

## 科学研究費助成事業 研究成果報告書

令和 元年 6 月 19 日現在

機関番号：32605

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2015～2018

課題番号：15K04313

研究課題名(和文)ガバナンス改革時代の大学経営人材養成に関する研究

研究課題名(英文)Research on Training of Administrative/Managerial Staff at Universities in a Time of Governance Reform

研究代表者

山本 眞一 (Yamamoto, Shinichi)

桜美林大学・心理・教育学系・教授

研究者番号：10220469

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,200,000円

研究成果の概要(和文)：知識基盤社会・グローバル化および18歳人口の減少の中で、大学経営人材の養成および能力開発は喫緊であることに鑑み、本研究は実施された。その結果、これからの大学では、(1)新たな次元での教職協働(役員・教員・職員の活動目的の共有)が必要で、これまで議論の主流であった教員と職員との役割葛藤を克服して、大学経営のため必要な人材を確保する必要があること、(2)米国などとの比較に基づき、職員の役割を、教員の活動の支援のためと限定することなく、大学経営のための管理職や専門職にも広げる必要があること、(3)能力ある職員を、役員・管理職・専門職に引き上げる方策をさらに検討する必要があることを明らかにした。

研究成果の学術的意義や社会的意義

社会の変化に伴い、大学には学問・研究とこれに基づく教育という伝統的な役割に加えて、科学技術を始めさまざまな知識・技術を活用した大きな社会貢献が求められるようになってきている。そのためには、教員の資質向上はもちろんのことであるが、それとともに大学をさまざまな形で支える職員の能力向上は喫緊の課題である。本研究は、職員の役割の拡大やそれに伴う能力開発のあり方について、調査に基づく実証的手法によって明らかにされた問題の構造分析に基づき今後の方策を示すもので、大学論の新たな方向としての学術的意義と、大学の役割やその経営のあり方としての社会的意義を有するものである。

研究成果の概要(英文)：In an age of knowledge-based society, globalization and decline of 18-year-old population in Japan, a new way of university management is strongly needed and thus training of administrative/managerial staff is urgent. This study has clarified (1)cooperation of administrative/managerial staff and academic staff is very important while conflict between academic and non-academic staff must be settled, (2)roles of non-academic staff should be expanded and diversified, from just supporting academics' work toward administrative/managerial work based on their professional skills, and (3)we should find out prosperous non-academic staff and try to promote them to be administrative/managerial and professional staff.

研究分野：高等教育システム論、大学職員論、教育社会学

キーワード：大学経営人材 大学事務職員 職員論 ガバナンス改革 教職協働 アドミニストレーター

## 様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19、CK - 19 (共通)

### 1. 研究開始当初の背景

#### (1) 大学を巡る経営環境の変化

近年大学を巡る諸環境は、知識基盤社会化、グローバル化、18歳人口の減少の中で大きく変化し、これが国公立のすべての大学の経営にも大きな影響を及ぼしている。かつてのように教授会を中心とした教員のみによる素人経営では到底この難局を乗り切ることができず、諸環境の変化の大局を適切に把握し、適時適切な判断ができる経営トップとそれを支える専門的人材の役割に期待がかけられるようになった。大学事務職員の能力を向上させ、経営トップの判断を支えたり、また教育研究を高度なレベルで支援する人材として活用したりしようという動きや、大学外部から適任者を求めようとする動きが広がっているのは、このような事情からである。ただ、大学事務職員の意識や能力は千差万別であり、また外部人材の持つ大学外での経験や知識は、大学経営の文脈を理解しなければ大学経営にとって却ってマイナスとなる心配もあり、これらのみに頼ることはできない。これからの時代の大学経営を担い、あるいはそれを支える人材(大学経営人材)は、事務職員や外部人材だけではなく、大学経営に意欲と能力を有する教員からも求め、これら三者の密接・有機的な関連すなわち教職協働の中で大学経営を行う必要がある。

#### (2) 大学事務職員の能力開発と「教職協働」の必要性

職員の能力開発に関しては、本研究の代表者である山本眞一自身のこれまでの研究成果を含め、ある程度の方向性が出てきているが、外部人材や教員については、研究が不十分であり、とくに教員からの人材登用や彼らの能力開発については、現実に学長や副学長、部局長さらにはキャリア・センターや留学生センター等新たに生成しつつある学内サービスセンターの長や専門スタッフとして、現実としてはかなりの数に上る教員がこれら大学経営の業務に従事しているのにも関わらず、その現状把握や能力向上方策についての検討が遅れている。また、国際比較の上での大学事務職員の位置づけに関する研究も不十分であった。このため、山本眞一は、これまでに得た科学研究費補助金による大規模な全国アンケート調査や海外調査等の成果の上に、昨今の大学ガバナンス改革の中、その改革を有効ならしめるための大学経営人材とその養成方策をトータルで捉え、さまざまな調査および研究を加えつつ、一連の研究の総仕上げを目指すこととした。

### 2. 研究の目的

本研究は、諸環境の変化の中で、高度化や合理化など厳しく対応が求められている大学経営に関し、これを担い支える人々(大学経営人材)の能力開発に着目し、現実志向および国際的視野からこれを実証的に解明しようとするものである。このため、とくに以下の3点を明らかにすることを目的としている。

第一に、大学経営人材としての考察の範囲を、事務職員に留まらず教員出身者や外部人材として学外から登用された者にまで拡大し、過去に調査した結果も踏まえつつ、彼らの実態や抱えている問題点を明らかにする。このことによって、現実の大学経営の人材面での問題点の構造が総合的に解明でき、またその実際的な解決方策が明らかにできる。

第二に、教職協働の実態と方向性を明らかにする。教職協働を有効ならしめるには、単なる役割分担ではなく、教員・職員・外部人材の三者が目標を共有し、実質的な共同作業によって経営に当たる必要があるが、その仮説の正しいことを明らかにする。

第三に、とくに教員出身の大学経営人材の養成方策を明らかにする。米国の大学には、教員出身のアドミニストレーターが多数存在し、彼らの少なからぬ部分は教育・研究ではなく大学経営に専念し、専門的な大学経営人材に育つ者である。一方、わが国では教員を配置しても一時的な職務と観念されがちであり、彼らのキャリアパスとして大学経営人材が認識されている例はまれである。米国やその他の国における実態とわが国の現実を対比させることによって、改善の手がかりを得る。

### 3. 研究の方法

研究の方法としては、以下の三つの方法を組み合わせ、最適の結果が得られるように努めた。

#### (1) これまでの研究のレビューと再分析

山本眞一がこれまで科研費を得て行った実態調査は数度に及ぶため、比較的直近の調査結果については、今回の研究にも活用することとし、その結果の再分析と再解釈を行った。

#### (2) 文献・資料の分析

今回の研究期間において、大学のガバナンス改革や大学経営人材に関する最新の論文・文献を入手し、これをもとに問題設定の枠組みの構築、今回行った調査の解釈、および過去に出した研究成果の再解釈等に活用した。その際、これまで数十年に渡って構築されてきた高等教育研究の理論や手法および教育学、法律学を含む関連学問分野の手法に照らして、大学経営人材養成に関する研究枠組みを構築することとした。

#### (3) 国内外の大学関係者や高等教育関係者に対するインタビュー調査等

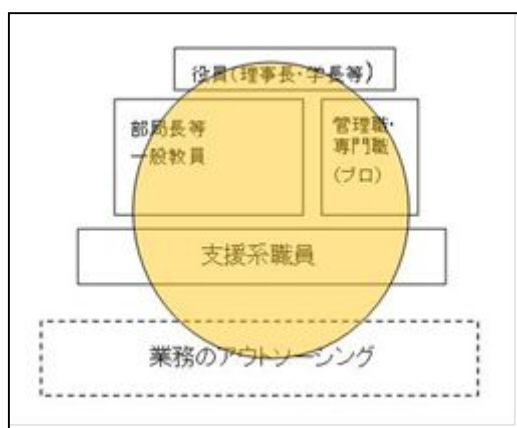
文献・資料の分析では得にくい具体的な事項の考察や文献・資料によって見出された諸課題の確認のため、国内外の大学役員・教員・職員に対するインタビューや、とくに国際会議の折には参加者である研究者や実務家との情報交換に努めるようにした。

#### 4. 研究成果

上記2の研究目的に沿って必要な事項について調査・分析を行い、明らかにした主な事項は以下の通りである。

##### (1) 新たな次元での教職協働の必要性

山本眞一がこれまで科研費を得て行った実態調査は数度に及ぶため、比較的直近の調査結果については、今回の研究にも活用することとし、結果の再分析と再解釈を行いつつ、今回の科研費による調査研究活動と照合することにより、研究の目的をより多く実現することに努めた。とくに、アンケート調査による自由記述の内容については、より深く分析を行うことにした。その結果、第一に職員の役割を巡るこれまでの議論は、大学内での教員と職員との役割葛藤にあるという全体論は、依然として維持されるべきものであるが、設置者別の大学の違い、分野別の学部等における違い、さらには個々の大学の固有の歴史によって大きく異なることが分かった。例えば、教員と職員との職務遂行上の軋轢は、職員から見ると教務事務に関して多くあり、また教員から見れば財務を含む管理運営事務に関して多く起こること、その解決のためには相互の役割とその相違について理解しつつ、大学全体の目的・任務を理解しつつ、役割分担の段階を超えて、いわゆる教職協働が必要なことが、明らかになってきた。



上記図表は、山本眞一がその概念を表すものとして作図したものであるが、これまでの役割葛藤は、主として一般教員と支援系職員との間での問題として議論される傾向にあったが、大学における経営環境の変化の中で、職員には教員と並立する立場の管理職や専門職としての資質を備えた人材がますます多く必要とされている。また、支援系職員についても、従来から私立大学においては比較的大学卒業者が多いなどの特徴があったが、近年は国立・公立大学の職員にも高学歴者が増えており、それにふさわしい能力と待遇が必要である。さらに、教員の中から、従来よりも明確な形で切り分けるべき部局長や副学長・理事クラスの有能な管理者を輩出する必要がある。これら各種の人材の有機的協働関係の中で、これからの大学は経営され、管理運営されるべきである。

##### (2) 職員の役割と対教員比率の改善

職員を大学経営人材として捉え、その能力を向上させ役割を明確化するには、その実態を国際比較によって際立たせることが必要である。例えば、米国の大学や政府機関を訪問すると分かることだが、彼らの仕事場すなわちオフィスのレイアウトは、わが国のそれとかなり異なる。わが国でも大学の専任教員であればほぼ全員が「研究室」と称する個室に入っている。これは日米ではほぼ同じである。一方、事務室の方はどうかと言えば、教員を直接支える秘書や助手の場合とはともかくも、一般のいわゆる「事務室」の構造は日米で大きく異なる。わが国では事務室は大学も官庁も同じく大部屋で、一部の管理職を除けば個室は与えられない。一方、米国の平均的なオフィスは、元は部課を単位とする大部屋であったものを細かく区切り、管理職や専門職として位置づけられるような者には、若くても個室が与えられており、さらに一まわり大きな個室（二部屋続きの場合もある）にいたるのが部課長クラスのディレクターである。また、残りのスペースすなわち大部屋（ただし、大抵はパーティションで一応は区切られている）にいたるのは秘書や事務作業員などの支援スタッフである。

個室にいる職員は、職員の中の一部、いわば中・上層の職員であって、彼らの仕事はその他大勢の職員によって支えられている。職員は教員の活動を支えるだけでなく、中・上層の職員の仕事を支えているのも職員だということに注目する必要がある。つまり、米国の大学の職員構造は、政府機関などと同じくわが国よりも階層構造がはっきりしていて、したがって効率性はさておき、指揮命令系統が明確である。山本眞一の観察で言えば、彼らはいつも「誰にレポートするか」つまり誰の指示によって働き、誰を指揮するのかということに気をかけているように見える。

このような状況の差異を前提に、日米の大学教職員数の比較をしたのが下記の表である。米国の大学全体で教員数はおよそ80万人、対するわが国ではおよそ20万人でその比率は4対1である。これに比べ、職員（あるいは非教員）の数は米国ではおよそ160万人、わが国は大き

く丸めると20万人でその比率は8対1である。米国における教員・職員比率は1対2であるがわが国では1対1と見ることができよう。しかもその相対的に少ない職員の過半数は附属病院の看護師その他の医療関係職員である。これに対して米国では、職員の数が非常に多いだけでなく、経営管理や財務運営の欄の職員あるいはコンピュータや法務・広報欄の職員が中・上層の職員を多く含むと思われるのに対し、彼らを支える職員も事務・管理支援関係だけでもわが国の4倍以上に及んでいることが分かる。わが国には「少数精鋭」という言葉があり、数が少ない部分を質で補おうという発想が強い。それは素晴らしいことではあるが、精神主義に陥って何でもできるかのような錯覚の中で、種々雑多な仕事に振り回されて、能力開発も事務処理も中途半端に終わり、結局何も変わらないということにならないであろうか。このあたりの現実に、格別の考慮が必要である。

大学教職員数の日米比較(2014)

米 国		日 本	
<b>教員総計</b>	<b>791,391</b>	<b>教員総計</b>	<b>187,300</b>
		学長	962
		副学長	1,158
教授	181,530	教授	71,910
准教授	155,095	准教授	44,759
助教授	166,045	講師	22,107
講師	136,032	助教	40,143
その他	152,686	助手	6,261
<b>職員総計</b>	<b>1,681,056</b>	<b>職員総計</b>	<b>227,476</b>
図書	37,666		
教務・教育サービス	100,110	教務系	4,589
経営管理	244,848		
財務運営	178,561		
コンピュータ・技術・科学	210,155	技術技能系	9,394
地域貢献・法務・広報等	135,174		
医療業務・技能	94,854	医療系	124,804
各種サービス	200,353		
営業関係	12,503		
事務・管理支援	379,996	事務系	84,745
営繕	70,692		
製作・運転・運搬	16,144	その他	3,945

(出典) 米国: Digest of Education Statistics, 日本: 学校基本調査

(注) 日本では講師・助教は Assistant Professor と英語表記されることが多いが、米国内における教員の序列を考慮して、米国のそれは意図的に「助教授」と表記。

### (3) 能力ある職員の役員・管理職・専門職への登用と能力発揮

上記(1)および(2)に記載のごとく、大学事務職員の実態は多様であるべきで、かつ現実には多様化が進んでいる。事務職員論は、職員の地位向上と能力開発を目指すものであるが、このことは職員が職員のまま大学役員や管理職と同じような役割を果たすのではなく、国際標準およびわが国の他の業種の事務職員の役割と比較すれば、それは職員の中から優秀な者を選び出し、彼らに役員・管理職・専門職として相応しい仕事を与えることに他ならない。教員からの役員・管理職・専門職への登用や外部人材の活用も同様の視点から考えるべきことである。

このことは、山本眞一が実施した過去の調査からも裏付けられる。すなわち経営環境の変化に敏感で、かつ18歳人口減少への対応に迫られている私学においては、職員の学歴水準が高いだけでなく、役員や管理職職員に外部から人材登用している割合が、国立や公立大学に比べて高いという事実は、これを物語るものである。

## 5. 主な発表論文等

[雑誌論文](計12件)

山本眞一、私立大学の現状と今後の展望、兵庫高等教育研究、査読有、第3号、2019、59-71  
山本眞一、大学事務職員の役割に関する一考察～日米比較から見えるもの、兵庫高等教育研究、査読有、第2号、2018、49-60  
山本眞一、ガバナンス構造の変化とその副作用～大学の使命との関わり、文部科学教育通信、査読無、第444号、2018、38-39  
山本眞一、実務家教員～大学の教育・研究の質は維持されるか、文部科学教育通信、査読無、第444号、38-39  
山本眞一、大学経営人材の能力開発～高等教育学会シンポジウムを開催して、文部科学教育通信、査読無、第438号、2018、38-39  
山本眞一、職員の能力・役割を高めるために～日米比較からの含意、文部科学教育通信、査読無、第428号、2018、38-39  
山本眞一、高等教育改革に向き合う～広島大学での国際会議に出席して、文部科学教育通信、査読無、第422号、38-39  
山本眞一、日本の大学外部ガバナンス、文部科学教育通信、査読無、第413号、2017、38-39  
山本眞一、大学改革はなぜ終わらないか～その政策科学的考察、兵庫高等教育研究、査読有、第1号、2017、19-29  
山本眞一、事務は誰がやるか？～職員の役割見直しの動きの中で、文部科学教育通信、査読無、第404号、2017、38-39  
山本眞一、大学事務職員の役割とその変化、文部科学教育通信、査読無、第401号、2017、38-39  
山本眞一、高等教育システムと私学、私学経営、査読無、第494号、2016、25-31

〔学会発表〕(計 7件)

Shinichi YAMAMOTO, How has the Japanese Ministry of Education succeeded in taking control over university governance? 15<sup>th</sup> International Workshop on Higher Education Reform, 2018

Shinichi YAMAMOTO, Changing Role of Universities - From a screening device to a school for a place of teaching, 14<sup>th</sup> International Workshop on Higher Education Reform, 2017

山本眞一、大学改革の政策科学的考察(2)、日本高等教育学会大会、2017

Shinichi YAMAMOTO, Equality and Inequality among Staffs at Academic Institutions - A Comparative Approach between Japan and the US, Comparative and International Education Society, 2017

Shinichi YAMAMOTO, Higher education for older adults: what is happening around the world, and what reforms are needed, 13<sup>rd</sup> Workshop on Higher Education Reform, 2016

山本眞一、大学改革の政策科学的考察(1)、日本高等教育学会大会、2016

Shinichi YAMAMOTO, The Role of University in the Massification of Higher Education The PASCAL Conference, 2015

〔図書〕(計 1件)

山本眞一、質保証時代の高等教育(続)、ジアース教育新社、2016、267頁

〔産業財産権〕

とくになし。

6. 研究組織

研究代表者(山本眞一)のみによって構成

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。