

令和 6 年 6 月 6 日現在

機関番号：16201

研究種目：挑戦的研究（萌芽）

研究期間：2021～2023

課題番号：21K18514

研究課題名（和文）失敗知の共有による大学改革のアーカイブズ構築

研究課題名（英文）Building Archaives for University Reform by Sharing Knowledge on Failure

研究代表者

小方 直幸（Ogata, Noyuki）

香川大学・教育学部・教授

研究者番号：20314776

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 3,000,000円

研究成果の概要（和文）：本研究の主たる成果は2点ある。一つ目は、大学改革に対する全国学長調査の実施である。アメリカの同様の調査も参照しながら、改革の様々な側面に関する学長の認識を明らかにした。特に、改革の成功だけでなく、失敗や判断認識の困難さの実態や、その理由についても解明した。二つ目は、改革の困難さに対する訪問調査である。国公私立という設置者特性にも配慮し、10名を超える学長に改革の取り組みに関する詳細なインタビュー調査を行い、将来の学長候補者あるいは現役の学長向けの育成教材とすべく、ケース教材として取り纏めて出版した。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究の学術的・社会的意義は、これまで成功事例が扱われることの多かった大学改革に対して、全国規模の質問紙調査と、10を超える訪問調査を通して、成功にとどまらない学長の改革業務とそれにまつわる認識の詳細を明らかにした点にある。また、研究成果を通常の学術論文という形ではなく、当事者が学長の仕事に対して理解を深められるよう、ケースの読み物教材として取り纏め、管理職研修等にも寄与できる体裁として上で公表したことも特筆される。

研究成果の概要（英文）：The main outcomes of this study are twofold. First, a nationwide survey of university presidents regarding university reforms was conducted. By referencing similar surveys conducted in the United States, the study elucidated the presidents' perceptions of various aspects of the reforms. In particular, it shed light not only on the successes of the reforms but also on the failures, the challenges in making judgments, and the reasons behind these difficulties. Second, an in-depth field survey was conducted to understand the challenges of implementing reforms. This included detailed interviews with more than ten university presidents from public, private, and national universities, considering their distinct characteristics. The findings were compiled and published as case study materials intended to serve as educational resources for future university president candidates and current presidents.

研究分野：高等教育

キーワード：学長 大学改革

## 1. 研究開始当初の背景

少子高齢化とグローバル化が同時進行する中、大学の果たす役割が従来になく重要になる一方、財政緊縮の下で大学に対する政府の誘導・介入が強まり、現在の大学は改革の常態化という環境におかれ、しかもその舵取りが大学経営自体を大きく左右するようになってきている。国立大学運営費交付金の重点支援評価や私立大学等総合改革支援事業等により、競争的な資金配分を通じた改革や成功事例による波及効果が企図・誘導され、そうした政策における大学改革の力学の解明やその批判的検討、さらには大学改革を左右する大学の内部要素として学長のリーダーシップや、組織風土・文化の重要性を指摘する調査研究も蓄積されつつある。

だが従来の研究は、政府・新自由主義批判や間接的資料に基づく大学改革の傍証、そして当事者による成功事例の紹介や大学改革をめぐる主観的調査に終始し、大学改革の内実を頑強に捉え切れているとは言い難い。とりわけ、改革をめぐる政策の過程・批判研究と成功・効果研究の狭間にある、日々夥しい数の改革が試みられ、その傍らで少なからず生じている成功以外の改革のメカニズムに関しては、学術的に未着手な領域として残されている。そのため、成功以外の事項をめぐる知が構造化、共有化されていない。その背景には、①成功以外の事項に関わる情報が放置・曲解されるクローズドループに陥り、大学が失敗等から学習する組織となっていない、②企業の生産活動における事故や失敗とは異なり、大学改革において何をもって失敗とするかという失敗の定義自体が難しい、そして③事件やニュースになることが少なく、第三者が成功以外の事項を客観に分析するには壁があるという、三重の課題が横たわっている。本研究はこの点に風穴を開けようと試みるものである。

## 2. 研究の目的

本研究は、大学の学長を調査対象とし、これまで着手されることが少なかった、大学改革の中でも成功事例に留まらない改革事項に着目して、その知見を共有し今後の大学改革や管理職の養成に活かすことを目的としている。そのため、成功以外の失敗や判断困難等も含む学長の改革に対する認識や構造の一般化を試みる一方、個別具体の改革に関して詳細な情報・資料収集を行った上で、それを管理職が実際に活用できるようにケース素材として確立することを目指している。

## 3. 研究の方法

本研究は予備調査としての量的研究と、本調査としての質的研究とを組み合わせることで実施した。3年間の取り組みとして、以下で説明する。1年目は事例収集の前段階としての文献調査に加え、学長が大学改革をどのように捉えているかに関する予備調査を実施した。2年目は当該調査に対する分析を進め、学長の改革に対する認識が多元化する実態や背景について、組織論的なアプローチ等から考察を行った。またケーススタディに着手し、大学の学長にヒアリング調査を行った。3年目は、学長インタビューで得られた情報を、学長の業務に関するケーススタディ教材として編集し、1年目に実施した量的調査と併せて、書籍として刊行した。量的研究と質的研究の概要は、下記の研究成果において言及する。

## 4. 研究成果

まず、ケース教材策定に向けた予備調査を兼ねて、学長が大学改革をどのように捉えているかに関する全国調査を実施した。調査票は全国の755大学に発送し、2022年の2-3月にかけて、紙媒体とWeb調査を併用する形で実施した。有効回収数は274件、回収率は36%であった。設置者別の内訳は、国立が16%、公立が15%、そして私立が70%である。以下、本調査から明らかになったことを概括する。

まず、学長の業務に関しては次の点が明らかとなった。業務学内運営の実践が75%、学外の諸活動が13%、そして政策などの学びや情報収集が13%であった。次いで学長のフラストレーションについては「財源不足」が78%と突出して多い。同様の調査をしているアメリカの学長調査でも同様の結果である。次いで多いのは「考えたり振り返ったりする時間の不足」の50%であった。業務時間の1割を各種の学びや情報収集に費やしているが、それでは足りないという認識である。そして3番目に多いのは「国や自治体の政策」の46%である。

また、学長業務や大学改革が高等教育等の政策とはきってもきれない関係にあり、しかもそれが少なからず学長のストレスの背景になっていることがわかる。実際、自大学が抱える課題に対する理解度や、自大学の理念・使命を果たす上での支援を尋ねて問いても、否定的な意見やどちらともいえないという意見が多かったのは「国や自治体の行政」であった。

さらに、大学改革については、改革を試みた中で、「改革に着手できた」が7.4割、「改革に着手できなかった」が2.6割であった。ただし、改革に着手できたものの内訳をみると、「うまくいった」は4.3割、「うまくいかなかった」が1.1割、また「成否の判断が難しい」が2.0割であった。改革に着手できたという中でみると、「うまくいった」という解釈は6割である。また3割が「判断が難しい」としている点が興味

深い。

なぜそうなのか、調査結果からだけではわからない点の検証が必要だが、政策に対するフラストレーションの高さを鑑みれば、政策対応したことが自大学をよくすることと必ずしも直結しないという点も、1つの解釈として浮上する。なお「改革に着手できなかった」要因としてもっと挙げられていたのは「危機感の共有が不足している」の58%、次いで「改革に協力的な雰囲気醸成されていない」の52%、そして「改革の意義を教職員に理解してもらえなかった」の48%であった。

ケース教材策定とも関わって、学長が改革を進めていく上で重要と思われる調査結果について、5点ほど紹介しておきたい。1点目は、学長の改革に対する認識の多様性である。特に印象的だったのは従来、改革は成功か失敗で語られがちで、成功経験のみが取り上げられることが多く、「うまくいった」と自己評価する回答も確かに多かったものの、失敗したあるいは成否の判断が難しいと考えているものが少なからずあることや、着手したいができていないものも一定程度存在することが明らかになった点である。この事実は、ケースを選定する場合も、どの話題・事例を取り上げるかで、ケースから学べることで自分が変わってくることを示唆する。成功事例から学べることも確かに多いが、そうでない事例の全てが成功事例の裏返しとも限らないし、失敗等の事例からしか学べないものもあるかもしれない。学長の大学改革を理解するには、多様なアプローチが必要である。

2点目は、設置者間が典型だが、改革の重点も左右することとなる課題の認識が大学によって異なることである。学長の管理職業務の時間配分からは、私立の学長は教学に費やす時間配分が多く、国立の学長は教学や人事・財務以外の研究等も含む業務に費やす時間配分が多かった。また、公立では学外の諸活動が多い傾向にあり、これには自治体との関係が含まれると想定される。さらに、選ばれた改革の事項によって、その進め方や調整の仕方も異なる。改革を左右する事項は、改革の種類に関係なく共通なもの、一般化できるものもあるかもしれないが、改革の種類や文脈に左右されるものも少なからずあるはずである。そうした点を丁寧に見極めていくことが大切である。

3点目は、学長の属性とりわけ経験年数が改革の認識に及ぼす影響の大きさである。学長就任後の年数が浅いと、やりたい改革に着手できていない可能性が高いし、仮に着手できたとしても成果の判断が難しい。逆に就任後の年数が長ければ、改革のプロセスや結果も含めて、より俯瞰的に振り返ることが可能となる。関連して経験年数は、学長としての学習期間でもある。学長業務に占める割合は決して高くないが、学びや情報収集にも一定の時間を割いていた。また日本の学長に限らず米国の学長も同様に、内省する時間の少なさを課題視していた。改革に何らかの影響を及ぼすと考えられる、学長の学習に対する取組や、様々な経験を通して得た学びに着目する意義が示唆される。

4点目は、学長選考の仕組みとも関わる理事会との関係である。今回、理事会との関係は大きな課題とはなっていない。これは2点を意味する。まず、理事会との関係に課題が少ないとすれば、逆に教員等との関係が改革の状況を大きく左右する。次に、仮に教員等と良好な関係性が構築できていたとしても、少数のケースかもしれないが理事会との関係に課題があれば、思うような改革は行えない。また学長のフラストレーションの第一は財源の乏しさであった。私立や小規模校を中心に、資金問題が改革に着手できない理由に挙げられていたが、構成員の給与や教員研究費等、あるいは担当する科目数といった事項は、教職員のモチベーションを左右する一方、大学の財務の圧迫とも関係する。特に財務については、理事会との関係性は避けて通れず、人事についても同様である。

5点目は、改革に対する組織の風土に関する事項である。先行研究の多くが大学のマネジメントや経営状況の良否に関して、組織の風土が影響することを指摘してきた。調査結果からは、保守的・官僚主義的な大学、柔軟・機動的な大学、その中間の大学と、その何れかに偏るといよりは様々な分布が確認できた。柔軟・機動的な組織は、改革に対してスピード感を持ってかつ積極的に関わられる可能性が高い。だが改革の着手しやすさが、改革の結果まで左右するとは限らない。組織風土が改革のどこまで影響し、かつどこからは影響が不明瞭となるのか、見極める必要がある。そうすることで、組織風土の重要性の再確認と同時に、過大評価もまた避けられるはずである。

全国学長調査において、大学改革のケース教材作成に向けヒアリングへの協力が可と回答があった学長のうち、設置者のバランスも考慮しながら改革業務についてのヒアリング調査を依頼した。研究成果として公表できたケースは12であり、ケースとして取り上げる設置者のバランスも考慮した。設置者により意思決定をめぐるガバナンスの構造等が異なっているため、私立大学が6つ、国立大学が3つ、公立大学が3つである。

対象とした多くは現役の学長で、成功事例以外も含む改革を取り上げてもらっていることから、匿名性を心がけた記述とした。また、ケース教材としての使用可能性に加えて、学長の仕事を理解する読み物教材としての機能も同時に担保するため、意思決定の内容や課題、背景を問わず、全てのケースの記述がほぼ同等となるよう、1ケース4000字強を目安に記述した。そのため、学長の意思決定をめぐるケース教材としては、案件が1つに絞り込まれていなかったり、情報量が十分でなかったりする点も残されている。各ケースの読み方や扱いは、読者や教材としての使用者に譲るため、ケース毎の解釈等は行っていない。また内容については、『ケースで学ぶ学長の仕事』（2024、高等教育研究叢書 174）に譲るとして、以下ではケースの題目を参照までに掲載しておく。

- ①学部改組の断念－エビデンス・ベースト・ポリシー・メイキングの難しさ－
- ②研究重視の制度設計とブレないその運用－持続可能なマインドセットの模索－
- ③コロナ禍での大学改革－外国語・国際系大学の未来模索－
- ④地域・自治体・企業と協働する大学－公立大学の存在意義はどこにあるか－
- ⑤学部間の壁を越え、褒めるカルチャーを生成する
- ⑥人事の綾と彩－俄然やる気のスイッチ－
- ⑦本気度が透ける教育改革から研究改革へ－孤独と闘う学長－
- ⑧地方を創生する公立大学－学生、職員そして教員が自立する大学へ－
- ⑨学びと臨機応変が織りなす教育改革－風土の重視と時にそれを超えた決断－
- ⑩産業界の再編も睨んだ組織の改編－ハードの畑を耕しソフトの種を植え続け芽吹きを待つ－
- ⑪博士課程設置の断念－法人・大学の意思決定のあり方－
- ⑫法人化への対応と教学マネジメントの実質化－文化芸術系であって文化芸術系にあらず－

本研究には残された課題もある。全国学長調査については、設問全体の記述的な考察が中心で、今後さらに詳細な分析の余地が残されている。設置者・規模別を中心に特徴を整理考察した一方、他の要素も含めた検討までは行えていない。この点は、別途執筆中の学術論文の形で取り纏めたい。12のケースについても、1つの案件を深く掘り下げられかたといえば限界もあり、学長の意思決定をケース教材として考えるには、内容的にも情報的にも不十分な点が残る。大学経営・政策の実践者にとって、ケースを通した学びの意義は少なくない。本研究がよい意味で踏み台となり、将来よりよいケース教材が登場し、教育や研修の場面で活用されていくことが期待される。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計0件

〔学会発表〕 計0件

〔図書〕 計1件

|                            |                 |
|----------------------------|-----------------|
| 1. 著者名<br>小方直幸             | 4. 発行年<br>2024年 |
| 2. 出版社<br>広島大学高等教育研究開発センター | 5. 総ページ数<br>103 |
| 3. 書名<br>ケースで学ぶ学長の仕事       |                 |

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

| 氏名<br>(ローマ字氏名)<br>(研究者番号) | 所属研究機関・部局・職<br>(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 |
|---------|---------|
|---------|---------|