

令和 3 年 5 月 21 日現在

機関番号：15401

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2017～2020

課題番号：17K04626

研究課題名(和文)大学のガバナンス及びリーダーシップの在り方についての国際比較研究

研究課題名(英文)International comparative study on university governance and 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) 3,400,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、大学ガバナンスが高等教育における重要課題の一つであることに鑑み、特に最近の関連政策が執行部権限の強化や学長等のリーダーシップ拡大を主たる内容とするものの問題点を探るものである。各種文献調査、訪問調査、アンケート調査等によって当該研究課題に取り組んだ。その結果、諸外国と比べて、日本の大学ガバナンスに関する制度は、執行部(特に学長)に権限が集中し、特に学長一人に意思決定が委ねられていることが明らかとなった。多くの国では、最高意思決定機関は理事会等の合議機関であり、一人の幹部に委ねられるものではない。そのような日本の大学のガバナンス制度から生じる課題があることが示唆された。

研究成果の学術的意義や社会的意義

日本の大学ガバナンス制度は、上述のように執行部に権限を集中する形で改革が進められ、その間、評議会や教授会等の合議組織の権限縮小が図られてきた。この改革は、特に国立大学で顕著である。国際比較の観点から見て、このような制度は日本独特のもので、背景として、大学改革(特に国立のそれ)は、独立行政法人制度整備等の行政改革と相俟って進められ、大学組織の特徴を十分に考慮しなかったことがある。本研究では、そのような日本の特徴を浮き彫りにし、その問題点を明らかにしたことに意義が認められる。また、得られた知見は、今後の大学ガバナンス改革の在り方に示唆をもたらすものと思料される。

研究成果の概要(英文)：This research, in view of the fact that university governance is one of the important issues in higher education, explores the problems related with the recent policies concerning university governance, which focus on strengthening executive authority and expanding leadership of the president. We tackled the research subject through various literature surveys, visiting surveys, questionnaire surveys, etc. As a result, it has become clear that in Japan's university governance system, the authority is concentrated in the executive office (especially the president), and that the decision-making is entrusted to the president in particular. In many countries, the highest decision-making body is a collegial body such as a board of directors, not a single executive. It has been suggested that, in Japan, there are issues that arise from such university governance system.

研究分野：高等教育研究

キーワード：大学ガバナンス 大学執行部 合議組織 教授会 分担統治 リーダーシップ

1 . 研究開始当初の背景

大学ガバナンス(管理運営)は戦後数十年にわたって中央教育審議会答申等において議論されており、漸次改革が実行されてきた。国立大学の法人化(2004年)に見られるように、その改革は学長を中心とする執行部の権限強化を主たる内容とし、殊更強調されていたのは学長のリーダーシップであった。2014年には大学ガバナンス改革法が制定(翌年施行)され、当該方向の改革が一層強化された。

しかしながら日本では、大学ガバナンス改革は長きにわたって行われているが、十分な成果を挙げているとは言い難い(羽田, 2014)。その改革の内容は、海外(特にアングロ=サクソン諸国)で蓄積された関連先行研究(Birnbaum, 2004; Tierney, 2008)が考慮されていなかったり、それら研究の指摘に反したりすることが少なくない。例えばリーダーシップに関しては、一人に収斂されるものではなく学内に普遍的に存在することが不可欠と言われ(Bess, 2006; Kezar, 2004)、そうしたリーダーシップの普遍性の必要性は経営学や組織論一般でも指摘されている(Schein, 2010)。そして、最近の国内における大学ガバナンスに関する理論的・実証的研究(例えば、羽田(2019)、広島大学高等教育研究開発センターの研究グループの2016年日本高等教育研究学会自由研究報告など)からも、かかる改革の在り方への疑問が呈されている。

2 . 研究の目的

2014年に大学ガバナンス改革法が制定(翌年施行)されるなど、昨今、大学ガバナンスが高等教育における重要課題の一つとなっている。これまでの改革は執行部の権限強化を主たる内容とし、その中で殊更強調されたのは学長のリーダーシップである。ガバナンス改革は戦後数十年にわたって実行されてきたものの、当該改革は十分な成果を挙げているとは言い難い。その原因の一つは改革の在り方自体に問題があると考えられ、実際、その在り方は大学ガバナンス・リーダーシップに関する先行研究の成果に多分に反するところがあることは否めない。本研究は、大学においては一人ではなく普遍的かつ多様なリーダーシップが求められるとの前提の下、国際比較を通じて大学ガバナンスとリーダーシップの在り方を検討し、今後の我が国の大学改革に示唆を得ることを目的とする。

3 . 研究の方法

調査は、文献等の購読、訪問調査、アンケート調査によって行った。

文献等の購読においては、和文献としては、大学ガバナンス、リーダーシップ、管理運営、マネジメント等についての文献、関連する領域として組織論、経営学に関する文献も含めて収集し、講読した。国外の文献としては、和文献同様の文献を収集・講読したほか、大学間団体や専門職団体の発行物も対象とした。また、先行して行われた大学運営関連の調査結果も収集・読解し、これまでの知見を整理した。これらに加えて、国外の最新の動向を把握するため、主としてネットで報道されている高等教育専門雑誌等も参照した。これは、意思決定に関与する者へのインタビューを多く含み、把握することが難しい意思決定過程の把握に有効であるとともに、訪問調査の基礎的な予備的資料を得るのに有効であった。なお、国外の文献等は、英語、仏語、西語の出版物を対象とし、必要に応じて他の言語の文献等にあたった。

訪問調査は、フランスと英国の大学を訪問した。調査に際しては、意思決定に関与する者には構造インタビューを行い、対象者の了解を得て録音した。その内容は、法令上の意思決定権の所在、意思決定に至るまでの過程、学内での合意形成へ向けた働きかけ、関係者(教職員や学生)の意思決定への参画の態様、リーダーシップの在り方(集中か分散か、指示型か支持型かなど)などである。訪問調査は、2017年度と2018年度に実施し、2019年度にも予定していたが、当該年度はCovid-19の影響で実施を見送って予算を繰り越したものの、2020年度もその実施が叶わなかった。

アンケート調査は、組織文化に関する諸理論、取引費用に関する理論等を援用しつつ、大学の組織文化、経営の在り方、パフォーマンスの相関を図り、現在の大学ガバナンスに関する問題を実証的に探った。データは質問紙の回答で得られたものを市販等の大学データと組み合わせたものを用いた。

これらを通じて、意思決定にかかる権限の集中性・分散性、リーダーシップの所在、意思決定過程や参画の在り方、執行部に対する規制機能の有無、集権的なガバナンスから生じる課題について検討を行った。

4 . 研究成果

意思決定にかかる権限の集中性・分散性については、先行研究等から、諸外国と比べて、日本

の大学ガバナンスに関する制度は、執行部（特に学長）に権限が集中し、特に学長一人に意思決定が委ねられていることが明らかとなった。多くの国では、最高意思決定機関は理事会等の合議機関であり、一人の幹部に委ねられるのではない。例えば、日本の国立大学では、最終意思決定権は学長にあるが、フランスでは合議機関である管理運営評議会(conseil d'administration)が最終意思決定を行う。当該組織では議長は学長であるので、他の構成員を説得するといったリーダーシップが必要となる。また、他の執行部構成員（幹部や合議組織の委員等）の選出については、日本の国立大学では学長の裁量が極めて大きく、最終意思決定者であることと相俟って、学長による上位下達的なマネジメントを可能とする制度となっている。上位下達的なマネジメントの在り方は日本の一部では米国流とする見方が存在するが、米国の大学では理事会が最終意思決定者であり、学長はそこから権限を委ねられるに過ぎず、執行について報告義務を有する。また、多様ではあるものの分担統治 (shared governance) の観点から、学内構成員の意思決定への参画が図られている (Tierney & Minor, 2003)。そして、大学運営に参画しているという構成員（教員）の認識は上昇している (Kaplan, 2004)。

リーダーシップの在り方については、日本では、国立大学を中心として上位下達的なリーダーシップが求められるのに対して、諸外国では多様である。Sternberg (2013) は、大学における管理者のリーダーシップを、1) 権威主義 (authoritarian), 2) 教授団に基礎を置く権力 (faculty-based authoritative), 3) 自由放任主義 (laissez-faire), 4) 管理に基づいた権力 (administratively-based authoritative) の4つに区分し、自己の組織に適切なリーダーシップの在り方を採用し、必要に応じて使い分けることを推奨する。訪問調査では、リーダーシップの在り方について尋ねたが、それぞれの大学が置かれた環境に適応するリーダーシップが模索されている様子が窺えた。日本において、上位下達型のリーダーシップが追求され、しばしば学内において思考停止になっているとも言われることとの差異が認められる。これは、学内構成員の意思決定への参画が阻害され、その結果、必要な情報が執行部に入らず、現場の必要性に対応した意思決定がなされていないことから生じる弊害である可能性を示唆する。

日本における上記のようなガバナンスにかかる問題を量的に探ったのがアンケート調査である。アンケート調査では、国公立大学を対象として、組織文化（リーダーシップの在り方等）を尋ね、組織パフォーマンスをDEA（崩落分析法）を用いて測定し、取引費用に着目しつつ分析した。その結果、大学組織のパラダイムに適応したリーダーシップの在り方等が求められることが、環境適応には不可欠であることが明らかとなった（前田, 2020）。

【参考文献】

- 羽田貴史 (2014) 「教学マネジメントと学長リーダーシップ論」『高等教育研究』17, 45-63 頁。
- 羽田貴史 (2019) 『大学の組織とガバナンス』東信堂
- 前田一之 (2020) 「私立大学の環境適応に関する実証的研究：規模の経済性と取引費用の関係に着目して」『広島大学大学院人間社会科学部研究科紀要教育学研究』1, 731-740 頁。
- Bess, J. L. (2006). Toward Strategic Ambiguity: Antidote to Managerialism in Governance. In J. C. Smart (Ed.), Higher Education: Handbook of Theory and Research Vol.21 (pp. 491-544). Dordrecht: Springer.
- Birnbaum, R. (2004). The End of Shared Governance: Looking Ahead or Looking Back. New Directions for Higher Education, 127, 5-22.
- Kaplan, G. E. (2004). Do Governance Structures Matter?. New Directions for Higher Education, 127, 23-33.
- Kezar, A. (2004). What Is More Important to Effective Governance: Relationships, Trust, and Leadership, or Structures and Formal Processes?. New Directions for Higher Education, 127, 35-46.
- Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership 4th Edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sternberg, R. J. (2013). Leadership Styles for Academic Administrators: What Works When?. Change, 45(5), 24-27.
- Tierney, W. G. Trust and Organizational Culture in Higher Education. In J. V 昇 imaa & O. -H. Ylijoki (Eds.), Cultural Perspectives on Higher Education Springer.2008, 27-41.
- Tierney, W. G., & Minor, J. T. (2003). Challenge for Governance: a National Report. Los Angeles: Rossier School of Education, University of Southern California.

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計6件（うち査読付論文 1件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 0件）

1. 著者名 大場淳	4. 巻 14(6)
2. 論文標題 フランスにおける高等教育改革：高等教育機関の連携・統合を巡って	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 大学マネジメント	6. 最初と最後の頁 33-36
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 大場淳	4. 巻 151
2. 論文標題 人文・社会科学と大学自治	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 高等教育研究叢書	6. 最初と最後の頁 77-82
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 大場淳	4. 巻 13(2)
2. 論文標題 今、フランスの高等教育は？	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 大学マネジメント	6. 最初と最後の頁 16-23
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 松宮慎治	4. 巻 50
2. 論文標題 大学に対する競争的資金配分の動向と課題	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 大学論集	6. 最初と最後の頁 81-96
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 大場淳	4. 巻 159
2. 論文標題 フランスの高等教育政策決定過程	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 高等教育研究叢書	6. 最初と最後の頁 97-119
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 前田一之	4. 巻 1
2. 論文標題 私立大学の環境適応に関する実証的研究：規模の経済性と取引費用の関係に着目して	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 広島大学大学院人間社会科学研究科紀要教育学研究	6. 最初と最後の頁 731-740
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計17件（うち招待講演 4件 / うち国際学会 4件）

1. 発表者名 大場 淳
2. 発表標題 フランスの大学におけるEU外学生への学費導入計画について
3. 学会等名 日仏教育学会研究交流会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 大場 淳
2. 発表標題 フランスの大学におけるEU外学生への学費導入：学費導入の背景と当該政策への反応
3. 学会等名 フランス教育学会研究会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 大場 淳
2. 発表標題 欧州の教育訓練政策とフランス高等教育：開放型政策協調手法（OMC）への対応など
3. 学会等名 フランス教育学会第37回大会（招待講演）
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 大場 淳
2. 発表標題 フランスにおける大学連携・統合：「成功」と「失敗」の要因
3. 学会等名 日本教育学会第78回大会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 OBA, JUN
2. 発表標題 LE REGROUPEMENT UNIVERSITAIRE : ETUDE COMPAREE DE LA FRANCE ET DU JAPON
3. 学会等名 CONFERENCE 2019 DE LA SOCIETE FRANCO-JAPONAISE DES SCIENCES DE L'EDUCATION (国際学会)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 大場淳
2. 発表標題 フランスにおける大学連携・統合：成功と失敗の要因
3. 学会等名 日本高等教育学会研究大会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 大場淳
2. 発表標題 フランスにおける大学連携・統合の現状と課題：政策の形成・実施を巡って
3. 学会等名 日本教育学会研究大会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 大場淳
2. 発表標題 フランスにける大学連携・統合：マクロン政権の政策
3. 学会等名 日仏教育学会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 大場淳
2. 発表標題 フランスにおける大学連携・統合の推進：2013年高等教育・研究法以降の動向
3. 学会等名 日本高等教育学会第20回大会
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 大場淳
2. 発表標題 大学の組織運営と教職員
3. 学会等名 質保証フォーラム（招待講演）
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 大場淳
2. 発表標題 市場化・標準化が進む高等教育における国際比較の意味を考える
3. 学会等名 日本教育学会第76回大会（招待講演）
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 大場淳
2. 発表標題 フランスにおける大学教育にかかる政策と全国的取組の動向
3. 学会等名 フランス教育学会研究大会
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 大場淳
2. 発表標題 大学改革と高等教育政策
3. 学会等名 反「大学改革」シンポジウム
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 大場淳
2. 発表標題 フランスにおける大学連携・統合の課題と展望
3. 学会等名 日仏教育学会2017年度研究大会
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 OBA, JUN
2. 発表標題 LA MOBILITE INTERNATIONALE DES ETUDIANTS DANS LES UNIVERSITES: ENJEUX ET DEFIS DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR AU JAPON
3. 学会等名 COLLOQUE INTERNATIONAL "UNIVERSITES ET GRANDES ECOLES: LES MOBILITES ETUDIANTES ET SCIENTIFIQUES INTERNATIONALES; PERSPECTIVES SOCIO-HISTORIQUES ET CONTEMPORAINES" (招待講演) (国際学会)
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 OBA, JUN. MURASAWA, MASATAKA & WATANABE, SATOSHI
2. 発表標題 UNIVERSITY GOVERNANCE REFORMS IN JAPAN: ARE THEY REALLY EFFECTIVE?
3. 学会等名 THE 6TH RIHE-CSHE ACADEMIC SEMINAR (国際学会)
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 OBA, JUN & MAEDA, KAZUYUKI
2. 発表標題 HOW DO UNIVERSITIES ADAPT TO THEIR EXTERNAL ENVIRONMENT?: AN EMPIRICAL STUDY OF THE EFFECTS OF UNIVERSITY GOVERNANCE REFORM
3. 学会等名 14TH INTERNATIONAL WORKSHOP ON HIGHER EDUCATION REFORM (HER2017) (国際学会)
4. 発表年 2017年

〔図書〕 計8件

1. 著者名 有本章・江原武一・吉永契一郎・福留東土・秦由美子・大場淳・別府昭郎・黄福涛・渡辺達雄・大膳司・北村友人・木本尚美・天野智水・浦田広朗	4. 発行年 2020年
2. 出版社 東信堂	5. 総ページ数 336
3. 書名 大学教授職の国際比較	

1. 著者名 OBA, JUN	4. 発行年 2020年
2. 出版社 RIHE	5. 総ページ数 114
3. 書名 L'ORGANISATION DU SYSTEME EDUCATIF JAPONAIS 2019	

1. 著者名 OBA, JUN	4. 発行年 2019年
2. 出版社 RIHE	5. 総ページ数 124
3. 書名 L'ORGANISATION DU SYSTEME EDUCATIF JAPONAIS 2018	

1. 著者名 大場淳ほか	4. 発行年 2017年
2. 出版社 広島大学高等教育研究開発センター	5. 総ページ数 109
3. 書名 大学におけるリーダーシップ (高等教育研究叢書138)	

1. 著者名 大場淳ほか	4. 発行年 2018年
2. 出版社 明石書店	5. 総ページ数 362
3. 書名 現代フランスの教育改革	

1. 著者名 大場淳ほか	4. 発行年 2018年
2. 出版社 大学改革支援・学位授与機構	5. 総ページ数 67
3. 書名 教員と職員：学生のための大学をつくる（平成29年度大学質保証フォーラム報告書）	

1. 著者名 OBA, JUN	4. 発行年 2018年
2. 出版社 RIHE	5. 総ページ数 112
3. 書名 L'ORGANISATION DU SYSTEME EDUCATIF JAPONAIS 2017	

1. 著者名 OBA, JUN	4. 発行年 2021年
2. 出版社 RIHE	5. 総ページ数 114
3. 書名 L'ORGANISATION DU SYSTEME EDUCATIF JAPONAIS 2020	

〔産業財産権〕

〔その他〕

<p>大場淳のホームページ https://home.hiroshima-u.ac.jp/oba/ Site Web de Jun OBA https://home.hiroshima-u.ac.jp/oba/index-f.html Jun Oba's page https://home.hiroshima-u.ac.jp/oba/index-e.html Pagina de Jun Oba https://home.hiroshima-u.ac.jp/oba/index-es.html</p>

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
--	---------------------------	-----------------------	----

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------