

# 大学における管理職研修の開発と課題

—ロンドン大学教育学院におけるアカデミック・アドミニストレータ研修—

中島 英博

本稿の目的は、大学における学部長、学科長、研究科長、学寮長、センター長などの管理職を対象とした研修の設計、開発、実施のための方法論を明らかにすることである。具体的には、ロンドン大学教育学院において開発された ASPIRE プログラムの設計と実施に関するケース・スタディを通じて、大学におけるアカデミック・アドミニストレータ研修の開発方法と今後の課題を明らかにする。ロンドン大学の事例によれば、(1) 研修の設計と実施は、リーダーシップ開発の専門家が行う、(2) 研修の実施は、集合研修 (Off-JT) と職務を通じた研修 (OJT) の「適切な」混合で行う必要があり、その適切さは専門家が個別の参加者の研修状況を把握しながら決定する、(3) 多忙な管理職が長期にわたる研修に参加し、確実に修了できるよう ICT を活用し、職務への負担を最大限小さくする。

## 1. はじめに

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、我が国においてそうした期待に取組は、主に事務職員を対象としたものであり、トップマネジメントや教員管理職に対する取組はほとんどみられない (中島, 2010)。事務職員に対しては、大学・大学院での学習・研究 (名古屋大学、筑波大学、広島大学、放送大学、桜美林大学、名城大学など)、Off-JT での研修 (北海道大学、大学行政管理学会、大学コンソーシアム京都など) の機会が提供され、大学経営の科学的理論知を獲得する環境が整備されてきた。その一方で、学長や理事などの経営層に対する経営資質向上の機会、ほとんど提供されていない。現状では、トップマネジメントのネットワーク組織 (民主教育協会、国立大学協会、私立大学協会、私立大学連盟など) において、大学経営に関する講演会等が開催されるにとどまっている。その上、学部長や学科長、センター長といった、ミドル層の教員管理職に対する経営資質向上研修は、皆無である。アカデミック・アドミニストレータを育成することを目的として、専門家が一定の意図を持って他者

へ介入し、効率的・効果的な人材開発を行う研修としては、ほとんど提供されていないのが現状である。

こうした課題は、わが国に固有の課題ではなく、国際的に共通した課題でもある (池田ほか, 2009)。例えば、英国では原則として学長を公募により決定するが、最近まで優れた研究者であり教員集団の代表者としての学長を選ぶ傾向があった。それが近年、経営手腕をより重視するようになっており、学長像転換の過渡期と言える (川嶋, 2007)。しかし、その資質の獲得が個人の努力に依存し、資質向上のための環境は未整備であり、各大学が直面する課題となっている (Hofmann, 2005)。

こうした中で、英国ロンドン大学教育学院では、現職の大学管理職と将来の大学管理職候補を対象に、経営専門職としての資質向上のための研修プログラムの開発に取り組み、試行プログラムを提供している。「ASPIRE」と称するこのプログラムは、アカデミックキャリアを持った管理職の参加を前提とし、参加者の経営資質向上を意図して

設計された研修プログラムである。このプログラムの特徴は、ロンドン大学教育学院の管理職のために、ロンドン大学教育学院内で開発した研修を行う「インハウス・プログラム」である点である。米国においても、アカデミック・リーダーシップ研修の機会が多数提供されているが、管理職として大学間を移動する国である特徴を反映し、研修の提供者も大学協会や管理職協会などの同業者団体によるものがほとんどである（吉永，2010）。本稿では、この ASPIRE プログラムがどのような過程で設計され、実施後どのような成果があったかについて、研修担当者への質的調査を通じて明らかにする。

## 2. ASPIRE プログラムの概要と開発の背景

### (1) 研修実施の背景と実施主体

ASPIRE プログラムは、ロンドン大学教育学院 (Institute of Education, University of London) において開発・実施されている、アカデミック・リーダーシップ開発研修である。2008 年から開発に着手し、2009 年に 1 回目のプログラムを実施、2010 年に 2 回目のプログラム実施に入ったばかりの若いプログラムである。開発の主担当は、同学院内のスタッフ・ディベロップメント委員会（以下、SD 委員会）である。この委員会は、大学協議会の常設諮問機関として置かれた委員会の 1 つであり、SD 委員会は教員 5 名、専門職員 1 名、事務職員 1 名の合計 7 名で構成されている。この SD 委員会は、同学院では非常勤講師を含めると 1000 名を超えと言われる教育職員の教員評価と資質向上支援サービスを全て担っている。この業務に専従するスタッフが、先の 1 名の専門職員であり、事務局（プロフェッショナル・ユニット）の人材開発部門にオフィスを持っている。ただし、対外的には専任講師の肩書きを有しており、日本の大学との対比で単純に教員・職員と呼

ぶことが困難な職種である。委員の教員は学部や大学院との兼務、事務職員は人材開発部門に属する兼務職員である。なお、教育学院の組織構造の概略は、図 1 の通りである。大学における正規の位置づけは上述の通りであるが、実質的には 1 名の専門職員によって学内の SD が企画・推進されている。このことは、研修の継続性や組織性に課題を残すと考えられるが、イノベーションの過程においては、個人の資質に依存して取組を立ち上げることが必要な場合もあると考えられ、同学院の SD が転換期にあることを示している。学院内には、組織図上に位置づけられた SD 部署は存在しないが、専門職員のデスクがある事務局内の人材開発部門と SD 委員会の 2 つをまとめた仮想的な部署を考え、以下では説明の便宜上、それを「SD オフィス」と呼ぶことにする。そのコアスタッフは専門職員であり、作業内容に応じて、SD 委員の教員や人材開発部門の職員と共に作業にあたる状況を表すものである。

学院に所属する教員は、年 1 回の教員評価が義務づけられており、SD はそれを円滑に進めるために実施される。教員評価は、各教員が学校年度の初めに作成した個人 SD 計画（自己開発計画）に基づき、その進捗を確認する形で行われる。各教員には当該年度中に取り組み自分自身の開発プランを立案することが求められるため、その作成支援も重要な SD となる。管理職にある教員は、教育者・研究者としての自己開発計画に加え、管理職としての資質を開発するための計画も必要となる。教員評価は面談によって行われ、インタビュアーは SD 委員である。SD 委員は、各教員の SD プランの進捗を承認したり助言する役割を果たす。そのため、優れた見識と専門性を有する専門職員と教員経験や管理職経験が豊富な教員が同席し、多面的に助言する。インタビュアーは全ての教員であり、管理職にある教員は管理職としての面談を別途行う。SD 委員会はこの教員評価の結

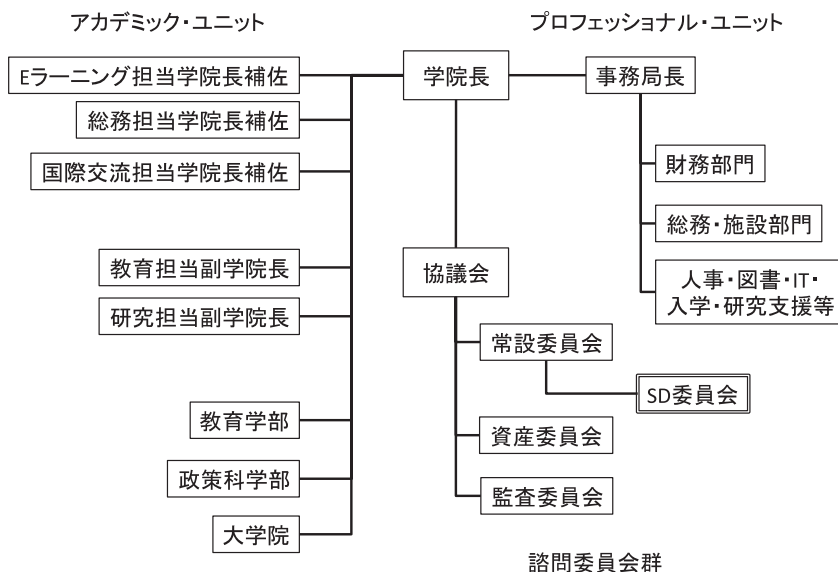


図 1 ロンドン大学教育学院の組織構造の概略

果を大学協議会へ報告する責を負っており、極めて重要な役割を担う組織である。

こうした中で、ASPIRE プログラムは、学内における SD プログラムの 1 つとして開発された。大学教員組織の中には、個人商店主のような独立した研究者の集合として特徴付けられる大学もあるだろう。しかし、近年では、特色ある教育プログラムの提供が重視される傾向にあり、そのためにはプログラムやカリキュラムの体系的性が重要になる。このことは、科目間、ひいては教員間の協力と相互調整が不可欠になることを意味し、研究者集団を束ねる管理職にとっては経営手腕が問われることを意味する。同学院でも教育プログラム改革が進行中であり、その成功には教員集団の組織へのコミットメントが重要と考えていることから、従来注目されてこなかった管理職の支援に取り組むこととしたようである。

教員評価とそれに関連する SD 研修は、全ての教員にとって必須であるが、ASPIRE プログラムは、任意参加の特別プログラムである。そのため、ASPIRE は管理職研修ではあるが、管理職にとって必須の研修は別途提供されており、管理職であるからといって ASPIRE に参加する義務はない。

## (2) プログラムの概要

ASPIRE プログラムでは、学院内に所属する全ての教員に参加資格があるが、事前に学院内の SD 部門が提供する管理職基礎プログラムを受講済みであることが参加要件となっている<sup>注1</sup>。そのため、教員としての経験年数の浅い教員が参加を希望することは皆無であり、これまでのところ、学科長や校務分掌上の長を経験した教員からの希望のみである。また、1 回のプログラムにおける参加者の上限を、20 名に定めている。1 回のプログラムは、1 年間の計画で実施され、毎年 1 月に開始し、翌年の 1 月に終了する。参加者は、開始 1 ヶ月前までに略歴、当該年度の自己 SD 計画、参加動機をまとめたエッセイを添えて申し込む。参加には、6000 ポンド（約 80 万円）の参加費が必要であるが、個人で支払う以外に研究費による支払いも可能であり、これまでの参加者は研究費で支払っている。2008 年プログラムの参加者は 17 名、2009 年プログラムの参加者は 11 名であり、全ての学内の教員であった。むしろ、学外からの参加希望があってもこのプログラムでは現在受け入れておらず、将来的には学外サービスとして対応することを検討している。プログラム

は、現在管理職に就いているもの向け（Existing Leader Programme）と、現在は管理職に就いていないが将来の候補者向け（Aspire Leader

Programme）の2つが用意されている。それぞれの研修プログラムの獲得目標は、表1の通りである。

Existing Leader Programme
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 今後高まる高等教育機関の課題と責任を見越したリーダーシップスタイルを探索する</li> <li>● リーダーシップの資質を高め、多様なリーダーシップ・モデル、支援ツール、情報資源へのアクセス手段を得る</li> <li>● 多様な同僚からの協力・協働を引き出すための資質を高める</li> <li>● 高等教育機関における戦略的な組織運営のための資質を高める</li> <li>● 高等教育機関以外の事例研究に学ぶ</li> <li>● 教育学院における優れたリーダーとなる</li> </ul>
Aspire Leader Programme
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 管理職に就く準備ができた状態となる</li> <li>● 今後高まる高等教育機関の課題と責任を見越したリーダーシップスタイルを探索する</li> <li>● 個人やチームにおいて優れたリーダーとなる</li> <li>● 周囲の同僚からの協力・協働を引き出すための資質を高める</li> <li>● 高等教育機関におけるリーダーシップと他機関のそれとを比較検討する</li> <li>● 高等教育機関以外の事例研究に学ぶ</li> <li>● 教育学院における優れたリーダーとなる</li> </ul>

表1 研修プログラムで設定された参加者獲得目標

表2は、2008年に実施されたプログラムの実施計画をまとめたものである。1月から5月までの期間は、リーダーシップの基礎を獲得する部分であり、教育機関以外のケース・スタディなどもこの期間に集中的に行われる。5月に行われる合宿研修を終えると、実践研究と呼ばれる職務を通じた研修期間に移行する。この期間中は、リーダーシップを発揮する場面において、自分の行動を、理論やケース・スタディで得た知見に沿って変える実験を行い、その経験を振り返るという作業が中心となる。このことからわかるように、ASPIREプログラムは1日限りの研修で終わるものではなく、行動変容レベルを要求する研修として計画されている<sup>註2</sup>。

オリエンテーション（1/26）
基礎研究（2月～4月）
合宿研修（5/6-7, 5/12-13）
実践研究（5月～12月）
ワークショップ（7月～11月）
成果のまとめ（11月～12月）
修了式（1月）

表2 2008年の年間実施計画

このように設計された管理職研修プログラムであるが、2009年までの実施を経て、2010年はプログラムの再検討期間に入っており、2011年より再開される予定である。次節では、このプログラムの特色と効果についてまとめる。

### 3. プログラムの特色

#### (1) プログラムの実施上の工夫

ASPIRE プログラムを設計した専門職員によれば、設計において依拠する概念は、経験学習であると述べている。これは言うまでもなく、コルブの経験学習モデルを指し、リーダーシップ開発において最も有用な概念であると、担当者は考えている。講義による研修だけでは効果がないが、経験さえすれば誰でもリーダーシップが開発されるものでもない。研修プログラムは、経験と知識を統合する場として存在する。プログラム上目に見えやすい部分は、Off-JT 型の研修として設計されているが、これは、さまざまな大学内の体制や制度によって経験の部分が保証されているからこそ、有効なプログラムとして機能している。そのため、ASPIRE プログラムの Off-JT 研修部分だけを取り出して、学外者向けの研修を実施しても、その効果は疑わしいと担当者は考えている。ゆえに、ASPIRE プログラムでは、内製化こそが重要と考えており、学外者を対象とした研修は、全く考えていないということである<sup>注3</sup>。

また、内製化を重視する考えの背後には、研修を実施する部署（委員会）と学部・学科との関係が「ドライ」なままでは、自分自身が研修への参加を渋る学部長・学科長にアプローチできないという考えがある。実際に、過去に研修に参加した参加者は、SD 専門職員が学科長やその候補者へ個人的に働きかけることで参加者を獲得している。形式上は自由応募の形をとっているが、放任しては参加者が増えることはないという。この点について、担当者は、教員が忙しすぎるのも理由の1つだが、本音を言えば参加したくない人もいるのが事実だと指摘する。そのため、参加者確保の背景には、こうした担当者の働きかけが大きく影響している。

正確には、参加者確保の背景要因にはもう1つ別の要因がある。それは、学部長や学科長になる

と渡される職務内容記述書（Job Description）である。学部長の場合、A4判で6頁にわたり記述された職務内容記述書は、大学の歴史と理念、学部の理念にはじまり、学部の教育目標、教育目標の質を保証するための責務、統括する委員会とその責務、学部長が負う責任、人的・物的資源管理、戦略的学部運営、教員等の採用基準が示されている。すなわち、この文書には、管理職としての職務とそれを担うための資質がまとめられており、その遂行において自身に不足する部分を開発する必要に迫られるため、研修プログラムへの参加を考えるようになる。特に、管理職には、採用・選抜、初任者研修、業績が上がらない教員への対応などが責務としてあり、ただし、このように述べると、学部長や学科長には経営資質を持った者が選ばれるという印象を与えかねないが、同学院では学部長・学科長は選挙により選出されている。この点は、日本の大学と似た特徴を有している<sup>注4</sup>。他にも、年1回の教員評価面談など、学内でSDが定着していることも参加を促す要因として機能していると考えられる。個人に参加の機会が付与され、管理職には参加を促す責任が付与され、大学がそれを承認し、具体的なサービスを提供する専門家が配置されているという、相互依存的な体制があるからこそ成立する研修であると言える。

#### (2) プログラム設計者の特色

これまでの説明からわかるように、ASPIRE プログラムでは、SD オフィスの1名の専門職員が、非常に重要な役割を果たしている。学内における教員評価面談をはじめ、全てのSDの設計・実施を行いながら、ASPIRE の設計・実施を行っている。個人の資質に依存したプログラムであり、この担当者が何らかの理由で転出した場合、プログラムの維持・拡張は不可能であることが推測される。ここでは、この担当者がどのような人物かを示す。

担当者は、専門職員であるが、日本の大学における事務職員とは異なり、プロフェッショナル・サービスに特化した教員と理解する方が実態に近い。担当者は、教育学の修士学位、PGCE、GCELDC、ACMI 管理者<sup>注5</sup>など多数の専門職資格を有しており、現在もなおその専門性を高めるための資格取得を進めている。そのキャリアは、中等学校の教員としてスタートし、後に学校経営の指導のために管轄小中学校を回るアドバイザーチームのメンバーを務めている。その後、大学の専任講師として学校教員向けの生涯学習講座を担当し、後に民間の経営コンサルタントへ転身している。その後、2000年よりロンドン大学教育学院のSDスタッフとして職務に就いている。学内では、ほぼ毎週何らかのSD研修を教員向けに行っている。これは、2時間前後のショートプログラムで、毎回数名の教員が参加している。内容は、出版の方法、プレゼンテーション・スキル向上、議会議員との懇談会など、教員の教育・研究に直結するテーマである。自らセミナーの講師をすることもあるが、多くの場合学外から専門家を招いてセミナーを実施し、その調整等が主要な職務である。

このキャリアからわかるように、ASPIREの担当者自身は、学長をはじめ、学部長や学科長の経験を持っていない。大学の管理職の経験を持たない者が、大学の管理職研修の実施ができるのが疑問であるが、この点については学内で次のように考えられているようだ。端的に言えば、「担当者は教育学の専門家であり、リーダーシップ開発に必要なコンピテンシーを有しているため、担当者もプログラムもリスペクトされている。」というものである。実際に、担当者は経営者向けのビジネス・コンサルタントの経験を有し、自身もリーダーシップがあり、他者のリーダーシップ開発に関わる人物である。また、学内ですれ違うさまざまな教員との会話を見ると、相手の懐に入り、

リラックスした雰囲気の話をつくりだせる対人能力の高い人物であった。学内ではそれをコンピテンシーを持つ専門家と捉えており、それは尊重の対象になるという構図である。このコンピテンシーを持つ専門家を尊重するという態度は、教育学院の文化なのか、教育学部という専門分野の文化なのか、英国・欧州の大学の文化なのかは、いずれでもあると考えられるが、明確な説明が得られない部分であった。

ASPIREプログラムの設計・実施では、この担当者が過去に経験したリーダーシップ開発研修の特徴が強く反映されている。参加者の活動については後述するが、その内容は一般的な研修から考えられる活動よりも、MBA授業に近いものである。以下では、その詳細について説明する。

### (3) 参加者の活動の特色

ASPIREプログラムの詳細は、関係者以外には機密として扱われている。これは、現段階では未定だが、ASPIREのようなリーダーシップ開発研修設計者向けの学外向けサービスを有償で行う構想があるためである。その構想によれば、ASPIREの担当者の後進にあたるような人材を育成するために、1年間の研修プログラムとして実施し、その参加費(学費)として4600ポンド(約60万円)を考えているようである。これは、研修と言うよりも短期のMBAプログラムに近い。こうした制約もあり、以下では、提示可能な制限範囲の中で、プログラムの特色を示す。

表2に示した年間計画において、参加者が他の参加者と顔を合わせる機会は、オリエンテーション、合宿研修、ワークショップ、修了式しかない。これ以外の時間では、担当者や参加者間、または参加者同士は、電子メールで連絡を取る。プログラムには、参加者と関係者のみがアクセスできる専用のウェブサイトがあり、ここから必要な教材をダウンロードしたり、アドバイザーへの課題の送

信、メンバー間の連絡等を行う。すなわち、遠隔通信教育型の研修である。こうした、ウェブサイトへの参加者以外の排除は、参加者の安心感を確保する上で不可欠である。研修の進行中は、組織の改革案や人事の問題など、大学の問題に言及することも多く、安心して本音で考えられる環境をつくる配慮である。

オリエンテーションでは、今後の研修の進め方を説明するために開催するが、より重要な目的は、参加者同士が懇親・懇談することである。参加者は学内教員であるため、顔見知りの者同士が多いが、研修中はほとんど顔を合わせないこともあり、この場で同じ目的に進む仲間として励まし合うことが重要とのことである。また、研修中に顔を合わせない、後述の学外アドバイザーともここで面会する。ASPIREプログラムの進行中は、担当者以外に、担当者が自ら依頼した5名の学外アドバイザーが、ウェブサイトに参加している。アドバイザーは、全員民間コンサルタント会社の上級コンサルタントである。

基礎研究では、いくつかの推薦文献を読み、その内容に基づいて所属学部・学科の問題点の指摘や解決策の提案などをレポートにまとめる。文献教材は専用ウェブサイトからダウンロードできる。30編ほどの本や論文であり、これらは随時入れ替わる。専門職員が日頃から様々な文献に目を通し、より適切なものが見つければその場で入れ替えるためである。文献の多くは「ハーバード・ビジネス・レビュー」から抜粋されており、理論解説の文献とケース・スタディの文献がほぼ同じ割合で示されている。

基礎研究期間の後、プログラムの早い段階で合宿研修が行われる。ここでは、自己診断性格検査を受けたり、文献レビューの発表とそれらに基づく参加者同士の対話を行う。研修ではあるが、主催者側からの講義などはほとんど行われない。合宿では、基礎研究や職務の中で考えたことを他者

に話し、情報共有することが最も重要な目的と考えられているためである。

合宿研修を終えると、実践研究期間に入るが、ここでの主要な活動はコーチングを受けることである。上述の5名の学外アドバイザーが数名の参加者を担当し、職務上気づいたことをアドバイザーに相談し、ある程度の「気づき」が蓄積されると、簡単なレポートにまとめるという活動である。ここでは、できる限り日常的に専門家と対話することが重要であり、その過程でリーダーシップの考え方、自分なりの気づきや持論を持つことを目指す。求められるレポートも定められた様式はなく、10数頁を超えるレポートを書く参加者がいる一方で、1頁のレポートを提出する参加者もいる。

この実践研究期間中に、ワークショップが設定されているが、この参加は任意である。ワークショップの主催も、ASPIREプログラムではなく、専用ウェブサイト内で、近隣大学や民間企業で開催されるリーダーシップ開発ワークショップに申し込むというものである。ただし、どのワークショップを紹介するかは、専門家が多数のワークショップから厳選して専用ウェブサイトに掲載している。実践研究の終盤で、参加者はプログラムを通して学んだことを簡単なレポートにまとめて研修を終える。

最終レポートでは、プログラムを通じて得たこと、今後の職務において重要と考えるキーワードとその理由、今後の自己SD計画、このプログラムは払った費用に値するものであったかの4点について記述する。これを、参加者を2人1組のペアにし、ペア同士で最終レポートを交換、相手の最終レポートを読んでコメントをつける。これを終えた後に、提出するという形式である。これについても先と同様、特段の様式は定めず、作成は参加者に任せられる。

こうした参加者の活動からわかるように、プログラムを通じて参加者に求められる負荷は必ずし

も高くない。担当者の言葉を借りれば、担当者としての ASPIRE の醍醐味は、当初コンサルタントやアドバイザーなど必要ないと言っていた学部長や学科長が、プログラムの終盤にかけて担当者やアドバイザーに感謝の言葉を述べる瞬間のようだ。すなわち、長期にわたり継続的に参加者に関わることで起こる参加者の変容である。リーダーシップ開発の領域では、数日の講習を受けることでその資質が大きく変わることは考えにくい。ASPIRE では、職務の中で気づいたことを書き留め、専門家がそれにコメントを加えるという小さな変化を積み重ねる中で、緩やかに考え方の変容を促すことを意図している。これがプログラムの大きな特徴の1つである。

#### (4) プログラムの成果

このプログラムによって、どの程度参加者の管理職としての資質が変化するのか。これを直接把握することは困難であるが、参加者のプログラム評価レビューの中から、掲載できるものを以下に示す。

表3は、研修を修了した参加者がプログラム評価レビューの中で述べたものをまとめている。これらをもって直ちにプログラムの有効性を論じることはできないが、プログラムは設計者が意図した通りの効果を発揮したものと考えられるだろう。ただし、参加者の中には、実践研究の過程で、十分なコーチングを受けなかったり、レポートに十分な時間を掛けられなかったりする者もあったようである。そのような参加者のフィードバックは、筆者に十分に提供されなかったため、今後の検討課題である。

- 
- この研修では、自分のリーダーシップの考え方をより広く考えられるようになった。今の職務の中で新しい考えをまとめやすくなったし、何より自分自身が考えるリーダー像に自分が近づけたと思う。
  - ASPIRE に参加したことで、自分の管理職としての能力が、学内のどのような課題に貢献できるかを知ることができた。
  - 学内外のリーダーに接する機会を得られたことに大いに刺激を受けた。
  - 研修を通じてリーダーシップを多様な側面から考えられるようになり、職務に有益なだけでなく、これから取り組む変革を後押ししてくれるものだった。この経験で自分が大きく変わった気がする。
  - このプログラムに参加することで、学内の新しい人脈が広がると共に、自分の強みを他の人に知ってもらえる良い機会となった。
- 

表3 参加者のプログラム評価の一部

#### 4. おわりに

本稿では、ロンドン大学教育学院で行われている、アカデミック・リーダーシップ研修の設計と内容についてまとめた。本稿で示したプログラムの特徴をまとめると、次の通りである。第1に、研修の設計と実施は、リーダーシップ開発の専門家が行うことである。管理職経験者による講

演等が主な形態である、日本の現状とは大きく異なる点である。第2に、研修の実施は、集合研修(Off-JT)と職務を通じた研修(OJT)の「適切な」混合で行う必要があり、その適切さは専門家が個別の参加者の研修状況を把握しながら決定する点である。特に、研修では実践研究と呼ばれる



職務に関するコーチングが重要な役割を果たしており、集合研修が中心の日本の現状とは大きく異なる点である。第3に、多忙な管理職が長期にわたる研修に参加し、確実に修了できるようICTを活用し、職務への負担を最大限小さくする点である。

こうした特徴からわかるように、ASPIREプログラムで参加者が行う活動は、研修と言うよりも専門職大学院での学習に近い。実際に、設計者も多数のMBAコースの教材や教授法を調査し、参考にしている。このような形態のリーダーシップ研修は、今後の管理職研修開発において、有益な示唆をもたらすと考えられる。

ただし、ASPIREプログラムが抱える課題も多い。その中で最も重要な課題は、実施担当者の個人の資質に依存した運営体制である。このプログラムは、SDオフィスの専門職員が仮に転出すると運営が困難になるプログラムであり、組織性・継続性の点で大きな問題がある。しかし、参加者の安心感確保、内製化による配慮の行き届いた運営など、プログラム成功の要因と表裏一体の側面があり、直ちに解決が困難な特徴である。

本稿の今後の課題としては、ASPIREプログラムのみ注目するだけでは、十分な考察ができない可能性を指摘しなければならない。例えば、同学院では、学部長の任期は3年だが、任期終了後は研究のキャッチアップのため1年間のサバティカルを得られる。在職中に管理職業務に専念してもらうための措置であり、管理職の業務と育成に配慮した制度設計がうかがえる。今後、こうしたプログラムの周囲にある大学の特色を含めた考察が必要である。

## 参考文献

- Hofmann, S. (2005) "10 years on: Lessons Learned from the Institutional Evaluation Programme," European University Association.
- Shulman, L., Golde, C., Bueschel, A. and Garabedian, K. (2006) "Reclaiming education's doctorates: A critique and a proposal," *Educational Researcher*, 35(3), pp.25-32.
- 池田輝政・中島英博・山本以和子 (2009) 『学士課程の質保証から展望する日本の大学の近未来像』株式会社進研アド委託研究成果報告書.
- 川嶋太津夫 (2007) 「国立大学の法人化と学長職の変容」『国立大学法人化後の財務・経営に関する研究』国立大学財務・経営センター研究報告第10号.
- 中島英博 (2010) 「大学経営層の経営資質は研修によって高まるか? 欧州大学協会のトップマネジメント研修プログラムについて」『大学・学校づくり研究』第2号 57-68頁.
- 吉永契一郎 (2010) 「アメリカの大学におけるアカデミック・リーダーシップ」有本章『21世紀型アカデミック・プロフェッション構築の国際比較研究』平成18～21年度科学研究費補助金研究成果報告書 73-86頁.

## <注>

注1 管理職入門研修には、リーダーシップ、マネジャー、管理監督の3つのコースがあり、これらへの参加は任意である。ただし、どれか1つでも修了していない場合、ASPIREへの参加資格はない。

注2 カーク・パトリックの研修の4段階評価にお

ける3段階目までに相当する。

注3 ただし、学外からの要請も高まっているため、同学院では自校でリーダーシップ開発研修を実施する担当者向けに、内製化したプログラムの設計・実施を支援するサービスを検討しており、早ければ2011年からサービスの提供が開始される。

注4 正確には、学部長・学科長は、学部内・学科内の選挙によって候補者を推薦し、学長が

任命する。よって、最終的な任命権は学長にあり、選挙結果によって推薦された候補者を任命しないこともあり得る。なお、学長は選挙ではなく、理事会の任命で決定される。

注5 PGCEは Postgraduate Certificate in Education、GCELDCは Graduate Certificate in Education Leadership Development and Consultancy、ACMIは Associate Chartered Management Instituteを表す。

(名城大学 大学・学校づくり研究科)

# A Study on Leadership Development Programme for Academic Administrators - Focused on ASPIRE programme in the Institute of Education, University of London -

Hidehiro Nakajima

## Abstract

This paper considers the methodology to design and conduct professional development programmes for academic administrators, such as deans, chairs, provosts and presidents. In this study, we clarify fundamental concepts to design the academic leadership development programmes focusing on ASPIRE programme developed by the Institute of Education, University of London since 2008. From a case study on ASPIRE, effective ways to design the programme are as follows: (1) Programme design should be directed by qualified staff who have considerable experiences in leadership development, (2) the programme should be well-balanced in Off-JT and OJT, which determined by the expert for each participant, (3) programme should be designed as a blended learning reducing loads for participants who are in charge of academic administration.