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
－大学教員のキャリア成長を支える日本版 SoTL の開発」
Joint Educational Development Center
“Excellence in University Learning and Teaching”

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年度 報告書

Leadership for Academic Development Certificate Program
2015-2016 Report

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
Center for Professional Development (CPD)
Institute for Excellence in Higher Education (IEHE)
Tohoku University

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
－大学教員のキャリア成長を支える日本版 SoTL の開発」
Joint Educational Development Center
“Excellence in University Learning and Teaching”

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)
2015-2016 年度報告書

Leadership for Academic Development
Certificate Program 2015-2016 Report

- 資料編は、東北大学大学教育支援センターのホームページよりダウンロードいただけます。
  URL www.ihe.tohoku.ac.jp/CPD/

目　次

1　アカデミック・リーダー育成プログラム（LAD）の背景　1
1.1　プログラム開発・提供の背景　1
1.2　「大学教育マネジメント人材育成プログラム」の実施と課題　3
2　LAD プログラムの開発と内容　5
2.1　開発経緯　5
2.2　到達目標と学習内容・方法　10
2.3　具体的なプログラム日程　12
2.4　本プログラムにおける学びの特徴　13
2.4.1 学びのサイクル　13
2.4.2 LAD アドバイザーの存在と役割　14
3　LAD プログラム実施と運営　16
3.1　LAD プログラム受講者　16
3.1.1　受講者の構成　16
3.1.2　受講動機　16
3.2　実際の活動内容　18
3.2.1　集中セミナーⅠ　18
3.2.2　国内大学調査　20
3.2.3　集中セミナーⅡ　21
3.2.4　集中セミナーⅢ　24
3.2.5　海外大学調査　26
3.2.6　集中セミナーⅣ　31
3.2.7　単独開催セミナー　32
3.2.8　動画による提供セミナー　35
3.2.9　履修証明書授与式・LAD 成果報告会　35
3.3　LAD スタッフの支援と効果　37
4　LAD プログラムの評価と効果　38
4.1　研修効果検証の難しさ　38
4.2　研修プログラムの評価手法　39
4.3　LAD プログラム評価　40
4.3.1　LAD での学びに対する受講者評価　40
4.3.2　ユーザー会議によるプログラム評価　42
4.3.3　受講後の行動・意識変容調査　43
5　成果と課題　46
5.1　LAD プログラムの成果と課題　46
5.2　次期 LAD プログラムの設計　47
参考文献　49

1．アカデミック・リーダー育成プログラム（LAD）の背景

1.1　プログラム開発・提供の背景

東北大学高度教養教育・学生支援機構（以下、機構）は、高大接続と入試、全学教育の開発と推進、高等教育国際化の推進、学生相談と学生支援、保健管理と健康指導、高等教育の研究と開発等を使命とし、それぞれを担う組織として 11 の業務センターが置かれている（図 1）。機構は、旧高等教育開発推進センター時代の 2010 年 3 月、文部科学省より教育関係共同利用拠点の認定を受け、大学教育支援センター（Center for Professional Development）が中心となって関連業務を担ってきた。

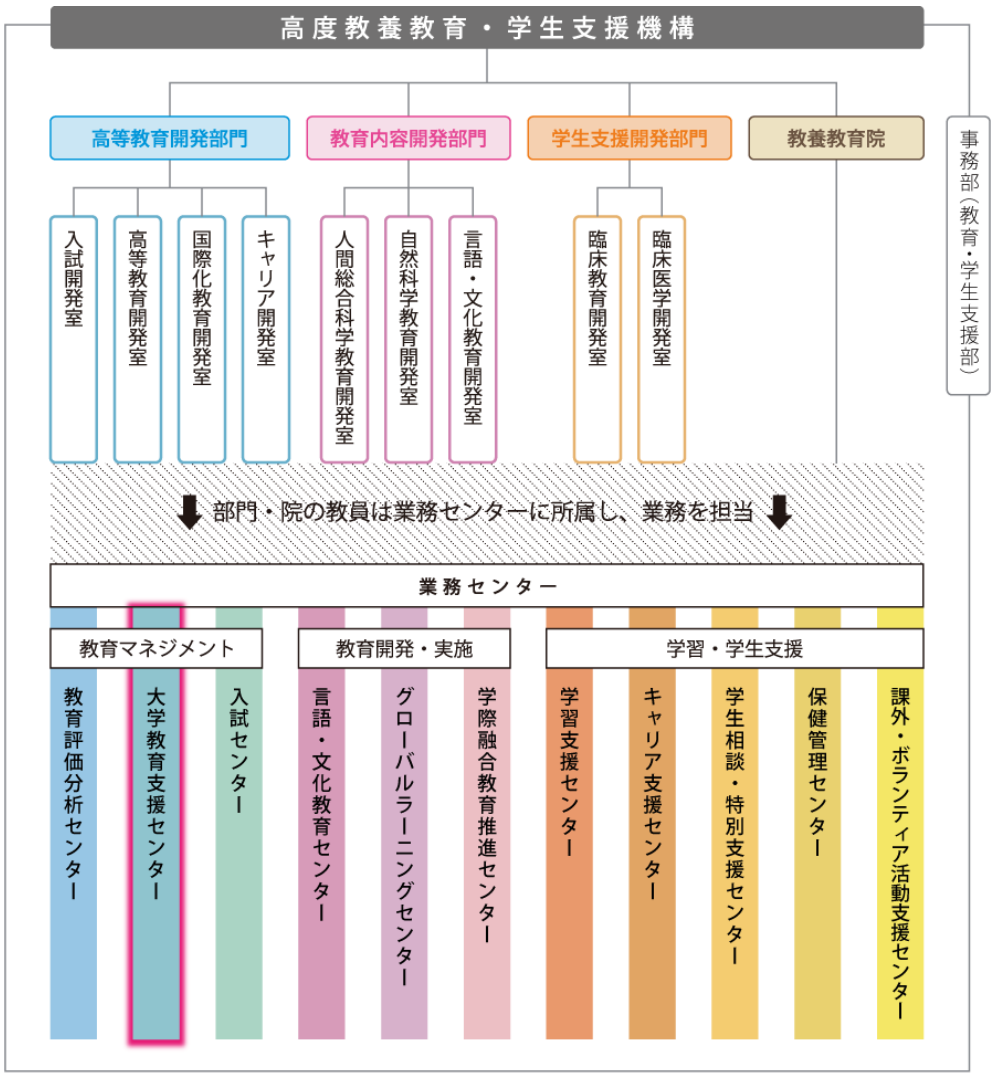

図 1　東北大学高度教養教育・学生支援機構組織図

拠点第 1 期（2010-2014 年度）は、「国際連携を活用した大学教育力の支援拠点」として、教職員の個人的能力開発と組織開発の 2 つを柱とする専門性開発プログラム

（Professional Development Program: PDP）の開発を進めた。第 2 期（2015-2020 年度）は、「知識基盤社会を担う専門教育指導力育成拠点－大学教員のキャリア成長を支える日本版 SoTL の開発」を掲げ、「専門教育指導力育成」に関する取組みも加え、これまでのプログラムの改編や新プログラムの開発に取り組んでいるところである（詳しくは、2010～16 年度『教育共同利用拠点事業報告書』を参照のこと）。

大学教育支援センター（CPD）では、第 2 期の専門性開発プログラム（Professional Development Program）について、①高等教育のリテラシー形成、②専門教育での指導力形成、③学生支援力形成、④マネジメント力形成の 4 分野（ゾーン）からなる「分野別プログラム」を基盤に、「専門教育指導力育成プログラム」と「キャリア対象別プログラム」を開発・提供している。

前者の「専門教育指導力育成プログラム」では、語学教育（英語・中国語・ドイツ語・フランス語・スペイン語）に関する教授法強化講座・セミナー、数理科学教育に関するセミナーを開発・提供してきた。後者の「キャリア対象別プログラム」は、第 1 期から継続しているものであり、毎年必要な改善を重ねながら開発・提供を続けてきた各種プログラムである。キャリア別に、①大学院生を対象とした大学教員準備プログラム（Preparing Future Faculty Program: PFFP）、②新任教員プログラム（New Faculty Program: NFP）、③アカデミック・リーダー育成プログラム（Leadership for Academic Development Certificate Program：LAD）、④大学職員能力開発プログラム（Staff Development Program: SDP）の 4 つで構成されている（表 1）。

表 1　CPD が提供する専門性開発プログラム

分野別プログラム	①高等教育のリテラシー形成、②専門教育での指導力形成、 ③学生支援力形成、④マネジメント力形成
専門教育指導力育成プログラム	専門教育指導力育成プログラム（Discipline-Specific Teaching Program: DTP）
キャリア対象別プログラム	大学教員準備プログラム（Preparing Future Faculty Program: PFFP）
	新任教員プログラム（New Faculty Program: NFP）
	アカデミック・リーダー育成プログラム（Leadership for Academic Development Certificate Program：LAD）
	大学職員能力開発プログラム（Staff Development Program: SDP）

本報告書では、前述のキャリア対象別プログラムの一つとして設計・開発・提供した履修証明プログラム[1]「アカデミック・リーダー育成プログラム（Leadership for Academic

[1] 履修証明プログラムとは、社会人等の学生以外の者を対象とし、より積極的な社会貢献促進のため、教育・研究資源を活かした一定の教育計画のもとで体系的な知識・技術等の修得を目指したプログラムである。
目的・内容に応じ、総時間数 120 時間以上で構成され、プログラムの修了者には、学校教育法 105 条に基づき履修証明書を交付できる。

Development Certificate Program：LAD）」の 2 年間（2015-2016 年度）の活動と成果について報告する。

LAD は、大学等の教職員を対象に、高等教育機関における教育改革・質保証に関して、一定の専門性に基づくリーダーシップを発揮できる人材を育成することを目的とした 2 か年のプログラムである。この目的を達成するため、高等教育の政策や実践に関する基礎知識、高等教育におけるマネジメント、リーダーシップに関する知識やスキルを修得しつつ、国内外大学の先進事例に関する調査活動を通して実践的に学び、受講者の所属機関における大学改革や教育改善につなげられるよう、プログラム内容を設計した。

プログラムの構造及び内容の詳細については第 2 章で述べるが、LAD の中心をなす集中セミナー（2 年で都合 4 回、東北大学（仙台市）で開催）について述べておけば、各種セミナー・ワークショップによる知識・スキル修得の他、受講者による「改革案」のプレゼンテーション、受講者相互のディスカッション、LAD アドバイザーとの 1 対 1 でのコンサルテーションを通して各自の課題を明確にし、改革案を実現可能なレベルに高めるプログラムとすることを目的とした。

1.2 「大学教育マネジメント人材育成プログラム：EMLP」の実施と課題

LAD は、2013-2014 年に実施した「大学教育マネジメント人材育成プログラム（Educational Management and Leadership Program for Higher Education Innovation: EMLP」の実践とその評価を踏まえて設計・開発したプログラムである。評価の高い構成要素は継承しつつ、一部のプログラム内容の改編を行った。

本節では、前プログラム EMLP の 2 年間におけるプログラムの実施概要とそこから見えた課題について述べる（詳しくは『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 2013-2014 年度報告書』参照）。

EMLP は、2011 年度・2012 年度にそれぞれ単年度で実施した試行プログラムの成果を踏まえて、2 年間（120 時間）の履修証明プログラムとして開発したものである。実際のプログラムの活動期間は、2013 年 8 月から 2015 年 3 月までのおよそ 2 年間であった。受講者は全国公募を行って 16 名の応募者から 8 名を選抜し、その内訳は教員 4 名・職員 4 名であった。全国各地の大学から、教職員という職域、多様な職階を越えて受講者を得たことでプログラム自体に厚みを増すことができた。

EMLP プログラムは、各種セミナーやワークショップを通して高等教育に関する基礎知識、大学教育・学習のマネジメントについて広く学ぶとともに、アドバイザーや同僚（＝EMLP 受講者）との討議、コンサルテーションでのアドバイザーとの意見交換を通して、各所属機関で改善・改革を担えるマネジメント人材を育成することを目標とした。

EMLP の 2 年間の主なプログラム活動内容は表 2 の通りである。

表 2　EMLP 2 年間の主な活動日程と概要

	ステップ	日程	概要
1	**キックオフ・ワークショップ**	2013 年 8 月 2 日（金） ～8 月 4 日（日）	プログラム趣旨説明、カナダの教育の実情解説、データの分析・解釈の技法、大学教育論やリーダーシップと意思決定などのセミナー及び受講者の課題のプレゼンテーションとディスカッション。海外派遣に関する連絡等。
2	**Queen's – Tohoku Joint Program**	2013年 9月23日（月） ～9月27日（金）	カナダ・クィーンズ大学における 1 週間の集中コースに参加し、教授学習や教学マネジメントに関することを学ぶとともに、各自の課題について現地調査を行い課題の整理や問題分析を行う。
3	**コンサルテーション・ワークショップ**	2013年 12月21日（土） ～12月22日（日）	大学管理運営論、データに基づく教育改善のセミナー及びクィーンズでの学習を踏まえて作成した改革プランの発表とディスカッション、コンサルテーションを行う。
4	**ステップアップ・ワークショップ**	2014 年 8 月 23 日（土） ～8 月 24 日（日）	比較から見る世界の高等教育、SD/PD 論のセミナー及び改革プランを実行する過程で直面した課題等についての発表とディスカッション、コンサルテーションを行う。
5	**ラップアップ・ワークショップ**	2015年 1月11日（日） ～12日（祝・月）	これまでの課題の進捗状況を発表するとともに最終報告のための討議、コンサルテーションを行う。

2 年間の活動について受講者からは高い評価を得ることができたが、他方で改善の余地として次の 3 点が挙げられた。

1. 受講者に対するサポートの強化
2. 「国内化」の推進
3. リーダーシップ・マネジメントに関する学習内容の強化

LAD は、EMLP の実施過程とその評価から見えてきた上記課題への対応を行うとともに、さらに高等教育の最新トレンドを組み入れて内容強化を図ることで、2 年間 140 時間の学習を行う履修証明プログラムとして新たに開発したものである。その開発経緯や実際の活動内容については、次章以下で詳述する。

２．LAD プログラムの開発と内容

2.1　開発経緯

21 世紀に入って知識基盤社会への移行が進むと同時に、グローバル化の進展や ICT・AI の進歩が目覚ましく進むなか、グローバルな規模で生じる諸課題への対応が求められるようになっている。他方、我が国をはじめとする先進国家では急速な少子高齢化によって社会自体が縮減しようとするなか、地方創生等のローカル課題の解決も要請される場面が増えつつある。

かかる社会において、知識の創造・応用を担い、社会的需要に対応し得る人材育成を行う大学には、学長を中心としたガバナンスの確立やリーダーシップの強化を通した、機関単位でのガバナビリティ（統治能力）の向上が求められている。ただ、実際の教育研究活動が研究科・学部・学科などの中間組織・基礎組織において実行されるものであることを考えると、大学が機能強化するには、部局長・学科長などミドルレベルのマネジメント力向上が不可欠であることも強調されなければならない。同様に、機関全体の資源を活用して構造改革を推進するには、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においても、これまで以上に専門性に基づく合理性が求められる。

CPD が、2013-14 年度の EMLP の提供内容や経験を継承しつつ、それを新たなプログラムとして再編・提供するに至った背景には、こうした大学教育を取り巻くマクロレベルあるいはメゾレベルの変化、その結果としての、大学のガバナンスやマネジメントにリーダーシップを発揮できる人材の養成ニーズの高まりがある。かかる変化を受け、プログラム名称も、「大学教育マネジメント人材育成プログラム」から「アカデミック・リーダー育成プログラム（LAD)」に変更し、名実ともに「アカデミック・リーダー育成」を前面に打ち出すこととした。

LAD 開発にあたっては、EMLP で受講者評価（満足度）の高かった構成要素、特に、アドバイザー制や海外大学調査を引き継ぐとともに、より明確に「アカデミック・リーダー」として求められる知識・能力・態度等を設定し、それらを修得できるプログラムになるよう、下記 2 点の変更を行った（図 2，表 3)。

① 高等教育のマネジメント及びリーダーシップに関する科目群の充実
EMLP では 12 時間であった「高等教育マネジメント」関連科目の時間数を 16 時間に拡張するとともに、EMLP では必ずしも明示されていなかった「高等教育リーダーシップ」に関する科目群（12 時間分）を新設し、構造化した。

② 国内大学調査（1 年目）の導入
EMLP では 1 年目に実施していた海外大学調査（カナダ・クィーンズ大学に 1 週間滞在）を LAD では 2 年目に移し、その代わりに、1 年目に国内大学調査を新たに導入し、受講者の課題に即したテーマについて日本語で調査する機会を設けた。

主として上記二点の変更を加えることにより、LAD では、EMLP においてはカナダ・クィーンズ大学で提供していたセミナー等の一部分を日本国内での実施に切り替える等、プログラムの国内化を進めた。こうしたプログラムの国内化は、2011・2012 年度の試行的プログラムと EMLP の都合 4 年間に蓄積してきた経験を活用したものであり、教育関係共同利用拠点としての capacity building、すなわちプログラム開発・提供能力の伸長が進んだことを意味している。

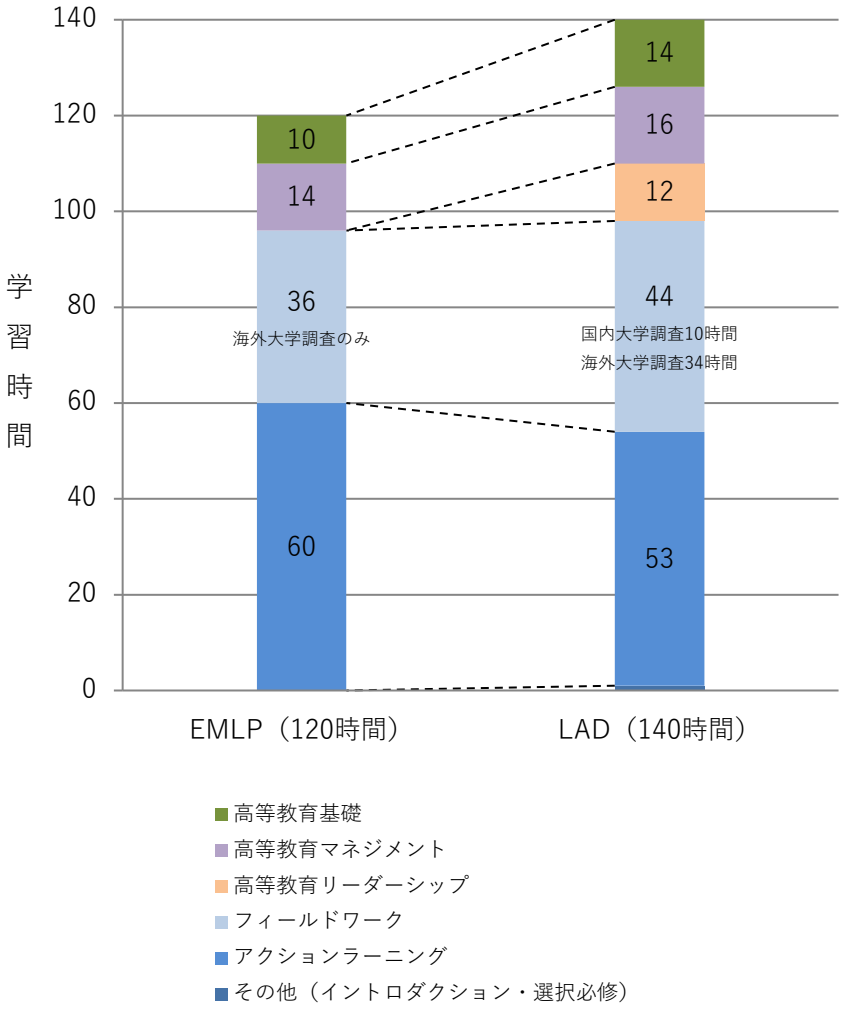

図 2　EMLP と LAD の学習時間比較

表 3　EMLP と LAD の学習内容比較

ワークショップ	構　成　内　容		EMLP (2013～14)	LAD (2015～16)
EMLP： キックオフ･ワークショップ LAD： 集中セミナーⅠ	1	課題概要（テーマ）原稿提出	○	○
	2	1st step キックオフ・ワークショップ用 PPT 作成・提出	○	○
	3	イントロダクション	○	○
	4	カナダの高等教育	○	
	5	データ分析・解釈の技法	○	○
	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		○
	7	大学教育論	○	
	8	大学における教育マネジメントと質保証		○
	9	リーダーシップと意思決定	○	
	10	比較の視点を養う	○	
	11	課題に関する発表・討議Ⅰ	○	○
	12	全体討議	○	○
	13	アドバイザーとの対話	○	○
	14	海外派遣に関する連絡	○	
EMLP： コンサルテーション･ワークショップ LAD： 集中セミナーⅡ	15	改革案Ⅰ（「改革プラン」）原稿提出	○	○
	16	集中セミナーⅡ用（コンサルテーション・ワークショップ用）PPT 作成・提出	○	
	17	日本の高等教育政策		○
	18	世界の高等教育政策		○
	19	私立大学のガバナンスの課題と展望		○
	20	国立大学のガバナンスとリーダーシップ		○
	21	新・大学管理運営論	○	
	22	データに基づく教育改善	○	
	23	課題に関する発表・討議Ⅱ	○	○
	24	全体討議	○	○
	25	アドバイザーとの対話	○	○

EMLP： ステップアップ・ ワークショップ LAD： 集中セミナーIII	26	改革案 II （「改革案」）原稿提出	○	○
	27	集中セミナーIII用（ステップアップ・ワークショップ用）PPT 作成・提出	○	○
	28	機関戦略と資源配分		○
	29	研究評価の手法とマネジメント		○
	30	職員開発論－OJT（業務開発行動）を通じた職員の企画提案力育成－	○	
	31	比較から見る世界の高等教育	○	
	32	SD/PD 論	○	
	33	課題に関する討議・発表III	○	○
	34	アドバイザーとの対話	○	○
EMLP： ラップアップ･ワークショップ LAD： 集中セミナーIV	35	改革案III（「進捗報告」）原稿提出	○	○
	36	集中セミナーIV用（ラップアップ･ワークショップ用）PPT 作成・提出	○	○
	37	グローバル化する高等教育における戦略･政策･実践		○
	38	課題に関する討議・発表IV	○	○
	39	アドバイザーとの対話	○	○
国内大学調査	40	国内大学訪問調査		○
海外大学調査 Queen'-Tohoku Joint Program	41	クィーンズ大学での活動に関する英文要約/加筆修正原稿	○	
	42	クィーンズ大学での調査に関するアポ取り	○	
	43	University structure and Quality assurance		
	44	Welcome and Overview of Week	○	○
	45	First Step to Scholarship of Teaching and Learning	○	
	46	What is the Purpose of a University?		○
	47	Campus Tour	○	○
	48	Individual consultation with facilitators	○	○
	49	Leadership Development in Higher Education		○
	50	An Approach to Assessment: The ICE Model		○
	51	Brown Bag Conversation with the Principal		
	52	Learning Outcomes, Instruction and Assessment	○	
	53	Panel Discussion: Internationalizing the Curriculum /International Initiatives	○	○
	54	Active Learning in the Classroom		○
	55	【Optional】Faculty Development Educational Research Series: Approaches to Educational Research		○

	56	【Optional】Tour of the Active Learning Classrooms		○
	57	Institutional Research and Planning		○
	58	An Outcomes-Based Approach to Teaching and Learning		○
	59	【Optional】Teaching Observation :DEV 230: The Global Political Economy of Development		○
	60	Strategic Planning and Change		○
	61	Group Debrief and Program Evaluation		○
	62	Understanding Student Learning and How to Make Students Active Learners	○	
	63	Evaluation of Teaching and Teaching Dossiers	○	
	64	Student Support Service at Queen's	○	
	65	Leading Innovation and Change	○	
	66	The Scholarship of Teaching and Learning	○	
	67	Action Learning	○	○
動画開講セミナー	68	大学教員の役割とキャリアステージ	○	○
単独開催セミナー	69	組織のパフォーマンスを向上させるマネジメント		○
	70	学びの深化と学習評価		○
	71	データを活用した教育改善へのステップ		○
	72	大学カリキュラムの構造と編成原理		○
	73	大学職員の専門性開発		○
	74	IDE セミナー(H27)：地域のグローバル化と外国人留学生（※）		○
	75	IDE セミナー(H28)：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―（※）		○
	76	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―」（※）		○
	77	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］）大学入試における共通試験の役割―センター試験の評価と新制度の課題―（※）		○
最終報告書作成	78	2 年間の総まとめ	○	○
必修時間			120	140

※は必修としない「自由聴講科目」を示す。

2.2　到達目標と学習内容・方法

LAD では、2 年間で達成すべき目標として次の 6 つを設定した。

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

これらの目標を達成するために、次の 4 つの要素（学習形態・方法）を軸とし、それらを組み合わせて 2 年間のプログラムを構造化した（図 3）。すなわち、2 年間で都合 4 回の集中セミナーを開催することに加え、1 年目に国内大学訪問調査、2 年目に海外大学訪問調査を組み込むことで、図 4 のように学びを積み上げていける構造とした。

集中セミナーⅠ～Ⅳは東北大学（仙台）で開催した。国内大学調査は、受講生の改革課題を踏まえ、それを先進的に実施している大学を選出し、各自の課題にあった大学に対して訪問調査を行った（2015 年 9～10 月）。また、2016 年 9 月には、カナダのクィーンズ大学を対象に海外大学調査を実施した。クィーンズ大学では、いくつかのセミナー受講や授業参観を行うとともに、各受講生の改革課題に沿った現地調査を実施した。

以上のセミナー・ワークショップと国内・海外大学調査、課題研究を含め、合計 140 時間以上の学習を修了することで、最終的に履修証明書の授与を行った。

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

図 3　4 つの要素

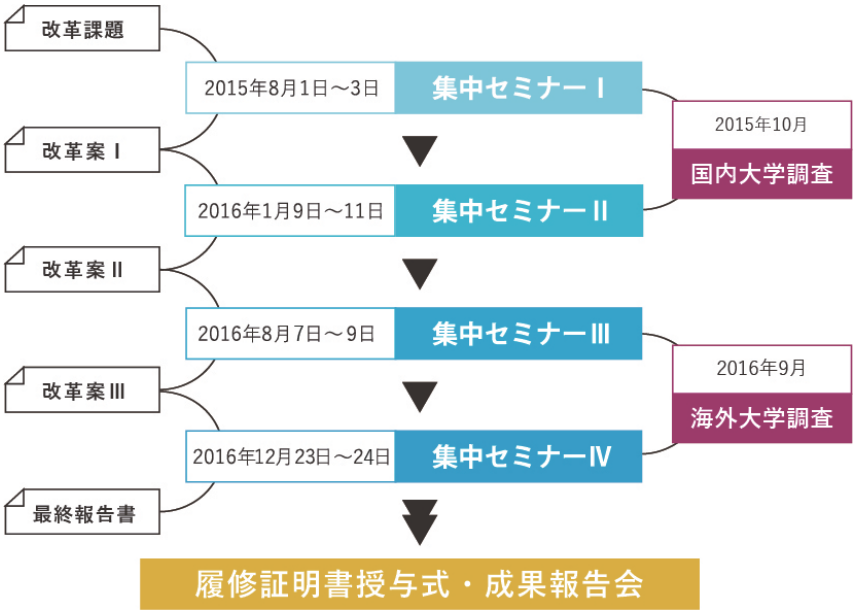

図 4　2 年間のスケジュール

これを学習内容別に 4 つのカテゴリーで整理し直すと表 4 の通りとなる。

表 4　4 つのカテゴリー内容と各受講時間

	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	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	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
総時間数（必修のみ）			140 時間

2.3　具体的なプログラム日程

こうした枠組みに基づいて、2015 年度及び 2016 年度に提供したプログラムの日程及び概要は次の通りである（表 5，表 6）。

表 5　LAD プログラム内容（2015 年度実施分）

プログラム	日　程	概　要
集中セミナーⅠ －改革課題の明確化－	2015 年 8 月 1 日（土） ～8 月 3 日（月）	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,「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」を提供。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，課題の範囲・焦点・アプローチ等の明確化を図る。
国内大学調査 －先行事例に学ぶ－	2015 年 ①：10 月 6 日（火） ②：10 月 7 日（水） ③：10 月 14 日（水）	各自の改革課題について考察を深めるのに役立つ大学（対象校：山口県立大学，京都産業大学，芝浦工業大学）を 1 校訪問し，リサーチ・クエスチョン（質問項目）に基づく調査を行い，新たな視座を獲得し，比較考察を通して各所属機関の課題について理解を深める。
集中セミナーⅡ －改革案の構造化－	2016 年 1 月 9 日（土） ～1 月 11 日（祝・月）	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ぶほか，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る。
2015 年度 単独開催セミナー （必修）	2015 年 ①9 月 5 日（土） ②③12 月 19 日（土）	下記 3 つの単独開催セミナー（必修）を提供。 ①「組織のパフォーマンスを向上させるマネジメント」 ②「学びの深化と学習評価」 ③「データを活用した教育改善へのステップ」
2015 年度 単独開催セミナー （自由聴講）	2015年 ①11月16日（月） ②11月23日（祝・月）	下記の単独開催セミナー（自由聴講）を開催。 ①「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』」（於・仙台ガーデンパレス） ②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」（於・仙台国際センター）
動画提供セミナー	2015 年 10 月 15 日～	東北大学インターネット・スクール（ISTU）を通して「大学教員の役割とキャリアステージ」を配信。視聴し，決められた課題を提出。

表 6　LAD プログラム内容（2016 年度実施分）

プログラム	日　程	概　要
集中セミナーIII －改革案の試行と省察－	2016 年 8 月 7 日（日） ～8 月 9 日（火）	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ぶ。個人発表・ディスカッションでは，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する。
Queen's-Tohoku　Joint Program （海外大学調査） －比較を通して学ぶ－	2016 年 9 月 17 日（土） ～9 月 25 日（日）	クィーンズ大学では，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う。クィ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・分析を行う。
集中セミナーIV －改革案の試行と省察－	2017 年 12 月 23 日（祝・金） ～12 月 24 日（火）	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る。このセミナーにおける考察や議論を踏まえて，「最終報告」の作成を行う。
2016 年度 単独開催セミナー （必修）	2016年 4月29日（祝・金）	下記 2 つの単独開催セミナー（必修）提供。 ①大学カリキュラムの構造と編成原理 ②大学職員の専門性開発
2016 年度 単独開催セミナー （自由聴講）	2016 年 ①5 月 23 日（月） ②6 月 30 日（木）	下記 2 つの単独開催セミナーを提供。 ①第 24 回東北大学高等教育フォーラム「大学入試における共通試験の役割―センター試験の評価と新制度の課題―」 ②組織のパフォーマンスを向上させるリーダーシップ

2.4　本プログラムにおける学びの特徴

2.4.1　学びのサイクル

上記の通り、本プログラムは、2 か年の活動（最低 140 時間の学習）を通して、将来各所属機関で率先してマネジメントや質保証に関わっていけるアカデミック・リーダーを育成することを目指すものである。その育成方法には必ずしも唯一解があるわけではないが、少しでも受講者の学びと成長が可能になるような仕掛けを準備してきた。

その一つは、教員・職員の区別なく同じ内容のプログラムを受けることであり、複数大学から集まった教職員が相互に切磋琢磨しながら学び、能力を向上させていけるようなつくりとしている。

もう一つ重要なのは、セミナー・ワークショップ等の座学を中心とした形式で知識・技術を修得するだけでなく、常に、受講者同士あるいはアドバイザーとの議論や対話の機会を重視し、さらに実地で学ぶ国内・海外大学調査も組み入れていることで

ある。その上で、それらをバランス良く組み合わせて「学びのサイクル」が受講期間中に何度か回るようにしている（図 5）。

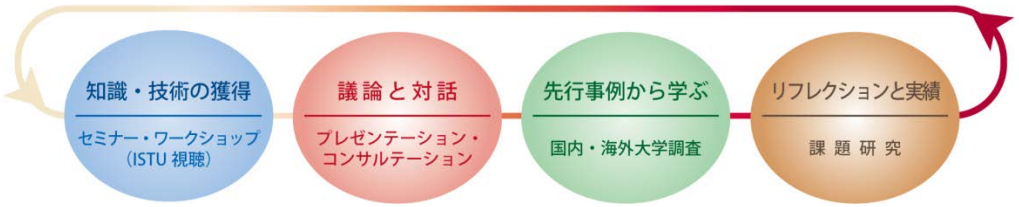

図 5　学びのサイクル

こうしたサイクルをしっかり回すことによって、知識・技術の獲得と実践への応用がそれぞれ呼応し合って良き循環が生じ、ひいては受講者の能力伸長をもたらすことを企図している。

2.4.2　LAD アドバイザーの存在と役割

さらに、すでに述べた通り、本プログラムでは、2011 年の試行プログラム開始以来、アドバイザー制度を採用してきた。とりわけ、本プログラムが 2 か年の履修証明プログラムとなって以降、2 年間で都合 4 回に亘る集中セミナー開催時には、受講者による改革案に関するプレゼンテーションと質疑（議論）、その後の各受講者に対する個人コンサルテーションにおいて、アドバイザーの幅広く深い経験と知見に基づくコメントは、受講者の改革案を実行可能なものに方向づけ、プログラム受講のインセンティブとなる等、運営側からみても、プログラム自体の成否を左右するほどの意義を有してきたと言って過言でない。そのことは、2013-14 年度実施の EMLP 事後検証（アンケート、インタビュー）においても、全般的な満足度、成長への寄与といった観点から高い受講者評価が得られたことにも示されている。

こうしたアドバイザー制の有効性を踏まえ、LAD プログラムにおいても、小笠原正明氏（北海道大学名誉教授、大学教育学会長）、吉武博通氏（筑波大学大学院ビジネス学科研究科教授）、柳澤康信氏（岡山理科大学学長、前愛媛大学学長）の 3 名の先生方にアドバイザーをお願いした。

本プログラムでは、LAD アドバイザーの先生方を、アカデミック・リーダーを目指す受講者のロールモデルとして、また受講者の良き先達・メンターとして位置づけつつ、具体的に以下の 5 つの役割をお願いしている。

① 集中セミナーのプレゼンテーション時にコメント・助言を行っていただく。
② 集中セミナーの個人コンサルテーションにおいて、プレゼンテーションを踏まえ、各受講者（通常、1 アドバイザーが 2～3 名を担当）に即した問いかけ・助言を行っていただく。
③ 集中セミナー終了後、受講者全員に A4 1～2 枚程度のコメントを作成していた

だく（LAD スタッフを通して受講者に送付)。

④ 受講者に有効な資料等があれば、LAD スタッフを通してご提供いただく。

⑤ 履修証明書授与式・成果報告会において、受講者の取組みに対して総括的なコメントを行っていただく。

なかでも、特に①～④は、受講者の改革案作成・実行にとって重要な指針や励みを提供するものである一方、アドバイザー側の負担が少なくないことも事実である。

①と②を行っていただくために、アドバイザーには受講者全員の改革案と発表資料（PPT）を事前に送付し、当日までに目を通していただいている。集中セミナー当日は、かかる事前準備に基づいて、プレゼンテーションを行った各受講者に助言を行っていただく他、その後の個人コンサルテーションでは、各受講者の状況に即した問いかけ、議論、助言を行っていただいた。また、③と④を行っていただくために、プレゼンテーションやコンサルテーションに関するコメントをまとめていただく他、必要に応じてその他の情報を入れたコメントシートを作成していただき、1 週間から 10 日後に LAD スタッフを通して受講者に送付した。

以上は、高等教育あるいは一般の企業や社会において、組織運営を担い改革・改善を先導してきた経験や幅広い知識・関心がないと務まらないことは言うまでもない。適切・適任のアドバイザーを確保することはそれほど容易ではなく、しかもアドバイザーの選定はプログラムの成否を左右するものである。

3．LAD プログラムの実施と運営

3.1　LAD プログラム受講者

3.1.1　受講者の構成

LAD の受講者は、全国公募とし、2015 年 5 月から 6 月にかけて学会等の場でパンフレットや募集要項を配布するとともに、各種メーリングリスト等による広報を展開した。公募にあたって受講対象は次の通りとした。

①大学その他高等教育機関においてマネジメントに関わる教職員（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・行政に関わる中央政府・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

上記の要件に加え、海外大学訪問調査の実施に鑑み、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ものとした。

同年 7 月上旬に応募を締め切り、書類選考（履歴書と改革課題に関する作文）による審査を行って、教員 7 名、職員 2 名の合計 9 名（東北大学 4 名、公立大学 3 名、私立大学 2 名）の参加を決定した（表 7）。

表 7　LAD 受講者（五十音順、職階は応募時）

氏　名	所　属	職　階
猪 股　　歳 之	東北大学　高度教養教育・学生支援機構	准教授
岡 村　　美 帆	東京都総務局（2015）、首都大学東京（2016）	主事
関 沢　　和 泉	東日本国際大学　東洋思想研究所	特任准教授
中 村　　教 博	東北大学　大学院理学研究科	准教授
野 地　　智 法	東北大学　大学院農学研究科	准教授
橋 本　　あ や	山口県立大学　総務管理部	主査
廣 瀬　　由 貴	首都大学東京　国際センター	特任助教
藤 本　　敏 彦	東北大学　高度教養教育・学生支援機構	准教授
WHITE, Sean Allan	龍谷大学　経営学部	准教授

3.1.2　受講動機

受講申込みに際して、LAD を知ったきっかけについて訊ねたところ、①教育関係共同利用拠点からのメール、②東北大学高度教養教育・学生支援機構のホームページ、③知り合いからの紹介、④学会等で配布された宣伝チラシ、⑤その他の中では「知り合いからの紹介」の割合が高かった。これは、前年度までの EMLP 受講者からの口コミも少なくなかったためと思われる。

さらに、LAD への受講動機や期待として次のような点が指摘された（資-60）。

（1）受講動機

- 日本の高等教育についてもっと知識を得るため
- 今後の高等教育の在り方に興味があったため
- 授業の改善を図るため
- 課題について考えるため
- スキルアップするため
- 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
- 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）
- Rcus（大学マネジメント人材養成＜筑波大学＞）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
- 受講により成長できるかもしれないと思ったから
- 大学教員として残り 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
- 将来（10 年後、20 年後）どんな職員になっていたいのかを考えたかった（自分探し）
- 所属する大学の職員から勧められたこと
- ネットワーキング

（2）プログラムに対する期待

- 一流講師陣の講義及び指導を受けられること
- アドバイザーの存在
- 2 年間しっかり学べること
- 内容、集中講義型のプログラム形式
- 体系だったプログラムの中で学べること
- 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
- カナダ研修をはじめとするプログラム内容の濃さ
- 組織としての改善について学ぶ（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、有益そうだと思ったため
- 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

以上をまとめると、受講動機については、高等教育やそのマネジメントに関する知識の修得や日常業務に係るスキルアップはもちろん、教職員としてのキャリアの将来的見通しを見据えて受講したとする受講者が多かった。また、プログラムに対する期待としては、一流講師陣やアドバイザーを配したプログラム内容、体系的なプログラムによる学びが挙げられた。

3.2　実際の活動内容

以下、集中セミナーを中心に、実際の活動内容について時系列で整理する。

3.2.1　集中セミナーⅠ―改革課題を明確化する―

【日時】2015 年 8 月 1 日（土）10 時 30 分 ～ 8 月 3 日（月）16 時 30 分

【場所】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）

【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る。また、セミナーとして、課題解決に役立つデータ分析の技法、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ぶ。
プレゼンテーション 1 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す（表 8）。

【目標】教育マネジメントの視座を得る

表 8　集中セミナーⅠ　タイムテーブル

月　日	時　間	内　容	講　師
2015 年 8 月 1 日（土）	10:30-10:35	開会あいさつ	羽田貴史教授
	10:35-11:20	イントロダクション	杉本和弘
	11:20-11:45	受講者自己紹介	
	11:45:13:00	昼休み・移動	
	13:00:17:00	「データ分析・解釈の技法」	串本剛准教授
	13:30-17:30	Drinks and Canapes	岩野雅子教授 橘雅彦特任教授 杉本和弘
8 月 2 日（日）	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 名誉教授
	12:00-13:00	昼休み	
	13:00-15:00	「大学教育における教育マネジメントと質保証」	大森不二雄教授
	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	
8 月 3 日（月）	10:00-11:30	プレゼンテーション 1-②	
	11:30-12:30	昼休み	
	12:30-14:00	プレゼンテーション 1-②	
	14:00-14:15	休憩	

	14:15-15:55	コンサルテーション 1	小笠原正明名誉教授 吉武博通教授 柳澤康信名誉教授
	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	

（1）活動内容

集中セミナーI は、まず大学教育支援センター長による挨拶で開会し、プログラムの概要や流れに関するイントロダクション（約 40 分）を行うとともに（資-53)、受講者と LAD スタッフの自己紹介を行った。

その後、昼食を挟み、午後は「データ分析・解釈の技法」（資-54）セミナー（ワークショップを含む）を実施した。同セミナー・ワークショップでは、これから進める改革案の作成・試行において必要となるデータの収集・分析に関する基礎知識や技法について学んだ。

2 日目は、小笠原正明先生による「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」（資-56）と大森不二雄先生による「大学教育における教育マネジメントと質保証」（資-58）と題したセミナーを実施し、現在の高等教育環境を概観しつつ、日本が目指すべき 21 世紀の学士課程の教育像について考察を深めるとともに、今後の大学教育質保証をどう行うべきかについて学んだ。

二つのセミナー後、休憩を挟んで LAD アドバイザー3 名の紹介を行った（資-5)。アドバイザー紹介後、LAD で取り組む改革課題について各受講者からプレゼンテーション（1 人発表 20 分・質疑 10 分）を行った（資-50～51)。最初のプレゼンテーションということもあり、全員が若干緊張していたようで、主にコメントはアドバイザーからなされた。プレゼンテーション終了後、休憩を挟んで、アドバイザーと受講者 1 対 1 のコンサルテーションを行った（資-51)。

（2）アンケート調査の結果

集中セミナー I に関するアンケート調査は、2015 年 8 月 1 日～3 日、受講者 9 名に対して実施した（資-61～63)。主な結果は次の通りであり、集中セミナー I については概ね好評を得ることができた。

- 集中セミナー I が目標とした「改革課題の明確化」については、9 名全員が十分役立ったと回答しており、目的はほぼ達成された。
- 特に役に立ったセッションとして、プレゼンテーションとコンサルテーションとの回答が最多だった。プレゼンテーションでは、各受講者の発表を通じて他大学の状況把握ができた、他大学でも自大学と同様の課題にぶつかっていることがわかった、各改革課題に関する情報共有に加えて視野が広がったとのコメントが

あった。コンサルテーションでは、本質を突くコメントを通して考えを整理し、課題の明確化に役立った。

他方、次回集中セミナー等について次のような課題が明らかになった。

・ 受講者に対して、事前に提出物や予定についてわかりやすく且つこちらの要望(意図）が伝わる（ある意味誘導的な）連絡を心がけることが必要である。

これを踏まえ、次の国内大学調査について、訪問先と連絡を密にし、受講者の改革案作成に役立つ効果的な訪問調査となるように留意することをスタッフ間で確認した。

3.2.2 国内大学調査―先行事例に学ぶ―

【日時】2015 年 10 月～11 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有益な大学を 1 校訪問する。リサーチ・クエスチョン（質問項目）に基づく調査を行って、新たな知見や視座を獲得し、比較考察を通して自大学の課題について理解を深める（表 9)。

【目標】議論を深め改革案を完成させる

表 9　国内大学調査 訪問対象大学

対象校	訪問日	主な調査テーマ	受入担当教職員
山口県立大学	2015 年 10 月 6 日（火）	・教学マネジメント ・教育・学習改善の手法 ・学習環境の整備	副学長 岩野　雅子
京都産業大学	2015 年 10 月 7 日（水）	・キャリア支援・教育 ・教職協働 ・大学職員の能力開発	コーオプ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）	・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	教育イノベーション推進センター 特任教授　橘　雅彦

表 10　国内大学調査の基本構造

事前準備 （約 2 時間）	● 訪問大学に関する基礎的情報の収集・整理 ● リサーチ・クエスチョン（質問項目）の作成・提出
訪問調査 （約 3 時間）	● テーマに関する講義・情報提供（45 分程度） ● 質疑・議論（60 分程度） ● キャンパス・施設見学（50 分程度）
訪問調査報告 （約 5 時間）	● A4 で 4 ページ程度にまとめて提出（実施後 2 週間以内）

● **活動内容**

表 10 で示したように、国内大学調査は 3 段階による構造とした。まず、受講者各自が自身の改革課題に合う訪問先を上記 3 校の中から選定した。次に事前準備として、訪問大学に関する基本情報の収集・整理を行い、自身の改革課題と照らし合わせ、リサーチ・クエスチョンの作成を行った。各自から提出されたリサーチ・クエスチョンを LAD スタッフが取り纏め、訪問大学の担当者へ送付した。訪問先の各大学には、それらの情報を基に調査対応の準備を行っていただいた（資-64～71）。

受講者は、訪問調査後、訪問調査先での学びや自大学との比較を行い、報告書としてまとめて提出。これを LAD スタッフが取り纏めて各訪問先大学へ送付した。訪問大学にとっても、受講者の学びを通して自らの取組みを振り返る好機となったようである。

3.2.3　集中セミナーⅡ―改革案の構造化―

【日時】2016 年 1 月 9 日（土）13 時 00 分 ～ 1 月 11 日（祝・月）16 時 30 分

【場所】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）、講義棟 A 棟　A307

【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するとともに、国立・私立大学におけるガバナンスのあり方について学ぶ。さらに、プレゼンテーション 2 やピア・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る（表 11）。

【目標】議論を深め改革案を完成させる

表 11　集中セミナーII タイムテーブル

月　日	時　間	内　容	講　師
2016 年 1 月 9 日（土）	13:00-15:00	「日本の高等教育政策」	羽田貴史教授
	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－」	合田隆史学長
1 月 10 日（日）	10:00-12:00	「世界の高等教育政策」	杉本和弘教授
	12:00-13:00	昼休み	
	13:00-15:00	「国立大学のガバナンスとリーダーシップ」	吉武博通教授
	15:00-15:30	休憩	
	15:30-17:00	プレゼンテーション 2-①	
1 月 11 日 （祝・月）	10:00-11:30	プレゼンテーション 2-②	
	11:30-12:30	昼休み	
	12:30-14:00	プレゼンテーション 2-③	
	14:00-14:15	休憩	
	14:15-15:55	コンサルテーション 2	小笠原正明 名誉教授 吉武博通教授 柳澤康信 名誉教授
	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	杉本和弘

（1）活動内容

集中セミナーⅡでは、1 日目に、羽田貴史先生による「日本の高等教育政策」（資-76）、合田隆史先生による「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－」（資-78）の 2 つのセミナーを提供した。前者では、18 歳人口の減少とグローバル化の進展というこれまで経験したことのない高等教育環境において直面している様々な課題に対応できているのかについて、高等教育政策の歴史的整理を踏まえて、現状を考察する時間となった。後者では、世界における高等教育の現状と日本の高等教育政策を概観するとともに地方中・小規模の私立大学におけるガバナンスの目的と必要性について考える機会となった。

2 日目には、杉本和弘先生による「世界の高等教育政策」（資-80）、吉武博通先生による「国立大学のガバナンスとリーダーシップ」（資-82）の 2 つのセミナーに加え、受講者によるプレゼンテーションを行った。前者では、グローバル時代における高等教育について世界の最新動向を概観し、市場化・グローバル化・地域化といった 3 つの側面からの考察を行った。後者においては、現在の大学を取り巻く現状と課題について基本的認識の獲得、大学におけるガバナンス改革の最新動向を概観し、国立大学をどのようにしてリーダーシップを育む組織へと醸成することができるか、また国立大学に相応しいガバナンスとマネジメントの確立のためにはいかなることが求められ

るかについて考察する機会となった。

セミナー終了後、休憩を挟んで、受講者が作成した「改革案Ⅰ」に関するプレゼンテーションを行った。3 日目も継続して、受講者によるプレゼンテーションを行ったほか、LAD アドバイザーの先生方と 1 対 1 のコンサルテーションを行った。

「改革案Ⅰ」について、集中セミナーⅠにおけるアドバイザーからの助言や受講者同士の討議、国内大学調査によって得た情報・知識を踏まえ、「改革課題」では明らかになっていなかった課題を少しずつ明確にすることができたようであった。発表を通して、アドバイザーや他受講者からの意見を得ることで、改革内容の整理・構造化を進める機会となった（資-74～75）。

（2）アンケート調査の結果

集中セミナーⅡに関するアンケート調査は、2016 年 1 月 9 日～11 日、受講者 9 名に対して実施した（資-84～86）。主な結果は次の通りであり、集中セミナーⅡについても概ね好評を得ることができた。

- 改革案Ⅰ作成にあたって、最も役立ったものとして、（集中セミナーⅠにおける）LAD アドバイザーからのコメントが最多であった。LAD アドバイザーからの具体的コメント、異なる視点からの建設的批判・指摘によって現状把握が進み、課題の明確化ができたとの回答を得た。
- 次いで多かったのが国内大学調査。国内大学調査では、他大学の取り組みなど新たな知見を得、自大学との比較を行うことに加え、俯瞰的な見方ができるようになったとの回答を得た。
- 集中セミナーⅡで行った各セミナーについて、平均 3.95（4 件法）という高い評価を得た。
- 改革案Ⅱを作成するにあたって、最も役立ちそうなもの（自由記述）として、プレゼンテーション/コンサルテーション時の LAD アドバイザーからのコメントという回答が最多、次いでセミナー内容の順であった。

（3）LAD1 年目の総括

LAD では、先述の通り、高等教育のマネジメント及びリーダーシップに関する学習内容の充実とプログラムの国内化を進めると同時に、受講者だけのフランクな情報交換の場として「ピア・ディスカッション」の時間を設けた。

1 回目のピア・ディスカッション（集中セミナーⅠ）では、（前身プログラムである）EMLP 受講者によるプレゼンテーションを聴くことでプログラムの全体像を把握し、プログラム受講や改革案作成に対する不安に関して情報交換する機会となったようである。

2 回目のピア・ディスカッション（集中セミナーⅡ）では、改革案作成についての負担や悩みなどについて語り合う場とした。こうした活動を契機に相互の所属機関を訪問するなどプログラム外でも多様な交流活動を行われ、受講者同士の関係性の深まりが見られた。

3.2.4　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）10 時 00 分 ～ 8 月 9 日（火）15 時 00 分

【場所】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)、教育・学生総合支援センター東棟 4F　大会議室

【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ぶ。プレゼンテーション 3 やコンサルテーション 3 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する（表 12)。

【目標】改革案を試行する

表 12　集中セミナーⅢ　タイムテーブル

月　日	時　間	内　容	講　師
2016 年 8 月 7 日（日）	10:00:12:00	「機関戦略と資源配分」	水田健輔教授
	12:00-13:00	昼休み	
	13:00-15:00	「研究評価の手法とマネジメント」	林隆之教授
	15:00-15:30	休憩	
	15:30-17:00	プレゼンテーション 3-①	
8 月 8 日（月）	10:00-11:30	プレゼンテーション 3-②	
	11:30-12:30	昼休み	
	12:30-14:00	プレゼンテーション 3-③	
	14:20-16:50	休憩	
	14:15-16:00	コンサルテーション 3	小笠原正明 名誉教授 吉武博通教授 柳澤康信学長
	16:15-18:30	ピア・ディスカッション	吉田香奈准教授 荒木利夫氏
8 月 9 日（火）	10:00-12:00	「インストラクショナルデザインへの誘い」（前半）	鈴木克明教授
	12:00-13:00	昼休み	
	13:00-15:00	「インストラクショナルデザインへの誘い」（後半）	鈴木克明教授

（1）活動内容

集中セミナーⅢでは、1日目に水田健輔先生による「機関戦略と資源配分」（資-91）、林隆之先生による「研究評価の手法とマネジメント」（資-93）の講演を提供した。前者では、組織活動を分類し、それぞれの経営と管理手法について概観し、大学における予算制度の変遷と実態について学ぶ機会となった。後者においては、評価／研究評価の定義、歴史、制度について広く概観し、機関評価、研究課題評価、教員評価などの最新動向に関して学ぶことができた。

セミナー終了後、30 分の休憩を挟み、受講者から「改革案Ⅱ」のプレゼンテーションを行った。2 日目も同様に、「改革案Ⅱ」のプレゼンテーションと、アドバイザーの先生方とのコンサルテーションを行った。「改革案Ⅱ」は、「改革案Ⅰ」の内容を構造化し、職場での試行状況についての発表を行った。これに対し、アドバイザーや同僚（受講者同士）から、さらに実行可能な改革案とするための様々な意見やアドバイスが出され、自身の省察を深める機会となったようである。

その後、ピア・ディスカッションとして、9 月に行う海外大学調査のための情報提供を行った。まず、LAD スタッフから海外大学調査を行うにあっての諸連絡、誓約書の確認等を行い、次に「海外大学調査に向けて」と題して訪問先のカナダ・クィーンズ大学についての情報提供を行った。この際、クィーンズ大学側ファシリテーターからのビデオレターによるメッセージも伝え、海外大学調査へのインセンティブとした。同時に、EMLP の受講者 2 名から、実際の体験談を各 20 分程度紹介してもらい、その後、「クィーンズ大学訪問調査に関する Q&A」として受講者への情報提供を行った（資-88～89）。

3 日目には、鈴木克明先生による「インストラクショナルデザインへの誘い」（資-95）と題してセミナー・ワークショップを提供した。インストラクショナルデザインの定義や様々な手法についての知識を得るとともに、講師からの質問や手法の練習課題をこなすことで、学びについての理解を深め実践へとつなげる活用法を学ぶ機会となった。

（2）アンケート調査の結果

集中セミナーⅢに関するアンケート調査は、2016 年 8 月 7 日～9 日、受講者 9 名に対して実施した（資-99～101）。主な結果は次の通りであり、集中セミナーⅢについても概ね好評を得ることができた。

- 改革案Ⅱを作成するにあたって、集中セミナーⅡ、LAD スタッフによるスカイプや面談が役立ったという回答が多かった。また、改革案Ⅱの作成を通して、課題を構造化することができたとの回答を得た。他方、改革案作成（内容・分量・提出時期）に関して、負担を感じた受講者も少なくなかった。
- 最も役立ったものとして、今回も LAD アドバイザーからのコメントという回答が

多数挙げられた。

・ 集中セミナーⅢで行ったセミナー等について、平均 3.70（4 件法）という高い評価を得た。

3.2.5 海外大学調査―比較を通して学ぶ―

【日時】2016 年 9 月 19 日（月） ～ 9 月 23 日（金）

【場所】カナダ･クィーンズ大学教授学習センター（Centre for Teaching and Learning: CTL）

【概要】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う。クィ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・分析を行う（表 13、表 14、資-102～109）。

【目標】問題への多様なアプローチを知る

表 13 海外大学調査 タイムテーブル

9 月 17 日（土）	午後成田集合・出発、同日現地着
9 月 19 日（月） ～23 日（金）	詳細は表 14 に示す通り
9 月 24 日（土）	現地出発、25 日（日）帰国

表 14 Queen's-Tohoku Joint Program

Saturday, September 17, 2016	
	Arrival to Kingston
	(Donald Gordon Centre, Queen's University)
Sunday, September 18, 2016	
7:00 – 9:30 a.m.	**Breakfast**
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**

	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
12:30 – 1:30 p.m.	**Lunch**
1:30 – 1:45 p.m.	**Walk to Main Campus**
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
4:45 p.m.	**Walk back to Donald Gordon Centre from the 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
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** 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 p.m.	(OPTIONAL) **Tour of the Active Learning Classrooms**
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.	**Lunch**
1:30 – 4:30 p.m.	**Action Learning**
3:30 – 5:30 p.m.	(OPTIONAL) **Teaching Observation: DEV 230: The Global Political Economy of Development** (Ellis Hall 333)
6:15 – 7:30 p.m.	**Celebration Dinner and Certificate Ceremony** (Private Dining Room, Donald Gordon Centre)

Friday, September, 23, 2016

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

（1）活動内容

表 15　海外大学調査の基本構造

事前準備 （5 時間）	● クィーンズ大学に関する基礎的情報の収集・整理 ● リサーチ・クエスチョン（質問項目）の作成・提出 ● アポ取り
クィーンズ大学調査 （24 時間）	● 上記タイムテーブル参照
訪問調査報告 （5 時間）	● A4 で 4 ページ程度にまとめて提出（実施後 2 週間以内）

表 15 で示したように、海外大学（クィーンズ大学）調査は、国内大学調査同様、3 段階による構造とした。まず、各自が自身の課題解決に役立つと思う訪問先をクィーンズ大学の HP 等から抽出し、現地ファシリテーターとのメールによるやり取りによって、最終訪問先を選定した。クィーンズ大学に関する情報提供に際しては、クィーンズ大学の学習管理システム（LMS）である‘onQ’も活用した。

次に、事前準備として訪問部署に関する基本情報の収集・整理を行い、自身の課題と照らし、リサーチ・クエスチョンの作成を行った。現地ファシリテーターとのやり取りがスムーズにいかない場合等には、LAD スタッフが電話やメール・スカイプ等による支援を行った（詳細は、「2.7　プログラムにおける LAD スタッフの支援」参照）。

各自から提出されたリサーチ・クエスチョンを LAD スタッフが取り纏め、現地ファシリテーターへ送付した。それらの情報に基づいて、クィーンズ大学側が対応準備を整えてくれたことで、1 週間にわたる訪問調査が大変充実したものとなった。

1 週間にわたる海外大学調査後、受講者は、訪問調査先で得た新たな知見により、自身の課題を再考するとともに自大学とクィーンズ大学の比較や新たに得た知見の活用について考察し、報告書としてまとめた。

（2）アンケート調査の結果

海外大学調査に関するアンケート調査は、2016 年 9 月 19 日～23 日（事前にメールで送付しておき、最終日に提出）、受講者 8 名（1 名は、オランダ・ライデン大学ローレンツセンターでのワークショップ開催のため海外大学調査不参加）に対して実施した（資-110～118）。主な結果は次の通りであり、海外大学調査について概ね高い評価を得ることができた。

- 参加者の半数は、英語力の不足を主な理由として、リサーチ・クエスチョンの作成(内容・分量・提出時期)に負担を感じたという回答であった。
- リサーチ・クエスチョン作成に際しては、集中セミナーIII における様々な情報提

供が有益だったという回答が得られた。他方、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が提供されたほうがよかったとの意見もあった。
- 事前準備については、勤務状況の関係で事前に十分な時間が取れなかった、英語力の不足等のため訪問先の決定が遅れるなどがあった。
- 基礎情報の共有→リサーチ・クエスチョン提出→話し合い（対面が無理ならオンライン）という流れがあるとよかった。
- もう少し早くから onQ（掲載資料）が使えるとよかった。
- 全員参加のプログラム（午前実施）について、平均 3.91（4 件法）という高い評価を得た。

海外大学(クィーンズ大学)調査で学んだこととして、アンケートで以下のコメントが寄せられた。
- 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。
- 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けて、刺激になった。
- 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るということかもしれません。
- 学生の関与の制度化の必要性とそのためのアプローチ
- 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
- 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。

海外大学調査については、その特性上、十分な事前準備の下で臨むことが理想的だが、受講者も現地コーディネーターも日常業務を抱えながら準備を行わざるを得ず、また外国語（英語）というハンディキャップも起因して、実際には少なからず困難を伴う（他方、現地に入ってしまえば、受講者同士の助け合いあるいは LAD スタッフの支援を通して補完できることも多い)。アンケート結果は、そうした課題へのさらなる支援の必要性が読み取れるものであり、次回のプログラム運営に活かしていく必要がある。

3.2.6　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（金・祝）10 時 00 分 ～ 12 月 24 日（土）15 時 50 分
【場所】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）、講義棟 A 棟 A101
【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る。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」の作成を行う（表 16）。
【目標】試行した案を検証し、改革を推進する

表 16　集中セミナーⅣ タイムテーブル

日付	時間	内　容	講師
2016 年 12 月 23 日 （祝・金）	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」	太田浩教授
	12:00-13:00	昼休み	
	13:00-13:30	諸連絡	和田由里恵
	13:30-14:40	プレゼンテーション 4-①	
	14:40-14:50	休憩	
	14:50-16:00	プレゼンテーション 4-②	
12 月 24 日 （土）	10:00-11:45	プレゼンテーション 4-③	
	11:45-12:45	昼休み	
	12:45-13:55	プレゼンテーション 4-④	
	13:55-14:10	休憩	
	14:10-15:50	コンサルテーション 4	小笠原正明 名誉教授 吉武博通教授 柳澤康信学長

（1）活動内容

集中セミナーⅣは 2 日間に亘って実施した。1 日目は、太田浩先生による「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」（資-122）のセミナーを提供した。同セミナーでは、世界（欧米）における大学の国際化への変化と取組み、そこから見えてくる課題について概観するとともに日本の大学における国際化の動向や課題について深く考える機会となった。セミナー終了後、昼休みを挟み、LAD スタッフから最終報告書作成についての諸連絡を行い（資-19）、その後「改革案Ⅲ」に関するプレゼンテーションを行った。

2 日目は、「改革案Ⅲ」のプレゼンテーションの後、LAD アドバイザーとの 1 対 1 によるコンサルテーションを行った。最後のコンサルテーションとなることから、受

講者による質問も多かったが、LAD アドバイザーからもこれまで以上に丁寧にコメントしていただいたようである。

（2）アンケート調査の結果

集中セミナーⅣに関するアンケート調査は、2016 年 12 月 23 日～24 日、受講者 9 名に対して実施した（資-99～101）。集中セミナーⅣについても概ね好評を得ることができ、特に、「改革案Ⅲ」の作成にあたっては、集中セミナーⅢ、海外大学調査、スカイプや面談による支援が役立ったとの回答であった。

海外大学調査が「改革案Ⅲ」作成に役立った点として、以下のような回答を得た。

- 企画を作る部署が他部署で実現するようなツールを作っていること
- 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
- 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

また、スカイプや面談による支援で役立った点として、以下のような回答を得た。

- 発表前に、今一度何が不足しているのか、あるいは何が前進しているのか、客観的にアドバイスいただき、更に改革案を深めることができた
- モチベーションの維持にも大変よかった
- 問題点を指摘していただいたこと（焦点がぼやけている等）
- アンケート集計の不備と修正について指導していただいたこと
- 表記を含むその他多くの不備な点を指摘、修正していただいたこと

2 年目の総括も含め、LAD 受講者からのプログラム全体に対する評価結果については第 4 章で詳述する。

3.2.7　単独開催セミナー（2015 年度・2016 年度開催）

集中セミナー以外にも、2015 年度は 5 つの単独開催セミナーを企画・提供し、このうち 3 つを必修のセミナーとした。2016 年度にも 5 つの単独開催セミナーを企画・提供し、このうち 2 つを必修のセミナーとした。以下、各年度に分けて単独開催セミナーについて述べる。

（1）2015 年度単独開催セミナー

2015 年度に行った単独開催セミナーは表 17 の通りである。このうち必修としたのは、「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）」（資-

127)、「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」（資-129)、「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)」（資-131）の 3 つである。以下、この 3 つの必修セミナーについて述べる。

「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)」では、二つの事前課題（①活性化した組織とはどのような組織なのか、②職務満足をもたらす要因とは何か）を提示し、これらの課題をもとにワークショップを進めた。ワークショップでは、それぞれが所属組織の課題を明らかにするとともに、他組織の課題を知ることで、共通点や相違点について活発な議論を行った。

「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」では、アクティブラーニング普及の背景や教育政策を概観し、アクティブラーニングにおける危惧について考えるとともに、深さを加えた「ディープアクティブラーニング」にするにはどのような取組みが有効かについて学ぶ機会となった。

「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)」では、2 部構成のセミナー・ワークショップ形式で行った。1 部ではデータを活用した教育改善についてのセミナーを行い、2 部ではこれらを活用した事例についての説明と実際に IR を活用したデータの分析方法について学んだ。

表 17　2015 年度単独開催セミナー

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―パフォーマンス評価を中心に―	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

※印は自由聴講科目

（2）2016 度単独開催セミナー

2016 年度に行った単独開催セミナーは表 18 で示した通りである。このうち必修としたのは、「大学カリキュラムの構造と編成原理」（資-134）、「大学職員の専門性開発－その現状と課題－」（資-136）の 2 つである。前者は、日米の大学における教養教育カリキュラムを手がかりに、大学カリキュラムの構造と原理を概観し、新たな社会的ニーズに応え、学生の学びの質向上のための大学教育カリキュラムについて考察する時間となった。後者は、高度化・複雑化する高等教育環境において、職員にも高度な知識だけでなく、さらに企画力・提案力が求められている現状を見据え、職員の専門力育成のためにはどのような取組みが必要なのか、またそれは可能なのかについて、海外の事例を通して考える機会となった。

表 18　2016 年度単独開催セミナー

セミナー等名称	講　師	開催日	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―その現状と課題―	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―大学と地域の連携の新しい課題―」※	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 2F 鳳凰

※印は自由聴講科目

3.2.8　動画による提供セミナー

受講者の負担を減少する目的で、下記セミナーを動画のみによるセミナーとして提供した。動画視聴後、自分のキャリア・ステージを踏まえ、今の課題について考察したものをレポートとして提出することで、自分の立場と現在の課題を改めて俯瞰する機会とした。

セミナー等名称	講　師	公開期間
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） ～2016 年 12 月 31 日（土）

3.2.9　履修証明書授与式・LAD 成果報告会

【日時】2017 年 4 月 2 日（日）
10 時 00 分～11 時 30 分　履修証明書授与式
13 時 00 分～17 時 30 分　LAD 成果報告会
【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、議論を行う。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する（表 19）。

表 19　履修証明授与式・LAD 成果報告会 タイムテーブル

月　日	時　間	内　容	担　当
4 月 2 日(日)	履修証明書授与式		
	10:30-10:35	開会挨拶	
	10:05-10:20	祝辞	小笠原正明名誉教授 柳澤康信学長 吉武博通教授
	10:20-11:25	履修証明書授与	羽田貴史教授
	11:25-11:30	閉会挨拶	大森不二雄教授
	11:30-13:00	昼休み	
	LAD 成果報告会		
	13:00-13:05	開会あいさつ	羽田貴史教授
	13:05-13:25	LAD の概要説明	杉本和弘
	13:25-14:40	LAD 成果報告 1 「大学における組織開発と人材育成」	
	14:40-14:50	休憩	
	14:50-16:05	LAD 成果報告 2 「授業/プログラムの開発と改善」	

	16:05-16:15	休憩	
	16:15-17:05	LAD 成果報告 3 「教育・研究の新たなイニシアチブ」	
	17:05-17:25	総評	小笠原正明名誉教授 柳澤康信学長 吉武博通教授
	17:25-17:30	閉会挨拶	羽田貴史教授

（1）活動内容

午前中に履修証明書授与式を挙行し、昼食を挟んで午後から一般公開の成果報告会を開催した（資-287）。履修証明書授与式では、LAD アドバイザーの先生方から 2 年間の活動への労いの言葉や祝辞をいただき、その後受講者からお礼の言葉を述べた。最後に、大学教育支援センター長から受講者全員に履修証明書を授与した。

成果報告会では、2 年間にわたる活動・取組みについての総括的な発表を行った。発表は、「1. 大学おける組織開発と人材育成」、「2. 授業／プログラムの開発と改善」、「3. 教育・研究の新たなイニシアチブ」と大きく 3 つのテーマに分け、1 人につき発表 20 分・質疑応答 5 分の計 25 分で行った（資-297～333）。すべての発表修了後に、LAD アドバイザーの先生方から総評をいただき、閉会とした。

（2）アンケート調査の結果（一般参加者）

LAD 成果報告会に関するアンケート調査は、開催当日の 2017 年 4 月 2 日、一般参加者 10 名に対して実施し、以下のような回答を得た（資-334～336）。なお、プログラム受講者のアンケート結果は、第 4 章にて述べる。

成果報告会の開催日・場所・時間に関しては概ね良いと評価された一方、大学改革を進めるのに役立つ具体的な知識やヒント、大学改革におけるリーダーシップのあり方について学べたという評価が得られた。さらに、発表内容に対する自由記述では以下のようなコメントが寄せられた。

- プレゼンテーションが大変わかりやすく、2 年間の成果が見える思いがした。
- 発表者のエネルギーを感じ感化されました。ありがとうございました。
- 公立大学職員の発表が良かった。地方公立大学の課題と整理と分析、そして発展。
- 東日本国際大学からの受講者の発表は philosophy in HE ということまで突っ込んだもので、すばらしいと思いました。
- 東北大学農学研究科からの受講者の成果もすばらしかったです。
- 最も興味があったのは、龍谷大学からの受講者の発表。今後の参考になりそう。

3.3　LAD スタッフの支援と効果

LAD では、EMLP でのアンケート結果の検証や運営経験を踏まえ、以上述べてきたようにプログラム内容の改善を図り、LAD スタッフ側の支援も充実させた。以下、3 つの視点から支援内容について整理しておきたい。

（1）スカイプ・面談による改革案作成支援

集中セミナーⅡと集中セミナーⅢまでは 7 か月のインターバルがあり、プログラム期間中盤には中弛みが起こりやすいことから、LAD スタッフによる支援を通して受講者のインセンティブ維持を図った。特に、受講者の中には課題の構造化・言語化に難しさを抱えていたため、各受講者の課題を深堀りし、要因の洗い出し解決への道筋について、スタッフから具体的に質問を投げかけることで受講者の考察を促し、深められるよう支援した。

（2）英語によるリサーチ・クエスチョン作成のための支援

英語でリサーチ・クエスチョンを作成した経験がない受講者に対し、リサーチ・クエスチョンの修正やクィーンズ大学側ファシリテーターへの仲介等について支援した。

（3）レポート作成のスキル的支援

これまで長文を書いた経験や調査経験が少ない受講者に対し、文章の構造化、アンケートの作成・実施方法、結果のまとめ方、図表の活用等について具体的な支援を行った。これに関しては職場でもあらゆる場面で活用できているとの報告を受けている。

4．LAD プログラムの評価と効果

4.1　研修効果検証の難しさ

研修を実施した際に、当該プログラムが受講者にもたらした学習効果を検証することは不可欠だが、その中長期的効果は文字通り一定期間後にしか明らかにならず、またすべてを数値で示すことにも限界がある。プログラム修了時点での到達目標が明確に設定できていたとしても、受講者の能力的成長や行動変容がすぐに生じるとは限らない。

キーガンとレイヒー（2017）は、大人の知性を、環境順応型－自己主導型－自己変容型の 3 つに類型化し、知性レベルが段階的に発達することを指摘し（表 20）、この発達過程において、ある段階に到達してから次の段階へと変容を始めるまでに要する時間は段階が進むにつれて長くなると述べる。

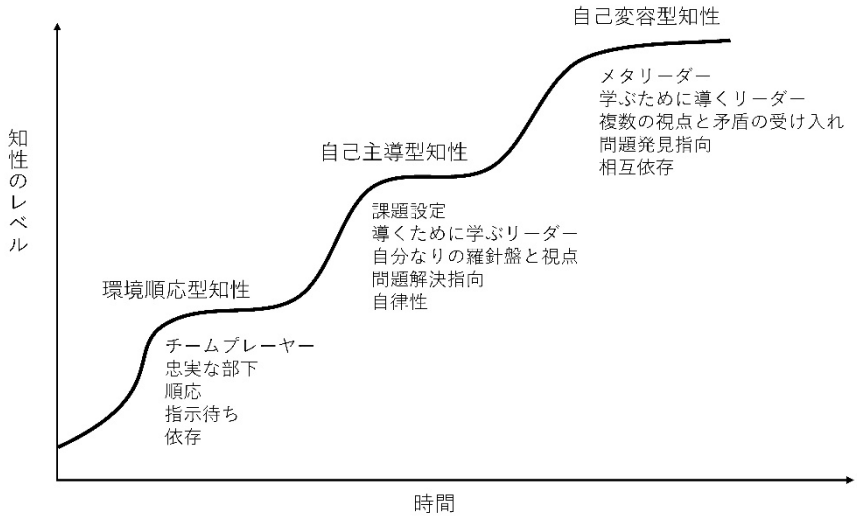

図 6　大人の知性の発達段階

出典：キーガン、レイヒー 2017: 97

また、ノールズ（2015）は、「人間の行動は、非常に複雑であり、人間の行動に影響を及ぼす変数もまた無数にある。したがって、望ましい変化を生み出すものが、われわれのプログラムのみによることは証明できない」（299 頁）と述べ、プログラムの効果検証の難しさに触れる一方で、次のように指摘する（304 頁）。

> 成人学習における評価を行うことは、評価のプロセスを通じて得られた情報に基づいて、次の 2 点の改善を行うことが可能である。1 つ目は、参加者のニーズや関心を明らかにし、プログラムの目標設定の改善ができる。2 つ目に組織の運営上の効率性も改善することができる。

前章までに述べてきた通り、本プログラムにおいてもこうした観点からの評価・検証を行ってきた。すなわち、プログラムの効果検証のために、各集中セミナー及び海外大学調査の最終日にアンケート調査を実施してきたほか、2 年間の活動終了時点にプログラム全体に対するアンケート調査を行った。さらに今後は、プログラム修了後の効果をみるため、継続して受講者の追跡調査を行うことも予定している。また、2017 年 4 月にはユーザー会議と称して、「フォーカス・グループ・ディスカッション」に基づくインタビュー調査を行った（後述する通り、EMLP 修了者とともに実施）。

そこで以下では、まず研修プログラムにおける評価手法として、今回援用しているカークパトリックの 4 段階評価について述べ、上記のアンケートやインタビューの結果に基づいて本プログラムの効果について考察する。

4.2 研修プログラムの評価手法

研修に対する評価方法としては、カークパトリックによる 4 段階評価が知られる。カークパトリックの 4 段階評価モデルは表 20 の通りであり、本プログラムにおいても同モデルを援用して評価を行った。

表 20　カークパトリックの 4 段階評価モデル

レベル	評価項目	データ収集ツール
1. 反応	参加者は教育に対してどのような反応を示したか？	・受講者アンケート
2. 学習	どのような知識とスキルが身についたか？	・事後テスト ・パフォーマンステスト
3. 行動	参加者はどのように知識とスキルを仕事に生かしたか？	・フォローアップ調査 ・上長アンケート
4. 結果	教育は組織と組織の目標にどのような効果をもたらしたか？	・効果測定チェックリスト ・ROI 指標

出典：野嶋他 2006: 96

評価方法について、1 の「反応」については、受講者がプログラムについてどのように感じているかというデータを得るため、集中セミナー最終日にセミナー・ワークショップ、プレゼンテーション、コンサルテーションについて 4 件法による回答と自由記述によるアンケート調査を行った。その結果は前章までに既述した通りであり、受講者は各活動に熱心に参加し、こうした学びを通して得た知識や意見・助言が改革案作成に役立ったと回答している。

2 の「学習」については、受講者がこれまでに獲得した知識・スキル・態度について振り返りを促すような指示を与え、それらを意識化できるような指示を与えることとした。つまり、受講者が、セミナーやワークショップ、プレゼンテーション、コンサルテーションからの学びを踏まえて受講者自身が改革案作成を行うよう促した（例

えば、「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。」といった指示）。アンケート調査では、レベル 2 に関して、本プログラムを受講することで高等教育に関する幅広い知識、構造化して把握する力、改革案を実行に移す力、高等教育に関する国内外の最新動向、課題解決のための多様なアプローチの方法を習得することができたとの回答を得ている。

3 の「行動」については、学んだことを職場でどの程度活用しているか、態度・意識にどのような変化が生じたのかというデータを得るため、約 1 年後に半構造化インタビューによる調査を行った。この点については次節で詳述する。4 の「結果」については、まだ大きな変化は現れていないため、受講者の観察を継続し、データを集積して行く必要がある。

4.3　LAD プログラム評価

4.3.1　LAD での学びに対する受講者評価

加藤（2017）は、能力を開発するためには、自分自身のこれまでの経験にひきつけて新たに知り得た概念や理論を自分の心と体を通じてつかむことが大切であり、さらに、自分の考え・実践について他者と共有することが、自分の考えを深めるだけでなく他者の考えも深めるという「自他成長」に繋がると述べている。LAD プログラムは、この「自他成長」を促すことができるようプログラム運営を行ってきた。

LAD における 2 年間の学びに対する受講者評価として、2017 年 4 月 2 日、受講者 9 名に対してアンケート調査を実施した。

その結果、LAD のプログラムの中で課題解決に効果的だったプログラムとして、①プレゼンテーション・コンサルテーション、②課題研究、③国内大学・海外大学調査の順で評価が高かった。それぞれについて理由を抽出すると以下の通りである。

（1）プレゼンテーション・コンサルテーション

- 個人の改革課題に直結したコメントをいただけた。
- 他の参加者の発表も含め、具体例に対する別の観点を得ることができた。
- 発表準備、発表、そして議論やアドバイザーの先生方や受講者からの質問・コメントは集中的に自身の課題と向き合い、考え、さらに深める機会となった。

（2）課題研究

- 改革案を練り上げる過程は苦しいながらも学びと発見が多く、またこれらを文章やプレゼンという形でアウトプットしないといけないという当然のステップがさらに良いプレッシャーとなった。

・改革案を醸成させ、文章にし、発表するという過程を 2 年間に行うことで、じっくり自問自答、仕事の振り返りなどをすることができた。
・

（3）国内大学・海外大学調査

・改革課題に合った訪問先を設定していただいた上で訪問したので、直接参考になる先進事例に触れることができた。
・国内大学調査も参考になったが、長い時間をかけて一大学を知ることができた。

以上の結果から、受講者は、「プレゼンテーション・コンサルテーション」におけるコメントやアドバイスに基づいて改革課題へのアプローチを見直し、「課題研究」によって自己省察を深めながら改革課題を実行可能なものとしていったことが推察できる。

では、LAD 受講者はこれらの学習を通して、どのような知識・スキルを身に付けたと認識しているのか。アンケート調査の結果は以下の通りとなった（表 21）。

表 21　受講者が最も身についたと思う知識・能力

順位	身に付いたと思う知識・能力
1 位	・高等教育に関する幅広い知識
2 位	・構造化して把握する力 ・改革案を実行に移す力
3 位	・高等教育に関する国内外の最新動向 ・課題解決のための多様なアプローチの方法

注：選択肢を示し、複数選択可（3 つまで）で回答を求めた。その結果を 1 位＝5 点、2 位＝3 点、3 位＝1 点で重み付けをして算出。

この結果から、プログラムの達成目標として掲げた以下の 6 つは、概ね達成することができたのではないかと判断できる。

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。

4.3.2　ユーザー会議によるプログラム評価

本プログラムを受講しての効果・インパクトを明らかにすることを目的に、下記日程でユーザー会議を開催した。

- 日　　時：2017 年 4 月 1 日　13:00 ～ 18:00
- 場　　所：東北大学東京分室
- 参 加 者：EMLP 受講者 6 名、LAD（2015-16）受講者 8 名　計 14 名
- 調査方法：フォーカス・グループ・インタビュー

今回、これまでのアンケート調査や 1 対 1 でのインタビューに加え、質的データとしてより有効性を高めることを目的に、「フォーカス・グループ・インタビュー」によるプログラム評価を行う場としてユーザー会議を設定した。

表 22　フォーカス・グループ・インタビューにおける質問項目

[テーマ 1]　改革の進捗状況（今後の改革への抱負）

- 改革はどのように進んでいるか。なぜうまく進捗できていると思うか。
- なぜ停滞しているのか。何が不足していると思うか。
- EMLP/LAD で獲得したことで、何（知識・スキル・経験・人間関係）が最も役立っている（役立ちそう）か。

[テーマ 2]　意識・行動の変容

- EMLP/LAD に参加したことで、職務や改革への意識や取り組み方は変化したか。
- 具体的にどのような場面・言動でそう感じるか。
- 自らの周囲や組織に変化は生じているか。

[テーマ 3]　イノベーター/リーダーに必要なもの

- 改革を進める人材に必要な能力・スキル・態度は何か。
- それらはどのように身につけられると考えるか。（OJT/Off-JT）

[テーマ 4]　履修証明プログラムへの期待

- 同僚や部下（後輩）に履修証明プログラムを勧めたいか（勧めたくないか）。それはなぜか。

フリック（2017: 239）は、Patton（2002）を引用する形で、ある特定のテーマに関して少人数のグループを対象にインタビューを行う「フォーカス・グループ・インタビュー」の利点を次のように述べている。

［フォーカス・グループ・インタビューにおいては］誤った意見や極端な見方を除くよう、参加者が相互にチェックして均衡をとる傾向があり、また、ある見解が参

加者間に比較的一貫して共有されている程度を、かなり容易に判定することができる。([　] 内は筆者追記)

かかる観点から、今回のユーザー会議では、フォーカス・グループ・インタビューを採用した。実際の流れとしては、ファシリテーターが上記 4 つのテーマについて問いかけ、参加者からの発言を促す形で進行した（表 22)。

ここでは、テーマ 2 における LAD 受講者の意見等に絞って整理しておきたい。「意識・行動の変容」について、以下のような意見を得ることができた。

- 学生には苦労の中で学びが大きくなると言っているが、実際に自分が経験すると、大変さを共有できるようになり、自分自身ももっと頑張らなくてはと思うとともに学生への伝え方も考えるようになった。
- バーチャルな組織ということで、悶々としたものがあったが、その中で自分ができること（バーチャルな組織ではなくなるために）を小さなことでもいいから一つ一つ行っていくことで、前に進みたいと思えるようになった。
- これまで自分の研究テーマについて、周りに意見を求めることがなかったが、今回アンケート調査等の依頼をして断られることも多かったものの、協力してくれる人も現れ、一歩前に踏み出すことができた。

このように、これまでと異なる行動を起こすことができるようになった、意識が変わってきたということも会話の中から観察することができている。今後も、多様な機会と場所を設定することで、受講者を継続的に観察し、複数のデータを収集し、プログラムの有効性を明らかにしていくことが肝要である。

4.3.3　受講後の行動・意識変容調査

さらに、カークパトリックの評価モデルにおける「行動」レベルの変化を検証するため、受講者に対して半構造化インタビューを行い、受講後 1 年以内の行動・意識変容に関する聴き取りを実施している。2017 年 11 月 27 日から 2018 年 2 月 17 日にかけて LAD 修了者 5 名に対する調査が終了しており、残り 4 名についても都合がつき次第実施する予定である。以下は、中間結果として報告するものである。

なお、質問項目は表 23 の通りである。

表 23　行動・意識変容に関する質問項目

① 改革案の進捗状況について教えてください。
・LAD で得た知識やスキルで、現在の課題解決に役立っているものは何ですか
・その知識やスキルをどのように活用していますか
・現在の課題解決に最も役立っている LAD プログラムは何ですか

・課題解決のために LAD で得た知識やスキルを上司や同僚に共有していますか

② LAD に参加後、仕事の取り組み方や課題解決の際の行動にこれまでとは異なる行動の変化はありましたか。

・どのような変化がありましたか
・行動の変化に役立ったことはどんなことですか
（セミナーで得た知識の活用、参加者やアドバイザーから得た助言など）

③ LAD に参加後、仕事の取組み方について、意識の変化がありましたか。

・どのような意識の変化がありましたか
・意識の変化に影響を与えたのは何ですか

④ LAD に参加したことが、キャリアアップにつながりましたか。

・どのようなキャリアアップをしましたか
（アップではなくても、新しい役職などを含む）
・キャリアアップに役立ったことはどんなことですか

⑤ LAD を同僚や部下に勧めたいと思いますか。

・勧めたい場合：勧めたい点（理由）
・勧めたくない場合：勧めたくない理由

以下、インタビュー結果を整理する。

「①改革案の進捗状況」については、自分の手を離れてしまって組織として進んでいるという回答や、残念ながら全くと言っていいほどに進んでいないという回答も見られたが、同時に、改革実現に向けて自分自身が試行錯誤しつつ少しずつ前に進んでいるという回答も多かった。

「②行動変容」及び「③意識変容」については、インタビューを行った全員から変化があったと自己認識している旨の回答が得られた。インタビュー結果の一部を示すと以下の通りである。

- 物事を整理して考えるようになった。
- 周りを巻き込むことを意識するようになった。
- 自分の立ち位置を意識するようになった。
- 学生をどのように育てるかという意識が強くなった。
- アカデミック・リーダーシップということを意識するようになった。

このように、今回のインタビューでは、行動変容よりも意識変容を自覚している受講者が多く見られた。そうした意識変容が行動変容として形に現れるまでにはもう少

し時間を要する可能性があり、継続して経過観察を行っていくことが必要である。

「④キャリアアップ」については、准教授から教授への昇進、センター長代理への昇格が各 1 名あった。これについても、継続して経過観察を行っていきたいと考えている。「⑤同僚や部下への LAD 推薦」については、本人が LAD プログラムに興味がある場合にはぜひ勧めるが、あくまで自主性に任せるという回答が大勢であった。その理由として、以下のような回答が得られた。

- 自分自身で選んで参加したのでなければきつすぎて耐えられない。
- 仕事との両立を考えると負担が大きい。
- 改革案を作成し実行するためには、これまでの知識だけでは足りない部分もあり、アドバイザーからの助言を咀嚼し、さらに自分の考えにしなければならない。そのための労力は大変なものがある。

こうした意見は LAD 受講・修了に要する負荷を示唆するものであるが、それは同時に、かかる負荷を乗り越えて学び成長した人材がいかに変容していくのかを中長期的に検証していくことの重要性も示唆していると言える。

５．成果と課題

5.1　LAD プログラムの成果と課題

これまで述べてきたように、2015-16 年度に実施した LAD では、前身の EMLP における経験を踏まえ、課題として挙がった受講者に対するサポート強化、プログラムの「国内化」推進、リーダーシップ・マネジメントに関する学習内容の拡充を行った。その結果、高等教育における改革・改善・質保証に関する一定の専門性をもって、リーダーシップを発揮できる人材の育成を目的とした履修プログラムとして、高い評価を得ることができたとみている。

LAD の特徴として、EMLP においても高評価を得ていた「プレゼンテーション」、「コンサルテーション」に加え、複数の場面で先達（＝EMLP 修了者）との交流の場を設定することで、特にプログラムの進め方、不安要因の解消等に関して、受講者への効果が見られた。同僚（＝LAD 受講者）だけでなく、職種・職位や上下を越えた繋がりの形成がプログラムに厚みと広がりを加えたと思われる。

しかし、もちろん課題も残されている。受講者のニーズにさらに応え、より高い効果を得ることのできるプログラムとしていくためには、以下の通り課題を把握し、次回に活かしていくことが重要である。

一点目は、毎回のプレゼンテーションの場において、受講者からの発言が必ずしも活発ではなかったことである。プレゼンテーションの際、質疑応答が LAD アドバイザーからの質問や助言を中心に展開されることが多く、受講者同士の意見交換が減少する傾向が見られた。これは、受講者の発言が多く活発な議論が行われた EMLP の経験があったことが起因し、今回も LAD スタッフ側が発言を促さずとも、回を重ねるごとに変化するであろうという予断をもって臨んだために、結果としてスタッフ側のファシリテーションが不足したからであった。プログラムの運営側として、受講者の特性に応じて柔軟に対応し得る能力が要請されていることが示唆された。

二点目は、高等教育における新たなトレンド・ニーズを取り込み、プログラム内容に反映させることの重要性である。近年、高等教育においても、アクティブラーニングが人口に膾炙するようになり、学生による主体的・能動的な学びへの取組みが活発化し、学修成果の可視化をめぐる関心やニーズが高まっている。あるいは、教授・学習活動に関するビッグデータの収集・分析・活用といったことにも光が当たり始めている。高等教育に関するスタンダードな学習内容と合わせ、こうした新たな動向をいかにプログラム内容に吸収していくのかを常に考慮していく必要がある。次期 LAD プログラムにおいても、近年のトレンドの把握、新規ニーズへの対応を組み込み、カリキュラムマネジメントやラーニングアナリティクス等の教育・学習マネジメントの高度化に資する内容の充実を図っていくことが必要である。

5.2　次期 LAD プログラムの設計

第 2 章でも述べた通り、LAD は 2 年間で 4 回の集中セミナー、国内大学調査、海外大学調査の実施を通してステップアップできる構成としつつ、LAD アドバイザーによる的確なアドバイス、LAD スタッフによるきめ細かなサポートを行うことで、各受講者に対して一定の効果をもたらすことができた。

しかし、プログラム修了後も、各機関において継続して改革を行っていくことができる人材として育っていってもらうためには、各自が他受講者の課題も自分の課題のように捉え、考察することで、多様な問題に対応する力を付けることが重要である。そのためには、プレゼンテーションの場を単なる発表の機会とするのではなく、多様な発言を促し、経験値を高め、協働して課題に取り組むことのできる環境に転換していく必要がある。

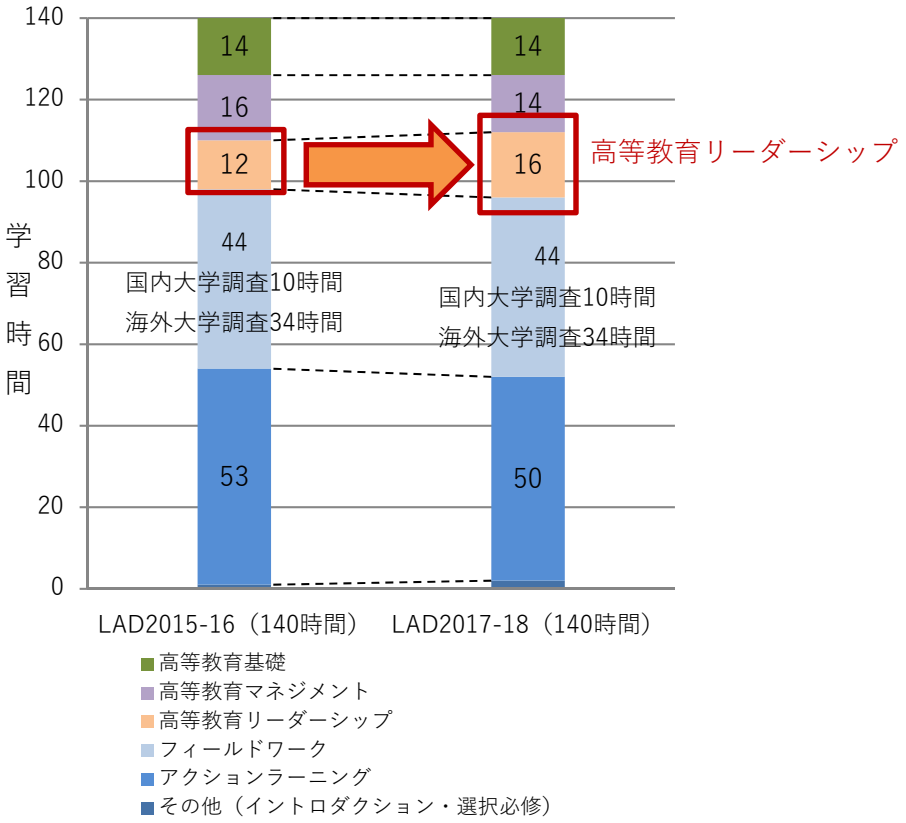

図 7　LAD2015-16 と LAD2017-18 の学習時間比較

さらに、次期 LAD プログラム（2017-18 年度）では、近年の高等教育における環境の変化に対応し、高等教育におけるマネジメント、リーダーシップに関するプログラム内容の充実を図る必要がある。そこで、リーダーシップについては、図 7 に示すように、これまでの 12 時間の講演時間を 16 時間に拡張していくこととした。すなわち、高等教育政策論、大学ガバナンス論、組織開発論と 3 つのカテゴリーにおいて、それぞれに造詣の深い講師によ

るセミナーを企画し、より幅広く深い学びの場を提供する。また、マネジメントに関しては時間数に変更はないが、教育・学習マネジメントに関するセミナーを新たに取り入れ、高等教育における環境の変化および受講者ニーズに対応できるよう検討を行った。

2018 年 3 月現在、LAD2017-18 は 2017 年 8 月からすでに提供が始まっている。プログラム内容については下記 URL を参照されたい。

http://www.ihe.tohoku.ac.jp/CPD/lad

参考文献

マルカム・ノールズ（2015）『成人教育の現代実践－ペタゴジーからアンドラゴジーへ』第4版，堀薫夫，三輪建二（監訳），鳳書房.

ウヴェ・フリック（2017）『新版　質的研究入門－〈人間科学〉のための方法論』第8刷，小田博志（監訳），春秋社.

加藤洋平（2017）『成人発達理論による能力の成長－ダイナミックスキル理論の実践的活用法』日本能率協会マネジメントセンター.

金井壽宏，楠見孝（2017）『実践知－エキスパートの知性』第6刷，有斐閣.

カレン・ローソン（2014）『リーダーシップ開発の基本－効果的なリーダー育成プログラムを作る－』第2刷，永禮弘之訳，ヒューマンバリュー.

鈴木克明（2015）『研修設計マニュアル－人材育成のためのインストラクショナルデザイン』北大路書房.

東北大学高等教育開発推進センター編（2015）『2015 年度 教育関係共同利用拠点事業報告書』

東北大学高等教育開発推進センター編（2016）『2016 年度 教育関係共同利用拠点事業報告書』

ドナルド･マケイン（2013）『研究効果測定の基本－エバリュエーションの詳細マニュアル』霜山元訳，ヒューマンバリュー.

野嶋栄一郎，鈴木 克明，吉田 文（2006）『人間情報科学と e ラーニング（放送大学大学院教材）』放送大学教育振興会.

平松陽一（2010）『教育研修の効果測定と評価のしかた』日興企画.

ロバート・キーガン、リサ・ラスコウ・レイヒー（2017）『なぜ弱さを見せあえる組織が強いのか』中土井僚，池村千秋（監訳），英治出版.

執筆担当：杉本和弘　和田由里恵

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
－大学教員のキャリア成長を支える日本版 SoTL の開発」

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) 2015-2016 年度報告書
Leadership for Academic Development Certificate Program
2015-2016 Report

発　行　2018 年 3 月 30 日
発行所　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
Center for Professional Development,
Institute for Excellence in Higher Education,
Tohoku University
〒980-8576 仙台市青葉区川内 41
Tel（022）795-4471
e-mail:cpd_office@ihe.tohoku.ac.jp

印刷所　北日本印刷株式会社

Leadership for Academic Development Certificate Program 2015-2016 Report