

大学アドミニストレーター養成大学院の現状と課題

名古屋大学大学院高等教育マネジメント分野を中心に

夏目 達也

名古屋大学高等教育研究センター



はじめに

本論は、大学アドミニストレーター養成に関する近年の動向を明らかにするとともに、それとの関連で名古屋大学大学院高等教育マネジメント分野における教育の現状と課題について検討する。

少子化による十八歳人口の減少やそれに伴う学生確保の困難、さらに国の補助金等の削減等、近年の大学経営をめぐる環境は年々厳しくなっている。その中で、各大学とも

経営を維持するために懸命に努力を続けている。それによって大学経営をさまざまな部署・形態で担う職員の役割が大きくなっており、そのリクルートや養成のあり方も、各大学にとっては死活的に重要な問題となりつつある。

このような状況の中で、近年では、大学アドミニストレーター養成を目的に掲げる大学院や、関連する内容の教育を行う大学院などを設置する動きが、いくつかの大学で見られる。とはいえ、この大学アドミニストレーター養成というテーマは、高等教育研究のテーマとしてはまだ新しいものであり、先行研究も必ずしも十分とはいえない状況に

ある。

この点をふまえて、本論では、いくつかの関連する大学のコースの概要を把握すること、その一環として、名古屋大学大学院高等教育マネジメント分野を取り上げ、その概要と若干の特徴について検討することを目的としている。



なつめ・たつや●一九五五年、愛知県生まれ●主な論文に夏目達也、「フランスにおける大学教員職への準備教育制度」『名古屋高等教育研究』第六号、六一～七六頁、二〇〇六年。夏目達也、

「職業教育における学校の役割とその相対的縮小」『フランス教育学会紀要』第十七号、二〇〇五年九月、六九～七九頁、二〇〇六年。夏目達也、「フランスの大学におけるインターンシップ」日本インターンシップ学会『インターンシップ研究年報』第八号、八九～一〇〇頁、二〇〇五年。夏目達也、「フランスにおける大学入学及び修了時期の学生の状況」『大学の秋季入学に関する調査研究』、二〇〇三年、一五七～一六七頁（共著）。

■ 大学アドミニストレーター養成大学院設置の背景

大学職員 の能力開発 をめぐる動き

現在、多くの大学では、厳しい大学経営を余儀なくされている。その背景には、上記のように、十八歳人口が縮小しているという事情がある。ここ二十年間の推移を見ると、ピーク時の一九九二年の二百五十万人から二〇〇五年には百三十七万人へと、わずか十五年で三割以上の減少になつており、どの大学も定員分の学生を確保することに苦慮している。その一方で毎年大学の新設や学部増設などが行われており、学生の募集はますます難しくなっている。

そのことは、授業料収入に大きく依存する私立大学にとつて影響が大きいとはいえ、私学だけの問題ではありえず、程度之差こそあれどの大学でも共通するものである。国立大学といえども安閑としていられる状況にはない。

この事態を乗り切るために、大学の組織を見直し経営の質を高めること、教員や職員の能力を向上させること、これらを通じて大学の機能と魅力を高めることが強く求められている。とくに、大学の経営に直接・間接に関与する職員
の能力の開発・向上は、従来以上に重要な課題となつて

いる。

とは言え、大学職員の能力開発・向上は、以前から多様な形で取り組まれてきており、多くの機会や手段は用意されてきた。国立大学の場合、各大学が行う研修のほかに、文科省、国立大学学校財務経営センター、学生支援機構、国立大学協会などによる研修がある。大学における科目等履修生による単位履修や語学学校での研修などもある。さらに、筑波大学や広島大学などは、大学職員を対象に多様な研修機会を提供している⁽¹⁾。

私立大学の場合、私立大学連盟や私立大学協会等が各種の研修を行っている。私大連盟は、年間五回程度の研修を行っており、とくに夏休み期間は二泊三日で行うなど宿泊を伴う集中的な研修を実施している。私立大学協会も同様の研修を実施している。このほか、地域レベル、学会レベルでの取り組みも見られる。例えば大学コンソーシアム京都などが、加盟大学教職員の委員会による職員共同研修プログラムを実施しているし、大学行政管理学会も様々な研究会やセミナー等を開催している(清水 二〇〇六年、福島 二〇〇六年)。

このような大学職員を対象とする各種の研修は時間数に限られており、教授される知識の範囲や量にもおのずと限

界がある。そのため、当面の課題を処理する能力を形成することはできても、大学経営に関する長期的な課題を明確にしたり、それを適切に対処する能力の獲得という点ではやや難しい面もある。これらの能力の獲得の場として、一定期間の在学を通じて高等教育に関する系統的な教育を行う大学院が注目されている。

大学院教育に対する社会一般の要求は、すでに一定の水準に達している。二〇〇五年度における大学院生総数における社会人学生の割合は、修士課程一一・九%、博士課程二四・八%(文部科学省二〇〇六年、八七)。つまり、修士課程・博士課程とも、社会人学生は無視し得ない存在となっているのである。逆に社会人の側からみても、大学院は決して遠い存在ではなく、むしろ身近な教育機関となっている。

大学職員の

能力開発に関する

意欲の高まり

職員の能力をいかに開発・向上させるかという大学経営側の意欲ばかりでなく、大学職員の間でもみずから能力を高めることについて意欲が高まっている。そのこともアドミニストレーター養成大学院の設置の背景になっていると思われる。

大学行政管理学会による会員対象のアンケート調査の結果

果をみてみよう(大学行政管理学会、二〇〇三年)。アンケートは二〇〇三年八月に約三百四十名の学会員を対象に行われた。対象が学会員というかなり意識の高い人を対象にしているため、単純に一般化することはできないとしても、一つの参考資料にはなると思われる。これを見ると全体の傾向として、以下の点が指摘できる。

第一に、大学職員としての高い自覚と誇りをもつ人が多いことである。「大学職員として働くことの意義を感じますか」(九二・七%)。数字は「そう思う」と回答した人の割合。以下同じ)、「大学で働いていてよかったと感じたことがありますか」(九八・三%)、「働いている今の大学が好きですか」(八九・二%)のように、ほとんどの人が大学という職場で働くことを積極的に捉えている。そのことが職務の改善への強い意欲につながっているとみることができる。「日常業務を積極的に改革する努力をしていますか」(八七・一%)、「大学の組織を改善したいと考えたことがありますか」(九六・八%)などの問いに対する肯定的な回答はいずれもきわめて高い。

第二に、職務を遂行する上で、職員が専門性をもつ必要性を感じている人が多い。「大学職員に専門性が必要だと思いますか」(九四・四%)、「担当している業務は専門性を

必要とするものですか」(七〇・八%)に対する肯定的な回答の割合も高い。大学職員の職務が複雑化・高度化しており、専門性をもたないと適切な職務の遂行が今後難しくなることを、多くの人が意識しているということであろう。そのことも、大学職員としての自覚の高さと密接に関係しているように思われる。

第三に、職場で自分の能力を発揮する機会やそのための場が不十分という人、職場での処遇に不満を感じる人が多い。「自分の能力はフルに活用されていると思いますか」(三八・八%)、「人事政策や職員育成政策に大学の意思を感じますか」(三〇・二%)は、いずれも低い数値にとどまっている。

第四に、大半の人が、能力開発のための研修が必要と感じている。大学職員として職務に専門性が必要と強く感じる一方、自分自身の専門性については不十分と感じている人が多いことが背景にあるとみられる。多様な研修の機会が設けられているが、大学が行う研修に対する評価は概して低い水準にある。自分のキャリアに役立つ指導を希望しているものの、大学が能力開発を実施すべきと考えている人は少ない。外郭団体による研修を高く評価していたり、自分自身で能力向上に努めるべきと考えたり、自らの専門

表1：大学職員の職務に関する意識調査

○大学職員の専門性	
・大学職員に専門性が必要と思いますか？	94.4%
・担当している業務は専門性を必要とするものですか？	70.8%
・あなた自身に専門性があると感じていますか？	57.0%
・経験を積むことが専門性を高めることと思いますか？	65.2%
・日常業務を積極的に改革する努力をしていますか？	87.1%
・大学の組織を改善したいと考えたことがありますか？	96.8%
・自分の能力はフルに活用されていると思いますか？	38.8%
○ 大学における処遇・人事政策	
・自分の能力はフルに活用されていると思いますか？	38.8%
・人事政策や職員育成政策に大学の意思を感じますか？	30.2%
○ 研修に対する要求の高さ	
・スキルアップのために研修が必要と思いますか？	95.6%
・大学で行っている研修等は今後も必要と思いますか？	76.2%
・大学で行われている研修会等はマンネリ化していると思いますか？	80.4%
・大学での研修会は有益ですか？	62.0%
・外部団体で行っている研修会は有益と感じますか？	87.0%
○ 自分自身による能力開発・自己研修	
・能力開発は大学が実施するものと思いますか？	43.0%
・能力向上は自分自身で行うものと思いますか？	94.1%
・自分のキャリアに役立つ指導をして欲しいと思いますか？	74.3%
・大学職員として専門性の向上に努めていますか？	85.4%
・自己研鑽を意識的に自ら行っていますか？	83.2%
・自己研鑽に対して職場の理解がありますか？	64.8%
・自分の能力育成について大学と相談したことがありますか？	14.5%
○ 大学院に対する要求	
・アドミニストレーター養成の大学院に入学したいと思っていますか？	44.8%
・部下や後輩に大学院にいてもらいたいと考えていますか？	72.9%

〈注〉 質問文の後の数字は「そう思う」と回答した人の割合。

【資料】 大学行政管理学会のホームページ

(http://www.ne.jp/asahi/juam/office/org/3DAIGAKUSHOKUIN_kenkyu.htm)に掲載されているデータをもとに一部を改変した。

性を高めるための努力を行ったり、実際に自己研鑽を意識的に実施している職員は多い。

アドミニストレーター養成の大学院に関しては、自身自身が入学したいという人は四割強程度にとどまっているものの、部下や後輩には大学院に行ってもらいたいと考えている人は多い。「アドミニストレーター養成の大学院に入学したいと思っていますか」に対する肯定的回答は四四・八％であり、「部下や後輩に大学院にいつてもらいたいと考えていますか」は七二・九％である。

このアンケート結果からは、大学職員としての自覚と誇りの高さと同時に、自分自身の専門性の水準や大学の処遇に対する不満、専門性を高めるための研修の必要性への自覚や要求というものが理解できる。

■ 今後求められる大学職員像の確立

次に、今後求められる大学職員像について、求められる

人材の養成

大学行政管理学会の提案をみてみよう。同学会は、「求められる人材の養成」として、

プロフェッショナル職員と高度マネジメント能力のある職員をあげている^②。

プロフェッショナル職員については、これからの大学職員にはより高い専門性と能力が求められること、従来のような「ジェネラリスト」のみを指向するのではなく、「専門性」をひとつの大きな軸として考えていくことが必要と指摘している。プロフェッショナル職員として必要とされる能力として、①問題解決・政策立案能力、②情報収集、調査、分析能力、③広い視野と創造性、先見性、④マネジメント能力、⑤高い専門性やマーケティングマインドをあげる。これらの能力を養成するために研究環境を充実させることが重要とされている。

つまり、従来型の職員を、大学内の多くの部署を経験させることを通じて、多様な職務を満遍なくこなせる幅広い能力を保持する職員ととらえている。今後は、彼らだけではなく、特定の職務で高い専門性を獲得し発揮できる職員があわせて求められるということであろう。

高度マネジメント能力のある職員については、専門性の高まりとともにさまざまな状況判断の必要性なども加わって、これからは「単純な管理能力」ではなく、より高い「マネジメント能力」が求められるようになるかと予測する。その認識に基づいて、「経験年数の増加⇨能力・スキルの向上⇨管理能力の向上」といった認識ではなく、組織・業務

をマネジメントしていく能力を経験年数とは別の次元でとらえていくことが必要と指摘している。「単純な管理能力」と「マネジメント能力」がどのように異なるかは必ずしも判然としない。けれども、前後の文脈からは、前者を従来型の能力ととらえ、たんに経験年数を積み重ねることにより経験的に自然に得られるものととらえているようである。それに対して、後者は、体系的な知識・ノウハウを基礎にしつつ、組織された経験によってそれらを活用したり、必要に応じて補ったりしつつ、職場で発生するさまざまな事態に対応し処理できる能力ということであろう。そのような知識・ノウハウはかなり高度なものであり、たんに通常の職場での経験ではなく、職場を離れての教育・訓練を通じて習得が想定されていると考えられる。

これは学会として、今後の大学職員像として一つの見解を示したものであるが、さしあたり以下のような疑問は提示されよう。従来型の職員像の把握が正確であるかどうか、また今後求められる職員像として、プロフェッショナル職員と高度マネジメント能力のある職員のプロフィールは上記の内容で問題ないのかどうか、彼ら以外に求められる職員像はないのか、これらの職員と一般職員との関係はどのようなものなのか、である。

大学職員養成の 大学院における カリキュラム案

大学行政管理学会の提案

上記のような大学職員に今後求められる能力を養成するために、大学院教育が必要であるとして、そのカリキュラムの骨格についても、大学行政管理学会のプロジェクトメンバーは提起している（声沢真五他、二〇〇〇年）。二〇〇〇年に発表されたものであり、専門科目・基礎領域科目・その他で構成されている。これらの特徴は次のようなものである。

まず、配置されている科目が多岐にわたっていることである。これは上記のように大学職員に今後求められる能力を多様に設定していることと対応していると考えられる。高度な能力を要求される大学職員として、最低限習得しておくべき内容として、この程度の科目は必要ということであろう。コア科目、専門科目、基礎領域科目、その他の科目というようにそれぞれ性格の異なる科目群を設けていることも、教育課程に多様性とメリハリをつけるものといえる。

その一方で、教育の目的・目標と科目の種類・内容との整合性は図れるのかどうか、これらの科目間で統一を図れるのか等の疑問が残る。大学院修士課程の履修単位数は三

表2：大学職員養成の大学院におけるカリキュラム案(大学行政管理学会)

- コア科目(大学の理念、制度、全体的に関連する事柄についての領域)
大学論、大学制度論、大学の経営環境、大学の経営政策、大学と法、大学の会計と財務
- 専門科目
大学とアカウンタビリティ、大学の施設管理と環境、大学の組織マネジメント、学習環境マネジメント、研究支援マネジメント、大学と学生、学生カウンセリング、大学のマーケティング、大学と情報メディア、遠隔学習環境、グローバルキャンパス
- 基礎領域科目
グローバルコミュニケーション、非営利組織の経済学、データサイエンス、意思決定論
- その他
インフォメーションリテラシー、インターンシップ、自己研究

《資料》『大学行政管理学会誌』No.4、pp.53-54.

十単位であり、対象者が学習時間に大きな制約のある大学職員であることを考慮すれば、履修できる科目はおのずと限られている。当然ながら科目を選択して履修することになるが、それをどのようにすべきかなども問題となろう。

仮に、これらの科目をすべて開講するとした場合には、科目を担当できる教員を確保することはできるのか、そのことと関連して、教員スタッフの専門による制約の問題もある。つまり、それぞれの教員は非常に狭い専攻領域の専門家であり、そういう人たちが自分の専門外のところまで担当するということが本当にできるのかという問題もある。

■ 大学アドミニストレーター養成の大学院の状況

次に実際に開設されている大学院の状況をみてみる。ここで取り上げるのは、桜美林大学と東京大学の事例である。これらとの対比で名古屋大学大学院の教育内容について検討する。三者を比較する項目を以下のように設定した。①大学院設置の趣旨、②募集人員・対象者、③カリキュラムの目的・目標・内容、特徴的なプログラム、④教員配置である。これら六項目を中心に、三つの大学院の教育内容を

概観し、比較してみる。

桜美林大学

大学院の場合^③

①大学院設置の趣旨

同大学院では、大学アドミニストレーター養成に関して、次のように指摘している。まず、グローバル化、情報化、知識化と、複雑化し高度化する社会の中で、知識の創造と普及の場としての大学の役割が増大している一方で、少子高齢化、学術の構造変化、公的補助の縮減、国際的競争など、大学はかつてない競争的な環境に直面していることを指摘している。大学は、こうした変化する環境を見据えつつ主体的に運営する戦略的な経営体への変革を迫られており、複雑な環境の中ですぐれた教育や研究として結実するために、大学としての能力を最大限に引き出す経営が必要となっている。その経営を担う専門家は、大学職員以外にはなく、彼らを大学経営のプロとしての大学職員Ⅱ大学アドミニストレーターの養成を行うとしている。また、従来、日本の大学では教育研究に重きをおくあまり、大学経営の専門家を育成することを怠っていたと指摘している。前段はともかく後段は的を射ているというべきであろう。

募集人員は二十名である。初年度(二〇〇一年度)は入学者が二十九名であったが、以後、入学者はやや減少してい

る。

教育課程は、大きくはコア科目、専門科目・特殊研究科目、専攻科目(コア・専門・特殊研究・演習科目)、自由選択(他の専攻・専修より履修可)、研究指導で構成されている。

研究指導を受ける教員の承認のもとに、修士論文に代えて研究成果報告を選択することも認められている。その場合は、授業科目三十二単位を修得し、かつ必要な研究指導を受けたうえ、研究成果報告の審査及び最終試験に合格することが必要とされている。所定の課程を修了した学生に対しては、修士(大学アドミニストレーション)学位を授与している。

教員は講義担当教員学内教員だけで十一名、学外の講師をあわせると十六名を配置している。

同大学院の特徴は、次のようにまとめることができる。

第一に、教育課程が大学行政管理学会の教育課程案(表2)にある程度反映させているように思われることである。配置されている科目群やその中の科目は、比較的類似している。

第二に、通学課程のほか通信課程を置いていることである。通信課程は、対象者が大学職員等の社会人であり、通

表3：桜美林大学大学院大学アドミニストレーション専攻・言語教育専攻の修了要件

科目分野(大学アドミニストレーション)	単位数
コア科目	6単位
専門科目・特殊研究科目	14単位
専攻科目(コア・専門・特殊研究・演習科目) をさらに履修	
その他自由選択(他の専攻・専修より履修可)	6単位以上*
研究指導 I A・I B・II A・II B	各1単位、計4単位
合計単位数 合計単位数	30単位以上*

〈注〉 修論を執筆する場合の修了要件。修論を執筆しない場合には、32単位の履修が必要。

表4：桜美林大学大学院大学アドミニストレーション専攻・言語教育専攻の開設授業科目

<p>○コア科目(各2単位)</p> <p>高等教育論、日米大学制度論、現代日本の大学改革論、現代アジアの大学改革論、大学理念研究、欧州大学制度論、中等教育と高等教育の接続</p> <p>○専門科目(各2単位)</p> <p>高等教育政策論、大学経営と政策、大学法制論、大学行政論、大学・社会連携論、大学マーケティング戦略論、組織と人のマネジメント、大学財政基礎研究、大学財政計画論、学校会計原理研究、学校法人財務分析研究、学生リクルーティング研究、大学管理日米比較研究(管理・運営)・(大学教員評価)、大学生涯化の特徴と理念、大学生涯学習化の立案と実践、マルチメディアと大学、教学支援特論、大学カリキュラム分析研究、大学カリキュラム開発研究、学生カウンセリング研究、第三者評価と自己点検研究、通信・遠隔教育論、大学eラーニング戦略論、大学職員論、高等教育システム論、研究方法論</p> <p>○研究指導 I A・I B・II A・II B(各1単位)</p>
--

学に困難を抱える人が多いため、受講者にはありがたいうコースといえよう。事実、受講者は多く、二〇〇四年度五十二名、二〇〇五年度四十一名と多い。

第三に、学生定員が大きく、それに対応して配置されている教員数が多く、実務家教員も配置している。この点は、後にみる東京大学や名古屋大学と比べると、大きな特徴となっている。

第四に、柔軟な教育課程を採用していることである。修論の執筆は必修とはされていない。研究成果報告で代替することができる。

東京大学大学院

教育学研究科

大学経営・政策コース⁽⁴⁾

東京大学にも大学院教育学研究科大学経営・政策コースが設置されている。このコースでは、大学・高等教育の管理者、政策担当者を対象に、大学の管理運営、高等教育政策について理論的・実践的な教育を行うこと、この新しい分野の研究者、将来のリーダーを育成することを目的としている(東京大学)。修士課程と同時に博士課程も開設している。

修士課程では、基本的な理論とともに、実際の大学の事例をとりあげたケーススタディに参加し、それを中心に修

士論文を書くことを通じて、広い視野と実践的な判断力をもつ幹部事務職員、行政職員を養成するとしている。

受け入れ予定人員は、修士課程十五名、博士課程五名である。同コースを担当する教員は、専任二人と非常勤講師三人の計五人で構成している。

カリキュラムに関しては、基礎科目と経営・政策各論を置いている。前者は高等教育論、高等教育政策論、大学財務会計論を開設している。教員数が限られていることもあり、開設している科目数は桜美林大学の内容に比べると、数はかなり限られている。

東大大学院の特徴は、第一に、大学院設立の当初から博士課程を設置していることである。博士課程では、修士課程を修了した人を対象に、また、幹部事務職員、行政職員として経験をもつ人を対象に、国際的な規模で指導的な役割を果たし得る幹部事務職員、行政官を養成するとともに、この新しい分野での研究者、また教育訓練のリーダーになるような人材を養成するとうたっている。

第二に、限られた科目の中でも、海外調査の実施などの特徴のある科目(比較大学経営論)を設けていることである。

■ 名古屋大学大学院教育発達科学研究科・

高等教育マネジメント分野⁵⁾

設立の趣旨・概要

名古屋大学大学院教育発達科学研究科は、二〇〇〇年度に高等教育マネジメント分野を開設した。同研究科には通常のフルタイムの学生を対象とするアカデミックコースのほかに、高度専門職業人養成コースというコースが設置されている。後者は「生涯学習研究」、「心理開発研究」、「心理臨床研究」の三コースがあり、高等教育マネジメント分野はこの生涯学習研究コースの中の一分野を構成している。ちなみに、同分野のほかに、生涯学習開発分野、学校科学臨床分野、生涯スポーツ科学分野が設置されている。これらは社会人大学院という系統に連なるものである。

設立の趣旨は、複雑化し、めまぐるしく変動する高等教育環境のなかで、大学には高度な知識と、柔軟な思考力をもった人材が求められていることをふまえ、高等教育に関連する職業人を対象に、理論的・実践的専門教育を行い、高度な専門性を身につけた高等教育のプロフェッショナルを養成すること、である。

募集人員

入学者選抜

対象は社会人一般であるが、とくに高等教育のマネジメントにかかわる大学職員・教員、高等教育行政や教育関連産業にかかわる人などの入学を期待している。これまでに、国立・私立大学・地方自治体の職員・高校教員などの社会人が在学している。

募集人員は各分野若干名である。社会人特別選抜による入学者選抜を実施しており、三年以上の職業経験または社会的活動があれば、受験できる。学科試験としては外国語を課しているが、それ以外には口述試験を課すのみである。入学試験は九月下旬と一月中旬の二回行っている。

カリキュラム

選択科目として高等教育マネジメントの基礎・応用にかかわる多様な科目を提供している。必修科目の研究調査指導（Ⅰ～Ⅲ）では指導教員による個別指導や自主的な学習に対して単位を与える。たとえば、二〇〇六年度の開講科目は表のとおりである。

授業は基本的に夜間に行っている（一八時一五分～二一時三〇分。二コマ）。夜間開講の授業のみで課程修了に必要な全単位を履修することができるけれども、夏期休暇中などに集中講義を開講しており、学生はさほどの無理をしなくても単位を履修できるように配慮している。

表5：名古屋大学大学院高等教育マネジメント分野の開講科目

○必修科目(各2単位)

- * 研究調査指導Ⅰ
- * 研究調査指導Ⅱ
- * 研究調査指導Ⅲ

○選択科目(各2単位、高等教育マネジメント分野開講科目のみ)※

- * 高等教育マネジメント講義
- * 高等教育基礎論Ⅰ－大学と学問の歴史－
- * 高等教育基礎論Ⅱ
－大学における技術・知的財産移転のマネジメント－
- * 高等教育基礎論Ⅲ
－中国における高等教育政策マネジメント－
- * 高等教育政策論
- * 高等教育経営論－大学組織論－
- * 高等教育経営論－キャリア教育－
- * 高等教育内容論－学士課程教育論－
- * 高等教育内容論－授業設計－
- * 高等教育内容論－学習支援・FD－
- * 高等教育財政論－大学経営と財務－
- * 比較高等教育論Ⅰ－イスラーム高等教育論－
- * 比較高等教育論Ⅱ
- * 高等教育マネジメント講義
- * 高等教育マネジメント－フィールドスタディー－

※ 課程修了のためには他の分野の授業科目も2単位以上取得することが必要。

※ 他の専攻・研究科、学部(学士課程)の授業科目も一定範囲内で課程修了に必要な単位として認定される。

二年間以上在学し、所定の授業科目を履修して三十単位以上を取得し、かつ修士論文の審査・試験に合格すれば、修士(教育)の学位が授与される。

修士論文の主なテーマは、下記のとおりである。

・「教育サポートのためのSD(スタッフ・デイバロップメント)の研究」

・「高等教育と職場におけるジェンダー・トラッキング」

・「エンロールメント・マネジメントからみた高大連携のあり方に関する研究」

・「大学評価に関する研究」

高等教育マネジメント分野を担当する教員
教員の配置
は十一名である(専任のみ)。教育発達科学

研究科の相關教育学講座(教育哲学、教育社会学、比較教育学、教育経済学)に所属する教員八名のほか、高等教育研究センターに所属する教員(同研究科の高等教育学講座の協力教員を兼ねる)三名である。

大学院博士課程後期課程
修士学位を取得した後の課程
マネジメントコース
として、大学院博士課程後期
課程を設置している。これは

二〇〇六年度に開設したもので、初年度の入学者は三名である。二名は高等教育マネジメント分野の修士課程の修了者である。

主として研究・教育機関、企業等での実践・実務経験をもつ社会人、また将来、応用的な研究遂行能力を要する高度な専門家をめざす学生(社会経験を持つものに限る)を対象としている。教育学、教育科学に関する基礎理論をベースにしながら、実践的・実務的視点を重視した高度で応用的な研究遂行能力を有する専門家を育成することを目的とする。本コースの修了者には博士(教育)の学位を授与する。教育課程は、十八単位以上を履修することを条件にしており、リサーチスキル・インターンシップ・教育マネジメ

ント研究持論Ⅰ・Ⅱ・Ⅲを必修科目として、若干の科目を置いてゐる。

名大大学院

高等教育マネジメント分野

の特徴

名古屋大学の高等教育マネジメント分野の特徴は、第一に、桜美林大学や東京大学と比較すると、募集人員

が若干名と学生定員が小さいことである。募集定員が少ないことは、学生同士の活発な議論や活動を行ううえでやや支障となる面も否定できないけれども、反面個々の学生に丁寧な指導を行えるというメリットがある。多少の例外はあっても、ほとんどの授業は数人程度である。そのため、学生は授業での発表の頻度が高くなり苦労する面はあるが、説明を丁寧に行ったり、議論を深めることができる。教員側から見れば密度の濃い授業を行うことができる。そのことは、一つの授業あたりのコストが高いということであり、そのような教育を受けられることは、大きなメリットの一つといえよう。

第二に、表に示すように、多様な科目が開設されている。「高等教育基礎論」「高等教育マネジメント講義」「高等教育政策論」「比較高等教育論」等の主として高等教育に関する基礎的な知識を教授する科目のほかに、「高等教育経

営論」「高等教育財政論」「高等教育内容論」などの実践的な知識を教授する科目も置かれている。後者のうち、「高等教育経営論」では大学組織論、高等教育経営論、キャリア教育、「高等教育内容論」では学士課程教育論、授業設計論、学習支援・FD等の大学職員として日々の職務を遂行する上で理解しておくべき内容を盛り込んでいる。「高等教育マネジメント」ではフィールドスタディーを行っている。この科目では、夏期休暇期間中に、海外の大学を対象に大学マネジメントの実情について調査を行っている。これまで、毎年一回、希望者を対象にアジアの国々に出かけており、各国内の数校の大学で、執行部、教員、事務職員らに聞き取り調査をしている。受講者には帰国後にレポートを課している。

これらの科目のほかに、指導教員による研究調査指導を行っている。指導の方法・形態等は指導教員によつて異なるが、一般にコースワークを通じて習得した知識とあわせて、教員や研究室に所属する同僚学生との討論を通じて、学生の問題関心や職場で抱えている課題を明確にする。それをベースに研究テーマを絞り込んだり論文の書き方を学んだりしつつ修士論文を執筆する。

第三に、学生間で連帯感が育ち、相互に協力しあう関係

が構築されていることである。社会人学生であるため、日々の仕事に追われながらの通学であり、苦労は絶えない。近年大学構内に地下鉄の駅が設置されるなど交通の便が大幅に改善されているとはいえ、全体から見れば公共交通網が必ずしも整備されているとはいえない名古屋で、多くの人は長時間の通学を余儀なくされる。中には、高速道路を長時間運転して通学している人、新幹線を利用している人などもある。通学するだけでも苦労は多いが、そのうえに各授業では課題が課せられるため、どの学生も多くの困難を抱えながらの勉学を余儀なくされている。それだけに、学生同士で励まし合ったり協力し合ったりすることは、勉学を続ける上で必要不可欠であり、学生間ではその体制ができていく。学生同士で、授業の履修科目の選択や勉学の進捗状況、さらにはそれぞれの職場の状況や改革等についての情報交換を行っている。時々開催される懇親会も、学生間の交流を促進している。これらは先輩学生が主導しているものであり、いわば学びのコミュニティが形成されている。ここから得られる情報や人的ネットワークは、学生が日々の大学での職務遂行にもなんらかの形で役立つものと思われる。このことは教員の側から見ても、好ましいことである。

しかし、同時に課題もある。第一に、高等教育マネジメント分野は、高度な専門性を身につけた高等教育のプロフェッショナルを養成することを目的としているが、「高等教育のプロフェッショナル」とは具体的にどのような人々をさすのか、そのプロフィールが必ずしも明確になっているとはいえない。まず想起されるのは大学職員であろうが、その場合でも管理職なのか一般職員なのか、管理職についてもどのレベルの管理職なのかが明確になっていない。入学希望者がどの程度いるのか、その希望者のうち実際に入学するのはどのくらいかなどの市場調査を行っていないために、対象者を絞りにくいという事情はある。しかし、対象者を明確にして、そのニーズに応えることができないと「高度な専門性」を獲得させることは難しい。

第二に、そのこととも関連して、大学職員の職務の多様性への配慮も検討課題といえる。いうまでもなく大学の業務は総務、財務、教務、人事、就職、国際関係等のきわめて多様である。「高等教育のプロフェッショナル」という以上、これらの業務のそれぞれについての専門的な知識・スキルを有することが求められる。しかし、実際にはそれを大学院で提供することは容易ではない。名古屋大学の場合には、担当教員の人数が桜美林大学と比較して少ないこ

と、とくに実践的な教育を行ううえで重要な役割を担うことが期待される実務家教員を配置していないこと、そのため開講科目の種類も限られることなどの事情があるからである。したがって、多くの業務に共通して求められるコア知識やスキルを教授することにならざるを得ないが、そのためにはまずそれを明確に抽出・確定する必要がある。学生のニーズをも把握しつつ、カリキュラムの編成することになる。

さらにそのようにして編成したカリキュラムを、常に見直すことも重要である。近年の大学をめぐる状況の変化は急速であり、いったん編成したカリキュラムも、大学マネジメントの現場で有効性を発揮し得るのか、学生のニーズに対応できているのか等をつねに点検すること、その点検の結果に基づいて、必要があれば迅速に改訂を進めることが必要になっている。

第三に、入学者選抜の問題もある。本人の能力や勉学意欲だけで入学を認めることができるかどうかという問題である。例えば、勤務条件とか通学条件等を加味して、入学を不許可とすることもあり得るのかどうかである。それは本人の問題であり、本人が受験している以上、選抜の基準に含めるべきではないという意見もある。しかし、学生と

の議論をしてみると、職場環境や通学の条件は本人の想像する以上に厳しいことが大学院入学後に判明する場合もある。大学院の側でそのことが経験上予測される場合には、不合格にすることが本人のためにも必要ではないかという意見もある。

■ まとめ

現在、どの大学も厳しい経営環境に置かれており、それだけに大学経営のあり方が問われている。たとえば、厳しい環境を直視して、自らの置かれている現状や問題点・改善点を正確に分析すること、その分析をもとにより適切な解決策を見いだしてその実現に向けて資源を投入することなどを、いかに的確に進めるかが問われている。同時に、それを担い得る人材を学内で育成するのか、必要に応じて学外からいかに確保するのも、重要な検討課題になっている。

一方、大学という職場に魅力を感じ、大学の教育や経営の改善に参加しようとする事務職員は多い。そのために、自らの能力を高めることにも熱心であり、学内外のさまざまな研修に積極的に参加するほか、自己研鑽をしている事

務職員も少なくない。このような能力開発のための研修に対するニーズは、今後とも拡大していくと思われる。そうであるならば、大学側もそれに積極的に応えていくことが必要であろう。

問題は、それにどうやって応えていくかである。大学院でアドミニストレーター養成コースを立ち上げるのも一つの方法であろう。しかし、本論で取り上げたように、それにはいくつかの検討すべき課題がある。

理念・理想を高く掲げることはもちろん重要ではあるが、掲げる以上その実現に努めるだけではなく、それらを部分的・段階的であれ実現することも当然の責務として求められる。しかし、大学院のもつ人的・物的リソースは限定されている。修士課程の二年間だけで、しかも多忙な業務を抱えての中での勉学で獲得できる知識の量は、限られている。またカリキュラム上の制約からも、大学マネジメントのための実際的な能力が飛躍的に形成されるといふことは考えにくい。それを目指しているとは言っても、やはり制約は大きい。その制約の中で、大学院教育が実現できることにはおのずと限界がある(個々の大学院の事情によってその範囲は異なるが)。とすれば、各大学院が実現できることとできないことを見極めて、それを社会に対して

明示することが必要であろう。

その点に関連して言えば、名古屋大学のマネジメント分野で実現できるのは、ひとことで言えば、物事を幅広い視野から捉える能力を養成することではないかと思われる。その能力とは、たとえば、めまぐるしく変化する今日の社会の中で大学が置かれている位置、期待される使命・役割、今後どのような方向が期待され、また可能性があるのか、その可能性の実現に向けて、どのような課題があり得るのか、それらを地域や国レベル、さらに世界レベルで多様な政策や人々の地道な活動とも関連づけて考えることなどである。いわばごく基礎的なものの見方、考え方である。その程度のことしかできないのか、とみる向きもあるう。しかし、それを実現することさえも決して容易なことではない。これらの能力を確実に形成すること、しかもより高いレベルで実現することを、まずは着実にを行うことを重視すべきではないか。

大学アドミニストレーター養成大学院は、最近いくつかの大学でも設置の動きがみられる。しかし、まだ歴史は浅く、その存在も大学人の間で十分に認知されているとはいえない。まだしばらくは試行錯誤は不可避であろう。多くの場で、大学アドミニストレーター養成のあり方、大学職

員の方々を対象にするような大学院のあり方について、活発な議論を積み重ねることが求められている。

〔注〕

(1) 筑波大学では、二〇〇〇年から、大学職員の能力開発、とくにそのための意欲を刺激するためとして、「大学経営人材養成のための短期集中公開研究会」を定期的に開催している(山本 二〇〇六年、一九〜二三頁)。また、広島大学でも大学職員等を対象とする公開講座を開催している(大場二〇〇三年、八五〜八六頁)。

(2) 大学行政管理学会の提案については、同学会のホームページによった。

http://www.ne.jp/asahi/juam/office/2004jigyokeikaku.html
2006.10.12

(3) 桜美林大学大学院国際学研究所大学アドミニストレーション専攻(修士課程)に関する情報は主に下記によった。

http://www.obirin.ac.jp/graduateschool/300/312-2.html
2006.10.12

(4) 東京大学大学院に関する情報は主に下記によった。

http://www.p.u-tokyo.ac.jp/gsc8/index.html 2006.10.12

(5) 名古屋大学大学院に関する情報は主に下記によった。

名古屋大学大学院教育発達科学研究科『大学院紹介』、
『学修案内二〇〇六―二〇〇七』、阿曾沼、二〇〇三年。

〈参考文献〉

芦沢真五他(大学行政管理専門職養成カリキュラム開発プロジェクト)二〇〇〇年、「大学行政 管理専門職養成修士課程カリキュラムの展望について」『大学行政管理学会誌』No.4、五三―五四頁。

阿曾沼明裕 二〇〇三年、「名古屋大学―高等教育マネジメント分野」『大学職員研究序説』(広島大学高等教育研究開発センター)

大学行政管理学会 二〇〇一年、「大学職員」研究グループ、大学職員の現状意識実態調査アンケート(http://www.ne.jp/asahi/juan/office/org/3DAIGAKUSHOKUIN_kenkyu.htm 2006.10.12)

福島一政 二〇〇六年、「実践的経験値から理論化、手法化」『カレッジマネジメント』一三七号。

文部科学省 二〇〇六年、『文部科学統計要覧 平成十八年度版』

大場淳 二〇〇三年「広島大学高等教育研究開発センターの大学職員養成活動」『大学職員研究序説』(広島大学高等

教育研究開発センター)

清水郁子 二〇〇六年、「コストダウンを目指したアウトソーシング事業」『カレッジマネジメント』一三七号。

山本眞一 二〇〇六年、『大学事務職員のための高等教育システム論』、文葉社

