

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 28 年 6 月 23 日現在

機関番号：14401

研究種目：基盤研究(A) (一般)

研究期間：2012～2015

課題番号：24243074

研究課題名(和文) 大学における学術管理職と経営管理職の相互作用システムに関する国際比較研究

研究課題名(英文) Comparative Study on the Interaction between Academic Managers and Administrative Managers

研究代表者

川嶋 太津夫 (KAWASHIMA, Tatsuo)

大阪大学・グローバルアドミSSIONズオフィス・教授

研究者番号：20177679

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 33,800,000円

研究成果の概要(和文)： 大学が自立した学術経営体として環境変化に迅速かつ柔軟に変化に対応するためには、大学のガバナンスとマネジメントの改革が喫緊の課題となっている。本研究は、マネジメントの側面に注目し、国際比較を行い、主として学術面のマネジメントに従事する「学術管理職」と財務や総務といった間接部門のマネジメントに従事する「経営管理職」の相互作用の分析を行った。その結果、日本の大学に比して、海外大学では二つの経営層の一層の職位分化と専門職化が進行していること。にもかかわらず、二つの経営層が機能し、影響力を及ぼしているドメインには共通性が見られること。しかし、職能形成には大きな相違が見られることが明らかになった。

研究成果の概要(英文)： In the rapid changing environments, universities are facing the challenges to reform both of governance and management. This study focused on the aspect of management and tried to analyze the interaction between "academic managers" such as president, vice president and deans and "administrative managers" such as the secretary general, registrar, and the financial director through the international comparison.

As a result, we found as follows. First at the foreign universities, managerial positions are more differentiated functionally than Japanese universities. Second, however, the functional areas in which both managers may affect their authority and power are compatible between Japanese universities and foreign universities. Finally, the most striking difference is the way to acquire their capabilities to perform. While managers at foreign universities acquired through education and training, Japanese counterparts mostly did through experiences.

研究分野：教育社会学

キーワード：教育社会学 大学経営 シェアード・ガバナンス 大学改革 国際比較研究

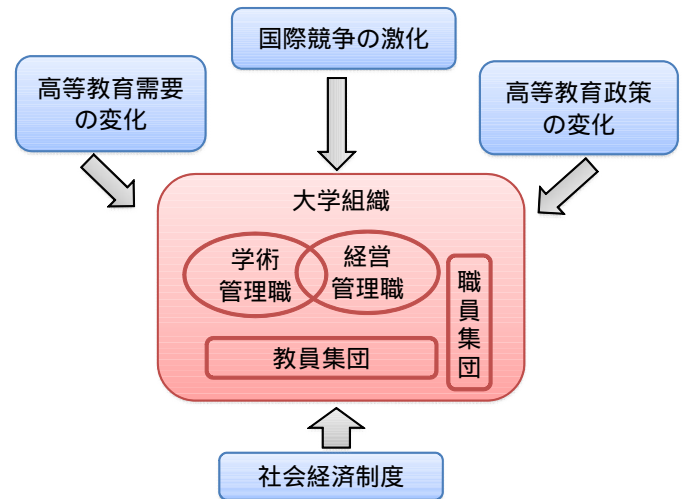
1. 研究開始当初の背景

グローバル競争の波が大学にも押し寄せている。教育研究の質の向上を図るため、優秀な学生・教員獲得、安定的な資金確保や魅力的なキャンパス整備が経営上重要になっている。競争的な環境下で、大学が組織として外部環境の変化に適応し、目指すべき方向を定め、資金を獲得し、効率的な運営を行い、発展することが不可欠になっている。

大学組織は自律性の高い教員と職員が主たる構成員であり、そのために分権型でフラットな統治スタイルに特徴がある。しかし、大学の教育研究機能や国際的競争力を高めるには、個々の教員の学術的な自律性を保ちつつ大学全体の使命や目的を遂行していく学術及び経営両面での総合的管理が必要である。各国の大学は、この新しい組織における人事管理の重要性を認識しているが模索段階にある (OECD 2004)。これまでの国際比較研究は各国の制度に焦点をあてたある時点での静的な研究であり、今求められているのは「相互に異なる特性を有する職業群をどのように大学の使命・目標達成に向け管理するのか、誰がその機能を担うのか」を明らかにすることである。

そこで本研究ではこの人材面に焦点をあてる。大学の経営を担う人材は学長、副学長、学部長、学科長などの「学術管理職」と、役員(理事など)、事務局長、部課長などの「経営管理職」に区分される。これまでも大学教授職の研究の中で、自律性を奪われることに対する教職員の強い警戒感や学術管理職の力量不足について明らかにされてきたし(有本・江原 1996) 大学職員論の研究の中で、経営管理職の専門性を向上させるための議論(山本 2006)などが行われてきた。しかし、Winter (2009)が“academic managers”(本研究での学術管

理職に相当)としての学部長が学術的自律性保持と経営的価値の向上のバランスを保つ重要性を説くように、学術管理と経営管理は双方の専門職で重複する。したがって、異なる特性と価値を有する2つの経営専門



家集団が存在することを大学の特徴としてとらえ、この相互関係システムがどのように機能しているか、変化しているかについて明らかにする。なお、各国の大学は同じように国際競争の激化、高等教育需要の変化政策の変化などを受けているが、それぞれに固有の社会制度背景に置かれており、こうした違いが人材のあり方にどのように影響を与えているのかを国際比較から明らかにする。

2. 研究の目的

グローバル競争の中で、大学は組織として外部環境の変化に適応し、目指すべき方向を定め、教育研究を高度化し、社会に貢献することがかつてないほど求められている。教員と職員の二つの職業群から構成され、教員の自律性が強く、分散型統治の伝統をもつ大学組織が経営機能を強化する際に、どのような機能が新しく求められ、誰がそれを担うべきか、教職員をどのように管理すべきかが各国の大学で模索されている。

本研究では大学の経営を担う二つの専門集団である、学術管理職と経営管理職の双方

とその相互の関係に着目し、彼らの担う役割や処遇などを異なる制度下にある8カ国の国際比較を通じて実証的に明らかにし、日本の大学にとっての望ましい経営人材のあり方を検討する。

### 3. 研究の方法

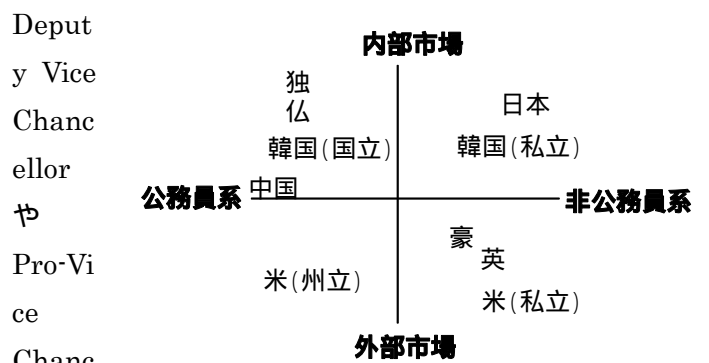
本研究は、大学の管理運営の国際的变化を学術管理者と経営管理者の相互作用の観点から考察し、従来のトップマネジメントや管理職員の職階・職種に焦点を置いたものではなく統合的視点から研究する。このため、双方の管理職の高度化・専門化がどのように発展し、いかなる相互関係にあり、どのような関係システムで大学が管理運営され、教育研究にいかなる影響を与えているかを、調査研究文献分析による理論モデルの開発、仮説の設定、当該二つの管理職及び教職員に対するインタビューと質問紙調査等による実証分析を通じて行う。特に、学術管理者と経営管理者の役割及び相互作用が大学特性や戦略とどのように関係しているか、また、意図した効果を挙げているかを検証するため、これら関係に外在的に影響すると考えられる大学及び教職員の制度・環境・政策が異なる8カ国について共通の枠組みに基づく調査方法で実施する。

### 4. 研究成果

各国の大学は国際的に共通した外部環境の変化の影響下にあるが、異なる社会経済背景にあるために2つの専門職の相互関係のあり方も異なることが予想される。本研究では管理職の身分（公務員系か否か）と人材調達ルートの違いから、日・米・英・独・仏・中・韓の7カ国を4類型にわけ、国際比較を行う（左図）。具体的には、以下の四点について、現時点での国別の現状、および時系列的な発展・変化の様相がどのように異なるのかを明らかにした。

第一は、法令や学内規定などを用いて管理職の範囲や呼称を整理したうえで、誰が実際に学術管理職、経営管理職になっ

るのかを明らかにすることである。学術管理職と経営管理職の兼職状況や、学術管理職から経営管理職への移動などの相互関係も含めた実態を明らかにすることにした。これが、各国で実施した上級管理職への質問調査の対象者を決定するために不可欠の作業であったが、各国の上級管理職に相当する職位を確認したところ、とりわけ米英の大学においては、日本の大学の職位と比べて、きわめて多様な呼称、職位が存在し、学長はともかく、副学長、部長に相当する呼称や職位を同定する作業にかなりの時間を要した。たとえば、米国では、日本の大学には存在しない Provost が存在するが、その補佐として Associate Provost, Assistant Provost が存在する。また、日本の副学長に相当する Vice President には、学術系と事務職系が存在し、さらには Executive Vice President, Associate/Assistant Executive Vice President、Associate/Assistant Vice President が存在する。他方英国では、学長に相当する職位は Vice Chancellor であり、日本の副学長に相当する職位として



ellor が存在し、さらに事務系の経営管理職には Registrar、Academic Registrar, Financial Director などが存在する。このことは、英米の大学では、上級管理職の機能分化と専門職化が進展している証左であろう。我が国でも、中教審等で、教員と経営管理に当たるスタッフの役割分担の重要性が指摘されているが、他方で、Robert

Zemsky (2005) が指摘するように、経営スタッフの専門職化は人件費の高騰、ひいては授業料の高騰につながる懸念がある。

第二は、彼らが意思決定・執行・評価の各過程でどのような機能を担い、いかに協働、あるいは役割分担をしているのかを明らかにすることである。大学の教学経営・改革と法人経営という区分がなされることが多いが(清成 2010) 実際にはこの境界はきわめて曖昧・複雑であり、とりわけ国立大学ではそうである。学部学科の新設や統廃合、学部横断型の教育プロジェクト、研究重点領域の設定などの具体的事象に着目し、業務や権限の分担、調整のための仕組みを明らかにしていくために共通の質問紙を用いて、日・米・英・独(奥)・韓国で調査を行った。質問紙調査の結果を見る限りでは、国にかかわらず、学術管理職と経営管理職の主管事項には一定の共通性が確認でき、両経営層に共通する主管事項である長期的な戦略策定などを除けば、学術経営層は、当然ではあるが、教育研究に関わる企画や意思決定に影響力を行使しているのに対して、経営管理職は、財務、総務といった間接部門に携わり、学術管理職と経営管理職との間で役割分担がかなり明確に確立されていることが明らかになった。ただし、二つの上級管理職間での交流(キャリアパスの変更)は、日本ではほとんど見られないのに対して、海外の大学では、経営管理層には教員や学術管理職からのキャリア転換が少なからず見受けられた。この点からも、日本を除く各国では、上級管理職のキャリアパスの確立と専門職化、高度化が進行していることが推測される。

管理職と経営管理職の管理の仕方(付与される権限の違い、求められる能力の違い、育成・処遇・キャリアパス等の人事制度の違いなど)と大学特性との関係を明らかに

することである。しかし、この点に関しては、質問紙調査からは客観的な分析に耐えうるだけの所属する組織の特性に関する十分な情報が得られず、日本の国立大学、公立大学、私立大学、各1校の事例調査にとどまった。

最後に、我が国の上級管理職の在り方を考えるに当たって大きな示唆を得たことは、職務を遂行する際に必要な能力や知識の習得方法である。日本の上級管理職は、ほぼ経験を通じて必要な知識や能力を獲得してきたと回答している(OJT型)。具体的には、評議員、部局長、副学長、理事などの職を経ることを通じて、マネジメントに必要な知識や能力を獲得してきたことになる。それに対して、欧米では、大学や大学団体が開催する研修会や大学院の研修プログラムを通じて管理職として必要な知識や技能を獲得してきたと回答した比率が高い(OffJT型)。たとえば、インタビューを実施した香港バプティスト大学の学務部長によれば、香港の大学に国際公募によって採用されるまでは米国のカリフォルニア州立大学に勤務していたが、カリフォルニア州立大学では、将来の副学長、学長候補者を准教授クラスから選抜し、他大学の副学長や学長のもとで1年間シャドウイングさせたり、定期的に研修会に参加させたりして、教員から学術管理職へのキャリアパスを用意していた。また、本研究の海外研究協力者の一人であった Robert Zemsky 教授が勤務するペンシルバニア大学教育学大学院では、大学の上級管理職を養成する博士課程(Executive Doctorate in Higher Education Management)が開設され、これまで数十名の修了生が輩出され、10名に上る修了生が既に学長として活躍するなど、各大学の上級管理職として、研究とは何かを理解した上で、活躍している。

日本でも、数大学で大学経営の大学院ブ

プログラムが開設されてはいるが、その価値が十分に評価されていない。また、現職の上級管理職を対象として研修会は、国大協などが開催しているが、英国の Leadership Foundation のように、必ずしも体系的とは言えない。今後、職階別・職域別の管理職研修プログラムの確立が早急に望まれる。

#### 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25件)

- ・平田光子、国際的競争力のある大学の経営メカニズム-組織戦略アプローチによる事例研究、実践経営学研究、N04.、査読無、2012、53-59.
- ・山本清、大学の人事管理政策-国立大学法人の人員・人権費調査分析を通じて-、大学経営政策研究、第3巻、査読有、2013、3-13.
- ・小方直幸、大学教員と経営・管理業務、高等教育研究叢書、No.123、査読無、2013、15-27.
- ・西角亜紀子、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、第44巻、査読有、2013、179-197.
- ・白鳥義彦、ルイ・リアルとフランス第三共和制の高等教育政策、神戸大学文学部紀要、第41巻、査読無、2014、143-158.
- ・Kiyoshi Yamamoto, Re-designing agencies or de-agencification?: The Case of semi-autonomous public bodies in Japan., Journal of Public and Nonprofit Services, Vol. 43, 査読有、2013、27-36.
- ・小方直幸、国立大学における教員養成改革、高等教育研究、第16巻、査読有、2013、221-242.
- ・平田光子、日本における大学組織内外のガバナンス構造と組織リーダーとの関連性に関する研究枠組み-営利組織の経営理論との比較から-、実践経営学研究、第5巻、査読無、2013、233-242.
- ・米澤彰純、国際比較と高等教育研究-構造変動と実践領域の広がりの中で-、高等教育叢書、第124巻、査読無、2013、121-128.
- ・西角亜紀子、大学教員の意思決定参加に対する現状と将来像、大学論集、第45巻、査読有、2014、65-79.
- ・渡部芳栄、公立大学法人の制度と財務分析、大学財政・財務の動向と課題、第7巻、2013、25-47.
- ・渡部芳栄、国立大学におけるセンター等設置に関する一考察-主に大学教育関係のセンターに着目して-福島大学総合教育研究センター紀要、第15巻、査読無、85-92.
- ・渡部芳栄、ポスト拡大期の学校法人の基本金、市場化時代における大学法人の研究、査読無、2013、9-17.

- ・渡部芳栄、IR組織に関する探索的分析-全学的な回答蛍光の分析を通じて-、大学教育改革の実態の把握及び分析に関する調査研究、査読無、2014、87-101.
- ・Fumihiko Maruyama, Comments and Questions on the Presentation of University Governance、Report of the Hiroshima International Seminar on Higher education, Vo.19、査読無、2013、99-104.
- ・福留東土、東京大学大学経営・政策コースにおける大学人材養成、現代の高等教育、562号、査読無、2014、27-31.
- ・Ikuya Sato & Takahiro Endo, From the RAE-able to REF-able?, 大学評価・学位授与研究、第16巻、査読有、2014、83-104.
- ・米澤彰純、亜州高等教育の国際合作と日本の発展方向: 主導的多級科と発展趨勢、高等発展と評価、30(3)、査読有、2014、82-89.
- ・山本清、ガバナンスの観点から見た学組織の変遷、高等教育研究、第18巻、査読無、2015、29-47.
- ・Akiyoshi Yonezawa & Shimmi Yulolp, Transformation of university governance through internationalization: challenges for top universities and government policies in Japan, Higher Education, 70(2)、査読有、2015、173-186.
- ・米澤彰純、高等教育改革としての国際化: 政府・大学・市場、高等教育研究、第18巻、査読無、2015、105-125.
- ・平田光子、大学教員組織の職場マネジメント-非営利組織の研究枠組みから-、日本情報ディレクトリ学会、第14巻、査読有、2016、118-129.
- ・白鳥義彦、フランスにおける研究助成体制、神戸大学文学部紀要、第43巻、査読無、2016、75-87.
- ・王師・西角亜紀子、大学上級管理職の経営能力養成の現状と将来展望-上級管理職調査から-、大学経営政策研究、第6巻、査読有、2016、17-32.
- ・塩田邦成・西角亜紀子、大学教員の大学教育改革へのモチベーション、大学経営政策研究、第6巻、査読有、2016、33-48.
- [学会発表](計13件)
- ・川嶋太津夫、大学教育の質的転換の可能性を制度から検証する-ガバナンス・マネジメントの観点から-、日本高等教育学会第16回大会、広島大学、2013.
- ・西角亜紀子・小方直幸、大学教員の経営参加の構造、日本高等教育学会第16回大会、広島大学、2013.
- ・平田光子、日本における大学組織内外のガバナンス構造と組織リーダー(管理役割)との関連性に関する研究枠組み、実践経営学会第56回全国大会、大阪経済大学、2013.
- ・西角亜紀子、大学経営に求められるもの-東京大学大学経営・政策センター「大学における意思決定と運営に関する調査」-、教育

関係共同利用拠点及び広島大学高等教育研究開発センター共同開催研究会、東北大学、2013 .

・白鳥義彦、フランスにおける大学の組織運営、日本高等教育学会第 17 回大会、大阪大学、2014 .

・白鳥義彦、フランス高等教育の評価と展開、2014 年度日仏教育学会、大阪大学、2014 .

・Hideto Fukudome、Governance and Academic Culture in Japanese Universities、The 2<sup>nd</sup> Conference of Higher Education Research Association、Seoul National University(韓国) 2014 .

・山本清、大学マネジメントにおける職群間の相互作用に関する研究枠組み、日本高等教育学会第 17 回大会、大阪大学、2014 .

・川嶋太津夫・丸山文裕・山本清・白鳥義彦・王師、大学の経営管理職と学術管理職の相互作用に関する国際比較研究、日本高等教育学会第 18 回大会、早稲田大学、2015 .

・Akiyoshi Yonezawa、Current Status and Future Outlook of University Senior Management International Survey、The 16<sup>th</sup> International Conference on educational Research、Seoul national University (韓国) 2015 .

・佐藤郁哉、英国における研究評価制度と人文系の学術研究、SPARC Japan Seminar、国立情報学研究所、2015 .

・Yoshihiko Shiratori、Comparative Study on University Entrance Examination in Japan and France、日本教育社会学会、駒澤大学、2015 .

白鳥義彦、フランスにおける研究助成体制、日仏教育学会、北星学園大学、2015 .

〔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

## 6 . 研究組織

### (1)研究代表者

川嶋太津夫 (KAWASHIMA, Tatsuo)

大阪大学・グローバルアドミッションズオフィス・教授

研究者番号：2 0 1 7 7 6 7 9

### (2)研究分担者

平田光子 (HIRATA, Mitsuko)

日本大学・生産工学部・教授

研究者番号：1 0 3 1 7 7 6 1

小方直幸 (OGATA, Naoyuki)

東京大学・大学院教育学研究科・教授

研究者番号：2 0 1 3 1 4 7 7 6

白鳥義彦 (SHIRATORI, Yoshihiko)

神戸大学・大学院人文学研究科・教授

研究者番号：2 0 3 1 9 2 1 3

両角亜紀子 (MOROZUMI, Akiko)

東京大学・大学院教育学研究科・准教授

研究者番号：5 0 3 7 6 5 8 9

山本清 (YAMAMOTO, Kiyoshi)

東京大学・大学院教育学研究科・教授

研究者番号：6 0 2 4 0 0 9 0

米澤彰純 (YONEZAWA, Akiyoshi)

名古屋大学・大学院国際開発研究科・准教授

研究者番号：7 0 2 5 1 4 2 8

福留東士 (FUKUDOME, Hideto)

東京大学・大学院教育学研究科・准教授

研究者番号：7 0 4 0 1 6 4 3

### (3)連携研究者

丸山文裕 (MARUYAMA, Fumihiro)

広島大学・高等教育研究開発センター・教授

研究者番号：6 0 1 4 4 8 8 8

佐藤郁哉 (SATO, Ikuya)

一橋大学・大学院商学研究科・教授

研究者番号：0 0 1 8 7 1 7 1

渡部芳栄 (WATANABE, Yoshie)

岩手県立大学・高等教育推進センター・特任准教授

研究者番号：5 0 5 0 8 0 7 6

吉川裕美子 (TOSHIKAWA, Yumiko)

独立行政法人大学評価学位授与機構・研究開発部・教授

研究者番号：8 0 2 8 2 9 0 3