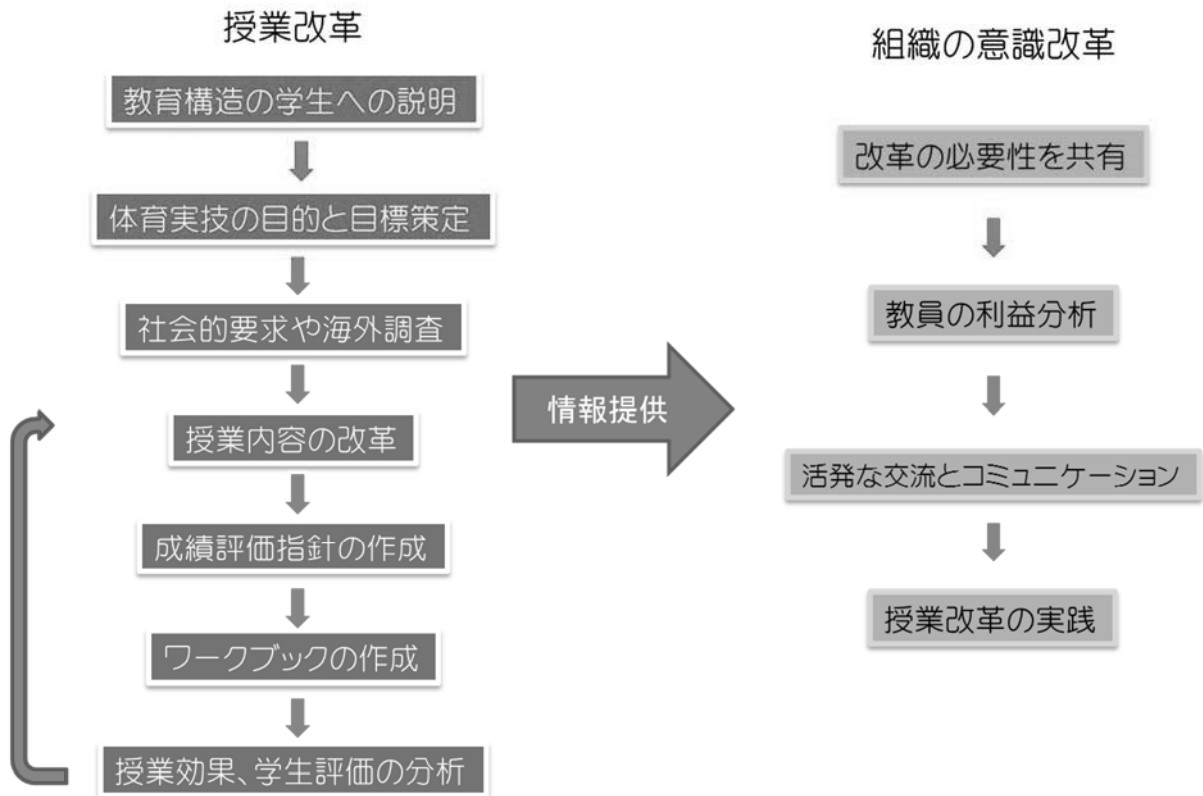


図1 改革の構造

## 3. 授業改革

### 3.1 教育構造の学生への説明

本来総合大学は学部横断型の授業や研究を行うために形成されている。専門外の知識の習得は、基本的構造が作られた中世ヨーロッパの大学発足当時からその重要性が認識されている。一方でどの時代においても市民の生活には専門知識が重要であり、大学教育に専門性、実用性の優先論も常に存在する。現代でも科学技術が先鋭化し若者を刺激している。素晴らしいことではあるが、学生に専門外の知識を習得することの意義が伝わりにくくなっていることは否めない。

東北大学での全学教育は責任部局が専門教育を開始する前段階としてカリキュラム上に位置づけられている。したがって（理想論的な部分があるものの）全学教育と専門教育は一連として考えられるべきである。しかし1・2年生は全学教育と学部での



専門教育を別構造と考えている傾向が見受けられる。その結果、専門教育への好奇心や焦りによって、全学教育への関心が薄れ学習意欲の低下する学生が散見される。そこで授業開始前に「全学教育」は（学生が選択し入学した）学部が指定した教育であることを説明する。なぜその科目（私の場合は体育実技）を学部が全学教育として指定したかを考える段階を設けることとした。それによって、学生の思考が、3.2で述べる体育実技の目的を把握する行動に繋がるかも知れないと考えたからである。

### 3.2 体育実技の目的と目標策定

今回のLADで改革する体育の授業の目的は平成12年の全学教育改革検討委員会報告をもとに「健康教育」とした。具体的には「自主的な身体作り」（運動習慣や自信の獲得）を目的に設定した。その理由として青少年から大学期にかけての健康問題が挙げられる。文部科学省が行った2014年度の学校保健統計調査によると高校生男子の肥満傾向児<sup>1</sup>が約10%～11%、女子が約8%であり、また痩身傾向児<sup>2</sup>が男女とも約2%である。ところが2014年度国民健康・栄養調査によると20歳代の男子の肥満<sup>3</sup>者の割合は20.9%、女子は10.4%であり、男子の肥満者の割合は高校期に比べ約2倍に増加する。また東北大学において学部生と大学院生の肥満者の割合を比較すると学部生約8.5%であるのに対し、大学院では約13%に急増する。一方で低体重（やせ）<sup>4</sup>の者の割合は20歳代の男子で13.0%、女子は17.4%であり男女とも6～8倍に急増する（2014年度国民健康・栄養調査）。現在、20歳代の低体重（やせ）の健康への悪影響が顕在化している。肥満や低体重（やせ）などがその後の人生に及ぼす影響は少なくない。また東北大学における学生相談所への相談は毎年750～800名を超え、相談回数は年間約4000件に至っている。相談内容の半数が自己の心理性格（47.8%）、次いで進路修学（22.3%）、心身の健康（8.0%）である。心理的相談は看過できないほど増加している（東北大学 学生相談・特別支援センター年報，2016）。

10歳代後期から20歳代は成長期から青年期に入り、また婚姻、出産、子育てを開始する時期でもある。これらのことを考えると10歳代後期から20歳代の心身の自己管理能力（身体づくり）は市民の教養として大変重要であると考えられる。体育は1セメスターのみ週1回の受講であるため、授業そのもので生涯にわたる「身体づくり」を行う事は不可能である。よって自主的に「身体づくりをする方法」を教授することが目的として相応しい。同時に社会からの要請が強い良き社会人として必要な身体的教養、例えば「できる」という自信（自己効力感<sup>5</sup>）やコミュニケー

<sup>1</sup> 肥満度 $((\text{実測体重}(\text{kg}) - \text{身長別標準体重}(\text{kg})) / \text{身長別標準体重}(\text{kg}) \times 100(\%))$ が+20以上の者。

<sup>2</sup> 肥満度が-20以下の者。

<sup>3</sup> BMI $(\text{体重}(\text{kg}) / \text{身長}(\text{m})^2)$ が25 $\text{kg}/\text{m}^2$ 以上。

<sup>4</sup> BMIが18.5 $\text{kg}/\text{m}^2$ 未満。

<sup>5</sup> 目標を達成するために必要な行動を自身が行うことができるという自信や確信のこと。つまり自分の行動を信じる力とも言える。Albert, Bandura (March 1977). "Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change". *Psychological Review* (American Psychological Association) 84 (2): 191-215.

ジョンスキルを含むライフスキル<sup>6</sup>の習得も目的することとした。平成12年の全学教育改革検討委員会報告で設定された目的「スポーツでは実技を通じて身体機能を向上させるとともに、リーダーシップやコミュニケーション、積極性、機敏さ、持久性といった集団的生活における能力を養う。」は抽象的な表現であり、現在の学生に理解しやすいような表現に変更し、また具体的な目標も記載することとした。

#### 体育実技の目的

- (1)大学生活において必要な心身の健康や体力の保持・増進のための基礎知識とその実践力（身体的教養）を身につけます。
- (2)スポーツの授業から生涯にわたるスポーツ活動につなげるため、運動習慣を身につけることを目指します。
- (3)自己効力感やコミュニケーション能力を高め、学生生活および社会生活の充実につながるライフスキルの習得を目指します。

#### 具体的な目標

- (1)授業内外において積極的に運動やスポーツに接する習慣を身につける。
- (2)スポーツや身体を動かす楽しさを体感する。
- (3)スポーツの技能が上達する。
- (4)基礎的体力の維持・増進のための具体的なトレーニング法を身につける。
- (5)自らの健康状態や行動の変化（変容）に気づき改善しようとする実践力を高める。
- (6)スポーツや健康増進に関する基礎知識を習得する。
- (7)集団スポーツにおけるコミュニケーションを経験する。

（愛媛大学・共通教育科目・スポーツ・ハンドブックより引用・改変）

（筑波大学 大学体育ハンドブックより引用・改変）

### 3.3 研究科や外部の意見調査

体育実技の授業目的や具体的な目標を策定するにあたり、他国公立大学（愛媛大学、つくば大学、山口県立大学など）および（社会からの要請として）経済同友会の声<sup>7</sup>を調査した。しかし、今回の改革では、東北大学における体育実技の履修を定める学部ニーズについては調査を実施するには至らなかった。しかし研究科からの要望は全学教育改革に対し大きな外圧になることは必至であり、その要望が反映される仕組みの構築には引き続き努力を続けたいと思う。

<sup>6</sup> 世界保健機関(WHO)が提唱し「日常の様々な問題や要求に対し、より建設的かつ効果的に対処するために必要な能力」と定義している。以下の10個の項目が挙げられている。(1)意思決定能力(2)問題解決能力(3)創造的思考(4)批判的思考(5)効果的なコミュニケーション能力(6)対人関係の構築と維持能力(7)自己認識(8)共感する能力(9)感情を制御する能力(10)緊張とストレスに対処する能力—を挙げている。(朝日新聞 2007年1月29日朝刊より引用)

<sup>7</sup> これからの企業・社会が求める人材像と大学への期待～個人の資質能力を高め、組織を活かした競争力の向上～(経済同友会 2015年4月2日ホームページ掲載)等

### 3.4 授業内容の改革

授業目的と目標を遂行する授業プログラムを表 1 に示す。セメスター前半ではスポーツの技能の習得や楽しさの実感，コミュニケーションの能力の改善を目的とし，後半に体力の維持・増進のプログラムを組むなど目的・目標に沿った内容とした。またセメスターを通し自主的運動の目標を設定し，実践後の感想を記載すること，また日常の運動量（身体活動量）を確認することを自習に設定した。これらの項目はハンドブックの「9.1 週間の運動の目標と達成度に関する事後コメントを記載しましょう」，「10. 国際標準化身体活動評価シート」「12. 身体活動シート」に記載できるようにした。

表 1 授業進度と成績評価基準

第1週	第2週	第3週	第4週～9週	第10週～13週	14週	15週
ガイダンス	体力測定	有酸素運動実習	スポーツ親しみ実践力を身につける期間	体力の保持 増進のための基礎知識とその実践力を身につける期間	体力測定	まとめと評価
1) 授業の目的、到達目標	体力測定による各自の体力現状評価	1) 有酸素運動の知識と実践 屋外	1) 各種競技に必要とされる基礎的スキルの練習	1) 有酸素運動の知識と実践 屋内	学期間の各自の運動への取り組みに対する効果判定	授業のまとめとテスト
2) 履修に当たっての留意事項	1) 体重 身長 握力	2) 身体活動記録	2) ゲーム形式の活動	2) 筋力トレーニングの知識と実践	1) 体重 身長 握力	1) 自らの健康と体力への振り返り
3) 授業の進め方について	2) 長座体前屈	3) 自主運動の要領説明	3) 体験記述	3) ストレッチ運動の知識と実践	2) 長座体前屈	2) 運動の習慣化の有用性
4) HandBookの活用法	3) 30秒間上体起こし		4) 身体活動記録	4) 身体活動記録	3) 30秒間上体起こし	3) ライフスキルの獲得
5) 体育アプリの利用について	4) シャトルスタミナテスト		5) 第9週にスキルテスト	5) 健康行動変容記録	4) シャトルスタミナテスト	
6) グループ分け	5) 反復横跳び				5) 反復横跳び	
	6) 立ち幅跳び				6) 立ち幅跳び	
	7) 感情 睡眠(任意)		自主的運動60分/週		7) 感情 睡眠(任意)	
成績評価の観点と評価方法	態度	授業内 自主的運動の身体活動記録 (計 3点×12回=36点) アプリまたはハンドブック記入			健康行動変容記録(3点×4回=12点満点) アプリまたはハンドブック記入	振り返り 6点満点)
		体験記述 (3点×6回=18点満点) アプリまたはハンドブック記入				
	技能 体力測定(6点)	スキルテスト(6点満点)			体力測定(6点)	
	知識					テスト 10点満点)

### 3.5 介入研究の導入とシステム開発

LAD における本改革では体育アプリの開発・試行を行った。体力測定の結果と健康に関わるアンケートで構成されている。アンケート内容は，運動習慣，健康，コミュニケーション能力である。その結果を後述の「3.8 授業効果，学生評価の分析」で示す。今後は，これらの研究を学会等の発表へとつなげ最終的に外圧として改革の活性化に役立てたいと思う。

### 3.6 成績評価指針の作成

上記「2.4 授業内容の改革」と並行して成績評価項目を選考した。成績評価項目は，ハンドブックの「9.1 週間の運動の目標と達成度に関する事後コメントを記載しましょう」，「10. 国際標準化身体活動評価シート」，「12. 身体活動シート」，授業へ参加した「体験記録」，「17.健康行動変容」への書き込みとその実証（活動量計などによる運動量測定），「実技テスト」，「期末試験」とした。出席そのものは対象としない。この成績評価指針は年度毎に改善する必要がある今後継続する。書き込みの成績評価方法は ICE (Idea, Connection, Extensio) モデルを用いて行う。具体的には運動を

したことの記録（自分の運動量などの知識：Ideas）、すでに持っている健康、運動の知識との結びつけ（Connection）、そして活動的な身体がどの様に将来へ役立つか（Extension）の三段階のどこまで学習成果がおよんでいるかで評価することとした。

### 3.7 ハンドブックの作成（添付資料 1）

本改革に基づく授業内容をできるだけ正確に学生に伝え、遂行するためにハンドブックを作成した。主な記載内容は以下に示す。

1. なぜ?大学で体育!
2. スポーツ A の取り組み
3. 授業の特徴と成績評価
4. スポーツ A の履修上の注意事項について
5. 体力測定
6. アンケート
7. 運動と健康
8. 健康のためにはどれくらい運動すれば良いの？
9. 1 週間の運動の目標と達成度に関する事後コメントを記載しましょう
10. 国際標準化身体活動評価シート
11. 身体活動ピラミッド（改訂版）
12. 身体活動シート
13. ライフスキル
14. 体験記述シート
15. 活動記録シート
16. 体力年代別の各種運動強度に対する脈拍数
17. 健康行動変容
18. しなやかで美しいカラダを作るストレッチング
19. 歩くことは運動のキホン ～日常の歩き方を見直そう～
20. まずは手軽に始めよう！自体重でできる筋力トレーニング
21. 自己紹介シート
22. 謝辞

### 3.8 授業効果，学生評価の分析

授業効果についてアンケートにより調査を行った。アンケート内容は運動習慣，健康，コミュニケーション能力について各 15 問程度の質問で構成する。Semester前半と後半でアンケートを実施した（任意参加）。授業効果，学生評価の分析については継続的に行い，その結果を授業内容の改革につなげることにした。

平成 28 年度前期における体力測定とアンケート結果について表 2 に示す。Semester前後で握力，長座体前屈，反復横跳びおよび体力測定の総合得点で有意な改善が認められた。また，友人交流（相談相手やコミュニケーションが取れる友人数）の増

加，体力への自信度の改善も認められた。ただしこのデータには対照群がないため，体育の授業以外の影響も排除できないため，来年度以降に対照群のデータ収集が課題として残る。

表 2 体力測定およびアンケート結果

変数	n	4月	7月	効果量	P値
体力測定					
握力(kg)	95	37.0 ± 8.6	38.6 ± 9.4	0.195	<0.001
上体起こし(回)	95	28.2 ± 5.3	28.0 ± 5.0	0.049	0.474
長座体前屈(cm)	95	47.3 ± 10.5	50.6 ± 10.2	0.314	<0.001
反復横とび(回)	95	53.2 ± 8.0	55.7 ± 7.0	0.315	<0.001
立ち幅跳び(cm)	95	216.6 ± 31.4	216.1 ± 28.4	0.016	0.729
体力合計得点 #	95	34.1 ± 6.1	36.0 ± 6.2	0.310	<0.001
10mシャトルラン_走行距離(m)	95	491.5 ± 45.4	496.0 ± 44.4	0.100	0.190
質問紙					
精神的健康度 (K6) 得点	94	3.5 ± 3.9	3.5 ± 3.7	0.000	1.000
友人交流 (LSNS_friend) 得点	93	10.6 ± 3.2	11.2 ± 3.0	0.184	0.007
現在の体力についてどう思いますか	94	n (%)	n (%)		
自信がある		9 (9.6)	9 (9.6)		
普通である		40 (42.6)	59 (62.8)	0.299 ¶	0.004 †
不安がある		45 (47.9)	26 (27.7)		
運動は何人で行うのがよいですか	88	n (%)	n (%)		
自分ひとりで行う		25 (28.4)	17 (19.3)	0.228 ¶	0.057 ‡
複数で行う		63 (71.6)	71 (80.7)		

#新体力テスト（文部科学省）の基準値に基づく、各体力測定の得点の合計。測定法の異なるシャトルランは、得点に含めていない。

P値は、T検定、† Wilcoxon検定、‡ McNemar 検定により算出した。

効果量として、Cohen's dと¶ r を算出した。

授業評価において「履修前に比べ日常の運動量（歩数や運動目標）を気にするようになった」という問いに対し 5 段階で 4 以上と評価した学生は 76.5% (77/98 人)、「卓球の技術が向上した」という問いに対し 4 以上と評価した学生は 74.5% (73/98 人)であった。アンケート結果や体力測定の結果から「自主的な運動習慣」を持つという教育の目的への第一歩は踏み出せたと思われる。今後は実際に運動習慣へとつながっているかについて調査を行い，授業内容や成績評価法を改善したい。

成績評価に関する項目が複数項目になったことで学生からの批判的評価が予測されたが，批判的な評価はなかった。現時点では説明を十分に行う事で理解を得たと考えている。学生の授業評価から推察すると適切な成績評価が行えているものと思われる。授業効果，学生評価の分析結果を授業内容の改革につなげ循環を作ることはある程度できたと思われる。

#### 4. 組織の意識改革

組織構成員の意識の共有は大変難しい課題でもあり、東北大学においては理想的な組織改革の手順が期待できない（p.12【組織の意識改革を難航させる要因】参照）。共有すべき意識は改革の利益、特に学生の利益についてである。しかしいくつかの原因で教員全員が改革の必要性を認識することが難しくなっている。その中の要因と考えられるものが学部教育と全学教育の乖離である。私感として全学教育は広く学部教育の基礎をなす教養教育として位置づける必要がある。（その教育はよき社会人となる教養にもつながる。）学部からの要望を全学教育担当の教員は無視することはできない。なぜなら（希望的観測ではあるが）学部からの要望があれば全学教育の目的や目標が学部教育へと繋がり、学生はより目的意識を持つことができるからである。また対応できない科目は不要論にさらされ淘汰されることにもなる。この様な外圧がない限り組織の意識改革は進められない。繰り返しになるが学部教育と全学教育の乖離は、学生の学習意欲・目標を喪失させる。学生は学部教育を目的として入学してくるからである。最近では全学教育を批判することさえ諦めている学生がいるように思えてならない。

しかし現状で学部教育と全学教育を連結するカリキュラムはない。よって組織の意識改革を進められるステークホルダー（体育の改革の必要性を認識する執行部教員）も現時点で存在しない。そこで学生の利益よりも全学教育を担当する教員の利益を優先する現実的な改革案を考えることとした（4.2 教員の利益分析にて後述）。

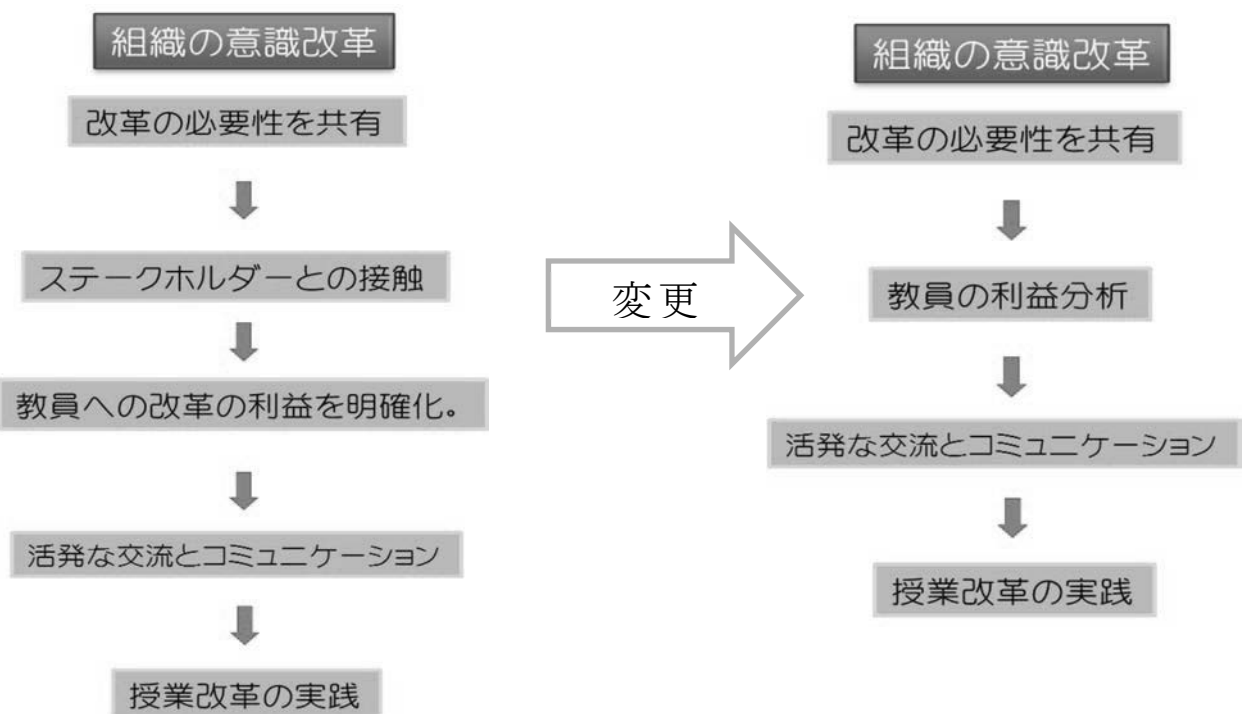


図 2 組織の意識改革案の変更

## 4.1 改革の必要性の共有

授業改革の実行には組織構成員の意識の共有が重要である。理想論として改革の初期段階からの対応が必要と考えられる。私のLADの課題ではFDを利用し体育実技教員の意識改革を試みた。FDでは改革の必要性を認識し、実際に改革に取り組んだ他大学・組織から講師を招聘した。以下にその取り組みを示す。しかし実際には改革の必要性を共有することはできなかった。

### 4.1.1 これまでに行った事業

(1)「体育を通して見る人間教育」 教育関係共同利用拠点知識基盤社会を担う専門教育指導力育成拠点の事業（H27年8月4日・添付資料2）

プログラム

①はじめに

羽田貴史（東北大学 高度教養教育・学生支援機構 教授）

②講演 1「体育科教育において育成される人間の能力ー小・中学校の授業研究の事例からー」

木原 成一郎（広島大学教育学研究科 教授）

③講演 2「大学設置基準大綱化後の大学体育の現状と課題」

小林 勝法（文教大学国際学部 教授）

④事例報告 1「東京大学における体育授業改善の視点」

大築 立志（東京大学 名誉教授）

⑤事例報告 2「京都大学における保健体育教育を通じた人間教育ー自己信頼性と社会的交流性を育てる健康教育・スポーツ教育の実践ー」

田中 真介（京都大学国際高等教育院 准教授）

⑥事例報告 3「愛媛大学における体育授業改革の取り組みと現状」

浅井 英典（愛媛大学教育学部 教授）

⑦質疑応答

⑧まとめ

## 【体育を通して見る人間教育事後アンケート】

**体育を通して見る人間教育  
(2015.8.4)**

木原 成一郎 (広島大学 教育学研究科)  
小林 勝法 (文政大学 国際学部)  
大業 立志 (東京大学)  
田中 真介 (京都大学 国際高等教育院)  
浅井 英典 (愛媛大学 教育学部)

回収率 =71.4% (25/35)

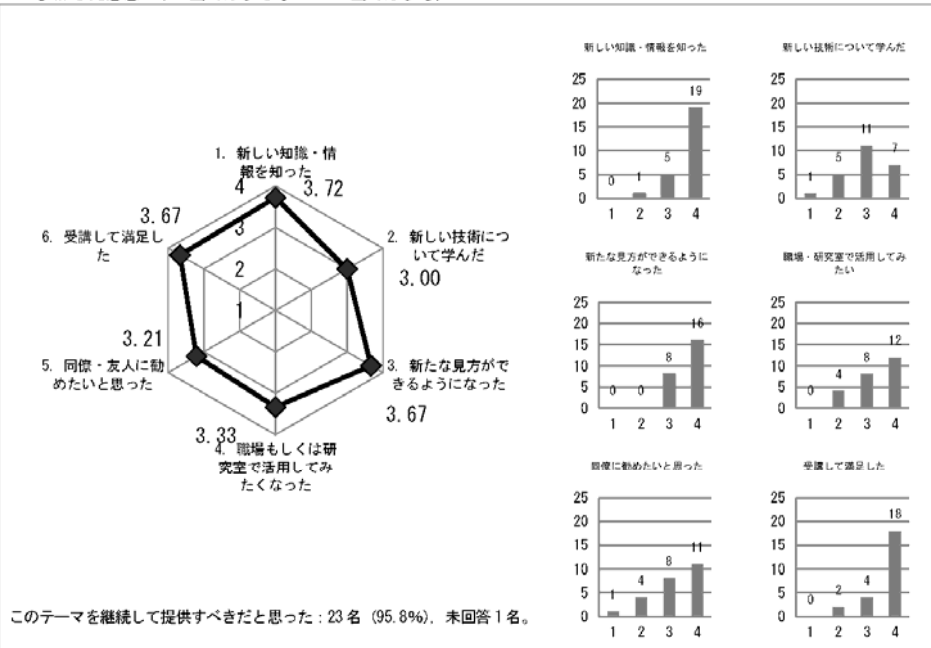
回答者属性(N=25)

【職階】教授(5)/准教授(9)/講師 (5)/助教・助手(3)/管理職教員<学長〜学部部長>(0)/博士課程(0)/職員<部長・課長以上>(0)/職員<係長・主任・一般職員等>(0)/その他(0)/無回答(3)

【性別】男性(15)/女性(7)/無回答(3)

【学校種】東北大学(2)/東北大学外(18)/無回答(5)

## 1. 参加した感想 (1. 当てはまらない〜4. 当てはまる)



## 2. 特に役に立ちそうと思ったこと

- ・田中先生のご講演は今までの運動の見方・捉え方を変える示唆を頂いたようでとても刺激になりました。浅井先生は具体的な実践をご紹介頂き、取り込めるものは職場でもやってみたいと思いました。大学の体育でただ身体を動かすことに疑問を感じながらもなかなか学生のためになる知識を学ばせることができずにいました。始めの10分でも心身の健康に役立つ情報を伝えていきたいと思いました。
- ・評価方法 (愛媛大学、浅井先生) を自分の大学にアレンジできたら・・・と思いました。
- ・愛媛大学における体育授業改革、特に成績に関すること。
- ・①評価方法について。②各大学のオリジナルのテキスト (ハンドブック) を作成しているというところ。(学生だけではなく、教員同志の共通理解を得る指導者用もあるところ)
- ・他大学の取り組みについて知り、大変参考になりました。
- ・他大学の授業の実践 (シラバスや評価、開講コマ数など) が開けたこと。
- ・指導者としての立ち位置。
- ・同一科目の複数クラスの場合の評価基準の平準化。
- ・環境、状況が異なることによる視点。アプローチがそれぞれ面白く、参考になった。事例に関しては、手間がかかっていると実感したので、面白かったのだからうけど。
- ・教養体育の授業のあり方や今後の方向に対して再確認できた。事例の内容が参与になり、今後の改革に動機づけとなりました。
- ・共通体育の改革
- ・愛媛大学の評価に対する取り組み、東京大学の教科書作成の意欲。
- ・評価のカテゴリーについて、大学の体育授業の意義について理解を深めることができました。
- ・大学体育の維持のために先輩が大変な努力をしてこられた心意気に感じ入りました。
- ・教養体育の評価。
- ・各大学の事例のいくつかの取り組み。
- ・身体運動の理論の説明の大切さ；練習するから向上ではなく、人間的内面からの動機づけ。
- ・体育の取り組みの様々な実践例が今後の授業運営に生かせると思いました。内容は大変面白かったです。



・大学体育は新時代に入っていること、そのよき方向性も見えてきていること（木原氏、田中氏、浅井氏）；大学運営上の視点。

### 3. わかりにくいと思ったこと

- ・プレゼンが良かったせいか、特になし。
- ・今回のプログラムの方向の一貫性がわかりづらかった。
- ・愛媛大の教職科目としての「スポーツと教育」の話を（わかりにくかったのではなく）聞きたかった。
- ・人間教育という概念の一貫性がやや弱かったため、その統一があれば良かった。
- ・大学での体育の必要性；体育とコミュニケーションの育成。

### 4. セミナーに関しての意見・感想

- ・新任の大学教員の立場で参加させて頂きました。授業づくり（特に評価）について色々悩むことも多く本セミナーに参加し、様々な専門の先生方から情報を頂いて大変勉強になりました。今後、インクルーシブ体育やユニバーサルデザイン授業の視点に立った体育についてのセミナーがあればぜひ参加したいです。
- ・大塚先生のお話しが興味深かったです。ありがとうございました。
- ・参加者の名簿があれば良かった。
- ・「人間教育」（知育、体育、徳育）がテーマ；教科書の作成。
- ・内容もされことながら、思ってた以上に参加者が多いことも興味深く感じた。遠方より参加してのぞいた甲斐があった。
- ・国立大（教養体育）だけでなく、私立大（専門体育）の体育の状況報告あればさらによいと思った。
- ・ご苦労様です。今後ともこのような機会の提供をお願いします。
- ・もう少し時間をとって、ディスカッションを行ってほしかった。参加者の大学の事情も様々あったのではないかな。
- ・貴重なテーマをありがとうございました。
- ・大塚先生の冗長なトークが半分以上だった。タイムマネジメントのため、中断していただくよう、進めるべきだと多くの方が感じました。
- ・10年ぶりの企画とのことでしたので、オリンピックごとの開催頻度を望みます。
- ・専門が違うのが得られるものが多かったです。「教棒ができない女の子と体育の先生」の問題（ネット上で話題になった）が自分なりに解決できました。半年ほど、何が問題なのか？わかりませんでした。
- ・時間配分について、各先生の講演のあとに質疑の時間があれば良かったと思いました。
- ・いわゆる体育系以外の方の参加があったらよい、そのような方に向けてメッセージ性もあるセミナーではなかったかと思えます。

## (2) 「大学体育の目標と実践およびその成績評価」 体育実技教員 FD （H28年2月26日）

### プログラム

#### ① 宍戸隆之先生の講演（大阪教育大学）「大学体育の理念と指導プログラム」

授業の中で、何を教えるか、その根拠を教員の研究から示していくことの重要性や学生が興味を抱いて、学生自身の研究分野の可能性を広げるきっかけとなるような内容を示すことが大切。

単なるレクリエーションスポーツではなく、問題解決型、グループ学習として授業で主体的に学ぶことが重要である。成績評価は学習カード（振り返り）の積み重ね型で行う。

#### ② 水野眞佐夫先生の講演（北海道大学）「大学体育の成績評価と実践例」

学部生の授業を大学院生が管理するティーチング・フェロー方式を用いている。また種目を特定せず複数の種目を行い、それぞれに振り返りレポートを課し積み重ね方式で成績評価を行っている。

## 4.2 教員の利益分析

東北大学の体育実技では任用後に体育実技の担当を放棄する、あるいは担当コマ数を減数する教員が存在する。このことは学部教員が全学教育を負担と考えていることを示している。解決策としては体育の場合に限られるかも知れないが必要に応じて非常勤に切り替えることも選択肢とする必要がある。経費についてはその教員が所属する学部が負担する。機構の教員はその非常勤講師に改革的な授業案を遂行し体育の授業の改革につなげることができる。現状では実行は難しいが、今後の体育改革の有力

な案になる可能性はある。

将来的に教員の利益などを考える必要をなくすために海外で行われているスポーツ教育の運営形態をとることも選択肢として考えられる。カナダでは体育館がスポーツ教育の中核組織になり、専門職員が有料サービスとして様々なスポーツプログラムを提供している。教員は介在しない。クィーンズ大学では学生の80%以上が年間1度はスポーツプログラムに参加している。一部体育学部の授業も行われており、単位の認定も行われている。アメリカの約40%の大学では博士課程後期の大学院生がガイドブックをもとに学部生の体育を担当している。また北海道大学でも一部同様の教育システムが採用されている。この様な組織改革は学部教員には利益のあるものである。

### 4.3 授業改革の実践、および活発な交流とコミュニケーション

現状で教員の授業改革に関する意識の共有が難航しているため、この二項目については実行することができない。現時点で授業改革を難航させる要因は以下の通りである。ただしこれらの要因を変化させることは大変難しいため、上記の様な新しい構造の構築（非常勤主体の授業、体育館主体のサービス形式）が必要である。また学生の利益を優先する場合は学部との連携を明確にし、カリキュラムを積み上げ式やくさび形にする全学授業が理想的である。これらの組織改革は今後10年を目途に学部や教育担当執行部に提案し続ける。

#### 【組織の意識改革を難航させる要因】

##### (1)ステークホルダーの不在

組織改革は権限・権力を持つ執行部の改革への行動が必要である。教育構造の改革について全学教育と学部との連携を諮る必要があるが現状ではその担当は不在である。また教員の目的の共有にも執行部のリーダーシップは欠かせない。

##### (2)委員会制度の功罪

各科目委員会や教員会議はその科目を熟知した教員の集まりであり、教育の発展には必要であり自治権も必要である。しかし一方で多くの自治体がそうであるように評価や監査が必要であるが、東北大学の全学教育では科目委員会や教員会議に対する監査や評価がなされていない。この様な状況では学生の利益よりも教員の利益が優先される可能性がある。

##### (3)利益が共有できない

一般的に全学教育が学部・研究科からの教員で行われている場合、教員には全学教育を発展させることによる利益が存在しない。研究としては本籍地の学部・研究科で行うため、全学教育に関わる研究には利益がない。また教育を評価するシステムがないことも利益が共有できない要因でもある。

#### (4)教育学的思考の不足

現在教育学的な授業方法や成績評価，授業評価・改善方法はいくつも開発されている。しかし多くの教員は科学的に評価・検証がされていない「独自の方法」を行っている。変えようとする教育学的思考が不足している可能性がある。

#### (5)組織間のコミュニケーション不足

クィーンズ大学での研修及び調査に参加して最も深く印象に残ったことは学部間，教職員間の相互理解である。私はクィーンズ大学内の3つの組織に調査に出向いたがいずれの組織でも他の組織についてその仕事内容を正確に理解していた。そのためクィーンズ大学として何らかの課題が生じた場合，例えば教育改革であれば，その必要性が各部局に比較的容易に受け入れられ検討課題として話し合われている。しかし東北大学では学部教育と全学教育が乖離状態にあり，学部などの意見や要望を調査しようとしても，窓口や担当者が見つからない。また教育担当者がいたとしても，全学教育の課題について把握しているかどうかは不透明である。

## 5. まとめ

私の LAD プログラムは愚痴から始まった。アドバイザーの先生方から愚痴は何の役にも立たないので、裏付けのあるデータで説得することを最初にアドバイスを受けた。そこで授業内容の構築やハンドブックの作成には全て裏付けのあるデータを用いた。そのデータを収集することは、全国で同じ課題に向き合っている大学教員、職員を知ることでもあった。改革が成功した組織もあれば、残念ながら消滅した組織もあった。上記のクィーンズ大学は教育改革が成功した代表的な大学であると思われるが、成功の鍵はやはり組織構成員間、組織間のコミュニケーションであろう。山口県立大学や愛媛大学などはステークホルダーがしっかりとリーダーシップを取り、各教員の意見聴取や学部間の橋渡しに尽力し、粗であったコミュニケーションを回復することで問題意識を共有し、改革に成功している。現時点で東北大学での体育の改革は権限のあるステークホルダーの不在で組織の意識改革が止まっている。LAD の受講は H28 年度で終了するが、LAD で習得した改革を継続することは私の使命であり、いずれの日か組織の意識改革は成功させたいと考えている。

## 6. 謝辞

今回の LAD のメンバーはそれぞれ課題を有し、真正面から課題に向き合っていました。全国で様々な教育課題や教育組織問題が山積し、問題に気づき格闘している人（仲間）がいて、LAD ではその方々に実際に会うことができ話す事ができました。改革の手法を知ることも重要ですが、同時に同じ境遇に置かれた教職員がいることに大変勇気づけられました。仲間の皆様にごころよりお礼申し上げます。また LAD を企画・運営頂いた東北大学の羽田貴史教授、大森不二雄教授、杉本和弘教授、和田由里

恵さん、齋藤ゆうさん、アドバイザーの北海道大学名誉教授・小笠原正明先生 岡山理科大学・学長・柳澤康信先生、筑波大学教授・吉武博通先生には私の課題を自分の事のように考えて頂き、励ましとアドバイスを頂きました。本当にありがとうございました。また訪問調査をさせて頂いた山口県立大学・副学長・岩野雅子先生ならびに関係諸機関の皆様にも深く感謝申し上げます。最後になりましたが、体育の改革は煙たがられても、場所がどこであっても、しっかりと継続していきたいと思います。これが私の皆さんへの恩返しと思います。

## 参考文献

厚生労働省（2015）. 平成 26 年「国民健康・栄養調査」の結果  
<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000106405.html> (2017 年 1 月 31 日確認)

全学教育改革検討委員会（2000）. 全学教育改革検討委員会報告書

東北大学・高度教養教育・学生支援機構（2016）. 学生相談・特別支援センター年報  
文部科学省（2014）. 学校保健統計調査－平成 25 年度（定値）の結果の概要

[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/toukei/chousa05/hoken/kekka/k\\_detail/1345146.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/toukei/chousa05/hoken/kekka/k_detail/1345146.htm) (2017 年 1 月 31 日確認)

ヤング, S. F., ウィルソン, R.J / 土持ゲーリー法－[監訳], 小野恵[訳] (2013).  
「主体的学び」につなげる評価と学習方法－カナダで実践される ICE モデル  
東信堂

平成 27～28 年度 東北大学履修証明プログラム  
アカデミック・リーダー育成プログラム  
Leadership for Academic Development Certificate Program (LAD)

## 最終報告書

### 大学の国際化推進

－英語プログラム構築及び戦略的な教育改革に焦点を当てて－

ホワイト ショーン

(龍谷大学経営学部・グローバル教育推進センター)

## 1. LAD 受講の背景・目的

### 1.1 龍谷大学について

龍谷大学は、京都にある西本願寺の学寮「学林」として江戸初期（1639年）に創立され、長い歴史を持つ仏教系私立大学である。現在の大学は、建学の精神である仏教の精神及び浄土真宗・親鸞聖人の教えに基づき、京都（深草、大宮）と滋賀県大津市（瀬田）の3キャンパスに11学部と10研究科を擁し、約20,000人の学生・大学院生と500人の専任教員により構成される総合大学である。

本学は、Ryukoku Vision 2020 第5次長期計画（2010～2019）「進取と共生（ともいき）、世界に響き合う龍谷大学」及び2014年度からのブランドスローガン「You, Unlimited」のもとに教育・研究・社会貢献・大学運営などの活動と改革を行い、2020年までの大学像の実現に向かって使命を果たしているところである。

### 1.2 国際交流とグローバル教育推進センター(R-Globe)について

龍谷大学は、1980年代から積極的に海外大学との国際交流を進めてきた。その結果として、現在多くの外国人留学生を受入れるとともに、日本人等の学部生の派遣も行っている。また、2つの海外拠点において、学生の語学研修と文化教育及び、教員の研究活動の促進とサポート等を行っている。詳細は、以下の通りである。

- 外国人留学生数：約480名（2012年度ピーク：525名）
  - 学部・短大部正規留学生：約250名
  - 大学院留学生：約100名
  - 留学生別科定員：40名
  - 受入れ交換留学生：約90名
- 海外大学との学生交換協定：82大学・大学院
- 海外拠点：2（RUBec=Ryukoku University Berkeley Campus, 米国カリフォルニア州バークレー市・RUHO=Ryukoku University Hawaii Office, ハワイ州ホノルル市）
- 海外留学派遣者：約480名（2012年度ピーク：550名）
  - 海外拠点地プログラム参加者：約120名
  - 派遣交換留学生：約60名
  - 私費・短期派遣留学生：約300名

1980年代から「国際センター」が、大学の国際交流の計画及び事務を担当してきたが、2年間の学内での検討を経て、2015年度に学長、学部長などで構成する「全学グローバル教育推進会議」の設置と共に「国際センター」の名称を「グローバル教育推進センター」と変更し、発展的改組を行った。

グローバル教育推進センターでは、「グローバルコモンズ（自立型言語学習スペース、語学サポート、国際交流スペースなどを含む新施設）」の設置も同時に行い、従来の派遣留学や受入れ留学生の日本語教育の他に、自立型外国語学習サポート及び正課教育を含む大学の国際・グローバル化促進に関する業務を担当することとなった。

### 1.3 Japan Experience in Kyoto (「JEP Kyoto」)について

従来、外国人留学生の日本語教育は、留学生別科において、「国際センター」が担当していた。留学生別科は、日本の高等教育機関への進学志望者のための日本語教育を行うと同時に、1990年代後半から増加した国際協定型交換留学生の日本語教育も行っていた。しかし、大学の方針により、国際協定型交換留学生の日本語教育を留学生別科から切り離し、「グローバル教育推進センター」で、交換留学生向けの独自プログラムを作成することとなった。そこで、グローバル教育推進センターでは、「グローバルコモンズ」の設置と共に、交換留学生向けプログラムとして「Japan Experience in Kyoto」(JEP Kyoto)を開発した。JEP Kyotoの概要と特徴は次の通りである。

JEP Kyotoは、2015年に開始し、現在は90名が受講している。このプログラムは、日本語教育を受けた経験のある学生(原則、N3以上)のために開発したプログラムである。プログラムの構成は、日本語科目と日本事情科目(Japan Experience Program : JEP)である。日本語科目は、日本語教育へのCEFR<sup>1</sup>の導入を行い、学部専任教員2名と特任教員1名、非常勤教員15名程度で運営を行っている。日本語事情科目は、英語による授業の導入に取り組み、学部専任教員(分担外取扱い)と非常勤教員で運営している。

以上、龍谷大学の国際交流と担当する部署及び近年の発展等を紹介したが、まとめると図1のようになる。

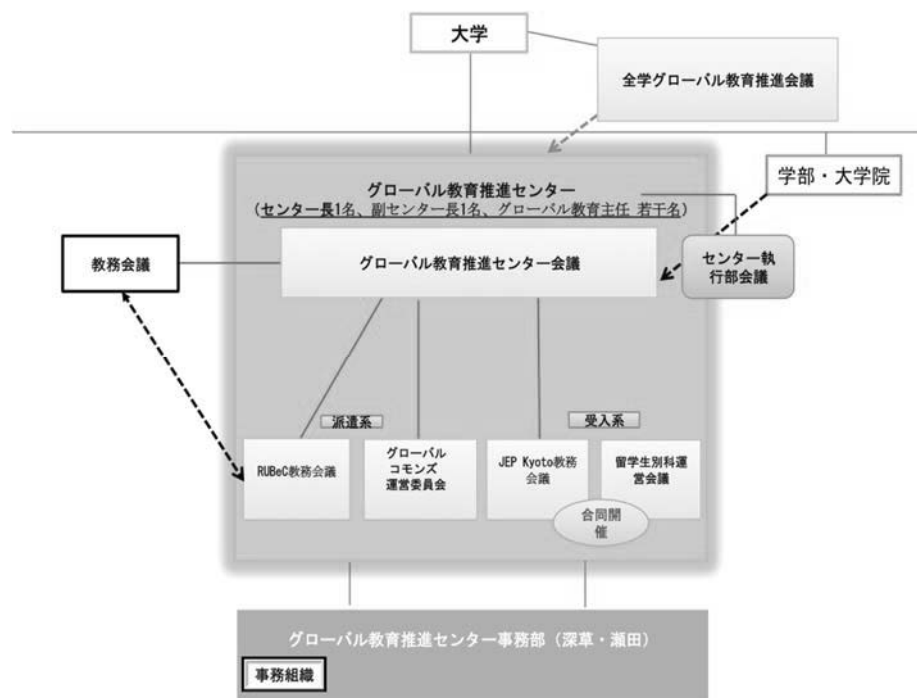


図1 組織図

<sup>1</sup> ヨーロッパ言語共通参照枠(Common European Framework of Reference for Languages: CEFR)

#### 1.4 「Ryukoku Vision 2020」及び「龍谷大学国際化ビジョン2020」について

上述のように、龍谷大学は現在 Ryukoku Vision 2020 第5次長期計画（2010～2019）「進取と共生（ともいき）、世界に響き合う龍谷大学」のもとに全ての活動及び改革を行っている。この長期計画では、「教育の国際化の推進」に対し次の5点が述べられている（龍谷大学ホームページより）。

1. 共生の理念を備え、国際社会で活躍できる人間を育成する取り組みを強める。
2. 国際化戦略を再構築する。
3. アジアを重点地域としつつも多様な国と地域から留学生をさらに受入れる具体的な方策の検討と体制構築を進める。
4. 活発的な学生交流が展開される多文化共生キャンパスを全キャンパス実現する
5. 本学学生の留学機会を拡大するため、海外留学制度や海外拠点（米国・バークレー）の充実に積極的に検討する。

これに伴い、2014年に旧国際センター及びその運営委員会が、「龍谷大学国際化ビジョン2020」として、新しい国際施策を行い、大学の執行部に上申した。承認された内容は次の通りである。

1. 学生交換協定の拡大（数値目標設定）
2. 海外の大学との戦略的・大学間連携
3. 海外留学派遣者数の拡大（数値目標設定）
4. 外国人留学生の受入れ数拡大（数値目標設定）
5. 外国語教育の充実
6. 海外における就業力の育成
7. 外国人留学生就職希望者の就職率向上（数値目標設定）
8. 外国人留学生と地域との交流の拡大（数値目標設定）
9. 学内の国際化（数値目標設定）
10. 組織体制
11. グローバル広報戦略の強化
12. 海外拠点の充実と外国人留学生OB・OGネットワークの形成

#### 1.5 LAD プログラム参加の目的

筆者は、2010年現職着任当初から所属学部の旧国際センター運営会議委員を4年間務めた後、新しいグローバル教育推進センターになる前の約1年間国際センター長を務めた。2015年度から新設のグローバル教育推進センターの新センター長と副センター長の補佐としてグローバル教育主任（新役職）についた。組織構成員は、学部専任教員（任期2年間）3名の新センターの執行部の他に、事務部長1名、課長1名、主任4名、その他正規・非正規職員約9名の合計18名である（内4名は国際学部専・兼務）。

2014年のセンター長の時に、上述の「龍谷大学国際化ビジョン2020」の策定、大学執行部による承認がなされた。しかし、その執行については、次のグローバル教育推進センターへの課題となった。そこで、筆者は旧センター長及び現役グローバル教育主任として、「龍谷大学国際化ビジョン2020」の計画と実施に貢献したいと考え、より専門的な能力を獲得することを目的に本プログラムへの参加を希望した。また、大学運営に関わる大学教員の1人として自分のスキルアップと



いうことも動機であった。

## 2. LAD 集中セミナーにおける学びと知見

4回にわたる LAD 集中セミナーでは、講演やワークショップによる学びに加え、LAD の各受講者が取り組んでいる課題から、21 世紀の日本及び世界の大学の現状と課題、組織及び経営戦略、改革とリーダーシップなど、幅広く学ぶ機会となった。特に印象的だった内容としては、(1) 教育改革のためのデータの必要性と活用、(2) 教育環境の国際化の必要性、(3) 教育の付加価値と質保証の必要性、(4) リーダーシップとコミュニケーションの必要性があげられる。

## 3. 国内大学調査・海外大学調査における学びと知見

### 3.1 国内大学調査

国内大学調査として、2015 年 10 月、「グローバル人材育成推進事業」(2012 年度)、スーパーグローバル大学等事業スーパーグローバル大学創成支援 (SGU) (2014 年度) に採択された芝浦工業大学を訪問した。今回の調査により、先立って大学の国際化を進めている大学の前例を見ることができ、大きく参考となった。特に参考となり、本学の取り組みにも取り入れていきたいと考えたものを以下に記す。

- 国際化と一般教育改革との関連付け：国際化は単一のものではなく、他の教育等の改革（例えば、「大学教育再生加速プログラム」(AP)と平行して行い、アクティブラーニング、PBL の導入）と合わせて行う。
- グローバル教育内容・目標の例：芝浦工業大学定義のグローバル人材となる人は(1)コミュニケーション能力、(2)問題発見解決能力、(3)（異文化理解などを含む）メタナショナル能力、(4) 技術経営能力、の 4 つの能力を持つ人とされている。
- 戦略的な人事採用：英語による講義ができる人、PBL に経験あるいは関心のある人などの人事採用を行っている。
- 国際化・グローバル教育専務：administrator の有用性・必要性により University Global Administrator (UGA) による調整や促進活動を行っている。
- リーダーシップの重要性：責任を持ち、事業促進を行う UGA から、学部長、副学長、学長までの重役の働き。
- 概念・理念と目的、ビジョンの重要性：国際化は大学の精神等に基づき、理念と目的、ビジョンが作られる。
- 適切な運営・評価体制：PDCA を用いて、学内評価委員会、外部評価委員会、学生ボード、JABEE 認定などを実施している。
- 学内を超える協力体制：GTI (Global Technology Initiative=国内外の大学による教育・研究・開発コンソーシアム)、海外のパートナー大学とのコンソーシアム等を行っている。
- 調整・コミュニケーションの必要性：リーダーシップに不可欠な能力。
- 外部支援の有用性：改革及び国際化などするには経済的な資源が必要なので、外部（国な

ど)の支援が有用である。

### 3.2 海外大学調査

海外大学調査は、カナダのクィーンズ大学において2016年9月に行った。クィーンズ大学は21世紀の世界の大学として、積極的に改革を行っている。特に大学教育の国際化について、以下6点が参考となった。

- 戦略とビジョンの必要性:総長室作成の **Comprehensive International Plan** により国際ビジョンと戦略を表現し、学内外で目標及びアクションプランなどを積極的に示す。
- 教育改革・質保証の重要性:オンタリオ州政府による規制及び指導, 学生に関するデータなどに基づき, 学務長室から教育改革を徹底的に行う。
- QU・カナダの教育研究改革内容とトレンド:アクティブラーニング, 教授モデル, 教育工学, 教育の国際化などに取り組み, 教育改革を進める。
- administrator の有用性・必要性:大学の国際化を担当する **Associate Vice Provost (International)**=副学務長(国際担当)とサポートスタッフが, 学内の各部署と連携し, 国際化を進める。
- 調整・コミュニケーションの必要性:改革を進めるため, リーダーシップに不可欠な能力。
- リーダーシップの重要性:責任を持ち, 事業促進を行う **Associate Vice Provost (International)**から, 学部長, 副学長, 学長までの重役の働きによる国際化推進。また, 教職員向けの正式な学内のリーダー育成プログラムを行うことにより, 組織の運営や発展を進める。

## 4. 改革課題への取り組みと成果

### 4.1 改革課題への取り組み

改革課題(2015年8月)~改革案Ⅱ(2016年8月)は, 上述の「龍谷大学国際化ビジョン2020」の一部に関連する幾つかの事業をまとめ, 1.4節で述べた目標達成に向け学内でグローバル意識を高める構想となっていた。以下に, 詳細を述べる。

#### 4.1.1 改革課題及び改革案Ⅰ

LAD参加当初の改革課題は, 「センターの数値目標等を達成するため, 派遣と受入れ留学生を増加する。またグローバル人材育成への対応」であった。これを達成するための「方法」として, 次の3つを挙げ, これらの内容をまとめ, 「**Global Awareness 育成取組み(仮名)**」とした。

1. 短期派遣留学プログラム(グローバル人材育成などのキャリア開発のものを含む)の開発
2. 派遣・受入れの整備と促進のための新しい教育事業やプログラムの開発  
留学プログラムの他に, 大学のコアコンペテンシーの分野(宗教など)と国際的に需要が高い分野(ビジネス・経済など)において, 英語で履修できる新コース等の開発。
3. 学生の外国語学習及びグローバル意識育成等の支援(留学促進のため)

集中セミナーⅠにおける討議や助言と国内大学調査から, 改革案Ⅰとして次の構想(案)ができた。

### 【構想（案）】

1. 短期派遣留学プログラム（グローバル人材育成などのキャリア開発のものを含む）の開発  
短期派遣留学プログラムとして、シンガポール、タイ、マレーシア、ハワイなどのアジアを中心とした海外拠点で複数のプログラムを新しく開発する。プログラムの内容・フォーカスや、育成する能力、単位化と教育改革的な内容（PBL・アクティブラーニング、教育質保証、など）の共通及び独自の点について学内で検討し、決定する。

### 2. 新しい教育事業やプログラムの開発

留学プログラムの他に、大学のコアコンペテンシー・アドバンテージの分野（宗教、地域など）と国際的に需要が高い分野（ビジネス・経済・政策など）において、英語で履修できる新コースの開発を行う。新コース開発の目的は、新しい受入れ交換留学生の教育機会と、本学の学生が利用できる派遣留学機会を増やすためである。また、本学のキャンパスにおいても学生のグローバル意識向上と外国語への興味関心や異文化交流を促進するためでもある。新コースの内容、単位数、育成する能力等の詳細については、以下の点に基づき、学内で検討する。

- 1) 内容・フォーカス：仏教、京都、社会科学（ビジネス、経済、政策）
- 2) 単位数：未定だが、交換生が母校において普段履修する単位数（例：30 単位程度 ECTS<sup>2</sup>）を、それぞれに前期・後期とする
- 3) 育成する能力：コミュニケーション能力、問題発見解決能力、メタナショナル能力、専門に関わる能力
- 4) 他の教育改革：PBL・アクティブラーニング、教育質保証；語学支援・推進、等も検討

### 3. 学生の外国語学習及びグローバル意識と専門能力育成等の支援

学生の外国語学習およびグローバル意識と専門能力育成支援における内容、育成能力等の詳細について、同構想の短期派遣留学プログラム、新しい教育事業やプログラムの開発と同様に、内容、育成する能力、関連の教育改革などを学内で検討し、決定する。

#### 4.1.2 改革案Ⅱ（構想の再編）

集中セミナーⅡ（2016年1月）において、改革案Ⅰに対するアドバイザーの先生方からのフィードバック等から、問題について再考し、以下3点の新構想となった。特に問題になっていたのは、センターの仕組みに関連する限界、計画・実施体制が top-down になりがちであること、数値目標達成だけが目的になっていたこと、正課教育との関係性が明確でないこと、目標に対する理解が十分に共有されていない可能性があることなどであった。

そこで、改革案Ⅱでは、学内での「グローバル意識」を高めるために、次の点の改良を行った。これまでの構想は、主に「英語で履修できる新プログラムの開発（受入れ交換留学生向け）」が中心であったが、グローバル教育推進センター運営による「留学プログラムのための FD プロジェクト」と、「履修証明書プログラム(Global Awareness, Global Human Resources)の開発」の2つ

<sup>2</sup>ヨーロッパ単位互換制度（European Credit Transfer System:ECTS）

内容を加えた。(短期派遣プログラムの開発は、すでにセンターにおいて進められていたため、構想から外すことが可能であった)。

1. グローバル教育推進センター運営による「留学プログラムのためのFDプロジェクト」  
グローバル教育推進センターが担当する留学プログラムに参加した学生、また希望する学生を対象とした研究プロジェクトを行い、その成果と課題を報告(広報)し、学生参加募集及び教職員FD活動などに活用する。
2. 「英語で履修できるプログラムの開発(新交換留学生(受入れ)向け)」  
現在グローバル教育推進センターが管理する、一定レベル以上の日本語教育を受けた経験がある交換留学生のための、日本語による日本語・日本事情教育プログラム(JEP=Japan Experience Program)に加え、英語による日本語・日本事情教育プログラム(Japan Experience Program in English=JEP-E)を新しく設置する。
3. 履修証明書プログラム(Global Awareness, Global Human Resources)の開発  
学生が在学中に最低の条件をクリアすれば、(就活などに使える)グローバル教育推進センター・龍谷大学発行のプログラム履修証明書を授与するプログラムの企画・開発を行う。  
現在企画している内容は、次の4点である。
  - 1) 大学・学部の実カリキュラムにあるグローバルや国際関連科目の(何単位以上の)履修
  - 2) 正課外の活動(公開講座、語学講座、文化交流イベントなど、特にセンターがすでに管理している活動か、今から新しく計画する活動)の参加
  - 3) 短期及び長期留学
  - 4) 海外及び国内にある「国際」・「グローバル」なインターンシップ

以上が、2015年8月改革課題～2016年8月改革案Ⅱの1年間の内容とその経過である。それぞれの共通点は、グローバル教育推進センターが担当する諸課題において、筆者が関わる内容に焦点を当ててイメージしていた「構想」に取り入れた。

1年間の内容の変化としては、当初は、数値目標を達成することであったが、考察を重ねた結果、教育内容の質及び学内の意識改革へシフトの変更を行ったことである。しかし、アドバイザーの先生及びその他LAD関係者からのフィードバック、センター事業の進捗や学内の事情等により、改革案Ⅲとして、内容をもっと絞ることにした。今までの課題・改革案の共通となった内容で、筆者が、現在最も関わる内容は、英語による新プログラムの開発・開設であるため、改革案Ⅲでは、この点にフォーカスにした。

#### 4.1.3 改革案Ⅲとして

英語によるプログラムの開発・開設の構想は、上述の「龍谷大学国際化ビジョン2020(2014年作)」(特に受入れ留学生増加方針)の一環で、当時国際センター(現在のグローバル教育推進センター)が管理していた日本語教育経験者交換留学生向けのJapan Experience Program(JEP)の一部として行っていた英語による日本事情科目からである。前述の日本語事情科目を英語で行う授業の拡大の可能性について考え、同時に英語による学位コース、その他のコースの必要性と

その将来の可能性も開発の視野に入れた。

本来、2015年の秋から主に交換留学生のための新プログラムの検討を始めた。原案作成はグローバル教育推進センターが担当し、学内のそれぞれの学部代表が参加する検討委員会を立ち上げた。この検討委員会で作成した「上申」（詳細は、4.2.1 参照）は、2016年1月に母体となる「全学グローバル教育推進会議」（学長議長・担当副学長、担当理事、全学部長を含む構成メンバー）及び大学の執行部による検討を経て、同年の5月に案及び必要な学則策定・変更を評議会に承認された。その後、それぞれの学部に、個々の専門分野に即した英語による新規科目の開設も検討された。しかし、結果として、学部の正規科目ではなく、国際学部及び他の学部にある英語で開講する既存の科目を利用しながら、センターが管理する新しい「エクステンション」科目を開設することとなった。

グローバル教育推進センターが進めた案は、4.2の通りであるが、その内容と関連する事情を簡潔にまとめると以下ようになる。

現在グローバル教育推進センターが管理する、日本語による日本語・日本事情教育プログラム（Japan Experience Program: JEP）に加え、英語による日本語・日本事情教育プログラム（Japan Experience Program in English: JEP-E）を新たに設置する。

既存の英語で開講している学部科目を利用し、エクステンションの形でグローバル教育推進センターが管理する基礎ゼミ、仏教・宗教全般、京都、日本・アジアのビジネスに焦点をあてた科目を新たに加える。

これらの科目については、関心のある学部（場合によって、教員個人）だけの参加を求めるかたちで、専任教員の分担外・非常勤講師の担当呼び掛け・調整を行う。

前述の案を進めることにより、受入れ

留学生者数増加、学内のグローバル意識の向上、大学教育の国際化・グローバル化への促進効果が期待できる。教育改革を含め、これらについては、2017年9月～開始予定である。

2015年秋に始まった原案作成からこれまでの経過状況についてまとめると以下の通りである。  
（2015年秋）原案作成→検討委員会を立ち上げ→全学グローバル教育推進会議→上申→理事会承認→評議会承認（2016年春）→学部への科目作成依頼→プログラム構築にあたっての意見交換会（センター執行部+科目 coordinator 役を受けた専任教員）を立ち上げ、内容の確認、科目担当者及びシラバス作成の調整及び決定と共に履修者のための広報活動（現在に至る）

原案作成、検討委員会の審議の時、特に大学のコアコンペテンシー・アドバンテージの分野（宗教、地域など）と国際的に需要が高い分野（ビジネス・経済・政策など）において、英語で履修できる新コース等の開発を想定した。この新コースにより、新しい受入れ交換留学生の教育機会と、大学の学生が利用できる派遣留学機会を増やすためであり、また、本キャンパスにおいて学生のグローバル意識向上や外国語や異文化交流を促進するためになる。

現在、科目設定と担当者調整を行ったところで、2017年9月開始予定である。学部カリキュラムの中に組み込まれる新規開設科目はないが、当センターからの依頼文に対して、ある学部からは現在のカリキュラムの中からの英語で開講している科目の利用、受入れ交換留学生のためのエクステンション科目講師派遣・調整などに積極的に協力できるという回答もあった。

最後に、元の構想には入っていなかったが、以上の新英語プログラムの他に、改革案Ⅱ・改革案Ⅲの問題意識と関連し、当センターで検討・提案されたものが2つある。1つ目は、新計画の「Ryukoku Global Vision 2025」である。2つ目は、「京（みやこ）グローバル大学推進事業」である。この2つの詳細については、以下の成果として記述する。

## 4.2 成果

国際化取組みの成果として、次に挙げる JEP-E、「Ryukoku Global Vision 2025」そして、「京（みやこ）グローバル大学」促進事業の3つがある。以下にその詳細について記述する。

### 4.2.1 JEP-E (Japan Experience Program in English)

2015年度年度から始まった既存の JEP Kyoto を、JEP（日本語媒介・日本語教育経験者向け）と JEP-E（国際共通語の英語媒介・日本語教育未経験者向け）の2分化することにより、より多くの海外大学と協定や学生交換協定が締結できる。このため、より多くの外国人留学生を龍谷大学に受入れることができ、また、より多くの日本人等学部生の海外留学が可能となる。

上述のように、JEP-E の原案作成と検討が2015年の秋から始まり、グローバル教育推進センターの執行部と学部選出委員における検討委員会の検討結果として、全学グローバル教育推進委員会を経て、理事会・評議会への上申書を作成した。この上申書の内容は、(1) 検討にあたってのコンセプト、(2) プログラム開発コンセプト、(3) プログラム構築により期待される効果（大学全体、学部）、(4) 教育理念・目的、(5) 諸ポリシー（達成目標、カリキュラムポリシー、アドミッションポリシー）、(6) プログラム概要（対象、総単位数、開講時期、開設キャンパス、コース設計およびプログラム名称、コース予測受講者数、科目の設置と位置付け、授業内容、授業担当者、負担軽減措置、科目構成や時間割のシミュレーション、など）、(7) 関連規定の改定、(8) 運営形態、(9) プログラム評価 と (10) 予算措置などにより構成され、2016年春に承認された。

JEP-E は交換留学生向け英語による新コース（プログラム）として、2017年秋からスタートの予定である。このプログラムは、多文化共生キャンパスの実現・大学及び各学部における国際化・グローバル化への取り組みの推進に向けて作られ、既存の英語で開講している学部科目を利用し、エクステンションの形でグローバル教育推進センターが管理する科目を新たに加えるものである。初級日本語、基礎ゼミ、建学の精神（仏教）、日本・京都文化、日本・アジアのビジネスに関する科目により構成し、年間62単位（半期31単位）以上が開講され、英語で履修可能な科目群となる。科目提供及び講師派遣は、関心のある学部（場合によって、教員個人）のみの参加を求める。大半は専任教員が担当する予定である。受入れ留学生者数の増加、学内におけるグローバル意識の向上、大学教育の国際・グローバル化への促進効果が期待できる。本プログラムの科目詳細は、図2の通りである。

From Sept. 2017



龍谷大学  
RYUKOKU UNIVERSITY

## Japanese Experience Program In Kyoto (JEP Kyoto) 《ENGLISH》

Ryukoku University, with a history of over 370 years, is one of the oldest universities in Japan. Furthermore, our location in the beautiful city of Kyoto makes us the perfect location at which to welcome English-speaking students, without Japanese language ability, from throughout the world to satisfy their desire to learn more about Japanese society and culture, along with the unique opportunity to learn more about Kyoto's rich traditions first-hand, as well as our own traditions as a university based on the founding spirit of Jodo Shinshu Buddhism. For a truly unique cultural and educational experience, we encourage your students to join us for exchange studies on our multicultural campus.

### Credit System

Subject Type	Credits Offered Per Year
(NEW) Seminars	2 Subjects (Total: 4 Credits)
(NEW) Founding Philosophy Subjects	2 Subjects (Total: 4 Credits)
(NEW) Introductory Japanese Language	6 Subjects (Total: 6 Credits)
(NEW) Regional Cultural Studies	2 Subjects (Total: 4 Credits)
Japanese Society & Culture Subjects	10 Subjects (Total: 20 Credits)
Special Lecture	1 Subject (Total: 2 Credits)
Faculty Subjects	10 Subjects (Total: 20 Credits)
(NEW) Faculty Subjects in English	TBA
(NEW) R-Globe-Coordinated Subjects	2 Subjects (Total: 4 Credits)
<b>TOTAL</b>	<b>34 Subjects (62 Credits)</b>

### Sample Schedule

(Spring)	Mon	Tues	Wed	Thurs	Fri
<b>1<sup>st</sup> Period</b>	Introductory Japanese (1)		Introductory Japanese (1)		Introductory Japanese (1)
<b>2<sup>nd</sup> Period</b>	Seminar (2)	<b>Fieldwork in Ryukoku Museum (2)</b>	<b>Exploring Business in Kyoto (2)</b>	<b>Kyoto Studies A (2)</b>	Founding Philosophy Subject (2)
<b>3<sup>rd</sup> Period</b>	Elective (2)			Faculty Subject (2)	
<b>4<sup>th</sup> Period</b>		Faculty Subject (2)			Faculty Subject (2)

- 【★】 In addition to the subjects listed under "Curriculum Contents", the following will also be offered within the JEP-E program curriculum:
- Subjects offered in English by each Ryukoku University Faculty
  - Subjects developed and coordinated by the Center for the Promotion of Global Education (R-Globe)  
(Some courses may not be available for institutional reasons.)

### Curriculum Contents

Subject Title	Credits
<b>Seminars</b>	
Introductory Seminar A	2
Introductory Seminar B	2
<b>Founding Philosophy Subjects</b>	
Buddhist Thought A	2
Buddhist Thought B	2
<b>Introductory Japanese Language</b>	
Introductory Japanese ①	3
Introductory Japanese ②	3
<b>Subjects coordinated by R-Globe</b>	
Exploring Business in Kyoto	2
Understanding and Creating Financial Reports	2
Fieldwork in Ryukoku Museum	2
<b>Regional Cultural Studies</b>	
Kyoto Studies A	2
Kyoto Studies B	2
<b>Japanese Society &amp; Culture Subjects</b>	
Japanese Religions A	2
Japanese Religions B	2
Japanese History	2
Japanese Literature & Movies	2
Japanese Media & Arts	2
Japanese Pop Culture	2
Japanese Economy & Management	2
Japanese Law & Politics	2
Japanese Society	2
Japanese Technology	2
<b>Special Lecture</b>	
Special Lecture 1B (Japan's diplomacy in the context of globalization)	3
<b>Faculty Subjects [ Sample ]</b>	
International Relations B (Faculty of International Studies)	2
International Relations C (Faculty of International Studies)	2
Peace and Development (Faculty of International Studies)	2
Intercultural Studies (Faculty of International Studies)	2
Comparative Culture (Faculty of International Studies)	2
Introduction to International Politics (Faculty of International Studies)	2
Special Lecture (Strategic Decision Making) (Faculty of International Studies)	2
Intercultural Discussion (Faculty of Business Administration)	2
English for Global Communication (Faculty of Policy Science)	2

図2 交換留学生向け JEP E (新英語によるプログラム) のチラシ

#### 4.2.2 「Ryukoku Global Vision 2025」

龍谷大学の2020年以降の長期計画として掲げた「ポスト5長期」における新たな施策の一つである独自のグローバル化実現のために、グローバル教育推進センターでは、2016年春からセンターの運営委員会及び全学グローバル教育推進会議において、新たな達成目標の設定などを含めた「龍谷大学 グローバルビジョン 2025」についての検討を行った。

検討の内容は、(1) 国際化・グローバル化の必要性、(2) 学部・研究科主体的に取り組むグローバル戦略、(3) 留学生別科の定員拡充・日本語教育の将来的なあり方・留学生適正規模、(4) 海外からのブランディング・認証評価の受審、(5) 新たな数値目標の設定、(6) 新英語コースの開設、(7) 海外の大学との戦略的・大学連携などであった。詳細項目は以下の①～⑮である。

これらの検討を経て、上申書を作成し、理事会の承認を得た。

- |                           |  |
|---------------------------|--|
| ① 国際化・グローバル化の必要性          | ⑫-2 受入れ外国人留学生数                           |
| ② 学部・研究科主体的に取り組むグローバル戦略   | ⑫-3 交換協定校数                               |
| ③ 留学生別科の定員拡充              | ⑫-4 短期受入れプログラムの開発                        |
| ④ 日本語教育の将来的なあり方           | ⑫-5 海外拠点の開設                              |
| ⑤ 留学生適正規模                 | ⑫-6 英語基準による留学生入試<br>教職員の国際通用性の向上（学内の国際化） |
| ⑥ 財政計画を踏まえた留学生を対象とした奨学金政策 | ⑫-7 外国人・海外学位取得教員比率                       |
| ⑦ 留学生寮をはじめとする寮政策          | ⑫-8 事務職員の国際化                             |
| ⑧ 留学生の就職                  | ⑬ 英語コースの開設                               |
| ⑨ 海外からのブランディング            | ⑭ 海外の大学との連絡的・大学連携（ダブルディグリー、海外インターンシップなど） |
| ⑩ 認証評価の受審                 | ⑮ 海外ネットワークの構築（OB・OG ネットワークの形成）           |
| ⑪ 高大接続の取り組み               |  |
| ⑫ 新たな数値目標の設定              |  |
| ⑫-1 海外留学派遣者数              |  |

#### 4.2.3. 「京（みやこ）グローバル大学」促進事業

2016年度京都市が、国際化を推進する「京（みやこ）グローバル大学」促進事業を創設した。龍谷大学では、「龍谷大学国際化ビジョン2020」・「Ryukoku Global Vision 2025」の実現・強化に向けて、平成28年度～平成31年度京都市支援の申請をし、一部採用となった。「世界に響きあう“京都発 世界標準キャンパス in Ryukoku”創成構想」（留学生誘致事業を中心とした事業）という題目で、次の申請・採択となった。

##### 申請（19,454千円）

- ・ 学生交換協定校拡大（国際会議参加・渡航費、ブース出展料、プロモーショングッズ）
- ・ 外国人留学生獲得（日本留学フェア渡航費、プロモーショングッズ）
- ・ 留学生別科指定校拡大（新規指定校開拓渡航費）
- ・ 英語コースの創設（国内先行事例視察交通費・日当）
- ・ 短期留学生受入れのための開発（国内ヒアリング調査交通費、日当）
- ・ 国際大学ランキング取得（業務委託費・ライセンス料）
- ・ 海外拠点の拡大（大学負担）

##### 獲得（8,680千円）

- ・ 外国人留学生獲得・留学生別科指定校数・英語コース創設

## 5.改革を通じて得られた知見

LAD改革課題をすることにより学んだことは幾つかある。まずは、当然なことであるが、改革を起こすことは、簡単なものではなく、改革の目標を達成するためには、組織（に所属する人たち）の考え方・捉え方の共通理解と行動への影響力が必要である。言うまでもなく、成功するには適切なリーダーシップが不可欠である。「適切なリーダーシップ」は、LAD集中セミナーなどにおいて紹



介された「普遍的な部分」と、各組織（大学）の文化などの事情に基づく「独特な部分」もあるので、戦略策定から実行へと至るには、両方を十分に意識し理解する必要がある。

しかし、やはり一番大切なのは、関係者と、問題や目標を共有し、その問題について、粘り強く継続して議論し、その中で得た意見などを聞き留め、対応することなどのコミュニケーションであると考えている。最後になるが、この他の学びとして、新センター及び役職に関する現状や課題の把握、受講者の大学の情報やアドバイザーからの情報による自大学の改革の成功へのヒントと、自大学と他大学の文化・運営の違い、個人としての課題が挙げられる。

## 6. 今後の課題（残された課題）

### 6.1 JEP-E に関する課題

JEP-E に関する課題は次の 3 つである。

- 1) 授業担当者を含む教職員向けのプログラムハンドブック作成:プログラムの教育理念、目標、ポリシーなどの他に、シラバス作成、成績評価及び英語による授業実施のポイントやヒントなどに関する内容をまとめる。
- 2) 科目担当者会議と FD 活動:科目実施・運営などに関する連絡会議と定期的な FD 活動。英語母語でない教員のサポート体制にもできる。
- 3) PDCA サイクルの導入:特に C のチェック方法を工夫し、その結果を利用し、プログラム改善に繋げる。

上記 3 点における課題解決については、今後継続して検討していく。

### 6.2 新英語コースの開発

「京（みやこ）グローバル大学推進事業」に伴う学部生向け新コース（「Global Communication Course」など）を開発予定である。新コースについては、現在のところ次のような内容を企画している。

- 1) 日本人等の学部生向け、初年次から始まる教養教育科目群。
- 2) グローバル人材育成を対象にする。
- 3) 英語コミュニケーション能力、(異文化理解などを含む)メタナショナル能力、問題解決能力などの育成を計画する。
- 3) 海外留学、インターンシップ、ボランティアの準備と促進をする。
- 5) アクティブラーニング、PBL の導入を行う。

前述の課題に取り組むとともに、LAD プログラムにおける 2 年間の学びと経験を生かし、所属の大学の学生の教育を今の時代に適した充実な教育にしたいと考える。

#### 【参考文献・資料】

Queen's University (2015). Comprehensive International Plan <http://www.queensu.ca/strategicplanning/international> (2017 年 1 月 31 日確認)

芝浦工業大学 (2013). グローバル人材育成推進事業 事業報告書平成 24 年度

芝浦工業大学 (2015). グローバル人材育成推進事業 スーパーグローバル大学創成支援事業報告書平成 26 年度

龍谷大学 (2009). Ryukoku Vision 2020 龍谷大学第 5 次長期計画 龍谷 2020 [2010 年度-2019 年度] <http://www.ryukoku.ac.jp/2020/index.php> (2017 年 1 月 31 日確認)