

丸山文裕先生とリーダーシップ

広島大学高等教育研究開発センター副センター長／准教授

大場 淳

丸山文裕先生が今年停年を迎えられる。先生は平成24年4月に、国立大学財務・経営センターから広島大学高等教育研究開発センターに赴任された。それからの在任期間は5年であるが、同氏は昭和56年から昭和62年の間、高等教育研究開発センターの前身である大学教育研究センターの助手を務められているので、通算するとRIHE（組織の日本語の名称は変わっても英語名・略称は変わっていない、以下両者を合わせて「RIHE」）の在任期間は11年近くになる。高等教育研究においてRIHEは研究者養成機能を担っているが、そこで研究者キャリアを始められた丸山先生は、RIHEの研究者養成の成功例の一つとあって差し支えないであろう。

RIHEでの2度目の在任期間中は、高等教育システム・経営論特講や比較高等教育論特講等の講義を担当された。平成26年から退職まではセンター長を務められ、それに伴って広島大学の管理運営に関わる重要職を歴任された。また、学会や社会貢献等のRIHE外の諸活動でも多方面で活躍されており、高等教育研究界の内外において丸山先生の知名度は高い。このような方を迎えることができたことは、RIHEにとって幸運であったと思う。

センター長在任中に丸山先生が挙げた業績は少なくない。その中でも特筆すべきは、科学研究費補助金基盤研究A「大学へのファンディングの変化と大学経営管理改革に関する国際比較研究」（以下「科研A」）の獲得と共同研究・共同利用拠点への申請であろう。「大学における教育研究の生産性向上に関する国際共同研究」と題して申請した後者については、惜しくも拠点への採択は逃したものの、拠点強化のための予算が平成28年度から配分されることとなった。この拠点強化事業は、科研A並びに従前から予算配分を受けている戦略的研究プロジェクトと合わせて、RIHEの研究活動の根幹を占めるようになっていく。

私と丸山先生とのお付き合いは、幾つかの研究会等を共にしたことを除けば、先生が平成24年にRIHEに赴任してからのことである。当時私は、その2年前から受託を受けていた文部科学省先導的
大学改革推進委託事業『諸外国の大学の教学ガバナンスに関する調査研究：米国・英国・フランス』の取りまとめに当たっていたが、赴任直後の丸山先生には「大学の設置形態とガバナンス」と「大学ガバナンスについての整理：フランスと英国」と題して2章を執筆いただいた。現在、RIHEでは大学教授職研究等とともに大学ガバナンスが重要な研究対象となっているが、丸山先生にも参加いただいたこの調査研究がその契機になったように思う。

丸山先生赴任後も教員の入れ替えがある中で私のRIHE在任期間は15年を超え、過去にRIHEに在籍・転出後に戻って来た者を除けば最も古い教員の一人となってしまった。赴任後暫くは、准教授であったことなどから管理運営に関わることはあまり無く、その点においては必ずしも歴代センター長との関係は蜜ではなかった。しかし、国立大学法人化後十余年を経て、大学の経営状況が一

層厳しくなる昨今、私もRIHEの管理運営に関与せざるを得なくなっている。RIHEの総務会に加わり、そして丸山教授のセンター長就任に併せて、副センター長の職を拝命することとなった。当該職はRIHEの規則で規定されているものの、それまで一度も置かれたことはなく、私が初めての任命であった。爾来、センター長を支える形でRIHEの管理運営に従事してきた。

これまでRIHEで私がお付き合いしたセンター長は4人になるが、彼らの運営スタイルは様々である。歴代センター長の背景は、RIHEで長くキャリアを積んだ者、本学他学部出身で副学長を務めた者、官僚経験者など多様であり、スタイルが異なるのは当然であろう。丸山先生のセンター長としての運営の在り方、別の言い方をすればリーダーシップのスタイルは、内外に敵を作らないよう事を荒立てず、冷静沈着に着実に物事を進めていくといった在り方であるように思う。リーダーシップ論は大学のガバナンス改革の重要論点の一つであり、平成26年の学校教育法・国立大学法人法の改正（大学ガバナンス改革法の制定）に際しても中央教育審議会等で大いに議論された。RIHEのセンター長の例を挙げるまでもなく、リーダーシップの在り方は多様であり、またその有効性が置かれる環境に大きく左右されることは多くの先行研究で明らかにされている¹⁾。しかし、中央教育審議会のリーダーシップに関する議論（中央教育審議会大学分科会、2016）は、特定のスタイルに固執しつつ他の在り方を排除したものになった感が否めない²⁾。リーダーシップが、Rost（1993）の言うように先導者（リーダー）とそれに従う追随者（フォロワー）の間の影響力の関係（influence relationship）であることに鑑みれば、リーダーシップと同時にフォロワーシップについても検討されて然るべきである³⁾。それを抜きにリーダーシップを展開すれば、多くの大学で執行部・部局間の信頼関係が失われ、必要な改革の検討に当って組織構成員が思考停止状態になり、組織は衰退してしまうであろう⁴⁾。

その点、丸山先生のリーダーシップのスタイルは、追随者との関係を重視し、その参加を促す在り方とっており、それは構成員参加の重要性を強調する先行研究⁵⁾の知見に沿ったものとなっている。それが、年々厳しくなる環境にも関わらず、構成員のモチベーションを上げ、科研A獲得のような成果につながっているのかもしれない。

丸山先生は平成29年3月で退職されるが、そのまま継続して特任教授としてRIHEに在籍する予定である。そして、現在選考中ではあるが、次期センター長の候補に推挙されており、再任されれば更に2年RIHEを導いていくこととなる。この期間は科研Aの残余期間に一致し、また、共同利用・共同研究拠点への申請期間でもある。RIHEを取り巻く環境は厳しいが、研究の深化・発展のみならず、教育（博士課程前期・後期）の国際化や大学院（高等教育学専攻）への社会人受入れ拡大、あるいは近き期限を迎えるRIHEの時限への対応など様々な課題に向けて、新しいセンター長の下で構成員が一丸となって適切に対応できることを願っている。

【注】

- 1) 例えばBecher & Kogan (1992)は大学間でリーダーシップの在り方は変わると言い、また、Chaffee & Tierney (1988)は同じリーダーシップのスタイルが同様な機関において全く異なる結果が生じる

ことがあると指摘する。

- 2) 羽田（2014）は、中央教育審議会の学長リーダーシップ論は権限と責任の体系を構築することで組織が円滑に機能すると想定する官僚制モデルに他ならないと指摘する。そこには、後述のようなフォロワーシップについての議論がない。
- 3) 小野（2007, 3）は、「リーダーは一人では成立しない。リーダーに従うメンバー（フォロワー）が存在し、その協力があってこそリーダーシップを発揮できる」と言う。
- 4) この問題は、H. サイモンが指摘する限定合理性からも類推されよう。
- 5) Birnbaum (2004), Ehrenberg (Ed.) (2004), Schein (2010)など多くの者が指摘している。

【参考文献】

- 小野善生（2007）『リーダーシップ（ライトワークスビジネスベーシックシリーズ）』ファーストプレス。
- 中央教育審議会大学分科会（2016）『大学ガバナンス改革の推進について（審議まとめ）』文部科学省。
- 羽田貴史（2014）「教学マネジメントと学長リーダーシップ論」『高等教育研究』17, 45-63頁。
- Becher, T., & Kogan, M. (1992). *Process and structure in higher education Second edition*. London: Routledge.
- Birnbaum, R. (2004). The End of Shared Governance: Looking Ahead or Looking Back. *New Directions for Higher Education*, 127, 5-22.
- Chaffee, E. E., & Tierney, W. G. (1988). *Collegiate Culture and Leadership Strategies*. New York: Macmillan.
- Ehrenberg, R. G. (Ed.) (2004). *Governing Academia*. Ithaca: Cornell University Press.
- Rost, J. C. (1993). *Leadership for the Twenty-First Century*. Westport: Greenwood Publishing Group.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership 4th Edition*. San Francisco: Jossey-Bass.