

大学マネジメントセミナー報告

加藤 毅（筑波大学大学研究センター）

1. はじめに

筑波大学大学研究センターでは、大学職員を対象とした教育プログラム「短期集中公開研究会」を平成12年6月に創設した。大学職員の重要性についてはまだ十分な理解が得られていない社会的状況のなかで、「大学の経営・管理・運営の任にあたっておられる方々や大学のマネジメントに関心ある方々」を対象とし、「今日、大学経営環境が厳しさを増す中で、経営の中枢にある理事会や教学の責任者、またそれらを支える中堅・若手の職員の力量が必要とされ、期待されているにも関わらず、その能力アップをはかるためのノウハウの蓄積に乏しく、教育プログラムも整備されていない」という問題意識のもとに、この分野の魁として開始された（「」内の文章は、初回開催通知からの引用）。平日の夜間という開講時間にも関わらず盛会が続き、全16シリーズ合計で、のべ6,676名の参加を得た。

平成20年度からは大学マネジメントセミナーと改称され、平成21年度からは新設された履修証明プログラム「大学マネジメント人材養成」の1モジュールという位置づけを与えられ、今日に至っている。ここでは平成27年度に開講された2シリーズ（合計10講演）のセミナーについて報告する。

2. 実績を重ねる大学職員～先進事例に学び新しい役割を果たす～

大学の経営環境が厳しくなるなか、先進的な大学では、大学職員がこれまで以上の重責を担い、そして実績を積み重ねてきている。もちろん、大学が社会から寄せられる大きな期待に応えていくため、職員に対して、現状を超えてよりいっそう新しい役割を果たすことが期待されている。激変する環境に惑わされることなく、厳しい現状をうけとめ、フロンティアの経験（グッド・プラクティス）を互いに共有する。このことを通じて、大学の発展に向けて職員に何ができるか、その可能性に関する建設的な議論が可能になるはずである。このような狙いから、平成27年5－6月に、5日間にわたる第15回セミナーを実施した。講師及び講演題目は以下の通りである。

5月16日 実績を重ねる大学職員—基礎体力を高める—

上杉 道世（大正大学 理事長特別補佐）

5月21日 トップマネジメントを支える大学職員

木元 幸一（東京家政大学 教授 常務理事 前学長）

5月26日 大学に変化を起こすゼネラリスト型職員

美馬久美子（甲南大学 大学企画室次長）

5月28日 私学経営を担う大学職員

菊池 裕明（日本私立学校振興・共済事業団私学経営情報センター私学情報室長）

6月9日 職員による正課外教育の可能性

近藤 清之（法政大学 教育支援統括本部長）

東京都文京区にある筑波大学東京地区文京校舎を本会場とし、活発な質疑応答も含めてこのセミナーの様子は、TV 会議システムを通じて7大学（福井大学、山梨大学、山梨県立大学、鹿児島大学、鹿屋体育大学、茨城大学および本学筑波キャンパス）に向けて双方向的なライブ配信が行われた。

意欲的な実践論については、成功の鍵となっている暗黙知の存在が明らかにされると共に、そのバーチャルな共同化と表出（SECI モデル）に向けて、積極的な議論が展開された。また、鳥瞰的な視点からの講演を通じて、断片的な出来事をつなぐ文脈の重要性について改めて気づきを得るとともに、有意義なりフレクション（省察）にむけたエンパワーメントが行われた。

第15回セミナーの参加者は、のべ850名に達した。

3. キャリアを切りひらき大学を形づくる職員

時代の要請に応じて大学がマネジメントの高度化を実現するためにも、これからの職員には、新たな制度のもとで、先例にとらわれることなく自分の力でキャリアを切りひらいていくことが求められるようになってくる。そしてそこでの仕事には、確実性と迅速性が求められる支援業務に加えて、これからの大学のあり方を形づくる上で貢献できるような積極的な提案や試行錯誤も期待されるようになりつつある。時代に先駆けてこのような取り組みを重ねてきたフロンティアの経験に学びながら、この困難な課題に正面から向き合い、これからの仕事のあり方について前向きに考えていきたい。

このような狙いから、平成27年9-10月に、5日間にわたる第16回セミナーを実施した。講師及び講演題目は以下の通りである。

9月8日 我が国の大学政策について

義本 博司（文部科学省 大臣官房審議官 高等教育担当）

9月24日 大学職員への期待—How から What へ—

西岡 徹（同志社大学 総務部長）

9月29日 私立大学の経営環境と経営改善の課題

—厳しい私立大学の再建事例を踏まえて—

西井 泰彦（私学高等教育研究所 主幹 元 学校法人京都学園理事長）

10月6日 共進化する大学と職員

柴 良治（立教大学 教務部事務部長）

10月13日 ビジョンを具現化する大学職員

志磨 慶子（学校法人立命館 常務理事）

東京都文京区にある筑波大学東京地区文京校舎を本会場として、福井大学、山梨大学、山梨県立大学、福井県立大学、山口大学、高知大学、九州工業大学および本学筑波キャンパスへの配信が行われた。

華々しい成果の土台には、世代を超えて紡ぎ続けられてきた息の長い取り組みがある。活動のフェ

イズに応じて、耕す人、種を蒔く人、水をやる人など、多様に富む開拓に向けた試行錯誤の累積が、天の時を得た時、大きな成果に結びつく。チャンスはいたるところに溢れているのだ。このことはおそらく、個別大学の経営だけではなく、高等教育政策全体についても妥当することなのであろう。

なお、第16回セミナーののべ参加者数は716名であった。