

広島大学 高等教育研究開発センター

2022年度公開研究会『大学組織・リーダーシップの在り方を再考する』

大学組織と 学長リーダーシップ

2023年3月29日

両角亜希子(東京大学)

はじめに

- 本日の発表を通じて考えたいこと
- ① 学長リーダーシップ研究において、何がわかっているのか
- ② 日本の現状のどこが課題なのか
- ③ どのようなありかたをめざしたらよいのか

学長リーダーシップ研究

- 多くの研究からほぼ共通の指摘。
- 学長職の成功のカギは教授団からの支持・信頼。
 - 仮に学長が理事会、管理運営部門から支持を得ていても、教員団からの支持を失えば、学内は対立と混乱に陥り、結果的に理事会や管理運営部門の支持を失う。
 - 意思決定やガバナンスで教員団を尊重すること、教員団と実質的なコミュニケーションの機会を頻繁に設けることが大切。
- 協調的で自律的なフォロワーシップによって大学はより効果的に運営され、大学における良きリーダーは同時に良きフォロワーでもある。

共同統治 (shared governance)

- 大学の組織運営の原則: 構成員(主として教員)の参加
 - 米国・共同統治 (shared governance): 理事会・管理者・構成員
 - 主体間の緊張と葛藤が生じ、調整の必要が生じるが、不可欠なプロセス・原則として重視。共同で運営することでもあり、それが相互牽制にもなる。
- 構成員参加が経営の判断をゆがめる可能性、構成員に不利益をもたらす革新がしにくいのは確か。
- しかし、国際的にも、教員の参加は基本。構成員には、大学を良くしたい強いインセンティブを持ち、判断に必要な情報の点でも優位性がある。
- 重要な判断は、教員メンバーも参加する。
 - 大学評議会 (Faculty Senate、教員の利権を守る) や大学協議会 (University Council) に限らない。
 - 教員の人選、カリキュラム、入学基準、研究などの教学は主に教員の判断に任せられ、学長、プロボスト、学部長などの幹部が何らかの監督を行う。

1970年→2001年
教員の参加も増加

Table 7.20a. Changes in Faculty Participation since 1970

	Faculty Control in 1970, mean (%)	Faculty Control 1970 (matched institution), mean (%)	Faculty Control 2001 (matched institution), mean (%)
Faculty status			
1 Appointments of full-time faculty	30.7	30.6	72.8
2 Tenure promotions for faculty	35.4	35.1	68.1
Academic operation			
3 Decisions about the content of the curriculum	81.8	83.3	90.3
4 Setting degree requirements	81.2	83.0	88.2
Academic planning and policy			
5 Types of degrees offered	71.3	72.4	73.5
6 Relative sizes of the faculty of various disciplines	10.0	9.0	33.2
7 Construction programs for buildings and other facilities	7.1	7.1	8.1
8 Setting of the average teaching loads	23.7	24.0	38.6
Selection of administrators and department chair			
9 Appointing the academic dean	13.5	13.3	29.7
10 Appointing department chairs or heads	21.9	21.4	53.2
Financial planning and policy			
11 Setting faculty salary scales	6.2	5.1	19.1
12 Decisions about individual faculty salaries	6.9	6.5	17.5
13 Short-range budgetary planning	4.4	4.3	16.3
Organization of faculty agencies			
14 Decisions that establish the authority of faculty in campus governance	45.9	44.7	62.1
15 Selecting members for institution-wide committees, senate, and similar agencies	59.8	59.3	78.7

Note: Faculty control is the sum of responses for joint action and faculty determination (see n. 10 for definitions).

構成員からの信頼・信任が不可欠

- アメリカでは近年、任期途中の学長の罷免が増加(※)
 - 学長の在任年数 2006年に8.5年、2011年に7.0年、2016年に6.5年(ACE調査による)
 - 学長の権限増大、報酬の増加⇔教員・同窓会の反発・抵抗 ⇒運営が不可能に →理事会が罷免・調停・辞任
 - 多くの場合、教職員からの不満が顕在化し、理事会が取り上げている。大学の活動は複雑で巨大化しており、理事会による全般的な監視は不可能。

(※)金子元久「アメリカの大学ガバナンス」文部科学省 学校法人のガバナンスに関する有識者会議(2020年12月10日)

- 直近の例:コネティカット大学の学長が辞任
- <https://www.insidehighered.com/news/2023/03/27/connecticut-college-president-resigns-under-pressure>

TABLE 2. Characteristics of Presidents: 2016, 2011, and 2006 (in percent)

	2016	2011	2006
Demographics			
Women	30.1	26.4	23.0
Minority	16.8	12.6	13.6
Currently married	85.2	85.0	83.2
Has children	84.0	85.3	85.7
Education			
Has PhD or EdD	79.5	76.8	75.0
Presidents' top three fields of study:			
Education or higher education	41.1	37.7	43.0
Social sciences	14.2	11.9	13.8
Humanities/fine arts	11.3	14.2	13.7
Career History			
Prior position			
President/CEO/interim president/CEO system	23.9	19.5	21.4
CAO or provost/other senior executive in academic affairs/dean*	42.7	44.7	43.8
Other senior campus executive**	16.3	11.9	17.3
Outside higher education	15.0	20.3	13.1
Never been a faculty member	18.8	30.4	31.1
Ever worked outside higher education	58.0	47.8	63.0
Average			
Age (in years)	61.7	60.7	59.9
Years in present job	6.5	7.0	8.5
Years spent primarily in the classroom/lab***	10.2	9.6	NA

* Excludes department chairs and faculty.

** Reflects sum of all senior executive positions outside academic affairs.

*** This includes only those presidents who indicated having spent time primarily in the classroom/lab.

NA: Data were not collected, or were collected in a non-comparable format, in the 2011 survey.

TABLE 27. Presidents' Primary Uses of Time: 2016 (in percent)

	Total
Budget/financial management	64.9
Fundraising	58.1
Managing a senior-level team	42.0
Governing board relations	33.2
Enrollment management	31.8
Strategic planning	29.1
Community relations	24.6
Communication—internal	23.4
Personnel issues	21.0
Communication—external	19.5
Capital improvement projects	17.2
Academic issues	14.4
Government relations—state level	14.8
Shared governance	13.8
Accreditation	11.1

(出典)

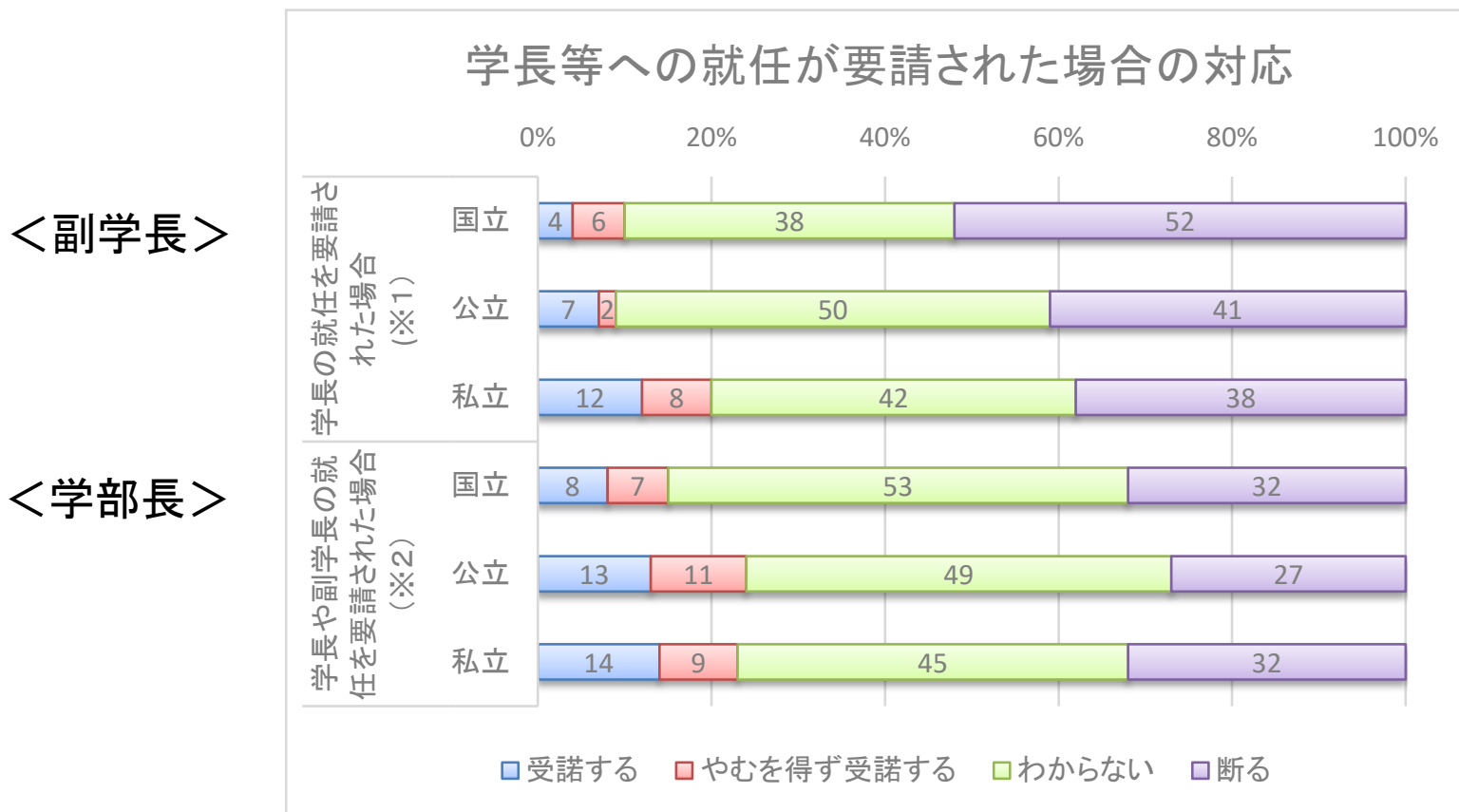
American College President Study 2017

<https://www.acenet.edu/Research-Insights/Pages/American-College-President-Study.aspx>

日本のガバナンスの議論

- ゼロサムゲーム的、二項対立的な発想が強い
 - ○○が強い→弱めるためにどうするか。誰が誰を牽制するかという権力分配論に終始しがち。
 - 信頼を失うと、この無限ループの議論に陥りがち
 - 教授会が強く改革が進まない→学長に大きな権限
 - 学長の権限が強い→学長選考・監察会議の牽制機能の強化(→それを誰が牽制するのか…)
 - 理事長に権限が集中→評議員会に大きな権限
- 共同統治という発想が弱い
 - 権限を何か一つの組織に集中させるのではなく、シェアする。必ずしも強いものを弱める発想ではない。
 - トピックスによって誰の意見が強く反映させるかも当然に異なる。そのうえで対話を重ねる。

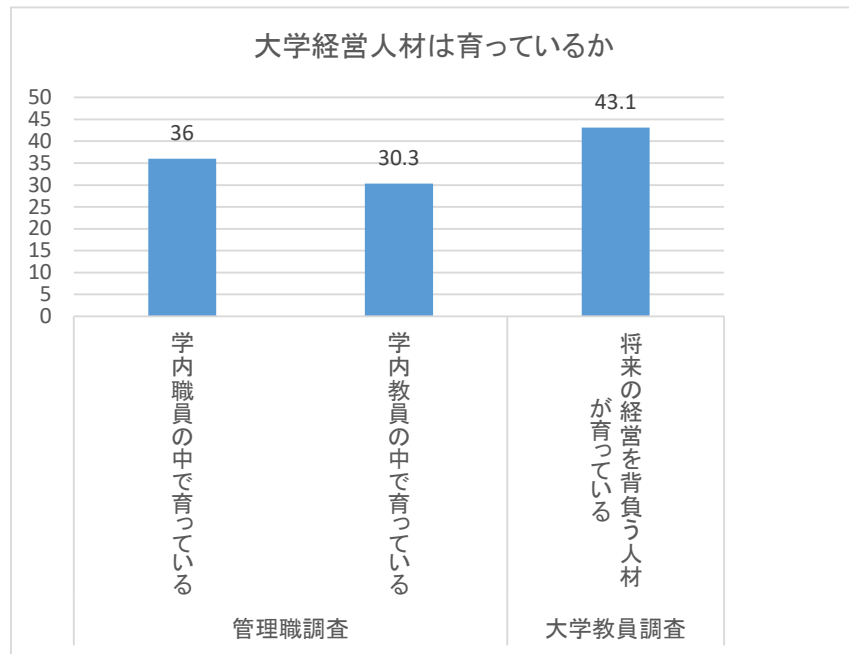
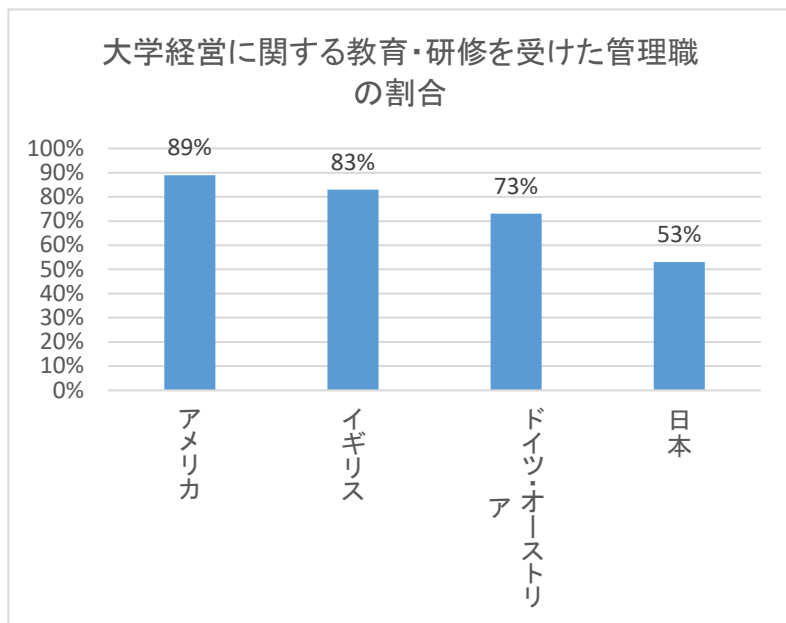
権限強化型は学長もつらい!?



(注) ※1 東京大学「教育担当理事・副学長調査」(2020.2)、※2 広島大学「学部長調査」(2017.12)

- 学部長より副学長ほど、国立ほど、忌避される傾向。

学んでいない管理職



日本の管理職は教育研修を受けていない受けていても、半日程度の講習のみ

管理職も教員も将来の経営人材が育っていないと感じている

出典 左:「大学管理職国際比較調査」(2015年)、右:「大学上級管理職調査」(2015年)、「大学教員調査」(2013年)
いずれも「大学の経営管理職と学術管理職の相互作用に関する国際比較研究」(基盤A/代表:川嶋太津夫)による調査で
「大学上級管理職調査」「大学教員調査」は東京大学 大学経営・政策研究センターで実施

アカデミックリーダーに必要なこと

Academic Administrator's Guide to Exemplary Leadership (2003)

- 役職や立場を超えてリーダーとしての役割を果たすために必要な基本姿勢

強制ではない！

信頼関係
が大事！

▶ 目次

1. リーダーシップとは人間関係である
2. 人の模範となれ
3. ビジョンの共有によって**動機づけよ**
4. 既存のプロセスを変革せよ
5. 行動を起こすことを激励し支援せよ
6. **やる気を鼓舞せよ**
7. リーダーシップはすべての人のものである

政策で見られる、権限強化型のリーダーシップ像とはかなり異なる！

(参考)

アメリカのガイドにみる**現場のリーダーシップ**

- *The College Administrator's Survival Guide* (Gunsalus,2006)
- **信頼に基づく権威**を確立することが目標－9つの要素
- ①深い自己認識
 - 自分をよく知り、引き受けた理由、任期中に達成したい2－3の目標を明確に意識する
(×この学科をできる限り良くしたい)
- ②期待の明確な表明
- ③他者に対する配慮と尊重 (最も困難な課題は人間関係)
- ④コミュニケーション、特に聞く姿勢の重要性
- ⑤公平・公正の堅持
- ⑥責任領域の遵守 (様々な相談が持ち込まれる)
- ⑦学内規定の順守
- ⑧手続きの尊重 (迅速果敢な行動は多くの場合、失敗に終わる)
- ⑨記録作成と記録共有の励行

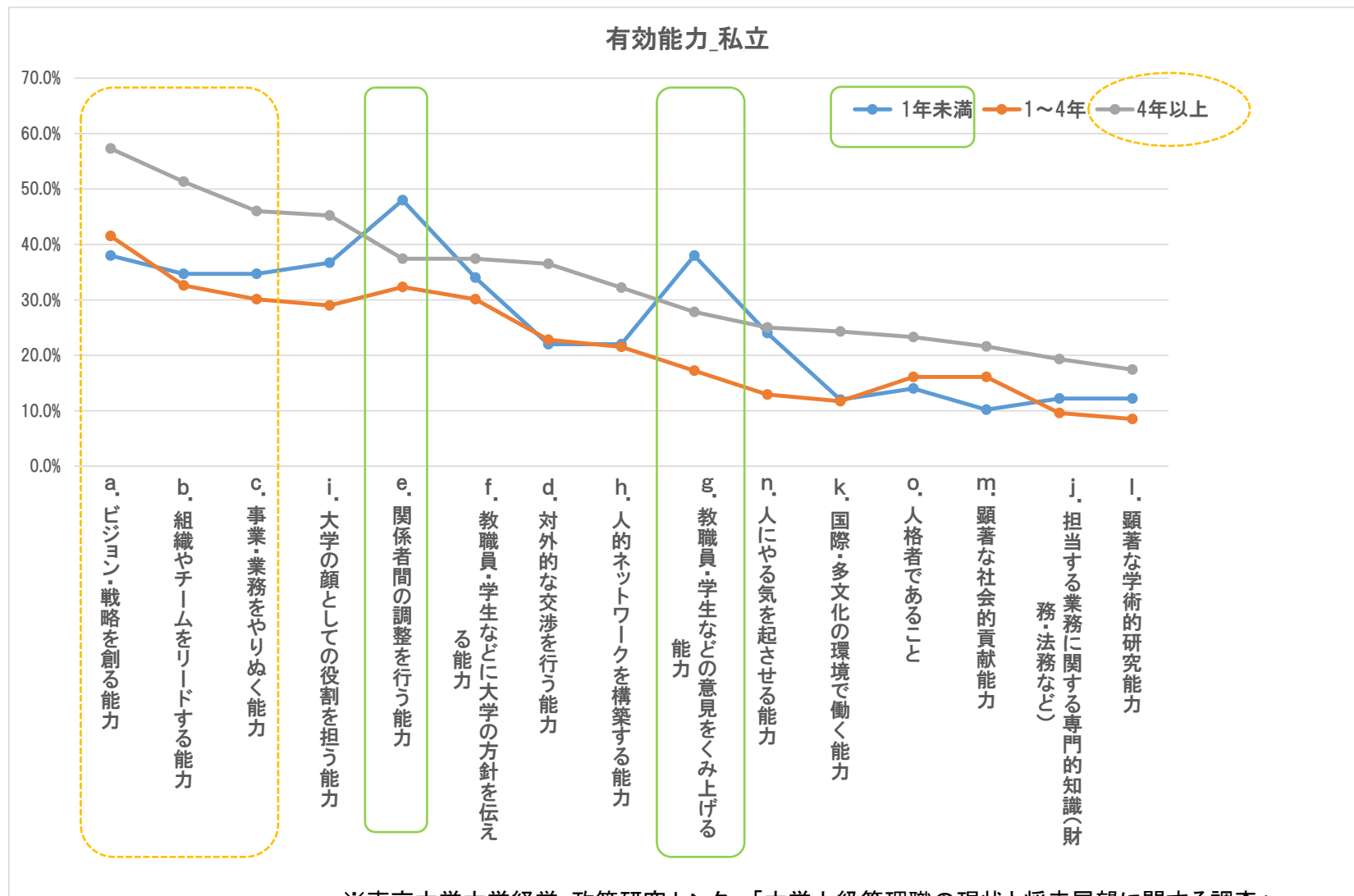
マネジメントとリーダーシップ

- 企業の成功を収める変革の7-9割はリーダーシップによって残りの1-3割がマネジメントによってもたらされる(コッター2002)。
 - マネジメント
 - ①計画立案と予算設定、②組織化と人材配置、③コントロールと問題解決
 - リーダーシップ
 - ①方向を設定する、②その方向に向けコミュニケーション、③モチベーションと意識昂揚
- “優れた”学長達へのインタビューで語られる印象に近い。

優れた学長の共通点やTips

- インタビュー調査から、学長として重視していることに共通性がみられる
 - リーダーシップ論の古典のPM理論は当てはまる。両方必要。
 - M機能(集団維持能力)ー構成員の理解と協力を得る努力
 - 教職協働(職員の参加、能力向上を重視)
 - 自分の考えを正確にわかりやすく伝える(キーワード、キャッチコピー)
 - コミュニケーション、丁寧に話を聞くことの重要性 等
 - P機能(目標達成能力)ービジョンや目標の提示とその実現
 - 提案力(ファクトに基づく改革、日本や世界の状況を知る)
 - IR、中期計画の活用、覚悟、決めたらやり抜くこと 等
 - 学内の役職経験の有効さ(仕事を通じて学ぶ)だけでなく、様々な機会に勉強している点も共通
 - 学内の役職経験の有無だけでは学長としての影響力等に影響していない。同じ役職でも経験の質が大きく異なるから。(両角2019)

P機能(目標達成能力)が弱いと再任されていない



※東京大学大学経営・政策研究センター「大学上級管理職の現状と将来展望に関する調査」(2015年実施)の分析結果より(私立大学のみ)

教員の参加のありかた

- 複雑系としての大学組織
 - 専門家集団、ゆるやかに連結した組織
 - 個人や下位組織が自主的に判断できる裁量を持つ
 - 目標の多様性:教育、研究、それらを通じた社会貢献
 - 現実の本質についての合意が重要(管理職による意思決定ではなく)
 - 教員の参加の仕方を考える必要がある(排除でなく)
(教員が運営から下りてしまったら、大学はアウト)
 - overmanaged institutionalised mistrust (Deem2007) →専門職の自律性を失わせる
- アメリカとの比較で感じること
 - 全学レベルの教員集団の意思を反映する組織の未成熟さ
 - 実質的な議論の参加 (誤ったイメージが持たれている?)
 - 透明性(特に州立大学)

教員のコミットメントの規定要因

		勤務先に今後も働き続けたい		勤務先大学を良くしていきたい	
		標準化係数	有意確率	標準化係数	有意確率
	(定数)		***		***
偏差値	偏差値 (40-49)				
	偏差値 (50-59)	0.064	+	0.005	
	偏差値 (60-)	0.079	*	0.044	
所属学部の課題	学生確保	-0.011		0.072	+
	ポスト予算の削減	-0.060	*	0.011	
	教育改革・改善	0.025		-0.011	
勤務先の大学	勤務先大学の改革の方向性は正しいと思う	0.116	***	0.061	
	勤務先の経営状態が不安だ	-0.023		0.053	
職場の風土	共通の目標に向かって行動することが重視されている	0.102	***	0.106	***
	構成員の個人的・専門的成長が重視されている	0.115	***	0.076	*
	専攻・コース内の人間関係は円満だ	0.063	*	0.008	
	公平で平等な手続きが重視されている	0.193	***	0.005	
	相談できる教員仲間や事務職員がいる	0.230	***	0.309	***
執行部	執行部への評価	0.029		0.034	
	執行部からの要求や圧力があり、自主的な意思決定が制約される	-0.118	***	-0.039	
F 値		39.590	***	13.207	***
調整済み R2 乗		0.368		0.156	

高偏差値校
ほど長く勤めたい

偏差値は関係ない

削減問題があると
やめたい

学生確保の問題は
頑張ろうという方向
に繋がっている

改革の方向が正しいと
勤めたい

職場風土がよいと
長く勤めたい

職場風土がよいほど
頑張りたい

執行部の圧力があると
やめたい

執行部への評価とは
無関係

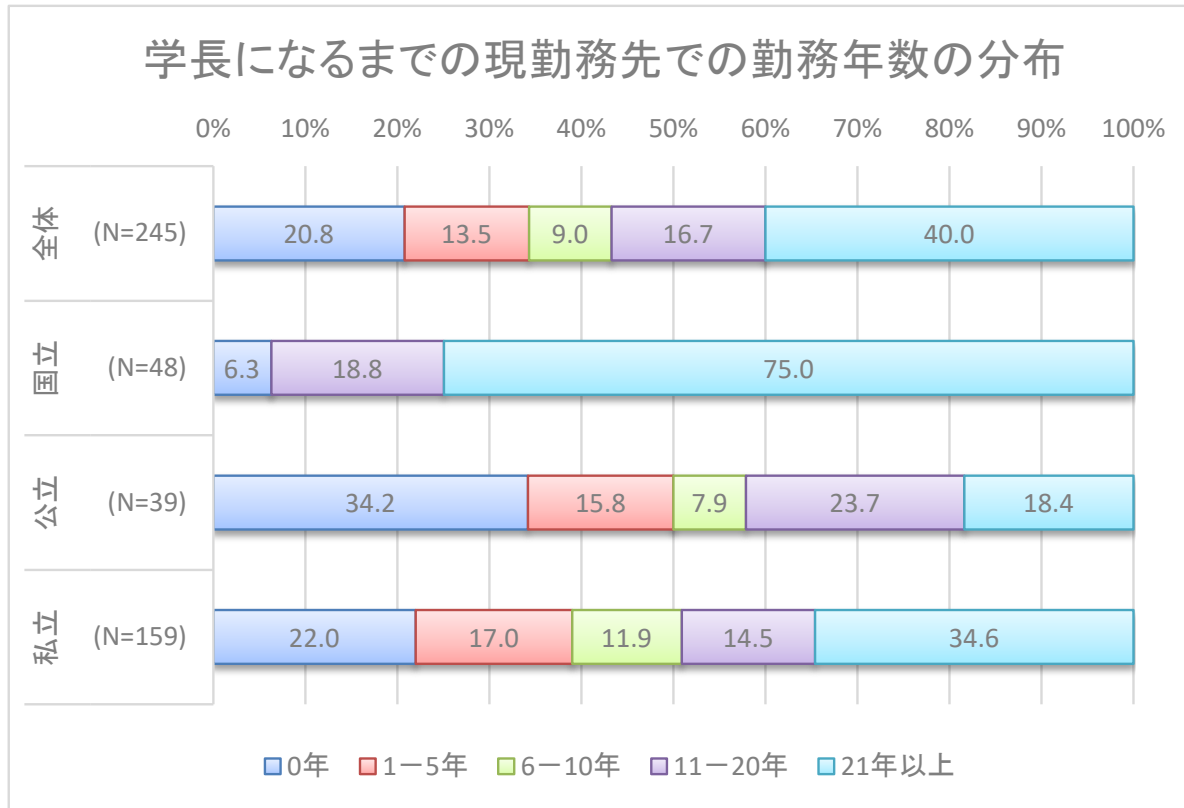
二頭型組織のリーダーシップ？

- 教職一体の改革の推進の必要性。
 - 全学レベルのみならず、学長支援体制も。
- 二頭型組織の複雑さ？
 - 国立 学長系統、事務局長系統
 - 事務局長制を廃止する例も少なくないが・・・
 - 私立 理事長系統(事務局系統)・学長系統
- 理事長、事務局長に遠慮する学長も
 - 遠慮でなく、対話・協力・良い意味での緊張関係が必要
- 異なる価値観・文化を持つ人々が集い、対話をする中で大学の発展が導かれる。

社会からの支援と支持

- どのような教育と研究をするか。
- 社会との接点なしではありえない
 - 新しい関心を持って入学する学生、社会や企業等の抱える課題を大学とともに解決すること、大学の将来の方向性を共に議論すること。
- 学内に閉じるのではなく、社会からの支援と支持を得ることは不可欠。
- そのやり方に習熟していない面もある。学外者を経営陣に加えれば済む話ではない。

学長までの経験等により リーダーシップのスタイルは異なる



(注) 東京大学「上級管理職調査」(2015)、学長回答のみから算出「学長就任年ー現大学での勤務開始年」より算出

- 国立は内部出身者による学長就任が多いが、公立・私立は落下傘学長も多い
→ 内部昇進か、外部招聘かで、学長の悩みはかなり異なる。

大学組織の運営

- 誰がどのような権限を持ち、どのように牽制するのか。営利企業や公益法人を範とした議論の乱用。
 - 監査機能の強化、プロセスの標準化
- 村上雅人2023『大学をいかに運営するか』（飛翔舎)
 - 大学経営は原点に戻って考えよう。大学の使命は「教育と研究を通して人材を育成する」ことにある。
- その視点を忘れるとめざすべき目標がありふれた短期的なものになる。

学長の仕事は難しい！

ウイドロー・ウィルソンが大統領の最初の任期を務めていた時に、この元大学学長は、プリンストンに比べればワシントンの政治は楽だと冗談で述べたという。(246頁)

優れた管理運営とは、組織の形態によって判断されるのではなく、構成員の誠実さ(integrity)、すなわち大きな目標の実現に協力しようとする個人の意思によって判断されるべきである。…学部教育を行う大学は他のいかなる高等教育段階にも増して、共有された目的意識によって導かれなければならない。それは個々の学科や部局の枠を超えた、目標や手続きによって支えられ、育てられなければならない。管理運営に関してはすべての人々に発言の権利が与えなければならない。そして、そこにおいて重要な鍵となっているのが誠実さ(integrity)なのである。(258頁)

※E.L.ボイヤー1996『アメリカの大学・カレッジ<改訂版>—大学教育改革への提言—』玉川大学出版部(原著は“*The College; The Undergraduate Experience In America*,” 1987)より抜粋

まとめ

① 学長リーダーシップ研究において、何がわかっているのか

- 参加を引き出し、社会との接点を持つリーダーシップ
- 共同統治の重要性、とくに教員の参加

② 日本の現状のどこが課題なのか

- ゼロサム的発想で標準化・管理志向を強化する政策
- 教員の参加が損なわれている？
- 共同統治の未成熟

③ どのようなありかたをめざしたらよいのか

- 経営参加とその責任（学習することも含む）
 - 学長等の執行部、教職員、学外者のいずれも