

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 26 年 6 月 9 日現在

機関番号：15401

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2011～2013

課題番号：23531062

研究課題名(和文) 大学ガバナンス改革における組織文化と職員開発に関する国際比較研究

研究課題名(英文) International Comparative Research on University Governance Reform: Exploring the Role of Organisational Culture and Staff Development

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) 3,900,000円、(間接経費) 1,170,000円

研究成果の概要(和文)：日本の大学改革では意思決定における上意下達の側面や制度改革が重視され、一定方向のガバナンス改革が一律の全大学に適用される傾向がある中において、本研究は、国内外の調査に基づいて、個々の大学が有する諸条件によって望ましいガバナンスの在り方は異なっていることを明確にした。そのことは、大学運営に関する改革の在り方は、例えば学長の権限拡大や教授会の権限縮小といった一律の制度改革を行うことではなく、個々の大学が適切なガバナンスの在り方を構想することを支援することにあるべきことを示唆するものである。研究成果については、学会等での発表、雑誌論文の掲載、書籍への執筆等を通じて、日本語及び外国語で行った。

研究成果の概要(英文)：In the course of recent university reforms in Japan, explicit elements of the institutional governance, such as organisational structures and distribution of responsibilities (particularly in favour of top-down decision-making), have been emphasised by the government, thus leading all the universities more or less towards the same direction in terms of governance arrangements. This research, however, has revealed that, through a questionnaire survey and international comparison, university governance is very diverse and that there is no single form that may be generally used across institutions. This fact implies that governance-related policy should not be across-the-board for all the universities but that it should rather assist each university in effectively devising its own governance arrangements with a particular focus on implicit elements such as active participation of constituencies, trust among them, consensus building and supportive leadership across the institution.

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：大学ガバナンス 組織文化 意思決定 職員開発

1. 研究開始当初の背景

1980年代以降、管理運営問題は臨時教育審議会や大学審議会等で重点的に審議の対象とされるようになり、国立大学の学長補佐体制の整備や私立大学の理事会の権限明確化など各種の改革が進められてきた。就中、平成16年の国立大学法人化はガバナンス改革の中で最も重要な改革であり、法人化後の国立大学では、学長を中心としつつ外部者の参加も得て、従来の制度と比べて機関の高い自律性の下で集権的で社会に開かれた組織運営体制の整備が図られた。法人化等の大学のガバナンス改革は、欧州や他のアジア諸国でも日本の改革に前後して相次いで行われており、世界の高等教育において、ガバナンスは大学改革の中で最重要課題の一つとなっている。

しかしながら、ガバナンスの改革は、単純に組織運営にかかる諸制度を変えれば済む話ではない。ガバナンスには、多くの論者が述べるように、法令や明文化された規則、正式な議決やその他の決定に基づく権限配分や権利・義務の設定等だけではなく、多様な関係者間の黙示の合意に基礎を置く非公式な行動規範を含むからである。大学が適切かつ効果的に組織運営されるためには、かかる非公式な側面「組織文化」の主要な要素である理解が図られた上で、それぞれの大学が持つ固有の組織文化と組織運営の一連の手順の間に調和が図られていなければならない。すなわち、ガバナンスの改革のためには組織文化の変化が不可欠であり、組織の構成員全体の意識改革はその必要条件であるとともに、各大学が有する組織文化の理解はその対概念であるリーダーシップの効果的な発揮に欠かせないものである。そして、当該組織文化の変化をもたらす構成員の意識改革には、大学の組織運営の非公式側面を含んで多様な側面から職員開発(SD)に取り組むことが有効であると考えられる。しかし、現在のところ、大学や大学間団体等が行っているSD活動は職員の職務遂行能力開発に重点を置く傾向が強く、組織文化の在り方を変えていくといった観点が乏しい。

先行研究については、大学の組織運営又は管理運営(administration)については、主として大学自治の在り方を巡っての議論は従前からあったものの、ガバナンスの理論等を踏まえた体系的な研究は少ない。

2. 研究の目的

本研究は、大学ガバナンスの基底にあると考えられる組織文化に焦点を当てて、国際比較を通じて、構成員が共有する価値観や信念等(組織文化)が大学の組織運営に与える影響等を考察する。そして、大学のガバナンス改革が成功するためには構成員が共有する組織文化の変化が不可欠であることに鑑み、当該変化をもたらす構成員(主として職員)の学習(職員開発)等の在り方を探ることを

目的としている。

3. 研究の方法

本研究は、文献等による先行研究把握、インターネットを通じた情報収集、国内外の大学及びその他の関連機関への訪問調査、アンケート調査を通じて行う。組織文化は、大学ガバナンスの中で目に見えない部分であるので、先行研究に基づいて具体的な調査の枠組を構成し、それに基づいて訪問調査及びアンケートを実施する。国外の訪問調査は、大学の自律性が高くガバナンス研究が進んでいる米国、日本同様に自律性拡大に向けて改革が進められる欧州等を対象として行う。

4. 研究成果

平成23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仰ぎつつ大学の組織文化と業績の関連等を分析するためのアンケート調査の準備を行った。国外では、フランスにおける2007年の大学の自由と責任に関する法律(LRU、日本の国立法人化に相当する改革をもたらした法律)制定以降の大学ガバナンス改革について、文献やウェブ等を通じた調査を行った。他方、先行研究等の把握やアンケート調査準備と並行して、国内の大学訪問や関連する研究会への参加を通じて、関連する情報の収集や意見交換等に努めた。また、平成24年3月にフランスへの訪問調査を行い、パリ市内及びその周辺の大学、ストラスブール大学、トゥルーズ＝ル＝ミライユ大学、ペルピニャン大学、ロレーヌ(旧ナンシー)大学等の管理職員(教員・事務)や教員等を対象として、大学ガバナンスに関するインタビュー調査を行った。また、同国の複数の高等教育研究者にもインタビューを行った。これらの結果、高等教育への国家統制が強いフランスにおいては、運営組織構造が法令で定められ限られた自律性しか認められていない大学においても、ガバナンスの在り方は多様である一方で、歴史・伝統や地理的条件、学問領域、規模等によって左右されることが明らかとなった。

平成24年度は、前年度に引き続いて、研究課題に関連して、文献読解、研究会参加、学会報告、訪問調査、研究打合せ等を行った。特に大学ガバナンスに関する先行研究の整理、学長やその他の管理責任者へのインタビューを通して、意思決定等にかかる諸問題の把握に努めた。また、平成24年度秋(9~10月)には、研究協力者の支援を得て、全国の大学の副学長を対象とした大学のガバナンス及び組織文化についての全国調査を行った。記名回答式のアンケートであったが、本調査に対して347件の回答(回収率45.7%)があり、この種の調査の中では高い回収率であった。この調査結果に基づいて、大学特性(歴史、地理的状況、学問分野、学生定員数、管理運営形態等)並びに定員充足状況を用い

た経営状況と大学の組織文化の在り方についての関連性を回帰分析等によって明らかにすることを試みた。

平成 25 年度は、国内外の調査等を引き続いて行った。本年度は本研究の最終年度に当たることから、研究成果を広く発信すべく、研究会等での報告、出版活動を日本語及び外国語で精力的に行った。本年度内に行った学会等発表は 4 回、出版された文献は雑誌論文 3 件、書籍 3 件（編著 1 件及び分担執筆 2 件）である。また、上記出版物以外に大学ガバナンスに関する国際比較を行った書籍（M. Shattock 編）で日本の章を分担執筆しており、当該書籍は平成 26 年 6 月に Routledge 社から全世界で出版・販売される予定である。

助成期間を通じた本研究の成果として、全国大学調査（平成 24 年実施、副学長対象）が、学長リーダーシップが企業トップのそれとは異なって信頼や分権化を基調とする特性を有していること、組織文化がリーダーシップと密接な関係性があることを限定的ながらも定量的側面から明らかにした。そして、国外の先行研究や大学訪問調査においても、構成員の意思決定への積極的な参加、それを促す幹部職員（学長等）のリーダーシップが強調されており、国内調査で得られた知見との整合性が認められた。また、大学ガバナンスは、それぞれの大学が置かれた環境やその歴史や組織文化等に依りて多様であって、唯一望ましい在り方は存在しないことも明らかとなった。このような知見は、日本の大学改革では意思決定における上意下達的側面や制度改革が重視され、一定方向のガバナンス改革が一律の全大学に適用される傾向がある中、個々の大学が有する諸条件によって望ましいガバナンスの在り方は異なっていることを指摘するものである。そのことは、大学運営に関する改革の在り方は、例えば学長の権限拡大や教授会の権限縮小といった一律の制度改革を行うことではなく、個々の大学が適切なガバナンスの在り方を構想することを支援することにあるべきことを示唆している。

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 9 件)

1. 大場淳 (2014) 「フランスにおける大学ガバナンスの改革：大学の自由と責任に関する法律 (LRU) の制定とその影響」 『大学論集』 45, 1-16 頁。(査読有)
2. 大場淳 (2014) 「フランスにおける大学職員：大学の自律性拡大と公務員制度の狭間で」 『大学職員論叢』 2, 25-34 頁。(査読無)
3. 大場淳 (2013) 「フランスにおける学生の学びを考える」 『フランス教育学会紀要』 25, 5-8 頁。(査読有)

4. Charles, N., Harfi, M., & Oba, J. (2012). Quels services rendus aux étudiants par les universités? Les enseignements d'expériences étrangères. *Note d'analyse*, 292, 1-12. (査読無)
5. 大場淳 (2011) 「フランスの大学教員制度の改革：大学の自由と責任に関する法律 (LRU) の制定と関連制度改革を巡って」 『広島大学大学院教育学研究科紀要第三部』 60, 275-284 頁。(査読無)
6. 大場淳 (2012) 「フランスの大学支援組織」 『IDE 現代の高等教育』 538, 40-45 頁。(査読無)

〔学会発表〕(計 10 件)

1. Oba, J., Governance of universities: changing organisational and decision-making structures in Japan, RIHE-CSHE (University of Melbourne) Joint seminar, 5/4/2012, Hiroshima University.
2. Oba, J., University Governance Reforms in Japan, International Seminar "Comparison of University Governance: USA, UK, France and Japan", 24/11/2012, Hiroshima University.

〔図書〕(計 5 件)

1. Oba, J. (2014). Reforming national universities in Japan: implications for governance. In M. Shattock (Ed.), *International Trends in University Governance: Autonomy, self-government and the distribution of authority* (publication in June). Routledge.
2. 大場淳編 (2014) 『フランスの大学ガバナンス (高等教育研究叢書 127)』広島大学高等教育研究開発センター 全 115 頁。
3. 大場淳 (2013) 「大学職員の位置」 広田照幸・吉田文・小林傳司・上山隆大・濱中淳子編 『組織としての大学：役割や機能をどうみるか』岩波書店, 145-168 頁。
4. 大場淳 (2013) 「フランスの大学における経営人材」 山本眞一編 『教職協働時代の大学経営人材養成方策に関する研究』高等教育研究叢書 123, 73-87 頁。
5. Oba, J. (2013). University Governance Reform in Japan: Incorporation of national universities. RIHE (Ed.) *Comparison of University Governance USA, UK, France and Japan* (71-97). RIHE International Seminars Reports 19.

〔産業財産権〕

出願状況 (計 0 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 0 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

芦沢 真五 (Ashizawa, Shingo)
東洋大学・国際地域学部・教授
研究者番号：00359853

小貫 有紀子 (Onuki, Yukiko)
大阪大学・未来戦略機構戦略企画室・特任講師
研究者番号：30553416

田中 岳 (Tanaka, Gaku)
九州大学・基幹教育院教育企画開発部・准教授
研究者番号：80553411

(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 (京都教育大学職員)