

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 29 年 6 月 14 日現在

機関番号：11301

研究種目：基盤研究(B) (一般)

研究期間：2014～2016

課題番号：26285186

研究課題名(和文) 大学教育の内部質保証を担うミドルマネジメント人材の専門性開発に関する国際比較研究

研究課題名(英文) International Comparison on Professional Development of Middle Managers for Internal Quality Assurance in University Education

研究代表者

杉本 和弘 (Sugimoto, Kazuhiro)

東北大学・高度教養教育・学生支援機構・教授

研究者番号：30397921

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 9,400,000円

研究成果の概要(和文)：大学におけるミドルマネジメント人材の状況について、2012年実施の「大学の組織運営とマネジメント人材育成調査」のデータを用いて、学科長として必要な能力構造を析出し、また学科長の遂行能力が多様な経験や教職協働に支えられていることを明らかにした。

他方、アングロサクソン諸国を中心に大学や大学コンソーシアムで展開されているアカデミック・リーダー育成プログラムの内容・構成・受講者等について現地調査を行うとともに、東北大学で実際に提供している同種プログラムの実装・改善に活かした。また、国内大学や大学団体が提供するマネジメント人材育成の取組や研修についても調査を行い、その特徴について学会発表を行った。

研究成果の概要(英文)：The Project reanalyzed the data of the 2012 survey on university managers in Japanese universities, and explored the capability structures of department heads, and their performance is supported by their own diverse experience and through active collaboration with administrative staff.

On the other hand, we conducted on-site surveys on academic leadership programs provided by universities or their consortium in Anglo-Saxon countries and Malaysia. By analyzing their content, structure and participants, which helped give implications to a similar program delivered by Tohoku University. At the same time, we investigated some major practices on management training and development programs offered by university or related university associations, and publicized its results at the JAHER Conference.

研究分野：Comparative Education

キーワード：専門性開発 ミドルマネジメント 大学教育 内部質保証

1. 研究開始当初の背景

グローバル化・知識基盤社会化が急速に進む現在、国際的に共通した大学教育の課題は質保証である。国内外の高等教育において外部質保証の整備・強化が図られる一方、そもそも自治や自律性を旨とする大学は自らの質を担保し向上させる第一義的な責務を有しており、機関レベルで内部質保証を担保する仕組みが求められている(大学基準協会, 2009; Loukkola & Zhang, 2010)。日本の認証評価においても、第二サイクルから「内部質保証」の有効性を問う評価基準が盛り込まれ、機関レベルの内部質保証システムの構築に向けた対応が漸く始まった。

主要先進国の大学においては「教育プログラム」を単位とした内部質保証システムが機能し、データに基づく成果検証や意思決定を通して教育質保証が図られているが、日本の多くの大学は依然として未成熟である。この点は、中教審も将来像答申(2005年)以来我が国の大学の課題として認識しており、最近の答申でも、「学位を与えるプログラム」という概念が定着しておらず、教育課程の体系化や組織的教育を促す全学的な教学マネジメントの確立が必要だと指摘した(中教審, 2012)。そうした問題意識は正しいが、より本質的には、内部質保証の実質化を促すために大学組織のどこに焦点を当てるかを問うことが重要である。大学は「緩やかに結合された組織」(Weick, 1976)という特徴を有し、権限と責任の所在も拡散しがちである。重層構造をもつ大学組織は、各階層で運営様式や規範様式が異なっている(広大高等教育研究開発センター, 2007; 羽田, 2011)。

そうした文脈において現在、大学の改革・改善を図るべく、経営陣たるトップ・マネジメントの質や能力を問い、大学ガバナンスの改善を求める声が強くなっている(中教審 2012; 文科省 2012; 夏目編 2012)。しかし同時に、伝統的に採用・昇進等の人事上の責任を担い、教員を束ねて教育を提供してきたのは学科等の基礎組織である。機関レベルの教育質保証を実質化し向上させようとするれば、学科長、教務委員長、コース主任といった多様な人材から構成される中間レベルのマネジメントのあり方を問わねばならない。中教審(2012)が述べたように、教育プログラムが概念としても実体としても確立されていないとするなら、まず問うべきは、その構築と質保証を担う人材の能力開発である。内部質保証システムの実効性を高めるうえで、ミドルマネジメント人材に必要な知識・能力要件を明らかにし、その育成を目的とした専門性プログラムの開発を進めることが重要になっている。しかも当該人材は将来的にトップ・マネジメントを担う予備軍でもあり、それを整備することの意義は大きい。

しかし、日本においては、教育質保証に重要な役割を担うミドルマネジメント層の人材にいかなる調査研究がほとんど行われて

おらず、固有の文脈を有する各教育現場でその任を担う人材が経験的に取り組んでいるのが一般的である。研究代表者の所属する東北大学高等教育開発推進センターでは平成23年度より「大学教育マネジメント人材育成プログラム」を開発・提供し、25年度からは履修証明プログラムに発展させており、その実践の遂行と合わせて、今後はその有効性の検証が必要となる。しかし、我が国のミドルマネジメント層はほぼ現場経験に基づくOJT型を通して育成されているのが実態であり、効果的な教育マネジメントを担うだけの専門性を教授し訓練機会を提供する意図的なプログラムの開発は立ち遅れている。

2. 研究の目的

以上の課題状況を背景に、本研究では、国内外の大学におけるミドルマネジメント人材の実態把握とそこで求められる能力要件を明らかにするとともに、そこで得られた知見に基づいて国際的通用性を踏まえつつ我が国の文脈に即した専門性開発プログラムの開発を行うことを目的とした。

具体的には、以下の調査研究を行うこととした。

(1) 大学の基礎組織における教育マネジメントの実態解明

学科等の教育組織内における教育マネジメント及び意思決定のあり方を明らかにするため、訪問調査(特定大学に関するケーススタディ)を行い、これによって内部質保証の根幹をなす基礎組織における教育マネジメントの現状と課題を明らかにする。

(2) 海外におけるミドルマネジメント人材開発プログラムの国際比較調査

米英豪加の大学で提供されているミドルマネジメント人材開発プログラムを主たる調査対象とし、その内容・方法における特徴や運営上の実践的課題を明らかにする。その際、比較教育研究の手法に基づいて、プログラムの開発・提供を支える歴史的背景や現代的文脈にも目配りした調査を行う。

(3) ミドルマネジメント人材の知識・能力要件の解明

ミドルマネジメント人材のキャリア(教育・研究・管理運営・社会貢献に関する経験)と能力構造のあり方を明らかにするため、国内外の当該人材を対象にインタビュー調査を実施する。

(4) 上記調査を踏まえた能力開発モデルの策定と専門性開発プログラムの開発

上記調査から得られた知見を踏まえ、ミドルマネジメント人材の能力開発モデルを構築し、実際にミドルマネジメント人材を対象とした専門性開発プログラムの開発を行う。

3. 研究の方法

(1) 国際比較的アプローチ

本研究は国際比較研究を基礎とし、米・英・豪・加・マレーシア・日本において機関や団体（コンソーシアム等）のレベルで実施しているアカデミック・リーダー育成プログラムの最新動向（構造・内容・方法）を訪問調査によって把握することを目指した。

(2) 定量的アプローチ

国内大学における教育マネジメントの実態を明らかにするため、2012年に「大学の組織運営とマネジメント人材育成調査」が実施した質問紙調査のデータを再分析することで、学科長・専攻長の特性や能力開発の状況を明らかにし、さらに他の管理職との比較考察を行った。

(3) 定性的アプローチ

ミドルマネジメント人材等、リーダー的職階にある大学教員のキャリアと能力構造のあり方を明らかにすることを目的に、国内外の当該人材を対象にインタビュー調査を行い、上記の定量的アプローチによる分析結果を補完した。

4. 研究成果

(1) アカデミック・リーダー育成プログラムの構造と内容

アングロサクソン諸国（米・英・豪・加）の大学や大学コンソーシアムで展開されているアカデミック・リーダー育成プログラムについて現地調査に基づき、実施主体、対象、目的、内容、方法、期間といった点で整理を行った。その結果、実施主体は、政府系団体や個別大学など多様である一方、対象によって、プログラム内容や方法に異同は見られるものの、セミナー等による知識獲得・動向把握の機会だけでなく、他大学の同職位とのネットワーク形成の機会や場の構築が重視される傾向にあることがわかった。

その上で、上記の要素について、とりわけネットワーク形成の要素については、東北大学提供の履修証明プログラム「アカデミック・リーダー育成プログラム」の実装・改善に活かすこととした。

さらに、日本国内の大学や大学団体が提供するマネジメント人材育成の取組や研修についても調査を行うとともに、マレーシアにおける AKEPT (Higher Education Leadership Academy) の取組についても、調査を行った。その結果、日本における取組は大学団体による職階別・職務別のセミナー・研修会が提供されているものの、設置形態別で実施されるなど、高等教育全体を視野に入れた能力形成 (capacity building) までには成熟していないことが明らかとなった。マレーシアの取組については、国家主導型のアカデミック・リーダー育成の事例であり、強い国家統制の下で展開してきたマレーシ

ア高等教育特有の文脈の下で発展してきた経緯が明らかになっており、アカデミック・リーダー育成プログラムの開発・実装においては外部ガバナンスのありようや歴史的な経路依存性に配慮する必要性も示唆されている。

(2) ミドルマネジメント人材の知識・能力要件

大学におけるミドルマネジメント人材の状況について、2012年実施の「大学の組織運営とマネジメント人材育成調査」のデータを用いて、現場に最も近いところに位置づく「学科長・専攻長」に代表されるミドルマネジメント人材がいかなる状況にあり、そこで求められる役割をいかに担う必要があるのかについて、学科長の能力構造を析出し、そのための育成のあり方について考察を加えた。

その結果、学科長・専攻長の遂行能力が、大学外勤務を含む、学内外での多様な「経験」に支えられるとともに、職員の助言を得る等、教職協働がもつ効果も無視できないものであることが明らかになった。同時に、自己評価の低い学科長（全体の25%）は、経験の有効性を低く見なし、能力形成・伸長への意欲が低く機会獲得にも消極的であることが判明し、職能開発の機会創出や留意すべき課題として指摘できることがわかった。さらに、学科長が重要と見なす知識・能力の構造は、大学に関する知識、マネジメントスキル、研究能力によって構造化されていること、これら三つの能力全てを重視している学科長のほうが、それらを重視しない学科長に比べて自己評価が高いこと、さらに、三能力重視群は学内運営等の直接的経験だけでなく、セミナーや大学院等での知識習得についても有効性を認識する傾向にあることが判明した。この結果は、上記能力を獲得できる機会の必要性に加え、ミドルマネジメント人材育成プログラムを開発する際の重要な知見として考えることができる。

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6件)

高野篤子 (2017) 日本の大学関連団体による職能開発プログラム 私立、大正大学研究紀要、第102輯、176-185、査読無。

和田由里恵・齋藤ゆう・杉本和弘 (2016) 高等教育のイノベーションを担う次世代大学教育人材の育成 東北大学履修証明プログラムの開発と成果、京都大学高等教育研究、22号、31-41、査読有。

杉本和弘 (2016) 高等教育を担うアカデミック・リーダーの育成 東北大学の挑戦、大学

時報、369号、76-81、査読無。

高野篤子(2016)アメリカの州立大学におけるIR担当専門職、大正大学研究紀要、第101輯、277-292、査読無。

高野篤子(2014)アメリカの博士課程におけるリーダー養成プログラム、IDE現代の高等教育、562号、56-61、査読無。

福留東土(2014)東京大学大学経営・政策コースにおける大学経営人材養成、IDE現代の高等教育、562号、27-31、査読無。

〔学会発表〕(計12件)

佐藤万知(2017)国家主導型アカデミック・リーダー育成の取り組み マレーシアAKEPTを事例に、日本高等教育学会第20回大会、5月28日、東北大学(宮城県仙台市)。

高野篤子・杉本和弘(2017)日本の大学関連団体におけるSD 私立・国立・公立、日本高等教育学会第20回大会、5月27日、東北大学(宮城県仙台市)。

杉本和弘(2017)豪州高等教育における教職員の能力開発と組織開発、第1回大学教育イノベーションフォーラム、3月9日、東京国際交流会館(東京都江東区)。

杉本和弘(2016)効果的な大学ガバナンスを実現するためのアカデミック・リーダーの能力開発、東北大学‘中日俄大学治理与発展’、11月28日、中国東北大学(瀋陽)。

Machi Sato, 2016, Becoming and academic middle manager in a changing university culture, Southampton Education School Seminar Series, November 7, University of Southampton, UK.

杉本和弘・猪股歳之・立石慎治(2016)高等教育機関におけるミドルマネジメント人材の能力構造 能力獲得に至る経験に着目して、日本教育社会学会第68回大会、9月17日、名古屋大学(愛知県名古屋市)。

杉本和弘・猪股歳之・立石慎治(2016)高等教育機関におけるミドルマネジメント人材の特性と能力育成に向けての課題、日本高等教育学会第19回大会、6月25日、追手門学院大学(大阪府茨木市)。

Machi Sato and Shinji Tateishi, 2016, Becoming the academic middle manager in changing culture of the university, 5th International Academic Identities Conference 2016, June 29, Sydney, Australia.

Hideto Fukudome, 2015, Conflict and Linkage between Research and Teaching of Academic Professions, 16th International Conference on Education Research, October 13, Seoul National University, Korea.

杉本和弘(2015)なぜアカデミック・リーダーシップを問うのか、変貌する高等教育におけるアカデミック・リーダーシップ 豪・英・台湾・日本の比較、11月23日、仙台国際センター(宮城県仙台市)。

杉本和弘・鳥居朋子(2015)米豪における次世代アカデミック・リーダー育成プログラムの構造と内容、日本教育学会第74回大会、8月29日、お茶の水女子大学(東京都文京区)。

Andy Leger and Kazuhiro Sugimoto, 2015, Creating Opportunities for International Collaboration and Dialogue: A Joint Program for Canadian and Japanese University Education Managers and Developers, Roundtable Discussion, STLHE2015, June 18, Vancouver, Canada.

〔図書〕(計2件)

Hideto Fukudome, 2015, Teaching and Research in the Academic Profession: Nexus and Conflict, Arimoto, A. et al(eds), *The Changing Academic Profession in Japan*, pp.169-183, Springer.

杉本和弘(2015)「高等教育を理解する」、羽田貴史編著『もっと知りたい大学教員の仕事』、237-246頁、ナカニシヤ出版。

6. 研究組織

(1) 研究代表者

杉本 和弘 (SUGIMOTO, Kazuhiro)
東北大学・高度教養教育・学生支援機構・教授
研究者番号：30397921

(2) 研究分担者

鳥居 朋子 (TORII, Tomoko)
立命館大学・教育開発推進機構・教授
研究者番号：10345861

高野 篤子 (TAKANO, Atsuko)
大正大学・人間学部・准教授
研究者番号：30513048

佐藤 万知 (SATO, Machi)
広島大学・高等教育研究開発センター・准教授
研究者番号：10534901

立石 慎治 (TATEISHI, Shinji)

国立教育政策研究所・高等教育研究部・研究員

研究者番号：00598534

猪股 歳之 (INOMATA, Toshiyuki)

東北大学・高度教養教育・学生支援機構・准教授

研究者番号：60436178

(3) 連携研究者

福留 東土 (FUKUDOME, Hideto)

東京大学大学院教育学研究科・准教授

研究者番号：70401643