

## 特集

# 教職協働による大学運営

— 職員の役割を中心に —

大 島 英 穂

### 要 旨

「協働」は、目標を共有したうえでそれぞれの役割を果たすことだが、知識社会化とグローバル化による大学の機能の拡大やネットワーク組織の発達により、教職協働の領域は大学の活動の全領域に広がっている。また、教職員構成も多様化しており、教職協働は多角的関係の中で実践することが求められる。このような状況の中で、教職協働の当事者である専任職員は、問題設定・課題解決能力、工程管理能力、ネットワーク・コミュニケーション能力を、仕事経験を通じて成長とともに普遍性あるものに高めていく必要があり、それは自律的人材のキャリア・デザインの課題でもある。同時に、組織内、とりわけ職場での内省的な対話や志の育成を通じて目標を共有するとともに、学習する組織になることが求められる。

### キーワード

ネットワーク、大学の機能の拡大、教職員構成の多様化、多様な協働のあり方、自律的人材、経験学習、学習する組織、対話

### はじめに

今日の大学改革は、国の成長戦略の中に位置づけられており、グローバル人材とイノベーション人材の育成がキーワードになっている。大学改革の内容は多岐にわたり提言されているが、大学の機能を再構築するためにガバナンスのあり方も改革の中に含まれている。中央教育審議会の大学分科会のもとに組織運営部会が設置され、早いテンポで検討が進められているのは、ガバナンス課題の重要性を表しているといえる。

大学ガバナンスの充実・強化の内容は、上記部会等で検討されている、いわば何ができるようになるかという「外形」にあたる部分と、それを担う教職員のあり方がかみ合って、十全の機能が発揮されるといえる。教職員のあり方については、第一線で教育・研究を担う教員と、教育・研究に多角的に関わる職員の関係性が影響し、それが「教職協働」がいわれる背景の一つである。大学組織の特徴をふまえたうえで、今日の環境下で求められる教職協働について、特に職員の役割と能力を中心に考えてみたい。大学の構成員がそれぞれの役割を果たし、相互協力のもとに社

会的要請に応える教育・研究を展開することが、大学の使命を果たし、社会の期待に応える大学改革である。

## 1. 教職協働とは何か

### (1) 「協働」の意味

「教職協働」という言葉は多くの場で使われているが、その定義は明確にはなっていないと思われる。「教職」が教員と職員を指すことに異論はないと思うが、「協働」については協力する意味をもつ「きょうどう」の字は次の三つである<sup>1)</sup>。

共同：二人以上の者が力を合わせる事

協同：ともに心と力を合わせ、助け合って仕事をする事

協働：協力（ある目的のために心を合わせて努力すること）して働く事

いずれも、複数の独立した対象が存在すること、その対象がお互いの違いを尊重していることが前提になっているが、「協同」と「協働」は、さらに各対象が分担して事を成し遂げることが含意されている。換言すれば、目標を共有したうえで役割を分担することであるが、「協同」に対して「協働」は、個々の働きに焦点をあてているニュアンスがあると思われる。

### (2) 立命館における教職協働

立命館学園では、1980年代から「教職協働」という表現を使ってきた。しかし、それに至るまでの歴史においても「きょうどう」は使われており、その字も推移してきている。

立命館は、戦後の学園民主化の取り組みを通じて教学優先の原則を確立し、総長公選制や、全学協議会、学部長理事制などの諸制度を確立していた。1960年代の学部構成は、法、経済、経営、産業社会、文、理工の6学部であり、社会科学・人文科学・自然科学を網羅する総合大学であった。当時の教学改革の理念は、「現代化・総合化・共同化」であり、教学分野の細分化を超えて共同して真理を究める教学の体制を築くために「共同化」<sup>2)</sup>、すなわち複数の者が力を合わせる必要があるとしていた。

学園紛争を経て、1970年代に大学の自治に対する見直しが行われた。大学の自治は教学創造の自治であり、それは大学を構成する人が全て自治の担い手になるという考えであり、全構成員自治が確認された。具体的には、教員、職員、学生が自治の担い手であり、あるべき姿として教員像、職員像、学生像が議論された。その議論の中で、学生に対する教育責任については、職員も教員と協同の關係に立つ<sup>3)</sup>とされ、教員と職員の關係について、助け合って仕事をする（協同）ものであると初めて言及された。

自治の担い手のあるべき姿については深められていき、職員像については、1970年代半ば以降、政策立案能力や教員との協力關係の中で政策遂行力量をもつことが強調された。同時に立命館では、大学運営を支える事務体制の再編整備にあたっては、職員像と重ねて、学園の課題とその中での職員の役割についても議論された。1982年の事務体制整備の文書において、その視点として、「職員と教員の協働化を推進すること」<sup>4)</sup>が述べられ、以降は「協働」の字が使われてきた。大学の使命である教育と研究、それを実現するための管理運営は統一的に進める必要があり、そ

の担い手である教員と職員は目標を共有して協力して働くことが求められることから、「協働」が使われるようになったと思われる。

### (3) 協働の必要性

立命館では、大学の自治との関係を出発点にして、「協同」から「協働」へと推移してきたが、現在は、目標を共有して協力し合うことが一層必要になっている。第一に、社会環境の変化である。規模の経済から、多種多様な資源を組み合わせる範囲の経済へシフトしており、範囲の経済に対応するためには、自己変革しやすい組織、すなわち他と関係性をもったり、目的を達成するために柔軟性をもった組織になることが求められる。そして、組織は人で構成されていることから、自己変革しやすい組織では組織活動を促進するために構成員間の信頼関係構築が重要になる。

第二に、教育から学習へのシフトである。教育は、主体的学習を効果的・効率的に実現するための意図的な支援活動であるのに対し、学習は、日常の中で複合的・継続的に進行する組織・個人の行動や考え方が変化するプロセス<sup>5)</sup>である。つまり、主体が学習する側に移っており、目標への接近方法や目標それ自体も個別的になるといえる。

第三に、教員と職員については、その構成が多様化し、また役割の担い方が柔軟になっていることであるが、この点については後述する。

第四に、関係性の中で、人材、資源、情報、ノウハウを最適に結合するネットワーク組織の発達である。情報通信基盤の発達や経営技術の進歩などによりネットワーク組織が発達しており、形態はチームを組むものや、連携・提携関係をつくるもの、次元は、個人のレベル、チームなどの集団のレベル、組織レベルがあり、その範囲は組織内、組織間、ネットワーク間ネットワークである組織間フィールドなど多様である。ネットワーク組織は緩やかな結合や協働が行われ、外向きであり、変化への対応に強いといわれている<sup>6)</sup>。

以上のように社会環境は協働を一層必要としており、また後述するように大学の機能も拡大している中で、教員と職員の協働の場は大学の活動の全分野に適用されるといえよう。教職協働は、教育、研究、社会貢献とそれを支える大学運営の全てにわたり、その内容は定型・通常の活動から、企画・プロジェクトまで多様にありうるといえる。

### (4) 教職協働の事例：立命館アジア太平洋大学の創設

教職協働の場として、教育、研究、社会貢献、大学運営の全分野を網羅し、また前例のない国際大学の創設というイノベーション型の内容を、ネットワークを活用して実現した具体的事例として、立命館アジア太平洋大学（以下、「APU」という）の創設について紹介したい<sup>7)</sup>。

APUは、立命館学園の創始130年・創立100周年記念事業として、大分県および別府市との公私協力により、2000年4月に大分県別府市に開学した。APUの創設にあたっては、基本的枠組として、完成年度以降は財政的に自立できる学部規模により設置する必要があった。他方、収容定員増に対しては抑制的に対応するという、当時の高等教育政策との関係の中で実現する必要があった<sup>8)</sup>。さらに、大学教育の国際通用性に正面から応えるために、留学生（国際学生）の受け入れを軸として一貫性のある仕組みを具体化する必要があった。

多数の留学生を世界から迎え入れるためには、日本語、住居、経済生活条件の三つの日本留学

の壁を克服しなければならない。APU の特徴である留学生と日本人学生が同数で、日本語・英語の二言語をキャンパスの共通言語としたことと、日本留学の壁を超えることは表裏の関係にあったといえる。

教職協働については、日本語と英語による二言語の教育システムやカリキュラム、入学時から進路を意識したキャリア形成プログラムなどの教育課程の具体化は、教員と職員の双方が知恵を出し合い、教育システムやカリキュラムの枠組の調査は職員、カリキュラムの具体化やその授業を担当する教員の採用は教員が主として担った。留学生への経済的支援となる奨学金については、支援組織としてアドバイザー・コミッティとサポーター・グループに協力をお願いした。また、海外から直接留学生を受け入れるために、まず各国の有名大学と協定を締結し、それを基礎に現地の高校と推薦入学協定を締結することにより、安定的に受け入れる仕組みをつくりあげた。さらに、地域社会との関係は、留学生が日本で充実した生活を送ることに直結することから、大分県内の自治体との協定やホストファミリーの組織化により、地域社会との良好な関係づくりを進めた。以上の取り組みについて、海外の機関との接触は教員の人的ネットワークを出発点にして、関係構築の行動や維持は教員と職員が協働して行った。また、地域社会との関係も教員が顔となり、その後の動きや関係の維持・発展は教員と職員の協働により進めてきた。

教職協働による取り組みは、開学にむけた準備期間から開学後も、内容や形態に変化はあるが継続しており、継続することは APU が社会的な支持のもとに発展していくために必要なことである。

## 2. 教職協働をめぐる状況

### (1) 大学の機能の拡大

大学の活動の全分野で教職協働が求められている背景は、大学の機能そのものが知識社会化やグローバル化の進展に伴い拡大していることである。まず、教育と研究の対象については国際的であることはどの分野にも共通しており、同時にグローバル人材の養成は各国が国家戦略として位置づけている。

教育・研究の内容については、知識が重要な価値をもつ社会の中で高度な専門性が求められている。他方、知識の陳腐化も早く、大学は社会の各層に対して継続して最新の知識を提供する必要がある、継続教育が重要になっている。

さらに、IT 化の進行は時間と空間を超えたり、あるいは消滅することになり、教育・研究内容はその国際通用性が厳しく問われている。同時に、IT 化は対応の速さも求めている。知識社会化とグローバル化は大学の機能を拡大するとともに、それが国境を超えた競争的環境の中で進行しており、教育、研究、社会貢献、大学運営を大学組織として一体的に進めることが求められている環境にあるといえる。

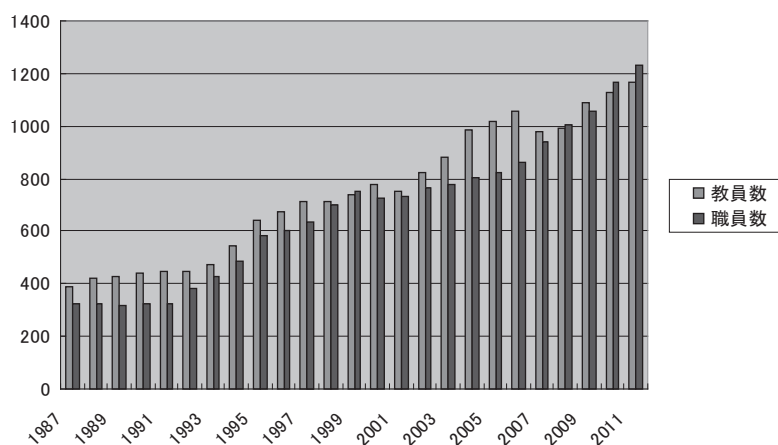
### (2) 教職員構成の多様化

大学は、外部環境とともに、内部環境、とりわけ教職協働を担う教職員の構成についても状況は大きく変わってきている。

上述した大学の機能の拡大に伴い、教員については、教育または研究に専念する形の採用が増加している。特に、研究に専念する教員については有期雇用が多く、また、若手研究者のキャリアパスとなる助教、研究員、ポストドクター（PD）などはその多くが有期雇用で公募されている。職員については、有期雇用の形態自体が多様になっており、図書館など業務委託の形態で大学の運営を支えるスタッフも多い。さらに、新卒一括採用から、職務経験を尊重した中途採用も増加している。

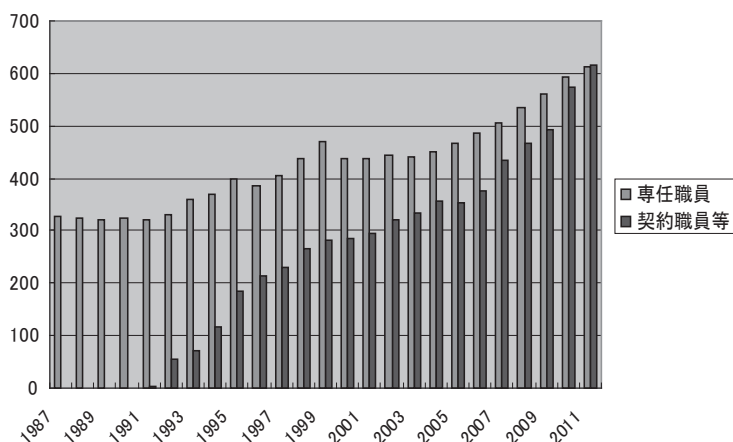
教員と職員のそれぞれの雇用のあり方が多様になることにより、教員と職員、職員については専任職員と有期雇用職員の境界が曖昧になり、相互に重なり合いが生じている。そして、今日では、雇用形態の違いを超えて全ての教員と職員が、教育・研究活動と大学運営には必須の存在となっている。しかし、この現状は、人事マネジメントの面からみれば複雑さを増していることでもある。それは、雇用形態の違いによる条件等の多様さのみではなく、仕事観やキャリア観など価値観の面でも多様になっているからである。

立命館学園の教職員の状況の推移は次のとおりである。【図1】は教職員数の推移である。教員は立命館大学の人数、職員は学園全体（立命館大学、APU、附属校）の人数であり、いずれも有期雇用を含んでいる。



【図1】立命館学園の教職員数

1987年度は立命館大学6学部と立命館中学校・高校のみであったが、2011年度は立命館大学13学部、APU2学部、9つの小学校・中学校・高校で構成される学園になっている。15年間で立命館大学の教員数が390人から1,165人に3倍化し、職員数は326人から1,229人に3.8倍化している。教職員数の拡大により多様性も増している。



【図2】立命館学園の雇用形態別職員数

【図2】は専任職員数と契約職員等有期雇用職員数の推移である。専任職員数は326人から613人へ1.9倍化しているが、1991年度から有期雇用職員の採用を開始し、2011年度は616人で専任職員とほぼ同数になっている。課長が担当する職員数は、1987年度は10人弱ですべて専任職員であったが、2011年度は14人強で、その内訳は専任職員と有期雇用職員が半々ずつである。課長の担当は人数の増加とともに雇用形態も多様になっており、人事マネジメントは複雑化している。

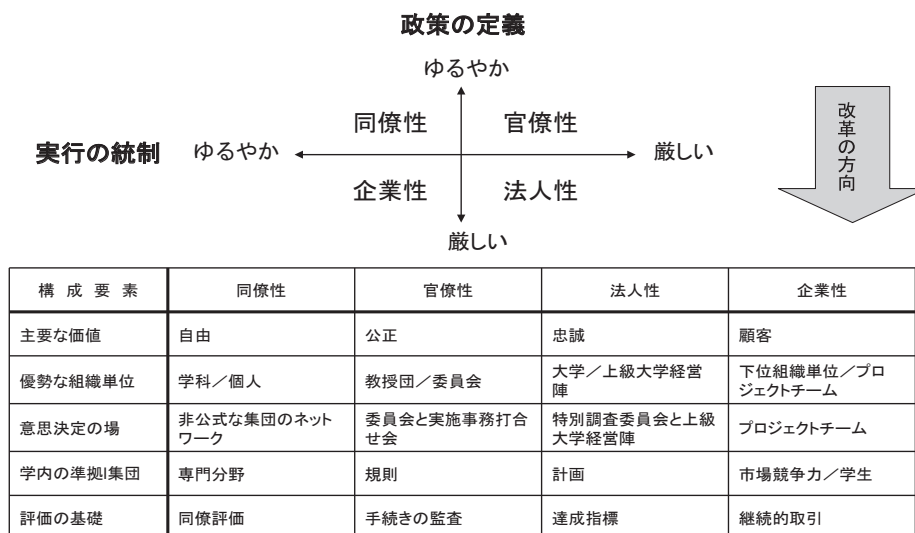
### (3) 大学組織の特性

協働が求められる環境は大学以外の組織にも共通するが、その形態は組織の構成や運営方法等により異なる。教職協働の場となる大学組織の特性は、第一に、知識を対象とし、その発見、保存、伝達、応用をする場であり、教育・研究の自由との関係で、大学の自治が確立してきたことである。第二に、知識は専門分化し、その専門分野が学部や学科、専攻などの基礎単位となる分権的な組織編制がとられていることである。第三に、基礎単位に自律的な運営が委ねられており、意思決定の権限は拡散しているといえる。第四に、基礎単位が自律性をもっていることから、そのレベルでのカリキュラム改革などの革新は行われやすいが、第五に、大学管理者の権限は他の組織と比べて大きくないことである<sup>9)</sup>。

イギリスの高等教育学者であるマクネイは、政策の定義と実行の統制の2軸で、大学の組織モデルを表している。【図3】のように同僚性、官僚性、法人性、企業性の4モデルに区分し、それぞれのモデルの主な構成要素を整理している。上記の大学組織の特性と重ねると、意思決定の場については同僚性の要素が強いのが日本の大学の特徴であるといえる。この間の大学改革は、国立大学における中期計画の策定や、私立大学における事業計画の公表の義務化など、政策の定義を厳しくする方向で諸施策が進められている。

4モデルに対応して職員の役割も変化してくる。例えば、「官僚性」では規則にそって手続きを公正に行うことが求められ、どちらかといえば受動的である。「企業性」では社会的ニーズを把握し、ステークホルダーとの継続的な関係を構築することが必要であり、能動的な役割が求め

られる。大学組織モデルの重心の移動は、職員の役割と求められる能力の変化につながり、教職協働のあり方にも関わってくる。



江原武一『転換期日本の大学改革』東信堂、2010年、194頁を一部修正

【図3】マクネイの大学組織モデル

#### (4) 組織運営課題

すでに述べたように大学の機能の拡大と教職員構成の多様化という環境変化が進行する一方で、組織的特性をもつ大学の運営（ガバナンス）のあり方に関わる政策動向も変化している。このような状況に対して組織的対応が求められており、それは変化する時代への対応であり、教育と研究を使命とする大学が改めて本質的な提供価値を明確にすることであろう。とりわけ教育については、大学に対する社会からの要請と役割をふまえて、各大学の特徴や強みを活かした教育の質向上を進めることであるといえる。

各大学が価値提供するにあたり、同じことでも程度に違いが出るのは組織能力の差により、教職協働のあり方が影響する。内容の違いは、大学の教学理念にもとづきどのような教学の特徴を出すのか、換言すればポジショニングに関わる。前述したAPUは、大学のコンセプト自体が他の大学と大きく異なる内容の違いをつくったものであり、同時に、多数の留学生を受け入れるためにキャンパスの共通言語、奨学金制度、地域との関係づくりなど、政策をつながりあるものとして実行した事例である。

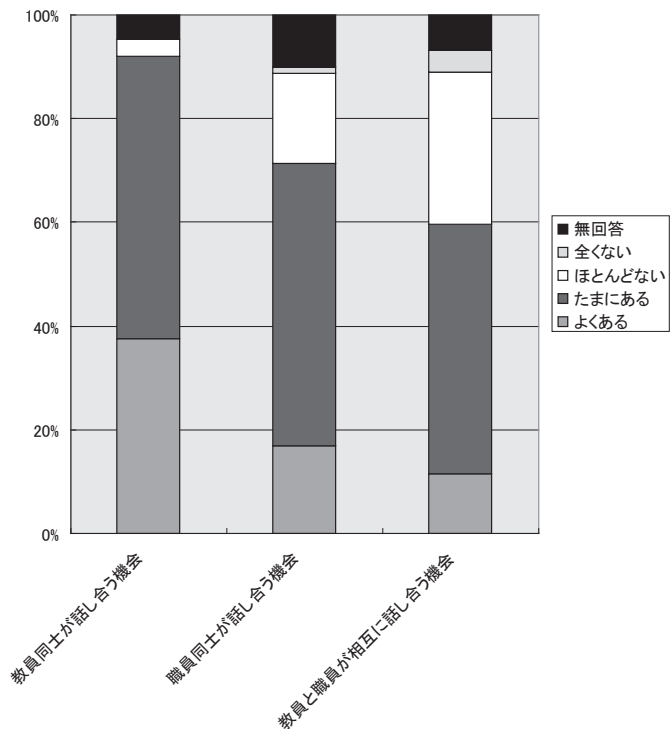
今日、大学を含む各組織は他組織との関係の中で存在し運営されており、その関係の強弱、あるいは境界は流動的である。それは、組織運営が境界線のない水平的関係で展開することを求められていることでもある。組織運営の水平的関係はネットワーク化であり、また同時に速さが求められる中では、これまで以上に個人、集団、組織の各レベルで自律性が求められる。教職員構成が多様化している中で自律的運営を進めるためには、多様な協働者と良好な関係を構築しなければならない。同時に、自律的運営はその主体となる個人のキャリアとも深く関わる課題である。

大学の使命である教育と研究を発展させるためには、多様な協働のあり方を追求することが求められている。

#### (5) 教職協働を進めるための課題

教職協働をめぐる状況とそのあり方について述べてきたが、教職協働を進めるためには課題も存在する。

まず、教職員の意識の問題である。【図4】は、FDやSDを通じて大学教育の質について教職員の間に対話があるかを問うた<sup>10)</sup>状況である。教員と職員が相互に話し合う機会が良くあるのは11.4%、たまにあるが48.2%で、教員同士や職員同士に比して低い。



【図4】教職員の対話の状況

教員と職員の相互の見方では、双方とも教育・研究領域への職員の関わりや、管理運営領域への教員の参画を求めている。大学経営を担う人材については、教員は教員出身の管理職・役員であるのに対し、職員は外部人材の登用も選択肢と考えており、必ずしも一致していない。また、教員の役員は8割、部局長は7割、一般教員は5割の時間を教育・研究活動以外に使っており、役職者は国立大学、一般教員は私立大学において負担が大きいという結果が出ており<sup>11)</sup>、教育、研究、管理運営の各領域への教員・職員の関わりに関する認識と実態には隔たりがあるといえる。

次に、組織のあり方に関する課題である。組織は分業と調整を行う機能であり、分業するためにはインプットやアウトプットの標準化やルール、規則にもとづく運営が必要である。ルールに



もとづいて運営される機械的組織は、環境変化にルールが適合しなくなってもルールを維持するような硬直化する要素を内包している。また、調整に多大な労力を要する場合は組織が「重い」といい、マクネイの大学組織モデルの「同僚性」の特徴である非公式な集団のネットワークは和の志向が強く、重さをつくりやすい。重い組織は調整に労力を費やすので、構成員は達成感が低く、成長機会も少なくなる<sup>12)</sup>。

教育・研究はその成果が出るまで長期間を要することから、一般的に大学組織は教務、総務、財務など機能別に編成されるとともに、教育・研究活動は専門分野を基礎単位として行われるので、学部毎にほぼ同じことが行われる並行分業が共存した形態となる。さらに、組織規模が大きくなると、学生部から就職関係が分離するように機能別分業が促進される。このように、大学は分業を行うための機械的組織の特徴である硬直化しやすい側面と、「同僚性」にみられる重い組織の両面をもっているといえる。大学への社会的要請が高まる中で、大学全体として諸施策を進める必要性が高まっているが、そのためには、学部・研究科等の各教育研究組織と調整すべき課題が多くなっているのが現状である。

これに対する対応方法であるが、重い組織は非公式のネットワークに依存しているので、公式のルートを明確にする必要がある。例えば、大学の計画が常に参照できたり、関係者の参加を得て計画を策定したり、決定に至る会議の階層を少なくすることなどである。つまり、目標を共有するための仕組みを可視化し明確にすることである。また、役職者については、目標の達成にむけて調整が必要な場合も状況に合わせて多様な方法により解決できる能力が求められる。さらに、組織の状況について、教員同士、職員同士、教員・職員間での対話を通じて、意識の差を埋めることも必要である。

### 3. 職員の役割と学習する組織

#### (1) 職員に求められる能力

教職協働を進めるためには、その主体である教員と職員の双方について求められる能力と役割を明らかにする必要があるが、本稿は職員に焦点をあてている。ただし、ここでいう職員は、雇用期間の定めのない職員、いわゆる専任職員を指している。それは、筆者自身が専任職員であり、教職協働による大学運営を主体的に実践したいからである。立命館学園の専任職員は人ベースの組織、すなわち「人」を採用し成長に伴い仕事を広げていく雇用形態であり、業務経験や領域の拡大に伴い責任の範囲と重さも増していく。専任職員が幅広い業務を通じてキャリアを積んでいくことは、経験とともに普遍性をもった能力を高めていくことでもある。同時に、マクネイの大学組織モデルにもとづくと、大学改革の方向性は「同僚性」「官僚性」から「法人性」「企業性」に重心が移動しており、職員の役割と能力も変化している。

このような環境下において、職員に求められる能力の第一は、問題設定・課題解決能力である。事象の中から問題が設定できることが出発点であり、限られた情報の中で解決・対応策を設計できる能力である。解決・対応策をつくるうえで、必要な全ての情報が得られるわけではなく、またIT化の進行により情報量が格段に増加している中で、意味ある情報を選択する推測できる力が求められる。第二は、工程管理能力である。解決・対応策を設定できたら、それを実現しなけ

ればならないが、目標を設定し、進捗を管理し、未来の仮説である解決策を実行しフィードバックすることでその水準を練り上げていく能力である。第三は、ネットワーク・コミュニケーション能力である。組織は複数の人で構成されており、解決策を考え実行するためには他者を巻き込む必要がある。他者と関係をつくり、立案した政策内容について納得を得るためには、自らの考えを正確に伝え理解を得る必要がある。

リーダーシップには、目標を達成する課題軸と、人間関係を良好に構築する人間軸の二つの軸があり、物事を成し遂げるうえで、工程管理能力は課題軸、ネットワーク・コミュニケーション能力は人間軸にあたる能力である。

## (2) 学習する組織

上記は職員個々に求められる能力であるが、組織は複数の人で構成されており、まとまることで発揮される組織力<sup>13)</sup>を高めることが組織としての成果につながる。そのためには、職員組織が学習する組織になることが必要である。

現在は複雑に変化する時代であり、それに対応するためには、しなやかさや多様性を強化し、長期的な視点で効率や最適化を図ることが求められる。そのためには、①環境変化の方向と度合いを事前に見通す能力、②組織活動の方向性を示す意思決定の速さ、③決定されたことの実行の速さが必要で、いずれも生き物が環境変化に適応して生存する能力と同じである。つまり組織も生き物だということである。システム理論では、システムは変化する環境の中にあり、生存条件はシステム内部の多様度が環境の多様度より高くあることが求められ、これを「必要（最小）多様度の法則（Law of Requisite Variety）」という<sup>14)</sup>。システム内部の多様度をつくるためには、組織内で人がヨコにつながる仕組みが必要になる。

ネットワーク組織の発達は、予測困難な時代に柔軟に多様な資源を組み合わせることで最適化を図る必要から生じている。つまり、組織が持続するためには自律性が必要で、自律するためには自ら考える、すなわち学習する組織でなければならない。学習する組織は、目的を達成する能力を効果的に伸ばし続ける組織であり、組織を構成する人々が、内省的な対話により、志を育成し、複雑性の理解の能力と実践をバランスよく伸ばすことができる組織である。また、学習する組織は認識の変容が可能であり、問題を主体的にとらえ、問題の構造に目をむけることができる<sup>15)</sup>。そのためには、教職員の間でビジョンが共有され、対話や討議を通じてチーム学習が行われる必要がある。

学習は、個人の中で行われるものと、他者との関わりの両方が組み合わせられて行われている。個人の中では仕事経験をもとに、経験し、それを内省し、そこから他への応用を可能とする概念化を行い、積極的な実験となる実践というサイクルを通じて、学ぶことと学び方を学ぶことの二つの学びが行われている。この個人の経験学習に対して、他者からの業務支援、内省支援、精神支援があることにより、他者との関わりの中で学習が促進される。これが、組織内での内省的な対話や志の育成、複雑性の理解の能力と実践力の修得につながり、学習する組織になっていくといえよう。

### (3) 教職協働による大学運営のために

「協働」は、相互の立場を尊重したうえで、目標を共有してそれぞれの役割を果たすことであり、教育・研究の高度化のためには、これまで以上に教職協働が求められている。しかし、【図4】にある Benesse の調査では、教員・職員間の対話が少ないという結果が出ていた。協働の前提となる相互の立場を尊重するためには、双方がそれぞれの思いを可能な限り理解し合う必要がある。そのためには「対話」を大切にすることである。情報は受け取る側の意味づけにより価値が変わり、意味づけが行動につながる。個人だけでなく組織に共通する雰囲気は「組織感情」といわれ、他の人に共通の感覚を与えてしまうもの<sup>16)</sup>であり、組織の目的を深いレベルで共有することが、組織の発展にとって極めて重要である。

しかし、コミュニケーションには段階があり、情報を知っておけばよい「報告・連絡・相談」のレベル、提案の内容が理解できるレベル、事象の背景や提案している人の価値観までわかり納得できるレベルがある。<sup>17)</sup> 納得を得るために効率的な方法はなく、特に日本語は文脈の中に様々なことが含まれている高コンテキストの言語であること、また、言語で伝わっていることは極めて少なく、実際は表情や動作、反応なども含めて相手の思いを理解しようと努めていることから、対話は重要である。

同時に、学習する組織となるための組織デザインも必要であり、機械的組織の強みである基準や仕事の標準化は、ルールを可視化することにより調整が少なくなるので、組織の重さを軽減することになる。また、多くの要素や動きの相互関連の中で、全体として方向性のある活動が生まれる自己組織化のためには、目標の共有と動機づけが何よりも必要である。さらに、部門を超えたプロジェクトの設定など、多様な次元と形態でネットワークが形成されることなどを促進することも必要である。以上の状況は、自律的活動が保障されている組織がもつ強みであり、定型化した運営と自律性を尊重する運営の両方をハイブリッド化し適切に組み合わせることで、しなやかさや多様性強化を図ることができると思われる。

## おわりに

本稿では、まず社会環境について、規模の経済から範囲の経済への変化や、大学においては教育から学習への転換など、個別対応の領域が広がっていることを述べた。個別性に対しては、多種多様な資源を組み合わせる必要があるため、そのためには自己変革しやすい組織構造でなければならない。自己組織性や学習する組織はその流れの中で出てきており、関係性が重視されることから信頼関係が必要で、コミュニケーションや組織文化の課題につながっていくことを述べてきた。

教育・研究と大学運営を社会の様々な資源を活かし、支持や協力を得て推進していくために、教職協働が一層重要になっている背景は、上記の社会環境の変化に規定されている。他方で、これまで教職協働の対象を専任教員と専任職員の関係を中心に考えてきたが、教職員構成の多様化の現状のもとで、有期雇用の教員や職員を含め多角的関係の中で教職協働を推進する必要がある。そして、教職協働を進めるためには、個人も組織も学習することが求められている。学習は新しい理解と新しい挙動、新しい考えと行動を伴うものであり、知的理解とは挙動や行動を伴う

ことが違いである。本稿のテーマは、実践的課題であると認識しており、個人と組織の学習の成果は大学運営に積極的に活かすことが重要であろう。

## 注

- 1) 『広辞苑』第5版、岩波書店、2004年。
- 2) 『立命館百年史 通史二』立命館、2006年、676頁、870頁。
- 3) 同上1102頁。
- 4) 同上1114頁。
- 5) 中原淳編著『企業内人材育成入門』ダイヤモンド社、2008年、67-68頁。
- 6) 若林直樹『ネットワーク組織』有斐閣、2011年、62-67頁、178-184頁。
- 7) 詳細は『立命館百年史 通史三』第4章「立命館アジア太平洋大学の創設」を参照のこと。
- 8) APUは2学部で構成し、各学部の入学定員400人、2年次編入学定員20人、3年次編入学定員60人、収容定員1,780人、全学では3,560人の規模で認可された。
- 9) 江原武一・杉本均編著『大学の管理運営改革』東信堂、2005年、42-43頁。
- 10) Benesse 教育研究開発センター『大学データブック 2012』第5章「大学教育の内部質保証」の中の「3. 教職員の協働」の項にある質問。
- 11) 山本真一「大学経営人材の現状と課題」、山本真一編『教職協働時代の大学経営人材養成方法に関する研究』広島大学高等教育研究開発センター、2013年、8-13頁。
- 12) 沼上幹・軽部大・加藤俊彦・田中一弘・島本実『組織の<重さ>』日本経済新聞出版社、2008年、27頁、49頁。
- 13) 「オモテ」の組織力といい、一つのまとまりに組織する能力を「ウラ」の組織力という。高橋伸夫『組織力』ちくま新書、2010年、218頁。
- 14) 高木晴夫『組織能力のハイブリッド戦略』ダイヤモンド社、2012年、88頁。
- 15) ピーター・M・センゲ『学習する組織』英治出版、2011年、48頁。
- 16) 高橋克徳『職場は感情で変わる』講談社現代新書、2009年、14頁。
- 17) 清水勝彦『戦略と実行』日経BP社、2011年、146-155頁。

## Collaborative University Management by Faculty & Administrators:

### A Focus on the Role of the Administrators

OSHIMA Hideho (Managing Director, Division of International Affairs, Ritsumeikan University)

#### Abstract

“Collaboration” is when people share an objective and each plays their role in view of fulfilling that objective. As the move toward a knowledge-based society and globalization drives universities to expand and diversify their societal roles as well as the development of network organizations, the extent of collaboration between faculty and administrators is expanding out to encompass all areas of university activity. This is required to occur against a background of multitudinous collaborative relationships of many forms between faculty and administrators, as well as increasing diversity in the faculty and administrator workforce. In this environment, the administrators are expected not only to develop their competences in problem identification and problem solving, process management, and networking and communication, but also to develop the transferability of these competences through their learning from work experiences. This is an issue concerning career design for the administrators as an independent-thinking individual. At the same time it is necessary for administrators to share their objectives through reflective dialogue and by cultivating their vision and sense of purpose. To this end, the administrator workforce is required to become a “Learning Organization”.

