

かわらばん



学長のリーダーシップは

どのように強化できるのか？

人を動かす力は大きく5つ

この数ヶ月の間、大学関係者を騒がせている国の動きの一つに、学校教育法の改正案があります。いわゆる「学長のリーダーシップ強化によるガバナンス改革促進法案」です。教授会の権限を縮小して学長の権限を拡大するものとして反対の声も上がっていますが、学長の役割をどのように変えるかを考えてみたいと思います。

学長の権限は既に強力だが

を管理職（マネジャー）と捉えるか、他者への影響力のある人（リーダー）と捉えるかによって変わるようです。

その前提として、組織の中で人を動かす力には大きく5種類の力があることを指摘しておきます（French and Raven 1959）。それぞれ、強制力（メンバーは懲罰を避けるために行動する）、報酬力（メンバーは見返りを得るために行動する）、正当力（メンバーはルールに従って行動する）、専門力（メンバーは説明に納得して行動する）、準拠力（メンバーは相手が好きだから行動する）です。国立大学法人の学長は、これらのうちの力を日常的に発揮していると考えられるのでしょうか。非営利組織や国内外の大学における調査等を参考にすると、この問いの答えは、学長

一般に優れたマネジャーは、正当力を中心に、強制力と報酬力を補助的に使うと言われます。2004年の国立大学法人化で、学長は私立大学における理事長と学長を兼ねる形になり、強い権限が与えられました。この法人化も学長のリーダーシップ発揮を期待した制度改革でしたが、旧国立学校・財務センターの調査（2009）によると、学長の役割が発揮されている分野は、学長補佐の任命や中期目標の策定が中心であり、全学の教育改革や学部の意思決定に関与しているものではないようです。

また、権限があることと実際に行使用することは別問題です。特に学部固有の課題については、大学が同僚性の強い組織であること、学長に当該学部についての経験がない場合、実質的な決定を学部委ねる方が、大学運営を効果的・効率的に行えます。また、ルールとしての正当性や強制力のみを発揮するというのは、

大学運営を非効率にする恐れがあります。例えば、学長選考会議が学内の意向投票結果と別の人を指名することはルール上は可能ですが、そのことが大学内に混乱をもたらし、必要な業務の停滞をも招くのであれば、あえて権限を委譲し、構成員の影響力を引き出す方が効率的になる場合もあります。よって、先

に見た学長補佐の任命や中期目標の策定のように学長の指導力が発揮されている現状は、学外から見ると不満かもしれませんが、妥当であるという評価もできるのです。

このように考えると、法律改正はマネジャーとしての学長の権限を強化する可能性がありますが、そのことが即座に国立大学のガバナンスを大きく変えるかは不明確です。むしろ、多くの学長は強化された権限を上手に委譲することで、構成員の協力を引き出せることを経験から知っているのではないのでしょうか。

リーダーシップ発揮の支援が重要

構成員が進んでものごとに取り組みたくなる影響力を持つ人をリーダーと言いますが、この考え方からも分かるように、学長であるからと言って常にリーダーであるとは限りません。リ

ーダーシップは、地位や権限によるものではなく、人間関係の中に起こる現象です。特に、大学のような同僚性の高い組織でリーダーシップを発揮する人は、先の5つの力のうち専門力と準拠力を中心に発揮していると言われます。ただし、国外では学長は大学経営専門職であり、専門性の獲得と発揮の機会が多いと考えられますが、日本でも同様とは限りません。また、準拠力となるとトレーニングで身に付くものではなく、個人の持つ特性による部分もあり、育成が難しいでしょう。

そうした中で、学長が専門性を発揮しやすいする方法の一つが、専門性を持つ人の力を借りることです。現在でも委員会やワーキンググループ等の形で、専門性を持つ人に権限を委譲することは既に行われていますが、それ自体は学長自身の専門性を高めるものとは言えません。専門家の協力を得て、学長自らの発言の説得力を高めるという方法もあります。

例えば、学長のリーダーシップを通じた成果として期待されているものの一つは、全学的な教育課題への対応でしょう。例えば、学士課程教育は、学部教育を超えて国際的通用性のある大学教育課程の編成を求めたものですが、その構築に構成員が進んで取り組めるために、学長はどのような意味づけを行い、どのような言葉を選んで発言するのでしょうか。そのための専門的知見を有した学長の支援者は、名古屋大学には多数いると思います。（中島英博）

大学教員準備講座2014

大学教員になるために必要な知識と技能の獲得をめざし、多面的に大学教員の職務を検討する3日間の集中プログラムを以下の要領で実施いたします。

（於：文系総合館 7F オープンホール）

- ◆8月4日【月】9:00 - 18:00（休憩あり）
1. 大学教員という職業
 2. 授業を設計する
 3. 教授法の基礎①
 4. 教授法の基礎②
 5. 学習成果を評価する

- ◆8月5日【火】9:00 - 18:00（休憩あり）
6. 大学教育におけるチームワーク
 7. 学生の指導を行う
 8. 学生に書く力をつけさせる
 9. 大学教員の倫理
 10. 学生指導の方針を持つ

- ◆8月6日【水】9:00 - 18:00（休憩あり）
11. 大学教員への第一歩
 12. 学生のキャリア形成を支援する①
 13. 学生のキャリア形成を支援する②
 14. 多様な高等教育機関
 15. 大学教員のライフコース

※本プログラムでは、所属研究科や専攻領域によらず、関心のある大学院生・ポスドク等の参加を募集しています。

【参加申込み・お問合せ】info@cshe.nagoya-u.ac.jp

大学教育学会第36回大会開催される

5月31日、6月1日の両日にわたり、本学で大学教育学会第36回大会が開催されました。大学教育学会は大学教育に関する問題を多様な観点から研究しており、会員数1200余名です。同学会の大会を本学で開催するのは今回が初めてです。事務局を高等教育研究センターのスタッフが総出で務めました。

大会は、亀山郁夫氏（名古屋外国語大学長）の基調講演「現代社会を生きるための教養と大学教育」、公開シンポジウム「大学教育改革につながる実践的知識の共有」、多様なテーマでのラウンドテーブル・自由研究等の内容で、充実した議論が各所で展開されました。参加者は約700名で、盛況のうちに幕を閉じました。



かわらばんへの皆さまの「意見・感想をお寄せください」
Eメールアドレス info@cshe.nagoya-u.ac.jp

Higher Education Glossary

—— 高等教育にまつわる用語集 ——

シンク・ペア・シェア Think-Pair-Share

シンク・ペア・シェアは、さまざまな授業において簡単に実施できる協同学習の技法です。1981年に刊行されたフランク・ライマン氏の書籍によって広く紹介されました。

シンク・ペア・シェアは、文字通り「シンク（考える）」、「ペア（2人組）」、「シェア（共有）」の順序で議論させる手法です。シンクの場面では、クラス全体に質問を投げかけ、学生が一人で考える時間を取ります。必要な時間は課題の内容によりますが、1分間以上与えた方がよいとの報告もあります。次のペアの場面では、学生に2人組をつくらせ、質問に対する答えについて議論させます。受講者数が奇数の場合は、3人組もつくります。シェアの場面では、ペアで議論したことをクラス全体に共有させます。教員が議論の内容を報告するように指示をするなどして全体での議論をリードします。

この技法が広く普及している理由は、クラス全体の議論への段階的な活動を適切に設定している点にあると言えます。まず一人で考える十分な時間を与えた上で、2人という話しやすい少人数で議論するため、クラス全体の議論に向けた有効なウォーミングアップになります。

シンク・ペア・シェアは基本的な型ですが、慣れてくれば自分なりにアレンジを加えることができます。たとえば、シンクの際にワークシートなどに書かせる作業を入れる、ペアの際に2人より多くの人数にするなど、自分の授業の中の学習目標に合わせて変更することができます。

協同学習に関する研究では、研究者によって見解が一致しているわけではありませんが、4、5人のメンバーからなるグループが推奨されることがあります。ただし、2人で学習するという形態も学習目標によっては効果的な方法です。メンバーがあまり慣れていない場合や使える時間が短い場合などは、特に2人での学びが有効であると言われています。

（中井俊樹）

博士課程教育の転換… 徒弟制からglobal villageアプローチへ

マリア・テレシア・ネラッド 客員准教授／ワシントン大学

現在、博士課程教育で育成されるべき能力は多様化してきています。かつては学術研究能力を育てていれば十分でした。しかし、グローバル化する社会のなかで活躍できる人材を育成するという観点から、現在の博士課程教育では、伝統的な学術研究能力に加えて専門家としての能力（大学内外に研究の知見を普及・応用する能力）と文化的能力（多文化的状況で活躍する能力）を育成することが期待されています。

このような博士課程教育に対する期待の変化に伴い、博士課程教育では静かなパラダイムシフトが起きています。これまで博士課程教育は、個別指導を中心にした徒弟制モデルにもとづいて行われてきました。しかし、多様な能力を育成するためには、徒弟制モデルでは限界があり、global villageアプローチが必要とされています。

global villageアプローチは、学術研究能力・専門家としての能力・文化的能力の三つの能力を育成するための活動と概念的な学習モデル（徒弟制モデル、専門的な社会化アプローチ、実践コミュニティ）を結合したものです。実践コミュニティの概念を組み込んでいる点と組織化されている点に特徴があります。

global villageアプローチには、五つのレベルの学習コミュニティを含んでいます。そして、それぞれのレベルの学習コミュニティは異なるモデルと環境のなかで機能しています。

①ゼミや研究室レベル

ゼミ、研究室のミーティング、個別指導の時間など、徒弟制モデルをとおして学術研究能力を高めています。

②学科（department）および研究室レベル

学科や研究室の提供する博士課程プログラム、能力開発ワークショップ等をおとして学問分野の専門家としての能力を高めています。

③全学統一的な大学院（central graduate school）レベル

米国では一般的に、博士課程の学生は全学的に提供されるワークショップやプログラムを利用して専門的な研究能力を高めたり、キャリアセンタールのキャリア開発支援を受けたりしています。

④インフォーマルな活動

博士課程の学生は、仲間と協力し合いながら、メンタル面でのサポート、知識の共有、お互いの研究に関するアドバイスをおとして相互に学習しています。

⑤global village レベル

国内外の学術会議、国際連携、ジョイント・ディグリー・プログラムをおとして、博士課程の学生は、専門的に社会化され、学問分野固有の価値と伝統を学習しています。さらに、異なる国の研究者と交流することをおして、文化的能力を高めています。

米国、EU諸国、豪州で、global village アプローチにもとづく取り組みが発展しています。そして、2011年以降、日本でもリーディング大学院プログラムとして導入が進められています。

（抄訳…小林忠資）

読んでおきたい この1冊

Great Books on University

『アメリカ研究大学の大学院 —多様性の基盤を探る—』

阿曾沼明裕 著
2014年2月 名古屋大学出版会

本書は、名古屋大学の教員である筆者が近年精力的に行ってきたアメリカ研究大学の大学院に関する調査・研究の成果をとりまとめたもので、全487ページの書籍です。

大学の教職員にとって大学院は日常的な存在であり、その成立経緯や他大学の実態について改めて考えることは少ないのが実情です。日本の大学院は、

戦後にアメリカの制度を参考に課程制大学院として再スタートしました。スクーリングや教員集団による研究指導等は一例です。モデルであるアメリカの実態について、日本の大学人の知見は現在もなお限られています。

アメリカの大学院はきわめて多様であり、研究大学に限定してもそのことは妥当し、実態を正確に把握することは困難です。それが一因かと思われますが、大学院の組織や教育実態に関する研究はアメリカでも多くないようです。その中で筆者は、各種公刊資料のほか、主要大学の執行部へのインタビューを通じて得た知見を縦横に駆使し、実態解明に努めています。大学院の組織形態は文理学院、アンブレラ型、個別スクール型など大学により多様であること、教育目的・養成する人材像（研究者養成と専門職養成）、授与する学位の種類（研究学位と専門職学位）等の面でも多様であることなど、興味深い事実が次々に紹介・解説されます。これらはアメリカの大学院の理解にとどまらず、日本の大学院のあり方を検討する上で貴重な知見になると思われます。（夏目達也）

高等教育研究センタースタッフ（2014年7月現在）

センター長	水谷 法美	専門領域：海岸・海洋工学
教授	夏目 達也	専門領域：高等教育学、技術・職業教育論
准教授	中井 俊樹	専門領域：大学教育論、高等教育マネジメント
准教授	中島 英博	専門領域：高等教育マネジメント
助教	齋藤 芳子	専門領域：科学技術社会論
研究員	小林 忠資	専門領域：比較教育学・教育人類学・高等教育論

客員	マリア・テレシア・ネラッド（米国・ワシントン大学）
	高 益民（中国・北京師範大学）
	野末 俊比古（青山学院大学教育人間科学部）
	中原 淳（東京大学大学総合教育研究センター）
	青野 透（金沢大学大学教育開発・支援センター）

名古屋大学高等教育研究センター
〒464-8601 名古屋市中千種区不老町
Tel 052-789-5696
Fax 052-789-5695
E-mail info@cshe.nagoya-u.ac.jp
URL http://www.cshe.nagoya-u.ac.jp/