

科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成25年 6月 5日現在

機関番号：13901

研究種目：基盤研究(B)

研究期間：2010 ～ 2012

課題番号：22330213

研究課題名（和文）

大学経営高度化を実現するアカデミック・リーダーシップ形成・継承・発展に関する研究

研究課題名（英文）

Research on Development of Leadership for Enhancing the University Management

研究代表者

夏目 達也 (Natsume Tatsuya)

名古屋大学・高等教育研究センター・教授

研究者番号：10281859

研究成果の概要（和文）：

本研究は、大学の教育・学習部門におけるアカデミック・リーダーシップを形成・継承・発展するための具体的かつ有効な方策を検討した。その結果、以下の知見を得た。①国立大学で教育改善に責任を負う教育担当副学長は職務の膨大さ等多くの困難を抱える。②副学長のリーダーシップが発揮される範囲・機会はしばしば限定的である。③副学長の職務遂行を支援する学内の体制はしばしば不十分であり、力量形成機会も多くない。④諸外国、とくに米英では、執行部向けにリーダーシップ形成のための各種研修制度を設けるなど、彼らの職務遂行を支援する体制がある程度整備されている。

研究成果の概要（英文）：

The purpose of this research is to study the effective methods for developing the leadership of the Presidential teams of Japanese universities. This research finds things as follows. 1. Vice-presidents of Japanese national universities have much difficulties for carrying out their jobs for enhancing the education. 2. There are many obstacles for exercising leadership in enhancing the education. 3. Many universities don't offer system for helping vice-presidents to exercise leadership including workshop for developing their leadership. 4. There are some systems for developing leadership of presidents and vice-presidents in some foreign countries, especially USA and UK.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2010年度	5,700,000	1,710,000	7,410,000
2011年度	4,800,000	1,440,000	6,240,000
2012年度	3,500,000	1,050,000	4,550,000
総計	14,000,000	4,200,000	18,200,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：教育学

キーワード：大学改革、大学教育、大学経営、大学執行部、リーダーシップ、副学長

1. 研究開始当初の背景

近年、大学環境は厳しさを増しており、これを乗り切ること、大学経営をより安定化させ、社会から期待される大学の基本的使命・諸機能を高いレベルで実現することが、強く

求められている。

それらの使命・機能を大学が果たすうえで、大学長・副学長をはじめとする大学執行部の役割と責任は大きい。にもかかわらず、十分にその職責を果たせているとは言い難い場

合も少なくない。その理由の一つは、彼らが職責を担うために必要不可欠な訓練と経験を就任前に十分に得る機会が乏しいことである。従来は、就任前に学内重要ポストを経験する過程で、いわば自然に習得してきた。近年では、執行部に求められる役割・機能の内容が多様化かつ高度化しているため、従来のようないわば本人任せ、なり行き任せの養成方法では対応できなくなっている。

そこで、大学組織として、執行部を担う教職員に対して、職務遂行に必要な能力・資質を養成することが課題になる。ただし、その養成の実施方法や内容等の解明は、従来ほとんど未着手のままである。そもそも、執行部がどのような職務と責任を担っているのか、職務遂行に当たってどのような問題を抱えているかさえも、十分に明らかになっているとは言い難いのが実情である。

2. 研究の目的

本研究の目的は、大学の教育部門におけるアカデミック・リーダーシップを形成・継承・発展するための具体的かつ有効な方策を検討することである。この目的を達成するために、以下の事項につき、重点的に調査・研究を行う。

- ①日本と諸外国における大学経営陣のリクルート、経営陣着任前の準備の実態
- ②大学におけるリーダーシップの主体・内容、発揮の形態
- ③大学執行部によるリーダーシップ発揮を阻害する諸要因
- ④諸外国との比較による日本の大学のリーダーシップ形成・発揮等の特徴
- ⑤大学執行部による職務遂行に必要な知識・スキルの内容、その習得方法
- ⑥大学執行部に必要な知識・スキルの習得支援のための研修の内容・方法・提供方法

3. 研究の方法

(1) 先行研究の整理

大学執行部の役割・リーダーシップ形成と発揮に関する先行研究の整理を行う。日本のみならず、諸外国の研究動向、研究のテーマ・論点等について明らかにする。

(2) 国立大学教育担当副学長に対するインタビュー調査

7校の国立大学の副学長を対象に、2010年7月～2011年3月に実施した。

- ・「大規模大学」3校（関東地方、甲信越地方、中部地方）
- ・「教育大」1校（関西地方）
- ・「理工大」1校（関東地方）
- ・「中規模病院有」2校（四国地方、九州地方）

インタビュー対象大学は、教育大を除き

大学教育関係のセンターが設置されていることに加えて、規模、学部数、地域的な分散を考慮して選択した。各大学の副学長に対して、いずれも1～2時間程度の半構造化面接により、調査を行った。

(3) 国立大学教育担当副学長に対するアンケート調査

全国86の国立大学法人の教育担当副学長（教育担当理事を含む）に対して、2010年12月に、郵送法による質問紙調査を実施し、65件（75.6%）の回答が得られた。

(4) 諸外国における大学のガバナンスの実態および大学執行部・副学長のリーダーシップ形成・向上に関する研修の実施状況の調査

この調査では、以下の国を対象に実施した。

アメリカ、イギリス、オーストラリア、フランス

4. 研究成果

(1) 先行研究の整理

大学執行部の役割・リーダーシップ形成と発揮に関する日本国外の先行研究を整理した結果、以下の点が明らかになった。

- ①諸外国、とくにアメリカ、イギリス、オーストラリアには一定の研究蓄積があること、しかし教育改革へのリーダーシップを発揮する主体に対する関心は3国間でやや異なっており、とくにオーストラリアでは学部長や学科長等教育現場に近い教員が主要な研究対象になっている。
- ②日本では、大学執行部・副学長のリーダーシップの形成・発揮を直接のテーマとする研究は、まだほとんど見られない。

(2) 国立大学教育担当副学長に対するインタビュー調査

インタビュー調査から得られた知見は、以下のとおりである。

- ①教育担当副学長の職務内容は量的に多い。副学長の職務内容は一般に多いが、とりわけ教育担当副学長の場合には、そのことが顕著である。質的にも難しいものが多いため、処理に多大の時間を要する。そのことが負担感を大きくしている。
- ②関係するアクターが多く、かつ多様である。職務の種類・量の増加に伴い、関係するアクターも増え、意見調整を行う相手が増える。負う責任が大きくなり、かつ処理すべき問題やトラブルも増大する。
- ③教育改革・改善の実施主体になれない。教育担当副学長は改革・改善に直接的に責任を負うとはいえ、自らはその実施主体になれない。あくまで学内の各アクターに

実施を委ね、自らはその側面支援を行うにとどまる。それ故の難しさを抱える。

- ④教育改革・改善のためのアイデアを構想する時間的余裕が得にくい。

業務多忙のために、教育改革・改善のためのアイデアをじっくり考えている余裕は時間的にも精神的にもない。教育改革・改善を進めようとするれば、副学長に代わってアイデアを創造・提供する人・組織が必要となる。そのような組織・人が学内にいる場合でも、いかに協力を取り付けられるかが課題となる。

- ⑤職務遂行に伴う諸困難克服のための工夫

職務を着実に遂行するために、多くの副学長は多様な工夫をしている。たとえば、全学共通の教育方針設定の際、関係する諸アクター間の意見調整に関連して分析した。

- ⑥上記の調査結果に基づいて、教育改革における副学長の役割やリーダーシップのあり方について以下の知見を抽出した。

第1に、教育改革・改善活動を進めるうえで教育担当副学長の担う役割が大きい。

第2に、副学長のリーダーシップが発揮される範囲・機会は必ずしも大きくない。発揮を阻む要因は多いが、主に以下のようなものである。①業務量が多いことにより時間的に制約されること、②教育改革・改善を企画・立案する体制が必ずしも整備されていないこと、③リーダーシップ発揮を受け止める存在が少ないこと、である。

第3に、「英雄型リーダーシップ」(松尾 2009)「カリスマ的リーダーシップ」の克服が必要である。教育担当副学長の職務は多く、多忙を極める。副学長の職務の多さや、教育改革・改善活動を進めるうえで関係するアクターの多様性を考慮すると、副学長が一人で事態に対処することはできない。その状況の中で、教育改革・改善を進め効果をあげるには、直接に関係するアクターに関与させること、職務遂行に必要な権限を一部委譲することが有効である。アクターの創意・工夫を活かして、改革・改善活動を担当してもらうこと、アクター間でリーダーシップを共有すること、分散させることが必要になる。

第4に、副学長は経営メンバーなのか教員代表なのかを明確にする必要がある。国立大学の中には、教育担当理事と副学長を分けている大学もいくつか存在する。しかし、多くの場合、理事が副学長を兼ねている。教育担当副学長は教育改革・改善の中心であるのに対して、理事は執行部の一角を占めている。両者の観点は対立することも少なくない。

- (3) 国立大学教育担当副学長に対するアン

ケート調査

- ①回答副学長の現在の大学の勤続年数は、平均 25.5 年 (標準偏差 8.1 年・0.9~37 年) である。30 年以上が 27 名と全体の 4 割を超えている。

負に歪んだ分布となっており、大規模・中規模の大学のほうがやや長い傾向が窺える。

- ②教育担当副学長就任以前に、「評議員経験」41 名 (65.1%)、「部局長経験」39 名 (61.9%) などが多く、このうち 30 名は両方を経験している。副学長は全学に対してプレゼンス・貢献を示すことが必要であり、部局長・評議員という職は他職と比べてこの点で適した職であることを示唆している。

- ③副学長就任前後のギャップ

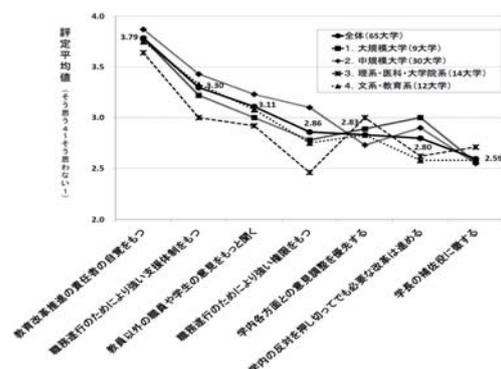
副学長就任前後で感じられたギャップについて、あてはまりの程度を 4 段階評定で問うた。「予想以上に忙しい」、「予想していた以上にストレスがたまる」が高い平均値を示し、両者の相関も 0.580 と高い値を示した。以下、「自由になる財源がない」が比較的高い平均となった。

- ④副学長としての職務遂行時間の割合

副学長としての職務遂行に配当する時間割合を%での提示を求めた。「教育関係委員会」、「事務職員との打ち合わせ」が配分割合が全体的に多く、続いて、「理事会・役員会」、「その他」、「授業・研究指導」、「出張 (移動時間を含む)」、「学内の教職員等との非公式な会」、「来客への接待」、「公式行事等での挨拶」であった。

- ⑤副学長職に求められる行動や役割

この点をどう考えるかにつき、「4. そう思う~1. そう思わない」の 4 段階評定で問うた。「教育改革推進の責任者の自覚をもつ ($m=3.78$)」、「職務遂行のためにより強い支援体制をもつ ($m=3.30$)」、「教員以外の職員や学生の意見をもっと聞く ($m=3.11$)」などが高い平均を示した。続いて、「職務遂行のためにより強い権限をもつ ($m=2.86$)」、「学内各方面との意見調整を優先する ($m=2.83$)」、「学内の反対を押し切ってでも必要な改革を進める ($m=2.80$)」、「学長の補佐役に徹する ($m=2.59$)」という結果が得られた。

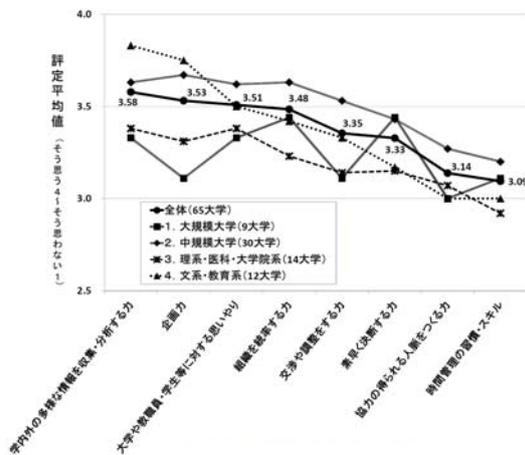


⑥副学長職が教育改善を行うために必要な条件

4段階評定での間に対して、「学長の明確な方針・リーダーシップ (mf=3.67)」、「大学の客観的状況に対する全学の危機意識 (mf=3.52)」、「大学執行部内の一体感・連携の強化 (mf=3.52)」、「全学の課題に対する各学部の理解力と指導力 (mf=3.48)」、「中期目標・計画への執行部方針の反映 (mf=3.45)」、「事務組織の職務遂行能力の向上 (mf=3.39)」、「副学長を支える体制 (副学長補佐など) の強化 (mf=3.30)」、「大学に対する教職員の帰属意識 (mf=3.17)」、「副学長の裁量で執行できる財源 (mf=3.11)」、「大学教育センターによる活動の強化 (mf=3.02)」などが平均で3を超える肯定的回答が得られた。

⑦教育改善を行う条件に関する学内の状況「4.十分～1.不十分」の4段階評定で問うたところ (図8)、「学長の明確な方針・リーダーシップ (mf=3.24)」、「理事会や学内での教育担当副学長の権限の強化 (mf=2.62)」、「事務組織の職務遂行能力の向上 (mf=3.08)」、「学長からの精神的な支援 (激励・慰労など) (mf=3.00)」が3を超える程度であり、全般的に教育改善に向けての条件が十分には整っているとは言えない状況にある。

⑧副学長の職務遂行に必要な能力や資質はどのようなものかについて、「4.そう思う～1.そう思わない」の4段階評定で問うたところ (図10)、「学内外の多様な情報を収集・分析する力 (mf=3.58)」、「企画力 (mf=3.53)」、「大学や教職員・学生等に対する思いやり (mf=3.51)」、「組織を統率する力 (mf=3.48)」、「交渉や調整をする力 (mf=3.35)」、「素早く決断する力 (mf=3.33)」、「協力の得られる人脈をつくる力 (mf=3.14)」、「時間管理の習慣・スキル (mf=3.09)」と、いずれも3を超える肯定的回答が多かった。



⑨能力形成機会の利用状況

副学長等としてのセミナーやワークシ

ップ出席経験についての3段階で評定では、「文科省主催の会合や研修 (mf=2.91)」、「国大協のセミナー (mf=2.86)」、「地域の大学・大学連合主催のセミナー (mf=2.41)」、「学内外の大学教育センター主催のセミナー (mf=2.33)」、「各種団体 (半官半民、民間) 主催のセミナー (mf=2.31)」、「国立大学マネジメント研究会主催のセミナー (mf=2.29)」、「国立学校財務・経営センター主催のセミナー (mf=2.08)」、「私大連・私大協主催のセミナー (mf=1.27)」で文科省、国大協関係のセミナーに比較的多く出席経験がある。

(4) 主要国における大学執行部・副学長のリーダーシップ形成・向上に関する研修の実施状況に関する調査

①米国の大学団体主催の執行部向けリーダーシップ研修では、専門職である参加者に対し、リーダーシップを通じた組織変革事例に多数触れる機会を提供している。主要なリーダーシップ研修の多くが合宿型研修を提供する中で、この研修設計は実施側にとっての研修効果測定の容易さを犠牲にする一方で、上級管理職に重要な学習機会を提供している。

②イギリスの大学にリーダー・マネージャーの職能開発サービスを提供する「高等教育リーダーシップ財団」に関し、経営陣向けプログラムに焦点を当てたインタビュー調査結果を分析し、戦略や変革の強調等の知見を得た。結果の総合的考察から、日本にとっての含意として、経営人材開発プログラムの必要性とともに、システム・機関両レベルの課題を含む総合的視点の必要性を指摘できる。自律的な大学経営にふさわしい制度やガバナンスがあってこそ経営人材が育ち活躍し得る。

③オーストラリアでは、学習教授カウンシルの公募型リーダーシッププログラム採択の43件のプロジェクトから、大学教育改革のリーダーシップの主体がどのように捉えられているのかを明らかにした。リーダーシップが必要とされる環境、リーダーシップの主体、リーダーシップ開発の目的と方法などにおいて多様なリーダーシップを対象としたプロジェクトが展開されている。とりわけ上位役職者以外のリーダーシップに焦点を当てたプロジェクトが多い。明確な役職者を対象としたプロジェクトであっても、コーディネーターのように中堅教員が就く役職者のリーダーシップ対象のものが大半である。分散型リーダーシップのプロジェクトの中には、特定の役職に就かない一般教員のリーダーシップを対象としたものも見られる。多くのプロジェクトにおけるリーダーシップの捉えられ方は、ポスト英雄型リーダーシップと呼ばれるものである。

④フランスでは、大学改革が継続的に進む中でも、大学学内のガバナンスに関する改革にはさほど注意が払われてこなかった。2000年前後から、ガバナンスに対する関心は高まっており、学長評議会は、改革のための諸決定を迅速化するために学長等執行部の権限拡大を主張している。学部からは同僚性に基づくガバナンスを重視する立場から学長らの方針に対する批判もみられる。政府は学長らの立場を支持し、その実現を政策的に支援している。その一環として、執行部向けにマネジメント能力向上のための施策として、研修施設の整備とプログラムの提供を行っている。プログラムは幹部事務職員向けにとどまっており、学長・副学長向けの研修はまだ不十分な状況にある。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計9件)

- ・夏目達也「大学教育改革における大学執行部のリーダーシップの形成と発揮－国立大学副学長を中心に－」『名古屋高等教育研究』第12号、2012年、査読有
- ・夏目達也「フランスにおける大学ガバナンス改革と大学執行部向け研修」『名古屋高等教育研究』第12号、2012年、査読有
- ・大塚 雄作, 夏目達也「教育担当副学長のリーダーシップに関する調査の基礎的分析－国立大学教育担当副学長質問紙調査から」『名古屋高等教育研究』第12号、2012年、査読有
- ・大森不二雄「英国における大学経営と経営人材の職能開発－変革のマネジメントとリーダーシップ」『名古屋高等教育研究』第12号、2012年、査読有
- ・大森不二雄「これからの大学経営－誰がどのような役割を担うのか－」『これからの大学経営－誰がどのような役割を担うのか－』広島大学高等教育研究開発センター、2012年、査読無
- ・吉永契一郎「アメリカにおける教育担当副学長のリーダーシップ開発」『平成22～24年度科学研究費補助金 基盤研究(B)中間報告書、2012年、査読無
- ・吉永契一郎・中島 英博「アメリカの大学におけるアカデミック・リーダーシップの実際」『平成22～24年度科学研究費補助金 基盤研究(B)最終報告書、2013年、査読無
- ・中島 英博「アメリカにおける大学執行部向け研修の現状と課題」『名古屋高等教育研究』第12号、2012年、査読有
- ・中井俊樹「大学教育改革におけるリーダーシップの主体－オーストラリアの公募型プログラムの事例」『名古屋高等教育研究』

第12号、2012年、査読有

[学会発表] (計3件)

- ・夏目達也、大塚雄作、大森不二雄、齋藤芳子、近田政博、中井俊樹、中島英博、吉永契一郎「大学教育改革における大学執行部のリーダーシップの形成と発揮－国立大学副学長を中心に－」(高等教育学会第14回大会(2011年5月28・29日、名城大学))
- ・夏目達也、中島英博、大森不二雄、中井俊樹「教育改革促進のための大学経営陣のリーダーシップ形成と研修プログラムの提供」(大学教育学会第33回大会、2011年6月5日、ラウンドテーブル、桜美林大学)
- ・夏目達也、橋本健夫(長崎大学)、大森不二雄「教育改善における大学執行部の役割とリーダーシップ」(大学教育学会第33回大会、ラウンドテーブル、2011年5月26日、北海道大学)

[図書] (計0件)

[産業財産権]

○出願状況 (計0件)

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
出願年月日：
国内外の別：

○取得状況 (計0件)

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
取得年月日：
国内外の別：

[その他]

ホームページ等

6. 研究組織

(1) 研究代表者

夏目 達也 (Natsume Tatsuya)
名古屋大学・高等教育研究センター・教授
研究者番号：10281859

(2) 研究分担者

近田 政博 (Chikada Masahiro)

名古屋大学・高等教育研究センター・准教授

研究者番号：80281062

中井 俊樹 (Nakai Toshiki)

名古屋大学・高等教育研究センター・准教授

研究者番号：30303598

齋藤 芳子 (Saito Yoshiko)

名古屋大学・高等教育研究センター・助教

研究者番号：90344077

大塚 雄作 (Otsuka Yusaku)

京都大学・高等教育研究開発推進センター・教授

研究者番号：00160549

大森 不二雄 (Ohmori Fujio)

首都大学東京・大学教育センター・教授

研究者番号：10363540

吉永 契一郎 (Yoshinaga Keiichiro)

東京農工大学・大学教育センター・准教授

研究者番号：70313492

中島 英博 (Nakajima Hidehiro)

名城大学・大学・学校づくり研究科・准教授

研究者番号：20345862

(3) 連携研究者

()

研究者番号：