

山本眞一・村上義紀・野田邦弘編著

『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—』

（ジアース教育新社，2005年，328頁）

大場 淳（広島大学）

山本眞一氏を筆頭とする3者の編集による本書は、平成12年1月から平成16年8月まで「文部科学教育通信」（ジアース教育新社）に連載された記事をまとめて収録したものである。本書は、3人の編者のほか、国公私立大学或いは職員個人の立場から、孫福弘、村田義則、新屋秀幸、久賀重雄、太田和良幸、青木加奈子の各氏が執筆している。

本連載は、「大学めぐる経営環境は大きく変化し、迅速果敢な意思決定が大学には求められ、…学長や学部長など大学トップのリーダーシップが求められ[るものの]…、そのリーダーシップは彼らを支える人的組織がなければ、その力を発揮することはできない。彼ら大学トップを支えるためには、職員の能力を開発しその力を活用することが、大学にとって必要不可欠なことがらになってきているのである」という問題意識の下で執筆された。連載が始まったのは平成12年であり、連載期間だけでも国立大学法人化や認証評価制度の導入など大学を巡る環境は大きく変化した。このため、記述の中には多少古いものがあることは本書の冒頭でも認めるところであり、この点を「当時の状況に合わせて書かれた文章にはそれなりの背景があるので、敢えてこれをそのまま掲載」と説明している。

本書は、「第一部 大学アドミニストレーター養成の基本問題」、「第二部 大学アドミニストレーター養成に向けて」、「第三部 まとめ～大学職員に期待するもの」の3部から構成される。第一部には「第一章 大学アドミニストレーター養成の基本問題」、「第二章 私立大学における課題と展開」、「第三章 国立大学における具体的展開」、「第四章 公立大学における具体的展開」、「第五章 第一部のまとめ」の五つの章（連載24回分）があり、大学経営人材養成にかかる基本問題が国公立別掘り下げられている。第五章で、第一部のまとめとして代表編者の山本氏は、大学は確実に変わり、それに伴って職員の役割も変わらねばならず、これまでとは違った養成・訓練方法が必要であることを強調する。

第二部は第一部での課題を受けて、新しい職員の在り方である「大学アドミニストレーター」の養成について論じたものである（連載33回分）。第二部には、「第一章 大学経営人材養成の制度と現実」、「第二章 私立大学における実践」、「第三章 公立大学の将来と職員像」、「第四章 国立大学の法人化と職員養成」、「第五章 大学職員の役割を考える」、「第六章 大学経営人材養成の前提と自己啓発」の六つの章があり、総論（第一章）と国公私立別の議論（第二章～第四章）に加えて、一職員或いは職員出身の役員の立場からの議論（第五章～第六章）が展開される。第二章以降の各議論は、各執筆者が置かれた環境が色濃く反映されていて必ずしも一般化し得るものではないが、他大学で参考となる事例が数多く含まれている。

第一部と異なって第二部にはまとめの章が無いが、それに相当するのが山本氏の執筆による第三部である（連載5回分）。山本氏は、職員の役割の重要性についての認識が急速に高まっているとし、その新たな職員像に応じた能力向上方策の必要性を訴え、特に問題解決能力の向上が重要であると指摘する。そして、そのための能力向上方策は単なる研修では不十分で、一定期間集中して学べる機会が必要であって、大学院プログラムの存在意義があるとする。但し、「その大学院プログラムにおいて教育を担当する教員スタッフの確保は容易ではないだろう。志と能力を有する大学職員に、幅広い大学問題の理解を前提に、問題解決能力を教える教員は、残念ながら、現時点では圧倒的に不足している」と付言しており、大学院の改革の必要性も同時に指摘している。

本書は、国公私立大学運営或いは関係行政に従事してきた者の連載を収録したものであり、それぞれの執筆分担当量は必ずしも多くはないが、実践から得られた経験

を基に課題を浮き彫りにし、解決法を探っていく記述は大変興味深い。本書を通じて、大学改革が進められる中で、職員の役割が重要性であり、その早急かつ従来とは異なった開発が必要であることは十分に読者に伝わることであろう。今後の職員開発の在り方にかかる示唆は連載の随所に見受けられるが、最終回で山本氏は指摘を手法の異なる新たな開発の必要性和大学院の存在意義並びに教員確保の困難性に止めて、次回からの新たな企画へと読者を誘って本書（連載）を結んでいる。