

【報 告】

大学職員を対象とした変革力育成プログラムの開発

稲田 ゆき乃¹⁾*, 川面 きよ¹⁾, 杉本 和弘¹⁾

1) 東北大学高度教養教育・学生支援機構

近年、大学ガバナンス改革、学長のリーダーシップ強化の必要性が説かれる中、これらを支える大学職員のあり方が問われている。東北大学高度教養教育・学生支援機構（旧高等教育開発推進センター）では、2010年に文部科学省より教育関係共同利用拠点として認定を受け、大学教職員の能力開発に取り組んでいる。2015年度から始まった第2期事業においては、提供するキャリア別プログラムの中に大学職員を対象とした能力開発プログラム（Staff Development Program; SDP）を明確に位置づけ、事業を展開してきた。SDPは大きく、若手職員向けプログラム、中堅職員向けプログラム、調査研究の3つの柱で構成されている。

本稿では、社会のあらゆる分野で急速な変化が進行する中で、大学の将来を担う中堅職員の育成を目的に提供している「大学職員のための『大学変革力』育成講座」について、そのコンテンツと手法に焦点をおき、当該講座の開発経緯と狙い、実施内容や特徴、今後の課題について報告する。

1. はじめに

近年、大学ガバナンス改革、学長のリーダーシップ強化の必要性が説かれる中、これらを支える大学職員のあり方が問われている。

2004年4月の国立大学の法人化以降、大学を取り巻く環境の急速な変化により、大学経営を専門的に担える高度な能力を有する人材が必要となり、それにふさわしいあり方を追求しなければならないという問題意識が次第に共有されるようになった（上杉2010: 15）。

中央教育審議会答申「学士課程教育の構築に向けて」（2008年12月）において、「大学経営をめぐる課題が高度化・複雑化する中、職員の職能開発（スタッフ・ディベロップメント（SD））は益々重要になってきている」とし、様々な議論を経て、大学設置基準等の改正（2016年3月31日）により2017年4月から各大学において「大学の教育研究活動等の適切かつ効果的な運営を図るため、その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」の機会を設けることやその他必要な取り組みを行うことが義務化された。

社会のあらゆる分野で急速な変化が進行する中で、大学がその使命を十全に果たすためには、大学運営にも一層の改善・充実が求められている。我が国におい

ても、高等教育のユニバーサル化、グローバル人材や科学技術人材の育成、大学教育における国際通用性の確保や質保証、教育研究におけるイノベーションの創出、産官学連携を通じた地方創生への貢献、少子化・定員割れに伴う経営状況の悪化等々、大学がそれぞれにおかれた環境に応じ、多様なステークホルダーの声に耳を傾けて大学運営のあり方を見直していく必要性が高まっている。これらの諸変化を受け、大学の改革やマネジメントを各現場で担っていける大学職員の能力育成は喫緊の課題となっている。

本稿では、このような状況にある大学の将来を担う中堅職員の育成を目的に提供している「大学職員のための『大学変革力』育成講座」について、そのコンテンツと手法に焦点をおき、当該講座の開発経緯と狙い、実施内容や特徴、今後の課題について報告する。

2. 大学職員能力開発プログラム開発の背景

東北大学高度教養教育・学生支援機構（旧高等教育開発推進センター）は、2010年に文部科学省より教育関係共同利用拠点の認定を受け、第1期（2010-2014年度）は、「国際連携を活用した大学教育力開発の支援拠点」として、国際連携を活用した海外の最先端プログラムの導入を基本に、①教員の能力の構造化と

*) 連絡先：〒980-8576 仙台市青葉区川内41 東北大学高度教養教育・学生支援機構 inada@tohoku.ac.jp

キャリア・ステージに対応したプログラムの開発・提供，②教職協働を進める職員開発，③教育改革を進める中核人材の育成，の3つのコンセプトに基づき，様々な取り組みを行った。

第2期（2015-2020年度）は，第1期の基本コンセプトを維持しつつ，その成果を踏まえ，「知識基盤社会を担う専門教育指導力育成拠点」として事業を推進している。第2期拠点事業においても，大学が複雑かつ多岐にわたる課題を自律的に解決し，社会的な存在として発展していくためには，大学改革実現へ向けて企画立案に参画できる大学職員の能力開発が必要であると考え，主要な柱の一つとして「大学職員能力開発プログラム」(Staff Development Program; SDP)を展開している。SDPは，第1期から継続・発展させたキャリア別事業の一つであり，若手および中堅の大学職員を対象とし，セミナーやワークショップを通して大学職員に求められる教育企画力や大学変革力の開発・向上を図ることで，将来の大学運営を支えるジュニアからミドルに至るまでのマネジメント人材の層を厚くすることを目標としている。なお，SDPを含む各種事業の企画・実施・運営は主に高度教養教育・学生支援機構内の業務センターの一つである大学教育支援センターが行っている。

3. 大学職員の企画力・変革力の育成

3.1 大学職員を対象とした企画立案力育成の試み

大学職員の企画力・変革力の育成を目的とした企画立案型プログラムとしては，早稲田大学が1988年からGENESIS (Generalized New Structure for Information System)，2004年からはその発展形のWISDOM (Waseda Integrated Strategy Design and Organized Management)を実施している。身近な問題解決にとどまらず，どのような大学にしたいのかという理想像を描くことからプログラムが開始される(黒田2008: 22)。

また，龍谷大学では，資格別，能力別，目的別の既存の研修体系に加え，20代～30代の若手職員が積極的かつ主体的に企画立案に参画できる力の涵養と今後の幹部人材を育成することを目的とした自己研鑽・自己応募型の選抜研修プログラム「龍谷未来塾」が，中堅

職員有志によって立ち上げられている(岡田2016)。

ほかにも，東京大学の係長級職員を対象とした課題発見解決型の業務改善ワークショップや，人材育成の一環で奨励研究として課題解決型提案を行う取り組みなど，多くの大学が企画立案力の育成に注力し始めている。

3.2 東北大学における「大学変革力育成プログラム」の開発

東北大学大学教育支援センターが2014年度から提供を開始した「大学職員のための『大学変革力』育成講座」も，そうした系譜に位置づくものである。同講座は，大学において世代・職階ともに「中堅」に位置づく職員が，変化の激しい多様な時代のニーズを踏まえつつ，各大学の強みを活かした新たなイノベーションを創出できる「大学変革力」の獲得・育成することを目的に開発されている。

「大学変革力」とは，本講座開発の目的や狙いに即して独自に設定した能力であるが，一般に，組織改革に求められる基礎的かつ汎用的な能力として次の3つの要素から構成されるものと仮説的に設定した。すなわち，①情報収集とデータ分析によって大学内外の状況を把握できる精緻な「状況分析力」，②それを踏まえて新たな課題を発見し，その解決に向けた思考を展開し深めることのできる柔軟な「課題発見力」，③課題解決に向けて実行可能性の高い改革案を企画・提案し，他者を巻き込みながら実現に至る「企画提案力」である。その上で，実際の講座内では，これら3つの力を発揮できるワークや活動を意識的に取り込むように工夫した。

4. プログラム実施までの流れ

4.1 東北大学内でのプログラムの試行

本講座は，まず2014年度，2015年度の2年間，試行的に東北大学職員を対象として開講した。この試行プログラムは，チームによるプロジェクト型活動を基本とし，ワークショップ2回と企画提案会議1回の計3回の対面セッションと，チームによる自主活動という構成で実施した。

本講座における試みの一つは，チームによるプロ

プロジェクト型の活動である。職種別の業務改善レベルに留まることなく、大学全体を見渡す視点を養うこと、また異なる職種の職員と関わることで、多様な視点を理解し、協働して課題を発見・解決し、改革に導く能力を獲得することを狙いとした。そのため、チーム編成は、職種とのバランスを考慮して編成した。図1は試行プログラムの流れとコンセプトを示したものである。



図1. 試行プログラムの流れとコンセプト

4.2 試行プログラムの実施状況

「大学変革力」は、他者を通じて物事を成し遂げることが求められる管理職（中原 2014: 30）になる前に身につけておくべきであると考え、2014年度は対象を課長（＝管理職）未満となる係長級から課長補佐級までとし、受講者の募集を行った。全学の事務部長会議にて広報するとともに、個別の依頼などを通じ、総務系4名、教務系4名、経理系3名の計11名（全員係長級）の参加を得て、10月～1月の4ヶ月間で実施した。事前課題として大学機関別認証評価の自己評価報告書（2014年6月）を活用し、東北大学における課題を抽出して初回ワークショップに臨んでもらうこととした。

翌2015年度も、同じく東北大学内で実施した。将来的にマネジメントに携わることが想定される主任級も含め、課長補佐級までの総務系2名、教務系2名、経理系1名、計6名（主任級1名、係長級2名、課長補佐級2名、係長級相当の技術職員1名）の参加があった。前年度アンケート結果で、年明けの繁忙期を避けての実施が望まれたことから、実施期間は年内に収まる9月～12月の4ヶ月間とした。事前課題は、高等教育関連資料を読んで関心をもった大学改革等の事例を

抽出し、各機関の特徴と着目点を整理してワークショップで各自発表を行ってもらった形態とした。

4.3 試行プログラムにおける各回概要

第1回目「ワークショップI～課題を抽出する～」では、事前課題で抽出した本学における状況と課題を発表し、これから取り組む実現可能なテーマをチームで議論し、焦点を絞り込む作業を行った。その上で、テーマについてSWOTクロス分析を活用して状況分析し、課題を抽出した。

第2回目「ワークショップII～改革案の実現可能性を高める～」では、各チームにおいて、それまでに自主活動で進めてきた改善案を全体共有し、議論を行った。着目点、改革案は妥当か、会場全体から出された多様な意見をどのように集約し実現へと運んでいくか、改革案の改善・実現に向けてチームで再度議論し、目的・目標、取組内容、協働すべき人など、実行に向けたプランを描き出す活動を行った。

各ワークショップでの活動時間が限られることから、実際に考えを深め、案を詰めるのは自主活動とする一方、その間のサポート手段として講座開始時にSNSサイトを設置し、フィードバックや議論を参加者全体もしくはチーム単位で行える体制を整備した。

第3回目「企画提案会議～改革案を鍛え上げる～」では、学外の高等教育専門家および学内状況に通じている東北大学の部課長級職員をアドバイザーに迎え、各チームで完成させた改革案を提案・発表する形態とした。会議構成員に改革案をいかに説得的に説明し、会議で出された指摘や意見にどう対処するかということ、実践しながら疑似体験してもらうことを目指した。

4.4 試行結果を受けたプログラムの見直し

以上のように、課題解決型プログラムを単一大学で行うことのメリットとして、背景・文脈が共有されているために共通理解が進み易く、現実的で具体的な議論が可能となること、その結果、実効性の高いプランも立て易いことが指摘できる。他方で、マクロな視座から自大学の位置づけを相対化しないままに改革案を拙速に策定してしまう危険性も生じる。「大学」がい

かに多様であるかを認識し、その多様性を踏まえて自らの強みと弱みをより深く理解する機会がもてないことが原因である。それを避けるためには、異なる背景を有する大学職員も加わり、相互の差異に学びながらより広い視野で俯瞰的に事象を捉えるプロセスを組み込むことが必要である。こうした考えに基づき、2016年度からは複数大学によるプログラムにすることとした。

また、2回のワークショップと各回後の自主活動だけでは議論の展開や深化に限界があり、改革案の充実につながりにくかったことから、段階的に思考を積み重ねながらスキルを獲得できるようにプログラムを構造化する必要性も認識された。

4.5 東北地域の大学の人事課との連携強化

本講座の最終的な目標は、大学変革のための改革案策定を通じた人材育成であり、それによって受講者が所属大学に貢献できるようになることである。その意味で、職員の能力開発を担う各大学の人事課の理解を得て連携を深めることが重要である。

そこで、2016年2月～3月にかけて、東北地域・仙台圏の国立大学、私立大学、大学ネットワークの計7組織を訪問し、各大学等が求める職員像や人材育成方針等を調査するとともに、本講座の企画に対するヒアリングを行った。同調査を通して、今後の大学運営を担う職員の育成と企画運営に携わることのできる人材の必要性を認識しつつも、どのように能力を育成すべきか悩んでいる大学が少なくないことが明らかとなった。そこで、各機関への支援の意味からも、本講座への受講者派遣について協力依頼を行った。

5. 2016年度プログラムの開発

2016年度のプログラムは、試行プログラムの趣旨を踏襲しつつ、以下の通りに内容の充実を図った。

5.1 本プログラムの達成目標

まず、試行プログラムと同様、達成目標を明確に設定し、受講者が以下の5点ができるようになることを目指した。

- 他大学との比較を通して、自大学の強みと弱みを

分析することができる

- 課題の背景・文脈を整理するとともに、改革案を構造化して示すことができる
- 改革案を実現するための効果的なアプローチを構想することができる
- 自分の考えを言語化し、他者にわかりやすく伝えることができる
- 他の参加者との協働を通して、チームの目標を達成することができる

5.2 本プログラムの概要

大学改革を推進していくためには、改革が目指す「あるべき姿」を明確にし、組織全体としてビジョンの共有を図ることが重要である（黒田2008: 21）。それが曖昧なままでは、現実と理想とのギャップを埋めるための具体的な行動につながらず、改革は失敗に終わる可能性が高い。改革案の提案者は確固たるビジョンを持つことが必須である。

本プログラムでは、「大学変革力」を構成する3つの力「状況分析力」「課題発見力」「企画提案力」を身につけ、先述の到達目標を達成できる実践的な内容構成となるように企図した。すなわち、「事前課題」、「オリエンテーション」、「ワークショップ」（全4回）、「企画提案会議」および「課題レポート」の全8段階を設定し、プレゼンテーションスキルや分析手法を学びつつ、集中的かつ段階的にスキルと思考力を高めていけるプログラムとした。

「ワークショップ」では、グループワークを中心に大学の課題状況の分析と発見を目的としたディスカッションを行い、「企画提案会議」では、各グループからアドバイザー及び他の受講者に対して企画提案を行い、その実行可能性や将来性をめぐって議論する作りとした。また、受講者それぞれが各自の視点で提案を言語化し、提案することを目指し、「最終レポート」の提出を課した。実施期間は5ヶ月間に延長し、8月～12月の開催とした。受講者は、5ヶ月の間に各ワークショップへの出席、チームによる自主的な議論や打合せを行い、講座のすべての活動に参加した際には「修了証」を授与することとした。

5.3 機関チームによる活動

各大学の取り組みにおいて留意すべき点の一つは、個人の能力の総和が組織力ではないことである（大場2016: 65）。セングェほか（2003: 41）は、チームは個の集まりに始まり、そのチームが相互作用を通して自分たちの望むものに近づいていく能力を自ら高めていける集団こそが、組織を強くしていくと指摘している。

一般に、自己啓発研修では個人単位での参加が主となる。「啓蒙」という意味では重要だが、「実行性」や「実現性」を重視する本講座では、一人の力のみで大学という組織を変革するのは容易でないという前提の下、チーム活動による相互作用の効果を狙い、機関単位でのチームの応募を条件とした。

5.4 アドバイザー制によるコンサルテーション

本講座は、大学の現場で教育改革・改善を主導してきた、経験豊富なシニア教職員を助言役とするアドバイザー制をとっていることも特徴の一つである。一つは、ワークショップに管理職に位置づく職員がアドバイザーとして加わり、全体発表の後、各チームとコンサルテーションを行い、プレゼンテーションスキルに対する講評や意見、改革案に対する助言が行われた。

さらに、企画提案会議では、改革案をより大きな視点で捉えるため、部課長級の職員から理事級の教職員をアドバイザーとして迎え、各チームからの企画提案と、それに対する質疑・議論を行い、改革案の実効性を高める機会とした。

5.5 ファシリテーターによるコンサルテーション

ワークショップのように短時間でインテンシブに考え、アイデアを生み出すことは重要であるが、それと同時に、各個人・各チームでの活動を通して熟考し、改革案を深化させていく時間も重要である。そのため、「企画提案会議」前に、自主活動を行う期間を約1か月半設けた。この自主活動を支援するため、この期間に任意で運営側によるコンサルテーションの機会を設け、最終提案の精緻化を促すこととした。

6. 本プログラムの実施

6.1 受講者・参加大学

受講者募集の広報は、2015年度に調査した大学の人事課を改めて訪問して協力依頼を行った。各大学での募集方法は各機関の判断に委ねた。国立大学については、東北大学人事企画課から東北地域の各国立大学人事課へ呼びかけを行った。このほか、本拠点事業のメーリングリスト、京都大学高等教育高等教育研究開発推進センターが運営するあさがおメーリングリスト、東北大学 高度教養教育・学生支援機構HP、大学教育支援センターHP、同Facebook、同Twitterを通じて広報を行った。

この結果、5大学より計18名の参加を得ることができた。受講者数の内訳は表1（設置別と人数）・表2（職種）のとおりである。

受講者の特徴として、私立大学は中途採用で大学職員となった転職組が多かったのに対し、国立大学はほぼプロパーであった。

表1. 参加大学と受講者数

参加大学（規模）	受講者数（人）
私立①（小規模）	4名
私立②（中規模）	3名
私立③（大規模）	4名
国立①（大規模）	4名
国立②（大規模）	3名

表2. 受講者の職種

職種	人数
総務系	7名
教務系	6名
会計系	2名
国際系	1名
図書系	1名
その他（研究支援）	1名

6.2 プログラムを構成する8つの段階

本プログラムは8つの段階で構成し、その具体的な内容は以下の通りである。

① 事前課題 ～大学におけるリーダーシップ～

事前課題は、大学教育支援センターが運営する専門性開発プログラム（Professional Development Program）の動画配信サイトPDPonline（<http://www.ihe.tohoku.ac.jp/CPD/PDPonline/>）でリーダーシップに関するセミナー動画を視聴し、「組織において自身が発揮できる『リーダーシップ』とは何か」について自分自身の考えをレポート（A4用紙1枚程度）にまとめてもらうこととした。このレポートを通して、各受講者の思考力や文章力等のレディネスの確認を行った。また、講座への関心と期待を高めてもらえるよう、オリエンテーション前に運営側から受講者に対する簡単なコメントをした。

② オリエンテーション ～大学変革力とは～

受講者らによる自己紹介のほか、講座概要の説明、ミニレクチャー、グループディスカッション、グループワークで構成した。

プレゼンテーションスキルを磨くことを目的に、自己紹介では、「自分の大学の魅力を伝える」というテーマの下、受講者全員が発表を行う機会を設けた。さらに、高等教育を専門とする教員によるミニレクチャー「なぜ『変革力』が必要か～高等教育の変化と大学職員の学び～」の後、これを題材に、これからの大学に必要な大学職員のあり方や行動についてグループで考え、ディスカッションを行った。また、チームで自大学の特徴を「教育」「研究」「地域連携」および各チーム独自の観点で洗い出す作業を行った。

③ ワークショップⅠ ～SWOT分析をやってみよう～

最初のグループワークでは、自大学が置かれた状況を多角的に理解するため、大学単位でなく、受講者を混合して別グループを編成し、「大学」を取り巻く環境について共通要因を洗い出した。これを自大学チームに持ち帰ってSWOTクロス分析表（図2）を用い、析出された外部要因が自大学にとっての「機会（Opportunity）」なのか「脅威（Threat）」なのかを分類した。内部要因となる「強み（Strength）」と「弱み（Weakness）」の抽出は、前回ワークショップで析出した項目を活用して行った。その上で、分析結果に基づいて、特に取り組むべき課題を段階的に絞り込む作業を行った。

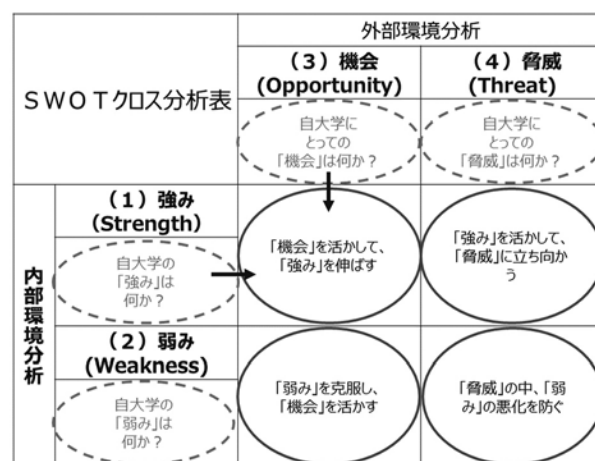


図2. SWOTクロス分析表

④ ワークショップⅡ ～他大学と比較してみよう～

事前課題として、チームで取り組む課題に関連した他大学事例を参考資料から3つ以上読み、ワークシートに整理することを課した。ワークショップでは、それらを用いて、他大学がどのような改革を進め、いかに成果を挙げているのか、自大学にとって有益な部分は何か、チームでディスカッションを行った。その後、前回行ったSWOTクロス分析を踏まえ、設定課題に焦点化して、「あるべき姿（ビジョン）」＝「実現すべき改革」を言語化することに取り組んだ。

⑤ ワークショップⅢ ～アクションプランをたてよう～

この回では、改革案を実行に移していくために「何を」「誰に」「どのように」アプローチするかを改めて考える機会を設けた。実行過程を視覚化するため、ロードマップを活用し、アクションプランを作成した。

⑥ ワークショップⅣ ～プレゼンテーションスキルを磨こう～

この回は、仙台圏の管理職職員2名（東北学院人事部長 伊藤寿隆氏、尚絅学院大学政策企画室副室長 伊丹信祐氏）をアドバイザーに迎え、チームの改革案を発表し、その有効性や実現可能性について全体でディスカッションを行った。

また、チーム毎のコンサルテーションでは、改革案をより実行可能な案へと高めるため、アドバイザーが改革案の位置づけを確認し、どのような項目と内容を必要とするか、何が不足しているかを伝えた。

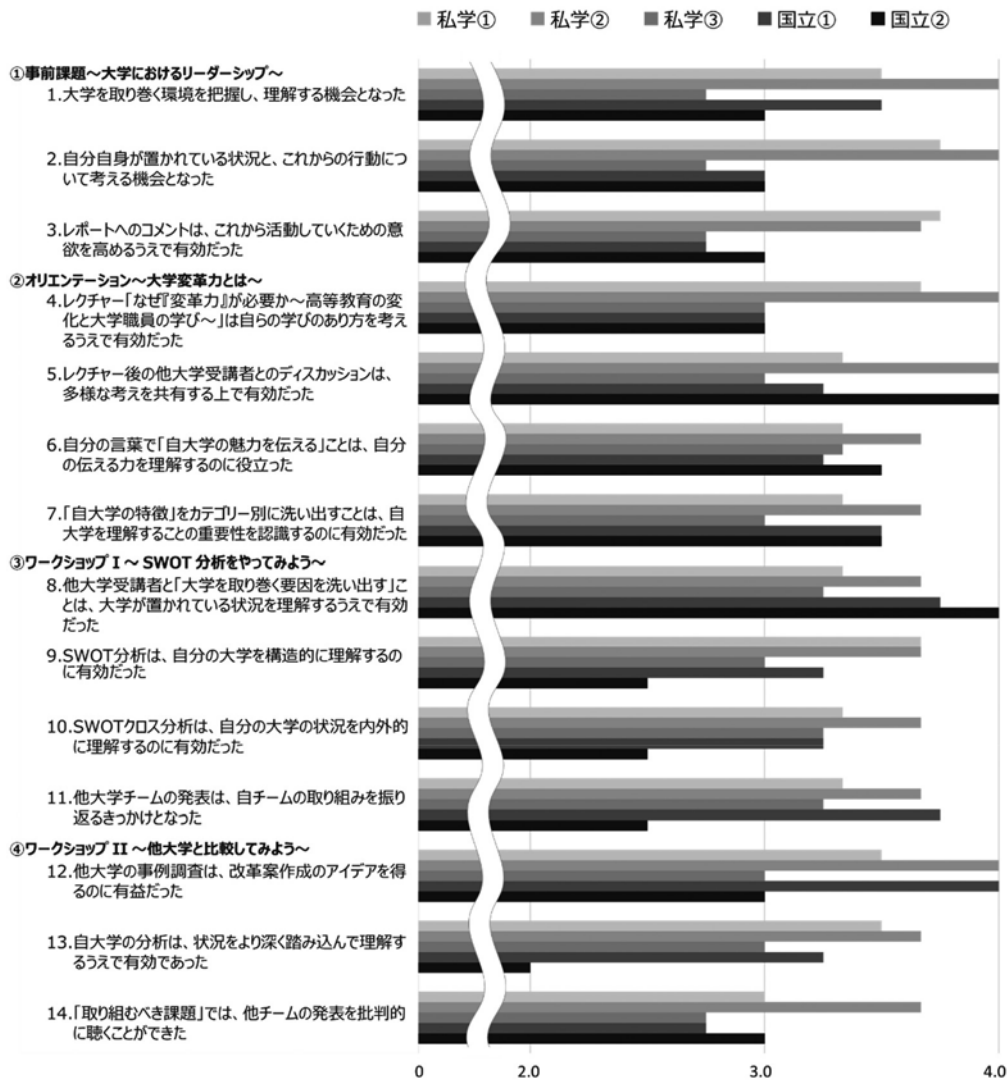


表3. 中間アンケート

⑦ 企画提案会議 ～改革案を提案しよう～

対面による活動の最終回となるこの回は、名称が示唆するように、実際の会議さながらの場を設定した。アドバイザーや他の受講生を前に改革案の最終プレゼンテーションを行い、案の内容や実現可能性について、桜美林大学 篠田道夫教授、京都外国語大学総合企画室次長 山崎その氏、東北大学総務企画部長 齋藤仁氏の3名をアドバイザーに迎え、ワークショップⅣのアドバイザー2名、各大学関係者（2大学より人事系4名）から講評を得る形式とした。また、次の「最終レポート」に向けたアカデミック・ライティングに関するミニレクチャーも提供した。

⑧ 最終レポート ～改革案を磨いていこう～

本講座の総まとめとして、最終レポートを作成し提出することを課した。最終レポートは、運営側が設定

した観点に基づいて構造的に文章化することとし、分量は4,000字程度を目安とした。

これまでの提案はチーム単位で行うことを基本としたが、最終レポートは個人ワークとし、各受講者がチームで作成した改革案を各自の視点で理解し、外部に発信できるようになることを目指した。

7. 本プログラムの実施結果

7.1 成果物としての改革案

参加した5大学から提案された改革案は、次のとおりである。(1)留学生を含む課題解決型人材「ローカルエリート」の育成、(2)ビジネススクール開設を通じた「女子教育拠点の形成」、(3)機会と場作りを通じた「大学職員の人材育成」、(4)既存大学職員行動指針を活用した地域創生のための「大学職員力の

底上げ」, (5) 大学職員の「既存人材の有効活用」であった。

本講座では、各大学が置かれている状況や規模を徹底して分析し、それをベースに実現可能性の高い改革案を策定するようにステップを繰り返す構造とした。そのプロセスにおいては、各チームの提案内容に関して、アドバイザーによるコンサルテーション、さらにSDPスタッフによる助言・支援を提供し、実現可能性を高める工夫も加えた。こうした支援体制を背景に、本講座のチーム活動（＝複数人の合議における改革案作成）による議論が、現実的な制約条件と、理想として掲げる改革ビジョンとを行き来しながら展開し得たことで、上記のような実現可能性の高い成果につながったことを、アンケートの自由記述および最終レポートからも読み取ることができる。また、規模も設置形態も異なる国立・私立大学が同じ講座を受講したことで、同様の課題であってもアプローチが大きく異なるということを確認することができた。企画提案会議では参加大学の関係者も聴講し、当該大学における具体的な実現方法や課題などをその場で共有し、議論することができた。また、当初は企画されていなかった成果報告会を学内で行うこととなったチームや、改革案について一部を実行するよう学内で改善に取り組むところもある。

7.2 参加者アンケート

⑤ワークショップIVの後、受講者による中間アンケートを行った。質問は14項目を設けて4件法で回答してもらい、さらに自由記述も設けた。表3はアンケートの回答を大学別にまとめたものである。

ここで見えてくるのは、規模が比較的小さい大学のほうが自大学の特徴を理解しやすく、その認識が受講者全員で共有されやすいという点である。一方で、機関規模が大きくなるほど理解や認識の共有が難しくなるようである。そうした大規模大学ほどメタな枠組みで大学を捉える機会になったことに対する評価が高いが、それを理解し実際に分析する段階では難しさが生じているといえる。

設問8～11のSWOTクロス分析に関する評価は、数値として控えめであるが、他方で、一番有益だった

活動は何かとの問いに対する自由記述において、SWOTクロス分析およびそれを通じた自大学の理解との回答が全体の7割を超えていた。これは、状況分析自体の難しさと、その分析結果や理解の深まりが当該活動以降の改革案作成の際に影響をもたらしていることを表していると考えられる。また、受講者の自大学に関する知識と経験の差は各個人に少なからずあり、自大学を分析するには広い視野で俯瞰し、批判的思考¹⁾を持って行うことが必要となる。

8. 今後の課題

本講座は今年度が本格実施であり、現在も進行中のプログラムである。そのため、最終的な成果と評価を示すのは今後となるが、プログラムの開発プロセスおよび実施を通じて、いくつかの課題が挙げられる。

- ①自大学を理解するためには、大学を取り巻く環境の理解や高等教育に関する知識を習得する必要がある。それらをどのようにプログラムに位置付けていくのか。
- ②ワークショップにおいて、獲得した知識を実践的に活用するには、当該知識を受講者が咀嚼する時間が必要となるため、各ワークショップの実施日の配分等について再考する。
- ③改革のためには、あるべき姿（ビジョン）と現実のギャップを埋める作業が必要となる。そのために、どのようなアプローチが有効であるのか再考する。
- ④ワークショップで受講者が自大学について深く掘り下げて考える際、思考の展開に行き詰まりが発生することがあり、そのような場合、運営側としてのサポートをどのように行うかを検討する。
- ⑤改革案は実現可能性を持たせる必要があり、それには参加大学との協力関係が重要となる。参加大学との効果的で継続的な関係構築をどのように行うか検討が必要である。

9. まとめ

本講座の本来の狙いは、この講座で「大学変革力」を身に付けるだけでなく、講座を通して学んだアプローチを活用して、各受講者が所属大学に戻り、大学改革に取り組むことにある。今回のチームメンバーと

はもちろんのこと、新たなメンバーを巻き込みながら強い組織作りを担う人材へと成長していくことが期待される。本講座の受講により受講者にどのような行動の変化が表れるのか、今後も定期的に確認していきたい。

謝辞

本講座の実施にご協力いただきました東北大学人事企画課をはじめ、各機関の方々に深く御礼申し上げます。この講座は、教育関係共同利用拠点事業として、概算要求（特別経費）および機能強化経費（共通政策課題（教育関係共同実施分））により実施しました。

注

- 1) 楠見 (2011: 17) は、批判的思考とは、物事を証拠に基づき多面的、客観的に捉え、論理的で偏りのない思考、内省的思考、それを支え可能とする知識や、問題解決や判断を支える汎用的スキル（コミュニケーション能力や問題解決能力、チームワーク能力（社会的スキル）など）の総合的要素から構成されるとしている。

参考文献

- 上杉道世. 2010. 大学職員は変わる—東大SDトータルプランの実践. NPO法人学校経営研究会.
- 大場淳. 2005. “大学職員（SD）に関する研究の展開”. 大学論集. 第36集. 269-296.
- 大場淳. 2016. “スタッフ・ディベロップメント（SD）の義務化について考える”. 大学時報. 369. 62-67.
- 大久保幸夫. 2014. 会社を強くする人材育成戦略. 日本経済新聞出版社.
- 岡田雄介. 2016. “20年先を見据えた次世代幹部人材の育成—自己研鑽型SD活動の試み—”. 2016年度 大学行政管理学会 第20回定期総会・研究集会資料集. 55-56. 大学行政管理学会.
- 黒田学. 2008. 早稲田の社を変えた組織の「知恵」—WISDOMによる企画提案. 早稲田大学出版部.
- 楠見孝. 2011. 批判的思考力を育む—学士力と社会人基礎力の基盤形成. 有斐閣.
- 中原淳. 2014. 駆け出しマネージャーの成長論—7つの挑戦課題を「科学」する. 中央公論社.

ピーター・ゼンゲほか. 2003. フィールドブック学習する組織「5つの能力」: 企業変革をチームで進める最強ツール. 日本経済新聞社.

東北大学 高等教育開発推進センター 大学教育支援センター. 2011. 2010年度 教育関係共同利用拠点事業報告書.

東北大学 高等教育開発推進センター 大学教育支援センター. 2012. 2011年度 教育関係共同利用拠点事業報告書.

東北大学 高等教育開発推進センター 大学教育支援センター. 2013. 2012年度 教育関係共同利用拠点事業報告書.

東北大学 高等教育開発推進センター 大学教育支援センター. 2014. 2013年度 教育関係共同利用拠点事業報告書.

東北大学 高度教養教育・学生支援機構 大学教育支援センター. 2015. 2014年度 教育関係共同利用拠点事業報告書.

東北大学 高度教養教育・学生支援機構 大学教育支援センター. 2016. 2015年度 教育関係共同利用拠点事業報告書.