

広島大学 高等教育研究開発センター 大学論集
第 51 集 (2018年度) 2019年 3月発行 : 65-78

日本における大学の意志決定と同僚制

天 野 智 水

日本における大学の意志決定と同僚制

天野智水*

1. 研究の背景

誰が決定するべきか、は大学組織にあつて争点となる。日本では教授会が首を縦に振らない案件は大学の決定とすることができず、教授会が最も強い決定力をもつと従来理解されてきた。しかし、近年では「学長のリーダーシップ」をうたつて教授会の権限を教育研究に関する事項に限定、明確化する法改正が行われている。具体的には、中央教育審議会大学分科会が2014年2月にとりまとめた「大学のガバナンス改革の推進について（審議まとめ）」では、学校教育法第93条が教授会を単に「重要な事項を審議する」と規定していることが学部教授会の審議事項拡大につながっており、学長のリーダーシップを阻害するとの認識が示された。そして、「本来学長や理事会に最終決定権がある事項」について教授会が決定権をもつことが問題視され、これを受けて同年6月に改正された学校教育法第93条は、教授会は決定権者である学長に対して意見を述べる関係にあることを明確にし、その事項を教育研究に関するものと限定した。

こうした動向に対しては大学らしい管理運営のあり方、すなわち、同僚制として知られるそれとの齟齬を検討する余地がある。同僚制は合意型意志決定によって運営される統治構造を意味し（Bryman, 2007, p.702）、同等の知識水準にある専門家集団の間で合意が得られることを最も志向し、分権的であることを理想とするものである（Kligyte & Barries, 2014, p.159）。この観点からは、意志決定に際し学部教授会が果たす役割は非常に大きいはずである。

また、同僚制はもう1つ、スタッフ間の相互支援（Bryman, 2007, p.702）や、互いに敬意を示して共通の目的を達成するために協働する関係（Cipriano & Buller, 2012, p.46）を意味する場合がある。このような共同体や共生の感覚（Kligyte & Barries, 2014, p.162）は、最初の意味の統治構造そのものとは異なるが全くの無縁ではなく、やはり学部教授会の働きに影響を受けることが考えられる。

2. 先行研究

それでは、日本における先行研究はこの課題をどう扱ってきたのだろうか。近年、国立大学法人化や大学ガバナンス改革の制度改革を背景に、意志決定に関する大規模調査による実証研究が複数発表されている。以下、①国立大学法人後の経営・財務の実態に関する調査（2008～2009年実施）、

* 琉球大学グローバル教育支援機構准教授

②大学上級管理職の現状と将来展望に関する調査（2015年実施）、③大学の組織変容に関する調査（2006年実施）、④大学における意思決定と運営に関する調査（2013年実施）、⑤全国大学事務職員調査（2010年実施）、⑥ Changing Academic Profession 調査（2007年実施）、⑦大学における教学ガバナンスとその効果に関する調査（2015年実施）を順にとりあげよう。

①では、学長の回答から、「年度計画の作成」「新規概算・特別教育研究経費要求案の作成」「学内の予算配分方針の作成」について学長が1番目に影響力が大きいこと（丸山，2010，10頁）、同じく「新規概算・特別教育研究経費要求案の作成」について、「執行部の役割が拡大傾向なのは対照的に、教員層、部局代表層の合議体の役割は縮小傾向であり、特に教授会は、他のどの役職・組織よりも役割が小さくなっている」（朴澤，2010，64頁）ことが明らかにされた。国公立大学の学長等を対象に実施された②でも、予算や将来計画に限らず「全体と言えるのは、『学長・総長』が大学管理運営に関する事柄の最も実質的な決定者」（黄，2016，9頁）であったことが示された。

こうした現状把握に加え、国公立大学の全ての学長、部局長、学科長を対象に実施された③では、権限配分の望ましいあり方が問われた。そして、国立大学において「学長が部局分権制に否定的」で「全学的な教員定数管理」を巡り学長と部局長・学科長間の意向に対立がある一方で、「同僚制に基づく大学運営について合意の高い私立大学が、これらの全学的な人的資源政策に合意が高い」と指摘し（羽田，2007，53-60頁）、同僚制が偏狭な部局主義に陥るわけではないことが示唆された。国公立大学の教員を対象に実施された④では、意思決定参加に対する教員の意見に焦点があてられ、「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」ことが明らかにされた。このことから、「執行部がさらなる権限・執行力」をもつことで「学内のコンフリクトが大きくなる可能性」が示唆された（両角，2013，76頁）。

以上の①～④は意志決定構造の現状や教員の意向を明らかにし、分権構造という同僚制を否定することの問題を指摘する成果であった。しかし、そうした意志決定構造がどのような影響を大学に及ぼすかを実証的に明らかにするものでは必ずしもなかった。これに踏み込んだ調査が⑤で、「教授会自治が強い場合に定員充足率は高まって」おり、「ガバナンスについては適切なパワーバランスが経営改善にプラスの影響を与えている」ことが明らかにされた（両角・小方，2011，169頁，172頁）。同様に、18カ国の大学教員を対象に実施された⑥の調査結果からは、「トップダウン型の管理運営を行っている」との認識が、「所属大学への所属意識を弱め」、「労働条件改善の認識に対してマイナスの効果をもたら」し、「他大学・研究機関への異動希望を促進」することが明らかにされた（藤村，2011，161-162頁）。ただし、⑥はトップダウンという統治構造を説明変数とするが、教授会がどの程度決定権を持つかを直接問うたものではない。これに対し、管理運営スタイルや構成員間の雰囲気といった組織文化が組織の効果に与える影響を明らかにするとともに、具体的な決定権の所在が組織文化に与える影響を検討した調査が⑦である。すなわち、全国国公立大学学部長を対象に実施された同調査の分析から、「リーダーとしての資質」と「構成員間協調関係」という2つの組織文化因子が教育成果の向上に寄与することが示された上で、「学長が強い決定力をもつほど」前者が、そして「教授会が強い決定力をもつほど」後者が高まることが、さらに設置形態等の組織特性が決定力の所在傾向を左右することが明らかにされた（秦ほか，2016）。

しかし、⑦においても全般的な決定権の所在の影響を扱っているのみで、事項ごとの決定権の所在が組織文化等に与える影響にまでは焦点をあててはいない。1節で言及した「ガバナンス改革」は教授会の審議事項を限定しようとするもので、その是非を検討する必要がある。

3. 研究課題と方法

「1. 研究の背景」で述べた2つの意味の同僚制、すなわち、①合意と分権に特徴づけられる統治構造と②共同体感覚や協働関係が日本の大学にとっても有効であることが先行研究で示されつつある中で、教授会の意志決定にかかる役割をさらに詳しく検証する余地があった。そこで、本稿は教授会がどの事項について決定することができる場合にこれらの同僚制が成立するのか、を明らかにすることを課題とする。

この課題解決のために、文部科学省科学研究費基盤研究(A)『21世紀型アカデミック・プロフェッション展開の国際比較研究』(代表者 有本章)により2011年11月～12月に実施された「アジアにおける大学教授職の変容に関する調査」の日本データを分析する¹⁾。同調査は大学教員を対象とした質問紙調査で、カーネギー教育振興財団が1992年に実施した「大学教授職に関する国際調査」に依拠しており、2007年にも同様の調査が実施されている(有本, 2014, 1頁)。本稿で用いるのは国立6大学(うち研究大学3)、公立4大学、私立14大学(うち研究大学2)に所属する大学教員を対象として回答を求めたもので、調査票配布数6,283、回収数1,045、回収率16.6%であった(有本・大膳, 2014, 11頁)。また、回答は23大学の教員から寄せられた。

調査票は給与等の労働条件から、教育・研究活動の実状、さらに管理運営に関する設問までを包括した大部なもので、主に管理運営の部分の本稿課題の解明に活用した。

4. 分析

(1) 教授会の決定事項

調査票には決定権の所在に関する設問がある。具体的には、「主要な管理者の選任」や「新任の教員の選考」等の11の決定事項のそれぞれについて、「決定は主に誰がご担当ですか」と問うもので、「機関の管理者」や「教授会」等の6つの関係者の中から1つを選ぶことを求めている。表1は各関係者が選ばれている割合を示すもので、全体的に「教授会」が決定者として選ばれる傾向がみてとれる²⁾。この「教授会」が選ばれる割合を設置者別および機関類型別に確認すると、表2に示す通り、まず「国立大学」は管理者を含む人事や予算配分について公私立大学よりも高い傾向にあり、一方で「公立大学」は全般的に国私立大学よりも低い値であった。ただし、3大学分のみからの回答なので公立大学一般の特徴とはいえないことに留意すべきである。また、「研究大学」は「一般大学」と比べて全ての決定事項について上回っていることもわかった。

次に、決定事項ごとに「教授会」が決定者として選ばれていれば1、そうでなければ0の得点を与え、Ward法によるクラスター分析で変数のクラスタリングを行い、3つのクラスターを得た。1つ

には「新任の教員の選考」「教員の昇進やテニュア（終身在職権）の決定」「学士課程学生の入学基準の設定」「新しい教育プログラムの認証」の4変数が含まれた。2つには「教育活動の評価」「学内の研究優先内容の設定」「研究活動の評価」「国際連携の確立」の4変数が含まれた。3つには「主要な管理者の選任」「学内予算の配分優先事項の決定」「教員の授業負担の決定」の3変数が含まれた。そこで、各クラスターに含まれる変数の得点を合計し、0～4点あるいは0～3点の得点をもつ新たな3変数を作成した。順に「人事・教学」「研究・国際」「予算・管理」にかかる決定力と命名した³⁾。

表1 誰が決定をくださか

	管理者 選任	新任教 員選考	教員の 昇進	学内予 算配分	授業負 担	入学基 準	プログラ ム認証	教育活 動評価	研究優 先内容	研究活 動評価	国際連 携
政府・学外関係者	2.2	0.2	0.3	0.3	0.1	0.2	2.0	2.3	0.0	3.2	1.3
機関の管理者	26.9	7.6	13.1	40.3	16.8	19.0	20.9	25.4	33.9	27.2	45.0
学部・学科長	14.0	5.3	5.8	19.8	16.8	11.4	14.5	26.3	16.9	27.3	16.3
教授会	50.6	82.9	78.7	38.3	46.6	67.2	59.2	31.4	26.3	27.8	25.6
個々の教員	6.3	4.0	2.1	1.3	19.7	2.2	3.4	8.8	22.9	14.5	11.8
学生	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	5.8	0.0	0.0	0.0
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

単位は%

表2 教授会が決定者として選ばれた割合

	管理者 選任	新任教 員選考	教員の 昇進	学内予 算配分	授業負 担	入学基 準	プログラ ム認証	教育活 動評価	研究優 先内容	研究活 動評価	国際連 携
国立大学	61.4	88.9	85.7	46.7	50.6	67.9	60.2	33.8	30.0	28.1	31.1
公立大学	13.2	70.9	51.3	11.7	37.2	69.2	54.1	15.4	8.5	10.5	9.7
私立大学	45.5	78.3	76.0	33.9	44.1	66.1	59.0	31.8	25.4	31.1	22.0
	**	**	**	**	*			**	**	**	**
研究大学	63.6	91.6	88.2	48.6	57.0	70.6	64.3	41.4	36.4	35.7	36.9
一般大学	38.0	74.4	69.5	28.8	36.8	64.1	54.2	22.1	16.6	20.2	14.3
	**	**	**	**	**	*	**	**	**	**	**

単位は%

** p<0.01 * p<0.05

(2) 同僚制

本稿で用いる調査票は同僚制にかかわる設問が所々にはさみ込まれているという特徴をもつ。具体的には、仕事を支援する状況の1つとして「連帯感・共同体としての意識」をあげ、「大変よい」から「大変よくない」の5段階評価を求めているほか、所属大学について「管理者と教員の意志疎通は良い」「トップダウン型の管理運営を行っている」「意志決定に際して同僚間の協力関係がある」「管理者（経営者）はかなりのリーダーシップを発揮している」「私は学内で起こっていることの情報絶えず与えられている」「教員が意志決定過程に参加していないことが問題である」かどうか、「全くそう思う」から「全くそう思わない」までの5件法で尋ねている。まず、これらの変数の共通性を探るために主因子法による因子分析を行った。固有値の大きさ（1以上）から2因子構造を仮定した分析結果を表3に示す。

第1因子は「トップダウン」を除く6変数から構成されており、管理者や同僚との良好な関係の中で情報に接近しやすい環境にあることを示していることから、「共同体」と命名した。第3節で述べた②共同体感覚としての同僚制に相当する。ここで、やや違和感があったのは、「リーダーシップ」

が含まれることだった。実際、尺度としての内的整合性を検討するためにアルファ係数を算出すると.718だったものが、「リーダーシップ」変数を削除すると $\alpha = .724$ と上昇した。経営学におけるリーダーシップ理論では、リーダー行動には「課題達成を推進する」行動や「イノベーション実行時に果たす」行動のほか、「人間関係を良好に保つ」行動が存在するとされ（義村，2007，89-90頁），単にリーダーシップというだけでは管理者の管理運営スタイルを一意に説明することはできないようだ。今回はアルファ係数の変化はわずかであったので、「リーダーシップ」はそのまま第1因子を構成する項目として残し，これら6変数を合計して6で割った値を「共同体」の変数とした。その際、「大変よくない」あるいは「全くそう思わない」1点～「大変よい」あるいは「全くそう思う」5点としたが、「教員が意志決定過程に参加していないことが問題である」については逆転させ，他の変数と正の相関関係になるよう計算した。

第2因子は「トップダウン」のみであるので，そのまま「全くそう思わない」1点～「全くそう思う」5点とした。第3節で述べた①統治構造としての同僚制を否定する変数として理解することができる。

表3 同僚制の因子分析結果（Promax回転後）

	1	2
管理者との意思疎通	.689	-.079
情報を与えられている	.632	-.014
連帯感・共同体意識	.518	-.009
同僚間の協力関係	.517	.006
リーダーシップ	.511	.396
意志決定への不参加	-.475	.291
トップダウン	-.062	.678
因子間相関	1	2
	1	1.000
	2	-.215
		2
	1	1.000
	2	-.215

(3) 教授会の決定力と同僚制との関係

ここまでの分析を踏まえて，続く分析枠組みを図1に示した。3つに整理した領域にかかる教授会決定力のそれぞれは，同僚制に反する統治構造である「トップダウン」の認識，およびもう1つの同僚制である「共同体」の認識に影響するかどうかをみていこう。

ただし，先に述べたように，本稿で使用するデータはサンプリングされた23大学に所属する教員から集めたもので，階層的なデータである。このようなデータにあつては集団内の類似性が大きいことが考えられ，その場合には個人レベルの効果と集団レベルの効果が混在していることに注意を払う必要があるとされる。集団特性であるものを個人特性とみなすことはデータの水増しに相当するからだ。

集団内の類似性を確認するには，個人と集団の分散を合計した全体の分散に占める集団の分散割合を示す級内相関係数（ICC）を用いることができる。従属変数「トップダウン」について独立変

数を投入しない Null モデルによりこれを算出すると23.9%，もう1つの従属変数「共同体」も14.8%と決して小さくはないので，集団の効果を仮定したマルチレベル分析（階層線形モデリング）を行う。これは「個人レベルと集団レベル（中略）に分散を分解し，それぞれのレベルの効果を推定する」（清水，2014，13頁）もので，「全体の平均的な効果（固定効果）と，そこから確率的に変動する分散成分（変量効果）の両方を推定する」ことで「集団ごとの回帰式を一度に扱う」（清水，2014，23頁）。本稿の分析では切片のみに変量効果を仮定し，すべての集団（大学）で回帰係数は等しいが，切片は集団（大学）間でばらつきがあることを想定したランダム切片モデルを適用した分析（推定法は制限付き最尤法）を行う⁴⁾。

なお，各大学の回答者数の平均値は45.6だったが，20に満たない大学が8つあった。1大学内のサンプル数は十分に確保されていることが望ましいが，大学数自体もある程度確保したい。そこで，ここでの分析から大学内の回答者数が10に満たない2大学を除外した。

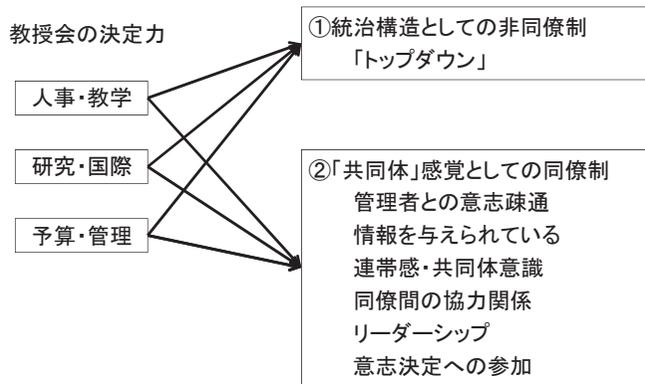


図1 分析の枠組み

最初に「トップダウン」を従属変数とした分析結果を表4に示す。モデル1をみると切片の分散が有意であり，トップダウン型管理運営の平均値は大学によって異なることが分かる。教授会の決定力を示す独立変数をみると，「人事・教学」の領域で決定力が大きいほどトップダウン型の管理運営と思わない関係であった。次いで「研究・国際」の領域でも同様の関係であった。一方，「予算・管理」については有意な関係はなかった。ただし，階層的なデータを扱っていることから独立変数にも集団内類似性があることを想定すべきところ（村山，2010，2頁），モデル1ではこれが考慮されていない。実際，ICCを算出すると「人事・教学」29.9%，「研究・国際」14.7%，「予算・管理」22.7%であることから，個人レベルの効果と集団レベルの効果が混在していると考えられる。

そこで，各大学の平均に基づくセンタリング，すなわち各大学の平均値を減じることによって，個人レベルの効果のみを表す新しい変数「人事・教学 cwc (centering within cluster)」「研究・国際 cwc」「予算・管理 cwc」を作成した。また，集団レベルの効果を表す変数として⁵⁾，各大学の平均値を用いて「人事・教学 mean」「研究・国際 mean」「予算・管理 mean」とした⁶⁾。

表4 「トップダウン」のランダム切片モデル

	モデル1		モデル2		モデル3	
	推定値	標準誤差	推定値	標準誤差	推定値	標準誤差
固定効果						
人事・教学	-.098 **	.036				
研究・国際	-.067 *	.030				
予算・管理	-.026	.043				
人事・教学cwc			-.079 *	.036	-.072	.037
研究・国際cwc			-.064 *	.030	-.062 *	.030
予算・管理cwc			-.014	.043	-.021	.044
人事・教学mean			-.545 *	.199	-.514 *	.206
研究・国際mean			-.335	.216	-.389	.226
予算・管理mean			.103	.328	.031	.349
女性						
教授					.127	.118
自然科学					-.031	.078
工学					.027	.121
健康科学					-.009	.107
研究大学					-.003	.125
					.205	.224
変量効果						
残差	.993 **	.052	.990 **	.051	.997 **	.052
切片	.233 *	.095	.085 *	.040	.079	.040

** p<0.01 * p<0.05

表5 決定領域間の相関係数

	人事・教学	研究・国際	予算・管理		人事・教学	研究・国際	予算・管理
	cwc	cwc	cwc		mean	mean	mean
人事・教学cwc	1	.391**	.397**	人事・教学mean	1	.714**	.852**
研究・国際cwc		1	.420**	研究・国際mean		1	.817**
予算・管理cwc			1	予算・管理mean			1

** p<0.01

** p<0.01

これら新しい独立変数を投入したモデル2をみると、まず注目されるのは「人事・教学 mean」が有意な負の効果を示していることであり、人事・教学領域の教授会決定力が平均的に大きい大学の教員は「トップダウン」ではないという認識を共有していることがわかった。切片の変量効果をみるとモデル1と比べて低下しており⁷⁾、各大学の平均値を集団レベルの変数として投入することで集団レベルの「トップダウン」が説明されていることがわかる。ただし、「研究・国際 mean」と「予算・管理 mean」は有意な効果がなかった。

なお、表5から分かるように集団レベルの独立変数間には強い相関関係があり⁸⁾、多重共線性が疑われる。掲載はしないが散布図を確認すると、一般に教授会が強い人事・教学の領域であっても決定力が小さい教授会は、研究・国際、そして特に予算・管理の領域で大きな決定力を有することはなかった。また、多重共線性の診断のためVIFを算出すると、「人事・教学 mean」「研究・国際 mean」「予算・管理 mean」の順に、3.662, 3.018, 5.391であった⁹⁾。VIFが10以上であると多重共線性が起こっているのが当該変数は除外すべきとされるが、これが5以上とされることもあり、「予算・管理 mean」のVIFは小さいとはいえない。しかし、事項領域別決定力の影響に関心がある本稿の趣旨から、「予算・管理 mean」はそのまま残すこととした。

さて、再び表4モデル2に戻り今度は個人レベルの効果をみると、「人事・教学 cwc」と「研究・国際 cwc」の係数から分かるように人事・教学や研究・国際領域の教授会決定力を学内で相対的に大きいと認識している教員は、「トップダウン」ではないという認識をもっていた。もっとも、そ

の効果は集団レベルほどに大きいものではなかった。一方、「予算・管理 cwc」は有意な効果がなく、予算・管理領域での決定力は個人レベルでも集団レベルでも「トップダウン」と関係していないことが分かった。ただし、個人レベルの効果の意味については次節で改めて検討を加える。

また、モデル3は「トップダウン」認識に影響を与えることが考えられた個人レベルの変数として性別（女性）、職階（教授）、専門分野（人文社会その他の分野が基準カテゴリ）のダミー変数を、同じく集団レベルの変数として機関類型（研究大学）のダミー変数を投入したもののだが、教授会決定力の効果はほとんど変わらなかった。

表6 「共同体」のランダム切片モデル

	モデル1		モデル2		モデル3	
	推定値	標準誤差	推定値	標準誤差	推定値	標準誤差
固定効果						
人事・教学	.026	.022				
研究・国際	.017	.019				
予算・管理	.073 **	.027				
人事・教学cwc			.020	.023	.006	.023
研究・国際cwc			.016	.019	.017	.019
予算・管理cwc			.072 **	.027	.089 **	.028
人事・教学mean			.203	.144	.182	.151
研究・国際mean			.144	.157	.107	.166
予算・管理mean			-.169	.239	-.109	.259
女性					-.007	.075
教授					.135 **	.049
自然科学					-.054	.076
工農学					.028	.068
健康科学					-.031	.079
研究大学					.042	.169
変量効果						
残差	.387 **	.020	.388 **	.021	.384 **	.020
切片	.052 *	.024	.051	.026	.051	.028

** p<0.01 * p<0.05

次に、「共同体」を従属変数とした分析結果を表6に示した。「トップダウン」と異なるのは、集団レベルの独立変数は有意な効果をもたず、個人レベルで「予算・管理 cwc」が有意な効果をもっていた点である。「共同体」の平均値は大学によって異なっていたが、これを説明するものは教授会の決定力であるとはいえなかった。一方、予算・管理にかかる教授会決定力が相対的に大きいと認識する個人は、自分が尊重される良好な協働関係にあると認識していた。機関管理者が有することが異例ではない予算・管理領域の決定力だから、これを教授会が保持することは自分たち教員が共同体の一員として厚遇を得ているという認識につながるのかもしれない。ただし、それは公式にあるいは実質的に組織に配分された責任や権限に由来するものではなく、その時に個人が置かれている状況が生み出している相対的な優遇感に由来するとみるべきことに改めて留意が必要である。なお、モデル3でも教授会決定力の効果はほとんど変わらなかったが、「教授」の職にあるという個人の属性が有意な効果をもっていた。

5. 検討

本稿の分析結果から得られる実際的な含意は、トップダウン型管理運営を忌避して①統治構造としての同僚制を成立させるためには、教員人事をはじめとする「人事・教学」の決定力を教授会に与えるべき、というものだ¹⁰⁾。一方で、「研究・国際」と「予算・管理」の決定力を教授会が保持する必要性は認められなかった。次に、良好な協働関係と共同体感覚を築くことについては、教授会決定力のあり方という観点からは得るものがなかった。すなわち、実質的な責任と権限の配分問題は、②共同体感覚としての同僚制とは関係していなかった。

以上は、各大学の平均値を集団特性、すなわち各大学の組織・意志決定構造の実態とみなすことから得られたものだ。ところが、本稿は集団レベルだけでなく個人レベル、すなわち学内における個人の相対的な認識の差も分析したことから、その解釈の困難さに直面した。人によって同じ環境にあっても教授会決定力に関する認識は異なりうるし、実際にその人や所属する学部教授会のみに有利あるいは不利な出来事があつて認識が平均より異なったのかもしれない。それが同僚制の認識に影響を与えたとしても不思議はない¹¹⁾。だが、組織構造に由来するものでないならば統制しようがなく、規定要因として把握する意義が失われてしまっている。

しかし、今回のデータは元来教員個人に焦点をあてて実施された調査から得られたもので、集団レベルに限定した分析では多くの情報を損失してしまう。そのため、個人レベルのデータを活用することを前提として、その適切な統計手法であるマルチレベルモデルを使ったのだから、個人レベルの効果に意義を見出したい。この点、1つには、「トップダウン」に対して個人よりも集団レベルの効果が大きかったことを確認できたことがあげられる。それから、もう1つ、「共同体」に対して、個人レベルの相対的な認識とはいえ「予算・管理」が効果をもつことが示されたことに着目しよう。ここからは、「人事・教学」は教授会が、「予算・管理」は管理者が、という分担論は、実態はさておき教員にとっては共同体感覚としての同僚制にそぐわない議論なのではないか、大学管理運営論にあつて権限の分担というよりもその共有という理念を掲げる余地はあるのではないかと、という指摘ができよう。また、集団レベルの効果が認められなかったことを重視し、責任と権限の配分構造への関心から離れて、「予算・管理」をめぐる教員と管理者間の調整、すなわちマネジメントに目を向ける重要性を指摘することもできよう。「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（中略）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と。これはマネジメントの問題である」とした両角（2013, 76頁）の指摘が想起される場所である。もつとも、学内における相対的な差だけが効果としてあらわれている以上、リーダーシップ・マネジメントの見直しは一部教員や部局のみを対象とした場合に奏功する。執行部が重要人物や部局と目するものを特に引き立てる場合が想定できそうだが、実際的な含意としては非常に限定的なものにとどまった。

最後に、残された課題は多いがそのいくつかについて本稿を終える。まず、本稿の主題について、調査対象大学数を増やすとともに調査票を練り直すことで再検証する必要がある。決定権の所在を問う設問は択一式よりも各関係者がどの程度の影響力をもつかを問う形式にすることや、決定

事項については精緻化を検討する余地がある。次に、主題からやや離れるが、共同体感覚としての同僚制を成立させる要因を別途明らかにすることがある。

【注】

- 1) 分析には IBM SPSS バージョン21を使用した。
- 2) 実際に全事項を合算して見た場合、6者のうち最も選ばれているのが「教授会」で49.1%を占め、「機関の管理者」24.9%、「学部・学科長」15.7%、「個々の教員」8.7%、「政府・学外の利害関係者」1.1%、「学生」0.5%と続く。
- 3) 変数間の相関係数は次の表の通り。

	人事・教学	研究・国際	予算・管理
人事・教学	1	.452**	.495**
研究・国際		1	.499**
予算・管理			1

** p<0.01

- 4) 厳密に言えば集団の単位に部局を設定することを検討しなければならないが、データの制約から大学のみとした。
- 5) 集団レベルの変数は切片の集団間変動を説明する回帰式の説明変数として投入される（清水，2014，30）。
- 6) 従属変数「トップダウン」「共同体」と各独立変数との相関係数は次の表の通り。

	人事・教学	研究・国際	予算・管理	人事・教学	研究・国際	予算・管理	人事・教学	研究・国際	予算・管理
	cwc			cwc			mean		
トップダウン	-.255**	-.217**	-.204**	-.106**	-.104**	-.060	-.345**	-.324**	-.310**
共同体	.167**	.129**	.166**	.095**	.083*	.127**	.169**	.127**	.110**

** p<0.01 * p<0.05

- 7) Null モデルの切片の変量効果の分散は0.321であったので、 $1 - (0.085 / 0.321) = 0.735$ から、73.5%の切片の変動を大学平均の教授会決定力が説明していることがわかる（清水，2014，36頁）。
- 8) 集団レベルの相関係数算出にあたっては大学をケース（N = 21）とした。ただし、脚注6)の表では個人をそのままケース（N = 815~995）とした。
- 9) 目的変数も含め変数は各大学の平均値を用い、SPSS では重回帰分析の結果に VIF が表示されるのでこれにより得た数値である。なお、目的変数を平均値とせず個人をケースとしても結果に大きな違いはない。
- 10) ただし、人事には選考とポスト配置の2つがあり、調査票の文言からは明瞭に区別できないが、ここでは前者を念頭に置いている。
- 11) 本稿が前提としていない見方だが、同僚制に関する認識が教授会決定力の認識に影響を与えていることも考えられる。

【参考文献】

- 有本章（2014）「研究の目的と計画」『21世紀型アカデミック・プロフェッション展開の国際比較研究 研究成果報告書（研究代表者 有本章）』1-10頁。
- 有本章・大膳司（2014）「アジアにおける大学教授職調査の目的と方法」『21世紀型アカデミック・プロフェッション展開の国際比較研究 研究成果報告書（研究代表者 有本章）』11-14頁。
- 黄文哲（2016）「大学経営における意思決定の主体とその主体」『大学上級管理職の現状と将来展望に関する調査報告書』9-14頁。
- 清水裕士（2014）『個人と集団のマルチレベル分析』ナカニシヤ出版。
- 羽田貴史（2007）「大学管理運営の動向」『COE 研究シリーズ—大学の組織変容に関する調査研究』27, 51-64頁。
- 秦由美子・大膳司・大場淳・天野智水・前田一之・村澤昌崇（2016）「日本の高等教育におけるガバナンス・組織文化・成果の関係に関する調査研究—全国学部長アンケート調査に依拠して」『日本高等教育学会第19回大会発表要旨集録』150-153頁。および当日発表資料（<https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbnoZWdvdmd9yZ3xneDoyZTc2MjM5ODBlNmFhNjI0>）<2016年9月7日アクセス>。
- 藤村正司（2011）「管理運営」有本章編著『変貌する世界の大学教授職』玉川大学出版部, 144-165頁。
- 朴澤泰男（2010）「国立大学の全学的意思決定における教授団の役割変化—新規概算・特別教育研究経費要求案の作成を中心に」『国立大学財務・経営センター研究報告—国立大学法人後の経営・財務の実態に関する調査』12, 56-66頁。
- 丸山文裕（2010）「組織運営と法人化の評価」『国立大学財務・経営センター研究報告—国立大学法人後の経営・財務の実態に関する調査』12, 6-18頁。
- 村山航（2010）「階層線形モデルのセンタリングについての覚書」（<http://koumurayama.com/koujapanese/centering.pdf>）<2018年3月30日アクセス>。
- 義村敦子（2007）『基礎研究者の職務関与と人的資源管理』慶応義塾大学出版会株式会社。
- 両角亜希子・小方直幸（2011）「大学の経営と事務組織—ガバナンス，人事制度，組織風土の影響」『東京大学大学院教育学研究科紀要』51, 159-174頁。
- 両角亜希子（2013）「大学教員の意思決定参加に対する現状と将来像」『大学論集』第45集, 67-79頁。
- Bryman, A. (2007). Effective Leadership in Higher Education: a Literature Review. *Studies in Higher Education*, 32(6), 693-710.
- Cipriano, R. E. & Buller, J. L. (2012). Rating Faculty Collegiality, *Change*, March/April, 45-48.
- Kligyte, G. & Barrie, S. (2014). Collegiality: Leading Us into Fantasy – the Paradoxical Resilience of Collegiality in Academic Leadership, *Higher Education Research and Development*, 33(1), 157-169.

Decision-making and Faculty Collegiality in Japanese Universities

Tomomi AMANO*

A recent reform of Japanese university governance has aimed to clarify the authority of the faculty senate, indicating that the faculty senate can deliberate on only teaching and learning matters. However, such a trend should be considered from the perspective of its impact on faculty collegiality. Faculty collegiality encompasses both a governance system and a sense of community. Both considered to be imperative to organizational effectiveness. In this paper I propose to look at the relation the extent of the faculty senate's authority and the level of faculty collegiality. Analysis of data gathered from faculty members in 23 universities showed the following results.

First, to develop faculty collegiality as a governance system, the faculty senate should have the power to decide “academic matters,” including choosing new faculty, making faculty promotion and tenure decisions, setting admission standards for undergraduate students, and approving new academic programs. On the other hand, there was no need that the faculty senate had the power to decide on issues related to “evaluation” and “budget.” The former included evaluating teaching, research, etc., while the latter included determining budget priorities, selecting key administrators, and determining the overall teaching load of faculty.

Second, there was no relationship between the power of the senate and faculty collegiality as a sense of community.

The above results were the group level effect (between level effect). That means the effects mentioned above come from the organizational structure of each university. On the other hand, the individual effect (within level effect) was also considered in this paper.

* Associate Professor, Global Education Institute, University of the Ryukyus