

大学アドミニストレーション専攻の助走ステージから
Taking Off期を振り返って
—院生自治会からの要望と専攻評価とFD研修会を中心に—

A Look Back at the Run-up and Takeoff of the Higher Education
Administration Program: Focusing on Requests from the Graduate Students'
Council, Program Evaluation, and Faculty Development

武村 秀雄

TAKEMURA Hideo

キーワード： 専攻設置主旨、院生自治会、FD研修会、協働作業

【要旨】

大学の大衆化と冬の時代を迎えた1990年代、専門知識を以て大学政策・管理・運営を担える事務職員育成こそ喫緊の課題として浮上していた中、本専攻の立ち上げ準備は1990年代半ばから始まっており、「大学経営の戦略的MBAプログラム」設立までの経緯（助走ステージ）の概略を整理する。2001年4月専攻開講後の1期生による院生自治会からの要望とそれに対峙する教育職員と事務職員のFD（SD）の展開を時系列に整理して報告を試みる。このTaking Off（離陸）ステージの軌轢というか葛藤が次第に協働作業に変化していき、自治会からの叱咤激励が専攻のFDを通して大きな所産としてカリキュラム及び教授方法改善に結びつき、特にレベルの高い研究成果作成と人材を送り出すことができた。

1. 専攻立ち上げの準備期間

1991年の大綱化以降、大学の教学及び管理・運営における改革が進む中、本校大学院国際学研究所は専門知識を有する事務職員養成こそ21世紀の大学改革方策構築に向けて必須条件であると判断した。1993年より国際学研究所国際関係専攻文化政策専修の教育比較論として開講していた教育政策、教育課程比較、大学制度比較、教育評価の比較などの高等教育分野の4科目の発展整理から始め、山本眞一筑波大学教授（現本学大学院部長）から「高等教育の管理運営専門人材養成プログラムの構想（案）」（1998年6月19日、1999年9月2日〔改訂〕）などが当プログラムの設立基礎の後押しとなったのである。

1999年5月18日、上坂昇大学院研究科長から「大学院カリキュラム改革の資料収集についてお願い」と題する依頼があり、関係者は「比較高等教育専攻（仮称）」を念頭に4領域（大学・高等教育、大学政策・行政、教育経営、大学・高等教育の社会学）のカリキュラム設置案を作成したことから滑走ステージに入る。同年12月下旬に専攻名を「高等教育政策専攻（仮称）」、2000年1月には「高等教育専攻（仮称）」に変更しコア科目、専門科目、特殊研究科目の科目名と担当教員の大枠として2案を作成する。2000年1月上旬に「大学マネジメント専攻（仮称）」としてカリキュラム第3案を作成する。カリキュラムと担当教員（専任と兼任）が大枠決定の段階に入る。

2. 専攻設置の申請

2000年2月8日、上坂大学院研究科長より文部省の係官との面談は3月7日と決まり、カリキュラムや設置趣旨等の提出は2月21日になったとの報告があり、「大学院改組の文部

省申請」と題して本専攻の必要性和講義内容の作成の依頼があった。上坂昇研究科長、寺崎昌男、瀬沼克彰、諸星裕、佐藤東洋士4教授と申請に向けて本格的な作業に入る。その結果、3月に専攻名を「大学アドミニストレーション専攻」〔修士課程〕(以下、「大学アド専攻」という。)と決定した。6月27日に「時代の要請の応えられるような大学運営を考え、大学の危機を乗り切るのに必要な大学職員の養成および再教育に求められるカリキュラムに再編成したのが、今回の大学アド専攻である」ことを設置主旨とした申請書類を提出。申請直前の5月31日に学校法人桜美林学園、大野一男理事長より「就任承諾書」「履歴書及び教育研究業績書」の提出依頼があった。8月に設置審議会の審査があり、9月中旬に専任教員の審査結果が発表となる。

9月13日に文部省から教員審査とカリキュラムについての審査結果の「伝達」(文部省用語)を受け、カリキュラムへの多少の「要望意見」があったが、認可の見通しがついた。18日に開設に向けて準備に入るとして兼任(非常勤)への出講可能日、講義内容、主要業績表の提出依頼をする。27日から審査結果内容の対策協議に入り、10月31日に設置申請書(一部補正)の提出がなされ、12月21日に課程設置の認可が下りる。この間、9月27日、10月4日・8日入試について検討(一般推薦の条件、外国語、小論文を課すか否か)するが、大学アド専攻はProfessional Schoolとして位置づけているが、後期課程〔博士課程〕への門戸を開いておくべきとの意見が大勢を占めた。

3. メディアの反応と広報活動

この課程設置申請は私立大学唯一のプログラムであったことから、大学界で話題になり多くのメディアに取り上げられた。初出は『朝日新聞』(2000年8月4日)に「大学経営のプロ育てます」「『冬の時代』の傾向と対策」と題して「桜美林大学大学院が日本で初めて、大学事務職員の養成を目的とする専攻(修士課程)の開設を進めている(中略)大学の浮沈は事務局の力量が決定的に重要になるとして、『大学経営学』を教授することにしたという」と取り上げられた。更に、『Between』(2000年12月号, No.170)でも「大学経営の専門家育成を目指す」と題してカリキュラムも実務に重点が置かれるとして「コア科目は、アカデミックな部分で、専任教員が担当する。専門科目、特殊研究科目は雑誌編集者、大学の財務担当者、カウンセリング担当者など、実務経験豊富な教授陣がカリキュラム、広報、財務など、実践に役立つ知識を提供」と紹介された。

入試日程(2001年2月25日)は決定済みであるが、正式な募集活動は不可であることから「4月開設予定 設置協議中」と付記することで最初の広報パンフレットを配布するが、その中で当専攻の設置趣旨を次の3教員は以下のように端的に表現している。(桜美林大学企画広報部:2000. 11)

寺崎昌男教授: サバイバルに狂奔していながら、多くの大学人は最も強力なパートナー

を忘れていないのでしょうか。それは職員です。(中略)この最も貴重なパワーが大学運営の専門的識見で武装される日が一刻も早く来るように。諸星裕教授：最初の発想は教授サイドから出てくるでしょう。それを受けてアドミニストレーション側が、教授サイドとパートナーシップを組んでプロとしての実務能力、組織力を発揮して実現していく。孫福弘大学行政管理学会初代会長：今、職員はただ事務処理だけをやっている時代ではなく、創造的に仕事をしていかないと大学は潰れてしまいます。

11月にDMを1都3県在住の大学関係者個人宛に720通、所在の大学学長・事務長宛に180通発送する。正式に認可が下りた後、新宿キャンパス2001年度から大学の行政管理、経営の専門家養成のプロフェッショナル・スクール、つまり「MBA」(大学経営修士)の目標を掲げた「大学アド専攻」の本格的なスタート準備に取り組む。2001年2月16日に「大学アドミニ専攻 開講記念セミナー」をサンフランシスコ州立大学学務担当副学長の基調講演を中心に開催された。同年上坂昇大学院研究科長は『大学時報』[3月号]に「都心で学べるサテライト大学院」と題して「今後の数年間は試行錯誤が続くことは覚悟している」と不安と期待のコメントであった。更に、研究科長は日本私立大学連盟、『学生委員会第二分科会』[3月号]に「大学経営の専門家の養成—桜美林大学大学院国際学研究科大学アド専攻—」と題して専攻開設の趣旨と特徴を解説寄稿している。

2001年3月に2大学人から専門誌への寄稿が確認できている。芦沢真五慶応義塾SFC学事担当課長から『カレッジマネジメント107』(2001 March-April)に「大学アドミニストレーションにとってどんな高度職業人教育が必要か」と題して「現職者が対象だから、プログラム自体への評価は数年で決まってしまうと感じている。」と述べている。もう一方、阿曾沼明裕助教授は『名古屋大学大学院教育発達(科学研究科教育科学専攻)』機関誌3月号に「高等教育機関に関わる修士レベルの高度職業人教育の試み—桜美林大学大学院・大学アド専攻の事例—」と題して「名古屋大学のプログラムの改善、そして今後の大学アドミニストレーター養成のための大学院を考える上で参考になる」と前向きな評価であった。

4. 専攻開講：院生からの要望

入学定員は20人であったが4月入学22人(大学事務職員:17、教育職員:2、教育業界:2、学園理事:1)、秋学期7人(大学事務職員)、計29人であった。1期生にふさわしく意識の高い人材であったことから、不合格にはもったいない逸材揃いであった。4月5日の入学式の後8日(日)にオリエンテーションとゼミ面接を行う。指導教員は院生の第1希望及び第2希望を最優先し決定した。論文テーマや教員の専門分野などを通して指導教員変更も可としたことは本専攻の柔軟な取り組みとしての証左であると評価された。担当教員計16人(内訳:専任5、客員2、非常勤9)でTaking Offの離陸上昇ステージに入る。

開講数か月後に教員と院生の間に質の担保という観点から前向きな緊張感と一体感が生

まれ始めるが、その発端は2001年5月22日付で学生自治会代表から書面にて「下記事項について至急検討されるよう要望します」と題する要望書（完全な Semester 制、単位制授業料の導入、他10事項）が上坂大学院研究科長宛に出された。同月31日、研究科長はすべての要望事項に真摯に回答したが、6月21日付で「下記事項について至急回答されるよう要望します」と題する第2弾が出された。補講の実施方法や期末レポートなどに関する事項と授業運営についての要望であったので、速やかに情報を収集して7月5日付で回答書を自治会に手渡す。この5、6月の院生自治会からの「要望事項」は5月連休中に院生と教職員との合宿研修が発端となったと推察している。3月31日（専攻第1回FD研修会）に続き、7月下旬に第2回FD研修会を開催し、春学期のシラバスや授業方法の整理を通して、自治会からの要望や提言も研修の重要なアジェンダと位置付けることとなった。

当専攻は2001年度7、8月の新宿キャンパス夏期公開3講座を担当することになる。

- ・「教養教育の創造と職員の役割－カリキュラム改革と教学支援－」（7月30、31日）
- ・「社会人学生を獲得するための対策」（8月3、4日）
- ・「大学公開講座を成功させる戦略」（8月28、29日）

この講座の特徴の一つとして科目等履修生制度による単位認定されることであった。2002年3月にも新宿キャンパス冬期公開2講座を担当する。

- ・「短期大学の将来と職員の役割－使命・ニーズの模索と挑戦」（3月20、21日）
- ・「大学公開講座を成功させる戦略」（3月23、24日）

10月22日付で院生自治会より第3弾の「要望書」が出され、7事項の一つであった夏期公開講座を評価しつつ、冬期公開講座への希望を聞くよう要望があった。先の要望書と同様研究科長から同月29日付で丁寧（大学アド専攻担当教員の意見を反映）な回答がなされた。

5. FD研修会合宿と正式院生自治会誕生

2002年1月19～20日、桜美林学園伊豆高原クラブにて第3回FD研修会合宿を当専攻専任2人、兼任8人、大学院三役から2人（上坂研究科長、河野後期課程主任）、計12名の参加のもと、「初年度の課題整理と今後の展望」をテーマにして以下の項目を討論し次年度に向けた整理をする。

【第一部】 1. 個々の授業報告、2. 修士論文と研究成果報告の基準、3. カリキュラム、4. 院生による授業評価

【第二部】 1. 専攻目標（ミッション）について、2. 現状分析（簡略なSWOT手法）

【第三部】 第2部のSWOT分析〔TO DO〕に関して、法人経営、教学、大学教育開発の各々の分野のカリキュラムについて整理し、次回のFD検討課題が明白になる。（FD研修会の詳細は『2001年度大学院報告』を参照）

2002年3月4日付で院生自治会会長から自治会の正式結成について「自治会規約」と「自

治会名簿」が提出され、鏡文の中に「新入生勧誘文、研究発表会、合宿案内文等自治会が主催する行事について施設の無償貸与や案内文書の配布などについて便宜供与をお願いします。」とあることから、改めて当専攻プログラムに対して真摯に取り組み、一緒に創りあげていくとの意思表示であることが確信へとつながった。上坂昇研究科長の言を借りれば“団交”と言っても過言ではないばかりか、かなりの緊張感もあったことも否定できない。2001年度大学院報告の大学院運営の総括として「学生に不満に対する対応」項目に次のように記述している。(上坂 2001：4-5)

社会人学生の学習意欲は、現役の学生に比べて数倍も強い。それだけに授業料に見合った授業内容を求めるのは当然である。大学アドミニストレーション専攻の学生が自治会を結成したのは、その最たる事例である。施設の不備や授業内容の不備を指摘されるのは、改善に努力することでなんとか処理できるが、教員との協働作業を希望していることについては、どう対応してよいのか答えが見つかっていない。(中略)学生の意欲を十分に吸収できないでいるのが現状である。大学アドミニストレーションの学生が教員の授業評価を行ったのは、他の専攻の教員にも大いに刺激を与えることになった。(中略)教員研修会でもセッションを設けて、授業に対する教員の意識を高めてもらった。

2002年1月に院生自治会の授業評価タスクフォースから「桜美林大学大学院大学アドミニストレーション専攻、授業評価結果」として、以下のような項目で厳格な評価を実施したとの報告があった。

- ・新たに学びたい授業科目について：統計的分析、社会調査法、統計学、学校法人関係他
- ・専攻の改善にむけての意見・アドバイス：MBAの理念の再確認、カリキュラムの体系的・系統性の確保、シラバスの再整理、他
- ・個々の科目別授業評価（春・秋）：段階評価、コメント、科目選択時への期待と終了後の結果

当専攻の担当教員はこれらの院生からの結果を極めて真摯に受け止め、かつ院生への畏敬の念をいだくに至り、その後のFD研修会の重要なテーマと位置づけられ、結果的に授業改善への強力な後押しになった。

2002年3月5日（於パルテノン多摩）に「2001年度（平成13年度）第5回 大学院研修会」が開催され、寺崎昌男、瀬沼克彰、諸星裕、武村秀雄の4専任教員は「大学アドミニストレーションの新しい実践」と題して授業の実践報告をした。さらに「学生による授業評価とそれを受けて／実施された大学アド教員の伊豆合宿」と題して、前述の内容を詳細にわたり報告したことから、他専攻の教職員から多くの質問が投げかけられた。

2002年3月14日第4回FD研修会では「02年度のシラバス提示及び教授法を検討」を中心に展開した。このテーマの選択理由として2001年度末に院生自治会が自主的にすべての授業アンケートを実施し、独自の評価方法による結果報告がなされたので、FD研修を通して

精査する必要性からであった。この自治会による授業評価は後の大学院主体の授業評価実施への嚆矢となる。7月25日第5回FD研修会では「完成年次後のカリキュラム改革の再検討と確認」と「学期完結」、9月19日第6回FD研修会は「2003年度の新カリキュラムの青写真」と「履修モデル作成」をテーマとした。履修モデルとしてはコア科目（広領域・基盤科目）・法人関係・関連コース、教学関係・関連コース、学生支援・関連コース、自由選択、技法関係（共通自由選択科目）と6コース・フレームを設定した。同年6月6日上坂昇大学院部長（科長から部長へ変更）から「研究成果報告の公開・非公開についてのガイドライン」が提示された。この問題は院生自治会から提起され議論を通してこのガイドラインに至り、申告及び非公開理由書の提出を院生たちに義務付けるとした。

6. 専攻完成年次に向けた取り組み

2002年度、大学院前期課程主任と大学アド専攻主任就任を機に修士論文と研究成果報告では異なる修了要件の確認と5月（1期生は3学期目）までに選択、そして大学アド専攻1期生の中間発表（7月14日〔日〕）スケジュールを決定する。さらに、中間発表用の提出物（目次、要旨、文献リスト）及び主査、副査用の論文概要の提出を義務付ける。中間発表は公開とし、発表は15分、質疑応答10分の計25分と決定。2002年度は18人が2期生として入学したが、2年目にして定員割れをしてしまう。やはり大学事務職員として通学学修に対する職場からの理解が得られにくい状況であることが見えてきた。やはり、通信教育制の大学院構想も視野に入れる必要性が現実味を帯びてきた。2002年度の新宿キャンパスの授業は「週刊講義」「隔週：組み合わせ講義」「集中講義」と履修の選択肢を拡大し、有職者に考慮した日程表の構築ができた。6月17付で新宿キャンパスにおける「2002年度夏期公開講座受講について」と題して講座、日程、及び2単位取得条件の改正を提示。

修士論文ないし研究成果報告の審査として、研究成果報告は修士論文と比べて院生の職場における実践的な報告が多くなることは必然であるので、分量については修士論文が和文4万字、英文1万5000語程度で、研究成果報告が和文3万字、英文1万2000語程度を目安として設定した。所定の単位を修得した院生は審査を受けることができ、論文の中間発表7月と1月の中旬に実施する。中間発表後（可否の評価はない）、次学期より論文を提出できる。研究成果報告は特定の職場、職域の情報を含んだり、守秘義務に抵触したりする場合があるので、中間発表や修了試問は非公開で行うことができる。（詳細は2002年度大学院報告参照）2003年1月下旬に1期生の秋学期修了試問が行われ、11人が修士学位（大学アドミニストレーション）を取得できた。

2003年2月25日第7回FD研修会は「2002年度の秋学期の反省と2003年度新カリキュラムの体制に向けて」と題して、院生からの専攻・授業評価の分析、2年間の総括と完成年次以降の当専攻の理念と目標の確認、新カリキュラムと授業について、論文マニュアル・研究方法論、シラバス検討員会（教員＋院生）を中心に闊達な議論展開となった。院生自治

会からの要望でもあった、最後のシラバス検討委員会（教員と院生の共同作業体制）については時期尚早であると判断した。しかしながら、2003年7月に「学生授業評価実行委員会」から1期生の評価内容に修正を加えた春学期の授業評価が実施された。その流れを汲んで、同年8月2日第8回FD研修会で授業評価の分析と新カリキュラムの授業方法について忌憚のない意見交換をし、秋学期につなげることができた。

2003年3月5日第9回FD研修会は院生からの専攻及び授業評価からの課題に対する処置と評価、修士論文・研究成果報告の定義の再確認、研究方法論の内容精査、募集戦略に関する意見交換等、次年度へより具体的な取り組みについて整理することができた。

『大学時報』288号（2003年1月）に「専門知識を有する大学職員の養成」と題して「教育職員と事務職員の両輪走行の確立」、「学生自治会とFD活動」、「院生からの声の所産」、などの項目を通して専攻の成長過程を紹介し、新しいタイプの事務職員としての力量が発揮できる人材育成に繋がっていることの周知に一役買うことができた。さらに『大学教育学会誌』第25巻第2号（2003年11月）に「大学アドミニストレータ－養成の試み：桜美林大学の例－大学職員のためのMBA－」と題して「専攻立ち上げの背景」、「カリキュラム構成院生の声から学ぶFD研修会」、最後に専攻として「高等教育研究と経営研究との有機的統合性を図った新カリキュラム」と「今後の課題と計画」を提示できた。

7. Taking Offステージから「創造的探究ステージへ」

思い起こせば2001年度は希望に満ちた船出であったが、不安な点も払拭できずにいたことも事実である。特にTaking Off（2001～03年）の1期に「学術色の濃い科目と実務即応の科目のバランスの維持」と言えば聞こえはいいが、院生との葛藤の連続であったと言った方が正確な表現である。専攻の完成年度で寺崎昌男教授は定年退職し、2003年度にアカデミック派の潮木守一、馬越徹の2氏、実務派の船戸高樹、高橋真義、鈴木克夫の3氏が専任教員として就任する。MBAプログラムとしてバランスのとれた教授陣となった。2003年度第8回春学期FD研修会（8月2日）と第9回秋学期FD研修会（3月5日）は正式な大学主催の授業評価を分析して、各授業科目をすり合わせる作業を通して、重複などを整理し科目のI,IIを廃止してセメスター完結型の新カリキュラムとして科目名称を構築した。ちなみに2003年度の入学者は16人であった。本専攻の特殊性から、年間を通じて入試を実施する方法〔例：ローリング・アドミッション〕が有効であるとして検討に入った。

2004年4月30日『讀賣新聞』に「大学経営のプロ養成 通信教育2年、新課程を開設」と題して、「大学経営の困難に直面しているのは、首都圏より地方都市の大学が多いと、全国の大学職員が入学しやすい通信制を新たに設けた。」と翌日31日の説明会の開催を紹介している。2004年度から当専攻は通信教育課程設立により全国規模プログラムとして、第2期（04～07年）と新たな段階に入る。2004年度の通学課程入学者は10人であり、通信教育課程（定員40人）は52人であった。「創造的探究ステージ」に入ったと言える。2004年度の

新ステージ（通学課程・通信教育課程）に入り、7月28日第10回FD研修会で通学・通信教育課程の合同研修会となり、一部で館昭教授から「授業におけるシラバスとは」、潮木守一教授から「ホームページの活用」について講義を通して意義について再認識をする。そして通学課程の課題・問題点を精査し、通信教育課程では履修及び指導、つまりレポート添削における状況を開示しより履修者の理解を深める添削技術を研修を進め、さらにスクーリングの実施方法について問題・課題を整理・精査した。

鈴木克夫准（当時）教授から、4月開設の通信教育課程の運営状況の詳細報告があった。開講科目全14科目であり、52名の学生の履修数は延べ249科目となり、1人当たり平均4.78科目となった。レポートの提出状況について6月10提出締め切りのレポート1は86.7%であり、7月20提出締め切りのレポート2では84.7%であった。この提出率は極めて高いとの評価であった。

同年3月8日第11回FD研修会は春学期に続き両課程の授業評価を受けて、論文指導、特に通信教育課程のシステム全般について問題整理をする。今回のFD研修会では2005年3月4日～6日（於箱根湯本富士屋ホテル）で開催された「大学トップセミナー」（12人参加）について運営及び内容について問題整理をした。このトップセミナーの成功はこの期及び今後専攻の拡充・拡大につながるものと高い評価であった。

2008年度に当専攻は大学アドミニストレーション研究科として独立し、新宿から四谷キャンパスへ移転した新たな発展期に入った。そして、2010年度で設立10年を迎えた。2004年以降の院生、教職員の協働作業の整理は他の研究者に委ねて、この研究ノートを閉じる。

引用（参考）文献

桜美林大学企画広報部『大学アドミニストレーション専攻 2001年4月開設予定 設置協議中』[2000年11月1日]

上坂 昇『2001年度大学院報告』[2002年5月31日] 桜美林大学大学院国際学研究科.

武村秀雄『2002年度大学院報告』[2002年5月31日] 桜美林大学大学院国際学研究科.