

&lt;実践報告・調査報告&gt;

## ポートフォリオを活用した事務職員向け海外研修 —グローバル人材育成推進事業の一環としての取り組み—

堀田 幸平<sup>1</sup>・大塚 貴志<sup>2</sup>・高畠 淳子<sup>3</sup>・CHURTON Paul<sup>4</sup>

京都産業大学では、平成 24 年度に文部科学省の「グローバル人材育成推進事業」に採択され、その取り組みの一つとして事務職員のグローバル化を推進するために「事務グローバル化プロジェクト」が組織された。本稿は、同プロジェクトの一つである「グローバルな事務職員ロールモデル形成検討 WG」の活動の一環として行った事務職員海外研修へのポートフォリオの導入とその効果について述べる。愛媛大学のスタッフ・ポートフォリオをモデルに、本学ではチェンマイ大学での海外研修の事前・事後研修の中でポートフォリオを試験的に運用した。その結果、ポートフォリオの作成には、英語学習への意欲を引き出し、学習を継続的に支援する効果があること、有効に活用するには、メンターの選定とメンタリングが重要であること、さらにはポートフォリオの活用を通じて、職員の英語力をより向上させ、本学全体でグローバル化を進展させることにも役立ちうることが確認できた。まずは海外研修の参加者を対象にポートフォリオを定着させ、大学の組織力強化に活用することが適切だといえよう。

キーワード：スタッフ・ポートフォリオ、海外研修、学習意欲の向上、メンタリング、グローバル化

### 1. はじめに

京都産業大学（以下、本学）では、平成 24 年度に文部科学省の「グローバル人材育成推進事業」に採択され、その取り組みの一つとして事務職員のグローバル化を推進するために「事務グローバル化プロジェクト（以下、PT）」が組織された。PT は、①国際業務力向上ワーキンググループ（以下、WG）、②事務職員の英語力向上イベント WG、③グローバルな事務職員ロールモデル形成検討 WG（以下、ロールモデル WG）の 3 つの WG に分かれて活動している。

本稿では、ロールモデル WG の活動の一環として行った、事務職員の海外研修へのポートフォリオの導入とその効果について述べる。以下、2 で本学の海外研修制度の現状を述べたうえで、3 でポートフォリオ導入に至る経緯に触れる。4 では実際に本学の海外研修制度に導入したグローバルポートフォリオやメンタリングの内容、導入による効果を詳述し、5 で今後の課題と展望について述べる。

### 2. 本学における海外研修制度

#### 2.1. 海外研修制度の概要

PT では、事務職員のグローバル化を促進するため、事務職員の語学能力をもとに「動機付け（初級）」「発展支援（中級）」「実践・活用（上級）」の 3 段階に分類した。このうち、ロールモデル WG では、「動機付け」が必要な事務職員を「発展支援」のレベルへと引き上げることで学内のグローバル化への意識を全体的に高めようと考え、活動を開始した。そこで注目したのが、「動機付け」段階にある事務職員を対象とした海外研修制度であった。

本学では、事務職員向け研修制度の一環として、タイのチェンマイ大学での 2 週間の短期プログラムが実施されている。チェンマイ大学は本学の交流協定校であり、本学から派遣される事務職員のニーズに即した研修が可能となることから、平成 26 年度から同研修が実施されてきた。この海外研修の目的は、語学力の向上と異文化理解であり、対象者は主に英語初級レベル（TOEIC® でおおむね 400 点程度）の事務職員である。対象者は公募され、応募者の中から派遣対象者が決定されてい

<sup>1</sup> 京都産業大学 学生部、<sup>2</sup> 京都産業大学 広報部、<sup>3</sup> 京都産業大学 法学部、<sup>4</sup> 京都産業大学 国際交流センター

る。現地の授業はネイティブの英語教員により少人数で実施され、また、ムエタイ体験や寺院の見学などの異文化体験の機会も盛り込まれている。アメリカやカナダといった英語圏に留学するより安価な費用で参加することが可能であり、参加者からは、少人数教育で授業を受けることができた、現地での学生や職員との交流により視野が広がったなど例年高い評価を得ている。平成28年度の海外研修プログラムは、平成28年8月17日から31日にかけて行われ、計4名の事務職員が参加した。

## 2.2. 海外研修制度の問題点

上記のように、海外研修制度は参加者から高く評価されていたものの、問題点も残されていた。特に、事前・事後研修について改善が必要のように思われた。すなわち、海外研修の前後でTOEIC®の受験を義務付けることで、語学力の変化を定量的に測ることは可能であったが、継続的な語学学習については参加者のそれぞれのモチベーションに依存している状態であった。海外研修に参加することで、語学力もさらなる語学力の向上に対するモチベーションも相当高まっているにもかかわらず、帰国後の学習の継続を支援することはできていなかった。また、日々の業務で英語を用いる頻度は所属部署によって異なり、必ずしも、業務を通じて語学力を維持・向上させることができるわけでもなかった。

本来は、海外研修の前に研修に参加する目的を明確化し、事後にその目的が達成できたか、またその後の業務の中で海外研修時の経験をどのように活かすかを振り返ることが重要だと考えられる。本学が実施するコーオプ教育の一つであるO/OCF-PBL教育においても、大学での学びと企業からの課題解決を繰り返すことで、課題解決プロセスで得られた気づきや学びを定着することの必要性が指摘されていたからである(森・後藤・中川・林・坪田, 2013)。しかしながら、本海外研修では事前・事後に目的を明確化し、目的達成を振り返る機会が不十分で、2週間の海外研修に参加すること自体が目的(ゴール)になっている状況であった。

この現状を打開するため、ロールモデルWGでは、海外研修における事前・事後学習をより徹底することで継続的な学習を促し、「動機付け」段階にある事務職員を「発展支援」にレベルアップさせるためのプログラムを考案することになった。

## 2.3. 事前・事後研修の実施

ロールモデルWGが企画した事前・事後研修は、

①語学研修、②文化理解、③高等教育の3部門で構成される。事前研修としては、5月に研修参加者が決定されてから海外研修に行くまでの間、事前研修として①TOEIC®の受験、英語トレーニング<sup>1)</sup>、e-learningの受講<sup>2)</sup>、GSCやグローバルコモンズでのイベントへの参加<sup>3)</sup>、②研修経験者によるタイ文化や現地での生活についてのアドバイス、③タイの高等教育の調査研究を内容とする調査計画書の作成を行った。また、海外研修後には事後研修として、引き続き①TOEIC®の受験、英語トレーニング、e-learningの受講、GSCやグローバルコモンズでのイベントへの参加、②および③の成果として研修報告書の作成を行った。平成27年度にこのような事前・事後研修を行うことで、研修参加者からは、①は自己紹介や自分の業務内容の説明などのパーソナルな情報をネイティブである職員と日本語でやり取りしながら英語にすることができ、現地でも大変役立ったし、②についても事前に研修経験者から具体的な情報を得られることで、安心して海外研修に参加できたなどの高評価が得られた。他方で、海外研修の目的を明確化する機会はいまだ不十分であり、③の調査計画書の作成は研修参加者が個人で行うため、作成の負担が大きく、また、海外研修の目的やこれまでの研修参加者のキャリアと十分に関連付けて作成することも困難であった。

そこでロールモデルWGでは、これらの問題点を解決し、事前・事後研修をより充実させるために、海外研修へのポートフォリオの導入を検討することとした。

## 3. ポートフォリオ活用の検討

### 3.1. ポートフォリオとは

ポートフォリオは、元来、芸術系のアーティストが自分の作品をまとめたものが主流である。これが大学においても活用されるようになり、それらは、教員を対象とする「アカデミック・ポートフォリオ」や「ティーチング・ポートフォリオ」、学生を対象とする「ラーニング・ポートフォリオ」、そして事務職員が作成する「スタッフ・ポートフォリオ」に分類することができる。とりわけ、「アカデミック・ポートフォリオ」、「ティーチング・ポートフォリオ」、「ラーニング・ポートフォリオ」は以前から存在しているものであるが、事務職員を対象とする「スタッフ・ポートフォリオ」は歴史が浅い。四国地区大学教職員能力開発ネットワークの代表校である愛媛大学の教育企画室が提唱したことをはじめとする、新しい形態のポートフォ

リオである（両角, 2011）。

大学の事務職員は事務的な業務が中心であるため、事務職員がポートフォリオを作成することはきわめて珍しいことである。しかし、「スタッフ・ポートフォリオ」は事務職員も自分の業績を振り返って可視化することでキャリア形成していくというものであり、能動的に目標設定をしながら自己研鑽をしていく機会が少ない事務職員にとっては効果的なツールであるといえる。ロールモデルWGでは、「スタッフ・ポートフォリオ」の有益性に着目し、このポートフォリオを本学の海外研修に導入することで、研修参加者が自ら目標設定を行うことができるだろうと考えた。さらに、海外研修後もポートフォリオを活用することで、研修参加者は目標の達成度を反省（リフレクション）することができ、海外研修の機会が最大限に活かされることを期待した。

### 3.2. 「スタッフ・ポートフォリオ作成ワークショップ in 京都」への参加

具体的には、海外研修の事前・事後研修の中で研修参加者に「事務グローバル・スタッフポートフォリオ」を作成させることとした（以下、「グローバルポートフォリオ」）。しかしながらロールモデルWGでは、詳細な運用方法等について十分に議論を進めることができなかった。その理由としては、ロールモデルWGメンバー自体がポートフォリオを作成した経験がなく、ポートフォリオについての基本的知識や運用方法、その経験が不足していることが挙げられた。

そこで、PT事務局からの推薦により、「スタッフ・ポートフォリオ作成ワークショップ in 京都」にWGメンバーである堀田と大塚が参加することになった<sup>4)</sup>。このワークショップは愛媛大学教育企画室の教員が講師を務め、ワークショップ参加者は、事前課題としてスタッフ・ポートフォリオを作成してることが求められた。ワークショップ当日は、愛媛大学教育企画室の教員がメンターとなって直接相談（メンタリング）を受けることができた。

このワークショップに参加したことで、スタッフ・ポートフォリオとは、事務職員の職歴や業績を具体的な根拠（エビデンス）に基づき整理し、今後のキャリアビジョンとゴールを可視化するためのものであることが分かった。特に、組織が掲げるビジョンと個々人が望むキャリアビジョンの間にはギャップが生じることがあり、それらをすり合わせて個々人のキャリアの向上を図りつつ組織にとって有益な人材へと成長させるために、ス

タッフ・ポートフォリオは有効であるとのことであった（両角, 2011）。また、スタッフ・ポートフォリオを有効に活用するためには、メンタリングを行うメンターの存在が非常に重要であるということも知ることができた。スタッフ・ポートフォリオの作成者は、メンターとのメンタリングを通じてポートフォリオをより客観的な視点から捉えることができるのである。メンターは、作成者が自らキャリアビジョンやゴールを発見できるよう支援する役割を担っており、できる限りポートフォリオ作成者自身の発言を促すよう配慮することが求められる。本学の海外研修にポートフォリオを導入する際には、これらの点に注意すべきことが確認できた。

## 4. グローバルポートフォリオの導入

### 4.1. グローバルポートフォリオの特徴

平成28年度からは、事前・事後研修の一つとしてグローバルポートフォリオの作成を研修参加者に課すこととした。

基本的な記入項目は、愛媛大学のスタッフ・ポートフォリオを参考としたが、以下のような違いを有している。愛媛大学のスタッフ・ポートフォリオは、事務職員全員が作成し、人事配置や人材育成に活用することを想定したものであり、「MYビジョン（組織の一員として・個人として）」「MYゴール（組織の一員として・個人として）」などのようにマクロ的に考えさせる部分が多く、キャリア全体を内容としているために、長期間にわたって取り組む必要がある（両角, 2011）。これに対して、今回導入したグローバルポートフォリオでは、海外研修に特化した内容を多数付け加えた。

具体的には、「海外研修プログラムの参加理由」「今の自分（留学前の自分）」「あなたが考えるグローバル人材とは」「研修のビジョン・ゴール」「研修後のビジョン」などの項目を通じて、海外研修に参加する目的の明確化とその後の変化を確認できるようにした。また、事前・事後研修の記録として、「TOEIC®受験」の点数や今後の課題、ネイティブである職員による英語トレーニングでの修得内容や課題についても記入させ、一連の語学研修の内容と成果を一覧できるようにした。さらに、「海外研修プログラムの記録」として、現地調査の計画と調査後の内容、語学研修・文化体験の詳細も記録される。ここで挙げられる現地調査の計画と調査後の内容は、平成27年度の事前学習で③高等教育研究の調査計画書として作成されていたものをグローバルポートフォリオに組み込んだもの

である。

こうして、本学の「グローバルポートフォリオ」のひな形が出来上がった。そこで、4名の研修参加者には、チェンマイでの海外研修の1か月前にグローバルポートフォリオの作成を依頼した。作成にあたっては、平成27年度の研修参加者でかつ、ロールモデルWGリーダーでもある堀田が自身の経験をもとに作成例を示し、研修参加者はそれを参照しながら各自で作成した。その際、グローバルポートフォリオは、海外研修の成果を最大化させるために作成するものであること、内容はできる限り詳細に記入すること、一度作成した後に事情や考えが変われば、内容を変更すべきであること、メンターとのメンタリングは、海外研修の目的を明確化し、ポートフォリオの内容を深化させるために行われること、グローバルポートフォリオは、メンターだけでなく事前研修の中で共有し、最終的には平成28年度末に総務部に提出するものであること、などの注意点が示された。

このように、本学のグローバルポートフォリオでは、事前研修、チェンマイでの海外研修、帰国後の事後研修の全てにわたって作成者の語学力や異文化理解に関する内容がひとつのポートフォリオに記入される。こうすることで、海外研修全体を通じて培われた語学力や異文化理解力をトータルで把握することができる。加えて、愛媛大学のスタッフ・ポートフォリオの特徴でもあった「MYビジョン」「MYゴール」の項目は残されていることから、海外研修を通じて得られた語学力や異文化理解力を、作成者のキャリアとどのように関連付けるかも意識することができるようになっている。

#### 4.2. メンターの重要性

ポートフォリオに取り組むにあたり、特にメンターの存在は非常に重要である。メンターによるメンタリングが適切に行われなければ、4.1.で述べたような有益なポートフォリオを作成することはできない。ここではまず「コーチング」と「メンタリング」の違いを明確にしておきたい。

土持(2011)によると、「コーチング」というのは、専門分野においてどのように変わることが望ましいかという視点に立ち、技術、フィードバック、そしてインストラクションを行い、変化することに焦点が当てられる。一方、メンタリングとはメンティー(Mentee)がどのように実践しているかを省察して明らかにさせる鏡やレンズのような働きをする。メンターは支援、アドバイザー、あるいは評論家のようなもので、メンティー

が選択したことに責任を持つ。つまり、「メンタリング」は「コーチング」と比較してポートフォリオに取り組む本人自身がゴールを設定し、取り組む要素が強いといえる。

#### 4.3. メンタリングの実施状況

グローバルポートフォリオにおけるメンタリングは、2回の共有会(グループ面談)と4回の個別面談の形で行うこととした。

まず、チェンマイへと出発する前に、研修参加者とロールモデルWGメンバーによる第1回ポートフォリオ共有会としてグループ面談を実施した。この共有会は、グローバルポートフォリオの意義を再確認し、参加者全員の協働で、海外研修の目的、目標、ビジョンなどを明確化することを狙いとしていた。ロールモデルWGのメンバーには、海外研修の経験者も含まれていたため、その者がメンターの役割を果たすことも期待された。

続いて、チェンマイに出発する前に、研修参加者とメンターの個別面談(メンタリング)を1回ずつ行った(第1回個別面談)。平成28年度はPTによる試験的な運用ということもあり、個別面談のメンターはロールモデルWGのメンバーである高島が担った。高島は、ポートフォリオのメンターとしての経験はないものの、普段から学生の教育に従事しており、インターンシップに参加する学生の事前・事後学習において学生のインターンシップ参加目的の明確化や成果の確認などを行ってきたから、こうした経験をもとにメンタリングを行うこととした。第1回個別面談では、主に、海外研修の目的の明確化と出発までの語学学習の計画、現地調査の計画内容の確定を行った。後日行ったポートフォリオ活用についてのヒアリングによると、メンターとのメンタリングにより各研修参加者たちは研修への参加目的や今後の課題設定を明確化することができたということであった。

帰国後は、帰国からおおむね1ヶ月以内に1回の個別面談を行った(第2回個別面談)。ここでは、チェンマイでの海外研修や異文化体験について詳細を確認した。特に、帰国前後の変化と出発前に立てた目標がどの程度達成されたかに着目した。また、帰国後の語学学習の計画と実施状況についても確認し、継続的な語学学習の支援に努めた。

第2回個別面談とほぼ同時期に、第2回共有会も開催した。共有会では、研修参加者の現在のポートフォリオの活用状況や帰国後の学修状況が報告された。

本稿執筆時点（平成 28 年 11 月）では、研修参加者は、11 月に行われた平成 28 年度職員海外研修報告会<sup>5)</sup>での報告を経て、12 月には TOEIC® を再度受験する。第 3 回個別面談はこの前後に、語学学習の継続状況の確認を中心に行う予定である。第 4 回個別面談は、平成 29 年 3 月末ごろを予定しており、平成 28 年度の海外研修の総括と今後の展望の明確化をしたいと考えている。

#### 4.4. グローバルポートフォリオ導入の効果

以下では、平成 28 年度にグローバルポートフォリオを作成した 4 名（A～D）の研修参加者に着目し、それぞれにどのような効果がみられたかを検証する。

##### 4.4.1. 英語初級レベルの者に見られた効果

研修参加者のうち、A・B は、これまで留学経験や業務で英語を使用する機会もほとんどなく、英語に対しては苦手意識を有していた。それでも海外研修への参加を自ら希望したのは、新しいことに挑戦したいという強い意志があったからであり、異文化体験や外国人らとの交流に対しても強く関心を寄せていた。加えて、不慣れな英語を習得したいという意欲も高く、今回の海外研修への参加をその足掛かりにしようという計画であった。A・B は、まさに英語初級レベル向けである本海外研修に最適の事務職員らだといえる。

他方で、C・D は過去に英語を使用して業務を担当した経験があり、TOEIC® のスコアも 700 点前後と、比較的高い英語力を保持していた。彼らが海外研修に参加した目的は、いずれも英語力の維持・向上であり、異文化体験などは副次的な目的であったといえる。C・D は、既に中級以上の英語力を保持しており、一定の海外経験も有していたことから、本海外研修の対象者からはやや外れる者らであった。

グローバルポートフォリオを作成する前後で、4 名の研修参加者には次のような変化が見られた。顕著な効果が感じられたのは、A・B であった。第 1 回個別面談を通じて、両名は新しいこと・苦手なことに挑戦するという今回の海外研修の目的を明確化することができた。こうした目的は、自身の頭の中で考えているだけではなかなか明確化できないが、メンターとのメンタリングに向けて実際に自分の考えを文字に起こし、面談でメンターに伝えるなかでより深化していくことができる。A・B については、このメンタリングの効果を顕著に確認することができた。

同時に、渡航前の語学学習についても、事前学

習、さらには自主的な英会話レッスン等を通じて、事前に習得すべき内容も明確にすることができた。加えて、高等教育の調査計画についても、自身のこれまでのキャリアや興味・関心に合わせて設定し、その調査に必要な英語のフレーズや単語は、ロールモデル WG メンバーのネイティブである職員による英語レッスンで学ぶことができた。このように、グローバルポートフォリオを作成したことで、研修参加者自身が目的を意識することはもちろん、事前研修に関わる職員間で情報を共有することができ、事前学習での語学研修を十分に生かしたうえでチェンマイでの海外研修に臨むことができたといえよう。加えて、グローバルポートフォリオを作成する中で、英語力向上だけでなく、自身のキャリアの振り返りや大学組織の方向性とのすり合せなども一定程度行うことができた。

帰国後の第 2 回個別面談と第 2 回共有会において、A・B 両名には著しい成長がみられた。まず、両名とも、英語を用いることへの抵抗感は相当薄れている。現地では多数の友人を作り、今でも日常的に英語でコミュニケーションをとっており、外国人に対して英語で京都案内をできるまでになっている。海外研修後の語学学習の継続も、毎日、英会話レッスンをしたり英単語を 30 個習得したりするなど、非常に具体的かつ計画的に進められていた。共有会でこの旨が報告されたことで、C・D や過去の研修参加者らがお互いに啓発し合う良い機会ともなった。A・B の英語学習へのモチベーションは事前研修の時点よりも上がっており、グローバルポートフォリオを導入する際に期待されていた効果が得られたといえよう。

##### 4.4.2. 英語中級レベル以上の者に見られた効果

C・D についても同様に、第 1 回個別面談で研修参加への目的を明確化した。すでに中級以上の英語力を保持していることから、個々の苦手分野であるリスニングやリーディング面での英語力の向上というより具体的な目標を掲げた。そのため、渡航前の事前研修における英会話トレーニングで必要な英語力を身に付けるというよりは、個人がそれぞれで設定した課題の学習をすることで英語力を向上させた側面が強い。また、高等教育についての調査研究は、自身の英語力とこれまでのキャリアを活かした具体的な計画を立てることができた。さらに、自身のキャリアの振り返りや大学組織の方向性とのすり合せなども行った。

帰国後の第 2 回個別面談と第 2 回共有会では、C・D ともに海外研修に参加したことでより一層

英語力が向上したこと、帰国後も一定程度語学学習を継続していることが確認できた。しかしながら、A・Bに見られたような劇的なモチベーションの向上は見受けられなかった。

このような結果となった理由のひとつは、C・Dが保持する英語力と本海外研修が想定する語学力に差があり、C・Dが求めるより一層の語学力の向上という目標が本海外研修では十分に達成できなかったことにあると考えられる。仮に、語学研修が平易であったとしても、高等教育の調査研究を十分に行い、それを通じて英語力をさらに向上させることも考え得る。実際に渡航前にはこのような期待をして準備を進めていたが、実際に渡航してみると、語学研修や異文化体験のプログラムが綿密に組まれており、自由時間がほとんどない、語学研修を行う語学センター以外の部署での調査研究をしようとしても、語学研修が終了した夕刻には担当部署の職員が帰宅している、担当部署の職員はあまり英語が使用できず、語学センターの職員にタイ語に通訳してもらう必要があるなど、調査研究には様々な障壁が存在していた。そのため、当初予定していたような調査研究は困難であり、調査研究を通じた語学力の向上も十分にはなされなかったといえる<sup>6)</sup>。

また、帰国後の業務の中で英語を用いる機会が乏しいことも、C・Dの語学学習へのモチベーションの維持向上に影響を与えていると考えられる。両名は、今後もさらに英語力を向上させ、英語による業務に従事したいという希望が強い。こうした希望が近い将来実現するという見通しが持てれば、C・Dも語学学習へのモチベーションをより強く持つことができるであろう。

このように、残念ながらC・Dについては、グローバルポートフォリオを作成したことによる顕著な効果は見られなかった。しかしながら、これは、グローバルポートフォリオ自体に効果がないことを意味しない。上述したように、中級レベル以上の者に適した海外研修を用意し、日常業務の中で英語を用いる機会が継続的に与えられれば、グローバルポートフォリオは十分に効力を発揮することができると思われる。

## 5. 今後の課題と展望

本海外研修に限らず、あらゆる研修トレーニングは体系的かつ継続的でなければならない。特に、語学能力の向上を目的とした研修においてはよりいっそうこのことが当てはまる。というのも、一時的な研修トレーニングでは語学の修得は不可能

であり、継続性を持って取り組むことが重要だからである。それを実践するためには、研修参加者が能動的に自己研鑽に励まなければならない。しかし、日々の業務に追われ、日常業務で英語を使用する機会が少ない場合は、自己の努力だけで語学学習を継続することは難しい。そこで、研修参加者に適したメンターをつけて、そのメンターとメンタリングを定期的に行うことを通じ、自分自身で設定した目標等を明確に省察し、さらに目標の達成度合いなどの進捗状況を報告する機会が必要となる。

本海外研修で導入したグローバルポートフォリオは、このように目的を一定程度果たすことができたといえよう。しかしながら、下記のような課題も指摘できる。

### 5.1. メンターの選定

4.2. で述べたように、ポートフォリオを活用する際はメンターとのメンタリングが鍵となる。このメンターの選定について、教員もしくは事務職員のどちらが適しているかを検討する必要がある。

#### 5.1.1. 教員によるメンタリング

今年度と同様、教員がメンターとなる場合、例えば、①英語学習を研究領域としている、②海外経験が豊富である、③コーオプ教育についての知識と経験が十分である者の中から選定することが考えられる。帰国後のヒアリングにおいて、C・Dはメンタリングの中で英語能力向上のための具体的なスキルについてのアドバイスを求めていたことがわかった。C・Dのように、英語中級レベル以上の者は、海外研修を通して英語力のより一層の向上を目標とすることが多いと考えられるため、それに対して的確な助言が可能な①の教員がメンターとなれば、英語力の向上についてより明確で具体的な目標を設定することが可能になる。他方で、A・Bのような英語初級レベルの者のメンタリングでは、英語学習についての助言より、海外での過ごし方や海外研修に参加する動機、目的の明確化のほうに重きが置かれると思われるため、②や③の教員のほうが適しているのではないだろうか。このように、研修参加者の英語力のレベルや目的として何を重視するかによって、適切なメンターの性格が変わるように思われる。

また、メンタリングを実施するには個々人の様々な情報を把握しなければならず、メンタリングの内容も個々人の状況に合わせて行う必要があった。所要時間は、面談1回あたり30分から1

時間程度で、それが少なくとも年数回行われる。研修参加者は、毎年3名前後であるため、一人で継続的にメンタリングを行うことは、教育研究を主な業務とする教員にとって負荷が高い。

さらに、教員は日ごろから学生の指導に当たっているとはいうものの、メンターとしての経験が豊富にあるわけではない。より適切なメンタリングを行うには、まずはポートフォリオ作成研修を受けて、自らポートフォリオを作成する機会を持つことが必要であろう。両角(2011)によると、愛媛大学では、まずは管理職がスタッフ・ポートフォリオを作成し、次に、その管理職がメンターとなって職員に対してメンタリングを行うことが予定されている。また、2012年度からスタッフ・ポートフォリオの作成に取り組んでいる大阪府立大学工業高等専門学校においても、スタッフ・ポートフォリオを作成した職員が、次のポートフォリオ作成ワークショップで他の職員のメンターを務めるという方法がとられている(北野・中村・北川, 2014)。

### 5.1.2. 職員によるメンタリング

以上に対して、職員がメンターとなった場合は、どのような効果が期待できるであろうか。ロールモデルWGで当初想定していたのは、今年度グローバルポートフォリオの作成を経験した研修参加者が来年度以降はメンターとなり、自身の経験をもとに研修参加者をメンタリングするというものであった。確かにこの方法によれば、常に複数のメンターを用意することができ、メンティーの特質に合わせたメンターの配置と一人あたりの負担の軽減が可能になると思われる。また、メンターとなることで自身の啓発となることも期待したい。

しかしながら、研修参加者がすでに一定程度の英語力を保持している場合(C・Dのケース)や一定の年齢を超える役職者が参加する場合、過去の研修参加者の中に必ずしもメンターの適任者がいるとは限らない。また、職員同士は、日頃から同僚として業務で関わっており、よく知る者同士がメンター・メンティーの関係となれるのかという問題がある。この点は、業務上の接点の少ない教員がメンターとなったほうが、一定の緊張感を保ちながらメンタリングを実施できるように思われる。

### 5.1.3. メンター選定の改善策

教員がメンターとなった場合、特に英語力の向上について具体的な助言が得られる可能性が高い

ものの、メンティーの特質によつて的確なメンターは異なること、様々な特質をもつメンティーに合わせたメンターを付けるためには、また、一人あたりの負担を軽減するためにも、メンターは複数用意したほうが良いことが確認できる。愛媛大学主催の研修会においても参加者14名に対してメンターを中心とした運営スタッフは17名であり、1人のメンティーに対してほぼマンツーマンの指導であった。

他方で、職員がメンターとなる場合には、複数のメンターを用意することはできるが、その中に適切なメンターがいるとも限らないこと、緊張感のあるメンター・メンティーの関係を築きにくいといった問題点がある。

これらの問題点を解決する方法として、以下のことが考えられる。①直近の研修参加者が次年度のメンターとなる。②直近の研修参加者の中に適切なメンターがいない場合、過年度の研修参加者の中から適任者を探し、メンターへの就任を依頼する。③これらの方法でも適任者が見つからない場合、教員の中から適任者を探し、②と同様にメンターへの就任を依頼する。この際、特に英語学習について専門的なアドバイスを求めるのであれば、全過程を通じたメンターとなるのではなく、一時的に英語学習に特化してメンターとなることも考えられる。また、今後、メンタリングチェックシートを活用してメンターに必要な技能を可視化し、メンタリングの質を確保することも考えられる<sup>7)</sup>。

麓(2016)によると、ポートフォリオを作成する際のメンタリングではなく、職場でのキャリア形成に影響を及ぼすメンタリングに着目した研究においてであるが、一対一の固定的な関係でメンタリングを行うよりも、チームやピア、階層の関係も含めた複合的な関係で行われるメンタリングが注目されている。メンター・メンティーの関係を一対一に限定するのではなく、一対一を軸としつつもメンター集団とメンティー集団の関係を形成することができれば、特定のメンターによる継続的なメンタリングに加えて、その都度必要となる事柄について、具体的なアドバイスも得ることができるように思われる。

## 5.2. メンター・メンティーによるコミュニティの形成

5.1.3で述べたように、本学のグローバルポートフォリオを作成する過程では、すでにポートフォリオを作成した職員によるメンター集団と新たにポートフォリオを作成して研修に参加するメン

ティー集団を想定する。つまり、メンター・メンティーとなった教職員でひとつのコミュニティが形成される。グローバルポートフォリオの作成は、特定のメンターと相談して行いつつも、同様の関心を持つ者で構成されるコミュニティができれば、そこでの交流を通じて英語学習に対する意欲を維持し、大学のグローバル化の下での自身のキャリア展開を考えることも可能になる。こうしたコミュニティの形成もグローバルポートフォリオを活用した一つの効果であり、これが核となって、職員全体、さらには学生<sup>8)</sup>、教員に対しても波及効果が及び、大学全体でグローバル化に積極的な姿勢を持てるようになると思われる。

### 5.3. 英語中級レベル以上の者のグローバルポートフォリオ

以上がグローバルポートフォリオを導入する際の課題であるが、ここで、海外研修そのものについての課題も合わせて指摘しておきたい。

上述のように、本海外研修が想定していた英語初級レベルの者については、グローバルポートフォリオは十分に効果を発揮することができた。他方で、英語中級レベル以上の者に対しては顕著な効果が確認できなかったが、この原因は海外研修の内容と参加者の英語力との間にギャップがあったことにあると考えられる。仮に、英語中級レベル以上の者の英語力に応じた海外研修も行うのであれば、そこでもグローバルポートフォリオを活用することができる。特に、個々の職員が研修先を選べるような海外研修を実施する場合には、グローバルポートフォリオを用いて研修の目的を明確化し、海外研修がその後の業務にどのように活かされるかを熟慮すべきであろう。こうすることで、英語初級レベルの者を対象とした従来の海外研修だけでなく、それ以上の英語力を有する職員向けの研修においても、グローバルポートフォリオを有効に活用することができる。

### 5.4. 日常業務の中での英語の活用

レベル別の海外研修に加えて、日常業務の中で英語を活用する機会を増やすことも重要である。特に、英語中級レベル以上の者にとっては、日常業務の中での英語の使用自体が、英語力向上の手段であるし、英語力向上に対するモチベーションの源泉ともなる。

グローバルポートフォリオは、海外研修向けに特化した内容を加えつつも、作成者のキャリアについて記載する項目も含んでいる。英語を用いて業務を行った場合、グローバルポートフォリオに

その旨を記載すれば、自らのキャリアの振り返りができるし、大学は個々の職員の英語活用の状況や英語を用いた業務への関心度を把握することができる。元来、スタッフ・ポートフォリオは、作成者が自身の興味や得意分野、キャリアの展望を書き出し、それによって職員としての自己認識を高め、大学が職員の能力や関心を十分に把握するという機能を有している。このポートフォリオの人材活用のツールとしての機能を生かせば、グローバルポートフォリオは、職員の英語力の向上だけでなく、職員としてのキャリアの向上、ひいては大学の組織力の強化に役立てることができるだろう。

## 6. まとめ

以上のように、本学の海外研修にグローバルポートフォリオを導入したことで、研修参加者の英語学習に対する意欲を引き出し、自主的な英語学習を継続的に支援することができた。特に、海外研修が主な対象としている英語初級レベルの者には顕著な効果が見られ、英語中級レベル以上の者についても研修内容の見直しや業務の中で英語を使用する機会を提供しつつ、併せてグローバルポートフォリオを活用すれば、個々の職員の英語力の向上、キャリアの発展、さらには大学組織力の強化にも資しうることを指摘した。

ポートフォリオの導入は研修参加者が自身を省察することで研修への参加目的を自ら明確に設定し、海外研修後においても継続学修を支援するために大変効果があるツールであると考えられる。そのためには、誰しもに同じようにポートフォリオに取り組みせるのではなく、研修参加者の研修目的および研修参加前の語学能力等を事前に確認し、そこから研修参加者に合ったメンターをそれぞれに付けることが重要である。そうすることで、研修参加者がポートフォリオを最大限に活用し、その効果が発揮されるといえる。

また、ポートフォリオは事務職員のキャリア形成のために一部の研修に限らず全体のキャリアを範囲として取り組むことを想定している。ただし、それを実施するためには大学全体で取り組む必要があり、それを管理する人事部門の負担は大変大きい。ポートフォリオを全学的に導入することはコストや業務量の観点からも難しいが、海外研修の参加者に限定するのであればその導入は比較的容易だと考えられる。

本稿での考察を通じて、継続が難しく一過性に陥りやすい傾向にある語学研修にポートフォリオ



を導入することで、英語力の向上に一定の効果があることが確認できた。今後も、継続的にグローバルポートフォリオを活用することで、本学のグローバル化の進展を図ることとしたい。

### 謝辞

今回は海外研修の参加者を対象に、スタッフ・ポートフォリオを試験的に導入しました。実施側の準備が万全でないなか懸命に取り組んでいただいた研修参加者の皆様には、深く感謝申し上げます。

また、事務職員が取り組むポートフォリオを全くイメージすることができなかった我々が、試験的ではあるものの本学独自のグローバルポートフォリオを作成し、実施にまで至ることができたのは、ひとえに愛媛大学様主催の「スタッフ・ポートフォリオ作成ワークショップ in 京都」に参加できたおかげです。貴重な機会をご提供いただいた愛媛大学様に、御礼申し上げます。

### 注

1) ロールモデル WG メンバーであるネイティブである職員が担当し、60分授業を5回行った。英語初級レベルの者に対しては、追加で2回実施した。

2) 本学が職員の英語力向上のために導入した e-learning で主体的に楽しみながら英語学習ができる環境の整備を推進しており、参加者には、任意で取り組むことを求めた。

3) 理系3学部の GSC (グローバルサイエンスコース) を対象とした英語によるイベントやグローバルコモンズと呼ばれる多言語を活用するスペースで行われるイベントが対象となる。いずれも主な対象者は本学学生であるが、英語を利用する機会として、研修参加者にも任意で参加を呼び掛けた。

4) 平成27年10月3日・4日にキャンパスプラザ京都において愛媛大学および大学コンソーシアム京都の共同で開催された。以下の記述は、「スタッフ・ポートフォリオ作成ワークショップ in 京都」で得られた知見を基にする。

5) 平成28年11月17日(木)17時から18時20分、京都産業大学 Lib. コモンズにおいて行われた。ここでは、ロールモデル WG リーダーである堀田が「海外研修におけるポートフォリオの活用について」を報告し、4名の海外研修参加者は英語も用いながら海外研修の報告を行った。

6) そのような困難な状況にもかかわらず、4名

の研修参加者は様々な機会と工夫を用いて調査研究に従事した。その具体的内容は、個々人のグローバルポートフォリオに記録されている。

7) メンタリングチェックシートとは、(独) 大学評価・学位授与機構がまとめたメンターチェックリストをもとに開発されたもので、ティーチング・ポートフォリオを作成する際のメンタリングの質の向上を目的としている。メンター用・メンティー用が用意されており、7カテゴリから成る(吉田・栗田, 2016)。今後、このメンタリングチェックシート内容を精査し、グローバルポートフォリオを作成する際のメンタリングに応用することも考えられる。

8) 実際に、研修に参加した職員は、学生を対象とする GSC イベントで学生と交流し、自身の海外研修内容やそれによる変化について学生と意見交換をしている。こうした活動を通じて、学生に対してグローバル化に積極的な職員像を示すことができているといえるだろう。

### 参考文献

- 麓仁美 (2016) 職場における支援関係に関する実証研究. 松山大学論集第28巻第1号: p.83
- 北野健一, 中村浩一郎, 北川園美 (2014) 2013年度スタッフ・ポートフォリオ作成ワークショップ開催報告. 大阪府立大学工業高等専門学校研究紀要第48巻: p.49
- 森洋, 後藤文彦, 中川正明, 林誠二, 坪田昌也 (2013) 京都産業大学における日本型コーオプ教育(産学協働教育)の構築と展開について. 高等教育フォーラム3号: p.51
- 大学評価・学位授与機構 (2014) ティーチング・ポートフォリオの定着・普及に向けた取り組み—効果検証・質保証・広がり—. [https://niad.repo.nii.ac.jp/?action=pages\\_view\\_main&active\\_action=repository\\_view\\_main\\_item\\_detail&item\\_id=431&item\\_no=1&page\\_id=13&block\\_id=17](https://niad.repo.nii.ac.jp/?action=pages_view_main&active_action=repository_view_main_item_detail&item_id=431&item_no=1&page_id=13&block_id=17) (2016年11月30日確認)
- 両角亜希子 (2011) 四国地域 SPOD-SD プログラム 地域の大学間連携による職員育成. リクルートカレッジマネジメント166: pp.26-29
- 土持ゲーリー法一 (2011) ポートフォリオが日本の大学を変える—ティーチング/ラーニング/アカデミック・ポートフォリオの活用. 東信堂, 東京
- 吉田壘, 栗田佳代子 (2016) ポートフォリオ作成を支援するメンタリングチェックシートの開発と活用. 大学教育学会誌第38巻第1号: p.172

---

## Employing Portfolios for Overseas Staff Training — A Project for Promoting Global Human Resource Development —

---

Kohei HOTTA<sup>1</sup>, Takashi OTSUKA<sup>2</sup>,  
Junko TAKAHATA<sup>3</sup>, Paul CHURTON<sup>4</sup>

In 2012, Kyoto Sangyo University was awarded a MEXT grant under the Project for Promotion of Global Human Resource Development. Through the grant, an Administrative Globalization Project Team was set up with the aim of promoting global resource development amongst administrative staff in the university. The following paper will report on the implementation and results of an administrative staff portfolio system for participants on an overseas training program which was formulated by a Staff Role-model working group as part of the same Project. Based on a model by Ehime University, the portfolio was tentatively applied before, during and after a KSU staff training program at Chiang Mai University, Thailand. Results indicated that portfolios are; useful in promoting enthusiasm toward English language training, effective in supporting ongoing study and important when selecting mentors. Furthermore, it was shown that using portfolios can be useful in improving the English language ability of staff and developing globalization within the university as a whole. Portfolios were initially employed for participants in a staff overseas training program however, they also appear appropriate for broader staff development within the university.

**KEYWORDS:** Staff portfolio, Overseas training, Enhancing study incentives, Mentoring, Globalization

---

2017年2月27日受理

1 Department of Student Affairs, Kyoto Sangyo University

2 Department of Public Relations, Kyoto Sangyo University

3 Faculty of Law, Kyoto Sangyo University