HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	中堅層教員を対象とした新しいFD ワークショップ報告 : 2012年度北海道大学教育改善マネジメント・ワークショップ
Author(s)	山田, 邦雅; 阿部, 和厚; 細川, 敏幸; 竹山, 幸作; 西森, 敏之; 安藤, 厚
Citation	高等教育ジャーナル : 高等教育と生涯学習, 20, 61-73
Issue Date	2013-03
DOI	10.14943/J.HighEdu.20.61
Doc URL	http://hdl.handle.net/2115/56824
Type	bulletin (article)
File Information	No2008.pdf

Instructions for use

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

A Report on the New FD Workshop for Mid-Career Faculty Members —Management Workshop on Improving Education in HU in 2012—

Kunimasa Yamada,[1)*] Kazuhiro Abe,[2)] Toshiyuki Hosokawa,[1)] Kosaku Takeyama,[1)]
Toshiyuki Nishimori[2)] and Atsushi Ando[2)]

1) Institute for the Advancement of Higher Education, Hokkaido University
2) Professor Emeritus, Hokkaido University

中堅層教員を対象とした新しいFDワークショップ報告 —2012年度北海道大学教育改善マネジメント・ワークショップ—

山田　邦雅[1)**]，阿部　和厚[2)]，細川　敏幸[1)]，竹山　幸作[1)]，
西森　敏之[2)]，安藤　厚[2)]

1) 北海道大学高等教育推進機構，
2) 北海道大学名誉教授

Abstract — Hokkaido University has been holding two-day workshops on management for mid-career faculty members since 2011. It is designed for faculty members who want to enhance their management abilities, and who have worked more than 5 years in their institutes.

The first workshop in 2011 did not go well. The participants said that they were unimpressed by the lectures and did not know what they were meant to improve. We thought that this was due to the fact that virtual planning was not challenging. Therefore we redesigned the workshop to deal with real plans for the ongoing "Nitobe college" project. In addition there were other changes to try to establish satisfactory progress.

However, these changes did not improve the situation much. We therefore need a fundamental review about the goals of the workshop. Here we report the contents of the second workshop, the participants' conclusions and the results of a questionnaire.

(Revised on 10 January, 2013)

*) Correspondence : Institute for the Advancement of Higher Education, Hokkaido University, Sapporo 060-0817, Japan
**) 連絡先：060-0817 札幌市北区北 17 条西 8 丁目　北海道大学高等教育推進機構

1．はじめに

北大の高等教育推進機構では，現在までに 21 回の初任者研修会を開催してきたが，近年新たなステージへ進もうとしている。それは，まだ全国的にも珍しい中堅教員向け研修会を定期開催することである。

大学教員には，研究能力，教育能力，管理運営能力，社会貢献が主に期待されているが，中堅教員は組織を動かしてゆく上で重要なポジションであり，特に管理運営能力の向上が望まれる。このため，現在試行中の中堅教員向けワークショップの研修内容は，マネジメントに焦点を合わせているが，大学教員向けにこのテーマの研修を行う場合は困難を伴う。個人プレー意識が強く，トップダウン的指揮系統にはなじみにくく，また，目標管理は現実では適切に行われていないにもかかわらず，理屈としては当たり前のことであるかのように軽視してしまう傾向が見受けられる。

一方で，マネジメントに焦点を合わせた研修の構成自体の難しさもある。現在，我々が主催する研修は，全学から集められた教員を対象とするため，普段は全く顔を合わせることのない別部門のメンバーとともに研修を行うことになる。このため，研修内容は広く一般的なものとなり，「目標管理」自体がテーマとなってしまうため，参加者にとっては実践的なものとして何かを習得したという満足感を得る内容にはなりにくい。

このような中堅教員への研修会は，これまで２日間にわたるワークショプを３回開催してきたが，行うたびに問題点が見つかっている。今回の主な修正点は，実際に進行中のプロジェクトをテーマにしたこと，グループにタスクフォースを設けたこと，グループメンバーの特色を理解するためのアイスブレーキングを設けたこと，レクチャーを複数人で分担したこと，レクチャーの改善を図ったこと，全体でのフリーディスカッションを設けたこと，全ての成果物を発表するのではなく，まとめた報告書の作成を入れたことなどである。

2．背景

平成 21 年に第 1 回次世代 FD 研究会ワークショップを開催し，新しい FD 内容についての検討を行った。その後，新しい FD を「中堅層を対象とした FD」「マネジメント能力の育成」に焦点を合わせ，研修内容の研究が進められた。

平成 22 年には，第２回次世代 FD ワークショップとして，１泊２日の泊まり込み形式で，「教育改善マネジメント・ワークショップ」が試行された。このワークショップでは，各部局からの共同研究員に参加者となってもらい，参加者の視点で意見をいただいた。

そして，平成 23 年に初めて一般の参加者による研修会「第１回教育改善マネジメント・ワークショップ」を開催した（山田ら 2011）。このとき，参加者の満足度や新たなスキルの習得感に関して非常に問題があることを実感した。マネジメントといっても，内容が一般的な目標管理に終始することになってしまい，参加者は何か新しいスキルを身につけた感じがしない。また，実際の同僚ではなく研修会でのメンバーとの連携であること，改革内容が仮想的なものであることから，現実感がなく，中途半端な形で機械的に作業が進んでしまうことなどがわかった。

この第１回教育改善マネジメント・ワークショップの結果をもとに改良し，平成 24 年度に開催したものが，本稿で報告する第２回教育改善マネジメント・ワークショップである。

3．趣旨・目標

教育改善マネジメント・ワークショップは，試行も含めて３回目となるが，趣旨・目標に変更はない。

大学教員は，雇用されている大学の社会的存在価値を高めるために，その大学の教育，研究，社会貢献の発展に寄与する責務がある。そしてこれらをスムーズに行うために，管理運営も基本任務となる。中堅以上の教員は，とくにこの管理運営への参加を強く求められている。このワークショップでは，大学の使命をふまえて，本学の最近の動向と現状に

たった教員としての在り方と各教員の大学における位置づけを認識し，大学の発展，特に教育力向上への具体的行動計画を設計し，実践できるようになることを目的とする。

1. 大学の教育力向上に貢献するために，大学の倫理綱領，PDCA サイクルをふまえ，教育改善マネジメントができる（全体）
2. 学生中心の教育改善マネジメントができる（対象）
3. 同僚と協働して教育改善マネジメントができる（協働）
4. 大学が求める方策を的確にとらえ，教育改善マネジメントを実施できる（行動）
5. 大学・学部・学科のカリキュラムの目的，カリキュラム構造にそった授業設計，教育改善マネジメントができる（教育改善行動設計）

4．参加状況とプログラム

このワークショップは，平成 24 年 11 月 30 日～12 月 1 日，北海道大学高等教育推進機構の大会議室，中会議室で行われた。2 日間のプログラム（表 1）は，一連のつながった内容のものであるが，昨年度同様に泊まり込み形式ではない。

参加者は 15 の研究科・研究所から 19 名，世話人は高等教育推進機構の教員 3 名，学務部教務課の職員 2 名，名誉教授 2 名である（写真 1）。参加者は 4，5 名ずつの 4 グループ A ～ D に振り分けた。

5．研修内容

5．1．研修のオリエンテーション

まず，中会議室で写真撮影があり，続いて高等教育推進機構長の山口佳三副学長の挨拶のあと，世話人と参加者の簡単な自己紹介が行われた（写真 2）。続いて「このワークショップの趣旨」が説明された（写真 3）。

5．1．1．チームワーク演習＆メンバーの特性把握とチーム作業への協働意識の確認

このセッションは今回新しく加えた。マネジメントを理屈だけではなく，現実に動かしてゆくには，リーダー・各メンバーがチームの構成員の特性を理解した上で運営するチーム・コーチングの考え方が必要だからである。

ここでは，

- チームメンバーが心を開き，必要なコミュニケーションができるようにする
- 安心感，連帯感，ゴールへ向かっての協働意識，責任感の形成
- 改革，挑戦への意識形成，能力の解放

を図るため，アイスブレーキングとして次の課題を行った。

―――――――＜課題＞―――――――

総長選挙候補者として北海道大学の教育に関するマニフェストをアピールする。

―――――――――――――――――――

写真 1．記念写真

写真 2．山口副学長の挨拶

表１．第２回教育改善マネジメント・ワークショップ　プログラム

2012 年 11 月 30 日（金）（会場：北海道大学・高等教育推進機構・中会議室／大会議室）

9:00	受付　北海道大学・高等教育推進機構・中会議室
9:15	写真撮影（5 分）
9:20	開会挨拶　高等教育推進機構長　山口佳三 副学長・理事（5 分）
9:25	タスクフォース／参加者　紹介　（10 分）
9:35	研修のオリエンテーション・イントロダクション ミニ講義「このワークショップの趣旨」（10 分）
9:45	チームワーク演習（50 分）
10:35	メンバーの特性把握とチーム作業への協働意識の確認（20 分）
10:55	＜休憩＞　（10 分）
11:05	メインテーマ「大学の国際化」のもとにチームで検討する課題の提示 「新渡戸カレッジと課題」　本堂武夫　副学長・理事（15 分）
11:20	ミニ講義「課題の把握とニーズ・背景・課題の解析と意志決定」＋＜ WS1 の課題の説明＞（5 分）
11:25	チーム討論室（大会議室）への移動と役割分担（5 分）
11:30	WS1「課題のニーズ・背景の把握」（40 分）
12:10	WS1 の発表（30 分）
12:40	＜昼食＞　（50 分）
13:30	ミニ講義「目標管理とチームワークの方法」（15 分）＋＜ WS2 の課題の説明＞（5 分）
13:50	チーム討論室への移動と役割分担（5 分）
13:55	WS2「目標管理：課題解決への組織的目標設定」（55 分）
14:50	WS2 の発表（30 分）
15:20	＜休憩＞　（20 分）
15:40	ミニ講義「戦略１：チームによる目標達成への行動計画　役割分担」（15 分） ＋＜ WS3 の課題の説明＞（5 分）
16:00	チーム討論室への移動と役割分担（5 分）
16:05	WS3「戦略１：チームによる目標達成への行動計画・役割分担」（55 分）
17:00	WS3 の発表（40 分）
17:40	中間反省会
18:30	＜解散＞

2012 年 12 月 1 日（土）（会場：北海道大学・高等教育推進機構・中会議室／大会議室）

9:00	集合
9:10	ミニ講義「戦略２：担当教員の役割目標と行動計画・役割期待」（10 分） ＋＜ WS4 の課題の説明＞（5 分）
9:25	チーム討論室への移動と役割分担（5 分）
9:30	WS4「戦略２：担当教員の役割目標と行動計画・役割期待」（個人作業）（45 分）
10:15	＜休憩＞　（15 分）
10:30	WS5「戦略１・２の統合：個人業務，大学・学部・学科業務の統合作業」（チーム作業）（55 分）
11:25	WS4 の発表（45 分）
12:10	＜昼食＞　（50 分）
13:00	ミニ講義「成果確認と評価・発展」（10 分）
13:10	WS6「課題対応の発展」（70 分）
14:20	研修についてなど，感想・意見・アンケート（30 分）
14:50	修了証授与式（10 分）
15:00	＜解散＞

表２．心理測定ツール１

あなたはどれ？					
内向型	１	２	３	４	外向型
感覚型	１	２	３	４	直観型
思考型	１	２	３	４	感情型
判断型	１	２	３	４	知覚型

表３．心理測定ツール２

役割分析　あなたはどの役？

１．設計	６．完成請負人
２．分析者	７．協同作業者
３．調整者	８．進路作成者
４．資源調査者	９．専門家
５．実行者	

写真３．アイス・ブレーキング

各グループでKJ法で創案されたマニフェストを５項目以内にまとめ，模造紙に図式的にまとめる。そして，発表者は「候補者」としてアピールする。

発表時には，楽しい雰囲気が形成され，研修会の初めのアイスブレーキングの役割としてはうまく機能していた。また，どのようにマニフェストをまとめてゆくか，どのようにこれらを図式的にまとめてゆくかの進行の中で，チームメンバーの特性の把握につながったと思われる。

また，このチームワーク演習の目的をさらに具体化した，メンバーの特性把握とチーム作業への協働意識の確認を行った。これは，自己分析をもとに自己紹介を行い，チーム内メンバーの特性把握，チーム全体の特性を共有するためのものである。

まず，チームメンバー全員が，心理測定ツール１，２を用いて自己分析を行う（表２，３）。

この自己分析を参照しながらチーム内で自己紹介を行った。また，これらの自己分析を表に記録し，チーム全体としての傾向把握を行った。

このような新たなセッションは，多少の煩雑さを伴うものが含まれている。しかし，ワークショップでは，何を行ったらよいのかわからないという不満は致命的である。そのため今回は，研修会を通して各グループに世話人を１人ずつタスクフォースとして配置た。タスクフォースはコーチング手法を用いて進行を促す役割であり，リーダーはあくまで参加者が担当した。

５．２．ワークショップ１

５．２．１．メインテーマ「大学の国際化」のもとにチームで検討する課題の提示

今回は，研修のテーマとして実際に進行しているプロジェクトに沿ったマネジメントを行うことにした。北海道大学では，平成 25 年４月にグローバル人材を育成する「新渡戸カレッジ」を創設する（北海道大学 Web ページ）。ワークショップのメインテーマは「大学の国際化」であるが，これは新渡戸カレッジのプロジェクトとして計画を行うことにした。

まず，新渡戸カレッジの責任者である本堂国際本部長・理事から新渡戸カレッジの説明を行った。そして，この研修会の各チームを新渡戸カレッジの企画ワーキンググループと見立て，執行部の立場でトップダウン的に次の課題を各グループに提示した。

執行部からの課題提示

A. 学部への外国人留学生を増やす

外国への交換留学生を増やすためには，受け入れも同様に進める必要がある

B. グローバル人材育成の方法

国際的に活躍する人材育成のためのカリキュラム開発：科目提供と担当体制

C. 半年間の留学を促す

年間 200 人を外国へ半年以上留学させる：受け入れ大学・単位互換など

D. 新渡戸カレッジへの入学を促す

新渡戸カレッジのキャンペーン，多くの学生が応募するような広告・宣伝

5．2．2．ミニ講義１「課題の把握とニーズ･背景･課題の解析と意志決定」

目標は既に上位目標として決められている場合が多い。この目標を具体化するために，リーダーは構成員との相互コミュニケーションにより，ニーズ・課題を具体的に整理・検討する必要がある。これをもとに意思決定を行う。

意思決定の場は会議であるが，会議では以下の点がポイントとなる。

・議長がその日の会議の到達目標を把握している
・議長は相手に話させ，目標に向けた交通整理のための発言をする
・会議は最小限の人数・回数で行う
・意思決定に関わる全員に結果報告する

5．2．3．グループワーク１

ミーティングに見立てて，課題の背景・ニーズの解析を行う。このミーティングによる意見交換により，何を目指して何をするのかの意思決定のための情報整理を行う。現状はどうか，何が問題で原因は何か，学生・社会は何を求めているかを記録し，可視化してゆく。

＜課題＞

執行部から提示された各グループの課題について，検討チーム名（委員会名）を決定し，ニーズ・背景・課題を解析して，ワークシート１に記入してください。

グループワーク１での成果物の１例として，グループＡによるワークシート１を表４に示す。

表４．ワークショップ１：グループＡの成果物

ワークシート１

検討チーム名（委員会仮称）	留学生 10 倍増委員会
課題名	学部への外国人留学生を増やす

課題の背景	ニーズ	関係者・期限
・海外における北大の知名度が低い	・海外拠点を増やす ・北大の研究者の紹介パンフ ・ネットで講義（英語）配信 ・留学生による北大紹介（ネット・卒業生の活用） ・現地での入試の実施	提携校
・経済的な問題	・授業料の減免 ・奨学金の充実 ・サテライトキャンパスの設置 ・成績により報奨金	
・言葉の問題	・初年度に中国語による講義 ・日本語教育の実施	
・生活習慣への不安	・家族への日本語教育 ・イスラム教徒への配慮 ・ルームメイト	
・卒後の就職・進路の問題	・国際的な称号の付与	

5．3．ワークショップ2

5．3．1．ミニ講義2「目標管理とチームワークの方法」

マネジメントは目標を明確にすることから始まる。そして，目標は1人では達成できないため組織が構成される。組織の基本は，仕事と責任の分担，相互の協働，変化に対する柔軟性，そしてあくまで目標達成のための手段としての集団であることである。

そもそも組織もマネジメントも学生という顧客のためのものであり，社会情勢に合わせた継続的な質の高い教育を提供することを目指さなければならない。そのために大学は独自性，他との差別化を明確にしてゆかなければならないが，これはチャレンジングなことである。提案に対し全員が賛成するときは既に時期を逸しており，それはチャレンジではない。また，現状維持もチャレンジではない。チャレンジングな目標には難易度の高さ・困難さ，達成時の価値の高さ，大学への貢献度の高さが必要である。

組織目標は，上位目標に基づくものであり，かつ組織自体の理念・目標に合致したものでなければならない。そして学生を中心とした多面的な方向からの目標となっており，実現性・重要性・戦略性をもち，リーダーがコントロール可能で，成果の評価が可能なものでなければならない。

このような組織目標の策定には，組織内外での情報収集，問題の発掘，時期的なチャンスを生かすための工夫が必要である。これらは，構成員が参加して行われなければならないが，そのために問題意識の共有，方向性の共有，情報の共有が必要である。

5．3．2．グループワーク2

組織目標は，以下の要素をふまえて検討し，成果を測定可能な内容・表現でまとめて可視化する。

1．組織の使命
2．理念・教育目標の達成
3．学生中心（学生の期待に応える）
4．多面的な視点から
5．実現性・重要性・戦略性
6．リーダーシップのコントロールが可能
7．必要な価値，成果の評価
8．チャレンジングな内容

＜課題＞

各グループは，ワークシート1の結果をもとに，目的，目標カテゴリ，目標項目，達成基準をワークシート2（「目標設定ワークシート」）に記入してください。

グループワーク2での成果物の1例として，グループAによるワークシート2を表5に示す。昨年度は，単純な目標の羅列になってしまう傾向があった。しかし，これはその後のワークショップにおけるモチベーションに影響するため，チャレンジングな目標を必ず意識して構成するようにし，発表時に説明してもらった。

5．4．ワークショップ3

5．4．1．ミニ講義3「戦略1：チームによる目標達成への行動計画・役割分担」

行動計画は，誰が，いつまでに，何を，どのように，どの程度まで行うかを明らかにする。

「誰が」については，まず人の強みを知り，それを生かすこと，そして，協働・コミュニケーションにより，情報を共有し，客観的に物事を見るための環境作りを行い，その中で構成員はお互いに何かをしてもらい，期待するものを提供する持ちつ持たれつの関係を作ることが重要である。

「いつまで」は，タイムスケジュールの構成であるが，何が重要であるかを把握し，それを中心に作成する。

「何を」で考慮すべき点は，その時点のチャンスを物にするための内容が入っていることである。実際には，時期を逃さないために，普段からの準備が必要である。

「どのように」は具体的な行動である。これは，予想される障害は何か，それに対応してどのように行動計画を修正するかを考えて作成する必要がある。

「どの程度まで」は，評価の際の測定基準を明らかにすることである。これによって，成果を測定し，改善ができるようになる。

表4　ワークショップ3：グループAの成果物

表５．ワークショップ２：グループＡの成果物

ワークシート２

検討チーム名（委員会仮称）	留学生 10 倍増委員会
課題名	学部への外国人留学生を増やす

目的
・海外における北大の知名度の向上 ・留学生の経済的負担の軽減 ・留学生の生活環境の改善（宗教・言語） ・留学生の学習環境の改善（言葉） ・就職・進路の支援

目標カテゴリ	目標項目	達成基準
知名度	・サテライトオフィスを設置 ・特定（北方・南方）地域の大学と提携 ・海外オープンキャンパスの実施 ・留学生向け体験入学の実施 ・留学生による北大紹介（ネット・卒業生の活用） ・北大研究者の現地語紹介パンフの配布 ・英語講義のネット配信（現地語翻訳付） ・web サイトの多言語化 ・海外での広告	・2 倍にする（要検討） ・2 倍にする（要検討） ・10 か国で開催（提携校・サテライト） ・全学部で年 1 回
経済的負担	・授業料の減免 ・奨学金の充実 ・成績により報奨金 ・現地入試の実施 ・サテライトキャンパスの設置	
生活環境	・留学生家族への日本語教育の提供 ・イスラム教徒への配慮 ・ルームメイト	
学習環境	・初年度中国語講義の実施 ・日本語教育の実施	
就職・進路の支援	・国際的な称号の付与	

５．４．２．グループワーク３

目標項目ごとに，何を，どのように（実施方法），いつまでに（期限），担当は誰か（実施担当者）などの行動計画を決める。

――――――――＜課題＞――――――――

各グループは，WS ２において設定した目標について，２つ程度目標項目をピックアップし，目標項目ごとに，何を，どのような方法・段取りで（実施方法），いつまでに行うか（期限を明示する），担当は誰か（実施担当者）などの行動計画を決めて，ワークシート３（「行動計画と役割分担」ワークシート）に記入してください。

――――――――――――――――――――

グループワーク３での成果物の１例として，グループＡによるワークシート３を表６に示す。

５．４．中間反省会

グループワークはグループごとにバラバラで，全体としての成長が見えにくくなる（写真４）。ここでは，他のグループの状況を参考にできるように，今回新たに構成されたセッションである。

組織の課題解決は，部分ではなく，人々やチーム，様々な関係者，関係機関などの「つながり」のある課題も解決してゆく必要がある。そのために，大局的視点で「つながり」「関係性」を把握する必要がある。ここでは，各チーム内で明らかになったチームの特性を参加者全員で共有し，各グループの２日目の進行に生かすことをめざす。

このセッションでは，チームごとでの討論の後，以下について発表を行った。

１．チームの作業，意見交換のプロセスについて

表６．ワークショップ３：グループＡの成果物

ワークシート３

検討チーム名（委員会仮称）	留学生１０倍増委員会
課題名	学部への外国人留学生を増やす

［目標項目・］実施項目	実施方法・期限	実施担当者
海外オープンキャンパス（OC）を実施する （チームの役割はコーディネート） ・海外 OC 実施にかかる調査の実施 ・海外 OC 開催（201X 年春・夏）	・海外 OC 実施理念の明確化、共有（いま） ・アドミッション C 内に専門のセクションを設置 ・国内の他大学で海外 OC 実施の有無を調査（～年内） ＞効果的な場所、時期を明らかにする ・各学部が提供できるコンテンツの精査（～年内） ・現在の留学生の出身国の分布調査を実施（～年内） ＞事務に依頼 ・留学生を確保するための効果的な場所を調査する（～年内） ・道庁、自治体との提携の可能性検討（～年内） ・OC 開催のニーズの調査（～年内） ↓ ・開催方法の検討（まとめて行くか、1 か国１～２つの学部か） （ニーズ調査後） ・各学部に得意な分野で手配してもらう 各学部に提携先を示してもらう 各学部への依頼するにあたり、実施側に何を示せるのか？ ・開催地の決定 ・旅行業者との連携 ・事前プロモーションの実施 ・プログラム決定 ・学部と開催先との連絡調整	 ・谷 ・豊田 ・高橋 ・高橋 ・伊藤 ・水溜 ・谷 ・豊田 ・伊藤 ・高橋 ・水溜
留学生向け体験入学を実施する	・海外 OC 実施理念の明確化、共有（いま） ・アドミッションセンター内に専門のセクションを設置 ・各学部が提供できるコンテンツの精査（～年内） ・現在の留学生の出身国の分布調査を実施（～年内） ＞事務に依頼 ・留学生を確保するための効果的な場所を調査する（～年内） ・道庁、自治体との提携の可能性検討（～年内） ・ニーズの調査（～年内） ・広報先と方法の確定（ニーズ調査後） ・開催方法の検討（ニーズ調査後）（送迎なども検討） ・滞在の仕方を検討（ショートビジット？） （1 週間程度？）（2 か月程度？）	 （上と同じ） ・高橋 ・谷

写真４．グループ討論

２．チームでよく機能していたこと，素晴らしかったこと，自慢できること（その理由）
３．チームで問題だったこととその改善点

また，発表後，全体討論を行った。

このセッションでは，グループ内の雰囲気や，メンバーの性格的なことが述べられることが多く，外からではわからない情報が興味深かった。ただし，他のグループの参考になるものであるかどうかは不明である。

５．６．ワークショップ４

５．６．１．ミニ講義４「戦略２：担当教員の役割目標と行動計画・役割期待」

目標の達成は，個々の担当者が組織目標にもとづいた役割目標を達成することで実現する。一人ひとりの教員は，担当授業を実施するだけではなく，いろいろなレベルの役割を担っている。大学として，学部・学科として，そして担当授業として教育力向上に貢献しなければならない。

役割目標は，自分に期待される役割を考慮して作成する。個人に期待されることは，リーダーの指示に従うこと，必要な知識・技能の習得，組織に貢献する役割目標の達成，そして結果報告である。

行動計画の作成では，特にチームワークと自己実現に向けてのモチベーションの形成が重要となる。

チームワークのポイントは，リーダーシップ，他のメンバーの補助や相乗効果のための協働，組織目標に貢献するために個々が役割をまっとうすることである。特に個人の使命・職位を明確にする必要がある。

また，個々が自己実現に向けてモチベーションを上げてゆくためには，大学の理念・目標への忠誠心と貢献への決意をベースとした上で，行動計画を，自分の強みを出すことができ，チャレンジ性があり，責任があり，自分で意思決定を行うものとして構成する。行動計画では活動の焦点化のため，仕事にウエイトを明記するとよい。

５．６．２．グループワーク４

組織目標は，役割分担者の実行により達成される。そのための役割分担者の行動計画は個々人が自分で作成する。この行動計画は，優先事項や他との連携に注意し全体スケジュールに合わせる必要がある。

―――――――――＜課題＞―――――――――

①各メンバーはチームから割り当てられた役割を個人で責任を持って実施する計画をまとめて，ワークシート４（「個人目標役割シート」）に記入してください。

②各グループ内で，各メンバーがＷＳ４で行った役割実施内容の発表(各２分程度)を行ったのち，チームとして１つの行動計画にまとめ，ワークシート５（「目標管理総合シート」）を完成させてください。ＷＳ５の発表では，作業内容とスケジュールのポイントを確認して実施を開始する内容を発表してください。

――――――――――――――――――――――

グループワーク４での成果物の１例として，グループＡの１メンバーによるワークシート５を表７に示す。

５．７．ワークショップ５

５．７．１．ミニ講義５「成果確認と評価」

実施された取組は定期的に個人，リーダー，マネジャーなどとともに中間評価を行い，最終的には総括評価を行う。評価では，決定事項と成果をまとめ，期待されていた成果と実行された成果を比較し，決定と成果の傾向を把握する。そして，行動を修正するための情報を得て次へ反映させる。

このような評価による改善は，活動に定常的な変化を与え，組織の活性化をもたらす。また，評価による役割目標の到達度の確認により，自己実現の欲求が満たされ，さらなる自己開発へのはずみとなる。

評価において考慮すべきことは，個人の業績を公正に，優れた成果は高く評価することで，個人のモチベーションを上げるようにすることである。

５．７．２．グループワーク５

現実では，チームの結束が強くなるのはよいが，他のチームからの依頼を単なる仕事の押しつけとみなして回避してしまう傾向がある。しかし，組織全体のためには，どのように協働・分担してゆくかと

表７．ワークショップ４：グループＡの成果物

ワークシート５

検討チーム名（委員会仮称）	留学生 10 倍増委員会
課題名	学部への外国人留学生を増やす

WS5:行動計画詳細（各実施項目との関係性・連携がわかるように）			
月日	**実施項目 1**	**実施項目 2**	**実施項目 3**
2012 年内	ミーティング（１２月初め）		
		国際交流協定校との交流実施状況調査（豊田）	国内の他組織との連携模索
	北大内の出身国分布調査（高橋）	科研費国際学術の受理状況調査	旅行業者や周辺自治体との連携（伊藤）
	他大学の留学生出身調査	国内の他大学での実施状況調査分析　（谷）	
	日本に留学性統計調査		
	外国での留学先調査（高橋）		
	北大内留学生にアンケート		これらの調査のまとめ（１２月末）
１月初め	発送		
	北大内留学生にアンケート	各学部や対応者へ問い合わせ(豊田、全員)	広報方法の相談（アドミッションセンターと）
１月中旬	回収（水溜）		
		ミーティングで最終案作成　:開催地候補地､想定規模､開催内容、関連部署など	アピール希望／入学受け入れ方法の希望伺い
２月上旬			
		最終案を上に持っていく。	総長より評議会へ依頼
		最終依頼文章の作成決定	教授会での承認
		学部に依頼	

表８．全体としての満足度はどうでしたか？

	とても満足	やや満足	普通	やや不満	とても不満	無回答
第１回	1	8	1	5	1	1
第２回	5	5	4	5	0	0

いう視点がないと，改革は一丸となったものにはならない。ここでは，グループ間における全体調整を行うセッションを新たに設けた。

担当チームの目標を高いレベルで達成するために，他のチームにしてほしいこと，連携で協働したいことなどの討論を行った。その後，各チームの代表が前に並び，グループ相互・全体の討論を行った（写真５）。

この時点では，チームの業務が詳細に具体化されているため，かなり現実みを持った意見・返答が行われた。また，このチーム間討論では，仕事の調整的なものだけではなく，方針や考え方の違いによる激しい議論にもなり，主催者側の想定を超えた展開にもなった。

そもそも，目標管理はすべてをトップダウン式に上から下へ一方通行で強要する方式ではない。むしろ現場の意見を目標に取り入れる過程は必須である。ただ，目標・計画の管理として，大目標から連鎖を展開してゆくものである。このような，討論の結果を踏まえて目標に反映させてゆく過程もワークショップで扱えると，健全な目標管理が学べ，大学教員が嫌うトップダウンへの偏見を防止することができるかもしれない。

写真５．グループワーク５

写真６．修了書授与式

表８．このワークショップで良かった点をあげて下さい。

- 現実的な課題
- 部局外の方との交流
- 解りやすい作業内容
- 新渡戸カレッジについて知れたこと
- 初めて教員研修を経験できたこと
- 自分の能力を確認できたこと
- マネジメントの勉強になった
- 皆が紳士的であったこと
- グループ学習の勉強になった
- グループ作業が楽しかった
- いろいろな意見が聞けた
- 修了証がもらえたこと
- 最後に世話人の意見が聞けたこと

表９．このワークショップで悪かった点をあげて下さい。

- 討論の時間が足りない
- 部屋の気温管理
- KJ 法をもっと活用すべき
- ブレーンストーミングのための時間がほしい
- ２日も行う必要性を感じない
- 素材にする情報が少ないこと
- 課題の意図が解りにくいこと
- 課題を検討する機会がなかったところ
- マネジメント能力が向上したのか疑問
- 全く架空のテーマの方がよかった
- 現実なのか架空なのかのバランスを取りにくい
- PC の扱いに手間取る
- プロジェクタが見にくい
- 貼るタイプではなく普通のホワイトボードが必要
- PDCA に従う必要性を感じない
- 参加者に執行部も含めて開催すべき
- ワークショップの展開に自由度が少ない
- 全体のアウトラインの説明が必要
- 丸投げ過ぎて，仕掛けが設けられていない
- 机がないこと
- 問題点の対処法が扱われていない
- 方法論が身につかない
- そもそも運営側がマネジメントできていないこと

表 10．具体的な改善案があれば教えて下さい。

- 懇親会を設ける
- 他大の例を知りたい
- ディベートを取り入れればよいなど，グローバル人材育成を単純に考えすぎなので，もっと議論すべき
- セッションは４つくらいで完結させてほしい
- １日で完結させる
- 作業内容の焦点化
- 北大が抱えている問題を課題にする
- 企業の研修が大学にあうとは限らない
- 交流会にしてしまう
- 学部ごとに業務に合わせた FD にする
- FD を受けるべき教員が FD に来ない方式を改善すべき
- 部局の人数に比例した教員を出席させるべき
- タスクフォースを養成する FD にする
- 専門家の講師を導入する
- 振り返りの時間を設ける
- 設定や制約を明確にする
- ミニ講義の重要性が低い
- 資料をもっと校正すべき
- 資料をダウンロードできるようにする

5．8．感想・意見，修了証授与式

ここでは参加者全員に，このワークショップに関して，良かった点，悪かった点，改善案を中心に意見を聞いた。紙のアンケートに記入してもらいながら，それをもとに口頭で発表してもらった。そのあと修了証授与式がグループごとに行われた(写真６)。

アンケート質問項目は以下のような簡単なものである。

１．全体として満足度はどうでしたか？
とても満足 / やや満足 / 普通 / やや不満 / とても不満
２．このワークショップで良かった点をあげて下さい。
３．このワークショップで悪かった点をあげて下さい。
４．具体的な改善案があれば教えて下さい。

まず，全体としての満足度の結果は，表８のようになった。第１回と比べると満足度は向上しているが，満足度の高い回答者からも質問３の悪かった点は多数あげられている。一般に，全学から集めてワークショップを行う場合，普段接することのない他部局の方との交流の楽しさで，満足度が底上げされる傾向がある。やや不満にこれだけの分布がある状態では，まだ安定して定期開催してゆく研修内容とはいえない。これからもワークショップの改善・内容の代替案を研究してゆく必要が必要である。

表８は，このワークショップの良かった点についての回答を，意見を整理し，重複するものを統合したものである。

マネジメント能力の向上になったという意見は少なく，グループ作業・交流の楽しさや新渡戸カレッジの情報を得たことに関する評価が多い。

表９は，このワークショップの悪かった点についての回答をまとめたものである。

目立つのは，「２日間もかける内容ではない」「能力の向上になっていない」という意見であった。これらの不満点は前回にも述べられていた意見である。

ワークショップへの具体的な改善案の意見をまとめたものが表 10 である。これは，悪かった点を修正するための意見が中心となっている。研修内容・作業内容の明確化と単純化を求める意見が多い。

7. まとめ

催しとしては前回よりも雰囲気がよく，参加者は楽しんでいた部分も見受けられたが，内容に関する不満は依然として多く指摘されている。最も問題となっているのは，仮想的なプランニングからはほとんど新たに学ぶことがなく，２日のワークショップとしては収穫が非常に少ないということである。

前回は，ワークショップの構成の不備・不行き届きがあり，そこへの不満も多く見られた。今回は，各グループにタスクフォースを配置して作業の進行補助を行い，その部分は改善されたため，ワークショップ内容の真価が問われるときでもあった。しかし，あまり参加者の反応は思わしくなかった。

大学教員に求められることは，教育能力，研究能力，管理・運営能力，社会貢献能力が主であるから，研修内容をマネジメント能力の向上に焦点を合わせる方針は見当違いではないであろう。むしろ問題は主催者である我々のマネジメントにあるのではないだろうか。つまり，チャレンジングな目標をたてるのはよいが，目標設定が実現可能になっているのかという問題である。普通に考えて，人が１日半の研修会に参加したからといって，急に変わるものではない。１日半という制約の中では，何が実現できるのかという視点をもって，マネジメントワークショップを大改修しなければならないのではないだろうか。

参考文献

山田邦雅，阿部和厚，細川敏幸，西森敏之，安藤厚（2012），「中堅層教員を対象とした新しい FD ワークショップ報告—2011 年度北海道大学教育改善マネジメント・ワークショップ—」，『高等教育ジャーナル—高等教育と生涯学習—』，**19**，77-92

北海道大学 Web ページ 新渡戸カレッジ，http://www.hokudai.ac.jp/international3/ryugaku/nitobe/（2012-2-10）