

はじめに

大学マネジメントを取り巻く競争環境の激化や、大学に対する社会からの要求の高度化に伴って、大学職員にとって、高度で複雑な判断を要する仕事や、社会情勢の変化を反映して臨機応変の対応を求められる仕事、職場の中でいままで誰も経験したことのないような新しい課題など、難度の高い仕事は増加する一方である。これまでも、急速に進展するグローバル化への対応、経営高度化のための IR、学長のリーダーシップを支えるスタッフなど、さまざまな場面で大学職員に対する期待が繰り返し表明されてきており、本年 3 月の中央教育審議会答申において、大学は「職員に必要な知識及び技能を習得させ、並びにその能力及び資質を向上させるための研修（第 25 条の 3 に規定するものを除く。）の機会を設けることその他必要な取組を行うものとする」とされた（大学設置基準等の改正）。

これまでも、例えば国際交流や情報環境整備等の分野で大学職員を主要メンバーとする専門団体が長きにわたり活発な活動を続けてきている。先駆的な大学役職員が中心となって、人材育成を活動の大きな柱とする専門団体として、平成 9 年に大学行政管理学会、平成 17 年には大学マネジメント研究会が設立された。現職の大学職員を対象とする大学院も相次いで開設され、これまで 10 年以上にわたり活動を継続している。筑波大学でも平成 21 年に大学職員を対象とする履修証明プログラム「大学マネジメント人材養成」が創設され、これまでに 90 名を越える修了者を輩出してきた。外部の団体や教育課程だけではなく、大学評価の進展を契機として、もちろん大学の内部でも独自の職員研修制度の拡充が進んでいる。これらの大学職員を対象とする多様な教育・研修プログラムについて、受講経験者の評価は高く、例えば所属団体主催の研修については 79% が「意味があった」と答えている¹。その一方で、プログラムの内容によって評価は大きく異なっており²、例えば高度の知識を学ぶ大学院に対しては「自分の要求に適合した教育課程がない」ことが障害であると答える者の比率は 59% に達している³。

その大きな理由として考えられるのが、特に若手や中堅職員における、現場から乖離した高度の議論と、日常的な業務との間にある大きなギャップである⁴。事実、高い就労・学習意欲を持っていながら、日々の仕事を通じた学習（on the Job Training, OJT）も含めて有意義な学習機会を見いだすことができない、あるいは高度の学習成果を生かす機会が与えられない、などの声を聞くことも少なくない。

このような問題関心から出発し、我々の研究グループでは、若手や中堅職員における仕事と学びを有機的にリンクさせ、具体的な成果を実現する方策について議論を重ねてきた。職場を離れ

¹ 東京大学大学院教育学研究科 大学経営・政策研究センター 2010『大学事務組織の現状と将来 ―全国大学事務職員調査― 報告書』

² 福島一政 2010「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

³ 注 1 に同じ

⁴ 加藤毅 2015「大学職員の人材形成プロセスと SD」『大学研究』第 41 号

たところでの自主的な学びを通じて日常業務はどのように変容し、そしてどのような新たな成果を生み出すのか。そこで学んだ高度の知識やスキルがどのような形で業務に埋め込まれ、そして新たな価値を生み出していくのか。おそらくそこでは、一方的に知識を吸収するだけでなく、知識やスキルを積極的に活用していくこと、すなわち能動的な学習方略（Learning Strategy）が求められているのではないか。議論は尽きないけれども、現段階での到達点について、大学研究オンライン誌として取りまとめることとした。

筑波大学大学研究センターでは共同研究プロジェクトを設置しており、編者が代表となってこれまで、2014年度プロジェクト「大学マネジメントのイノベーション」、2015年度プロジェクト「大学マネジメントを担う高度人材の養成に関する研究」（3年計画）を実施している。大学マネジメントに関心を持つ大学役職員や識者との間でインテンシブな議論を重ねながら、2014年度には研究会を2回、2015年度には3回実施してきた。本誌もまた、本共同研究プロジェクトの成果である。この場を借りて、プロジェクトの実施にあたりご協力をいただいた方々にお礼を申し上げたい。

平成 28 年 3 月

加藤 毅

筑波大学大学研究センター