

教育関係共同利用拠点

知識基盤社会を担う専門教育指導力育成拠点

— 大学教員のキャリア成長を支える日本版 SoTL の開発

Joint Educational Development Center

“Excellence in University Learning and Teaching”

# 東北大学 履修証明プログラム アカデミック・リーダー育成プログラム 2017-2018 年度 報告書

*Leadership for Academic Development Certificate Program  
2017-2018 Report*

受講者成果報告書

東北大学高度教養教育・学生支援機構  
大学教育支援センター

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



TOHOKU  
UNIVERSITY



目 次

退学者・学習遅滞者を減らすために通信教育部ができること .....	1
古藤 隆浩 (東北福祉大学 通信教育事業部)	
Institutional Research の機能強化による TGGV150 の実質化に向けて .....	25
齋藤 渉 (東北学院大学 学長室インスティテューショナル・リサーチ課)	
キャンパス統合による学部・学科改組構想の策定 —組織改革を通じた教育の質保証と戦略経営の統合— .....	41
長山 琢磨 (学校法人東北学院 法人事務局庶務部庶務課)	
共通教育カリキュラムの再編と共通教育機構の実質化 .....	55
高良 要多 (桃山学院大学 教務部教務課)	
我が国の健康・福祉分野の課題解決に向けて—大学が貢献できる3つの取り組み— .....	71
都竹 茂樹 (熊本大学 教授システム学研究センター)	
北海道大学高等教育研修センターと共に目指す大学教育改善の道 .....	83
山本 堅一 (北海道大学 高等教育推進機構)	
東北大学国際化を包括的に推進するための学内組織との連携強化 .....	97
米澤 由香子 (東北大学 国際連携推進機構)	



2017-2018 年度 東北大学履修証明プログラム  
アカデミック・リーダー育成プログラム  
Leadership for Academic Development Certificate Program (LAD)

最終報告書

退学者・学習遅滞者を減らすために通信教育部ができること

古藤 隆浩  
(東北福祉大学 通信教育事務部 課長)

## 1 LAD 受講の背景・目的

私は、2001年7月に東北福祉大学に入職し通信教育事務部職員として業務にあたってきた。しかるに、2013年以降の私立大学等改革総合支援事業への対応をせまられるプロセスで、形式を整える改革に翻弄された感があり、自身の業務遂行にあたり、不本意感、忸怩たる思いを強く抱いていた。

その不本意感から脱すべく、LADに応募した。

なお、東北福祉大学は1962年開学。現在は4学部9学科と大学院があり、専任教員237名、職員294名。通信教育部は2002年開設、総合福祉学部社会福祉学科・福祉心理学科の2学科に設置。2018年度の入学者は851名、在籍者は2751名（科目等履修生含む）。事務部職員は20名（うち次長2名、課長1名＝私、課長補佐5名）、パート5名である。

## 2 LAD集中セミナーにおける学びと知見

多くのセミナーから刺激を受けた。また、高等教育のことを長年考えてこられた先生方から4回にもわたるスーパーバイズをいただいた。それらの過程で自分なりの考えや改革案を組み立てていけ、大変有意義であった。以下に学びのごく一部をあげる。

### （1）何のための大学教育改革か対処法を知る

大学教育改革の政策誘導に対して、表面的に従っておくより、政策の趣旨をふまえて学内で議論を尽くし是々非々で臨む方が改革の趣旨に合っているという建設的な提案を何人かの先生からいただいた。

質保証や学修成果の把握については、2017年12月の深堀聰子先生のセミナーが大きな学びとなった。EU加盟国の「ボローニャ・プロセス」によるチューニング、AHELOの試み、自由な人の往来を可能にするEUの理念から来ており、それが質保証や学修成果の把握の動きの1つの要因であることを知った。LAD受講前に海外の動向はまったく知らなかった私にとって、キャッチアップの時代の教育からの脱却という掛け声が当てはまらない面もあると感じさせられた。

### （2）学位を出す責任と学修成果の言語化

集中セミナーで、私にとって最も響いたのは、小笠原正明先生の2つの言葉である。

1つめは、「大学はアウトカムに関して客観的な一定の基準を設け、それをクリアしなければ学位を与えません。そのことによって大学は社会的な役割を果たしています」。この言葉から、私たちの世代では当たり前であった「単位は楽にとれるが、何もしてくれない大学」の意味を再考せざるをえなくなった。故・吉良洋輔先生も「大学から楽勝科目をなくせば、質保証になる」とおっしゃられていたことも印象に残る。

2つめは「言語化は高等教育における基本的前提の一つです。……通信教育課程は、……レポートをめぐる言語評価の世界です。それに疑問を感じたら、おそらくは成り立たないシステムではないのでしょうか」。この言葉と、先述の深堀先生のセミナーに強く触発され、「本学通信教育部で社会福祉学、心理学を学んだ方ならば最低限知っておいてほしい知識とか考え方は何なのかを言語化してみよう」と思い立った。その結果できあがったのが、後述する「学びの振り返りアンケート」である。

受講者同士の語り合いや各人の改革の進め方の発表から得ることも大きかった。とくに長山琢磨さんの情報収集力には感服している。

### 3 国内大学調査・海外大学調査における学びと知見

#### 3.1 共愛学園前橋国際大学 現地訪問調査における学び

大森学長をはじめ大学として、「ちょっと大変だけど実力のつく大学」「学生中心」「地域との共生」「グローバル」などのコンセプトをわかりやすい形で発信しているのが印象に残った。危機を乗り越える過程で、大学として1つ1つのプロジェクトなどを行う意味・コンセプトを大切にしてきた成果だろうか。また、それぞれの持ち場で各人が力量を発揮している感じで、「やらされ感」が少ないように感じた。

#### 3.2 Queen's University 現地訪問調査における学び

レポートの書き方、時間管理をはじめ大学生に必要な academic skill の、わかりやすく簡潔なマニュアル (Tips) をはじめ、質の高いサポートに驚いた。

全般的に、非常に質の高い教育を提供していた。①率直にあまり上下の隔たりなく議論をする文化、②問題がある時にその問題を起こす原因は何かを考え理想的な状態にしていこうとするポジティブな思考方法なども肌で感じた。ゴールを定めて、そこに向かって目的合理的な行動を推奨するプラグマティズム的な発想を強く感じた。

### 4 改革課題と4つの改革案

#### 4.1 改革課題：通信教育部の退学者・学習遅滞者を減らす

受講者やアドバイザーの先生との初顔合わせである 2017 年 8 月の集中セミナー I では、①通信教育部学生の退学率の減少、②大学改革とのつきあい方、③大学通信教育のブランド力向上の3つを改革課題としてとりあげた。その後、通信教育部で改革を要すると感じる課題を11個列挙した12月の集中セミナーII、杉本先生・野田先生との面談を経て、改革課題を「退学者・学習遅滞者を減らす」（入学者の退学率を3割以下にする）にしぼる改革案を2018年8月の集中セミナーIIIで提示した。その流れで2018年12月の集中セミナーIVで効果測定とその難しさの発表を行った。

1つにしぼることが他者へのわかりやすさにつながることで、「退学者減少」という個別テーマを考えることが「通信教育、ひいては大学教育における学修成果把握・質保証・効果検証」という大きなテーマにつながることを私として実感している。

#### 4.2 退学者・学習遅滞者の現状

「途中で退学せずに卒業できる方の割合が約半数しかいないこと」は「社会人の学び直し機関」としての通信教育部が、社会および入学者個人からの期待に応え切れていないことととらえ、問題の出発点とする。退学の原因は学習遅滞である。

データで示すと、2009～2013年度通信教育部入学者累計3264名中、2018年2月現在卒業1403名(43.0%)、退学・除籍873名(26.7%)、在籍・休学988名(30.3%)である。2013～2015年度退学者の68%が修得単位数10%以下、85%が30単位以下であることから、届出理由は「家庭・仕事上」「健康上」「経済上」などだが、学習

遅滞をなくし単位修得が順調にいけば退学せずに継続していけると考える。

なお、本学ならびに下記にあげた大学も含め大半の通信教育部の入学者選考は書類選考であり、一部の例外を除き、入学資格を有する志願者は合格し入学してくる。

#### ■ベンチマークとした他大学の推定卒業率

通信教育部を有する大学のなかで卒業率が比較的高い推定卒業率 71.5%の A 校、推定卒業率 70.6%の B 校をベンチマークとし、目標とした。

### 4.3 4つの改革案の提示

学習が困難な理由として 2017 年度在学生調査では、「①レポートをまとめることが難しい (61.8%)」「②仕事や家事との両立が難しい (55.7%)」「③学習に集中できない (23.2%)」「④やる気がわからない (18.3%)」「⑤教科書の内容が難しい (16.1%)」「⑥何から手をつけたら良いかわからない (14.5%)」(N=607)であった。

学習遅滞の解決のための改革案として、上記①⑤⑥から「学習の仕方がわからない」をなくすこと(改革案1)、②③④から「やる気が続かない」を減らすこと(改革案2)に大別した。また、「やる気」に関連させて、学修成果把握にもつながる「学びがどう役立つか」を意識してもらうこと(改革案3)、web化へのシフトとなる「メディア授業を拡充し、講義を聴く機会を増やす」こと(改革案4)もとりあげた(図1)。

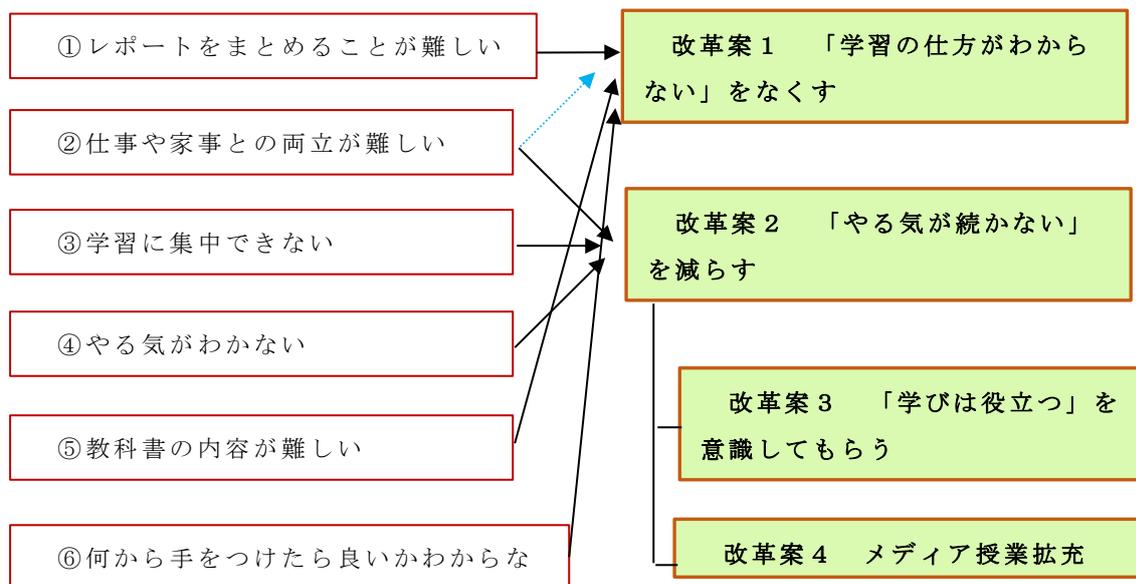


図1 学生の「学習に困難を感じる点」と4つの改革案

#### ■4つの改革案による改革課題の数値目標

5年後には各年度の入学者の7割を、教育の質を落とさずに卒業させることを大きな目標とする。そのうえで、下記の2点を現実的目標とする。

(1) 各年度の退学者率を0.5%ずつ減らす。

(2) 初年度平均単位修得数、レポート提出数を1%ずつ上げる。

2017年度より「退学者の減少」と上記数値を部内目標管理の一項目に入れている。

## 5 改革案1 「学習の仕方がわからない」をなくす

### 5.1 LAD開始時の状況

通信教育での授業・単位修得方法は、①「印刷教材による授業」＝レポート学習、②会場スクーリング、③「メディアによる授業」＝オンデマンド・スクーリングと大きく3種類ある。それにより、通学課程に比して単位修得のルールや学習計画立案の方法が複雑である。さらに、多様な学生が入学してくるなか、多くは教科書の読み方、レポートの書き方など大学生としての初年次導入教育の必要がある。

新入生への説明はこれまでは職員による会場での「学習ガイダンス」、教員による「基礎演習」で行ってきた。2016年度より「動画ガイダンス」増加、上記に加えて2017年度より教職員による「入学オリエンテーション」を仙台で開始した。

### 5.2 LAD受講中の改革

以下の7つが実際に実行または実行が決定できた改革である。

- 1) 教職員による「入学オリエンテーション」を仙台以外に、2018年度から札幌・東京で開催。
- 2) 2018年度から下記4科目を「教科書が読めない」「レポートが書けない」方の学習基礎力をつけるための初年次導入科目として位置付けた（レポートライティング支援科目として「基礎演習」、論理的思考力を身につける科目として「科学的な見方・考え方」の内容改変、「データ分析とプレゼンテーション」の新設、「統計情報を見る眼」の共通基礎科目化）。
- 3) 2018年度から学習相談のスカイプ利用開始、さまざまな相談方法の一覧化。
- 4) 2018年度から入学学年・地域別履修登録・学習計画モデルの提示。
- 5) 2018年冬時点で4月新入生で学習遅滞者、および2018年夏の学習実態調査の際「困っているのでサポート希望」という質問紙を回答してきた学生への電話かけ。
- 6) Queen's Universityで知った学生向けのくわしいハウツー(Tips), writing skills を少しでも取り入れた学習ガイダンス、レポート学習会の内容の改善。
- 7) 単位修得ルールの単純化を2018年4月より一部開始、2019年4月より演習などを除き全科目の実施決定。

■手続きと実施体制 1) 3) 4) は他の部員発案、他は私の発案で、部内主任以上会議で検討し承認、教員がかかわる 1) 2) 7) はその後通信教育部委員会で承認の手続きをとった。実務は通信教育部内全体で担当。

### 5.3 改革の成果・効果測定と考察

効果検証のため、下記の3つのサポートや改革について、受講の有無などによる学習進捗率の差を調べてみた。具体的には4月入学後から11月までの単位修得科目数、レポート提出数などを受講の有無により比較した。なお、いずれも各グループの平均値の差であり、有意差検定などの分析は行っていない。

### (1) 入学オリエンテーション参加とその後の学習進捗

改革案1)の入学オリエンテーション参加者の満足度は高く(仙台で参加者163名中135名回答,満足134名・不満1名),学習の仕方がわかったという方は多い。

ただし,参加の有無によりその後の学習進捗に大きな差は見られなかった(図2)。理由は①『学習の手引き』などの印刷物を読んでわかる方はオリエンテーションに参加しないのではないかという推測,②学習進捗度合いは地域による会場スクーリングの受けやすさ,入学者の属性など他の要因に大きく影響を受けることなどと考えている。効果がなかったということもいえず,後述するレポート未提出者,単位未修得者の減少など底上げ効果があり,実施がなければ全体が低下してしまうと考えている。

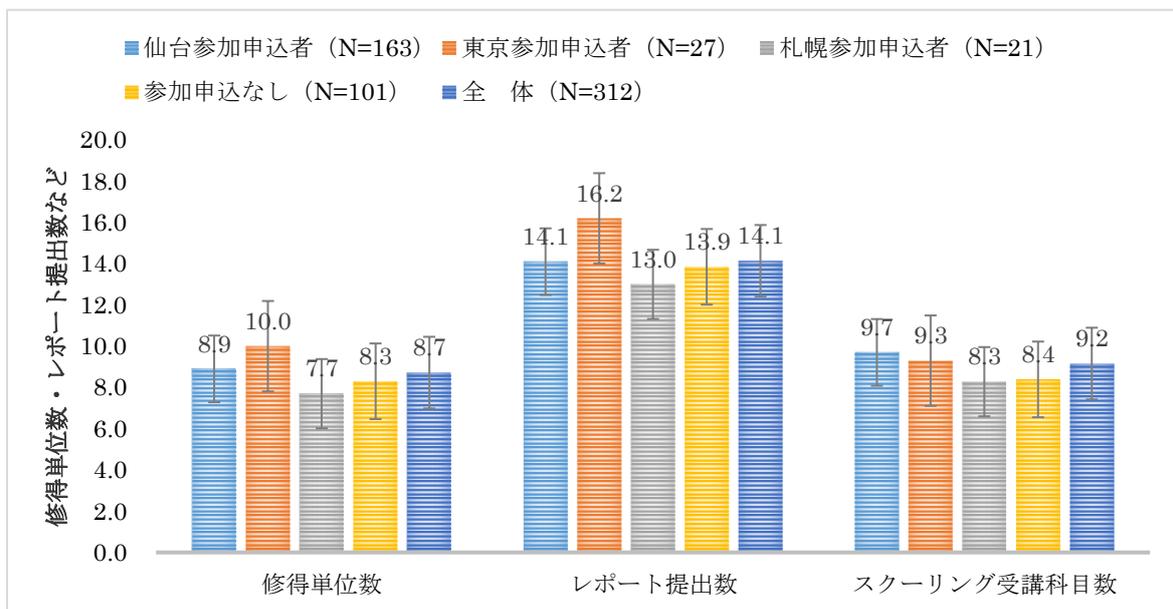


図2 入学オリエンテーション受講の有無とその後の学習進捗(凡例は棒グラフ左から)

### (2) 「基礎演習」受講とその後の学習進捗

2018年度「基礎演習」受講者に対して詳細を見ると,受講でかつその後レポートを提出できた新入生の11月までの修得単位数9.5,レポート提出数11.7は,未受講者に比して多くなっている(図3)。また,2017年度の「基礎演習」を受講した2017年度1年次新入生の4~11月までの修得単位数は9.7単位(未受講者4.7単位),2018年度受講者は7.9単位(未受講者3.6単位)であった。

2017年度と2018年度の比較では,改革案2)の「基礎演習」をレポートライティング支援科目と位置づけ,2018年度から受講後のレポート提出を要件とした変更の効果は確認できなかった。しかし,図3より学友をつくりながら大学での学び方を実地で学ぶ「基礎演習」が,その後の学習進捗に好影響を与えることは明確に出た。後述する底上げ効果も果たしているかもしれない。ただし,大学が推奨する「基礎演習」受講者は学習意欲が高くスクーリングが受講しやすい環境にあるという解釈もありうるため,因果関係があるとまではいえず,教育の効果測定の難しさを考えさせられる。

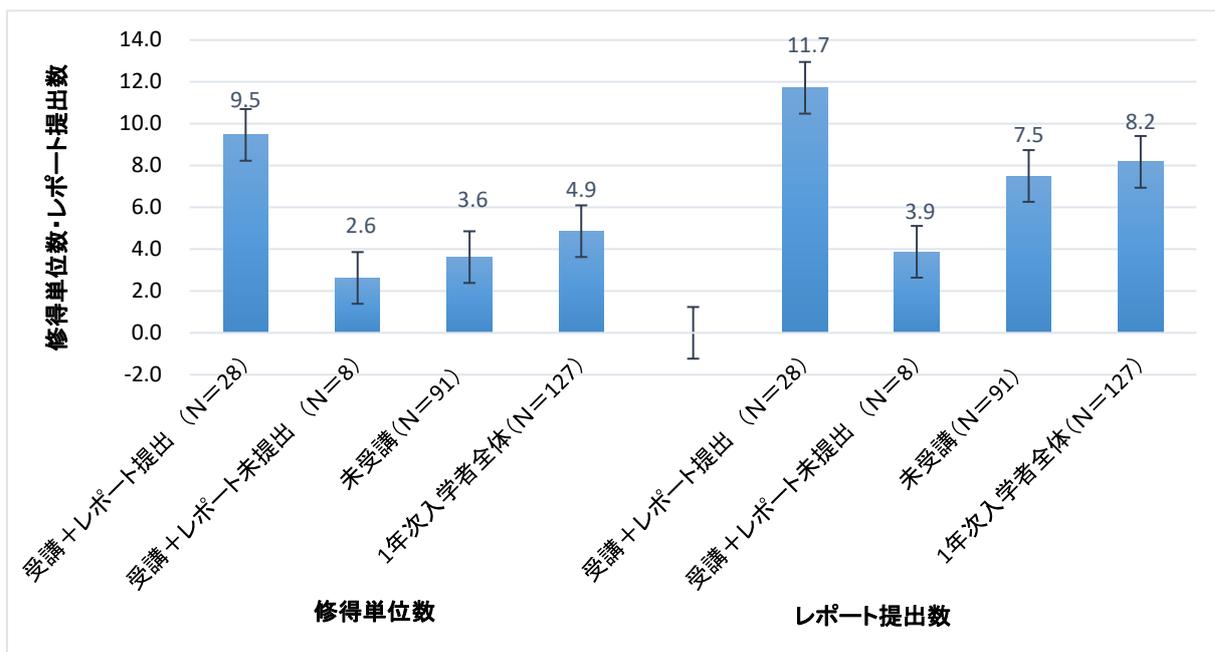


図3 「基礎演習」受講の有無とその後の学習進捗

### (3) 「電話サポート」とその後の学習進捗

改革案5)の電話サポートの回数を増やしたことの効果はまだ検証できる時期がない。そのため、例年5～7月に、4月新入生で学習が進んでいない方を選び出し、電話サポートをしていることについて、電話がかかって話せた方、話せなかった方、電話をかけ始める5月下旬時点で学習が進んでいたのかで分けて、その後の学習進捗を比較した(図4)。

5月下旬時点で学習が進んでいた方々はその後の進捗も大幅によかった。学習が進んでいなかった方々では「電話がかかって話せた方」の方が「話せなかった方」に比べて、その後の進捗がよいという結果が出た。

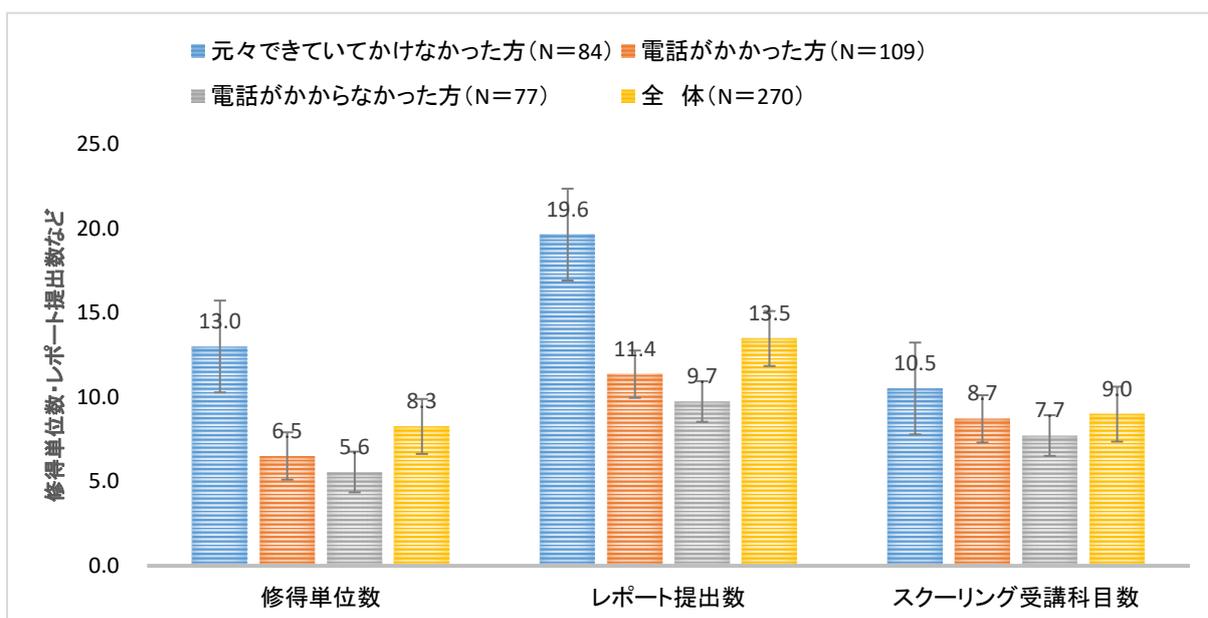


図4 「電話サポート」とその後の学習進捗 (凡例は棒グラフ左から)

電話がかかって話せた方は「本人がかけなおしてくる」などで本人が積極的なこともある。かからなかった方でも「留守電話を聞き直しています」という学生もいる。サポートの直接の効果だけを測るのは難しい。しかし、サポートしないと、サポートがなくてもできる学生とそうでない学生の方の差がますます広がることも予想される。

以上、職員ができるサポートの、数字による効果の測定の難しさを感じる。数字だけ見てサポート継続の有無を判断することはできず、各種自由記述や学生の隠れたニーズの推測により、サポート方策を考えることが必要になる結果のように思える。

#### (4) 改革課題に対する効果

改革課題に対する効果（退学者の減少など）は後述するが、1)～7)の改革と、ガイダンスなどで教職員が学生に真摯にこれはわかってほしいと伝えることを続けていることで、「学習の仕方がわからない」学生は減少したのではないかと考えている。

### 5.4 今後の課題

学習相談の際の、事務相談にとどまらない学習サポートの対応ノウハウの蓄積・共有はできなかった。職員教員の分担や人事配置の問題もあり、今後の課題である。

### 5.5 改革案1に対する考察

小笠原先生からは「writing skills を教えること」は型を教えるものではなく「考え方訓練」、言葉の定義から論理展開の方法を含む学問そのものの訓練、学習者の主体的な学習を助けるものというコメントをいただいた。

何かを丁寧に教えることは、教えられた枠内で思考・行動していればよいという受け手の態度を生んでしまいやすく、いまの時代に必要とされている「どんな環境でも『答えのない問題』に最善解を導くことができる能力」<sup>1</sup>は遠ざかるのではないかと、という疑問を私は感じている。しかし、このような力は、教育がなければ身につけられる方は少数にとどまるのかもしれない<sup>2</sup>。たとえそれがソフトに行われても「詰め込み・教え込み＝悪」という教育観について、私の中で整理する必要がある。

答えのない問題にもその時点の解を見出し一歩踏み出す力（学ぶ力、考える力、行動する力）を分解して、その力そのものを教えることができるのか<sup>3</sup>、常に別の考え方がありうることも教えればよいのか<sup>4</sup>、などについても今後考えてみたい。

<sup>1</sup> 「予測困難な時代において生涯学び続け、主体的に考える力を育成する大学へ」（審議まとめ）平成24年3月26日中央教育審議会大学分科会大学教育部会

<sup>2</sup> 広田照幸（2003）『教育には何ができないか』 春秋社 の論考を参考にしている。

<sup>3</sup> 羽田貴史（2018）「日本の高等教育政策 教育関係共同利用拠点提供プログラム L-1 高等教育論」 2018年2月17日資料 では「コンピテンシー論に対する批判」として石井英真氏の「〇〇力自体を直接的に教育・訓練しようとする傾向」への疑問が紹介されている。

<sup>4</sup> 村上陽一郎（2003）「科学教育」『新版教育学がわかる。(AERA MOOK)』では、教育の教え込み機能の必要性とともに、教え込まれた規範を疑い、それと異なった規範や価値観や理解や解釈があり得ることも教育する必要性が述べられている。

## 6 改革案2 「やる気が続かない」を減らす

### 6.1 LAD開始時の状況とベンチマーク

6・12月に進捗が遅い新入生に分担して電話かけ、仙台来校者のスクーリング昼休み時に職員による学習相談などアウトリーチ型サポートは一定程度実施しているが、日常はキャンパスに通わない学生に刺激を与え続けることの難しさを痛感していた。

■**ベンチマーク** 意欲的な他大学通信教育部では、職員が担当学生をもつメンター制度、地方会場での学習会・学生会への支援、メール連絡、アバターの設定ができる掲示板など、さまざまな試みをしている。

### 6.2 LAD受講中の改革

以下の5つが実際に実行または実行が決定できた改革である。

- 1) 2018年度から、卒業生を学習サポート者として活躍していただくことを本格的に開始（卒業生の就職や仕事ぶりと通信教育部での学習の取り組みを教員の許可した科目から講義中に語っていただき、ロールモデルになっていただくとともに、スクーリングの昼休み時間に学習相談にのっていただく）。
- 2) 2017年9月以降ガイダンスやオリエンテーションの際、学問は武器になること、および次の一步を踏み出すことを意識させる内容で実施。
- 3) 2018年度は学生への一括送信メールでレポート提出をプッシュする機会を増やす。また、2018年8月以降Queen's University現地調査で知った「タイムマネジメント」「セルフコントロール」の大切さなどを一括送信メールやスクーリング受講者への事務連絡の際に伝えるようにしている。
- 4) 2019年4月～福祉心理学科のカリキュラムに、学生の多くが実践場面にいることをいかした、通信教育ならではの新たな実践型の「深く役立つ学び」ができる科目として「福祉心理学演習」の開講の決定。
- 5) 2019年度より、福祉心理学科の専門的な科目に受講条件を付し、学習が進んでいないとスクーリングが受講できないように設定する。

■**手続きと実施体制** 5)は他職員が、他は私が発案し部内主任以上会議で検討し承認、教員がかかわる1) 4) 5)はその後通信教育部委員会で承認。実務は通信教育部内全体で担当。ただし2) 3)は職員全員に実施を強制しておらず、試験的に数名で取り組んでいる。

### 6.3 改革の成果・効果測定

1)のスクーリング昼休み時の卒業生に対する相談者は多い。また、2) 3)の職員のガイダンスやメールのメッセージに非常に感謝してくれる学生もいる。ただし、1つ1つの効果の測定は行っておらず、限られた時間のなかでの対応が学生の学習進捗に有効なのかのデータにもとづく判断を行いたいが、可能なのだろうか。

4) 5)は2019年度以降の福祉心理学科の単位修得率で効果測定ができると考えられる。

## 6.4 今後の課題

「学生の自主性にまかせる」の考え方を転換し、とくに学習遅滞者へ「学習せよ」という機会を増やせば、学習遅滞者は減ると考えている。多くの学生は納得したり、よろこんでくれたりするが、一部の学生からは、そんなことわかっている、もっと情緒的に対応してほしい、などという拒否的反応もある。信頼関係ができていない職員からのメッセージ発信では、ユーモアを交えるなどの工夫が必要であると考えられる。

「困っていることはないか」と聞くと「困っていない」と言うが、レポートは出してこない約4割の学生たちへ何をすればやる気になってもらえるかの検討は続けたい。自分の意思で入学してくる方が、学習が進む方とそうでない方に分かれる理由の把握も考えてみたい。

おそらく、人間は「快刺激」を求めて行動する、行動には必ず適応的側面がある、という心理学的知見をいかし、抽象的な側面も多い学びが「快刺激」になり、学ぶことで「適応度が高まる」ような方略があるといいのだと思う。

学生同士で刺激しあう機会の提供、たとえば自分の職場や家庭での実践を、学問的内容と融合させ、反省的に振り返ったり、教員・学友やOBと語り合ったりできる機会を対面やICTの掲示板機能などを用いて行うことも考えられる。しかし、福祉現場を知るファシリテート役がいないと掲示板はもりあがらないようであるし、炎上しないようなノウハウも必要であり、人的コストはかなりかかると思われる。

Queen's University で実現されていたサポート職員の質の向上、教員との連携、学生ができない理由は何なのかを考え、コーチングしていく能力も必要になろう。

## 6.5 改革案2に対する考察

この問題はさまざまな学問分野の知見が参考にできると感じた。たとえば、「主体とは」「自由意志とは」という哲学、動機づけの諸理論や「人間はどういう場合に行動を起こすのか」など心理学、大人に新たなことを教える「成人学習論」、組織を動かすための「経営学」や「スポーツ科学」、都竹先生のテーマに近い「保健指導」など。

私は、本来人間は（高等教育を受ける学生は）自分で判断して動くべきものと考えている。さまざまな動機づけ方略を提示して、合う意見合わない意見を学生に選択してもらうことが無理なくできることかなと感じている。学生にとって、合う職員合わない職員もあるだろうから、職員の多様性も確保すべきであろう。休み時間にちょっとしたイラストを黒板に書いて学生に受けている同僚、受けなくてもギャグを入れてみる同僚、ひたすら親身な相談姿勢の同僚など通信教育部には多様な職員がいる。

ビッグデータとAIと心理学を活用しSNSを利用した投票誘導などが問題にされている<sup>5</sup>。他者による動機づけや説得を吟味して必要な場合は抵抗できる人間をつくることも大学教育のひとつの目的ではないかという点も頭の片隅においておきたい。

---

<sup>5</sup> 「大統領選挙でトランプ大統領を勝利に導いたビッグデータを活用したデータ革命とは？」<http://gigazine.net/news/20170203-data-turned-world-upside-down/>（2017年2月3日）

## 7 改革案3 「学びがどう役立つか」を意識してもらう

「学びがどう役立つか」を意識してもらえば、学生の「やる気」につながるとともに、「学びがどう役立つか」を言語化することは、いま大学に求められている学修成果把握に関連すると考え、改革案3とした。

### 7.1 LAD開始時の状況とベンチマーク

これまで通信教育の学びが在学中や卒業後にどう役立つかについて、①資格や大学卒業資格が取得できることと、②「自分の意見を筋道立てて論理的に表現する力」「問題を解決・調整できる力」などいわゆる「学士力」が身につくといった説明にとどまっていた。これでは社会福祉学・心理学を学ぶ際のメリットのアピールとしては弱く、「社会人の学び直し」機関である通信教育部のアピールや学修成果の把握としては不十分であると考えていた。

また、入学時の目標のなかで、資格取得などの目標は継続しやすい傾向である。しかし、「対象者理解をしたい」「よりよい福祉や支援のあり方をさぐりたい」という目標は漠然としており、見失う方も多い。そのため、どのような専門的知見を身につければ「対象者理解」「よりよい福祉・支援」などにつながるのかをわかりやすい言葉で表現したいと考えた。

専門の学びのおもしろさと意味づけを学生に伝えることができれば、学生のやる気（モチベーション・学習意欲）喚起とともに、社会人の学び直しの意義の発信、通信教育部の学修成果の把握の点でも役立つのではないかと感じていた。

■ベンチマーク 2017年11月の私立大学通信教育協会会合後のヒアリングでは、学士力以外の学修成果の把握を行っている大学はなかった。また、日本学術会議の「大学教育の分野別質保証のための教育課程編成上の参照基準」はやや抽象的な感じを受けた。そのため、2017年12月のセミナーで深堀聡子先生に紹介された工学分野の学習成果把握（「技術者のように考える力」の構造）を参考にした。

### 7.2 LAD受講中の改革

以下のように「学びがどう役立つか」を言語化し、その公開・利用を進めた。

1) 2018年1～3月に各科目の到達目標なども参考に、「学びの振り返りアンケート」（表1・表2）を通信教育部副部長と私で作成、2017年度までの学士力把握アンケート（表3）に追加し、3月卒業生に実施。

2018年9月卒業者分のアンケートでは学科のIR委員・FD委員の先生にも目を通して、意見をいただき一部改良のうえ実施した。

2019年3月来春卒業者分からは担当教員に項目案を出していただき、アンケートに反映させる予定である。

2) 2018年5月のアンケート結果公開<sup>6</sup>と学生向けガイダンスなどでの利用。

<sup>6</sup> 東北福祉大学 通信教育部ホームページ「学生・卒業生の声」で一般に公開している。  
<https://www.tfu.ac.jp/tushin/graduate-survey.html>

3) 2017年11月～2019年1月にかけて、充実した学びの経験をした学生、ステップアップや社会貢献をしている卒業生数名に対してヒアリングを実施。

■手続きと実施体制 「学びの振り返りアンケート」は私が素案を作成し、通信教育部長・副部長に了解をいただき、試験的に実施という位置づけでスタートした。卒業生にとって難しく理解度が低い結果が出る危惧があり、通信教育部委員会へは5月に事後報告となり、その後公表。

副部長からの「おもしろいし必要だと思うから是非やってみたらよい」という積極的賛同と正確性を期すための推敲をいただき順調に実現できたと考えている。

表 1 福祉心理学科 2018年9月学びの振り返りアンケート 質問項目(抜粋)

問	福祉心理学科で学んだ内容の一部について、振り返りをしながら、現在のあなたがその知識をどれぐらい身に付けているかを教えてください(主観的な判断で結構です)。 選択肢:「4 在学中に学習し、日常生活で自身や他人の行動や心の動きを把握する際にあてはめて考えたり、応用したりした経験がある」「3 在学中に学習し、復習(*)すれば他者に概略を説明できる」「2 在学中に学習したが、復習(*)しても他者に説明できない」「1 在学中に学習した記憶がなく、他者に説明もできない」「0 通信教育部入学前から理解しており、日常生活で自身や他人の行動や心の動きを把握する際にあてはめて考えたり、応用したりした経験がある」
人間の能力の不完全性・限界	「自分の意思で行っていると思っている行動や思考が、無意識から影響を受けている可能性がある」こと キーワード: 無意識
	「人間は外の世界を正確に認知しているわけではない」「色眼鏡で見ている可能性がある」こと キーワード: 錯視, スキーマ
	「権威者の指示があれば常識人が理解しがたい残酷なことをする可能性がある」こと キーワード: ミルグラムの実験
自己理解・他者理解	私たちは不安や緊張を解消し現実に適応するが、防衛機制の働きで適応上の問題が起きる場合もあること キーワード: 抑圧, 反動形成, 投射
	「出来事の原因をどこに求めるかで感情や価値判断が影響される」「自責の念が強すぎると抑うつ状態になる可能性がある」こと キーワード: 原因帰属
	自分の力ではどうしようもない失敗経験が続くことで、無力感に陥り、やる気を失ったり、自暴自棄状態の人がいること キーワード: 学習性無力感
集団理解・社会理解	行動は個人要因と環境要因の両方の影響により決まり、「何かが起きた時に個人のみのも要因にしてしまいがちな思考は誤りの可能性がある」こと キーワード: レヴィンの法則
	グループによる意思決定は、結束を優先して反対を唱えにくくなるなどの影響で最適な結論が出ない場合があること キーワード: 集団凝集性, 集団極性化
発達と教育	各発達段階には克服すべき危機、達成すべき発達課題があり、それを乗り越えないと以降の発達に影響を及ぼすことがあること キーワード: エリクソン, ハヴィガースト
	生涯発達心理学の知見から、「人は一生発達」し、「高齢期には衰えるばかりではなく結晶性知能など維持・伸長するものもある」こと キーワード: 流動性/結晶性知能
学習	行動が起きた時に賞罰を刺激として与えることで、よい行動も悪い行動も(及びその習慣化も)条件づけによる学習で形成できること キーワード: 行動主義, S-R理論
	賞罰による強化を重視するのではなく、有意義な学習、相互に関連づいた知識や学習者のスキーマと関連した学習が効果的とする学習観があること キーワード: 認知主義
心理学的な支援・健康	カウンセリング場面では、クライアントの不安や抵抗、転移や逆転移などの気持ちを理解し、受容と傾聴などをもちいて信頼関係の構築が大切なこと キーワード: ラポール
	一般には「悲しいから泣く」と考えられるが、「泣くから悲しい」など行動が感情を形成する場合もあること キーワード: ジェームズ・ラング説
科学的な思考法	仮説が成り立つかの正確な結論を出すには、比べる条件以外の要因のコントロール=同じにする=が必要なこと キーワード: 実験計画, 仮説検証, 要因統制
	心理学的説明は、個人差や状況の影響を受けるため、いかなる状況でも全ての人に当てはまる「わけではない」こと キーワード: 有意確率, 母集団, サンプルング

表2 社会福祉学科 2018年9月 学びの振り返りアンケート 質問項目（抜粋）

福祉に関する見方・考え方	2000年の「社会福祉基礎構造改革」で「社会福祉法」が成立し、「措置から契約へ」「利用者の意向の尊重」「自立支援」「権利擁護」などが理念であること 近年の「地域共生社会」重視は、縦割りや支え手・受け手の二分化を乗り越える理念だが、福祉の担い手や責任が曖昧になる等の問題も考えるべきこと
対象者・利用者理解	障害と健常の境界ははっきり分けられるものではなく、連続しており、所属集団や社会の影響を受けて変わりうるものであること 人間の状態は「個人要因と環境要因で決まる」「貧困や犯罪、依存症などの人を見る際に個人のみを要因にする思考法は誤りの可能性が高い」こと 過去の失敗経験などから、人が信じられなくなったり、やる気を失って自暴自棄になったり、支援の声をあげなかったり、支援を拒む人がいること
福祉制度	福祉制度を考える上で、「自助」「互助」「共助」「公助」の適切な組合せが大切で、個人がもつ「自助」「互助」「共助」力の差にも着目すること 社会福祉施設は、「社会福祉六法」や「社会福祉法」「精神保健福祉法」などの法令にもとづき設置され、サービスを提供していること 「生活保護」「生活困窮者自立支援」「就労支援」制度の趣旨と必要性 制度や法令は、国の財政的制約のもとで存在していること
個別支援技術	「バイステックの7原則」、それぞれの意味、理念、重要性 「ノーマライゼーション」「ソーシャルインクルージョン」「エンパワメント」「ストレングス」、それぞれの意味、理念、重要性 利用者と面接する際には、利用者の不安の理解、ラポールの形成、傾聴などが大切で、座る位置の調整、適度な相づちなどの面接技術も必要なこと
専門職倫理・行動規範	利用者の利益の最優先、利用者の自己決定の尊重、他の専門職との連携・協働、人間の尊厳の尊重、社会正義の実現等のソーシャルワークの価値や倫理 よりよい福祉の実現のためには、学んだことを固定的に考えずに、よりよい知見を見出したり、いまある知見の適用可能性を考え続ける大切さ

表3 「福祉心理学科の学生が卒業時に身に付けるべき資質・能力」の達成度質問項目

① 人の心と行動を、1) 共通性（一般的法則）、2) 個人差、3) 社会・環境の影響の3点から心理学的に説明できる力
② 根拠から結論を導き、自分の意見を筋道立ててわかりやすく表現する力
③ 人の心と行動に関する問題に生活場面で気づき、その問題を言語化する力
④ 問題の解決のために必要な情報を収集・分析・整理する力
⑤ 問題の解決のために収集した情報を利用し、予防策・解決策を見出す力
⑥ 問題の発見、解決にあたって、自身と異なる視点や価値観を理解し、多角的に検討する力
⑦ 他者を共感的に理解し、かつ自分の思いも適切に表現しながらコミュニケーションする力
⑧ 自分の気持ち、考え方、行動の特徴に気づきながら、自身をコントロールする力
⑨ 集団の特徴、メンバーの心理に配慮しながら、集団の目標達成に取り組む力
⑩ 学んだことをいかして、人びとの幸せや福祉に貢献しようとする姿勢
⑪ 学んだことをいかして、個人や社会に役立つテーマを設定し、当事者や関係者とともに課題の解決に取り組む力

結果の集計・報告・公開は他の職員も担当し、事務部内の共有にも努めている。

### 7.3 改革の成果・効果測定

1) 学修成果把握の観点から 3月・9月とも、6割程度の回収率、どの項目も8割以上で「現実に知識を応用したことがある」「教科書などを見て復習すれば他者に説明できる」という望ましい結果であった。

卒業生が回答にあたり自分の恥、教員への遠慮などからわかっていないとは言いにくいというバイアスは考えられるが、スクーリングなど通信教育部の学習を通じ

て社会福祉学・心理学の基礎的な知識や考え方は理解している結果が出た。

- 2) 調査結果を活用しての学生支援の観点から 入学希望者向けの説明会や学習ガイダンスで、私たち職員が学びがこのように職場や日常生活で役立つという一例を紹介する際に利用している。その直接の効果測定は難しいように感じる。

#### 7.4 今後の課題・考察

学修成果把握の基礎的な考え方、たとえば「知識・技能・態度」や「コンピテンス・学習成果」の区別<sup>7</sup>などが整理できていない。他にも以下の2点を今後の課題としたい。

- 1) 学生支援の観点から 社会人は職業に直結した資格を求めて入学してくる点を忘れてはいけない。学生のモチベーション喚起につながる利用は試行錯誤中である。
- 2) 深いレベルの学修成果把握から 学んでよかった・役立っているという声がたくさんある。ICEモデル<sup>8</sup>の概念間や概念と現実の「つながり」「応用」や、「自分への自信」「人生の再出発」のような声に深い学びの経験が隠れている可能性を感じる。学修成果把握についてのその他の考察は、添付資料1としてまとめておく。

### 8 改革案4 メディア授業を拡充し講義を聴く機会を増やす

改革案4のメディア授業の拡充は、講義を聴く機会が増えれば学習刺激が増えやる気向上につながる点、今後の通信教育部はオンライン教育にかかっている点からとりあげた。紙数の関係もあり、また、2019年度から学生にコンテンツ提供開始であり、効果測定は今後となるため、この項は簡潔に述べる。

LAD受講中、下記の3点を私と実務担当職員で行った。

- 1) ID (インストラクショナル・デザイン) の考え方をいかし、2018年度からは「到達目標」の達成をめざす趣旨で、動画以外のコンテンツ、講義録画方式でないコンテンツ作成の実施を担当教職員に伝達し、作成科目数を増やす試みを開始した。
- 2) 動画ではないコンテンツを組み込んだオンデマンド・スクーリング科目の作成目標は3科目であったが、1科目のみ完成した。
- 3) 講義録画方式でないものは3科目完成し、1科目はコンテンツ増加に寄与できた。

今後の課題として、3年後までに施行予定のメディア授業に対する著作権法改正を見据えたコンテンツづくり、Queen's Universityで参照しているIDの要素を取り入れたくわしい満たすべきコンテンツ作成基準<sup>9</sup>によるチェックなどを試行していきたい。

### 9 改革を通して得られた知見

- 9.1 改革の効果測定：実際に学習遅滞者は減少し、退学率は上昇したのか  
2年間の改革の効果測定は非常に難しいが、以下のような測定を行った。

<sup>7</sup> 深堀聰子編著 (2015) 『アウトカムに基づく大学教育の質保証』 東信堂

<sup>8</sup> ヤング,S.F.ほか著 土持ゲーリー法一監訳 (2013) 『「主体的学び」につなげる評価と学習方法』 東信堂

<sup>9</sup> Quality Matters (2014) “Higher Education Rubric Workbook, 5th ed.”

### ■卒業率の推移

2018年10月時点（9月卒業者卒業時点）の卒業率は、表4のとおりである。以前に比しては改善しているが、ここ2年の影響は不明である。現在、在学している方にどれだけ卒業してもらえるか、という努力を続けていきたい。

表4 入学者年度別卒業率

	卒業者の割合	在学者の割合	退学者の割合	合計
2002年入学者	33.3%	—	66.7%	2180人
↓				
2011年入学者	42.0%	16.8%	41.2%	792人
2012年入学者	42.5%	23.3%	34.3%	753人
2013年入学者	39.3%	32.4%	28.4%	736人
2014年入学者	31.1%	44.6%	24.4%	673人

### ■退学率の推移

4月生の除籍者が確定する7月15日時点で、1年間の退学・除籍者率は前年度と比して0.4%ずつ減少し、退学・除籍率に改善が見られた（前年度の5月1日現在の学生数に対する退学・除籍率：表5）。しかし、目標の0.5%減は未達となった。

表5 毎年7/15～7/14の退学・除籍者数

	年間退学・除籍者数	前年度5/1時点学生数	退学・除籍者の割合
～2016.7/14	461	3107	14.8%
～2017.7/14	416	2879	14.4%
～2018.7/14	379	2704	14.0%

### ■単位修得率・レポート提出率の推移

表6のとおり、新入生（4月生）が毎年その年の4月～11月に修得した単位数の平均値は上昇した。また、11月時点の単位未修得者の割合は減少した。

表6 入学者年度別初年度4～11月単位修得状況

	平均修得単位数	単位未修得者数	未修得者の割合	合計
2016年度入学者	7.6単位	130人	30.4%	428人
2017年度入学者	8.4単位	88人	26.4%	333人
2018年度入学者	8.8単位	62人	19.9%	311人

表7のとおり、新入生（4月生）が毎年その年の4月～11月に提出したレポート課題数の平均値は上昇した。また、11月時点のレポート未提出者の割合は減少した。

表7 入学者年度別初年度4～11月レポート提出状況

	平均レポート提出数	レポート未提出者数	未提出者の割合	合計
2016年度入学者	13.2課題	56人	13.1%	428人
2017年度入学者	13.6課題	44人	13.2%	333人
2018年度入学者	14.1課題	33人	10.6%	311人

目標の1%は未達となった。しかし、平均が向上し、レポート未提出者、単位未修得者の割合が減ったことは、学習遅滞者を減らした底上げ効果が確認された。

入学1年めに学習が進んだ方は退学せず卒業まで成就する傾向が高い。多くの新入生が学習を順調に進められるように地道な取り組みを継続していきたい。

なお、入学者属性別の分析で、1年次入学者の平均単位修得数、レポート提出数が2017年度に比し2018年度は低下した。2017年度1年次入学者の属性、入学後の雰囲気の効果もあろう。ただし、教員・職員が理想的なこと、厳しいことを言いすぎてハードルが上がり、自分にはついていけないと感じた可能性もあるため、留意したい。

以上、全体の効果測定として望ましい結果が出た。この結果を生んだ因果関係が明確とはいえないが、4つの具体的な改革案を打ち出し、部内で共有し、進めてきた効果だと考えたい。今後もこの方向での改革を継続していきたい。

## 9.2 改革案への抵抗と「対話の可能性」

改革案を進めるにあたって、私の説明不足や論理の飛躍を何度か同僚から指摘された。今後、わかりやすく趣旨を伝えられるように努力していきたい。

一部の職員に「やらされ感」や「負担感」が表面化してきたことも課題である。

たとえば「ルールの単純化」には「今までどおり仕事を進めたい」、「電話サポートの増加」には「職員の仕事を増やさないでほしい」、「卒業生の活用増」には「何かあったらどうする」などの声が上がっている。そのため、一部改革案は断念し、また「卒業生の活用」の雇用化などの動きには対案を出して交渉している最中である。

一部に全く進まない案件（たとえばweb授業のスマホ対応）もある。その理由のひとつは「感情的反発」と推測される。私はメリットデメリットを比較しメリットの大きさを伝えているが進まない。そのような件は、時の経過を待つ姿勢で臨んでいる。

人間は好き嫌いの感情で動く面はあるだろうが、組織の意思決定の際にも議論や対話をし最適な結論を見出す決め方をしないのは、人生観・価値観の相違かなとも思う。価値とエビデンス、メリットとデメリットの比較衡量にもとづく議論や対話をせずに物事が決まったり、問題が先送りされることは、私には残念である。

鷺田清一氏が館長の仙台メディアテークに「対話の可能性」が掲げられているが、大切なことと思う。自戒もこめて、以下に渡辺あやさんの文を引用しておく。

「『本当に面白いものは、壁の向こう側に隠れている』壁は超える価値があるものだ。今日は向こう側の人たちとも、きっといつかこの話を語り合える日が来るのだろう」

10

## 9.3 問題の構造的解決のために

通信教育部学生の退学者・学習遅滞者減少のための構造的解決としては、教職員配置や能力向上の問題がかかせない。①入学から卒業まで多様な業務を一部門で扱う通信教育事務部の適正な職員数と職員の能力開発、②学習サポート体制にあたって専任

---

10 渡辺あや（2018）『ワンダーウォール』 BJ（発売 誠光社）

教員がゼロという状態をどう望ましい状態に変えていくかが必要と思われる。先述の抵抗や反発は、教職員の負担感が原因のひとつであることは理解している。

職員がよい大学教育とは何かを教員と共に考え、課題提起、改善提案し、疲弊せず解決に取り組める体制づくりが必要と思う。この点に関して私には力不足である。

#### 9.4 学習者主体の学びを実現：通信教育部のよいところに目を向ける

以上のように課題はたくさんある。しかし、今の福祉現場の問題解決や利用者支援のトレンドは「ストレングス」視点＝組織や利用者のよいところに目を向けよう<sup>11</sup>である。それにならって、通信教育のよいところにも目を向きたい。

私はもともと通信教育は、自分のペースでいつでもどこでも学べる点、「人格的な交わりや陶冶」の側面は少なくとも「隔たりのある教育」が積極的な価値を持つ場合もある点などで、教育の形のひとつとしてよいものと考えていた。

大学改革で求められる動向としても、たとえば『2040年に向けた高等教育のグランドデザイン』（平成30年11月26日中教審答申）で提案されていることの一部（下記）は、通信教育では実現できていることも多い。

- ・「多様な学生」「学修者が生涯学び続けられるための多様で柔軟な仕組みと流動性」。
- ・「何を学び、身に付けることができたのか」＋「個々人の学修成果の可視化」。
- ・卒業者が地域で「個人の価値観を尊重する生活環境を提供できる社会に貢献」しようとしており、「時代の変化に合わせて積極的に社会を支え、論理的思考力を持って社会を改善しようとする人材」の輩出。

これらの実現は、問題意識をもって自ら学ぼうと入学してくる社会人学生が大半であり、学習者のレディネスが整っていること、その思いに本学の教員が応えていることの表れではないかと思う。そのことは、現在の強みとして自信をもちたい。

通信教育部では学生のさまざまな課題がまず職員に持ち込まれるため、職員が問題解決力や説明力を身につけやすい環境にあることも強みになる。教員も社会人の問題意識に啓発され、それに応えようとする。

課題はあるが、通信教育部の学生や教職員のよいところに目を向けていきたい。

## 10 今後の課題・将来に向けた展望

最後に、いま大学のかかえている課題をさらに構造的にとらえるために、LAD中に考えたことをまとめる。エビデンスや人や組織の力も大切だが、「何のための大学」「何のための教育」という価値や理念も大切であることを感じた2年間であった。

### 10.1 何のための大学か

#### ■自由と多様性を失わない

大卒者が大学時代を振り返ると、「自由にいろんなことにチャレンジし自分を見つける時間だった」などとしていることが多いように思う。日本の高校までの教育状況

---

<sup>11</sup> 勝部麗子（2016）『ひとりぼっちをつくらない』 全国社会福祉協議会 ほか。

を考えると、大学時代の学生の時間や行動の自由さは残したほうがよいのではないか。

また、大学が直接社会に役立つことを研究・教育すべきという声も大きいようである。しかし、たとえば宮野公樹氏の「大学が青臭いことを言わなくてどうするのでしょうか。……なにより、この世知辛い社会の中で、世間と違う原理でこの世この社会を本気で考え、試し、議論している場所がどこかにないと……」<sup>12</sup>という意見には耳を傾けるべきこととを感じる。世間の枠を超え出る自由な教員の思考、変人である自由のよくなものが質保証の掛け声に押されて駆逐されてしまわないことを願う。

#### ■ 論理・批判的思考力・社会を先導する力・高度な専門的知識を失わない

学問の深い価値を理解しない官僚や社会を生んだのは、ある意味で大学教育の失敗ではないか、といわれている<sup>13</sup>。たとえ「上から目線」と言われようが、大学が主張すべき見識や価値はある<sup>14</sup>。大学は、その見識や価値が社会にとって必要なことを、声高でなくてよいのもう少し社会に発信した方がよいのではないか。

「2040年を見据えた大学院教育の体質改善」（平成30年12月5日中教審大学院部会審議まとめ・素案）では、「知のプロフェッショナル」がもつべき力として、論理・批判的思考力・社会を先導する力・高度な専門的知識などがあげられている。それらを大切にしていれば<sup>15</sup>、大学が大学自身の責任で、自身の教育と研究を改革していく姿勢は必ず生まれるのではないか。この点は「添付資料2」で私案をまとめる。

### 10.2 何のために改革や業務をしているのか

政治や社会に広まる「反知性主義」は私にとって、とても気になる動きである。ネット検索だけでは得られない「学問」「知性」「多様な見方・考え方」の必要性和楽しさを感じてくれる卒業生が増えれば、それに抗することに寄与できると信じたい。

LADの学びを通じて、「どのような社会であってほしいのか」「何を最も優先する価値とするのか」「何のために改革しているのか」という大きな問題を、どんな立場であれ考え責任をもって判断し可能な範囲で共有し行動していこうとあらためて感じた。

大きな問題を考える際、①部分最適は全体最適につながらず全体最適を優先すれば部分最適にならないなど世界の複雑性、②正義のための争いほど怖いものはなく、個人はそれぞれの合理性をもっていること、③人間は信頼関係と感情で動くことが多いこと、④ある結論や行動は予期せぬ結果を招く可能性があることなどは、常に意識しておきたい。

<sup>12</sup> 宮野公樹「最近の「大学改革」論議がどうでもいいと思えるのは一体なぜ…？」  
<https://gendai.ismedia.jp/articles/-/58164>（2018年10月29日）

<sup>13</sup> 宮野公樹 同上 では「最低4年間も学問に触れさせておきながら、…そのファンにさせられない大学は、ちょっと問題」「生身の対話でも書物でも実験でもいい、大学における何かを通じて感染にも似た精神の交情が学問を担う大学教育の本来の姿」とある。いま「研究を通じた教育」の本来の意味が忘れられているのかもしれない。

<sup>14</sup> 大澤聡（2018）『教養主義のリハビリテーション』 筑摩選書での竹内洋氏との対談を参考にしている。

<sup>15</sup> 室井尚（2015）『文系学部解体』 角川新書では、大学の役割として「無知との戦い」「無思考との戦い」をあげている。

以上を意識しながら、「公共性」<sup>16</sup>などの価値を実現させる思考、熟議<sup>17</sup>、誰にとつてのメリットデメリットかと、メリットデメリットの比較衡量による意思決定で問題解決をしていきたい。

今後も大学職員としての現場で当事者意識と責任をもち、学生の学習や人生がうまくいくことを願いながら、地道な取り組みや改善を継続していきたい。

**謝辞** 自分のもっているつたない教育観に真摯にアドバイス（スーパーバイズ）をいただいた小笠原先生，岩野先生，吉武先生，大森先生，杉本先生，野田先生，いっしょに受講したメンバーの皆様，職員としての役割を大きく超える働きをしていただいていた昨年度担当の和田さん，本年度担当の稲田さんに厚く御礼申し上げます。

また，本学教職員の力と，アンケートなどを通じて学びの意味をお寄せいただいた通信教育部学生・卒業生の声があって改革を進めることができました。とくに今年度でご退職の学内で大学改革に邁進された皆川州正先生には，さまざまな情報提供や深夜にわたるメールで私の意見に耳を傾けていただきました。ありがとうございます。

末筆になりますが，不慮の事故で亡くなられた吉良洋輔先生にあらためてお悔やみ申し上げます。「健全な反抗心」「学問は武器」の言葉は忘れません。

**【引用・参考文献】** 脚注に掲載

**【添付資料】** 資料1 教育の効果測定・学修成果把握への考察・問題提起

資料2 大学改革の主体と責任

---

<sup>16</sup> 盛山和夫（2006）『リベラリズムとは何か』 勁草書房 ではリベラリズムや正義の考え方の限界とともに，多くの人々や文化にとっての共通の利益＝「公共性」がめざす価値として紹介されている。全体主義や排外主義に転化しない「公共性」は，「どうして助け合うのか」「どうして支援や教育をするのか」を考える意味においても，社会福祉や心理学を学ぶ学生も大学教育に携わる教職員もつくりあげようとしている1つの価値であると私は考えている。リベラルアーツの文脈で語られる「市民としての責任」も同じ趣旨だと感じる。

<sup>17</sup> 田村哲樹ほか（2017）『ここから始める政治理論』 有斐閣

## 添付資料

### 資料1 教育の効果測定・学修成果把握への考察・問題提起

「学びの振り返りアンケート」は基礎的な内容なのでいい結果が出た可能性はあるが、必要最低限の把握としては充分とも感じている。複雑な問題では、「訓練・試験対策の効果」や「地頭のよさ」（遺伝や社会階層が影響）が正答率に影響する可能性がある。

卒業者から、「これからも学び続けたい」という記述が多く寄せられる。「学ぶことが力」「自分の知識や理解は完全ではない」などソクラテス的な「無知の知」を含みこんだ「知識を愛する」態度が涵養できていると感じる。とても喜ばしい。

大学教育の効果測定を証明するならば、対照実験の考え方からは「大学で学んだ人」と「学ばなかった人」で、元々の能力などを同じにした2グループの比較をすべきと考えられる<sup>18</sup>。何を教育の効果の測定指標とするのかは難問<sup>19</sup>だが、大規模データがあればこのような比較が可能かもしれない。

分野別質保証の点からは、その学問分野の卒業生ならば最低限は身につけておいてほしい知識や考え方、技術、態度などをアウトカムとして、全国の大学の先生方や卒業生にわかりやすいかたちで言語化してもらえばどうか。学会などが集めて「公共性」を確保し、そのなかで自大学の専門教育に必要なものを選んで最低限は身につけていくようにすれば質保証になる。その言語化の過程で、文系教育の意義などももっと社会に主張できるのではないかと考えている。多様な学修成果、多様な尺度を用意すれば、序列化や質保証による画一化の弊害も多少は避けられるのではないか。

国家統制からの「学問の自由」は守るべき必要があろう。学会などが国から離れた立場で、その分野のアウトカムの多様な最低基準をつくる動きを期待したい<sup>20</sup>。

各大学で独自の考え方やDPに照らしての学修成果把握も質保証につながるとして、通信教育部では、以下の2点は今後の卒業者アンケートやDPに入れてみたい。

(1) 学ぶ意味・意義そのものの理解：よりよい福祉や支援の実現や問題解決のために、「さまざまな知識や多様な視点を学ぶことの大切さを実感」しているか。

(2) 現時点の知の限界の理解：学習・研究すればするほどわからないことが増える、自身の不完全さ、学問の奥深さ、到達目標を達成するレベルでは不十分など、現時点で自身や知の限界を感じているかどうか。

また、深いレベルの教育効果・学修成果の把握は非常に難しいが、本文であげたICEモ

<sup>18</sup> 社会科学では「そのような理想的な環境はむしろ稀」とされているが、政策の効果測定の実証分析をテーマにした 森田果（2014）『実証分析入門』日本評論社 の論考を参考している。「離婚しやすい法制度の方が最終的には離婚率を減らす」という実証分析の紹介もあり、同じような教育の予期せぬ効果もありうるのではないかと感じる。

<sup>19</sup> 中室牧子（2015）『「学力」の経済学』ディスカヴァー・トゥエンティワン では、生涯年収とか学力テストの得点の向上、いじめ件数などが指標として議論されているが、私はそれだけでいいのかという思いを強くもってしまう。なお、とりあげられていた「ランダム化比較試験」によるエビデンスの考え方は同感する。

<sup>20</sup> 日本学術会議の「分野別質保証」は心理学や社会福祉学分野を読むと1つ1つはよいことは書かれているが抽象的なものが多い。抽象的なものも必要だが、社会のなかで使え、卒業生が答えられる具体的なレベルの言語化を想定している。

デルの「つながり」「応用」や、「自分への自信」「人生の再出発」のような声以外に、以下の5つのような教育効果・学修成果の存在を忘れないでおきたい。また、以下のような効果・成果を客観的でエビデンスあるものにしていく技術も身に付けたい。

(3) 実践性：「現場で必要な力をヒアリング」<sup>21</sup>し「専門職として必要な力が身についたか」は学修成果として把握したい。しかし、実践性が大学教育とくに通信教育においてどの程度身につけられるか、「すぐに役立つことはすぐに役立たなくなる」可能性、社会に出てから完全にすればよい力もある点もふまえ考えたい。

(4) テストの点数では表せない成果：言語化はできるがテストの点数としては把握できない効果・成果が何かを明確にしていきたい。

(5) 無意識的な成果：「意識化・言語化」を努力するが、それでも意識できない効果・成果があることは忘れないでおきたい。

(6) 個別性・偶然性<sup>22</sup>があり再現可能ではない成果：その個人にとっては大きな意味があることを「ナラティブ・アプローチ」的な記述で把握していきたい。

(7) 短期間では効果が出ない成果：小学校の先生ならばどなたでも感じていることであろうが、高等教育でも存在を忘れないでおきたい。

「エビデンス・ベースド」はよく言われるが、数値化できるエビデンスだけでは、社会や物事をおかしな方向にもって行ってしまわないか。「人権」「公共性」「未来への責任」など何らかの「価値ベースド」の議論を社会や集団の意思決定に考慮する必要を感じる。「正義」が社会や物事をおかしな方向にもって行ってしまいう危険性<sup>23</sup>、「人権」や「真理」もひとつの信仰にすぎない可能性<sup>24</sup>の考慮も必要であろうが。

新自由主義的な教育観・価値観は問題が多く<sup>25</sup>脱却の方向性をさぐる必要があると私は考える。さらに、教育や社会・世界が、目的合理的なもので占められてよいのかどうかも検討すべきではないか。質の担保はできるが、何かを失ってしまうのではないだろうか。非合理主義はいけないが、目的合理性ばかりでもない教育と社会・世界をめざすには、「人知の及ばぬもの」がありうることに敬意を払うべきなのだろうか。

## 資料2 大学改革の主体と責任

### ■もう帝国大学でも国立大学でもなく、ましてや私立大学には…

<sup>21</sup> 福祉職からは、人と向き合う力、聴く力、地域での課題解決力、利用者や他職種と話す力、ものの見方・考え方、人権や公正観、人材育成、経営などいろいろ出てくる。

<sup>22</sup> リースマン, K.P. 著 齋藤成夫, 齋藤直樹 訳 (2017) 『反教養の理論(叢書・ユニベルシタス)』 法政大学出版局 では、知識が生み出される現場に価値があるという立場から「すべての知識には……偶然性の刻印を帯びている」ということとともに、「知識は消費されるべきものではなく、教育施設はサービス業であってはならず、知識は思考の労なくしては決して生起しえないもの」ということも述べられている。

<sup>23</sup> 森達也 (2013) 『「自分の子どもが殺されても同じことが言えるのか」と叫ぶ人に訊きたい—正義という共同幻想がもたらす本当の危機』 ダイヤモンド社 ほか。

<sup>24</sup> 小坂井敏晶 (2018) 『神の亡霊：近代という物語』 東京大学出版会 ほか。

<sup>25</sup> 山口裕之 (2017) 『「大学改革」という病』 明石書店 は新自由主義・競争主義への問題提起にとどまらず、対案として大学のあるべき姿を考える際に大変参考になった。

文部科学省は大学がなかなか変わらないので、私立大学改革総合支援事業のような大学の細かなあり方について補助金で誘導する政策を行っているのであろう。しかし、よい教育と最先端の研究を行うことなど最終目標だけ提示して、あとは大学に自由に自主的に考えさせることが有効ではないか、と LAD でさまざまなことを学ぶ過程で感じた。「やらされ感」があると人間が積極的に行動しなくなる。それは組織の上司としても考慮すべき点だが、文科省や政府も一度考え直したほうがよいのではないか。

#### ■論理・批判的思考力・幅広い知識や教養が必要とされる社会にする

社会が学びを必要としていれば、学生ももっと大学での学習に動機づけられると思う。いま、学生が学習に力が入らないのは、論理性や批判的思考力が必要とされる社会、学んだ知識や教養が生かせる社会だと実感ができないからではないだろうか。

コミュニケーション能力が「上司の言うことを付度する力」や「集団の空気を読み、ものごとをうまく言う力」ととらえられていないか。企業の経営が単純な意味での即戦力を求め、「人をどれだけ安い給料でたくさん働かせるか」<sup>26</sup>になってしまっていないか<sup>27</sup>。

イノベーションや問題解決のもとになる「アイデアを思いつくこと」も、学問の基本である「何かを集中的に考えること」「他者とそのテーマについて語り合うこと」「専門分野とは異なる読書や文化とのふれあい」の結果可能になる面も大きい。

財界人ではたとえば川村隆氏が「現状分析・未来予測・戦略立案・説明責任」「少し先の最適解の提案」「自分で考えながら読む読書」などの必要性<sup>28</sup>を謳っていて大学の学びとつながる。しかし、多くの企業現場で本当に必要とされているのだろうか。

#### ■大学自身の主体性と責任

大学も自身で考え改革していくことが必要と感じる。戦前の哲学者・三木清の大学論が文庫になっている。そこで「遺憾に思うのは、大学の改革が大学自身によって着手されなかったことである。大学の自治を主張する者は大学の自主的改革を夙に断行しなければならなかった筈である」<sup>29</sup>と書かれている。今も同じ問題ではないか。

大学は古典を重んじ、「事実と価値の峻別」「学問と政治の分離」などの倫理がある。そのため現実の問題を避ける傾向は、大学そのものも持っているとも感じる。その倫理はもちながらも現実の問題に取り組む研究・教育が増えていく必要があるだろうか。

荻谷剛彦氏の著作<sup>30</sup>には、大学は「高度な、新しい知が生み出され、それが学べるところ」「社会が直面しているさまざまな課題を研究し、その解決策を見出し、広く世に伝えるところ」と位置づけ、「ビジネスや経済の成長に貢献することを念頭に置いたグローバル化を含めた大学改革政策より、……地道な改善政策がふさわしい。大学とは何よりも反省に基づく知の生産の府なのだから」とある。そのとおりだと思う。

東日本大震災の原発事故の際、丸山真男氏が戦後責任について指摘した「無責任の体

<sup>26</sup> デービッド・アトキンソン INTERVIEW 『東洋経済』2019年1月19日号 p.26

<sup>27</sup> 卒業生から「学ぶ力・考える力・伝える力があれば即戦力だよ、自信をもって」というメッセージをもらった。言葉の定義から考える素晴らしい思考法だと感じた。

<sup>28</sup> 川村隆 (2015) 『ザ・ラストマン』角川書店 川村隆氏は日立製作所元社長。

<sup>29</sup> 三木清 (1938) 「大学改革への道」大澤聡編 (2017) 『三木清大学論集』講談社 (文芸文庫)

<sup>30</sup> 荻谷剛彦 (2017) 『オックスフォードからの警鐘』 中公新書ラクレ

系」<sup>31</sup>が「歴史意識の古層」と同じように脈々と続いていることが問題として語られた。「世間」「関係重視」の日本的な価値観との両立は難問だが、バーンアウトしない範囲で当事者意識と責任をもって物事にあたりたい。

---

<sup>31</sup> 丸山真男(1964) 『増補版 現代政治の思想と行動』 未来社



2017-2018 年度 東北大学履修証明プログラム  
アカデミック・リーダー育成プログラム  
Leadership for Academic Development Certificate Program (LAD)

## 最終報告書

Institutional Research の機能強化による TGGV150 の実質化に向けて

齋藤 渉  
(東北学院大学 学長室インスティテューショナル・リサーチ課 係長)

# 1 LAD 受講の背景と目的

## 1.1 はじめに

本稿では学校法人東北学院及び設置校である東北学院大学が Institutional Research (以下「IR」という。) を機能強化し、東北学院中長期計画「TG Grand Vision 150」(以下「TGGV150」という。) の実質化へ向けた改革の取り組みを述べる。

東北学院大学において、IR 組織は 2016(平成 28)年 7 月学長室インスティテューショナル・リサーチ (IR) 課として新設された。IR を既存の部署に係として設置ではなく、学長室に新設したことには確固たる意図が存在する。これは、TGGV150 の組織運営の目標において「情報収集・分析による政策提言(IR : Institutional Research)機能の強化」を明記され、いわゆる「教学 IR」、「研究 IR」、「経営 IR」のように各部署で機能分化せずに、東北学院大学では大学の質保証を教育、研究及び社会貢献に関わる全ての活動と、それを支える経営基盤を一体として捉えている。その中で東北学院大学学長室では、内部質保証の基本方針に基づく点検・評価をはじめとした業務や、計画策定が分掌の中で規定されており、IR を担う体制と基盤があったのである。

さて、文部科学省では、2015 年から 2033 年までに 18 歳人口は全国で約 16.7%減少すると予測し、とりわけ東北地方は約 28.5%となる 25,653 名減少することを推計した (図 1)。この予測は、2017(平成 29)年度東北学院大学入学生のうち、約 97%が東北地方出身者、約 64%を宮城県出身者が占めており、軽視することができない数値である。これは、内部質保証に深く関わり、効率的かつ効果的な教育を行うために経営の視点は切り離すことができない。故に、教育・研究・経営を分化した IR では対応が不十分になりかねない。

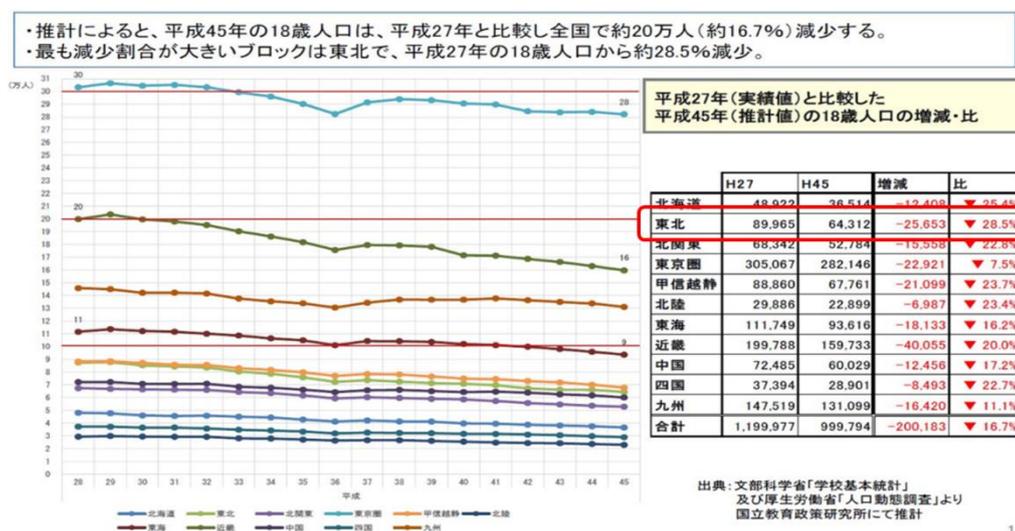


図 1: 出典: 平成 29 年 4 月 11 日 文部科学省中央教育審議会大学分科会配布資料: 「高等教育の将来構想に関する基礎データ」【ブロック別】日本の 18 歳人口推移 (推計値 H28) より

そのような中で、筆者は 2017(平成 29)年 4 月より東北学院大学学長室インスティテューショナル・リサーチ (IR) 課に法人事務局財務部から配置換えとなり、IR と内部質保証体制の構築、IR による情報収集及び分析に基づく継続的な改善のための意思決定支援を行う政策提言を担うこととなった。

## 1.2 東北学院中長期計画「TG Grand Vision 150」

学校法人東北学院は1886（明治19）年に仙台神学校として創立された。そして創立130周年を起点に、2036年までの20年間で5年1期の4期に渡る、中長期計画を2年の検討期間を経て、東北学院中長期計画「TG Grand Vision 150」を策定した。

「キリスト教主義に基づく個人の尊厳の重視と人格の完成にある」とした建学の精神のもとに「ゆたかに学び 地域へ 世界へ ～よく生きる心が育つ東北学院～」をスローガンに策定した。

その内容は、教育・研究、社会貢献、教育環境、組織運営、学生・生徒募集及び広報の5領域の基本施策を定め、教育機関としての持続可能性を高めるべく、不断の改革を進めている。

2018（平成30年）は第1期計画3年目となり、この計画に基づいて、大学全体、学部・学科、各部局、職員は目標設定の指針としている。

## 1.3 受講の背景と目的

筆者はIR組織の構築を行っている中で、IRによる情報収集と分析による意思決定支援が継続的な改善活動とするために、東北学院大学におけるIRの定義と役割を明確にすること。TGGV150とIRの有機的結合を明示的に制度化することによって、有効なマネジメントサイクルが機能する組織となると捉えた。

LAD参加時点においては、新設部署として方向性を模索しており、情報収集及び分析の前に、組織構築から始まったのである。

大学の中長期計画は、Norrisら(1991)「システマティックな進行中の活動であり、組織が現在より3年から5年の期間に直面する主要な意思決定を予期し対応するために用いるもの」と説明され、片山ら(2009)は「大学の役割とミッションを再確認し、これに手を加えるもの。長期、複数年にまたがる総合的なもの」と述べた。そして、国内の大学では、両角(2013)が「学校法人における中長期計画を策定している法人数は約59%となり、学校法人の経営にとって重要な計画となってきている。」と明らかにされたが、小林、山田(2016)は「日本の大学の中長期計画の多くは、包括的、総花的、羅列的で、大学の戦略を策定し実行するものになっているとは言いがたい。」と指摘している。

また、IRはSaupe(1990)が「機関の意思決定および計画策定に資する情報の提供」が代表的に紹介されるが、国内外を問わず明確な定義があるわけではない。その要因の一つとして、IRはプラクティカルな活動であり、大学の多様な営みの中で教育・研究・経営に資する実務的な発展の議論に端を発しているためである。従って、IRの機能強化はマネジメントサイクルの過程に組み、それぞれの大学の組織文化において、IRの役割が定義されることとなるのであろう。

筆者が、このLADプログラムにおいて、改革課題とした「Institutional Researchの機能強化によるTGGV150の実質化に向けて」とは、経験や前例主義、縦割りの学校運営から脱却し、IRによる情報収集・分析された事柄を通じて、得られた事実と各組織で積み重ねられてきた経験が組み合わせることで、コミュニケーションと気づきを得て、協働するための機能としてIRを活用することである。加えて、根拠ある意思決定を行うため、IRから「継続的改善の循環プロセスのことである。」(藤原,2015)IE(Institutional Effectiveness)へと、意思決定のサイクルの中に組み込まれることが必要と考えた。

筆者はLAD受講によって、高等教育における体系化させた教育の実施方法や、学修成果の測

定・評価の手法、高等教育政策の体系的な知識を得て、アカデミック・リーダーとして、改革案の実行力を高め、IRの機能強化によって大学改革の意思決定を支援することを目指した。

## 2 課題の設定

そのような中で、筆者は「Institutional Researchの機能強化によるTGGV150の実質化に向けて」と題し、下記の3点について課題を示し、実行してきた。

- ① IR基盤の整備による学内での継続的な改善の循環の定着
- ② 中長期計画とIRとの有機的結合と機能的有効性の確保
- ③ 学修成果の明確化と可視化

改革課題の設定は、自身が学長室において、IRによる情報収集・分析による政策提言を業務としており、IRを形骸化させず、改革改善を行うための機能や手段として、独立性、継続性、公平性を持って継続的な改善活動のサイクルの構築を目標としている。

これは第一に、IR基盤の整備により継続的な改善を循環するための制度の構築を行うこと。第二に、現在のTGGV150の進捗や成果を測定・評価することで中長期計画とIRが有機的結合関係を有し、建学の精神をもとにした教育を行うための組織のマネジメントサイクルの確立を目指した。第三に、TGGV150の中でも、「教育成果に関する質保証のためのシステム構築し、機能させる」ことを教育・研究の基本施策としている。従って、教育の質的転換を行うために、学生の学修成果の明確化と測定・評価は喫緊の課題となる。そのため学修成果の明確化と可視化によって、優先的に課題の解決を図ることが重要となる。

この3点を進めることが、東北学院大学のIR機能強化によるTGGV150の実質化へとつなげる足掛かりと考えた。

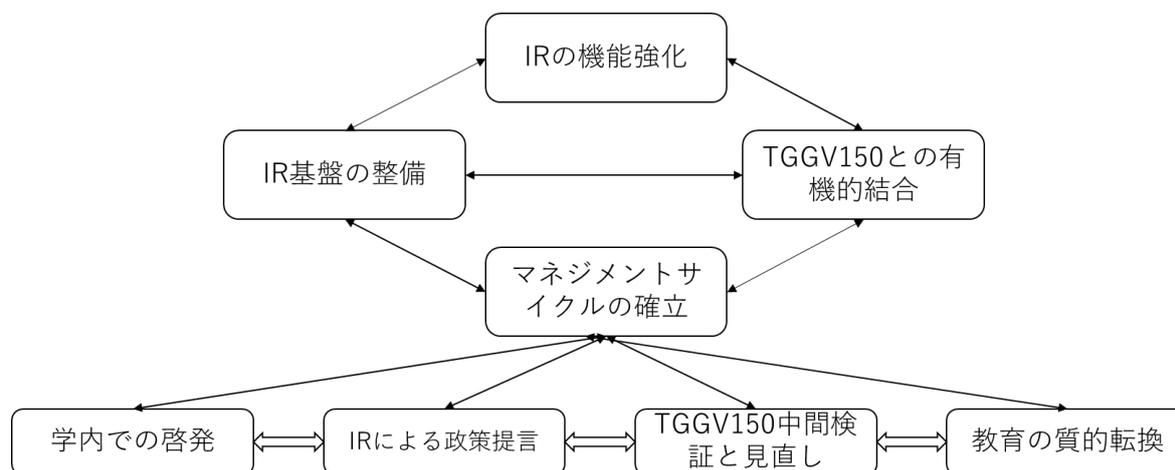


図 2:LADでの改革案の関連図(筆者作成)

### 2.1 IR基盤の整備による学内での継続的な改善の循環の定着

前述の通り、実質的なIRの本格的な稼働は2017(平成29)年度からであった。これは、設置後10ヶ月かけて自己点検・評価体制を強化し、IRによる報告の結果で、自らが改善するための準備期間であった。そのため、東北学院大学としてIRの目指すべき目的はあるものの、具体的な制度

や規程に着手を始めていた初期段階であった。

そのため、筆者は IR 基盤の整備によって、IR を活用したマネジメントサイクルの確立を目指すこととした。

IR への理解を得るため、各種会議体に赴き、情報収集・分析による根拠のある政策提言を行うための説明と意見交換を行い、東北学院大学が外部環境の大きな変化の潮流の中で、改革改善を繰り返し、根拠ある意思決定と、部署を超えた協働が必要と考えたからである。それを媒介するのが IR であり、意思決定を支援する体制整備を課題とした。

このことは更に、役職者の任期や職員のジョブローテーションによって IR の機能が形骸化しないよう、東北学院大学の IR の目的を規定と制度によって明確に定義することが、最初の課題としてなったのである。

これが、後述する他の改革案の基礎となるのである。

## 2.2 中長期計画と IR との有機的結合と機能的有効性の確保

第二に、東北学院大学における IR の定義が明示され、規定と制度が確立した次のプロセスとして、中長期計画 TGGV150 の進捗状況の測定・評価によって、学内構成員が将来を描き、継続的に改善活動を定着させる必要があった。そのため、中長期計画と IR の有機的結合が重要であったのである。

現在、学校法人東北学院において図 3 のように TGGV150・中期財政フレーム・キャンパス整備計画の 3 つの計画が進行中である。それぞれの計画期は異なっており、3 つの計画の相互関係が明確とは言い難いのが現状である。



図 3: 学校法人東北学院における各種計画 (筆者作成)

また、各々の計画は長期的な視点から中期・単年度計画へと構造化された計画とはなっていない。これらの計画は理事会にて策定され、この中長期計画の過程に教職員への関与が少ない。それゆえ、TGGV150 に基づく単年度の実行計画の提出を求められているが予算との連動や、計画の説明や認識を教職員が一致させ、具体的行動へと繋げるよう学内で共有されていないことが実行力を弱めてしまう要因になりかねないという課題がある。

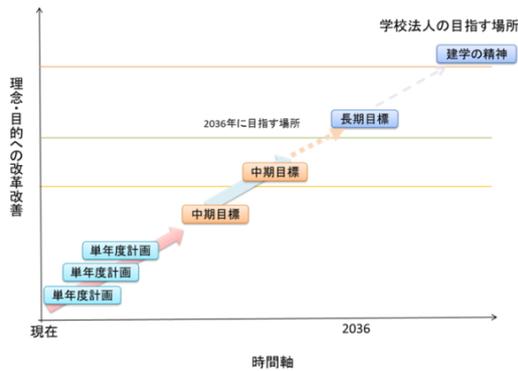


図 4:現状の中長期計画 (筆者作成)

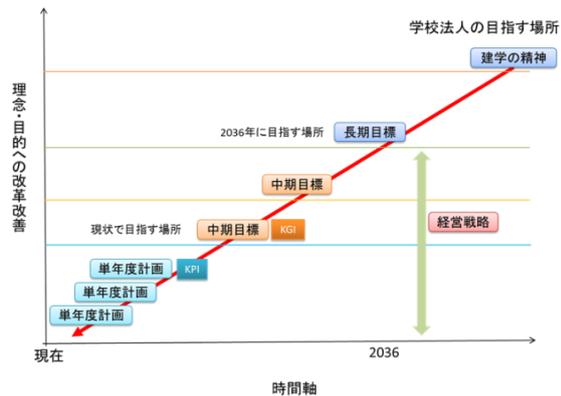


図 5:IR と中長期計画の有機的結合関係 (筆者作成)

現状の中長期計画は図 4 のように単年度計画を積み上げ、中長期計画を策定しているが、学校法人の将来像を明確に描き、図 5 に示す長期計画から中期計画へ、そして中期計画が単年度計画へと関連し、達成目標が具体的かつ測定可能であり、期限を明らかにして実現可能性を高める努力をしなければならない。

### 2.3 学修成果の明確化と可視化

IR による情報収集・分析体制が整備され、また、TGGV150 においても、教育の質的転換は多様な学生に対し、きめ細かい教育を行うために重要視されている項目である。

そのため、IR による学習成果を明確に示すことで客観的に測定・評価し、建学の精神に基づき学位授与の方針及び教育課程編成・実施の方針がつながりを持ち、教育の適切性を検証し、課題を抽出し改善をしていくことが求められる。

そのため、入試区分別による GPA 分布や、学修行動と学生生活実態調査によって学生の学習時間調査を毎学期実施している。加えて、シラバスの記載方法、同一科目名・同一シラバス科目の成績評価の分析を実施した。

このことで明らかに数値化されたものが学生の授業外学習の少なさである。これは「学修行動と学生生活実態調査」では、約 90%の学生が 1 日あたりの授業外学習時間が 3 時間未満の学習時間という回答であった(図 6 及び図 7)。

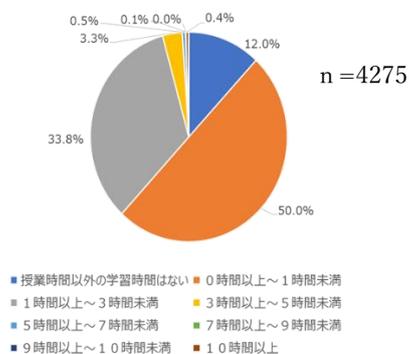


図 6:前期の授業外学修時間  
(学修行動調査より筆者作成)

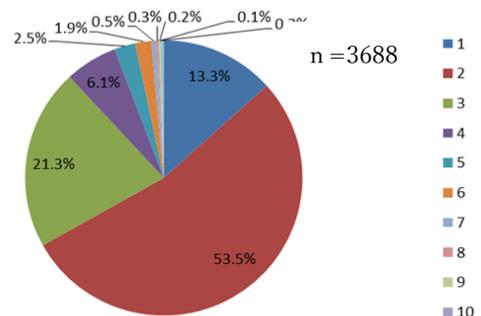


図 7: 後期の授業外学修時間  
(学修行動調査より筆者作成)

その要因を探るべく、図 8 に示す授業を振り返って良かった点に対する自由記述において授業と予習・復習と、レポート・課題が関連していないことがテキスト分析によって明らかになった。

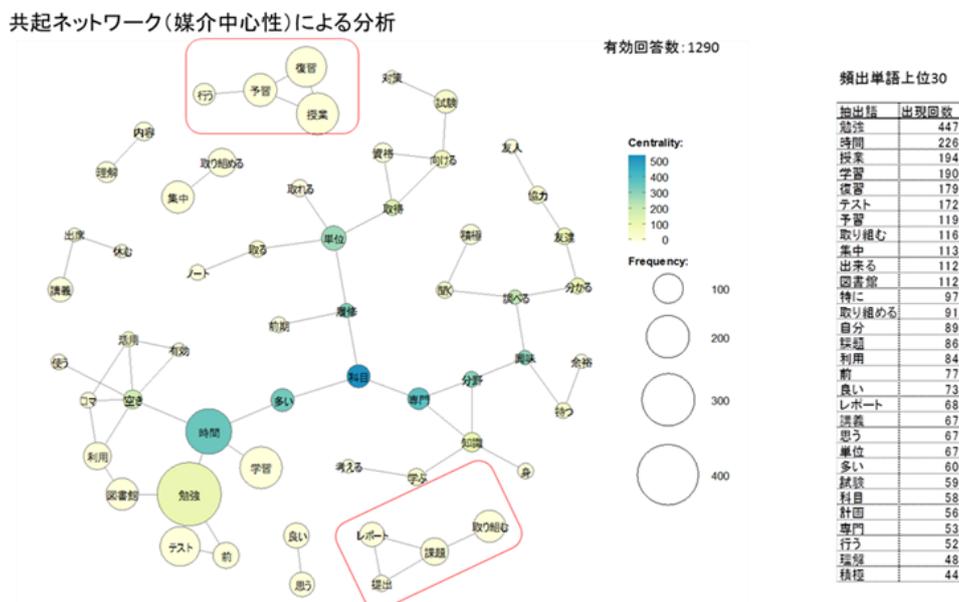


図 8:前期を振り返っての自由記述 (学修行動調査より筆者作成)

また、必修・選択必修科目での同一科目名・共通シラバス科目の成績分布に、大きなばらつきがあることが判明した(図 9)。これは学修成果の設定が教員間で統一されたものではないことや、学習成果の設定や成績評価基準が教員間でも共通化されず明確になっていないと推察される。

これは、必修科目である場合には、担当教員を選択できない場合も多く学生にとって不利益が生じる可能性を示唆している。

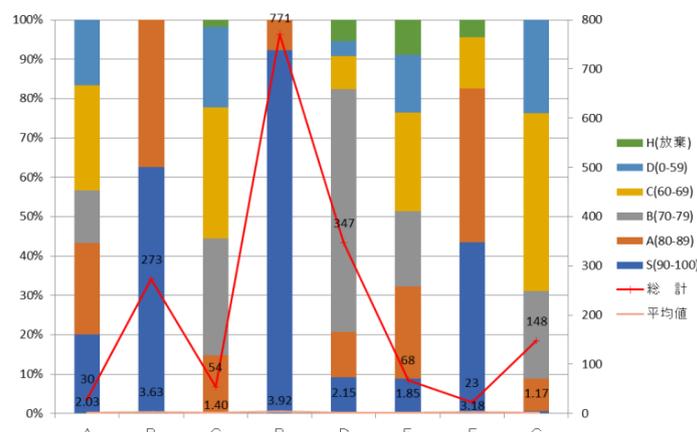


図 9:同一科目名かつ共通シラバスの GPA 分布の事例 (筆者作成)

### 3 国内大学調査及び海外大学調査における知見

#### 3.1 国内大学調査

2017(平成 29)年 10 月 31 日に国内大学調査として岩手医科大学及び岩手大学を訪問した。両大学において、中長期計画と IR がどのように有機的結合をしているか、また、学修成果をどのように測っているかという点に着目した調査であった。

特筆すべきは、岩手大学における e-ポートフォリオであった。学位授与の方針に従い教育カリキュラム及び授業科目毎にカリキュラムチェックリストが数値化されており、学生は学位授与の方針のどの分野の履修や学修経験が一目でわかるようになっている。また、シラバスの記載方法を平準化しているため、学生にとって到達目標や評価基準が明確であるだけでなく、学生はポータルサイトから履修登録から成績まで確認できる。このように学修成果が教員と学生に明示されており自己点検・評価が明確になっている。

また、岩手医科大学では、矢巾キャンパスの設計において医療人として医学・歯学・薬学・看護学がプロフェッショナルとして協働するために、教室の配置や教養教育科目を意図的に混在させていた。東北学院大学が進めているキャンパス整備計画では、既存の 6 学部が文理融合した学際的な教養教育カリキュラム「TG ベーシック」を進行中であり、教室配置による学修成果を効果的にする取り組みについて知見を得た。

2018(平成 30)年度より第 3 期認証評価のサイクルを迎え、生和(2017)は「多様な全ての大学に等しく求められる重要な基準として『教育プログラムの充実』と『内部質保証システムの構築と機能化』」の必要性について述べている。つまり、内部質保証の体制を築くことが目的ではなく、検証と改善を通じた PDCA の循環が重要であり、IR や ICT は教育効果や授業改善、学校運営のツールとして有効に作用するのである。

主体は「学生」にあり、学校法人の理念・目的に合致した教育・研究を行うことが学校の果たすべき役割となる。また、システムを運用するのは学生・教員・職員であり、負担にならないシステムであることが重要であると認識した。

これは、キャンパス整備や ICT システムの構築といったハードの整備に目が行きがちであるが、運用するソフト面を担う「人」や関連部署の「リレーション」を含め、検討する必要性を考える機会となった。東北学院大学では 2023 年にキャンパス統合計画の途上にあるが、ハードとソフト両面から、学生の学びを設計することを学んだ。

#### 3.2 海外大学調査

2018(平成 30)年 9 月 24 日(月)～28 日(金)にカナダオンタリオ州 Queen's University において海外大学調査を実施した。

この調査では下記の 2 点について調査を実施した。

- (1) 改革課題としている中長期計画の策定と実行・進捗管理に関する戦略プランニングや意思決定過程に関する調査
- (2) Institutional Research による学生の学修成果の可視化と継続的な改善の実質化

Queen's University では、「Queen's University Strategic Framework 2014-2019」に基づき、教育・研究・経営・国際化について戦略を定め IR による KPI の設定と各部局・部署では職位による差異はあるが、この計画に従って実行計画に移している。また、学修成果の可視化の前にカ

リキュラム設計の段階で、授業科目レベルでの学修成果を厳格に定めており、可視化を目的とはせず、教育の質保証に重点が置かれていた。このことは、非常に有益な視点であり、IR 担当者として指標化することに目を向けがちであるが、学生が学びを活かして社会にどのように還元するか非常に重要な調査となった。

また、インタビューによって得られた、各計画と **Strategic Framework** 及びオンタリオ州との関係を図 10 としてまとめた。オンタリオ州からは予算の 35%が拠出されており、州政府への説明責任を果たすための **Strategic Mandate Agreement** によって、予め報告事項が定められている。

Queen's University の中長期計画は、全ての学位プログラムや事業を評価し、KPIs の設定は **Institutional Research and Planning** が主管している。そして、理事会・執行部はこの指標に対し合意しており、学部長・学科長は、学部・学科の教育や学修成果を明確に示し、執行部への説明責任や職務に対し方向性を示す。

さらに、予算を得るための手段として大学全体の中長期計画、特に主たる達成目標である学修成果 (**Learning Outcome**) の責任を持ち、**Inquiry-based learning** として、学生に「教える」ではなく、学生が「探求し学習」することに焦点を当てて、学修成果の指標化を行っている。



図 10: Queen's University Strategic Framework 体系図 (筆者作成)

IR については、現在 **Institutional Research and Planning** に属している。この部署は、**Budget, Planning, IR** の 3 部署で構成されており、IR は KPIs や **Annual Report** を作成している。IR による定型的なデータは毎年収集され、IR は各種データへのアクセス権限を有し継続性を持ったモニタリングが可能となっている。そのため、中長期計画の策定のための情報提供や KPIs の設定は IR 部署が行い検証を行うことで、**Strategic Planning, Budget, IR** の機能が有的結合関係を有している。その上で、中長期計画の実行性と高めるとともに、検証と改善につながる業務フローを構築した。この情報収集を通じて学内の課題や現状が IR の独立性・公平性・継続性を持って報告され、IR は相談 (**Consultation**) に対応するための情報を提供し、意思決定 (**Decision making Support**) には触れないとした。しかし、執行部では改善のプロセスに IR からの提言を加える **IE**

として根拠ある意思決定に繋げていることが示された。

そして、Queen's University の戦略の柱として、Student Learning Experience・Research Prominence・Financial Sustainability・Internationalization を戦略基準として用いられている。

つまり、Student Learning experience・Research Prominence の質と環境を支えるために、Financial Sustainability・Internationalization による財政基盤と学生の質を維持する方策を実行している。そのため IR には課題の抽出と解決や成長のための提言・提案が期待されている。

### Queen's University Strategic Framework



図 11: Queen's University Strategic Drivers

(出典: Queen's University Strategic Framework 2014-2019)

この海外調査では、中長期計画と IR の有機的結合関係として、KPI がどのレベルにまで浸透しているかを調査することができた。IR による分析は改善プロセスにあり社会への説明責任、学内の改善に対し、どのように浸透しているかを学んだ。

また、学修成果の可視化には、学位プログラムごとに Grand map として年次ごとに身につける能力を明確にしている。その測定・評価によって、学生自身で学びの成果を確認できるシステムによって、成長度合いを設定する仕組みが構築されていた。この調査は、改革案を実行するために重要な調査でとなった。

## 4 改革課題への取り組みと成果

改革課題への本プログラムにおいて得た知見を活用し、第 2 章において掲げた改革課題に対する取り組みを以下に示す。

### 4.1 IR 基盤の整備による学内での継続的な改善の循環の定着

学内において役職者への IR の目的と課題に関する説明の機会を数回設け、調整と理解を経て、平成 29 年 11 月に東北学院大学インスティテューショナル・リサーチ規程と運用細則（以下「IR 関連規程」という。）が制定された。東北学院大学では IR を「この規程において IR とは、大学の

教育研究及び学校運営等に資する政策提言機能の強化のため、学内及び学外の情報を収集及び分析し、必要な情報の活用に基づいた計画の立案並びに計画の進捗状況及び成果の評価を通じて、本学における継続的な改善活動を行うための意思決定の支援をいう。」と定義した。

この規程では、IRの形骸化を避けるため情報収集権限と報告を仕組化し、改善すべき事項に対しては学長が適切な措置を取らなければならないと規定した。つまり、分析や報告が目的ではなく、IRを起点として教育・研究・経営が一体となった継続的な改善を目的としている。さらに規程と制度の整備は質保証が機能的有効性を持ち形骸化しないための基礎的な要件である。教員の任期や職員のジョブローテーションによる組織の脆弱性を補うために図12のように規定と制度を業務と改善フローを明文化し、形式的に行われる業務から継続的な改善を常に行う体制を整備した。

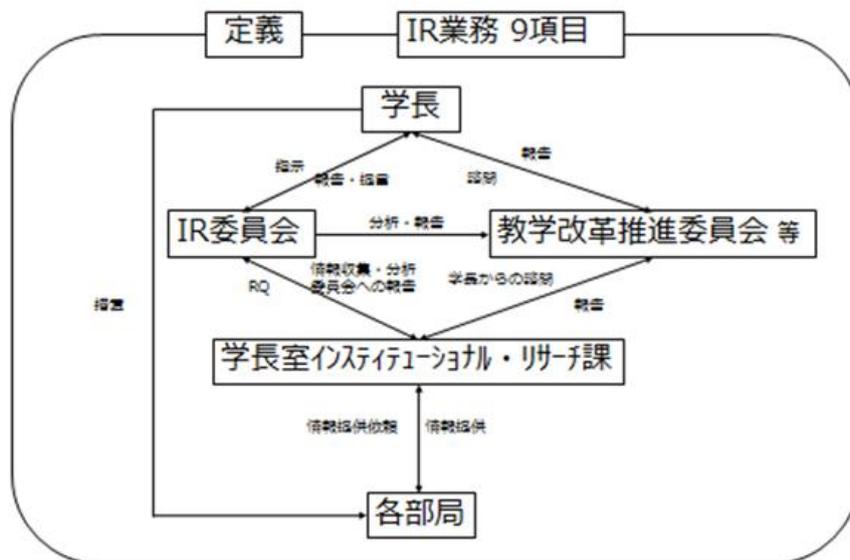


図 12: 東北学院大学における IR体制図 (筆者作成)

そして、その手段として、運用細則において、KGI (Key Goal Indicator) によって結果を見据え、達成のための KPI(Key Performance Indicator)を設定し、学修成果や計画の進捗や達成度を評価することで継続的な改善を実施する内部質保証体制を機能化するための環境を整えた。

しかし、IR 萌芽期であり IR が学内全体で浸透し理解を得ているとは言い切れない。役職者の任期及び事務担当者の人事制度によるジョブローテーションを考慮し、組織基盤の整備をすることができたが、適切なリサーチクエスチョンの下でレポートが行われ、IRの機能的有効性を高め、学内での不断の改革に努めなければならない。

そのため、学長・副学長・学部長・事務部長に加え、常任理事が参加する「教学改革推進委員会」において定期的な IR レポートを提出し、報告を実施している。これにより少しずつではあるが学内における IR の理解と啓発は進んでいる。また、広く一般の教職員に対して IR の意義や業務の理解を得るために、データカタログ作成のためのヒアリング時に説明を行いつつ、協力者を

増やしているのが現状である。

## 4.2 中長期計画と IR との有機的結合と機能的有効性の確保

課題の第一となる IR の基盤整備を実施したことにより、中長期計画と IR の有機的結合は一定程度の進展することができた。

その一つとして、中長期計画を策定している委員会への陪席が認められたと同時に、IR にて大学部門の単年度実行計画の評価を実施することができた。また、2016~2020 年度第 1 期計画の検証と改善と、2021 年度からの第 2 期中期計画の策定、評価指標設定の事務局を担うこととなった。

単年度実行計画の評価は、現状では各部署から提出された自己評価をチェックし、各部署での自己・点検評価コメントをすることに留まっている。しかし、自己点検・評価は根拠に基づく評価を自身が行いつつ、実施計画の着実な実行と、さらなる改善を行うための計画策定、適切な到達目標設定を啓発することに今後の目的があるため、改革は進行中と言える。

また、この検証と第 2 期計画の策定には、TGGV150 完成年度となる 2036 年度に中核となる職員がワーキンググループに選定された。上記 4.2 で述べた様々な計画期に分かれている計画も、第 2 期では中核となる戦略計画が TGGV150 であり、その他の計画期を整合させることが企画委員会で決まり、現在ワーキンググループを重ねている。

## 4.3 学修成果の明確化と可視化

海外大学調査から帰国直後に、学修成果がどのように測られているか授業科目ごとの成績分布を検証した結果、上述の 2.3 のような成績評価方法や、学位授与の方針に則した学修成果の設定の必要性があることが明らかとなった。そのため、教学改革推進委員会の下に、学長・副学長・学部長で構成する GP 平準化ワーキンググループを組織し検討を行っている。

このワーキンググループでは、成績評価を学修成果の達成による厳格な評価を実施する方針を策定し各学部での合意を図る。初めにキリスト教必修科目と教養教育となる選択必修の TG ベーシック科目において実施することを決定している。

また、アセスメントテストによって、学生が大学生活全体でどのような能力を身につけたか、客観的に成果を示し、学位授与の方針の達成度を測る取り組みを 2019 年度より実施する。

さらに、東北学院大学の自己点検・評価や教育改革に、第三者の視点から評価を受ける、内部質保証体制の質的向上を目指し、2018 年 11 月 30 日に福岡県福岡市に所在する、同じキリスト教教育を建学の精神に掲げる西南学院大学と相互評価に関する協定を締結することができた。

この協定は、両大学の自己・点検評価が適切に機能しているかピア・レビューすることで、さらなる改善へと繋げる活動として包括的な内容とし、都度テーマ設定した相互評価や、学生アンケート等同一項目を設定し、質保証の根拠となる IR による分析により客観性を高めることに繋がるように今後期待される協定となる。



図 12:西南学院大学相互評価に関する協定書調印式 (出典：東北学院大学 HP)

#### 4.4 改革案の実行を通じて得られた知見

LAD での 2 年間では、集中セミナーや各プログラムにおいて、これまで学校法人職員としての経験に、高等教育を取り巻く環境において体系的な知識を得ることができた。また、これらを通じて、学び続けることの重要性を学んだと認識している。

LAD プログラム後も継続して自ら課題に取り組み、不断の改革を実施していくこと。周囲を巻き込み改革・改善を止めないサイクルの確立が求められる。改革にゴールはなく、大学が「知と人材の集積拠点」として存在し続けることは、自らの興味関心ではなく、学校法人としての全体最適を念頭に置き、各部署との連携と協働が重要であることを再認識した。

LAD での活動を通じて IR 組織の整備、中長期計画の見直し、計画の期間の統一や評価指標の策定、学修成果の明確化の推進をテーマにして改革提案を実施してきたがこれはあくまでも東北学院大学の改革の起点である。

そして、これまでの活動は筆者一人で成し遂げたのではなく、学長と副学長及び所属長をはじめとした周囲の理解とサポートによるものである。IR の機能強化のためには、パーソナル・リレーション・ポジションそれぞれのパワーと影響力を持って組織行動を行うことが必須であり、学校法人を俯瞰し全体最適を見据えなければならないと改めて感じる。今後、筆者がアカデミック・リーダーとして行動するために、この LAD での経験が大きな推進力になるであろう。

## 5 LAD 以降の継続課題

改革課題に掲げた 3 点は、それぞれ独立した視点ではなく、学校運営の一連のプロセスと捉え、現状を正しく把握し、教育の理念・目的や経営目標を明確にすることで、継続的な改善活動となるマネジメントサイクルが実現できる。

就中、学校法人東北学院は、キリスト教教育を建学の精神としている。従って、教育・研究活動の中で、人格を育みつつ学生の学びをより充実させることは、学生の満足度を高め、安定的に学生を確保し、経営基盤の強化となる。すなわち、教育・研究活動をさらに高度化にするための資源の再配分も可能となる。

今後も継続して取り組む課題は、第一に、IRの継続性の確保である。IRが改善活動を支援するマネジメントサイクルの機能として制度と規定で明示されているが、想定通り実行できるかが重要な課題である。大学執行部の任期や、事務職員のジョブローテーションによってIRが形骸化せず、IRの必要性への理解をさらに学内全体に広めるとともに、IRを担う人材育成が必要である。第二に、IRによる意思決定支援や組織を、大学に限定せず法人全体の企画部署との連携の検討である。学校法人東北学院は、幼児教育、中等教育、高等教育で5校設置している。そのため、特に経営面については、大学に限定できるものではない。また、高大接続の一貫教育の観点からも学生、生徒の学修成果を連携して測定・評価することも必要であろう。

また、大学部門として、2023年にキャンパス統合をする構想とともに学部学科の再編も検討されている。そのため学士課程教育において、1つのキャンパスとなる強みを活かした学修成果を示し、質保証に貢献できる測定・評価によって示していくことが必要である。

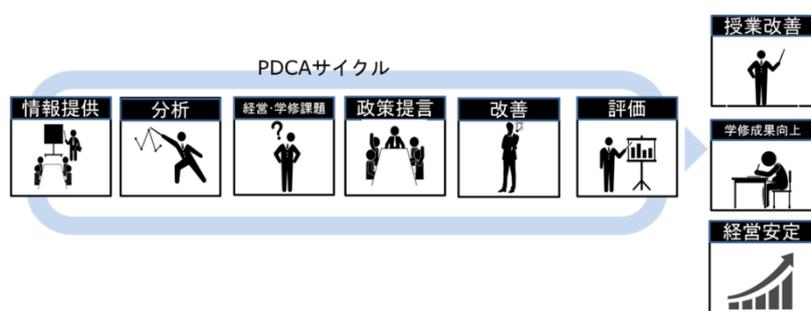


図 13:LAD 後のマネジメントサイクルイメージ

## 6 おわりに

LADでの2年間において、東北学院大学におけるIRは加速度的に進展したと考える。5章で掲げたように今後への課題は残るものの、学校法人におけるマネジメントツールとしてIRの役割を東北学院大学の組織文化を理解しつつ、改革への足掛かりとすることができたと思う。

今後、私立学校法の改正によりガバナンス体制の見直しや、中長期計画策定の義務化なども予測される。そのための礎として本プログラムでの学びが、さらに活かされると考える。筆者自身がこのLAD修了をゴールとせず、学び続ける姿勢を持ち続けることで学校法人東北学院が社会との共生を果たしながら「知と人材の集積拠点」としての役割を果たすことに繋がるであろう。

「問題のないのが問題」、「学生の顔が見えない」という最初の指摘が今も心に残っている。LADへの参加で、学校の主役たる「学生・生徒・園児」にとって、学校法人東北学院での学びが卒業後の人生にどのように役立つかという視点を見つめなおすことができたことは、非常に重要であった。このような視点をLADにおける2年間であらゆるセミナーとコンサルテーションにて、改革案を考え抜き、実務でのTry & Errorを繰り返すことで視野を広げ、批判よりも対案を、思想よりも行動を、そして、リーダーとしての自覚を持つことに繋がったと実感している。

## 7 参考文献

藤原宏司(2015)「IR 実務担当者からみた Institutional Effectiveness ～米国大学が社会から求

められていること～』『大学評価と IR』 第 3 号

片山英司・小林雅之・劉文君・服部英明(2009)「大学の戦略計画(1)-インテグリティと大学の戦略計画(1)-インテグリティとダイバーシティ実現のためのツール-」

(<http://www.he.u-tokyo.ac.jp/wp-content/uploads/2013/01/discussion12.pdf> 2018 年 12 月 10 日確認)

小林雅之、山田礼子 (2016)『大学の IR 意思決定支援のための情報収集と分析』慶應義塾大学出版会

Noris,D.M and N.L.Poulton(1991) *A Guide for New Planners : Society for College and University Planning*

(<https://www2.cortland.edu/dotAsset/90d13b15-af02-4732-a13f-0b2c5f81b958.pdf> 2018 年 12 月 10 日確認)

両角亜希子(2013)「私立大学の中長期経営システム」『私学高等教育研究叢書：中長期経営システムの確立、強化に向けて』

Saupe, Joe L. (1990) *The Functions of Institutional Research 2nd Edition*, Association for Institutional Research.

生和秀敏 (2017)「大学基準協会の新たな役割・標準化と多様化の両立を目指して-」大学評価研究 第 16 号 pp1-4

## 謝辞

アドバイザーの名誉教授小笠原正明先生、吉武博通先生、岩野雅子先生からの厳しさの中にも、本当に受講生の成長を考えたアドバイスを頂けたことは筆者が様々なことへチャレンジし、試行錯誤する背中を押して頂いた。また、本プログラムを開発・実施にあたっていただいた東北大学高度教養教育・学生支援機構大学教育支援センター教授大森不二雄先生、杉本和弘先生、野田文香先生、コーディネーター稲田ゆき乃様、そして前任の大学教育支援センター長羽田貴史先生、和田由里恵様のサポート、そして受講生の皆様と真剣に悩み考えた経験がアカデミック・リーダーとして志を持ち、成長するきっかけとすることができました。

また、本プログラムの受講を勧めて頂いた東北大学経済学研究科教授西出優子先生には、非営利組織としての大学の在り方や論文指導を通じて、LAD と大学院での研究は相乗効果を持って理論と実践の考えを深めることとなり御礼申し上げます。

そして、なによりも本務と並行して LAD と研究を進めていくには職場からの理解が必要でした。東北学院大学学長松本宣郎先生、点検・評価担当副学長原田善教先生、学長室長阿部重樹先生を初めとして学長室事務課、インスティテューショナル・リサーチ (IR) 課の皆様と、LAD を共にした庶務課長山琢磨様の励ましとご支援により支えて頂くことで、協働の大切さを学ぶ 2 年でもありました。

最期になりますが、共に LAD で学び、志半ばで夭折した会津大学准教授吉良洋輔先生には、「健全な反抗心」という言葉を頂き、物事を俯瞰して捉える大切さを教えて頂きました。この言葉は私の中で生き続けアカデミック・リーダーとして現状に満足せず改革を続けるための原動力となることでしょう。謹んで哀悼の意を捧げるとともに、心より御霊の平安をお祈りいたします。



2017-2018 年度 東北大学履修証明プログラム  
アカデミック・リーダー育成プログラム  
Leadership for Academic Development Certificate Program (LAD)

## 最終報告書

キャンパス統合による学部・学科改組構想の策定  
－組織改革を通じた教育の質保証と戦略経営の統合－

長山 琢磨  
(学校法人東北学院 法人事務局庶務部庶務課 係長)

## 1. LAD 受講の背景・目的

### 1.1 受講の背景

筆者は 2016 年度から学校法人東北学院（以下、「本院」という。）に着任した。以前は東京都の嘉悦大学にて設置認可申請業務を中心とした行政手続に関わる企画立案業務を担当していた。LAD 受講に先立ち、2016 年に東北大学で実施された「大学職員のための「大学変革力」育成講座」を受講したが、所属機関の改革課題を設定し、具体的な改革実行を行うプログラムで、明確な成果を挙げることはできなかった。転職して間もない状況で、所属機関の基礎的な情報の把握と改革すべきポイントを掴みきれていなかったことも関係していると思われるが、筆者個人の「大学変革力」は未熟で、今後も継続して学ぶことの必要性を痛感した。

そんな折、LAD プログラムの募集があった。筆者のキャリアプランでは将来的な大学院進学を視野に入れているが、その前に履修証明プログラムの受講を通して現在の立ち位置や基礎的な知識習得を行ってからでも遅くないと判断していた。日本における高等教育関係の履修証明プログラムは徐々に増えているものの、東北大学、筑波大学、千葉大学及び京都大学などが代表的であり、筆者にとってアカデミック・リーダーを目指す本プログラム受講は願ってもない機会だった。

### 1.2 受講の目的

筆者は LAD 受講に先立ち、東北学院大学（以下、「本学」という。）に文学部教育学科を新設する設置認可申請業務を担当した。設置認可申請業務には前職でも携わっており、一通りのことは理解していたが、申請までの意思決定プロセスが可視化されていないことに気づいた。設置認可申請業務は時限的なプロジェクト業務であるため、申請から認可までのプロセスを可視化することが重要である。以上の理由から、所属機関の特性・組織文化に合わせた意思決定支援体制の整備が課題であると考えた。

また、創立 130 周年を契機に中長期計画「TG Grand Vision 150」（以下、「TGGV150」という。）を策定したが、後にカレッジ・マネジメントの本学掲載記事で指摘があったように計画が総花的であり、より具体性のある計画に修正する必要性を感じていた。<sup>1)</sup>

よって、まず意思決定の基盤となる IR 情報を整備することを意図して改革案を作成した。その後、集中セミナーの受講やアドバイザーとのコンサルテーションを経て、前述の課題意識に従い、自らが直接的に改革に着手できるテーマとして、設置認可申請業務を通じた意思決定支援体制の構築を改革課題として掲げることにした。

## 2. LAD 集中セミナーにおける学びと知見

### 2.1 集中セミナー

全 4 回の集中セミナーでは、改革案の構造化に役立つ各種セミナーを受講した。どのセミナーも質が高く満足できる内容であったが、特に集中セミナーⅡで拝聴した深堀聰子先生の「世界における高等教育の質保証の到達点と課題」については筆者の改革課題と直接的に関係する点が多く、その後の資料収集等にも繋がるセミナーだった。

---

<sup>1)</sup> リクルート進学総研（2018）. 東日本大震災を経て戦略的に推進する地域貢献型の大学づくり, [http://souken.shingakunet.com/college\\_m/2018\\_RCM212\\_48.pdf](http://souken.shingakunet.com/college_m/2018_RCM212_48.pdf)（アクセス日：2019/01/19）

また、海外大学調査後に参加した単独セミナーである柳澤康信先生の「特色ある大学を創るために「理念駆動型」の組織マネジメントを」では、クィーンズ大学で調査した内部質保証体制と教育を駆動させる仕組みと愛媛大学の教育改革には共通性があることに気が付くことができ、学長のリーダーシップを活かした全学的な教育支援組織を置き、高等教育開発者による改善サイクルを回すことで教育改革に繋げることが重要であることの理解を深めた。

## 2.2 改革案の発表・コンサルテーション

全4回の集中セミナーでは毎回発表が課せられていたが、アドバイザー並びに受講者から厳しい反面、本質的な質問を受けることができ、改革案のブラッシュアップに大きく寄与した。

また、集中セミナーの最後に行われるアドバイザーとのコンサルテーションにおいては、改革案の構造化のための有益なアドバイスを数多くいただくとともに、改革案の作成と実行に悩む筆者を暖かく励ましていただき、勇気づけられた。

なお、集中セミナーはスケジュールが事前に決定されているため、参加者間で個別にディスカッションする時間は割り当てられていなかった。懇親会などを通じて議論することはできたが、参加者間ではセミナー参加時の対面による意見交換が有益であるとの意見もあった。より議論を活発化させるための仕掛けがあるとより良いセミナーにできたかもしれない。

## 3. 国内大学調査・海外大学調査における学びと知見

### 3.1 国内大学調査

#### 3.1.1 調査目的

本院では2016年3月にTGGV150を策定し、現在は第I期中期計画(2016-2020)の実行期間である。このうち、法人事務局としての改革課題の一つに「迅速かつ的確な意思決定のための体制強化」がある。この実現にはエビデンスベースの意思決定に繋がるIR活動が必要だが、大学部門のIR課が2016年7月に立ち上がり、組織としてのIR活動を含めた情報の収集・分析活動の強化を開始した。

質保証体制の実効性を高めるには、職員の戦略的政策立案能力が必要であり、2017年9月25日の国内大学調査では共愛学園前橋国際大学の質保証システムと教職協働に職員がどう関わっているかを中心にヒアリングを行った。

#### 3.1.2 調査結果

ヒアリングの結果、組織規模の大小を問わず、組織目標の浸透には地道で継続的な取り組みが不可欠であること、職員が担う役割が大きいことが確認できた。

改革課題との関連では、「迅速かつ的確な意思決定のための体制強化」に資するIR体制整備、職員の戦略的政策立案能力の開発について、全教職員参加のスタッフ会議で執行部と教職員の協働による意思決定の優れた仕組みを活かしていることがよく理解できた。また、教育の質保証のために、学修成果を可視化するための改善サイクルが回るよう、学長がリーダーシップを発揮していることが説明から感じられた。

本院は幼稚園から大学まで約14,000人が学ぶ教育機関だが、教職協働はこれから取り

組むべき課題である。集中セミナーでの大森学長の講演にもあった「学生中心主義の真の意味」について、学生の力を引き出す教育体制整備のヒントが得られた。

## 3.2 海外大学調査

### 3.2.1 調査目的

2018年9月に行われた海外大学調査では、リサーチクエストを次のとおり取りまとめた。質保証体制に焦点を絞り、調査を行うことを目的とした。

- 新しい学位プログラムを編成する際、どの部局が講座の設計と教師組織の編成を担当するのか。部局と Center for Teaching and Learning (以下、「CTL」という。)の計画プロセス、戦略計画、予算などを知りたい。
- 各プログラムが自主的に Queen's University Quality Assurance Processes (以下、「QUQAP」という)によるプログラムレビューを受けているのか、それとも数年に一度を受けているのかを知りたい。プログラムレビューの結果、プログラムが再編成されたケースの有無を知りたい。
- コースやプログラムデザイン時に QUQAP とカリキュラムデザインはどう関連しているのか。また、カリキュラムデザイン時に気をつけるべき点を知りたい。
- ストラテジックフレームワークに関する年次進捗報告は「クィーンズ大学内のコミュニティと共有される」とあるが、共有の手段・方法を知りたい。
- 理事会と Senate の役割はどのように共有されているのか。また、メンバーの中から学生と職員を選出する際、どのような選択基準なのかを知りたい。

### 3.2.2 調査結果

クィーンズ大学では、アクションラーニング時に質保証体制に焦点を絞ってヒアリングを実施した。教学関係者へのヒアリングと併せて、質保証プロセスのチェックを行う委員会に陪席し、質保証プロセスの一端に触れる機会を得た。

#### (1) Dr. Jill SCOTT (Vice-Principle Education)

戦略計画の浸透について、どのような取り組みをしているかヒアリングを行った。戦略計画の4本柱の中でも「教育」を最重要していること、近年では予算配分方法を変更し、集中管理でなく分権型マネジメントを採用している点が印象に残った。

クィーンズ大学の将来構想策定プロセスは、カナダ国内の長期人口動態をベースに置いており、留学生獲得によって教育、研究、財政の3本柱を安定化させるため、国際化(留学生獲得)を重視している。また、オンタリオ州・クィーンズ大学間で協定を結んでおり、州政府から求められる目標を戦略計画に組み込んでいる。<sup>(2)</sup>

#### (2) Dr. John Stephenson (Dan School of Drama Professor, Undergraduate Chair)

カリキュラム変更時のプロセスについてヒアリングを行った。システムティックに整備されており、学習成果の判定が厳しいことが印象に残った。

カリキュラム変更は毎年10月に決定し、その前に学科内のレビューを受ける必要がある。その後カリキュラム委員会(学部の委員会、50名程度が概ね参加。参加自体は全員が可能)にかけられ、9つの学部教員が審査している。

審査結果を受け、カリキュラム内容・学習成果について学部長は CTL のアドバイスを

<sup>2</sup> 「Queen's Strategic Mandate Agreement 2017-20」  
<https://www.queensu.ca/strategicplanning/mandate> (アクセス日: 2019/01/19)

受けて 2 週間で修正する。カリキュラム委員会で疑義がある場合、学科に差し戻されて CTL が修正事項を付すが「却下ではなく、改善を求める」性質のものである・アカデミックバリューがあるか、学習成果が問題ないか、審査が容易か、コンセプトが問題ないかを審査する。コース＝1 コマでも、学習成果目標や評価方法なども含めて 15 コマの授業について確認を求められる。カリキュラム委員会は細かい点まで確認する。学生はメジャーとサブメジャーに分かれるが、ナンバリングに応じたレベルの授業を履修する必要がある。また学位分野に応じた専門科目を履修する必要がある。

次に CTL と各学科の関係、新コース設立時のレビュー時期についてヒアリングを行った。QUQAP では 8 年で改善検証しているが、新コースは 5 年程度で改善が入る。

最後に授業評価の実施方法・媒体、学習成果設定とシラバスの運用についてヒアリングを行った。教員評価は紙で配付して TA などが回収する。どのクラスでも同様である。アンケート時には教員は外に出る。同一科目で担当者が異なる場合の学習成果設定は、課題実施方法は変えてもいいが、学習成果は同じでないといけない。

### (3) Dr. Klodiana Kolomitro (CTL Educational Developer)

カリキュラムのプログラムレビュー体制について、ヒアリングを行った。

新プログラム策定に必要な評価は 5 つある。特にカリキュラム評価、教授の評価が重要である。プログラムレビューは、2 つは外部評価、1 つは内部評価である。評価は学生、CTL、プロボスト室などが中立的立場で行い、SWOT 分析で評価している。

QUQAP で規定する Cyclical Programs は 8 年評価がベースだが、本来は 18 ヶ月で中間評価、4 年目で改善度を評価すべきで、現在 18 ヶ月評価を試行実施している。CTL で全ての学科等のレビューはできないが、「強化」とは改善のためのサイクルを続けることである。2012 年から QUQAP を始めて 5 年経過したが、学科長は 8 年に 1 回でいいと思っている。これはほぼ毎年実施することは大きなチャレンジであるが、改善の継続が教育内容の強化に繋がる。

アセスメントレポートに対する各学科の反応はそれぞれ異なるが、伝統的な学問領域の学科の方が反応は悪く、新しい学科の方が好意的に受け取ることが多いと感じている。昔ながらの教員の方が評価に拒否反応を示すのは日本もカナダも同じで、学習成果に対しての準備ができていのかどうかポイントである。

CTL と他の学内組織との連携体制としては、予算はプロボスト室に付いており、立ち位置は他の学部・学科と同様である。CTL が独立組織として各部門を支援している。

### (4) Senate Cyclical Program Review Committee (SCPRC) <sup>(3)</sup>

学科の最終アセスメントレポートに対する委員会審議に陪席した。

卒業基準について(質の保証)、賛成・反対を挙手で意思確認。戦略計画の強化、Cyclical Programs の試行運用について協議。学科の教育内容、学生満足度、国際的評価についての意見交換、留学生獲得、論文審査基準、学際的な学びの機会が与えられているか審査。最終アセスメントレポートの記述に関して、出席者間での意見交換を踏まえて修正を加えるか否かを議論。大学院レベルの論文指導に関して教員から大学院生へのフィードバックのやり方も細かくチェックする。

最終アセスメントレポート素案は、フィードバックを受けて 2 週間以内に決める。学内

<sup>3</sup> 「SENATE CYCLICAL PROGRAM REVIEW COMMITTEE」

<https://queensuniversity.civicweb.net/portal/members.aspx?id=64> (アクセス日：2019/01/19)

で精査後、Ontario Universities Council on Quality Assurance<sup>(4)</sup>に提出される。

#### (5) まとめ

CTLのポジティブな組織文化が大学に良い影響を及ぼしている。大学全体の教授・学習支援を実施する独立組織であること、予算単位はプロボスト室である点など、筆者の改革案で将来的課題としている「全学教育機構（仮称）」に役立つ情報だった。

海外大学調査を踏まえた改革案への示唆として、改革案の構造化にICEモデルが適用できるという気づきを得た。① Ideas（クィーンズ大学事例の示唆、論点の整理）、② Connections（東北学院大学の課題整理とクィーンズ大学事例の適用可能性の模索）、③ Extensions（クィーンズ大学での取り組みを踏まえた改革案の設定）である。

アクションラーニングについては、コース設定前から学習成果を明確化したカリキュラムデザイン、QUQAPの内部質保証実施体制が改革案に役立てられる。

オンタリオ州の高等教育質保証システムについて、SCPRC 陪席で分かったが、カナダでは分野別質保証が実質化している。我が国でも大学全体の認証評価は行われているが、分野別質保証の取り組みはまだ一般化していない。州全体の方針と各大学の質保証体制を構造的に構築できている点に感心した。カナダと日本で高等教育の質保証システムが異なるため、筆者の所属機関で日本の文脈で機関レベルでの実効性ある質保証体制の整備、CTLのような高度専門職で組織される教育開発部門を整備できるか、改革案の実践面での課題も多く発見できた。

## 4. 改革課題への取り組みと成果

### 4.1 前例・他大学調査、データを用いた現状把握、課題設定

#### 4.1.1 学校法人東北学院の中長期計画

本院では、創立150周年を見据えた戦略的経営を行うべく、2016年3月にTGGV150を公表し、学校法人全体と設置校別の目標を設定した。大学部門では、2016年8月から学長室の下にIR課が設置され、学校運営に資する継続的な改善活動の意思決定支援を行う統合型IRに主眼を置いた活動がスタートした。

規程制定等を通じた実質的な体制整備が進んでおり、2017年に大学として重点項目を踏まえた中期計画を定めた。

#### 4.1.2 キャンパス整備計画に伴う新学部・学科の改組構想

本院ではTGGV150の大きな柱である大学キャンパス整備計画に着手している。2016年12月に旧仙台市立病院跡地の取得が決定し、3カ所に分散していたキャンパスを統合して2023年からの供用開始を目指す「アーバンキャンパス計画」を策定し、2017年7月に公表した。<sup>(5)</sup> また、TGGV150具体化のため、「東北学院大学2018(平成30)年度重点項目」に係る組織運営の教学組織の項目で、「新学部・学科構想の策定」と「大学院研究科の強化、改組を含む組織の見直し」を定めた。

筆者は法人事務局所属であり、大学施策に直接関与する機会は少ないが、2018年度開設

<sup>4</sup> 「Approved Programs」<http://oucqa.ca/program-approvals-menu/program-approvals/?institution=8>  
(アクセス日：2019/01/19)

<sup>5</sup> 「東北学院大学アーバンキャンパス計画」  
<http://www.tohoku-gakuin.jp/activity/urbancampus.html> (アクセス日：2019/01/19)

の文学部教育学科の設置認可申請及び大学全体の収容定員増加に係る認可申請を担当した。これまでの職務経歴で大学設置認可申請の経験を有しているため、2018年1月に学長の下に設置された「将来構想検討ワーキンググループ（以下、「将来構想WG」という。）」のメンバーに選出された。座長は学務担当副学長が務め、委員構成は各学部から50歳代以下の教員が6名、事務職員が2名である。キャンパス統合に伴う教育の質的向上を目的とした学部・学科の改組構想を策定することとなった。

#### 4.1.3 データを用いた現状把握、前例・他大学調査

外部環境分析として、東北地方所在4年制大学の授与学位一覧データを作成し、本学の新学部・学科検討にあたり、どの学問分野に狙いを定めるべきか検討した。各大学学則及び学位規程を悉皆で調査し、今後も使用可能なデータリストとして取りまとめた。加えて、中央教育審議会大学分科会将来構想部会で配付された「大学への進学者数の将来推計について」にて公表された進学者数の将来推計値を収集した。

内部環境分析として、過去10年間の志願者数、受験者数、合格者数及び入学者数を学校法人基礎調査から収集してデータリストを取りまとめた。併せて、教員組織の一覧データとして、氏名、保有学位、専門分野のリストを作成した。

#### 4.1.4 課題設定

将来構想WGの発足にあたり、学長からは「収容定員は現状を維持する」、「専任教員の定数は動かさない」、「学生の受け入れ時期は2023年4月を目標とする」という3点の前提条件が示され、2018年1月から3月末まで議論した。

学長から提示された前提条件を全て満たすには、既存の学部・学科を改組する「届出設置」でなければ目標を達成できない。円滑な行政手続のみならず、本学の将来を見据えた将来構想を十分に検討するには基礎データを整備した上で議論を深め、改組構想を教育の質保証に繋げなければならない。

2023年から新キャンパスでの教育が開始されるが、学部・学科の将来構想を取りまとめ、アクションプランとして何をいつまでに準備し、いつから新学部・学科をスタートさせるかを明確に示すことは執行部への意思決定支援に繋がる。また、改組は開設までのプロセスだが、その後の内部質保証との連関を見据えた構想策定が継続的改善サイクルにも繋がる。その具体策を示すことを課題として設定した。

## 4.2 課題解決方法の構築

### 4.2.1 2023年に改組を行う場合の工程表作成

2023年4月開設の学部・学科構想を検討するにあたり、プロジェクト全体を俯瞰する工程表の作成が必要である。また、キャンパス統合と中長期計画との整合性を取り、有機的な教育改革に繋げるべく、関係情報を集約した工程表を作成した。

東北学院大学新学部・学科の将来構想に係る全体工程表(案)



図1 (TGGV150、アーバンキャンパス計画から筆者作成)

#### 4.2.2 設置認可制度に沿った改組案の策定

学長から示された3点の前提条件を踏まえると、既存学部・学科の名称変更又は学位の分野に変更を伴わない届出設置を活用する方法がある。大学設置認可に係る手続きは、「大学の設置等に係る提出書類の作成の手引き」<sup>(6)</sup>及び「大学設置等に関する事務担当者説明会」<sup>(7)</sup>の資料を参照し、法令適合性のある検討が必要である。届出設置の手順等を整理して、将来構想WGに示した。

後述するが、2018年度に改組構想の具体化を検討する教職協働のプロジェクトが立ち上がった。将来構想WGで示した基礎データを踏まえ、改組構想のさらなる具体化を目指した作業を現在も行っている。当初、学長から示された3点の前提条件を踏まえると、新しい構想に繋がらない可能性をLADで指摘された。このことについて、今後の検討を踏まえて、届出設置ではなく認可申請となる可能性があることを執行部に確認した。

#### 4.2.3 設置認可申請の制度を活用した「大学の質保証」の実質化に向けた取り組み

日本における大学の質保証制度は、「設置認可制度」、「設置計画履行状況等調査」及び「認証評価」を軸とした質保証システムである。<sup>(8)</sup>

大学の質保証については、中央教育審議会大学分科会将来構想部会で議論され、平成30年11月26日付で答申が公表された。<sup>(9)</sup> 質保証の一層の確保として「全学的な教学マネジメントの確立とその前提としての学修成果の可視化」、「設置基準等の見直しを含む入り口

<sup>6</sup> 「大学の設置等に係る提出書類の作成の手引き（平成31年度改訂版）」  
[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/ninka/1410186.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/ninka/1410186.htm)（アクセス日：2019/01/19）

<sup>7</sup> 「平成30年度大学設置等に関する事務担当者説明会の開催について」  
[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/ninka/1411506.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/ninka/1411506.htm)（アクセス日：2019/01/19）

<sup>8</sup> 「中央教育審議会大学分科会大学教育部会（第38回）配付資料」  
[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo4/015/gijiroku/1362985.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/015/gijiroku/1362985.htm)（アクセス日：2019/01/19）

<sup>9</sup> 「2040年に向けた高等教育のグランドデザイン（答申）について」  
[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/houdou/30/11/1411368.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/30/11/1411368.htm)（アクセス日：2019/01/19）

での設置認可と認証評価制度の改善及び恒常的な情報公表の促進」が挙げられている。本学で改組の検討を行うにあたり、設置申請時の一時的な対応ではなく、開設後の内部質保証に繋がる仕組みを構築することが重要である。

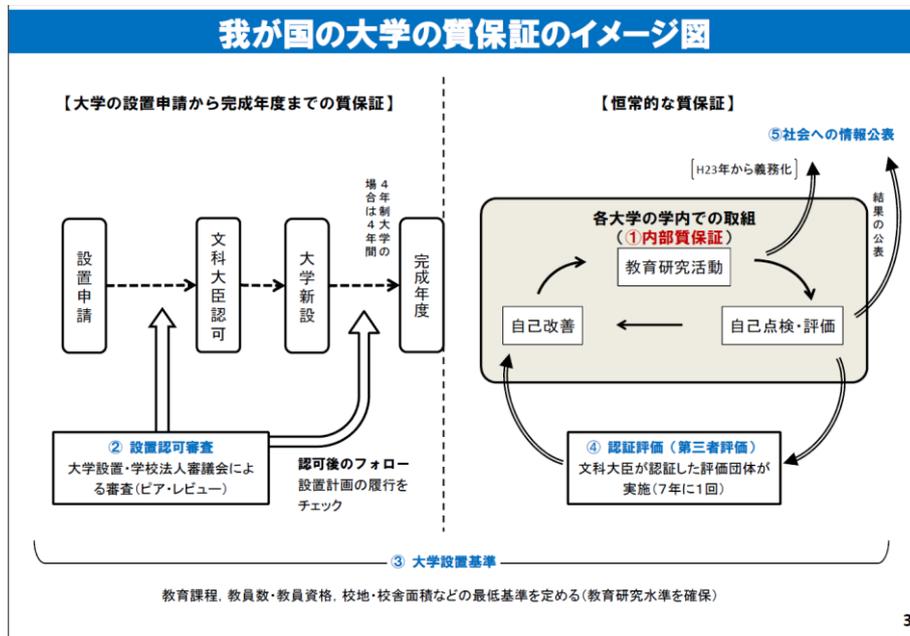


図2 (出典：中央教育審議会大学分科会大学教育部会(第38回)配付資料)

#### 4.2.4 改革を通じて得られた成果

本学において今後改革すべき点は「大学の質保証」の役割に基づいて、内部質保証と接続した学部学科の改組構想を取りまとめることである。そのための質保証体制整備の必要性に気づき、新学部・学科将来構想策定の体制図を作成した。(図3参照)

このことは集中セミナー及びアドバイザーとのコンサルテーションを通じて、質保証体制の構造化が必要だと気づいた点であり、現在も継続して新学部・学科の将来構想を検討時に活用する。クィーンズ大学のQUQAPを参考に、本学の意思決定プロセスを可視化した質保証システム整備に今後繋げたい。

東北学院大学新学部・学科の将来構想策定の体制図(案)

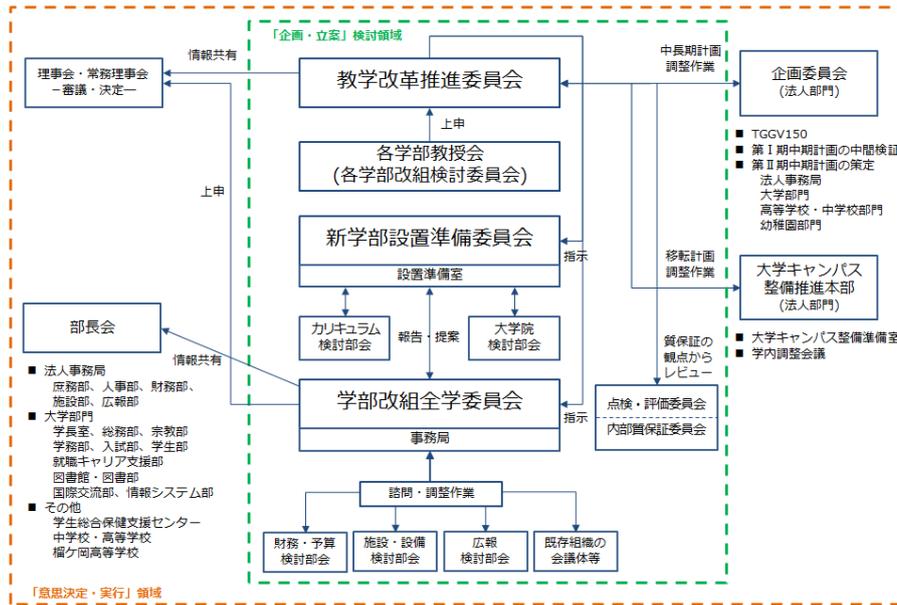


図3 (筆者作成)

## 5. 改革を通して得られた知見

改革案の作成を通し、筆者とともに本学から LAD プログラムを受講する IR 課の齋藤氏と質保証と連結する大学経営のあり方について多くのディスカッションを行った。筆者は法人事務局所属であるため、直接的に大学部門との関わりを持つ機会が少ないが、学部・学科の改組構想策定は法人部門と大学部門のバランスが重要とアドバイザーから重ねて指摘された。

大森 (2012) は、「日本の高等教育について指摘した本質的課題は、教学と管理運営を統合した戦略経営の不足に行き着く。日本の大学の多くにとって戦略経営を困難にしている要因は、このレビューが指摘するように、学部等改組や学生定員などが大学の裁量に委ねられていない制度の制約と、学長選挙・学部長等選挙などのガバナンスによる制約である。」と指摘しているが、本学は 2023 年にキャンパス統合を控えており、法人部門と大学部門のより強固な協力体制の構築は不可欠である。

LAD を通じて教学・管理運営機能を一体的に捉えた戦略経営が重要であることに気づいた。この知見を踏まえ、「大学の質保証システム」を一体的に捉え、戦略経営の実行に責任を負う総合企画部 (仮称) の創設を執行部に提言する。(図 4 参照)

## 総合企画部の概念図（案）

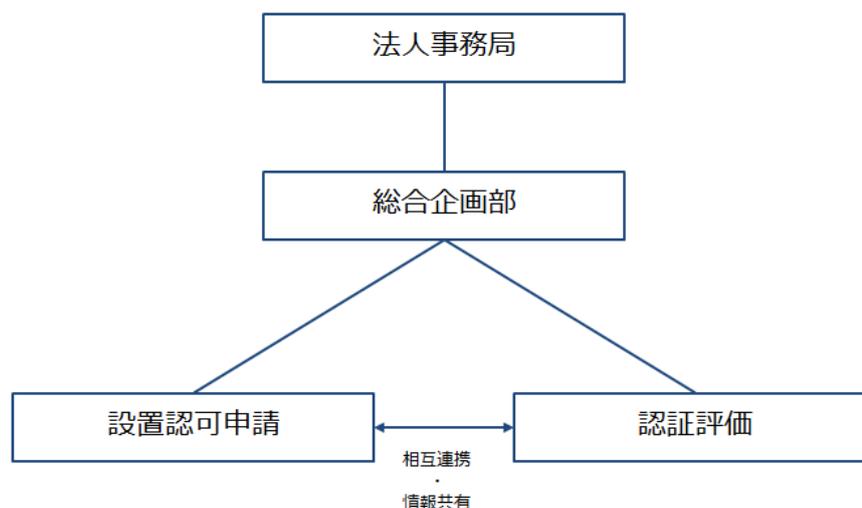


図4（筆者作成）

## 6. 今後の課題（残された課題）

### 6.1 直近で取り組むべき事項

#### 6.1.1 改組案の精緻化

先の工程表のとおり、2023年に学部・学科を開設する場合、申請は前年度の2022年、設置計画は前々年度の2021年までに完成させる必要がある。将来構想WGを発展した教職協働のプロジェクト組織で議論するため、学務担当副学長に課題設定内容を開示し、認識共有を図って改組案の策定を開始する。2018年度に教職協働のプロジェクト組織が学務担当副学長の下に組成され、本学LAD参加者2名が参加している。

設置認可申請と内部質保証の担当者が改組案を策定する体制を整備できた。

#### 6.1.2 ICEモデルでLADでの学習内容を統合し、改組構想に活用する

設置認可申請を通じて、各大学の特性を踏まえた教育課程編成を行い、学問分野別の質保証に繋がる教育内容を設計することが重要である。新学部・学科の教育課程編成は、日本学術会議作成の「分野別の教育課程編成上の参照基準」<sup>(10)</sup>、海外大学調査でクィーンズ大学のカリキュラムデザインハンドブック<sup>(11)</sup>を活用する。

本学では教学改革推進委員会が教学改革に係る事項を担当しており、委員長が学長、副委員長が学務担当副学長である。新学部・学科の検討にあたり、本学がこれまでの教育実践で積み上げてきた経験・知見、LADセミナー・国内大学調査・海外大学調査で得た知識・情報及び設置申請の諸手続をICEモデルで統合し、改組計画の策定を通じて教職協働で本

<sup>10</sup> 日本学術会議「大学教育の分野別質保証委員会」  
<http://www.scj.go.jp/ja/member/iinkai/daigakuhosyo/daigakuhosyo.html>（アクセス日：2019/01/19）

<sup>11</sup> 「Curriculum Design Handbook」  
<https://www.queensu.ca/ctl/sites/webpublish.queensu.ca.ctlwww/files/files/Publications/Queens%20Curriculum%20Design%20Handbook%20Nov%202017%20update.pdf>  
（アクセス日：2019/01/19）

学の質保証システムの整備を行う。(図5参照)

## 課題解決方法の構築 (ICEモデルで考える)

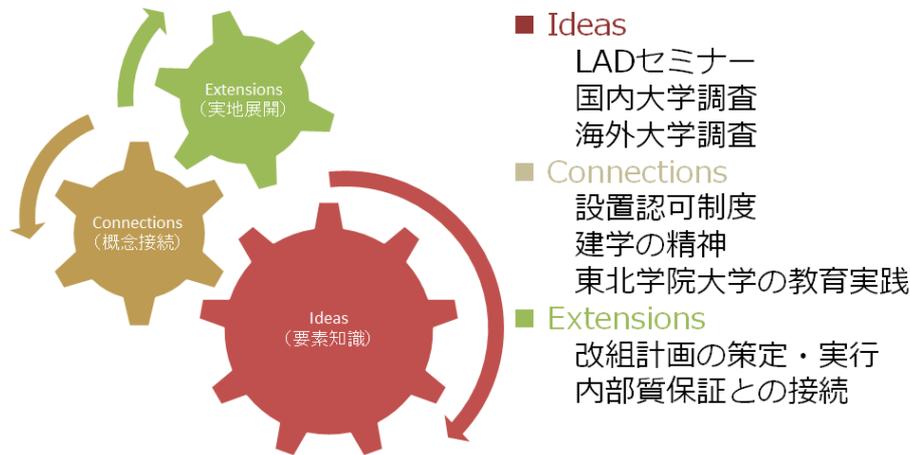


図5 (海外大学調査資料から筆者作成)

### 6.2 将来的な検討課題

#### 6.2.1 設置認可申請を基軸としたチューニングによる質保証体制の整備

深堀(2015)によると、チューニングとは「大学教育を通して学生に身に付けさせたい知識や能力(アウトカム)に関する合意を学問分野別に形成し、その合意に基づいて各大学で学位プログラムを設計して実践するための方法論」である。

また、学位プログラムとは「大学等において、学生に短期大学士・学士・修士・博士・専門職学位といった学位を取得させるに当たり、当該学位のレベルと分野に応じて達成すべき能力を明示し、それを修得させるように体系的に設計した教育プログラムのこと」と定義される。<sup>(12)</sup>

設置認可制度は大学設置・学校法人審議会による審査が行われ、質保証システムに留意して教育課程等を設計する必要がある。改組により、質保証システムに沿った形での教育課程編成が可能となることから、設置認可制度での質保証システムを活用することで、本学の学位プログラム整備に向けた起点とする。

本学では学長室 IR 課が認証評価の事務を担っており、アセスメント・ポリシーの策定なども含めて、内部質保証の実効性を高める取組みを行っている。3つのポリシー並びに今後制定予定のアセスメント・ポリシーとの整合性及び学修成果の可視化など、内部質保証を見据えて IR 課と相互に連携した改組計画の構想が重要である。

そのため、改組検討にあたっては学位プログラム化に向けた教職協働型のワーキンググループ編成を執行部に提言する。今後予定される大学設置基準の改正を踏まえ、筆者は制度面から情報を収集し、計画を具現化したい。

<sup>12</sup> 中央教育審議会大学分科会制度・教育改革ワーキンググループ(第3回)配付資料  
「学位プログラムを中心とした大学制度について」

[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo4/043/siryo/\\_icsFiles/afieldfile/2017/08/31/1394983\\_1\\_1.pdf](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/043/siryo/_icsFiles/afieldfile/2017/08/31/1394983_1_1.pdf) (アクセス日: 2019/01/19)

## 6.2.2 適切なコース・ナンバリングの導入によるカリキュラム・マネジメント

コース・ナンバリングとは、「授業科目に学問分類と学修のレベルを示したコード（アルファベットと番号）を付すことで、学修の段階や順序等を表し、教育課程の体系性を明示する仕組み」のことである。私立大学等改革総合支援事業で導入が推進され、本学でも 2018 年度から導入されたが、元々の定義に合っているとは言い難い。

2018 年の中教審答申でも、学位プログラム中心の授業科目編成への転換に向けた大学設置基準の改正が検討されている。学位プログラム化に伴って、正しく定義されたコース・ナンバリングシステム導入の必要性はさらに高まるであろう。国内事例<sup>(13)</sup><sup>(14)</sup>及び北米の事例<sup>(15)</sup>を参考に適切なコース・ナンバリングを導入し、学位プログラムとして機能する教育課程編成を目指す。

## 6.2.3 設置認可申請と認証評価の部門統合と全学教育機構（仮称）の創設

現在、本学では設置認可申請を法人事務局庶務部庶務課が、認証評価を学長室 IR 課が担当している。また、中長期計画は法人事務局庶務部企画課が担当しており、事務組織機能の分散によって大学の質保証を構造化できていないことが課題である。

その解決を目指し、IR 課、法人庶務課及び企画課を機能統合し、教育の質保証を俯瞰して捉え、実効性ある中長期計画の策定と運用管理を担う「総合企画部（仮称）」の創設を提言する。

組織面の体制整備を行うことで、本学の質保証システムを体系化し、QUQAP を参考に設置認可申請の意思決定プロセスを可視化することで、本学版の質保証システム構築に取り組みたい。組織改革を通じて教育の質保証と戦略経営の統合を目指す。

また、設置認可制度を起点とした学部・学科の改組を恒常的な内部質保証に繋げるため、全学的な教養教育と教育の質保証の実行を担う「全学教育機構（仮称）」の創設を執行部に提言する。同機構には Scholarship of Teaching and Learning (SoTL) 機能を持たせ、全学的な教育支援組織として位置づけることで、理念駆動型の組織マネジメントを実現可能にする。

## 6.3 残された課題に取り組む工程表（案）

課題は多く残されており、それぞれが実現させることは容易ではない。しかしながら実現に近づけるためにも、各課題を TGGV150 第Ⅱ期に反映させることを目指す。また、工程表を作成することで、段階的整備を目指す。（図 6 参照）

<sup>13</sup> 「カラーコードナンバリング（お茶の水女子大学教学 IR・教育開発・学修支援センター）」  
<https://crdeg5.cf.ocha.ac.jp/crdeSite/ccn.html>（アクセス日：2019/01/19）

<sup>14</sup> 「科目の番号と記号（玉川大学 2018 年度入学者用履修ガイド）」  
[http://www.tamagawa.ac.jp/student\\_guidebook/2018/pdf/01/13\\_021.pdf](http://www.tamagawa.ac.jp/student_guidebook/2018/pdf/01/13_021.pdf)（アクセス日：2019/01/19）

<sup>15</sup> 「Course Numbering and Subject Codes（Cornell University Office of the University Registrar）」  
<http://courses.cornell.edu/content.php?catoid=12&navoid=2181>（アクセス日：2018/06/24）

残された課題の工程表(案)

事項	2019年度	2020年度	2021年度 ※135周年	2022年度	2023年度	備考
改革案の精緻化、ICEモデルでLAD学習内容の統合・構造化	構造化					五橋キャンパス供用開始 新学部学科開設
設置認可申請と認証評価の部門統合と全学教育機構(仮称)の創設		事務部門の統合検討 機構創設に向けた調整				
設置認可申請を基軸としたチューニングによる質保証体制の整備			学内検討WG立ち上げ ※IR・教務部門と連携			
適切なコース・ナンバリングの導入によるカリキュラム・マネジメント			学内検討WG立ち上げ ※IR・教務部門と連携			

図6 (筆者作成)

以上

【参考文献】

大森不二雄 (2012). 英国における大学経営と経営人材の職能開発：変革のマネジメントとリーダーシップ, 名古屋高等教育研究, 12, 67-93

杉本和弘 (2016). 大学教育の質保証－誰が何をどう保証するのか－, 第22回大学教育研究フォーラム,  
[https://www.highedu.kyoto-u.ac.jp/forum/movie/pdf/2015/20160317\\_Sugimoto.pdf](https://www.highedu.kyoto-u.ac.jp/forum/movie/pdf/2015/20160317_Sugimoto.pdf) (アクセス日：2019/01/19)

中央教育審議会 (2008). 学士課程教育の構築に向けて (答申)  
[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/1217067.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/1217067.htm) (アクセス日：2019/01/19)

中央教育審議会 (2012). 新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて～生涯学び続け、主体的に考える力を育成する大学へ～  
[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/1325047.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/1325047.htm) (アクセス日：2019/01/19)

独立行政法人大学改革支援・学位授与機構 (2016). 高等教育に関する質保証関係用語集

深堀聡子 (2015). 学問分野のチューニング－参照基準に基づく内部質保証, 国立教育政策研究所紀要, 144, 9-14

間篠剛留・原圭寛・翟高燕・塔娜 (2015). ポスト・ボイヤーのスカラシップ論, 慶應義塾大学大学院社会学研究科紀要, 79, 1-14

2017-2018 年度 東北大学履修証明プログラム  
アカデミック・リーダー育成プログラム  
Leadership for Academic Development Certificate Program (LAD)

最終報告書

共通教育カリキュラムの再編と共通教育機構の実質化

高良 要多  
(桃山学院大学 教務部教務課 専門職員)

## 1. はじめに

桃山学院大学（以下「本学」と呼ぶ）は、大阪府和泉市に位置する 5 学部（経済学部、社会学部、経営学部、国際教養学部、法学部）6 学科 3 研究科を有する文系総合大学であり、約 6,500 名の学生が在籍している。筆者は、7 年前に本学に転職し、これまで、教務課、教育支援課（学習支援センター）、再度教務課と、教学にかかわる部署においてキャリアを築いてきた。また、幸いにも、本学における教学改革の諸施策を立案する機会が与えられ、大学教育再生加速プログラム（AP）の企画立案・申請業務、教学改革プロジェクト、ナンバリング制度の導入、初年次教育に関わるプログラムや科目の開発等に携わってきた。そして現在は、本学の全学共通教育を担う「共通教育機構」の傘下に設けられた「カリキュラム作業部会」の一員として、共通教育カリキュラムの改革に携わる機会が与えられている。筆者は、この共通教育カリキュラムの改革を推進するための知見と経験を得るために、東北大学履修証明プログラム「アカデミック・リーダー育成プログラム（以下「LAD」と呼ぶ）」に参加した。本稿は、約 2 年に渡る LAD での活動の最終報告書として、筆者が設定した改革課題の内容と実際の取組みについて、プログラムを通して得た学びと知見について、また、本学や筆者に残された課題や展望について述べる。

### 1.1 改革案と LAD 受講の背景

LAD を受講するにあたり、筆者が設定した改革案は、「共通教育カリキュラムの再編と共通教育機構の実質化」である。この改革案は、LAD のために新たに設定したものではなく、これまで筆者が関わってきた本学における教学改革の一部であり、また、LAD 申請当時、進捗状況が芳しくなかった改革事案である。

LAD 申請時（2017 年 5 月）、筆者は教育支援課に在籍しており、学習支援センターの主担当者として、センターの管理運営、プログラム開発等に携わってきた。2013 年 4 月のセンター開設以来、学習に悩みを抱える学生や、教育指導に悩みを抱える教員と対峙する中で、本学のカリキュラム、特に初年次教育や共通教育を抜本的に改革しなければ、教育の質保証の問題が更に拡大化するのではないかと懸念していた。

そこで、志を共有できる数名の職員と共に教学改革プラン（私案）を練り、当時の学長および学長執行部に、そのプランを提案した。その後、2014 年 4 月に教学担当副学長をリーダーとする大学改革プロジェクトチームが発足され、筆者は正式にチームメンバーとなり、共通教育の抜本的改革に向けて諸施策を提案する機会が与えられた。この大学改革プロジェクトの目的は、共通教育カリキュラムを改革することであり、また共通教育を支えるために主体的に動くことができる組織をつくることにあった。そして改革の手始めとして、学生の読み書きや基本的学習スキルの修得を目指す「大学レポート入門」、「IT 基礎」といった科目、批判的思考を鍛え、地域との協働を目指すプログラム「学外研修－持続可能な地域づくり」の開発に着手し、これらをパイロットプログラム（正課科目）として開講した。また、カリキュラム改革の準備として、「ナンバリング制度」を導入するとともに、共通教育に主体的に携わる組織の設置準備を始め、2016 年 4 月には、「共通教育機構」が正式に発足した。このように、組織

体制も整い、順調に見えた教学改革であったが、大学を取り巻く様々な問題や、組織が十分に機能しなかったことにより、一旦、教学改革の流れは止まることとなった。

改革が進捗しない要因は、個人に因るもの、組織に因るもの、提案の内容に因るもの様々であり、一つの解決方法があるわけではない。しかし、LAD のプログラム達成目標にあるように、「具体的・現実的な問題を分析し、背景にある原因構造を抽出し」、「機関・分野の特性や資源を視野に入れ、多様な解決アプローチを知る」ことができれば、改革案は更に洗練されたものとなり、より多くの大学構成員の賛同を得ることができるであろう。これまで、教学の現場において、学生や教員と対峙する中で、本学の抱える教学課題を感覚的に理解してきたが、これら教学課題の解決策として改革案を組織に提言し、施策を具現化するためには、課題の要因を明確化させ、客観的かつ根拠に基づいたものを提示する必要がある。更に、改革案が、経営的観点に基づくものだけでなく、実際に教育（科目）を担う教員や学部の立場を考え、教学的見地に基づいた、経営と教育が表裏一体となったものである必要がある。

上述した状況下において手詰まり感を感じていた筆者にとって、LAD のプログラム内容およびリソースは、非常に魅力的に映った。大学の教学を支えるアカデミック・リーダーとしての資質を伸ばし、学内において改革を推進していくための知恵と経験を得られること、これが LAD への期待であり、自身のモチベーションであった。

## 2. 課題の明確化－本学における共通教育の課題

### 2.1 大綱化以降の共通教育

1991 年の大綱化は、日本における共通教育のあり方を抜本的に変えることとなった。それまで、共通教育に該当する一般教養に、人文、社会、自然といった科目区分を設け、教養部、教養学部といった一般教養を担当する組織の教員が担っていたものが、組織を統廃合させ、全学で一般教育を担う体制へと大きく変化した。これは、形骸化した教育や、教員間の処遇問題を解消するための措置であり、更に、学際的な科目を多くすることで、課題探求能力や批判的思考力などを涵養し、幅広い基礎知識と専門知識を有機的に統合することを目的としていた（吉田 2006 : 22-28 頁）。

本学においても、大綱化の方針に基づき、共通教育の再編成が行われ、教養科目担当教員を文学部所属から、各学部に分属するなどの対応がとられた。また、2002 年には、表 1 のような現行の共通教育の枠組みが構成され、これら共通教育を適切かつ円滑に運営するために、「共通教育協議会」を設置した。

表 1. 桃山学院大学・共通教育の構成

枠組み	概要	展開科目	必修単位数
共通基礎	建学の精神に示す「世界市民」としての基礎知識とコミュニケーション能力の修得	世界市民	2
		英語	4～8

共通教養	人文・社会・自然を中心に、幅広く深い教養を 培い、強靱な知性と身体を養う	文学、思想、社 会学、法学、自 然科学等	16
共通自由	他学部・学科の科目により、知的世界の拡大	各学部提供科目	16

## 2.2 本学の共通教育が抱える課題

本学においては、2002年の共通教育カリキュラムの再編以来、大きなカリキュラムの見直しを行っていない。その原因は多々あるが、特に二つの点が大きな要因と思われる。一つ目は、教養科目を担当する教員が各学部に分属され、学部専門教育の中に位置づけられたことにより、共通教育に主体的に取り組むことが難しくなったことである。そして二つ目は、そもそもカリキュラムを評価するという概念がなかったため、評価、課題抽出、改善のサイクルを構築できず、カリキュラムおよび共通教育協議会を形骸化させてしまったことである。共通教育の理念は存在するものの、理念とカリキュラムの関連性を明確化することができず、さらに共通教養で展開される教養系科目と共通自由で展開される各学部・学科科目の有機的な統合や連携がされなかったため、目標や指標を設定することができず、発展的な検証や見直しができないまま、15年以上の年月が経過した。そして、これらのカリキュラムの現状に付随して、近年、以下の課題が、学生教員双方に見られるようになった。

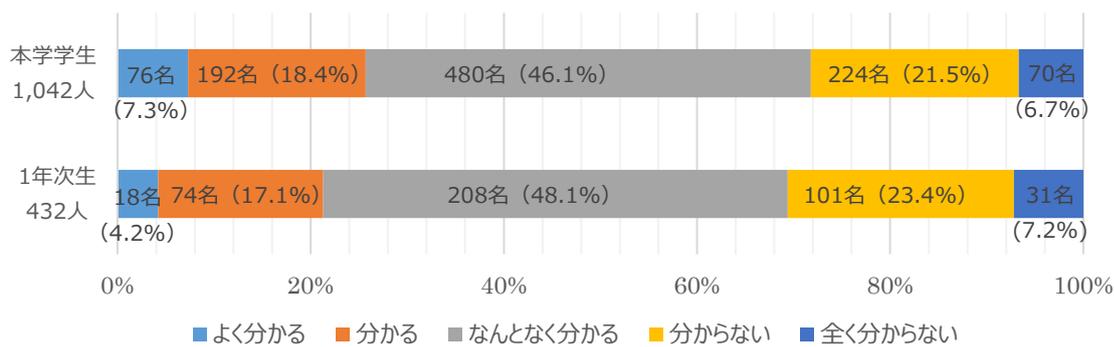
### 【課題－学生側の視点】

- ・カリキュラムにおける共通教養と共通自由の目的の違いが分からない。
- ・共通自由科目に並んでいる数多くの科目から、何をどう履修するのか分からない。
- ・共通教育科目でありながら、専門性を過剰に求める授業が存在する。

### 【課題－教員側の視点】

- ・共通自由科目としての立ち位置と学科教育課程における科目の立ち位置の齟齬
  - ※基礎を履修していない低年次他学部学生の履修
  - ※履修年次が広範囲で、レベル設定が困難

実際に、本学調べによると、図1のグラフのように、約30%の学生がカリキュラムや履修の目的等を理解せずに学んでおり、また、45%近くの学生が、なんとなく理解した上で学びを進めている。本学の現行の共通教育カリキュラムでは、履修単位数が42単位以上に設定されており、要卒単位数124単位の約3分の1を占めている。このように、共通教育が、在学4年間の中の1年以上の学びに値するにもかかわらず、カリキュラムの目的や順序性、そこから修得することができる知識や技能を十分に学生に伝えることができていない状況が続いている。これはまさにカリキュラムの形骸化であり、本学の教育の質保証に関わる根本的な課題であり、本学が優先して取り組まなければならない課題である。



「2016年度秋学期 学習支援センター利用状況および学習状況に関するアンケート 回答結果と分析」より抜粋

図 1. 本学学生の「カリキュラムに関する理解度」

### 3. 共通教育の改革の意義とリベラルアーツ教育の可能性

#### 3.1 共通教育の意義

本学を含め、我が国の大学においては、一般的に、専門・専攻を入試時に選択する方法が取られており、早期から専門性を高めるための教育を受け、特定分野のスペシャリストとしての素養を修得することが可能となっている。一方で、早期の専攻分け、文理分けは、異なる分野への転換や、柔軟性を持った人材となるための素養を身につける機会を奪うことにもなりかねないといった危惧もある。そのような状況において、「教養教育を中心とする共通教育プログラム」の提供は、分野を超えた学際的学問の機会の創出となり、日本の大学教育における重要な役割を果たしていると言える。また、グローバル化が進む今日の「変化の激しい社会にあって、地球規模の視野、歴史的な視野、多元的な視野で物事を考え、未知の事態や新しい状況に的確対応していく力（中教審 2002）」を学生が修得するために、共通教育に力点を置くことは社会の要請でもある。

#### 3.2 リベラルアーツ教育への期待と可能性

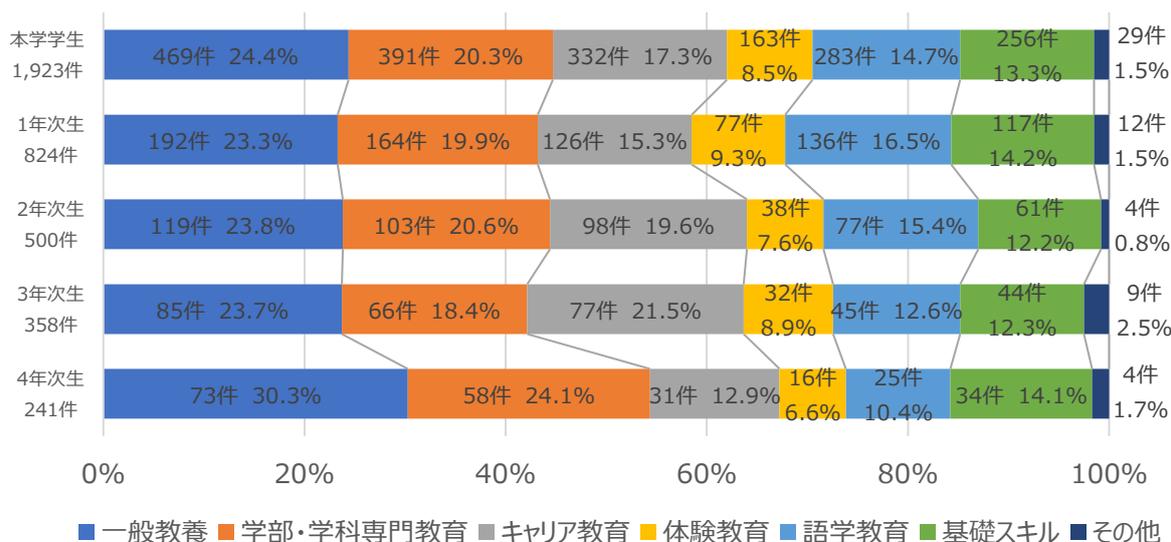
先述したように、本学の共通教育は、語学を中心とする「共通基礎科目」、人文・社会・健康スポーツ等を中心とする「共通教養科目」、学部・学科科目を中心とする「共通自由科目」から構成されている。これら科目群は、非常に多種多様であるが、学生にとっては、科目リストが無造作に並べられているだけであり、どの科目を、どのような順番で、また何を目的として履修すれば良いのか判断し難いものとなっている。しかし、この雑多な科目リストを整理し、枠組みを再編することができれば、本学の共通教育カリキュラムをリベラルアーツ色の強い特色あるカリキュラムへ変容させることが可能である。

混迷する現代社会において、リベラルアーツ教育に対する社会的な期待度は高い。日本学術会議は、次のように述べている。

21世紀は、グローバル化とローカリゼーションが相互に絡み合い影響し合いながら同時進行する「グローバル化の時代」である。そこでは、世界各国の自立性と文化的特徴を相互に尊重しつつ共生していくというグローバルな合意・規範の下に、各国が世界共通の問題の平和的な解決に協働して取り組み、また、各国はそれぞれに自国社会の諸問題を解決し、豊かな文化の展開と社会の活力の維持・向上に取り組んでいくことが重要である。その取り組みに参加し、それを担っていくことのできる豊かな教養の形成、すなわち柔軟かつ創造的な知性および実践的能力の形成と、そのような教養を育み培うことのできる教育・大学教育の充実が求められる（日本学術会議 2010）。

更に、日本経済団体連合会は、グローバル人材育成に向けたフォローアップ提言の中で、「グローバルに活躍する人材には、専門分野に関する知識や外国文化・社会等に関する知識だけでなく、多様な分野の教養を身につけておく必要がある（経団連 2013）」と述べている。

また、このような社会のリベラルアーツ教育に対する期待度を学生は就職活動や様々な機会を通して理解している。図2のグラフは、本学学生を対象に「大学に力を入れてほしい教育、自分が身につけたい力」を問うたアンケートの結果である（回答者数：1,042名、複数回答可）。結果として、学生全体・各学年次において、学生が最も望む教育は、「一般教養」となっている。特に、就職活動等を通して社会や企業の期待を実感する4年次生において一般教養への期待は顕著である。本学のキャリアセンターによると、本学学生の一般的な特徴と評価は、「コミュニケーション能力や行動力は長けており、面接等での評価は高いが、基礎学力と教養について見劣る部分があり、SPI等の筆記試験において課題を抱えている」とのことである。

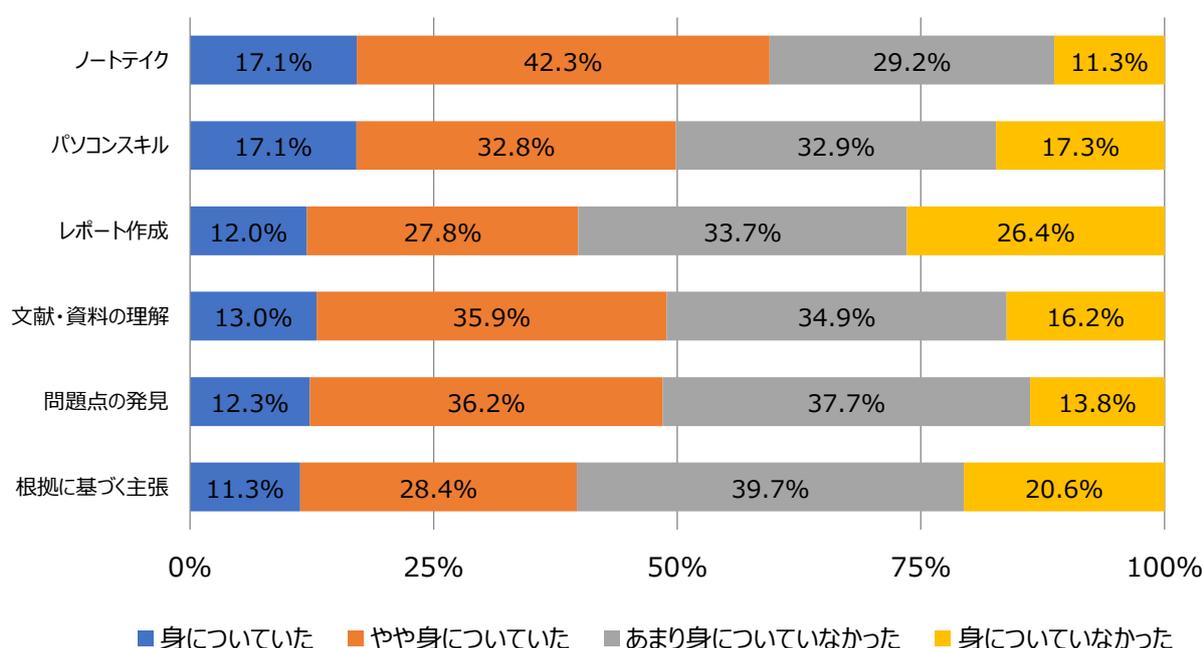


「2016年度秋学期 学習支援センター利用状況および学習状況に関するアンケート 回答結果と分析」より抜粋

図 2. 本学学生が「大学に力を入れてほしい教育、自分が身につけたい力」

また、次のグラフ図 3 は、本学学生が入学時に身につけていたと認識しているスキルについて問うたアンケートの結果である。このアンケート結果から理解できるように、本学に入学する学生は、文献を読み、問題点を発見することはできるもの、その後の批判的思考に基づいた論理構成や根拠に基づいた主張をすることに難があり、それに伴って、レポート作成能力についても他のスキルに比べ、入学時に身につけていない傾向がある。批判的思考の育成は、リベラルアーツ教育の特徴であり、最も得意とするものである。

この二つのアンケート結果は、一般論のリベラルアーツ待望論だけでなく、本学の学生の現状においても、リベラルアーツ教育の必要性が根拠づけられていると考える。



「2016年度秋学期 学習支援センター利用状況および学習状況に関するアンケート 回答結果と分析」より抜粋

図 3. 本学学生が認識する「入学前に習得していたスキル」

### 3.3 リベラルアーツ教育の事例と可能性

実際に、リベラルアーツを教育理念に掲げている大学に秋田国際教養大学（以下、「国際教養大」と呼ぶ）がある。筆者は、国内大学調査の対象として国際教養大を選択し、訪問する機会を得、国際教養大のカリキュラム等について学ぶことができた。

国際教養大の社会的評価は言うまでもない。一般的に、大学の都心回帰がトレンドとなっている中、国際教養大の立地条件は恵まれたものではない。更に、開講科目の全てを英語による授業としているほか、図 4 で示すように、卒業条件に留学や語学検定のスコア等の高いハードルを敷いている。卒業要件を厳しくすることは、学生募集の観点からは、非常にリスクの高いものである。しかしながら、入学者の確保、高い偏差値の維持、教育力、就職率等、大学の力を測る様々な分野において、国際教養大

は高い評価を得ている。国際教養大が看板として掲げる「国際教養（International Liberal Arts）」という明確な教育理念と、それを支えるカリキュラムおよび質の高い教育は、様々な入試広報上の不利な条件やリスクを乗り越えるのに十分なものとなっている。

### 国際教養大学のカリキュラム



国際教養大学・大学案内に基づき筆者作成

図 4. 国際教養大学のカリキュラム

本学は、大阪に位置する文系総合大学として 5 学部を有しており、規模（予算、教員数、学生数）では、国際教養大と大きく異なる。しかし、この大学としての規模は、本学にとっては大きな利点となる。実際に、国際教養大の基盤教育カリキュラムは、図 4 で示すように、基盤教育においてリベラルアーツ色を全面に出し、9 つの領域から科目を選択する仕組みとなっているが、各分野で展開されている科目数と各授業テーマについては、非常に少ない印象を受けた。このような課題は、国際教養大の規模と立地に因るものであると考えられる。一方で本学の 5 学部が展開する科目は国際教養大に比べ多種多様である。既に「共通教養」と「共通自由」という枠組みの中で、教養科目や学部の専門科目が共通科目として学生に提供されているが、これら科目を、リベラルアーツを軸としたカリキュラムの中で再編すると、学生は、多くの選択肢から目的を持って履修する科目を選択でき、また学際的な学びを深めていく機会が提供されるようになる。これは、教育の特色化である。全国的に見ても、リベラルアーツを実質化できている大学は少ない。リベラルアーツを名乗りながらも、実情は語学や文学、異文化研究が中心となっているケースが多い。実質的なリベラルアーツを軸にした共通教育のカリキュラム再編は、本学に以下の可能性を生み出すのではないかと考える。

#### 【リベラルアーツを軸にした共通教育カリキュラムのメリット・可能性】

1. 学問の面白さを理解し、幅広い教養を身につけた学生の育成
2. 全学的な学部・学科改組、リベラルアーツ大学の土壌づくり
3. 本物のリベラルアーツ教育の体現による対外的アピール
4. 文系総合大学における共通教育のスタンダード（モデル）の構築
5. 教育の国際通用性
6. 国公立大学や上位私立大学との連携事業・単位互換の促進

## 4. 改革案と実行

### 4.1 改革テーマと具体的な取組み

先述したように、当プログラムにおける改革テーマは、「共通教育カリキュラムの再編と共通教育機構の実質化」である。そして、この LAD 期間内において具体的に実行しようとした事項は以下の通りである。

#### 【改革に伴う具体的な取組み】

1. 共通教育カリキュラムを再編するという意思決定プロセスの支援
2. 共通教育カリキュラムの枠組みのデザイン
3. 共通教育カリキュラムのポリシーの策定
4. 共通教育カリキュラムの再編および学則改訂・開講準備
5. 必要科目の開発および開講
6. 共通教育の推進を支える組織の構築と強化

### 4.2 アクションプラン

LAD の 2 年間という限られた期間の中で、改革テーマや上述した具体的な取組みを完遂させることは難しい。実際に、共通教育カリキュラムの再編は、2020 年度 4 月開始を目指しており、この LAD 期間内で現実的に実行できることは、上記した具体的な取組みの「1. 共通教育カリキュラムを再編するという意思決定プロセスの支援」、「2. 共通教育カリキュラムの枠組みのデザイン」、「3. 共通教育カリキュラムのポリシーの策定」、「4. 共通教育カリキュラムの再編および学則改訂・開講準備」までであろう。勿論のこと、LAD 修了後も改革は続き、共通教育機構の強化や、リベラルアーツ教育を体現するために必要な科目を開発していくことも長期的展望に含まれる。

この一連の改革の中で筆者が担う役割は、共通教育カリキュラムの改革案を策定する「カリキュラム作業部会」の一員として、新カリキュラムの枠組み案、カリキュラムポリシーの文案を作成すること、また、上位機関の共通教育機構等に出す文案等を作成することである。更に、教務課員として、各学部との科目編成の調整、学則改定案の作成、教学基幹システムのテスト等を行うことである。図 5 は、当改革案のアクションプランをまとめたものである。

**改革取り組み事項**

**関係所管・組織**

**筆者の役割り（作業）**

**取組み時期**

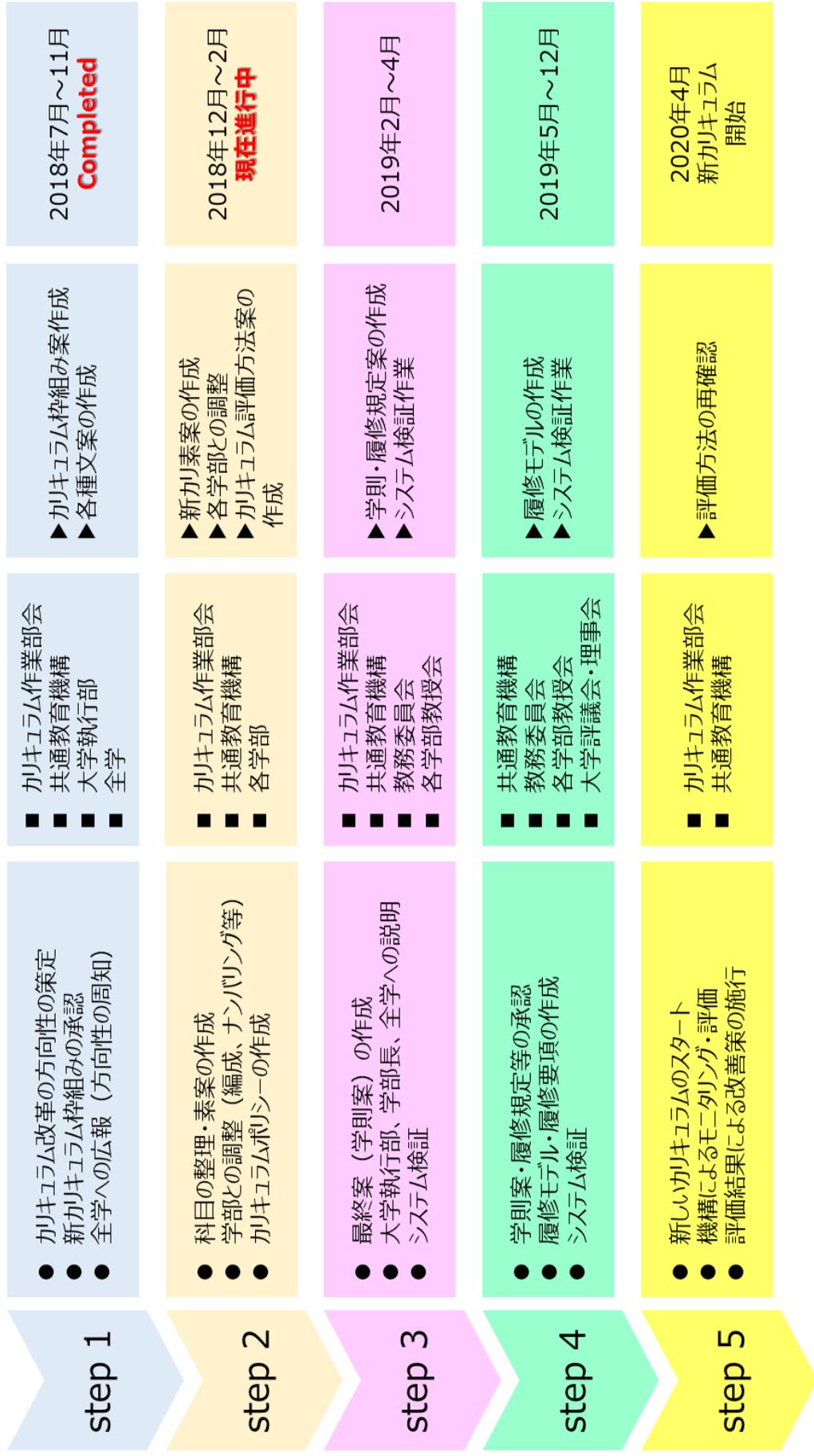


図 5. 「共通教育カリキュラムの再編と共通教育機構の実質化」アクションプラン

### 4.3 改革の進捗状況

改革は進展しており、共通教育カリキュラムの改革の方向性については、機関承認を終え、2020年度から、新たな共通カリキュラムをスタートさせることが決定した。図5のアクションプランで示すように、2019年1月現在、改革は「step 2」まで進んでいる。新たな共通教育カリキュラムの枠組み（図6）は完成しており、現在、この枠組みをベースにした共通教育のカリキュラムポリシー案を作成し、カリキュラム作業部会から共通教育機構へ上程している段階である。また、科目を提供する学部との調整に入っており、2018年度内に、ある程度の科目編成案を作成し、学則改定案の準備を行っていく予定である。

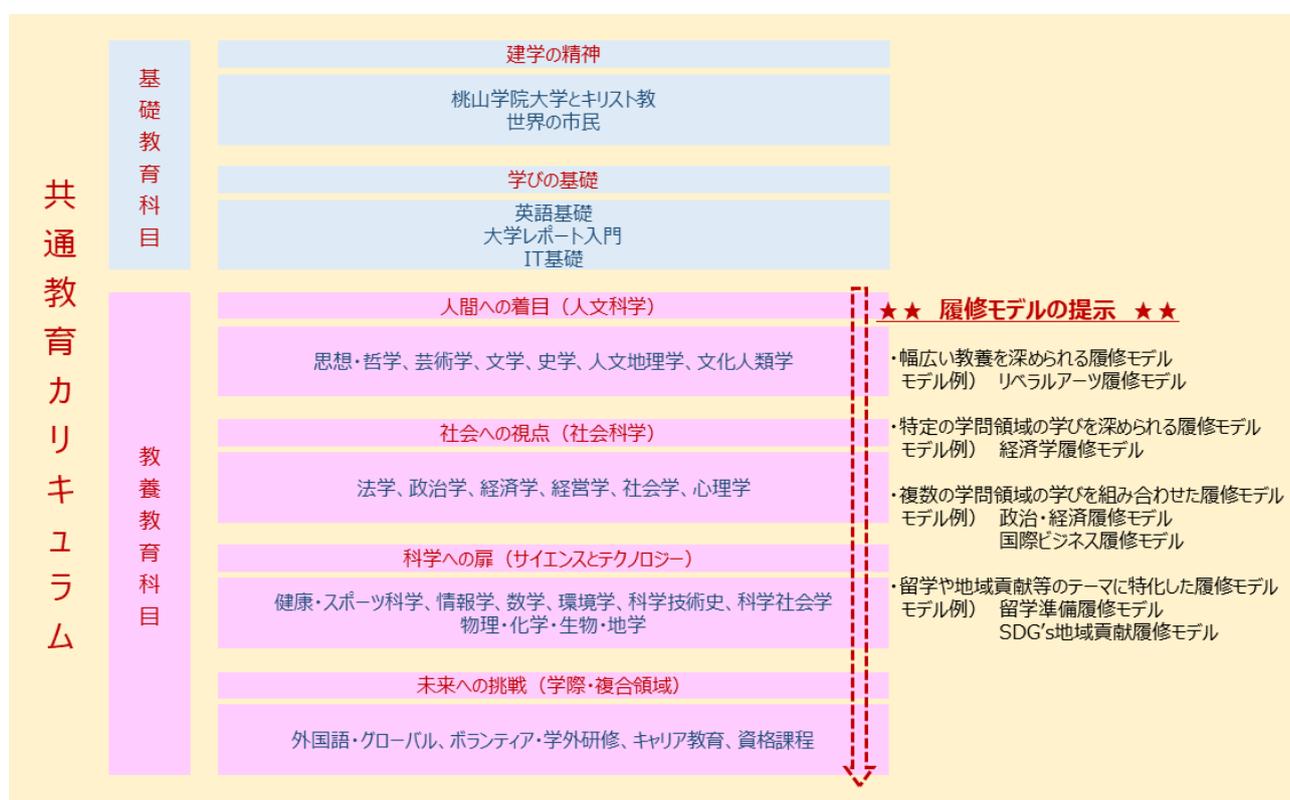


図5. 新共通教育カリキュラムの枠組み（案）

## 5. 今後の課題とアカデミック・リーダー

### 5.1 LADでの学び

約2年に渡るLADのプログラムでは、国内大学や海外大学の調査の他、集中セミナーにおいて、LADアドバイザーとのコンサルテーション、高等教育の有識者による講義・ワークショップを受ける機会があり、多くの学びがあった。この学びから、実践に繋げることができたこと、また、至らない点や課題を明確化させ、今後の取組みに取り入れるべきことを理解・認識することができた。本章では、セミナー等を通じ

た学びがどう活かされたかを述べつつ、今後の課題や実践による気づきを述べる。

## 5.2 カリキュラム評価と共通教育機構の実質化

現在取り組んでいる改革は、共通教育カリキュラムの再編であるが、ここに大きな課題が残されている。それは、今回のカリキュラム改革は、現行のカリキュラムにおける問題の解決策として必要であるという名分になっており、新しいカリキュラムにおいて、どのような教育を学生に提供するのか、どのような人材を育成するのかといった理念やアウトカムについての議論が十分になされていない。当然のごとく、理念やアウトカムがなければ、カリキュラムの評価を行うこともできない。この課題については、すでにカリキュラム作業部会において共有することができ、現在、科目の再編作業と並行して、共通教育機構にカリキュラムポリシーを上程し、議論しているところである。カリキュラムの評価は、非常に難しい課題である。集中セミナーにおいて指摘を受けた事柄でもあるが、「何のために（評価目的）」「何を（評価対象）」、「誰が（評価主体）」「どのように（評価方法・基準）」評価するかを確立しなければ、評価システムはナンセンスなものとなる。（大森2009：34-57頁）カリキュラムポリシーをつくったとしても、中身（教育）の質や、学生の成長度合い、修得した能力を実質的に評価しなければ、評価そのものが形骸化することになる。本学における評価手法についての答えは、筆者はまだ十分に持ち合わせていないが、カナダのクィーンズ大学での海外大学調査において、多くのヒントを得ることができた。

クィーンズ大学では、各学部のカリキュラムを評価する”Cyclical Program Review”が定期的に行われている。各学部は、ポリシーで設定しているアウトカムを、自己点検および学外有識者によって評価し、その評価過程では、学生や教員、職員、学部執行部、副教学部長等も参画することになっている。また、評価結果は、”Final Assessment Report”として公開され、評価の後のフォローアップも行われている。

また、「学修成果に基づく内部質的保証、すなわちチューニングによる教育改善サイクル」を集中セミナーにおいて学ぶ中で、形式的なプログラム・レベルの評価だけではなく、授業科目・レベルでの評価を実質化させる必要があることも理解できた。本学において評価制度を確立する際には、カリキュラムやポリシーの表面的な評価だけではなく、各科目の内容に踏み込んだ評価、教育成果、学生の学修状況や学修成果、アウトカムを評価する手法も確立しなければならない。以下の表は、新しい共通教育による学修成果および評価方法のイメージである。

表 2. 新しい共通教育による学習成果と評価方法

新しい共通教育による学修成果	評価方法
幅広い教養の修得	各学生の履修状況データによる分析 ・各カテゴリーでの履修科目数 ・他学部の演習科目への登録数等
	・成績評価・GPA の推移

学習への積極的な取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学外研修、各種プログラム、留学等への参加者数推移</li> <li>・教員／学生アンケートによる、学生の学修態度や成果の現状把握</li> <li>・卒業論文数、学生懸賞論文数の推移</li> </ul>
目的を持った学修とそのアウトカム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・単位取得率、GPA、4年間での卒業率による分析</li> <li>・教育の満足度調査</li> <li>・就職状況調査等</li> </ul>
学習基礎スキル・批判的／論理的思考の修得	<ul style="list-style-type: none"> <li>・科目選定の上、ルーブリック等を活用した、学生の技能のモニタリング</li> </ul>

そしてこの評価作業を、共通教育機構が担っていくためには、機構が委員会組織といったバーチャルな体制ではなく、責任をもってその作業に当たることができる組織体制とし、人的資源を投入する必要がある。これらの課題については、更に見識を深めていき、本学において具現化できるよう、継続して働き続けていきたい。

### 5.3 リベラルアーツの実質化

リベラルアーツ教育を体現するためには、STEM教育といった科目の充実を図る必要もある。また、古典的なリベラルアーツ科目群を並べるだけでは、学生に学問の魅力を伝えることはできない。自然科学や応用科学、古典的な科目が、現代社会において、人の営みにおいて、どのように関連し役立つのかを、学生に伝える必要がある。更に、リベラルアーツでは、学生が幅広い教養を得るために、様々な学問領域に関心を持ち、科目を履修していくことが望ましいが、その仕組みを十分には構築できていない。既に導入済みのナンバリング制度を実質化させ、シラバスの内容を精査することも併せて必要となる。学生に、リベラルアーツを軸とした共通教育カリキュラムの中で、どのように学びを深めていくのかが分る履修モデルを提示し、学生の知的関心を湧き起こすような仕組みを構築する必要がある。

また、教育を担う教員のインセンティブを考慮する必要がある。筆者は職員の立場であることから、各科目を担う教員の立場を十分には理解していない。LADアドバイザーとのセミナーでの議論やコンサルテーションにおいて、教員のインセンティブについて検討するようにとの助言を受けた。他学部の学生や初年次生を中心とする履修者に教育を提供することは、教員にとって骨の折れる仕事である。教育の内容によって学生から評価され、大人数化する科目と担当教員には、十分なインセンティブを大学として与える必要がある。クィーンズ大学では、優れた教育を提供する教員に、“Teaching Excellence”といった表彰を行うなど、インセンティブの制度が充実している。このような海外の大学の取り組みや、国内の他大学における評価およびインセンティブの手法を学び、本学において、カタチにしていきたい。

また、初年次教育を充実させ、レポートの書き方やIT技術を学生が早期に習得す

ることができれば、教養科目を担う教員の負担を軽減することもできる。既に正課の授業として開講されている「大学レポート入門」と「IT 基礎」の拡充を更に図っていくことができれば、または必修化することができれば、論述作文やパソコンスキルに対する指導時間を削減することができる。このような教学面での支援も、インセンティブになるであろう。

#### 5.4 改革に主体的かつ中心的に関わるために

教学改革は、一人の意思で進めていける案件ではない。筆者は、現在、幸いにも共通教育機構の傘下に設けられたカリキュラム作業部会の一員として、共通教育の改革に携わる機会を得ている。しかし、これまで幾度となく、改革の流れが止まりそうになったり、筆者自身が主体的に改革に関わることが難しい状況に陥ったりすることがあった。例えば、学長や副学長の交代により、プロジェクトのリーダーが不在となる状況が生じたり、筆者の人事異動により、改革や作業部会に携わることができなくなるか不明瞭な状況になったりしたことである。しかし、組織の中の一員として、自分が理想とする動きにならないことは、どこでもいつでもあり得ることである。LAD 集中セミナーで聞く他の受講生の取組みや、講師による他大学の事例紹介やワークショップ、LAD アドバイザーの助言から、また、実際に改革に携わってきた経験から、多くのことを学んだ。最後に、筆者にとって重要であった学びのポイントを 4 つ挙げる。

一つ目は、学生と積極的に関わり、学生から生のデータを入手することである。筆者は、これまで、教務課や学習支援センターといった、学生の窓口となる部署でキャリアを築いてきた。学生がどのようなことに興味を持ち、どのようなことに悩み、大学のどのようなところに満足し不満を持っているのかを、よく見ることができた。また、学習支援センターの担当時には、4 年間毎年、全学を対象としたアンケートを取り、学生の学習状況を把握することに努めた。全学生の回答は得られなかったが、毎年 1,000 名以上からの回答を得ており、様々なデータを蓄積してきた。本稿においても利用しているが、学生から得たデータは、現状を映し出し、非常に説得力がある。また、課題および解決方法・改革案を構造化させる際のベースとなり、改革を進めるための根拠資料となる。

二つ目は、研究である。共通教育に対する理解と見識、リベラルアーツ教育に対する知見を得るために、国内外の事例を調査したり、文献を調べたりすることを心掛けた。理論武装し、共通教育について、リベラルアーツ教育については、学内において筆者が一番知っているという状況をつくり出すことにより、必然的に機会が与えられるだろうと期待し、実際にそのようになってきた。また、職員として研究力をアピールすることは、教員との信頼関係を築くことに大いに役立つ。学術研究ができることで、教員間で行っている共同研究グループのメンバーとして誘われたり、全学 FD 活動で講師をする機会が与えられたり、授業にゲスト講師として招聘されたりすることもあった。教員との関係性や人脈が強化されることは、改革を進める上で、非常に有効である。

三つ目は、言葉や資料の選択である。筆者は、カリキュラムの枠組みを米国のリベラルアーツ教育をモデルにしていたことから、原案において、安易に英語表記やカタ

カナ表記を使うことが多かった。これが、議論となり、共通教育機構の中で活発な意見交換が行われた。学生にとって分かりやすい表現は何なのかという真剣な議論が行われ、結果として、原案とはコンセプトは同一ながらも、異なる表現に変わっていた。他にも、ある教員組織向けの提案文で、経団連の提言文章から抜粋した文を記載していたが、教員の経団連に対する思いは様々で、議論を起こすことになるだろうから、違うところから文を引っ張ってきた方よいとの助言を副学長からもらった。そこで、内容は経団連のものと殆ど変わらない日本学術会議の資料から引用することにした。組織や人は意思や嗜好を持っており、そこに配慮することで、余分な議論を避けることができる。二つ目のポイントと類似する点でもあるが、職員として教学を理解し、教員のことも理解しているという意味を、様々な形で示すことは、非常に効果的なアプローチとなる。

四つ目は、組織文化の理解に基づく学内関係者との対話および情報共有である。集中セミナーにおいて、「組織のパフォーマンスを向上させるマネジメント」について学んだ際に、自分が所属する組織の文化を分析する機会があった。自組織の理解、また求められているリーダーシップについての理解は、組織や教職員にアプローチする際に非常に役立つものとなった。そして、課内の同僚・上司、同期入職の職員、他部署の職員・管理職といった職員サイドだけでなく、委員会で一緒になった教員、様々な機会と一緒にあった教員、学部長、副学長といった教員サイド、更に、監事や理事メンバー等、オフィシャルな場、アンオフィシャルな場、通勤電車の中、あらゆる機会を通して、多くの方々と教育について意見交換することを心掛けた。また、その際には、共通教育とリベラルアーツ教育の重要性についても話すようにした。役職を持たない一職員が、全学に関わる教学の意思決定を行うことはできない。ましてや、教学事項の意思決定は、職員ではなく、学長や大学執行部、各種委員会、教授会といった教員組織が持つものである。しかし、ある領域についての見識を持ち、それを多くの構成員と共有することにより、意思決定のプロセスに参画することができ、改革の流れを生み出すことはできる。また、このように多くの構成員と意見を交わすことは、LADで行っている活動と同様、改革案をブラッシュアップする機会にも繋がり、個人の私的な改革案から、組織が発案する改革案へと変容する。

## おわりにー謝辞

筆者は、東北大学の大学教育支援センターや LAD に関する予備知識は全くなく、たまたまある大学の研究科のホームページで LAD の募集要項を見つけ、興味本位でプログラムに応募した。LAD のプログラム内容や学びの濃さは想定以上であり、非常に刺激的かつ有意義な学びと実践の 2 年間であった。

今回の LAD で設定している改革案は、入り口である。本学が、関西の地において、その教育の内容が評価され、選ばれる大学となるためには、教学面においてやるべきことが多くある。今後も研鑽を続け、真のアカデミック・リーダーになり、大学の教育の質保証や教育の特色化のために貢献できるよう努めていきたい。

LAD の受講を修了するにあたり、アドバイザーの小笠原正明先生、吉武博道先生、

岩野雅子先生、大森不二雄先生、杉本和弘先生、野田文香先生からは、いつも励ましと実践的なアドバイスを頂きました。また、プログラムの運営を担う稲田様、川面様、和田様、齋藤様、そしてLAD受講者の皆様には、とてもお世話になりました。ここに深く感謝の意を表します。そして、吉良先生のことば「健全なる反抗心」を胸に。

## 参考文献

一般社団法人日本経済団体連合会（2013）「世界を舞台に活躍できる人づくりのためにーグローバル人材の育成に向けたフォローアップ提言ー」

[http://www.keidanren.or.jp/policy/2013/059\\_honbun.pdf](http://www.keidanren.or.jp/policy/2013/059_honbun.pdf)（2019年1月28日確認）

大森不二雄（2009）高等教育の質保証の方法論としての教授システム学ーIM・ID理論による大学院教育の実質化と学士課程教育の構築ー，*Journal of Quality Education*, Vol.2, 34-57.

中央教育審議会（2002）「新しい時代における教養教育の在り方について（答申）」

[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/020203.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/020203.htm)  
（2018年11月13日確認）

中央教育審議会（2018）「2040年に向けた高等教育のグランドデザイン（答申（案）」

[www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo4/siryu/\\_\\_\\_.../09/.../1409589\\_3.pdf](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/siryu/___.../09/.../1409589_3.pdf)  
（2018年11月13日確認）

日本学術会議．知の創造分科会（2010）「日本の展望ー学術からの提言 2010 21世紀の教養と教養教育」[www.scj.go.jp/ja/info/kohyo/pdf/kohyo-21-tsoukai-4.pdf](http://www.scj.go.jp/ja/info/kohyo/pdf/kohyo-21-tsoukai-4.pdf)

（2019年1月28日確認）

吉田文（2006）教養教育と一般教育の矛盾と乖離：大綱化以降の学士課程カリキュラムの改革，*高等教育ジャーナルー高等教育と生涯学習ー*，第14号，22-27頁

2017-2018 年度 東北大学履修証明プログラム  
アカデミック・リーダー育成プログラム  
Leadership for Academic Development Certificate Program (LAD)

## 最終報告書

我が国の健康・福祉分野の課題解決に向けて  
大学が貢献できる 3 つの取り組み

都竹 茂樹  
(熊本大学 教授システム学研究センター 教授)

# 1. LAD 受講の背景・目的

## 1.1 LAD でのテーマの変遷

筆者は現在、熊本大学において生涯学習の窓口として、大学教員による市民向けの講演会やワークショップの企画運営、学生向け正規授業の市民への開放事業などを担当している。そこで、当初は LAD でのテーマとして生涯学習に的を絞り、大学が果たすべき社会貢献のあり方について検討することとした。

しかし、筆者自身、大学院（教授システム学専攻）においてインストラクショナルデザインを教えている教員、かつ公衆衛生（予防医学、ヘルスプロモーション）の研究者でもあり、果たして参加者数自体が少なく、他大学には生涯学習を専門に研究している先生方がいる状況で、テーマを生涯学習に絞るべきか正直決めかねていた。むしろ筆者の研究テーマのひとつである「少子高齢化、高齢者の寝たきり・介護問題、中年の生活習慣病、ひいては医療費の将来的な逼迫など、我が国が抱える医療・保健の課題」に対して大学が果たすべき役割について、これら 3 つの立場（生涯学習、インストラクショナルデザイン、公衆衛生）を活かして考えた方が、新しい提案ができるのではないとも考えていた。その点を 2017 年 8 月の初回の集中セミナー I で話したところ、アドバイザーの先生方からは大学の課題を解決するよりも、大学の資源と筆者自身のバックグラウンドと経験を活かしたポジティブな提案を目指した方が良いのではというコメントをいただいた。

そこで 2 回目のセミナー（2017 年 12 月）では、大学生を対象にした健康教育プログラム（授業）をインストラクショナルデザインの手法を活用して開発実施し、将来の疾病を予防するプランに変更した。アドバイザーの先生方からは、「大学教育における体育実技の授業や健康維持のためのインフラ整備を含む包括的なものへの発展を期待する」「説得力のあるコンテンツにするためにも、社会でたくましく生きていくために何が必要かなど、先行研究や各種報告書などにあたること」といったコメントに加え、「LAD として考える場合、中期目標・中期計画も考慮した方が良い」というアドバイスもいただいた。さらに 2018 年 9 月にクイーンズ大学へ訪問した際、教職員のリーダーシップ開発に際して Wellness（心と身体の健康）が重要な要因になるとのレクチャーや、実際に健康科学部の教員がキャンパス内において学生実習も兼ねた教職員や地域の高齢者を対象にしたプログラムが運営されていた事例も踏まえ、学生向けに加えて教職員向けのプログラム開発も新たに検討することとした。また我が国では自治体を中心となって高齢者の介護・寝たきり予防を目的にしたプログラムが既に数多く実施されているが、必ずしも結果を伴うものばかりではないという状況があった。

そこで筆者が既にエビデンスを有している研究成果をもとに、生涯学習の一環としての高齢者向けプログラムの開発を行うこととも含め、「大学が我が国の健康・福祉の課題解決に果たす役割」へテーマを変更し、以下の 3 つのプロジェクトを実施することにした。

- ① 学生を対象にしたリスクマネジメントプログラム「10 年、20 年先を見越した健康教育 -ブレンディッドラーニングの授業開発-

- ② 教職員向け Wellness、ヘルスプロモーションの展開
- ③ 地域における高齢者寝たきり・介護予防プログラムの開発と実践

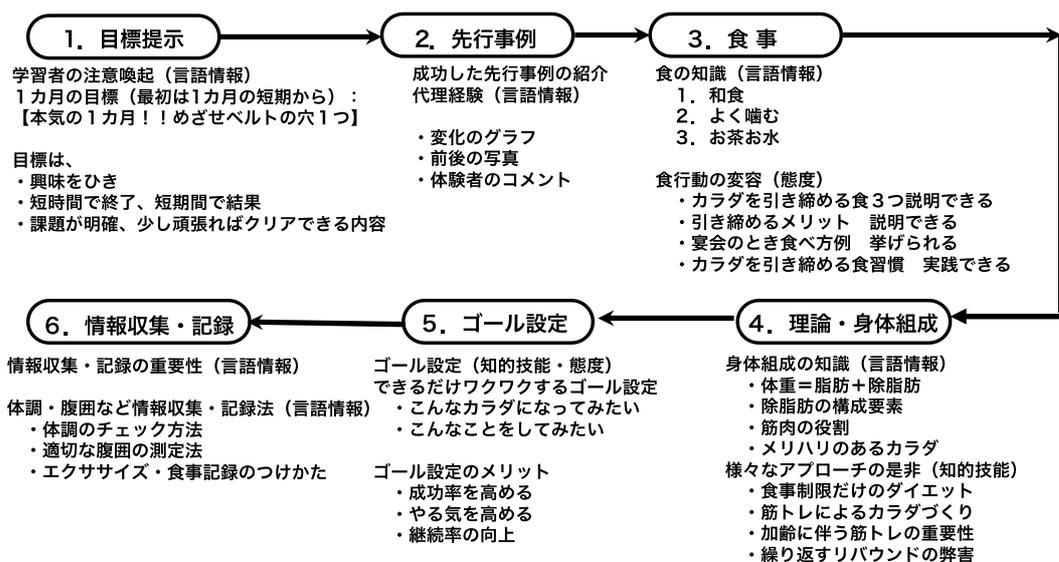
## 2. 開発・実施する3つの取り組み（その1）

### 学生を対象にしたリスクマネジメントプログラム「10年、20年先を見越した健康教育 -ブレンディッドラーニングの授業開発-」

#### 2.1 取り組みの概要

将来にわたって健康であり続ける、生活習慣病をはじめとする疾病のリスクを軽減する食事・運動の生活習慣、メンタルマネジメントなどに関する知識と実践を90分×15回（2単位）で修得するeラーニングを併用したブレンディッドラーニングによる学生向け授業「ボディデザイン学」を開発（プログラムの流れ、シラバス資料）。2019年後学期から実施する予定である。

#### プログラムの流れ



#### 2.2 プログラム開発の背景

##### 2.2.1 なぜリスクマネジメントプログラムなのか？

- A) 本学の第3期中期目標【目標 30】、中期計画【計画番号 79】（巻末に記載）において、「教職員及び学生に健康・安全の手引の配布等を行い、教育啓発活動を実施する。」ことを謳っているため。しかしながら、これまでの研究においても啓発だけでは行動変容には結びつかないことが分かっており、将来にわたって効果が期待できる教育プログラムの開発が不可欠である。そこで学生が将来卒業して、社会人になったときに、適切な健康行動を取り、防げる疾病（糖尿病や高血圧、一部のガンなどの生活習慣病）を防ぎ、いつまでも活躍できる「スキル」を身につけることが、本人にとっても、社会にとってもメリットになるため。
- B) 国や企業は大学において有能な人材の育成・輩出が重要と謳っている。たしか

に学術的な能力を育成には力を入れ始めているが、健康を維持増進する、病気にならないための方策をスキルとして身に付けさせる教育は皆無である。特に生活習慣病が悪化すると、せっかく身につけた能力を発揮できず第一線から脱落するリスクも高い。同様にメンタルヘルスの問題も深刻であり、それらを予防する環境の改善だけでなく、本人にもストレスに対処するリスクマネジメントスキルが求められている。それらのスキルを身につけ実践することは、将来にわたって社会で活躍できることにも繋がるため。

- C) 産業医として、また大企業の健康保険組合と共同で社員の健康支援に携わった経験から、日本の勤労者は、高学歴者であっても健康に関する知識・意識ともに（ヘルスリテラシー）は必ずしも高くない。既に述べたように、これは将来の日本にとって大きな「リスク」であると考えられるため。

### 2.2.2 なぜ生活習慣病なのか？

食事や運動の生活習慣が原因とされる肥満、糖尿病、高血圧、高脂血症、それに伴う心筋梗塞や脳卒中、また一部のガンなどの生活習慣病に働く世代が罹患すると、仕事だけでなく人生についても大きな軌道修正を要する。これは本人や家族だけでなく、会社や社会にとっても大きな損失であるため。

### 2.2.3 なぜメンタルヘルスなのか？

メンタルヘルス、自殺が社会の問題であることは周知の事実である。筆者がアメリカの大学院に留学した際、入学前の必須の授業としてメンタルヘルスの対処法について、実際のケースを使って学んだ。また下記に述べるとおり、プレゼンティズム、アブセンティズムとも密接に関わるため。

### 2.2.4 プレゼンティズム、アブセンティズムの予防

産業保健の分野では、疾病によって欠勤・休職するアブセンティズムだけでなく、出勤はしているものの疾病など体調不良のため十分な能力を発揮できない、無理に出勤することで病状をかえって悪化させるリスクを有するプレゼンティズムも大きな問題になっている。本プログラムを受講することで、将来的に健康的で疾病のリスクの少ない生活を送ることで、これらプレゼンティズム、アブセンティズムを予防することは、本人だけでなく、家族、会社、社会にとってもメリットがあるため。

### 2.2.5 なぜ20代の学生に生活習慣病対策を実施するのか？

生活習慣病は40、50代を契機に増加してくるが、原因はそれ以前からの不適切な生活習慣の蓄積である。筆者はこれまで医師として、これら「予防できる」疾病のために第一線の現場からリタイアしてきた人たちを多数診てきた。発症してから治療するのではなく、発症する前の早い時期から適切な生活習慣を身につけることが、予防の近道であると考えている。また前述したように社会人の健康教育の多くは知識提示の保健指導や講演による啓発が中心であり、実際の行動変容を含めた支援といった効果

の期待できるものを受講できる機会は非常に少ない。しかも、既にリスクの高いハイリスク群や有患者に食事や運動の変化(行動変容)を促すのは容易ではない。その理由として、生活習慣が確立されている、また適切な運動や食事といわれても、どのような運動をやって良いか、どのような食事を選べば良いかという「知識もスキル」もないなどが挙げられる。その点からも、高等教育の場において、実際に食事と運動に関する知識とスキルを身につけさせる授業開発・実施は、本人だけでなく、家族、社会にとっても非常に重要であると考えられるため。また高等教育機関での健康教育は、社会に巣立つ人材に対して「最後の砦」であることも、実施する一因である。

## 2.3 付随する効果および取り組み

### 2.3.1 他大学の授業、企業の研修に資する eラーニングプログラムの開発と展開

我が国の将来的な生活習慣病や重症化の予防のためには、本取り組みを熊本大学だけに閉じるのではなく、他大学やさらには企業にも普及させることが不可欠である。

具体的な内容については、今回は対面と eラーニングを併用したブレンディッドラーニングを実施するが、他大学の授業や企業の研修プログラムとして展開することを考えると、2020年度は2019年10月に実施するプログラムの効果を検証した結果を踏まえ、筆者以外の教員・インストラクターでも実施できるようにプログラムを再構築、オンライン支援体制を含めた指導者向けマニュアルを作成し、普及に取り組みたいと考える。最終的には、これまでインストラクショナルデザインに携わってきた経験を活かし、教員やインストラクターがいなくても実施できる eラーニングのみで完結するプログラムを開発・実施したいと考える。

### 2.3.2 運動プログラムが処方できる医師の育成

厚生労働省は予防医学の重要性を謳っているものの、残念ながら我が国で予防医学、とくに運動療法は普及していない。その原因に、

- ・ 保険医療システムでは、適切な予防の実践、指導に経済的な配慮がされていない（やればやるほど、提供者側である病院や医院の持ち出しになる）
- ・ 手っ取り早く薬剤処方した方が一時的に改善する（多くの患者も薬物療法を望む）
- ・ 運動療法は薬物療法に比して効果が出るまでに時間がかかる、巷で紹介されている運動療法と一口に言ってもエビデンスのあるものから全く効果のない方法まで玉石混淆である
- ・ 医師をはじめとする医療従事者は、学生時代に生理学は学ぶものの運動処方をするための運動生理学やトレーニング科学などの専門的な授業を受けたことがない
- ・ 授業を実施できる教員も限られている
- ・ 既にカリキュラムはいっぱいであり、専門教育のなかで新たに取り入れる時間的な余裕がない

といった理由が挙げられる。

このような状況は日本だけでなく、調査で訪れたカナダ・クイーンズ大学でも同様であった。インタビューをさせていただいた Dr. Jennifer Tomasone (Assistant

Professor, School of Kinesiology and Health Studies) によると、カナダ（北米）においても食事や運動による慢性疾患（高血圧、糖尿病など）の予防改善が重要であることは認識されていながら、実際の医療の現場では、医師や看護師は運動や食事ではなく、薬物療法を優先的に選択する傾向があるという。そこで School of Kinesiology and Health Studies は、継続的に医学部、看護学部働きかけ、現在では若干の授業を行っているとのことであった。それでも系統立てた運動生理学や栄養学などの授業の実施は、時間の制約上難しいということであった。

このように、すでに医師・看護師になった人材ではなく、医学生・看護学生に教育をし、徐々に普及させていくことは、授業開発が必要とはなるが、我が国においても取り入れられる方策であると感じた。今回実施する「ボディデザイン学」を医学生、看護学生が受講し、自らが運動と食事に取り組み、身体の変化を経験することで、将来の患者指導に、ひいては予防医学の推進の一助になると考えており、積極的に学生の受講を促す予定である。また追跡調査を行うことで、授業の効果を検証し、それらのエビデンスを持って他大学の医学部にも紹介したいと考える。

### 2.3.3 将来の医学教育の改革

筆者は前任校で医学教育に携わっていたが、教員による一方通行の講義が多数を占めていた。また学生によるグループワークを中心とした PBL(Problem based learning) も取り入れられていたが、必ずしも適切に活用されているとは言えない状況であった。その理由として、教員が新しい教育方法による授業を受けた経験がない、インストラクショナルデザインなどエビデンスに基づいた授業設計が行われていない点などが挙げられる。本プロジェクトで開発する授業は、インストラクショナルデザインに則っており、受講によって効果・効率・魅力を高めることを目指して設計された授業を経験することができ、将来的に医学教育法の改革にも寄与できるのではと考えている。

## 3. 開発・実施する 3 つの取り組み（その 2）

### 教職員向け Wellness、ヘルスプロモーションの展開

#### 3.1 取り組みの概要

10 代、20 代の学生だけではなく、中年期を含む教職員を対象にした介入も、大学という「場」を健全なものとするためには不可欠である。しかし日々多忙な教職員に対して、学生向けと同じ 90 分×15 回のプログラムは現実的ではない。そこで筆者がこれまでに企業において 5,000 人以上に実施し、効果を検証済みの<sup>1)2)</sup>、「器具を使わず、いつでも、どこでも、短時間で実施可能」なエクササイズを中心とした保健指導プログラム（開始時に対面 90 分の実技・講演、その後は e ラーニングによる運動と食事の継続を支援）を実施する。過去に同様の取り組みを学内で実施したところ、意識の高い職員が多数参加した。しかし、より多くの教職員の参加を促すため、またムーブメントを広く学内に浸透させる目的で、アメリカスポーツ医学会（ACSM: American

College of Sports Medicine) が提唱している EIM on Campus (Exercise is medicine)<sup>3)</sup> の仕組みも取り入れ、学内において教職員の Wellness、ヘルスプロモーションに取り組みたい。

## 3.2 プログラム開発の背景

### 3.2.1 なぜ大学において Wellness, ヘルスプロモーションなのか？

なぜ大学において Wellness, ヘルスプロモーションなのか？ それはこれらの取り組みは従業員の福利厚生ではなく、経営者にとって「投資」という側面を併せ持つからである。このような考え方は、筆者も常日頃から企業に対して提案しており、経産省も「健康経営」というコンセプトで推奨している。くわえて米国商工会議所の 2016 年の「健康と経済」に関するレポートによると、日本の GDP に対する生産的損失（病気による早期退職による損失、アブセンティズム・プレゼンティズムによる損失）が 7.0%、2030 年には 8.0%にまで増大するという予想が報告されている。しかし、このようなデータが提示されても、大手企業はともかく、中小企業に至ってはコストや専門職が不在などの理由でなかなか取り組めないという現実がある。

大学も同様で、教職員のメンタルヘルス対策には取り組むものの（十分とは言えないが・・・）、健康づくりについては啓発程度の資料提供、フィットネスクラブの会費支援など福利厚生との考え方が主であり、健康な人材が良い仕事をする、Wellness の取り組み（ヘルスプロモーション）はそのための「投資」という観点は全くない。

今回クイーンズ大学への調査訪問において、リーダーシップを担当している部署のレクチャーを受けた際、人材育成の目的のひとつに「Wellness（心と体の健康）」が挙げられていたことが印象的であった。我が国の大学においても、意識が高い、カラダを動かすのが好きという層「以外」の大部分の層へのアプローチ法を検討し、実施することが、より質の高い大学運営をするうえでも重要であると考えられる。また健康経営が企業のイメージアップに有効であると言われていたことから、これらの取り組みも大学のイメージアップ、在籍する学生の保護者、将来受験を考えている生徒やその保護者へのアピールにも繋がることが期待される。

### 3.2.2 なぜ EIM on Campus という枠組みの活用するのか？

ACSM は「疾病の予防改善には運動が重要である」の啓発を目的に EIM (Exercise is Medicine)<sup>4)</sup> を、またそれら啓発活動を大学キャンパスで実践する EIM on Campus を提唱している。クイーンズ大学では、そのカナダ版である EIM Canada on Campus に積極的に取り組んでいた。具体的には、健康科学を専攻する大学院生や大学生が中心となり、教職員を対象に運動の支援を行っているが、参加者はリピーターが中心、またその効果についてはまだ検証していないということであった。将来的には授業改善にも活用したいということであった。本学では健康科学を専攻する学生は多くないが、希望者を募り指導者として育成し、大学全体で健康的なライフスタイルを送れる仕組みとして EIM Japan on Campus を標榜したいと考える。またできるだけコストをかけず、学内の施設を活用した効果を高める方法やプログラムも併せて検討していく予定

であり、現在は国内で既に取り組んでいる大学から、導入法や具体的なプログラムの内容などの情報を収集しているところである。

### 3.2.3 今後の展開

今後の展開として、2019年度の早い時期に学内の教職員を対象に、対面型のワークショップを開催し、EIM Japan on Campusの礎にする予定である。

### 3.3 他大学、職域への普及

筆者が所属する教授システム学研究センターは、「教授システム学に基づく大学教員の教育実践力開発拠点」として認定されており、本学のみならず、大学・短大など高等教育機関の教員及び将来的にそれらの機関の教員を目指す大学院生、ポスドク等の若手研究者を対象に、効果的かつ効率的な教育を系統的に設計・開発するための方法論であるインストラクショナル・デザインを基盤とした教授システム学（Instructional Systems）の修得を通して、教育・授業設計、カリキュラム開発等の教授活動、学生指導・支援を含む教育マネジメントなど教員に求められる職能の開発と教育実践力を身に付けるための各種FDプログラムを提供している。その一環として、2020年度以降は2.3.1で開発したeラーニングプログラムを紹介し、他大学教職員への水平展開、教職員の健康維持増進に貢献したいと考える。また職域への普及として、連携協定を締結している熊本経済同友会を通じて、まずは熊本県内の企業に、ひいては全国の企業にも普及させ、我が国の生活習慣病、重症化の予防・改善に貢献したいと考える。

## 4. 開発・実施する3つの取り組み（その3）

### 地域における高齢者寝たきり・介護予防プログラムの開発と実践

#### 4.1 取り組みの概要

大学が提供する生涯学習プログラムの一環として、地域住民が主体となって実施可能な「高齢者の寝たきり・介護予防」「引きこもりの防止」「地域のコミュニティづくり」に資する、週に1回会場に集まって筋力トレーニング（以下、筋トレ）を実施するプログラム、およびこれらの活動を定期的に支援する指導者の育成や仕組みを、大学と行政が共同して開発する。

#### 4.2 プログラム開発の背景

##### 4.2.1 なぜ高齢者の寝たきり・介護予防なのか？

高齢者は、加齢に伴って筋肉が減少し（サルコペニア）、これまで当たり前に出ていたことが出来なくなる。その結果、不安になり（フレイル）、ひいては寝たきり・要介護の状況に陥るリスクが高くなる。とくに2025年には75歳以上の後期高齢者が3500万人に達すると推計され、それに伴い前述の寝たきり・要介護、認知症なども増えるため、予防策の実施が喫緊の課題となっているため。

#### 4.2.2 具体的な方策は？ 効果は期待できるのか？

筋肉の減少を予防・改善（増加）させるためには筋トレが有用であるが、これまで欧米で検証されてきた筋トレの多くは機器（マシン）を使ったプログラムがほとんどであった。しかし、この方法では、機器の設置や常に指導者を配置する必要があり継続的にコストがかかる、週に3回は通所する必要があるので老老介護の家庭や移動手段のない高齢者は参加できないなどの課題がある。筆者はこれまでに自体重の負荷であっても反動を使わずゆっくり実施することで、高齢者であっても筋肉が増加することを検証・発表し、その指導マニュアルも作成している<sup>5)6)7)</sup>。今回の取り組みでも、これらのプログラムを活用したいと考える。

#### 4.2.3 なぜ地域住民主体なのか？ なぜ大学が関わるのか？

これまでの寝たきり・介護予防の取り組みの多くは、行政が主催、住民は参加という方法であった。しかし、行政は必ずしもエビデンスに基づいたプログラムを提供している訳ではなく、かつ携われる人材や運営するための予算を含めたコストが限られているため、広く普及させることは難しい。その結果、たまたま条件のあった、意識の高い、移動手段のある一部の層だけが参加できる、恩恵を享受できるという偏りがあったことは否めない。この課題を解決するためには、地域住民が主体となって運営することが有用と考えている。しかし、ノウハウについて必ずしも地域住民は持ち合わせていないため、プログラムおよび定期的に支援する指導者の育成を、それらのノウハウを有する大学と行政が共同して開発・普及の支援という役割分担が効果的・効率的である。大学にとっても研究成果の地域・社会への還元というだけでなく、生涯学習としての価値もあると考える。

筆者は既に兵庫県豊岡市で、これらの仮説に基づき2012年から取り組み、現在180カ所において週に1回の教室を開催し、2700名の高齢者（豊岡市の高齢者人口の1割）が参加している。2018年のデータでは、教室に参加している高齢者の医療費は、同年齢の非参加者に比べて年間10万円低い、その他にも糖尿病のリスク指標であるインスリン抵抗性の改善<sup>8)</sup>という結果も得られている。

#### 4.2.4 なぜ週に1回集まる必要があるのか？

自体重を中心にした筋トレのため、自宅でひとりで実施することも可能である。しかし、年齢問わずひとりで継続することは容易なことではない。そこで定期的集まり、他の参加者と実施することでモチベーションも高まり、継続が期待できる。現実的には、筋トレだけでは楽しみがないため、終了後に茶話会を併設することで地域のコミュニティづくり、ひいては引きこもりの防止、認知症の見守り、防犯などにも活用できると考えている。筆者は2016年熊本地震の際に、医療従事者として各地の避難所を巡回した経験があるが、住民同士のつながり（コミュニティ）がある地域の避難所の雰囲気は非常に良く、そうでない地域は時間が経つにつれトラブルが多く生じていた印象があり<sup>9)</sup>、防災・被災時の対応にも役立つのではと考えている。

### 4.3 今後の展開

2019年度は兵庫県豊岡市で実施しているプログラムを改善し、現在筆者が関わっている熊本県下5カ所（熊本市川上地区、天草市、産山村、山鹿市、南阿蘇村<sup>10)</sup>）を中心に行政と協働で取り組み、その効果を検証、最終的には県内、県外に熊本モデルとして普及させたいと考える。

## 5 まとめ LADでの学びと今後の課題

最終報告書をまとめるにあたり、改めて1回目からの自身の改革テーマ、発表スライド、それらに対するアドバイザーの先生方からのコメントを見直してみた。当初は、自身の業務である生涯学習、研究テーマである公衆衛生、インストラクショナルデザインの3つは独立しており、関わり合うことはなかった。しかし、アドバイザーの先生方からのアドバイスもあり、これらの3つを統合させ、テーマを我が国の大きな課題である健康・福祉分野に絞って、社会にインパクトを与える提案を模索するようになった。とくに筆者にとって大きな転機となったのは、クイーンズ大学への訪問調査であった。ここでは筆者が日頃別々に取り組んでいたことを統合するヒントが数多くあり、今回の計画にも活かされている。

また当初は熊本大学の学生、教職員、熊本地域での取り組みを中心に考えていたが、LADでの取り組みを通じて、熊本大学はモデル校、フィールドに過ぎず、ここでの事例を検証し、そのエビデンスを持って全国の大学、職域や地域に普及させ、最終的には我が国の健康・福祉分野の課題解決に寄与するという目標に据えることができた。

ただし組織で普及させるのは、容易なことではない。まずは賛同者を募り、エビデンスを蓄積して、徐々に普及させていきたいと考える。また今回幼児から小中高生は対象にしておらず、今後の課題としたい。また個人的には本事業を社会にインパクトを与えるものとするのは当然として、本取り組みを研究の一部とすることで、できるだけ余分な負担を減らし、効率的に進めたいと考える。

### 謝辞

LADでご指導いただいた東北大学羽田貴史教授、大森不二雄教授、杉本和弘教授、野田文香准教授、稲田ゆき乃さん、和田由里恵さん、齋藤ゆうさん、アドバイザーの北海道大学名誉教授・小笠原正明先生、筑波大学名誉教授・吉武博通先生、山口県立大学副学長・岩野雅子先生、クイーンズ大学・Dr. Andy Leger、LAD同窓生の皆さま、関係者の皆さま、そして度重なる出張にもかかわらず快く送り出してくれた家族に感謝いたします。

## 参考文献・資料

- 1) 都竹茂樹「目標＝1ヶ月でウエスト5cm減 あなたも挑戦！脱メタボへの道」  
<https://diamond.jp/category/s-bodydesign> (2019年2月12日確認)
- 2) 都竹茂樹「大人のボディデザインスクール」 <https://diamond.jp/category/s-BodyDesignSchool> (2019年2月12日確認)
- 3) American College of Sports Medicine「Exercise is Medicine on Campus」  
[http://www.exerciseismedicine.org/support\\_page.php/eim-on-campus/](http://www.exerciseismedicine.org/support_page.php/eim-on-campus/) (2019年2月12日確認)
- 4) American College of Sports Medicine「Exercise is Medicine」  
<http://www.exerciseismedicine.org> (2019年2月12日確認)
- 5) Tsuzuku S, Kajioka T, Sakakibara H, Shimaoka K (2018). Slow movement resistance training using body weight improves muscle mass in the elderly: A randomized controlled trial. *Scand J Med Sci Sports* 28: 1339-1344.
- 6) Tsuzuku S, Kajioka T, Endo H, Abbott RD, Curb JD, Yano K (2007). Favorable effects of non-instrumental resistance training on fat distribution and metabolic profiles in healthy elderly people. *Eur J Appl Physiol* 99: 549-555.
- 7) 都竹茂樹 (2013) 高齢者の筋力トレーニング読本. 講談社. pp1-113.
- 8) 都竹茂樹, 佐藤真治 (2014). 自体重負荷の低速度筋力トレーニングが高齢者の形態、糖・脂質代謝に及ぼす影響. *熊本大学政策研究* 5: 23-29.
- 9) 都竹茂樹, 高橋知恵美, 谷口千代子 (2017). 熊本地震被災者の寝たきり予防、生活再建支援を目的とした多職種による健康カフェ, 日本公衆衛生学会発表, 鹿児島
- 10) 文部科学省科研費基盤 C「被災後の復興における既存地域組織を活かした包括的かつ持続可能な健康支援施策の探究」(平成30～32年)、分担研究者

### 熊本大学 第3期中期目標【目標 30】

V その他業務運営に関する重要目標

2 安全管理に関する目標

- 1) 様々なリスクを想定して、危機的状況の発生を組織的に未然に防ぎ、教職員・学生の安全と健康に係る意識を向上させる。

### 第3期中期計画【計画番号 79】

2 安全管理に関する目標を達成するための措置

- ②安全と健康の意識を行動へつなぐため、毎年度、安全衛生管理行動計画を見直すとともに、教職員及び学生に健康・安全の手引の配布等を行い、教育啓発活動を実施する。さらに、平成 29 年度までに新たな安全衛生に係る教育計画を策定し、平成 30 年度から新たな教育啓発活動を実施する。

2017-2018 年度 東北大学履修証明プログラム  
アカデミック・リーダー育成プログラム  
Leadership for Academic Development Certificate Program (LAD)

## 最終報告書

北海道大学高等教育研修センターと共に目指す大学教育改善の道

山本 堅一  
(北海道大学 高等教育推進機構 特任准教授)

# 1. LAD 受講の目的と背景

## 1.1 問題意識

「大学の授業をもっと学びの多いものに変え、大学生の学びに対する姿勢を変えたい」、私は自分が大学生だった頃ずっとこのように考えており、それを実現するため大学教員になった。そして現在、FD（教職員の能力開発）の専門家として北海道大学全体の Faculty Development（以降、FD と略す）を担う高等教育研修センター（以降、研修センターと略す）という組織でその職務に当たっている。具体的には、各部署の教員個人に対する授業コンサルティングや教職員向けの教育力向上等のための研修、各部署のカリキュラムや3つのポリシーのブラッシュアップに対する相談等を行っている。したがって私はいま、北海道大学全体の教育改善に資することのできる立場に就いており、私が大学教員になった目的と目標を果たすことが可能な立場に就いている。

しかしながら、研修センターは、私が着任した2015年度に設置された比較的新しい組織であり、同規模他大学の同じような役割を担う組織と比べて、人も予算も小さな組織である。専任教員は私一人しか配置されていない。

私は研修センターの業務を通して、あらゆる教員に授業の実践方法を学んで欲しいと考えている。なぜなら、大学教員になるためにそういったことを学ぶ機会は少なく、自分が受けた授業経験等を基に授業を行う大学教員も多いからである。学生が在学中に最も時間を費やすのは授業であるにもかかわらず、ある調査によれば、授業に興味関心を持っている大学生はたったの3割しかいない<sup>1</sup>。私自身が大学教育を受けた頃であれば、興味がない授業には出席せずに、自分の好きなことに時間を費やし、定期試験前にだけ勉強していた。それが現在ではそうはいかない。時代の流れと共に、大学教育の明確な成果が問われるようになってきた。そのため、教員は授業を休講した場合は必ず補講を行う、学生は授業に出席するのが当然で、たとえば2/3以上出席していないと定期試験を受けることができない等、正課教育が重要視される傾向が強くなっている。したがって、今の学生は、たとえ興味関心を持っていないとも、授業には出席しなければいけない。実際、学生の授業への出席率はとても高くなっているということは、さまざまな調査結果が明らかにしていることである。

たとえ興味関心を持たずとも、しっかりと勉強してそれぞれの授業が定める到達目標に到達し、最終的にはディプロマ・ポリシーを満たした上で卒業していれば、大学教育の役割は果たしていると言えるのだろうか。学生と話をしていると、大学の授業に対して不満を持っている学生は少なくないし、私が学生の頃感じていたのと同様に、授業の意義を見いだせぬまま大学生生活を送っている学生にも出会う。一方で大学教員との会話からも、授業中のスマホ弄りや居眠りなど学生が勉強しないことが課題であることはうかがえる。

近年はICT技術の進歩等のおかげで、大学の専門科目でさえもインターネットを通じて無料で好きな時間に学ぶことができるようになってきた。そのような時代においても多くの大学では、決まった時間に一つの教室に学生を集めて授業を行う形式を変えていない。教員と学生の貴重な時間を使って行う授業時間中に、興味がないからと寝てしまう学生やスマホのゲームで暇つぶしをする学生が発生するのは、社会的な損失であるとさえ私は考えている。

たとえば「私の授業は難しい内容を扱っているし、一部の学生の心に響いてくれればそれで良い」というような教員の意見を耳にすることがある。しかし、授業というのはカリキュラムに位置付いているため、

---

<sup>1</sup> ベネッセ教育総合研究所が行った『第3回大学生の学習・生活実態調査報告書』によると、「高校でも大学でも授業に興味関心をもっていない」学生は36.1%、「高校の授業には興味関心をもっていたが、大学の授業には興味関心をもっていない」学生は32.6%、「高校の授業には興味関心をもてなかったが、大学の授業には興味関心をもっている」学生は10.8%、「高校でも大学でも授業に興味関心を持っている」学生は20.6%である。

教員個人の授業の問題はその本人だけの問題ではなく、組織の問題として捉える必要がある。だからこそ、われわれ大学教員は皆、時代に合った授業の実践方法を学び続けなければいけないのだ。

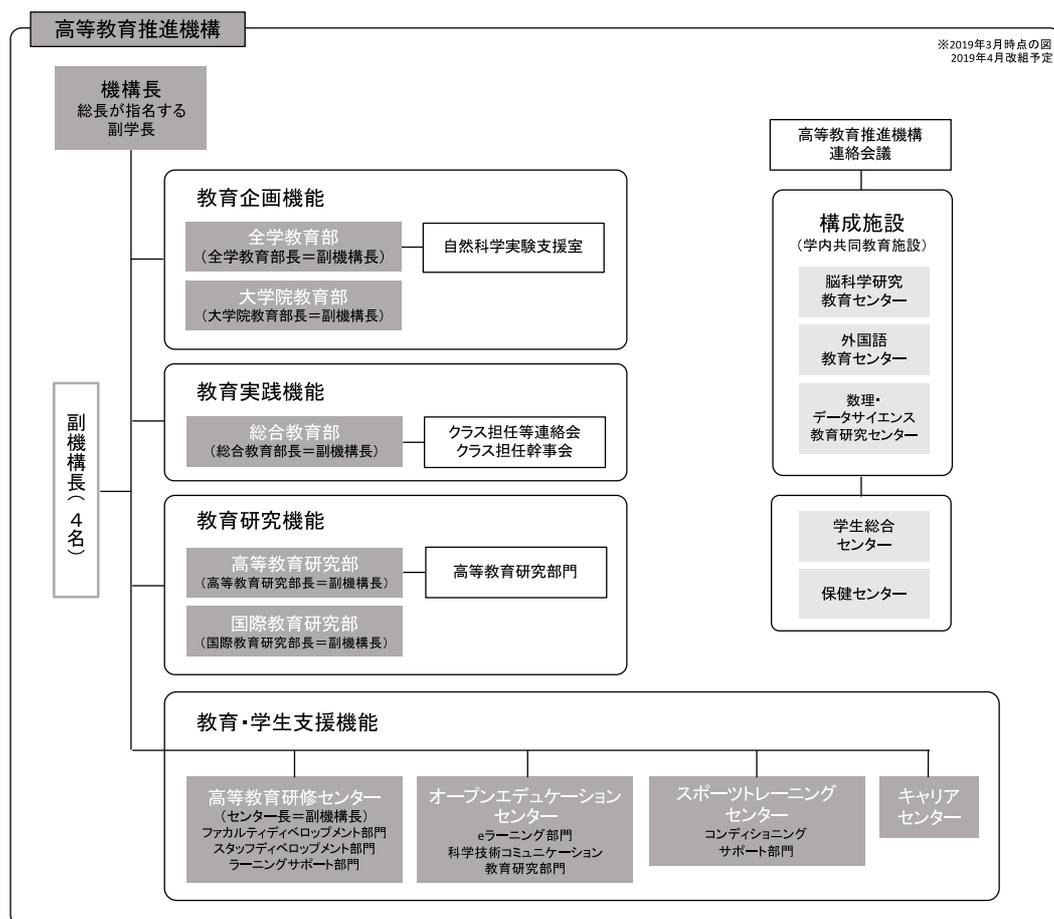
私は、教員が授業の実践方法を学び、大学生が主体的に学習に取り組むようになれば、本来あるべき大学の姿に近づけられると考えている。学生が授業に対して主体的に取り組むようになれば、自ずと学習時間は増えていく。そうすれば、その他のサークル活動やアルバイト、友人との交流などに充てる時間は限られてくるので、時間の使い方を管理しメリハリのある充実した大学生活が送れるようになるだろう。そして教員は授業に対する悩みが軽減し、学生と学問についての議論なども深めながら、研究に没頭できる時間は増えるだろう。

以上のように、私は現状の大学のあり方を変えたいという強い思いで大学教員になり、全キャリアをかけて少しでも貢献できればと考えている。そのために、まずは研修センターの組織マネジメントが重要であると考えた。LADに参加することで、アカデミックリーダーシップについて学び、アドバイザーの先生や他の参加者と議論しながら助言を得たいと思って、この二年間、他の参加者とともに取り組んできた。

## 1.2 北海道大学高等教育研修センターが抱える課題

研修センターは、北海道大学の全学教育（一年生教育）を担う高等教育推進機構に2015年4月に設置された。高等教育推進機構全体の組織図は、以下に示すとおりである<sup>2</sup>。

図1 高等教育推進機構の組織図



<sup>2</sup> 組織図で示されているように、研修センターは3部門から構成されている。私が担当しているのはFD部門であり、本稿で研修センターと言及するときは、FD部門のみを指して使用している。

研修センターの設置に当たり、北海道大学高等教育推進機構の規程が改訂された。機構の業務内容に「高等教育機関の教職員等として必要な資質の向上を目的とした研修に係る企画、立案及び調整に関すること」という一文が追加され、研修センターに関する規程としては以下のように役割が明記された<sup>3</sup>。

高等教育研修センターは、高等教育機関の教職員等として必要な資質の向上を目的とした研修を実施し、本学の教育、研究及び業務全般の高度化及び国際化を支援するとともに、北海道地域の研修拠点としての役割を果たすものとする。

規定によれば、研修センターは研修を実施することで教育研究業務の高度化・国際化を支援することが主な役割として割り当てられているが、ここに研修センターの本質的な課題が一つ現れている。本来、全学的なFDを担う組織が果たすべき役割は研修だけではないからだ。

私が考える高等教育研修センターは、北海道大学全体における教育改善、教育の質保証という目標に対して、ミクロ（教職員）、ミドル（部局）そしてマクロ（大学）の各階層を支援する機能を果たさなければならぬ。たとえば、ミクロレベルでは教員への授業コンサルテーションやアクティブラーニングを推進するための教材開発、ミドルレベルでは部局に対するFD・SD講師派遣・紹介や部局特有の課題に対するコンサルテーション、そしてマクロレベルでは高等教育政策の分析に基づく執行部への助言などが挙げられる。研修センターの設置以来、私は研修プログラムの開発と実施を通じて、ミクロレベルへのアプローチを中心に活動してきた。ミドルとマクロレベルへのアプローチは不十分である。

しかし私はLADに参加する際、この点を課題と認識していなかった。LAD最終報告書をまとめるための振り返りによって気がついた点である。私が当初考えていた課題は、研修センターの人員と予算の不足であった。前節の問題意識で述べたように、大学教育を変えるためには何といたっても個々の授業が大切で、一人でも多くの教員に研修という手段を通じて学んで欲しいと考えているからだ。そして、研修プログラムの開発と実施には専門家と予算が必要なので、それが足りない点を課題として捉えていたのである。しかしそれは、根本的な課題ではなく派生的なものであった。

## 2. LAD改革課題の設定、取り組みとその成果

### 2.1 LAD改革課題の設定とその推移

最初に設定した改革課題のテーマは「安定的な組織基盤の確立」である。前章で述べたように、高等教育研修センターは北海道大学の全学的なFDを担うばかりでなく、北海道地区のFD・SD研修拠点としての役割も担っている。それにもかかわらず、学内予算はほとんど措置されず、専任教員一人しかいない状況では、十分その役割を果たすことができない。したがって、研修センターの予算と人員を増やして安定的な組織基盤を確立することを目標とした改革課題を設定した。

しかし、2017年8月の最初の集中セミナーにおいて、どの大学においてもこのような組織は安定的ではなく、時代と共に変化していくものであると学んだ。また、大学から予算を獲得するには、大学の中期目標における研修センターの役割や具体的な目標等から、予算措置が必要であることを示す必要があることも学んだ。そのような学びを基に、自分の立場でできることと抱えている業務等を勘案した結果、12月の集中セミナーでは改革課題を若干修正することにした。

2017年12月の集中セミナーで提示した改革課題のテーマは「自組織の役割と活用方法を周知する」で

<sup>3</sup> 北海道大学高等教育推進機構規程第14条

ある。すぐに予算と人の獲得を目指すのではなく、研修センターの有用性を学内外に周知することで、たくさんの教職員にセンターを活用して貰えば、結果として最初の目標に近づけると考えたからである。この集中セミナーよりも前の10月、岩手医科大学と岩手県立大学を訪問調査した。その際に、データを示しながらFDの重要性について教職員自身に認識してもらうことが大切であることを改めて認識した。したがって、その点も踏まえて改革課題を修正したつもりだったが、適切な修正とは言えなかったことが集中セミナーで明らかになった。

具体的には、私がFDは良いものであることを大前提に活動していることが問題であった。FDに対する抵抗感が強い教員の中には、「教育のやり方を型にはめようとして押しつけられる」と感じる者も多い。私は「押しつけるのではなく寄り添う」ことをポリシーとしていたはずなのに、北海道大学でのFD研修が順調に参加者を増やしていることに浮かれ、ポリシーから外れそうになっていたのである。

今になって思うと、LAD一年目は短期的な視野でしか改革課題を考えられていなかった。集中セミナーの度に、アドバイザーや他の受講者から有益なアドバイスを得ていた。それにもかかわらず、私は目の前の業務に必死で、その中でしか思考できていなかったため、アドバイスを十分にいかすことができなかった。

LAD二年目となる2018年8月の集中セミナーにおける改革課題のテーマは、「北海道地区FD・SD推進協議会の改革を通じた自組織の強化」である。このテーマ自体が上から目線の独善的なものであることにも、この頃の私は気がついていなかった。テーマ変更の意図は、研修センターの直接的な組織強化が難しいので、北海道地区FD・SD推進協議会の協力を得ることで間接的に研修センターに余力が生まれると考えたところであり、方向性は間違っていないと思う。しかしそれは本来、結果的に研修センターにも有益となることであって、そこを目的としたような改革では上手くいくはずもない。

2018年12月、最後の集中セミナー時に提示した改革課題のテーマは「北海道大学高等教育研修センターの組織力向上」とした。抽象的であり、それまでの活動がどのように反映されているのかわからないテーマで、迷走していたことがうかがえる。

以上のように、私のLAD改革課題は二年目になっても落ち着くことはなかった。改革すべきは組織ではなく、自分自身だった。LADに参加していなければ、そのことに気づかず今も過ごしていたかもしれない。

## 2.2 取り組みとその成果

前節で述べたとおり、私の改革課題の設定は最後まで適切に修正できなかった。しかし、それでも取り組んできた活動とその成果は一定程度ある。その取り組みは、①研修の開発・実施と②北海道FD・SD推進協議会の改革であり、成果としては①研修文化の定着、②教育改善に向けた同士とのつながりが挙げられる。

この二年間で最も力を入れたのは、研修の開発と実施である。表1にまとめたとおり、多忙な教職員に少しでも多くの機会を提供したいと考え、研修回数は毎年増やし、他機関からの依頼にも対応してきた。参加者アンケート等を基に研修内容は毎回見直してブラッシュアップし、研修の質向上にも努めている。

表1 研修回数の年度別推移

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
研修センター主催	16	31	40	50
他機関からの依頼	3	28	17	25

私がこれだけの回数を実施するのは、研修を受講するという行為が特別なことであると捉えて欲しくないからである。いつでも研修をやっているということが認識されれば、いつかふらっと参加してみようと

思う教職員が増えるのではないかと考えている。実際に参加者数は増えており、研修文化というものがある程度定着しつつあると考えられる。

もう一つ、力を入れた取り組みは北海道地区FD・SD推進協議会の改革である。北海道地区FD・SD推進協議会（以降、協議会と略す）は、「北海道地区の大学、短期大学及び高等専門学校（以下「大学等」という。）並びに北海道地区に校地を備える当該地区以外の大学等が、大学等の教育改善、教職員の能力開発等の推進を図るため連携し、もって、大学等の教育の質を向上させ、各大学等が掲げる教育目標の実現に資することを目的とする」<sup>4</sup>組織として北海道地区のほぼ全ての高等教育機関が加盟し、2018年度で活動10年目となる組織である。

協議会としての活動は、年一回の総会で加盟校それぞれの取り組みについて報告し、情報交換する程度のことしかしていなかった。私は代表幹事校として2015年から幹事会に参加しており、加盟校が多い割に活動が少なくもったいないと常に考えていた。そこで、2017年度中盤から協議会に働きかけて、7加盟校の教職員からなる将来構想ワーキンググループを立ち上げ、座長として答申作成に関わった。その結果が、前節で説明した2018年8月の集中セミナーでの改革テーマにつながっている。

このワーキンググループは、協議会を活性化して加盟校の教育改善に繋がりたいと真剣に考えるメンバーに恵まれた。それまで一人で考えがちだった私に、いわば同士ができた。改革テーマとしての設定には問題あったが、結果として私にプラスになった。協議会は2019年2月に特別総会を開催し、4月から新たな名称で発足することが決まった。9月に開催する北海道FDSDフォーラムに向け、既に実行委員会を設置して会合も行った。ここでも熱心な実行委員に恵まれ、全加盟校でフォーラムを盛り上げようという機運が生まれた。このような同士との繋がりという成果は、期せずして得られたものである。それはまた、良いものを押しつけることがリーダーシップではないと気づかせてくれる一つのきっかけになったと思われる。

### 3. 残された課題

#### 3.1 FD研修の方向性

日本の大学でFDの必要性について叫ばれ、様々な取り組みがなされるようになってから、まだ20年程度しか経過していない<sup>5</sup>。文部科学省の平成27年度調査<sup>6</sup>によれば、全国の大学等におけるFD活動の取り組みとして多いのは「講演会、シンポジウム等」（65.4%）、「教員相互の授業参観」（56.4%）、「教育方法改善のためのワークショップまたは授業検討会」（48.9%）、「新任教員を対象とした研修会等」（48.5%）となっている。教員の参加率は「4分の3以上」が43.2%、「全員」が12.9%なので、43.9%の大学は4分の3未満にとどまっている。補助金の申請条件や私立大学改革総合支援事業などを通じて、参加率を4分の3以上にすることがどの大学にも強く求められているにもかかわらず、伸び悩んでいる状況にあると言えるだろう。

当然のことながら、たとえば60分のFD講演会を全教員が1回聞けば十分だ、いや3回は必要だ、とい

<sup>4</sup> 北海道地区FD・SD推進協議会規約第2条に明記されている <http://fdsd.high.hokudai.ac.jp/img/file10.pdf>

<sup>5</sup> 1998年の大学審議会答申「21世紀の大学像と今後の改革方策について—競争的環境の中で個性が輝く大学—」において「各大学は、個々の教員の教育内容・方法の改善のため、全学的にあるいは学部・学科全体で、それぞれの大学等の理念・目標や教育内容・方法についての組織的な研究・研修(ファカルティ・ディベロップメント)の実施に努めるものとする旨を大学設置基準において明確にすることが必要である。」と提言されたのをきっかけに、1999年の大学設置基準改正で「大学は、当該大学の授業の内容及び方法の改善を図るための組織的な研修及び研究の実施に努めなければならない。」とされ、その後、「努めなければならない」から「実施するものとする」と改正された。

<sup>6</sup> 「平成27年度の大学における教育内容等の改革状況について」

[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/daigaku/04052801/\\_icsFiles/afieldfile/2017/12/13/1398426\\_1.pdf](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/daigaku/04052801/_icsFiles/afieldfile/2017/12/13/1398426_1.pdf)

うような数の問題ではない。しかし、大学教育を取り巻く環境が急速に変化している時代において、教員は常に教育課題について学ぶ必要があるだろう。オンライン授業が増加していったとしても、大学から対面の授業がなくなることは、今のところ考えられない。知識を授けるだけの講義が減ったとしても、演習等、別の授業が増えるだろう。1章で述べたように、大学の授業にのめり込んでいる学生は少ない。主体的に学ぶ学生を育てる授業が必要とされている。そうであるならば、大学教員が学生教育についてしっかりと学べる機会を少しでも多く提供することが求められているはずである。

FD研修への参加者を集めることに苦勞している大学は多い。私は、研修参加者を増やすためには以下6つの条件があると考えている。

①参加は強制しない

強制参加は意欲を削ぎ、他の参加者にも負の影響を与える可能性がある

②実施回数はできる限り増やす

教員は多忙なので、参加機会を確保する

③体系的なプログラムとして提供する

学びの欲望をかきたて、徐々にステップアップしていくよう導く

④いつでも視聴できる動画教材を提供する

対面研修への参加に抵抗を感じる教員は一定数いるので、研修を録画して動画教材にする

⑤対面・集合研修で参加者同士の情報交換の場を提供する

講師からのフィードバックだけではなく、参加者同士のそれも研修効果を高める一要因である

⑥研修内容は常に見直し、ブラッシュアップする

参加者の反応やアンケート結果等を活用して質の向上に努める

前章で示したとおり、研修センターでは毎年研修回数を増やしている。その理由はここで挙げたように、一人でも多くの教職員が学べる機会を提供するため、研修の量と質の両方を追求しているからである。

質の高い研修を多数提供することで、教員は気軽に参加できるようになる。それが年に数回の機会しかなく、参加するよう強制されると、いつまでもFDは義務としてしか捉えられないだろう。FDとは、業務を行う上で必要な資質能力を向上するために活用できる、教員に与えられた権利であるという考え方を浸透させたい。

しかし、1章で述べたとおり、本来は研修センターの業務は研修だけにとどまらない。いつまでも研修だけに力を入れているわけにはいかないだろう。

### 3.2 今後の研修センターのあり方、残された課題

私が当初考えていた研修センターの課題、すなわち予算と人の獲得が本質的な課題でないことは、既に述べたようにこのふり返りを通して気がついたことである。したがって、本質的な課題は残されたままである。研修センターが果たすべき研修以外の役割について、既にある程度は学内から求められている。たとえば、一昨年度は英語でシラバスを作成するためのマニュアルを作成した他、アクティブラーニングを導入するための教員向け教材の作成を依頼されて協力した。また今年度は、本学の各部局が一斉にアセスメント・ポリシーを策定したのだが、策定のための講習会と部局に対する個別コンサルテーションを依頼されて協力した。まさしく、ミクロ、ミドルレベルに対する研修以外の役割を行ったのである。

しかし、規程を整備して、こういったことが研修センターの役割であることを明示しなければ、場当たりの依頼が続く恐れがある。では、どうすれば規程の改定にたどり着けるか、といったところは残された課題の一つである。

そして、規程の整備に向けた働きかけと同時に、研修センターの基盤業務である研修のあり方についても見直しが必要である。そのために、前節で挙げた研修の体系化と動画教材化に力を入れたい。基本となる研修の開発に目途をつけて、それらを動画教材化することで、他の業務にも力を注いでいくことができる。

それから、組織活動の成果は、たとえどんなに見えにくいものであったとしても、必ず求められるものであるから、研修の効果検証に関する方針を決めることも必要である。過去の研修受講者にインタビュー調査を行う他に、これまでの受講者データを整理、分析することも有効と思われる。

最後に、自分が持っている研修センターのビジョンを、研修センターのスタッフや関係する教職員に対して積極的に示し、共有する必要もあるだろう。そうすることで、今後も周りからの協力は円滑に得られやすくなるだろうし、組織を導いていく上で欠かせないだろう。

以上のように、多くの課題が残されることになったが、LADに参加したからこそ課題として認識できたのだと思う。課題は正しく認識さえできれば、努力によって解決することもできる。今後は、残された課題に少しずつ対峙していくことが、研修センターの組織としての方向性でもある。

## 4. 研修センターでの取り組み内容に関するまとめ

### 4.1 研修センターの研修内容について

前章で述べたとおり、二年間の主な取り組みは研修の開発と実施である。したがって、これまでの研修を整理しておくことも必要だろう。

研修センターの主な業務である教職員研修については、大きく分けると以下に示す5つの領域に関する内容で構成されている。ただし、これは本報告書を作成するためのふり返りで整理したものであり、これまで明確に意識して実施していたのではない。

- A. 授業デザイン、評価に関する領域
- B. 教授技法に関する領域
- C. 高等教育リテラシーに関する領域
- D. 学生支援、マネジメントに関する領域
- E. コミュニケーションに関する領域

以下の表では、各領域における研修の一例とその概要、研修回数、参加者数をまとめて示す。

表2 領域別の研修一例、これまでの開催数と参加者数のまとめ

A. 授業デザイン、評価 (計39回開催 参加者数延べ724人)		
年度	研修例	概要
2015	アクティブラーニング導入ワークショップ	アクティブラーニングを正しく理解し、自分の授業をどうすればアクティブラーニング型に転換できるのかを考える研修
2016	北海道大学教育ワークショップ	シラバスの作成方法を学びながら自身のシラバスをブラッシュアップし、それに基づくオリエンテーションを想定した15分の模擬授業を実施する宿泊型研修
2017	ルーブリック評価入門ワークショップ	ルーブリック評価を含めた評価の役割等について理解し、自身の授業に取り入れるものを作成する研修
2018	シラバスのブラッシュアップ研修	次年度のシラバスを作成するために、今年度のシラバスをふり返ってブラッシュアップする研修

**B. 教授技法** (計30回開催 参加者数延べ677人)

年度	研修例	概要
2015	学生の主体的な学習を促す授業スキルワークショップ	受講生に対して学習への動機づけを行うため、教員ができる授業スキルについて学び身につける研修
2016	クリッカーの使い方入門研修	クリッカーの基本的な使い方と、授業中の効果的な活用方法について学び授業への導入を目指すための研修
2017	授業運営の苦悩～解決策を探る	いろいろと試行錯誤しても解決できない悩みを抱えた教員が集まり、意見交換を通じて解決策を探る研修
2018	プレゼンテーション入門研修	学会発表等の短時間口頭プレゼンテーションを行う際の基本的な技術等を学び、自身のプレゼンを見直すための研修

**C. 高等教育リテラシー** (計16回開催 参加者数延べ772人)

年度	研修例	概要
2015	北海道地区大学職員セミナー	北海道地区の国公立大学・高専職員が、所属大学等が抱える課題等について議論し情報交換するための研修
2016	講演会「産学連携への期待」	経団連から講師を招き、産業界が進めている産学連携の実情と大学への期待について学ぶため、管理職向けに行った研修
2017	ワークショップ「改めて教育の質保証を検討する」	高等教育政策の動向等を踏まえ、教育の質保証に関して行うべきさまざまなレベルの取り組みを学ぶための研修
2018	講演会「Institutional Researchへの理解と組織構築」	IR課の設置により、学内における理解や啓発をどのように行い、情報収集や分析に取り組んでいけばよいのか学ぶ研修

**D. 学生支援・マネジメント** (計15回開催 参加者数延べ453人)

年度	研修例	概要
2015	プロジェクト・マネジメント入門	作業の系統化、メンバーへの作業割り振り、リスク管理や進捗管理等、プロジェクト・マネジメントの基礎を学ぶ研修
2016	研究室マネジメント研修	多様なメンバーで構成される研究室の運営、研究室で行われる教育について、どのように指揮を取っていくべきか学ぶ研修
2017	ワークショップ「求められる学習支援を考える」	米国の学習支援に関する事例を学ぶとともに、参加者の所属大学で求められている学習支援のあり方について考えるための研修
2018	講演会「現代の学生理解～学生相談室から見る学生の悩みと成長～」	学生はどんなことに悩み、どんなことがきっかけで前に進み始めていくのか等について、学生相談室での実践から学ぶ研修

**E. コミュニケーション** (計20回開催 参加者数延べ544人)

年度	研修例	概要
2015	英語発音力講座	英語の正しい発音方法を学び、自身の発音を矯正するための研修
2016	英語コミュニケーション研修	留学生や外国人教職員と簡単な英語でコミュニケーションが取れるようになるための研修
2017	講演会「伝わる話し方を心がけて」	学生、事務職員、教員と異なる立場の人と話をするとき、誤解を招かず伝える話し方について学ぶための研修
2018	ワークショップ「教育研究活動における異文化コミュニケーション」	海外の研究者等とより良い関係性を構築し、より効果的に協働するため、気をつけるべき点等について学ぶための研修

表からわかるように、研修センターではこれまで、個々の授業改善に直結する領域 A と B の研修を中心

に提供してきた。しかし、LADに参加してからの2年は学生総合支援センターや保健センター等と協力し、教職員、学生のメンタルヘルスやハラスメントに関する研修会の開催数も増やしている。これには、教職員からの要望が強くなっているという背景もあるが、LAD集中セミナー時に受けた助言も影響している。すなわち、一人で全てやろうとするのではなく、周りとの協力できる体制を作った方が良いという助言である。また、外国人教員や留学生の増加を背景に、学内のさまざまな立場の人と円滑なコミュニケーションを取るための研修も増やしている。

研修センターで提供している研修の特徴は、ほとんどワークショップ形式であるところにある。たとえば、参加者がパソコンを持参して自分のシラバスをブラッシュアップする、自分の授業で使うルーブリックを作成する等、個人で考え作業し、さらに少人数のグループで議論しながら学ぶ形式の研修が多い。そして、研修時間は2時間程度の短いものが多い。大学の教職員は本当に多忙なので、研修時間は可能な限りコンパクトにまとめるよう努力している。3時間以上の研修もあるが、その場合は土曜日に開催するようにしている<sup>7</sup>。

## 4.2 研修に対する参加者の反応について

前節で分類した研修内容の領域区分の中から、A, B, Cの領域を取り上げ、いくつかの研修に対する参加者の反応を受講終了時の参加者アンケートから挙げる。

### A. 授業デザイン、評価に関する領域

- ①対応策等を示され、具体的なイメージを持つことが出来た。学生の視点に立つことを再認識出来た。(アクティブラーニング導入ワークショップ)
- ②自ら問題点をあぶり出し、グループで話し合うスタイルは大変面白く、ためになった。自分の授業にも生かせるかもしれない。(アクティブラーニング導入ワークショップ)
- ③実際に自分のシラバスを用いて行うことで、ゆっくりと自分のシラバスに向かうことができました。他大学のシラバス事情も知ることができ、勉強になりました。(シラバスのブラッシュアップ研修)
- ④若手研究者同士の部局をまたいだ交流というのは大変貴重な機会であり日頃の仕事の悩みの相談もできました。(第32回北海道大学教育ワークショップ)
- ⑤同僚間での話し合いでは、すでに煮詰まっている状態でしたので、領域の違うメンバーからや講師の話から、新たな面から見直しできそうです。(ルーブリック評価入門ワークショップ)

### B. 教授技法に関する領域

- ①今まで8年ぐらいグループワークを行ってきたが、ソーシャルスキルという観点では考えたことがなかったもので、とても参考になった。(効果的なグループワークのためのファシリテーション入門)
- ②自分の講義をみなおす機会になりました。色々工夫していますが、奥が深く教えることは難しいと

---

<sup>7</sup> 開催日時については、今でも悩みながら設定している。学外の参加者からは、参加しやすいような遅い時間帯(18時以降)や休日開催が良いとの要望を受けることがしばしばある。私は、研修センターで提供している研修はすべて教職員の仕事に含まれる、すなわち受講することで職務に役立ち、所属大学にとって有益であると考えている。そのため、可能な限り平日の勤務時間帯(教員は裁量労働制なので業務時間は決まっていないが、遅くとも終了時刻は19時台にしたいと考えている)に研修を開催したい。そして、事務職員を対象とする研修はさらに悩ましい。研修への参加には上長の許可が必要なのと、所属する課の雰囲気にも影響を受けるため、平日の勤務時間帯ではない方が良いという意見もある。土曜日に開催する事務職員向け研修の際、私は参加者に上長に申告しているのか確認することがある。仕事として申請(すなわち休日出勤)し、その週に振替休日を取得している人もいれば、申請せずに参加する人もいる。申請しない理由としては、仕事として参加する場合、報告書を提出しなければならず、余計な仕事が増えるから、研修受講は自己研鑽であって仕事としては捉えていないから、などといった理由がよく挙がる。

あらゆる研修を平日に開催したいと考えてはいるものの、土曜日開催も多いのが現状である。これは、教職員の研修に対する捉え方や働き方に対する考え方が変わらない限り、どうにもできない課題であると認識している。

思います。今回の講義内容をふまえて改善したいと思います。(講演会「授業準備と運営」)

- ③知識を伝えることがメインになりがちな授業の中で、少しでも学生が考える時間があるような発問を考えて授業の構成をしようと思います。(ワークショップ「学生の思考を深め、発言を促すための問いかけと場づくり」)
- ④とても惹きつけられました。具体的な授業、明日から使えるテクニック、など得るものが多く参加して本当に良かったです。(「アクティブ・ラーニング時代」の大人数講義法)
- ⑤学生が一方向的に講義を受動的に受講せず、主体的に取り組むための仕掛けのようなもののアイデアが得られ、今後活かしていこうと思います。(講演会「学習意欲を高め維持するプレゼンテーションの技法」)

### C. 高等教育リテラシーに関する領域

- ①所属大学以外の職員が参加していたことで、普段知ることができないような他大学の取組みや対応方法、問題点を聞くことができ、非常に有益であった。また、ワークショップ時に教員を交えて議論できたことで、教員目線として、対処策に対しどう考えるか率直な意見を聞いたのは貴重であり良かった。(平成29年度大学職員セミナー)
- ②企画する時に考えるポイントが明確になってよかったです。研修といえば(教職員が少ないので)全員一同に会するという固定観念がありましたが、その考えを捨ててよいということに気づけてよかったです。(ワークショップ「FD・SD研修マネジメント」)
- ③私自身、1年半弱IRの活動をしてきて、まだあいまいであったIRに関する感覚が、この講演を聞くことでかなり明確になりました。(講演会「Institutional Researchへの理解と組織構築」)

以上のように、多くの研修で参加者により学びもたらしていることがうかがえる。研修の参加者は、平均すると3割は北海道大学以外の教職員なので、毎回、さまざまな領域からの参加者と議論し情報交換することができる。この点が非常に大きなメリットであることは、参加者の感想からもしばしばうかがうことのできる点である。研修センターの研修には、学内のさまざまな部局から参加者が集うが、参加を強制することはない<sup>8</sup>。中には所属長等からの指示で参加している人もいるかもしれないが、自発的な参加者が多い程、参加者同士の学び合いという観点から研修の効果は高くなるだろう。

なお、ここでは良い感想しか取り上げていないが、当然ながら厳しい意見をいただくこともあった。しかし、それらの意見と真摯に向き合い、毎回内容等を改善していくことで、研修の質は徐々に向上していると考えている。

### 4.3 研修参加者の傾向等について

研修センターでは、すべての研修における参加者情報をデータベース化しており、これまで誰がいつどの研修に参加してきたかを把握できる。研修への参加者は、年齢とキャリアが上がるほど高くなる傾向にあり、若手の方が積極的に参加するという傾向は見られない。だからといって、ベテランの方が若手よりも教育熱心だ、ということではないだろう。この傾向は、日本の多くの大学教員は研究業績の評価比率が高く、教育業績は重要視されていないことの現れだと推察される<sup>9</sup>。

<sup>8</sup> 唯一、北海道大学教育ワークショップだけは事情が異なる。この研修は、学内の各部局長が着任5年以内の教員を推薦するという形で参加者が決まる。したがって、参加者への事前アンケートで参加動機を尋ねると、毎回7割程度の参加者は義務的に参加していると回答する。

<sup>9</sup> 私は若手の研修参加率をもっと上げたいとは考えていない。なぜなら、北海道大学は研究大学であり、若手の授業負担は比較的少ないからである。しかし、教育業績の評価体制については、どの大学においても取り組むべき課題であることは確かだと思われる。

研修参加者全体の男女比は約6:4と男性の参加率が高いが、教員の男女比を考慮すると、女性教員の参加率はとても高いと言える。そして、リピート率は年々上昇しているとはいえ、過去3年間の平均は30%となっている。顔なじみの参加者も徐々に増えているものの、もう少しリピート率は高くなっても良いと考えている。そのためには、新たな研修プログラムの開発や研修回数を増やすことが必要である。

2018年2月末時点のデータを基に、研修の回数や参加者情報をまとめたチラシを作成したので、以下に掲載する。

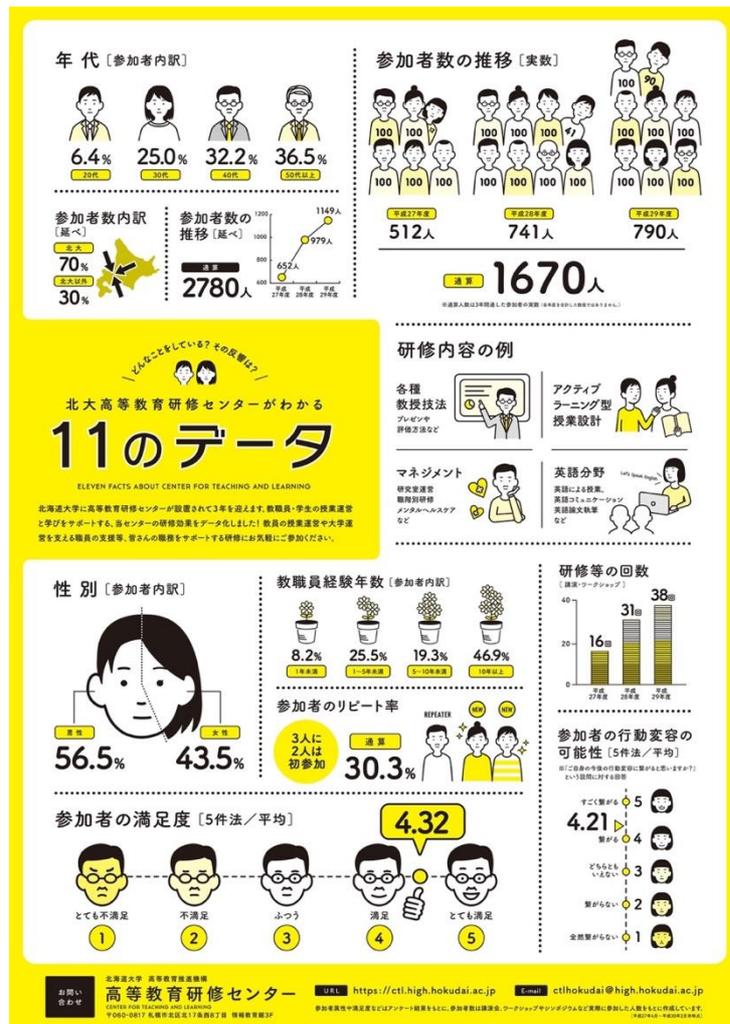


図2 研修センターが実施した研修の回数、参加者等の情報をまとめたチラシ

#### 4.4 研修以外の取り組みについて

研修以外の取り組みとして、ここでは他大学の調査について取り上げる。大学教育の質保証については、世界中で課題として認識されており、多くの国でさまざまな取り組みがなされている。研修センターの英語名はCenter for Teaching and Learningで、同様の名称組織を置く大学は世界中に存在している。研修センターでは、2016年度にイギリスのHigher Education Academy、2017年度はカナダのWestern University、2018年度にはスイスのETH Zurich, University of Bern, EPFL Lausanneで調査を行った<sup>10</sup>。どの国でもFD研修は行われている。

<sup>10</sup> Western University は Teaching Support Centre (2018年度から Center for Teaching and Learning に改組)、ETH Zurich は Educational Development and Technology、University of Bern は Center for University Continued

調査における主な関心事は、スタッフの数、研修プログラムの種類、研修効果の測定方法等である。研修の効果測定については、日本の他大学のFD担当者やLAD受講者も関心を示す点である。しかし、どの機関も十分な効果測定は行っていない。研修単体の効果を測定することは困難だからである。定期的に研修プログラムをふり返り、内容をブラッシュアップし続けることで質を担保しているというようなことは、どこへ行っても耳にした。ただし、カナダの調査先では予算獲得のために研修効果を含めたハイインパクトを示す必要があることから、研修プログラムの修了から5年経過した教員にインタビューを行い、報告書等の形にまとめて執行部に提出していた。

これまでの海外調査においては、FDに対する大学教員の反応は日本と似ていることがわかった。すなわち、大学教員は研究者としてのアイデンティティが強く、FD研修を受講する時間があれば研究をしていたのである。ただし、教員としてのポジションを維持し続けるためにTeaching Dossier (Portfolio)を作成する必要があり、一定の研修を受講していることは強みになる。そのため、3カ国とも長時間の研修プログラムが一定のコースとして組み込まれており、コース修了者には認定証を授与している。したがって、大学院生を含め若手の参加者が多くなり、研修センターの受講者傾向と異なっていた点は興味深い。

## 5. まとめにかえて

LADの最終報告書のタイトルは「北海道大学高等教育研修センターと共に目指す大学教育改善の道」とした。大学教育を少しでも良いものに変えたいという私の願いは、研修センターにおける業務を通じて多少なりとも叶えたいと思っているし、不可能ではないと信じているから日々頑張ることができている。

しかし、LADに参加してこの二年間のふり返りをしていなかったら、恐らく途中で挫折することになったのではないだろうか。組織改革の前に自分改革が必要であり、そのことに気がつけたのはLADに参加したからである。

この二年間、アドバイザーの先生からのみならず、運営の東北大学の先生や他の受講者らからたくさんの助言や叱咤激励をいただいた。本報告書で既に反省したように、それらを十分にかして行動に繋げることができず、さぞかしがっかりさせてしまったと思う。集中セミナーの度にいただいたアドバイザーの先生からのコメントなど、これからも忘れずにいることで、今後の自分の行動を変えていきたい。いつの日かアカデミックリーダーシップを発揮できるようになるまで、私の中ではLADは終わりを迎えないつもりでいたい。

すべてのLAD関係者に感謝とお詫びをして、本最終報告を終わりとしたい。

## 6. 参考文献

ベネッセ教育総合研究所 (2018) . 「第 3 回 大学生の学習・生活実態調査報告書 [2016 年]」 .

[https://berd.benesse.jp/up\\_images/research/000\\_daigakusei\\_all.pdf](https://berd.benesse.jp/up_images/research/000_daigakusei_all.pdf) (2019年1月30日確認)

大学審議会 (1998) . 「21世紀の大学像と今後の改革方策について ―競争的環境の中で個性が輝く大学― (答申)」 .

[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/old\\_chukyo/old\\_daigaku\\_index/toushin/1315932.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/old_chukyo/old_daigaku_index/toushin/1315932.htm)

(2019年1月30日確認)

文部科学省 (2017) . 「大学における教育内容等の改革状況について (平成 27 年度)」

[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/daigaku/04052801/\\_icsFiles/afiedfile/2017/12/13/139](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/daigaku/04052801/_icsFiles/afiedfile/2017/12/13/139)

---

Education, EPFL Lausanne は Teaching Support Centre を訪問した。Higher Education Academy は大学ではなく、UK Professional Standards Framework を基にした大学教員の能力認定プログラムを提供している非営利組織である。

8426\_1.pdf (2019年1月30日確認)

2017-2018 年度 東北大学履修証明プログラム  
アカデミック・リーダー育成プログラム  
Leadership for Academic Development Certificate Program (LAD)

最終報告書

東北大学国際化を包括的に推進するための学内組織との連携強化

米澤由香子  
(東北大学 国際連携推進機構 准教授)

## 1. LAD 受講の背景と目的

筆者は 2016 年 7 月に、現所属の東北大学国際連携推進機構に唯一のフルタイム教員として着任した。本機構は 2014 年に設置された比較的新しい組織で、その組織目的は「関係部局との連携の下、本学の国際化環境整備を促進し、職員及び学生の国際流動性の向上並びに教育研究における国際連携強化を一体的に行うこと」<sup>1</sup>である。具体的には、本機構は大学のポリシーやミッション、ビジョン、資源に適した大学国際化戦略案の策定を主導し、部局との連携を構築しながらその国際戦略を円滑な実践へと運ぶ組織的役割がある。筆者が着任したポストはこうした組織の役割を兼任の学内教職員と協働して担うことが求められていた。

機構内に同僚もいない中、本学国際展開の青写真を描きそれを具現化させるという組織目的を追求するにあたり、筆者には日本の高等教育システムと大学国際化に関する知識、経験、人的リソースが不足していた。これらの不足を効率的に補うことが LAD への参加動機であったが、具体的な参加目的は主に次の 3 点であった。1 つ目は、学内外から多様な専門性と知識、経験値をもつ参加者が講師やアドバイザー、ピアとして集い議論を重ねる LAD を通じて、大学国際化マネジャーとして自身の資質を成長させることである。2 つ目は、着手している業務について LAD を活用し俯瞰的に考察することで、学内での本機構の存在意義を深く理解し、それにより自身の組織における役割を明確にすることである。そして 3 つ目は、アドバイザーやピアとの議論を重ねる 2 年のプログラム期間を、組織で取り組むべき具体的な改革課題を設定しそれを実施する中で成果をモニターし微調整を繰り返す時間として活用することである。

## 2. LAD 集中セミナーにおける学びと知見

LAD 集中セミナーは 2 年のプログラム期間中、計 4 回実施された。各回において、プログラム参加者は関連する講義やワークショップに参加し、また個別の改革課題に関するプレゼンテーションを行い、さらにアドバイザーのコンサルテーションを受け、後日アドバイザー全員からコメントシートを受領する。LAD で用意されたこれらの活動は、いずれも改革課題の精緻化に役立った。とりわけ筆者は LAD 集中セミナーを、改革課題とした本学国際化マネジメントについて俯瞰的に捉える機会として活用した。

人の学びの過程におけるメタ認知<sup>2</sup>の重要性は、認知心理学の研究蓄積が証明している。中でも、ある課題について個人で取り組むよりも協同学習で他者とコミュニケーションを交わしながら取り組む方が、自身の考えが可視化されやすくなり、メタ認知が促進されるという（三宮, 2018）。LAD 集中セミナーにおいて、多様な背景をもつ参加者間の討論や自身の課題を文書化する作業の繰り返しにより、改革課題について「他組織、他大学、他国の人々から見たらどのように見えるか」という俯瞰的視点を得る

---

<sup>1</sup> 学内資料。

<sup>2</sup> 「自分自身や他者の行う認知活動を意識化して、もう一段上からとらえること」（三宮, 2018: p. 14）。

ことができ、そこから課題を多角的に考察することができた。

### 3. 改革課題の設定

国際連携推進機構が組織された背景には、2014年当時の本学運営計画「グローバルビジョン」（東北大学、2014）がある。このビジョンの中で、研究、教育、産学連携などの推進を効果的に行うために、各機能に特化した機構を複数設置することが計画される中、東北大学の国際展開機能を統括的・戦略的に推進する部局横断型の機構の必要性が挙げられた。しかし、本機構が設置された当時は、実際に学内関係部局と国際化に向けた十分な連携を構築できていなかった。これは、本機構の設置前から「横串問題」という学内通語で関係者の頭を長年悩ませてきた問題であったという<sup>3</sup>。

なぜ組織目的を果たすための基盤となる学内連携を構築することが、その重要性を認識されているにも関わらずできていないのか。これがすなわち筆者のLADにおける改革課題の設定根拠となった。そこで筆者は、LADにおける改革課題を「東北大学の国際化を包括的に推進するための学内組織との連携強化」とし、この課題に取り組むために、次の4つのサブクエスチョンを設定した。

When：この課題はいつ頃顕在化したのか

What：具体的に何が問題になっているのか

Why：なぜ、この課題の解決が必要なのか

How：どのように解決するか

第4章から第7章では、これらの各問いについての筆者の取り組み成果と考察を詳述する。

## 4. When: この課題が顕在化したのはいつ頃か

### 4.1 国際化の前提条件としての東北大学プロフィール

東北大学は、東京大学、京都大学に次ぎ、近代国家の形成を支える高度人材を養成するという時代の要請により1907年に3番目の帝国大学(当時)として設置された。現在は10学部・15研究科・6附置研究所を仙台市内の4つのキャンパスに抱える総合大学で、2018年5月1日現在で教員3,152名、職員(事務職員、技術職員等)3,244名、学生数16,499名(うち留学生1,646名)を擁する国内では最大規模大学の一つといえる機関である(東北大学、2018a)。時代を経て多様な学部を統合してきた長い歴史の過程で、本学は理工系分野に人的・財的資源の大部を割く部局中心型運営体制を採用してきた。このような機関規模や運営上の性質から、これまでの東北大学の国際化は各部局の国際化における成果を集積し、全学として束ねることで実績を積み重ねてきた。その実績の堅実性は、2000年代から始まった政府の一連の大学国際化推進事

---

<sup>3</sup> 現職執行部役員からの筆者の聞き取りによる。

業、「大学国際戦略本部強化事業」（2005-2009年度）、「国際化拠点整備事業(大学の国際化のためのネットワーク形成推進事業：通称グローバル 30)」（2009-2013年度）、「グローバル人材育成推進事業（後に「経済社会の発展を牽引するグローバル人材育成支援」へ組み込み）」（2012-2016年度）、「スーパーグローバル大学創成支援事業」（2014-2023年度（予定））の全てに採択されてきた事実が証明している。

しかし、グローバル化による高等教育機関の世界規模の競争原理が支配する 21 世紀においては、こうした部局の活動の集積値を全学の国際化の成果とするボトムアップ・アプローチに過度に依存した緩やかな国際展開から脱却を図る必要がある。すなわち今後は、部局の国際化を支援しつつ、各活動を全学で設定された国際化目標と関連付けながら、重点化すべきポイントに資源の集中投入を行う、より戦略的な国際化への転換が望まれる。このような転換を図るとき、東北大学の近い将来には、中央執行部と部局の連携を強化し、各学内ユニットでの国際展開を適切なタイミングで調整する仕組みを作ることが、欠かせない課題として浮きあがった。

#### 4.2 東北大学における国際交流関連組織の変遷

本学国際化を進める際の学内連携の課題、いわゆる「横串問題」が意識され出したのはいつ頃か。その経緯を探るため、本学の国際関連組織や関連委員会の編成経緯を学内関連資料と学内関係職員への聞き取りから明らかにした。この作業において意識したのは次の 2 点である。すなわち、国際化に関連する事務組織と教員組織の編成経過を丁寧に整理すること、そして、学内関係者への聞き取り等により、いわゆる「横串問題」の必要性はいつ頃から言及されだしたのかを探ることである。

図 1 は、東北大学の国際関連組織および関連委員会の編成経緯を年表にまとめた調査結果である。

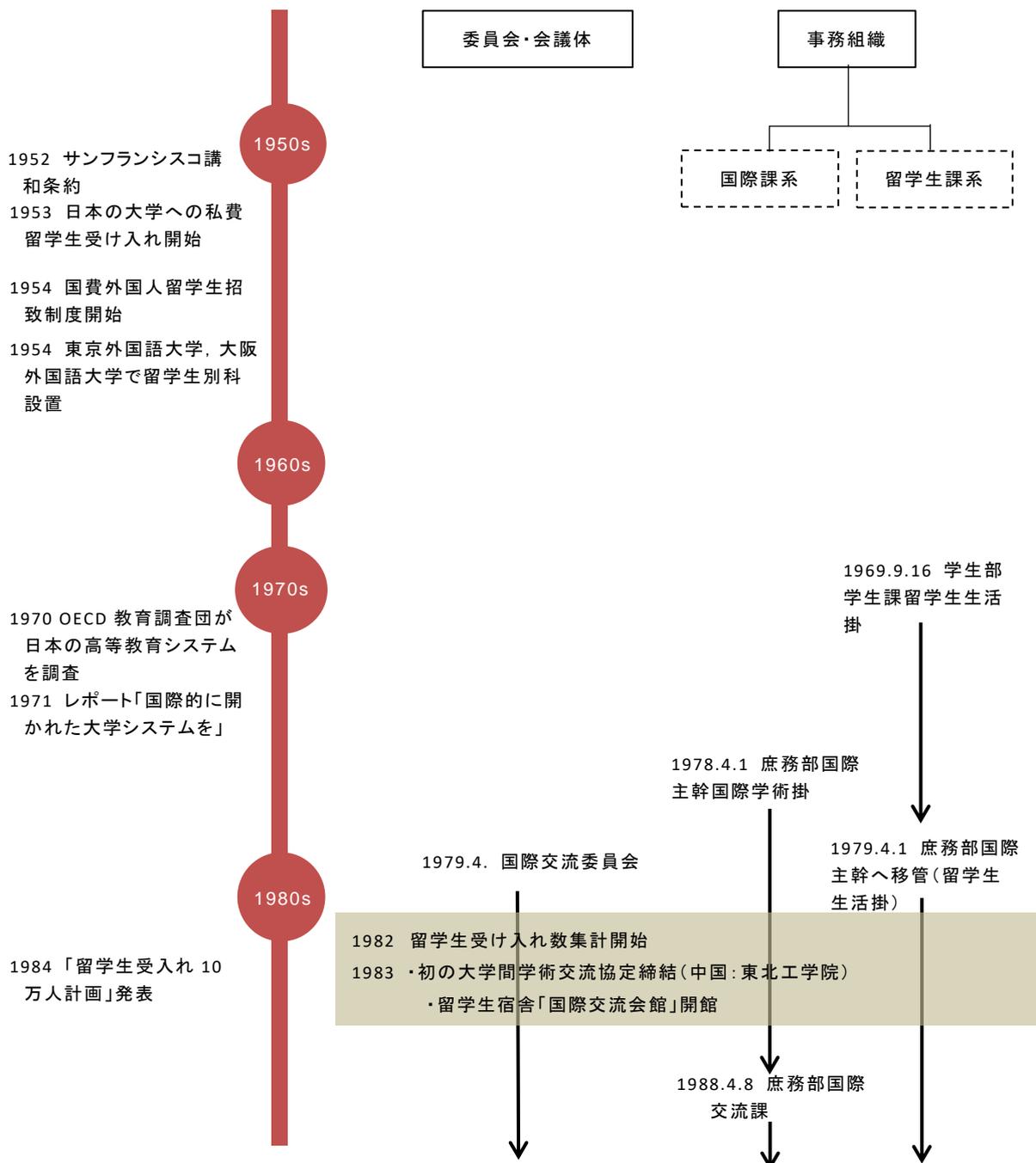


図 1 東北大学国際関連組織の変遷

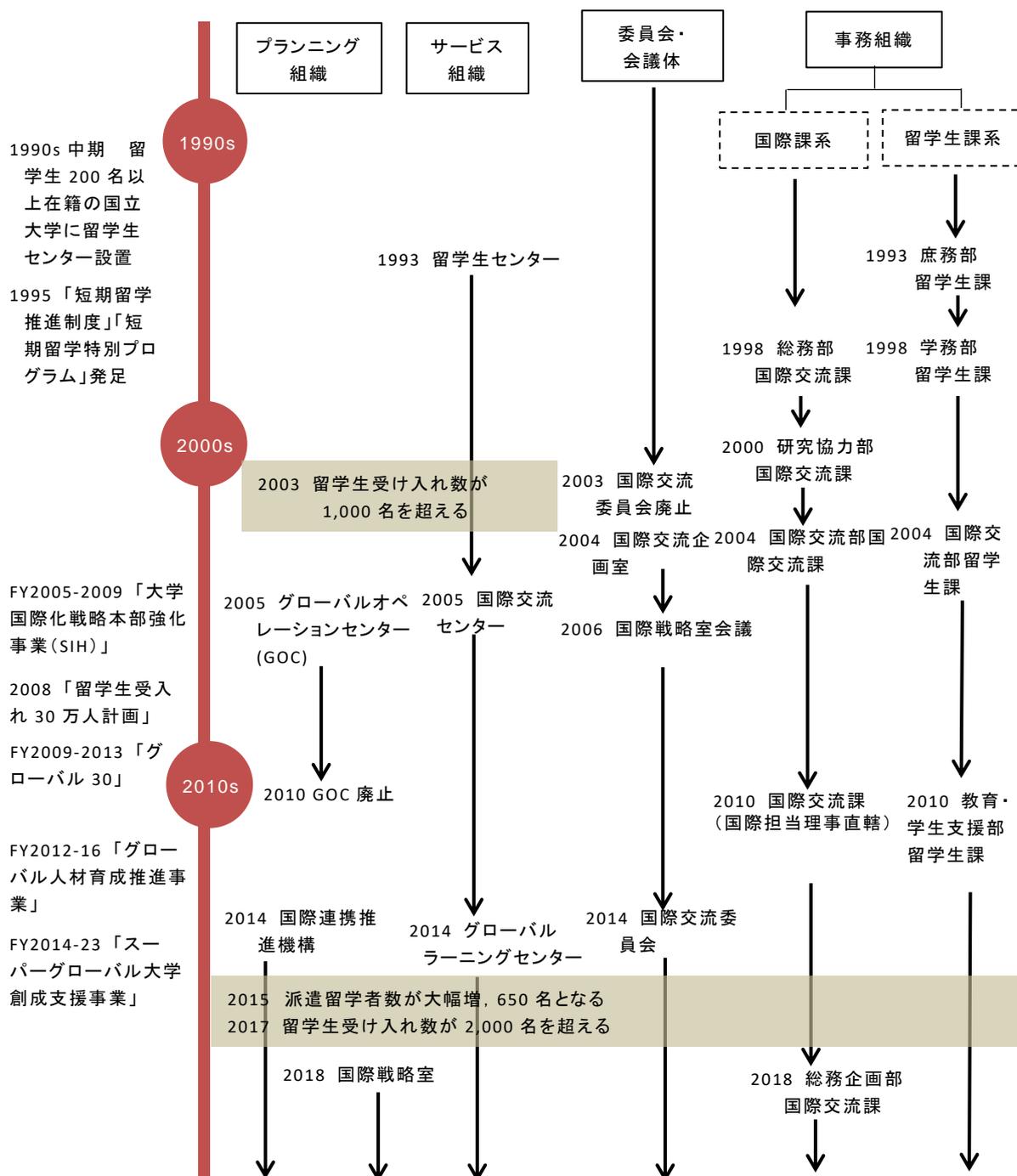


図 1 東北大学国際関連組織の変遷 (続き)

図 1 のように、東北大学がマネジメントシステムとして国際化関連組織を編成したのは、1969 年の留学生生活掛の設置が最初である。1952 年サンフランシスコ講和条約の発効により日本が主権を回復し、その翌年から速やかに留学生受け入れ体制を敷いた日本全体の状況に照らすと、東北大学の組織的国際化は比較的スロースタートを切ったといえる。当然、大規模国立大学として早い段階から留学生を受け入れていた

ことは推測できるが<sup>4</sup>、この時期はまだ受け入れを担当した教員が個人的な意思と労力により留学生受け入れ業務を支えていたのであろう。おそらく、日本が高度経済成長期を経験する 1960 年代には東北大学でも留学生数が一定程度に達し、それを受けて留学生の学業や生活における特別な対応の必要性から、留学生生活掛が設置されたと推察する。

その後、1978 年に国際学術掛が設置され、これ以降、事務組織は留学生受け入れおよび国内学生の派遣など学生の国境間移動を担当する留学生課系と、外国人研究者の受け入れや渉外、プロトコル、学術交流協定を担当する国際交流課系に二分される。これら 2 系の課は 1970 年代から昨年まで頻繁に統括部を変えているが、それは大学国際化に関する国策や政府補助金事業のその時々の影響を強く受けた結果といえる。過去 40 年間、東北大学の国際展開を担う教職員組織は、国全体を流れる大学国際化の潮流に強く同調しながら組織改編を繰り返してきた。

本節の問いである、国際化に向けた「横串問題」の意識化がいつ頃始まったかという点については、調査で得られる限り 2009 年が答えとして妥当である。国際交流関係支援強化ワーキンググループ報告では、国際交流課と留学生課を擁していた国際交流部を廃止し、国際交流課を本部事務機構に単独課として存続させることにより期待される効果として、「国際関係の専門的な対応により教員の事務負担を軽減し、部局事務等との連携強化が図られる。」<sup>5</sup>という理由を挙げている。この記録から、2009 年の時点ですでに部局と本部との連携において課題を見出しており、何らかの抜本的なテコ入れが必要であるという意識が学内関係者間で共有されていたことがうかがえる。しかし、それから 5 年を経た 2014 年に国際連携推進機構が設置され、その組織目的に「関係部局との連携」が明確に謳われたが、本改革課題に掲げているように「横串問題」は未だ解決できていない。

本資料調査により、国際化が十全に推進されるためには実質的に機能する学内連携の仕組みが重要であるという認識は、本学において過去 10 年以上にわたり学内に共有されてきた課題であることが確認できた。

## 5. What: 具体的に何が問題なのか

### 5.1 学内主要部局との情報交換会

東北大学がその国際展開において効果的な学内連携を進めるにあたり、具体的にどのような問題があるのか。このことを探るには、学内の多様な場に出かけ、関係者とのコミュニケーションを試みながら考察するのが効果的と考え、フィールドワークとして部局との情報交換会を実施した。情報交換会の目的は、各部局の国際展開に関する取り組み状況を知ることと、各部局で国際化を進めるにあたり課題になっていることを共有することである。

情報交換会は学内の国際化関連全学組織であるグローバルラーニングセンターと

<sup>4</sup> 当時の留学生受け入れ数の推移に関する資料は管見の限り見当たらない。

<sup>5</sup> 学内資料。

留学生課との協働で、各組織から数名の教員および職員が参加した（国際連携推進機構からは筆者のみ）。訪問先は、学生や研究者の国際的な双方向移動を積極的に推進する4部局で、実施期間は2017年12月から2018年1月であった。情報交換会の成果は大きく以下の3点に集約できる。

### 5.1.1 学内の国際化関連情報における双方向の伝達不足

情報交換会では、主に各部局の学生の双方向留学プログラムにおける成果やその実施における課題等を詳細に聞くことができた。中には、これまで全学組織が把握していなかったが教育的観点から素晴らしい成果を上げている派遣留学プログラムを、小規模ながら長年作り上げてきた部局の事例もいくつか紹介された。こうした取り組みの内容と成果をグッドプラクティスとして全学で共有し、他の部局にも波及させていけば、全体としてより効果の高い国際展開が期待できると思われる。

また、本学の国際化活動のために用意されている全学的なリソースや支援体制が各部局に十分に周知されていないことも明らかとなった。例えば、全学の交換留学プログラムでは、派遣留学が決定した学生には危機管理に関する講義を受講することが義務付けられており、対象学生は学内のオンライン情報システムにアップロードされている講義の動画を視聴し、レポートを提出することになっている。これは本学に在籍する学生ならば視聴できる仕組みであるが、部局においてこの動画の存在が周知徹底されていなかったために、一部の部局では派遣留学決定学生に個別にガイダンスを行っていたことが分かった。海外からの留学生の受け入れ時のガイダンスも各部局で個別に実施している状況であった。学生の受け入れや派遣に関する共通情報の提供やサポート体制を全学共通で実施することで、全体の効率化を図ることができるはずである。

さらに重要なことには、そもそも「なぜ東北大学は国際化を進めるのか」「その意志がどの程度あるのか」という問いに応える根幹的なメッセージが部局に十分に伝わっていないことが分かった。ある部局での会合では、参加した教員から「大学は国際化する気が本気であるんですか。トップがどういう方針でどう言っているのかが分かれば、こちらもやり方が分かってくることもあります」というような発言があった。この発言は、LAD期間を通じて筆者の胸の内に現在まで留まり続ける言葉であった。

### 5.1.2 各部局内の状況把握の困難さ

部局における国際化取り組みの実態は部局内でさらに細分化されており、各部局においてもその全体像を把握することが困難な場合があることが分かった。ある部局では研究室ごとに派遣留学のプロセスが異なり、会合に参加した部局の担当者は、異なる研究室でどのように派遣留学が行われているかを把握するのに困難を感じていた。また、別の部局では、専攻ごとにカリキュラムの柔軟性が異なることから、学生の派遣留学への関心や可能性の高さが専攻によって異なり、部局として統一的な国際展開の方針を取りづらいつつあった。さらに別の部局は、受け入れ留学生数も派遣留学者数も多く、受け入れと送り出しのマネジメントを別々の仕組みで敷いているため、せっかくの学生集団の国際性の高さがありながら、その利点を教育的に活かした

取り組みが今のところ十分整備できないでいた。このように、情報交換会に出席した担当教職員は、自部局の現状を包括的に把握するだけでも精一杯な様子が見てとれた。

### 5.1.3 教員と職員の間にある心理的境界線

情報交換会では、訪問した部局の多くで国際担当教員と職員の間には軽微とはいえな程度の心理的隔たりを感じる場面があった。例えば席順である。ある部局での会合では、国際担当教員が中央に座り、職員はその両端に席を取り、さらに部屋の奥に数名の事務職員が陪席という形で参加していた。また、訪問者側から何かを質問すると、まずは教員が大枠を返答し、実際の詳細事項や不明な点があれば事務職員が補足する答え方をとる場面が何度かあった。他の部局でも、やはり教員が中央に座り発言するが、まもなく事務職員が発言を引き継いだり、曖昧あるいは不正確な発言があれば事務職員が「補足させていただきます」と発言を引き継いだりする場面が何度かあった。こうした教員と職員の見えない階層を連想させる心理的位置づけは、第7章で述べる国内外大学調査の対象校では見かけない特異な状況であった。

以上のように、(1)全学の国際化関連情報が部局に周知徹底されておらず、また部局の詳細な国際化活動も全学組織が把握できていないという双方向の情報把握が十分でないこと、(2)各部局内部においてもその部局の国際展開に関する統一的な情報集約が十分できていない場合があること、(3)部局内教職員間のコミュニケーションにおいて心理的隔たりが感じられること、という3点が部局との情報交換会によって得られた知見であった。この中で本改革課題にとって最も重要な知見は、(1)の国際化関連情報の双方向の伝達不足であり、この点に改革課題を焦点化させることとした。

## 5.2 「横串」のイメージ再考

部局との情報交換会で得られた知見を基礎として、今後の学内連携体制をどのように描くことができるか。またその際、筆者の所属する国際連携推進機構はどのような位置からどのように学内連携を支援することが可能であろうか。これらの問題を念頭におきつつ、情報交換会を経験する中で、筆者には本学国際化マネジメントにおける「横串」イメージの変化が起こった。

本機構に着任した当時に関係者から聞くことによって抱いた「横串」イメージについて、筆者は当初、本部の執行部、国際関係オフィス、事務組織、部局が一本の串で横刺しされる像を描いていた（図2左側「1本の串による連携イメージ」）。

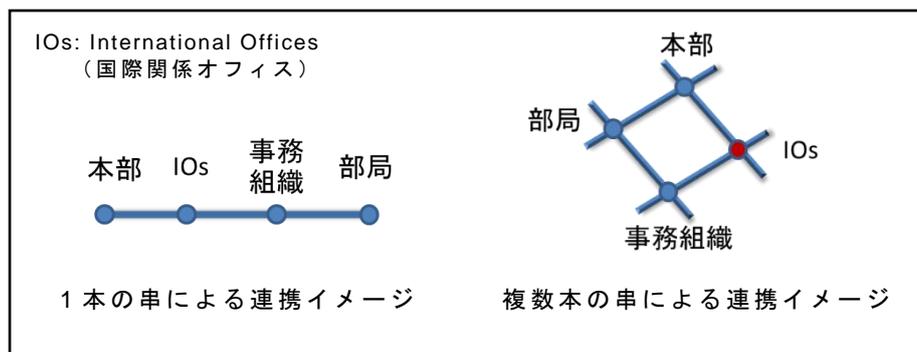


図2 国際化マネジメントにおける学内連携イメージ

この「1本の横串」イメージでは、本部と部局を両端として、国際連携推進機構等の国際関係オフィスや事務組織がそれらを仲介し国際展開推進を支援する。本学国際化関連組織の変遷（図1）において、比較的組織が少なく構造が単純であった1990年代頃までは、このような直列イメージの国際化活動で十分であったかもしれない。しかし、2000年代を過ぎグローバル社会の中で大学国際化が急速に複雑化し、国際化がより戦略的なものへと変化する中、各大学の学内組織においては、本部と部局の心理的距離を短縮し情報伝達をいかに敏捷に行うかが重要となる。ここにおいて、国際関係オフィスは本部と部局に挟まれるのではなく、それらと間接的につながる第3のポイントから俯瞰的に国際展開を支援するようなイメージへと再考すべきである。つまり、本部、部局、事務組織、国際関係オフィスの各ユニットを複数の串でつなぎ合わせる学内連携像（図2右側「複数本の串による連携イメージ」）の採用である。この像では、本部と部局間のコミュニケーションをより近接なものにする一方、国際関係オフィスはその専門性を活かしながら俯瞰的に大学全体の国際展開を把握し、各ユニットの国際化活動を支援することができる。新しい国際化マネジメントにおいて、国際連携推進機構を始めとする国際関係オフィスの役割は、このような複数の線で緩やかにつながる学内組織間連携を支援することであろう。

本章では、本改革課題における具体的な問題点を考察した。その結果、取り組むべき課題は、部局に全学の国際展開の情報や全学的な姿勢を十分に伝え、また部局の活動を全学が効率的に把握する仕組みを作ること、そのために本部と部局のコミュニケーション方法を検討することであるという考えに至った。これらの課題に対し具体的にどのような方策を提案すべきかについては、第7章での調査を経た第8章で詳述するが、その前に、そもそもなぜ、この課題を解決することが東北大学の国際化にとって必要であるのかという問いについて、次章で検討する。

## 6. Why: なぜ、この課題の解決が必要なのか

### 6.1 東北大学が国際化する理由の検討と共有

「複数本の串による連携」（図2右側）を用いた国際化マネジメント体制により、学内のあらゆる関係者に国際化に参画することを呼び掛けるためには、本学が国際化という改革行為をどの程度重視しており、また具体的にどのような点で国際化を進めていきたいのか、機関としての姿勢を明確にしておく必要がある。そのため、国際戦略策定チームは、まず本学が国際化する理由を考える作業に取り組んだ。2018年度から国際戦略の策定を統括している国際戦略室のもとに参集した幹事会メンバー（6名）は、本学にとって大学国際化とはどういうことか、という定義を共有することから始めた。その結果、本学の大学国際化は以下の de Wit ら（2015）の定義を引くことで合意した。

「高等教育の目的、機能、運営について、国際的・異文化間的・地球規模的側面を統合する意図的なプロセスであり、その結果、全ての学生や教職員が関わる教育・研究の質を高め、社会に対して意味ある貢献を行うことを目指す」

(de Wit, H. et al., 2015, p. 29; 和訳は堀江, 2017, p. 4)

次に、国際化を実践に落とし込むため、この定義を本学のケースに適用する検討を行った。De Witら(2015)の定義で「社会に対して意味ある貢献を行うことを目指す」という箇所にある「社会」をどの範囲に設定するかは、各大学のポリシーやミッション、置かれた状況等により異なる。東北大学のプロファイルや今後の目標等を踏まえたうえで本学の活動対象範囲を検討したところ、本学にとって「社会」とは東北地域と日本、そしてアジア地域をも包含するより広範な「世界」であるという意見に落ち着いた。すなわち、東北大学はこれまでの実績を基礎として、今後は地球規模の課題に学術的立場からより主体的に関わることで、グローバルな視点と行動力を持ち未来の社会と地球環境の保全を牽引するリーダーとなる学生を育成すること、これらの目的のために国際的で多様なセクターとのパートナーシップを構築することなどを実現する、global university (Shankapal, 2018)の一つとなるという目標を追求するのである。

定義の理解と共有の後、国際化国際戦略策定チームメンバーは東北大学が国際化を展開する根拠について入念に協議した。その結果、以下の4点に意見が集約された。すなわち、(1)(前段のように)東北大学は世界の知的公共財としての役割があること、(2)研究・教育・社会連携活動のあらゆる場において急速なグローバル化が進んでいることへの対応、(3)同様に人材と知の流動性もグローバル化していることへの反応、そして、(4)大学の財源に構造的変化が起きていることへの対処、である(図3)。

**(1) 世界の知的公共財としての役割**

本学が global university の一つを目指すにあたり、グローバルな公共財として果たすべき役割がますます高まっている

**(2) 研究・教育・社会連携活動の場のグローバル化**

大学の基本的機能である教育・研究・社会連携においては、今後ますます国内のみならず多様なステークホルダーとの国際協働を進める重要性が増す

**(3) 人材と知の流動のグローバル化**

大学の人的・知的資源のグローバル市場の成立により、知的交流においては国境の事実上の消滅が見られるであろうことから、多様な言語・文化的背景をもつ人材が国境を越えて快適に活動できる環境を整備する必要がある

**(4) 大学財政の構造的変化**

世界中の大学界では公財政支援を緊縮させる動きが広がっており、今後ますます多様化する収入源に対応可能な基盤を整える必要がある

図3 東北大学国際化の根拠  
出典：東北大学の国際戦略(仮題)

## 6.2 国際化における学内連携が必要な理由

前節のように東北大学が国際化を進める理由が整理されたことで、本改革課題である「東北大学の国際化を包括的に推進するための学内組織との連携強化」に取り組む理由がより明らかとなった。図 3 では本学国際化の根拠 4 項目が並列されているが、実際には(1)は本学の高等教育機関としての今後の役割を示したものであり、(2)から(4)は現代のグローバル社会にあって東北大学を含む高等教育セクター全体に突き付けられている現象を並べたもので、(1)の追求のために(2)から(4)に対応するという構成である。(2)から(4)のような外的要因を含みながら(1)で掲げた役割を遂行するためには、本学国際化マネジメントの根本的な構造変化を試みる必要がある。この国際化マネジメントの構造的変化は、「包括的国際化」という概念により米国を中心にその実践が始まっている。

包括的国際化とは、「高等教育における教育、研究、社会貢献のすべての分野に国際的な視点を浸透させる大学の公約」のことである (Hudzik, 2011; 和訳は米澤, 2019)。ここでは、国際化は単なる大学改革の一つのオプションではなく、それを採用する大学が必ず実行する「公約」であることが強調される。この包括的国際化のために組織が備えるべき要素の中でも特に重要なものは、複合的リーダーシップである。Hudzik (2015)によれば、包括的国際化の実践において、リーダーシップは例えば国際関係オフィスのような国際化専門組織のみが発揮するものではなく、図 4 にあるような学内の多様な関連組織と主要責任

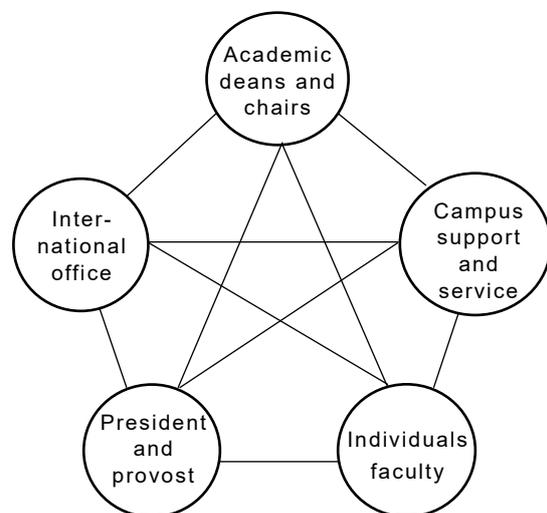


図 4 包括的国際化のための複合的リーダーシップ  
出典：Hudzik (2015, p. 67)

者がそれぞれの関係性の中で調整をはかりながら発揮するものである。日本の大学に即して言えば、もっぱら国際関係組織のみが国際化を牽引してきた 1980 年代以来の「出島型」国際化実践から脱却し、学内のあらゆる組織が責任感や当事者意識をもって国際化に取り組む組織間関係を表したものである。東北大学が図 3 に示す根拠をもって国際化を推進するのであれば、包括的国際化において説明されるような国際化に対する当事者意識を個々の学内組織がもちながら、主要責任者が新しいかたちのリーダーシップを発揮していくような組織マネジメントへの切り替えが必要となる。

図 4 のような五角形と星形で示されるリーダーシップのネットワークを実現するために、International Office の一つである国際連携推進機構は何をすべきか。この問題に取り組むために、まず次章では LAD で実施した国内外大学調査からの知見を検討する。

## 7. How: どのように解決するか

LAD では、本課題について参考となる事象を見聞き国際化に精通した国内外有識者の意見を得るため、国内外の大学国際化マネジメントを調査する機会を得た。本章は、これら国内外大学調査からの知見をまとめ、改革課題への応用について考察する。

### 7.1 国内大学調査：国際教養大学

国内大学調査では、大学国際化マネジメントにおける学内連携活性化の方策について学ぶため、秋田県にある国際教養大学を訪問した。訪問日は 2017 年 10 月 4 日であった。

国際教養大学への調査において用意した主な調査項目は、以下の 2 点である。

- 1) 国際教養大学の国際化に関する全学目標と具体的な事業を学内教職員にどのように伝え、浸透させているか
- 2) 国際化マネジメントを円滑に進めるために、教員と職員の関係性をどのように構築しているか

#### 7.1.1 国際教養大学の国際化施策に関する学内コミュニケーション方略

「国際教養大学長期ビジョン」(国際教養大学, 2014) や中期目標・中期計画のような大学全体の運営戦略となる文書の詳細は、学内教職員にどのように伝えられているのか。この問いに対し、学術担当副学長 (Vice President for Academic Affairs) Peter McCagg 教授からは、国際教養大学の方針等は、フォーマルな会議体とインフォーマルな集まりのあらゆる機会を使って教職員に伝えるよう努力しているとの回答を得た。フォーマルな場というのは、全学的意思決定機会である各種委員会や会議であり、これは本学にも存在する標準的方法である。他方、インフォーマルな場として興味深いのは、学内の食堂等での会話を重視しているというコメントであった。McCagg 副学長によれば、教職員の多くはコミュニケーションのためには対話が非常に大切であることを心得ている。彼らにはランチタイムなどの機会と一緒に食事をとりながら、大学の方針等について様々な段階で話し合う雰囲気があるということであった。あらゆる機会を捉えて教職員間で運営戦略を伝えていく文化が学内に浸透しているというのが、McCagg 副学長から得られた見解であった。

一方、シニア事務職員からは次のようなコメントを得た。「スーパーグローバル創成支援事業」など、国際教養大学が採択された国際化関連事業の具体的なプロジェクト内容がどの程度学内の教職員に浸透しているかを尋ねたところ、少なくとも「スーパーグローバル創成支援事業」で掲げた、大学が取り組む主要プロジェクトの内容は学内の各部署に浸透しているとのことであった(齋藤教務課長)。この事業構想の策定当初は、本部に Headquarters (HQ) を作り申請書作成にあたったが、事業採択後は HQ の職員が部署・部局に移り、各ターミナルでその事業内容を浸透させるという方法をとった。このような組織構成上の工夫により、「スーパーグローバル創生支援事業」の策定当初は教職員に議論や反発もあったが、最終的には本事業が教育国際化におい

て不可欠であるという認識が、大学教職員に共有できたとのことであった。

### 7. 1. 2 教職員の関係性

次の問いは教職員の協働関係である。国際教養大学の組織文化の一部として、教員と職員はどのような関係性を築いているのか。この点は、国際教養大学の国際展開のコアを担う国際センターディレクターに、事例を示しながら対応していただいた。

国際センターの伊藤センター長によれば、ある一つの課題を遂行するにあたり、教員と職員の距離感是他大学と比較すると近い関係にあるという。例えば海外大学との学術交流協定締結においては、次のような関係性の上での役割分担が見られる。ある海外大学との学術交流協定の締結可能性が生じると、国際センターや部局において事前交渉が進められる。そして教育研究会議での審議と承認の後、国際センター職員が具体的交渉を開始する。この締結前の段階では、教員が関与する機会は会議での審議以外にはほとんどなく、一貫して国際センター職員が担う。その後、締結された後の両大学の関係維持の段階になると、教員が協定校を訪問し講義を提供するなどして、教員と協定校との関わりが始まる。このようなやり方を通して、教員と職員は何かを同じ立場から一緒に行うというよりは、ある課題遂行に向けて異なる段階で役割と責任を補いあっているイメージであるという。

### 7. 1. 3 国内調査のまとめ

東北大学と国際教養大学との間には様々な内部要因の違いがある。表1は国際教養大学と東北大学の概要を比較したものである。これらほぼすべての要因が、各大学の国際化マネジメントに大きな影響を与える。その中でも特に、機関規模の違いは重要である。各インタビューの回答からうかがえたのは、小規模であることを意図的に活用して「敏捷な(nimble)」(McCagg 副学長)国際化マネジメントを進める様子である。それは、前述のようにフォーマルな学内コミュニケーションである教育研究会議への提議から決定・実施までの迅速さ、インフォーマルなコミュニケーションの場である食堂などの学内施設での教員同士の対話、そして「スーパーグローバル大学創成支援事業」立ち上げ時のHQを解体し、各部署へ事業の具体的な目標や取り組むべき活動を浸透させる工夫などに表れていた。

また、国際教養大学の国際化マネジメントにおける教員と職員の分業体制についても詳細が分かった。国際センターでは、学術交流協定の締結と維持に関する分業が職員と教員間で明確に計画されていた。ここでは、国際教養大学の明確なミッション「日本発の国際教養教育の開発と展開」が全学に浸透していることが効いている。大学のミッションが共有されているからこそ、協定校の選定から教育プログラムの提供まで、つまり計画から実践に至るプロセスが学内のステークホルダーに明確に理解されているのであり、そのことが役割分担の明瞭さをもたらしている。

表 1 国際教養大学と東北大学の比較（2014 年度時点）

	国際教養大学	東北大学
設置年	2003 年	1907 年
セクター	公立（秋田県）	国立
ポリシー・ミッション	日本初ワールドクラスリベラルアーツカレッジ	研究第一，実学尊重，門戸開放/世界三十傑
特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 国際教養教育の開発と展開</li> <li>・ 英語を教授言語とする少人数授業</li> <li>・ 一年間の海外留学義務化</li> <li>・ 1 年次全員寮への入居</li> <li>・ 教員のテニュアトラック制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 三番目の帝国大学として誕生</li> <li>・ 理系に比重を置く総合大学</li> <li>・ 国際共同大学院プログラムなど，研究と教育（とりわけ大学院レベル）の相乗効果による国際化の推進を目指す</li> </ul>
学生数（うち留学生数）	921（140）	17,817（1,476）
教員数/職員数	73/ 58	3,169/ 3,194
学部・大学院数	1 学部・1 研究科	10 学部・15 研究科
海外学術協定校数（大学間）	185	214

出典：スーパーグローバル創成支援事業構想調書（日本学術振興会，2014）および大学ウェブサイト

## 7. 2. 海外大学調査：Queen’s University, Ontario, Canada

国内調査を実施した国際教養大学はその小規模さを活かした運営体制による本部主導の中央集権体制であったことは、本学の組織構造との大きな違いであった。一方、本学のような部局主導型の大学は、世界において特殊例ではなく、むしろ各国の高等教育を牽引する大規模大学によく見られる運営体制である。現代の国際化を推進するにあたり、国際化に成功している大規模大学でこのような部局主導型体制にある機関では、どのようにして国際化マネジメントを進めているのであろうか。海外調査を実施したカナダ・オンタリオ州の Queen’s University は、そのケースに当たる。Queen’s University では「国際化マネジメントにおける組織構造と組織文化を探る」ことを目的に、以下のような調査項目を設定し関係組織を訪問した。なお、訪問調査期間は 2018 年 9 月 26-27 日であった。

- 1) Queen’s University の国際戦略はどのように計画され完成し、またその進捗はどのようにレビューされているか
- 2) Queen’s University の国際戦略を実践するとき、学内コミュニケーションにどのような工夫があるか

### 7. 2. 1 Queen’s University の国際戦略策定プロセスとレビュー体制

Queen’s University の国際戦略 “The Queen’s University Comprehensive International Plan (QUCIP) 2015-2019” は 2015 年に公表された（Queen’s University, 2015）。QUCIP の作成過程には、大学国際化を主導する上級管理職である Associate Vice-Principal for International の存在が欠かせない。Queen’s University では、2014 年に Associate Vice-Principal for International のポストを新設し、ビジネスセクター出身の Ms. Kathy O’Brien をこのポストに迎えた（図 5）。

O'Brien氏はOffice of the Associate Vice-Principalに所属し、大学の本部棟Richardson Hallに居室を構えている。O'Brien氏は学内主要ポストとのネットワーク構築を重視し、QUCIPの作成においては各担当のVice-Provostや各部局のDeanとほぼ毎月ミーティングを繰り返したという。このミーティングでは、戦略の策定段階から部局のDeanに戦略の概略が伝えられることで、戦略の内容について合意形成がなされていった。O'Brien氏によれば、このような学内の主要ポストとの頻繁な対話による緊密なネットワーク構築は、部局主導型の傾向が非常に強いQueen's Universityのガバナンス体制においては特に重要とのことである。

### 7.2.2 国際戦略の実践を測るための学内コミュニケーション

O'Brien氏はQUCIP策定後の学内コミュニケーションも維持しており、その目的はQUCIPのレビューのためである。QUCIPを進める4項目<sup>6</sup>の各進捗状況を共有するため、Queen's Universityでは国際化に関する学内ミーティングが定期的に行われている。このミーティングでの報告に基づきまとめられる年次報告書(Annual Report 2015-2016および2016-2017)、および中間レポート(Interim Report 2016)の公表により、QUCIPは定期的に進捗がレビューされている<sup>7</sup>。さらに、このミーティングの特筆すべき点は、定型的な状況報告が行われるのみでなく、毎回異なる部局が15分間の“sharing presentation”を実施し、各部局でhot issueとなっていることや直面している課題、今後取り組みたいことなどを発表している点である。こうした発表の実施者は、各部局で国際化を先導する教員で、彼らは“champions”と呼ばれている。中央執行部としては、この“sharing presentation”の実施により、国際化をリードする各部局の“champions”を見つけ、彼らを通じて部局

<b>Administration &amp; Governance</b>	
<b>Chancellor</b>	<a href="#">Mr. Jim Leech</a>
<b>Principal and Vice-Chancellor</b>	<a href="#">Dr. Daniel Woolf</a>
<b>Rector</b>	Ms. Alex da Silva
<b>Interim Provost and Vice-Principal Academic</b>	<a href="#">Dr. Tom Harris</a>
<b>Vice-Principals</b>	
<a href="#">Vice-Principal Advancement</a>	<a href="#">Ms. K. Bertrand</a>
<a href="#">Vice-Principal Finance and Administration</a>	<a href="#">Ms. D. Janiec</a>
<a href="#">Vice-Principal Research</a>	<a href="#">Dr. K. Woodhouse</a>
<a href="#">Vice-Principal University Relations</a>	<a href="#">Mr. M. Fraser</a>
<b>Deputy and Vice-Provosts</b>	
Deputy Provost Academic Operations and Inclusion	<a href="#">Dr. T. Shearer</a>
<a href="#">Vice-Provost and Dean of Graduate Studies</a>	<a href="#">Dr. F. Quadri</a>
<a href="#">Vice-Provost and Dean of Student Affairs</a>	<a href="#">Ms. A. Tierney</a>
<a href="#">Vice-Provost, Teaching and Learning</a>	Dr. J. Scott
<a href="#">Vice-Provost and University Librarian</a>	Ms. M. Whitehead
<b>Associate Vice-Principals</b>	
<a href="#">Alumni Relations</a>	<a href="#">Mr. R. Rodrigues</a>
<a href="#">Faculty Relations</a>	Mr. D. McKeown
<a href="#">Finance</a>	<a href="#">Mr. S. Tanner</a> (interim)
<a href="#">Human Resources</a>	Mr. S. Millan (acting)
<a href="#">International</a>	<a href="#">Ms. K. O'Brien</a>
<a href="#">Facilities</a>	Mr. J. Witjes
<a href="#">Research</a>	<a href="#">Dr. S. den Otter</a> , <a href="#">Dr. K. Novakowski</a>
<a href="#">Information Technology Services</a> (also Chief Information Officer)	Ms. J. Doyle
<a href="#">Planning and Budgeting</a>	
<a href="#">Partnerships and Innovation</a>	Dr. Jim Banting (Assistant Vice-Principal)

図5 Queen's Universityのガバナンス体制  
出典: Queen's University (n.d.)

<sup>6</sup> Queen's Universityの国際化で推進する(1) International Research Engagement, (2) International Mobility, (3) International Enrolment Management, (4) International at Homeのこと。

<sup>7</sup> これらのレビュー資料は以下のQueen's Universityのウェブサイトから閲覧可能。  
<https://www.queensu.ca/strategicplanning/international>

とのコミュニケーションを取ることに成功している。

### 7.2.3 海外調査のまとめ

Queen's University への訪問調査から得た知見は次の3点である。一つ目に、組織構造において、適切な時期で国際化上級専門職が導入されたことである。こうした上級専門職を学外の異業種から大学中央執行部の適切な位置に付け、専門技能を発揮できる権限と時間を確保する体制を作った。二つ目に、学内関係者の対話を誘発するフォーマルな会合の設置である。定期的な学内会合では定型的な報告やレビューのみでなく、学内で国際化を実践的に牽引する“champions”が、それぞれの現場で起こっている国際化を学内に共有する場を作った。三つ目は組織文化である。国際化の側面に限らず、Queen's University では全体的にコミュニケーションの重要性に対する教職員の認識が高く、そのため組織間の敷居が低く組織を超えた人々とのコミュニケーションが比較的容易に取れている様子が感じとれた。このような高度なコミュニケーション能力が多数の教職員に見られることは、調査大学に限らず海外、特に英語圏の大学を訪問するとよく抱く印象である。これを安易に文化の違いと結論づけて検討を終わらせず、「コミュニケーション能力は自然に獲得されるものでなく意図的に訓練してこそ身につく」という観点から、人材育成の制度設計を行うべきである。

以上、本章では LAD で実施した国内外大学調査の成果を述べた。次章では、これらの知見が本改革課題にとってどのような意味があり、どのように応用可能かということについて考察する。

## 8. 改革課題への取り組みと成果

### 8.1 国内外調査の成果の活用

前章で詳説した国内外大学調査を以下に整理する。

#### 【国際教養大学】

- ・コンパクトな規模を意図的に活用し、「敏捷な (nimble)」国際化マネジメントを心がけていた。
- ・学内関係者間の対話を重視し、フォーマル、インフォーマルどちらの場においても関係者間でのコミュニケーションを大切にしていた。
- ・明確な大学ミッションのもと、教員と職員の分業体制が確立していた。

#### 【Queen's University】

- ・国際戦略策定に先立ち上級専門管理職を本部に配置した。
- ・国際戦略策定時には、部局との対話を重ねたうえで国際戦略の内容共有や国際化の価値についての相互理解に努めた。
- ・フォーマルな対話の場としての定期会合を実施し、部局の“champions”が実践的な国際展開の様子を発表し全学共有していた。
- ・学内教職員の間には高度なコミュニケーションの基盤が構築されていた。

これらの調査結果の中でも、筆者が特に注目したのは大学の国際戦略の策定とそのプロセスにおける学内コミュニケーションの方法、および、部局の“champions”とネットワークを築く仕組みである。次節からは、これらを東北大学において活用するために計画した取り組みを紹介する。一部の項目はまだ計画案を提案した段階で実施への検討段階に過ぎないものもあることを断った上で、以下に説明する。

## 8.2 本学国際戦略とアクションプランの策定と学内伝達

国際戦略の内容は機密事項に触れるため省くが、国際戦略策定過程において LAD で得た知見を策定メンバーの一人としてどのように活用したかという点を述べる。

東北大学にはこれまで明文化された国際戦略がなかった。しかし、その必要性は数年前から一部の関係者内で共有されていた。2016 年度には国際連携推進機構長の下に国際戦略案策定作業部会が組織され、2017 年 4 月には、本学の今後の国際戦略策定に向けた提言書「東北大学の国際連携と教育国際化：今後の国際戦略策定に向けた提言」<sup>8</sup>をまとめた。この提言書において、筆者は本学国際戦略の明文化の必要性を指摘した。その後、2018 年 7 月に総長直下の組織として国際戦略室が設置され、本提言を基盤に東北大学の国際戦略が現在編集されている。筆者は国際戦略室の幹事会の一人で、この戦略草案策定メンバーの一員である。

本国際戦略は、2018 年 10 月に公表された本学の今後の指針「東北大学ビジョン 2030 最先端の創造、大改革への挑戦」（東北大学、2018b）に基づいて策定された。その策定目的は、東北大学が国際的プレゼンスを高め、戦略的パートナーシップに基づく国際協働を深化させることにある。この国際戦略では、大学国際化について先に述べた de Wit ら（2015）の定義をひき、本学国際化はこの概念に沿って進められることが明示されている。特に、本国際戦略ではこの定義の中の「全ての学生や教職員が関わる教育・研究の質を高め、社会に対して意味ある貢献を行うことを目指す」という部分が強調される。すなわち、東北大学にとって国際化とは、大学の取り組みの単なる一つのオプションではなく、本学のミッション追求に向けて関係者全員が取り組むべき公約であるという位置づけを明示した。また、本学国際化を推進する主体は、一部の関心の高い学内関係者に閉じるものではなく、学内のあらゆる組織・構成員、ひいては学外のパートナーや関係者にも及ぶものと説明した。

さらに、この公表プロセスにおいては、部局との対話を重視していた国際教養大学や Queen's University の事例を参考に、東北大学においてもパブリックコメントの機会や部局との連絡会を通じて、国際戦略が策定されること、そしてその内容を丁寧に説明する機会を設けることを、国際戦略室幹事会において提案した。

## 8.3 国際戦略アクションプランにおける提案 1：情報交換の場作り

多岐にわたる国際戦略アクションプランの中で、筆者はいかに部局との双方向の連携関係を確立するかという点の計画を担当した。ここで、筆者は Queen's University の定期会合の事例を活用し、国際化に関する教員 FD プランを提案した。

---

<sup>8</sup> 学内資料。

現行の本学国際交流関連の最高審議体は国際交流委員会である（図 1 参照）。この委員会では、全学の国際展開の取り組みについて定型的な報告がなされる。提案ではこの委員会の性質を「報告型」から「対話型」へと改革し、Queen's University の事例にあったように、部局の国際化を牽引する代表者がそれぞれの部局での国際化に関する取り組み実態を紹介し、また国際化を進める際の課題や今後の展開における提案事項などを発表する時間を設けることを計画した。これにより、個々の部局で国際化に関して起こっていることを全学で把握することができ、また個別の課題が他の部局にも共通するものであるのか、そうであれば全学で対応すべき点があるのかを協議することも可能となる。また、このような発表機会に登場する部局の国際化牽引者、つまり本学の“champions”を発掘することも可能となり、より効率的なコミュニケーション体制を構築する可能性が広がる。

#### 8.4 国際戦略アクションプランにおける提案 2：国際交流アンバサダー配置

この項目も本学内の“champions”を発掘し、彼らが主体的に本学国際化を展開できるようにする仕組みの提案である。本学には 200 を超える大学間学術交流協定があり、これは国内でもトップクラスの協定数であるが、実際に機能している協定は多いとはいえない。海外大学とのパートナーシップをより有効活用するために、個別の大学や国、地域の高等教育事情に精通した学内研究者に、ある程度の裁量をもって個別大学や国、地域における本学国際展開を企画し実施してもらう仕組みが「国際交流アンバサダー制度」である。第 5 章で示した部局との情報交換会に参集いただいた学内各部局の関係者の中には、アドミニストレーションの役割を割り当てられた持ち回りの教職員も一部混在し、部局の国際化を先導する実際的な“champions”に出会うことの困難さを感じた。この提案のようなアンバサダーに就任する教員の条件は、その大学や国での研究・共同研究、教育経験があることや、その大学や国・地域の事情に精通していることなどである。彼らの主体的関わりにより、学術交流協定をより有効活用し、東北大学が相手大学とのより実効性のあるパートナーシップによる教育研究活動を展開することが期待できる。国際共同研究を積極的に展開している教員や戦略的パートナーシップと縁のある教職員が、この役割を担いたいと思えるような魅力やインセンティブを考慮しながら制度づくりを進める。

### 9. 改革課題への取り組み全体を通して得られた知見

前章で見たように、本改革課題の取り組みのうち本報告書を作成する時点で実際に実行できている項目はごく一部であるため、改革課題の遂行による具体的な成果を現時点で示すことはできない。そこで本章では、課題を検討し一部実践した 2 年間の活動全体を通して得られた知見をまとめる。

本学国際化に新米マネジャーとして携わってきた経験と LAD での学びは相互作用の関係にあり、切り離すことはできない。しかし、仮に筆者が LAD に参加しなかったとしたら経験できなかった事項がいくつかある。具体的には、本学国際関係組織の変遷を辿る年表作り（第 4 章第 2 節）、部局との情報交換会（第 5 章第 1 節）、および国

内外調査で訪問した2大学で得た知見（第7章）である。これらの経験はどれも、改革課題に対する筆者の考察と取り組みに非常に深くまた大きなインパクトを与えた。これらの実践がなければ、本報告書にまとめた東北大学国際化と改革課題の設定理由の考察（第6章）、そして国際戦略やそのアクションプラン策定での改革課題への取り組み（第8章）は、全く異なる内容になっていたはずである。このことから、LADで取り組んだ改革課題に関する上述の取り組みの意義が浮かび上がる。

一つ目に、設定した課題の背景を知る作業を通して本学国際化の取り組み方に関する表層的な理解がより深い理解へと変わり、改革にむけた筆者の組織における働きかけをより実質的なものへと高めた。特に部局との情報交換会では、部局の国際化実践者と顔の見える対話により、参加者から本学が大学全体として国際化をする気が本気であるのか、あるのならば本学はどこに向かっているのか、という強烈なコメントを受けたことで、国際戦略を早急に明文化する必要があることを実感し、これがこの後の戦略策定プロセスを牽引する原動力となった。

二つ目に、改革課題の計画作業において、国内外大学調査は多くの有益な知見をもたらした。詳細は第8章第1節にまとめたが、本学国際戦略の枠組み作りから内容の検討、本国際戦略の学内への伝え方、そして国際戦略の下のアクションプランにおける筆者の提案事項の多岐にわたり、国内外大学調査で得た具体的な成果を本学の国際化計画に活用することができた。また、これらの大学調査を通じて、実現させたい案件をどのように提案すれば説得性をもたせられるかというコミュニケーション方法についても各大学の国際化プロフェッショナルとの対話から学び、実践に至っている。

次章では、このようなLADでの知見を経て計画した一方、まだ実現していない各種のアクションプランを実行する際の課題を述べる。

## 10. 今後の課題

### 10.1 組織の課題

今後も国際連携推進機構は国際戦略の企画をサポートし、アクションプランを実行に移す役割の一端を果たしていくが、その際、国際化の実施を代表する組織の一つとして、第8章で掲げた提案課題を国際交流委員会等の関係会議体において丁寧に提案説明し、学内関係者の理解と共感を得ながら進めていく。

図1に見たように、本学国際交流関係の学内組織は変化が激しく、フルタイム教員1名の国際連携推進機構が今後も長く存続する組織かどうかは不透明である。しかし、本改革課題で明らかにした本学の国際展開における問題点とその改革手法の着手については、他の組織にその主軸が移ったとしても、引き続き組織間の協働をはかり積極的に関わっていく。

とりわけ筆者は、本報告書で提案した「情報交換の場作り」（第8章第3節）と「国際交流アンバサダーの配置」（第8章第4節）においては、その仕組みを安定して成り立たせることのできる人材の層を学内に厚くすることが喫緊の最重要事項と考えている。この点において、大学国際化を担う人材を教員と職員の両方の立場から育成す

るプロフェッショナルディベロップメントを国際連携推進機構が学内他組織と協働し開発実施することも、今後の実現すべき課題としたい。

## 10.2 個人の課題

グローバルな公共財としての使命を掲げる本学において、国際化マネジメントの経験と知識を有する専門的人材は今後ますます必要とされるであろう。筆者個人の課題としては、短期的には第8章で提案した個別の改革案の高い質での実現を積み重ねることである。そのためには、第4章の部局との情報交換会で経験したような地道なコミュニケーションの継続が不可欠である。そして、長期的課題は、こうした改革課題実現の積み上げにより、大学国際化を牽引できる人材となることである。そのような人材は、米国の高等教育界では国際化上級アドミニストレーター（Senior International Officers: SIOs）と呼ばれ、大学マネジメントにおいて急速に存在感を高めつつある（米澤, 2019）。

過去10年間に急激な緊縮財政を受け中央集権マネジメントへのシフトチェンジを経験した米国では、大学国際化を戦略的に運営できるSIOsの台頭が著しい。彼らSIOsは、大学という組織文化の理解と高等教育における国際関連知識のアップデートを欠かさず、大学の教学面や予算管理の経験値も高い。そして、対人関係や異文化間能力、さらに組織の方向性を設計する「ビジョンを描く力」が重視される（AIEA, 2017）。日本においても早晩、大学国際化を実践的に牽引する専門職人材としてSIOsが高い価値で各大学に求められるようになる。筆者は、本改革課題で得た知見と成果を礎に今後も実績を積み上げ、将来は大学国際化を俯瞰しつつ、説得力をもって実践的に国際化を推進することのできるSIOsの一人となることができるよう、資質向上への努力を重ねていきたい。

## 謝辞

LADにおける改革課題の考察と実践においては、学内外そして国内外の多くの関係者の方々に有益な情報と多大なご協力をいただいた。特に、アドバイザーの小笠原正明先生、吉武博通先生、岩野雅子先生には、毎回の集中セミナーにおいて筆者の課題に対し筆者自身が気づかなかった盲点を多数指摘していただき、また取り組むべきことを整理していただいたことで、課題に対する視野を多角的に広げることができた。

また、国内外大学調査で貴重な訪問機会を賜った国際教養大学および Queen's University の関係者にもお礼を申し上げたい。

そして、LADの企画実施を担当された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の皆さまには、2年間の長きにわたり参加者の学びのプロセスに根気よく伴走していただいた。

最後に、LADの同僚として共に学んだ吉良洋輔さんには、毎回の集中セミナーでお会いする度に鋭い視点からのコメントをいただいたこと、また明るい探究心を分かち合えたことに、心から感謝している。

## 参考文献・資料

- 堀江未来 (2017). 多文化間共修とは：背景・理念・理論的枠組みの考察. 多文化間共修：多様な文化背景をもつ大学生の学びを支援する 学文社.
- 国際教養大学 (2014). 「国際教養大学長期ビジョン (2014-2023)」  
<https://web.aiu.ac.jp/about/disclosure/> (2018年1月28日閲覧).
- 日本学術振興会 (2014). 「スーパーグローバル大学創成支援事業」  
[http://www.jsps.go.jp/j-sgu/h26\\_kekka\\_saitaku.html](http://www.jsps.go.jp/j-sgu/h26_kekka_saitaku.html) (2018年1月28日閲覧).
- 三宮真智子 (2018). メタ認知で<学ぶ力>を高める：認知心理学が解き明かす効果的学習法 北大路書房.
- 東北大学 (2014). 「東北大学グローバルビジョン (里見ビジョン)」  
<https://www.tohoku.ac.jp/japanese/profile/president/01/president0101/> (2018年1月28日閲覧).
- 東北大学 (2018a). 「東北大学概要」  
<https://www.tohoku.ac.jp/japanese/profile/about/01/about0101/> (2018年1月28日閲覧).
- 東北大学 (2018b). 「東北大学ビジョン 2030 最先端の創造, 大改革への挑戦」  
[https://www.tohoku.ac.jp/japanese/newimg/newsimg/tohoku\\_uni\\_vision2030.pdf](https://www.tohoku.ac.jp/japanese/newimg/newsimg/tohoku_uni_vision2030.pdf) (2018年1月28日閲覧).
- 米澤由香子 (2019). 包括的国際化と国際担当上級管理職 (Senior International Officers) の高まる需要：米国大学の視点から. 留学交流, 2019年1月号.
- AIEA- Association of International Education Administrators. (2017). *The SIO profile: A preliminary analysis of the survey on senior international education officers, their institutions and offices (2017)*.  
[http://www.aiea-world.org/assets/docs/Surveys/final-2017%20executive%20summary\\_sio%20profile%20survey.pdf](http://www.aiea-world.org/assets/docs/Surveys/final-2017%20executive%20summary_sio%20profile%20survey.pdf) (2019年1月28日閲覧).
- De Wit, H., Hunter F., Howard L., & Egron-Polak E. (Eds.) (2015) *Internationalisation of higher education*. European Parliament, Brussels: EU.  
[http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/540370/IPOL\\_STU\(2015\)540370\\_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/540370/IPOL_STU(2015)540370_EN.pdf) (2019年1月28日閲覧).
- Hudzik, J. K. (2011). *Comprehensive internationalization: From concept to action*. NAFSA.  
[http://www.nafsa.org/\\_/File/\\_/downloads/cizn\\_concept\\_action.pdf](http://www.nafsa.org/_/File/_/downloads/cizn_concept_action.pdf) (2019年1月28日閲覧).
- Hudzik, J. K. (2015). *Comprehensive internationalization: Institutional pathways to success*. London; New York: Routledge.
- Queen's University (2015). *Comprehensive International Plan 2015-2025*.

<https://www.queensu.ca/strategicplanning/international> (2019年1月28日閱覽) .

Queen's University (*n.d.*). *Administration & Governance*.

<https://www.queensu.ca/about/administration> (2019年1月28日閱覽) .

Shankapal, S. R. (2018). What is required to make a Global standard University? *Higher Education Review*.

<https://www.thehighereducationreview.com/opinion/mentors-opinion/what-is-required-to-make-a-global-standard-university-fid-122.html> (2019年1月28日閱覽) .

***Leadership for Academic  
Development Certificate Program  
2017-2018 Report***