

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 26 年 8 月 4 日現在

機関番号：15501

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2011～2013

課題番号：23531053

研究課題名(和文)日本の大学における組織開発(OD)に関する実証的研究

研究課題名(英文)A Practical Study of Organizational Development in Japanese Universities

研究代表者

林 透(HAYASHI, Toru)

山口大学・大学教育機構・准教授

研究者番号：20582951

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,300,000円、(間接経費) 990,000円

研究成果の概要(和文)：本研究を通して、日本における大学管理職・大学教員・大学職員の関係性やキャリアパスについて、設置者別に分析することができた。米国との比較調査を通して、大学経営に関する専門職性の新しい枠組が求められ、特に、国立大学や公立大学を例にした場合、法人化以前からの組織文化の転換が重要なファクターとなる。また、大学における組織開発(OD)を機能させるためには、大学構成員間の関係性の諸課題に焦点を当てながら、組織的対話の場づくりを行う有効性を提示した。

研究成果の概要(英文)：This study clarifies the relationship between administrator, academic staff and non-academic staff, and the career path of them according to each sector of Japanese universities. The comparative study of Japan and the United States suggests the necessity of new framework for university professions and a paradigm shift of organizational culture before incorporation of national and public universities. Focusing on various conflicts of relationship between members, the opportunities for organizational dialogue is very useful to cultivate organizational development in universities.

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：教育学・教育学

キーワード：教育政策 組織開発 FD・SD

1. 研究開始当初の背景

1990年代以降、日本の大学はアカウントビリティを急激に求められ、自己点検・評価、情報公開等の制度整備が次々に行われてきた。それに伴って、大学の教育研究組織や事務組織はめまぐるしく組織再編を繰り返してきた。特に、2000年代に入ってから国立大学・公立大学の法人化、私立学校法の改正は最大のインパクトを与えるものであった。大学経営に外部有識者の意見を取り入れること、経営状況の透明化を図ることなど、社会に貢献する組織としての大学ガバナンス整備は相当程度進んだ。

FD・SDを総合的に研究する観点からは、有本章(2005)が既に研究成果を挙げているほか、SDの促進に関しては山本眞一編(2004、2006)、大場淳・山野井敦徳編(2003)、大場淳(2007)が大学経営人材育成の観点から先導的な研究成果を蓄積してきた。研究代表者自身、プロパーの大学職員として約15年間勤務した経験を踏まえながら、国立大学法人職員の能力開発やキャリアパスの課題について、いくつかの研究成果を上げ、国立大学法人化前後の職員研修の変化に関する考察や国立大学法人の構造的課題である職員の能力開発とキャリアパスに関する考察を行ってきた。

一方、国立教育政策研究所 FDer 研究会(2009)は、FDマップを研究開発し、階層に応じたFDプログラムの必要性を提示している。2010年3月に教育関係共同利用拠点に認定された東北大が教員のキャリアステージに応じた研修プログラムを構想中である。このほか、大学教員と大学職員との実質的なコラボレーションのあり方については、大学教育学会が掲げる課題研究「SDの新たな地平 - 「大学人」能力開発に向けて」として継続的な検討が進められている。日本の現状をアメリカと比較した場合、FD・SD活動を通して、PD(Professional Development)に相当する研究実践は進んでいるが、組織開発(OD)に関する研究実践はまさに発展途上である。

FD・SD活動の活発化に伴い、大学教員や大学職員の実践的研究が急激に増えている中であって、両者を統率する立場にある大学管理職に関する諸研究は意外に少ない。先述のFDマップにおいても大学管理職のトレーニング、理解浸透を範疇としているが、現状において十分な成果が上がっているとはいえない。自律的な大学経営を実現する最大のキーポイントは、大学管理職の状況判断能力とそれに伴う適切な意思決定であるといっても過言ではない。「学校法人の構成員のなかで最も教育訓練が不足しているのは、トップマネジメントである」(大江淳良(2005))、「理事たちにも、もう少し高等教育論みみたいな基礎的な大学運営の勉強をする機会を作ってほしい」(国立大学マネジメント研究会(2007))という指摘があるように、大学管

理職のキャリア、資質向上という課題解決は切実なものであった。

今まさに、FD・SDに関する実践開発は急速に進んでいる。しかし、本研究では、そのような現状を超えて、日本の大学における構造的文脈(コンテクスト)を応じたODに関する理論構築を目指している点が独創的である。大学淘汰の時代を克服する自律的な大学経営を実現するには、大学経営の要である大学管理職を含めた組織開発(OD)が不可欠であり、かつ、社会的に急務な課題となっている。この研究成果は、従来の経験則を重んじた大学経営を確実に改善し、社会に大きく貢献するものである。

2. 研究の目的

自律的な大学経営のあり方について考えるため、大学組織を構成する人材を大学管理職・大学教員・大学職員の3つのカテゴリーに区分して捉える。大学教員については、2008年に、大学設置基準において教育内容等の組織的研修・研究の実施(Faculty Development(FD))が義務化されたことを契機に、大学教員の教育力の向上、教員資格基準の明確化など、大学教員の資質を問い直す動きが顕在化している。他方、大学職員に関しても、同年12月の中央教育審議会答申『学士課程教育の構築に向けて』(以下「学士課程答申」という)では、大学教員の職能開発に加え、大学職員の職能開発(Staff Development(SD))について具体的な言及が行われた。個々の大学はもとより、地域のコンソーシアム組織等において、国公私立を超えた大学共通の課題として、FD・SDプログラムが車の両輪のごとく設定され、全国各地で実施展開されるようになった。

本研究では、このような現状を踏まえ、大学管理職を含めた観点が不可欠と考え、大学管理職のキャリアパスや大学管理職・大学教員・大学職員の関係性について実証的に研究する。

3. 研究の方法

大学組織をテーマとした先行研究では、バートン・クラークのトライアングルモデルに代表されるように、大学組織を取り巻く外部要因との関係性を分析することが多用され、大学構成員のキャリアパスや相互関係を基点とした分析は少ない。本研究では、日本の大学における構造的文脈(コンテクスト)に基づいた検討・実践を重視し、基礎的研究に着手することから始め、日本の大学管理職のキャリアパス分析等の基礎的研究をフォローしつつ、比較対象としてアメリカの大学システムを取り上げ、以下の項目について調査研究を行う。日米の比較検証を通して、日本の大学における構造的文脈(コンテクスト)に応じたODに関する理論構築を目指す。

以上の研究方法の方向性に基づき、下記の3つのテーマについて段階的に取り組む。

- (1) 日本の大学管理職のキャリアパス、大学管理職・大学教員・大学職員の関係性の明確化
- (2) アメリカにおけるアカデミック・リーダーシップの成立条件とノンアカデミック・スタッフのキャリアパスの明確化
- (3) 日本の大学における構造的文脈(コンテキスト)に応じた OD に関する理論構築

(1)では、日本の大学における構造的文脈(コンテキスト)に基づく検討・実践が求められるため、日本の大学(主に国立大学法人)の学長・理事、部長級・課長級職員のキャリアパスを分析するとともに、大学管理職・大学教員・大学職員の関係性に特化した事例調査を行う。(2)では、アメリカの大学システムを比較対象とし、同国のアカデミック・リーダーシップの成立条件やノンアカデミック・スタッフのキャリアパスを分析する。(3)では、(1)及び(2)の成果を踏まえ、日本の大学における構造的文脈(コンテキスト)に応じた OD に関する理論構築を目指す。

4. 研究成果

本研究では各種調査研究、FD・SD プログラム実践を通して、自律的な大学経営を実現するための課題解決点を抽出し、OD に関する理論構築を目指した。各年度の研究成果及び今後の課題を列挙する。

平成 23 年度では、日本の大学における構造的文脈(コンテキスト)に基づいた検討・実践を重視し、次のような基礎的研究に取り組んだ。

- (1) 国立大学法人の学長・理事職のキャリアパス分析・・・日本の大学の役員職のキャリア分析については、先行研究が少なく、本研究では、国立大学法人の学長・理事職のキャリアパス分析を行い、その特徴や課題を抽出した。
- (2) 国立大学法人の部長級・課長級職員のキャリアパス分析・・・これまでの自身の研究実績を発展させ、法人化前後から今日に至るまでの国立大学 法人の部長級・課長級職員のキャリアパス分析を行い、その特徴と課題を抽出した。
- (3) 日本における大学管理職・大学教員・大学職員の関係性に特化した事例研究・・・大学管理職・大学教員・大学職員が協働する組織では、三者のマインドを的確に把握するキーパーソンが存在し、機能しているケースが少なからず見られる。国立大学法人 3 校を選定し、具体的にインタビュー調査等を実施した。この事例研究を通して、大学管理職・大学教員・大学職員の関係性について、要因分析を行った。

また、大学コンソーシアム石川 SD ワークショップ 2011(平成 23 年 7 月 30 日開催)や第 15 回大学行政管理学会研究集会(平成 23 年 9 月 4 日開催)において、大学の組織開発や組織改善に関するアンケート調査等による情報収集を行った。

平成 24 年度では、日本の大学管理職の構成やキャリアパスに関する分析について、平成 23 年度の国立大学法人に続き、公立大学法人を新たに対象とし、基礎的研究の充実を図り、日本の大学の組織開発に必要な観点を抽出した。また、アメリカの大学システムを比較対象として取り上げ、アメリカの大学管理職・専門職の資格要件及びキャリアパス分析に取り組んだ。具体的には、以下の 2 項目を中心に調査研究を進めた。

- (1) アメリカの大学管理職・専門職のジョブディスクリプション調査・・・就職情報サイトのウェブ調査に基づき集計し、当該職種に必要な資格要件を整理した。当該集計に基づき、大学の規模や職階に応じた比較分析にも取り組んだ。
- (2) アメリカの大学専門職のキャリアパス分析調査・・・複数の大学専門職を特定し、該当者へのインタビュー調査等を通して、当該職種におけるリクルート、キャリアパスの特徴等の把握を行った。

これらの研究成果を通して、平成 24 年度には国内発表 2 件、海外発表 1 件、招待講演 1 件を行うことができた。また、平成 23 年度に行った大学コンソーシアム石川や大学行政管理学会において収集したアンケート結果等に基づく研究論文が、大学基準協会発刊『大学職員論叢』第 1 号(創刊号)に掲載された。

平成 25 年度では、日本の大学管理職の構成やキャリアパスに関する分析について、国立大学法人、公立大学法人に続き、学校法人を新たな対象とし、基礎的研究の充実を図り、日本の大学の組織開発に必要な観点を抽出した。また、比較対象としたアメリカの大学管理職・専門職の資格要件及びキャリアパス分析について、継続的に取り組んだ。最終的に、3 年間の調査研究について、関係者の研究論文 9 編を掲載した研究成果報告書としてまとめ、自律的な大学経営を実現するための観点や課題を明らかにした。

これらの研究成果に関連して、平成 25 年度には、国内発表 2 件、海外発表 1 件のほか、研究論文が山口大学大学教育機構『大学教育』及び桜美林大学大学院大学アドミニストレーション研究科『大学アドミニストレーション研究』にそれぞれ 1 編採録された。

近年、全国的に広がる学生参画型 FD の進展は目を見張るものがある。2000 年 6 月に公表された、“廣中レポート”(『大学における学生生活の充実方策について(報告)-学生の立場に立った大学づくりを目指して-』)

では、「正課教育の内容のあり方や授業方法、さらに教育条件の改善などの分野についても、学生の希望や意見を適切に取り入れる仕組みを整備していくことが重要」と指摘し、その方向性が今まさに体现されつつある。欧米の大学で慣例化する“学生の声”の活用は、日本の大学でも、教育改善だけでなく、大学評価などに活かそうとする動きが見え始めた。中央教育審議会答申(2012)が「学生の意見を全学的な教学マネジメントの確立のために有効に活用するよう促す」と指摘しているように、“学生の声”を活かした大学組織運営は必至である。

本研究を通して、大学管理職・大学教員・大学職員の関係性やキャリアパスに関する研究成果を挙げてきた。今後の課題として、近年見られる学生との協働実践を視野に入れたとき、大学における組織開発(OD)の概念の構築に向けて、学生との関係性を含めた手法や実践知の情報収集と研究成果の充実が必要と考えている。

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)

山崎慎一、林 透、ジョブディスクリプション分析によるアメリカ大学管理職に求められる知識・能力・経験の探索、大学アドミニストレーション研究、査読有、第4号、2014、11 - 20

林 透、大学における組織開発(OD)に関する実践的研究 - 教職協働から教職学協働へ -、大学教育、査読有、第11号、2014、1 - 13

林 透、大学職員におけるロールモデルと専門性に関する一考察 - 国立大学法人を中心にして -、大学職員論叢、査読無、第1号、2013、69 - 77

林 透、大学職員に求められる統計知識(大学経営人材のための専門能力育成シリーズ - 統計分析に関する基礎知識) 文部科学教育通信、査読無、No.309、2013、28 - 29

林 透、大学職員に求められる統計知識(大学経営人材のための専門能力育成シリーズ - 統計分析に関する基礎知識) 文部科学教育通信、査読無、No.302、2012、24 - 25

林 透、大学人ネットワークの行方(下) - 教員と職員による大学共創を模索して -、文部科学教育通信、査読無、No.285、2012、26 - 28

林 透、大学人ネットワークの行方(上) - 大学コンソーシアム石川FD・SD事業を通して -、文部科学教育通信、査読無、No.284、2012、26 - 28

林 透、今、大学のために心が一つになる - 大学人がつながる -、大学マネジ

メント、査読無、Vol.7 No.8、2011、32 - 37

三浦牧人、林 透、国立大学法人等実務研修を通じた大学職員のつながり - 研修生と研修受入側の経験を通して、大学マネジメント、査読無、Vol.7 No.6、2011、23 - 29

〔学会発表〕(計 8 件)

Toru Hayashi, Shinichi Yamazaki, New Perspectives for overcoming Organizational Culture in Japanese Universities, Professional and Organizational Development Network in Higher Education, Annual Conference 2013, 8/11/2013, Pittsburgh, USA

山崎慎一、林 透、アメリカ大学専門職の資格要件とキャリアパス - 日米比較の観点抽出を目指して -、日本高等教育学会第16回大会、2013年5月26日、広島大学(東広島市)

菊池芳明、林 透、村上孝弘、公立大学法人ガバナンスの研究 - 日本の大学における組織開発(OD)に関する一考察 -、日本高等教育学会第16回大会、2013年5月25日、広島大学(東広島市)

Toru Hayashi, New Challenge for Organizational Development on Japanese Universities, Professional and Organizational Development Network in Higher Education, Annual Conference 2012, 26/10/2012, Seattle, USA

山崎慎一、林 透、アメリカ大学管理職・専門職に関する基礎的研究 - ジョブディスクリプションに着目して -、日本教育社会学会第64回大会、2012年10月28日、同志社大学(京都市)

林 透、大学院教育とIR - 実践的活動を通じた省察と課題 -、総合研究大学院大学第7回実践的大学院教育研究会、2012年7月6日、東京【招待発表】

林 透、菊池芳明、村上孝弘、日本の大学の組織開発(OD)に向けた基礎的研究 - 国立大学法人を中心にして -、日本高等教育学会第15回大会、2012年6月3日、東京大学(東京)

林 透、池田一郎、三橋ゆう子、上垣友香理、小野里拓、加藤史征、染川真由美、中元崇、松永倫紀、つながる、つなげる、大学の未来を創る、第15回大学行政管理学会研究集会、2011年9月4日、金城大学(白山市)

〔図書〕(計 0 件)

〔その他〕

林 透 編著、『日本の大学における組織開発(OD)に関する実証的研究』(研究成果報告書) 2014年3月

ホームページ等

(URL)

[http://www.epc.yamaguchi-u.ac.jp/
epc_staff.html](http://www.epc.yamaguchi-u.ac.jp/epc_staff.html)

6. 研究組織

(1)研究代表者

林 透 (HAYASHI TORU)

山口大学 大学教育機構 大学教育セン
ター准教授

研究者番号：20582951

(2)研究分担者

菊池 芳明 (KIKUCHI YOSHIAKI)

横浜市立大学 学務・教務課 学務准教授

研究者番号：60347193

山崎 慎一 (YAMAZAKI SHINICHI)

桜美林大学 高等教育研究所 助手

研究者番号：10636674

(3)研究協力者

飯吉 透 (IIYOSHI TORU)

京都大学 高等教育研究開発推進センタ
ー教授

村上 孝弘 (MURAKAMI TAKAHIRO)

龍谷大学 図書館事務部 職員

小野里 拓 (ONOZATO TAKU)

東京大学 本部国際企画課 職員