

# 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－

夏 日 達 也

---

## ＜要 旨＞

本稿の目的は、大学の教育改革促進における教育担当副学長の役割とリーダーシップ発揮の状況を解明すること、リーダーシップの形成・発揮において直面している課題を検討することである。担当業務に関連して教育担当副学長が担う主な役割は、①全学の教育改革・改善の方針や具体的方策の決定、②学内の意見の集約・調整、③学内の教育関係委員会の議長を務める、④学内諸アクターによる教育改革の進捗状況をモニターすること等である。

副学長の多くは職務遂行にあたり以下の困難を感じている。職務内容が多いこと、関係するアクターが多く意見調整が難しいこと、改革案をみずから作成する時間的余裕が十分でないこと等である。困難克服のため、中期目標・計画の作成等での工夫、学長・同僚・事務職員との良好な関係による相互支援に努めている。これらの調査結果から得られた示唆は以下の点である。1) 教育改革・改善活動を進めるうえでの教育担当副学長の役割の重要性である。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である。3) 「英雄型リーダーシップ」の克服が必要である。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が必要である。

---

## 1. はじめに

本稿の目的は、大学の教育改革を進めるうえで大学執行部の果たす役割、とくに国立大学教育担当副学長のそれに着目しつつ、彼らのリーダーシップがいかにして形成され発揮されているのか、さらにその形成・発揮にお

いて直面する課題とは何かについて検討することである。

近年、日本では高等教育改革に関する議論が盛んである。その一部は政府の施策として法令により規定され実施されている。各大学でも、政府の施策を取り入れたり、あるいはそれとは別に大学独自の方針に基づいて、教育改革が実施されている。それを実施する上では、多様なアクターが関与する。中でも大学執行部は、大学全体の置かれた客観的状況を把握し、活用できる資源を考慮しつつ、必要かつ可能な改革案をまとめること、学内の多様な構成員を巻き込みつつそれを実施することなど、重要な役割を担っている。教育の改革・改善に関しては、教育担当副学長が中心的役割を担うことが期待されている。

それでは、各大学において副学長は、どのようにして選出されているのか、教育改革にあたって実際にどのような役割を果たしているのか、いかなる条件の下で職務にあっているのか、職務遂行にあたってどのような困難を感じているのであろうか。これらは、大学関係者の間でも意外に知られていない。副学長が担う役割の重要性をかんがみれば、本来、大学運営に関わる重要問題であるはずであるにもかかわらずである。

本稿では、主要大学の同副学長を対象に実施した面接調査の結果を分析することを通じて、これらの問題の一端の解明に努める。

調査・考察の対象を国立大学に限定したのは、国立大学と私立大学では、管理・運営の態様が多く異なること、数の多い私立大学と比較して、国立大学の管理・運営形態には大学間にある程度の類似性があると判断されることを考慮したためである。

なお、本研究は、「大学経営高度化を実現するアカデミック・リーダーシップ形成・継承・発展に関する研究」(科研費基盤研究(B))の一環として行っているものであり、本稿は第一報として研究成果の一部を報告するものである。

## 1.1 先行研究の整理

従来の高等教育研究では、高等教育改革に関する政策の分析が中心となることが多かった。たとえば、教育の質保証に関する問題は、近年、高等教育研究の重要なテーマの一つになっている。そこでは、日本や諸外国における教育の質保証をめぐる政治的・経済的環境や、それを受けた各国政府・国際機関の政策などの分析等が、まず研究課題とされてきた。また、これらの政策を具体化し実施するための各種制度の内容やその運用実態な

ども、主たる研究テーマとして取り上げられてきた<sup>1)</sup>。

しかし、そこに関与するさまざまなアクターの役割が研究対象となることはさほど多くない。教育の質を担保するうえで制度の役割は大きいとしても、制度を実際に運用するのは多様な形で制度に関わるアクターであり、彼らの担う役割やそこでの活動の具体的な内容も無視できない。とすれば、制度やその運用実態の分析だけでは不十分であり、アクターに関心が向けられて然るべきであろう。

本稿が取り上げる国立大学教育担当学長のリーダーシップに関連する先行研究として、学校におけるリーダーシップ研究がある。とくに、教育経営学の領域では、リーダーシップ研究が近年盛んになっており、研究成果も数多く発表されている。この領域での従来の研究では、初等中等教育の各学校が研究対象として取り上げられることが多い。しばしば、各学校の管理・運営をめぐる校長等の管理職の担う役割やリーダーシップのあり方が論じられてきた（小島・淵上・露口 2010、北神・高橋 2007、淵上・佐藤・北神 2009）。

一方、高等教育機関におけるリーダーシップを扱った研究は、日本ではまだ限られている。リーダーシップ研究の対象として大学が積極的に取り上げられてこなかった理由として、いくつかの事情が考えられる。第1に、学校規模の問題である。各大学の特性（国公私立の設置者、設置学部数）により異なるが、一般的に大学は初等中等教育の学校と比較してはるかに規模が大きい。教職員や学生数など関係する各アクターも多い。そのため各アクターの役割や相互交渉のあり方、リーダーシップ発揮の態様などを分析することは容易ではない。

第2の理由として、大学自治等の問題が関係しているとみることができる。大学には、初等中等教育にはみられない自治が憲法等の法令により保障されている。とりわけ学部教授会には、伝統的に強い権限が認められてきた。全学の執行部も、それを尊重しつつ、大学の管理・運営を行っている。

一般の教員は、自分の置かれた立場から遠くなればなるほど、管理職の権限を認知しにくくなる。大学の日常生活の中で、学長や副学長の権限の行使を感じることで、さらにそれによりみずからの行動が制約されると感じる教員は多くない。一般教員は、それらがさほど及ばない場所および形態で活動している。管理職の影響を受けるとすれば、それはまず自分の身近な組織である学科ないし学部であろう。

経営陣・執行部のメンバーの側も、みずからをリーダーと位置づけて、組織に所属する一般教員に対して影響力を行使することに、従来はさほど積極的ではなかった。同僚性による管理・運営を常態とする大学の伝統があり、これが執行部メンバーなど一部の者によるリーダーシップ発揮を難しくしている側面がある。

第3の理由として、大学の執行部の役割・性格が必ずしも明確ではないことが考えられる。執行部は大学組織の管理・運営責任を負っている。その中心は学長である。国立大学の場合、学長の役割は従来は必ずしも大きくなく、また明確でもなかった。国立大学は、長らく文科省の内部機関の一つとしての位置づけであり、学長の権限も限定されてきた。

2004年に国立大学が法人化され、学長の権限は格段に強化された。それに伴い、学内における学長等の執行部の役割は大きくなっている。リーダーシップを発揮することも、法人化以前と比べれば容易である。しかし、法的な位置づけはともかくとして、実態としては執行部の役割は依然として限定的なものにとどまっている場合が多いようである。

第4の理由として、大学では各教員が専門家として行動する。専門家集団の特徴として、個人中心の行動様式が支配的であり、集団に対する各自の帰属意識は必ずしも強くない。そのため、集団を率いるリーダーの存在や、彼らが発揮しようとするリーダーシップに対して積極的な関心を示すことは、むしろまれである。

以上のような事情により、リーダーシップ研究の対象として大学を取り上げることが難しく、結果的に初等中等教育の学校と比較して、大学におけるリーダーシップ研究を不活発にしてきたと思われる<sup>2)</sup>。

本稿のテーマに関連する先行研究のその他の領域として、大学におけるガバナンスに関する研究がある。ただし、国立大学のガバナンスに関する問題を正面から取り上げた研究は少なくない<sup>3)</sup>。その中でも、大学改革との関連で大学のガバナンス改革を取り上げた研究、大学のガバナンスにおける大学執行部の役割に着目した研究がいくつかみられる。その代表的な研究として、羽田(2009)と荒井(2009)がある。これらの研究は、国立大学法人化後の大学ガバナンスの現状と課題について検討している。しかし、副学長や関連するアクターの役割についての分析は十分に行われているとは言いがたい。

さらに、大学執行部を直接に扱った数少ない研究として、島田(2004、2007)がある。ここでは総長制が考察の対象になっている。しかし、考察

の対象は私立大学の総長制であり、本稿が対象とする国立大学ではない。また、副学長に関する制度・役割を扱ってはいない。

## 1.2 研究の目的

本稿の目的は、教育改革を進めるうえでの大学執行部の果たす役割や、彼らのリーダーシップの形成と発揮の状況を解明することである。考察の対象は副学長であり、国立大学の教育担当に限定する。具体的には、学内における教育改革・改善の活動において副学長職が担っている役割がどのようなものであるか、彼らは職務をどのように遂行しているのか、遂行に際してどのような困難を抱えているのかを明らかにする。

副学長を直接の考察対象とする理由は、以下のとおりである。

① 副学長職に関する知見の蓄積が不十分であること。

管理・運営に関する業務が、大学という組織にとって不可避でありコストのかかるものであるにもかかわらず、それに携わる各アクターの役割が注目されることは、通常は少ない。せいぜい学長の役割やリーダーシップの発揮のあり方が注目される程度である。副学長の役割が注目されることはさらに少ない。たとえば、文部科学省の国立大学法人化後の現状と課題に関するまとめでは、国立大学法人の管理運営組織等に関して、学長の役割に関して一定の言及をしているものの、副学長に関する直接的な言及は見られない。また、認証評価・法人評価に向けた各大学の自己点検・評価報告書において、学長や学部長の役割についての項目はあるものの、3つの認証評価機関（大学基準協会、大学評価・学位授与機構、日本高等教育評価機構）は、いずれも副学長に関する項目を設けていない<sup>4)</sup>。

このように、教育担当副学長職に関する役割が注目されることは少ない。結果的に同副学長職の実態は意外なほどに知られていない。そもそも、誰がどのような経緯で副学長に任命されているのか、どのような仕事を担っているのか、というようなごく基礎的な情報でさえ、一般的には知られていない。

② 教育改革・改善活動における教育担当副学長の役割の重要性

各国立大学に副学長職が設けられ、実際に複数の副学長が就任している。大学における教育活動は最終的には学長が責任を負うとはいえ、直接的な責任は教育担当副学長が担っている。教育改善に関する取組を大学単位で行う場合に、しばしば学内でさまざまなチームが組織される。その中心を担うアクターとしてまず想起されるのは副学長である。チーム内での副学

長の位置は、取組の目的、活動形態、進行状況に応じてつねに変化する。とはいえ、つねになんらかの形で関与し続け、最終的な責任を果たすことが求められる。

### 1.3 副学長の担う主な役割

本稿では、副学長のうち、各大学内における教育の改革・改善を担う教育担当副学長に限定して考察する。教育担当副学長の職務は、多岐にわたる。大学の規模・特徴にもよるが、大規模大学であればとくにその活動範囲は拡大せざるを得ない。小規模大学の場合でも、設置する理事の数が限定されているために、一人当たりの理事の所掌事務が増える。結果的に範囲が拡大することはあり得る。たとえば「大規模大学」に分類されるある大学の教育担当副学長の場合、関係する委員会の数は28にのぼり、そのうち6は議長を務めている（この副学長は理事を兼務している。教育のほか情報関係を担当しているが、学生支援・入試関係は別の副学長がいる）<sup>5)</sup>。これらの担当業務に関連して教育担当副学長が担う主な役割は、以下のようなものである。

- ・全学の教育改革・改善の方針、具体的方策を決定する（執行部の方針として打ち出す）。
- ・教育改革・改善のための具体的方策の決定・実施のために学内の多様な意見を集約し調整する。
- ・学内の教育関係の各種委員会の委員を務める。いくつかは議長を務める。
- ・学内の諸アクターによる教育改革・改善活動の進捗状況をモニターする。
- ・モニターを通じて情報を収集し活用する。
- ・学長と部局（部局長・副長、教務委員長）をつなぐ。
- ・教育改革・改善のために学外からの各種情報を収集する。収集した情報を全学に提供する。
- ・学内の教育改革・改善活動に関係する以下のようなアクターと、情報交換や意見調整を行う。
  - ・各部局の代表者（学部長、評議員、副学部長、教務委員長等）
  - ・教育関係組織の教員等：大学教育センター、学生相談室、就職支援室
  - ・教育関係部・課職員、その他の部・課職員

- ・その他：一般教員、同窓会、教職員組合等
- ・学生：各種懇談会、サークル連絡会、その他
- ・以下のような大学外部の諸機関との関係を調整する。
  - ・文科省、文科省関係の各種機関・委員会、文科省以外の各種行政機関（県、市など）
  - ・大学関係の諸団体：国立大学協会、公私立大学団体、その他

#### 1.4 研究方法

研究方法として、国立大学教育担当副学長に対する面接調査を用いる。面接調査は、2010年7月～2011年3月に実施した(対象者は下記)<sup>6)</sup>。

## 2. インタビュー結果の概要

### 2.1 面接調査の方法

面接調査では、以下のような7校の国立大学の副学長を対象に実施した<sup>7)</sup>。

「大規模大学」：3校（関東地方、甲信越地方、中部地方）

「教育大」：1校（関西地方）

「理工大」：1校（関東地方）

「中規模病院有大学」：2校（四国地方、九州地方）

インタビュー対象大学は、教育大を除き大学教育関係のセンターが設置されていることに加えて、規模、学部数、地域的な分散を考慮して選択した。各大学の副学長に対して、いずれも1～2時間程度の半構造化面接により、調査を行った。

### 2.2 副学長としての職務遂行上の困難をどのように把握しているか

インタビュー調査から得られた「副学長職の難しさ」に関する知見は、以下のような点である。

#### 2.2.1 教育担当副学長職の職務内容が多いこと

各国立大学において、副学長は複数配置されており、それぞれ独自の業務を担当している。その中でも教育担当副学長は、とりわけ職務内容が多岐にわたる。さらに、学生・厚生補導関係の業務を担当する場合もある（大学の規模、理事数、学長の方針等により異なる）。兼務する場合には、当然ながら、職務内容はさらに増える。単に量的な増加にとどまらず、質的に

も負担は重くなる。処理するために多くの時間を要することになる。教育担当副学長の職務を、「無定量な職務」と形容する副学長経験者もいる。

### 2.2.2 関係するアクターが多様であり、かつ数が多いこと

職務の種類・量が増えることにより、関係するアクターも増える。そのことは、意見の調整を行う相手が増えることを意味する。負う責任が大きくなり、かつ処理すべき問題・トラブルも増大する。副学長は、管轄事項に関連してなんからの方針を決定したり決裁をすることを、つねに求められる立場である。その決定には、学内外の諸事情を考慮して行うことが必要になる。事前に意見調整が必要になる場合も多い。事前の相談・調整が必ずしも必要でない場合にも、事後に関係者に対して連絡をしたり、場合によっては意見の調整を行うことが必要になる。

副学長がアクターと結ぶ関係は一对一の関係とは限らない。通常、取り扱う業務には多様なアクターが関連するため、1対複数になる。対象とするアクター間の意見調整も必要になる。その分、意見調整にはさらに時間とエネルギーを要することになる。しかも、多くの場合、方針の決定は短期間に行うことが求められるため、これらの調整を迅速に行うことも必要になる。

意見の調整が必要な主要なアクターとその関係について、概観してみる。

#### ① 学部：方針をめぐる執行部と学部間の意見不一致の場合の対応

副学長は、教育改革・改善活動の方針・内容を決定したり、それを実施することに責任を負っている。その際に、学内の学部の方針や意向が一致することはまれである。各学部は、それぞれの固有の事情を抱えており、それらの諸条件に規定されて、打ち出される方針や政策の内容は多様である。しばしば学部間で利害が対立することになり、方針や政策も矛盾した内容になることも少なくない。そのため、全学の方針・政策をまとめようとすれば、意見の対立は不可避であり、学部間の意見調整が必要となる。それぞれの学部の方針・政策は一定の手続きを経て決定されている以上、学部長といえども修正に応じることは容易ではない。

執行部は、その困難な意見調整の仕事を担当することになる。教育関係の事項であれば、その責任者は教育担当副学長である。副学長は執行部の方針を学部が受け入れるように、説得を試みる。しかし、執行部の方針に学部を従わせる権限を、副学長は通常もっていない。あくまで説得にすぎ



ず、合意を得るまで粘り強く交渉することが求められる。その状態で、学部を説得することが必要になる。

また、学部との関係において、副学長は微妙な立場に置かれる。副学長は、通常、学内の学部にも所属する教員から選出される。一定期間、執行部メンバーとして活動するが、任期が終われば、多くの場合また元の所属学部に戻ることになる。執行部メンバーとしての活動は、教員が学部メンバーとして活動する期間と比べれば、きわめて短期的であり一時的なものにならざるを得ない。そのような立場で、学部の方針・意向とは異なる方針、それに反するような方針を全学として打ち出すことが必要になる場合もあり得る。さらに、全学の方針を学部を受け入れるよう説得することも場合によっては必要になる。任期終了後に学部に戻る立場で、それらを行うことには相当の困難さが伴う。

## ② 執行部メンバー

副学長同士は、執行部メンバーとして、ともに大学の管理・運営を担ういわば同僚の関係にある。とはいえ、執行部内で意見が一致しない場合も、当然ながら生じる。同じ執行部メンバーであっても、出身学部は異なることも多く、それぞれの学部・学科・専攻領域の慣習に規定されて執行部メンバーとしての思考・行動様式に影響する可能性は否定できない。その場合、副学長間での意見交換が必要になる。日常的に交流をしていれば、意見交換が比較的スムーズに進む。しかし、それができる大学ばかりではない。執行部間での意見交換・交流を意識的に追求している大学もあれば、それが困難な大学もある。

また、膨大な量の職務を限られた人数の副学長で分担するために、担当職務によっては内容が部分的に重なる場合も生ずる。その場合には、どちらが最終的に責任を負うのかという問題が生じる。関係する理事・副学長の間での調整、場合によっては関係する事務職を巻き込んで調整が必要になる。副学長同士が強い責任感をもてばもつほど調整は難しくなる。

さらに理事と副学長を兼任する大学ばかりでなく、教育担当理事と教育担当副学長とを分離させている大学もある。その場合、経営担当者と執行担当者とが分かれ、両者間で調整を必要とする場合も想定される。くわえて、学長補佐との関係もある。それぞれ役割と権限が明確になっていれば問題は少ないが、両者の境界が不鮮明な場合には、上記のような問題が生じ、調整が必要となる。

### ③ 学長

学長との関係も重要な問題である。学長は副学長を任命する立場であり、副学長に対して優位な立場にたっている。その立場で学長が副学長に命令・指示をする。同様に、学長の性格や行動様式等により異なるが、副学長、学長補佐、事務職員等に頼らずに、独力で問題を処理しようとする学長もいる。それらの場合、副学長の活動内容やリーダーシップ発揮の機会と範囲は限定される。その逆の場合が生ずる可能性も否定できない。

副学長が学長のフォロワーとして学長の命令・指示・依頼を遂行するだけの立場に徹すればさほど問題ないかもしれないが、それに満足しない場合には、執行部メンバーの一員としての立場を維持し主張・構想の実現を図ろうとする場合には、しかるべき工夫が必要となる。

### ④ 事務職員

理事と副学長を兼任している場合、副学長はラインとして事務職員の支援を直接間接に受ける。副学長にとって事務職員は強力な支援者となるが、その支援を引き出すためには、それなりの準備や覚悟が必要になる。

方針決定の難しさを事務職員との関係で指摘する意見もある。たとえば、管轄事項に関連した方針の決定は、学内外の諸事情・動向を考慮して迅速に行うことが求められる。そのこと自体も容易ではないが、いったん決定した方針を変更することはさらに難しい。方針を撤回・変更することは、事務組織の間で混乱を生む原因になりかねない。決定された方針を実行に移すために、事務組織間でも調整が行われるためである。いったん決定された方針を変更できないために、より慎重に方針を決定することが必要となる。そのことは、副学長にとって大きなストレスとなる。

### ⑤ 学生

大学が提供する教育の直接の受益者は学生である。彼らのニーズに応えるような教育、彼らの知的発達を促進するような教育や指導を提供することに、多くの大学は取り組んでいる。その際、学生の意向を反映させようとする取組も広がりつつある。

しかし、すべての学生がこのような大学側からの働きかけに積極的に呼応するわけではない。中には、大学に対して拒否的な姿勢を崩さない学生もいる。さらに、攻撃的な態度さえとる場合もある。

### 2.2.3 学内における教育改革・改善実施の直接的な実施主体になれないこと

学内の教育改革・改善の活動は、教育に直接に携わる教員によって、まず構想され実行される。そして教育改革・改善の活動の対象者がまず学生であること、学生は学内各学部に所属すること等を考慮すれば、教育改革・改善活動の担い手はまず各学部所属の教員になる。

これに対して、副学長自身は改革・改善活動を担う主体にはなれない。少なくとも、学部レベルで進められる改革・改善活動についての直接的な主体ではない。副学長の役割が間接的なものとすれば、どのようなものなのか。教育改革・改善の活動を直接に担う主体を学内に探すが、まず求められる。適任者がいない、いても協力を得られない場合には、長期的な視点に立って適任者を育てること、あるいは適任者を外部から発掘・誘導することが求められる。いずれの場合にも、教育改革・改善の主体として活動できるように、ふさわしい思考・行動様式の体得など彼らを指導することが求められる。

このように、副学長は教育改革・改善活動に関してあくまで直接的な改善活動の担い手を通して関与するという間接的なものとどまらざるを得ない。

### 2.2.4 教育改革・改善に向けたアイデア・計画を創出する余裕がない

教育担当副学長は必ずしも教育の専門家ではない（インタビューをした副学長7人のうち、教育学を専門とする人は1人のみ）。仮に教育学を専攻している場合でもあっても、高等教育が専門とは限らない。むしろ、そのような場合はまれである。そのせいか、職務遂行にあたって高等教育に関する知識・情報が必要と考える副学長は多い。①高等教育の国際動向・文部科学省の政策、②高等教育に関する知識（基本的ターム、国内・外の教育事情等）、③学会レベルの動向等である（質問紙調査への回答から）。

彼らは業務多忙であり、じっくり考えている余裕は時間的にも精神的にもない。そのため、教育改革・改善を進めようとするれば、副学長に代わってアイデアを創造・提供する人・組織が必要となる。問題はそのような組織・人が学内にいるかということである。学内の候補としては、大学教育センター所属の教員、教務系の事務スタッフ、その他が対象となる。

さらに、アイデアを創造・提供する組織・人の存在・役割を、副学長職が把握しきれているかという問題がある。それを期待どおりに活用でき

るか、しているか、さらには、活用するための条件、ノウハウを把握しているか、という問題もある。

## 2.3 職務遂行上の困難さを克服するための副学長の努力・工夫

上記のような職務遂行にあたって直面する諸困難に対して、副学長はどのような努力や工夫によってこれらを乗り越えようとしているのであろうか。

### 2.3.1 全学共通の方針作成に際しての工夫・努力

全学共通の方針のうちもっとも重要かつ具体的なものは、国立大学法人に策定が義務づけられている中期目標・中期計画であろう。ここに執行部としての意向をいかに盛り込むかは、任期期間中の職務遂行の成否に大きくかかわる。教育担当副学長は、教育・学生支援関係の事項に責任を負う。

中期目標・中期計画の立案の際に、交渉する学内の関係者は数多い。関係者の利害に直接関係する場合には、目標・計画に盛り込むことに合意を得るべく説得を行う。その前提として、周到的な準備も必要となる。ある副学長は、細心の注意を払いながら説得・交渉を進めた状況を以下のように表現している。

「一步一步前進するようにした。(盛り込みたい)項目が3つあるとすると、一つは取り上げ、残りの2つを通す。半歩下がって、実を取る。」

### 2.3.2 関係するアクター間の意見調整

#### ① 執行部と各学部との関係

執行部と学部の意見調整が必要になる場合には、副学長は当該学部の代表(学部長、副学部長等)との間で協議を行う。その際に、協議をどの場所で行うかが問題になる。

ある副学長は、本部執務室に学部長・副学部長などを呼ぶのではなく、みずから各学部に向向いているという。協議するという点では同じでも、こちらから出向くのと先方が来るのを待つ、あるいは呼び出すのとでは、相手に与える印象は大きく異なる。そのうえで、粘り強く協議するという。

#### ② 理事・執行部メンバー間の相互支援体制

執行部が明確な方針を打ち出したり、学内で発生する諸問題に対処するためには、所理事・執行部メンバー間で日常的に意思疎通が図られていることが必要である。

執行部メンバー間での意見交換を意識的に追求している大学と、それが困難な大学とがある。ある大学では、執行部メンバー間の情報の交換を積極的に行うために、学長・副学長が毎週、昼食ミーティングを行う。各担当の副学長がそれぞれの業務に関連した進捗状況等を報告する。短くても1時間、時には3時間くらいの時間をかけて行うという。これにより、自分の担当以外の事項の現状について理解したり、自分の担当事項との関連や案件処理の方法等を理解するうえで有効な機会になる。もちろん、担当事項間での調整を行ったり、メンバー間の交流を行う上でも一定の意味があると思われる。一方、別の大学では、意見交換をする時間・場がなかなかもてないと指摘する副学長もいる。執行部メンバーが多忙すぎるというのが理由であるが、学長の方針・意向も関係している。

### ③ 学長との関係

副学長が問題を処理する場合に、自分だけの努力ではうまくいかない案件も少なくない。その場合、副学長が期待するのが学長のリーダーシップである。ただし、学長のリーダーシップを引き出すための方法を考えたり、引き出したリーダーシップをうまく機能させるために条件を整備たりすることが、必要になる。その点を副学長の重要な役割と捉える意見もある。

ある副学長は、学長によるリーダーシップ発揮の条件整備を行うことの必要性を指摘する。どのような学長であっても最初から学長としてのリーダーシップを発揮できるわけではない、ある程度リーダーシップを発揮できるようになるためには、ある程度有効にリーダーシップを発揮させ得た成功実績を積むこと、副学長等がその場面を用意することなどが必要であるという。その意味では、自らが前面に出てリーダーシップを発揮するだけでなく、リーダーとしての学長を育てるという裏方的な役割も重要になっているといえるかもしれない。この大学では、強力な学長の補佐体制を整えている<sup>8)</sup>。

### ④ 支援部門としての事務職との関係

教育担当副学長の職務遂行を支援するのは、教務系の部・課である。事務職員の支援を引き出すためには、それなりの努力・工夫がある。たとえば、方針を慎重に決定すること、いったん決定した方針を容易には変更しないことの重要性は、どのような組織でもあてはまることだが、副学長の場合にも例外ではない。教務系の職員は、教育担当副学長の決定に従って

行動する。それが途中で変更になると、最初からやり直しになり仕事の能率に大きく影響するし、職員の志気を低下させることにもなる。そのため、慎重に決定を行うことが必要と指摘する副学長がいる。撤回が容易にできないこと、それゆえに決定には慎重さが求められることは、職務遂行に当たったプレッシャーになると指摘する副学長もいる。

さらに、能力形成や異動・昇進等を含めた職員のキャリア形成についても配慮することが必要となる。職員の職務への意欲を維持・向上させるために、この点の配慮が欠かせないという指摘もみられる。

### 3. 考察

上記の調査結果に基づいて、教育改革における副学長の役割やリーダーシップのあり方について考えてみる。

第1に、教育改革・改善活動を進めるうえで教育担当副学長の担っている役割の重要性である。教育担当副学長の職務は多く、それに伴い多忙を極めている。職務遂行上関係するアクターは、他の副学長と比較して多い。一口に「教育担当」と言っても、その内容は多岐にわたる。配置される副学長の総数が多ければ、一人の副学長が担当する事項の種類は減るけれども、そのような大学は規模が大きいため、一つ一つの担当事項に関係するアクターの数は多い。副学長の数が少なければ、担当事務の種類が増える（たとえば、教育以外に学生支援、留学生関係など）。それに伴って、各アクターとの間での交渉する機会は増える。執行部の方針を伝達したりその実施をアクターに求めたりするためには、公式な会議だけでなく、非公式の個人的なコミュニケーション等さまざまな機会を利用することが必要であり、その分仕事は増える。アクターとの間で多少とも緊張を生ずるような案件であれば、より慎重に進めるために、アクターとの交渉機会を増やさざるを得ない。結果的に、仕事量が増えることになる。副学長側からの働きかけだけではなく、逆方向からの働きかけもある。アクターが抱える問題に対して副学長として関与する必要の生じる場合もある。さらに予期せぬトラブルの発生への対応が求められる場合も少なくない。

学内だけでなく学外の諸機関・組織との関係もある。学内のアクターと比較すれば、各アクターとの接触・交渉の頻度は少なくなる。とはいえ、全国および地域における大学の位置づけなどによってその数は異なるが、国立大学であればアクターの数が多くなるのが一般的である。

職務それ自体には「雑多な仕事」が多いこと、他の副学長よりも勤務時間が長いことなどを指摘されている。しかし、「副学長らしい仕事ができるのは教育担当」「片手間ではできない仕事」とその役割の重要性を指摘する副学長もいる。

第2に、とはいえ、副学長のリーダーシップが発揮される範囲・機会は必ずしも大きくない。発揮を阻む要因は多いが、主に以下のようなものである。①業務量が多いことにより時間的に制約されること、②教育改革・改善を企画・立案する体制が必ずしも整備されていないこと、③リーダーシップ発揮を受け止める存在が少ないこと、である。

①と②は第1の点とも関連している。副学長の業務量は膨大である。細々としたものも多く、必ずしも副学長でなければ遂行できないものばかりではない。これらの業務に費やされる時間とエネルギーは多大である。結果的に、改革・改善のためのアイデアを練ったり、改革・改善活動を実施するための戦略を練ることが十分にできないという事態に陥る。雑用からの開放には、業務の軽減・切り離しが不可欠であるが、それを実現するための方途が乏しい。たとえば、どの業務を自分以外の誰に担当させるのか、その人をいかに確保するか、権限委譲を周囲に認めさせるためにどのような配慮が必要なのか等、検討事項が多い。改革・改善のための企画・立案機能を補うために、たとえば大学教育関係のセンターなどを設置している大学は少なくないし、センター長を副学長が兼務する大学もある。ただし、必ずしもセンターを十分に活用できているわけではない。

③に関しては、大学の管理・運営に対する一般教員の関心の低さがその主要な理由の一つであろう。副学長がリーダーシップ発揮の意欲をもちそのための準備をしても、教員側にそれを受け止める関心や意欲がなければ、副学長によるリーダーシップの発揮は難しい。そもそも部局長や一般教員は、副学長の指揮・命令系統に属していない。

第3に、「英雄型リーダーシップ」(松尾2009)「カリスマ的リーダーシップ」(坂田・淵上2008)の克服が必要である。リーダーシップというタームからは、突出した能力をもち、多くの関係者を一つの方向に導いていく強力な指導者をイメージしがちである。しかし、これまで述べてきた副学長の職務の多さや、教育改革・改善活動を進めるうえで関係するアクターの存在を考えると、副学長が一人で事態に対処することはできない。いかに能力の高い副学長であっても、それは同様である。大学の規模が大きくなったり、案件が複雑化したりすれば、関係するアクターは必然的に増える。

副学長一人での対応は、ますます困難になる。

その状況の中で、教育改革・改善活動を進め、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る。職務遂行に必要な権限を一部委譲することである。アクターの創意・工夫を活かして、改革・改善活動を担当してもらうことが必要になる。その意味では、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になる。

第4に、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必要がある。国立大学の中には、教育担当理事と副学長を分けている大学もいくつが存在する。しかし、多くの場合、理事が副学長を兼ねている。教育担当副学長は教育改革・改善の中心であるのに対して、理事は執行部の一角を占めている。両者の観点は対立することも少なくない。経営の観点からは認めにくい案件でも、教育を担当する立場からは推進することが必要になる場合は少なからずある。とすれば、理事と副学長とが同一人物の場合には、実施が困難になりかねない。副学長がどちらの立場で判断・行動するのか、明確にすることが求められる。

#### 4. まとめ

国立大学の法人化とともに、文部科学省からの相対的な独立をめざして、各大学とも独自の経営のあり方を追求することが課題とされてきた。同時に、それを実現するための基本的条件の一つとして、学長を中心とする執行部によるリーダーシップ発揮の重要性が指摘されてきた。教育問題に関しては、教育担当副学長によるそれが重視されている。

しかし、教育担当副学長職をめぐっては、具体的な職務内容や働きぶりなど基本的な事項を含め、知られていないことが多い。この点をふまえて、本稿では教育担当副学長職の実態解明を目的として、各大学における教育改革・改善活動を推進する上で教育担当副学長の担う役割の重要性を、彼らの担う職務の多さとそれに伴う多忙さとともに明らかにした。

とはいえ、明らかにできた点の実態のごく一部に限られ、今後に残した課題は多い<sup>9)</sup>。たとえば、教育改革・改善活動を進めるうえでの副学長のリーダーシップ発揮の問題である。リーダーシップ発揮のためには、しかるべき前提条件が必要である。たとえば、学内各アクターの活動を支援・促進するための財源や関連する諸事項の決定権限等である。現状では、これ



らの条件整備は遅れており、多くの副学長は必要な資源なしの状態で大重責を担うことを余儀なくされている。長年にわたって築いてきた学内外の人脈や粘り強い説得力などの個人的努力や資質だけが頼りとすれば、職務の重さに比してあまりに心許ない。

教育担当副学長がリーダーシップを発揮できるように大学組織として整備すべき条件とは何かについての考察を深めることが求められている。これらは、今後の研究課題とする。

## 注

- 1) 高等教育の質保証をテーマとする最近の出版物として、たとえば以下のものがある。これらは、いずれも学長や副学長のアクターの役割については直接に言及していない。

羽田貴史・米澤彰純・杉本和弘編著、2009、『高等教育質保証の国際比較』東信堂。

斎藤里美・杉山憲司、2009、『大学教育と質保証』明石書店。

日本教育行政学会研究推進委員会編（2009）は、第1部の初等中等教育のガバナンスに続いて、第2部で大学のガバナンスについて8編の論文を収めている。

- 2) 1995年に出された大学審答申の中で、学長のリーダーシップの重要性とともに、学長補佐体制の整備の必要性が指摘された。当時、たとえば広島大学が大学の組織運営に関して研究員集会を開催するなど、このテーマを正面から取り上げようとする動きも見られた。しかし、高等教育研究では、このテーマに関する先行研究の蓄積は乏しい。
- 3) 大学におけるガバナンスを取り上げた主な研究として、以下をあげることができる。

矢野眞和、2003、「大学における資金調達多元化とガバナンス」。

([www.zam.go.jp/n00/pdf/nc008006.pdf](http://www.zam.go.jp/n00/pdf/nc008006.pdf), 2011.05.06)

山本清、2007、「高等教育機関のアカウントビリティとガバナンスー国立大学法人を中心に」広島大学高等教育研究開発センター『大学論集』第36集。

- 4) たとえば、大学評価・学位授与機構の自己評価書様式の「基準11 管理運営」の観点は、以下のようである。

観点 11-1-①：管理運営のための組織及び事務組織が、大学の目的の達成に向けて支援するという任務を果たす上で、適切な規模と機能を持っているか。また、危機管理等に係る体制が整備されているか。

観点 11-1-②：大学の目的を達成するために、学長のリーダーシップの下で、

効果的な意思決定が行える組織形態となっているか。

観点 11-1-③：大学の構成員（教職員及び学生）、その他学外関係者のニーズを把握し、適切な形で管理運営に反映されているか。

観点 11-1-④：監事が置かれている場合には、監事が適切な役割を果たしているか。

観点 11-1-⑤：管理運営のための組織及び事務組織が十分に任務を果たすことができるよう、研修等、管理運営に関わる職員の資質の向上のための取組が組織的に行われているか。

5) この副学長が委員を務める委員会は以下のとおり。一部名称を変更してある。

○議長を務める委員会（6）

全学教育企画委員会、全学教育委員会、情報連携統括会議、全学組織統括会議、同専任教員会議、オープンコースウェア委員会

○委員として主席（22）

教育研究評議会、経営協議会、計画・評価委員会、計画・評価委員会法人評価専門部会、同・WG、総長補佐連絡会議、部局長会、部局長懇談会、入学試験委員会、大学院地域連携創薬研究科学研究科設立準備委員会、同・専門委員会、G30 外国人教員選考委員会、同・専門委員会、日本学術振興会育志賞審査委員会、社会貢献人材育成本部会議、高等教育研究センター運営委員会、総長管理定員運用委員会、地区安全衛生委員会、連合第 1 群会議、教育学部附属学校協議会、全学技術センター運営委員会、センター協議会。

6) 本研究では、面接調査のほか、質問紙調査も行った。質問紙調査は 2010 年 12 月～2011 年 1 月にすべての国立大学の教育担当副学長（理事と副学長の両方をいる場合には、理事）を対象に実施した。質問紙調査の結果については、本誌掲載の大塚・夏目論文を参照されたい。

7) 4 種類の大学の分類は、以下に拠った。国立大学法人評価委員会国立大学法人分科会業務及び財務等審議専門部会（第 4 回）平成 17 年 6 月 22 日資料、「国立大学法人の類型化について（案）」

([http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/kokuritu/002/gjijiroku/05072001/003\\_2.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/kokuritu/002/gjijiroku/05072001/003_2.htm), 2011.05.25.)

8) ある大学では、学長のリーダーシップを引き出すために、学長の補佐体制を以下のように整備している。学長補佐室を学長室横に設置しており、ここで学長の指令をブレーク・ダウンし、どこの部署がどの業務を担当するかを決定する。多領域にわたる内容の案件は複数の副学長で担当する。学長補佐に、本来は副学長になってもよいと思われる、強力な人を配置している。若手の学長補佐を全学から選出し、各副学長あたり 2 人をその下に配置している。

9) 国立大学教育担当副学長職に関する今後の研究課題として、以下のものがある。

## 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

- ① 各大学における副学長職の設置に関する検討過程の分析
- ② 各大学における副学長候補者の育成およびその選抜過程
- ③ 中期目標・中期計画中の教育関係事項の策定における副学長の役割
- ④ 代表的な教育改革・改善の取組事例における副学長の役割
- ⑤ 各部署長との交渉、全学委員会における副学長の役割

### 参考文献

- 荒井克弘、2009、「大学の管理運営の視点から」日本教育行政学会研究推進委員会編『学校と大学のガバナンス改革』教育開発研究所所収。
- 小島弘道・淵上克義・露口健司、2010、『スクールリーダーシップ』学文社。
- 江原武一・杉本均編著、2005、『大学の管理運営改革－日本の行方と諸外国の動向』東信堂。
- 北神正行・高橋香代編、2007、『学校組織マネジメントとスクールリーダー』学文社。
- 坂田桐子・淵上克義編、2008、『社会心理学におけるリーダーシップ研究のパースペクティブ』ナカニシヤ出版。
- 島田次郎、2004、『私立大学の「総長」制度について』中央大学経済研究所。
- 島田次郎、2007、『日本の大学総長制』中央大学出版部。
- 羽田貴史、2009、「ガバナンス改革と大学改革」日本教育行政学会研究推進委員会編『学校と大学のガバナンス改革』教育開発研究所所収。
- 林一夫、2009、「私立大学の管理運営に関する一考察」国立財務・経営センター『大学財務経営研究』第6号。  
(<http://www.zam.go.jp/n00/pdf/nf008009.pdf>, 2011.05.06.)
- 淵上克義・佐藤博志・北神正行編、2009、『スクールリーダーの原点』金子書房。
- 松尾陸、2009、『学習する病院組織－患者志向の構造化とリーダーシップ』同文館出版。
- 文部科学省、2010、「国立大学法人化後の現状と課題について（中間まとめ）」。  
([http://www.mext.go.jp/b\\_menu/houdou/22/07/\\_\\_\\_icsFiles/afieldfile/2010/07/15/1295787\\_2.pdf](http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/22/07/___icsFiles/afieldfile/2010/07/15/1295787_2.pdf), 2011.05.06.)
- 矢野眞和、2003、「大学における資金調達多元化とガバナンス」国立学校財務センター研究報告第8号「国立大学の財政・財務に関する総合的研究」。  
([www.zam.go.jp/n00/pdf/nc008006.pdf](http://www.zam.go.jp/n00/pdf/nc008006.pdf), 2011.05.06.)
- 山本清、2007、「高等教育機関のアカウンタビリティとガバナンス－国立大学法人を中心に」広島大学高等教育研究開発センター『大学論集』第36集。

## 謝辞

本研究の一環として行った質問紙調査にご協力くださった各国立大学の教育担当副学長の方々、とくに多忙の中長時間にわたるインタビューに応じてくださった副学長の方々に、心より御礼申し上げます。