

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 27 年 6 月 9 日現在

機関番号：32605

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2012～2014

課題番号：24531007

研究課題名(和文) グローバル時代の大学経営人材養成方策に関する研究

研究課題名(英文) Research on University Administrators in the Age of Globalization

研究代表者

山本 眞一 (Yamamoto, Shinichi)

桜美林大学・心理・教育学系・教授

研究者番号：10220469

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,300,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、諸環境の変化の中で、高度化や合理化など厳しく対応が求められている大学経営に関し、これを支える人々(大学経営人材)の能力開発に着目し、国際的視野からこれを実証的に明らかにすることを目的に行われた。大学経営人材として考察する対象は、事務職員にとどまらず現実に大学経営に関与している役員、教員も含む。本研究では、研究代表者がこれまでわが国における実態解明のために活用した実績を欧米主要国等に拡張し、それぞれの国における現状や課題を実証的に解明し、わが国における実態や課題と照合することによって、グローバル化時代にふさわしい大学経営人材のあり方およびその養成方策を明らかにすることに務めた。

研究成果の概要(英文)：The aim of this research was to clarify the current situation of university administrators and the way of training for them so that they can play appropriate roles in the changing environment of university management. The concept of university administrators includes faculties and top managers as well as non-academic staff who may support the managers. The PI had run research projects on university administrators in Japan, and this time he expand the research to overseas universities. By getting facts and data, this research combined Japanese case with those of other countries and had got a new idea of university administrators and the way of training for them.

研究分野：教育学

キーワード：大学経営人材 ガバナンス 大学職員論 高等教育政策

1. 研究開始当初の背景

大学を巡る諸環境は、知識基盤社会化、グローバル化、18歳人口の減少の中で大きく変化し、国公立のすべての大学の経営にも大きな影響を及ぼしている。かつてのように教授会を中心とした教員のみによる素人経営では到底この難局を乗り切ることはできず、諸環境の変化の大局を適切に把握し適時適切な判断ができる経営トップとそれを支える専門的人材の役割に期待がかけられるようになった。大学事務職員の能力を向上させ、経営トップの判断を支えたり、また教育研究を高度なレベルで支援する人材として活用したりしようという動きや、大学外部から適任者を求めようとする動きが広がっているのは、このような事情からである。

ただ、大学事務職員の意識や能力は千差万別であり、また外部人材の持つ大学外での経験や知識は、大学経営の文脈を理解しなければ大学経営にとって却って害を及ぼす心配もあり、これらだけに頼ることはできない。これからの時代の大学経営を担い、あるいはそれを支える人材(大学経営人材)は、事務職員や外部人材だけではなく、大学経営に意欲と能力を有する教員からも求め、これら三者の密接・有機的な関連の中で大学経営を行う必要がある。本研究は、これまで空白であったこれらの領域の研究の端緒を開き、大学経営人材のあり方を総合的に考える必要があると考え、開始したものである。

2. 研究の目的

諸環境の変化の中で、高度化や合理化など厳しく対応が求められている大学経営に関し、これを担い支える人々(大学経営人材)の能力開発に着目し、国際的視野からこれを実証的に研究することを目的とする。研究代表者は、これまでわが国における大学経営人材に関する研究をリードしてきたが、わが国における実態解明のために活用した手法を欧米主要国および中国に拡張し、それぞれの国における大学経営人材の現状や課題を実証的に解明し、これまで蓄積してきたわが国における実態や課題と照合することによって、グローバル化時代にふさわしい大学経営人材のあり方およびその養成方策を明らかにする。

3. 研究の方法

研究の趣旨に沿って、わが国における大学経営人材に関する諸研究の成果を、種々の文献調査等によって整理するとともに、研究代表者自身が行ってきた各種の研究(これまでの科研費研究によるものを含む)から得られたデータを再分析することにより、論点を抽出した。すなわち、大学経営人材の範囲の拡張および彼らの意識やバックグラウンドの特徴およびこれらが大学経営に与える意識や影響などについての再分析である。その際、前節で述べたように、大学経営人材は、学長、

理事などの役員、部局長や一般教授などを含む教員、事務局長、部課長らを含む職員の三つの層があり、またこれらの人材の供給源として、大学で長く働いてきた者だけではなく、産業界や官界など外部の世界も眺める必要がある。再分析はこれらの観点に留意しつつ行ってきた。

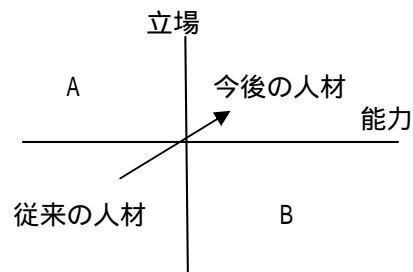
その上で、国際的視野からこれを実証的に考察するため、調査対象を欧米主要国および中国に拡張し、文献調査および現地訪問によるインタビュー等によって、それぞれの国における大学経営人材の現状や特色などを解明することとした。結果として得られた実証的なデータや情報をわが国の場合と比較することによって、グローバル化時代にふさわしいわが国の大学経営人材のあり方およびその養成方策を明らかにするよう努めた。

4. 研究成果

(1) 大学経営人材論の位置づけ

これまで、この問題は大学事務職員論として語られることが多かった。これは、1980年代頃までの教員による大学自治論が盛んであった時代に、大学構成員としての位置づけさえ不十分であった職員の地位と能力開発に対する不満の解消が、わが国では特に求められていたことと関係する。

それは第一に、職員の学内外での立場の向上あるいは位置付けの確立と、第二にそれにふさわしい能力開発ないし複雑高度化する大学経営を担うに必要な職能開発のあり方の、大きな二つの観点から進められ発展を遂げてきた。その結果、前者についてはなお改善の必要があるものの、大方の大学関係者は職員の役割について、かつては考えられなかったほど積極的に捉えるようになった。後者についても、関係学会の発足、職能開発を目指す実践的な大学院プログラムの実施、各種の講演会や啓発活動の隆盛などに見られるように、少なくとも能力開発のインプットの機会は飛躍的に増大している。この二つは、適切なバランスをとって発展させなければならないが、同時に職員以外の人材すなわち学長や理事など大学の役員、学部長や研究科長など教員出身の管理者および理事・監事を含めて学外から呼び入れる人材にも視野を広げつつ、この分野の研究を位置づけなければならない。



(注) AおよびBはバランスを欠くので適切ではない。

(2)大学経営人材の属性や意識

研究代表者がこれまでに行った各種アンケート調査のデータを再分析することにより、役員・教員・職員の大学経営に関する意識や能力開発への意欲、および彼らの属性などをさらに明らかにした。とくに、教員と職員とは、大学の設置者によって、その属性が大きく異なることを見出し、その理由等についても詳細な分析によって明らかにするよう努めた。例えば、国立大学にはそれ自身が研究大学であるケースが多く、したがって自校の大学院で養成された研究者が、自校の教員として長く勤務するという一種のインブリーディングが見出されるのに対し、職員はかつて公務員時代に培われた採用形態が法人化後も引き続いていてと考えられる。それを裏付けるかのように、国立大学では教員の自校出身者率が高く、職員についてはこれが極めて低い。他方、私立大学では自校を卒業した学生をそのまま職員として採用する慣行が大手を中心に存在し、逆に研究大学が少なく、また多様な大学が多数存在するために、自校で教員養成を行わない大学も多く、このため教員は自校出身以外の者を採用しているケースが多く見られるなどの、国立と私立で対照的な事実が見られたところである。

また、教員と職員とでは大学経営に対する考え方や能力開発に対する姿勢にも差異が見られた。これらは、外国との比較を行う際の重要なベンチマークとなるものであった。

(3)外国大学における大学経営人材

研究代表者は、さまざまな機会を捉えて文献調査に加えて、米国、英国、オーストラリア等の大学を訪問し、インタビュー調査を行った。また、OECDのIMHE(高等教育マネジメントプログラム)の会議や各種の国際研究集会の折にも、各国の研究者・実務家との意見・情報交換を行った。その結果、多くの大学とくに研究大学における大学運営の中心には、学長や副学長が明確に据えられており、彼らの殆どは教員経験を有するアカデミシャンであること、学部長など部局の長もわが国同様にアカデミシャンであること、教授会的機能についてはさほどの重きを置かれていないこと、ノン・アカデミックなアドミニストレーターについては、わが国の事務職員に比べて高学歴かつ専門性の主張があること、教員出身のアドミニストレーターが、部下である非教員のアドミニストレーターの支援を受けるといふ、わが国同様の構造が一般的に見られること、などの特徴があることが分かった。

また、事務職員の能力向上についての意識と実践は行われているものの、わが国における職員論の主要な柱である学内外での地位向上に関する意識は、わが国におけるほどには強くなく、これはわが国に特異な現象であ

ると考えられる。これには、働く者の学歴や能力に応じた役割分担が当然と考える外国と、人としての尊厳を重視し、できる限り平等な取扱いを求めるわが国との社会的・文化的背景の差異も作用しているものと思われる。また、欧米や途上国では永らく階級社会が続き、その多くが現在も残存しているのに対し、わが国では戦後とくにこれらの制度や慣行が一気に崩壊したことも原因であろう。

(参照文献)

山本眞一「質保証時代の高等教育(上)」
ジアース教育新社、2013、全318頁
山本眞一「職員論の目指すところ」文部科学教育通信359号、2015、pp.38-39

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 5件)

山本眞一、職員論の目指すところ、文部科学教育通信、査読無、359号、2015、38-39

山本眞一、大学職員の役割に関する一考察～役員・教員・職員の意識の差を超えて、大学アドミニストレーション研究、査読有、第4号、2014、1-9

山本眞一、大学院教育の発展と改革のための課題、大学評価研究、査読有、第13号、2014、5-13

山本眞一、教学改革を支える職員の役割～プロフェSSIONALを目指すには、私学経営、査読無、2014、54-60

山本眞一、大学職員の役割に関する一考察、大学アドミニストレーション研究、査読有、第4号、2014、1-10

[学会発表](計 4件)

山本眞一、大学のガバナンス改革と教職員、日本教育行政学会、東京学芸大学、2014.10.11

Shinichi Yamamoto, Graduate Labor Market in Japan, International Workshop on Higher Education Reform(11th), Memorial University, Canada, 2014.8.26

Shinichi Yamamoto, Higher Education Reform: Why did it start and has never been ended? International Workshop on Higher Education Reform(10th), University of Ljubljana, 2013.10.3, Slovenia

山本眞一、大学経営人材養成に関する現状と課題、日本高等教育学会、広島大学、2013.5.26

[図書](計 2件)

山本眞一、質保証時代の高等教育(上)

経営・政策編、ジヤース教育新社、2013、
318
山本眞一、質保証時代の高等教育（下）
教育・研究編、ジヤース教育新社、2013、
352

6 . 研究組織

(1)研究代表者

山本眞一 (YAMAMOTO, Shinichi)
桜美林大学、心理・教育学系、教授
研究者番号：10220469