

教育担当副学長のリーダーシップに 関する調査の基礎的分析

— 国立大学教育担当副学長質問紙調査から —

大塚 雄 作*
夏 目 達 也**

<要 旨>

我が国では、大学教育改革の流れの中で、大学執行部のリーダーシップのあり方が注目されてきている。そこで、国立大学教育担当副学長を対象に、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、彼らが直面する課題は何かについて、探索的に質問紙調査を行った。全国立大学の教育担当副学長に郵送法により質問紙を送付し、65通の回答が得られた（回収率75.6%）。本論の目的は、その基本的な集計結果を報告し、教育担当副学長のリーダーシップに関わる現状と課題を共有する基礎的データを提供することである。主に以下の点を明らかにした。①評議員や部局長などの学内での要職経験を経て、学長指名により教育担当副学長に就任したケースが多い。②就任後は教育関係委員会や事務職員との打合せに多くの時間を割かれ、忙しさとストレスを抱える。教育改革実現に必要な条件は多いが、そのなかで全学の危機意識、各部局の協力、執行部内の連携などに不十分な現状が残る。その克服のためにも、高等教育に関わる最新動向や他大学の状況把握などの情報共有も含め、副学長のための研修機会を適切に準備する必要性が浮き彫りにされた。

1. はじめに

わが国において高等教育改革の必要性が叫ばれ始めて、既に多くの時が流れている。その間、さまざまな教育施策が、法令改正などを通して高等

*京都大学高等教育研究開発推進センター・教授

**名古屋大学高等教育研究センター・教授

教育機関に課されてきた。しかし、大学では往々にして、たまたまそれぞれの時点で担当となった教務関係の委員などを中心に、受身的かつ形式的な対応をするにとどまり、十年一日のごとく、高等教育改革の必要性は今もなお声高に叫ばれているところである。その硬直化した現状を打開するためにも、大学を牽引する執行部の役割に注目が集まってきている。国立大学においても、法人化の流れのなかで、部局ごとの教授会の自治が強かった時代に比べて、大学全体を方向付ける執行部のリーダーシップの役割が重要視されてきている。大学評価・学位授与機構の機関別認証評価の大学評価基準の基本的観点にも、「学長のリーダーシップ」という言葉が含まれた。もっとも、これは、機関別認証評価の第2サイクルの大学評価基準からは何故か削除されているが、大学執行部のリーダーシップ重視の全体的な流れは大きくは変わっているわけではないと思われる。

高等教育改革において、それを実質的に推進していくためには、大学全体の置かれた状況を的確に把握し、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、それに向けて構成員を巻き込むといったことを通して、大学全体を牽引していく執行部、とりわけ、教育に関しては、教育担当副学長あるいは理事がその中心的役割を担うことが期待される。しかし、そこにはまだまだいろいろな課題も残されており、その実態をまず明らかにしておくことが望まれよう。

そこで、大学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・理事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といったことを検討するために、全国の国立大学の教育担当副学長・理事を対象に質問紙調査を実施した。本論では、その調査の基本集計結果を報告することにより、教育担当副学長・理事のリーダーシップに関わる現状を共有すると共に、その結果に基づいて、今後の検討課題を浮き彫りにしていくことを目的とする。

2. 調査の方法と内容

全国86の国立大学法人の教育担当副学長（教育担当理事を含む）に対して、2010年12月に、郵送法による質問紙調査を実施し、65件（75.6%）の回答が得られた。なお、大学の分類別の回収率を表1に示した。

質問紙調査には、副学長在職者のフェイスシート（勤続年数・年齢・就

任以前の役職等)、副学長就任の理由、就任前後のギャップ、副学長に求められる行動・役割、副学長が教育改善を行う上で必要な条件と学内の状況、副学長に必要な能力・資質、職務に関わる情報入手方法、出席したい研修機会、将来の副学長候補に必要な準備、などの質問項目を含んでいる。

また、表1の分類に基づいて、(1)大規模大学(①・計9大学)、(2)中規模大学(⑦⑧・計30大学)、(3)理系大学(②④⑥・計14大学)、(4)文系大学(③⑤・計12大学)の4分類ごとに平均値を比較した。

表1 国立大学法人の分類別回収率

分類	定義	総数	回収数	回収率
① 大規模大学	学生収容定員1万人以上(学校基本調査)、学部等数概ね10学部以上(学群、学類制などの場合は、学生収容定員のみ)	13	9	69.2%
② 理工系中心大学	医科系学部を有さず、学生収容定員に占める理工系学生数が文科系学生数の概ね2倍を上回る国立大学法人	13	8	61.5%
③ 文科系中心大学	医科系学部を有さず、学生収容定員に占める文科系学生数が理工系学生数の概ね2倍を上回る国立大学法人	6	3	50.0%
④ 医科大学	学部が医科系学部のみで構成される国立大学法人	5	4	80.0%
⑤ 教育大学	学部が教育系学部のみで構成される国立大学法人	11	9	81.8%
⑥ 大学院大学	大学院のみで構成される国立大学法人	4	2	50.0%
⑦ 中規模大学(病院有)	大規模大学を除き、学部が医科系学部その他の学部で構成される国立大学法人	24	22	91.7%
⑧ 中規模大学(病院無)	医科系学部を有さず、理工系中心大学又は文科系中心大学のいずれにも属さない国立大学法人	10	8	80.0%
計		86	65	75.6%

(注)分類については、http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/kokuritu/002/gijiroku/05072001/003_2.htmを参照

3. 回答副学長の特徴と就任の状況

3.1 回答副学長在職者の特徴

回答副学長の現在の大学の勤続年数(図1)は、平均25.5年(標準偏差8.1年・0.9~37年)である。30年以上が27名と全体の4割を超えている。負に歪んだ分布となっており、大規模・中規模の大学のほうがやや長い傾向が窺える。理系大学が勤続年数の平均が短いのは、0.9年、6年というデータが含まれているからで、理系大学全般の傾向とは必ずしも言えないと

いう点に留意しておく必要がある。

また、年齢は「50～55歳」5名（7.7%）、「55～60歳」15名（23.1%）、「60歳以上」45名（69.2%）であった。性別では、女性の副学長の回答者は1名のみであった。

副学長の在職年数は、平均2.1年（標準偏差1.3年・0.1～6.8年）であり、3年以上は18%程で正に歪んだ分布となっている。なお、就職後継続して在職大学に勤務している回答者は24名（36.9%）であり、他大学の勤務を経験して2大学目という回答者がそれに匹敵する25名（38.5%）、また、現勤務校が母校であるという回答者は8名（12.3%）であった。

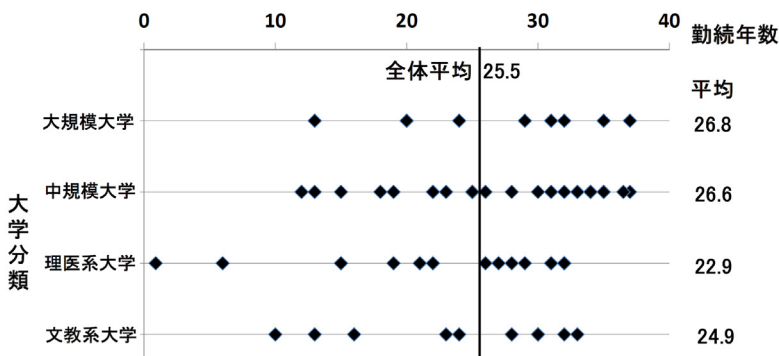


図1 大学分類別 教育担当副学長 現大学勤続年数の分布

3.2 副学長就任前の役職経験

教育担当副学長就任以前にどのような役職を経験したかについて問うたところ（重複回答可）、「評議員経験」41名（65.1%）、「部局長経験」39名（61.9%）などが多く、このうち30名は両方を経験している。副学長は全学に対してプレゼンス・貢献を示すことが必要であり、部局長・評議員という職は他職と比べてこの点で適した職であることを示唆している。

続いて、「全学教育関係委員長経験」22名（34.9%）、「学長補佐経験」21名（33.3%）、「副部局長経験」17名（27.0%）、「非理事の副学長経験」11名（17.5%）、「全学教育担当組織長経験」9名（14.3%）、「教育担当以外の理事経験」および「他大学の管理職経験」4名（6.3%）、「大学教育センター長経験」3名（4.8%）、「学生相談所長経験」1名（1.6%）であった。

3.3 副学長就任を要請された理由

副学長への就任を要請されたいくつかの具体的理由について、あてはまりの程度を4段階評定（4.あてはまる～1.あてはまらない）で問うたところ（図2）、「学内での要職経験があるから（ $m=3.10$ ：4段階の評定の平均値）」、「調整能力が高いから（ $m=3.02$ ）」が高い平均を示した。

要職経験は、調整能力との相関が高く、知人・友人の多さとも関連して、学内の多様な意見を調整することが期待されているとの認識を、副学長が持っていることが示唆される。

大学の種類別でみると、文系・教育系で在職年数の長さをあげた者が多いことが目立つ。これらの大学では在職年数がある程度在職年数が尊重される文化があるのかもしれない。

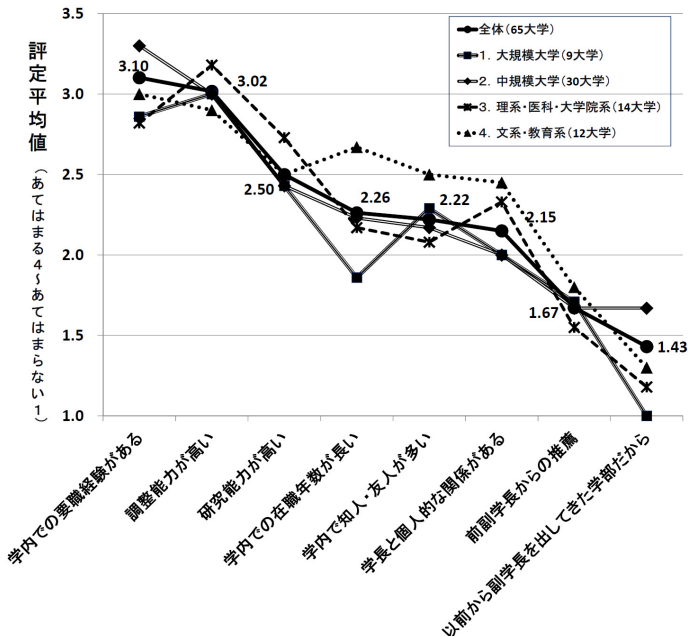


図2 副学長就任を要請された理由

その他の項目は4段階評定の中間値である2.5を上回らなかった。「研究能力が高いから（ $m=2.50$ ）」、「学内での在職年数が長いから（ $m=2.26$ ）」、「学内で知人・友人が多いから（ $m=2.22$ ）」、「学長と個人的な関係があるから

($m=2.15$)、「前副学長から推薦されたから ($m=1.67$)」、「以前から副学長を出してきた学部だから ($m=1.43$)」であった。

項目間の相関としては、「要職経験がある」と「調整能力が高い」の間に 0.432、「調整能力」と「研究能力が高い」の間に 0.690 の高い相関がみられた。前出の項目との関連性では、「在職年数の長さ」と「知人・友人の多さ」の間には 0.690 の高い相関が見られた¹⁾。

3.4 副学長就任を引き受けた理由

副学長の就任を引き受けた理由として、同様に 4 段階評定で問うたところ (図 3)、「学長の意向を尊重した ($m=3.44$)」、「自分の大学を大切に思うから ($m=3.27$)」、「以前から教育改善に取り組んできた ($m=2.98$)」、「学内の教育のあり方に問題を感じていた ($m=2.81$)」などの平均値が高く、一方、「是非実現したいことがあった ($m=2.51$)」、「学内で経験した役職の延長として自然に ($m=2.31$)」、「ほかに引き受ける人がいなかった ($m=1.88$)」、「理事職に魅力を感じた ($m=1.72$)」、「所属学部の意向 ($m=1.47$)」などはあてはまりの程度は全体的に低かった。

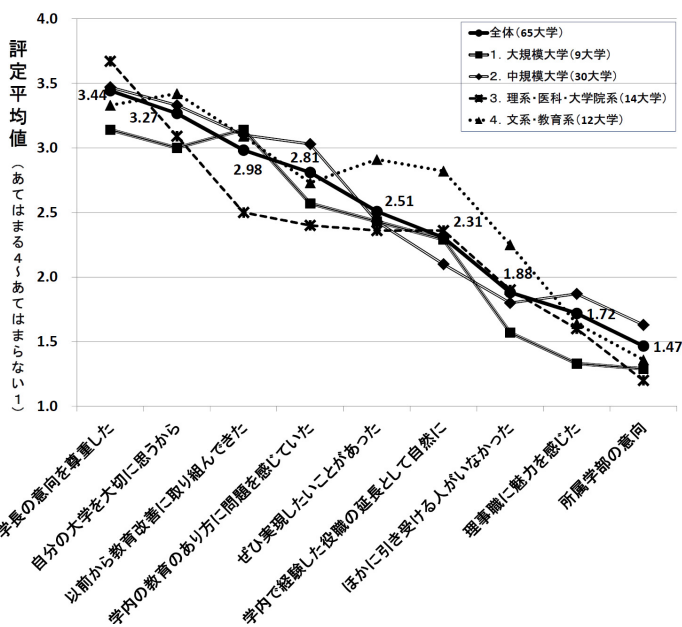


図 3 副学長を引き受けた理由

「学長の意向を尊重して」との回答がもっとも多いのは、副学長の任命権限が学長にあることを考慮すれば、当然といえよう。

大学を大切に思う、学内の教育のあり方への問題意識などが上位にあがるなど、副学長を引き受けるにあたって、強い動機をもっていることが窺われる。問題意識をもつだけにとどまらず、実際に取組実績があることも副学長職への就任を促進しているようである。

項目間の相関を見ると、「学内の教育のあり方に問題を感じていた」は、「以前から教育改善に取り組んできた」、「是非実現したいことがあった」と、それぞれ 0.513、0.563 と高い相関が見られ、また、後者の二つの項目間でも 0.592 と同様に高い相関が見られた。「自分の大学を大切に」は、「学長の意向尊重」、「実現したいことがあった」、「理事職に魅力」との間にそれぞれ 0.413、0.383、0.389 程度の相関が見られている。

また、前出の他項目との関連では、「学内の教育のあり方に問題を感じていた」が、就任要請理由項目の「学内で要職経験がある」と 0.566 の高い相関がみられた。

4. 副学長就任との状況

4.1 副学長就任前後のギャップ

副学長就任前後で感じられたギャップについて、あてはまりの程度を 4 段階評定で問うたところ（図 4）、「予想以上に忙しい ($m=3.44$)」、「予想していた以上にストレスがたまる ($m=3.13$)」が高い平均値を示し、また、両者の相関も 0.580 と高い値を示した。以下、「自由になる財源がない ($m=2.92$)」が比較的高い平均となり、その他は、「権限が意外に小さい ($m=2.42$)」、「副学長を支援する体制が整備されていない ($m=2.30$)」、「学内関係者の理解・協力が得られない ($m=2.10$)」、「職務遂行に必要な情報を入手しにくい ($m=1.74$)」、「学内の役職等での経験が役に立たない ($m=1.72$)」、「学長の指導力・バックアップがない ($m=1.57$)」などはあてはまりが低かった。

「権限が意外に小さい」と「自由になる財源がない」、「関係者の理解・協力が得られない」と、それぞれ 0.413、0.464 の相関が、また、「自由になる財源がない」と「必要な情報を入手しにくい」が 0.363 程度の相関が見られた。「学長の指導力・バックアップがない」は少数の選択であったが、引き受け理由の「学長の意向を尊重した」と -0.584 の負の相関が見られた。また、前出の他項目との関連では、「副学長を支援する体制が整備されてい

ない」は引き受け理由の「学内の教育のあり方に問題を感じていた」と0.433程度の相関が見られた点にも留意しておきたい。

大学種類別で見ると、自由になる財源、権限、副学長の支援体制という点で、大規模大学は他大学と比較して、感じているギャップは小さい。大規模大学は、他大学と比較して、副学長に与えられているリソースが大きいが窺われる。

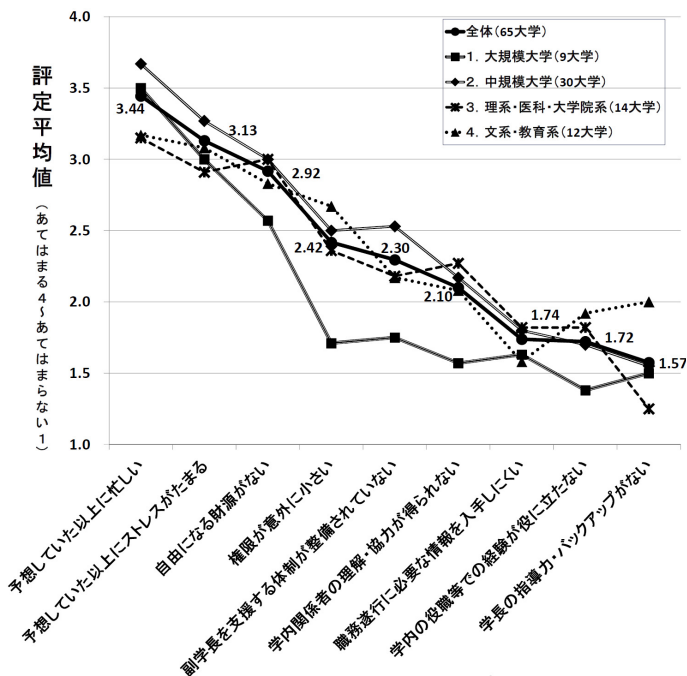


図4 予想と現実のギャップ

4.2 副学長としての職務遂行時間の割合

副学長としての職務遂行に配当する時間割合を%で自由に記入してもらったところ(図5)、「教育関係委員会(m=20.6%)」、「事務職員との打ち合わせ(m=20.3%)」が配分割合が全体的に多く、続いて、「理事会・役員会(m=13.4%)」、「その他(m=9.6%)」、「授業・研究指導(m=9.1%)」、「出張(移動時間を含む)(m=8.6%)」、「学内の教職員等との非公式な会(m=8.4%)」、「来客への接待(m=5.3%)」、「公式行事等での挨拶(m=5.0%)」であった。なお、回答された%の合計は、欠損値の2件を除き、90~120%の間に収ま

っており、極端に不適切な回答はなかった。

100%を割り振る回答のため、負の相関になる組合せが多いなかで、「来客への接待」と「公式行事での挨拶」の相関が0.467と比較的高く、割り振られる%はそれほど高くはないが、両者が関連している項目であることが窺える。

前出の他の項目との関連性では、それほど高い関連性は見出されていないが、「教育関係委員会」の割合と副学長引き受け理由の「ほかに引き受ける人がいなかった」が0.384の正の相関が見られた。また、「出張」の割合と引き受け理由の「以前から教育改善に取り組んできた」が-0.378、「公式行事等での挨拶」はギャップ認知項目の「権限が意外に小さい」「学内関係者の理解・協力が得られない」とそれぞれ-0.413、-0.364の負の相関が得られている。

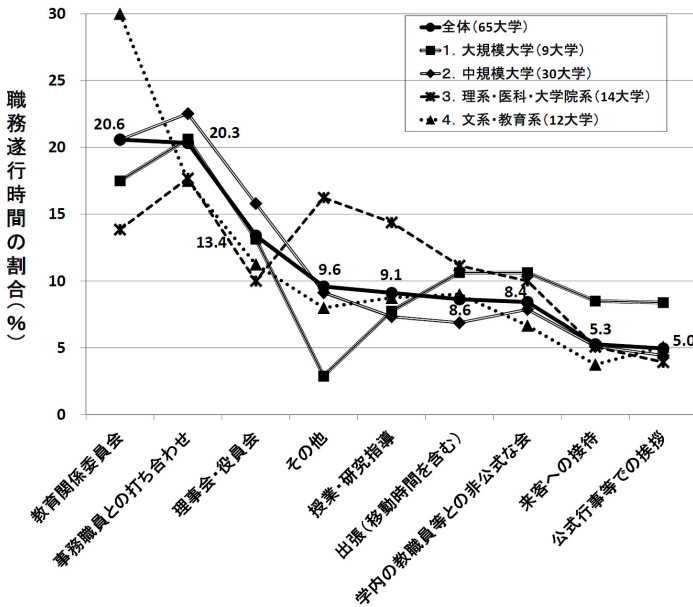


図5 職務遂行時間の割合 (%)

5. 副学長の役割と遂行のための条件

5.1 副学長に求められる行動・役割

副学長職に求められる行動や役割をどのように考えるかについて、「4.そ

う思う～1.そう思わない」の4段階評定で問うたところ（図6）、「教育改革推進の責任者の自覚をもつ（ $m=3.78$ ）」、「職務遂行のためにより強い支援体制をもつ（ $m=3.30$ ）」、「教員以外の職員や学生の意見をもっと聞く（ $m=3.11$ ）」などが高い平均を示した。続いて、「職務遂行のためにより強い権限をもつ（ $m=2.86$ ）」、「学内各方面との意見調整を優先する（ $m=2.83$ ）」、「学内の反対を押し切ってでも必要な改革を進める（ $m=2.80$ ）」、「学長の補佐役に徹する（ $m=2.59$ ）」という結果となった。

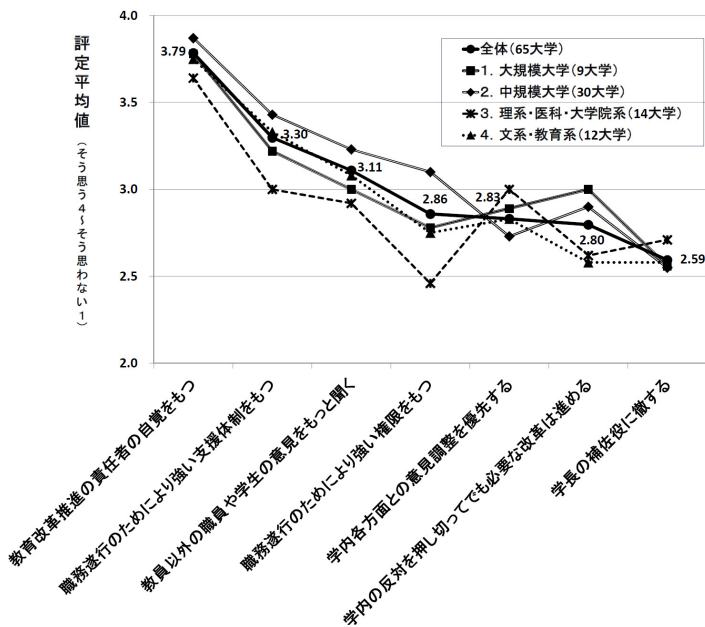


図6 副学長に求められる行動・役割

項目間の関連としては、「職務遂行のためにより強い支援体制をもつ」と「職務遂行のためにより強い権限をもつ」が0.582という高い相関があり、また、その両項目は、「反対を押し切ってでも必要な改革を進める」と0.366という偶然ほぼ同様のやや低めの相関が見られた。この「反対を押し切ってでも必要な改革を進める」という項目は、「各方面との意見調整を優先する」とは-0.362の負の相関が得られた。

大学種類別でみると、中規模大学では全般に肯定的な回答が目立つのに対して、理系・医科・大学院系ではその傾向がやや弱い。とくに、副学長

が強い権限をもつことに理系・医科・大学院系は消極的な結果になっている。

前出の他の項目との関連では、「学長の補佐役に徹する」とギャップ認知項目の「学長の指導力・バックアップがない」「副学長を支援する体制が整備されていない」とそれぞれ -0.444 、 -0.350 の負の相関が見られた。また、「各方面との意見調整を優先する」とギャップ認知項目の「学内関係者の理解・協力が得られない」も -0.370 の負の相関が得られた。「職務遂行のためにより強い権限をもつ」は、引き受け理由項目の「学内の教育のあり方に問題を感じていた」と 0.426 の相関があった。

5.2 副学長が教育改善を行う上で必要な条件

副学長職として教育改善を行ううえで必要な条件とはどのようなものを、同様の4段階評定で問うたところ（図7）、「学長の明確な方針・リーダーシップ ($m=3.67$)」、「大学の客観的状況に対する全学の危機意識 ($m=3.52$)」、「大学執行部内の一体感・連携の強化 ($m=3.52$)」、「全学の課題に対する各学部の理解力と指導力 ($m=3.48$)」、「中期目標・計画への執行部方針の反映 ($m=3.45$)」、「事務組織の職務遂行能力の向上 ($m=3.39$)」、「副学長を支える体制（副学長補佐など）の強化 ($m=3.30$)」、「大学に対する教職員の帰属意識 ($m=3.17$)」、「副学長の裁量で執行できる財源 ($m=3.11$)」、「大学教育センターによる活動の強化 ($m=3.02$)」などが平均で3を超える肯定的回答が得られた。その他、「学長からの精神的な支援（激励・慰労など） ($m=2.86$)」、「理事会や学内での教育担当副学長の権限の強化 ($m=2.84$)」となっている。

大学種類別にみると、若干の差異が見られた。全学の危機意識が全体の平均で最多であるものの、大規模大学では少ない。また、全学課題に対する各学部の理解力と指導力、副学長の支援体制、大学教育センターによる活動の強化では、中規模大学と理系・医科・大学院系の差異は大きい。後者の場合、規模が小さく学部数が少なく各学部の協力を得やすいこと、大学教育センターを設置している大学は限られていることが、両者の差異となっている可能性がある。

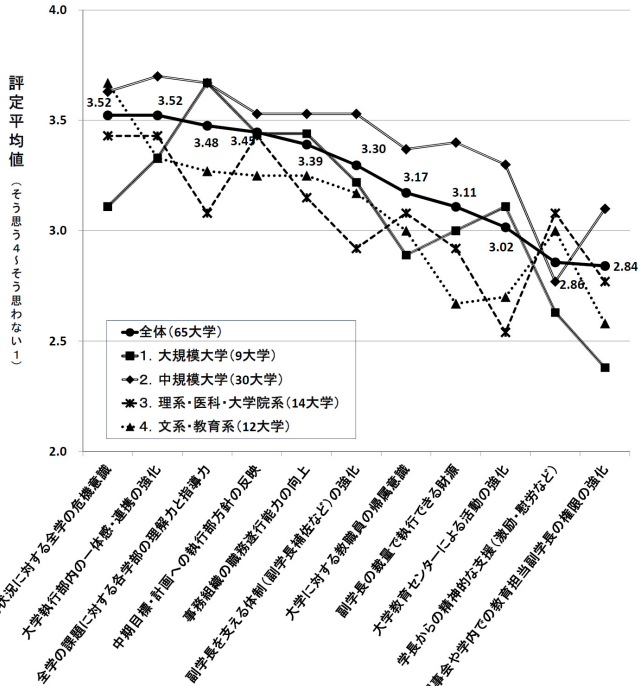


図7 教育改善を行う上で必要な条件

総じて、肯定的評定をする回答者はいずれも高めの評定をする傾向があるようで、項目間相関が比較的高めになっており、相関係数 0.4 以上の関連性のある項目の組合せを以下に取り上げておく。「理事会や学内での教育担当副学長の権限の強化」に関しては、「副学長の裁量で執行できる財源」と 0.580、「学長からの精神的な支援（激励・慰労など）」と 0.537、「副学長を支える体制（副学長補佐など）の強化」と 0.519 などの相関が、「副学長の裁量で執行できる財源」に関しては、「全学の課題に対する各学部の理解力と指導力」と 0.484、「事務組織の職務遂行能力の向上」と 0.452 の相関が、「副学長を支える体制（副学長補佐など）の強化」は、「大学教育センターによる活動の強化」と 0.520、「事務組織の職務遂行能力の向上」と 0.403 の相関が、「事務組織の職務遂行能力の向上」は、「全学の課題に対する各学部の理解力と指導力」と 0.496、「大学教育センターによる活動の強化」と 0.435 の相関が得られている。

前出のその他の項目との相関では、「理事会や学内での教育担当副学長の

権限の強化」に関して、副学長役割項目の「職務遂行のためにより強い権限をもつ」と0.600、「教員以外の職員や学生の意見をもっと聞く」と0.378、と0.358の相関があった。役割項目の「職務遂行のためにより強い支援体制をもつ」は、その他、「副学長を支える体制（副学長補佐など）の強化」と0.507、「職務遂行のためにより強い支援体制をもつ」と0.505、「副学長の裁量で執行できる財源」と0.461、「全学の課題に対する各学部の理解力と指導力」と0.453などの相関が見られている。また、役割項目の「職務遂行のためにより強い権限をもつ」は、本必要条件の「副学長の裁量で執行できる財源」と0.556の相関があった。さらに、全学の課題に対する各学部の理解力と指導力は、引き受け理由の「以前から教育改善に取り組んできた」と0.474の相関が、「学長からの精神的な支援（激励・慰労など）」は、ギャップ認知項目の「副学長を支援する体制が整備されていない」と-0.352の負の相関が、「大学執行部内の一体感・連携の強化」は、役割項目の「教員以外の職員や学生の意見をもっと聞く」と0.405の相関が見られた。

5.3 副学長が教育改善を行う上で必要な条件の学内での状況

上記の教育改善を行う条件に関して、学内はどのような状況にあるかを、「4.十分～1.不十分」の4段階評定で問うたところ（図8）、「学長の明確な方針・リーダーシップ（ $m=3.24$ ）」、「理事会や学内での教育担当副学長の権限の強化（ $m=2.62$ ）」、「事務組織の職務遂行能力の向上（ $m=3.08$ ）」、「学長からの精神的な支援（激励・慰労など）（ $m=3.00$ ）」が3を超える程度で、以下、「中期目標・計画への執行部方針の反映（ $m=2.88$ ）」、「大学執行部内の一体感・連携の強化（ $m=2.60$ ）」、「大学に対する教職員の帰属意識（ $m=2.43$ ）」、「全学の課題に対する各学部の理解力と指導力（ $m=2.43$ ）」、「副学長を支える体制（副学長補佐など）の強化（ $m=2.42$ ）」、「大学教育センターによる活動の強化（ $m=2.34$ ）」、「副学長の裁量で執行できる財源（ $m=2.24$ ）」、「大学の客観的状況に対する全学の危機意識（ $m=2.16$ ）」と、全般的に教育改善に向けての条件が十分には整っているとは言えない状況が浮き彫りにされた。

項目間の相関は、前項の必要条件の項目同様、項目相関が高めになっており、主として0.4より相関係数が大きい関連を以下に取り上げる。「学長の明確な方針・リーダーシップ」、「学長からの精神的な支援（激励・慰労など）」、「理事会や学内での教育担当副学長の権限の強化」の3項目の組合せが一つの項目群をなしており、前・中、前・後、中・後の順に0.635、0.548、

0.500の相関が、「大学執行部内の一体感・連携の強化」、「副学長を支える体制（副学長補佐など）の強化」、「大学教育センターによる活動の強化」の3つの項目群は、同様の順に0.532、0.411、0.488の相関が、さらに、「大学に対する教職員の帰属意識」、「事務組織の職務遂行能力の向上」、「全学の課題に対する各学部理解力と指導力」、「副学長の裁量で執行できる財源」の4つの項目群では、前・中前、前・中後、前・後の順に、0.564、0.440、0.458、また、中前・中後、中前・後の順に0.333、0.423、中後・後の間に0.553の相関が得られた。その他、「大学の客観的状况に対する全学の危機意識」と「大学に対する教職員の帰属意識」の間に0.493、「全学の課題に対する各学部理解力と指導力」は「大学執行部内の一体感・連携の強化」、「副学長を支える体制（副学長補佐など）の強化」の間に0.424、0.493、「副学長を支える体制（副学長補佐など）の強化」と「副学長の裁量で執行できる財源」の間に0.446の相関があった。

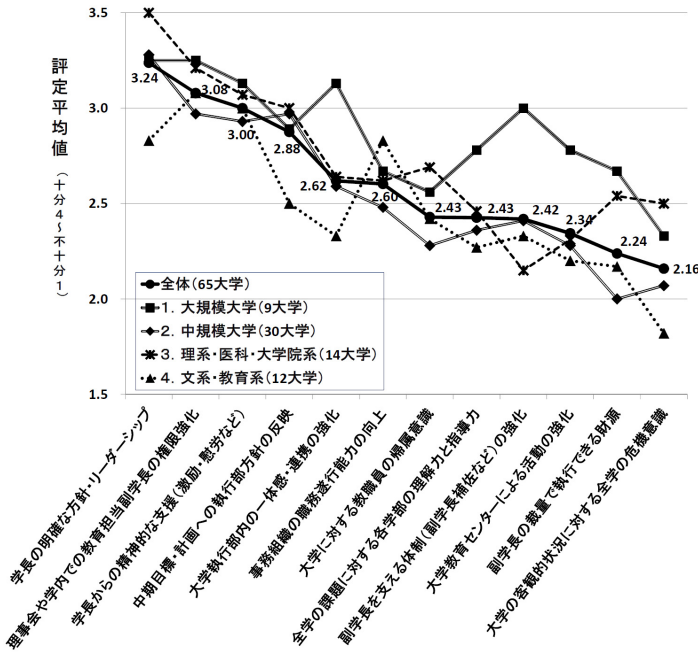


図8 教育改善に必要な条件の学内状況

前出のほかの項目との関連性において絶対値0.4以上の相関を以下に取り上げる。まず、この条件状況項目の「大学の客観的状況に対する全学の危機意識」は、引き受け理由項目の「学内の教育のあり方に問題を感じていた」と -0.427 の負の相関が、また、条件状況項目の「学長の明確な方針・リーダーシップ」は、ギャップ認知項目の「学長の指導力・バックアップがない」と -0.653 の負の相関、引き受け理由の「学長の意向を尊重した」と 0.487 、条件状況項目の「学長からの精神的な支援（激励・慰労など）」はギャップ認知項目の「学長の指導力・バックアップがない」と -0.582 の負の相関、条件状況項目の「理事会や学内での教育担当副学長の権限の強化」とギャップ認知項目の「学長の指導力・バックアップがない」と -0.530 の負の相関、条件状況項目の「大学執行部内の一体感・連携の強化」はギャップ認知項目の「権限が意外に小さい」、「学内関係者の理解・協力が得られない」とそれぞれ -0.526 、 -0.405 の負の相関が見られた。

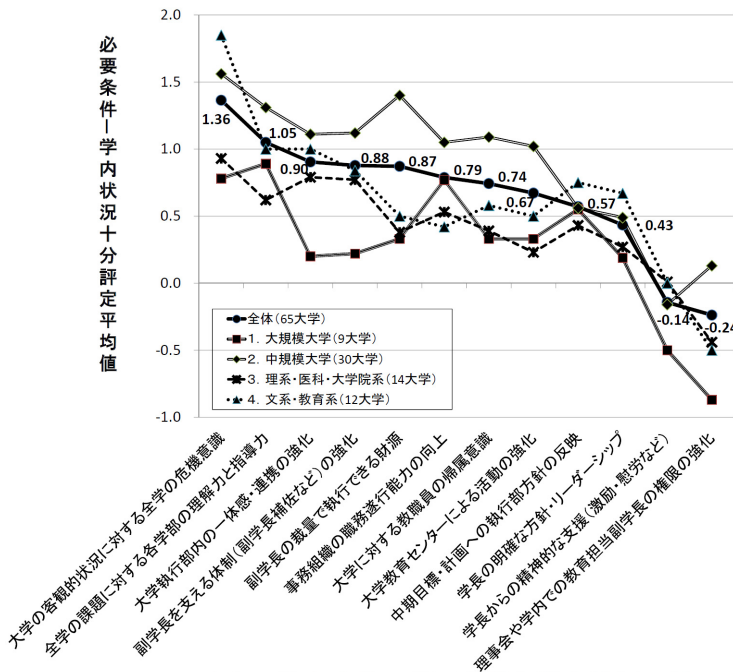


図9 教育改善の必要条件と学内状況の差

前出の「副学長が教育改善を行う上で必要な条件」の評定平均値から、本「副学長が教育改善を行う上で必要な条件の学内での状況」の評定平均値を減じて、必要条件が十分現状整えられているかの指標（不十分であればプラスの値となる）としてみよう。「大学の客観的状況に対する全学の危機意識 ($m=1.36$)」、「全学の課題に対する各学部の理解力と指導力 ($m=1.05$)」、「大学執行部内の一体感・連携の強化 ($m=0.90$)」、「副学長を支える体制（副学長補佐など）の強化 ($m=0.88$)」、「副学長の裁量で執行できる財源 ($m=0.87$)」などが、必要条件として評定が高いにもかかわらず、条件状況項目としてどちらかと言えば十分とは言えないという差が見られた。逆に、「学長からの精神的な支援（激励・慰労など） ($m=-0.14$)」、「理事会や学内での教育担当副学長の権限の強化 ($m=-0.24$)」は、必要条件の評定に比して、現状では不十分とは捉えられていない項目であった。

6. 副学長に必要な能力と研修機会

6.1 副学長に必要な能力・資質

副学長の職務遂行に必要な能力や資質はどのようなものかについて、「4. そう思う～1. そう思わない」の4段階評定で問うたところ（図10）、「学内外の多様な情報を収集・分析する力 ($m=3.58$)」、「企画力 ($m=3.53$)」、「大学や教職員・学生等に対する思いやり ($m=3.51$)」、「組織を統率する力 ($m=3.48$)」、「交渉や調整をする力 ($m=3.35$)」、「素早く決断する力 ($m=3.33$)」、「協力の得られる人脈をつくる力 ($m=3.14$)」、「時間管理の習慣・スキル ($m=3.09$)」と、いずれも3を超える肯定的回答が多かった。

項目間の相関は、1因子性が高く（第1主成分寄与率49.2%）、全般的に相関が高いので、主として0.5より大きい相関の組合せについて以下に取り上げる。まず、「学内外の多様な情報を収集・分析する力」、「企画力」、「組織を統率する力」の3項目の群では、前・中、前・後、中・後の順に、0.547、0.372、0.503の相関が見られた。また、「協力の得られる人脈をつくる力」、「交渉や調整をする力」、「大学や教職員・学生等に対する思いやり」の3つの項目の群では、同様の順に0.574、0.597、0.644の相関があった。また、「素早く決断する力」、「時間管理の習慣・スキル」との間に0.542の相関が見られている。その他、「学内外の多様な情報を収集・分析する力」と「大学や教職員・学生等に対する思いやり」の間に0.577、「時間管理の習慣・スキル」と「協力の得られる人脈をつくる力」の間に0.565の相関が得られている。

教育担当副学長のリーダーシップに関する調査の基礎的分析

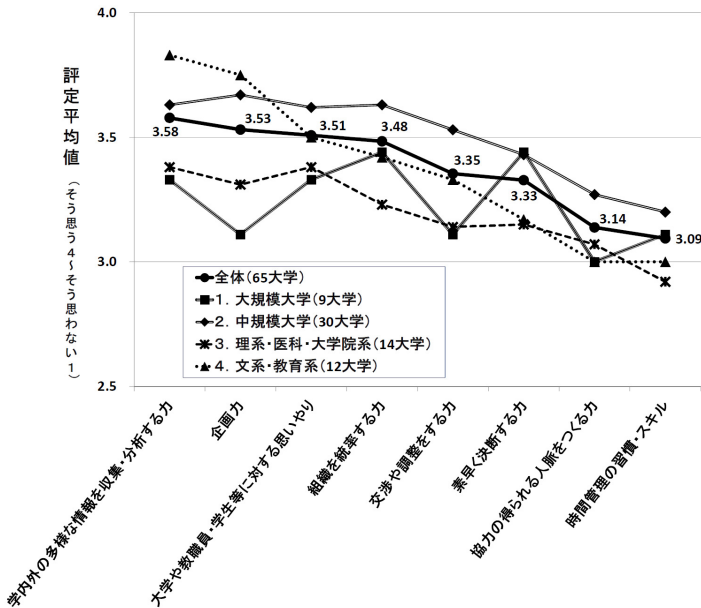


図 10 副学長に必要な能力・資質

前出のその他の項目との絶対値 0.4 以上の相関では、「学内外の多様な情報を収集・分析する力」と引き受け理由の「以前から教育改善に取り組んできた」の間に 0.422、「企画力」と同じ「以前から教育改善に取り組んできた」の間に 0.500、「組織を統率する力」は、必要条件項目の「事務組織の職務遂行能力の向上」と 0.460、「時間管理の習慣・スキル」は同じく必要条件項目の「大学に対する教職員の帰属意識」と 0.403、「協力の得られる人脈をつくる力」は必要条件項目の「学長の明確な方針・リーダーシップ」と 0.444、「交渉や調整をする力」は必要条件項目の「事務組織の職務遂行能力の向上」と 0.401 などの相関が比較的高かった。

6.2 職務に必要な情報の入手方法

副学長の職務遂行に必要な情報をどのような経路で入手しているかについて、あてはまりの程度を 4 段階評価してもらったところ（図 11）、「文科省からの各種の文書（ $m=3.25$ ）」、「学外の各種セミナー・研究会等（ $m=3.03$ ）」の 2 項目が平均 3 を超え、以下、「新聞・雑誌記事（ $m=2.95$ ）」、「校内教員

との議論 ($m=2.92$)、「自分で検索するウェブ情報 ($m=2.75$)」、「秘書室等による情報提供 ($m=2.71$)」、「学外の知人・友人からの提供 ($m=2.67$)」となり、「大学教育センターからの情報提供 ($m=2.40$)」はかなり低い利用となった。

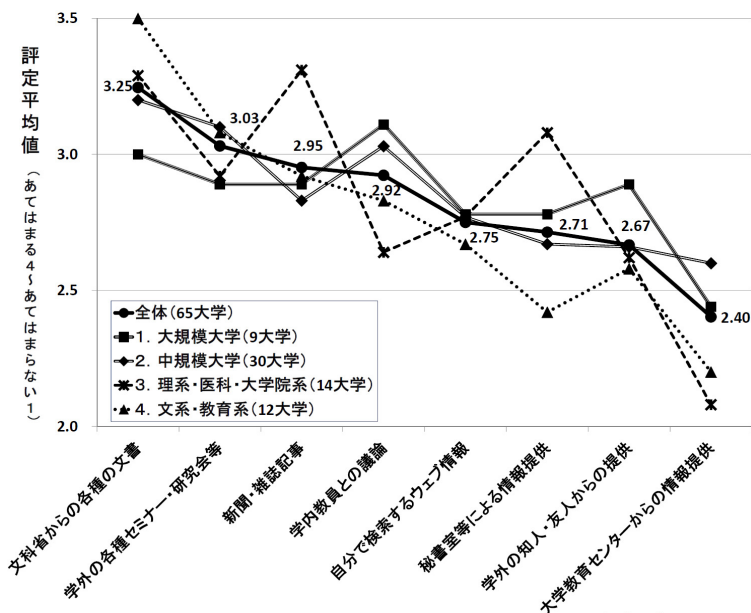


図 11 職務に必要な情報の入手方法

項目間相関としては、「文科省からの各種の文書」は、「新聞・雑誌記事」、「学外の各種セミナー・研究会等」とそれぞれ 0.543、0.429 の相関が、「新聞・雑誌記事」は、「秘書室等による情報提供」、「学外の各種セミナー・研究会等」と 0.522、0.398 の相関が見られた。この関連性から、新聞・雑誌等の切り抜きなどが閲覧される際の情報の範囲などが窺えよう。

前出の他の項目との相関としては、「文科省からの各種の文書」は、能力資質項目の「学内外の多様な情報を収集・分析する力」、ギャップ認知項目の「職務遂行に必要な情報を入手しにくい」、引き受け理由項目の「以前から教育改善に取り組んできた」とそれぞれ 0.357、-0.440、0.374 の相関が見られた。「秘書室等による情報提供」は必要条件の状況項目の「大学執行部内の一体感・連携の強化」と 0.352、「学外の各種セミナー・研究会等」は

能力資質項目の「学内外の多様な情報を収集・分析する力」と0.365、「大学教育センターからの情報提供」は、必要条件項目の「大学教育センターによる活動の強化」、条件状況項目の「大学教育センターによる活動の強化」とそれぞれ0.492、0.431、「自分で検索するウェブ情報」は能力資質項目の「時間管理の習慣・スキル」、「協力の得られる人脈をつくる力」、「大学や教職員・学生等に対する思いやり」とそれぞれ0.407、0.411、0.365、また、必要条件項目の「学長の明確な方針・リーダーシップ」と0.363の相関が見られた。

6.3 セミナー・ワークショップの出席経験

副学長等としてセミナーやワークショップに出席した経験があるかないかを3段階（3. 経験あり、2. わからない、1. なし）で評定してもらったところ（図12）、「文科省主催の会合や研修（ $m=2.91$ ）」、「国大協のセミナー（ $m=2.86$ ）」、「地域の大学・大学連合主催のセミナー（ $m=2.41$ ）」、「学内外の大学教育センター主催のセミナー（ $m=2.33$ ）」、「各種団体（半官半民、民間）主催のセミナー（ $m=2.31$ ）」、「国立大学マネジメント研究会主催のセミナー（ $m=2.29$ ）」、「国立学校財務・経営センター主催のセミナー（ $m=2.08$ ）」、「私大連・私大協主催のセミナー（ $m=1.27$ ）」となり、文科省、国大協関係のセミナーに比較的多く出席経験のあることがわかる。

出席経験項目間の相関については、「地域の大学・大学連合主催のセミナー」、「学内外の大学教育センター主催のセミナー」、「各種団体（半官半民、民間）主催のセミナー」の3つの関連性が見られ、前・中、前・後、中・後の順で0.357、0.441、0.363という相関が見られた。

また、前出の他項目との関連性については、「私大連・私大協主催のセミナー」が引き受け理由項目の「学長の意向を尊重した」と-0.404、「学内外の大学教育センター主催のセミナー」が、副学長役割項目の「職務遂行のためにより強い権限をもつ」0.364、必要条件項目の「副学長の裁量で執行できる財源」と0.384、「各種団体（半官半民、民間）主催のセミナー」がギャップ認知項目の「権限が意外に小さい」と0.368などの相関が見られた。

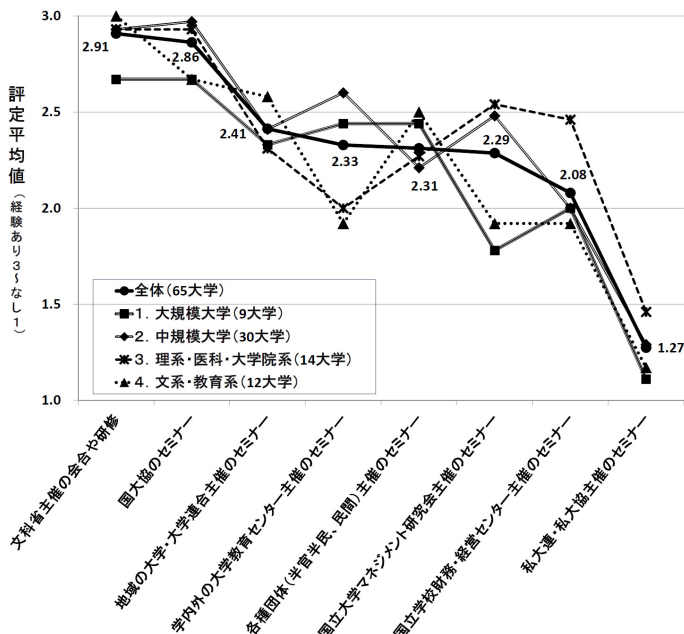


図 12 セミナー・ワークショップ出席経験

6.4 セミナー・ワークショップの出席希望

同じセミナー、ワークショップについて、出席を希望するかないかを3段階（3.希望する～1.希望しない）で評定してもらったところ（図 13）、「国大協のセミナー（ $m=2.77$ ）」、「文科省主催の会合や研修（ $m=2.73$ ）」、「地域の大学・大学連合主催のセミナー（ $m=2.50$ ）」、「学内外の大学教育センター主催のセミナー（ $m=2.49$ ）」、「国立大学マネジメント研究会主催のセミナー（ $m=2.46$ ）」、「国立学校財務・経営センター主催のセミナー（ $m=2.33$ ）」、「各種団体（半官半民、民間）主催のセミナー（ $m=2.28$ ）」、「私大連・私大協主催のセミナー（ $m=1.91$ ）」となっており、ほぼ上記の経験の順位に沿った希望順となった。

セミナーの出席希望に関する評定は、項目間の相関が比較的高く、一因子性の強い（第1主成分寄与率 53.4%）結果が得られており、希望の高い人は総じて高い評定を、希望の低い人は総じて低い評定をしている傾向が窺える。例えば、「文科省主催の会合や研修」は、「国大協のセミナー」、「国立学校財務・経営センター主催のセミナー」、「国立大学マネジメント研究

会主催のセミナー」、「学内外の大学教育センター主催のセミナー」、「各種団体（半官半民、民間）主催のセミナー」とそれぞれ 0.803、0.601、0.644、0.514、0.404 の相関が得られている。その他、比較的大きな相関が得られた組合せとしては、「各種団体（半官半民、民間）主催のセミナー」が、「国立大学マネジメント研究会主催のセミナー」、「地域の大学・大学連合主催のセミナー」、「学内外の大学教育センター主催のセミナー」と 0.644、0.567、0.524 の相関が、「学内外の大学教育センター主催のセミナー」が「国立大学マネジメント研究会主催のセミナー」、「地域の大学・大学連合主催のセミナー」と 0.561、0.534 などの相関が得られている。

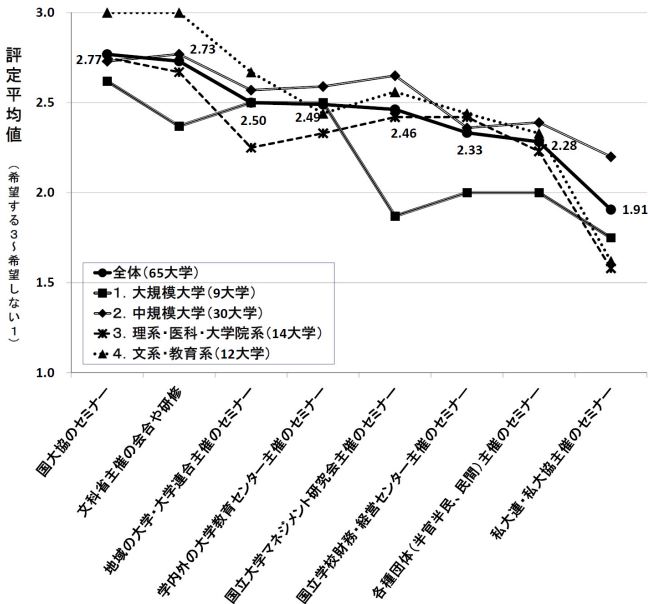


図 13 セミナー・ワークショップ出席希望

前出の他項目との相関では、直前のセミナー経験項目に関しては、「各種団体（半官半民、民間）主催のセミナー」、「学内外の大学教育センター主催のセミナー」、「地域の大学・大学連合主催のセミナー」、「国立大学マネジメント研究会主催のセミナー」などにおいて、「経験」と「希望」の相関が順に 0.553、0.496、0.473、0.484 と比較的高い値を示した。特定のセミナーに参加したことで、同様のセミナー希望につながっているという部分も

あるのであろう。その他、「文科省主催の会合や研修」と情報入手経路項目の「文科省からの各種の文書」との間に0.460、「国大協のセミナー」と情報経路項目の「学外の各種セミナー・研究会等」は0.404、「私大連・私大協主催のセミナー」と情報経路項目の「学内教員との議論」は0.535、「地域の大学・大学連合主催のセミナー」と情報経路項目の「学外の各種セミナー・研究会等」の0.532といった相関が見られている。また、「国大協のセミナー」は、能力資質項目の「学内外の多様な情報を収集・分析する力」と0.416、要職経験項目の「全学の教育関係委員会の責任者」と-0.388の相関が見られた。「私大連・私大協主催のセミナー」は、要職経験項目の「各部局の副長」と0.414、「他大学での管理職」と-0.378の相関が得られた。その他で絶対値が0.4以上の関連が見られたものとして、「地域の大学・大学連合主催のセミナー」と条件状況項目の「学長からの精神的な支援（激励・慰労など）」が0.400であった。

6.5 セミナー・ワークショップの内容としての必要な内容

副学長を対象とする研修・ワークショップの内容として、必要と思うものを「4.必要～1.不必要」の4段階評定により問うたところ（図14）、「高等教育政策に関する最新動向（ $m=3.56$ ）」、「他大学の教育改善の実施状況（ $m=3.35$ ）」、「各種の競争的資金に関する情報（ $m=3.15$ ）」、「諸外国の高等教育改革の動向（ $m=3.14$ ）」などが平均3を超えた。続いて、「高等教育に関する基礎的事項の知識（ $m=2.97$ ）」、「他大学の副学長による実践報告・体験談（ $m=2.94$ ）」、「他大学の学長・副学長との懇親の場（ $m=2.94$ ）」、「大学管理職の職務遂行のためのヒント・ノウハウ（ $m=2.88$ ）」、「行政機関の幹部職員との懇親の場（ $m=2.88$ ）」なども肯定的な回答が多く、相互研修的な場へのニーズも窺える。「大学関係者以外の著名人による講演（ $m=2.48$ ）」はあまり必要性は高くなかった。

項目間の相関は、必要と評定する人はどの項目も必要の程度を高め評定する傾向があるためか、0.337～0.752の間に含まれており、全般的に高い相関を示している。一因子性が強く、第1主成分寄与率も56.1%であった。

前出の他項目との関連性については、第1主成分得点との相関係数において、必要条件項目の「事務組織の職務遂行能力の向上」と0.351、能力資質項目の「学内外の多様な情報を収集・分析する力」と0.475、「協力の得られる人脈をつくる力」と0.529、「交渉や調整をする力」と0.438、「大学や教職員・学生等に対する思いやり」と0.548、情報経路項目の「学外の各種セ

ミナー・研究会等」と0.441、「大学教育センターからの情報提供」と0.385、「自分で検索するウェブ情報」と0.358、また、セミナー出席希望項目とは「国大協のセミナー」との0.662、「出席希望：文科省主催の会合や研修」との0.602を筆頭に、すべて0.334以上の相関が得られている。

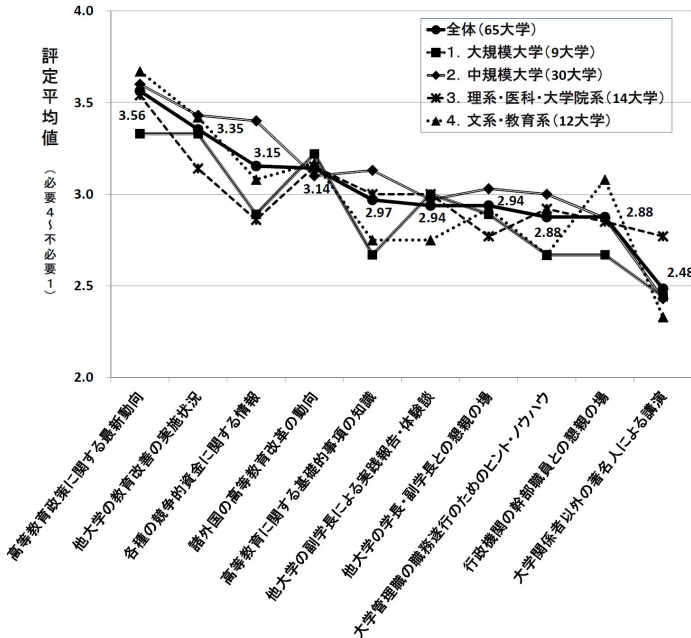


図 14 セミナー・ワークショップ必要内容

6.6 将来の副学長候補者の必要な準備

今後副学長になる人に必要と思われる準備について、同じく必要性を4段階で問うたところ（図 15）、「高等教育に関する基礎的知識の習得（ $m=3.48$ ）」、「交渉や調整の能力の強化（ $m=3.40$ ）」、「部局長等の学内の要職経験（ $m=3.19$ ）」、「協力の得られる人脈づくり（ $m=3.18$ ）」、「ストレス耐性の強化（ $m=3.14$ ）」、「時間管理の習慣・スキル（ $m=3.10$ ）」などが平均3を超えた。「独自の情報入手経路の確保（ $m=2.88$ ）」、「すぐれた研究業績（ $m=2.80$ ）」も肯定的回答が若干多いが比較的必要性は高く評定されなかった。

項目間の相関としては、「独自の情報入手経路の確保」、「協力の得られる人脈づくり」、「交渉や調整の能力の強化」、「高等教育に関する基礎的知識

の習得」の4項目間の相関が高く、前・中前、前・中後、前・後、中前・中後、中前・後、中後、後の順に、0.604、0.527、0.410、0.542、0.412、0.551となっている。

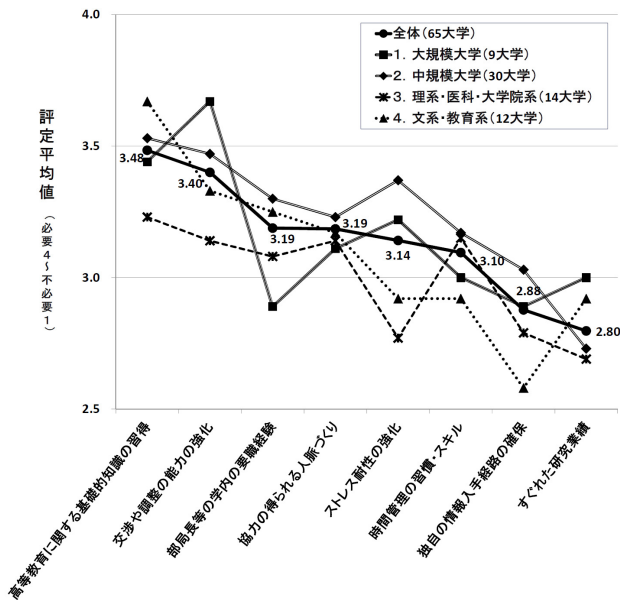


図15 将来の副学長候補者に必要な準備

前出の他項目との関連性としては、まず、「部局長等の学内の要職経験」については、就任要請項目の「学内での要職経験がある」と0.584、必要研修内容項目の「他大学の副学長による実践報告・体験談」と0.408の相関が見られた。

「独自の情報入手経路の確保」については、能力資質項目の「協力の得られる人脈をつくる力」と0.673、「交渉や調整をする力」と0.522、「大学や教職員・学生等に対する思いやり」0.516など、能力資質項目全ての項目と0.3以上の相関があった。また、必要研修内容項目について「大学関係者以外の著名人による講演」と0.508を示した他、0.214～0.441のやや低いという程度の相関を示した。

「協力の得られる人脈づくり」については、副学長役割項目の「教員以外の職員や学生の意見をもっと聞く」と0.373、必要条件項目の「大学執行部内の一体感・連携の強化」と0.386、能力資質項目に関しては、「時間管理

の習慣・スキル」、「協力の得られる人脈をつくる力」、「交渉や調整をする力」、「大学や教職員・学生等に対する思いやり」とそれぞれ 0.368、0.655、0.480、0.466、必要研修内容項目の「高等教育に関する基礎的事項の知識」、「大学管理職の職務遂行のためのヒント・ノウハウ」と 0.583、0.520 などの相関が得られた。

「交渉や調整の能力の強化」については、能力資質項目とは 0.273～0.650 という全般的に高い正の相関があり、「組織を統率する力」と 0.547、「交渉や調整をする力」と 0.650、「大学や教職員・学生等に対する思いやり」と 0.608 などとなっている。また、必要条件項目の「大学執行部内の一体感・連携の強化」と 0.450、「事務組織の職務遂行能力の向上」と 0.436、副学長役割項目の「教員以外の職員や学生の意見をもっと聞く」と 0.384 の相関が見られた。

「高等教育に関する基礎的知識の習得」については、必要研修内容項目の「他大学の教育改善の実施状況」と 0.398、能力資質項目の「企画力」と 0.503 の他、「交渉や調整をする力」と 0.435、「大学や教職員・学生等に対する思いやり」と 0.436 の相関が見られた。

「時間管理の習慣・スキル」については、能力資質項目の「時間管理の習慣・スキル」と 0.677 の高い相関が見られ、「協力の得られる人脈をつくる力」と 0.437、「大学や教職員・学生等に対する思いやり」と 0.380、「素早く決断する力」と 0.371 の相関があった。また、必要条件項目の「大学執行部内の一体感・連携の強化」と 0.459、「大学に対する教職員の帰属意識」と 0.411、「副学長の裁量で執行できる財源」と 0.420 の中程度の相関が見られた。

7. 副学長の任期終了後の進路

副学長の任期を終了した後どのような予定があるかを問うたところ、「以前の学部の教授に戻る」に 35 名 (54.7%) の回答があった他、残り 29 名は「その他」に回答があった。その例としては、「退職・一般市民など (13 名)」、「未定・不明など (8 名)」、「同職の再任 (1 名)」、「他大学の教員 (1 名)」などが具体的に書かれていた。

なお、「以前の学部の教授に戻る」については、「大規模大学」は 4 名 (44.4%)、「中規模大学」は 14 名 (46.7%)、「理系・医系・大学院系大学」で 5 名 (35.7%)、「文系・教育系大学」は 12 名 (100%) という回答分布になっている。ま

た、「以前の学部の教授に戻る」を「1」とし、「その他」を「0」として、年齢（5 肢選択）との相関を求めてみると -0.372 であり、若い人ほど、教授に戻るという回答が多い傾向を示している。

8. おわりに

本論は、国立大学の教育担当副学長を対象に、そのリーダーシップのあり方についての質問紙を実施し、その集計結果を記述することを通して、今後の大学教育領域におけるリーダーシップ研究の基礎資料を提供することを目的としたものである。本調査から得られた主要な知見をまとめると、以下のとおりである。

- 1) 副学長の多くは、強い動機に支えられて職務遂行にあたっている。
- 2) 職務遂行に多くの点で悩みを抱えている実態が浮き彫りになった。
 - ・予想以上の多忙さがかかえており、ストレスの蓄積を感じている。
 - ・教育改善に必要と考える条件が、現状では学内に必ずしも整備されていない。とくに、副学長を支援する体制が十分に整備されていない。
 - ・職務遂行に必要な情報を十分に入手できていない。
- 3) 学内で教育改善を進めるためには、その前提となる条件の整備が必要不可欠である。多くの副学長は、その条件が未整備のままに、業務遂行や教育改善活動の推進・指導を担わざるを得ない状況にある。
- 4) 条件整備については、大学種類別に差異がみられる。中規模大学ではニーズと条件整備の現状に大きなギャップがあるのに対して、大規模大学ではこのギャップは比較的小さい。
- 5) 副学長による各種業務遂行や教育改善活動推進を支援する方策の検討にあたっては、大学種類別の差異に留意する必要がある。

今回の調査では、大量の質問項目にもかかわらず、7割強の回答が得られ、我が国の教育担当副学長の有り様がおおよそ掴める調査になったのではないと思われる。ただ、本調査でもまだいくつかの可能な分析が残されており、また、質問項目においてもいくつかの過不足があると思われる、今後のさらなる調査研究が待たれるところである。

具体的には、例えば、副学長の分類をどのように行えばよいかという課題がある。本論では、一応、大学の規模によって 4 分類を試みたが、規模による分類が、副学長のリーダーシップにアプローチするのに適切かどうか

かは、本分析からでは十分に検討し切れていない。むしろ、いくつかの項目、副学長にどのような能力・資質が望まれるのかと言った副学長観に関して、クラスター分析などを試みることによって、どの程度群分けがクリアにできるかどうかなども検討の余地があると思われる。おそらく、個々の大学のローカリティに応じて、それにふさわしい副学長リーダーシップのあり方も異なってくるはずであり、その辺を如何に記述していくことができるかは、今後の研究においても重要な課題となっていくであろう。

また、本調査においては、副学長のリーダーシップの、いわゆるアウトカムに当たる部分は十分に情報が取れていない。副学長が教育改革に臨んで教育面での改善がどのような状態になったのかということ、また、その取組に携わって、副学長自身が充実感を覚えているのかどうかなどのデータも合わせ収集することによって、それらを従属変数とする研究的モデルを構築することで、この種の調査はさらに一步踏み込んだ議論ができるようになるであろう。

その他、国立大学に限った調査であったが、公立、私立大学はどうであるのか、また、教育担当副学長に限った調査であったが、その他のリーダー格に関わるリーダーシップのあり方なども、さらに検討の余地があるところであろう。またとりわけ、大学という特殊な領域における「リーダーシップ」とはそもそも何かという点も、リーダーシップ論の先行研究を踏まえつつ、さらなる広がりをもたせることが可能であろう。本論はその何重にも積み重ねられるべき探索的な段階のささやかな端緒として、今後のそれらさまざまな発展の可能性を期したい。

注

- 1) 原則として、相関係数を取り上げる基準としては、特に積極的な意味があるわけではないが、サンプルサイズが60程度とするときの1%水準で有意な値として、絶対値が0.35以上を一つの目安とした（取り上げる箇所が多い場合は煩雑さを避けるために、より大きな値の相関係数のみを取り上げた箇所もある）。

