

教学ガバナンスの日本固有の特徴

東京大学大学院教育学研究科
大学経営・政策コース准教授

両角 亜希子



全学的な観点で 考えにくい学部組織

日本の教学ガバナンスについては、教授会自治の強さなどが問題点として論議されることが多い。実際のところ、どのような点が教学ガバナンスの日本固有の特徴だと言えるのか。

まず、各国の大学教員を対象とするさまざまな国際調査に共通して言えるのは、日本の場合、教員組織の裁量が他国の大学と比べても大きいと教員が感じる傾向の強さである。教員組織の裁量が他国と比べて本当に大きいのかどうかは、学内の多様なアクターに対する調査によって確認する必要がある。しかし、教員がこのように感じるのはなぜなのか。おそらく日本の学部という組織構造から来る特徴ではないかと考えている。

アメリカの大学では、学部生のほとんどは「カレッジ」という大きな組織に、教員は専門分野ごとのより小さい単位である「デパートメント」に所属している。カリキュラムなどについて検討する際、教員ではなく学生の所属に合わせて、ほぼ全学レベルでの議論が行われている。

それに比べて、日本の学部組織は、学生の所属組織、教員の所属組織、管理運営の基礎単位という3つの機能を併せ持つ。そのため、例えば学生の履修相談などの新しい要求が生じた場合に、アメリカでは学生の所属に合わせ

て全学的な独自の専門職をつくるしかなかったが、日本では学部内の教職員が対応してきた。日本の学部組織は構造上、こうした融通性が高く、効率的な面がある一方で、教員の視野が学部学科に向きがちで、全学的な観点でものを考えにくい面を生んでいる。

つまり、学部・学科などにおける教員組織の裁量は大きいと感じやすいであろうし、学長などのトップからみれば、全学的な観点で議論が進みにくい組織であるといえよう。

管理職になりきれない 管理職教員を生む構造

もう一つの特徴は、教員出身の管理職の市場が未分化・未発達だという点で、上述の事態がなかなか解決されない理由とも深く関係している。

表には、学部長や副学長などの管理職経験者と一般教員に分けて、仕事の重視度を示した。ここでは2つの傾向を指摘できる。

第一は、教育、研究、社会貢献活動

に対する重視度が管理職経験者と一般教員であり変わらないことである。第二は、管理職経験者のほうが一般教員よりは管理運営活動を重視しているものの、その重視度が管理職とは思えないほど低いことである。

つまり、管理職になりきれない管理職という特徴で、学部長以上の職が明確に管理職として位置付けられ、大学管理職の市場が発展しているアメリカと比べても、その傾向は明らかである。ただ、それは管理職個人の問題ではなく、現在のしくみが抱える問題として理解すべきである。

管理職のキャリア分岐が不明確で、一定期間の管理職の任期を終えたら、一般教員に戻ることが多い。そのため、管理職になろうが、いつ一般教員に戻っても困らないような教育研究活動に力を入れること、また仲間の目を意識し、管理職として思い切った改革をしづらい面があることは当然である。

ただ、これを繰り返しては、いつまでもたっても管理職としての能力は育たない。現在、論議されているような教授会の機能縮小などでこの問題が解決されるとも考えにくい。国際競争の激化や18歳人口の減少などの社会環境の中で、学長など、管理職に求められる期待はますます高まっており、こうした状況の打開策が必要である。キャリア分岐を明確にし、管理職になり得る人材を育てていくという視点、実績をふまえた管理職の選任のしくみづくりといった議論を各大学で深めていく必要があるのではないだろうか。

教員としての仕事の重視度

	管理職経験者	一般教員
学問上の成果を高める	56.8%	61.0%
良い授業のために準備し、学生の指導に力を入れる	62.5%	61.5%
学生との個人的な接触、悩みにも応じる	35.0%	25.8%
社会の要請や問題解決に貢献する	20.8%	19.1%
管理的な仕事で学内の日常運営に寄与	15.0%	7.3%
委員会活動などで大学の将来計画立案、改革に努力	20.0%	9.3%

※東京大学大学経営・政策研究センターが2013年2月に行った「大学における意思決定と運営に関する調査」を基に作成。質問に、4件法で尋ね、「とても重視する」と回答した割合。