

# 大学運営におけるリーダーシップ

—第44回(2016年度)研究員集会の記録—

高等教育研究叢書

138 2017年5月

広島大学高等教育研究開発センター 編



広島大学

高等教育研究開発センター

# 大学運営におけるリーダーシップ

—第 44 回（2016 年度）研究員集会の記録—

広島大学高等教育研究開発センター 編

広島大学高等教育研究開発センター



## はしがき

広島大学高等教育研究開発センターでは、2016年10月27日に広島大学東広島キャンパスにて、高等教育研究者、大学管理者職員、大学院生を対象に、第44回『研究員集会』を開催した。本年度のテーマは、「大学運営におけるリーダーシップ」である。

言うまでもなく大学のミッションは、教育、研究、社会貢献の3つである。これらの使命は、個々の機関や大学制度自体の規模が小さく、公的助成をはじめとする財政基盤が強固であれば、ある程度達成できる。または公財政支出が小さければ、達成度はさして社会の注目を浴びない。しかし大学進学がユニバーサル化し、制度としても大規模化すると、多額の財政支出が必要となり、財政状況はどここの社会でも厳しくなる。足りない予算で、社会の福利厚生を向上させるための教育、研究、社会貢献の生産性を向上させる。これが現代社会で突きつけられる共通課題である。

そこで各国で20世紀終わりから、大学改革によってその課題解決を図ることになる。その改革を進めるのに、大学ガバナンス、とりわけ管理者のリーダーシップの在り方を、これまでとは異なった方式に向けて模索する。これが本年度のテーマの社会的バックグラウンドである。

リーダーシップの在り方を巡っては、さまざまな切り口がある。大学の教育、研究、社会貢献の3つの生産性を向上させるのが社会の目的としても、生産性は短期で測るのか、中長期を目標にするのか、でリーダーシップの在り方は異なってくる。構成員を叱咤激励して短期的成果をあげても、長続きしない。反対に不祥事などネガティブな結果をもたらす事例をあげるのには簡単である。

またカリスマ型、自由放任型または調整型のリーダーシップのとり方が、どのような組織で有効なのか。たとえば大学という構成組織や構成員が多様である知的共同体には、放任型でも任を果たすことができよう。またはそのほうが生産的な結果をもたらすかもしれない。しかしその対極ともいえる軍隊、刑務所、病院という規律が重んじられる緊張した組織には、放任型では役立たない。求められるリーダーシップが変化しているのは、大学組織が知的共同体から緊張組織に変容しているのかもしれない。このように大学におけるリーダーシップには多様な検討課題がある。

さて本年の研究員集会で発表していただいた方々、とりわけ経済学・経営学の立場から基調講演をしていただいた菊澤研宗氏（慶応義塾大学）、私学の立場から問題提起をしていただいた大森昭生氏（共愛学園前橋国際大学）、同じく国立大学の立場から村山詩帆氏（佐賀大学）、またそれぞれの論点提起に貴重なコメントしていただいた太田肇氏（同志社大学）、他の皆様には、心より感謝申し上げます。最後に熱心に参加してくださり、質問コメントくださった方々にお礼申し上げます。

2017年3月

広島大学高等教育研究開発センター長  
丸山 文裕



## 研究員集会の趣旨

### 大学運営におけるリーダーシップ

近年、大学の経営・運営は、世界的に見ても高い関心を集めている問題です。当センターの近年の研究員集会のテーマを振り返ってみても、第 39 回「これからの大学経営―誰がどのような役割を担うのか」、第 41 回「大学のガバナンス～その特質を踏まえた組織運営の在り方を考える～」、第 43 回「大学の統合・連携とガバナンス：地域分散、適正規模、機能分化の在り方を巡って」のように、大学経営・運営に関するテーマを積極的に取り扱ってきました。

そして今年度は、「大学運営におけるリーダーシップ」をテーマとして取り上げます。これまでに継続的に大学経営・運営の問題を扱って参りましたが、いよいよ経営・運営の最重要課題の一つである「リーダーシップ」に切り込んで参ります。

皆様もご承知のように、「リーダーシップ」は大学の命運を左右すると言っても過言ではありません。特に日本の文脈では、学校教育法（及び国立大学法人法）改正による学長権限強化とそれに伴う教授会自治の弱体化が進行しました。この改革は、環境変化や危機への適応のための即断即決の意思決定の必要性として正当化されましたが、見方を変えれば、役職に就く“人”を得なかった場合のリスクの想定が欠如しており、性善説的な制度改革だという指摘もあります。さらに、権限と対になる責任の所在や大学経営者養成の見通しも不透明であり、素人経営による“失敗”の不安が肥大化しつつある状況と言えるでしょう。

このような「リーダーシップ」改革への不安は、改革の学術的根拠が不明確である点も一因かもしれません。日本の大学経営研究は、まだその端緒が開かれたばかりであり、組織論、経営学、経済学等先行する学際領域における組織研究からの知見を十分に摂取する必要があります。この点については、当センターでは、近年これまで以上に学際領域の専門家を招聘し、基礎研究の重要性を伝えて参りましたが、今年度の集会においても、組織の経済学、組織社会学の第一人者を招聘し、学際融合的なリーダーシップ研究の可能性を模索いたします。

今年度から当センターでは国際共同研究推進事業として「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」（平成 28 年度～33 年度（予定））を展開します。よって、これまで以上に国内外の高等教育研究や実践に従事する皆様方と共に共同研究を推進し、高等教育研究の興隆のために尽くす所存でございます。今年度の研究員集会は、本事業のキックオフ集会をも兼ねており、本事業で取り組んでいる大学ガバナンス・リーダーシップ研究も披露する予定です。本集会において、皆様とともに、高等教育の将来を考える“熱い”議論を交わすことを楽しみにしております。



# 目 次

はしがき	丸山 文裕	i
研究員集会の趣旨		iii

## 基調講演

高等教育におけるリーダーシップ：経済学・経営学の立場から ーリーダーの「不条理」とその解決：取引コスト， ダイナミック・ケイパビリティ，そして価値判断ー	菊澤 研宗	1
高等教育におけるリーダーシップ： 経済学・経営学との接触反応がもたらすもの	羽田 貴史	17
セッション1の司会を担当して	藤村 正司	23

## 論点提起

大学ガバナンスとリーダーシップ ー改革と研究の動向ー	大場 淳	27
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 ー全国学部長アンケート調査に依拠してー	村澤 昌崇	43
大学におけるリーダーシップ：私学の事例から	大森 昭生	65
大学におけるリーダーシップ	村山 詩帆	79
第44回研究員集会セッション2 ー論点提起ーを司会して	立石 慎治	89
「セッション2ー論点提起ー」を司会をして	大膳 司	93

## コメントとディスカッション

大学のガバナンスとリーダーシップについて	太田 肇	97
リーダーシップ論の課題設定を巡って ーセッション3の報告ー	阿曾沼 明裕	103
研究員集会の概要		107





# 基 調 講 演



# 高等教育におけるリーダーシップ： 経済学・経営学の立場から

ーリーダーの「不条理」とその解決：  
取引コスト，ダイナミック・ケイパビリティ，そして価値判断ー

菊澤 研宗  
(慶應義塾大学)

## 1. はじめに：問題提起

まず、リーダーをめぐる興味深い3つの失敗事例を紹介したい。

最初は、「長篠の戦い」。これは、信長の鉄砲隊が武田勝頼の騎馬隊を圧倒した戦いである。最近の資料では、武田勝頼も実は鉄砲を保有していたといわれている。しかし、彼はそれを利用しなかった。なぜ武田勝頼は軍隊を近代化できなかったのか。

次に、「コダック」という米国の写真フィルム会社。この会社は、デジタルカメラの普及によって本業のフィルム・ビジネスが消滅し、倒産した。興味深いのは、このコダックがデジタルカメラ技術を世界で初めて発明した会社だったことである。それにもかかわらず、コダックはその技術を利用できなかった。なぜコダックのリーダーはデジタルカメラ技術を発展させなかったのか。

最後に、東京大学の事例。大学の世界ランキングを上げるためには優秀な外国人を呼び込む必要があり、それゆえ東京大学は完全9月入学・6月卒業に移行しようとした。そして、いくつかの他の大学もこれに追随しようとした。しかし、結局、できなかった。なぜ東京大学をはじめ日本の大学のリーダーたちは9月入学へと移行できなかったのか。

これら3つの事例から、いずれのリーダーも無知で非合理だったのではないかという印象が残る。しかし、彼らは、本当に無知で非合理的だったのか。むしろ、合理的に非効率的な現状に留まったのではないか。しかし、そもそも合理的非効率あるいは合理的不正といった不条理な現象は存在するのか。

本講演の目的は、人間は無知で非合理で失敗するのではなく、人間は合理的に失敗する可能性があることを理論的に説明し、このような不条理の解決法について説明することである。この目的を達成するために、以下、まず正統派経済学ではこのような不条理現象は説明できないことを説明する。次に、近年、注目されている取引コスト理論によって、このような不条理現象は説明でき、最初の3つの事例が合理的失敗つまり不条理現象であったことを説明する。最後に、このような不条理を回避する方法について説明する。

## 2. 新古典派経済学とその限界

### 2. 1 市場の効率性

まず、正統派経済学あるいは市場の経済学と呼ばれている新古典派経済学では、合理的非効率や合理的不正という不条理現象は説明できないことを明らかにする（菊澤, 2016）。

新古典派経済学が解こうとしている最も重要な問題の一つは、いかにして希少資源は効率的に配分されるのかという問題である。これを日常言語で言い直すと、いかにして、能力のある人のところにヒト・モノ・カネ等の資源が配分され、無駄なく利用されうるかという問題である。

能力がないにもかかわらずヒト・モノ・カネを持っている人がいる状態、これは非効率な状態である。そのような状態から、いかにして能力のある人のところに資源を配分し、無駄なく利用できるかということ問うのが、経済学の基本問題の一つである。そして、その答えは簡単で、自由な市場取引に任せることである。

まったく能力がない人にとって、資源を保有していること自体がマイナスになる。たとえば、土地は使わなくても保有しているだけで固定資産税がかかってしまう。それゆえ、土地を売りたいくなる。他方、能力がある人は、購入費がかかるけれども、その資源を使ってその購入費以上にプラスを生み出すことができるので、買いたくなる。

したがって、自由に取引できる市場さえあれば、資源は自然に能力のない人から能力のある人のところに流れていき、資源は効率的に配分され無駄なく利用されることになる。経済学的な効率の世界では、このような自由な市場取引を通して、能力のある人のところに資金が集まる。これが金融市場である。また、能力のある人は仕事に就けるが、ない人は淘汰される。これが労働市場である。そして、商品市場では、効率的なより良い商品だけが売れて非効率な商品は淘汰されることになる。

このように市場は、いつも最善の答えを出す。それゆえ、市場に任せれば良いというのが、新古典派経済学あるいは市場の経済学の考え方である。

### 2. 2 反証事例

しかし、これに対する反証事例が出てきた。1980年代に、スタンフォード大学の経済史の教授であるポール・デイビットが、コンピュータのキーボードの文字配列「QWERTYキーボード」（Krugman, 1994）の不思議に気がついた。

彼によると、この配列は19世紀に成立した配列であり、当時のタイプライターは性能が悪く、あまり早く打つと文字を打つアームが絡まってしまっていてタイプライターが壊れてしまうため、できるだけ指の動きを遅くするために、この配列が考案されたということであった。

しかし、その後、タイプライターも電動化され、性能も向上し、新たに文字を効率的に

打てる人間工学的な配列も現れた。しかし、結局、新しい配列は淘汰され、今でも QWERTY 配列がスタンダードとして残っている。ポール・デイヴィッドは、このキーボードの配列は効率的だから残ったのではなく、非効率であるにもかかわらず、デファクトスタンダード（事実上の世界標準）として残っているのではないかと考えたのである。

このキーボード配列の事例から、市場は常に適切な答えを出すわけではないのではないかという疑問が生まれ、その後、他の事例も指摘されはじめた。たとえば、コンピュータの OS に関して、マッキントッシュが敗れてウィンドウズが勝ったが、本当にウィンドウズのほうの性能が良かったからだろうか。また、ビデオでも、ソニーのベータマックス方式が VHS 方式に敗れたが、本当にベータマックス方式が非効率的だったのだろうか。

### 2. 3 限定合理性と機会主義の仮定

以上のような事例から、正統派経済学（新古典派経済学）は、実は現実をうまく説明していないのではないかという疑問がもたれることになった。では、どこに問題があったのか。多くの研究者は新古典派経済学の基本仮定である人間の完全合理性に注目した。この仮定によると、すべての人間は全知であり、完全情報のもとに合理的に行動することになる。

しかし、実際には、人間は完全合理的ではない。だからといって、完全に非合理でもない。人間の合理性は限られているというという意味で「限定合理性」の仮定が受け入れはじめた（Simon,1957；菊澤,2016）。

そして、もしすべての人間が限定合理的で不完全であるとする、何が起きるのか。新古典派経済学のもう一つの人間の仮定である効用（利益）最大化仮説も、機会主義の仮定（Williamson,1975,1985,1996；菊澤,2016）に変化する。すなわち、人間は隙があれば他人をだましても利己的利益を追求するという仮定となる。

したがって、限定合理的で機会主義的な人間の世界では、市場で知らない人たちと取引する場合、相互に騙されるかもしれないので、駆け引きが起こる。それゆえ、騙されないように、取引する前に相手を調査し、実際に契約を交わすときにも弁護士などに入ってもらい、そして契約後も監視する必要がある。

このように、市場取引はただではない。このような取引上の無駄のことを「取引コスト」（Williamson, 1975, 1985, 1996）という。このコストは、会計上には現れてこない、人間関係上の見えないコストである。しかし、われわれはそのコストを認識できるのである。

## 3. 取引コスト理論と不条理

### 3. 1 取引コスト理論

このようなコストの存在とその影響力の大きさを発見したのは、1991 年にノーベル賞

を受賞ロナルド・コース（Coase, 1937, 1992）や2009年にノーベル賞を受賞オリバー・ウィリアムソン（Williamson, 1975, 1985, 1990, 1996）である。この「取引コスト」という人間関係上のコストの存在を認識すると、以下のように世の中には不条理が発生する。

たとえば、いま現状が明らかに不正あるいは非効率な状態にあり、それゆえこの現状を早く変化させる必要があるとしよう。しかし、変化させるには、すでに現状にメリットを得ている利害関係者たちと交渉し説得しなければいけない。このとき、多大な取引コストが発生する。

この取引コストの存在を考慮すると、以下の原理が成り立つことになる（菊澤, 2000, 2007）。

（1）非効率な現状から社会的に見てより良い方向へと変化することによって得られる個別メリットが、変化によって発生する人間関係上の取引コストよりも大きいならば、個々人は社会的にみてより良い方向へと変改しようとするだろう。

（2）しかし、社会的にみてより良い方向へと変化することによって得られる個別利益よりも、変化するために発生する人間関係上のコストの方が大きい場合、たとえ現状が非効率で不正であっても、現状を維持する方が合理的となる。つまり、合理的不正や合理的非効率が発生する。つまり、不条理現象が発生することになる。

以上の原理にもとづくと、取引コストが存在する世界では、たとえ非効率な商品でも、偶然、普及してしまうと、それを変化させるには多大な取引コストが発生するので、非効率な製品が市場を支配し続ける可能性がある。

QWERTY キーボードはすでに市場を支配してしまったので、それを覆すコストが高いのである。効率的な商品が非効率な商品に勝てない原因の一つは、この取引コストという見えないコストが存在しているからであり、そして人間はそのコストの存在を認識するからである。

### 3. 2 不条理現象としての3つの事例

以上のような原理を理解すると、最初に説明した3つの事例は違ったものとして見えてくる。

まず、長篠の戦い。これは、信長の鉄砲隊対武田勝頼の騎馬隊との戦いであり、当然、信長の鉄砲隊の勝利となった。しかし、当時、武田勝頼も鉄砲を保有していたが、彼はそれを使わなかった。それゆえ、武田勝頼は非合理的であったといわれている。

しかし、事実を探ると、当時、武田勝頼は父である武田信玄から有能な騎馬隊を受け継いでいた。武田信玄の騎馬隊は、当時、非常に有名で、他の武将たちも欲しがっていた部隊であった。その有能で忠誠心の高い騎馬隊の武士たちに向かって、勝頼が「これからは鉄砲の時代だ。もう君たちは役に立たない」と説得できたかどうかである。おそらく、その交渉取引コストはあまりにも高かったと思われる。

このような状況では、たとえ鉄砲隊の方が騎馬隊よりも優れていたとしても、わずかに勝利する可能性があれば、それに賭ける方が合理的だった可能性がある。このような行動は、外から見ると取引コストの存在を認識できないので、一見、馬鹿げた行動に見える。しかし、取引コストを含めて損得計算すれば、彼の行動は合理的だった可能性がある。つまり、武田勝頼は合理的失敗をしたということ、それゆえ不条理に陥った可能性があるといえる。

次に、「コダック」の事例を取引コスト理論的に分析してみよう。コダックは、デジタルカメラの発展によって本業のフィルム・ビジネスが消滅し、倒産した会社である。不幸にも、コダックが初めてデジタル技術を発明した会社であった。それゆえ、その技術を利用しなかったコダックのリーダーは、無能だったと見られている。

しかし、コダックがデジタルカメラ技術を開発したとき、コダックはカメラ・フィルム・ビジネスから独占に近い形で、多大な利益を得ていた。こうした状態で、コダックがデジタルカメラ・ビジネスへと移行することは、共食い状態つまりカニバリズム(cannibalism)と呼びうる状況に陥ることを意味した。

このような状況では、フィルム・ビジネスにメリットを得ている多様で多くの利害関係者を説得する必要があり、取引コストは非常に高いものとなる。このコストを考慮すれば、コダックのリーダーは現状に留まる方が合理的だったのである。このように、コダックのリーダーも、一見ばかげて見えるが、実は合理的に失敗した可能性がある。

最後の東京大学の例についてはこう分析できる。大学の世界ランキングを上げるために、優秀な外国人を呼ぶ必要があり、それゆえ9月入学、6月卒業に移行しようとしたが、結局、出来なかった。ここから東大のトップたちも非合理的であったように見える。

しかし、9月に入学し、6月に卒業するような制度に移行すると、東大の学生たちは就職に不利なる。というのも、日本企業はいまだ一律に4月入社を行っているからである。従って、9月入学制度へと移行するには、日本企業に採用慣行を変えてもらう必要がある。同時に、他の日本の大学も一斉に変化しないと、意味がない。

しかし、これを実行するためには、多くの日本企業と多くの日本の大学を説得する必要があり、その取引コストは膨大なものとなる。この取引コストを考慮すれば、現状に留まる方が合理的となる。つまり、東大は合理的に失敗したのであり、不条理に陥ったのである。

このように限定合理的な人間の世界では、見えない取引コストが存在し、人間はこの見えないコストを損得計算に含めることになる。このとき、たとえ現状が非効率的で不正であったとしても、変化する場合、膨大なコストが発生するので、合理的に非効率的で不正な現状に留まる可能性がある。つまり、リーダーは合理的に失敗し、不条理に陥る可能性がある。特に、頭が良い人ほど計算が早く、失敗する可能性が高いのである。賢い人たちは、見えないコストを先読みするので、合理的に失敗する可能性が高い。



## 4. 不条理の理論的回避方法

### 4. 1 取引コスト節約制度

では、このような不条理はどうすれば解決できるのか。まず、世の中には見えない取引コストというのが存在しているということ、そしてそれに人間は非常に影響を受けるということ認識する必要がある。そして、この取引コストを節約する制度を事前に形成しておく必要がある。そうすれば、取引コストは削減され、変革する方がよりメリットが多くなるという状況になりうる。つまり、リーダーが行う損得計算の結果がいつもプラスになるので、リーダーはより良い方向へと変革を行うことになる。

例えば、1998年に日産が2兆円の有利子負債で経営危機に陥った(菊澤,2011)。その後、日産は大変革を行い、復活に成功した。このとき、なぜ日産のリーダーは大胆に改革ができたのか。それは、ご存知のとおり、仏ルノー出身のカルロス・ゴーン氏が社長になったからである。彼は日本語が喋れないし、社内には友達もいなかった。それゆえ、現状にメリットをもつ既成勢力は改革に反対しづらかったし、大改革を遂行して苦しむような友人もいなかった。この意味で、ゴーン氏は取引コストが少ない人物だったのである。おそらく、内部昇進の社長では、取引コストがあまりにも大きくて、大改革はできなかったと思われる。

したがって、大改革が必要なときには、社内重役ではなく、会社とは関係のない社外役員、女性役員、そして外人役員などを選任するような人事制度が有効になる。このようなメンバーは、現状にメリットをもつ利害関係者たちとの関係が薄いので、変革をめぐる取引コストが少なく、変革に関してゼロベースで考えることができるのである。

また、危機のときには、一般にリーダーは逆のことをするのだが、危機的状況を従業員にも知らせる必要がある。むしろ出来るだけ危機的状態を明示して、危機意識を煽った方がよい。というのも、従業員も危機的状態を認識すれば、改革に伴う取引コストは低くなり、従業員も積極的に改革しようとする可能性がある。

以上のように、取引コスト節約制度を展開することによって、合理的非効率や合理的不正という不条理を回避することができるかもしれない。

### 4. 2 ダイナミック・ケイパビリティ

不条理を解決するために、変革をめぐる発生するコストの側面だけではなく、逆に変革によって発生するプラスの側面も考察する必要がある。このプラス側面に関係しているのが、今日、経営学では最新の考えといわれているダイナミック・ケイパビリティ論である。これを提唱しているのは、デビッド・ティース (Teecce,2009, 2012, 2014a, 2014b) である。

ティースによると、ダイナミック・ケイパビリティとは「変化対応自己変革能力」のこ

とである。つまり、環境の変化を認識し、これに対応するように既存の資源を再構成、再構築、そして再配置する能力のことである (Teece, Pisano & Shuen, 1997)。この能力は、さらに以下の3つに区別される (Teece, 2009)。

- (1) まず、環境の変化、機会、そして脅威を感知する能力「感知 (sensing)」。
- (2) 次に、機会をとらえて補足して資源を再構成する捕捉能力「捕捉 (seizing)」。
- (3) 最後に、持続的な競争優位を獲得するために組織全体を変容する能力「変容 (transforming)」

これらの能力は、環境の変化に対応するために、まったく新しいものをゼロから形成する能力ではなく、既存の能力、既存の資源、資産、知識、技術を再構成することあるいは再結合し、指揮者のようにオーケストレーションすること、そしてこれによってさらに高い価値を生み出そうとする能力のことである。

このダイナミック・ケイパビリティによって、変革によるプラスの価値が創造されることになる。たとえば、いまある企業がより良い方向へと変革しようとする時、既成勢力との間に取引コストが発生するだろう。つまり、現状にメリットを感じている人々は抵抗するだろう。

しかし、この取引コストの大きさだけを考慮し、それゆえ何もしないで現状を維持すれば、既存の資産は放置され、膨大な逸失利益あるいは経済学的な用語でいえば機会費用が発生することになる。つまり、膨大な利益を失うことになる。

したがって、逸失利益節約原理に従い、変革を通して発生する取引コストよりも大きな価値を生み出すために、企業内外の既存資産、知識、技術を再構成したり、再結合したりする必要がある。このような能力がダイナミック・ケイパビリティなのである。

とくに、ティースは知識・技術などの無形資産と物的資産の補完性に注目し、この共特化の原理 (Teece, 2009) をもとにさまざまな資産を再構成することを説いている。無形資産だけでは所有権が曖昧なので、それが生み出す利益や価値を占有することは難しくなる。それゆえ、所有権が明確になる物質的資産との補完性が重要となる。

例えば、富士フィルムはデジタル製品によって本業のフィルム・ビジネスが消えていくという危機に陥った。このとき、富士フィルムの社長は一方で、危機を煽り、大変革に伴う取引コストを節約し、他方で保有している知識、技術、資産を利用して多角化を進めていった。

フィルムの乾燥を防ぐ機能をもつ要素はコラーゲンであった。それゆえ、富士フィルムはこのコラーゲンに関する最新の技術をすでに多く保有していたのである。この技術と化粧品関係の新しい要素物質を発見・形成し、これらを結合させて最新の化粧品をつくり上げ、化粧品業界への参入に成功した。まさに技術と要素との共特化であった。

また、富士フィルムは、フジタックフィルム技術を前に開発していた。その技術を利用して液晶用の保護フィルムを開発した。これも、技術と液晶との共特化である。この技術

は非常にハイテクなので、ほとんどの企業が製造することができず、現在、独占状態に近い状況にある。液晶製品が売れると、比例して儲かる仕組みとなっている。

以上のように、ダイナミック・ケイパビリティのもとに、逸失利益節約原理に従い、既存の資産、知識、技術を再構成したり、再配置したり、再結合したりしてプラスの側面を高めることによって、不条理を回避できる可能性がある。

#### 4. 3 理論的不条理解決の限界

しかし、以上のような、損得計算にもとづく理論的不条理回避法には、限界がある。というのも、マイナスを減らしたり、プラスを増加させたりすることそれ自体にコストがかかるからである。人間は、このようなコストも認識するので、結局、人間は完全に効率的で正しい方向に変化するよりも、たとえ非効率的で多少不正であっても変化しない方が合理的だと考えることになる。こうして、不条理は解決されることはない。

このような不条理の典型的な事例として、原子力発電所をめぐる安全性問題を取りあげてみたい(菊澤, 2011, 2015)。まず、図1の縦軸をコストとし、横軸を安全性を高めるために導入される安全対策制度や設備数だとする。それを増加させると、理論的には最終的に完全安全性に到達することになる。

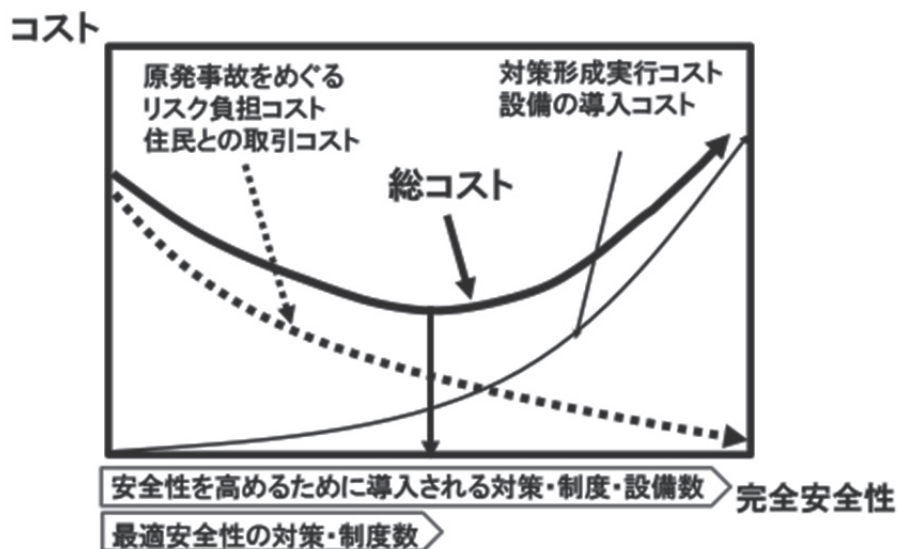


図1 原発をめぐる安全性とコスト

ここで、安全性を高めるために、徐々に安全対策制度数や設備数を増加していくと、図1の右下がりの曲線のように原発事故をめぐるリスク負担コストが下がることになる。つ

まり、安全性が高まるので、リスクをめぐる保険料は低下し、しかも住民との取引コストも下がるだろう。他方、安全対策制度数や設備数を増やしていくと、図1のようにその導入コストや実行コストが右上がりになる。従って、これらを足したものが総費用曲線となるので、図1のように下に凸の曲線となる。

このとき、経済合理的な最適安全対策制度・設備数は完全安全性とは一致しない。つまり、完全安全性を追求しない方が経済合理的になるということ、それゆえ正しいことをしないことが合理的という不条理に陥ることになる。

それゆえ、もし東電から安全性をめぐるアドバイスを求められるならば、経済学者や経営学者は完全安全性を追求すべきではないとアドバイスすることになる。適度な安全性、手抜きが安全性が経済合理的となる。従って、経済合理的な損得計算を行っているかぎり、合理的に不正を行い、合理的に全体を無視したり、合理的に長期を無視したりするという不条理に陥ることになる。したがって、損得計算だけを行動原理とするリーダーは危険なのである。

## 5. 不条理の実践的解決法

### 5. 1 カントの人間主義哲学

ではどうしたらいいのか。われわれ人間は、確かに損得計算を行動原理として行う傾向がある。というのも、行動を起こす原因が欲しいからである。もし損得計算をしてプラスの結果ができれば行動し、マイナスの結果ができれば行動しないという因果論における原因を確定したいのである。

このような因果論的な科学的理性のことを、カントは「理論理性」といった(Kant,1787)。この理論理性に従うことは、科学的法則つまり因果法則に従って行動することを意味するので、確かに客観的だといえる。しかし、このような行動は他律的でもある。というのも、その行動の原因が自分自身ではなく、常に自分以外の損得計算の結果にあるからである。

カントは、「親に言われたので」とか、「お金がほしかったから」とか、「ルールや制度があったので」という形で、行動の原因が自分以外にあるような行動を他律的という。このような他律的行動をしているかぎり、人間は合理的に不正を行ったり、合理的に全体を無視したり、合理的に長期を無視したりすることになる。つまり、不条理に陥ることになる。

しかし、カントによると、人間にはもう一つ別の理性があるという。これは、良いか悪いかあるいは正しいかどうかを価値判断する理性であり、それを「実践理性」と呼ぶ(Kant,1788)。もし「正しい」と価値判断するならば、「われわれは何をなすべきか」という形で実践的な行為をわれわれに迫ってくる理性である。

このような実践理性に従う行動の原因は常に自分にあるので、それは自律的といえる。カントは、これを自由意志とも言う。ここに、物とか動物にはない人間性があるという。

つまり、人間としての「尊厳」あるいは「気品」がある（Kant, 1785）。そして、人間として生まれたからには、一度でいいから価値判断し、自律的に行動させるように説得することを、カントは「啓蒙」（Kant,1783）といった。

しかし、価値判断にもとづく行動は、きわめて主観的でわがままな行動でもある。それゆえ、人は価値判断をすることを恐れるかもしれない。しかし、恐れる必要はない。価値判断は主観的であるがゆえに、本人がその行為に対して責任をとらなければならない行動でもある。その主観的な価値判断の原因は、他でもなく自分自身にあるので、そのような主観的判断にもとづく行動の責任もまた自分自身にある。つまり、自律的行動には常に「責任」が伴う道徳的な行動なのである。したがって、カントによると、「自由」と「責任」は対概念となる（Kant,1785, 1787, 1788）。

このように、人間に自由意志、自律的意志、実践理性があれば、人間は自分の外にある原因つまりコストや利益あるいは制度にとらわれずに、自ら正しいと価値判断して自律的に行動することができる。それゆえ、もしこのカント的な人間の自由意志を組織メンバーから引き出すことができれば、企業は最大コストを負担することなく、完全安全性を達成でき、正しいことも実行できる。つまり、一方で経済合理性を追求しつつ、他方で個々のメンバーが自らコストを負担しつつ自律的により安全性の高い方向へと行動することになる。この人間の自由意志や自律的意志や価値判断というものを引き出せれば、不条理は解決できる。これが、カント的な実践的解決法なのである。

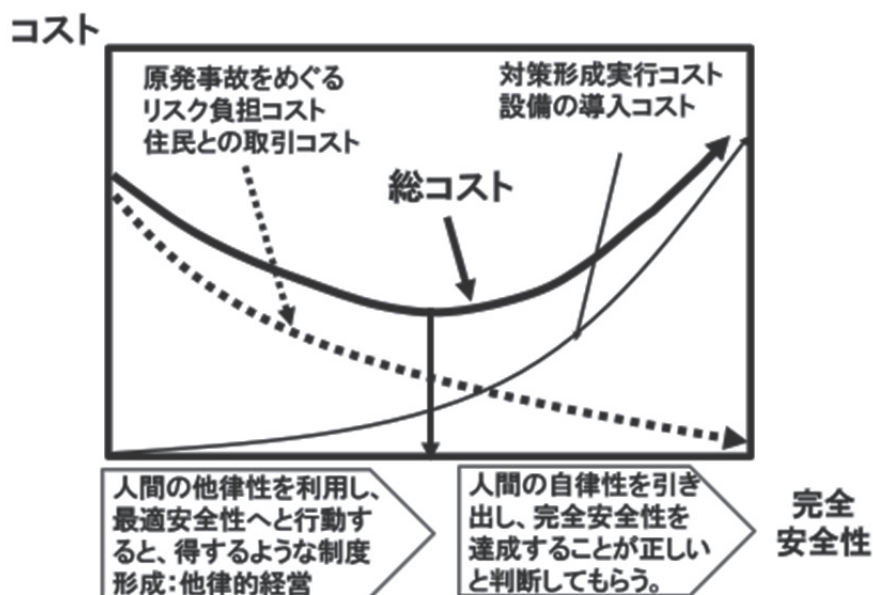


図2 原発をめぐる安全性とコスト

このことを先の原子力発電所の安全性をめぐる事例を用いて説明すれば、図2のように、まず経営者は人間の他律性を利用し、安全性をめぐる制度を形成し、安全設備を導入して他律的に従業員に最適経済安全性を実現させる。

そして、ここからさらに従業員の自律性を引き出し、従業員ひとり一人が自らより高い安全性を実現することが正しいと価値判断し、実践してもらおう。このとき、より高い安全性を追求する従業員には付加コスト負担が発生するだろう。しかし、これは企業が支払うべきものではなく、個々人が自己負担することになる。というのも、自律的な行動の場合、人間はそれに対する報酬を要求しないからである。この場合、報酬を得るために他律的に行動しているわけではないからである。一人ひとりが自由意志のもとに、これは正しいと価値判断して実践することになる。

以上のように、人間の2つの側面をしっかりと認識して従業員をマネジメントできれば、リーダーは合理的不正という不条理を回避できる。つまり、経済合理性を追求しつつ、同時に完全安全性つまり正当性も追求するようなマネジメントが可能になるのである。

## 5. 2 ドラッカーの人間主義的マネジメント

以上のようなカントの抽象的議論を、より具体的に経営学に持ち込もうとしたのが、ピーター・ドラッカーなのである（菊澤,2015）。第二次大戦中、ナチス・ドイツを離れ、イギリスに渡り、そして米国ニューヨークにやってきたドラッカーは、ナチス・ドイツ全体主義を根絶するためには、新しい自由な産業社会を形成する必要がある、その担い手こそが企業であると確信した。

このような役割を担う企業の目的として、ドラッカーは功利主義的な利益最大化仮説を認めなかった。ドラッカーが企業経営者に求めたのは、「顧客の創造」であった（Drucker,1954）。「顧客の創造」というのは、多くの人たちが誤解しているが、実は「経営者は自由人たれ！」あるいは「経営者は自律的であるべきだ！」ということの言い換えである。

つまり、ドラッカーが企業経営者に求めているのは、アンケートを取るなどして、お客さんの声を聞いて刺激反応的に売れる商品をつくれればいいといった受動的な態度ではない。それは科学的で客観的であるが、顧客の声に従うだけという意味で、他律的で受動的な行動であって自律的な行動ではない。

ドラッカーが求めたものは、逆である。経営者も人間として生まれたからには、一度でいいから積極的に自由を行使し、能動的に正しいと価値判断する新製品あるいは正しいと価値判断するビジネスを展開してみるべきだということである。つまり、まず様々なプロジェクトをめぐる徹底的に損得計算する。そして、その上で正しいかどうか、好きかどうか、良いか悪いか価値判断する。ここで、もし損得計算の予想がプラスでしかも正しいと判断するならば、それを実行する。逆に損得計算の予想がマイナスで不正だと判断する

ならば、それを実行しない。問題は、これらが交差する場合である。ドラッカーが言いたいのは、損得計算の予想がマイナスであったとしても正しいもの好きなものは実行し、損得計算の予想がプラスでも不正なものは実行しないということである。

このようなマネジメントのもとに、革新的な製品やビジネスが受け入れられるならば、そこから新しい顧客が生まれ、さらにそこから新しい産業が形成され、最終的に新しい自由な産業社会が形成されることになるということである。

このように、ドラッカーは企業経営者に対して強く自由の行使を要求する。経営者も人間として生まれたからには、一度は自由意志にもとづいて顧客を創造するような新ビジネスを展開すべきだと。それが、人間として生まれた義務であり、人間としての証しになるという。それゆえ、もし経営不振で従業員を平気でクビにするような経営者がいるならば、それは従業員がクビになるべきではなく、顧客を創造できない、それゆえ新しい需要を生み出せない無能な経営者に問題があり、その経営者が退出すべきだという。

このように、ドラッカーによると、自律的に価値判断できない人間、それゆえ責任が取れない人間はリーダーにはなるべきではない。命令に服従する方が楽だという人、自由を行使したくない人、そして価値判断を恐れる人はリーダーには適していないのである。

以上のように、損得計算を徹底的に行い、その上で価値判断を行って行動するようリーダーは、つまり経済合理的マネジメントを人間主義的マネジメントで補完するようリーダーは不条理を回避できるのである。

### 5. 3 小林秀雄の大和心

以上のようなリーダー論は、カント哲学やドラッカー経営哲学に関係しており、それゆえ日本人ではなく西洋人にもあてはまる話ではないかと疑う人たちもいる。しかし、そうではない。

実は、この経済合理主義と人間主義の補完的な経営学は、晩年、本居宣長に関心をもった小林秀雄が繰り返し述べている「漢心（からごごろ）」と「大和心」に関係しているのである（菊澤，2015）。むしろ、日本人が守るべき伝統なのである。

小林秀雄によると、「大和心」という言葉が登場したのは、古い短歌の中だという。それは、学者の夫が妻に乳があまりでない女性が学者の家の乳母としてやっつけられるかどうか心配だと話したとき、妻が「大和心」があれば、大丈夫といったという、以下の短歌であるという。

「乳母せんとして、まうで来りける女の、乳の細く侍りければ、詠み侍りける」と詞書があり、次に夫である博士の歌、「果なくも 思ひけるかな 乳もなくて 博士の家の乳母せむとは」、ここで「乳もなくて」の「乳」を、「知」にかけている。これに対して、妻赤染衛門のかへし、一「さもあらばあれ 大和心し 賢くば 細乳に附けて あ

らすばかりぞ」(赤染衛門の歌(「後拾遺和歌集」)(「小林秀雄全集」第十四巻 25, 新潮社, 2002, 258~276 頁)。

当時は、科学的知識のことを「漢心」「漢才」と言い、昔は最新の知識が中国から入ってきたため、このようないい方になっていたという。そして、その反対語が「大和心」なのである。

大和心とは損得計算に関わるのではなく、価値判断に関わることであり、ある状況をみたとき、良いか悪いか、もし悪いとすると、われわれは何をすべきか。ある人が悲しんでいる。それを無視することは良いことかどうか。もし良くないとすれば、われわれはどうすればいいのか。まさに、これらは人間としての誠実さ、真摯さ、「もののあわれ」に関わることであり、これを非科学的だと恐れるべきではないと小林秀雄はいう。

したがって、小林秀雄がいう大和心・大和魂の経営とは、経営者が損得計算のもとに業績のいい従業員だけを評価するのではなく、その上でその従業員が誠実かどうか正しい行動を行おうとしているのかも評価するような経営となる。

このような経営者は、もちろん業績が高く誠実な行動を行う従業員を高く評価するだろう。これに対して、業績が低く不誠実な行動を行う従業員は評価しない。問題は、業績は良くないが誠実な行動をとる従業員と業績が良いが不誠実な従業員をどう評価するかである。業績は良くないが誠実な行動を行う従業員を評価し、業績は高いが不誠実な従業員は評価しない。これが大和心のマネジメントなのである。

このような経営者やリーダーは主観的で非科学的だといわれることを恐れてはならない。そのような主観的な価値判断に対して自ら責任をとることこそが、経営者の役割であり、そこに経営者の存在意義があるのである。

このように解釈すると、ドラッカーやカントの話は外国人のためのものではないことがわかるだろう。日本の経営者には、米国流の経済合理的マネジメントだけではなく、ぜひともこのような一歩上をいく「大和心」のマネジメントを展開してもらいたい。そうではないと、必ずいつかどこかで正しいことを無視して効率性だけを追求するような不条理、全体を無視して個別を追求する不条理、長期を無視して短期を追求する不条理に陥ることになるだろう。

## 6. 結 語

以上、3つのリーダーの失敗事例の紹介から、リーダーは無知で非合理的なので、失敗するのではなく、合理的失敗するのではないかという問題をこの論文で提起した。

そして、この問題を解くために、本論文では、まず人間は無知で非合理で失敗するのではなく、合理的に失敗する可能性があることを取引コスト理論を用いて理論的に説明した。



したがって、合理的に非効率的な状態に留まったり、合理的に不正を犯したり、合理的に長期を無視したりするような不条理な現象は、決して偶然ではなく、理論的に起こりうることを明らかにした。

そして、このような不条理を回避したり、解決したりする方法として理論的な解決案について説明するとともに、その限界も説明した。さらに、この限界を克服するには、理論的な解決方法だけではなく、哲学的な解決方法も補完的に必要になることをカント哲学、ドラッカーの経営哲学、そして小林秀雄の大和心に関する議論を通して論証した。

以上のことから、リーダーが不条理に陥らないためには、リーダーは理論的な経済合理的なマネジメントだけを展開するのではなく、それをより高次の人間主義的マネジメントによって補完するような一歩上をいく経営を展開する必要がある。

### 【参考文献】

小林秀雄 (2002) 『小林秀雄全集 第十四巻 25』新潮社。

菊澤研宗 (2000) 『組織の不条理』ダイヤモンド社。

菊澤研宗 (2007) 『組織は合理的に失敗する』日経ビジネス人文庫。

菊澤研宗 (2011) 『なぜ「改革」は合理的に失敗するのか』朝日新聞出版。

菊澤研宗 (2015) 『ビジネススクールでは教えないドラッカー』祥文社新書。

菊澤研宗 (2016) 『改訂版組織の経済学入門』有斐閣。

Coase, R.H. (1937). The Nature of the Firm, *Economica*, 4 (3), 386-405.

Coase, R.H. (1988). *The Firm, The Market, and The Law*, Illinois: The University of Chicago. (宮沢健一・後藤晃・藤垣芳文訳 (1992) 『企業・市場・法』東洋経済新報社)

Drucker, P.F. (1954). *The Practice of Management* (上田惇生訳 (2006) 『現代の経営 (上・下)』ダイヤモンド社)

Kant, I. (1783). Beantwortung der Frage: Was ist Aufklärung? (篠田英雄訳 (1950) 『啓蒙とは何か 他四編』岩波文庫)

Kant, I. (1785). *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten*. (篠田英雄訳 (1980) 『道徳形而上学原論』岩波文庫)

Kant, I. (1787). *Kritik Der Reinen Vernunft*. (篠田英雄 (1961) 『純粹理性批判 上中下』岩波文庫)

Kant, I. (1788). *Kritik der praktischen Vernunft*. (波多野精一・宮本和吉・篠田英雄 (1979) 『実践理性批判』岩波文庫)

Krugman, P. (1994). *Peddling Prosperity: Economic Sense and Nonsense in the Age of Diminished Expectations*. (伊藤隆敏監訳 (1995) 『経済政策を売り歩く人々—エコニ

ミストのセンスとナンセンス―』日本経済新聞社)

- Simon, H. A. (1957). *Administrative Behavior: A study of decision-making processes in administrative organization*, New York: Macmillan. (桑田耕太郎・西脇暢子・高柳美香・高尾義明・二村敏子 (2009) 『経営行動』ダイヤモンド社)
- Teece, D. J. (2009). *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing For Innovation and Growth*, New York: Oxford University Press.
- Teece, D. J. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395-1401.
- Teece, D. J. (2014a). A Dynamic Capabilities-Based Entrepreneurial Theory of The Multinational Enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 8-37.
- Teece, D. J. (2014b). The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms, *Academy of Management Perspective*, 28(4), 328-352.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: The Free Press. (浅沼万里・岩崎晃訳 (1980) 『市場と企業組織』日本評論社)
- Williamson, O. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York: Free Press.
- Williamson, O. (1990). A Comparison of Alternative Approaches to Economic Organization, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 61-71.
- Williamson, O. (1996). *The Mechanisms of Governance*, New York and Oxford: Oxford University Press.



# 高等教育におけるリーダーシップ： 経済学・経営学との接触反応がもたらすもの

羽田 貴史  
(東北大学)

菊澤講演の内容自体は、別途講演録が掲載されるので、要約は不要であろう。講演から大学運営に示唆される論点を提示し、関係者による考察の材料としたい。

## 1. 人間知性の限定合理性について

菊澤講演は、組織内の個別利益を追求する人間の合理的行動が、結果として大きな失敗に至る事例をあげ、経済学は人間を完全合理性によって行動すると措定するが、現実の人間は不完全な合理性しかもたず、不完全な合理性を追求する結果、「合理的に失敗する」と説く。周知のように、新自由主義は、経済学的には新古典派経済学を土台に、市場による需要-供給メカニズムによって資源の最適配分が達成されるとし、それを政治・行政システムに波及させた。しかし、市場メカニズムの合理性は、情報の不完全性をはじめとする諸要因によって実現しない。金子勝『市場』（岩波書店、1999年）は、市場の不完全性を論証するために1冊をささげたわかりやすい概説書である。

もろもろの批判があっても、市場メカニズムにこだわる論者がいるのは、それが信念だからとしか言いようがない。市場万能論との理論的闘争を通じて経済学を鍛え、福祉国家政策を切り開いたケインズが、「均衡は長期的に達成する」と反論した市場万能論者に、「長期的には我々は皆死んでいる」とやり返したのはよく知られている。政府の介入がなくとも均衡は達成される。なぜならそれがメカニズムだから。「神の見えざる手」が働く。今はそのプロセスに過ぎない（「神の御心＝メカニズム」は人の心では推し量れない）・・・信念は信仰と紙一重である。

新古典派経済学に対する批判的検討アプローチは、様々であるが、有力な一つは、主体的な意思決定を行う人間の不完全性である。菊澤『組織の経済学入門』（有斐閣、2006年、pp.3-4）は、H.サイモンの意思決定論を紹介し、限定合理性を前提とする人間の意思決定プロセスの検討と、それに基づく企業の行動理論を説明している。

限定合理性があるにもかかわらず、なぜ大学の中ではそれを自覚せず、完全合理性があるかのような主張が、日常的に行われるか、という点も明らかにしていく必要がある。私見では、研究者は自分たちの専門領域での研究を行い、その成果を公表しながら行動様式を形成するが、その行動様式は、それぞれの分野の専門性に依拠した完全合理性を前提とする。そうでなければ、研究活動は成立しない。そこで成功した思考様式がそのまま、大学運営や組織改革に応用

される傾向が強い。これは、認識と行為における負の転移効果であり、自分の属する組織や経験に基づく知見ですべてを解釈し、それにそぐわない事実や見解を排除する行動様式は誰もおなじみであろうし、ここまで読んで、おなじみと思わない方がいれば、あなたがその人なのである。

問題の根本は、研究対象と方法を限定し、閉鎖系として成立する研究活動の意思決定=判断様式を、外部環境への適合や多様な組織と個人によって総合に影響しあう開放系の意思決定にそのまま適用することにある。研究活動における決定論的判断と、組織運営における相対論的価値判断との特徴と区別は、組織運営のメタ分析の基本として、今後深められるべきであろう。

もう1つの問題は、完全合理性をめざすための情報収集・分析、意思決定の煩雑さとコストを回避するために、政府の発する政策・方針に沿った意思決定を行う行動様式である。政策・方針が資源配分を伴い、大学の行動が規制されている場合、完全合理性の追求がそれに見合う対価を得られないので、大学は、近頃、論議を避け、検討なしに政策に追随し、その結果、合理的な意思決定を行う能力と経験を衰退させている（反面、政策は完全合理性を追求するものではなく、政治的価値を実現するものでもあるのに、それを合理性に基づくものと誤解する人が多い）。現在、日本の高等教育機関で起きている現象は、この2つの同時進行であると思われる。

ついでながら、限定合理性の話は、ソクラテスの無知の知、孔子の「知之為知之、不知為不知。是知也」、デカルトの哲学第一原理、懐疑主義を前提にして至る結論、「われ思う、ゆえにわれあり」を連想させる。認識主体の認識能力のメタ分析は、高等教育に限らず、組織のあるところすべてで共有されるべき命題である。

## 2. 取引コスト理論と新古典派経済学の問題

企業の行動理論によると、現実の企業は、新古典派経済学の示すような利潤最大化のみを目指さず、経営者、被雇用者など関係者の利益実現も目指している。従って、発生するコンフリクトの解決が不可避であり、組織内部の関係者が限定合理性のもとで効用最大化を目指す行動を説明するのが、取引コスト理論であり（菊澤・前提書、pp.4-7）、講演の第2の柱である。講演では、取引コストを回避した（一見）合理的行動をとったためリーダーが失敗した事例として、武田勝頼やコダックの事例をあげて説明した。リーダーは、取引コストの存在を認識し、それを低減させるためのマネジメントを実施するという重要な課題がある。

もっとも、取引コストの低減は、意思決定をトップ・マネジメントに一元化することでも可能であり、学長リーダーシップの強調と集権化もその方策に見えるかもしれない。取引コスト理論は、単独で理解するのではなく、企業組織が多様な関係者の利益実現であることと一体に扱う必要がある。特に、高等教育研究者は、市場メカニズムによる効率化といった言説をしばしば発することがあるが、理論的根拠が示されないことが多い。高等教育の市場化には、B・

クラークのトライアングル・モデルが引き合いに出される（『高等教育システム—大学組織の比較社会学』有本章訳，東信堂，1994年）。このモデルは，業務の特質に応じた機関内部の権限体系と，それを積分した国レベルの権限体系の説明からなり，機関内部の重層的な組織編成と文化がもたらすメカニズムの違いはよく説明されている。しかし，国レベルのガバナンスの説明としては，政府・大学官僚などのようなアクターが行う意思決定と，多様なアクター間での交換・取引を通じて行われる決定とは意味が違う。これら3つが等化されるのは，アメリカ政治学の機能主義的性格が基盤にあるからである（「私の書齋と現場（3）」『RIHE メールマガジン』No.16，2005.1.11）。

そもそも，「高等教育における市場」は，海外の研究者にとってそれ自体がどのような意味で成立するかを疑う命題である。W.E.Beckerは，“‘The’ Market for Higher Education: Does It Really Exist?”（IZA Discussion Paper No.4092，2009）と問い，“On the Meaning of Markets in Higher Education”（*Higher Education: Handbook of Theory and Research 28*, 2013）で浩瀚なレビューを行い，G・ローズは，教員労働市場の存在は認めるが，高等教育機関の行動は「学術資本主義（academic capitalism）」として把握する（「米国流学術資本主義は日本のためになるのか？」『高等教育の市場化における大学団体の役割と課題』科学研究費報告書，研究代表者：羽田貴史，2008年）。

これに対して，日本の高等教育研究では，「疑似市場」といった一般論で片付けられ，高等教育の市場とは何か，実際に存在するのか，といった根本的な研究課題を共有せず，経済学の研究動向にも目を配らず，安直に「市場化」を語る。新古典派経済学では，企業は生産単位でしかなく，「交換と調整プロセスを最適化するための制度とは理解されない。すべての交換・調整が市場を経由して費用なしでかつ摩擦なく行われるので，企業は何か別なものでしかない」（アーノルド・ピコーほか『新制度派経済学による組織入門市場・組織・組織間関係へのアプローチ』白桃書房，1999年，p.67）のである。多数の研究が，高等教育においては，シェアド・ガバナンスを含む分権型が適合的と示唆するのにもかかわらず，近年の大学ガバナンスの政策的具体化は，学長への集権に特化している。その理由は，官僚モデル組織論とコーポレート・ガバナンスの奇妙な混合理論が形成されている側面と，新古典派経済学とそれを基盤にする新自由主義の視点においては，組織内部の葛藤・調整は視野に入らず，高等教育機関が市場における供給者としてしか把握されない側面が関係していると思われる。高等教育研究者や政策担当者が新古典派経済学に通暁しているとは思えないが，物事を簡略化するには便利なのかもしれない。

### 3. リーダーの不条理を解決するために

菊澤講演の結論は，取引コストをどう節減するかに焦点が置かれ，そのための方策として提示されるのは，「ダイナミック・ケイパビリティ」である。「ダイナミック・ケイパビリティ」

とは、提唱者によれば、「急激に変化する環境に対処するために組織内外の資源を統合、構築、そして再構成する能力」(Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A., 1997, “Dynamic Capabilities and Strategic Management,” *Strategic Management Journal* 18, No. 7)とされ、菊澤は「変化対応的な自己変革能力」と簡略に述べている。菊澤・前掲書は、2016年に改訂されたが、新たな追加部分がケイパビリティ論であり、この間の理論的發展を集約する部分である。

高等教育研究や政策では、「変化対応的な自己変革能力」は、*Institutional Research*によって機関の経営情報を明示化し、学長の権限集中を通じた意思決定として扱われている。「ダイナミック・ケイパビリティ」の視点からは、組織のおかれている状況・環境についての情報・ビジョンを共有し、資源を再構成し、機会を捕捉することが重要であり、P・センゲの「システム思考」(『学習する組織』2011年)とも共通する。

ここで注目したいのは、変革を推進する行動原理を、利益ないし利潤のような損得計算ではなく、価値問題として扱うことと重視し、実践理性に基づくことを提言していることである。もちろん、高等教育機関も組織であるから、組織が存続するための資源を獲得し、獲得するための価値の提供を行うことは当然ではあるが、その価値は、外部から与えられた他律的なものではなく、大学の使命と役割に基づく、より高次なものであるということである。近年、大学に対しては、公財政が投入されていることなどを理由にアカウンタビリティを求め、それを「説明責任」といった誤訳に近い日本語をあてることが多いが、ここで言われているのは、倫理的役割を含むレスポンシビリティであり、公共的性格を持つ大学であればこそ、この視点は重要である。

#### 4. 課題 - 新制度経済学の可能性

講演を離れて、新制度経済学が高等教育研究にもたらす意義について、簡単に述べたい。教育は、生物としての人間の個体的成長、認知・学習のレベルから国家システムとしての公教育までが包括的な対象であり、それを解きほぐす教育学は、自然科学から人文学・社会科学まで含む様々なディシプリンの適用とその総合化によって構成される。高等教育研究も、その一領域であるが、マネジメントやリーダーシップ研究が明らかにしてきた到達点と、高等教育におけるリーダーシップの主張とは大きな乖離が生まれてきた。どのような理論を基礎にして、大学運営に関する政策や制度が設計されてきたのだろうか。高等教育研究の理論的基礎は極めて脆弱であることを自覚する必要がある。

組織研究そのものが、政治学、経済学、社会学、さらに心理学にまたがる課題であり、W. R. Scott, 2014, *Institutions and Organizations Ideas, Interests, and Identities*, 4<sup>th</sup> Edition, SAGE Publications, Inc. のような優れたテキストもある(1995年の初版のみ河野昭三・板橋慶明によって訳されている)。日本の場合には、公共組織は行政学が主に扱い、民間組織は経

営学が扱い、学問が設置形態別にタテワリ構造になっている。

その結果、組織の普遍的形態も大学なり業務の特質による固有の形態も視野に入らない言説が横行することになる。普遍性は個別性と、個別性は普遍性と対概念で語られ、個人は組織を前提に、組織は個人を前提に規定されるから、トータルなビジョンを持ってないアプローチは、限定合理性どころか不完全合理性にしか行きつかない。

新制度経済学は、その出自が示すように、安直な高等教育市場化論に対するアンチ・テーゼを提出し、積極的な制度論を構築するアプローチの一つになる可能性がある。とは言え、もともと企業組織を対象にしていたこの理論が、どこまで高等教育を対象にできるか、さらに理論的・実証的な検討が必要であろう。

新制度経済学が、企業組織を研究するアプローチとしては、プロパティ・ライツ理論、取引コスト論、プリンシパル・エージェント理論がある。取引コスト論をベースに組織論を構成すると、組織内に分業化された職務の構成要素が独立し、相互依存性が少なければコストは減少し、高度な分権化が1つの解になる（部局への分権化と単科大学化）。

しかし、高等教育の世界では、組織が相互に依存し、連携するほど統合的な機能が高まり、範囲の経済が高まる（集権化と総合大学化）。相互に背反するこの命題についての最適解は、どのように案出されるのか。筆者は、10年以上前に大学運営に関し「集権的分権化」の概念を提示したが（「企業の大学経営と集権的分権化」『大学論集』34集、2004年）、この概念は、チャンドラーの名著『組織は戦略に従う』（Strategy and Structure, 1962）によるアメリカ企業の事業部制を説明するものとしても登場している。こうしたケーススタディに基づく普遍的な組織論と、高等教育の固有性に基づく組織論の検討が強調して進められるべきである。アーノルド・ピコーほか（1999）は、職務の専門性と経営のインフラの要素などから、組織形態を詳細に論じている。概念砕きとともに、本格的な大学組織の検討には、新制度経済学も有力な方法論の一つであることが示唆された貴重な機会であった。

最後に、高等教育研究の在り方についても言及しておきたい。高等教育研究は、最初に切り拓かれた分野が歴史研究であるように、実証的な基礎研究が大事にされた。しかし、1970年代に制度化される過程で「役に立つ」ことが強調され、いつのまにか、基礎研究の蓄積も不十分なまま、時々のトピックを取り上げ、多数の調査と実証性が乏しいにもかかわらず「教育改革のための」言説を流布するようになった。こうした行動様式は、「真理に忠実である」という研究者の存在価値を規定する根本命題をあいまいにし、時流への過剰な適応を招き、その結果は、「役に立つために」一時期相当数あった大学教育センターを解体し、教育マネジメント部分への吸収による研究セクターの衰退に帰結している。広島大学高等教育研究開発センターの近年の研究活動は、こうした荒波の中で、基礎研究を重視し、高等教育研究を推進する力強いものである。益々の発展を願わずにはおられない。





## セッション1の司会を担当して

藤村 正司  
(広島大学)

セッション1では、「組織の経済学」の第一人者である菊澤研宗先生（慶應義塾大学）から、「リーダーの「不条理」とその回避—経済合理主義の限界—」を演題に基調講演を頂いた。授業で話を一回ひねって学生を唸らせることはできるが、もう一回ひねるのは難しい。

菊澤先生のご講演は、長篠の戦い、富士フィルム、そして東京大学の9月入学の事例を糸口に、常識的な失敗の解釈を「取引コスト」から覆すロジック（合理的に失敗する）は、一回目のひねりとして目から鱗であった。さらに、東電の原発事故を事例に、経済合理性と完全な安全性とが一致しない場合、損得勘定を超えた実践理性（カント）や「大和心」（小林秀雄）からリーダーのあり方を捉え直すことは二回目のひねりであったが、これは当方には思いもつかない展開であった。研究員集会のねらいがリーダーシップの学際融合的研究だが、ストーリー性と併せて興味深く拝聴させていただいた。

要するに、企業経営者としてリーダーは「取引コスト」が見えないから、常に合理的に失敗するリスクを抱える。そこで、客観的な損得計算だけではなく、善悪の価値判断を行動（責任）原理にすることが、組織が不条理に陥らない（年配者としての）リーダーの資質であるというお話であったと思う。

フロアからは2点質問があった。一つ目は、「グローバル化や大学ランキング対応の秋入学制と本来の任期制の主旨から外れて若い人だけに適用されているテニユアトラック制をコスト面から見るとどう考えるか」、もう一つは「公共性の強い大学で、学長や副学長にどういう人材を選ぶべきか。生え抜きを選ぶか、外から選んだ方が望ましいか」である。

前者の質問に対する菊澤先生の応答は、私学からの感想も含まれていたが、学生の就職も絡んでいるし、世界ランキングを上げるためだけの理由で企業を説得するのは相当にコストが高く、秋入学の導入は容易ではない。また、任期制にせよ、ロースクールや専門職大学院構想の失敗に見るように、日本とは土壌が異なるのに何でもグローバルスタンダードでアメリカー辺倒主義が通用している。文部科学省の言うことをそのまま従っていると、国立大学は「自滅の道」を辿っていくのではないか。それも一部の国立大学に適用しているだけで中途半端ではないか、というコメントであった。

後者の質問については、変革が必要な時か否かで「取引コスト」は状況依存的になるという回答であった。つまり、変革の必要がない平常時では、空気を読んでくれる生え抜き

の経営者の方が内部の説得に長けている。しかし、大変革が求められている組織は逆で、内部で友達のいない外部の経営者の方が好ましい。友達の多い内部昇進の人は、不利益を被る友人のことや「空気を読む」から変革できずに失敗する。「取引コスト」の状況依存性は、大学でも企業でも変わらないのではないかという回答であった。

二つ目のリーダー人材の質問に関わって感想を少し述べることで、司会の責務を果たしたい。変革が必要な時でも平常時でも、一般に日本の大学は、学外から自分たちの長（おさ）を連れてくることを好まない。企業の場合、基調講演の中でも紹介された日産のカルロス・ゴーン社長の成功事例がある（日経新聞1月の『私の履歴書』で、ゴーンは「フランス人の場合、意思決定は早い、決まったことを実行に移すのが遅い。日本人は決めるまで時間がかかるが、一端決まったら取り組むのが早い」と彼我の違いを指摘している）。

そう言えば、かつて46歳で学長に選ばれた飯島宗一学長は学生紛争の収束と広大再建に当たられたが、学外（名大）出身者であった。変革が必要な時に学外の人材に意思決定を委ねた希少な事例である。参考までに、平成28年現在で外国人の学長は、私学のわずから5人に過ぎず、国公立大学では皆無である（外国人副学長は、1,299人中21人）。

そのことはともかく、大学の場合、同僚制支配が強い。それは学長や学部長が、同僚の選挙によるあくまで「臨時の長」だからである。素人管理者であるが、任期中は選挙母体になった構成員との緊密な結合にあるのがメリットである。反面で、同僚制支配は多数派による学内ポリティクスを助長するから、会議に数時間を要して研究時間と教育時間を消費してきたとおりである。

ところで、目に見えない「取引コスト」というアイディアは興味深い。国立大学の法人化に適用すれば、政府は国立大学が生み出してきた積年の「取引コスト」＝同僚制支配を精算するために、財産の所有と経営を分離しつつ、経営権を学長に委譲することで「代理人問題」を解消することができるようになった。実際、文科省と国立大学の関係は、直接的な統治から金銭を媒介にした間接統治に移行し、間接統治のツールとして大学間と部局間に競争を組織化することで（3期目からは3類型別に競争を組織）、政策的意図を組織の末端まで貫徹させることに成功した。法人化前にはできなかったヒエラルキーの構築が、「契約関係」に持ち込むことで可能になったと言える。学長はこれまでの「不在地主」から在住地主、つまり企業の社長さんに、部局長は実働部隊長に位置づけられた。

したがって、司令塔としての学長の使命は、損得勘定ならぬ数値目標（世界大学ランキング）とスタンダードを設定し、いかに実働部隊である大学構成員のエフォートを引き出すかである。法人化後に学長をトップとする寡頭制が敷かれことで、リーダーの才覚如何が大学経営に直接反映する環境が整備されたと言える。

とは言え、国立大学が法人格を持つことは、当初は国立大学が文部省の出先機関としてではなく、主体性を与えられて活性化するものと理解された。今から思えば「美しい誤解」であった。そもそもエージェントには主体がない（誰かに貢献すること）。法人化とは、主

人（政府）よりも能力を持つ国立大学に権限を委譲し、効率化と説明責任を求めることで政府の能力（監督権限）を拡大する謂いである。

ただし、独立行政法人の枠に入れた国立大学法人法は、急ごしらえで規律密度が薄い（塩野宏『行政法概念の諸相』有斐閣、2011）。それだけに、行政の裁量が入り込みやすい法である。そのことを食い止めるために、法人化にあたって衆参議院で国立大学の自主的・自律的運営の確保を配慮した国会附帯決議がなされたはずだが、すっかり忘れられている。

結果として、かつては全学ワーキング・グループで議論していた重要事項は執行部マターになり、管理職であるはずの教授が全学的意思決定に参加する機会は失われた。たしかに、教授会の時間は短くなり（？）、同僚制支配＝分権化がもたらす「水平的なジレンマ」は解消された。しかし、執行部と部局構成員の間に面従腹背と疑心暗鬼という「垂直的なジレンマ」が生み出されたように思う。

いずれにせよ、伝統的な同僚制的権威に代わってヒエラルキー（権限強化）を導入したときに、新制大学は B.クラークが描いた権威の 3 つの調整トライアングル（政府、市場、アカデミズム）の内、政府と市場の力が強まる新たなステージに踏み入れたと言える。そこで改めて課題となるのは、権限の大きさ云々よりも、アメリカと異なり、上級管理職マーケットを持たないわが国の学長や副学長・理事の経営能力や職能成長である。実際、国立大学の副学長は、平成 16 年の 227 人から平成 28 年現在の 419 人、私立大学は 315 人から 766 人まで増加した。業務の機能分化が進んでいるから、さすがに副学長・理事一人で組織は動かない。各学部から 2 号委員、3 号委員の若手教授が任命される。同僚制支配は消滅したけれども、新たに任命された副学長・理事が部局の垣根を越えて全学の問題を自由に議論し、「実践理性」や「大和心」をもって構成員のモラルを高めるような資質を身につけてほしいと思う。



# 論 点 提 起



# 大学のガバナンスとリーダーシップ

## －改革と研究の動向－

大場 淳  
(広島大学)

本報告では、大学におけるリーダーシップを検討するにあたって、ガバナンス改革が取り組まれる中でどのようにリーダーシップが議論されてきたかを概観し、リーダーシップの先行研究を整理する。その上で、日本の高等教育政策におけるリーダーシップに関する議論、特に学長リーダーシップ論の問題を検討することとしたい。

この問題を取り上げるのは、日本におけるガバナンス改革が大学の自律性を阻害する形で推進されており、それが実際に教育研究の改善といった効果をもたらすのかについての疑問が拭えないことに端を発している。調査結果を用いた実証的分析である次の村澤報告に先んじて、本報告は改革と研究の動向を整理することを目的としている。

### 1. 大学ガバナンス改革と研究の動向

#### (1) 世界の動向

昨今、世界各国で大学ガバナンスの改革が進められている。グローバル化が進展する中で福祉国家政策が後退して政府と大学の関係が変わり、多くの国で大学の組織運営の在り方が見直されてきた (Schuetze, 2012)。大学ガバナンスに関する新たな政策は、機関の裁量 (自律性) の拡大とそれに伴う財源の多様化 (政府資金の配分包括化や縮減を含む)、評価制度や質保証の仕組みの整備等である。また、学内においては、企業的経営手法の導入<sup>1)</sup>、執行部の権限拡大や利害関係者の大学運営への参加が多くの国で図られている (江原, 2014 ; OECD, 2003)。機関の自律性拡大は、新自由主義的な政策の普及に並行して多くの国で図られた。政府統制が伝統的に強かった大陸欧州では、1980年代以降、説明責任の担保を伴いつつ殆どの国で自律性拡大が図られた (Pavel, 2012)。また、中国や東南アジア諸国では、日本の国立大学法人化と前後して国立・公立大学の法人化等が図られた。

大学の自律性拡大は、置かれた環境に大学が個別に適切に対応することを期待するものであり、大学のガバナンスの在り方の多様性を前提とするものである。そのことは、大学の運営において基礎となる制度 (法令や学則等) のみならず、非公式の意思決定の仕組みや黙示の合意が重視であること (バーンバウム, 1992) と関連する。非公式側面の重要性は、古くは Clark (1983) が「組織の伝説 (organizational saga)」として指摘していた



が、企業の組織文化研究を援用する形で大学についても研究が発展してきた(Silver, 2003)。その後、大学における組織文化の在り方や黙示的意思決定過程の重要性を多くの研究が指摘することとなった<sup>2)</sup>(Clark, 1983; Chaffee & Tierney, 1988; Kerr, 1982; Scott, 2001)。

他方、大学の組織構成や権限配分の在り方—すなわちガバナンスの公式的側面—と業績の関連性についての研究が取り組まれたが、両者間の直接的な関係は見出し難いということで結論は一致している(Birnbaum, 2004; Kaplan, 2004; Kerr, 1982; Kezar, 2004; Lombardi et al., 2002; Shattock, 2003; Sporn, 1999; Tierney & Minor, 2004)。例えば2004年に南カリフォルニア大学高等教育政策分析センター(Center for Higher Education Policy Analysis: CHEPA)が実施した調査結果を用いて大学ランキングとの関連性を分析した村澤(2012)では、教員評議会(faculty senate)への学長等の経営層の関与や教員評議の効果には一貫性が無いことが示されている<sup>3)</sup>。

ガバナンス改革が取り組まれる中で、大学におけるリーダーシップの在り方は、重要課題として様々な角度から研究・議論されてきた(館, 1996)。例えば英国では、ジャラット報告書(Jarratt et al., 1985)が、伝統的な自治的運営は必要な意思決定を遅らせるとし、代議員会(senate)の審議事項を教学領域に限定しつつ、学長(vice-chancellor)は学術的なリーダーのみならず経営責任者(chief executive)として職務を遂行すべきことを求めた。他の国においても学長等の選考方式の見直しが図られ、例えばオーストリア、デンマーク、ノルウェーでは、選挙制に代わって、あるいはそれに加えて学長の任命制が導入された<sup>4)</sup>(OECD, 2003)。

しかしながら、大学においては依然として学術的な背景が重視され、企業と同様のリーダーシップが求められる訳ではない。大学組織は他の組織と異なる性格を有し、求められるリーダーシップは同一ではない(Bargh et al., 2000)。大学ガバナンスに関するOECD報告書(OECD, 2003)は、大学管理者が効果的にリーダーシップを発揮するには、構成員の学術的関心(academic interests)に配慮しつつ、大学の学術的なミッションと経営能力(executive capacity)を融合させる—後者が前者に置き換わるのではなく—必要があると指摘する。また、リーダーシップの在り方が多様であること(高木, 1995; Becher & Kogan, 1992; Chaffee & Tierney, 1988; Kezar, 2004; Shattock, 2003)、一人に収斂されるものではなく学内に普遍的に求められること(Clark, 1998; Fullan & Scott, 2009; Kezar, 2004; Middlehurst, 2004; Morrill, 2007)<sup>5)</sup>が多方面から指摘されており、以下に見るように日本の議論が上位下達的な学長一人のリーダーシップに収斂している状況とは異なっていることに留意が必要である。

## (2) 日本の動向

日本においても、大学ガバナンス問題は古くから議論されてきた。従前は「ガバナンス」という用語は用いられずに「大学管理」として議論されてはいたものの(大崎, 2012)、

大学の組織やリーダーシップに関する研究は 1990 年代半ばまではほぼ皆無であったと言われる（舘, 1996）<sup>6)</sup>。「ガバナンス」が用いられるのは 1990 年代以降の企業経営監視の仕組みとしての「コーポレート・ガバナンス」（企業統治）の用語が導入されたことを契機としている（中島, 2014）。大学改革が政策の重要課題として取り込まれる中で、リーダーシップの研究・議論が拡大してきた（舘, 1996）。

日本で最も重要な大学ガバナンス改革の一つは、平成 16 年の国立大学法人化である。これは、教授会自治を基礎とした下意上達型の統治の在り方から上位下達型の在り方への変更を求める改革と言われるが（天野, 2004）、その過程において学長のリーダーシップが議論されている。法人化の制度設計を行った国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議（2002）は、「拡大する経営面の権限を活用して、学部等の枠を越えて学内の資源配分を戦略的に見直し、機動的に決定、実行し得るよう、経営面での学内体制を抜本的に強化するとともに、学内コンセンサスの確保に留意しつつも、全学的な視点に立ったトップダウンによる意思決定の仕組みを確立することが重要である」との認識の下、「法人化後の国立大学の学長は、経営・教学双方の最終責任者として、学内コンセンサスに留意しつつ、強いリーダーシップと経営手腕を発揮することが強く求められる」と提言した。

法人化後の国立大学では、教学（教育研究）と経営の長が学長であるといった教学・経営一体型のガバナンス構造が採用された。そこでは学長が最終意思決定権者とされ、学長に権限が集中される仕組みが採用されている。制度設計において学長のリーダーシップのみが議論されてきたことは、当該仕組み採用と軌を一にしている。このことは、諸外国においてリーダーシップの普遍性が強調されていることと相反し、制度的にも世界に類例を見ない管理運営システムとなっている（大崎, 2009）。この特異性は、国立大学法人制度導入が大学改革の一環として行われたのではなく、<sup>7)</sup> 国の行政改革の枠組みの中で独立行政法人制度を基礎として制度設計が行われたこととに起因している（Kaneko, 2012）。実際、大学運営についての最終意思決定権者は世界の多くの制度では理事会等の合議組織であり<sup>8)</sup>、学長個人にそれを委ねる制度は世界の中でも異色のものであろう。

次項では、リーダーシップに焦点を当てて、大学外の研究も含めて先行研究の動向を見ることとしたい。

## 2. リーダーシップに関する先行研究<sup>9)</sup>

### （1）リーダーシップの定義

リーダーシップ（leadership）は多くの場面で用いられるものの、多義的で明確な定義を欠く用語である（田尾, 2010 ; Morrill, 2007）。その定義について 20 世紀の初めからの変遷を研究した J. C. ロストは、当時支配的であった J. M. バーンズの変革的リーダーシップ（transformational leadership）論を批判し<sup>10)</sup>、また、他の多くの論者のリーダーシ

ップを経営手法に過ぎないとしつつ、それを「共通の目的を反映する真の変化を意図する先導者 (leaders) ・ 追随者 (followers) 間の影響力の関係 (influence relationship)」と定義した<sup>11)</sup> (Rost, 1993)。そして、リーダーシップの構成要素として以下の4点を挙げている。

1. 関係は影響力に基づく
2. 先導者と追随者はこの関係にある者である
3. 先導者と追随者は真の変革を追求している
4. 先導者と追随者は共通の目的を設定している

ロストは、リーダーシップの本質を先導者と追随者間の双方向の「影響力 (influence)」と捉えることによって、変革的リーダーシップの言う相互作用を明確にした。先導者と追随者の関係は強制的なものではなく、追随者は能動的に活動する者であり、多くの場合先導者は複数である。共通の目的は非強制的な影響力の関係の下で作られ、設定されるのは目的 (purposes) であって目標 (goals) ではない。一方的な指示を伴うような強いリーダーシップは否定され、その典型としてのカリスマ的リーダーシップについてロストは「リーダーの欲するところを行うもの」に過ぎないと述べてリーダーシップ性を斥けている。

リーダーシップを影響力とする上のロストの定義に従えば、国立大学法人制度設計が学長を最終意思決定権者として位置付ける一方で、学長のリーダーシップについて論じたことは、権限の問題と影響力の問題を混同したものと解される。本來說得等によって影響力を発揮すべきところを、法令で与えられた権限に基づいて学長が上位下達的に意思決定することとしたことは、現場の事情が反映されず決定の質が担保されないといった懸念を生じさせる。

リーダーシップが追随者があって初めて成立することは多くの研究が指摘する。例えば小野 (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。すなわち、本来リーダーシップは、上位下達とは結び付くようなものでないのである<sup>12)</sup>。また、近年のリーダーシップに関する研究や実践においては支援型のリーダーシップが主流になっていることも、日本の学長リーダーシップ論との違いを意識させる。クーゼス・ポズナー (2010 : 17) は、「一世代前までの「指揮・管理するスキル」は「約束して支援するリーダーシップ」に変わっている」と指摘する。また、環境の変化に対応する大学 (adaptive university) の構造について研究した Sporn (1999) は、環境適応を促す要因の一つとして支援的リーダーシップを挙げている<sup>13)</sup>。

## (2) 大学におけるリーダーシップの類型

大学におけるリーダーシップの類型化は様々な研究者が取り組んできた。例えば江原 (1999 ; 2014) は、I. マクネイの大学組織文化に基づいた類型 (McNay, 1995) を紹介

している。Schein (2010) が両者はコインの表と裏と述べるように、組織文化とリーダーシップは密接に関係するものである。マクネイのモデルによれば、旧来型の法人制では管理者のリーダーシップは指示型であるのに対して、自律性が高い企業制では支持型とされる。このことは、大学におけるリーダーシップが支援型のリーダーシップに変わっていることを示唆するクーゼス・ポズナー (2010) に符合する。

日本の大学ガバナンス改革にとっては、問題の明確化とその解決を上位下達か下意上達のいずれの手法で取り組むかによってリーダーシップを分類した R. J. スターンバーグの類型 (Sternberg, 2013) が興味深い。このモデルは、どの類型も強みと弱みがあるとしつつ、大学管理者は自己の組織や個人に合う形態を同定し、必要に応じてその形態を変える必要があるとする。それによれば、問題の明確化・解決を上位下達的に行う権威主義 (authoritarian) 類型においては、意思決定が早く、ビジョンと責任が一致し、責任者が明確である反面、適切な解決法が保証されず (限定合理性の問題)、学内で不信感が増大し、面従腹背といった対応が蔓延する (後述の前田 (2017) 参照) 結果となることを示唆する。



出典：Sternberg (2013) の表を四象限化した

図1 スターンバーグの大学管理者リーダーシップ形態類型

### (3) リーダーシップ研究の理論的背景とその含意

大学のリーダーシップ研究は他の様々な研究に依拠している。ここでは、主要と思われる研究を取り上げて、大学におけるリーダーシップの在り方を考えることとしたい。

組織論で知られる C. I. バーナードは、権限は法や規程通りに発動するものではなく、構成員によって受け入れられることによって初めて機能するという権限受容説を主張した (Barnard, 1938)。この説は日本では宮台 (1989) が詳しく解説しているが、そこから得られる示唆は、単純に学長の権限を拡大したからといって、それが法令通りに機能する

とは限らないということである。Barnard (1938) は、権限が受け入れられるためには、指示 (authoritative communications) が適切に実行される必要があると述べる<sup>14)</sup>。

H. サイモンが提唱した限定合理性 (bounded rationality) は、認識能力の限界によって人は限られた合理性しか持ち得ず、完全に合理的な行動をとることはないとする理論である (Simon, 1947<sup>15)</sup>)。Bensimon & Neumann (1993) はリーダーの能力の限界を前提としつつチームによるリーダーシップが大学には適切であると主張するが、サイモンの限定合理性からその適切性が説明されよう。

組織における信頼の重要性を指摘する研究もリーダーシップを考える上では考慮することが不可欠である。R. M. クレイマーの一連の信頼研究 (Kramer et al. or Ed., 1996 ; 2004 ; 2006) が代表例として挙げられる。高等教育研究においても、大学が機能するためには構成員間の信頼が不可欠であるとする研究は少なくない (Birnbaum, 2004 ; Boer, 2002 ; Fortunato & Waddell, 1981 ; Kezar, 2004 ; Swenk, 1999 ; Tierney, 2008) 。

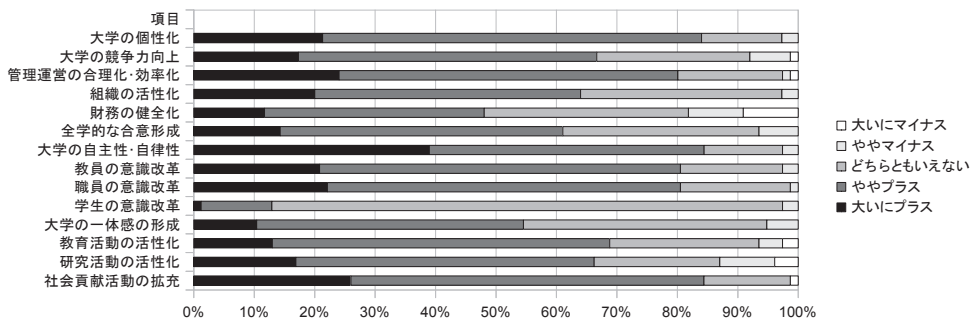
経営者が独善に陥らないための牽制機能に関する研究も重要である。ここでは具体的な研究は挙げないが、エージェンシー理論やコーポレート・ガバナンス研究において指摘がなされる。最終意思決定権を学長個人に委ねる国立大学法人制度においては、その必要性は格別であると考えられる<sup>16)</sup>。それは、上述の限定合理性からも導かれるであろう。

#### (4) 大学におけるリーダーシップに関する調査

大学におけるリーダーシップに関する調査は、直接にそれを対象とした調査、あるいは大学の組織や経営、人材育成等の調査の中で設問が設けられる形で実施された調査がある。例えば、主に私立大学協会の学長調査 (1993 年と 1994 年に実施) を基に学長のリーダーシップを検討した高木 (1995) 、大学の組織変容について広島大学高等教育研究開発センターが全大学を学長・学部長・学会長の三階層で 2006 年に調査した羽田編 (2007) 、国立大学の法人化後の経営状況を対象とした国立大学財務・経営センターの 2006/2009 年の 2 回の調査 (同研究部, 2007 ; 2010) 、研究者集団である大学マネジメント人材育成研究会の「大学の組織運営とマネジメント人材育成調査」 (2012 年実施 : 2013 年教育関係共同利用拠点及び広島大学高等教育研究開発センター共同開催研究会) 、学長のリーダーシップを副学長に評価させた 2012 年の前田一之の調査 (前田, 2017) 、文部科学省調査 (2013/2014 年) を使用したリーダーシップ意識のパターン分類及び大学業務分掌における権限分与分析 (2016 年研究員集会村山詩帆報告) 、東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策研究センター「大学における意思決定と運営に関する調査」 (2013 年実施 : 両角, 2014) 、川嶋太津夫他による「大学上級管理職の現状と将来展望に関する調査」 (米国での調査と並行して 2015 年実施 : 川嶋編, 2016) 、国立教育政策研究所「大学の組織運営に関する調査」 (2015 年実施 : 川嶋編, 2016) などが挙げられよう。

紙幅の制約から全てを取り上げて紹介することはできないが、例えば、高木 (1995) は、

リーダーシップの多様性や支援的性格、追従者との関係性を報告している。羽田編(2007)では、例えばFD関連の学内センターへの評価が学長・学部長・学科長で大きく異なる(階層が下がるほど評価も下がる)といった結果が出ており、学内での信頼関係の欠如を窺わせる。国立大学財務・経営センター研究部(2007;2010)は、学長自身が法人化後の大学において一体感の形成や合意形成に問題があることを認識していることを示している(図2)。前田(2017)は、上位下達的な学長リーダーシップは学内で脱連結を生じさせ、有効な改革の阻害となっている可能性を示唆する。日米国際比較を行った川嶋編(2016)は、学長が上位下達的に決定する度合いは米国よりも日本において高いことを示している。



出典：国立大学財務・経営センター研究部(2010)

図2 国立大学法人化の効果(2009年調査, 学長回答)

### 3. 日本における学長リーダーシップ論を巡って

国立大学制度のガバナンスの在り方には当初から批判があったが<sup>17)</sup>、制度発足から10年を経て行われた制度改革(大学ガバナンス改革法の制定)は、当初の制度の在り方を更に徹底するものであった(大場, 2015)。当該改正は、国立大学のミッション再定義や法人評価制度の見直しといった国立大学への統制拡大の流れの中で実施されたもので、多様であるはずの国立大学のガバナンスに一つのモデルを適用するものであって、自律性拡大が図られる多くの国の改革とは一線を画している。

そして、残念なことに、日本のガバナンス改革政策は、先行研究に依拠すれば効果が期待できないばかりか、大学の業績低下に繋がる恐れが否定できない。先に学長個人による意思決定の質低下の懸念に言及したが、それは大学ガバナンス改革法制定に向けた検討がマネジメント手法の問題を権限体系の問題に還元し、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陥っていると指摘する羽田(2014)と通底する<sup>18)</sup>。羽田(2014)は、以下の点から中教育審議会の学長リーダーシップ論を痛烈に

批判している。

- (大学には多様な組織の在り方が求められるにもかかわらず) コーポレート・ガバナンスを軸として大学ガバナンスが組み立てられ、教育と研究を遂行する組織の特質に対応したマネジメントを探究していない。
- マネジメントの問題は権限の問題ではない。組織において意思決定が不合理にならざるを得ない中で、合理的な意思決定の条件を明らかにしたサイモンらの知見が視野に入っていない。不合理な意思決定をもたらす認知的限界は、学長に権限と責任を集中させることでは克服できない。
- 問題はマネジメントの在り方であり、センゲの主張する学習する組織が示唆的である。
- 近年リーダーシップ概念が変化し「約束し支援するリーダーシップ」が主流であるが、学長リーダーシップ論は大学教員を無力なものと扱ってその動機付けを課題にしない。今日、国のガバナンス改革に関する政策は国公立大学に止まらず、私立大学等改革総合支援事業といった補助金を梃子にして私立大学にまで及んでいる。こうした政策については国際比較や計量的研究から検討を加え、その適否を実証的に判断していく必要がある。次の村澤報告がその一環となるものと考えている。

#### 【注】

- 1) 米国では既に 1970 年代に企業の経営手法の導入が試みられたが (両角, 2001), その大半は失敗に終わっている (江原, 1999 ; 金子, 2004 ; Chan, 1993)
- 2) 研究だけでなく、例えば大学ガバナンス改革を求めた後述英国ジャラット報告も非公式過程 (informal process) が効果的運営に重要な意味を持つことを述べている。
- 3) 但し、分析結果は単純に関係を否定するものではなく、教員評議会に強い権限がもたらされている場合のランキング上昇への効果はトップダウン型のガバナンスのランキング上昇への効果に比べておよそ 10 倍の効果があるといった結果も出ており、大学の属性や特色に応じたガバナンスの文化・分化があり得ることを示唆する。
- 4) 但し、ノルウェーで任命制度が用いられるのは例外的に少数の大学においてのみである (OECD, 2003)。
- 5) リーダーシップの普遍性が求められるのは大学だけではない。それ以外の組織においても不可欠であることを学習する組織の理論からセンゲ (2003) が指摘する。
- 6) 加えて館 (2003) は、その種の研究はタブー視されていたと指摘する。
- 7) 法人化が大学改革の中で全く議論されなかった訳ではなく、1960 年代の永井道雄の大学公社化案 (永井, 1969) や昭和 46 年の中央教育審議会答申『今後における学校教育の総合的な拡充整備のための基本的施策について』の公的な性格をもつ新しい形態の法

人とする案、昭和 62 年の臨時教育審議会第三次答申における国立大学を特殊法人として位置付ける可能性についての検討など幾つか例がある。谷（2013）は、「国立大学の法人化はいつでも実現される状況にあったとみることができる」と言う。

- 8) 例えば、英国の制度では最終意思決定権は評議会（council）にあり、米国の制度においても理事会（trustees）等の合議組織である。また、日本の私立大学では理事会である。
- 9) 本節の記述の一部は大場（2011）に基づいた。
- 10) バーンズはリーダーシップを人を動かす一連の相互作用と位置付けたが、過度に多くの要素が入り込んで多様な解釈が可能になっている点をロストは欠陥と見た。
- 11) 本書にはバーンズによって前文が与えられており、その中で彼は、ロストが行ったリーダーシップと経営の峻別を肯定している。
- 12) 本来両者は別の次元のものであるが、バーナードの権限受容説（宮台, 1989）に基づけば、仮に組織構成員が当該上位下達を受容しているのであれば、そのようなスタイルのリーダーシップが機能する余地はある。
- 13) 他の促進要因として挙げられているのは、専門的経営、経営的精神、同僚的組織運営、多様化された組織である。
- 14) その条件としてバーナードは、指示が①理解できるものであること、②組織の目的と合致していると受け止められること、③全体として個人の関心と合致すること、④精神的・物理的に実行可能であることの 4 点を挙げる。
- 15) 本書は版を重ねており、最新版は 1997 年の第四版である。サイモンは、限定合理性を様々な組織運営の様々な場面で展開している（Simon, 1972; 1991; 2000）。
- 16) 国立大学法人制度において学長に対する牽制機能の必要性やそれ欠けていることへの批判として川村（2004）や澤（2002）、孫福（2004）がある。
- 17) 批判は高等教育研究者や一般の教員からだけではなく、政府関係者や大学改革を推進してきた大学人、企業人からも寄せられた。例えば、元通商産業省官僚の澤昭裕は「ここ最近の文部科学省の大学改革政策は、教授会の権限縮小、その反射としての学長のリーダーシップ強化が基本となってきた。しかし、国立大学のような総合大学の場合、学部間の価値観や伝統の違いは、産業で言えば異なる業種間ほどの差があり、その大組織の運営を、一人学長の capacity に依存することは無理がある」（澤, 2002）と述べ、元文部省官僚の大崎仁は「大学という複雑な事業体の経営、教学すべての意思決定の権限と責任を、学長 1 人に負わせるのは無理であり適当でもない。中央集権だけで、大学の運営がうまくいくはずはない。学内機関や部局への分権の視点が、国立大学法人の制度設計には欠けているように思える。教授会の位置づけが欠落しているのも気になると



ころである」(大崎, 2009)と指摘する。また, 国立大学協会長として法人化の制度設計に当たった長尾真(平成13年4月～平成15年6月在任)は, 法人化後に「学長のリーダーシップと企業の社長のリーダーシップとはその意味が全く違うのであり, 学長のリーダーシップはあくまでも個々の教員の自発性が十分に発揮されるよう, その環境を整えるといった間接的なものであるべきで, 直接にトップダウン的な指示を出すといったことは避けなければならない。学長には広い度量と大きな忍耐力が要求されるのである」と述べて, 上位下達が大学に適さないことを述べている。他方, 企業から学長に就任した渡辺孝は「大学(特に私大)において「企業型」のリーダーシップ論を導入することはかなり無理がある。これを無理やり導入した場合, 教員組織の反発は必至であり, 教育・研究という大学の本来の業務が停止してしまいかねない。やはりここは理事長や学長が現場の教職員とじっくりと話し合い, 彼らの理解と協力を得ていくという手法こそが, 結局は改革の近道なのではないか。」(渡辺, 2015)と述べて, 企業と大学の違いを強調している。

- 18) 羽田(2014)は更に加えて, 官僚制モデルにあつてさえ責任と権限の一致は普遍的原理ではなく, 近年の学長リーダーシップ論は教育研究のような専門的活動すら行政責任に包括し, 官僚制モデルとしても素朴な主張であると述べ, その根拠の脆弱性を指摘する。

### 【参考文献】

- 天野郁夫(2004)『大学改革：秩序の崩壊と再編』東京大学出版会。
- 江原武一(1999)「管理運営組織の改革：日米比較」有本章編『ポスト大衆化段階の大学組織改革の国際比較研究』高等教育研究叢書54, 30-44頁。
- 江原武一(2014)「大学の管理運営改革の方向」有本章編『21世紀型アカデミック・プロフェッション展開の国際比較研究』科学研究費補助金基盤研究(22243046)成果報告書, 161-178頁。
- 大崎仁(2009)「国立大学法人制度の再検証」『IDE現代の高等教育』511, 4-9頁。
- 大崎仁(2012)「大学のガバナンスとは」『IDE現代の高等教育』545, 4-12頁。
- 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, 253-272頁。
- 大場淳(2015)「学校教育法・国立大学法人法の改正と国立大学のガバナンス」『大学評価研究』14, 25-33頁。
- 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

- アーストプレス。
- 金子元久（2004）「大学経営，独自訓練が必要：東大に専門家育成コース，企業の手法導入に限界」『日本経済新聞』12月4日。
- 川島啓二編（2016）『大学の組織運営改革と教職員の在り方に関する研究最終報告書』国立教育政策研究所。
- 川嶋太津夫編（2016）『大学における学術管理職と経営管理職の相互関係システムに関する国際比較研究』科学研究費補助金研究（24243074）成果報告書。
- 川村正幸（2004）「国立大学法人の管理運営」『IDE 現代の高等教育』461，10-15頁。
- クーゼス，ジェームズ・ポズナー，バリー（高木直二訳）（2010）『大学経営起死回生のリーダーシップ』ダイヤモンド社。
- 国立大学財務・経営センター研究部（2007）『国立大学法人化後の財務・経営に関する研究』国立大学財務・経営センター。
- 国立大学財務・経営センター研究部（2010）『国立大学法人後の経営・財務の実態に関する研究』国立大学財務・経営センター。
- 国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議（2002）『新しい「国立大学法人」像について』文部科学省。
- 澤昭裕（2002）「国立大学法人化による大学改革の死角」『計画行政』25(4)，32-38頁。
- センゲ，ピーターほか（2003）『フィールドブック学習する組織「5つの能力」：企業変革をチームで進める最強ツール』日本経済新聞社。
- 田尾雅夫編（2010）『よくわかる組織論』ミネルヴァ書房。
- 高木幸道（1995）『学長リーダーシップを問う：私大教“学長調査”を中心として』学校法人経理研究会。
- 館昭（1996）「大学におけるリーダーシップをめぐる議論」『IDE 現代の高等教育』376，5-9頁。
- 谷聖美（2013）「国立大学の管理運営をめぐる政策過程：1971年中央教育審議会答申以前の流れを中心に（2・完）」『岡山大学法学会雑誌』62(3)，592-533頁。
- 永井道雄（1969）『大学の可能性』中央公論社。
- 長尾真（2005）「法人化される国立大学の発展のために」『IDE 現代の高等教育』452，5-11頁。
- 中島茂樹（2014）「新自由主義大学構造改革と大学の自治(1)」『立命館法学』355，711-748頁。
- バーンバウム，ロバート〔高橋靖直訳〕（1992）『大学経営とリーダーシップ』玉川大学出版部。

- 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。
- 羽田貴史編 (2007) 『大学の組織変容に関する調査研究 (COE 研究シリーズ 27)』 広島大学高等教育研究開発センター。
- 孫福弘 (2004) 「外からみた国立大学法人」『IDE 現代の高等教育』461, 57-62 頁。
- 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 頁。
- 宮台真司 (1989) 『権力の予期理論：了解を媒介にした作動形式』勁草書房。
- 村澤昌崇 (2012) 「米国Ⅱ：アンケート調査結果分析編「Faculty Senate (教員評議会) に着目して」」大場淳編『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』文部科学省先導的の大学改革推進委託事業最終報告書, 32-47 頁。
- 両角亜希子 (2001) 「大学経営研究の基礎概念」『大学研究』22, 275-293 頁。
- 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 頁。
- 渡辺孝 (2015) 「近時の「学長リーダーシップ論」への疑問」『IDE 現代の高等教育』567, 29-32 頁。
- Bargh, C., Boccock, J., Scott, P., & Smith, D. (2000). *University Leadership: The Role of the Chief Executive*. Buckingham: SRHE & Open University Press.
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Becher, T., & Kogan, M. (1992). *Process and structure in higher education Second edition*. London: Routledge.
- Bensimon, E. M., & Neumann, A. (1993). *Redesigning Collegiate Leadership: Teams and Teamwork in Higher Education*. Batlimore: The Johns Hopkins University Press.
- Birnbaum, R. (2004). The End of Shared Governance: Looking Ahead or Looking Back. *New Directions for Higher Education*, 127, 5-22.
- Boer, H. d. (2002). Trust, the Essence of Governance. In A. Amaral et al. (Eds.), *Governing Higher Education: National Perspectives on Institutional Governance* (pp. 43-61). Dordrecht: Kluwer.
- Chaffee, E. E., & Tierney, W. G. (1988). *Collegiate Culture and Leadership Strategies*. New York: Macmillan.
- Chan, S. S. (1993). Changing Roles of Institutional Research in Strategic Management.

- Research in Higher Education*, 34(5), 533-549.
- Clark, B. R. (1972). Organizational Saga in Higher Education. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 178-184.
- Clark, B. R. (1983). *The Higher Education System: Academic Organization in Cross-National Perspective*. Berkeley: University of California Press.
- Clark, B. R. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Oxford: Pergamon.
- Fortunato, R. T., & Waddell, D. G. (1981). *Personnel Administration in Higher Education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fullan, M., & Scott, G. (2009). *Turnaround Leadership for Higher Education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Jarratt, A., Butterworth, J. B., Cadbury, A., Hinsley, F. H., Ibbs, R., Johnston, T. L., Lockwood, G., Marshall, P. I., Moore, P. G., Richmond, M. H., Swinnerton-Dyer, P., Thomson, S., & Beesley, I. (1985). *Report of the Steering Committee for Efficiency Studies in Universities*. London: CVCP.
- Kaneko, M. (2012). Evaluating Incorporation of National Universities in Japan. In F. Maruyama & I. R. Dobson (Eds.), *Cycles of University Reform: Japan and Finland Compared* (pp. 57-78). Tokyo: Center for National Finance and Management.
- Kaplan, G. E. (2004). Do Governance Structures Matter?. *New Directions for Higher Education*, 127, 23-33.
- Kerr, C. (1982). *The Uses of the University Third Edition*. Cambridge: Harvard University Press.
- Kezar, A. (2004). What Is More Important to Effective Governance: Relationships, Trust, and Leadership, or Structures and Formal Processes? *New Directions for Higher Education*, 127, 35-46.
- Kramer, R. M. (Ed.) (2006). *Organizational Trust: A Reader*. Oxford: Oxford University Press.
- Kramer, R. M., & Cook, K. S. (2004). *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches*. New York: Russell Sage Foundation.
- Kramer, R. M., & Tyler, T. R. (1996). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks: Sage.
- Lombardi, J. V., Craig, D. D., Capaldi, E., & Gater, D. S. (2002). *The Top American Research Universities: University Organization, Governance, and*

- Competitiveness*. Gainesville FL: TheCenter.
- McNay, I. (1995). From the Collegial Academy to Corporate Enterprise: The Changing Cultures of Universities. In T. Schuller (Ed.), *The Changing University?* (pp. 105-115). Buckingham: SRHE & Open University Press.
- Middlehurst, R. (2004). Changing Internal Governance: A Discussion of Leadership Roles and Management Structures in UK Universities. *Higher Education Quarterly*, 58(4), 258-279.
- Morrill, R. (2007). *Strategic Leadership: Integrating Strategy and Leadership in Colleges and Universities*. Westport: Praeger.
- OECD = Organisation for Economic Co-operation and Development (2003). Changing patterns of governance in higher education. In OECD (Ed.), *Education Policy Analysis* (pp. 59-78). Paris: OECD Publishing.
- Pavel, Z. (2012). Reconsidering University Autonomy and Governance: From Academic Freedom to Institutional Autonomy. In H. G. Schuetze et al. (Eds.), *University Governance and Reform: Policy, Fads, and Experience in International Perspective* (pp. 11-22). New York: Palgrave Macmillan.
- Rost, J. C. (1993). *Leadership for the Twenty-First Century*. Westport: Greenwood Publishing Group.
- Scott, P. (2001). Universities as Organizations and Governance. In W. Z. Hirsch & L. E. Weber (Eds.), *Governance in Higher Education: The University in a State of Flux* (pp. 125-142). London: Economica.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership 3rd Edition*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.
- Shattock, M. (2003). *Managing Successful Universities*. Berkshire: Open University Press.
- Schuetze, H. G. (2012). University Governance Reform: The Drivers and the Driven. In H. G. Schuetze et al. (Eds.), *University Governance and Reform: Policy, Fads, and Experience in International Perspective* (pp.3-10). New York: Palgrave Macmillan.
- Silver, H. (2003). Does a University Have a Culture? *Studies in Higher Education*, 28(2), 157-169.
- Simon, H. A. (1947). *Administrative Behavior: a Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. New York: Macmillan.
- Simon, H. A. (1972). Bounded Rationality and Organizational Learning. In C. B.

- McGuire & R. Radner (Eds.), *Decision and Organization* (pp.161-176). Amsterdam: North-Holland.
- Simon, H. A. (1991). Theories of Bounded Rationality. *Organization Science*, 2(1), 125-134.
- Simon, H. A. (2000). Bounded Rationality in Social Science: Today and Tomorrow. *Mind & Society*, 1, 25-39.
- Sporn, B. (1999). *Adaptive University Structures: An Analysis of Adaptation to Socioeconomic Environment of US and European Universities*. London: Jessica Kingsley Publishers.
- Sternberg, R. J. (2013). Leadership Styles for Academic Administrators: What Works When? *Change*, 45(5), 24-27.
- Swenk, J. (1999). Planning Failures: Decision Cultural Clashes. *The Review of Higher Education*, 23(1), 1-21.
- Tierney, W. G. (2008). Trust and Organizational Culture in Higher Education. In J. Välimaa & O. -H. Ylijoki (Eds.), *Cultural Perspectives on Higher Education* (pp. 27-41). New York: Springer.
- Tierney, W. G., & Minor, J. T. (2003). *Challenge for Governance: a National Report*. Los Angeles: Rossier School of Education, University of Southern California.
- Tierney, W. G., & Minor, J. T. (2004). A Cultural Perspective on Communication and Governance. *New Directions for Higher Education*, 127, 85-94.



# 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 —

村澤 昌崇  
(広島大学)

## 1. 本報告の目的

本報告では「大学におけるリーダーシップ」について、アンケート調査を用いた分析を紹介する。

用いたアンケートは、全国四年制大学の学部長 2,216 名を対象に、平成 27 年 1 月から 5 月にかけて実施された「大学における教学ガバナンスとその効果に関する調査研究」である。回収数は 1,044、回収率は 47.1%であった。

本アンケート調査の目的は、大学におけるガバナンス・組織文化・(教学の) 成果との関連性を分析することにある。その際、既存の公開データによる補完を行い、大学システムの外部環境や大学が持つ諸条件・外形特性等の影響を考慮に入れるようにした。本稿では、特にリーダーシップに焦点をあてた分析を行い、大学内外のどのアクターが、どのような条件下でリーダーとなるのか、リーダーと構成員の関係性は良好なのか、リーダーのタイプに応じた組織の風土や文化が存在するのか、リーダーが成果をもたらす筋道はどのようなになっているのか等々を明らかにする。大学における権限集中が、直接的に成果をもたらすものではないこと、成果が多様な要因によって影響されることを実証する。

以下簡潔にデータの性質を見ていくことにしよう。回答・未回答の学部について、設置者の分布を見ると、全学部の設置者別割合に比して、回答のあった学部の割合は、国立は 5.7%、公立は 2.1% 高く、私立は 7.9% 低くなっている。次に、回答・未回答学部間に設置年の差が見られるかどうかを検討したところ、統計的に有意な差は見られなかった。規模(定員)、威信(偏差値)についても、回答・未回答の学部集団間の比較を行ったところ、統計上の有意差が見られた。ただし、分布や平均値、標準偏差の値から、回答学部と未回答学部との間に、実質科学的な差はないと見なしして良いと判断した。以上のように、設置者については、実際の分布よりもやや私立の学部が少ない点には留意しつつ、歴史、規模、威信といった外形特性については、得られたサンプルの代表性は低くはないと見なし、以下分析を展開する。

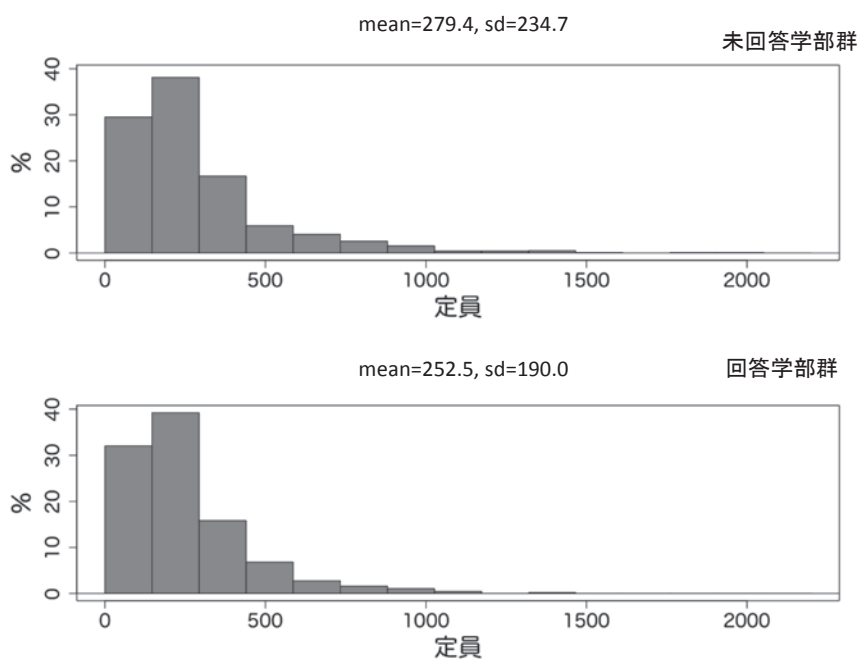


図表 1 回答・未回答学部を設置者別割合

	国立	公立	私立	合計
無回答	11.2%	6.0%	82.8%	100.0%
回答	22.0%	10.0%	68.0%	100.0%
全体	16.3%	7.9%	75.9%	100.0%
N	361	174	1681	2216

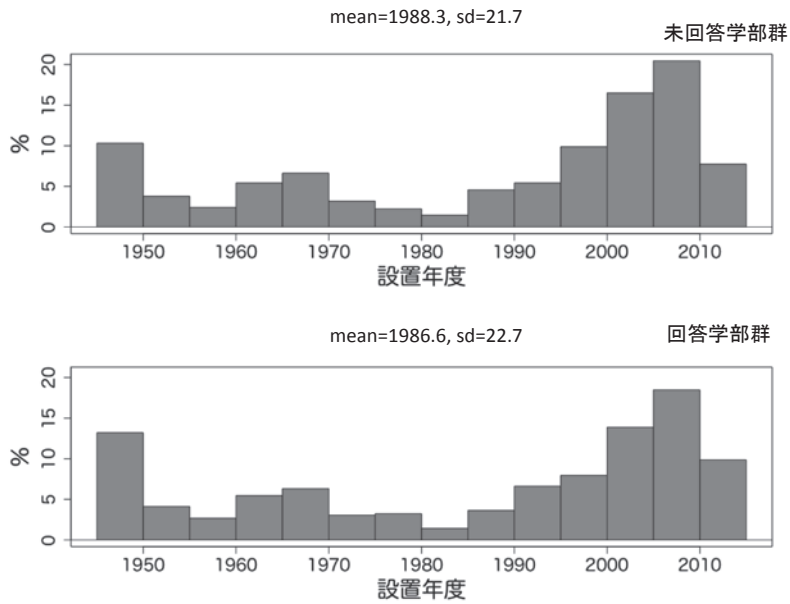
カイ2乗検定 : p=0.000

図表 2 回答・未回答学部の定員の分布



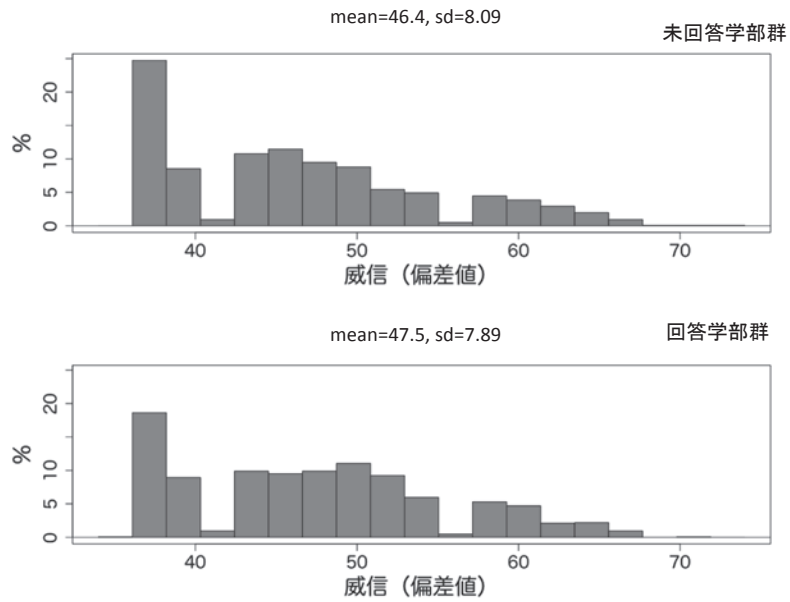
※平均値の差の検定 : t 値=2.975, df=2181.8, p=.003

図表 3 回答・未回答学部を設置年度の分布



※平均値の差の検定:t 値=1.828, df=2155.1, p=0.068

図表 4 回答・未回答学部を設置年度の分布



※平均値の差の検定:t 値=-3.084, df=2184.5, p=0.002

## 2. 注目する変数の紹介

さて、次に、本研究で注目する変数とモデルを紹介する。本研究では、ガバナンス、組織文化、成果の3つに注目した。本集会の焦点である「リーダーシップ」については、ガバナンスと組織文化のパートでそれぞれ変数化を試みている。

### 2. 1 ガバナンス

経営学や組織論、高等教育のガバナンスに関する先行研究 (Bess & Dee, 2008; Brown, 2010; Tierney & Minor, 2003; 広島大学高等教育研究開発センター編, 2006; 高橋, 1997) から、32 の意思決定が必要とされる領域を設定した。そして、それら領域について13の主体の意思決定に関する影響力を、学部長の視点から測定した (章末の調査票を参照のこと)。

このように、学部長の「意識」「主観」に基づく狙いは三つある。まず、科研調査の主題が「教学ガバナンス」であることから、学部教育に限定した調査とした点が挙げられる。つぎに、本調査の中で大学全体のガバナンス状況を調査することを企画し、学部長という位置づけであれば、全学の間中にあり、トップもボトムも関わりがありガバナンスの状況を俯瞰できるのではないかと予想した点である。さらに、権限の行使は、法や規程通りには必ずしも発動せず、儀礼や慣行、主体間のゲーム・駆け引き、主体間の予想や予期の結果 (宮台, 1989) であるという仮説に依拠している点である。

このような、特定のアクターへの権限の集中度の測定は、実質的には「リーダーは誰なのか」を測定していることにもなる。

### 2. 2 組織文化とリーダーシップ

組織文化については、成果と関わる重要な要素として、経営学や組織論における先行研究 (Cooke & Rousseau, 1988; Denison, Haaland & Goelzer, 2004; Reynolds, 1986; Clerk, 1986; 加護野, 1980; 加護野, 1982; 加護野・角田・山田・(財) 関西生産性本部, 1993; 高橋, 1997 等)、高等教育研究 (Cameron & Freeman, 1991; Smart & St. John, 1996 など) を参考に、組織の状況や雰囲気を測定した (27 項目: 章末の調査票を併せて参照のこと)。

- |            |            |           |           |
|------------|------------|-----------|-----------|
| ●目標・目的の明確化 | ●雰囲気       | ●業績・過程志向性 | ●価値・信念の共有 |
| ●運営上のルール   | ●寛容性       | ●ロイヤルティ   |           |
| ●対外・対内志向性  | ●個人・集団主義   | ●リーダーシップ  |           |
| ●責任        | ●協調 vs. 葛藤 | ●同質性      |           |
| ●構成員の参画    | ●安定・変革     | ●信頼       |           |

ただし、「組織文化」の使用には注意が必要である。組織文化に含まれているものは、上記のように多種多様であり、中にはガバナンスに重なるものもある。故に構成概念的性質の強い「組織文化」を乱用せず、その構成要素に常に言及する必要がある。

これら 27 項目を因子分析により 5 要素（5 因子）にまとめた（表 1）。これら 5 要素の成果との関わりを統計的に分析する。特に注目するのは、本研究員集会のテーマである「リーダーシップ」（リーダーとしての能力、ビジョン、公正性、長期的視点）である。これが、個々の組織においてどのように発揮されている（と認識されているのか）のか、その発揮状況が成果と関わりがあるのかを検討する。

図表 5 組織文化の因子分析（最尤法，独立クラスター回転）

	①	②	③	④	⑤
	リーダー シップ	戦略的 経営	支持的 風土	職能	意思決 定参加
学長・理事長・他の部局長等は、未来への明確な展望を提示する	.90	-.01	-.09	-.01	-.08
学長・理事長・他の部局長等の経営・管理能力は高い	.85	.01	-.01	.05	-.10
学長・理事長・他の部局長等は構成員に対して公正である	.77	-.14	.08	-.05	.16
活動の成果を長い目で見てくれる	.51	-.05	.19	-.08	.22
活動のプロセスを重視する	.45	.12	.09	-.03	.17
活動の評価を可視化・数値化する	.42	.22	-.07	.04	-.11
活動の結果を校費・給与などに結びつける	.23	.15	-.03	.16	-.15
自身の部局長としての経営・管理能力は高い	.18	.16	.02	.03	.03
政府・地域・高校・企業の動向を絶えず把握している	.10	.59	-.13	.01	-.05
教職員間での情報交換・交流が頻繁に行われている	-.07	.59	.28	-.07	-.07
個々の学生の動向を絶えず把握している	.01	.56	.26	-.15	-.19
全国的な授業改善の流行をチャンスと感じる	.02	.52	-.18	.01	.03
授業に関する新しい試みを積極的に行っている。	.05	.51	-.09	.12	-.09
育成される学生の能力・資質が明確にされている。	.11	.43	-.04	.16	-.12
授業における休講・補講の管理が徹底している	.08	.40	.10	-.20	-.17
育成される能力・資質が大学全体で共有されている。	.18	.39	-.01	.15	-.15
授業運営は教員個々人の裁量にゆだねられている	.00	-.18	.05	.10	.13
互いに助け合う風潮がある	.01	.06	.81	.01	-.02
教職員間の人間関係は良好である	.04	.03	.60	.13	.07
個性や多様性を認め合う雰囲気がある	.01	-.05	.57	.18	.16
学生との人間関係は良好である	.11	.08	.57	-.07	-.09
教員全般の能力は高い	-.08	.02	.19	.80	.06
職員全般の能力は高い	.16	.00	.03	.60	.04
重要な意思決定へ参画できる機会がある	.06	.39	-.08	-.01	.55
構成員の意見が反映される機会がある	.04	.47	-.04	.01	.51
一部の人・部局等に権限が集中している。	-.15	.27	-.08	-.02	-.38
意思決定の権限が分散している。	-.08	-.17	.06	-.01	.32
固有値	3.29	2.55	2.34	1.33	1.38
寄与率	0.12	.09	.09	.05	.05
累積寄与率	0.12	.22	.30	.35	.40
相関					
①					
②	.48				
③	.44	.54			
④	.51	.42	.54		
⑤	.44	.29	.35	.34	

## 2. 3 成果

成果については、アンケート調査上の教学の成果として、学生の能力形成の度合いを 5 時点（入学時，1 年次，2 年次，3 年次，4 年次，卒業時）で 10 段階評価をしてもらったものがある。このうち、卒業時の能力形成の尺度を成果の代理変数として用いた。

## 2. 4 その他統制変数について

上記3つの要素以外に、統制変数として用いた変数を以下列記しておく。

- 属性・外形特性：歴史（設置年）、威信（偏差値）、規模（学部学生定員）、範囲（所属する大学の学部数）、設置者
- 環境・条件：アンケートにおいて、大学の置かれた状況を把握するための項目を用意した（章末の調査票を併せて参照のこと）。この項目を因子分析し、大学の「入口・出口の状況」「研究状況」「財政状況」「人的資源」「社会関係」「国際関係」の因子を抽出し、分析に投入した。

図表6 大学の置かれた環境・状況に関する因子分析（最尤法，独立クラスター回転）

	①	②	③	④	⑤	⑥
	研究	社会 関係	人的 資源	財政	入口 出口	海外
学際・融合的研究	.83	.08	-.03	-.01	-.05	.00
国際共同研究	.67	-.08	.07	.03	-.06	.26
基礎研究	.62	.00	.09	.01	.10	.00
地方公共団体との関係	-.15	.83	-.07	.04	-.06	.03
社会貢献活動	.15	.56	-.02	-.03	.05	-.18
企業との関係	-.02	.47	.00	-.01	-.01	.33
高等学校との関係	-.01	.43	.07	-.02	.05	.07
構成員間の協力	.02	.31	.24	.03	.16	-.07
学部運営の人的資源	-.09	.08	.81	-.03	-.01	.07
教育・研究推進の人的資源	.10	.10	.64	.02	-.02	-.02
（該当者のみ）大学院教育の充実	.12	.00	.24	.22	.20	.05
政府からの財政支援	-.07	.11	-.07	.75	-.11	.00
教育・研究の物的・財政資源	-.11	-.07	.37	.50	-.02	-.03
外部資金の獲得	.22	-.03	-.04	.45	.17	-.03
学生の進路・就職状況	-.20	.11	-.01	.00	.64	.07
定員の充足	.00	-.13	.07	.04	.55	.05
教育活動の質	.19	.20	.15	.00	.33	-.18
海外の大学との関係	.14	.19	.01	-.12	.11	.52
海外の企業との関係	.14	-.04	.09	.07	-.16	.48
固有値	1.93	1.80	1.64	1.18	1.09	.89
寄与率	.10	.09	.09	.06	.06	.05
累積寄与率	.10	.20	.28	.34	.40	.45
相関						
①	1.00					
②	.41	1.00				
③	.47	.39	1.00			
④	.51	.48	.49	1.00		
⑤	.49	.36	.47	.42	1.00	
⑥	.41	.37	.09	.48	.15	1.00

- 学部の戦略：アンケート調査票において、各学部が現状において果たしている機能および将来重視する機能を測定した（章末の調査票を併せて参照のこと）。これら項目を用い、因子分析を行い、4つの因子（①世界的大学，②地域的大学，③教養・一般職業人養成大学，④芸術・体育特化型）を抽出し、分析に投入した。

図表 7 機能分化（学部戦略）に関する因子分析（最尤法，独立クラスター回転）

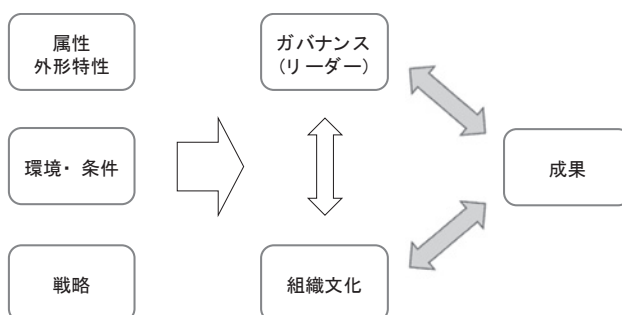
		①	②	③	④	h2	u2	com
		世界的 拠点	地域的 拠点	芸術 体育	教養 汎用			
世界的研究拠点	今後	.85	-.16	.05	-.03	.78	.22	1.10
世界的教育拠点	今後	.83	-.13	.10	.01	.75	.25	1.10
世界的研究拠点	現在	.61	-.10	-.08	-.04	.39	.61	1.10
世界的教育拠点	現在	.59	-.01	-.01	-.01	.34	.66	1.00
国際交流	今後	.48	-.04	-.03	.15	.25	.75	1.20
国際交流	現在	.46	.09	-.02	.07	.22	.78	1.10
産学連携	現在	.38	.20	-.06	.11	.19	.81	1.80
高度専門職業人養成	現在	.33	.27	-.09	-.14	.18	.82	2.50
産学連携	今後	.31	.12	-.07	.20	.14	.86	2.20
高度専門職業人養成	今後	.22	.11	.03	.01	.06	.94	1.60
地域密着型教育拠点	現在	.09	.79	.01	-.06	.61	.39	1.00
地域密着型研究拠点	現在	.29	.79	.05	-.07	.67	.33	1.30
地域密着型研究拠点	今後	.07	.49	.05	.10	.28	.72	1.10
地域密着型教育拠点	今後	-.16	.47	.04	.14	.31	.69	1.40
芸術・体育等人材養成	今後	-.08	-.01	.99	.08	1.00	.01	1.00
芸術・体育等人材養成	現在	-.05	.14	.75	-.01	.59	.41	1.10
幅広い職業人養成	今後	.02	-.04	-.05	.85	.70	.30	1.00
幅広い職業人養成	現在	.11	.16	-.08	.59	.40	.60	1.20
総合的教養教育	今後	.04	-.06	.16	.42	.21	.79	1.40
総合的教養教育	現在	.13	.05	.07	.30	.13	.87	1.60
固有値		3.08	1.97	1.63	1.50			
寄与率		0.15	.10	.08	.08			
累積寄与率		0.15	.25	.33	.41			
相関								
	①							
	②	-.09						
	③	.11	.05					
	④	-.03	.17	.13				

### 3. 分析モデルと分析手法

#### 3. 1 分析モデル

上述した変数を用い，成果・組織文化・意思決定権限の間には因果関係を設定せず，属性・外形特性，環境・条件等を統制した条件付き相関を算出した。

図表 8 分析モデルの概要



### 3. 2 分析手法

分析手法として、共分散構造分析（Covariance Structure Model, Structural Equation Model）を採用し、要素間の相関、因果関係を統計モデルとして構成した。さらに、アンケート未回答学部や、アンケート未回答部分が存在するため、試行的に欠損値補完（完全情報最尤推定法：Full information maximum likelihood<FIML>）を行った。

## 4. 分析結果

分析モデルの全体図は図表 に示した。以下では、本稿における焦点の部分を図表 9 から部分的に切り出してハイライトし、その結果を読み取っていく。

### 4. 1 誰がリーダーになるのか

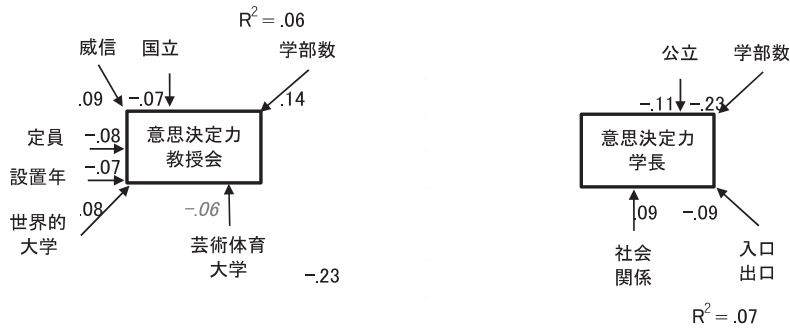
本稿では、どのアクターに意思決定の力が集中しているのかを測定しており、意思決定の力が集中しているアクターを操作上、リーダーと見なしている。調査票では 13 のアクターを想定しているが、本稿では特に関心の強いと思われる学長と教授会に限定した分析を行った。

その結果、教授会の意思決定力には国立(-)、威信(+)、定員(-)、所属する大学の学部数(+)、自らを世界的な研究拠点機能を果たすと是認し今後も目指す学部(+)、芸術・体育系人材養成機能を果たすと是認し今後も目指す学部(-)の効果が見られた。言い換えれば、「総合研究大学」の性質を持つ大学ほど、教授会に意思決定を集中させていると言える。ただし、国立では脱教授会志向が高く、法人化による影響が現れていると推察される。

ほぼ対照的に、学長の意思決定力には、公立(-)、所属する大学の学部数(-)、社会との関係性(+)、大学の入口・出口の良好性(-)の影響が見られた。すなわち、公立以外の大学の

学部，学部数の少ない小規模な大学の学部，対外関係を意識している学部，学部の入口（定員充足）出口（就職）に課題のある学部であるほど，学長のトップダウン性が強い。

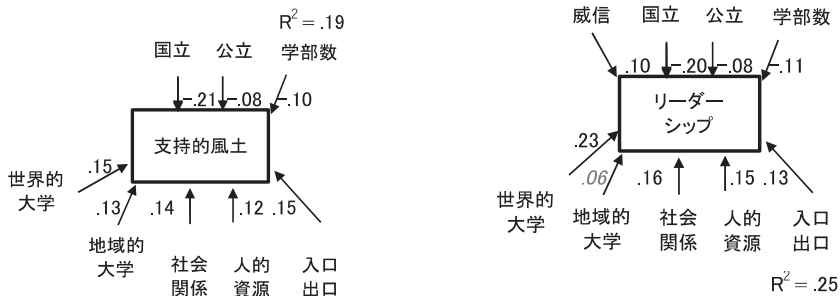
図表 9 どのような環境で誰がリーダーとなるのか



#### 4. 2 リーダーシップ，支持的風土が醸成される環境・条件とは

組織文化の因子については，モデル全体の適合度や個々の係数の有意性をもとに取捨選択を行い，結果として「リーダーシップ」と「支持的風土」が残された。これらについては，私立(+), 所属する大学の学部数(+), 威信(+), 自らを世界的な研究拠点機能を果たすと是認し今後も目指す学部(+), 自らを地域的な研究拠点機能を果たすと是認し今後も目指す学部(+), 社会との関係の良好性(+), 人的資源(+), 入口出口(+), が影響していた。つまり，人的資源に恵まれ，経営が安定し，小規模な，私立の，世界あるいは地域の中核を自負し目指す大学・学部（の長）では，有能でビジョンがあり公正で長期的視野に立つリーダーシップが大学内に存在（していると認識）し，そのような特質を持つ大学・学部では，併せて支持的な風土が形成されている（と認識している）ようだ。

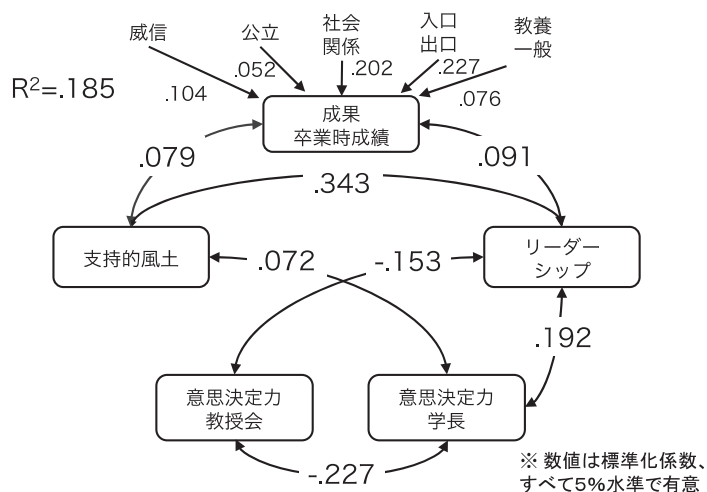
図表 10 リーダーシップ・支持的風土が醸成される条件





#### 4. 3 成果・リーダーシップ・意思決定力

図表 11 成果・リーダーシップ・意思決定力の関係



では、意思決定力、リーダーシップ、支持的風土と、成果との関係はどのようになっているだろう。図表 11 を見ると、以下のような傾向が読み取れる。

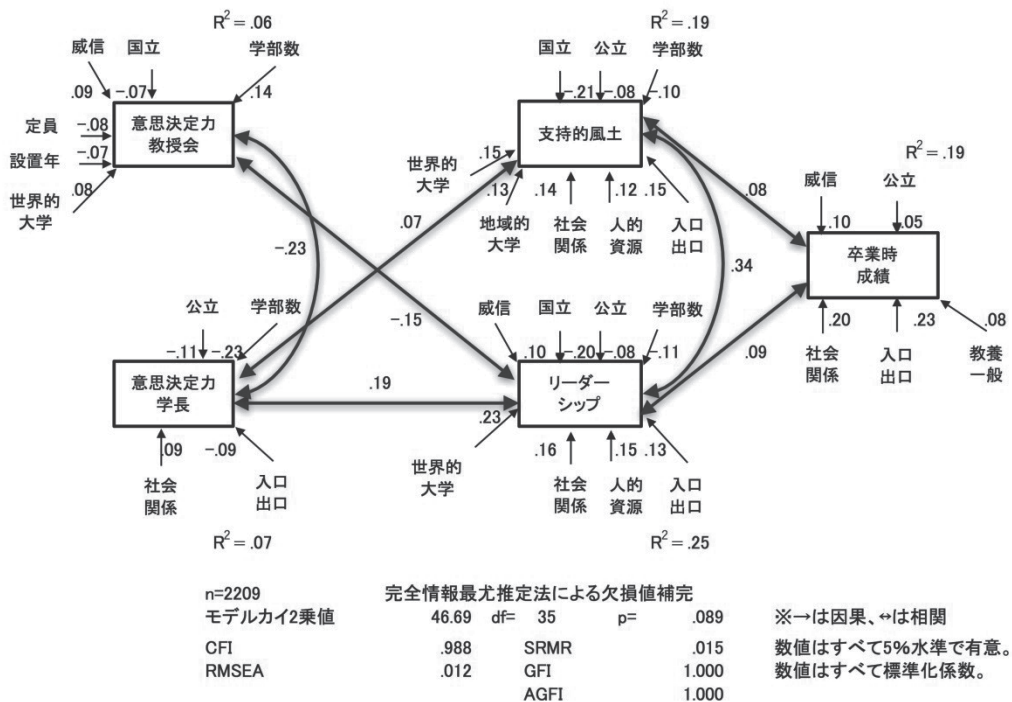
- ① 学長であろうが教授会であろうが、どちらに意思決定の力が集中しようとも、成果と直接的な関係を持たない。
- ② リーダーシップと学内の支持的風土が、成果との相関を有している。
- ③ リーダーシップと支持的風土との間に相関が見られる。
- ④ リーダーシップ・支持的風土と、学長の意思決定力との間に相関が見られる。

ここまでの結果から、次のようなことが言えるだろう。すなわち、成果に関わりそうなものは、意思決定に関与する力よりも、リーダーとしての資質・力量である。そして、学長に権限集中しても、それだけでは機能せず、リーダーシップと支持的風土が育つことが条件である。ただし逆説的な解釈も可能であり、支持的風土・リーダーシップが元々育っているという“実質”がその組織にあるからこそ、それを強化・裏付けするために力（≒権限）が付与される、とも言える。

さらに、図表 11 から、結果の傾向を読み取っていかう。

- ⑤ 教授会自治と学長権限・学長リーダーシップは相反関係にある。
- ⑥ アウトカム（成績）は、ガバナンスや組織文化以外に、威信(+), 公立(+), 当該学部  
の社会との関係性(+), 当該学部の入口出口問題(+), 自らを教養教育機能および幅広い職  
業人養成機能を果たすと認し今後も目指す学部（変数の「教養・一般」：効果は+）  
といった多様な要因により影響される点に留意するべきである。言い換えれば、ガバ  
ナンス、リーダーシップにより左右される成果の割合は、大きくはない、ということ  
である。

図表 12 ガバナンス・組織文化・成果の関係



## 5. まとめ

以上の結果を総括すると、つぎのようになるだろう。

- ① 大学において誰がリーダーになるか、どのようなリーダーシップが発揮されるのかは、大学組織の複雑性や環境・状況依存的である。言い換えれば、日本の大学は、組織特性や状況に応じたガバナンスを選択している、とも言える。経営学が前提とする人間観=限定合理的個人に立てば、大規模総合大学のような組織の複雑性が高い大学・学

部では、一人では到底全てを掌握・実行できない。故に自然に協働と分権化が進む。対照的に、小規模で学部構成がシンプルな、経営上の課題がある大学・学部は、環境や条件の大きな変化に晒されやすい（実際に経営難になる点で晒されている）。このような大学・学部では、即断即決が求められ、自然とトップダウンが選択される。つまり、トップダウン化可能な大学は限られるのである。そのような状況において、敢えて組織の複雑性や置かれた環境や状況・条件と無関係に、権限を特定のアクターに一極集中させるとは、どのような意味があるのか。解釈の一つとしては、そのような選択を行う背後には、意思決定を任せる「人」に対して、暗黙のうちに、「完全合理的」「性善說的」「楽観的」な人間像を想定し、その「人」が失敗を犯すことを想定していないのではないか、と思われる。

- ② トップダウン化可能な大学は限られる、という上記の帰結に留意しつつ、成果へのカギが何かを分析結果から読み解くと、それは特定のアクターへの力の付与（≒制度化）ではなく、協働的な組織環境、有能なビジョンのある公平な学長リーダーシップの存在である、と言えそうである。さらに、協働的環境から有能なリーダーが生まれ、有能なリーダーが協働環境を作り、それが結果として成果に結びつくと言える。リーダーに権限を集中してもいいが、そのリーダーが有能であること、協働的環境を醸成できることが条件となりそうである。つまり、権限をリーダーに集中させても“人を得なければ”成果には結びつかない、ということなのだろう。そして逆も真なり、である。つまり、有能なリーダーシップがすでに発揮され（る人物が居り）、良好な組織風土が既に出て上がっているからこそ、学長に力（権限）を集中させても良い、と言う自然な流れが出来上がるとも言える。
- ③ 日本の大学はアクターが排他的にリーダーとなる傾向にある。つまり、特定のアクターに権限が集中すると、他のアクターから権限が剥奪される傾向にある。すなわち、アクター間に（権限・権力を媒介とした）葛藤が生じやすい状況にある。今後は協調の風土へと如何に移行するかが課題となる。
- ④ 分析結果は、ガバナンス要因は成果をもたらす一要素でしかなく、その影響力も外形的要素に比して大きいとは言えない。ところが日本の高等教育の関心のトレンドは、ガバナンス万能主義幻想に陥っている印象がある。成果は多様な要素の相互作用の産物であることを改めて認識し、一要素に拘泥した改革にこだわるのは「木を見て森を見ず」に陥る危険性があるだろう。

**【謝辞】** 本研究は以下の研究費助成を受けたものです：

- JSPS 科研費 JP25301046（基盤研究(B)）、研究課題名「学士課程教育の質的転換を実質化するためのガバナンスシステム」研究代表者：秦由美子（広島大学）

- JSPS 科研費 JP26381079 (基盤研究(C)), 研究課題名「大学の全学マネジメントと学長のリーダーシップについての国際比較研究」研究代表者: 大場淳 (広島大学)
- JSPS 科研費 JP16H03780 (基盤研究(B)), 研究課題名「持続可能な大学組織の探索: 組織の規模と範囲・組織間関係の現状・変容・存続の分析」研究代表者: 村澤昌崇 (広島大学)
- RIHE 公募型研究 A28004, 研究課題名「大学の生産性とガバナンス・経営者養成: 大学組織・ガバナンスと経営者養成に関する総合的研究とプログラム開発」研究代表者: 村澤昌崇 (広島大学)  
([http://rihe.hiroshima-u.ac.jp/research\\_activities/international-joint/2016-2/](http://rihe.hiroshima-u.ac.jp/research_activities/international-joint/2016-2/))

## 【参考文献】

- 加護野忠男 (1980) 『経営組織の環境適応』白桃書房。
- 加護野忠男 (1982) 「組織文化の測定」『国民経済雑誌』146(2), 82-98 頁。
- 加護野忠男・角田隆太郎・山田幸三・(財) 関西生産性本部 (1993) 『リストラクチャリングと組織文化』白桃書房。
- 川嶋太津夫他「大学上級管理職の現状と将来展望に関する調査」(米国での調査と並行して 2015 年実施: 同年日本高等教育学会報告)
- 北居明 (2014) 『学習を促す組織文化—マルチレベル・アプローチによる実証分析』有斐閣。
- 桑田耕太郎・田尾雅夫 (2010) 『組織論[補訂版]』有斐閣。
- 国立教育政策研究所 (2016) 「大学の組織運営に関する調査」(2015 年実施: 川島 (研究代表者))
- 国立大学財務・経営センター (2007) 「国立大学法人の財務・経営の実態に関する全国調査」(2006 年実施: 国立大学財務・経営センター研究部)
- 国立大学財務・経営センター (2010) 「国立大学法人の経営財務の実態に関する全国調査」(2009 年実施: 国立大学財務・経営センター研究部)
- 佐古秀一・曾余田浩史・武井敦史 (2011) 『学校づくりの組織論』学文社。
- 大学マネジメント人材育成研究会「大学の組織運営とマネジメント人材育成調査」(2012 年実施: 2013 年教育関係共同利用拠点及び広島大学高等教育研究開発センター共同開催研究会)
- 高橋伸夫 (1996) 『できる社員は「やり過ぎず」』ネスコ。
- 高橋伸夫 (1997) 『日本企業の意思決定原理』東京大学出版会。
- 高橋伸夫 (2001) 「ゴミ箱モデルと『やり過ぎし』」桑嶋健一・高橋伸夫『組織と意思決定』朝倉書店, 47-70 頁。

- 東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策研究センター「大学における意思決定と運営に関する調査」(2013年実施:両角 2014)
- 広島大学高等教育研究開発センター編(2006)『大学の組織改革に関する調査研究』COE研究シリーズ 27, 広島大学高等教育研究開発センター。
- 宮台真司(1989)『権力の予期理論理解を媒介にした作動形式』勁草書房。
- 村澤昌崇(2007)「高等教育研究における計量分析手法の応用(その2)ー組織内合意形成の程度の分析:ハーフィンダル係数,  $rwg$ , 級内相関係数ー」『大学論集』第38集, 353-367頁。
- 村澤昌崇(2009)「日本の大学組織-構造・機能と変容に関する定量分析」『高等教育研究』第12集, 7-28頁。
- 村澤昌崇(2014)「大学ガバナンスを考える:諸々の調査から」広島大学高等教育研究開発センター編『大学のガバナンス~その特質を踏まえた組織運営の在り方を考える~』(高等教育研究叢書128), 広島大学高等教育研究開発センター, 51-73頁。
- 両角亜希子・小方直幸(2011)「大学の経営と事務組織-ガバナンス, 人事制度, 組織風土の影響」『東京大学大学院教育学研究科紀要』第51巻, 159-174頁。
- 山崎博敏(1985)「高等教育システムの組織社会学的分析視覚-B.クラークを中心に-」『大学論集』第14集, 111-132頁。
- 渡辺深(2007)『組織社会学』ミネルヴァ書房。
- Ansoff, I. H. (1979). *Strategic Management Classic Edition*. New York: Palgrave Macmillan. (中村元一監訳(2007)『戦略経営論[新訳]』中央経済社)
- Becher, T., & Kogan, M. (1992). *Process and structure in higher education Second edition*. London: Routledge.
- Bess, J. L. & Dee, J. R. (2008). *Understanding College and University Organization: Theories for Effective Policy and Practice, the State of the System*. LLC. Virginia: Stylus Publishing.
- Bess, J. L. & Dee, J. R. (2008). *Understanding College and University Organization: Theories for Effective Policy and Practice: Dynamics of the System*. LLC. Virginia: Stylus Publishing.
- Brown, II. & Christopher, M. (Ed.) (2010). *Organization and Governance in Higher Education (6th Edition)*. Massachusetts: Person Custom Publishing.
- Cameron, K.S. & Freeman, S.J. (1991). Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationship to Effectiveness, *Research in Organizational Change and Development*, 5, 23-58.
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E., (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Addison-Wesley.

- Clark, B. R. (1983). *The Higher Education System: Academic Organization in Cross-National Perspective*. Berkeley: University of California Press.
- Cooke, R.A., & Rousseau, D.M., (1988). Behavioral Norms and Expectations: A Quantitative Approach to the Assessment of Organizational Culture, *Group & Organization Management*, 13,(3), 245-273.
- Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P., (2004). Corporate culture and organizational effectiveness: Is Asia different from the rest of the world? *Organizational Dynamics*, 33(1),98-109.
- Eckel, P.D., & King, J. E., (2004). *An Overview of Higher Education in the United States: Diversity, Access, and the Role of the Marketplace*. Washington,DC : American Council of Education.
- Litwin G.H. & Stringer Jr., R.A., (1968). *Motivation and Organizational Climate*, Harvard Business School Press. (古部都美監訳・井尻昭夫訳 (1974) 『経営風土』白桃書房)
- March, J.G. & Simon, H.A., (1958). *Organization*, Wiley, New York. (土屋守章訳 (1977) 『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社)
- March, J.G. & Olsen J.P.(1976). *Ambiguity and Choice in Organizations*, Universitetsforlaget. (遠田雄志, アリソン・ユング訳 (1986) 『組織におけるあいまいさと決定』有斐閣)
- Reynolds, P.D., (1986). Organizational Culture as Related to Industry, Position and Performance: A Preliminary Report, *Journal of Management Studies*, 23(3),333-345.
- Smart, J.C. & St. John, E.P., (1996). “Organizational Culture and Effectiveness in Higher Education: A Test of the ‘Culture Type’ and ‘Strong Culture Hypotheses, ” *Educational Evaluation and Policy Analysis*,18(3),219-241.
- Simon, H.A., (1961). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Process in Administrative Organization*, 2nd (Ed.), Macmillan. (松田武彦・高柳暁・二村敏子訳 (1965) 『経営行動』ダイヤモンド社)
- Tierney, W. G., & Minor, J. T. (Eds.) (2003). *Challenges for governance: A national report*. Los Angeles, CA: Center for Higher Education Policy Analysis.

調査票

学部長用

平成 25～28 年度科学研究費助成事業(基盤研究(B)) 研究課題番号: 25301046  
「学士課程教育の質的転換を実質化するためのガバナンスシステム」プロジェクト

## 大学における教学ガバナンスとその効果に関する調査研究

広島大学高等教育研究開発センター

- この度は、本アンケート調査にご協力くださり誠にありがとうございます。本調査は、各大学の学部長の皆様から、教育活動に係わるガバナンスの実態をうかがい、今後の大学教育経営のあり方を検討することを目的としています。
- 本調査は、統計的に処理し、個人情報保護を徹底して管理いたします。データの整理の関係から通し番号を付記しておりますが、大学・回答者名が公表されることはありません。**平成27年5月29日(金)**までに同封の返信用封筒に入れ、投函くださいますようお願い申し上げます。
- 一部の単科大学のように、**学部長を学長が兼務される場合は、学長にお答えいただければ幸いです。**
- 本アンケートは広島大学高等教育研究開発センターの秦由美子が文部科学省の科学研究費助成事業を得て行うものです。実際の調査票の配布・回収の業務については、(株)経営管理センターに委託しています。

### I. 大学の基本情報

次のa, bについて、貴大学・学部状況に該当する番号すべてに○をお付け下さい。

a. 大学のタイプ	1. 国立 21.9	2. 公立 10.2	3. 私立 67.9
b. 学部の専門分野	1. 人文科学 17.0	2. 社会科学 30.1	3. 理学 7.0
	4. 工学 13.4	5. 農学 5.8	6. 医歯薬学 11.1
	7. 看護 9.7	8. 教員養成 9.6	9. 総合・新領域 5.6
	10. その他 15.7	[	]

### II. ご自身について

次のa～iについて、あなたに該当する番号すべてに○をつけるか、数字を記入してください。

a. 性別	1. 男 90.0	2. 女 10.0		
b. ご自身の研究の専門分野 (平成26年度科研費の専門 分野分類にほぼ準拠してい ます)	1. 人文科学 17.3	2. 社会科学 25.1	3. 総合理工学 0.6	4. 数物系科学 3.3
	5. 化学 3.1	6. 工学 10.3	7. 生物学 2.2	8. 農学 6.6
	9. 医歯薬・看護学 19.9	10. 情報学 2.9	11. 環境学 1.7	12. 総合・複合領域 6.7
	13. その他 6.1	[	]	
c. 最終学位	1. 学士 4.7	2. 修士	3. 博士 64.4	4. なし 0.2
d. 最終学位取得大学	1. 現在の勤務校 12.4	2. 国内の他大学	3. 外国の大学 3.6	4. なし 0.2
e. 大学教員としての経験年数	1. あり 99.6 (経験年数 26.5	2. なし 0.4		
f. 現在の大学の勤務年数	勤務年数	[ 18.8 ]年		

g. 学部長としての勤務年数,	通算勤務年数 [ 2.1 ] 年 [ 5.7 ヶ ] 月 [ 1.4 ] 回目
h. 大学以外の勤務経験	1. 短大・高専 10.8 2. 研究所 8.1 3. 病院 11.4 4. 初等・中等教育機関 6.5 5. 官庁・自治体・公的機関 8.6 6. 民間企業・民間団体 16.7
i. ご自身の活動時間割合 (計100)	1. 管理運営 [ 46.7% ] 2. 研究 [ 15.4% ] 3. 教育 [ 28.7% ] 4. 社会貢献 [ 10.1% ] 5. その他 [ 6.1% ]

### Ⅲ. 組織文化・組織戦略について

1. 次の a~z, aa の各項目について、**貴大学全体**について当てはまる数字に○を付けてください。

	とてもあてはまる	あてはまる	どちらでもない	あまりあてはまらない	まったくあてはまらない
a. 育成される学生の能力・資質が明確にされている	22.2	67.0	8.1	2.6	0.1
b. 育成される能力・資質が大学全体で共有されている	12.9	58.0	22.4	6.3	0.4
c. 授業における休講・補講の管理が徹底している	42.6	45.5	10.4	1.5	0.0
d. 授業運営は教員個々人の裁量にゆだねられている	17.4	59.7	16.5	5.9	0.5
e. 授業に関する新しい試みを積極的に行っている	10.1	57.4	30.6	2.0	0.0
f. 全国的な授業改善の流行をチャンスと感じる	10.9	48.7	34.5	5.5	0.4
g. 個々の学生の動向を絶えず把握している	12.6	52.6	28.1	6.6	0.2
h. 教職員間での情報交換・交流が頻繁に行われている	7.2	47.7	36.0	8.9	0.1
i. 政府・地域・高校・企業の動向を絶えず把握している	5.3	56.2	32.2	6.0	0.3
j. 構成員の意見が反映される機会がある	9.4	67.7	19.6	2.9	0.4
k. 重要な意思決定へ参画できる機会がある	12.1	57.2	24.8	5.4	0.6
l. 教職員間の人間関係は良好である	10.0	61.1	25.8	2.9	0.2
m. 学生との人間関係は良好である	14.7	73.6	11.5	0.2	0.0
n. 互いに助け合う風潮がある	10.1	56.9	30.2	2.8	0.0
o. 個性や多様性を認め合う雰囲気がある	10.5	62.6	23.1	3.6	0.3
p. 教員全般の能力は高い	12.7	56.7	27.2	3.2	0.1
q. 職員全般の能力は高い	9.5	52.1	31.8	6.4	0.3
r. 自身の部局長としての経営・管理能力は高い	4.6	38.9	50.1	6.0	0.4
s. 学長・理事長・他の部局長等の経営・管理能力は高い	9.4	53.3	30.6	5.6	1.1
t. 学長・理事長・他の部局長等は、未来への明確な展望を提示する	13.0	50.9	27.3	7.5	1.3
u. 学長・理事長・他の部局長等は構成員に対して公正である	12.8	58.0	23.1	5.6	0.5
v. 活動の成果を長い目で見てくれる	3.4	38.8	44.6	12.1	1.1
w. 活動の評価を可視化・数値化する	5.9	46.1	35.4	11.9	0.8
x. 活動のプロセスを重視する	3.4	33.6	50.7	11.1	1.2



y. 活動の結果を校費・給与などに結びつける	2.7	23.1	36.4	25.8	12.0
z. 一部の人・部局等に権限が集中している	6.5	30.9	41.4	18.1	3.1
aa. 意思決定の権限が分散している	1.2	17.7	44.2	31.7	5.2

2. 次の a~K の各機能に関して、貴学部の i. 現在果たしている状況と、ii. 今後重視する程度について、該当する数字に○をつけてください。

	i. 現在の機能			ii. 今後の機能		
	果している	ある程度果している	果たしていない	重視する	現状維持	重視しない
a. 世界的研究拠点	4.4	27.9	67.7	30.7	41.1	28.2
b. 世界的教育拠点	2.9	27.8	69.2	30.3	43.2	26.5
c. 地域密着型研究拠点	25.4	60.4	14.2	68.1	29.8	2.2
d. 地域密着型教育拠点	33.5	56.6	9.9	72.6	26.2	1.2
e. 高度専門職業人養成	31.9	50.8	17.2	61.3	33.9	4.9
f. 幅広い職業人養成	23.0	63.2	13.8	47.6	45.9	6.4
g. 総合的教養教育	14.2	65.7	20.1	45.2	48.9	5.9
h. 芸術・体育等人材養成	9.2	23.2	67.5	14.5	38.3	47.2
i. 産学連携	19.6	58.5	21.9	58.8	34.7	6.5
j. 国際交流	20.8	61.9	17.3	67.3	29.5	3.2
k. その他 [ ]	42.9	28.6	28.6	55.2	31.0	13.8

3. 次の各項目に関する決定について、最も強い影響力を持つ主体を選び、数字に○を付けてください。

	① 政 府	② 地 方 自 治 体	③ 産 業 界	④ 学 長	⑤ 理 事 長	⑥ 理 事 ・ 副 学 長	⑦ 理 事 会 ・ 役 員 会 等	⑧ 教 育 研 究 評 議 会 ・ 評 議 員 会 等	⑨ 部 局 長	⑩ 教 授 会	⑪ 教 員	⑫ 事 務 組 織	⑬ 同 窓 会 組 織 等
--	-------	-------------	---------	-------	---------	---------------	-------------------	-----------------------------	---------	---------	-------	-----------	---------------

i. 全般(小数点以下は四捨五入)

a. 全学の戦略、目標計画等	4	2	4	2	4	1	3	1	2	0	0		
b. 学部の戦略、目標計画等	1	1	2	4	2	4	1	3	2	3	1		
c. 競争的資金等の公募プロジェクト・プログラムの企画立案	1	0	2	3	1	6	3	1	4	3	6		
d. 教員採用枠・数	0	2	2	2	7	2	3	6	1	1	1		
e. 個々の教員人事(採用、昇任など)		0	2	8	3	6	2	1	4	3	0		
f. 教員の業績評価			2	4	5	4	4	3	2	6	1		

g. 学長の任免	1	2	0	2	2	1	3	1	1	5	1	1		
h. 理事長の任免	0	6	0	8	1	4	6	6	0	1	2	0	1	
i. 副学長の任免		1		61	16	1	17	2	0	1	1	0		
j. 部局長の任免		1		3	1	2	1	1	1	2	4	1		
k. 学科・専攻の長の任免		0		2	8	3	5	0	1	2	1	0		
l. 学部・研究科の改組・再編	0	0		2	8	4	1	4	1	2	2	1		
m. 全学の評価方針	1	0		4	7	9	1	1	2	5	1	2		
n. 学部の評価方針		0		2	5	5	7	5	2	2	1	1		
o. 全学予算の配分		0		2	1	7	3	3	3	1	0	8		
p. 学部予算の配分		0		1	1	4	1	1	2	1	2	9		
q. 全学の事務の組織構成・役職人事	0	3	1	2	7	2	0	5	1	0	2			
r. 部局の事務の組織構成・役職人事		2	0	1	2	6	1	1	1	2	0	2		
ii. 教学関係（学部教育）（小数点以下は四捨五入）														
a. 全学の入試選抜方法・合否の方針	0			0	3	3	8	7	1	7	2	3	2	
b. 学部の入試選抜方法・合否の方針					1	2	3	2	4	1	5	3	2	
c. 全学の教育方針・カリキュラム・プログラムの策定				0	3	2	9	6	1	7	2	3	1	
d. 学部の教育方針・カリキュラム・プログラムの策定					1	1	2	1	4	1	5	5	0	
e. 教員の担当授業の決定					4	1	1	0	1	1	5	2	1	
f. 教員の授業時間の決定	0				5	1	1	1	2	1	4	2	4	
g. 成績評価の基本方針	0			0	1	0	3	1	7	1	4	2	2	
h. 授業評価の基本方針				0	1	1	5	1	1	1	4	1	2	
i. 進路指導					3	0	1	0	2	9	1	4	2	0
j. 学生生活（福利厚生）支援					3	0	3	2	3	9	1	2	4	0
k. 学習支援				0	2	0	3	1	3	8	1	5	1	0
l. FD				0	1	0	6	1	8	1	3	2	4	
m. 教学に関する情報・データ収集と分析(IR)				0	1	0	8	3	7	1	1	1	2	0
n. 授業に関わる学習時間（予習復習）の策定・想定	0				5	0	4	1	6	9	2	4	6	

#### IV. 大学の現状評価について

##### 1. 貴学部では、最近3年間に、つぎのような改革を導入・実施しましたか

	導入予定なし	検討・計画	実施・導入
a. アクティブ・ラーニングなど主体的な学びを促す授業	5.1	38.3	56.7
b. 成績評価・卒業要件の厳格化	5.5	34.8	59.7
c. 学習時間の確保	9.5	48.1	42.4
d. 産業界との協働によるカリキュラム開発	38.0	36.8	25.2
e. インターンシップの導入	9.1	15.9	75.1
f. 学修ポートフォリオ	12.1	44.2	43.8
g. ジョイントディグリー・ダブルディグリー等内外大学との教育連携	38.7	41.0	20.3
h. 英語のみによる授業・カリキュラム	40.7	30.9	28.4
i. その他特色ある教育改革	13.7	35.7	50.6

2. 最近3年間程度の貴学部に関し、次の項目について該当する数字を選び、○をつけてください。

	i. 現在の状況			ii. 今後の取り組み		
	良好		要改善	重視する		重視せず
a. 教育活動の質	46.0	46.0	8.0	94.0	5.9	0.1
b. 定員の充足	56.6	20.3	23.1	84.6	14.7	0.7
c. 学生の進路・就職状況	61.6	30.8	7.6	89.9	9.6	0.5
d. 基礎研究	21.8	55.4	22.7	53.1	43.5	3.3
e. 学際・融合的研究	15.0	55.5	29.5	46.4	48.4	5.2
f. 国際共同研究	9.4	43.3	47.4	38.8	47.5	13.7
g. 社会貢献活動	44.4	49.9	5.7	70.3	29.4	0.3
h. 教育・研究推進の人的資源	17.9	57.3	24.8	76.1	23.8	0.1
i. 学部運営の人的資源	14.7	58.8	26.5	65.8	33.6	0.6
j. 教育・研究の物的・財政資源	10.6	52.9	36.5	68.6	31.2	0.2
k. (該当者のみ) 大学院教育の充実	16.6	53.1	30.2	73.8	24.5	1.7
l. 外部資金の獲得	15.0	51.3	33.7	74.8	23.7	1.5
m. 構成員間の協力	28.4	58.3	13.3	70.4	29.1	0.5
n. 政府からの財政支援	4.4	50.1	45.5	53.0	43.2	3.8
o. 地方公共団体との関係	31.8	52.8	15.4	66.5	31.9	1.7
p. 企業との関係	16.3	60.1	23.6	49.8	44.2	6.1
q. 海外の大学との関係	20.8	51.4	27.7	52.7	40.1	7.2
r. 海外の企業との関係	1.0	32.7	66.3	13.8	48.7	37.4
s. 高等学校との関係	28.9	59.1	11.9	73.1	25.9	1.0

3. 貴学部の在籍する学生の総合的な能力形成(教養・専門・社会人としての能力を総合)に関して、どのような認識をお持ちですか。i. 平均傾向とii. ばらつきをお知らせください。

	i. 学生全体の平均傾向 (全国平均を5として) 良好 要改善	ii. 学生全体のばらつき 大きい 小さい
a. 入学時	10-9-8-7-6-5-4-3-2-1-0 平均 5.32 SD 1.90	10-9-8-7-6-5-4-3-2-1-0 平均 6.51 SD 2.02
	(入学時を5として) 成長 現状維持 要改善	大きい 小さい
b. 1年次 終了時	10-9-8-7-6-5-4-3-2-1-0 平均 5.68 SD 1.46	10-9-8-7-6-5-4-3-2-1-0 平均 6.37 SD 1.81
c. 2年次 終了時	10-9-8-7-6-5-4-3-2-1-0 平均 6.14 SD 1.43	10-9-8-7-6-5-4-3-2-1-0 平均 6.36 SD 1.72





# 大学におけるリーダーシップ：私学の事例から

大森 昭生  
(共愛学園前橋国際大学)

## 1. はじめに

皆様こんにちは。群馬県の共愛学園前橋国際大学から参りました大森でございます。今日は、私立大学のリーダーシップについてお話しするということですが、私自身はアメリカ文学が専門でして、リーダーシップ論や組織論を知っているわけではありません。ゆえに、実践事例をお話しさせていただくことになろうかと思えます。ただ、心配なのは、本学が私立大学を代表してよいのだろうかということです。むしろ特殊事例なのではないかとも思うのです。一方で、ご承知のように全国の私立大学のうち入学定員 500 人以下の規模の大学が約 6 割、1,500 人以下の大学を含めると約 9 割がいわゆる小規模大学です。そして、そういった小規模大学のほとんどが地方に所在しています。その意味において本学のような地方小規模大学は私立大学を典型しているといえるのかもしれませんが。高等教育を研究するという場合、このような地方に無数にある小さな大学もきちんと研究対象にさせていただけるととてもありがたいと思えます。それでは、本学の事例をお話しする前に、本学の概要についてご紹介いたします。

## 2. 共愛学園前橋国際大学について

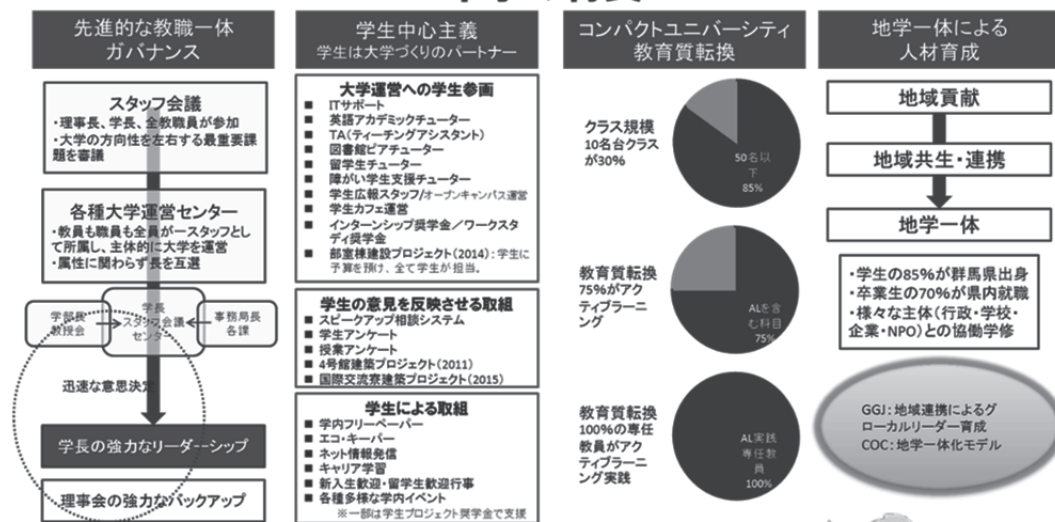
### (1) 共愛学園の沿革・組織と本学の概要

本学は学校法人共愛学園が設置する大学です。共愛学園は明治 21 年に設立されもうすぐ 130 周年を迎えようとする学園です。設立のころには群馬の偉人である新島襄も発起人となっています。学園には子ども園、小学校、中学校、高校、そして大学があり、群馬県では唯一の 0 歳から大学生年代までが学ぶ総合学園となっています。特に、小学校は 2016 年に開設したばかりです。大学は学園 100 周年で女子短期大学を、そして 110 周年記念として 1999 年に開学したばかりです。理念は聖書の教えから「共愛＝共生の精神」、目的は「国際社会のあり方について見識と洞察力を持ち、国際化に伴う地域社会の諸課題に対処することのできる人材の養成」です。国際社会学部のみを有する収容定員 910 名の本当に小さな大学ですが、英語、国際、情報・経営、心理・人間文化、児童教育の 5 つのコースを持つ幅広いカリキュラムを構築しています。

## (2) 本学の特長

本学の特長は4つにまとめることができます。1) 先進的な教職一体ガバナンスによって迅速な意思決定と学長のリーダーシップを担保できていること。2) 学生中心主義で学生は大学づくりのパートナーに位置付いていること。3) コンパクトユニバーシティゆえに、教育質転換が進んでいること。4) 本学の学生の85%は群馬県出身で、就職する卒業生の70%が県内に就職していく地学一体による人材育成の4つです。

## 本学の特長



## 群馬県

- 東京まで1時間/草津・伊香保温泉/尾瀬・浅間山・御楽廬山・赤城山
- 群馬県自動車関連構成比全国2位→(県) 東アジアへの販路拡大戦略→アジア最適人材の育成
- 群馬県ブランドランキング44位  
→富岡製糸世界遺産登録→台湾・タイの外国人観光客増加→国際的おもてなし人材の育成
- 群馬県外国籍住民比率全国6位  
→くらしのグローバル化→多文化共生と外国籍住民のアイデンティティ確立



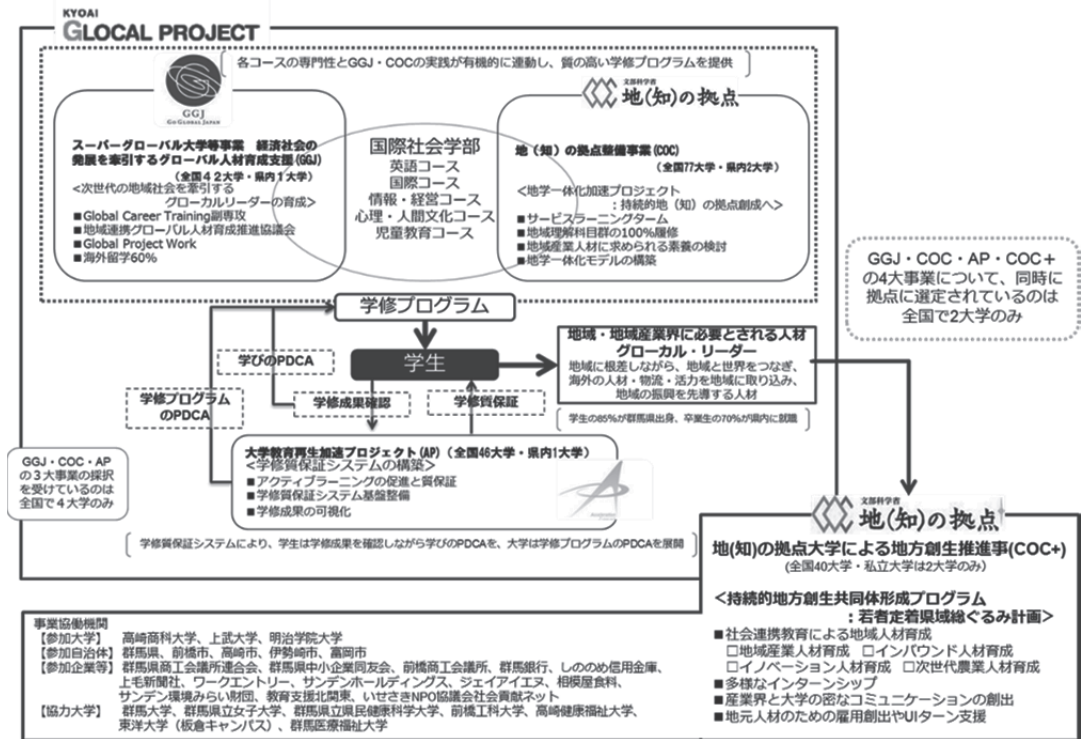
## (3) 本学の現状と評価

本学はこれまで、大学基準協会による認証評価を全国に先駆けて2回受けておりまして、現在、3回目のプロセスに入っているところです。また、GGJ, COC, AP, COC+をはじめ、各種補助事業の採択を受けておりまして、こういった事業の審査は実績も重視されますので、これらも一つの評価と捉えています。

それから、私立大学にとっては、受験者数、学生数というのも非常に大きな指標となるわけですが、現在、過去最高の受験者数となり、同時に定員もきちんと充足できているところです。ただ、開学2年目の2000年から数年間は定員割を起こしておりました。そこから何とか持ち直したということも、各方面からご注目いただいている理由の一つかもしれません。ご参考までに偏差値も10年間で10ポイント位上昇しています。

そのようなことから、現在、全国から大学様が視察に毎週のようにお越しいただいておりますし、多数の各種セミナー等でも事例として本学をご紹介させて頂いたりしています。メディアでも、ビジネス系の雑誌や教育系の雑誌に多数取り上げて頂いたり、本学を取り上げた書籍も複数出版されています。最近では、『大学ランキング』（朝日新聞出版社）において、全国の学長が教育の制度や成果で注目する大学という項目で全国 15 位にランキングして頂いています。

本学は、こうした GGJ 等をはじめとする事業による教育改革の取組を KYOAI GLOCAL PROJECT と名付け、一体的学修プログラムとして学生に提供しておりますが、GGJ, COC, AP, COC+の拠点に同時に採択されているのは、全国で2大学のみとなっています。



前のご発表のお話に関連付けてお話ししますと、本学の教員は完全テニユアトラック制になっていて、最初の3年間は任期付で、その後認められればテニユアになります。その最初の3年間はまさにOJTとなっており、本学の教育の方向性を体得して行くこととなります。本学は、教育を重視する大学ですので、流動性を求めるというよりは、なるべく長く本学に留まってもらいたいと考えていますが、この3年間のことがそのことにとっても有効ですし、そうしてビジョンと文化を共有できますので、その後の取引コストは非常に低くなっています。このように、



人的資源に恵まれて、無借金経営で経営基盤も安定し、グローバルを志向しながら地の拠点となっている、そういう大学であると自負しているところです。それでは、ガバナンスとリーダーシップのお話に入ります。

### 3. 教職一体ガバナンス

#### (1) みんなが支える大学コミュニティ化

##### ～地域重視・私の大学・学生中心の分化づくり～

本学は、自らのガバナンスを教職一体ガバナンスと呼んでいます。さらに、地域と大学が一つになり人材育成に取り組む地学一体を志向し、学生と教職員が一つになって大学を運営していく学職一体にも取り組んでいます。つまり、大学に関わるあらゆる人々が一体となっていくまさに大学コミュニティを形成しようとしているのです。コミュニティは、そこに参画する一人一人が主体となって作り上げていくものでありまして、そういう文化を構築できたならば、取組の持続可能性が担保できるのではないかと考えているところです。

そのために、まず、本学は地域を重視するというビジョンを明確にしています。開学当初は、国際社会学部という高度なカリキュラムを作り上げ、全国から学生を集めようと考えていました。しかし、さっぱり来てくれない。そこで議論した時に、地域の高校生が来てくれないのに全国から来てくれるはずがないということに思い至ったのです。それから、まさにミッションを再定義し、自分たちは地域と共に地域の人材を育てるのだというビジョンを掲げたのです。もし本学が、世界のリーダーを育成するとか、国を背負って立つ人材を育てると言ったら、もうとっくにつぶれているかもしれません。なぜなら、それをしている大学さんはたくさんあるわけです。それならば、早稲田や慶応、東大や京大に行けばよくて、本学に来る必要がなくなるわけです。本学は、群馬県の中核をしっかりと担う人材を育てるのだということにブレはありません。

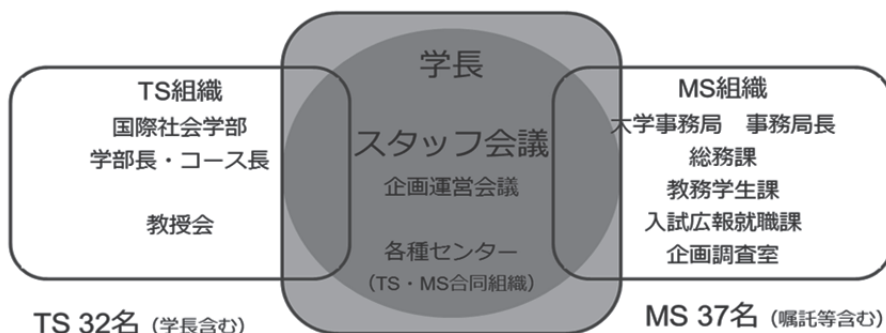
次に、「私の大学」と教職員も学生も言える大学づくりに取り組んできました。教職員に関してはみんなが経営者であるということです。これはどういうことかという、例えばの事例ですが、本学の教員人事はいつもゼロベースで議論されます。定年で退職される先生がいると、普通はその後任ポストを採用することになると思うのですが、本学ではそうはならず、本当にそのポストは必要なのか、他の分野を補強する必要はないか、あるいはそのポストをキープしておいて、次の一手に使うという必要はないかなど、後任人事ありきではない議論を展開します。これも、教職員が大学全体を見渡す視野を持っていることの現れではないでしょうか。また、2010年に本学は学内全てに無線LANを配し、学生全員にタブレットを配布するユビキタスキャンパスを構築しましたが、それを発案したのは、情報処理センター長をしていた当時講師の先生です。PC不足をPCを購入することで補うのではない戦略を考えてくれたのです。予算は2,500万円のみです。2,000万円はタブレット代、500万で無線LAN化をやったの

けたのです。その予算について、その講師の先生が理事会でプレゼンをするわけですが、どう考えても 500 万以上するはずなのです。

しかし、500 万であれば理事会も認めてくれるだろうという予算感覚をその先生も持っていたわけですね。じゃあ実際はどうしたのか、その先生の研究室に行ったら自分で LAN ケーブルの皮をむいてソケットに繋げたりしていました。教職員が経営者というのは、つまり、そういうことなのです。学生も自分の大学という感覚を持ってくれていると思います。先日、大学基準協会の現地調査があった時のことです。本学の GPA の仕組みが複雑ではないかというご指摘を委員の先生から頂きました。その後、学生との面談の時にやはりそのことを学生にお聞きになったようです。あとから面談に出た学生に聞いたら、「GPA について聞かれたけど、きちんと説明しておきました」と。教職員でもわかりづらいことなのですが。また、様々な地域に出てい行くプロジェクト型の科目があると、学生が大変なのではないかというご指摘もあったのですが、それについて面談に出た学生が「ちゃんと大丈夫だと答えておきました」と。特に事前準備もできない面談ですので、自由に思ったことを答えて良いと学生には話していたのですが、この基準協会の評価が「自分の大学」にとってどういう意味を持つのかということをも学生も理解してくれているということなのだと思います。

(2) 教職一体ガバナンス：教職員がフラットに参画する大学運営

## 教職一体ガバナンス：教職員がフラットに参画する大学運営



- TS = Teaching Staff MS = Management Staff
- 大学の方向性を左右するような最重要事項は、全教職員が参画するスタッフ会議で話し合います。
- センター長やセンター内のグループ長は合議で決めます。  
(TS/MS・職位など関係なく選びます)

こういった仕組みとか文化をどうやって作ってきたかということを考えてみると、本学

を象徴する取組である「スタッフ会議」に行きつきます。本学の一番大事なことを議論するのは、教授会ではなくスタッフ会議です。スタッフ会議には教職員全員が出席します。理事長も学長も、課長も職員も、専任も嘱託もみな出席します。そして、大学の方向性を左右するようなテーマについて議論をします。そこで議論されたことを基に、各部署や会議体で個々のことを決めていくということになります。私たちは互いを「スタッフ」と呼びます。業務内容は異なるけども、皆一人のスタッフであるということです。

日々の大学運営においても、本学では、委員会制を採っていません。教務委員会とか学生委員会はないのです。その代わりに、学生センター教務グループとか、入試広報センターとか、センターやグループと呼ばれる組織が運営を行っています。委員会としていないのは、どうしても委員会というと教授会の下部組織のようなイメージになってしまうためです。このセンター・グループには教員と職員が同じ立場でフラットに参画しているのです。そしてセンター長やグループ長は、その所属メンバーの互選によって選ばれます。例えば、現在、教務グループ長は教務学生課の若手の職員が就いています。ですからカリキュラム改変等はその若手が教授会で提案したりしています。彼は今教務システムのリプレイスという大事業を、各部署から関係者を招集してワーキンググループを立ち上げ、担当しています。私もそのメンバーですが、彼の下で議論に参加しています。その他、就職支援センター長も職員、入試広報センター長も職員、学生センター長も職員です。入試判定は教授会で行いますが、そのセンター長が提案者です。

このような体制を通して、教職員一人一人が大学運営に参画する仕組みを作ってきたわけですが、スタッフ会議は4年制大学へ移行する直前の1998年度末に第1回を開催しています。その時の最初の議題は学生センターという事務局の机のレイアウトでした。中にはそのような議題になぜ付き合わなければいけないのかと言った先生もいましたが、学生センターは常に学生を支援する大事な部署であり、本学の中核であって、そこの職員が働きやすく、学生が訪れやすいレイアウトは本学の重要事項だということで話し合ったのです。今でしたら、それはその部署で話し合えばよい事項ですが、当時、あえて学生中心と教職一体をイメージするような議題を選定したのでした。ある意味でいえば、「しかけ」をしたということかもしれません。開学後の3年間は毎月スタッフ会議を開催しました。教授会の前の週に開催し、教員の人事も学生の学籍も全部教職員全員で話し合いました。教授会は教授会で開催しなければなりませんので、翌週開催するのですが、基本的には前週にほぼ決まっているということでした。さすがに毎月全員で集まるのは大変で、現在は定例を年2回、その他は臨時で開催しています。年2回になってからは大学の重要事項を話し合うようにしたのです。

例えば、人件費抑制規程、教員の多様な勤務形態、コース制の導入、特待生・奨学金制度の改変、KYOAI COMMONSの建築、GGJ/COC/AP等への申請、ポートフォリオシステムの導入、本学の強み・弱みと将来像、等々が議題として取り上げられてきました。人件費抑制規程は初期のころの議題ですが、当時本学は定員を割っていました。それでも入試で不合格を出し

ていたのです。というのも、当時まだ自分たちの教育力はさほど高くないことを自認して、それなのに誰でも受け入れていたらきっと適当に単位を出して卒業させてしまうことになるだろうと考えたのです。そうなれば、きっと社会からの信用を得られず、その先に受験生が来てくれなくなる。きちんと自分たちが教育できる人たちに来てもらおう。社会に対する責任を果たそうと話し合ったのです。しかし、入学者がそれ以上に減ることになれば、収入が減るわけですし、それであればその分、自分たちで自腹を切ろうということで話し合ったのが、人件費抑制規程で、帰属収入の55%を人件費が越えたら一律給与をカットするというものです。ただ、現在まで、一度もこの規程が適用される状態になったことがないということも大切なことなのでお伝えしたいと思います。

ところで、こういった組織の在り方は、リーダーをどのように選ぶかということにも反映されていると思います。本学の学長選出のプロセスは、学長候補者選考委員会を組織するところから始まります。その委員会の半数以上は、教職員の中から選挙で選ばれた委員が就きます。その他は、理事の中から数名と理事長や現学長等の役職者です。つまり、現場の声が最も反映されるように組織されるのです。そして、これまでの場合、教職員から選ばれる委員の多くが特に役職の無い者でした。その委員会が候補者を選定し、その候補者に対して教職員全員の信任投票があり、信任されれば理事会に上程されて最終的に任命するのは理事長ということになります。その時々現場が求めるリーダーが選出されるわけですが、私の前任者も40代で選ばれていましたが、もちろん色々に理由があるのですが、その最たるものは学生に一番人気の先生ということでした。

ちなみに、本学唯一の学部長は教授会選出なのですが、現在の学部長は、30代です。自ら立候補して選出されました。私も、34歳講師の時に学部長に選ばれた経験があります。若ければよいということではありません。前々学長は当時の理事長にお願いしたのですが、年配の方でした。その方は牧師さんだったのですが、共愛・共生の理念を熱心に説いて下さる方で、その時には大学のビジョンが必要だったときだったので、みんなをお願いしたのです。つまり、その時々に必要な人が選ばれていくわけです。今回、私の学長選出に際しては、選考委員会はだいぶ悩んだようです。なかなか候補者が決まりませんでした。大森を学長にすると、どんどん先に進んで行って、仕事もいっぱいになって、現場がついていけるだろうかということが心配だったようです。私も実は私を学長にすることは反対でした。私はもっと外に目を向けて様々な取り組みを立ち上げていくことが向いているので、きちんと学内を治めてくれる人の下で働いた方が効果的だと考えたからです。

しかし、現場の人たちが多くを占める委員会は、最終的に大森を候補者にしました。その理由は、2018年問題をなんとしても乗り越えなきゃいけないのが現在の一番の課題であり、そのためには、常に走り続けなければいけなくて、それをできるのは誰かということで決着を見たようなのです。ただ、学内もとても大事なので、学長を補佐する体制をきちんと組んで、学長と現場とのパイプが切れないようにするというのも付帯的に条件付けしてくれました。つま

り、選出する現場の教職員が、自分たちの大学の現状や課題を分析し、それに対応するための人選をしたということなのです。まさに、自分事として大学のことを捉えている、経営者視点で大学のことを考えている証左と言えるのではないのでしょうか。

同時に、このような選出方法は、リーダーを選んだ責任感も醸成していきます。ですから、選ばれたリーダーはその時点で力強い応援団を持つことになるのです。

### (3) 学職一体：学生は大学づくりのパートナー

さて、大学運営は教職員だけで行われるわけではありません。本学では、学生とも一体となって取組をしています。学生はまさに大学づくりのパートナーです。もちろんその取組自体が学生にとっても大きな学びになることを期待しています。例えば、ITサポートの学生たちはITヘルプデスクを引き受けて、全ての初期対応をしてくれるし、PC教室のメンテナンスも一緒にやってくれます。英語や中国語などの語学学習やレポートライティングなどもピアラーニングで学生がやってくれていますし、カフェを運営している学生がいたり、国際寮のレジデンスアシスタントもいます。私学にとっての最重要行事であるオープンキャンパスもゼロから学生たちが企画し、運営してくれています。

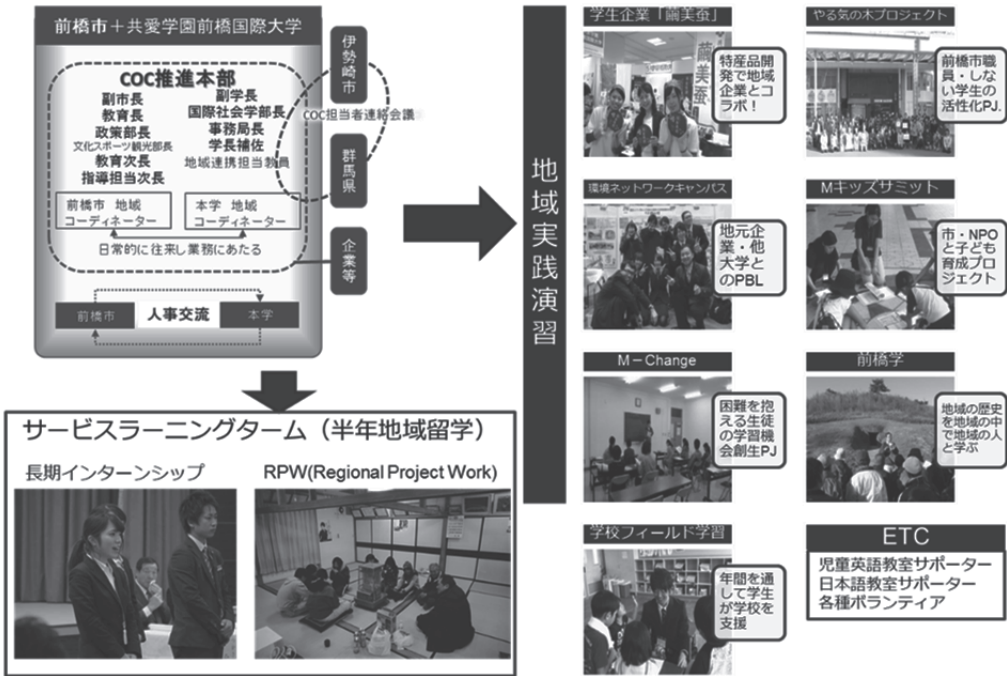
特徴的なお話をしますと、2,3年前に部室棟が老朽化したので建て替えることになりました。プレハブのちょっといいものなのですが、5千万円前後の予算でした。その予算を学生に預けて、自分たちで業者さんとも話し合いをして建ててもらうことにしました。その他にもたくさんあるのですが、全てはご紹介できません。このように、学生も中心となって大学を創っていく、これこそが本学の学生中心主義であり、学職一体の取組です。学生たちはこうした取組を通して「私の大学」と感じてくれているのではないかと思います。

### (4) 地学一体で取り組むグローバル人材育成

一体となって取組を展開するのは、学内だけではありません。地域と一体となった教育プログラムもたくさんあります。例えば、ミッションコンプリート研修というタイで行われる毎日言葉の通じない街でビジネスミッションを時間までにこなさなければいけない「地獄の研修」は、群馬県が誇るグローバル企業サンデンホールディングスさんとその現地法人と一体となって展開していますし、海外研修サポートインターンは前橋の隣の伊勢崎市の教育委員会が実施する中学生の海外研修のサポートをするインターンです。環境ネットワークキャンパスもサンデンさんが設立した環境みらい財団と一体となっていて、学生たちを送り出すと一年間かけてサンデンの若手社員さんたちとのPBLを財団が実施してくれます。学校フィールド学習は、近隣の公立小学校での体験学習ですが、その小学校の職員室には学生用の机と椅子が2脚常備されています。学生2名が毎日年間を通して「勤務」しているからです。実習ではなく先生方のお手伝いなので、指導はしなくてよいと始めたものですが、今では学期末に小学校の先生が大学に来てグループでの振り返り学修をしてくれています。サービスマスターリングタームで実施して

# 地学一体で取り組むグローバル人材育成

<p><b>One on One English</b></p>  <p>海外との1対1英語学修（正課）</p>	<p><b>Global Skills 科目群</b></p>  <p>英語のみのAL・地域社会人も参加</p>	<p><b>海外研修レポートインターン</b></p>  <p>中学生の海外研修を事前指導から引率</p>
<p><b>児童向けグローバルワークショップ</b></p>  <p>グローバルをテーマに小学生のWSを企画運営</p>	<p><b>ミッションコンプリート研修</b></p>  <p>アウェイで、自分たちだけでビジネスミッションをこなせ！</p>	<p><b>アジア異文化研修</b></p>  <p>海外ボランティアや現地大学生との交流</p>
<p><b>Global Education Online</b></p>  <p>海外の大学生と合同ゼミ</p>	<p><b>前橋×ブルガリア コネクション</b></p>  <p>ブルガリア大使と前橋市長が本学に樹木。ブルガリアの大学と交換留学始動</p>	<p><b>海外フィールドワーク</b></p>  <p>通年授業で海外事情を研究、現地調査を実施</p>

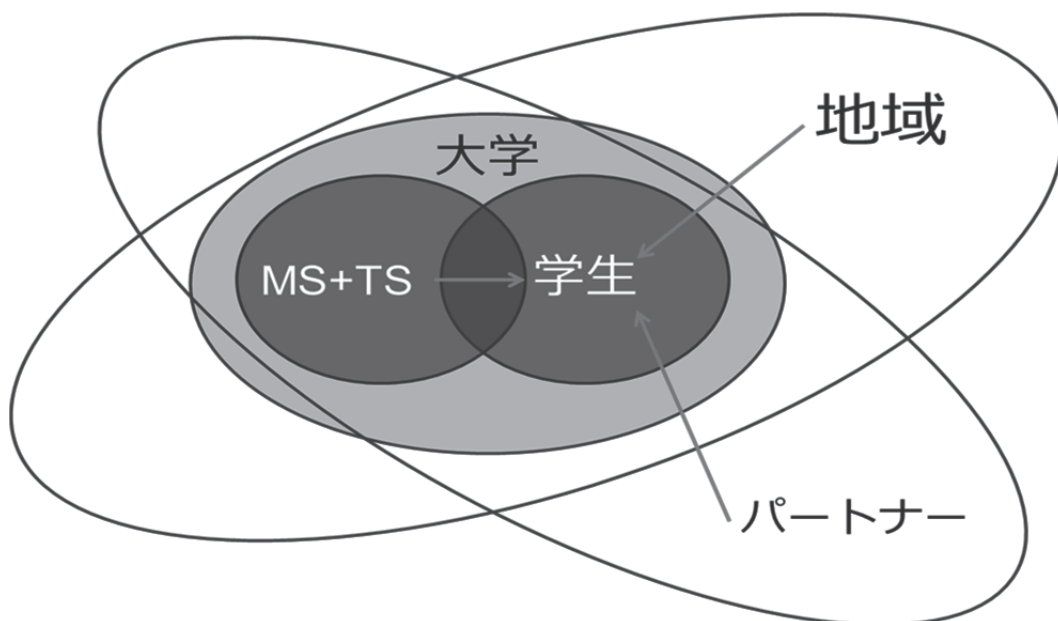


いる長期インターンシップは4カ月間、前橋市や地元企業さんが学生を引き受けて教育してくれます。他にもたくさんそういった取り組みがありまして、地学一体となって次世代の地域人材を育てているわけですが、そうすると、地域の皆さんが主体となって学生たちを育ててくださいます。

#### (5) 様々な主体が学生と大学というコミュニティを支えるパートナーに

このように、本学では小さいながらもたくさんのお取り組みを展開していますが、企業さんやNPOさん、地域の産業界など様々な人々が、学生と大学を支えるパートナーとなり、主体となってくださっています。一つ物語をご紹介します。毎年、食堂の店長の誕生日に花束を持ってやってくる卒業生がいます。彼は在学中は結構大変で手がかかりました。でも何とか卒業して、今は立派な社会人です。大学に来るなら私のところに来るのが先だろうと冗談を言ったりしますが、彼は食堂のバックヤードから大学に入るので。在学中、そのバックヤードが彼らのたまり場でした。でも、そうやって花束を持ってきて、「食堂のおばちゃん」たちと写真を撮ってフェイスブックに「帰れるところがあるっていいよな」と書き込むのです。そこが私の所じゃなくても、彼らの帰るところはまぎれもなく大学なのです。つまり、在学中彼らを支えて、育ててくれたのは店長たち食堂のスタッフでした。彼女たちを「業者」と言ってしまえるでしょうか。しっかりと教育を共にしてくれるパートナーに他なりません。

### 「大学」という「コミュニティ」



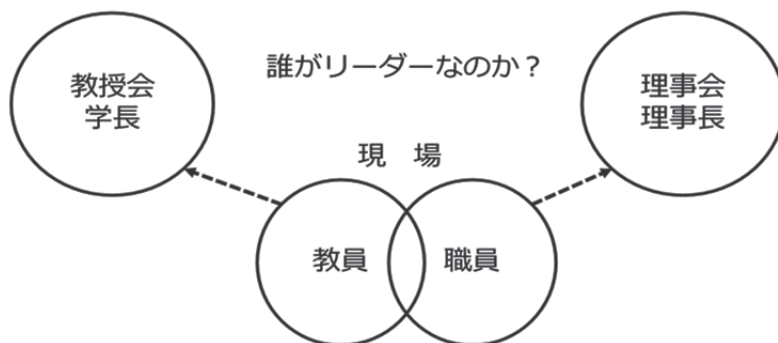
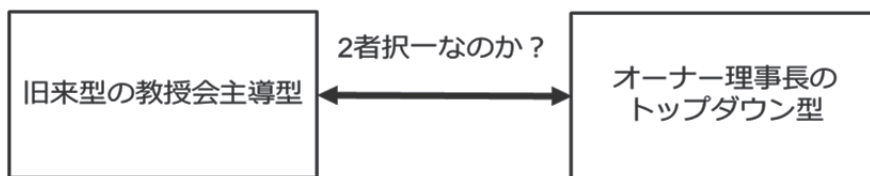
大学にはできないことがたくさんあります。そのことを認識した時、教職員は一体となって学生に向き合い、学生たちも大学づくりの主役となり、そして地域の人々や企業さん等のパートナーも学生に向き合ってくれる。そういった大学というコミュニティが形成されていくのだと思います。そして、こういうコミュニティがあるので、学長はリーダーシップを非常に発揮しやすくなるのです。

### 3. 私立大学はリーダーシップのオルタナティブを提示できるか？

#### (1) 私立大学のリーダーシップ

さて、私立大学のリーダーシップを考えると、とても難しいです。誰がリーダーなのか。私立大学でも教授会主導型のいわゆる大学らしい大学もあれば、オーナー理事長のある意味でワンマンな運営がなされているところもあります。教員はどちらかというと教授会に近い立場で行動し、職員はどちらかというと理事会、あるいは理事長に近い立場で行動します。本学の場合でも職員は法人に採用されて、高校や小学校の事務局への移動もあります。そうなったとき、職員は学長の管轄下にあるようで、そうでもない、ということが生じてきます。学長の権限強化が言われていますが、それが単純に機能しないのが私学でもあります。

### 私立大学のリーダーシップ





## (2) 私立大学の多様性とリーダーシップのオルタナティブの可能性

すなわち、私立大学はまさに多様であり、100の大学があれば、100通りのリーダーシップがあるという可能性を秘めているのです。その意味では、私立大学は教授会主導か、理事会主導かという択一ではなく、もっと多様なオルタナティブを示すことができるポテンシャルを秘めているとも言えるでしょう。

今日お話ししました、本学の事例も、まさにその多様なあり様の1つであるかも知れません。もう一度振り返ってみますと、本学では、リーダーを現場が選ぶために、現場が大学の方向性を考えると同時に選んだ責任感も芽生えます。その時点で非常にリーダーシップを発揮しやすい環境が整うわけです。また、ステークホルダーファースト、つまりは学生ファーストで考える文化が形成されているので、そのために働くのは誰かという観点のみで、年齢や性別、職位など関係なくリーダーを選べるようになっていきます。そして、リーダーは現場の意見を最優先します。前の学長は特待生制度の変更案をまとめた時、真っ先に高校生と直接接する広報担当者に意見を求めに行き、結果、ダメ出しをされてもう一度考え直すということをしていました。高校生がわかるか、伝える人が伝えやすい制度になっているか、そういう観点は現場にあるわけです。もちろん、本学も組織ですから、お花畑のようなことばかりではありません。縦割りになっていることもあります。そこを調整したり、だれも拾わない仕事を拾ったり、そして、現場が安心してチャレンジできるように責任は引き受ける。それが、本学のリーダー像なのかと思います。

## 私立大学の多様性とリーダーシップのオルタナティブの可能性

100の私立大学があれば100通りのリーダーシップがあるという可能性

### 本学の場合

#### リーダーを現場が選ぶ

- ・現場がこれからの大学の方向性を考える
- ・現場に選んだ責任が芽生える

#### 年齢・性別・職位等関係なく必要な人を選べるように

- ・ステークホルダーは誰なのかが最も大事

#### リーダーは現場の意見を最優先

- ・調整、困難事案、責任を引き受ける

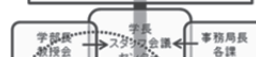
### 先進的な教職一体ガバナンス

#### スタッフ会議

- ・理事長、学長、全教職員が参加
- ・大学の方向性を左右する最重要課題を審議

#### 各種大学運営センター

- ・教員も職員も全員が一スタッフとして所属し、主体的に大学を運営
- ・属性に関わらず長を互選



迅速な意思決定

#### 学長の強力なリーダーシップ

#### 理事会の強力なバックアップ

ガバナンスとリーダーシップは密接

最後に、本学独特のトピックをお話します。良く理事会との関係性についてお尋ねを受けるのですが、本学の理事長は、スタッフ会議はもちろん、教授会や事務会議に必ず出席します。毎週開催している学長室会議にも同席します。だからと言って、上から意見を言って有無を言わせないということではなく、何が議論されているかを常々観察してくれているのです。ですから、大学から理事会に上程される案件も、あの議論から出てきたものだなと理解も進み、ゆえに、理事会と大学はまさに一体となって各種の取組を手掛けていくことができます。

ここまでお話したように、本学には様々な一体文化があるわけですが、また、各種の補助事業を取り入れているわけですが、まさに、様々な資源を再構成して強みにしていくということにおいて、基調講演で学んだダイナミックケーパビリティということに通じることが行われているのかなとも感じているところです。

ご清聴いただき、ありがとうございました。



# 大学におけるリーダーシップ

村山 詩帆  
(佐賀大学)

## 1. はじめに

日本の大学は、諸外国と比較して学長に大きな権限を与えている。だが、学長がリーダーシップを発揮できず、必要な諸改革が停滞しているとする批判が 2004 年度に国立大学が法人化された後もしばしばなされてきた。2012 年の中教審答申「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて」においては、学部長の選任にあたって、学長のリーダーシップの下で役割を担う適任性を重視することが求められ、2013 年 12 月の審議まとめ「大学のガバナンス改革の推進について」では、教授会自治を関連法令の無理解による伝統とする認識が示された。

学長のリーダーシップ強化に対しては、交付金依存度や人件費率が低下することをエビデンスとして、大学運営の財務パフォーマンスを高めているとする肯定的な評価もみられる(赤井・中村, 2009, 18-21 頁)。ただし、国立大学が法人化されて以降、文部科学大臣が定める中期目標に、自己収入の増加や人件費の削減などが盛り込まれ、その達成状況は第三者評価制度によって判定されるようになった。国立大学の交付金依存度や人件費率の低下には、目標設定管理をシステム化する大学ガバナンス改革に影響されている側面が多分にあることも否めない。また、人事管理にとって、人件費はただ削減すればよいわけではなく、人事コスト削減の巧拙によって、財務パフォーマンスを改善した後の組織パフォーマンスは変わりうる。大学運営の財務パフォーマンスに学長のリーダーシップに帰せられる部分があるとすれば、交付金依存度や人件費率を低下させる過程にこそ、学術的な関心が払われなければならない。

しかしながら、学長のリーダーシップ強化がいかに機能するかに関する高等教育関係者の見解は一定しない。潮木(2002, 9-11 頁)は、教授会が無力化されることで大学のチェック機能が弱まり、大学経営陣の専断や独走によるリスクが高まるとし、大崎(2012, 5 頁)では、国・設置者・大学の三者が大学ガバナンスの重要な主体なのであって、設置者による一方的な管理ではないとしている。いずれも大学に対する集権的な行政統制を積極的に擁護するものではないのに対し、学長への権限集中によるリーダーシップ強化を謳う改革論議では、教授会自治のような組織文化以上に個人特性の重要性が強調されている。

このような大学に対するガバナンス改革への圧力は、日本社会の政策決定システムが官僚主導から政治主導へと変化したことと無関係ではない。内山(2010, 5-9 頁)によれば、かつての日本における政策決定のパターンは、内閣の官僚制に対する統制が弱く、官僚と族議員が主導

するボトムアップ型が一般的であったが、小泉内閣以降、ボトムアップ型は政治主導のトップダウン型へと改められている。社会経済システムのグローバル化もまた、政策決定の調整メカニズムに変化をもたらし、経済政策に関する国際的な協議機関である OECD が先進諸国の教育政策に相対的に強い影響力をおよぼすようになっている (Rizvi & Lingard, 2006, pp.247-254)。

教育政策のグローバル化と教育の市場化は、国内外の民間セクターの価値を公共セクターに持込むものであり、日本の政策決定においても、さまざまな利益集団が審議会等、私的諮問機関を通して教育政策の領域に参入しつつある。だが、統治権力のない個人ないし利益集団が政策決定に参入するために試みる相互交流は、民主主義的な規範に合致しない政治的な不平等の源泉になりうる (Lindblom & Woodhouse 訳書, 2004, 106-124 頁)。

大学のガバナンスにおけるボトムアップ型からトップダウン型への意思決定システムの改革にとって、集権化による最高経営層への無批判な追従のような組織的な反応を引き起こすリスクをいかに制御し、リーダーシップが適正化されるのかは、未解決のままである。本報告では、大学ガバナンスに関する学長および学部長のリーダーシップ意識、意思決定の過程における教授会に対する権限の分与に関する実証分析 (村山, 2014 ; 村山, 2013 ; 村山・丸山, 2013) から得られた知見に依拠しながら、日本の大学におけるリーダーシップの課題を再考する。

## 2. 馴致化されるリーダーシップ

### 2.1 リーダーシップをめぐる2つのアプローチ—個人特性論と組織研究—

リーダーシップは心理学や社会学、経営学を中心として、広く研究者の関心を集め、生産管理や管理職研修など、さまざまな場面に浸透している。リーダーシップを専制型 (autocratic)、民主型 (democratic)、放任型 (laissez-faire) の3つに分類し、専制型は生産量の多さにおいて、民主型は生産の質とモラルの高さにおいて優れるとした K.レヴィンの古典的な子ども集団の実験研究などは、リーダーシップを扱った研究や実験に多大な影響を与えてきた (Stogdill, 1952, pp.203-205)。

しかしながら、リーダーシップ研究の多くは、リーダーの資質、あるいはリーダーに対するフォロワーの在り方といった個人特性に焦点をあてたアプローチを採用する向きが強く、繁栄と衰退をくり返している (Luhmann 訳書, 1996, 77 頁)。日本社会においては、1970年代には社会心理学の分野で特性論的なリーダーシップ研究が「予期に反して実り少ないもの」(佐々木, 1970, 24 頁)であったとレビューされていたが、1990年代以降、カリスマを個人の資質や行動にみるカリスマ的リーダーシップ研究が数多くなされるようになるなど、特性論的なアプローチが息を吹き返している (淵上, 2002, 17 頁)。

リーダー個人に備わった特性がリーダーシップに影響を与えるのは否定できないにしても、リーダーの権限強化によって、ただちにリーダーの個人特性が改善されるわけではない。E.フリードバーグのような、個人の特性より組織内の勢力関係や環境との対外的な諸関係がパフォ

ーマンスに重要な影響をおよぼすとする社会学的な組織研究は、組織を変革する手法としての個人特性論的なリーダーシップの強化に限界があることを示唆している（Friedberg 訳書，1989，51,101 頁）。不確かな状況のなかで何が期待されているかを組織成員に承認させる行為を指導とみなす N.ルーマンの公式組織に関するシステム論的考察に従えば、組織成員を指導し、外的環境との良好な関係を築くための統制のストラテジーが観察に必要な座標の系をなしていることになる。組織のパフォーマンスを問うにあたって、リーダーの期待が組織成員に承認される条件こそがより重要とされているのである（Luhmann 前掲書，77-80 頁）。

## 2.2 大学組織における指導・統制のストラテジー

文部科学省が全国の学長と学部長を対象に実施した「学士課程教育の現状と課題に関するアンケート調査」（以下、学士課程教育調査と略記）のデータを分析した村山（2013，73,74 頁）では、組織成員への指導・統制と密接な関係にあると考えられる質問紙調査の回答から、専制と調整をいずれも重要とする「向・専制・向・調整型」、専制的であることを重要とし、調整を重視しない「向・専制・反・調整型」、専制は重要とせず、調整を重視する「反・専制・向・調整型」、専制と調整のいずれも重視しない「反・専制・反・調整型」の 4 つにリーダーシップ意識をパターン分類している。

これら 4 つのパターンは、学長、学部長ともに「向・専制・向・調整型」が目立ち、公立大学を除けば設置している学部数が多くなるに従って、「向・専制・向・調整型」が増える。ただし、「向・専制・向・調整型」は学部長より学長に多く、「反・専制・向・調整型」の学部長が設置学科数に比例して多くなる（同上，75 頁）。設置学部数が多い大学や設置学科数が多い学部ほど、大学改革を推進するための影響力を行使するにはより複雑な指導や統制の必要に迫られる。教授会自治から学長の権限強化へのシフトによって、専門的な知識・技能をもつ教授会を預かる学部長は、国や設置者との間で難しい調整の役割を担わざるをえなくなっている。その結果、調整に特化した指導・統制のストラテジーを発達させるのかもしれない。

だが、高度な専門性を備え、複雑に分化した組織が外的環境の変化に適応するためには、リーダーとしての学長や学部長の個人特性のみならず、さらなる指導・統制のストラテジーを必要とする。学士課程教育調査では、約半数の大学で設置されている教育内容・方法の改善を支援するセンター等は、調整より専制的な志向性から利用されがちである。教育内容・方法の改善を支援する専門スタッフに関しては、学長のリーダーシップ意識による配置状況の差異が目立たないが、専制を重視する「向・専制・向・調整型」と「向・専制・反・調整型」が専門スタッフの充実を志向している。学部長に関しては、専門スタッフを学長ほど配置せず、それらの充実には志向していない（同上，75,76 頁）。また、T.パーソンズに倣えば、教員顕彰のような是認と尊重は統制にとって直接的で即自的な報酬に、教育業績評価のように評価を通した水路づけが組織内の緊張を和らげる方法になりうる（Parsons 訳書，1974，265,287 頁）。学士課程教育調査の結果は、教員顕彰の充実を志向するのは「向・専制・向・調整型」、「向・専制・反・調整型」の

学長、教育業績評価を充実しようとする志向が強いのは「向・専制・向・調整型」であることを示している。なお、学部長は学長ほど教員顕彰と教育業績評価を充実させたいとは考えていない（同上, 76,77 頁）。

### 2.3 貧弱なリーダーシップ

学校教育法第 109 条を根拠に、認証評価機関による「大学機関別認証評価」の実施が義務化され、中教審などの各種答申等の支援・奨励すべき事項を通して、大学の基盤的経費を削減しながら、競争的資金を配分するスキームが成立している。このような外的環境の構成要素に対する反応として、指導と統制のストラテジーが決定されるにすぎないが、決定の帰結はさまざまでありうる。

学士課程教育調査によって、学位授与方針をめぐる意思決定過程について検討したところ、概ね学部代表者の協議を中心に方針が策定されており、最高経営層が主導するなどの専制的な手法を採用するケースは多くない（詳細については、村山・丸山（2013, 93-95 頁）を参照されたい）。専制より調整の機能が尊重される主な理由は、とりわけ教学関係の決定には、高度な専門知識をもつ組織成員から構成される教授会に頼らざるをえない点に求められる。ここで注目したいのは、高等教育研究センター等に方針の策定を委ねているケースのうち、策定後にセンター等を廃止している 2 つのケースである。この 2 ケースは「向・専制・向・調整型」と「向・専制・反・調整型」であるが、規範的でも合理的でもない「ゴミ箱式決定過程」（March & Olsen 訳書, 1986, 48-51 頁）に通じるストラテジーとして、高等教育センター等が利用された疑いがある。

外的環境に適応しながら大学を存続させようとする最高経営層や、全学の方針に従いながら全学に影響力を行使しようとする学部長が採用する指導と統制のストラテジーには、優れて戦術的な部分がある。ただし、組織成員を納得させ、提案が受け入れられなければ指導は成立せず、組織成員に非公式な恩恵をもたらさない場合、組織成員に非公式な指導を与えることはできない（Luhmann 前掲書, 79, 83-93 頁）。

## 3. 集権化への収束性とリーダーシップ

### 3.1 大学内の権力バランスと教授会批判の恣意性

文部科学省が全国の国公立大学に対して定期的実施する「大学における教育内容等の改革状況について」（以下、大学改革状況調査と略記）のうち、2011 年度のデータ（調査の実施時期は 2012 年 11 月～2013 年 1 月）からは、大学の業務分掌における権限の分与状況を窺い知ることができる。大学のガバナンス改革において批判されてきた教授会自治ではあるが、教育課程の編成や入学者選抜、卒業・修了や学位など、権限分与される事項は限られている。村山（2014, 143-148 頁）では、大学改革状況調査に設けられた業務分掌 19 項目に多重対応分析

を適用し、権力バランスのパターン分類を行った。権限の分与と集中をいずれも志向するがゆえに権力バランスが抑制と均衡によって成立する「抑制・均衡型」、教授会の意思決定を尊重する「教授会自治型」、権限の分与と集中のいずれも志向しない「前官僚制型」(M.ウェーバーの官僚制組織論では、意思決定が場当たりの、権力の行使が恣意的な官僚制が未発展な状態)、権限の集中を志向する「役員会・理事会集権型」の4パターンが得られている。これら4つのうち、「教授会自治型」は規模の大きな国立大学で目立つものの、全般的には「抑制・均衡型」や「前官僚制型」も決して少なくないなど、大学の権力バランスは多様化している。

大学の権力バランスに生じた多様性は、国立大学が2004年に法人格化され、(学長自ら構成員の選出に影響力を行使できる)学長選考会議の申出により、文部科学大臣が学長を任命するとされた、外生的な制度変化に起因する可能性がある。大学改革状況調査によって、大学の権力バランスと学長の選考方法との関係を調べてみると、「役員会・理事会集権型」の約36%、教授会を設置していないケースの約35%が選考会議等に決定権を与えているにすぎないが、学内選挙を採用している大学も、「教授会自治型」の約52%、「役員会・理事会集権型」では約19%、教授会を設置していないケースでは約6%でしかない(学内選挙は、国立大学、公立大学、私立大学の順に多く、組織規模の小さな大学では3割程度にとどまる)。「抑制・均衡型」の約38%、「役員会・理事会集権型」の約37%、教授会を設置していない大学の約53%は、学内選挙や選考会議等に拠らない方法で学長を選考している(同上, 149頁)。

なお、教授会自治が一般化したのは、第二次大戦後の再編統合以降で、戦前期には教授会の発言権や人事権は制約され、教学と経営も未分化であったとされる(天野, 2013, 65-93頁)。戦前期における思想の混迷、革新思想の隆盛は、津田左右吉事件のような帝大粛清運動を引き起こしている(竹内, 2006, 38-40頁)。教授会自治は、学内の派閥抗争のみならず、国家との緊張・対立の所産でもあることを理解しておく必要がある。

### 3.2 大学内の権力バランスとリーダーシップ

学長のリーダーシップが権限分与にもとづく権力バランスにおいて発達したものであるならば、反専制的なリーダーシップは「抑制・均衡型」や「教授会自治型」と近く、専制的なリーダーシップの遠くに位置づくことになる。また、専制的なリーダーシップの近くに、「前官僚制型」、「役員会・理事会集権型」、そして教授会を設置していないケースが位置づくはずである。村山(2014, 150,151頁)では、大学改革状況調査と学士課程教育調査の2つの調査データを結合し、リーダーシップ意識と権力バランスのパターンについて、対応分析を行っている。結果は概ね予想した通りになっており、「反・専制・反・調整型」は「抑制・均衡型」、「反・専制・向・調整型」は「教授会自治型」に近く、「抑制・均衡型」から遠くなっている。ただし、「向・専制・反・調整型」は「役員会・理事会集権型」と「教授会の設置なし」に近いが、予想に反して「前官僚制型」から遠くにある。「向・専制・向・調整型」についても、「前官僚制型」と最も近い関係にありながら、「教授会自治型」とも近い位置にある。



権力バランスとリーダーシップの関係については、意思決定の効率化・迅速化に注目して、大学改革状況調査のデータを分析している（同上、152-154頁）。「教授会自治型」にくらべて、「役員会・理事会集権型」が意思決定の迅速化を優先しがちとなっているが、教授会を開催する頻度が最も低いのは「前官僚制型」である。「教授会自治型」と「役員会・理事会集権型」の間に、教授会を開催する頻度の違いは殆どみられなかった。大学ガバナンスにおける集権化は、迅速な適応を要請してくる外的環境に速やかに反応するための改革として理解すれば、システム的な合理性に適ってはいる。しかしながら、教授会の開催頻度を規定する要因としては、組織規模の効果が相対的に大きく、意思決定の効率化・迅速化には期待外れな効果しかない。なお、N.ルーマンによれば、システム合理的に問題が解決されたとしても、根源的に課題が解決されたことを意味しない。それゆえ、目的と手段を解決可能な問題系へと切り分ける、批判的な良心としてのコントロールがさらに必要となってくる（Luhmann 訳書 1990、237-259頁）。ガバナンス改革によって権力バランスを集権化させても、リーダーシップに批判的な良心が欠けているならば、根源的な課題の解決には至らないのである。

#### 4. 論点の提起

大学のガバナンス改革において、学長がリーダーシップを発揮できない元凶は教授会自治にあると断じられ、大学は激しい批判を浴びせられた。だが、教授会自治のような権力バランスは、国立大学に相対的に多くみられるものの、権限分与の状況に照らせば少なくとも支配的ではない。また、大学の権力バランスと学長のリーダーシップとの間に一定の対応関係が認められ、専制的でありながら調整的でもある「向・専制・向・調整型」のリーダーシップと、教授会自治は親近性がある。

第三者評価や競争的資金によってインセンティブが外部化されている大学にとって、外的環境に迅速な適応を果たすには、ボトムアップ型よりトップダウン型の意思決定がシステム的に合理的となる。このような外部性があるゆえに、大学が「向・専制・向・調整型」のリーダーシップを発達させることは想像に難くない。しかしながら、外的環境への迅速な適応にシステム合理性があり続ける限り、抑制と均衡によって教授会と役員会・理事会間の権力バランスを保ってきた大学、前官僚制的な特徴をもつ大学なども、役員会・理事会集権へ収束していく可能性がある。外的環境への適応と引き換えに、役員会・理事会に権力を集中させ、ボトムアップ型からトップダウン型へ意思決定過程を転換する大学ガバナンス改革は、分権化から集権化への収束性を色濃く帯びている。

ボトムアップ型からトップダウン型へのガバナンス改革は、大学キャンパスの私物化を招くリスクのみならず、高等教育の分野に垂直的な行政統制をもたらすリスクがある（こうしたリスクは、臨床研究不正や天下りの斡旋など、すでに数々の不祥事を通して顕在化しつつある）。さらに、学部や研究科などの管理職や大学の最高経営層の候補は、通常の業務と並行して行わ

れる OJT 型の教育訓練を通して潜在的に育成してきたが、トップダウン型の意思決定システムは教授会のような学内組織の運営・管理へのコミットメントを低下させる可能性がある。教育と研究の中核的な実践が相対的に教授会から大学へシフトすることで、中核的実践が遠方の未来にしか存在しない「空洞の共同体」（福島, 2010, 123 頁）へと、大学はますます変貌していく。教育と研究を実践するフィールドが遠のき、可視性が低くなった大学キャンパスにあっては、後続世代が先行世代を積極的に模倣しにくくなるのも無理からぬことである。

分権化から集権化への収束性を強めながらリーダーシップの強化が要請される状況下では、リーダーシップの育成を職場での業務から切り離された Off-JT のような教育訓練に委ねたとしても、垂直的な行政統制からは免れまい。グローバル・ナショナル・ローカルいずれのレベルにおいても混沌とした社会の外部性を内部化するように迫られている大学にとって、内部化される外部性が教育と研究の中核的な実践にいかなる変化を与えるものであるのかに関する注意深い考察が、喫緊の課題となるはずである。IR と呼ばれる大学情報の収集と分析、戦略計画の策定などをミッションとする運動なども展開されてはいるが、外部性の内部化をア・プリオリに前提しがちな垂直的な行政統制を補完するガバナンスの域を出るものではない（ゆえに外部性に生じる急激な変化などは、どれだけ影響力が大きくても想定外となりやすい）。オルタナティブがあるとすれば、外的環境への適応による変化の方向性を予測するのに必要なグローバル・ナショナル・ローカルな幅広い社会の文脈と、ミクロな中核的実践を理解しようとする批判的な良心しかないのである。

## 【引用文献】

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。

天野郁夫（2013）『高等教育の時代（下）』中央公論新社。

潮木守一（2002）「市場競争下の大学経営」『高等教育研究—大学の組織・経営再考—』第 5 集, 7-25 頁。

内山融（2010）「日本政治のアクターと政策決定パターン」『季刊 政策・経営研究』Vol.3, 1-18 頁。

大崎仁（2012）「大学のガバナンスとは」『IDE 日本の高等教育—大学ガバナンス再考—』No.545, 4-12 頁。

佐々木薫（1970）「実験的接近—リーダーシップの規定要因について—」『年報社会心理学（リーダーシップ—集団過程の社会心理学—）』第 11 号, 23-40 頁。

竹内洋（2006）「帝大粛清運動の誕生・猛攻・蹉跌」竹内洋・佐藤卓巳編『日本主義的教養の時代—大学批判の古層—』柏書房, 11-49 頁。

- 福島真人 (2010) 『学習の生態学—リスク・実験・高信頼性—』 東京大学出版会。
- 渕上克義 (2002) 『リーダーシップの社会心理学』 ナカニシヤ出版。
- 村山詩帆 (2013) 「大学ガバナンスをめぐるリーダーシップの課題—指導・統制のストラテジーとその限界—」 広島大学高等教育研究開発センター編 『大学教育改革の実態の把握及びそれに伴う調査分析』 (平成 24 年度文部科学省先導的の大学改革推進委託事業・事業成果報告書) 67-84 頁。
- 村山詩帆・丸山和昭 (2013) 「学位授与方針の策定過程における学長のリーダーシップ」 広島大学高等教育研究開発センター編 『大学教育改革の実態の把握及びそれに伴う調査分析』 (平成 24 年度文部科学省先導的の大学改革推進委託事業・事業成果報告書) 89-98 頁。
- 村山詩帆 (2014) 「大学ガバナンスにおける意思決定の分権化と集権化—権限分与の多様性と収束性—」 広島大学高等教育研究開発センター編 『大学教育改革の実態の把握及びそれに伴う調査分析』 (平成 25 年度文部科学省先導的の大学改革推進委託事業・事業成果報告書) 141-160 頁。
- Friedberg, E. (1972). *L'Analyse Sociologique des Organisations*, dans la Série “Les dossiers pédagogiques du formateur”. Paris: GREP. (船橋晴俊・クロード・レヴィ=アルバレス訳 (1989) 『組織の戦略分析—不確実性とゲームの社会学—』 新泉社)
- Lindblom, C.E., & Woodhouse, E.J. (1993). *The Policy-Making Process*, third edition. New Jersey: Prentice Hall. (藪野祐三・案浦明子訳 (2004) 『政策形成の過程—民主主義と公共性—』 東京大学出版会)
- Luhmann, N. (1968). *Zweck begriff und Systemrationalität: Über die Funktion von Zwecken in Sozialen Systemen*, suhrkamp taschenbuch wissenschaft. (馬場靖雄・上村隆広訳 (1990) 『目的概念とシステム合理性—社会システムにおける目的の機能について—』 勁草書房)
- Luhmann, N. (1964). *Funktionen und Folgen formaler Organisation*, Duncker & Humblot, Berlin. (沢谷豊・長谷川幸一訳 (1996) 『公式組織の機能とその派生的問題 (下巻)』 新泉社)
- March, J.G., & Olsen, J.P. (1976). *Ambiguity and choice in organizations*. Universitetsforlaget. (遠田雄志・A.ユング (1986) (抄訳) 『組織におけるあいまいさと決定』 有斐閣)
- Parsons, T. (1951). *The Social System*, the Free Press. (佐藤勉訳 (1974) 『現代社会学体系 14 社会体系論』 青木書店)
- Rizvi, F., & Lingard, B. (2006). Globalization and the Changing Nature of the OECD's Educational Work. In Lauder, H., Brown, P., Dillabough, J., & Halsey, A.H. (Eds.), *Education, Globalization and Social Change* (pp.247-260). London: Oxford University Press.

Stogdill,R.M.(1974). *Handbook of Leadership: a Survey of Theory and Research*, The Free Press.



## 第 44 回研究員集会セッション 2 －論点提起－を司会して

立石 慎治  
(国立教育政策研究所)

本稿は、2016 年 10 月 27 日（木）に開催された第 44 回研究員集会のセッション 2－論点提起－においてフロアに投げかけられた、各論点の概要の紹介と、当日は時間の関係で述べる機会がなかった所感を併せて紹介するものである。なお、本叢書には、各講演者の原稿が載録されているため、詳細、もしくは正確な記載については、各章を参照いただきたい。

また、本叢書にはもう 1 人の司会であった大膳司先生（広島大学）による原稿も併せて載録されている。それぞれの観点からまとめているため、多少の重複がありうることを御海容いただければ幸いである。

### 1. 大場氏・村澤氏論点提起

論点提起の 1 は、「大学リーダーシップ論の論点整理と実証研究」と題した、大場淳先生および村澤昌崇先生（いずれも広島大学）の講演であった。主催者が出てくる初の場面でもあり、いわば当研究員集会の“趣旨説明”でもあったものと思料される。読者諸氏も御存じのとおり、両先生は斯界に通暁しておられ、種々の手法を駆使される。その成果を筆者が理解しきれたとは到底思えないが、以下の点を論点にされたと見受けられた。

日本の大学の現状として、個々の組織特性や状況に応じたガバナンス（のかたち）が選び取られていること、したがって、トップダウン的な意志決定の有り様が可能な大学もあれば、そうではない大学もあること、その上で、協働的な組織環境と有能なリーダーが相補的に機能すること、すなわちリーダーへの権限の集中と協働的環境、リーダーの有能さは不可分の関係にあることなどが提起された。

興味深いのは、まとめの最後に「ガバナンスという一要素に拘りすぎではないか」「フォロワーの問題も無視できない」という、前提を揺さぶる問いがフロアに投げ掛けられたことである。本論点提起で披露された分析結果は、教育成果という限られた対象への影響力を見たものであったが、それでもなお、ガバナンスに限らず極めて様々な要因が絡み合っていたことが報告された。ましてや、教育は高等教育機関の営みの、確かに一部ではあるものの、一部でしかないとも言える。当研究員集会のテーマに関して、むしろ我々が過大に何かを読み込みすぎであるのかもしれない。高等教育機関における当該トピックの理解

を深めるためには、冷静にデータに当たること、いわば、理論とデータを駆使した論点提起 1 と 3、そして、当事者の立場からの経験が整理された論点提起 2 のいずれもが欠かせないことをも、“趣旨説明”として暗に述べてくれていたように思われる。

## 2. 大森氏論点提起

論点提起の 2 は、「大学におけるリーダーシップ：私学の事例から」と題して、大森昭生先生（共愛学園前橋国際大学）から御講演いただいた。論点提起 1 とは打って変わって、学長という、まさしくリーダーシップを発揮せねばならないお立場にて御経験されたことを生き活きとした語り口で述べられていた。そこからくみ出せることは多岐にわたると思われるが、本稿では以下のポイントを共有してみたい。

すべての構成員が大学コミュニティを支える主体であり、そのコミュニティの営みにコミットしていると成果に結びつくという点である。たとえば、重要事項を議論するスタッフ会議には、全教職員が参加することになっている。各グループの長は、年功等によらずに構成員の中の適任者が選ばれる。教職だけでなく、時に学生の力も借りる。言い換えるなら、すべての構成員がリーダーシップを発揮できる状況にある。

論点提起 1 の最後に示された「フォロワー」への関心に引きつけて整理するなら、大学の構成員が互いにリーダー・フォロワーの関係にあり、時と場合に応じて、その関係性が柔軟に入れ替わることで、誰もがリーダーシップを発揮しうる風土がある、と述べたら言い過ぎであろうか。リーダーシップをレポーティングラインや命令系統の中でのみ生じる出来事としてしか捉えようとしなかったら、共愛学園前橋国際大学で起きていることは理解しえないだろう。

この、誰もがリーダーシップを発揮するという状況は、「ここは『私の大学』だ」という実感がなければ、なしえないことではないだろうか（その白眉は、大学基準協会の現地調査に対応した学生であろう。ぜひ大森先生の章を御一読いただきたい）。一朝一夕には作り上げられない風土ではあろうが、時間をかければ至れる道はあるということを共愛学園前橋国際大学の事例は示している。となれば、このような風土を醸成していくキーパーソンの育成が重要となろう。これから、FD/SDにおけるリーダーシップ開発プログラムは、より高いものが求められていくのではという印象を受けた。

## 3. 村山氏論点提起

論点提起の 3 は、「大学におけるリーダーシップ」と題した、村山詩帆先生（佐賀大学）の講演であった。社会学の概念を援用したり、数量データの分析結果に基づく実証的な知見を示されたりと、教育社会学を専門とされている村山先生ならではの講演であったよう

に思われる。司会の時間管理の不手際により、御発表の一部について割愛していただくことになったため、ここでお詫びを申し上げる。また、その詳細は本叢書載録の原稿に当たっていただきたい。

広範な視野から議論がなされたが、司会の立場から興味深かったのは「教授会自治を通じたリーダー／フォロワーシップの育成メカニズムが途絶」するとの指摘であった。確かに、大学教員の日々の管理運営の活動の中に学習の機会が埋め込まれており、それを元手にリーダーになっていくのであろう。大学教員としての能力形成に対して教育研究といった教員の日常実践が有効であること、しかしながら、管理運営の項目は分析から脱落してしまつたとの報告（立石ほか、2013）もあるが、同じように、管理運営の能力も日々の管理運営業務の中で身に付くものであるなら、村山先生の指摘は、人が減っていく近い将来に今よりも更に重みを持つものと思料される。

前節でも触れた、各種のリーダーシップ育成プログラムが果たさねばならぬ役割は、将来が現状の延長線上にあるならば、決して小さくなく、それが本当に果たしうるものかを問う余裕すらないのかもしれない。

#### 4. 司会としての感想

研究員集会のセッション2－論点提起－の様子的一端を御紹介した。

各講演を拝聴し、高等教育機関におけるリーダーシップ研究は更なる蓄積が求められる、極めて重要な研究領域だということを改めて思った次第である。

リーダーシップの源泉は強制力や報酬、正当性－つまり地位から産み出されるもの－に限られるものではなく、“リーダーと目される者”の専門性や、その者が醸し出すフォロワーとの一体感にも因っている。地位から産み出されるもののみがリーダーシップの源泉であるならば、繰り返しになるが、共愛学園前橋国際大学で起きたことは理解しえないだろう。より重要なのは、組織の構造やガバナンスの仕組みで過度に専制的なリーダーシップが発露される部分を制しつつも、同時に、村澤先生の言葉を借りれば「性善説」に立てる－ある程度を任せてもよいリーダー候補者を探す、あるいは育てる－努力をすることなのかも知れない。

高等教育機関におけるリーダーシップの重要性はいやましに増している。リーダーシップが組織のどの階層においても求められていることに鑑みれば、研究と実践の双方の推進が欠かせないのではないか。この点を痛感させてくれる、充実したセッションであったように思う。



## 【注】

- 1) 安達（2011）の先行研究の整理によれば、「準拠勢力は専門勢力よりも、よりパフォーマンスとの相関が高い。それに対して、地位勢力は負か無相関になる傾向がある」。誤解を恐れずに要約するなら、地位に基づくリーダーシップはパフォーマンスとは関係がなく、むしろリーダーの専門性の高さ、それよりもリーダーフォロワーの一体感の方がパフォーマンスを上げられるということである。もちろん、職場を対象とした研究の知見が大学にも妥当かの判断には一定の留保が必要であるものの。

## 【参考文献】

- 安達房子（2011）「リーダーシップの影響力の源泉—組織学習の視点による分析」『京都学園大学経営学部論集』21(1), 123-45 頁。
- 立石慎治・丸山和昭・猪股歳之（2013）「大学教員のキャリアと能力形成の課題—総合的能力の獲得に及ぼす個別能力・経験・雇用形態の影響に着目して」『高等教育研究』16, 263-82 頁。

## 「セッション2 ー論点提起ー」を司会して

大膳 司  
(広島大学)

このセッションは、国立教育政策研究所の立石慎治先生と一緒に司会させていただいた。各報告者の詳細な報告内容は当人の報告文に任せることにして、このセッションの3組の報告者のプロフィール紹介と各報告の概要及び司会者からのコメントを紹介する。

最初の報告は「大学リーダーシップ論の論点整理と実証研究」で、大場淳氏（広島大学）と村澤昌崇氏（広島大学）による共同発表である。

報告者の大場淳氏は、文部（科学）省、岡山県教育委員会、OECDでの勤務を経て、平成13年から広島大学高等教育研究開発センター助教授（現在准教授）、現在は広島大学高等教育研究開発センター副センター長／准教授である。専門は、高等教育論で、著作に、『組織としての大学：役割や機能をどうみるか』（共著、岩波書店、2013）、Comparison of University Governance USA, UK, France and Japan（共著、RIHE International Seminars Reports No.19, 2013）、“Développement de la coopération dans l'enseignement supérieur”（Revue internationale d'éducation n° 60, 2012）、「知識基盤社会と大学教育—欧州における取組から—」（広島大学高等教育研究開発センター編『知識基盤社会と大学・大学院改革（戦略的研究プロジェクトシリーズV）』2011）などがある。

もう1人の報告者の村澤昌崇氏は、広島大学大学教育研究センター助手、広島国際学院大学現代社会学部講師、広島大学高等教育研究開発センター講師を経て、現在は、広島大学高等教育研究開発センター准教授である。専門は統計分析を中心とした教育社会学、高等教育論で、編著に『大学と国家—制度と政策』（リーディングス日本の高等教育6、玉川大学出版会、2010）がある。

大場氏は、大学のリーダーシップ論に関するこれまでの先行研究をまとめ、村澤氏は、教学ガバナンスに関するアンケート調査によって得られたデータを用いて、学長のリーダーシップ論争に対する議論を展開された。

両氏から、「執行部への権限集中（特に国立大学）によって、学内に対立や緊張が生じている」。「組織運営の望ましい在り方や現状の評価については、当事者の地位等（執行部、学部長、学科長等）によって相違がある」。「改革（教育組織と教員組織の分離を取り上げて）の実践には構成員（特に役職員）による支持基盤が必用である」。「誰がリーダーたるべきか」は、組織の目標・戦略に従う（例、世界的大学を是認し目指す大学⇔教授会がリ

ードする)」「誰がリーダーたるべきか」は組織特性に従い、環境・状況依存である(例、小規模・低複雑性・経営課題有の大学はトップダウン化)」「成果へのカギは、協働的な組織環境や有能な学長」「日本の大学はシェアード・リーダーシップとなっておらず、教授会と学長の葛藤から協調の風土を如何に作るかが課題」など、大変示唆を得る知見が提示された。

2点だけ、疑問点を提示するとすれば、第1点目は、これらの知見は組織的営為である教育活動を対象に議論されており、研究活動の活性化という点から議論すると学長のリーダーシップの問題はどのように議論されるだろうか。

もう1点は、人文科学系、社会科学系、自然科学系、医学系といったが学問分野の各観点からみたときに、どうなのであろうか。医学系のように、教えるべき内容が厚生労働省によって指定されているような学問分野と、文学のように主に教員や学習者の関心を中心に授業が展開する学問分野とではその教育活動をどのように管理・経営していくのかは異なってくるはずである。さらに、医学部のようにピラミッド型の管理運営体制が厳然とあり、それが有効な分野の観点からのみ総合大学を管理運営するのであれば、いろいろな葛藤を引き起こすことは想像に難くない。

2番目の報告は「大学におけるリーダーシップ：私学の事例から」で、大森昭生氏(共愛学園前橋国際大学)による報告である。

報告者の大森昭生氏は、1996年共愛学園前橋国際大学に入職、2003年同大学国際社会学部部長・助教授、2007年教授、2013年副学長、2016年より同大学学長(国際社会学部教授)である。同大が推進する文部科学省事業GGJ、COC+、APの事業責任者、地域では群馬県青少年健全育成審議会会長、同男女共同参画推進委員会会長、県都まえばし創成本有識者会議委員、前橋市社会教育委員の他多数を務める。専門は米文学で、主な著書に『アーネストヘミングウェイー21世紀から読む作家の地平』(共著・編集委員長)、『ヘミングウェイ大事典』(共著・編集委員)がある。

発表概要は、48歳の若さで共愛学園前橋国際大学の学長に選出され、大学を見守ってきた自身の経験から、大学におけるリーダーシップのあり方について1つの事例を提示された。結論的には、「100の大学には、100種類の経営のあり方がある」ということであった。すなわち、各大学には、固有の組織特性と組織環境と実践目標があり、それらのベストミックスを見定めて経営されなければならない、ということである。

設置当初から困難な状況にあった当単科大学は、教員／職員／学生の全構成員を巻き込んで大学の立ち位置を協議し、地域のための大学として教育・研究・地域貢献活動に努力している。「やらなければ倒産する」という危機意識が各構成員全員参加の運営活動を醸成した成功例である。

3番目の報告は「大学におけるリーダーシップ」で、村山詩帆氏(佐賀大学)による報告である。

報告者の村山詩帆氏は、佐賀大学高等教育開発センター講師，准教授を経て，現職は，佐賀大学全学教育機構・准教授である。専門は教育社会学で，『受験体制』の生成と変容ー『お受験』から『テスト体制』へー，腰越滋編『教師のための教育学シリーズ 11 子どもと教育と社会』（学文社，2016），「大学の変容と教授・学修のエートスー危機の過程としてのユニバーサル化ー」，腰越滋編『教師のための教育学シリーズ 11 子どもと教育と社会』（学文社，2016），「地域社会と国立大学附属学校ー教師になったある卒業生の進路選択ー」，佐長健司編『学校秀才を育てる学力・自分づくりが求める学力ー聞き語り“学びのヒストリー”から明日の教育を考えるー』（明治図書，2014）などの研究業績がある。

発表概要は，「急速に変化する環境に対応するための大学改革を適切に進めていくために，学長のリーダーシップが養成されている」「しかし，高等教育機関のように専門的な知識や技能の伝達が主目的である場合，決定の責任は必要な知識や技能が備わった集団に帰属すること」「そのために，政策過程で教授会自治から学長の権限強化へシフトしたことにより，国や設置者との間で難しい調整の役割は部分的に学部長へ委譲されたこと」など，学長のリーダーシップを考える上で大切な視点を指摘していただいた。

これら3者の話をあらためて振り返って，この度の議論で指摘されていない論点を最後に示して報告を終えたい。

リーダーシップの源泉は，人事権（採用権と評価権）と予算権（配分権）である。その権限を持っている人がリーダーシップを発揮する責任が与えられている。現在，特に国立大学において，その権限が学長に集中しすぎているのではないかと，との問題提起がなされている。大学のリーダーシップ研究の課題は，人とお金と施設の配分・調整を誰がどのように決定すると最大の成果が上がるかといった大学生産性研究の一部である。複雑な研究課題ではあるが，重要な課題でもあり，地道に実証成果を積み上げていきたいものである。



コメントとディスカッション



# 大学のガバナンスとリーダーシップについて

太田 肇  
(同志社大学)

## はじめに

これまで組織論やリーダーシップ論は、主として企業経営の分野で研究が蓄積されてきた。大学はいくつかの点において企業のような経営組織、あるいは役所のような行政組織とは異なる性格を持つ。したがって経営組織や行政組織を前提にした従来の組織論、リーダーシップ論が必ずしもそのまま当てはまるわけではない。

では、大学のガバナンスやリーダーシップはどうあるべきか。

## 大学の教職員と組織

それにはまず、成員との関係で組織をタイプ分けしておく必要がある。

エツィオーニ (A. Etzioni, 1964) は組織を「専門職組織」(professional organization) と「非専門職組織」(non-professional organization) に分類している。専門職組織は専門的な知識や技術を深めたり応用したりすることを主目的にした組織であり、大学はその典型である。そのほか病院、裁判所、法律事務所なども専門職組織に含まれる。

エツィオーニが述べているように専門職組織においては、最高の権限を握るのは専門職自身である。したがって大学も学長など最高の意思決定者は研究者または教員でなければならない。その点は病院 (医師)、裁判所 (裁判官)、法律事務所 (弁護士) などと同様である。

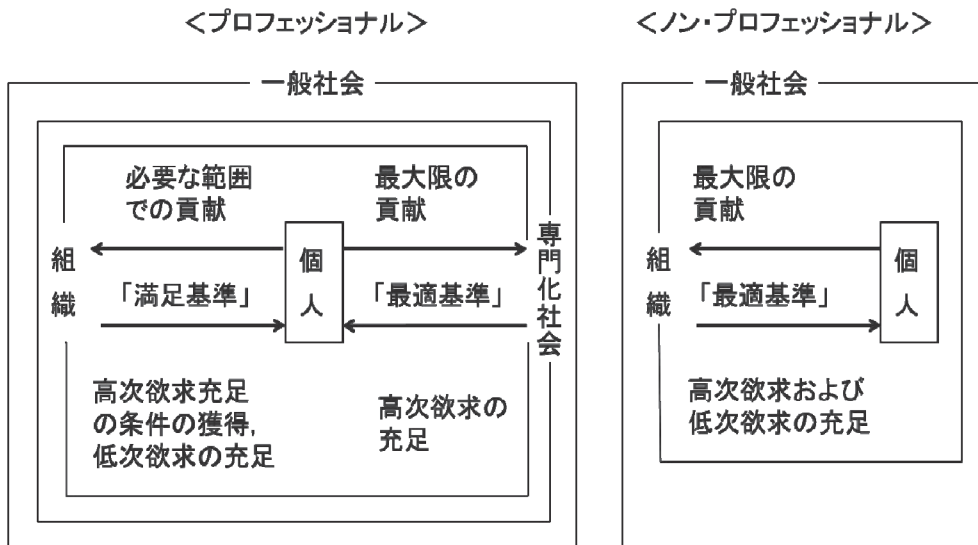
ところが専門職組織もその規模が拡大して管理機構が必要になり、組織の論理で動くようになると様相が変わってくる。

筆者 (太田肇, 1993) はプロフェッショナルとノン・プロフェッショナルそれぞれについて、組織と社会に対する関わり方をモデル化した (図を参照)。

まずノン・プロフェッショナルの場合は組織から得られる有形・無形の誘因によって、マズロー (A. H. Maslow, 1954) のいう生理的欲求や安全・安定の欲求のような低次の欲求はもちろろん、承認や自己実現など高次の欲求も充足する。とくに高次の欲求には人間を際限なく動機づける性質があり、そのためにノン・プロフェッショナルはより早く、より大きな誘因を獲得しようと動機づけられる。そして、より早く、大きな誘因を獲得するために組織に対して最大限の貢献をしなければならない。わかりやすくいうと、上昇志向の強いサラリーマンがより高い地位と名誉を得るため、猛烈に働いて出世争いをするのがその典型である。



マーチとサイモン (J. G. March & H. A. Simon, 1958) は意思決定について、最適な選択肢を求める「最適基準」(optimal standard) と、一定の基準に達しているか否かで判断する「満足基準」(satisfactory standard) に分類する。この基準を援用するならば、ノン・プロフェSSIONALの所属組織に対する関わり方は「最適基準」に基づいていることになる。



資料:太田肇『プロフェSSIONALと組織』56頁。

図

一方、典型的なプロフェSSIONALは所属組織より専門家社会に対してコミットしている。それは彼らの能力や実績が専門家社会で評価され、それによって承認・自己実現など高次の欲求が充足されるからである。また、そこでの評価が専門職としてのキャリアやステイタスの向上にもつながる。そのためプロフェSSIONALはより高い評価を求めて専門的な仕事に最大限の意欲と能力を傾注しようとする。つまりプロフェSSIONALと専門家社会との関係は、「最適基準」に基づいているわけである。

ただ、プロフェSSIONALにとっても組織が不要なわけではない。組織から得る給与などの報酬によって、低次の欲求を充足できる。また安定した地位のほか、資金、設備・機器、情報、人的支援などはプロフェSSIONALとして活動するうえで必要な条件である。つまりプロフェSSIONALが組織に対して求めるのは高次の欲求を充足するための条件、ならびに低次欲求を充足するための誘因である。そして、これらの条件や誘因は一定以上の水準で提供されていることが重要である。そのためプロフェSSIONALは、これらの条件や誘因が一定水準以上で獲得できる範囲で組織に対して貢献しようとする。いわば限定的・手段的な関与である。したがってプロフェSSIONALと所属組織との関係は「満足基準」に支配されているといえる。

要するにプロフェッショナルは、専門家社会と所属組織に対してダブルスタンダード（二重基準）で関与しているわけである。

このようなプロフェッショナルの組織に対する関わり方（「プロフェッショナル・モデル」）は、企業における研究職やデザイナーなど非専門職組織において典型的に見られるが、前述したように大学のような専門職組織も規模が拡大して組織の論理で動くようになると、非専門職組織の場合と類似してくる。

実際、大学教員の多くは研究・教育に対しては深くコミットするが、組織に対しては限定的にしかコミットしていない。

それは、ノン・プロフェッショナルを前提にした経営学の理論やマネジメントの手法がプロフェッショナルに対してはそのままでは使えないことを意味する。たとえば組織のなかでの地位や昇進、評価、それに付随した報酬などの誘因が動機づけの手段として限定的な効果しかもたないのである。したがって組織はプロフェッショナルを限られた範囲でしかコントロールできないわけであり、そのことを前提にしたマネジメントが必要になる。

## 大学におけるガバナンス構造はどうあるべきか

リーダーシップについても、主要な伝統的理論はノン・プロフェッショナルを前提にしている。

たとえばリカート（R. Likert, 1967）は、「システム 4」と呼ぶ集団参画型のリーダーシップが組織にとっても個人にとっても最も望ましい結果をもたらすという。またブレイクとムートン（R.R. Blake & J.S. Mouton, 1964）や三隅（三隅二不二, 1966）などの研究は、いずれも仕事と人間関係の両方を重視するリーダーシップが最も有効なことを示している。

これらの研究は、暗黙のうちに組織にコミットし、組織から得られる有形無形の誘因によって高次の欲求を充足する、すなわち「最適基準」に支配される成員を前提にしていると解釈される。そのため組織に対して限定的に関与し、「満足基準」で行動するプロフェッショナルには必ずしも当てはまらないのである。

では、専門職組織における専門職によるガバナンスと、専門職の限定的関与をいかに両立させるか、そしてどのようなリーダーシップが望ましいかを考えてみたい。

わが国の大学では、一般職員の大半がノン・プロフェッショナルである。彼らにとって準拠集団は所属組織のなかにあり、組織から得られる有形無形の誘因によって低次から高次までの欲求を充足する。そして狭義の学内行政においては、教員よりも豊富な知識や経験を有しているのが普通である。そのため学内行政に深く関与することは彼らにとって働きがい、モチベーションにつながるばかりでなく、業務の生産性をあげることにもつながる。

したがって研究や教育に直接関わる業務を除く狭義の学内行政は、教員が直接関わるより、職員に権限委譲（「移譲」ではない）したほうがよい。ただし専門職組織である以上、最終的な権限は教員に留保しておく必要がある。つまり実質的な権限は職員に委ね、教員は最終的に承

認するシステムが望ましいと考えられる。しかし現状では、大半の大学が職員に対して十分な権限委譲を行っているとはいえない。

### 職員と教員に対するリーダーシップの違い

つぎに学長を中心にしたトップのリーダーシップについては、対象を職員と教員に分けて考える必要がある。

ノン・プロフェッショナルである一般の職員に対しては、上述したような伝統的リーダーシップ理論がほぼそのまま応用できる。意思決定や仕事のプロセスに職員の参加を促しながら強い団結のなかで業務を進めていくことが望ましい。

一方、プロフェッショナルである教員に対しては、彼らの限定的・手段的な関与を前提にしたリーダーシップが必要になる。

そもそもリーダーシップは強力であればよいというわけではない。上述したように伝統的なリーダーシップの理論（とりわけオハイオ研究）は、仕事と人間関係とも重視するリーダーシップが理想的だとされているが、カーとジェルミア（S. Kerr & J.M. Jermier, 1978）は先行研究のレビューをもとに、その行使を代替もしくは中和する要素があることを指摘している。仕事と人間関係の両次元に関係する要素として彼らがあげているのは、部下の「プロフェッショナル志向」「組織の報酬に対する無関心」などである。典型的な大学教員にはそれが当てはまるので、仕事についても人間関係についても強く干渉しないほうがよいということになる。

けれども、ある面ではリーダーが積極的に関わることも必要である。それはプロフェッショナルとして意欲と能力を発揮しやすい環境を整備するとともに、成果につながるような活動を支援することである。

このようなリーダーシップは一種のインフラストラクチャーとしての役割を意味するので、「インフラ型リーダーシップ」（太田肇，1999）と呼ぶことができる。

### おわりに

近年、多くの大学が生き残りをかけて組織の改革に取り組んでいる。そのなかには教職員が丸となって組織運営に取り組むケースが見られる。しかし、短期的にはともかく、長期的には専門職組織としての基本を揺るがせたり、プロフェッショナルとしての専門性が犠牲になったりする危険性がないとはいえない。また国立大学でも学長がトップダウン型のリーダーシップを行使するケースが増えているが、行使する範囲によっては組織にも成員にも弊害が大きい。

企業等の非専門職組織を前提にした既存の組織論やリーダーシップ論は、大学のような非専門職組織にはそのまま応用できない。大学という専門職組織に適したガバナンスとリーダーシップを確立する必要がある。

## 【参考文献】

- 太田肇 (1993) 『プロフェッショナルと組織』 同文館。
- 太田肇 (1999) 『仕事人<sup>しごとじん</sup>と組織』 有斐閣。
- 三隅二不二 (1966) 『新しいリーダーシップ』 ダイアモンド社。
- R. R. Blake & J. S. Mouton (1964). *The Managerial Grid*, Gulf Publishing. (上野一郎監訳 (1965) 『期待される管理者像』 産業能率短期大学)
- A. Etzioni (1964). *Modern Organizations*, Prentice-Hall. (渡瀬浩訳 (1967) 『現代組織論』 至誠堂)
- S. Kerr & J.M. Jermier (1978). "Substitutes for Leadership," *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 375-403.
- R. Likert (1967). *The Human Organization*, McGraw Hill. (三隅二不二訳 (1968) 『組織の行動科学』 ダイアモンド社)
- J. G. March & H. A. Simon (1958). *Organizations*, John Wiley & Sons (土屋守章訳 (1977) 『オーガニゼーションズ』 ダイアモンド社)
- A. H. Maslow (1954). *Motivation and Personality*, Harper & Row. (小口忠彦訳 (1971) 『人間の心理学』 産業能率大学)



# リーダーシップ論の課題設定を巡って

## ーセッション3の報告ー

阿曾沼 明裕  
(名古屋大学)

セッション3では、それまでの菊澤氏、大場氏、村澤氏、大森氏、村山氏の講演及び発表に対して、経営学特に組織論の立場から太田肇氏（同志社大学）によるコメントがなされ、その後総括的なディスカッションが行われた。なお、司会は渡邊聡（広島大学）および阿曾沼明裕（名古屋大学）であった。

### 1. 太田氏のコメントとそれに対する応答

太田氏は発表者に対して幾つか質問を提示した。例えば、菊澤氏に対しては、トップが決断をする際の効率性のパラドクスやジレンマは、短期か長期かの区別、経済的か非経済的かの区別、個か全体かの区別などによって、調整が可能ではないか、大場氏と村澤氏に対しては、分析に多くの変数が絡んでおり、解釈が困難ではないか、リーダーシップの成果変数として卒業時の成績は適切か、大森氏に対しては、大学のコミュニティ（共同体）化、全員参加的運営などは小規模であるゆえに可能ではないか、果たして大規模大学で可能か、学生中心主義は研究志向の教員に抵抗感があつたり、優秀な教員確保に苦勞するのではないかと、といった質問であった。

これらの質問に対し、菊澤氏は、不条理には、儲かる（効率的）かどうかと正しいかどうかのずれ、長期と短期のずれ、個と全体とのずれ、という3種のずれがあるが、この全てを同時に区別して調整することは不可能であり、二つのずれを区別しても不条理は起こると答えた。すべての人間は限定合理的なので、見えないコスト、取引コストを考慮してしまい、一つの側面で合理的に行動しても他の側面で上手くいかないという。また、村澤氏は、変数について、高等教育の分析では外せない変数があるので、複雑にならざるを得ない、また理論値と現実乖離しており、そこを埋める方法が問題であり、さらに統計分析は平均でしかないため、平均から個別へと実証的に議論を展開することが重要だと答え、成果変数については、その妥当性は確かに問題であり、卒業後の昇進や昇給の情報がほしいが、それは今後の課題であると答えた。大場氏も、ヨーロッパの学位と違って学生の成果指標は実際の採用には使われていないなどの問題があると指摘した。大森氏は、規模の問題について、小規模ゆえのアドバンテージ「小ささゆえのパワー」はあると答え、教員確保については、公募で十分な応募があること、採用

には研究だけでなく教育を重視すること、研究環境は悪くなく研究費もサバティカルもあること、実際に研究活動は活発になされていること、学会活動も盛んであること等を踏まえて、必ずしも確保に困っているわけではないが、バランスが問題であり、優秀な人はしばしば教育も研究も地域連携も全部できるということであった。

さらに太田氏は、村山氏の発表をリーダーシップ論の整理と位置づけ、太田流の組織論と言うべき立場から、以下のような問題提起を行った。組織モデルでは、組織人とプロフェッショナル人という違いでは大学人は後者であり、また求心的組織と遠心的組織という違いでは大学は後者であって、そういう大学では評価基準や目標が共有されない、そのためインセンティブやパニッシュメントがコントロールの手段として使えない組織である。リーダーシップが成立するために、リーダーとフォロワーが目標を共有できていることが前提だとすると、その意味で果たして大学の学長の役割はリーダーシップと言えるのか、既存のリーダーシップ理論が使えないのではないかと、という疑問がある。これに対して、代表的なリーダーシップ理論として、民主的か専制的かというミシガン研究（大学は民主的が良いとも言えない、例えば教員は下手に意思決定に参加すると負担に思う場合がある）、業績重視と人間重視の双方が高いと生産性や満足度が高いと言うオハイオ研究、フォロワーの成熟度により必要なリーダーシップは異なるという条件適合理論、リーダーシップの代替理論（大学だと放任型もあり得る、専門職では強力なリーダーシップは不要）、サーバント理論、逆ピラミッド、カリスマ型などがある。このなかで、オハイオ研究を踏まえて二次元で考えれば、「業績」の次元が大学改革、「人間」の次元が研究であり、現在は人間の次元で本音が表面化しにくいいため、隠れたホンネをくみ取り、それを業績と統合できるリーダーが支持され、改革に成功するのではないかと。また、組織の統合と分化という観点から、現在は分化を促す力が強いが、ITの発展で分化も可能であり、組織における分化は重要ではないかと、といった指摘がなされた。

## 2. 総括討論ーリーダーシップ論の課題設定を巡ってー

総括討論では、まずフロアから、学長リーダーシップ強化は何が駆動しているのか、という疑問が寄せられた。教員か、大学か、政府か、それ以外か、もし政府が推進しているのであれば、学長リーダーシップ強化は単に大学の窓口の一本化を求めているということなのか。

これに対して大場氏は、ガバナンス改革と組織改革のなかで学長リーダーシップが求められている、グローバル化への対応には従来の組織の在り方では難しいと政府文科省は考えている、中教審の議論もそうであり、ただし理論的根拠があって議論が進んだわけではなく、また国立大学独立行政法人化もまたトップダウンを大学に適用する方向のきっかけとなったが、大学の自主性を無視しがちであると指摘した。

他方で大森氏は、私学の立場からすれば、生き残りのために学長リーダーシップを高める必要があった、また文科省が財務省に予算獲得のエビデンスを示すために学長リーダーシップ強

化を示す必要があったのではないか、という指摘がなされた。

こうした意見に対して、フロアから、学長リーダーシップ強化は、私学にとってはとぼっちりであり、大規模な国立大学を種別化・機能分化するための最適な枠組みとして進められた経緯があるとの見方が出された。中教審等の議論を見れば、2012年を境に緩やかな機能分化から種別化へと方針の変化が生じたが、その背景には民主党政権の国立大学改革プランが政権交代後に自民党政権に引き継がれたといった政治的文脈があったこと、そしてこのような背景のために学長リーダーシップ強化はどのようなガバナンスが望ましいのかという議論から始まったものではないこと、実際には学内改革に失敗した学長たちが学長リーダーシップ強化を主導したことが影響していることが指摘された。

こうした学長リーダーシップ強化の動きが、実際のところは、学問的な検討を基礎にするのではなく、国立大学の種別化・機能分化のための最適な枠組みと位置づけられたことで進んでいるという指摘から、高等教育研究のあり方や今回の研究員集会の課題設定のあり方へと議論がシフトした。同じフロアからは、高等教育研究での議論と高等教育政策とが今ほどズレている時期はなく、しかし同時に、今回の研究員集会の課題設定は、従来の政策追従で、緩やかに政策と親和性の高い議論から抜けだし、学術的な高等教育研究とくに学問としての大学の運営研究の始まりと評価できるのではないかと、ただし、足りないのは、マネジメント手法としてのIRの議論が足りないことで、リーダーシップ、ガバナンス、マネジメント、組織、IRの5つをセットにした議論が必要であり、それがないと現場での実効性がないという意見がだされた。

しかし、この高等教育研究への評価に対しては、フロアから、むしろ高等教育研究の敗北であり、2012年分水嶺説は正しいとして、いまだに高等教育研究者は大学に対する自己像を点検することなく、今回の集会の課題設定も、大学の独自性を重視する立場からの従来型の課題設定であり、そうした課題設定自体が問題ではないか、といった意見が出された。学問的な視点も大事だが、現実にはリーダーシップ強化を駆動している文脈や環境を踏まえた課題設定が必要だということであろう。

これに対して村澤氏は、確かに背後にある政策的側面を無視して問題設定したことには、ズレがあったが、学長に権限が集中した場合に個々の大学にどのような問題が生じるのかを論じる意義はあると考えたと答え、研究の課題設定における現実の政策や政治との乖離は、リーダーシップ研究に限られることではなく、高等教育研究全般の批判的検討を待つ必要があると加えた。また、フロアからも、リーダーシップ強化の変化を、大学内部から実証的に問い直す価値はある（と言う意味で今回の課題設定には意義がある）との意見も出された。むしろ課題設定においては、リーダーシップには日常的なマネジメント・レベルのものもあれば学長レベルのものもあり、やささまざまな種類、組織レベルのリーダーシップがあるが、そうした多様なリーダーシップを、学長レベルに絞るべきではなかったか、という意見も出された。

このほか個別の発表については、フロアから大森氏に対して、全員参加の共同体的な運営は放っておいても構成員が動くように聞こえたが、それを動かせる仕組みは何か、という質問が



あった。これに対して大森氏は、ひとりひとりが危機感を持っていることが重要であること、また危機観だけでなく、安心感も必要であり、教員と職員が積極的・自発的に仕事を進めていくには、リーダーや上のものが責任を取る体制が必要であると答えた。例えば、社会連携の取り組みを進めるには、職員や教員が社長と直接にやりとりをし、即決断できる必要があり、その後は各個人が決めたことを、皆で可能になるように取り組む、どうしても出来なかったら学長が会社に行って社長に謝る、こういう体制であることが必要であるという。

この問題に関連して、最終責任をリーダーが取るというのは結構だが、大学がつぶれるときに学長はどこまで責任を取れるのか、という質問がでた。これに対して菊澤氏は、部下に自由にやらせて、上が責任を取るパターンでは、失敗した本人が責任を感じてくれるのかどうか、が重要で、それには教育が必要であり、そうして学んだ人が上に立って、責任を取る人になるというサイクルが大事、そしてつぶれるときの責任は、誠心誠意できることはすべて手抜きせずにやり、後始末をすることで果たされる、世の中はできないところまでは責めない、と答えた。

### 3. 司会としての感想

今回の研究員集会では、高等教育研究者や大学運営の実践者だけでなく経営学、組織論の専門家の参加を得て、拡散しがちではあったが、表面的な議論に留まらない内容になったと思う。とくに一般にイメージされる経営学や企業組織論を越えた視点多く、とりわけそれは大学の運営や組織を考える上で参考になるところが多かった。

また、これまでの研究員集会でも、その課題設定の問い直しで幕を閉じることは珍しいことではなかったと思うが、とくに今回の研究員集会は、必ずしも政策追従ではない課題設定のゆえに興味深く、同時にそれゆえに政策との乖離が指摘されて面白く、学問的な高等教育研究と政策との距離を考えざるを得ない、多少自己反省的な展開であったのは良かったと思われる。

## 研究員集会の概要



## プログラム

テーマ：大学運営におけるリーダーシップ

会場：広島大学 学士会館 2階 レセプションホール

### 10月27日(木)

- 12：30～ 受付
- 13：00～13：20 開会  
学長挨拶 越智 光夫（広島大学学長）  
センター長挨拶・丸山 文裕（広島大学高等教育研究開発センター長）  
趣旨説明
- セッション1 ー基調講演ー  
司会 羽田 貴史（東北大学）  
藤村 正司（広島大学）  
高等教育におけるリーダーシップ：経済学・経営学の立場から  
菊澤 研宗（慶應義塾大学）
- 13：20～14：10 基調講演
- 14：10～14：30 質疑応答
- 14：30～14：45 休憩
- セッション2 ー論点提起ー  
司会 立石 慎治（国立教育政策研究所）  
大膳 司（広島大学）
- 14：45～15：20 論点提起1 大学リーダーシップ論の論点整理と実証研究  
大場 淳（広島大学）  
村澤 昌崇（広島大学）
- 15：20～15：55 論点提起2 大学におけるリーダーシップ：私学の事例から  
大森 昭生（共愛学園前橋国際大学）
- 15：55～16：30 論点提起3 大学におけるリーダーシップ  
村山 詩帆（佐賀大学）
- 16：30～16：40 休憩
- セッション3 ーコメントとディスカッションー  
司会 阿曾沼 明裕（名古屋大学）  
渡邊 聡（広島大学）

16:40~17:05	コメント	太田 肇 (同志社大学)
17:05~18:05	ディスカッション	
18:05	閉会の辞	
18:15~20:00	懇親会 (情報交換会)	於: ラ・ボエーム (広島大学学士会館1階)

## 第44回 研究員集会参加者名簿(敬称略, 所属は集会当時のもの)

### (挨拶)

越智 光夫 (広島大学)

### (基調講演者)

菊澤 研宗 (東北大学)

### (報告者・司会者・コメンテーター)

羽田 貴史 (東北大学)	立石 慎治 (国立教育政策研究所)
阿曾沼 明裕 (名古屋大学)	大森 昭生 (共愛学園前橋国際大学)
村山 詩帆 (佐賀大学)	太田 肇 (同志社大学)

### (参加者)

相田 美砂子 (広島大学)	田中 宏 (広島大学)
安部 保海 (広島大学)	塚原 修一 (関西国際大学)
天野 智水 (琉球大学)	長澤 武 (広島大学)
和泉 浩基 (広島大学)	橋場 論 (福岡大学)
磯部 靖博 (広島大学)	原田 健太郎 (島根大学)
大塚 豊 (福山大学)	久野 吉光 (日本シヨトーカー研究所)
岡本 拓士 (広島大学)	廣内 大輔 (岐阜大学)
川島 啓二 (九州大学)	福留 東土 (東京大学)
川村 和弘 (山口県立大学)	松尾 浩士 (広島大学)
北垣 郁雄 (東京都市大学)	水島 孝司 (南九州大学)
小出 龍郎 (愛知学院大学)	村上 尚 (広島大学)
坂詰 貴司 (学校法人 芝学園)	盛井 隆 (広島大学)
佐々本 隆司 (広島大学)	山野井 敦徳 (川崎医療福祉大学)
三本木 至宏 (広島大学)	山本 眞一 (桜美林大学)
新谷 康浩 (横浜国立大学)	吉田 香奈 (広島大学)
瀧 敦弘 (広島大学)	米澤 由香子 (東北大学)
田中 佐保 (広島大学)	和木 光江 (広島大学)

### (高等教育研究開発センター)

丸山 文裕	大場 淳
黄 福涛	佐藤 万知
大膳 司	村澤 昌崇
藤村 正司	野村 朋絵
渡邊 聡	

## **Summary Report of the Annual Study Meeting in Research Institute for Higher Education in 2016**

This report is a summary of the 44th Annual Study Meeting of Research Institute for Higher Education held at Higashi-Hiroshima campus of Hiroshima University in 2016. The theme of the year was “Leadership, Management, and University Governance” which was supposed to be a key modus operandi to implement university reform in each institution. An inaugural speech was “Leadership from economics and business administration points of view” by Dr. Kikuzawa from Keio University. After the speech, four speakers made presentations: summary of arguments of leadership; leadership in private institute; leadership in public university. The comments and discussions follow after those.

## 執筆者紹介（執筆順）

\*所属は研究員集会時点のもの

まるやま  
丸山  
きくざわ  
菊澤  
はた  
羽田

ふみひろ  
文裕  
けしろう  
研宗  
たかし  
貴史

広島大学高等教育研究開発センター長・教授  
慶応義塾大学商学部/大学院商学研究科・教授  
東北大学高度教養教育・学生支援機構教授・副機構長,  
総長特別補佐（研究倫理）大学教育支援センター長/  
キャリア支援センター長/学際融合教育推進センター長

ふじむら  
藤村  
おおば  
大場  
むらさわ  
村澤  
おおもり  
大森  
むらやま  
村山  
たていし  
立石  
だいげん  
大膳  
おおた  
太田  
あそぬま  
阿曾沼

まさし  
正司  
じゆん  
淳  
まさたか  
昌崇  
あきお  
昭生  
しほ  
詩帆  
しんじ  
慎治  
つかさ  
司  
はじめ  
肇  
あきひろ  
明裕

広島大学高等教育研究開発センター・教授  
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  
広島大学高等教育研究開発センター・准教授  
共愛学園前橋国際大学・学長  
佐賀大学全学教育機構・准教授  
国立教育政策研究所高等教育研究部・研究員  
広島大学高等教育研究開発センター・教授  
同志社大学政策学部/大学院総合政策研究科・教授  
名古屋大学大学院教育発達科学研究科/教育学部・教授



大学運営におけるリーダーシップ  
—第44回（2016年度）研究員集会の記録—  
（高等教育研究叢書 138）

2017(平成 29)年 5 月 29 日 発行

編者

広島大学高等教育研究開発センター  
〒739-8512 広島県東広島市鏡山 1-2-2  
電話 (082) 424-6240  
<http://rihe.hiroshima-u.ac.jp>

印刷所

株式会社ユニバーサルポスト  
〒733-0833 広島市西区商工センター7丁目 5-52  
電話 (082) 277-5588 (代)

ISBN 978-4-86637-004-0



---

Leadership, Management, and University Governance  
Proceedings of the 44<sup>th</sup> R.I.H.E. Annual Study Meeting  
(Oct.27, 2016)

---

**RESEARCH INSTITUTE FOR  
HIGHER EDUCATION  
HIROSHIMA UNIVERSITY**