

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 29 年 6 月 26 日現在

機関番号：33919

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2014～2016

課題番号：26381154

研究課題名(和文) 大学におけるマネジメント概念・手法の受容に関する実証的研究

研究課題名(英文) A study on the concept and method of management in Japanese universities

研究代表者

浦田 広朗 (Urata, Hiroaki)

名城大学・大学・学校づくり研究科・教授

研究者番号：40201959

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,500,000円

研究成果の概要(和文)：本研究課題では、大学経営研究の一環として、我が国の大学に、経営学で開発されたマネジメントの概念・手法がどの程度受容されているかを把握した。その際、大学マネジメントの領域として教育・研究マネジメント、組織マネジメント、財務マネジメントを設定し、それぞれについて検討した。検討結果としては、大学におけるマネジメントの概念・手法の受容は不十分であり、たとえば国立大学のミッションの再定義のように、経営学に由来する言葉が使われているとしても、実質的なミッションマネジメントとは結びついておらず、概念と手法が一体となって受容されているとは言い難い状況にあることが明らかになった。

研究成果の概要(英文)：This research project, as a part of university management research, examines to what extent the concept and method of management is accepted in Japanese universities. The research examines educational and research management, organizational management, and financial management as the basis of university management. As a result, it is clear that management concepts and methods in universities are inadequately accepted. For example, even if words derived from business administration terminology are used in national universities' mission statements, they are not linked with substantial management. It is apparent that concepts and methods are not accepted together.

研究分野：教育社会学

キーワード：大学経営 マネジメント

1. 研究開始当初の背景

18歳人口減少の下でのユニバーサル化、市場化、グローバル化といったメガトレンドの中、大学には、組織全体を適切に経営することが求められている。従来のような、学部教授会主導による大学運営ではこうしたメガトレンドに対応することが難しく、ミッション・ビジョン・目標・計画を明確にし、トップを中心に全学一体となった戦略的経営が必要である、とされている。

実際、十分に理解され実践されているかは大学によって異なるが、PDCAサイクル、経営戦略、マーケティングといったマネジメントないし経営学の用語は、大学に定着しつつある。文部科学省「大学改革実行プラン」(2012)や中央教育審議会答申「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて」(2012)といった政策文書でも、全学的「教学マネジメント」の確立・改善が求められ、各大学もその方向での改革に取り組むことになっている。

こうした動きに対して、そもそも経営学は企業を対象として発達した学問であり、マネジメントの概念・手法は、そのままでは大学に適用できない、大学のミッションを果たす上では、むしろ有害である、といった見方もある。トップのリーダーシップによって全体最適を図り、効率的に利益を生み出そうとする企業マネジメントの考え方は、第一線の大学教員の高度な自律性を必要とする創造的な教育・研究活動にはなじまないというのである。

特に、最前線で教育・研究活動に従事する大学教員は、所属大学だけでなく、大学外部の専門家集団の評価に耐えうる活動を志向するから、マネジメントの概念・方法によって所属大学の観点のみから方向づけられると、活力が低下すると考えられる。実際、日本と同様、近年になってマネジメントの手法が大学に導入されている英・蘭・瑞3か国の大学教員を対象とした調査の分析結果によれば、導入されているマネジメント手法(特に教育評価や研究評価)を肯定的に受け止めている大学教員は少なく、教員の多くは、これらのマネジメント手法で教育・研究が改善されるとは考えていない。教員たちは、原理的理由あるいは実際的理由から、大学におけるマネジメント手法を受け入れていないという(Teelken 2012)。

しかし、こうしたマネジメント批判は、従来の企業を中心とした経営学に対しては当てはまっても、非営利組織も視野に入れて開発されたマネジメント概念・手法には当てはまらないという反批判も可能である。利益追求ではなく、ミッション重視のマネジメント、しかもそのミッションも、組織のミッションだけでなく、個人のミッションも追求することを可能とするマネジメントであれば、大学にも適用可能であるというものである。単なる目標管理ではなく「目標と自己管理による

マネジメント」(Drucker 1954)や「ミッションマネジメント」(Bolton et al.2008)がこれに相当する可能性がある。

以上に示した、大学におけるマネジメント概念・手法の受容、それに対する批判、反批判は、我が国ではどのように考えられるのか。この点を実証的に検討することが本研究の目的である。

研究代表者はこれまで、大学財務分野を中心に、望ましいマネジメントの概念・手法を大学に導入する立場から研究を進めてきたが、実際に大学に導入する際には、大学の特性を踏まえて広い視野からこの立場を検証しなければならない。さらに、この立場を検証しておくことは、我が国で既に20年以上に渡って続けられている大学改革を再検討する上でも必要と考えるに至ったことが、このような研究目的を設定した理由である。

我が国では、マネジメント概念・手法の大学への導入を推進する立場(文部科学省、大学団体、大学経営職団体、大学事務職団体、大学幹部教職員など)とそれを批判する立場(一部の大学教員など)、さらに反批判の立場(大学経営研究者など)がある。これらの立場を理論的に整理した論考(広田 2013)もみられるが、これらの立場を実態に即して客観的にとらえ直そうとする研究はみられない。

海外においても、大学経営モデルを理論的に整理したものはみられる(Garvin 1980など)が、マネジメント概念・手法が実際には大学にどのように受容されているかについては、上述のTeelken(2012)によるインタビュー調査分析がみられるのみである。

2. 研究の目的

本研究は、大学経営研究の一環として、組織マネジメントの概念・手法が我が国の大学にどの程度受容されているかを把握し、受容されている(あるいは、受容されていない)要因を実証的に明らかにしようとするものである。マネジメント概念・手法の受容/非受容の要因を、各大学の特性や環境条件、あるいはマネジメント概念・手法自体に求め、定量的および定性的方法で分析することにより、マネジメント概念・手法は大学に適合的であるのか、適合的であるとすれば、どのように導入すればよいのか、適合的でないとすれば、従来の概念・手法を改善することによって導入可能なものとなるのか、あるいは全く新しいものを創出する必要があるのか、むしろ、従来型の大学運営の方が適しているのか、といった問題を検討することが本研究の目的である。

3. 研究の方法

上記の目的を実現するために、本研究では、マネジメントを教育・研究マネジメント、組織マネジメント、財務マネジメントに分け、それぞれについて、基本的な考え方を整理し

た上で、そうした考え方やマネジメント手法が大学にどの程度受容されているかを、各大学の自己評価書や事業報告書・財務諸表・計算書類等の分析から明らかにしようとした。また、大学関係者に対するインタビュー調査から得られたデータも補足的に用いた。

4. 研究成果

教育・研究マネジメントについては、政府主導の大学改革の中で、「教学マネジメント」として、その確立・改善が求められた（中央教育審議会 2012）。しかし、その内実が明瞭に提示されているわけではない。

これに対して、非営利組織としての大学の特性を経営学の立場から考慮すると、組織のミッション実現を重視するミッションマネジメントの概念・手法が有効と考えられている。その受容実態をみると、国立大学では、2013年から2014年にかけてミッションの再定義を行い、その結果を公表した。しかしそれは、各国立大学と文部科学省が意見交換を行って各大学の強み・特色・社会的役割を整理したもので、特に社会的役割をミッションとしており、ミッションマネジメントという組織の使命としてのミッション概念との間には距離がある。また、ミッションマネジメントは、ミッション実現や目標達成のための戦略のマネジメントと結びつくが、国立大学のミッションの再定義では、戦略が必ずしも明示されているわけではない。中期目標と対になっている中期計画があるが、これも戦略とは言いがたいものである。

他方、私立大学では、日本私立大学連盟や日本私立大学協会などの大学団体、大学行政管理学会などの大学経営職・事務職団体などを通して、ミッションマネジメントの概念・手法が広がりつつある。その実態を把握するために、各大学（2015年度 604校）の戦略策定状況を調査したところ、戦略とみなし得るものを策定している大学は17%に相当する105校に過ぎなかった（名城大学・経営本部財政部・森康介との共同調査結果）。もちろんこれは、ウェブサイト等で公表されている範囲に限られており、公表しなくても大学内部で戦略を策定している大学も存在すと考えられるが、そのような大学は多数ではないと推定される。

以上を要するに、国立大学の場合は、全大学においてミッションの再定義がなされているが、それは経営学ないしミッションマネジメントというミッションとは距離がある。中期目標と対になる中期計画が定められているが、それは戦略とは言いがたい。私立大学では、ミッションマネジメントの中でも機能するような戦略が定められている場合があるが、公表されている範囲では、上記の通り2割未満にとどまっている。このように非営利組織に適合的とされるミッションマネジメントの概念・手法は、我が国の大学に十分には浸透していない状況にある。

組織マネジメントについては、所属大学よりも所属学会への忠誠心が強い（Drucker 1973）ためにバラバラになりがちな大学教員を、専攻分野を同じくするグループとしてまとめるデパートメント制が優れていると理論的には考えられる（館 2007）。

従来、教育組織としての学群と研究組織としての学系を分離した筑波大学の例が知られているが、その筑波大学は2012年度から、原則として全ての教員を基盤的・恒常的な研究を行う教員集団である大括りの「系」に所属させ、系を基本組織として、そこから学士・修士・博士等の各課程の教育を担当し、必要に応じて研究グループを形成して研究を進めるという組織改革を行った。この改革後の「系」あるいは系の内部組織として置くことができることとされる「域」がデパートメントに相当する。

しかしながら、日本の多くの大学では、教育組織・研究組織・教員組織が一体となった学部・学科が強固であり、デパートメント制の導入は進んでいない。2005年に大学設置基準の上で廃止されたとはいえ講座制や学科目制を事実上引きずっている面がある国立大学よりも、もともと大学単位で教員を集めることが多かった私立大学の方がデパートメント制を導入しやすいと考えられるが、私立大学でデパートメント制を取り入れている例はほとんどみられない。桜美林大学が教育組織としての学群、教員の所属組織としての学系を置いているが、実際の所属意識は学群にある教員が多い。

こうした中、大学としての統合性・一貫性をもたらず上で事務職員の果たす役割が期待される。事務職員は、マネジメントの要諦である全体性を考慮する上で重要な位置を占めるが、この点についての認識も、我が国の大学職員の間で十分に浸透しているとは言い難い。

財務マネジメントは、資金調達と資金活用に分けることができるが、収入源に限られる中、資金活用すなわちコストマネジメントを重要視する必要がある。しかしながら、国立大学・私立大学とも、収入増加に重点を置く財務マネジメントを進めている場合が多く、支出削減ないし資金活用に重点を置くコストマネジメントは積極的に導入されていない。

しかし、支出削減は財務状況の改善に即効性をもつものであり、企業経営の中で発達したコストマネジメントないし管理会計の手法は大学に適用可能なものが多い。コストマネジメントの基本思考として、集約思考・分解思考・全体思考を挙げることができるが（栗谷 2010）、こうした思考にもとづく手法により、これまでと同程度以下のコストで、これまで以上の成果を上げることが期待される。コストマネジメントの概念・手法が浸透しない状況下で、その有効性を示すためには、シミュレーションによって効果を示して

いく必要があると考えられる。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計 8 件)

浦田広朗 (2017) 「改革期における大学教員の研究生産性規定要因」『広島大学高等教育研究開発センター国際共同研究推進事業ディスカッションペーパーシリーズ』No.4, 1-12 頁, 査読無

http://rihe.hiroshima-u.ac.jp/research_activities/international-joint/paper/

浦田広朗 (2016) 「私立大学マネジメント試論」『大学・学校づくり研究』第 9 号, 49-61 頁, 査読無

浦田広朗 (2016) 「2030 年までの大学教育需要」『大学・学校づくり研究』第 8 号, 5-15 頁, 査読無

浦田広朗 (2015) 「18 歳人口の変動と高等教育需要」『IDE 現代の高等教育』第 577 号, 29-34 頁, 査読無

浦田広朗 (2015) 「大学院の変容と大学教員市場」『日本労働研究雑誌』第 660 号, 4-15 頁, 査読有

<http://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2015/07/index.html>

浦田広朗 (2015) 「学生納付金の動向と私大経営」『IDE 現代の高等教育』第 573 号, 42-47 頁, 査読無

浦田広朗 (2015) 「私立大学による高等教育機会の供給と学生納付金」『大総センターものぐらふ』第 13 号, 35-46 頁, 査読無

<http://www.he.u-tokyo.ac.jp/wp-content/uploads/2014/04/08d4cf2180ea9866eb78776d32bbba8c.pdf>

浦田広朗 (2015) 「私立大学のコストマネジメント」『大学・学校づくり研究』第 7 号, 73-79 頁, 査読無

〔学会発表〕(計 0 件)

〔図書〕(計 0 件)

〔産業財産権〕

○出願状況 (計 0 件)

○取得状況 (計 0 件)

〔その他〕

ホームページ等:

<http://gproweb1.obirin.ac.jp/obuhp/KgApp>

6. 研究組織

(1) 研究代表者

浦田 広朗 (URATA, Hiroaki)

名城大学・大学・学校づくり研究科・教授
研究者番号: 40201959

(2) 研究分担者

なし

(3) 連携研究者

なし

(4) 研究協力者

なし