大学職員が「学ぶ」ということ 一大学院とSD-

中元 崇<nkmt_tksh@mbn.nifty.com>



1はじめに



1-1 自己紹介

- 平成14年3月、奈良教育大学教育学研究科修了、修士(教育学)。
- 平成14年4月、奈良教育大学入学試験係に採用。
- 平成15年4月、京都大学理学部等第二教務掛に転籍。
- 平成16年4月、日本学生支援機構に出向と同時に大学コンソーシアム京都に研修派遣(3年)。単位互換、エクステンションプログラム、インターンシップ、リエゾンなどのほか、FD/SD事業に携わる。ちょうど大学アドミニストレーター研修の第一期がスタートし副担当。
- 平成19年4月、京都大学教育推進部教務企画課。勤務の傍らほぼ半年間、立命館大学の大学行政研究・研修センター「大学アドミニストレーター養成プログラム」を受講。
- ・ 平成21年4月、大学評価・学位授与機構へ出向、ロースクール評価担当。
- 平成22年1月、京都大学総務部総務課(東京オフィス勤務)。
- 平成22年4月、京都国立近代美術館に出向。
- 平成24年4月、名古屋大学大学院教育発達科学研究科の博士後期課程 (教育マネジメント)に入学。

1-2 本日の流れについて

- ♠ 1. はじめに
- ◆ 2. おとなの「学び」を考える(大学職員の「学び」の前に)
- 3. なぜ大学職員が学ぶ必要があるのか
- 4. 大学職員は何を学ぶのか
- 5. 大学職員は大学院でどのように学ぶのか
- 6. 大学院での「学び」に関係する諸問題
- 7. 本日のまとめ

2おとなの「学び」を考える(大学職員の「学び」の前に)



2-1:「学び」の特色

人間の学び(一般的)

1

成人の学び、社会人の学び

1

大学職員の学び(特殊的)



2-2「学び」のスタイル

- 知識伝達・吸収型⇔創 発・探求型の対比
- ◆ 本来は「どちらが優位」 ということはない。バラ ンスの問題。
- ただ成人・社会人の場合、色々と考慮すべきことがある。
- * ペタゴジー(教育学、原 義は子供の教育)と アンドラゴジー(成人教 育学)の対比。
- ※表はノールズ, M.(2002, p.39)の図表4を 筆者が簡略化・修正した。

	ペダゴジー	アンドラゴジー
学習者 の概念	学習者は依存的。学 ぶ内容・時期・方法な どについての教師の 責任は重い。	自己決定的でありたいという心理的ニーズ。教師は変化を促進し、高める責任を持つ。
学習者 の経験 の役割	学習者が持ち込む経 験はあまり価値をお かれない。教育にお ける基本的技法は伝 達的手法。	経験は自己及び他者の 豊かな学習資源。教育に おける基本的技法は、経 験的手法(実験、討論、 事例学習など)。
学習へ のレ ディネ ス	社会(とくに学校)が 学ぶべきだということ を全て学習しようとす る。学習はかなり標準 化されたカリキュラム に組み込まれるべき である。	学習の必要性を実感した ときに何かを学習しようと する。学習プログラムは 学習のレディネスにそっ て、順序付けられるべき である。
学習へ の方向 付け	教科内容を習得する プロセス。学習内容 の多くは人生の少し 後で有用となる。カリ キュラムは教科の論 理に従う。教科中心 的。	自分の生活上の可能性 を十分開くような力を高 めていくプロセス、学習経 験は能力開発の観点から組織化されるべきであ る。課題達成中心的

2-3 成人の「学び」の特徴

- ⇒ 学ぶ目的の明確さ(目の前の問題解決のためか、 昇進・転職・資格のためか、生涯学習(学びそのもの)のためか)
- 実践にオリエンテッドされた動機
- ♥ ワークライフバランス(時間)の問題
- ●「教育機関を利用する学び」よりも「利用しない学び」のウェイトが高い。例えば中原(2012)は「組織社会化」「組織再社会化」「経験学習」「職場学習」「越境学習」などを挙げている(ただし、この二つの学びは排他的な関係ではない)。
- ♥ 環境(職場)との関係の難しさ

2-4 社会人大学院の活性化

社会人大学院研究会(2003, pp.29-41)は次のとおり大学院が「受験しやすく、通いやすく、学びやすい学習環境」となってきた理由を挙げている。

- ◆社会人向け入試制度・特別選抜
- ♥厚生労働省教育訓練給付制度
- サテライトキャンパス
- ●通信制大学院
- ◆バーチャル・ユニバーシティ(ネット大学)
- ♥授業開講時間のフレキシブル化
- ∞座学に終わらない実務的カリキュラム



2-5 社会人が大学院を目指すのはなぜか

- 山田礼子(2002, pp10-21)は、社会人大学院が注目 される理由を次のとおり挙げている。
 - 企業内評価から企業外評価へ
 - 若い世代の意識の変化(専門職志向)
 - ●企業内教育の限界
- ◆ 吉田文らの専門職大学院の社会人院生対象調査。 その結果について吉田(2010、p.27)は「おおむねどの分野でも、大半が『専門的知識の獲得』、『幅広い知識・教養の獲得』を挙げており、学習に対する内的な動機づけが大学院進学の最も大きな理由となっている。

2-6 社会人大学院進学の個人のメリット・デメリット

◆ 大矢一志(2003, pp.146-147)は次のとおり列挙。

大矢一志(2003, pp.146-147)の記述を若干修正の上筆者が表形式にした。

メリット	デメリット
1)資源の利用	1)多額の出費
2)自由な思考環境	2) 膨大な時間
3)情報収集の容易さ	3)活動内容の制約
4)図書館の利用	4)通常業務への支障(組織のデメリット)
5) 学生との交流	
6)企業色からの解放	ros

2-7 環境(職場)との関係の難しさ

- 一方で、所属組織側から誤解されることもある。
 - 所属組織の人事担当者の不安として「研鑽・研究はうまく行くか」、「終了後、会社に貢献する成果を出すか」、「続けて貢献してくれるか・辞めないか」など(大矢一志, 2003, p.148)。
- ◆『大学院進学前と同じところに戻り、勤務を継続』を 予定するもの。前者で47%、後者で58%。
- ●「半数前後は、今後も同じ勤務先で就業することを 予定しておらず、それとは異なるキャリアを展望して いる」(吉田文, 2010, pp.29-30)(ただ、これは分野によって差があることに留意)。

3なぜ大学職員が学ぶ必要があるのか



3-1なぜ大学職員が学ぶのか

- ゅ端的に言うと、「社会(状況)のモードが変わってきた」、「入職時までの基礎スキル+OJTでは対応できなくなってきた」。
 - ★ 大学業界だけでない、社会一般も同じ(下表の中教審答申「我が国の高等教育の将来像」)※出所:中央教育審議会(2005)。強調は筆者。
- 「絶えざる課題の解決」の必要性。入職時のスキル+OJTではおっつかない。
- ただし、前述の成人・社会人の事柄に加え、大学職員固有の状況がある。

「知識基盤社会」の特質としては、例えば、【1】知識には国境がなく、グローバル化が一層進む、【2】知識は日進月歩であり、競争と技術革新が絶え間なく生まれる。【3】知識の進展は旧来のパラダイムの転換を伴うことが多く、幅広い知識と柔軟な思考力に基づく判断が一層重要となる、【4】性別や年齢を問わず参画することが促進される、等を挙げることができる。

また、活力ある社会が持続的に発展していくためには、専攻分野についての専門性を有するだけでなく、幅広い教養を身に付け、高い公共性・倫理性を保持しつつ、時代の変化に合わせて積極的に社会を支え、あるいは社会を改善していく資質を有する人材、すなわち「21世紀型市民」を多数育成していかねばならない。

3-2 モードの移り変わり

- ◆ 大きく二つのモードが移 行しつつある。これは一 気に変わるわけではない。※出所:筆者作成。
- ★ 大学界では概ね、1990年 頃~2000年頃に、モード 移行の動きがスタート。
- ただ、モードの実感は、 採用された時点、数年後、 さらにその後、など時間 軸によっても変わってくる。 個々の大学でも変わって くる。

	旧モード	新モード	
採用	「何を学んだかは問わない、地頭(入試偏差値的)があればよい」「大学は余計な教育をせず、若い人間を卒業させればよい。後は入職後のOJTだ」	・新卒ばかりでなく中途採用の活用 ・必要な知識や能力に応じての採用・人材配置。 ・それを可能にするポジション・処遇制度。	
OJT	「目の前の仕事をやれ」「業務に浸かることが何よりの学びだ」	「ルーチンは大事だけど、中 長期的な取り組みも考えな いと駄目だ」「多角的な視点 を持たないといけない」	
OFF-JT	「学ぶべき事は組織がずっと先まで分かっている」「組織が実施・指定する研修に行け」	「組織が見えることには限界 がある」「組織として身につ けて欲しい事と本人が身に つけたい事の両方がある」	
自己啓	・支援制度はほとんど 無し、または全く無し。	・組織としての考えをもった 支援制度の発足・進展。	
人事制度	・単線型の制度。 ・昇任や異動(出向)では、本人の意向はほとんど反映されない。	・組織の「人材育成の方針」 と本人の「キャリアプランの 組み合わせ。 ・複線型の人事制度。	

3-3 大学職員の固有の状況(1)(~1980年代頃)

- 事務としての働きで十分。小間使いとしての職員。
- 雇用制度の問題(「ジョ ブ」ではない「身分」とし ての採用)
- ★ 大学の拡張期(以前と同じでもお客が来る)
- →→変革する必要が感じられない。受身でOKというスタイル(OJT至上主義)

Cf: 実践女子学園井原徹理事長(元早稲田大学理事。 元大学行政管理学会長)の言。

「大学職員として働き始めた頃、出勤すると毎日のように青焼きのコピー作業をしていました。当時のコピー機(湿式複写機)は、手間暇がかかり大変でした。また、早稲田では人事異動の際、誰がどの部署に異動になったのか個人の履歴管理カードに全て転記するのですが、その履歴の書き込みも全て手作業で行なわれていました。そのような仕事は、基本的に新人職員が担当していたので、私は大学職員の仕事がこれほどルーティンワークに終始することに嫌気が差して、もう辞めてしまおうと考えていたのです」

「以前の書類は全て手書きだったし、コピーもほぼ手作業だったことを考えると、今と昔では労働量に絶対的な差があると思います」

※出所:井原徹(2011)から抜粋。

3-4 大学職員の固有の状況(2)(1990年代以降)

- ①マス化(ユニバーサル化)
 - 進学率の向上
 - 18歳人口の減少
- ②国際化
 - ●「教育サービス」、「人」の国際的流通の促進
 - 国内外での質保証
- ③市場化・自由化
 - 優勝劣敗のロジックの流通(競争的資金を始めとする競 争的環境の拡大)
 - 事前チェックから事後チェックへ(設置認可の準則化、認証評価制度)
 - カリキュラムの自由化(1991年の設置基準大綱化など)
 - →→変革せざるを得ない状況。絶えざる課題の解決に着手 するスタイル(Off-JTや自己啓発が問われる)



3-5 大学職員の固有の状況(3)(役割・能力・**SD**の推 移)

- 前述の通り、パラダイムがこの間大きく変化してきている。とりわけ80年代以前とそれ以後。

	1970~1990	1990~2000	2000~	現在[今後]
役割	定型的業務 【補助員·事 務員】	調整的業務【教育· 研究支援、大学運 営】	※分析型戦略的業 務【大学経営・個々 の業務企画】	※創発型戦略的業務 【大学全体の目標達 成】【組織で教職協働】
能力	労働者	コーディネーター	アドミニストレーター	プロフェッショナル
能力	効率化·事務 処理速度	意識改革 教育・研究の理解	問題発見·解決 経営専門能力	戦略思考 教育経営専門能力
開発 (SD)	44- T	研修	強い必要性(OJT 主 体・体系的研修・大 学院)	課題達成型



4大学職員は何を学ぶのか



- **4-1**「絶えざる課題の解決」の前に、「課題の解決の方法」を考える
- ♥「単純なミス」の問題、「イレギュラー」な問題
- **☆「K・K・D」とは何ぞや?**
 - → KOO KOOOO DOOO
- ◆もちろん「K・K・D」にも良さがある。
 - ●シングルループ学習
 - ●何十年もやってベテランになる。
- ◆でも、それだけでは今後やっていけない。シングルループ学習の限界。

→→中元の経験「入試担当係として」

勘 経験 度胸

4-2 「絶えざる課題の解決」の方法とはどういうものか?

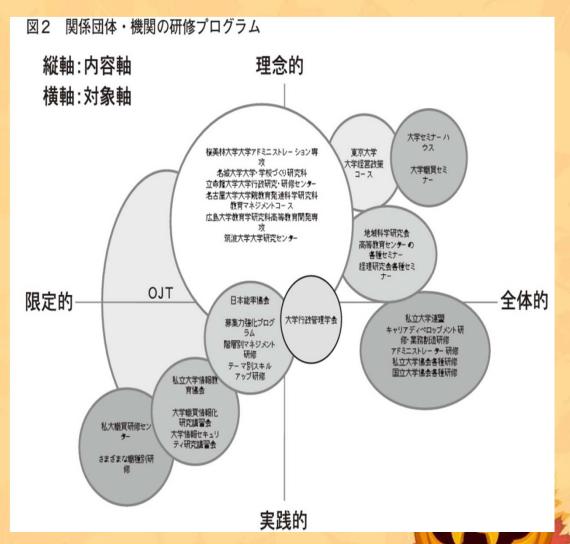
- ◆「一層流動的で複雑化した先行き不透明な時代」。全 く新しい状況、絶え間なく発生する問題への対応は?
 - ◆ 経験・経験からの持論を一度捨てる(アンラーニング)。そして再構築する(ダブルループ学習)。
- ◆ 「問題(Problem)把握→課題(Issue)設定→政策・企 画立案→提案・合意形成・実施」という勝利の方程式
 - ◆ 上記のプロセスは、大学(院)での教育内容と親和性が非常に高い(大学院の論文等のアウトプットのみならず、「学び」が実務に移転できる)。

→→中元の経験「大学コンソーシアム京都の職員として

4-3 政策・企画立案につながる「学び」の方向性

- 様々な学びがある。
 - 例えば福島一政

 (2009)の「SDプログラム検討委員会最終報告」では次の図のとおり、大学関係団体・機関が実施する研修プログラムを整理している。
 - 図において大学院は、 理念的 - 実践的の軸 の上では、理念的で あるとされている。 (つまり、大学院だけ で全てがカバーでき るとはされていない)。



4-4「OJTから一定程度距離のある学びの機会とアウトプット

- ●「OJTから一定程度距離のある学 びの機会とアウトプット」に着目。 ※出所:筆者作成。
- 立命館大学のプログラムは非常に実践的。学内の政策立案過程とリンクしている。アウトプットそのものが学内で利用できるものになっている。
- ★ 大学院で自大学の政策と直結した修士論文を執筆、ダイレクトに政策にリンクするということはもちろんありうる。
- しかし、修士論文というアウトプットとは別に、大学院で身につけた能力で、別途アウトプットを出すというのが一般的ではないか(鍛練の場としての大学院)。

期間・組織 度の度合 い 長期的(大学院など学	性格中長期	例	アウトプット
	中長期		
位コース)	的な鍛錬	職員向け:東大、名大、広大、桜美林、名城。 別に一般の政策系大学院やMBA。	◎(修 士·博士 論文)
短期~中 期的(サ ティフィ ケートコー スなど非学 位)	短中政題面期期策直る	●筑波大学の大学研究センター「大学マネジメント人材養成プログラム」 ●立命館大学の大学行政研究・研修センター「大学アドミニストレーター養成プログラム」 ●大学コンソーシアム京都の「大学アドミニストレーター研修プログラム」(休止中)	○〜金のでは、金のでは、金のでは、一のでは、一のでは、一のでは、これでは、これでは、これでは、これでは、これでは、これでは、これでは、これ



4-5 大学院(学位コース)を目指す理由

- ◆ 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(2000)が学位を重視する理由5点※出所:大学行政管理学会専門職養成カリキュラム開発プロジェクト(2000,№50)。強調は筆者が付した。
 - 1)学位が要求していることは知識を集積することよりも、アカデミックな研究の基本的なコンセプトや方法論を学ぶこと
 - 2)大学史、大学論というものは大学院レベルの研究課題としてある程度体系的に学ぶべき
 - 3)いくつかの分野にわたって横断的かつ専門的な学習が必要
 - 4) 貴重なネットワークつくり
 - 5)教員と職員がある程度同じ土俵で議論できるようになるうえで、職員が大学院レベルの教育歴があることは不可欠とまでは言えないが、社会的ステータスの観点からきわめて有効

3-6 個人が大学院に行く要因

● 個人が大学院に行くことに関する要因を、ラザースフェルドの「原因説明図式」に倣って整理した(ラザースフェルド, P.F., カッツ, E., 1965)(稲垣恵つ子, 2009) ※出所:筆者作成。

押しの要因(入学動 機)	・課題解決の必要性の発生。 ・「何でこんな問題があるんだ。どうしたらいいんだ」という憤りの発生
引きの要因(入学することで得られるものへの期待)	・修士レベルの広範な専門的知識、課題解決力の修得 ・学位取得
引き金要因(入学を 志すきっかけ)	・他の人が大学院に行っている・論文で自分の関わる問題と同じテーマでやっているのを見た。・自分の今の能力では課題解決ができない。
水路づけ要因(入学 を可能とする諸条 件)	・社会人選抜制度、夜間開講など大学院側の配慮 ・職場や家庭等周囲の配慮

3-7 大学職員の成長と大学院

- ♥ 中元の経験から成長の12要因と大学院の関連性
 - ◎はとりわけ、○は関連性が強いもの(他もそこまでは強くないが相 互に関連する)。
- [1] 自己のキャリア開発に着手する
- [2] 今の状況を知るのに必要な情報・知識を入手する
- ○【3】 問題を見通す思考の癖をつける
- [4] 自己に必要と思う経験を得られる機会・研修に積極的にチャレンジする
- O[5] 経験から学ぶ・リフレクションする・ストレッチする
- 〇[6] 修羅場・異環境を経験する
- (7) 学内でのネットワークを作る
- O(8) メンターを見つけること、ロールモデルを見つけること
- 〇191 学外でのネットワークを作る
- 〇【10】内部での企画提案に着手する・アウトプットを出す
- ◎【11】調査・研究能力や情報検索力を獲得する
- ◎【12】学外で論文・報告・発表・研究会主催などアウトプットを出す

5大学職員は大学院でどのように学ぶのか



5-1大学職員受入を銘打っている大学院

- ◆ 大学職員の受入を図っている大学院(修士課程)は、東京大学、名古屋大学、広島大学、桜美林大学、名城大学などがある。
 - □ これらの大学院は、夜間、土日、通信などの方法(各大学で異なる)により、現職大学職員の履修に便宜を図っている。
- 他には、公共政策系の大学院、経営管理系の大学院など、 一般の社会人大学院で学ぶ職員もいる。

大学名	専攻等	博士後期	通信	
東京大学	教育学研究科総合教育科学専攻大学経営・政策コース	0	なし	
名古屋大学	教育発達科学研究科教育科学専攻	0	なし	
広島大学	教育学研究科高等教育開発専攻	0	なし	
桜美林大学	大学アドミニストレーション研究科	0	0	
名城大学	大学・学校づくり研究科	なし	なし	

5-2 どういう大学職員が入学を志すのか

- 年齢は実感として、早ければ**25**歳、遅くとも**40**代前半。<u>大学院の効果は遅効的なので遅すぎても困る。かといって早すぎると「実務との往還」効果が得られない</u>(また職業人としての安定性が確立されていない)。
 - ⇒ 寺尾謙・檜森茂樹(2011)の指摘。
 - ・「<u>入学時の平均年齢がアド院及び専門院ともに35歳前後</u>となっている。これは<u>入職</u> して10年前後であり、2~3回の人事異動を経験し、大学業務の流れを掴み、自分自 身のキャリアプランを真剣に考える時期だと考えられる」(p.181)
 - 「アド院・専門院ともに回答者の全員が自らの意思で入学したことである。上司や職場からの働きかけは低く、先輩や同僚からの影響も低い」(p.182)
- - ●「伸び悩み」「仕事に対する何かのブレイクスルーの欲求」から。
- * 業務量・ポジションはもちろん、家庭も多忙な時期。周囲との調整の難しさ。
 - でも悩むぐらいなら踏み切ることを勧めたい (「泣こかい翔ぼかい、泣こよかひっ翔べ」)。

5-3 修士課程の具体例(名古屋大学大学院教

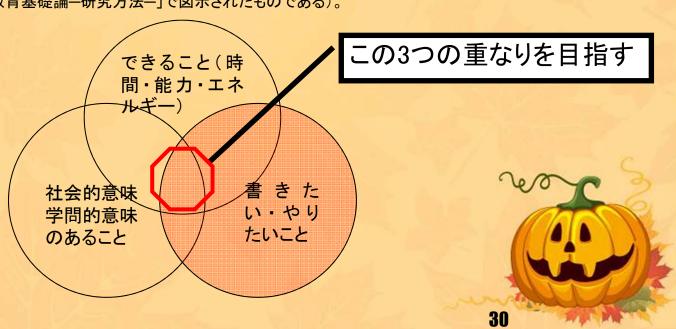
育発達科学研究科)

- 受験資格は「大卒+3 年以上の職業経験また は社会的活動経験」。
- ◆ 受験科目は「外国語」と
 「口述試験」の二つ。
- ★ 大学職員の入学者は 年2~3名程度。

必修	6単位	研究調査指導 [~Ⅲ(ゼミ指導)
選に育っている。というでは、これでは、これでは、これでは、これでは、これでは、これでは、これでは、これ	24 単位	高等教育マネジメント講義 高等教育政策論 高等教育研究 I・Ⅱ 高等教育基礎論 I・Ⅱ 高等教育基礎論・近代日本と高等教育 高等教育基礎論・大学のリスク・マネジメント- 高等教育基礎論・研究方法・ 高等教育内容論・学習支援・FD- 高等教育経営論・大学組織論・ 高等教育内容論・学士課程教育論・
		高等教育経営論-大学職員論- 高等教育経営論-キャリア形成論- 高等教育マネジメント-フィールドスタディー など(高等教育以外の授業科目は省略)
修士論文	-	
	30 単 位	2000 5

5-4修士論文はどのようなものか

- ほとんどの大学院では修士論文の提出が必要。
 - 輸文を書くことが、コースワークの集大成。
- 修士論文の水準
 - ⇒ 論文を書く方法、つまりカタを体得できているかどうかが問われる。
 - 何らかの課題意識から、「書きたい・やりたいこと」をもって入学したとしても、それだけでは論文にならない。「できること」と「社会的意味・学問的意味」との重なりを目指さないといけない(下図は名古屋大学での近田政博准教授の授業「高等教育基礎論→研究方法→」で図示されたものである)。



5-5修士論文タイトルの例(東京大学)

● 東京大学教育学研究科総合教育科学専攻大学経営・政策コースのWebサイト掲載の「修士論文のタイトル」から2011(平成23)年度を抜粋。

「大学生の就業力育成支援事業」にみるキャリア教育 一私立大学を中心に一

美術系大学の経営行動 一規模拡大に着目して一

大学における運動部の位置づけ 一大学の関与とその影響一

学術・高等教育政策にかかわる評価・審査制度の運用に関する研究

理系博士人材のキャリアパス 一教育面からの分析一

後発開発途上国の留学生支援に関する考察 ―人材育成と国際貢献の観点から―

大学特性別にみた私立大学の経営行動とその帰結 ―2000年代以降を中心に―

博士課程への進学希望の要因分析 —A大学修士課程における事例—

専門学校における定員管理と経営

大学生のスタディ・スキルズ習得に関する実証的研究 —A大学の事例から—

「社会的成功者」における大学の効用

シニア対象の大学教育プログラムに関する研究

共通教育カリキュラム改革のメカニズムとダイナミクス 一立教大学の事例研究一

海外留学プログラムとその実施体制 一3大学の事例分析一

大型競争的資金に見る大学研究教育拠点形成の展開 一人文社会系のCOEを中心

中国の大学における教養教育改革とその効果 一3大学の事例比較一

31

5-6修士論文タイトルの例(桜美林大学)

◆ 桜美林大学大学アドミニストレーション研究科の2010年度修士論文題目から抜粋。

※http://www.obirin.ac.jp/postgraduate/graduate_course/administration_department/thesis/master_thesis/2010.html (2012年10月13日閲覧)

看護基礎教育のカリキュラムのあり方に関する考察 - 各教育機関の「履修ガイド」を中心に -

白百合女子大学における少子化時代の学生募集戦略 - 指定校推薦入試における「第二志望層」へのアプローチをとおして -

日本の大学における自己点検・評価の実質化に関する一考察 - 認証評価制度の課題をもとに -

公立大学職員の役割構造に関する一考察

桜美林大学事務職員の能力向上への提案 - 具体的なSDへの取組みを中心に -

日本の学位制度と専門職学位に関する考察

中国の高等教育における高等職業教育機関の展開 - 中国における短期高等教育の発展と課題 -

大学の国際化における外国人職員の可能性 - 留学生受入数上位70大学へのアンケート調査を通して

大学におけるリスク・マネジメントの構築について

大学におけるファッション産業を担う次世代リーダーの育成 - カリキュラム開発の視点から -

自己点検・評価活動における冊子「現状と課題」の意義 - 東京理科大学の事例を中心に

国立大学法人における経営協議会の役割 - 大学経営における学外者の活用についての考察

国際交流における短期留学プログラムに関する研究 - 桜美林大学の戦略を中心に -

The Role of Distance Education in Thailand's Higher Education

5-7 博士(後期)課程の具体例(名古屋大学大学院教育発達科学研究科)

- 受験資格は「修士修了+3 年以上の職業経験または 社会的活動経験」。
- 受験科目は教育マネジメントコースの場合、「外国語」、「教育マネジメント」と「口述試験」の三つ。Ph.Dコースの場合は「外国語」と「口述試験」の二つ
- ◆ カリキュラム(教育マネジメントコース)は右図※出所:平成24年度名古屋大学大学院教育発達科学研究科学修案内の記載内容に基づき筆者作成。

必修 科目	12単位	教育マネジメント研究特論 I~Ⅲ(ゼミ指導) リサーチスキル インターンシップ(通年)
選択科目	6単位	(ほぼ修士課程に準じる)
博士論文	_	
	計 18 単 位	再資料值不



5-7 博士課程の実感

- 名大のよさ。
 - ①学生/教員比(\$/下比)のよさ。
 - ②高等教育研究センターとの近接さ。
 - ③図書資料・論文アクセスの充実。
 - 4関西・京都から比較的近さ。
- ◊ 入ってみて、改めて感じる「博士論文」のハードル。
 - ●「査読つき論文」数篇を経る必要(文字を書く能力だけではダメ)。
 - ◆ 査読から公表までのタイムラグ(掲載不可となれば、時間は水の泡。)
- ◆ 在学年限3年で出るのは相当のハードル。
 - ◆ 有職社会人は、仕事・家庭などもあることを考えるとそちらがおろそかにならないように。3年にこだわりすぎずに。
- ●「修士を取ったから次はエスカレータ的に博士課程に」とは絶対にならない。でも、ハードルを理解したうえで、「やむにやまれぬ気持ち」があればぜひチャレンジを。

6大学院での「学び」に関する諸問題



6-1院生の悩みなどから見えてきたこと

・中元の所属するゼミでの意見交換(近田, **2012**)、大学院に在籍・修了したことのある何人かの大学職員との意見交換の中で、共通して見えてきたこと。※出所:筆者作成

作成	
見えてきたこと	私見でのコメント
教員は比較的社会人に配慮してくれる が事務対応はあまりそうではない傾向。	改善の手法としては、定期的な懇談会開催で相互理解をはかることなどが あるのではないか。
研究・論文作成のために、有効な情報 の検索方法が分からない。	現在の情報検索サービスの進化はまさに日進月歩。 10 年前に学部を卒業した人間が、当時のスキルで情報を探そうとすると、全く時代遅れなことになる。 改善の手法としては、大学図書館での情報検索スキルアップ講座などを開 講してもらうことが望ましいのではないか。
とりわけ量的調査に代表される研究方 法に関する授業科目のニーズ	職員である院生のバックグラウンドは様々。入学後早々に集中的に開講(集中講義的または週複数回など)するのが望ましいのではないか。
実務における課題解決のトレーニング になるような授業科目のニーズ	他の大学で実務に携わっている院生相互から学ぶことは強み。また、ケース メソッド型研修はこうした大学院だからこそできる授業科目ではなかろうか。
論文そのものよりも、その過程で身に つけた能力がアウトカムを生み出す	論文作成過程で身につけた能力は末永く活かすことができる。案外このあたりが知られていないので、より強く周知をはかるべきではないか。
同期とのつながりなどインフォーマル なネットワークの有効性	単純な連絡網ではない。お互いのペースを気遣ったり、励ましあう関係は修 了後も続くが、これは大変有用である。ただ、自分の在籍学年以外とのつな がりが持ちにくい。大学側として何かしら交流の機会を設けたりよりでフーク をつなげる仕掛けが有用ではなかろうか。

6-2-1大学職員対象の大学院に関するこれまで

の調査・報告・考察等(1)

- わが国最大の大学職員の職能団体・学会である大学行政管理学会では、 大学職員と大学院に関して、学会・個人ベースでいくつかの取り組みや 調査がなされ、報告されている。学会誌において、わが国の現状につい て触れているものをいくつか紹介したい。
- ◆ 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(**2000**)、「大学行政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第4号※★文から抜粋のうえ概要は筆者作成

概要	抜粋
既存の大学 院の調査を 重ねながら、 一定のカリ キュラム案 を提示。	「学会として大学院を設置しようとしているわけではないが、既存の大学院との連携をはかりながら、魅力のある修士プログラムが複数できあがっていくことが望ましいと考える。おりしも、名古屋大学において、2000年度から高等教育運営をテーマとする修士課程がスタートし、2001年度からは桜美林大学の大学院国際学研究科においても新たに『大学アドミニストレーション専攻』が開設された。これらの大学院との連携をすすめていきたい」(p.49)
	0.20

6-2-2 大学職員対象の大学院に関するこれまでの調査・報告・考察等(2)

◆ 水谷早人(2001)、「大学職員のプロフェッショナル・スクール をデザインする」、大学行政管理学会誌第5号

※本文から抜粋のうえ概要は筆者作成

前ジベ古池授社と員ワプ告のかるに学政的院学るシを大輝時院学るシをもの教や生会の教や生会の教

概要

抜粋

※「従来からの教育学の発想では〈知識—スキル〉という順に、知識のほうを先に考える傾向があるが、高度職業人の場合は知識(「learning about」)でなくスキル (「learning to be」)を先に考えてカリキュラム設計をしないと、どうもうまくいかないのではと感じている」(p.88)

※「この2つの軸(「learning about」・「learning to be」)で、カリキュラム設計を考えていかないと、高度職業人養成のプログラムはどうも未完成に終わってしまうのではと危惧している。学問中心の設計ではない、少なくとも彼らが何を学びたいかという視点をもって設計する。それがこういう領域になるわけだ。こういう考え方をしたときに、桜美林大学、名古屋大学、広島大学のカリキュラムを比較すると、共通しているのはそれぞれ基礎理論科目が弱いことである。そして、知識ベースの科目「learning about」が前面にでており、マネジメントの思考法やスキルの科目(「learning to be」)は弱い。このあたりをどう変えていくか、三大学に共通している課題だ」(D.89)

「今後、名古屋・広島・桜美林の各大学院の経験が明らかにされ、カリキュラムの改善方向に向けた研究交流が学会の内外で活発に行われることを期待しました。

(**p.91**)(注:※は池田輝政教授の報告・発言である)

6-2-3 大学職員対象の大学院に関するこれまでの調査・報告・考察等(3)

◆ 大場淳(2002)、「大学職員のための大学院教育の可能性— 公開講座の結果から」、大学行政管理学会誌第6号

※本文から抜粋のうえ概要は筆者作成

内容を考察。

概要 抜粋 広島大学の 「大学職員が日々発生する業務に追われて学習時間の確保が困難であることに 大学職員向 鑑み、短期に集中的にあるいは数年掛けて学位を取得できるシステムが望まし けの公開講 い(n.64) 座の概要と 「大学職員にとって大学院教育をより魅力的にする方法の一つは、公開講座の結 アンケート結 果からも分かるように、教育内容をより実践的なものにすることである。そのため 果を紹介す には、①特定の事例等を取り上げたケーススタディを取り入れること、②出席者に るとともに、 よる討論の時間を設け、情報交換を行わせること、③実務家による教育を行うこと、 大学職員が (4) 職業訓練(インターンシップ)を行うこと、などが考えられる」(**n.65**) 求める教育



6-2-4 大学職員対象の大学院に関するこれまで

の調査・報告・考察等(4)

◆ 上田理子(2003)、「大学職員の高度化、専門化に関する一考察~大学 行政管理学会員を対象とした大学職員現状意識調査より~」、大学行政 管理学会誌第7号

概要 抜粋 JUAM会員を 「『院卒』の回答は『大卒』と比較すると『業務は同じことの繰り返し』、『仕事は話し 合いで進められている』と感じている割合が有意に低い。また『人事に対する不満 対象とした 意識調査を で退職しようと思った』あるいは『現状の組織をうまく使って業務をした方がよい』と 利用し、特 する回答が有意に高い (**D.140**) に学歴項目 「入職時と現在の学歴が異なっている群の『大卒⇒院卒』に注目すると『人事に対 に着目して する不満で退職しようと思った『『いずれは転職したい』との設問に有意さが生じて 業務や専門 いる (D.141) 性に対する 「『自己研鑚を意識的に行っている』『大学が求めるように成長している』『自分の能 意識の違い 力育成について大学と相談したことがある。『大学職員としての専門性の向上に努 を検討。 めている』『自分の専門性』について『院卒』の肯定的な回答率が有意に高い」 (**p.142**)

6-2-5 大学職員対象の大学院に関するこれまで

の調査・報告・考察等(5)

藤原久美子(2005)、「大学職員と大学院教育─職業的レリバンスの確立に向けて─」、大学行政管理学会誌第9号

※本文から抜粋のうえ概要は筆者作成

概要 抜粋 学長·理事 (貴学における職員の「専門性」に対する意識を高めるためには、次のどれが有効 と思われますか、との複数回答設問に関して)「複数回答にもかかわらず、大学院 長に対する は全回答の5パーセントにも満たない結果となっている。修士の学位取得が『望ま 意識調査を しい』とされるにもかかわらず、意識が大きく乖離していることがわかる (**D.87**) 利用し、特 に大学職員 「大学職員の大学院修了者が職業的レリバンスを確立するためには、社会的変化 の専門性を 及び大学側の意識改革という他力的な要因が多くを占める事は否めない。しかし 高めるため (中略)それら外的環境の変化を待ち望む以前に大学職員自身が、自力で実力を の大学院教 証明するという先駆者的姿勢も強く求められるということである」(DD.88-89) 育が学長・ 理事長から 本当に必要 とされている か考察。

6-2-6 大学職員対象の大学院に関するこれまで

の調査・報告・考察等(6)

藤原久美子(2007)、「大学職員と大学院教育─職能開発の場としての現状と課題─」、大学行政管理学会誌第11号

※本文から抜粋のうえ概要は筆者作成

概要 抜粋 大学職員を (各種の調査結果を示して)「これらのことから、大学職員の大学院に対する潜在 対象とした 的需要は確実に存在するが、その進学を妨げている原因の一つとして、就職して 間もない職員は、仕事を覚えるのに手いっぱいで心理的余裕がなく、仕事と勉強と 大学院教育 が注目と入 を両立させることは極めて困難な状況にあり、仕事に対して心理的に余裕が出始 学者数がそ め大学院教育に関心を持ち始めるころには管理職的業務や職場・同僚に与える影 れほど増加 響を斟酌することなどから心理的にも物理的にも進学が困難になっていることが推 察できる。」(p.184) していない 現状とその 「大学職員については、修了後の処遇・キャリア等についての今後の本格的調査 要因を考察。 が待たれるが、他の社会人大学院同様修了後のキャリアパスが不明確であるなら ば、大学職員が金銭的・時間的・心理的にも大きな負担を背負いながら大学院に 入学するというインセンティブが働かないのは当然である。」(p.184) 「これら、『まず、意識改革』『全員に必要ではない』という、質的・量的両要因が、雇 用者側にとって、大学職員の職能開発の場としての大学院の選択を低くしているも のの一つと思われる。I(D.184)

6-2-7大学職員対象の大学院に関するこれまで

の調査・報告・考察等(7)

● 寺尾謙・檜森茂樹(2011)、「日本型大学アドミニストレーター養成を可能とする『大学職員研修モデル』の創出に関する基礎的研究~大学職員による大学院進学の修了後の意識に関する実態調査からの示唆」、大学行政管理学会誌第15号

※本文から抜粋のうえ概要は筆者作成

概要

抜粋

「大学院教育での学びはあくまで将来的なものの見方や考え方を養うものであり、 直近の実務遂行に直接的に活かせる教育ではないことが明らかとなった。このマ イナスと評価される側面を有していても、なおもまた再度進学を希望する者は多く、 中には既に博士後期課程へと進学する者もいたことから、意欲の高さが窺われる」 (DD.182-183)

「大学院教育を大学職員研修プログラムとして位置付けることについても賛成の数値は高く、大学院修了者からの意見として将来的に必要なプログラムであると考えられていることが明らかとなった。さらに、体系的に集中的に学ぶ機会が大学院教育の大切な要素であり、直近の実務だけでは養うことのできないものの見方や考え方を学ぶことができ、情報交換や人材交流の『学びの場』として位置付けることができるという回答が複数存在することからも、大学院教育が大学職員研修プログラムとして持つ有効性をより強く示すことができた。また、大学院教育における学位取得論文の内容だけではなく、その制作プロセス(調査、分析、提案、検証)で得た知識や経験も今後の大学職員の業務には欠かせないものになっているとよう意見も寄せられた」(D.183)

6-3調査等から得られたインプリケーションに対する論点

- ◆ 大学行政管理学会、大学マネジメント研究会などの学協会がある。それら学協会との連携はかなり前から言われ続けているが、そうした連携が実現していないのはなぜか。
- ◆ 一般の大学院でも、コア的な能力を養えるのであれば、いわゆる大学アドミニストレーター系の大学院の優位性はどこにあるのか。
- ◆ キャリアの問題。修了後、どうしたら本人の能力を活かせるのか(とりわけ職場側の視点に立って)。あるいは転職という選択肢がありうるのか。 その場合の市場は成立するものなのか。
- ★ 大学院進学はどこまで自己啓発の範疇であるのか。全員が行くものではないならば、どこでその区分をするのか(行くべき時期や行くべき人に対する示唆を与える人間はいるのかいないのか)。
- ★ 大学院に行けない(行かない)職員は、こうした能力を身につける機会は無いのか。
- ★ 大半の大学院に行こうとも思わない、成長しようとは思わない職員については、どう考えるべきか。

7本日のまとめ



7-1本日のまとめ(1)

- ◆ 1. はじめに
- 2. おとなの「学び」を考える(大学職員の「学び」の前に)
 - ◆ 大人の学びは子供と違う。
 - ☆ 社会人大学院の活性化・メリット。
 - ◆ でも環境との関係の難しさ。
- 3. なぜ大学職員が学ぶ必要があるのか
 - ●「社会(状況)のモードが変わってきた」、「入職時までの 基礎スキル+OJTでは対応できなくなってきた」
- ◆ 4. 大学職員は何を学ぶのか
 - シングルループ学習に加えてダブルループ学習
 - ●「問題(Problem)把握→課題(Issue)設定→政策・企画立案→提案・合意形成・実施」と大学院の学びとの関連人

7-2 本日のまとめ(2)

- 5. 大学職員は大学院でどのように学ぶのか
 - 授業科目+修士論文
 - 書きたいこと+できること+社会的意味のあること
- 6. 大学院での「学び」に関係する諸問題
 - ⇒実践(現場)と大学院との関連性・連携の課題
 - ●個人のキャリア、組織の人材政策の課題
- 7. 本日のまとめ

参考文献

- 稲垣恵つ子(2009)、「社会人学生のキャリア形成過程—社会人学生体験事例集から—」、『奈良女子大学社会学論集』第16号、 奈良女子大学、20095-110
- 申 井原徹(2011)「これからの職員業務と職員~業務標準化と職員流動化を手掛かりに~」、『大学職員ジャーナル』第15号、高等教育研究会、pp.2-15
- 上田理子(2003)、「大学職員の高度化、専門化に関する一考察~大学行政管理学会員を対象とした大学職員現状意識調査より~」、『大学行政管理学会誌』第7号、大学行政管理学会、pp.137-145
- ◆ 大場淳(2002)、「大学職員のための大学院教育の可能性─公開講座の結果から」、『大学行政管理学会誌』第6号、大学行政管理学会、pp.59-66
- ◆ 大矢一志(2003)、「社会人が大学院を利用する人材育成プランの実際と対策─社会と折り合いをつけながら如何に志を実現するか─」、『情報の科学と技術』第53巻第3号、pp.146-151
- ◆ 社会人大学院研究会(山内祐平・中原淳編著)(2003)、『社会人大学院へ行こう』、NHK出版
- 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(2000)、「大学行政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』第4号、大学行政管理学会、pp.49-61
- 近田政博(2012)、「社会人学生はどのような教授法や研究指導を求めているのか」、第2回高等教育開発フォーラム発表資料
- 中央教育審議会(2005)、『我が国の高等教育の将来像』、文部科学省
- 寺尾謙・檜森茂樹(2011)、「日本型大学アドミニストレーター養成を可能とする『大学職員研修モデル』の創出に関する基礎的研究~大学職員による大学院進学の修了後の意識に関する実態調査からの示唆」、『大学行政管理学会誌』第15号、大学行政管理学会、pp.173-184
- 中原淳(2012)、『経営学習論人材育成を科学する』、東京大学出版会
- ノールズ, M.(2002)(堀薫夫・三輪建二監訳)、『成人教育の現代的実践─ベダゴジーからアンドラゴジーへ』、鳳書房(原著の初版は1980年)
- 檜森茂樹(2009)、「大学院での学びの可能性について~名城大学大学院大学・学校づくり研究科での経験~」、『大学職員ジャーナル』第13号、高等教育研究会、pp.30-37
- 福島一政(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』第13号、大学行政管理学会、pp.225-263
- 藤原久美子(2005)、「大学職員と大学院教育―職業的レリバンスの確立に向けて―」、『大学行政管理学会誌』第9号、大学行政管理学会、pp-83-90
- 藤原久美子(2007)、「大学職員と大学院教育→職能開発の場としての現状と課題→」、『大学行政管理学会誌』第11号、大学行政管理学会、pp.177-189
- 山田礼子(2002)、『社会人大学院で何を学ぶか』、岩波書店
- ・ 吉田文(2010)、「社会人学生の進学動機を探る専門分野別,専門職大学院在学者調査」、『カレッジマネジメント第161号 ルート、pp.24-30
- ラザースフェルド、P.F., カッツ、E..(1965)(竹内郁郎訳))『パーソナル・インフルエンス』、培風館(原著の初版は1955)

