

- モチベーションを高める年度計画の立て方とシラバスの書き方
- FD活動について
- スタッフから一言



## モチベーションを高める年度計画の立て方とシラバスの書き方

### 強いチームとは



今、二つのチームがあったとしましょう。どちらのチームも、指導者やキャプテンの力量とチームメンバー個々の能力は同等だとしましょう。この二つのチームが試合をするとしたら、どういう要因が勝敗を決めるのでしょうか。作戦が当たる、外れる、ということと運を除けば、やはりそれは、いわゆる「モチベーション」ではないでしょうか。

チーム全体のモチベーションを高めるには、メンバーが共通の目標に向かって一丸となって努力するという状況にもっていくことが必要でしょう。おそらく最も簡単なやり方は、「次の試合に勝つ」とか、「上位リーグに昇格する」といった、とても分かりやすい、スローガンのような目標を定める、ということになります。こういう目標があれば、次のような効果が期待できるでしょう。

#### 【目標の効果】

- ① チームに**求心力**が生じ、まとまりがよくなる
- ② チームの目標を達成するために、**チーム**がしなければならないことは何であるのかが**明確**になる
- ③ チームがしなければならないこと(=②)をするために、**個人**が何をしなければならないのかが**個人**が考える
- ④ ③が高まれば②がさらに高まる、という、**個と全体との相乗効果と好循環**が生じる

しかし、もしこのような目標が、例えば「プロのチームに勝つ」というような、現実味が感じられず、なぜその必要があるのかがメンバーで共有できないものであったりすれば、そのような目標を掲げても、チームのモチベーションは上がらないでしょう。また「チームとメンバーが共に向上する」というような、抽象的で高尚なスローガンである場合、誰にも反対されない代わりに、誰もこれによって動くことはないでしょう。「次の試合に勝つ」でしたら、メンバーは誰でも強く共感できるでしょう。しかし「チームとメンバーが共に向上する」でしたら、「次の試合に勝つ」と同等の共感度は望むべくもありません。ただし、「チームとメンバーが共に向上する」と「次の試合に勝つ」という二つの目標間で明確な上下関係がある場合、すなわち、前者をより高い目標として、後者を、前者に近づくための当面の目標、というような位置づけがはっきりしている場合には、どちらも有効な目標となるでしょう。さらに、仮に目標が12個あったとしたら、その12個の目標によって上の①から④の効果を期待することはできません。以上をまとめます。



#### 【目標が効果を持つための条件】

- ⑤ 「確かにそれは必要だし、それをやるといいことがある」と、メンバーが**個人レベルで共感**できている
- ⑥ 抽象的で高尚な目標は、メタレベルのより高次の目標とすべきであり、モチベーションアップのためには、**具体的で明快なスローガン**でなければならない
- ⑦ 目標がスローガンとして機能するためには、**目標がたくさんあってはならない**

### 信大の中期計画と年度計画

上で、スポーツチームを強くするという点において、適切な目標を立てるということが重要であること、また効果を持つ目標であるための条件がある、ということを見ました。さて、信州大学の状況はどうでしょうか？

#### 【目標の効果】

- ① 目標による**求心力**はない
- ② 目標を達成するために**大学全体**でしなければならないことは何であるのかは、必ずしも**明確**ではない
- ③ **大学**がしなければならないこと(=②)をするために、**個人**が何をしなければならないのかが**個人**が考える、という習慣はない
- ④ ②も③も**低調**であるため、**個と全体との相乗効果**はない

まず①ですが、信大の教職員が、「こういう中期計画があるから」とか、「今年はこの年度計画だから」という理由で発奮する、ということは、少なくとも私の周りでは観察されません。さらに言うと、そもそも「今年の年度計画は」というようなことが脳裏に浮かぶのは、担当当事者でない限り、普通はないのではないのでしょうか。たとえば私は教学関係の中期計画・年度計画を部分的に担当していますが、自分の担当していない部分については、正直言ってどういう年度計画になっているのかを意識することは非常にまれです。そういうわけで、中期計画や年度計画は、多くの人にとって事実上「他人ごと」であろうと思われれますので、①はまずないでしょう。

②については、例えば信州大学の中期計画のうちの最初のもは、「【01】学士課程を通じて「信州大学学位授与の方針(ディプロマ・ポリシー)」に掲げられた「人類知の継承」を図り、「科学的・学問的思考」を修得するための教育課程を整備する。」というものですが、これを直接スローガンとして使うには、抽象度が高すぎます。中期計画ごとに、この年度は何をするかを定めた年度計画というものがあつた、この中期計画に対し平成25年度計画は「教育課程の整備の一環として学習成果の可視化を実現する仕組みの導入を決定する。」というものが立てられています。

この年度計画でもまだ抽象度が高すぎるため、やはりスローガンにはなりません。(後述のように、これを各レベルで適切に『言い換える』という作業をすれば、話は変わってきます。)

③と④は、①と②ができていないため、期待する方が無理です。なお、念のため特に強調しておきますが、こういう事態に至ったことについては、誰か特定の個人のせいと考えるべきではありませんし、私も誰かを糾弾しようというつもりは毛頭ありません。正直言って、この①から④がないことに対して、大学も個人も意識はなかったのではないのでしょうか。私が問題にしたいのは、①から④がなかったということについて、私たちがそれを不思議に思っていた、という点です。

## 問題の性質と対処の方向性



①から④、特に①の「求心力ある目標」を強く阻害している最大要因は、中期計画や年度計画があまりにもたくさんあることに加え、各中期計画に(数の上では)対応した「部局事業計画」があること、つまり、単純に数が多いにも多すぎることがあげられます。要するに、上の条件⑦「数がたくさんあってはならない」の対極に現状はあるわけです。しかしながら、中期計画は、文科省から「中期計画の素」が降りてきますので、一つか二つにする、というわけにはいきませんし、また個々の中期計画も、「スローガン」としては機能しないとしても、いずれも「チェック項目」としては必要なものばかりです。そのため、⑦に対する対処は、次のようなものが考えられます。

**⑦への対処：中期計画のうちごくごく少数のものを「スローガン」として用い、残りは「チェック項目である」と考える。**

条件⑤「個人レベルで共感できるものでなければならぬ」と、条件⑥「明快で具体的になければならぬ」は、同時に処理できます。まず、現状ではどちらの条件も満たしていないと思われませんが、それは個人レベルで私たちが中期計画・年度計画に関心を持っていないことから明らかでしょう。しかし、両方の条件を同時に満たすやり方はあります。

まず、リーダーがスローガンを決めます。具体的には、中期計画の一つを選び、その中期計画を実現すると大学にとってどういういいことがあるかを説きます。上で確認したように、中期計画自体は、性質上、抽象度が高いものです。しかし選ばれた中期計画が一つあり、それによりこういうものがもたらされる、という目的が明確でありかつ共感できているとしたら、各部局は、「この中期計画は、我々の部局の性質からすればこういう言い方になる」とい

う『中期計画の言い換え』をするのはそれほど難しくはないのではないのでしょうか。その際大事なことは、

**⑤と⑥への対処：中期計画を部局で言い換えた『言い換え』バージョンは、もとの中期計画よりかなり抽象度が低く、部局の性質に合わせてかなり具体的にになっているものとする。**

ということです。もちろん構成員が「うん、それは必要だし、やればこの部局にいいことがある」と共感できるものでなければなりません。その『言い換え』バージョンを、学科、講座というように、それぞれのニーズと性質に合わせてどんどん具体的にしていきます。最後には、「自分はこれについて何をやるべきなのか」を考えます。このような考え方で、ごくごく少数の中期計画を、大学全体というレベルから個人まで降ろしていく、ということができれば、⑤と⑥は解決してしまいます。その時にはもちろん⑦もすでに解決していますので、以上で「目標が効果を持つための条件」がすべて満たされることとなります。条件⑤⑥⑦が満たされれば、効果①～④が期待できます。

ところで、当高等教育研究センターが、中期計画の立て方にまで提案するのは筋違いであり、やり過ぎでもありません。ですから、以上の部分は、提案ではなく、一つの考え方を紹介したもの、と解釈していただきますようお願いいたします。しかしながら、この考え方は、実は当センターの職務範囲で非常に有効に働く、という事情がありますので、押しで紹介させていただきました。と言いますのは…

## 実は改訂シラバスガイドラインの考え方はこれ



平成25年度、信大ではシラバスガイドラインが改訂されました。その改訂版での重要なコンセプトは、『学位授与の方針』を(一つ)選んで、それを「〇〇ができるようになる」という形でその授業の言葉で言い換える、というものでした。この下線部で言っていることは、上で述べた「もとの中期計画よりかなり抽象度が低く、部局の性質に合わせてかなり具体的にになっているものとする」と同じことを指しています。シラバスを書く、という文脈でこれを言い直すと、

**対象とする『学位授与の方針』よりかなり抽象度が低く、この授業の性質に合わせてかなり具体的な目標の形で、受講生に具体的に明快なスローガンを提案する。**

ということになります。個々の部局で①から④が実現し、個々の授業でも同じように①から④が実現する、ということになれば、信州大学はものすごく強い大学になり、卒業生も授業の数だけの手ごたえと達成感を持って卒業していくということを期待してもいいのではないのでしょうか。

## 活動報告

### シラバスガイドライン改訂に伴うFDを実施しました

平成25年11月に改訂が決定されたシラバスガイドラインに関するFDを、各部局にお伺いする形で実施しました。講師は、高等教育研究センターの加藤鉦三教授及び加藤善子准教授が務めました。高等教育研究センターで、「DPを授業の目標に行かに結び付けるか」、「成績をいかにつけるかー授業および課題の評価体系をつくる」、「シラバス見直しの観点とはーシラバスを実際に修正してみる」の3つのワークショップを用意し、2月までに全部で6部局(教育学部、経済学部、医学部、工学部、農学部、全学教育機構)で実施し、合計で212名の教員が参加しました。随時、各部局からのFDの依頼を受け付けております。FDの実施に関するお問合せは[campus-fd@shinshu-u.ac.jp](mailto:campus-fd@shinshu-u.ac.jp)までお願いします。



## スタッフからひとこと

夢のステージ、J1へ。私は松本山雅FCを応援しています。共に戦う喜びを。[スポンサー企業風に]

(教授 加藤鉦三)

