

科学研究費助成事業（学術研究助成基金助成金）研究成果報告書

平成25年 6月14日現在

機関番号：33919

研究種目：若手研究（B）

研究期間：2011～2012

課題番号：23730774

研究課題名（和文）学長を対象とした大学経営資質開発プログラムに関する日英比較研究

研究課題名（英文）A Comparative Study on the Acquisition of Leadership Competence for Academic Administrators between Japan and the UK

研究代表者

中島 英博（NAKAJIMA HIDEHIRO）

名城大学・大学・学校づくり研究科・准教授

研究者番号：20345862

研究成果の概要（和文）：本研究課題では、大学の学長や学部長等の教学管理職の経営能力開発について、国際比較調査および調査知見に基づく教材開発を行い、その有効性評価を行った。イギリス内の大学調査の知見に基づき、従来のビジネススクール型のリーダーシップ開発とは逆のアプローチを採用し、リーダーシップの発揮を阻害する要因を分析し、その回避方法に注目することで、テキスト化された研修教材の開発を行うことに成功し、試行評価において一定の有効性を確認した。

研究成果の概要（英文）：A comparative study on the acquisition of leadership competence for academic administrators have been conducted with finding the effectiveness of text based online courseware. On the contrary to the conventional approaches as typified by case methods, online text and descriptive exercise are significantly effective for current academic administrators in higher education institutions in Japan.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
交付決定額	1,900,000	570,000	2,470,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：教育学・教育学

キーワード：学校経営

1. 研究開始当初の背景

(1) わが国において、大学の戦略的経営を担う経営専門職人材の育成に注目が集まる中、トップマネジメントに対する経営資質向上の機会が、ほとんど提供されていない。しかし、これは国際的にも共通の課題であり、各国で教学管理職を対象とした教育プログラムの開発研究が進められている。

(2) こうした課題に対するアプローチの1つに、ビジネススクール型の経営人材養成研修がある。具体的には、ケースメソッドを中心とする事例を通じた意思決定プロセスの疑似体験と、そこから得られる経営センスの獲得を意図した研修である。しかし、ケース

メソッドアプローチは、参加者の対面による議論を前提としており、多忙な参加者が特定の日に一定の場所に赴くという金銭的・時間的な費用に加え、機会費用の高いものである。

(3) ケースメソッドアプローチは、軽絵師質向上の重要な要因の1つである、参加者間の互恵的サポート（ネットワーキング）を促進するという意味で重要であるが、これに代わるアプローチの開発も求められている。本研究では、日本の大学とガバナンス構造が類似するイギリスに注目し、イギリス内の大学で開発が試行されている研修教材の調査を行うと共に、国内で活用可能な教材の試行開

発を進めることとする。

(4) 例えば、ロンドン大学では現職学長と、学長候補者を対象とした経営資質向上プログラムの開発に取り組み、思考プログラムを提供している。アメリカのように、シニア教員が一定の年齢に達すると、アカデミックなキャリアを離れてマネジメントのキャリアへ進むことに比べ、日本と同様に選挙で選出されるローテーション的な職としての位置づけが残るイギリスでの取り組みとして注目に値する。

(5) アメリカのようなアカデミックなキャリアから離れる場合は、参加者のニーズとも合致するビジネススクール型の研修も有効と考えられる。一方で、日本をはじめ多くの国に残るような、アカデミックなキャリアが途切れない国、すなわち、教学管理職が選挙で選出され、一定期間務めた後に、再び教育・研究に専念する国では、アメリカ型の研修の効果は十分に発揮されないと考えられる。そのため、そうした国でも有効な教学管理職向けの研修のあり方に関する研究が必要となる。

2. 研究の目的

(1) イギリスの複数の大学で試行開発中の、学長候補者を対象とした経営専門職研修の調査を行うと共に、わが国における研修プログラムの開発を試み、その有効性評価を行うことを目的とする。その際に、(a) どのような経営資質が Off-JT によって向上するかを明らかにする、(b) どのような経験が経営資質を向上させるかを明らかにすることに注目する。

3. 研究の方法

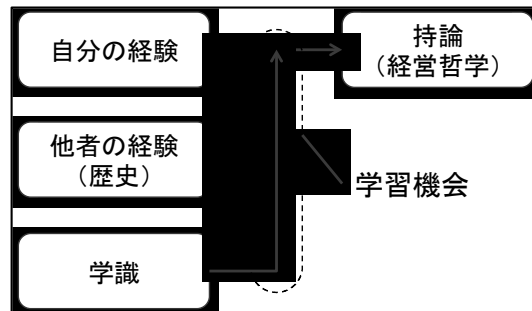
(1) 研究の方法は大きく2つに分けられ、第1に、イギリスを中心に各国で行われている研修の調査を行い、その類型化と目的・教材・効果の整理を行う。具体的には、ロンドン大学、インペリアル・カレッジ、アルスター大学における試行的な研修プログラム開発の調査を行い、研修および教材の設計、開発、評価に関する知見をまとめる。これと関連して、教学管理職を対象とした研修に取り組む、アメリカ、ドイツ、オランダの大学の事例についても調査を進める。研究手法は、面談調査と参与観察による。

(2) 第2に、調査を通じて得られた知見に基づき、日本の大学に適用可能な教材開発を試みる。具体的には、オンラインのコースウェアとして開発して実装する。その上で、協力者を得て教材の有効性評価を行う。研究手法は主に質問紙調査による。

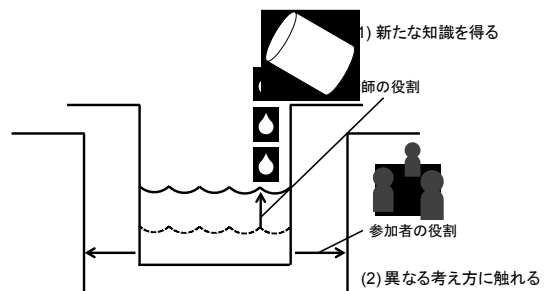
4. 研究成果

(1) 国際調査によって得られた知見は、次の通りである。第1に、知識レベルの目標に絞った目標設定を行うことの有効性である。これは換言すると、ビジネススクール型の集合対面研修は、研修の目標に行動レベルの目標を定めることが多いが、個別分散型の研修では知識レベルに焦点化する方が、学習効果が高いといことである。これは、教材設計の原理とも整合的であり、今後の開発でも重視すべき点である。

(2) これは、ビジネススクール型の研修は他者の異なる思考に多く触れることから得られる、自身の経営判断力の強化を意図して設計されていることと関係している（下図参照）。また、経営という正解がない問題に論理を通すことを学ぶには、自分で考える経験と、考えたことを他者に話し、批判を受ける経験が必要であることも密接に関係している。



(3) これらの調査より、経営資質向上研修の構造は、下図のような2つのフェーズがあることを明らかにした。第1に、ビジネススクール型の研修でも、新たな知識を得る場面が存在する。そして、その多くはリーダーシップやマネジメントの有効な実践を阻害する要因や、失敗を避けるための知見が中心である。第2に、そうした知見を活用して、具体的な問題について自分自身の解決方法を考えた上で、他者と意見交換を行い、思いもしない他者の解決策に触れることで、自分の経営的思考を豊かにする場面である。



(4) 上のような知見を得て、第1のフェー

ズに特化した研修開発の可能性が開かれた。その上で、知識レベルの目標の設定においては、複数の教材開発研究プロジェクトを調査し、次のような目標設定を行うことが妥当という知見を得た。

1. 大学におけるリーダーシップやマネジメントが、他の組織とどのように異なっているかを理解する
2. 大学の管理職が持つ権限を理解し、その行使や影響力について理解する
3. 基本的な原理やテクニックを知り、職務の遂行に役立てる
4. 管理職の影響力がどのように獲得・喪失されるかについて理解し、その長期的な保持について理解する
5. 真のリーダーシップは、同僚文化、メンバーのモチベーション、組織のアカウントビリティを同時に高めるということを理解する

(5) 第2に、こうした知識レベルの目標に限定する背景は、リーダーシップ等のマネジメントスキルが、他者との関係性において規定され、発揮されるスキルであり、それを単独で育成することが困難と考えられるためである。ビジネススクール型の研修では、行動レベルの目標を設定し、リーダーシップスキルの直接的な向上を意図するが、個別分散型の研修では、リーダーシップを阻害する要因を知ること限定する。このことは研修として後者が劣るようにも見えるが、この特徴がオンライン化の重要な鍵となっている。



(6) 国外の研修教材開発研究の知見に基づき、日本の文脈に沿った内容のオンライン教材を試行開発した。具体的には、テキストと記述エクササイズを組み合わせたオンラインコースウェアであり、「教育機関における戦略策定」(<https://emspd.meijo-u.ac.jp/moodle/course/view.php?id=37>) と、「教育機関におけるリーダーシップとマネジメント」(<https://emspd.meijo-u.ac.jp/moodle/course/view.php?id=32>) の2コースを開発した。

(7) 開発した試行コースについて、8名の協力者を得て実際にコースコンテンツの学習を依頼し、内容に関するフィードバックを得ることで、コースの評価を行った。フィードバックでは、全ての参加者から学習内容が有益であるという回答を得た。ただし、記述エクササイズについては、自分の考えたことを他の人と意見交換する方がよいという意見を複数得ており、記述エクササイズ的设计においては一定の課題を残した。また、コースコンテンツを完遂する平均時間は、3時間半程度であり、ドロップアウトを避け、他の職務遂行時間を過度に阻害しない教材としても、一定の有効性があることが示された。

(8) 試行教材の評価に参加した教職員は、教学管理職の経営資質開発の必要性を強く認識しており、フィードバックには偏りがあることが考えられる。フィードバックで得られた評価が、他の属性の参加者からも同様に得られるかを検討することが今後の課題である。また、日本の高等教育機関の文脈に沿ったコンテンツとして改訂を進めることも課題である。

(9) これら一連の成果は、わが国の大学経営の高度化に貢献し、ひいては高度専門職業人材の育成と、社会的なイノベーションを促進する研究成果の向上に資するものと期待される。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

- 〔雑誌論文〕(計3件)
中島英博「教学管理職を対象としたリーダーシップ能力向上のための研修教材開発」『大学・学校づくり研究』第5号, 25-37, 2013
中島英博「アメリカにおける大学執行部向け研修の現状と課題」『名古屋高等教育研究』第12号, 53-66, 2012
中島英博「大学職員の業務と育成の特徴に関する実証分析」『大学・学校づくり研究』第4号, 85-94, 2012

〔学会発表〕(計1件)
Hidehiro Nakajima “Effectiveness of Online Learning in Leadership Development for Academic Administrators,” 4th Asia-Pacific Educational Research Association Conference, University of Sydney, Australia, 2012

〔図書〕(計0件)

〔産業財産権〕

○出願状況（計0件）

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
出願年月日：
国内外の別：

○取得状況（計0件）

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
取得年月日：
国内外の別：

〔その他〕

ホームページ等

教育機関における戦略策定

<https://emspd.meijo-u.ac.jp/moodle/course/view.php?id=37>

教育機関におけるリーダーシップとマネジメント

<https://emspd.meijo-u.ac.jp/moodle/course/view.php?id=32>

6. 研究組織

(1) 研究代表者

中島 英博 (NAKAJIMA HIDEHIRO)

名城大学・大学・学校づくり研究科・准教授

研究者番号：20345862

(2) 研究分担者

()

研究者番号：

(3) 連携研究者

()

研究者番号：