

広島大学 高等教育研究開発センター 大学論集  
第45集 (2013年度) 2014年3月発行：65-79

## 大学教員の意思決定参加に対する現状と将来像

両 角 亜希子



# 大学教員の意味決定参加に対する現状と将来像

両角 亜希子\*

## 1. はじめに

大学のガバナンスに関する議論への関心が強まっている。経済界からは、教授会自治、教員による学長選挙など、従来の教員の経営参加のあり方が全学的な改革を妨げるとして強い批判が向けられ（経済同友会、2012など）、新聞等でもこうしたトピックスがよく取り上げられるようになっていく。政策的にも、各大学が学生・地域・社会のニーズに合った質の高い大学教育を行うために、学長や理事長のリーダーシップを確立させ、こうしたガバナンス強化によって大学改革を推進しようという論調が強い。教育再生実行会議の「これからの大学教育等の在り方について（第3次提言）」（2013年5月28日）では、学校教育法等の法制改正や学内規定の見直しも含めた抜本的なガバナンス改革が提言され、同年6月下旬から、中央教育審議会大学分科会の組織運営部会での検討も始まった。

しかしながら、そもそも大学運営の実態は、法令や学内規定だけでなく、むしろ慣習、組織の文化、構成員の価値観の影響を大きく受けており、法律を改正して、ガバナンス構造を変えさせることが本当に大学改革の推進につながるのだろうか。実態を十分に把握しないままに政策的な議論が行われている印象も受ける。こうした議論において「抵抗勢力」として扱われがちな教員集団であるが、大学の教育研究を高度化するために最前線に立っているのもまた教員集団である。彼らを適切な形で大学改革に巻き込み、参加させることが重要だという議論もなされている（広田、2013；江原、2013）。教員自身が何を考え、何を望んでいるのか、それはなぜなのか。こうした理解の上に、ガバナンス改革の議論はなされる必要があるのではないだろうか。そこで本稿では、とくに意思決定への参加という観点から、教員自身が大学運営の現状や将来像をどのようにとらえているのか、質問紙調査の分析から検討し、ガバナンス改革論に対するインプリケーションをまとめたい。

## 2. 先行研究と本稿の分析課題

### (1) 先行研究の検討

日本以外の国をみても、同僚性・官僚性から法人性・企業性へと比重を移す改革が進行中である（江原、2010）。とくに国立大学の議論でその傾向が強いが、市場化の流れの中で、大学は政府から財政的にも組織運営的にも自律し、大学のトップの権限を強化しなければならないという議論は、基本的にはこの流れに位置づく世界的な潮流ともいえる。しかしながら、アメリカのKaplan（2004）

---

\* 東京大学大学院教育学研究科准教授

が、1970年と2001年の比較から、shared governance の変化に着目し、執行部の強化と同時に、教員参加がむしろ拡大したことを明らかにしたように、大学改革の中で教員の経営参加は単純に制限されるとは限らない。むしろ、教員の経営参加のあり方がどのように変わっていくのが望ましいのかを議論することの必要性を示唆している。教員の経営参加は、大学の課題を認識し、改革する上でプラスに働く面と、逆に全学的な改革をさまたげる両面を持っている。この望ましいバランスをどのように考え、設計していくのが日本の大学経営においても重要な課題となっている。

こうした観点から見たときに、日本ではどのような研究がおこなわれてきたのか。大学ガバナンスに関しては法令以上に、慣習の影響力が強いという問題意識から、ここでは大学運営の主要なアクターに対する意識調査を中心に、先行研究を検討する。大学運営に対するアンケート調査の多くは、学長・理事長・学部長などの執行部を対象に行われてきた。紙幅の都合ですべてを挙げないが、たとえば、私学経営者に運営上の課題を尋ねた調査によれば（私学高等教育研究所，2013），95%の経営者が「教員の意識」が課題と感じており、「経営陣の経営能力」（84%）や「学長の権限や補佐体制の不足」（61%）以上に、改革の妨げと感じていることが明らかになっている。また、広島大学高等教育研究開発センター（2007）の調査によれば、国立大学の全学長が「学長・副学長」や「理事会・経営協議会等の機関」の権限を今後強化する必要があると回答するなど、学長が執行部の権限強化を強く求めていることが明らかになっている。

他方、本稿で着目したい大学運営に対する教員の意識については、40年ほど前に行われた広島大学大学教育研究センター組織・運営プロジェクト（1973）以降、それほど目立った研究はなされてこなかった。そうした研究が必要にならないような安定した大学運営が長らく行われていたためであろう。しかし近年、大学教授職研究の一環で、大学の管理運営に関する教員意識が分析されるようになってきた。法人化以降に教員の管理運営時間が増大していること、教員の権限や裁量が縮小していること（藤村，2010）、また、トップダウンの管理運営が強いほど、教員の帰属意識が薄くなり、離職志向が高まる傾向（藤村，2011）が指摘されている。大学のガバナンスのあり方が教員の意識に影響を与えていることを実証的に示した研究で、本稿にとってもきわめて重要な先行研究といえるが、教員自身が主体的にどのように意思決定や運営に参加していくのかといった観点からの研究はまだほとんど行われていない。

また、大学の運営に関しては、立場によって意見や見え方が大きく異なることが指摘されてきた（たとえば、広島大学高等教育研究開発センター，2007）。重要な指摘であるが、なぜ違うのかという思考のロジックやそれぞれの意見の内的関連性については十分に明らかにされてきたとは言い難い。異なる立場や意見を超えて、いかにして大学改革を全学的に巻き込むかが課題になっており、意見が違うということだけを指摘するのでは不十分である。

## (2) 分析の課題

以上を踏まえて、本稿では、下記の点を明らかにすることを分析課題とすることにした。

課題①：大学の意思決定に現在、教員はどのように関与し、それをどのように評価しているのか。

課題②：将来の意思決定への関与についてどのように考えており、その考え方の違いに何が影響を

与えているのか。

大学の意思決定や運営に関する教員の意見は、教員の立場や経験、勤務している大学のタイプなどによって異なることは当然、想定されるが、本稿ではこうした違いにあまり焦点を当てない。こうした分析は別稿で詳しく検討し、本稿では、意識の関連性を解明することを最重要課題としたい。

### (3) データ

分析に用いるデータは、2013年2月に東京大学大学経営・政策研究センターが実施した「大学における意思決定と運営に関する調査」である。全国の約半数の学部にて2-6部の調査票を送付し、教員への配布をお願いした。配布数は教員4,000名分で、1,638名（回答率41%）が回答した。今回分析対象とするのは、職階がわかっており、かつ講師以上の1,616人である。回答者の属性を表1に示した。下段の平成22年度の学校教員統計調査（学部・大学院所属の本務教員で講師・准教授・教授を抽出後に算出）と比較すると、調査回答者の場合、設置者では国立が少なく私立が多め、職階では教授が多く准教授と講師が少なめ、年齢では50歳代が多く39歳以下や40歳代が少ないという偏りがある。

表1 回答者の属性

#### ●今回の分析データ

| 設置者        | 職階          | 性別         | 年齢            |
|------------|-------------|------------|---------------|
| 国立 (22.6%) | 教授 (72.0%)  | 男性 (80.3%) | 39歳以下 (7.7%)  |
| 公立 (7.8%)  | 准教授 (22.6%) | 女性 (19.7%) | 40歳代 (25.5%)  |
| 私立 (69.6%) | 講師 (5.4%)   |            | 50歳代 (40.1%)  |
|            |             |            | 60歳以上 (26.8%) |

#### ●大学全体の分布

| 設置者        | 職階          | 性別         | 年齢            |
|------------|-------------|------------|---------------|
| 国立 (31.1%) | 教授 (55.0%)  | 男性 (82.1%) | 39歳以下 (12.1%) |
| 公立 (7.8%)  | 准教授 (31.4%) | 女性 (17.9%) | 40歳代 (29.6%)  |
| 私立 (61.1%) | 講師 (13.6%)  |            | 50歳代 (32.6%)  |
|            |             |            | 60歳以上 (25.7%) |

## 3. 現在の意思決定に関する教員の関与

### (1) 教授会に対する態度・評価

現在の意思決定に関する教員の関与について、学部教授会と全学レベルの審議事項に分けてみていくことにする。まずは年間の教授会時間を表2に示した。教授会の開催回数は、年14.1回程度、1回あたり2.1時間程度が平均であり、年間の平均教授会時間は約30時間である。設置形態別にみれば、公立で最も長く、私立で短い。偏差値は低い大学で短く、高い大学で長い。学部規模は19名以下の小規模と100名以上の大規模で短い傾向があり、分野別にみれば、人文社会で長く、理工農で短い傾向があるなど、組織特性によっても教授会時間は異なっている。

教授会に対する態度や評価は表3にまとめた。ほとんどの教員が教授会にもほぼ出席し、「教授会の意思に自分の意見が反映されている」(63%)、「十分に議論が行われる場である」(57%)とおおむね満足しているが、「委員会などに議論を委譲できる余地が大きい」(67%)、「発言者が偏り、議論が偏る」(48%)、「執行部からの要求や圧力で、自主的意思決定が制約」(35%)、「審議・決定した事項でも実行されない事がある」(22%)という批判的な意見を持つ者も少なくない。こうした意見と年間教授会時間との関連を見たところ、教授会時間が長い学部の教員ほど、十分に議論される場で、自分の意見が教授会の意思に反映されていると思う一方で、発言者が偏り議論が偏る不満を感じている。また、教授会時間が短い学部の教員ほど、重要案件を学長等が直接説明に来る、執行部の圧力等で、自主的意思決定に制約があると感じている傾向があることがわかった。教授会の実態も、大学や学部によってまちまちであることがあらためて確認できる。

表2 年間の教授会時間（単位：時間）

| 設置形態 *** |    |    | 偏差値 ** |       |     | 学部規模（専任教員数）*** |        |        |        | 専門分野 *** |     |      |     |
|----------|----|----|--------|-------|-----|----------------|--------|--------|--------|----------|-----|------|-----|
| 国立       | 公立 | 私立 | 40-49  | 50-59 | 60- | 19名以下          | 20～49名 | 50～99名 | 100名以上 | 人文社会     | 理工農 | 保健生活 | その他 |
| 31       | 35 | 29 | 25     | 32    | 36  | 25             | 31     | 30     | 29     | 33       | 24  | 30   | 27  |

注：\*\*\*は1%水準，\*\*は5%水準，\*は10%水準で有意である。以下同様。

表3 教授会に対する態度や評価（肯定回答の割合）

|                      | 肯定回答の割合 | 教授会時間との相関係数 |
|----------------------|---------|-------------|
| 教授会にはほぼ出席している        | 96%     | 0.005       |
| 学部長はリーダーシップを発揮している   | 81%     | 0.030       |
| 委員会などに議論を委譲できる余地は大きい | 67%     | 0.034       |
| 教授会の意思に自分の意見が反映      | 63%     | 0.054 **    |
| 十分な議論が行われる場である       | 57%     | 0.206 ***   |
| 積極的に発言している           | 52%     | 0.037       |
| 重要案件は学長等が教授会に説明に来る   | 49%     | -0.130 ***  |
| 発言が特定の人に偏り、議論が片寄る    | 48%     | 0.102 **    |
| 執行部の圧力で、自主的意思決定に制約   | 35%     | -0.064 **   |
| 審議・決定した事項が実行されない事がある | 22%     | 0.019       |

注：相関係数は、各設問に対する4件法による回答と年間教授会時間で算出した。

## (2) 全学レベルの意思決定

事柄別に、教員が実質的に意思決定にどの程度、関与できているのかを尋ねたところ（図1）、カリキュラム編成、授業の割り当て、教員の採用・昇任については、8-9割の教員が関与できていると回答しているのに対して、ポスト分野の配分や全学共通教育では6割弱、大学の将来計画は45%、学内予算の配分では34%が関与していると回答している。教育の内容や人事についてはかなり関与

しているが、全学的な方針ある、あるいは全学的な調整が必要な事柄については、関与の度合いが低い。

では、そもそも、教員は全学レベルの審議事項にどの程度の関心があり、どの程度の情報を得ているのか(表4)。教育や研究については、6-8割の教員が強い関心を寄せて、ある程度の情報をほぼ全教員が得ているが、戦略企画、財務や人事については、強い関心を寄せるものは3-5割程度で決して高いとは言えず、結果的に、ほとんど情報を得ていない教員も2-4割程度いる。関心がなければ、情報を得る努力につながらないため、関心の有無がより重要である。詳しい結果は示さないが、全学レベルの情報を得る手段を、教授会、ホームページや学内広報、同僚との会話、全学の会議への直接出席の4つに分けて尋ねたが、いずれも詳しい情報を得ているほど活用しており、ほとんど情報を得ていないものはいずれの手段においても活用していない。

なぜ全学の経営事項に関する教員の関心は低いのか。重回帰分析をしたところ(表5)、管理職経験については、部局長や全学管理職を経験することが全学問題への関心を高めている。全学の委員会の長や部局内役職(副学部長など)を経験しただけでは、それほど全学事項への関心は高まらないことが分かる。また、勤務先の大学を良くしていきたいという思いが強い教員ほど、全学問題への関心が強い。大学の選抜性については、偏差値が低い大学の教員ほど関心が高い。また学部内の問題について、カリキュラムや国際化などのプログラム問題、とくに、予算・ポストの削減問題な

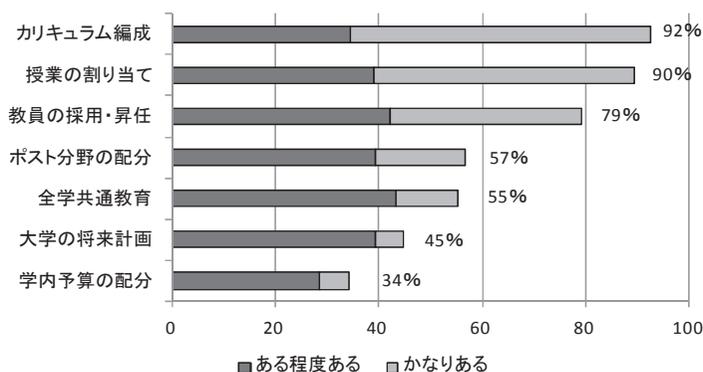


図1 事柄別にみた、教員の意思決定への関与

表4 全学レベルの審議内容に対する、関心の程度と得ている情報

|       | 関心の程度 |      |        | 得ている情報 |      |        |
|-------|-------|------|--------|--------|------|--------|
|       | 強い関心  | ある程度 | ほとんどない | 詳しく    | ある程度 | ほとんどない |
| 教育・学生 | 79%   | 20%  | 1%     | 39%    | 58%  | 3%     |
| 学術・研究 | 64%   | 34%  | 2%     | 25%    | 68%  | 8%     |
| 戦略・企画 | 49%   | 47%  | 4%     | 14%    | 65%  | 21%    |
| 財務・施設 | 34%   | 59%  | 7%     | 8%     | 62%  | 31%    |
| 人事・労務 | 33%   | 57%  | 10%    | 9%     | 54%  | 37%    |

表5 全学の経営事項への関心の規定要因（重回帰分析）

|         |                      |               | ベータ    | 有意確率 |
|---------|----------------------|---------------|--------|------|
| 個人特性    | (定数)                 |               |        | ***  |
|         | 管理職経験                | 部局長・全学管理職     | 0.249  | ***  |
|         |                      | 全学委員長学部内役職    | 0.066  |      |
|         |                      | その他委員<br>経験なし | 0.047  | ***  |
|         | 勤務先の大学を良くしていきたい      | 0.189         | ***    |      |
| 組織特性    | 選抜性                  | 低ランク (40-49)  |        | **   |
|         |                      | 中ランク (50-59)  | -0.095 |      |
|         |                      | 高ランク (60-)    | -0.084 | **   |
|         | 学内問題                 | 学生問題          | 0.028  | ***  |
|         |                      | プログラム問題       | 0.059  | *    |
|         |                      | 予算・ポスト削減      | 0.086  | ***  |
| 教授会評価   | 十分な議論が行われる場である       | 0.048         | ***    |      |
|         | 重要案件は学長等が直接教授会に説明に来る | 0.102         |        |      |
| F 値     |                      |               | 22.242 |      |
| 調整済み R2 |                      |               | 0.135  |      |

注：従属変数は、全学レベル審議への関心（戦略・企画+財務・施設+人事・労務）。勤務先の大学を良くしていきたい、教授会評価については、「1:そう思わない」「2:あまりそう思わない」「3:ある程度そう思う」「4:そう思う」の回答を用いた。学内問題の変数は、因子スコアを用いた<sup>1)</sup>。

ど、より教員自身の足元の問題があるほど、全学事項への関心が高まっていることがわかる。教授会運営との関係については、二変数のみを投入した。「十分に議論が行われる場」と感じている教員ほど、全学への関心もある程度は高まる。また、「学長等が重要案件を直接、教授会に説明にくる」ことで、全学の経営事項への関心も高まる傾向が確認できる。

#### 4. 教員の意思決定参画の将来像とその規定要因

##### (1) 意思決定への参加の将来像

現在の教員の意思決定への関与については、教授会の運営は大学による違いがあること、全学の意思決定については、関与の度合いもあまり高くなく、そもそも全学の経営事項に関する関心そのものが高くない傾向があった。では、将来については、どのように考えているのか。図2には、図1で示した項目について、現在の関与の度合いと今後の関与について示した。将来の関与について、減らしたいと答える教員は数%程度であり、「増やすべき」でない場合は「現状でよい」と捉えられる。カリキュラム編成など、すでに教員の関与がかなりある分野では現状維持を望み、これまで教員の関与が小さい分野で、今後の関与を「増やすべき」と考える教員が多い。とくに大学の将来計画については、59%が教員の関与を増やすべきだと考えていることがわかる。

他方、学部教授会の権限については、84%が「縮小すべきでない」と回答している。大学の将来計画への関与を増やすことと学部教授会の権限を縮小するとい意見の関連性をクロス分析でみた結果が表6である。カイ二乗検定の結果は有意でなく、この2つの意見は独立した意見といえる。全体%

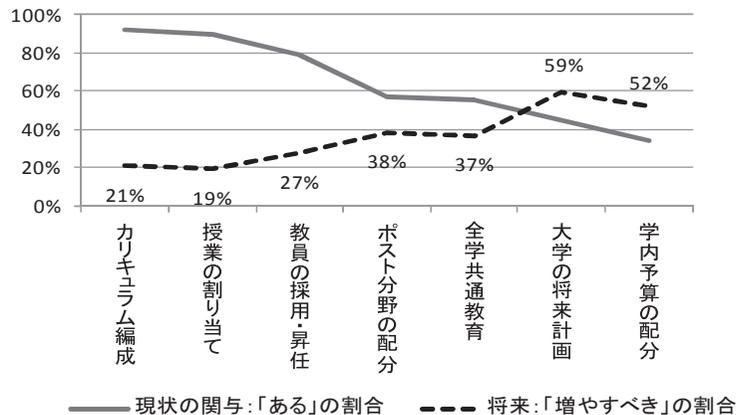


図2 教員の意思決定への関与の現在と将来

表6 将来の学部教授会のあり方と将来計画への関与（全体%）

|              |          | 大学の将来計画への関与   |                  | 計    |
|--------------|----------|---------------|------------------|------|
|              |          | 増やす必要ない       | 増やすべき            |      |
| 学部教授会<br>の権限 | 縮小すべき    | 7%<br><参加減少>  | 9%<br><参加の形を変える> | 16%  |
|              | 縮小すべきでない | 33%<br><現状維持> | 50%<br><参加拡大>    | 84%  |
| 計            |          | 41%           | 59%              | 100% |

に着目すると、学部教授会権限は減らさずに、大学の将来計画への関与を増やすべきという意見が、回答者の50%と最も多い。教員の忙しさが増していることは先行研究でも指摘されていることであるが、さらに忙しくなるような方向性をなぜ教員自身が望んでいるのであろうか。

## (2) 将来像の規定要因

そこで、将来の意思決定への参加のあり方に何が影響を与えているのか、ロジスティック回帰分析から検討する（表7）。従属変数は、①教授会の権限を縮小するか否か、②将来計画への教員関与を増やすべきか否かの二通りである。独立変数は、大学の組織特性から設置形態、学内問題、回答者の個人特性から、管理職経験、他機関の勤務経験、仕事の重視度、現在の大学運営に対する評価として教授会に対する評価と現執行部に対する評価を投入した。

教授会の権限のあり方については、学内問題、管理職経験、本人の勤務経験、仕事の重視度、教授会評価の影響が確認された。具体的には予算・ポストの削減問題がなければ、教授会縮小を支持する傾向があること、管理職については、部局長・全学管理職を経験している場合に、教授会縮小を強く支持すること、また政府機関や民間企業の勤務経験があるものは教授会縮小を支持している。結果は示さないが、勤務大学の数の多さ、海外大学での勤務経験、研究所での勤務経験は教授会の在り方に対して影響を与えていなかった。仕事の重視度については、社会貢献を強く意識している

表7 将来の意見の規定要因（ロジスティック回帰分析）

|                              |                     | 従属変数教           |                | 授会の権限<br>縮小すべき |                  | 将来計画への関与<br>増やすべき |     |
|------------------------------|---------------------|-----------------|----------------|----------------|------------------|-------------------|-----|
|                              |                     | 偏回帰<br>係数       | オッズ比           | 偏回帰<br>係数      | オッズ比             |                   |     |
| 設置形態                         | 国立                  | 0.203           | 1.226          | -0.402         | 0.669            | **                |     |
|                              | 公立                  | 0.298           | 1.348          | -0.505         | 0.603            | **                |     |
|                              | 私立（基準）              |                 |                |                |                  |                   |     |
| 学内問題                         | 学生問題                | 0.041           | 1.042          | 0.110          | 1.116            | *                 |     |
|                              | プログラム問題             | 0.118           | 1.125          | 0.144          | 1.155            | **                |     |
|                              | 予算・ポスト削減            | -0.142          | 0.868          | *              | 0.240            | 1.271             | *** |
| 管理職<br>経験                    | 部局長・全学管理職           | 0.784           | 2.191          | ***            | 0.059            | 1.061             |     |
|                              | 全学委員長学部内役職          | 0.210           | 1.234          |                | -0.158           | 0.854             |     |
|                              | その他委員<br>経験なし（基準）   | 0.159           | 1.173          |                | -0.045           | 0.956             |     |
| 勤務経験                         | 勤務経験政府機関・民間企業勤務あり   | 0.409           | 1.506          | ***            | -0.047           | 0.954             |     |
| 仕事の<br>重視度                   | 学問上の成果を高める          | -0.184          | 0.832          |                | 0.114            | 1.121             |     |
|                              | 良い授業のため準備し、指導に力を入れる | -0.225          | 0.799          |                | 0.211            | 1.235             | *   |
|                              | 社会の要請や問題解決に貢献する     | 0.200           | 1.222          | *              | 0.197            | 1.217             | **  |
| 教授会<br>評価                    | 十分な議論が行われる場である      | -0.280          | 0.756          | ***            | -0.097           | 0.908             |     |
|                              | 教授会の意思に自分の意見が反映     | -0.201          | 1.223          | *              | -0.101           | 1.107             |     |
|                              | 委員会など議論を委譲できる余地は大きい | 0.242           | 1.274          | ***            | 0.052            | 1.053             |     |
|                              | 執行部圧力で自主的意思決定に制約がある | -0.077          | 0.926          |                | 0.200            | 1.221             | *** |
| 執行部<br>評価                    | ビジョン提示              | 0.160           | 1.174          |                | -0.721           | 0.486             | *** |
|                              | 強い執行力               | -0.125          | 0.883          |                | 0.223            | 1.250             |     |
|                              | 部局間調整               | 0.130           | 1.138          |                | -0.083           | 0.921             |     |
|                              | 構成員意見傾聴             | 0.180           | 1.197          |                | -0.410           | 0.664             | *** |
|                              | 大学の顔として<br>自大学理解    | 0.078<br>-0.064 | 1.081<br>0.938 |                | -0.155<br>-0.162 | 0.857<br>0.850    |     |
| 定数                           |                     | -2.292          | 0.101          | **             | 0.634            | 1.886             |     |
| Cox & Snell R <sup>2</sup> 乗 |                     |                 | 0.040          |                | 0.147            |                   |     |
| Nagelkerke R <sup>2</sup> 乗  |                     |                 | 0.068          |                | 0.198            |                   |     |
| モデル適合度                       |                     |                 | p=0.000        |                | p=0.000          |                   |     |
| N                            |                     |                 | 1,509          |                | 1,505            |                   |     |

注：仕事の重視度は、1（全く重視しない）～4（とても重視する）、教授会評価は、1（そう思わない）～4（そう思う）の4段階、執行部評価は、1（評価しない）～3（とても評価する）の3段階である。

教員ほど、教授会縮小に肯定的である。教授会への評価については、「十分に議論できていない」「自分の意見が教授会の意思に反映されていない」「委員会への議論の委譲の余地が大きい」など、現在の教授会運営に対して問題を感じている人ほど、教授会縮小を支持する傾向があることがわかった。執行部への評価は教授会の将来のあり方に対して影響はないようだ。

大学の将来計画への教員関与については、設置形態、学内問題、仕事の重視度、教授会評価、執行部評価の影響が見られた。とくに、現在の執行部への評価と強い関連がある。順に見ていこう。設置形態でみれば、私立大学の教員ほど将来計画へのさらなる関与を求めている。学内問題については、学生問題、プログラム問題、予算・ポスト削減問題のいずれも、さらなる教員の関与を求める要因になっている。とくに予算・ポストの削減問題がある場合は、より関与を求めている傾向がみられる。仕事の重視度については、教育と社会貢献を重視している教員ほど、大学の将来計画へのさらなる関与を求めている。教授会運営については、「執行部圧力で、自主的意思決定に制約が

ある」と感じている教員ほど、別の形での教員の参加として大学の将来計画への参加を求めている。現執行部への評価については、「ビジョンを示す」「構成員の意見に耳を傾ける」という2つの側面での評価が低い場合に、教員自身の参加を強く求める傾向がある。

### (3) 教員の意思決定関与と大学経営の方向性

以上は教員自身の意思決定への関与のあり方についての議論であるが、こうした意見の違いと、大学経営の方向性の関連性までを議論の視野に入れることが重要である。そこで、表6でみた4つの類型別に、望ましい大学経営全体の方向性をまとめた(図3)。

学長選挙については、教授会の権限を縮小させることに反対である「現状維持」「参加拡大」で現行に近い「学内教授からの選出」や「教員による学長選挙」を支持する意見が多い。学長選出への意見については現在の学長選考方法などとの関連も含めて<sup>2)</sup>、別稿で詳しく検討する必要があるが、表7の結果をあわせて考えれば、現在持っている教員の権限を手放すことへの漠然とした不安がその背景にあるのではないかと推測できる。

「全学的な観点からの学部長選出」については、教授会を縮小し、将来計画への関与を増やす「参加の形を変える」ことを望む教員が最も支持している。一方、教員参加で現状維持を望む教員は、学部長選出のあり方にも最も変化を求めている。「学外者の経営参加」についても同様の傾向が確認できる。

「事務職員の能力を高めて、責任と権限を持たせる」、「学長などの学術管理職へのキャリアに進むかどうかを選ぶシステムにする」については、「現状維持」で最も支持が少なく、「参加拡大」「参加の形を変える」「参加減少」の順に多くなっている。教授会権限を減らし、将来計画へも現状の関与でよいという教員は基本的に、大学の運営はその道のプロに任せるべきだという思いが強いようである。

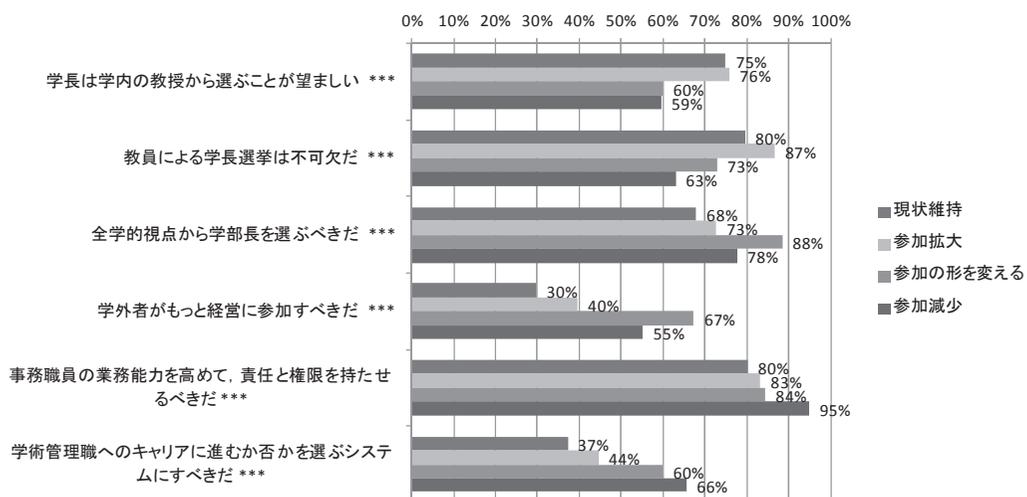


図3 教員の参加類型と大学経営の方向性

このように、教員自身が意思決定や運営にどのように関与していくべきかという意見と学長や学部長の選出方法、学外者や事務職員の経営参加のあり方に対する意見は、非常に関連が強いことが具体的に示された結果となった。

## 5. 結語

以上の分析から明らかになった点をまとめておきたい。教員の意思決定への参加について、現状において、教授会にはほとんどの教員がほぼ出席している。十分に議論する場として機能していると感じる教員も多いが、委員会などに議論の委譲できる余地は大きい、執行部の圧力で自主的な意思決定に制約があるといった問題点を感じる教員も一定数いることがわかった。また、全学的な議論については、教育研究以外の経営事項に対しては、そもそも一般教員の関心が高くなく、得ている情報も多くない。

それにもかかわらず、将来に対しては、たとえば大学の将来計画に対して、さらに教員関与を増やしたい教員が6割ほどであった。他方、教授会の権限を減らすことに賛成なのは16%に過ぎず、さらなる参加拡大を求める教員が多いことがわかった。こうした意見の規定要因を分析した結果、現在の大学運営に対する不満と学内問題の内容（予算・ポスト削減という教員の利害に直接かかる危機感の有無）がとくに大きな影響を与えていることが分かった。教授会への内部運営への不満があれば、教授会縮小に賛成し、執行部への不満が、自らの参加拡大を望む大きな要因になっている。とくに、ビジョン提示、構成員の意見傾聴の観点での現執行部への不満の高さから、「任せられない」「教員がもっと参加するしかない」という発想につながっていることが明らかになった。

本稿で明らかになった知見は、現在のガバナンス改革論にどのような含意をもたらすことはできるだろうか。そもそもマネジメント上の問題点の根本原因をガバナンスの仕組み自体に一律的に求めることに無理があり、一体改革を考えていく必要があるが（篠田, 2013）、教授会権限の縮小などの法改正によってガバナンス改革を断行しようとするれば、必然的に、強い執行力・権限を学長や執行部に持っていく方向を志向するであろう。しかしながら、多くの教員は執行部のビジョン提示や構成員の意見傾聴に不満があり、それがさらなる拡大要求につながっていた。執行部がさらなる権限・執行力をもったところで、全学的な改革推進につながる保証はない。むしろ学内のコンフリクトが大きくなる可能性もある。学内の立場によって意見が異なるのは当然であるが、それを所与としたうえで、全学的改革推進のために、いかなる調整のしくみを学内で作り出すかが重要なのではないか。これはマネジメントの問題である。構成員に将来計画についての課題共有が進むほど、将来計画の実現性を高めていくうえで良い効果がみられることもわかっている（両角, 2013a）

現在の議論では、学長等のリーダーシップのとらえ方にやや偏りがあるように思われる。大場（2011）も参加と合意形成を促す双方向的リーダーシップの必要性を説いているし、アメリカでも academic leadership という場合、こうした意味で用いられているのが普通である。こうしたリーダーシップが法改正や学内規程の改正だけからもたらされるとは考えにくい。そもそも教員は執行部に何を期待しているのか。「とても期待」は多い順に、「自大学理解」（70%）、「ビジョン提示」（62%）、

「構成員意見傾聴」(62%)、「大学の顔」(51%)、「部局間調整」(50%)、「強い執行力」(49%)である。ビジョンを示し、意見を聞きつつ、強い執行力を持つリーダーである。こうした高い能力を持つ経営人材・学術リーダーをいかに育成するのかという議論も合わせて行う必要がある(両角, 2013b)。アメリカとの対比で職員の専門職化を求める議論があるが、むしろ日本で専門職化が遅れているのは教員出身の管理職のように思われる。

残された研究課題も多い。すべてを挙げることはできないが、たとえば、現在のガバナンスのあり方、設置形態の違いや学長選考方法の違いなどが与える影響については、より丁寧に考察すべきである。また教員が全学事項に関心を持ち、勤務大学を良くしたいというモチベーションに何が影響を与えているのかも解明すべき重要な問いである。こうした問いについても、順次、明らかにしていきたい。

## 【注】

|            | 第一因子   | 第二因子    | 第三因子       |
|------------|--------|---------|------------|
|            | 学生問題   | プログラム問題 | 予算・ポスト削減問題 |
| 学生の確保      | 0.829  | 0.083   | 0.068      |
| 学生の休学・退学   | 0.803  | 0.073   | 0.065      |
| 学生の就職      | 0.739  | 0.159   | 0.013      |
| カリキュラム改訂   | 0.167  | 0.770   | -0.078     |
| 教育内容の標準化   | 0.143  | 0.773   | 0.007      |
| 国際化対応      | -0.248 | 0.520   | 0.224      |
| 学部の改組再編    | 0.227  | 0.483   | 0.280      |
| 授業コマ数削減    | 0.164  | 0.456   | 0.382      |
| 教員ポスト削減    | 0.058  | 0.076   | 0.866      |
| 研究費・運営予算削減 | 0.009  | 0.088   | 0.861      |

- 1) 所属学部の課題について因子分析をした結果は下記の通りである。

| 現在の学長選任方法                    | 教員による学長選挙は不可欠だ |
|------------------------------|----------------|
| 実質的に、教員の選挙で決まる (N=679)       | 91%            |
| 選挙はあるが、理事会や選考委員会で決まる (N=388) | 84%            |
| 選挙はなく、理事会や選考委員会で決まる (N=562)  | 68%            |

- 2) 将来の学長選考のあり方に対する意見は、当然のことながら、現在の学長選考方法によって異なっている。実質的に教員選挙で学長が決まっている大学の教員の91%は、教員による学長選挙を不可欠だと回答しているが、選挙がない大学の教員では68%となっている。

**【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。
- 江原武一（2013）「大学と国家・市場」広田照幸ほか編『組織としての大学』岩波書店，25-52頁。
- 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。
- 経済同友会（2012）『私立大学におけるガバナンス改革—高等教育の質の向上を目指して—』。
- 私学高等教育研究所（2013）『私学高等教育研究叢書：中長期経営システムの確立，強化に向けて』。
- 篠田道夫（2013）「学長の“統括力”を強化するガバナンスとマネジメントの一体改革」『Between』No.251，4-6頁。
- 広島大学大学教育研究センター組織・運営プロジェクト（1976）『大学の組織・運営に関する総合的研究—日本の大学における意思決定過程の現状と課題』大学研究ノート第26号。
- 広島大学高等教育研究開発センター（2007）『大学の組織変容に関する調査研究（COE 研究シリーズ27）』広島大学高等教育研究開発センター。
- 広田照幸（2013）「序論：大学という組織をどう見るか」広田照幸ほか編『組織としての大学』岩波書店，1-24頁。
- 藤村正司（2010）「大学教員と管理運営」『IDE 現代の高等教育』No.519，33-38頁。
- 藤村正司（2011）「管理運営」有本章編『変貌する世界の大学教授職』玉川大学出版部。
- 両角亜希子・小方直幸（2012）「大学経営と事務組織」『東京大学大学院教育学研究科紀要』第51巻，159-174頁。
- 両角亜希子（2013a）「私立大学の中長期経営システム」『私学高等教育研究叢書：中長期経営システムの確立，強化に向けて』67-100頁。
- 両角亜希子（2013b）「教学ガバナンスの日本固有の特徴」『Between』No.251，7頁。
- 山本眞一編（2013）『教職協働時代の大学経営人材養成に関する研究』（高等教育研究叢書123），広島大学高等教育研究開発センター。
- Kaplan, G. E. (2004). "How Academic Ship Actually Navigate" In Ehrenberg R. G, *Governing Academia*. NY: Cornell University Press.
- W. Locke et al. (Eds) (2011). *Changing Governance and Management in Higher Education*, Springer.

## Faculty Participation in University Decision Making

Akiko MOROZUMI\*

In order to promote university reform governance has been a critical issue in Japan. Especially from the standpoint of enhancing presidential leadership, the faculty meeting is a subject of criticism. Currently the government advocates governance reform through amendment of the School Education Act. The purpose of this study is to examine the present situation and future prospects of faculty participation in university management by analyzing questionnaire data collected from 1665 faculty across the nation. These data suggest that about half of the respondents are inclined to increase faculty involvement into the planning process and that both the nature of current university issues and the evaluation to university administrators have a huge effect on differing opinions among faculty due to their low evaluation of university administrators in terms of articulating a vision and their not considering the opinions of faculty and staff members. Therefore faculty seek more involvement in the decision-making process of future university plans. In the discussion of university governance reform, not only faculty participation but also a new style of president leadership is needed.

---

\* Associate Professor, Graduate School of Education, The University of Tokyo