

変革期における大学

—教職員のミッションと雇用の日米比較—

永 松 利 文

はじめに

アメリカの大学においては、1970年後半以降、教育改善やそれによる安定的な学生数の確保と大学経営の安定化が大きな課題となった。このアメリカの大学の状況は、現在の日本の多くの大学が直面している課題と類似している。アメリカの大学がこのような課題に対し、いかにチャレンジしそれを克服してきたかを検証することは、一定の価値を有するだろう。第二次大戦後、アメリカの世界的なステータスは、政治、経済、軍事など多くの局面で突出、顕在化するとともに、それに見合った人材の育成をする必要から大学を中心とする高等教育は大きく発展した。アメリカの大学は、最初の大学（ハーバード大学）が、建国140年以上前に設立されるなど、国家権力や教育行政から一定の距離を保ち成立してきた経緯もあり、設立や教育内容など、比較的柔軟に改善できる。そのため、時代のニーズや人々の要望に合う教育を提供するにあたって、迅速に対応できるという特徴もある。こうした経緯により、社会環境に対応するため大学の機能もさまざまに分化し、研究者養成を主目的とする大学、リベラル・アーツ教育により社会的指導者の育成を目指す大学、さらに、職業教育を目的とする大学等それぞれの特徴を明確にする大学が多数存在する。CFAT(The Carnegie Classification for Advancement of Teaching)によると、それは以下の通りである。

「アメリカの大学は3941大学（2000年）であり、その分類は以下の通りである。①多様な学士課程を持ち、博士課程迄の大学院教育を重視する博士・研究型大学(Doctorate/Research Universities)6.6%②多様な学士課程を持ち、修士課程迄の大学院教育を重視する修士大学(Master's Colleges and Universities)15.5%③学士課程教育を重視する学士大学(Baccalaureate Colleges and Universities)15.4%④準学士や資格を重視する2年制の大学(Associate's Colleges)42.4%⑤特殊な専門領域の学士から博士までの教育を行う専門的大学(Specialized Institutions)19.4%に分類される¹⁾

この分類によると、一般的に「著名」な大学とされる東部地区のエスタブリッシュメントであるアイビーリーグなどは、①の博士・研究型大学であり、一大学の学生収容規模はそれなりに多いのだが、大学数としてはそれほど多くない。一方で、それほど知名度はないが、②修士大学③学士大学の場合、一大学の学生収容規模は、概ねそれほど多くはないが、大学数としては全体の約30%を占めている。また、④の準学士を養成するコミュニティー・カレッジ群は大学数として40%を占め、

また⑤の専門大学も大学数で 15%を占め、アメリカ社会において、実学主義が日本よりも浸透し、就業にあたって単なる「大学卒業」資格ではなく、「何が具体的にできるか」という技能や資格を持つことが重要であることを示している。

大学を巡る外的環境の変化およびそれに影響を受ける内的環境の変化は、急に生じたものではない。Trow, M.は、30年以上前に、その著“*The transition from Elite to Mass to Universal Access*”においてその根拠を示している。Trowは、高等教育のシステム全体が、社会の成熟とともに拡張・発展することを述べ、具体的には、大学（College）に入学する学生数の量的規模の拡大によって、国家の高等教育に対する政策や、高等教育機関の数々の仕組みや制度が変化することを明らかにした。彼は、大学への進学年齢人口の 15%以上が大学に進学するようになると、大学の社会的位置づけは「エリート型からマス型」と述べ、また、同じくそれが 50%に達すると「マス型からエリート型」と規定した。

2006年度の日本の大学（短大含む）の進学率はくしくも、この 50%を突破したことで、この Trow の概念を適用した場合、既にエリート型、マス型ではありえず、ユニバーサル型となったといえる。また、2007年度入試においては、大学への入学希望者数と大学定員数が一致すると予想され、究極的なユニバーサル・アクセス環境が現実化するといえる。

Trowによるとこのような大学入学者数と大学数の量的拡大は、同時に教育システムの質的変容（morphing）へとつながっていくという。その理由は、以下の通りである。Trowは、高等教育を受ける人々の数が増えていくと、それに関連する層（学生、保護者、学校関係者等々）も増え、高等教育システムに大きな影響を与える大規模なステークホルダー群が構成される。社会において、このステークホルダー群の量的規模が拡大すると、高等教育システムとそれに関係する社会の諸制度への関心が高まり、重要性が増していく。

こうして、高等教育システムは公共的性格をともなった社会的事業として位置づけられる。結果として、高等教育システムは社会との関連性を強く意識せざるを得なくなり、かつての「象牙の塔」的な独善的・大学の運営を行っていたは、社会的支持を得られなくなる可能性が高くなる。こうして、Trowの唱える”*Mass to Universal Access*”へと達した場合、大学は、社会の動向を意識した、大学ガバナンスや、教育・研究活動など、新しい大学秩序にもとづき運営されねばならない。この現象は、理論のみに終始せず、Finkelstenが以下に述べるように現実的な世界的課題となっている。

「Trowの主張の重要な点は、実際に予測可能で構造的な高等教育の発展的移行を明らかにしたことである。そうした発展的移行は、アメリカだけでなく、高等教育就学率が同様の段階にある全ての国でもみられるという事実によって証明されている。実際、イギリスやオーストラリア、さらに就学率でアメリカに匹敵する国々（カナダ、日本、スイス、北欧）をみると、各国の高等教育システムは、多かれ少なかれ、同じような圧力や問題に取り組んでいる²⁾」

このように、現代における高等教育機関としての大学において、大衆化、ユニバーサル化していく状況を前提として、教員のミッションと雇用の変貌について、アメリカの事例を比較対照しながら検証する。

1. 大学教員論序論－ケーススタディー：ミッション、その多様化－

「知識基盤社会³⁾」に象徴されるように、現代社会において、経済競争の中心はモノから知識(情報)へ移行し、地球規模で経済活動が展開されるようになった。それとともに、企業をはじめ各組織は、その運営にあたって迅速さや柔軟さが求められるようになってきている。とくに、組織運営の大きな要素である労働者の雇用スタイルは、これによって大きく変化し、年功序列的な安定的雇用機会は減少し、契約型労働者、パート労働者、さらに起業家など、新たな労働環境へシフトしている。Handy C.は、この状況を「Shamrock (三つ葉植物)」とした。その概要は、組織における基幹的業務を担う管理的専門家の減少、次に、臨時的に雇用されるフリーランスのプロフェッショナルの増加、さらに、プロフェッショナルではない定型的業務を担うパートタイマーの増加である。

Handyによると、知識基盤社会において、このようなフリーランスのプロフェッショナルやパートタイマーの雇用の増加は、企業のような営利組織だけにとどまらず、公務員、弁護士や医師など専門的職業にも拡大し、本稿で論じる大学教員(及び職員)の世界にも広がってくるのである⁴⁾。

現代的な大学教員像は、第二次大戦以降アメリカで確立された教育、研究、大学サービスをミッションとする常勤(フルタイム)の教育研究職だといえる⁵⁾。賃金形態でいえば、それは、固定的かつ年功的に推移し、その水準は同年齢の平均的水準と比較しても高い部類に入る。Handyの捉え方が、この賃金形態に反映されると、それは固定的・年功的という基準を他の基準(たとえば能力)に転換させることになる。

こうして、知識基盤社会において大学教員には、必ずしも終身雇用が適用されず、任期雇用、契約雇用、非常勤講師に象徴されるパートタイム雇用が増加するのである。このような雇用形態の多様化が進むと、賃金の同一性も意味を成さなくなり、賃金が「何に対する報酬か」という点の具体化を進めねばならない。つまり、前述した「教育、研究、大学サービス」という漠然としたミッションの一層の具体化が迫られることになる。

ただし、現職の専任教員(終身雇用が保証されている教員。以下、この定義に基づき使用する)の場合、上記の三つのミッションを明確に具体化して、その業務を執行させ、それに対する報酬を発生させる雇用メカニズムを新たに適用させることは、本人の理解や活力の高揚など労働機能の実質化の点で容易ではない。まかり間違えば、それは、単なる労働強化としか映らず、労働への活力を低下させてしまう場合もある。そのため、アメリカにおいては新規採用時に、教育専念、あるいは、工学系や医学系教員の場合、研究や臨床への専念などを条件とすることが多い。これに関して、諸星裕は自身のアメリカでの教員経験を以下のように述べている。なお()内の記述は、筆者による補足である。

「1977年に私は、ミネソタ州立大学機構の基幹校であるセント・クラウドという大学に新米の助教授として就職しました・・・最初の6,7年間は1年ごとの契約です・・・最初の3年ぐらい、私は必死になって仕事をしていました。論文も1年に4~5本書き、週に12時間クラスを教えて、多分、私は大学で最も生産性の高い教員だと思っていました・・・3年目の終わりごろ、学部長が<君は来年で終わりかもしれないよ>と言われ、つまり、クビになる可能性があるというのです。<何故ですか。私は、こんなにやっていますよ>と言ったら、<君は、君の置かれている立場、この学部(教育)のミッションを分かっているかい?この大学は教育のための大学なのだよ。>私は、大学の教員ですから、研究を、と言ったところ、<ちょっと、待ちなさい!>と一喝されました。<君の仕事は教育なのだよ、まず教育なのだ>(私は) <これだけの論文研究はどうなるのですか>と尋ね

ると、<これは、ほとんどカウントしない> (私は) <それはないでしょう>って言ったのですが、<それがいやだったら、やめてもらうしかないのだよ>と。これは極めて厳しい話ですが、2~3日たって頭を冷やした後よく考えてみましたら、なるほど。つまり、企業体なり大学があって、そこにミッションがはっきりとある。その構成員というのは確実に一人ひとりの役割というものが決まっていて、それに則ってやっていかないと、これは組織としては、うまくやっていけないと気がつきました・・・学部長のところにもう一度行きまして、来年から私は教育者になります。論文は一本しか書きませんと。学部長は<君は書かなくていいから、とにかく教育のことはしっかりやってほしい> (私は) <では、どうやって、何をやればいいのですか>と問うといろいろな事を教えていただきました・・・その2年後に私はテニユアをいただきました⁶⁾

テニユア制度とは、もともと大学が公的性格を強く有していたことに起因しており、日本の大学の創設の歴史を紐解いた場合、官立(国立)による大学の建設が端緒であったことも影響し、日本の大学教員は、原則テニユア・トラックにもとづく終身雇用が保証されていた。この点は、アメリカの大学が、建国の140年以上前に、ハーバードなど私立大学を中心に東部のエスタブリッシュメントとしてアイビーリーグ大学が建設されたことと比較した場合、日本の大学の公的性格の強さを示している。ヨーロッパの大学、たとえばドイツにおいても同様に大学教員は公的ステータスを強く有しており、そのため、他の外交官や警察官僚などと同じく安定的な身分保証を当然とした雇用制度が確立されていた。しかし、知識基盤社会の進展とTrowのいう大学のユニバーサル化によってこの原則も修正せざるを得なくなったのである。たとえば、極端な事例として、アメリカではないが、1980年、自由化政策を強硬に押し進めるイギリスにおいて、大学もその例に漏れず、改革の対象となり、公的性格が薄められ、雇用制度改革によって大学教員のテニユア制度が撤廃された⁷⁾。これは、極端な事例であるが、少なくとも大学が大衆化(Trowのいうユニバーサル化と同じ意味)に至ると、このような社会動向の影響を強く受けることは明らかである。

一般的にアメリカでは、アイビーリーグや主要大学において、教員の雇用形態の主流は、テニユア・トラックである。しかし、この中の研究型大学においては、ノンテニユアの研究専従型教員の雇用が増加しており、また前述の諸星の事例のような同じくノンテニユアの教育専従型教員も増加している。また、そのほかの約3,000大学では、Finn,C.によると、多くがテニユアに基づく教員雇用の割合を減少させ、ノンテニユアによる非正規雇用の教員の数を増やしている。⁸⁾とくに、コミュニティー・カレッジにおいては、この雇用構造が進行しており、少数のテニユア教員が管理運営面も兼務し、大学の中核的存在となり、多数の非常勤教員(パートタイム)が、教育や研究に対する具体的なミッションを遂行することを目的に雇用され、機能しているのである。

また、Finnによると、コミュニティー・カレッジにとどまらず、前述したアイビーリーグや著名な研究大学を除く4年制大学⁹⁾においてもこの傾向が顕著であるという。コミュニティー・カレッジとやや異なるのは、これらの4年制大学の場合、テニユア型教員の割合を縮小し、ノンテニユアの任期を付した教員の割合を増やしている点である。勿論、パートタイム型の教員は、日本とおなじく、これらを補完する意味で雇用されている。この理由は、4年制大学の場合、学問的水準がコミュニティー・カレッジよりも高いので、必然的に、特に教育に対するミッション、例えば学生に対する継続的指導を行う必要があるからだといえるだろう。

さらに、大学経営の観点からいえば、大学の大衆化が進行すると、社会の動向の影響を強く受けるので、社会のニーズに合った学部構成や教育体系への転換をスムーズに行なうため、期限を設け

た形での教員の雇用を促進しているとみるべきであろう。日本においても、近年の大学を取り巻く社会的環境や、それに対応するための大学の雇用政策は、米国の事例と同様の途を辿っていくものと思われる。ただし、現実には、すでにテニュア型の教員は存在しているわけであり、それをノンテニュアに切り替えることは、相当に困難が伴う。また、小規模の私立大学など、大学（理事会）のオーナーシップの強い場合、強行的にテニュア権を抹消している事例も見受けられるが、長期的視点から見た場合、このような措置は、優秀な研究者・教育者の確保や、大学に対する真のロイヤリティーの欠如など、諸々の面でマイナス要因になるという危惧が考えられる。

しかしながら、このような強硬措置に対する否定的見解に合わせて、テニュア権を要する専任教員は、諸星の事例を紹介したように、大学が教員に与えたミッション、また教員自身が大学（組織）の抱える課題に対して、いかに貢献できるかを具体的に提起し、テニュアを要する専任教員としての義務と責任を果たすことを約束し、それを実行しなければならない。

アメリカの大学における教員のミッションは、このように明確化されるとともに、それにとまなない評価が実施され、さらに評価は給与にも反映される（表 1）。

表 1 UMCP（メリーランド大学カレッジパーク校）の給与表（単位：USD）

職 位	契約形態	最低年間給与	最高年間給与
教 授	9ヶ月契約	37,750	109,370
	9.5ヶ月契約	39,658	115,446
	12ヶ月契約	50,094	145,827
準教授	9ヶ月契約	30,809	95,715
	9.5ヶ月契約	32,521	101,032
	12ヶ月契約	41,079	127,619
助教授	9ヶ月契約	25,070	76,388
	9.5ヶ月契約	26,463	80,632
	12ヶ月契約	33,427	101,032
リサーチ・アソシエイト	9ヶ月契約	25,070	76,388
	9.5ヶ月契約	26,463	80,632
	12ヶ月契約	33,427	101,851
講 師	9ヶ月契約	19,777	58,492
	9.5ヶ月契約	20,876	61,742
	12ヶ月契約	26,370	77,990
研究助手	9ヶ月契約	19,777	58,492
	9.5ヶ月契約	20,876	61,742
	12ヶ月契約	26,370	77,990

出所：館昭「教員評価システムと大学マネジメント改革～組織的な評価開発と処遇・雇用方策～」、高等教育情報センター『高等教育シリーズ第24集・授業評価から業績評価・FDへの展開－教員評価制度の導入と大学の活性化～評価・処遇システムの開発と実際』地域科学研究会、2003年、8ページ。

当然評価にあたっては、その体制が多岐に及ぶことはいうまでもない。概ね、それは、学長一学部長一学科長のラインによって意思決定がなされ、そこにプロフェッショナルの教員評価担当者が参画する。これに関連する組織として、アメリカの大学改革において IR 部門 (Institutional Research) の機能の重要性が指摘されている。「IR(機関調査研究部)は、大学内の教育研究に関する調査研究活を行う部門として設置されている。1924年にミネソタ大学で、カリキュラム、学生在籍率、試験達成度を研究する調査研究部門として設置されたのがモデルとされる¹⁰⁾日本の大学においては、教育改善や評価を実施する上での、自分の大学を客観的に知る上で、様々なデータを蓄積し効果的な分析を行う手法や経験が欠けている。これは、大学自身の努力不足は勿論だが、戦後、日本の高等教育が行政主導の護送船団方式により、このような自己分析を不要としてきたことも大きく影響しているといわざるを得ない。

アメリカの大学においてもこのような IR 部門の重要性が認識され、常設されはじめたのは「1980年代以降¹¹⁾」であるという。また、この歴史は、教員評価などが本格的に始まったことにも関係し、その評価のために様々な客観性を伴うデータの集積や分析技術が駆使されたと考えられる。日本の大学の教員評価や大学改革にあたって、この IR 組織の具体的な機能は重要であろう。

話題をもとに戻そう。教員のミッションを機能させるには、評価の導入が必要であるが、概ねこのような場合、教員からの反発を受けるのが常である。このような状況の打開には、地道なディスカッションを長期に及んで行い、必要性への理解を行うべきであり、一方では、実施の具体化を進める必要がある。大学を取り巻く外的環境に対応するためには、大学内部の同調と理解を完全に得ることは不可能だからである。そのためには、トップを選挙で選出することは、必ずしも得策ではない。選挙による選出は、一見、民主的だが、競争に打ち勝つための改革を進める指導者ではなく、構成員にとって都合のいい指導者が選ばれるケースが発生する場合もみられ、改革の推進に支障をきたすことも考えられる。

とくに、大学の目的に殉じなければならぬ教員のミッションの明確化やそれに伴う評価制度の導入にあたっては、教員の大反発が予想される。そのためには、法人理事会の強化と法人の目的にあった指導者を期限つきで任命するような、トップ人事の改革も検討する価値がある。しかし、大学改革の責任をトップに押し付けることは、大学全体にとって得策ではない。トップはあくまでも人間個人であり、複雑かつ多岐に及ぶ大学を巡る状況の中で、的確な情報収集と分析を行い、単独で経営判断を行うことは不可能に近い。そのためには、前述したような、米国の大学競争激化の中で生まれた IR 組織のように大学 (法人) 全体の実力分析と戦略を策定する機関が必要となる。

日本の大学においては、国公立大学いずれも規制に守られた護送船団方式を前提にした大学運営が長く続いてきたことによって、独自の裁量で経営判断を行うための技法やリソースが不足しているといわざるを得ない。本稿においてアメリカの大学に焦点を当てているのは、これを補うため、彼らのこれまで経験や蓄積、ノウハウを学ぶためである。なかでも教員のミッションの明確化と評価の実施は、アメリカと日本の雇用慣行の違いなども考慮した場合、直ちにアメリカの事例を導入しても、それが、教員の活力を引き出し、動機づけになりえるか疑問な点も多い。

大学は、教育・研究により成り立っており、それを担うのは、人的 (経営) 資源としての教員であり、当たりまえだが、教員不在の大学など存在しない。とくに、教育・研究で秀逸な教員は大学の大事な財産である。その意味で、単なる労働強化と教員にうつるような評価制度であるならば、それは教員の活力を奪うだけであり、導入すべきでない。しかし、教員は人間であり、必ずしも全員が善人的人格を 100%持っているわけではない。また、それが人間たる所以でもある。

教員に対するミッションと評価にあたって、まずトップが明確なヴィジョンを示すべきであろう。当初においてたとえ、それは全教員の支持を得ることは難しいかもしれない。しかし、そのヴィジョンが、高等教育を巡る外的環境や文教政策或いは社会動向及びそれに対応するために大学としての整合性が取れていれば、社会の賛同を得ることができる。そうすれば、最終的には、反発は少数勢力にならざるを得ないだろう（ゼロにはならないが）。社会的コンフリクトの発生する場合、大儀が重要である。その大儀が論理的で矛盾なく成立しておれば、途中で多少の紆余曲折はあるだろうが、最終的にはイニシアチブを握ることができることは幾多の歴史的事実によって証明されている。

2. 大学職員論序論—ケーススタディー：プロフェッショナルとしてのリスペクト—

日本の場合、大学職員とは、教員と事務職員の総称である。したがって、大学職員という表現は、教員を含むことになる。しかし、本稿では、問題の混乱を避けるため、大学職員＝事務職員、という定義に基づき、論述を進める。

まず、以下の諸星裕からの引用を参照すれば、アメリカの大学職員のミッションが日本の大学と大きく異なっていることが理解できるであろう。（ ）内の記述は、筆者による補足である。

「(入学試験に関して、日本のある大学で) 私どもの教員が、自分たちで吟味して入れた学生でなければ教育の責任を持ってない、と言ったときに私は本当に笑いそうになりました・・・私は、そこそこの腕を持った料理人です。私は自分で築地に行って、自分で魚を仕入れに行かなくても、他の人が仕入れてきた魚でも、その魚の具合をみて、この魚だったらほぼ死にかかっているとか、大変活きがいいとかわかりますし、それに対していかに最大の付加価値をつけるかが私の(教員の)腕なのです・・・プロのアドミッション・オフィサーという者がどこの(アメリカの)大学にもいます。この人たちが全国を巡って様々な募集活動をし、高等学校の進路指導教諭や受験産業に従事している方々と連携し、本学の教育に最も適し、最大限レベルの高い学生を引っ張ってくるのが理想的ではないか。教員は、それに口出すことは無いであろうという議論です・・・日本の大学は教員がやってはいけないことをあまりにもやりすぎている。だから、職員の専門性が育たない。図書館長ばかり、学生部長ばかり、就職部長ばかり。およそ、間接部門以外の部長というのはみんな教授で、よく聞いて見ると基本的に全員が素人であります。例えば学生に何か事件が起こった時など学生部のプロ(法律・心理)が必要です・・・私が1970年、ユタ州のブリカム・ヤングというモルモン教が経営する大学の大学院生だったとき、次のような経験をしました・・・私は大変貧乏な大学院生で、本当にお金が無くなって学生部に行き、何とかならないかと相談しました。この部署に何年かいる本当のベテランが、<君はどこから来た。君には、ユダヤ人の血が入っていないか。じいさんでもひいじいさんでもいいのだけれども>なぜそんなことをきくのかと問うと、<ロックフェラーの奨学金があるのだよ。それがだめなら、アイルランドはどうか>と言うのです。アイルランド人の血も入っていません、と言うとくそうか、アイルランド人だったら、ケネディ家の奨学金がここにある>という訳です。つまり、日本の税務署と一緒に、彼らは(学生が)一回来たらただでは帰さないのです。来た学生には、必ず何かお土産をやって帰してやろうと。最終的には、仏教会の奨学金200ドルを私にくれました。私はクリスチャンで仏教徒ではないと言うと、<君たちは日本人としてはみんな同じだからいい>のだと。やはり、こういう人たちは、本当にプロなのです!」

筆者の北米でのいくつかの大学での経験からみても、この諸星の記述は誇張でもなく、事実に基

づいた客観的な描写だといえる。昨年度、国際交流基金による在外研究の機会を得て、アメリカの大学で滞在中、図書館や研究施設などで専門的な対応をしてくれるのは、全て専門知識を持った職員であった記憶がある。コンピュータのソフトウェアやファイルのコンバートや汎用コンピュータのインストラクションなど、教員以上の緻密な専門知識を持った職員の技量とその対応の懇切さ、また日本の大学のスタッフとのプロ意識の違いに驚嘆した記憶が鮮明に残っている。

さらに、同大学の教務部門のトップ (Director) も職員であり、大学の教育カリキュラム全般に精通しており、各クラスのレベルや学生の能力に合った教材の選定や授業の仕方等を教員に対して指導している場面も頻繁に目撃した。教員は、このような専門的な知見を持った職員をリスペクト (尊敬) しており、これは実力主義が浸透しているアメリカの一つの特徴だといえるだろう。とくに、大学に関していえば、洋の東西を問わず、それは、専門的な組織であり、教員、職員を問わず、そこに勤める者は、特定の専門的技量により雇用されているという理念を共有すべきであろう。

日本の大学においては、多くの場合、意思決定や主要な業務は、教員主導で職員は、その末端業務に従事することが常であるかのような考え方が残っているが、すでに、この捉え方は、少なくとも 1990 年代一連の大綱化を契機として消滅したと考えるべきであろう。一方で、これまでの教員主導の大学ガバナンス手法の伝統性を根拠として、職員自らがプロフェッショナルになる道を閉ざしているケースも散見される。つまり、新たな専門的企画的業務へ挑戦する機会は目の前にありながら、従来の補助的業務に退避しつづけるケースである。歴史と伝統の影響を排除することは困難をとまなうが、大学ガバナンスはともかく、学生サービスの向上のためには、職員のプロ化が必要であり、またこれは、前述の諸星の事例のようにアメリカの大学において、職員が雇用されるための当然の条件であり、その専門性に基づき職員に対するミッションが発生する。これによって、諸星の例のように、学生サービスは向上し、学生満足度を高め、継続的な優秀学生の確保につながっていく要因になると考えられる。

昨今、日本においては大学アドミニストレーターと言う言葉が流行しているようである。注意しなければならないのは、大学アドミニストレーターとは、職員 (冒頭で定義したように本稿では「事務職員」のこと。重要なので確認) を指す言葉ではないことである。なぜこのようなことを敢えて諫言するかというと、幾つかの大学においては、この大学アドミニストレーターという機能を大学ガバナンスにおける政治闘争に用いているケースがあるからである。この手法は間違っている。より詳細に言えば、これまで「学問の自由」を尊重する視点から、大学は教員主導で運営されてきた。そのため、大学職員は傍流に置かれてきた、という「被害者意識」を持つアンチ・アカデミズム的意識の層も多い。そして、この被害者意識的発想が発展的に進化し、大学アドミニストレーターという機能を利用し、職員が、教員主導のガバナンスに対する対抗機軸として利用しているケースも考えられる。

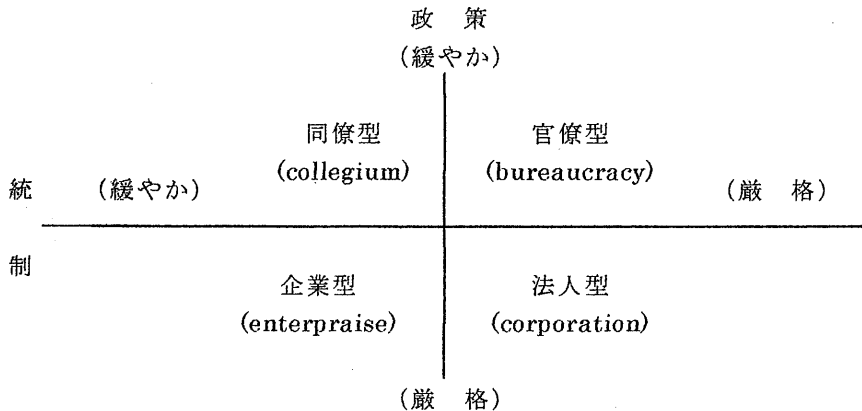
大学において、教員と職員は両輪であり「対抗」する必要はさらさらない。そのなかで、大学アドミニストレーターが存在する。アドミニストレーターとは、このように職員に焦点を当てた「業種」ではなく、大学運営にあたって、専門的能力を持つ者を「リスペクト (尊敬)」するための呼称であり、機能ではないか。いずれにしろ、このような「大学」に対する深い知識を持つ、職員がアドミニストレーターとして台頭することは大学の発展につながり、また教員に対する大きな刺激となることは間違いない。しかし、そのためには大学職員はこれまでにない自己研鑽を積み重ねなければならないだろう。大学設置基準、教務、カリキュラムなどの直接的知識、さらに財務、人事、法務などの間接的知識、及び最低一つの高度な実践的外国語運用能力と学生、教員に尊敬される大学人と

しての豊かな教養と人間性、これらを兼ね備えた大学職員スタッフの多数の出現を待望したい。

3. 大学組織のモデル化と教職員の機能性

大学の組織のあり方は、その大学の設立形態に大きく依存している。McNay.Iは、イギリスの大学に関して、組織文化の観点から、この大学組織を図のように類別した¹³⁾。

図 3 McNay の大学組織モデル



出所：McNay, I., "From the Collegial Academy to Corporate Enterprise: The Changing Cultures of Universities." In Schuller, T.(ed.). *The Changing University?* Buckingham: The Society for Research into Higher Education and Open University Press, 1995, p.106.

McNay の 4 つの組織文化は、どの大学にも内在しているが、当該国の高等教育の歴史や大学の設立経緯や行政などによって、その割合は異なる。この 4 つの組織文化の割合は重要であり、この割合によってその大学の特色、つまり存在意義や価値観、制度また大学文化や構成員の行動様式などが異なってくる。大学やそれを取り巻く社会動向が安定的に推移しているとき、この組織文化のあり方は、大学運営にとって重大な影響はないが、大学変革期において、当該大学の組織文化の中で McNay の四文化がどのように按分されているかが非常に重大な意味を持つ。とくに意思決定の仕組みや、社会動向に適應するための大学にする上での各種の改革を行う上で、この組織文化が大きく影響する。また、重要なのは、それが「文化」である点である。これが、規則や規定であれば、必要に応じて改変すればよいのだが、「文化」であるそれは、永い年月を重ねて形成されてきただけに、そう簡単に変革できない。

この中から法人型の組織文化に焦点を当て、教職員のミッションについて検証する。組織文化の特徴によって、大学の方針や教職員のミッションが生起するが、法人型組織文化の色彩が強い場合、その執行が果たしてどのようなものかを考える。法人型の組織文化とは、法人の長が法人全体の方針を示し、その方針の下に教職員が果たすべきミッションが明らかとなり、その実行が強く要求される。日本の大学は、一部の国公立大学や株式会社大学及び私立大学¹⁴⁾を除き、大多数の国公立大学は法人型大学の組織文化の特徴を生かすべきことを期待されている。

アメリカの大学の場合、法人格が公的に認められており、法人型の組織文化のもとでは、経営する側とそれに従事する側とが明確に分離される。経営サイドは、各種専門委員を教職員の中から任命し、専門的見地から大学を運営する。ここから洩れた教職員は、実質的に大学運営に対する意思決定から疎外される。日本の国立大学においては、教員による経営参加が教授会方式という形で実現していたが、国立大学法人化によって、教授会の経営参加が実質的に不可能なのは、このような状況が反映されていると推察できる。

法人型の組織文化とは、大学自らが自身の経営に責任を持つことであり、そのためには経営についての専門的知識が必要である。教授会とは、学部等の教員集団の集合体であり、経営の専門家の集団ではない。そのため、教授会は大学経営に責任をもてない。したがって、教授会は大学経営に関する検討機関ではなくなる。しかし、その分、学長や理事会の経営責任は重くなる。また、教授会の経営参画からの排除によって、教員の多数が経営に関する意思決定に参加できなくなり、不満や反発が高まる。経営側は、大学評価や寄付金の獲得など大学経営に対する業務の集中化によって、対外的な業務が増え、大学運営において、一般教職員との役割の分化がドラスティックに進むため、相互の情報の共有化や意見交換などが疎遠となるケースが多くなる。そのため、経営側は、一般教職員が直面している諸事情の把握を怠る場合もみられ、大学を巡る外的状況に過敏に反応し、非現実的なミッションを教職員に課すこともあり、さらに経営側と一般教職員との乖離が進むことになる。法人型の組織文化で最も重要なのは、この点であり、いかに素晴らしい経営企画を経営側が立てても、それを実行する一般教職員が機能しない状況が生じるケースである。

法人型の組織文化のもとでは、法人の長は絶大な権限を持ちながら、それを内部で行使する場面において、問題が生じる場合が多い。とくに、国立大学法人化によって法人格を取得したばかりの各国立大学においては愁眉の課題であろう。このような局面を打開することは容易ではないが、大学として存在意義が社会的に認知され、また評価機関による一定の評価を得て、量質ともに充実した安定的な学生を継続的に確保し、持続的な大学運営を行なっていくためには避けられない課題である。

大学の場合、教学権と経営権を明確に区分する必要があると考えられる。従来、この区分は不明瞭であっても国家の庇護によって大学は運営できた。大学において教学権は重要であり、教育研究が確実に実施されることが大学の存在意義であることはいままでもない。教員は教育のプロであり、教学権を最大限尊重することによって、とくに教育を充実することに努めるべきであり、これこそ教授会のミッションであろう。ただし、遺憾ながら、教員は経営のプロではない。したがって、前に述べたように教授会は大学の経営に責任をもてないし、また、もつべきではないだろう。

大学は法人であり、自主的な経営が求められる。この大学の経営を磐石なものにするには、学長や理事など経営陣を支えるスタッフ組織を強化・充実させ、そして、大学の置かれた状況とその打開のための適切な経営方針を構築し、教学方針を定め、それに基づき、われわれ教職員のミッションが規定されることを受け入れねばならないだろう。

註

- ¹ The Carnegie Classification for Advancement of Teaching (CFAT), *Carnegie Classification of Institution of Higher Education 2000 Edition*, Menlo Park, CA: Carnegie Publication, 2001. pp.1-2.
- ² Finkelstein, M., "The Morphing of the American Academic Profession", *Liberal Education*, The Association of American College and Universities, 2003, P.3.
- ³ 第 35 回中央教育審議会答申。
- ⁴ Handy, C., *The age of unreason*, MA: Harvard Business School Press, 1994.
- ⁵ Boyer, E.L., *Scholarship reconsidered: The priorities of the professoriate*, Princeton, NJ: Carnegie Foundation for the Advanced Teaching, 1990.
- ⁶ 諸星裕「教員の職務と人事評価・処理システム～米国大学の教学・人事システムを踏まえて」、高等教育情報センター『高等教育シリーズ第 24 集・授業評価から業績評価・FD への展開－教員評価制度の導入と大学の活性化～評価・処遇システムの開発と実際』地域科学研究会、2003 年、38-39 ページ。
- ⁷ Fukton, O. & Holland, C., "Profession or prolectariat: Academic staff in the United Kingdom after two decades of change". In Enders, J. (Ed.) *Academic staff in Europe: Changing contexts and conditions*, Westport, CT: Greenwood Press, 2001.
- ⁸ Finn, C., Do we need a new taxonomy for College?, *Chronicle of Higher Education*, 44-18, B-4, 1999.
- ⁹ Finn, C. はこれを、"Mass provider" と表現している。
- ¹⁰ Fincher, C., "The Art and Science of Institutional Research." In Corcoran, M. and Peterson M.W. (eds.) *Institutional Research in Transition*. New Directions for Institutional Research. No.46. San Francisco: Jossey-Bass, 1985, pp.17-37.
- ¹¹ 山田礼子「第 4 章アメリカの大学における管理運営モデルの変遷」、江原武一・杉本均編著『大学の管理運営改革－日本の行方と諸外国の動向』東信堂、2005 年、129 ページ。
- ¹² 諸星裕、前掲書、41-42 ページ。
- ¹³ McNay, I., "From the Collegial Academy to Corporate Enterprise : The Changing Cultures of Universities." In Schuller, T. (ed.) *The Changing University?* Buckingham : The Society for Research into Higher Education and Open University Press, 1995, pp.105-115.
- ¹⁴ 私立大学においては、オーナーシップの所在が理事長に帰す場合が多く、その場合、経営権と教学権の分離（理事長と学長又は総長が別）または、経営権と教学権が同一（理事長と学長または総長が同一、早稲田大学など）様々であり、私立大学の多くは学校法人形態であるので、後者のタイプは法人型の組織文化であるといえる。

(2006 年 10 月 16 日受理)