

大学におけるネットワーク組織の類型とその機能

— 教員のネットワークとそれを支える組織構造に注目して —

柴 恭史

はじめに

近年、大学教育に対する要求はますます高まっている。しかし、個別の大学が独自にそうした要求に応えることは、主に2つの点から困難である。第1にリソースの問題である。財政的なリソースについて考えると、教育研究の環境整備にかかるコストはきわめて大きなものとなりつつある。また、たとえ従来の環境維持にかかるコストが変化しなかったとしても、そもそも求められる教育研究の環境自体が多様かつ複雑なものとなっている。このように財政的なリソースの確保とならび、もう一つ重要なリソース問題として人的なものがある。教育研究を目的とする大学において、教育の質の保証の面からも、専門的な知識を教授し研究することのできる教員の確保は欠かすことができない。しかし、現代は専門分野の細分化が進み、従来の学問分野においてさえ必要とされる研究者は増大し続けており、新分野の登場も考慮すれば、もはや個別の大学の力のみで十分な人材確保を達成することは困難である。

第2の問題は大学運営のリスクの増大である。現代の大学は短期に変化する社会環境とそこから生じる高等教育の課題に対応するため、組織改革が必要とされている。しかし、教員の所属を変えるような組織改変を頻繁に行えば（教員の負担を分散することのできる規模の大きな大学を除き）多くの場合、教員は常に新しい業務・役割へと対応することを余儀なくされ、教育研究活動を阻害する可能性がきわめて高い。一方で、社会課題への対応よりも安定した教育研究環境の維持を優先することも、社会への説明責任が要求されている昨今ではきわめてリスクが高い。改革を重視しても、あるいは逆に安定した教育研究活動を優先しても、直面せざるを得ない2つの対照的なリスクを現代の大学は抱えている。

これらのリソース・リスクは組織構造と密接な関連を有している。財政的な効率化のためにどのような組織にすべきか、高度に専門化された教育研究活動が新たな知見へと結びつくような組織とは何か、短期的に変化する社会課題に無理なく対応するにはどのような組織改革を行うべきか、そして長期的な研究を持続可能なものにするために大学の組織はどうあるべきか。

以上の観点から本稿では、上述したリソースとリスクの問題の具体化とその解決の方策を探るため、大学の組織の取りうる形態とその特徴を明らかにすることを目的とする。分析枠組みとしてネットワーク理論を援用し、日本の高等教育システムの構造を整理しとくに個別の大学内のネットワークの欠点を明らかにしたうえで、その欠点を補完することによって大学が抱えるリソースとリスクの問題にどのような解決策が見られるかを考察する。

1. ネットワーク組織論の展開

近年、学校教育においては初等教育から高等教育に至るまで、組織改革がきわめて重大な問題として認識されている。とりわけ初等・中等教育では主幹教諭などのミドル・リーダーの充実政策に表れているように、教員の緊密な連携が注目され、組織論などの他分野の知見の応用も進んでいる。しかし翻って高等教育に注目すると、教員の専門性が高く、教育に限らず研究・大学運営においても密接な連携が必要とされるにも関わらず、こうした組織論的な観点からの研究は決して多いとは言えない。現実の組織改革では民間の手法が個別的に参照される程度である。FD・SD などにおいて「学習する組織」など組織論の概念が引用される¹ことはあっても、研究などを含めた大学教員の組織がどうあるべきかについて、理論的に考察したものは見られない。加えて、そもそも企業組織の考察に基づく組織論によって高等教育機関を分析できるのか、あるいは逆に組織論に新たな示唆を得られるのかということも検討する必要があるだろう。

個別機関の、さらには複数機関による連携の組織構造を考察するため、本稿では組織論の中でもとくに「ネットワーク組織」の概念を援用する。近年の組織論では伝統的な固定された形態での組織構造のみではなく、人と人、組織と組織のより柔軟なつながりによって、経営改善やイノベーションを実現するという考え方が盛んである。このつながりのことをネットワークと総称し、さまざまな形のネットワークの特性を明らかにしようとする研究が多くみられる。

ネットワーク組織とは、従来の固定的・垂直的な組織構造と比較して、より現代的な改革やイノベーションの競争に適した仕組みとして登場した概念である。組織・部署の壁を越えて人々が「ある目的達成のために、水平的で柔軟な結合関係で動いているもの」とされる²。決められた部署で決められた職務を決められた方法で遂行するだけでなく、直面している課題に応じて柔軟に組織内・組織間での位置づけが変化することに特徴があると言えよう。

以下では若林が示したネットワークの3つの次元にソーシャル・ネットワークを加えた4つの形態について概観する。若林によれば、ネットワーク組織には「個人、集団、組織という3つの異なる次元」が存在し、それらがネットワークによって結合している^{3,4}。さらに、ここで言う「ネットワーク」は既存の企業組織の内部における「組織内ネットワーク」とそれら組織の間で成立する「組織間ネットワーク」、さらに複数の組織間ネットワークが互いに重複することによって生じる「組織間フィールド」とに分けて論じられる。

組織内ネットワークは主に個人、集団によって形成されるネットワークである。このネットワークは上司と部下といった既存の関係も含んでおり、これら命令と権限によって成立するタテの関係、そして従来非公式なものと考えられてきたヨコの関係の2つによって構成される。特に近年はヨコの関係性が重要とされ、企業組織において個人が所属する部署を超えてつながったり、あるいは個人が所属する部署そのものが柔軟に再編成されたりという事例が、重要な組織内ネットワークの形成として注目されている。

次に組織間ネットワークは文字通り企業組織の間の関係であり、それらが「常時、協力や連携、情報交流を行うようなネットワークである」⁵。このネットワークは組織によって構成されるものではあるが、重要となるのは実際にネットワークを管理運営している個人であり、「境界連結管理者」あるいは「境界連結者」と呼ばれる。

そして組織間フィールドは、組織間ネットワークや、同じ属性（例えば同じ産業、同じ地域

にいるなど）を持つ複数の企業組織を一つの群れとみなす「組織個体群」が複数集まって共存する状態を指す。

このように、一口にネットワーク組織と言ってもさまざまな構造が存在し、それぞれに持つ特性は大きく異なっている。例えば組織内ネットワークは当然ながら一個の組織内部での経営効率性の改善に資するためのものである。それに対して、組織間については個別企業の経営改善もさることながら、連携による相互補完によって、個別企業が大規模な資源を所有し続けることのリスクを回避し共存していく効果も期待される。さらに組織個体群のように同じ産業・地域の企業の集合体は内部で競合するようにも見えるが、例えば鉄道会社の IC カードのように、共同で事業展開することによって、相互に利益を拡大させることが可能となる。

最後にソーシャル・ネットワークは、教育学においても近年注目されているソーシャル・キャピタルなどとの関連において、組織構造そのものとは直接につながらない一般的な個人間・集団間の結びつきを考察する上で有用である⁶。一見関係のない個人のつながりについても、何らかの影響を及ぼしている可能性を視野に入れて分析する必要があるだろう。

企業経営の組織論においては、個人・集団・組織のネットワーク、さらにソーシャル・ネットワークのようなさまざまな形態・規模の結びつきが重視され研究されてきている。次節では日本の高等教育においてこれら4つのタイプのネットワーク構造とどのように対応付けられるのか、そしてそれらのネットワーク組織がどの程度機能してきたのかについて検討し、日本の大学組織・高等教育システムの特徴を明らかにする。

2. 高等教育におけるネットワーク組織

大学組織がネットワークの類型とどのように対応するかを考える前に、まずネットワークの構成単位となる「組織」と「個人」が高等教育において何と対応するかを述べる。組織に該当するのはやはり大学や短期大学、高等専門学校といった教育機関であろう。さらに個人に相当するのは高等教育機関に所属する教員・職員であり、学会などの研究者の集まりあるいは共同研究によるつながりなどが集団に相当すると考えられる。

2-1. 大学内の組織のネットワーク化

組織内ネットワークは大学などの内部におけるつながりを指すことになるだろう。日本の大学は学部や講座などの集団の中で教員同士の合議によって運営していく、いわゆる同僚制による教員自治を重視してきた。タテではなくヨコのつながりを重視してきたという点から、ある意味ではネットワーク化されていると言える。ただし、次節で詳しく見るように、とくに総合大学においては学部ごとの独立性が強く、その対立が運営上の効率的なガバナンスを妨げてきたという指摘もある⁷。教育面でも個々の教員の裁量に依存し、その内容の保証が十分ではないことが指摘されてきた。また、研究面においても、近年は従来の学問区分では判断できない学際的な領域が拡大しており、学部単位での研究は分野によっては非効率な面があると言えよう。

一方、近年では学部を超えた全学的な取り組みが推進されている。また、基礎となる学部を持たない独立研究科やセンターの設置などは学問区分を超えた教員集団のつながりによって成立したものと考えられる。また、2012 年の中教審答申『新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて』においても、教学に関して、学生の学習意欲向上と学習時間確保のために「学

位授与の方針を明示し、その方針に従ったプログラム全体の中で個々の授業科目は能力育成のどの部分を担うかを担当教員が認識し、他の授業科目と連携し関連し合いながら組織的に教育を展開する」ことが重要とされており、教員間のネットワークの必要性は政策的にも認識されている。文部科学省の政策においても、例えば2013年度から開始された「知（地）の拠点整備事業」などは全学的な取組であることを明確化しなければならないと規定されている。個々の高等教育機関が取組を独自に行うだけでなく、政策的にもインセンティブを与えようとしていることが見て取れる。

ただし、上述のような全学的な取組みは、特に大学経営の面においては、水平的な教員間のつながりというよりも「学長のリーダーシップによるガバナンス」という形で推進されている。多くの大学で学長の裁量による人事や組織改革を容易にする仕組みが整備されつつあり、従来の同僚制と比較すると学長に権限が集約されている。

このように見ていくと、大学内の組織構造は、一般企業における従来型組織とネットワーク組織の対比を単純に適用できない特徴がある。つまり、学部自治などの同僚制はネットワークとみなせるものの、近年批判されるような学部ごとに独立した構造は研究の学際性を阻害するという点で縦割り組織の課題に近い。一方で、学長をトップとした全学的ガバナンスはそれだけを見ればタテの関係による非ネットワーク的な組織であるが、それによって専門分野の垣根を超えた研究が進むのであればネットワーク化を促進していると言える。

大学内をネットワーク化するためにはどのような形態が適切なのかについては次節以降でより詳細に検討していくが、どのような形を取るにせよ、研究については言うに及ばず大学運営・教学面においても、組織内ネットワークの重要性は一定程度認識されており、ネットワーク化を進めるために様々な取り組みが試みられているのは確かである。

2-2. 大学を超えたネットワーク

次に、組織間ネットワークについて検討しよう。組織間つまり大学間を結ぶネットワークとして明らかなものに大学間連携がある。もっとも簡単で古くから行われてきた大学間連携としては単位互換制度がある⁸。学生の移動を容易にすることによって、運営面では学生の確保や小規模大学の相互補完を可能とし、教育面では高等教育全体で教育内容の質を保証するものである。また、組織個体群という観点からは、国立大学・公立大学・私立大学などの設置区分ごと結びつきが指摘できるだろう。国立大学法人学長・大学共同利用機関法人機構長等会議などを媒介に情報交換が行われているほか、国立大学法人財務・経営センターや日本私立学校振興・共済事業団などの組織では運営面に対するさまざまな支援が可能となっている。さらに近年の大学間連携は国公立の間での連携も当たり前となりつつある。

設置区分以上に重要な連携として「分野」と「地域」での連携がある。大学間連携に対する支援事業などの政策は常に「分野」と「地域」という2つの枠組みに従って行われてきた⁹。とくに地域的に近い位置関係にある大学の連携は、人の移動など連携が比較的容易であることにくわえ後述するようにソーシャル・ネットワークの観点からも重要なものとなっている。このような地域単位での、あるいは同じ分野の大学による連携は企業の組織個体群においても一般的のものであり、今後さらに密接な関係を構築していくと考えられる。

分野・地域のいずれの枠組みにしても、日本の大学が関わるネットワークの中でも最も政策

的に推進され、制度的に充実しつつあるネットワークと言える。そもそも個々の組織の枠を超えることがネットワーク組織の効果であるならば、制度が現実の成果にもっともつながりうるのが大学間ネットワークである。事実、近年の大学間連携に対する支援事業ではさまざまなタイプの大学が相互に連携して特色ある教育プログラムを開発推進していることから、特に教育面の改革において大学間連携が成果を上げる可能性はきわめて高い。

2-3. 世界の中での日本の大学システム

そして、組織間フィールドとしては、日本の高等教育システム全体を考えることができるだろう。上述した種々の組織間ネットワークの複合体によって、一つのシステムとして高等教育を社会に提供しているのである。この戦略としては、留学生の受け入れや日本人学生の国外留学の推進、大学ランキングをはじめとする国際的な評価の向上など、トランスナショナルな高等教育の中での日本の存在感を高める動きが考えられる。このような競争的な関係だけでなく、他の組織間フィールド、すなわち他国の高等教育システムと共同で、高等教育における学習成果の評価（Assessment of Higher Education Learning Outcomes, AHELO）やダブル・ディグリーなどの協力体制も構築されている。これらはフィールド間での共通性を確保することによって高等教育システム全体の維持発展を目的としていると言えるだろう。このように近年、教育面において上述のようなさまざまな国際的取組が進められている。

一方、純粋な研究活動の面では専門分野の学会が個々の大学を超えて、時には国境すら越えて研究者のネットワークを形成してきた。しかしながら、国際的な研究者のネットワークという観点からすると、日本の研究者は必ずしも十分にネットワーク化されているとは言えない¹⁰。OECD のデータからは、日本が関わる国際的な科学研究の交流はそれなりの規模は確保しつつも米国に圧倒的に集中していることが看取され、広がりを持たない交流に留まっていると考えられる。知の集約を目指すのならば、ネットワークの中心近くに位置する必要がある¹¹、より多くの国との接続が必要とされる。

2-4. 社会との関わり

最後に、大学が関わるソーシャル・ネットワークについて検討しよう。ここでは2つの視点に分けて考える。すなわち、上述した中野のように組織（大学）の枠組み・ルールから外れたインフォーマルな関係を指す視点と、単に大学を包む一般社会との関係を指す視点である。もちろん2つの視点には重複する部分も多々あるが、「インフォーマル性」と「一般性」という異なる特徴に注目すれば、同じ関係についても異なる理解が可能であると考えられる。

大学が関わるインフォーマルな関係としては、まず教員一人ひとりの個人的な人間関係が挙げられる。学会や師弟・先輩後輩関係などによって形成された集団の人間関係は、大学の組織を超えて教員同士を結びつける役割を果たし、教員の大学間移動とも関連していると考えられる。例えば国立大学法人内での異動に限っても、研究の活発度ごとにブロック化が進んでいる。細坪によれば、国内論文数のシェアによって国立大学を4つの群に分類したとき、同じ群の中での教員異動が増加しており、特にシェアが大きい群（例えば京都大学は第1群に分類される）であればあるほど自校昇格者の割合が高くなっている¹²。つまり、研究へのエフォート割合が同じレベルの研究者の間で、相互の異動によって学術コミュニティというインフォーマルな集団が形成されていると言えるのである。

また、特に工学系において、教員と企業との関係がきわめて密接であったことは日本の特徴とも言われる。教員と企業の個人的なつながりは、その教員が指導する学生の奨学金獲得や就職、企業社員の研究室への受け入れなどによって教育研究にも大きな影響を及ぼしている。個人間の結びつきである上に就職活動や資金獲得という競争的性格を持つために広がりを持たない限定的な結びつきではあるが、運営・教育・研究のすべての面でその機能は無視できない。

一方、一般社会と大学との関係に目を向けると、ただちに想起されるのは人材供給システムとしての高等教育の役割である。しかし、職業的なレリバンスが強く叫ばれ、専門職大学院など職業人の育成に重点を置いた政策が登場してきたように、大学教育の社会への関わり方には問題点が多々指摘されてきた。産学連携においても前段で述べたような教員個人と企業とのつながりが多く、技術移転機関など大学としての体制が整いはじめたのは1998年の大学等技術移転促進法からである。逆に社会から大学への関わりという方向では、大学から社会への関わり方に比べても著しく希薄であったと言えるだろう。卒業生が大学と関わることは稀であり、社会から大学へともたらされる寄付も米国などと比較するとごくわずかである。

このように総じて大学と社会との結びつきは、先進的な産学連携を除けば未成熟であるが、上述の「知（地）の拠点整備事業」のように、ここ数年は地域と大学の連携を促進しようとする政策が登場している。この政策は2012年の大学改革実行プランで提言された「地域再生の核となる大学づくり」ことを目的としており、これまで弱かった一般社会・地域社会とのネットワークを形成することを目指しているのである。前述した国公立の区分を超えた大学間連携が充実しつつあるのも、地域との結びつきを強め地域の求める多様なニーズに応えるためにリソースを持ち寄り協力することが必要になっているためであり、ソーシャル・ネットワークが制度的ネットワークに及ぼす影響の一つの例と言える。理論的には、このようなネットワークは「埋め込まれたネットワーク」と呼ばれ、経済学・経営学においてもきわめて重要な要素とされる。埋め込まれたネットワークは、外部からは質を判断できないために不良品（レモン財¹³⁾）が出回る市場において、商品への信頼をもっとも担保するものとされる。教育についても、社会がその価値を判断しにくいという意味において、このような市場と類似する点がある¹⁴⁾。したがって社会からの大学への信頼を担保することによって、大学教育の質を保証する上においても効果的な役割を果たす可能性が高い。

3. 大学におけるネットワークの問題

ここまで、日本の高等教育システムの現状についてネットワークの4つの類型それぞれに対応させて整理してきた。ネットワーク理論との比較によって、概ねネットワーク理論に対応した形で整理することが可能であり、政策などの動向も体系的に考察しうると言えるだろう。一方で、とくに組織内ネットワークレベルでは、企業をベースにした理論の想定している組織課題と高等教育において実際に叫ばれている課題との間に相違が見られることを指摘した。以下では、こうした理論との相違にも留意しながら、大学組織が構造的に抱えている問題を組織論の概念にもとづいて整理する。上述の4つのネットワーク類型の中でも、各大学のリソース・リスクの問題に対する方策を探るという本稿の課題設定に鑑み、本節ではとくに個別大学内でのネットワークとそれを取り巻く大学間ネットワークに注目して問題を整理する。

3-1. 組織内ネットワーク—同僚制の抱えてきた問題—

まず個別の大学内のネットワークの問題を検討しよう。上でも述べたように、現在の大学内の組織構造は学長のガバナンスの強化と、全学的・学際的な教員の交流の拡大とが複雑に関連し、ネットワーク化の方向性が曖昧なものとなっている。これをネットワーク理論にもとづいて分析するならば以下になるだろう。

組織内ネットワークに関して、ネットワーク理論において重要とされるのは「階層や規則を減らし、数多くのチームを置き、意思決定の分権化を行い、水平的なネットワークでのコミュニケーションによる調整を重視する仕組み」である。学長をトップとしたガバナンスの一本化という形式そのものはいわゆるタテの関係の強化であり、それ自体に水平的な要素は見出せない。学長の役割は「これまでは『調整者型』であったが、これからは『リーダー型』でなければならない」と学長自身も認識しており、大学の管理運営は同僚型から垂直的な指揮命令関係を中心とする官僚型へと移行しているとも言われる¹⁵が、それは経営学におけるネットワーク論と現実の企業経営における水平化への動きとは真逆であり、本来ならばヨコの関係の充実と併せて初めてネットワーク組織としての効果を発揮するはずである。

それでは、学長によるガバナンスの統一は経営学的見地からすればヨコの関係を無視しており、かつての教授会や講座制などの教員による同僚制こそが理想なのであろうか。結論から言えば、必ずしもそうではないと考えられる。まず前提として、日本の高等教育システムにおいて、組織のネットワーク化は部分的に成立していたものの、そのネットワーク化は限定的であり、必ずしも水平的なつながりの利点を生かしきれてはいなかった。たとえば細坪が指摘したように教員の異動がブロック化していることは、見方を変えればきわめて限定的な範囲での移動しか行われていないということでもある。大学における同僚制から官僚制への移行に問題があることは多々指摘されているが、その一方で従来の同僚制が、本来の利点すなわち水平的な情報交換のしやすさや柔軟性を十分に示してこなかったことも確かであろう。既存の教員ネットワークは、ネットワーク理論が想定しているものと比較すると固定的かつ狭い範囲に限定されたものであった。これは同僚制がインフォーマルな集団のネットワークであるために、その範囲を拡大する強制力が必ずしも働いてこなかったためとも考えられる。

今後さらに分野を超えた研究が求められていくことは確実であり、教育においても基礎的知識を基盤としたうえで応用的・実践的な内容まで網羅することが必要となる。さらに、大学の機能分化が進めば1個の大学の中でこれらの教育研究を完結させることは困難であることも予想される。運営上も次々と湧出する課題に対応するためには、教員の間で課題意識を共有し自律的かつ全体的に対応していかなければならない。したがって教員のネットワークは機関・分野を超えて拡大していかなければならず、部局単位での独自性をことさらに重視することはほとんど意味がない。そしてここで問題となるのが、このようなネットワークの拡大は教員一人ひとりの課題意識に依存する限りは構築できないという点である。むしろ各々の教員の課題意識を共有し組織の課題として醸成すること自体がネットワークの役割でもあり、最初の構築においてはある程度の強制性が必要なのである。たとえば若林は日産自動車の改革におけるネットワークを紹介しているが、ここで重要な役割を果たしたのはゴーン社長による改革チームの編成であった。この改革はゴーンの主導で始まったものの、最終的には3ヶ月で2千件以上の

改革案が現場から提案された。つまり、ここでトップの主導によるネットワークの構築は、構成員である個人の自律性と矛盾しないのである。

大学の経営面においてはさらに、短期的に変化する課題に対応するためにはプロジェクト方式で次々に展開・改廃を進めざるを得ない。つまり、必ずしも従来の分野・部局の区分で対応できない問題に対し、素早く瞬時に適切なプロジェクトチームを設置し、課題の推移によって改廃をしなくてはならない。このような場合、部局単位での意思決定はスピード感に欠けるため、個人のリーダーシップでのプロジェクト編成が不可欠である。ここで注意しておくべきは、個人というのは必ずしも組織のトップでなくとも良いという点である。実際、民間企業においても、社員が自由にリーダーとなってプロジェクトを編成できるような組織は存在する¹⁶。

以上をまとめれば、これまで不十分であった教員間のネットワークを拡充するための強制力として、またネットワークが十分成熟し教職員が自律的にプロジェクト型の大学経営による即応体制を築くまでの一時的な措置として、学長の権限強化をはじめとするガバナンスの統合には一定の妥当性が見出せる。ただし、その最終的な目標は教員のネットワーク形成であることには十分留意する必要があるだろう。

また、組織内のネットワークとは言え、教育機関としての特性上、そのつながりは個別の大学を超えた高等教育全体に広がる必要がある。したがってネットワーク形成の手段としての学長によるガバナンスは、自ずと限界を有していると言えよう。この点については次節でネットワーク形成の具体的な手段を論じる中で再度触れることにする。

3-2. 大学間連携の機能の柔軟性

大学間の連携は節の冒頭でも指摘したとおり、制度面ではもっとも重視され充実しつつあるネットワークである。すでに多くの大学間連携事業が動きつつあり、制度的導入が比較的容易であること、そしてある程度の実効性もあることは示されつつある。組織間ネットワークは、必然的に組織本来の枠組みを超えなければならないため、水平的なつながりを形成しやすく形式の整備が実際の効果につながりやすい。しかし、ネットワーク組織として機能するために注意すべき点もある。それがネットワークの柔軟性である。

大学間連携について、たとえば清成は「目的が明確であること」が重要とした上で「各大学は同格であるとしても、機能のうえではオーガナイザーが存在しなければ動かない」こと、「活動を活発にするためには、強固な事務局体制と資金が不可欠である」ことを指摘する。このように大学間連携の実践においてもネットワーク内の役割は明確なものであるべきとする考え方は根強い。しかし、実際のネットワーク理論においてはむしろ個々の人・組織の役割は必ずしも固定的ではない。連携全体のオーガナイザーは当然存在するが、たとえばベンチャー企業のネットワークなどにおいては個別の課題ごとに連携内での役割は変化することとなる。言い換えれば、大学間連携においても全体のとりまとめを行う大学とは別に、個別の課題ごとにリーダーとなる大学は変わり、各大学の関わり方も変化することが自然であると言えよう。一つのネットワークで多面的に大学の経営戦略・教育研究の計画を推進していくためには、組織内ネットワークと同様、リーダーを固定するのではなく柔軟に役割を組み替えていくことが必要であると考えられる。

4. 大学の組織改革の方向性—リスクとリソースを確保するネットワーク—

前節までは大学を取り巻く組織論的な特徴と課題を明らかにしてきた。個別の大学の教職員のネットワークの形成において、学長のリーダーシップには限界があることを指摘した。ではそれ以外にどのような有効な方策がありうるだろうか。以下では第1節で整理した2つのリソースと2つのリスクに対応して、具体的な方策を検討する。

まず、財政的なリソースおよびそれと密接に関わる短期的課題のリスクの問題に対しては、制度的な大学間連携が一つの答えを与えている。資源の持ち寄りによる相互補完は大学間連携の主要なメリットの一つであり¹⁷、恒常的な大学間連携は単一のプログラムに留まらない意義を有していると言える。実際、例えば京都府の大学による大学間連携は、その内部で相互に関連する複数の事業を展開している。実際文部科学省の大学間連携共同教育推進事業において、京都の大学間連携における2つの事業「産学公連携によるグローバル人材の育成と地域資格制度の開発」「地域資格制度による組織的な大学地域連携の構築と教育の近代化」が同時に採択されている。それぞれに内容は異なるが、どちらも公共政策分野において地域資格制度というスキームを活用し、参加大学にも共通する大学が多いなど全体としてのネットワークには重複する部分も少なくない。一方で代表校については、前者は京都産業大学、後者は龍谷大学となっており、それぞれのプロジェクトで個々の大学の役割が異なることも分かる。これは清成が指摘するような固定的関係の連携とは似て非なるものであり、リソースの共有と効果的活用をより広い範囲で可能とするものと言えるだろう。短期的な社会課題への対応というリスクも、特に小規模大学においては、自大学に不足している側面について連携大学の協力を得て取り組むことが可能となる。

そして人的リソースの問題と長期的研究のリスクについては、教員個々の専門性や職務を大学全体あるいは大学を超えていかに有機的に統合し生かすかが最大の問題である。これまでの検討にしたがえば、それには大学内外の教員のネットワークが従来以上に拡大することが重要であると推察される。具体的には、学部等の分野の区分に拘らない教員組織の形成が必要であろう。これについて、京都大学で検討されている「学域・学系制の導入」および既に機能している「ユニット制」は1つの大学内にとどまるネットワークではあるが、非常に示唆的である。

学域・学系制は「既存組織の枠を超えた教育研究実施体制を構築する」ことを目的として平成28年度以降に実施される予定の組織再編計画である。ここで教員組織は従来の学部・研究科などの教育組織・教育研究組織とは分離しており、その枠組みは人文・社会科学域、自然科学域、医・薬学域、学際・先端学域の4つの学域に簡略化される。さらにその下に細分化された学系が設置され、教員人事やエフォート管理は学系で行われ、その上の学域が人事情報の学系間での共有、学系間の協力体制の構築などを担うこととなっている。その効果として期待されるのは第一には人事の透明化や定員削減への対応であるが、社会ニーズ等に対応したプログラムの実現や学際分野・新分野の創出なども掲げられており、大学の教育研究機能の拡大要求に応えることも企図されていると言えよう。また、この制度改革に関しては公式の広報において号外として特集が組まれ、総長のメッセージが掲載されるなど、学長（総長）が強く推進していることが垣間見える¹⁸。

ただし、大学本部によるこの構想は人事管理に主眼を置いていることは確かであり、各研究

科等の部局から批判および対案が挙げられている¹⁹。対案の多くは教員の所属を研究科等から分離しないことを主張しており、大学本部が教育研究ではなく人事管理を重視したことも併せて考慮するならば、本稿の観点である教員ネットワークを構築するうえで望ましい形態はより詳細に検討する必要がある。そこで以下では、現在同じく京都大学の学際融合教育研究推進センターにおいて行われている「ユニット制」について検討し、その答えを探ろう。

学際融合教育研究推進センターは、文字通り学際分野の教育研究を行うための組織であり、細分化しすぎた学問体系を現実の課題の解決に生かすために部局横断的な教育研究をそのミッションとして掲げている。組織構造としては、このセンターは学内に設置される²⁰ユニットと呼ばれる小規模な組織をまとめてネットワーク化するハブとしての役割を果たす。現在、センターに所属するユニットは27となっており、理工系から人文・社会科学系、そして学際分野に至るまで多様な分野について活動が進められている。センターも分野を超えた教員の交流会を開催するなど、ネットワークの拡大を後押しする取組を進めている。

ユニット制とその中心となるセンターは教員のネットワーク化に対し効果的であると考えられる。ユニットでの活動はきわめて柔軟性が高く、外部の教員を任用することも比較的容易である。また、ユニットの活動はその所属教員が自律的に行うため、大学全体にとってはリスクの低減が期待される。しかし、同時に課題も指摘できる。まず、このネットワークはユニットの設置の有無が最大の焦点である。各ユニットは教員の自発的な設立にもとづくが、言い換えればネットワーク化のきっかけとして教員の意思が不可欠であり、個人の問題意識に依存しているという側面がある。実際に、このセンターは「部局単独では対応できない様々な全学的タスクフォースの受け皿として『学内駆け込み寺的機能』を担う」としており、ネットワーク化機能はあくまで受動的なものに留まっていると言えよう。したがって、前節でも述べたように、自律をある程度強制する仕組みが求められるのである。前節で述べたように、その一つの方法が学長によるリーダーシップであると考えられる。

もう一つの問題は、このようなセンター、ユニットの設置は京都大学のような総合大学だからこそ可能だという点である。大学内で分野を超えたネットワークを構築するには、当然ながら一つの大学で幅広い分野を網羅していることが前提となる。それゆえに少ない学部しか持たないような小規模大学・単科大学では独立した運用は困難であり、その観点からも普遍性に乏しいシステムである。さらに、この問題は学長のリーダーシップでも解決することはできない。

以上のように課題はあるが、教員のネットワークの構築においては教員個人の強い課題意識を前提とすれば、組織を大きく変更せずともユニット制が有効に機能すると考えられる。ここでは京都大学の事例を取り上げたが、類似の組織改革を行っている大学は少なくない。ただし、これだけでは個別の事例に対処するための手段に過ぎず、恒常的な大学運営に生かすことは難しく、また大学の規模にも大きく左右されてしまうことになる。

ユニット制の問題を解決するには、組織内ネットワークをより大きな視点からシステム化しある種の強制力を持たせるとともに、個々の組織に留まらない複数の機関にまたがった人材バンクとしての機能が必須なのである。そして、大学間連携はこの意味でも有効に機能すると考えられる。大学全体での連携協定を結ぶことによって、大学を超えたネットワークをある程度強制的に維持することが可能であり、ある大学の成果を他の提携大学にも応用しやすく効率化

を図ることができる。さらに近年では大学の人件費不足に対応するために、一人の教員の給与を複数の機関で負担するダブル・アポイントメント制の導入が検討されているが、この制度の円滑な実施においても恒常的な大学間連携が行われていることは正の作用を及ぼすだろう。複数の機関から給与を確保できるということは、長期的に安定した研究を保証し、第2のリスクを解消する上でもきわめて重要なポイントである。

以上のように、大学間連携の中に学域・学系の構造やユニット制の仕組みを取り入れ、人材バンクとしての機能を充実させることによって、リソースとリスクの問題に一定の解決が見出せるであろう。そしてこの大学間連携というある程度の強制性をもったシステムの中で、教職員のネットワークが醸成され自律的な取組みを進めるようになることも期待される。

おわりに

本稿では、まずネットワーク理論を高等教育機関へと適用し、大学の組織が抱える問題をネットワーク構造の観点から説明した。近年大学は組織内のネットワーク、例えば教職員のネットワークに課題を抱えており、学長によるガバナンスの強化などが政策的にも推進されている。民間企業ではネットワーク組織の概念の導入によりタテの関係からヨコのつながりへと組織改変が進んでいる。大学における動きは一見するとそれとは真逆に進んでいるように見えるが、教員の自律的なネットワークの形成に対して、一時的にせよ学長のリーダーシップはネットワークの拡大に有効に機能しうることが明らかにした。さらに、京都大学で導入されようとしている学域・学系制やユニット制によって、こうしたネットワークがより効果的に機能することを示した。一方、現実のリスクとリソースの問題とネットワーク理論の実例を考慮すると、京都大学のような大規模大学を除き、個別大学の学内だけでこうしたネットワークを構築することが困難であることは自明である。以上のことから、大学の機能分化が進み学内の資源がますます偏る中では、大学間連携によって複数の大学にまたがったネットワークを利用することが必要であるとの結論に至った。

学長のリーダーシップはともすれば教職員の自律性に対立するものとして扱われる。しかし、人事権に限るならともかく、ネットワークの構築という観点に経てば、一つの発展過程としてトップのリーダーシップの発揮と教員の自律性は必ずしも矛盾せず、むしろ組織内ネットワークを有意義なものにするための強制力としての効果が見られる。大学の運営と教育研究でリーダーシップの役割が少なからず異なる可能性もあり、その功罪は一概には結論できないだろう。

学長の権限とも関わるが、実際にどのような立場の人間が教職員のネットワーク、とくに教育研究に関わるつながりにおいて重要な役割を果たすのか、本稿では十分に考察できなかった。ネットワーク理論の真価は中心性などの概念を利用した定量的分析にある。本稿での整理をもとに、今後具体的な教職員間のネットワーク構造を分析することが課題であると言えよう。

また、本稿では組織内・組織間のネットワーク構造の問題のみを扱ったが、はじめに整理したように組織間フィールドやソーシャル・ネットワークも分析対象としてきわめて重要である。また、そもそも組織を構成する単位である個人すなわち教員についても、その労働の性質など検討すべき点は多い。本稿をベースにこれらの問題についても検討を進めたい。

¹ 「シンポジウムⅣ FDの実践的課題解決のための重層的アプローチ～組織論と教授・学習観から考えるFD～」『大学教育学会誌』第36号、第1巻、2014年。

² 若林直樹『ネットワーク組織』有斐閣、2011年、4頁。

³ 若林、同上、63頁。

⁴ ここで「集団」が「組織」とは区別されて登場するが、集団の定義は必ずしも定まっていな
い。中野は集団と組織の違いをそのフォーマル性によって区別している。フォーマルな構造を
持つ組織に対して、その組織の中にはさまざまな形で集団が形成される。個人はさまざまな集
団に同時に所属する可能性があり、それらの集団は組織のルールとは異なる（インフォーマル
な）形で組織に影響を及ぼすのである。この考えにもとづけばネットワーク理論における集団
とは、フォーマルな組織を支えるインフォーマルな関係性を指すと捉えることができる。

中野勉『ソーシャル・ネットワークと組織のダイナミクス』有斐閣、2011年、90頁。

⁵ 若林、上掲書、64頁。

⁶ ただし、インフォーマルなネットワークについては定量的な分析が困難である。ソーシャル・
キャピタルに対する批判においてもしばしば指摘されるように（JICA、2002）、指標の恣意性・
曖昧性には慎重となるべきである。

国際協力事業団『ソーシャル・キャピタルと国際協力ー持続する成果を目指してー総論編』2002
年、11頁。

⁷ 「巨大組織のガバナンス体制 改革を阻む学部自治 柔軟性で米大学と差」『週刊東洋経済』
第6401号、2012年、76頁。

⁸ 濱名篤、川嶋太津夫、山田礼子、小笠原正明『大学改革を成功に導くキーワード30』34頁。

⁹ 柴恭史「複数大学の連携と組織化による教育プログラムの開発と普及」『京都大学大学院教育
学研究科紀要』第60号、2014年、75頁。

¹⁰ OECD, *OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2013*, OECD Publishing, 2013, p. 59.

¹¹ ネットワーク論においては、あるネットワークの中でどれだけ中心に近い場所にいるかを
「中心性」と呼ぶ。ネットワークの中心がどこかは一概には言えず、さまざまな定義があり分
析の目的に応じて適切な指標を選択する必要がある。詳細は上掲の若林、中野の著作を参照。

¹² 細坪護拳「国立大学教授へのキャリアパス」『Discussion Paper』No.60、2010年

¹³ 中身が実は酸っぱいレモンのように外部からは質を判断できない商品の市場においては、一
般には品質をより低下させるほど売り手にとって得になるため不良品（レモン財）の増加を招
く。このような市場において、商品の質を保証するのは売り手と買い手の間で普段から構築さ
れた信頼関係すなわち「埋め込まれたネットワーク」なのである。

¹⁴ ただし、教育の質保証の議論は、質の高低のように順位付けによる評価では必ずしもないた
め、不良品か否かという2元的評価を問題とするレモン財とは厳密な意味では異なる。

¹⁵ 官僚型という表現には論者によって複数の意味が与えられており注意が必要である。ここ
では市川の表現を参考にした。市川昭午『未来型の大学』玉川大学出版部、2001年、178頁。

¹⁶ たとえばよく取り上げられる例としてW.L.ゴア・アンド・アソシエーツ社がある。西山徹也、
益田勉「多様な人が生き生きと働ける『ユニバーサル』組織」『Works Review』vol.1、リクルー
トワークス研究所、2006年、137頁。

¹⁷ 中本崇「大学連携ー大学コンソーシアムを中心としてー」岩崎保道編著『大学政策論』大学
教育出版、2011年、112頁。

¹⁸ 京都大学渉外部広報・社会連携推進室『京大広報』号外、2014年5月。

¹⁹ 「〈特集〉「学域・学系」構想の現在 ～改革をめぐる本部と部局の動向を追う～」京都大
学新聞、2013年9月16日付（ウェブ版 <http://www.kyoto-up.org/archives/1865>）[最終確認：
2014-08-31]

²⁰ ユニットの設置形態はさまざまであり、既存の部局内の教員のみで構成される場合もあれば
複数の部局の教員によって構成される場合もある。さらに、既存の部局に属さないプロジェク
ト等もユニットとして設置することが可能となっている。

（比較教育政策学講座 博士後期課程2回生）

（受稿2014年9月1日、改稿2014年11月20日、受理2014年12月26日）

大学におけるネットワーク組織の類型とその機能

- 教員のネットワークとそれを支える組織構造に注目して -

柴 恭史

大学は数多くの課題に直面している。もっとも重大な問題は各大学での孤立した取組みがもたらすリスクとリソースの不足である。これらの問題は各大学が個別に解決することが難しく、大学間のネットワークが非常に重要となる。本稿ではネットワーク組織論にしがたい大学における組織の類型を分類し、それらの抱える問題を検討した。最も深刻な問題は教員ネットワークすなわち教員の間の結びつきの欠落である。京都大学の事例にもとづけば、教員ネットワークを構築するためには、従来の専門分野を超えた組織の改変や学問分野を超えた教員からなるユニットの設立が効果的である。しかし、これらの手法は教員自身の問題意識に依存しており、個別の大学での取組みにも限界がある。ここで、本稿では学長のリーダーシップと大学間の連携の効果を示す。学長のリーダーシップには批判も多いが、教員をより自律的な存在とし、教員ネットワークを効果的なものへと変えていくことができる。大学間の連携も、より豊富な金銭的・人的リソースの利用を可能とし、ネットワークを拡大させることもできる。大学間の連携は教員の人材バンクとしての役割を果たしうるのである。

The Patterns of Network in Higher Education: Focusing on Faculty Network and Supporting Organization

SHIBA Takafumi

Universities are confronted by many problems. The most critical problems are risks of isolated efforts of universities and lack of resources. Because those problems are too hard to solve by the universities themselves, the networks of universities are very important. In this paper we classify the patterns of organization in universities according to network theory of organization, and study the problem of those organization. We show that the absence of faculty network, which is the ties between professors, is the most serious problem. In order to construct faculty networks, referring to the case of Kyoto University, changing organization across each conventional faculty field or establish units which consist of interdisciplinary professors are effective. However, these schemes depend on the awareness of teachers, and the efforts by single university alone has limit. Here, we assess leadership of presidents and cooperation of universities. In spite of full of criticism, the leadership of president can make teachers more autonomous and get the faculty network more efficient. Cooperation of universities enables universities use financial and human resources and also enables networks more wide. Cooperation of universities can serve as “talent bank” of teachers.

キーワード： ネットワーク組織、教員ネットワーク、大学間連携

Keywords: Network organization, Faculty network, Cooperation of universities

