特別論文

特別論文の掲載について

2013年３月に本コース修士課程を修了された武井健氏から投稿された論文を本紀要に特別論文として掲載しました。氏は2013年11月に急逝されましたが、勤務の傍ら紀要に投稿したい意思を表明され、既に論文としてほぼ完成の状態でありました。ご本人が修士論文を再整理され、さらに研究を進展したい強い意志をお持ちであったこと及び論文の内容に高い学術的意義を認め、編集委員会の判断で最小限の修正を加え掲載することにしました。査読を経ない変則形態ではありますが、ご遺志を尊重する特別措置とします。心よりご冥福をお祈り申し上げます。

編集委員会一同

大学経営政策研究
第４号（2014年３月発行）：143－161

教授会の運営に関する実証研究

－私立A大学を事例として－

武　井　　健

教授会の運営に関する実証研究
－私立A大学を事例として－

武　井　　健*

Empirical Study on the Management of the Faculty Meeting: A Case Study of A Private University

Takeshi TAKEI

Abstract

Faculty meetings play a critical role in enabling faculty members to discuss important issues, but there are few studies on the actual management of faculty meetings. This paper examines a faculty meeting based on the minutes of A private university. The paper focuses on four factors: agenda setting, the external environment, the internal environment, the management of the meeting, and examines the relationship between these factors and the time spent for the faculty meeting.

１．研究の背景と目的

近年、大学教育の改革／質向上という観点から、教学部門における意思決定（以降、教学系ガバナンスと言う）の中心的機関である教授会の在り方について議論が行われている。経済同友会提言「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 - 」(2013)、さらには教育再生実行会議の第３次提言（2013）において、教授会の役割に関する提言があったことは記憶に新しく、また、中央教育審議会大学分科会組織運営部会においても、教授会の在り方が検討されている。大学教育の改革／質向上は喫緊の課題であり、その解決策の一つとして、教授会の在り方を議論することに異論はない。しかし、その運用実態は必ずしも明らかでなく、まずはその実証的な検証が肝要といえる。

教授会に関する研究自体は少なくない。例えば関口（1969)、石井（1985)、堀江（1985）は、教授会の自治とその理念、行動規範を明らかにし、新村（1989)、石井（1996)、笠原（1987）は、教授会の自治と教員人事の関連性の重要性を説いている。江原（1973)、藤村（2008）は、大学教授職の役割、機能、特性を明らかにするという視座から、教授会（管理運営業務）を考察し、両角・小方（2012)、横井（2008)、羽田（2007)、林（2009）は、大学ガバナンスにおける教授会の位置付けに論究し、中村（1990)、水野（1994）は、法令・規定などに基づき、制度的な側面から教授会を整理している。

これらは教授会の運営実態を理解する上で多くの示唆を与えるものだが、教授会を教学系ガバナンスの視座から捉え、その運用実態を明らかにしたものとはいえない。本稿の目的は、大学の教育の質向上に大きく関与すると思われる、教学系ガバナンスの中心的機関に位置づく教授会が、どのように運営され、どのような構造を有しているか、教授会開催時間を軸にして明らかにすることにある。

２．分析の枠組みと使用データ

会議体の運営実態を実証的分析した研究は少ないが、株主役会開催時間の規定要因に関する実証研究として、胥・田中・森田（2012）があり、株式総会担当者に対するアンケート調査結果から、株主総会の所要時間の規定構造を検証している。本研究では、これを手がかりに、教授会の運営実態を明らかにするための分析枠組みを設定した（図表１）。

具体的には、運用実態を示す指標として“教授会開催時間”を設定、それを直接・間接的に規定する要因として“議題要因”、“学部外要因”、“学部内要因”、“運用要因”の４つを設定し、各指標が有する意義と、それらの指標がどのような相関関係を持つかを考察する。依拠したのは、私立Ａ大学学部教授会の近年11年間のデータである。この事例研究は、教授会一般の現状を明らかにするものではないが、これまで実証的に明らかにされてこなかった教授会運営の実態を知る１つの手掛かりとなり得る。具体的には、Ａ大学α学部2000年度～2010年度の教授会議事録から、運用実態を捉えるために必要な事項を抽出し、データベース化を行った（2000年４月～2011年３月までの149件が対象）。

図表１　分析の枠組み

3．“教授会開催時間”について

3.1．指標“教授会開催時間”の設定意義

藤村（2008）によれば、1992年および2007年の間に、私立大学教員の業務時間全体に占める管理運営時間の中央値は、学期中は７％（週3.7時間）から10%（週5.3時間）へ、休暇中は４％（週1.7時間）から８％（週４時間）へとそれぞれ増加している。さらにその増加要因を「事務系職員だけでは対応できない」管理運営業務の増加に求めている。では、管理運営業務の一部である教授会の開催“時間”も増加しているのか、またその要因は何なのか。本稿では、教授会開催“時間”を用いて、その推移と増減要因を探ることで、教授会の運営実態を明らかにする。

3．2．教授会開催時間の推移

図表２に、教授会開催時間（年度別）に関する基本的な統計情報および総開催時間を示した。まず記述統計量から、α学部教授会開催時間の11年間の推移を確認していく。年度別の総時間は40時間25分～65時間48分、開催回数は12回～16回、年度別の平均時間は２時間41分～５時間13分で推移している。実証的な調査ではないものの、教授会開催時間は「１回あたり４、５時間。長い時にはそれ以上。」（森信 2000）との記述もあることから、これは平均的な時間と考えられよう。また、年度毎のばらつき、最大値（最長時間）、最小値（最短時間）、範囲を見ると、ほとんどの教授会が中央値付近に集中しているが、数件の教授会については外れ値であることが見て取れる。

変　数	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
n	14	13	13	12	12	12	14	14	15	16	14
合　計	51:22	65:48	64:24	62:44	56:01	60:25	65:45	58:50	56:30	43:05	40:25
平　均	3:40	5:03	4:57	5:13	4:40	5:02	4:41	4:12	3:46	2:41	2:53
標準偏差	0.0756	0.0828	0.0729	0.0197	0.0294	0.0317	0.0535	0.0683	0.0533	0.0440	0.0615
不偏分散	0.0057	0.0069	0.0053	0.0004	0.0009	0.0010	0.0029	0.0047	0.0028	0.0019	0.0038
範　囲	5:55	8:12	6:25	1:25	2:20	2:40	5:15	4:50	4:45	3:35	4:20
最小値	0:15	1:25	0:35	4:25	3:35	3:00	0:55	1:20	0:45	0:55	0:40
最大値	6:10	9:37	7:00	5:50	5:55	5:40	6:10	6:10	5:30	4:30	5:00
中央値	3:50	5:15	5:30	5:17	4:40	5:22	4:50	4:52	4:10	2:40	2:30
尖　度	−0.8091	2.1082	2.2058	−0.7880	−0.7610	4.2764	5.7242	−1.1628	0.7439	−0.6218	−1.3449
歪　度	−0.4586	0.2904	−1.4785	−0.5252	0.2263	−1.9226	−2.0206	−0.6392	−1.0952	−0.1594	0.2889
標準誤差	0.0202	0.0230	0.0202	0.0057	0.0085	0.0092	0.0143	0.0183	0.0138	0.0110	0.0164
変動係数	0.4944	0.3928	0.3534	0.0906	0.1512	0.1513	0.2736	0.3901	0.3399	0.3919	0.5111

図表２　教授会開催時間（11年間の推移）

次に2000－2010総開催時間（年度別）を見ると、記述統計量からも確認できるが、教授会年間総開催時間は、年々減少傾向にあり[1)]、特に2009年および2010年の減少は著しい。但し、幾つかの上下動があることも見逃すべきではない。総時間（年度別）のみから時間推移を説明することは難しいが、この上下動に関しては幾つかの理由が考えられる。

例えば2001年（総時間65時間48分）、2002年（総時間64時間24分）の両年度は年間総開催時間が長くなっているが、総開催時間グラフから、これらの年度は１回あたり７時間を越える教授会が存在していることが分かる。先に指摘した外れ値である。実際、2001年度の９時間37分に及ぶ教授会の議事経過を議事録から確認してみると、入試関連で長時間議論していた特殊なケースであった。

2003年度（総時間62時間44分）と2006年（総時間65時間45分）については、突出して長時間議論された教授会はないが、４～５時間以上審議している教授会が多いため、総時間が長くなっている。年間総時間が短い2009年（総時間43時間５分）、2010年（総時間40時間25分）を見ると、４時間以上審議している教授会がほぼ無い。１回あたり開催時間が短い教授会の件数が多い年度ほど、教授会の年間総時間も少なくなっている。

このような推移は自然な増減と言うより、むしろ開催時間を規定する何らかの要因が働いていると考えられる。しかし、“教授会開催時間”のみから知り得ることには限界がある。教授会の運営実態を知るためには、この“教授会開催時間”がどのような要因で増減しているかを確認する必要がある。

４．“教授会議題”について

４．１． 指標“教授会議題”の設定理由

次に“教授会開催時間”を規定する要因を設定する。森田（2006）は、審議会に議長、また委員として出席した自身の経験から、会議体一般に必要な運営実態とその技術について明らかにしているが、運営におおける重要な要素の一つに“議題”を挙げる箇所が散見される。Birnbaum（1989）が指摘するように組織文化論の視点から捉えた場合、会議を開催する目的は幾つかある。しかし、“会して議する”ことが主たる目的とされる会議体の実態を明らかにするには、どのような議題を設定し、何が議論されたのかを知ることは重要である。“議題”が“会議開催時間”に影響を与えることは容易に想像される。従って、本稿では、“議題”を“教授会開催時間”を規定する要因の一つとして使用する。

中村（1990）は、９大学の教授会規程に基づき、教授会制度、議題項目を分析しているが、Ａ大学学部教授会規程でも、議題項目に大差はないことが分かる。そこで、議題の系統的な整理、具体的には、Ａ大学α学部2000年度～2010年度議事録から、各教授会における議題（審議・報告）を抽出し、図表３のように教授会議事内容を分類し、その分類毎に議題件数をカウントしたデータを用いる。

４．２．教授会議題の推移について

Ａ大学α学部における11年間の議題の推移を確認していこう。図表４には、議題件数と教授会時

図表３　教授会議事内容系統

間の推移を大分類別に集計した。

議題の件数は全般的に増加傾向にある。但し完全な右肩上がりという訳ではなく、年度により上下動がある。審議と報告を加えた最大件数は2007年度の499件、最少件数は2002年度の276件である。2006年度以降は全て400件を超えているが、その内訳は年度により異なる。2006年度～2008年度までは、全学横断（審議）の件数も多く、年間に占める割合も高い。2009年度～2010年度では、教育（審議）や、学部運営（報告）の件数が多くなっているものの、飛び抜けて多い訳ではない。2003年度も433件と多いだが、全学横断（審議）123件や、教育（報告）96件の件数が多く、年間に占める割合も高い。このように、総件数と大分類別の議題件数との間に相関性を見出すことは難しい。

また研究（審議）、研究（報告）の議題件数については、この11年間特に増減に規則性は見られず、ほとんど審議を行っていないことも特徴である。専門分野が社会科学系であるα学部の事例に限定されるが、研究活動に関する事柄は、所属機関全員で審議・報告すべき事柄というより、むしろ個人に属する領域であることが想定される。

４．３．教授会議題件数と教授会開催時間との関係について

次に、教授会議題件数と“教授会開催時間”との関係について同じく図表4から確認する。これを見る限りでは、教授会議題件数と“教授会開催時間”との間に関係は認められない。むしろ議題件数が多い年度ほど、開催時間は短いようにも見える。しかし、議題を“審議事項”と“報告事項”に分けた図表５を確認すると、“審議事項”議題件数と“教授会開催時間”の相関性が見えてくる。確かに2001年度、2002年度は“審議事項”議題が少ないのに、開催総時間は長く見える。しかし、第３節で確認した通り、この２年間は１回あたり７時間を越える教授会が存在しているため、相関性が無いように見えているのである。さらに2004年度の開催総時間が短いという事象についても審議事項という視点で見れば説明が付く。つまり、実質的な議論を行う“審議事項”が、“教授会開催時間”を規定しているのではないか。

５．“学部外要因”について

５．１．指標“学部外要因”の設定理由

「ある問題群がある参加者群にイシューとして認識・統合され」（橋本・丸山 2009)、“議題”は設定される。直接的に“議題”が“教授会開催時間”に影響を与えるとするならば、“議題”を決定する際の問題群は、間接的に“教授会開催時間”に影響を与えているといえよう。

では、学部において議論しなくてはならない問題群は何処に潜在しているのか。学部組織について議論する機関であるため、学部内に問題群が所在するのは自然だが、これらとは別に、学部外にも問題群が所在すると考えられる。例えば、当該学部の立場から見れば、他の学部の問題群、所属している機関（大学、学校法人）が抱える問題群について当該学部でも議論する必要があろう。本稿では、“学部外からの要因”を“教授会開催時間”を規定する要因の指標の一つとして使用する。

具体的にはＡ大学α学部2000年度～2010年度議事録から、学部外の問題群が学部の議論に影響を与えたであろう“議題”を整理、収集した。連合教授会[2)] からの報告に関する“議題”、全学横断委員会からの報告に関する“議題”、α学部と専門分野が近接するβ学部の新学科設置に関する“議題”、大学・法人の長期計画・施設等に関する“議題”、を指標化したデータを用いて、考察していく。

2000-2010議題件数・開催総時間（年度別）

年度	審議・教育	審議・研究	審議・運営	審議・全学	報告・教育	報告・研究	報告・運営	報告・全学	総時間
2000	65	2	28	20	44	0	75	58	51:22
2001	70	0	29	48	51	0	59	59	65:48
2002	73	0	28	37	41	3	41	53	64:24
2003	63	1	9	123	96	3	78	60	62:44
2004	57	1	15	83	75	2	52	75	56:01
2005	80	2	23	120	41	0	17	76	60:25
2006	73	1	29	168	39	3	15	73	65:45
2007	69	3	18	213	75	2	34	85	58:50
2008	67	0	20	150	71	3	27	105	56:30
2009	98	5	43	59	65	3	59	69	43:05
2010	99	2	41	53	98	2	47	93	40:25
総計	814	17	283	1074	696	21	504	806	625:19

図表４　議題件数と教授会開催時間の推移

図表５　議題件数（審議・報告別）と教授会開催時間の推移

５．２．“学部外要因”と教授会時間との関係

図表６は、“学部外要因”が“教授会開催時間”（年度別）に直接的に与える影響をみたものである。連合教授会からの影響については、議事録データの小分類項目である連合教授会報告事項の議題件数を代理指標とした。しかし、連合教授会報告は定例で行われている報告事項であるため、11年間で大きな変動はなく、“教授会開催時間”との関係を読み取ることはできなかった。

各種委員会からの影響についても、議事録データの小分類項目である各種委員会報告事項の議題件数を代理指標とした。年々、各種委員会報告は増加する傾向にある。これは委員会そのものが増加している証拠と言える。しかし、報告件数が増えるほど、年度毎の“教授会開催時間”は減少しているようにも見て取れる。各種委員会報告事項は、“教授会開催時間”とは関係がないか、あるいは負の相関の可能性がある。

β学部新学科設置の影響については、α学部議事録中にβ学部改組が議題として掲載されている場合、１カウントして代理指標とした。β学部改組の議論は、2006年度に集中しており、当該年度の“教授会開催時間”も増加していることが読み取れる。単年度のみの事象のため確証は持てないが、２変数が相関している可能性を示唆している。

Ａ大学新学部設置の影響についても、議事録中に新学部設置が議題として掲載されている場合、１カウントして代理指標とした。新学部設置の議論は、2004年度に集中している。しかし2004年度の“教授会開催時間”は周囲の年度と比べると相対的に少ない。新学部設置の議論は“教授会開催時間”とは関係がないか、あるいは負の相関の可能性がある。

Ａ大学教養教育部設置の影響についても、議事録中に部門設置が議題として掲載されている場合、１カウントして代理指標とした。部門設置の議論は、2005年度に集中しており、2005年度の“教授会開催時間”も相対的に多い。単年度のみの事象のため確証は持てないが、２変数が相関している可能性がある。

新規施設計画からの影響についても、議事録中に新規施設計画が議題として掲載されている場合、１カウントして代理指標とした。Ａ大学新規施設計画については、2000年度～2004年度の長期

		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
学部外要因	連合教授会報告議題	11	11	12	10	11	11	12	11	11	11	11
	各種委員会報告議題	46	45	41	47	61	62	58	68	86	57	82
	β学部改組議題							8				
	新学部設置議題					4						
	総合教育部門設置議題						6					
	新規施設計画議題	3	1	6	3	1						
学部内要因	α学部改組議題				5	10	9					
	学科カリキュラム議題			3	6							
運用要因	学部長（在任期間）	己	戊		丁		丙		乙		甲	
	学部内委員会委員数	36	40	50	42	47	37	40	25	25	28	32
	構成員数	39	36	37	40	39	40	40	46	47	47	47

図表６　学部外・学部内、運用要因と教授会開催時間との関係[3)]

に渡り議論されているが、2002年度がピークとなっている。一方、同５年間の“教授会開催時間”を見ていくと、ピークはややずれるが大凡その推移は一致しており、２変数が相関している可能性を示唆している。

６．“学部内要因”について

６．１．指標“学部内要因”の設定理由

第５節で説明したように、学部内に所在する問題群が構成員にイシューとして認識・統合された場合でも、新たな“議題”として設定される。例えば、自ら学部の改革が必要となった場合などがこれに相当する。本稿では、“学部内からの要因”も“教授会開催時間”を規定する要因の一つとして使用する。具体的にはＡ大学α学部2000年度～2010年度議事録から、学部内の問題群が学部の議論に影響を与えたであろう“議題”を整理収集した。α学部改組、カリキュラム改革等の“議題”を指標化し、これを考察していく。

６．２．“学部内要因”と教授会時間との関係

同じく図表６から、“学部内要因”が“教授会開催時間”（年度別）に与える影響を考察する。α学部新学科設置からの影響については、議事録中にα学部改組が議題として掲載されている場合、１カウントして代理指標とした。α学部改組については、2003年度～2005年度にかけて議論され、

2004年度がピークとなっている。一方、同３年間の“教授会開催時間”は、2004年度が最も少ない。α学部改組は当該学部にとって重要な課題・問題であるはずだが、これらの２変数を比較する限り、“教授会開催時間”とは関係がないか、あるいは負の相関をしている可能性がある。

α学部の学科カリキュラム改革からの影響についても、議事録中に学科カリキュラム改革が議題として掲載されている場合、１カウントして代理指標とした。学科カリキュラム改革の議論は、2002年度、2003年度に集中している。一方当該年度の“教授会開催時間”も相対的に多く、２変数が相関している可能性を示唆している。

７．“運用要因”について

７．１．指標“運用要因”の設定理由

会議体の実態を明らかにするためには、“議題要因”とは別に、どのように議事進行が行われているのかという観点も欠かせない。森田（2006）は、会議の議長（座長）について、「座長にも積極的に運営しようというタイプ、そうではなく単なるまとめ役を果たすことが期待され、頼まれて座長を引き受けているだけのタイプ」があるが、「理想的な答申を作成するために最も重要な要素は、やはり座長の役割である」としている。また、委員についても「審議を効率的に進め、全員一致の結論にもっていくためには、それらの委員の性格や会議での行動様式をしっかりと把握し、それを踏まえて各自が行動することが大切である」としており、会議運営において、議長の役割、参加委員が重要な役割を担っていることが分かる。さらに学部運営を円滑にするため、学部独自の委員会を設置し、そこで実質的な議論をするケースもあるため、これらも運用要素として考慮すべきであろう。そのため、これらの“運用要因”にも着目する。

７．２．運用要因”と教授会時間との関係

学部長からの影響については、在任期間を代理指標とした。図表６からα学部歴代学部長在任中の各年度の“教授会開催時間”を見ていくと、各学部長在任中の“教授会開催時間”について、己学部長は１年分しか確認できていないが、それ以外の歴代各学部長については、在任中の２年間のそれぞれの“教授会開催時間”がほぼ近似している。すなわち、歴代学部長が“教授会開催時間”に対して影響を及ぼしていたと考えられる。

学部内委員会からの影響については、学部内委員会委員数を代理指標として確認することにした。2002年度には、のべ50名の構成員α学部から選出され、学部内委員として諸問題を議論していたことが分かる。一方の2002年度の教授会開催時間も相対的に多い年度と言える。しかし2004年度についても、のべ47名の構成員が学部内委員会に関与していたのだが、同年の“教授会開催時間”は相対的に多い年度とは言えない。学部内委員会委員数と“教授会開催時間”との関係はないように見える。

構成員数については、各年度の専任教員数を用いた。新学科設立に伴い、2007年度～2010年度に専任教員数は増加した。一方の“教授会開催時間”は、2007年度から徐々に減少している。出席者・欠席者を考慮していないことに留意が必要ではあるが、構成員数は“教授会開催時間”とは関

係がないか、あるいは負の相関をしている可能性がある。

８．教授会開催時間の規定要因分析

８．１．変数および検証の方法について

これまでは“教授会開催時間”と、その既定要因として想定した“議題要因”、“学部外要因”、“学部内要因”、“運用要因”との関係について、個別に検討してきた。しかし、“教授会開催時間”を規定する要因間の影響を取り除いておらず、どの要因の影響が強いかという課題も残っている。従って、ここでは“教授会開催時間”を規定する要因について、重回帰分析を用いて統合的に検証していく。

まずは、変数の定義を行う。従属変数には“教授会開催時間”を、独立変数には４つの要因（“議題要因”、“学部外要因”、“学部内要因”、“運用要因”）ごとに幾つかの代理指標を設定する。

“議題要因”には、図表３で示した中分類の議題件数を用いる。審議事項13項目、報告事項13項目の計26項目である（中分類議題は合計32項目あるが、残りの６項目は後述する“学部外要因”の指標として用いる）。本来であれば、課題件数ではなく議題ごとに費やした時間を用いることが望ましいが、教授会議事録にはそれが記録されていない。その点に限界はあるものの、議題件数と教授会開催時間の間に関連がある可能性は、第４節でも認められた。

“学部外要因”は、1.連合教授会、2.各種委員会（全学横断教授会）、3.他学部、4.法人・大学（経営）方針（新学部設置、施設計画）の４つに細分化される。1.連合教授会と2.各種委員会（全学横断委員会）の代理指標には、図表３の中分類レベルで集計した議題件数の一部を用いる。審議・各種委員会（全学横断委員会）付託審議事項／審議・連合教授会付託審議事項／審議・全学横断審議事項／報告・各種委員会（全学横断委員会）報告事項／報告・連合教授会報告事項／報告・全学横断報告事項の６項目である。また、3.他学部と4.法人・大学（経営）方針の代理指標として、それぞれダミー変数を用いる[4)]。

“学部内要因”は、1.α学部改組、2.α学部学科カリキュラム改革の２つに細分化され、それぞれダミー変数を用いる[5)]。“運用要因”は、1.学部長（議長）、2.学部内委員会、3.教授会参加者の３つに細分化され、1.学部長（議長）の代理指標には、ダミー変数を、2.学部内委員会の代理指標には、学部内委員会委員数（のべ数）を用いる。3.教授会参加者は、教授会議事録データの参加者数を用いることにした。

続いて検証の方法だが、これまでに定義してきた独立変数群は、全部で45項目となる。第４節で見てきた通り、研究に関する議題（審議・報告）はほとんどなく、“教授会開催時間”に影響を及ぼす可能性は低い。また、定例的に報告される項目等についても、教授会時間の増減に影響を及ぼす可能性は低い。しかしながら、今回はそれらの独立変数が影響を及ぼさないことも確認するため、2つの分析を試行する。まず、全ての独立変数を投入した重回帰分析を行い、教授会開催時間に影響を及ぼす独立変数と影響を及ぼさない独立変数を確認する。次に、ステップワイズを用いた重回帰分析を行い、教授会開催時間を規定する独立変数、最適なモデルを確認していく。

８．２．教授会開催時間の規定要因について

⑴　分析の結果（モデル１）

まず、45項目の独立変数を全て投入した分析を試みる（図表７）。“教授会開催時間”に影響を及ぼすものから確認していく。有意水準が１％未満であったのは、“学部外要因”では各種委員会（全学横断委員会）報告事項、“運用要因”では学部長ダミー（丙学部長、戊学部長、己学部長）のみだった。また、有意水準が５％未満だったのは、“議題要因（審議）”ではカリキュラム／各科目、“議題要因（報告）”では学部長・各種委員選出、“学部内要因”では学科カリキュラム改革議題ダミー、“運用要因”では学部長ダミー（乙学部長、丁学部長）であった。

標準偏回帰係数を比べると、学部長ダミー群の高さが目立つ。また有意性はないが、偏回帰係数が負の値を示す独立変数も見られる。“議題要因（審議）”における教育その他／賞罰／教員人事、“議

回帰式の精度

重相関係数		決定係数			
R	修正R	R2乗	修正R2乗	ダービンワトソン比	AIC
0.8576	0.7851	0.7355	0.6164	2.0880	−913.6898

回帰式に含まれる変数（偏回帰係数・信頼区間等）

	変　数	偏回帰係数	標準誤差	標準偏回帰係数	偏回帰係数の有意性の検定 F 値	t 値	P 値	判　定	偏回帰係数の95%信頼区間 下 限	上 限	目的変数との相関 単相関	偏相関	多重共線性の統計量 トレランス	VIF
議題要因（審議）	カリキュラム	0.0108	0.0044	0.1522	5.9428	2.4378	0.0165	*	0.0020	0.0196	0.1909	0.2368	0.6784	1.4741
	各科目	0.0088	0.0042	0.1445	4.4203	2.1024	0.0380	*	0.0005	0.0171	0.2750	0.2057	0.5603	1.7848
	教育その他	−0.0060	0.0061	−0.0638	0.9725	−0.9862	0.3264		−0.0181	0.0061	0.0232	−0.0981	0.6326	1.5807
	学籍異動	0.0044	0.0062	0.0451	0.4970	0.7050	0.4825		−0.0080	0.0168	0.1801	0.0703	0.6476	1.5441
	賞罰	−0.0008	0.0099	−0.0062	0.0063	−0.0797	0.9367		−0.0204	0.0188	−0.0907	−0.0080	0.4357	2.2953
	成績	0.0071	0.0059	0.0772	1.4520	1.2050	0.2310		−0.0046	0.0187	0.1043	0.1196	0.6440	1.5529
	卒業	0.0157	0.0103	0.1027	2.3149	1.5215	0.1313		−0.0048	0.0362	0.0714	0.1504	0.5804	1.7229
	入試	0.0027	0.0020	0.0932	1.8513	1.3606	0.1767		−0.0012	0.0066	0.2385	0.1348	0.5636	1.7743
	研究	0.0083	0.0113	0.0458	0.5385	0.7338	0.4648		−0.0142	0.0308	0.0665	0.0732	0.6796	1.4715
	教員人事	−0.0044	0.0033	−0.0968	1.8198	−1.3490	0.1804		−0.0109	0.0021	0.0071	−0.1337	0.5138	1.9463
	学部長・各種委員選出	0.0063	0.0053	0.0758	1.4123	1.1884	0.2375		−0.0042	0.0167	0.0654	0.1180	0.6501	1.5382
	学部内委員会審議事項	0.0125	0.0361	0.0234	0.1203	0.3468	0.7295		−0.0591	0.0841	0.0461	0.0347	0.5801	1.7239
	学部運営　その他	0.0068	0.0054	0.0822	1.5890	1.2606	0.2104		−0.0039	0.0174	0.1413	0.1251	0.6218	1.6082
議題要因（報告）	カリキュラム	0.0043	0.0047	0.0647	0.8448	0.9192	0.3602		−0.0050	0.0137	0.0648	0.0915	0.5343	1.8714
	各科目	0.0045	0.0042	0.0780	1.1302	1.0631	0.2903		−0.0039	0.0128	0.1671	0.1057	0.4916	2.0343
	教育その他	−0.0039	0.0042	−0.0755	0.8469	−0.9203	0.3596		−0.0123	0.0045	0.1093	−0.0916	0.3927	2.5466
	学籍異動	0.0206	0.0116	0.1695	3.1818	1.7838	0.0775		−0.0023	0.0436	0.3745	0.1756	0.2930	3.4127
	賞罰	0.0144	0.0128	0.0713	1.2572	1.1213	0.2649		−0.0111	0.0398	0.0125	0.1114	0.6551	1.5264
	成績	−0.0071	0.0082	−0.0591	0.7328	−0.8561	0.3940		−0.0234	0.0093	0.0201	−0.0853	0.5543	1.8040
	卒業	0.0079	0.0104	0.0506	0.5745	0.7580	0.4503		−0.0127	0.0285	0.1649	0.0756	0.5931	1.6861
	入試	−0.0009	0.0049	−0.0150	0.0351	−0.1875	0.8517		−0.0106	0.0088	0.1943	−0.0187	0.4107	2.4347
	研究	−0.0061	0.0103	−0.0366	0.3577	−0.5981	0.5511		−0.0265	0.0142	0.0236	−0.0597	0.7083	1.4119
	教員人事	−0.0065	0.0067	−0.0718	0.9449	−0.9721	0.3334		−0.0197	0.0067	0.0194	−0.0968	0.4850	2.0620
	学部長・各種委員選出	0.0202	0.0088	0.1608	5.3221	2.3070	0.0231	*	0.0028	0.0376	0.2288	0.2248	0.5446	1.8362
	学部内委員会報告事項	0.0031	0.0044	0.0561	0.5033	0.7095	0.4797		−0.0055	0.0117	0.1457	0.0708	0.4230	2.3642
	学部運営　その他	−0.0018	0.0026	−0.0512	0.4529	−0.6730	0.5025		−0.0070	0.0035	0.0532	−0.0671	0.4574	2.1861
学部外要因	各種委員会付託審議事項	−0.0282	0.0310	−0.0528	0.8260	−0.9088	0.3656		−0.0898	0.0334	−0.0693	−0.0905	0.7839	1.2757
	連合教授会付託審議事項	0.0001	0.0007	0.0084	0.0105	0.1027	0.9184		−0.0012	0.0014	0.3024	0.0103	0.3970	2.5189
	全学横断審議事項　その他	0.0618	0.0322	0.1156	3.6831	1.9191	0.0578		−0.0021	0.1256	0.1028	0.1885	0.7286	1.3725
	各種委員会報告事項	0.0040	0.0015	0.2017	6.9168	2.6300	0.0099	**	0.0010	0.0070	0.3539	0.2543	0.4496	2.2244
	連合教授会報告事項	0.0267	0.0138	0.1841	3.7320	1.9318	0.0562		−0.0007	0.0542	0.5138	0.1897	0.2913	3.4327
	全学横断報告事項　その他	−0.0127	0.0095	−0.0916	1.7965	−1.3403	0.1832		−0.0315	0.0061	0.1023	−0.1328	0.5665	1.7653
	β学部改組議題ダミー	0.0114	0.0208	0.0417	0.2991	0.5469	0.5857		−0.0299	0.0526	0.1413	0.0546	0.4559	2.1937
	新学部設置議題ダミー	−0.0135	0.0252	−0.0354	0.2858	−0.5346	0.5941		−0.0634	0.0365	0.0365	−0.0534	0.6036	1.6567
	総合教育部門設置議題ダミー	−0.0324	0.0273	−0.1035	1.4038	−1.1848	0.2389		−0.0866	0.0218	0.1408	−0.1177	0.3465	2.8858
	新規施設計画議題ダミー	−0.0105	0.0137	−0.0498	0.5879	−0.7667	0.4450		−0.0377	0.0167	0.1122	−0.0764	0.6267	1.5957
学部内要因	α学部改組議題ダミー	0.0381	0.0198	0.2273	3.7036	1.9245	0.0571		−0.0012	0.0773	0.2408	0.1890	0.1897	5.2717
	学科カリキュラム改革議題ダミー	0.0485	0.0190	0.1879	6.4903	2.5476	0.0124	*	0.0107	0.0863	0.2544	0.2469	0.4861	2.0573
運用要因	乙学部長ダミー	0.0455	0.0175	0.2924	6.7590	2.5998	0.0107	*	0.0108	0.0802	−0.0636	0.2516	0.2092	4.7801
	丙学部長ダミー	0.0882	0.0219	0.5437	16.2252	4.0281	0.0001	**	0.0448	0.1317	0.2140	0.3736	0.1452	6.8871
	丁学部長ダミー	0.0793	0.0336	0.4736	5.5735	2.3608	0.0202	*	0.0127	0.1460	0.2323	0.2298	0.0657	15.2095
	戊学部長ダミー	0.0972	0.0333	0.5801	8.5322	2.9210	0.0043	**	0.0312	0.1632	0.1682	0.2804	0.0671	14.9105
	己学部長ダミー	0.0611	0.0224	0.2804	7.4563	2.7306	0.0075	**	0.0167	0.1055	−0.0494	0.2634	0.2509	3.9862
	参加者	0.0025	0.0015	0.1542	2.7903	1.6704	0.0980		−0.0005	0.0055	−0.0822	0.1648	0.3106	3.2197
	学部内委員会委員数	−0.0012	0.0016	−0.1555	0.5391	−0.7343	0.4645		−0.0045	0.0020	0.3616	−0.0732	0.0590	16.9578
	定数項	−0.0273	0.0689		0.1571	−0.3963	0.6927		−0.1641	0.1094				

回帰式の有意性（分散分析）

要　因	平方和	自由度	平均平方	F 値	P 値
回帰変動	0.4139	45	0.0092	6.1780	0.0000
誤差変動	0.1489	100	0.0015		
全体変動	0.5627	145			

図表７　重回帰分析結果（モデル１）

題要因（報告）”における教育その他／成績／入試／研究／教員人事／学部運営その他、“学部外要因”における各種委員会（全学横断教授会）付託審議事項／全学横断報告事項その他／新学部設置ダミー／総合教育部門設置議題ダミー／新規施設計画議題ダミー、“運用要因”における学部内委員会委員数である。

結果から明らかなように、統計的に有意な独立変数は少ないが、その中にあって“運用要因”の学部長ダミーの有意性は特筆すべきであろう。教授会の議事進行は、学部長（議長）によるところが大きいと言えそうだ。また、それらの“運用要因”を統制した上でも、“議題要因”や“学部外要因”の一部が有意となっていた。この“議題要因”の有意性については、ステップワイズを用いたモデル２で検証していくことにする。

また統計的に有意ではないが、“議題要因（審議）”の教員人事の偏回帰係数が負である点に言及しておきたい。先行研究では教授会自治と教員人事との関係性が強調さていたため、当初は“教授会開催時間”と教員人事は正の相関を示すと推測していた。この結果の背景には、採用人事プロセスを挙げることができるだろう。議事録で確認したところ、α学部では人事が起こる学部内に教員人事委員会を設置し、まず審査委員が書類・面接による一次選考を行い、その選考結果に基づき、教授会にて投票が行われ、採用が決定する。つまり、実質的な審議は人事委員会で行われるため、負の値となった可能性が考えられる。

⑵　分析の結果（モデル２）

次にステップワイズを用いて、最適なモデルを確認する（図表８）。有意水準が１％未満の変数は、“議題要因（審議）”の学部運営その他、“議題要因（報告）”の学部長・各種委員選出、“学部外要因”の連合教授会報告事項、“学部内要因”のα学部改組議題ダミー／学科カリキュラム改革議題ダミー、“運用要因”の学部長ダミー（乙学部長、丙学部長）／学部内委員会委員数、と大幅に増加した。また、有意水準が５％未満になったのは、“議題要因（審議）”の各科目／卒業／入試、“議題要因（報告）”の学籍異動／学部内委員会報告事項、“学部外要因”の全学横断審議事項その他／各種委員会（全学横断委員会）報告事項であった。

標準偏回帰係数を比べると、やはり学部長ダミー群の高さが目立つが、このモデルでは学部内委員会委員数や、連合教授会報告事項も相対的に高くなっている。また、統計的に有意ではないが、偏回帰係数が負の値を示す独立変数も多少残っている。以下、４つの要因ごとに具体的に考察していく。

“議題要因（審・報）”で有意な変数は７項目あった。うち３項目は、審議・各科目（科目計画、科目担当者等）／審議・卒業（卒業判定等）／審議・入試（判定、監督、出題配役等）という教育関連である。α学部教授会では、常態時、入試から卒業まで幅広く学部教育関連に時間をかけて審議をする傾向にあるといえる。解釈が困難な項目もある。一つは審議・学部運営その他である。ここに分類される議題は、学部の文書管理方法、講演会の予算支出、個人研究室の利用方法等、多様な事項が含まれており、“教授会開催時間”への影響については解釈が難しい。もう一つは報告・学部長・各種委員の選出である。ここに分類されるのは、学部内役割分担等に関する学部長からの報告である。これがどのように“教授会開催時間”を規定するのか。議事録データによる統計的分

回帰式の精度

重相関係数		決定係数				
R	修正R	R2乗	修正R2乗	ダービンワ	AIC	
0.8166	0.7833	0.6668	0.6135	1.9276	−930.0134	

回帰式に含まれる変数（偏回帰係数・信頼区間等）

	変　数	偏回帰係数	標準誤差	標準偏回帰係数	偏回帰係数の有意性の検定 F 値	t 値	P 値	判　定	偏回帰係数の95%信頼区間 下 限	上 限	目的変数との相関 単相関	偏相関	多重共線性の統計量 トレランス	VIF
議題要因（審議）	カリキュラム	0.0072	0.0040	0.1014	3.2236	1.7954	0.0750		−0.0007	0.0152	0.1909	0.1586	0.8351	1.1975
	各科目	0.0071	0.0035	0.1158	4.1310	2.0325	0.0442 *		0.0002	0.0140	0.2750	0.1789	0.8212	1.2177
	卒業	0.0190	0.0088	0.1240	4.6063	2.1462	0.0338 *		0.0015	0.0365	0.0714	0.1885	0.7990	1.2516
	入試	0.0033	0.0016	0.1153	4.0903	2.0225	0.0453 *		0.0001	0.0066	0.2385	0.1780	0.8198	1.2198
	学部運営　その他	0.0130	0.0046	0.1579	7.9853	2.8258	0.0055 **		0.0039	0.0220	0.1413	0.2450	0.8542	1.1707
議題要因（報告）	教育その他	−0.0066	0.0035	−0.1272	3.5999	−1.8973	0.0601		−0.0134	0.0003	0.1093	−0.1673	0.5928	1.6870
	学籍異動	0.0228	0.0097	0.1877	5.5044	2.3462	0.0205 *		0.0036	0.0421	0.3745	0.2054	0.4166	2.4007
	賞罰	0.0189	0.0111	0.0940	2.9212	1.7092	0.0899		−0.0030	0.0409	0.0125	0.1511	0.8820	1.1338
	成績	−0.0108	0.0069	−0.0904	2.4410	−1.5624	0.1207		−0.0245	0.0029	0.0201	−0.1384	0.7955	1.2570
	学部長・各種委員選出	0.0193	0.0073	0.1533	7.0494	2.6551	0.0090 **		0.0049	0.0337	0.2288	0.2311	0.7992	1.2512
	学部内委員会報告事項	0.0070	0.0033	0.1271	4.3963	2.0967	0.0380 *		0.0004	0.0136	0.1457	0.1843	0.7253	1.3788
学部外要因	各種委員会付託審議事項	−0.0463	0.0290	−0.0866	2.5429	−1.5947	0.1133		−0.1037	0.0112	−0.0693	−0.1412	0.9030	1.1074
	全学横断審議事項 その他	0.0650	0.0297	0.1218	4.8015	2.1912	0.0303 *		0.0063	0.1238	0.1028	0.1923	0.8629	1.1589
	各種委員会報告事項	0.0035	0.0013	0.1764	6.7943	2.6066	0.0103 *		0.0008	0.0061	0.3539	0.2271	0.5820	1.7181
	連合教授会報告事項	0.0338	0.0116	0.2332	8.5342	2.9213	0.0041 **		0.0109	0.0568	0.5138	0.2528	0.4184	2.3903
学部内要因	α学部改組議題ダミー	0.0292	0.0106	0.1746	7.6060	2.7579	0.0067 **		0.0083	0.0502	0.2408	0.2395	0.6650	1.5038
	学科カリキュラム改革議題ダミー	0.0543	0.0153	0.2105	12.6881	3.5620	0.0005 **		0.0241	0.0845	0.2544	0.3036	0.7635	1.3098
運用要因	乙学部長ダミー	0.0667	0.0121	0.4289	30.3052	5.5050	0.0000 **		0.0427	0.0907	−0.0636	0.4417	0.4391	2.2773
	丙学部長ダミー	0.0424	0.0096	0.2616	19.3685	4.4010	0.0000 **		0.0234	0.0615	0.2140	0.3663	0.7546	1.3252
	学部内委員会委員数	0.0026	0.0007	0.3390	15.1392	3.8909	0.0002 **		0.0013	0.0040	0.3616	0.3287	0.3510	2.8486
	定数項	−0.0437	0.0262		2.7661	−1.6632	0.0988		−0.0956	0.0083				

回帰式の有意性（分散分析）

要　因	平方和	自由度	平均平方	F 値	P 値
回帰変動	0.3753	20	0.0188	12.5089	0.0000
誤差変動	0.1875	125	0.0015		
全体変動	0.5627	145			

図表８　重回帰分析結果（モデル２）

析の限界である。

“学部外要因”で有意な変数は３項目あった。その内、連合教授会報告事項は１％有意であった。委員会の経過状況を学部教授会で報告する慣習があるため、このような結果になったと考えられる。また５％有意ではあるが、各種委員会（全学横断委員会）も同様の理由によると考えられる。このことから、α学部教授会では、情報の共有、特に全学横断的な課題・問題に関する情報の共有に重点を置いているといえよう。

“学部内要因”で有意な変数は２項目、α学部改組と学科カリキュラム改革だった。いずれも教育関連に関わる事項だが、学部にとって大きな変革を生み出す事業であるため、即時判断を下すことなく、慎重に審議を行っている様子が窺える。組織やカリキュラムといった学部内の特定課題・問題が生じた場合、それらの解決に向けて慎重な審議を行っているといえよう。

“運用要因”で有意な変数は３項目で、その内２項目は学部長ダミーである。影響の度合いを示す標準偏回帰係数についても他の独立変数と比較して高い（乙学部長）。モデル１でも指摘したが、学部長（議長）の運営方法が教授会の開催時間に影響を与えていることが改めて確認された。また、学部内委員会の委員数についても有意水準１％となった。学部内で生じた課題・問題が増えれば（課題解決のために多くの委員が投入されれば）、“教授会開催時間”も増加する傾向にあるといえる。

９．まとめ

９．１．本稿の意義

本稿の目的は、大学の教育改革や質向上に大きく関与するであろう、教学系ガバナンスの中心的機関である教授会が、どのように運営されて、どのような構造を有するか、その実態を実証的に明

らかにすることにあった。以下では、これまで明らかになった点を３点挙げることとする。

１点目は、教授会の運用実態を明らかにしたことである。“教授会開催時間”を運営実態の代理指標とし、それを“議題要因”“学部外要因”“学部内要因”“運用要因”の４つの観点から考察し、さらに重回帰分析等を用いて、各指標の関係について考察を行った。その結果、“教授会開催時間”は、学部教育に関する議題、全学的情報の報告議題、議長の議事運営などの要因により規定されている可能性を示すことが出来た。ただし、用いたデータの限界もあり、解釈が困難な指標も残された。

２点目は、教授会の運営実態を解き明かすための規定要因モデル（枠組み）及びモデルで用いた指標の意義を提示したことである。本稿では、限的的なデータに依拠しつつも、幾つかの規定要因の効果を明らかにすることが出来たが、むしろ重要なのは、このようなモデルや指標を提示することで、一般的な教授会運営実態の実証可能性を提起したことにある。教授会の在り方をめぐっては今後も政策的な議論が進むと予想されるが、“教授会開催時間”“議題”“学部外・学部内要因”“運用要因”が、それぞれ複雑に絡み合いながら教授会は運営されており、こうした複雑性を考慮した総合的な議論が必要とされている。

３点目は、教授会運営実態を実証的に顕在化することが出来たこと自体である。本稿から得られた教授会運営実態に関する知見の多くは、大学人にとって至極当然と思われる事柄だったかもしれない。しかし、この“至極当然な結果”が、これまで実証的に明らかにされてこなかったのである。両角（2010）も指摘するように、「日本において大学の組織内部メカニズムまでふみこんだ実証的研究はまだそれほど多くなく、明らかにすべき研究課題は山積している」ように思われる。本研究が明らかにした事実は、大学組織・経営研究の発展に多少なりとも示唆を与えるものといえる。

９．２．今後への課題

もちろん、本稿では明らかにされなかった、もしくは十分に取り扱えなかった課題も幾つか残されている。

１点目として、教授会運用実態の一般構造化への取り組みが必要だと考える。本研究は１事例の考察であり、私立大学の学部教授会の一般的傾向を明らかにしたものではない。他大学の学部教授会との差異は言うまでもないが、大学規模・歴史・立地等、類似条件が多い学内に設置されている同大学の他学部にあっても、専任教員数、学問領域、学部内組織構造等に差異があるため、異なる傾向が導き出される可能性がある。従って、より広くデータを収集し検証を行うことが必要といえる。

２点目として、研究方法の改善が必要だと考える。本稿では、主に議事録を用いて定量的な検証を試みたが、このアプローチで明らかに出来た事柄には限界があると言わざるを得ない。重回帰分析の結果の解釈が一部困難な箇所もあったし、組織文化論も考慮して教授会の本質的な機能も考察すべきであり、そのためには定性的なアプローチも試みるべきであろう。

さらには、研究対象の拡大も必要と考える。教授会は、教学系ガバナンスの中心に位置する組織であることは間違いないが、いわば狭義の意味で教学系ガバナンスについて検証してきたに過ぎな

い。分析では、教授会の周辺組織として、連合教授会、各種委員会（全学横断委員会）等についても一部扱ったものの、広義の意味で教学系ガバナンスを明らかにするには、これら教授会周辺機関についてもより詳細に明らかにしていく必要があるといえよう。

注：

1）各年度総時間の間に差異があることを確認するため、一次元配置分散分析を試みた。結果、F値5.78688、P値は0.0000で１％有意で差異があることが分かった。また、実施に際して等分散性も確認している。バーレット検定ではP値が0.0001、ルビーン検定においても、P値は0.0069であった。

2）A大学連合教授会規程によると、連合教授会の設置目的を「教育及び研究に関する基本的事項並びに各学部等間にわたる事項について審議し、連絡調整をはかる」とし、別に「学部等との連絡調整」という条項も設けている。教学部門における学内調整機能を担う、“学部外要因”の１つである。

3）図表は、“教授会時間”推移に、“学部外要因”、“学部内要因”、“運用要因”を表す補助線および代理指標を追加したものである。本来、“学部外要因”、“学部内要因”が、直接的に“議題”件数の増加に影響を与えている、すなわち間接的に“教授会開催時間”に影響を与えることを示すべきだが、ここでは、“学部外要因”、“学部内要因”が、“教授会開催時間”に直接的な影響を及ぼす可能性を確認している。検証方法については今後の課題である。

4）重回帰分析では、“学部外要因”が、直接的に“教授会開催時間”に与える影響を検証している。従って、間接的に“議題”に及ぼす間接的効果まで含めると、この“学部外要因”が“教授会開催時間”に与える影響はさらに大きくなる可能性がある。検証方法については、今後の課題としたい。

5）“学部内要因”についても、上記４）に示した“学部外要因”の検証方法と同様の課題が残されているといえる。

参考文献：

有本章1994「大学教授職の現状と課題－カーネギー国際調査の分析－」『大学論集』第24集、pp.33-55。

有本章・江原武一編2008『変貌する日本の大学教授職』玉川大学出版部。

有本章編2011『変貌する世界の大学教授職』玉川大学出版部。

石井紫郎1969「『教授会の自治』とその責任－講座制との関連において－」『世界』４月号、岩波書店、pp.115-128。

石井久夫1996「私立大学の自治－理事会と教授会の権限調整に関する考察－」『教育行財政研究』第23号、pp.24-33。

江原武一1977「大学の組織・運営と教員の意思決定 (1)」『奈良教育大学紀要』第26巻第１号（人文・社会)、pp.51-67。

江原武一1977「大学の組織・運営と教員の意思決定 (2)」『奈良教育大学紀要』第27巻第１号（人文・社会)』、pp.115-128。

笠原毅彦1987「大学教授の法的地位」『慶應義塾大学大学院法学研究科論文集』第二十七号、pp.19-33。

公益社団法人経済同友会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－』。

高等教育研究会編1998『大学審議会答申・報告総覧－高等教育の多様な発展を目指して－』ぎょうせい。

高等教育研究会編2002『大学審議会全28答申・報告集－大学審議会14年間の活動の軌跡と大学改革』ぎょうせい。

胥鵬・田中亘・森田果2012「株式総会白書データから読み取れる株主総会の実像」『商事法務』No.1966、pp.4-16。

関口恒雄1969「現在の『大学問題』の歴史的根源－『教授会自治＝大学自治』論の検討を中心として－」『歴史学研究』No.354、pp.7-17。

中村博1990「教授会規程の研究」『比較法制研究』(13)、pp.27-48。

新村洋史1989「大学改革と教授会自治の確立－中京女子大学４教授懲戒処分事件を対象に」『日本の科学者』24-9、pp.22-27。

羽田貴史2007「大学管理運営の動向」『大学の組織変容に関する調査研究』COE研究シリーズ27、pp.51-142。

橋本鉱市・丸山和昭2009「近代日本における『教育界』の構造分析－イシュー・アクター・ネットワーク－」『東京大学大学院教育学研究科紀要』第49巻、pp.85-104。

長谷川祐介2008「生活時間」有本章・江原武一編『変貌する日本の大学教授職』玉川大学出版部、pp.198-221。

林一夫2009「私立大学の管理運営に関する一考察」『大学財務経営研究』第６号、pp.197-208。

藤村正司2008「管理運営」有本章・江原武一編『変貌する日本の大学教授職』玉川大学出版部、pp.145-167。

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－」『国立大学法人化後の財務－経営の実態に関する研究』国立大学財務・経営センター研究報告第12号、pp.56-66。

堀江宗生1985『大学教育の理論』廣書房。

水野益継1994『教授会と学問の自由』八千代出版社。

森田朗2006『会議の政治学』慈学社出版。

森信茂樹2000『ニューアカデミズムの創造を－大学教授物語』時評社。

両角亜希子2000「私立大学のガバナンス～概念的整理と寄付行為の分析～」『東京大学大学院教育

学研究科紀要』第39号、pp.235-243。
両角亜希子2010『私立大学の経営と拡大・再編－1980年代後半以降の動態』東信堂。
両角亜希子2011「私立大学のマネジメント改革が経営改善に与える影響」『大学経営政策研究』第１号、pp.21-38。
両角亜希子・小方直幸2011「大学の経営と事務組織」『東京大学大学院教育研究科紀要』第51号、pp.159-174。
文部科学省2012『大学における教育内容等の改革状況について（照会）』。
山崎博敏1996「大学法人理事会の役員構成とその構造変化」『大学論集』第25集、pp.303-320。
山野井敦徳編2007『日本の大学教授市場』玉川大学出版部。
山本眞一2010「大学自治とオートノミー－法人化以降の国立大学運営の課題－」『大学論集』第41集、pp.3-13。
横井隆志2008「日本の大学ガバナンスをめぐる歴史と制度的背景」『創価大学大学院紀要』第30集、pp.17-33。
A大学『A大学規程集』。
A大学『A大学広報』各号。
Birnbaum, R., 1989, “The Latent Organizational Functions of the Academic Senate: Why Senates Do Not Work but Will Not Go Away”, *The Journal of Higher Education*, 60(4), pp.423-442.
Brown, W.O., 2001, “Faculty Participation in University Governance and the Effects on University Performance”, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 44, pp.129-143.