

実践報告

高等教育のイノベーションを担う次世代大学教育人材の育成 —東北大学履修証明プログラムの開発と成果—

和田 由里恵・齋藤 ゆう・杉本 和弘

(東北大学高度教養教育・学生支援機構)

ユニバーサル・アクセス化やグローバル化が進み、学生や社会の多様なニーズへの対応など様々な取り組みや改革が求められる高等教育において、その効果的な教育マネジメントを担うことのできる人材へのニーズが急速に高まっている。現在の教育マネジメントは、執行部だけでなく、機関各層に位置づく多様な人々によって行われているが、いずれにせよ、経験による知識や技能だけでは陸続と生じる教育改革への要請に対応することは困難である。

かかる状況に対応できる人材を育成するため、東北大学高度教養教育・学生支援機構（旧東北大学高等教育開発推進センター）では、教育関係共同利用拠点として、組織開発と教職員個人の能力開発の2つを柱に事業を推進してきた。そこでの取り組みの一つである「大学教育人材育成プログラム（Educational Management and Leadership Program for Higher Education Innovation: EMLP）」の取り組み、成果、課題について報告する。

キーワード：高等教育、イノベーション、大学教育人材育成、履修証明プログラム

1. なぜ大学教育人材の育成が必要なのか

近年、日本の高等教育は、ユニバーサル・アクセス化やグローバル化の進行、学生や社会のニーズの多様化、質保証や大学経営の高度化・複雑化といった多様な変化に晒されている。そこで求められるのは、種々の課題に取り組み、改革を推進できる教育マネジメント能力である。現在も、教育マネジメントは各機関の責任者である教育担当副学長、学部長・学科長、教務委員、学務担当職員など多様な人々によって担われているものの、上述の急速な環境変化は、経験による知識や技能だけでは対応することを困難なものとしている。

しかし、我が国において、大学教育マネジメント力の育成を目的とした研修やプログラムの提供は、一部の大学院プログラムや大学団体主催の研修機会に限られている。大学教育の改善・改革を担える人材育成プログラムの構築は、我が国の大学教育にとって喫緊の課題である。

2. 大学教育人材育成プログラム（EMLP）の開発

2.1. プログラム開発の背景

東北大学高度教養教育・学生支援機構（旧東北大学高等教育開発推進センター）は、2010年3月に「国際連携を活用した大学教育力開発の支援拠点」として教育関係共同利用拠点の認定を受け、同年、この業務を実

施するセンターとして、大学教育支援センター（Center for Professional Development: CPD）が設置された。

CPDは、個人の能力開発と組織開発の2つを柱に大学教職員向けの専門性開発プログラム（Professional Development Program: PDP）を開発し、2010年4月より提供を開始してきた。このPDプログラムはキャリア対象別プログラムと分野別プログラムの2つのカテゴリで構成されている。

キャリア対象別プログラムは、①大学院生を対象とする大学教員準備プログラム（Preparing Future Faculty Program: PFFP）、②新任教員プログラム（New Faculty Program: NFP）、③大学教育人材育成プログラム（Educational Management and Leadership Program for Higher Education Innovation: EMLP）、④大学職員能力開発プログラム（Staff Development Program: SDP）といったキャリアを踏まえた4つで構成し、分野別プログラムは、①高等教育のリテラシー形成、②専門教育での指導力形成、③学生支援力形成、④マネジメント力形成の4つの分野で構成されている。

以下では、このキャリア対象別プログラムの一つとして開発した履修証明プログラム¹「大学教育人材育成プログラム（Educational Management and Leadership Program for Higher Education Innovation: 以下、EMLP）」の企画・開発の経緯、2年間（2013-2014年度）の活動と成果について報告する。

2.2. 試行プログラムの実施

EMLP の開発にあたっては、2011 年度と2012 年度に試行的プログラムとして単年度修了のプログラムを行っている。同プログラムは、「各所属機関における課題を明確にし、課題解決のための改革案を作成するプロセスを通して課題解決能力を養う」ことを目的として開発、運営を行ったものである。2 年にわたる試行プログラムでは、各受講者が改革案を作成するということを最終目標としていたが、EMLP ではこれらの経験を踏まえ、改革案を策定し、実行、検証し、新たな課題発見につなげることを目標とした。本節ではこの試行的プログラムの実施について述べる。

(1) 2011 年度プログラム

2011 年度プログラムは、2011 年 9 月～2012 年 3 月に実施した。このプログラムでは、前述の目的達成のため、次の 3 つを目標に掲げ、プログラム活動を行った。

- ①各自の機関・部局に特有な課題の発見
- ②各自の機関・部局における教育マネジメントのためのプログラムや計画の設計
- ③各自の状況に応じた、実行可能性の高いプランの立案と効果的な実行

受講者は、教員のみの 11 名（東北大学 4 名、東北大学を除く国立大学 2 名、私立大学 5 名）であった。

プログラムは、表 1 に示すように 4 つのステップで構成した。4 つのステップのなかで、カナダで行うキーンズ集中コース以外は、東北大学（仙台）で開催した。

プログラムに対する受講者評価は概ね好評であったが、次のような課題も散見された。一つは、教員のみの参加であったため、これからの大学運営をとに進めていく職員との協働による学びが必要であることが実感された。そこで、次回プログラムでは、より多様性のあるプログラムにするた

めに、対象を教員だけでなく職員にも拡大することとした。

二つめは、英語による執筆や報告が、受講者にとっては想像以上に負担となったことである。この点についても、次回プログラムでは、英語での執筆量を軽減させるなど対策が必要であると考えた。三つめに、東日本大震災の影響によって開始時期が遅れ、運営側への負担が増大した点である。これについては、次回プログラムの開始時期を早期化することとした。四つめに、プログラムのコンセプトの明確化が必要であるという認識に基づき、次回プログラムでは、獲得を目指す修得能力を「～する力」と目標に明示し、実行可能な課題にするための受講者支援を強化することとした。

(2) 2012 年度プログラム

2012 年度プログラムでは、2011 年度のプログラムを継承しつつ、上記の諸課題の改善を試みるなど内容改編を行った。

開催時期は、2012 年 8 月～2013 年 3 月と開始時期を若干早めた。また、このプログラムでは、コンセプトの明確化のため、目標に次の 4 つを掲げた。

- ①所属組織の課題を発見し、整理し、分析する力
- ②他組織の取り組みから自組織改革への糸口を導き出し、発想する力
- ③実行可能性の高い計画・改革案を立案する力
- ④改革案を効果的に実行する力

受講者数は、7 名で、内訳は教員 4 名（東北大学 1 名、東北大学を除く国立大学 2 名、私立大学 1 名）、職員 3 名（東北大学 2 名、私立大学 1 名）であった。

表 1 の通り、プログラムは、2011 年度同様に 4 ステップで構成し、前年度プログラムの課題対応として、開始時期の早期化、先達からの情報提供などを行った。

2012 年度のプログラムに対する受講者評価も概ね好評

表 1 大学教育マネジメント人材育成プログラムのスケジュールと概要

ステップ		概要	2011 年度 スケジュール	2012 年度 スケジュール
Step 1	キックオフ・ワークショップ —問題を抽出する—	プログラム趣旨説明 カナダの高等教育の実情 先達から学ぶ—2011 年度参加者体験談（2012 年度のみ） 課題のプレゼンテーションとディスカッション 海外派遣に関わる連絡等	2011 年 9 月 2 日（金）	2012 年 8 月 20（月） ～21 日（火）
Step 2	キーンズ集中コース —問題解決への多様な アプローチを知る—	カナダ・キーンズ大学における集中コースに参加	2011 年 9 月 26（月） ～30 日（金）	2012 年 9 月 24（月） ～28 日（金）
Step 3	コンサルテーション・ ワークショップ —教育マネジメントへの アプローチを磨く—	キーンズ集中コースでの学習を踏まえて作成した改革案の 進捗報告 それを踏まえたアドバイザーや受講者同士のディスカッション	2012 年 1 月 7 日（土） ～8 日（日）	2013 年 1 月 13（日）
Step 4	改革案を完成させる	改革案の提出	2012 年 3 月 31 日（土）	2013 年 3 月 13 日（水）

であったが、次の2点が新たな課題として認識された。一つには、タイムマネジメントの不足である。前プログラムの課題であった開始時期の早期化を行ったが、夏季休暇に近いこともあり、運営側の大きな負担減にはつながらなかった。二つには、日本語のみによる発表としたための英語能力発揮の機会の減少である。これらの課題解決を含め、2013-2014年度履修証明プログラム EMLP の開発を進めることとした。

3. EMLP の開発と実施

3.1. プログラムの目的と構造

EMLP 開発上の大きな変化は、何といても、単年度プログラムから2年間のプログラムへの変更、かつそれを履修証明プログラムとしたことである。これまで、単年度で行ってきた活動も、一定の成果を得ることはできたが、リーダーに必要な基礎的知識の修得や課題解決のために十分な活動を行うには時間的に不足していた。

そこで、EMLP は、プログラムの期間を拡張し、2年間の活動を通して高等教育に関する基礎的知識、マネジメントに関する知識について広く学ぶとともに、受講者が「各所属機関における改善・改革課題」をもちより、実行可能な改革案へと作り上げる経験等を通して、各機関レベルで改善・改革を担えるリーダーへと成長していくことを目標とした。達成目標として次の6つを設定した。

- ①高等教育に関する幅広い知識と最先端の動向を理解すること
- ②具体的現実的な問題を分析し、背景にある原因構造を抽出すること
- ③機関・分野の特性や資源を視野に入れた、多様な解決のアプローチを知ること
- ④機関・分野の特性や資源を視野に入れて、最適の改革案を策定すること
- ⑤改善方策を実施し、その有効性を検証し、新たな課題を把握すること
- ⑥これらの活動を通じて、協働する組織的能力・問題解決能力を獲得すること

これらの目標達成のため、EMLP は、「高等教育基礎」、「高等教育マネジメント」の2つの領域について、国内一流講師陣による多様なセミナーを中心に、東北大学での4回のワークショップ、カナダ・キーンズ大学での研修1回で構成し、学びの蓄積と実践を十分に担保することで様々な能力を獲得し、成長を促せることを目指した(図1)。

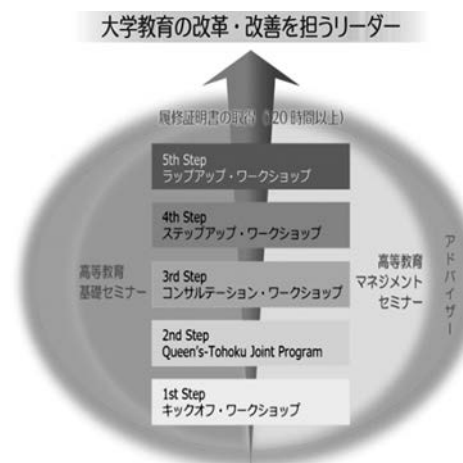


図1 EMLPプログラムの構造

3.2. プログラムの概要

前節でも述べた通り、本プログラムは「高等教育基礎セミナー」、「高等教育マネジメントセミナー」、「ワークショップ」の3つの分野で構成し、計5回のワークショップ・海外ジョイントプログラムを通して、合計120時間以上の教育学習活動を修了することで、履修証明書を授与するものとした。

ワークショップの流れは、「各種セミナー」で知識の修得を図り、「プレゼンテーション」で、受講者各自が作成した改革案をもとに発表・質疑応答・討論を行い、「コンサルテーション」でアドバイザーと1対1による個別のコンサルテーションを行った。これらの成果をもとに「改革案を作成」し提出するという流れで、回を重ねるごとにステップアップが図れるように構造化した(図2)。

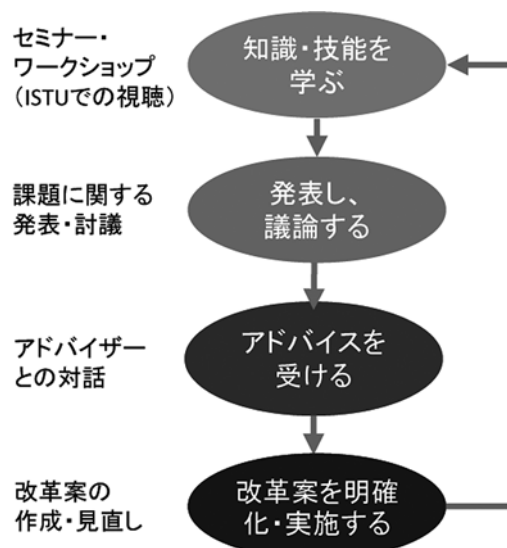


図2 ワークショップの流れ

3.3. 内容と進め方

本節では、24 時間に及ぶ各セミナーと総計 100 時間程度のワークショップの詳細と課題の進め方について説明する。

各セミナーは、グローバル化、多様化が進む高等教育の現状に対応できるリーダーに必須であるセミナーを「高等教育基礎」と「高等教育マネジメント」の 2 つの領域において準備した。

具体的には、高等教育基礎セミナーでは、高等教育に関する基礎的知識として、「大学教育論」や「職業としての大学教員論」などを中心に 6 つのセミナーを企画した。高等教育マネジメントセミナーでは、リーダーに必要な教育マネジメントの基礎的能力やデータを分析・応用できる力を養うため、「リーダーシップと意思決定」や「データ分析・解釈の技法」など 6 つのセミナーを揃えた（図 3）。

ワークショップは、プレゼンテーションとコンサルテーションを中心に実施した。プレゼンテーションでは、各自が取り組む課題について発表し、それに対し受講者同士の意見交換やアドバイザーからの助言を受け、コンサルテーションでは、受講者とアドバイザーとによる 1 対 1 の対話を行った。この 2 つは、受講者にとって、最も力のつくプログラムであったとの評価を得ている。

① 高等教育基礎セミナー：

国内最高レベルの高等教育専門家が行うセミナー等を通じて、高等教育に関する必須の知識、基礎的な知識を得る。（10 時間）

② 高等教育マネジメントセミナー：

リーダーシップ論や大学管理運営論など専門家が提供する教育マネジメントのための基礎的知識やデータ分析・利用のための知識を得る。（14 時間）

③ ワークショップ・シリーズ：

各受講者は、改革課題を持ち寄り、アドバイザーや他の受講者との対話、討論を通じて、主体的な学習を行う。海外大学でのプログラム 36 時間と 2 年間で 4 回のワークショップ 60 時間、総計 100 時間程度。

高等教育基礎(10時間)			高等教育マネジメント(14時間)		
セミナー等名称	講師	時間	セミナー等名称	講師	時間
世界の高等教育政策	杉本和弘	2.0	リーダーシップと意思決定	吉武博通	2.0
比較から見る世界の高等教育	杉本和弘 羽田貴史	2.0	データ分析・解釈の技法	串本剛	4.0
大学教育論	小笠原正明	2.0	データに基づく教育改善	島居朋子 川部節彦 山田剛史	4.0
カナダの高等教育	溝上智恵子	2.0	大学管理運営論	羽田貴史	2.0
比較の視点を養う	過年度参加者	1.0	SD/PO論	大場淳	2.0
職業としての大学教員論：能力、キャリア、倫理	羽田貴史	1.0	職員開発論	篠田道夫	2.0
Queens - Tohoku Joint Program	Queens Univ.	36.0	ワークショップ	アドバイザー他	60.0

図 3 EMLP におけるセミナー内容と時間数

課題の進め方は、図 4 に示したように、まず事前（ワークショップの約 2 週間前）に発表資料（パワーポイント：以下 PPT）を提出し、集中ワークショップでは、事前に提出した PPT を基に各自がプレゼンテーションを行い、受講者同士の討議やアドバイザーからの助言によって、回を重ねるごとに実行可能なプラン（改革プラン→改革案→進捗報告→最終報告）へと発展させるものとした。

毎回のワークショップで得た新たな知見をもとに、次のワークショップまでに、より実践可能なプランに作り上げるための作業は、受講者にとっても大変な労力を要するものであったが、事後調査では、この時間が大変有意義なものであったとの回答も受講者から得ている。

ワークショップ欠席者に対しては、各ワークショップで行った講演を録画したものを、ISTU² により配信し、動画視聴と課題の提出による学修支援を行った。

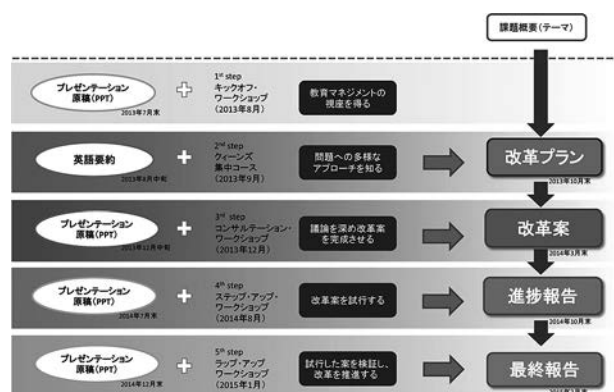


図 4 EMLP 課題の進め方

3.4. プログラム受講者

3.4.1 受講者の構成

受講対象は、2012 年度に続き、高等教育機関に所属する教職員とし、全国公募を実施した。受講者の選考は、書類審査（履歴書と改革課題に関する作文）で行った。

選考の結果、教員 4 名、職員 4 名の計 8 名（東北大学 1 名、東北大学を除く国立大学 1 名、公立大学 4 名、私立大学 2 名）の受講者を決定した。

3.4.2 受講の目的と理由

EMLP は、2 年間という長期のプログラムであり、所属機関における改革という目的だけでなく各自が個人の目的を持ての参加であった。受講者の参加目的は、主に以下の 6 つであり、大きく「キャリアアップ」と「スキルアップ」の 2 種類に分けることが可能である。

➤ 大学教育の動向、基礎的知識を身につけ、職員としての能力をあげる

- 大学のマネジメントに関する専門教育を受けたい
- 大学改革・改善を担う大学職員としての資質向上
- 副学長・学部長・部局長レベルへのキャリアアップ
- 大学の教育課題を解決する能力を身につけたい
- アドバイザーの先生方からのアドバイスが欲しい

また、申し込みを決めた理由は主として次の通りであり、プログラムの実践性・体系性、各機関の課題解決に役立つ知識・スキルの修得、高等教育を専門とするアドバイザーからの助言への期待等が挙げられている。

- 海外研修を含め実践的なプログラムだと感じた
- アドバイザーの先生方から多くの知見が得られると感じた
- OJTで教育改革に取り組むプログラム内容が自分のニーズに合っていると思った
- 課題解決に役立つプログラムである
- 自分に必要なスキル・知識を高められる良い機会
- 履修証明プログラムであること
- 大学からSDの一環として派遣されたため

3.5. 実際の活動内容

3.5.1 キックオフ・ワークショップ

第1回目のキックオフ・ワークショップは、2013年8月2日（金）～8月4日（日）の3日間にわたって、東北大学川内北キャンパスにて開催した。

同ワークショップでは、各自の自己紹介やスタッフの紹介にはじまり、セミナーでは、データの分析やリーダーシップに関する知識を得た。ワークショップでは、受講者がそれぞれの改革課題を発表し、受講者同士の討議やアドバイザーとの対話等を通して、新たな視点の発見、課題整理・問題分析を進め、「改革プラン」作成に向けた準備を行った。

また、9月のカナダ・クイーンズ集中コース（2nd Step）に向け、カナダの高等教育制度について基礎的知識を学んだほか、過年度のプログラム受講者から体験談を聴くことを通して、事前準備や現地調査の方法についての理解を深めた。

3.5.2 Queen's-Tohoku Joint Program

キックオフ・ワークショップの約1か月後、2013年9月23日（月）～9月27日（金）には、カナダ・クイーンズ大学教授学習センター（Centre for Teaching and Learning: CTL）におけるジョイントプログラムを実施した。

CTLでは、教授学習や教学マネジメントに関する理論的・実践的知識を学ぶとともに、各自の課題に基づいて独自に現地調査（Action Learning）に取り組んだ。クイーンズ大学での現地調査（例えば、インタビューや施設見学等）は、受講者自らが、クイーンズ大学や東北大学のファシリテーターと協力して精力的に情報収集・インタビューを

行い、それを通して新たな視点の発見、課題整理、問題分析の力を獲得することにつながった。

後述する通り、このクイーンズ大学での経験は、受講者が改革課題を遂行するにあたって極めて示唆に富むものであり、受講中はもちろん受講後にもさまざまな場面で、行動や考え方の指針になっているとの回答を受講者から得ている。

3.5.3 コンサルテーション・ワークショップ

1週間に及ぶクイーンズ大学研修の経験は、受講者同士の距離を縮めることにも貢献した。結果として、その後に実施したコンサルテーション・ワークショップは、受講者相互の関係性構築が奏功し、初日から和気藹々と始めることができた。同ワークショップは、2013年12月21日（土）～12月22日（日）の2日間、東北大学川内北キャンパスで行った。

このワークショップでは、大学管理運営に関する基礎知識と実践のあり方について学び、データに基づく教育改善では、機関改善に関するリサーチ・クエスションの設定やその活用方法について学んだ。

さらに、これまでの研修・調査による学びを通して作成した「改革プラン」について進捗状況を報告し、受講者同士の意見交換やアドバイザーからのアドバイスをすることで、「改革案」に向けてより実行可能性を高める活動を行った。

この段階になると、これまでの共同経験の蓄積によって相互の信頼感が醸成され、受講者同士で厳しくも的確な意見交換が行われるなど、活発なワークショップが展開できるようになったことは強調しておきたい。

3.5.4 ステップアップ・ワークショップ

2年目を迎えたステップアップ・ワークショップは、2014年8月23日（土）～8月24日（日）に東北大学川内北キャンパスで行った。

ステップアップ・ワークショップでは、各国の高等教育が取り組む人材育成や人材獲得の政策、グローバル時代の高等教育の在り方についての学び、プロフェッショナルな大学教職員として成長するために必要な資質・能力のあり方について学んだ。また、このワークショップでは、3月末に提出した「改革案」を基に各自の所属機関で取り組んできた改革の進捗状況を自己分析し、改善点を含めた今後の取り組み内容の報告を行い、受講者同士の意見、アドバイザーからの助言をもとに改革実践のための検証を行った。

この頃には、受講者同士が、SNSによる交流や相互訪問などを通して活発に情報交換を行い、相互の改革案がより実行可能な改革案となるために支援を行う関係性への発展が見られた。

3.5.5 ラップアップ・ワークショップ

最後のワークショップとなるラップアップ・ワークショップは、2015年1月11日（日）～1月12日（祝・月）に東北大学川内北キャンパスで2日間にわたって行った。

このワークショップでは、10月に提出した「進捗報告」に基づいて各自がプレゼンテーションを行い、改革案に関するこれまでの成果と課題を整理するとともに、受講者同士の討議やアドバイザーからの助言を通して今後の活動の展望について検証を行った。

プログラム開始当初は、2年間の長いと語っていた受講者も見られたが、最後には、あっという間だったとの感想も寄せられた。2年間の活動を通して、これまでつながりのなかった大学（及びその教職員）とネットワークができたこと、自大学とは異なる設置形態・規模の大学が抱える課題についても把握できたことは、大きな収穫であったようである。

3.5.6 履修証明書授与式・成果報告会

2年間の総まとめとして、EMLPでの学びや成果についての報告会（「大学を変えるイノベーターたちの挑戦」）と履修証明書授与式を2015年4月26日（日）に東北大学東京分室で行った。

成果報告会では、受講者が、2年間の取り組みと成果について1人20分のプレゼンテーションを行った。この報告会は、一般公開とし、50名程度の一般参加者を得た。

成果報告会に参加した一般参加者に対するアンケート調査からは、「大学改革を進めるのに役立つ具体的な知識やヒント」を得られたこと、次いで「大学改革に求められる人材育成のあり方」について考えることができたとの回答を得ている。また、各機関で参考にしたい取り組みとして、「大学イノベーターの心構え」、「グローバル人材育成のビジョン」、「グローバルコモンズの活用」、「授業内容、方法の改革」、「海外PBL」が挙げられた。

4. プログラム評価からみる EMLP の効果

さて、こうした人材育成プログラムはいかなる効果を上げたのか。この問いに答えることは言うほどに易しくないものの、以下の通り、受講者自身による満足度や効果に関する主観的評価と、行動変容等に基づくインパクト評価を行っている。

4.1. 受講者によるプログラム評価

本プログラムの有効性評価と今後のプログラムの開発・提供に関する課題や改善点の抽出を目的に、受講者へのアンケート調査を行った。調査概要は以下の通りである。

実施日：2015年4月26日（日）

調査方法：アンケート調査

対象者：EMLP 受講者 8 名

質問項目：

- ①EMLP のプログラムの中で、課題解決に効果的だったプログラムは何か
- ②EMLP のプログラムの中で最も困難だったことは何か
- ③EMLP を受講して身についた知識や能力は何か
- ④2年間を振り返って、EMLP に関する意見や要望

調査結果からは、受講者のほとんどが EMLP の活動全般に対して「満足」との回答であった。満足度の点からは、本プログラムが一定の成果を挙げたといえるが、他方、改善すべき課題も散見された。以下に各設問に関する回答結果の詳述と課題について整理する。

まず、課題解決に効果的だったプログラム要素は、評価の高い順に、①アドバイザーとの対話、②発表・討議におけるコメント、③カナダ・クイーンズ大学におけるジョイントプログラムとなった。毎回のワークショップ後に行った受講者アンケートにおいても、プログラム修了後の最終評価においても、アドバイザーとの対話、プレゼンテーションの際の討議における同僚（受講者）からのコメントやアドバイザーの助言が改革課題の作成・遂行に役立ったとする回答を多く得ていることから上記3つの要素は、EMLP が目標とする人材育成にとって効果的であると見なすことができる。

次に、プログラムの中で最も困難だったことについては、4名が「改革案の作成」と回答し、最多であった。これには大きく二つの要因が考えられる。一つには、教職員が抱えるタイムマネジメントの問題である。教職員にとっては、大学での日常業務を行いながら改革案の構想・改善の時間を確保することが難しいことは想像に難くない。

もう一つは、特に職員の場合であるが、異動による職場環境の変化である。職場が異動になってしまうと、当初設定していた改革課題に取り組むことが難しくなってしまう。解決すべき課題に対する意識を持続けていても、職務内容が変わってしまうと課題へのアプローチが困難になる。ジョブ・ローテーションが一般化している大学事務組織では常に起こり得るものであり、このことを前提としたプログラムの運営や受講者支援が提供側に求められる。

上記2点に関して、次期プログラムでは、負担軽減のため受講者の作業時間の十分な確保とプログラム提供側からの最適な支援の提供を行う予定である。

また、EMLP を受講して身についたと思う知識・能力については、評価の高い順に、①現実課題を多面的・多角的に分析する力、②課題の背景にある原因を構造化して把握する力、③外部環境や組織全体を俯瞰して捉える幅広い視野、④課題解決のための多様なアプローチの方法、⑤実現可能性の高い改革案を構想する力であった。

4.2. EMLP 受講者の学びと成長

これまでのアンケート調査の結果から2年間にわたる履修証明プログラムの中で、全員が共通して得た学びや能力について整理すると、以下の4つに纏めることができる。

(1) 高等教育に関する幅広い知識

受講者は、高等教育機関に勤務していても、これまで高等教育に関する知識を修得する機会が少なかった。しかし、EMLPに参加したことで、高等教育基礎、高等教育マネジメントに関する様々なセミナー（計24時間程度）を受講し、高等教育に関する幅広い知識の修得、大学運営に関する知識、IRのデータの扱い方や分析のための能力等を獲得することができた。これにより外部環境や組織全体を俯瞰して捉える幅広い視野や問題解決のためのアプローチを修得したと感じている。

(2) 課題を抽出し分析する力

キックオフ・ワークショップでは、課題が明確になっていない状態であったが、4回にわたるワークショップ（東北大学開催）において、プレゼンテーションを行うための準備、発表、討議、アドバイザーとの対話を繰り返すことで、課題の焦点を絞り、明確にする力がついたと受講者自身が感じている。

(3) 多様な解決方法の案出、改革案の策定、有効性を検証する力

各自が所属機関における課題を明確にし、それを改善するための改革案を考え、試行し、その結果について検証するだけでなく、改革案や試行状況を報告することによって、同僚の受講者からのコメントやアドバイザーからの助言を受け、課題解決方法の修正を行い、より実行可能で有効性の高い改革案を策定することができた。

(4) 組織において協働する力

改革案を進めるにあたっては、自分一人で改革を推進できるわけではなく、周りの協力が必要である。周りの協力を得るには、だれに相談するのが効果的か、協力を依頼する相手にどのように説明すると理解してもらえるのかなどをワークショップによって学んだ。また、教員・職員と両職からの参加によって、お互いの視点を知ることができた。

上記の結果、実際に改革案を試行するにあたって、所属組織のなかで、協力者を説得できる改革案を仕上げるとともに、コミュニケーションにも意識する様子が見られるようになった。

EMLPの開発時点で達成目標として掲げた6点について、多くの受講者が、前節で述べたような知識と能力が修得できたと回答していることから、目標をある程度達成できたと評価できる。

また、これらの活動を通して、課題解決のための知識・能力の獲得に加え、リーダーとしての姿勢、協働するため

のコミュニケーション能力、学習に対するモチベーションも獲得することができたとの回答も得ている。

他方で、課題としては次の5点が挙げられた。

- ①プログラムの国内化（国内大学調査等）の必要性
- ②高等教育のリーダーシップやマネジメントに関する学習内容の強化
- ③遠距離からの参加に付随する大きな負担感
- ④日常業務と課題遂行の両立が困難
- ⑤知識や技能の実践への支援の必要性

これらの結果を踏まえ、次期プログラムでは、改善を行い、より内容の充実したプログラムとする予定である。

4.3. EMLP のインパクト評価

4.3.1 カークパトリックの4段階評価

EMLPでは、毎回のワークショップ終了時に受講者アンケートを実施し、効果に対する検証を行ってきた。しかし、仮に受講直後に「理解した」、「役立った」と高く評価したとしても、実際に受講者が各所属機関で、修得した知識や技能を活用しつつ組織の改革課題に貢献し得ているかは自明ではない。

そこで、プログラムの受講が受講者の意識や行動の変容を促し、組織や現場に変化をもたらしているのか、プログラムのインパクトを検証することが必要である。しかし、実際に現場での活用や組織への貢献といった観点から測定されている研修は少ないようである。

本プログラムでは、カークパトリックの4段階評価を援用し、受講後のインタビューを実施してEMLPの効果について検証を行った。

カークパトリックが提唱する4段階評価は、様々な研修評価として用いられ、教育評価、研修評価のレベルを次のように4段階の基準で分類したものである。

表2 カークパトリックの4段階評価

評価レベル			評価基準
レベル1	反応	満足度	学習者の反応
レベル2	学習	理解度	知識やスキルの修得状況
レベル3	行動	実務での活用度	業務への活用度合
レベル4	業績	業績への貢献度	組織・業績への貢献

鈴木（2004）を基に筆者作成

鈴木（2004）によると、アメリカにおける研修評価について、レベル1は実施率が高いのに対し、レベル2、3、4は低くなっており、日本における調査では、レベル3及びレベ

ル4を実施している報告は聞くことができないと述べている。レベル3及びレベル4は、効果検証に一定期間（3～6か月以上）を置いて実施する必要があることが調査を困難なものとしているからである。

しかし、研修評価においては、その効果を明らかにするため、レベル3及びレベル4の評価が重要であることを踏まえ、EMLP受講者に関して、主としてレベル3の行動変容について検証を行うこととした。受講後約1年経過した受講者を対象とし、インタビュー調査を実施した。当初の予定では、現場における学習事項の活用度に関する行動変容を中心としていたが、回答の中には結果的にレベル4に関するものも含まれることとなった。インタビュー結果の詳細は次節の通りである。

4.3.2 意識・行動の変容

研修の効果が発現するのには一定の時間を要すると考えている。その意味で、EMLPにおいても中長期的なスパンで「受講者のその後」をモニタリングしていく必要があると捉えている。

このような観点から、プログラム修了後およそ1年を経過した2016年3月から、受講者にその後の状況についてのインタビュー調査を行い、EMLPの効果や有効性の検証を行った。インタビュー方法は、遠方からの参加者も多かったことから、対面型とスカイプによるインタビューの2つの方法で行った。

調査日：2016年3月1日（火）、7日（月）、8日（火）

調査方法：スカイプまたは対面による半構造化インタビュー

調査対象：EMLP受講者4名

調査内容：

- ①改革案の進捗状況はどうか。
- ②EMLPに参加後、仕事の取組みや課題解決の際の行動にこれまでとの変化があったか。
- ③EMLPに参加後、仕事の取組み方について、意識の変化があったか。
- ④EMLPに参加したことが、キャリアアップにつながったか。

受講者の動機は、スキルアップを目的としたグループと、キャリアアップを目的としたグループに分けることができ、今回はまず、キャリアアップを目的として参加した4名へのインタビュー調査を行った。スキルアップを目的とした4名については、時期を改めてインタビュー調査を行う予定である。

今回インタビューを実施した4名からは次のような結果が得られた。まず、進捗状況については、受講者の置かれた状況に応じて進度に違いはあるものの、すべての受講者の改革案が進展を見せているとのことであった。

受講者本人の変化については、EMLP参加後に、①学びに対して積極的になった、②コミュニケーションへの意

識が高まるとともにコミュニケーション能力も向上した、③比較力・俯瞰力などメタ思考を獲得した、④協働への意識の高まり、⑤リーダーとしての姿勢やリーダーシップへの関心の高まりなどの変化を感じているとの回答であった。

それぞれの意識と行動の変容について整理すると表3の通りである。

表3 EMLP受講による意識・行動の変容

意識・行動の変容	
学びに対する積極的姿勢の獲得	・大学院修士課程を修了し、本年度から博士課程へ進学した。 ・毎日英語の勉強をするようになった。
コミュニケーション力の向上	・相手に分かりやすい説明を心掛けるようになった（自分の知っていることが相手も知っているとは限らない）。 ・情報の共有を意識するようになった。 ・自分の所属部署以外とのコミュニケーションにも力を注ぎ、お互いの必要な情報が交換できるように心がけるようになった。
メタ思考の獲得	・自分の大学の状況だけでなく、他大学の状況なども比較・参考にして、物事を考えるようになった。 ・企画する際に自分の立ち位置を考え、企画・運営を行うようになった。
他者と協働する力の向上	・仕事の協力を依頼するにあたって、異なる立場の人を説得できる（ことを意識した）資料作成をするようになった。 ・自分の提案に対して、意見をもらう時に相手のポジションや考え方を理解して受け取るようになった。
リーダーシップの向上	・リーダーとしての姿勢を意識して行動するようになった。 ・職場に多くのリーダーを作ることを心掛けるようになった。 ・自分の立場を意識して提案するようになった。

上記で示した「意識や行動の変容」を促した要因について、共通して次の3点が指摘された。

1. クイーンズ大学のファンリテーターからの学び
2. アドバイザーからの学び
3. 同僚（受講者同士）からの学び

これらについて、ファンリテーター、アドバイザー、同僚のいかなる行動が特に参考になったかを整理すると表4の通りである。

表4 意識・行動の変容をもたらした要因

意識・行動変容の要因	参考となった具体的行動
カナダ・クイーンズ大学におけるファシリテーターからの学び	・訪問調査先の選択において、受講者の課題解決に役立つ豊富な知識と情報量 ・訪問先とすぐにコンタクトをとることができる人脈 ・自分の仕事に対する専門知識と自信 ・一人で考えるのではなく、学内の人とのつながりを活用すること ・仕事の運び方
アドバイザーからの学び	・高等教育に関する豊富な知識 ・研究に対する考え方と姿勢 ・教育や運営に対する考え方と取組 ・事象を俯瞰する力 ・自分の立ち位置を理解すること ・リーダーとしての改革に対する考え方 ・調整型リーダーの必要性和重要性 ・アドバイスの仕方 ・同僚や部下のサポートの仕方 ・巻き込む力（愚痴にならないように、ポジティブに誘い込む重要性）
同僚（受講者同士）からの学び	・異なる職種の考え方（自学では腹藏なく話せないことでもEMLPの同僚から学ぶことができた） ・アクティブに周りに働きかけ巻き込む力 ・調整力 ・巻き込む力（情報共有によって新しい改革にしていける） ・報告による情報共有と仕事への熱意の伝え方 ・多様な経験と多様な受け取り方（自分の経験以外からの学び） ・国公立とそれぞれの異なる立場からの学び

受講者は、EMLPの受講を通して、その後の行動に変化がみられたと感じていた。その中で共通して見られたのは、俯瞰する力と異なる視点の獲得である。例えば、教員は職員の視点を、職員は教員の視点を意識して所属機関での活動を行うようになったという変化である。一般的に、能力開発に関して教員向けのFD、職員向けのSDと分かれていることが多く、また同じ所属機関であれば気遣いや遠慮が働き、なかなか本音での討論が難しいことは想像に難くない。

しかし、EMLPでは、教員と職員という立場の違いだけでなく、全国各地の設置形態や職階も異なる受講者が、10日間に及ぶ海外研修等を通して醸成した相互の信頼感

によって、気兼ねなく厳しくも有意義な意見交換を行う関係性を構築できたことによる効果であると考えられる。

また、受講者は、アドバイザーから、改革案実行のためのアドバイスだけでなく、仕事や研究への取り組み方、アドバイスの仕方等、その姿勢からも学ぶところが多く、所属機関における活動においても大変参考となっているという回答も得られた。EMLPに参加したことで物事に対する考え方や取り組み方・俯瞰する力など受講前とは異なる意識・行動がインタビューによって明らかになったと言える。

前述のようなレベル3の行動の変化と併せて、大教室におけるアクティブラーニングへの取り組み、海外の大学生とともに行う新たな海外PBLプログラムの開発等、レベル4に及んでいると思われる評価の回答も得ることができた。これらレベル4に対する変化については、改めて調査を行う予定である。

4.3.3 キャリアへの影響

それでは、今回インタビューを行った受講者のキャリアの変容はどのようなものだろうか（ここでは4名をそれぞれA～Dで呼称する）。

A氏はEMLPで課題として取り組んできたことが評価され総長教育賞を受賞し、2016年4月より助手から助教に昇格した。B氏は、所属大学の国際化を課題として取り組む中で、キャリア関係部署から国際関連部署への異動となり、2016年4月には次長職から部長職へと昇格した。C氏は、2015年4月より特定職員から特任教授となり2つのキャンパスを行き来するなど、活動の場も広がった。また、D氏は、2014年4月より学部長から副学長へと昇格した。

このように多くの受講者がキャリアアップを果たしているというポジティブな成果が見られた（図5）。もちろん、EMLPを受講して学んだことの活用だけでなく、これまでに所属機関で蓄積してきた業績やそれに対する周囲の評価や信頼、たまたま昇進に近い時期であったことなども影響し、このような結果に至ったとも考えられる。しかし、EMLP受講がその要因の一部であったと受講者自身が認識していることは、EMLPの成果と捉えていいだろう。



図5 受講者のキャリアと行動変容

5. 今後の展望

5.1. EMLP の成果を踏まえたプログラム改善

受講者からも高い評価を得たプログラムであるが、知識基盤社会に対応し、多様な課題に対応できるアカデミック・リーダー育成のためのプログラムとしては、更なる改善が必要である。

そこで、これまで述べてきたように、EMLP の3つの強み、(1) 高等教育・運営に精通したアドバイザーによる助言と支援、(2) カナダ・キーンズ大学における先進的事例からの学び、(3) 専門家による講義とワークショップを踏襲し、2015 年度から新たな履修証明プログラムとして「アカデミック・リーダー育成プログラム:LAD」の開発を行う。

5.2. 「アカデミック・リーダー育成プログラム」の開発

LAD では、EMLP の強み・構造を踏襲し、①セミナー・ワークショップ、②プレゼンテーション、③国内・海外大学調査、④課題研究で構成した。加えて、EMLP 実施における課題への対応と21世紀型のアカデミック・リーダー育成への観点から、次の3つの改良を行う。

- (1) 「高等教育マネジメント」に関する科目群の拡張
「高等教育リーダーシップ」に関する科目群の新設
- (2) 1年目に国内大学調査を組み入れ、2年目に海外大学調査を行う
- (3) 上記2点の実施により、キーンズ大学提供部分の一部国内提供と実施化

LAD では、上記のような改善・拡大を行うことで、プログラムの内容を、質・量ともに充実させ、総学習時間は140時間以上となる。

このような学習を通して、次代を担う「アカデミック・リーダー」育成のため、次の6つの達成目標を設定している。

- ①高等教育に関する幅広い知識と最先端の動向を理解する
- ②具体的・現実的な問題を分析し、背景にある原因構造を抽出する
- ③機関・分野の特性や資源を視野に入れ、多様な解決ア

プローチを知る

- ④機関・分野の特性や資源を視野に入れ、最適な改革案を策定する
- ⑤改革案を実施し、その有効性を検証するとともに、新たな課題を把握する
- ⑥関連する諸活動を通じて、協働して取り組むための組織的能力・問題解決能力を獲得する

すでに2015年度よりLADプログラムを提供している(杉本, 2016)。具体的なプログラム内容については、下記のサイトを参照いただきたい。

(LAD : <http://www.ihe.tohoku.ac.jp/CPD/lad/index.html>)

注

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

² ISTUとは、東北大学インターネットスクール(Internet School of Tohoku University)の略。東北大学の全正規授業に標準対応したeラーニングシステムで、本プログラムの受講者は、受講形態に動画と表示されているセミナーに関しては、ISTUで学習することができる。

引用文献

- 杉本和弘(2016)「高等教育を担うアカデミック・リーダーの育成—東北大学の挑戦」『大学時報』369, 76–81.
- 鈴木克明(2004)『eラーニングにおける評価技法』(<http://www.gsis.kumamoto-u.ac.jp/opencourses/iel/contents/005/eLF2003t171.pdf>) (2016年7月15日確認)

Professional Development of Next-Generation Managers and Leaders to Promote Innovation in University Education

Yurie Wada, Yu Saito, and Kazuhiro Sugimoto

(Institute for Excellence in Higher Education, Tohoku University)

As higher education becomes ever more rapidly globalized, it has become increasingly necessary to foster future leaders who will be able to promote effective educational management. This could, for example, be related to meeting the various demands of a diverse student body and a changing society. In light of this, the full spectrum of university staff – whether academic or administrative, or even senior executives – are expected to make a positive commitment to educational management at all institutional levels. It has, however, been difficult to appropriately pursue educational reform by acquiring knowledge and skills based on experience alone.

In this article, we analyze the practice, outcomes, and challenges of a new two-year certificate program, entitled “Educational Management and Leadership Program for Higher Education Innovation (EMLP),” which was launched by Tohoku University in 2013.

Keywords: Higher education, Innovation, Development of Human Resources, certificate program