

令和 3 年 5 月 27 日現在

機関番号：12601

研究種目：基盤研究(B)（一般）

研究期間：2017～2020

課題番号：17H02677

研究課題名（和文）大学の上級管理職養成のための基礎的研究とアクションリサーチ

研究課題名（英文）Basic research for the training of senior management in universities

研究代表者

両角 亜希子（MOROZUMI, AKIKO）

東京大学・大学院教育学研究科（教育学部）・准教授

研究者番号：50376589

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 13,200,000円

研究成果の概要（和文）：大学の上級管理職養成に向けた基礎研究とアクションリサーチを行った。学長等に対する期待は高いが、その仕事は一般に思われてる以上に難しいものであり、権限と予算を付与する形の従来の政策の方向性ではなく、そうした人材の能力開発や、仕事を支援していく視点が重要であること、また当事者らの研修に対する潜在的な需要も大きいことなどを明らかにした。

研究成果の学術的意義や社会的意義

大学改革を行うために、学長のリーダーシップに強い期待が寄せられているにもかかわらず、学長たちがどのようなリーダーシップを発揮しており、どのように育ってきたのかといった基礎的な事実さえが明らかになっていなかった。本研究ではこうした点についてアンケートやインタビューから学術的に解明したうえで、実際に学長等に対する研修を行い、何が求められており、どのような効果があるのかを検証した点でも社会的な意義も大きい。

研究成果の概要（英文）：We conducted basic research and action research for the training of senior managers at the university. Expectations for the presidents are high, and it turned out that their job was more difficult than generally thought. So far, policies have been implemented to grant authority and budget. However, what is needed is the development and support of university management personnel. It was also revealed that the potential demand for senior management for training is high.

研究分野：高等教育論

キーワード：学長 リーダーシップ 大学上級管理職 研修 アクションリサーチ 大学経営

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属します。

1. 研究開始当初の背景

日本では、近年、大学改革を進めるために、学長の権限を強化する形でのガバナンス改革が行われている。しかしながら、大学経営に関する先行研究からは、こうした中央集権的なリーダーシップは効果的ではないことが明らかにされている。欧米では、大学の高級管理職用の研修プログラムが充実しており、多数が何らかの教育訓練を受けているが、日本ではほとんど経験頼りで大学経営が行われており、何が学長らにとって必要な知識なのかも十分に明らかにされていない状況である。

こうした諸外国の先行研究や実態と比較しながら考える中で、日本における問題は、ガバナンスや学長の権限ではなく、むしろ大学経営者としての能力をいかに育成するかという経営人材育成の点にあると考えた。こうした状況を打開するために、本研究では、大学の経営者としての能力をいかに育成・向上できるかについて、実証的な研究を行うと同時に、学長らの教育訓練の可能性についても合わせて検討することが研究を開始した当初の問題意識であった。

欧米の状況について、実践も研究も進んでおり、参考になる点が多いものの、日本では、職業としての高級管理職の確立度の違い(たとえば、アメリカ教育協議会の調査によれば、教育担当副学長の多くは高級管理職にとどまることを望むが、日本の副学長の多数は、学部の教授に戻ることを希望するなど)、ガバナンス構造の違い(たとえば、日本の国立大学で、学長が選挙で選出されると、学長指名による執行部メンバーがほぼ総入れ替えとなる継続性に欠く状況、日本の私立大学の非常に多様なガバナンス形態)などをふまえ、日本の状況に見合った育成内容や方法を検討しなければならない。学長個人の体験談や論考は以前からいくつかあり、また近年、大学の学長等に対するアンケート調査などは少しずつ実施されるようになってきているものの、質的な調査から深く掘り下げた研究もほとんどなく、日本ではこうした実態研究の蓄積がまだ決定的に不足していると考えていた。

2. 研究の目的

上記の研究の背景の下、本科研では、以下のような点を明らかにすることを研究目的として掲げた。

(1) 大学のリーダーシップのあり方についての理論的な検討と精緻化を行う。

(2) 大学経営者としての能力はどのように身についたのかを明らかにする。

(3) 大学の高級管理職が何に困っており、どのような情報を欲しているのかを明らかにしたうえで、そうした解決策についてのグッドプラクティスを詳細に検討し、類型化、法則化を試みる。また、当事者がそうした事例・経験を共有することの効果も検証する。

(4) 上記の研究をベースとした日本版の高級管理職育成プログラムと教材を試行的に開発し、さらにその適応可能性を検討する。

(5) 以上を通じて、今後の望ましいリーダー育成のあり方、それを支える制度や政策のあり方に対するインプリケーションを明らかにする。

3. 研究の方法

以下の複数の研究方法を用いて、総合的な検討を行った。

A 理論的フレームワークの構築と修正：文献調査および事例調査等からの再検討。

B 事例調査：学長・学長経験者へのヒアリング調査の実施。

C 一般化の試み(アンケート調査)：2019年2月 財務担当理事・副学長調査の実施(全国の大学の財務担当・理事副学長に行い、319名からの回答を得た。回収率42.3%)、2020年2月教育担当理事・副学長調査の実施(全国の大学の教育担当・理事副学長に行い、295名からの回答を得た。回収率38.3%)

D 海外事例の検討：海外の高級管理職向けマニュアルの検討。

E プログラムの試行：日本における高級管理職向けの研修について検討・整理を行ったうえで、大学団体等で十分に行われていない対象・方法を独自に考え、学長等に対するセミナーを実施し、その成果について検討。

4. 研究成果

これまでの研究成果の一部は既に書籍など(『学長リーダーシップの条件』)でまとめて発表しているが、以下のような点を明らかにしてきた。

第一は、学長の仕事は他の大学管理職と比較しても、総合的で様々な能力や知識が求められる難しいものであるということアンケート調査の分析等から明らかにした。しかしながら、それにもかかわらず、学長や理事長などの上位職ほど研修等を受けておらず、現在の仕組みの中では将来の経営人材が育っていないという危機感を大学関係者が抱いていることもまた明らかになった。

第二は、既存の学長等の大学高級管理職向けの研修を検討したところ、大学経営の困難さが増

す中で、様々な研修機会が増えて、プログラムも充実化している傾向があることがわかった。それぞれの大学団体に独自に考えて、プログラムの発展を図ってきたが、意外にも横での情報のやり取りをしていないようで、全体像をまとめたことで、それぞれの大学団体での研修の発展・充実を考える参考になったとの声をきいており、さらに様々な機会が増えていくことが期待される。しかしながら、より長期間の研修、対象別の目細やかなニーズに対応した研修、インプット型からアウトプット型の研修へさらに発展させていく余地が大きい。大学団体が主催する研修が多いが、設置形態を超えた研修機会も発展の余地がある。

第三に、アメリカの大学上級管理職向けの教材の検討からは、リーダーシップとフォロワーシップの関係性に注目し、信頼を得ること、誠実に接することなどを実践し続けることについて丁寧に述べられていた。それに対して、これまで日本で行われている研修では、高等教育政策についての知識を得るもの、改革を先導している大学で何が行われているのかといった発表と質疑が中心である。リーダーシップをどのように発揮するのか、どのようにフォロワーからの信頼と協力を引き出すのか、という観点で参考になる知見が多いことが改めて明らかになった。諸外国の大学経営についての先行研究は、制度的な違いや前提条件の違いも大きく、必ずしも参考にできない点も多いが、大学組織におけるリーダーシップに関する知見は参考にできる余地が大きいのではないかと感じている。

第四に、学長がどのように育ち、どのようにリーダーシップを發揮しているのについては、優秀な学長・学長経験者へのインタビュー調査から検討を行った。共通点として、学長たちはビジョンを示し実現につなげる能力、覚悟などの組織目標を達成するための努力と、構成員の理解や協力を引き出すための工夫やコミュニケーションという二側面を重視していることが分かった。学長がどのように育つのかについては、それぞれが育った方法を望ましいと考える傾向があり、インタビュー対象者によって望ましい姿は異なっていたが、一定の資質のある人物に役職を与えて経験させると同時に、研修の場に出てもらい学習をするなどの方法で育成することが望ましいと考える学長が多かった。また優秀な学長たちは機会をとらえて、また必要に迫られて、高等教育のあり方、政策、マネジメントやリーダーシップなど、独自でかなりの学習を行っている共通点も確認された。

第五に、学長の経験や属性が、發揮するリーダーシップのスタイルや影響力にどのような影響を与えているのかについてアンケート調査の分析やインタビュー調査からの検討を行った。学長になるための特別な教育や研修を受けた人はほとんどいなかったが、一般的には学部長などの部局長経験、理事や副学長などの全学役職の経験を通じて、こうした人材は育つと考えられてきたが、アンケート調査の分析からは、そうした役職の経験の有無は、学長としての影響力等に対して効果が確認できなかった。インタビュー調査の結果を合わせて解釈すれば、同じ役職についても、そこでどの程度、どのような努力をするかは個人によっても異なっており、単に役職経験をしたかどうかだけで違いがみられなかったのではないかと考えられる。

第六に、財務担当理事・副学長調査、教育担当理事・副学長調査では、学長を中心とする執行部のコミュニケーション体制のあり方や支援体制についても明らかにした。必ずしも上級管理職に対する支援体制は充実していないことや、学長への多大な期待から、そうした役職を忌避する傾向などについても確認された。学長等に対しては、高い期待と大きな権限を与えるだけでなく、そうした仕事を支援すること、そうした役職に就くための育成といった視点が重要であることを指摘した。

第七に、上級管理職育成については、学術研究を行うだけでなく、訓練可能性や需要を明らかにするためにもアクションリサーチを行うことは本研究の特徴の一つであった。既存の上級管理職向けの研修を比較検討した結果、私立大学の新任学長に対する研修、とりわけネットワーク形成やアウトプット型のものが不足しており、2018年12月に私立大学の新任学長セミナーを自ら企画・実施した。企画してみたところ、定員を上回る募集があり、また参加者の評価もきわめて高いものであり、一定の需要が確実に存在していることが分かった。当初の研究計画では、2018年に初任者向け（学長・副学長）、2019年に総務・財務担当副学長向け、2020年に教育・研究担当副学長向けの3回の研修を実施する予定であったが、学長セミナーの参加者からの要望がきわめて高く、合計8回のセミナーを企画・実施した。とりわけ2020年度は新型コロナウイルスの感染拡大により対面によるセミナーが開催できなくなったが、その時々状況に合わせてテーマを設定し、オンラインでのセミナーを5回開催した。8回とも、定員を上回る募集があり、上級管理職自身が研修・教育機会を強く求めていることが明らかになった。また、新任学長を対象とした研修からは新任学長が何に悩んでいるのかの姿が見えてきたこともあり、今後の研修の充実資する知見として研究成果をまとめてきた。また、こうしたアクションリサーチで多くの研修を行ったことで、様々なケースを蓄積するだけでなく、上級管理職達同志の、上級管理職と我々研究者とのネットワークも着実に形成されつつあり、実践への大きな貢献のみならず、研究の発展の土台を構築することにもある程度成功したのではないかと自己評価している。また、財務担当理事・副学長研修では、既存の研修では大学団体・設置形態別に分かれたものしか実施されてこなかったが、設置形態をまたいで、テーマ別に班を構成して、班別討議を行ったところ、非常に好評であり、設置形態を超えた研修の可能性についても気づかされる機会となった。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計16件（うち査読付論文 3件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 8件）

1. 著者名 両角亜希子	4. 巻 217
2. 論文標題 私立大学のガバナンス改革 現状と課題	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 リクルートカレッジマネジメント	6. 最初と最後の頁 14, 19
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 両角亜希子	4. 巻 615
2. 論文標題 教育と研究をめぐる教員の意識	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 IDE現代の高等教育	6. 最初と最後の頁 33, 38
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 両角亜希子	4. 巻 7
2. 論文標題 私立大学の財務運営の現状 財務担当理事調査から	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 こうえき	6. 最初と最後の頁 11, 20
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 両角亜希子	4. 巻 220
2. 論文標題 成果の上がる中期計画をどう作るか - 『私立大学の中期計画に関する学長調査』報告	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 リクルートカレッジマネジメント	6. 最初と最後の頁 6, 21
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 両角亜希子	4. 巻 10
2. 論文標題 大学の財務マネジメントの実態と課題 - 財務担当理事調査の分析から -	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 大学経営政策研究	6. 最初と最後の頁 1, 17
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 両角亜希子	4. 巻 19
2. 論文標題 学長のリーダーシップとその能力養成	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 名古屋高等教育研究	6. 最初と最後の頁 171, 197
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 両角亜希子	4. 巻 603
2. 論文標題 教員から見た大学の自律性	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 IDE現代の高等教育	6. 最初と最後の頁 44, 50
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 両角亜希子	4. 巻 212
2. 論文標題 ガバナンス改革と教職協働でスピーディーな改革を実現 (事例: 芝浦工業大学)	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 リクルートカレッジマネジメント	6. 最初と最後の頁 40, 43
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 両角亜希子	4. 巻 606
2. 論文標題 私立大学のガバナンスの特質と課題	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 IDE現代の高等教育	6. 最初と最後の頁 57, 62
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 両角亜希子	4. 巻 214
2. 論文標題 ボトムアップでの入試・教学一体改革 (事例: 西南学院大学)	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 リクルートカレッジマネジメント	6. 最初と最後の頁 26, 29
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 両角亜希子	4. 巻 215
2. 論文標題 協力・融合をキーワードに国際化を推進 (事例: 明治大学)	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 リクルートカレッジマネジメント	6. 最初と最後の頁 24, 27
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 両角亜希子	4. 巻 412
2. 論文標題 私立大学マネジメントの課題	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 文部科学教育通信	6. 最初と最後の頁 12-15
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 両角亜希子	4. 巻 591
2. 論文標題 大学職員教育コースの役割	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 IDE現代の高等教育	6. 最初と最後の頁 47-53
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 両角亜希子	4. 巻 594
2. 論文標題 国立大学経営と教員人件費	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 IDE現代の高等教育	6. 最初と最後の頁 20-25
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 両角亜希子・小林武夫・塩田邦成・福井文威	4. 巻 8
2. 論文標題 大学上級管理職向け研修の現状と課題	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 大学経営政策研究	6. 最初と最後の頁 95-111
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 平本早雪・両角亜希子	4. 巻 57
2. 論文標題 私立大学における学長の属性と影響力 - 上級管理職調査から	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 東京大学大学院教育学研究科紀要	6. 最初と最後の頁 147-164
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計2件（うち招待講演 1件 / うち国際学会 0件）

1. 発表者名 両角亜希子・王帥・井芹俊太郎
2. 発表標題 大学の財務運営の現状・課題・展望 理事調査から
3. 学会等名 日本高等教育学会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 両角亜希子
2. 発表標題 大学経営人材の現状と課題
3. 学会等名 日本高等教育学会（招待講演）
4. 発表年 2018年

〔図書〕 計3件

1. 著者名 両角亜希子編著	4. 発行年 2019年
2. 出版社 東信堂	5. 総ページ数 216
3. 書名 学長リーダーシップの条件	

1. 著者名 小方直幸編	4. 発行年 2020年
2. 出版社 NHK出版	5. 総ページ数 244
3. 書名 大学マネジメント論	

1. 著者名 両角亜希子	4. 発行年 2020年
2. 出版社 東信堂	5. 総ページ数 424
3. 書名 日本の大学経営－自律的・協働的改革をめざして	

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究分担者	川嶋 太津夫 (kawashima tatuso) (20177679)	大阪大学・高等教育・入試研究開発センター・特任教授(常勤) (14401)	
研究分担者	小方 直幸 (ogata naoyuki) (20314776)	香川大学・教育学部・教授 (16201)	
研究分担者	福留 東土 (fukudome hideto) (70401643)	東京大学・大学院教育学研究科(教育学部)・教授 (12601)	

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究協力者	塩田 邦成 (shiota kuninari)		
研究協力者	井芹 俊太郎 (iseri shuntarou)		

6. 研究組織（つづき）

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究協力者	下間 康行 (shimotsuma yasuyuki)		
研究協力者	蝶 慎一 (chou shinichi)		
研究協力者	平本 早雪 (hiramoto sayuki)		
研究協力者	飯塚 潤 (iizuka jun)		
研究協力者	鈴木 拓人 (suzuki takuto)		
研究協力者	一澤 真紀 (ichisawa maki)		
研究協力者	林 英明 (hayashi hideaki)		
研究協力者	山本 裕子 (yamamoto yuko)		

6. 研究組織（つづき）

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
連携研究者	山本 清 (yamamoto kiyoshi) (60240090)	鎌倉女子大学・学術研究所・教授 (32705)	
連携研究者	小林 武夫 (kobayashi takeo) (90791632)	学校法人産業能率大学・事務局・理事 (42624)	
連携研究者	王 帥 (ou sui) (40743422)	東京大学・社会科学研究所・准教授 (12601)	
連携研究者	戸村 理 (tomura osamu) (00758576)	東北大学・高度教養教育・学生支援機構・准教授 (11301)	
連携研究者	山岸 直司 (yamagishi naoji) (10740003)	桜美林大学・グローバル・コミュニケーション学群・准教授 (32605)	
連携研究者	福井 文威 (fukui fumitake) (60792364)	鎌倉女子大学・学術研究所・准教授 (32705)	

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------