HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	北海道大学教育マネジメントＦＤマニュアル
Author(s)	細川, 敏幸; 山田, 邦雅; 安藤, 厚 他
Citation	高等教育ジャーナル : 高等教育と生涯学習, 22, 91-107
Issue Date	2015-03
DOI	https://doi.org/10.14943/J.HighEdu.22.91
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/61080
Type	departmental bulletin paper
File Information	No2210.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

Manual of Faculty Development for Education Management in Hokkaido University

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

1) Teaching Support Group, Center for Research and Development in Higher Education, Hokkaido University
2) Emeritus Professor of Hokkaido University

北海道大学教育マネジメントＦＤマニュアル

細川　敏幸[1)]*, 山田　邦雅[1)], 安藤　厚[2)], 阿部　和厚[2)]

1) 北海道大学高等教育推進機構高等教育研究部門教育支援グループ
2) 北海道大学名誉教授

Abstract — Hokkaido University introduced its faculty development (FD) program in 1998, earlier than in other Japanese universities. The details of these activities were explained previously in this journal. The manual used in the FD program was also published in volume 7 of this journal. Professors who joined this program could study methods of active learning and education ethics using the group-learning method. It was called “Hokudai style FD” and spread to other Japanese universities as the beginning teacher training. FD became mandatory in the university in 2008 and the second stage then began. In this stage we worked on research and development of the new training. One project was the preparing future faculty (PFF) course, and another was education management training for mid-career professors. The roles of the university teacher are education, research and management. However, we had no training course for the management. In this FD program, a group of teachers set up an imaginary project to find a solution to a problem and create a plan to accomplish the goal. Through this group activity teachers can more fully understand their role in the university, establish a goal and determine how to achieve it. We have already held this course four times and reported on it in this journal. This report presents the text of this FD course. We hope that it will help improve FD in other universities.

(Accepted on 3 December, 2014)

*) Correspondence: Institute for the Advancement of Higher Education, Hokkaido University, Sapporo 060-0817, Japan
E-mail: thoso@high.hokudai.ac.jp
**) 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

はじめに

北海道大学では，他大学に先駆け 1998 年から教員研修（FD）を開始した。その活動報告は，ほぼ毎号の本誌に掲載されている。また，そこで使われているマニュアルは本誌 7 号に報告している（阿部他 2000）。北海道大学の FD は，二日間の合宿研修であり，グループ学習によりシラバスの書き方や最新の教育技法を学ぶ。この研修により，アクティブ・ラーニングの方法や教育倫理が身につくなど，大きな効果が期待できるため「北大方式」として全国の大学に広まった。当初 1 年に 1 回だった FD は 2006 年から年 2 回に拡大され，主に初任者研修としての役割を果たしてきた。

その後，大学設置基準が改定され，2007 年度に大学院，2008 年度には学士課程の FD が義務化された。そこで，本学ではキャリアステージに合わせた研修が必要であろうと考え，新しい研修の研究開発に取り組んだ。その一つは大学院生向け PFF（Preparing Future Faculty）講座であり，もう一つが中堅教員向け教育マネジメント研修である。教員になる前の PFF, 着任後 10 年の中堅教員研修というキャリアステージでの位置づけである。教育マネジメント研修についての内容は，次世代 FD 研究会ワークショップ（2009 年 9 月 4 ～ 5 日，2010 年 10 月 22 ～ 23 日）などで, 研究と検討を重ねた。

研修内容の検討と実施

FD に関連する当時の状況は，次のようにまとめられる。

1. 発展途上国を含め諸外国の教育制度（特に研修制度）改革は急速に進展しており，日本は遅れつつある。
2. 最も深刻なのは，全教員の協力によるカリキュラム改革の柔軟性が日本には欠けていることである。さらに多数の教育制度改革にもせまられていた。これらの改革には，教員全員が参加するカリキュラム設計と教員による組織改革の仕組みが必要である。

特に教員による組織改革を加速するためには，中堅教員を対象にした教育改善マネジメント FD が有効であり，これが次のステップで行うべき研修の一つとなると考えた。

大学教員は，所属する大学の社会的存在価値を高めるため，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り，管理運営（マネジメント）も基本的任務である。特に大学の教育力向上への貢献を第一の使命とし，学生中心の教育を進める責任がある。教員は，自分の大学の過去，現在を正確に把握し，未来の発展に向かって，的確な行動をとらなければならない。

この研修の目的は，以上のような大学の使命をふまえて，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理解し，大学の最近の動向と現状の認識に立って，大学の発展，特に教育力向上に貢献するために具体的行動目標を設計し，実行できるようになることにある。その行動目標は，次のようになる。

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）

北大の新任教員向け FD では，架空の科目を設定しそのシラバスを記述することで教育の基本を身につける。一方，新しい中堅教員向け FD では，問題解決のために架空のプロジェクトを設定しその遂行計画を記述することにより，教育改革の実施能力を身につけることができる。活動手法として，学習効率の高いミニ講義とグループ学習を組み合わせて用いることは同じである。この研修は，現在の初任者研修主体の FD を補完し，教員のキャリアアップに対応できるよう設計した。

新しい中堅教員向け研修の目的は，教育制度改革の中心となるプロジェクトマネージャーの養成にあ

る。カリキュラム改革の柔軟性など，日本の大学に欠けた機能を導入するため，次のステップの FD で必要なのは，教育改善のリーダーを養成する研修である。現代の大学は，変化の速い社会情勢に対応するために，常に新たなプロジェクトを構築しなければならない。そのためには優秀なプロジェクトマネージャーの養成が急務である。

2011 年からはほぼ同じ内容で開催できるようになり，すでに 3 回実施し，その成果を報告している。ここで紹介するのは，その教育マネジメント研修のテキストである。全体は 8 章に分かれ，「大学職員の業務」，「大学の PDCA サイクル」，「課題の背景・ニーズの解析」，「目標管理・目標設定」，「チームによる目標達成への行動計画」，「担当教員の役割目標と行動計画・役割期待」，「成果確認と評価」，「まとめ」で構成される。実際の FD は 4 つのグループ学習に分割し，「問題の背景の分析」，「目標設定」，「事業計画の作成」，「個人の役割分担」の順に検討していく。この時に使われる，エクセル上のワークシートの例を資料 1 に示す。グループ学習では，この表を埋めることが作業となる。実際の作業やそのプロダクツおよび参加者の評価等は参照文献に詳しく記述されている（山田ら 2012，2013）。

おわりに

広義の FD は大学教員のすべての面にわたる能力の向上をその目的としているが，従来の研修は教育と研究のみに焦点があてられていた。一方で，大学の教員は初等中等教育の教員に期待される能力の上に，研究と管理運営能力が求められている。特に管理能力のある教員を発掘するのは，北海道大学のような総合大学においてさえ難しくなってきている。また，管理能力の向上は OJT（On the Job Training）ではかられてきたのが，日本の現状である。その意味で，このような研修が展開されることの意味は大きいと考えている。この資料が他大学の FD に役立てば幸いである。

参考文献

阿部和厚・西森敏之・小笠原正明・細川敏幸・大滝純司（2000），「北海道大学 FD マニュアル」，『高等教育ジャーナル—高等教育と生涯学習—』7，29-49

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

山田邦雅・阿部和厚・細川敏幸・竹山幸作・西森敏之・安藤厚（2013），「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—」，『高等教育ジャーナル—高等教育と生涯学習—』20，61-73

ワークショップ・プログラム

1．大学教員の業務
1.1．はじめに
1.2．目標管理の手順
1.3．組織としての大学
1.4．マネジメントなくして大学は成り立たない

2．大学の PDCA サイクル
2.1．PDCA サイクル

3．課題の背景・ニーズの解析
3.1．課題の解決，質の向上などのための行動
3.2．意思決定

4．目標管理・目標設定
4.1．目標管理
4.2．目標設定

5．チームによる目標達成への行動計画
5.1．目標達成

6．担当教員の役割目標と行動計画・役割期待
6.1．役割目標

7．成果確認と評価
7.1．成果確認

8．まとめ
8.1．おわりに

1．大学教員の業務

1.1．はじめに

今日，急速な社会の変化に伴い，大学の教育は，多様な課題をかかえ，教員全員参加の組織的取組が求められている。教育改善の組織的取組は，FD によって推進されてきたが，多くの教員は互いにフリーであり，組織力になかなか結びついてない。大学によっては，教育改善は，その大学の存亡にかかわっているが，教員個々が自らの課題として組織的取組に参加する意識が醸成されにくい。

今や，大学運営は，企業と同様の組織的運営が求められ，これには大学の将来がかかっている。

ここでは，教員は大学の一員として，所属する大学の管理運営に参加する責務をもつという基本を踏まえて行動できる必要がある。これは大学教員の行動規範とも密接に関係している。

今日の企業の運営（マネジメント）には，Peter Drucker の Management by Objectives（MBO）（目標管理）が広くとり入れられている。私たち大学教員は，FD ですでに目標を設定して教育に当たることを学んできた。目標管理の考え方は，基本的にはこれと同様であり，さらに，組織の満足（大学の目標達成）と個人の満足（教員の満足）の両者を同時に達成することにあることを基本としている。

個人の満足は，自分の可能性を実現したいという自己実現に関係する。これは自分自身が決定したという内発的動機づけによって実現する。個人の満足は，組織（大学）が求める目標達成への各教員の責務に自らの意志で貢献したということからくる。これらは大学教員の気質にそった考えといえる。

この研修では，目標管理の考え方（Management by Objectives and Self-control 自己統制）を参考に，大学教員全員が教育マネジメントに参加してもらう仕組みを知り，その方法を身につける。これは組織で仕事をすることを身につけることでもある。

ここでは，大学教員の業務：教育・研究・社会貢献・管理運営のうち，今回は教育のマネジメント（教育の管理運営）に焦点をあてる。

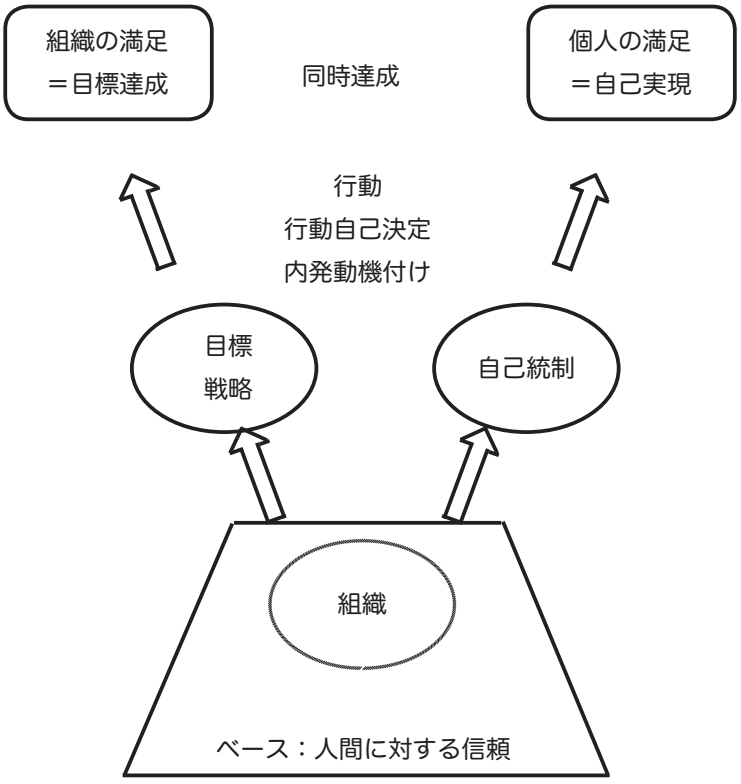

図 1．目標管理の考え方

1.2. 目標管理の手順

目標設定は，イノベーション・チャレンジとなっている。組織の目標は，組織の構成員による実行により達成される。組織の構成員は，組織の行動計画にもとづいて自らの行動計画を立て，役割目標にむけて実行する。担当者は，他者と協働し，組織的に行動する。ここではコミュニケーションが重要となる。評価は，組織への貢献度で測る。

1.3. 組織としての大学

大学の設置に関わる法令，大学設置基準では，「第二十五条の三　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を実施するものとする」とある。これによって，各大学は，FD を義務化ととらえ，FD で，カリキュラム改善，授業改善，授業設計などを学んできた。しかし，これは個々の教員が担当する授業の質の改善が主眼であり，各教員の努力は外からはみえにくく，大学という組織に貢献するという意識は形成されにくかった。

大学設置基準では，第二十五条よりまえに，「第七条　大学は，その教育研究上の目的を達成するため，教育研究組織の規模並びに授与する学位の種類及び分野に応じ，必要な教員を置くものとする。2　大学は，教育研究の実施に当たり，教員の適切な役割分担の下で，組織的な連携体制を確保し，教育研究に係る責任の所在が明確になるように教員組織を編制するものとする」とあり，大学はまず組織体であることと規定している。だが，ほとんどの大学教員は，知的労働者であるが，組織体で管理運営の役割を担うということは学んでこなかった。これは，どの企業でも新任研修で学ぶ最も重要な内容である。「次世代 FD」では，各教員が，組織としての目的達成のために，具体的な行動を改善し，チームの一員として機能することを改めて学ぶことにする。

教員が，大学という組織で仕事をしていくには，目的・目標を明らかにし，戦略計画を立て，これを実行し，その結果を評価し，さらに改善していく。この際，教員はマネジャーとして，問題を解析し，意志決定をして，行動に移す組織体の基本単位である。

大学は高等教育の提供を社会的使命とする組織・機関であり，顧客は学生である。大学は，そのため

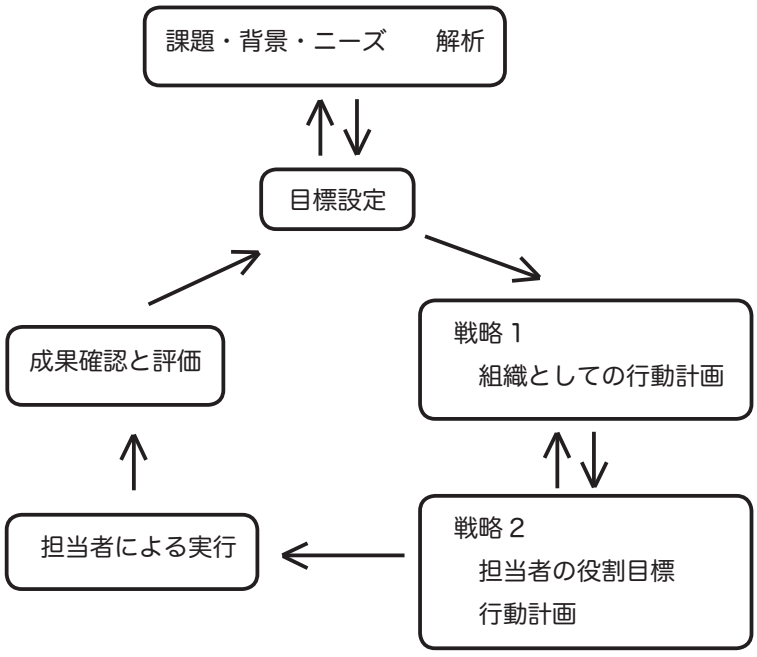

図 2. 目標管理の手順

に運営（マネジメント）されている。

教員は，大学が提供する教育の人的資源であり，学生が支払う授業料等により雇用されている。これによって生活が成り立っているのである。学生によりよい教育を提供するマネジメントは，教員の業務であり，生きる糧である。教員の主要な業務は，授業の提供を含む教育に関わるマネジメントである。

1.4. マネジメントなくして大学は成り立たない

これからの大学は，強みをさらに強くする差別化，他大学にない特色をもつ独自化が必須である。継続的教育力向上のマネジメント，イノベーションが必須である。組織は，共同体である。各教員は，共同体のために働く。

(1) 組織の要素（大学）

1）目的（高等教育）
2）顧客（学生，卒業生・大学院修了生を受けいれる社会）
3）イノベーション（新しい時代に適応し，新しい時代をつくる）
4）資源（教員）

人は組織のなかで最大の資源。資源のうち自ら成長できるのは人だけである。組織の運営は人の仕事（実行すること）にかかっている。

組織で仕事をする基本作法は貢献である。

大学は，高等教育への貢献度で社会的に評価される。教員の責務は，大学の教育力向上に貢献することである。教員の能力は，その貢献度（より高く貢献する成果をあげること）で評価される。教員の組織が求める能力向上は，マネジメントに参加することで磨かれる。組織としての大学は，教員を自ら成長させる場である。教員は，自らを成長させるために，積極的にマネジメントに参加する。

貢献なくして，成功はない。貢献は，学生，他者，大学，社会の期待に応える成果をあげることであり，

優秀な教員とは，大学が求め，期待する成果をあげる人材である。

1）貢献とは，自分のためでなく　他者のために行動することによる。
2）貢献を組織力にするには，貢献を他者へバトンタッチする。

各自の貢献・個人の力を組織の力にする。一人一人が貢献に寄与し，個人個人が連携する。成果を上げる：なすべき貢献は何か，何を期待されているか。

自分がなしうる貢献に自分を最大限に活用する。

(2) 組織に貢献する４つの基本能力

人間関係がよくても，組織の成果に焦点が合っていなければ，組織は衰退する。

1）なすべきことを明確にするコミュニケーショ

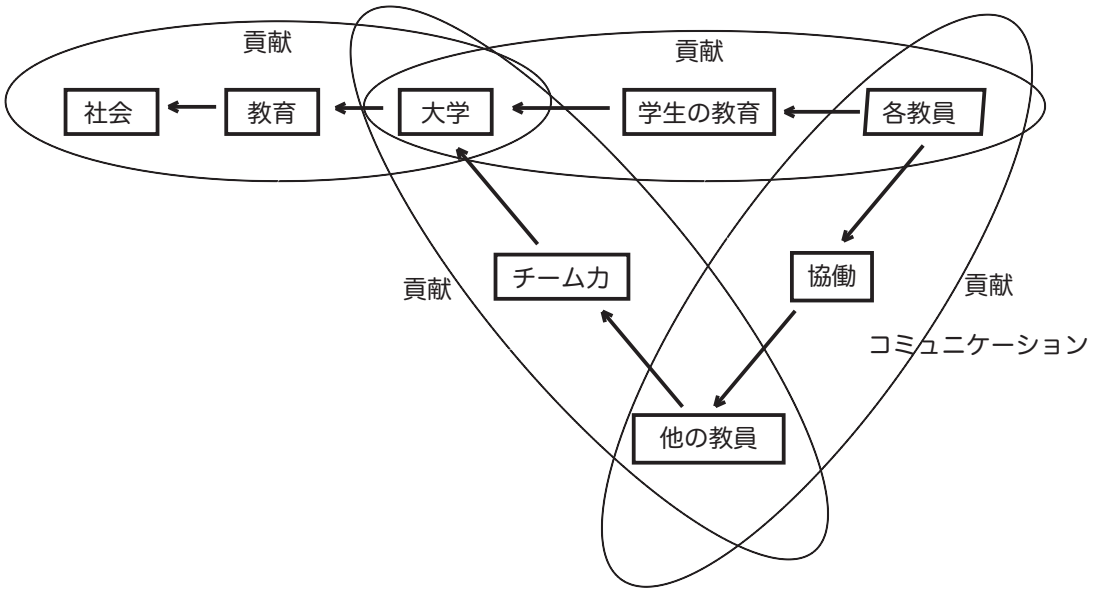

図 3. 貢献

ン能力（質問する，聞く）
2）自己開発
3）自己育成
4）チームワーク

(3) 教員は大学の知的労働者である

大学に貢献していく条件
1）仕事の目的を明確にできる。
2）大学の教育力向上に自ら責任をもつ。貢献する。
3）継続的イノベーション（新しい価値を生み出し，産物の質を変えていく）
4）継続学習

これらができない教員は，大学教員として未熟であり，自己管理ができていないことになる。

(4) 成果をあげる存在となるには

1）真摯であること
2）自分の優れた能力（卓越性：強み）を最大限に活用する。
3）成果をあげるために何を身につけなければならないか問うことを習慣とする。
4）他人を巻き込む。協働　コミュニケーション
5）成果の評価＝プロセスを定期的にふりかえり，改善していく（PDCA）。

(5) 成果をあげる５つの能力

1）時間を管理
2）貢献に焦点をあてる
3）強みを生かせる
4）重要なことに集中できる
5）成果をあげる意志決定ができる

５つの能力を使う体系的な行動：仕事の動機をもち，習慣化・行動を通じて身につける。

教員は　大学運営に関わるマネジャーである。

(6) 中堅マネジャーの行動要件

組織の成果に責任，すなわち，組織に貢献する責任をもつ。人格的絶対必要条件は，真摯さである。
1）目標を設定する。
2）組織する。
3）動機づけするコミュニケーションを図る。
4）評価測定する。
5）人材開発する。

(7) マネジャーとして失格なこと

このような人物を任命してはいけない。
1）強みより弱みに目を向ける（組織の精神を低下させる。できないことに気づいてもできることに目を向ける）
2）何が正しいかよりも，誰が正しいかに関心をもつ（組織を堕落させる。仕事を重視する）
3）真摯さより頭のよさをひけらかす（人として未熟で，これは通常なおらない）
4）威張る　脅威を感じる（人間として弱い）
5）自らに高い目標を設定しない（マネジメント・仕事に一生懸命にならない）

協働にはリーダーが必要である

(8) リーダーシップの重要性

1）目標管理の作業（戦略）にはリーダーが重要である（組織はリーダーで統合）
2）目標管理の戦略は，①事業，②現場の人と仕事，③リーダーで成り立つ。だが，リーダーや人がよくても，戦略の間違いは，行動ではカバーできない。
3）目標管理のマネジメント･戦略が重要となる。
4）リーダーシップは，資質･カリスマ性でなく，やるべきことをやっていることが重要（資質＋学習＋経験）
5）リーダーシップは，独断ではない。構成員に見える形で，オープンな話し合い（会議など）で，意志決定をしていく。

２．大学の PDCA サイクル

大学の教育の質は，大学の教育プログラム，教員組織，社会貢献などについて，PDCA サイクルとしての内部質保証システムが機能しているかどうかで評価される（図４）。

2.1. PDCA サイクル

(1) 計画の段階　PLAN

1）方針や目標が適切に定められているか
2）それを実現するための具体的な行動計画が策定されているか
3）行動計画を実行するための方法が示されているか

4）上記の 1)～ 3)の事柄を構成員が十分理解し共有できているか

(2) 行動の段階　DO

1）計画に基づく具体的な下位目標が策定されているか

2）組織・個人レベルで，それぞれの下位目標が明確にされているか

3）下位目標に基づいて着実な活動が実行・展開されているか

4）目標に向けた構成員の活動を動機づける工夫が行われているか

(3) 点検・評価の段階　CHECK

1）活動実態について絶えず点検・評価が行われているか

2）客観的なデータや資料を基に点検・評価が行われているか

3）方針・目標・計画との照合という観点から点検・評価が行われているか

4）点検・評価の信頼性・妥当性を高める工夫がなされているか

(4) 調整・改善の段階　ACT

1）点検･評価結果をもとに, 方針･目標を見直し, 計画・方法に必要な改善 , 方策が講じられているか

2）改善すべき点が，方針・目標の設定の仕方にあるのか，計画・方法に起因するのか，あるいは，活動実施上の問題なのか，について，適切に整理され分析されているか

3）点検・評価によって明らかになった問題点や不具合を適切に処理しているか

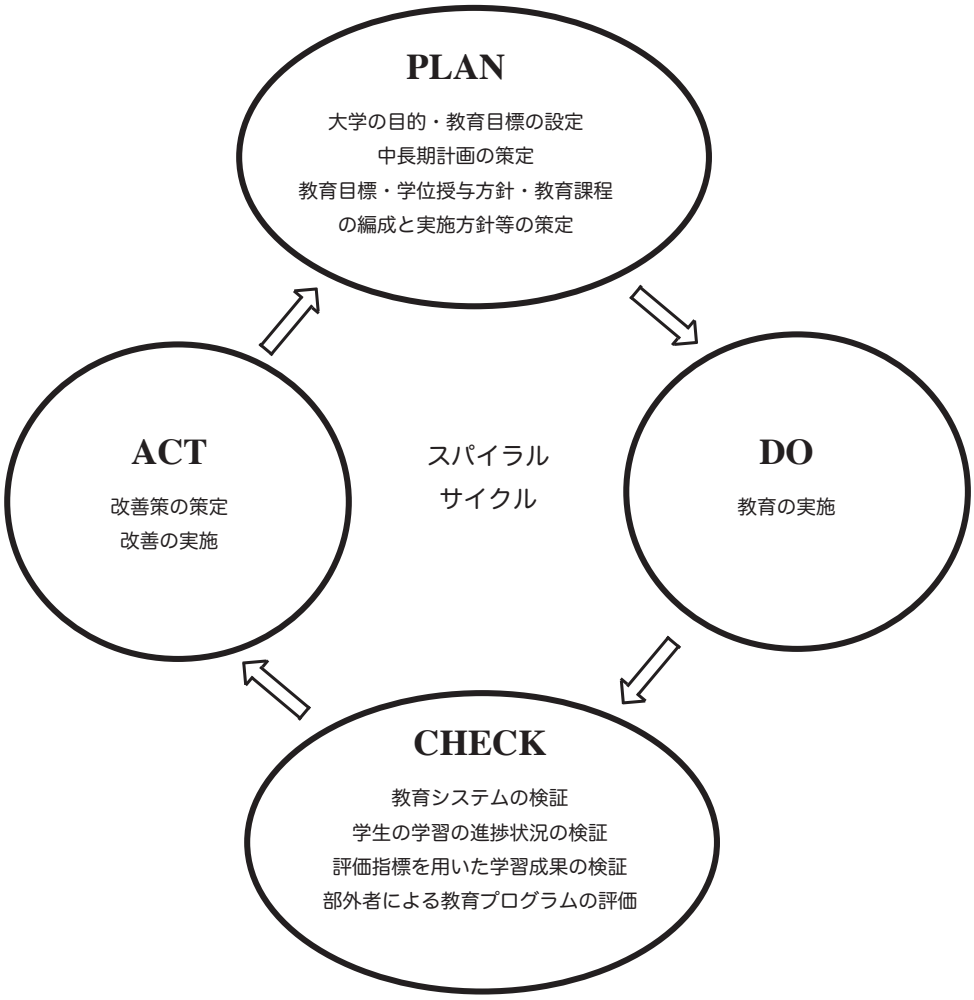

図4．大学の PDCA サイクル

4）点検・評価結果を改革・改善に繋げるための手順や方法が定められているか

(5) 質の向上に向けた努力を可能にする管理運営システムの整備

1）質の向上は大学の責務であるという意識が浸透しているか
2）教育目標の確実な実現を目指した管理運営システムになっているか
3）質保証に向けた役割と責任を明確にした管理運営システムになっているか
4）継続的な質の向上を可能にする管理運営システムになっているか

教育成果を重視した管理運営システムになっているか。業績や結果を評価する指標等の開発が行われているか。構成員の意思疎通を重視した管理運営システムになっているか。

3．課題の背景・ニーズの解析

目標設定では，まず課題・ニーズを明確にするところからスタートする。組織の課題は何か，何をめざして行動するかを決める。

課題，目標は，すでに上位計画として決められていることも多い。組織の目標を受け入れられないのでは，その組織に留まることはできない。これを受け入れ，目標を具体化するためには，ニーズ，課題を具体的に再整理・再検討し，一歩前進する行動計画をたて，実行に移す。これらは，構成員，担当者の意見をきき，相互コミュニケーションから意志決定の過程を経て，前進させる。

3.1．課題の解決，質の向上などのための行動

1）目標を定める（長期・中期・短期）
2）集中化：優先順位をつける　→　行動計画：いつまで，何をするか
　1年　1ヶ月　1週　今日
3）意志決定にはまず意見
　意志決定　→　行動開始　実行し，途中検証し，さらに前進（PDCA）

3.2．意思決定

組織戦略は，リーダーシップにより構成員が参加して意志決定し，作業することで実現する。

(1) 意志決定の要素

1) 共通理解，問題解析
　問題の整理
意志決定は何のために　目的　具体
　戦略が重要　　これにより　戦術
2) コミュニケーション
　関係者をいれて　反対意見も検討
リーダーシップ
3) 集中化
　何からはじめるか，いま最も重要なことは何かを決定する。
記録　視覚化　共有と証拠
決めたことは徹底実行
リスクあってもチャレンジ
成果のチェック　改善（PDCA）

(2) 意志決定の手順

1）問題を明確にし，分類
2）意志決定の目的を確認
3）複数の解決策（多様な視点から検討）
4）実行手段への落とし込み
5）徹底実行
6）結果の評価

変化の大きな現在は　無難はチャレンジしないのと同じ。チャレンジングな危険を帯びたものも恐れずに。

(3) 会議：意志決定の場

1）議長は，この会議で何をどこまできめるか。事前に把握している。
2）会議の目的を明確に
3）相手に話させる（司会しながら意見をいわない）。
4）会議の目的に貢献する発言がでるように進める。
5）必要な小人数・回数で行う。アリバイ的会議はしない。
6）結果は意志決定にかかわる全員に報告する。

４．目標管理・目標設定

4.1. 目標管理

組織の管理運営（マネジメント）は，目標を明確にすることから始まる。これを目標管理という。

組織とは一人でできない方略（アイディアを実行＝行動＝実施方法）を協働で行うもの。

1）そのために，必要なさまざまな仕事を，メンバーが分担し，責任をもって実行する。
2）仕事の分担は，縦横に関連する諸部門を生じ，これらが互いに協働し，目標を達成する。
3）組織には，強さ・賢さよりも，変化に適応できる柔軟性が求められる。
4）組織は目的を達成するための手段である。

組織と，その管理は，顧客のためにある。

大学の顧客は学生である。大学は，その時代の社会状況，国際的情勢を鋭敏にキャッチし，継続的に学生が必要とするより質の高い教育を学生に提供する。ここでは，その大学の強みをより強化し，弱みを改善しながら，独自性（その大学にしかないもの），差別化（他の大学より強いもの）を明確にしていく。

とくにチャンスを的確にとらえた変革が重要である。

何をするかの意志決定は，構成員が情報を共有しながら進めるが，新しいことにはみんなが賛成ということはありえない。みんなが賛成というときはすでに時期を逸している。チャレンジ精神が重要である。教員は，大学の教育力向上のために雇用され，ここに貢献することを期待されている。

4.2. 目標設定

教育力向上の内容を具体的に表すものが，目標である。現状維持は，目標とはならない。必ず，前進するチャレンジ的内容とする。

目標は組織の価値観，すなわち組織に属する人が共有する行動指針からでてくる。これを受け入れられないでは，組織を去るしかない。

(1) 目標管理のベースとなる５要素

人間に対する信頼＝健全な人間関係をベースとし，次の５つの要素からなる。

1）コミュニケーション
2）チームワーク
3）自己開発　self development
4）人材育成・他者の能力も育成
5）組織の本質から考える：社会貢献を基準に

(2) 目標管理にもとづく大学運営：６つの特色

1）大学の目標達成と教員個人満足の同時達成
2）可視化：目標・実施・評価の計画シートと実行
3）大学の理念・目標，具体的目標の周知
4）教員個人の役割の明確化
5）教員の内発的動機づけ・行動の自己決定
6）業務の焦点化

(3) 教員個人の役割の明確化

1）役割・能力用件（何ができるか）
2）役割配分，内容等は会議・ミーティングでオープンに

(4) 可視化（文字化すること）

個人目標シート 役割業務の明文化（シラバスに相当），目標・行動計画・評価。

(5) 業務の焦点化

種々の業務に優先順位をつけて作業行動。未来，変革を基準とし，勇気ある決断が必要。

(6) 自己決定

組織目標は，人の実行により実現する。担当者は実行のモチベーションを形成し，自ら具体的行動計画を立て，実行行動の自己決定をして行動を起こす。

目標達成の行動計画には，担当者を明らかにし，担当者は自らの行動計画をたてる。

(7) 目標設定の手順

1）組織メンバーによる組織目標の設定（このWSでは，WS２で行う）組織として課題解決を求められている事項に対する組織目標設定へ徹底討論
2）役割分担表の作成
3）個別目標の設定
4）その承認

(8) 教育組織目標（大学・学部・学科）

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

(9) 組織目標の策定　留意点

1）上位計画に基づくこと
2）部門内外の情報収集
3）問題発見の発掘
4）構成員が参加
5）チャンスを生かしていること

(10) 構成員参加で組織目標を策定

1）問題意識の共有
2）部門の進むべき方向について認識を共有
3）情報を共有
4）構成員の能力向上

(11) チャレンジングな目標設定

1）本人への期待をこえる目標か
2）目標の難易度は高いか
3）かなりの困難が予想される目標か
4）達成した時の価値は高いか
5）大学への貢献度は高いか
6）学部・学科の方針にそった目標か

(12) 目標管理運営によくある問題点

1）目標に設定された業務が焦点化し，それ以外が見えなくなる。
→　広い視点でみる。
2）目標・行動・評価に互いにギャップ
→　特別プロジェクト目標，組織目標，日常業務を区分
3）組織の目標達成に関心がうすい
→　共同体としての目標
4）維持目標があがってくる
→　維持目標は目標でない・目標はチャレンジ的なもの
5）安易な達成しやすい目標を設定
→　業績評価の仕組みをつくる

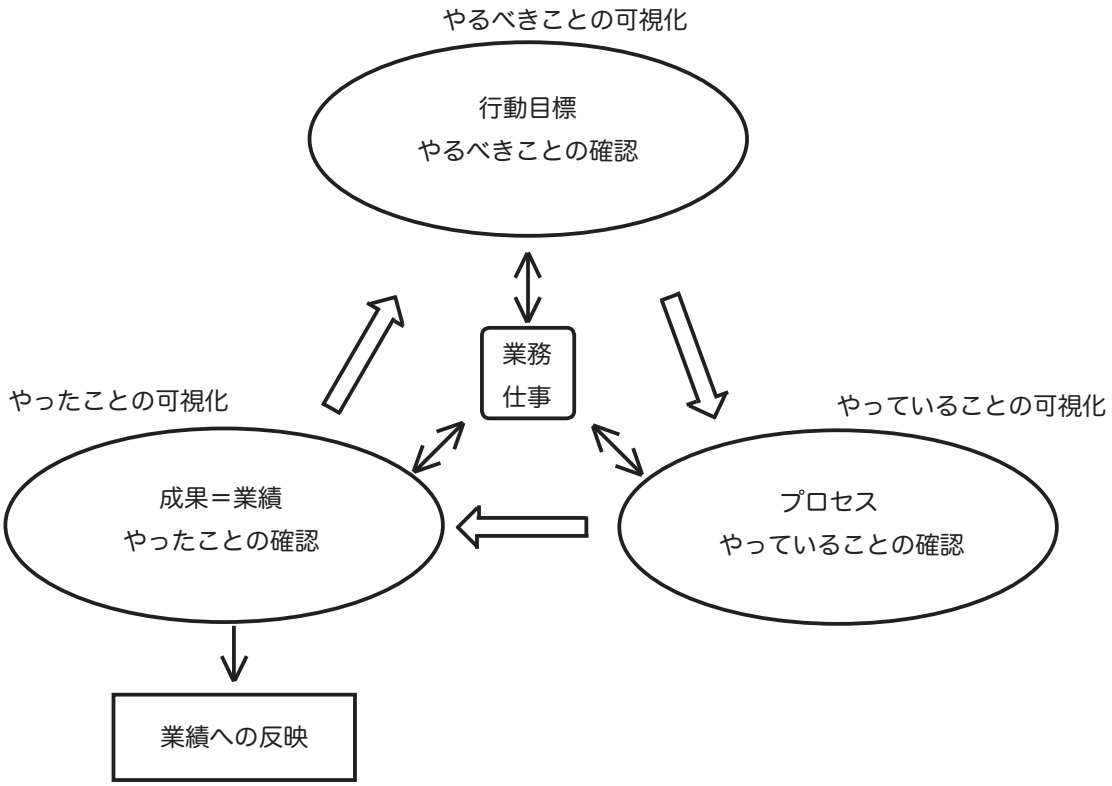

図5．仕事の可視化

5．チームによる目標達成への行動計画

5.1．目標達成

どのような目標設定も，行動に移さなければ，存在価値はない。だが，行動のまえに計画をたてる。すべての計画は，行動を前提としてつくられる。

具体的行動を決める。戦略は，人が実現する。人を決める。期限を決める。スケジュールを決める。

目標から目標達成のための具体的行動計画（アクションプラン）（戦略）を立てる。組織として，目標達成のために，何を，どのように，いつまでするかを明らかにする。大きな目標は，小さな行動の積み重ねのスケジュールを経て達成される。

1)行動目標は何か(目標の具体的小項目をあげる)
2)予想される障害は何か
3)どのように行動目標を修正するか
4)重要な項目は何か
5)時間をどのように管理するか。期限と時間配分。

(1) 目標到達の戦略は，人が実施することで実現

誰が担当するのかを明らかにする。そのためには，適切な人材を，つぎのように要素で指名することになる。

1）人を知る＝強みを知る
よくやった仕事
よくやれそうな仕事
よい仕事をするために何を身につける必要があるか
2）コミュニケーションが重要
客観的情報　受け手の認識（受け手が受け入れて成立）
期待（期待するものを提供）
要求（何かをしてもらう）
情報の共有　つねに発信
適材　適所　適時　適価　適量　→　評価
担当者は役割目標を明らかにする。

(2) 実施方法

目標達成の成果を得るための具体的行動計画はつぎの要素からなる。

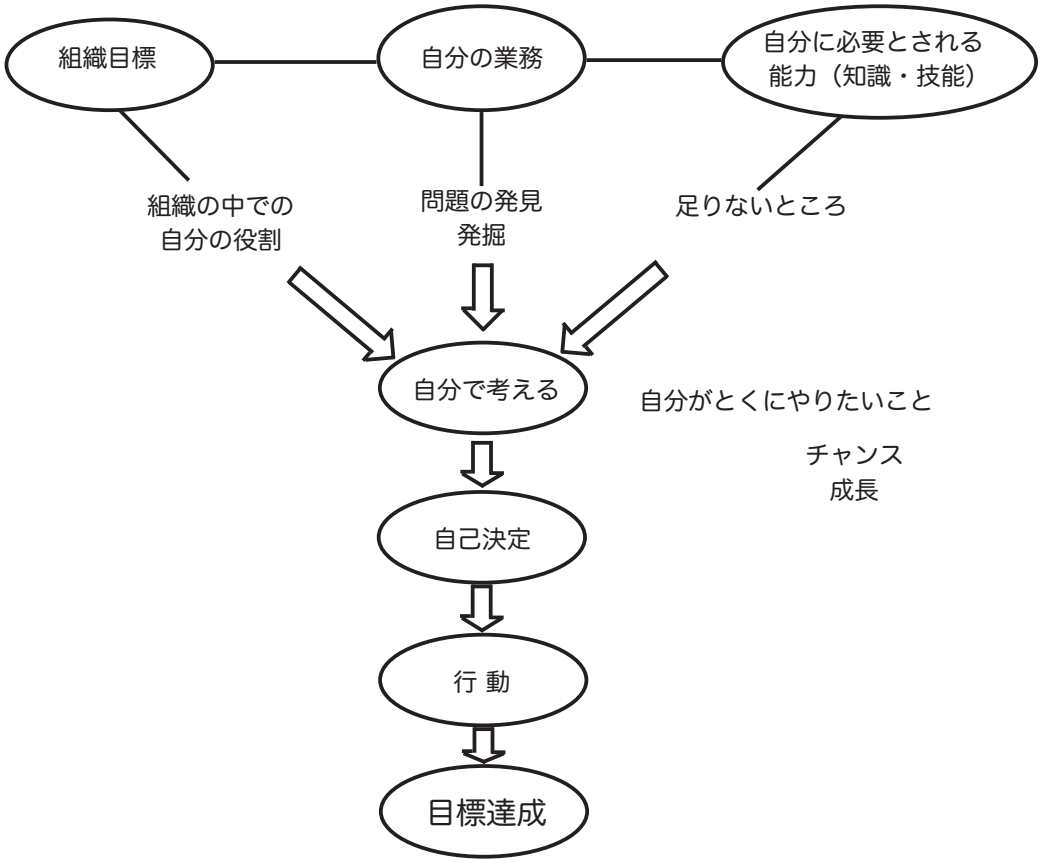

図6．自己決定

いつまで
誰が
何を
どのように
1）行動の具体的計画
2）リスクを恐れない
3）期限　タイムスケジュール
いま何をするか　重要な物は何か
4）チャンスを物にする普段からの準備　心構え
5）協働で　他者と：目標の共有と担当内容の共有
6）強みを生かす　強みをもつ（× 知的傲慢）
強みは実践で強化

(3) 測定基準（アウトカム）

何をどこまで，どの程度まで など測定基準を明らかにする。

これによって成果の計測ができ，評価ができ，改善ができる。（PDCA ＝計画は修正して前進する）

6．担当教員の役割目標と行動計画・役割期待

6.1．役割目標

目標達成は，担当者個々が役割目標を実現することで成り立つ。

(1) 役割目標によるマネジメント

各教員は，大学において教育に関して種々の役割を担っている。

1）変化，前進，改善，改革に関する業務
2）大学の教育力向上に関する業務
3）学部・学科の教育力向上に関する業務
4）担当授業改善・質向上に関する業務
5）担当授業を適切に実施する業務
6）その他

(2) 目標管理パワー，組織活性化

目標管理のパワー，組織の活性化は個人の満足度や自己実現，行動の可視化，理念の周知などによりもたらされる（図7）。

(3) 行動計画

各教員は，組織目標にもとづき，役割目標到達のための自分の行動計画を立てる。その実現には，以下の要素が含まれる。

1) 上司が期待するもの
2) 自分がとくにやりたいこと
3) 問題発見・問題発掘
4) 役割・能力要件

(4) チームワーク

1）リーダーシップ・同僚と協調・協働
（互いの個性，仕事の仕方を知り，相乗効果を生み出す）
2）役割を全うする
3）作業の隙間をうめる
4）他のメンバーを助ける・補う
5）組織の一員として組織業務により組織目標達成に貢献する

(5) 期待される役割

1）指示に従い，提携業務を確実・迅速に遂行
2）個人目標達成
3）自己の職責をはたし，組織業務に貢献
4）指示をうけた業務の結果報告を確実に
5）チームの一員として職務を遂行
6）職務を遂行に必要な基礎知識・技能の習得

(6) 自己実現へ向けたモチベーション

役割目標を実現するためには，その動機づけを自己実現として自覚する。

1）自己実現　＝　成果を上げる能力の習得
①貢献への決意
②必要は３つの成果
利益
大学の理念・目標などへ忠誠
明日や将来の貢献
③顧客へ貢献
④強みを基準に　強みを知る＝客観的証拠から
⑤成果をあげる領域に集中
2）そのために，目標管理では構成員に
正しい配置　好きな仕事をさせる
チャレンジ性のある高い水準の仕事
自己の位置づけ
意志決定へ参画
3）動機づけは，仕事への責任で強化される

(7) 個人目標シート

以下が書き込まれているか。

1）本人の使命・職位など
2）目標項目は 3 項目以上
3）ウエイトとその合計が 100（焦点化）
4）達成基準は明確か，具体的か
5）実施方法は
6）必要あれば，上司への要望事項

(8) 問題意識

目標は十分な問題意識にもとづき設定されたか。

1) 大学の理念・目標のなかで　どのような行動をすればよいか
2) 大学のなかで，自分はどのような役割をはたすことを期待されているか
3) 自分の仕事の中で問題点は何か
4) 自分のキャリアにどんな学習が必要か

7．成果確認と評価

7.1．成果確認

計画から実施に移された取組・プロジェクトは，定期的に，見直し，ふりかえり，中間評価が必要である。個人と組織，リーダー，トップマネジャーとともに，成果を評価し，さらに改善していく。種々の段階での PDCA を機能させる。成果・結果の報告による可視化とフィードバックによる改善であり，これは自己開発（self development），組織の活性化に結びつく。

(1) 評価の内容（PDCA の確認）

1）成果を確認する（中間評価＝形成評価，最後に総括評価）
2）決定したことを書き留める（意思決定の内容の確認）
3) 行動の結果をふりかえる（結果＝評価の証拠）
4）事前に期待した成果を事後の成果を比較（到達度）

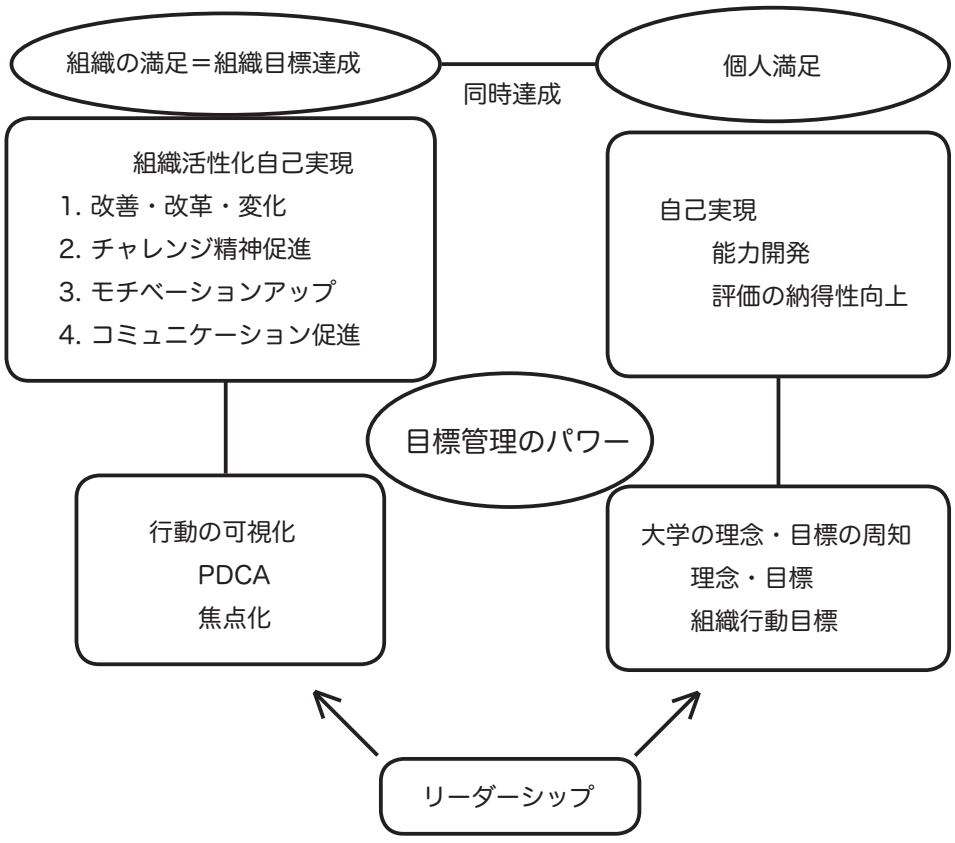

図 7．目標管理パワー

5）決定と成果の傾向を把握（分析）
6）行動を修正するための情報をえる（修正課題）
7）つぎの行動へ反映させる（修正アクションへ）

(2) 実施

1）組織（組織化＝有効なチームワーク体制・目的達成のための手段で，課題中心に構造化）
2）具体的目標と実施計画
3）実施スケジュール
4）評価　ふりかえり

個人の業績は，組織が支援する。

(3) 活性化された組織

1）変化している
2）やる気にあふれている
3）コミュニケーションがよい

(4) やる気

1）自己実現の欲求が満たされる
2）実績が公正に評価される

(5) すぐれた成果・業績は高く評価

すぐれた成果や業績を高く評価することは，個人や組織の活性化をうながす。

(6) 目標管理＝個人評価

組織としての目標管理は，リーダーシップの責任のもとに，PDCA を踏まえた評価・改善・発展である。ここでは，目標管理を担う構成員の正当な業績評価を伴う。

8．まとめ

8.1．おわりに

背景を分析し，組織目標を策定後，個人の目標を設定する。さらに，事後評価により PDCA サイクルを完了することができる。その評価，視点についてここにまとめる。

(1) 役割目標によるマネジメント運用の全体像

1）やることの確認
組織目標の策定
目標設定ミーティング
個人目標の設定（役割目標）
個人目標のチェック
役割期待で本人に期待する点
役割目標設定の確定（ミーティングで）
2）やっていることの確認
中間ミーティング
役割目標の進捗状況の確認
観察記録
3）やったことの確認
やったことの振り返り
やったことの評価
個人目標自己評価
役割期待目標自己評価
個人目標リーダー評価
役割期待目標リーダー評価
やったことの確認

(2) 本人評価

自分に期待されている役割からのアプローチ。組織での位置づけは。その位置づけで組織から何を期待されているか。期待に応えているか。

○ 期待のように実施
△ 期待されているほどでないが，まあまあ実施
× 実施していない
不十分なことは今後どう改善していくか

(3) 学生の視点からのアプローチ

学生は何を期待しているか。期待に応えているか。

○ 期待のように十分に実行し，学生は満足している。
△ 期待の実行はやや不十分で，学生はやや不満足である。
× 期待の実行は不十分で，学生は不満足である。
どんな点が不足しているか
不足の点をどう改善していくか

(4) 自己開発（self-development）からのアプローチ

組織目標と関連する職務で，こうありたい自分：現在の自分
ギャップを克服するステップ
1）現在の職務に必要な知識・技能
2）3 年後・5 年後の職務とこれに必要な知識・技能
1），2）は職位別　役割能力要件表で
3）自己開発必要点と優先順位の確認
4）自己開発スケジュール表の作成
自己開発は，組織力を活用

資料１．ワークシートの例（一部を抽出）

WS 1

課題の背景とエビデンス	ニーズ	関係者【期限】
図書館の利用時間が多い学生に成績が良い傾向がみられる。	学生が図書館を利用する機会を増やす。	図書館【来年度中】

WS 2

目的
入学者全員への教育責任を果たす。 学力を正確にとらえ、個々の学生に対応する。

目標カテゴリ	目標項目	達成基準
学生情報	1)各教員が個別学生の学習履歴・生活状況を把握。	1）高校・大学における「学習面」「生活面」の学生の情報を取得し、一元化し、教員が共有する。

WS 3

【目標項目】実施項目	実施方法・期限	実施担当者
【各教員が個別学生の学習履歴・生活状況を把握】		
1.入学前・入試・入学後の成績データ	1.1入学前・入試・入学後の成績データの収集【2015/12】 1.2就学状況の収集（出席・履修）	高橋
2.生活面アンケート	2.1入学時学生アンケート【2016/4】 2.2定期試験後アンケート【2016/7】	田中

WS 4

月日	個人目標項目 個人作業項目	個人 達成基準	個人 実施方法	他者との 連携協調内容	個人学習内容 情報・知識・技能
12月20日	アンケート 作成開始	アンケート内容の原案 アンケート形式の原案 学生カルテ形式の原案	ミーティング 各自の宿題	3名で連携（他に入試課、教務委員会、学生委員会、教務課を巻き込む）	データ処理し易いアンケートとは？
1月10日	様式決定 アンケート作成	アンケート・学生カルテの内容・形式決定 手配内容の決定 説明内容の決定 共有サーバの仮運転	ミーティング サーバ管理依頼		サーバ管理者の目星 実施・集計係の目星