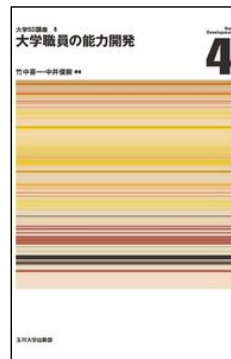


# 大学とは何か

愛媛大学教育・学生支援機構  
教育企画室 竹中 喜一  
takenaka.yoshikazu.xd@ehime-u.ac.jp

# 自己紹介

- 石川県金沢市出身
- 愛媛大学教育・学生支援機構教育企画室
- 大学職員として10年間勤務
- 専門は教育工学（人はどうやったらよりよく学べるか）。博士（人間科学）
- 主な著書に『大学SD講座4 大学職員の能力開発』（共編）、『看護教育実践シリーズ1 教育と学習の原理』（分担執筆）など



# 本プログラムの目次

- 大学組織の特徴
- 国家や市場から受ける影響
- 大学経営と大学職員の役割

# 大学の成り立ち

- もともとは専門職養成が目的で生じた教育機関
  - 主に聖職者、法曹、医師の養成
  - 専門職の基礎として自由七科（文法学、修辞学、論理学／弁証法、算術、幾何学、天文学、音楽）の教育
- 研究機関としての大学は近代以降から
  - 中世は専門学校やアカデミー（学術団体）がイノベーションに大きな影響を与えていた
  - 19世紀、ドイツの大学で実験室教育やゼミナールといった「研究と教育の一致」が図られる。アメリカではジョンズ・ホプキンス大学が1876年に世界初の研究大学院大学として設立

# 大学の運営のあり方

- 「中世の大学のメンバーは、カリスマやミューズの女神を求めることなく、おたがいの平等を基本として自己を組織した。それは、成員の対等性を原則としながら共同の目的を追求するという点で、また対外的に権利を主張し、対内的には自己規制をするという点でも、商工業者のギルドとなんら異なるところがなかった。こうした大学の民主的構造は、大学史を貫いて今日にまでかなりはっきりと存続している。」（横尾 1999）

# 大学という組織

- 民間企業と比べて、どのような特徴があるでしょうか



# 民間企業と比較した大学の特徴

# 大学という組織

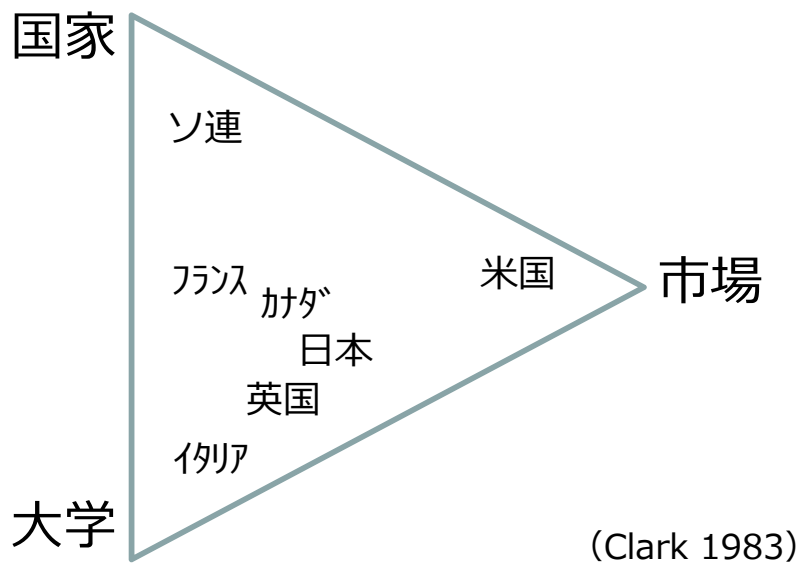
- 文部科学大臣から設置認可された教育機関である
  - ・ 1条校
- 学位を授与することができる
- 自治が認められている
- 経営と教学で意思決定機関が分かれる
- 財務会計の仕組みが企業会計と異なる
  - ・ 国立大学法人会計基準、学校法人会計基準
- 金銭的な利益を上げることが目的としない
  - ・ 卒業生の活躍、研究成果、社会貢献...
- 大部分のクライアントが特定の年代
- 受験者市場、労働市場、研究費市場の影響を受ける



# 本プログラムの目次

- 大学組織の特徴
- 国家や市場から受ける影響
- 大学経営と大学職員の役割

# 大学における調整の三角形



- アメリカの教育社会学者バートンクラークが提唱
- 大学における意思決定の権限のバランス

# 教育基本法における大学の使命

## ■ 学術の中心と自治の保障

- 「大学は、学術の中心として、高い教養と専門的能力を培うとともに、深く真理を探究して新たな知見を創造し、これらの成果を広く社会に提供することにより、社会の発展に寄与するものとする」
- 「大学については、自主性、自律性その他の大学における教育及び研究の特性が尊重されなければならない」

# 大学に関する法令

法令名	種類	大学関連の記述例
日本国憲法	憲法	教育を受ける権利（第26条）
教育基本法	法律	大学の役割と自主性、自律性の尊重（第7条）
学校教育法	法律	設置基準の制定義務、認可・届け出（第1章）、大学の目的、修業年限、教職員の配置、教授会、設置認可など（第9章）
私立学校法	法律	学校法人の設立条件および申請内容、寄附行為、理事など役員および評議員など
大学設置基準	省令	学部など組織、教員組織、大学教員の資格、収容定員、教育課程、卒業要件、施設設備、事務組織など

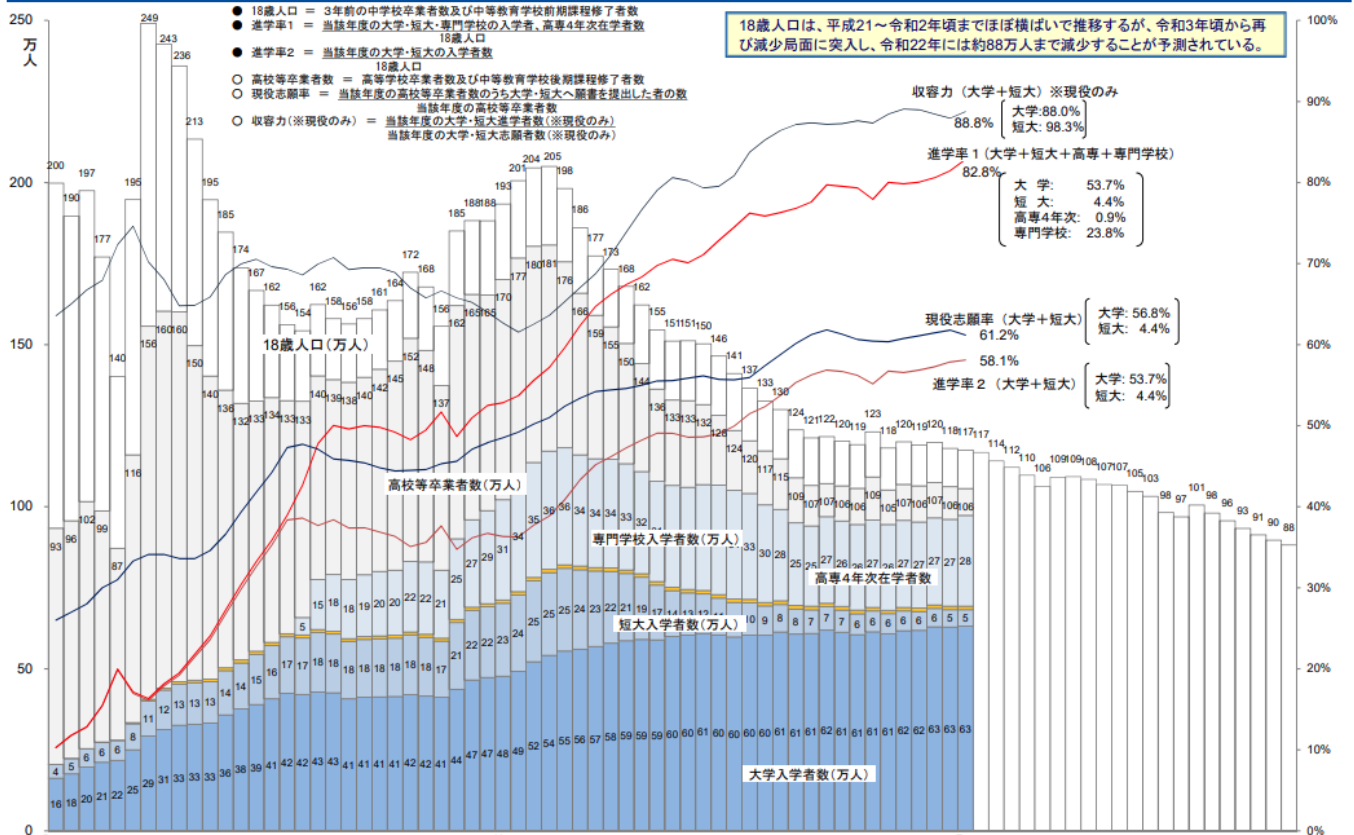
# 法令改正の大学組織への影響

- 学校教育法
  - ・ 専門職大学／短期大学開設(2019)
- 私立学校法
  - ・ 中期計画作成の義務化(2019)
- 大学設置基準
  - ・ SDの義務化(2017)
  - ・ 教職協働、事務組織の役割に関する規定(2017)
  - ・ 専門職学科の設置(2018)
  - ・ 学部等連係課程の設置(2019)
- 学校教育法施行規則
  - ・ 「三つの方針」策定・公開の義務化(2017)

# 高等教育政策

- 高等教育の目標を達成するための政府の施策（矢野 2018）
- 文部科学省が中心プレーヤー
  - 近年は内閣や経済界などの影響も強く（羽田 2019）
- 制度に反映
  - 法令の制定や改正（学校教育法、大学設置基準など）
  - 補助事業の要件に含める（私立大学等改革総合支援事業など）
- 資源に反映
  - 予算配分  
運営費交付金、各種補助金

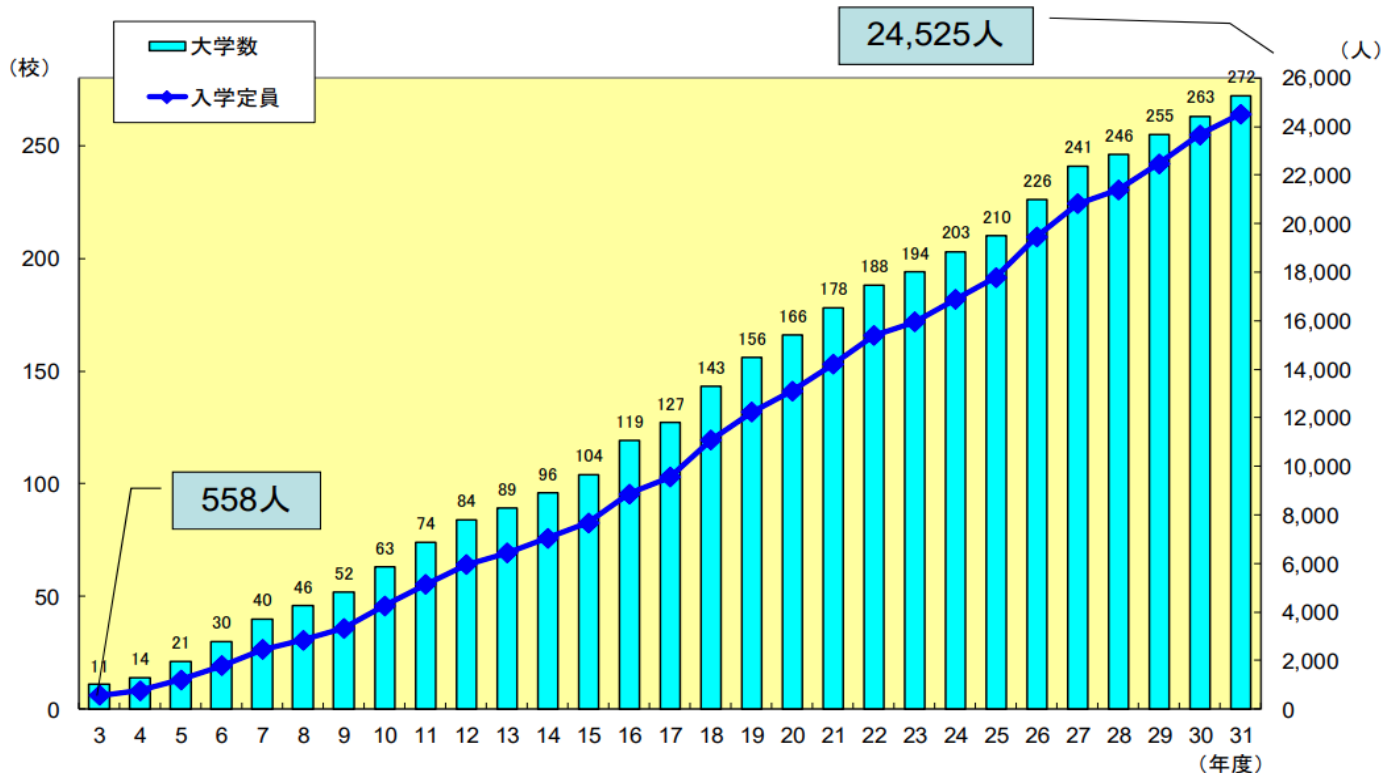
# 18歳人口と高等教育機関への進学率等の推移



出典：文部科学省「学校基本統計」令和14年～22年度については国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年推計）（出生中位・死亡中位）」を元で作成  
 ※進学率、現役志願率については、小数点以下第2位を四捨五入しているため、内訳の計と合計が一致しない場合がある。

出典：文部科学省「大学入試のあり方に関する検討会議（第24回）配布資料 【参考資料2-4】 大学入学選抜関連基礎資料集 第4分冊（制度概要及びデータ集関係）」 ([https://www.mext.go.jp/content/20210215\\_mxt\\_sigakugy\\_1420538\\_00003\\_12.pdf](https://www.mext.go.jp/content/20210215_mxt_sigakugy_1420538_00003_12.pdf))

# 看護系学部・学科数の推移



出典：文部科学省「大学における看護系人材養成の在り方に関する検討会（2019）（第1回）資料4 看護系大学の現状」  
([https://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chousa/koutou/098/gijiroku/\\_icsFiles/afiedfile/2019/05/27/1417062\\_4\\_1.pdf](https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/koutou/098/gijiroku/_icsFiles/afiedfile/2019/05/27/1417062_4_1.pdf))



# 本プログラムの目次

- 大学組織の特徴
- 国家や市場から受ける影響
- 大学経営と大学職員の役割

# 教育活動ひとつとってみても...

施設設備

教育支援  
研究支援

学生募集

就業管理

教務

学生支援  
学習支援

# 大学経営

- 企業等の経営と類似する点
    - ・ヒト・モノ・カネを最大限に活用して組織を活性化し、目的を果たす点
  - 大学経営の独自性
    - ・大学は様々な目的を持つ
    - ・教育研究組織と事務・運営組織が分かれており、それぞれ価値観が異なる場合も多い
- 大学として発展するうえで重要な要素だが、経営を難しくする部分でもある

(両角 2020)

# 大学経営の視点の例

- 収入をどのように確保するのか
  - ・従来の収入構造に依存できなくなりつつある
- 何に支出するのか
  - ・大学の強みを伸ばすのか弱みを克服するのか
- どのような学生を育てるのか
  - ・3つのポリシーをどのように定めるか
- 何を大学の強みにしていくのか
- どのような形で社会の発展に貢献するのか
  - ・教育か、研究か、社会貢献か

# 大学職員の役割

- 「処理」から「遂行」へ
  - 「大学は、その事務を遂行するため、専任の職員を置く適切な事務組織を設けるものとする」  
→大学としての目的を成し遂げる役割であることが強調
- 教職協働で遂行
  - 「大学は、当該大学の教育研究活動等の組織的かつ効果的な運営を図るため、当該大学の教員と事務職員等との適切な役割分担の下で、これらの者の間の連携体制を確保し、これらの者の協働によりその職務が行われるよう留意するものとする」

# 教職協働の特徴

- 教員は「個」、職員は「組織」重視
- 企画立案や意思決定は教員、職員は根拠を示す
- 「学生のために」を軸に促す
- 職員の提案力、マネジメント力、経営感覚に期待
- 従来 of 教員業務の一部を職員が行う
- 職員から教員への業務移管もある（IR）
- 大学における新しい業務で教職協働が進む  
教育改革、国際交流、外部競争的資金獲得

「大学等における『教職協働』の先進的事例に係る調査」より  
（平成29年度文部科学省委託事業として実施）

# 自大学の文脈に落とし込む

- 政策誘導の取組の増加  
補助金、FD、SD、IR、DX、教学マネジメント  
→ 外国から輸入された概念も多い
- 自大学の現状との葛藤  
伝統と革新の葛藤（改組、カリキュラム見直し、組織改革）、  
政策や学外の事例を無批判に受け入れるだけでは疲弊
- 学内と学外の双方を知る  
学内：中期計画、事業報告書、年史、先輩の話、Web  
学外：文科省Webサイト、大学職員や他大学のSNS、高等  
教育論の書籍・論文

# 未来志向で考える

- 2040年に向けた高等教育のグランドデザイン（答申）より
  - ・ 普遍的な知識・理解と汎用的技能を文理横断的に身に付け、時代の変化に合わせて積極的に社会を支え、論理的思考力を持って社会を改善していく資質を有する予測不可能な時代を生きる人材が求められる
  - ・ そのために学修者本位の教育への転換が必要。学修者が生涯学び続けられるための多様で柔軟な仕組みと（機関間の）流動性を高める方策が必要 （中央教育審議会、2018）
- 将来の大学の姿とは...
  - ・ オンラインと対面を併用したカリキュラム？
  - ・ 留学生、社会人、シニア世代などの受け入れ？
  - ・ 学納金や国からの補助への依存からの脱却？
  - ・ 大学の統合やシステムの共用推進？



# まとめ

- 大学はその起源から自治が認められ、自律性が尊重されてきた。実際には「調整の三角形」で示されるように、大学に加えて国家や市場が、大学における意思決定に影響を与える
- 大学にとっての利益は金銭的なものではない。ただし、大学の使命である教育研究、そしてその成果の社会への提供には収支も意識しながら適切な大学経営を行うことが不可欠。教育研究の視点も考慮しながら経営に関与する姿勢をもつ
- 大学職員は大学に必要な事務を遂行する役割をもつ。そして、教員・職員それぞれの特性を理解しつつ協働し、学外の状況を自大学の文脈に落とし込み、未来志向で考えながら、大学がもつ使命を果たす当事者が大学職員である

# 参考文献

- Burton R. Clark.(1983), “The Higher Education System: Academic Organization in Cross-National Perspective”, University of California press.
- 大学改革支援・学位授与機構(2016)『高等教育に関する質保証関係用語集（第4版）』
- 羽田貴史（2019）『大学の組織とガバナンス』東信堂
- リベルタス・コンサルティング(2018)「大学等における『教職協働』の先進的事例に係る調査」調査報告書
- 両角亜希子（2020）『日本の大学経営——自律的・協働的改革をめざして』東信堂
- 文部科学省（2018）「2040年に向けた高等教育のグランドデザイン（答申）」
- 中井俊樹編（2019）『大学SD講座1 大学の組織と運営』玉川大学出版部
- 中井俊樹編（2019）『大学SD講座3 大学業務の実践方法』玉川大学出版部
- 横尾壮英(1999)『大学の誕生と変貌: ヨーロッパ大学史断章』東信堂
- 矢野眞和（2018）「高等教育政策の特質」東京大学大学経営・政策コース編『大学経営・政策入門』東信堂