

「大学の組織運営改革と教職員の在り方に関する研究 最終報告書」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改革の担い手、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

本研究の対象と方法として、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」）を中心的な調査研究対象として設定した。

調査研究を進めるに当たって、聞き取り調査及び質問紙調査の二つを主な研究方法とした。聞き取り調査においては、教教分離に取り組んだ大学において複数のキーパーソンからの聞き取りを心がけ、観点の多角性の確保に努めた。

また、質問紙調査においては、教教分離にとどまらない、広く大学の組織運営に関する我が国の実態の把握に努めた。

教教分離という対象を扱うに当たり、聞き取り調査に基づく事例研究、及び、複数の事例に基づく比較考察や、質問紙調査による我が国の実態の解明といった、多面的なアプローチを採った。

【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、次の三部構成でとりまとめられている。第一部では主に、各調査協力大学における、教教分離に関する事実を記述した。第二部では、大学（大学院大学や通信教育課程のみを置く大学を除く。）の学長を対象とする質問紙調査の結果を報告している。第三部には大学の組織運営改革について、様々な見地から考察を深めた論考を収録した。①機関レベルにおける組織運営改革、②改革の担い手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位置付く教教分離：

第一部が明らかにしたのは、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ことである。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の中には，研究若しくは教育の活性化に力点が置かれている場合が見て取れるが，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例が少なくないと見られる。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。

このことを裏付けるように，第二部の質問紙調査の分析では，教教分離の目的が設置者によって異なることが明らかになった。教教分離型の改組は，もともと，公立大学や私立大学より国立大学において多く実施されている。すなわち，国立では「全学で実施している」が39.1%，「一部の部局（学部，研究科など）で実施している」が17.4%，「これから実施する予定である」が4.3%であった。この三つを合計すると60.8%（42校）に達する。同じ値は公立では11.5%（8校），私立では8.4%（31校）となっている（図1）。

教教分離型改組の目的は，国公私立の全体では「新しい教育プログラムを作りやすい」という回答が最多で，「改革を加速するためには，大胆な組織改革が必要」，「学際・融合分野の教育が充実する」も多い（図2）。しかし，国立に限定すると，「人員削減に対応しやすい」という理由で教教分離型の改組を行う場合も少なくない。いっぽう，「全学（共通）教育の担当教員が確保できる」という理由は全体に比して少ない傾向となっている（図表は省略）。

第三部では，聞き取り事例に基づく考察から，2000年代後半に行われた教教分離においては「教育の論理」に立って実施に至った事例が散見されていたのが，2010年代に実施した事例については人員配置の「合理化」「効率化」といった側面も見えて取れることが指摘されている（第16章）。今回取り扱った事例に基づく，2000年代後半から「教育型」の教教分離，すなわち，研究活動の推進の観点よりも教育提供を優先するという論理に立った組織編成原理を根底に，教教分離が行われるケースが現れてくるが，近年では大学の経営環境の変化を受け，人員配置の効率化の面からも，教教分離の重要度が高まりつつあると考えられる。

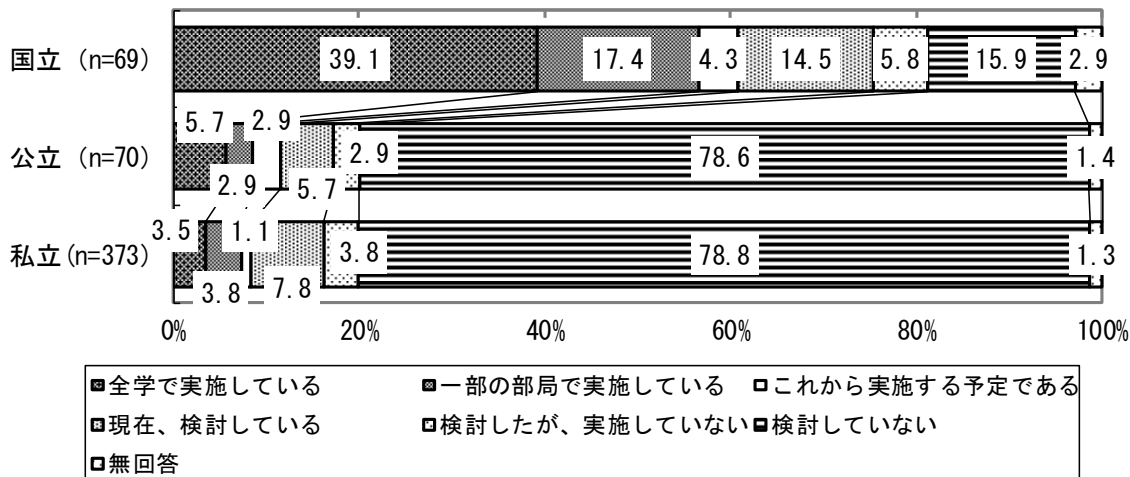


図1 「教教分離」型の改組の実施状況

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 最終報告書』179ページ

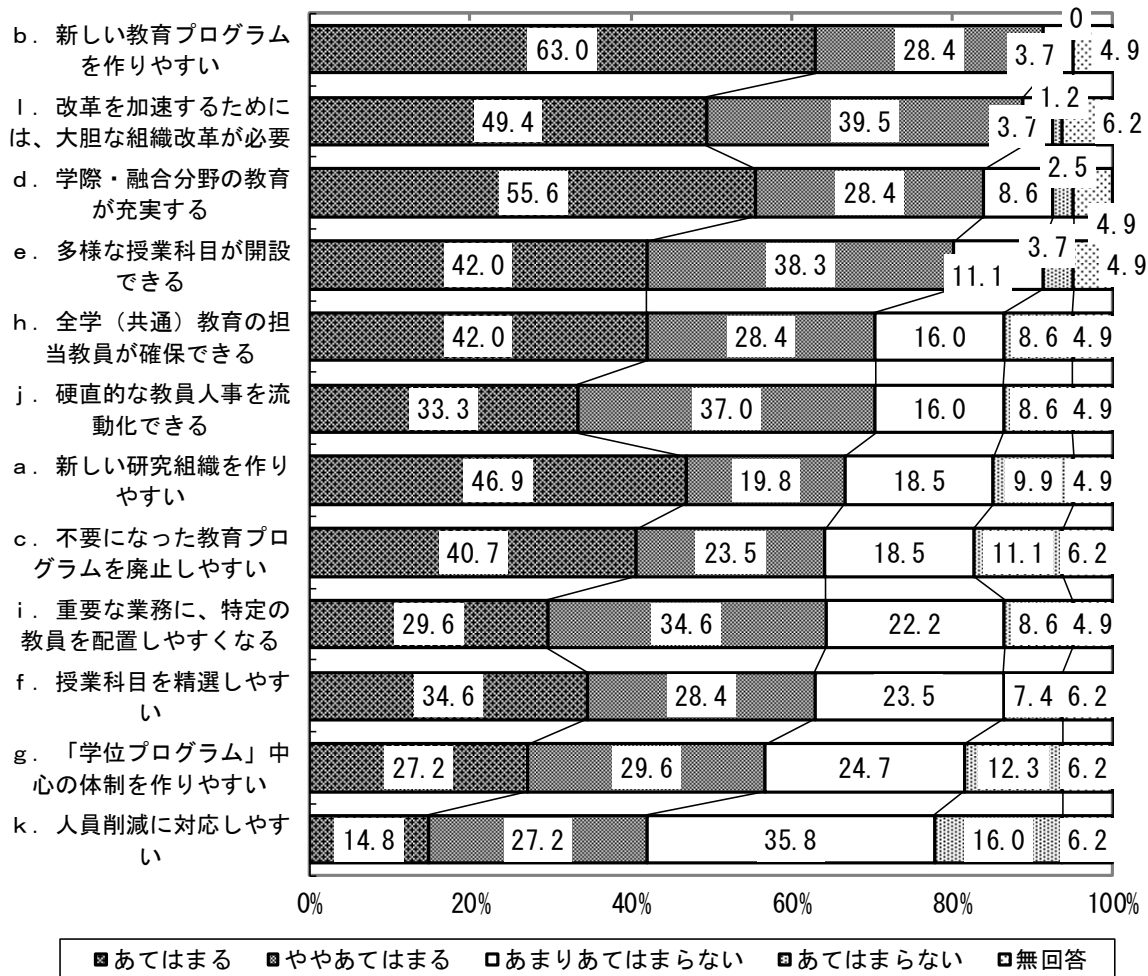


図2 「教教分離」型の改組の実施目的 (n=81)

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 最終報告書』181ページ

(2) 改革の担い手

組織内部に精通し、教職員と課題意識を共有し、対話を重ねる執行部：

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ことが、第一部の事例研究から明らかになった。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事例が見られた。それらの事例では、学長が一貫した態度をとり続け、方針がぶれることがなかった点が見て取れる。

また、第一部の事例研究では、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事例も見られた。他方で、適切な人材を学外から招く事例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、改革をリードする事例も見られた。

第二部の質問紙調査の集計においても、以上の知見と整合的な事実が明らかとなっている。調査に回答した学長は、学長になるまでに当該大学の教員や部局長、評議員、副学長の職務

を経験していることが多い。(国立では、当該大学の教員や、副学長の経験者である割合が非常に高く、他大学での管理職の経験者の割合は低い点で、公立や私立とは異なる。)このうち、学長に就任する上で、「最も重要であった経験」となった職務は、部局長や副学長、他大学での管理職が多くなっている。学長になるまでに、管理職として実力を発揮した人物が後年、学長となっていくプロセスの存在が示唆される。なお学長の当該大学における勤続年数は、国公立の平均で19年程度だが、国立で長い傾向がある。(20年以上の長期勤続を経て学長となったケースが、国立のほとんどを占める。)

第三部の、聞き取り事例に基づく考察においても、教教分離改革の実施を担当した学長は当該大学での職務経験を有する内部昇格者で、かつ、組織の内部に精通していることが改革を実施する上で重要な意味を持った面があることが見受けられる。また、改革の実行には構成員(特に役職員)による一定の支持基盤が必要であり、学長と執行部における課題意識の共有、学長を支える人材のリーダーシップの重要性、及びリーダーシップの発揮の過程における組織構成員との対話の重要性といった点が、限られた事例ではあるものの、教教分離をなしとげた事例から特徴として見いだせた。