

## 第6章 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—

朴澤泰男（一橋大学）

### 1. はじめに

法人化以降の国立大学の全学的意思決定過程において、教授団（ファカルティ）の果たす役割はどのように変化したのか。また、そうした変化は大学によっていかに異なるのだろうか。これらの問いを、学長の認識を通して考察することが本章の目的である。一口に「全学的意思決定」と言っても、共通教育のカリキュラム改革から教員再雇用制度の創設まで、様々なテーマがありうるが、ここでは新規概算・特別教育研究経費要求案（以下「概算要求案」と略すことがある）の作成に焦点を当てる。また、「教授団」とは部局教授会だけでなく、専任教員や部局の代表者で構成される合議体（全学委員会、部局長会議、教育研究評議会）をも指している。

以上の問いについて論じる背景は次の通りである。法人化の決定後、運営費交付金の削減と、総人件費改革の一環による人件費削減が新たに導入された。それに伴って、国立大学の教職員は従来の教育研究活動の水準を維持すべく、競争的資金を確保せざるを得ない状況に置かれる<sup>1</sup>。

運営費交付金の一部だが競争的に配分される特別教育研究経費（現在の特別経費）は、「法人化前の国立大学にとって、最も重要な年中行事」（天野 2008, 92 頁）だった「従来の『新規概算』に相当する」（96 頁）と法人化直前の段階ではみられていた。しかし法人化して 6 年が経過した現在、運営費交付金の削減がもたらす影響は大学特性によって異なっていたことから（島 2009）、とりわけ大型の科研費、共同研究や受託研究、寄附金を受けることが期待しにくい大学や部局に所属する者にとって、特別教育研究経費は組織の縮小を食い止める上で申請が避けられないものになりつつあると思われる。実際、今回の調査結果によれば（国立大学財務・経営センター研究部編 2010, 159 頁）、特別教育研究経費は財務担当理事が、競争的資金・外部資金のうち科研費に次いで獲得を重視している（59.3%）。

そこで本章では、新規概算・特別教育研究経費要求案の作成に果たす役職・組織の役割、特に教授団のその変化を分析する。一般的には国立大学の運営における教授会の権限は弱くなったとされるが（羽田 2007）、概算要求に着目するとどうか。また、大学によってどう異なるのか。分析にあたっては、大学間の多様性を記述的に理解することに主眼を置くことにしたい。具体的には 3 節で回帰分析を行うが、因果的推論を目的とするわけではないため、使用するのはクロスセクションデータである。

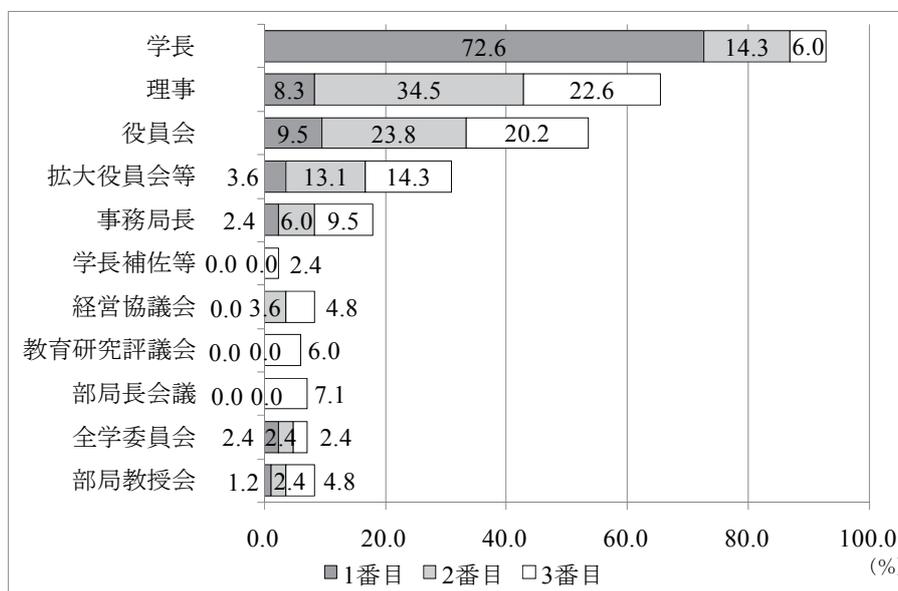
使用するデータは、国立大学財務・経営センター研究部が全ての国立大学に対して、2008 年 12 月から 2009 年 2 月にかけて実施した「国立大学法人の組織・運営の実態等に関する全国調査」（学長が対象。以下「学長調査」）及び「国立大学法人の財務管理に関する全国調査」（財務担当理事が対象。以下「財務担当理事調査」）によって得られたものである。2008 年度における全 86 大学の学長（総長）と財務担当理事の回答を得ている。調査の概要と単純集計は、国立大学財務・経営セン

ター研究部（2010）が報告している。以下では、原則として無回答を除いて集計を行うためケース数の合計が、86 に達しないこと、図表によって異なることに注意が必要である。

## 2. 新規概算・特別教育研究経費要求案の作成

まず、法人化後の新規概算・特別教育研究経費要求案の作成においては、誰が影響力を持っているのかを確認しておきたい。学長の認識を通して見た影響力である。図 6-1 に、この意思決定過程に関与している役職・組織のうち、影響力の大きい順に 3 つを選択する設問（問 9(2)）の集計結果を示した。

図 6-1 新規概算・特別教育研究経費要求案の作成における影響力（大きい順に 3 つ）



(注) 学長調査より作成（特に断りのない限り、以下同じ）。ケース数は 84。

この図からは、圧倒的に学長の影響力が大きいと認識されていることがわかる。学長が 1 番目に大きいという回答は、72.6%に上っている。また、2 番目（14.3%）、3 番目（6.0%）と足し合わせると 92.9%に達する。すなわち、9 割以上の国立大学で、概算要求案作成過程で影響力を持つ役職・組織のトップスリーの中に、学長が入っているということである。

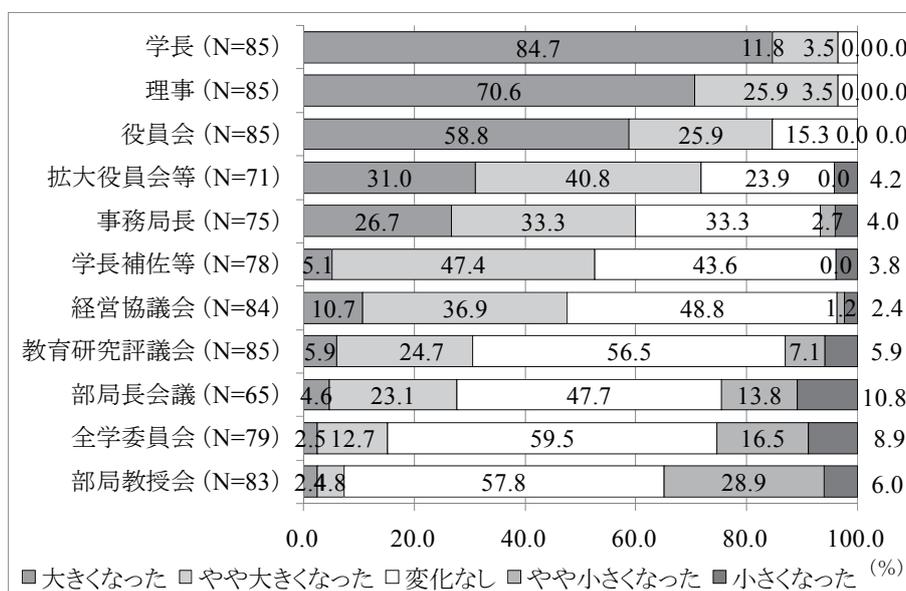
他の役職・組織についても同様に見てみると、トップスリーに入る割合の大きい順に理事（65.5%）、役員会（53.6%）、拡大役員会・戦略会議等（31.0%）、事務局長（17.9%）と続いている。教育研究評議会（6.0%）や部局長会議（7.1%）、全学委員会（7.1%）、教授会（8.3%）がトップスリーに入る大学は、全体の 1 割にも満たないことがわかる<sup>2</sup>。

以上の傾向は、2006 年 1 月に実施された前回調査の結果と概ね同様である（島 2007, 12 頁）。とはいえ、仔細に見れば次のような違いも見られる。トップスリーに入る割合は、前回より学長（前回 82.9%）や拡大役員会・戦略会議等（前回 20.0%）、事務局長（前回 11.2%）がやや増加する一

方、役員会（前回 66.6%）はやや減少している。また、教育研究評議会（前回 10.2%）、全学委員会（前回 10.2%）、教授会（前回 12.6%）も微減となった。

では次に、概算要求案の作成過程で、それぞれの役職・組織が果たす役割が法人化以降、どのように変化してきたかについて（問 9(1)）、図 6-2 にしたがって見てみよう。先の図 6-1 で見た影響力の大きさ（トップスリーに入るか否か）と、ほぼ同じ順番で役割が大きくなってきていることが読み取れる。具体的には、学長の役割が「大きくなった」とする回答は 84.7%、「やや大きくなった」と合計すれば（以下、両者の合計を「拡大傾向」と呼ぶ）、実に 96.5%に達する。

図 6-2 新規概算・特別教育研究経費要求案の作成における役割（法人化以降の変化）



他の役職・組織では、理事（96.5%）、役員会（84.7%）、事務局長（60.0%）などで拡大傾向が大きい。いっぽう、部局教授会の役割の拡大傾向は 7.2%にとどまり、57.8%は「変化なし」という。「小さくなった」と「やや小さくなった」の合計（以下「縮小傾向」と呼ぶ）は 34.9%であり、部局教授会は、他のどの役職・組織よりも役割が小さくなっていることがわかる。教育研究評議会（12.9%）、部局長会議（24.6%）、全学委員会（25.3%）の役割の縮小傾向も比較的大きい<sup>2</sup>。

前回の調査結果と比べてみるとどうだろうか（島 2007, 12 頁）。学長（前回 95.2%）や理事（前回 95.2%）、役員会（前回 87.9%）、事務局長（前回 58.2%）の役割の拡大傾向については、ほぼ前回と同様の回答となっている。それに対して教育研究評議会（前回 27.5%）、部局長会議（前回 30.3%）、全学委員会（前回 32.0%）、教授会（前回 35.8%）については、いずれも前回より、縮小傾向を指摘する回答の割合が少なくなっている。特に教育研究評議会で顕著である。大学によっては、全学的意思決定への教員の参加を抑制する動きを、見直しつつあることが示唆される結果と言えよう。

以上のように国立大学全体として見れば、ある役職・組織の役割が拡大する一方、別の役職・組

織のそれは縮小している。では、各大学の内部において、それぞれの役職・組織どうしの関係はどうなっているのか。ある大学においては、学長の役割が拡大する代わりに、教授会の役割が縮小している、といった関係は見られるのだろうか。このことを確かめるために、概算要求案の作成における役割変化について、各々の役職・組織どうしの相関係数を算出し、表 6-1 に示した（表 6-1 の注にあるようなコーディングを変数に施してから集計を行った）。

表 6-1 概算要求案の作成における役割変化の相関行列

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 学長 (N=85)	--										
2 理事 (N=85)	<b>.495 **</b>	--									
3 役員会 (N=85)	<b>.300 **</b>	<b>.446 **</b>	--								
4 拡大役員会等 (N=71)	-.021	.184	.073	--							
5 事務局長 (N=75)	.173	.090	.035	.099	--						
6 学長補佐等 (N=78)	.000	.076	.066	<b>.312 *</b>	<b>.360 **</b>	--					
7 経営協議会 (N=84)	.138	.157	.184	.231	<b>.292 *</b>	<b>.306 **</b>	--				
8 教育研究評議会 (N=85)	.167	.074	.100	<b>.275 *</b>	.040	.180	<b>.397 **</b>	--			
9 部局長会議 (N=65)	.053	.162	-.004	<b>.348 **</b>	.142	.162	<b>.433 **</b>	<b>.483 **</b>	--		
10 全学委員会 (N=79)	-.211	-.082	-.022	.046	-.050	.136	.099	.186	<b>.397 **</b>	--	
11 部局教授会 (N=83)	.000	.036	.042	.115	-.115	-.003	-.050	<b>.424 **</b>	<b>.441 **</b>	<b>.550 **</b>	--

\*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$ .

(注) 上段は相関係数、下段はケース数。太字(強調)は5%水準で有意な相関係数。役割変化の変数に、次の値を割り当てて相関係数を算出。「小さくなった」=-2、「やや小さくなった」=-1、「変化なし」=0、「やや大きくなった」=1、「大きくなった」=2。

表 6-1 からは、少なくとも統計的に有意な相関係数だけに着目すれば、ある役職の役割が拡大した代わりに、別の組織の役割が縮小したといった関係は見られないことがわかる。すなわち、符号がマイナスとなっている有意な相関係数はない。むしろ、いくつかの役職・組織群が、相互補完的に役割を拡大(あるいは縮小)させていることが窺える(ここではグルーピングを目的とした分析を行っているわけではないから、以下に記す各集団は相互排他的なものではない)。

その役職・組織群とは第一に、学長・理事・役員会からなる執行部である。理事の役割が拡大している大学では学長(理事との相関係数.495)や、役員会(同.446)のそれも同時に拡大しているはずである。

第二に、学長を補佐するスタッフ層である。学長補佐等の役割が拡大した大学では、事務局長(学長補佐等との相関係数.360)や拡大役員会・戦略会議等(同.312)のそれも同時に拡大したはずだ。また、経営協議会と学長補佐等との間には有意な正の相関があることから(同.306)、経営協議会は

法制上の位置づけとは異なって、事実上、法人化以前の運営諮問会議と同様のものとして学長自身は認識していることが示唆される。

第三に、部局代表の層である。部局長会議の役割が縮小しつつある大学では、教育研究評議会（部局長会議との相関係数.483）の役割も小さくなっている。

最後は教員層である。教授会の役割が縮小した大学では全学委員会（教授会との相関係数.550）のみならず、部局長会議（同.441）や教育研究評議会（同.424）も役割も縮小したはずだ。

次節では、以上のうち執行部から学長を、部局代表層から部局長会議を、教員層から教授会を取り上げ、さらに焦点を当てていくことにしたい。

### 3. 学長・部局長会議・教授会の役割変化とその背景

この節では学長・部局長会議・教授会に焦点を当て、その役割変化の背景を探っていく。再び図6-2 を見てみると、国立大学全体としては学長の役割は拡大傾向、教授会は縮小傾向、部局長会議は拡大と縮小がほぼ拮抗、という回答分布であった。

それでは、以上のような役割変化は、大学の特性別に集計した場合、一定の傾向性が見られるのだろうか。そこでまず、国立大学法人財務分析研究会（2010）による大学類型（旧帝大、教育系大学、理工系大学、文科系大学、医科系大学、附属病院ありの総合大学、附属病院なしの総合大学、大学院大学の8類型）を用いて、基本統計量を表6-2に整理した（表6-1と同様に、縮小傾向はマイナス、変化なしはゼロ、拡大傾向はプラスにコードした変数を使用）。

表6-2 学長・部局長会議・教授会の役割変化の基本統計量（大学類型別）

	学長			部局長会議			教授会		
	平均値	標準偏差	N	平均値	標準偏差	N	平均値	標準偏差	N
全体	1.812	.475	85	-.031	1.000	65	-.313	.764	83
旧帝大	1.714	.756	7	.429	.535	7	.000	.577	7
教育大	1.917	.289	12	.000	.577	7	-.400	.516	10
理工大	1.923	.277	13	.100	1.287	10	-.385	.961	13
文科大	1.200	.837	5	-.667	1.155	3	.200	1.095	5
医科大	2.000	.000	4	-	-	0	-.750	.957	4
医総大	1.833	.379	30	.000	1.000	25	-.400	.621	30
医無総大	1.700	.675	10	-.200	1.135	10	.000	.816	10
大学院大	2.000	.000	4	-.667	1.155	3	-.750	.957	4

（注）役割変化の変数に、表6-1の注と同じ方法で値を割り当てて算出（以下同じ）。

表6-2を見ると、学長の役割の拡大傾向については、類型によって平均にほとんど差が見られないのに対し（文科系大学で拡大傾向がやや小さい程度である）、部局長会議や教授会については類型ごとの違いが、比較的大きいことがわかる。例えば旧帝大では、部局長会議の役割が拡大する一方、教授会のそれは変化していない。文科系大学では部局長会議の役割が縮小し、教授会の役割がむしろ

る大きくなっている。大学院大学では、部局長会議、教授会とも役割が縮小する中で、学長の役割は4校すべてで拡大している、というようにである。もっとも、いずれも類型内のばらつきもまた、大きいことには注意を要する。

以上から、一定の傾向性を読み取ることは必ずしも容易ではない。ただ、教授会については、単科系の大学で特に縮小傾向のようにも見える（教育系大学、理工系大学、医科系大学、大学院大学）。これらの大学の中には、教授会が一つしか置かれていないために、学長・執行部の権限が強まれば、役割が縮小せざるを得ない大学も少なくないのかも知れない。そこで、回帰分析を行うに際しては、本章の冒頭で述べた競争的資金の獲得可能性に加え、単科大学であるか否かをも考慮することにした。

以下の回帰分析では、学長・部局長会議・教授会の3者とも同一の回帰モデルで分析し、説明変数の効果を比較するため、分析対象を部局長会議を設置する大学（学長調査問4(1)）に限定することにした<sup>4</sup>。今回の学長調査では、法人化以前の部局長会議に相当する組織を置いている大学は全体の76.6%であった。設置の理由は、「部局長の意見を聞くため」、「意見調整」というのが主なものである。法人化後に部局長会議相当組織を設置したが、現在までに廃止した大学はほとんど見られない<sup>5</sup>（丸山2010, 8頁）。

回帰分析に用いる変数は、表6-3と図6-3に示す通りである。被説明変数は学長・部局長会議・教授会の役割変化で、表6-1及び表6-2と同様にコードして用いる。説明変数には、競争的資金の獲得可能性に着目して特別教育研究経費の採択率、科学研究費補助金の採択率を用いることにした。教授団の側から見れば、その資金的な自律性が、執行部からの自律性の基盤になる（全学的意思決定に果たす役割も低下しにくい）と思われるためである。他方、大学間の資源獲得競争で優位に立ちたい大学ほど、機関レベルでは集権化すると考えられるから（羽田2009）、競争的資金が獲得しにくい大学ほど、執行部の影響力が拡大する可能性がある。なお、もう一つの説明変数である「一元的教授会ダミー」については後述する。

表6-3 回帰分析に用いる変数1（基本統計量）

	部局長会議あり			【参考】部局長会議なし		
	平均値	標準偏差	N	平均値	標準偏差	N
<b>被説明変数</b>						
学長の役割変化	1.806	.507	62	1.826	.388	23
部局長会議の役割変化	.051	.972	59	-.833	.983	6
教授会の役割変化	-.339	.700	62	-.238	.944	21
<b>説明変数</b>						
特別教育研究経費採択率	.415	.239	62	.438	.275	23
科学研究費補助金採択率	.247	.123	63	.213	.090	23

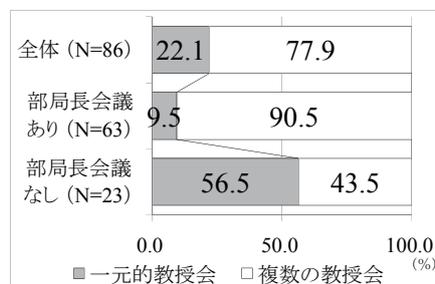
（注）部局長会議の役割変化のみ、部局長会議の有無により平均値に有意差（5%水準）。

採択率のデータは、財務担当理事調査から得た。特別教育研究経費（新規要求。問 17）、文部科学省科学研究費補助金（日本学術振興会分を含むが特別研究員奨励費は除く。問 15）の 2008 年度採択件数を、申請件数で除した値を使用する。部局長会議の有無で分けず、全体の採択率を算出すると、特別教育研究経費は平均. 421（標準偏差. 248）、科研費は平均. 238（標準偏差. 116）であった。なお、COE や GP の採択率（同調査の問 16 に基づく）の使用も検討したが、安定した結果が分析から得られなかったため割愛した。

もう一つの説明変数である「一元的教授会ダミー」は、単科大学における教授会の役割が総合大学とは異なりうることを考慮するために用いる。例えば、2010 年 4 月に文部科学省が国立大学法人へ書面で意見聴取を行ったところ、次の指摘があった。「単科大学においては、教授会と教育研究評議会の構成員が重複していることから、同一の案件を同一の出席者に再度附議することとなり、形骸化している側面もある」（文部科学省 2010, 53 頁）。

「単科」と言っても、本章の文脈で重要なのは、教授会（特に、教員の採用及び昇任の選考に関する事項を審議する教授会）が一つか、複数かということである。そこで、こうした教授会が一つなら 1、複数なら 0 を取るダミー変数（「一元的教授会ダミー」）を作成することにした<sup>6</sup>。図 6-3 に示したように、本章のいう「教授会が一つ」（教員の採用及び昇任の選考に関する事項を審議する教授会が一元的）である国立大学は、86 校のうち 22.1%（19 校）であった。部局長会議を置く大学（63 校）に限ると、9.5%（6 校）となっている。

図 6-3 回帰分析に用いる変数 2（「一元的教授会」の分布）



以上の変数を用いて行った回帰分析の結果が表 6-4 である。学長・部局長会議・教授会の全てで、自由度調整済決定係数が小さい。多くとも全分散の 1 割強を説明できるにすぎない。また、学長についてはモデル全体のオムニバス検定が、10%水準ではじめて有意となっている。

これらの限界はあるものの、個別の説明変数の効果に着目すれば興味深い結果となっている。まず学長の役割変化を見ると、特別教育研究経費採択率が有意な負の関連性を持っていることがわかる。つまり、特別教育研究経費の採択率が低い大学ほど、概算要求案作成過程に果たす学長の役割は拡大傾向にある。競争的資金が獲得できないという危機感から、学長自らが率先して、従来以上の役割を果たすようになるのは、十分に理解できることである。

それとは対照的なのが、教授会である。特別教育研究経費採択率はほとんど関連していない。むしろ重要なのは科研費である。科研費採択率が高い大学ほど、教授会の役割が大きくなりつつある

(と学長が認識する) 関係が見られる。個々の教員が、高い可能性で競争的資金を獲得するだけの力量を備えた大学ではむしろ、概算要求案の作成は、(他の大学でも原案作成時にはそうであるように) 個々の部局や、教員グループが主導する傾向が強まっていることを、この結果は示唆しているのではないか。また、教授会が一元的な大学は、複数の教授会を持つ大学よりも、教授会の役割が縮小傾向にある。

表 6-4 概算要求案の作成における役割変化に関する回帰分析 (部局長会議を置く大学のみ)

説明変数	学長		部局長会議		教授会	
	係数	t値	係数	t値	係数	t値
特別教育研究経費採択率	-.711 *	-2.44	-1.333 *	-2.55	-.078	-.21
科学研究費補助金採択率	.025	.04	2.701 *	2.61	1.792 *	2.44
一元的教授会ダミー	.030	.14	-.583	-1.41	-.631 *	-2.32
定数	2.089 ***	13.33	.022	.08	-.662 **	-3.31
F値 (自由度)	2.391 (3, 57)		3.678 (3, 54)		3.779 (3, 57)	
有意確率	< .10		< .05		< .05	
自由度調整済決定係数	.065		.124		.122	
サンプルの大きさ	61		58		61	

+  $p < .10$  \*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$ .

部局長会議の役割変化の場合、学長と、教授会の両方の結果が同時に表れているように見える。すなわち特別教育研究経費採択率が低いほど、科研費採択率が高いほど部局長会議の役割が拡大傾向にあるようだ。「大学執行部の一員である」と同時に「各部局の同輩集団の代表」だという二面性を持つ部局長は(天野 2008, 140 頁)、特別教育研究経費が獲得できない危機感を学長と共有し、「重くて靴に入らない」要求案は優先順位を下げるなど、従来以上の役割を果たすようになることもあるだろう。他方、部局の同輩たちの競争的資金獲得能力が高ければそれを信頼し、部局長会議の場で、自らの部局の利害を強く主張するようになるかも知れない。先述の文科省の意見聴取における次の指摘は、部局長のこうした二面性をよく表現している。「部局長は、事実上部局での選挙で選ばれるため、教育研究評議会等の場で部局の利益代表の立場に終始することがあり、必ずしも学長の意向が反映されない場面がある」(文部科学省 2010, 53 頁)。

#### 4. まとめにかえて

国立大学の新規概算・特別教育研究経費要求案の作成過程に焦点を当て、法人化以降の全学的意思決定における教授団の果たす役割について考察することが、本章の目的であった。学長調査の分析結果から明らかになった知見をまとめると、次のようになる。第一に、新規概算要求案の作成においては、学長や理事、役員会といった執行部の影響力が大きく、教授会や全学委員会、部局長会議、教育研究評議会といった教員や部局代表によって構成される組織の影響力は小さい。第二に、

趨勢としても執行部の役割が拡大傾向なのとは対照的に、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。第三に、それぞれの役職・組織は一定の「群」として、相互補完的に役割を拡大（あるいは縮小）させている。例えば、教授会の役割が縮小した大学では全学委員会をはじめ、部局長会議、教育研究評議会も役割を縮小させている。しかしながら、第四に、競争的資金の獲得可能性が大きい（科研費採択率が高い）大学では、教授団の役割はむしろ大きくなる傾向がある。

法人化以前の国立大学は「国家施設型大学」（金子 2005）として、大学（と教授団）に対する社会の信任によって支えられ、また、そのことが大学への資金提供者と、大学の意思決定権者とは必ずしも一致しない事実を正当化していたとされる（矢野 2005, 41 頁）。大学の内部において社会の信任は、教授団の持つ一定の自律性の源泉にもなっていたはずである。国立大学法人化後の全学的意思決定の一断面（新規概算・特別教育研究経費要求案の作成）を分析した本章が示唆するのは、教授団が果たす役割を一定の水準に維持するためには、自らその源泉を獲得する必要に迫られている（大学もある）ということであった<sup>7</sup>。このことが、長期的には教育研究活動の水準にいかなる影響を及ぼすことになるのか。それを今後の課題として引き取っておきたい。

## <注>

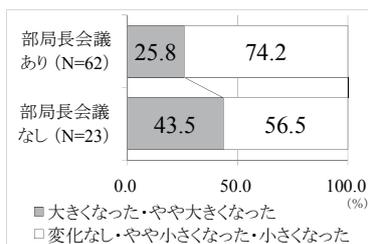
1 例えば、以下のような記述に典型的である。「教養教育を担当する教員数と教養教育関係予算の減が予想されるため、外部資金の導入をなお一層充実させる必要がある」（国立大学協会教育・研究委員会が 2005 年 10 月に行った「国立大学法人における教養教育に関する実態調査」における教養教育実施責任者の自由記述。吉田 2008, 84 頁）。「運営費交付金の減額分のダメージを出来る限り抑えるためには、一般管理費の節約と外部資金・競争資金の獲得により一層、励むことが課題であると認識している」（国立大学財務・経営センター研究部が 2006 年 1 月に実施した「国立大学法人の財務・経営の実態に関する全国調査」における財務担当理事の自由記述。天野編 2007, 373 頁）。もっとも、「競争的資金は目的外使用が厳しく、基盤的経費の代わりになりえない」という指摘は重い。「例えばスペースの確保、横断的な人の採用など、資金の取得で増えた業務に対応するため、基盤的経費にしわ寄せがいく悪循環となっている」というのである（文部科学省が 2010 年 3 月に行った国立大学に対する実地調査での意見。文部科学省 2010, 48 頁）。

2 図は省略するが、これらの傾向は年度計画の作成や、学内の予算配分方針の作成の場合についてもほぼ同様である。ただし、いくつかの違いもある。年度計画の場合は概算要求案と比べ、学長を 1 番目とする割合がやや小さい一方（64.3%）、理事（11.9%）、役員会（11.9%）、拡大役員会・戦略会議等（8.3%）の影響力はやや大きい。また、事務局長の影響力がやや弱い（トップスリーに入る割合 6.0%）。予算配分方針の場合もほぼ同様で、学長を 1 番目とする回答がやや少なく（69.0%）、役員会（13.1%）がやや多い。経営協議会の影響力はやや強い（トップスリーに入る割合 16.7%）。教授会の影響力は全くない。

3 年度計画や、学内の予算配分方針について同様に集計してみても、傾向はほぼ同じであった。ただし、経営協議会と学長補佐等は若干、傾向が異なる。経営協議会については、年度計画の作成における役割の拡大傾向は 72.9%という回答であり、概算要求（47.6%）とは 25 ポイント以上の差がある。学長補佐等の場合、年度計画作成に果たす役割の拡大傾向は 62.8%、予算方針（43.6%）との差は 20 ポイント近い。

4 部局長会議相当組織の有無（問4(1)）が無回答の大学については当該大学のウェブサイトから組織・運営や教授会等の規程、機関別認証評価自己評価書を参照して、値を補完した（2010年7月30日閲覧）。部局長会議のない大学では、教育研究評議会が実質的に機能しているとも考えられる。図6-4に示したクロス集計の結果からは、概算要求案の作成における教育研究評議会の役割の拡大傾向は、部局長会議を置く大学では25.8%であるのに対し、部局長会議のない大学では43.5%となっている（全体では30.6%）。カイ二乗検定（片側）を行うと10%水準で有意となる（カイ二乗値2.468、自由度1、 $p=0.097$ ）。

図6-4 概算要求案の作成における教育研究評議会の役割変化



5 前回の調査結果では、無回答を除き、回答校の78%（64校）で部局長会議が設置されていた。「法人化に際して設置された役員会、経営協議会、教育研究評議会は十分に根づいておらず、これら法定の組織だけで円滑な大学経営を実現するのは困難な状況にある」（浦田2007, 137頁）ことを受けて、「部局長会議には、部局間の調整、執行部と部局との調整、他の会議の事前調整というさまざまな調整機能が期待されている」（白川2007, 124頁）。前回の調査結果によれば、審議機関としては位置づけられていない大学が多く、経営協議会や教育研究評議会の審議事項の事前調整の場、これら法定された組織と部局との緩衝材として機能するケースが少なくないという（浦田2007, 136頁）。

6 次の手続きによって作成した。まず、2008年度の学部数（『全国大学一覧』による。ただし、福島大は学類数、筑波大は学群数、大学院大学は研究科数）が一つの大学を1、それ以外は0とコードする。学部数は一つでも、附置研究所を擁していたり、独立研究科に教授会を置いていたり、学部内に複数の教授会を持つ大学は、0とコードし直す（非単科扱い）。例えば東京学芸大は教育学部内に研究組織として4つの学系を置き、それぞれに教授会を設置している（愛知教育大の教育学部も4つの学系に分かれているが、教授会ではなく学長補佐を置いている）。大阪教育大学も教育学部内に教員養成課程、教養学科、第二部の3部局を編成し、それぞれに教授会を置いている。以上の教授会設置状況については、注4と同様の資料を各大学のウェブサイトでも参照して判断した（2010年7月30日閲覧）。

7 山本（2010）の次の指摘は、この点を裏づけるものと言えよう。「大学の歴史的構造とも密接な関係がある『教員当たり基盤的研究経費』が少ない大学ほど科研費採択率は有意に増加していて、競争的な科研費が基盤的研究費の代替的効果を担っている」（42頁）。

### <参考文献>

天野郁夫, 2008, 『国立大学・法人化の行方——自立と格差のはざままで』東信堂。

——編, 2007, 『国立大学法人の財務・経営の実態に関する総合的研究』平成15～18年度日本学術振興会

## 第二部 組織運営と法人化の評価

- 科学研究費補助金基盤研究(A)最終報告書, 国立大学財務・経営センター研究部。
- ・大島真夫, 2005, 「概算要求の過程」『国立大学財務・経営センター研究報告』第9号, 3-19頁。
- 市川昭午, 2001, 『未来形の大学』玉川大学出版部。
- 浦田広朗, 2007, 「経営組織の構造と機能」『国立大学財務・経営センター研究報告』第10号, 130-138頁。
- 金子元久, 2005, 「国立大学法人化の射程」江原武一編『大学の管理運営改革』東信堂, 49-71頁。
- 黒木登志夫, 2009, 『落下傘学長奮闘記——大学法人化の現場から』中央公論新社。
- 国立大学財務・経営センター研究部編, 2010, 『国立大学法人の経営・財務の実態に関する研究報告書』国立大学財務・経営センター研究部。
- 国立大学法人財務分析研究会, 2010, 『平成21年度版 国立大学の財務』国立大学財務・経営センター。
- 国立大学法人法制研究会, 2009, 「国立大学法人法コンメンタール(18)——第21条 続き」『文部科学教育通信』No. 218, 14-17頁。
- 島一則, 2007, 「国立大学法人の組織運営」『国立大学財務・経営センター研究報告』第10号, 3-24頁。
- , 2009a, 「国立大学における運営費交付金に関する実証的研究——効率化係数・経営改善係数がもたらす影響について」『大学論集』第40集, 89-105頁。
- , 2009b, 「競争的資金に注目した国立大学間・内資金配分の実態」日本教育行政学会研究推進委員会編『学校と大学のガバナンス改革』教育開発研究所, 146-163頁。
- 白川優治, 2007, 「法人化に伴う管理運営組織の変化」『国立大学財務・経営センター研究報告』第10号, 115-129頁。
- 鈴木勲編著, 2009, 『逐条学校教育法 第7次改訂版』学陽書房。
- 羽田貴史, 2007, 「大学管理運営の動向」広島大学高等教育研究開発センター編『大学の組織変容に関する調査研究』広島大学高等教育研究開発センター, 51-64頁。
- , 2009, 「ガバナンス改革と大学改革」日本教育行政学会研究推進委員会編『学校と大学のガバナンス改革』教育開発研究所, 113-131頁。
- 丸山文裕, 2010, 「組織運営と法人化の評価」国立大学財務・経営センター研究部編『国立大学法人の経営・財務の実態に関する研究報告書』国立大学財務・経営センター研究部, 7-19頁。
- 文部科学省, 2010, 『国立大学法人化後の現状と課題について(中間まとめ)』文部科学省。
- 矢野眞和, 2005, 『大学改革の海図』玉川大学出版部。
- 山本清, 2010, 「外部資金と大学経営——法人化による影響」国立大学財務・経営センター研究部編『国立大学法人の経営・財務の実態に関する研究報告書』国立大学財務・経営センター研究部, 33-43頁。
- 吉田香奈, 2008, 「国立大学の法人化と教養教育の予算・人的資源の変化」『大学財務経営研究』第5号, 75-87頁。