

# 英国における大学経営と経営人材の職能開発

## －変革のマネジメントとリーダーシップ－

大 森 不二雄

---

### ＜要 旨＞

本稿の目的は、英国の高等教育の制度的・組織的文脈において、大学経営と経営人材の職能開発の特徴を探究し、日本にとっての含意を考察することにある。

このため、まず文献レビューにより、制度的・組織的文脈を明らかにすべく、経営陣とりわけ学長・副学長に関する基本的事実を押え、企業のとも言われるようになった大学経営の変化とその背景、リーダーシップの現状、並びに経営人材のキャリア・パス形成について、体系的な整理を試みる。

その上で、大学経営の実像に個別具体の事例から迫るため、ノッティングダム大学の訪問調査結果を紹介し、戦略経営等の実態を明らかにする。

次いで、全英の大学にリーダー／マネージャーの職能開発サービスを提供する「高等教育リーダーシップ財団」に関し、経営陣向けプログラムに焦点を当てたインタビュー調査結果を分析し、戦略や変革の強調等の知見を得る。

以上の結果の総合的考察から、日本にとっての含意として、経営人材開発プログラムの必要性とともに、システム・機関両レベルの課題を含む総合的視点の必要性が浮かび上がる。自律的な大学経営にふさわしい制度やガバナンスがあつてこそ、経営人材が育ち、活躍し得る。

---

## 1. はじめに

本稿の目的は、英国の高等教育システムの制度的・組織的文脈において、大学経営の在り方とそれを担うマネージャー／リーダーの職能開発の特徴

を探究し、日本にとっての含意を考察することにある。

英国に限らず、その国の高等教育システムの制度的文脈や大学の組織的文脈を抜きにして、大学経営人材の職能開発の在り方を一般的に論じ、日本にとっての含意を抽出しようとしても、誤解の元になりかねない。日英両国の制度的・組織的文脈の差異ゆえに、大学の経営機能に求められているものが異なり、大学経営の在り方が異なれば、経営人材に求められる資質も全く同じというわけにはいかない。そうした差異を考慮に入れずに、経営人材の育成方法にだけ焦点を絞り、狭い視野から近視眼的に教訓を得ようとするれば、的外れな議論に至るのは避けられない。

他方、日本は英国とは制度や文化が違うのだから、日本風のやり方を工夫すればよい、といった単純な自己肯定も避けなければならない。現在の高等教育システムの特徴を所与の条件と捉え、さらには大学経営の現状を肯定し、ひたすらそれらに適合した大学経営人材の研修プログラム等を考えればよい、ということにはならない。制度的・組織的文脈の在り方自体を問い、高等教育システムや大学経営の変革を展望する視点も必要である。政策研究的な学術研究としては、最終的なアウトカムとしての教育・研究等の成果に繋がる効果的・効率的な大学経営及び高等教育システムの在り方の探究の一環として、大学経営人材の育成の在り方の探究を位置付けることが必要である。現状の制度・慣行や構造等を与件として受け入れ、研修プログラムの開発等に専念するものであってはならない。高等教育システムや大学のガバナンス構造という制度的・組織的文脈、その文脈の中でのマネジメント／リーダーシップ機能の在り方、その機能を担うマネージャー／リーダーの職能開発を統合的に捉えるシステム思考が必要である。

以上のような問題意識の下、本稿は、この後まず、制度的・組織的文脈として、英国の大学経営陣の構成メンバー等、学長の特徴・役割・選考、副学長の任用及び職務の特性、大学経営の変化とその背景、リーダーシップ／マネジメントの現状、経営人材のキャリア・パス形成について、関連文献のレビューにより、体系的な整理を試みる。経営人材の育成は大学経営の在り方と不可分であるからである。

その上で、筆者が行った2つの調査の結果を紹介し、分析する。一つは、特定大学を訪問し、当該大学の経営に関し、テーマごとに複数のインタビューを行った事例調査である。こと海外の事情となると、抽象化・一般化された知見からは、なかなか具体像が伝わってこない、つまりピンと来ないものである。そこで、個別事例に即して大学経営の実態に迫ることによ

り、自律的あるいは企業的とも言われる経営の諸相について、具体的なイメージを持つことを可能にしようとする。

もう一つの調査は、全英の高等教育機関のリーダー／マネージャーの職能開発プログラムを提供する機関に対するインタビュー調査である。調査の焦点は、特に大学経営陣向けの研修プログラムに当てられているが、可能な範囲で各種プログラムを含む全体的な文脈の中に位置付けられるよう、インタビューを行ったものである。

次いで、以上の結果の日本にとっての含意について、総合的な考察を行う。その考察は、日英両国の制度等の文脈の違い、両国の課題における共通性・普遍性、日本が英国から学ぶべき点、という3つの視点から整理して展開されている。そこでは、高等教育における経営人材あるいは広くマネージャー／リーダーの研修・能力開発について、それだけを切り離して近視眼的に考えるのではなく、大学経営の在り方と人材開発の在り方を一体的に捉え、さらには、その制度的・組織的文脈として、システムレベルと機関レベルにおける制度やガバナンス等をも分析・考察の対象としている。すなわち、上述した問題意識に拠る総合的視点を活かそうとしている。

最後に、残された研究課題として重要なものを挙げ、本稿を閉じる。

## 2. 制度的・組織的文脈

### 2.1 大学経営陣

英国の大学の「経営陣」に該当する用語が全英的に定まっているわけではない。使用頻度が高いのは、Top Management Team (TMT)又はSenior Management Team (SMT)である。本稿では、TMTを略称として使う。まず、英国の大学のTMTのメンバーその他の管理職等に関し、Kennie & Woodfield (2008)の報告書に基づいて概説する。

TMTに含まれる役職についても、定まったものではなく、基本的に各大学の裁量事項である。「学長 (Vice-Chancellor: VC)」と「副学長 (Pro-Vice-Chancellors: PVCs)」がコア・メンバーであるのは間違いない。一部の大学には、上級副学長 (Deputy Vice-Chancellor) が置かれている場合もある。また、非教員系ポストとして、「事務局長 (Registrar (and Secretary))」も TMT に含まれることが多く、大学によっては事務局長と同格の「財務部長 (Director of Finance)」や「人事部長 (Director of Human Resource)」等を TMT に含める場合もある。

このほか、TMT には通常含まれないが、学長や副学長の職務を補佐・支援し、大学経営に重要な役割を果たす教員系ポストとして、「副学長補 (Assistant Pro-Vice-Chancellors: APVCs)」や「学長補佐 (Adviser to the VC)」等を置く大学もある。また、「学部長・研究科長 (Deans)」を TMT のメンバーに加えることにより、経営責任を分かち持たせている例もある。英国の大学の場合、「学部・研究科 (Faculties or Schools)」と「学科・専攻 (Departments)」のいずれが重要な組織単位であるかは大学ごとに異なるが、どちらかといえば学科の方が実質的な経営責任 (予算・人事・教育プログラム等) を持っていることが多い。「学科長・専攻長 (Heads of Department)」は、TMT には含まれない下位レベルの重要なマネージャーである。

## 2.2 英国の大学の学長の特徴・役割・選考

次に、英国の大学の最高経営責任者と位置付けられている学長に関し、Breakwell & Tytherleigh (2008) の報告書に基づき、その特徴及び役割並びに選考方法について概説する。

### 2.2.1 英国の大学の学長：基本的データ

英国の大学において 1997 年から 2006 年の間に在職した学長に関するパーソナル・データの特徴は、以下の通りである。

- ① ほぼ全員が白人
- ② 女性 15% (1997 以降任命の学長のうち) (1991-96 は 6% だった)
- ③ 平均年齢 58 歳。(1997 以降) 任命時年齢は 54 歳
- ④ ほとんどはアカデミア出身。多くは副学長 (PVC) 等を経験
- ⑤ 社会科学出身者が最多 (含: 17 人の女性全員)
- ⑥ オックスブリッジ経験者 (学士課程又は大学院課程) が目立つ
- ⑦ 旧大学と新大学の各セクター内リクルートの傾向

⑦は、1992 年以前から大学であった「旧 (92 前) 大学」(old universities 又は pre-1992 universities) と、1992 年継続・高等教育改革法に基づきポリテクニク等から大学に昇格した「新 (92 年後) 大学」(new universities 又は post-1992 universities)、各々のセクター内リクルートの傾向があるという意味である。

### 2.2.2 学長自身が語る学長の役割

学長自身が語るところによれば、学長の役割は以下の通りである。

- ① アカデミックな信頼性
- ② ビジネス関係の属性（ブランドづくり、財政感覚）
- ③ 対外的に目立つ役割
- ④ 経営陣を適切に構築：日常業務は任せる
- ⑤ 「委員会文化（committee culture）」をうまく使う： アカデミック・コミュニティに変化の必要性を説得
- ⑥ カウンシル（理事会）議長との関係は重要
- ⑦ 変革のマネジメント（Managing change）： 理事会が学長に期待する最重要コンピテンシーの一つ。全学的な行動変化の手段として、SMT を変えることが有効。大学に変化をもたらすのは容易ではないが、財布の紐をコントロールすることが死活的に重要。

### 2.2.3 英国の大学の学長選考方法

英国の大学の学長は、「理事会」（旧大学では Council という名称。新大学では Board of Governors と呼ばれる。両者の総称は governing body）が任命する。実質的な選考は、理事会の学外メンバーが多数派となるよう構成された小委員会（Search Committee 等）が候補者を探索し、選考を行う。近年では、“Executive Search Agencies (ESAs)” と呼ばれる民間ヘッドハンティング会社の使用が一般的になっている。その背景には、大学に限らず、「組織」に共通するリーダーの基本的基準があるとの考え方がある。ESAs は英連邦及び米国の大学からの候補者のみに焦点を当てるのが通常である。ESA は選択肢や助言・情報を提供するが、決定は理事会の小委員会が行う。学長自身の言によれば、現ポストに応募するよう「招待」されたということが多い。

以上の通り、学内の教員又は教職員による選挙・意向投票により、身内（学内の教員・役員）から選考することの多い日本の大学とは、全く状況が異なる。英国の場合、（学内者を排除するものではないが）英国のみならず広く英語圏から最良の適任者を見出そうとするものである。その際、アカデミックな経験・名声と共に（あるいはそれ以上に）、組織マネジメントやリーダーシップの資質が求められる。

### 2.3 副学長の任用及び職務の特性 — 強力な学長のコントロール

学長と共に TMT のコア・メンバーを形成するのは副学長である。以下、Smith, Adams & Mount (2007) の報告書に基づき、英国の大学における副学長の任用の在り方及び職務の特性について概説する。

#### 2.3.1 副学長の任用の在り方

副学長の任用等は、1992 年以降にポリテクニク等から昇格した新大学と 1992 年以前からの旧大学との間で、相当の違いがある。大学ごとに異なるが、あえて一般化すれば、旧大学では、(建前上は) パートタイムの職であり、任期付きの「出向 (secondment)」扱い (本籍は学部等にあるという意味) として学内から選考されるケースが多く、学長とアカデミック・コミュニティによる任命という性格が強い。これに対し、新大学の場合、フルタイムのパーマネント (無期) ポストで、外部から選考されることが多く、学長と理事会による任命という性格が強い。後者の方がより企業的経営に近い。

だが、いずれの場合も、副学長の任用の内実は、学長の影響力が強いと言われる。選考プロセスとして、「招待 (By Invitation)」によるケースでは、学長が副学長のパトロンとなるし、学内又は学外から競争的リクルートメントによる場合も、学長は通常、選考委員会の委員長を務めるか、又は少なくとも助言に当たるからである。

#### 2.3.2 副学長の職務の特性

一般に副学長は、「戦略的」(strategic) な役割と (日常業務) 「運営的」(operational) な役割の両方を担う。学長のビジョンにより、副学長の戦略面の影響力は限定される場合も多い。委任された権限や資源には、大学間で大きな差があり、学長が副学長の責任範囲や影響力を決めると言われる。

### 2.4 英国における大学経営の変化とその背景

英国では、大学経営の効率改善のために学長協会に設置された委員会が 1985 年に発表したジャラット報告 (Jarratt Report) (CVCP 1985) の提言を契機として、学長は、アカデミック・リーダーとしてだけでなく、「最高経営責任者」(Chief Executive) として位置付けられるようになったと言われる。そして、政府諮問委員会が 1997 年に高等教育の将来像を示した

デアリング報告(Dearing Report)(NCIHE 1997)によって、評議会(Senate)や同僚制的委員会から理事会への権限移動が進んだ。背景には、大学が伝統的なアカデミアの世界に閉じ籠ることを許さない、大学と国家や経済・社会との「新しい協約」(new compact)があった(NCIHE 1997)。学長を支える経営陣の構築が進み、各大学内の副学長の数は徐々に増加した。高等教育においても、「管理」(administration)から「経営」(management)への転換、さらには「戦略経営」(strategic management)というテーマさえ議論されるようになった(Shattock 2000: 93; Dearlove 2002: 257)。著名な経営学者の定義によれば、「戦略とは、組織の主要な目標・政策及び一連の行為を首尾一貫した全体へと統合するパターン又は計画である」(Quinn 1980: 7)。

しかしながら、元来、大学という組織は、このように合理的に統合された組織像とは程遠く、学生・教員・職員等のアクター(行為主体)がそれぞれの目的を持ち、学内外から提供されるインセンティブに反応しながら活動していくことによって、教育・研究や管理運営等が形成されていく「システム」、ないし、緩やかな編成原理に基づく「組織」である。組織論研究者として著名なカール・E・ワイク(Weick 1976)が緩やかな組織編成原理をルース・カップリングとして提唱した際、教育機関を分析対象としたことは象徴的である。ワイクは、合理的な組織概念とは異なり、多くの現実の組織において、目的と手段の間、諸アクター(行為主体)間など、組織の構成要素間の結び付きや対応関係がタイトではなく、ルースでしかないことに着目し、こうした組織編成原理をルース・カップリングと呼んだ。社会の人材需要や学生の教育ニーズ等に柔軟に感応して教育プログラムを新設したり再編成したりするには、もう少タイトなシステムへと大学が自己変革を図る必要があるが、これに対しては、緩やかな編成原理に慣れた教員個人や学部・研究科等が抵抗することになりやすい(大森 2010)。

いわゆるフンボルト・モデルの大学が持つ様々な専門分野の組織単位あるいは個々の教員の緩やかな連合体としての「ギルド」の本質は、全学的な「経営」機能の必要性との間で容易ならざるジレンマに直面していると言える。近年の大学経営の変化は、国家や市場による外部社会への関与要求により、アカデミアが境界で守られた主権領域ではなくなるとともに、大学の自律性の強化と大学教員の自律性の低下が並行して進行してきた(Henkel 2007)ものと見ることもできる。

大学にも「経営」が求められるようになった変化の背景には、広く公共

サービスにおける経営的視点、市場志向、競争の重視等があった。同時に、高等教育の大衆化、成人学生等の非伝統的学生の増加、エンプロイアビリティやスキル等の職業志向、技術移転、地域開発への貢献、国際化、ICT活用など、高等教育自体の変化も大きい。これらの諸変化は、総じて、高等教育機関の全学的マネジメントの必要性を強め、学部・研究科や学科・専攻等の教育研究組織単位の自律性を弱める方向に働く。とりわけ、学生の学習成果を確保する視点から、教育プログラム（学位課程）として教授・学習の体系化・組織化が求められ、大学全体が教育の質保証への取組責任を負うようになったことは大きい。これは、グローバル化する知識経済における競争力確保のため、大学の人材育成機能に厳しい視線が注がれる環境下で、高等教育のマス（大衆）化・ユニバーサル（普遍）化によって多様化した学生に対する教授・学習の改善及び雇用・経済に対するレリバンス（関連性・適合性）の向上が求められるようになったことを意味する。

こうした中で、非大学高等教育機関（ポリテクニク等）の大学への昇格、財務その他の権限の機関への委譲、教育評価等の質保証システムの導入、基幹的な機関補助の削減、研究評価結果の補助金配分への反映、競争的資金の増大、授業料の導入等の政策が採られ、国内外の大学間の競争激化と連携の活発化、産学連携・地域連携の強化等が進んだ。こうした変化を一言で要約すれば、高等教育機関は、より少ないお金でより多くの仕事をするよう求められるようになった、と行うことができる。

こうした変化は、むろん、英国に限ったものではなく、世界的な趨勢である。しかし、レーガン政権以来の米国と並んで、サッチャー政権以来の英国が、いわゆる「新自由主義」(neo-liberalism) や「新公共経営」(NPM: New public management) の本拠地とみなされてきたことは、周知の通りである。各国の政策から機能的に抽出された概念である NPM は、国ごとに多様性があり、必ずしも新自由主義と一括りにできるものではない。NPM の典型的な特徴としては、インプットよりもアウトプットや成果の重視、公共サービスの購入者（政府）と提供者（教育機関等のサービス提供者）の分離、サービス利用者による退出や選択を可能にする提供者間の競争の活用、予算・人事権限の委譲等が挙げられている（Clarke, Gewirtz & McLaughlin 2000: 6）。英国等のアングロサクソン諸国における NPM は、特に新自由主義的とみなされ、公共サービス供給における市場原理への信頼と官僚機構や専門職（教員を含む）への不信が顕著である。

NPM 等の公共サービス一般の改革言説は、高等教育の変貌においても



大きな役割を果たしてきた (Ferlie, Musselin & Andresani 2008)。英国は、米国や豪州と共に、企業的な大学経営が最も流布している国々の一つとみなされている。英国の大学のガバナンスとマネジメントを論じたある研究者の言を借りれば、「大学は、より企業的になる以外に、単に選択肢がないのである。… 安定的な組織は、不安定な環境においては生き残ることができない」 (Dearlove 2002: 264)。

以上のような変化を遂げたとされる英国の大学経営と経営者のリーダーシップの内実を次に見てみよう。

## 2.5 英国の大学におけるリーダーシップ／マネジメントの現状

英国、米国及び豪州の高等教育におけるリーダーシップとその効果・実績との結び付きに関する学術論文の包括的なレビュー研究は、全学レベルでの効果的なリーダーシップに見られる行動特性として、以下を列挙している (Bryman 2009: 45)。

- ① 大学の使命の追求に向けて率先するアプローチ
- ② 大学のために達成を目指すものに焦点を当てたビジョン重視のアプローチ
- ③ 学内に焦点を当てること、すなわち、大学内部にうまく繋がっており、構成員からインスピレーションを引き出すこと
- ④ 学外に焦点を当てること、すなわち、様々な関係者とネットワークキングし、大学の目指す方向や高等教育に対する良き理解を強化すること
- ⑤ 高潔な人格を有すること
- ⑥ 他者と協議を行いながら、変革を導入すること
- ⑦ 大学の一般構成員からリーダーたちを遊離させないこと
- ⑧ 既存の組織文化を覆さないこと
- ⑨ リーダーシップへのアプローチにおいて柔軟であること
- ⑩ 起業家的でリスクを取ること
- ⑫ 組織の文化や価値に影響を及ぼし、変革を支えること
- ⑬ 変革を支える構造をデザインすること

上記のリストから分かる通り、大学の伝統ともいえる「同僚制的」(collegial) な要素と近年強調される「経営主義的」(managerial) な要素が混在している。上記⑧と⑫は、一見矛盾しているような項目である。また、上記⑥は、項目そのものの内に二つの要素が含まれている。企業的な大学経営への変化が最も進んでいると言われる英・米・豪3か国といえど

も、依然として同僚制的な要素が重視されていることが分かる。

上述の文献レビュー研究 (Bryman 2009: 48) によれば、リーダーシップに関連してしばしば「同僚制」(collegiality) が言及され、「経営主義」(managerialism) と NPM の勃興によって衰退する同僚制という構図で描写されるものの、多くの論文は、同僚制とは何を意味するのか、定義すらしていないという。そうした中で、あえて同僚制の二つの意味を抽出し、一つは、コンセンサスによる意思決定であり、二つ目の意味は、教職員間の相互支援であるとする。

経営主義と同僚制という二分法と関連が深いのが、マネジメントとリーダーシップという二分法である。マネジメントがコントロールや構造・組織を強調するのに対し、リーダーシップは文化や価値を強調する (Bryman 2009: 38)。しかし、これらの言葉は、レビュー対象論文における使用法において、正確かつ首尾一貫した区別がなされているわけではなく、その理由の一端は、実際の行動においてリーダーシップとマネジメント等を区別するのが困難であることにあるという (Bryman 2009: 3)。そうは言っても、二つの言葉の間に少なくともニュアンスの違いがあることは確かで、それはリーダー／マネージャーに求められる資質要件にも関わってくる。高等教育機関の文脈では、アカデミック・リーダーシップの発揮に求められる要件は、研究能力・業績等のアカデミズムにおける威信・名声であるのに対し、マネジメントに求められるのは、組織管理や財務管理の能力・実績であったりする (Yielder & Codling)。

以上を要約すれば、英国、米国及び豪州の高等教育機関のマネージャー／リーダーは、企業的な経営主義と大学に伝統的な同僚制、公式の権限に基づくマネジメントと非公式な影響力を活用するリーダーシップ、といった二分法の狭間でバランスを取りながら、役割を果たしていると言えよう。このことは、英国の 12 大学の事例調査においても確認されており、トップダウンとボトムアップの両アプローチの統合の必要性が認識されているという (Bolden, Petrov & Gosling 2008: 22)。

二分法の間バランスと言ってしまうえば美しいが、実際には二項対立のジレンマとの格闘とも呼ぶべき困難なものである。英国の大学のガバナンスとマネジメントについて描写した文献 (Dearlove 2002) は、過去の「同僚制的な黄金時代」を語る、あるいは逆に「経営主義の未来に万歳」する、両極端の見方をいずれも拒否している。そして、同僚制的なコンセンサスに基づく従来型の組織・運営が現状維持的かつ内向きになりやすく、大学

全体の目的のための戦略的変化に対して保守的な反応を示しがちなことを明言する一方、学科等の関与なしに決定されたトップダウンの戦略は、ボトムでブロックされ、実施されないと述べる。

それでは、日本の大学とそれほど変わらないのではないかといえば、そうではない。OECDによる日本の高等教育政策レビュー報告書(Newby *et al.* 2009)が、米国・英国等に比べて日本の大学は戦略経営が不十分と診断し、戦略経営の不足の結果は、カリキュラム開発、教育方法のイノベーション、国際化等の重要領域における変化の欠如につながっている旨、手厳しく指摘したように、差異は厳として存在する。OECDの報告書は、いわゆるフンボルト・モデルの極端な形態として、日本の全ての国公立大学及び多くの私立大学が、学部ごとの教授会によってコントロールされているとし、教授会の意思決定権限（特に拒否権）が、その意思決定によってもたらせる財政的・戦略的な帰結に責任を負うことなく行使されていると批判する。「実際、いかなる重要な決定もコンセンサスが得られた後になされるので、チェック・アンド・バランスのシステムは、積極的で前向きというよりも、受動的あるいは否定的ですらある。」(Newby *et al.* 2009: 32)という。また、学部・学科等の設置・改組、学生定員の変更、授業料等が大学の裁量に委ねられていないなど、依然として強固な法的制約すなわち文部科学省の監督権限が、戦略経営の不足の一因であるとする。

以上のような日本の状況に比べると、英国における大学経営は、同僚制的な学内の制約及び政府の統制のいずれからも、はるかに高い自由度を享受している。海外分校の設置・運営は、そのような自律性を活用した戦略的な経営行動の一例である(大森 2005)。また、企業的経営は、必ずしも全学レベルにとどまらないし、部局レベルが全く同僚制的というわけではない。日本では、マネジメントといえば、学長、全学、トップダウン、というイメージで語られる。しかし、英国では、学科・専攻(Department)又は学部・研究科(Faculty/School)に予算・人事等の権限を委譲し、その成果に対する責任(アカウンタビリティ)を問う分権型マネジメントが広く普及してきている(Bolden, Petrov & Gosling 2008: 18-26)。そうした部局では、例えば外国人留学生の獲得や国際連携による海外での教育提供によって資金源を拡大しようとするなど、ある種の起業家的な行動も見られる。バートン・クラーク(Clark 1996: 426-8)は、英国の2大学を含む欧州の5大学の事例調査に基づき、「起業家的／革新的な大学」(entrepreneurial/innovative university)に共通する特徴として、強化さ

れた経営の中核（大学執行部）等のみならず、学科・専攻や学部・研究科の活性化を挙げ、学科等による新たな財源探し、特定の研究や教育プログラムへの重点投資と縮小・廃止（選択と集中）等について述べている。

## 2.6 英国における大学経営人材のキャリア・パス形成

こうした分権型マネジメントは、英国の大学における学科長（Head of Department）や学部長（Dean of Faculty）を、教員・研究者を本務とする者が就く一時的な仕事ではなく、研究者キャリアから経営人材キャリアへ移る一里塚としてのフォーマルな中間管理職ポストと位置付ける傾向に拍車を掛けている。経営主義の受容が進んでいる新大学では、こうしたポストが魅力的なものとみなされている。旧大学・新大学を問わず、そうしたポストに自ら望んで就いた者はもとより、初めはいいやや就いた者も、予算を含む権限行使にやりがいを感じるとともに、研究活動から遠ざかることによって、そのまま自大学又は他大学での経営人材キャリアの継続・昇進を希望するようになる者が多い。同僚制の伝統の強い旧大学においてすら、学部長・学科長の約9割の者が、機会さえ与えられれば、一研究者に戻るよりもそうした昇進を選ぶと答えたという。同僚に不人気な厳しい意思決定による軋轢、研究者キャリアへの悪影響、報酬の不十分さ等の障害がありながらも、学科長等のポストに対する認識は変化してきているという（Bolden, Petrov & Gosling 2008: 27-33）。

旧大学・新大学を問わず、学科長は内部登用が多いが、選挙による選出はほとんどなくなっており、通常は大学執行部が学科に探りを入れながら選考する。学科長の学外からの任用は、未だ少数であるが、増加の傾向にある。学科内に適任者が見当たらない場合だけでなく、その大学にとって戦略的に重要な分野の学科や学科長を任期無しポストに変えようとする時等に、公募によって幅広い人材源から最善の候補者を得ようとする。公募の場合、他大学で同様のポストを経験した者を任命することが少なくなく、変革やイノベーション等を推進するために私企業や公共セクターからの応募者を任命するケースもある。学科長が任期付きのポストである場合も、任期は延びる傾向にある（Bolden, Petrov & Gosling 2008: 33-4）。

学科長に比べ、学部長さらには副学長等の上位ポストの候補者を得るのは、そう難しくないという。理由としては、埋めるべきポストの数が少ないほか、研究者としての業績が既に確立している者が多いこと、明確な昇進とみなされること、報酬が多いこと、同じ専門分野の同僚と大学執行部

との間で股裂き状態になることが少ないこと等が挙げられる。歴史と伝統の古い大学に見られた選挙や内部登用だけの時代は去り、学内に加えて学外からも任用するのが普通になり、全ての副学長が学内出身という大学は、少数派となっている。他大学や他機関で類似ポストを経験した者の任用が増えている。学長も同様である。経営人材の学外からの任用が増えるにつれ、募集・選考におけるヘッドハンティング会社の使用が増えている。学長、副学長、学部長等の上位ポストのみならず、学科長等の中間レベルのポストや戦略的に重要な教授ポストについても、そうした人材探索コンサルタントを使う大学が少なくない (Bolden, Petrov & Gosling 2008: 34-5)。

### 3. ノッティンガム大学に見る分権的な戦略経営（事例調査）

英国の大学における自律的な大学経営の実態に迫るため、訪問調査<sup>1)</sup>を行ったノッティンガム大学 (University of Nottingham) の事例調査の結果を紹介する。英国の大学一般について抽出された知見からは、自律的・企業的な経営の諸相は、なかなか具体的に伝わってこないが、特定大学の事例は、具体的イメージを持つことを可能にしてくれる。

同大学の経営に関する調査結果を述べる前に、調査時のデータにより、同大学の概要を紹介する。学部構成は、文学部、法学・社会科学部、教育学部、理学部、工学部、医学・健康科学部から成り、学生数は、英国・EUの学生が18,500人、外国人学生4,000人（英国最大）で、教職員数は5,000人であった。2003年のノーベル賞で2名が受賞（医学賞、経済学賞）し、「イングランド高等教育ファンディング・カウンシル」(Higher Education Funding Council for England: HEFCE)の研究評価(2001年実施)において26分野(全教員数の約3分の2)が上位等級(5\*又は5)の評価を得るなど、有数の研究大学であり、英国大学ランキングでは10位以内に入ることが多い。「高等教育質保証機構」(Quality Assurance Agency for Higher Education: QAA)の教育評価においても高い得点を得ていた。入学志願倍率は10倍で、英国で最高であった。

#### 3.1 学科単位の分権型マネジメントと役員会の戦略的リーダーシップ

まず、同大学における学科単位の分権型マネジメントと役員会の戦略的リーダーシップについて述べる。ジョーンズ事務局長及びハインドマーシュ政策・計画部長（いずれも当時）に対するインタビューの結果である。

中期的な「大学プラン」の策定や年度計画・予算の作成は、基本的にボトムアップ型のプロセスである。分権的な戦略計画におけるマネジメント単位は、32ある学科（School）であり、6つの学部（Faculty）にはマネジメントに関する大きな役割はない。学科長（Head of School）は、当該学科の学生数に応じた HEFCE からの公的補助金や授業料その他の諸収入、教育研究経費のみならず教職員の人件費や施設設備の維持管理費等の諸経費を含め、当該学科の全予算（収入・支出）の管理に権限と責任を有する。

本部事務局等の共通経費や戦略的ファンドは、各学科からの拠出割当を通じて確保される。また、全学的な判断の下に、例えばビジネススクールのような「儲かる学科」から「儲からない学科」への内部補助も組み込まれている。

学科内の運営組織の在り方、学科事務長をはじめ当該学科の事務職員等の任免についても、学科長が全権を握っている。教職員の昇格等のためのレビュー（勤務評定）においても中核的役割を果たす。大学全体の年度計画・予算の検討の基になるのは、こうしたマネジメント単位としての各学科が立案した計画・予算案である。

このように強力な権限と重大な責任を担う学科長の任命手続きは、学長が役員会及び学部長（Dean of Faculty）との協議の後に推薦し、評議会の決定及び理事会の承認によって任命される。任期は通常、3年以上5年以内（再任可）である。学科長のためのガイドが大学によって提供されているほか、学科長のための研修プログラムが事務局のスタッフ・教育開発ユニットによって主催されている。

全学的な資源の重点投資、新学科の創設や既設学科の統合など組織改編等の戦略的イニシアチブは、学長と役員会（Management Board: MB）から発することが多い。例えば、獣医学科の新設は、役員会がマーケットがあると判断し、プロジェクト・グループを組織し、企画立案したものである。このほか、心理学科からの新組織（労働・健康・組織インスティテュート）の分離独立、生命・環境系の2学科の統合（生物学科）が挙げられ、いずれも役員会が奨励（encouragement）したものである。

役員会の戦略的リーダーシップを支えるのが、ハインドマーシュ部長が率いる政策・計画部である。同部は、各学科や全学レベルでの計画プロセスにおいて、例えば新しい教育プログラム（学士・修士課程等）を創設する計画に関する財務インパクトの分析（学生数、教職員数、授業料や人件費等を含む収支等）、学科等のレビュー（学内質保証）結果、業績指標等の

背景データ等を提供することにより、支援を行っている。いわゆるインスティテューショナル・リサーチ (IR) と経営企画の機能を併せ持っている。

### 3.2 質保証と戦略経営

引き続き、ジョーンズ事務局長及びハインドマーシュ政策・計画部長のインタビュー結果に基づき、教育の質保証と戦略経営という、日本ではこれまでそれぞれ別物として取り扱われがちであった教学と経営の交差領域、部局レベルと全学レベルのマネジメントの接合領域を見てみよう。

同大学の「質マニュアル」(Quality Manual)によると、セネト(評議会)教育委員会の下部委員会であるプログラム委員会が、学科から申請のあった教育プログラム(学位課程)の新設・改廃を審査する。学位課程の新設・改廃等が大学の裁量に委ねられている英国においては、日本の大学設置・学校法人審議会の果たすような役割、すなわち「設置審」的な役割は、こうした学内組織によって担われている。

教育プログラムの新設の場合、教育上の観点に加え、マーケットや財政上の観点からの合理的根拠を提出書類において示す必要がある。したがって、提出書類の作成に当たって、当該学科は、マーケティング部及び政策・計画部を関与させることが推奨される。学務部コース課は、両部に意見を求め、いずれかの部から当該プログラムの持続可能性について疑義が表明された場合、プログラム委員会は、コース課から、提案が適切に強化されるまでは当該プログラムを承認しないよう助言を受ける。マーケット上の合理的根拠については、当該プログラムがねらう潜在的な学生グループを示し、マーケティング・リクルートメント戦略を含め、入学者数の確保が達成可能である根拠を述べるのが求められている。財政上の合理的根拠については、当該プログラムから得られる追加的な収入の推計、すなわち、学生数に応じた収入(HEFCE補助金や授業料)及びその他の収入に加え、大学院学生数の増加のようなスピノフ利得に対し、プログラムの導入・運営に必要とされる諸資源(既存のスタッフへの追加的な業務負担時間を含む)の推計を照らし合わせて示す。

### 3.3 研究戦略

次に、グリアーソン研究担当副学長(当時)のインタビュー結果に基づき、研究戦略について述べる。研究においても、教育と同様、日本の大学ではあまり見られない戦略経営の実態が浮かび上がる。

ノッティンガム大学の研究戦略は、社会や産業の未来のニーズに感応する好奇心志向の研究において最高の質の国際的センターを目指している。人材確保の面では、2004/05年度に、1,500万ポンドの投資により、80人の新教授ポストの採用が計画されている。2004/05年度の大学の総収入（約3億2,500万ポンド）の20%（約6,500万ポンド）は、研究助成や研究契約によって得ている。研究担当副学長が議長を務める研究委員会は、戦略的に強化すべき研究領域を特定し、研究費のうち年間約1,800万～2,000万ポンド程度の用途を決定できる。

HEFCEの研究評価（2001年実施）では、26分野（全教員数の約3分の2）が上位等級（5\*又は5）に評価されている。低い等級（3又は2）しか得られなかった分野は、閉鎖や統合の対象となるか、場合によっては改善のため、より多くの資源投入の対象となることもある。バイオ医療分野の研究評価の結果が良くなかったため、2002/03年度から2006/07年度にかけて600百万ポンドの投資を行うことになったのはその例である。

#### 3.4 海外分校の設置等による国際化戦略

ノッティンガム大学の事例紹介の最後に、タラック国際担当副学長、ハンプリー国際部長及びライモ同部副部長のインタビュー結果に基づき、同大学の国際化戦略について述べる。ノッティンガム大学といえば、国境を越える高等教育の提供において、国際的に広く知られる存在であり、同大学の戦略経営を把握する上で、この点に触れないわけにはいかない。

ノッティンガム大学は、英国の高等教育において最も成功し革新的な国際戦略を有することを目指し、この分野で世界のリーダーたんとしている。英国の大学では最大の外国人学生（4千人以上）が在籍し、留学生のリクルートメント・マーケティングに積極的に取り組むほか、マレーシア校、中国校を開設するなど、本格的な海外での教育提供に乗り出している。

英国の大学が海外で教育を提供することは珍しくないが、積極的に海外展開を図る大学はどちらかというと新大学に多く、その形態も自前の分校よりは現地教育機関との提携による教育提供が多い。そうした中で、ノッティンガム大学は、研究大学でありながら、本格的な海外分校の設置により、積極的に海外で教育提供を図る異例の存在である。

タラック副学長によれば、マレーシア校や中国校は、現地資本との合弁で、大学として巨額の投資を行っているわけではない。授業料収入によって投資を回収するビジネス・モデルを採っている。重視したのは、財政上



のリスクよりも教育の質の面でのリスクであったという。

両分校設置のような戦略的アイデアは、学長と役員会からのトップダウンのイニシアチブによるところが大きい。国際委員会はあるが、戦略的イニシアチブが生まれるのは役員会においてである。

しかし、良い意味での分権的マネジメントは、国際戦略においても有効に機能し、分校に教育プログラムを提供する学科の増加に成功している。

### 3.5 ノッティンガム大学の事例調査からの考察

以上の事例調査により、英国有数の研究大学であるノッティンガム大学において、教育研究組織の新設・改編や国際化戦略など資源の重点投資に当たった戦略経営、分権的マネジメントと戦略的リーダーシップのバランス、トップダウンとボトムアップの組合せ、戦略的方向付けに関する役員等によるディスカッションの重要性、全学的政策・計画の策定・実施を支える専門家集団としての事務組織の重要性等を垣間見ることができた。

そして、これらのマネジメント・メカニズムの全てが、大学のミッションである教育研究の質・水準の維持・改善、研究大学としての地位の向上に向けて統合されている状況を窺い知ることができた。換言すれば、学術的な課題と運営上の課題を橋渡しする戦略経営、そのための同僚制と経営主義のバランス、組織の戦略的に方向付ける経営陣のイニシアチブ、イノベーションの奨励、戦略的ビジョンと日常の管理運営との結合等の態様を具体的に確認することができた。

むろん、以上のようなマネジメント・システムが常に額面どおり機能するかどうかは別問題であり、短期間の訪問調査によって知り得たことには限界がある。しかし、少なくとも、そのシステム化の進展は、日本の大学に一般的な状況とは対照的であろう。

## 4. 高等教育リーダーシップ財団の研修事業（インタビュー調査）

大学経営の重要性が高まり、経営人材への需要が高まるにつれ、高等教育におけるリーダーシップ開発の重要性も増している。英国では、以下の通り、全国の高等教育機関の経営陣や学部・学科等のリーダー／マネージャーの職能開発プログラムを提供する組織体制が、高等教育界の協同と公的支援によって整えられている。すなわち、全国の大学等高等教育機関が会員となり、共同のオーナーとなつて、これに公財政による補助が行われ

る形で、「高等教育リーダーシップ財団 (Leadership Foundation for Higher Education)」が設立・運営されている。HEFCE を通じた公的補助金は同財団の収入の約2割であり、8割は事業参加費や会費等の自己収入である。

英国の大学の経営陣をはじめとするリーダー／マネージャーを対象とした研修事業の実態と経営人材のキャリア形成における位置付けを把握するため、リーダーシップ財団のプログラム責任者に対するインタビュー調査<sup>2)</sup>を実施した。インタビューは、限られた時間の中で焦点を明確化すべく、副学長を含む経営陣向けの研修を中心に聴取し、可能な範囲で財団の事業全般に関する質問を行った。これに対する回答・発言を要約すると以下の通りである。その調査結果からは、これまで見てきた大学経営の在り方が研修プログラムの内容等をどのように規定しているか、窺い知ることができる。

#### 4.1 トップ・マネジメント・プログラム (TMP)

高等教育リーダーシップ財団の各種プログラムのうち、大学経営陣向けの研修プログラムであるトップ・マネジメント・プログラム (Top Management Programme: TMP) は、大成功であるという。教員系・非教員系の区別なく、様々な役職のマネージャーが参加している。参加者は、副学長その他の経営陣の一員を学長が推薦するもので、一般的に大学経営者のキャリア・パスに位置付けている。別の研究 (Bolden, Petrov & Gosling 2008: 52) においても、現在又は将来のリーダーとしての認知が TMP の価値として挙げられ、人材探索コンサルタント (数多くの民間ヘッドハンティング会社) が大学の上級ポストの候補者を探索する際に、TMP の参加者リストを参照するという。

##### 4.1.1 TMP への応募方法

参加者は、個人のイニシアチブで応募する場合 (本人が学長に応募希望を表明するケース) と、大学のイニシアチブによる応募 (学長が本人に応募を打診するケース) の両方のケースがある。いずれの場合も、最終的には学長の推薦がないと応募できない。従前は本人の自己推薦を学長が認めるケースが多かったが、近年は逆に学長が応募を勧めるケースが多いようである。大学としての経営陣のキャリア開発の手段として学長等による認知が向上している表れであろう。参加費は、大学が支払うケースがほとんどであり、参加者個人が支払うケースは皆無に近い。

#### 4.1.2 TMP への参加状況

TMP が 1999 年に開始（リーダーシップ財団の前身時代に開始されており、財団自体よりも長い歴史）されて以来、24 年（回）になるが、この間の参加者は約 400 人に上る。今回（第 24 回 TMP）は、定員（現在 21 人）よりも 1 人多い 22 人が参加している。これまでにほとんどの大学が参加している。未参加の大学は数えるほど（handful）である。不参加機関は、小規模な機関で、参加費の財政負担が原因と思われる。

#### 4.1.3 TMP 研修プログラムの内容と研修効果

研修プログラムは、間隔を置いた 3 回（3 週間）の合宿研修が中心で、成人学習理論に基づき、アクティブ・ラーニングが中心である。以前は座学も今よりは多かったが、近年アクティブ・ラーニングの比重が増大している。このほか、プログラム開始後の重要な変化としては、パーソナル・ディベロップメント重視で、コーチングに力点を置くようになった点が挙げられる。英語圏の主要な高等教育リーダー／マネージャー向け研修プログラム提供機関のベンチマーキング調査の結果（Fielden 2009: 8）によると、ケース・スタディーやワークショップが一般的であるが、リーダーシップ財団の TMP は、これらに加えてコーチングやプロジェクト学習など、多様なアクティブ・ラーニングの手法を取り入れていることが目立つ。

ちなみに、筆者が特例的に参加を許されたセッション（インタビュー調査と同日）は、シナリオ・プランニングと題され、グローバルな環境変化（政治・経済・社会など広い意味）が英国の高等教育にどう影響するか、そこにどのような機会とリスクを見い出すか等のトピックについて、5～6 人ずつ 4 つの円卓に分かれて座り、グループディスカッションと全体討議を組み合わせたワークショップ形式で議論を深めるものであった。アクティブ・ラーニングを活用した研修の実態を確認するとともに、幅広い視野から「変化」を捉え、それに対応する「戦略」「革新」等を自分の頭で考える経営者的な思考の鍛錬が強調されているのが印象的であった。

TMP の研修プログラムには、大別して、具体的な知識・スキル、視野を広げる啓発や動機付け、他大学からの参加者とのネットワークづくり、という 3 つの効果が期待されると考えられるが、TMP 参加者は、参加前は、ネットワーキング、知識、自己開発の順に重視しているが、参加後は、ネットワーキング、自己開発、知識の順になり、2 位と 3 位が入れ替わるという。TMP による他大学の仲間とのネットワーキングの価値は、他の

研究 (Bolden, Petrov & Gosling 2008: 52) でも確認されている。

実務経験や OJT でしか経営者にとって有用なスキルは得られないとの見解を否定するものではないが、TMP のような研修プログラムにおける省察により、学習を加速し、より野心的に動機付けるとともに、視野を広げる (widen the horizon) ことができる。

TMP の研修講師は、高等教育とビジネスの両方の世界を経験した者が多い。これは意図してそうなったわけではなく、マネジメント等の専門家である講師にとって、大学における勤務経験が必須とは考えていない。ただし、プログラム・デザインを行う者には大学での勤務経験が必須であり、2 人のプログラム・ディレクターのうち、特にミドルハースト教授の高等教育に関する経験・知見が活かされている。

#### 4.1.4 TMP に対する評価

参加者によるプログラム (TMP) の評価結果は、公表されていないが、非常に肯定的である。参加者の 85% が「卓越 (excellent)」又は「良好 (good)」と評価している。また、所属大学の学長による評価も高い。

1999 年の TMP 開始以来、24 年 (回) の参加者計約 400 人中、70 人が英国の大学の学長になった。海外の大学の学長等になったケースもある。このほか、10 人は高等教育以外の分野へ転出している。

## 4.2 リーダーシップ財団によるその他のプログラム

リーダーシップ財団の各種プログラムのうち、大成功といえるものは、TMP と、高等教育アカデミーとの共催事業である “Change Academy” である。加えて、高等教育以外のセクターでコンサルタント体験をする “Strategic Exchange” も好評である。

TMP においても同様であるが、リーダーシップ財団のプログラム全般について言えることとして、変化 (change)、戦略 (strategy)、革新的 (innovative) 等の概念が強調され、安定的な日常の運営能力だけでは不十分という、メッセージが読み取れる。現在の高等教育内外の環境下では、安定 (stability) は望み得ないからである。また、大学界という狭い世界にとどまらないで、組織経営一般に必要なとされる思考態度や汎用的スキルを身に付けさせ、大学人としての専門知の活用を組み合わせようとする意図も込められていることが窺える。

「学科長・専攻長プログラム」は、以前には需要が多かったが、今は学

内（in-house）研修が多くなったため、財団主催プログラムへの需要は減っており、間接的な支援に重点を移していくという。このほか、教育チームや研究チームのリーダー研修プログラムも、同様の傾向がある。

### 4.3 リーダーシップ財団のインタビュー調査からの考察

英国のリーダーシップ財団の職能開発プログラム、とりわけ TMP から得られる知見の一つは、そうしたプログラムが大学経営者のキャリア・パスに位置付いていることの重要性である。また、学長の推薦による応募手続きが示すように、機関（大学）としてのコミットメントが大きな意味を持つ。かといって、こうした研修によって能力を向上させた人材がその大学にとどまり続ける保証は全くない。英国の大学経営人材は、流動的な労働市場を形成しており、人材が去るのも来るのもいわばお互い様という状況の中で、高等教育界全体で（公的助成を受けながら）人材育成の負担を共有しているのである。

また、研修内容に関する知見としては、大学界にとどまらない組織経営一般に必要な思考態度や汎用的スキルを身に付けさせ、大学人としての暗黙知と組み合わせつつも、その限界を超えた柔軟性・革新性等を育もうとする要素が濃厚なことである。それは、講師の面では、マネジメント・コンサルタントの活用として表れており、研修形態すなわち学習方法の面では、ワークショップ形式等のアクティブ・ラーニングの多用となって表れている。我が国で教育に限らず広く見られる、講演・講義形式で政策動向等の情報・知識を提供することを中心とする伝達講習型の研修とは、大きく異なる。このような職能開発の在り方は、自律的で企業的な大学経営の在り方と密接に結び付いているものと考えられる。

さらに、他大学からの参加者とのネットワークづくりの価値も、忘れてはならない知見の一つである。それは、研修をきっかけとした単なる人脈づくりにとどまらず、（特に TMP の場合は合宿研修において）広く深く議論を重ねる中で互いを高め合う、プロフェッショナルな同僚性の構築でもある。

最後に挙げる知見は、教育・研究チームリーダーや学科長・専攻長から副学長や学長に至るまで、キャリア形成の各段階をカバーした体系的な職能開発システムが整備されている点である。そして、学科長・専攻長など下位のマネージャー／リーダーについては、各大学レベルでの研修機会の提供が普及する状況にまで至っているのである。

## 5. 大学経営と経営人材の職能開発に関する考察：日本への含意

本稿における以上の研究結果の日本にとっての含意について、総合的な考察を行う。以下の通り、日英両国の制度等の文脈の違い、両国の課題の共通性・普遍性、日本が英国から学ぶべき点、という3つの視点から含意を整理する。

### 5.1 日英両国の制度等の文脈の違い

英国の大学は、日本の大学に比べ、教学・経営両面にわたる大学の自律性が大きく、これが研修プログラムにおける「戦略経営」等の強調にリアリティを与えている。また、大学に限らず企業等を含む社会・経済全体の雇用の流動性が高い（外部労働市場が発達している）ことを背景として、学長等のヘッドハンティング、副学長等の公募が当たり前のように行われる状況にある。

以上のような両国の文脈の違いは、研修プログラムにとっての与件として、考慮に入れておく必要がある。ただし、研修プログラムにとどまらない、総合的な人材開発・活用の視点からは、下記 5.3 で後述するように、単に与件として避けて通ることのできない課題がそこにある。

### 5.2 両国の課題の共通性・普遍性

そうした文脈の違いを考慮してもなお、“Change Management”（変革のマネジメント）の重要性は、日英両国に共通していると言わざるを得ない。社会・経済の変化に対する大学の応答性が十分でないとの批判にさらされる中、教育・研究等における大学の伝統的・今日的な存在意義を主張しつつ、存在能力をいかに高めていくか。厳しい財政事情の中でいかにアカデミックな価値を守り高めていくか。こうした課題は、日本の高等教育にとっても同様に当てはまる。リーダーシップ財団の各種プログラムで強調されていた「変化」、「戦略」、「イノベーション」等の概念が、日本の大学と無縁でないことは明らかである。日本の大学も、安定的な日常の運営だけで十分という時代ではない。

変革のマネジメントは、大学自身が「学習する組織」（learning organization）へと変貌することを必要とする。「大学は、長らく、知識の創造と応用の中心とみなされてきたが、自身の内部の基本的な過程を改善するために知識を開発・移転する、学習する組織とはみなされていない」

(Dill 1999: 146)。皮肉なことに、学問の府たる大学は、「学習する組織」ではないというのである。英国の大学のみならず、日本の大学も、学習する組織への自己変革が求められていると言えよう。

また、教員系のマネージャーのキャリアの問題も、日英両国ともに抱えている。経営人材としてのキャリア・パスが形成されつつある英国においても、キャリア・パスが確立しているとは言いえない。学長選挙や学部長等選挙、経営人材の大学間移動のための外部労働市場の未発達等の要因を抱える日本の場合、経営人材としてのキャリア・パスは未形成と言ってもよい。こうした条件下でマネジメント・ポストに就き、管理運営業務に多忙な年月が長引くほど、研究者としてのキャリアの将来展望にマイナスであり、あまり長期にわたればそもそも研究者に戻るものが困難となる。

### 5.3 日本が英国から学ぶべき点

リーダーシップ財団の各種プログラムを見ても、英国の高等教育における経営人材の育成・研修には、日本で全く取組が行われていないか、あるいは不十分な取組しか行われていないものが含まれている。例えば、学科長・専攻長のレベルから最上位の学長レベルに至るまで、各階層の研修機会が整備されていることである。

また、TMP について明らかにしたように、役職者の大学を超えたネットワークの重要性が認識され、そうしたネットワークの形成支援機能を研修プログラムが果たしている。さらに、政府の政策動向等に関する知識伝達に偏することなく、さりとて現場の経験知・暗黙知に頼るだけでなく、ときには高等教育界を超えた視点から、組織経営に関する視野を広げ、インスピレーションを得て、省察する機会が設けられている点も重要である。

さらに、プロフェッショナル（専門職）としての経営人材のキャリア形成の視点からは、教員系及び職員系のいずれについても、大学間移動の容易な転職市場が発達していることが注目に値する。これにより、経営人材の「専門職化」が実質化しているのである。我が国においても、教・職を含む大学経営人材のプロフェッショナル化を目指すのであれば、大学間の転職市場が課題となると考えられる。日本における未発達な外部労働市場の問題は、広く知られているが、これを単なる与件として避けて通っているのは、大学経営人材のキャリア形成は困難であろう。職員について言えば、一大学内では専門的知識・スキルを活かすポストには限りがある。また、教員系の経営人材については、研究者としてのキャリアを犠牲にするとい

うリスクに対応する必要があるからであり、現に教員系の経営人材としてのキャリア形成が珍しくない英国（及び米国等）においては、ヘッドハンティングを含め、大学間移動が盛んである。

我が国において、仮に大学経営人材の外部労働市場の発達が進む場合は、専門職としての仕事の自律性の強化が課題となる。この場合、各ポストの職務権限の明確化・可視化が必要となろう。これは、権限・責任の所在を個人化・明確化することにはかならない。

以上、大学経営人材の育成・活用に関し、英国から得られる知見の日本にとってのインプリケーションについて述べてきたが、最後に高等教育制度とガバナンスの課題についても触れておきたい。OECD のレビュー（Newby *et al.* 2009）が日本の高等教育について指摘した本質的課題は、教学と管理運営を統合した戦略経営の不足に行き着く。日本の大学の多くにとって戦略経営を困難にしている要因は、このレビューが指摘するように、学部等改組や学生定員などが大学の裁量に委ねられていない制度の制約と、学長選挙・学部長等選挙などのガバナンスによる制約である。とりわけ、部局レベルの保守性が強すぎる日本の現状は、英国の大学に見られる分権型マネジメントにおいて部局長が権限委譲を受けつつ経営責任を負わされている在り方とは対照的である。また、英国の大学のトップマネジメントにおける戦略経営も、ノッティンガム大学の事例に見られるように、日本の大学に一般的な状況とは大きく異なる。全学レベルであれ、部局レベルであれ、戦略経営が求められていない、あるいは可能でないとすれば、戦略経営の職能を備えた経営人材は育たないし、活用されないことは言うまでもない。

以上の日英比較から見えてくるように、高等教育における経営人材、あるいは広くマネージャー／リーダーの育成・活用のためには、研修・能力開発プログラムの整備の必要性とともに、機関のガバナンス、高等教育制度、労働市場等を含む総合的な視点が必要である。換言すれば、自律的な大学経営を支えるシステムの諸条件が整ってこそ、研修等による経営人材等の育成が実質化し得る。

## 6. おわりに

本稿を閉じるに当たり、残された重要課題を挙げておきたい。それは、英国の大学経営人材がリーダーシップ財団その他の研修をどう捉え、その



意義や成果をどう評価しているのか、当事者の生の声の収集・分析である。例えば、TMP の経験者と未（非）経験者とでどのような差異が見られるか、といった点である。本稿では、リーダーシップ財団の担当者に対するインタビュー調査の結果及び関連文献のレビューを含む間接的なデータの分析・考察により、可能な限り正確な知見の提供に努めたが、直接的なデータによって裏付けることができれば更に望ましいことは言うまでもない。

## 注

- 1) 訪問調査は、2005年2月2日（水）から4日（金）にかけて実施した。調査データは、最新とは言えないが、当時の英国の高等教育では既に、企業の経営が進展しており、戦略的な大学経営の実際を見るには十分である。
- 2) インタビュー調査の概要は、以下の通りである。
  - ・日時：2011年2月15日（火） 午後5時15分～6時45分
  - ・場所：Warren House, Warren Road, Kingston-upon-Thames, Surrey KT2 7HY, UK  
(ロンドン近郊のホテル。同日開催されたTMPセッションの会場)
  - ・インタビューの対象者：
    - Professor Robin Middlehurst, Director, Strategy, Research and International, Leadership Foundation for Higher Education; Programme Director - TMP
    - Dr Tom Kenzie, Programme Director - TMP and Key Associate, Leadership Foundation for Higher Education

## 参考文献

- Bolden, Richard, Petrov, Georgy and Gosling, Jonathan, 2008, *Developing Collective Leadership in Higher Education*, London: Leadership Foundation for Higher Education.  
(<http://www.lfhe.ac.uk/publications/research.html>, 8 November 2011)
- Breakwell, Glynis M. and Tytherleigh, Michelle Y., 2008, *The Characteristics, Roles and Selection of Vice-Chancellors*, London: Leadership Foundation for Higher Education.  
(<http://www.lfhe.ac.uk/publications/research.html>, 8 November 2011)
- Bryman, Alan, 2009, *Effective Leadership in Higher Education*, London: Leadership Foundation for Higher Education.  
(<http://www.lfhe.ac.uk/publications/research.html>, 8 November 2011)

- Clark, Burton R., 1996, "Substantive growth and innovative organization: New categories for higher education research" , *Higher Education*, 32 (4): 417-30.
- Clarke, John, Gewirtz, Sharon and McLaughlin, Eugene, 2000, "Reinventing the Welfare State" , In John Clarke, Sharon Gewirtz & Eugene McLaughlin (eds.), *New Managerialism, New Welfare?*, London: SAGA Publications.
- Committee of Vice Chancellors and Principals (CVCP), 1985, *Report of the Steering Committee for Efficiency Studies in Universities* (Jarratt Report), London: HMSO.
- Dearlove, John, 2002, "A Continuing Role For Academics: The Governance of UK Universities in the Post-Dearing Era" , *Higher Education Quarterly*, 56 (3): 257-75.
- Dill, David D., 1999, "Academic Accountability and University Adaptation: The architecture of an academic learning organization" , *Higher Education*, 38 (2): 127-54.
- Ferlie, Ewan, Musselin, Christine and Andresani, Gianluca, 2008, "The steering of higher education systems: a public management perspective" , *Higher Education*, 56 (3): 325-48.
- Fielden, John, 2009, *Mapping Leadership Development in Higher Education: A Global Study*, London: Leadership Foundation for Higher Education.  
(<http://www.lfhe.ac.uk/publications/research.html>, 8 November 2011)
- Kennie, Tom and Woodfield, Steve, 2008, *The Composition, Challenges and Changes in the Top Team Structures of UK Higher Education Institutions*, London: Leadership Foundation for Higher Education.  
(<http://www.lfhe.ac.uk/publications/research.html>, 8 November 2011)
- Mintzberg, Henry, Lampel, Joseph B., Quinn, James B. and Ghoshal, Sumantra, 2003, *The Strategy Process: Concepts, Context, Cases*. Essex, UK: Pearson Education Ltd.
- National Committee of Inquiry into Higher Education (NCIHE), 1997, *Higher Education in the Learning Society* (Dearing Report), Norwich: Her Majesty's Stationery Office (HMSO).
- Newby, Howard, Weko, Thomas, Breneman, David, Johanneson, Thomas and Maassen, Peter, 2009, *OECD Reviews of Tertiary Education: Japan*, Paris: OECD.  
(<http://www.oecd.org/dataoecd/44/12/42280329.pdf>, 2 December 2011)
- 大森不二雄、2005、「国境を越える高等教育に見るグローバル化と国家－英国及び豪州の大学の海外進出の事例分析」日本高等教育学会『高等教育研究』8: 157-81。
- 大森不二雄、2010、「高等教育の質保証の方法論としての教授システム学－IM・

ID 理論による大学院教育の実質化と学士課程教育の構築」西村和雄・大森不二雄・倉元直樹・木村拓也編『混迷する評価の時代－教育評価を根底から問う』東信堂、159-86。

- Quinn, James B., 1980, *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Illinois: Irwin.
- Shattock, Michael, 2000, "Strategic Management in European Universities in an Age of Increasing Institutional Self Reliance" , *Tertiary Education and Management*, 6 (2): 93-104.
- Smith, David, Adams, Jonathan and Mount, David, 2007, *UK Universities and Executive Officers: the Changing Role of Pro-Vice-Chancellors*, London: Leadership Foundation for Higher Education.  
(<http://www.lfhe.ac.uk/publications/research.html>, 8 November 2011)
- Weick, Karl E., 1976, "Educational organizations as loosely coupled systems" , *Administrative Science Quarterly*, 21 (1): 1-19.
- Whitchurch, Celia, 2009, "The rise of the *blended professional* in higher education: a comparison between the United Kingdom, Australia and the United States" , *Higher Education*, 58 (3): 407-18.
- Yielder, Jill and Codling, Andrew, 2004, "Management and Leadership in the Contemporary University" , *Journal of Higher Education Policy and Management*, 26 (3): 315-28.

