

# 大学上級管理職の経営能力養成の現状と今後

両角亜希子

(東京大学准教授)

大学においても大学改革を進めるために、経営管理を牽引する管理職の重要性が高まっている。大学経営には学術面・経営面双方を視野に入れた経営管理が求められている点に独自性と特徴がある。大学組織は教員集団、管理部門・職員集団に分かれており、組織内の文化や価値観は大きく異なるが、そうした複雑性・重層性を念頭に、組織としての調整や統合を行う点に難しさを抱えている。それにもかかわらず、日本では大学上級管理職の養成は諸外国と比べても立ち遅れてきた。経営管理職について、国立や公立では異動官職や設置自治体の人事ローテーションで、生え抜きの職員が内部昇進しづらい課題を抱えている。学術管理職については、学長選挙や理事長等による指名などで、思いもよらずに学長になったというケースが多い。つまり、学術管理職を養成するルート自体が確立していない。上級管理職を対象とした研修機会自体は、国立大学を中心に充実してきているものの、学長になることを忌避する傾向もある。筆者が実施してきた学長セミナーで語られた学長たちの悩みからは、学長個人の属性や大学の置かれた環境のみならず、内部昇進か外部招聘かといった学長への就任のありかた、理事会と大学の関係などのガバナンスの形態などによっても学長の抱える悩みが異なり、文脈依存性が高く複雑であることも明らかになった。

## 目次

- I はじめに
- II 大学の管理職への期待
- III 大学における経営管理の独自性
- IV 大学における管理職養成の現状
- V 誰がどのように学長になるのか
- VI 起こりつつある変化と課題
- VII 今後の展望

## I はじめに

大学においても経営管理を牽引する管理職の重要性が高まっている。大学経営には学術面・経営面双方を視野に入れた経営管理が求められている

点に独自性と特徴がある。大学で管理職の経営能力をどのように養成し、どのような成果と課題に直面しているのか、今後の展望を踏まえて論じる。

## II 大学の管理職への期待

大学の管理職への期待は、大学改革に対する期待から生じている。大学改革を推進するために、政策的に学長のリーダーシップへの期待が寄せられるようになったのは1980年代後半ごろからの流れであるが、2000年代以降に特に強調されるようになってきた。それ以前の大学でも改革が行われていなかったわけではない。教育研究の最前

線にいる教員は、その時々々の学生の変化をとらえて、授業の内容ややり方を変え、様々な工夫をするといった下位組織レベルにおける日常的な改革は頻繁に行われている。しかし、より全学的な観点で協力した改革、たとえば全学で協力して行う教養・共通教育、学際的な研究、社会貢献など、様々なレベルで組織として取り組み、高い質の活動を提供することが求められている。学問の成熟化によって細分化が進んだという大学組織内部の要因もあれば、社会からの大学に対する期待を反映している面もあるが、予算と人員は増えない中で、教育研究の高度化、地域課題やグローバル課題への対応し、貢献することが期待されている。

大学は様々な変化の中にある。大学進学率が上昇し、学力層も多様化すると同時に、大学に何を求めるものも、やりたいことを見つかる場としての大学、社会に出て役に立つ教育が一層求められるようになってきた。各学科・学部での専門知識を身につけさせるだけでなく、汎用的な能力や現代的な教養を身につけ、そうした学習成果を学生本人や社会にも可視化していくことなどが求められるようになってきている。そうした教員集団をまとめて、より良い教育を行うためのマネジメントが必要になっている。また、研究においても、たこつぼ化して、それぞれの専門に閉じていては社会からの期待に応えられない。東日本大震災などでも、様々な知的資産があるにもかかわらず、協働して難しい問題にこたえていけないことが反省材料になり、多くの大学で学際的な研究体制を作る契機にもなった。地域課題やグローバル課題にこたえていくために、学内外で連携して、教育研究基盤を活用していくことが求められている。

各専門分野や学科・学部レベルでなく、大学組織としてそうした変化や社会からの期待に応えるために、組織の長のリーダーシップの重要性が指摘されている。1980年代のころの議論は経営の効率化への要求、大学の意思決定のスピードの改善といった課題が指摘され、国立大学の設置形態、私学については大学と学校法人の関係などが指摘されたが、2000年代にはいると、ガバナンスを改革して、教育改革等を推進せよ、といった論調が強まる。2004年の国立大学の法人化の

設計では、国際的にみても、稀なほどの強大な権限を学長に与えた。2014年の学校教育法の改正では、学長補佐体制の強化として副学長規程の制定、教授会の役割の明確化が行われ、そうした制度改正のみならず、学長裁量経費として使える予算の配分、補助要件として一定のガバナンス改革を求めるなどの予算措置を通じて、学長の権限強化が推し進められてきた。

1980年代以降に、多くのヨーロッパ諸国でも同様の変化は起きた。学長は「対等なるものの筆頭」「同僚教員の代表」としての学長 (Rector) であり、構成員の選挙で選んできたのが、「最高経営責任者 (CEO)」としての学長 (President) へと変化し、理事会等で学長を選考するようになっていった。大学改革が求められ、そのために組織の長の役割への期待が生じたのは日本と同様であるが、ヨーロッパ諸国では、政府と教授団に力が集中していたものを大学のトップにうつすことを、大学の自律性を担保する形で行ったのに対して、日本では自主性、自律的な改革の重要性が指摘されつつも、奇妙にもその改善や強化がいつまでも政府主導で進められている。

### Ⅲ 大学における経営管理の独自性

大学は企業に比べても複雑な組織であり、うまくいっている組織、いい組織をどう判断するのか、自体にも多様な軸がある (中島 2019)。教育、研究、社会サービスなどの複数の目的を持ち、高度な専門性を備えた人材育成や学術の発展などの目標の達成には時間もかかるし、その達成基準もあいまいであり、それらの目的や目標のために、多様な専門性と身分を持つ教職員が所属している。

営利組織のように利益を出すことが目的ではないため、教学と経営のバランスが求められる点に大学の経営管理の独自性と難しさがある。たとえば、専任教員1人当たりの学生数、1つの科目を履修する学生数などは、経営的な観点からすれば、多い方が経営効率は良い。しかし、教学的な観点・効果から考えれば、少人数できめ細やかな教育も重要であり、バランスを見つづ、それぞれ

の大学の落としどころを判断する必要がある。また、良い教育をするためにはコストは多くかかる。上述の教員・学生比率のみならず、ICTや図書館などの施設環境、留学を必須としたカリキュラム等、様々な要素があるが、より良い教育をしようと考えたとお金がかかる。しかしながら、授業料が高すぎても学生が集まらないので、教育目標に照らして、現実策を考える必要がある。教学と経営の双方を視野に入れて、経営管理を行わなければならない。

そのため、大学は、教学面を重視して価値観を強く持つ教員集団と、経営的な観点から組織を維持する役割をもつ管理部門・職員集団といった異なる集団によって構成されている (Birnbaum 1988)。私立大学の場合は、教育研究等の活動を行う大学と、それを設置する学校法人があり、教学と経営の組織はもちろん完全に分離しているわけではないが、別の組織になっている。教員集団の組織と管理部門・職員集団の組織は、組織内の下部組織と呼ぶには適さないほど前提とする規範や価値観も異なり、それぞれの内部組織の中でも前提とする価値観や文化が異なる (中島 2019)。事務組織は学長を官僚組織のトップとみなす傾向があるが、教員組織は学長を同僚の代表や利害をめぐる交渉相手とみなす場合もあり、教員組織の中でも人文・社会科学系の組織、理学・工学系の組織、生物・医学系の組織でそれぞれの考え方が異なることもある。管理部門・職員集団も、事務職員、技術職員、図書館職員などで組織に対する考え方も違うこともある。また、教員組織は教育や研究に大きな裁量を持ち、相互依存性が低い。相互依存性が低いとは、たとえばある学科で学生募集状況が悪化しているなど何か問題が起こっても、他の学科への影響が小さいといったことを意味する。こうした組織の重層性や構成員の多様性が担保されていることで、大学は中世以来、他の組織よりも長く存在し、その時々々の環境にすくなく適応し、うまく変化を促してきた良い面もある。大改革をなしとげて注目されるような起業家的大学 (entrepreneurial university) というのも大学組織の中の分化と統合のいずれもの重要性を説いたものとして理解できる (Clark 1998)。それぞ

れの活動の自律性や価値観の多様性、ある種の分断や重層性・複雑性を所与としつつ、組織として統合し、大学全体としての目標を設定・共有し、そこから最適解を導き出すことが大学経営で重要な点である。組織内のコンフリクトは必ずしも避けていけばいいというものではなく、それらは大学という組織に本質的に存在するので、それをうまく調整し管理するといった視点も重要になってくる。

とくに教員集団の特性は、他の企業とは大きく異なる特徴を持ち、その管理は極めて難しいとされている。どの国においても、教学事項については教員集団が決めるという原則は大事にされている。アカデミック・リーダーシップについては多くの研究がなされてきたが、上位下達式のリーダーシップでは機能せず、学長職の成功のカギは教員集団からの支持で、協調的で自立的なフォロワーシップにより効果的に運営されることや参加を引き出すようなリーダーシップの在り方の重要性が指摘されている (Birnbaum 1992)。そうした教員集団をリードする立場にある学長の仕事は難しいことが、専門職化が進むアメリカでも指摘されている (The Chronicle of Higher Education 2019)。東京大学大学経営・政策研究センターが2015年に実施した「大学上級管理職の現状と将来展望に関する調査 (以下、上級管理職調査)」の分析からは、上級管理職の中でも特に学長の仕事の難しさがうかがえる。図1には管理職類型別にみる業務内容を示したが、学長は教育研究にかかわる諸活動、財務人事、大学ビジョン戦略の策定のいずれにおいても他の管理職よりも関わっている。また、図2には、管理職類型別にみる業務能力を示したが、学長はリーダーシップ能力、個人的資質能力、コミュニケーション能力のいずれも求められている。諸変数の定義は、両角編 (2019: 第1章) をご確認いただきたいが、学長職は業務の範囲も広く、業務に必要な能力も多く、非常に難しい仕事に取り組み専門職だといえる。もはや学内での管理運営業務の経験だけでできるような仕事ではなくなってきたおり、上級管理職養成の必要性が増してきているといえるだろう。

図1 管理職類型別にみる業務内容

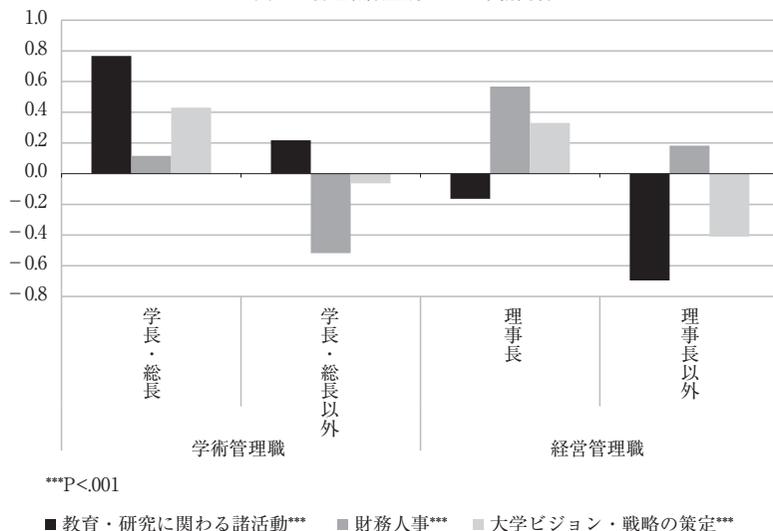
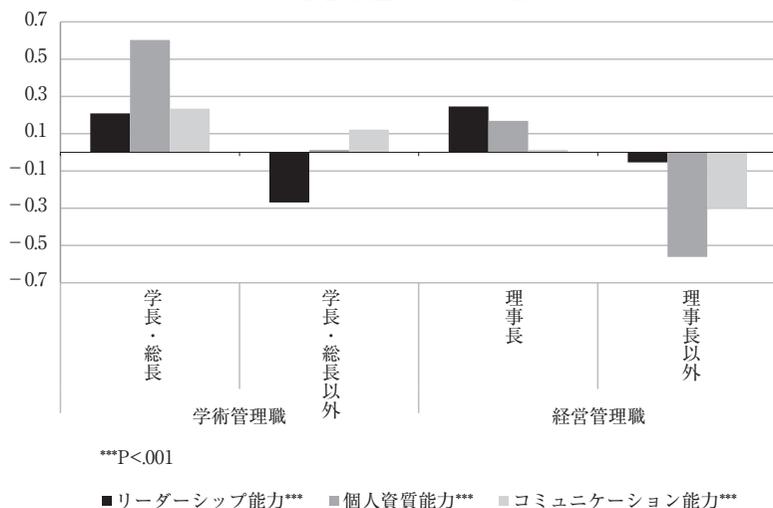


図2 管理職類型別にみる業務能力



#### IV 大学における管理職養成の現状

日本の大学における大学管理職養成の現状はどうなっているのか。東京大学が2015年に実施した「上級管理職調査」によると、「管理運営の何らかの研修を受けた経験がない」割合は、学長59%、学長以外の学術管理職57%、理事長45%、理事長以外の経営管理職31%となっており、学術管理職ほど研修を受けていないこと、また学長や理事長などの上位職の管理職ほど研修を受けた経験がないことが分かっている（両角編 2019）。

なぜ、このような実態になっているのか、学術管理職と経営管理職に分けてその要因を検討してみたい。

##### 1 経営管理職の場合

まずは経営管理職について簡単に見ていく。国立大学は一法人複数大学以外では、学長が経営と教学のトップを兼ねる。経営協議会の過半数は学外者であることが国立大学法人法で定められている。私立大学の場合、理事は5名以上でこのうち最低1名は学外者であることが私立学校法で決まっている。私立大学では理事長は必ず置か

れるが、その直前の経歴は、「自大学教員」36%（短大は39%）、「自大学職員」17%（短大は24%）、「企業人・団体職員」19%（短大は16%）などとなっている（日本私立学校振興・共済事業団2019）。なお、学長と同一人物は22%、理事長が創設者または親族（いわゆるオーナー私学）は37%（短大は47%）である。

国立大学の管理職は、事務局長、部長、課長がそれにあたり、法人化前の国立大学は国の内部組織の一部という位置づけであり、文部科学省から派遣される事務局長を頂点とする一元化された組織で課長職以上の管理職の多くは文部科学省からの異動官職により占められていた。法人化後は管理職の数自体も増加し、生え抜きの職員を内部昇進させるケースも増えてきているものの、異動官職が課長職以上のポストの多くを占める慣習は維持されている（渡辺2018；飯塚2019）。公立大学では変化は起きつつあり、大学によって状況も大きく異なるが、設置自治体からの出向者が管理職に多く、生え抜きのプロパー職員の管理職登用は必ずしも多くない。文部科学省や設置自治体からの出向者が管理職になることは長短の両面がある。文部科学省や設置自治体をつなぐ重要な役割を持ち、優秀な人材も多く、良い面もあるが、設置自治体から大学組織の特徴等を十分に理解していない人材が派遣されてくるケースや、事実上の名誉職といった「上がりのポスト」として運用されているケースなど、ケースバイケースで人次第といったところもあるが、様々な弊害も指摘されている。国立大学では事実上、上位の職がそうしたポストで大きく占められているため、昇任が遅い傾向にあることや生え抜き人材が部課長職になる機会自体が少ない。国立でも公立でも変化の兆しはあるが、現在もなおそうした課題を抱えている。

それに対して、私立大学は設置母体出身の理事長が置かれることなどはあるものの、部課長職や事務局長については内部昇進が多い。職員理事をおく法人の割合も増えてきた。私学高等教育研究所の調査によれば、2006年に59%だったが、2017年には85%になった（両角2020：第14章）。まだ十分ではないと筆者は考えているし、大学に

よって実態や考え方の差は大きいですが、職員が大学経営人材として成長し、経営の中核を担っていくというルートが国立や公立に比べれば確立している。1997年に、プロフェッショナルとしての大学行政管理職員の確立を目指して、大学行政・管理の多様な領域を理論的かつ実践的に研究することを通し、全国の大学横断的な職員相互の啓発と研鑽を深めるための専門組織として大学行政管理学会が作られたが、発起人メンバーは全員、私立大学所属であるし、現在の役員等を見ても、私立大学の割合が高い。大規模の私立大学の職員としてキャリアアップし、理事等を務めた後に、他大学の理事長・理事・事務局長となるケースも一般的とまでは言えないかもしれないが、着実に増えてきている（一般社団法人大学行政管理学会大学事務組織研究会2018）。

## 2 学術管理職の場合

欧米の場合は、学術管理職へのルートが確立しているが、日本はそうっていない。日本でも学長ポジションを経験した後に別の大学で学長をするケースはないことはないが、かなり例外的である。東京大学大学経営・政策研究センターが2015年に行った「大学管理職国際比較調査」によると、大学経営に関する教育・研修を受けた管理職の割合は、アメリカ89%、イギリス83%、ドイツ・オーストリア73%であるのに対して、日本は53%とかなり低い。アメリカの場合は、「素人支配 (layman control)」といわれるように、理事会メンバーは学外者で大学経営の素人であるのに対して、学長をはじめとする執行部メンバーは大学経営のプロとされる。訓練を受けて学長などの大学上級管理職を務めていることもその一つの証左である。アメリカでは *Chronicle of Higher Education*、英国では *Times Higher Education Supplement* などに求人公告が出され、学長としてどのような能力や資格が必要であり、どのような職務を遂行すべきかが具体的に記述されている（川嶋2007）。アメリカの大学の場合、教員は教育活動を行う9カ月分に対してのみ給与が支払われることが多いが、管理職の場合は12カ月支払われることも魅力のひとつであるが、あ

表1 学長や副学長の就任要請をされた場合の対応

(単位：%)

		受諾する	やむを得ず 受諾する	わからない	断る
学長の就任を要請された場合 教育担当理事・副学長調査 (2020年2月)	国立	4	6	38	52
	公立	7	2	50	41
	私立	12	8	42	38
学長や副学長の就任を要請された場合 学部長調査 (2017年12月)	国立	8	7	53	32
	公立	13	11	49	27
	私立	14	9	45	32

出所：東京大学大学経営・政策研究センター「大学の教育マネジメントに関する理事・副学長調査」(2020年2月)、広島大学高等教育研究開発センター「大学への資源配分と教育研究活動に対する学部長調査」(2017年12月)

表2 業務割合

(単位：%)

設置形態	大学のビジョン・戦略 の検討・策定・普及	大学の日常的な管 理・運営・調整	対外的な交渉・ネット ワーキング・広報	政府や社会におけ る社会貢献活動	研究・学会・ 教育活動	その他
国立大学 (N=48)	27.3	43.1	14.6	10.3	4.8	0.2
公立大学 (N=38)	21.6	43.4	12.2	11.4	10.9	0.7
私立大学 (N=160)	21.7	43.6	11.2	8.6	13.6	1.3
合計 (N=246)	22.8	43.5	12.0	9.4	11.5	1.0

出所：東京大学大学経営・政策研究センター「上級管理職調査」(2015年)のうち、回答者が学長である者のみから算出。全体で100%となるように回答してもらった。

注：端数処理の都合で、合計が100%にならない。

る一定の時点で、管理職ルートに行くか否かを自身が選択したうえで、そのルートを歩むための研修等を受けている。そうした一定の学長等の人材のプールがあり、学長などの管理業務で審査される外部労働市場が出来上がっている。

しかし、日本で「学長になろう」と考えている教員はほとんどいない。一般教員のみならず、管理職教員の間でも同様である。筆者は学長へのインタビュー調査を実施し、2018年から私立大学の初任者学長セミナーを実施してきた中で多くの学長の話を聞いたが、よく聞かれたのが、「まさか自分が学長になるとは思わなかった」という声である。謙遜だけでなく、「やりたくなくて悩んだ」「家族会議になった」という声もよく聞く。表1には、学長や副学長への就任を要請された場合の対応についてのアンケート結果をまとめた。学部長調査は2017年、教育担当理事・副学

長調査は2020年に実施されたもので、そのタイムラグを考慮する必要はあるが、学部長が学長や副学長の就任を要請されたケースより、教育担当理事・副学長が学長への就任を要請されたケースの方が、「断る」という回答がどの設置形態でも多くなっている。かつての学長職は名誉職的な色彩もあり、同僚教員の中で、長老で、優れた学問的業績を持つ教員の代表としての側面が強かったが、今や大学経営者として難題にあたらなければならないポジションになってきた。とくに国立大学で学長への就任要請を断るとの回答が多いが、先にみたように権限も大きい上に、国立大学の学長職が最もそうした変化を遂げているからではないかと考えられる。表2には、全体が100%になるように回答してもらった業務割合の、学長の回答を設置形態別に示した。国立大学の学長の場合、「研究・学会・教育活動」の割合が5%と

表3 学長になるまでの現勤務先での勤務年数の分布

(単位：%)

	全体 (N=245)	国立 (N=48)	公立 (N=39)	私立 (N=159)
0年	20.8	6.3	34.2	22.0
1-5年	13.5	—	15.8	17.0
6-10年	9.0	—	7.9	11.9
11-20年	16.7	18.8	23.7	14.5
21年以上	40.0	75.0	18.4	34.6

出所：東京大学大学経営・政策研究センター「上級管理職調査」(2015年)のうち、回答者が学長である者のみから算出。「現勤務先への勤務開始年-学長就任年」で算出した。

最も少なくなっており、「大学のビジョン・戦略の検討・策定・普及」や「対外的な交渉・ネットワークキング・広報」に割く時間が多く、大学管理業務がその大半を占めており、上級管理職そのものの業務割合である。このことが国立大学の学長就任要請があったら断るといふ副学長の多さにつながっているのだと考えられる。

## V 誰がどのように学長になるのか

### 1 内部昇進と外部招へい(落下傘学長)

以下では学長を中心に検討していく。「学校教員統計調査」によると、学長の平均年齢は65歳以上が7割弱でこの30年間ほぼ変化していないが、その大学での平均勤務年数は1986年の32年から2013年の25年へと減少している(平本2018)。最新の2016年をみても、学長の平均年齢は67歳(国立66歳、公立68歳、私立68歳)、平均勤務年数は26年(国立33年、25年、私立25年)となっている。東京大学の「上級管理職調査」(2015年)で、学長になるまでの現勤務先での勤務年数を調べたところ、表3のようになっていた。国立では21年以上が75%、11~20年が19%となっており、学長は教員から内部昇任しているケースが大半であることがわかる。国立大学の場合は内部昇進が多いことはすでに指摘されているが(羽田・金井2010)、現在もその傾向は変わっていない。教員としての勤務開始年と学長就任年数が同時というケースも6%ほど存在する。大学を新しく創設した場合は必ずそうなるが、国

立の場合はいわゆる落下傘学長のみである。公立大学では、最も多いのは教員としての勤務開始年と学長就任年数が同時というこのタイプで、34%ほど存在する。近隣の国立大学の副学長や学部長経験者が、公立大学の学長になるケースは確かによく見聞きする。次に多いのは11~20年で24%、次いで21年以上18%で合わせて42%ほどとなっており、ある程度その大学の中で勤務して学長になっていくケースがやはり最も多い。私立大学の場合は、国立ほどではないが、21年以上が35%と最も多い。次いで多いのは、教員としての勤務開始年と学長就任年数が同時の落下傘学長で22%になる。この調査の学長回答数は245で大学全体をとらえたものではないが、全体として内部昇進型が多いが、外部招へい(落下傘学長)も特に、公立や私立で、かなりの割合で存在していることがわかる。

### 2 学長選考プロセス

では、これらの学長はどう選ばれるのか。国公私立大学問わずにその実態がわかるのは、少し古い2013年の文部科学省による調査<sup>1)</sup>である。学長の権限を強化した2014年の学校教育法施行前なのでその後に変化している大学もあるが、「学内選挙及び選考会議等の議を経て決定」が国立95%、公立28%、私立11%、「選考会議等の議を経て決定」が国立5%、公立36%、私立36%、「学内の選挙の結果に従って決定」国立0%、公立25%、私立26%、「その他」国立0%、公立10%、私立27%となっている。

学長選考過程、とりわけ学長選挙の有無に関心

が寄せられることが多いが、内部に学長候補者となる人物がいて内部からの選考が念頭にある場合と、外部者の招へいを念頭に検討する場合で、選考方法が異なるのは当然で、外部からの招へいの場合に学内者による学長選挙は選択肢として考えにくい。学長選考過程の在り方は、誰をどこから学長として選ぶかという側面と切り離せない問題である。なお、もう少し新しい調査によると、国立大学は、教職員による意向投票を行っていない大学が86校中11校である（国立大学協会2017）。私立大学については、最も影響を与える選考方法として、「理事会による指名」40%（短大は53%）、「選考委員会による選出」33%（短大は31%）、「選挙による選出」20%（短大は10%）、「その他」7%（短大は7%）となっており、学長選挙の実施率32%（短大は15%）となっている（日本私立学校振興・共済事業団2019）。

学長の経歴・キャリアパスについて、国立大学については川嶋（2007, 2016）が調査し「教授→部局長→副学長→学長」あるいは「教授→部局長→学長」に類型化でき、学部長などの部局長就任が学長就任への第一条件となることを指摘している。私立大学については、平本（2018）が2017年2～6月に大学や学校法人のウェブサイトの情報を独自に収集し、分析している。学長の属性として、理事長との兼務あり18%、所属大学（大学院含む）の卒業生であるもの9%、在任年数は4年以内54%、5～9年28%、10年以上11%、不明8%となっている。組織の長である学長がいつから在任しているのか等の基本情報が大学のウェブサイトからわからないという情報公開の在り方はいかがなものか、といった小言はさておき、平本（2018）の興味深いのは学長就任直前の役職を調査している点である。それによると、役職のない教授が27%と最も多く、次いで副学長19%、理事長<sup>2)</sup>12%、学部長等<sup>3)</sup>12%、名誉教授7%、理事6%となっている。これらの役職が学内の場合は76%、学外の場合は22%、不明2%であり、学内から学長に就任している場合の前職は役職のない教授が32%と最も多く、副学長22%、理事長15%、学部長等14%となっており、学外から学長に就任している場合は、他大学の名誉教

授27%が最も多く、他大学の学長14%、役職のない大学の教授13%となっている。それぞれのウェブサイトに掲載する情報量が異なっている限界はあるが、学長の経歴といっても一言では語りづらい多様性が明らかにされている。

## VI 起こりつつある変化と課題

### 1 変化

トップがリーダーシップを発揮して大学改革を導いていくことが政策的にも推進されており、様々な制度改正や予算措置も行われるようになってきた。そうした中で、特に国立大学で学長の影響力も増加している（水田2015）。広島大学高等教育研究開発センターが2017年に行った学部長調査でも、10年前と比べた学長の意思決定への影響力を、「かなり大きくなった・大きくなった・変わらない・低下した・一概に言えない」の5件法で尋ねているが、国立では9割強、公立・私立では7割強が、「かなり大きくなった・大きくなった」と回答している。経営環境自体がますます厳しさを増していることもあり、学長の影響力が強まったことで、大学の経営がよくなったという実感は多くの構成員は持っていない。たとえば、東京大学大学経営・政策研究センターが2019年に実施した「第2回全国大学教員調査」によると、「大学内での改革の余地は少なくない」に対して、強くそう思う20%、そう思う56%、そう思わない20%、まったくそう思わない4%と、大学改革の必要性を感じている教員は8割弱いるが、「学長・理事会による管理・運営は良く機能している」に対しては、強くそう思う3%、そう思う40%、そう思わない39%、まったくそう思わない17%と評価は割れている。

しかしながら、大学経営人材の必要性が認識され、大学の上級管理職向けの研修の場は広がりを見せてきたことは間違いなく（両角編2019：第2章）。大学団体を中心に、様々な上級管理職向けの研修は企画されており、近年、国立大学で充実してきている。2015年から初任者対象（学長経験者の談話と意見交換）、2016年から担当理事連絡

会議、2018年度から合宿形式の学長セミナーの開始、2019年2月に就任予定学長向け開始などが相次いで開始され、文部科学行政、事例発表などの知識のインプットのみならず、アウトプット型（意見交換）やネットワーキング支援の場として研修機会は充実してきている。東京大学の調査で見たように、管理職としての研修を全く受けていない上級管理職も多いが、本人が学ぼうと思えば、様々な機会が提供されるようになっている。

## 2 新任学長の悩みからみえる課題

前節でみたように、誰がどのように選ばれて学長になっているのか、ということの実態がきわめて多様であることによって、学長等の学術管理職の経営能力をどのように養成するのかも一概に言えにくい難しさが生じている。

筆者は様々な研修機会を比較検討し、私立大学の就任1年未満の初任者学長向けの研修が各種団体で実施されていなかったのを好機ととらえて、2018年から2回、私立大学の初任者学長セミナーを実施してきた。当初はハーバード大学で行われているような1週間程度の新任学長研修をやってみたいと考えていたが、これまで説明してきたような日本の状況では参加者が見込めないだろうと考え、半日程度の研修を企画した。定員20名で考えたが、予想以上の反響で、2018年には30名（うち就任予定者10名）、2019年には42名（うち就任予定者11名）が参加した。セミナーは筆者の趣旨説明のあと、現役学長の講演と質疑の後、学長アドバイザーの下での班別討議を行う形で実施した。セミナーを試行してみたら一定の需要が確実に存在しており、参加者からも継続を希望する声も多く、今年度はオンラインでの学長セミナーを何度か開催している。

ここでは、班別討議で語られた学長たちの典型的な悩みを、個別大学や参加者が特定されないように、複数の参加者が語った悩みを取り上げるなどの配慮しつつ、紹介する。多種多様な悩みが新任学長や学長就任予定者から寄せられ、アドバイザー学長や他の参加者の学長と語り合う中で、それぞれのヒントを得ているようだが、改めてその悩みを眺めて見ると、日本の学長の抱えている課

題がよく見えてくる。

### a. 学長の仕事の範囲・やり方

この点については非常に多くの意見がある。「学長就任に不安を感じている。引き受けるかを悩んだ」「学長になる前に何か準備しておきたくて参加した」と話す学長もいる。アドバイザー学長に対して、「何を読んで勉強すればよいのか。またそうした勉強の時間をどのように確保しているのか」といった質問の多く聞かれる。

前の学長の下で副学長や学長補佐をしていた場合は「連続性をもって仕事ができる」という前向きな意見もあったが、そうした経験を積んでいても、「学長は判断しなければいけない仕事が多いが、相談する相手がいない。孤独である」とか「学部長や副学長をしていたが、学長になってみたら入ってくる情報量が全く異なっていて驚いた」という声も多い。

長年、その大学に勤務していることの良さもあるが、長年の人間関係を引き継いだまま学長になるやりづらさに直面することもある点もよく聞かれる。前学長の改革に反対をして学長選挙で選ばれた場合、他の部局長との年齢の違いなど様々なケースが具体的には様々な実態がある。

異業種からの学長就任、国立から私立の学長になった場合は「その大学での知り合いが自分を引っ張ってきた理事長や常任理事くらいで学内のことがよくわからない」「大学独自の文化で回っているところに学長がどう関与したらよいのかもよくわからない」「外から来たが、引継ぎもないまま、入学式で学長挨拶をした」「そもそも自分は期待をされていないと感じる」といった声が聞かれる。

「学長の仕事の範囲はどこまでか」「どこからは人に任せればよいのか」「限られた任期の中で何を行うべきか」といった悩みもよく聞かれる。また、多くの班で話題に上るのが、「授業やゼミを持っているか」である。「まわりからは学長業務に集中してください、といわれるが、学生との接点を持ち続けたい」といった声もよく聞かれる。

学長になるとは思わなかったが選挙で選ばれたり、どういう大学かも詳しくは知らないが、学長

になることを就任されて引き受けたケースは意外に多く、学長就任が決まってから、その大学のことを理解したり、施策を考えるケースも多い。

#### b. 理事会・理事長と学長の関係

理事会や理事長と学長の関係についても非常によく話題に上るトピックスである。理事会は経営、学長は教学を担当するといわれることが多いが、実際には分ちがたいものが多く、教学と経営を実質的に一体的に運営されるように学内をリードしていくことが学長に求められている。教学のトップとしての学長と、理事でもあり経営メンバーとしての自信の役割をどう調整するかといった悩みなども聞かれる。日本の私立大学のガバナンスの在り方はきわめて多様であり（両角 2020）、理事長と学長の人間関係でもあり、それぞれの人となりによって、具体的で、多種多様な悩みが展開されている。民間企業出身の理事長で、「改革は教学主導で理事会はほとんど口を出さずにお任せ」というのもある一方で、教員出身の理事長が教学面の「かなり細かいところまで指摘してくる」ケースもある。理事長と考え方が異なっているが、「理事長の方が在職年数も長く困っている」というのもよく聞く。何か改革をしたときに、「いちいち理事会や理事長の承認を取らなければならない」大学もあれば、教学予算は学長に任されているケースもあり、多様である。規定などの分析で私立大学のガバナンスの多様性は頭では理解していたつもりであっても、学長から見ると、こうした課題ややりづらさとして現れるのか、という発見もある。たとえば、長年在職している理事長の場合に、その理事長個人との人間関係は良好であっても、「職員は理事長や事務局長の部下といった意識が強く、理事長にお伺いを立てるまで反対する」といった悩みなどである。かなり個別で具体的な悩みが多く、紹介しづらいのでこのあたりでとどめておく。

#### c. 職員の役割

職員に対しては「学長としての仕事を支えてほしいし、期待している」が、「そうした人材が育っていない。先生の補佐をする意識の強い職員が

多い」といった悩みも非常によく聞かれる。また、職員からみれば、上司は学長ではなく、事務局長であり、「学長に職員の人事権がない」「事務局長の専権事項のようで遠慮をしてしまう」といった声もよく聞かれる。アドバイザー教員から大学行政管理学会などで、職員が横のつながりを作り、学んでいる姿が紹介されると、多くの学長がメモを取り、「自分のところからもぜひ派遣させたい」と話している。きわめて多くの学長が職員の役割に期待を寄せ、もっと学んでほしいと感じているものの、事務局長との関係でなかなか手を出しにくい悩みを抱えているケースも少なくない。

#### d. リーダーシップの発揮

学長としてのリーダーシップをどのように発揮したらよいか、アドバイザーに具体的に相談する姿もよく聞かれる。「どう教職員を改革に巻き込むか。危機感を共有したらよいか」「学長の意思をどのように教職員に伝えて、どうリーダーシップを発揮すればよいか」「明確なビジョンをなかなか打ち出せないが、どうやってビジョンは作るのか」「考えたことを教員から反対される/理事会で止まってしまう」などである。

「学部や学問分野による文化の違い」「教員の中でも勤務年数が長い教員と最近採用された教員の考え方の違いが大きい」といった学内の教員の意識や考え方が大きく異なるときに、どのように、どの方向を向いて改革をしたらよいかもよく話題に上る。「学長に直訴してくる教職員にどう対応するか」といった具体的な悩みについてもアドバイザーに質問したりしている。

全学的な意思決定をしていくために、学内でどういう会議の持ち方をして、どうやってメンバーを選んでいるのかといった相談もよくなされている。「学部や学科の平等主義や縦割り意識が強いが、だれも責任は取ろうとしない」「全学的な重要課題については横ぐしを指すようなプロジェクトチームを作ったが、うまくいかない」などである。「中期計画をどう作ればよいか。次期学長などの引き継いでいくものだから、どのような工夫をすべきか。どう改革に活用するか」といった

点もよく話題に上っている。

#### e. 人事

執行部チームに関わる悩みとして、「副学長などの執行部人事をどのようにしたらよいか」「副学長などを指名したが、期待通りにいかない」「仕事の全体像がわからないと、何をどこまで他の人に任せたらよいかも判断できない」など様々な悩みも聞かれる。

また教員人事については、「良い教員をいかに採用するのか」「新規採用や評価に学長としてどうかかわっているか」「どういう評価体系を作ったらよいのか」といった意見交換もよく行われている。

#### f. その他

上記以外にも様々な悩みや意見交換がなされているが、地方小規模大学の学長が集まって必ず話題になるのは、「定員割れをどうしたらよいか。学生募集をどうしたらうまくいくか」というものである。地方小規模大学の悩みについて意見や経験の交換がなされている。それ以外にも、私立大学等改革総合支援事業などの「文部科学省の補助金等とどう付き合えばよいか」や「授業料の水準などについてどう考えているか」といった意見交換もよく行われている。

以上では差支えのない範囲で、新任学長セミナーで語られた学長たちの悩みを見てきた。話題に上るトピックス自体は想像できるものであり、アメリカの大学の上級管理職のためのガイド・マニュアル類で取り上げられるテーマとの親和性も高い。大学理事会協会といった団体のみならず、様々な書籍も販売されており、その一部は山岸(2019)などでも紹介されているが、たとえばThe Jossey-Bass Academic Administrator's Guideというシリーズの中で、以下の6冊が発行されている。

1. 模範的リーダーシップ Exemplary Leadership (2003) James M. Kouzes (著)
2. 会議 Meetings (2003) Janis Fisher Chan (著)

3. コンフリクトの解決 Conflict Resolution (2003) Sandra I. Cheldelin (著)
4. 採用 Hiring (2002) Joseph G. Rosse, Robert A. Levin (著)
5. 予算と財務管理 Budgets and Financial Management (2002) Margaret J. Barr (著)
6. 監督 Supervision (2002) Daniel James Rowley, Herbert Sherman (著)

筆者が行っている私立大学の学長セミナーでは「5. 予算と財務管理」や「6. 監督」についてはあまり話題に上らなかったが、それ以外の観点はほぼ網羅されている。海外のガイド本などでも、リーダーシップのスタイルは学長の個性、大学が置かれた環境によっても異なり、自分で選び取ることが求められることが指摘されているが、日本の場合は、学長の個性、大学が置かれた環境のみならず、学長が内部昇任か外部招聘か、あるいはガバナンス形態によっても選び取れるリーダーシップのスタイルが影響を受けている難しさがある。海外の大学のマニュアルも同じ大学組織の経営管理に関するノウハウということで参考にできる面も多いが、日本の学長の悩みはより複雑で、こうした海外の教材だけでは解決しにくいものも多い。

## VII 今後の展望

大学管理職の養成についての様々な課題を指摘してきた。今後はいかなる姿をめざしていくのがよいのか。経営管理職については、大学職員からの内部昇進によるルートで育成していくことをさらに強化することが重要である。そうした優秀な経営人材としての職員が増えることが、優秀な経営管理職を生み出すだけでなく、学術管理職の仕事を支えることにもつながるためである。なお、本稿では十分に扱えなかったが、学外から理事・理事長として大学経営に関与するケースもかなりの数、存在している。そうした学外者が大学管理職になっていくこと自体は良い面も多い。ただ、大学組織の特徴やそれによる経営管理の独自性などについて、体系的な研修の場も必要だ

が、現時点ではほとんどなく、今後の研修機会の広がりが期待される。

学長などの学術管理職は、“予定された学長”がないため養成が難しいという本質的な課題がある。学部長向けの研修はほとんど存在すらしていないし、副学長や理事の研修は、学長の研修と比べると参加者の切迫感の違いがあるのを感じる。すぐに行うべき改善策としては、学長就任が決まった予定者に学内において、学長を選んだ理事会等が丁寧な引継ぎや学内の構成員や文化を知る機会を当然の責任として提供していくことに加えて、学外の機会として、集中的に、体系的な研修やネットワーキングの支援を行うことで、一定の効果も見込まれる。しかしながら、学長候補者になってから、その大学のことや大学経営のことを学んでいてはやはり遅い。以下の提案は大学の現場に浸透するには少し時間がかかる考え方ではないかと感じているが、筆者なりの解決策の提案である。そもそも今や学部長や理事・副学長などの一定の役職を担うための知識などは以前に比べても増しており、体系的に学ぶ機会が必要である。上級管理職調査の分析では、そうした役職を経験したことが必ずしもよい学長になる条件になっていない(両角編 2019)。教授会で教員全員が管理運営に多くの時間を投ずるのではなく、能力と専門性がある人に上級管理職やワーキンググループなどで一定期間、集中して働いてもらうことで、自分自身も周りも上級管理職としての能力や適性を見極めたりする機会となる。学長がそうした役職に指名した人を外部の研修に積極的に出し、体系的に知識を学び、学外の候補者とのネットワークを作ることも有効なのではないかと考えている。結果として上級管理職にならなくても、全学的観点から大学を考える教員は確実に増えるだろう。大学の上級管理職は大変な仕事だが、やりがいも大きいと話す学長や理事長、理事も多い。処遇も含めて、仕事内容に見合った評価が得られるようにしていくことも重要ではないだろうか。

1) [https://www.mext.go.jp/component/b\\_menu/shingi/](https://www.mext.go.jp/component/b_menu/shingi/)

giji/\_icsFiles/afiedfile/2013/09/19/1339636\_2.pdf

- 2) 学長と理事長を兼任しているものでそれ以前の経歴が不明であった34名分も含むとしているとのこと。
- 3) 学部長と理事の在任期間が同一の場合は、充て職理事と判断し、学部長等でカウントしているとのこと。

#### 参考文献

- 飯塚潤 (2019) 「法人化に伴う国立大学幹部事務職員の人事管理の変化に関する分析」『大学経営政策研究』第10号, 91-107.
- 川嶋太津夫 (2007) 「国立大学の法人化と学長職の変容」『国立大学財務・経営センター研究紀要』第10号, 101-114.
- (2016) 「学長のプロフィールとキャリア・パス」『大学における学術管理職と経営管理職の相互関係システムに関する国際比較研究成果報告書』1-8.
- 国立大学協会 (2017) 『国立大学のガバナンス改革の強化に向けて (提言)』.
- 大学行政管理学会大学事務組織研究会 (2018) 『大学事務職員の履歴書』学校経理研究会.
- 中島英博 (2019) 『大学教職員のための大学組織論入門』ナカニシヤ出版.
- 日本私立学校振興・共済事業団 (2019) 「『学校法人の経営改善方策に関するアンケート』報告大学・短期大学法人編平成30年4月調査」『私学経営情報』第33号.
- 羽田貴史・金井徹 (2010) 「国立大学長の選考制度に関する研究——選挙制度の定着と学長像」『日本教育行政学会年報』No.36, 158-175.
- 平本早雪 (2018) 『私立大学における学長の属性と経営への影響に関する研究』(東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策コース修士論文).
- 水田健輔 (2015) 「国立大学長の機関運営に関する実態調査結果——過去の調査結果との比較を中心として」『IDE: 現代の高等教育』(574), 60-65.
- 両角亜希子編 (2019) 『学長リーダーシップの条件』東信堂.
- 両角亜希子 (2020) 『日本の大学経営——自律的・協働的改革をめざして』東信堂.
- 山岸直司 (2019) 「アメリカの大学の学部長・学科長のリーダーシップ——サバイバル・ガイドの紹介」両角亜希子編『学長リーダーシップの条件』東信堂.
- 渡辺恵子 (2018) 『国立大学教職員の人事システム——管理職への昇進と能力開発』東信堂.
- Birnbaum, R. (1988) *How Colleges Work: The Cybernetics of Academic Organization and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- (1992) *How Academic Leadership Works: Understanding Success and Failure in the College Presidency*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Clark, Burton R. (1998) *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Emerald Group Pub Ltd.
- The Chronicle of Higher Education (2019) *The Challenge of Leading Today's College: How Presidencies Go Wrong*.

もろずみ・あきこ 東京大学大学院教育学研究科准教授。  
主著に『日本の大学経営——自律的・協働的改革をめざして』(東信堂, 2020年)。高等教育論専攻。