

学長のリーダーシップとその能力養成

両 角 亜希子

〈要 旨〉

本稿の目的は、優秀な学長が何を重視し、どのような形でリーダーシップを発揮しているのか、そうした学長たちはどのように育ってきたのかを、11名の学長へのインタビュー調査から明らかにし、学長人材の育成に対する示唆を得ることである。

学長たちは、ビジョンを示し実現につなげる能力や覚悟といった組織目標を達成するための努力と、構成員の理解や協力を引き出すための工夫やコミュニケーションという大きく二側面を重視していた。学長の育成方法については、学者経験のある学長は、学内役職経験の効果が大きいと、それだけでなく、機会を作って高等教育や政策について学んでいた。学者経験のない学長の場合は一定の苦勞があるが、それぞれの持つ経験のほか、やはり自ら学ぶことで役割を果たしていた。今後の学長人材育成に対する考え方については、自身が育った方法が望ましいと考える傾向があったが、学長には一定の資質がある人物に、役職を与え、同時に研修の場に出るなどの学習をしてもらうことで育成することが有用というのが共通項であった。学長のリーダーシップに期待し、権限や予算を付与するだけでなく、育成という観点が必要である。

1. はじめに

大学改革を推進するために、学長のリーダーシップへの期待が高まっている。社会環境の変化の中で、大学にも大きな変革が求められており、その組織の長である学長の役割が重要視されるのは諸外国でも共通の傾向に

東京大学大学院教育学研究科・准教授

名古屋大学高等教育研究センター・客員准教授

ある。日本では、学長のリーダーシップの発揮を政策的に支援するために、学長への権限の集中化やそれらに対する予算措置という形で推進されてきた。こうした政策動向は大学の現場に大きな影響を与え、様々な形での変革を促している一方で、大きな役割と期待を託される学長がそれぞれの大学でどのような形でリーダーシップを発揮すればよいのか、何を重視し、どのような能力が学長職には必要なのか、また、そうした優れたリーダーである学長の育成をどのように行っていくべきか、といった観点での研究はいまだ十分ではない。本研究では学長に対するインタビュー調査を素材として、こうした諸課題を検討することを目的としている。

2. 先行研究の検討と本研究の課題

学長のリーダーシップやその養成方法については、諸外国でも多くの研究がなされてきているところではあるが、紙幅の都合もあり、本稿では主に日本で行われた研究を中心に検討を行う。

かつての学長のリーダーシップに関する研究は、高木（1995）などきわめて限られたものであったが、2004年の国立大学の法人化や2015年の学校教育法改正などの大きな制度改革の中で、学長の権限は大きなものになり、それに伴い、急速に学長のリーダーシップをめぐる研究が日本でも発展しつつある。国立大学の学長のリーダーシップを学長裁量定員、人件費の導入、独立した内部監査組織の導入、インセンティブ予算の導入からとらえ、それが高まることで、交付金依存度の削減、人件比率の低下などの効果があるところ、こうした制度改革を肯定的にとらえた赤井・中村（2009）があるが、実証研究の多くは、学長の権限集中化に対しては慎重・否定的な見解を示している。たとえば、文部科学省の改革状況調査の個票の分析から検討した村山（2014）などはそうした研究にあたる。また両角（2014）は教員調査から、教員の執行部への期待も高いが、執行部への不満がさらなる参加要求につながっていることを指摘している。学長のリーダーシップは様々なスタイルがあり、組織文化によるところが大きいことは海外の研究で多く指摘されてきたが（たとえばバーンバウム 1992）、そうした観点での研究もいくつかなされている。たとえば、それらの海外の先行研究を紹介した大場（2011）、副学長へのアンケート調査から検討した前田（2017）、学部長へのアンケート調査から検討した村澤（2017）がそれにあたる。たとえば、村澤（2017）では、誰がリーダーとなり、どのようなり

リーダーシップが発揮されるか組織の複雑性や環境・状況依存的であることを明らかにしている。また、それ以外にも様々な観点での研究がおこなわれている。たとえば、王・両角（2016）は大学上級管理職へのアンケート調査から、学長に求められる能力が、リーダーシップ、個人資質、コミュニケーション能力など、ほかの上級管理職と比較しても総合的であることを指摘している。山崎・宮嶋・伊多波（2018）は、学長のリーダーシップそのものではなく、リーダーシップを発揮できる仕組みや風土に着目し、それが大学経営に与える正の効果を明らかにしている。淵上（2013）は学長だけではなく、トップ・マネジメント・チームの重要性を指摘している。こうした様々な関心からの研究が蓄積されつつあるが、実証研究においては量的な研究が多いが故の課題もある。量的研究ではリーダーシップ概念を操作的に定義せざるを得ないことから、研究によって学長のリーダーシップという言葉のとらえ方はかなりまちまちであるし、その複雑な概念について単純化しすぎる傾向は不可避である。この点で、対象は国立大学の副学長であるが、インタビュー調査を通じて大学執行部のリーダーシップを検討した夏目（2012）は、質的な研究の有効さを示す意義深い研究と言える。学長に対するインタビュー調査という実施困難さもあるため、質的な研究が不十分であるのは先行研究の課題といえる。

そういう意味では、学長たちが自ら行ってきた改革について書いた本（表 1）も先行研究を位置付けることができる。これらの詳細を分析しはじめるとそれ自体が一つの研究論文になってしまうので、ここでは紹介にとどめるが、学長本人がそれぞれの言葉で語ったリーダーシップ像はリアリティにあふれ、魅力的な内容になっている。このほかにも学長自身がリーダーシップについて書いたものとして、雑誌『IDE 現代の高等教育』の中でも多くの論考がある。たとえば、京大総長（当時）の松本（2015）は確固とした信念とぶれない方針（戦略）、ビジョンと決意、粘り強い忍耐力と顎力というディベート能力の必要性を、国際基督教大学理事長の北城（2015）は、学長は、組織の目的を達成するための情熱、決断力、先見性と誠実さ、学内外と良好な意思疎通ができること、前向きで冷静な楽観主義者であることが必要で、不足する場合は補完できる人材を登用すべしと述べている。4 大学の学長を経験した梶田（2015）は、各大学でリーダーシップの発揮の仕方が異なるが、PM理論（目的達成機能と集団維持機能）をひいて、その両機能の発揮に尽きると述べている。吉岡（2015）は自らの大学がどのような大学であるかを明確にし、それを構成員全員と外部に

発信し続けることが学長のなすべき最も重要なことと述べ、納谷（2018）は学長のリーダーシップには、企画力、決定力、執行力が必要だと具体例を上げつつ指摘している。諸外国では、学術的な関心からの実証研究のみならず、こうした実践者によるノウハウの蓄積をもとに、実践者へのヒント集のような本も多く出版されているが（クーゼス・ポズナー 2010、Gunsalus 2006 など）、そうした状況と比べると、学長自身の振り返りによる分析や語り自体を相対化するような研究は日本ではまだ行われていない。そのためには、ある程度共通の枠組みで複数の優れた学長へのインタビュー調査をもとにした研究が必要である。

経営人材としての学長の育成について、その必要性を主張する研究はいくつかなされているし（夏目 2013）、試行錯誤も行われてきた（本間 2015）。こうした観点をアンケート調査から包括的に検討したのが王・両角（2016）だが、学長の育成に関しては、学長の 62%が全学レベルと部局レベルの管理職を両方経験している一方、59%の学長が研修経験なしで、経験頼みで学長の仕事にあたっていること、しかし将来の経営人材が学内で育っていない意識を 7 割弱の学長が持っていることを指摘した。同調査の分析から、平本・両角（2018）では学長になる前に経験した役職（部局長経験、執行部経験）が必ずしも学長としての影響力の違いに結びついておらず、単なる役職経験の有無よりも、個人の努力の違いによるところが大きいのではないかと指摘している。このほかにも、上級管理職向けの研修の実態と課題を明らかにした両角・小林・塩田・福井（2018）、教学出身理事・副学長の勤務状況やキャリアパス等についてアンケート調査から検討した松本（2018）など、日本における学長育成の実態の一般論については、徐々に明らかにされつつある。

しかし、あくまで一般的傾向が明らかにされているだけであり、今後の経営人材育成を考えるうえでは優秀な学長がどのように育ってきたのか、という観点からの解明が不可欠である。上述の学長自身が書いた本の中に、学長になる以前の経験について書かれたものも少ないものがあるが、あくまでも個人のストーリーとして書かれており、そこから一般論を導き出すのはかなり難しい。

以上、先行研究の検討を行ってきたが、それを踏まえて、本研究で明らかにしたいのは、優秀な学長たちが、自身の仕事や学長のリーダーシップについてどのように捉えているのか、また、そのような能力をどのように身につけてきたのかである。リーダーシップに関しては学術的に言えば

様々な定義がなされているが、本研究ではあえて、あらかじめの定義を示さずに、学長自身がとらえた姿で、自由に語ってもらうことを重視した。学長へのインタビュー調査をもとに、共通性はどこにあるのか、差異性はどこにあり、それは何によるのかを考察することにする。

表1 学長自身が書いた書籍の例

著者	出版時の役職	出版年	タイトル
野田一夫	宮城大学学長・ 多摩大学名誉学長	1999	私の大学改革
清成忠男	法政大学総長	2001	21世紀の私立大学の挑戦
奥島孝康	早稲田大学総長	2002	ユニバーシティ・ガバナンス －早稲田大学の改革I, II
安西祐一郎	慶応義塾大学塾長	2004	未来を先導する大学 －慶応義塾長、世界の学長と語る
市川太一	広島修道大学元学長	2007	30年後を展望する中規模大学 －マネジメント・学習支援・連携
林勇二郎	金沢大学元学長	2007	法人化と大学改革のはざままで －金沢大学の矜持
黒木登志夫	岐阜大学元学長	2009	落下傘学長奮闘記 －大学法人化の現場から
矢田 俊文	北九州市立大学学長	2010	北九州市立大学改革物語 －地域主権の時代をリードする
山本健慈	和歌山大学学長	2015	地方国立大学一学長の約束と挑戦
松本紘	京都大学元総長	2016	改革は実行 私の履歴書
納谷廣美	明治大学元学長	2016	前へ、そして世界へ
五神真	東京大学総長	2017	変革を駆動する大学 －社会との連携から協創へ
鈴木邦雄	横浜国立大学元学長	2017	ハマの大学！学長のおさらい
塩崎均	近畿大学学長	2017	教えて！学長先生 －近代学長「常識破りの大学解体新書」
岩田年浩	京都経済短期大学元学長	2017	学長奮闘記 －学長変われば大学変えられる
濱名篤	関西国際大学学長	2018	学習成果への挑戦 －地方大学からの教育改革
山本正治	新潟医療福祉大学学長	2018	マイウェイ学長の記録

出所：筆者作成

3. 研究方法と対象者

上述の研究課題を明らかにするために、2017年10月から2018年11月にかけて、11名の学長¹⁾を対象に行った。1人当たり平均90～120分程度（最も短いケースは1時間、長いケースは4時間強）、半構造化インタビューを実施した。1年近くかけて実施したが、追加調査が難しい事情もあり、初めの頃にインタビューをした学長にはすべての質問に対する回答を得られていないケースがある。

表2 インタビュー対象者一覧

	大学特性			学長属性	
	設置形態	学部学生数	立地	理事長との兼任	学長在任年数 (調査時)
A学長	私立	2万人以上	三大都市圏	あり (規定上同一人物)	4年目
B学長	私立	2万人以上	三大都市圏	なし	9年目
C学長	国立	1万～2万人	地方中核都市	あり (規定上同一人物)	6年間 (※元学長)
D学長	私立	1万～2万人	三大都市圏	なし	7年目
E学長	私立	4千～1万人	三大都市圏	なし	6年目
F学長	公立	4千～1万人	三大都市圏	あり (規定上同一人物)	6年間 (※元学長)
G学長	私立	4千～1万人	三大都市圏	なし	4年目
H学長	私立	2千～4千人	地方都市	あり	学長 16年目 理事長 18年目
I学長	私立	1千～2千人	地方都市	なし	4年目
J学長	私立	1千～2千人	都市圏周辺都市	あり	学長 7年目 理事長 6年目
K学長	私立	1千～2千人	都市圏周辺都市	なし	2年目

出所：筆者作成。大学が特定できないようにするために、独自の地域区分で分類した。三大都市圏は、東京・大阪・名古屋、都市圏周辺都市はその近隣の市、地方中核都市は、札幌・仙台・広島・福岡。地方都市はそれ以外の都市（今回の事例では人口5～10万人の都市であった）。

表2に対象者の一覧を示した。2018年5月時点の学部学生数を調べ、その大きい順に対象校を並べた。インタビュー候補者の選定にあたっては、優秀な学長、少なくとも大学が改革を精力的に推進しており、成長している大学の学長を選定するようにした。11名中2名は元学長であるが、学長職を離れて長い元学長はあらかじめ候補から外して選定した。11名中5名はワントップ型(理事長と同一人物)、6名はツートップ型(理事長と別人)である。理事長と別人の場合は、学長のリーダーシップを考える際に理事長との関係性を考慮せざるを得ないが、非常に複雑な問題であり、本稿では必ずしもこの点は十分に検討しきれていない課題がある。また、11名中9名は私立大学の学長であり、国公立大学のサンプルが少ない点は課題である。本研究はこの分野の萌芽的な研究であり、上述のように一定の課題があることは筆者自身も十分に理解しているが、この研究課題は現在も継続進行中であり、一連の課題は今後の研究で補充していく予定である。

表3 学長たちの主な実績

学長としての実績	
A	改革を社会に伝えるブランディング、長期ビジョンの作成、ガバナンス改革(学長任期の変更)
B	学教法改正に伴うガバナンス改革、大型補助金申請・獲得、教員評価の導入、学長施策
C	教養教育改革、全学ポストを恒久的に再配分する仕組みの導入、キャンパス移転等
D	中期計画を軸に改革を推進、ブランド推進。教育と研究の2つの推進機構の設置等
E	教育改革の推進、国際化の推進、ガバナンス改革、教員採用改革等
F	設置自治体との交渉、教員組織と教育組織の分離などの組織改革等
G	学部学科の改組、教育改革。IR推進室、学長直属の改革推進課の設置
H	相次ぐ学部学科の新設による大学の規模拡大と経営安定化への貢献
I	多様な学生の学習への仕組みづくり、教育改革など
J	地元の高校へのトップセールスや就職支援策の充実による学生確保と定員充足化
K	教育改革や補助金獲得による大学の知名度の上昇。トップセールスの地域連携の推進

出所：筆者作成

表3には、対象者の学長たちが行った主な改革をまとめた。匿名性を担保するために詳細は省略するが、いずれも困難な改革を実現し、大学を発展に結びつけている優れた学長たちである。

4. 学長として必要な能力、大事にしていること

学長として必要な能力・大事にしていることについて、各学長の主な発言を表4にまとめた。

非常に多くの発言があるため、この表にはすべてを書ききれていないが、ある程度の共通点がみられた。リーダーシップ研究の古典でPM理論（三隅 1966、1986）があり、「組織目標を達成する P（Performance function）機能」と「人間関係に配慮し集団を維持しようとする M（Maintenance function）機能」の2つの能力要素が示され、PM両方の機能を持ちあわせるのが優れたリーダーであることが指摘されているが、本研究で明らかになった共通点もその観点から大きくは2つに分類される。一つは、M機能、つまり教職員の理解や協力を引き出す工夫といえるのかもしれないが、「自分の考えを正確にわかりやすく伝える能力」、「教職員と丁寧に、真剣に話を聞くこと・誠実さ」、「データでの説得・エビデンスの重要性」などが語られた。もう一つは、P機能で、ビジョンや目標を示す、「優れた提案力」、「やると決めたらやり抜く強い覚悟・ぶれないことの大切さ」、「理念や大きな方向を示して、賛同を得ておく」、「他の執行部との関係づくり」、「教職協働・職員の経営参画の重要さ」などである。

表 4 学長として必要な能力・大事にしていること

学長として必要な能力・大事にしていること	
A	毎週の常任理事会で常任理事の話をよく聞くこと。学部長会議で、学部長が学部に戻って説明できるようにわかりやすい文書を出すなどの工夫をして丁寧に説明する。部長会議の内容の把握。変えることを恐れない、めんどくさがらないことが大切。
B	建学の理念や創設者に対する理解、学部教授会を回って丁寧に説明すること
C	課題を直視し逃げずに自分の頭で考える。やると決めたらやる。反対されても丁寧に意見を聞きコメントするが最終的には実行する。理念を作った必然的な帰結を作る。自分がどのような考え方の人間かを少なくとも評議会に来ている人には理解してもらう。
D	学長は資質、経験、胆力（ここと思ったらまっすぐ突き進むエネルギーとタフさ）が重要。意を尽くして議論すること。
E	教職協働（職員のコミットメントを高める）、組織全体を見て、組織のために何が一番よいか無理のない、賛同の得られる提案をできる能力が大事。そのためには確かなデータで語ることに日本や世界の状況を知ることが必要。
F	合意形成は不可能な状況であったので、真剣に話を聞くが、できないものはできないと正直に言う。
G	ビジョンの作成とそれに基づく改革。自分の考えを共有してくれる副学長を選ぶこと。データに基づく改革をするためのIR推進と改革推進室の設置。
H	学内回り。予算権と人事権を教授会から理事会に。
I	みんなが思っている一歩先を見せる。トップダウンでリーダーシップを発揮するタイプではないので、何があっても根気よく誠実に向き合う。
J	決断力とその裏側の責任感。理事長を兼任する立場だからかもしれないがビジョン・目標を示し、戦略を策定した上で組織を動かす能力。学内向けには今置かれている状況を教職員に理解してもらい、共通意識を持てるようにしている。動ける人をどれだけ増やすか。
K	物語を紡ぐ力、現場をよく知ったうえでの構想力が大事。そのためには全体を見渡して1人1人とのコミュニケーションを日常的にとっていることが大事。

出所：筆者作成

4.1 M 機能（集団維持能力） — 構成員の理解と協力を得る努力

以下では、順に、例を出しつつ、紹介する。「自分の考えを正確にわかりやすく伝える能力」の必要性は多くの学長が述べた。たとえば、大規模大学の A 学長は、自身の学部長経験から、月 2 回の学部長会議を大事にし

ており、学部長たちが学部に帰って説明できるように短時間で伝わる文書を出すなどの工夫をしていると述べた。B学長はガバナンス改革や教員評価の導入などを行う際に、複数のキャンパスにまたがる全ての学部教授会を回って丁寧に説明したが、論理的な説明でそれぞれの案件を納得してもらうようにしたと述べた。毎年夏に学長フォーラムを開催して皆で議論する、7月の予算編成方針で全学に呼びかけるなど、少ないチャンスを大事にしていると述べた。C学長、F学長、E学長、I学長、K学長は、理念を端的に示す効果的なキーワード、キャッチコピー（たとえば、学生中心主義、学習教育研究、垣根のない大学等）を作って伝えることを意識的にやっていた。C学長は「新鮮で簡潔なネーミングを考えるのは非常に大事。伝えるためにも金をとるためにも」と述べた。そうした理念のキャッチコピー化は、自身にとっても行動基準になるメリットをD学長が語ってくれた。学長は非常に多くの判断を短い時間ですることが求められるが、学生のため、という明確な行動規範があることで、迷わないし、それをいうことで学内からの反対もあまり出ないという。

「データで説得する・エビデンスの重要性」も多くの学長が語った。特にこの重要さを強調して語ってくれたのはE学長、G学長であるが、学内情報の収集と分析を行うIR組織を設置した学長たちもこの観点を重視しているが故の行動であるといえるだろう。E学長は学内で伝言ゲームのように伝わっていた状況を問題視し、思い込みや間違っただけではなく、正確なデータで語ることで、改革の必要性を教員に理解してもらえたと話す。G学長もエビデンスなしの改革では的が外れるかもしれないし、根拠を示すことは改革を進めるうえで非常に有効だと述べている。

「教職員と丁寧に、真剣に話を聞くこと・誠実さ」もほとんどの学長が述べた。B学長の教員評価制度やC学長の新たな教員人事制度、F学長が行った大規模な組織改革などは、すべての構成員が納得のいく仕組みを作ることはほとんど不可能であることは想像に難くないが、それでも丁寧に話を聞いて、必要に応じて修正する、意見を取り入れなくても真剣に誠実に向き合ってもらうことで、構成員は受け入れてくれるとC学長やF学長は述べた。ただし、ここで構成員の話を丁寧に聞くのは、それらからビジョンを作るために聞いているというよりは、大学として向かいたい方向を理解してもらうためのコミュニケーションに近い。D学長は時間も場所も不定期で、時間があれば教職員に「こう考えたんだけどどう？あなたは思う？」と聞いて、1時間でも30分でも議論したエピソードを話してくれ

た。I学長の失敗談とその後の行動が非常に示唆的である。I学長はいわゆる落下傘学長で、定員割れによる学科名称変更、全学カリキュラム改革が始まっていたが、その中身をよく知らずに着任した。将来構想を作らなければということになり、中堅や若手でワーキンググループを設置し、「アイデアを出してください」という形で議論し、そこで出た意見を学長、副学長、事務局長で一枚の絵にしたが、限定的な効果しかなかったと語った。前任者が主導した改革の成果がみられず、今こそ自分が改革を主導するタイミングだというときに、教員全員からヒアリングをしたと語ってくれたが、その時は「アイデアを出してください」というスタンスではなく、むしろI学長が考える方向性を理解してもらったり、感触を得たり、必要に応じて修正するといったニュアンスを感じた。その後のI学長が副学長らと先導した教育改革は一定の効果を上げている。また、小規模ということもあり、1人1人とのコミュニケーションを密にとっているのがK学長で「今度これ申請するから、あなたの研究室のプロジェクトをのっけさせてね」といえるような関係を日常的に構築しておくことの大切さを指摘している。

「誠実さ」「公平さ」も多くの学長が指摘した。たとえば、I学長は「トップダウンでリーダーシップを発揮するタイプではないが、何があっても根気よく誠実に向き合う」、B学長は「自分の利害で動いては絶対にいけない。客観的に公平なことをいうことが大事」と語った。教員人事制度を作ったが、評価とか配分に関しての運用は自己点検・評価の一環として位置づけ、民主的にボトムアップに任せた。C学長も、教員人事制度を導入したが運用はボトムアップにまかせたが、やはり公正さという点でそうした工夫をしたのだと思われる。

4.2 P機能（目標達成能力） — ビジョンや目標の提示とその実現

「優れた提案力」も多くの学長が語った。C学長は「理念を作って、必然的な帰結を作る」、E学長は「組織全体を見て、組織のために何が一番良いのか、無理のない、賛同の得られる提案をできる能力が大切」、I学長は「みんなが思っている一歩先を見せてあげること」、K学長は「物語を紡ぐ能力が必要。つまり、現場をよく知った上での構想力と全体を見渡し、1人1人とコミュニケーションすることが大切」と、それぞれの言葉で語ってくれた。明確で魅力的なビジョンは学内を説得するだけでなく、社会の理解を得るのにも有効で、多くの補助金獲得にも着実につながっている。

F 学長は明示的には語らなかったが、設置自治体から厳しい要求が突きつけられる中で、短期間に作成した改革案は優れた提案力そのものであった。学長になってすぐに中期計画やビジョンを策定した A 学長、D 学長、G 学長もこうした観点を重視していた。地方で、相次ぐ学部学科の増設、それによる大学の規模拡大を成功させた H 学長もこうした能力に優れているからこそ、実現できた。大きく定員割れし、留学生を大量に入れて、そのことで日本人学生からさらに敬遠されるという厳しい状況から、日本人学生を着実に増やし、定員充足へと導いた J 学長は「課題は明確だった」というが、それを実際に改善につなげた構想力と実行力は優れている。本研究で対象とした優秀な学長たちは、いずれの学長も優れた提案で大学を引っ張っているが、中でも、学長になる前の経験も含めての C 学長の提案力には脱帽した。新しい学問分野の出身である C 学長は大学院組織の立ち上げを行い、大型センター長時代や図書館長時代にも数多くの業績を残した。図書館長時代には10年間で全学の図書経費を1.76%から9.56%に増やしたが、他大学を見に行き、自ら考えぬき、新たな取り組みを考案し、次々と実現させた。日本で初めてという話題性やキャッチコピーを活用するだけでなく、自大学で理解がなかなか得られないアイデアは他の大学で講演などで話して、先行してやってもらい、先例を作ってもらい自大学での実現につなげた。学長時代も、国立大学の法人化後は経営環境が厳しくなるばかりだが、「課題はたくさんあるほうが解決しやすい。一つだとそれにしつこくこだわるから。順番づけてやらなきゃいけない時は一番難しいのを先にやるのがいい。難しいことはいろんな問題が凝縮して入っているから、それを解けば次はもう楽」「二者選択を迫られることがあるが、両方という手もある」「問題を抽象化して考える」と述べ、全学ポストを恒久的に再配分する仕組み、教養教育改革、病院の再開発、キャンパス移転など、複数の難題を同時に解決した。

提案を実現に結び付けるために必要なこととして、「やると決めたらやり抜く能力」や「大きな方向性についてあらかじめ皆の賛同を得ておく」という発言が見られた。「やると決めたらやりぬく」という強い覚悟とぶれないことの大切さについて、何人かの学長が語った。C 学長は「方針は上から。意見は丁寧に聞いて修正しても、最後はやるときはやらせていただきます、という強い覚悟が必要」「やるって決めたことはやる。やれなかったらやめるしかない。間違っても教授会とか評議会のせいにしちゃいけない。自分のせい」「先生たちは分かっているんだけど、コミュニティー的な発

想で反対せざるを得ない。だからちゃんと対応して反応してもらったら、やることはやったと落ち着く」、D学長は「胆力、ここだと思ったらまっすぐ突き進むエネルギーとタフさが学長に一番大事」、F学長も「真剣に話を聞くが、できないものはできないと正直に言う。(おかれた状況下では)合意形成は不可能だった。」と語った。必ずしもすべての学長が述べたわけではないが、必死に考え抜いた改革を実現すべき時には、こうした強いリーダーシップが不可欠であることを示しているように思う。ただし、改革派の学長は次の選挙で構成員から選ばれなくなる事態も各所で散見されており、学長の選び方との関係も含めた議論が必要になるだろう²⁾。H学長も、単科大学で学生募集がうまくいっていなかったものの異分野の学科の設置に最初は教職員も難色を示したが、「現実に合わせて誰かが改革を考え実現するしかないし、皆の意見を聞くのが望ましいが、小さい大学で時間的な余裕はなかった」と強い危機感で断行したが、改革の成果が見えてくることで教員は教育研究に安心して注力してもらえた。「大きな方向性についてあらかじめ皆の賛同を得ておく」ことを強調したのはC学長やG学長だった。C学長は「100年先のことを考えよう。そうすると非常に理念的にきれいなことを考えてオーケーが取れた。じゃあ、50年先、20年先、3年後、今年どうしようかという感じにもっていくと、割とすーっと行く」と話した。G学長の大学では何度も将来構想に関する委員会を作り、学内で議論し、課題は明確になっていても、なかなか大きな改革につながらない状況が続いていた。それらの課題を実現するのが自分の役割と考えたG学長は、学長になってすぐにビジョンや方針を示し、大きな方向性についての賛同を得ておくことで、その後の改革への協力を要請し、学部学科の改組、教育改革や国際化などの実現につなげている。「総論賛成、各論反対」になりがちな教員たちを説得するのに、総論賛成についての了解を得ておくやり方といえるかもしれないし、G学長は明示的に語らなかったが、反対が出るのはわかっている改革を実現するのだ、という決意がなければ、こうしたやり方を選ばなかったに違いない。そういう意味では、状況を変えるのは学長次第といえるのかもしれない。B学長は「十字架を引き受ける覚悟が必要」と述べた。

学長が政策を実行していくにあたり、1人でできるわけではなく、一緒に仕事をしてくれるチーム、仲間、支援者の存在はきわめて重要で、この点についてもほとんどの学長が述べた。具体的には執行部チームとの関係と、職員の役割と参加の在り方である。「ほかの執行部との関係づくり」で

は、A 学長は「常任理事とは頻繁に話し合い、彼らの意見をよく聞くようにしている。毎週の常任理事会やその後の昼食会は重要」、「部長会議で話している内容も把握している」、「会議が多いが、無駄な会議をしている気はしない」と述べた。B 学長は、毎週月曜の常務理事会（理事長、常務理事、学長）、毎週水曜の学長室会議を大事にしている。C 学長は「自分がどんな考え方の人間かを少なくとも大学評議会に來ている人には理解してもらうのが大事」「（考えを理解してもらうために）秘書には原稿や議事録の校閲をしてもらうが、次第に手を入れなくてもよいものができてくる」「理事や副学長は、それまでの対立関係とか一切関係なく、純粹に大学のために誰がいいかで選んだ」という。E 学長も毎月 1 回理事長との首脳懇談会をしており、学長が必要だと話すと理事長がかなり大きな金額の予算措置をすぐに決断してくれる関係を構築している。I 学長は「常任理事会は毎週開催。理事長にフランクに意見を言う場として機能している」、「学長、副学長、事務部長などの主要メンバーの委員会で重要事項を議論したうえで、運営協議会、教授会にかける方式がうまく機能している」という。K 学長は「理事長は隣の部屋にいて、常に相談できる関係にある」という。G 学長は「自分の考えを共用してくれる副学長を選ぶのが大事」、「人望の厚い先生を改組の責任者にした」と人の選び方の重要さを述べているし、多くの学長と一緒に「苦勞してくれる仲間（F 学長）」を選んでいた。B 学長も「副学長は自分の判断で選んでいるが、学部長の選出に関しては人事に介入することなく、選ばれた人と一緒に付き合う」と述べた。大学の規模も関係があると思われるが、執行部チームの話があまり出なかったのが、H 学長、J 学長³⁾である。H 学長は、理事長や学長になる前から、長いこと理事をやっていたので、聞けばわかるだろうと学内からの相談や打ち合わせが多く、個人のリーダーシップを発揮している印象である。J 学長は、「以前は学部の委員会で物事を決めて、教授会で決定して実行するスタイルで学長に何の連絡もなかったが、多数決はだれも責任を取らないので止めさせた。学長に報告・相談することが大切で勝手に決めないように言っている。」「相談されたら（ボールが投げられたら）長く持ちすぎないで早く決断するようにしている。ずっと教員をしてきた副学長が学内のことに通じているので相談しながら進めている。」という。いずれも理事長と学長を兼ねていることも影響しているように思われる。学部長の在り方について言及したのは D 学長で、「学長は立候補してなるが、学部長は立候補制でないため、本人も予想せずになるケースがある。だいたい 2 期まで 4 年

で変わるので、慣れてきたと思うと学部長が変わることが大変」と語り、学部長向けの研修機会も必要なのではないかと述べた。

「教職協働・職員の経営参画」はE学長が「職員がもっとコミットすべき」と特に強調したが、優秀な職員の育成、経営参画の重要性を多くの学長が「周りの職員が自分の仕事を支えてくれている、感謝している」と語った。A学長やE学長は職員理事を実現させた。K学長も教職協働に力を入れている。G学長は、改革プランを実現する事務組織を学長直結組織として作ることで、意思決定のスピードが上がり、学内的にも分かりやすくなった効果を述べている。H学長やJ学長は優秀な事務職員を外部から連れてきて中を改革してもらい、皆に仕事を与えることで職員を育成している。

5. 各学長の経歴と有効だった経験

各学長の経歴とその中で有効だった経験、選出方法を表5にまとめた。

表5 学長の経歴と選出方法

	学内			大学外の経験	その他役立った経験	学長選出方法
	教員	部局長	全学役職			
A	○	◎				選挙
B	○	○				1期、2期は選挙 3期は理事会推薦
C	◎		◎			学長選考会議指名
D	○		◎			選挙
E	○	◎	◎	○		1期は選挙 2期は理事会指名
F	○	○	◎			学長選考会議指名
G	○	◎	◎		大学基準協会や 設置審の委員経験	選挙
H				◎	着任前からの自大学の 理事経験 他大学の理事長、 理事等	理事会指名
I				◎		理事会指名

J	○ (1年)			◎		選挙
K	◎	◎	◎			選挙

注：筆者作成。経験があるものに○、そのうち「有効だった」と本人が語ったものは◎をつけた。学長選出方法は実際にはより複雑であるが、ここでは教（職）員の選挙の結果でほぼ決まる場合は「選挙」、選挙がない場合は「学長選考会議指名」「理事会指名」等とした。後者の方式で意向投票をしたケースもあるが、大学名を特定できないようにするため、詳細は書かない。

ここでは、学者出身の学長と、学者経験のない学長（H学長、I学長、J学長）にわけて検討したい。なお、学者経験のない学長は11名中3名で、実際の学長の分布に比べて高い割合になっているが、学者経験がない学長がどのように育ったのかについてはほとんど知られておらず、その実態を把握したいためにあえて複数名の調査を実施しているためである。

5.1 学者出身学長の場合

まずわかることは、部局長と全学役職の両方を経験がE、F、G、K、部局長経験のみがA、B、全学役職のみがC、Dとなっており、全員が管理職経験をしたうえで、学長職についている。しかも、それらの経験が学長として仕事をしていくうえで有効だったと語っており、このあたりは先行研究の知見と合致している。

しかし、部局長や全学管理職の経験をしていても、「学長になるなんて思わなかった」と語った学長も多い（たとえば、B学長、C学長、G学長）し、「なりたくなかったが断れないと覚悟してなった」（F学長）学長もいる。広島大学が行った学部長調査の結果（表6）をみても、この学長たちの発言は驚くものではないだろう。広大調査で多くの学部長が「わからない（状況による）」、「断る」と回答したことからも、実際に学長に就任している人たちは、それなりに強い覚悟をもって引き受けたことも想像に難くない。A学長は「所属学部から学長を出したいといわれて、自分でも必要だと思い立候補した」と述べた。

表6 将来、学長や副学長（担当理事）への就任が要請された場合の対応

	受諾する	やむを得ず 受諾する	わからない (状況による)	断る
国立	8%	7%	53%	32%
公立	13%	11%	49%	27%
私立	14%	9%	45%	32%

注：広島大学高等教育研究開発センターが2017年12月に全国の国公立大学の学部長を対象に実施した「大学への資源配分と教育研究活動に関する学部長調査」より筆者作成。

(<http://rihe.hiroshima-u.ac.jp/2018/07/23-3/>, 2018.1.7)

表5に戻るが、学者出身の学長の全員が、部局長経験や全学役職の経験が役立ったと評価している。具体的にどのように役に立ったのか、発言をもとに確認しておきたい。

特に管理職経験が長いのは、D学長、G学長、K学長である。D学長は約20年間の学内役職を経験しており、「副学長もしているから学長をやれると思ったが、実際にやってみると副学長と学長は大きく違った。学長は最終判断が常に求められる。」と語ったのは印象的だった。G学長も2000年ごろから学内役職続きで学長になったが、「学内役職は学内のことを熟知するうえで有効で、それがなくては私の場合は学長をやるのは難しい。学内のどの部署のだれに頼めば動くのかを知り、改革を任せる適任の責任者を選ぶことは、ずっと学内にいたからスピーディーに改革ができた」と話す。K学長は学部長や副学長を13年間務めたが、学部長時代は学長が非常勤で、学部長が学長代理になっていた。学部長になる前の若い教員時代に、四大化があり、そのプロジェクトの一環で7,000万円の予算で設備を整える責任者になり、大学の契約の仕方の流れやそれをオーソライズする学内手続きの仕方を学んだ。学長室員として様々な実務経験を積み、その都度、必要に応じて制度や政策についても学んでいき、学部長になったと話す。そういう意味では、管理職になる前の経験の有効さも大きい。

A学長は学部長経験をしたことが有効だったと述べている。「1人で努力するのは違う経験をした」「議論の激しい教授会だったので、全学の学部長会議での議論を認識し、自分の考えをもって説明すること」やそのために「主任や副主任などと常に打合せし」「大学の全体像を理解する努力をし

た」という。E 学長も「研究科長など、管理業務に触れる機会が増えて視点が変わる経験は大きい」と話した。F 学長は、副学長時代に全学の FD 活動を熱心に推進した。カリキュラムデザインに関する副学長の諮問会議を作り、ポートフォリオを作ろうと学長に提案したという。副学長の時にかなりいろいろやっており、学長になってからでは遅いとも話した。C 学長は管理職経験に限らず、「関係したら全力で取り組み、徐々に責任ある立場へ」と話した。

管理職を経験するだけでなく、それらの仕事を行うために、独自でかなりの勉強をしている学長も多くみられた。上述の K 学長もその典型であるが、ほかにも、D 学長は、前々学長の下で教務部長として高等教育について独学で勉強したという。本を読んだり、研修に出たり、学会に入ったり、論文を書いた経験があるから、学長がやれる、と話した。E 学長は、副学長になることを依頼された際にかかなり悩んだが、引き受ける決断をしてから、大学のアドミニストレーションについてかなり勉強したと述べた。勉強しようと思えば、本やウェブサイト、講演会などの学ぶ機会はいし、私大連の研修などで他大学の人と意見交換をすると、苦勞も聞けてアイデアももらえて非常に役立っていると述べた。G 学長は、10 年近く大学基準協会や設置審の仕事に携わったが、他大学の資料を読んだり、実施調査で深く掘り下げたり、広く学ぶ機会新しいことをやるうえでも、他大学も頑張っていると学内を説得するうえでも有効だと話した。他大学の外部評価委員や研修なども熱心に参加している。B 学長は「周りから立候補するように頼まれて仕方なくなったが、学長はどういうことをするのかもよく知らないままになって苦勞した」「学長になってから、創設者の思想や高等教育政策の流れを勉強した」という。

以上をまとめると、部局長経験、執行部経験をしている学長が多く、それらの経験が学長としての仕事をしていく上で、学内の課題や情報を熟知し、人脈を作る点で有効だったことがわかる。ただし、話を聞くと単にその役目を淡々と務めているというわけではなく、そうした機会を捉えて、高等教育政策や大学経営についての勉強をしている点も優秀な学長たちの特徴として浮かび上がってきた。

大きな改革は学内出身者はしがらみがあってやりづらいという意見もよく聞くが、卒業生で教員経験の長い F 学長や G 学長はむしろ、学内経験の長さ人と人脈を生かして組織改革を実現した。F 学長は教員組織と教育組織を分離する改革をするとき、「ほとんど指名のような形で先生はここにお

願い」という形で進めたという。個々の教員を知って関係を作ってきたからこそ実現できたと考えられる。

学者出身であることは教員の考え方や価値観を理解しており、大学という組織を運営するうえで非常に有利になることは諸外国の研究でも指摘されている。アメリカの大学の学長は大学経営のプロだといわれることが多いが⁴⁾、その大多数はやはり学者出身である。K学長は「今も週3コマの授業をしているが、大学教員としての感覚を失うと先生たちのインセンティブを見逃す可能性があるから」と話した。

5.2 学者経験のない学長の場合（H学長、I学長、J学長）

学者出身の学長の場合は、学内での管理職経験を積む中で学び、優秀な学長として育っていくが、学者経験のない学長はどのように育っているのか。3名の共通点を探ったところ、一定の苦労はあった。上述のように、I学長は外から来たからこそ、学内で進められている改革の効果に早くから疑問を感じていたが、皆が取り組んでいる中で水を差すことになるので、次なる改革を成功させるためにも、全力で頑張りこのままではダメだと見えるまで、手遅れにならないぎりぎりのタイミングまで待たざるを得なかった。H学長の「引け目に負けずに頑張っている」という発言、J学長の「教員は厳しい資格審査があり、研究業績を積んできているので、畑違いで研究もやっていない人がなんだという見方をされる教員もやっぱりいる」という発言からも苦労がうかがえる。商社という異業種出身のJ学長だけでなく、高等教育業界に詳しいH学長、I学長も学者経験がないという点では共通で、同様に苦労をしていた。I学長は、学長になる以前から業務だけでなく、学会に参加するなど、積極的に大学のあり方を学び、考えてきたにもかかわらず、である。

しかし、いずれも学外での素晴らしい経験によって別の形で補っていた。たとえば、H学長は、他大学の理事長、大学団体での経験、他大学の理事経験に加えて、同法人での長年の理事経験でカバーしている。他の大学の理事会はとても参考になるし、現在も全国の数多くの大学を訪問してよいことは質問してまねている。この地区の設置者を超えた学長会が年2回あるのも役立っていると話した。J学長は、妻が創業者の孫という縁で、商社を退職後にやれることはないかと思っていたが、教えることは想定していなかったという。教授になったが、大学は上述のように厳しい事情を抱えており、学内をまとめられる学長が求められていて、創業者との縁もあ

るからと推されて、選挙で選出されたという。そういう意味で学長になったのは想定外で戸惑ったと話したが、1年後に理事長になったのは、「自分がやらないといけない」と覚悟してやろうと思ったという。」学長は商社に42年間勤務、うち20年間は海外駐在でいろいろな場所でいろいろな人と接してきた。そのネットワーク・人脈の広さを使い、「助けてくれ」と頼んだが、こういう幅広いネットワークはむしろ学者出身の学長にはないメリットといえる。また、商社勤務時代も、常に新しいやり方、サービスを提供しないと行かないといわれるので、新しいやり方を常に考え続けてきたので、未経験のところでも、何をやらねばならないか何をやるべきかを考えることができると話した。

H学長とJ学長はいずれも理事長を兼任している。理事長の場合は学者経験のない外部者が務める場合も珍しくない。筆者は別の調査等で理事長に話を聞く機会も少なくないが、彼らのリーダーシップのスタイルと似た傾向も感じた。ただ、学長のリーダーシップと理事長のリーダーシップの関係をどのように考えるかは、かなり大きな別の関連する研究テーマであり、ここではこれ以上の深入りをしないことにする。

6. 学長人材の育成に関する考え方

最後に、望ましい学長人材の考え方についてまとめておきたい。表7には学長たちが考える学長人材の育成に関する考え方、研修に対する意見や考え方をまとめた。

表7 学長人材の育成に対する考え方

	学長人材の育成方法に対する意見	研修の考え方
A	選挙制度を取る限り、予定されている学長はおらず、養成できない。できるだけ多くの教員が大学の全体像をわかっていることが大事。学外の研修に行かず、大学内で知る機会、議論する機会が持てたらよい。 その職についてわからないことがあったらその時必死に学ばよいが、役員がするのは最終判断なので、優秀なスタッフと相談できる環境を作っておくことが大事。	研修で他大学の学長の経験を知るのは勉強になる。たくさん知ることによって選択肢が増える。
B		

学長のリーダーシップとその能力養成

C	関係したら全力で取り組み、徐々に責任ある立場へ。学長が選べる副学長などを担当させて任せる。	研修で聞いたからやってみようということはないし、外国の経験は制度が違うから失敗する。ただし、キーワードを考えるきっかけになる。
D	資質のあるものが場所を得て伸びるのが理想的。学長や学部長なども勉強しないといけないが、学長になってから勉強しては遅い。学部長は最長4年だが、慣れてくると新くなる繰り返して、ある程度の学部長候補者を選び、教育する機会があればよいと思う。	2代前の学長の元で、高等教育について独学で勉強して論文を書いたりした。それがあから学長ができています。新任者研修に派遣する、教員にも外部の委員の仕事を受けて外部環境を学んでもらうことを推奨。
E	学部長、学長補佐などの仕事を通じて大学運営を学べる。様々なテーマで議論するワークショップに管理職は半分強制的に参加してもらっている。	それに加えて、外部の研修にできるだけ参加を促している。外の教職員と交流する機会は刺激を得る、ネットワークを作れるなど意義がある。
F	東大の総長補佐のような将来の管理職候補が学内運営を経験できる仕組みがあればよい。一緒に苦労してくれる人を見つけるのはなかなか難しい。	
G	適正はあるので、マネジメント能力のある先生を見定めて、伸ばす努力をひたすらしている。自身にとって有効だった大学団体の仕事などを推薦している。他大学を知ることが大事。改革マインドにつながり、ネットワークができる。	天城学長会議は1回しか行けなかったが、勉強になった。
H	学長も経営が分かっていないといけない。	研修などにも積極的に参加している。
I		
J		学外の研修は機会があればできるだけ参加している。外から来て、法律、規定を理解しないと運営できないと痛感。その業界のルールが何かを知る必要がある。文科行政の話や事例紹介も役に立つ。他大学の学長との交流は重視していない。
K	養成できればよいと思うが、学長の選ばれ方は様々なので現実的には難しい。大学事務のメンターのような教授に育てられた。学内プロジェクトに参加することで、OJTで育ってきたので、任せることでやりがいを感じてもらって経験を他の教職員にも提供している。	研修で育てるといってもどのような人をどのようなポジションにつけて行くかが大事。

出所：筆者作成

そのポイントを一言でいうと、学長たちの学長人材の育成方法に対する意見は、自身がどのように育ったのかによって考え方が異なっているというものであった。A学長「選挙で選ぶ以上、学長は育てるのは難しい。むしろ教員の底上げが必要」、C学長「自分の頭で、1人で徹底的に考えさせる」、D学長「勉強しないと学長はできない」、E学長「外部の研修などは重要」、G学長「外部研修だけでなく、基準協会などの外部での委員に派遣する努力をした」、K学長「学内経験で学ぶ機会とやりがいを多くの教職員に与える、立場が人を作る面もある」などである。

学長には適性の有無があり、絶対に向かない教員がいることは多くの学長が指摘した。そのうえで、OJTで学べる効果は学者出身の学長が程度の差はあれ指摘しており、「適性のある人材を見つけて、そうした職につけて経験を積ませる必要性」に言及する学長が多かった。特に管理職経験の長いD学長、G学長は明確にそのような意見を出した。D学長は「幹部候補生がある程度の教育を受けておく必要がある。そういう研修があったらよい」と語った。学長が1人で頑張らないことは、仲間を作り、政策を実現できるだけでなく、将来のトップを育てるうえで有効といえるだろう。ただ、将来の学長候補と期待を寄せていた人物が大学を離れてしまうケース、クリスチャンコードがあり候補者が限られる、一緒に苦労してくれる人を見つけるのはなかなか難しい、などの問題を指摘した学長もいた。

教員は、委員会などでは片手間でまじめに考えないからそこから経営人材は育たない、というのはC学長とE学長で、C学長の場合は、「これはと思う人に副学長を担当してもらい、いよいよまずいということにならない限り任せる」「1人で考えてもらい、ある程度まとまったら報告に来てもらうというのを何回か繰り返すなかで、学内プロセスを学んでもらう」ことを意識してやっており、E学長はだからこそ職員がさらに積極的に参加することの重要性を説いている。ただ、E学長は教職員や学生を交えて様々なテーマで議論するワークショップを開催しているが、管理職には半分強制的に参加してもらい、外部の研修にできるだけ参加を促している。

A学長は、学長の選挙制度は維持したほうがよいと考えている。なぜなら「マニフェストを作成し、それに対する支持として選ばれたのでそれに従ってやっていると最終的に言える」からである。そうすると、「予定されている学長はいないから、養成の仕様がな。むしろ、できるだけ多くの教員が大学の全体像をわかっていることが大事」という結論になる。A学長自身も若い教員時代に学内のもめごとに巻き込まれた経験があった

が、いろいろかんがえるきっかけになり、もめごと悪い面ばかりではないという。ただ、多くの教員が全体像を理解するためには、「外部の研修ではなく、学内で知る機会、議論する機会が増えるとよい」「身につまされなければ学ばないので、職についてわからないことがあればその時に必死に学ぶ。役員に求められるのは意思決定なので、むしろ優秀なスタッフと相談できる環境が重要」と話した。研修については「他大学の学長の経験を知るのは勉強になる。たくさん知ることによって選択肢が増える」と語った。学内の経験を積み、自ら学ぶ中で育ってきたC学長やK学長はあまり研修に期待していない。C学長は「学者出身だと、自分の専攻分野に関してであるが、話題を見つけ、未知の問題を解決するという経験を積んでいる。その経験を、自分の専門に帰着させるのでなく、学長という職責で生かせばよい。研修で聞いたからやってみようと思うことはない。外国の事例は制度が違うから、それをなぞってもたいてい失敗するが、キーワードは役に立つ」と話し、K学長は「時間もお金もないから研修はほとんど行かない。ほかの執行部をつれて懇親の場に連れ出す目的のほうが主」と話した。ただし「OJTでいろいろな規則を学んだが、体系的に学んでおけば、時間の節約になるし、学長になってからでは改革のスピードが遅くなる」とも話した。

研修に関して異業種出身のJ学長は、「機会があればできるだけ参加する。外からきて法律や規定を理解しないと運営できないと実感した。その業界のルールが何かを知る必要があり、文部行政の話や事例紹介も役に立つ」「ただ情報懇談会などは、最初はでてみたが、今は他大学の学長との交流はあまり重視してない」と話したが、やはり学ぶことを重視していた。筆者は幸いにも今回のインタビュー調査以外にも学長にインタビューをする機会に恵まれてきて、印象深い学長がたくさんいるが、2004年から2012年まで長岡大学の学長を務めた原陽一郎氏を思い出した。原元学長は、定年まで民間企業（東レ）でプロジェクトマネージャーなどを務めたうえで学長になったが、まず大学についての全般的知識を学ぶ必要性を感じ、高等教育関係の60冊を超える文献を短時間で読破し、これをもとに「今なぜ大学改革か—21世紀の新しい大学像を求めて」(長岡大学ブックレット)をまとめた(両角 2009)。それを読むと、今日の大学改革の必要性と方向性、その根拠がよく整理され具体的にまとめられており、改革推進の理論武装をする点で貴重な内容となっている。異業種出身の理事長も多いが、大学を改革に導いた理事長たちもまた高等教育や政策について非常によく

勉強をしており、感心させられることが多々ある。

学長の育成方法とは異なるが、任期について、E 学長は「学長はある程度の期間をやらないと難しい。現在 6 年目だが、4 年目で変わるケースが多い」と話した。A 学長は 3 年の学長任期を 4 年にしたが、「1 期目の 1 年目は前任者が作った予算で動き、自分で作った予算で翌年を動かすと 3 年目は次の予算を作って他の人に回すのでは時間が短すぎる」と語った。C 学長は「前任者が手がけたことをなるべく消そうとしがちだが、限られた任期を考えると、種をまく人、育てる人、収穫する人が別々になるという長い視野での発想が必要」と述べた。

7. 結語

最後に本研究で明らかになった知見を簡単にまとめておきたい。学長のリーダーシップについては、ビジョンを示し実現につなげていく能力や覚悟、教職員の理解と協力を引き出すためのコミュニケーションや工夫といった側面について、学長自身が語った言葉を用いながら述べてきた。学長の育成方法については、学者出身学長の場合は、学内役職経験の効果が大きい、それだけでなく、機会を作って勉強している点も明らかになった。学者経験のない学長の場合は一定の苦労はあるが、それぞれの持ち経験で補っていた。今後の学長人材育成に対する考え方については、学長には一定の資質やマネジメント能力は必要なので、それを見極めて、役職を与え、研修の場に出してもらうことで育成していくことの必要性について述べていた。優秀な学長たちがそれぞれの機会をとらえて勉強していたことは非常に重要で、これまでのように経験だけで学長職を務められる時代は終わり、何らかのそうした機会を増やしていくことが必要なのではないかと思われるし、そこでの教育・研修のあり方は、実務者である学長とこの分野の研究者の共同作業で探っていくことも必要であると感じた。大きな期待と責任ばかりが押し付けられる形になっている学長職について、インタビュー調査から改めて感じたのは、大学は学長次第という面が大きいこと、学長という仕事の難しさとやりがいであり、優秀な人材がそうした職についていくことの躊躇いを少しでも減らしていくことや、学長人材を育てる・支援するという発想の重要性であった。

残された課題は多いが、一つ上げれば、とくに私立大学で学長のリーダーシップと理事長のリーダーシップの関係をどのように考えるか、という

点である。ワントップ型の学長はいずれもそれを評価していた（A 学長「デメリットは忙しくなることだけ」、C 学長「経営マターと教学マターはほとんどのことが関係するからやりやすかった」、H 学長「理事長も兼ねていたから何でもできた」等）。私学の建学の理念の多様性、自主性を重視する観点から、非常に多様なガバナンスを許容する制度となっているが、そうした多様さを今後もどの程度まで維持し続けるのかが良いのかどうかを考えるうえでも、そうした研究が必要になっているように思う。

注

- 1) 総長など、学長以外の呼称を用いているケースもあるが、ここではすべて「学長」と呼ぶことにする。
- 2) 平野俊夫（大阪大学前学長）、2016、「国立大学改革の要諦－学長選考方法見直しを」日本経済新聞 2016 年 2 月 22 日。
- 3) インタビューで執行部チームの話にならなかったが、J 学長の大学では、毎月、執行部会議（メンバーは学長、副学長、学部長、教務部長、事務局長、案件によっては当該責任者）を開催し、諸連絡、意見交換を行い、意思疎通を図り、共通認識を持てるようにと努めているとのことである。
- 4) ハーバード大学の元学長のブック（2015）はアメリカの大学の学長は、他の国よりうまくいっているが課題もあることを指摘している。理事会は傑出した指導者よりも適任の管理者を選びがちであること、教育研究現場からかなり前に離れて管理職としての好条件を渡り歩いた人物が学長になることが多く、予算の調整や大学の管理で手腕を発揮するが、教育研究の質の向上でのビジョンや創造的アイデアに乏しいこと、学長の多くは6年以下しかその大学におらず、長期的で忍耐強い努力を必要とする重要な改革の時間が持てず、高い SAT スコアや寄付の増加といったありふれた短期的な目標になりがちなどである。アメリカ型のプロの学長の良い面ばかりではないことは指摘しておく。

参考文献

赤井伸郎・中村悦広、2009、「国立大学の内部ガバナンスと大学の財務運営－法人化後の大学内部のガバナンス改革は大学経営の改善に寄与するのか－」RIETI Discussion Paper Series 09-J-007。

(<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/09j007.pdf>, 2018.1.7)

王師・両角亜希子、2016、「大学上級管理職の経営能力養成の現状と将来展望」『大学経営政策研究』6: 19-32。

- 大場淳、2011、「大学のガバナンス改革－組織文化とリーダーシップを巡って－」『名古屋高等教育研究』11: 253-72。
- 梶田叡一、2015、「4 大学の学長職の経験から考える」『IDE 現代の高等教育』567: 54-8。
- 北城格太郎、2015、「学長のリーダーシップとは」『IDE 現代の高等教育』567: 17-20。
- クーゼス、J. M.・ポズナー、B. Z. (高木直二訳)、2010、『大学経営 起死回生のリーダーシップ』東洋経済新報社。
- 高木幸道、1995、『学長リーダーシップを問う－私大協会“学長調査”を中心として』学校経理研究会。
- 平本早雪・両角亜希子、2018、「私立大学における学長の属性と影響力－上級管理職調査から」『東京大学大学院教育学研究科紀要』57: 147-64。
- 本間政雄、2015、「大学のトップ人材をいかに育成するか」『大学マネジメント』11(9): 2-13。
- 夏目達也、2013、『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』（平成 22～24 年度科学研究費補助金（基盤研究（B））最終報告書）。
- 納谷廣美、2018、「学長のリーダーシップの確立を求めて」『IDE 現代の高等教育』606: 28-32。
- 淵上克義、2013、「大学におけるリーダーシップの形成」『名古屋高等教育研究』13: 213-34。
- ボック、デレック、2015、『アメリカの高等教育』玉川大学出版部。
- 前田一之、2017、「組織文化と学長リーダーシップに関する実証的研究－全国国公立大学の副学長アンケート調査結果から」『大学論集』49: 85-100。
- 松本紘、2015、「学長のリーダーシップ」『IDE 現代の高等教育』567: 4-11。
- 松本雄一郎、2018、「大学の経営・教学指導人材の育成と確保に関する全国学長調査」『大学マネジメント』13(10): 2-7。
- 三隅二不二、1966、『新しいリーダーシップ－集団指導の行動科学』ダイヤモンド社。
- 三隅二不二、1986、『リーダーシップの科学－指導力の科学的診断法』講談社。
- 村山誌帆、2017、「大学におけるリーダーシップ」『高等教育研究叢書』138: 79-88。
- 村澤昌崇、2017、「大学におけるリーダーシップと環境・戦略・組織特性そして成果－全国学部長アンケート調査に依拠して」『高等教育研究叢書』138: 43-64。
- 両角亜希子、2009、「学生獲得に向けた地方小規模大学の挑戦（事例：長岡大学）」『カレッジマネジメント』156: 20-2。
- 両角亜希子、2014、「大学教員の意思決定参加に対する現状と将来像」『大学論集』45: 65-79。

- 両角亜希子・小林武夫・塩田邦成・福井文威、2018、「大学上級管理職向け研修・教育プログラムの現状と課題」『大学経営政策研究』8: 95-111。
- 山崎その・宮嶋恒二・伊多波良雄、2018、『これからの大学経営－ガバナンス、マネジメント、リーダーシップ』晃洋書房。
- 吉岡知哉、2015、「大学とリーダーシップ」『IDE 現代の高等教育』567: 46-9。
- Bess, J. L. and Dee, J. R., 2008, *Understanding College and University Organization: Theories for Effective Policy and Practice*, Stylus Publishing.
- Birnbaum, R., 1992, *How Academic Leadership Works: Understanding Success and Failure in the College Presidency*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Fitch, P. and Brunt, V. B., 2016, *A Guide to Leadership and Management in Higher Education: Managing across the Generations*, Routledge.
- Gunsalus C. K., 2006, *The College Administrator's Survival Guide*, Harvard University Press.
- Ruben, B. D., De Lisi, R., and Gigliotti, R. A., 2016, *A Guide for Leaders in Higher Education: Core Concepts, Competencies, and Tools*, Stylus Publishing.

謝辞

非常にご多忙の中、長時間にわたるインタビュー調査に大変丁寧にご対応してくださった学長の方々に、心より御礼申し上げます。