

## 「大学の組織運営改革と教職員の在り方に関する研究」中間報告書の概要について

### 1. 調査研究の目的・概要

#### (1) 調査研究の目的

本研究の目的は、関心が高まってきた「大学のガバナンス」問題に対して、①機関レベルにおける組織運営改革、及び②改革を担う人材、という二つの視点からアプローチし、その実相を解明することに置かれている。

#### (2) 調査研究の概要

その具体的な対象と方法として、現在各大学において急速に展開されている大学改革において、今後、学位プログラムを中心とした教育システムの構築のためには避けて通れないであろう教育組織と教員組織（研究組織）の分離（以下、教教分離）を平成26年度の中心的な調査研究対象として設定した。

方法的には、教教分離を実施した11大学（国立大：7大学，公立大：1大学，私立大：3大学）を対象に、改革のプロセスについての聞き取り調査を実施した。調査者及び調査協力者共に複数にすることで、観点を多角的にし、改革を巡るダイナミクスを記録することに努めた。教教分離に踏み切った各大学のそれぞれ個別の文脈を整理することはもとより、共通する要素などの集約と整理分析につなげられるよう情報収集を行った。

聞き取り調査においては、改革の背景、改革の実施環境、改革プロセス、改革の評価の四つの視点から聞き取ることとし、半構造化面接の形式で調査を実施した。

【研究期間：平成26～27年度，研究代表者：川島 啓二（九州大学教授，国立教育政策研究所総括客員研究員）】

### 2. 研究成果の概要

本報告書は、各調査協力大学における、教教分離に関する事実を記述することを主眼にとりまとめられている。平成26年度の成果として、①機関レベルにおける組織運営改革、②改革を担う人材のそれぞれの点から明らかになったことは、下記のとおりである（各章より抜粋の上、表現を一部修正している）。

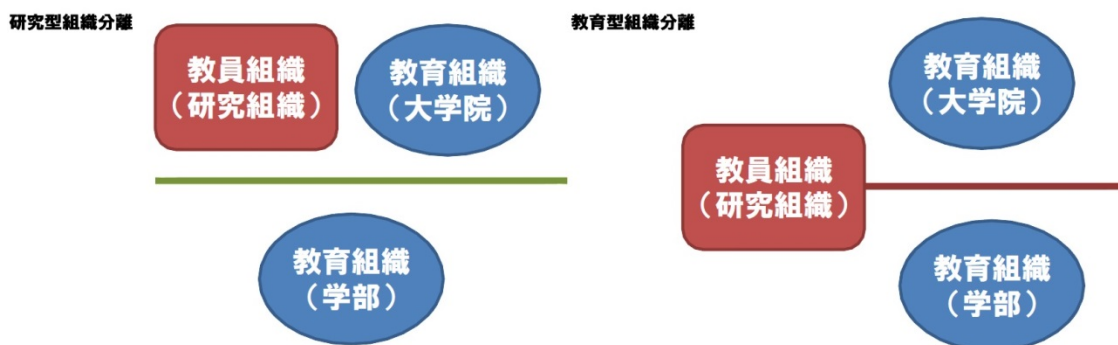
#### (1) 機関レベルにおける組織運営改革

各大学固有の文脈に依存する教教分離が持つ意味：

各大学が直面している課題に応じて、同じ教教分離であっても、具体的な制度設計や意図に違いが出てくる。教教分離の目的が、各大学の固有の文脈に応じて、次のとおりに力点や捉えられ方が異なっていることが各大学の調査報告からうかがえる。例えば、改革の背景となった要因、目的として挙げられているものでも、組織の硬直性の解消、若手研究者育成組織の柔軟な設置、学生の多様化により求められる教育の質的变化への対応、総合大学化への副産物としての組織改組、合理的な人員配置の実現などが述べられている。比較的早期に分

離を実施した大学においては、研究若しくは教育の活性化に力点が置かれていることが見て取れるが、近年のケースでは大学経営上の観点からも実施に至っていることがうかがえる。同じ「教教分離」といえども、大学内外の環境、状況に応じて、期待されるものが異なっている。

図：教員組織の位置づけによる分類：研究型組織分離－教育型組織分離



出典：『「大学の組織運営改革と教職員の在り方に関する研究」中間報告書』7ページ

## (2) 改革を担う人材

### 執行部の重要性：

教教分離のような改革は大きな変化を伴うものであるため、学長のリーダーシップの重要性が特に指摘されるケースが多々見られた。学長のリーダーシップといっても強権的なものではなく、対話を重ね、粘り強く説得を行うことで改革を実現に導いたというエピソードが述べられている。それらのケースでは、学長が一貫した態度をとり続けたこと、方針がぶれることがなかったことなどが併せて語られている。

また、このような学長を支える人材として、当該大学出身者や初職から当該大学に勤めているといった、在職経験が長い教員、そして、学部長を経験することで当該大学の状況を熟知している教員が、学長の改革を進める上で大きな役割を担っているケースも見られた。他方で、適切な人材を学外から招くケースも当然ながら存在する。改革の方向性や内容を共有する学外人材が、改革をリードするケースも見られた。