

大学経営政策研究

第13号 (2023年3月発行) : 199-214

地方国立大学におけるセンター組織の
設置・運営の変遷
—A大学の事例研究から—

山 本 裕 子

地方国立大学におけるセンター組織の 設置・運営の変遷

—A大学の事例研究から—

山本裕子*

1. 問題の所在

近年、我が国の大学組織の存続とその経営は、人口や経済・政治などの外部環境の劇的な変化に伴って年々厳しさを増している。この激動期において、本稿は特に影響を大きく受けると想定される地方国立大学を対象¹とした事例研究を行い、個別の大学組織が外部環境の変化に具体的にどのように対応したか、なぜそのような対応を選択したのか、その一端を明らかにすることを目的とする。

大学組織が大きな環境変化にどのように対応しているか、大学の組織や組織変容について、組織論の観点からレビューや分析研究したものに両角（2001）、齋藤（2014）、藤村（2016）などがある。また、大規模な量的調査により、組織変容の全体傾向が設置者別/規模別に明らかにされた（羽田2007、夏目2013、両角2019など）。他方、篠田（2016a、2016b）、小川（2016、2019）は、聞き取り及び訪問調査により個別大学組織の対応の概要とポイントを明らかにした。私立大学を対象として、共愛学園前橋国際大学の事例研究（2019）は聞き取り調査により、J・ブレーデンら（2021）はフィールドワークによって、少子化などの経営危機にいかに対応したかを当事者の視点から明らかにした。

本稿も同様に当事者の視点から組織変容にアプローチするため、事例研究を採用する。本稿の対象は中規模地方国立A大学である。とりわけ法人化後に設置された、学部教育を支える高等教育系センター及び教養教育系センターの2つのセンター組織に焦点をあてる。センター組織の設置趣旨、改組時期及び構成員や業務内容と運営方法の変遷を整理すると、当該組織は頻繁に改組や名称変更がなされているが、それは何故起こるのか、その現象が起こる原因や発生する構造と過程を明らかにする。それと同時に、センター系組織が担う、教育改革系業務によって増えた「新しい仕事」がどのように担われ、遂行されたかについても調査する。

大学教育研究センター系組織に関する研究に、田中（2008）、羽田（2019）、近田（2019、2022）、川島（2020）がある。羽田は、我が国の高等教育研究と大学教育研究センターの関係性を紐解き、高等教育研究が依然として少なく制度化が不十分であるという強い問題意識を持ち、高等教育研究センターの役割と課題を明らかにした。近田（2019）は自身が名古屋大学と神戸大学のセンター教員であった/ある経験から、2大学の高等教育センターの事例を中心に、他大学の主要な高等教育センターと比較しながら、各々の特徴を明らかにして分類し、マッピングを行った。田中

*名古屋商科大学 准教授

と川島は、全大学の高等教育センターに対する悉皆調査のデータをもとに、高等教育系センターの成り立ちや果たしている職務内容から分類を行い、センター及びセンターの専任教員の課題を明らかにした。さらに、センター専任教員の仕事や役割を「新しい専門職」として捉えた調査研究に二宮ら（2019）、丸山ら（2020）がある。

以上の先行研究から、我が国の大学教育センター組織の類型化が行われ、各類型の役割や直面する課題が明らかにされてきた。しかしながら、個別の大学組織が劇的な環境変化にどのように対応しているか、なぜ組織改組が頻繁になされるのかというメカニズムや、その中で必要な業務がどのように維持されるのかは十分に明らかにされていない。

この関心を有する研究に近田（2022）がある。教育担当理事のもとで全学の教育を統括する教育組織として既存組織を再編する「機構化」を経験した、神戸大学、大阪大学、名古屋大学、東北大学の4つの国立研究大学の大学教育関連センターの専任教員を対象に聞き取り調査を行い、当事者の視点から「機構化」という事象の意味と受け止めを明らかにしたが、上述のメカニズムの解明には至っていない。

これまで大学教育研究において、教育改革に影響を及ぼす政策の分析研究、改革に対応したグットプラクティスを紹介・分析する研究などが盛んに行われてきたが、組織論の観点に立った事例研究はほとんど行われていない。これについて、中島（2020）も大学組織変革を静的に捉えるのではなく動的に捉え、そのプロセスを明らかにする研究の必要性を指摘している。センター組織を対象とする研究は見当たらないが、組織変革を動的に捉えた研究として、国立大学の学部の改組新設のメカニズムを資料分析による事例研究で明らかにした小方ら（2020）、研究センター組織の設置運営体制のプロセスを当事者らが分析した中村ら（2020）がある。

国立大学の環境変化への対応に着目した研究には水田（2010）がある。学長を対象とするアンケート調査を実施し、各大学が組織論の理論的枠組みにおいて、環境決定力と組織決定力の2軸からそれらの大小を検討し、組織論のどの理論のどのモデルに位置するか明らかにした。2005年と2008年の各時点を比較し、組織論の理論的枠組みのダイナミクスが、我が国の国立大学の環境変化への対応の組織行動にも同様に見られることを指摘した。さらに、水田（2018）は2004年の法人化以降に国立大学が置かれた財源の環境変化について量的な実証研究を行い、今日の国立大学が変動財源である運営費交付金に依存するために短期的視点の経営となり、それが中長期視点を必要とする教育・研究機能を毀損して、人材育成・養成に悪影響を及ぼす可能性を指摘した。

本研究は、近田（2022）、水田（2018）と類似の問題関心を持ちながら、地方国立A大学を対象とし、法人化以降、教育改革が矢継ぎ早に進む中で大学組織が実際にどのように対応したか、聞き取り調査を含む事例研究という質的アプローチによって明らかにする。本稿の特徴は、地方にある国立大学1校を対象とし、かつ分析する対象期間を長く設定することで、内部者の視点から具体的に何が起きて、その改革とともに発生する「新しい仕事」がどのような内容で、誰によってどのように担われたのかをできるだけ具体的に動的に明らかにすることを試みることにある。つまり、ある一定の期間を分析対象に整理・検討することこそが、部分的限定的ではあっても、通時的に変容過程の実相にアプローチすることができると考えた。

2. 方法

本稿が対象とするA大学は、医学部及び理工系学部2学部、人文科学系2学部の計5学部を有する、学部学生数約6,000名、大学院生数約1,200名の地方にある中規模国立大学である。

2-1. 分析枠組み: 「新しい仕事」と組織改組に焦点をあてて

本稿の分析枠組みを図1に示す。分析の視点は2つあり、1つは当該大学における従来の教育活動業務ではない、外部環境の変化に対応するために実施されていると想定される学士課程教育の改善・改革に関する、いわゆる「新しい仕事」である。法人化以降、文部科学省や社会的要請によって求められ、あるいは内発的に発生する、教育改革に関連する業務を指す。そのため、研究対象とする組織は、このような新しい仕事を担ったと考えられる、当該大学の学部教育を支える2つのセンター組織とした。もう1つの分析視点は、これらの組織の「改組」に着目する。対象組織は、設立後数年で改組されるのであるが、それが何故必要であったのか、どのようなプロセスであったのかを明らかにする。

「新しい仕事」、「改組」の分析について、当時のことが記録されている文献資料と当時の関係者への聞き取り調査により明らかにする。具体的には、各組織がどのような1) 設置経緯と構成員で構成され、2) どのような業務をどのような役職の構成員が担当し、どのような組織体制によって運営されていたか（業務内容と担当者・推進組織体制）を確認する。さらに、当時の当事者たちが3) 全学の教育改革系の組織で職務を遂行する時に、感じた課題感を整理し、考察を加える。最後にこれらの作業を通して得られた知見をまとめ、今後の課題を整理する。なお、本稿が研究対象とする期間は、法人化以降の第2期と第3期とした。その理由は、当該時期が法人化の変容が一旦落ち着いた時期で、かつ進行形の現在でなく一定度の時間の経過により当事者が現在より距離をおいて客観的に振り返ることが可能と考えたからである。

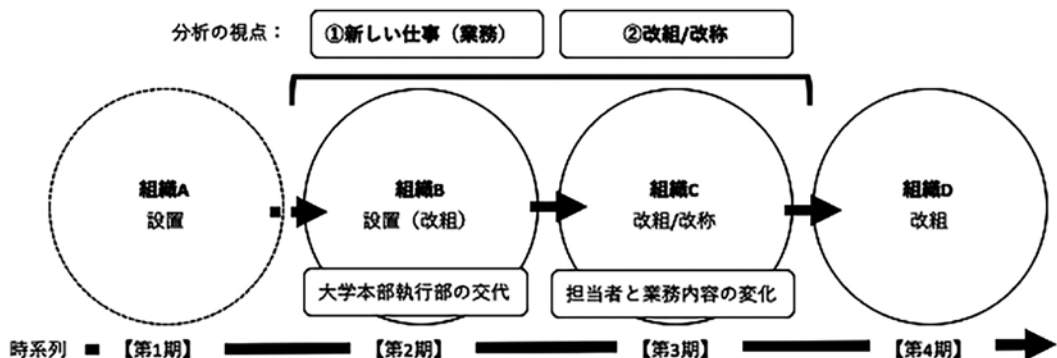


図1 分析枠組み

2-2. 聞き取り対象者及び調査期間

聞き取り対象者は、P22先生（表1参照。学長/理事はP+数字を付して匿名化。第2期教育担当

理事)、B先生(第2期ファーストセミナー担当、第3期高等教育センター兼任)、C先生(第2期ファーストセミナー担当、第3期高等教育センター兼任)、D先生(第2期ファーストセミナー担当、第3期高等教育センター特任)、E先生(第3期高等教育センター専任教員)の5名であった。なお、本稿の研究対象である、大学名、当該大学のセンター組織名、各期の学長及び教育担当理事、教員名は全て英数字で表現し、科目名・組織名称等は一般的な呼称に変更して匿名化した。

聞き取り調査は、2022年8月中旬から2022年11月中旬の3ヶ月間の間に対面及びオンラインにて実施した。1名に対して各1～3回の調査を行い、1回の聞き取り時間はおよそ90分で、半構造化インタビュー(質問項目の内容は前節の太字箇所参照)とし、さらにインタビューの回答の内容を発展させる形式で行った。聞き取りの内容は、全てメモを取り、調査後にメモをもとに会話内容を再構成してデータとした。

3. センター系組織の変遷

当該大学の法人化以降の各期学長の在任時期と照合した各センター系組織の変遷を表1に整理した。同表内右列には、国立大学に関連する主な高等教育政策を示し、研究対象期間を太枠で囲んだ。

3-1. 設置経緯と構成員

◆**教養教育系組織**：各学部の一般教養科目担当教員の集合体としてスタート

本稿が対象とする教育系センター組織のうち、教養教育系組織はその源流を一般教育/共通教育まで遡ることができる。A大学教養教育院編集(2022)によれば、最初各学部に置かれていた「一般教育委員会」と言われる教養教育に関する委員会が全学部から集まり、1996年に全学の共通組織として「共通教育機構」が設置された。これは吉田(2013)が指摘した、1991年の大学設置基準の大綱化で一般教育について各大学が自由にカリキュラムを組むことができるようになったことを受けてであった。その後、2004年の法人化以降に立ち上がる第一期の学長及び教育担当理事により「共通教育センター」と改称され、さらに全学共通の「教養教育」を担う組織として明確に位置付けられた。

そして、第2期の2014年4月に「共通教育センター」から「教養教育機構」と改称されたが、これに先立つ2008年度の概算要求に特色ある教育改革の施策として、大学の教育目標の能力(例えば、考える力など)を育成する「ファーストセミナー(以下、FS)」の開講案が提出され採択される。当該科目は全新入生対象として、スタディスキルやコミュニケーション力を育む必修科目(半期×1コマ)であった。この事業を推進する専任教員として、高等教育系センター(後述)の専任教員1名とは別に、FSを教える特任教員3名が着任した。科目開設当初はこの4名の教員と、高等教育系センターの兼任教員(高等教育系センターの業務を担う学部教員で本所属は学部、センターは兼務。)が協働で1年生初年次科目の授業を担当しながら、順次授業内容を改善し、カリキュラム開発を行う形が取られた。

特任教員3名は、共通教育センターが2014年教養教育機構になるまで高等教育系センターの「全学教育部門」の所属教員であった。つまり、共通教育センター時代は、授業科目専従の担当者であ

(2010)年4月には全学教育部門が、平成24(2012)年4月には地域人材教育部門(後に地域支援部門と改称)が増設され、現在(2014年)は8部門で構成されています。(一部固有名詞を変更・匿名化、下線部及びカッコ内、筆者作成。)

当該組織は、当該大学のファカルティディベロップメント(以下、FD)を担い、教育担当理事がセンター長を兼ね、教育担当理事の諮問機関としての役割を担った。センター構成員は、高等教育を専門とする専任教員ポストを1名配置し、各学部から1-2名の兼任教員を選出し、センター業務を分担する部門を構成して運営された。特に「教育評価部門」が担う授業調査などの調査の分析補助として、任期付職員(教務補佐員)1名も配置された。センター担当の専従職員は当初は措置されず、教務部所属職員1-2名が兼務で担当していた。その後、業務が多岐に渡ることになった数年後に、パートタイムの事務補佐員が1-2名配置された。

センター構成員を時系列で確認すると、設立当初から機構に改組されるまで、おおよそ20-30名弱で運営されている。しかしながら、センター組織以外に学部の本所属(本務)を持つ学部の兼務教員を除き、センターの業務を専従で担うという視点で整理すると、教育担当理事兼センター長1名、専任教員1名、教務補佐員1名の合計3名という少人数体制で通常業務が運営されてい

表2 センター系組織の業務内容

主な業務	高等教育センター	教養教育機構	教養教育院	地域人材教育機構
	2006~2016年	2014~2018年	2018~2021年	2016~2021年
1 FDシンポジウム開催	●			●
2 ニュースレターの発行	●			●
3 webサイト更新	●			●
4 TA/SA研修会開催	●			●
5 授業調査アンケート実施・分析	●			●
6 修学達成度アンケート実施・分析	●			●
7 教育満足度調査実施・分析	●			●
8 卒業生調査実施・分析	●			●
9 PBL/ALの推進のための業務	●	●	●	●
10 ファーストセミナー(全学1年次必修科目)実施	●	●	●	●
11 ファーストセミナー教科書・学生用ハンドブック作成	●	●	●	●
12 教職科目の授業担当	●	●	●	●
13 新任教員研修ハンドブック作成	●			●
14 概算要求(教育領域)作成	●			●
15 新任教員研修会開催				●
16 FD情報交換会(学部間情報共有)				●
17 3ポリシーの策定				●
18 アセスメントポリシーの策定				●
19 カリキュラムマップ策定				●
20 ナンバリング策定/見直し				●
21 LMS運用	●			●
22 eポートフォリオ運用	●			●
23 学習成果可視化システム設計・運用・評価				●
24 全学用ルーブリック作成				●
25 TA/SAハンドブック作成				●
26 全員インターンシップ実施に向けた準備				●
27 キャリアガイダンスに外部地域の講師コーディネーター(COC+業務との分担と協業)				●
28 データリテラシー科目設置・運営				●
29 大学院科目(高等教育)の授業担当				●
30 論文誌の発行				●
31 COC+事業(一部)				●
32 キャリア教育の再構築(一部)				●
33 インターンシップ事業(一部)				●

たことがわかる。

その後、第3期において当時の学長と教育担当理事のもと高等教育系センターは、2014年から設置されていた「地域連携部門」をもう1つの大きな特色として打ち出し、2016年に名称も「地域人材教育機構」と変更し、高等教育と地域連携の2つの機能を併せ持つ機構として発展的に改組された。これは、当該大学が2015年にCOC+事業に採択されたことと、さらに国立大学の3種類のうちいわゆる「地域貢献」型大学²として分類されたことの2点が大きく影響した。この点は後述する聞き取り調査でも確認されている。

ここで以上の設立背景とその流れとともに表1を確認し、以下の2点を推察できる事項としてまとめておきたい。

- ・学部教育を全学組織として横断的に支える教育系のセンター組織（教養教育系組織と高等教育系組織）は、社会的ニーズやそれを反映する高等教育政策の影響を受けて設置されている
- ・学長の在任期間ごとにどちらかのセンターが改称または改組されている

3-2. 業務内容と担当者・推進組織体制

2つの組織の業務内容を表2に、業務担当者である専任教員の着任時期と期間を表3に挙げる。

表2・3は脇坂(2018)の仕事表を参考にして作成した(なお、教員の匿名化に配慮するため、表3の教員の匿名化は、聞き取り調査の対象教員の匿名化とは意図的に一致させなかった)。

高等教育系組織の業務は、その後2016年着任の専任教員1名と学内の兼任教員で担われた。表の地域人材教育機構の項目を参照すると2016年頃に、それまでの従来業務に加えて、膨大に業務が増えていることがわかる。

表3 センター系組織の主な専任教員の着任の変遷

教職員	高等教育センター													地域人材教育機構		高等教育推進機構	
	年06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22~
S1		●															
S2		●	●	●	▷	▷	▷	▷	▷	▷	●	●	●	●	●	▷	
S3			○	●	●	●	●	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	●
S4			○	●	●	●	●	●									
S5			○	●	●	●											
S6								○	○	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
S7 (特任)								○									
S8 (特任)								○									
S9 (特任)								○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
s10 (職員)			○														
s11 (職員)							○	○	○	○	○						
S12											●	●	●	●			
S13													●				
S14														●	●	●	
S15 (助教)													▲	▲	▲	▲	
S16 (助教)													▲	▲	▲	▲	▷
S17															●	●	▷

注：高等教育センターに専従の職員は長い間配置されていなかったため、今回は記載から除いた。
地域人材教育機構については、高等教育系の業務を担った教員のみを記載の対象とした。

S (大文字) 教員 ○特任教員/教務補佐として着任
s (小文字) 教務補佐/任期付職員 ▲助教として着任
●高等教育系組織に着任 ▷学内配置転換
◎教養教育組織に着任

そのため、概算要求にて、特にIR機能を強化する目的で、新たに1名を専任教員として迎える計画が提出された。そして、その概算要求が採択された後、専任教員2名と分析補助の教務補佐員1名を中心に業務が担われていく。しかし、この新たな専任教員ポストは、概算要求で申請される任期付ポストで継承教員枠ではない。このポスト以外にも、第3期は助教(任期付)ポストが3名(うち2名は高等教育系、1名はインターンシップ系)、いずれも概算要求による期限付き予算で確保され、そこに着任された教員によって業務が担われた。高等教育系組織の任期付ポストに着任した教員は、教養教育機構に学内異動した専任教員も同じであったが、より安定した待遇を求めて比較的早いスパンで学外に異動した。そのため、教育改革を推進する業務であっても、担当者交代による引き継ぎが数年スパンで発生していた。かつ、3.1でも見てきたように、高等教育センターの専従職員も、2期の初めは配置されておらず、3期途中から専任職員が配置されたが最初はCOC+の専従で、2016年頃ようやく2名の職員(課長職1名と職員名)が配置された。さらに、管理職であるセンター長(教育担当理事)も4年から最大6年で交代している(表1)。副センター長は、教務担当学長補佐との兼務であるが、学部の本務を担う兼務教員である。このように整理すると、一番長く継続して業務を担当しているのは事務補佐と教務補佐の職員という状況であった。つまり、教育担当理事とともに全学部の教育改革を計画して進めていく本部組織となる機構の事業が、継続性という点から捉えると、度重なる担当者交代という困難な状況の中で継続されていたことがわかる。

ここで、以上の業務内容と推進体制の確認と表3から推察できる事項を以下にまとめる。

- ・センター系組織の専任教員は概算要求での予算を財源のため身分の保証が不安定となり、一定のサイクルで学外異動が起きる

3-3. 聞き取り調査の結果

本項では関係者への聞き取り調査のデータを特に「新たな仕事」という観点から、教育改革系の新たな業務を担い遂行する当事者が感じた課題感を整理・分析する。特に本稿が着目するセンター組織の「改組」が起こる原因と過程、構造についても検討する。

1) 全学の教育系組織で職務を遂行する時に当事者が感じた課題・課題感

教育担当理事からは、理事が扱う教育に関する内容が特定の学部教育ではなく、全学で多岐に渡り、かつ入学前から卒業後までの長いスパンで、学内や学外(地域のスタークホルダー及び文科省など)との調整も含まれるため、下記の発言のように、理事職に関する引き継ぎと、理事職を支える教職員スタッフを専従で配置することの重要性が、強い課題感として挙げられた。

教育担当の理事には部局長経験者が就くことも多いが、必ずしも全学的な状況を実務レベルで十分に把握しているとは限らない。したがって、全学に関わる教育改革やプロジェクトの継続性や一貫性を保証するために、特に役員の交代時などでは職務内容や方針の緊密で正確な理事職の引き継ぎが大変重要であると痛感した。また、事務職員との協働は重要だが、本学の組織構成上、理事の業

務を支える“専従”スタッフがいない。さらに事務系職員は比較的短期に担当部署が変わることがある。そのような中でセンター教員が理事と緊密に連携して重要で負担の大きい役割を果たしているのだが、にもかかわらずそのポストは任期付きであり、異動が起こるため、個人としては心情的に心苦しく、また大学としては継続的な教育改革の妨げとなりうる。(P22先生)(下線部、筆者による。以下同様。)

センター組織の専任教員からは、継続して行われているFSが、全学の教育のための取組みであってもそれへの理解が一部の教員のみで、大学全体に広がらないもどかしさが挙げられた。また、FS以外の、全学の教育改革であるインターンシップ事業やデータサイエンス教育のためのデータリテラシー科目設置に関しても同様で、全学で同じように業務分担をして進める体制に持つていくことの困難さが指摘された。

全学的な改革の取組みが何年経っても、センター系専任教員や協力的な一部の学部とその教員だけでしか共有されないもどかしさが大きい。(B先生)

センター専任教員が担当する業務が多岐に渡って多様にあり、年々増える一方で、業務負担が大きい。概算要求の全学的な教育改革で大学のための取組みであっても、学部の協力がなかなか得られない。各学部にも何度も教育担当理事と一緒に説明に行っても、積極的に関わってくれる学部とそうでない学部の差が大きい。(E先生)

全学のための教育改革について、全学の共通理解を得ることの難しさの源泉の一つに、情報共有のされ方に今後の課題があることが、以下の教員の発言からも確認された。つまり、一般の教員の立場からは(当該教員は教育改革の推進担当者の1人であるが)、情報共有の機会が少なく、改革の方向性の全体像が見えにくいと感じていたことがわかる。

一般教員には全学の改革の方向性の情報共有の機会が少なく、全体の改革への理解や進捗が不明瞭なまま、改革の一部分である授業を担当していることに、難しさを感じた。もう少し全体が見えながら、個別の意見が反映される仕組みがあった方が、よりやりがいはあると感じた。ただ、全体が見えない分、仕事量が(特任教員に)過重にならないように調整されている配慮も感じられて、難しい問題だと思った。(D先生)

以上から、全学的な教育改革が各学部ので了承を得て進められることが決定しても、実行フェーズに移行すると、改革系の新しい仕事をどのように分担して、どのような体制で進めるのか、運営に関する課題感が大きいことがわかる。現状では一部のセンター専任教員が中核となり進めているものの、全学の協力を実行段階で得ることの困難さが窺えた。

2) センター組織の改組が起こる原因と過程、構造

センター組織が改組される要因に関して、教育担当理事の発言を以下に示す。

センターの設置や改組は、概算要求と表裏の関係にある。概算要求の内容については、中教審答申や学術会議の提言、あるいは、経団連等からの提言など、いわば“トレンド”の影響を強く受け、必ずしも大学としての独自方針を貫けるとは限らない。年々、概算要求や外部資金(COE, COC, COC+)の影響が強まっており、採択されれば組織設置・改編につながる。組織改組が前提になっていたように思う。(P22先生)

ここから、教育担当理事が全学の教育の質を上げる取組を行おうとすると、大学の通常財源や学部教員からではなく、テンポラリな「概算要求」の財源に求めないと、カネと人を手当てできないという認識が当該大学で一般的であったことが推察される。この理事の認識は、第2期だけでなく第3期においても同じで、全学の教育改革を推進する実行部隊となる専任教員ポストが、毎年概算要求で措置されていることから理解できる。

学部単位ではなく、全学の教育改革を十全に進めるだけの予算を概算要求で確保するためには、教育担当理事と理事を支えるスタッフは、その時々的高等教育政策の流れと当該大学のポジションを理解し、どのような教育が学生と社会、そして文部科学省に求められているかを企画立案して、概算要求の計画書に書き込まなければならない。概算要求では、その教育に関する取組みを進めるだけの推進力を既に学内で準備しており、今後さらに充実させるために、足りない部分を要求していると文科省に捉えてもらえるよう、計画書を推敲する。そのため、教育担当理事及びスタッフには、教育改革の推進機関となる、何らかの全学の組織があることが読み手の文科省にとって理解されやすいと考えられており、実際にそのように文科省とのヒアリングでもやり取りされていたと言った。

つまり、推進主体となるセンター系組織の改組は、教育改革の推進基盤の組織が既に学内に存在しており、改革は既に着手され進められているという重要な証左として概算要求において表現する装置であったことが推察された。それ故、学長や教育担当理事の各々の在任期間中に一定期間のサイクルで設置され、さらに改組されるという、繰り返し現象が起こると推察された。

設置と改組が行われた2つのセンター組織の業務内容は、前項の表1～3から確認・推察できるように担当者交代と不在により一時的な中断はありつつも、共通の業務に携わる重なる部分が多い。かつ、業務内容は高等教育センター当時から継続している。このことは高等教育センターから教養教育機構へ異動になった専任教員への聞き取りからも確認できた。

私は組織が変わっても、最初の採用時の業務であるFSと全学教職の仕事はずっと同じで、同じ仕事をして、仕事がかっ付いている感じ。例えば、高等教育のセンターの兼務教員になっても、そちらがメインにはならず、仕事が増える形になった。教育が専門なので、高等教育の仕事にも興味があり、もっとやってもいいと思うが、整理や統合はされない。(C先生)

先述した通り、教育担当理事とその理事を支えるスタッフに、高等教育政策や外部環境変化に対する理解がなければ、概算要求を企画立案し、実行することは難しい。この点については、Gumport&Sporn（1999）が、大学組織が環境変化に対応する制度的適応のための処方箋として管理職の役割が拡大しており、かつそれが要である、と指摘したことと一致する。

国立大学の改革方針は、執行部（特に学長）の交代によって大幅に方向転換されることがあると言われるが、A大学では表1及び聞き取り調査から、執行部が明確に意図したか否かは今回の調査からは確認できないが、以下のような体制になっており、その結果、改革方針の連続性が配慮されていた可能性があった。

- ・学長と教育担当理事の任期をずらすことで、連続性を保とうとした可能性がある（理事の交代が発生する場合は代わりに学長補佐が継続した）

4. 総括と課題

以上、本稿は国立A大学の教育改革系組織を対象として、「新しい仕事」はどのようなもので誰にどのように担われたかを明らかにした上で、教育改革系業務を担う組織の「改組」に着目し、資料分析と聞き取り調査を行なった。その結果、以下の4点を指摘することができた。

- ・学部教育を全学組織として横断的に支える教育系のセンター組織（教養教育系組織と高等教育系組織）は、社会的ニーズやそれを反映する高等教育政策の影響を受けて設置されている
- ・学長の在任期間ごとにどちらかのセンターが改称または改組されている
- ・センター系組織の専任教員は概算要求での予算を財源のため身分の保証が不安定となり、一定のサイクルで学外異動が起きる
- ・学長と教育担当理事の任期をずらすことで、連続性を保とうとした可能性がある（理事の交代が発生する場合は代わりに学長補佐が継続した）

特に教育改革を担う組織の改組については、改組前と後で業務内容が似ており、以前の組織で担われていても改組される可能性が指摘でき、それは当該大学においては文部科学省に提出する概算要求の影響を強く受けて発生していることが推察された。

今後の課題は、本稿で指摘できることは地方国立大学の1つの事例に過ぎないため一般化はできず、他の大学でも似たような同種のメカニズムによって、センター組織の設置と改組が起こっているのかについては、別の研究を待たねばならない。さらに、この研究課題への理解を深め、解釈の了解可能性を高めるためには、今後インタビューを増やして多層的に明らかにすることが望ましい。また、3点目の教員ポストの課題については、水田（2018）の指摘を裏付けるものであり、国立大学の運営費交付金の関連性の視点からさらに検討する必要がある。

注

- 1 その理由は、近年の外部環境の劇的変化において国立大学は2004年に法人化され、法人化の影響

響とそれ以外の外部環境の変化との2つの影響を受け、公立大学と私立大学よりも、内部環境が環境変化に対応することがより複雑で厳しいのではないかと考えたからである。

- 2 文部科学省高等教育局は、平成28（2016）年度予算編成に向けて発出した「高等教育局主要事項－平成28年度概算要求－」の中で、『「大学力」向上のための大学改革の推進等』のため国立大学法人運営費交付金について、「国立大学法人運営費交付金の中に3つの重点支援の枠組みを新設し、各大学の機能強化の方向性に応じた取組をきめ細かく支援」する施策を挙げた。特に「平成28年度国立大学法人運営費交付金における3つの重点支援枠について」（p.13）として、国立大学を3類型に分けた。このうちA大学は【重点支援①】のいわゆる「地域貢献」型大学に分類された。【重点支援①】は、「主として、地域に貢献する取組とともに、専門分野の特性に配慮しつつ、強み・特色のある分野で世界・全国的な教育研究を推進する取組を中核とする国立大学を支援」するものである。

謝辞

本研究はJSPS 科研費JP18K02724 [基盤 (C) 「外部環境に対応する大学の組織変革の促進要因と阻害要因の解明」] の助成を受けた。

参考文献

- A 大学教養教育院記録誌編集室 2022 『A 大学教養教育の軌跡：理念・カリキュラム・組織』 A 大学教養教育院
- 近田政博 2019 「高等教育関連センターの機構化が意味するもの：名古屋大学と神戸大学の比較考察」『名古屋高等教育研究』19：33-48頁。
- 2022 「国立大学における教育機構の役割と課題」『大學教育研究』30：101-113頁。
- Patricia J.Gumport, Barbara Sporn 1999 「Institutional Adaptation: Demands for Management Reform and University Administration」『Higher Education: Handbook of Theory and Research』103-145頁。
- 藤村正司 2016 「高等教育組織存立の分析視角：新制度主義から見た国立大学の現状と行方」『大学論集』48：49-64頁。
- 羽田貴史ほか 2007 「大学の組織変容に関する調査研究」『COE研究シリーズ27』広島大学高等教育研究開発センター
- 羽田貴史 2019 「高等教育研究の制度化と大学教育研究センター」『名古屋高等教育研究』19：5-16頁。
- ジェレミー・ブレーデン/ロジャー・グッドマン 2021 『日本の私立大学はなぜ生き残るのか：人口減少社会と同族経営：1992-2030』岩澤麻子訳、中央公論新社
- 川島啓二（編）2020 「大学における教育改善等のための組織体制のあり方—12年間の組織体制の変化と課題—」『高等教育研究叢書』

- 丸山和昭・齋藤芳子・東岡達也・夏目達也 2020 「第三領域における大学教員の仕事とキャリア: 国立大学の入試担当とURAの調査から」『名古屋高等教育研究』20: 445-464頁。
- 中村吉男・高橋久徳・江端新吾 2020 「東京工業大学における全学研究支援組織の15年の歩みと将来像」『研究技術計画』35(1): 41-46頁。
- 中島英博 2020 「大学の組織変革研究に関する論点整理」『名古屋高等教育研究』20: 79-90頁。
- 水田健輔 2010 「国立大学法人化の評価と環境変化に対する対応」『国立大学財務・経営センター研究報告』12: 43-55頁。
- 2018 「国立大学法人の運営財源と人材育成・養成」『日本労働研究雑誌』60(5): 48-61頁。労働政策研究・研修機構
- 夏目達也 2013 「大学経営高度化を実現するアカデミック・リーダーシップ形成・継承・発展に関する研究」平成22年度～平成24年度科学研究費補助金 基盤研究(B) 最終成果報告書
- 二宮祐・小島佐恵子・児島功和・小山治・浜島幸司 2019 「大学における新しい専門職のキャリアと働き方: 聞き取り調査の結果から」『大学評価・学位研究』20: 1-25頁。
- 2018年度大学経営政策演習受講者一同(木村弘志・黒沼敦子・菅原慶子・杉本昌彦・野村由美・本庄秀明・森卓也・山本裕子) 2019 「共愛学園前橋国際大学成功のメカニズム: 当事者意識を醸成する仕組みに着目して」『大学経営政策研究』9: 105-120頁。
- OECD 2009 『日本の大学改革: OECD高等教育政策レビュー: 日本』明石書店
- 小方直幸・立石慎・串本剛(2020) 「国立大学における組織再編と学士課程教育の再構築: 専門分野・教員組織・教育課程の相互連関」大学論集52: 19-43頁。
- 小川洋 2016 『消えゆく「限界大学」: 私立大学定員割れの構造』白水社
- 2019 『地方大学再生: 生き残る大学の条件』朝日新書
- 両角亜希子 2001 「大学の組織・経営: アメリカにおける研究動向」『高等教育研究』4: 157-176頁。
- 2019 『学長リーダーシップの条件』東信堂
- 齋藤崇徳 2014 「高等教育組織の環境と適応—戦後日本における国際基督教大学成立の事例から—」『教育社会学研究』94: 217-236頁。
- 篠田道夫 2016a 『戦略経営111大学事例集』東信堂
- 2016b 『大学戦略経営の核心』東信堂
- 田中正弘 2008 「我が国における大学教育研究センター等の特色: 業務の多様化と存在の曖昧さ」『大学論集』40: 315-325頁。広島大学高等教育研究開発センター編
- 脇坂明 2018 『女性労働に関する基礎的研究: 女性の働き方が示す日本の企業の現状と将来』日本評論社
- 吉田文 2013 『大学と教養教育: 戦後日本における模索』岩波書店

Changes in the Establishment and Operation of Center Organizations at a Regional National University: A Case Study of University A

Yuko YAMAMOTO

Abstract

This case study of a recent Japanese university, specifically, a regional national A university, aims to identify how individual university organizations responded to dramatic changes in the external environment. The analysis will focus on two perspectives: “new work” related to educational reform and the reorganization of the center organizations responsible for educational reform work. Based on the literature and interviews with those involved, we will clarify why reorganization of the center organizations was necessary and the process by which they were reorganized. We will confirm: 1) how each organization was established and who its members were, and 2) the kind of tasks performed by the members, the positions they held, and the organizational structure that was used to manage them (work content, members in charge, and organizational structure for promotion). Furthermore, we will organize and discuss the challenges that the parties involved at that time felt when performing their duties in university-wide educational reform-related organizations. Finally, we will summarize the findings and discuss future issues.