

東北大学 「大学変革リーダー育成プログラム」

大学の教育研究や経営を支えるマネジメント人材育成の試み

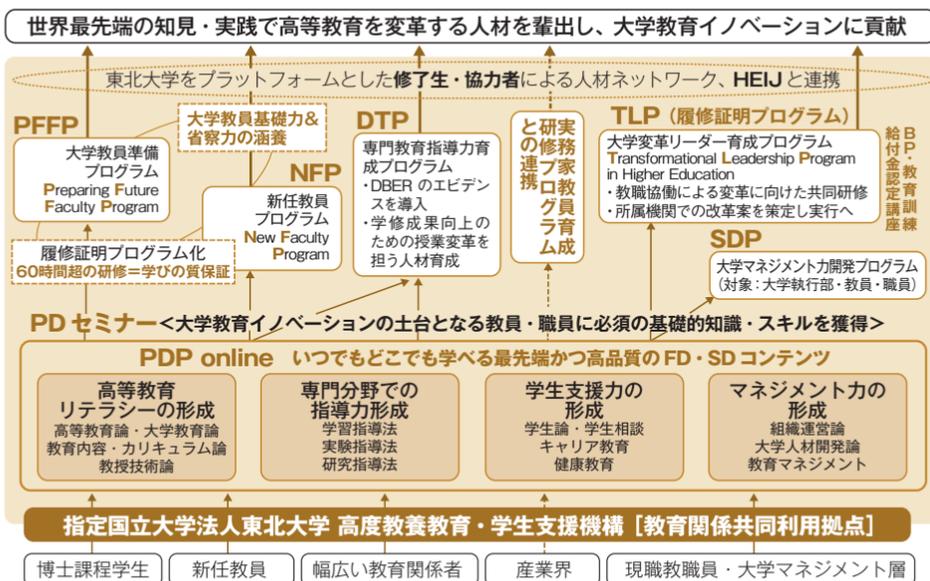


東北大学高度教養教育・学生支援機構 教授
杉本和弘

コロナ禍が世界を覆っている。その影響は社会生活全般に及び、世界に不可逆的な変化をもたらしている。当然、各国の大学にも計り知れない影響を与えている。20世紀末以降学生や研究者の移動を梃に進んできた大学の国際化には急ブレーキがかかった。他方、大学授業は急速にオンライン化し、新しい学習の姿も兆し始めた。こうして見れば、真の意味で「21世紀型大学」が登場してくるのはコロナ禍が終息した後ではないか。そう考えざるを得ないほど、今回のインパクトは大きい。

今後、大学の舵取りはますます不確実さを増すだろう。大学が教育研究を保証し大学経営を高度化していくためにも、それらを担える人材が今以上に必要となる。本稿では、東北大学が過去10年ほど続けてきた「大学マネジメント人材育成」の取り組みを紹介し、議論の参考に供したい。

図1 東北大学 教育関係共同利用拠点の取り組み



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3月、文部科学省より「教育関係共同利用拠点」(以降、本拠点)に認定された。これまで第一期、第二期と事業を継続し、2021年度からは第三期「大学教育イノベーション人材開発拠点」を開始することになっている。本拠点を主として担うのは機構内に設置された大学教育支援センターである。

本拠点の特徴は、教職員の多様なニーズやキャリア・ステージに応じて広範に研修プログラムを開発・提供しているところにある。さらに、そのコンテンツの一部をPDP online (<http://www.ihe.tohoku.ac.jp/CPD/PDPonline/>)として無料配信し、国内外の高等教育機関に活用頂いている(図1参照)。

研修プログラムのうち、次代の大学を担う「大学マネジ

メント人材」を育成しているのが、履修証明プログラム「大学変革リーダー育成プログラム(Transformational Leadership Program: 以下TLPと略)」だ。大学院で大学経営プロフェッショナル人材を育成・活用する欧米の大学とは対照的に、日本では一部の大学院での取り組みを除き、大学マネジメント人材の育成機会は限られている。そこに一石を投じるべく、本拠点では活動初期から先行事例調査を行い、海外大学(カナダ・クイーン

ズ大学)との連携を通して、大学マネジメント人材育成に向けた研修プログラムの開発・提供を行ってきた。2011年から1年間のプログラム(60時間)を2年にわたって試行し、2013年からは約2カ年の履修証明プログラム(120時間)を開発して現在に至っている。これまでに、学習内容・時間の更新や受講者への訴求性等を考慮して数度名称を変更してきたが、目標や基本構造は変わっていない。その本質は、大学における教育研究活動の質を高め、大学マネジメントに貢献できるミドルからシニアレベルの人材を育成することにある。

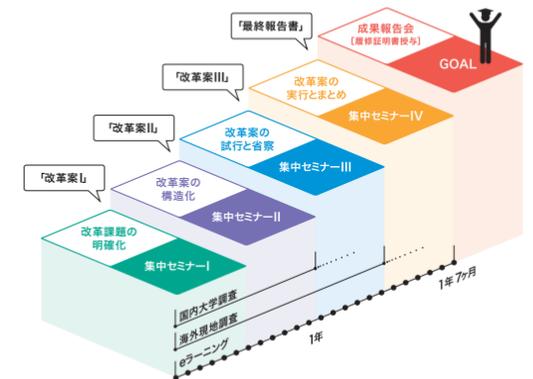
TLP の内容と方法

現行のTLP2019-20は、約2年弱(ただ、コロナ禍を受けて2021年度まで延長予定)で総学習時間は180時間に及ぶ。受講料30万円だが、文科省の職業実践力育成プログラム(BP)の認定を受け、厚労省の教育訓練給付金も受給可能となっている。受講者は30~40歳代のミドル層教職員が中心である。

学習方法は、①対面やオンラインによるセミナー等で高等教育に関する理論や知識を幅広く修得しながら、②全4回の集中セミナーにおけるプレゼンテーションとコンサルテーション、③国内大学調査、④海外大学調査を行って実践的に学ぶ構造となっている(図2参照)。これら一連の学習の中核に位置づけるのが、受講者自らが所属機関の課題を発見・設定して「改革案」を作成し、実際に実行しながら省察を行うアクション・ラーニングである。

組織改革を行うには、取り組みの妥当性や有効性を問いながら、時に協力者を巻き込み、反対勢力を説得するなど、様々な壁を乗り越えていかなければならない。しかし、それこそ現場のリアリティである。TLPでは、ただ受動的に知識を学ぶだけに終わらせず、現場に出て実践し、その経過や成果を持ち寄って議論し合い、改革案を練り上げていくことを重視している。そうした困難な改革に挑む受講者を支援するため、大学現場を知悉する経験豊かな先達教職員にアドバイザーを依頼し、毎回の集中セミナーで議論や助言を行って頂いている。それに加え、設置形態も規模も異なる大学から集った教職員が平場で議論・支援し合うことも重要な学びと成長の機会となっている。グループやチームで学び合う関係性を形成することもリーダーシップ育成には重要な要素だ。

図2 TLPの学習構造



成果と課題、そして今後の方向性

最後に、これまで本拠点で展開してきた「大学マネジメント人材育成」の成果と課題を振り返りつつ、今後の方向性を述べておきたい。

この種の研修プログラムの成果測定は難しい面があるが、少なくとも受講者による主観的評価(アンケート)を見る限り、特に上述の「プレゼンテーションやコンサルテーション」「国内外大学調査」に対する満足度が高い。つまり、セミナー等知識教授型の科目も決して評価は低くないが、より現場に近いところで実践的かつ相互作用的に学ぶことに受講者は効果を見いだしているといえる。受講者は、「改革案」をめぐる議論や実践を通して、「課題の背景にある原因を構造化して把握する力」「外部環境や組織全体を俯瞰して捉える幅広い視野」「現実課題を多面的・多角的に分析する力」が身についたと評価しており(以上は、2017-18年度実施プログラムの評価)、プログラムの成果を基盤に、実際に各大学でカリキュラム改革や教育質保証体制の強化につなげた事例も出始めている。受講者個人の意識・行動変容に加え、組織変容にもつながる成果として注視しているところである。

他方、課題として、高等教育内外の急速な変化と教職員の多忙化を見定めながら、適切な学習内容の質と量を確保したプログラムを開発し、それによって十分な範囲・数の教職員にリーチしていく必要性を指摘したい。それはもちろん、本拠点だけでは到底なし得ない。本拠点による取り組みを一つの試金石として「大学マネジメント人材育成」の機会を拡大し、日本の大学を変革していくだけのクリティカルマスを確保していくことが必要だろう。大学マネジメント人材育成は日本の高等教育全体の課題である。