

大学職員の人材形成プロセスとSD

加藤 毅 (筑波大学)

1. はじめに

周知の通り、大学マネジメントが取り組むべき課題が高度複雑化し続けていることをうけて、中央教育審議会答申「学士課程教育の構築に向けて」（平成20年）では大学職員の職能開発（スタッフ・ディベロップメント、以下SDと略記）の推進に向けた環境整備の必要性が論じられた。その後も議論は継続され、自主性・自律性が尊重される大学を内側から改革しようと努力している人を力強く支援すべき、という基本理念に基づく同審議会大学分科会の審議まとめ「大学のガバナンス改革の推進について」（平成26年）でも、SDの推進が大きく取り上げられた。そこでは、恒常的な大学事務職員のスキル向上のためのSDの義務化が、今後の検討課題として明記された。そのための方策として、他大学や関連組織での勤務経験に加えて、社会人学生として大学等で専門性を向上させることが例示されている。背景にあるのは、大学職員に求められる役割が大きく変化したことにより、従来から実施されていた研修だけではもはや十分な対応が困難となったという事情である（加藤 2013）。そのための受け皿として、すでに大学職員を対象とする大学院等のプログラムも少なからず開講されている¹⁾。

ところが、プロフェッショナルとしての大学行政管理職員の確立を目指して、大学のマネジメントをリードし続けてきた職員により結成された大学行政管理学会の見解は、やや厳しいものであった（大学行政管理学会SDプログラム検討委員会 2009）。改めて確認するまでもなく、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。大学職員であれば基礎的な教養として、これらの価値ある知識を一定程度学んでおくことも必要であろう。その一方で、高度の教養的知識の習得そのものを目的とする学びと、高度複雑化する職務上の課題に対応する力をつけることを目的とした、手段としての学びとは大きく異なる。そのため、専門職団体が後者の観点に立つ場合には、一般的な修士課程プログラムに対して、基本的に「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」という厳しい評価がなされるのも無理はない。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ている段階にあるとあってよい（加藤 2010a）。

本稿では、このような問題状況を解決するための第一歩として、習得すべき高度なスキルや知識と現場で求められる人材像を繋ぐための議論を構築することを目的とする。

2. 大学院における高度専門職業人養成の難しさ

大学職員に限らず幅広い職業において、職務上の課題が高度複雑化するにともない、高度の知識やスキルを享受する大学院に対する期待が高まるのは当然のことである。その必要性については古くから政策課題とされてきており、例えば昭和49年6月に制定公布された大学院設置基準に対する

解説でも「科学技術の著るしい発展と社会の複雑高度化に伴い、広く各分野において高度の知識、能力を有する人材の必要性が増大しつつあり、またこのような状況の下において、社会人が更に高度の教育を受ける必要性も高まってきている」と述べられている。

当時はまだ、大学院修士課程はもっぱら研究者養成機能を担うものであるとの考え方が強く残っていたこともあり、設置基準が施行された後も、高度職業専門人の養成に向けた大学院の改善充実はなかなか進展しない。大学院問題懇談会による検討を通じて明らかにされたのは、修了者に対する社会的評価が不十分であることや、我が国の雇用慣行とのミスマッチなど、現在なお指摘され続けている問題群であった（報告「大学院の改善・充実について」昭和53年）。高度専門職業人の養成機能を担う修士課程の整備は、その後も重要な政策課題と位置づけられ、昭和62年に設置された大学審議会では、夜間大学院や専門職大学院制度の創設などが進められた。

議論はさらに深められ、平成17年の中教審答申「新時代の大学院教育」では、以前から指摘されて続けている諸問題、なかでも特に社会のニーズと大学院教育とのミスマッチを解消することの必要性について論じられた。そこでは「知識基盤社会を支える高度で知的素養のある人材」や「研究者等の養成の第一段階」ではなく、「高度専門職業人養成」が修士課程が担うべき3機能の筆頭としてあげられている。そしてその実現に向けて、社会と大学の両者が「目指すべき人材養成目標とそれに即して修得すべき専門的知識・能力の内容を共有」することなどが求められている。

平成23年の中教審答申「グローバル化社会の大学院教育」では、さらに踏み込んで、高度専門職業人養成に向けたこれまでの政策について検証が行われた。もちろん、これまでに積み重ねられてきた多様な取組の進展について評価されているが、その一方で、多くの深刻な課題についても指摘された。そこでは、社会科学系大学院に対して「人材養成目的や修得すべき知識・能力、アドミッション・ポリシーの記載が概念的・抽象的で整合的ではない大学院や、実際の教育や入学者選抜がこうした目的に沿って展開されているとはいえない大学院が多い」という課題が指摘されている。ビジネスとの関連性が強調されるビジネススクールにおいてさえ、現状ではなお「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）のである。

3. 大学「高度専門職」の形成プロセス

高度専門職業人養成を目的とする社会科学系大学院が直面する、このような困難な状況を踏まえた上で、大学職員を対象とする教育プログラムの可能性について検討していこう。中央教育審議会大学分科会大学教育部会では、審議まとめの後も大学職員の資質向上について継続的に議論が行われている。そしてそこでは、学歴等の資格ではなく大学に関することについて専門性が求められていることや、内容や難度の異なる多様な職種が混在していることなどが指摘されている²⁾。

同部会の第32回会議（平成26年12月5日）でも、大学マネジメント分野における先進事例として取り上げられることの多い私立大学の責任者によって、大学マネジメントの現場感覚に根ざした以下のような報告が行われた³⁾。現実をみると、必要に迫られて一般職員が高度専門的な内容の職務に従事し、このプロセスを通じて高度の専門家が育っている。だからこそ、「大学で現実に改革を

担っている職員が、研鑽を深め、困難な改革を遂行し成果を上げる中で成長し任用されていく仕組みこそが、「高度専門職を実効性あるものにする」のではないか。また、担当する大学運営を遂行するために必要な専門性を有する者は、社会一般に認知されている高度専門職とは同義ではない。そして、大学「高度専門職」には、大学における一定の業務経験が必要である。各大学において必要とされる「高度専門職」はそれぞれ異なる、など、先端的な動向についての説明である。

これらの指摘が共通して示唆しているのは、総合職として大学に採用された初心者は、まず多様な業務経験を通じて大学に関する専門性を獲得する。そしてその上で、高度専門的な内容の職務に従事する経験を通じて、それぞれの大学の現状と課題に応じた高度の専門性を身につけていく、という人材形成のプロセスである。したがって、先進事例におけるこのプロセスを解明することができれば、大学職員を対象とする高度専門職業人養成のあり方について、議論を進展させることができるはずである。

4. OJT を通じて成長する総合職

ここで改めて、本稿での議論が対象とする範囲について限定しておこう。学長のリーダーシップ発揮を支える高度専門職業人として、例えば「大学のガバナンス改革の推進について（審議まとめ）」では、リサーチ・アドミニストレーター（URA）やインスティテューショナル・リサーチャー（IRer）⁴⁾、産学官連携コーディネーター、アドミッション・オフィサー、カリキュラム・コーディネーターが例示されている。また、文部科学省「スーパーグローバル大学創成支援」公募要領（平成26年度）では、国際系アドミニストレーター職員、UEA（University Education Administrator）、レジストラーなどが例示されている。

例えばIR（インスティテューショナル・リサーチ）についてみると、東京大学の調査によれば、我が国の大学は、IR組織は創設されつつあるとはいえまだ試行錯誤の段階にある（東京大学 2014）。米国においても、IR活動の実態は、高い多様性を有すると同時に現在も発展途上にあり、これを理想モデルとして我が国に直輸入しても根付かないであろうという見通しが述べられている。つまり、IR担当者に求められる標準的スキルについて、現段階では適切に定義されたものはないということである。この調査ではインテンシブなケーススタディも行われ、我が国において教育を改善するための日常的な活動の一環として「OJT中心で教員やスタッフがあれこれ経験を積みながら活動を続けている」（東京大学 2014、p.112）複数の事例が紹介されている。教員とともに、これら教学分野での独自のIR活動の展開を担っているのが、総合職である大学職員に他ならない⁵⁾。

別の例として、今後ますます重要性が高まると考えられるリスクマネジメントについてみてみよう。発生頻度の極めて低い特殊なケースまで含めればリスクには無数のタイプがあり、これら全てに精通した高度の専門家を各大学に配置することは現実的ではない。国立大学に限定すれば、平成17年に国大協サービスが設立され、大学に求められるリスク管理について定期的に必要な情報の提供を行っている⁶⁾。同社は、たんなる情報提供にとどまらず、損害保険代理店として、事故対応に加えて様々な相談業務でも多くの実績を積み重ねている（国大協サービス 2012）。止むことのない新たなリスクに対応するという高度の機能を実現するために、外部の専門組織や専門家からの的確なアドバイスを得ながら、困難な問題に対して創造的に取り組んでいる当事者の一つが大学職員

である。ここでも、OJT 中心で多様な経験を積みながら活動を続ける総合職である大学職員が、日常業務を通じて、大学に求められる高度に専門的な機能を実現するうえで不可欠の役割を担う人材へと成長し続けている。

総合職である大学職員はこのように、日常的な業務の中で、問題が生じている自組織に関する知識やスキルそして緊張感を持って仕事に臨み、生起する問題に詳しい専門家の力を借りることによって問題解決にあたっている。この OJT プロセスを通じて、総合職である大学職員は、自組織に関する高度の専門知識やスキル、そして高い責任感を身につけ、これからの大学に期待される多様な高度機能を実現する上で不可欠の人材へと成長していく。

そこで本稿では、特定の狭い領域に特化し高度の先端知識やスキルを追求する専門家ではなく、そのような専門家の力を借りることによって、自組織が直面する難度が高い固有の問題群を解決し課題群を達成できる人材こそ、総合職である大学職員が目指すべき高度専門職業人であると位置づける。外部団体によって提供される特定の狭い領域に特化した資格の取得ではなく、現場での厳しい実務経験を通じて形成される高度専門職業人。このような人材の成長プロセスとそこで習得される知識・スキル等について分析を深めていくための研究のデザインについて、以下、議論を進めていこう⁷⁾。

5. 職場で成長するホワイトカラー

「職業に関する訓練を受けしていない学卒採用者がどのようにして有能な職業的に構成された労働力に転換してゆくのか」。本稿で設定した問題と高い親和性を有するこの文言は、日本的な風土のもとに形成された独自の雇用制度は日本の経済成長にいかに関与したか。そしてその制度は現在どのように変貌しつつあり、どのような課題を投げかけているのか、という問題意識のもとに OECD が実施した検討の中の一節である。そこで結論は、「実は、われわれ検討員にもよくわからない」が、比較的短期で未認定の訓練が「もっとインフォーマルな OJT によって補完されているのであろう」というものであった (OECD 1973)。

企業内中心の人材開発は古くさく、時代遅れの OJT (実務経験) 中心方式から Off-JT (教室訓練) へと力点を移さなければならない。大卒ホワイトカラーの人材開発をめぐるこのような誤解を解くべく、インテンシブなフィールド調査を実施したのが小池である (小池 1991)。調査を通じて、フォーマルな Off-JT はキャリア初期に提供される基礎的知識が多いこと、入社して 2~4 年のこの時期は専門領域の中の一つの小分野をこなせる基礎専門レベルと位置づけられること、高度の技能ほど OJT への依存が強く、そこでは、課題に応じて各人が手分けして勉強し学習成果を共有する、というインフォーマルな Off-JT が埋め込まれていること、幅広い専門性を持つことによって仕事の質の高さが担保されていることなどが明らかにされている。さらに踏み込んで、幅広い専門性を通じてもたらされる効用として、①多様な経験の積み重ねを通じて多様性への対応力が身に付くこと、②新たな変化へ対応する際に活用できる基盤の幅が広がること、そして、③同じ課題に対して多面的にアプローチする経験を通じて仕事に深みが出る、という 3 点が指摘されている。

定性的な調査を通じて得られたこれらの知見を活かし、その後、定量的な大規模国際比較調査が実施された (佐藤 2002)。そこでは、日本だけではなく米国やドイツにおいても、現在の仕事を

効果的に実施するうえで最も有効な職能開発機会の一つが「職能内のいろいろな仕事を経験すること」であることが明らかにされている。当該職能内での幅広い仕事の経験（OJT）が有効な職能開発機会となっているのは、日本だけではないのである。これに加えて「特定の仕事を長く経験すること」も、3ヶ国に共通する有効な職能開発機会として上位にあげられている。また、ゼネラリストが多いと言われている日本でも、7割は中核となる特定の職能分野を持っていることなども明らかにされている。

このような、職場での実務経験を通じた学習のメカニズムについて図式化したものが、コルブの経験学習モデルである（Kolb 1984）。抽象化された体系的知識の習得や、人工的に設計されたプロセスに沿ったトレーニングとは異なり、具体的な経験を通じてまずは自分なりの気づきを得る。その個別具体的な経験を、多様な観点から振り返る（内省する）ことにより、応用が可能な一般的教訓を得る（概念化、持論化）。そうして得られた教訓を、新たな状況のもとで実験的に活用する。このようなサイクルを通じて、実務が学習へと発展し、この経験を通じた成長が実現するという説明である。さらに、職場での実務経験を通じた総合職の成長をモデル化し、リーダーシップ開発のフレームワークへと展開したものとして、例えばパイプライン・モデルがある（Charan, et.al, 2001）。6つの転換点を経て一般社員が経営責任者へと成長するこのモデルでも、中心となっているのはOJTである。

以上の検討を通じて、日常的なOJTを通じて、総合職である大学職員が、大学に期待される高度で専門性の高いマネジメントを担うに相応しい力を身につけた人材、すなわち高度職業人へと成長していくというモデルが、大学職員の人材形成プロセスを分析する上で一定の有効性を持つと考えることができる。

6. ホワイトカラーの仕事の構造

労働経済学に加えて、人事管理論の分野でも、ホワイトカラーの仕事の内容について研究が深められている。労働力の効率的利用を目標としていながら、「人事部門が職掌としてなしている事柄をなぞっているだけ」で、施策が「合目的かどうかを検討する術（すべ）を研究の内側に含んでいないのではないか」（石田 2003、p.95）。このような厳しい反省のもとに、ホワイトカラーの仕事に叙述するという困難なテーマへの取り組みがはじめられた。

中村他編（2005）では、ホワイトカラーの仕事の内容について、インテンシブなケーススタディを通じて多くの重要な知見が明らかにされてきた。そこではたとえば、部門内の下位の階層にいくに従って目標と行動は細分化され具体化されるが、最も下位のレベルであっても自由裁量の余地があること。上司である管理者が、部下に任せた事柄をよい方向に導いていくために、様々な指標を用いて影響力を及ぼしており、そこにはもちろん従業員の能力開発も含まれていること。影響力を及ぼすための手法には、多様なバリエーションがあること。間欠的に作動する業務革新運動を通じて、日常的な管理（日常業務）の水準や仕組みが引き上げられること、などが見出されている。

ここで明らかにされたホワイトカラーの仕事の構造特性は、大学職員の人材形成が行われるプロセス（OJT）を分析するにあたって、重要な視点を提供するものである。

7. 熟達化のメカニズム

高度専門職業人としての大学職員の成長プロセスを解明するうえで、有効な理論的枠組みを提供するのが熟達化 (expertise) 研究である。熟達化とは「経験による高次のスキルや知識の獲得」のことをさし、大きく3つの段階があるとされる。その第1が、初心者が、仕事についての手続き的知識を蓄積することによって、定型的なスキルを早く正確に実行できる「定型的熟達」の段階。第2段階では、仕事の手続きを構造的に理解し、仕事の全体像を把握することが求められる。これらの知識に支えられて、過去の経験からの類推などにより、学習した手続きを新たな状況にあわせて柔軟に応用できる「適応的熟達」。そして第3が、さらに豊かな経験を重ね、状況の深い分析や新たな知識・手続きの創造ができるようになる「創造的熟達」段階である。この段階は一部の適応的熟達者のみが到達可能なものであるとされる (楠見 2010)⁸⁾。

さらに、熟達の段階を上げていくにあたり必要とされるスキルや知識については、大きく、①担当する専門分野における仕事のパフォーマンスを支える手順やスキル、内容的知識である「テクニカルスキル」、②集団の一員あるいはリーダーとしての対人関係能力である「ヒューマンスキル」、③複雑な状況や変化を認知・分析し、問題を発見し、实际的・創造的な解決を実現するための高次の能力である「コンセプチュアルスキル」、そして、④自分自身の熟達を自己評価し、仕事などのタスク難易度や実行に関わる方略の有効性を判断する「メタ認知スキル」、という4タイプに分類できる (Katz 1955、楠見 2010)⁹⁾。

職場における人間関係に着目した中原は、定量的なデータの分析を用いて興味深い結果を得ている (中原 2010)。例えば若手中堅社員は、職場において上司や同僚、部下などから業務・内省・精神支援を得て、①業務能力の向上、②他部門理解の向上、③他部門調整能力の向上、④視野の拡大、⑤自己理解の促進、⑥タフネスの向上、という6次元からなる能力の向上を行っている。また、職場メンバー間の相互信頼が高い組織ほど、成功体験談や失敗体験談の交換を通じた能力向上が大きいことなどが明らかにされている。

松尾は、質問紙調査とインタビュー調査を組み合わせることにより、マネージャーは職場での経験のなかで、1. 変革に参加した経験を通じて情報分析力、2. 部門を超えた連携を通じて目標共有力、3. 部下を育成した経験を通じて事業実行力、という3つの力をそれぞれ高めていることが明らかにしている。さらに、このような能力の向上をもたらす経験を促進する要因として、①過去の経験からの連鎖、②学習志向や成果志向などから構成される目標志向性の強さ、③上司からの支援、という3点が指摘されている (松尾 2013)。

これらの知見は、OJTを通じた大学職員の人材形成プロセスを解明しそしてモデル化するうえで、重要な視点を提供するものである¹⁰⁾。

8. 新しいSD論に向けて

今後求められる大学マネジメント人材は、どのような学習プロセスを通じて、必要とされる高度のスキルや知識を習得することが可能となるのか。ここまでの議論をまとめておこう。社会科学系の諸分野では、大学職員だけではなく様々な高度専門職業人の養成にむけ大学院等を通じた様々な試みがなされている段階にあり、現時点ではまだ十分な成果を得るには至っていない。その一方で、

一部の先進的事例とはいえ、厳しい実務経験を通じて高度のマネジメント機能を担う大学職員が着実に育っている。それは、特定の狭い領域に特化したスペシャリストではなく、高度の専門組織や専門家の力を借りて積極的に協働することによって、自組織が直面する難度の高い問題群の解決や課題群の達成をもたらす、総合職タイプの高度専門職業人である。OJTを中心とした、そこでの人材形成プロセスを解明することを通じて、大学マネジメント人材を養成するためのプログラム（SDプログラム）のあり方について、建設的な議論が可能となる。

大学職員に特化した議論からは一旦離れ、より一般的な大卒ホワイトカラー人材（総合職）についてみると、その人材形成プロセスに着目した研究を通じてこれまで多数の成果が積み重ねられている。そこではOJTが中心的な役割を果たしており、人材形成のプロセスが段階を追って記述され、成長段階に応じた効果的な経験や獲得すべきスキルや知識について論じられている。さらに、成長を促す業務設計のありかたや、そこで実現している学習のメカニズムを理論化する試みなども行われている。

これらの研究を通じて構築されてきた枠組みや概念装置を援用することによって、大学職員についても、先行するハイパーフォーマー人材の形成プロセスについて分析を深めることが可能となる。例えば我が国には、大学職員が公務員に近い存在とされてきた時代に入職し、財政危機や大学紛争、そして大学改革という厳しい時代を乗り越えて実績を積み重ね、事務組織の長や法人の理事となり、そして大学行政管理学会の設立という偉業を成し遂げた、模範とすべき先行者がいる。これら先行者によって、教育的な配慮に基づく多様な経験の開示¹¹⁾が行われているが、時代背景が異なり、内容も高度に過ぎることから、学習教材ではなく英雄譚としてうけとめられてしまう傾向がある。これを、成長段階や経験、獲得すべきスキルや知識、学習メカニズムなどの視点から改めて分析し直すことを通じて、効果的な学習教材として再構成することができるのではないかと¹²⁾。

あるいは、対象を大学職員という特殊な業種に限定することの長所を生かして、模範となるような業務デザインの提示を通じて成長を促すこともできるのではないかと。例えば領域別に模範となるような優れた業務プロセスを設計することができれば、担当する業務領域における仕事の構造的理解や全体像把握が促進され、さらに業務改善に向けたヒントを得ることなども期待できる。さらに、関連領域の業務を理解することができれば、部署の壁を越えた活動もスムーズに進めることができる。模範となる事例との比較を通じて、自身のおかれた状況の深い分析や新たな業務の創造などについても、効果的に作業を進めることができよう。

また、MBA等の大学院教育について、目を引くような大きな成果を得るにはまだ時間を要するかもしれない。けれども、そこで習得した知識やスキルを現場が抱える問題に適用し、勤務する大学のマネジメント改善を図る試みが、OJTを通じて地道に積み重ねられている¹³⁾。そこで行われているのは、既存のディシプリンの内的論理に従って厳格にすすめられる研究活動（モードⅠ）とは異なる、具体的問題解決に向けて参集した多様な参加者による、知識の柔軟な応用を通じた実験（モードⅡ）に他ならない（Gibbons 1994）。創造的熟達段階に向けて、大学院修了後も実務を通じて成長を続ける職員の手によって、マネジメントの現場で新たな知が創出されているということである。このようにして生み出された新たな知を解明しそして再構成することによって、大学院等で高度の知識やスキルを学んだ後に、学習成果を職場で生かすことを支援する、効果的なフォロー

アッププログラムを設計することも可能となる。

このように、新たな研究のアプローチを導入することによって、これからの大学を担う高度のマネジメント人材（高度専門職業人）を養成するためのSDプログラムのデザインに向けて、新しい可能性が開けてくるのではないか。

【謝辞】本研究はJSPS 科研費25381120の助成を受けたものです。

注

- 1) 例えば『IDE 現代の高等教育』第535号（2011年）や562号（2014年）では、桜美林大学や東京大学などの代表的なプログラムについて紹介されている。
- 2) 中央教育審議会大学分科会大学教育部会第32回部会（平成26年12月5日）での配布資料による。
http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/015/gijiroku/1353929.htm.
- 3) 先進的なマネジメントを行っている大学として取り上げられることの多い立命館人事部長および日本福祉大学元理事による説明資料が提出された。
http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/015/gijiroku/1353929.htm.
- 4) IR、インスティテューショナル・リサーチについて、ここでは「一般に、教育、研究、財務等に関する大学の活動についてのデータを収集・分析し、大学の意思決定を支援するための調査研究を指す」と説明されている。
- 5) 高度の専門家との協働により実施されるこのようなIR活動について、加藤他（2010）は日本型IRと名付けている。
- 6) 詳細については、国大協サービスのWEBページを参照。
<http://www.janu-s.co.jp/index.html>.
- 7) このような問題解決や課題達成のプロセスを通じて、現在は模索段階にあるそれらのプロセスが一定のパターンに従う高度の業務として定式化されたとき、改めて専門職としてのあり方について検討が必要となろう。
- 8) 本稿で取り上げたのは熟達化研究の一部であり、この分野の研究蓄積には学ぶべき点が多数残されている。その詳細については、Ericsson et al., (2006) を参照。
- 9) テクニカルスキル、ヒューマンスキル、コンセプチュアルスキルは、業種や部門、あるいは個人的属性等に応じて多様な内容を有する。その詳細については小口編著（2009）を参照。
- 10) 職業人を含む社会人に期待される能力については、すでにOECDをはじめとして多数の調査研究が行われている（国立教育政策研究所 2013）。これらの能力が、どのような仕事のプロセス（OJT）を通じてどのように習得されていくか、すなわち仕事を通じた人材形成プロセスを解明することが、人材養成プログラム（SD）を開発する上での有効な知見となる。
- 11) 例えば、山本編（2004a、2004b、2006）など。また筑波大学大学研究センターでは、毎年春季と秋季の2シリーズにわたり、実績を重ねている大学職員による、過去の経験の振り返りを中心的内容とする講演会を開講している。
- 12) 対象は異なるものの、多様な領域における熟達者の経験を分析した先行研究（金井他編 2012）は、大変参考になる。

- 13) 例えば、日本広報学会の中に設立されている「地方大学の広報戦略研究部会」などの場で、活発な研究発表と意見交換が行われてる。

参考・引用文献

- R. Charan, S. Drotter, J. Noel, 2001 “The Leadership Pipeline : How to Build the Leadership Powered Company” San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- 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.
- K.A. Ericsson et.al., 2006 “The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance (Cambridge Handbooks in Psychology)” Cambridge : Cambridge University Press.
- M. Gibbons, C. Limoges, H. Nowotny, S. Schwartzman, P. Scott, M. Trow 1994 “The New Production of Knowledge” Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- 石田光男 2003『仕事の社会科学』ミネルヴァ書房
- 金井壽宏、楠見孝編 2012『実践知』有斐閣
- 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.71-89.
- 加藤毅、鶴川健也 2010 「大学経営の基盤となる日本型インスティテューショナル・リサーチの可能性」『大学論集』第41号、pp.235-250.
- 加藤毅 2013 「大学院における大学職員養成プログラムの可能性」『大学研究』第39号、pp.19-29
- 加藤毅 2014 「大学マネジメントを発明する」『IDE 現代の高等教育』第562号、pp.52-55
- R.L. Katz, 1955 Jan-Feb “Skills of an Effective Administrator” Harvard Business Review
- 小池和男 1991 『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社
- 国立教育政策研究所 2013 『成人スキルの国際比較 OECD 国際成人力調査 (PIAAC) 報告書』明石書店
- D.A. Kolb, 1984 “Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development” Upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall.
- 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、pp.257-258.
- 国大協サービス 2012 『国立大学リスクマネジメント情報 2008.10-2012.10』
- 松尾睦 2013 『成長する管理職』東洋経済新報社
- 中原淳 2010 『職場学習論』東京大学出版会
- 中村圭介、石田光男 2005 『ホワイトカラーの仕事と成果』東洋経済新報社
- OECD 1973 “Manpower Policy in Japan” (邦訳1972、pp.75-77)
- 小口孝司他編著 2009 『仕事のスキル』北大路書房
- 佐藤博樹 2002 「キャリア形成と能力開発の日独米比較」小池、猪木編 『ホワイトカラーの人材形成』東洋経済新報社、pp.249-267.
- 東京大学 2014 『大学における IR (インスティテューショナル・リサーチ) の現状と在り方に関する調査研究報告書』

- 山本眞一編 2004a 『SD が変える大学の未来』 文葉社
- 山本眞一編 2004b 『SD が育てる大学経営人材』 文葉社
- 山本眞一編 2006 『SD が支える強い大学づくり』 文葉社
- 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.

Process of Human Resource Development for University Administrator

Takeshi KATO (University of Tsukuba)

In response to a request from university administrations, more advanced human resource development programs for university administrator are in great demand. In Japan, graduate schools and similar programs for university administrator have already been established, but these programs have not yet satisfied practical demands from interested parties.

In this study, in order to provide a basis for relevant programs for the development of university administrators, the first trait of a university administrator who wants to be a true professional is to be a generalist capable of solving a wide range of problems through collaboration with various specialists, rather than a highly compartmentalized specialist focusing on develop of inherent skills and knowledge. This working style is the one widely found among university-graduate white-collar generalists, the main force of companies in Japan.

Preceding studies on the development of university-graduate white-collar generalists suggest focusing on the following: 1) the key training designed on the job, 2) structural characteristics of the job, and 3) mechanisms for development of exemplary university administrators.

Further research is needed to examine the current state of the quality of university administrators and the challenges they face, and also to design relevant program for the development of the next generation. These will be based on knowledge of university administrators gained in this study.