

【論考】

イギリスにおける大学管理運営職の養成

－専門性と職能開発－

Training for University Managerial Staff in the United Kingdom: Professionalism and Professional Development

大正大学人間学部 高野 篤子

TAKANO Atsuko

(Faculty of Human Studies, Taisho University)

キーワード：国際化、大学運営、FD・SD

はじめに

日本の大学で管理運営にたずさわる職員の業務の高度化や専門職化はとりわけ1990年代後半より強く求められてきた。1997年には私立大学の管理職を主な対象として大学行政管理学会が発足し、国立大学法人化後の2005年には国立大学マネジメント研究会が発足している。その後、大学行政管理学会は課長職以上の会員資格を一般の職員にまで枠を広げ、国立大学マネジメント研究会は2011年に大学マネジメント研究会と名称変更した。いずれも大学経営を考え、かつ会員のプロフェッショナルとしての管理運営能力を高める活動を続けている。国際教育交流の分野に特化した組織としては古くからJAFSA（国際教育交流協議会）が存在し、日本の大学のグローバル化促進を支援している¹。JAFSAでは国際教育交流担当者の研修を実施したり、他の団体との連携・協力によるネットワークを形成したりしている。

こうした大学の管理運営の現場から専門職化を推進する動きに呼応するかのようになり、2000年以降には大学の幹部職員の育成を目指す大学院教育プログラムが桜美林大学や東京大学等にて、履修証明プログラムが筑波大学や東北大学等にて提供されている。効率的かつ戦略的な大学運営という視点から大学の教職員に高い管理運営能力を求める動きは、日本のみならず21世紀以降のイギリスにおいても顕著である。本稿では、イギリス、すなわちグレート・ブリテンおよび北アイルランド連合王国(United

¹ JAFSA（国際教育交流協議会）は1968年に設立され、2003年に法人格を得た、特定非営利活動法人（NPO）である（JAFSA 2018のウェブサイトより）。

Kingdom of Great Britain and Northern Ireland、以下イギリスと略記)における大学の管理運営職とはいかなる専門職で、どのようにして専門性を開発しているのかについて、関係者への現地での聞き取り調査や収集した資料にもとづき、特徴を明らかにする。

1. 大学職員の専門性

イギリスには、イングランド地方に131、ウェールズ地方に11、スコットランド地方に19、北アイルランド地方に4と、計165の高等教育機関が存在する(HESA 2012a)²。2011年度時点でイギリスの高等教育機関にフルタイムで雇用されている教職員数は25万1,320人、パートタイムは13万465人となっている。イギリスにおいて大学に雇用されている構成員は“staff”であり、この言葉には教員も職員も含まれる。表1は、フルタイムで雇用されている大学の構成員の状況を示したものである。

教学職(academic staff)すなわち教員が全体の47%を占める。教学職とは、高等教育機関にて計画・実行・管理、教育研究を遂行する責務を担う教学の専門職であり、学長(chancellors)、副学長(vice-chancellors)、教育研究活動を担う医師、歯科医、獣医、その他の医療関係者が含まれる(HESA 2012b)。トップマネジメントを担うのは教員ということになる。他方、非教学職(non-academic staff)の内訳は、管理運営・専門・技術職(managerial, professional and technical staff)が約28%、事務職(clerical staff)が約17%、現業職(manual staff)が約8%となっている。マネジャー(managers)、非教学の専門職(non-academic professionals)、学生支援(student welfare workers)、秘書(secretaries)、清掃係(cleaners)等の非教学職が構成員の過半数を占める(HESA 2012b)。しばしばイギリスで耳にするPA(Personal Assistant)は事務職に含まれる。

表1は、イギリスの労働統計調査等で用いられる職業分類である*Standard Occupational Classification*を参考に、教員(Academic professionals)やマネジャー(Managers)や非教学専門職(Non-academic professionals)等と13の区分に分けられている。しかし、それぞれの職務内容や必要とされる能力・資格について詳しい定義はなされていない。そこでHESAの統計区分に沿った分析を行ったLLUK(2010)の報告から、実際に求められている資格や能力について整理してみる。まず教学職である大学教員には、PhD(哲学博士号)、MA(文学修士号)やMSc(理学修士号)、あるいは他の上級レベルの資格に加えて、教育能力を示すことが求められている。他方、非教学職であるアドミッション、財務、人事などのマネジャーには、第一学位、学士号、MBA(経営学修士号)や関連する専門職業的資格が必要とされている。非教学専門職には、Chartered Institute of Personnel and Development(以下、CIPDと略記)やConsultative Committee of Accountancy Bodies(以下、CCABと略記)といった人事や会計の団体による専門職業的資格、あるいはMBA、図書館情報のディプロマやサーティ

² 大学の数はおそらく毎年増えていると思われる。

表1 イギリスの大学における教職員の構成

教職	職名	人数	性別	割合	単位	
教職	教員	118,120	人	47.0	%	
非教職	管理運営・専門・技	マネージャー	14,515	人	5.8	%
		非教学専門職	22,630	人	9.0	%
		研究所・エンジニアリング・建物・IT・医療などの技術者（看護師を含む）	22,095	人	8.8	%
		学生生活支援・キャリア支援・職業訓練インストラクター・人事・計画などの職員	6,640	人	2.6	%
		芸術・メディア・広報・マーケティング・スポーツ活動などの職員	4,595	人	1.8	%
		小計	70,475	人	28.0	%
	事務職	ライブラリー助手、事務員、一般的な管理運営補佐職	33,740	人	13.4	%
		秘書、タイピスト、受付係、電話係	9,320	人	3.7	%
		小計	43,060	人	17.1	%
	現業職	料理人、庭師、電気・建物・機械整備・印刷工	4,480	人	1.8	%
		管理人、宿泊施設管理者、スポーツ・レジャー係員、保育・介護の職員	2,785	人	1.1	%
		小売り・顧客サービスの職員	640	人	0.3	%
		運転手、保全監督者、施設操作員	1,200	人	0.5	%
		清掃係、配膳係、警備員、保安員、ポーター、保全員	10,560	人	4.2	%
		小計	19,665	人	7.9	%
		総計	251,320	人	100.0	%

* Higher Education Statistics Agency (HESA), 2012a, “table 1-All staff by activity, contract, mode of employment and gender 2010/11” より作成

フィケート等が求められる。実験室・工学・建造物・IT・医療などの技術者 (Laboratory, engineering, building, IT, and medical technicians) や、学生生活支援職、キャリア・アドバイザー、職業訓練インストラクター、人事・計画オフィサー (Student welfare workers, careers advisors, vocational training instructors, personnel and planning officers) には、GCSE の A レベルや第一学位、団体による専門職業的資格が必要とされる³。芸術、メディア、広報、マーケティング、スポーツ活動などの職員には、CIM やグラフィック・デザインの HND が求められる⁴。

近年は、教員でも職員でもない専門的職員、融合した専門職 “blended professional” たちが活躍の場を広げているという (Whitchurch 2009, Whitchurch and Gordon 2011)。とりわけ伝統のある大学では修士号や博士号といった上級の学位をもつ職員が増えつつある。また前述した CIPD や CCAB のような専門職業的団体も数多く存在し、職能開発と社会的地位の向上に取り組んでいると思われる。次節ではイギリスの専門職団体について論述する。

³ GCSE とは General Certificate of Secondary Education (中等教育一般証明試験) の略である。

⁴ CIM とは CompuServe Information Manager (CompuServ の提供する電子メール等のサービスを扱うシステムのマネージャー) の略。HND は Higher National Diploma (高等一級技術検定) の略である。

2. イギリスの大学の専門職団体

イギリスには日本における大学行政管理学会のように大学職員を会員の対象とした Association of University Administrators (以下、AUA と略記) が存在する。高等教育の管理運営スタッフのための専門職団体で、会員のキャリアアップとネットワークの構築、キャリア開発の支援を行い、高等教育セクター全体のために組織化されている。会員数は約 4,500 人以上に達する大規模な団体で、日本の大学行政管理学会とは 2005 年に覚書を締結し相互に交流がある。

AUA のような大学職員の包括的な団体がある一方で、大学における専門的な職種ごとに数多くの団体が存在する。例えば、イギリスでは大学の学生支援組織の果たす役割の重要性が近年いっそう増しているため、AMOSSHE、The Student Services Organization (以下、AMOSSHE と略記) という学生支援のリーダーを養成する大きな団体が存在する (AMOSSHE 2012)。AMOSSHE は大学が会員となっているが、政府の関係者も大会に参加し、学生支援の政策についての情報を得ることを行っている。大学は異なっても抱えている課題は同じで、学資援助やカウンセリングやアカデミック・アドバイジングについてセミナーを実施したり、増加する第一世代 (first generation) と留学生の問題について良い実践例を互いに共有したりしている。

Higher Education Liaison Officers Association (HELLOA) は、学生募集、マーケティング、入学者選抜の仕事に関わる会員が増加中で、140 機関にわたり総数 900 人にのぼっている (HELLOA 2012)。また、University Human Resources (UHR) は大学における人事担当者、Association of University Directors of Estates (AUDE) は大学の施設担当ディレクター、British University Finance Directors Group (UFDG) は大学の会計担当ディレクターの専門職団体である。また、イギリスとアイルランドのレジストラー、チーフ・オペレイティング・オフィサーといった上級レベルのマネジャーたちの代表的な団体である Association of Heads of University Administration (AHU) では、コーチングや組織的なコンサルティングを実施している (AHU 2012)。こうした大学関連の専門職団体は数多く存在し、会員の社会的地位の向上、会員相互のネットワーク形成や能力開発の実施を行っている。

イギリスには当該領域の法律に精通している必要性から大学間のみならず産官学を横断する専門職団体も多く存在する。前述した人事の専門職団体である CIPD は高等教育機関に限らず産業界を含む人事担当者向けの団体で、会員数は 1 万 3,500 人にのぼり、ヨーロッパで最大規模のネットワークをもつ (CIPD 2012)⁵。職業的資格が重んじられているために、人事担当者たちは CIPD で自己研鑽を積むわけであるが、大学における人事担当専門職のポジションは教学に密接に関連するポジションであるため、修士号や博士号といった学位を持つ者が増えつつある。他に、ライブラリアン、情報スペシャ

⁵ 前述した CCAB は、会員数が国や全体で 23 万 6,000 人にのぼる会計士や会計担当者向けの大規模な専門職団体であるが、職能開発を行う教育プログラムの提供はしていない (CCAB 2012)。専門職としての教育訓練は個々の組織の問題であるとみなしているからである。

リスト、情報マネジャー向けの団体である Chartered Institute of Library and Information Professionals (CILIP)では、Information and Library Studies のディプロマを授与する教育プログラムを運営している (CILIP 2012)。

3. 高等教育資格枠組みと AUA のサーティフィケート・プログラム

第2節では、イギリスには大学職員の包括的な団体である AUA の他に、大学における専門的職業団体と、大学のみならず産業界も含めた専門職業的団体が存立していること等を見てきた。本節からはイギリスにおける管理運営職の職能開発プログラムについて全体像を確認していきたい。

イギリスでは2008年に職能資格との連携を視野にいれた「高等教育資格枠組み」が導入され、5つのアカデミックな資格すなわち学位と、そうした資格取得に要する最低単位数が設定され、レベル別に整理されている (QAA 2008)。学士号はレベル6であり、それより上位の学位・資格が表2で示した通りレベル7とレベル8となる (QAA 2008)。

表2 高等教育の学位/資格・レベル・単位数⁶

学位/資格	レベル	必要単位数
PhD / DPhil	8	—
Professional doctorates (EdD, DBA, DCLinPsy等)		540
Research master's degrees (MPhil, MLitt等)	7	—
Taught MPhil		360
Taught master's degrees (MA, MSc, MRes等)		180
Integrated master's degrees (MEng, MChem, MPhys, MPharm等)		480
Postgraduate diplomas		120
Postgraduate Certificate in Education (PGCE)		60
Postgraduate certificates		60

* QAA, 2008, *Higher education credit framework for England: guidance on academic credit arrangements in higher education in England* より作成。

レベル7の Postgraduate certificates に該当する教育プログラムの例をみてみよう。AUA はオープン・ユニバーシティ (Open University)⁷ と連携した“AUA Postgraduate Certificate in Professional Practice (Higher Education Administration and Management)” (以下、AUA PgCert と略記) という独自の能力開発プログラムを展開している (AUA 2012)。現役の大学職員の継続的な能力開発のための

⁶ イギリスには、小論文を課されることも多いが、主にコースワークの履修によって授与される課程学位 (taught degree) と、特定のテーマについて研究を行い、論文にまとめ、口述試問に合格することにより授与される研究学位 (research degree) が存在する。

⁷ 多様な媒体を通じて学ぶことができる通信制の大学。

もので、修了まで最短で1年半、通常は2年かかる。このプログラムは AUA が教育機関 (teaching institution) であり、ベテラン会員がメンターとして参加者をサポートする。しかし、最終的なサーティフィケートの授与は授与機関 (awarding institution) であるオープン・ユニバーシティが行う。

このサーティフィケート・プログラムはイギリスの高等教育機関におけるプロフェッショナルなマネジャーやアドミニストレーター向けのもので、参加者が自己管理し、仕事を基盤とした学修を行うように設定され、仕事に関わる分野の知識や理解力を開発・評価し、内省的な実務家としてのスキルを開発・向上する機会が与えられるようになっている。AUA による2日間の学修が必須であるが、基本的にプログラムの構造は参加者にとって必要なことを主体的に学ぶことができる柔軟性を有し、理論と実践が統合され、自己の学びや啓発に職務経験を活用することができる。受講生は、理論と実践を評価し統合する能力、知識を応用する能力、批判的に省察する能力等を獲得するために、メンタリングを受けながら、ポータルサイトの活用や文献資料の講読を通して自発的な学習に取り組む。そして本 AUA PgCert プログラムの修了者は、次節で取り上げるロンドン大学大学院修士課程でさらに職能開発を行うことが推奨されている (AUA 2012)。

4. ロンドン大学の MBA

イギリスで大学の幹部職員を養成する高等教育を専門・専攻とする大学院課程を開設している大学は、オックスフォード大学やリヴァプール大学、サウサンプトン大学等いくつか存在する。本節から、2000年以降に誕生し、イギリス国内外で有名な表2中の職業学位を授与するロンドン大学とパース大学の大学院について検討してみる。

まず、レベル7の修士課程レベルの教育プログラムを提供するロンドン大学の Institute of Education (IOE) の例を見てみよう。IOE では経営学修士号 (Master of Business Administration、以下 MBA と表記) を授与する高等教育を専門・専攻とするプログラムを2002年に開設している。この MBA を授与する修士課程の開設に尽力したのはキングストン大学の副学長等の経験者である Prof./Sir Peter Scott と、ウォーリック大学の事務局長 (registrar) 等の経験者である Prof. Michael Shattock である。当プログラムには、ブライトン大学の副学長経験者で、オックスフォード大学グリーン・テンブルトン・カレッジ長の故 Sir David Watson も在職していた。現在の教育プログラムのリーダー (Leader) である Dr. William Locke はイングランド高等教育財政審議会 (HEFCE) や英国大学協会 (Universities UK) 等に在職していたこともあり、豊富な管理運営経験を有する⁸。大学職員論で有名な Dr. Celia Whitchurch も講師を務めている。

この高等教育の MBA プログラムは、戦略 strategy、教育と研究の管理 managing teaching and research、

⁸ Dr. Locke は Prof. William K. Cummings や日本の有本章教授らと共同研究を行っていた。近年は Prof. Simon Marginson がメルボルン大学からロンドン大学 IOE に移っている。

財政 finance の3つのコア・モジュールによって構成され、上級レベルのマネジャーの育成が行われている。大学院生たちは、1年目の“Introduction to the programme”という2日間にわたるセッションの後からは、基本的に1週間の集中講座の形式となっている各モジュールを履修していく。1年目は高等教育における教育・研究のマネジメントと財源のマネジメント〈第1部〉、2年目は、高等教育機関の戦略的マネジメントと財源のマネジメント〈第2部〉が必修となっている。修了要件の1つであるレポートもしくは修士論文のどちらを選択するかにより総取得単位数は異なり、合計210単位、もしくは240単位で修士課程を修了する。全人的なアプローチがとられ、所属大学以外の大学にて経営コンサルタントのプロジェクトに参加し、レポートもしくは修士論文を執筆する。

上級レベルのマネジメント経験のある教員が多く、プロフェッショナルの養成を重視する修士課程のため、入学志願者は基本的に職務経験がないと入学を許可されない。国際的に評価の高い修士課程であるため、イタリアやフランスといった国外の大学における管理運営の現職者たちも集まる。イギリスの大学の経営人材の養成には国際化という視点も欠かせないのであろう。このMBAを授与する教育プログラムで受講生たちが獲得する力は、高等教育に関する知識のみならず、実践・環境を批判的に省察する力である(Carpentier 2011)。つまり、国内外における高等教育の政策や実践に必要な鋭い洞察力、理論と政策や実践との間をつなぐことが高等教育の現場ではとりわけ重要と捉えられているのである。

5. バース大学のDBA

続けて、レベル8の博士課程レベルの教育プログラムを提供するバース大学の例をみる。前節のロンドン大学のMBAを授与する修士課程開設と同時期の2002年に、バース大学ではビジネス・スクール(School of Management)にて高等教育のマネジメントを専門とする経営学博士号(Doctor of Business Administration、以下DBAと表記)を授与する教育プログラムの提供を開始している。このプログラムの開設に寄与したのは、UNESCO(国際連合教育科学文化機関)の高等教育マネジメント部門でチェアを務めた経験を有するMr. Richard Mawdittであった。現在の専任教員の数は17人で、経営学部所属が9人、教育学科所属が5人、その他は副学長、研究担当の副学長補佐を含む3人である(University of Bath 2010)。客員教員は2人、ゲスト講師は10人で、いずれも他大学の教員もしくはイングランド高等教育財政審議会(HEFCE)やUNESCOといった高等教育機関・組織の関係者である(University of Bath 2010)。

DBAは職業学位であるが、学位の取得にはPhD(哲学博士号)と同等の基準、すなわち学術的な知識の創造、知への貢献が要求され、博士論文の執筆と口述試問(viva voce examination)が課せられる。入学を希望する学生は職務経験に加えて、原則として修士号をもっていなければならない、修了まで最短で3年、長くて8年を要する教育プログラムである。修了後は優れた研究のマネジャー(leading

research manager)としてさらに活躍してもらうことを目標としている。大学院生のほとんどが中級あるいは上級レベルの職位・職階の現職者たちである⁹。また過半数は、北米、中東、欧州、アフリカ等の諸国の出身者(留学生)である。こうして受講生たちが世界中からバース大学のキャンパスに集い、まずは2週間ほど滞在し、互いの経験や意見を共有し、ネットワークを形成する機会が用意されている。高等教育に関するセミナーやワークショップを受け、第1段階から第2段階へ進むのに、8,000字のレポートを4つ作成することになる。第2段階へ進むと、教員の個別指導を受けながら5万字の博士論文を仕上げていく。修了するには博士論文を書き、大学内外の審査委員による口述試験に合格しなければならない。

おわりに

本稿では、日本と同様に1990年代後半から効率的かつ戦略的な大学運営がより強く求められているイギリスの大学における管理運営職の専門職化の状況と、その専門性を開発する教育プログラムについて検討してきた。

イギリスの大学における職員は“junior(初級)”から“senior(上級)”へ昇進し、非教学部門の最上位は一般的には“registrar(事務局長相当)”が該当するが、管理運営の専門職に関する厳密な定義は無く、教学側と非教学側あるいは専門職と非専門職との区別はわかりにくい側面をもつ。しかし、本稿で扱ったAUAのサーティフィケート・プログラムをはじめとして、様々な専門職業的団体にてワークショップやセミナーが実施され、修士号や博士号をもつ中級レベル以上の管理運営職は増加しつつあり、大学職員の専門職化は進みつつある。加えて、ロンドン大学やバース大学のように大学のリーダーを育成する高等教育を専門・専攻とするMBA(経営学修士号)やDBA(経営学博士号)を授与するユニークな大学院課程も誕生している。教えている教員も管理運営に携わった経験のある研究者が多い。そして、イギリスには職業資格と学位が連動する高等教育資格枠組みがあるため、サーティフィケートの上に修士号、修士号の上に博士号と、学ぶべき内容や身に付けるべきことを広く深く探究していく積み上げ式となっている。

本稿で取り上げなかったが、21世紀になってから、大学のリーダーを育成することに主眼を置いた高等教育リーダーシップ財団(Leadership Foundation for Higher Education)が政府主導で創設されている¹⁰。この財団では大学の管理運営にたずさわる人々を対象に職階別の様々な研修が行われており、イギリス国内のみならず国外の大学の管理職を育成する教育プログラムも提供されている。大学の管理運営の専門職を養成する大学院にも国外から多くの社会人学生を集めていたが、それがまさに

⁹ 副学長やディレクターとして、既に上級レベルのマネジメントチームの一員である者もいる。

¹⁰ 高等教育リーダーシップ財団は2018年3月にEquality Challenge UnitとHigher Education Academyとともに、Advance HEという組織に生まれ変わっている。

イギリスの大学の国際的な戦略でもあるのだろう。

一方で、国・地域を問わず目指される大学の管理運営職像は内省的なリーダーであり、能力開発の場ではレポートや論文の執筆が重要視されていた。普遍的かつ高次の汎用的スキルとして教育・研究活動に付随する能力が大学マネジメントに携わる者に求められているという傍証を固めたことにもなるだろう。なお、イギリスの大学における管理運営の専門職とその養成に関する詳細は、拙著（『イギリス大学経営人材の養成』2018年、東信堂）を御覧あれ。

参考文献

- Advance HE, 2018, Advance HE. (<https://www.advance-he.ac.uk/> 2018年6月11日).
- AHU, 2012, Association of Heads of University Administration. (<http://www.ahua.ac.uk/> 2012年8月25日).
- AMOSSHE, 2012, AMOSSHE, The Student Services Organization. (<http://www.amosshe.org.uk/> 2012年10月13日)
- AUA, 2012, *AUA - Programme Overview*, Association of University Administrators. (<http://www.aua.ac.uk/pgcert-2-Programme-Overview.html> 2012年6月30日).
- Carpentier, Vincent, 2011, "Policies and Practices in Higher and Professional Education," *Reflecting Education* 7(1): 1-4.
- CCAB, 2012, Consultative Committee of Accountancy Bodies. (<http://www.ccab.org.uk/> 2012年9月6日).
- Cilip, 2012, Chartered Institute of Library and Information Professionals. (<http://www.cilip.org.uk/> 2012年9月6日).
- CIPD, 2012, Chartered Institute of Personnel and Development. (<http://www.cipd.co.uk/> 2012年9月16日).
- HELOA, 2012, Higher Education Liaison Officers Association. (<http://www.heloa.ac.uk/> 2012年9月6日).
- HESA, 2012a, "Staff Introduction 2010/11," Higher Education Statistics Agency (<http://www.hesa.ac.uk> 2012年7月15日).
- HESA, 2012b, "Staff Definitions 2010/11," Higher Education Statistics Agency (<http://www.hesa.ac.uk> 2012年7月15日)
- LLUK, 2010, *Occupational Map for the Higher Education Sector: Final Report*, Lifelong Learning UK. (<http://dera.ioe.ac.uk/1037/> 2012年8月22日)

- Locke, William, Cummings, William K., and Fisher, Donald eds., 2011, *Changing Governance and Management in Higher Education: The Perspective of the Academy*, Springer.
- QAA, 2008, *Higher education credit framework for England: guidance on academic arrangements in higher education in England*, Quality Assurance Agency for Higher Education.
- University of Bath, 2010, *The Bath Doctor of Business Administration in Higher Education Management*, School of Management, University of Bath, 2010.
- University of Bath, 2012, *The Bath Doctor of Business Administration in Higher Education Management*, School of Management, University of Bath, 2012.
- Whitchurch, Celia, 2009, “The rise of the blended professional in higher education: a comparison between the United Kingdom, Australia, and the United States,” *Higher Education* 58: 407–418.
- Whitchurch, Celia and Gordon, George, 2011, “Some Implications of a Diversifying Workforce for Governance and Management,” *Tertiary Education and Management* 17(1): 65–77.