

YNU教育のグローバル化が進展しない要因を探る
- 大学組織と事務局組織の政策的、歴史的、構造的特性から -

New Approach on the Issues not to accelerate toward Cross-border Higher
Education in YNU Educational Systems
- Focusing on the MEXT Policy-making, Historical, Structural Specificities in YNU
Organization and Administration Bureau -

岸 信治

キーワード：大学教育改革、教学ガバナンス、国境を超えた高等教育、国際戦略

外国語キーワード：University Education Rebuilding、Governance for Educational
Systems、Cross-border Higher Education、Academic Management
of International Strategy

要 旨

本論考（研究ノート）は、YNU 大学組織と事務局組織に着目し、国立大学時代の政策的特性、政府（文部科学省）の組織整備における歴史的特性、ベンチマーク私立大学との構造的特性を明らかにし、YNU 教員組織は旧制専門学校規模の新制国立大学から、旧制官立系大学規模へ拡大の一途を遂げたが、この組織拡大に連動していない教学ガバナンス体制の脆弱性を指摘し、第3期中期目標・中期計画の策定に向けて“大学教育改革とグローバル化”を強力に推進する体制構築と教職員配置の適正化を論じた。

はじめに

横浜国立大学(YNU)は、21世紀COEやグローバルCOEなど“研究先導型”の大学改革補助金は獲得してきたが、近年の“教育改革型”にシフトしたグローバル30補助金申請を皮切りに、リーディング大学院、グローバル人材育成(GGJ)、スーパーグローバル補助金において書面審査は通過するものの、最終ヒアリング審査では次々と不採択となった。

筆者は、本年度(2014)のスーパーグローバル補助金申請の構想調書作成メンバー¹であり、最終ヒアリング審査の場に同席した者として、今回のYNUスーパーグローバル構想がチャ

¹ YNU 改革戦略プロジェクトチーム会議（議長：鈴木邦雄学長）の下、「教育改革戦略立案プロジェクトチーム（主査：竹村泰司学長補佐）」が設置された。

レンジングでユニークな事業内容であり、他大学にも負けない高い成果目標を設定した。

残念ながら不採択となった一方で、現在の学務系事務組織が本スーパーグローバル構想を強力に推進する組織力を有しておらず、不採択の結果に大きな安堵感さえ感じている。

本論考（研究ノート）は、YNU教育のグローバル化が進展しない要因として、本学の大学組織と事務局組織に着目し、その政策的・歴史的・構造的な特性を本学の構成員全体で共有し、第3期中期目標・中期計画の策定に際して大学組織構造の適正化を切望したい。

1. 国立大学時代における YNU 組織規模の変遷とその政策的特性

本学は、旧制師範学校、旧制専門学校²の4校を継承し、昭和24年(1949)に新制国立大学として3学部³と学芸学部立野分校（一般教育組織）の4キャンパスで発足した。戦後直後の本学は、大学院を置かない学部教育のみの新制国立大学であったが、第一次・第二次ベビーブームの18歳人口急増減期に対応した学部組織の規模拡充、高度経済成長時の大学院修士課程の整備、大学院重点化政策による博士課程の設置が進められた。

また、本学は、昭和40年(1965)の鎌倉キャンパス（旧学芸学部）の火災を契機として、昭和45年(1970)から常盤台キャンパスへの移転統合が開始され、その当時と国立大学法人化前年の平成15年(2003)との経年比較（表1）をみると、学部生数は約1.5倍に、大学院生数にあっては約16倍と大幅な規模拡大が図られた。

表1 学部生数と大学院生数の推移（在学生実績/人）⁴

区分	S45(A)	S55	S60	H5	H15(B)	増減(B/A)	H25
学部生数	5,481	6,687	7,296	8,826	8,046	1.47	7,471
大学院生数	126	395	494	987	2,005	15.91	2,561
合計	5,607	7,082	7,790	9,813	10,051	1.79	10,032

国立大学の教職員定数にあっては、政府（文部科学省）の行政定員管理下に置かれ、昭和43年(1968)の第1次から第10次にわたる国家公務員定員合理化計画が進められた。本学では、表1のとおり学部生数と大学院生数の拡大に連動して教員定数が大幅に拡大する一方において、事務系職員（事務官・技官）の定数削減が必須の課題となった。教職員数において経年比較（表2）をみると、教員数は約1.7倍まで拡大していくものの、事務系職員数は3割減と大幅な規模縮小を余儀なくされた。

このような本学の大学組織規模の変遷において、政策的特性を3点指摘したい。第1は、昭和45年(1970)から着工した常盤台キャンパス統合移転であり、国家公務員定員合理化計

² 本学は神奈川県立師範学校及び神奈川県立青年師範学校を継承した学芸学部（現教育人間科学部）、横浜経済専門学校を継承した経済学部、横浜工業専門学校を継承した工学部（現理工学部）の3学部が設置された。

³ 昭和42年(1967)に経済学部から経営学部が分離し、現在の4学部体制となった。

⁴ S45年(1970)からH15年(2003)データは片平剛(2004)『日本の経営組織としての国立大学公務職場の特性と行政改革』よりデータ抽出、H25年(2013)データは大学概要2013『データでみるYNU』よりデータ抽出

画に連動して事務系職員の数削減による本部事務局への集約化が年々急速に進行（表3）してきた。第2は、昭和60年(1985)の工学研究科博士課程の設置であり、新制国立大学で唯一の積み上げ型博士課程の認可が得られた。この前例は、平成13年(2001)に新設された環境情報学府の積み上げ型博士課程に継承され、旧7帝大と旧官立系大学（筑波、東京工業及び広島）の次に大学院重点化が認められた特筆すべき事項である。さらに工学系大学院の整備と同様、第3は平成11年(1999)の国際社会科学研究所の設置であり、新制国立大学において経済・経営・法学の3専攻を擁する社会科学系博士課程の整備は旧官立系大学（一橋及び神戸）に肩を並べる大学院の組織整備であり、後述する旧制ナンバースクール高校を前身する4国立大学と遜色のない教員組織が獲得できたことになる。

このような学生と教員の規模拡大は、事務系職員一人当たり学生数と教員数（表4）で確認すれば、昭和45年(1970)は学生数13.81人・教員数1.07人であったが、平成15年(2003)は学生数34.78人・教員数2.53人の2倍を大幅に超えて拡大しており、事務系職員の大幅な減少（表3）とともに、学生と教員に対する支援業務の大幅な拡大を意味する。

表2 教員数と事務系職員数の推移（人）⁴

区分	S45(C)	S55	S60	H5	H15(D)	増減(D/C)	H25
教員数	436	579	603	676	732	1.68	599
事務系職員数	406	400	370	331	289	0.71	290
合計	842	979	973	1,007	1,021	1.21	889

表3 事務系職員の本部配置数と部局配置数の推移（人）⁴

区分	S45(E)	S55	S60	H5	H15(F)	増減(F/E)	H25
本部配置数	93	112	108	99	134	1.44	211
部局配置数	313	288	262	232	155	0.50	79
合計配置数	406	400	370	331	289	0.71	290

表4 事務系職員一人当たりの学生数と教員数の推移（人）

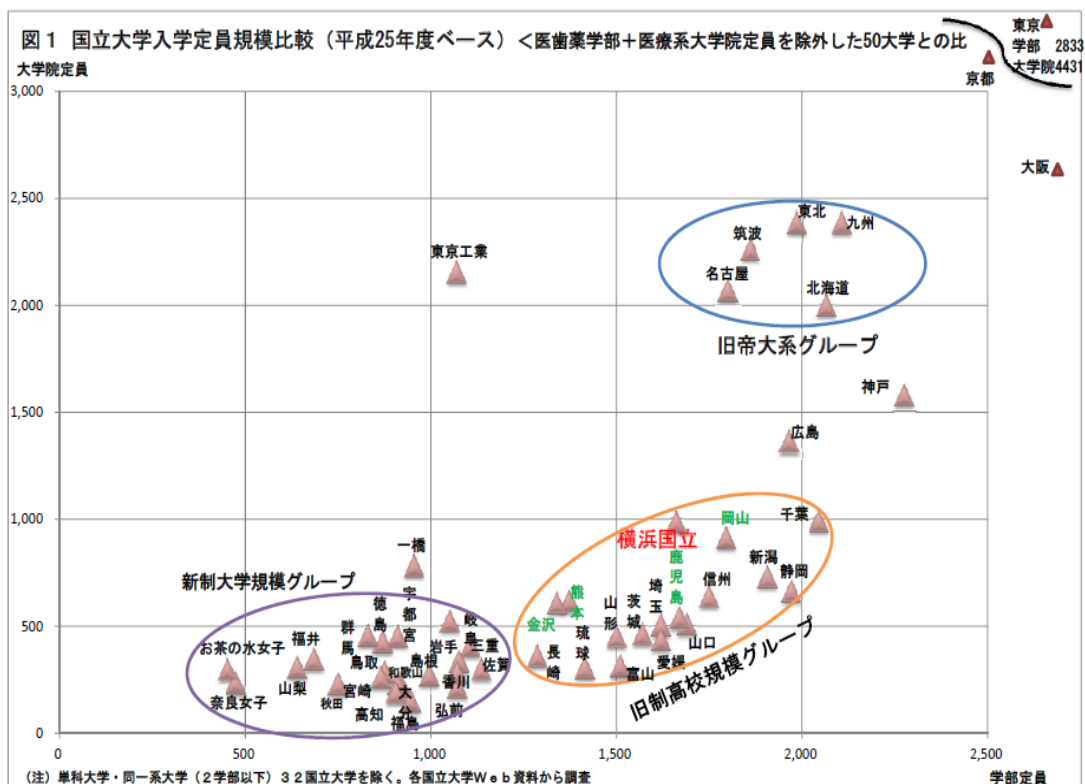
区分	S45(G)	S55	S60	H5	H15(H)	増減(H/G)	H25
学生数	13.81	17.71	21.05	29.65	34.78	2.52	34.59
教員数	1.07	1.45	1.63	2.04	2.53	2.36	2.07

2. 政府（文部科学省）の組織整備における歴史的特性

50 国立大学⁵の学部・大学院学生定員（医療系学生定員を除く）により規模別グルーピング⁶（図1）をすると、①旧帝大系グループ、②旧制高校規模グループ、③新制大学規模グループの3区分に整理される。本学は新制大学であるが、医療系組織を除くと、学部・大学院の定員規模で“旧制高校規模グループ”の17国立大学に位置付けられる。

⁵ 国立大学のうち、1学部単科大学と同系列2学部大学、大学院大学は対象外とした。平成25年度全国大学一覧（公益財団法人文教協会）

⁶ 各大学Webページからデータ抽出（以下の脚注7～12に同じ）



これら旧制高校規模グループのうち、いわゆる旧制ナンバースクール高校を前身とする4国立大学とYNUの学生定員規模を比較（表5）すれば、学部入学定員でYNUは金沢大学と熊本大学より学部入学定員は大きく、鹿児島大学とは概ね同じ規模にある。また大学院入学定員では、YNUが最も大きい大学院組織規模となっている。

本学の教員規模は、これら4国立大学と遜色なく確保されてきたことを意味する。すなわち、大学設置基準では学部組織単位で教員基準数を算出するが、旧国立学校特別会計では1小講座（教授、助教授又は講師、助手）7単位での概算要求基準算出となっており、学部設置数では教員規模の影響が生じなかった国立大学時代の歴史的特性がある。教員数の比較（表5）で確認すれば、本学の教員数は岡山大学の次に措置されることになる。

しかしながら、事務系職員数については、学生定員や教員定数規模に応じた配置を前提とされてなく、その根拠を示す明確な算定資料は存在していない。このことは、新制国立大学に承継された旧制学校数と比較すると、概ね当該承継学校数に比例して事務系職員数が配置（1校当たり60～70人程度）されていることから推定はできる。

このような歴史的な経過とともに、本学の事務局規模は、これら4国立大学とは比較にならない極めて僅少な事務系職員の配置数にあることを構成員全員で共有し理解を得たい。

7 平成19年(2007)の学校教育法改正により教授、准教授、講師、助教、助手と職名が変更された。

表5 4国立大学とYNUの学生定員⁸と教職員規模（平成25年度ベース）

国立大学	旧制 高校	学部 数	学部 定員	大学 院数	大学院 定員	教員 数 ⁹	事務系 職員 ^{10(I)}	旧制学校 数 ^{11(J)}	I/J
金沢	第4	2(6) ¹²	1,339	5	607	482	488	7	69.71
熊本	第5	5	1,373	5	614	450	502	7	71.71
岡山	第6	8	1,795	5	912	621	380	6	63.33
鹿児島	第7	7	1,670	8	536	555	431	7	61.57
横浜国立	—	4	1,662	5	984	562	288	4	72.00

3. YNU事務局と明治大学事務局の構成比較とその構造的特性

本学事務局の構造的特性を明らかにするため、法人組織形態が相違して医療系学部を設置しない私立大学とし、事務局データをWeb公開する学校法人明治大学と比較分析する。

表6 YNUと明治大学(MU)との大学組織規模（平成25年度ベース）

比較項目	YNU	MU ¹³	組織比較
キャンパス数（学部数/研究科数）	1（4/5）	4（10/15）	4.00（2.50/ 3.00）
学部生数（うち外国人留学生数）	7,471(185)	29,902(835)	4.0（4.51）
大学院生数（うち外国人留学生数）	2,561(504)	2,531(327)	0.99（0.65）
常勤教員数/非常勤教員数	599/541	1,097/2,930	1.83/5.42
常勤事務職員数/非常勤事務職員数	256/179	560/386	2.19/2.16
常勤技術職員数	32	32	1.00
予算規模			
人件費	11,742	29,092	2.48
教育研究経費	3,493	12,962	3.71
管理経費	610	2,289	3.75

明治大学は、いわゆるMARCHグループと称され、高い志願者数を維持しており、本学に志願する学力レベルが同等程度の有力私立大学であり、グローバル人材育成(GGJ)に続き、スーパーグローバル補助金に採択されている。明治大学の組織規模（表6）は、本学との単純比較において、学部学生数が約4倍、大学院生は同等、教職員数が約2倍、予算規模が約3倍であり、ベンチマーキング大学となり得るものである。

明治大学事務局と組織構造を比較（表7）すれば一目瞭然であり、大学業務組織と法人業

⁸ 医療系学部・研究科は、教育組織数と学生入学定員数には含まない。

⁹ 学部・研究科所属教員数を示し、医療系学部及び附属病院、研究施設教員数は除く。

¹⁰ 事務系職員数のうち、医療系学部及び附属病院、研究施設、練習船職員を除く。

¹¹ 旧制医科大学、旧制医療系専門学校を除く。

¹² 金沢大学は医療系を除き2学域であるが、学部改組前は6学部であった。

¹³ 明治大学Webページからデータ調査

務組織との構成比率の相違にある。すなわち、明治大学は大学業務組織に重点配置し、常勤職員は7割を大きく超え、嘱託職員（非常勤）を含めると8割に近い配置である。

その一方で本学は、総務系、財務系、施設系の法人業務組織の構成比率と常勤職員の配置比率が高く、大学業務組織には常勤職員6割、非常勤職員を含めても7割に達しない配置状況にある。特に本部学務系（学生支援課、教務課、入試課）の職員配置は、明治大学の半分程度の構成比率にある。また、アクティブラーニングや授業支援システムなど大学教育ICT化や業務の効率化を推進する情報系の配置数は極めて低いレベルにある。

なお、本表は駿河台（本部）及び和泉キャンパス（教養教育）のデータであり、生田（理工・農学部）、中野（国際日本・総合数理学部）キャンパスは除外しており、これらキャンパス配置職員数を加算すれば、さらに大学業務組織の配置比率が高くなることを付記する。

表7 YNUと明治大学（MU）との事務局組織の構造比較（平成25年度ベース）

組織区分		YNU ¹⁴				MU ¹⁵			
		常勤数	構成%	全員数	構成%	常勤数	構成%	全員数	全構成%
大学業務組織	本部学務系	29	11.8	44	11.3	84	19.0	146	19.8
	部局支援系	79	32.1	153	39.1	133	30.2	256	34.8
	国際系	8	3.3	14	3.6	22	5.0	27	3.7
	研究系	17	6.9	24	6.1	30	6.8	49	6.7
	情報系	6	2.4	6	1.5	25	5.7	44	6.0
	図書系	13	5.3	25	6.4	33	7.5	53	7.2
	大学業務計	152	61.8	266	68.0	327	74.1	575	78.1
法人業務組織	総務系	27	11.0	32	8.2	35	7.9	51	6.9
	企画系	12	4.9	16	4.1	22	5.0	34	4.6
	財務系	39	15.9	57	14.6	35	7.9	41	5.6
	施設系	16	6.5	20	5.1	16	3.6	26	3.5
	その他	—	—	—	—	6	1.4	9	1.2
	法人業務計	94	38.2	125	32.0	114	25.9	161	21.9
合計	246	100.0	391	100.0	441	100.0	736	100.0	

¹⁴ YNUは、施設部を除く部局技術系職員、教育人間科学部付属学校事務系職員、出向休職中職員、労務非常勤職員を除く。

¹⁵ MUは駿河台（本部）及び和泉キャンパス（教養教育）の事務局を比較対象とし、生田キャンパス（理工・農学部）、中野キャンパス（国際日本・総合数理学部）、付属学校職員、校務（労務）職員を除く。

おわりに

本論考（研究ノート）は、本学の大学組織と事務局組織に着目し、国立大学時代の政策的特性、政府（文部科学省）の組織整備における歴史的特性、ベンチマーク私立大学との構造的特性について分析した。

戦後直後の本学は、大学院を置かない学部教育のみの新制国立大学としてスタートし、18歳人口の急増減期と大学進学率等の社会構造の変容、社会的ニーズに適応して学部定員を拡大してきた。大学院の整備にあつては、常盤台キャンパス統合移転を経て、旧7帝大と旧5官立系大学（筑波、東京工業、一橋、神戸及び広島大学）における大学院重点化の整備が完了した平成13年(2001)に新制国立大学では最も早く工学府と環境情報学府の積み上げ型博士課程が整備された。このように本学の歴史的かつ政策的な経過により、旧制ナンバースクール高校を前身とする4国立大学と遜色のない教員規模を獲得してきた。

しかしながら、本学の組織拡大の経過において、政府予算要求上のテクニク的な戦略から“学府・研究院制度の導入”、理工系3研究院を基盤とする“理工学部の設置”、経済学部と経営学部を基盤とする“国際社会科学府・研究院の設置”など、複雑かつ重層的な教育研究組織運営を背負うことになった。

今回のYNUスーパーグローバル構想において不採択の結果を自己省察すれば、各部署が構想する各々のグローバル事業は優れていても、全部局に横断し横串に繋げる教学ガバナンス体制とその支援組織（学長補佐体制、事務局体制）があまりにも脆弱すぎており、YNUグローバル化の理念と目標、これら学長役員の方針を各部署構成員に代弁し、大学全体で同期化させる大胆かつ強力な推進力が他大学より劣っていたと筆者は本構想調書作成の各段階を通じて実感したことにある。

すなわち、本学は身丈を超えた大学組織規模にまで既に拡大しており、複雑で重層的な学府・研究院制度を実質的に運用できる全学的な教学ガバナンス体制の強化を図り、この体制を支援する学務系事務組織に再構築し、教職員配置を適正化すべき時期に来ている。

これがYNU教育のグローバル化が進展しない大きな要因である。

参考文献

- 大崎 仁 (2005) 『大学改革 1945～1999—新制大学一元化から「21世紀の大学像」へ』 有斐閣選書
- 米澤彰純(2010) 『高等教育の大衆化と私立大学経営』 東北大学出版会
- 羽田貴史(1999) 『戦後大学改革』 玉川大学出版部
- 田中政男(1995) 『戦後改革と大学基準協会の形成』 JUA選書