

令和 2 年 5 月 25 日現在

機関番号：14501

研究種目：挑戦的研究(萌芽)

研究期間：2017～2019

課題番号：17K18633

研究課題名(和文)大学の中堅教員に求められる教学マネジメント能力とその形成方法

研究課題名(英文)Promoting academic management skills for middle-aged university professors

研究代表者

近田 政博(CHIKADA, MASAHIRO)

神戸大学・大学教育推進機構・教授

研究者番号：80281062

交付決定額(研究期間全体):(直接経費) 4,800,000円

研究成果の概要(和文):本研究の目的は、大学において教学マネジメントに関する役職をはじめて経験する中堅教員が、これらの役職に必要な知識・スキルをスムーズに修得する上で必要な方法論を特定化することである。これにより、報告者の本務校である神戸大学の教員用研修教材サイトを立ち上げた(大学教育推進機構のホームページ内)。また、英国ブリストル大学のブルース・マクファーレン教授の著書『高等教育における知的リーダーシップ-大学教授職の使命』(仮称)を訳出した。本訳書は令和2年(2020年)夏に刊行予定である。

研究成果の学術的意義や社会的意義

大学教員は授業や研究指導については学生時代から自身の指導教員などの実践事例を知る機会があるが、大学の管理・運営について学ぶ機会はほとんどない。このため日本の大学では多くの大学教員は、本来は教育・研究に充てるべき時間や労力を、会議や打合せ等の運営業務に必要以上に費やす傾向がある。本研究の学術的・社会的意義は、大学教員が教育・研究上の生産性を維持するには、教学マネジメント(教育と学修に関する管理・運営業務)についてどのような知識とスキルを身につける必要があるかを明らかにする。

研究成果の概要(英文):The aim of this research is to clarify the methodology of mastering knowledge and skills for middle-aged professors learning academic management. According to the research, the website on academic management of Kobe University is completely revised. Besides "Intellectual Leadership in Higher Education" a book of professor Bruce Macfarlane, which revealed the new ideas of contemporary university professors, is just translated into Japanese. The book is going to be published in summer 2020.

研究分野：高等教育学、比較教育学

キーワード：教学マネジメント 大学教員 FD

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。

様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19 (共通)

1. 研究開始当初の背景

今日の日本の大学教員は、増大する管理・運営業務をこなしつつ、自身の教育・研究時間やモチベーションをいかにして維持するかという深刻な問題に直面している。一人の学者として教育・研究に専念したい気持ちと、本務校の管理・運営業務をこなさなければならない責任感の間には大きな葛藤が存在する。

日本の大学教員の一週間の活動時間のうち研究に割く時間は、21.7 時間(1992 年)から 16.7 時間(2007 年)に減少している(福留, 2010)。また、教員の職位が上がるにつれて管理・運営業務に割く時間が増大し、反対に教育・研究に用いる時間数は減少する傾向にある(小方, 2013)。認証評価や法人評価などへの対応業務、各種競争的資金の獲得・運営に関する業務増加、大学全体の人件費抑制などがこうした傾向に拍車をかけている。つまり、委員長、ワーキンググループ座長、学科長、コース長など、大学教育の教学マネジメントにおいて中間管理職的な業務をこなす大学教員が自身の教育・研究に費やすことのできる時間は減少傾向にある。この状況を放置すると教育・研究の生産性が低下しかねない。

2. 研究の目的

本研究の目的は、大学において教学マネジメントに関する役職をはじめて経験する中堅教員(40 代の准教授および若手教授層)が、これらの役職に必要な知識・スキルをスムーズに修得する上で必要な方法論を特定化することである。大学教員は授業や研究指導については学生時代から自身の指導教員などの実践事例を知る機会があるが、大学の管理・運営について学ぶ機会はほとんどない。このため日本の大学では多くの大学教員は、本来は教育・研究に充てるべき時間や労力を、会議や打合せ等の運営業務に必要以上に費やす傾向がある。本研究では、大学教員が教育・研究上の生産性を維持するには、教学マネジメント(教育と学修に関する管理・運営業務)についてどのような知識とスキルを身につける必要があるかを明らかにする。

本研究の第一の意義は、大学の管理・運営に必要な能力(知識、スキル、態度等)をファカルティ・ディベロップメント(FD)の一環として位置づけることにより、授業改善に限定してきた従来型の FD 活動の射程を拡げることにある。これまで日本の大学で行われてきた FD 活動の大半は若手教員を対象とする授業改善活動に焦点を当てており、教学マネジメントなどの管理・運営を含めた大学教員の業務全体の最適化をどう図るかという視点はほとんど考慮されてこなかった。本研究はこうした現行の不十分な FD 活動の射程を拡げ、その盲点を補うものである。

第二の意義は、大学の中堅教員がはじめて経験する可能性の高い役職(ワーキンググループ座長、委員長、コース長、講座主任、部門長、学科長等)において直面する教学マネジメント上の課題と葛藤に着目する点である。本研究では、教学マネジメントの能力は一握りの経営陣だけに必要とされるものではなく、大多数の大学教員にとっても必要なものであるとの認識に立つ。大学教員がマネジメント業務に忙殺されて、教育・研究活動の維持が困難になる事態を未然に防ぐためにどのような能力が必要とされるかを検証したい。

3. 研究の方法

本研究では、日本の国立総合大学における中堅教員に対して面接調査を実施するとともに、大学教授職研究の進んでいるアングロサクソン諸国における高等教育学協会や主要大学における教学マネジメントに関する先進的な研修事例を調査する。第一段階は、日本の大学教員が本務校ではじめて管理・運営業務を担当する場合にどのような葛藤に直面しているのかを明らかにする。第二段階では、それらの課題を克服・軽減するのに必要な能力やスキルについて、大学教授職の能力開発に関する研究が進んでいる欧米諸国の高等教育学系の学協会における先行研究から整理・抽出する。第三段階は、上記の結果をすり合わせるにより、日本の大学現場における各教員に適用するための方法論を提案する。

大学教員の管理・運営能力を考察する上で、FD 研究や大学教授職研究などの高等教育学の蓄積と、組織論に関する経営学の知見を統合することである。経営学からの知見としては、アメリカの経営学者ロバート・カッツの管理運営能力に関するモデルを援用する。現代の大学教授職は教育・研究活動を行う高度専門職であると同時に、複雑かつ多様な業務を調整するマネージャーとしての性格も有している。カッツは管理職に必要な能力として、業務遂行能力、対人関係能力、概念化能力(周囲で起きている事象や状況を構造化し、問題の本質をとらえる能力)の 3 点を挙げ、一般業務 中間管理職 経営者へと職位が上がるにつれて、次第に対人関係能力と概念化能力を必要とするウエイトが大きくなることを提唱している。本研究ではこのカッツのモデルが、大学教員という同僚性と自律性の大きい高度専門職においてどの程度援用可能かを検証するために、仮説的に次の 6 つのスキルを設定し、その必要性と有効性を検証する。

日本については、首都圏と関西圏の国立総合大学における教学マネジメントにおいて、中堅教員(40 代の准教授および若手教授)が初めて体験すると考えられる役職(ワーキンググループ座長、委員長、コース長、部門長、学科長、附属センター長等)に焦点を当て、これらに携わっている中堅教員への半構造化面接を実施する。併せて、海外の高等教育学系 4 学会・組織の大会に参加し、大学教員の教学マネジメント能力形成に関する研究や研修教材等の収集を行う。

本研究課題で設定する仮説は次の 2 点である。第 1 の仮説は、「大学側が教員のマネジメント能力の形成を組織的に支援し、教員がこれらに関する基本知識やスキルを身につけることができるならば、マネジメント業務による教育・研究の生産性の低下は避けられる」というものであ

る。第2の仮説は、「教学マネジメントに関するスキルは学内で特定化、共有化することが可能であり、これにより大学運営の効率化や合理化は一定程度可能である」とするものである。この2点を次の方法で検証したい。

本研究では、他大学出身教員、勤務経験の浅い教員、女性教員、外国人教員、若手教員など、勤務校の実情にまだ精通しているとはいえない中堅教員に注目した。教学マネジメント業務を経験することが彼らの教育・研究活動にどのような負荷・影響を与えているか、彼らが教学マネジメント能力をどのように獲得していくのかを調査した。面接項目は、次の通りである。

- ・ 教学マネジメント業務によって、教育・研究活動はどのような影響を受けたか
- ・ 自身が理想とする業務配分と現実の業務配分にどのようなギャップがあるか
- ・ 上記のギャップを自身はどのように受け止めているか
- ・ 上記のギャップを埋めるために、日常業務においてどのような工夫をしているか
- ・ 職務上必要となる管理・運営能力をどのように形成しているか

この面接調査を実施する際には、大学のガバナンス形態の違いに着目する。具体的には、トップダウン型の集中的意思決定を行い、教員の同僚性文化があまり強くない大学と、ボトムアップ型の分散型意思決定を行う大学の違いによって、教員による教学マネジメントのあり方やそのスキル形成にどのような影響があるかを検証した。

4. 研究成果

本研究の主たる成果は、次の2冊の書籍の出版である。

- ・ 近田政博編著『シリーズ大学の教授法5 研究指導』玉川大学出版部、2018年3月
- ・ 齋藤芳子・近田政博訳『高等教育における知のリーダーシップ』玉川大学出版部、2020年近刊確定。原著は英ブリストル大学ブルース・マクファーレン教授による *Intellectual Leadership in Higher Education*

また、本研究では日本の大学が直面する課題（初年次教育の実施体制、学事暦の多様化、高等教育関連センターの本部機構化、学生へのパソコン必携化、大学院教育の質保証など）について、現場の大学教員にどのような知識・スキルが求められるかを特定化し、これらを論文、学会発表、招聘講演の形で発表した。

全体を総括するならば、現代の大学教授職は教育・研究活動を行う高度専門職であると同時に、複雑かつ多様な業務を調整するマネージャーとしての性格も有していると言える。大学教授職の業務遂行能力、対人関係能力、概念化能力（周囲で起きている事象や状況を構造化し、問題の本質をとらえる能力）の3点のうち、一般業務 中間管理職 経営者へと職位が上がるにつれて、次第に対人関係能力と概念化能力を必要とするウエイトが大きくなる。

中堅層の大学教員は、自分の研究室や講座の仕事だけに専念できる時期から、運営業務が学部・学科単位、そして全学単位へと拡大する時期でもある。個別事象の分析を主とする思考回路から、矛盾する案件の総合的判断が求められる立場に移行する際には、こうした対人関係調整能力と概念化能力が重要な役割を果たすことになる。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計7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 4件）

1. 著者名 近田政博	4. 巻 28
2. 論文標題 2学期クォーター制をどう見直すか - 神戸大学内の議論を中心に -	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 大学教育研究	6. 最初と最後の頁 57-70
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 オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -
1. 著者名 近田政博	4. 巻 27
2. 論文標題 神戸大学におけるノートパソコン必携化をめぐる議論の特質と課題	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 大学教育研究（神戸大学大学教育推進機構編）	6. 最初と最後の頁 39-56
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 オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -
1. 著者名 近田政博	4. 巻 19
2. 論文標題 高等教育関連センターの機構化が意味するもの - 名古屋大学と神戸大学の比較考察	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 名古屋高等教育研究（名古屋大学高等教育研究センター編）	6. 最初と最後の頁 33-48
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 オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -
1. 著者名 近田政博	4. 巻 2730
2. 論文標題 卒業論文を書かせることの意義 指導教員の役割は何か	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 教育学術新聞	6. 最初と最後の頁 2
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 オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 関口洋平、近田政博	4. 巻 213
2. 論文標題 ベトナムの高等教育戦略 市場化と国際化を推し進める社会主義国	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 カレッジマネジメント	6. 最初と最後の頁 56-59
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 近田政博	4. 巻 411
2. 論文標題 初年次教育の教材をどうつくるか - 神戸大学の事例	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 文部科学教育通信	6. 最初と最後の頁 20-21
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 近田政博	4. 巻 412
2. 論文標題 クォーター制導入に対する大学関係者の反応 - 神戸大学の事例を中心に	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 文部科学教育通信	6. 最初と最後の頁 22-23
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 -

〔学会発表〕 計13件 (うち招待講演 7件 / うち国際学会 0件)

1. 発表者名 近田政博
2. 発表標題 パソコン必修化をめぐる合意形成過程とその特質 - 神戸大学の事例を中心に -
3. 学会等名 日本高等教育学会第22回大会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 近田政博
2. 発表標題 大学院教育の質保証と的確な評価法
3. 学会等名 東洋大学板倉キャンパス教員研修会（招待講演）
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 近田政博
2. 発表標題 持続可能な学習評価のあり方 - 小さなコストで大きな効果を目指すには -
3. 学会等名 四天王寺大学教員研修会（招待講演）
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 近田政博
2. 発表標題 近田政博「学習支援者向けライティング支援講座」
3. 学会等名 西南学院大学附属図書講演会（招待講演）
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 近田政博
2. 発表標題 クォーター開講科目の「セメスター的運用」をめぐる議論と課題 - 神戸大学の学事暦見直しを中心に -
3. 学会等名 大学教育学会第42回大会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 佐藤浩章、近田政博、杉田郁代、浦田悠
2. 発表標題 ストーリーテリング手法を使った動画FD教材の開発とその活用方法
3. 学会等名 大学教育学会第42回大会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 近田政博
2. 発表標題 クォーター制導入によって生じた課題をどう改善するか - 神戸大学の事例 -
3. 学会等名 大学教育学会2018年課題研究集会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 CHIKADA, M.
2. 発表標題 How has the quarter system on academic calendar affect Japanese universities?
3. 学会等名 日本比較教育学会第54回大会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 近田政博
2. 発表標題 指導教員に必要な留学生受け入れの基礎知識 - 共有すべき工夫と課題
3. 学会等名 平成30年度 国立大学法人留学生センター等留学生指導担当研究協議会（招待講演）
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 近田政博
2. 発表標題 中堅教員のための研究指導講座 大学生の卒論作成を支援する方法
3. 学会等名 SPODフォーラム2018 (招待講演)
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 近田政博
2. 発表標題 高等教育関連センターの機構化は何をもたらすだろうか？
3. 学会等名 名古屋大学高等教育研究センター20周年記念シンポジウム (招待講演)
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 近田政博
2. 発表標題 2学期クォーター制導入を学生・教員・事務職員はどう受け止めたか - 神戸大学の事例 -
3. 学会等名 大学教育学会
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 近田政博
2. 発表標題 日本の大学におけるアクティブラーニング導入に関する課題
3. 学会等名 韓国日本教育学会 (招待講演)
4. 発表年 2017年

〔図書〕 計4件

1. 著者名 ブルース・マクファーレン（齋藤芳子・近田政博訳）	4. 発行年 2020年
2. 出版社 玉川大学出版部	5. 総ページ数 未定
3. 書名 高等教育における知のリーダーシップ	

1. 著者名 近田政博（主著者）	4. 発行年 2020年
2. 出版社 神戸大学大学教育推進機構	5. 総ページ数 51
3. 書名 神戸大学へようこそ！ 令和2年度初年次セミナー共通教材	

1. 著者名 山内乾史編著	4. 発行年 2019年
2. 出版社 東信堂	5. 総ページ数 135
3. 書名 比較教育学の研究スキル	

1. 著者名 近田政博	4. 発行年 2018年
2. 出版社 玉川大学出版部	5. 総ページ数 179
3. 書名 シリーズ大学の教授法5 研究指導	

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

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
--	---------------------------	-----------------------	----