

大学の組織運営と教職員



RIHE外観

- 1.今日の大学組織運営と職員
- 2.日本の組織運営・職員制度改革
- 3.教職協働の推進～大学組織運営の観点から

大場 淳

広島大学高等教育研究開発センター(RIHE)

<http://home.hiroshima-u.ac.jp/oba/>

1. 今日の大学組織運営と教職員

- 大学組織の特性

- ゆるやかに連結 (loosely coupled) (Weick, 1976)
- 矛盾・対立の存在 = ゴミ箱モデル (Cohen, March & Olsen, 1972)

- 置かれる環境の変化と対応

- グローバル化、脱政府化
- 大学間競争の拡大、連携の必要性
- 社会経済発展への大学の活用
- 大学の自律性の拡大
- 管理運営の強化

- 企業的(革新的)大学の模索(Clark, 1998)
 - 中核的運営組織(strengthened steering core)
 - 周辺組織の発展(enhanced development periphery)
 - 基盤となる自由裁量資金(discretionary funding base)
 - 中心地の活性化(stimulated heartland)
 - 統合された企業的信念(entrepreneurial belief)

Universities are too bottom-heavy, too resistant from the bottom-up, for tycoons to dominate very long. Rather, transformation occurs when a number of individuals come together in university basic units and across a university over a number of years to change, by means of organized initiative, how the institution is structured and oriented.

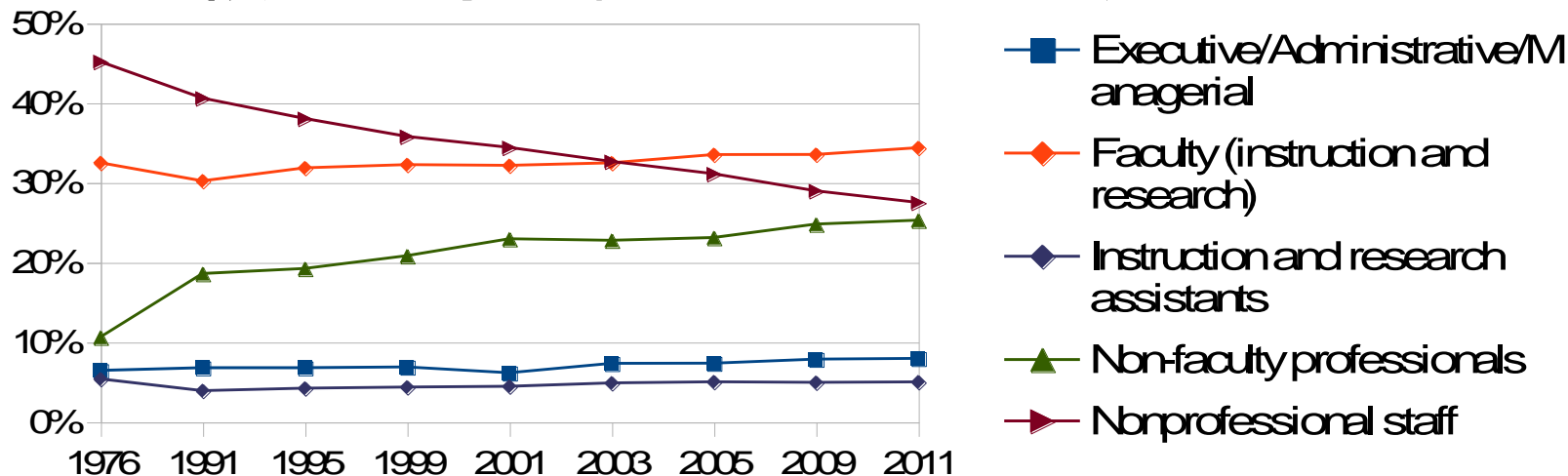
- 自律性の拡大した大学における大学運営
 - 構成員の積極的な参加
 - 適切なコミュニケーション
 - 支援型リーダーシップ (McNay, 1995; Sporn, 1999)
 - リーダーシップの普遍性 (Kezar, 2004; Shattock, 2003)
 - 限定合理性への対応
 - 信頼の醸成 (Kezar, 2004)
 - チームによる大学運営 (Bensimon & Neumann, 1993)
 - 信頼構築等による内部の取引コストの削減

大学が置かれた状況によって運営の在り方は変わる

適切な目標・計画設定と評価制度整備が前提

- 運営業務の多様化と高度化（主に米国）

- 多様な領域で専門職の発達（下図、於米国）



- 専門職団体の発達、大学院等による養成課程の整備

- 教員と職員の中間的業務の拡大

- 第三領域 (third space) (Whitchurch, 2004)

- 準教学 (para-academic) (Macfarlane, 2011)

- 管理職の専門化
 - 学長等の養成課程と優秀人材の公募
 - 管理職経費の高騰
 - 1999年と2009年間に米国の学長報酬は75%増加(教員の増加率は14%)
- 管理職員数の増加
 - カリフォルニア州立大学群の例
 - 1995: professors 11,614 vs administrators 3,800
 - 2008: professors 12,019 vs administrators 12,183
- 学費等の上昇
 - 米国では、個人所得の伸びを大幅に上回って学費が上昇
 - 英国でも最大9千ポンド／年の学費を徴収

2. 日本の大学組織運営の現状と改革

- 国立大学法人化
 - 独立行政法人制度に基づいて制度設計
 - 法人の長に最終決定権...世界に類例を見ない
- 残る政府統制とその強化
 - 国立大学ミッション再定義
 - 私立大学等改革総合支援事業
- 目標管理と評価制度
 - 政府統制の手段
 - 目標設定や評価基準・手続等については様々な批判

● 中央教育審議会における職員制度改革検討

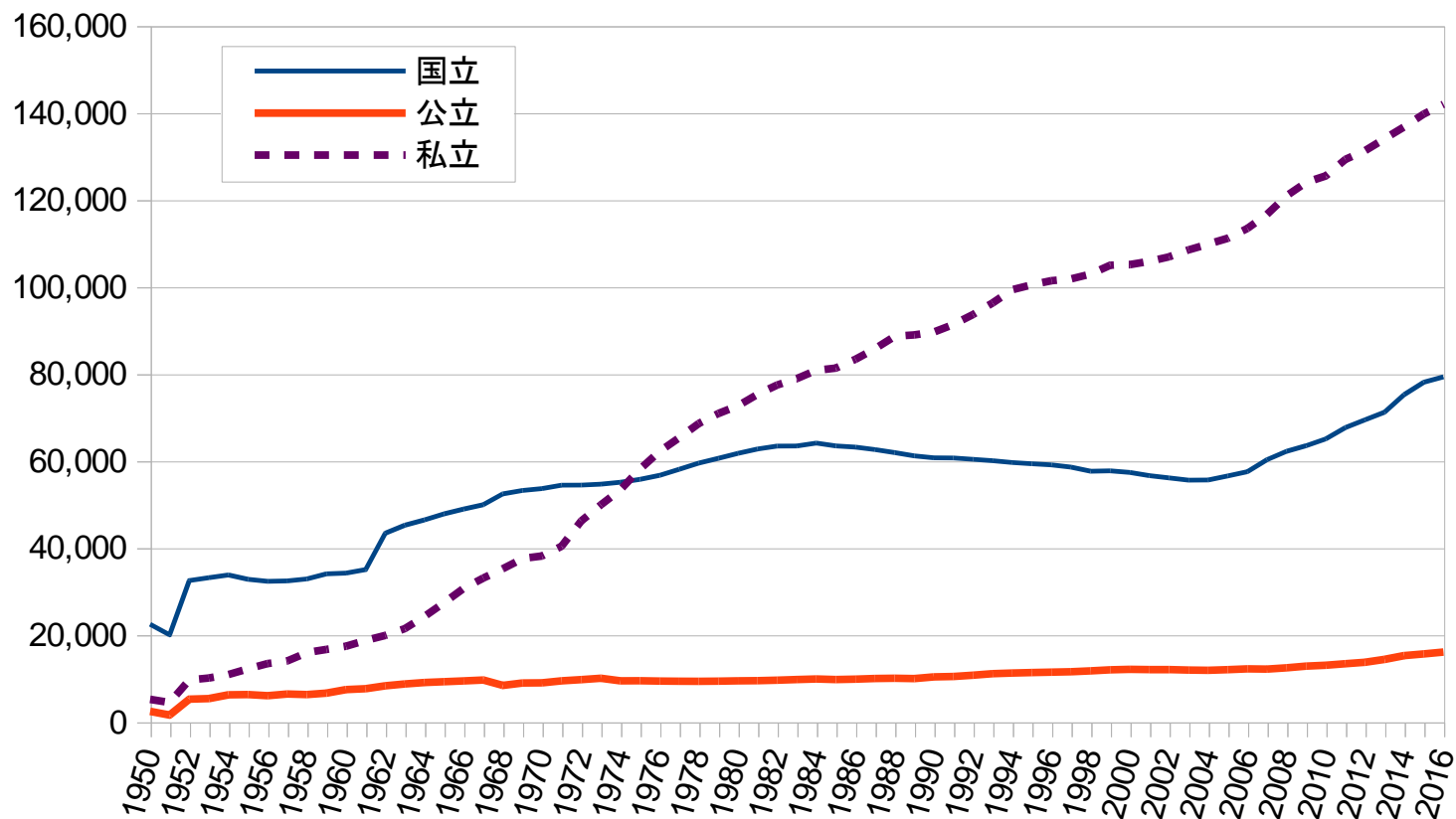
– スタッフ・ディベロプメント(SD)

- 2017年度から義務化

– 専門職化(専門的職員)

– 事務組織

● 職員数の増加(下図)



教職員の日米比較

学生一人当たり教職員人件費（水田）

日本 教員分：748,699 円 職員分：480,251 円 （2002 年度）

アメリカ 教員分：776,315 円 職員分：963,394 円 （2003 年）

職員一人当たり学生数（米国：2003 年・日本：2002 年）（水田）

	公的高等教育機関		私立高等教育機関	
	4 年制	2 年制（短大）	4 年制	2 年制（短大）
米国	4.4	9.3	3.9	9.1
日本	10.8	29.9	19.2	32.1

（出典）平成 14/15 年度学校基本調査、平成 18 年度版今日の私学財政

Digest of Education Statistics 2005 table.200

- 管理運営の専門性向上 (SD以外)
 - 外部人材の採用
 - 国公立大学では法人化後可能に
 - 業務の外部化
 - センター等の設置
 - キャリアセンター、アドミッションセンター、学生支援室等
 - 専門スタッフの身分はしばしば教員
- 教職協働を進めるための課題
 - 教職員相互の理解 (78.4%)
 - 目標・方針の共有や一致 (70.6%)
 - 教員と職員との権限や責任の明確化 (47.6%)
 - 職員の専門性の向上 (47.6%)

3. 教職協働の推進～大学組織運営の観点から

- 参加、信頼、(組織)学習の推進・醸成の必要性
 - それを促すようなリーダーシップの遍在
- 専門職化や管理運営高度化には様々な課題
 - 流動性の低い労働市場、対応しない年金制度
 - 経費の問題
 - 高等教育費は対GDP比日本1.5%程度、米国約3%
 - 増えてはいるが米国と比べると少ない職員
 - スタッフを増やすのであれば経費をどのように調達するか
- 無視できない同僚制(collegiality)(Dill, 2017)
- 大学の自律性拡大とそれに対応する目標設定と評価制度整備

References

- Bensimon, E. M., & Neumann, A. (1993). *Redesigning Collegiate Leadership: Teams and Teamwork in Higher Education*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press.
- Clark, B. R. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Oxford: Pergamon.
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1-25.
- Dill, D. D. (2017). *Academic Governance: A US Perspective on External, Internal, and Collegial Models*. Sendai: JAHER Annual Conference Symposium.
- Kezar, A. (2004). What Is More Important to Effective Governance: Relationships, Trust, and Leadership, or Structures and Formal Processes?. *New Directions for Higher Education*, 127, 35-46.
- Macfarlane, B. (2011). The Morphing of Academic Practice: Unbundling and the Rise of the Para-academic. *Higher Education Quarterly*, 65(1), 59-73.
- McNay, I. (1995). From the Collegial Academy to Corporate Enterprise: The Changing Cultures of Universities. In T. Schuller (Ed.), *The Changing University?* (pp. 105-115). Buckingham: SRHE & Open University Press.
- Shattock, M. (2003). *Managing Successful Universities*. Berkshire: Open University Press.
- Sporn, B. (1999). *Adaptive University Structures: An Analysis of Adaptation to Socioeconomic Environment of US and European Universities*. London: Jessica Kingsley Publishers.
- Weick, K. E. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1-19.
- Witchurch, C. (2004). Administrative Managers - A Critical Link. *Higher Education Quarterly*, 58(4), 280-298.