

## [023]九州大学教育社会学研究集録表紙奥付等

<https://hdl.handle.net/2324/4773098>

---

出版情報：九州大学教育社会学研究集録. 23, 2022-03-15. Seminar of Educational Planning, Measurement, Evaluation, Department of Education, Graduate School of Human-Environment Studies, Kyushu University

バージョン：

権利関係：

## 高等教育論

2021 年度春学期開講の「高等教育論」は、修士課程を対象に木村拓也准教授の指導のもと、Robert Bimbaum の著書、高橋靖直訳『大学経営とリーダーシップ』（玉川大学出版部、1992 年）をテキストとして用いた。参加者は、大学院生 8 名、学部生 1 名、研究生 1 名、学術協力研究員 1 名、その他 1 名の合計 12 名であった。

授業の進行方法については、各章に対して司会者と担当者が割り当てられ、担当者が担当の章の要旨、疑問点、質問や協議したい内容をレジュメにまとめ、司会者の進行に基づき、担当者がレジュメについて発表した後、参加者全員で議論を行う形であった。

各回で取り上げられたテーマと司会者、発表者は、以下のとおりである。

- 第 1 回 4 月 12 日 オリエンテーション
- 第 2 回 4 月 26 日 司会：坂巻  
第一章 大学における管理、運営、およびリーダーシップの問題（担当：一ノ瀬）
- 第 3 回 4 月 26 日 司会：一ノ瀬  
第二章 「システム」と「循環」から考える－大学組織の構造と力学（担当：黄）
- 第 4 回 5 月 17 日 司会：黄  
第三章 意思の決定と合意の形成－管理職の役割（担当：栗原）
- 第 5 回 5 月 17 日 司会：栗原  
第四章 同僚平等型大学－平等共同体での権力と価値の分配（担当：辻本）
- 第 6 回 5 月 24 日 司会：辻本  
第五章 官僚型大学－合理的構造と意思決定（担当：郭）
- 第 7 回 5 月 24 日 司会：郭  
第六章 政治型大学－権力と資源をめぐる競争（担当：高倉）
- 第 8 回 5 月 31 日 司会：高倉  
第七章 無秩序型大学－独立した俳優で構成さ

れる共同体に意義を探る（担当：徳永）

- 第 9 回 5 月 31 日 司会：徳永  
第八章 サイバネティック大学－自己制御による方向性の提供（担当：アレックス）
- 第 10 回 6 月 7 日 司会：アレックス  
第九章 サイバネティック大学の効果的管理運営とリーダーシップ（担当：坂巻）

本授業で用いた「大学経営とリーダーシップ」は、大学組織・経営理論を大学へいかに適用するかという視点で、過去半世紀にわたる組織・経営理論研究の発展の成果を踏まえながら、大学の組織と経営のモデルを統合して提示している。大学という「複雑な組織」を理解するにふさわしい組織理論を選び適用することで、大学組織の特殊性を描いていること、および本テキストの読者は、大学の理事、すべてのレベルの管理職、管理運営に関係する教員、および大学院の高等教育関係の科目を担当している人々を想定している関係で、大学の組織構造、法令、意思決定システムやガバナンスに関する専門的知識が必要である部分があったため、状況に応じて木村先生の解説や具体例をご教示いただいた後、議論を深める場面が多々見られた。

また、大学教職員の社会人大学院生による事例などを共有していただいた後に議論することによって、大学組織の複雑性や特殊性に関する様々な角度や視点からの意見が出された。

本授業において主に議論された点として、以下の 3 点が挙げられる。

1 点目は、大学管理の諸問題に関する事項である意思決定についてである。大学には、企業では考えにくい独特な組織構造として、管理職と教授団の意思決定システムが構造化されており、実質的に理事会と教授会における意識決定している現状を組織の二重構造と指摘している。ここでは、日本の大学の組織構造の一つとも言える

総長型、オーナー型、分離型、統一型、輻輳型などの理事長と学長の位置づけや意思決定が理事会、学長、教授会によって分割されていることから、理事会と教授会の緊張関係が生じていることを踏まえて、大学組織の二重構造におけるマネジメントのあり方について議論した。そもそも理事会と教授会の緊張関係が生じなければ、大学組織の二重構造の問題が解決できるのか、理事会と教授会の緊張関係が生じていることから、大学組織運営が効率的・効果的に行うことができている部分もあるのではないかなどの議論があった。組織の二重構造を問題点として捉えるのみならず、俯瞰的かつ批判的に捉えることによって、多角的に組織構造を考えることができた。

続いて、2点目は、合意形成における管理職の役割についてである。意思決定の目的は決定者の価値を最大にするような成果を創造することであることを踏まえて、管理職は合理性のある決断をすることになるが、まず考え得るすべての変数に注意を払うことができないこと、受け取る情報がそれを伝達する人の物の見方によってふりかけられたり、歪められたりするため、その全てを検討することはできないことが制約条件として挙げられる。こういった問題は、客観的合理性は存在しないことを示唆し、主観的合理性こそが最善の意思決定になることを指摘されている。ここでは、客観的合理性は存在しないのか、主観的合理性における意思決定になると見せかけの合理性で管理職が意思決定することになり、効率的・効果的な意思決定からかけ離れるのではないかなどの議論があった。意思決定の複雑性から見える管理職の役割、管理職の意思決定の困難さ、組織マネジメントのあり方考えることができた。

最後の3点目は、大学組織の効果的運営や効果的リーダーシップについてである。同僚平等型、官僚型、政治型、無秩序型といった4種類の組織機能モデルの特徴や効果的リーダーシップを共有した後、効果的運営や効果的リーダーシップについて議論を深めた。

筆者の所感としては、大学組織の複雑性・多様性の中での効果的運営や効果的リーダーシップが4つのモデルのいずれかに全て当てはまるのではなく、状況に応じて効果的・効率的な意思決定や柔軟性・順応性のあるリーダーシップが必要であると改めて感じた次第である。異

なる視点では、大学組織の意思決定として、構成員に受け入れられたものそのものが効果的・効率的な意思決定とも言えることがあるのではないかと感じた。大学組織の独特な構造を踏まえた大学経営のあり方やリーダーシップのあり方を俯瞰的に捉えることができたことが深い学びになったことは言うまでもない。

(文責：修士課程2年 一ノ瀬 大一)