

科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成 25 年 6 月 10 日現在

機関番号：12601

研究種目：若手研究（B）

研究期間：2010 ～ 2012

課題番号：22730655

研究課題名（和文） 日本の大学の経営力向上のための基礎的調査研究

研究課題名（英文） Basic Research for Enhancement of University Management in Japan

研究代表者

両角 亜希子（MOROZUMI AKIKO）

東京大学・大学院教育学研究科・講師

研究者番号：50376589

研究成果の概要（和文）：

本研究は、事例調査、質問紙調査の分析、海外との比較研究などから、日本の大学の経営力を向上させるために必要な要件について研究を行った。その結果、①構成員の課題共有などの組織風土の変革が重要であること、②そのために有効な施策は大学特性によって異なる事、③強い執行力を持ったトップリーダーシップが求められがちであるが、むしろさまざまなアクターの関与、拮抗するパワーバランスがよい経営状態を生んでいることなどを明らかにした。

研究成果の概要（英文）：

This project aims at revealing the requirement for enhancing the university management in Japan through case study and university manager survey and so on.

As a result, improvement of organizational climate (for example, sharing awareness of organizational issues) is important in management reform. The concrete action to improve the organizational climate is differed by organizational character. Concerning the university management, the distributed power balance bears good financial status.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
平成 22 年度	500,000	150,000	650,000
平成 23 年度	600,000	180,000	780,000
平成 24 年度	500,000	150,000	650,000
年度			
年度			
総計	1,600,000	480,000	2,080,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：教育学・教育社会学

キーワード：大学経営、大学ガバナンス、私立大学

1. 研究開始当初の背景

日本において大学経営はもともと実践的な関心が強い分野であった。18歳人口の減少、国立大学の法人化などの経営環境の激化を背景に、学術上の関心も高まりをみせ、研究

や実践上の取り組みも蓄積されつつある。

しかしながら、大学の経営力の違いについて、その内実やそれが何によってもたらされているのかは十分に明らかになっていないわけではない。

こうした分野の研究が最も進んでいるのはアメリカであるが、日米ではガバナンスの構造も大きく異なり、参考になる点とならない点についての留意も必要とならざるを得ない。また、日本の私立大学は多様なガバナンス形態を法的に許容している点が特徴的であるが、こうしたガバナンス類型別によるマネジメントがあるのか否かも十分に明らかになっていない。

2. 研究の目的

本研究では、大学の経営力を向上させるうえで必要となる規定要因について明らかにすることで、学術上の貢献をすることが目的である。

経営者や教職員に必要な能力のみならず、どのような組織体制・仕組みがどのような組織で有効なのか。また、大学全体に共通する要素と、経営形態別に異なる施策の有効性を示すことで、大学経営の実践にも貢献できる知見の提供をめざすものである。

3. 研究の方法

以上の目的を達成するために、4つの方法を用いて、研究を行った。

①事例調査によるベストプラクティス検討
学生募集などの特定の分野の改革に置いて際立った成果を上げている大学を対象に毎年10～15事例のインタビュー調査を実施した。その際に、なぜその改革が可能であったのか、当事者は意識していないこともある仕組みや風土などとの関連を意識して尋ねることや、できるだけ複数の関係者から話を聞くこと等を特に心がけてインタビューを行った。こうしたインタビューを通じて仮説の生成・補強作業を行った。

②既存調査の再分析

研究代表者がアンケートの作成・実施の上で中心的な役割を果たした、別の主目的で行ったアンケート調査（「全国大学職員調査」「私立大学の財務運営に関する調査」）を、本研究の目的に沿って再分析を行い、新たな知見を得ると同時に、新たに行うアンケートの枠組み設定の参考にする作業を行った。

③経営者に対するアンケート調査の実施

私学高等教育研究所と共同で、2011年11～12月にかけて、日本私立大学協会加盟校を対象に「私立大学の中長期経営システムに関する実態調査」を実施した。（389校対象で、52.9%にあたる206校から回答を得た。）

④韓国との比較研究

当初の研究計画にはなかったが、2011年に韓国では、授業料半額を求める学生の大規模

デモ、経営不良大学の選定や大規模監査の実施、国立大学改革における学長選挙方法の変更などの大きな改革が矢継ぎ早に実施された。

日本と共通の課題に対して、具体的な政策をとった韓国の大学経営の改革における、実態、背景、課題などについて、政府文書の分析、新聞記事の分析、インタビュー調査などを行った。

4. 研究成果

本研究の成果は、大きく3つに分けることができる。

①大学に共通する有効なマネジメント

これまでの大学マネジメントの研究においては、中長期計画の策定、IR（機関調査部門の設置）など、個別の施策に焦点が当てられがちであった。しかしながら、大学の特性によって、効果的な導入方法も異なるし、同じように導入しても成果が見られる大学とそうでない大学に分かれている。

そこで、アメリカの先行研究の検討や事例調査から、マネジメント改革による組織風土の変革に夜経営改善効果に着目をした。たとえば、研究成果⑦⑩では、中長期計画策定などのマネジメント施策が、組織構成員の間での課題共有という組織風土の改善によって、他の諸変数を統制したうえでも、定員充足率や中退率などの面でよい状態を維持していることを明らかにした。

また、研究成果⑫では、組織文化に加えて、ガバナンス、人事制度改革の効果について検証した。その結果、パワーバランスが拮抗しているようなガバナンスが、規模や選抜制を統制したうえでも、定員充足状況の維持・改善に効果があること、人事制度改革については定員充足率の良しあしには直接関係ないが、組織風土の改善を通じた間接的に経営改善に好影響を与えている可能性について明らかにした。

②大学によって異なるマネジメント施策

上述のように、どのタイプの大学にとってもおおむねあてはまる法則を明らかにすると同時に、個々の大学特性によって異なる効果的なマネジメント施策についても、事例調査やアンケート調査の分析から明らかにした。

たとえば、経営状態の維持・改善に有効な課題共有であるが、このための具体的な方法についてはいくつかのパターンがあり、大学によって有効な方法が異なる事（研究成果⑦）、ガバナンス特性によって、そもそも抱えているマネジメントの課題が異なっており、そのため、有効な施策も異なることを具体的に明らかにした（研究成果②）。

③韓国との比較研究から

日本でも課題となっている経営不良大学に対する政策、高い授業料に対する社会的な不満、改革が進まない国立大学に対して学長選考方法というガバナンス改革によって推進しようとする政策などについて、その詳細や背景などについて明らかにした（研究成果⑪⑬）。ただし、政府と大学の関係のありかたが日韓では異なっており、政府が強い関与をすることで解決を図ろうとしていることなどを法律の比較から明らかにした（研究成果①）

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 20 件）

- ①両角亜希子「私立大学の自主性と公共性—日韓の私立学校法の比較から—」『大学論集』2013年3月、第44集、179-197頁、査読あり
- ②両角亜希子「私大のガバナンス—私大協調査より—」『IDE 現代の高等教育』No. 545、35-41頁、査読なし
- ③両角亜希子「中長期計画の実質化をめざして」『文部科学教育通信』No. 301（2012年10月8日号）、12-14頁、査読なし
- ④両角亜希子「達成指標の有用性と留意点」『文部科学教育通信』No. 300（2012年9月24日号）、15-17頁、査読なし
- ⑤両角亜希子「中長期計画を策定する上で重視する点」『文部科学教育通信』No. 299（2012年9月10日号）、15-17頁、査読なし
- ⑥両角亜希子「課題共有のための工夫」『文部科学教育通信』No. 298（2012年8月27日号）、24-26頁、査読なし
- ⑦両角亜希子「課題共有の重要性」『文部科学教育通信』No. 297（2012年8月13日号）、24-26頁、査読なし
- ⑧両角亜希子「私立大学の中長期計画」『文部科学教育通信』No. 296（2012年7月23日号）、15-17頁、査読なし
- ⑨両角亜希子「私立大学の財政—現状と課題」『高等教育研究』第15集、93-113頁、査読あり
- ⑩両角亜希子「大学経営人材としての職員の役割」広島大学高等教育研究開発センター『高等教育研究叢書』2012年4月、No. 118、49-64頁、査読なし
- ⑪両角亜希子「韓国における私立大学の自律性—「経営不良大学」をめぐる政策動向を中心に—」『大学経営政策研究』2012年3月、第2号、41-63頁、査読あり
- ⑫両角亜希子・小方直幸「大学の経営と事務組織—ガバナンス、人事制度、組織風土の影

響」『東京大学大学院教育学研究科紀要』2012年3月、第51巻、159-174頁、査読なし

⑬両角亜希子「学長直接選挙廃止の動向—韓国における大学の構造改革」『教育学術新聞アルカディア学報』468、2012年1月18日、2頁、査読なし

⑭両角亜希子「私立大学の経営戦略⑤：日本の大学職員—将来像とその規定要因」『私学経営』2011年5月 No. 435 46-54頁、査読なし

⑮両角亜希子「私立大学の経営戦略④：アメリカの大学職員」『私学経営』2011年5月 No. 435 38-45頁、査読なし

⑯両角亜希子「私立大学のマネジメント改革が経営改善に与える影響」『大学経営政策研究』2011年3月 第1号、21-38頁、査読あり

⑰両角亜希子「私立大学の経営戦略③：アメリカの大学の戦略的計画」『私学経営』2011年3月 No. 433 59-69頁、査読なし

⑱両角亜希子「私立大学の経営戦略②：人件費比率からみた私学経営」『私学経営』2011年2月 No. 432 52-57頁、査読なし

⑲両角亜希子「私立大学の経営戦略①：中長期計画の効果」『私学経営』2011年1月 No. 431 45-53頁、査読なし

⑳両角亜希子「私立大学における戦略的経営—財務調査からみる現状と課題」、私学高等教育研究所 研究叢書 2『財務、職員調査から見た私大経営改革』2010年10月、5-24頁、査読なし

〔学会発表〕（計 0 件）

〔図書〕（計 0 件）

〔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
その他の業績は下記のサイト参照。

<http://ump.p.u-tokyo.ac.jp/results/morozumi/>

6. 研究組織

(1) 研究代表者

両角 亜希子 (MOROZUMI AKIKO)
東京大学・大学院教育学研究科・講師
研究者番号：50376589

(2) 研究分担者

なし

(3) 連携研究者

なし