

# 教職協働時代の大学経営 人材養成方策に関する研究

高等教育研究叢書

123 2013年3月

山本 眞一 編



広島大学

高等教育研究開発センター

教職協働時代の  
大学経営人材養成方策に関する研究

山本 眞一（編）

広島大学高等教育研究開発センター

## はじめに

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、18歳人口の長期的な減少が大学にその教育の在り方の変革を迫っている。このような変化は、大学経営にも大きな影響を及ぼし、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てきた。従来あまり顧みられることの少なか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が広がっているのは、このような文脈の中で理解することができる。また、企業や官庁から役員・副学長や中間管理職・専門職に人材を迎える動き、すなわち外部人材登用が広がっているのも、同様の背景がある。

ただし、大学事務職員の意識や能力は千差万別であり、また外部人材も彼らの持つ大学外での経験や知識を大学に活かすべく招聘されるものの、大学経営の本質的な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、これらにのみ頼ることは、教育研究をその活動の本旨とする大学にとっては不十分と言わざるを得ない。また、大学経営に本来責任を持つべき役員レベルの人材についても、その意識や実態の解明が必要である。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（以下、これを「大学経営人材」と呼ぶ）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ることが重要で、これに役員を加えた三者（職員・教員・役員）の密接・有機的な関連の中で大学経営を行う必要がある。

職員の能力開発に関しては、筆者である私自身のこれまでの研究成果を含め、ある程度の方角性が出てきているが、役員や教員については、意外にもその大学経営面における能力開発あるいは人材リクルートの方策が検討されていないのが現状である。とくに教員からの人材登用や彼らの能力開発については、現実に学長や副学長、部局長さらにはキャリア・センターや留学生センター等新たに生成しつつある学内サービスセンターの長や専門スタッフとして、現実としてはかなりの数に上る教員がこれら大学経営の業務に従事しているのにも関わらず、それはあくまで研究者の仮の姿つまりはやむを得ぬ雑務の一種であるとして、その現状把握や能力向上方策についての検討が遅れている。

このため筆者は、事務職員に加えて役員や教員を含め、大学経営人材というものをより広く捉え、その養成をいかにして効果的に行うかという問題に関心をもち、新しい時代にふさわしい大学経営を行うための人材養成方策について「教職協働時代の大学経営人材養成方策に関する研究」と題して、政策志向的かつ実践的な研究を科学研究費補助金を得て行うことにした（山

本眞一研究代表 科学研究費補助金基盤研究(B) 平成 21～23 年度)。研究に当たって、平成 23 年に国公立大学の多数の役員・教員・職員の方々にアンケート調査を行い、またインタビュー調査も行ったが、これに快く応じてくださった関係者の方々に御礼申し上げたい。

また研究に当たっては、より広い視野を得るために、わが国における大学経営人材の実態のみならず、主要諸外国における大学経営人材に関する考察をも深めることとした。連携研究者として協力いただいた小方直幸(東京大学)、大場淳(広島大学)、福留東土(広島大学)、渡邊聡(広島大学)、秦由美子(広島大学)、黄福涛(広島大学)の皆さんに心より感謝申し上げる次第である。

平成 25 年 3 月

山本 眞一  
桜美林大学大学院教授  
前広島大学高等教育研究開発センター長

# 目 次

## はじめに

山本 眞一 ..... i

## 第1部 我が国の大学経営人材の現状

### 第1章 大学経営人材の現状と課題

山本 眞一 ..... 1

### 第2章 大学教員と経営・管理業務

—教職協働時代の大学経営人材養成方策に関する調査から—

小方 直幸 ..... 15

## 第2部 主要国における大学経営人材

### 第1章 中国の大学における経営管理人材の現状と問題

黄 福涛 ..... 29

### 第2章 米国における大学経営人材—理事と学長に着目して—

福留 東土 ..... 41

### 第3章 イギリスにおける大学経営人材養成

秦 由美子 ..... 55

### 第4章 フランスの大学における経営人材

大場 淳 ..... 73

## 第3部 大学経営人材の養成

### 第1章 アメリカの大学職員とキャリアパス—さまざまな事例をもとに—

渡邊 聡 ..... 89

### 第2章 大学経営人材の今後

山本 眞一 ..... 101

## 付 録

アンケート調査票と項目別単純集計結果 ..... 107

## 第一部 我が国の大学経営人材の現状

# 第1章 大学経営人材の現状と課題

山本 眞一  
(桜美林大学)

## 1. 大学経営人材とは～教職協働の中で

本研究は、「はじめに」で触れたように、新しい時代の大学経営、すなわち大学の本来の機能である教育・研究・社会貢献活動を、諸環境の変化の中で最大限に活かすために、大学経営人材養成をいかにして行うかを探究することを目的とする。その際、教育研究の専門的知識を背景にした教員および大学経営に深い知識と実践力を有する事務職員そして大学経営の役割を果たし、責任を負うべき役員（学長・副学長等を含む）の三者を組み合わせる行うことが重要かつ有益である。このような組み合わせは「教職協働」と表現すべきものであるが、ここでいう「協働」は単なる役割分担ではなく、大学経営におけるさまざまな課題の実行と解決を目指し、役員、教員と職員が共通の目標を持つことを意味している。すなわち、大学経営人材に関する研究はこれら三者に均しく考察の目を向けなければならないのである。

大学経営人材に関する研究は、高等教育研究の一分野を占めるべき研究である。高等教育研究は、これまで大学の機能・役割に関してさまざまな観点から研究が行われその成果が蓄積されてきた。例えば、筆者がかつて学会長を務めたことのある「日本高等教育学会」においては、大学教育の大衆化・ユニバーサル化、大学評価、知識と市場、プロフェッショナル化、学士課程教育、大学組織・経営、スタッフ・ディベロップメントなどさまざまなテーマで研究紀要が編集されてきている。また、毎年の大会においても、教授法、学士課程教育、大学院、質保証、職業、経営、大学教授職、教育評価、アクセス、学生支援、カリキュラム、高等教育政策、地域・産学連携などと並んで、ファカルティ・ディベロップメント (FD) およびスタッフ・ディベロップメント (SD) の部会が設けられ、大学の教育研究や経営およびそれらの支援のための人材育成にも研究関心が向けられてきている。

ただ、これまでのところ大学経営人材に関する研究は、高等教育研究の他の分野に比べると相対的に遅れている。とくに本書で問題にする教員からの人材登用については、大学の構成員としての教員と学生という古典的の大学観に基づき、ある意味では当然という意識があって、いわゆる紺屋の白袴的理由から研究対象としての関心から外れている。理事長・学長その他の役員については、彼らは当然大学経営に携わるものであり、それ以上の考察は必要がないという思い込み、あるいは彼らの役割を大きくとらえることは、部局の自治・教員の自治を中核に据えるこれまでの大学運営の観点から適当でないとする理由などによって、深く考究されること

がなかった。また職員や外部人材からの大学経営人材育成についても、彼らは本来的には大学の構成員ではないという硬直的考えに基づき、および彼らを考察の対象とする場合は、事務職員の現状やキャリアパス、労働法制など研究のための特殊な専門的知識を必要とするため、あえてこれに踏み込む研究者は少ないからである<sup>1</sup>。しかし、以上に述べた理由により、現在はこの問題に対する関心は、大学事務職員の能力開発方策を中心に、急速に高まりつつある。前述の日本高等教育学会における研究関心の高まりに加えて、近年は大学行政管理学会や大学教育学会など隣接学会においても、大学職員等の能力開発に関する研究が進んでおり、また金子元久教授が、IDE 現代の高等教育 2008 年 4 月号で指摘するように、米国では教員出身の管理職が多いという指摘も考慮に入れる必要がある。

本研究は、これまでわが国での高等教育研究としてほとんど省みられることのなかった研究すなわち、①大学の管理運営や経営に関する分野に着目しつつ、②それを担う人材という観点から、③能力開発を具体的プログラムのあり方との関わりで、④事務職員だけではなく、役員、教員や外部人材にまで対象を広げて、⑤大学の組織運営の特質（教育研究を任務とする公共的機関）に配慮しつつ行おうとする点で、特色をもつものである。

わが国における大学経営人材の分野の研究は、関心が持たれ始めているとはいえ、まだまだ大幅に遅れており、法人化時代、そして 18 歳人口減少時代に耐えられる大学経営人材の養成のための研究は急務である。さらにこの研究は、単なる文献研究に終わらず、実態調査にもとづく最新の情報を得て行う極めて実践的なものであり、この研究結果は直ちに実際の場で応用されることが期待される。事務職員だけではなく、教員出身や学外の者を含めた大学経営人材の資質が、その大学の将来を左右するとまで考えられるようになっている今日、成果をできる限り早く大学関係者に伝えることにより、関係者の参考に供したいと思う次第である。

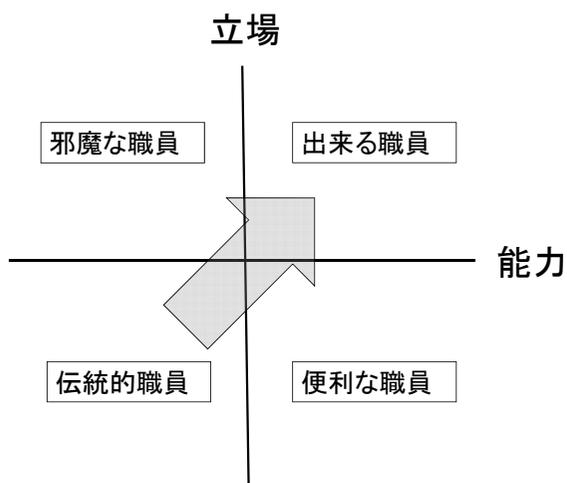
## 2. いわゆる事務職員論に関して～問題枠組みの拡張の必要性

大学の事務職員のあり方・育て方が本格的に論じられ始めて十数年が経過した。この間、高等教育をめぐる諸状況はさらに変化し、職員に期待される役割もまた大きくかつ高度になってきた。今や職員を抜きに大学経営を語ることはできないまでに変化し、かつての「教官の、教官による、教官のための大学自治」は、はるか記憶の彼方に遠ざかろうとしているかに見える。SD（職員の能力開発）は、FD（教員の能力開発）のように義務化されているわけではないが、多くの大学では必要に応じてさまざまな形でこれを実践している。筆者が 2000 年に筑波大学で始めた公開研究会は、その後形を変えつつ発展しており、また同じような講演会・研修会は全国各地に広がりを見せている。職員論はきわめて隆盛であるという印象を多くの人々が持っていることであろう。

ただ、我々はここで一段と広い視野で職員論を語らなければならない時期に来ているのではないだろうか。職員論は、大学経営における職員の立場を重視し、これによって意欲の高い職

員の活動意欲を刺激し、また能力開発も大いに進んだことは評価すべきである。しかし大学は職員のみで動かせるものではない。大学の本来の役割は、知識・技術を研究によって開発し、これを教育によって伝え、またこれを社会の諸活動に応用することによってさまざまな貢献をすることにある。このためには、大学の機能の主要部分を担う教員の活動をより活発にすることは欠かせない。大学経営は、大学の目的を達成するための手段であり、このことを忘れた職員論はありえないことをまず認識しておかなければならない。

以上のような問題意識の背景には、図1に示したように、職員の能力と学内の立場とはパラレルの関係で向上させなければならないということがある。職員の役割が不当に低く評価されていた1980年代頃までは、確かにまず行うべきは職員の学内的立場を向上させることであった。その頃でも、自らが出すぎることなく、黙々と業務に勤しむ職員は少なからずいた。このように勤勉でかつ有能な職員に支えられた管理職や教員は多かったことであろう。しかしそのような職員は、図1の第四象限にあたる「便利な職員」とも言うべきものであった。しかしせっかくの能力をさらに発揮するには、その能力にふさわしい立場というものが与えられれば、彼・彼女の能力はもっともっと向上するはずである。



(出典) 筆者の作図

図1 職員の立場と能力との関係

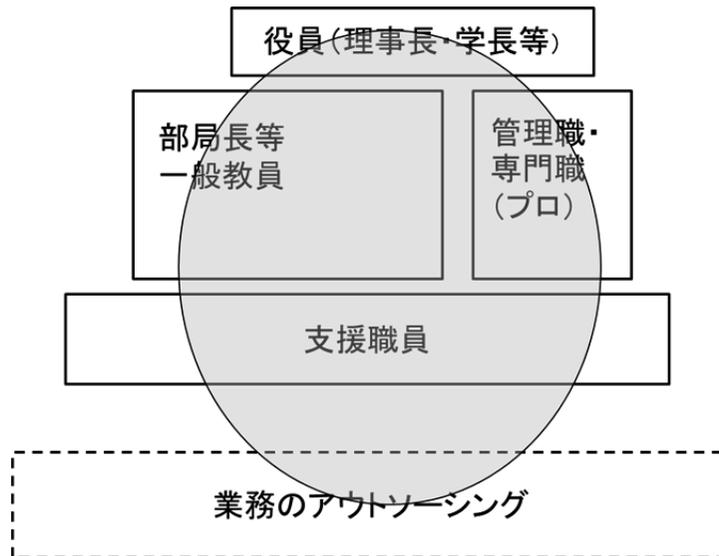
他方、第二象限のように、立場の向上のみが先行すれば、それは他の職員の活動やさらには教員の仕事にもいちいち口をはさむ「邪魔な職員」とでも言うべき存在になってしまう。能力の裏づけがない職員の存在は、大学経営のパワーを減殺する。たとえば国立大学の管理職職員

を考えるとよい。かつては管理職という地位自体にある種の能力があった。それは官僚制のなせるわざであり、当時の経営本部とでも言うべき文部省の動向に従い、かつ前例踏襲に心がけることによって、国立大学は結構うまく運営ができたものであった。しかし、法人化後の国立大学はそれでは済まなくなってきた。管理職には経営マインドが必要であり、かつそれは教育・研究・社会貢献という大学の使命に沿うものでなければならない。大学の現在や未来は、過去からの延長ではありえない時代になってきている。管理職にも複合的・総合的な能力が求められるようになってきているのである。

第二に、大学の経営の実態は、役員・教員・職員の協働によって行われているということ認識しなければならない。職員の役割は、もちろん大きなものであると思うが、しかし前述したように職員だけで大学が動くわけではない。職員だけで大学が動くと思うのは、企業で言えば、営業部員の努力だけで自社製品の開発・生産から販売まですべてがうまく回るはずだと思いき、役所で言えば、トップが一片の通知・通達を出せば、すべて現場がスムーズに動くとき期待するのと同じくらい空疎な考えである。大学には、重要な経営判断を行い、かつ教職員を取りまとめいく立場にある「役員」、大学業務の中心である教育・研究を担う「教員」の役割も極めて重要であり、それぞれに「職員」が上手にかかわる工夫が必要なのである。また、教員集団を取りまとめいく仕掛けにも配慮が必要で、従来からの「教授会自治」の負の側面は是正しなければならないとしても、学部長など「教員出身の管理職」の役割を正當に評価しなければならないであろう。

これを図示したのが、図2である。大学経営に関わる人材は役員層をトップに、教育・研究を担う教員と大学のさまざまな管理業務や専門的業務を担う管理職・専門職員がおり、さらにこれらを支える「支援職員」の存在もきわめて重要である。職員論にはしばしばこの支援職員の役割を見落とすものがあり、またかつて筆者自身がそう考えたように、職員はすべてこの支援職員の立場を脱却して、管理職・専門職を目指すべきだという論調が目立っているように思うが、これは実態を踏まえない議論である。たとえば米国の大学には、ファカルティーと呼ばれる教員とこれに対等の立場に関わる各種のプロフェッショナルがいるが、同時に彼らに数倍する支援職員によって成り立っていることを忘れてはならない。

また、わが国の大学では財政基盤の弱いこともあって、正規職員を多く抱えられない事情があるので、単純業務や高度専門業務を外部委託すなわちアウトソーシングする傾向が強まっている。職員論はこれらにかかわる人材にも焦点が当てられなければならない。さらに、職員と役員との分けも大事である。職員の一部が役員を目指すのは悪くないが、役員が行うべき任務と職員のそれとは本来別物であり、人材養成もそれぞれの特性に合わせたやり方があるべきである。ただし、多くの職員が役員を最終ゴールに据えることは、職員のやる気を向上させることに役立つものであることは言うまでもない。いずれにしても、これからの職員論には、図2に楕円で示したさまざまな人材を視野に置くことが必要である。



(出典) 筆者の作図

図2 大学経営人材の範囲

### 3. 大学経営人材の実態解明のための調査<sup>2</sup>

#### 3. 1 調査目的および調査対象

以上のような問題意識をもちつつ、筆者は平成23年2月、全国の国公立大学の役員および教職員に対して、彼らのプロフィールや職務の実態、今後の大学経営人材に関する意識などに関してアンケート調査を行った。調査は各大学の役員(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て行い、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27.1%)。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。

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%、40 歳台が 16%、50 歳台が 43%、60 歳以上が 32% 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で考える「部局長」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。もっとも、国立大学職員に高卒の割合が相対的に高いのは、かつて国家公務員試験（II 種および III 種）の合格者の中から採用されていて、その試験が想定する学歴レベルに対応しているからであり、また、私立大学では自大学卒業者を多数採用し、必然的に大卒が多いという結果になるから、これらを過大に評価してはならないであろう。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っては、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

次に、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である。これは公立大学については、職員が大学設置自治体（県や市）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いえ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続年数が、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。

## 3. 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%、職員については59%であるのに対し、教員については36%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%）のに対して、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%、一般教員で33%）ことも差異の一つである。ただし、教員についても大学経営に関する能力開発を聞いたのであって、FDの多くで期待される教育・研究上の能力は含まれていない。

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3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%）、大学改革の現状や課題についての知識（86%）、大学経営・管理運営に関する意識改革（80%）、学内外の情報収集と利害調整能力（75%）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%）、既存の業務についての処理能力（84%）が高く、

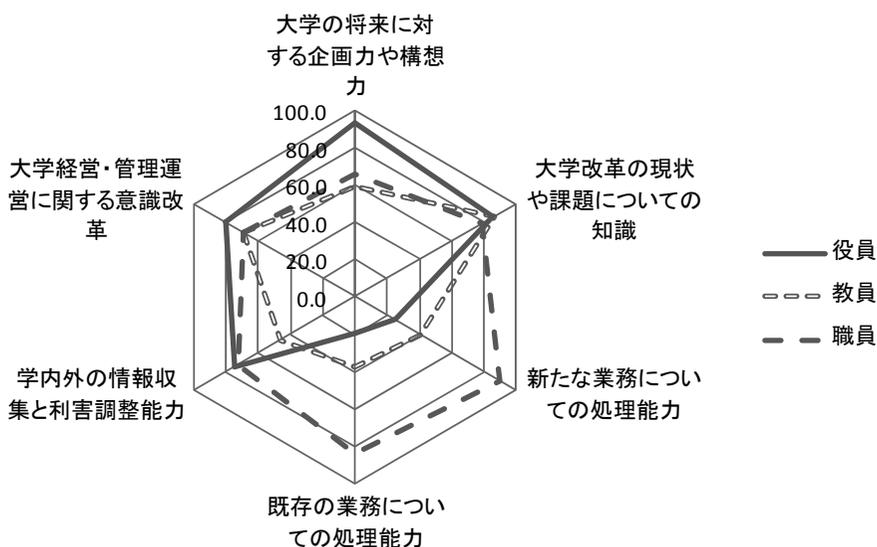
企画力・構想力（66%）については役員ほどには高くはなかった。つまり、役員に対しては、判断力の基礎となる企画力や構想力など経営者について必須の能力が強く求められ、反面、業務処理能力など実務的な能力は、職員の方に強く求められる傾向がある。

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。

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3 職位別に求められる能力開発の分野

## 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。

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、職員の目から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と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。

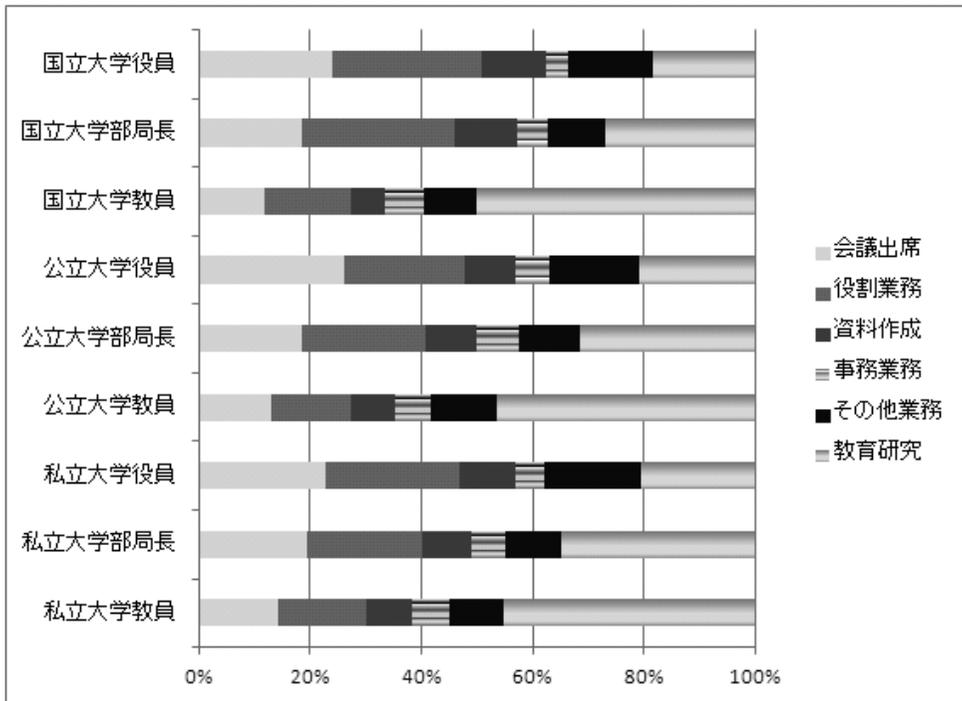
#### ⑤ 多忙な教員

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4である。図4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4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%）、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%）。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。



(出典) 筆者によるアンケート調査 (2011)

図4 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である。プロフィールで明らかなように、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の役割への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ば、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 たとえば、国立大学事務局に配置されている事務局長や部課長は「異動官職」とも呼ばれ、そのキャリア・パスのメカニズムを含めた制度や運用の理解なしに、国立大学事務職員の分析を行うことはほとんど不可能であった。これについては、山本眞一（2002）参照のこと。
- 2 本節は、筆者による「教職協働時代の大学経営人材に関する考察」（大学論集第43集、2012年3月、pp.271-284）に基づく加筆修正である。
- 3 山本眞一研究代表 科学研究費補助金基盤研究(B) 平成21～23年度 「教職協働時代の大学経営人材養成方策に関する研究」において平成23年（2011年）に実施した、国公立大学の役員・教員・職員を対象にしたアンケート調査。

### 【参考文献】

- 山本眞一（2002）「大学の組織・経営とそれを支える人材」『高等教育研究』第5集、87-110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。

## 第2章 大学教員と経営・管理業務

—教職協働時代の大学経営人材養成方策に関する調査から—

小方 直幸  
(東京大学)

この章では、① 経営・管理能力の要求と開発、② 教職協働に対する捉え方、③ 経営・管理人材としての教員、という3つの視点から、大学教員と経営・管理業務の関係を報告する。

### 1. 回答者のプロフィール

まず、回答者のプロフィールを確認しておこう(表1)。性別の構成は男性87%、女性13%、年齢別の構成は40歳未満9%、40-49歳16%、50-59歳43%、60歳以上33%となっている。年齢分布が上層に偏っているのは、調査対象のコアを大学の経営人材としたため、役職者では60歳以上が59%、50-59歳が36%、学部長では60歳以上が48%、50-59歳が46%、幹部職員では50-59歳が59%を占める。なお一般教員の場合は、40歳未満8%、40-49歳27%、50-59歳41%、60歳以上24%、一般職員の場合は、40歳未満61%、40-49歳29%、50-59歳7%、60歳以上4%という構成である。

設置者別では、国立35%、公立11%、私立54%、現在の職位別では、役員25%、教員34%、職員40%という構成になっている。教員の学歴構成は大学院84%、学部15%、その他1%、職員の学歴構成は大学院8%、学部68%、その他24%、教職員が混在する役員では、大学院54%、学部42%、その他4%という分布である。

役員のうち、教員、職員(文科省含む)、その他(企業や官公庁等)の出身比率をみると、国立では教員が67%、職員が26%、その他が7%、公立ではそれぞれ51%、4%、45%、私立では52%、25%、23%という内訳である。国立では教員出身の役員が、これに対して私立では教員でも職員でもない、いわゆる外部人材の役員が相対的に多い。

また教員のうち、部局長と一般教員の回答者の分布は、国立がそれぞれ69%、31%、公立が67%、33%、私立が58%、42%、職員のうち幹部職員と一般職員の回答者の分布は、国立が68%、32%、公立が82%、18%、私立が79%、21%である。教員は私立で部局長の、職員は国立で幹部職員の回答比率が若干低いという回答者の偏りがある(表1)。

### 2. 経営・管理能力の要求と開発

この節では、経営・管理能力の要求の実態について、経営・管理能力への需要が高まっていることを前提としながら、設置者や立場による異同に着目しながら記述する(図1)。

表1 設置者別にみた回答者のプロフィール

	役員(25.3)			教員(34.3)		職員(40.4)	
	教員	職員	その他	部局長	一般教員	幹部職員	一般職員
国立(34.8)	66.7	26.3	7.0	68.7	31.4	68.2	31.8
公立(11.2)	51.3	3.9	44.8	66.7	33.3	81.7	18.3
私立(54.0)	52.4	24.6	23.0	58.2	41.8	78.6	21.4

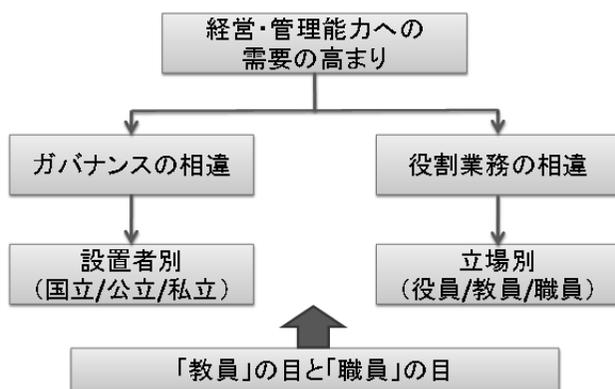


図1 経営・管理能力の要求の分析枠組

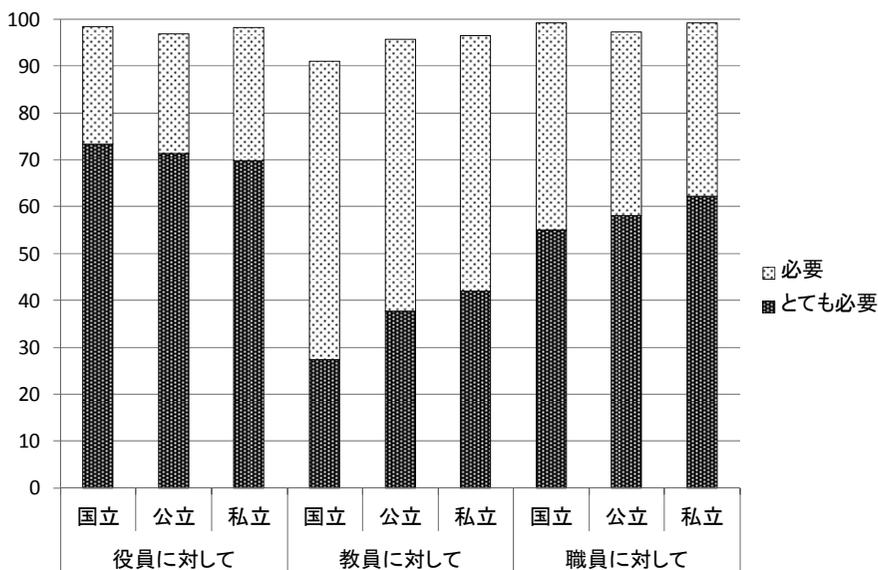


図2 設置者別にみた経営・管理能力の必要性

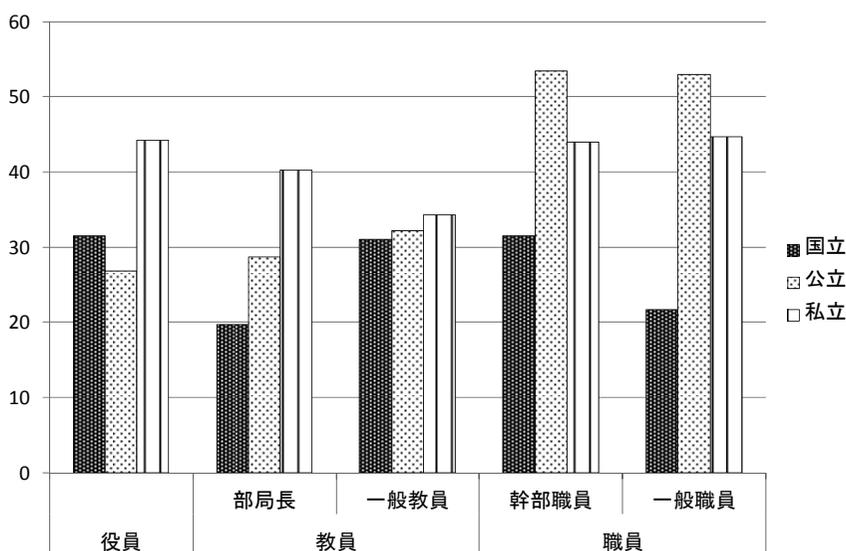


図3 教員の経営・管理能力の必要性

まず、役員、教員、職員の別にかかわらず、何れも経営・管理能力の開発の必要性の認識（「とても必要」＋「必要」）は9割以上と高いが、「とても必要」の値に着目すると、役員（71%）が最も高く、以下職員（59%）、教員（36%）と続く。設置者別では、教員、職員の能力開発の必要性の認識は、私立、公立、国立の順に高く、特に教員の能力開発（「とても必要」の値は42%、38%、27%の順）の点で顕著な相違がある。設置者と立場を組み合わせると（図2）、まず、役員の能力開発の必要性の認識に関して設置者間の相違はない。これに対して、教員や職員の能力開発の必要性は、国立より公立、公立より私立で高くなる傾向にあり、設置者別の相違は特に教員における必要性の認識で顕著といえる。なぜか（図3）。まず、一般教員の間では認識に大きな差はない。私立で必要性の認識を高めているのは、役員や学部長、そして一般職員においてであることがわかる。また、公立大学特有のガバナンスを反映してか、公立では特に職員層で教員の経営・管理能力を必要と考える割合が顕著に高い。

続いて、必要とされる能力の内訳を検討してみよう。まず、必要とされる能力の内容は、役員、教員、職員の間で異なる。「大学改革に関わる知識」「意識改革」については、何れの層にも必要と認識しているが、「企画力」は特に役員、「調整能力」は役員と職員、そして「業務処理能力」は職員にとって必要と考えている（図4）。職員の能力要求が幅広く見えるのは、「業務処理能力」に対する要求が加わっているためである。職位による相違をみると、役員の「業務処理能力」「調整能力」は部局長と一般教員からの、教員の「意識改革」は役員や幹部職員、一般職員からの要望が強い。また、教員の能力開発には教員自身、職員の能力開発には職員自身が、必要性をより強く認識する傾向にある。設置者別にみると、私立よりも公立、公立よりも国立で、役員に対して「業務処理能力」を求めている、同様の傾向は「調整能力」に対して

も認められる（表2）。この度の調査票からは、これ以上の分析を行うことは困難だが、設置者によって役員の役割自体が異なるか、役割自体は同じであっても備えている能力が異なる可能性を示唆する結果といえる。

最後に、能力開発に関わる自己啓発については、73%が「大学問題に関する新聞記事やニュースの収集」を行い、50%が「大学問題に関する啓発書や専門書」を読んでいる。また34%が「大学問題に関する研究・研修会の組織化や参加」を行い、28%が「大学経営に関する専門書」を読んでいる。職位による相違も明確で、最も自己啓発を行っているのは役員、次いで部局長や幹部職員で、一般教員や一般職員は低調である。ただし一般職員は、「大学経営を扱う大学院での学習」を行う割合が7%と他の職位よりも高い。将来のキャリア展望を尋ねておらず推測の域を出ないが、自己啓発に関して一般職員における二極化の端緒と考えられなくもない。設置者による相違が認められたのは、「大学問題に関する啓発書や専門書」を読むことと、「大学問題に関する研究・研修会の組織化や参加」を行うことで、何れも私立ほど自己啓発を行う割合が高くなっている。

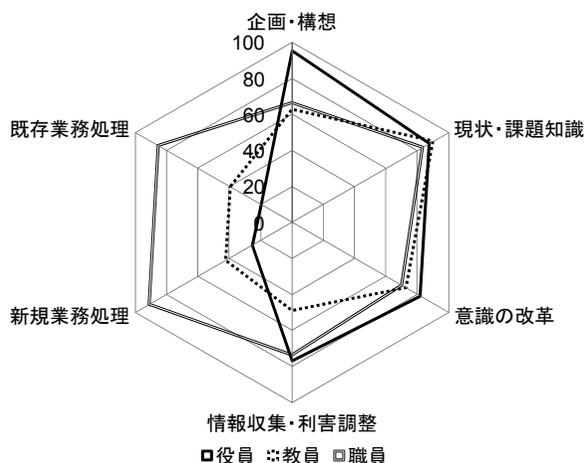


図4 能力要求の内訳

表2 役員の能力開発に対する意見（設置者別）

	(%)		
	国立	公立	私立
大学の将来に対する企画力や構想力	97.0	94.5	94.2 **
大学改革の現状や課題についての知識	88.4	87.0	87.4
新たな業務についての処理能力	32.5	26.5	20.5 ****
既存の業務についての処理能力	25.2	21.0	16.0 ****
学内外の情報収集と利害調整能力	82.5	74.8	73.3 ****
大学経営・管理運営に関する意識改革	79.7	82.4	83.5

注: \*\*5%、\*\*\*\*0.1%で有意

### 3. 教職協働に対する意識と齟齬

続いて、教職協働について考察する。教職協働を「目標を共有し、対等の立場で企画・立案と実践を行う」と定義すると、大きくは「目標共有」と「企画実践」の2つの要素が重要となる。今回の調査では目標共有については尋ねておらず、十分な考察を行えないが、企画実践については、業務別という視点を導入して詳細に確認することが可能である（図5）。

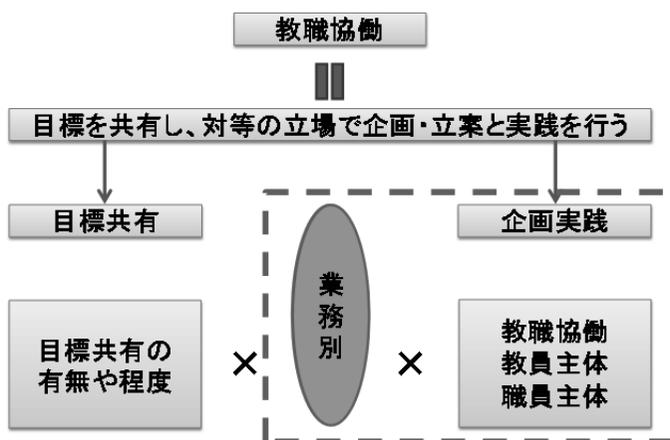


図5 教職協働の分析枠組

教育・研究に直接関わる部分を除く業務に対する教職協働への意識については、86%が賛同し、職員主体と回答した者は8%、教員主体と回答した者も4%に過ぎない。一般論としての教職協働は広く受け容れられている。ただし、全ての業務で教職協働を志向しているわけではないこともまた事実である。教職協働が最も志向されているのは学生系の84%で、次に病院系（70%）や教務・研究支援系（68%）である。総務系については47%、財務・経理系については26%しか教職協働と回答しておらず、職員と回答した割合が総務系では51%、財務・経理系では74%と高くなっている（図6）。

学生系の業務以外では職位による認識の相違も大きく、特に部局長・一般教員と幹部職員・一般職員の間で顕著である。総務系では、前者は6割以上が教職協働、後者では逆に6割以上が職員主体と回答している。財務・経理系についても、前者では3割以上が教職協働を望んでいるのに対して、後者のそれは1割台にとどまる。逆に教務・研究支援系では、前者では4割が教員主体と回答しているのに対して、後者では2割にとどまる。職員が職員主体と考えている項目に対して、教員は教職協働を望み、逆に教員が教員主体と考えている項目に対して、職員は教職協働を望んでいる。

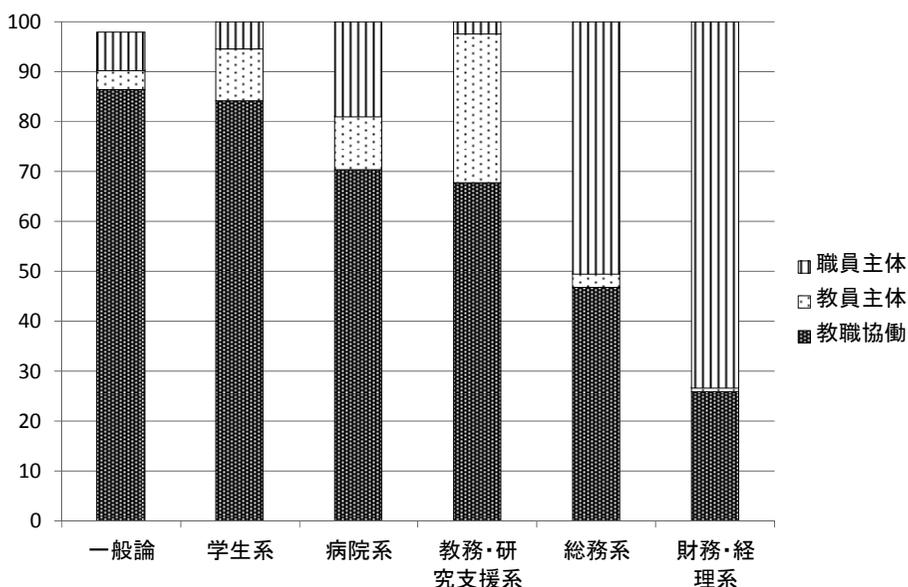


図6 業務別にみた教職協働に対する考え方

こうした教員と職員の間での認識の相違は、役職者についても認められる。教員出身者の役職者は、職員や企業・官公庁出身の役職者よりも、総務系、財務・経理系の業務で教職協働を望む傾向にある。逆に教務・研究支援系の業務に関しては、企業・官公庁出身の役職者の方が、教職協働を望んでいる(表3)。なお、設置者別では、国立よりも公立、公立よりも私立で、総務系、財務・経理系の業務に対して職員主体を望む傾向が強い。国立では、これらの業務に対して教職協働を望む傾向が相対的に強くなっている。

このように、教職協働は一般論だけみていてはその実態を把握し損なう。また、業務別の相違を指摘するだけでも十分ではない。なぜならば、教職協働と考える比率が高いことが目標ではないはずだからである。目標は業務遂行の円滑さのほうである。具体的には、今回の調査からわかるように、総務系、財務・経理系では教職協働と考える者の比率が低い、低くても構成員の間で考え方が一致していれば、業務は円滑に遂行できる。ここでいう考え方の一致とは、大学の目指す方向性や方策が共有されており、相手を信頼して業務を任せている状態であろう。しかし上で明らかになったように、構成員の間で考え方が大きく異なるものが少なくない。教員がみている世界と職員がみている世界との齟齬は小さくないのである。そこでは、互いのみみている世界の擦り合わせや、互いのモチベーションの維持など、様々な調整が必要となってくる。教職協働をなぜ考えないといけないか、という出発点に改めて立ち戻らせる結果ともいえよう。

表3 教職協働に対する考え方（職位別）

	(%)					
	役員		教員		職員	
	教員出身	その他出身	部局長	一般教員	幹部職員	一般職員
総務系****						
教員主体	2.8	0.4	7.7	5.3	0.0	0.9
教職協働	59.6	26.7	65.7	63.9	31.2	33.3
職員主体	37.5	72.9	26.6	30.9	68.8	65.8
財務・経理系****						
教員主体	1.2	0.0	1.5	1.0	0.0	1.3
教職協働	33.3	15.8	39.1	34.8	14.7	19.3
職員主体	65.4	84.2	59.4	64.1	85.3	79.4
教務・研究支援系****						
教員主体	40.3	25.0	39.9	39.9	19.0	19.4
教職協働	58.7	71.3	58.9	56.3	78.7	76.2
職員主体	1.0	3.8	1.3	3.8	2.2	4.4
学生系****						
教員主体	17.1	8.4	14.0	11.9	5.8	7.5
教職協働	79.1	85.2	82.7	81.4	87.9	85.0
職員主体	3.8	6.3	3.3	6.7	6.3	7.5

注:\*\*\*\*0.1%で有意

#### 4. 教員の経営・管理運営業務と教員出身の大学経営人材の将来

最後に、教員出身の経営・管理人材の行方について考察する。具体的にはまず、教員の生活時間の実態を確認し、教員出身の経営・管理人材がおかれている現況を把握する。続いて、教員による経営・管理業務の分担に対する考え方を明らかにする（図7）。

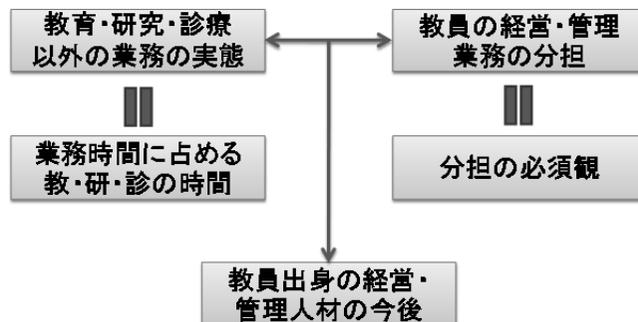


図7 教員出身の経営管理人材に関する分析枠組

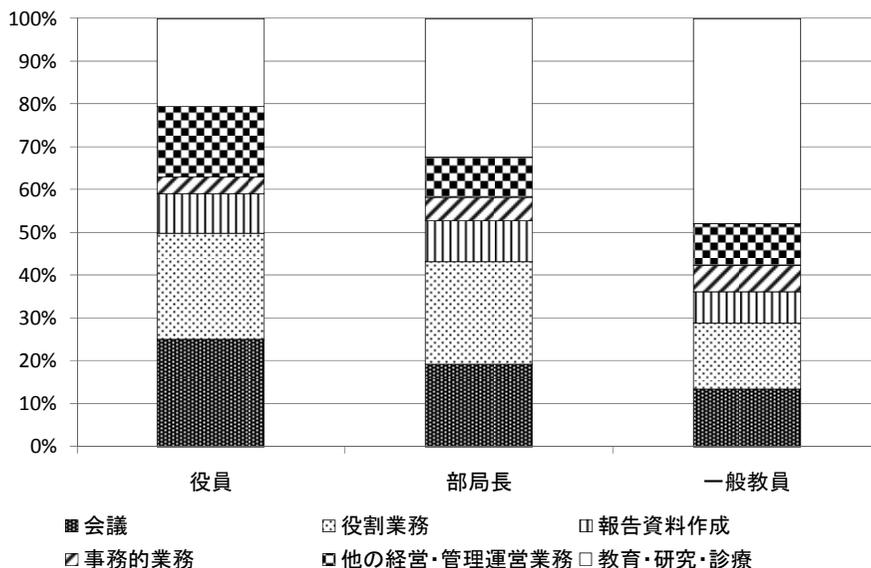


図8 経営・管理運営業務に費やす時間の割合（教員）

仕事時間において教員が経営・管理業務に費やす割合から検証してみよう（図8）。まず、基本となる「教育・研究・診療」に費やす割合をみると、役職の有無に関わらず、過半数の時間が「教育・研究・診療」以外に費やされていることがわかる。もちろん、役職による相違は大きい。一般教員は「教育・研究・診療」に48%を費やしているが、それらを凌ぐ52%をそれ以外の業務に充てている。部局長では、「教育・研究・診療」が32%まで減少し、一般教員と比べて「会議」や特に「役割業務」に割く時間の割合が高い。役員では、「教育・研究・診療」は21%にとどまり、部局長との対比でいえば、「会議」や「その他の経営・管理運営業務」に費やす割合が高い。なお、設置者別にみると、「会議」や「教育・研究・診療」に費やす時間の割合は私立で、逆に「役割業務」や「資料作成業務」に費やす時間の割合は国立で高い。

参考までに、「教育・研究・診療」に費やす割合を基に、教員を4類型（15%未満、15-29%、30-49%、50%以上）に分けて、役職別にその類型がどのように分布しているかもみておこう（図9）。「教育・研究・診療」に費やす時間が50%と過半数を確保している教員の比率は、一般教員では57%と半数を何とか上回っている。部局長になるとこの値は24%、役員になると12%に減少する。また、同じ類型を用いて「教育・研究・診療」以外の業務に対する多忙観（「多すぎる」と回答した割合）を確認したところ、「教育・研究・診療」に費やす比率が減るほど多忙観は増しており、特に会議出席と役割業務に対してその傾向が顕著である。ただし「教育・研究・診療」に費やす時間が少ない「14%」の類型においては、役員も多いためであろうか、「15-29%」や「30-49%」の類型と比べると、多忙観は減少している（図10）。

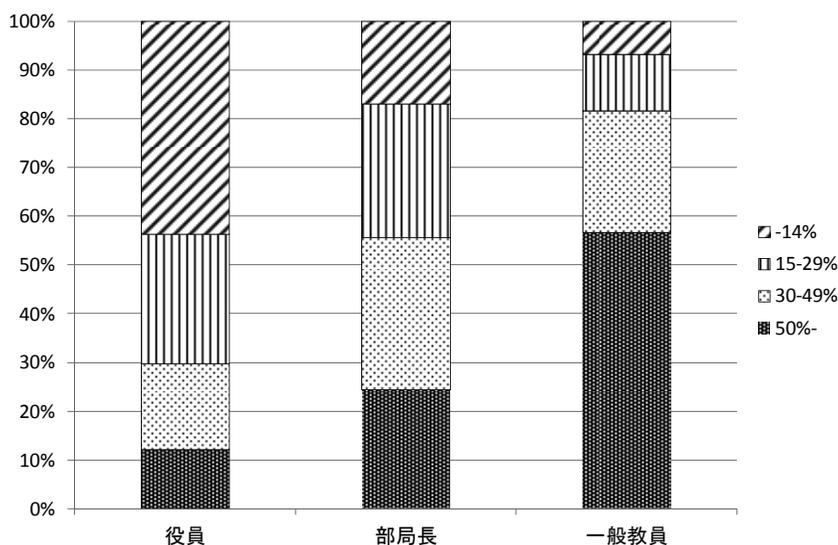


図9 「教育・研究・診療」に費やす時間の類型分布

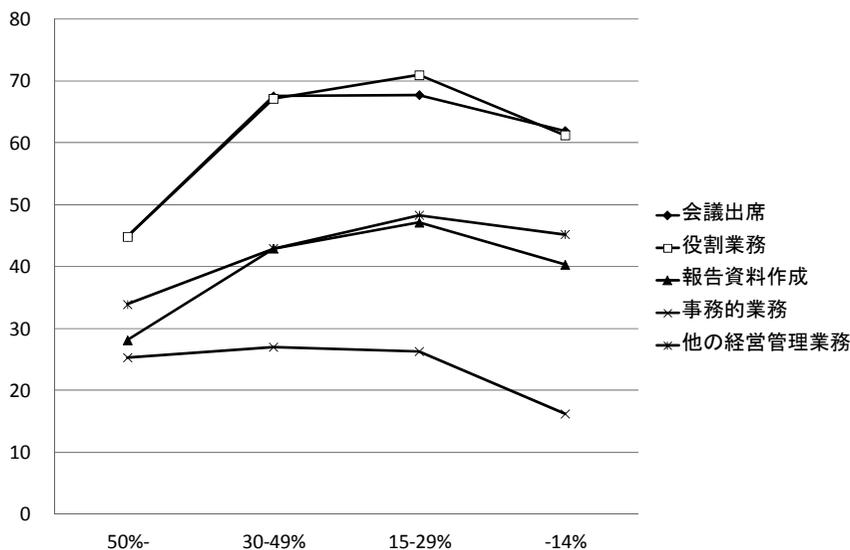


図10 「教育・研究・診療」時間の類型別にみた多忙観

続いて、教員の経営・管理業務に対する回答を操作的に定義して、経営・管理業務観の類型を作成し、経営・管理業務観が教員出身の人材育成に対する考え方を左右しているか確認する。具体的な手続きは以下の通りである。まず、教員も経営・管理業務を分担するのは当然と考えるかそうでないかで、教員を2つのグループに分ける。次に、教員は教育研究に専念すべきだ、

教員の経営・管理業務負担を軽減すべきだ、という 2 つの設問への回答を用いて、「分担は当然で、教員は教育研究に専念するものではないし、教員の負担軽減も必要ない」と考える層を【必須型】、「分担は当然だが、教員は教育研究に専念した方がよく、教員の負担軽減も必要である」と考える層を【バランス型】、「分担は当然でないし、教員は教育研究に専念するものであって、教員の負担軽減は当たり前だ」と考える層を【限定型】とした。【必須型】【バランス型】【限定型】の比率はそれぞれ 35%、41%、20%で、何れの類型も支持者が一定程度存在しているが、最も重視されているのは【バランス型】である（図 11）。

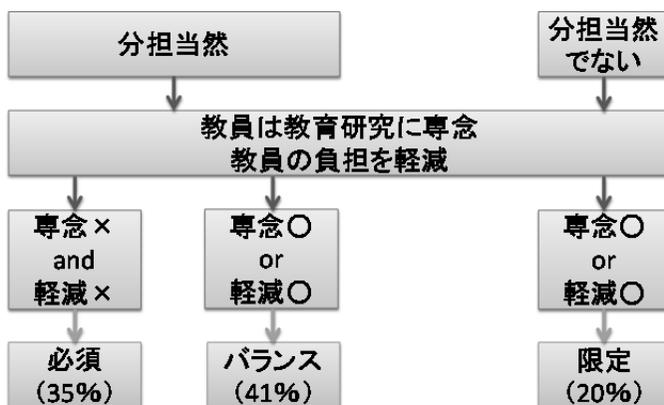


図 1 1 教員の経営・管理業務観の類型

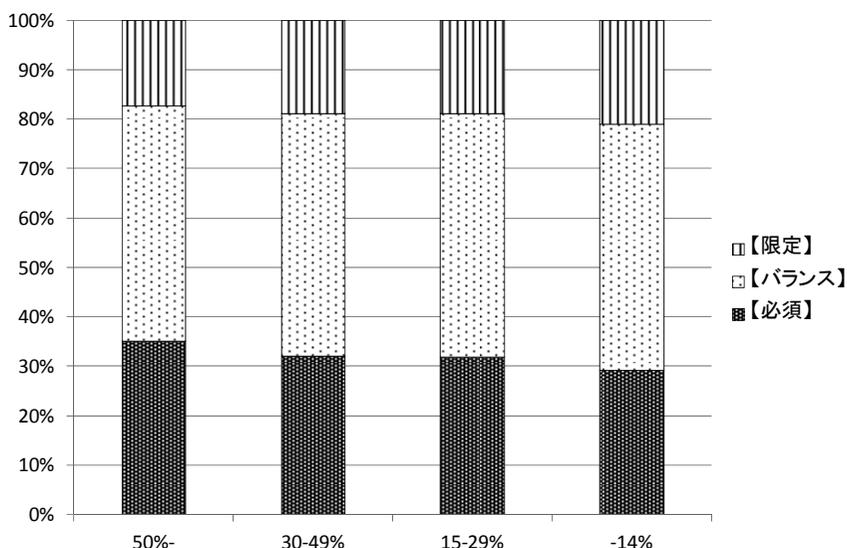


図 1 2 教員の多忙と経営・管理業務観

こうした教員の経営・管理業務観の相違は、どこから生じるのか。まず、教員の多忙さ（本来の教育・研究・診療にさく時間の少なさ）との関係を検討したが、ほとんど相違がない（図12）。経営・管理業務観というものは、現在の職場でおかれた状況によって変化するという類のものではなく、大学の一構成員として、勤務組織の経営・管理業務にどう関わるべきかといった、より規範的なレベルで決まっているものと考えられる。そのため経営・管理業務観の分布は、例えば会議出席、資料作成、事務的業務が「多すぎる」「適切である」という回答状況によっても、大きくは変わらない。具体的には、「多すぎる」という回答者では【必須型】が減少し、【バランス型】が増加するものの（【バランス型】の増加幅は、会議出席では7%、資料作成では3%、事務的業務では9%）、大きな構造変化は認められない。

経営・管理人材の将来的方向性との関係はどうか（図13）。全体では「教員出身者の経営・管理人材が増える」50%、「教員出身の経営・管理人材は経営者・管理者としての業務に専念するようになる」46%、「教員でも職員でもない経営専門職人材になる」37%、「むしろ職員や外部人材を充てる」29%という回答だった。当然の結果だが、【必須型】では「教員出身者の経営・管理人材が増える」を肯定する者が多く、【限定型】ではむしろ職員や外部人材を充てる」と回答した者が多い。「教員出身の経営・管理人材は経営者・管理者としての業務に専念するようになる」「教員でも職員でもない経営専門職人材になる」に関しては、類型間で極端な相違はない。

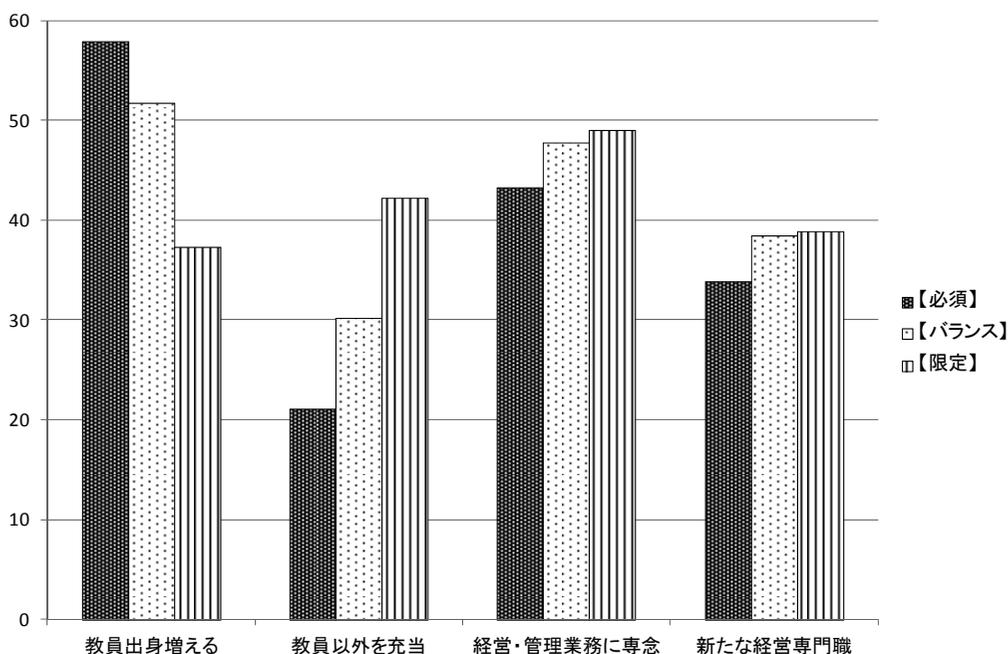


図13 将来の経営・管理人材と経営・管理業務観

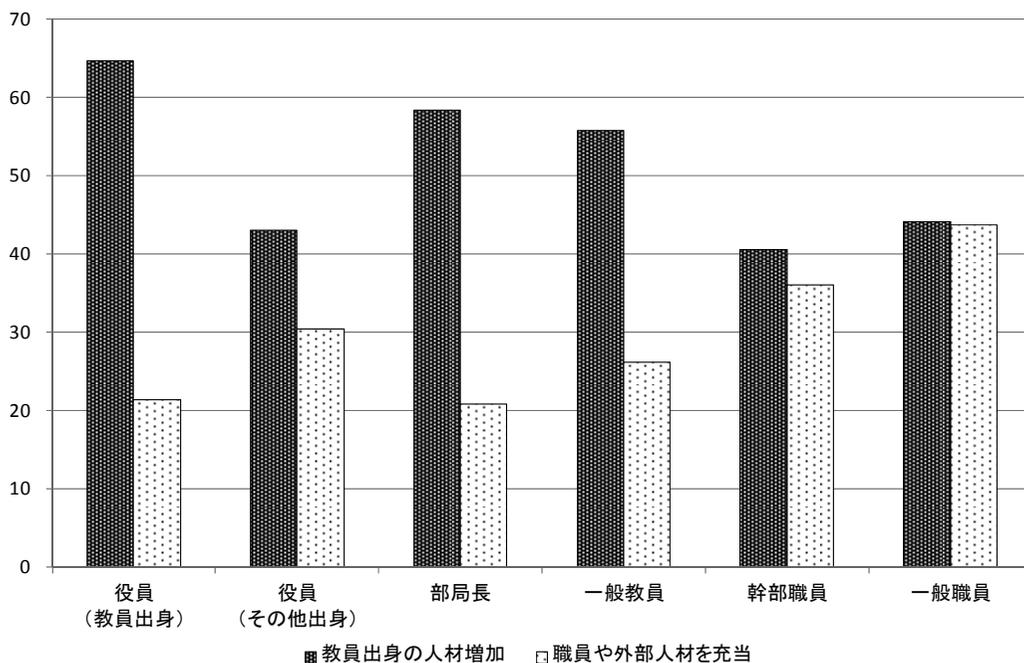


図 1 4 出身別に見た将来の経営・管理人材

以上は、教員を対象とした考察であったが、教員出身の経営・管理人材に対する考え方は、教員と職員との間の齟齬がむしろ大きいことも予想される。最後にこの点を紹介しておく。結論としては、教員と職員との考え方の相違が少なくなかった。役員、部局長、一般教員では過半数が「教員出身の人材が今後も増える」と回答したのに対して、幹部職員や一般職員では 4 割程度にとどまる。逆に幹部職員や一般職員は、「職員や外部人材を充当すべき」と考える者がそれぞれ 36%、44%にのぼり、役員 (25%)、部局長 (21%)、教員 (26%) よりも比率が高い (図 14)。ただし、何れの出身においても「教員出身の人材が今後も増える」が「職員や外部人材を充当すべき」を上回っている点は指摘しておきたい。なお、設置者別では、教員出身の大学経営人材は「経営者・管理者としての業務に専念するようになる」と考える者が、国立で多くなっている。

## 5. まとめ

調査結果から明らかになったことを改めて整理しておく。まず、大学経営人材の能力開発に対する需要は高い。役員に対しては当然で、それに比べれば要求度合は下がるものの、教員や職員に対しても、経営・管理能力が必要と考える者が少なくない。なお、教員の能力開発の必

要性は、私立で高くなる傾向にあるが、一般教員の間では、考え方に設置者間の相違がない。教員の能力開発の必要性は、私立では特に役員や学部長、職員が認識している。これは、私立でより経営・管理的な視点から教員の行動が求められていることを意味している。具体的な能力要求に関して、役職による顕著な相違が認められたのは、役員には企画する能力だけでなく利害調整の能力も同様に求められていること、職員は業務処理能力が強く要請されていること、だった。ただし、以上はあくまで平均的な話である。平均的な話をすると、ありとあらゆる能力が必要になるという誤解も生みやすい。実践場面での経営・管理能力は、各大学がおかれている文脈で、必要性やその強弱は異なってくるはずである。今後は、ケース分析における能力論の議論も同時に必要である。

次に、教職協働については、総論としては多くが教職協働に賛同している。実態論は別としても、意識面では教職協働の必要性は根付いている。ただし、学生や教務系など教員の活動を含む分野に対する教職協働の賛同に比して、総務や財務系など教員の活動に影響を及ぼす分野に対する賛同は高くない。この背景には、教員が教員主体と考える領域に職員は教職協働を望み、逆に職員が職員主体と考える領域に教員は教職協働を望む、という構造がある。その善し悪しは別として、経営・管理的な視点からの行動が、大学の構成員である教職員により求められるようになるのであれば、教職協働に対する認識の相違だけでなく、教職協働に対するコンフリクトもまた増大する可能性がある。その意味では、教職協働という用語に対して、何らかの意味や価値を予め付すべきではないのかもしれない。そこに教職員がどのような意味を込め、どのような課題を認識しているかを、地道に考察していくことが重要と思われる。

最後に、教員出身の経営・管理人材について考察した。仕事時間の分析からもわかるように、教員の業務は多様である。本調査からは詳細な時間分析を通じた多忙さの議論にまで踏み込むことはできないが、「教育・研究・診療」が本務とするならば、それに仕事時間の大半を避けられない教員が多く存在することは、多忙化しているといっていよい。しかし、だからといって経営・管理人材は教員である必要はないと考えているわけではない。7割以上の教員が、その内実までは確かめられていないものの、経営・管理業務の分担を当然と考え、このうち半数近くは、経営・管理業務に関して、教員は教育研究に専念すべき、教員の負担を軽減すべきとは、必ずしも考えていない。事実、多忙観と経営・管理業務の在り方とは密接な関係がなく、より規範的なレベルでこの問題を考えていることが明らかとなった。そして、教員と職員、役職者と非役職者の間で程度は異なるものの、教員出身の経営・管理人材は将来的に増加するとの見方が強かった。

## 第二部 主要国における大学経営人材

# 第1章 中国の大学における経営管理人材の現状と問題

黄 福涛  
(広島大学)

## 1. はじめに

中国では、1949年の中華人民共和国建国直後、旧ソビエト連邦の高等教育制度をモデルとし、「院系調整」(高等教育制度の構造及び機関の内部組織に対する再調整)と呼ばれる全国規模な高等教育制度と構造の見直しが実施された。その結果として、高等教育の管理運営面から、主に二つの点が挙げられる。第一は、中央と地方政府における教育主管部門と各省庁による「条块分割」という高等教育管理体制が形成されるようになったことである。すなわち、中央政府教育部、他省庁、地方政府の教育所管部門とその他の行政部門という4つのアクターがそれぞれ高等教育機関を設置・所轄し、中央と地方政府という垂直的關係、また教育主管部門と他省庁という水平的關係で、高等教育の設置、管理運営の主体が分割されるということである。第二は、高等教育機関の内部管理体制について、1950年から1956年にかけて学長を高等教育機関の最高管理者とする「学長責任制」が施行された。しかし、その後、政治運動や社会の変化などの影響によって、高等教育機関の内部管理体制に関する様々な改革の試みが行われてきた。1998年に『中華人民共和国高等教育法』が制定されたことを契機に、中国共産党委員会による指導のもとで、学長が責任を持つ「党委領導下の校長負責制」という管理運営制度が高等教育機関に導入されることとなった。

1970年代末から中国は、経済改革・開放を実施し、特に1992年以降、計画経済体制から社会主義市場経済体制へ移行を始めたことに伴い、市場原理が高等教育機関に導入されるようになりつつある。また、経済などのグローバル化の中で、高等教育の質と運営効率を向上させ、さらに21世紀に向けて、世界一流の大学の創立を目指す改革も急速に進められてきた。その際、旧ソビエトモデルに基づいて形成されてきた高等教育の構造及び管理体制をめぐって、いくつかの弊害が指摘された。その背景において、従来のように、共産党幹部の出身者を中心とした行政管理者が高等教育機関のほとんどの活動をコントロールするやり方を変え、教授や、学者(academics)、教員出身の大学管理や経営の専門家などの専門職(professionals)から構成される高等教育経営管理体制の確立が目指されている。以下、中国における一部の大学の訪問調査に基づいて、現在の中国の大学における教授や学者、教員出身の経営管理人材の選出やその制度的な特質などについて取り上げる。

具体的には、現在の一部の大学の内部経営管理体制の構造を紹介したうえで、若干の事例を通して、教員出身者から選ばれた学内の経営管理者の実態を整理し、またこれらの選出や任命の方法や手順などに関する規定を明らかにする。

## 2. 大学の内部経営管理体制の基本構造

現在、中国における大学の内部経営管理体制は大きく二つのパターンに分けることができる。その一つは複合型である。このパターンの特徴として、組織上、中国共産党高等教育機関基層委員会書記（高等教育機関レベルにおいて設置される共産党委員会で、通常、その書記を党委書記と略称）がトップとされる共産党関係の経営管理部門と学長を最高責任者とする行政的管理部門を明確に切り離す構造である。そのパターンには、さらに共産党関係部門と行政関係部門という二つのセクターから構成されている学内経営管理体制と共産党関係部門や、行政関係部門、学内各種委員会とその他の複数の部門からなっている経営管理体制である（表 1）。たとえば、清華大学では、党の管理部門は行政的部門とはっきりしており、基本的に、二つの系列や系統が存在している。これに対して、復旦大学の全学的組織には共産党業務部門、行政部門、各委員会と他の部門が含まれており、より複雑な構造をとっている。もう一つは、大学の内部経営管理構造について、少なくとも名称上、その両者は必ずしも独立するわけでもなく、党の管理組織と行政的部門を統合し、いわゆる「党政一体化」と呼ばれる「統合型」の経営管理体制である。その具体的な例として、北京大学、中国科学技術大学、南開大学、天津大学、大連理工大学などが挙げられる。ただし、ここで留意しておくべきは、形式上、共産党関係部門や系統と行政関係部門や系統が明確に分かれていないが、実質的には「党政一体化」という組織のもとで、共産党書記をトップとする党の系統と学長がリーダーとされる行政的系統が存在していると思われることである。たとえば、2012 年の 9 月の時点で、北京大学では、党の管理組織は行政的組織と一体であり、全学レベルの約 30 の管理組織や部門が一つの「管理部門」に統合されたものの、その全学的経営管理部門には、依然として共産党書記 1 名、常務副書記 1 名、副書記 3 名と記律検査委員会書記 1 名を中心とする共産党系統と、学長、常務副学長 1 名、副学長 3 名、事務局長 1 名、総会計師 1 名、大学院長 1 名と学長補佐 9 名からなる行政的系統が存在している。

この経営管理体制の実態について、全国レベルでの詳細な資料やデータは公表されていないようで、詳細はよくわからない。筆者が調査している限りでは、ほとんどの大学は「複合型」の経営管理体制をとっている印象を受ける。近年、一部の党の組織や部門と行政的組織や部門を統合したりすることを通じて、学内レベルにおける経営管理機構及び経営管理者の数を減少させる改革が進んでいるが、現実には、ごく一部の大学でこうした「統合型」の経営管理体制が実施されていると考えられる。

大学の規模や機能などにより、大学レベルにおける経営管理機構数はもちろん異なっている。中国の 21 の「985 工程」に組み込まれた大学を対象に行われた先行研究に基づいて、2012 学年の前期（2 月～7 月）の時点では、大学レベルにおける経営管理機構の平均数は 33 である。うち、一つの大学における経営管理機構数が最も多かったのは 42 に上り、最も少なかったのはわずか 24 である。表 2 が示すように、1980 年と 1992 年を比較すると、大学レベルにおける共産党系統及びその関連機構数には著しい変化は見られないが、その行政的機構数が大いに増加したことがわかった。このことから、大学レベルにおける経営管理機構全体の平均数は大幅に拡大することになった。

表 1 中国における大学経営管理部門の構成（複合型）

党関係部門		行政的部門			全学委員会	その他の部門
共産党委員会弁公室	学生処	学長弁公室	大学病院管理处	総務処	学位委員会	共青团委員会
記律検査委員会、監察処、会計審査処	大学院処	大学発展企画処	人事処	大学資産管理处	学術委員会	教職員組合
組織部（幹部の任命や、審査、処分などを担当する）	退職幹部処	学科建設弁公室	国際交流処	学生募集・就職処	大学校務委員会	婦人委員会
宣伝部	防衛処	分校管理弁公室	対外連絡と発展処	学内福祉サービス処		付屬小、中、高等学校
統一戦線部（共産党以外の党派との協調・連携など担当する）	武装処	大学院	外国人留学生管理処			大学出版社
本部共産党委員会		教務処	財務処			

（出典）2010 年 1 月に訪問した中国の一部の大学資料に基づいて作成。

表 2 大学経営管理機構数の推移

全学的経営管理部門・機構	1980 年	1992 年	2001 年
行政的管理機構の平均数	19	27	25
共産党部門及び関連機構の平均数	7	9	7

（出典）閻凤橋・康寧（2004）「中国大学管理结构变化实证分析」（『高等教育研究』第 5 期、13-19 頁）を参考に作成。

### 3. 全学的経営管理者の基本構成

#### 3. 1 全体の状況

こうした全学的経営管理組織や部門に所属する経営管理者の構成に関しては、全体的に、党の組織や部門には非大学人（non-academics）の出身者である党の幹部が多く、ほとんどの管理者や責任者が博士号を持っておらず、また教授などの学術的職階も有していない。その中の一部経営管理者は学内の授業を担当し、また大学院生も指導しているが、その数は決して多くないと思われる。ただし、最近、一部の大学、特に中国の有力な研究型大学では、学者や教授出身の共産党書記の数も増えてきた傾向がある。一方、学長をはじめと

する行政的組織や部門では、学長はもちろん、直接学術的活動に関わっている学内組織や部門の管理者や責任者のほとんどは、教員、特に教授出身者である。こうした管理者の一部はそれぞれの出身学院や系、研究所においてみずからの教育や研究活動に従事しながら、全学的経営管理活動も行なっている。いわゆる、学内の党の業務や行政的管理活動と教育活動や研究活動双方に取り込んでおり、中国語で「双肩挑」の人物である（両肩に仕事がかかっており、二重の身分を持ちながら異なった職務を遂行する）。

そもそも中国の大学における「双肩挑」制度は1953年代に発足した。1949年に中華人民共和国が成立した直後、大学の規模が急速に拡大したことに伴って、在学生の生活や学修などの管理業務を担当する管理者が求められるようになった。この背景において、当時の清華大学長であった蔣南翔は初めて清華大学における高学年の学生から優秀な学生を選考し、こうした学生に「学生政治補導員」という名称を与えた。「学生政治補導員」を務めた学生は在学生の身分でありながら、自身の勉強時間以外に、低学年の学生、特に新入生に対して政治や生活、学習などの面で支援や指導、管理などの役割を担った。この制度は清華大学において実施された後、非常に良い効果が得られたため、次第に全国の高等教育機関に広がっており、その結果、中国独自の学生指導・管理制度が出来上がった（陳 2012）。1990年代以降、大学全体の経営管理活動が複雑化・多様化しつつある中で、大学レベルにおいて学術と行政両方に対応できる管理人材も必要とされるようになっており、新たな「双肩挑」制度ができた。

現在、この意味での「双肩挑」人物とは基本的に、大学の管理部門と学術的部門、特に自分の学術的背景や専門領域と関係あるポストに就く教員出身の大学経営管理者を意味する。大学によって、その「双肩挑」制度の施行が大いに異なっているが、通常、「双肩挑」制度が実施されるには、下記の4つの条件がある。

- ① この経営管理ポストに就任しようとする経営管理者は、学術的または専門的な背景が必要とされるかどうか？
- ② この経営管理ポストは国家が定めた専門技術職務選考条件を満たす大学人から選ぶことが適当かどうか？
- ③ このポストに就任しようとする経営管理者は、学術的専門職務を遂行できるかどうか？
- ④ このポストに就任しようとする経営管理者は、以前確かに学術的専門職務を履行したことがあるかどうか？

大学の規模や、使命、社会的知名度、高等教育システム全体における役割分担などによって、全学的経営管理者のうち、こうした「双肩挑」の管理者が占める割合は異なっているが、前に指摘したように研究的志向である大学にはその割合は高まっている傾向がみら

れる。たとえば、北京大学の場合は、2010年前期の時点では、学内的レベルにおいて、学長をはじめ、副学長や、各部長、処長のうち、その約三分の一は教授出身者であるという<sup>1</sup>。これに対して、安徽省の地方大学の一つであるX大学では、そのほとんどの大学レベルの管理者と中間層管理者（各部局の責任者）は共産党や共青团<sup>2</sup>の出身者であり、学者の背景や教授職名を持った管理者の割合は経営管理者全体の四分の一に及んでいないとのことである<sup>3</sup>。

最近多くの大学で、こうした「双肩挑」管理者の拡大や制度の整備が進められていることに伴い、こうした経営管理者の育成や管理体制の強化をする動きもある。以下、二つの大学における関連文書や訪問調査の資料に基づいて、それらの資格や、待遇、選出方法などについて詳細に検討する<sup>4</sup>。

### 3. 2 事例研究 1

A大学は中国の「985プロジェクト」<sup>5</sup>に組み込まれた大学の一つである。現在、中国政府と地方政府の特別予算のもとで、世界一流大学の育成を目指している。全学的経営管理体制の構成に関して、共産党関係部門が11、行政関係部門が23、全学レベルの学術委員会（学位委員会、学術委員会、教学指導委員会）が3である。そのほか、キャンパス企画・建設委員会や、学生活動指導委員会、学生募集監察委員会、学生宿舎管理委員会などの全学的委員会や組織であるが、その責任者とメンバーは大学の党関係者、または行政関係者が兼任していることが多い。2010年1月に、当大学の関係者を対象にインタビューした時点では、11の党関係部門の管理者のうち、共産党書記を含めて6人は教授の出身者でもないし、学術的背景もまったく持っていなかった。残りの5人は当大学の出身者で、卒業後、前述した「学生政治補導員」や「共青团」関係の仕事を務めた経験がある。これに対して、学長と5名の副学長はいずれも博士号を持っており、また学長と2名の副学長はそれぞれイギリスとアメリカの大学の博士号を有して、中国科学院の「院士」の称号も得ていた。そのほかの副学長と学長補佐はすべて教授で、大学院後期課程の学生を指導する資格もあるという。いわば、当大学の各学院・研究所から選ばれた学者型経営管理者といえる。一方、大学の中間層管理者の構成について、学内にける各部局の責任者（中国語で部長や処長）はほぼ全員が教授の出身者であった。そのうち、約三分の二の管理者は授業を持っていただけでなく、研究プロジェクトも獲得していたという。しかし、約四分の三の副部長や副処長とはほぼ全員の課長、秘書、職員は教授の出身者ではなく、大学の学術的系列にも入っておらず、日本の大学と同様に、完全に職員の身分として働いていた。

現地訪問調査によると、当大学は、とりわけ1995年以降、高度な経営管理人材の育成を含めて様々な改革の試みを行なっている中で、「双肩挑」管理者の拡大にも力を入れており、全学の経営管理体制を改善するため、制度化に向けて多種多様な措置を講じていた。たとえば、当大学では、「双肩挑」管理者や幹部になるには、次のような基本条件を満たす

ことが必要であると定められていた。

- ① 高等教育機関での教員資格証を持っている。
- ② 職務関係の専攻、あるいは近い専攻における大学院及びそれ以上の学歴と学位号を持っていること。または本科（学士教育レベル、日本の四年制大学に相当）レベルにおける学士号及び講師以上の職階を持っている。
- ③ 大学授業担当の経験者及び適任者である。

また、こうした管理者の選出や審査について、次のように定められている。

- ① 申請者は毎年5月に所属する部局の責任者に事前に定められた申請書類や、学位証書、雇用証書など必要書類を提出する。
- ② その部局の責任者が審査したうえで、大学の教務部に提出する。
- ③ 大学の教務部で審査が行われたうえで、関連書類が大学の人事部に提出される。
- ④ 大学の「党政連席会議」（日本の国立大学の役員会に相当）において審議・承認される必要がある。

こうした手順を通して選出された学内の管理者に関する待遇は以下の通りである。

- ① 該当者は学術的・給与関係の籍がもとの勤務先に置かれることで、党関係の籍などは新たな部局や部門に移される必要がある。
- ② 該当者は教育や研究活動に取り込むことが認められるが、毎週最低3日間新たな部局や部門に出勤し、職務を遂行する必要がある。
- ③ 該当者は引き続き、従来通りに元の勤務先から給料や手当等を受給することができる。同時に、新たな職務に充てられる手当を受給することも認められる。
- ④ 該当者は元の勤務先における教育及び研究に関わる仕事量が減輕されることが認められる。
- ⑤ 該当者に対する職務上の年度審査は、基本的に学内の管理者を対象とする審査基準に従って行われる。

また、教員、特に教授出身者である全学的経営管理者が学術的活動を続けながら副学長や学長補佐、各部局の処長を兼任し、学内行政的業務も遂行するメリットとデメリットについて、筆者が訪問した大学の副学長を対象にインタビューを行った結果は以下の通りである<sup>6</sup>。

「個人的には、メリットのほうが大きいと思いますが、まったくデメリットがないことはないですね。教育や研究担当の副学長、あるいは学内の教育・研究活動に直接かかわっている処長や副処長などのポストは、やはり学者出身者、特に関連領域の専門家にしたほうが良いと思います。ただし、大学レベルの管理者と中間層の管理者が果たす役割が違うから、副学長レベルの管理者は自分の研究をやろうと思っても、学内の行政的業務が多くて、なかなか自分の研究と大学の仕事の両立をさせるのは無理でしょう。この意味では、このレベルの管理者は経営管理活動に専念できるプロを選ばないと難しいですね。ですから、大学レベルの経営管理活動に関する人事、特に副学長レベルの人事については、「双肩挑」幹部を任用しないほうが良いと思います。逆に、教務部（処）や、師資部（処）（教員の採用や、昇任、転任などの業務を担当する部局）、科研処（学内の教員の科学研究費の申請や、科研費の管理、大学の科学研究活動の企画、学外との共同研究の提携などの業務を担当する部局）などの部局の責任者や管理者は、関連学院や系から、関連業務に詳しい教授や専門家に任せのほうが適当ではないかと思います。彼らは単に専門知識を身につけているだけではなく、常に業務に関わる学内外の新しい情報や動きもわかるから、大変かもしれませんが、理想的な管理者になれるのではないかと思います。」

しかし、一方で、同じ大学から反対の意見もあった。たとえば、当大学の副書記の一人は、「双肩挑」幹部を任用や拡大することに対して、はっきりとした否定的な立場を表明した。彼のコメントは以下の通りである。

「現代の大学はますます巨大になりつつあります。特にうちの大学は、正規学部生だけで 15,000 人以上で、特に最近大学院生の数は年々に増え続けており、今年は修士レベルの学生で 14,000 人近くに達して、博士レベルの学生は 7,000 人以上になりました。また、教職員は 8,000 人以上です。学内の学院は 16 で、系の数は 50 以上で、60 以上の専攻があります。この規模の大学で、労働市場の変動に答える教育活動を行うのみならず、国際的に活躍できる人材の育成を目指さないといけなし、国際的に発信できる優れた研究成果もあげないといけません。「双肩挑」管理者を任用することは、自分の教育・研究活動に従事しながら、大学の経営管理活動にも取り込んでいるということでも無理なことだと思います。現代の大学の管理や経営は非常に複雑で、専門的知識や能力、特に長年にわたって現場で蓄積されてきた経験などがなく、よい管理者になれないと思います。また、だれにとっても同じ 24 時間なので、教育・研究活動を続けると同時に、大学の経営管理活動にも専念できることはありえないと思います。最後に、乱暴な話になるかもしれませんが、特定の領域や専門における立派な教員や研究者は必ずしも職責を果たし得る優秀な管理者になれるわけではないと思います。」

### 3. 3 事例研究 2

B 大学は上海市人民政府が 1980 年代に複数の地方大学・カレッジを合併したうえで設置した、比較的新しい大学である。2010 年 1 月の時点では、学部生が約 20,000 人、短期大学生が約 7,000 人、修士課程学生が約 200 人であった。専任教職員数は約 1,700 人であった。前述した A 大学と比べて、規模も小さい教育型大学であると言ってよい。

全学的管理運営体制について、中国のほとんどの大学と同様に、党関係部門と行政関係部門に分かれている。2010 年 1 月の時点では、党関係部門は 9、行政関係部門は 15 であったため、A 大学のそれと比較すると、全学的経営管理機構数は少なかった。経営管理者の構成員については、党書記 1 名、副書記 2 名、紀律検査委員会書記 1 名で、学長 1 名と副学長 6 名をあわせて 10 名の経営管理体制であった。全学的経営管理部門における経営管理者に関する状況は表 3 に示す通りである。

表 3 上海市にある B 大学における大学レベルの経営管理者の状況

党関係部門						行政的部門					
ポスト	性別	業務担当	学歴	教員出身者の有無	職階	ポスト	性別	業務担当	学歴	教員出身者の有無	職階
書記	男	党関係業務の総括	学士号	無	研究員	学長	男	行政的業務の総括	在職修士課程	無	研究員
副書記1	男	組織部、人事処	学士号	有	教授	副学長1	男	学内設備、情報ネットワーク	修士号	有	准教授
副書記2*	男	宣伝部、学生処、福祉サービス等	修士号	有	准教授	副学長2*	男	教務、学生募集、FD	修士号	有	教授
紀律検査委員会書記	女	紀律監察室、会計審査室、国有資産など	修士号	有	准教授	副学長3*	男	研究、大学院教育、実験室	修士号	有	教授
						副学長4**	男	財務、図書館、出版	修士号	有	教授
						副学長5*	女	学生就職、健康保健、地域連携	博士号	有	准教授

注：\*が付いた経営管理者は学内の若干の授業も担当していた。

\*\*が付いた経営管理者は研究活動も続けていた。

(出典) 2010 年 1 月 24 日に上海市にある B 大学の関係者を対象に筆者が行ったインタビューに基づいて作成。

この大学の 10 名の経営管理者のうち、党関係の構成員はすべて専任管理者で、基本的には授業や研究活動に従事していなかった。訪問調査の際に、その一人の副学長を対象に、管理職になった経緯、管理職としての仕事と教員本来の職務との関係（管理職に専念しているのか、教員の役割を兼ねているのか）、教員出身の管理職と行政・事務出身の管理職との関係などについて、ヒアリングを行なった。本人の話をまとめてみると、下記の通りである。

「大学生時代は学生の幹部で、クラスの班長から、大学の学生聯合会の副会長、そして共青团の宣伝委員を務めました。卒業後、出身大学に就職しました。最初は大学の本部で行政的雑務をしましたが、その後、大学の共青团の書記になりました。同時に、管理学院の修士課程に進学し、修士学位号を取得した後、書記の任期を満了したので、管理学院の教員になりました。5年後、管理学院の副院長に選ばれ、41歳の時に教授に昇任しました。2年ほど前、大学の副学長に任命されました。現在、全学の教務や、学生募集、FDなどの業務を担当しています。学部生の授業を担当するのはもう無理ですが、若干名の修士課程学生を指導しています。また、基本的には、集中講義の形で、一部の専門必修科目を担当しています。

教員出身者が大学の管理運営を担うことに関するメリットとデメリットに関して、自分の意見を述べさせてもらいますと、まず、そのメリットとして、教員、特に教授は教育や研究活動の在り方をよく知っているし、教員の立場から大学の管理運営をめぐる課題を考えたり、解決したりすることができるということです。デメリットとしては、教員出身の管理者は行政的な業務に百パーセント専念できないということです。また、教授から管理者に転身するのは簡単な話ではないと思います。これは長年にわたって現場でいろいろ経験を積み上げないといひ管理者になれないと思います。もう一つのデメリットは、一部の教員出身者は大学の管理者になった後、権力を悪用し、大学の資源、たとえば、予算の編成や定員の増加などを自分の研究室や実験室、出身学院、関係専攻を有利にしてきました。これはある意味では、権力、あるいは学術腐敗だと思います。

この制度の改善すべき点について、個人的にはまず、どのレベルの教員出身の管理職を求めればよいか、重要な課題です。私見ですが、中間層及び全学の教育・研究と直接的な業務に関わるポストは教授レベルの教員を任用したほうが良いと思います。次に、どの業務を教員出身の管理者が遂行すればよいかの問題です。想像力や創造性が必要とされるポストや業務はやはり教員出身者に任せられたほうが良いと思います。逆に、例年通りの事務的な仕事は管理や運営に専念するスタッフにやってもらったほうが、より効率的ではないかと思います。第三に、教員出身者は大学の管理職に就く前に、体系的に研修を受ける必要があり、専門知識やFD活動に参加することが大事です。たとえば、大学の管理学や経営学などの知識を身につけることが欠かせないものです。同時に、管理や運営に専念するスタッフも大学の教育・研究活動の仕組みや特徴、大学生の心理などの基礎知識を学ぶ必要もあると思います。特に、官僚や管理者の立場から教員や学生を指導したり、監督したりしてはいけなひと思います。管理や経営活動とは、あくまでも大学の教育や研究活動を支援し、大学全体を円滑に発展させるための手段で、決して目的ではないと思います。」

## 4. おわりに

以上で述べたように、一部の大学の調査の結果、共産党の系列のもとで置かれた組織や管理部門では、特に修士号を持った若者の数が増えてきた印象を受けた。とりわけ大学の教務部（基本的には全学共通授業科目の編成や調整、実施などを担当する部局）や、人事管理部、財務部、国際交流部、科学研究部（主に学内の教員による科学研究費の申請などの業務を担当する部局で、日本の一部の大学における学術交流部に相当）、学生部、学生就職指導センターなどの部門では、その責任者のほとんどが教授や博士号を持った人物が多かった。おそらくこうした管理部門や組織では、担当者、特に責任者に対しては、職務の遂行に必要とされる指導力のみならず、行政的・事務的職務以外の学術的及び専門的知識や能力も求められると思われる。このことから、これらは学生の思想管理や生活面の面倒をみる部門における管理者とは大いに異なっている。

一方、こうした「双肩挑」幹部の任用や拡大をめぐる反対の意見が寄せられていた。そのうち、特に大学の教授や研究者にとって、教育・研究活動以外の行政的・党的な業務に関わっていること自体は不適切であるのみならず、素人としてどこまでの職務に適任であるかも疑問に思われる声大きい。また、現代の大学の経営管理者は、やはり学者でもなく、党の指導者でもなく、あくまでも特別なルートにて大学の運営メカニズムに詳しい専門家を養成する時代が到来するだろうとの指摘もある。今後、中国の大学内部の経営管理体制をより改善するには、これらの課題を解決しなければならないだろう。

### 【注】

- 1 2010年1月22日の北京大学におけるインタビューより。
- 2 中国共産党による指導のもと14歳から28歳の若手エリート団員を擁する青年組織。略称は共青团。
- 3 2010年1月20日の中国のX大学におけるインタビューより。
- 4 2010年1月23日に実施された北京にある「985プロジェクト」に入ったA大学の関係者を対象としたインタビューより。
- 5 1998年5月4日の北京大学設立100周年記念日の式典で、江沢民主席が「現代化を実現するために、我が国は若干の国際水準に達する世界一流の大学を有しなければならない」と述べた。その「世界一流大学の創建」という骨子に基づいて、1998年12月24日、教育部は「21世紀に向けて教育振興の行動計画」を実施する中で、一部の大学が世界一流大学や一流学科を創建することを重点的に支援すると決定した。それは教育領域における

「985 工程」と称されている。「985 工程」は 1999 年から本格的にスタートした。1999 年の前半に教育部は、北京大学と清華大学に加え、江蘇省、浙江省、上海市、陝西省、中国科学院、安徽省、国防科工委、黒龍江省とともに、南京大学、浙江大学、復旦大学、上海交通大学、西安交通大学、中国科技大学、ハルビン工業大学を重点的に支援すると再決定した。こうして重点的に支援する大学の総数は 9 校となった。いわゆる「2+7」である。2000 年以降、教育部は関係ある省市・機関とともに協力して、次々と大学を「985 工程」に組み入れて重点的に建設しようとした。

<sup>6</sup> 2010 年 1 月 23 日に実施された北京にある「985 プロジェクト」に入った A 大学の関係者を対象としたインタビューより。

#### 【参考文献】

陳希・楊振斌主編（2012）『双肩挑 50 年—清華大学輔指導員制度五十周年回顧与展望』清華大学出版社，462 頁。

中国高等教育学会高等教育学專業委員会秘書処編（2009）『中日大学的管理与人材培養—第三屆中日高等教育論壇論文集』上海交通大学出版社，167 頁。

## 第2章 米国における大学経営人材

—理事と学長に着目して—

福留 東土  
(広島大学)

### 1. はじめに

米国の大学経営は多様かつ複雑な側面を有している。まず、「経営」に含意される要素自体が非常に多様である。主要な機能的要素として、アカデミック・サイドである教学・学術面の経営から、財務、組織運営、社会連携、学生関係などを挙げることができるし、これら各経営領域に含まれる下位レベルの職務領域はさらに多岐に渡る。また、どういう立場の人材が大学経営に携わるかという面からみても、きわめて多様な主体の関与がみられる。主要な主体として、理事、執行部役員、教員を挙げることができるが(福留 2012)、これ以外に職員や学生、あるいは卒業生などもさまざまな意味での経営において重要な役割を果たしている。そして、こうしたことを反映して、当然、経営に関わる人材のあり方もきわめて多様である。

大学は、学術を推進すると同時に、社会の多様なニーズに応え、さらには健全な財務状況と運営体制を維持するという多面的な機能を不可避的に求められる組織体である。そのことを考慮すれば、大学の経営において多様な主体の責任ある関与が必要とされるのは必然であるといえる。かりに大学の「経営」を、大学が大学としての機能を十全に発揮するためのさまざまな条件や資源を整備することと定義すれば、そのための「人材」としてまず検討の対象に据えるべきは、機関としての大学の統治体制のトップに位置付く人材であるということになる。アメリカでは、それは理事会と学長に当たる。本論で述べるように、両者は異なる立場に立って異なる役割を与えられ、しかし、同時に相互に協働しつつ、大学の経営を支える立場にある。

アメリカの大学理事会(Board of Trustees/Board of Regents)は、大学の運営に関わる最重要事項の決定権を持つ。そして、理事会により任命され、日常的な大学運営のトップに立つのが学長(President/Chancellor)である。今日の日本の大学ガバナンス改革では、理事会や経営協議会を通じた大学外部者による経営参加、および学長による有効なリーダーシップの発揮がひとつの潮流となっている。こうした動向の具体的な含意やその動向をどのように解釈するかについては、さまざまな角度から検討を行う必要がある。(大場 2011; 福留 2012)。その中で、こうした動向の意味を考える手掛かりのひとつとして、アメリカの大学の経営人材の実態を抑えておくことは有益である。しかるに、アメリカの大

学理事会および学長について、日本では、政策的関心を強く持たれている一方で、そうした役職に就く人材の背景や具体的な職務内容などに関して十分な実情の整理が行われていない<sup>1</sup>。そこで、本稿では、理事会と学長について全米レベルでの概要を把握することを目的として、専門職団体の行った調査を中心に検討を行う。理事会については、大学理事に関する専門団体である AGB (Association of Governing Boards of Universities and Colleges)、学長については学長団体である ACE (American Council on Education) の行った調査を主に利用する。これらはともにワシントン DC に本部を置く全米レベルの大学団体である。

## 2. アメリカの大学理事会

### 2. 1 素人支配の理念と理事会の機能

アメリカのボランタリズムは、植民地時代の宗教・教育機関にその淵源を置く長い歴史を持っている。植民地時代当時より大学は国や州の統制に服するのではなく、独立して統治されてきた。この自治はアメリカの伝統に独自のものである。何世紀にもわたって、大学理事会、すなわち市民による理事会は多くの自治的セクターのモデルとなってきた (AGB 2009)。

AGB の会長リック・レゴン (Rick Legon) 氏によれば、このガバナンス・システムは、素人支配 (lay control)、あるいは市民支配 (citizen control) と呼ばれる。法的には、大学の外部者である市民によって構成される理事会が高等教育機関の最終的な意思決定権を持つ。しかし、理事会は高等教育機関の内部者 (学長、管理者、教授陣) の専門性を認識してそれを信頼し、そのため彼らに多くの権限を委譲している。

こうしたシステムの根源にあるのは、高等教育機関が公共の目的に寄与する存在であり、公共の目的が達成されているかどうかは市民が判断するという考え方である。その判断を担保するために市民によって構成される理事会を通して、外部の視点を機関内部のガバナンスに持ち込むのが最も望ましいガバナンスのあり方であるという考え方が歴史的に形成されてきた。

こうしたシステムが形成されたもうひとつの歴史的要因として、政府と大学との関係を挙げることができる。とりわけ州立大学の本格的設立以前は、政府との関係において大学は大きな自治権を有してきた。その自治権を保持していく上で、市民の関与による公共性の担保が大きな意味を持ってきた。理事会の最大の役割は高等教育機関の自治を保証することにある。高等教育機関は独立を保つことで自らの持つ能力を十全に発揮させ、創造性や革新性を追求することが可能となる。そうすることで公共の目的を達成することができるようになるのであり、公共との接点を保ちつつ、大学の自治と独立を保証する位置に立つのが理事会である。また、こうした形で大学の自治を担保することにより、大学が政治や個人の影響力に必要以上に振り回されないようにすることができる<sup>2</sup>。

理事会は多くの権限を学長をはじめとする管理運営者、および教授陣に委譲している。AGBは以下の10項目を理事会の主要な責任と役割に属する事項としている(AGB 2009)。

1. 大学の使命の策定、普及、刷新
2. 執行責任者の選任
3. 執行責任者の支援と定期的評価、執行責任者の報酬の決定・見直し
4. 戦略的計画実行の執行責任者への委任、その過程への関与、戦略的計画の承認、その進捗管理
5. 財政の健全性の確保、資産の維持・保全、資金調達・慈善事業への直接的関与
6. 教育の質の確保
7. 大学自治と学問の自由の維持・確保
8. 大学の方針とその実行の適切性の確認
9. 経営幹部と協力し、定期的に大学の支援者と協働
10. 理事会業務を正確かつ適切に透明性を確保しながら実行; 理事会のガバナンスの方針とその実行の普及・浸透; 理事会とその委員会、および理事のパフォーマンスの評価

このように、理事会の主要な権限・責任は、大学の使命の設定、政策決定、財務面の監視、そして執行責任者(学長)の選任・支援・評価、社会とのバッファーなどに置かれている。一方、AGBは理事が大学の日常的な活動に深く関与することは推奨していない。行き過ぎた関与は大学自治の侵害となるし、理事本人にとっても望ましいものではない。理事にはあくまで機関の戦略的レベルにおいて関与することが求められる。特に教学事項に理事が直接関わる度合は少ない。理事会は、彼ら高等教育機関の内部者の専門性を認識してそれを信頼し、そのため彼らに多くの権限を委譲しているのである<sup>3</sup>。AGBでは、学長の活動をいかに支援するかが有効な理事会であるための課題とされている(AGB 2006)。

## 2. 2 理事の選任方法と属性

続いて、AGBによる調査結果を基にして、理事がいかにして選任され、また、どういう人物が理事に選ばれているのかをみていきたい。

### (1) 理事の選任方法

公立大学(州立大学を含む)について、理事の選任方法に関するAGBの調査結果を表1にまとめた。理事の選任方法は公立大学と私立大学では大きく異なる。私立大学では、理事に空席ができると理事会自らが後任者を選ぶ方式が取られている機関が大部分である(Schwartz & Akins 2005b)。一方、表1にみるように、公立大学では機関により選任方

法はさまざまである。公立大学では、理事を地方政府の首長（governor）が任命する場合が多い。特に大学システムではその傾向が強い。一方、2年制大学では選挙を通して選ばれることが多い。公立大学では、理事はいわば公衆や地域を代表する存在である。

表 1 公立大学における理事の選任方法（AGB 調査・2004 年）

	公立大学全体	4年制大学	2年制大学	大学システム
首長による任命	10%	18%	5%	5%
首長の任命と議会の承認	38%	58%	15%	76%
議会による任命	3%	5%	2%	3%
選挙	26%	4%	47%	5%
その他の方法	20%	11%	30%	11%
回答なし	3%	4%	2%	0%

（出典）Schwartz & Akins（2005a）

一方、私立大学では、理事は大学に寄付を行って財政的に大学を支えることが期待され、そのため、後述するように、私立大学の理事の人数は州立大学の場合よりも大きくなる傾向がある。私立大学の理事会がこうした役割を強くもつことから、理事の多くは企業人や裕福な卒業生が選ばれることが多い。

公立大学において首長が理事を任命する方式は政治的な影響を招くのではないかと考えられがちである。AGBで行ったインタビュー調査によると、実際、首長選挙の際に功績のあった人物を首長が理事に選任するようなケースはあるが、そうした事例は稀であるという。こうしたケースを回避するひとつの仕組みとして、表1に示されるように、議会の承認を経るというプロセスが存在する。また、理事には当該高等教育機関の自立とその利益を守る人を選ぶという伝統が守られているという面もあるという。これをメリット・セレクションといい、AGBが重視している考え方の一つである。また、ひとたび理事が選任されればその理事は首長とは独立に動き、首長の意向に左右されることは少ない。政治的考慮を判断の外に置き、大学がいかに機能するかを重視する姿勢が必然的に求められるという<sup>4</sup>。

一方、私立大学では、卒業生が理事を務めるケースが多いこともあって、理事は大学への寄付金を期待される場合が多い。AGBの調査によると、70%の私立大学が、理事のうち9割以上が過去1年間に大学に対して何らかの財政的貢献を行ったと回答している（Schwartz & Akins 2005b）。

## （2）理事の職業

理事は、職権上（ex-officio）の理事となることの多い学長を除いて、大部分が大学外部者で構成される。理事の職業についてまとめたのが表2である。産業界および専門職に就

く人々が多くを占めていることが分かる。理事は、理事の職務に当たる際、報酬を受け取ることは法律で禁じられており、会議出席に必要な旅費や若干の必要手当が支給される程度である。理事の職務はボランティアの精神に基づいて成り立っている。他の職業を抱える場合が多い理事には多忙な人物が多いが、大学の理事を務めることは、社会的ステータスともなり、また給与を得る職業とは異なり、公共の利益に貢献することにやり甲斐を感じる者も多いという。また、特に私立大学の理事の場合は、卒業生として母校の発展に貢献したいという意図から理事に就任する場合も多いという。

表2 大学理事の職業 (AGB 調査・2004年)

	産業界	教育関係	専門職	左記以外の職業	退職者
公立大学	40%	10%	20%	9%	21%
私立大学	43%	11%	19%	11%	17%

(出典) Schwartz & Akins (2005a, 2005b)

### 2. 3 理事会の構成

次に、大学理事会の基本的な構成についてみていきたい。構成人数、任期、委員会構成について以下にまとめる。

#### (1) 理事会の構成人数

まず、理事の構成人数について表3にまとめた。ここにみるように、理事会の構成人数は公立(州立を含む)の平均10.5名に対し、私立では30.2名と平均で約3倍の違いがある点が特徴である。この要因については、上でも若干触れたように、私立大学では自大学に対する寄付を行うことが理事に対して期待されることが挙げられる。

表3 全米の大学理事会の平均人数 (AGB 調査・2004年)

公立大学			私立大学		
4年制	2年制	大学システム	4年制	2年制	専門大学
11.7人	8.9人	13.7人	31.0人	20.0人	23.0人
公立大学全体			私立大学全体		
10.5人			30.2人		

(出典) Schwartz & Akins (2005a, 2005b)

#### (2) 理事の任期

理事の任期について、AGBによるデータを表4にまとめた。これは一人の理事が在任

する期間および再任に関する制限の方針をまとめたものである。私立大学のほうが特定の理事が長く在任するのを制限する傾向があり、平均在任年数も公立大学のほうが長いことが分かる。

表 4 大学理事の任期（AGB 調査・2004 年）

	公立大学				私立大学			
	4 年制 大学	2 年制 大学	大学 システム	公立大学 全体	4 年制 大学	2 年制 大学	専門大学	私立大学 全体
理事の在任 年数の平均	5.9 年	4.8 年	6.1 年	5.4 年	3.8 年	3.4 年	3.3 年	3.7 年
再任制限を 定める大学 の比率	36.0%	14.0%	34.2%	24.7%	64.2%	76.5%	50.5%	61.9%
再任制限が ある場合、そ の長さ	2 期 (中央値)	2 期 (中央値)	2 期 (中央値)	2 期 (中央値)	2.7 期 (中央値)	2.6 期 (中央値)	2.7 期 (中央値)	2.7 期 (中央値)

（出典）Schwartz & Akins（2005a, 2005b）

### （3）理事会内部の委員会構成

続いて、理事会内部における委員会の設置状況を表 5 にまとめた。公立と私立では全体としてみると、設置される委員会の所轄領域に大きな性格の違いはみられない。ただし、公立では設置される委員会の比率が私立よりも全体として低く、大学によって設置される委員会に違いが大きいことが分かる。このことは、公立と私立で設置される委員会の数に違いがあることがひとつの要因であると考えられる。公立大学では常設委員会の平均が 3 つであるのに対し、私立大学では 7 つである。

表 5 理事会内部に設置される常設委員会の所掌領域と設置比率（AGB 調査・2004 年）

	公立大学		私立大学	
	所掌領域	設置比率	所掌領域	設置比率
1	財務	81.1%	財務	83.5%
2	学術	46.1%	開発	83.1%
3	施設・用地	40.3%	学術	80.6%
4	執行 (Executive)	30.5%	理事指名	76.4%
5	人事	25.9%	執行 (Executive)	69.7%
6	監査	23.0%	施設・用地	54.5%
7	開発	21.4%	学生	51.6%
8	学生	20.2%	監査	38.6%
9	理事指名	14.0%	投資	37.6%

（出典）Schwartz & Akins（2005a, 2005b）

理事会、および理事会内部の委員会には、学長だけでなく、担当領域の副学長やスタッフ、また評議会の代表者を中心に教員が出席するケースが多い。また、学生理事が任命される場合も多い。公立大学では、理事会が一般に公開され、公衆のパブリックコメントが受け付けられる場合もある。すなわち、理事会は大学の重要事項に関する各種の決定を行うと同時に、大学に関わるステークホルダー間の議論と意思疎通の場としても機能しているのである。

### 3. アメリカの大学長と大学執行部

#### 3. 1 大学執行部の主要な構成

理事会から権限委譲を受けて日常的な大学の運営に当たるのが、学長をはじめとする大学執行部である。学長の下で、通常、学術部門のトップの地位にあるのがプロボスト (Provost) である。プロボストは、日本の管理組織に照らすと教育担当副学長の位置にやや近いが、教育だけでなく、学術面全般や予算についても責任を持つことが多く、また後述するように、アメリカの学長が資金収集活動など外部に対して大学を代表する仕事を担うことが多いことから、教育担当にとどまらないより広い権限を持つことが多い。また、プロボストには、“Provost” に合わせて、“Vice President” や “Vice Chancellor” の称号が付く場合もあり、さらに “Executive” の称号が付き、他の副学長 (Vice President/Vice Chancellor) よりも一段高い地位に位置付けられることも多い。

他の副学長としては、財務 (finance) を中心に、経営 (business)、管理運営 (management)、資金調達 (development) や社会連携 (outreach) などの対外関係、学生関係 (student affairs) などがみられる。教育と研究を中心とする学術部門は一部では副学長の地位が与えられているケースもあるが、むしろプロボストの下に位置付けられるケースが多い。

また、学長を直接補佐する体制としては、通常、学長室 (Office of the President) が設置されている。それに加え、法務顧問 (General Counsel) など学長への助言組織が設置されている場合もある。また、大学によっては、副学長やプロボストの下部組織、あるいは各部署の長 (Dean) によって学長へ諮問・助言を行う組織を編成している場合もみられる。

これら執行部のポジションは職務ごとに専門職化が進んでおり、特定ポジションの専門家として大学間を移動する場合も多い。新規採用が行われる場合には公募が一般的であり、これら役職は学外者から任命されるケースが多く、特に財務や管理運営、社会連携などの担当副学長には、実業界出身者など大学外部者が任命されることも多い。

#### 3. 2 学長の選考プロセス

学長の選考は、上述した通り、理事会の最も重要な役割のひとつである。最終的な決定は理事会において行われるが、そこに至るプロセスにはいくつかの段階がある。以下では、

学長をはじめとする大学役職者のサーチ会社のひとつである AGB Search でのインタビューを元に、そのプロセスを素描する<sup>5</sup>。

学長の任期終了が近づき、契約を更新しない決定を理事会が下した場合、あるいは学長が自ら退任を申し出た場合、理事会は新学長を選考するための日程を決める。学長選考委員会（**Presidential Search Committee** など）が編成され、そのメンバーには、通常、理事が複数名入るとともに、できるだけ広く大学のステークホルダーの見解が反映できるよう、教職員、学生、卒業生、地域代表などがメンバーとして加わる。理事会は公募の情報をいくつかの媒体を通して告知するが、サーチ会社やコンサルタントを活用するケースも多い。AGB のデータによれば、公立大学で 57%、私立大学で 54%が、学長選考に当たってサーチ会社やコンサルタントを活用している（Schwartz & Akins 2005a, 2005b）。

サーチ会社に大学から依頼があった場合、サーチ会社は自らストックしてある人材リストや大学役職者のデータベースなどを使って、幅広く人材のピックアップを行う。見込みのある人材にコンタクトを取って応募の意向を問い合わせる。サーチ会社は資料収集を行ったり、その人物をよく知る者にコンタクトを取って見解を聞くなどして、候補者に関する情報を幅広く収集し、大学に提供する。選考委員会は公募を締め切った後、具体的な候補者の検討に入る。その際にはサーチ会社に適宜問い合わせを行い、さらなる調査を依頼する場合もある。そうしたプロセスを経て、複数名の候補者を絞り込み、彼らをキャンパスに呼んで、通常 2 日間ほどの選考委員会によるインタビューを行い、また、教員、学生、執行部役員、理事などステークホルダーとの会合、相互交流と意見交換の場を設定する。選考委員会外の者は直接選考に関わることはできないが、候補者に対する彼らの反応やコメントはその人物が学長として適任か否かを判断する重要な材料となる。また、こうしたプロセスは、学長候補者の側にとっても、当該大学やコミュニティの現状を直接知り、自分が学長となるのに相応しいか否かを検討する上で重要な機会となるという。選考委員会は数名の候補者を理事会に推薦し、理事会が最終決定を下す。

### 3. 3 アメリカの学長の特性—外部招聘と内部昇格

学長について、日本と比較した場合のアメリカの大きな特徴は、大学内部からの昇格がきわめて少ないことである。ほとんどのケースは外部からの招聘である。ACE が実施した調査によれば、機関内部から昇格した学長は 2006 年当時で 28%であった（ACE 2007）。これに対して、日本の国立大学では 8 割以上が内部昇格である（羽田・金井 2010）。ACE の調査による大学長の前職は、他大学の学長 21%、CAO（Chief Academic Officer、プロボストなど学術部門のトップを指す）31%、大学執行部の役職者 30%、学科長・教員 4%、大学外部者 13%となっている。また何らかの期間、高等教育機関以外で職務に付いた経験がある学長は 63%であった（ACE 2007）。

AGB でのインタビューによると、新しい学長として外部者が好まれる理由はケースによ

っているいろいろありうるが、学長を選ぶに当たって、新鮮な発想が求められたり、改革を推進するシンボルとなる上で外部者のほうが望ましいとされることがひとつの理由であると考えられる。一般に内部者は現状維持を重視し、変革を好まないとみられている。教授陣との関係が強くなり、思い切った変革がしにくい、外部者はしがらみが少なく、変革を促すことができるとされる。

しかし、AGBによれば、内部昇格にもメリットは少なくない。機関内部に学長としての潜在能力を持った者がおり、内部の文脈や機関の伝統を十分に把握していることから、内部者の昇進をもっと前向きに考慮することが高等教育機関の発展につながるという見方もあるという。企業などでは、内部にCEOの後継者を見出し、将来的にCEOになることを見越して早くから育てるといったプロセスが普通に行われている。もちろん、企業と大学を同列に考えることはできないが、内部でじっくり後継者の養成を行うという営みももっと行われてもよいのではないかというのがAGB会長の見解であった。

### 3. 4 学長の仕事

#### (1) 学長の任期

ACEの調査によれば、学長が就任時に契約する任期は大学によって異なる。最も多いのが3年(33%)で、次が5年以上(24.6%)となっている。1年というケースも18%ある。もっとも、これは学長就任時の契約上の年数であり、最終的な在任期間はこれより長くなるケースが多い(ACE 2007)。

#### (2) 学長の職務

次に学長の職務状況を表6にまとめてみた。ここでは、学長がどのような職務に対して多くの時間を費やしているかという点と合わせて、最初に学長に就任した際、その職務遂行に当たっての能力が十分でなかったと回答した割合を掲載している。学長の職務としては、資金獲得、予算・財務管理が最も重きが置かれる仕事となっている。ただし、注目されるのは、これら職務領域は、学長就任時に、自分の持つ能力が十分でなかったと回答される割合もまた高いという点である。さらに、資産運用の項目も就任時の能力が十分でなかったとの自己評価が多い。

こうした状況から、とりわけ資金に関わる側面において、アメリカの学長は多くの職務に長時間携わることを求められるものの、そのための準備状況は十分ではないことが窺われる。これは当然、上述した、学長になるまでのキャリア上のバックグラウンドとも関係しているであろう。かりに今後、日本でもこうした側面での学長の役割が強く求められるようになるとすれば、そのための職能開発のあり方を検討する必要があるといえるだろう。

表6 学長の職務と就任時の能力の自己評価（ACE 調査・2006年）

		最も時間を割く職務と 回答した割合（高い順）	就任時に能力が十分に なかったと回答した割合
1	資金獲得	37.7%	22.8%
2	予算・財務管理	34.8%	14.7%
3	戦略的計画	20.9%	10.6%
3	社会連携	20.9%	5.7%
5	理事会対応	16.5%	12.3%
6	人事	13.9%	7.6%
7	資産運用	11.4%	15.3%

（出典）ACE（2007）

表7 学長と他の主体との関係（ACE 調査・2006年）

		学長の職務が最も報いられ ると感じる主体（高い順）	学長の職務に対して最も困 難を与える主体
1	学生	53.5%	9.5%
2	執行部／職員	42.6%	16.6%
3	教員	30.1%	39.6%
4	地域住民	25.8%	12.4%
5	理事	25.1%	22.6%

（出典）ACE（2007）

### （3）学長と他の主体との関係

次に、学長と大学に関わる他の主体との関係を表7にまとめた。ここでは、学長が、自らの職務が最も報いられると感じる主体、および、自らの職務に対して最も困難を与えると考えた主体についての回答結果をまとめている。前者の主体として挙げられているのは、回答の多い順に、学生、執行部・スタッフ、教員である。逆に、後者の、学長自身の職務遂行に最も困難を与える主体とされているのは教員であり、表には示していないが次に高かったのが、議会・政策担当者（31.1%）であり、次いで、理事（22.6%）、資金提供者（18.5%）、システムオフィス・州の管理局（18.0%）が高かった。この結果をみると、教員との関係に頭を悩ませている学長が少なくない。

学長と教員の間にあるこうした関係が、執行部と教員との対立構造に起因するのか、あるいは、教員の持つ実質的権限が大きいことに起因するのか、その背景は一面的ではないだろう。ただし、いずれにしても、アメリカにおいても学長の大学運営上の課題が教員に関わる領域に見られることは注目される事実であるといえるだろう。

#### 4. おわりに

以上、アメリカの大学経営における中心的な主体である理事会と学長に焦点を当てて、その概要を素描してきた。本稿の内容は、あくまでも一部のデータに基づく概観に過ぎず、理事会、学長のそれぞれについて、今後より詳細な検討を行う余地が残されている。そのための基礎情報として、まずは全米レベルの現状に関する整理が必要と考え、本稿ではその作業を行った。

大学外部者から構成される理事会が大学の最終的な意思決定を担う素人支配の方式は、内部の構成員自治との間に微妙なバランスを必要とする一方、公衆によって大学が支えられるアメリカに独特のあり方を担保する役割を果たしてきた。また、その理事会によって任命される学長は、アメリカでは公募によって学外者が任命されるケースが一般的であり、広く適任者を探索し、大学の求めるものとのマッチングを図る採用の方式がとられている。

日本における大学ガバナンス、あるいは大学経営の改革課題に照らすとき、アメリカにおけるこれらの諸点はいずれも示唆に富む内容を持っている。ただし、言うまでもなく、各国の大学のあり方には文化的伝統に加えて、さまざまな社会的・対外的関係における違いが反映されており、日本独自の文脈に立脚して今後のあり方を考える観点も重要である。ただし、日本の独自性を明確に認識する上でも、アメリカとの比較は重要な観点であり、今後さらに検討を進めていきたい。

#### 【注】

1 理事会に関する数少ない先行研究として、小川（1997）、高木（1998）、羽田（2007）がある。学長については、川嶋（2007）が英米大学における学長の公募事例を元に、学長に求められる資質・能力について触れている。

2 AGB 会長 Rick Regon 氏へのインタビュー（2009 年 12 月）に基づく。

3 理事会、執行部とともに教員がガバナンスーとりわけ教学面のガバナンスーに関与し、多様なレベルで議論を行い、意思決定を行っていく過程は共同統治（Shared Governance）と呼ばれ、理事会による素人支配と並んでアメリカの大学ガバナンスに関する重要な原理となっている。“Shared Governance”の概念については、羽田（2007）、江原（2010）、大場（2011）が若干だが言及している。また、福留（2012, 2013）を参照。

4 上記 Rick Regon 氏へのインタビューに基づく。一方、筆者が米国の個別公立大学を対象に行った訪問調査においては、管理職経験者や教員へのインタビューの中で、いくつかの公立大学において、理事が必ずしも大学の利益を優先させなかったり、大学運営に十分

な関心を示さず、理事を一種のステイタスとみて自身の政治活動のステップと捉えたりする可能性があるとの話が聞かれた。理事によっては自身の政治的信条を反映させて特定の問題に深く関与しすぎる傾向が見られることがあるとのコメントもあった。ただし、そうした問題があるとしても、それが大学経営に重大な影響を及ぼすことは少ない。その理由としては、最終的には組織としての理事会による集团的判断が尊重されること、一定の社会的地位にある人々が理事になっていること、理事によって任命時期が異なるため理事会全体が特定の政治的影響を免れる場合が通常であること、大学の役員や教員とのコミュニケーションおよび AGB など大学間団体での研修の機会を通じて、在任中に理事が大学の特性を理解するようになることなどが挙げられる。

<sup>5</sup> 以下の内容は、AGB の上級副会長 (Senior Vice President) および AGB Search 会長 (Principal) である Jamie Ferrare 氏へのインタビュー (2011 年 12 月) に基づく。

## 【参考文献】

江原武一 (2010) 『転換期日本の大学改革—アメリカとの比較』東信堂。

大場淳 (2011) 「大学のガバナンス改革—組織文化とリーダーシップを巡って—」名古屋高等教育研究第 11 号, 253-272 頁。

小川佳万 (1997) 「アメリカにおける大学組織改革—理事会に焦点をあてて—」有本章編『ポスト大衆化段階の大学組織変容に関する比較研究』広島大学大学教育研究センター (高等教育研究叢書 46), 109-117 頁。

川嶋太津夫 (2007) 「国立大学の法人化と学長職の変容」国立大学財務・経営センター研究部編『国立大学法人化後の財務・経営に関する研究』国立大学財務・経営センター研究報告第 10 号, 101-114 頁。

高木英明 (1998) 『大学の法的地位と自治機構に関する研究』多賀出版。

羽田貴史 (2007) 「アメリカの大学理事会素描」篠田道夫・研究代表『私大経営システムの分析』私学高等教育研究所, 57-66 頁。

羽田貴史・金井徹 (2010) 「国立大学長の選考制度に関する研究—選挙制度の定着と学長像—」『日本教育行政学会年報』No.36, 158-175 頁。

福留東土 (2012) 「米国大学のガバナンス構造とその歴史的経緯」IDE 大学協会編『IDE・現代の高等教育』2012 年 11 月号, 55-61 頁。

福留東土 (2013) 「アメリカの大学評議会と共同統治—カリフォルニア大学の事例—」広島大学高等教育研究開発センター編『大学論集』第 44 集 (掲載予定)。

American Council on Education (ACE). (2007). *The American College President: 2007*

- Edition*. Center for Policy Analysis, American Council on Education.
- Association of Governing Boards of Universities and Colleges (AGB). (2006). *The Leadership Imperative: The Report of the AGB Task Force on the State of the Presidency in American Higher Education*. Association of Governing Boards of Universities and Colleges.
- AGB. (2009). *Effective Governing Boards: A Guide for Members of Governing Boards of Independent Colleges and Universities*. Association of Governing Boards of Universities and Colleges.
- Schwartz, M., & Akins, L. (2005a). *Policies, Practices, and Composition of Governing Boards of Public Colleges and Universities*. Association of Governing Boards of Universities and Colleges.
- Schwartz, M., & Akins, L. (2005b). *Policies, Practices, and Composition of Governing Boards of Independent Colleges and Universities*. Association of Governing Boards of Universities and Colleges.

## 第3章 イギリスにおける大学経営人材養成

秦 由美子  
(広島大学)

### 1. はじめに<sup>1</sup>

#### 1. 1 近年のイギリス<sup>2</sup>の大学経営改革の動向

大学は、社会的存在としての公共性を共通の特徴としていると言われるが、現代では、この公共性は経済との関わりで論じられる。何故ならば、多くの大学改革の背景には、大学と大学に対する政府両者の知的財産権が関係しており、知的財産が国家の経済と結びつくことと関連して、中央政府は管理運営方式の改善を大学に求めるからである。知的財産を社会に還元すること自体に問題はないが、そこに企業やビジネスが絡んでくるために大学のミッションに繋がる大学自治<sup>3</sup>や教員の自律性が問題となる。

イギリスの大学においては、この公共性における経済面が複数の報告書を通しての政府への提言により強化されていった。1985年の3月に大学学長委員会(Committee of Vice-Chancellors and Principals: CVCP、現イギリス大学協会(Universities UK: UUK))が、大学運営に焦点を当てた報告書『大学の効率性の研究のための運営委員会報告書(通称『ジャラット報告書』)』を公刊した。本報告書は、学長を先頭に大学自らが改革を提唱したところに意味があったが、『ジャラット報告書』では、学内の自己改革を遅延させる強固な学内自治が、教員自らが守るべき大学の将来設計や将来的発展を阻害しているとし、学長やカウンスルの権限を拡大する方向性が示された(CVCP 1985, pp.35-36)。この報告書以降、イギリスでは高等教育機関の内外で管理運営に関する議論が急増し、伝統的大学や旧大学においても『ジャラット報告書』公刊後の1990年代から大学運営に関する一連の改革が実施された。

その後、1963年から存在しつづけてきた大学とポリテクニクによる二元構造(binary system)が、1988年の教育改革法(1988 Education Reform Act)を経て、1992年の継続・高等教育法(1992 Further and Higher Education Act)により解消された。即ち、ポリテクニクが大学に昇格し(新大学)、イギリスの高等教育の一元化に至ったのであった。その結果、大学数及び学生数が急増することとなった。また、1989年まではフルタイムの第一学位の学生には政府からの補助金が支給されていたが、同年からは学費徴収が始まることになり、大学も効率的運営を心掛けると共に、学外資金を集めることに注力することになった。

例えば、新大学の外部資金獲得のための連携の試みも、研究予算獲得のための、また大

学拡張のための試みである（大学連盟（University Alliance: UA）：ビジネスに注力している 23 大学<sup>4</sup>が傘下にある）。

大学においては効率的運営及び外部資金獲得という側面が強調され、2003 年には英国銀行（Bank of England）の外部委員であったランバート（Richard Lambert）により、『ジャラット報告書』以降初めて大学運営に焦点を当てた『ビジネスと大学との協働のためのレビュー（通称『ランバート報告書』）』が提出された。本報告書は主に、次の 4 点、a) ビジネスに繋がる研究開発の実施、b) 大学がビジネスに乗り出し、産業界との協働を促進することで産まれる多様かつ新たな商業形態の明示、c) 既存の大学との共同研究で成果を挙げている例を公開すること、そして、d) 大学内外において大学とビジネスに関する議論や、政策形成のための大学への進言等の実施、を提言した（Lambert 2003, p.12）。その後、中央政府は大学の効率的運営を企業の取締役会と同質の管理運営方法に求めたため、本報告書の内容について大学内外で更に活発に論じられることになった。

高等教育政策の中で『ランバート報告書』の勧告項目が中央政府により強力に推進された理由の一つとして、大学がビジネスの一環として運営されることで大学と経済界との連携が促進され、イギリス経済のみならず大学にも恩恵がもたらされると期待されたことが挙げられる。実際、本報告書後、各大学で大学運営をビジネス運営に類似した効率的運営形態に近づけるための政府からの圧力が強くなったことが報告された（Lapworth 2004）。

## 2. イギリスの大学の 4 類型

### 2. 1 類型別大学ガバナンスの特徴

イギリスの大学及び教学ガバナンスについては、大きく「カレッジ（College）ガバナンス（①）」、「委員会（Key Organ）ガバナンス（②+③）」、「米国型ガバナンス（マンチェスター大学）（④）」、「理事会（Board of Governors）ガバナンス（⑤）」と 4 類型にまとめられ、それぞれの共通性や異質性が認められた（表 1）。

#### 2. 1. 1 カレッジ（College）ガバナンス

各類型のガバナンスの内容を以下に簡単に説明する。

①を代表する大学は、カレッジガバナンスを実施しているオックスフォード大学で、カレッジの総合体の総称がオックスフォード大学である。各カレッジは大学事務局とは別に個別の管理運営体系を敷いており、各カレッジ、カレッジ協議会（Conference of Colleges）、そして大学事務局との間の協議により大学及び教学ガバナンスの在り方が決定されるため、「カレッジ（College）ガバナンス」と名付ける。オックスフォードの訪問調査は、秦と前田が実施した。

表1 大学ガバナンスの4類型

類型名	カレッジ ガバナンス	委員会 (Key Organ) ガバナンス	米国型 ガバナンス	理事会 ガバナンス		
大学類型	①総合大学 I・ 研究大学	②総合大学 I/II・研究大学	③准研究大学 A/B	④准研究大学 A/B	⑤准学士号授 与大学	
調査対象大学	オックスフォード	ヨーク、 ブリストル	シェフィールド 、パース	マンチェスター	オックスフォード・ブルックス、 グラモーガン、 デ・モントフォート	
調査項目	大学の対外的自律性	◎ カウンシルの上位に位置する コングレーション（教員全員参加 +上級職員、学生代表）が最終 決定権を有する	○ “still enjoys a high degree of autonomy from gov't” (York)	○ 「大学にとり大切なことは、課 題に立ち向かおうとする文化の 創出です」パース学長の言	△ アカデミック 8 名に対し、学外 者が 14 名を占める理事会の権 限が強	× 地方行政からの意見が重視され る傾向
	学長権限 (学内自治)	弱 (どのレベルにおいてもコンセン サスを重視、学長裁量経費は無 、学長年限は 5 年+2 年可)	中 (シニア・チームとの共同統治 だが、コンセンサス重視、学長 年限に制限無)	中 (シニア・チームとの共同統 治、コンセンサス重視)	弱 (理事会の権限が強い)	強 (学長を中心とする執行委員会 が大学の方向性を決定、しかし 理事会が最終決定権を有する)

注：①～⑤どの大学においても学長単独での決定権は無い。  
(出典) 筆者作成

このガバナンス類型では、学長は大学の運営機構の枠組みの中に明確に位置付けられており、理事会に相当する経営協議会（カウンシル、Council）や主要委員会、学部等各部署、及びカレッジ協議会（Conference of Colleges）を通じて各カレッジとの連携を図ることとされている。この類型に分類される大学の1つであるオックスフォード大学において、学長は大学の戦略的方向性を示し、かつ、国際的・国内的・地域的に大学を代表する立場として位置付けられ、経営協議会を含む主要な学内機関の議長を務める。しかしながら、総長（Chancellor）、学長、全教員と上級事務職員、事務局長等を含めて構成される大学総会（Congregation）が重要事項に関する最終承認の権限を有していることや、一般教員

層から上級管理者層に至るまで、どの層においてもコンセンサスを重視しているため、他のガバナンス類型に比べ、学長の権限は相対的に弱い<sup>5</sup>。

### 2. 1. 2 委員会 (Key Organ) ガバナンス

また、②及び③を代表する大学は、大学ガバナンスについては学長と学長を支援する組織であるシニア・マネジメントチームを、また、教学ガバナンスに関しては全学的な教学委員会を必須の組織として有しているため、「委員会 (Key Organ) ガバナンス」と名付け、訪問調査ではヨーク大学、ブリストル大学、シェフィールド大学、バース大学を選択した。ヨーク、ブリストル、シェフィールドには大佐古が、バースは秦が訪問調査を実施した。各大学の具体的な内容に関しては、訪問調査を実施した各担当者の報告を基にしている。

この類型では、大学執行委員会 (University Executive Board: UEB) や上級経営・管理グループ (Senior Management Group: SMG) と呼ばれる機関<sup>6</sup>が存在し、それらは組織図上の位置付けが明確でないにもかかわらず、大学ガバナンス上、重要な役割を担っている。調査対象の1つであるシェフィールド大学では、学長のほか、研究革新、教学、国際それぞれの副学長 (Pro-Vice-Chancellor, PVC)、5学部全ての学部長 (いずれも PVC を兼務)、事務局長、財務部長、人事部長によって構成される UEB が、毎週会合を持ち、全学的な戦略、学術・研究の方向性の決定において重要な役割を担っている。UEB の構成員は、コート (Court)、セネト (Senate)、カウンスル (Council) の構成員でもある。5学部長がいずれも PVC を兼務し、UEB の構成員でもあることにより、UEB で行われた議論は、直ちに各学部でも共有され、各学部の懸案や提案も、UEB を通して迅速に全学で共有されると推察される。

ヨーク大学では、学長は企業における最高経営責任者 (Chief Executive Officer: CEO) に相当し、教学及び大学管理運営双方の長である。また、学長、副学長、事務局長、人事・財務・渉外それぞれの責任者、人文科学・自然科学・社会科学それぞれの教学調整者 (academic coordinator) によって構成される SMG が、教育評議会や経営協議会、その他主要な委員会の間を調整しながら学長を補佐している。

### 2. 1. 3 米国型ガバナンス

④の「米国型ガバナンス」の名称は、マンチェスター大学自ら米国型であると表明しており、それに基づき類型の名称として使用し、大佐古が訪問調査を実施した。

マンチェスター大学は、2004年にマンチェスター・ヴィクトリア大学 (Victoria University of Manchester) とマンチェスター工科大学 (University of Manchester Institute of Science and Technology: UMIST) が統合し、最大規模の大学となった。そのため、組織運営を円滑にするため、理事長と学長を同一人物が兼任する形態をとり、組織

構造は米国のモデルを採用した。概して、理事長兼学長がガバナンスの中核を担い、権限が集中する傾向にある。

マンチェスター大学の憲章 (Charter) は、同大学に最高経営責任者 (CEO) を置くことを定めており (VI 条)、これを行う役職として、規約 (Statute) 第 III 章は、理事長兼学長 (President and Vice-Chancellor, President VC) を置くこととしている。President VC は、教育評議会の議長を務めると同時に、大学運営と目標達成に関して理事会に対して責任を負う。その責務を充足するため、教育評議会との協議のうえで President VC が任命した教職員が President VC を補佐している。さらに、組織図上の位置付けは明確ではないが、President VC、事務局長、学長補佐、財務部長、人事部長によって構成される上級リーダーシップ・チーム (Senior Leadership Team: SLT) が重要な役割を果たす。

## 2. 1. 4 理事会 (Board of Governors) ガバナンス

⑤の「理事会ガバナンス」は、1992年以降に大学に昇格した新大学において特徴的に見受けられるガバナンスで、日本の私立大学の理事会に極めて類似したガバナンス経営ともいえる。その代表例として今回の調査ではデ・モントフォート大学、オックスフォード・ブルックス及びグラモーガン大学を対象とし、オックスフォード・ブルックスは、秦と前田が、グラモーガンは秦が訪問した。デ・モントフォートに関しては、シェラード (Dominic Shellard) 学長が日本を訪問した際に、インタビューを実施した。

この類型では、総じて学長の権限が強く、重要な案件ほどその影響力は強い。しかしながら、学長による独裁という意味ではない。この類型の大学の1つであるオックスフォード・ブルックス大学では、大学ガバナンスの主導的役割を担う機関として、総長、学長、副学長、事務局長、各学部長によって構成される上級経営・管理チーム (Senior Management Team) が設置され、大学運営の中核を為している。

## 3. 学長

### 3. 1 学長の選考方法

英国の大学学長の選考方法の大きな特徴として、外部から学長を登用することが多いという点を指摘できる。カレッジガバナンスに属するオックスフォード大学では、学長の任期は5年とすることが規約で定められている。ただし、2年間延長ができる。

学長の選考方法は、次の通りである。現学長の任期が満了する1年以上前から、次期学長候補者及び再任用について検討する委員会が設置される。委員会は、総長、大学総会から選出された4名、経営協議会から選出された3名、部門評議会 (Divisional Board) から選出された1名、カレッジ協議会の首席または現学長の推薦者、カレッジ協議会が選出した委員 (経営協議会の構成員でない者に限られる) で構成される。委員会が選考対象者について経営協議会に報告し、それがさらに大学総会に提出される。大学総会の意向投票

において、125名以上の反対者がいない限り、提案は承認されたものとみなされる。この意向投票での承認が、学長が信任されていることを意味する。学長の働きが好ましくない場合、8名以上の経営協議会の構成員が総長に発議し、審査会（tribunal）を設置して事態を明らかにし、解任の勧告が出された場合には、最終的に総長が解任を決定できる（Statute XII, Part G）。

これに対し、他のガバナンス類型では、学長選考の際、ヘッドハンティング会社（Executive search agencies）を利用して、大規模に外部公募を行うという特徴が共通して見られる。経営協議会や教育評議会の関係者からなる選考委員会・選考会議等（Selection Committee, Joint Committee, Appointment Panel 等、大学により名称が異なる。以下、選考委員会）を学内で発足させ、その任に当たらせるが、同時に、その大学が学長に求める具体的な資質や要件をヘッドハンティング会社に伝える。200名程度の候補者がリストアップされた後、ヘッドハンティング会社と選考委員会の打ち合わせ、必要があれば面接を行って、20～30名に絞る。複数の候補中から大学が最終的に学長を選任する場合もあれば、ヘッドハンティング会社が最終候補者を紹介する場合もある。最終的には、各大学の理事会や経営協議会等、権限を有する機関が学長を任命する。ヘッドハンティング会社が選任した人材の場合、着任後もフォローアップが行われる。これに加え、着任後の学長の働きや成果をチェックする年次調査の仕組みが整えられている。学長は理事会や経営協議会に対して責任を負い、好ましい成果が見られない場合、任期途中の解任もあり得る。例えば、シェフィールド大学では、経営協議会の構成員3名以上の発議により、審査会が設置され、必要な事実調査を経て、学長の解任を決定することができるものとされている。

### 3. 2 学長の権限

本節は、前田の調査報告に基づき記述されている。

1988年の教育改革法によって政府、高等教育機関、財政カウンスルの役割が法律上、明記され、各機関の権限と責任が明示されたことに伴い、イギリスの大学の学長は、独立した学術機関である大学の代表者としての役割の外、最高経営責任者として経営協議会（Council, Board of Governors）に対して経営責任を負う存在であることが明確にされた。HEFCE と取り交わす「財政覚書」（Financial memorandum）に署名を行い、補助金の執行結果である教育研究機能の「成果」に対し責任を負うのは学長である。このような「経営責任者」としての役割がイギリスの大学の学長に求められるようになったのは1985年の『ジャラット報告』以降であるといわれている。

サッチャー政権における新自由主義の政治姿勢によりイギリスの大学は大きく変化し、変革を続けながら現在に至っているが、大学の自治形態としては、依然、同僚制の理念が尊重されている。今回、インタビューを行ったブリストル大学の学長であり、イギリス大学協会（UUK）の会長であるトマス（Eric Thomas）氏はインタビュー調査において、イ

ギリスの大学におけるガバナンスの特徴を「コンセンサス・リーダーシップ」と表現し、（あくまでも持論との前置きをしながら）「重要事項の決定は（学長個人の意思決定ではなく）カウンシルでなされるべき」と述べている<sup>7</sup>。機関の自立性を保持しながらも、成果を希求する経営体としての性格を強めるイギリスの大学運営において伝統的な同僚制文化はいかに適合し得るのだろうか。訪問調査したシェフィールド、ヨーク、マンチェスターの3大学ではともに共通する点として、学部ないし下部組織の独立性（independency）と自主性（autonomy）をしっかりと守っていることが指摘されると共に、分権的マネジメントが広く浸透している状況にある。人事に関しても分権的マネジメントは確立していると考えてよい。例えば、オックスフォード大学の場合、教授の選考をするにあたっては、教授ポストを保有する学群（academic division）又は学科（department）が外部に公示し、選考委員会（selection committee）を独自に設置し、選考を行う。なお、約800人いる講師（Lecturer）については、教授のように学群や学科にポストが存在しないことから選考方法が教授採用の場合と異なっている。採用された講師は、その勤務形態に応じて大学とカレッジの双方で教育活動に従事することから、どちらか一方ではなく大学とカレッジの双方で雇用がなされる（Joint appointment）。そのため、採用にあたっては大学とカレッジ双方の構成員による選考委員会が設けられる。シェフィールド大学では人事部長が各学部長等、主要役職者に対する決定権限を有しているものの、実際の決定過程においては学部等の意向が強く反映されている。

現在、イギリスで浸透している分権的マネジメントは学部や学科における自律性を促進するうえで有効と思われるが、教育・研究評価に対して得られる財政的報奨は実際の支出よりも少なく、学部の運営に深刻な影響を来しているということである。これは、分権的マネジメントによって生じる負の側面を指摘している（Bryman 2007, p.10）。

イギリスの大学における学長は最高経営責任者としての責任を有しているが、それは必ずしも日本でイメージされがちな一元的な「強いリーダーシップ」を意味するものではない。先述のトマス氏は「学長が個人で意思決定するような事例はほとんどない」とインタビューの中で語っていたが、大幅な権限委譲に由来する分権的マネジメントのもと、学部・学科の代表たる学部長等がその経営責任を担い、かかる前提のもとで学長が最終的に経営責任を担うというのが現代イギリスにおける大学ガバナンスの特質であると思われる。

一方、旧ポリテクニクから昇格した高等教育機関については、ヨーク、マンチェスター、シェフィールド、オックスフォードといった分権的マネジメントが浸透している組織とは大学の戦略も異なっており、運営形態も異なっている。理事会では企業等の出身者である中立委員（Independent governor）が大きな発言力を有していることから、分権的マネジメントでみられた学科の影響力が相対的に弱まり、トップダウンの意思決定が強くなる組織形態となっている。

いずれの組織形態においても学長は最高経営責任者としての役割を担っているものの、1992年以降に設置された大学とその前に設置された大学では、大学経営における学長の役割は決して同一ではない。

#### 4. 大学ガバナンスを担う学内組織の基本形

イギリスにおける大学ガバナンスを担う学内組織について、その基本形を説明しておく。それは、コート（Court）、カウンスル（Council）、セネト（Senate）の3組織である。この3組織の名称及び機能は伝統的大学（オックスフォード大学、ケンブリッジ大学）、旧大学（伝統的大学を含む1992年以前設立大学）、新大学（1992年以後大学に昇格した旧ポリテクニク）によって若干異なるものの、基本的機能については共通している。

コートは大学運営に関するすべての事項に関する学内外の関係者の総意を得る場である。カウンスルは大学の執行部かつ経営母体であり、経営全般に関する決定権を持つ。具体的には、1) 戦略的計画、構造改革、資源配分、説明責任という点を中心に、大学の運営管理に責任を持つこと、2) 学問的また機関の計画を定期的に検査し、それに応じた資源配分をする、といった基本機能がある（CVCP 1985, pp.35-36）。セネトは全教員及び学生代表を主たる構成員とする、教育と研究に関する決定機関である。なおカウンスルは日本の国立大学における経営協議会、セネトは同じく教育研究評議会に類するよう見えるが、両者は異なっており、イギリスのそれらは、前者は経営運営管理の面において、後者は教育研究の内容面においてそれぞれ決定権を有することが非常に重要な相違点であるといえる（従来の資源配分に変更を迫るような事項についてはカウンスルおよびコートの承認を必要とする大学が多い）。コートは日本の国立大学における役員会、または私立大学における理事会に類するが、日本のそれと大きく異なるのは過半数を学外者が占めるよう学則で定められていることである。以上の3機関とも学生代表が参加している点も日本とは異なる。

大学ガバナンスの類型比較から理解されることは、大学の対外的自律性及び教員の自治は、①から⑤に向かうほど弱くなり、反対に学長権限は①から⑤に向かうほど強くなる。例えば、研究大学のトップであるオックスフォード大学では、本部、学部、学科どのレベルにおいても決定は全員のコンセンサスを得てのもので、投票で決められることはないということである（2012年5月のハミルトン（Andrew Hamilton）学長及びマップストーン（Sally Mapstone）副学長とのインタビューにて）。もちろんコンセンサスを得るための話し合いが繰り返される。しかし、大学にとって何がベストであるか、という点で一致する限りにおいて話し合いでの決裂はあり得ないということである。

## 5. 類型別教学ガバナンスの特徴

どの大学においても教学面で中心となる委員会が立ち上げられ、その委員会の下部組織の下位委員会及び一般教員、教学支援職員との連携を通して、教学面での教育体制が徹底されている（表2）。

表2 教学ガバナンスの4類型

	類型名	カレッジ ガバナンス	委員会 (Key Organ) ガバナンス		米国型 ガバナンス	理事会 ガバナンス
	大学類型	①総合大学 I・ 研究大学	②総合大学 I/II・研究大学	③准研究大学 A/B	④准研究大学 A/B	⑤准学士号授与 大学
選考方法	学長及び 副学長	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 選考委員会を立ち上げ、学内外、国内外からアカデミックを公募（ヘッドハンティング会社を利用）</li> <li>▶ 内部者が多いが、その理由は彼らが既に副学長や学部長経験者であるため</li> <li>▶ ブリストル大学は、学内から選出</li> </ul>				学長と理事会が 選出
	学部長	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ディビジョンと学部が選考</li> <li>▶ 学内に適任者がいない場合には学外から任用</li> </ul>	学部の全教職員の意見に基づき、学長を含む少人数の委員会で決定	学科長の選考方法は学部長が指名する形式であるが、学内募集が一般的	公募でも学内応募でも可（学部で決定）	学長の意向をくみながら学部長が選出される。権限も非常に強い
	教学担当 機関 (セネットの下部組織が実質的な動きをする)	カOUNシルの中に教育委員会（教学委員会として独立させる方向）が存立	大学教学委員会 (University Teaching Committee: UTC) が中心	全学的な教学委員会 (Learning and Teaching Committee: LTC) 及び、各学部にも LTC	全学的な教学委員会 (Teaching and Learning Committee: TLC) が重要な役割を果たす	各学部 (4) に副学長/学部長が配置され、この4名が責任を持って動かす
	教学支援 職員	副学長支援チームが職員で構成され、機能的に動く	職員はプロフェッショナルの意識が非常に高く、企画案など積極的に取り組む。学内外の研修も受けている		専門支援職員が配備され、機能的に活動。研修も受ける	研究に軸足を変更しようとしており、教学面は手薄

(出典) 筆者作成

①から③では、教学支援職員の意識も非常に高く、学内外での研修も必要に応じて受けている。しかし、④及び特に⑤に関しては、教学面の人材も支援も不足している傾向がある。

また、新大学において多々見受けられる理事会ガバナンスであるが、例えば今回訪問調査を実施したオックスフォード・ブルックス大学の理事会の構成員を眺めてみると、構成員 20 名の内、学外識者の理事が 10 名、教育担当の学内理事 1 名、非教育担当の学内理事 1 名、学長、学生自治会長 1 名、4 名の陪席者（副学長 2 名、財務・法律担当責任者 1 名、持ち回りで副学長か学部長 1 名）、他に事務担当者 1 名と秘書が 1 名という人員構成になっている。実質決定権を有する構成員は、学生自治会長までの 14 名であり、彼らが大学経営において多大な影響力を有するのである。

## 6. 教育への支援体制

旧大学、新大学共に教育の質を維持するための支援体制が整っていることを付言する。例えば、オックスフォード大学では、下記のような仕組みにより教育の質が維持及び向上する仕組みになっている。

独自の学位授与機関（Degree Awarding Body）である大学が、学士課程、修士課程、博士課程それぞれのカリキュラムを決定



重要なことは、学位の水準（Standard of degrees）と教育・授業の質（Quality of teaching）の担保であり、下記のようなシステムとなっている。

- ① 毎年 ⇒ 学外試験委員（External examiner）による報告
- ② 毎年 ⇒ 内部試験委員（Internal examiner）による学生の試験結果、取得学位、ドロップアウト等の詳細な報告

6 年毎に学科単位で、審査委員会（教育担当副学長、教授、外部試験委員（他大学からの教員）で構成）によるレビュー



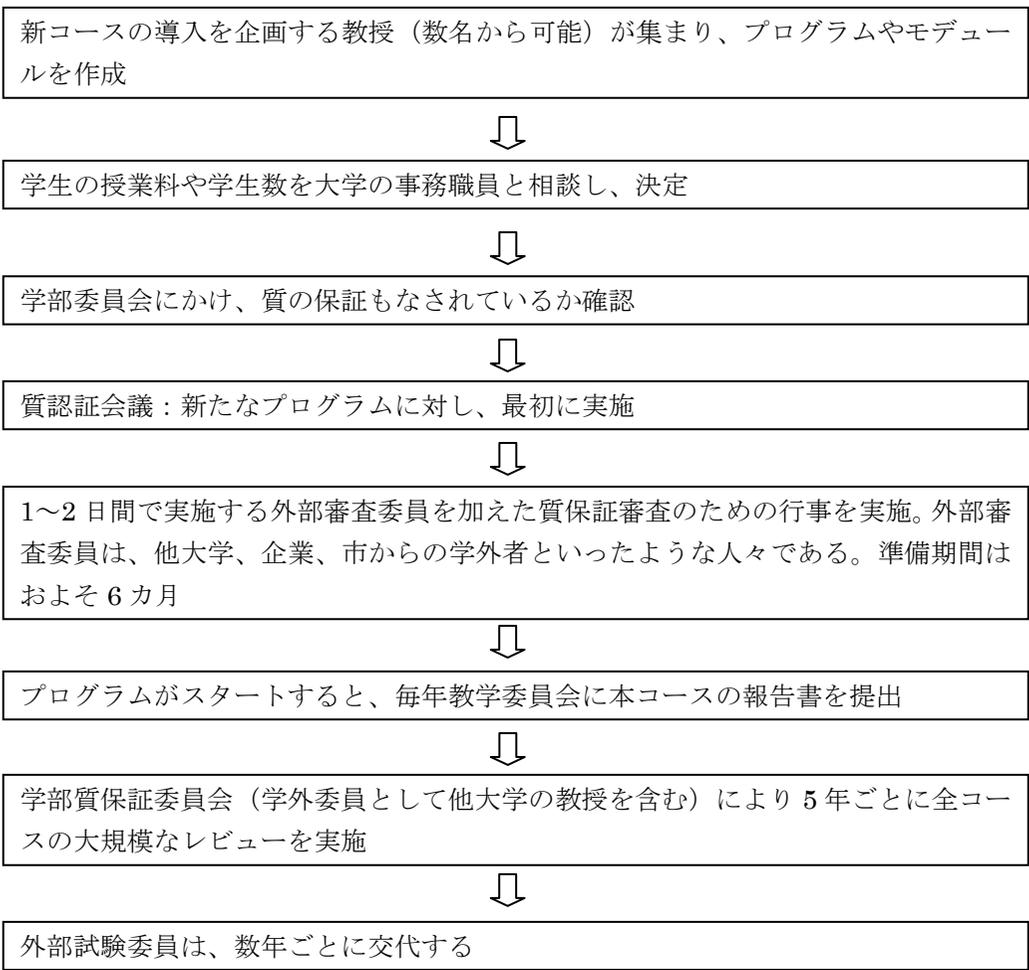
全学教育委員会（Education Committee）が全責任を持ち、ディビジョンが外部試験委員を決定し、教育担当の副学長が承認



高等教育水準審査機関（Quality Assurance Agency for Higher Education: QAA）は 5 年毎に機関レビューをするが、大学は独自に質を維持するために学生の成果を審査

新大学のグラモーガン大学でも、オックスフォード大学と同等・同質の仕組みにより教育の質が維持及び向上されるシステムになっている。

<新コース導入例>



## 7. 学長及び教員の管理運営能力の為の研修

イギリスでは教員研修に大変力を入れている。教員の職能発達に応じた研修が常時用意されており、また学外の研修に参加する機会が提供される。研修には大学教員としての組織的役割などのほか、教育方法に関しても入職（新採用）時は勿論のこと、本人が必要だと認識した際にスキルアップの機会を提供するほか、さまざまなニーズに合った内容が用意されている。この研修機会の提供は教員のみならず職員、また学長以下役職員も同様で

あり、大学議長委員会（Committee of University Chairs、以下 CUC）の指針（CUC 2009、第 2.25-2.28 項）においても上級執行役員に対する研修を提供することが強く推奨されている（CUC 2009、pp.23-24）。

教学を支える管理運営組織についても理解する必要がある。教学サービス部（Learning and Teaching Services: LeTS）は、職員の立場から全学 LTC および学部 LTC をはじめとする大学内の教学に関わるあらゆる事項を多面的にサポートする役割を担っている。また、教学を担当するアドミニストレーターの専門職人材としての能力も高い。その裏付けとなる研修も充実している。

教員に対する教育面での研修については、特に新任者に対して大学院レベルで教授法や評価などに関する授業を受けることが義務づけられるようになった。研修という面では、高等教育リーダーシップ財団<sup>8</sup>（Leadership Foundation for Higher Education）によるものをはじめとする諸研修が、役職者から一般教職員まで幅広く用意されており、全体的な大学の質の底上げに寄与していると考えられる。

新任教員に博士課程レベルで大学教員としての教授法を学ばなければならない仕組みが導入されていることは、長期的に見て大きく大学の教育能力に影響を及ぼしていくものと考えられる。また、概して教学を担当する職員の、専門職人材としての能力も高い。その裏付けとなる研修も充実している。つまり、新任から始まって中間管理職や上級職まで、しっかりした一貫した研修制度が必要となってくる。

## 7. 1 高等教育リーダーシップ財団（Leadership Foundation for Higher Education）

日本社会は、知識基盤社会化やグローバル化の流れの中で市場メカニズムの中に組み込まれ、政治、行政、企業、大学、それぞれの組織の管理運営（ガバナンスとマネジメント）面において内外から大きな改革が求められてきた。それら改革の要請は東日本大震災後、特に顕著になったといえよう。

改革では、①自組織と外部環境との関係の変化を分析し、その結果に基づいて社会や市場のニーズを把握し、②目的・目標を設定し、それら目的・目標のために、自組織の弱点や強みを考慮しながら、③内部環境の分析を行った上で、④独自の戦略を展開していく必要がある。しかし、国内外の情勢は多様化し変化し続けているにもかかわらず、制度や枠組みがその変化に伴っておらず、政治、行政、企業、大学、どれをとっても管理運営面で必ずしも有効に機能しているとはいえない。その理由は、上記 4 領域に於いて、改革を実施し得る資質を備えたリーダーが不足しているためとも考えられる。

そこで、本科研<sup>9</sup>によりイギリス・ロンドンに創設されたリーダーシップ財団（以下 LF）を訪問し、高等教育領域におけるリーダーシップ育成の状況を調査した。ここでは、リーダーシップ財団で入手した資料から、財団が実施するトップマネジメント・プログラムについて概説する。

### 7. 1. 1 リーダーシップ財団について

LF は、イギリスの高等教育機関のリーダーシップ、管理・運営についての相談と支援提供を専門としている機関で、イングランドとウェールズで登録されている有限会社（会社登録番号 4929860）であり、また慈善団体（慈善団体登録番号 1101959）としても登録されている。本財団の取締役会は経営戦略、財務及び雇用を担当しており、取締役員は全員高等教育関係者である。

LF は高等教育アカデミー（Higher Education Academy, [www.heacademy.ac.uk](http://www.heacademy.ac.uk)）が、教育の質の向上と学生の体験的学習の機会を増やす目的で設立されたのに対し、LF は、イギリス大学協会（UUK）と高等教育ギルド（Guild HE）により設立された。

LF の財源の 80%は、プログラムやイベントの開催と会費からの収入であり、残りの 20%は英国の 4 高等教育財政審議会からの出資金で成り立っており、主に高等教育機関（Higher Education Institutions: HEIs）と高等教育全般に責任を負っている。潤沢な財政支援に対し、当財団はイギリスの 4 高等教育財政審議会に説明責任を負っている。これらの財政審議会にとっては、当財団が全般的なリーダー育成計画の作成を行い、出資に見合うだけの成果を上げることが重要となる。

現在と将来の高等教育の担い手となるリーダー達の、管理運営や統率能力を養う機関として発足したのがこの LF である。次に具体的なプログラムを紹介する。

### 7. 1. 2 トップマネジメント・プログラム（Top Management Programme: TMP）

#### 1) 内容

トップマネジメント・プログラム（以下 TMP）は、LF の代表的なプログラムであり、高等教育部門でのリーダー育成においては定評がある。高等教育の TMP が開始された 1999 年から現在に至るまで、プログラム修了者の中から、高等教育と関連部門において最重要ポストで活躍できる 400 名以上もの人材を輩出している。

TMP は 6 ヶ月間の中で 19 日以上かけて行われるプログラムで、高等教育機関及びそれと同等の組織において戦略的立案レベルでの優れた業績を持つ、幹部クラスを対象にした個人的・専門的能力開発プログラムである。

TMP は、個々人が見識を広げて、個人的にも専門的レベルでも変化を与える原動力となる人物になるための研修の機会という点では有益なプログラムといわれており、また、個人、組織や高等教育部門に長期的に貢献できるように構成されている。

#### 2) 参加者

参加者は、高等教育部門ですでに一定の実績のある人物、あるいは所属の機関内外での将来最高ポストへの昇進が見込まれる人物とする。例えば、参加経験者の中には、副総長、学長、前副総長、学部長、大学事務長等が含まれている。

TMP の内容から、参加者は以下の参加条件が求められる。

- 高等教育機関およびその他の同等の組織において、戦略的立案レベルでの経験と実績を有する者
- 自らの見識を広げて、キャリアの向上を目指す者
- プログラム内での、生産的な学習者コミュニティの発展のために貢献する意欲を持つ者
- 副総長、学長からの推薦書を得られる者

### 3) 成果

TMP は高等教育の最高幹部クラスが今持つ戦略的立案スキルのさらなる向上を目指すプログラムであるので、参加者は集中的にワークショップに出席し、高等教育部門の現在と未来に係わる戦略的な企画および事業運営問題に、他の TMP 参加者とベテランの進行役らと共に協力して取り組むことになる。その結果、TMP の修了時に参加者は以下の機会を得ることになる。

- 戦略的リーダーシップ、経営に関する知識、理解力と能力を高めるための各自のニーズに即した機会
- リーダーとしての影響力を再認識し、一層力のあるリーダーとなる機会
- 現在及び将来の多くの戦略的リーダーシップと大学改革の為の項目を検討することができる機会
- 戦略的リーダーシップと経営についてさまざまな外部の見解を取り入れる機会
- 最高幹部レベルの視点から組織的变化をもたらす方法を発展させ、難解な戦略的企画に関する問題に上手く準備できる機会
- 影響力のあるネットワークを構築する機会

### 4) プログラムの内容

リーダーシップと経営能力の開発が重要であることは、よく理解されているが、従来の訓練プログラムは最高幹部レベルのリーダーらにとって最も効果的な方策ではなかった。そのため、TMP は、戦略的な企画レベルでのリーダーシップを学ぶにあたって以下の二点を重視している。

- ① 個人と組織的なニーズとの目標に一致している必要があること
- ② 高等教育のニーズに対応するために特別に設計されている一方で、多くの場合リーダーシップに必要な特性は、高等教育部門に限定したものでなく、公的部門や政府、産業界、非政府組織とも共通していること

そこで、TMP のプログラムは下記のようなさまざまな要素を組み合わせたものになっている。

- **3回の1週間集中ワークショップ**：他分野の教訓を織り交ぜながら、高等教育部門の戦略的問題に焦点を置くワークショップ
- **個人診断**：このプログラムの重要ポイントとして、精神測定プロファイリングと、全方面からのフィードバック
- **外部視察と“実地での”ケーススタディ**：さまざまな外部の見解を正確に把握するために、高等教育部門以外の組織の視察を行い、リーダーシップの取り方や経営に関する問題についての意見交換
- **アクションラーニング**：個人あるいはグループ研究に見合ったフォーラムを開催するために、小規模なアクションラーニング・グループを組織
- **ケーススタディとシミュレーション**：ケーススタディとコンピューター・シミュレーションを活用
- **コーチング**：個人指導によるサポートと課題を与える
- **グループおよび個人プロジェクト**：主に関連性のある共同プロジェクトおよび個人プロジェクトを中心に実施
- **海外視察**：海外の同様な戦略的リーダーシップおよび経営に関する問題についての認識を深め、接点を持つ機会を提供
- **VLE**：TMP のヴァーチャル教育環境（virtual learning environment: VLE）は、プログラム参加中および開始前から修了後も、全ての参加者がオンライン・コミュニティの会員になり参加することが可能
- **講演者の招待**：プログラム期間には、高等教育部門、政治、政府関係、産業界をはじめとする専門分野を代表する多数の著名な講演者を招待
- **個人開発の機会**：個々のニーズに合わせたプログラムの展開

## 8. まとめ

このようにイギリスの高等教育機関、特に大学においても、大学経営人材養成は重要課題となっており、各大学も大学独自の人材育成プログラムを実施していた。例えば、訪問調査を実施したオックスフォード大学では、学部長や学科長、研究者向けの、あるいは課長以上の職員向けのプログラムがオックスフォード・学習研究所（Oxford Learning Institute）で実施されていた。

また今回のオックスフォード大学での訪問調査における知見であるが、全大学にわたる教育計画の責任者は教育担当副学長（Dr. Sally Mapstone）であるが、計画立案及び実

施主体は、事務局長上級補佐兼務・教育政策サポート長の事務職員であるヒューズ氏（Richard Hughes）を中心とした職員である。つまり、教学マネジメントを取り仕切っているのが行政職員で、学長や委員会が決定を下すために必要な情報、助言、支援をする職員である。学長が戦略的リーダーシップを執るために、仕事が進捗しやすいように、煩わしい仕事から解放されるように、それぞれ必要な部門において能力の高い職員チームが組織されている。また全ての行程において、能力の高い事務職員の精力的な活動があることがインタビューにて判明した。今次調査において面談した大学職員も博士号取得者が多かったことも特徴的であった。

他に、インタビュー調査を実施したオックスフォード大学内の予算配分システム「合算財源配分枠組み（Joint Resource Allocation Method: JRAM）」の資源配分の主担当をしていたワトソン氏（Helen Watson）も非アカデミック・スタッフ、即ち職員であった。

このように質の高い職員を有することによって、大学の質そのものが高くなっていくわけであるが、こういった好循環を支援しているのが、費用を大学が負担している大学内外での研修支援制度であり、これら研修制度の有無は今後大学の進展にとって不可欠のものとなると考えられる。つまり、カレッジ、委員会、米国型ガバナンスを有するイギリスの大学は、教職協働が成功している大学例といってよく、その成功を支えているのが一般職員から管理職まで浸透している研修支援制度なのである。

## 【注】

1 「大学経営人材養成」に焦点を絞り、文部科学省先導的の大学改革推進委託研究『諸外国の大学の教学ガバナンスに関する調査研究』の最終報告書の中の「英国の大学におけるガバナンスに関する最終報告書」の中で得た知見を、発展・深化させたものである。英国班担当者は、秦由美子（広島大学）、大佐古紀雄（育英短期大学）、前田一之（京都教育大学）、岡村美由規（広島大学）、佐々木亮（中央大学）である。

2 本稿でイギリスとは、連合王国をさす。

3 本稿では、大学自治（autonomy）とは、アルトバック、バーダール、ガムポートによる定義「外部からの支配を排した支配力（the power to govern without outside controls）」（Altbach, Berdahl & Gumpert 1999, pp.5-6）、及びアシュビーの3原則（Ashby 1966, p.292）に依拠している。

4 ボーンマス、ブラッドフォード、カーディフ・メトロポリタン、デ・モントフォート、グラモーガン、グラスゴー・カレドニアン、ハートフォードシャー、ハッターズフィールド、キングストン、リンカン、リバプール・ジョン・モアーズ、マンチェスター・メトロポリタン、ウェールズ大学・ニューポート、ノーサンブリア、ノッティンガム・トレント、

オックスフォード・ブルックス、プリモス、ポーツマス、サルフォード、オープン・ユニヴァーシティの23大学。

<sup>5</sup> 秦由美子 (2009) 「イギリスの大学の管理運営と組織文化」『教育学研究』日本教育学会第76巻第2号、220-234頁を参照のこと。

<sup>6</sup> 本稿では、このような機関を総称して、委員会 (key organ) と呼んでいる。

<sup>7</sup> 平成24年5月18日(金) 14:30~15:00 於: Woburn House Conference Centre。  
応対者 Prof. Erick Thomas (UUK 会長、ブリストル大学学長)。

<sup>8</sup> 2005年に、大学の中のリーダーシップやマネジメント強化を目的として「高等教育リーダーシップ財団 (Leadership Foundation for Higher Education)」が設立された。

<sup>9</sup> 山本眞一研究代表 平成21-23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」

## 【参考文献】

山本眞一 (2012) 『大学事務職員のための高等教育システム論』東信堂。

文部科学省 (2012) 「英国の大学におけるガバナンスに関する最終報告書」『文部科学省先導的大学改革推進委託研究—諸外国の大学の教学ガバナンスに関する調査研究最終報告書』。

Altbach, P., Berdahl, R., & Gumport, P. (1999). *American Higher Education in the Twentieth-Century: Social, Political, and Economic Challenges*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.

Ashby, E. (1966). *Universities: British, Indian, African*. Cambridge: Harvard University Press.

Bryman, A. (2007). *Effective Leadership in Higher Education* (p.10). London: Leadership Foundation for Higher Education.  
(<http://www.lfhe.ac.uk/publications/research.html>)

Committee of University Chairs (CUC). (2009). *Governance Code of Practice* (pp.23-24). London: CUC.

Committee of Vice-Chancellors and Principals (CVCP). (1985). *Report of the Steering Committee for Efficiency Studies in Universities*. London: CVCP.

Lapworth, S. (2004). Arresting Decline in Shared Governance: Towards a Flexible Model for Academic Participation. *Higher Education Quarterly*, 58(4), 299-314.

Lambert, R. (2003). *Lambert Review of Business - University Collaboration: Final Report*. London: H.M.Treasury.

## 第4章 フランスの大学における経営人材

大場 淳  
(広島大学)

フランスでは、大学は公高等教育を担う機関として位置付けられ、高等教育の提供において国の責務が強く求められる。大学は全て国立であり、そこでは学生納付金は非常に低廉な登録料のみという準無償制が採用されて、予算の大半は国からの交付金である。それ故、大学の教育課程や教員資格のみならず、その組織編成の在り方や議決機関・管理職員の権限等が明確に法令で規定されてきた。しかしながら、高等教育の大衆化、情報化、全球化（mondialisation = 仏/globalisation = 英）といった大学を取り巻く環境の変化に伴ってフランスでも大学の自律性拡大は不可欠となり、大学経営に関する人材育成の必要性が 1990 年代後半から活発に指摘されるようになっていた（Dizambourg 1997）。その一方で、大学の自律性拡大は高等教育の公共性を損ない、大学を市場に晒すものといった強い批判があり、2003 年には高等教育自治法（大学改革法）案が提出され大学自律性拡大が具体的に検討されていたものの、主として教員・学生の強い反対を受けて潰えていた（大場 2006）。大学の自律性拡大が制度化されるのは、2007 年に制定された大学の自由と責任に関する法律（LRU）以降のことである。

本章では、LRU 以降の大学管理運営制度とその運用を概説した上で、フランスの大学における経営人材の在り方やそれを巡る諸課題等について検討する。

### 1. 大学の管理運営組織

#### 1. 1 大学の自由と責任に関する法律の制定

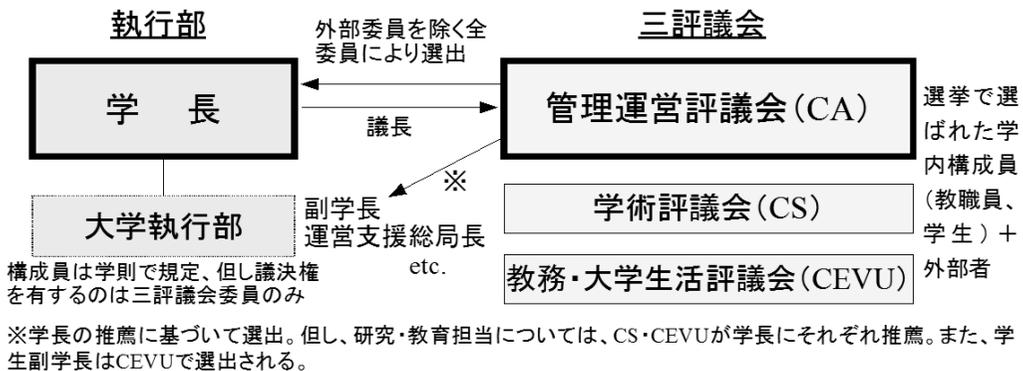
冒頭に述べたようにフランスでは、政府統制が色濃く反映された高等教育制度が採用されてきたが、2007 年、大学の自律性の拡大を図る大学の自由と責任に関する法律（Loi relative aux libertés et responsabilités des universités: LRU）が制定され、フランスの大学は経営に関する大幅な裁量を有することとなった。LRU は、同年の大統領選挙を受けて大学改革を公約にしていたサルコジ大統領の下で制定されたもので、自律性拡大を求める大学幹部側と規制緩和や国家行政の分権・分散を図る新政権の思惑が一致する中で制定されたものである。LRU は 2009 年 1 月から順次適用され始め、2012 年 1 月には海外領土にある大学を除く全大学に適用された。

LRU 以降も大学の財源の大半は政府予算に依拠しており、同法制定が全面的あるいはそれに近い形の自律性を大学に与える訳ではない。実際、教職員は公務員のままであり、大学の基本的構造、学長選考法、授業料（登録料）の取扱い、教育課程の認証等は引き続いて国の統制

の下に置かれている。しかしながら、人事、教職員給与の管理、施設管理に関する裁量を始めとして、同法によってもたらされた自律性の拡大は実質的なものである（夏目 2012）。大学にとって、自己が有する資源を有効に活用し最大限の効果を得るための経営は大幅に重要性を増すこととなった。

## 1. 2 大学の管理運営組織

フランスの大学では、法令（Code de l'Éducation=教育法典、以下特に断りがない限り参照する法令条文は教育法典のものである）において、議決機関である管理運営評議会（conseil d'administration: CA）並びにその諮問機関である学術評議会（conseil scientifique: CS）と教務・大学生生活評議会（conseil des études et de la vie universitaire: CEVU）の全学合議機関（三評議会）によって形成される全学的合意に基づいて、学長を始めとする執行部が大学運営を行う構造が採用されている。以下に、三評議会、学長、その他の執行部に関する制度を簡単に説明する（図 1 参照）。



（出典）法令を基に筆者が作成。

図 1 三評議会及び大学執行部の組織

### 1. 2. 1 合議機関（三評議会）

CA・CS・CEVU の三つの評議会は、構成員群毎に教職員・学生から選挙で選ばれる委員と学外からの委員（以下「外部委員」と言う）から構成される。その任期は 4 年であり（但し学生委員は 2 年）、CA は改選毎に外部委員を除く委員の投票によって学長を選出する（次項参照）。三評議会の外部委員は、それぞれの評議会毎に選挙で選出される委員の議決に基づいて学長が任命する（地方公共団体から推薦される者を除く）。

三評議会の権限・委員構成等は表 1 に示す通りである。

表1 三評議会の権限・審議事項及び委員構成

	管理運営評議会 (CA)	学術評議会 (CS)	教務・大学生生活評議会 (CEVU)
主たる 権限・ 審議事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>●大学政策の策定</li> <li>●契約についての議決</li> <li>●予算の評決及び会計報告の承認</li> <li>●教職員の採用、定員の配分</li> <li>●教育・研究に関する協定の承認</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●研究や学術情報に関する政策や研究費配分に関する基本方針の提案</li> <li>●教育プログラム、研究担当教員の資格審査、学内組織の研究プログラムや契約等の予審</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●教育の基本方針についての提案</li> <li>●学位授与権設定と新たな教育課程の設置の予審</li> <li>●学生支援の諸方策の策定</li> <li>●教育評価委員会構成の提案</li> </ul>
委員数	20～30人	20～40人	20～40人
内 訳	教員	8～14人	**
	職員	2～3人	10～15%
	学生	3～5人	**
	学外者	7～8人	10～15%

\* 博士課程の学生のみ。

\*\* 両者の合計で75～80%。但し、両者は同数。

(出典) 法令を基に筆者が作成。

2007年の大学の自由と責任に関する法律(LRU)は大学の裁量を拡大する法律であるが、同時にその組織運営の在り方にも少なからぬ変革をもたらした。改革の方向の一つは意思決定の迅速化であり、人数が多すぎて意思決定に至るまでの時間がかるとされたCAの規模縮小が図られた。その結果、30～60人の範囲で大学が決めることとされていたCAの定数は20～30人に縮減された。また、外部委員には義務的に企業の長並びに社会経済の代表者をそれぞれ少なくとも1名を含むこととなり、社会全般との連携拡大を図ることが期待される構成となった。CAの総委員数については、その縮減に伴って全ての部局の代表を入れることが困難になったこと、外部委員数が7～8名に設定されて他の評議会と比べて多くの割合(23～40%)を占めることとなったことなどを背景として、殆どの大学が30又はそれに近い数に設定している<sup>1)</sup>。

学長選挙についても三評議会との関連で制度改正が図られ、従前三評議会委員全員(外部委員を除く)で選挙を行っていたものが、CA委員のみの投票で選出されることとなった(外部委員を除くことは変更無し)。また、学長の任期は、選挙で選ばれるCA委員の任期に合わせることとなった。この改正によって、学長の権限はCAに依拠することが明確になったが、選出母体における学生の地位が大幅に低下した<sup>2)</sup>。

三評議会には身分が学生である委員を含んでいるが、これら学生委員の参加状況が芳しくない一會合への出席頻度が低い、出席しても議論に参加しない(できない)一ことが従前から課題と受け止められてきた(大場 2006a)。LRUは、学生の参加を促し更にそれを実質的なも

のとするため、学生委員を対象とした情報提供活動や研修活動を各大学が行うこととした（L. 811-3-1）。

## 1. 2. 2 学長

前述の通り、学長は外部委員を除く CA 委員の選挙で選ばれる。絶対多数が必要とされるので、3 人以上の候補がいる場合には、決選投票によって選ばれることが多い。学長の任期は 4 年である。従前は任期 5 年で一限りとされてきたが、LRU によって任期の縮減が図られる一方で、1 回に限って再選が可能となった。被選挙資格は学内の教員である。なお、従前候補者はフランス国籍を有していなければならなかったが、LRU によって当該制約は廃止された。

他方、選出母体の少数化に伴って学長選挙は CA の改選に合わせて行われることとなった（前述）。これは、従前の制度において、学長の任期（5 年）と選出母体である三評議会の任期（4 年）が異なっており、三評議会が改選後に学長と対立するような事態がしばしば起こったためである。新制度では、学長は常に自己を選出した CA とともに大学運営に当たることから、学長・CA 間の連携が図られ易い構造になっている。

学長の職務や権限は、以下に示すように L. 712-2 条の各号でその内容が規定されている。このうち第 4 号で示された教員採用についての承認は、LRU によって学長権限強化の一環として新たに規定されたものである<sup>3</sup>。

1. CA の議長を務め、その準備、議決を実行すること。機関契約の準備と実行。CS・CEVU の議長を務め、その意見・要請を受け付けること。
2. 第三者に対して並びに法廷において大学を代表し、合意（accord）や協定（convention）を締結すること。
3. 大学の収入・支出の執行を命じること。
4. 職員全体に権能（autorité）を有する。上級教員資格（agrégation<sup>アグレガシオン</sup>）を有する教員の採用を除いて<sup>4</sup>、教員の採用について承認すること。大学の教学・運営支援組織に職員を配置すること。
5. 各種審査員の任命。
6. 秩序維持についての責任（法令の定める条件に基づいて警察を呼ぶことができる）。
7. 学内安全についての責任、教職員・利用者の安全を確保するための衛生・安全委員会の勧告実施の確保。
8. 法令によって他に授権されていない管理運営権限の実施。
9. 障害者（学生及び教職員）の受講や建造物への立ち入りを可能とすること。

法令上 CA は学内において最高議決機関と位置付けられ、学長はその議決に基づいて大学運営を行うこととされる。他方において、学長は CA とそれを支える CS・CEVU の全ての議長

を務め、大学における意思決定においてリーダーシップを発揮することが可能な仕組みが採られている。学長と三評議会の関係は大学によって異なるが、学長がこれらの評議会において主導的地位を有する場合も少なくない (Boffo & Dubois 2005)。

### 1. 2. 3 副学長及び大学執行部

副学長 (vice-président) は、学長の推薦に基づいて、CA において選出する (後述の学生副学長を除く)。但し、研究担当及び教育担当の副学長については、CS 及び CEVU がそれぞれ内部で候補 (各評議会からの推薦者は1名を超えることが少なくない) を選出し、これらの者を学長が CA に推薦する。三評議会担当の副学長は必置の職であるが、これら以外に例えば国際担当や人的資源担当といった副学長職を各大学の判断で設置することが可能である。

フランスの大学においては、法令では規定されていなかったものの、従前から学生の副学長を設置する大学が少なくなかった。学生副学長 (vice-président étudiant: VPE) は LRU によって必置とされ、CEVU において選出されることとなった。VPE は学生生活に関する諸課題を、地方学生支援センター (CROUS) <sup>5</sup>と連携を図りつつ担当する。

各大学は、学長の職務遂行を支援するため、副学長や運営支援局長 (旧事務局長) 等で組織され、学長が議長を務める大学執行部 (bureau) を設置する (L. 712-2)。その構成は学則で定められるが、議決権を有する構成員は選挙で選ばれる三評議会委員に限られる。例えばエブリー大学 (Université Évrly) では、全副学長を正式な構成員としつつ<sup>6</sup>、議決権無しで学長が任命する学長補佐 (chargés de mission)、部局長 (directeurs des composantes)、共用施設 (図書館等) の長、運営支援局長、教授・管理・技術部門 (directions pédagogiques, administratives et techniques) の責任者、その他意思決定に必要とされる者を執行部に含め得ると学則で規定している。

## 2. 大学の経営人材

大学内における執行部と部局の関係は、かつて大学が「学部共和国 (La République des facultés)」と呼ばれたことに見るように、大学は部局の連合体であって、執行部や全学合議機関の機能は極めて弱かった (Musselin 2001)。各部局は、予算配分等について直接政府 (高等教育省<sup>7</sup>) と交渉し、高等教育省側においてもそれに対応した学問領域を基礎とする組織編成がなされていた。しかし、近年の改革—特に LRU 以降—の結果、大学の自律性が拡大するに伴って意思決定の集中化 (全学合議機関及び執行部への) が図られている (Musselin et al. 2012)。また、高等教育省の交渉相手は部局ではなくなり、機関としての大学になっている。更に LRU 制定後、学長や管理運営評議会の権限が拡大したこと、キャンパス計画 (Plan Campus) 等の競争的資金拡大や研究・高等教育拠点 (PRES) の形成など大学が全学で取り組むべき課題が増大したことを反映し、執行部・全学合議機関の機能強化が多くの大学

で図られた (Musselin et al. 2012)。それに伴って、大学経営人材の在り方も異なってきた。

本節は、執行部の強化、部局長の役割の見直し、専門的職員の充実の観点から経営人材について論じる。更に付加的に、大学運営に参加する学生について言及する。

## 2. 1 執行部

フランス革命期に解体された大学が今日の姿を回復したのは、1968年の高等教育基本法（フォール法）によってである。同法は独立していた学部組織（*faculté*）を統合したが、その後身の部局である教育研究単位（*unité d'enseignement et de recherche: UER*）の自治が強い中で、全学合議機関並びに執行部が有する権限・影響力は限られたものであった。学長は同輩者中の主席（*primus inter pares*）に過ぎず、同法によって一定の権限を与えられていたものの、実際にそれらを全面的に行使用することは困難であった。学長にリーダーシップを発揮することは期待されず、専ら研究的威信等によって学長は選ばれていた (Musselin 2001)。

次の大きな大学改革である1984年の高等教育法（サバリ法）制定では、学長の権限拡大が図られた<sup>8</sup>。しかし、学長は従前通り全学合議機関での選挙で選ばれ、任期は5年（再選不可）に限定されていたことから、その権限の全面的な行使は依然として困難であった (Paivandi 2012)。ナポレオン時代から引き継がれた高等教育省における学問領域支配の慣行と強く結び付いた部局自治の原則を変えるには至らなかったのである (Musselin 2001)。

このような大学運営の在り方は、欧州統合やグローバル化、情報化が進む中で、大学の自律性の欠如とともに、強い批判を受けるようになった。例えば、ボローニャ・プロセスの基礎になった1998年の高等教育大臣宛アタリ報告 (Attali et al. 1998) は、大学運営における民主制を肯定しつつも、学長の選任方法を変更して全学を先導できるような者が選任されるようにするとともに<sup>9</sup>、実際に大学管理運営上の権限を行使できるようにすることを求めた。その提案の趣旨は、廃案になったものの2003年の高等教育自治法（大学改革法）案に盛り込まれており、最終的に2007年のLRUで実現されることとなった。

前述の通り、LRU以降の学長選出はCAのみに依存する一方で、その権限の拡大が図られた。学長を始めとする執行部の主要構成員は三評議会から選任されるものの、LRU以前から執行部がこれらの合議機関の意思決定に多大な影響を与え得ることが知られている (Boffo & Dubois 2005)。最近の全国大学調査 (Chatelain-Ponroy et al. 2012)<sup>10</sup>によれば、教育課程編成を除く全学意思決定の各領域において執行部は最も強い影響力を有する一方で、最高意思決定機関であるCAを含む三評議会の影響力が執行部に遥かに及ばないことが見て取れる (表2)。Boffo and Dubois (2005) は、三評議会は執行部が作成した案を追認することが非常に多いことを伝えている。

表2 全学意思決定における影響力が非常に強い又は強いと認められる構成員・機関の比率

(回答者の%：複数回答可)

	教員	研究室長	部局長	三評議会	本部支援 組織	執行部
研究の重点領域の設定	28	68	14	45	6	71
全学の教育課程の編成	47	6	66	54	7	58
部局間の研究費配分	4	35	19	55	17	80
部局間の研究費以外の予算配分	2	4	39	40	35	85
教員定数の配分	16	44	55	45	9	73
事務職員定数の配分	2	11	38	22	58	77

しかしながら、LRUによって学長・執行部の権限が拡大したとは言え、学長はCAにおいて選挙で選ばれ、各評議会担当副学長もそれぞれの評議会で行われ、その他の副学長とともにCAの承認を得なければならない。また、基本的な意思決定は三評議会で行われ、また、執行部はその活動について報告義務を負っているため、執行部が三評議会を軽視して独善的に大学運営を行うことは不可能である。そして、全学的合意形成に至る過程は多様であり、すなわち大学運営の在り方や執行部のリーダーシップの在り方も一様ではない(Musselin & Mignot-Gérard 2001; Musselin et al. 2012)。

こうした合意形成を基礎とする大学運営において、執行部に最も要求される資質や技能は学内構成員を説得する力である。往々にしてフランスではこうした能力は「カリスマ性(charisme)」と呼ばれ<sup>11</sup>、営利企業に求められる経営能力とは大きく異なっている。高等教育研究者のデュボワ(Pierre Dubois)氏は、筆者のインタビューに応じて、企業の経営手法を熟知しそれを適用するような執行部の在り方を大学はとるべきではないことを強調している。同氏は、学長に求められる資質として、第一に学長は「演説家(tribun)」でなければならない。常に交渉を通じて説得する能力を持たなければならない。第二に、経営(特に予算)に熟知すべきではない。日常の細かい作業は専門家に任せて、基本方針を定めることに傾注すべきである。第三に、個人的利益(給与やその他の待遇)に拘るべきではないといった点を挙げている。

執行部を対象とした養成活動は、主として国民教育・高等教育・研究高等学院(ESEN)及び大学・高等教育機関相互支援機構(AMUE)が提供している。その内容は夏目(2012)<sup>12</sup>で詳しく紹介されているので、本稿では割愛する。

## 2. 2 部局長

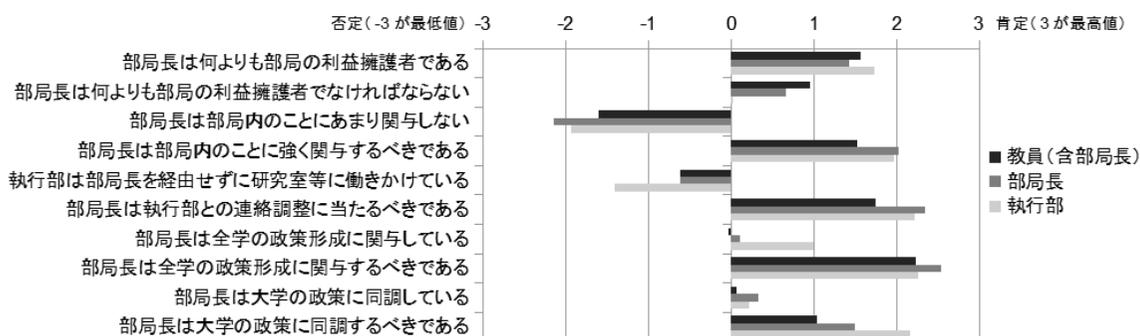
前述の部局自治の伝統は教員の学問の自由に依拠していたことから、UFR 長<sup>13</sup>を始めとする部局長職も各部局内で指導的地位にある訳ではなく、執行部・全学合議機関に対して部局構成員の意向を代表する役割を与えられているに過ぎなかった。こうした部局長の役割は、執行部・全学合議機関への権限集中が進められる状況下においても大きく変わっていない。全学での部局長の役割が低下する一方で、中央組織（執行部・全学合議機関）と周辺組織（部局）間の対立が顕在化する中で（Musselin 2001）、部局長の在り方が問われている。

そもそも教育研究活動は基本的に部局で行われるものであって、専門家集団である大学において運営への構成員（特に教員）の参加は不可欠である（Birnbaum 2004; Swenk 1999）。部局長は、自己の部局の方針や意向を取りまとめつつ、執行部と部局の間の連絡調整において重要な役割を果たすことが期待される（Fabre 2009）。Méla（2007）は、部局長（及び部局評議会）の役割として、以下を列挙している。

- 部局の活動について責任を負うこと（教育課程の整合性、全学の活動への教員の参加促進、自己の学問領域に関する諸問題等）
- 提供する教育課程における成果基準の設定
- 部局の予算を管理し、事務職員の管理について重要な役割を有すること
- 全学における部局の優先事項を定めること
- 機関計画策定において、新しい教育活動や組織についての提案を行うこと
- 大学が決定した基本的優先事項を実施すること

図2は、2011年の全国調査（Chatelain-Ponroy et al. 2012）<sup>14</sup>での部局長が現在果たしている役割と今後果たすべき役割の認識を表したものである。これによれば、現在と今後の役割の認識について部局長と教員の間には大きな違いは見られない。他方、両者と執行部の間では、一部項目について大きな乖離が認められる。すなわち、「部局長は何よりも部局の利益擁護者でなければならない」については教員・部局長が肯定的な回答であるのに対して、執行部は僅かではあるが否定的回答が上回っている。「執行部は部局長を経由せずに研究室等に働きかけている」については、全者否定的回答が上回ったが、執行部の否定の度合いが高い。「部局長は全学の政策形成に関与している」については、執行部の肯定率が大幅に他者を上回っている。「部局長は執行部との連絡調整に当たるべきである」及び「部局長は全学の政策形成に関与すべきである」については全者が強く肯定的であるが、「部局長は大学の政策に同調するべきである」については全者肯定的であるものの執行部とそれ以外の間にかなりの温度差が見られる。これらから、部局長は全学の政策に関与しつつ部局との連絡調整が強く期待され、全学の政策についても部局はある程度実施する用意はあるものの、必ずしも執行部の期待に沿う程度ではないことが分かる。部局内については、「部局長は部局内のことに強く関与するべきであ

る」について全者が肯定的であり、既に実際に関与している状況が見られる。部局の利益擁護については、その役割を果たしていることが認められ、教員・部局長の多くもその継続を求めるものの現在の役割と比較すると程度は下がっている。執行部は否定度が僅かに上回るものの、部局長が部局の利益擁護者であることについて肯定的に見る者も少なくない。



注：回答は3（強く肯定）から -3（強く否定）の間の7段階から選択。その平均値を示した。  
 (出典) Chatelain-Ponroy et al. (2012)

図2 部局長が果たしている役割と果たすべき役割についての職務別認識

### 2. 3 その他職員

LRU 制定に伴って、事務局長 (secrétaire général) の職は運営支援総局長 (directeur général des services) に変更され、その役割の見直しが図られた。事務組織 (運営支援組織) は、従前以上に業務の専門性を高めつつ運営支援に従事することとされている。その業務範囲は各種専門領域を含んで拡大しているが、あくまでも管理 (administration) の立場から大学経営に関与し、最終意思決定を含む大学の政策 (politique) には関与しないとされる<sup>15</sup>。

LRU が大学にもたらした裁量の一つは、公務員としての採用ではなく、(有期)契約による専門家等の職員採用である。この制度変更によって多くの大学が、内部から育成するだけでなく、財務、資金獲得、ITC、情報管理、知的財産等にかかる専門職員を雇用することとなった。一部の領域に限られているが、明確に専門職として機能している職種も見られるようになってきている。例えば資金調達 (fund-raising) の領域では、関係職員等が専門職団体としてフランス資金調達者協会 (Association française des Fundraisers) を設置し、研究会や出版、研修といった諸活動を通じて専門的知識・技能の開発・普及を図っている。

専門職雇用といった運営支援組織拡大のための資源を確保するため、大学は経費節減、外部資金確保、学内資源共有化等を図ってきた。当該資源確保は部局の予算・人員削減を伴ったことから、運営支援組織拡大は学内における緊張が高まる一因となっている。例えばストレス

ブル大学では、学内の情報収集・分析の部署（service de pilotage）を新たに設置して 15 人の職員を配置し、その齎寄せが部局にも及んでいる<sup>16</sup>。

職員の開発については、管理運営担当教職員の開発に従事してきた大学・高等教育機関相互支援機構（AMUE）や国民教育・高等教育・研究高等学院（ESEN）の研修活動も LRU に合わせたものとなっている（大場 2012; 夏目 2012）。また、2009 年、大学職員向けの大学教育課程（修士課程第 2 学年）をパリ第 12 大学（現パリ東クレティユ・バル＝ド＝マルヌ大学）が開設した。経営、法学、社会科学領域の修士課程第 1 学年修了者を対象とする同課程の内容は以下の通りである。登録した学生は、大学での研修を行いながら、以下の講義等を履修する。

- ・ 高等教育の現代的諸課題
- ・ 高等教育制度の国際比較分析
- ・ フランスの大学の制度的枠組み
- ・ 研究手法
- ・ データの分析と処理
- ・ 経営技法
- ・ プロジェクト・マネジメント及び変化への対応
- ・ マーケティングと広報
- ・ 高等教育・研究機関の経営
- ・ 専門的実践活動
- ・ 論文執筆

## 2. 4 学生

他の多くの欧州諸国同様にフランスにおいても、学生は全学・部局合議機関の構成員の一角を占めている。特に教務・大学生生活評議会（CEVU）では教員とともに最大構成員である。このように学生の大学運営への参加は制度的に保障されているが、他の構成員（特に教員）と比べて経験の浅さや在籍機関の短さから十分に審議に参加することは出来ず、概ねその立場は強くない（Dubois 1997; Méla 2007）。マルヌ＝ラ＝バレ大学の CA 委員であるベルニシア（Aurélien Bernicchia）氏は、インタビューに答えて、CEVU では学生の意見が反映されることが多いものの、CA では多くの審議事項が学生抜きに事前に協議されて事実上決定されていることを伝えている（大場編 2012）。Méla（2007）は、学生委員が大学の戦略的課題に取り組むのは難しいとしつつも、学生生活はもちろん、教育の問題（教育についての評価等）について一層の役割を果たすべきと述べている。

しかしながら、CA において教員の意見が一致するとは限らず、頻繁ではないものの、それが二分した場合において、学生委員の意向によって議事が決定されることがある。例えば、2012 年 12 月に行われたストラズブル大学の学長選挙において、現職と対立候補に対する CA 教員委員票が二分し、学生票によって現職が再選された<sup>17</sup>。

学生委員の参加を促すため、LRU（第 33 条）は学生委員を対象として、大学運営に関する研修を行うことを大学に義務付けた。前述マルヌ＝ラ＝バレ大学では、大学の活動全般を取り

扱い大学独自の免状を与える科目「大学管理者 (administrateur universitaire)」<sup>18</sup>の一環として実施され、最近、三評議会の会合に先立って執行部が重要書類等について説明するセッションが導入された。なお、得られた単位は通常の課程の自由・選択科目の単位として互換され得ることとなっている。

また LRU (第 9 条) は、従前各大学の判断で置かれていた学生副学長の設置を義務付けた (前述)。学生副学長は CEVU で選出され、主として学生生活に関する業務に従事する (Commission permanente de la CEVPU 2004)。2010 年の LRU 実施状況報告書 (Comité de suivi de la loi relative aux libertés et responsabilités des universités, 2011) によれば、学生副学長の人数、所掌する範囲、実際の影響力等は多様である。学生副学長が実質的に執行部に入って活動している大学もあれば、学生生活に業務を限っている大学がある一方で、職務内容を明確に定めておらずその自主性に任せている大学もある。同報告書は、学生副学長の職務と責任の認証と充実を求めている。

### 3. 課題と今後の展望

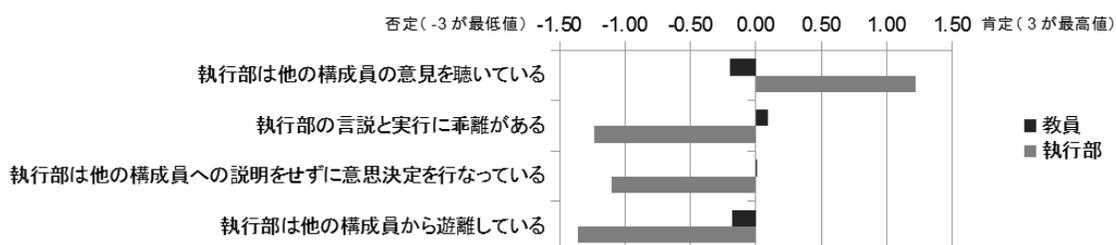
他の国同様フランスにおいても、大学を取り巻く環境の変化を受けて大学ガバナンスの改革が進められ、それは概ね中央組織への権限集中であった。とは言え、学長は管理運営評議会 (CA) で選挙され、当該機関が最高意思決定機関であるフランスの大学運営は学内合意形成を基礎としている。それ故、必要とされる経営人材はかかる大学運営の在り方に大きく左右され、学長に求められる中核的能力は人を説得する力であるとされる。

フランスの大学においては、教育活動を中心として依然として部局の自律性が強く残っており、中央組織への権限集中化が図られる中で、可能な限り多くの者の参加を得つつ大学経営を行っていくことが今後の課題であろう。しかしながら、近年の改革—特に 2007 年の LRU 制定—は執行部・全学合議機関の権限の強化を図り、部局予算を削減しつつ全学運営支援組織の人員の拡大を図っていることなどから、部局・執行部間の軋轢が大きくなっている。2011 年全国調査 (Chatelain-Ponroy et al. 2012) によれば、「執行部の言説と実行に乖離がある」、「執行部は他の構成員への説明をせずに意思決定を行なっている」、「執行部は他の構成員から遊離している」といった執行部に否定的な見方について執行部自身が強く否定する反面、教員に肯定する者が少なくない。逆に、「執行部は他の構成員の意見を聴いている」については、執行部は一般に肯定的であるのに対して教員側は否定的である (図 3)。執行部と部局間の信頼が損なわれている様子が窺える。

2012 年の大統領選挙でオランド (François Hollande) 氏 (社会党) が大統領に就任したことに伴う政権交代は、大学政策にも影響を与えている。社会党は前政権の下で採択された LRU には全般的に批判的であり、高等教育・研究大臣に就いたフィオラゾ (Geneviève Fioraso) 氏は、就任早々に同法改正を政策に掲げ、その中で学長への権限集中を見直す方針

を示した<sup>19</sup>。LRU 改正を含む高等教育改革全般に関する検討は、同年 7 月に設置された高等教育・研究全国検討会議（Assises de l'Enseignement supérieur et de la Recherche）で多くの関係者を巻き込んで実施され、その検討結果は 12 月 17 日に大統領宛に提出された報告書（Assises de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, 2012）に盛り込まれた。これを基に LRU の改正等が高等教育省において検討されているが、同報告書は LRU の誤りとして学長・CA への権限集中を挙げ、より同僚的・民主的な大学運営へ向けて再改革することを提案している。

しかしながら今日、大学が組織全体を挙げて取り組まなければならない課題が増える中で、従前のような部局への干渉を一切許さない部局中心主義的な同僚制に戻ることは不可能である。部局の独自性を尊重しつつも、全学的な意思決定が可能な制度が必要であり、また、当該制度に対応した大学経営人材が求められる。現在検討されている制度がどのようなものになるにしろ、学長を始めとする上級管理職に求められる資質は説得力であることは変わらず、それに加えて複雑な環境に対応する専門職等が必要となることは変わらないであろう。



注：回答は 3（強く肯定）から -3（強く否定）の間の 7 段階から選択。その平均値を示した。  
（出典）Chatelain-Ponroy et al. (2012)

図 3 執行部についての認識（教員及び執行部）

【注】

- 1 P. Dubois, “L'élection des présidents” Histoire d'université, le 12 janvier 2012 <http://blog.educpros.fr/pierredubois/2012/01/07/quiz-sur-lelection-des-presidents/>（平成 24 年 4 月 18 日参照）
- 2 CA 内における学生の議席割合に大きな変化はないが、CS の委員とともに、学生が多くを占める CEVU の委員が投票から除外された結果である。しかし、教員の票が分かれた場合、学生の意向で学長が決まることもある（後述）。

- 3 LRU 制定過程において、この権限の追加については反対意見が少なくなかった。LRU 制定後の状況を仄聞する限りであるが、実際に行使される例は手続的な瑕疵がある場合を除いて無いようである。
- 4 上級教員資格が設定されている領域の教員職については、全国統一試験によって採用が決まるため、大学に採用に関する裁量が無い。大場（2011）参照。
- 5 奨学金、学生宿舎、大学食堂、外国人学生受入れなどを取り扱う学生支援のための国立学生支援センター（CNOUS）の下部組織。
- 6 このことは、全副学長が三評議会の委員から選任されていることを意味する。
- 7 フランスでは内閣が代わるごとに省庁構成が変わるため、高等教育行政を所管する省の名前が一定しない。本稿では、便宜上高等教育行政所管省を「高等教育省」と記す。
- 8 サバリ法によって、協定の締結、収入・支出の執行、三評議会の議長となること、全教職員に対して権能（*autorité*）を有することが新たに学長の権限として規定された（Paivandi 2012）。
- 9 後にLRUで採用される4年任期で1回再選可能な制度を提案した。
- 10 2011年秋に実施されたアンケート調査で、回答者数は2,598。うち教員1,817人（69.9%）、事務職員710人（27.3%）、三評議会学生委員42人（1.6%）、同外部委員29人（1.1%）で、これらの者のうち321人（12.4%）が執行部構成員、運営支援局長、部局長等の上級管理職員である。
- 11 例えば Laurent et al. (1995)。英米の近年の研究ではカリスマ性（*charisma*）は組織にとって継続性に欠く個人の属性として否定的に捉える傾向が強い（クーズス・ポズナー 2010; Shattock 2003）。この相違は、学長に必要とされる資質の違いではなく、両言語における用語の定義の違いと考えられる。
- 12 夏目（2012）では、ESEN の訳が執筆当時の旧称を元にした「国民教育高等研修院」が用いられている。ESEN は 2011 年に再編され、名称も変更された（略称は変わらず）。大場（2012）参照。
- 13 UFR は前述 UER の後身である部局である。
- 14 前掲表の説明を参照。
- 15 インタビューした複数の運営支援総局長の言。
- 16 前述デュボワ氏へのインタビュー。
- 17 外部委員は投票権がなく、教員外職員票は学生票より少ないため、事前協議によって現職に投票することを決めた学生委員の票によってその当選が決定された。
- 18 主対象は三評議会学生委員であるが、部局評議会の学生委員にも開放されている。本プログラムは、8～10 回（各 2 時間）の大学に関する講演と大学運営活動に関する論文の執筆で構成される（Dubois 2010）。

<sup>19</sup> *Le Figaro* daté du 6 juillet 2012 “Facs: les présidents auront moins de pouvoir en 2013”.

## 【参考文献】

大場淳 (2006) 「フランスにおける大学自治—2003年の高等教育自治法(大学改革法)案を巡って—」『大学論集』37, 37-59頁。

大場淳 (2011) 「フランスの大学教授職—身分・地位、職務、資格、養成等を巡って」羽田貴史編『諸外国の大学教授職の資格制度に関する実態調査(文部科学省先導的の大学改革推進委託事業報告書)』東北大学高等教育開発推進センター, 8-29頁。

大場淳 (2012) 「フランスの大学支援組織」『IDE・現代の高等教育』538, 40-45頁。

大場淳編 (2012) 『諸外国の大学の教学ガバナンスに関する調査研究: 米国・英国・フランス(文部科学省先導的の大学改革推進委託事業中間報告書)』広島大学高等教育研究開発センター。

クーゼス, ジェームズ・ポズナー, バリー (高木直二訳) (2010) 『大学経営起死回生のリーダーシップ』ダイヤモンド社。

夏目達也 (2012) 「フランスにおける大学ガバナンス改革と大学執行部向け研修」『名古屋高等教育研究』12, 111-133頁。

AERES=Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (2010).

*Rapport d'évaluation de l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée*. Paris: AERES.

Assises de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (2012). *Rapport au Président de la République*. Paris: MESR.

Attali, J. et al. (1998). *Pour un modèle européen d'enseignement supérieur*. Paris: MEN.

Birnbaum, R. (2004). The End of Shared Governance: Looking Ahead or Looking Back. *New Directions for Higher Education*, 127, 5-22.

Boffo, S. & Dubois, P. (2005). La faiblesse de l'instance législative dans les universités: le cas de la France et de l'Italie. *Revue internationale des sciences administratives*, 71, 35-54.

Chatelain-Ponroy, S. et al. (2012). *La gouvernance des universités françaises: pouvoir, évaluation et identité*. Poitiers: ESEN.

Comité de suivi de la loi relative aux libertés et responsabilités des universités (2011).

*Rapport 2010 du Comité de suivi de la loi relative aux libertés et responsabilités des universités*. Paris: MEN.

Commission permanente de la CEVPU (2004). *La fonction de vice-président d'Université*

- assumée par un étudiant: première approche synthétique.* Paris: CEVPU.
- Dizambourg, B. (1997). *Moderniser la gestion administrative des universités.* Paris: Maison des Universités.
- Dubois, P. (1997). L'organisation des universités: complexification, diversification, rationalisation, évaluation. *Sociétés contemporaines*, 28, 13-32.
- Dubois, P. (2010). Les compétences des élus étudiants. Histoires d'universités - blog.educpros.fr le 24 septembre.
- Fabre, P. (2009). *Le «doyen contrôleur des coûts»: outils de gestion et allocation des ressources dans la gouvernance des universités.* Strasbourg: Document préparé pour le 30ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité.
- Laurent, D. et al. (1995). *Universités, relever les défis du nombre.* Paris: Groupe de réflexion sur l'avenir de l'enseignement supérieur.
- Méla, J. -F. (2007). Le principe de subsidiarité dans la gouvernance des universités. Université, gouvernance, 13/11, <http://jfmelaf.free.fr/jfmblog>
- Musselin, C. (2001). *La longue marche des universités françaises.* Paris: PUF.
- Musselin, C. & Mignot-Gérard, S. (2001). *Analyse comparative du gouvernement de quatre universités.* Paris: La Maison des Universités.
- Musselin, C. et al. (2012). *Liberté, responsabilité... et centralisation des universités.* Poitiers: ESEN.
- Paivandi, S. (2012). La nouvelle gouvernance et l'autonomie de l'université française. In 夏目達也編『大学経営高度化を実現するアカデミック・リーダーシップ形成・継承・発展に関する研究』科学研究費補助金成果中間報告書, 177-197 頁。
- Shattock, M. (2003). *Managing Successful Universities.* Berkshire: Open University Press.
- Swenk, J. (1999). Planning Failures: Decision Cultural Clashes. *The Review of Higher Education*, 23(1), 1-21.

### 第三部 大学経営人材の養成

# 第1章 アメリカの大学職員とキャリアパス

—さまざまな事例をもとに—

渡邊 聡  
(広島大学)

## はじめに

本章では、アメリカの大学職員像とキャリアパスについて概観を述べることにする。ここでは、一般的に「スタッフ」とよばれるジュニアあるいはミドル・レベルの常勤職ではなく、上級アドミニストレーターとされるシニアもしくはエグゼクティブ・オフィサー職を対象に、アメリカの採用人事慣行や制度について端的に解説し、それらに関連する事例として、筆者がこれまでにおこなった現地訪問調査結果をもとに紹介する。アメリカでのヒアリング調査は、平成17年から平成23年の7年間にわたり断片的に実施されたものであり、事例に含まれる人物の所属部署および役職については全て当時のものであることに留意されたい。

## 1. アメリカの大学職員の採用と人事

アメリカの大学アドミニストレーターの採用と人事は、わが国の大学職員の採用および人事慣行に比べて極めて多様といえる。職員またはアドミニストレーターとして採用されるリクルート・チャンネルは通常、内部採用 (internal recruitment) と外部採用 (external recruitment) に分類される。このうち内部採用については、わが国の組織内「異動」に皮相的に類似したものとして捉えることも可能ではあるが、定期的な人事異動や部署・部門間ローテーションをおこなわないアメリカの組織において、学内組織を異動するということは、ある意味「転職」に近いものと考えべきだろう。自らのキャリア志向が変化した場合や所属部署内に昇進可能なポストが存在しない場合に、内部応募者 (internal applicants) として同じ大学組織内にある他部署へのキャリア転換を可能にするものである。内部採用枠や具体的なポストに関する募集情報は、大学ホームページ等から学外者に対して公開されることはなく、現職の教職員が学内専用サイトにID登録をおこなったうえで閲覧、応募するというのが一般的な手順といえる。

一方で、外部採用は民間企業や他大学といった外部労働市場から、即戦力となる人材を起用するリクルート・チャンネルとしての役割が大きいと考えられ、既に高度な専門知識や技能を保有する人材の獲得を目的としているケースが多い。そのため外部採用枠では、いわゆる新卒者をリクルートするというよりは、中途採用者を対象として少なくとも2~3年の職務経験がともめられ、シニアやエグゼクティブ・レベルであれば8~10年以上の職歴が応募資格として

要求されることもある。外部採用枠については通常、大学ホームページ等をとおして情報公開され、シニア・アドミニストレーター職となれば *The Chronicle of Higher Education* や HERC (Higher Education Recruitment Consortium) といったメディア媒体を介して一般公開されることは周知の事実である<sup>1)</sup>。また、エグゼクティブ・オフィサーのリクルートであれば、サーチ・コミッティー (Search Committee) とよばれる人事委員会によって、積極的に外部候補者探しや人選がおこなわれることも稀ではない。ただしアメリカでは、大学教職員が外部労働市場から一方的に採用されるだけでなく、数年間の大学勤務経験後に民間企業や財団等に転職するケースも少なからずみられる。大学と外部労働市場を結ぶ“リボルビング・ドア”と称されるキャリア転換の柔軟性もまた、アメリカの大学教職員のキャリアパスを特徴づける重要な要素といえるのかもしれない。



(出典) <http://jobs.berkeley.edu/job-listings.html>

図1 UCバークレーのリクルートサイト

## 2. プロフェッショナルの特徴

### 2.1 「プロフェッショナル」とは

沼上 (2004) の定義によれば、「医者や弁護士、会計士など、特定の領域で深く専門的な知識を保有し、高度な判断力を有し、その専門職種固有の仕事の作法が身についた人々をプロフェッショナル (高度専門職業人)」という (沼上 2004, p.112)。また沼上 (2004) は、プロフェッショナル人材を「通常、①社外の教育機関で長期にわたるトレーニングを積んでおり、②仕事のやり方や成果に関して一定の基準を共有している」と特徴づけている。

プロフェッショナル人材が保有する特性としてあげられている「①社外での長期トレーニング」の機会を提供する教育訓練機関の一つが、大学や大学院であると考えられるだろう。アメリカの大学アドミニストレーター、とりわけシニア・オフィサーには大学院修了者が多く、MBA

(Master of Business Administration: 経営学修士) や JD (Juris Doctor: 法務博士) といった専門職学位取得者だけでなく、Ph.D. (Doctor of Philosophy) や Ed.D. (Doctor of Education) といった博士号保有者も少なくない。特にアメリカの有力大学では職員の高学歴化が顕著といえるが、これは高度な専門知識や能力が暗に要求されているからではなく、たとえば CPA (Certified Public Accountant: 米国公認会計士) や PMP (Project Management Professional Certification)<sup>2</sup> といった専門資格や専門職学位・大学院教育が、“ジョブ・ディスクリプション” とよばれる職務記述書に明記されていることにも起因すると考えられる。そこで、つぎにアメリカの大学アドミニストレーター職のジョブ・ディスクリプションについて、いくつかの具体的な例をみてみることにする。

## 2. 2 ジョブ・ディスクリプション (職務記述書)

アメリカの大学アドミニストレーターのジョブ・ディスクリプションは、職種や職務内容によってさまざまであるが、通常は応募する際に最低限満たさなければならない条件 (minimum requirements)、学歴・資格 (qualifications) から採用後に要求される職務義務 (responsibilities) 等にいたるまでの詳細が明記されている。表 1 は、コロンビア大学ホームページの “Job Opportunities at Columbia University” サイトからダウンロードした、エグゼクティブ・オフィサー公募に関するジョブ・ディスクリプションの抜粋である。

表 1 ジョブ・ディスクリプション例 (1) (コロンビア大学)

Job Title	Executive Director, Tax
Job Type	Officer Full-Time Regular
Advertised Summary Job Description	Reporting to the Controller, the Executive Director, Tax is responsible for the leadership, guidance and management of short and long-term liability for federal, state, local, and international taxes through development and implementation of effective tax strategies and plans, and efficient and effective compliance reporting. Responsible for international tax planning, unrelated business income tax planning, ... (省略)
Minimum Qualifications Applicant <b>MUST</b> meet these minimum qualifications to be considered an applicant	Bachelor's degree required. A minimum of eight years related experience, including supervisory, required. A minimum of three years progressively responsible experience in a non-profit financial administrative role, preferably in a complex academic or research environment, required; Tax knowledge and experience required, including familiarity with IRS audits. ... (省略)
Preferred Qualifications	CPA, MBA, JD, Masters in Taxation, and/or special training in tax issues highly desirable. Knowledge of or experience with medical schools a plus

(出典) <http://www.columbia.edu/content/employment-columbia.html> 掲載の公募情報から抜粋。

募集しているポストは“Executive Director, Tax”、すなわち課税や徴税といった税制に関する専門家である。応募に際しての必要条件 (minimum requirements) として学士号 (bachelor’s degree) 取得者であること、少なくとも 8 年間の関連実務経験に加えて 3 年間の非営利財務管理経験を要求している。また、より望ましい資格 (Preferred Qualifications) として、CPA (米国公認会計士)、MBA、JD、あるいは Masters in Taxation という特殊な修士号をあげている。

表 2 は、“Education, Assessment, and Evaluation Specialist” の公募情報として、同じくコロンビア大学ホームページ上に掲載されたジョブ・ディスクリプションである。“Assessment” や “Evaluation” といった「教育評価」のスペシャリストを募集したものであるが、ここでもやはり教育心理学 (educational psychology)、教育設計 (instructional design)、あるいは成人学習 (adult learning) といった専門分野における修士号が最低限必要な条件として明記されている。また、さらに望ましい応募資格として、これら専門領域における博士号 (Ph.D.) をあげており、明らかに研究者としての専門知識が要求されているポジションであることが窺える。

表 2 ジョブ・ディスクリプション例 (2) (コロンビア大学)

Job Title	Education, Assessment, and Evaluation Specialist
Job Type	Officer Full-Time Regular
Advertised Summary Job Description	The Education, Assessment and Evaluation Specialist assumes responsibility for assigned projects initiated by the Center for Education Research and Evaluation (CERE). The position will partner with faculty and administration at P&S to enhance their educational programs. The position will also support faculty and trainees in their educational scholarship. The Specialist reports to the Director of the Center and coordinates activities with other members of CERE. ... (省略)
Minimum Qualifications for Grade Applicant <b>MUST</b> meet these minimum qualifications to be considered an applicant	Masters degree in educational psychology, instructional design, adult learning, or equivalent. Familiarity with program evaluation models. Excellent written and verbal communication skills for both technical and non-technical audiences. Ability to design, carryout, and report qualitative research and evaluation studies. ... (省略)
Preferred Qualifications	PhD in educational psychology, instructional design, adult learning, or equivalent. Knowledge of the medical education system. Prior track record of scholarship (ability to publish and make oral presentations).

(出典) <http://www.columbia.edu/content/employment-columbia.html> 掲載の公募情報から抜粋。

表3は、カリフォルニア大学バークレー校（University of California, Berkeley）の“Gift Planning Officer”採用情報に関するジョブ・ディスクリプションである。ディスクリプションの概要や記載されている職務義務から、大学全体のためのファンド・レイザーとして、寄付金集めや資金調達の役割を果たす人材を募集していることがわかる。応募に際しての必要条件として、学士号（B.A.: bachelor of arts）取得者であること、財産・遺産管理（estate planning）や資本利得・資産売却益（capital gain）等に関する専門知識が要求されており、ファンド・レイジングのノウハウにも精通した人材をもとめている。また、ファイナンシャル・プランナーの国際資格であるCFP（Certified Financial Planner）<sup>3</sup>やMBA、JDといった専門職学位保持者がより望ましいとされている。

表3 ジョブ・ディスクリプション例 (3) (UC バークレー)

Job Title	Gift Planning Officer
Job Type	Full-Time Regular
Department	University Relations
Department Overview	The Gift Planning Officer (GPO) will become a key member of the Gift Planning Team in University Relations. The Team supports the entire campus efforts to raise funds from bequests, outright, life income and other complex gifts. The GPO will serve as a liaison to assigned campus units and be the primary initial contact with prospects identified via Office of Gift Planning generated marketing.
Responsibilities	Initially respond to donor/campus phone/mail/email inquiries - verbally and in writing. Prepare proposals using PG Calc software and follow-up with current portfolio of and new prospects as needed. Communicate with campus regarding prospect interest. Actively use customized GP prospect and campus-wide database. ... (省略)
Required Qualifications	Requires understanding of estate planning. Requires understanding of income, capital gain and estate tax issues. Comprehends fundraising process. Requires understanding of fund (endowments/quasi-endowments/outright) gift choices. ... (省略) ... B.A. Required; Advance Training preferred (CFP, MBA, JD)
Salary & Benefits	This position is an entry level gift planning fundraiser position (FR 4) with a starting salary range of \$71,000 - \$90,000.

(出典) <http://jobs.berkeley.edu/job-listings.html> 掲載の公募情報から抜粋。

## 2. 3 プロフェッショナルと組織コミットメント

先述のとおり、アメリカの大学職員とりわけ外部労働市場から採用されるシニア・アドミニストレーターは、高度な専門知識を有する高学歴保有者であるケースが多い。特に MBA（経営学修士）や JD（法務博士）といった学位は、ジョブ・ディスクリプションの中で頻繁にみられる専門職学位であるが、組織経営や人材マネジメント、法律といった専門知識を必要とする複雑かつ大規模なアメリカの大学組織において、これら専門領域において教育訓練されたプロフェッショナル人材は不可欠といえるだろう。

沼上（2004）の定義によれば、プロフェッショナルすなわち高度専門職業人とは、「仕事に関する一定の作法や基準」に精通し「外部標準化」された人材を指す。外部標準性は専門領域内における共有性の高い教育訓練によって習得された専門職固有の知識の成果であるといえるが、プロフェッショナル人材のキャリアに対する帰属意識やコミットメントは、組織に対するものではなく、むしろ専門分野や専門性によって醸成される傾向が強いと考えられる。極論を言えば、医師として外部標準化された人材にとっては、「〇〇病院」という看板よりも「整形外科医」や「小児科医」といった専門性がより個人のアイデンティティに直結しているのであり、また医師として学会に所属する際にも、自己の専門領域あるいはそれに近い学会に所属するというのが一般的だろう。程度の差こそあれ、こういった帰属意識やアイデンティティ特性は、弁護士や会計士といった専門職人材にも適用できるものとする。しかし、仕事の作法や成果基準の共有性は、そのポータビリティが故にキャリア・モビリティすなわち人材の流動化を促す要因でもあると考えられる。そのため、転職頻度の高さもまたアメリカのプロフェッショナルの特徴としてあげられる。

日本の多くの大規模組織においては、組織内異動やジョブ・ローテーションによって、「スペシャリスト」の育成ではなく、より長期的な観点から「ゼネラリスト」の育成を意図した人事慣行が一般的といえるだろう。そのため、専門性に特化した専門職学位課程というのは根付きにくい土壌であるといえるのかもしれない。また、わが国の大学院における専門職学位課程は、必ずしも十分な雇用の受け皿が確保されて設置されたものではないため、専門知識や技能に見合った明確な雇用機会の創出が今後の重要な課題と考えられる（Watanabe 2012）。ただし沼上（2004）が指摘するように、組織経営のプロといえるマネージャーは、特殊な知識やスキルに依存する人材ではなく、広く組織全体を見渡すことが出来て、組織全体にとって最適な意思決定や判断をおこなえる人材（＝ゼネラリスト）だといえるので、医師や弁護士、会計士とは異なった汎用性がより重視されるといえる。

## 3. 事例

本節では、筆者がアメリカの大学アドミニストレーターを対象として、平成 17 年～23 年の 7 年間にわたり断片的におこなったインタビュー調査結果をもとに、いくつかの事例を紹介す

ることにする。

### 3. 1 カリフォルニア大学バークレー校でのヒアリング調査から

カリフォルニア大学バークレー校の高等教育研究センター (University of California, Berkeley, Center for Studies in Higher Education) には、アカデミック・スタッフ 7 名を含む 20 名以上の研究者が在職している。実はこれらの研究者の多くは、UC バークレーや他の UC (University of California) キャンパス、UC 以外の私立大学や財団等のシニア・アドミニストレーターあるいはエグゼクティブ・オフィサーとして、大学マネジメントに貢献した実務経験者である。しかも、一旦はそれぞれのポジションを退職した 60 歳以上が多数派といえる。彼らはこれまでのアドミニストレーターとしての実務経験や専門知識を生かし、現在の UC システム運営においては高等教育全般のマネジメントに関する課題に対して、アドミニストレータを退職してからもなお研究者としての立場から貴重なアドバイスを提供している。

あるシニア・アソシエートは、26 年間カリフォルニア大学総長室 (University of California Office of the President) に勤務し、数年前に Assistant Vice President of Academic Advancement を退職した。エグゼクティブ・オフィサー時代は、教員のテニュア資格審査基準の見直しやカリフォルニア大学年金基金制度あるいは UC キャンパス群におけるジェンダーや人種問題といった重要な政策課題を担当してきた。キャリアのほぼ全てをカリフォルニア大学総長室のシニア・アドミニストレーターとして費やしたが、マサチューセッツ工科大学 (MIT) から化学の博士号を取得したハード・サイエンティストであり、教員としての経歴も持つ。

また別のシニア・アソシエートは、私立リベラルアーツ・カレッジの学長経験を有する。学長を退職した後は、教職員として長年勤務した UC バークレーに戻り、現在は高等教育組織内の異文化問題や教職員のリーダーシップ研究を専門としている。高等教育研究センターでは、「エグゼクティブ・リーダーシップ・アカデミー (Executive Leadership Academy: ELA)」のエグゼクティブ・ディレクターを兼任している。ELA は、大学の Provosts, Presidents, Chancellors といったリーダーシップ職を目指す (あるいはそういったキャリアトラックにいる) 管理職者を対象とした受講プログラム (受講料は約 5,000 ドル) であり、全米の大学から数十名が毎年春にバークレー・キャンパスに集い、高等教育マネジメントに関するさまざまな講義を受講し討論するエグゼクティブ・プログラムである。

またある研究者 (アソシエート) は、カリフォルニア大学マーセッド校 (University of California, Merced) 創立時からアカデミック・プランニング (Academic Planning) のディレクターとして勤務し、数年前に退職したばかりである。UC キャンパス 10 校の中では最も新しいキャンパスであるマーセッド校の立ち上げからこれまでの発展を手がけた実務経験は、さまざまな著書や学術論文として公刊されており、現在の UC キャンパスの運営・マネジメントにとっても貴重な文献となっている。

### 3. 2 スタンフォード大学でのヒアリング調査から

スタンフォード大学 (Stanford University) のあるリサーチ・ディレクターは、着任する以前はハーヴァード大学 (Harvard University) で同分野の下位アドミニストレーター職に就いていたという。ハーヴァードでの職歴と実務経験を生かし、スタンフォード大学に転職した「大学」から「大学」へのキャリア移動ケースである。スタンフォード大学本部にとっても、東海岸のライバル校であるハーヴァード大学の内部情報を得る好機会であったともいえるのではないだろうか。

インタビューを引き受けてくれた Vice Provost は、ジョージ W ブッシュ政権下で国務長官を務めたコンドリーザ・ライス (Condoleezza Rice) 教授に同行し、長官在任中はワシントン DC でライス長官の腹心として貢献した人物である。その間、スタンフォード大学では“On-leave”として長期休暇が認められた。大学運営に精通した人材が、国家運営のための裏方ブレーンを務めた珍しいケースといえるかもしれないが、現在はライス教授とともに“リボルビング・ドア”をくぐりスタンフォード大学に復職している。

また、スタンフォード大学の IR (Institutional Research & Decision Support: IR&DS) オフィスには、既に教員としてテニユアを取得している職員がいる。毎週決められた曜日に IR&DS のオフィサーとして勤務し、他の曜日は教員として教育・研究に従事しているという。実際に学生の教育や研究指導に携わり、先端の学術研究をおこなっている現任教員の存在は、IR オフィスにとっても貴重な人材であるといえる。ちなみに、この場合の給与支払い形態について尋ねてみたところ、IR&DS に勤務した日数分の給与はアドミニストレーターとして大学本部から支払われ、教員として教育・研究に費やした勤務日数分については学部 (Department) からの給与として、区別して給与計算がおこなわれているという。このような“ハイブリッド型教職員”は散見する限り、実はアメリカの大学では例外的な存在ではないのかもしれない。

### 3. 3 サウスカロライナ大学でのヒアリング調査から

ハイブリッド型教職員の事例としては、サウスカロライナ大学 (University of South Carolina) 訪問時にインタビュー対象となったアソシエート・ディレクターのケースもあげておこう。外国語イマージョン・プログラム<sup>4</sup>を取り入れた国際ビジネス教育 (International MBA: IMBA) で知られ、当該分野では毎年全米上位にランクされるムーア・ビジネススクール (Darla Moore School of Business) に勤務するこのアソシエート・ディレクターは、Anthropology (人類学) 分野の博士号を取得している。普段はスクールの運営や学生集めに奔走しているが、異文化要素を含む人類学を学んだ経歴を生かし、年に一コマ程度ではあるが IMBA 新入生を対象とした国際ビジネス教育イントロダクション科目の講義も担当していた。

### 3. 4 コロンビア大学でのヒアリング調査から

コロンビア大学 (Columbia University in the City of New York) の財務部長 (Treasurer)

もまた、長年にわたる他大学でのキャリアを生かし転職した人材である。転職する以前は、コネチカット州ニューヘブレン市にあるイエール大学 (Yale University) で、同じ財務に関連する部署のシニア・アドミニストレーターとして勤務していたが、イエールでの所属部署には昇進可能なポストがなく、さらに上のキャリア機会をもとめてコロンビア大学に転職してきたという。コロンビア大学のあるマンハッタンとイエール大学のあるニューヘブレンが通勤・通学によって結ばれており、どちらにも通勤可能であるという地理的利便性も加担しているといえるだろう。

財務副学長 (Executive Vice President for Finance) は、30 年におよぶ民間金融機関での実務経験を生かし、コロンビア大学のエグゼクティブ・オフィサーに就任した財務のプロフェッショナルである。勤めていた金融機関と比較しても、財務や組織規模の観点から申し分ない転職先であると判断し、エグゼクティブとして高等教育機関への転職を果たした。

これらは共に外部労働市場から採用されたケースであるが、財務副学長は民間企業から、また財務部長は競合相手ともいえる他大学から採用されている。企業・大学を問わず組織の「財務」という特定のプロフェッショナル領域において外部標準化された専門知識によって可能となった事例といえる。

### 3. 5 ペンシルバニア大学でのヒアリング調査から

“UPenn (ユーベン)” の呼名で知られるペンシルバニア大学 (University of Pennsylvania) のウォートン・スクール (The Wharton School) は、アメリカのビジネススクールを代表する名門校の一つに数えられる。そのウォートン・スクールに併設され、グローバル・ビジネス教育プログラムを提供しているのがローダー・インスティテュート (The Lauder Institute) である。世界的な化粧品メーカーとして知られるエスティローダー (Estée Lauder) 社の会長であり、ウォートン・スクールの卒業生でもあるレナード・ローダー (Leonard Lauder) 氏による多額の寄付金によって設立されたダブル・ディグリー (MBA/MA) プログラムで知られ、現在はロースクール (法科大学院) との MBA/JD プログラムも開講している<sup>5</sup>。

ローダー・プログラムのアドミッションズ・ディレクターは、東アジア事情に精通した人物であり、専門知識を生かしてアジアの優秀な学生獲得に尽力していた。わが国でも専門職大学院としてビジネススクールが設立された平成 15 年度以降、ウォートン・スクールへの日本人留学生数が減少傾向にあることについて、インタビュアーである筆者自身がいろいろと質問を受けた記憶が強く残っている。とりわけ中国・朝鮮半島を中心とする東アジア情勢や文化、歴史に極めて精通しており、インタビューではその知識量に圧倒された思い出がある。このディレクターもまた、東アジア研究を専門としてハーヴァード大学から博士号を取得した高学歴保有者であった。アジアからの留学生数が増加を続けるビジネススクールの入学者選抜プロセスにおいて、自らの専門性が極めて有効であると説明していた。

## まとめにかえて

冒頭に述べたように、本章ではシニアもしくはエグゼクティブ・レベルを対象として、アメリカの大学アドミニストレーターのキャリアパスやプロフェッショナルの特性について概説した。いうまでもなく、本章ではエントリー・レベルやジュニア・スタッフの採用やキャリア形成については議論しておらず、また情報入手が困難な内部採用枠やその後のキャリアパスの詳細についても触れていない。これらについては今後の研究・調査課題としたいが、シニア・アドミニストレーターやエグゼクティブ・オフィサーの事例からも、アメリカの大学におけるキャリアの柔軟性を理解して頂けたのではないだろうか。本章で論じた内容が、大学組織と教職員に関心を持つわが国の多くの方々のお役にたてれば幸いである。

### 【注】

<sup>1</sup> The Chronicle of Higher Education の教職員公募情報については、同紙面上または <http://chronicle.com/section/Jobs/61/> から閲覧可能であり、HERC の公募情報についても [http://www.hercjobs.org/home/index.cfm?site\\_id=793](http://www.hercjobs.org/home/index.cfm?site_id=793) において常時ウェブ検索することができる。

<sup>2</sup> PMP (Project Management Professional) Certification とは、アメリカの非営利団体である Project Management Institute (プロジェクトマネジメント協会) が認定しているプロジェクトマネジメントに関する国際資格を意味する。

<sup>3</sup> CFP (Certified Financial Planner) とは、アメリカの Financial Planner Board of Standards, Inc. (ファイナンシャル・プランナー資格認定委員会) が認定する国際的資格を意味する。

<sup>4</sup> イマージョン・プログラムとは、通常の会話やコミュニケーションで母国語を使用せずに、第二言語に「浸す (immerse=“イマース”）」ことによって外国語を修得させる教育プログラム。

<sup>5</sup> ローダー・インスティテュート (Joseph H. Lauder Institute of Management and International Studies) のダブル・ディグリー・プログラムに関する詳細については <http://lauder.wharton.upenn.edu/index.php> を参照。

### 【参考文献】

沼上幹 (2004) 『組織デザイン』 日本経済新聞社。

Watanabe, S.P. (2012). "Where Do They Belong in the Job Markets?" – Emerging Career Issues of Public Policy Program Graduates in Japan. *Journal of Comparative Policy Analysis*, 14(5), 410-430.

## 第2章 大学経営人材の今後

山本 眞一  
(桜美林大学)

### 1. 問題状況の再整理

2010年代に入った現在、大学改革はさらに加速度的に進行中である。1990年代初頭、大学設置基準の大綱化と自己点検・評価を柱とする大学審議会の答申を起点とし、その後、大学改革はこれらとその関連することがらを含みながら、当初は大学の外枠に関する議論が、そして2005年中教審将来像答申の後には大学教育の内容・方法を視野に、質保証の議論とその具体化が改革の中心になってきた。このことは、2012年6月の文部科学省による大学改革実行プラン、また同年8月中教審答申「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて」の内容からも明らかである。同年末の総選挙による自民党の大勝そして政権交代によっていわゆる「アベノミクス」の推進など経済分野では大きな変化があり、教育政策においても初等中等教育においては「保守回帰」が強まるだろうが、高等教育の分野における「改革」という基本的な方向は変わることがないと推測される。

1990年代初頭に始まる今次の大学改革の特色を、それ以前の改革と比較して述べるならば、「個別大学に関わる改革」の一言に尽きるであろう。たとえば、1970年代に行われた高等教育計画による大学等の量的規制と地方分散、新構想国立大学の設置、専修学校制度の創設、私学助成の本格的始動、大学院とくに修士課程の制度改革などは、いわばマクロの改革であって、個別の大学がこれに付き合うかどうかは、ひとえに各大学の判断にゆだねられていた。当時の高等教育システムは、進学率の上昇、18歳人口の増加、政府からの安定した財政支出などの要因にも支えられ、また強固な「大学自治」の観念も作用して、政府が旗振りをして推進しようとしたマクロ・レベルの改革は、必ずしも個別の大学改革にはつながらない、あるいはつながらなければならないものであった。

しかし近年、上記の諸条件は大きく変化し、あるいは逆転し、個別の大学は自らの発展をめざし、場合によっては生き残りをかけて大学改革を行わざるを得ない状況に追い込まれてきた。そのためには、制度や運用を改めるだけでなく、大学経営を担う人材の資質向上が不可欠になってきている。たとえば、教授会的自治を改めて学長を中心とする執行部のリーダーシップを確立するにしても、トップの人材に加えてこれを補佐し、また専門的な見地から助言を与え、かつ実務を処理する人材がいなければ、学長らの実効性のあるリーダーシップは望めない。また、教育課程の改革は、教育内容や方法の改革だけではな

く、学生の学修システムの基本からの見直しが必要であり、これには学生にいつも接してこれに深く関わる職員の協力が必要である。大学は従来 of 観念のように「教員」と「学生」によつてのみ成り立つものではない。職員が教員の活動の下働きをし、定型的な事務的労務にさえ従事していればよいという時代は、もはや過去のものである。学長らのリーダーシップの確立が求められる中、大学運営に直接責任を有する役員や部局長クラスの人材の資質向上が必要なのはもちろんのことではあるが、同時に、職員の立ち位置の確立とこれを裏打ちする能力の開発が必要不可欠になってきているのである。

## 2. 大学事務職員の役割と実態解明

1990 年代以降、この 20 年余の間に大学事務職員の役割に関する議論は、ずいぶん進展してきた。そのことについては本叢書の第 1 部第 1 章でも触れたが、議論の柱は、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が飛躍的に増大している。この二つは、どちらが先に行き過ぎてもうまく行かないものであり、そのバランスのとり方には細心の注意を払わなければならない。

ただ職員の在り方を考える際には、これがきわめて現実的・実際的な課題であるので、これを裏付ける現状把握が不可欠になる。たとえば大学職員の属性や意識はどのようなものであろうか。また、そもそも大学職員は教員に比してどのくらいの人数で、さらに専任職員とそれ以外の職員との比率はどのくらいのものであろうか。大学職員の学歴やキャリア・パスなどの属性が教員や役員のそれと大幅に異なっているならば、それと無関係に職員論の理想を唱ってもその根拠はきわめて弱い。また意識においても、仮にかつてのように国家公務員（主に II 種）採用試験に合格し、さまざまな選択肢の中からたまたま国立大学事務局を職場に選んだだけということであれば、その公務員意識が大学人であるという意識を覆い隠してしまうであろう。また私立大学にあつても、職員は教員や役員の仕事のための下働きで甘んじるといふ態度であれば、それ以上の発展は望めないことになってしまう。さまざまな意味で、職員の実態について明確に把握すること、つまりはこれらが明らかにされなければならない。筆者は以上のような問題意識をベースに 2001 年の科研費による全国調査を始め、数回の実態調査の実施により、さまざまな興味ある実態を明らかにしてきたところである。

### 3. これからの大学事務職員の在り方

大学事務職員の在り方については、さまざまな論点があるが、以下の3点が重要である。

第一に、教員や役員と職員が真の意味での協働関係に立つことである。大学というところは、これまで教員は教員の世界を作り、職員もそれに対抗して職員だけのコミュニティを作る傾向があった。これを戒め、教育・研究を通じて世の中に貢献するという大学全体の目標を効率的に達成するには、教員と職員が目標を共有しつつお互いに協力しあいながら仕事をしなければならない。これが教職協働である。決して役割分担のみが大事なのではなく、目標共有が必要である。ところが、教職協働が必要であることはわかって、そのために何が障害になるかについては、少しデータを分析してみなければ分からないことが多い。筆者が2011年に科研費によって役員・教員・職員を同時に対象とした大規模アンケート調査を実施し、本叢書においてその結果概要をとりまとめたが、教員は総務系の大学業務について、職員は教務系の大学業務についてより強く教職協働を望んでいること、職員の存在にもかかわらず管理職以外の一般教員でも、仕事時間の半分は教育・研究以外の大学の業務に時間をとられていること、しかしそれにもかかわらず職員に仕事の権限を委ねるべきと考えている教員はそれほど多くないこと、などいくつかの興味ある結果が得られた。これらから得られる意味合いを、職員の役割と関連づけつつ、より深く分析することが必要である。

第二に、大学の役割は教育・研究およびこれらを通じた社会貢献である。大学経営はこのための手段であって目的ではない。そういうこともあって、大学経営事務に飽き足らない職員の中には、職員も教育者であるべきとの論が意外に多く見られる。しかし、教育・研究そのものは本来教員の仕事であり、職員には職員としての仕事があるとは筆者は考えている。教員に準じた立場に固執すれば、せっかく職員の立ち位置が確立しつつある中で、逆行の恐れがある。筆者は、職員は大学経営という別個の立場から教育・研究に関与すべきであると考えており、結果としてそれが教育・研究の充実や学生サービスの向上につながればよい。教員としてではなく、しかも教育・研究に貢献するにはどのような仕掛けが必要か、これも今後の検討課題のひとつであろう。

第三に、職員は職員のままで経営者であってはならない。経営の責任は理事長や学長、副学長など経営者すなわち役員責任である。職員は教育・研究面で教員と協働し、あるいはこれを支えるのと同様に、経営面では役員を支えることはもちろんであるが、同時に職員の中から将来の役員を育てなければならない。私立大学ではもともと少なからぬ人数が、職員から役員への昇進を遂げているし、国立大学でも法人化後は旧来の事務局長を理事や副学長など役員あるいは役員待遇の職員に据える事例が増えてきている。問題は、その役職にふさわしい能力を養っているかどうかである。国立大学を例にとれば、旧来の事務局長幹部は、公務員制度のヒエラルキーに支えられてそれなりの権限があり、これによつ

てジェネラリストとしての務めを果たしてきた。しかし法人化によって、大学の自主・自律が求められる時代にあつては、公務員時代の地位は必ずしも新たな役割にふさわしい能力の保証にはならない。スタッフ・ディベロップメントは、職員としての資質・能力の向上がこれまで議論の中心部分を占めてきたが、今後は急いで「役員」クラスの人材の教育訓練にも視野を広げる必要がある。私学を含め、職員と役員とでは能力養成の観点が異なるのは当然のことであるからである。

これからは、わが国の大学の特性を踏まえつつ、これに合った職員の役割がより深く考察され、新たな時代の職員像が構築されることを望むものである。

#### 4. これからの役員のあり方

役員すなわち、理事長・理事・学長・副学長などの大学幹部は、国立大学法人制度下の国立大学にあつても、また同じく法人化がなされた多くの公立大学にあつても、また学校法人制度という国公立とは異なる制度下にあつても、制度上、大学経営に直接かつ最終的な責任を負うものであり、またその責任に見合う法制上の権限が付与されている（学校教育法、国立大学法人法、私立学校法など）。

しかしながら、従来の教授会的大学自治の慣行の下で、学長は学内の各部局の利害の調整者という役割が大きく、大学経営の意思決定者としての側面はきわめて過少に評価されてきた。国立大学法人法によって多大な権限を付与された学長たちも、現実の運営においては、従来からの大学運営の漸進的改革には気配りをするが、学長に付与された権限の行使にはきわめて慎重である。加えて、学長選考に係る学内手続きが従来とさほど変わらないという現状があり、改革派学長の再選問題と絡んで、そのような学長らの行動を制約する大きな要因となっている。

また、理事長、理事、副学長などの大学役員については、その多くが教員出身であり、格別の訓練を受けないまま、経営のトップあるいはそれに準じる地位についている者も多い。今回の調査で役員の能力開発が「とても必要」と考えている者が、役員自身を含めてきわめて多数に上っているのは、このような状況を何らかの形で打破しつつ、大学経営改革を図らなければならないという意識の現われではあるまいか。このような状況の中、役員に必要な能力は何かと言えば、やはり構想力、企画力というような大学の将来を見通す能力とそれを実行に移すべきリーダーシップである。このような能力を開発するのに、どのような手立てがあるのかについては、今後さらに考えていかなければならない課題である。

国立大学に特異な事象として、従来事務局の最高ポストであった事務局長職が多くの大学で廃止されて、理事に振り替えられていることがある。いうまでもなく、理事は大学経営の意思決定に関する者であり、事務という側面から大学運営を支える事務局長とはおのず

からその機能が異なり、また要求される能力にも差異があると考えられるところであるが、現実に旧事務局長＝総務・財務担当理事という図式に落ち着いている大学が多いようである。この場合も、理事としての訓練を受けた事務職員でなければならないが、このことは、前節で述べたように、役員と職員の区分という面からも、慎重な議論が必要である。

## 5. これからの教員のあり方～大学経営面で

大学教員の仕事は、教育・研究にとどまらず、社会貢献や学内運営に関わることまで多岐にわたる。従来の大学観からすると、部局自治すなわち教授会自治が大学運営の根幹であり、個々の教員が学問の自由の恩恵を享受するとともに、組織としては教授会という集団的意思決定メカニズムの中で仕事をしていけばよく、その際には、細かい実務的知識は必要ではなく、学問の自由・大学の自治という理念さえ曲げなければ、管理運営面での教員の仕事はそれで務まっていた。基本的な方向さえ議論をしておけば、細かく面倒な仕事はすべて事務職員に指示し、また実行を任せればよかったからである。

しかし、現実の大学運営を見ると、個々の教員も相当量の事務作業を負担し、また学部長や研究科長、各種のセンター長などを務める教員には、当該組織の意思決定に関わる重要事項をすばやく、かつ適切に判断し処理することが求められるようになってきた。教員の教育・研究業務以外の業務に費やされる時間がいかに多いかは、今回の実態調査でも明らかである。彼らを制約する教授会や教員による委員会組織は、依然として彼らの行動を制約する機能をもっているが、政府の度重なる改革努力によって、教授会の権限は学校教育法が規定する範囲すなわち「重要事項の審議」に落ち着きつつあり、従来のように教授会や評議会をもって「最高意思決定機関」と考える者は少なくなっている。

そのような状況であるからこそ、教員出身の管理職つまり各種の組織の長たる者の資質や能力は非常に重要である。単に同輩中の一人、順番に勤めるべき雑務というような捉え方では、この大学を巡る難局を乗り越えることはできない。その意味で、従来は教員集団よりも下に見ていた職員集団を正当に評価しつつ使いこなすこと、教職協働を進めること、専門性に裏付けられた教員ならではの仕事をしっかりとやり遂げることが大事なのではあるまいか。

いずれにしても、世の中の変化に伴い、大学経営人材の役割や期待される能力は、大きく変わろうとしている。それは職員の世界だけではなく、役員や教員の世界にまで及んできている。関係者はすべてこのことの重要性を理解し、よりよい大学経営ができるような体制と人的組織の編成に努力すべきなのである。

# 付 録



(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、実態に応じて適宜ご判断願います。）

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, 教育研究評議会等の構成員 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      ）

(10) 勤務年数（平成23年3月末現在の数字を記入, 1年未満は切り上げ）

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 15.5 ) 年  
 3. 他大学を含めて大学教職員として      ( 平均 21.6 ) 年  
 4. 他の職業を含めて全就職期間      ( 平均 29.0 ) 年 ※

※文部省および文部科学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1または2と回答された方に伺います。）能力開発策を行う必要があると思う理由は何ですか。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	(1 1) 2,122(93)	(1 2) 1,357(59)	(1 3) 1,497(66)
2. 大学改革の現状や課題についての知識	(2 1) 1,953(86)	(2 2) 1,967(86)	(2 3) 1,794(79)
3. 新たな業務についての処理能力	(3 1) 562(25)	(3 2) 911(40)	(3 3) 2,057(90)

4. 既存の業務についての処理能力 (4 1) 438(19) (4 2) 854(37) (4 3) 1,925(84)
5. 学内外の情報収集と利害調整能力 (5 1) 1,713(75) (5 2) 1,064(47) (5 3) 1,660(73)
6. 大学経営・管理運営に関する意識改革 (6 1) 1,831(80) (6 2) 1,579(69) (6 3) 1,575(69)
7. その他(役員, 教員, 職員の別を明らかにし, 末尾の間11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(両者が目標を共有し, 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が, あなたはこのことを一般論としては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	(1 1) 69(3)	(1 2) 1,056(46)	(1 3) 1,138(50)
2. 財務・経理系	(2 1) 1(0)	(2 2) 584(26)	(2 3) 1,658(73)
3. 教務・研究支援系	(3 1) 692(30)	(3 2) 1,539(67)	(3 3) 64(3)
4. 学生(入試・就職を含む)系	(4 1) 50(11)	(4 2) 1,896(83)	(4 3) 134(6)
5. 病院系	(5 1) 145(6)	(5 2) 930(41)	(5 3) 253(11)
6. その他(分野 )	(6 1)	(6 2)	(6 3)

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	(1 1) 1,818(80)	(1 2) 1,619(71)	(1 3) 1,213(53)
2. 財務・経理系	(2 1) 1,016(45)	(2 2) 1,457(64)	(2 3) 1,709(75)
3. 教務・研究支援系	(3 1) 1,566(69)	(3 2) 1,558(68)	(3 3) 1,271(56)
4. 学生(入試・就職を含む)系	(4 1) 1,579(69)	(4 2) 1,512(66)	(4 3) 1,407(62)
5. 病院系	(5 1) 560(25)	(5 2) 790(35)	(5 3) 913(40)
6. その他(分野 )	(6 1)	(6 2)	(6 3)

問7. 教員の方へ大学の経営・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	およその割合	評価
1. 教授会、委員会等の会議出席	11 ( 19 )	12 (1.41)
2. 部局長、委員、室員、担当者など役割に応じた業務	21 ( 22 )	22 (1.42)
3. 大学本部や部局への報告など資料作成	31 ( 9 )	32 (1.62)
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 (1.78)
5. その他上記に分類されない経営、管理運営業務	51 ( 11 )	52 (1.60)
6. 本来の教育・研究・診療等およびそのための準備	61 ( 33 )	62 (2.69)
合 計	100パーセント	

問8. 再びすべての方に伺います。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)

(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の専門的もしく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てください。（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)



執筆者紹介（執筆順）

\*編者には◎

◎山本	やまもと しんいち 眞一	桜美林大学大学院・大学アドミニストレーション研究科 教授
小方	おがた なおゆき 直幸	東京大学大学院教育学研究科 准教授
黄	こう ふくとう 福涛	広島大学高等教育研究開発センター 教授
福留	ふくどめ ひでと 東土	広島大学高等教育研究開発センター 准教授
秦	はだ ゆみこ 由美子	広島大学高等教育研究開発センター 教授
大場	おおば じゅん 淳	広島大学高等教育研究開発センター 准教授
渡邊	わたなべ さとし 聡	広島大学高等教育研究開発センター 教授



教職協働時代の  
大学経営人材養成方策に関する研究  
(高等教育研究叢書 123)

2013(平成 25)年 3 月 31 日 発行

---

編者	山本 眞一
発行所	広島大学高等教育研究開発センター 〒739-8512 広島県東広島市鏡山 1-2-2 電話 (082) 424-6240 <a href="http://rihe.hiroshima-u.ac.jp">http://rihe.hiroshima-u.ac.jp</a>
印刷所	株式会社タカトープリントメディア 〒733-0052 広島市中区千田町 3 丁目 2-30 電話 (082)-244-1110

---

ISBN978-4-902808-78-0

---

Research on Staff Development for University Management  
with Closer Collaboration of Academic and Administrative Staff

---

**RESEARCH INSTITUTE FOR  
HIGHER EDUCATION  
HIROSHIMA UNIVERSITY**