

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 29 年 6 月 20 日現在

機関番号：15401

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2014～2016

課題番号：26381079

研究課題名(和文)大学の全学マネジメントと学長のリーダーシップについての国際比較研究

研究課題名(英文) International comparative research on university management and presidents' leadership

研究代表者

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

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,600,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、近年の大学改革において、特に教学分野において全学的にマネジメントを行い、そのために学長がリーダーシップを発揮していくことが求められていることに鑑み、その適切な在り方を探るものである。研究は、先行文献読解、国内外の大学への訪問調査、アンケート調査(国内)等を通じて行い、その間に研究会での検討、学会等での報告、雑誌等への執筆を行った。本研究の結果、全学マネジメントを適切に推進するためには、学内においてコミュニケーションと信頼を図る必要があること、指示によるものではなく教職員の積極的関与が不可欠であること、学長のリーダーシップはそれらを支援するものであることが望ましいことが示唆された。

研究成果の概要(英文)：In the course of recent university reforms in Japan, establishment of campus-wide management as well as presidential leadership has been sought, particularly in the area of educational activities. This study has aimed to investigate how to cultivate a deeper understanding about it. The study has been conducted through literature review, site visits (in Japan and foreign countries), questionnaire surveys (in Japan only) and so on. In the meantime, we have had research meetings, reported in academic conferences and written articles for journals and books. The results of this study suggest that, in establishing a campus-wide management in place, developing communications and trust among administrators and staff as well as active participation of the latter in the decision-making process - not directed by the former, are essential factors, and that the presidential leadership should be supportive of creating such campus culture.

研究分野：高等教育論

キーワード：全学マネジメント 教学マネジメント 学長リーダーシップ 大学ガバナンス 大学組織文化

1. 研究開始当初の背景

日本の大学改革においては、大学運営に関連して政府が一貫して大学に求めてきていることの一つは、全学的マネジメントの確立とそれに伴って必要とされる学長のリーダーシップの発揮である。しかしながら、米国を始めとする諸外国で同じような改革が進められている訳ではなく、また、日本の改革の在り方に矛盾する研究成果も数多い。

2. 研究の目的

本研究は、現在の日本の大学改革で推進されている大学運営の在り方に疑問を呈しつつ、大学ガバナンスや組織運営、リーダーシップ等に関する理論的枠組みを踏まえ、国際比較研究並びに国内調査を通じて、日本の大学運営に関する課題を明らかにし、望ましい運営の在り方を探るものである。

3. 研究の方法

平成 26 年度は、関係する先行研究に関する文献・論考等の収集・読解を進める一方で、研究協力者の支援を得つつ、全学マネジメント及び学長リーダーシップの状況並びに両者の関連等を実態把握・分析するためのアンケート調査の準備を行った。先行研究レビューとしては、大学のマネジメントやリーダーシップ、あるいはそれと対になる組織文化(E. Schein)等に関する文献の読解を進めた。その中には、大学及びその他の組織におけるマネジメント/リーダーシップについての分析枠組み、調査手法等の方法論に関するものが含まれる。それらを通じて、アンケート調査の基礎を固めた。

先行研究等の把握やアンケート調査準備と並行して、国内の大学及びその他の施設への訪問や関連する研究会への参加、他の研究者との意見交換等を通じて、関連する情報の収集や知見の拡大、方法論の深化等に努めた。

平成 27 年 3 月にはフランス及びスペインへの調査を行った(使用言語はそれぞれ仏語、西語)。フランスでは、平成 19 (2007) 年に大学の自由と責任に関する法律(LRU)が制定されて大学の自律性学拡大し、全学マネジメントや学長リーダーシップが重要視されてきたが、平成 25 (2013) 年の法改正(高等教育・研究法の制定)で、その見直しが行われたところである。また、大学の統合や大学の連合体である大学・高等教育機関共同体(COMUE)の設置が進んで、マネジメントに関して新たな状況が認められることから、そのような点を中心として、訪問調査、高等教育研究者との交流等を進め情報収集等に努めた。訪問地は、パリ及びその周辺、ストラスブール、ナンシーである。また、スペインは、地方分権が進む中で高等教育政策が大きく変った点で興味を引く国である。今回の調査ではマドリッドを訪問し、研究者からその状況について聴取し、資料を入手した。また、大学運営のコンサルタント業務を行う財

団を訪問し、本研究課題に関するインタビューを行った。

平成 27 年度は、全学マネジメントや学長リーダーシップに関連する先行研究や各種出版物の読解、国内外における高等教育機関や大学間団体等への訪問調査、内外の研究者との討論、研究会への参加、学会等での報告、雑誌等への投稿を行った。

これまで得られた知見を基礎として国内外の大学等を訪問し、学長やその他執行部構成員、部局長等へのインタビューを通して、望ましいと考える全学マネジメントや学長リーダーシップの在り方等についての調査を行った。国外においては、平成 28 年 3 月にフランス・スイスへの訪問調査を行ったが、訪問した高等教育機関等は、パリ=ディドロ大学、ロレーヌ大学、高等師範学校カシャン校、シアンヌ=ポ パリ政治学院)、フランシュ=コンテ大学(ブザンソン本部キャンパス及びモンベリアル校)、パーゼル大学、フランス大学長会議(CPU)などである。その間、2 箇所(高等師範学校カシャン校及びフランシュ=コンテ大学モンベリアル校)で日本の大学改革等についての講演も行った。現地においては、日本の大学ガバナンス改革等への関心が高く、大学執行部構成員や高等教育研究者等と有意義な意見交換を行うことが出来た。

アンケート調査は他の研究事業と共同する形で全国の大学の学部長を対象として実施したものであるが、回収した調査票の電子データへの入力を行い、共同研究者とともに分析を始めた。

平成 28 年度は、前年度に引き続いて、全学マネジメントや学長リーダーシップに関連する先行研究や各種出版物の読解、国内外における高等教育機関や大学間団体等への訪問調査、内外の研究者との討論、研究会への参加、学会等での報告、雑誌等への投稿、アンケート調査を行った。本年度は、マネジメントだけでなく、ガバナンスについて重点的に読解等を行った。

訪問調査は、優れた実績を挙げているとされる大学を中心に聞き取り調査及び資料収集を行った。その際、どのようにして合意形成を図っているのか、執行部構成員が全学の情報をどのように収集把握しているのか、マネジメントの専門性をどのように育成・確保しているか、そのために学長がそれぞれの機関が有する特性や組織文化に配慮しつつ、リーダーシップをどのように発揮しているかなどを明らかにするよう努めた。海外調査では、平成 29 年 3 月にフランスを訪問し、大学長会議(CPU)、国際教育研究センター(CIEP)、パリ第 1 大学やエクス=マルセイユ大学、HESAM 大学・高等教育機関共同体(COMUE)、資格教育研究センター(CEREQ)等を訪問し、全学マネジメントや学長リーダーシップについての調査を行った。COMUE は、大学等の連携組織である

が、連結性が強い組織であって大学と同じ法人格を有する集合体である。そこにおいても、ガバナンスの在り方は重要であり、その長のリーダーシップの在り方などに着目した調査を行った。また、エクス=マルセイユ大学は近年統合されて出来た大学である。

アンケート調査は、前年度に着手した調査結果の分析を進めるとともに、研究協力者の支援を得て、新たに私立大学を対象とした文部科学省の補助金事業への対応についての大学の取り組みについての調査を実施した。

4. 研究成果

先行研究の読解からは、リーダーシップが発揮されるには、それが組織文化に適したものでなければならないこと、また、リーダーシップは学長を始めとする執行部に限られるべきではないものである点などが整理された。

国内外における訪問調査からは、近年の高等教育の市場化（大学の自律性拡大、規制緩和、競争的資金の拡大等）やグローバル化にともなって、大学内の意思決定やマネジメントが重要となっていること、それらを適切に実行するためのリーダーシップやガバナンスの改善が課題となっていることが示された。そして、リーダーシップやガバナンスは多様であり、一律に適切な在り方を示すことは困難ではあるものの、学内でのコミュニケーションを図りつつ、構成員の多くを何らかの形で意思決定に関与させるといった努力がなされていることが示されている。また、フランスにおいては、大学の統合や連携（前述の COMUE の設置等）が大々的に推進されており、複雑になる組織におけるガバナンスやリーダーシップの在り方について、コミュニケーションの図り方などについて様々な示唆を得ることができた。

アンケート調査からは、学部長を対象とした調査からは、組織文化に適合したリーダーシップが発揮される場合には大学の教育活動に向上が見られること、構成員の積極的な関与が重要な要因となることが明らかとなった。また、私立大学を対象とした調査では、権限の所在は教育の質向上には関係が無いことなどが明らかとなった。

以上から本研究の結果、全学マネジメントを適切に推進するためには、学内においてコミュニケーションと信頼を図る必要があること、指示によるものではなく教職員の積極的な関与が不可欠であること、学長のリーダーシップはそれらを支援するものであることが望ましいことが示唆された。

研究成果については、国内外の学会や大学等で報告・講演を行うとともに、国内外の雑誌等への執筆・投稿を行った。

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 12 件)

1. 大場淳 (2017) 「大学のガバナンスとリーダーシップ：改革と研究の動向」 『高等教育研究叢書』138, 27-41 頁, 査読無
2. 大場淳 (2016) 「欧州における大学の連携・統合の推進」 『高等教育研究叢書』133, 37-40 頁, 査読無。
3. 大場淳 (2016) 「スタッフ・ディベロップメント (SD) の義務化について考える」 『大学時報』369, 62-67 頁, 査読無。
4. 大場淳 (2015) 「学校教育法・国立大学法人法の改正と国立大学のガバナンス」 『大学評価研究』14, 25-33 頁, 査読無。
5. Oba, J. (2015). Japon: réforme de la gouvernance universitaire. *Revue internationale d'éducation*, 70, 15-18. 査読無。
6. Oba, J. (2015). La réforme de l'université japonaise : entre volonté politique et réalité pratique. *Bulletin of the Graduate School of Education, Hiroshima University Part III*, 64, 175-184. 査読無。
7. 大場淳 (2015) 「フランスにおける大学・高等教育機関共同体 (communauté d'universités et établissements: COMUE) の設置：大学の統合・連携を巡る政策の形成とその背景」 『広島大学高等教育研究開発センター戦略的研究プロジェクトシリーズ』X, 31-50 頁, 査読無。
8. 大場淳 (2014) 「大学職員研究の動向：大学職員論を中心として」 『大学論集』46, 91-106 頁, 査読無。
9. 大場淳 (2014) 「大学職員論・教職協働論から見たカリキュラム・マネジメント実践」 『大学教育学会誌』36(1), 53-58 頁, 査読無。

〔学会発表〕(計 11 件)

1. Oba, J. "17th International Conference on Educational Research (ICER)", Seoul National University, Korea, 12 October 2016.
2. Oba, J., Murasawa, M. & Watanabe, S. "University governance in shrinking higher education systems", 13th International Workshop on Higher Education Reform (HER2016), Dublin City University, Ireland, 8 September 2016.
3. Oba, J., Murasawa, M. & Watanabe, S. "Towards Achieving a

Convergent Quality Assurance System through Multilateral Higher Education Policies, 12th International Workshop on Higher Education Reform, 天津師範大学, China, 22 October 2015.

4. Oba, J. « Les réformes universitaires au Japon: élargissement de l'autonomie, la stratégie et la gouvernance de l'université », Conférence Relier "Réflexions autour de l'alignement stratégique : De l'impulsion politique à la mise en œuvre opérationnelle ?", Maison des Universités, France, le 27 mars 2015.

〔図書〕(計 6 件)

1. Oba, J. (2017) *L'organisation du système éducatif japonais 2016*. Hiroshima: RIHE, 112p.
2. 大学基準協会高等教育のあり方研究会 (2016)『大学評価の体系化』東信堂, 397 頁。
3. 松塚ゆかり・北川文美・大場淳・ピエルシチュエニャクアガタ・苑復傑・アリウントヤーマグマル・アデルマンクリフォード・堀田泰司・ワーヘナールローベルト・北原和夫・ユゴニエベルナル・布川あゆみ (2016)「フランス: 高等教育の国際化の特色と課題」『国際流動化時代の高等教育: 人と知のモビリティを担う大学』ミネルヴァ, 213 頁。
4. Oba, J. (2016) *L'organisation du système éducatif japonais 2015*. Hiroshima: RIHE, 108p.
5. Oba, J. (2015) *L'organisation du système éducatif japonais 2014*. Hiroshima: RIHE, 106p.
6. Shattock, M., Baird, J., Chatelain-Ponroy, S., Dill, D. D., Kehm, B. M., Mignot-G 驛 ard, S., Salmela-Mattila, M., Moscati, R., Musselin, C., Oba, J., Sponem, S., & Stensaker, B. S. (2014). *International Trends in University Governance: Autonomy, self-government and the distribution of authority*. London: Routledge, 212p.

〔産業財産権〕

出願状況 (計 件)

名称:
発明者:
権利者:

種類:
番号:
出願年月日:
国内外の別:

取得状況 (計 件)

名称:
発明者:
権利者:
種類:
番号:
取得年月日:
国内外の別:

〔その他〕
ホームページ等

6. 研究組織

(1) 研究代表者

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

(2) 研究分担者

()

研究者番号:

(3) 連携研究者

()

研究者番号:

(4) 研究協力者

前田 一之 (MAEDA, Kazuyuki)
広島大学・大学院教育学研究科・博士課程後期

松宮 慎治 (MATSUMIYA, Shinji)
広島大学・大学院教育学研究科・博士課程後期