

平成22年 3月 8日現在

研究種目：基盤研究（B）

研究期間：2006～2008

課題番号：18330182

研究課題名（和文） 大学経営の高度化とそれを支援する政策のあり方

研究課題名（英文） Higher Education Policy to stimulate better University Management

研究代表者 塚原 修一（TSUKAHARA SHUICHI）

国立教育政策研究所・高等教育研究部・部長

研究者番号：00155334

研究成果の概要：国内外の、いわば普通の大学が教育と研究の水準を維持向上させるために、どのような経営を行っているかを検討した。学長と学部長の権限関係、大学経営陣の人材養成、機関研究の組織と状況、同窓会関係の歴史などについて国際比較を行った。あわせて、企業（営利組織）の経営学、非営利組織の経営論、大学経営論の三者を比較して、大学経営論の学問体系ないし教育体系の特色を明らかにした。大学経営の高度化に資する支援政策のあり方を議論した。

交付額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2006年度	5,200,000	0	5,200,000
2007年度	4,900,000	0	4,900,000
2008年度	3,800,000	0	3,800,000
年度			
年度			
総計	13,900,000	0	13,900,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：教育学・教育社会学

キーワード：高等教育論、大学経営

1. 研究開始当初の背景

知識基盤社会をむかえて高等教育への関心が世界的に高まっている。日本では、教育振興基本計画にうたわれた「教育立国」の実現に向けて、高等教育の質的・量的な維持向上が求められている。そのさい、中央教育審議会の平成17(2005)年の答申『我が国の高等教育の将来像』をふまえれば、個別大学の主体的な経営努力に依拠してそれを実現することが期待されていた。

2. 研究の目的

大学経営とは、大学が資金・施設設備・教

職員などの投入要因を確保し、それらを組織して、自らの使命を追求することである。世界的な課題のひとつは、各国のいわば普通の大学がいかなる質を維持しているかという問題である。こうした状況をふまえて、各国の「普通」の大学が教育と研究の水準を維持向上させるために、どのような活動を行っているかを検討した。

3. 研究の方法

国内の先行研究はあまり多くなく、アメリカなど諸外国の事例を中心に調査研究をすすめた。

4. 研究成果

国内外の大学経営の事例を対象とした12件の論考からなる研究成果報告書を刊行した。大学経営論の課題として、大学の活動を規定する政府等の諸基準のあり方、大学の価値創造にかかわる経営の視点からの研究、知識基盤社会における大学のあり方の3つを取り上げたが、結果として第3の課題は今後に残された。最初の2つの課題について、以下のことを議論した。

(1) 大学の自由行動と規制

大学経営という問題設定は、大学の自由な行動を前提とする。個別大学はそれぞれの建学の理念や使命ないし目標を追求して、さまざまな制約条件のもとで自由な行動をとる。個別大学の行動は、ひとつの方向に集約することもあれば、多くの方向に拡散することもあるが、そうした自由な行動は、質保証の枠組みや政府の高等教育政策などによって制約され、枠づけられている。それらの措置が目標とするところもまた多元的であり、たとえば、質保証ないし卓越性と教育機会の平等のような、異なる次元から構成される。自由で多様な行動をとる個別大学をいかに規制して多元的な目標を達成するかが大学経営の高度化をめぐる政策の大枠である。そのさい、産業政策の歴史が参照可能であると思われるが、高等教育分野は政策目標がより多元的であり、非営利組織の行動類型が営利組織にくらべて多様であることから、産業政策よりも複雑な形態になると考えられる。この報告書の冒頭では、個別大学の選択による個性化を強調した中央教育審議会の2005年の答申を引用したが、その後、株式会社立大学などの行動をふまえて、大学設置審査などをより強化する方向が打ち出された。このことは、自由か規制かを一括して議論すべき事柄ではなく、個別の事項ごとにその程度を論じるべき性格の問題である。とはいえ、一般論として、不確実な環境のもとでは、個別大学の自由度を高めて多様な選択肢が試行されるようにして、そのような経験のなかから適切な対応策を見出すことがよいと思われる。18歳人口の減少にともなう高等教育のユニバーサル化は、そうした課題のひとつであろう。東アジアでは、そのことが高等教育市場における留学生の獲得競争を激化させているが(第8論文)、大学のグローバルな競争は日本の経験が乏しい領域であり、これもまた不確実性が大きい課題のひとつといえよう。

(2) 大学経営の高度化

政府、市場、大学という三者の力学などにおいて大学がいかなる立場にあるのか、それ

との関係において大学はどのように組織されるべきかといった事柄が議論の対象となろう。これについては、主要な先行研究を第1論文で紹介した。報告書のなかでも、教員評価をめぐる大学のいわゆる執行部と学部の権限関係についてアメリカの事例を取り上げたが、これらは重要な課題である。

大学における戦略形成とともに、その前提となる大学内外の環境の的確な分析が重要である。報告書ではアメリカの事例が、機関研究(IR)と校友行政にかかわって論じられた。これについては、大学の基本的な価値の維持と、環境の変化への対応をいかに両立させるかが重要である。たとえば、報告書の第10論文では創造性とイノベーションに対する産業界の要求が分析された。産業界の要求を大学が鵜呑みにする必要はないとしても、それには耳を傾けるべきであり、大学内外の環境の周到的な分析をふまえて新しい人材需要に対応すること(対応しないという選択肢も含めて)は、大学が真摯に検討すべき課題である。

大学は知識の生産、加工、整理、普及などにたずさわる組織であるが、とくに教育については、学生の知識、能力、見識などを向上させる活動の特徴をふまえた価値創造への注目が求められる。産業分類にあてはめれば、教育は人から人へ提供されるサービスの一種であるが、あらかじめ決められた教育サービスを提供するというより、それによって学生の発達を触発することが本旨であるから、これらの活動に携わる学生、教員、職員などに注目することになる。

報告書では、大学経営に関与する教職員の研修をとりあげた。職員の研修やFDとして行われる教員の研修は、個人の能力開発それ自体が目的とされることが日本では多いようであるが、アメリカでは、異なるディシプリンへの理解や、学科間の協力などが強調されていた。すなわち、教員の場合にはとくにそうであるが、各人がそれぞれの専門において卓越していることはいわば前提として、そうした人物の協力によって、大学の組織としての成果をいかに高めるかに関心が集中しているようにみえた。

上記の項目に含まれることではあるが、研究開発の項目をあえて別にあげている。産業界にかぎらず、高等教育の分野においても、研究開発の努力なしには世界的な地位を維持することは難しいのではないかと。一般に、サービスの研究開発には原理的な難しさがあるように見えるが、教育もその例外ではなかろう。学習に王道はないといわれるが、それでもさまざまな改善の余地はあろう。とはいえ、たとえば、日本における大学教育の質的量的な維持向上という点からみたときに、情報技術などの開発と導入、教員ないし教員

集団の力量向上、教育内容の吟味と更新のいずれが効果的であるのかについてさえ、共通の認識は形成されていないのではないか。

(3) 支援政策のあり方

大学経営を枠づける重要事項のひとつは質保証である。大学教育における質保証の重要性はいうまでもないが、報告書では、中国における大学教育評価（第7論文）、台湾における入学者選抜（第8論文）、アイルランドにおける質保証（第9論文）を取り上げた。アメリカのアクレディテーション制度は日本でも知られるようになったが、ヨーロッパやアジア諸国の事例について、さらに研究の拡大と深化が求められよう。OECDのAHELOに代表される大学の学習成果を直接的に測定・評価する試みについては、日本でも研究が始まったばかりであるが、質保証のなかでの位置づけやそのあり方を含めた吟味が期待される。

大学経営の高度化を支援する政策のひとつとして、地域の大学連携の国際的な「ブランド」を高める努力が第11論文では指摘されていた。大学を対象とした補助事業や競争的な研究費の配分などは、いわば大学の活性化をねらいとして行われているものと想定されるから、これらを大学経営という視点から再構成すれば、ここで想定している支援政策として位置づけることができるようにも思われる。大学経営は個別大学が主体として行われるから、支援政策を打ち出したというだけでは不十分であり、それが周知され普及することが重要である。この点で、高等教育政策の普及に着目した第8論文は貴重である。

(4) 日本における大学経営論の確立

大学の学科やプログラムとして導入される大学経営論には、ある種の学問的な体系性が不可欠であり、営利組織における経営学にあたるものとして、大学経営論の確立が日本でも期待される。さしあたり、アメリカなどの高等教育プログラムを先行事例としたさらなる調査が求められる。とはいえ、そうしたプログラムにおいてさえ、大学に関する知識の提供や、学内の他部門との協力関係の醸成にかかわる内容に時間がさかれているようであった。ひとつの専門分野が学問的な体系を確立するには、それなりの時間と努力を要するので、体系性の確立は今後の課題であるのかもしれない。大学経営論の実務的な役割のひとつは、大学の管理運営にかかわる人材養成であろう。大学アドミニストレーター養成として職員のそれが先行しているが、これからは管理職に就任する大学教員を対象とした研修が日本でも求められよう。大学経営論の確立は、それらが本格化する前提条件と

いえるのではないか。

5. 主な発表論文等

（研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線）

〔雑誌論文〕（計 8件）

①Kitagawa, Fumi, Creating Critical Mass of Research Excellence in the Region: The Case of Scottish Research Pooling, *European Planning Studies*, 査読有, 17, 2009, 487-495.

② Kitagawa, Fumi, University-Industry Links and Regional Development in Japan: Connecting Excellence and Relevance?, *Science, Society and Technology*, 査読有, 14, 2009, 1-33.

③江原昭博、アメリカにおける大学の同窓会——その成立と日本への示唆、国立教育政策研究所紀要、査読有、138、2009、125-139。

④塚原修一、教育行政と他行政分野の連携と競合——産業・科学技術行政を素材に、日本教育行政学会紀要、査読有、34、2008、2-18。

⑤塚原修一、大学の地域貢献——政策動向のレビューを中心に、早稲田大学史記要、査読無、39、2008、103-128。

⑥飯吉弘子、教育と研究の「古典的葛藤」を超える道——先行研究の整理と問題提起、大学教育学会誌、査読有、29(2)、2008、46-52。

⑦吉田武大、アメリカ連邦政府による高等教育政策の普及に関する方策——FIPSE を一事例として、教育制度学研究、査読有、15、2008、146-160。

⑧塚原修一、大学改革と政策過程、高等教育研究、査読有、10、2007、151-163。

〔学会発表〕（計 2件）

①Ehara, Akihiro, Institutional Research on Alumni and Alumni Associations: How Japanese Institutions Compare with the USA, Association for Institutional Research 49th Annual Forum, Atlanta, GA, May 30 - June 3, 2009.

②飯吉弘子、シンポジウム2「教育と研究を考える」シンポジスト、大学教育学会、2007年6月10日、東京農工大学（小金井）。

〔図書〕（計 1件）

①塚原修一、日本図書センター、高等教育、2009、467。

6. 研究組織

(1) 研究代表者

塚原 修一 (TSUKAHARA SHUICHI)

国立教育政策研究所・高等教育研究部・部長

研究者番号：00155334

(2) 研究分担者

小松 郁夫 (KOMATSU IKUO)

玉川大学・教職大学院・教授

研究者番号：10130296

(H18→H20：連携研究者)

川島 啓二 (KAWASHIMA KEIJI)

国立教育政策研究所・高等教育研究部・総括研究官

研究者番号：50224770

北川 文美 (KITAGAWA FUMI)

国立教育政策研究所・高等教育研究部・主任研究官

研究者番号：20377047

(H18→H20：研究協力者)

加藤 崇英 (KATO TAKAHIDE)

国立教育政策研究所・初等中等教育研究部・主任研究官

研究者番号：30344782

(H18→H20：連携研究者)

木岡 一明 (KIOKA KAZUAKI)

名城大学・大学・学校づくり研究科・教授

研究者番号：10186182

(H18→H20：連携研究者)

濱名 篤 (HAMANA ATSUSHI)

関西国際大学・人間学部・教授

研究者番号：90198812

(H18→H20：連携研究者)

川嶋 太津夫 (KAWASHIMA TATSUO)

神戸大学・大学教育推進機構・教授

研究者番号：20177679

(H18→H20：連携研究者)

山田 礼子 (YAMADA REIKO)

同志社大学・社会学部・教授

研究者番号：90288986

(H18→H20：連携研究者)

金子 勉 (KANEKO TSUTOMU)

京都大学・大学院教育学研究科・准教授

研究者番号：40263743

(H18→H20：連携研究者)

飯吉 弘子 (IIYOSHI HIROKO)

大阪市立大学・大学教育研究センター・准教授

研究者番号：00398413

(H18→H20：連携研究者)

南部 広孝 (NANBU HIROTAKA)

京都大学・大学院教育学研究科・准教授

研究者番号：70301306

(H18→H20：連携研究者)

吉田 文 (YOSHIDA AYA)

早稲田大学・教育・総合科学学術院・教授

研究者番号：10221475

(H18→H20：連携研究者)

(3) 連携研究者

(4) 研究協力者

井口 千鶴 (IGUCHI CHIZURU)

東海大学・非常勤講師

江原 昭博 (EHARA AKIHIRO)

早稲田大学・大学院文学研究科教育学コース・博士後期課程

高野 篤子 (TAKANO ATSUKO)

秋田大学・評価センター・准教授

陳 那森 (CHEN NASEN)

関西国際大学・人間科学部・准教授

吉田武大 (YOSHIDA TAKEHIRO)

関西国際大学・教育学部・専任講師