

SPODフォーラム2016

大学組織を理解する

【配布用抜粋版】

中井 俊樹(愛媛大学)
宮林 常崇(首都大学東京)

プログラムの概要と到達目標

大学組織を客観的に理解することで、組織の力をどのように引き出し、活かせばよいかについて考えるきっかけとしたい。

- 1. 大学教員および大学職員の特徴を理解し、自分の言葉でまとめることができる。**
- 2. 大学の組織的特徴を理解し、自分の言葉でまとめることができる。**
- 3. 大学組織の論理を理解し活用できる枠組みを身につけることができる。**
- 4. 大学教員および大学職員の思考を理解し、組織運営に活用することができる。**
- 5. 大学組織に関する多様な考え方や経験で培った事例を尊重し、共に学びあう雰囲気貢献することができる。**





SPODフォーラム2016

大学組織を 理解する

～理解することは、大学を変えるか～

公立大学法人首都大学東京
首都大学東京管理部
教務課 教務係長
宮林 常崇

■ ワーク① 誰が、どこまで理解すべきか

何故

- ・大学は**単位制**なのか？
- ・卒業要件は(例えば)**124単位**なのか？

について

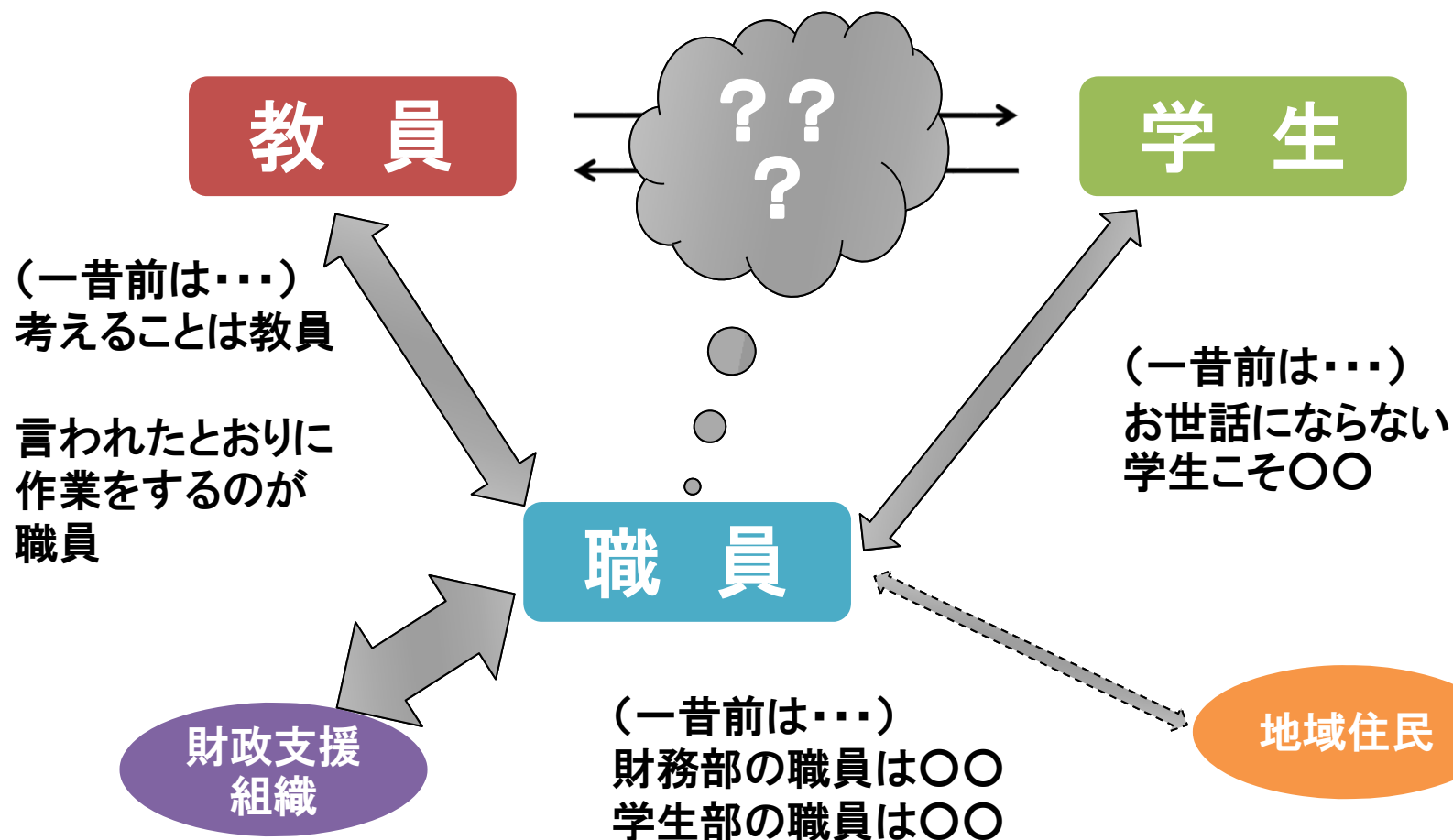
- ・教員
 - ・学生
 - ・職員
- は どの程度理解していることが望ましいか？

スライドをご覧ください



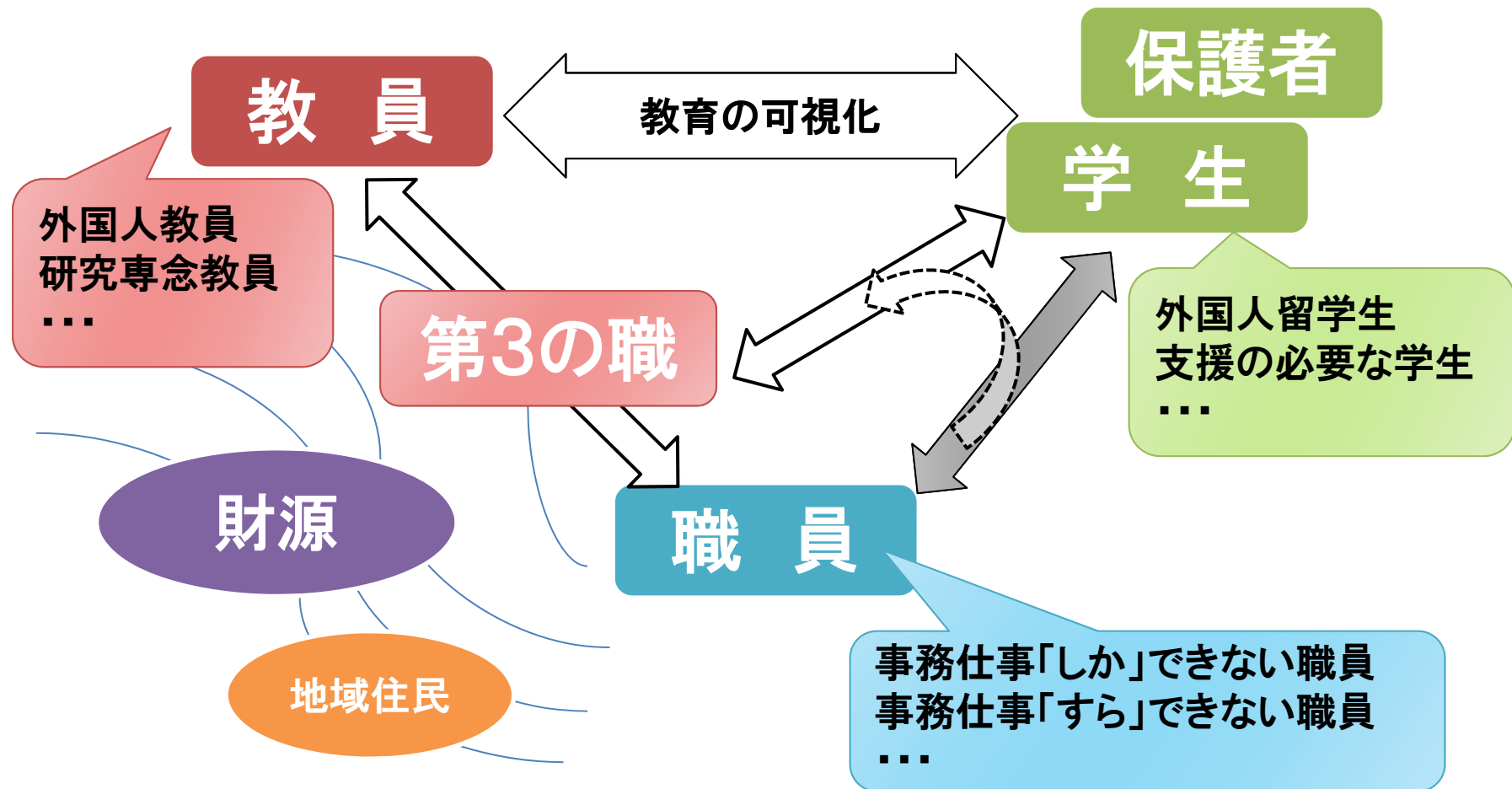
職場としての「大学」を俯瞰する

ある大学事務職員から見た「大学」の風景



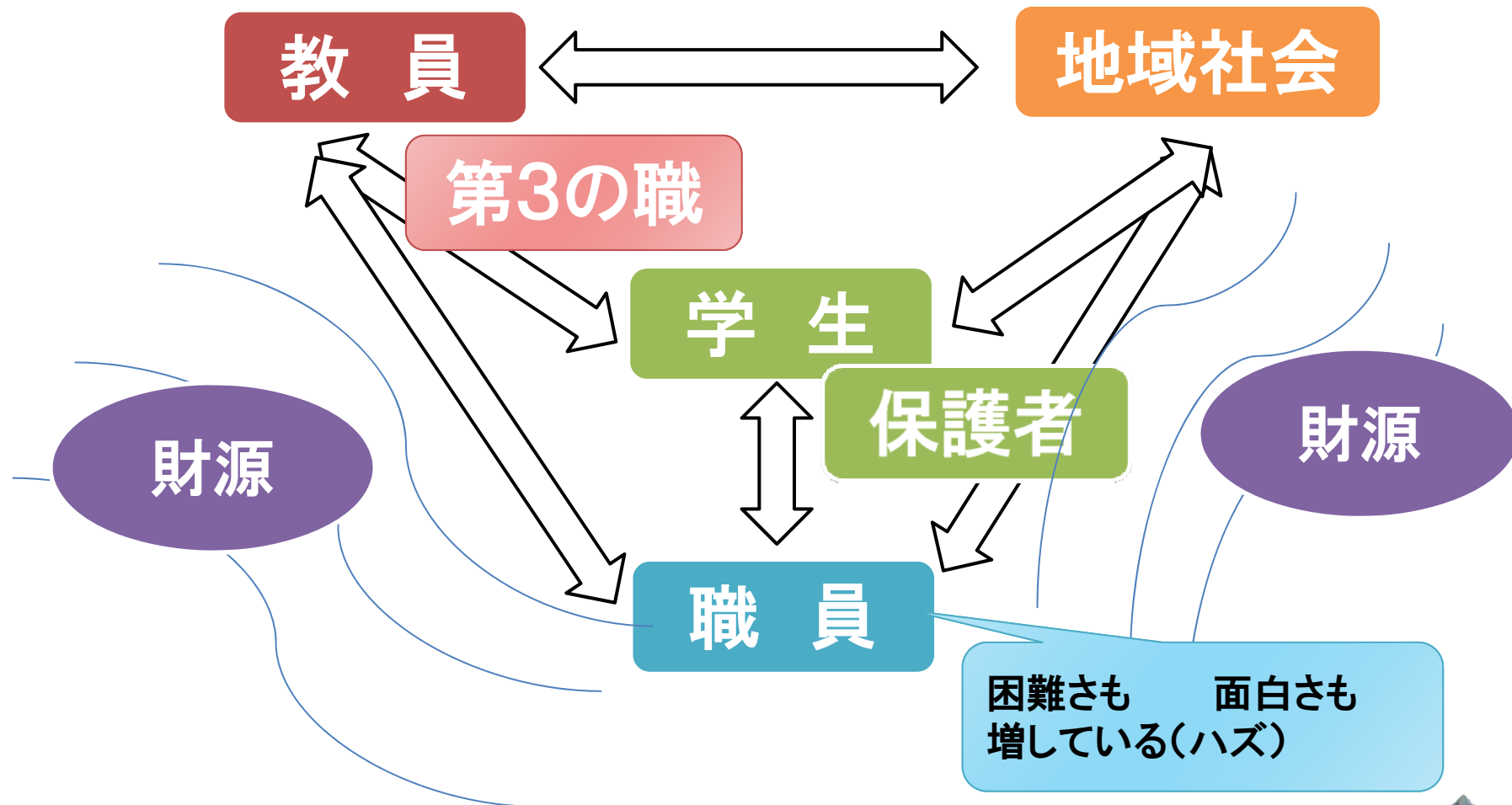
職場としての「大学」を俯瞰する

「大学」の風景(現在～近未来A)



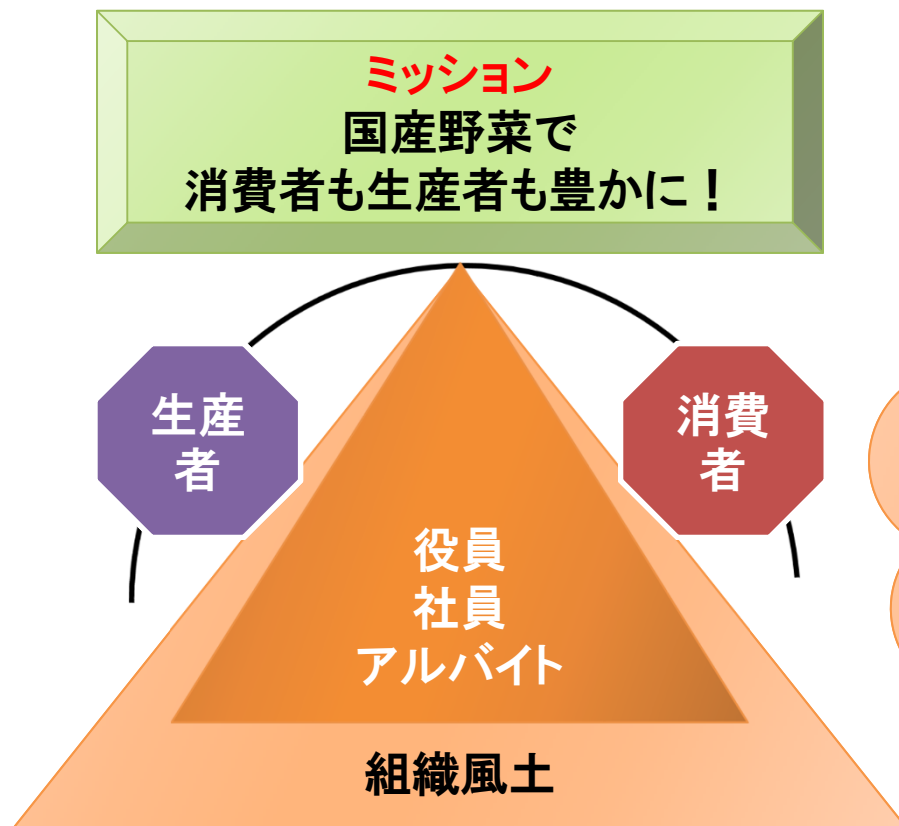
Ⅱ 職場としての「大学」を俯瞰する

「大学」の風景(現在～近未来B)



職場としての「大学」を俯瞰する

〇〇会社



ミッションが明確でない組織は
維持が難しい

〇〇大学



組織の維持に、構成員の
意思統一はあまり関係がない



■ 職場としての「大学」を取り巻く課題

大学組織(を取り巻く環境)は**多様化**している



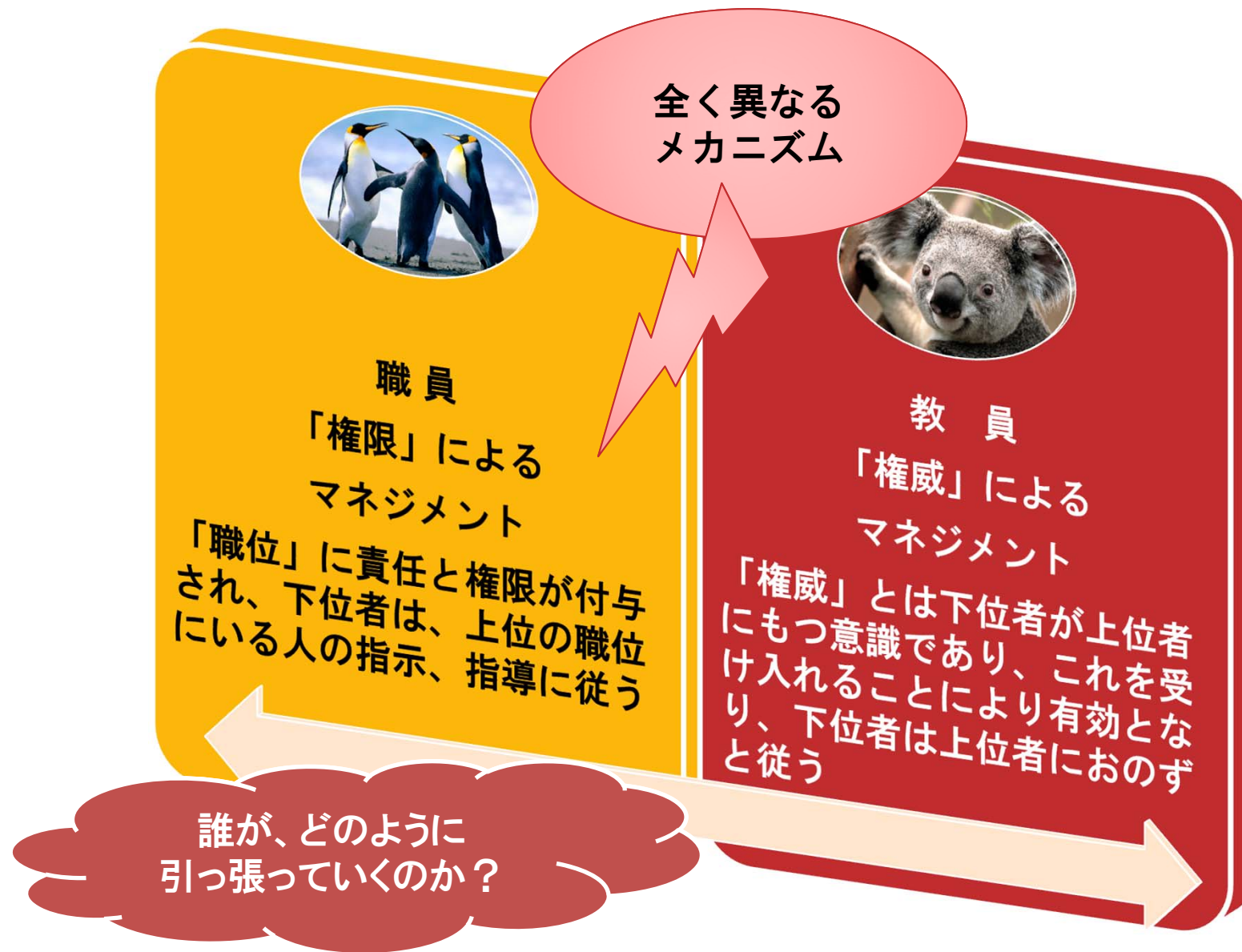
組織**全体としての対応**が求められる場面
が増えている

(例 示)

- ・各種評価項目の「(大学)全体として…」
- ・コンプライアンス(研究、会計、倫理…)
- ・財源を多様化せざるを得ない



職場としての「大学」を取り巻く課題



Ⅱ 職場としての「大学」を取り巻く課題

三遊間のゴロが苦手な事務組織

⇒組織が大きければ大きいほど・・・

官 僚 制

- ①標準化
- ②階層性
- ③没人格性



行き過ぎた官僚制

- ①訓練された無能
- ②目標の転移
- ③顧客の不満足

行き過ぎた官僚制は
どうにもならないのか？

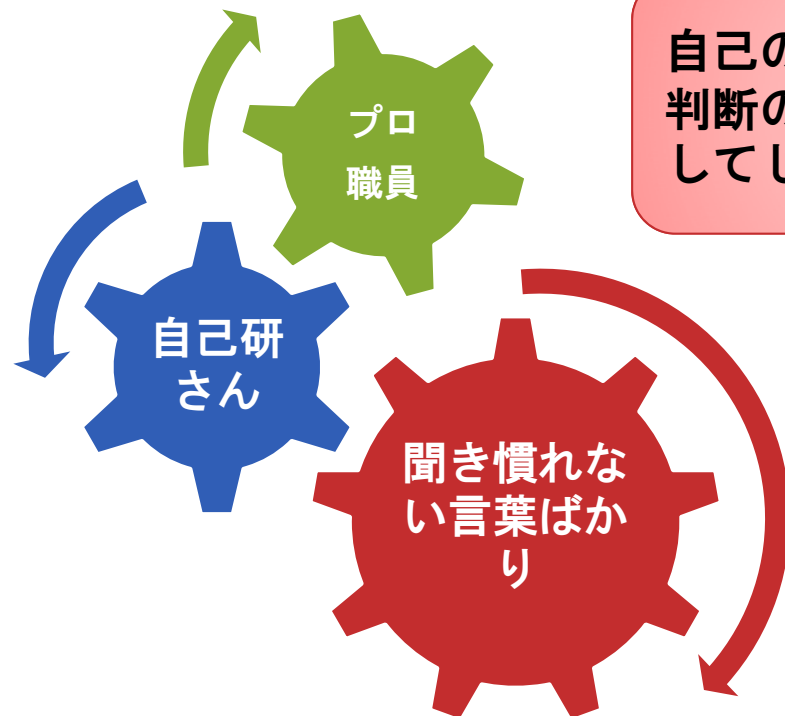
(GLOBIS MANAGEMENT SCHOOL WEB

<http://gms.globis.co.jp/dic/00561.php> より転載)



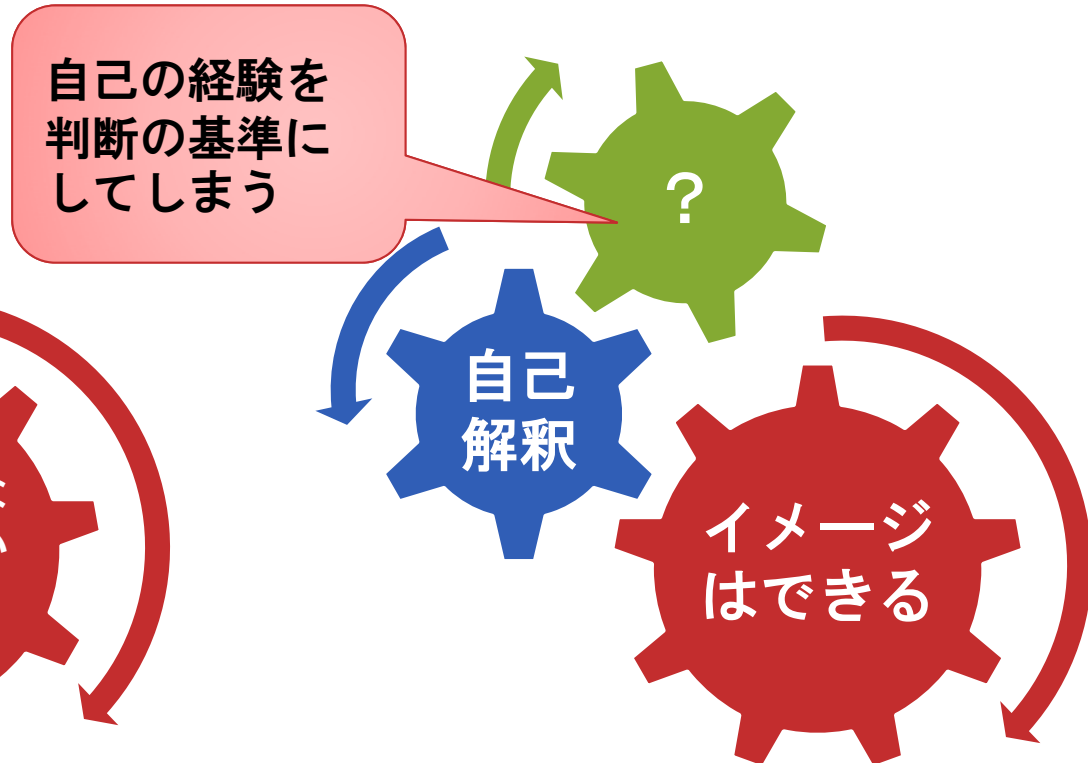
職場としての「大学」を取り巻く課題

銀行に就職しました・・・



必要な知識をインプットしないと、
仕事にならない環境

大学・高専に就職しました・・・



仕事に必要な知識をインプット
しない職員の存在



■ 職場としての「大学」を取り巻く課題

5つの組織モデル

(Birnbaum 1988)

- ・同僚平等システム
- ・**官僚システム**
- ・政治システム
- ・無秩序システム
- ・サイバネックシステム

どれが
理想か？

単科大学と総合大学の違い

文学部と医学部の違い

そもそも、組織モデルは容易に変わるのか？



職場としての「大学」のこれから

「大学のガバナンス改革の推進について」(審議まとめ)

(平成26年2月12日中央教育審議会 大学分科会)

各大学が、国内・国外の大学間で競い合いながら人材育成・イノベーションの拠点として、教育研究機能を最大限に発揮していくためには、**学長のリーダーシップの下で、戦略的に大学をマネジメントできるガバナンス体制の構築**が不可欠。

1. 学長のリーダーシップの確立
(補佐体制、人事、予算、組織再編)
2. 学長の選考・業績評価
3. 学部長等の選考・業績評価
4. 教授会の役割の明確化
5. 監事の役割の強化

【大学】ガバナンス体制を主体的・自律的に見直し
⇒教育・研究・社会貢献機能の最大化

【国】制度改正とメリハリのある支援
⇒学長のリーダーシップ確立&教職員の意識改革

【社会】大学と積極的に関わり
⇒学長のリーダーシップを後押し

【学校教育法の改正】

＜副学長の職務について＞第92条第4項関係
＜教授会の役割について＞第93条関係

【学校教育法施行規則の改正】

・学生の入学、退学、転学、留学、休学及び卒業について、教授会の議を経て、学長が定めることとしている現行規定を削除(第144条)
・学長は、学生に対する退学、停学及び訓告の処分の手続を定めなければならないことを規定(第26条)



Ⅱ 職場としての「大学」のこれから

(ある仮説)

学長のリーダーシップ と
教職員の意識改革 によって

大学は教育研究機能を最大限に発揮できる

「大学のガバナンス改革」(大場 2011)

●ガバナンスには、法令や明文化された規則、正式な議決やその他の決定に基づく権限配分や権利・義務の設定等だけではなく、**多様な関係者の黙示の合意に基礎を置く非公式な行動規範**を含む。

●リーダーシップは組織の文化に影響を与え、同時に**文化はリーダーシップを規定**する。
(Chaffee and Tierney 1998)

●トップに卓越した人材を置くのではなく、**リーダーシップをそれぞれの階層に育む**。
(Fullan and Scott 2009)

●大学は露骨な権限行使よりも、**関係者の納得を重視した物事の進め方**が歓迎される。
(上杉 2009)

⇒自律性が拡大した大学における組織文化の変革に向けては、**学内において分散的なリーダーシップの下で学習を促す**ような多様な教職員開発活動が求められる。



理解することは、大学を変えるか？（私の仮説）

分散的なリーダーシップ

教員
（権威）

職員
（権限）

それをつなげる仕掛け

厚みのある
組織運営

教育研究機能を最大限
に発揮する大学

職員の場合
権限を与えれば、意識は変わるか？
教員の場合
組織内でリーダーシップを取ることに
インセンティブを感じるか？

誰がつなげる
どのようにつなげる

何かを「理解」しておく必要が
あるのではないか



Ⅱ ワーク② 誰が、何を理解すべきか

1. 行き過ぎた官僚制を緩和する方法は？
2. 教育職員免許法の改正が近く予定されていますが、誰が、何を理解しておくべきでしょうか？

スライドをご覧ください

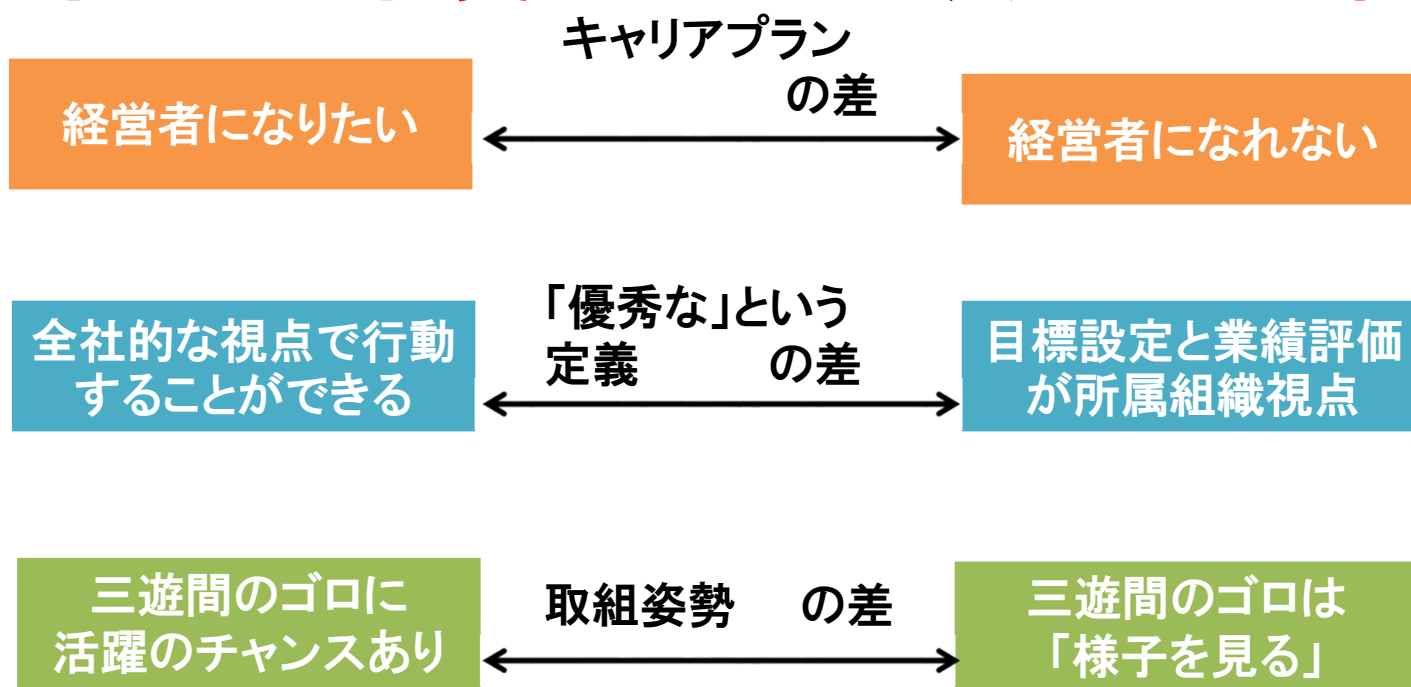


職員の思考

「三遊間のゴロ」をどう見ているか

A社のある社員

B大学のある職員



社員とは人財である

職員とは〇〇である



職員の思考

ある大学の**ある**職場

- ・業務ファイルを勝手に閲覧されたら困る
(≡担当者が休んだら、対応してもらえない)
- ・昨年度(前任者)を疑わない
(≡確認する「根拠」が浅い)
- ・予算はとりあえず執行率100%を目指す
(≡予算要求の根拠が執行率)
- ・仕事を減らすことを考えない
(≡仕事を減らすことより、増やさないほうが楽)

即戦力として
採用された職員が
戦力外通告されて
しまいがちな
組織文化

⇒(組織)**防衛能力の高い**職員こそ「優秀な」?



職員 の思考

実践例

スライドをご覧ください



理解することは、大学を変えるか？（職員の視点）

分散的なリーダーシップ

職員の活躍

「理解する」ことは、意識変化に貢献する

- ・制 度
- ・教育、研究、社会貢献の実際
（自己体験ではなく、客観的に）
- ・組織文化、組織モデル）
- ・リーダーシップ
& フォロワーシップ（能力として）

それをつなげる仕掛け

厚みのある
組織運営

重層的につながるための「共通理解」
はどこにあるか

- ・学生の視点 （企業：ユーザー）
- ・社会の視点 （企業：市場）
- ・財源支援者の視点 （企業：出資者）

教育研究機能を最大限
に発揮する大学



理解することは、大学を変えるか？

実践例

スライドをご覧ください



大学事務室の監督職 7つの指針

大学事務室の監督職 7つの指針+1(未完成 宮林私案)

1. 職場の有様は、倫理観が礎にあることを重要視する
例)時間に甘い職場はミスが多い
2. スタッフは自らの映し鏡であることを認識して行動する
例)電話でのやり取り(前後含む)は組織全体に伝播する
3. 仕事の成果は振り方次第であることを理解する
例)分担変更・席替え・様式の指定など
4. スタッフの多様な価値観を尊重する
例)「任せ方」は、10人居れば10通り
5. 三遊間のゴロの拾い方を心得る
例)インフォーマルなやり取りは上手に使い分ける
6. 組織を客観的に把握することに努める
例)見えていること・知っていることだけで判断しない
7. 資質向上の機会をスタッフにも自らにもつくる
例)上司が勉強しなければ、部下はもっと勉強しない
- . (監督職とは)孤独がつきものであり、連携することで緩和することを知る

<参考>「個の力・組織の力を活かす」<http://yakuwari.hatenablog.com/>



大学組織を理解する

ー大学教員はどのような論理で動くのかー

SPODフォーラム2016

中井俊樹（愛媛大学教育企画室）

ここで考えたい問い

- 大学教員とはどのような職業なのか
- 教員組織は他の組織とどのような点で異なるのか
- 大学教員はどのような論理で動いているのか
- 大学教員はどのような組織風土を大切に行っているのか
- 近年の大学改革は大学教員の行動原理をどのように変えようとしているのか

ワーク3 大学教員と云えば

- 大学教員と言われていることの中で、よいことと悪いことをそれぞれ一言で表すと？

大学教員は人気職業

- なりたい職業として、研究者・大学教員を挙げる子ども（第1回子ども生活実態基本調査報告書）
 - 小学校男子4位、中学校男子11位、高校生男子7位、高校生女子17位
- 大学教員の公募で100倍以上の応募の場合も
 - 例：毎年90名の博士取得者と公募数一桁台の素粒子分野（日本教育政策研究所・日本物理学会キャリア支援センター、2009）

ゆるい職業資格と厳しい採用状況

- 大学設置基準第14条
- 各大学の裁量によって多様なキャリアをもった人材を採用することで、大学が活性化するという考え
 - 医学部入学生の大半が医師国家試験に合格し医師になるような養成制度とは全く異なった養成制度
- 制度的な資格要件と実質的な採用基準に大きな乖離

大学教員に対するイメージ？

- 「指導教授のご機嫌さえ損ねなければ、好きな読書、調査旅行、研究三昧の長閑な趣味と実益を兼ねた優雅な生活が保障されていた」
- 「個室の研究室が用意されている」
- 「社会的に信用がある」
- 「三日やったらやめられない」
- 「テニスコート最大の顧客」

大学教員の仕事

■ 大学教員に関わる用語

- 教育者、研究者、科学者、専門家、学者、教養人

■ 教育・研究・社会貢献

- 12世紀に誕生した大学は教育機関
- 19世紀になって科学者が大学に増え、専門的職業として確立→大学が教育研究機関に
 - 1810年にベルリン大学の創設
- 直接的な社会貢献も大学のミッションに
 - 「大学の「第三の使命」としてとらえていくべき時代」（『我が国の高等教育の将来像』2005）

大学教授職の使命（ボイヤー、1996）

- 発見の学識（scholarship of discover）
 - 「何を発見したのか？」
- 統合の学識（scholarship of integration）
 - 「研究成果はどのような意味をもつか」
- 応用の学識（scholarship of application）
 - 「知識をどのように応用できるか」
- 教育の学識（scholarship of teaching）
 - 「知識をどのように継承するか」

ワーク4 教員は指示に従うか

- 学長や学部長が右を向けと言ったら、個々の教員は右を向くのでしょうか
- 個々の大学教員の行動に影響を与えるにはどのような方法が有効でしょうか。

専門職としての大学教授職

- 大学に所属して学事に従事する専門職
- 専門職
 - 高度に体系化された専門的知識・技術に基づく
 - 公共の利益を第一義的に重視する
 - 大幅な自律性と自己規制力
- キー・プロフェッション（パーキン）
 - 専門職の中の専門職（？）
 - 他の職業の専門職の教育・養成に重要な役割を果たす

自立性を支える慣行と制度

■ 学問の自由

- 学問的活動は知的好奇心に基づくものであり、外部の権威から介入や干渉をされることなく自由に行われるべきであるという考え方

■ 終身雇用

- 日本的雇用慣行（国立大学は公務員制度の影響）

■ ゆらぐ自立性

- 特任教員、非常勤講師、任期制、テニユアトラック制度

組織内専門職

- 弁護士や医師などとの決定的な違い
 - 一人で独立できない
- 組織内専門職
 - 専門的な能力や技術を発揮するという、専門職へのコミットメント
 - 組織の一員であることを大切にし、組織に対して忠誠心をもつという、職場へのコミットメント
- コスモポリタン志向とローカル志向の葛藤と分化
 - 「〇〇を専門とする専門職である」
 - 「△△大学の教員の一人である」

5つの権力

- 「自己の望むように他者が行動するように影響を与え、変える力」
- 社会集団における権力の類型（French and Rave, 1959）
 - 強制力 懲罰を避けるために行動する
 - 報酬力 見返りを得るために行動する
 - 正当力 規則にしたがって行動する
 - 準拠力 相手が好きだから行動する
 - 専門力 専門知識への信頼から行動する

大学の伝統

- 12世紀にパリとボローニャで大学が誕生
 - 都市の中で誕生
 - 学問を学びたい人たちが集まってできた組合
 - パリは教師の大学、ボローニャは学生の大学
- 建物を持たない
 - 自由に移動ができた
- 教員は教育者としての役割が期待
 - 神学、法学、医学（聖職者、法曹、医者）
 - 研究活動が大学の教員に期待されるようになったのは、19世紀になってから
- 国際性
 - 大学における教授言語はどこもラテン語

中世の大学の特徴

- 「中世の大学のメンバーは、カリスマやミューズの女神を求めることなく、おたがいの平等を基本として自己を組織した。それは、成員の対等性を原則としながら共同の目的を追求するという点で、また対外的に権利を主張し、対内的には自己規制をするという点でも、商工業者のギルドとなんら異なるところがなかった。こうした大学の民主的構造は、大学史を貫いて今日にまでかなりはっきりと存続している。」（横尾、1999、p.5）

対等性の原理

■ ギルドという同業組合の原理

- 互いの平等を基本
- 民主的で同僚的な運営
- 合意形成の重要性
- 対外的には権利を主張

■ 管理職

- 「対等なるものの筆頭者」
- 学頭の任期は1か月から3か月（パリ大学）、1年（ボローニャ大学）

大学の自治

■ 学問の自由の制度的保障

- 大学における学問的活動が自由に行われるためには、大学自らが運営することが必要不可欠である
- 学外の権力者の圧力に従う必要はない

■ 教育基本法第7条2

- 「大学については、自主性、自律性その他の大学における教育及び研究の特性が尊重されなければならない」

大学の意思決定

- 歴史的に構成員の合意を重視してきた
 - 民主的構造
 - 法令上の権限と実際の権限の所在の違い
- 外部からの批判
 - 権限と責任の所在の不明確
 - 意思決定の時間が長い
 - 大学改革ができない
- ガバナンス改革へ

ワーク5 大学組織の特徴

- 大学という組織は、大学以外の組織とどのような点で異なるのでしょうか。
- 大学組織の運営はどのように進めるべきなのでしょうか。

【主な参考文献】

- ・ Robert Birnbaum (1992) 『大学経営とリーダーシップ』 高橋靖直訳, 玉川大学出版部
- ・ 大場淳(2011)「大学のガバナンス改革」 『名古屋高等教育研究』 第11号,pp.253-270
- ・ 中央教育審議会大学分科会(2014) 『大学のガバナンス改革の推進について（審議まとめ）』
- ・ GLOBIS MANAGEMENT SCHOOL WEB 『M B A用語集』
<http://gms.globis.co.jp/dic/00561.php> (2016.7.15確認)
- ・ 夏目達也、近田政博、中井俊樹、齋藤芳子（2010）『大学教員準備講座』 玉川大学出版部。
- ・ 横尾壮英『大学の誕生と変貌－ヨーロッパ大学史断章』 東信堂。