

研究大学における大学院教員の能力開発の課題

— 2008年東北大学教員調査の結果 —

羽田貴史^{1)*}, 北原良夫¹⁾, 猪股歳之¹⁾, 石井美和²⁾

1) 東北大学高等教育開発推進センター, 2) 東北大学大学院教育学研究科博士課程後期

1. 問題の設定と調査のねらい

(1) 調査の背景

小論は、東北大学教員を対象とする教員支援政策の策定に資するため、2008年1月に実施した調査の取りまとめである。90年代に国の施策として大学院を重視し、教員組織を学部から大学院に移行させる、いわゆる大学院部局化が進行した。東北大学は2000年に全研究科の重点化を完成し、その結果、学部学生数10,953人に対し、大学院学生6,894人(2008年5月1日)、大学院進学率は56.7%、理学部・工学部では85%を前後する水準に達している。しかし、重点化がはじまった1997年の大学院進学率は47.7%であり、工学部は64.8%、理学部でも78.0%であった。つまり、この10年間で大学院進学率が10~20%上昇し、急速な大学院生の増加に、施設・設備や教育課程・教育内容・指導が追いついているかどうか懸念されるところであり、東北大学の教育にとって大きな課題なのである。

大学院拡張政策に対応した全国レベルの調査の開始は、そう古いことではない。国立大学協会大学院問題特別委員会が行った調査研究『国立大学大学院の現状と課題』(1996年)は、国立大学全教官56,315人を対象にした質問紙調査であり(回収率57.1%)、重点化が広がりつつあった時期に、国立大学院の役割、現状と今後の在り方、問題点など40項目にわたる質問を行った。国立大学教員に限定されたとはいえ、悉皆調査はこれ一つであり、整備の課題、専門職業教育の位置づけ、学生の質の低下、経済的支援の必要性など、今日も引き続き問題点が指摘されている。国立大学協

会はその後10年を経て、教育・研究委員会による調査報告『国立大学の大学院の現状と課題』(2007年)を公表したが、これは国立大学大学院86の研究科長調査であり、大学院教育の通用性・信頼性・入学者・教育環境・経済的支援などへの意見を問うものの、やや総花的で問題が列挙的に指摘されるにとどまっている。

研究機関の行った調査としては、広島大学高等教育研究開発センター『COEシリーズ3 大学院教育と学位授与に関する研究—全国調査の報告』(2004年)がある。この調査は、国公立大学大学院研究科長920人を対象にした調査(回収率51.1%)及び大学院生DC後期学生8,024人を対象にした調査(回収率33.1%)であり、博士学位取得に焦点をあて、研究科長には学位の水準や審査体制、大学院生には進学動機、希望進路、学位論文の取得可能性、入学以前の教育、大学院教育の改善方策などを聞いている。この結果は、『COEシリーズ24 大学院教育と学位授与に関する研究Ⅱ』(2007年)で掘り下げられ、大学院生の研究テーマと指導教員の研究テーマのマッチングの問題、指導頻度の問題など、具体的な課題があぶりだされてきた。

ただ、残念なことに、この調査は、研究科長と学生とを対象にしながら、設問を同じにして比較検討し、双方の期待やずれを検討する設計になっていない。大学教育の把握と改善課題を明確にするには、機関レベル・中間組織(部局)レベル・基礎組織レベル(学科・講座)及び教員個人、学生といった多層的な利害関係者の葛藤を明確にする必要がある¹⁾。

* 連絡先：980-8576 宮城県仙台市青葉区川内41 東北大学高等教育開発推進センター

(2) 東北大学での取り組み

東北大学での院生の増加は研究科によって不均等である。従来学部卒の50%以上が進学していたが、さらに上昇した理学部・工学部・薬学部・農学部、10%以下であったのが法科大学院の設置によって急上昇した法学部、30%前後で推移している文学部・教育学部、10%以下の経済学部といった傾向に区分できる。大学院教育の課題は、学部からの進学者増加によってもたらされるだけではない。東北大学には、学部を持たない独立研究科（国際文化研究科等）、専門職大学院（法科大学院、公共政策大学院、会計大学院）があり、学士課程教育との連続性や大学院の目的・理念も、研究者養成から職業人養成まで多様である。大学院の多様さは教員の多様さにつながり、当然、大学院教育における職能開発の課題も異なる。この点に焦点を当てた調査が、東北大学高等教育開発推進センターによる「東北大学教員のFDに関する意識調査」（東北大学高等教育開発推進センター2007）である。

同調査は東北大学全教員を対象とし（833人、回収率51.5%）、キャリア、教員研修への参加経験とその評価、授業評価の活用とその評価などを聞いている。この調査が明らかにしたことのひとつは、キャリアの多様性である。教授の約30%、准教授の35.6%は研究機関・官公庁・民間企業・専門職を経て入職していた。

ちなみに学校教員統計調査（平成19年度）によって日本全体の状況を見れば、年間大学教員として11,528人（国立3,828人、公立791人、私立6,909人）が採用されたが、国立大学の場合、新規学卒者は10.0%、官公庁から14.5%、民間企業9.2%、研究所16.2%で新規学卒者以外の45%は教育機関以外からの参入であった²。東北大学調査では、官公庁・民間企業出身教員が新任教員FDへの参加率が高い（官公庁40.0%、民間企業45.5%、全体21.8%）。言い換えれば、大学教員の職能開発は、キャリアの多様性に対応したオン・デマンドのプログラム開発が必要な状況にある。

(3) 調査の設計と狙い

今回実施した「東北大学教員の能力開発支援ニーズに関する調査」（2008年1月実施）は、前記調査の結果も踏まえた教員悉皆調査であり、ほぼ設問を同じに設計した部局長・専攻長調査も同時に実施し、大学院の役割・課題・教育改善・職能開発についての管理者層と教員層の相違を分析して政策課題を明らかにすることを狙いにした。教員の職能開発は、それぞれの組織目標や戦略によって異なる。したがって、①大学院の現状と将来像の設定（教員調査：問11～15、部局長調査：問4～8）、②連動する組織の教員人事政策と③能力開発及び教育改善方策（教員調査：問17～

部局調査回答部局														回答者					
	教育学研究科	法学研究科	経済学研究科	理学研究科	医学系研究科	歯学研究科	工学研究科	農学研究科	国際文化研究科	情報科学研究科	生命科学研究科	環境科学研究科	研究所・センター等	不明	合計	研究科長	専攻長	研究所・センター長等	不明
回答数	1	2	3	3	1	3	10	3	1	3	1	1	9	2	43	12	21	9	1

教員調査回答部局																							
	文学研究科	教育学研究科	法学研究科	経済学研究科	理学研究科	医学系研究科	医学部保健学科	歯学研究科	薬学研究科	工学研究科	農学研究科	国際文化研究科	情報科学研究科	生命科学研究科	環境科学研究科	病院	加齢医学研究所	多元物質研究所	流体科学研究科	金属材料研究所	電気通信研究所	高教センター	その他
回答数	28	13	11	12	77	107	21	43	33	132	56	18	26	33	20	38	17	52	14	33	12	14	58
教員数	97	32	55	62	283	238	55	100	59	338	104	51	98	71	59	299	50	140	39	125	73	57	165

22, 部局長調査; 問10~18), ④教員の活動と人事政策 (教員調査; 問14, 16~18, 21, 部局長調査; 問7,9~12, 15~17), ⑤教育改善・能力開発政策 (教員調査; 問19,20,22, 部局長調査; 問13,14,18) という調査課題を設定した。調査設計には全員が参加した。配付は学内便を利用し, 2008年1月から2月にかけて実施した。回収状況は, 部局調査が43 (回収率32.1%, 研究科長, 専攻長, 研究所長, 学内共同利用施設長など組織の運営に責任を持つ134人に送付), 教員調査が868 (回収率32.8%, 助教以上の教員2,650人に送付) であった (左表参照)。回収率がやや低いのは残念であるが, とりあえずは十分なデータが得られたと考える。以下, 分析の結果は各章で詳述する³。(羽田貴史)

2. 大学院の現状と将来像

(1) 部局・専攻及び教員個人の役割

まず, 部局・専攻及び教員個人の果たす役割に関する質問 (「部局長・専攻長用調査票」問4及び「教員用調査票」問11) について見てみよう。この質問は, 項目ごとに「現在の役割」及び「今後の役割」のそれぞれについて回答する形式で, 「現在の役割」は「果たしている」, 「やや果たしている」及び「果たしていない」の3段階, 「今後の役割」は「重視する」, 「やや重視する」及び「重視しない」の3段階の評価である。それぞれで, 「果たしている」及び「重視する」とした回答の割合をまとめたのが次の表1である。

「現在の役割」について項目別では, もっとも高い評価でも部局長・専攻長 (以下, 部局長) の項目⑤に対する46.5%で, 全体的には低調な評価となっており,

部局長, 教員とも3割程度かそれ以下の評価を下している項目が大多数である。部局長と教員との比較では, 項目①や③のように両者の評価が比較的一致している項目もあり, これは部局長, 教員ともに「研究センター大学」という自負を共有していることの現れとも考えられる。しかし, 全体的には, 部局長に比べて教員の方がより厳しい評価を下している傾向が見られ, 特に, 項目②, ⑤, ⑦及び⑧ではその差が大きい。

「今後の役割」について項目別では, 部局長, 教員ともすべての項目で「現在の役割」と比べかなり高い値を示している。現在果たしている役割をさらに発展させていこうとしている姿勢がうかがわれる。なかでも特に項目①に代表されるように, 世界的なレベルでの発展を目指す姿勢が見られる。部局長と教員との比較では, 全体的に部局長に比べて教員の方の値が低く, 特に項目②でその差が大きい。管理者層は教育の重視をも視野に入れた運営を指向しているのに対し, 教員層は研究重視の傾向のようである。

次に, 紙幅の関係で図表は示していないが, 教員の回答を職階別に見てみると, 管理的業務を担い, アカデミック・リーダーとしての責任を担う教授層と, 准教授・講師・助教層ではギャップも見られる。たとえば「現在の役割」で項目①に対する評価は, 部局長と教員では比較的一致しているが, 教授の37.4%が「果たしている」とするのに対し, 他の職階は低く, 「果たしていない」とする回答は37.0%に上り, 特に講師層で「果たしている」とする回答は18.0%に過ぎない。また, 「今後の役割」では, 項目①では職階別の差は小さく, いずれも60%以上が「重視する」と回答して

表1 現在の役割及び今後果たすべき役割

項目	現在果たしている		今後重視する	
	部局長等	教員	部局長等	教員
①世界的研究拠点	32.6%	29.0%	81.4%	66.8%
②世界的教育拠点	25.6%	10.4%	62.8%	36.3%
③地域密着型研究拠点	18.6%	12.6%	39.5%	27.3%
④地域密着型教育拠点 (含生涯学習)	14.0%	9.1%	23.3%	20.6%
⑤高度専門職業人養成	46.5%	35.2%	65.1%	51.2%
⑥幅広い職業人養成	23.3%	17.2%	32.6%	27.0%
⑦社会貢献機能 (産学連携)	37.2%	21.6%	55.8%	39.8%
⑧社会貢献機能 (国際交流)	41.9%	24.1%	60.5%	44.6%

いるが、その他の項目では一致度はそれほど高くない。項目②については、教授・准教授が40%前後重視しているのに対し講師・助教では30%程度、項目④については、教授・准教授の20%前後が重視しているのに対し講師層は34%、項目⑧については、教授層の52.5%が重視しているのに対し准教授以下は40%程度、といった差が見られる。

(2) 大学院前期課程の学生募集

次に、大学院前期課程の学生募集で重視する点を問う質問（「部局長・専攻長用調査票」問5及び「教員用調査票」問12）について見てみよう。この質問は、項目ごとに「現在重視しているか」、「達成度」及び「今後の展望」のそれぞれについて回答する形式で、「現在重視しているか」は「重視している」、「どちらとも言えない」及び「重視していない」の3段階、「達成度」は「十分に達成されている」、「ある程度達成されている」、「あまり達成されていない」及び「まったく達成されていない」の4段階、「今後の展望」は「重視するつもりである」、「どちらとも言えない」及び「重視するつもりはない」の3段階の評価である。それぞれで、「現在重視している」、「十分に達成されている」及び「重視するつもりである」とした回答の割合をまとめたのが次の表2である。

「現在重視」について項目別では、項目①、④及び⑤で部局長、教員とも高い値で一致しており、一般的な理念や研究能力を重視する傾向がうかがわれる。と

りわけ項目④が高い値を示しており、「まずはやる気優先」の傾向がうかがわれる。部局長と教員との比較では、部局長が項目②、③、⑦、⑧及び⑩をも重視している点が特徴であり、管理者層と教員層とで問題に対する意識のずれが見られる。特に項目⑧と⑩ではその傾向が顕著で、管理者という立場ならではの課題認識と言えよう。

「達成度」について項目別では、もっとも高い評価でも部局長の項目⑧に対する48.8%で、全体的に教員に比べ部局長の評価が甘いという傾向が見られるものの、両者ともに評価の低い項目が大多数である。両者の比較では全体的に「十分に達成されている」の割合が低く、重視してはいても達成が難しい状況であるという点で両者の認識は共通していると言えるだろう。

「今後の展望」では、項目①～⑦について、部局長、教員とも5割以上が「重視する」と回答しており、これらの項目では両者の意識に共通性が見られるが、一方、項目⑧～⑩については、両者の意識の間に大きなずれがあることがわかる。

(3) 大学院後期課程の学生募集

次に、大学院後期課程の学生募集に関し重視する点を問う質問（「部局長・専攻長用調査票」問6及び「教員用調査票」問13）について見てみよう。この質問は、大学院後期課程の学生募集に関して、前期課程の学生募集と同様の質問をしたものであり、回答形式も前期課程の学生募集の場合と同様である。それぞれで、「現

表2 前期課程の学生募集

項 目	現在重視している		十分に達成		今後重視する	
	部局長等	教 員	部局長等	教 員	部局長等	教 員
①研究者を目指す人材の獲得	67.4%	59.0%	14.0%	4.9%	67.4%	66.5%
②高度職業人を目指す人材の獲得	65.1%	44.1%	27.9%	6.7%	69.8%	53.5%
③専門分野の知識を備えた人材の獲得	60.5%	44.0%	18.6%	7.4%	58.1%	51.2%
④意欲的な人材の獲得	74.4%	79.8%	9.3%	10.7%	79.1%	79.8%
⑤幅広い視野をもった人材の獲得	55.8%	55.9%	7.0%	4.3%	62.8%	62.2%
⑥協調性のある人材の獲得	37.2%	49.3%	7.0%	9.1%	44.2%	53.0%
⑦国際性のある人材の獲得	55.8%	38.9%	4.7%	4.6%	65.1%	51.5%
⑧定員の充足	65.1%	31.9%	48.8%	21.0%	67.4%	33.5%
⑨女子学生の増加	18.6%	11.1%	16.3%	13.0%	32.6%	18.0%
⑩社会人学生の増加	27.9%	11.7%	4.7%	5.1%	48.8%	18.0%
⑪留学生の増加	34.9%	20.9%	11.6%	11.4%	46.5%	30.4%

表3 後期課程の学生募集

項目	現在重視している		十分に達成		今後重視する	
	部局長等	教員	部局長等	教員	部局長等	教員
①研究者を目指す人材の獲得	83.7%	77.8%	23.3%	12.0%	81.4%	80.0%
②高度職業人を目指す人材の獲得	53.5%	46.2%	16.3%	8.0%	62.8%	52.7%
③専門分野の知識を備えた人材の獲得	67.4%	60.2%	23.3%	9.0%	62.8%	63.8%
④意欲的な人材の獲得	74.4%	80.2%	18.6%	14.6%	76.7%	81.2%
⑤幅広い視野をもった人材の獲得	46.5%	59.4%	9.3%	4.6%	60.5%	65.1%
⑥協調性のある人材の獲得	34.9%	49.4%	11.6%	11.7%	41.9%	53.1%
⑦国際性のある人材の獲得	62.8%	52.0%	11.6%	7.7%	74.4%	58.1%
⑧定員の充足	62.8%	27.0%	9.3%	9.1%	60.5%	30.9%
⑨女子学生の増加	16.3%	12.0%	7.0%	6.8%	23.3%	17.4%
⑩社会人学生の増加	37.2%	15.4%	11.6%	7.3%	58.1%	20.4%
⑪留学生の増加	44.2%	23.6%	14.0%	8.4%	53.5%	31.7%

在重視している」、「十分に達成されている」及び「重視するつもりである」とした回答の割合をまとめたのが次の表3である。

「現在の重点」について項目別では、部局長と教員との比較で、項目①、②及び④では評価が比較的一致しているが、項目⑤、⑦、⑧及び⑩ではその差が大きく、特に項目⑧と⑩では両者の間に顕著な違いが見られる。部局長が項目⑧を重視し、教員との間に顕著な差があるのは、前期課程の学生募集の場合と共通する傾向である。また、項目⑤及び⑦については、教員の間でも職階による差が見られ、たとえば項目⑤では肯定的評価が教授68.4%に対し助教53.0%となっている。

「達成度」について項目別では、もっとも高い評価でも部局長の項目①及び③に対する23.3%で、教員に比べ部局長の評価が甘いという傾向が見られるものの、部局長、教員とも評価の低い項目が大多数である。両者の比較では、部局長、教員とも全体的に肯定的評価の割合が低く、項目④、⑤、⑥、⑧及び⑨では両者の評価が低い値で一致している。重視してはいても達成が難しい状況にあるという点で両者の認識は共通しており、前期課程の学生募集の場合と同様の傾向である。

「今後の展望」について項目別では、概して「重視する」の割合が多く、多くの項目を重視してゆこうとする傾向にあると考えられる。部局長と教員との比較では、項目①、③、④及び⑤について両者の姿勢が高い値で一致しているが、項目⑦、⑧、⑩及び⑪では両者の姿

勢に相対的に大きな差があり、部局長がこれらの項目を重視する傾向が見られる。総じて、管理者層には経営面での圧力がかかりやすく、一方、教員は教育・研究の現場経験をもとに判断するためと思われる。

(北原良夫)

3. 部局・専攻の教員人事政策と能力開発・教育改善方策

(1) 教員の教育・研究活動

ここでは、教員の教育・研究を中心とした諸活動の状況を把握するとともに、そこにいかなる特徴が見られるのか検討していきたい。

「教員用調査票」においては、教員の諸活動については3つの問いを設けた。まずひとつは、教員の諸活動のうち、「教育活動」、「研究活動」、「社会貢献活動」の合計を10とした場合、それぞれの割合がどの程度になるか尋ねた質問である。この設問により、各教員がどの活動に注力している傾向があるのか把握することができる。2つめの設問は、指導している大学院生数を尋ねたもので、3つめの設問は2007年度の担当授業時間数である。これらにより指導学生数や担当授業時間数が部局や教員間でどの程度異なっているのか検討することが可能である。以下ではこれら3つの設問からそれぞれの教員の活動を概観する。

また「部局長・専攻長用調査票」においては、教育・研究活動で重視している点と今後の展望について尋ねる設問に加え、学生一人に何人の指導教員を配置

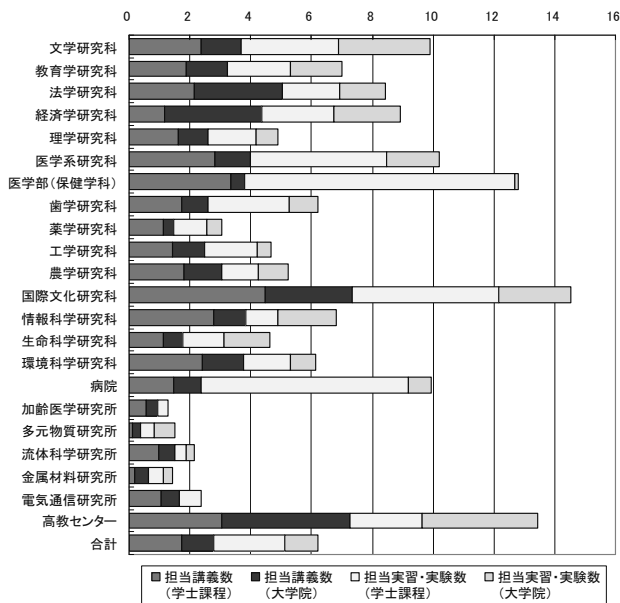


図1 部局別担当授業時間(コマ)数の平均値

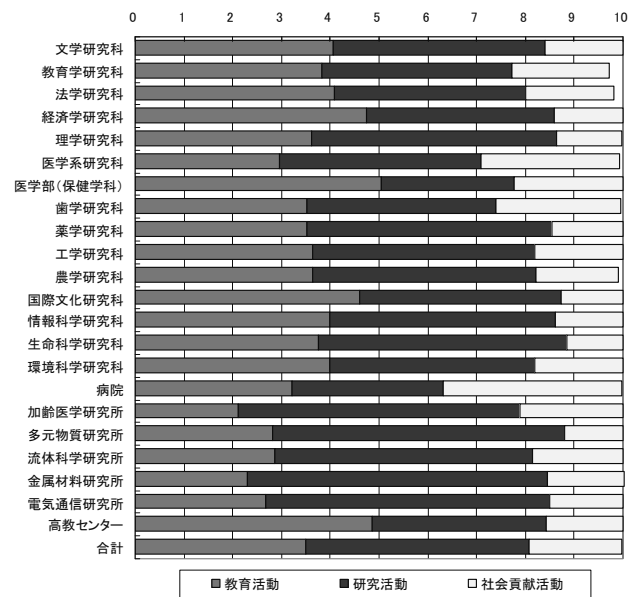


図2 部局別教育・研究活動等の割合(平均値)

しているのか、部局としての原則を尋ねている。

まず、教員の担当授業時間数(問10)を見てみたい。部局別に担当授業数の平均値を算出し、図示したのが図1である。回答者全体の平均では、学士課程の講義数の平均が1.7コマ(半年毎週1回を1コマとする)、大学院教育での講義数が1.1コマ、演習・実験・実習が学士課程で2.3コマ、大学院教育で1.1コマとなっている。したがって、あくまでも教員全体の平均でしかないが、半期で講義と演習・実験・実習を3コマずつ、あわせて6コマの授業を担当していることになる。部局別に見ると、研究所で担当授業数が少なく、逆にもっとも担当授業数が多い国際文化研究科の教員では14コマを超えている。それに高等教育開発推進センターと医学部保健学科が続く。学部間では文系で多く、理系で低い傾向が確認できるが、なかでも薬学研究科や理学研究科の教員で相対的に低い。ただし理系学部のなかであって、医学部保健学科に加え、医学系研究科や病院の教員も担当授業数が多くなっている。

教員の「教育活動」、「研究活動」、「社会貢献活動」の実態(問16)についても同様に部局別に平均値を算出し図示したのが図2である。教員全体では、教育活動が3.5、研究活動が4.6、社会貢献活動が1.9となっている。研究所で教育活動の比率が低く、研究活動の比率が高い。学部間では、医学系研究科と病院の教員で社会貢献活動の比率が高くなっており、なかでも病院

の教員では社会貢献活動がもっとも比重の高い活動となっている。また、医学部保健学科、高教センター、国際文化研究科、経済学研究科では教育活動の比率が4.5から5前後と高い値となっている。

図3は、現在教員が何人の大学院生の指導を行っているのか(問14)、部局別に平均値を算出した結果である。教員全体では、博士課程前期/修士課程の学生で主指導が2.4人、副指導が2.0人、博士課程後期/博士課程の学生で主指導が1.5人、副指導が1.3人となっており、合計で7人程度の大学院生の指導を行っていることが分かる。しかし、部局別には非常に大きな差異が存在しており、文学研究科の教員では合計で15人と全体の平均の2倍ほどの学生の指導を行っていることになる。他方、法学研究科、経済学研究科、病院、金属材料研究所、高教センターでは教員一人あたりの指導学生数が4名未満と相対的に少ない。なお、部局長調査では原則としての学生一人あたりの指導教員数を尋ねているが(問7)、その平均値は1.7人であった。

最後に、部局長調査で尋ねた教育・研究活動で重視している点と今後の展望について見ていきたい。現在重視している活動と今後の展望(問10)についての回答をまとめたのが図4である。現在重視されているのは、肯定した部局長が多い順に「応用面を重視した研究活動」、「実践力養成を中心とした教育活動」、「理論面を重視した研究活動」、「理論面を中心とした教育活

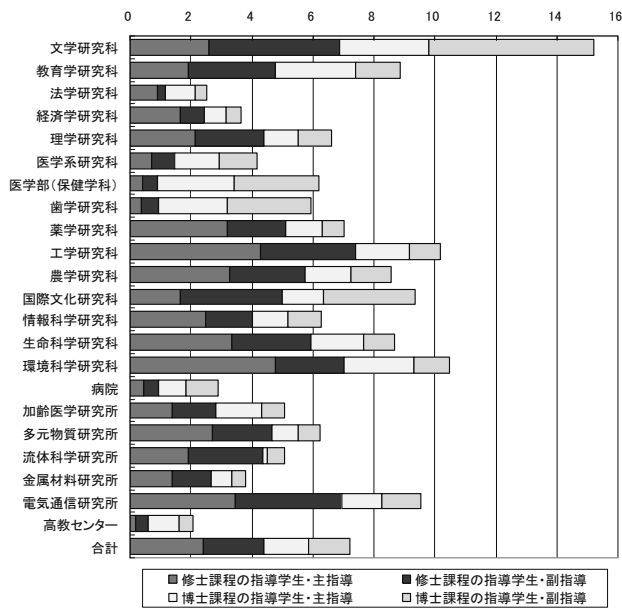


図3 指導大学院生数の平均値

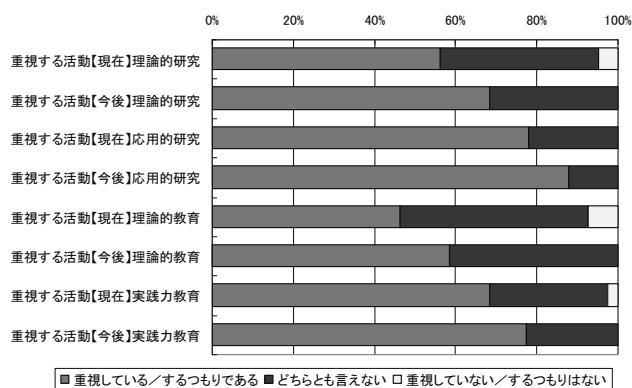


図4 現在重視している教員の活動と今後の展望

動」となっている。そして今後の展望として重視するつもりであると回答した者の比率の順は、現在重視している活動のそれと同一であるが、いずれの活動においても現在重視している者の比率よりも高い値になっている。(猪股歳之)

(2) 教員人事政策

ここでは、教員人事政策に対する部局・専攻の認識と教員の意識について検討していきたい。まず、教員人事における問題点（「部局長・専攻長用調査票」問11及び「教員用調査票」問17）に対する意識を見てみよう。この質問は、各項目について「問題である」「やや問題である」「問題ではない」の3段階評価で回答する形式となっている。各項目について、「問題である」

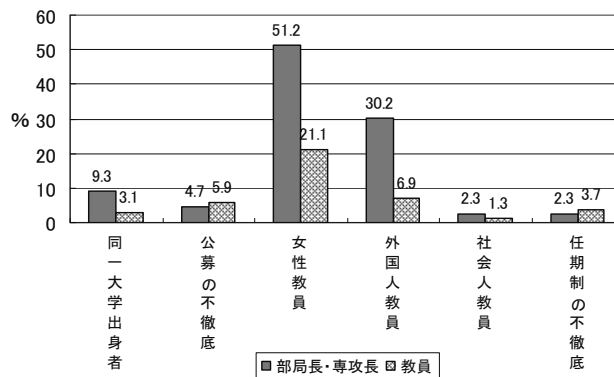


図5 人事政策の問題点

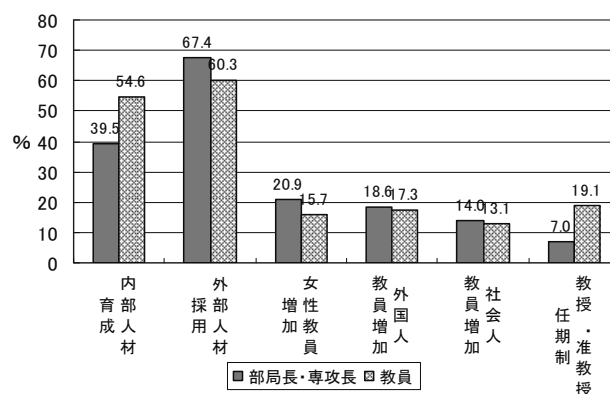


図6 教育・研究活動の活性化策

と回答した割合を部局長・専攻長、教員それぞれについてプロットしたのが図5である。これを見ると、教員人事における問題点について、部局長・専攻長と教員の間で認識の異なる項目が存在していることが分かる。まず項目①「同一大学出身者が多い」、項目②「公募が導入（あるいは徹底）されていない」、項目④「社会人出身教員が少ない」、項目⑥「任期制が導入（あるいは徹底）されていない」に関しては部局長・専攻長と教員がともに10%以下と低い値を示し、共通した傾向を示している。それに対し、最も大きな差が見られるのが項目③「女性教員が少ない」についてであり、部局長・専攻長の51.2%が「問題である」と認識しているのに対し、教員は21.1%にとどまっている。同様に項目④「外国人教員が少ない」に関しても、部局長・専攻長30.2%に対し教員6.9%と大きな開きが見られる。女性教員や外国人教員といったマイノリティ教員の問題は、高等教育全体で近年問題視されている課題であり、部局長・専攻長レベルではその重要性が

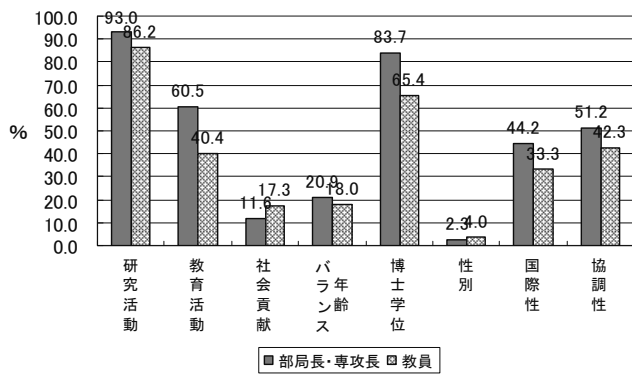


図7 教員採用時に重視すること

認識されているものの、教員個人のレベルではそれほど問題視されていない現状がうかがわれる。しかし、マイノリティ教員の一種と考えられる項目⑤「社会人出身教員が少ない」に関しては、部局長・専攻長、教員ともに低い値を示しており、研究大学である東北大学においては重要な問題として認識されていないとの見方もできる。

このような問題認識に対し、教員人事に教育・研究活動を活性化させるためには、どのような人事政策が必要だと考えられているのだろうか。次に、人事政策の有効性に関する質問（「部局長・専攻長用調査票」問12及び「教員用調査票」問18）について見ていきたい。この質問は、各項目について「有効である」「やや有効である」「有効ではない」の3段階評価で回答を求めたものであり、図6に「有効である」と回答した割合を示した。図6によると、若干の差は見られるものの、部局長・専攻長と教員がともに高い割合を示した項目として項目②「外部から広く人材を集める」があげられ、部局長・専攻長が67.4%、教員が60.3%の値を示している。しかし、項目①「内部の人材を育成する」に対しても部局長・専攻長で39.5%、教員では54.6%が「有効である」と回答しており、部局長・専攻長、教員ともに内部人材育成と外部人材採用に意見が分かれている印象を受ける。また、項目③「女性教員を増やす」、項目④「外国人教員を増やす」、項目⑤「社会人出身教員を増やす」に関しては部局長・専攻長、教員がともに20%前後のやや低い値を示している。図5の結果を踏まえると、部局長・専攻長においては、女性教員や外国人教員が少ない現状そのものは問題として認識されているが、その改善が部局・専攻

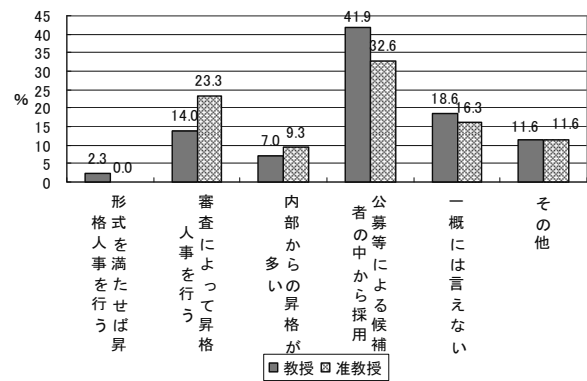


図8 昇格人事の方法

の教育・研究活動の活性化につながるとは考えられていないことが示唆される結果と言えよう。

ここまで、人事政策の問題点や活性化策について見てきたが、実際の教員人事はどのように行われているのだろうか。続いて、現在の教員人事に対する意識に関する質問（「部局長・専攻長用調査票」問15及び「教員用調査票」問21）について見てみよう。この質問は、部局長・専攻長調査では、教員の採用に際して各項目を「どの程度重視しているか」として教員採用の現状を尋ねているのに対し、教員調査では、「どの程度重視すべきか」として理念や価値意識を尋ねている。従って、この質問を比較することで部局長・専攻長の考える教員人事のあり方と教員が望む教員人事のあり方のずれや一致を明らかにすることができると考えられる。回答方法は、「重視している（すべき）」、「やや重視している（すべき）」、「重視しない（すべきでない）」の3段階評価である。この質問について、「重視している（すべき）」の値をプロットしたものが図7である。部局長・専攻長、教員ともに最も重視している割合が高いのは、項目①「研究活動」であり、90%前後と非常に高い値を示している。次に重視する割合が高いのも項目⑤「博士の学位」と一致しており、全体として研究活動とその能力証明である博士学位がまず重視されるという一致した傾向が見られる。しかし、その値を見ると、部局長・専攻長の83.7%が博士学位を重視しているのに対して、教員は65.4%にとどまっており、部局長・専攻長の方がより博士学位を重視していると言える。同様に、項目②「教育活動」についても差が見られ、部局長・専攻長の60.5%に対し、教員40.4%となっている。部局長・専攻長はこのほか、

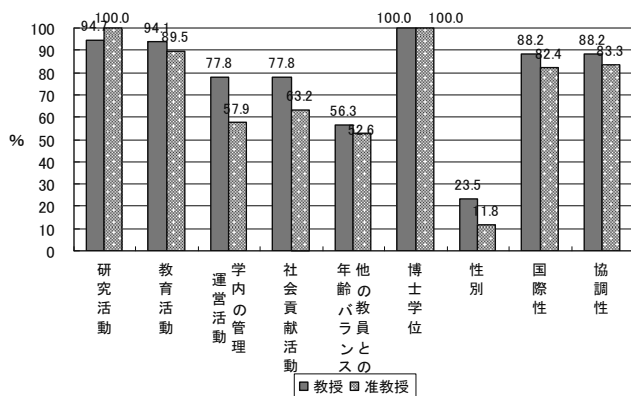


図9 昇格人事を行う際の重視項目

項目⑦「国際性」、項目⑧「協調性」についても教員より重視する傾向があり、管理者として様々な点を重視しつつ採用人事を行っていることがうかがえる。また、項目⑥「性別」については部局長・専攻長で2.3%と非常に低い値を示しており、女性教員が少ない現状に対して問題意識は高い一方で、採用における具体的な対策は行われていないと見ることができよう。

続いて、より詳細な教員人事のあり方について、教授・准教授への昇格人事の方法、その際の重視項目（「部局長・専攻長調査」問16・問17）から見てみることにしたい。これらの質問は部局長・専攻長調査のみの項目である。まず、問16では、昇格人事の方法について実施の有無を尋ねている。各項目について、昇格人事を「行っている」と答えた割合を教授・准教授それぞれについて示したのが図8である。教授、准教授ともに最も高い割合を示しているのが、項目④「昇格は行わず、公募等による公募者の中から採用する」であり、教授への昇格の場合41.9%、准教授への昇格の場合32.6%に上っている。次に高い割合となっているのは、教授の場合項目⑤「一概には言えない」18.6%であるが、准教授の場合は項目②「公募等を行わず、審査によって昇格人事を行う」23.3%となっており、准教授への昇格は公募を行わず内部からの昇格人事が行われる場合も少なからずあるものと思われる。しかし、項目①「公募等を行わず、形式を満たせば昇格人事を行う」、項目③「公募等を行うが、実際には内部からの昇格が多い」に関しては教授・准教授ともに10%以下の低い値となっており、審査や公募を行わず、自動

的に内部昇進させるという方法は取られなくなっていることがうかがえる。

最後に、教授・准教授への昇格人事においてどのような点が重視されているのか、教員昇格人事における重視項目（「部局長・専攻長調査」問17）を見てみよう。この質問は、教授への昇格人事・准教授への昇格人事それぞれについて、どのような項目を重視しているのか、各項目について「重視する」「やや重視する」「重視しない」の3段階評価で回答を求めたものであるが、「講座等により異なる」という選択肢も用意されている。また、この質問は、問16で項目①～③を選択した場合すなわち公募以外の方法による昇格人事を行っている場合のみ回答するものであり、全体の約60%が回答している。図9に示したのは回答者の中で「重視する」および「やや重視する」を選択した割合である。教授・准教授双方の場合で高い割合を示しているのは、項目①「研究活動」項目⑥「博士の学位」であり、90%以上の値を示している。続いて項目②「教育活動」が教授・准教授ともに65%前後、項目⑧「国際性」が50%近い値となっているが、やや差が見られるのが項目③「学内の管理運営活動」と項目④「社会貢献活動」である。これらの項目では、教授への昇格の場合よりも、准教授への昇格の場合では「管理運営活動」57.9%、「社会貢献活動」63.2%と比較的低い割合を示している。この結果から、教授への昇格の場合は研究・教育活動と学位が重視されているのに加え管理運営活動や社会貢献活動など学内・学外の多様な活動が評価の対象になっていることがうかがわれる。（石井美和）

(3) 教育改善・能力開発

続いて、教育改善・能力開発の方策についての回答結果を概観する。教員調査では、教員個人の能力開発（FD）のために実施されている各種の方策への参加状況、必要性や有効性、今後参加したい能力開発のテーマ、各部局における教育活動の改善策、について尋ねている。また、部局長調査では、各部局に所属する教員個人の能力開発のための方策の実施状況、有効性や重視の程度、所属教員を対象とした能力開発に関する調査の実施状況、教員調査と同様の各部局における教育活動の改善策、について尋ねている。以下でその内

表4 教員個人の能力開発のための方策の実施状況・重視の程度・有効性（部局長）

単位：%

	実施の有無		重視の程度			機能の有効性		
	実施している	実施していない	重視している	やや重視している	重視していない	有効である	やや有効である	有効ではない
FD【講演】	64.1	35.9	36.8	42.1	21.1	28.6	57.1	14.3
FD【ワークショップ】	26.3	73.7	15.8	55.3	28.9	23.1	69.2	7.7
FD【授業参観】	32.4	67.6	25	38.9	36.1	22.2	63	14.8
FD【相談窓口】	18.4	81.6	11.8	41.2	47.1	18.2	40.9	40.9
FD【指導助言】	15.8	84.2	22.2	33.3	44.4	29.2	37.5	33.3
FD【授業評価】	94.7	5.3	68.4	23.7	7.9	65.7	28.6	5.7
FD【教員評価】	84.2	15.8	63.2	31.6	5.3	52.8	38.9	8.3
FD【研修参加支援】	27	73	21.1	50	28.9	25	66.7	8.3
FD【サバティカル】	34.2	65.8	19.4	58.3	22.2	40.7	55.6	3.7
FD【TA】	100		68.4	31.6		81.1	18.9	
FD【授業軽減】	28.9	71.1	37.8	40.5	21.6	51.7	31	17.2

※「無回答」を除いた数値

容について順に見ていくことにしたい。

まず、部局長調査の結果からFDのための方策の実施状況など（問13）についての回答結果をまとめたのが表4である。まず、実施状況については、「TA等による支援体制」で100%の実施率となったほか、「学生による授業評価」で94.7%、「教員評価」も84.2%と高い実施率となった。一方で、教員個人の能力開発を直接進めるようなFD等の実施率はまだそれほど高くない。「講演主体の研修」は64.1%と相対的に高いが、それ以外の「ワークショップ形式の研修」、「専用の相談窓口」や「先輩教員による指導助言」などはおしなべて低い実施率にとどまっている。教員個人の能力開発の方策としては、TAの配置による支援や「授業評価」や「教員評価」といった評価結果に基づいて自発的な能力開発をうながすといった間接的な取り組みが中心となっていると考えることができる。

またそれらの重視の程度は、実施の有無とほぼ対応しており、重視しているFDの方策についてはすでに実施している部局が多いということになる。しかしそれらの有効性に対する評価は若干異なっている。「有効ではない」という回答に着目すると、その比率がもっとも低いのは「TA等による支援体制」であるが、それに「サバティカル制度」の3.7%が続く。それに「ワークショップ形式の研修」や「研修等への参加援助」なども10%未満の比率となっており、これらの方策の有効性が相対的に高く評価されているといえよう。また「講演主体の研修」や「授業相互参観型研修」も14%

台の値となっており、教員の能力開発に直接的に働きかけることの有効性も一定程度共通した認識となっているものと考えられる。

一方、教員個人ではこれらの能力開発の機会にどのような意識や実際の参加経験を有しているのだろうか。同様に教員調査の結果（問19）をまとめたのが表5である。まず参加の状況について見てみると、やはり「授業評価」や「教員評価」、「TAによる支援体制」を活用している者が多くなっているが、「講演主体の研修」で55.8%、「ワークショップ形式の研修」で30.6%、「研修等への参加支援」で32.3%と、研修形式のFDに参加している者に加え、16-18%程度の者が「専用の相談窓口」や「先輩教員による指導助言」を活用している。

それらの必要性については、「必要ではない」と回答した者の比率に注目すると、「TA等による支援体制」、「授業評価」、「授業等の負担の軽減」、「サバティカル」などで必要性が強く認識されていると言える。なかでも「授業等の負担の軽減」は約半数の教員が「必要である」と回答している。なお、これらの方策における機能の「有効性」についての認識もほぼ同様の構造となっている。

職能開発（FD）の方策としては、教員の自発的な能力開発を促す取り組みが有効とされているものの、その多くが実際に経験した取り組みへの評価であり、職能開発に関するプログラム・デザインやその効果についての情報が十分でなく、経験主義的な職能成長が行

表5 教員個人の能力開発のための方策の参加状況・必要性・有効性（教員）

	参加の有無		必要性の程度			機能の有効性		
	参加している	参加していない	必要である	やや必要である	必要ではない	有効である	やや有効である	有効ではない
FD【講演】	55.8%	34.7%	28.6%	43.3%	20.9%	21.1%	49.1%	20.9%
FD【ワークショップ】	30.6%	59.0%	24.9%	44.2%	22.7%	23.3%	45.8%	20.0%
FD【授業参観】	9.1%	80.1%	15.3%	46.5%	30.5%	17.8%	46.2%	25.6%
FD【相談窓口】	15.8%	72.0%	16.4%	42.5%	31.9%	14.4%	43.5%	30.0%
FD【指導助言】	17.9%	70.4%	21.1%	42.6%	27.8%	20.1%	44.3%	24.2%
FD【授業評価】	77.3%	13.0%	41.7%	41.9%	9.3%	30.7%	48.3%	12.1%
FD【教員評価】	66.2%	23.2%	35.4%	44.4%	12.1%	28.1%	47.3%	14.6%
FD【研修参加支援】	32.3%	55.6%	40.5%	36.3%	14.3%	35.9%	39.4%	13.7%
FD【サバティカル】	23.6%	63.3%	44.6%	35.1%	10.5%	39.4%	38.0%	10.6%
FD【TA】	74.1%	15.8%	59.6%	28.1%	3.7%	53.6%	31.2%	5.1%
FD【授業軽減】	19.0%	68.4%	48.5%	33.5%	9.3%	44.1%	37.3%	8.0%

表6 参加したいFDテーマ（教員）

われていると推測できる。しかし、これもつぶさに見れば、①実施率は高いが、それに比して有効性評価が低い取り組み（講演，ワークショップ，授業評価，教員評価，TA），②実施率相応の有効性があると回答されている取り組み（相談窓口，指導助言，研修参加支援），③実施率は低いだがそれを上回る有効性があると回答されている取り組み（授業参観，サバティカル，授業軽減）に区分できよう。そして，③が新たな需要と期待が寄せられている取り組みと見ることができる⁴。

授業方法	45.7%
外部資金	42.3%
学生指導	38.2%
論文指導方法	36.1%
外国語指導	33.3%
コミュニケーション	26.4%
研究活動	25.8%
社会貢献	23.4%
知的財産関係	22.5%
大学論	18.1%
成績評価	16.1%
ハラスメント	14.0%
シラバス作成	9.1%
その他	2.0%

では，教員は自分自身の能力開発に対してどのようなニーズを感じているのだろうか。教員調査の結果(問20)からその内容をまとめたのが表6である。もっともニーズが高いのは「授業方法」で、「外部資金の調達」，「学生指導のスキル」，「論文作成の指導方法」などが続いている。「授業方法」については45.7%の教員が「参加してみたい」と答えているが、「外部資金の調達」を除き，教育や学生への対応についてのテーマが上位に並んでおり，教員の教育活動に役立つ実践的な内容のFDに対するニーズが高いことが指摘できよう。なお，部局長調査では，こうしたFDの各種方策について，部局内の教員を対象としたニーズ調査の実施の有無に尋ねている（問14）が，「実施したことがある」と回答したのは18.4%にとどまっている。

表7 教育活動の改善策（部局長，教員）

	部局長	教員
入試の改善	12.9%	22.8%
カリキュラムの体系化	21.6%	41.4%
講義負担軽減	6.9%	31.6%
受講学生数の制限	3.4%	9.5%
受講学生の事前学習	2.6%	18.0%
講義準備時間の保障	6.0%	27.4%
財政的支援	3.4%	17.5%
FD	11.2%	17.8%
施設・設備	17.2%	37.5%
コミュニケーション	6.0%	24.1%
部局を超えた教育体制	8.6%	25.6%

最後に，組織レベルの視点から教育の改善策についてみていきたい。所属する専攻等の教育活動を進めていく上で有効と思われる改善策について尋ねた設問

(「部局長・専攻長用調査票」問18及び「教員用調査票」問22)の回答をまとめたのが表7である。部局長と教員ともに、有効であると回答した者の比率がもっとも高かったのは「カリキュラムの体系化」であった。またそれに続くのが「施設・設備の改善」で、部局長と教員の双方で選択率が2番目に高い項目である。部局長では、それらに「入試の改善」、「教授方法改善のためのファカルティ・デベロップメント(FD)活動」が続く。一方で、教員では「教員の講義負担の軽減」、「講義準備時間の保障」と講義関係の項目が続いている。また、「部局を超えた教育体制」や「部局・専攻の教育集団内でのコミュニケーションの円滑化」といった項目を選択した者の比率も高くなっており、部局長とは異なる認識で所属専攻等の状況を把握している可能性が指摘できよう。(猪股歳之)

4. 調査の結果から示唆されるもの

以上、主に教員調査と部局長調査の比較・検討を行った。冒頭指摘したように、教員の能力開発は、それ自体単独で論じられるものではなく、カリキュラムや教員の配置、施設・設備の整備、入試、目的とする人材像を含めた組織的な教育開発の一部であり、職能開発の課題や内容は、組織の目標を含めて構造化されなければならない。職能開発政策も、入職前のキャリア、年齢、職階、要求される専門性などの要素をもとに教員の職能発展のパターンを析出した上で構築されるものである。ここでは、今まで述べてきたことに加えて、部局別・職階別のクロスの結果もふまえて、現在の時点で指摘できることを要約しておく。

第1に、教育開発・教員開発を方向づける現在の組織ビジョン、その達成状況、今後の展望について、部局長・教員間の一致と乖離とが見られる。そもそも教員層の回答は、どの選択肢に対しても肯定が部局長にくらべて少なく(表1参照)、組織ビジョンが明確でないことを意味する。これらの差は、年齢や職階の上昇に伴う視野の広がりや、管理的業務につくことによって、大学への社会的要求に直面して認識の変容が起きていく結果ともいえるが、組織ビジョンの共有は大きな課題である。特に、他大学の教員調査(広島大学1999)でも、講師層は職階の中での位置づけがはっ

きりせず、不満の高い層であり、東北大学調査で回答した講師の52%は任期を付されている。こうした処遇の位置づけもビジョンの共有に影響していると思われる。

第2に、将来展望として「世界的研究拠点の役割」は部局長・教員層とも支持が高い。しかし、これも研究科別の傾向を見るとそう単純ではない。本稿3(1)が指摘するように、研究科間において、教育研究の状況には差があるが、ビジョンにも相違がある。「世界的研究拠点の役割」は、研究所群が75%から100%重視するとしているほか、環境科学研究科(85.0%)、理学研究科(83.1%)、薬学研究科(78.8%)、工学研究科(70.5%)などで1位になっている。だが、高度専門職業人養成をビジョンの第1位にあげる部局は、医学部保健学科(85.7%)、歯学研究科(67.4%)、病院(65.8%)、法学研究科(63.6%)、経済学研究科(58.3%)、教育学研究科(53.8%)、医学系研究科(53.3%)、文学研究科(50.0%)、「地域密着型研究拠点」を第1位にあげる部局は、高等教育開発推進センター(71.4%)、法学研究科(45.5%)、「国際交流」を第1位にあげる部局は国際文化研究科(50.0%)となっており、すべての部局が「世界的研究拠点の役割」を優先度第1位としているわけではない。各部局においては、特定の役割に重点を置きながら関連する役割も重視しており、その結果、まんべんなく「票」を集めた「世界的研究拠点」が全体の1位になっているのであり、すべての部局の将来ビジョンがここに収斂しているのではない。もちろん、各役割はかならずしも相互排他的ではなく相互依存的な性格もあろうが、それにしても、各部局の将来ビジョンは全面的な相似形ではないことを前提に、東北大学の組織ビジョンは設計されねばならないであろう。

第3に、予測される場所であるが、3(1)が示すように教育開発の課題や優先度を規定する教育研究条件の部局間の差異も明らかになった。担当授業時間が研究所群で小さいのは当然としても、研究科間でも、3コマ(薬学)から14コマ(国際文化研究科)まで分散が大きい(図1)。ところが、一方では教育・研究活動のウェイトはそれほど差はなく(図2)、教育活動の比重は、薬学研究科3.5、国際文化研究科4.5と

極端な差異はない。活動のウェイトは時間配分などを反映したものではなく、多分に心理的傾向を反映しているに過ぎないと思われる。そうであれば、従来の大学教員調査においてしばしば設問として採用されてきた「教育と研究どちらに重点を置いているか」という設問は、実態を反映したものではなく、どのような意味があるか問い直さねばならない。

第4に、部局の人事政策では、大まかにいえば、教育・研究活動の活性化方策としての部局長層の「外部人材採用」重視路線とでもいべきものと、教員層の「内部人材育成」「外部人材採用」併存路線とでもいべきものが明らかになった。部局長層は活性化の方策として「外部人材採用」を重視するが、教員層は「外部人材採用」とともに、「内部人材育成」も重視する(図6)。表には示さないが、職階別の傾向を見ると、教授層では「外部人材採用」(66.7%)が「内部人材育成」(48.5%)を上回るが、准教授層ではわずかであるが、「内部人材育成」(54.7%)が「外部人材採用」(52.8%)を上回る。

一方、教員採用時の能力として部局長層は、教員層よりも「教育活動」と「博士学位」を重視している(図7)。「博士学位」は形式的要件であるから、教員内部に学位保持者がいない場合は外部に求める方が獲得の可能性は高いが、「教育活動」の能力は、個人的スキルだけでなく、カリキュラムなど組織的な教育活動に結びついているものだから、教育活動の業績の共通指標が明確でない現状では、内部に求める方が戦略は立てやすいはずである。にもかかわらず、部局長層が「外部人材の採用」を重視しているのは、この調査が大学院教育を対象にするもので、研究能力を教育能力の実質とみなしている可能性もある。教育能力として何が想定されているのか、教育能力として想定されている内容をさらに掘り下げ、その獲得要因と人事政策上の位置づけを明確にしていく必要がある。

ところで、一般的に言えば、外部人材の獲得と流入が教員組織の活性化を促すが、大学の最大の人的資源は教員であり、現に採用し、教育研究に従事している同僚教員の職能開発を進めて教員集団のパワーを高めるのが人事政策であり、外部人材の採用による活性化方策は、内部の職能開発の必要性を減衰させる。この

ことは、日本の企業内教育が内部昇進制度と結びついて発展したことからも明らかであろう。FDの体系化は、人材の外部流入-内部昇進のパターンにかかわっているし、どのタイプが教育能力を育成するかという点も含めて検討していかなければならない⁵。

(羽田貴史)

参考文献

- ・羽田貴史(2004)。「大学組織の変容と質的保証に関する考察」『COEシリーズ8 高等教育システムにおけるガバナンスと組織の変容』(広島大学高等教育研究開発センター)。
- ・羽田貴史(2007)。「大学組織とガバナンスの変容—戦後日本型高等教育の着地点—」『COEシリーズ27 大学の組織変容に関する調査研究』(広島大学高等教育研究開発センター)。
- ・広島大学(1999)。「広島大学白書4 新しい大学像を目指して—新しい知の創出と21世紀への飛躍—」。
- ・東北大学高等教育開発推進センター(2007)。「CAHE TOHOKU Report 13 東北大学のFD実施状況と展望」。

注

- 1 大学組織の重層性と各レベルでの規範価値の相違に基づく大学組織の研究課題については、羽田(2004, 2007)参照。
- 2 学校教員統計調査の採用前状況調査では、外国大学教員と日本学術振興会特別研究員などのポスト・ドクのキャリアが「その他」に一括され、実質新規卒者に近いキャリアと外国大学のキャリアとが区別できない。また、平成10年の調査では、研究所の研究員もその他に含まれており、時系列でのキャリアの多様化を把握するように設計されていない。
- 3 本調査の設計には、羽田・北原・猪股・石井のほか、米澤彰純(東北大学高等教育開発推進センター准教授)が参加し、本稿の執筆にあたって詳細な示唆を受けた。実質的にこの研究は、5人の共同作業である。
- 4 また、詳細に見ると、職階によってはニーズが高い取り組みがある。たとえば、指導助言の必要性は全教員で21.1%だが、助教層では33.0%である。ワークショップのように双方向で実質的なスキル修得を

行う活動は、全般に必要性は高くないが、講師層は38.0%が必要としている。逆にサバティカルは、助教層は31.7%だが、教授層は51.5%が必要と回答する。

これらは、教員のキャリア成長のステージを表していると思われ、今後さらに掘り下げた分析を行い、体系的な職能開発のデザインを提示したい。

- 5 大学審議会「教員採用の改善について」答申（1994年6月）を契機に、すべての教員人事はその職についての採用であるとみなし、例えば講座制で教授ポストが空席になった場合に、助教授の昇進人事を行うのではなく、公募によってその教授ポストの採用を行い、当該講座の助教授も公募に応募することは認めるが、昇進人事の存在を否定する制度改革をおこなった大学がいくつかある。このやり方は従来も医学部で行われてきたものであり、それなりの妥当な理由がある。しかし、これを普遍化し、昇進人事一般を否定するようなことは、大学教員のキャリアと専門性の向上に大きな問題を生じさせる。そもそも複数ポストで基礎組織を構成しない場合、上位職が空くことはないから、昇進はあり得ない。そして、いかなる組織でも、昇進は、人間の意欲を引き起こす最大の要因であり、昇進のない職業世界はない。プロ野球やサッカーリーグのような世界を除いては。