

広島大学 高等教育研究開発センター 大学論集
第43集 (2011年度) 2012年3月発行：271-284

教職協働時代の大学経営人材に関する考察 —役員・教員・職員へのアンケート調査結果を踏まえつつ—

山 本 眞 一

教職協働時代の大学経営人材に関する考察

—役員・教員・職員へのアンケート調査結果を踏まえつつ—

山本 眞一*

1. 問題の所在

近年大学を巡る諸環境は、知識基盤社会化、グローバル化の中で大きく変化し、さらに18歳人口の長期減少が大学にその経営や教育・研究の変革を迫っている。とくに大学経営は、従来の「教授会自治」的体制ではもはや行ない難いほど複雑高度化してきている。学長や大学執行部が、従来のように教授会・評議会的自治の掣肘を受け、経営に素人の教員が従来のような体制で大学経営を行う時代は過去のものになりつつある。しかし、これに代わる新たな大学経営体制はどのように考えればよいのだろうか。またこれを担う者つまり「大学経営人材」は誰であろうか。このことについては、後述するが、この20年間近くの大学改革の動きの中で、従来は補助的役割としての位置づけしか与えられてこなかった大学職員とくに大学事務職員に焦点を当て、彼らの位置づけを高めつつ、その役割にふさわしい能力を身につけさせようとする考え方は、1990年代になって徐々にではあるが顕著になってきた。

高等教育研究の分野では、1960年代の大学紛争期を経て、国際比較も含め大学自治や財政など理念面・制度面での研究の蓄積が進んできた。しかしながら、1990年代の大学改革期に至るまで、大学の経営を実際に担い支える職員に関する実証的研究は、管見の限りほぼ皆無であった。ようやく、2000年代に入り大学経営を巡る諸環境の変化の中、事務職員の実態や役割に関する制度的・実証的研究は一定の進展を見るようになった¹⁾。筆者も、2000年に筑波大学における大学経営人材養成のための「短期集中公開研究会」を創始し、また職員を対象とした各種のアンケート調査を実施・分析しつつ、職員の能力開発の現状とあり方について、研究と実践を重ねてきた。その中で、大学事務職員には学内における地位向上が必要であるが、それ以上に大学に起こるさまざまな問題に対処し、それらを解決するための実際的な能力開発が必要であること、学内運営を円滑に行うには、教員層の協力を得ることすなわち「教職協働」が有効であることなどを明らかにしてきた。なぜなら、大学経営はそのトップ層を形成する「役員」、学部長あるいは各種委員など部局の経営に当たる「教員」を含めて、「職員」以外にも大きな関わりを持つ人材が存在しているので、職員も教員と目標を共有しつつ、協働の観点から大学経営に当たらなければ現実的ではないからである²⁾。

しかし、職員の実態やその能力開発のあり方については、近年その研究が急速に進むようになってきたにもかかわらず、役員や教員の大学経営人材としての実態解明やそのあり方についての研究はほとんど見られない。筆者は、大学経営人材研究の間隙を埋める必要性を痛感していたが、こ

* 広島大学高等教育研究開発センター長／教授

のたび科学研究費補助金を得る機会を得たので、従来から調査対象としてきた事務職員に加えて、役員や管理職教員など現実に大学経営を行いあるいはこれに参画している人材も含めて、2011年2月、全国の国公私立大学の役員および教職員に対して、アンケート調査を行った。この調査の目的や分析結果は後述の通りであるが、事前の想定通り、役員・教員・職員の意識や期待される能力には相互にかなりの差があり、その差を前提としつつ、今後の大学経営人材のあり方を考えなければならぬことが明らかになった。

2. 今回の調査

(1) 調査目的および調査対象

本調査は、2009～11年度科学研究費補助金基盤研究(B)「教職協働時代の大学経営人材養成方策に関する研究」(研究代表者、山本眞一)の一環として行われた。調査は、2011年2月、全国の国公私立大学(短大を除く)の役員および教職員に対して、彼らのプロフィールや仕事の実態、能力開発の在り方と実際、教職協働に関する意識、将来の大学経営人材に関する見方などを聞くことを目的に行った。調査票は、各大学長宛に送付(国立大学は20票、国公私立大学は10票)し、調査対象者を役員(学長・副学長・理事など)、部局長(学部長・研究科長など)、一般教員(教授・准教授など)、幹部事務職員(部課長・課長補佐以上)、一般事務職員の5つのカテゴリーに分け、すべてのカテゴリーの対象者から回答が得られるよう、依頼した。幹部事務職員に非管理職である課長補佐を含めたのは、課長補佐の職位にある職員の多くが当該大学に長く勤めるベテラン職員であり、大学経営の実務を熟知していると考えられるので、一般職員よりも部課長のカテゴリーに含めるのが適当と判断したためである。

実施した調査について、調査対象となる8,430人(調査対象校に配布した調査票数)に対して2,281人から回答を得た(回答率27パーセント)。職位が分かる回答者の内訳は、役員562人、部局長477人、一般教員284人、幹部事務職員(管理職員)677人、一般職員227人で、すべてのカテゴリーについて分析に必要な回答数を集めることができた(表1)。なお、回答者が所属する大学は、国立大学77校、公立大学50校、私立大学247校であった³⁾。

(2) 回答者のプロフィール

①年齢

回答者のプロフィールの主要項目を表1にとりまとめた。平均年齢は、役員や部局長は50歳台後半から60歳台前半、一般教員と管理職員は50歳台前半であり、大学経営との関わりでいえばその実態にほぼ一致するものである。一方、一般職員の平均年齢は39歳であった。また、全体の年齢分布は40歳未満が8パーセント、40歳台が16パーセント、50歳台が43パーセント、60歳以上が32パーセントであり、やや高齢層に偏っているが、今回の調査が大学経営人材というテーマで行われたことを考えると、ほぼ実態に見合った年齢分布であるといえるであろう。

② 最終学歴

最終学歴は、教員と職員とで大きな差異がある。すなわち、教員というカテゴリーで考える「部長」および「一般教員」について、その多くが博士課程または修士課程の修了者であるのに対して、職員というカテゴリーで考える「管理職員」および「一般職員」について、その多くは学士卒業であり、国立大学の管理職員の約3分の1は高校卒業者である。この両者の最終学歴の懸隔は、国立大学で大きく、私立大学ではやや小さい。このことは、両者における大学経営および教職協働についての態度にも影響があると考えられる。一方、教員と職員それに外部人材が交じり合っている「役員」については、最終学歴のレベルは教員と職員の中間になっている。ただし、教員から役員になる者の比率が高い国立大学にあつては、必ずしもそうではない公私立に比べて、役員にも高学歴者が多く見られる。

③ 勤務先大学と卒業大学

つぎに、勤務している大学と卒業した大学・大学院が同一であるかどうか聞いたところ、教員については国立大学に、職員については私立大学にその傾向がやや顕著に現れている。大学教員の相当部分が国立大学の大学院で養成され、その結果、国立大学では同一大学に直ちに勤務するか、あるいは年数を経過して同一大学に戻る可能性が、公私立大学に比べて高いことが理由として考えられる。また、私立大学において職員で同一大学卒業である者の比率が相対的に高いのは、職員採用人事の実態から見て、首肯しうる結果である。なお、公立大学についてはこれらの数値が低く、国立にも私立にも見られない顕著な特色がある。

④ 現職までの主要職歴

現職までの主要職歴については、教員は教員として、また職員は職員としての職歴を踏んできているのが全般的な傾向である。しかし、公立大学の職員については大部分が企業や官庁、およびその他の職歴を踏んできているものが多い。これは公立大学については、職員が県職員の人事の一環に組み込まれていることが理由であり、したがって職員の大多数が県庁勤務者であるという実態がここに反映されているからである。教員の主要職歴に関し、私立大学については企業や官庁その他から教員になる者の比率が国立大学よりも若干高い。私立大学の教員人事がより多角的に行われていること、ひいては国立大学の教員人事がよりピュアな形で行われていることの表れであると思われることができるだろう。

⑤ 勤続年数

同一大学での勤続年数については、公立大学において顕著な特色が見られる。これは④で述べたとおり、公立大学の職員人事が県職員人事の一環として行われていることの反映であるが、このことは公立大学の事務部門には大学経営に熟達した職員が育ちにくいという問題につながる。近年、公立大学でも法人化が進み、プロパー職員の採用も増えつつあるが、依然出向職員も多く、大学職員としての専門性の確保が一つの課題である。なお、国立大学の職員の勤務年数が、年齢の差異にもかかわらず、私立と異なり管理職員と一般職員がほぼ同じであるのは、国立大学の職員人事の中に「異動官職」と呼ばれる文部科学省人事に基づき、大学から大学へと頻繁に異動する職員が含まれているからである。

表1 回答者のプロフィール

	人数	平均年齢	最終学歴 (%)						同一大学 出身割合 (%)	現職までの主要職歴 (%)				勤続年数
			博士	修士	学士	短大	高校	大学院教員		大学教員	企業官庁	その他		
国立	役員	185	40.4	22.4	30.6	1.6	4.9	20.0	66.8	26.1	4.9	2.2	18.0	
	部局長等	182	61.0	30.8	7.7	0.5	0.0	23.1	94.0	1.1	3.3	1.6	21.9	
	一般教員	83	71.6	18.5	9.9	0.0	0.0	32.5	85.5	0.0	3.6	10.8	16.3	
	管理職員	228	0.4	3.1	52.9	11.0	32.6	4.4	0.4	95.2	1.8	2.6	13.2	
	一般職員	107	3.8	12.3	56.6	8.5	18.9	16.8	2.9	90.5	5.7	1.0	13.5	
不明その他	2													
小計	787													
公立	役員	75	31.1	18.9	50.0	0.0	0.0	5.3	49.3	4.0	42.7	4.0	8.1	
	部局長等	56	43.6	34.5	21.8	0.0	0.0	5.4	76.4	0.0	14.5	9.1	14.4	
	一般教員	27	59.3	33.3	7.4	0.0	0.0	7.4	63.0	3.7	14.8	18.5	7.0	
	管理職員	75	1.4	4.1	73.0	5.4	16.2	2.7	1.3	6.7	76.0	16.0	3.4	
	一般職員	17	11.8	0.0	70.6	0.0	17.6	11.8	11.8	5.9	58.8	23.5	3.2	
不明その他	3													
小計	253													
私立	役員	306	33.4	15.7	46.9	2.0	2.0	11.8	52.3	24.3	16.8	6.6	17.6	
	部局長等	240	44.2	32.9	21.3	1.7	0.0	8.8	80.8	2.9	9.2	7.1	16.3	
	一般教員	176	49.4	31.8	15.9	2.8	0.0	8.5	73.0	1.7	10.3	14.9	12.3	
	管理職員	376	0.8	9.0	76.3	8.5	5.3	23.7	0.0	74.3	16.0	9.6	18.2	
	一般職員	104	1.0	4.8	79.8	12.5	1.9	35.6	1.9	77.7	11.7	8.7	10.6	
不明その他	18													
小計	1,220													
不明	21													
総計	2,281													

出典：筆者によるアンケート調査 (2011)

3. 調査結果の分析

(1) 役員・教員・職員の能力開発

表2に今回の調査結果の中から、主要な事項をとりまとめた。まず、役員、教員、職員に対する能力開発が必要かどうかを聞いたところ、全体としては、能力開発が必要であるとする者が大多数であるが、各項目について微妙な差異が見られる。すなわち役員の能力開発を「とても必要である」とする者が全体では70パーセント、職員については59パーセントであるのに対し、教員については36パーセントにとどまっていることである。また、役員の能力開発を「とても必要である」とする比率は役員自身が一番高い（74パーセント）に対して、教員の能力開発については、教員自身が指摘する比率が相対的に低い（部局長等で31パーセント、一般教員で33パーセント）ことも差異の一つである。

次に、役員・教員・職員に求められる能力開発の分野を聞いたところ、それぞれ大きな差異があることが分かる。図1に示すとおり、第一に役員については、大学の将来に対する企画力や構想力（93パーセント）、大学改革の現状や課題についての知識（86パーセント）、大学経営・管理運営に関する意識改革（80パーセント）、学内外の情報収集と利害調整能力（75パーセント）を挙げる者が多く、業務の処理能力については、新しいものも既存のものも含めてその数値は低い。これに対して職員については、新たな業務についての処理能力（90パーセント）、既存の業務についての処理能力（84パーセント）が高く、企画力・構想力（66パーセント）については役員ほどには高くはなかった。つまり、役員に対しては、判断力の基礎となる企画力や構想力など経営者について必須の能力が強く求められ、反面、業務処理能力など実務的な能力は、職員の方に強く求められる傾向がある。

教員には、教育・研究・診療という「本来業務」があり、これにできる限り注力したいと考えるのは当然のことと考えられるが、他方で、役員・職員の目から見ると、教員の大学経営業務に関する能力開発が必要であると映っているということである。大学経営業務における教員の役割を考える際に、これは無視できない結果ではあるまいか。また、これらの違いは大学経営に対する責任感・使命感あるいは必要性の違いの表れであるとも考えられよう。

(2) 教員から見た職員・職員から見た教員

教職協働に関しても、カテゴリー別に回答者の意識の差異が見られる。ここでは業務の代表例として、総務や人事、広報などの総務系の業務処理と、教育研究や学生関係などの教務系業務について、結果を取りまとめた（表2）。まず総務系については、部局長や一般教員は「教職協働」を挙げる者が一番多いが、幹部職員や一般職員は「職員の企画」を一番に挙げる者が多い。

他方、教職協働に適すると思われる教務系の業務処理については、「教員の企画」を挙げる部局長や一般教員が、幹部職員や一般職員に比べて遥かに多く、業務の分担や協力関係について、教員と職員との意識に大きな差があることを窺わせる⁴⁾。つまりは、教員も職員も互いに相手方の伝統領域と思われる業務に、自らの参画を求めているかのようなのである。教職協働は、職員のみ見るのではなく、教員の目からも検討し、相互の協力関係を再構築することが求められていると言

えるであろう。

(3) 教員出身の管理職・専門職の将来

このことは、教員出身の管理職や専門職に対する評価にもその違いが表れている。すなわち、学部長・研究科長やセンター長などの管理職・専門職の仕事が、将来職員や外部人材によって代替されるかどうかを聞いたところ、役員および部局長・一般教員にはそのように考えない者が多数を占めている反面、職員の間では賛否が拮抗している。このことは、将来の大学アドミニストレーションについての考え方の差異として捉えることができるであろう。すなわち、教員は将来とも大学経営を担うのは、教員出身の管理職や役員であると考えてのに対して、職員はそれとは異なる人材例えば企業出身の大学経営人材の積極的登用も選択肢の一つとして考えているからであると思われる。

もっとも、現在の教員出身の役員や部局長は、大学の経營業務のほかにももとの教授としての教育・研究業務を手放していない者が多いことは、よく知られている事実である。そのことに関して、教員の管理職・専門職は将来その職務に専念するようになるかどうか意見を聞いたところ、役員、教員、職員ともそう思わないというも者の比率が一番高い。つまり、現状は現状として肯定した上で、これに代わるべき人材プールから管理職や専門職を登用すべきかどうかで、教員と職員とは意見が異なるのである。

(4) 自己啓発の実践状況

自己啓発の実践状況について、いくつかの代表的事例を挙げつつ聞いたところ、「大学院での学習」以外では、役員の実践比率が一番高く、また教員も部局長や一般教員を問わず高い傾向にあり、一般職員においてその比率が相対的に低い状況が現れている。役員はその職責上、自己啓発が最も望まれる職位であると考えられるが、部局長や一般教員も相当程度、大学問題を勉強している実態が現れている。これに対して職員とくに一般職員については、これらの活動を実践している者の比率が相対的に低い。一部に熱心な職員がいることは承知しつつも、このことは将来の大学経営人材養成のあり方を考える上で、職員にはその役割にふさわしい能力開発が必要であることを改めて想起させるものである。

(5) 多忙な教員

今回の調査において、教員がどの程度大学経營業務に携わっているか、そのことについて教員自身の評価はどうかについて、確認を行った。確認は、いくつかの代表的業務と本来業務と考えられる教育・研究・診療業務が全体を100とした場合に、何パーセントの比率でそれぞれ時間を占めているかの回答を求める形で行った。その結果をまとめ、平均値を出したものが図2である。図2によると、教員出身の役員は、およそ8割の時間を教育研究以外の大学経營業務に使っている。大学経營業務の内訳すなわち各種会議への出席、理事等の役割に応じた仕事、各種資料の作成、さまざまな事務的作業、その他に分けた内訳も図2の通りで、会議出席と役員という職務に応じた業務が半分以上を占めている。他方事務的作業は、部局長や一般教員に比べて少ない。

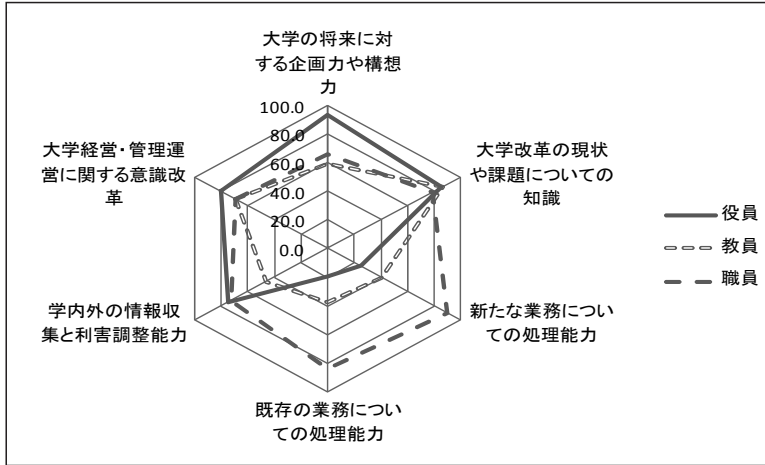
一方、部局長はおよそ7割、一般教員でもおよそ5割の時間を、教育・研究・診療以外の業務に使っていることが分かった。また興味深いのは部局長では国立・公立・私立の順に教育・研究・診療に使う時間の割合が少ないのに対して（それぞれ27, 32, 35パーセント）、一般教員ではこの順番で、教育・研究・診療に使う時間が多くなっていることである（それぞれ50, 46, 45パーセント）。国立大学の一般教員の教育・研究環境は、あくまで相対的ではあるが、恵まれているのではないだろうか。他方、部局長はその業務に専念あるいは縛られる割合が、国立大学において一番高いと言えるであろう。

教員全般に多忙という結果は出ているが、その中でもこのような微妙な差異が見られることは、大学によって誰が一番忙しいかを考える際に、重要な情報を与えるものである。

表2 主要調査項目の職位別意見等

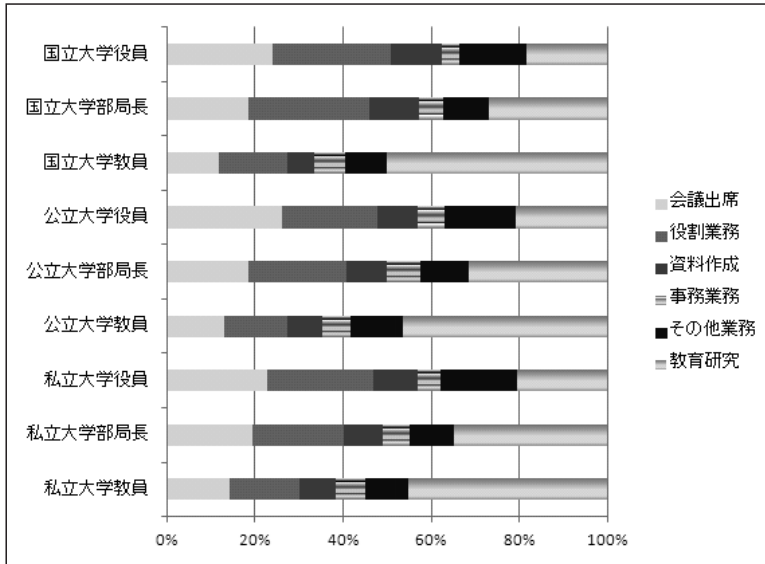
質問項目		役員	部局長等	一般教員	幹部職員	一般職員	全体
1. 役員の能力開発	とても必要	73.9	69.7	69.3	69.1	64.5	69.9
	必要	24.2	27.8	25.9	25.9	31.6	26.5
	必要でない	1.1	0.2	0.0	1.0	1.3	0.7
	分からない・その他	0.9	2.3	4.8	3.9	2.6	2.8
2. 教員の能力開発	とても必要	37.1	30.9	32.8	39.4	34.2	35.8
	必要	57.3	62.0	59.0	53.1	56.1	57.0
	必要でない	3.2	4.6	1.0	3.1	3.5	3.2
	分からない・その他	2.5	2.5	7.2	4.5	6.1	4.1
3. 職員の能力開発	とても必要	63.6	45.6	44.8	68.4	60.5	58.5
	必要	34.9	52.1	50.7	30.0	37.3	39.3
	必要でない	0.2	1.0	0.0	0.0	0.4	0.3
	分からない・その他	1.4	1.2	4.5	1.6	1.8	1.9
4. 総務系の業務処理	教員の企画	2.1	8.0	5.2	0.1	0.9	3.0
	教職協働	45.0	65.6	63.8	31.4	33.6	46.7
	職員の企画	52.9	26.4	31.0	68.5	65.5	50.3
5. 教務系の業務処理	教員の企画	33.6	40.4	40.0	19.3	19.7	30.2
	教職協働	63.5	58.4	56.2	78.0	76.0	67.1
	職員の企画	2.9	1.2	3.8	2.8	4.4	2.8
6. 教員の管理職・専門職は将来その職務に専念するようになる。	とてもそう思う	7.2	4.4	5.5	4.5	6.6	5.4
	そう思う	40.8	40.2	41.4	40.2	37.3	40.3
	思わない	47.8	45.4	39.7	45.5	39.9	44.6
	分からない・その他	4.2	10.0	13.4	9.8	16.2	9.7
7. 教員の管理職・専門職は将来、職員や外部人材で代替される。	とてもそう思う	2.5	1.9	4.1	4.1	10.1	3.8
	そう思う	22.2	18.7	21.7	31.2	32.9	25.2
	思わない	65.1	67.8	60.3	48.4	33.8	56.9
	分からない・その他	10.2	11.6	13.8	16.3	23.2	14.2
8. 自己啓発として務めているもの	経営専門書を読む	44.3	19.7	15.5	26.1	21.9	27.5
	大学専門書を読む	66.9	53.1	42.1	43.9	32.5	50.3
	新聞ニュースを読む	81.3	76.3	67.6	71.1	58.8	73.1
	研究会に参加	47.5	29.5	24.5	33.7	25.9	34.2
	大学院で学習	2.5	0.2	0.7	3.2	7.0	2.4

出典：筆者によるアンケート調査（2011）



出典：筆者によるアンケート調査（2011）

図1 職位別に求められる能力開発の分野



出典：筆者によるアンケート調査（2011）

図2 職位別・設置者別の教員勤務時間の業務別割合

4. 調査が語る示唆

以上の調査結果から、従来必ずしも明らかでなかった役員や教員の大学経營業務に関する時間配分の実態や、職員との役割分担に対する意識がより明らかになった。教員に着目すれば、一般教員よりも部局長、部局長よりも役員が、より多くの時間を教育・研究・診療以外の業務に使っている。しかも一般教員においても、その割合は半分以上を占めている。ただ、仕事の多くを職員に任せればよいかと問われれば必ずしもそうは思っていないところに、「教職協働」に関する意識の齟齬の

原因がある。

教職協働に関する齟齬の背景に、大学が各分野の専門性を強く有する教員集団を抱えているということがある。プロフィールで明らかのように、多くの教員は職員や役員よりも高学歴であり、また勤続年数も長い。教授会的自治の限界が指摘されて久しいが、それに代わる有効なシステムが未だ発展途上にある中で、教員は忙しいといいつつも、彼らなりの大学経営への使命感・責任感というものを感じている者が多いことが推測される。また、現実に彼らに多くの業務処理が任されていることも事実である。

法人化によって、国立大学では役員や管理職への役割期待が高まっている。今回の調査でも役員の能力開発の必要性は、多くの者が「強くそう思う」と答えている。役員への期待が大きいことは、法人化の趣旨からすれば当然のことではあるが、実態の裏返しであると解釈するなら、国立大学の役員に対する能力開発は、今後の大学経営人材養成の大きな課題の一つになることを暗示しているのではあるまいか。

【注】

- 1) 山本眞一（2003）参照。また、日本高等教育学会の研究紀要「高等教育研究」第13集は、スタッフ・ディベロップメント（SD）を特集テーマに掲げ、招待論文として伊藤（2010）、寺崎（2010）、羽田（2010）を含めて、当時の時点までの職員研究の軌跡や今後の展望に触れている。
- 2) 山本眞一（2008-1）では職員の能力開発の問題点と方向性について、また山本眞一（2009）では2007年に行った全国調査の結果を踏まえて、教職協働の実態とあり方についても論じている。
- 3) 調査票および調査結果の単純集計は、附属資料参照のこと。
- 4) 表2の元データにより、教員（部局長等および一般教員）、職員（管理職員および一般職員）に分けて回答数を集計し、独立性の検定（カイ2乗検定）にかけると、総務系も教務系も1パーセント水準で、回答者の属性と回答との独立性の仮説が棄却されることが確認された。

【参考文献】

- 伊藤彰浩（2010）「高等教育研究としてのSD論」『高等教育研究』第13集，101-114頁。
- 寺崎昌男（2010）「大学職員の能力開発（SD）への試論」『高等教育研究』第13集，7-22頁。
- 羽田貴史（2010）「高等教育研究と大学職員論の課題」『高等教育研究』第13集，23-42頁。
- 山本眞一（2003）「大学職員を巡る研究動向」大場淳・山野井敦徳編『大学職員研究序論』（高等教育研究叢書74）広島大学高等教育研究開発センター，5-14頁。
- 山本眞一（2006）『大学事務職員のための高等教育システム論』文葉社。
- 山本眞一（2008-1）「これからの大学職員」『IDE 現代の高等教育』499号，11-14頁。
- 山本眞一（2008-2）『転換期の高等教育』ジアース教育新社。
- 山本眞一（2009）「変容する大学とこれからの職員」『高等教育研究』第12集，95-112頁。

付属資料 アンケート調査票と項目別単純集計結果

教職協働時代の大学経営人材養成方策に関する調査 (平成23年1月実施) (平成23年2月18日(金)までにご回答をお願いします。)

この調査は、科学研究費補助金による「教職協働時代の大学経営人材養成方策に関する研究」に関する調査研究 (研究代表者 山本眞一広島大学高等教育研究開発センター長) の一環として行うものです。貴校が勤務される大学の学長を通じて、貴校にご回答をお願いすることになりました。経営環境の厳しくなる中、教職協働時代にふさわしい大学経営人材養成方策の研究のため、ぜひご協力をお願いいたします。ご回答は同時に配付された返信用封筒により、直接研究代表者宛にお送りください。なお、本件照会先は、山本眞一 電話082-424-6243 メール yamamoto-rihe@hiroshima-u.ac.jp です。

問1. あなたご自身のことについてお伺いいたします。

- (1) 現在勤務する大学名 (名称を記入) () (1つに○) 1. 国立大学 787 (35), 2. 公立大学 252 (11), 3. 私立大学 (放送大学を含む) 1,220 (54) 空白 21 (1)
(2) 性別 (1つに○) 1. 男 1,981 (87) 2. 女 291 (13) 不明 9 (0)
(3) 年齢 (数字を記入) (平均54.6) 歳 20- 26 (1) 30- 167 (7) 40- 358 (16) 50- 962 (43) 60- 660 (29) 70- 76 (3) 80- 3 (0) 不明 1
(4) 最終学歴 (1つに○) 1. 大学院修士修了 (満期退学を含む), 624 (27) 2. 大学院修士修了, 408 (18) 3. 大学学部卒, 984 (43) 4. 短大・専門学校・高専卒, 103 (5) 5. 高校卒, 151 (7) 6. 中卒卒, 1 (0) unknown 10 (0)
(5) 上記 (4) で、1, 2, 3の場合 (1つに○, 博士・修士・学士のいずれかが該当する場合は1を選択) 1. 現在の勤務大学と同一大学 (前身を含む) 卒 354 (16) 2. 異なる大学卒 1,020 (71) unknown 307 (13)
(6) 現在までの主な経歴 (主として当てはまるもの1つに○) 1. 大学教員 974 (43) 2. 大学職員 (文科省勤務を含む) 823 (36) 3. 企業や官公庁 (文科省以外) 308 (14) 4. その他 (具体的に:) 165 (7) unknown 11 (1)
(7) 上記 (6) で1の場合の専門分野 (1つに○ 具体的に応じて適宜判断願います。) 1. 文系 (人文, 社会科学) 567 (24) 2. 理系 (理学, 工学, 農学) 357 (16) 3. 医系 (医学, 歯学, 薬学) 192 (8) 4. その他 (具体的に:) 97 (8) blank 1,068 (47)
(8) 現在の職位 (1つに○, 相当職を含みます。大学によって異なると考えられますので、実際に応じて適宜判断願います。) 1. 理事・副学長・事務局長等の大学の役員 571 (25) 2. 学部長・研究科長・評議員等の部局の役職 482 (21) 3. 教授, 准教授等の教員 290 (13) 4. 事務系の部長・課長・課長補佐 686 (30) 5. その他職員 228 (10) others 8 (0) unknown 16 (1)

- (9) 現在の大学経営・管理運営への関わり (該当するものいくつかでも○) 1. 役員会の構成員 554 (24) 2. 経営協議会, 教育研究協議会等の構成員 799 (35) 3. 全学の財務委員会, 教務委員会, 企画委員会等の委員 778 (34) 4. 部局の管理運営のための各種委員会の委員 (教授会を除く) 833 (37) 5. 以上の会議の事務担当 432 (19) 6. 学長補佐・学部長補佐等の役職 176 (8) 7. 事務局・事務部門の管理職 746 (33) 8. その他 (具体的に:) (平均15.5) 年 1. 現在の職位についてから (平均4.5) 年 2. 現在の勤務大学に (平均21.6) 年 3. 他大学を含めて大学教職員として (平均29.0) 年 ※ ※ 文部省および文科省勤務期間はここに含めて下さい。
問2. 近年, 大学経営環境の変化に対応して, 教員および事務職員の経営・管理運営能力開発への関心が高まっています。能力開発の必要性についてあなたのお考えを教えてください。(1つに○)。 (1) 理事等の役員について 1. とても必要である 1,595 (70) 2. 必要である 605 (27) 3. 必要でない 17 (1) 4. わからない 24 (1) unknown 40 (2) (2) 教員について 1. とても必要である 816 (36) 2. 必要である 1,300 (57) 3. 必要でない 72 (3) 4. わからない 53 (2) unknown 40 (2) (3) 職員について 1. とても必要である 1,335 (59) 2. 必要である 896 (39) 3. 必要でない 7 (0) 4. わからない 18 (1) unknown 25 (1)

- 問3. (上記のいずれかにも1または2と回答された方に向います。) 能力開発策を行う必要があると思う理由は何か。役員, 教員, 職員のそれぞれについて教えてください。(役員, 教員, 職員のそれぞれについて, 該当するものいくつかでも○) 必要とされる能力 役員 教員 職員 1. 大学の将来に対する企画力や構想力 (11) 2,122 (93) (12) 1,357 (59) (13) 1,497 (66) 2. 大学改革の現状や課題についての知識 (21) 1,953 (86) (22) 1,967 (86) (23) 1,794 (79) 3. 新たな業務についての処理能力 (31) 562 (25) (32) 911 (40) (33) 2,057 (90) 4. 既存の業務についての処理能力 (41) 438 (19) (42) 854 (37) (43) 1,925 (84) 5. 学内外の情報収集と活用調整能力 (51) 1,713 (75) (52) 1,064 (47) (53) 1,660 (73) 6. 大学経営・管理運営に関する意識改革 (61) 1,831 (80) (62) 1,579 (69) (63) 1,575 (69) 7. その他 (役員, 教員, 職員の別を明らかにし, 末尾の問1の自由記述欄をご利用ください。)

- 問4. 近年, 大学の業務処理 (教育・研究に直接関わるものを除く) について, 教員と職員の協働 (前者が目標を共有し, 対等の立場で企画・立案および実行すること) の必要性が叫ばれています。あなたはこれを一般論としてどのように考えますか (1つに○)。 1. 教員が企画・立案し, それに基づいて職員が実施 (事務処理) するのがよい (教員主体) 84 (4) 2. 職員が教員とともに企画・立案に参画し, それに基づいて実施するのがよい (教職協働) 1,944 (85) 3. 職員が法令や学内規則等に沿って, 主体的に企画・立案し実施するのがよい (職員主体) 175 (8) 4. その他 (具体的に:) 47 (2)) unknown 31 (1)

問5. 上記に関連して、次の業務分野では教員と職員との業務分担は、原則としてどのようなようにすればよろしいでしょうか。(1～6のそれぞれについて、1つに○)。

教員が企画立案	教職員の協働	職員が企画立案	
1. 総務(企画、人事、庶務など)系	(11) 69(3)	(12) 1,056(46)	(13) 1,138(50)
2. 財務・経理系	(21) 1(0)	(22) 584(26)	(23) 1,658(73)
3. 教務・研究支援系	(31) 692(30)	(32) 1,539(67)	(33) 64(3)
4. 学生(入試・就職を含む)系	(41) 250(11)	(42) 1,896(83)	(43) 134(6)
5. 病院系	(51) 145(6)	(52) 930(41)	(53) 253(11)
6. その他(分野)	(61)	(62)	(63)

問6. これからの事務職員の能力開発は、とくにどのような事務分野の何について必要でしょうか。(1～6についていくつでも○)。

企画・構想力	整理・調整能力	業務処理能力	
1. 総務(企画、人事、庶務など)系	(11) 1,818(80)	(12) 1,619(71)	(13) 2,123(53)
2. 財務・経理系	(21) 1,016(45)	(22) 1,457(64)	(23) 1,709(75)
3. 教務・研究支援系	(31) 1,566(69)	(32) 1,558(68)	(33) 1,271(56)
4. 学生(入試・就職を含む)系	(41) 1,579(69)	(42) 1,512(66)	(43) 1,407(62)
5. 病院系	(51) 560(25)	(52) 790(35)	(53) 913(40)
6. その他(分野)	(61)	(62)	(63)

問7. 教員の方へ大学への経営・管理運営業務について伺います。

大学におけるあなたの仕事の時間のうち、大学や部局・研究室の経営や管理運営業務に使う以下の時間は、どの程度の割合ですか。年間を通じてのおよその数字(パーセント)でお答えください。また、それらの時間について評価をしてください(1.多すぎる2.ちょうどよい 3.少なすぎる)。

仕事の分類	割合	評価
1. 教授会、委員会等の会議出席	11(19)	12(141)
2. 部長、委員、室員、担当者など役割に応じた業務	21(22)	22(142)
3. 大学本部や部局への報告など資料作成	31(9)	32(162)
4. 物品購入や出張のための書類作成など事務的業務	41(5)	42(178)
5. その他上記に分類されない経営、管理運営業務	51(11)	52(160)
6. 本来の教員・研究・診療等およびそのための準備	61(33)	62(269)
合計	100パーセント	

問8. 西ひすべの方に伺います。教員が分担する、教育・研究・診療等以外の経営や管理運営業務について、どのようにお考えですか。(それぞれ該当するもの1つに○)

- (1) これらを教員が分担するのは、大学の経営や管理運営のあり方からして当然である。
1. とてもそう思う 281(12)
 2. そう思う 1,457(64)
 3. 思わない 430(19)
 4. 分からない 113(5)
- (2) 業務の分担は、役職者等一部の教員に限定し、他は教育研究に専念すべきである。
1. とてもそう思う 217(10)
 2. そう思う 760(33)
 3. 思わない 1,203(53)
 4. 分からない 29(1)

(注) 各項目に対応する数値は回答数、()内はパーセントである。

(3) 業務の多くは、役員や職員によって担うこととし、教員の負担を軽減すべきである。

1. とてもそう思う 225(10)
2. そう思う 998(44)
3. 思わない 927(41)
4. 分からない 131(5)

(4) 専門知識や企画力のある職員によって支援されるなら、現状程度の業務分担はやむを得ない。

1. とてもそう思う 112(5)
2. そう思う 1,508(66)
3. 思わない 442(19)
4. 分からない 218(10)

(5) 教員自身が、分担する業務に関しては実務的能力を向上させるべきである。

1. とてもそう思う 271(12)
2. そう思う 1,489(65)
3. 思わない 363(16)
4. 分からない 158(7)

問9. 現在、大学には理事、副学長等の役員、学部長等の部局長、センター長や部長、室員、専門員など教員出身の役員や管理職員および専門職が置かれています。これらの職のあり方について、あなたのご意見をお教えください。(それぞれ該当するもの1つに○)

(1) 教員出身の人材は、今後数が増えていくだろう。

1. とてもそう思う 106(5)
2. そう思う 1,033(45)
3. 思わない 838(37)
4. 分からない 304(13)

(2) これらの人材は、教育研究者としての教員ではなく、経営者・管理者としての業務に専念するようになるだろう。

1. とてもそう思う 124(5)
2. そう思う 919(40)
3. 思わない 1,017(45)
4. 分からない 221(10)

(3) これらの人材は、将来、現在の教員でも職員でもない新たな経営専門職的人材になるだろう。

1. とてもそう思う 104(5)
2. そう思う 727(32)
3. 思わない 1,038(46)
4. 分からない 412(18)

(4) これらの職の多くは将来、職員あるいは外部人材をもって充てるべきである。

1. とてもそう思う 86(4)
2. そう思う 574(25)
3. 思わない 1,297(57)
4. 分からない 324(14)

問10. あなた自身、役員、教員または職員は職員の能力開発の一環として自己啓発に努めていますか。(該当するものいくつでも○)

1. 経済・経営や政治・法律など大学経営に関連する専門書を読んでいる。627(27)

2. 大学問題に関する啓蒙書や専門書を読んでいる。1,148(50)

3. 大学問題に関する新聞記事やニュースなどを集めている。1,668(73)

4. 大学問題に関する自発的な研究会、研修会を組織したり、進んで参加したりしている。779(34)

5. 大学経営を扱う大学院で学んだことがある。または現在学んでいる。55(2)

6. その他(具体的に:)

問11. あなたは役員や大学教員(経営や管理運営)に關しての業務に關する役職・能力開發について、どのようにお考えですか。自由にご意見をお聞かせください。

()

An Analysis of People who Manage Universities: Based on a questionnaire survey of Executive Directors, Deans, and Faculty and Managerial/Clerical Staff

Shinichi YAMAMOTO *

University management has become much more complicated and sophisticated due to the development of the knowledge-based society and globalization, which has led to the need for universities to facilitate mutual cooperation between academics and society in general. It has been strongly suggested by various kinds of stakeholders that the classical autonomy of the faculty meeting has largely passed away and has been replaced by a corporate-like style of management. Just who should be involved in this new type of management, however, has not been discussed widely, even today. In recent debates on the role of managerial/clerical staff, the managerial role of faculty staff has rarely been mentioned. In addition, there has been little discussion as to what is expected of executive directors, such as presidents, vice-presidents, and deans who may hold critical managerial roles in their institutions.

A newly-designed questionnaire was used to survey university management; focusing on those who should be involved in management: not only the managerial/clerical staff, but also faculty staff. The results were interesting and indicate there are great differences of opinions about university management. It is strongly argued that the roles of executive directors, deans, and faculty staff should be considered, as well as the roles of managerial/clerical staff, when a new system of university management is designed.

* Director and Professor, R.I.H.E., Hiroshima University