

## 学長のリーダーシップが大学運営および経営に与える影響

山崎 その  
宮嶋 恒二  
伊多波 良雄

### 〈Summary〉

In recent years, leadership and power of university's president in Japan is increasing as university governance reform is being implemented. The management style of the university organization is changing from the traditional collegial model to the corporation-like top-down model.

In this paper, we examine whether increased leadership of university president would create positive influence on its management, and also point out what conditions would enable the president to reinforce his leadership.

We conducted a survey in 2012 and collected interviews and documents regarding university management. We analyzed the data, and concluded that a university is better managed if the environment is set for the president to be able to reinforce his leadership. Also, we found that environment is quite different between private universities and public universities. In addition, the survey shows that support from board members, administrative staff and community is necessary as well as president's leadership for better managing universities.

### 研究の背景と問題

近年、大学におけるガバナンスのあり方について、活発な議論がされている。2012年には経済団体である経済同友会が『私立大学におけるガバナンス改革』<sup>1)</sup>を発表し、大学ガバナンス改革の10の提言を行っている。その提言とは、①理事会の権限及び経営・監督機能の強化、②学長・学部長の権限の強化、③教授会の機能・役割の明確化、④評議員会の役割の明確化、⑤監事の機能の強化、⑥ガバナンスの透明性・健全性を担保する情報公開の充実、⑦経営人材の育成、⑧外部理事の活用、⑨教学アドバイザー（学長顧問）の活用、⑩教員の適正な評価と処遇への反映、を挙げている。

同年、文部科学省は『大学改革実行プラン』<sup>2)</sup>において、大学のガバナンス強化の実行を掲げた。2014年2月には中央教育審議会大学分科会において『大学のガバナンス改革の推進について』（審議のまとめ）<sup>3)</sup>がまとめられた。改革の柱として、①学長のリーダーシップの確立、②学長の適切な選考方法と任期、学長の業績評価の仕組み、③学部長等の選考・業績評価、④教授会の役割の明確化、⑤監事の役割の強化、の5点が挙げられている。とくに、①と②は学長に関する

るものであり、大学のガバナンスおよびその改革において、学長を中心に進める必要性があることが示されている。「学長のリーダーシップの確立」については、学長補佐体制の強化、人事権・予算権の裁量、組織再編によるリーダーシップを発揮できる仕組みの構築を推進すべき内容として示されている。

これらを受ける形で、2014年に学校教育法と国立大学法人法が改正された<sup>4)</sup>。学校教育法では、①副学長の職務について、「副学長は、学長を助け、命を受けて校務をつかさどる」と改正された(第92条第4項)。②教授会の役割については、「教授会は、学長が教育研究に関する重要な事項について決定を行うに当たり意見を述べることとする」、「教授会は、学長及び学部長等がつかさどる教育研究に関する事項について審議し、及び学長及び学部長等の求めに応じ、意見を述べるができることとする」と改正された(第93条)。国立大学法人法では、①学長選考の基準・結果等の公表について、学長選考会議は学長選考の基準を定めることとし、国立大学法人は、学長選考の基準、学長選考の結果その他文部科学省令で定める事項を遅滞なく公表しなければならないとした(第12条関係)。②経営協議会について、国立大学法人等の経営協議会の委員の過半数を学外委員とする(第20条第3項、第27条第3項関係)。③教育研究評議会について、国立大学法人の教育研究評議会について、教育研究に関する公務をつかさどる副学長を評議員とする(第21条第3項関係)。④その他附則として、施行の状況、国立大学法人を取り巻く社会情勢の変化等を勘案し、学長選考会議の構成その他国立大学法人の組織及び運営に関する制度について検討を加え、必要があると認めるときは、所要の措置を講ずることが定められた。これらの法改正においても、学長およびそれを補佐する副学長の職務や権限に関するものが強調されている。

上記からもわかるように、近年、我が国における大学政策のひとつとして、大学のガバナンス改革に伴う学長のリーダーシップの強化が進められている。大学は伝統的に専門職集団である教員の合議制で組織を運営してきたという経緯がある。山本(2008)は、次にとおり述べている。

「これは『同僚モデル』とも呼ばれ、教授会メンバーである仲間の判断すなわち専門職としての判断が、経営上も第一の優先度であるという考え方である」(P.29)

いわゆる「教授会自治」であるが、こうした伝統的な形態の組織運営からトップマネジメントを発揮しながら組織を経営していく企業的な形態へと大学の運営は変化しつつあるといわれている。

しかしながら、制度改革や組織改革の推進の柱として学長のリーダーシップを強化すべきとする論理的・実証的根拠は明らかにされているとはいいがたい。本研究では、2012年度に実施した「大学経営効率化」に関するアンケート調査から、大学運営および経営に影響を与える要因について検討する。とくに「学長のリーダーシップ」、「教授会」および「大学・学部間の調整機能」という、組織内における潜在的な(外部からは見えにくい)要因に焦点を当てて検証する。また、2012年度に実施したインタビュー調査および文献研究から、大学における学長のリーダーシップを発揮する仕組みや風土について考察を行う。

## 第1節 大学における学長のリーダーシップとは

### 1.1 リーダーシップ論

Hersey, Blanchard, and Johnson (1996) では、リーダーシップを次のとおり定義している。

「与えられた状況で、目標達成のため、個人、ないし集団に影響を及ぼすプロセス」(P.89)

リーダーシップに関しては、多くの研究が蓄積されている。リーダーシップ論の変遷を金井(1999)から整理してみると、1940年代までは生まれつきの個人的資質に着目した「資質論」あるいは「特性理論」が主であった。しかし、資質だけでは説明できないことが判明し、行動に着目する新しいアプローチに転換した。これは「行動論」と呼ばれ、1940年代後半から1960年代まで主流の理論であった。有効なリーダーシップの特徴を行動面で学ぶことで、リーダーを作り上げることができるという考えに基づいたものである。

また1960年代後半から、唯一最善のリーダーシップ・スタイルをひとつ提示するより、リーダーシップ行動が有効かどうかはリーダーのおかれた状況(例えば、環境や課題の性質、部下の成熟度など)によって異なるのではないかという理論が台頭した。これはコンティンジェンシー理論(条件適合理論、環境適応理論)と呼ばれるものである。リーダーシップの現実の豊かさを反映するような、より多次元のアプローチが求められるようになってきたのである。

1970年以降は、「カリスマ型リーダーシップ論」、「変革型リーダーシップ論」、「サーバントリーダーシップ」など様々なリーダーシップのあり方が論じられている。

### 1.2 大学におけるリーダーシップ論の先行研究

日本における学長のリーダーシップについて、審議会答申からみると、1995年9月の大学審議会答申「大学運営の円滑化について」の中で、学長・学部長のリーダーシップの発揮とそのための諸条件について提言されている。

続く1998年10月の大学審議会答申「21世紀の大学像と今後の改革方策について——競争的環境の中で個性が輝く大学——」では、学長のリーダーシップの下に、実効的な意思決定システムの確立と強いリーダーシップの発揮が求められる、とされている。

最近では、2012年8月の中央教育審議会「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて——生涯学び続け、主体的に考える力を育成する大学へ——」で、学長のリーダーシップの下で、全学的な教学マネジメントを確立させることが求められている。また、それを支えるガバナンスと財政基盤の確立も求められていることから、理事会との関係構築にも注力していかなければならない。加えて、答申では学部長の選任について、大学教育の改革サイクルの確立を図るチームの構成員としての適任性も重要視されている。このように国の大学政策の中では、約20年前から学長のリーダーシップの確立について議論がされている。

次に、学長のリーダーシップについての先行研究をみてみると、生和（2001）が2004年の国立大学法人化以前の国立大学で学長のリーダーシップが発揮できない原因とその必要性、そして補佐体制の重要性について論じている。

その他に1993年、1994年に日本私立大学協会が実施した「私立大学の『学長』に関するアンケート」を中心にまとめた高木（1995）の研究がある。本研究では、現役の学長や学長経験者の発言から大学運営の現状を捉えて課題をあぶりだし、様々な団体の学長調査から、その実態を明らかにしている。その中で、学長のリーダーシップは「大学文化の創造」と表裏しており、それを創造することであるとした上で、但し、それはひとり学長のみのリーダーに負わせることなく、フォロアーズと共にこれを築きあげるべきであると提言している。当時は私立大学全体の入学定員充足率が95.6%であり、現在より大学経営に対する危機感が弱かった時代であったといえる。

最近の研究では、名古屋大学高等教育研究センターの中井（2012）や夏目（2012）、淵上（2013）などがある。日本では学長や学部長などの上位の役職者のリーダーシップが注目されているが、中井（2012）は、オーストラリアの公募型リーダーシッププログラムの事例を紹介している。ポスト英雄型のリーダーシップのあり方として、教務委員会、科目部会、FD委員会、学科長、専攻長、そして一般教員などそれぞれの教育改革へのリーダーシップのあり方を示唆している。

夏目（2012）の研究は、大学改革が求められている今日、大学執行部の役割は重要であり、その中でも教育の改革・改善には教育担当の副学長が中心的役割を担うことが期待されていることから、リーダーの対象を副学長に置いた分析を行っている。その中で、①教育改革・改善を進める上での教育担当副学長の役割の重要性、②副学長のリーダーシップが発揮される範囲・機会はしばしば限定的、③「英雄型リーダーシップ」の克服が必要、④副学長は経営メンバーなのか教員代表なのかを明確にすることの必要性を明らかにした。特に、③「英雄型リーダーシップ」の克服では、教育改革・改善を進め、効果を高めるためには、副学長だけでなく、直接に関係するアクターに関与させることが合理的であり、関係するアクター間でリーダーシップを共有すること、分散させることが必要であると指摘している。

最後に淵上（2013）の研究では、大学の組織はリーダーシップの効果を考える際に極めて重要となるフォロアーズがリーダーによる影響力の受容が低いことなどから、効果的なリーダーシップが発揮しにくい条件にあると指摘している。そのため、トップ・マネジメント・チームにおけるリーダーシップ研究という立場から研究を進め、その有効性を論じている。

こうして先行研究をみてみると、学長のリーダーシップ、学長を支える副学長のリーダーシップの必要性を認識しつつ、どのようにそのリーダーシップを発揮すべきかに焦点をあてた研究がなされている。特に、先の3つの先行研究ではトップマネジメントのリーダーシップのみに着目するのではなく、大学組織の特徴を認識して、大学組織にあったリーダーシップのあり方の必要性を指摘している。本研究では、こうした先行研究の知見を踏まえて、まず学長のリーダーシップの発揮が大学の運営力・経営力にどのような影響を与えているかを実証的に検証する。その上で、各大学においてどのような仕組みや風土で学長のリーダーシップを発揮させようとしている

のかという実態を検証していくこととする。

なお、本論における学長のリーダーシップは「大学の運営および経営にかかわり、与えられた状況で大学の目的を達成するために、個人ないし集団に影響を及ぼすプロセス」とする。

## 第2節 「大学経営効率化に関するアンケート調査」からみた大学の運営力と経営力への影響要因

### 2.1 アンケート調査結果の概要

本研究グループが2012年度に実施した「大学経営効率化に関するアンケート調査」の概要を述べることにする。本調査は、大学経営の実態を把握することを目的とし、日本全国の国公私立大学735校（放送大学、大学院大学は除く）を対象としてアンケート調査を実施した。アンケートは二部構成になっている。第一部では定量的なデータで大学経営の現状を把握し、第二部では、大学経営全般を把握している当事者が大学の現状に対して自己評価を行う内容となっている。回収期間は2012年10月下旬から2013年1月下旬までとした。

本調査では、北海道から沖縄まで194大学（26.4%）からの回答が得られた。回答大学の設置形態の内訳は国立14%、公立21%、私立65%であった。また、学部数は、1学部の大学が全体の41%、2～5学部が44%、6～10学部が12%、11学部以上は2%であった。入学定員は500人以下が全体の60%、1,000人以下が20%となっており、回答大学全体の8割が1,000人以下であった。収容定員は1,000人以下が全体の32%、1,001～2,000人が24%、2,001～3,000人が12%となっており、回答大学の約7割が3,000人以下であった。

詳細については、伊多波・山崎・宮嶋（2014）を、また、全体の集計結果は伊多波・山崎・宮嶋（2013）の「大学経営効率化に関するアンケート調査結果」を参照されたい。

### 2.2 指標の作成

大学経営とは、大学の目的である教育活動、研究活動、社会貢献活動の運営および管理とそれを支える財政的基盤を担保する経済活動を併せたものをいう。

ただし、本研究では、教育・研究・社会貢献活動の運営および管理に関することを大学の運営力、財政的基盤を担保する経済活動を大学の経営力とし、それぞれに対する「学長のリーダーシップ」「教授会」「大学・学部間の調整組織」の影響について検証する。大学の運営力については、アンケートの「学生支援」「内部の質保証」「管理運営」に関する項目を指標とする。大学の経営力については、「収容定員充足率」を指標とする。

アンケートでは、各項目について5件法で回答を得ている（「5点：強くそう思う」～「1点：まったくそう思わない」）。次の各項目を合計したものをそれぞれの指標の得点とする。

「学生支援」指標は、学生に対する主に正課外活動の支援活動と定義する。この指標は、アンケートの「学習支援は機能している」「留学生支援は機能している」「就職支援は機能している」

「正課外活動への支援は機能している」「学生への経済的支援は機能している」「学生への精神的支援は機能している」の6項目を合計した得点とする（図1を参照）。

「内部の質保証」指標は、大学自身の内発的改善活動と定義する。この指標は、「学生の授業評価は機能している」「自己点検評価による改善は進んでいる」「第三者評価による改善は進んでいる」「社会への説明責任は果たしている」「FDは機能している」「SDは機能している」の6項目を合計した得点とする。

「管理運営」指標は、大学における教育外の管理運営の充実状況と定義する。この指標は、「危機管理は機能している」「情報の共有化は進んでいる」「情報の一元化は進んでいる」「業務の効率化は進んでいる」「業務の委託化は進んでいる」「管理運営組織の見直しは進んでいる」の6項目を合計した得点とする。

また、大学の経営力は学生募集の結果に反映されるものと考え、大学の経営力の指標として「収容定員充足率」を用いることとした。

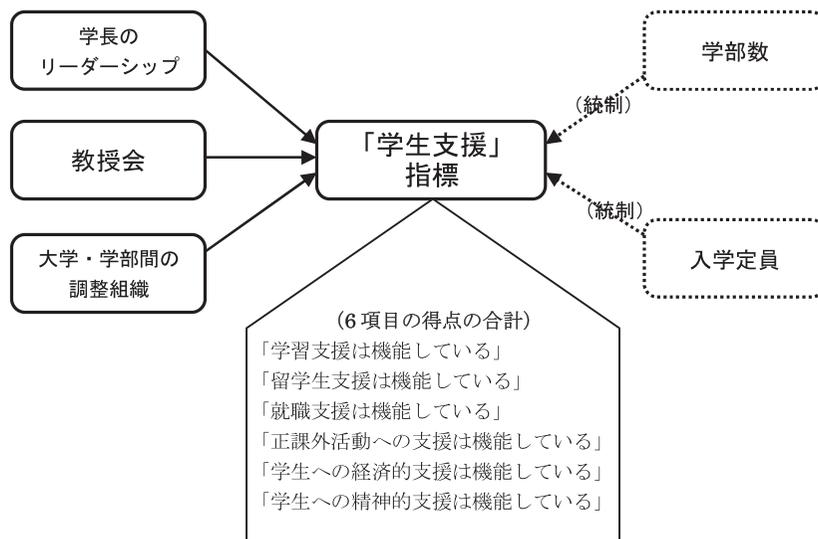


図1 「学生支援」指標に対する各項目の影響の想定図

### 2.3 分析方法

「学生支援」「内部の質保証」「管理運営」「収容定員充足率」の4つの指標それぞれに対して、「大学の政策の意思決定において、学長のリーダーシップが発揮できる仕組み・風土がある」（「学長のリーダーシップ」と略す）、「大学政策の意思決定に教授会は影響を与えている」（「教授会」と略す）、「大学の政策と学部の政策を調整する組織・会議等は大学の政策の意思決定に影響を与えている」（「大学・学部間の調整組織」と略す）の3項目（いずれも5件法「5点：強く思う」～「1点：まったくそう思わない」）の影響の程度をみるために、重回帰分析を行った

(図1は「学生支援」指標を対象とした場合の例)。なお、4つの指標に対しては、3項目以外に、大学の規模を示す「学部数」と「入学定員」、大学の多様性を示す「学部数」の影響を統制する方法を用いることとした。それにより、大学の規模と多様性の影響を除いた上で、「学長のリーダーシップ」「教授会」「大学・学部間の調整組織」の影響について分析を行った。

## 2.4 結 果

大学の運営力および経営力に関する4つの指標に対する「学長のリーダーシップ」「教授会」「大学・学部間の調整組織」の影響の重回帰分析の結果を表1にまとめた。分析の結果、影響が統計的に有意なものについては表中の+、-で示している(+は項目の得点が高いほど指標の得点も高い傾向のあるもの、-は項目の得点が高いほど指標の得点が低い傾向のあるもの)。「教授会」と「大学・学部間の調整組織」の項目がいずれの指標に対しても有意に影響していないのに対して、「学長のリーダーシップ」の項目は4つ全ての指標に対して正の有意な影響が見られた。

また、影響を統制した「学部数」と「入学定員」の項目については、「学生支援」に対しては「学部数」が負(学部数が多いほど学生支援指標の得点が低い)、「入学定員」が正(入学定員が多いほど学生支援指標の得点が高い)の有意な影響が見られた。「管理運営」および「収容定員充足率」はいずれも「入学定員」が正(入学定員が多いほど管理運営指標の得点および定員充足率が高い)の有意な影響が見られた。なお、「内部の質保証」については、大学の規模を示す項目による影響は見られなかった。

表1 大学の運営力と経営力の指標に対する各項目の影響(重回帰分析の結果)

	指 標	サンプル数	影響をみる項目			影響を統制する項目	
			学長のリーダーシップ	大学・学部間の調整組織	教授会	学部数(統制)	入学定員(統制)
大学の運営力	学生支援(6項目)	163	+	\	\	-	+
	内部の質保証(6項目)	170	+	\	\	\	\
	管理運営(6項目)	176	+	\	\	\	+
大学の経営力	収容定員充足率	172	+	\	\	\	+

注) 指標に対する各項目の影響が(+)は正の方向、(-)は負の方向に有意なものを表す。  
 斜線(\)は有意な結果がみられないところを表す。

## 2.5 考 察

「学長のリーダーシップ」の項目が、4つの指標全てに対して有意で正に影響しているという結果から、学長のリーダーシップが発揮できる仕組み・風土があることで、学生に対する支援や、

大学の内発的改善活動および管理運営の機能性（運営力）が高くなると考えられる。また、収容定員充足率の上昇は入学者数の増加や退学率の減少といったものにも結びつくと考えられる。これらから、学長のリーダーシップは大学の運営力および経営力を高めるための重要な要素の一つであることが示唆される。

大学の多様性についてみてみると、「学部数」の多さは「学生支援指標」に対して負の方向に影響するという結果から、学部数が多くなることで学生サービスが分散されることになり、大学全体として統一的に学生支援の質を高い水準に保つことが難しくなると考えられる。一方、大学の規模については、「入学定員」の多さが「学生支援」、「管理運営」、「収容定員充足率」に対して正の方向に影響していた。このことから、学生支援の充実や管理運営機能の充実には、規模の経済が影響すると考えられる。

### 第3節 インタビュー調査および文献研究による大学の運営力と経営力への影響要因

#### 3.1 インタビュー調査の概要

前節では、学長のリーダーシップ等が大学の運営力や経営力に対して、どのような影響を与えているのかをアンケート調査のデータを用いて実証分析を行った。そこで得たひとつの結果は、学長のリーダーシップが発揮できる仕組み・風土は、大学運営を機能的にするということである。また、大学の経営力のひとつの指標として考えられる収容定員充足率についても、正の影響がはたらいっていることである。

しかし、定量的分析では学長のリーダーシップが発揮できる仕組みや風土の具体的な内容までは明らかにできない。そこで、本節ではインタビュー調査および文献研究を通してその実態を検証していくこととする。

まずインタビュー調査は、2012年8月～12月の期間で実施した。調査は、近畿圏内にある私立大学6校を対象に行った。インタビューの対象者は、学校法人および大学の事務職員で課長以上の役職者であり、大学の企画等意思決定に携わる部署に所属している者とした。対象校の規模は中規模とし、オーナー系・非オーナー系、宗教系または非宗教系、附属（併設）校の有無、複数学部または単一学部等を考慮して選定した。

インタビュー調査では、ガバナンスの形態や機能の状況と問題点について、学長のリーダーシップの発揮の状況とそれを支える組織や人物、教授会の機能と影響等について、聞き取りを行った。

#### 3.2 インタビュー調査の結果と考察（私立大学）

インタビュー調査の結果は、表2のとおりである。結果から、次のことが明らかになった。  
①いわゆるオーナー系といわれる私立大学では理事長と学長の意見調整は、理事長の意向がとり易い状況にあり、学長が一步ひいた状態になる。大学のマネジメントについては、理事長主導

で行われる大学もあれば、学長に権限委譲しながら運営している場合もある。いずれにしても重要案件は、理事長の意向が強くはたらく。②私立大学のマネジメントを機能させるためには、キーになる人物の存在がある。法律上では、大学の組織を統督するのは学長であるが、大学によっては理事や事務局長がキーマンとなっている場合がある。また、学長をサポートする組織や会議がその役割を果たしている場合もある。③私立大学のガバナンスの場合には、最高意思決定機関（大学評議会等）とは別に連絡会議や学部長会議などの調整会議が設置されている。教授会や学部間の調整機能の意味合いが強い場合と実質的な決定機関としての役割を果たす場合がある。また、学長の諮問機関や学長を中心とした戦略会議的なものを設置する大学もある。④学長の選任は選挙、意向投票を行い理事会で決定、理事会主導など各大学の状況に応じた選任制度を確立している。⑤教授会の権限は限定的、または影響力が弱くなってきている。

表2 インタビュー調査の結果

大学名	A大学	B大学	C大学	D大学	E大学	F大学
学部数	4	3	3	3	1	1
オーナー系有無	非オーナー	非オーナー	オーナー	非オーナー	非オーナー	オーナー
大学最高意思決定機関	大学評議会	大学管理運営会議	教学運営評議会	大学評議会	-	執行部会議
学長	-	学長調整会議を設置	理事長に対して遠慮	-	ほぼ宗派関係者が選出	学長のプレーンになる会議を設置
大学と学部の調整機能	連絡協議会	大学評議会	部長会	大学運営会議	協議委員会	執行部会議
教授会権限	-	教学関係に限定	ほとんどが報告事項	教授会影響は弱まった	教育研究に関係する審議、学長の諮問、連絡調整	一種の承認機関になっている
特徴	事務局長が理事長と学長の調整役となる	大学の計画は学長、学部長、局長中心に策定	すべてが理事長主導で行われる	理事長スタッフ部門と学長スタッフ部門を設置している	実質的な運営は学内常務理事会（規程なし）	法人は理事長が主導、大学は学長のプレーン組織が機能
キーになる人物、組織	事務局長	学長調整会議	理事長	-	専務理事	副理事長
学長の選任	選挙（教職員）	意向投票 学長選挙委員会 が理事会へ報告	教授会が推薦者を理事会に推薦	選挙	選挙（教員のみ）	学長選考委員会 が理事会へ 答申

### 3.3 文献研究の結果と考察（国立大学）

国立大学における大学運営および経営については、2004年の法人化以降、国立大学法人法に則って運営されている。その仕組みの概要は、最終的には法人の長である学長が意思決定を行う責任と権限を有する。また、役員会は、学長の意思決定を支える観点から学長と理事で構成されている。大学運営全般に関わる重要な事項は、この役員会の議を経なければならぬとされている（国立大学法人法研究会、2012）。また、役員会とは別に経営協議会と教育研究評議会が設置されている。経営協議会は、国立大学法人の経営に関する重要事項を審議する機関である。一方、教育研究評議会は、国立大学の教育研究に関する重要事項を審議する機関である。国立大学法人では、これらのすべてに学長が構成員として入っているため、学長に強い権限が集中している。

このように仕組みとしては、しっかりと制度化されている国立大学であるが、実際の運営実態について、『IDE 現代の高等教育』の2014年1月号「大学のガバナンス」から2大学の事例を考察する。

次の2大学は、一方は学生数約2万人の旧帝国大学、もう一方は同地域にある学生数約1万人の地方国立大学と、所在地域は同じだが歴史や規模が異なる大学を選択した。

#### 【九州大学】

九州大学前総長である有川（2014）は、6年間の総長の任期を終える年に本論を執筆しており、その中で次のように述べ、大学では学長のトップダウン方式の運営ではなく構成員との合意形成に力を注いでいかなければならないと指摘している。

「学長によるトップダウンのリーダーシップと教授会を中心としたボトムアップの合意形成が、高度の教育研究を意欲的に、効果的かつ効率的に進めるための健全なガバナンスであるように思う。大学としての意思決定のスピード感を出すためには、学長の強い意志と確かな見識、軸のぶれない、強靱なリーダーシップが必要であろう。」（p. 30）

九州大学では、教員人事への関与については、個々の教員の選考は、各部局の教授会で決定し、総長が発令するという法人化前と同じ手順を踏襲する一方で、「基幹教育院」の院長と院長代理は、総長が指名している。総合大学では、部局における個々の教員の選考人事に学長や役員会は直接関わるべきでないと指摘している。

また、部局長については、最終的には部局の教授会で選考している大学が多く、法人化前とあまり変わっていないとし、任期中は特に強いリーダーシップを発揮することは控えて、部局内の調整が主な関心事になっているのではないかと指摘している。大学全体や学術全般への関心と配慮を期待していると述べている。

教授会については、次のように述べ、学長や役員会の判断をより確かなものにし、暴走を防止するためにも意味があると持論を展開している。

「教授会の位置づけも、教授の意識もほとんど変わらないまま法人に移行した。そのため、教授会は、大学改革を阻む諸悪の根源のようになられるようになったのであろう。しかし、大学の現場において、教育研究評議会や教授会で審議し、構成員の理解と合意を必要とする問題は沢山ある。重要であればあるほど、大学としては、こうした会議での理解が得られるよう努力する必要がある」(pp. 29-30)

#### 【熊本大学】

平成 26 年度までの 6 年間、熊本大学学長を務めた谷口 (2014) は、これまでの学長経験から次のように述べている。

「一般にリーダーシップ発揮の三種の神器である人事権や予算配分権などを通してのヒト、モノ、カネについての権限の掌握が重要とされている。学長が大学運営においてリーダーシップを発揮するためには、それができるシステムがあるかどうかの一つの指標とされ、現実とはそうっていないのではないかと指摘されている。」(p. 34)

また、中規模以上の大学であれば、大学の全ての機能を一方向に誘導するだけでは一面的であり、大学としての力に繋がらないため、どのようなバランスで大学全体と各部局の利害を調整するかが重要であるとも指摘している。

熊本大学では、全学共通組織以外の一定枠の教員については、各部局が選考している。また、各部局等の内部の運営は基本的には各部局の責任において実施されている。最近の事例として「ミッション再定義」に関する作業や大学改革に関する議論においては、大学執行部と各部局との意見調整が行われたとある。

一方で、次のようにも述べている。

「部局間の利害調整や部局の意見聴取等の場としての部局調整会議も設けられている。しかし、必ずしも利害調整が容易でないことが多い。評議会や部局調整会議が部局の利益代表の場となることも多く、大学改革への取組みの場合に課題もある。」(p. 35)

教授会の役割については、部局の教学関係の審議であり、決定権は部局長等の部局執行部にあるとされている。

以上が 2 大学の国立大学の総長、学長が大学を運営・経営した実体験から感じている国立大学の組織運営の実態である。国立大学は法人化により法制上は学長のリーダーシップを発揮できる仕組みが出来上がっているといってもよいだろう。しかし、2 大学ともに部局との調整や合意形成が重要であることが共通の認識となっている。つまり、各部局に実質的な権限がある程度残されているということである。特に旧帝国大学のような伝統的な大学では、学部自治の意識が強く

残っているものと推測できる。各大学では、これらを調整するための組織がそれぞれの形態で設置されている。

### 3.4 文献研究の結果と考察（公立大学）

公立大学における大学運営は、2004年の公立大学法人制度以降、2014年5月1日現在で、86校中68校が法人化して自主自律的な環境の下で、大学運営を行っている。公立大学法人は、大学の設置および管理を行うことを目的とするものであり、地方独立行政法人の一形態である（法人法第68条、同第21条第2号）（関口・手島・藤原，2014）。公立大学法人では、理事長が学長を兼ねる理事長・学長一体型が原則である。ただし、定款で定めることによって学長を理事長と別に任命することができる。この分離型の場合には、改めて理事長からの任命を受けずに当該公立大学法人の副理事長となる（法人法第71条7項）（関口・手島・藤原，2014）。公立大学法人においては、定款で定めるところにより、公立大学法人の経営に関わる重要事項を審議するため経営審議機関を置くものとされ（法人法第77条1項）、大学の教育に関する重要事項を審議する機関として教育研究審議機関を置くものとされている（法人法第77条3項）。

公立大学法人は、理事長と学長を一体型で運営するか分離型で運営するかで大きな違いがでてくるものと思われる。よって、異なるガバナンスの形態を採用した2大学を取り上げる。『IDE現代の高等教育』の2014年1月号「大学のガバナンス」と2015年1月号「学長のリーダーシップとは」から2大学の事例を検証する。

#### 【広島市立大学】

広島市立大学前学長である浅田（2015）は、大学の法人化に向けた準備に約2年間を充て、他大学の事例研究や自治体との協議と並行して、学内では人事制度、組織体制、教員評価など法人設計の重要テーマについて議論し設計を行い、教授会の権限が強い法人化前の体制下での合意形成には、丁寧な説明と粘り強い議論が必要であったと述べている。具体的には、全学方針と学部方針を調整するための運営調整会議の設置、教員採用・昇任審査を全学レベルで行う人事委員会の設置、教員評価制度の導入、全学委員会の委員長権限強化と教育研究審議機関での審査手続きの明確化、経営審議機関での審議手続きの明確化などをあげている。なお、法人設計の段階で十分に時間をかけて議論できたことは、教職員の意識改革を促す上で重要なプロセスであったと評価している。

次に広島市立大学は、理事長と学長の一体型の法人を選択したが、法人が大学を設置し管理運営をするという趣旨に沿って、理事長と学長の職務を可能な限り区別し名称を使い分けるようにした。具体的には、人事、財務、管理等は理事長名、教学、研究、国際交流などは学長名の決裁とし、規程の改正も行ったと述べている。このことは、教職員の意識改革に大きな効果があり、意向投票によらない理事長選考手続きを定めることができたのも、学長とは異なる職務を負う理事長の選考という観点が重要であったと指摘している。

最後に、公立大学では、自治体の裁量がある程度認められることにより法人設計の自由度が増し、結果として学長のリーダーシップを発揮できる範囲が広がったと評価している。また、学長のリーダーシップを発揮する環境整備の重要性と同時に、理事長や学長となる人材育成の必要性を併せて指摘している。

#### 【高知工科大学】

高知工科大学は、2009年に私立大学から公立大学となり、2015年に高知県公立大学法人と統合した。

高知工科大学の前学長であり、現在理事長である岡村（2014）は、次のように述べている。公立大学法人は、公立でありながら法人格を持ち、民間的な経営手法を活用しながら自主自律的な大学運営を図り、特色ある大学づくりを可能にする。「公立大学法人高知工科大学」は、学長と理事長を別人とした。理事長は県知事の任命であり、学長は大学の学長選考会議で実質的に決まる。理事長は大学法人の責任者であるが、大学の責任はあくまでも学長が持つこととなる。教育と研究に関しては、学長のリーダーシップを最大限に生かした運営を行うのが、当該大学の伝統であると述べている。理事長の役割は、大学全体を俯瞰し、学長をサポートすることであり、理事長の権限を可能な限り小さくすることが、公立大学法人にとって重要であると指摘している。

また、公立大学法人は、地域社会での知的・文化的拠点となることが期待されている地方独立行政法人であり、その制約を受ける。中期目標を県知事が策定し、年度計画および年度報告を毎年提出する義務があると指摘している。

今回取り上げた2大学の比較においては、学長と理事長の一体型と分離型による大きな差異は無かった。しかし、理事長の役割と学長の役割は別のものであり、一体型の場合にはふたつの人格で職務にあたらなければならないことが分かった。理事長と学長が分離型の場合には、学長は改めて理事長の任命を受けることなく副理事長となることから、学長の意向が反映できる仕組みになっている。よって、法人運営は理事長、大学運営は副理事長兼学長が行うというように役割分担することで、円滑な運営ができるのではないかと考えられる。

## 第4節 総合考察と今後の課題

### 4.1 本研究の総合考察

第2節では、「大学経営効率化に関するアンケートの調査」の結果から、大学の運営力および経営力に影響を与える要因について、「学長のリーダーシップ」、「教授会」、および「大学・学部間の調整組織」に焦点を当てて検証した。大学の運営力および経営力の両方に影響するのは、「教授会」や「大学・学部間の調整組織」ではなく、「学長のリーダーシップ」であるという結果は、大学改革の中で、大学の伝統的な組織運営（教授会による判断を優先する）から変化してきていることを表しているとともに、大学改革推進の柱として学長のリーダーシップの重要性が強

調されることの妥当性を示しているといえる。

第3節では学長のリーダーシップが概念的なものだけでなく具体的にどのような実態なのかということについて、私立大学へのインタビュー調査や国立大学および公立大学に関する文献研究から考察を行った。

ここでの発見は、私立大学と国立大学、公立大学では学長のリーダーシップ発揮のための仕組みや風土が異なるということである。当然ではあるが、私立大学の場合には学校法人が設置する学校としての大学であり、学校法人の運営主体である理事会または理事長の意向が強くはたらく、学長も理事会の構成員の一人でしかない。そのため、理事会や理事長などとの関係を踏まえて議論しなければ学長のリーダーシップのあり方も解明できない。

一方、国立大学は制度的には学長のリーダーシップを発揮する仕組みは制度としては確立されているが、実態は各部局との関係の中で強いリーダーシップを発揮するのが、やや難しい状況にある。そして、大学の運営・経営を担っている総長、学長自身が各部局との調整や合意形成を相対的に重視する傾向がみられた。

最後に公立大学では、自治体の裁量によって学長のリーダーシップが発揮しやすい状況にあると考えられる。その一方で、設置者たる都道府県や市との関係において、首長や議会の意向を無視できないという強い制約条件も当然ながら存在する。

こうしてみると、大学という組織の特質から必ずしも学長ひとりのリーダーシップの発揮だけでは効果的な運営はできないといえよう。私立大学であれば理事会との協力関係、大学執行部などの学長を支える仕組みや組織の構築が必要である。国立大学の場合は、各部局との権限委譲の範囲の明確化や合意形成を行うための仕組みの構築が必要である。公立大学では、都道府県や市当局の意向を踏まえながら学内の合意形成を図っていくための組織体制や意思決定システムを構築する必要がある。

#### 4.2 本研究を踏まえた政策的課題

現在の日本の大学は、法制度上は学長のリーダーシップを発揮できる環境が整備されたといえる。また、本研究によって「学長のリーダーシップを発揮する仕組みや風土」が大学運営および経営にプラスの影響を与えることも明らかとなった。では、その「リーダーシップを発揮する仕組みや風土」とはどういったものが考えられるであろうか。これは現段階では実証的には明らかにされていないが、インタビュー調査や文献研究の考察から次の4点を挙げるができる。まず、①学長としての資質が備わった人材の確保である。次に、②理事会や大学執行部、教授会など、各組織の役割を明確にすることである。また、③学長を補佐するライン組織とスタッフ組織の構築とその人材確保である。そして、④各組織間の調整組織や機能を構築することと、それを機能させる人材の確保である。例えば、大学全体と部局、部局間の利害が異なる場合には、それぞれが求めるものの上位にある目的や目標に照らした調整を可能とする仕組みや人材である。さらに本稿では取り上げていないが、大学の運営や経営を行う際意思決定に必要な情報を収集・

分析し、学長の意思決定をサポートするIRの機能強化も重要である。こうした組織の構築によって大学の仕組みを変革し、人的資源が活用されれば大学の風土を変えていくことができるのではないかと考える。

#### 4.3 今後の研究課題

本研究では、学長のリーダーシップそのものではなく、「リーダーシップを発揮できる仕組みや風土」といった周辺の（間接的な）項目から、大学の運営や経営におけるリーダーシップの必要性を示した。大学改革において重視されている学長のリーダーシップの確立や発揮とは、具体的にはどのようなものであるか（学長のリーダーシップを構成する要素）については、インタビュー結果等を精査し、より直接的な指標等を作成して検証する必要があると考える。

また、第2節では、大学経営のあり方が大きく異なる設置形態（国立・公立・私立）の違いを考慮せずに分析を行っている。第3節でみたように経営のあり方の違いはリーダーシップが発揮できる仕組みや風土等（リーダーシップの確立・発揮のための条件）に反映される可能性が高いため、設置形態別の分析を行うことが必要である。

以上の点から、学長のリーダーシップを構成する要素とそれらが確立・発揮される条件について、より詳細に考察していくことが今後の課題である。

#### 注

- 1) 公益社団法人経済同友会『私立大学におけるガバナンス改革——高等教育の質の向上を目指して——』（2012年）  
[www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2011/pdf/120326a\\_01.pdf](http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2011/pdf/120326a_01.pdf)（2014年11月2日）
- 2) 文部科学省『大学改革実行プラン』（2012年）  
[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/houdou/24/06/1321798.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/24/06/1321798.htm)（2014年11月2日）
- 3) 文部科学省『大学のガバナンス改革の推進について（審議まとめ）』（2014年）  
[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo4/houkoku/1344348.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/houkoku/1344348.htm)  
（2014年11月2日）
- 4) 文部科学省『学校教育法及び国立大学法人法の一部を改正する法律』（2014年）  
[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/houan/kakutei/detail/1349263.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/houan/kakutei/detail/1349263.htm)（2014年11月2日）

#### 参考文献

- 浅田尚紀「国立大学の法人化と学長のリーダーシップ」『IDE現代の高等教育』No.567 2015. pp. 42-45.
- 有川節夫「九州大学におけるガバナンスについて」『IDE現代の高等教育』No.557 2014. pp. 26-31.
- 伊多波良雄・山崎その・宮嶋恒二「『大学経営効率化』に関するアンケート調査結果」『Doshisha University Center for the Study of the Creative Economy Discussion Paper Series』No. 2013-02 2013. pp. 1-54.

- 伊多波良雄・山崎その・宮嶋恒二 「大学経営の実態（その1）——「大学経営効率化」に関するアンケート調査結果から——」『大学行政管理学会誌』第17号（2013年度）2014. pp. 31-43.
- 岡村甫 「高知工科大学におけるガバナンス」『IDE 現代の高等教育』No. 557 2014. pp. 45-49.
- 金井壽宏 『経営組織』日本経済新聞出版社 1999.
- 国立大学法人法研究会 『国立大学法人法コンメンタール』ジアース教育新社 2012.
- 生和秀敏 「学長のリーダーシップと補佐体制」『大学の戦略的経営と人材開発』広島大学高等教育研究開発センター 2001. pp. 65-72.
- 関口恭三・手島貴弘・藤原道夫 『公立大学法人の制度と会計 制度設計編』朝陽会 2014.
- 高木幸道 『学長のリーダーシップを問う —— 私大協会“学長調査”を中心として ——』学校法人経理研究会 1995.
- 谷口功 「大学のガバナンスの現状と将来」『IDE 現代の高等教育』No. 557 2014. pp. 32-36.
- 中井俊樹 「大学教育改革におけるリーダーシップの主体 —— オーストラリアの公募型プログラムの事例 ——」『名古屋高等教育研究』第12号 2012. pp. 95-109.
- 夏目達也 「大学教育改革における大学執行部のリーダーシップの形成と発揮 —— 国立大学副学長を中心に ——」『名古屋高等教育研究』第12号 2012. pp. 5-24.
- 淵上克義 「大学におけるリーダーシップの形成」『名古屋高等教育研究』第13号 2013. pp. 213-234.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. and Johnson, D.E., Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, 7<sup>th</sup> ed., Prentice Hall, 1996. (山本成二・水野あづさ訳 『行動の科学の展開：人的資源の活用 —— 入門から応用へ ——』生産性出版 2000.)
- 山本真一 「大学という組織の特性」『大学のマネジメント』放送大学教育振興会 2008. pp. 22-32.

付記：本研究の一部は、平成24～26年度科学研究費補助金基盤研究（C）（研究代表者：山崎その、研究課題番号24531081）の助成を受けて行われたものである。

本研究の一部は、平成26年度文教協会研究助成（研究代表者：宮嶋恒二）を受けて行われたものである。