

大学院における大学職員養成プログラムの可能性

加藤毅（筑波大学）

1. 変革期にある大学職員の研修 — 研究の背景と目的 —

周知のように、経済情勢の悪化や国家財政の逼迫、少子化などの影響を受けて、大学の経営環境はますます厳しくなっている。同時に、従来から行われている業務の高度化や雇用の多様化等に加えて、次々に生じる困難な問題群に対処する必要性に迫られるなど、大学のマネジメントそのものが高度複雑化しつつある。このような背景のもと、これからの大学のマネジメントを担う高度の専門職として、大学職員に対する期待は高まっている。

日本私立大学連盟や大学行政管理学会において、大学職員の能力開発のための活動を先導してきた吉田によれば、大学職員を対象とし、仕事の現場を離れて(Off-JT)実施されてきたこれまでの研修は、階層別研修、外部団体主催の研修への参加、課題別研修、そして部署別研修の4タイプに類型化することができる(表1)。いずれのタイプも、日常業務を行う上で必要最低限とされる知識の獲得や事務能力の向上を目的とするものであった(吉田 2010)。ところが、大学を取り巻く環境はすでに大きく変わってしまった。従来からあるルーティン化した事務作業に加えて、日常業務の改善や、専門性の高い新たな業務を担当することが、求められるようになってきている。さらには、次々と起こる困難な問題群を解決することが求められ、あるいは大学が掲げるビジョンを実現するための新たな企画を提案するプロジェクトを担うケースなども、徐々に増えつつある⁽¹⁾。

表1 大学で実施される Off-JT 型職員研修の4類型

階層別研修	役割認識・階層ごとに必要な知識等獲得
部署別研修	所属部署の仕事に必要な知識・技能習得
外部団体主催の研修への参加	主催者により様々に異なる
課題別研修	特定課題の知見・知識獲得

職員に期待される役割が大きく変化したことにより、従来型の研修では大学のマネジメントを担う人材を養成することは困難となった。そのため、少なからぬ大学において、職員を対象とする新たな研修の試みがすでに展開されている。例えば、大学行政管理学会「大学人事」研究グループが学会員の所属する大学を対象として実施した調査によれば、2004年の時点で、従来型の研修に加えて、「自己啓発を奨励」している大学が46%、「学外出向」が21%、「大学院等への派遣」が19%、「海外研修」が14%となっている(大学行政管理学会『大学人事』研究グループ 2004)。私学高等教育研究所が日本私立大学協会加盟大学を対象として実施した調査でも、研修制度の一環として、「個人研修(個人が計画)」を行っている大学が19%、「他大学等出向研修」が7%、「大学院への進学」が

7%、そして「海外研修」が12%となっている(私学高等教育研究所2010)。いずれの調査結果を見ても、自己啓発(個人研修)、および大学院等が多くなっていることが分かる。

これらの新しいタイプの研修のうち、「自己啓発」および「個人研修」は、大学ではなく職員本人の主導により行われる活動全般を含むものである。では、本人主導による研修として、具体的にどのような活動が行われているのだろうか。大学マネジメント研究会の調査によれば、自己啓発支援の一環として、国立大学の46%は在職のまま大学院へ進学することを支援する制度を有している(大学マネジメント誌編集部2010)。また、全国の大学の事務職員を対象として東京大学大学経営・政策研究センターが実施した調査によれば、知識を習得するために大学院における学習機会を利用した経験のあるものは4.5%という低い水準にとどまる。その一方で、通学制大学院(修士)の学習機会について「ぜひ利用したい」と答えるものは8.3%、「機会があれば利用したい」は30.4%という高い水準にある(東京大学大学経営・政策研究センター2010)。自己啓発の機会として、大学側も職員側も共に、大学院における学習機会に対する期待が高まっていることがわかる。

このように、これからの大学職員には高度の知識やスキルが求められるという共通認識の元で、未知なる大学院に対する期待は高い。ところがその一方で、皮肉なことに、大学のマネジメントおよび職員研修の実情を最も良く知る団体である大学行政管理学会からは、現在の大学院教育に対して厳しい評価が下されている。もちろん、大学院等での学修を通じて「高等教育に関する高度な知識等を体系的に学習することは可能」である。しかしながら多くの修士課程プログラムは、基本的には「講師による講義中心の座学型」であり「実際は受講後に職場に戻っても得た知識やスキルをほとんど活かすことができないケースも多い」(大学行政管理学会SDプログラム検討委員会2009)という批判である。SDに関する高等教育研究の動向を見ても、大学院教育を業務実績と結びつけることの重要性がようやく認知されそのための方策が模索されはじめた段階にある(加藤2010a)。

この問題は、実は社会科学系の社会人大大学院の間で広く観察されているものに他ならない。これまでの調査を通じて明らかにされたのは「日本版のMBAは専門職として定着するまでにはなっていないうえ、何よりも、再取得した学歴を評価する仕組みをもたない日本の企業組織のなかで、社会人の目的意識をもった学習は、往々にして自己満足以上にならない」(吉田2008)という実態であった。確かに、専門職に求められる職務遂行能力や意思決定能力等について解明されていない以上、直ぐに役立つような教育サービスを提供することは困難である。その結果、社会科学系の社会人大大学院では、職業に直結した実用的な知識は期待も評価もされおらず、むしろその対極にあるような、短期的には役に立たないであろう基礎知識や理論の学習を通じた「人間形成」が主要な機能となることになる(加藤2003)。したがって、職場に戻った大学職員が、大学院等で学んだ知識を業務に活かすことができないのは、当然の帰結といえよう。

本稿では、このような問題状況の中で、未だ専門職として確立しているとはいえ、必要とされる職務遂行能力についても解明されているとは言えない、大学職員を対象とする大学院における教育プログラムの可能性について論じることを目的とする。

2. 学習移転モデルの機能不全

大学職員を対象とした大学院におけるプログラムに対する評価は、なぜこのように低くなっているのか。本節では人材育成分野における研究蓄積等を手がかりとして、そのメカニズムについて検討を行う。

大学院プログラムが準拠している学校型教育のベースにあると考えられているのが、「学校や研修で修得した知識スキルをビジネス等の実務現場に転移する」という意味での「学習移転モデル」である(長岡 2007 p.40)。このモデルに従えば、学習は、知識の創造、伝達、修得、そして応用という4段階のプロセスから構成される。学習プロセスの第1段階と位置づけられている知識の創造は、研究者によって担われており、そこで蓄積された科学的で標準化された専門知識体系を前提として、学習移転モデルは成立している。ところが、ショーンが指摘するように「専門的知識は実践の場が変化するという性質にそぐわないし、その知識は複雑性、不確実性、不安定さ、独自性、価値観の葛藤など、求められる実践の場において見られる諸現象にますます合わなくなっている」(ショーン 2007 p.13)。それ以前の問題として、そもそも「ビジネス実務は経営学という学問体系を前提としている訳ではない。経営学とは独立して経営という実務は存在している」(長岡 2007 p.40)のが実態に他ならない。

大学マネジメントの実務について、実務家である大学役職員や文教行政に携わる行政官による記述的な内容の書籍がようやく刊行されはじめた段階にあり(日本私立大学連盟編 2009、渡辺編 2010など)、科学的で標準化された専門知識体系はまだ存在しないといってよい。授業科目の中には卓越した実務家による講演を組み込む等の工夫もなされているけれども、学習移転モデルにおいては「職人的な技のように、限られた文脈に依存した経験的知識や、特定の個人・場面に規定される事例的知識の学習は、その対象とはなりえない」(長岡 2007 p.40)のである。

もちろん、例えば歴史や制度、あるいは比較などの観点から蓄積されてきた研究を通じて、高等教育分野においても、一定の専門知識体系が形成されつつある。これらの知識について、伝達および習得プロセスが機能したとしても、第4段階の応用プロセスにおいて、大きな困難に直面することになる。ショーンが指摘する通り、実践の現場で行われているのは「すでに確立している理論や技術のカテゴリーを適用するのではなく、独自の事例についての新しい理論を構築する」(ショーン 2007 p.70) という難度の高い作業に他ならない。しかしながら、伝達される知識体系は、事実上高等教育研究者の養成を想定して構築されてきたものに他ならず、大学マネジメントの実践現場における活用(新理論の構築)可能性については、ほとんど考慮されていない。その結果、ビジネス分野全般においてみられる「応用力の習得については、その大半をOJTに頼らざるを得ない一方で、そのための効果的な方法論が欠如した状態に陥っている」(長岡 2007 p.40)ということになる。

このように、前提している学習移転モデルが多段階に渡り機能不全を起こしているため、すでに厳しい評価が下されている通り、大学職員を対象とした現在の大学院等のプログラムが大きな成果を挙げることは困難ではないかと考えられる。

3. 経験学習モデルの可能性と限界

学習移転モデルが困難に直面する一方で、成人の学習(S.B.メリアム、R.C.カフェレラ 2005)や熟達化(松尾 2006)に関する研究等を通じて、「大人の学びは、教育によらない学習、職場などにおける経験からの学習が大きな部分を占めている」(楠見 2010)ことが明らかにされている。長岡が指摘するように「プロフェッショナルな実践活動の真髄がアカデミックな体系的専門知識を現場に適用することにあるのではなく、混沌とした状況の中で、限定的・一時的な対処法を次々と生み出す、即興的な対応力」にある一方で、「現場経験の中から即興的に生み出される経験知は、実践では大きな効果を発揮する一方で、限定された状況で一時的に活用されるだけの“束の間の理論”にすぎず「その理論を修得しても、別の状況で応用できるとは限らない」(長岡 2007)。このような理由により、学習移転モデルでは職場における経験を通じた学習を説明することは難しい。

これに代わるものとして「学習を『知識の習得とその応用』ではなく『自らの経験から独自の知見(マイセオリー)を紡ぎだすこと』と見なす」(長岡 2007)ことにより、職場における経験を通じた学習を理論的に説明するのが、コルブが提唱する経験学習モデル(Kolb 1984)である。経験学習モデルにおける学習サイクルは、具体的な経験、経験した内容についての省察、省察の成果の概念化、そして得られた概念の実践適用という4つのモードから構成される。職場における経験を通じて、独自の概念(“束の間の理論”)の獲得及び実践適用が行われるだけではなく、同時にメタレベルの学習すなわちこの学習「サイクルを継続するという実践のスタイル」(長岡 2007)を体得することが可能となる。この学習サイクルの継続的な実践により獲得される概念のレパートリーは充実し、このことを通じてプロフェッショナルに期待される「混沌とした状況の中で、限定的・一時的な対処法を次々と生み出す即興的な対応力」(長岡 2007)が習得されることになる。

しかしながら現実には、OJT (on-the-job Training) を通じた経験学習モデルが十全に機能しているとはいえないのが実態である。そしてその理由として明らかにされているのが、「職場では、学習に対して十分な資力や時間、労働を投入することが難しい」「その場に応じた適切な指導やコーチングといったものが十全に行われるような環境がつねに整備されているわけではない」「社会環境が激しく変化するなかで、業務構造がモザイク状になり、学ぶべき安定した構造自体が職場に存在しない」「職場では、学習の基本である実験的な試行(失敗)が許されない」「職場で一定レベルの実践活動が可能になると、学習者はそれで満足し、上達が止まる(化石化・儀礼化する)」などの問題群である(福島 2001、2010)。小規模大学や歴史の浅い大学の場合には、指導環境の整備以前の問題として、そもそも問題状況に対応することのできる熟達者が職場にいない、というケースなどもありうる。

このように、職場における経験学習は、プロフェッショナルに向けた学びの道筋を拓く大きな可能性を有している。その一方で、実際の職場とそこで実施されているOJTは、理想とされる状態からはほど遠いのが現状である。だからこそ少なからぬ大学で、職員を対象とする新たな研修の試みが活発に展開されているのである。

4. 経験学習の仮想化可能性

現場の経験に基礎をおく経験学習モデルは、OJT型の活動を重視した人材育成のあり方に大きな影響を与えている(長岡 2007)。しかしながら、実際の職場とそこで実施されるOJTといえ、上述の通り、経験学習モデルが理想とする状態からはほど遠いのが現状である。

経験学習モデルは、混沌とした現場において、個別具体の課題群に対応するところからはじまる。周知の通り、大学マネジメントの現場もまた混沌としており、そこには様々な問題が山積している。職場にゆとりがあり、熟達者による教育的な配慮のもとで、課題の発見から業務改善プロジェクトの実施に至る一連の仕事に従事することを通じて学び、学習の進展に合わせて徐々に仕事を任せられるようになる。このような理想的なOJTは、多くの職場がそうであるように、残念ながら大学においても期待することは難しい。

現在の職場環境や内部の資源だけでは経験学習モデルが機能しないということであるから、考えられる一つの対応可能性は、職場を離れたところで外部の様々な資源を活用するというものである。経験学習モデルが動作する機会は、必ずしも職場内部で閉じたOJTに限定されているわけではないからである。例えばOJTに付随する時間制約については、職務時間外に自主的に行うことにより、対処することができる。また、もし職場内に学ぶべき熟達者がいなくても、わが国には、プロフェッショナルと呼ぶにふさわしい、高い志と高度のスキルを併せ持った大学役職員がいる(加藤 2010b)。モザイク状になった業務構造の中に新たな一貫性を見出し、他大学に固有の問題状況であってさえ、取り組むべき課題を的確に設定しそしてブレイクスルーの糸口を見つけ出す。このような高度の力量を持ったプロフェッショナルは、職場の上司よりも遥かに頼りがいのあるメンターとなりうる。外部のプロフェッショナルが自覚的に指導を行うのであれば、化石化や儀礼化といった問題も起らない。もちろん、外部者であるがゆえに、実際に業務改善プロジェクトを実行することはできない。けれども、課題の解決に向けたプロジェクトを設計すること⁽²⁾、そしてそのプロジェクトを実施した場合の展開についてシミュレートし、相当の確度で結果を予測することができるのがプロフェッショナルである。この方法であれば、失敗が許されない業務であっても、仮想的に経験学習モデルを動作させることが可能となる。

豊かなマネジメント経験に裏打ちされたプロフェッショナルとしての大学役職員に加えて、学習移転モデルを乗り越えようとする大学教員もまた、経験学習モデルの動作を支援する外部資源となる可能性を有する。しかしながら、実務経験がなく現場の実態を知らない大学教員に、高度職業専門人を目指す社会人を教えることができるのか。これまで幾度となく繰り返されてきた議論である。そのメカニズムを構想する上で有力なヒントを与えてくれる分析が、HRO (high-reliability organizations、高信頼性組織)という極限状況を対象とした研究を通じて展開されている。HROとは「失敗が許されないという過酷な条件下で常に活動しながらも、事故件数を抑えて高いパフォーマンスをあげている組織」をさす(ワイク・サトクリフ 2002)。多くの組織がそうであるように、大学もまた、業務の高度複雑化や多忙化、競争環境の激化、そして社会からの期待の高まりなどをうけて、従来以上に高い信頼性が求められるようになっていく。

HROでは「すべてが目新しいものに感じられ…このようなことには初めて遭遇すると感じ、自分

の置かれた状況がまるで飲み込めず、だれに助けを求めてよいのか見当もつかないような事態に直面することがある。そこで「その人はパニック状態に陥り、ますます不安は募り、ついにはいま起きていることすら、まともに理解できなく」なり、「この宇宙はもはや合理的で秩序あるシステムではない」と感じるような「宇宙論的症状」(ワイク 2003)に見舞われることになる。ケーススタディを通じて、この宇宙論的症状に直面した時、行動を起こす前にすべてを考え抜こうとし、実際に試すことをしないタイプが泥沼にはまってしまうことが明らかにされている(ワイク・サトクリフ 2002、ワイク 2003)。つまり中立的な第三者として、データの収集および説明力の高い事後的な解釈に向けた分析を中心とする典型的な社会科学アプローチでは、宇宙論的症状を引き起こすような現場の問題状況に対応することは難しいということである。ところが現実には、宇宙論的症状を引き起こすほどの難しい問題に立ち向かう必要があるからこそ、高度職業専門人が求められるのである。このメカニズムの延長上に、実務経験のない大学教員には高度職業専門人の養成は難しい、という議論の短絡が生じることになる。

この議論の短絡を乗り越えるため、宇宙論的症状から立ち直るためのプロセスについて詳細に検討しよう。その原動力となるのは、方向性や現状に関する解釈から導き出された何らかの行動そのものである(ワイク・サトクリフ 2002、ワイク 2003)。実際に行動を起こしその結果を検討する内省を通じて、行動の背後にある解釈を肉付け・修正することが可能となる。そしてその延長上に解釈の可能性を絞り込むことができるようになる。このような、実体験を理解可能な世界観に転換する「センスメイキング」のプロセスを通じて、宇宙論的症状から立ち直ることが可能となる(ワイク 2002、ワイク 2003)。

たしかに、宇宙論的症状から立ち直る際の原動力となる、解釈から具体的行動を導き出す段階だけをみれば、第三者的な立場から分析および解釈を行うというアプローチによって対処することは難しい。しかしながら宇宙論的症状から立ち直るためのプロセスは、すでにみた通り多段階に渡る。そのうち、無秩序から方向性や現状に関する解釈を見出す段階や、行動結果の内省を通じて背後にある解釈を肉付け・修正する段階、そして解釈の可能性を絞り込む段階は、研究活動との間の親和性が非常に高い。つまり、大学教員の専門性が大きく貢献することが期待できるものである。単独では対応することが困難な、解釈から具体的行動を導き出す段階についても、例えば豊かなマネジメント経験に裏打ちされたプロフェッショナルの大学役職員の力を借りることにより、対処することが可能となる。プロフェッショナルの大学役職員は、これだけではなく、行動の結果についても相当の確度で予測することができる。つまり、大学教員とプロフェッショナルの大学役職員が両者が緊密な共同作業を行うことによって、職場で直面する宇宙論的症状に対して、職場を離れたところで仮想的に対処することが可能となる。そしてこのプロセスを通じて、経験学習モデルを作動させることが可能となるということである。

このように仮想的に行われる仕事経験を通じて、訓練が行われる(OJT)ことはもちろん、業務自体も発展(Develop)し、さらに職員の能力開発(Develop)の機会となることが期待される。このことから、この構図に対してバーチャルな OJD² (On-the-Job Development × Development)、略して VOJD² という名称を付与することができよう⁽³⁾。VOJD² という新しいスタイルは、機能不全状況から抜け出すことが困難な現状の OJT に代わり、大学職員の成長を促す経験学習モデルの動作が期待できる機

会になると考えられる。

5. VOJD²の萌芽

関連領域における先行研究に基づき議論を展開することで、VOJD²という、大学職員を対象とする新たな教育プログラムのスタイルが、理論的に導出された。ハンソンは、古典力学と量子力学との間にあるギャップを論じる中で、「観察の理論負荷性」を明らかにした(ハンソン 1986)。観察は、理論と無関係に理論に先立って行なわれるのではなく、理論または観察者があらかじめ持っている知識を通して行なわれる、という考え方である。ここで導出された新たな理論枠組みを通して、改めて大学職員を対象として実施されている多様な教育プログラムを観察した時、VOJD²というスタイルの萌芽が現実に進展しつつあることがわかる。

例えば日本私立大学連盟は、私学研修福祉会の支援のもとに「業務創造研修」を企画・実践している。グループ討論とゼミナールを中心とし2泊3日の宿泊研修が3度に渡って実施される。この研修の最大の特徴は、職場を離れた場で業務上の課題に取り組むところにある。このことは「日常業務の改善にとどまらず、より広い視野で業務をとらえ直し、その創造・開発・領域拡大を進め、新たな価値を創造していく」という研修の目標にも明確に反映されている。研修の内容をみると、講義や業務分野別レクチャーに加えて、他大学の現場で活躍する経験豊かな職員によって構成される運営委員からのアドバイスを得ることで「参加者自らが設定したテーマについて調査・研究に取り組み、『個人研究レポート』を作成するとともに、そのエッセンスを『企画提案書』にまとめ」というスタイルで行われる⁽⁴⁾。職場を離れた場で、他大学のベテラン職員からのアドバイスを得て、業務上の課題に取り組む。この経験を通じて、学習者自身が成長すると同時に、従事している業務の発展可能性について模索される。これはまさに、理論的に導出された新しいスタイル VOJD²の萌芽の試みと解釈することができよう。

また筑波大学大学研究センターでは、9年間に及ぶ準備期間を経て2009年度より、学士を履修資格とし、大学院課程に相当する水準の教育を行う履修証明プログラム「大学マネジメント人材養成」を開講している。このプログラムは、専門職としての大学職員の養成を目的とし「現場レベルの意欲的な試行や課題を持ち寄った受講者が専門家のアドバイスを得てグループワークを行うワークショップやゼミナールを中心とし、知識・技術とその活用方法について習得する機会」と位置づけられている。大学研究センターの教員と、高度のスキルと豊富な経験を併せ持った3名のプロフェッショナル⁽⁵⁾から構成される評価委員による緊密な共同作業により、プログラムは企画・運営されている。業務改善プロジェクトの仮想的な構築を課題とする中核モジュール「大学マネジメント課題研究」では、受講生に対して3名の評価委員が個別に丁寧なアドバイスを行う機会が複数回に渡り設定されている。この業務改善プロジェクトの質を高めることを目的として、プログラムには、先進事例や基礎的知識について学ぶ「講義」や「セミナー」「フィールド調査」などのモジュールが併設されている(筑波大学大学研究センター 2010、2011a、2011b)。この試みもまた、大学院プログラムに近いところにある、VOJD²の萌芽と見なすことができよう。

6. 成長する職員が大学を突き動かす

本稿では、VOJD²という新たな理論的枠組みを構築することで、高度専門職業人としての大学職員の養成に向けた新たなスタイルの教育プログラムが、すでに現実に展開していると見なすことができることが明らかになった。もちろん、現時点ではこれらの実践事例はまだ萌芽段階にあり、例えば教育の質の高度化や質保証のありかたなど、今後の検討を要する課題は少なくない。また、一般職員によるミクロな業務改善プロジェクトが仮に局所的な成果を挙げたとしても、このことが大学全体に及ぼす影響は微々たるものでしかないという批判も、当然であろう。大学マネジメントの中核を担う高度職業専門人材の養成に向けて、VOJD²というスタイルを、理論および実践の両面を通じてさらに発展させていくことが必要であることは言うまでもない⁶⁾。

学びそのものを自己目的化するのではなく、大学院における教育プログラムは、いかにして大学マネジメントの発展に貢献する人材を養成することができるか。ここで提示した理論モデル VOJD²とその実践的試みは、新たな可能性を拓くものである。多様な教育プログラムがそれぞれの個性を明確に打ち出し、そこで学ぶ職員の成長が大学マネジメントの発展につながるメカニズムを社会に対して提示し、そしてその実現を競い合う。このような大学院教育を通じて成長する職員が大学を突き動かす日が来ることを、期待したい。

注

- 1) 上杉道世(2011)、日本私立大学連盟(2009)、篠田道夫(2010)、日本私立学校振興・共済事業団(2007、2008、2009)などを参照。
- 2) Barnett(1989)は、4つの構成要素から構成される Kolb の学習サイクルに対して、第5の要素として「計画」を付け加えている。
- 3) OJD²については、加藤(2010a)を参照。
- 4) 平成24年度業務創造研修の募集要項による。この革新的な研修制度ができあがるまでの初期の経緯については、吉田(2002)を参照。研修を通じて作成された企画提案書や個人研究レポートを掲載した各年度の報告書が、日本私立大学連盟から刊行されている。
- 5) 大学行政管理学会の初代副会長で元早稲田大学常務理事の村上義紀氏、元東京大学理事で現慶応義塾大学信濃町キャンパス事務長、そして大学マネジメント研究会の副会長でもある上杉道世氏、大学行政管理学会の元会長で現中央大学部長の横田利久氏の3氏である。
- 6) この論点に関する可能性について、加藤(2011)を参照。

引用文献

Barnett, B. 1989 "Reflection: The cornerstone of learning from experience."

大学行政管理学会「大学人事」研究グループ 2004「2004 年度大学職員人事政策に関する調査結果概要」『大学人事研究』, pp.225-253.

大学行政管理学会 SD プログラム検討委員会 2009 「SD プログラム検討委員会最終報告」『大学行政管理学会誌.』 No.13, pp.225-240.

大学マネジメント誌編集部 2010「アンケート結果」『大学マネジメント』 Vo.16、No.7、pp.17-25

福島真人 2001『暗黙知の解剖』金子書房

福島真人 2010「学習の実験的領域」渡部信一編『「学び」の認知科学事典』大修館書店.

ハンソン, N.R. 1986 『科学的発見のパターン』講談社.

加藤毅 2003「社会人大学院における学習成果とその評価」『社会人大学院修了者の職業キャリアと大学院教育のレリパンス』東京大学社会科学研究所, pp.45-85.

加藤毅 2010a「スタッフ・ディベロップメント論のイノベーション」『高等教育研究』第 13 集, pp.61-79.

加藤毅 2010b 「大学職員のプロフェッショナル化に向けて」『IDE 現代の高等教育』No.523, pp.4-10.

加藤毅 2011「成長する職員が大学を動かす」『IDE 現代の高等教育』 No.535, pp.10-14.

楠見孝 2010「大人の学び」渡部信一編『「学び」の認知科学事典』大修館書店

D.A.Kolb 1984, "Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development"
Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

松尾睦 2006 『経験からの学習』同文館出版.

メリアム, S.B., カフェレラ, R.C. 2005『成人期の学習』鳳書房

長岡健 2007「人材育成研究における学習モデル」『経営システム』第 17 巻第 1 号, pp.39-44.

日本私立学校振興・共済事業団 2007『大学経営強化の事例集』

日本私立学校振興・共済事業団 2008『大学経営の事例集』平成 19 年度版

日本私立学校振興・共済事業団 2009『大学経営の事例集』平成 20 年度版

日本私立大学連盟 2009『私立大学マネジメント』東信堂

日本私立大学連盟 2007『業務創造プロジェクト研修報告書』

日本私立大学連盟『業務創造研修報告書』各年度版.

大島英穂 2011 「実践を通じた職員の成長」『IDE 現代の高等教育』No.535, pp.15-20.

篠田道夫 2010『大学経営戦略論』東信堂

ショーン, D. 2007『省察的实践とは何か』鳳書房.

東京大学大学経営・政策研究センター 2010『大学事務組織の現状と将来 報告書』

筑波大学大学研究センター 2010『平成 21 年度大学マネジメントワークショップ「大学職員のキャリア支援」実施報告書』

筑波大学大学研究センター 2011a『平成 22 年度大学マネジメントワークショップ「職員の生き方が学生を育てる」実施報告書』

筑波大学大学研究センター 2011b『履修証明プログラム「大学マネジメント人材養成」成果報告書』

私学高等教育研究所 2010『財務、職員調査から見た私大経営改革』

- 上杉道世 2011 「変化する国立大学の事務組織」『IDE 現代の高等教育』 No.523, pp. 14-19.
- 渡辺一雄編 2010 『大学の運営と展望』 玉川大学出版部.
- ワイク, K.E. 2002 『センスメーカー・イン・オーガナイゼーションズ』 文眞堂.
- ワイク, K.E. 2003 「不測の事態」の心理学『ダイヤモンド・ハーバードビジネスレビュー』 pp.86-95.
- ワイク, K.E., サトクリフ, C.M. 2002 『不確実性のマネージメント』 ダイヤモンド社.
- 吉田文 2008 「大学院で学ぶ社会人」『IDE 現代の高等教育』 No.502, pp.10-14.
- 吉田信正 2002 「私立大学連盟の職員研修事業」『IDE 現代の高等教育』 No.439, pp.29-34.
- 吉田信正 2010 「大学職員能力開発の動向と課題」『大学マネジメント』 Vo.5, No.12, pp.10-14

Possibility of the New Type of Program for University Administrators in Graduate School in Japan

Takeshi KATO (University of Tsukuba)

The purpose of this study is to construct a new framework of curriculum design to innovate graduate program for university administrators in Japan.

In consequence of the worsening of their management environment, the advancement of the level of the job difficulty, and the frequently occurring severe problems, expectations are rising for university administrators and other staff to be expert in Japan. Therefore, the current training programs for them, which are called Staff Development, cannot be regarded to satisfy these expectations any longer. Instead, the possibility of graduate program is widely conceived to be great sooner. But, the outcome of the preceding graduate programs for university administrators is estimated among leading experts to be short of expectations. This phenomenon is analyzed theoretically, and it is found that the backing theory of learning, learning transfer model, seems to have functional difficulty here.

Another type of model, relevant to working persons learning on-the-job, is experiential learning model. But, for many university administrators, on-the-job learning is also having functional difficulty due to the shortage of resources required. To overcome this difficult situation, virtual collaboration to solve real problems with external human resources is possible as expert university administrators, field study researchers, and the like. Developing both in-house human resources and goal of jobs, this learning process is named on-the-job development*development (OJD²). With this new framework identified here, it is found that some preceding experiments are evaluated to be equivalent to OJD² and are developing further. Possibility of the relevant graduate program for university administrators exist in the extension of these challenges.