

# 履修証明書授与式

日時：2017年4月2日（日）10時～11時30分

場所：東北大学東京分室 会議室

---

09:30-10:00	受付	
10:00-10:05	開会挨拶	杉本 和弘 (東北大学 教授)
10:05-10:20	祝辞	小笠原 正明 (北海道大学 名誉教授) 柳澤 康信 (岡山理科大学 学長) 吉武 博通 (首都大学東京 理事)
10:20-11:25	履修証明書授与	羽田 貴史 (東北大学 教授)
11:25-11:30	閉会挨拶	大森 不二雄 (東北大学 教授)
11:30-13:00	昼休み	

---

平成27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(LAD)

# LAD

大学の明日を切り拓く  
イノベーターたちの取組と成果  
—東北大学 LAD 成果報告会—



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

## 大学の明日を切り拓くイノベーターたちの取組と成果

### —東北大学 LAD 成果報告会—

日時：2017年4月2日（日）午後13時～午後17時30分

場所：東北大学東京分室 会議室 A・B

- 13:00-13:05 開会あいさつ  
羽田 貴史（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長）
- 13:05-13:25 LAD プログラムの概要説明  
杉本 和弘（東北大学 高度教養教育・学生支援機構 教授）
- 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
- 13:25-13:50 「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）
- 13:50-14:15 「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 教授）
- 14:15-14:40 「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）
- 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

14:50-15:15 「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 准教授  
グローバル教育推進センター主任)

15:15-15:40 「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 准教授)

15:40-16:05 「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)

## 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

16:15-16:40 「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 東洋思想研究所 准教授・教育  
改革推進室長)

16:40-17:05 「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 農学研究科 准教授)

## 17:05-17:25 総 評

小笠原 正明 (北海道大学 名誉教授)

柳澤 康信 (岡山理科大学 学長)

吉武 博通 (首都大学東京 理事)

## 17:25-17:30 閉会あいさつ

大森 不二雄 (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副センター長)

**LAD** *Leadership for Academic Development  
Certificate Program*

2017.4.2  
東北大学東京分室

## 大学の明日を切り拓く イノベーターたちの取組と成果 —東北大学LAD成果報告会—



「大学の明日を切り拓くイノベーターたちの取組と成果」  
(2017.4.2@東北大学東京分室)



## 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) の概要

杉本和弘 (東北大学高度教養教育・学生支援機構)

### お話しする内容

- ・ 「教育関係共同利用拠点」の歩み
- ・ 拠点が提供するプログラム
- ・ EMLPからLADへ
- ・ LADにおける学び
- ・ そして、LAD IIへ

3

### 「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「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」がスタート

### 拠点が提供する各種プログラム (キャリア別)

拠点  
第1期  
(H22-26)

- 「国際連携を活用した大学教育力開発の支援拠点」
- ・ 大学教員準備プログラム (PFFP)
  - ・ 新任教員プログラム (NFP)
  - ・ 大学教育人材育成プログラム (EMLP)
  - ・ 大学職員能力開発プログラム (SDP)

Educational Management  
and Leadership Program  
for Higher Education  
Innovation



拠点  
第2期  
(H27-)

- 「知識基盤社会を担う専門教育指導力育成拠点」
- ・ 大学教員準備プログラム (PFFP)
  - ・ 新任教員プログラム (NFP)
  - ・ アカデミック・リーダー育成プログラム (LAD)
  - ・ 大学職員能力開発プログラム (SDP)
  - ・ 専門教育指導力育成プログラム (DTP)

Leadership for  
Academic Development  
Certificate Program

### EMLPからLADへ (1)

- ・ 東北大学が開講・提供する履修証明プログラム (学教法第105条、同施行規則164条)

学校教育法第105条

大学は、文部科学大臣の定めるところにより、当該大学の学生以外の者を対象とした特別の課程を編成し、これを修了した者に対し、修了の事実を証する証明書を交付することができる

- ・ 修了者に履修証明 (Certificate) を授与
- ・ 修了要件
  - 必修科目の受講を含め、計120時間以上の学習
  - 所定の課題を提出
- ・ 平成23年度からカナダ・クィーンズ大学教授学習センター (CTL) と共同開発

## 改革案Ⅲ 「首都大学東京における 評価システムの改革と実質化」

平成29年4月  
元・首都大学東京 岡村美帆

### 現在の仕事と問題意識

- ▶ 平成28年4月より学長室企画・評価係に配属。
- ▶ 自己点検・評価の担当となる。  
(今年度、NIADによる機関別認証評価受審中)
- ▶ 各学部の自己点検・評価の推進が今後の課題。

#### 【教務時代からの問題意識】

- ☞各学部と全学のコミュニケーションが希薄
- ☞各学部と全学がコミュニケーションを図るツールがない

### 改革案～最終報告までの変化

- ▶ 改革案  
「各学部の自己点検・評価活動を活性化させることを目指す」

しかし・・・

- \* 各学部の自己点検・評価活動以前に、  
全学の自己点検・評価体制が整っていないのでは？
- \* 現状の自己点検・評価委員会の委員構成で  
各学部に実施を呼びかけられるか？

真の問題は、  
「内部質保証に関する全学の方針・責任体制が明確でないこと」  
→現在の自己点検・評価体制をまずは改革する

### 現在の自己点検・評価体制の現状①

- ▶ 委員会：自己点検・評価委員会（構成員は各学部の一般教員、  
教務課長、学生課長、企画担当課長、総務課長、企画財務課長）
- ▶ 責任者：自己点検・評価委員長（委員による互選）
- ▶ 事務局：学長室 企画・評価係
- ▶ 活動内容  
認証評価自己評価、法人評価業務実績報告書執筆  
2年に一度テーマを設定し、自己点検・評価を実施  
(H23・24は「研究」、H25・26は「教育」「国際」)  
各学部・研究科の自己点検・評価活動支援

### 現在の自己点検・評価体制の現状②

- ▶ 委員会の役割（自己点検・評価委員会規程より）
- (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。

★現状の委員構成で、これらの役割を果たせるだろうか・・・？

### 自己点検・評価委員へのアンケート①

- ▶ 「自己点検・評価委員会について、課題と思っていること」
- ▶ 回答者：20名中12名（内1名は「特になし」）
- ▶ 委員構成について
  - ・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。
  - ・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。
  - ・委員の数が多。
  - ・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
  - ・ほとんど委員会に出席しない委員がいる。委員には、各進出区分の意向等  
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。

### 自己点検・評価委員へのアンケート②

▶ 審議内容

- ・メール審議でもいようなものが見受けられる。
- ・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。
- ・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。

▶ 自己点検・評価活動の内容

- ・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・評価ができていたのか、疑問。
- ・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。

### 自己点検・評価委員へのアンケート③

▶ 自己点検・評価活動の在り方

- ・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の中核的になるべき。
- ・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。
- ・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。

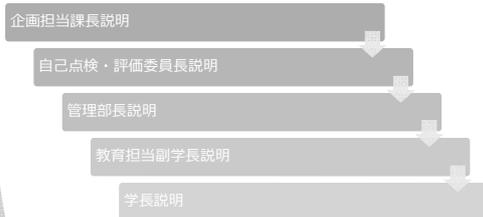
▶ 予算

- ・予算が必要となる年度とそうでない年度の差が激しい。
- ・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

### アンケートから見えてきたもの

- ▶ 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
- ▶ 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、或いは適切でない、と感じている
- ▶ 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。

### 改革までの道のり

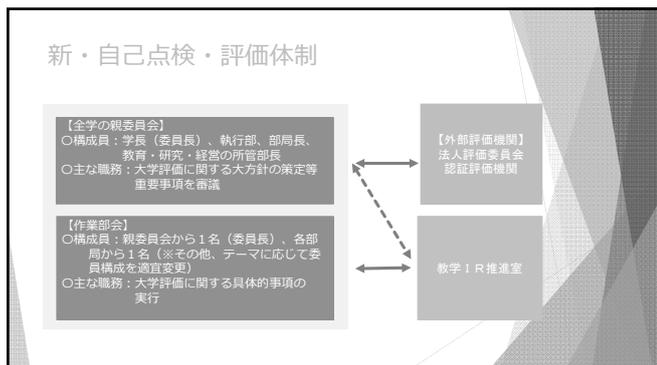


### 課題の整理と課長説明

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。 ※主要な国立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	・定期的な案件が多く、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・質ともにかなりばらつきがある。)

### 他大学の自己点検・評価体制

組織	責任者
北海道大学 評価室	理事・副学長
東北大学 評価委員会	理事又は副学長
東京大学 評価委員会	総長
名古屋大学 計画・評価委員会	理事、副総長又は副理事
京都大学 大学評価委員会	理事・副学長
大阪大学 計画・評価委員会	総合計画室室員(部局長以上)
九州大学 大学評価委員	総長
大阪府立大学 全学評価委員会	理事
大阪府立大学 計画・評価会議	理事長



### 新体制実現のポイント

- ▶ 係員4名+課長のチーム制
  - ・知識豊富な先輩職員、やる気を促してくれる係長、意欲のある新しい課長
  - ・IR室の立ち上げ業務、学部再編業務など、様々な仕事にチームで取り組んでおり日ごろから活発にコミュニケーション&課題共有
- ▶ 現在の委員たちへのアンケート
  - 現在の委員たちの不満も汲み取り、新体制へのヒントへ
- ▶ 協力者を次々と増やしていった
  - 年度当初から係内で話していた新体制を打合せを通じて具体的な形にし、丁寧に説明しながら味方を増やしていった
- ▶ 学長説明は、歴代の委員長と共に
  - 自己点検・評価委員長を経て現在学長補佐になっている先生2名と共に学長説明へ。

### 今後の方向性①

- ▶ 今回のような体制を構築しただけでは無意味
  - 執行部一人一人が点検・評価の意味を理解し、それらの結果を自分の学部・学科、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。

「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あった。」 - 認証評価訪問調査 評価委員からの講評より

↓

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

### 今後の方向性②

- ▶ 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
- ・2017年4月から第三期中期計画期間がスタート
- ・新たにKPIによる計画管理を導入

**KPIの設定例（第三期中期計画）**

豊かな教養・高度な専門性と社会への対応能力を備えた国際的にも通用する人材を育成するため、引き続き分野横断的な学びを促す教育を実施するとともに、全期間におけるカリキュラムの再構築を平成30年度に行う。また、授業におけるT/A等を年間平均1.00人以上取組むとともに、アクティブ・ラーニングの導入を推進する。大学院においては、分野横断型（T字型）プログラムを導入する。

継続的相対評価基準の平成29年度以降順次導入、学部のパフォーマンス評価（ルーブリック等）の導入など、厳正な成績評価を実施することにより、社会に対する卒業生の責任感を促進する。

教育改善につながる制度として、四半期制度を導入できる体制を平成29年度以降順次整備するとともに、科目ナンバリングを平成30年度以降順次導入する。

留学が必須のカリキュラムである国際専攻コースを養実を実施する他、留学ガイダンスや留学英語講座等、各種の留学促進策を推進し、1,250人程度の海外留学を目指す。

在籍留学生数を本学学生の約1割である900人程度に拡大することを旨とし、国費留学生の積極的受入、短期受入プログラムの充実などを行っていく。

都市外交人材育成基金により優秀な大学院留学生を継続的に受入れ、中期計画期間中計240人の留学生受入を目指す。

### 今後の方向性③

- ▶ 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）
  - 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開設するオリエンテーションを実施したい。
- ▶ 各学部教務係と連携した自己点検・評価システムの構築
  - 日ごろ、学生の成績データを取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、教員と学生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。 ※教学IRの推進と共通

### 4月から・・・

- ▶ 学長室 企画・評価係 → 企画広報課の誕生！  
 教学IRと広報の役割が追加され、5人体制から8人体制へ
- ▶ 評価担当理事の誕生！
- ▶ 教学IR推進委員会と新しい自己点検・評価委員会がスタート！

執行部と部局長、事務職員が一丸となって  
 教育の内部質保証を推進していく体制が整いました！



## 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

Integrating Two Departments into a New Department in Earth  
Science at Tohoku University: How to Keep Balance between  
Commonality and Diversity in Curriculum

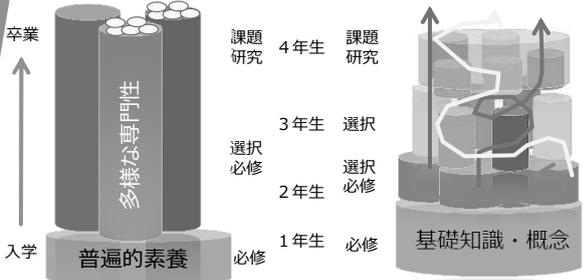
### つながり：学生と私

- 卒業おめでとうございます
- 彼らが先見の明を持って、社会で活躍することがいちばんの喜び
- 学部卒の学生が2年生の頃、改革が開始



### 本日のコアメッセージ

専門性の“のりしろ”+ 選択の自由度



卒業 ↑

入学 ↓

普遍的素養

多様な専門性

1年生 必修

2年生 選択必修

3年生 選択

4年生 課題研究

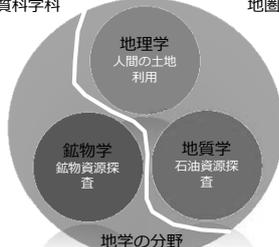
基礎知識・概念

選択必修：フラッグシップ科目の導入  
3年次以降：選択科目+野外室内実習  
4年次：課題研究+選択科目

### 2 学科の歴史

1911年地質学科発足、1921年地質分野、岩石分野、地理分野に分かれて教育が70年間継続（日本経済の右肩上がりの成長期）。

1992年学科改組：地質と地理分野合併→地圏環境科学科  
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  
地球惑星物質科学科 地圏環境科学科

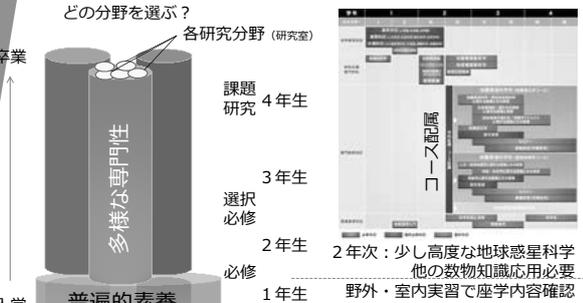


92年当時にカリキュラム統合したもの、実際のカリキュラムは徐々に分離していった

2014年から統一カリキュラムの策定を企画し、2015年から走り始める

### 現状カリキュラム

課題の全体像 1



卒業 ↑

入学 ↓

普遍的素養

多様な専門性

1年生 必修

2年生 選択必修

3年生 選択

4年生 課題研究

どの分野を選ぶ？ 各研究分野（研究室）

2年次：少し高度な地球惑星科学  
他の教物知識応用必要  
野外・室内実習で座学内容確認

1年次：地球惑星科学の基礎  
3つの教室 分担 相互関連  
文系科目、物理・化学・生物・数学

利点：専門に特化した人材養成  
欠点：他分野の関連性知らない

### 現状カリキュラム問題点

- ほぼ初年次から専門分野の特定分野の教育開始
- 学生の自由に任せた必要最低限の学習
- 学生の論文作成時の指導における凸凹







組織の中の協力者・理解者と協働体制の確保

これまで通り、  
一つの道を突き詰める  
研究・教育スタイルの限界

育てるべき人材像 (T型)

地球科学は様々な現象の複合体を解明必要

自分らしい太い幹を持ちつつ、  
広い枝葉を持つ地球科学者  
→ 大地に広い根が必要

同じような考えも持つ教員が増加して来た

**教務系委員の会議実施**  
専攻長・学科委員・教務委員  
+αのタスクフォース  
6名 (各教室2名づつ)

LADでの学びを生かした学科統合  
の取り組みが始まった

LAD集中セミナーでの学び

アドバイザーの先生方からの貴重なコメント

- ◆ 科目選択の自由度を上げよ
- ◆ 科目ごとのつながりを見せよ
- ◆ 受講者数による効率化の危険性
- ◆ 卒論など評価の統一化をはかれ



ありがとうございました

自立し融合研究できる人材育成の  
ためのカリキュラム策定

タスクフォースでの話し合いの結果、LADでの学びも踏まえながら、

disciplineを維持しつつ  
とにかく話し合い

- ・ 何が基礎か？
- ・ 何年生から多様性を？
- ・ クォーター制への対応



**Flexibility**  
加キングストン大学  
地学教室  
理学と工学の共通

学科の将来像  
広範な研究領域を持つ地球科学の世界  
→ 卒業する学生に必要な最低限+αの基礎知識  
→ 既存の良いところ組換えで実現可能  
→ 教員間対話により融合研究も進む可能性

てがかり：多様性と普遍性

目指すべき目標を定めた

多様な人材訓練法を認めつつ、2つの学科に共通に必要な  
普遍的な基礎知識を策定 + 負担感軽減

- Not assimilation but diversity (pluriculturalism 複文化主義)
- 取り組むべき範囲・焦点
- 1、両学科共通の人材訓練法(Discipline)を1部統一
- 2、卒論時期の見直し (共通カリキュラムの策定)
- 3、研究室間の相互対話の深化



**私にできること**

- 私の名前 「のりひろ Norihiro」
- これまで特にリーダーシップを発揮した経験なし
- あまり争うことは好まない
- 調和 (Symphony) の"s"を入れると、
- 人と人をつなぐ「のりしろ Nori S hiro」となる
- "のりしろ"となって調和とともに、課題に取り組む

世の中、そんなに甘くないが・・・

科目ごとのつながりを見せよ  
受講者数による効率化の危険性

### フラッグシップ科目の導入

生命起源・生物  
進化・人間史

地球環境史

生命生物事変史  
のりしろ  
人文地理学

プレートテクトニ  
クス  
のりしろ  
自然地理学

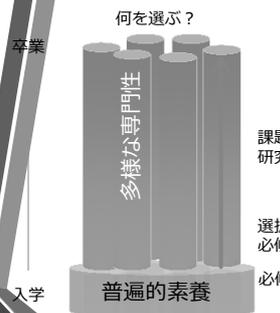
もともと15回で2単位の別々の科目  
 → 似たような科目で関連性を強調しつつ、7回づつ×2人  
 各分野の特徴が見える科目=フラッグシップ科目  
 適正規模の学生数+教員の授業負担軽減+分野の立ち位置明確

科目選択の自由度を上げよ

### 多様性と普遍性

専門科目の選択幅を広げた  
野外実習の相互受け入れ開始

何を学ぶ？



卒業

入学

ICEモデル  
個別のブロック  
組み合わせ  
応用

4年生 課題研究

3年生 選択

2年生 選択必修

1年生 必修

基礎知識・概念

選択必修：フラッグシップ科目の導  
 3年次以降：選択科目+野外室内実  
 4年次：課題研究+選択科目

### 評価の統一をはかれ

実施に至っていない残された課題である

- 卒論指導：それぞれの教室で実施→評価の統一困難
- 教室ごとのセミナーで、相互乗り入れを予定
- ルーブリックを利用した評価基準の策定必要

### 学科統合に関するアンケート実施

- 1：これまで地球科学系入学者は2年次後期に地圏環境科学科（地質教室と地理教室）と地球惑星物質科学科に学科振り分けがありました。この振り分けに賛成ですか、反対ですか？それぞれの理由は？
- 2：学科統合計画では、2年次までは地球科学に関する基礎的かつ広範な知識・技能を学び、3年次以降の専門課程に備えるために、共通の講義・実習を提供する予定です。このような講義・実習の共通化に賛成ですか？反対ですか？その理由は？
- 3：学科統合により、専門的な研究活動に入る前に基礎的かつ広範な地球科学に関する知識・技能を身につける必要が出てきますが、学科統合後の地球科学科に入学したいですか（or入学したかったですか）？その理由は？

## アンケート結果

- 2学科の学部生・大学院生 113名に実施
- 45人から回答
- 学科配属がなくなる
  - (賛成40、反対0、どちら5)
- 学科の枠を超えた講義実習の実施
  - (賛成37、反対1、どちら7)
- 学科統合は魅力と思うか
  - (思う37、思わない1、どちら7)

## 自由記述

自身の将来を考える時間が増えて良い

実習が大変そう。

幅広い知識を持って社会に出れるのが魅力的。ただ、突出した点も良い

- 研究室で深い知識、学科で幅広い知識を学べ、広い選択肢を得られると考えるから。
- 他分野の勉強もしたいと考えていたから
- 学問としての融合領域としても可能性を感じる。ただし器用貧乏にならないようにしたい。
- 再編は必要。「外せない基礎」を必修に、「特化知識」を選択にする。
- 就職活動時に偏った知識を実感、広い知識を学びたい
- 高校生で地球科学に興味を持つものは少なく、むしろ宇宙や地震といった特定分野の専門性を伸ばすべき

## 新カリキュラムマップ (まとめ)

課題研究  
選択  
選択必修  
必修

地学 ≠ 積み重ね  
→ 分野を学び、感覚を養う

4年次 (課題研究で専門性をかじる+アカデミックライティング訓練)

3年次 (座学+野外実習)  
→ 専門と周辺分野)

2年次 (各分野の基礎・関連性)  
→ 専門分野選択)

1年次 (基礎知識・概念)

広く学ぶとより良いが、限界趣向(テーマ)に関連する分野を学ぶ 修士で広げ、深める教育

## まとめ：改革遂行、大きな課題

- ✓フラッグシップ講義 0.5+0.5=1 → 内容低下しても、科目のつながり重視
- ✓野外実習 多人数での実習の安全性確保 (少人数受入) 実習科目の共同開講、野外実習の相互受け入れの実施、フラッグシップ科目の導入  
新しいカリキュラム策定+アンケート実施+申請書完成 → 法務課に申請するのみだった・・・

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」重要  
 ただし、大きな時代の流れには逆らえないが、先人の明を持って、次期チャンスを待つ。  
 現職である東北大学の高度教養教育・学生支援機構では、これからの時代を作る有能な学生の成長のために、教養教育に関するカリキュラム改革を進めていきたい  
 すでに、分野をつなぐ“のりしろ”としての科目作りに着手済み

2017.4.2

## 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—



公立大学法人山口県立大学  
教務学生部 学生支援グループ  
グループリーダー 橋本あや



## 背景と課題

〈山口県立大学の職員事情〉

- 新卒採用者（卒業後初めての職場が本学）ゼロ！
- 在職年数が短い（最長9年）
- 公立大学法人化後、急激に法人職員の割合が増加（4年間で8割（79.3%）の職員を採用）

〈課題〉

- グループリーダー、管理職員等に役割が明示されていない
- 個人がそれぞれの解釈で業務運営している
- 組織として意思決定できない



## 本日発表する内容

1. 背景と課題
2. 目的
3. 山口県立大学の特徴（規模と歴史の視点から）
4. 山口県立大学の現状1（職員組織）
5. 他大学からの学び（国内外大学調査から）
6. 山口県立大学の現状2（ビジョンの共有、グループリーダー等における役割の自覚と学習実態）
7. 山口県立大学職員におけるミドルアップダウンの実現に向けて



## 目的

- 大学の特徴を踏まえた、実効性の高い職員育成方針を構築し、個々の能力開発を通して、組織のパフォーマンスを上げる。



## 概要

背景	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 職員の最長在職年数9年の若い組織。</li> <li>• 公立大学法人化後、急激な職員の入れ替え（県職員から法人職員へ）。</li> </ul>
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>• グループリーダー、管理職員等に期待役割が明示されていない。</li> <li>• 個人がそれぞれの解釈で業務運営している。</li> <li>• 組織として機能していない。</li> </ul>
目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 大学の特徴を踏まえた、実効性の高い職員育成方針を構築し、個々の能力開発を通して、組織のパフォーマンスを上げる。</li> </ul>
方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>• まず、グループリーダー（GL）等に着目し、この職階に必要な能力を定める。それを基に、担当者、管理職の必要能力を定め、それぞれが職階に応じて能力を発揮することで、上記の目的を達成する。</li> </ul>
結論	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 本学のグループリーダー等に必要能力は、「大学職員としての基本知識・スキル」「ミドルアップダウンを可能とする対話能力」、「全学的な視点での組織運営能力」。</li> <li>• 上記に焦点を当て職員の能力開発を行う。</li> </ul>



## 山口県立大学の特徴（規模）

- 山口県立大学の職員数（※）・・・31人
- 国公立大学の37%が職員50人未満
- 小規模だけど多数派

山口県立大学職員数 (n=178)

国公立大学職員数 (2016) (n=178)

（※）大学職員のうち、教員、医療職員、技術職員を除き、役員、臨時的雇用の者とはせず



### 山口県立大学の特徴（歴史）

- 全国に先駆けて女子高等教育を実施
- 公立大学の中では早期に開学

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た教育	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女性の育成	
1975 (昭和50)年	4年生女子大学	男女の教育不均衡の是正	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 女子高等教育機関としての前進</li> <li>• 国際性と地域性の止揚</li> </ul>	国内大学数420校 公立大学数 34校 4年生女子大学数85校 (1975年)
1996 (平成8)年	男女共学	家事の社会化、全国的な共学化の流れに合わせる	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 人に着目した教育研究</li> <li>• 地域貢献型大学</li> <li>• 4つの理念</li> </ul>	国内大学数779校 公立大学数 89校 (2016年)

### 職責の変化のイメージ

**担当者**  
担当業務に熟達  
Self Management

**GL**  
最小組織のリーダー  
Relationships Management

**管理職員**  
組織のリーダー  
Organization Management

### 山口県立大学の職員採用状況

• 急激な職員入れ替え…4年間で8割（79.3%）！

年度	法人採用職員(%)	県派遣職員(%)
平成20年度	81.5	18.5
平成21年度	55.6	44.4
平成22年度	32.1	67.9
平成23年度	20.7	79.3
平成24年度	17.2	82.8
平成25年度	17.9	82.1
平成26年度	16.7	83.3
平成27年度	15.6	84.4
平成28年度	16.1	83.9

### ミドルアップダウンのイメージ

**管理職員**  
●報告  
●伺い

**役員**  
●報告  
●伺い

**他部局**  
●意見交換

**グループリーダー**

**教員**  
●協力・支援

**グループ員**  
●業務の進捗管理  
●チーム運営  
●手本を示す

### 山口県立大学の職員組織

学長 理事長  
事務局長 副学長 新学長

経営企画部 教務学生部 総務管理部 高等教育センター長 学術情報センター長 地域共生センター長

企画GL 財務GL (兼副部長) 教務入試GL 学生支援GL 総務GL (兼副部長) 人事GL 次長(常勤職員) 管理室長 次長(非常勤嘱託員) 推進室長 調整室長

数字は常勤職員数  
■ : 法人職員 ■ : 山口県派遣職員  
□ : 教員 0人 : 臨時・非常勤職員のみで法人・県は県職員0人

### 他大学からの学び1 〈国内外大学〉

	京都産業大学	東北大学	Queen's大学
設置形態	私立	国立	公立
学生数	約13,000人	約16,500人	約21,000人
職員数(※)	約300人	約1,100人	約1,900人
目標共有	大学のビジョンに連動した、部・課・個人目標設定	大学のビジョンに連動した、部・課・個人目標設定	新規採用者へ大学目標に連動した組織のミッションの説明を義務付け
役割明示	・役職・等級ごとに明示 ・役職基準を満たすことが昇任の条件 ・部下・後輩とのコミュニケーション推進	役職・等級ごとに明示	・役職・等級ごとに明示 ・職基準を満たすことが採用の条件 ・部下・後輩とのコミュニケーション推進
マネージャー教育			・リーダーシップ発揮のためには準備が必要との考えから、新任管理職等にリーダーシッププログラムを実施 ・所属を超えた混成クラスでサイロ化解消を図る

(※) 大学職員のうち、教員、医療職員、技術職員を除き、役員、臨時雇用でない者とする。

### 他大学からの学び1 〈国内外大学〉

ビジョンを共有する仕組みがある (全大学)

職員の個性 (強み・弱み) を活かした配置や研修計画 (京都産業大学他)

職員の能力を生かすために面談を活用 (京都産業大学)

13

### 山口県立大学教職員における理念の共有度

問 4つの理念を全部言えますか  
結果 70%の職員が「はい」

山口県立大学 4つの理念

本学の理念を4つ挙げられますか

16

### 他大学からの学び2 〈クイーンズ大学〉

14

### 山口県立大学教職員における「学生支援方針」の認知度

問 学生支援方針を知っていますか  
結果 74%の職員が「いいえ」

山口県立大学独自の学生支援活動に関する方針

- 1 進路 教員と学生が連携し、進路に関する相談や支援を行う。また、大学が提供する支援も活用する。
- 2 就職支援 就職支援センターや就職支援課による就職支援を行う。
- 3 学生支援 学生の生活や学習に関する相談や支援を行う。また、教員が提供する支援も活用する。
- 4 学生支援 学生の生活や学習に関する相談や支援を行う。また、教員が提供する支援も活用する。

学生活動支援方針を知っていますか

17

### 他大学からの学び2 〈クイーンズ大学リーダーシップ研修〉

リーダーシップの発揮には準備が必要

混成クラスでケーススタディ (サイロ解消) メンターセッション (先輩管理職との対話)

3段階のマネジメント  
Self Management  
Relationships Management  
Organization Management

15

### 調査2 〈職員にしてほしいこと〉

図8 YPUの教職員が職員にしてほしいこと

18

### 調査3 〈グループリーダー等の 役割の自覚と学習の実態調査〉

目的	GL等の役割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人
調査期間	2016年12月～2017年1月
調査手法	質問紙調査及び半構造化面接（フォローアップインタビュー）。質問紙を事前に送付し、後日2～3時間の面接を行った。
回答数	6（質問紙+面接：4人、質問紙のみ：2人）

19

### 調査結果3-2 〈役割の変化について〉

・問 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人）
- 特命業務（プロジェクト）を担当したとき（1人）
- なし（1人）

n=6

22

### 調査3 〈グループリーダー等の 役割の自覚と学習の実態調査〉

・回答者属性

・山口県立大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人	1人	2人	2人

・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人	1人	2人	1人	1人

20

### 調査結果3-3 〈役割の明示について〉

・問 本学に就職後、役割が明示されましたか？

n=6

声かけ、引き継ぎを「役割明示」と受け取るかどうかの違い。

23

### 調査結果3-1 〈役割について〉

・問 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人）
- グループ員の手本となること（1人）
- 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人）
- グループ内の職務を滞りなく遂行させること（1人）
- グループ内の取りまとめと他部署との調整（1人）

n=6

・GL等はそれぞれの解釈で役割を認識している。  
・自身の役割を「グループ(員)の管理」と認識しているが、ミドルアップを担うという認識は（あまり）ないようだ。

21

### 調査3-4-1～3-4-3 〈学習について〉

・集計方法

選択肢の中から複数回答とし、選択した回答を1位-5点、2位-4点、3位-3点、4位-2点、5位-1点として、合計点を算出、比較した。（30点満点）

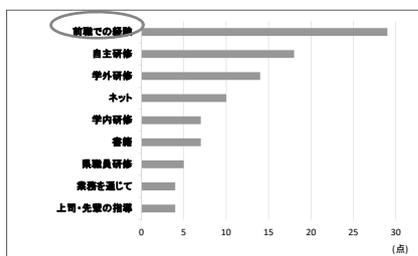
（例）回答者A,B,Cがそれぞれ左下の表のように回答した場合、各項目の点数は右下の表となる。

	A	B	C		項目	点数
1位(5点)	前職経験	前職経験	自主研修	➡	前職経験	14点
2位(4点)	自主研修	書籍	前職経験		自主研修	12点
3位(3点)	書籍	自主研修	書籍		書籍	10点

24

### 調査結果3-4-1 〈学習について〉

- 問 業務に必要なスキル・知識をどこで身につけましたか？



25

### 調査結果3-4-4 〈学習について〉

- 問 GL等昇任時にあればよかった学習は何ですか？

- 学内研修 (2人)
- 管理、リーダーシップの学外研修 (1人)
- 学外大学関係者とのグループワーク (1人)
- 上司からの指導 (1人)

n=6

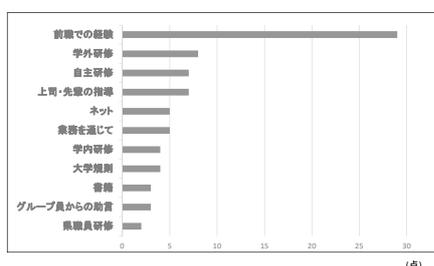
学内研修と回答した理由…

- 自分の考えが大学の方針・方向性に合っているか、議論して確かめたい。
- 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。
- 学内ルールについて説明がほしい。

28

### 調査結果3-4-2 〈学習について〉

- 問 本学での業務に必要な判断基準をどこで身につけましたか？



26

### 調査結果3-5-1 〈山口県立大学の職員について〉

- 問 本学職員の強みは何だと思いますか？

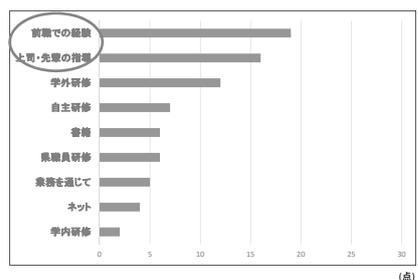
- 多様性、多様な職務経験 (3人)
- 小規模ゆえの他の職員との親和性 (1人)
- 横のつながりを感じやすい、結束力が醸成しやすい (1人)
- 一人ひとり熱意や責任感があり、モチベーションも高い (1人)
- 県大ファンがいる (1人)

n=6

29

### 調査結果3-4-3 〈学習について〉

- 問 GL等業務の役に立った学習は何ですか？



27

### 調査結果3-5-2 〈山口県立大学の職員について〉

- 問 本学職員の強みを活かしていると思いますか？

- 活かしていない (3人)
- あまり活かしていない (1人)
- それなりに活かしている (1人)
- 無回答 (1人)

n=6

職員の持つ多様な経験が活かしていない！

30

### 調査結果3-5-3 山口県立大学の職員について

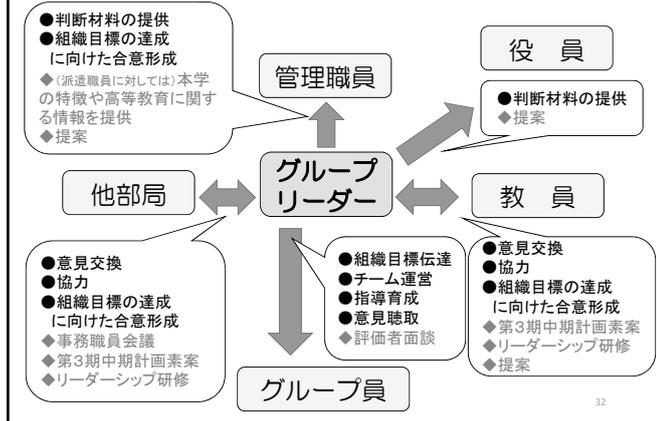
- 問 活かすにはどうすればよいと思いますか？
- ▶ プロパーの集まりを大学経営に活かす仕組みを職員自ら考え出している。事務職員会議の活用等（1人）
- ▶ プロパーを自由にする。（1人）
- ▶ 適材適所の人員配置。（1人）
- ▶ スタッフポートフォリオの作成と公開（で職員の経験を明らかにする）（1人）

n=6

### 〈ミドルアップダウンに必要な能力とその開発〉（案）

能力開発の対象	項目	到達目標	開発方法の例
対話能力	グループ員との対話	<ul style="list-style-type: none"> <li>● OJTを通じて職員的能力を高めることができる。</li> <li>● 面談等を通じて職員の経験や思いを引き出すことができる。</li> <li>● 雇人の能力を評価し、大学運営に役立てることができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 外部セミナーへの参加（対人スキル、カウンセリングスキルの向上、リーダーシップ研修等）。</li> <li>● 人事評価面談の実施。</li> </ul>
	上司との対話	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 上司に改善策を提案できる。</li> <li>● 上司の意思決定に必要な判断材料を提供できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 外部セミナーへの参加（対人スキル、コミュニケーションスキルの向上）。</li> <li>● 人事評価面談の活用。</li> </ul>
	教員との対話	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 教員へ改善策や改革案を提案できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 外部セミナーへの参加（対人スキル、コミュニケーションスキル）。</li> <li>● 学内プロジェクト（入試広報、保護者懇談会等）。</li> <li>● 全学SD・FDでの教職員合同ワーク。</li> </ul>

### 〈今後のミドルアップダウンのイメージ〉



### 〈ミドルアップダウンに必要な能力とその開発〉（案）

能力開発の対象	項目	到達目標	開発方法の例
全学的視点	部署間の連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 本学の目標に照らし、自身の業務と学内他機関の業務を関連付けて行動することができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事務職員会議での意見交換。</li> <li>● 業務応援（入試広報、課外活動支援等）。</li> </ul>
	教員との連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 本学の目標達成に向け、学内他機関と協力、業務分担できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● リーダーシップ研修での教職員合同ワーク。</li> <li>● 次期中期計画案作成プロジェクト。</li> <li>● 宿務構想・次期中期計画案の共同作成。</li> <li>● 「本学の」課題解決をテーマとした議論の機会を持つ。</li> </ul>
	学生との関わり	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 学生対応がメイン業務ではない職員も学生と接点を持つ。</li> <li>● どの職員も、学生へ指導的関わりができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 学生スタッフの活用（指導）。</li> <li>● 学生相談対応。</li> <li>● 学生と教職員とのプロジェクト（入試広報等）。</li> </ul>

### 〈ミドルアップダウンに必要な能力とその開発〉（案）

能力開発の対象	項目	到達目標	開発方法の例
基礎知識 基本スキル	本学のビジョン	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 本学の目標及び課題を理解している。</li> <li>● 自身の業務を本学の目標、課題と関連付けることができる。</li> <li>● 本学の戦略を把握し、目標設定への提案ができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 全学SD・FDでの教職員合同ワーク。</li> <li>● 目標面談による振り返り。</li> <li>● 事務職員会議での意見交換。</li> <li>● 教職員合同チームでの将来構想検討。</li> </ul>
	業務スキル	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 担当業務について高い専門性を有している。</li> <li>● 業務内容を構造化できる。</li> <li>● 業務プロセスの改善ができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 能力・行動評価によるPDCAサイクルの実行。</li> <li>● OJT、自主研修、セミナー受講、eラーニング受講、書籍読取。</li> <li>● 他大学等との人事交流や派遣研修参加（1dayインターンシップのようなもの）。</li> <li>● 山口県ひとづくり財団主催研修への参加。</li> </ul>
	高等教育関連知識	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 学校教育法、大学設置基準等の基礎知識を有している。</li> <li>● 高等教育を取り巻く社会情勢を理解している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 書籍、法令等の読取。</li> <li>● 外部セミナー受講、自主研修、eラーニング受講。</li> <li>● 他大学等との人事交流や派遣研修参加。</li> <li>● 他大学への短期派遣研修参加（1dayインターンシップのようなもの）。</li> </ul>
	独立行政法人関連知識	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 独立行政法人法等の基礎知識を有している。</li> <li>● 独立行政法人、地方自治体及び民間企業の違いを把握し、適切に業務を行うことができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 書籍、法令等の読取。</li> <li>● 他の独立行政法人（県立病院機構）との情報交換。</li> <li>● 公立大学協会職員研修への参加。</li> <li>● 山口県ひとづくり財団主催研修への参加。</li> </ul>

## Toward a new stage



山口県立大学新キャンパス

ご指導ありがとうございました

**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—**

2015-2016 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(LAD)プログラム 成果報告会

龍谷大学  
グローバル教育推進センターグローバル教育主任(経営学部准教授)  
SEAN A. WHITE

**概要**

**LAD受講の背景・目的**

- 龍谷大学について
- 国際交流及びグローバル教育推進センターについて
- 「Ryukoku Vision 2020」及び「龍谷大学国際化ビジョン2020」について
- LADプログラム参加の目的

**LAD集中セミナーにおける学びと知見**

**国内大学調査・海外大学調査における学びと知見**

- 国内大学調査
- 海外大学調査

**改革課題への取組みと成果**

- 改革課題への取組み
- 成果
  - JEP Kyoto-E (Japan Experience Program in Kyoto in English) CHECK
  - 「Ryukoku Global Vision 2025」
  - 「京(みやこ)グローバル大学」促進事業

**改革を通じて得られた知見**

**今後の課題(残された課題)**

**終わりに**

LAD受講の背景・目的

**龍谷大学について**

京都と滋賀にある仏教系私立総合大学(西本願寺の学寮「学林」として1639年創立)

学生数:約20,000人 専任教員数:約500人

学部:文学部・経済学部・経営学部・法学部・理工学部・社会学部・国際文化学部→国際学部・政策学部・農学部・短期大学部・大学院

建学の精神: 仏教の精神・浄土真宗及び親鸞聖人の精神

2012年~のブランドスローガン:「You, Unlimited」

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」

LAD受講の背景・目的

**国際交流及びグローバル教育推進センターについて**

**外国人留学生数:約480名(2012年度ピーク:525名;数値目標有り)**

- 学部・短大部正規留学生:約250名(近年統減少の傾向)
- 大学院留学生:約100名
- 留学生別科定員:40名(近年統定員割れの傾向が、今年度回復)
- 受入交換留学生:約90名(数値目標)

**海外大学との学生交換協定:88大学・大学院(数値目標)**

**海外拠点:2(米国カリフォルニア州パークレー市・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;数値目標)**

- 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**

LAD受講の背景・目的

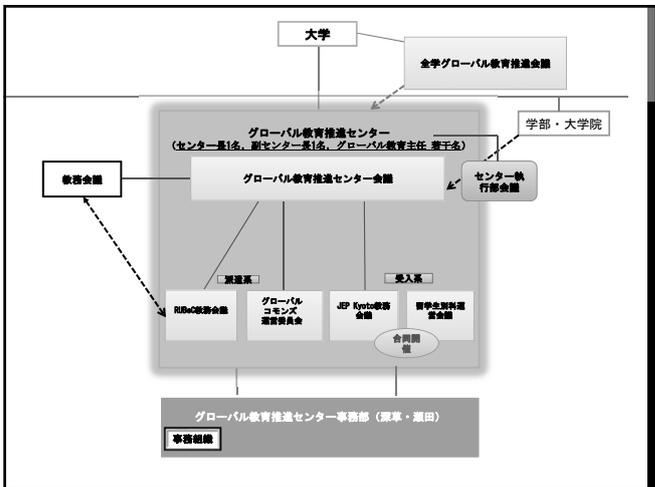
**グローバル教育推進センター**

前身:旧国際センター(留学生別科・交換留学・その他の正課外サポートと国際活動事務担当)

2015年度~「全学グローバル教育推進会議」と共に、「グローバル教育研究機関」の一部として設置。新センターが管理するグローバルcommons(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)と交換留学生(JEP Kyoto/Japan Experience Program in Kyoto)の設置も同時に行った。

業務内容の拡大:派遣留学や受け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教育正課教育を含む大学の国際・グローバル化促進を担当する。

センターの母体は「全学グローバル教育推進会議」である。また、センターに次ぐ審議会は「グローバル教育推進センター会議」(図)



LAD受講の背景・目的

## JAPAN EXPERIENCE PROGRAM IN KYOTO (JEP KYOTO)

2013～2014年検討・承認、2015年～スタート・交換留学生向けプログラム(現在約90名受講者)

留学生別科とは別に、日本語教育経験者(原則、N3以上)独自プログラムの実施・運営

日本語科目担当者:学部専任教員2名+特任教員1名+非常勤教員15名程度

日本語教育へのCEFR導入

日本事情科目担当者:学部専任教員(分担外取り扱い)+非常勤教員

英語による事情科目の導入

LAD受講の背景・目的

## 「RYUKOKU VISION 2020」及び「龍谷大学国際化ビジョン2020」について

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」:

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。

国際化戦略を再構築する。

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け入れる具体的な方策の検討と体制構築を進める。

活発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

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・パークレー)の充実を積極的に検討する。

## 「龍谷大学国際化ビジョン2020」 (2020年3月達成目標)

学生交換協定の拡大(数値目標設定)

海外の大学との戦略的大学間連携

海外留学派遣者数の拡大(数値目標設定)

外国人留学生の受入数拡大(数値目標設定)

外国語教育の充実

海外における就業力の育成

外国人留学生就職希望者の就職率向上(数値目標設定)

外国人留学生と地域との交流の拡大(数値目標設定)

学内の国際化(数値目標設定)

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

LAD受講の背景・目的

## LADプログラム参加の目的

現役の仕事の一部として、所属大学の国際化促進に貢献できるため・・・

- ・旧国際センター学部運営委員・国際センター長履歴
- ・新グローバル教育推進センターグローバル教育主任

「龍谷大学国際化ビジョン2020」の執行のため・・・

大学運営に関するスキルアップのため・・・

## LAD集中セミナーにおける学 びと知見

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・・・

- ・教育改革のためのデータの必要性和活用
- ・教育環境の国際化の必要性
- ・教育の付加価値と質保証の必要性
- ・リーダーシップとコミュニケーションの必要性

国内大学調査・海外大学調査における学びと知見

## 国内大学調査

芝浦工業大学(2012年度「グローバル人材育成推進事業」;2014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)」)の前例に学んだこととして・・・

- ・国際化と一般教育改革との関連付け
- ・グローバル教育内容・目標の例
- ・戦略的な人事採用
- ・国際化・グローバル教育専務administratorの有用性・必要性
- ・リーダーシップの重要性
- ・概念・理念と目的、ビジョンの重要性
- ・適切な運営・評価体制
- ・学内を超える協体制
- ・調整・コミュニケーションの必要性
- ・外部支援の有用性

国内大学調査・海外大学調査における学びと知見

## 海外大学調査

21世紀の世界の大学として、積極的に改革を行っている、カナダのクィーンズ大学において、特に大学教育の国際化について学んだことは...

- ・ 戦略とビジョンの必要性
- ・ 教育改革・質保証の重要性
- ・ QU・カナダの教育研究改革内容とトレンド
- ・ administratorの有用性・必要性
- ・ 調整・コミュニケーションの必要性
- ・ リーダーシップの重要性

改革課題への取り組みと成果

## 改革課題への取り組み

改革課題・改革案Ⅰ：数値目標を達成するための方法・措置から...

改革案Ⅱ：意識向上の方法・措置

改革案Ⅲ：教育の内容と質

改革課題への取り組みと成果

## 改革課題及び改革案Ⅰ(2015年8月～2016年4月)

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. 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。新しい受け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し、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。
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)。

...国内大学調査の影響...

改革課題への取り組みと成果

## 改革案Ⅱ(2016年8月)

「Global Awareness育成」への構想再編

LAD参加からのフィードバック、事情及び問題意識の変化による変更・修正...

1. センターが運営している留学プログラムの研究・FDプロジェクト
2. 英語で履修できる新交換留学生の受け入れプログラムの開発
3. センター・大学発行、履修証明書プログラム(Global Awareness, Global Human Resources)の開発

改革課題への取り組みと成果

## 改革案Ⅲ(2016年12月)

英語による教育プログラム開発の絞り...

Japan Experience Program in Kyoto in English(JEP Kyoto-E)

2016年、グローバル教育推進センターを中心に、WGから全学グローバル教育推進会議の検討・審議を経、原案～部局長会上申を作成、評議会承認までの進め方

新たな国際化戦略策定と支援申請との関連

改革課題への取り組みと成果

## 成果

プログラム参加の成果として...

JEP Kyoto-E(Japan Experience Program in Kyoto in English)

「Ryukoku Global Vision 2025」

「京(みやこ)グローバル大学」促進事業

改革課題への取り組みと成果

## JEP KYOTO E (JAPAN EXPERIENCE PROGRAM IN KYOTO IN ENGLISH)

2017年秋からスタート、交換留学向け英語による新コース(プログラム)  
 既存のJEP Kyotoを、JEP J(日本語教育経験者向け)とJEP E(日本語教育未経験者向け)の2分化  
 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  
 2015年秋から原案作成→検討委員会検討開始→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)  
 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  
 →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  
 関心のある学部(場合によって、教員個人)の参加を求める。専任教員(分担外)と(一部)非常勤教員の科目担当  
 受け入れ留学生者数増加、学内グローバル意識、大学教育の国際・グローバル化への促進効果

## JEP KYOTO E 上申内容

検討にあたってのコンセプト  
 プログラム開発コンセプト  
 プログラム構築により期待される効果(大学全体、学部)  
 教育理念・目的  
 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)  
 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)  
 関連規定の改定  
 運営形態  
 プログラム評価  
 予算措置、など

**Curriculum Contents**

Category	Subject Name	Credits
Prerequisites	Intermediate Japanese A	2
	Intermediate Japanese B	2
	Intermediate Japanese C	2
Founding Philosophy Subjects	Founding Philosophy A	2
	Founding Philosophy B	2
Introductory Japanese Language	Introductory Japanese	1
	Intermediate Japanese	1
Subjects coordinated by R-Globe	Global Studies	2
	International Business & Finance	2
	International and Global Studies Practice	2
Regional Cultural Studies	Regional Studies A	2
	Regional Studies B	2
Japanese Society & Culture Subjects	Japanese Society	2
	Japanese Religion & History	2
	Japanese History	2
	Japanese Literature & Arts	2
	Japanese Law & Politics	2
	Japanese Cultural Studies	2
	Japanese Civilization	2
Special Lectures	Special Lecture	1
	Special Lecture (18 Credit's diploma only for the purpose of diploma)	18
Faculty Subjects (Sample)	International Relations A	2
	International Relations B	2
	Peace and International Studies	2

改革課題への取り組みと成果

## 「RYUKOKU GLOBAL VISION 2025」(仮称・内容検討中)

大学が掲げるビジョンの達成に向けて、独自のグローバル化に向けた政策とその実現のために達成目標の設定などを含めた新たな「龍谷大学 グローバルビジョン2025」検討の開始

- 国際化・グローバル化の必要性
- 学部・研究科主体的に取り組むグローバル戦略
- 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
- 海外からのブランディング・認証評価の受審
- 新たな数値目標の設定
- 英語コースの開設
- 海外の大学との連格的大学連携
- など

改革課題への取り組みと成果

## 「京(みやこ)グローバル大学推進事業」

—「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—

「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年度京都市支援申請一部獲得

留学生誘致事業を中心とした事業

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

## 改革を通じて得られた知見

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の必要性

適切なリーダーシップ(global, local)の必要性

コミュニケーション(力)の必要性

その他、所属及び他大学の現状と課題、成功へのヒント、個人としての課題、など

今後の課題(残された課題)

JEP Kyoto-Eに関する課題

新英語コースの開発

「Ryukoku Global Vision 2025」の具体化等

今後の課題(残された課題)

JEP KYOTO-Eに関する課題

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。

今後の課題(残された課題)

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)の検討・・・

- ・ 日本人等の学部生向け, 初年次から始まる科目群。
- ・ グローバル人材育成を対象にする。
- ・ 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。
- ・ 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。
- ・ アクティブラーニング, PBLの導入を行う。

今後の課題(残された課題)

「RYUKOKU GLOBAL VISION 2025」の具体化等

現在の案による承認済みの基本方針に基づき・・・

- ・ 具体的な案作成,
- ・ 学内の検討・確定と承認手続き,
- ・ 実施, を行う。

① 国際化・グローバル化の必要性	⑫-3 交換協定校数
② 学部・研究科主体的に取り組むグローバル戦略	⑫-4 短期受入プログラムの開発
③ 留学生別科の定員拡充	⑫-5 海外拠点の開設
④ 日本語教育の将来的なあり方	⑫-6 英語基準による留学生入試
⑤ 留学生適正規模	⑫-7 外国人・海外学位取得教員
⑥ 財政計画を踏まえた留学生を対象とした奨学金政策	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 海外の大学との連略的連携(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	
⑫-2 受入外国人留学生数	

終わりに

ご清聴ありがとうございました

「IAD最終報告会」 平成29年4月2日

課題

「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」

当初課題名  
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

東北大学高度教養教育・学生支援機構  
藤本敏彦

東北大学 東京公演

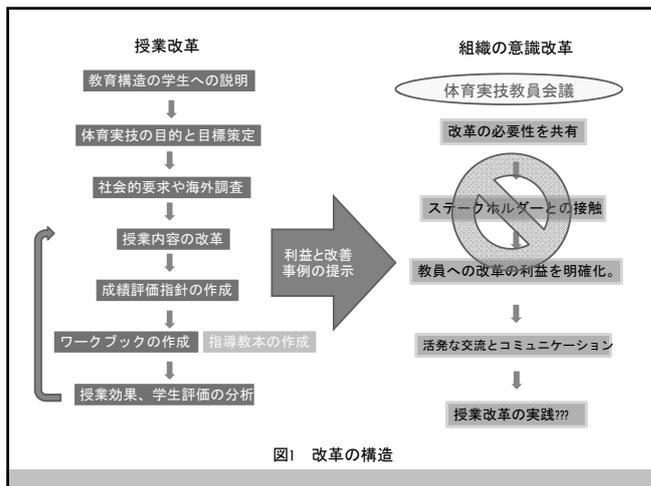
なぜ改革を目指したのか？

体育実技は授業である。

何をしなければならないか？

1. 授業設計 → 授業改革

2. 質の保証 (授業の標準化) → 組織の意識改革



(2) 体育実技の目的と目標の策定

・東北大学の教育理念に基づく、体育実技の目的と目標の策定。

**体育実技の目的**  
 (1)大学生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(ジェネリックスキル)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)

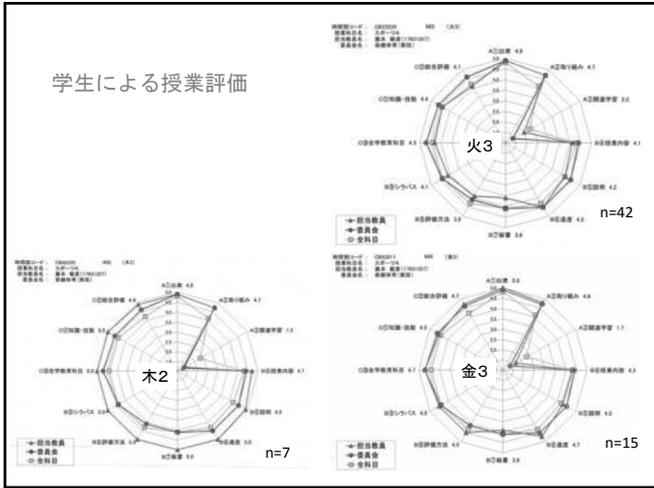
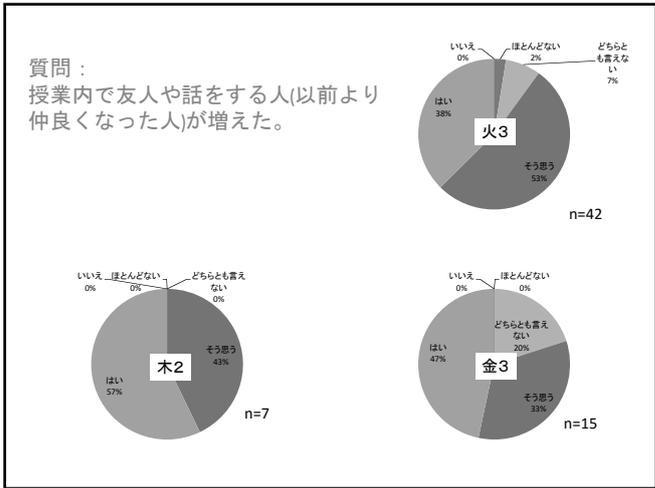
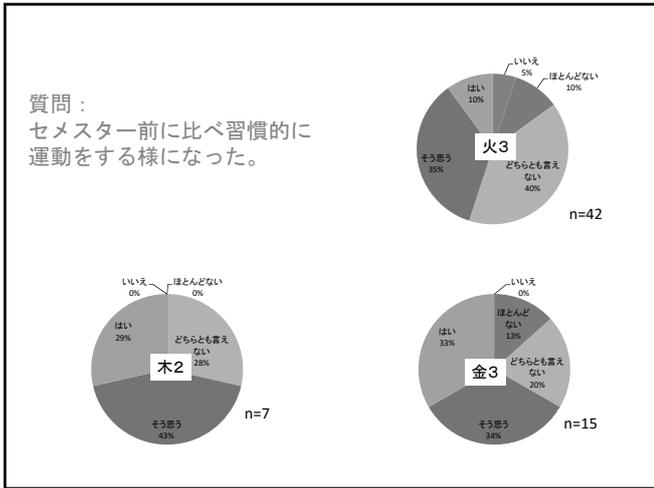
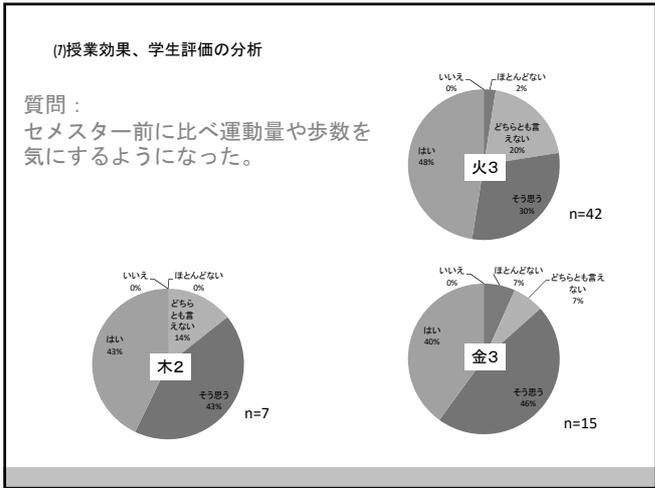
(3)社会的要求や海外大学調査  
 社会が大学教育や学生に対して必要と考えている要素を調べる。  
 また海外研修を通して海外、特にアメリカの大学の体育実技の目標や目的の調査を行う。(小笠原先生コメントより)

(4)授業内容の改革  
 1. H27年度において授業目的と目標を遂行する(学生の自主的運動を導く)授業プログラムの作成を試みた。

第1課	第2課	第3課	第4課(小笠原)	第5課(小笠原)	第6課	第7課
ガイダンス	体力測定	有酸素運動実習	スポーツ観戦(実技力を身につける期間)	体力測定	体力測定	まとめと評価
1)授業の目的、到達目標	1)有酸素運動の特性と実技の種類	1)有酸素運動の知識と実技 室内	1)各種競技に必要な基礎的スキルの練習	1)有酸素運動の知識と実技 室内	1)有酸素運動の知識と実技 室内	1)授業の手とめとす
2)授業の進め方について	2)長距離歩行	2)自主運動の実践	2)ゲーム形式の活動	2)有酸素運動の知識と実技 室内	2)有酸素運動の知識と実技 室内	2)有酸素運動の知識と実技 室内
3)ワークブックの活用	3)長距離歩行	3)自主運動の実践	3)ゲーム形式の活動	3)有酸素運動の知識と実技 室内	3)有酸素運動の知識と実技 室内	3)有酸素運動の知識と実技 室内
4)Handbookの活用	4)30秒間上体起こし	4)身体活動記録	4)身体活動記録	4)身体活動記録	4)身体活動記録	4)身体活動記録
5)ワークブックの活用	5)30秒間上体起こし	5)身体活動記録	5)身体活動記録	5)身体活動記録	5)身体活動記録	5)身体活動記録
6)ワークブックの活用	6)30秒間上体起こし	6)身体活動記録	6)身体活動記録	6)身体活動記録	6)身体活動記録	6)身体活動記録
7)ワークブックの活用	7)30秒間上体起こし	7)身体活動記録	7)身体活動記録	7)身体活動記録	7)身体活動記録	7)身体活動記録
8)ワークブックの活用	8)30秒間上体起こし	8)身体活動記録	8)身体活動記録	8)身体活動記録	8)身体活動記録	8)身体活動記録
9)ワークブックの活用	9)30秒間上体起こし	9)身体活動記録	9)身体活動記録	9)身体活動記録	9)身体活動記録	9)身体活動記録
10)ワークブックの活用	10)30秒間上体起こし	10)身体活動記録	10)身体活動記録	10)身体活動記録	10)身体活動記録	10)身体活動記録
11)ワークブックの活用	11)30秒間上体起こし	11)身体活動記録	11)身体活動記録	11)身体活動記録	11)身体活動記録	11)身体活動記録
12)ワークブックの活用	12)30秒間上体起こし	12)身体活動記録	12)身体活動記録	12)身体活動記録	12)身体活動記録	12)身体活動記録
13)ワークブックの活用	13)30秒間上体起こし	13)身体活動記録	13)身体活動記録	13)身体活動記録	13)身体活動記録	13)身体活動記録
14)ワークブックの活用	14)30秒間上体起こし	14)身体活動記録	14)身体活動記録	14)身体活動記録	14)身体活動記録	14)身体活動記録
15)ワークブックの活用	15)30秒間上体起こし	15)身体活動記録	15)身体活動記録	15)身体活動記録	15)身体活動記録	15)身体活動記録
16)ワークブックの活用	16)30秒間上体起こし	16)身体活動記録	16)身体活動記録	16)身体活動記録	16)身体活動記録	16)身体活動記録
17)ワークブックの活用	17)30秒間上体起こし	17)身体活動記録	17)身体活動記録	17)身体活動記録	17)身体活動記録	17)身体活動記録
18)ワークブックの活用	18)30秒間上体起こし	18)身体活動記録	18)身体活動記録	18)身体活動記録	18)身体活動記録	18)身体活動記録
19)ワークブックの活用	19)30秒間上体起こし	19)身体活動記録	19)身体活動記録	19)身体活動記録	19)身体活動記録	19)身体活動記録
20)ワークブックの活用	20)30秒間上体起こし	20)身体活動記録	20)身体活動記録	20)身体活動記録	20)身体活動記録	20)身体活動記録
21)ワークブックの活用	21)30秒間上体起こし	21)身体活動記録	21)身体活動記録	21)身体活動記録	21)身体活動記録	21)身体活動記録
22)ワークブックの活用	22)30秒間上体起こし	22)身体活動記録	22)身体活動記録	22)身体活動記録	22)身体活動記録	22)身体活動記録
23)ワークブックの活用	23)30秒間上体起こし	23)身体活動記録	23)身体活動記録	23)身体活動記録	23)身体活動記録	23)身体活動記録
24)ワークブックの活用	24)30秒間上体起こし	24)身体活動記録	24)身体活動記録	24)身体活動記録	24)身体活動記録	24)身体活動記録
25)ワークブックの活用	25)30秒間上体起こし	25)身体活動記録	25)身体活動記録	25)身体活動記録	25)身体活動記録	25)身体活動記録
26)ワークブックの活用	26)30秒間上体起こし	26)身体活動記録	26)身体活動記録	26)身体活動記録	26)身体活動記録	26)身体活動記録
27)ワークブックの活用	27)30秒間上体起こし	27)身体活動記録	27)身体活動記録	27)身体活動記録	27)身体活動記録	27)身体活動記録
28)ワークブックの活用	28)30秒間上体起こし	28)身体活動記録	28)身体活動記録	28)身体活動記録	28)身体活動記録	28)身体活動記録
29)ワークブックの活用	29)30秒間上体起こし	29)身体活動記録	29)身体活動記録	29)身体活動記録	29)身体活動記録	29)身体活動記録
30)ワークブックの活用	30)30秒間上体起こし	30)身体活動記録	30)身体活動記録	30)身体活動記録	30)身体活動記録	30)身体活動記録
31)ワークブックの活用	31)30秒間上体起こし	31)身体活動記録	31)身体活動記録	31)身体活動記録	31)身体活動記録	31)身体活動記録
32)ワークブックの活用	32)30秒間上体起こし	32)身体活動記録	32)身体活動記録	32)身体活動記録	32)身体活動記録	32)身体活動記録
33)ワークブックの活用	33)30秒間上体起こし	33)身体活動記録	33)身体活動記録	33)身体活動記録	33)身体活動記録	33)身体活動記録
34)ワークブックの活用	34)30秒間上体起こし	34)身体活動記録	34)身体活動記録	34)身体活動記録	34)身体活動記録	34)身体活動記録
35)ワークブックの活用	35)30秒間上体起こし	35)身体活動記録	35)身体活動記録	35)身体活動記録	35)身体活動記録	35)身体活動記録
36)ワークブックの活用	36)30秒間上体起こし	36)身体活動記録	36)身体活動記録	36)身体活動記録	36)身体活動記録	36)身体活動記録
37)ワークブックの活用	37)30秒間上体起こし	37)身体活動記録	37)身体活動記録	37)身体活動記録	37)身体活動記録	37)身体活動記録
38)ワークブックの活用	38)30秒間上体起こし	38)身体活動記録	38)身体活動記録	38)身体活動記録	38)身体活動記録	38)身体活動記録
39)ワークブックの活用	39)30秒間上体起こし	39)身体活動記録	39)身体活動記録	39)身体活動記録	39)身体活動記録	39)身体活動記録
40)ワークブックの活用	40)30秒間上体起こし	40)身体活動記録	40)身体活動記録	40)身体活動記録	40)身体活動記録	40)身体活動記録
41)ワークブックの活用	41)30秒間上体起こし	41)身体活動記録	41)身体活動記録	41)身体活動記録	41)身体活動記録	41)身体活動記録
42)ワークブックの活用	42)30秒間上体起こし	42)身体活動記録	42)身体活動記録	42)身体活動記録	42)身体活動記録	42)身体活動記録
43)ワークブックの活用	43)30秒間上体起こし	43)身体活動記録	43)身体活動記録	43)身体活動記録	43)身体活動記録	43)身体活動記録
44)ワークブックの活用	44)30秒間上体起こし	44)身体活動記録	44)身体活動記録	44)身体活動記録	44)身体活動記録	44)身体活動記録
45)ワークブックの活用	45)30秒間上体起こし	45)身体活動記録	45)身体活動記録	45)身体活動記録	45)身体活動記録	45)身体活動記録
46)ワークブックの活用	46)30秒間上体起こし	46)身体活動記録	46)身体活動記録	46)身体活動記録	46)身体活動記録	46)身体活動記録
47)ワークブックの活用	47)30秒間上体起こし	47)身体活動記録	47)身体活動記録	47)身体活動記録	47)身体活動記録	47)身体活動記録
48)ワークブックの活用	48)30秒間上体起こし	48)身体活動記録	48)身体活動記録	48)身体活動記録	48)身体活動記録	48)身体活動記録
49)ワークブックの活用	49)30秒間上体起こし	49)身体活動記録	49)身体活動記録	49)身体活動記録	49)身体活動記録	49)身体活動記録
50)ワークブックの活用	50)30秒間上体起こし	50)身体活動記録	50)身体活動記録	50)身体活動記録	50)身体活動記録	50)身体活動記録
51)ワークブックの活用	51)30秒間上体起こし	51)身体活動記録	51)身体活動記録	51)身体活動記録	51)身体活動記録	51)身体活動記録
52)ワークブックの活用	52)30秒間上体起こし	52)身体活動記録	52)身体活動記録	52)身体活動記録	52)身体活動記録	52)身体活動記録
53)ワークブックの活用	53)30秒間上体起こし	53)身体活動記録	53)身体活動記録	53)身体活動記録	53)身体活動記録	53)身体活動記録
54)ワークブックの活用	54)30秒間上体起こし	54)身体活動記録	54)身体活動記録	54)身体活動記録	54)身体活動記録	54)身体活動記録
55)ワークブックの活用	55)30秒間上体起こし	55)身体活動記録	55)身体活動記録	55)身体活動記録	55)身体活動記録	55)身体活動記録
56)ワークブックの活用	56)30秒間上体起こし	56)身体活動記録	56)身体活動記録	56)身体活動記録	56)身体活動記録	56)身体活動記録
57)ワークブックの活用	57)30秒間上体起こし	57)身体活動記録	57)身体活動記録	57)身体活動記録	57)身体活動記録	57)身体活動記録
58)ワークブックの活用	58)30秒間上体起こし	58)身体活動記録	58)身体活動記録	58)身体活動記録	58)身体活動記録	58)身体活動記録
59)ワークブックの活用	59)30秒間上体起こし	59)身体活動記録	59)身体活動記録	59)身体活動記録	59)身体活動記録	59)身体活動記録
60)ワークブックの活用	60)30秒間上体起こし	60)身体活動記録	60)身体活動記録	60)身体活動記録	60)身体活動記録	60)身体活動記録
61)ワークブックの活用	61)30秒間上体起こし	61)身体活動記録	61)身体活動記録	61)身体活動記録	61)身体活動記録	61)身体活動記録
62)ワークブックの活用	62)30秒間上体起こし	62)身体活動記録	62)身体活動記録	62)身体活動記録	62)身体活動記録	62)身体活動記録
63)ワークブックの活用	63)30秒間上体起こし	63)身体活動記録	63)身体活動記録	63)身体活動記録	63)身体活動記録	63)身体活動記録
64)ワークブックの活用	64)30秒間上体起こし	64)身体活動記録	64)身体活動記録	64)身体活動記録	64)身体活動記録	64)身体活動記録
65)ワークブックの活用	65)30秒間上体起こし	65)身体活動記録	65)身体活動記録	65)身体活動記録	65)身体活動記録	65)身体活動記録
66)ワークブックの活用	66)30秒間上体起こし	66)身体活動記録	66)身体活動記録	66)身体活動記録	66)身体活動記録	66)身体活動記録
67)ワークブックの活用	67)30秒間上体起こし	67)身体活動記録	67)身体活動記録	67)身体活動記録	67)身体活動記録	67)身体活動記録
68)ワークブックの活用	68)30秒間上体起こし	68)身体活動記録	68)身体活動記録	68)身体活動記録	68)身体活動記録	68)身体活動記録
69)ワークブックの活用	69)30秒間上体起こし	69)身体活動記録	69)身体活動記録	69)身体活動記録	69)身体活動記録	69)身体活動記録
70)ワークブックの活用	70)30秒間上体起こし	70)身体活動記録	70)身体活動記録	70)身体活動記録	70)身体活動記録	70)身体活動記録
71)ワークブックの活用	71)30秒間上体起こし	71)身体活動記録	71)身体活動記録	71)身体活動記録	71)身体活動記録	71)身体活動記録
72)ワークブックの活用	72)30秒間上体起こし	72)身体活動記録	72)身体活動記録	72)身体活動記録	72)身体活動記録	72)身体活動記録
73)ワークブックの活用	73)30秒間上体起こし	73)身体活動記録	73)身体活動記録	73)身体活動記録	73)身体活動記録	73)身体活動記録
74)ワークブックの活用	74)30秒間上体起こし	74)身体活動記録	74)身体活動記録	74)身体活動記録	74)身体活動記録	74)身体活動記録
75)ワークブックの活用	75)30秒間上体起こし	75)身体活動記録	75)身体活動記録	75)身体活動記録	75)身体活動記録	75)身体活動記録
76)ワークブックの活用	76)30秒間上体起こし	76)身体活動記録	76)身体活動記録	76)身体活動記録	76)身体活動記録	76)身体活動記録
77)ワークブックの活用	77)30秒間上体起こし	77)身体活動記録	77)身体活動記録	77)身体活動記録	77)身体活動記録	77)身体活動記録
78)ワークブックの活用	78)30秒間上体起こし	78)身体活動記録	78)身体活動記録	78)身体活動記録	78)身体活動記録	78)身体活動記録
79)ワークブックの活用	79)30秒間上体起こし	79)身体活動記録	79)身体活動記録	79)身体活動記録	79)身体活動記録	79)身体活動記録
80)ワークブックの活用	80)30秒間上体起こし	80)身体活動記録	80)身体活動記録	80)身体活動記録	80)身体活動記録	80)身体活動記録
81)ワークブックの活用	81)30秒間上体起こし	81)身体活動記録	81)身体活動記録	81)身体活動記録	81)身体活動記録	81)身体活動記録
82)ワークブックの活用	82)30秒間上体起こし	82)身体活動記録	82)身体活動記録	82)身体活動記録	82)身体活動記録	82)身体活動記録
83)ワークブックの活用	83)30秒間上体起こし	83)身体活動記録	83)身体活動記録	83)身体活動記録	83)身体活動記録	83)身体活動記録
84)ワークブックの活用	84)30秒間上体起こし	84)身体活動記録	84)身体活動記録	84)身体活動記録	84)身体活動記録	84)身体活動記録
85)ワークブックの活用	85)30秒間上体起こし	85)身体活動記録	85)身体活動記録	85)身体活動記録	85)身体活動記録	85)身体活動記録
86)ワークブックの活用	86)30秒間上体起こし	86)身体活動記録	86)身体活動記録	86)身体活動記録	86)身体活動記録	86)身体活動記録
87)ワークブックの活用	87)30秒間上体起こし	87)身体活動記録	87)身体活動記録	87)身体活動記録	87)身体活動記録	87)身体活動記録
88)ワークブックの活用	88)30秒間上体起こし	88)身体活動記録	88)身体活動記録	88)身体活動記録	88)身体活動記録	88)身体活動記録
89)ワークブックの活用	89)30秒間上体起こし	89)身体活動記録	89)身体活動記録	89)身体活動記録	89)身体活動記録	89)身体活動記録
90)ワークブックの活用	90)30秒間上体起こし	90)身体活動記録	90)身体活動記録	90)身体活動記録	90)身体活動記録	90)身体活動記録
91)ワークブックの活用	91)30秒間上体起こし	91)身体活動記録	91)身体活動記録	91)身体活動記録	91)身体活動記録	91)身体活動記録
92)ワークブックの活用	92)30秒間上体起こし	92)身体活動記録	92)身体活動記録	92)身体活動記録	92)身体活動記録	92)身体活動記録
93)ワークブックの活用	93)30秒間上体起こし	93)身体活動記録	93)身体活動記録	93)身体活動記録	93)身体活動記録	93)身体活動記録
94)ワークブックの活用	94)30秒間上体起こし	94)身体活動記録	94)身体活動記録	94)身体活動記録	94)身体活動記録	94)身体活動記録
95)ワークブックの活用	95)30秒間上体起こし	95)身体活動記録	95)身体活動記録	95)身体活動記録	95)身体活動記録	95)身体活動記録
96)ワークブックの活用	96)30秒間上体起こし	96)身体活動記録	96)身体活動記録	96)身体活動記録	96)身体活動記録	96)身体活動記録
97)ワークブックの活用	97)30秒間上体起こし	97)身体活動記録	97)身体活動記録	97)身体活動記録	97)身体活動記録	97)身体活動記録
98)ワークブックの活用	98)30秒間上体起こし	98)身体活動記録	98)身体活動記録	98)身体活動記録	98)身体活動記録	98)身体活動記録
99)ワークブックの活用	99)30秒間上体起こし	99)身体活動記録	99)身体活動記録	99)身体活動記録	99)身体活動記録	99)身体活動記録
100)ワークブックの活用	100)30秒間上体起こし	100)身体活動記録	100)身体活動記録	100)身体活動記録	100)身体活動記録	100)身体活動記録

(5)成績評価指針の作成  
 ・成績評価項目の決定  
 1) 「体験記録」、「健康行動変容記録」への具体的名書き込み。  
 2) 実証(活動量計などによる運動量測定)  
 3) 「実技テスト」、「期末試験」  
 ※出席そのものは対象としない。  
 ・他大学の成績評価基準について情報を収集、活用。

(6)ハンドブックの作成  
 1) 授業の目標と目的の標記  
 2) 履修に関する注意事項  
 3) 授業進度  
 4) 成績評価  
 5) 成績評価項目の教育的意義と根拠  
 6) 「体験記録」や「健康行動変容記録」等の記入欄  
 7) 運動と健康増進に関するデータ紹介  
 8) トレーニングなどの具体的方法論



組織改革

(1) 改革の必要性の共有。 → FDの開催

1. 日本体育学会東北地域  
 「FDテーマ「私立大学における体育実技指導プログラムと成績評価」

- ・松生香里先生の講演 (東北大学)  
 「大学体育における授業目標と成績評価の創意工夫 ～私立大学での授業実践例～」
- ・木内敦詞先生の講演 (筑波大学)  
 「ワークブックを用いた大学体育授業の展開と成績評価」

2. 東北大学保健体育実技担当教員FD  
 FDテーマ「体育実技の理念と指導プログラムおよび成績評価」

- ・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」
- ・水野真佐夫先生の講演 (北海道大学)  
 「大学体育の成績評価と実践例」

## 組織改革

- (2) ステークホルダーへの接触。
- (3) 教員への改革の利益を明確化。
- (4) 授業への介入研究の導入。教員の利益、学会発表で外注とする。
- (5) 活発な交流とコミュニケーション。



## 組織のあり方案

## 1. 学部との連携

学部教育の一環として学部からの要請を受ける。  
体育(機構)は豊富なプログラムを用意し、学部が教育方針に合わせてプログラムを選ぶ。時にはオーダーメイドを受ける。

問題点: 機構と学部との協力関係が必要。

## 2. 非常勤運営化

学部の体育担当を解き、非常に置き換える。  
機構体育教官はその運営、教員の選出、FD、評価など運営を行う。

問題点: 全学的な判断が必要。

## 3. スポーツプログラムのサービス化。

欧米でのスポーツ教育の典型例。一部教育を残しながら、学生、教職員、OB、地域住民が会員制で運動を行う。レジャー教育として充実させる。

問題点: 全学的判断が必要。スポーツ施設の有料化の文化的背景が未熟。

## LADプログラムを終えるにあたり

愚痴から始まったLADへの参加であった。愚痴に終わらずに改革することの難しさ、手順、組織との接触、日本や世界の動向等を知ることができた。

今回でできたこと、できなかったことはあるが、継続的にLADで取得した手法を用いて改革に取り組むことに挑戦したいと思う。

## 謝辞

LADを企画・運営頂いた東北大学の羽田貴史教授、杉本和弘教授、和田由里恵さん、斎藤ゆうさんには心より御礼申し上げます。また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、つくば大学教授・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。

LAD成果報告会（2017/04/02）  
「東北大学型キャリア支援プログラムの開発」

東北大学 高度教養教育・学生支援機構  
猪股 歳之  
inomata@m.hokoku.ac.jp

内容

1. 改革課題とその背景
2. 「東北大学型キャリア支援プログラムの開発」
3. 課題遂行上のポイント
4. 改革課題への取り組み
5. 今後の課題

2

### 1. 改革課題とその背景

**平成18年度**  
キャリア支援センター教員として着任

**平成25年度**  
同僚の専任教員退職（専任教員2名→1名）

**平成26年度**  
高度教養教育・学生支援機構発足  
キャリア支援センター（川内キャンパス）と高度イノベーション博士人財育成センター（青葉山キャンパス）統合。兼任教員3、専任教員1、特任教員等3、職員8名の体制へ。

**平成27年度**  
新任の専任教員着任  
「東北大学キャリア支援プログラム」開始  
LAD応募

3

東北大学キャリア支援センター設置から8年（当時）

**課題1 = センター事業の枠組みがない**

- ・実施事業は順調に拡大
- ・しかし位置づけや責任が不明の事業も増加

**課題2 = 私の消極的関与**

- ・イベント業者的雰囲気？を毛嫌い
- ・センターの目標と手段としての実施事業の不連続感

→実施事業の枠組みを設定することが必要  
→東北大学的な枠組みを = 東北大学型

4

東北大学キャリア支援プログラム（平成27年度から）

特長① 学部1年生から博士後期課程、ポストクまで利用可能  
特長② 正課（授業科目）と正課外の組み合わせ、相補的關係  
特長③ セミナー、ワークショップ、個別面談など目的に応じた多様な実施形態

© 2016年度 年間支援プログラム予定

学部	1年次	2年次	3年次	4年次	大学院	その他
工学部	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム
経済学部	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム
文学部	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム
理学部	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム
農学部	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム
医学部	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム
歯学部	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム
薬学部	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム
情報学部	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム
国際学部	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム
環境学部	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム
芸術学部	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム
法学部	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム
経済学研究院	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム
工学研究科	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム
経済学研究科	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム
文学研究科	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム
理学研究科	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム
農学研究科	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム
医学研究科	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム
歯学研究科	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム
薬学研究科	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム
情報学研究科	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム
国際学研究科	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム
環境学研究科	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム
芸術学研究科	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム
法学研究科	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム	キャリア支援プログラム

「東北大学キャリア支援プログラム（平成27年度から）」の効果

- ・これまでに取り組んできた事業を整理し、それぞれの事業を位置付けることに大きく資する
- ・現在でも新たな取り組みを検討する際に活用
- ・実施事業のコンセンサス形成やスタッフ間の連携促進効果も大きい
- ・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

6

## 2. 「東北大学型キャリア支援プログラムの開発」

- 平成27年度からの「キャリア支援プログラム」をさらに発展させる
- 「東北大学型」= 「東北大学的な枠組み」  
= 「東北大学あるいは東北大生にさらに接近する」
- 10学部16研究科を擁し、部局ごとに進路もその選択プロセスも大きく異なる
- 東北大生への接近のひとつの方法が部局との連携
- 部局によって異なる学生ニーズに応じていく

7

## 3. 課題遂行上のポイント

- (1) 学生に活用されてこそその「キャリア支援プログラム」である <プレゼンテーション・コンサルテーションより>
  - ユーザーに必要とされるという基本的な条件
  - 学生を起点としたプログラム構築の重要性
- (2) 「キャリア支援プログラム」は、学生が利活用しやすい形態で提供されるべき <国内大学調査より>
  - 開催日時や場所、正課科目の枠組み活用など
  - 現実的側面から

8

### (3) 全学的組織としての立場を反映した「キャリア支援プログラム」であるべき

<プレゼンテーション・コンサルテーション、国内・海外大学調査より>

- 部局の取り組み、学生の進路状況の特徴を理解する必要
- 部局との「連携」と「差別化」

### (4) 教員として研究を通して「キャリア支援プログラム」に貢献すべき

<プレゼンテーション・コンサルテーション、国内・海外大学調査より>

- キャリア教育と就職支援を別の組織が担当する事例の多さ
- 「活動目的の明確化」(PDセミナーより)による複合性の活用
- 教員としての教育・研究経験、スキルの活用

9

## 4. 改革課題への取り組み

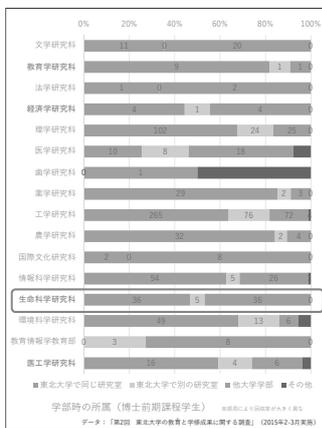
- 東北大学高度教養教育・学生支援機構が全学の教員を対象に募集した「高度教養教育開発推進事業」
- キャリア支援センターでは、進路選択が近づいた学生へのより積極的なアプローチをはかるとともに、部局と連携した取り組みを進めることを目的として、本事業に応募することを決定
- 生命科学研究科との連携がまとなり、大学院博士前期課程の学生向けキャリア教育科目を開発し、平成29年度前期から開講することに
- またこの開発事業とは別に文学部と連携したキャリア教育科目も平成29年度後期の開講決定

10

### 4-1. 生命科学研究科との連携授業

#### 生命科学研究科学生の状況

- 独立大学院として広く学生募集し、他大学出身者の比率も高い
- 入学後の研究室・研究生活への適応が重要
- 一方で、インターンシップ募集の最盛期は6月
- 入学後早い段階から進路選択への意識を高める必要
- ライフサイエンス系の求人は相対的に少なく、就職活動は厳しい
- 博士・ポスドク向けには一昨年から「キャリアフォーラム」を実施



11

#### 生命科学研究科 授業科目の構成①

- 生命科学研究科では、**博士前期課程からの就職**が多数派
- しかしMCから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
- **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
- 「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

12

生命科学研究所 授業科目の構成②

週	内容	備考
1	オリエンテーション(授業の狙い) 進路選択のスケジュール・ポイントなど	特長①動画活用
2	戦略的進路選択1 (「社会・仕事を知る」を含む)	講義動画+課題
3	戦略的進路選択2	対面授業・グループワーク形式
4	戦略的進路選択3	
5	労働法	外部機関と連携して実施
6	就職活動の進め方(理系)	②セミナー活用
7	インターンシップを考える	キャリア支援センター主催セミナー参加 or ビデオ+課題
8	業界仕事研究(基礎)	
9	自己分析(基礎)	
10	職業興味・自己分析演習1	対面授業・グループワーク形式
11	職業興味・自己分析演習2	
12	コミュニケーションスキル1	講義動画+課題
13	コミュニケーションスキル2	対面授業・グループワーク形式
14	コミュニケーションスキル3	
15	まとめ	

13

4-2. 文学部との連携授業

連携の背景

- 文系学部の中でも学生が就職に苦勞する傾向。就職率も低い
- 「高度教養教育開発事業」による連携を働きかけるも不参加
- 平成28年7月の人事異動で着任したキャリア支援事務室長の前職が文学部教務係長
- 室長の仲介で文学部の入試就職室長に面会。その席で文学部専門科目として「キャリアデザイン講座」「インターンシップ」がすでに設けられていることが判明
- これらの科目は、平成19年度のカリキュラム改革で設けられたが、実際にはその後一度も開講されてこなかった
- 平成29年度に「キャリアデザイン講座」、30年度に「インターンシップ」を開講することを目標として連携することに合意
- 平成30年度以降の「高度教養教育開発事業」での連携も視野に

14

文学部 授業科目の構成

週	内容	備考
1	オリエンテーション	文学部入試就職室長
2	日本経済の基本構造について1	キャリア支援センター教員等
3	日本経済の基本構造について2	
4	ビジネス全般について1	①外部講師紹介
5	ビジネス全般について2	外部講師(非常勤)
6	ビジネス全般について3	
7	公務員試験について	外部講師(非常勤)
8	労働法規について	外部機関と連携して実施
9	「20歳のハローワーク」への参加	文学部入試就職室
10	「業界研究セミナー」への参加1	②セミナー活用
11	「業界研究セミナー」への参加2	キャリア支援センター教員等
12	「業界研究セミナー」への参加3	
13	自己分析等スキル系研修1	
14	自己分析等スキル系研修2	キャリア支援センター教員等
15	まとめ	

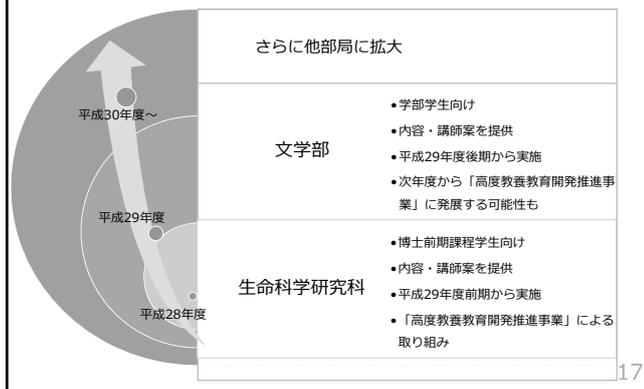
15

4-3. 二部局との連携を通して

- キャリア支援センターにとっては、全学教育のみならず学部・研究科で開講される授業科目を実施することで、**より多くの学生へのアプローチ**が可能になる
- 科目の内容や講師選定への協力など、**キャリア支援センターとしての役割**を果たすことができた
- 学生に対しては、グループワークや実習などを活用しながら**スキルの向上**にも配慮
- 正課授業となることで**単位取得可能**
- 正課外のセミナー**への参加を授業の一部と認めることで双方の負荷軽減
- 動画を活用するなどにより、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

16

「高度教養教育開発推進事業」を活用した部局と連携したキャリア教育科目の開講



17

5. 今後の課題

- LADは、キャリア支援センターの変化に当事者として積極的に関わる大きなきっかけになった
- しかし改革課題の遂行という側面では、まだスタートしたばかり
- 「東北大学型」を進展させるためには連携相手の部局も拡大していく必要がある
- 一方、個人としては、目の前の業務で手一杯で、研究時間が大きく減少(危機的状況)
- 教員として、研究を基盤としながら「キャリア支援プログラム」や「キャリア支援センター」の発展に貢献していくための努力を続けたい

18

次の千年の大学のために

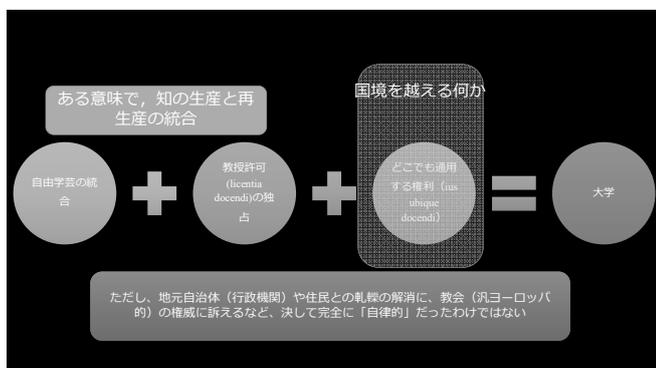
留学生別科の教育改革と  
変化する時代に対応する体制構築

 東日本国際大学  
関沢和泉

「おじいさん、  
そのザルに幾ら水を注いでも  
決して水は溜まりませんよ。」

「なあと、こうして続けて  
世界に水が満ちれば  
やがてザルも水で満ちる。」

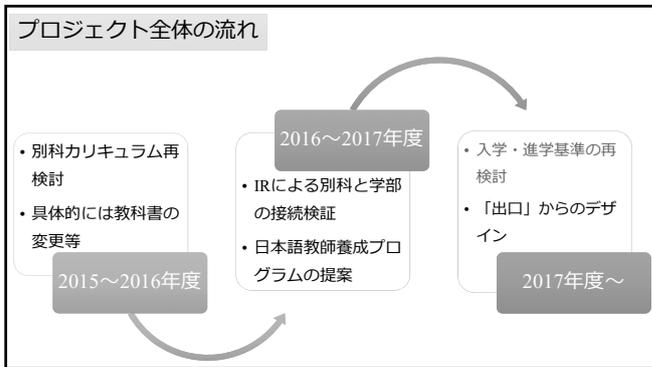
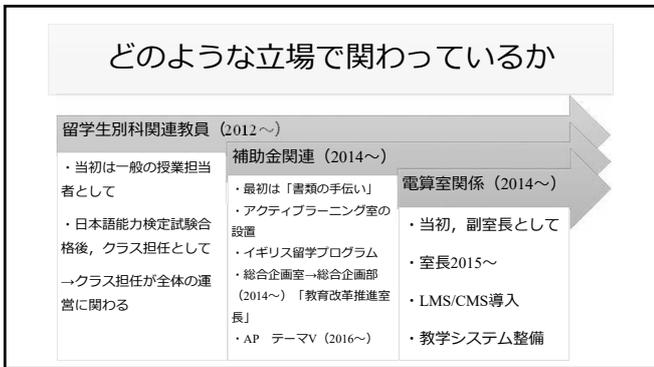
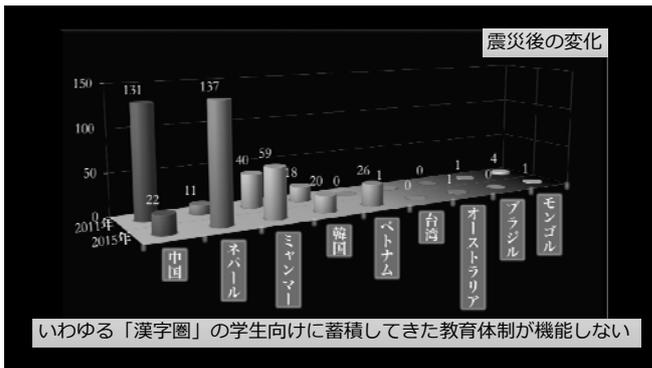
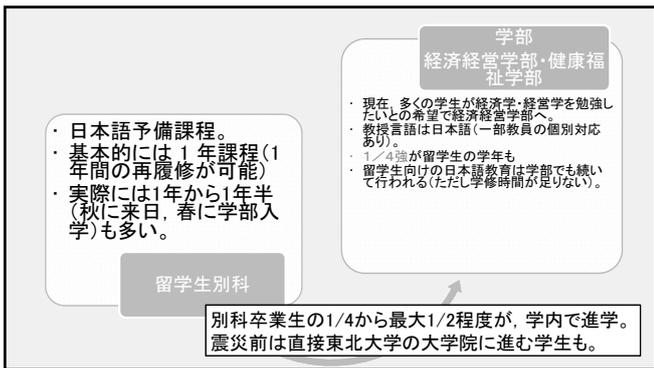
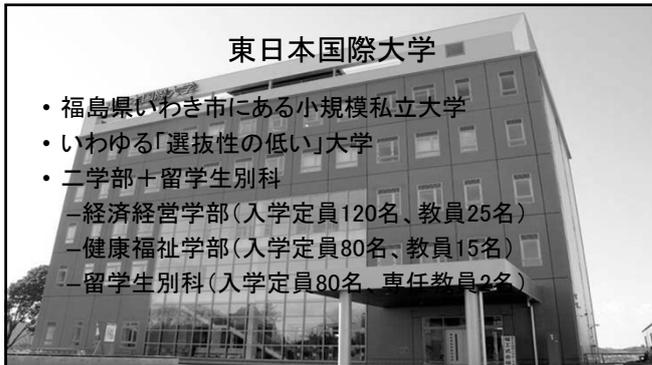
1088  
Universitas bononiensis  
.....いささか神話的ではあるが



大学は続くのか

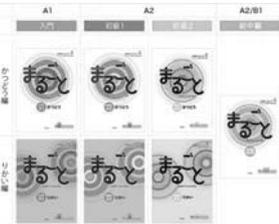
世界的な傾向として	特に日本における傾向として
<ul style="list-style-type: none"> <li>「有用性 utilitas」への圧力</li> <li>投資・回収サイクルの短期化</li> <li>（一部の）知の生産コストの増加</li> <li>諸学問の総合性という理念を保つことができるか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>諸学問の総合性を保てるか</li> <li>知の生産と再生産の統合を保てるか</li> <li>大学の標準化・統合（地域に一つの大学？一来年度概算要求におけるCOC+私学版（？）構想）</li> </ul>

# 留学生別科の教育改革



### カリキュラムの再検討

#### 教科書の変更



#### 理由と成果

旧来の教科書は、漢字圏の学生を想定  
 -> 漢字学習の負荷が高い  
 旧来の教科書は、文法積み上げ型  
 -> 使うことで、どのような場面で何ができるようになるか不明確  
 -> 学部と接続したカリキュラム編成には使いにくい  
 -> CEFRに準拠した教科書へ

※ 活用の形と、どのような場面で使うかという知識を連結して習得できるようにした。

### カリキュラムの再検討

#### 教科書の変更

#### 理由と成果

しかし、その先を進めて、日本語教育の専門家による授業数の増加、非専門家の兼任コマ数の削減等の必要は、なかなか説得できず。

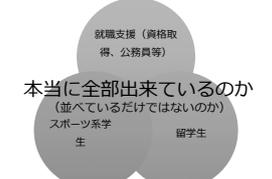
かつての成功体験（漢字圏の学生相手にはそれで成り立っていた）。  
 経営的に割に合うかどうか。  
 → これまでの教員間を超えた説得の論理の必要

### 資源集中の困難

#### 問題点

- 特に、小さな大学で、リソースが限られている場合、何らかの形で優位な分野に集中する必要があるのではないか
- 大学は一般にそうした選択が下手だと言われているようではあるが.....

#### 東日本国際大学の問題点



確かに、リスクを分散させるため複数の注力分野を持つ、という選択肢はあるだろう。しかし.....

「一般学生」

就職支援（資格取得、公務員等）

- ・ 専門学校と協力した公務員講座の拡充
- ・ 資格取得支援の部署
- ・ 他の成功大学のように戦略的ではない

スポーツ系活動

留学生

- ・ 人の変わらないリクルーティングは出来ている
- ・ しかし非漢字圏への対応はできていない
- ・ できれば日本語教育教員の増強をしたい (スポーツ系としての教科内容は不十分→来年度ある程度改善予定)

これ以上何かをするには、何らかの資金的手段（競争的補助金等）  
 (あるいは集中する対象の選択) が必要

### 資源集中するとしたら..... ?

#### 構成



#### PPM (プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント) 的分析

		相対的なマーケットシェア	
		高	低
市場の成長性	高	留学生	スポーツ系 公務員対策
	低		

※ 単年度の分析にしか向かないとも言われる。また、成長性をどう分析するかは困難？

### 資源集中するとしたら..... ?

#### 構成



#### コトラーのマーケットプレイヤー的分析

		有する資源の量	
		多	少
競争優位性	高	留学生	スポーツ系 公務員対策
	低		

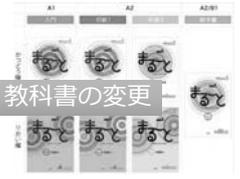
やはり留学生への教育に力を入れるべきではないか？ (そしてそれを、国内学生にも還元すべきではないか) 大学の理念としても、越境する場、そしてその力を育てるという意味でも。しかし、その経費は..... ?

### 留学生（移民）受け入れ政策の変化

大きく動いた、動くこの一年	本当にそれに関わるのか
<ul style="list-style-type: none"> <li>技能実習生制度の変更（規制強化+5年枠）             <ul style="list-style-type: none"> <li>介護の枠でも受け入れる。</li> <li>管理団体の強化</li> </ul> </li> <li>資格過程へ留学し、資格取得後、就労ビザがでるようになる。</li> <li>「留学生就職推進プログラム」             <ul style="list-style-type: none"> <li>各大学が自治体や産業界と連携、日本語能力、日本での企業文化等生カキャリア教育、中長期インターンシップなどを教員として専門的支援する仕組みを支援。</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本語教育の充実等の財源が必要な状況</li> <li>学内に             <ul style="list-style-type: none"> <li>いわきという土地に、果たしてそれほど海外からの人を受け入れる文化があるか</li> <li>それほどのリソースがあるか</li> <li>「職業倫理的に許せるもの」にできるかどうか（介護系教員）</li> </ul> </li> <li>多文化共生ないし複文化主義の推進者としての大学という役割を引き受けられるか</li> </ul>

個人的な想いとして、それが大学に残された使命だという考えはあるが、学内合意形成できるかどうか

### 留学生教育関係改善点

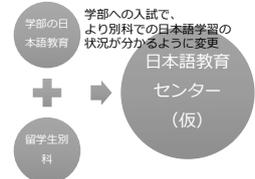


教科書の変更

常磐興産（ハワイアンズ）とのプログラム開発

- ・インターンシップ+授業開発（実施はこれから）

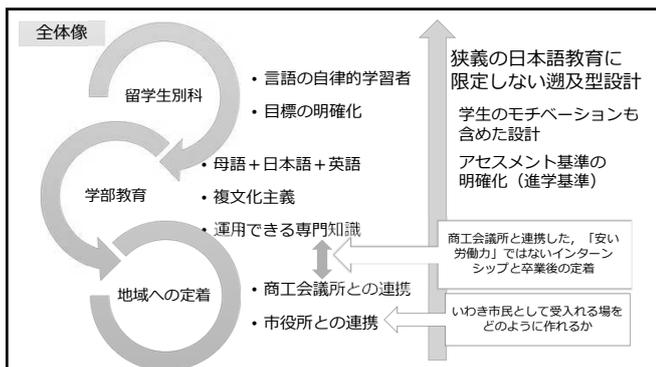
日本語教育体制の変更（学部との接続）



学部の日本語教育 + 留学生別科 → 学部への入試で、より別科での日本語学習の状況が分かるように変更  
日本語教育センター（仮）

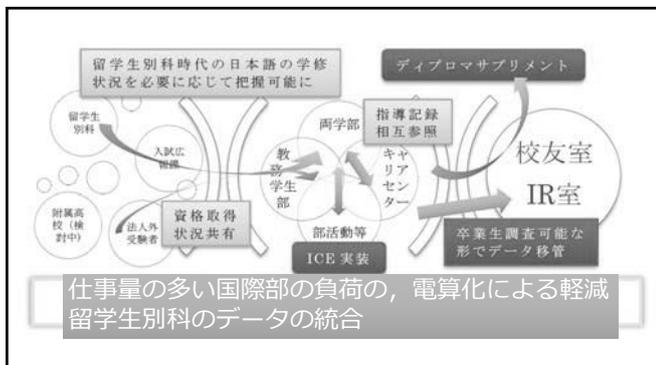
留学生向け就職支援講座の充実

- ・キャリアセンター主導。
- ・職業に関わる文化の違いを認識してもらう講座。

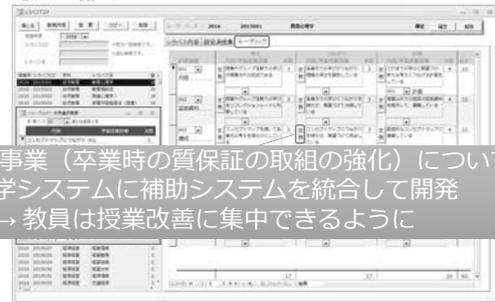


## 改革を提案する

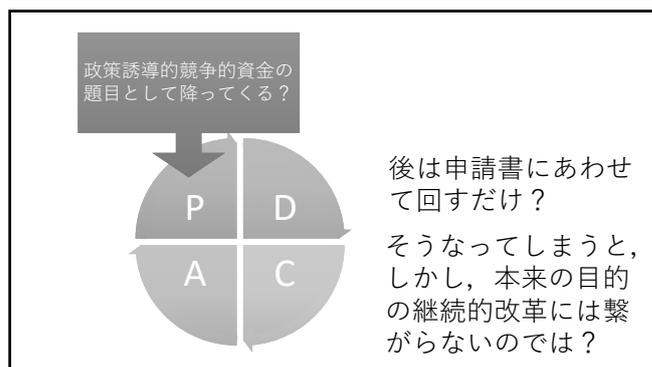
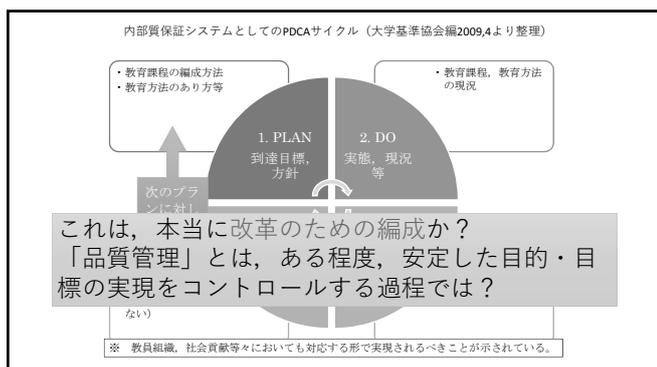
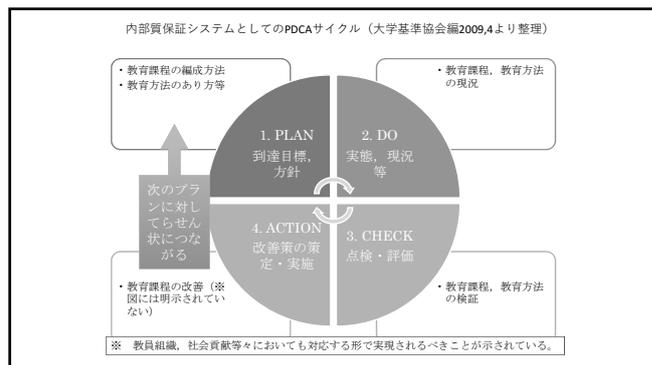
→負担の軽減もセットで  
(ツールの提供等  
←クイーンズ大学で得たもの)



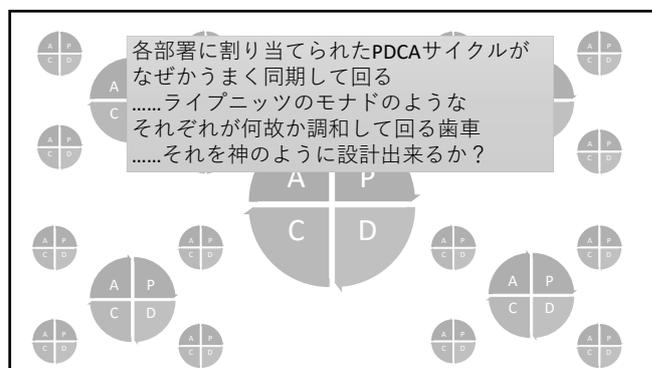
### 6. シラバスマスタ画面



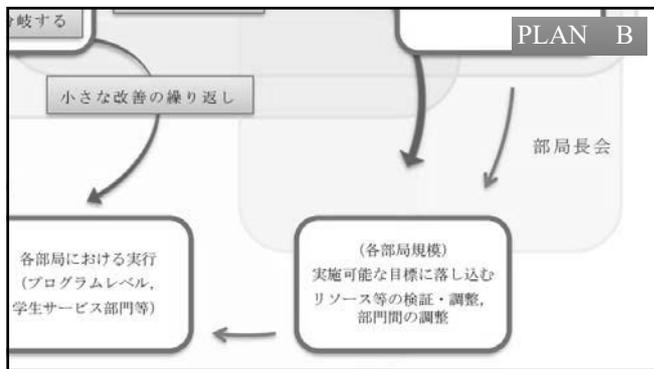
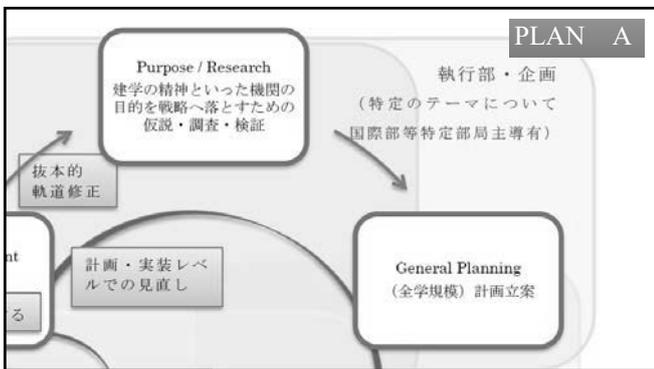
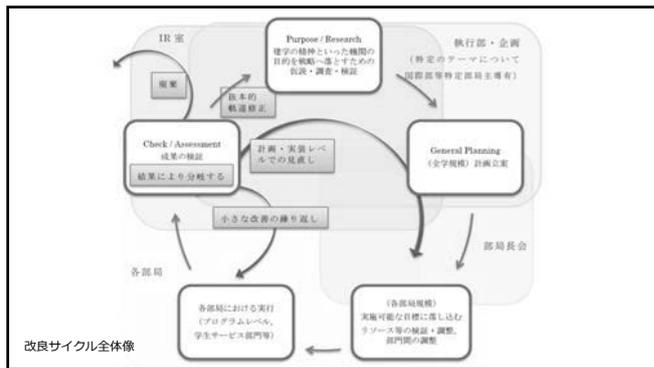
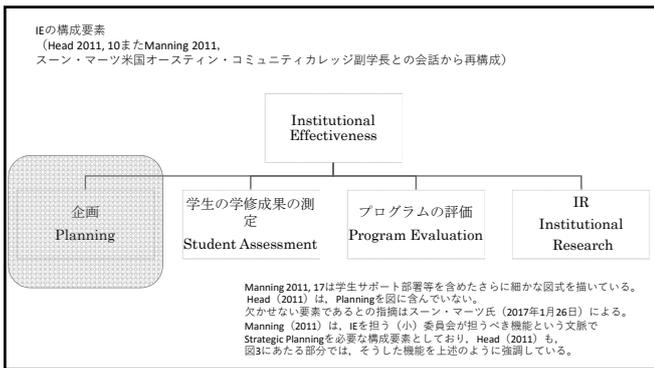
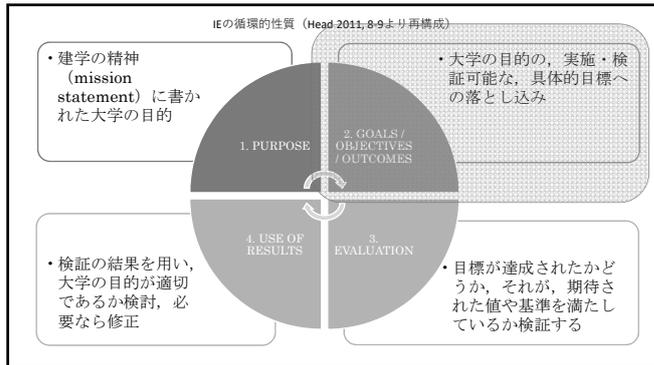
AP事業（卒業時の質保証の取組の強化）については  
教学システムに補助システムを統合して開発  
→ 教員は授業改善に集中できるように

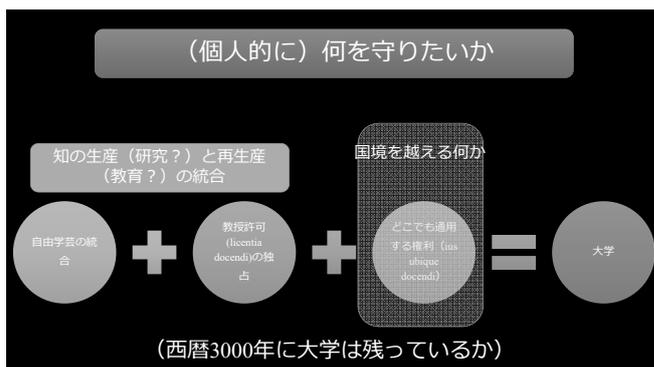
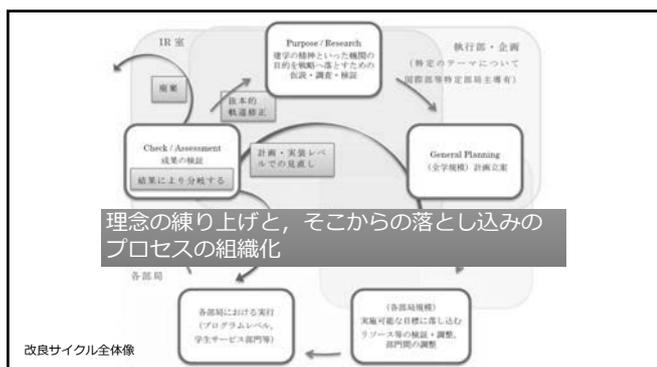
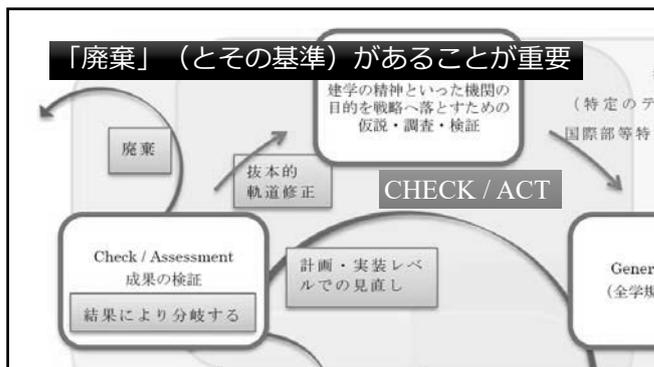
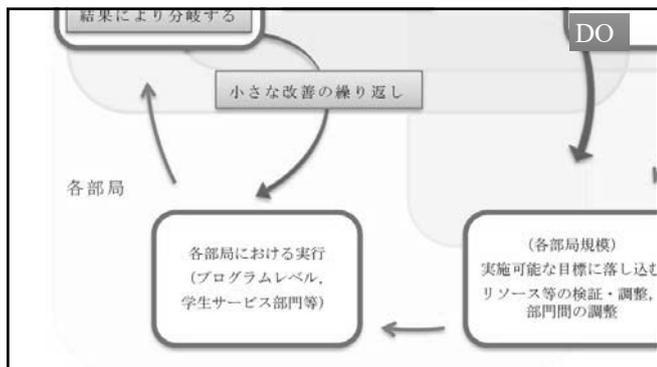


組織の中にどのようにサイクルを配分する？



# 「Institutional Effectiveness」から学ぶこと





アカデミックリーダー育成プログラム  
成果報告会@東北大学東京分室  
平成29年4月2日(日)

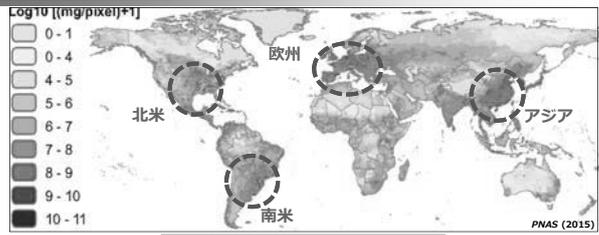


## 「食と農免疫国際教育研究センター」が進める 国際共同研究のイニシアティブをとるための アカデミック・リーダーシップとは？

野地 智法  
東北大学大学院農学研究科



### 世界の食料生産における重点課題: 薬の多用



1. 抗菌剤使用による耐性菌出現 (健康被害)
2. 抗菌剤使用規制による疾病多発 (産業的被害)
3. 農業による環境汚染と食料生産環境の悪化 (環境被害)
4. 食の安全・安心・機能性に対する強い要望 (社会ニーズ)

緊急に対応すべき  
主要課題

\* G7サミットにおいても取りあげられた合意事項

**解決策→農+免疫=農免疫**



### 食と農免疫国際教育研究センター (CFAI)

世界の「農免疫」の流行



農業を支える  
東北地方

世界の農学研究を  
リードする東北大学

東北大学

農学研究科

食と農免疫国際教育研究センター  
設立: 平成27年4月

世界の食の安全  
に対する責任

Fooding Agricultural Immunology

「食と農免疫」を基盤とした  
畜産物の健全育成と  
食と農免疫システムの創出



### 農免疫の賦活化による次世代農業の創成

農畜水産物が有する  
免疫力の活性化

↓

薬のみに頼らない健全育成

現代農業

作物・家畜・水産  
生物の研究者による国際ネット  
ワークの形成

課題達成

全世界の抗体総質  
使用量 (t) (10<sup>6</sup>)

現状 (2010年)	63,514.1500
予測 (2030年)	105,596.3405

67%増加 (予測)

免疫賦活化による  
抗菌剤使用量の低減

次世代農業

生物の免疫  
機能を活用した  
抗菌剤の  
低減

#### 【年次計画】

	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度
(3)食と農免疫に特化した細胞・微生物・抗体バンクの設置	教育研究支援者採用; 細胞・微生物・抗体バンク設置準備	細胞・微生物バンク設置	抗体バンク設置	強力な共同研究ネットワーク形成	薬だけに頼らない農畜水産物の健全育成・健康生活の知的・技術的基盤創出
(1)農免疫融合研究の分野横断的展開	外国の大学や国内研究機関等との共同・受託研究; 国際共著論文	共同研究; 教員海外派遣; 国際シンポジウム	国際・国内共同研究; 教員海外派遣	共同研究; 教員海外派遣; 国際シンポジウム	国際共同研究; 教員海外派遣
(2)食品の安全・機能性や解析・評価システムの開発	外国人教員招聘	外国人教員招聘	研究活動を通じた高度人材育成の加速化	研究活動を通じた高度人材育成の加速化	新研究領域「食と農免疫」の創成と、食と農免疫研究の次世代ワールドクラス人材育成
(5)「食と農免疫」国際ネットワークの確立と社会実装	URA設置	国際シンポジウム (オランダ)	国際シンポジウム (オランダ)	国際シンポジウム (オランダ)	国際シンポジウム (オランダ)
(4)食と農免疫研究を担う若手研究者・技術者の育成	外国人教員招聘; 国際共同研究; 海外学生派遣; 教育プログラム (Webシステム) 準備				



### 食と農免疫国際教育研究センターの組織構造

農学研究科教員114名中 24名がCFAIに参加

センター長	麻生 久
副センター長	原田昌彦 (研究担当) 北澤春樹 (教育担当)
<b>農免疫部門</b>	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、大坪和香子
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 雅敬、安藤杉壽
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>	原田昌彦
部門長	白川 仁 (ユニットリーダー)、仲川清隆、喜久里基
食品評価ユニット	原田昌彦 (ユニットリーダー)、種村健太郎、新谷尚弘
健康影響評価ユニット	伊藤幸博 (ユニットリーダー)、陶山佳久
生産環境評価ユニット	
<b>社会連携部門</b>	伊藤房雄
部門長	伊藤房雄 (ユニットリーダー)
産学連携ユニット	冬木勝仁 (ユニットリーダー)、高橋仁奈
市民連携ユニット	
<b>企画管理部門</b>	豊水正昭
部門長	豊水正昭 (ユニットリーダー)、麻生 久
企画管理ユニット	

## 食と農免疫国際教育研究センターの組織構造

**運営委員会**

CFAI設置要項 第7条  
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。

CFAI設置要項 第8条  
運営委員会は、委員長及び次に掲げる委員をもって組織する。

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

運営委員：麻生センター長、豊水副研究科長、原田副センター長、北澤副センター長、高橋部門長、伊藤部門長、野地

**ユニットリーダー会議**

**全体会議**

## CFAIの運営委員会での私の職務

### 国際交流

- CFAI国際研究拠点形成
- 部局間協定締結
- 国際シンポジウムの企画運営
- 国際交流のための外部資金獲得

### 教育

- 農免疫国際合同講義
- サーモン型教育プログラム開発

**私のLADの中での改革**  
～これらの職務を全うするための策を講じること～

## 東北大学農学研究科の組織構造

**農学研究科の附属組織構造**

センター

- 生物多様性応用科学センター
- 食と農免疫国際教育研究センター
- 東北復興農学センター
- 複合生態フィールド教育研究センター
- 免疫応答ユニット
- 安全・機能評価部門
- 社会連携部門
- 企業管理部門
- 免疫応答ユニット
- 作物機能ユニット
- 水産免疫ユニット
- 免疫応答ユニット
- ユニット長 (兼務)

大学院 **東北大学農学研究科**

専攻

- 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

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

分野

- 動物生殖科学分野
- 機能形質科学分野
- 動物栄養生化学分野

教授  
准教授 (研究科の中で立場:本務)  
助教

**農学研究科の基本的組織構造**

## 東北大学を中核拠点とした海外拠点機関のネットワーク形成と各機関の特徴・役割

**アメリカ**

- テキサスA&M大学 大学間協定 平成23年9月
- 食の機能性・安全性に関する先端評価技術

**中国**

- 揚州大学 大学間協定 平成20年6月
- 農免疫を駆動化する天然素材の探索

**北米**

**欧州**

- アルゼンチン 国立乳酪研究所 部局間協定 平成28年10月
- 乳酪菌ライブラリーの活用

**南米**

- オランダ ワーゲニンゲン大学 部局間協定 平成28年1月
- 遺伝子組換え水産生物と世界最大規模の水産飼育施設の活用

**日本**

- 農免疫シーズ

## オランダワーゲニンゲン大学を訪問し 部局間協定締結に向けた協議

**農水産省 平成27年度「国際共同研究推進事業」のご支援を頂きました。**

**農学研究科の基本的組織構造**

## オランダワーゲニンゲン大学 (QSランキング農学部門1位) と部局間協定を締結しました。

調印式：平成28年1月28日(木)  
場所：東北大学農学研究科

**農学研究科の基本的組織構造**

**アルゼンチン国立乳酸菌研究所と研究協定を締結しました。**

北米、南米、ヨーロッパ、アジアとの連携が可能になりました。

平成28年10月18日(火)

**国際ワークショップを開催しました。**

場所：オランダ ライデン大学  
ローレンツセンター  
日時：平成28年9月19日(月)～平成28年9月23日(金)

農免疫国際共同研究から何が生まれるのか？

オランダワールゲニンゲン大学 (8名)  
オランダユトレヒト大学 (7名)  
東北大学 (14名)

**The 1st International Symposium**

Creation and Future Trends in Food and Agricultural Immunology

December 12th (Sat), 2015

Yokohama University Kanagawa Campus  
Multimedia Education and Research Complex A1

**第1回国際シンポジウムを開催しました。**

場所：東北大学川内キャンパス  
マルチメディア棟6階  
日時：平成27年12月12日(土)  
午前8時45分～

高度教養教育開発推進事業(高度教養教育)のご支援を頂きました。  
羽田先生、杉本先生、ありがとうございました！

**The 2nd International Symposium**

Current and Future Trends in Food and Agricultural Immunology

July 2nd (Sat), 2016

Tohoku University Research Campus  
Multimedia Education and Research Complex A1

**第2回国際シンポジウムを開催しました。**

場所：東北大学川内キャンパス  
マルチメディア棟6階  
日時：平成28年7月2日(土)  
午前8時45分～

高度教養教育開発推進事業(高度教養教育)のご支援を頂きました。  
羽田先生、杉本先生、ありがとうございました！

**「食と農免疫国際教育研究センター」が担当する  
大学院英語講義も順調に進んでいます。**

時間：火曜日 3講時(13:00～14:30) 農学研究科10番教室 言語：英語

10/6 Overview of food & agricultural immunology. (Prof. H. Aso, LIU, CFAI)

10/13 Overview of immunobiological application based on livestock immunology. (Assoc. Prof. H. Kitazawa, LIU, CFAI)

10/20 Overview of vaccine development based on mucosal immunity. (Assoc. Prof. T. Nochi, IUU, CFAI)

10/27 Recognition and exclusion of pathogens in innate immunity. (Prof. S. Kurata, Grad. School of Pharmaceutical Sci., Tohoku Univ.)

11/10 Overview of innate immune system of mollusks and crustaceans. (Assoc. Prof. K. Takahashi, MIU, CFAI)

11/17 Overview of immune system of fish and disease prevention study. (Assist. Prof. T. Nakano, MIU, CFAI)

11/24 Overview of plant immune system. (Prof. H. Takahashi, PIU, CFAI)

12/1 Advancement of pest management system based on plant immunity. (Assoc. Prof. M. Hori, PIU, CFAI)

12/8 Overview of functional food evaluation. (Assoc. Prof. H. Shirakawa, FEU, CFAI)

12/15 Overview of effects on human health relating to epigenetics. (Assoc. Prof. M. Harata, EHHU, CFAI)

12/22 Overview of plant response to environmental cues. (Assoc. Prof. Y. Ito, EEEU, CFAI)

1/5 Overview of cooperation with society. (Prof. F. Ito, IACU, CFAI)

\*ISTU科目「Immunological Science」  
Introduction of Immunology. (Prof. N. Ishii, Tohoku Univ. School of Medicine)  
Mucosal Immunity from mouth to gut. (Prof. S. Sugawara, Grad. School of Dentistry)  
#Ecology of viruses in natural environment. (Prof. H. Oshitani, Tohoku Univ. School of Medicine)  
#医学研究科で開講される講義を受講すること(日程未定のため別途案内する)  
成績評価方法：出席状況、レポート(3つの講義を選択しそれぞれ作成)  
高度教養教育開発推進事業(高度教養教育)のご支援を頂きました。  
羽田先生、杉本先生、ありがとうございました！

**日本学術振興会 (JSSP) 研究拠点形成事業に採択されました**

**JAPAN SOCIETY FOR THE PROMOTION OF SCIENCE 日本学術振興会**

**研究拠点形成事業 Core-to-Core Program**

独立行政法人日本学術振興会は、我が国において先端的かつ国際的に重要な課題に関する研究課題について、我が国と世界各國の研究教育拠点構築をつなぐに資する事業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、平成24年度より研究拠点形成事業を再開します。

約1500万円/年(計5年)  
50%以上が国際交流経費

研究拠点形成事業	拠点名称	拠点長	研究分野	研究内容	研究機関	研究期間	研究費
食と農免疫国際教育研究センター	東北大学	佐藤 浩	食と農免疫	食と農免疫の国際的連携と教育	東北大学	平成24年度～平成28年度	約1500万円/年

**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**

**東北大学 農学研究科 食と農免疫国際教育研究センター**

医学系研究科 歯学研究科 薬学研究科

**海外拠点・協力機関**

- 米国: テキサスA&M大学 (拠点機関) カリフォルニア大学デービス校 (協力機関)
- 中国: 揚州大学 (拠点機関)
- オランダ: ワーゲンゲン大学 (拠点機関) エドレヒト大学 (協力機関)
- アルゼンチン: 国立乳酪菌研究所 (拠点機関)

**国内協力機関**

- 東京大学 食の安全研究センター
- 神戸大学 食の安全・安心科学研究センター
- 大阪府立大学 食の安全科学研究センター
- 岩手大学 動物医学食品安全教育研究センター

**共同研究**

- 植物免疫研究: 自然免疫機構の研究を分野横断的に展開 農業や野生動物などの病害に耐強い「農免疫」を利用した農畜産物の健全育成を創出
- 水産免疫研究: 食品および流通するものの安全性と機能性に対する評価系を構築 健康長寿社会に貢献する知的・技術的基盤を創出
- 畜産免疫研究: 「農免疫」の国際的評価基準の創出と標準化 本事業の国際ネットワークを通じて 世界に普及

**社会実装研究**

「農免疫」の国際的評価基準の創出と標準化 本事業の国際ネットワークを通じて 世界に普及

**セミナーと研究者交流**

- 全体ワークショップ (1,3,5年目): 最新情報の共有 国際標準化戦略
- 小課題セミナー (2,4年目): 課題別成果報告 共同研究の展開
- 若手ワークショップ (1,3,5年目): 農免疫を実践する研究者の育成
- 研究者交流 (年間30名程度 若手研究者10名 東北大1名): 東北大「知のフロンティア」

**「農免疫」生産システムを主導できる若手研究者を育成**

**テキサスA&M大学**

**Joint Supervision Degree制度の締結に向けて**

平成29年3月13日(月)

MEMORANDUM OF UNDERSTANDING ON JOINT SUPERVISION OF RESEARCH SCHOLARS BETWEEN GRADUATE SCHOOL OF AGRICULTURAL SCIENCE, TOHOKU UNIVERSITY, AND TEXAS A&M AGRICULTURE RESEARCH, TEXAS A&M UNIVERSITY

This text defines the general rules for joint supervision of research scholars contained in the agreement on academic exchange between Tohoku University and Texas A&M University.

Article 1 (Purpose)  
This agreement is to help students obtain the PhD within the same institution, Tohoku University, by serving as research scholar within the host institution, Texas A&M University, institutions that thus fulfill the requirements of the home institution for such a degree in the area of Natural Science (administered by Graduate School of Agricultural Science at Tohoku University of Life Sciences from A&M April 16, Research, Texas A&M University).

SGUのご支援を頂きました。

テキサスA&M大学ディレクター

**2017年度の国際研究交流活動計画**

**東北大学知のフォーラム (学内予算1,500万円) (7月～9月)**

- 国際シンポジウム: 計3回
- 若手ワークショップ: 計3回
- 市民フォーラム: 計1回

**海外招待者: ノーベル賞共同研究者を含め16名 (海外拠点からの招へいを含む)**

- 共同研究:
  - 派遣: 計2名 (米国、オランダ各4ヶ月)
  - 受入: 計4名 (海外拠点各1名)
- 研究者交流:
  - 派遣: 22名 (米国、オランダ各8名、中国、アルゼンチン各3名)
  - 受入: 6名 (中国、アルゼンチン各3名)
- 国際共同特別号発行
- 国際授業:
  - Food & Agricultural Immunology Join Lecture ビデオ収録: インターネットスクール教材開発
  - Special Lecture (知のフォーラムと連携) (海外4拠点、フランス、スイス、ベルギー)
  - Special Seminar (海外4拠点、スイス、日本計7名)

**frontiers Nutritional Immunology**

**New Horizons in Food Science via Agricultural Immunology**

July - September, 2017

www.frontiersin.org

**東北大学を中核拠点とした海外拠点機関のネットワーク形成と各機関の特徴・役割**

**相互補完により課題解決**

1. 抗菌剤使用による耐性菌出現 (健康被害)
2. 抗菌剤使用規制による疾病多発 (産業的被害)
3. 農業による環境汚染と食料生産環境の悪化 (環境被害)
4. 食の安全・安心・機能性に対する強い要望 (社会ニーズ)

**農免疫シズ**

**アメリカ**: テキサスA&M大学 (平成23年度)

**中国**: 揚州大学

**オランダ**: ワーゲンゲン大学 (部局間協定 平成28年1月)

**アルゼンチン**: 国立乳酪菌研究所 (部局間協定 平成28年10月)

**南米**: 乳酪菌ライブラリーの活用

**日本**: 遺伝子組換え水産生物と世界最大規模の水産飼育施設の活用

**「食と農免疫国際教育研究センター」の中で 私が追求したいこと**

- CFAIで学び、
- CFAIの外 (CFAIの海外研究拠点) でCFAIで学んだことを開花させ、
- そして次世代の「農免疫」研究を支える日本発の若手研究者を育成するためのシステム作り

**「農免疫」研究を日本 (東北大学) がリードする**





## 平成29年度の研究教育体制

博士課程 1年	1名	
修士課程 2年	2名	→両名ともに平成30年度に博士課程進学予定
修士課程 1年	2名	
学士課程 4年	1名	
合計	6名	

```

graph TD
    A[人材育成] --> B[研究成果(業績)]
    B --> C[研究費獲得]
    C --> A
            
```

この循環を回せないで、.....汗



## 「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提言—

広瀬由貴  
クレムソン大学(元 首都大学東京国際センター特任助教)

2017年4月 成果報告会

### 目次

1. 改革課題の背景-首都大学東京の国際化について
2. 改革課題の分析
3. 改革実行準備—調査、情報収集と分析
4. 首都大への提言—改革案と実行ステップ
5. 最後に

## 1. 改革課題の背景

# 首都大学東京の 国際化

## 首都大学東京 国際関係全学組織

(国際センターHPより抜粋、構成員情報は2016年8月1日現在)

「首都大学東京の「国際化」は、国際センターを拠点とした次の組織で推進しています。」

- 1. 国際センター**(2009年4月設置)  
センター長(国際担当副学長) 1名  
部門長(他部署兼任 教授) 2名  
専任教員 4名(教授1名、准教授3名)  
特任教員 7名(准教授2名、助教5名)
- 2. 国際課**(2014年4月設置)  
課長 1名(2016/7より国際化推進担当部長が兼務)  
係長 2名(東京都派遣)  
正規職員 9名  
特任職員 4名  
非常勤職員 11名
- 3. 国際交流委員会(全学)**
- 4. 留学生・留学委員会(全学)**
- 5. 国際化推進本部**  
(2014年3月設置)  
国際化推進本部は、本学の教育研究の国際通用性・国際競争力強化の実現を図るために設置された全学横断組織。

## 首都大学東京 国際化に関する方針・目標

**2012年3月 「首都大学東京国際化戦略」**  
**2014年2月 「国際化基本方針」 (2016年2月改正—取り消し線部分の削除)**

1. 基本方針
  - ・ 国際化に対応した教育・研究環境を構築する。
  - ・ デジタルを中心とした世界の大学等との国際連携を積極的に展開する。
  - ・ 世界の発展に寄与する人材創出と知識創造を推進する。
- 2 施策の方向性
  - (1) 教育の国際化
  - (2) 研究の国際化
  - (3) キャンパスの国際化
 個別施策の行動計画及び達成目標については、国際化推進本部の下で定める。

**2015年12月 「国際化行動計画」**  
 教育、研究、キャンパスの国際化に向けて、39項目の計画が定められた。

中期計画、年度計画にも国際化に関連する計画や目標が組み込まれている。

## 2. 課題の分析

# 課題はどこにあるのか。 改善点はなにか。

### LAD受講開始時の改革課題

1. 首都大学東京(以降、「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

↓

課題の構造化、情報の収集と分析、実現可能性の見極め

↓

### 見えてきた本来の課題

1. 国際センターと各学部・大学院、全学組織、運営委員会、関係事務組織との関係を明らかにした上で、センターのあり方を再考すること。
2. 構成員が国際センターの目的達成のために貢献する意識と意欲を持つことができるようにすること。さらにセンター教員間、センター教員と学内関係者とのコミュニケーションを活発化すること。

### 課題の要因、改善点は何か

- ◆ **ビジョン・ヴァリューの共有**  
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が必要。
- ◆ **組織体制とその運用**  
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。連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。
- ◆ **リソースの活用(構成員の意識向上)**  
構成員の意識や能力が必ずしも**効果的に活用されていない**。構成員の職務(Job description)、報告ルートやパフォーマンスの評価方法が不明瞭。**構成員のエンパワメントが必要**。

### 3. 改革実行準備—情報収集と分析

## 3つの観点から

### ビジョン・ヴァリューとその共有

- I. **ビジョン=「首都大にとっての国際化とは？」**  
構成員はどう見ているか。  
組織が成立するための要因(バーナード組織論)
  - 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)
- II. **大学の理念、中期計画、年度計画、国際化基本方針、国際化行動計画の一貫性はあるか？**

### 組織体制とその運用

国際化推進に関与する組織の目的や職務を整理した結果、重複する職務が多く、各組織の責任や権限が不明瞭と判明。

組織名	組織の目的	組織の職務	重複する職務	権限
国際センター	国際化推進の推進機関として、国際化推進の企画・立案・実施・評価を行うこと。	国際化推進の企画・立案・実施・評価を行うこと。	国際化推進の企画・立案・実施・評価を行うこと。	国際化推進の企画・立案・実施・評価を行うこと。
国際化推進本部	国際化推進の推進機関として、国際化推進の企画・立案・実施・評価を行うこと。	国際化推進の企画・立案・実施・評価を行うこと。	国際化推進の企画・立案・実施・評価を行うこと。	国際化推進の企画・立案・実施・評価を行うこと。
国際化推進委員会	国際化推進の推進機関として、国際化推進の企画・立案・実施・評価を行うこと。	国際化推進の企画・立案・実施・評価を行うこと。	国際化推進の企画・立案・実施・評価を行うこと。	国際化推進の企画・立案・実施・評価を行うこと。
国際化推進課	国際化推進の推進機関として、国際化推進の企画・立案・実施・評価を行うこと。	国際化推進の企画・立案・実施・評価を行うこと。	国際化推進の企画・立案・実施・評価を行うこと。	国際化推進の企画・立案・実施・評価を行うこと。
国際化推進課長	国際化推進の推進機関として、国際化推進の企画・立案・実施・評価を行うこと。	国際化推進の企画・立案・実施・評価を行うこと。	国際化推進の企画・立案・実施・評価を行うこと。	国際化推進の企画・立案・実施・評価を行うこと。
国際化推進課員	国際化推進の推進機関として、国際化推進の企画・立案・実施・評価を行うこと。	国際化推進の企画・立案・実施・評価を行うこと。	国際化推進の企画・立案・実施・評価を行うこと。	国際化推進の企画・立案・実施・評価を行うこと。

### リソースの活用(構成員の意識)

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、専属する組織が別であり、主な職務も国際化とは無関係であることが多い。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ものであり、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。また、一連の計画や目標を精査すると、国際センター教員の知識・スキルが生かされる項目が多くある。しかし...

4. 改革案と実行のためのステップ

# 首都大への提言

WHY?なぜ改革が必要なのか。  
**WHY NOT?**  
 首都大にとっての国際化とは何か。国際化が必要なのか。  
 戦略的かつ中長期的な計画に基づき達成された目標はどの程度あるか。  
 これらの目標や計画はどのような根拠に基づき策定されたのか？  
 WHEN?いつ改革すべきか。今必要なのか。  
 (外的要因)国内外の大学が待たなして前進続けている事実。社会の要請。  
 (内的要因)国際化行動計画が策定されて1年半。国際センター・国際課教職員の人事異動。  
 WHO?誰が改革を進めるのか。  
 ゴールは、国際センター構成員が主体的に進めていくことであるが、大学のトップ(学長・副学長)が仕掛け人となり、事務部署・他部局の教職員からも協力を得る必要がある。

## WHAT? HOW?

### 国際センター構成員のエンパワ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、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。

### 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。
- 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。

## 構成員のエンパワメントと意識向上のためのステップ

- ①構成員との対話(情報共有・聞き取り)** 2016年4月～8月
  - 首都大の国際化の現状、国際化行動計画等方針の共有
  - 各構成員が考える「国際化」「国際センターのあり方・ビジョン」「各構成員に期待されていること」に関する聞き取り
- ②構成員の意識向上のための仕掛け調査** 2016年4月～9月
  - 国内外の先行事例、国内・海外大学調査等より、構成員が高い意欲を持って職務に専念し、組織に貢献できるようになるアイデア、仕掛けを探索。
- ③構成員のエンパワメント** 2017年4月～11月
  - 「国際化行動計画」に掲げられている項目について、各センター専任教員、特任教員が責任を持って管理する。専任教員らを筆頭とするワーキングを立ち上げ、具体的方策、手順、評価指標、タイムライン等を検討・管理する。
  - 「国際化行動計画」に対する関心・責任、首都大の国際化に対するオーナーシップ。
- ④(最終段階)ビジョンの共有、個々の構成員の意識向上** 2017年11月～
  - 組織ビジョンの共有、個々の構成員の役割と責任が明確になり、自信を持って自発的に組織に貢献することができるようになる。
  - 構成員間、各部署、他学学組織・委員会との継続的なコミュニケーションチャンネルが確立する。

## 国際センターのあり方の見直しとそのステップ

- ①国際化に関与する組織、国際化目標・計画の整理** ~2016年4月
  - 全学組織体制(各組織の目的、所管事項、構成員など)の整理及び問題点の洗い出し
  - 他組織等との関係性の整理及び問題点の洗い出し
  - 国際化に関する目標・計画の整理
- ②内からみる「国際センター」の組織体制・運用状況の確認** 2016年4月～7月
  - 国際センターの職務、構成員の役割と権限、所有する能力・知識の整理
  - 国際センター構成員への聞き取り「国際センターの役割」「他部局・組織との関係性」
- ③外からみる「国際センターのあり方」** 2016年6月～9月
  - 各部署・委員会・事務組織などへの聞き取り「国際センターに期待すること」
  - 国際化に関する目標・計画の整理から見える国際センターの役割
  - 国内他大学からの事例収集、海外大学調査
- ④国際センターのあり方について検討** 2017年4月～9月
  - 国際センターのビジョン、役割と機能、構成員の役割と権限、他組織・委員会との役割分担について検討
- ⑤試行、評価・見直し** 2018年3月～
  - 試行
  - 構成員及び関連組織との継続的なコミュニケーション
  - 評価、見直し

## 改革成功の鍵: 構成員のエンパワメント

### 仕掛け: 国際化行動計画への積極的関与

国際化行動計画の一部について、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り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)『首都大学東京国際化行動計画』より

- 教育の国際化
  - 1.1 留学生受入れ拡大に向けた取組
    - 「受け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」
    - センター教員の専門知識、研究成果が活かされるテーマ
  - 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

### ワーキングプロジェクト案

「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  
 11. 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**  
 2016年11月 ワーキング設置  
 12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  
 2017年1～2月 案の試行(2017年3月卒業生、留学修了学生対象)  
 3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  
 4月 (必要に応じて)4月入学者対象に留学成果測定のためのプレ調査  
 2017年 8月 留学修了学生対象に調査実施  
 9月 今後の取組みについて検討  
 10月 国際センター・国際課、必要に応じて委員会との共有

**ワーキングメンバー**  
 ◎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

最後に

## 残された課題 LADを終えて

### 首都大の国際化推進にあたり、残された課題

- 「首都大にとっての国際化とは何か」  
 改めて、より多くの構成員を巻き込み、突き詰めて考える必要があるのではないか。
- 目標、計画の策定プロセスの見直し  
 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)
- 新体制の中で、改革を進める中で生じる新たな課題への対処

### LADを終えて

**受講の目的**

- 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確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。
- 「プログラム参加の機会には、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。(応募時のエッセイより抜粋)」



現在勤務する大学のマスコットとフットボールチームの全米優勝を祝って。

**RESSE UP**

- ✓ 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成長。
- ✓ LADでの学び、得たスキルは、どこで組織であっても、どんなプロジェクトでも適用可能なこと。
- ✓ 転職後数か月経った今、徐々に課題も見えてきた。プロジェクトでは既に走り出しているものもあるが、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たい。

ご清聴ありがとうございました。

アドバイザーの先生方、羽田先生、杉本先生、大森先生、和田様、斎藤様、これまでのご助言、ご指導、励ましのお言葉、ご支援、充実した学びの時間、すべてに心より感謝申し上げます。  
 今後とも叱咤激励よろしく申し上げます。



## 成果報告会に関するアンケート結果（一般参加者）（2017.4.2）

### (1) 開催場所や日程について

1. とてもよい      2. 良い      3. あまりよくない      4. 悪い

No	項 目	評 価			
		1	2	3	4
1	開催日について	4	5	0	0
2	開催場所について	8	1	0	0

### (2) 成果報告会について

#### ①発表の時間配分は適当でしたか。

項 目	1. 適当である	2. 短すぎる	3. 長すぎる
人 数	8	1	0

※短すぎる理由：質問時間が数分しかないのは短すぎる

#### ②発表内容は、満足な内容でしたか。

項 目	1. 満足だった	2. まあまあ満足だった	3. 少し物足りなかった	4. 物足りなかった	回答なし
人 数	1	6	0	0	2

#### 各発表についての意見・提案（自由記述）

- ・公立大学の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。
- ・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。
- ・関沢さんの発表は 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。野地さんの成果もすばらしかったです。
- ・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。
- ・最も興味があったのは、Sean White の発表。今後の参考になりそう。

#### ③今回の成果報告会で学んだことは何ですか（3つまで選択可）。

項 目	人 数
1. 日本における大学改革の最新動向	3
2. 大学改革を進めるのに役立つ具体的な知識やヒント	6
3. 大学改革におけるリーダーシップのあり方	3
4. 大学改革における教職協働のあり方	1
5. 大学改革を進める際の組織の動かし方	4
6. 大学改革に求められる人材育成のあり方	1
7. その他	2
8. 特になし	0

#### ※その他の意見

- ・羽田先生のコメント
- ・意識の高い人たちの意見や議論がきけたこと



## ④自分の大学や職場で参考にしたい取組内容がありましたか。

項目	人数
1. 参考にしたい取組みがあった	7
2. 参考にしたい取組みはなかった	1
回答なし	1

## ●参考にしたい取組み

- ・評価システムの見直し、プロパー職員の育成、キャリア教育一覧表、留学生教育
- ・関沢さんの内容は、本学が前面に押し出している PDCA への批判的〇〇として、とても参考になりました。
- ・考え方
- ・野地先生の取組み
- ・認証評価の考え方や価値判断
- ・体育実技の改革
- ・Sean White の発表

## ●参考にしたい取組みがなかった理由

- ・退職したので所属なしのため

## ⑤LAD 成果報告会全体について

項目	人数
1. 大変有意義だった	4
2. ある程度有意義だった	5
3. どちらとも言えない	0
4. あまり評価できない	0
5. まったく評価できない	0

## ⑥今年度から提供される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) 2017-2018」への参加について

項目	人数
1. したい	5
2. したくない	2
回答なし	2

## ●参加したい理由

- ・個々人のニーズ、課題にあった支援、助言がいただけそうだったから
- ・本学からも若手のミドルクラスに参加してもらいたいと思います。
- ・自分自身も大学改革を起こせる人になりたい

## ●参加したくない理由

- ・退職したものですから
- ・忙しい

## ●回答なし

- ・興味をもてた



### 成果報告会についての意見・要望・提案等（自由記述）

- ・遠方のため、オンラインで見られるようにしていただければありがたいです。
- ・各大学における運営理事等の意識調査アンケートの実施
- ・LADの受講者が最後の講評まで聞ける時間帯で終了していただけると幸いです。
- ・よい講習会だったと思います。引き続きよろしくお願い致します。

### (3) 回答者について

#### ●職 階

職 階	教授	准教授	講師・助教	職員<係長・主任・一般職員等>
人 数	5	2	1	1

#### ●性 別

性 別	女 性	男 性
人 数	1	8

#### ●学校種

学校種	東北大学	東北大学以外の大学	その他
人 数	1	7	1

その他：日本高等教育評価機構

#### ●設置形態

設置形態	国 立	公 立	私 立	該当しない
人 数	5	2	1	1

該当しない：日本高等教育評価機構

#### ●専門・普段行っている業務

専 門	普段行っている業務
教育工学・公衆衛生	教育
数理学	教育, 研究, 名誉教授
国際交流	回答なし
高等教育開発	全学的なFDの企画・運営
大学評価	大学評価
スポーツ科学	体育実技・講義

## 1. タイムテーブル（ディスカッションの流れ）

【日時】 4月1日（土）13:00～18:00

【場所】 東北大学東京分室（A, B）

### 【主な調査項目】

1. 現在の活動状況について（改革案の進捗状況、目標達成度等の報告）
2. 受講による知識やスキルは、実際の仕事において活用しているか（どの程度）
3. 各所属における活動に最も役立っていること（知識・スキル）
4. どのような点で役立っているか
5. 受講前と現在の行動で変化したことは何か
6. 受講前と現在の考え方（意識）で変化したことは何か
7. 履修証明プログラムへの意見

### 【タイムテーブル】

時 間	内 容	担 当
13:00-13:05	開会挨拶	羽田貴史
13:05-13:25	趣旨説明	杉本和弘
13:25-14:00	自己紹介	EMLP：6名 LAD：7名
14:00-15:15	ディスカッションⅠ 【テーマ1】改革の進捗状況（今後の改革への抱負）	トピック提供&司会 杉本・和田
15:15-15:30	コーヒーブレイク	
15:30-16:30	ディスカッションⅡ 【テーマ2】意識・行動の変容	トピック提供&司会 杉本・和田
16:30-17:00	ディスカッションⅢ 【テーマ3】イノベーター/リーダーに必要なもの	トピック提供&司会 杉本・和田
17:00-17:10	コーヒーブレイク	
17:10-17:55	ディスカッションⅣ 【テーマ4】履修証明プログラムへの期待	トピック提供&司会 杉本・和田
17:55-18:00	閉会挨拶	大森不二雄

## 【ディスカッション進行表】

時 間	質問項目等
13:25-14:00 (35分)	自己紹介（各2分） <ul style="list-style-type: none"> <li>● 氏名／所属／現在の仕事／改革案タイトル／受講理由</li> </ul>
14:00-15:15 (75分)	<b>【テーマ1】 改革の進捗状況（今後の改革への抱負）</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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。</li> <li>● なぜ停滞しているのか。何が不足していると思うか。</li> <li>● 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。</li> </ul>
15:15-15:30 (15分)	コーヒープレイク
15:30-16:30 (60分)	<b>【テーマ2】 意識・行動の変容</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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。</li> <li>● 具体的にどのような場面・言動でそう感じるか。</li> <li>● 自らの周囲や組織に変化は生じているか。</li> </ul>
16:30-17:00 (30分)	<b>【テーマ3】 イノベーター/リーダーに必要なもの</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 改革を進める人材に必要な能力・スキル・態度は何か。</li> <li>● それらはどのように身につけられると考えるか。（OJT/Off-JT）</li> </ul>
17:00-17:10 (10分)	コーヒープレイク
17:10-17:55 (45分)	<b>【テーマ4】 履修証明プログラムへの期待</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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。</li> <li>● イノベーター/リーダーの育成プログラムに必要な要素（学習内容・経験）は何か。</li> </ul>



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

# 全国プログラムユーザー会議

対象プログラム：EMLP (2013-2014) LAD (2015-2016)

【日 時】 2017年4月1日 13:00～  
【場 所】 東北大学東京分室

# 趣旨説明

### ユーザー会議の開催背景と目標

- 履修証明プログラムにおいては、ステップ/集中セミナーあるいは単独セミナーごとに「アンケート」を実施し、満足度や学習到達度を測定し、プログラム改善に活用
- プログラム受講の教育効果・インパクトを明らかにするため、EMLP受講者には修了後インタビュー調査を実施
  - 大学教育支援センター (2016) 『大学教育人材育成プログラム 2013-2014年度報告書』
  - 和田由理恵・高藤ゆう・杉本和弘 (2016) 『実践報告 高等教育のイノベーションを担う次世代大学教育人材の育成—東北大学履修証明プログラムの開発と成果—』、『京都大学高等教育研究』第22号、31-41頁。
- 今回は、EMLP/LADの受講者とのフォーカス・グループ・ディスカッション (FGD) を通して、「行動変容度」「組織変容度」を把握

### 大学教育支援センターが進める効果測定

【成果指標】	【焦点・対象】	【測定方法】
レベル 5 組織変容度 Systemic Impact	組織への影響、効果 (組織・学生)による評価、波及効果	参加者フォローアップ 制度を構築 参加教員の登録、近況調査
レベル 4 行動変容度 Behavior	現場での実践 (知識・スキルの転移、浸透、応用)	インタビュー 参加教員の登録、近況調査
レベル 3 学習到達度 Learning	習得した知識、スキル (参加者の学習の状況)	アンケート インタビュー
レベル 2 満足度 Satisfaction	参加者の満足 (参加者の満足度)	アンケート インタビュー
レベル 1 参加状況 Participation	プログラムの参加状況 (参加者数・満足度、割合等)	記録、集計

第2期で新たに開始・実施

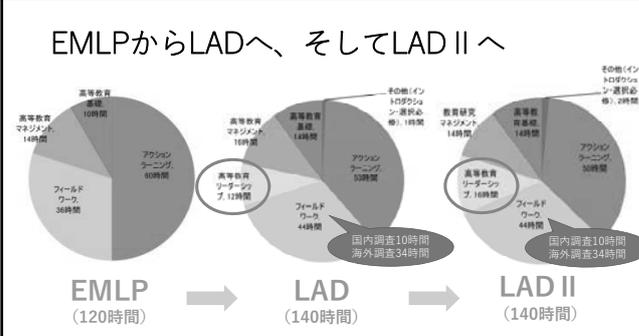
第1期で実施済

▶ Kirkpatrick, D. L., (2006) Evaluating Training Programs: The Four Levels, Berrett-Koehler.  
Guskey, T. R., (2000) Evaluating Professional Development, Corwin Press.

### 「履修証明プログラム」開発プロセス

プログラム名	期間	内容	人数	時間	
EMLP	H23	大学教育マネジメント人材育成プログラム (EMLP)	教員のみ	11名参加	60時間
	H24	大学教育マネジメント人材育成プログラム (EMLP)	教員・学生	7名参加	60時間
	H25 ~26	大学教育人材育成プログラム (EMLP)	教員のみ	8名参加	120時間
LAD	H27 ~28	アカデミック・リーダー育成プログラム (LAD)	教員・学生	8名参加	140時間
	H29 ~30	アカデミック・リーダー育成プログラム (LAD II)	教員・学生	8名参加	140時間

### EMLPからLADへ、そしてLAD IIへ



出典：ユーザー会議冊子30頁



## 全国プログラムユーザー会議に関するアンケート結果 (ユーザー会議実施日:2017/4/1)

回答状況:EMLP 6/6 LAD 8/8 (2017/05/15)

### (1)開催場所や日程について

No	項目	評価							
		1.とてもよい		2.よい		3.あまりよくない		4.悪い	
		EMLP	LAD	EMLP	LAD	EMLP	LAD	EMLP	LAD
1	開催日について	3	2	3	3	0	3	0	0
2	開催場所について	4	5	2	3	0	0	0	0
3	会場内の雰囲気(様子)について	5	6	1	1	0	1	0	0

上記の3つの項目のいずれかで3または4と回答した理由:

- ・ 年度当初の4月1日、2日は業務最繁忙期で、土・日とはいえ業務があるので、それを休んで参加するのは、その前後が大変でした。
- ・ 日程的に仕方がなかったと思いますが、やはり3月中にやってほしかったです。特に、ユーザー会議の部分は12月の集中セミナーでもよかったかな、と思いました。内容自体はとてもよかったです。
- ・ 全員が一堂に会するメリットもあるかもしれませんが、会議というよりは個人の経験や意見をそれぞれ述べるという傾向が強く、そうした意味では、個別のヒアリングの方がより率直な意見が聞けたのではないかと思います。
- ・ 日程については、今回は最終的に調整が可能でしたが、新年度のオリエンテーションと重なっていたため。入試を考慮するとあのタイミングになるかもしれませんが、一部の大学では、同様のことは生じるのではないかと想像します。(総合的に考えると、他の日付も難しいかもしれないですが)

### (2)全国プログラムユーザー会議について

①事前に、会議内容の予定(トピック、問い、進行等)を知ることは、当日の議論に役立ちましたか。

No	項目	人数(EMLP)	人数(LAD)
1	役立った	6	8
2	役立たなかった	0	0

②会議の時間配分は適当でしたか。

No	項目	人数(EMLP)	人数(LAD)
1	適当である	5	7
2	短すぎる	1	0
3	長すぎる	0	1

※短すぎるとの回答:遅れて参加したための感想

③趣旨説明や会議資料(冊子『全国プログラムユーザー会議』)は、当日の議論に役立ちましたか。

No	項目	人数(EMLP)	人数(LAD)
1	役立った	5	8
2	まあまあ役立った	1	0
3	あまり役立たなかった	0	0
4	まったく役立たなかった	0	0



## ④会議の内容で、最も興味深い(役立つ)と思ったトピックは何ですか。(複数回答可)

No	項目	人数(EMLP)	人数(LAD)
1	改革の進捗状況	1	3
2	意識・行動の変容	4	4
3	イノベーター/リーダーに必要なもの	4	3
4	履修証明プログラムへの期待	0	3

※1名途中から参加のため回答なし

上記で選んだトピックのどのような点が、どのように役立つと思われましたか。

## 【EMLP 受講者】

- ・プログラムへの参加動機に合うものであるから。自分自身の意識や態度の変容を始め、グループや組織の雰囲気や仕組みをどう変えるかに興味がある。世の中にいわゆるノウハウ本がたくさん出回っているが、高等教育機関に関する専門的・体系的な知識とスキルを知りたいため。
- ・EMLP 修了後、時を重ねるなかで改革案に対する意識がどのように変化し、実践してきたかを知る良い機会となった。部署は異動しても同じ組織として、どのように大学組織に貢献すべきかを再確認する良い機会であった。
- ・最近、学内業務(教育改善)においてリーダーシップ・能力が試される機会が増えてきましたが、どのように取り組めばよいのか少し悩んでおりました(特に教職協働)。東北大学の先生方や参加者の教職員の皆さまからのご意見をお聞きすることができ、非常に参考になりました。理想やビジョンを常に語りかけて共有していくこと、仕事を進める際は「実施する」と決定した上で職員の協力を仰ぐこと、etc……など、「なるほど」と思うことばかりでした。さっそく、実行しています。
- ・自分自身の変容の過程をより振り返ることが出来たことが良かった。どのような学びや気づきが、自分が変わるきっかけとなったか、ということを再度確認できたことは、今後の学びに繋がると思う。一方で、イノベーターやリーダーに必要なもの、自分にまだ備わっていない能力や向上、改善すべき点について再考できたのでよかった。
- ・自分にとっては、具体的なスキルの獲得もさることながら、異なる現場でそれぞれの課題と格闘されている大学人の方々が、LAD や EMLP のような研修を通して新たな経験を積み、それが意識や行動の変容にどのようにつながっているか、関心がありました。
- ・いろんな分野と専門家と交流ができ、同じようなトピックでもいろんな角度と背景、立場からの視点で見ることができて、とても勉強になります。リーダーシップについての話題は、いまの仕事にも役に立つ、参考になります。

## 【LAD 受講者】

- ・改革がうまく言った経緯や、うまく行かなくてもできる事をやっていけば、また新たな方向が見えてくることを知ることができた。芝浦工業大学の橘先生は英語の課外学習を自前で行う事を思考し、結果的に消極的であった英語の教官を巻き込むことに成功したなど大変参考になった。
- ・特に EMLP の方について知ることができてよかったと思います。
- ・自分自身の考え方が、LAD を受講中に変化していることを実感していたため。NFP、LAD と受講させて頂き、いろいろと勉強する機会を与えて頂きました。修了式の際にもお話をさせて頂きましたが、LAD はある意味、自分の息抜きでもありました(悪い意味ではなく、自分の専門から離れ、違う領域を垣間見ることが、とても刺激的でもあり、この年になって、このような機会を持てたことが幸せでした)。なので、履修証明プログラムへの期待という意味では、これから、この世界(高等教育)で、どのようなことを自分が勉強できるのか、自分の次の挑戦という意味でも楽しみでもあり、期待もしております。
- ・3は、改革は成功しにくいもの、少数でもできるもの、少しでも動き出せば協力者が増えていくもの、など実体験の基づく話を聞くことができた。「やる気のない人の意識を変えるより少数で始めて動かす」等共感できる内容であった。4は組織論、リーダーシップ、ケーススタディ、失敗から学ぶ等、こういったことが役に立つだろうという参加者の意見が参考になった。



- ・ 会議の趣旨がここにある(主催者がプログラム改善に活用するための意見聴取)のではないかと考えていたため。 そのように考えると、123のトピックの必要性は当初から疑問であった。上記(1)の回答にも関連していますが、私の誤解であったり、プログラム改善のためにこそ123のトピックが必要ということであれば申し訳ないです。
- ・ 意識・行動の変容を振り返り、口に出すことによって改めてプログラム前後での自己の成長を感じることができた。 また、ほかの参加者の話や、EMLP 参加者の話を聞くことで、自分の足りない部分や、目標とすべき人材像について考えることができた。
- ・ 修了者のプログラムを修了して数年後に振り返っての現状の報告は興味深いものでした。 全体についての話と重複しますが、ケース・スタディは、ある意味で、同じ時期の参加者の他大学の事例を通して行われているようにも思われます。ただ、より多くの事例があれば、より多く学べると思うと同時に、大学固有の状況をどこまでケース・スタディとして利用できるような形に明示化して落とし込めるかという点では、教材作りは非常に大変そうです。(とはいえ、そこまでできると、履修証明以外の形での、より時間のない職位の人向けの短期集中講座等の設計等も可能になりそうですが。)

⑤会議に参加して、役立ったと思うことは何ですか。(複数回答可)

No	項目	人数(EMLP)	人数(LAD)
1	他受講者とのネットワーク形成	2	4
2	他受講者との議論(異なる視点からの意見)	6	6
3	プログラム提供側(羽田・大森・杉本)のコメント	5	7
4	自分の学び・成長に関する振り返り	5	3
5	その他	0	0

※1 名途中から参加のため回答なし

上記で選んだ番号の理由:

**【EMLP 受講者】**

- ・ 他の参加者の多様な視点を得ることが貴重。また、個別の意見に対して、助言者がどういった切り口でアドバイスをするかは大変参考になる。
- ・ EMLP を通して取り組んできた課題の対応策等を共有することにより、各組織における改革の在り方、進め方が異なる点について多くの発見に気づくことができた。また、年を重ねることによりレベルアップやキャリアアップする中での、課題を共有することにより、様々な理論や実践論について再度、学習していきたいという良い機会となった。今後は、組織論、リーダーシップ論に焦点を当てつつ、大学の国際化、及び国際交流が学生に与える影響を業務を通して見つけ出していきたい。
- ・ 2について-前設問で回答したとおりです。
- ・ 3について-特に、羽田先生・大森先生からのアドバイス(教職協働の方法)がとても参考になりました。さすがにご経験豊かな両先生だと感じました。とてもありがたかったです。
- ・ 4について-履修証明プログラムが終わって2年が経過し、慌ただしい毎日を過ごす中、自分がこの間どのような仕事してきたのかを改めて振り返る機会になりました。心より感謝申し上げます。
- ・ 過去の研修セミナーの時と同様、自分の課題や直面している問題について開示できる雰囲気であること、問題を共有し、他大学での経験からのご意見や理論や研究を基にした専門的なご意見をもらうことで、違った視点から解決策を得られることが良かった。また、「悩んで当然」という様々な課題を克服してこられた受講者や先生方からのコメントは、大きな励みになることも非常に意味のあることでした。
- ・ これまでも EMLP の参加者同士のゆるいネットワークがあって、いろいろと情報交換できるのがありがたかったのですが、今後はそれを LAD の参加者の方にも広げていける予感を感じました。 また今回 EMLP で学んだこと、経験したことを議論の場を通じて披露する機会を得ましたが、それは同時に自分にとって振り返りの機会となったと思います。また、ユーザー会議の一部と定義されていないかもしれませんが、LAD の報告会における東日本国際大学の関沢先生のご発表は、本学の改



革手法を単にPDCAという言葉で表すのは不十分ではないかという気づきを与えていただきました。発表後にも先生と直接質疑をすることができました。大変貴重な機会となったと思っており、感謝しています。

- ・ (1)常に情報交換できるネットワークは、EMLPの参加でできました。会議で保つようになっています。
- ・ (2)EMLP、LADのように趣旨とテーマの変化の中に、共同の話題についての議論はとても役に立ちます。
- ・ (3)メンター、また大学のマネジメント層の視点からの助言、とても勉強になります。
- ・ (4)振返って、自己の成長と目標設定の再確認ができました。

#### 【LAD 受講者】

- ・ 上記の芝浦工業大学の例もそうであるが、大森先生の「意識の改革はできない。環境を変えることに努力すべし」とのご意見は大変参考になった。
- ・ ④同様に、EMLPの方について知ることができてよかったですと思います。
- ・ 羽田先生、大森先生、杉本先生とお話できたことや、私の名前を覚えて頂いたこと、また、部局や大学を超えた友人ができたこと(ネットワークが形成できたこと)は、私が東北大学でこれから勤務する上で、非常に重要であると思っています。あつという間の2年間でしたが、いろいろ勉強させて頂いた中で、改めて自分の成長(?)を振り返ることができたことも、良かったと感じています。でも、これからは勝負ですが!!!
- ・ (1)今後も相談したいときにできるという安心感。(これまでも相談させていただいている。)
- ・ (2)担当部門や教員、職員といった立場の異なる方の意見は自身の視野を広げ知見を増やすから。
- ・ (3)専門家としての理論、経験に基づくコメントはもちろんのこと、プログラムを企画運営され、改革の成功例、失敗例を多くご存知なので、その意見は参考になる。
- ・ 上記と矛盾する部分もありますが、他の方のお話を聞いて、改革が目的ではなく、手段であることを改めて確認できたため。
- ・ 受講者との議論はとても役に立った。これらの事例を文章としてまとめられると後世の人が助かるかもしれない。
- ・ 意識・行動の変容を振り返り、口に出すことによって改めてプログラム前後での自己の成長を感じることができた。また、ほかの参加者の話や、EMLP参加者の話を聞くことで、自分の足りない部分や、目標とすべき人材像について考えることができた。加えて、プログラム提供側の方々のコメントで、どういう想いで2年間プログラムを運営してきたか、また、受講生の成長についてどのように感じていたか、について聞けたのが嬉しかったです。
- ・ ②についても③についても、いかに個別の事例を掘り下げていくかという観点で有効だからです。全体についてのコメントの方でも述べましたが、やはりその点に、LADの良い点があると考えています。

#### 全国プログラムユーザー会議についての意見・要望・提案など

#### 【EMLP 受講者】

- ・ 大勢の参加者の都合を合わせて、このような大規模な会議を開催するのは準備が大変だと思うが、ほとんど全員が出席しておられる様子から、参加者のこのプログラムへの期待と、そこからまだ得たいものがあるという意識がみられると思う。
- ・ LAD 受講生の多くが同じ国立大学であるため、対話の内容がすごく偏っていたのではないかと思料する。LAD2においては、若手の中間管理職の方々など、設置や立場は異なるが実務を抱えている課題が共有できるネットワーク構築になるよう、選考の際にご検討頂きたい。
- ・ 今回、このような機会を与えて頂きまして大変ありがとうございました。大変有意義な会議でした。是非、今後も継続されることを願っています。
- ・ 今後も継続してほしいです。
- ・ 現状、2年に一度ぐらいこうした会議が持てるなら、交流の拡大、振り返り、発見、見直しのきっかけとしてとてもありがたいと思いますし、今後も継続していただきたいと考えます。
- ・ 年間スケジュールがあれば、日程組みやすいと思います。可能であれば、開催回数を増やしてほしい。歴代ユーザーにも報



告できるセッションがあれば、より情報交換とネットワークと継続性ができると思います。

#### 【LAD 受講者】

- ・ 来年、参加できると良いが、そのときに現在よりも体育の改革が進んでいることを報告したい。
- ・ 良い機会となりました。
- ・ LAD II の成功を祈念しております。私がおもう一度、勉強したいぐらいです(正直なところ)。羽田先生、大森先生、杉本先生、和田さん、斎藤さん、ありがとうございました。
- ・ LAD メンバーだけでなく EMLP 参加者とも意見交換できたことで、視野とネットワークが広がった気がする。EMLP 参加者から改革の2年後の話を聞くことができ、最終報告を出したばかりの自分の改革の2年後を具体的に想像する動機となった。
- ・ ありがとうございました。
- ・ ちょっと時間が長いかなと思いました。充実した内容だったので仕方がなかったのかもしれませんが。。履修証明書授与式と最終報告会とユーザー会議で、なんとか1日に収めていただければ助かりました。

PDP 教育関係共同利用拠点提供プログラム 大学教員論：L-02

PDP 教育関係共同利用拠点提供プログラム 教育マネジメント：M-03

講義×WS(データ分析講習)×WS(グループワーク)

定員：20名  
(先着順)

# データ分析・ 解釈の技法



日時：2015年8月1日(土)13:00~17:00

会場：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)

講師：串本 剛(東北大学高度教養教育・学生支援機構 准教授)

高等教育における意思決定が「エビデンスに基づく」ことを要請される中、調査データを分析・解釈することは、程度の差こそあれ、あらゆるポジションにおいて必要とされるようになっていきます。そうした能力を身につけるには、単に座学で知識を吸収するよりも、実際のデータに触って、分析や解釈を実践してみることが近道です。

本セミナーでは、大学生を対象とした質問紙調査の回答を用いて、データを要約し、変数同士の関係を調べ、分析結果に説明を加えるスキルの習得を目指します。取り扱うのは初歩的な技法のみですが、参加者には Excel® と PowerPoint® の基本操作ができることと、グループワークで他の参加者と協力しながら作業することが求められます。

これから現場でインスティテューショナル・リサーチ(機関調査)に関わろうとされている方々、データ分析・解釈の基礎的技法を身につけることを目指している方々に最適なワークショップです。

【参加者へのお願い】作業に必要となりますので、各自ノートパソコンをご持参ください。

※Excel® と PowerPoint® は米国 Microsoft Corporation の登録商標です。

参加申込み方法

REGISTRATION

東北大学高度教養教育・学生支援機構 HP「イベント申込み」より Web にてお申込みください。  
※Web申込み不可の場合は、氏名・所属・連絡先(e-mail)を明記の上、ihe.seminar@ig-mail.tohoku-university.jp までお申込みください。

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

主催

SPONSOR

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)

共催

COLLABORATOR

教育評価分析センター(CIR)

お問い合わせ先

CONTACT

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)  
TEL. 022-795-4471 E-mail. ihe.seminar@ig-mail.tohoku-university.jp

参加申込み方法

REGISTRATION

東北大学高度教養教育・学生支援機構 HP「イベント申込み」より Web にてお申込みください。  
※Web申込み不可の場合は、氏名・所属・連絡先(e-mail)を明記の上、ihe.seminar@ig-mail.tohoku-university.jp までお申込みください。

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

主催

SPONSOR

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

お問い合わせ先

CONTACT

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)  
TEL. 022-795-4471 E-mail. ihe.seminar@ig-mail.tohoku-university.jp

PDP 教育関係共同利用拠点提供プログラム 教育マネジメント：M-03

# 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

日時：2015年8月2日(日)13時~15時

会場：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)

講師：大森 不二雄(首都大学東京 大学教育センター 教授)

近年、国際的動向を受け、我が国でも高等教育の質保証に向けた議論が活発化するとともに、教育現場ではそのための多様な「ツール」の導入が急速に進んでいます。ツールは確かに便利です。しかし重要なのはツール自体ではなく、それらを用いて駆使して「あるいは、駆使せず」教育・学習活動全体の実効的なマネジメントにつながるかを考えます。加えて、その実行を担う人材をどう育成・確保するかも避けて通れない課題です。

本セミナーでは、講師に首都大学東京の大森不二雄先生をお迎えし、大学教育の質を保証し、改善につなげていくために必要なマネジメントやそれを支える組織や人のあり方について考えます。教育改革に取り組み大学関係者はもちろん、広く大学教育に関心を寄せる企業や地域の方々も奮ってご参加ください。

参加申込み方法

REGISTRATION

東北大学高度教養教育・学生支援機構 HP「イベント申込み」より Web にてお申込みください。  
※Web申込み不可の場合は、氏名・所属・連絡先(e-mail)を明記の上、ihe.seminar@ig-mail.tohoku-university.jp までお申込みください。

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

主催

SPONSOR

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

お問い合わせ先

CONTACT

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)  
TEL. 022-795-4471 E-mail. ihe.seminar@ig-mail.tohoku-university.jp

PDP 教育関係共同利用拠点提供プログラム 教育マネジメント：M-03

# 組織のパフォーマンスを 向上させるマネジメント



講義・グループ討議Ⅰ：「活性化組織のマネジメント」  
講義・グループ討議Ⅱ：「モチベーションのマネジメント」  
演習・グループ討議Ⅲ：「ハイ・パフォーマンス組織の要件」

定員  
40名

日時：2015年9月5日(土)13:30~17:30

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4階 大会議室

講師：藤本 雅彦(東北大学大学院経済学研究科教授、総長特別補佐)

組織はパフォーマンスを高めながら、自らが掲げる目標を達成することを目的としています。そのために必要となるのが組織マネジメントです。組織内の人間が共通のビジョンを共有し、目標を達成していくためには、動機づけ、信頼感、相互コミュニケーションといった手法を効果的に駆使することが求められます。

本セミナーでは、東北大学経済学研究科の藤本雅彦先生を講師にお迎えし、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ワークショップ形式を通して考えます。大学等の教育機関はもとより、官庁、企業、NPO といった多様な組織の各現場において、当該組織の活性化や目標達成に日々取り組まれている方々の積極的なご参加を期待しています。

<事前課題について> 本セミナーへの参加にあたり、事前課題への取り組みが必要です。  
参加申し込みページに詳細を掲載していますので、各自ダウンロードのうえ、実施してください。

参加申込み方法

REGISTRATION

東北大学高度教養教育・学生支援機構 HP「イベント申込み」より Web にてお申込みください。  
※Web申込み不可の場合は、氏名・所属・連絡先(e-mail)を明記の上、ihe.seminar@ig-mail.tohoku-university.jp までお申込みください。

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

主催

SPONSOR

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

お問い合わせ先

CONTACT

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)  
TEL. 022-795-4471 E-mail. ihe.seminar@ig-mail.tohoku-university.jp



PDP 教育関係共同利用拠点提供プログラム M-03:教育マネジメント

# 学びの深化と学習評価 —パフォーマンス評価を中心に—

日時 2015年12月19日(土) 10:00~12:00  
場所 東北大学 川内北キャンパス 講義棟C棟 C201  
講師 松下 佳代(京都大学 高等教育研究開発推進センター・教授)

いま日本の大学教育では「アクティブラーニング」が急速に普及しつつあります。ただ、本来アクティブラーニングでは、学生が単に活動性を高めるだけでなく、学生にとって意味のある「深い学習」につながっている必要があります。学生が獲得した知識を用いて高次の思考を実現しているかどうかを判断するには、思考や表現のプロセスやプロダクトを正當に評価することがカギになります。アクティブラーニングと評価のあり方は一体的に構想される必要があるのです。

本セミナーでは、京都大学の松下佳代先生をお迎えし、「パフォーマンス評価」を中心に学習評価の理論と方法を学ぶとともに、それがいかに学生の学びを促すのかについても考えていきます。授業の質を高め、学生の学びを促すことに日々取り組んでいらっしゃる関係者のご参加をお待ちしています。

参加申込み方法  
REGISTRATION

東北大学高度教養教育・学生支援機構 HP「イベント申込み」より Web にてお申込みください。

※Web申込み不可の場合は、氏名・所属・連絡先(e-mail)を明記の上、iehe-seminar@g-mail.tohoku-university.jp までお申込みください。

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

東北大学高度教養教育・学生支援機構 検索

お問い合わせ先  
CONTACT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)  
TEL 022-795-4471 E-mail, iehe-seminar@g-mail.tohoku-university.jp主催  
SPONSOR

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



PDP 教育関係共同利用拠点提供プログラム M-01:組織運営論

# データを活用した教育改善へのステップ

日時 2015年12月19日(土) 13:00~17:00  
場所 東北大学 川内北キャンパス 講義棟C棟 C206  
※会場が変更になりました  
講師 鳥居 朋子(立命館大学 教育開発推進機構・教授)  
川那部 隆司(立命館大学 教育開発推進機構・准教授)

現在、高等教育では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)がますます重要性を増しています。IRとは何かを理解し、適切なリサーチ・クエスチョンの設定、リサーチ・クエスチョンを解決するためのデータの収集・分析、結果を教育改善に結びつける手法を修得することが必要です。

そこで本セミナーでは、大学の教育改革に向けて先駆的にIRを導入・活用してきた立命館大学からお二人の講師をお招きし、学内調査の実施・活用の方法や課題についてお話しいただきます。前半でのIRに関する講義に続き、後半のワークショップでは、現場でいかにデータを活用した教育改善につなげるのかを実践的に学びます。



13:00~13:10	開会挨拶
13:10~14:20	講演
14:20~14:40	質疑応答
14:40~14:50	休憩
14:50~16:50	ワークショップ
16:50~17:00	閉会挨拶

参加申込み方法  
REGISTRATION

東北大学高度教養教育・学生支援機構 HP「イベント申込み」より Web にてお申込みください。

※Web申込み不可の場合は、氏名・所属・連絡先(e-mail)を明記の上、iehe-seminar@g-mail.tohoku-university.jp までお申込みください。

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

東北大学高度教養教育・学生支援機構 検索

お問い合わせ先  
CONTACT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)  
TEL 022-795-4471 E-mail, iehe-seminar@g-mail.tohoku-university.jp主催  
SPONSOR

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)

共催  
CO-SPONSOR

教育評価分析センター(CIR)



PDP 教育関係共同利用拠点提供プログラム L-01:高等教育論

# 日本の高等教育政策

日時 2016年1月9日(土) 13:00~15:00  
場所 東北大学 川内北キャンパス 講義棟A棟 A307

講師 羽田 貴史(東北大学教授)

※会場が変更になりました

政府が策定する高等教育政策は、個々の大学の在り方を規定する重要な役割を果たします。第2次ベビーブーマーが大学進学を終え、18歳人口は1992年以来減少の一途をたどり、60%にまで落ち込みました。この間、高等教育政策は、計画行政から規制緩和へ転換し、文部科学省・中教審による政策形成から、国立大学法人化・国立大学統合(小泉内閣、2004年)にみられるように、官邸主導による政策形成が進みました。第2次安倍内閣発足後(2012年12月)、日本経済再生本部、産業競争力会議、教育再生実行会議が設置され、国立大学を主な対象にした改革案が示されています。高等教育政策の内容はもちろん、政策形成のメカニズムも大きく変わっています。これらの政策は、日本社会の現実や高等教育の役割と対応しているでしょうか。今後、何が問題になるでしょうか。世界各国の高等教育政策とも対比しながら、政策のあるべき姿もお話ししたいと思います。

参加申込み方法  
REGISTRATION

東北大学高度教養教育・学生支援機構 HP「イベント申込み」より Web にてお申込みください。

※Web申込み不可の場合は、氏名・所属・連絡先(e-mail)を明記の上、iehe-seminar@g-mail.tohoku-university.jp までお申込みください。

<http://www.ihe.tohoku.ac.jp/>お問い合わせ先  
CONTACT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)  
TEL 022-795-4471 E-mail, iehe-seminar@g-mail.tohoku-university.jp主催  
SPONSOR

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



PDP 教育関係共同利用拠点提供プログラム M-01:組織運営論

# 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

日時 2016年1月9日(土) 15:30~17:30  
場所 東北大学 川内北キャンパス 講義棟A棟 A101

講師 合田 隆史(尚絅学院大学 学長)

教育・研究・社会貢献といった多様な大学の営みを「統治」するガバナンスのあり方に対する関心が世界的に高まっています。特に我が国では近年、政府や産業界から大学改革を進めるために学長のリーダーシップ強化が求められるようになり、実際の大学ガバナンスは、当該大学が置かれた条件や保有する資源によって多様なあり方が考えられます。

そこで本セミナーでは、尚絅学院大学の合田隆史学長を講師に迎え、私立大学、なかでも地方所在の中小の私立大学のガバナンスについてご講演いただきます。学内外で存在感を増すアクターに対してどういったガバナンスが求められているのか。現場はどんな課題を抱え、どう対処しているのか。実際のご経験を踏まえつつ、今後の展望についても語っていただきます。

大学の教職員はもちろん、高等教育の政策立案や戦略策定にご関心をお持ちの方々等、皆さまのご参加をお待ちしております。

参加申込み方法  
REGISTRATION

東北大学高度教養教育・学生支援機構 HP「イベント申込み」より Web にてお申込みください。

※Web申込み不可の場合は、氏名・所属・連絡先(e-mail)を明記の上、iehe-seminar@g-mail.tohoku-university.jp までお申込みください。

<http://www.ihe.tohoku.ac.jp/>お問い合わせ先  
CONTACT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)  
TEL 022-795-4471 E-mail, iehe-seminar@g-mail.tohoku-university.jp主催  
SPONSOR

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

**LAD** Leadership for Academic Development Certificate Program  
PDP 教育関係共同利用拠点提供プログラム L-01: 高等教育論

## 世界の高等教育政策

日時 2016年 1月10日(日) 10:00~12:00  
場所 東北大学 川内北キャンパス 講義棟 A棟 A101  
講師 杉本 和弘 (東北大学 教授)

経済を筆頭に社会各方面のグローバル化が進化するなか、人の移動が活発化し、ICT 技術の発達を背景に情報も国境を軽々と越えています。高等教育の分野でも、世界的な留学生数の規模拡大や世界大学ランキングのインパクト、さらには各地域で進むリージョナル化が、長く国民国家と密接にあった高等教育政策のあり方に影響を与え始めています。質保証 (quality assurance) や市場化といった国際的な共通課題も、世界的な高等教育システムの収斂を進めているとみる論者もいます。近年、我が国で矢張り早に進む大学改革を相対化するためにも、こうした世界で生じている高等教育政策の動向を把握しておくことは意味があるといえます。

本セミナーでは、東北大学の杉本和弘教授を講師に、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、今後の日本の高等教育への示唆について考えていきます。高等教育に関わる教職員や学生、政策立案に携わる方々の積極的な参加をお待ちしています。

**参加申込み方法**  
REGISTRATION 東北大学高度教養教育・学生支援機構 HP「イベント申込み」より Web にてお申込みください。  
※Web申込み不可の場合は、氏名・所属・連絡先(e-mail)を明記の上、i.ehe-seminar@g-mail.tohoku-university.jp までお申込みください。  
<http://www.ihe.tohoku.ac.jp/> 東北大学高度教養教育・学生支援機構 検索

**お問い合わせ先**  
CONTACT 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)  
TEL 022-795-4471 E-mail: i.ehe-seminar@g-mail.tohoku-university.jp

**主催**  
SPONSOR 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

**LAD** Leadership for Academic Development Certificate Program  
PDP 教育関係共同利用拠点提供プログラム M-01: 組織運営論

## 国立大学のガバナンスとリーダーシップ

日時 2016年 1月10日(日) 13:00~15:00  
場所 東北大学 川内北キャンパス 講義棟 A棟 A101  
講師 吉武 博通 (筑波大学 教授)

社会環境が大きく変化するなか、大学には教育・研究・国際貢献の各分野で社会的ニーズへの感応性が必要です。必要とされるようになっていきます。とりわけ国立大学法人には、「国立大学経営力戦略」(平成 27年 6月)が提示されるなど、第 3 期中期目標期間において経営・教学の両面で各大学の強みを発揮することが強く要請されています。法人化から 12 年を経た国立大学には、今後いかなるガバナンスとリーダーシップが必要とされるのでしょうか。

本セミナーでは、筑波大学大学院ビジネス科学研究科教授 (前筑波大学大学研究センター長) の吉武博通先生を講師にお迎えし、国立大学の戦略的経営に必要なガバナンスやリーダーシップのあり方についてご講演いただき、議論を深めたいと思います。国立大学教職員はもちろん、私学も含め広く高等教育の政策立案や戦略策定にご関心をお持ちの皆さま、奮ってご参加ください。



**参加申込み方法**  
REGISTRATION 東北大学高度教養教育・学生支援機構 HP「イベント申込み」より Web にてお申込みください。  
※Web申込み不可の場合は、氏名・所属・連絡先(e-mail)を明記の上、i.ehe-seminar@g-mail.tohoku-university.jp までお申込みください。  
<http://www.ihe.tohoku.ac.jp/> 東北大学高度教養教育・学生支援機構 検索

**お問い合わせ先**  
CONTACT 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)  
TEL 022-795-4471 E-mail: i.ehe-seminar@g-mail.tohoku-university.jp

**主催**  
SPONSOR 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

**LAD** Leadership for Academic Development Certificate Program  
PDP 教育関係共同利用拠点提供プログラム L-03: 教育内容・カリキュラム論

## 大学カリキュラムの構造と編成原理

日時: 2016年 4月29日(金・祝) 13:00~15:00  
場所: 東北大学 川内北キャンパス 講義棟 A棟 A307  
講師: 吉田 文 (早稲田大学 教育・総合科学学術院教授)  
※会場が変更になりました。

複数の専門分野からなる大学のカリキュラムは、各分野の学問構造や論理を踏まえながら統合的に編成していく必要があります。それと同時に、21 世紀に入って大学教育カリキュラムにもイノベーションが求められており、いかに新たな社会的ニーズに答えて、学生の学びの質を向上していけばいいのか、課題は尽きません。

本セミナーでは、2013 年に「大学と教養教育」(岩波書店)を上梓された早稲田大学の吉田文先生を講師にお迎えし、日本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、そして今後の課題について考えます。

大学教職員をはじめ、大学カリキュラムのあり方に関心を寄せる皆様のご参加をお待ちしています。

**参加申込み方法**  
REGISTRATION 東北大学高度教養教育・学生支援機構 HP「イベント申込み」より Web にてお申込みください。  
※Web申込み不可の場合は、氏名・所属・連絡先(e-mail)を明記の上、i.ehe-seminar@g-mail.tohoku-university.jp までお申込みください。  
<http://www.ihe.tohoku.ac.jp/> 東北大学高度教養教育・学生支援機構 検索

**お問い合わせ先**  
CONTACT 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)  
TEL 022-795-4471 E-mail: i.ehe-seminar@g-mail.tohoku-university.jp

**主催**  
SPONSOR 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

**LAD** Leadership for Academic Development Certificate Program  
PDP 教育関係共同利用拠点提供プログラム M-02: 大学人材開発論

## 大学職員の専門性開発 —その現状と課題—

日時: 2016年 4月29日(金・祝) 15:30~17:30  
場所: 東北大学 川内北キャンパス 講義棟 A棟 A307  
講師: 大場 淳 (広島大学 高等教育研究開発センター 准教授)  
※会場が変更になりました。

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、広島大学の太田淳先生をお迎えし、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。皆さま、奮ってご参加ください。



**参加申込み方法**  
REGISTRATION 東北大学高度教養教育・学生支援機構 HP「イベント申込み」より Web にてお申込みください。  
※Web申込み不可の場合は、氏名・所属・連絡先(e-mail)を明記の上、i.ehe-seminar@g-mail.tohoku-university.jp までお申込みください。  
<http://www.ihe.tohoku.ac.jp/> 東北大学高度教養教育・学生支援機構 検索

**お問い合わせ先**  
CONTACT 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)  
TEL 022-795-4471 E-mail: i.ehe-seminar@g-mail.tohoku-university.jp

**主催**  
SPONSOR 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



PDP 教育関係共同利用拠点提供プログラム M-01: 組織運営論

# 機関戦略と資源配分

日時: 2016年8月7日(日) 10:00~12:00

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

講師: 水田 健輔 (大正大学 教授)



少子化や政府の厳しい財政状況を背景に、高等教育財源の縮減や資源配分の選択・集中志向が強まる傾向にあります。そうしたなか、持続的な機関運営を推進しつつ、自らの強みや特色を高める上で、学内のミクロな資源配分をいかに設計・実施するかは重要な課題です。限られたパイをどう配分し、組織の目標達成や活性化につなげるのか。知恵や戦略が求められています。本セミナーでは、大学経営・財務の問題に造詣の深い水田健輔教授(大正大学)を講師に迎え、我が国のマクロな高等教育政策や大学財政の動向を踏まえつつ、国立大学を中心に機関レベルの資源配分と機関戦略について考えます。大学マネジメントにご関心のある方々、広くご参加ください。

## 参加申し込み方法 REGISTRATION

東北大学高度教養教育・学生支援機構 HP「イベント申込み」より Web にてお申込みください。  
※Web申込み不可の場合は、氏名・所属・連絡先(e-mail)を明記の上、iehe-seminar@g-mail.tohoku-university.jp までお申込みください。  
<http://www.ihe.tohoku.ac.jp/>

## お問い合わせ先 CONTACT

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)  
TEL: 022-795-4471 E-mail: iehe-seminar@g-mail.tohoku-university.jp

## 主催 SPONSOR

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



PDP 教育関係共同利用拠点提供プログラム M-03: 教育マネジメント

# 研究評価の手法とマネジメント

日時: 2016年8月7日(日) 13:00~15:00

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

講師: 林 隆之 (大学改革支援・学位授与機構 教授)



言うまでもなく、「研究」は大学の中心的機能の一つです。研究活動の評価は、科学者共同体が自律的に知識の質を維持・向上させ、研究活動を活性化するための機能として機能してきました。しかし近年、投じられる資金の増大と研究不正の増加を背景に、社会各方面から厳格な説明責任を求める声が強まっています。研究評価は、学内資源をどう配分するかという機関マネジメントにも関係し、さらに国内外における当該大学の名声やランキングにも影響を与えます。経営戦略の観点から重要な意味をもち、その課題は重層的です。

本セミナーでは、大学改革支援・学位授与機構の林隆之先生をお迎えし、研究評価をめぐる現代的課題を踏まえながら、研究評価の手法とそれに基づくマネジメントのあり方について学びます。奮ってご参加ください。

## 参加申し込み方法 REGISTRATION

東北大学高度教養教育・学生支援機構 HP「イベント申込み」より Web にてお申込みください。

※Web申込み不可の場合は、氏名・所属・連絡先(e-mail)を明記の上、iehe-seminar@g-mail.tohoku-university.jp までお申込みください。

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

東北大学高度教養教育・学生支援機構

## お問い合わせ先 CONTACT

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)  
E-mail: iehe-seminar@g-mail.tohoku-university.jp  
TEL: 022-795-4471

## 主催 SPONSOR

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



PDP 教育関係共同利用拠点提供プログラム L-04: 教授技術論

# インストラクショナルデザインへの誘い



日時: 2016年8月9日(火) 10:00~15:00

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

講師: 鈴木 克明 (熊本大学 社会文化科学研究科 教授)

定員: 48名

インストラクショナルデザインは、大学教育・大学院教育や社員・職員研修等において、最適な効果をあげることを目的とした教育・研修プロセスの設計であり、学習者の学習への取組を促進するための意図的な仕掛けです。インストラクショナルデザインの3要素といわれる「学習目標」「評価方法」「教育内容」を首尾一貫したものとして計画し、成果の見える学習環境をデザインするにはどのようにすればよいでしょうか。

本セミナーでは、日本におけるインストラクショナルデザインの第一人者、鈴木克明熊本大学教授(大学院社会文化科学研究科教授システム学専攻)を講師としてお迎えし、インストラクショナルデザインの基本的な考え方、実践的なデザインのプロセスについて、講義とワークショップを通して学び、効果的な教育・学習やFD・SDの手法を総合的にデザインできるようにすることを目指します。大学教職員をはじめ、関心をお持ちの皆様のご参加をお待ちしています。

## 参加申し込み方法 REGISTRATION

東北大学高度教養教育・学生支援機構 HP「イベント申込み」より Web にてお申込みください。  
※Web申込み不可の場合は、氏名・所属・連絡先(e-mail)を明記の上、iehe-seminar@g-mail.tohoku-university.jp までお申込みください。  
<http://www.ihe.tohoku.ac.jp/>

## お問い合わせ先 CONTACT

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)  
TEL: 022-795-4471 E-mail: iehe-seminar@g-mail.tohoku-university.jp

## 主催 SPONSOR

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

# 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

PDP 教育関係共同利用拠点提供プログラム L-01: 高等教育論 M-01: 組織運営論



経済や社会自体のグローバル化の進行を背景に、我が国でも政府や産業界からグローバル人材の育成・輩出へのニーズが高まっています。近年、「グローバル人材の育成」を目標に掲げる大学は珍しくありませんが、それを実現するには、従来の政策立案、資金配分、運営のあり方も改革していくことが必要です。グローバル化は近代以来の大学のありようにもっと本質的な変化を迫っていると言えます。本セミナーでは、一橋大学の太田浩先生を講師にお迎えし、アジア太平洋各国における高等教育の政策や実践について学ぶとともに、それを合わせ鏡にしながら我が国の政策的・実践的課題についても考察します。国際業務に関わる教職員はもちろん、広く高等教育政策やマネジメントに関心のある皆様の参加をお待ちしております。

講師  
太田 浩  
(一橋大学国際教育センター 教授)

日時  
2016年  
12月23日(祝・金)  
10:00~12:00

場所  
東北大学川内北キャンパス  
講義棟 A棟 A101



## 参加申し込み方法 REGISTRATION

東北大学高度教養教育・学生支援機構 HP「イベント申込み」より Web にてお申込みください。  
※Web申込み不可の場合は、氏名・所属・連絡先(e-mail)を明記の上、iehe-seminar@g-mail.tohoku-university.jp までお申込みください。  
<http://www.ihe.tohoku.ac.jp/>

## お問い合わせ先 CONTACT

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)  
TEL: 022-795-4471 E-mail: iehe-seminar@g-mail.tohoku-university.jp

## 主催 SPONSOR

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

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)成果報告会

# LAD

【日時】2017年4月2日(日) 13:00~17:30

【会場】東北大学東京分室 (東京都千代田区丸の内1-7-12 サビアタワー10階)

東北大学高度教養教育・学生支援機構は、平成22年に文部科学省から教育関係共同利用拠点の認定を受け、「組織的な教育開発」と「教職員個人の能力開発」を事業の柱に各種プログラムの開発・実施を進めてきました。その一つとして平成25年度から、高等教育機関に携わる教職員向けに、2年間に120時間以上の学習を行う履修証明プログラム(大学教育人材育成プログラム:EMLP)の提供を行いました。さらに、平成27年度からは、EMLPを再編した「アカデミック・リーダー育成プログラム(Leadership for Academic Development Certificate Program:LAD)」を開発・提供してきました。LADでは、高等教育のマネジメントやリーダーシップに関する内容を強化するとともに、総学習時間を140時間に拡充しています。

本セミナーでは、過去2年間、様々なセミナー・ワークショップの受講、国内・海外での調査活動、アドバイザや参加者同士での議論などを通じ、所属機関で改革課題に取り組んできたLAD受講者がそれぞれの成果を報告します。大学の改革・改善にご関心をお持ちの方々と広く成果を共有し、大学の未来について考える機会にしたいと思っております。

## 【プログラム】

- 13:00-13:05 **開会挨拶** 羽田 貴史(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長)
- 13:05-13:25 **LADプログラムの概要説明** 杉本 和弘(東北大学高度教養教育・学生支援機構 教授)
- 13:25-14:40 **成果報告1: 大学における組織開発と人材育成**  
「首都大学東京における評価システムの改革と実質化」  
「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」  
「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—」
- 14:50-16:05 **成果報告2: 授業/プログラムの開発と改善**  
「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—」  
「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」  
「東北大学型キャリア支援プログラムの開発」
- 16:15-17:05 **成果報告3: 教育・研究の新たなイニシアチブ**  
「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—」  
「食と農食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?」
- 17:05-17:25 **総評**
- 17:25-17:30 **閉会挨拶** 大森 不二雄(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副センター長)

**参加申し込み方法** 東北大学高度教養教育・学生支援機構 HP「イベント申込み」より Webにてお申し込みください。  
REGISTRATION ※Web申込み不可の場合は、氏名・所属・連絡先(e-mail)を明記の上、ihe-seminar@g-mail.tohoku-university.jp までお申し込みください。

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

**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)  
CONTACT TEL.022-795-4471 E-mail.ihe-seminar@g-mail.tohoku-university.jp

**主催** 東北大学 高度教養教育・学生支援機構  
SPONSOR

大学の明日を切り拓く  
イノベーターたちの取組と成果