

## 大学職員の学習方略

### ～職場外での学びを活かした飛躍に向けて～

加藤 毅<sup>1</sup>

#### 1. 日常の定型業務から乖離した理想論

日々の仕事を通じて絶えず学習（on the Job Training, OJT）し、さらに高度な知識やスキルについては職場外での学習（off the Job Training, Off-JT）を通じて修得する。このことによつて、大学職員は専門職業人として大きく成長し、これからの大学経営を担う重要な役割を果たすようになる。しばしば語られる理想論である。しかしながら、当事者である大学職員が自分のおかれた職場環境に冷静に向き合うとき、この理想論は少々現実離れした空論ではないか、という疑問を払拭することができない。

これまでは記録に残る形で開示されることの少なかったその背景について、率直に提示しているのが萬崎（2013）である。そこでは「職員が従事する職務の多くは定型的な業務である。多くの業務は 1 年間の業務サイクルを経験すれば、通常的能力を有する者であれば、十分に遂行できるようになるレベルである。例えば、新入職員を採用した場合、1 年目は上司や先輩からの指導を受け仕事を覚える、2 年目になると、ほぼ独力で遂行できるようになるレベルの業務が大半である」と表現されている。非常に厳しい指摘であるけれども、ここに描写された実態は、これまでは記録に残る形で遺されてこなかっただけであり、現場の実情を知っている人にとって、日常的に観察されるあたりまえの事実すぎない、という声も少なくない。インフォーマルな場であることが多いが、例えば「大学職員の仕事の 8 割以上は比較的単純なルーティンである」との表現がなされることもある。

このような実態について、どちらかといえばこれまであまり踏み込んだ議論がなされなかったのは、無理もない。暗黙のうちに前提された文脈を共有できてはじめて建設的な議論が可能となるものであって、実情を知らない外部者に対しては破壊的な誤解を誘発しかねない内容だからである。作業のほとんどがルーティンで、しかもわずか 1 年間、ワンサイクルを経験すればおおむね対応できてしまうような単純な仕事であれば、わざわざそのための人材養成のあり方について考える必要はない。そのようなところでは、日々の仕事を通じた学びも期待できない。高度の専門知識やスキルを習得したところで、それを活かすことの出来るほどの難度や責任を伴う仕事もない。そもそもそのような仕事をしている職員に、高度複雑化する社会からの要請に応じて大学経営の中核を担うという重要な役割など期待すべくもないではないか、という極論すら可能である。そして、この破壊的な誤解を解く上で鍵となるのが、大学職員をホワイトカラー総合職と位置づける加藤のモデルである。そこでは「OJT 中心で多様な経験を積みながら活動続ける総合職である大学職員が、日常業務を通じて、大学に求められる高度に専門的な機能を実現す

---

<sup>1</sup> 筑波大学

るうえで不可欠の役割を担う人材へと成長し続けている」(加藤 2015, p.18) という解釈がなされている。

本稿ではこのモデルに準拠して、これまで蓄積してきた膨大なインタビュー調査等から得られた知見にもとづいて、第一に、単純であるかのように見える大学職員の仕事の中に埋込まれた深い教育的配慮について解き明かす。そして第二にその議論の延長線上で、先行する高業績者の経験に学ぶことを通じて、大学職員にとって効果的な学習のあり方について検討することを目的とする。

## 2. 出発点となる定型業務

このような誤解を解くうえでポイントとなるのが、比較的単純なルーティンがあくまで、業務全体の中の「多く」や「大半」に過ぎないという点である。そしてその意味するところを明らかにする作業を通じて、破壊的な誤解を解くとともに、職場外での高度の学習の成果を仕事に反映させる道が開かれてくる。

大学職員に限らず、総合職ホワイトカラーの初期キャリアは一般的に、比較的単純なルーティン作業から始まる。新卒で、業界や自組織にもとについてほとんど何もわからないなかで職場に配属される以上、そのような仕事から与えられるのは当然のことである。ところが、業務が高度複雑化すると同時に慢性的な人手不足状況のなかで、比較的単純な業務であったとしても、求められる成果を厳密に定義し、そしてその確実な実現を可能にするような完全な手続きを設定・指示することは、ほとんど不可能に近い。そのため現実的な対応として、特に重要な部分については間違いが起こることのないよう確実に押さえておき、些末な事柄や文脈依存的で個別性の高い仕事については、大まかな指示のみであとは担当者に任せる、という形をとることが多くなる。

ここで問われるのが、そのような形で仕事を与えられた新人の就労態度である。ここでは仮に、全体の 8 割程度について具体的な手続きが与えられ、残り 2 割は担当者の裁量に任されるような仕事の与え方がなされたとしよう。最も極端な対応は、指示された具体の手続きのみを機械的にこなし、裁量に任された(具体的な作業の指示を伴わない) 2 割については何もしない、というものである。不幸にしてこのような働き方が選択された場合、2 年目以降は同じ作業を機械的に繰り返すだけの単純労働となってしまう。これならば、1 年間の業務サイクルを一度経験するだけで、その後は独力で遂行することは容易である<sup>2</sup>。もちろんこのような働き方をしている限り、臨機応変の対応や状況判断が求められる重要な仕事を任されることはない。

## 3. 働き方が仕事を変える

その対極にあるのが、与えられた 8 割の手続きを確実に遂行したうえで、残り 2 割の裁量範囲について熱心に取り組む、という働き方である。全く経験したことのない新しい仕事を与えられた場合、指示された手続きではカバーしきれない部分、裁量に任された 2 割の中身について、当初は情報を持たない。意味の理解できない機械的指示に盲従するという働き方では飽き足りな

---

<sup>2</sup> 定型的熟達といわれる状態である(楠見 2012)

い。このような態度特性を持つ者であれば、例えば任された手続きはどのような意味を持ち、そしてそこで生み出される価値はどのようなものか、という素朴な疑問を持つことになる。自分なりに考えながら取り組みを重ねるうちに、機械的な作業でしかない自分の仕事の背後に広がる無限の世界が、徐々に見えてくるようになる。同僚が担当している仕事との間でどのような相乗関係が生み出されているのか、いま分担している仕事に対して何が期待されているのか、指示された手続きに何か自分なりの工夫を加えることはできないか。このような疑問や課題が次々と湧き上がってくる。自分なりの理解を深め、可能な範囲内での試行錯誤を重ね、あるいは先輩や上司に少しづつ教えてもらううちに、与えられた手続きの目的や意義、そしてその仕事が大学経営全体の中でどのような役割を果たしているのか、少しづつ見えてくる。言い換えれば、ルーティンという定型的な手続きの中に、標準的な仕事の段取りが巧みに埋め込まれていることを、発見するのである。

与えられた仕事が大学経営全体のなかで果たしている役割が見えてきた段階で、ようやく、具体的手続きをどのように工夫し改善すれば良いか、自分で判断することができるようになる。こうしてついに適応的熟達<sup>3</sup>の段階に達し、新たな価値ある仕事を作り出すことができるようになる。だれもその具体的な中身については知ることのなかった、裁量に任されていた 2 割の仕事(具体的な手続き)が、担当者の手によって新たに発明されるわけである。このことは同時に、当初は 8 割を占めていたルーティン作業が機械的にくりかえされるものではなく、つまり脱ルーティン化していることを意味する。結果的に以前と同じような外形の手続きであったとしても、それが担当者の判断や工夫を経た結果、意図的に選択されたものであれば、もはやその仕事はルーティンではない。

あるいは、割り当てられたルーティン作業を終えてなお力を持て余している場合には、自分でも対応可能な追加的な仕事他にないか、先輩や上司に聞いてまわることもできる。まだ初心者であるため、この段階で高度の知識や技能が求められることはほとんどないが、仕事に向かう姿勢や意欲は評価され、職場内での良好な人間関係について醸成が進む。こうして徐々に形成される人間関係資産が、いずれ直面することになる難しい状況をブレイクスルーする上で不可欠の体制作りへとつながっていく。

このようなスタイルの仕事を通じて力がついてくれば、当然、仕事を与える側の上司から寄せられる信頼も厚くなる。その結果、機械的な手続きには還元されない、判断や裁量を必要とする責任を伴う仕事の依頼が増えてくる。こうして、当初は 8 割を占めていたルーティン作業の比率は徐々に低下していくことになる。

#### 4. 仕事が仕事を呼び寄せる

単純な手続きの背後に隠されている世界に眼を向け、自分で問いを設定し、仕事に対する理解を深め、可能な範囲内で試行錯誤を重ね、あるいは先輩や上司に対して積極的に教を請う。このことを通じて、与えられた単純作業の延長線上に発展的課題を設定し、期待を上回る成果を

<sup>3</sup> 適応的熟達者とは「手続きを柔軟に適用し、創意工夫をもって改善する」ことのできる熟達者をさす(楠見 2012)

徐々に積み重ねる。このようなスタイルの働き方を続けているうち、周囲からの行為や期待、そして信頼などが高まり、その結果、手続きに落とし込むことが困難な、重要性の高い仕事が徐々に任されるようになる。自らの努力によって、より働きがいのある難しい仕事を勝ち取るのである。

大学マネジメントを取り巻く競争環境の激化に伴って、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。期待を上回る質の高い成果を積み重ねていくことが、これらの仕事を招き寄せることになる。

高まる評価と期待を受けて、先例の踏襲では対応することが困難な、高度で複雑な課題が与えられたとしよう。課題の難度が高まっていくに伴って、これまでのような小さな改善や、周囲からのアドバイスだけではもはや対応できない、という気づきを徐々に得ることになる。そして、この難しい状況の中で相応の成果を上げるためには、高度の知識や技能が必要であり、それは職場での日常的な業務を離れたところに、自分から積極的に求めていかなければならないことを覚えるようになる<sup>4</sup>。

## 5. 高度知識を活用するための基盤

与えられた単純な仕事に真摯に向き合い、地道な工夫や改善を通じて小さな成果を積み上げ(OJT)、自分の仕事や職場についての理解を深め、そして同僚や上司からの好意や信頼、期待を徐々に獲得し、共に働く仲間が増えていく。適応的熟達化と言われるこのプロセスを経て初めて、日常業務では用いられないことのない高度な知識やスキルを必要とする難しい課題すなわち活躍の場が与えられ、職場外での高度の学習(Off-JT)が切実に求められるようになる。

ここで大切なことは、このプロセスを通じて、高度な知識やスキルを活用し成果をあげるために必要となる基盤の整備が着実になされていることである。その第一は、踏襲するにせよ大幅に変革するにせよ、現在ルーティン化されている基本的な手順の全体像について、十分に把握している、適応的熟達していることである。どの部分をどのように変革すべきかを判断したり、導入すべき新たな仕組みやスタイルを一連の業務手続きに接合するためには、現在の仕事の進め方について熟知していることが必要となるからである。自分が担当する業務とその周辺について知悉することは、大学職員がまず最初にすべき、基本的なIR(インスティテューショナル・リサーチ、自組織研究)であるといつてよい。

第二に、自大学のおかれた状況を、十分に把握することである。どこにどのような問題が起こっているのか、問題はどのように推移しているのか、歴史や伝統から現在の評価まで見通した上で、自大学の強みはどこにあるのか。職場での日常的な業務を離れて獲得する知識やスキルは、抽象度の高い内容であったり、あるいは個別性の高い特定の文脈に強く規定された事例に基づくものであることが多い。したがって、そこで修得した知識やスキルを自組織に適用する(創造的熟達化)ためには、取り組むべき課題にあわせて内容を転移させる、新たな文脈を構築すること

---

<sup>4</sup> これは実践の中の省察とよばれる行動である(D. A. Schon 1983)

が必要になる。そのためには、自大学について幅広くかつ深く知っていなければならない。大学職員にとって必須である、次段階の IR（インスティテューショナル・リサーチ、自大学の研究）である。

第三に、職場内での人間関係の構築が挙げられる。従来からの仕事の仕方を大きく変えるような改革であれば、どうしても、潜在的な反対勢力を多く抱えることになる。高度の知識やスキルを駆使してどれだけ完成度の高い改革プランを構想できたとしても、組織内での理解・支持と協力者を得ることができなければ、実行することは難しい。仕事を通じて地道に築いてきた職場内での人間関係こそ、この難しい課題を実現するうえでの原動力となるものである<sup>5</sup>。

これまで積み重ねてきた多数のインタビュー調査と、関連する先行研究を通じて構築されてきた概念を組み合わせることで、以上のような大学職員の成長モデルを設定することができる。それでは、過去に大きな実績をあげた、あるいは現在あげつつある先行者は、どのようにしてこのプロセスを築いてきたのだろうか。ここからは、現役の中堅職員 1 名、そしてこの十五年間、黎明期から今日まで大学職員業界をリードし続けてきているスーパースターと言うべき 5 名の事例にもとづいて、関連する先行研究からの知見を織り込みながら、具体的に検討していこう。

## 6. 仕事の基本を学ぶ

第一の事例としてとり上げるのは、喜村仁詞氏（現岩手大学准教授）による入試広報プロジェクトである。プロジェクトの詳細は本誌収録の喜村報告に譲り、ここでは成功プロセス及びその要因についての分析を中心に議論を展開する<sup>6</sup>。大学卒業後、ファッションブランドの輸入商社に就職した当初はやや意欲に欠けていたものの、振り返ってみると、2 年間も仕事を通じて学ぶうちに、社会人としての基礎ができたという。入職当初、仕事の単調さという点では大学職員とそれほどの大差はないとしても、競争の厳しい業界の民間企業に 2 年間身を置いた事により、日常的な業務（OJT）を通じて、別業界に転職しても応用の利く社会人としての基礎が、否応なく鍛えられることになったのである<sup>7</sup>。また、転職先の短期大学で配属された入試広報室でも、最初は上司の指導を受けて基本的なノウハウを学ぶ。上司の交代後は仕事を任せられ、自分で考えて仕事をする。先の例に沿って考えると、すでに社会人としての基礎が鍛えられていたとて、定型的熟達のための期間を経て仕事を任せられた事が功を奏したということである。8 割の定型業務は工夫を加えて、さらに自ら考えて必要な仕事を新たにつくりだす、という適応的熟達に向けたプロセスが展開されていく。

大学紛争という時代特有の状況の中で鍛えられたのが、早稲田大学の元常務理事であり、大学行政管理学会の設立者でもある村上義紀氏である<sup>8</sup>。希望して学生課に配属された村上氏は、時

<sup>5</sup> このようなスキルの総称として、ヒューマン・スキルという語が用いられている（R.L.Katz 1974）

<sup>6</sup> 特に記述がない場合、詳細については本誌収録の喜村報告を参照のこと

<sup>7</sup> 入職後の初期に修得する仕事の基本スタイルについて、多くの論者によって様々な説明が行われている。たとえば古川（2002）は、基本的な知識、具体的な行動（スキル）、他者との関係、態度とコミットメント、効力感（やればできるという手応えの認知）の 5 点をあげている

<sup>8</sup> 特に記述がない場合、詳細については本誌収録の村上報告を参照のこと

として暴力的な学生との交渉の場面で、常に矢面に立った。学生が大学に対して社会的責任を厳しく問うたこの時代、相手が若手の職員であっても学生は容赦しない。組織を代表して学生に向き合う以上、「知らない」や「わからない」では済まされない。学生が納得できる対応策を実施し、相手が納得いくまで説明する。この厳しいプロセスを通じて、個々の手続きの目的や意義、仕事の全体像等についての理解が深まっていく。同時に、誰もが嫌がる学生対応の窓口を引き受ける事で、職場の先輩からの信頼を獲得することになる。大学紛争の時代、学生と対峙する体験を通じて鍛えられたという経験は、村上氏に限らず、この時代を支えそしてその後の大学の発展に貢献した大学職員の間で共通して見られるものである<sup>9</sup>。

体験を通じた短期間で急速な成長を可能とする「ゴールデンエイジ」(内田他 2010)という考え方がある。この時期、新人を厳しく躾ける競争的な民間企業や、暴れる学生に直接向き合うという経験が、その後の質の高い仕事を達成するための基礎を育んだ。入職後の早い時期、体験を通じてこのような基礎が鍛えられるとするならば、研修制度の設計以前の問題として、まず、職場における日常的な働き方そのものをまず見直さなければならない。具体的には、例えば定型的な手続きに落とし込めない 2 割の仕事の与え方について考え直さなければならない、ということになる。

## 7. 専門知への切実な希求

ある程度まで応用のきく、独り立ちできる状態(適応的熟達)に達した後に直面するのがプラトー(足踏み)である<sup>10</sup>。そこからの脱却に必要な学習として、視野の拡張や活動の質的転換、新規課題への取り組みなどの有効性が指摘されている(古川 2002, pp.56-61)。喜村氏の場合、激化する競争に立ち向かうためには仕事の質的転換が必要と考え、職場の外部にリソースを求め、そこで選択したのが外部で提供されている高度の専門教育、MBA(経営学修士課程)であった。

ここで大切な事は、漠然とした不安を抱え、大学院で提供されている高度の知識を学べば何とかなるのではないか、という依存心から進学したのではないという点である。近未来に危惧される厳しい競争状況を前にして、簡単に解決策が浮かぶわけもなく、学内からの提案はなかなか出てこない。多くの大学がそうであるように、それほど期待されていないことを肌で知る職員の間から積極的な提案が出てこないのも無理はない。てはじめに、現状理解を深めるため数値データを調べてみると、勤務する大学のおかれている状況の厳しさが一層クリアに浮び上がる。外部の専門業者によるコンサルティングサービスを利用しても、劇的な改善は期待できないし、そこで提案されるソリューションの内容を見ても、必ずしも納得のいくものではない。

民間企業での就労や、前職の短大で募集停止という厳しい経験をしてきたからこそ、喜村氏はここで意を決する。依存心を捨て自分で考える事を始めたとき、次々と素朴な疑問が浮び上がり、そしていまの自分が持っている知識ではそれらの疑問には答えられないことに気づく。例えば、

<sup>9</sup> 本誌収録の横田報告を参照

<sup>10</sup> プラトーとは、業績を一定の標準的水準で安定して上げられるようになった後、業績がそれ以上伸びず、足踏み状態、あるいはやや低下する状態を指す(古川 2002, p. 56)

大学進学と同じように高額な費用を要する自動車購入にあたり、人々はどのような選択行動を行っているのか。この問題について、経営学分野でおそらく活発な研究が行われているはずだから、そこで構築されてきた理論をはじめとする知的蓄積に学ぶことで、高校生の大学選択行動について理解を深めることができるのではないか。

学習の目的は、アカデミックな理論の表面をなぞることではなく、自分の課題に即して複雑な理論を使いこなすことなのだから、専門的な大学院で基礎から本格的に学ぶことが必要であろう。こう考えた喜村氏は、自分の頭で考えるために必要な力を身につける、という明確な目的意識を持って、自己負担により MBA 通学をはじめることになる。

## 8. 大学の存在理由を自問する

他方、大学紛争の時代、学生は教員だけではなく職員に対しても容赦なくつめよった。大学職員とは一体どのような仕事をやっているのか、学費を負担するわれわれ学生に対してどのようなサービスを提供しているのか。大学職員の存在意義について、必要悪という強い表現まで持ち出して、厳しく問うたのである。もちろんその場では学生に対してもっともらしい説明をする一方で、いつしかその問いを自問するようになる。大学職員の存在理由とは何なのか。この謎を解き明かすためには、まず、大学そのものの存在理由が分からなければならない。ここで村上氏は、職場である「大学」について、自分がいかに知らないかということに改めて気づく。

大学について十分に理解できない限り、大学職員という仕事の意義について納得できるわけもなく、それでは情熱を持って仕事をすることはできない。しかしながら、中世以来 900 年を超える歴史を有し、世界中に偏在する「大学」なるものについて、理解し尽くすということはありません。こうして止むことのない永遠の問いに魅入られた村上氏は、「禁断の問いに罰せられた人」(喜多村 2001) となった。教養とは、本来、より良く生きる上で必要な知識をさす。本来の意味での教養としての大学を求める長い旅が、ここから始まったのである。大学の歴史や諸外国の制度、大学論、...。「大学とは何か」という切実な問いに対する理解を深めることを通じて、村上氏は、仕事の質を高めるとともに、次々と降りかかってくる問題を解決していく。さらにこの本格的な学びを深めることを通じて、教員の持つ英知なるものの本当の凄さをはじめ理解できるようになる。このことが、教員に対するリスペクト、そして相互の承認と理解を通じた本物の教職協同へとつながっていく。

教養としての大学を追い求める村上氏の学びは、個人的な営みにとどまらず職場を大きく変えるインパクトを生むものとなる。後輩職員を巻き込み定期的に行われたユニベルシタス研究会は 10 年間におよび、そこで共に学んだメンバーが、その後早稲田大学のマネジメントを牽引することになった。その成果のスコープは、所属大学の壁を大きく越えて、JAFSA (国際教育交流協議会, 1968～) や大学行政管理学会 (1997～) の設立に及んでいる。スーパースターという表現に相応しく、ユニベルシタス研究会は、その再現を目標とする後進の試みがことごとく不調であったことから、伝説の研究会とよばれているという<sup>11</sup>。

<sup>11</sup> 注 9 に同じ

立命館の川本元理事長もまた、大学紛争を契機として「大学のあるべき姿や大学論について、自らの言葉で語るができない限りは学生を説得できない」ことに気づき、教養としての大学を追い求めた人であった。観念論に遊ぶのではなく、異動の度に、新たに配属された部署が抱える問題を徹底的に掘り下げ、その理解が普遍的な問題——大学とは何か——に行き着くまで考え尽くしたという。この段階を踏むことによって川本氏は、数々の困難な問題を解決してきた<sup>12</sup>。

ここで大切な事は、学びの大前提として、モチベーションの根幹となる「大学とは何か」という確固とした実存的な問いが存在している点である。答えを求めて、自ら積極的に現場周辺を動き回る。そうして得られた新たな知識が加わることで大学に対する理解が深まり、このことが、より難解な発展的問いを誘発する。このプロセスを通じてモチベーションがさらに強化され、同時に、獲得された新たな知識や発想を活用することにより仕事の質も向上する。知識は、問いをさらに深めそして仕事の質を向上させるためのエネルギー源、道具として大いなる力を発揮するのであり、その獲得自体が目的となるようなものではなかった。ここでは、専門家の手によって分かりやすく整理され体系化された情報を追い求め、その内容を一方的に受容すること目的とする学びとは対極にある、アクティブな学びが積み重ねられていったのである。

## 9. 行動特性という知識の限界

わが国のスーパースター大学職員を対象とするここまでの議論では、その規定力の大きさゆえに、環境条件や動因、特性など、模倣したり開発したりすることが難しいとされる要因を中心にとりあげてきた。周知の通り、研究対象としてのハイパフォーマー（高業績者）に対する関心は高く膨大な研究蓄積があり、その中には知識やスキル、顕在化した行動など、開発可能性が開かれた要因に着目したものも少なくない。

たとえば「伝統的な適性テストの結果が職務上の業績を予見できないとすれば、何がそれを予見するのか」という問題関心から、「すでに職務で成功を収め、意義深い人生を確立した人たち」を「成功結果に導く、現実に機能している考え方や行動を見つけ出す」という試みに端を発するのがコンピテンシーである（McClelland 1993）。職種や課題に応じて、高業績者の行動特性を網羅した項目群が列挙され、それぞれの項目について基準が設定されている。高業績を上げている管理職のコンピテンシーの一例を表 1 にあげる。説得力のある内容であり、抽象的な表現となっているためその汎用性は高い。そのため、マネジメントスタイルの違いや事業領域の特性などに起因する相違はあるとしても、わが国のスーパースター大学職員が積み重ねてきた取組みと重なる部分も少なくない。そもそも、高い業績をあげた多様な管理職に対する調査を通じて抽出された項目であることを考えれば、これは当然の帰結といってよい。また心理学の分野では、最高の業績をあげている人と平均的な人との間には認知・経験的、心理的、社会的、環境的に有効な際は認められず、両者の違いを生み出す職務スキルは 9 つの行動原則によって強化することができる（Kelley 1999）という建設的な結果が得られている（表 2）

---

<sup>12</sup> 川本、孫福、井原、福島氏の事例の詳細については、断りのない限り注 9 に同じ

表 1 高業績を上げる管理職の行動特性 (抜粋)

項目	行動特性
ビジョンの 明確化	① 全社の経営計画における自部門の役割や部門のビジョンを、具体的に簡潔に部下へ示したか ② 部門の目標達成に向けて、部下全員が達成できるように、ビジョンを浸透させたか ③ 部下達とのビジョンを共有し、ビジョンのコンセプトを部下に示したか
業務内容と 部下能力の 把握	① 部門全体の業務内容や、その業務に要求される能力と経験、そして役割の分担内容等を整理して把握したか ② 部下の能力のレベルや今までの業績、仕事の態度、性格等、部下の人的分析を行ったか ③ 部下の能力を、「専門職タイプの職人型」「企画開発タイプのプランナー型」「管理能力タイプのプロデューサー型」等のように、能力特性を見抜いて把握したか ④ ある週末または一日の決まった時に、職場の状態を観察して、部下の仕事ぶりが現状を確認したか
自己責任の 完遂	① いかなる時でも冷静な態度を示し、自ら適正な意思決定を行って指示・指導したか ② 上司自ら最前線に立ち、部下達と行動をともにしたか ③ 部門目標は必ず達成させるという強い意志を持ち、自らその実行態度を示すとともに、部下の達成意識を継続させかつ高揚させたか ④ 難しい決断を恐れず、勇気を持って意思決定したか ⑤ 上層部や他の管理職、経営陣の言いなりになることなく、自らの意見を進言し管理職としての主張をしたか
部下への 指示・指導	① 職務権限を部下に委譲し、管理職は基本的なコンセプトを示すのみにとどめ、部下の主体性を尊重したか ② 多少の失敗は気にせず部下の能力に応じてチャンスを与えたか ——以下省略——

出典：佐藤 2015、p.54

表 2 スターパフォーマーを支えるスキルを強化する行動原則

- ① 組織や部門の垣根をはるかに越えて、組織の成果を向上させ他人に利益をもたらすような、小さなイニシアチブを継続する
- ② 必要とされる高度の知識やスキルを有する人材のネットワークに積極的に参加する
- ③ 成果志向のセルフマネジメントに取り組む
- ④ 多様な視点や見解を取り入れることにより、自分のなすべきことを見極める
- ⑤ リーダーとの間で高い正の相互作用を実現するフォロワーシップを高める
- ⑥ 命令ではなく、行動を通じて同僚からの敬意や信頼を獲得するリーダーシップを発揮する
- ⑦ 目的の明確化や全体の統轄を通じて、チームワークを機能させる
- ⑧ 組織をよく知ることによって創造的に適応する
- ⑨ コミュニケーションを改善するためにプレゼンテーションの質を高める

Kelly (1999) をもとに作成<sup>13</sup>

これらの行動原則は、日本社会を対象として発見されたものではないにも関わらず、同様の主張は古くからしばしば耳にするものである。本稿で取り上げたスーパースター大学職員もまた、具体的な経験談を伴った類似の議論を活発に展開している (孫福 2005、村上 2005 など)<sup>14</sup>。

環境条件や動因、特性などとは異なり、模倣や能力開発の可能性が開かれており、かつ、そこで展開される内容も、抽象的で解釈の幅が広いとはいえ一定の説得力を有している。このような理由により、高業績者の行動特性や行動原則などの知識を活用した学習、という次なる新たな選

<sup>13</sup> 内容の要約にあたり、ここでは一部独自の表現を用いている

<sup>14</sup> 高業績の大学職員 (管理職) のインタビュー調査から、一般的なコンピテンシーが大学職員にも適格的であることを検証する研究も行われている (中島 2011)

択肢が浮かび上がる。

もちろん、基礎知識として高業績者の行動特性や行動原則を知ることが有意義ではあるけれども、これらを具体的な学習成果につなげていくことは難しい。望ましい行動特性や行動原則について、これまでさまざまな機会を通じて繰り返し伝達されており、すでに広く知られている。それにもかかわらず、依然として研修や啓発メニューの中で大きな位置を占め続けているという事実が、その難しさを象徴しているといつてよい。解釈可能性の広く開かれた抽象的な方針を、個別の状況に即して適切に具体化することの難しさは、多くの人が経験している通りである。一時は大ブームとなったコンピテンシーも、現在では地道な模索が続けられている状況にある（リクルートワークス研究所 2003）。

スーパースター大学職員を生み出した環境条件や動因、特性などの要因は、模倣や開発が困難であり、またその行動特性や行動原則に関する知識についても、過去の経験が教える通り、具体的な成果につなげることは難しい。成果達成につながるコンピテンシーの代表的な項目の一つが、問題や障害に遭遇しても、簡単にはあきらめず目標の達成をめざす、というものである。我々も、有効な学びに繋がる道を求めて、いまいちどスーパースター大学職員のこれまでの経験についての見直しを試みよう。

## 10. 世界の大学を体験的に学ぶ

国境の壁が厚く、外国の大学に関する情報が稀少であった時代、海外の大学を訪問する体験もまた、職員のその後の成長に大きく貢献していた。1ドルが360円の固定相場で、厳しい外貨持ち出し制限があった1967年、村上氏は半年にわたり米国に派遣される。同じ大学であるはずなのに、あまりに違う米国の大学の姿にカルチャーショックを受ける。米国大学の先進的な制度設計や慣習に多くを学び、異質との比較を通じて自大学についての新たな発見や深い理解を得る。同時に、遠い異国の地で半年に及ぶプログラムを独力で完遂するという体験が、厳しい仕事に耐え、責任を持って自ら問題を解決するという仕事のスタイルを固める上でいかに有効であったか、村上氏は7点に整理している。村上氏だけではなく、孫福弘元慶應義塾塾監局長、井原実践女子大学理事長もまた、強烈な海外大学の体験が、成長に向けた大きな契機になっていた。そこでは、学生からの厳しい突き上げがなくとも、自らを厳しい環境に追い込むことによって、成長につながる機会が広がっていったのである。

表3 海外の大学に学ぶ

- ① 単独の海外研修は、全て自己責任で問題解決を迫る。
- ② それはストレス・テスト。困難にどれくらい耐えられるかのテスト。
- ③ とくに若い時の海外研修の勧め。これは国内研修の数十倍。
- ④ この試練に堪えられないものは、管理職としては不適任。
- ⑤ 海外の大学研修は、自己大学の抱える問題点を浮き彫りにする。
- ⑥ 施設・設備、教室棟、研究棟の配置を観よ。大学の発展過程と教育研究態勢への配慮に思い巡らす楽しみがある。
- ⑦ 大学を歩くたびに新しい発見がある

村上義紀氏作成（本誌収録の村上報告を参照）

この事実は、これからの学習のあり方を考えた時、重要なインプリケーションをもたらす。世界がボーダーレス化し、インターネットで常時接続している現在でもなお、海外大学での研修体験は、明確な目的意識を持って臨むことができれば、自らのプライドを奮い立たせ、成長につながる機会として機能することが期待できるのではないか。重要なことは、厳しい環境の中で、責任を持って自ら困難な問題を解決するという経験を積むことである。職場の中でそのような機会を得ることができないのであれば、例えば、業務に直結する厳しい課題が課せられるような大学院で学ぶ、という選択肢もあろう<sup>15</sup>。スーパースター大学職員から学ぶことのできる、有意義な学習方略である。

## 11. 知識活用の前提となる実践的スキル

すでに定年を迎えている旧世代のスーパースターは、時代の制約から、高度の専門知を提供する今日のような社会人大学院に学ぶことはかなわなかった。そのため、体験を通じて地道に自らを叩き上げる、というスタイルを通じて成果を上げてきた。村上氏はこれを「現場訪問の日々だった」と回想している。

今日であれば、MBAをはじめとして、社会人を対象として高度の知識を提供する大学院が多数開設されている。では、そこで高度の専門知識を学んだ場合、どのような形で仕事の質的向上に貢献することができるようになるのだろうか。MBAを通じて経営学理論を修得した喜村氏の例に則して、その可能性について検討していこう。これは、模倣や開発が困難な要因（環境条件や動因、特性など）でなく、教育成果をあげることの困難な基礎知識（高業績者の行動特性や行動原則）でもない、ブレイクスルーをもたらした具体的なプロジェクトの生成プロセスに着目したアプローチとして位置づけることができる。

大前提となるのが、喜村氏は、先にみた通り民間企業での就労経験や転職後の勤務を通じて、仕事の基本スタイルは身に付いていた、定型的熟達の先の応用的熟達の段階に達していたことである。最初に与えられる 8 割のルーティンに熟達し、状況に応じて改善を積み重ねるプロセスの成果である。喜村氏の例では、具体的には、広告作成にあたり関連部署と調整の上予算を獲得しそしてコンペを企画・実施する事や、コンペの最終決定を理事長に促すとともに広告展開の了承を取り付けることができるような汎用性のある力をつけていたということである。職場や業務に強く依存するこれらの実践的なノウハウやスキルは、一般的に大学で学ぶ事が難しく、職場での実務体験を通じてあらかじめ身につけておくべきものである。そのゆえに、喜村氏と同様に民間企業での厳しい OJT を経て大学に転職してきた中途採用職員に対する期待は高くなっている。

## 12. 知識活用のための高次スキル

必要とされる前提条件の確認に続いて、高度の知識が生かされた場面について、喜村氏の事例について分析を進めていこう。まず第一に、教育コンサルタントからの提案がなぜ効果が薄いと

<sup>15</sup> そのためのプログラムとして、加藤は「大学教員とプロフェッショナルの大学役職員が緊密な共同作業を行うことによって、職場で直面する宇宙論的症状に対して、職場を離れたところで仮想的に対処する... プロセス」を通じて経験学習モデルを作動させることを可能とする V0JD<sup>2</sup> というモデルを提示している（加藤 2013）

考えられるのか、これを説明するのが消費者行動論である。受験生からの資料請求を受けた後に展開される双方向コミュニケーションは、すでに多くの大学で取り組まれているため、いまさら後発で参入しても大きな成果は期待しにくい。この理論的説明があるからこそ、多くの可能性が残された、受験生が資料請求を行う前の一方向プロモーションで勝負をしようという逆ばりの提案に、説得力を持たせることができる。ただし、どのようにすれば第一段階の一方向プロモーションを成功させることができるのか。残念ながら、ここまでのことは消費者行動論では教えてもらえない。

第二に、大手受験産業が提案していた「2ウェイ・コミュニケーション」なる戦略がどのようにして導出されたのか、その舞台裏を知ることができるようになる。このことにより、仮に仕事を外部の専門家に依頼することになったとしても、全てを任せきりにするのではなく、仕事の進め方等について踏み込んだ議論を行うことが可能となる。

第三に、複数の理論を組み合わせることで、その応用範囲を飛躍的に高めることができる。消費者行動論は、初期の一方向プロモーションを通じて展開すべき具体的内容について、何も教えてくれない。ここで視野を広げ、ブランディング理論を組み合わせることで、理論を有効活用する道が大きく開かれてくる。そうして見出されたのが、相対的にブランド力の弱い大学に適合的な、プロダクトブランド戦略という考え方である。この理論により、なにか強いプロダクトを持っていれば、それを前面に打ち出すことにより大学本体に対する好感度を高めてもらう、という筋書きに沿って一方向プロモーションを行うことが有望なのではないか、という明確な方向性が示唆される。さらに視野を広げてサービスマーケティング理論に眼を転じれば、教育サービス分野では、提供されるサービスの可視化が困難であるからこそ、客観的な評価（数値）が強い訴求力を持つことが明らかにされている。この理論を通じて、前面に打ち出すべき強いプロダクトについて、具体的に絞り込むことが可能となる。

このように、問題状況に応じて複数の理論を創造的に組み合わせることで、説得力のある提案の構想に向けて、明確な方向性を得ることができるようになる。客観的な評価を伴う強いプロダクト（活動の成果）を見つけることができれば、それを核とするプロダクトブランド戦略を展開することにより、工夫の余地の大きな一方向プロモーションの段階で、成果を期待出来るのではないか。神戸親和女子大学というフィールドにおいて、喜村氏が眼を付けたのが、幼稚園教員や保育士の採用における高い実績である。このようにして、経営学理論に裏付けられた説得力ある提案が構想された。

第四に、具体的な広告デザイン案を制作する場面でも、経営学理論は多くのヒントを与えてくれる。もちろん具体的なデザインについてはデザイナーに依頼することになる。専門家に任せきりにはせずに、この段階でできることがたくさんある。例えばプロダクトブランド戦略では、消費者に覚えてもらうためのテクニックとして、短いフレーズのスローガンと目を引くシンボルが有効であることが知られている。また、日常的な学生とのコミュニケーションなどを通じて、高校生は自分の近未来を投影できる大学生像に強く魅かれることがわかっている。こうして、外部に業務を委託する場合でも、理論や経験を通じて得られた知識に基づいて、有効性が高いと期待

される要素を織り込むよう、依頼段階でリクエストを出すことができるようになる。

第五に、コンペを通じて提案されたデザイン案の評価にあたっては、理論は大きな役割を果たす。依頼段階でリクエストした要件に加えて、他大学と混同されにくいようになっているか、目立つか、消費者（学生）が好感を持ってくれるかなど、効果的な広告が備えている特性から導出された観点が活用できる。評価することが難しい「覚えやすさ」についても、目的を持って探していけば、評価のための有用な概念装置（この場合は「チャック」）が用意されていることがわかる。デザインを直接制作することは困難だが、できあがったものの善し悪しについては理論に基づいた評価を行うことが可能となるのだ。

第六に、個人的な着想が全学的な広報プロジェクトへと具現化するプロセスで、身近な協力者の獲得から最終的な理事長の決断まで、なぜ喜村氏の提案が受け入れられそして支持されたのか。その大きな理由が、経営学理論によって基礎付けられた、明快で説得的なロジックの存在である。科学理論は、質の高いプロジェクトの企画立案を行うための道具として有用であると同時に、そこから派生した提案内容に説得力や信頼性を付与するという大きな力を持っているのである。もちろんその前提として、組織内で時間をかけて地道に築き上げられてきた良好な人間関係や信頼関係があることは、改めて指摘しておく必要がある。

このように、高度の知識や理論を活用するためには、前提条件としてまず、組織内の人間関係や仕事の進め方について実践的なスキルを獲得していること、表現を変えると応用的熟達の段階に達していることが必要となる。その上で、個別の問題状況にあわせて適切に複数の理論を組み合わせ、理論によって絞り込まれた選択肢を的確に取捨選択し、理論のスコープ外の事柄については外部の専門家に力を借りることによって、ようやく一つのプロジェクトが動き出す。理論の指示するところから従って行動するのではなく、それぞれの可能性と限界を見極めた上で複数の理論を使いこなす、高次のスキル<sup>16</sup>が求められるのである（表4）。

表4 経営理論を使いこなすためのポイント

- ①組織内で良好な人間関係や信頼関係が築かれていること。
- ②対象領域での業務について応用的熟達の段階に達していること。
- ③関連領域で展開されている諸戦略について、理論を用いて解説する。
- ④適切な理論を取捨選択し、必要に応じて外部の専門家の力を借りながら、部分的な成果を着実に積み上げる。
- ⑤部分的な成果を組み合わせ、インパクトのある発展的プロジェクトを構想する。
- ⑥科学理論と既存実績を上手に織り込んだ説得的な提案を行う。

<sup>16</sup> 高次のレベルから自身をとらえて対象化する認知の仕組みは、メタ認知と呼ばれるものである。メタ認知的活動について、ネルソンとナレンズ（1994）は、メタレベルから対象をとらえるモニタリングと、メタレベルから対象に働きかけるコントロールという2段階からなるモデルを提唱している。課題遂行におけるメタ認知活動を説明するモデルはさらに精緻化がなされており、モニタリングについては課題の困難度や達成度、方略等の評価や点検、成功や失敗の原因分析などから構成される。コントロール段階では、目標や計画、方略等の設定や修正、変更等が行われる。また、メタ認知そのものを修正・発展させるためには、メタ認知そのものを認知の対象とするメタメタ認知を働かせることが必要となる（三宮 2008a）。これらに加えて、メタ認知を促す支援方法として、手がかりの提示、文脈化と脱文脈化、他者との討論等の有効性が指摘されている（三宮 2008b）。

このモデルに即して解釈すれば、ポイント①と②はメタ認知的活動が成果をあげるために必要となる事前の環境整備、ポイント③は脱文脈化のための文脈化を行うモニタリング、④は手がかりおよび他者との討論を活用したコントロール、ポイント⑤と⑥では高度のメタメタ認知が行われている、という理解が可能となる。

### 13. 学びの原動力

このように、実績を挙げた、あるいは挙げつつある職員のこれまでの経験を振り返ると、成長の段階にあわせてさまざまな学びが行われていることがわかる。重い自己負担にもかかわらず本格的な MBA に学ぶ場合もあれば、みずから進んで修羅場に乗り込む場合もある。周囲に合わせ一定の範囲内の仕事さえしていれば身分や処遇は保障されているにもかかわらず、ここで取り上げた職員諸氏は、なぜここまでのことができたのであろうか。

喜村氏の場合は、以前の職場で経験した短期大学の募集停止が危機感の源泉にあるという。しかしながらそこでは、少なくとも職員については雇用が保障されていた。また、広告プロジェクトの取り組みの契機となった学生募集動向の不調についても、兆候の段階であって定員割れが起こっていたわけではない。楽観的な予測へと逃避したくなる誘惑を断ち切り、危機の予兆を正面から受け止め、問題の初期段階で困難な選択肢に積極的にチャレンジする。この行動習慣が、そのまま有効な学習に結びついていると言える。

スーパースターとして取り上げた 5 氏の、時として無謀にも見える行動を支えたのが、大学の一翼を担う正構成員としての職員のプライドであった（本誌収録の横田報告）。大学紛争時であってももちろん、学生と対峙することなく逃避することは可能であった。しかしながら若き日の彼らは、誰かが学生と対峙しなければならないと一人で考え、そして自ら進んで買って出て修羅場に挑んだのである。海外経験についても、当時はまだ未知であった世界に単独で漕ぎ出すことの不安にひるむことなく、強い使命感を持って自ら積極的に出かけていった。高いプライドに後押しされて、必要とあれば自ら積極的に困難な状況へと飛び込んでいったのである。

他人任せにすることなく当事者意識を持ち、厳しい現実から逃避せず積極的に先手を打つ。あるいは自分の職業にプライドを持って仕事に臨む。一般的な研修プログラムであれば、当然、繰り返し教えているはずのことである。ところが、その重要性についてどれだけ言葉を尽くして強調したとしても、受講者の行動変容という成果にはなかなかつながらないことはよく知られている通りである。本稿の狙いは、先行する具体の成功事例に学ぶことを通じて、この問題状況に対するブレイクスルーの道を探ることに他ならない。

### 14. 学習方略の可能性

以上の分析から、日常業務を通じて獲得することが困難な高度な知識やスキルについて職場外での学習（Off-JT）を行う場合に考慮すべき重要ポイントが浮び上がる。まず第一に、学習内容を具体的な成果に生かしたいのであれば、日常業務を通じた地道な積み重ねが必要である。素人ゆえにその奥深さを見抜くことの出来ない、見かけ上単調なルーティンおよび現場を決しておろそかにしてはならない。そこに埋込まれている多様な学習やトレーニング、あるいは挑戦の機会を通じて、将来高度の仕事を担当上で必要となるスキルや知識、そして人間関係と評価が着実に形成されていくのである。

第二に、厳しい状況に対峙することを迫られるなかで、大学とはなにか、という切実で根源的な問いが自分の中に生じた時、大学の歴史や制度、理念など、大学に関する教養的な知識が生き

てくる。教養的な知識は、切実な問題意識があつて初めて、問いをさらに深めそして仕事の質を向上させるためのエネルギー源、生きた知識として、大きな役割を果たすのである。専門家の手によって分かりやすく整理され体系化された情報を追い求め、その内容を一方的に受容し無批判に記憶する、というスタイルの学びとは対極にある、アクティブな学びである。狭い職場に閉じこもるのではなく、広い視野を持って、自らのプライドを奮い立たせるような厳しい機会を積極的に求めていくこと。そこで問われているのは、高度の知識やスキルではなく、シンプルな実行力に他ならない。

第三に、例えばマネジメントのような分野の手法であれば、それをを用いて出来ることと出来ないことを見極め、問題にあわせて適切に取捨選択しそして使いこなすための、高度のメタスキルが必要となる。喜村氏が活用した手法は一般にビジネス・フレームワークと呼ばれるもので、近年では大学職員を対象としたテキスト（柳田 2016）も刊行されるなど、広く社会に普及しているものである<sup>17</sup>。ビジネス・フレームワーク自体はそれほど複雑な内容ではなく、すでに広く知れ渡っているものであれば、そこから闘争優位を作り出すことは難しい。喜村氏の事例が教えてくれるのは、成果をあげるにあたり、具体の課題に即して複数のフレームワークを戦略的に組み合わせる高度の高次スキルの必要性である。その高次スキルとは、座学を通じて学んだ体系的知識に由来するものではなく、自らを進んで厳しい状況に追い込み、自分の頭を使って徹底的に考えるメタ認知活動<sup>18</sup>のプロセスの中で創発的に生み出されたものに他ならない。

地味な日常業務の中に組み込まれた潜在的な課題を積極的に達成しつつ、大学職員としてのプライドが問われるような厳しい状況に自らを進んで追い込むこと。これが、先行する成功事例から学ぶことのできる、職場外での学びを活かすための効果的な学習方略である。

本稿で試みたのは、限られた少数事例に基づく仮説の提示であり、事例研究をさらに重ねることにより、別種の有効な学習方略が見出されることが期待される。また、主として若手中堅職員を対象とした考察となっており、管理職の学習のあり方についてはまだ分析が及んでいない。大学職員の学習方略の可能性について、今後のさらなる研究の進展が望まれる。

#### [引用・参考文献]

大学行政管理学会 SD プログラム検討委員会 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』 No.13, pp.225-240.

福島一政 2010 『大学経営論 実務家の視点と経験知の理論化』日本エディタースクール出版部.

古川久敬監修 2002 『コンピテンシーラーニング』日本能率協会マネジメントセンター.

<sup>17</sup> 例えば文部科学省私立大学等経営強化集中支援事業の配点項目に SWOT 分析が加えられる等、一般的なビジネス・フレームワークは、大学職員にとっても基礎知識として求められるようになりつつある

<sup>18</sup> 注 14 を参照

- 波多野誼余夫 2001「適応的熟達化の理論をめざして」『教育心理学年報』Vol.40, pp.45-47.
- 井原徹 2008『私立大学の経営戦略序説 戦略的経営プランニングの展開』日本エディタースクール出版部.
- 加藤毅 2010 「スタッフ・ディベロップメント論のイノベーション」『高等教育研究』第13集, pp.61-79.
- 加藤毅 2013「大学院における大学職員養成プログラムの可能性」『大学研究』第39号, pp.19-29.
- 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, pp.15-25.
- R.L.Katz 1974 “Skills of an Effective Administrator” “Harvard Business Review” 52(5), pp.90-101.
- R.E.Kelly 1998 “How to be a Star at Work” Crown Business (和田正春訳 1999『9つの黄金法則』PHP 研究所) .
- 喜多村和之 2001「書評 みんな私の先生だった」『教育学術新聞』2001年11月21日号.
- 楠田丘 2003『日本型成果主義の基盤 職能資格制度 ～その再点検・整備・リニューアル方策』経営書院.
- 楠見孝 2012a「実践知と熟達者とは」金井壽宏・楠見孝編『実践知』有斐閣.
- 楠見孝 2012b「実践知の獲得」金井壽宏・楠見孝編『実践知』有斐閣.
- D.C.McClelland 1993 ” Introduction” L.M.Spencer, S.M.Spencer “Competence at Work” John Wiley & Sons (梅津祐良他訳 2011『コンピテンシーマネジメントの展開』生産性出版) .
- 孫福弘 2005「私立大学における実践」山本眞一他編『新時代の大学経営人材』ジアース教育新社.
- 萬崎英一 2013 「学校法人における教職員の適正な人件費管理のあり方」『私学経営』No.457, pp.50-61.
- T.O.Nelson, L.Narens 1994 “Why Investigate Metacognition?” J.Metcalf, A.P.Shimamura, "Metacognition: Knowing about Knowing" The MIT Press.
- 三宮真智子 2008a「メタ認知研究の背景と意義」三宮真智子編『メタ認知』北大路書店.
- 三宮真智子 2008b「学習におけるメタ認知と知能」三宮真智子編『メタ認知』北大路書店.
- 村上義紀 2001『みんな私の先生だった ミネルヴァの杜の学生たち』霞出版社.
- 村上義紀 2005「大学経営人材養成の前提と自己啓発」山本他編『新時代の大学経営人材』ジアース教育新社.
- 中島英博 2011「大学における職員の管理運営能力獲得プロセスと業務を通じた育成」『高等教育研究』第14集, pp.271-286.
- リクルートワークス研究所 2003,『Works』No.57.
- 佐藤純 2015『コンピテンシー評価モデル集 改訂増補第5版』生産性労働情報センター.
- D.A.Schon 1983 “The reflective practitioner” Basic Books (柳沢昌一他訳 2007『省察

的实践とは何か』鳳書房) .

内田和俊、岡田忠英 2010 「ゴールデンエイジに「なにを」「どう」教えるかが若手のその後の成長を決定づける」 『人材教育』22(7), pp.26-29.

柳田雅明 2016 『戦略的大学職員養成ハンドブック』ぎょうせい.

# Learning Strategy for Proficient University Administrator

Takeshi Kato, University of TSUKUBA

The aim of this study is to formulate a learning strategy for younger university administrators to become proficient through the analysis of “good practice” by highly qualified senior administrators.

The university administrator is regarded not as a highly compartmentalized specialist, but as a generalist capable of solving a broad range of problems, who is essential to the core of Japanese-style management. For a generalist, routine work in his/her early stage includes essential knowledge and skills for the next stage, but its value is so hard for beginners to see that it is difficult to persuade them to learn. In this stage, the reward for good results is an advanced job which make him/her more competent.

For a competent university administrator with essential knowledge and skills, external off-the-job training has become necessary to solve a wide range of unexpected problems through collaboration with various experts. From analysis by highly capable senior administrators, the key points for external off-the-job training are found to be these;

- 1) The university system has a long history and complex history. The quest for university improvement never end.
- 2) Experience in study abroad is vital and has multifaceted effects.
- 3) MBA knowledge is worthwhile but not valid alone. In utilizing it in practice, tacit meta-skills learned elsewhere play an important role.