

# Staff Development の在り方に関する一考察 ——成人教育学の知見からの示唆——

笹井宏益

## A Study on the Way of Staff Development: Suggestions from Adult Education

Hiromi Sasai

Tamagawa University Research Institute, Machida-shi, Tokyo, 194-8610 Japan.  
*Tamagawa University Research Review*, 24, 15-24 (2018)

### Abstract

This paper clarifies the general characteristics of the duties of university staff on the way of staff development (SD). Also, based on that, it considers how to train university staff.

The general characteristic of the duties of the university staff is that the roles of the staff are defined by the instantiation of the university's mission. Concerning the practice of that role, the trends of administrative agencies under the jurisdiction of the policy, the patterns of the needs of the citizens and society as well as the relationships among staffs and teachers within the university, are affected.

In fostering university staff with such characteristics, it is necessary to focus on the knowledge of research on adult education research while continuously trying to cultivate competencies such as the ability to use tools, autonomy, cooperativeness. In other words, it is necessary to pay attention to the "designing" that attracts attention when cultivating professional human resources while fostering the performance of duties and introducing reflection. The role given to university staff would be realized by designing.

**Keywords** : staff development, mission, competency, designing

## 1 SD 研究の枠組み

Staff Development (以下「SD」と言う。)とは、その名前のおり、staff (大学職員) を develop (能力開発) することを意味している。わかりやすく言えば、大学職員 (以下「職員」という。) が仕事をする場である「大学」は、目的的に設置運営される活動組織であり、その運営に参画する人材について、当該大学の理念や社会的使命 (ミッション) 達成のために、そこに属する人材を能力開発することである。その点において、SD を論じることは、大学という組織における、いわば「社員教育」の

在り方を論じることでもあり、それゆえに、各大学に共通の事象を分析・考察の対象とすることに加えて、実践論的には、個々の大学に固有の事象を分析・考察して、実際に自らの大学運営の充実に資するように人材育成を行うことが重要になる。

大学職員は、大学の活動や運営を規定している諸制度 (仕組みや方針など。法規や政府からの通知等を含む。) や従来の慣習や懸案の処理方法といったような大学運営を取り囲む制度的諸条件と、18歳人口の増減やグローバル化の進行など社会的諸条件の影響のもとで職務をこなしている (以下、制度的諸条件と社会的諸条件とを合

わせて「構造」と言う。)。これらに加え、上司や部下、教員組織、学生、関連する行政や企業の担当者といった人たちと、コミュニケーションや関わり合いなど様々な関係性を持ちながら日々の仕事をこなしており、さらに、その職務遂行にかかるパフォーマンスは、個々が有する能力、特にコンピテンシーや専門的スキルの有りようから少なからず影響を受けている。

こうした状況を踏まえると、大学職員の仕事の内容や質は、モデル的に言えば、構造と職員の能力、そして両者の関係性といった3つの要因によって規定されており、したがって、そこでの能力開発は、当該大学が置かれている構造のもとで、大学内外の様々なステークホルダーとの関係性の充実を視野に入れつつ、職員一人ひとりが有するコンピテンシーや専門的スキル等をいかにして向上させていくか、といった点に集約できる。

これらのことからわかるように、SD研究は、社会的なアプローチに加えて、教育学的あるいは経営学的なアプローチが可能であり、また各アプローチについて、理論的あるいは実践論的なアプローチが可能である。言うなれば、SD研究は総合研究としての性格が強く、どこに研究の視座を置くかによっても見えてくるものが変わってくる。

本稿は、SD研究の総合的性格を踏まえた上で、大学の存在意義の基盤であるミッションと大学職員の職務との関係を明らかにしつつ、大学運営に参画・実践する職員の能力の在り方について関係性の視点も含めて考察し、理論的な課題とともに、求められるSDの在り方について方向性を示そうというものである。

## 2 大学運営の構造的側面にかかる検討

### (1) 構造から見た大学運営の特徴

大学の存在意義やミッションに関して、学校教育法においては、「大学は、学術の中心として広く知識を授けるとともに、深く専門の学芸を教授研究し、知的、道德的及び応用的能力を展開させることを目的とする。」ことが規定されている（第52条）。また、大学設置基準においては、「大学は、学部、学科又は課程ごとに、人材の養成に関する目的その他の教育研究上の目的を学則等に定めるものとする。」と規定され（第2条）、大学ごとに存在意義やミッションを設定すべきであると規定している。すなわち、大学とは、目的的に設置運営される組

織体であり、学校教育法に規定される社会的・公共的な目的をまっとうするために、個々の大学においてそれぞれ独自のミッションを掲げ、それを達成するために様々な活動を展開することが求められている存在と言える。

併せて、私立大学は、学校法人という非営利型組織（non-profit organization/NPO）において運営される組織である。その活動に際しては、設置運営の基本として掲げている「ミッション」が極めて重要な役割を果たしている。ドラッカーは、「すべての非営利組織は人間と社会を変革する上で成果を上げるために存在している」旨述べており<sup>1)</sup>、大学の運営も、「人間と社会を変革する上で成果を上げるために」行われることが必要となる。

大学という組織は、営利追求型組織（profit organization/PO）ではないものの、基本的にはいわゆるヒエラルキー型の組織体制を有する活動組織であり、目的的な運営に適している。その中で個々の職員が行う仕事は、上位の目的（＝ミッション）をより具体化する形で中位の目的が設定され、中位の目的をより具体化する形で下位の目的が設定された上で、さらに細分化（コンポーネント化）され、それぞれの部署で「役割」として位置付けられることで職務の目的となる。このようなミッションの細分化から始まる「目的」の重層的なコンポーネント化は、通例それらを実現するための権限と責任の細分化をも伴う。この場合、職員に求められることは、大学が掲げているミッションの実現に向けて、各部署が掲げる目的と権限によって職員に与えられた「役割」をまっとうすることとなる。

ところで、国立大学の法人化以降、政府の関与・支援の枠組みや程度は異なるものの、国立大学と私立大学とは、共通の諸条件のもとで活動を展開する「競争相手」となった。このような競争的環境の広がりには、グローバルなレベルにまで拡大しており、すべての大学は、教育活動や研究活動の面で、世界中の大学と競争しなければならない状況に直面していると言える。日本においては、18歳人口の減少がいよいよ深刻な状況になりつつあり、そうした状況も、高学歴志向の国民の意識ともあいまって、大学間の競争を激しいものにしていくことは、指摘するまでもないことである。

このような状況のもとで、現在、様々な機関・団体において、大学の活動（パフォーマンス）を評価する取組みが行われている。こうした評価活動は、本来、制度が目的とし、また各大学が個別に掲げている理念や目的がどのくらい実現できているか（まっとうされているか）、

表1 THE世界大学ランキング日本版における評価の観点と指標

評価の観点	評価指標
教育リソース：どれだけ充実した教育が行われている可能性があるか	学生一人あたりの資金，学生一人あたりの教員比率，教員一人あたりの論文数，大学合格者の学力，教員一人あたり競争的資金獲得数
教育充実度：どれだけ教育への期待が実現されているか	グローバル人材育成の重視についての高校教員の評判調査，入学後の能力伸長についての高校教員の評判調査
教育成果：どれだけ卒業生が活躍しているか	企業人事の評判調査，研究者の評判調査
国際性：どれだけ国際的な教育環境になっているか	外国人学生比率，外国人教員比率，日本人学生の留学比率，外国語で行われている講座の比率

注：THE世界大学ランキング日本版のホームページ (<https://japanuniversityrankings.jp/method/>) を踏まえ筆者が作成

表2 ランキングにかかる評価指標の内容から見た大学運営上の論点

評価指標	大学運営上の論点	評価対象領域 (キーワード)
学生一人あたりの資金，学生一人あたりの教員比率，大学合格者の学力，	教育活動の有りよう	入試 教育
入学後の能力伸長についての高校教員の評判調査	入学前の教育・学修との接続	入試 教育
企業人事の評判調査，研究者の評判調査	卒業後の仕事・学修との接続	教育 就職支援
研究者の評判調査，教員一人あたりの論文数，教員一人あたり競争的資金獲得数	研究活動の有りよう	研究
グローバル人材育成の重視についての高校教員の評判調査，外国人学生比率，外国人教員比率，日本人学生の留学比率，外国語で行われている講座の比率	グローバル化への対応	入試 教育 学生支援 教員

注：筆者が作成

といった視点から行われている。

そこで、ここで取り上げられている評価の観点や評価尺度とはどのようなものなのか、次に検討してみたい。SDが、職員における「与えられた役割の実現」をより進展させることをアウトカムとして目指しているものであることに対し、これらの評価活動は、大学という組織における「掲げられた目標の達成」をより進展させることを目指すものであり、職員における「与えられた役割」とは何かということについて、いくつかの示唆を得ることができるからである。

## (2) 大学のパフォーマンスを測る上での評価の観点

### ア. THE世界大学ランキング日本版における評価の観点

まず、国際的なレベルでの評価活動を取り上げる。グローバルなレベルで大学のパフォーマンスを評価する活

動を展開しているものとして、例えば、毎年、世界の1000校以上の大学を調査してランキングし公表しているTimes Higher Education (THE/ ティー・エイチ・イー)の「世界大学ランキング」が挙げられる<sup>2)</sup>。ここにベネッセが協力し、その日本版を作成・公表している<sup>3)</sup>が、それによれば、評価の際の観点(分野及び項目)は、表1に掲げたとおりとなる。

言うまでもなく、こうしたランキングや評価指標が、固有の伝統や文化を持つ各大学の活動実態を正確に反映しているかどうかは別途考察する必要がある。ただし、こうしたランキングが世界各国で受け容れられている現実、競争的環境がグローバルなレベルにまで広がり定着していることを示す証左とも言え、またここで使われている評価の観点は、国際的または国内的に見て、一応標準的なものとして参照されているものであることがうかがえる。

表3 大学基準の内容とパフォーマンスを評価する際の観点

項目	内容	評価の観点
理念・目的	大学は、その理念に基づき、人材育成の目的、その他の教育研究上の目的を適切に設定し、公表しなければならない	理念・目的等の設定と公表
教育研究組織	大学は、その理念・目的を踏まえて、適切な教育研究組織を整備しなければならない	適切な教育研究組織の整備
教員・教員組織	大学は、その理念・目的を実現するために、求める教員像や教員組織の編制方針を明確にし、それに基づく教員組織を整備しなければならない	求める教員像等の明示 適切な教員組織の整備
教育内容・方法・成果	大学は、その理念・目的を実現するために、教育目標を定め、それに基づき学位授与方針及び教育課程の編成・実施方針を明示しなければならない。また、こうした方針に則して、十分な教育上の成果を上げるための教育内容と方法を整備・充実させ、学位授与を適切に行わなければならない	DP・CPの明示 教育内容方法の整備充実
学生の受け入れ	大学は、その理念・目的を実現するために、学生の受け入れ方針を明示し、その方針に沿って公正な受け入れを行わなければならない	APの明示 公正な学生受け入れ
学生支援	大学は、学生が学修に専念できるよう、修学支援、生活支援及び進路支援を適切に行わなければならない	適切な修学支援 適切な生活支援 適切な進路支援
教育研究等環境	大学は、学生の学修並びに教員による教育研究活動を必要かつ十分に行えるよう、学習環境や教育研究環境を整備し、これを適切に管理運営しなければならない。	適切な学修環境の管理運営 適切な教育環境の管理運営 適切な研究環境の管理運営
社会連携 社会貢献	大学は、社会との連携と協力を配慮し、教育研究の成果を広く社会に還元しなければならない	社会連携・社会貢献への配慮
管理運営 財務	大学は、その機能を円滑かつ十分に発揮するために、明文化された規定に基づき適切な管理運営を行わなければならない。また、教育研究を支援しそれを維持・向上させるために、適切な事務組織を設置するとともに、必要かつ十分な財政的基盤を確立し、財務を適切に行わなければならない	ルールに基づく適切な管理運営 財政基盤の確立と適切な財務
内部質保証	大学は、その理念・目的を実現するために、教育の質を保証する制度を整備し、定期的に点検・評価を行い、大学の現況を公表しなければならない	質保証制度の整備 点検評価結果の公表

注：筆者が作成

言いかえると、これらの指標の内容は、各国のジャーナリズムを含め少なからずの人々が大学に期待している事項を示しているものと言える。そこで、ここでの指標が評価の対象としている内容を抽出し、「大学運営上の論点」として整理してみると、表2のようになる。

このように整理してみると、評価指標と大学運営上の論点との関わりが明確になる。すなわち、表1において太枠で囲った事項とは、わかりやすく言えば、①学生への教育活動をどのように充実するか（教育の質をどのように保証するか）、②高校を卒業するまでの教育・学修とどのように接続するか、③大学を卒業してからの仕事・学修とどのように接続するか、④教員の研究活動をどのように充実させるか、⑤グローバル化の進展にどのよう

に対応するか、という大学運営に期待される内容であり、ここには、大学の教職員にとって必要とされる職務内容の基本が示されていると解される。

#### イ. 大学基準協会における評価の観点

次いで、日本国内で従前から活用されている評価の観点や尺度について見てみよう。

平成23年4月1日に大学基準協会から公表された『「大学基準」及びその解説』によれば、「大学は、学問の自由を尊重し、高度の教育および学術研究の中心機関として、豊かな人間性を備えた有為な人材の育成、新たな知識と技術の創造及び活用、学術文化の継承と発展等を通して、学問の進歩と社会の発展に貢献する。」という使



表4 THE及び大学基準協会における「評価の観点」の比較

大学基準協会による評価の観点	THEによる評価の観点	左記2つの観点を統合して キーワードとして整理したもの
理念・目的等の設定と公表		ミッションや計画の策定 広報・CSR
適切な教育組織の整備 適切な研究組織の整備	教育活動の有りよう 研究活動の有りよう	教育組織の整備 研究組織の整備
求める教員像等の明示 適切な教員組織の整備	教育活動の有りよう 教育活動の有りよう	教員像等の明示 教員組織の整備
DP・CPの明示 教育内容方法の整備充実	教育活動の有りよう 教育活動の有りよう	DP・CPの明示 教育内容方法の整備充実
APの明示 公正な学生受け入れ	入学前の教育・学修との接続 入学前の教育・学修との接続	APの明示 公正な学生受け入れ
適切な修学支援 適切な生活支援 適切な進路支援	… … 卒業後の仕事・学修との接続	学生支援（修学支援） 学生支援（生活支援） 学生支援（進路支援）
適切な学修環境の管理運営 適切な教育環境の管理運営 適切な研究環境の管理運営	教育活動の有りよう 教育活動の有りよう 研究活動の有りよう	学修環境の管理運営 教育環境の管理運営 研究環境の管理運営
社会連携・社会貢献への配慮	…	社会貢献活動の実施 広報・CSR
ルールに基づく適切な管理運営 財政基盤の確立と適切な財務	… …	総務・人事関係の管理運営 財務関係の管理運営
質保証制度の整備 点検評価結果の公表	教育活動の有りよう …	質保証制度の整備 点検評価結果の公表
…	大学の活動全体にわたってのグローバル化 対応	グローバル化対応

注：筆者が作成

命を担うものであり、また、「大学は、この使命を自覚し、大学として適切な水準を維持すると同時に、その掲げる理念・目的の実現に向けて組織・活動を不断に検証し、その充実向上に努めていくことが必要である。」と基準策定の趣旨が掲げられている。同時に、この趣旨は、「大学が適切な水準を維持し、その向上を図るための指針」としても位置付けられており、大学のパフォーマンスを評価する際の「評価の観点」としての意義も有している。表3は、それらを整理したものである。

表3の太枠の部分は、基準に沿って評価することを想定した際に「評価の観点」として要約される事項を整理したものである。この太枠の部分に、前述した表2の太枠の部分を加えて同一の表に整理・統合し、キーワードとして記述したものが表4である。

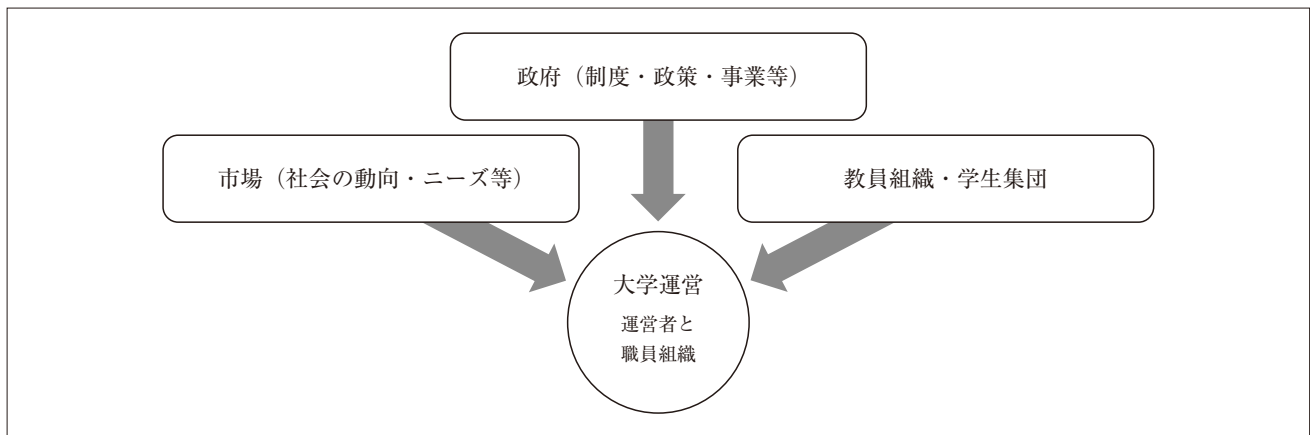
表4に示したように、国際的に評価の観点とされているものと国内的に評価の観点とされているものを整理・統合すると、総合的に見てどのような事項が大学運営に

求められているか、一般論ではあるものの、右欄の太枠で囲まれた部分のとおり明示されよう。これらは、評価される際の対象領域を示すものであるとともに、大学運営にとって必要な事項あるいは望まれている事項を示したものである。

もちろん、これらに加えて、各大学が独自に掲げているミッションによって、運営の内容の一部取捨選択やミッションを具体化したいくつかのコンポーネントの付加もしばしば見られるが、基本的には、上記太枠で示した事項が大学運営の内容となっていると考えて良い。

### (3) 役割の達成に向けた人材開発の方向

アメリカの高等教育研究者バートン・クラークによれば、大学運営の有りように大きな影響を及ぼすのは、政府、市場、教授会の三者であるとされる。この考え方を発展させて、「教授会」を、「大学内部にあってそのプロ



注：B.クラークの大学運営モデルをもとに、「学生集団」及び「運営者と職員組織」という記述を筆者が加筆した

図1 大学運営に影響を及ぼすセクター

ダクトの生産（パフォーマンスの創出）に密接に関わっている人たち」, すなわち, 「教員組織と学生集団」に置きかえると, 現在の大学に影響を及ぼす諸要素の関係がより明確になると考えられる。

図1は, これを図化したものである。

大学運営は, 政府, 市場及び教員組織・学生集団といった3つのセクターからなる「構造」のもとに置かれており, 各セクターは, インターラクティブな関係を形成しつつ, 様々な変化に対してダイナミックに対応し続けている。B.クラークは, 職員組織と教員組織との関係や運営者のリーダーシップの問題にも言及しているが, こうしたダイナミズムのもとで, 大学職員は, 自らが所属する大学のミッションの実現を目指して, 表4に示したような, 各部署におけるコンポーネントやそこで具体化された役割を自らの職務の目的として位置付け, それらを実践しているのである。そこでの人材開発とは, 政府や市場, 教員組織・学生集団といった各セクターからの影響を受けることになるダイナミックな実践プロセスにおいて, 与えられた仕事を理解し実現するための力量を向上させることである。

しかしながら, 一定の知識やスキルを身につけることだけで, 役割の達成が可能になるわけではない。なぜならば, 職員が職務を遂行するプロセスにおいて, 与えられている役割の意味付けが, 各セクターからの影響や本人を取り囲む環境の変化によって変容することは, しばしば見られるからである。例えば「つまらない仕事」と思っていたことが, 友人や専門家の指摘等によって「やりがいのある仕事」とポジティブに捉え直されることがあり（その逆にネガティブになる場合もあり得るが）,

また「2年間やってみて面白い仕事だということに気がついた」というように, 本人の経験の積み重ねからこれまでの仕事に「新たな意味付け」を得ることもある。さらには, 上司や同僚とのコミュニケーションや共同作業によって, 役割の意味を転換することもあり得る。言うなれば, 「役割」の意味は多義的であり, 常に変わり得るものである。それゆえに, 「役割の達成」についても様々なアプローチが可能であり, それらの成果に対する評価も多面的に存在し得ることとなる。

そうすると, 職員に求められる力量とは, このような変化する状況のもとで, 与えられた役割自体の意味と役割達成の意味を状況の変化に応じて理解し, 自らがやるべきことを自己決定し, それを創造的に実践していく力と言えよう。こうした力量はどのように育成できるのだろうか。次にその点について検討していきたい。

### 3 大学職員の能力的側面に焦点を当てた検討

#### (1) 社会人基礎力の意義と課題

2006年, 経済産業省は「社会人基礎力」という概念を提示した。これが「ビジネス・パーソンとしての能力を形にしようとする取組み」として大きな反響を呼んだことは記憶に新しい。

社会人基礎力とは, 「前に踏み出す力」「考え抜く力」「チームで働く力」の3つの能力から構成されるとされ, 良き社会人として活躍するためには, 基礎学力や専門知識に加え, これらの能力が必要とされる。以下の説明は, 経済産業省のホームページから引用したものであるが,

ここでは、社会人基礎力を〈3つの能力/12の能力要素〉により構成されるものとしている。

3つの能力とは、次のように説明されている。

- ・前に踏み出す力（アクション）：一歩前に踏み出し、失敗しても粘り強く取り組む力  
実社会の仕事において答えは一つに決まっておらず、試行錯誤しながら失敗を恐れず、自ら一歩前に踏み出す行動が求められる。失敗しても、他者と協力しながら、粘り強く取り組む。
- ・考え抜く力（シンキング）：疑問を持ち、考え抜く力  
物事を改善していくためには、常に問題意識を持ち課題を発見することが求められる。その上で、その課題を解決するための方法やプロセスについて十分に納得のいくまで考え抜く。

- ・チームで働く力（チームワーク）：多様な人とともに、目標に向けて協力する力  
職場や地域社会等では、仕事の専門化や細分化が進展しており、個人として、また組織としての付加価値を創り出すためには、多様な人との協働が求められる。自分の意見を的確に伝え、意見や立場の異なるメンバーも尊重した上で、目標に向けともに協力する。

上記のそれぞれに対応する能力要素とは、表5のとおりである。

社会人基礎力の概念は、これまで曖昧であった「社会人として求められる能力」を可視化し体系的に提示したものであり、社会的にも大きなインパクトを与えている。しかしながら、次に掲げるように、いくつかの課題も見

表5 社会人基礎力を構成する12の能力要素

分類	能力要素	内容
前に踏み出す力 (アクション)	主体性	物事に進んで取り組む力 例) 指示を待つのではなく、自らやるべきことを見つけて積極的に取り組む。
	働きかけ力	他人に働きかけ巻き込む力 例) 「やろうじゃないか」と呼びかけ、目的に向かって周囲の人々を動かしていく。
	実行力	目的を設定し確実に行動する力 例) 言われたことをやるだけでなく自ら目標を設定し、失敗を恐れず行動に移し、粘り強く取り組む。
考え抜く力 (シンキング)	課題発見力	現状を分析し目的や課題を明らかにする力 例) 目標に向かって、自ら「ここに問題があり、解決が必要だ」と提案する。
	計画力	課題の解決に向けたプロセスを明らかにし準備する力 例) 課題の解決に向けた複数のプロセスを明確にし、「その中で最善のものは何か」を検討し、それに向けた準備をする。
	創造力	新しい価値を生み出す力 例) 既存の発想にとらわれず、課題に対して新しい解決方法を考える。
チームで働く力 (チームワーク)	発信力	自分の意見をわかりやすく伝える力 例) 自分の意見をわかりやすく整理した上で、相手に理解してもらうように的確に伝える。
	傾聴力	相手の意見を丁寧に聴く力 例) 相手の話しやすい環境をつくり、適切なタイミングで質問するなど相手の意見を引き出す。
	柔軟性	意見の違いや立場の違いを理解する力 例) 自分のルールややり方に固執するのではなく、相手の意見や立場を尊重し理解する。
	状況把握力	自分と周囲の人々や物事との関係性を理解する力 例) チームで仕事をするとき、自分がどのような役割を果たすべきかを理解する。
	規律性	社会のルールや人との約束を守る力 例) 状況に応じて、社会のルールに則って自らの発言や行動を適切に律する。
	ストレスコントロール力	ストレスの発生源に対応する力 例) ストレスを感じることもあっても、成長の機会だとポジティブに捉えて肩の力を抜いて対応する。

受けられる。

- ① 産業界においてビジネスをしてきた人たちのこれまでの経験をもとに、社会人として求められる能力を列挙し、望まれる人材像を示したという性格が強く、科学的・学術的な根拠に乏しい
- ② こうした人材を育成するための内容や方法等について科学的な分析や考察がなされておらず、いくつか提示されているものについても、職業教育や成人教育等にかかる理論的根拠や実証的なエビデンスに乏しい
- ③ 社会人基礎力を身に付けるための具体的な育成方法等について言及がなされていない

このように「社会人として求められる能力」を概念化したことは、社会人の人材育成については大学職員の人材開発を検討する上で、大きな手がかりを与えてくれる。しかしながら、その育成（開発）の在り方を視野に入れた場合、上表における「能力要素」のそれぞれをどのようにして育成するのかという議論が不可欠になる。こうした「能力要素」は、仕事上のコンピテンシー（competency/ 行動特性）とも言うべきものであり、この点に着目して考察を進めていく必要がある。

## (2) OECDのキー・コンピテンシー概念

1996年から2003年まで、OECDはDeSeCo(Definition and Selection of Competencies: Theoretical and Conceptual Foundations/ コンピテンシーの定義と選択：その理論的・概念的基礎)というプロジェクトを実施した。このプロジェクトは、PISA調査を確立・普及させたことで有名であるが、実は、このプロジェクトの最大の意義は、「キー・コンピテンシー」という概念を提示したことにある。

キー・コンピテンシーとは、個人の資質や認知的技能として何が望ましいかについての恣意的な決定ではなく、人生の成功と正常に機能する社会の心理社会的前提条件に関する一人ひとりの深い省察(Reflectiveness)により決められているものであるとされ、次の3つのカテゴリーに分類される<sup>4)</sup>。

第一のカテゴリーは、相互作用的に道具を用いること〔Use tools interactively〕である。これについてOECDは、『個人は、その環境と効果的に相互作用するため広い意味での道具を活用できる必要がある。情報テクノロジー

のような物理的なものと、言語のような文化的なものとの両方を含む意味での道具である。個人は、相互作用的に道具を用いるためにも、各自の目的に合わせて道具を適応させるようにそうした道具をよく理解する必要がある。』と説明している。

第二のカテゴリーは、自律的に活動すること〔Act autonomously〕である。これについては、『個人は、自分の生活や人生について責任を持って管理、運営し、自分たちの生活を広い社会的背景の中に位置付け、自律的に動く必要がある。それぞれに特定の目標を持ったこれらのカテゴリーは、相互に関係し、キー・コンピテンシーを確認し明確に描くための基礎を集合的に形成している。』と説明している。

第三のカテゴリーは、異質な集団で交流すること〔Interact in heterogeneous groups〕である。これについては、『いっそう助け合いの必要が増している世界の中で、個人は他者と関係をもてるようにする必要がある。いろいろな経歴をもった人と出会うからには、異質な集団でも人と交流できるようになることが重要である。』と説明している。

これらの説明でわかるとおり、キー・コンピテンシーは、「何が望ましいか」「何を習得させるべきか」というように客観的・第三者的な観点で内容が決められているものではなく、活動の主体である一人の個人が、社会とのインターアクションの中で、自ら思考し決定していくものとされているところに特徴がある。その枠組みの核心をなすものは、省察(reflectiveness)である。この点に関する限り「何をどう学ぶか」という意思決定のイニシアティブは、教育する側にあるのではなく、学習者側にあると言える。省察は、自分自身の心の中でしか実現できないからである。

これらのキー・コンピテンシーを継続的に形成していく上で極めて重要な役割を果たすものが、先に述べた「省察」である。かねてからデューイやショーンが指摘しているとおり、個人の社会的パフォーマンスを最大化・最良化する上で本人による「省察」の重要性については、成人教育学研究では通説的な見解となっている。なぜこれが重要かと言えば、省察を行うことにより、自らの行動や自らを取り囲む状況を客観的に把握することに加えて、そうした状況や経験自体を分析や考察の対象としてみなし、それらの結果を自らの成長に向けて主体的に再構成しようとする営み、すなわち「メタ認知」に基づくポジティブな取組みが生まれてくることである。



メタ認知とは、「自分が考えたこと」や「経験したこと」について自覚的に考える認知を言い、こうした認知を養うことが、自らが得た「知」の広がりや深まりを促し、それらの社会への適応や応用をより良いものにしていくものと言われている。このような理由から、DeSeCoプロジェクトでは、キー・コンピテンシーの形成を促す原動力として「省察」を極めて重視しているのである。

### (3) 専門職の力量形成と省察

ところで、前述の「省察」について、教育や学習の在り方に関連付けた議論がある。ドナルド・ショーンによれば、専門職の力量形成のためには、いわゆる「省察的実習」が必要であるとし、次のように述べている<sup>5)</sup>。

「デザインを学ぶためには、実際にそれを行うことを通して学ぶことが必要となる。狭義の建築デザインの場合でも、またより広義にデザインに近い性質を持つ他の専門領域の実践や『デザイン的な』実践においても、同じように、行為することを通して学ぶことが求められる<sup>6)</sup>のである。現実には確かに、多くの学生がデザインについて講義やテキストによる学習を通じて学んでいる。しかし、やはりデザインの力の本質的な要素として一もっと言えばその核心に一講義やテキストでは教え伝えることができない部分が存在している。デザイン的な質を持つ実践は、それを学ぶことは確かにできるが、しかし普通の教室的な方法で教えることができない。」

その理由として、ショーンは次の点を挙げている。

- ① 熟達したデザインは一種の「行為の中の知の働き」である
- ② デザインするという行為は相対的なスキルである
- ③ 熟練したデザインは、望ましいデザインの質とそうでないものを認知・評価するデザイナーの能力にかかっている
- ④ デザインの質を言い表し、見分けることについて言えることは、より一般的に、熟達したデザインそのものを供述し認識することについても当てはまる
- ⑤ デザインは創造的な活動である

ここに掲げられている理由と、先に引用した「他の専門領域の実践や『デザイン的な』実践においても、同じように、行為することを通して学ぶことが求められる」という指摘を総合して考えると、省察的実習という考え方は、大学職員の仕事の主たる部分についても、当ては

まるのではないかと考えられる。

もともと「デザイン」とは、芸術のみならず、建築や都市工学、経営学など多くの学問分野で採られている概念である。近年は「キャリア・デザイン」や「生活デザイン」という言葉も使われるようになってきている。「デザインすること (designing)」とは、「目標を実現したり具体的な問題を解決したりするために、そのための手順や方法、予想される成果等に関して設計をし、それらを様々な媒体に応じて表現すること」と言うことができよう。Designingは、個々の大学職員が日々の仕事をこなしていく上で、重要な意義を持っているのである。

その一方で、個々の職員の仕事が、大学が掲げるミッションのコンポーネント化によって与えられた各人の「役割」として位置付けられていることは、既に述べたところである。その役割を達成する上で、制度（法規や大学内のルール等）によって認められた権限の内容や裁量の幅の広さは、仕事の内容や方法、進め方に対して大きな影響を与える。

すなわち、人事や総務、経理といった「組織の管理 (administration) をすること」が仕事の中心である部署と、仕事の内容や方法、進め方について諸制度によるルール上の制約があまりなく一定の自由裁量が認められている部署とでは、Designingの幅が異なってくる。

また、いわゆる教学マネジメントのように教員組織との協働が求められる部署では、Designingの段階から協働が必要になる。そこでは、協調的なDesigningや共同での作業が必要とされ、それゆえに、職員の仕事の内容や方法、進め方は、他の部署と大きく異なってくる。さらに、教員による研究活動のように、個人的活動の色彩が強い活動を支援する仕事は、Assisting (研究活動を補助すること) のもとでのDesigningが重要となる。

このように考えると、大学職員として、ルールを執行する仕事とともに、程度の差こそあれ、Designingが日々の仕事の中で重要な位置を占めていることが理解されよう。そこでは、「行為の中の知の働き」や実践の内容にかかる創造性などが求められており、SDの在り方を考える際に重要な示唆を与えてくれる。

## 4 今後に向けて

これまで述べてきたように、SDの第一歩は、大学のミッションとその具体化として各部署に与えられたコンポーネントについて、関係者全員が理解をし、それらを

共有することから始まる。その上で、各部署の職員に与えられた役割について、職員が、自らの職務内容として designing することが重要となる。

職員が自らの役割を理解する際には、まず図1に示した各セクターの動向等にかかる知見（関連する情報及びそれらの範囲・内容を画定し意義づけるための教養）が必要になる。次いで、そうした知見を、与えられている役割と結びつけ、自らの職務内容として位置付ける（意味付ける）ことが求められる。ここでの意味付け作業こそが、まさに先に述べた designing なのである。

既に述べたとおり、OECD は、①相互作用的に道具を用いる力＝活用力、②自律的に活動する力＝自律性、③異質な集団で交流する力＝協調性を、個人が社会的幸福を得る上で必要な力、すなわちキー・コンピテンシーとして掲げており、それらを形成する上で「省察」が重要な役割を果たす旨指摘している。省察のプロセスにおいて生まれてくるメタ認知こそが、活用力や自律性、協調性を向上させ、職務遂行の充実を促すと言いかえることもできるであろう。このことはまた、経験の積み重ねと学修とを循環（サイクル）として行うことが重要であることを示唆している。

この点に関連して、ショーンが、専門職の力量形成にとって「省察的実習」が重要な役割を果たすと指摘していることは、OECD の指摘と併せて考えると、とても興味深い。こうした指摘は、望ましいSDの方向性について、重要な手がかりを与えてくれよう。

## 注

- 1) Drucker, Peter F. (1990) *Managing the Nonprofit Organization*, Harper Collins Publishers. (上田惇生・田代正美訳『非営利組織の経営』ダイヤモンド社, 1991年) p.175
- 2) World University Rankings ホームページ (<https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2019> 年1月19日)
- 3) THE 世界大学ランキング日本版 ホームページ (<https://japanuniversityrankings.jp/> 2019年1月14日)
- 4) Rychen, Dominique S., Salganik, Laura H. (2003) *Key Competencies for a Successful Life and a Well-Functioning Society* (立田慶裕監訳『キー・コンピテンシー』明石書店, 2006年) pp.196-218
- 5) Schon, Donald A. (1987) *Educating the Reflective*

Practitioner (柳沢昌一, 村田晶子監訳『省察的実践者の教育—プロフェッショナル・スクールの実践と理論』鳳書房, 2017年) pp.212-220

6) 前掲書 p.212

## 参考文献

- IDE 現代の高等教育 Vol.591, IDE 大学協会, 2017年  
省察的実践者の教育—プロフェッショナルスクールの実践と理論, ドナルド・A. ショーン著 柳沢昌一 村田晶子監訳, 鳳書房, 2016年
- 資質・能力 [理論編], 国立教育政策研究所編集, 東洋館出版社, 2016年
- 戦略的大学職員養成ハンドブック—経営参画できる“職員力”, 岩田雅明著, ぎょうせい, 2016年
- IDE 現代の高等教育 Vol.569, IDE 大学協会, 2015年4月  
21世紀の大学: 職員の希望とリテラシー, 寺崎昌男 立教学院職員研究会編著, 東信堂, 2016年
- 大学マネジメント論 (放送大学教材), 山本眞一ほか著, 放送大学教育振興会, 2014年
- 大学事務職員のための高等教育システム—より良い大学経営専門職となるために, 山本眞一著, 東信堂, 2012年
- IDE 現代の高等教育 Vol.535, IDE 大学協会, 2011年
- IDE 現代の高等教育 Vol.523, IDE 大学協会, 2010年  
営利組織のマネジメント—使命・責任・成果, 島田恒著, 東洋経済新報社, 2009年
- IDE 現代の高等教育 Vol.499, IDE 大学協会, 2008年  
SDが支える強い大学づくり 大学職員は何を学び、それをどう生かすか?—筑波大学大学研究センター短期集中公開研究会より, 山本眞一編著, 文芸社, 2006年
- 新時代の大学経営人材—アドミニストレーター養成を考える, 山本眞一 野田邦弘著, ジアース教育新社, 2005年
- 非営利組織のマーケティング戦略—自治体・大学・病院・公共機関のための新しい変化対応パラダイム, フィリップ・コトラー著, 井関利明訳, 第一法規株式会社, 2005年
- IDE 現代の高等教育 Vol.469, IDE 大学協会, 2005年  
経験と教育, ジョン・デューイ著 市村尚久訳, 講談社学術文庫, 2004年
- おとなの学びを拓く—自己決定と意識変容をめざして, パトリシア・A. クラントン著, 入江直子ほか訳, 鳳書房, 1999年
- 高等教育システム—大学組織の比較社会学, バートン・R. クラーク著 有本章訳, 東信堂, 1994年
- 非営利組織の経営—原理と実践, P.F. ドラッカー著 上田惇生ほか訳, ダイヤモンド社, 1991年
- 学校と社会, ジョン・デューイ著 宮原誠一訳, 岩波文庫, 1957年