

大学経営政策研究

第6号（2016年3月発行）：33-48

大学教員の大学改革へのモチベーション

塩田 邦成 ・ 両角 亜希子

大学教員の大学改革へのモチベーション

塩田 邦成* ・ 両角 亜希子**

Motivating Factors for University Faculty Members to Bring about University Reforms

Kuninari SHIOTA & Akiko MOROZUMI

In this study, we analyzed a survey carried out by CRUMP in 2013 concerning university faculty members. We found that faculty members can be classified into three types by the activities they were interested in. The first group is education and research-oriented. The second group places an emphasis on University management. The third group oscillates between the other two groups. We also analyzed for determinants. Our research questions what is needed in order to motivate faculty members to take on university management issues.

From the analysis, in order to motivate faculty members to seek positions in university management, the President and his/her administration need to operate organization as follows: first, by enhancing personnel management so as to train faculty members to be future university administrators; and second, by building good organizational culture.

These findings may be in contrast to university governance reforms conducted by the Japanese government.

* CRUMP; The Center for Research on University Management and Policy, University of Tokyo.

1. はじめに

2014年2月、中央教育審議会は「大学のガバナンス改革の推進について」（審議まとめ）を発表した。審議まとめは、社会のグローバル化、イノベーションの必要性に対して大学が十分対応、貢献できていないとし、大学改革の必要性を主張する。そして大学改革を行うためには学長のリーダーシップが必要であるとし、その阻害要因として教授会の権限をあげて教授会権限の縮小を主張するとともに、学長を補佐する体制や経営人材の必要性を主張している。これを受けて学校教育法が改正され、学長の権限、教授会の役割などがあらためて定められた。

* 東京大学大学院教育学研究科 博士課程

** 東京大学大学院教育学研究科 准教授

大学改革の必要性は言うまでもないのだが、大学改革を推進する方策として今回の中教審の課題認識と政策選択は正しかったのだろうか。確かに学長のリーダーシップは必要であり、大学の意思決定過程における学長の権限と教授会の関与のあり方を整理することに、意味がないとは言わない。しかし、最も本質的なことは、大学の教員が大学改革の必要性を共有するとともに、教育・研究の直接の場で自発的に魅力的な教育・研究を実施することであり、さらに大学経営への関心と関与を高めていくことであると考えられる。そのために必要なマネジメントのあり方を開発することがより求められるのではなかろうか。

そう考える時、教育・研究や大学経営・管理運営に関して、実際に教員の意識、関心、モチベーションはどのようになっているのか、現状を把握する必要がある。本研究では、こうした問題意識から大学改革や教育・研究に対する教員のモチベーションの状況、それに影響を与える事項を分析し、大学運営のあり方に示唆を与えたい。

2. 先行研究の検討

大学改革、大学運営に関する研究は、大学組織や学長のあり方などに関する研究が先行していた。これに加えて、政府による最近の大学ガバナンス改革とも関連して、「教員自身が何を考え、何を望んでいるのか、それはなぜなのか。こうした理解の上に、ガバナンス改革の議論はなされる必要がある」（両角、2014、p.67）との問題認識から、大学改革、大学運営および教育・研究の直接の担い手たる教員に焦点を当てて意識や行動を理解する研究が課題となっている。

教員研究は、大学教授職の成立過程や教員制度との関連、および国際比較などの方法によって成果を生んできており、例えば潮木（2009）は大学教員をめぐる問題、1)インブリーディングによる教員養成の実態、2)講座制によるポストの硬直化、3)助教授から教授へのほぼ自動的な昇任に見られる「ぬるま湯」状況、という日本の大学教員の実情を踏まえながら、大学教員の活性化への課題を問うている。

計量的分析も含めた大学教員理解の総合的な研究としては、有本らによる成果がある（有本、2008、2011）。1992年と2007年に同じ大学を対象に、同じ質問紙を用いて15年間の経年的な変化を分析するとともに、諸外国の実態との比較も行っている。大学教員を社会的条件、社会的構造、社会的機能の中でとらえ、15年間の大学教員の変化を「否定できない事実」とし、「知の共同体よりも知の企業体に見合う文化、風土、体質の醸成」に十分対応できていないとしている（p.347）。そして「専門職の追究を標榜する理念を見極めるとともに、その再構築を政策、システム、大学組織体をあげて遂行することによって、現状改革し、活性化すること」と述べ、社会的関係の中で大学と教員が内発的に変化する必要性を指摘している（p.351）。

国立大学法人化というガバナンスに関する政策動向の中での教員の意識と行動様式を検討するというアプローチも見られる。有本らによる成果（2008）の中で、藤村は2004年の国立大学の法人化による大学ガバナンスの変化に着目して、新ガバナンスへの教員の戸惑いを調査結果から読み取り、大学の管理運営面と教員のモチベーションが関連することに着目している。「経営者にとって必要なことは『現場をよく知っている人』の協力を仰ぎ、意思決定のプロセスを共有することであ

る」(p.165)、「組織のヒエラルキーは、下位者の協力によって成立する」(pp.165-166)、『『教員対管理者』という普遍的問題を解くカギは、教員に対する『信頼=裁量性』の区間を広げることである」(p.166)と述べ、管理運営、特に学長・執行部と教員の関係とモチベーションに言及している。

また藤村(2011)は、有本(2011)の国際比較の中で、日本の教員の特徴として「意思決定に際して同僚間のインフォーマルな調整」があること、「管理運営のフォーマルな能力開発が実施されていないこと」をあげて管理運営と教員の行動の特徴を指摘している(p.163)。

さらに、羽田(2014)は、アメリカでは古くからシェアド・ガバナンスと呼ばれるガバナンス形態が確立し、大学教員団の管理運営への参加が位置付けられてきたこと、およびユネスコにおいても教員の管理業務への参加の機会・権利が確認されていることを紹介しつつ、他方でわが国の法令では管理的業務は大学教員の職務と位置付けられていないと対比している。そのような中では「教員集団も、マネジメントの主体たりうるには、大きな問題がある」(p.56)として、大学教員の管理的業務への参加の理論的根元を問うている。しかし実態的には大学教員の管理的業務への参加は進んでおり、高等教育学会も『高等教育研究』で「大学教育のマネジメントと革新」を特集し、「政策レベルから授業レベルまでの各層の複雑で多様な実態をふまえた、大学教育マネジメントの可能性と限界を明らかにするとともに広く大学教育の革新の条件と方向性も浮き彫りにすることができれば」(p.8)との期待から分析を試みている

これらに対して、教員の関心や行動分析からの研究は未だ十分ではない。両角(2014)は、「大学における意思決定と運営に関する調査(教員編)」(東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策研究センター、2013年2月)を用いて、大学運営と大学教員の関心、行動の関係を分析している。ここでは、大学教員は全学の経営事項に関心が低いにもかかわらず、将来の教員参加を求めていること、その背景に現在の大学経営への不満と学内問題の内容が影響を与えていると明らかにしている。

こうした研究は、大学改革やガバナンスの変更という社会的状況の中で、教員の意識や行動選択がどのようなものであるかを理解しようとするものであり、その際に教員の何らかの内発的な動機付けとの関連を読み取ろうとするものといえよう。

こうした教員の意識と行動の変化を、天野(2013)は教員のアカデミック・プロフェッションとしての責任と自覚の問題として指摘している。この分野の研究は、まだ十分なされていないとはいえないのだが、研究方法においても、日本の大学教員全体を対象とするものにとどまっている。2015年度、大学教員数は、182,728名(本務教員数。平成27年度「学校基本調査速報」、文部科学省)を数える。准教授・助教制度の発足、任期制教員や実務家教員の拡大など、大学教員は多様化しており、すでに同質的ではない。このような教員をひとくくりにして大学改革や大学経営・管理運営に対する意識や行動様式の特徴を述べることに無理があると思われる。

3. 本研究の課題—分析の枠組みと方法

本研究ではこうした先行研究を踏まえて、以下のことを明らかにする。

第一に、教員が多様化していることから、教員の教育・研究、大学経営・管理運営それぞれへの

重点の置き方に着目してタイプ分けを行う（第4節）。

第二に、教員のタイプ分けに影響を与える大学運営上の規定要因は何かを分析する。大学改革の方向や方法、大学運営のあり方、組織風土などを変数とし、教員のタイプ分けとの関係をまとめる（第5節）。

最後に、教員の管理職就任に対する意識状況を分析する。教員として大学改革や大学運営へ直接関与する機会のひとつに管理職への就任があるが、教員は管理職就任にどの程度積極的で、どのような条件の下でこれを引き受けるのか、また管理職像としてどのようなものを持っているかを分析する（第6節）。

(1) 用いる調査

分析には東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策研究センターが実施した「大学における意思決定と運営に関する調査（教員編）」を用いる。同調査は大学の専任教員を対象に、大学における意思決定と運営についての実態や意見を把握することを目的に実施されたものであるが、教員のモチベーションに関連する調査項目も多数含まれている。

同調査の調査概要および本研究で使用する変数のリストと基本統計量は下記の通りである。

< 調査概要 >

調査方法 大学への郵送による調査依頼

調査時期 2013年2月

回答状況 調査票配布、4,000名。回答者、1,689名（回収率、42.2%）

< 変数リスト >

教員のタイプ分け (大学の教員として 重視したい活動)	個人研究や共同研究を通じて学問上の成果を高める	
	よい授業を行うために準備し、学生の学問上の指導に力を入れる	全く重視しない=1、あまり重視しない=2、 ある程度重視する=3、とても重視する=4
	管理的な仕事を通じて学内の日常の運営に寄与する	
	委員会活動などを通じて大学の将来計画の立案や改善に努力する	
大学の属性	国公立大学ダミー（基準=私立大学）	国公立大学=1
	大規模大学ダミー（基準=小・中規模大学）	(学部数が) 3学部以上=1
	選抜性	偏差値数値
個人の属性	教授・准教授ダミー（基準=講師・助教・助手）	教授・准教授=1
	年齢	20歳台=1、30歳台=2、40歳台=3、 50歳台=4、60歳台以上=5
	勤務大学での勤務年数	3年未満=1、3年以上5年未満=2、 5年以上15年未満=3、15年以上=4
	任期付ダミー	任期あり=1
大学の現状評価	勤務先の大学の改革の方向性は正しい	
	学長を中心とした執行部の活動に満足	そう思わない=1、あまりそう思わない=2、 ある程度そう思う=3、そう思う=4
	教員と執行部の意思疎通はよい	
	執行部からの要求や圧力で部局の自主的な意思決定が制約	
	学部長はリーダーシップを発揮	あてはまらない・該当せず=1、 あまりあてはまらない=2、 ある程度当てはまる=3、あてはまる=4
重要案件は学長等の役員が直接教授会で説明		
学長・役員選出方法	教員による学長選挙は不可欠	そう思わない=1、あまりそう思わない=2、 ある程度そう思う=3、そう思う=4
	学術管理職へのキャリアに進むか否かを選ぶシステムにすべき	

学長・執行部への期待	学長・執行部の垂直機能に期待	「ビジョンを示すこと」「強い実行力を持つこと」「大学の顔としての役割を果たすこと」の変数の数値（あまり期待しない＝1、ある程度期待する＝2、とても期待する＝3）を合計して、1～3=1、4～6=2、7～9=3とrecode。
	学長・執行部の水平機能に期待	「部局間の調整すること」「構成員の意見に耳を傾けること」「自大学の状況をよく理解していること」の変数の数値（あまり期待しない＝1、ある程度期待する＝2、とても期待する＝3）を合計して、1～3=1、4～6=2、7～9=3とrecode。
組織風土	教職員が共通の目標に向かって行動することを重視	そう思わない＝1、あまりそう思わない＝2、ある程度そう思う＝3、そう思う＝4
	構成員の個人的・専門的成長を重視	
	専攻・コース内の人間関係は円滑	
	相談できる教員仲間や事務職員の存在	
関心事項・行動選択	公平で平等な手続きを重視	そう思わない＝1、あまりそう思わない＝2、ある程度そう思う＝3、そう思う＝4
	勤務先の大学を良くしていきたい	
	自学部への関心／数年後には所属学部は統廃合される	
	人材育成状況への関心／将来を背負っていく人材が育っている	
	将来管理職に就くことを求められたら引き受ける	

<基本統計量>

		有効度数	平均値	標準偏差	最小値	最大値
教員のタイプ分け (大学の教員として重視したい活動)	個人研究や共同研究を通じて学問上の成果を高める	1361	3.57	0.560	1	4
	よい授業を行うために準備し、学生の学問上の指導に力を入れる	1361	3.61	0.509	1	4
	管理的な仕事を通じて学内の日常の運営に寄与する	1353	2.61	0.714	1	4
	委員会活動などを通じて大学の将来計画の立案や改善に努力する	1358	2.77	0.675	1	4
大学の属性	国公立大学ダミー（基準＝私立大学）	1369	0.31	0.462	0	1
	大規模大学ダミー（基準＝小・中規模大学）	1369	0.73	0.442	0	1
	選抜性	1319	52.66	6.952	40	73
個人の属性	教授・准教授ダミー（基準＝講師・助教・助手）	1369	0.93	0.260	0	1
	年齢	1357	3.74	0.904	1	5
	勤務大学での勤務年数	1359	3.04	0.950	1	4
	任期付ダミー	1361	0.20	0.399	0	1
大学の現状評価	勤務先の大学の改革の方向性は正しい	1356	2.54	0.763	1	4
	学長を中心とした執行部の活動に満足	1365	2.35	0.815	1	4
	教員と執行部の意思疎通はよい	1361	2.27	0.772	1	4
	執行部からの要求や圧力で部局の自主的な意思決定が制約	1328	2.19	0.911	1	4
	学部長はリーダーシップを発揮	1329	3.07	0.830	1	4
	重要案件は学長等の役員が直接教授会で説明	1332	2.41	1.084	1	4
学長・役員選出方法	教員による学長選挙は不可欠	1360	3.30	0.846	1	4
	学術管理職へのキャリアに進むか否かを選ぶシステムにすべき	1351	2.45	0.794	1	4
学長・執行部への期待	学長・執行部の垂直機能に期待	1348	2.66	0.524	1	3
	学長・執行部の水平機能に期待	1346	2.77	0.451	1	3
組織風土	教職員が共通の目標に向かって行動することを重視	1369	2.64	0.759	1	4
	構成員の個人的・専門的成長を重視	1367	2.65	0.782	1	4
	専攻・コース内の人間関係は円滑	1366	2.90	0.727	1	4
	相談できる教員仲間や事務職員の存在	1367	3.32	0.696	1	4
	公平で平等な手続きを重視	1368	2.84	0.732	1	4
関心事項・行動選択	勤務先の大学を良くしていきたい	1369	3.63	0.484	3	4
	自学部への関心／数年後には所属学部は統廃合される	1355	2.30	0.980	1	4
	人材育成状況への関心／将来を背負っていく人材が育っている	1358	2.36	0.733	1	4
	将来管理職に就くことを求められたら引き受ける	1365	2.54	0.901	1	4

(2) 分析対象

例外と思われる事例やバイアス要因を取り除いて分析対象を設定する。

まず、勤務先の大学の改革に対する教員の一般的な態度を見ておく。調査票には、職場へのコミットメントに関して、「勤務先の大学を良くしていきたい」と考えるかどうかの設問がある。図表1の「合計」欄に示したが、この問いに対して「そう思う」「ある程度そう思う」と回答した割合は、それぞれ62.9%、33.7%で、合計96.6%である。他方、「そう思わない」「あまりそうは思わない」との回答はそれぞれ0.9%、2.5%で、かなり例外的と考えられる。

ほとんどの教員は「勤務先の大学を良くしていきたい」と考えていると理解できるが、本人の経歴のうち、現職場ですでに管理的な職務を経験している場合とそうでない場合、そのモチベーションの現れ方には差異があると考えられる。回答者の中で、勤務先の大学で全学的な意思決定に関わる役職または部局の管理的役職を経験した教員は245名であった。これらの教員は上位の意思決定に関わる管理職経験者と言える。全回答者の約15%を占めている。また、図表1ではこの層の「勤務先の大学を良くしたい」に対して「そう思う」比率は教員全体と比べて約15ポイント高く、上位の意思決定に関わった経験のない教員と比べると約17ポイント高い。役職経験有無のモチベーションに与える影響は、一般の教員のモチベーションを分析するにあたって適切性に問題があるため除外するのが望ましい。以上から、今回の分析対象者を1,419名とする。

<図表1> 上位意思決定に関わる役職経験と大学改革への意識
(勤務先大学を良くしたい、クロス集計)(人数、%)

	勤務先の大学を良くしていきたい				合計
	そう思わない	あまりそう思わない	ある程度そう思う	そう思う	
上位意思決定に関わる役職経験なし	14 1.0%	36 2.5%	513 36.2%	856 60.3%	1419 100.0%
上位意思決定に関わる役職経験あり	1 0.4%	6 2.4%	48 19.6%	190 77.6%	245 100.0%
合計	15 0.9%	42 2.5%	561 33.7%	1046 62.9%	1664 100.0%

P=0.000

4. 教員のタイプ分け

Charles Walker (2008) によれば、教員のモチベーションに影響を与える変数には、個人レベルのものと組織レベルのものがあり、それらは相互に関連するとしている。本研究では、調査票の設問、「あなたは大学の教員の仕事として、次の活動をどの程度、重視したいとおられますか」を使い、教員に内在する個人レベルの動機と組織レベルの動機のどちらに重点を置いているか見てみる。

個人レベルの動機として、「個人研究や共同研究を通じて、学問上の成果を高めること」「よい授業を行うために準備し、学生の学問上の指導に力を入れること」を、組織レベルの動機として「管理的な仕事を通じて学内の日常の運営に寄与すること」「委員会活動などを通じて大学の将来計画

の立案や改革に努力すること」への回答状況を使う。この定義に基づいて個人レベルの動機と組織レベルの動機の関連をクロス集計した（図表2）。

個人レベルへの関心は当然ながら高く、76.6%の教員が教育・研究活動を「とても重視する」と回答している。これに組織レベルの動機を組み合わせると、個人レベルと組織レベルの動機の関連は以下のような結果になった。

- ① 組織レベルの動機は強い（「ある程度重視する」「とても重視する」）が、個人レベルの動機は弱い（「全く・あまり重視しない」）教員は存在しない。
- ② 組織レベルの動機も個人レベルの動機も弱い（「全く・あまり重視しない」）に該当するものは0.1%であり、ほとんど存在しないと見て良い。
- ③ 組織レベルの動機は弱い（「全く・あまり重視しない」）が、個人レベルの動機は強い（「ある程度重視する」「とても重視する」）に該当する者は、27.2%存在する。このタイプの教員を「教育・研究のみ重視する層」とする。
- ④ 組織レベルの動機も個人レベルの動機も強い（「ある程度重視する」「とても重視する」）に該当する者は二層に区分できる。

個人レベルを「ある程度重視する」「とても重視する」し、組織レベルを「ある程度重視する」者は60.5%である。このタイプの教員を「平均的な層」とする。

個人レベルを「ある程度重視する」「とても重視する」とし、組織レベルを「とても重視する」者は12.3%である。このタイプの教員を「経営・管理も重視する層」とする。

<図表2> 教員の関心事項（個人レベル、組織レベル別のクロス）（人数、全体%）

		組織レベル（管理職として日常運営、委員会等で将来計画や改革）			
		全く・あまり重視しない	ある程度重視する	とても重視する	合計
個人レベル （教育・研究）	全く・あまり重視しない	1	0	0	1
		0.1%	0.0%	0.0%	0.1%
	ある程度重視する	100	195	20	315
		7.4%	14.5%	1.5%	23.4%
	とても重視する	266	620	146	1032
		19.7%	46.0%	10.8%	76.6%
	合計	367	815	166	1348
		27.2%	60.5%	12.3%	100.0%

P=0.001

以上から、教員の個人レベル、組織レベルの動機別に、教員は「教育・研究のみ重視する層」、「平均的な層」、「経営・管理も重視する層」としてタイプ分けできた。大学経営に関する調査を目的としたものへの回答であるため、必ずしも教員全体の傾向を示すものとは言い切れないが、今回調査

においては各タイプの比率はほぼ、3対6対1である。

教員は当然に教育・研究に大きな関心を払っており、教育・研究の面で大学に貢献することが求められている。しかしながら、大学全体の戦略や方向性に全く関心を持ってないようだと困る。大学経営や管理運営にもある程度の関心を持つよう、モチベーションを高めていくことは大学改革にとってプラス要因になり、学長・執行部にとって好ましいことである。さらに教員にとっても、経営や管理に関心を持って行動することは自らの教育・研究条件を改善していくことにもつながる。学長・執行部にとっても教員にとっても「平均的な層」や「経営・管理も重視する層」を拡大することの意味は大きく、本研究ではその層をどのようにすれば拡大できるのか、という視点を重視して次節以降、分析を行う。

5. 教員のタイプを規定する要因

続いて教員をタイプ分けする大学運営と関わる規定要因について、多項ロジット分析を使って分析する。教員のモチベーションに影響を与えると考えられる変数として、大学の属性（設置形態、大学規模、選抜性）、個人の属性（職位、年代、勤務年数、任期の有無）、学長・執行部の行動に対する意識や評価、組織風土を表すものを使用する。図表3がその分析結果である。

大学の属性と教員のタイプ分けの関連では、「経営・管理も重視する層」において大規模大学ダミー、選抜性が、「平均的な層」において国公立大学ダミー、大規模大学ダミー、選抜性に関連がみられた。大学規模が大きく、選抜性が高いほど「経営・管理も重視する層」と「平均的な層」が少ない傾向が見られる。「平均的な層」は国公立大学で増加が見られる。国公立大学、大規模大学、選抜性が高い大学では経営問題が顕在化しにくいいため、「教育・研究のみを重視する」教員が多くなるのであろう。

個人の属性については「経営・管理も重視する層」「平均的な層」において任期の有無との関係がみられた。テニュアの教員よりも任期付き教員の方が「経営・管理も重視する層」「平均的な層」とも多い。任期付き教員の場合、大学の経営状況や学内で任期制教員制度がどのように運用されるかが自身のポストに直結することの影響かも知れないが、今回の調査結果をもって任期制教員の経営・管理への関心を解釈するのは限界がある。

大学の属性と個人の属性は、大学の組織運営や教員の努力によって短い期間で変化させることが困難な変数である。こうした変数は「与件」としてとらえ、別の要素—大学運営への意識状況とタイプ分けの関係を検討する方が实际的であろう。

では、大学運営と関わる項目を見ていくことにする。

まず、学長・執行部の行動について、「経営・管理も重視する層」、「平均的な層」とも「勤務先大学の改革の方向性は正しい」と考え、「重要案件は学長等の役員が直接教授会の場で説明」しているほど多い関係が見られる。大学運営の方向として、重要事項は丁寧な合意プロセスを踏み、改革の方向性についての確信を共有することが「経営・管理も重視する層」や「平均的な層」の拡大に意味があることがわかる。

組織風土については、「経営・管理も重視する層」においても「平均的な層」においても、「教職

員が共通の目標に向かって行動することを重視」（課題共有力）、「相談できる教員仲間や事務職員
の存在」（同僚コミュニケーション力）の影響が見られる。「経営・管理も重視する層」では、「構
成員の個人的・専門的成長を重視」（成長促進力）との関連も見られる。特に「経営・管理も重視
する層」の同僚コミュニケーション力のオッズは極めて高く、有効であることがわかる。

このように、「教育・研究のみを重視する層」を基準とした時には、「経営・管理も重視する層」、「平
均的な層」との差異は明らかであり、経営や管理に少しでも関心を持つ層を増加させる上で何が必
要であるか、明確になったと言えよう。一方、「経営・管理も重視する層」と「平均的な層」はほ
ぼ同じ傾向を示し、良い組織風土を構築できている大学で、「経営・管理も重視する層」「平均的な
層」を増やすことに成功していると言える。

学長・執行部の行動と組織風土に関する分析結果を総合すると、大学における組織構築の方向と
して、重要事項は丁寧な合意形成プロセスを踏むこと、教職員が共通の目標に向かって行動できる

<図表3> 教員のタイプを分ける規定要因（多項ロジット分析）

		経営・管理も重視する層		平均的な層			
		B	オッズ比	B	オッズ比		
大学の属性	国公立ダミー	.271	1.311	.606	1.832	***	
	大規模大学ダミー	-.860	.423	***	-.360	.698	*
	選抜性	-.067	.935	***	-.034	.967	***
個人の属性	教授・准教授ダミー	.082	1.085	-.033	0.967		
	年齢（年代）	-.048	.953	-.040	.960		
	現勤務大学での勤務年数	.161	1.175	-.043	.958		
	任期付ダミー	.791	2.206	***	.372	1.451	*
学長・執行部の 行動	勤務先の大学の改革の方向性は正しい	.480	1.616	**	.377	1.458	***
	執行部からの要求や圧力で部局の自主的な意思 決定が制約	.014	1.015		.061	1.063	
	学部長はリーダーシップを発揮	-.179	.836		-.013	.987	
	重要案件は学長等の役員が直接教授会の場で説 明	.263	1.301	**	.134	1.144	*
	学長を中心とした執行部の活動に満足	-.021	.979		.006	1.006	
	教員と執行部の意思疎通はよい	-.064	0.938		-.018	0.982	
組織風土	教職員が共通の目標に向かって行動することを 重視	.794	2.212	***	.225	1.253	**
	構成員の個人的・専門的成長を重視	.305	1.356	*	.164	1.179	
	専攻・コース内の人間関係は円満	-.277	.758		-.044	.957	
	相談できる教員仲間や事務職員の存在	1.279	3.593	***	.356	1.428	***
	公平で平等な手続きを重視	.236	1.266		-.144	.866	
	(切片)	-5.737			0.036		

*=10%有意、**=5%有意、***=1%有意。

CoxとSnell R2乗	0.161
Nagelkerke R2乗	0.192
モデル適合度	P=0.000
N	1228

参照カテゴリは「教育・研究のみ重視する層」。

ようベクトル合わせを行うこと、相談できる教員や事務職員の良いコミュニティを建設・運営するように務め、教員の成長を考慮することが、経営や管理・運営への関心を高める上で有効だとわかる。これらは学長・執行部によるところが大きく、その力量が問われるところといえる。

6. 管理職像と管理職を引き受ける条件

「経営・管理も重視する層」の拡大のために学長・執行部が取り組むべき方向はわかったが、学長・執行部の期待としては、この層の中から将来の管理職が輩出されることにあるだろう。東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策研究センターが大学の上級管理職を対象に2015年2月に実施した、「大学上級管理職の現状と将来展望に関する調査」で、大学内で大学経営の担い手が育っているか、との問いに、「大いにそう思う」「ある程度そう思う」と肯定的に捉えている割合は、教員においては30.3%、職員では35.8%のみである。多くの上級管理者は、将来の経営人材が育っていないと感じていることがわかる（図表4）。

<図表4> 上級管理者による大学経営人材育成状況に対する認識

	(%)				
	まったくそう 思わない	あまり そう思わ ない	どちらとも 言えない	ある程度 そう思う	大いに そう思う
大学経営を背負っていく人材 が学内職員の中で育っている	3.5	23.4	35.7	33.8	2.0
大学経営を背負っていく人材 が学内教員の中で育っている	3.4	26.6	37.9	28.4	1.9

「大学上級管理職の現状と将来展望に関する調査」（東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策研究センター、2015年2月）調査結果から引用。

では、一般の教員で、自ら管理的業務を担当して大学運営への関与という行動を選択する意向がある教員はどのくらい存在し、それらの教員はどのような管理職像を持ち、どのような条件の下で管理職就任を受諾するのであろうか。

(1) 将来の管理職オファーへの態度

まず、どのくらいの教員が将来の管理職オファーに受諾の意向を持っているか見ておこう。図表5は「将来管理職に就くことを求められたら引き受けるだろう」との設問への教員タイプ別の回答状況である。「そう思う」は「経営・管理も重視する層」で43.0%、「教育・研究のみ重視する層」は2.5%であり、当然のことながら「経営・管理も重視する層」において、受諾の意向を示す比率が格段に高くなっている。同時に指摘しておきたいのは、「ある程度そう思う」「そう思う」を足した数値では、「教育・研究のみ重視する層」でも28.1%、「平均的な層」では61.0%となっており、経営・管理にそれほど関心がない場合にも管理職を引き受ける意思があるようである。

<図表 5> 「将来管理職就任を求められたら引き受ける」
(教員のタイプ別クロス) (人数、%)

	そう思わない	あまり そう思わない	ある程度 そう思う	そう思う	合計
教育・研究のみ 重視する層	116	148	94	9	367
	31.6%	40.3%	25.6%	2.5%	100.0%
平均的な層	74	243	395	101	813
	9.1%	29.9%	48.6%	12.4%	100.0%
経営・管理も 重視する層	8	22	64	71	165
	4.8%	13.3%	38.8%	43.0%	100.0%
合計	198	413	553	181	1345
	14.7%	30.7%	41.1%	13.5%	100.0%

P=0.000

(2) 管理職受諾の条件

しかしながら、同じように「将来管理職を引き受ける」と回答していても、引き受ける際の条件やイメージする管理職像などが異なっているのではないだろうか。

図表 6 は、将来の管理職就任受諾の意向を従属変数に、大学の属性（設置形態（国公立大学ダミー）、大規模大学ダミー、選抜性）、個人の属性（教授・准教授ダミー、年齢、勤続年数）、大学の現状評価（勤務先の改革の方向性、所属学部統廃合への認識、将来の人材の育成状況）、学長・執行部への期待、役職者像（選出方法等）および経営や管理の関心への規定要因で有意であった組織風土に関する変数（課題共有力、同僚コミュニケーション力）を説明変数として教員タイプ別に重回帰分析を行ったものである。

大学の属性では、いずれの層においても有意な関係は見られなかった。

個人の属性では、「平均的な層」においてのみ有意な変数が確認でき、教授・准教授は増加し、年齢が上がるほど減少している。職位が上がるほど管理職を受け入れることを了解するが、ある年齢を超えると「もういいだろう」という意識が働いている可能性がある。

大学の現状評価では、「平均的な層」において、勤務先の改革の方向性は正しいと考え、将来の人材が育っていると評価する場合に管理職就任を受諾する傾向がみられる。図表 5 で見たように、「平均的な層」は約 6 割の教員が管理職をオファーされた際の就任可能性に「そう思う」「ある程度そう思う」と回答している。大学の役職、管理職の「回り具合」の実態から見れば、管理職就任に積極的ではないが、任命、輪番等によって引き受けざるを得ない場合を覚悟している層とも考えられるが、引き受ける場合も、正しい改革の方向が示されており、人材が育っているという環境の中でなら、という、条件面を考慮するものと思われる。同時に、困難な経営環境に陥った場合、優秀な人材が流出してしまった場合などの状況下では、管理職就任のモチベーションは下がるというリスクにつながりかねないことも指摘できるだろう。これに対して、「管理・運営も重視する層」では、勤務先の現状評価は有意ではなく、組織がいかなる状況かに関わらず、引き受けるかどうかを決定する傾向がある。

<図表6> 「将来管理職就任を求められたら引き受ける」要因（重回帰分析）

	(定数)	経営・管理も重視する層		平均的な層		教育・研究のみ重視する層	
		ベータ	有意確率	ベータ	有意確率	ベータ	有意確率
			.722		.001		.035
大学の属性	国公立大学ダミー	.085	.372	.033	.475	.078	.250
	大規模大学ダミー	.029	.715	-.028	.453	.047	.418
	選抜性	-.027	.782	.029	.547	.083	.263
個人の属性	教授・准教授ダミー	.051	.573	.069*	.082	-.057	.338
	年齢（年代）	.008	.928	-.100**	.015	-.105	.101
	現勤務大学での勤務年数	-.071	.440	.012	.754	.065	.299
大学の現状評価	勤務先大学の改革の方向性は正しい	-.034	.719	.102**	.013	.016	.785
	数年後には所属学部は統廃合される	-.100	.290	.036	.359	-.016	.790
	将来を背負っていく人材が育っている	-.115	.232	.084**	.037	.031	.611
学長・執行部への期待	学長・執行部の垂直機能に期待	.205**	.049	.052	.225	.007	.915
	学長・執行部の水平機能に期待	.037	.714	-.056	.185	.111	.077
役職者像	教員による学長選挙は不可欠	-.031	.700	.006	.867	-.055	.335
	学術管理職へのキャリアに進むか否かを選ぶシステムにすべき	.057	.472	.036	.316	.007	.898
組織風土	教職員が共通の目標に向かって行動することを重視	-.011	.901	.033	.389	.054	.328
	相談できる教員仲間や事務職員が存在	0.326***	.000	.100***	.007	-.072	.210

従属変数=将来管理職に就くことを求められたら引き受ける

*=10%有意、**=5%有意、***=1%有意。

F値	2.345	3.171	1.388
調整済みR ² 乗	0.115	0.041	0.017
有意確率	0.005	0.000	0.151

組織風土については、「経営・管理も重視する層」「平均的な層」とも、特に同僚コミュニケーション力が管理職就任受諾に正である。良好なコミュニティの形成は管理職育成においてもプラスの影響を与えている。

なお、「教育・研究のみ重視する層」は有意確率に問題があるため、説明は困難である。

(3) 学長・執行部への期待と役職者像

学長・執行部にはリーダーシップが求められているのだが、リーダーシップ発揮のあり方にはふた通りがある。ここでは、「ビジョンを示すこと」「強い実行力を持つこと」「大学の顔としての役割を果たすこと」など、学長・執行部が組織の頂点にある者としての統率力、象徴力のようなものをリーダーシップとして発揮する機能を「垂直機能」と定義する。そして、「部局間の調整をすること」「構成員の意見に耳を傾けること」「自大学の状況をよく理解していること」といった組織の隅々まで把握するリーダーシップを「水平機能」と定義する。

「経営・管理も重視する層」において、学長・執行部の垂直機能への期待は将来の管理職就任受諾の意向に正の影響を与えている。これは自身が学長・執行部に就任した場合に発揮したい機能を表すのか、自身が管理職として仕事がしやすいように、学長・執行部に垂直機能を期待するのか、この調査では読み取れないが、何れにしても管理職就任を受諾する層は学長・執行部の垂直機能への期待は高いと言える。「平均的な層」や「教育・研究のみ重視する層」の場合、こうした関係が

見られない。

7. 結論と今後の課題

本研究の目的は、教員の大学改革や大学経営、管理・運営へのモチベーションの状況を把握し、それぞれへの重点の置き方に着目してタイプ分けを行うこと、タイプ分けに影響を与える大学運営上の規定要因の解明、管理職就任に対する意識状況の分析であった。

「勤務先の大学を良くしたい」「将来の管理職就任受諾」などの観点から見た場合、この調査に回答した層に偏りがありうることに留意する必要があるものの、大学教員の大学改革や大学経営・管理に対するモチベーションは全体的には低くないことがわかった。

大学改革や大学運営へのモチベーションをより高めていく上では、意思決定における手続きの丁寧さや、同僚性を有効に機能させる良い組織風土の醸成が効果的であり、学長・執行部の力量の違いが影響を与えている可能性があるとの示唆が得られた。

「平均的な層」もそれなりに管理職を引き受ける意思は持っているのであるが、勤務先大学の状況が悪くない等の一定の条件がある場合にのみ引き受ける意思を持っていることがわかった。

この結果に対して、学長・執行部の課題は次のようなものになるだろう。

まず、教員が全体として大学をよくすることや管理職への就任に肯定的な状況に依拠し、その層を拡大し、将来の管理職人材を準備するような人材マネジメントを行うことである。さらに、大場(2011)が、リーダーシップが組織文化に決定的な影響を与える(p.267)と指摘したように、同僚性コミュニティを構築し、うまく機能させるなど、良い組織風土を形成する組織マネジメントを行うことである。

さて、第5節で見たように、教員は、日常の大学運営においては学長・執行部には丁寧な大学運営等、水平機能を求めるが、自身が管理職を受諾する場合は学長・執行部の垂直機能に期待するという認識の矛盾が見られた。このような実態のズレはどのような理由によって生じているのであろうか。この点を明らかにすることが今度の課題である。

冒頭、本研究の問題意識において、改正学校教育法型の学長・執行部のあり方、組織運営方法の適切性を問うた。学長・執行部の役割として本研究で明らかになったことは、学長・執行部の強い権限によるトップ・ダウンによる大学運営ではなく、高いマネジメント能力の必要であり、その能力が発揮された時の有効性である。この背景にある学長の役割認識として、権限の強化(ヘッドシップ)とリーダーシップの概念が混乱しているのではないだろうか。学長・執行部の役割は組織論の視座に加えて、教員の意識実態との関係で論じる必要があるだろう。

<参考文献>

- 天野郁夫、2013、『大学改革を問い直す』、慶應義塾大学出版会
有本章編著、2008、『変貌する日本の大学教授職』、玉川大学出版部
有本章編著、2011、『変貌する世界の大学教授職』、玉川大学出版部

- 潮木守一、2009、『職業としての大学教授』、中公叢書
- Charles Walker, 2008, Motivation in the higher education workplace, James L. Bess, Jay R. Dee (Eds.), *Understanding College and University Organization*, STYLUS PUBLISHING, LLC
- 日本高等教育学会、2014、『大学教育のマネジメントと革新』
- 中央教育審議会、2014年2月、『大学のガバナンス改革の推進について』
- 羽田貴史、2014、「教育マネジメントと学長リーダーシップ論」、日本高等教育学会編、『高等教育研究 第17集』、日本高等教育学会
- 藤村正司、2008、「第6章 管理運営と離職性向」、有本章編著、『変貌する日本の大学教授職』、玉川大学出版部
- 藤村正司、2011、「第7章 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
- 両角亜希子、2014、『大学教員の意思決定参加に対する現状と将来像』、広島大学高等教育研究開発センター大学論集第45集、65-79頁
- 大場淳、2011、「大学のガバナンス改革－組織文化とリーダーシップを巡って－」、名古屋高等教育研究、第11号