

# 研究センターの設置と廃止にみる 国立大学法人の組織変容 学長対象アンケート調査を手掛かりに

金子研太(九州大学大学院)

<http://www.s.kyushu-u.ac.jp/~3HE11026G/>

## 本報告の構成

- 1 本研究の背景と目的
- 2 センターの設置
  - データベースとアンケート調査による分析
- 3 センターの運用
  - アンケート調査による分析
- 4 センターの廃止
  - アンケート調査で抽出した特徴的事例の訪問調査
- 5 結論と課題

### 1-1 研究の背景

- 国立大学法人化がもたらした変化
  - 運営費交付金の減少
  - 柔軟な組織体制
    - 研究施設の設置根拠の変更
  - 学長権限・補佐体制の強化

→制度変更のもとで急務となった大学の個性化

→研究センターの設置

国立大学法人化に伴い生じているさまざまな課題(人事、予算、ガバナンス...)が現れており、変化が比較的短期間のうちに生じる。

### 1-2 研究の背景—先行研究①

- 研究センターの意義(林 2005、小島 2005、黒木 2009)
  - 大学の個性化の先導者的役割
  - 既存の伝統的な学問区分を超えた学際的研究を実施できる
  - ビジョンや目的、支援組織、研究装置などの共有により、研究マネジメントを効率的・効果的に実施
  - ポスドクなどの雇用や課題志向の研究・教育の機会を提供
  - 大学の研究活動を外部に向けて可視化し、広報や外部の資源獲得等に生かす

### 1-3 研究の背景—先行研究②

- 大場・小貫(2007)(広島大学 2006年COE調査)
  - 「部局等を超えて学際的な研究を進めるセンター等」についての意識、条件整備状況の調査
    - 本研究でもこの定義を採用
  - 国立大学の学長の88.2%が「社会の需要に対応するため、積極的に活用すべきである」と回答
  - ただし、活用へむけた意識には温度差がある
    - 地方大>旧帝大
    - 学長>部局長>学科長
  - その後の6年間で実際にどのような変化が生じているかを、事例をもとに検証する必要がある。

### 1-4 研究の背景—先行研究③

- 事例に焦点を当てた研究
- 金子(2011)
  - ひとつのセンターを設置期、廃止決定期、復活折衝期の3期で分析し、そこに関わった理事・副学長の役割の重要性と、大学戦略に適合した組織目標の必要性を明らかにした。
  - 事例から得られた知見の一般化、相対化が課題

### 1-5 本研究の目的

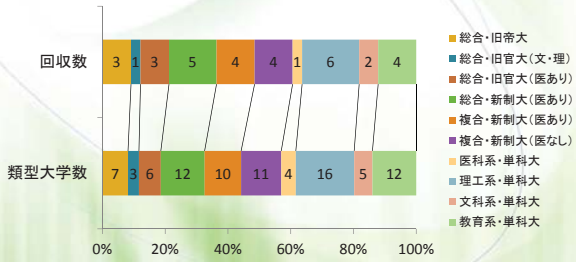
- 研究センターの設置と廃止を通して、各大学がどのように変容しているかを明らかにする
- 具体的には、国立大学法人の研究センターの実態を、以下の点に着目して分析する
  - 近年設置されている研究センターはどのような組織か
  - 研究センターはどのように運用されているか
  - 研究センターの廃止を経験した大学には、どのような条件があるか

### 1-6 研究方法

- データベースによる分析(設置)
  - 「全国大学一覧」の2003年と2011年データの比較
- 学長に対するアンケート調査(設置、運用、廃止)
  - 2012年1月に郵送。
  - 国立大学法人(全86法人)の学長に対し送付
  - 回収率38%(33通)
- 特徴的事例の訪問調査(廃止)
  - センターの廃止を経験した大学に対し、関係教員、事務職員等にインタビュー
  - 2010年～現在にかけ随時実施中

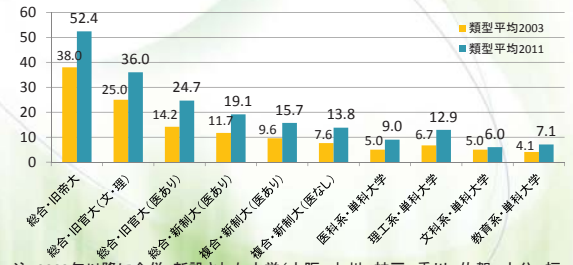
## 1-7 アンケート調査回収結果

- すべてのタイプの大学から回答を得た。
- 各類型が占める割合の変動幅は、+1.6%(総合・旧官大(医あり))~-1.8%(教育系・単科大)



## 2-1 センターの設置数

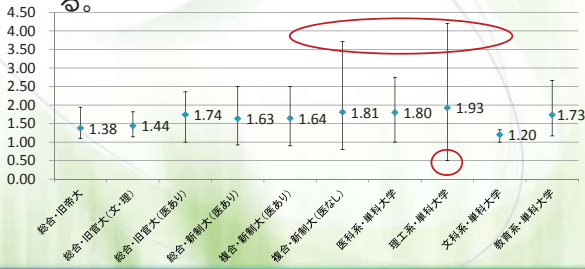
- 類型ごとの設置数の平均値では大学類型ごとに差が存在。設置数は旧帝大グループが最も多い。



注: 2003年以降に合併・新設された大学(大阪、九州、神戸、香川、佐賀、大分、福井、高知、宮崎、東京海洋、筑波技術)は除外した

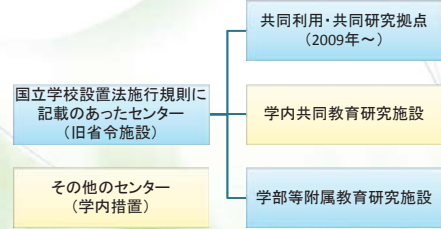
## 2-2 センター設置数の伸び率

- 大学類型ごとの伸び率では、類型ごとに差が見られる。
- 理工系・単科大、複合・新制大(医なし)で散らばりが大きい。類型内でも大学間の差が存在している。



## 2-3-1 センターの種類

- 法人化前のセンターは制度上以下のように分類されていた。
- 法人化により学内措置によるセンターと旧省令施設の区分がなくなった。



## 2-3-2 研究センターの種類

	2003年			2011年		
	学部等附属教育研究施設	学内共同教育研究施設	全国共同利用施設	学部等附属教育研究施設	学内共同教育研究施設等	共同利用・共同研究拠点
総合・旧帝大	43.9% [69]	47.1% [74]	8.9% [14]	49.6% (43)	43.8% (25)	6.6% (1)
総合・旧官大(文・理)	24.5% [12]	71.4% [35]	4.1% [2]	23.9% (5)	73.2% (17)	2.8% (0)
総合・旧官大(医あり)	28.4% [23]	66.7% [54]	4.9% [4]	29.4% (19)	68.5% (44)	2.1% (-1)
総合・新制大(医あり)	30.9% [25]	66.7% [54]	2.5% [2]	24.1% (7)	74.4% (45)	1.5% (0)
複合・新制大(医あり)	32.8% [22]	56.7% [38]	10.4% [7]	43% (24)	56.1% (22)	0.9% (-6)
複合・新制大(医なし)	27.7% [23]	71.1% [59]	1.2% [1]	16.6% (2)	83.4% (67)	0% (-1)
医科系・単科	33.3% [6]	61.1% [11]	5.6% [1]	0% (-6)	97.1% (22)	2.9% (0)
理工系・単科	11.1% [10]	87.8% [79]	1.1% [1]	4.5% (-2)	94.9% (89)	0.6% (0)
文科系・単科	17.4% [4]	82.6% [19]	0% [0]	10.7% (-1)	89.3% (6)	0% (0)
教育系・単科	42.9% [21]	51% [25]	6.1% [3]	10.6% (-12)	89.4% (51)	0% (-3)

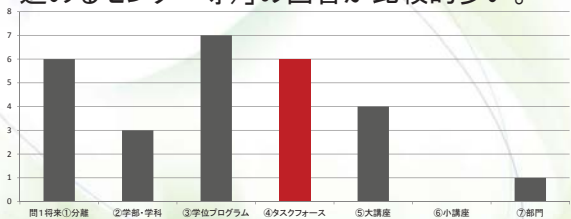
※2003年度括弧内は対象大学の研究施設数、2011年度括弧内は2003年からの増減。

## 2-3-3 研究センター数の内訳推移

- 総合・複合(医あり)大学においては、学部等附属教育研究施設・学内共同教育研究施設等の双方が増加している
- 複合・新制大(医なし)や単科大学においては、学部等附属教育研究施設の割合が減少、学内共同教育研究施設等が増加する傾向にある

## 2-4 アンケート調査結果(将来の教員組織形態)

- 「特定の目的や研究課題のために編成される、タスクフォース的な組織形態(学際的な研究を進めるセンター等)」の回答が比較的多い。

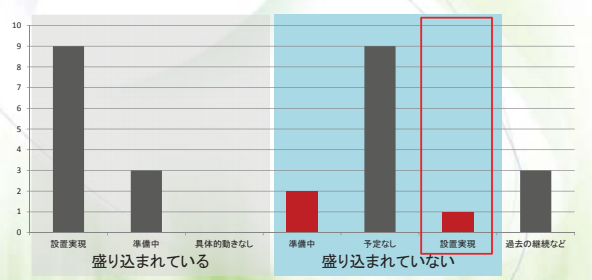


設問: 今後教育研究を進めるうえでふさわしいと考えられる形態についてお答えください(複数回答)

①教育組織(学科・課程等)と研究組織(講座等)を分離して編成する形態(例: 筑波大学の学系及び学群等)  
 ②教育組織と研究組織に基づいて編成する形態(学部・学科・講座制)  
 ③教育組織を「学内各系(課程(プログラム))」に基づいて編成する形態  
 ④特定の目的や研究課題のために編成される、タスクフォース的な組織形態(学際的な研究を進めるセンター等)  
 ⑤学部または学科全体を通じた大講座制  
 ⑥小講座制  
 ⑦部門制

## 2-5 アンケート調査結果(中期計画)

- 中期計画に盛り込まれていないが設置を実現した大学も存在



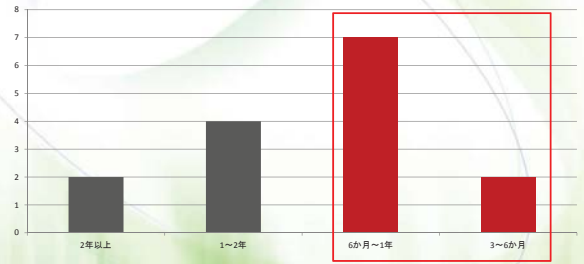
設問: 部局等を超えて学際的な研究を進めるセンター等を新たに設置する計画が第二期中期計画に盛り込まれていないか

## 2-6 センターの設置—小括

- 近年設置されている研究センターはどのような組織か
  - 新たな定員のない、学内措置によるセンターである。
  - 大学類型によっては、学部附属のセンターよりも全学センターのほうが多くなる傾向にある。
  - センターの設置数は増加しており、増加数は旧帝大が最も多い。ただし、伸び率は他類型のほうが大きい。
  - 学長アンケートにおいては今後採用する組織形態として研究センターが選ばれている。

## 3-1 決定から改組までの期間

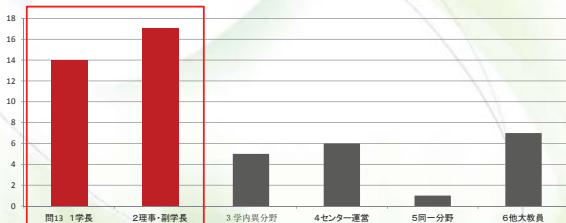
- 半数以上が1年未満で設置



設問：貴大学では、センターの改組や廃止が決定してから実施に至るまで、どの程度の期間がありますか

## 3-2 センターの評価者

- 学長・副学長の関与が多数を占める

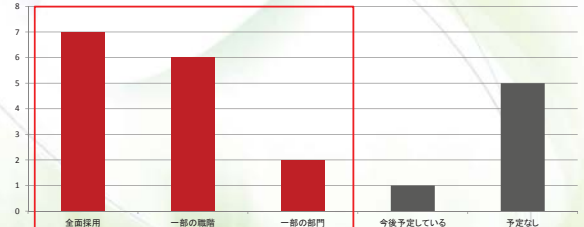


設問：部局等を超えて学際的研究を進めるセンター等の活動の評価は、どのような構成員が行いますか。当てはまるものをすべて選択してください。

1. 学長
2. 理事・副学長
3. 研究推進委員など、学内異分野の教員
4. センター運営委員
5. 学内の同一／近接分野の教員
6. 他大学に勤務する同一／近接分野の教員

## 3-3 センターの構成員（任期制）

- 回答の71%が任期制を導入。そのうち約半数は任期制を全面的に採用している。



設問：（問8で回答した）部局等を超えて学際的研究を進めるセンター等では、教員の任期制を採用していますか。

1. 全面的に採用している
2. 助教など一部の職階に導入している
3. 今後採用する予定である
4. 任期制導入の予定はない

## 3-4 センターの運用—小括

- 研究センターはどのように運用されているか
  - 変わりやすい組織である
    - 決定から改組までの期間は1年未満が半数以上を占める
    - 多くの場合、任期制が取られている
  - 学長・副学長の影響力が強い
    - 学長・副学長が評価者となるパターンが多数を占めている。そのうち約5分の2の組織では、これら両者（またはいずれか）のみが評価者となる。

## 4-1 センターの廃止



## 4-2 センターの廃止類型

- アンケートの回答をもとに、廃止の理由を分析

低パフォーマンス	資金の終了	組織効率化	教員の転任
A大学（総合・旧帝大）	B大学（総合・新制大（医あり）） C大学（複合・新制大（医なし））	D大学（総合・旧帝大）	E大学（総合・新制大（医あり））

## 4-3 A大学の廃止事例

- 学長の発案で法人化後に設置された2センターを廃止（2010）
  - 教員の雇用・センター運営費を補助（他のセンターと合わせて一度に25名分の全学管理定員を消費）
  - センター設置に伴い、学内の人事凍結が起こり、学長選の争点の一つとなった
  - 外部資金獲得額をはじめとする活動状況の評価により廃止を決定（研究戦略委員、企画専門委員、学長により廃止の2年前に実施）
  - 廃止決定後に大型研究資金が採択され、理事が学長に存続を交渉したが、決定は覆らなかった
  - 定年教員の後任未補充、自発的な学外への転出により対応

## 4-4 B大学の廃止事例

- 学長の発案で法人化後に設置された2センターを廃止(2011)
  - 教員2名分の雇用と不足分研究費(一方のセンターでは6年間で約2億1千万円)の補助
  - 同様の枠組みで設置されたセンターとともに、2か月に1回の連絡会を実施。**学術研究担当理事のもとで活動状況をモニタリング**。活動内容を評価する一律の基準はない
  - センターの運営を支えていた**外部資金の終了を前に、連絡会の場で存続の可否や廃止後の組織体制を検討**(約10か月前から5か月間)
  - 教員は学内他部局へ配置転換。活動規模は大幅に縮小

## 4-5 A・B両大学の事例の共通点

- 研究センター設置に関する学長の強いイニシアティブ
  - A大学:法人化前に学長が企画担当者を指名し、設置を前提とした手続きが進められた
  - B大学:学長が設置をほぼ独断で決定し、法人化時の学長挨拶で発表
- 全学資源(特に教員ポスト)の投入によるセンター設置
- 学長・執行部の強い組織風土
  - A大学:大学戦略の明確化やバランスト・スコアカードによる目標設定の導入
  - B大学:ポイント制の導入や事務局長の廃止、設置形態を超えた大学間連携を早期に実現

## 4-6 A・B両大学の事例の差異

- 廃止の決定過程
  - A大学:評価者の多数決。1回の評価結果をもとに廃止を決定。センター教員らの納得を得たわけではない。また、その後状況が変わっても覆らない。
  - B大学:2か月に1度の連絡会によるモニタリング。センター長と担当理事の合議により、廃止後の活動を時間をかけて決定。
- 決定の正当性を担保する存在が必要(たとえば学長・執行部の強い権限)

## 4-7 その他の廃止事例

- C大学:法人化後に設置されたセンターを廃止(2012)
  - 外部資金事業の大幅な規模縮小による。
  - 所属構成員は全員配置転換。
- D大学:全国共同利用施設と学内共同教育研究施設で類似の活動を行っていたセンターを統合(2009)。
  - 所属構成員は配置転換。
- E大学:法人化前年に設置された文系センターを廃止(2005)
  - 教員の転出により廃止。

## 4-8 センターの廃止—小括

- 研究センターの廃止を経験した大学には、どのような条件があるか
  - 決定の正当性を担保する学長・執行部体制が存在。

## 5-1 結論

- 新設の研究センターは、新たな定員のない、学内措置によるセンターと考えられる。設置数は従来より増加する傾向がある。
  - 類型内・類型間で差が存在。
- 研究センターは学長や理事・副学長の影響のもと、従来と異なる組織形態で運営されている(評価、任期制、準備期間)。
- センターが実際に廃止に至った2事例では、執行部の強いリーダーシップが存在。
- どの大学も法人化後の個性を模索しているが、大学間で差が存在。

## 5-2 課題

- 全体を網羅的に把握するとともに、きめ細かに分析する必要がある。
  - より正確なデータ、組織の活動内容、規模、管理運営体制、獲得資金、継続的变化...
- 詳細に検討する事例数を増やす必要がある。
  - 別のセンターの廃止事例、廃止を免れた事例など
- 研究の出発点に立ち戻って別角度からの事例分析も必要となる。
  - ガバナンス上の諸問題の顕在化事例(部局の「既得権」にメスを入れた事例など)

## 主要参考文献

- 榎木英介「博士漂流時代」ディスカヴァー・トゥエンティワン、2010年。
- 林隆之「大学の研究センターの評価とベストプラクティスの集積」『大学評価・学位研究』第3号、2005年、pp.45-65。
- 金子研本「新規事業プロセスモデルによる国立大学法人の内部組織変容過程の考察—時限付き研究組織に焦点をあてて—」『日本高等教育学会第14回大会発表要旨集録』2011年、pp.144-145。
- 小島あゆみ「国立大学法人化から1年半—研究現場へのインパクトを探る」『naturejapanjobs』2005年9月29日号。
- 黒木登志夫「落下傘学長奮闘記」中央公論新社、2009年。
- 村澤昌崇「日本の大学組織—構造・機能と変容に関する定量分析—」『高等教育研究』第12集、2009年、pp.7-28。
- 大場淳「学際性の進展とその影響」『大学研究』第19号、1999年、pp.181-199。
- 大場淳、小貫有紀子「部局を超えた組織の構築と学生の参加」『大学の組織変容に関する調査研究』COE研究シリーズ27、2007年、pp.65-78。
- 島一則「国立大学財政・財務の動向と課題」『高等教育研究』第15集、2012年、pp.49-69。
- Stahler, G. J. and Tash W. R. (1994) "Centers and Institutes in the Research University: Issues, Problems, and Prospects", *The Journal of Higher Education*, 65(5), pp.540-554.
- 潮木守一「市場競争化の大学経営」『高等教育研究』第5号、2002年、pp.7-26。