

科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成24年5月10日現在

機関番号：15401

研究種目：基盤研究(B)

研究期間：2009～2011

課題番号：21330180

研究課題名（和文） 教職協働時代の大学経営人材養成方策に関する研究

研究課題名（英文） RESEARCH ON A WAY OF TRAINING UNIVERSITY ADMINISTRATORS WITH CLOSE COLLABORATION OF ACADEMICS AND NON-ACADEMICS

研究代表者

山本 眞一 (YAMAMOTO SHINICHI)

広島大学・高等教育研究開発センター・教授

研究者番号：10220469

研究成果の概要（和文）：

知識基盤社会化、18歳人口の長期減少など大きく変貌する環境に対応して、これにふさわしい大学経営人材とは何かということを問題意識に、教職協働の中でその経営人材を養成するかの方策を見出すことがこの研究の目的である。従来この分野の研究は事務職員の在り方に偏る傾向があったため、本研究では職員に加えて、役員や教員にも対象を広げ、アンケート調査の分析等を通じて、これからの大学の経営人材として何が必要か、そして養成のためにはどのような方策が有効かについて明らかにした。

研究成果の概要（英文）：

This research aims to find way of training good university administrators, with close collaboration between academics and non-academic staff, under the circumstance of knowledge-based society and decline of 18-year-old population. To attain this aim, this research identified how university administrators should be and how they should be trained to be good administrators, by the analysis of questionnaire survey and other methods, which was done for academics as well as for non-academic staff.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2009年度	1,700,000	510,000	2,210,000
2010年度	2,100,000	630,000	2,730,000
2011年度	2,000,000	600,000	2,600,000
年度			
年度			
総計	5,800,000	1,740,000	7,540,000

研究分野：高等教育

科研費の分科・細目：教育学・教育学

キーワード：高等教育・大学経営・FD・SD

1. 研究開始当初の背景

近年大学を巡る諸環境は、知識基盤社会化、グローバル化の中で大きく変化し、18歳人口の長期減少が大学にその教育・研究の在り方

の変革を迫っている。また、このことは大学の活動を支え、かつ方向付ける大学経営にも大きな影響を及ぼそうとしている。すなわち大学経営は、従来の「教授会自治」的体制で

はもはや行い難いほど複雑高度化してきている。しかし、新たな大学経営の実際的な在り方やこれを担う者つまり「大学経営人材」は誰であろうかという課題に関する研究は不十分である。一方現実には、教員と職員が目標を共有しつつさまざまな大学経営に当たる必要があり、「教職協働」の重要性が叫ばれるようになってきている。このような理由により、新たな経営人材とは何かを明らかにし、その養成の方策を考える研究が必要である。

2. 研究の目的

本研究は、ようやくその在り方や能力開発に関し検討が進みつつある事務職員に加えて、従来その研究が遅れている、部局長その他実際に管理職に登用されている教員の能力開発や企業・官庁等の外部からの人材導入を含めて、「教職協働」をふまえ、これらの大学経営人材養成をいかにして行うかについて、政策志向的かつ実践的な研究を行うことを目的とする。

3. 研究の方法

大学経営人材に関わる現行制度を精査し、その特性や問題点などを明らかにするとともに、先行する関連研究を調査してその傾向および十分でない分野等を明確にした。その上で、全国の主要大学を訪問して関係者とのインタビューを行い、大学経営およびこれを担う人材に係る諸問題は何かという点を聴取した。

これらの基礎的な調査を踏まえて、平成22年度に全国のすべての大学を対象に、大規模アンケート調査を実施した。この調査は、大学経営にさまざまな立場で関わる役員・教員・職員約8,000人を対象に行い、2,300人から回答を得た。

4. 研究成果

アンケート調査の回答を分析し、その結果、教員は多忙ではあるが大学経営に一定の責任を感じている者が多いこと、教員と職員とは教職協働について意識の差が大きいこと、教員と職員とはその学歴や勤続年数、母校出身者か否かなどさまざまな点で異なる傾向が見いだされたこと、などにより、今後の人材養成方策策定に関して有益な知見を得ることができた。以下、アンケート調査の主要分析結果を記述する。

① 能力開発の必要性

役員、教員（部局長等および一般教員）、職員（幹部職員および一般職員）に対する能力開発が必要かどうかを聞いたところ、能力開発が必要であるとする者が大多数であった。職員については、過去の調査でも同様の

傾向があり、今回の役員や教員についての調査においても同様の結果が得られたことから、各大学では人材の質の向上に大きな関心があることが分かる。ただし、能力開発を必要とする分野については、大きな相違があり、役員については大学の将来に対する企画力や構想力などを挙げる者が多く、職員については、既存・新規を問わず業務処理能力の向上に対する期待が大きい。これに対して教員については、大学改革の現状や課題に対する知識や大学改革そのものへの理解を求める回答が多かった。

② 自己啓発の現状

大学経営人材の能力開発のためには、大学が自ら行う訓練や啓発活動に加えて、各自が自発的に行う学習など自己啓発も重要である。このことについて、今回の調査では、①経済・経営や政治・法律など大学経営に関連する専門書を読んでいるか、②大学問題に関する啓発書や専門書を読んでいるか、③大学問題に関する新聞記事やニュースなどを集めているか、④大学問題に関する自発的な研究会、研修会を組織したり、進んで参加したりしているか、⑤大学経営を扱う大学院で学んだことがあるか、または現在学んでいるか、という5項目について、その実行の有無を尋ねた。その結果、全般的な傾向として、一般職員よりも管理職員が、また一般教員よりも部局長等がこれらの自己啓発に熱心であり、最も熱心なのは役員であるという結果が出た。

③ 教職協働について

一般論としての教職協働については、大多数の回答者が賛意を寄せた。しかしながら、業務分野別にみると、教職協働についての賛意や教員と職員との意見に大きな隔たりがある。財務系については、教員も職員も「職員が主体」と考える者が多かった。しかし、総務系と教務系については両者の間に差異がみられる。

まず総務系については、教員の3分の2は「教職協働」と回答しているのに対し、職員の3分の2は「職員の企画」と答えている。このように明確に傾向が分かれているわけであるが、総務系の業務は、大学経営を支える重要な業務であることから、大学経営の主導権を誰が握るかという観点から見ると、その意見の相違は大変興味深いものである。

また教務系については、片や教育・研究という大学本来の業務から派生する業務について、教員がどこまで関与し、逆に大学の事務処理という観点から職員がどこまで関与するかという両者の境界領域と考えられるところである。職員の間では「教職協働」を支持する意見が圧倒的に多いようだが、教員

は「教職協働」を挙げる者が一番多いにもかかわらず、「教員の企画」によるべきとする意見も非常に多いのが目に付いた。

④ 教員の大学経営への参画

参画の考察の前提として、教員の勤務時間の業務別配分の実態を①教授会、委員会等の会議出席、②部局法、委員、室員、担当者など役割に応じた業務、③大学本部や部局への報告など資料作成、④物品購入や出張のための資料作成など事務的業務、⑤その他これらに分類されない経営、管理業務、そして本来業務である⑥教育・研究・診療およびそのための準備に分けて確認したところ、役員は仕事時間のおよそ80パーセントを教育・研究・診療以外の業務に使い、部局長は70パーセント程度の時間をこれに、そして一般教員は約半分の時間をこれに使っていることが分かった。興味深いのは、役員については国公私立でほとんど差がないが、部局長では国立大学において、公立、私立大学よりも教育・研究以外の業務に充てる時間割合が多く、逆に一般教員では国立の方がそれらに充てる時間割合が少ないことである。

いずれにしても、わが国の大学教員は半分以上の時間を、教育・研究・診療という本来業務以外の事務仕事や会議出席に使っているということであり、これが教員の多忙感あるいは多忙な実態を裏付ける実態なのである。

この実態を踏まえて、教員そして役員や職員の大学経営に参画する意識を調べた。その結果まず、「これらの業務を教員が分担するのは、大学の経営や管理運営のあり方からして当然である」かどうか、すなわち教員による大学自治という考え方や、教育・研究を担う専門家としてそれに必要な管理運営業務を教員自らが引き受けるのは当たり前と思うかどうかという趣旨で聞いたところ、教員は部局長を含めてその多くが「とてもそう思う」あるいは「そう思う」と答えており、「そうは思わない」とする者は比較的少数であった。これは管理職を含めた職員の回答もおおよそ同じような傾向であり、役員意見がこれらとやや異なるものの、全体として教員が大学経営や管理運営業務に関わることは当然との意見が優勢である。

しかし、経営・管理運営業務に関わるということと、負担を軽減すべきかどうかという議論は別に考えなければならない。このため、さらに次の二つの質問を用意した。一つには「業務の分担は、役職者等一部の教員に限定し、他は教育・研究に専念」すべきかどうかである。これについては、そうは思わないとする者が過半を占めた。教員の間には「負担の平等」という基本的な考えがあり、おそらくこのことも反映してこのような回答にな

っているのではないかと。また、この問いについては、役員、教員、職員の間で回答傾向にさほどの差がないことにも注目しておく必要がある。

二つには「業務の多くは、役員や職員によって担うこととし、教員の負担を軽減」すべきかどうかである。回答を見ると、教員と職員とで意見の傾向が大きく分かれている。部局長を含めた教員の6割以上がこのことに賛意を示す一方、管理職員の過半はこのことには否定的である。他方、一般職員は、管理職員に比べるとやや積極的である。職員の学内における立場向上への期待があるのかも知れない。しかし、教員の3割程度もこのことには否定的であることを考えると、上記の一部教員への負担転嫁論に比べると反対者が少ないものの、必ずしも多くの者が積極的であるとは言えない。

しかしこの二つの質問の関連を見るためにクロス分析を行った結果は明瞭であり、教員の分担を当然とする者は、そうでない者に比べて、負担軽減に対する賛意が低い。つまりは教員による大学運営を是と考えるか、単なる雑用と考えるか、大学運営の基本的な考え方の差異が教員の負担感にも影響しているのである。

⑤ 教員や職員の設置者別バックグラウンド

教職協働や教員の大学経営への参画意識は、設置者別すなわち国公私立大学によってかなり差異があった。その理由として、教職員のバックグラウンドに差異があると考えて分析を加えた。その結果、最終学歴については、国立大学では教員は博士課程修了者が多く、職員には高卒者が少なからず存在する。つまり教員と職員との学歴差が非常に大きいこと、私立大学ではその逆に、職員の多くが大卒以上であるなど、教員との学歴差が、少なくとも国立大学との比較から言えば小さいことが分かった。また、同一大学出身者であるかどうかについては、国立大学では、教員にそれが比較的多く職員には少ない。私立大学はその逆である。一方、公立大学は役員・教員・職員ともその割合は非常に小さい。このような結果から、誰が大学に愛着を持ち、これを積極的に動かしていくインセンティブを持つものかを考えると、国立大学では教員が、私立大学では職員がその第一の候補となるべきバックグラウンド上の事実が浮上してきたのは、今回の研究での興味ある成果の一つであった。

⑥ 結論として

近年、大学経営の新たな担い手として大学職員に対する期待が高まっている。彼らのモチベーションを上げ、能力開発を進めることはぜひとも必要なことである。しかし同時に、

現実としての教員出身の役員や管理職・専門職の存在を忘れては、大学が動かない。彼らが、大学の経営や管理運営についてどう考え、何を重視しているかを正確に把握すること、つまり教育・研究・診療の場としての大学とその活動の本質の理解なくしては大学経営が不可能である。工場で生産する商品の性能向上に無理解のまま、会社の経営や営業社員の資質向上だけを考えることができないのと同様、大学においても教育・研究の充実のための大学運営を考えなければならない。役員・教員・職員の役割の明確化と彼らの協働を強く提言することといたしたい。

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4件)

1. 山本眞一「これからの大学経営人材～役員および教職員の能力開発」私学経営、第443号、2012年1月、17-22頁、査読無
2. 山本眞一「これからの大学経営人材～教職協働への意識と現実」私学経営、第444号、2012年2月、29-34頁、査読無
3. 山本眞一「これからの大学経営人材～教員の大学経営への参画の在り方」私学経営、第445号、2012年3月、23-28頁、査読無
4. 山本眞一「教職協働時代の大学経営人材に関する考察」大学論集第43集、273-284頁、査読有 2012年

[学会発表] (計2件)

1. 山本眞一「教職協働時代の大学経営人材のあり方」大学行政管理学会、2011年9月4日、金城大学
2. 山本眞一、小方直幸「大学経営を担う人材に関する研究」日本教育社会学会、2011年9月24日、お茶の水女子大学

[図書] (計1件)

1. 山本眞一「大学事務職員のための高等教育システム論(新版)」東信堂、2011年4月、全166頁

6. 研究組織

(1) 研究代表者

山本 眞一 (YAMAMOTO SHINICHI)
広島大学・高等教育研究開発センター・教授
研究者番号：10220469

(2) 研究分担者

()

研究者番号：

(3) 連携研究者

黄 福涛 (FUANG FUTAO)
広島大学・高等教育研究開発センター・教授
研究者番号：60335693

小方 直幸 (OGATA NAOYUKI)
東京大学・教育学研究科・准教授
研究者番号：20314776

秦 由美子 (HADA YUMIKO)
広島大学高等教育研究開発センター・教授
研究者番号：30263031

渡邊 聡 (WATANABE SATOSHI)
広島大学高等教育研究開発センター・教授
研究者番号：90344845

大場 淳 (OBA JUN)
広島大学高等教育研究開発センター・准教授
研究者番号：50335692

福留東土 (FUKUDOME HIDETO)
広島大学高等教育研究開発センター・准教授
研究者番号：70401643