

《トップリーダーセミナー》

大学ガバナンスとリーダーシップ



1. 序論
2. 大学のガバナンスとリーダーシップの研究
3. 大学ガバナンスの国際比較
4. 日本の大学改革と大学ガバナンス
5. まとめ

大場 淳
広島大学高等教育研究開発センター
oba@hiroshima-u.ac.jp

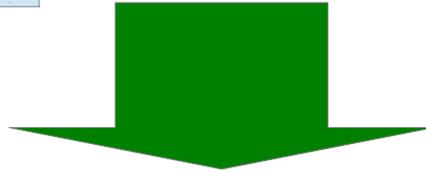
1. 序論

- 世界各国で、自律性拡大に向けた大学管理運営体制についての制度改革
 - 1980年代、英国サッチャー改革
 - 1995年、中国で大学法人化
 - 1996年以降、マレーシアで大学法人化
 - 1999年、タイで大学法人化に関する法律制定
 - 2004年、日本で国立大学法人化
 - 2007年、フランス大学の自由と責任に関する法律(LRU)、2009年以降順次新体制に移行
 - 2007年、韓国で法人化に関する法律制定
 - 2012年、ソウル国立大学法人化

- 政府財政悪化
- 財源多様化
- 行政手法改革(NPM、評価)

- 競争拡大、市場化
- 情報化、ネットワーク化
- 全球化(globalisation)

- 脱政府化(地方分権、権限分散)
- 連邦、地域連合



自律性拡大

政府統制強化

規模拡大
(連携・統合)

異なった力学の下で大学ガバナンス関連政策が推進

- 本講義の狙い
 - 大学のガバナンスとリーダーシップ（組織文化）に関する先行研究を整理する
 - 定義
 - 類型化とモデル
 - 組織文化とリーダーシップ
 - 大学ガバナンスの国際比較（米・英・仏）
 - 大学ガバナンスの改革動向を概観する
 - 経緯（リーダーシップ論に焦点を当てて）
 - ガバナンス改革についての議論
 - その後の動向
 - 先行研究を踏まえて、大学ガバナンスの改革やリーダーシップの在り方を検討する

2. 大学ガバナンスとリーダーシップの研究

(1) 定義

- 「ガバナンス」とは

- governance [英語]

- 英和辞書では「管理」や「統治」などと訳される
- 日本では企業の経営について多く用いられてきた

- cf. corporate governance (企業統治)

- 「企業の不正行為の防止ならびに競争力・収益力の向上という2つの視点を総合的に捉え、長期的な企業価値の増大に向けた企業経営の仕組み」(日本経済団体連合会, 2006)

- 企業の社会の公器としての役割の重視
- 多様な取組みの尊重
- 形式ではなく、実質、実効性への着目
- 規制から市場による判断の重視へ

• 大学のガバナンス

– 定義の例

- バーンbaum (Birnbaum, 2004)

「高等教育機関が、組織の統制と影響のための二つの異なる—同様に重要な—システムの要求の間で、効果的な均衡を達成するための構造 (structures) と過程 (processes)」

- カプラン (Kaplan, 2004)

「集団が政治的・戦略的事項を決定するための手段と行動、…多様な参加者に機関的決定を行うための権限と責任を配分する明示と黙示の過程」

– 意思決定に係る諸々の組織構造や権限配分、意思決定に至るまでの過程全般(いずれも明示・黙示の双方を含む)、特に黙示の部分が重要

- 「(大学では)殆どの決定は、実際、公式のガバナンス制度の外で行われ、それは非公式であり、非官僚的なものである」(Kerr, 1982)

- アングロ＝サクソンの概念である「ガバナンス」
 - 他の多くの言語では、該当する概念が無かった
 - 仏語 : gouvernement / gouvernance
 - cf. Musselin, C. (2001). *La longue marche des universités françaises*. Paris: PUF.
 - 西語 : gobierno / gobernanza
 - 1990年代から、行政改革の一環で用いられるように
 - 日本語 : 統治 / ガバナンス
 - 制度の相違
 - 自律性の高いアングロ＝サクソン国の大学
 - 国家統制が強い大陸欧州や日本

自律性拡大を図る高等教育改革を反映して、大学のガバナンスが議論に

- リーダーシップの定義 (Rost, 1993)
 - これまでのリーダーシップは経営 (management)
 - リーダーシップとは「共通の目的 (purposes) 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)」
 - リーダーシップの要素
 - 関係は影響力に基づく
 - 影響力は相互で、強制力を伴わない
 - 先導者と追随者はこの関係にある者である
 - 追随者は活動的、追随者は複数、先導者も通常複数
 - 先導者と追随者は真の変革を追求している
 - 先導者と追随者は共通の目的を設定している
 - 目的は非強制的な影響力の関係の下で作られる、設定するのは目的であって目標 (goals) ではない

(2) ガバナンスの類型化

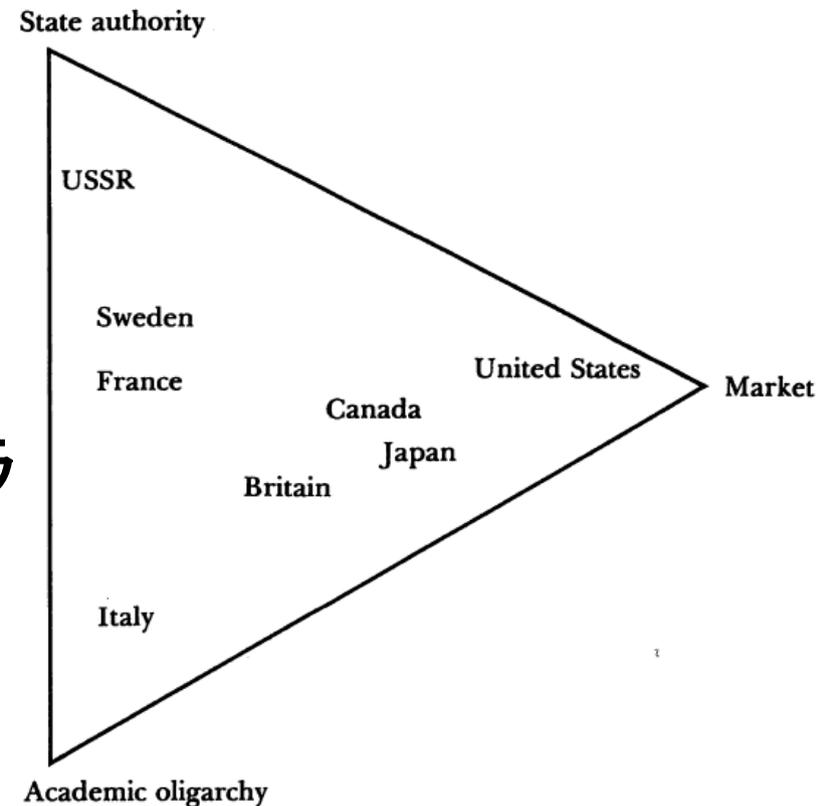
- ガバナンスのモデル

- クラーク (Clark, 1983) の「トライアングル・モデル」

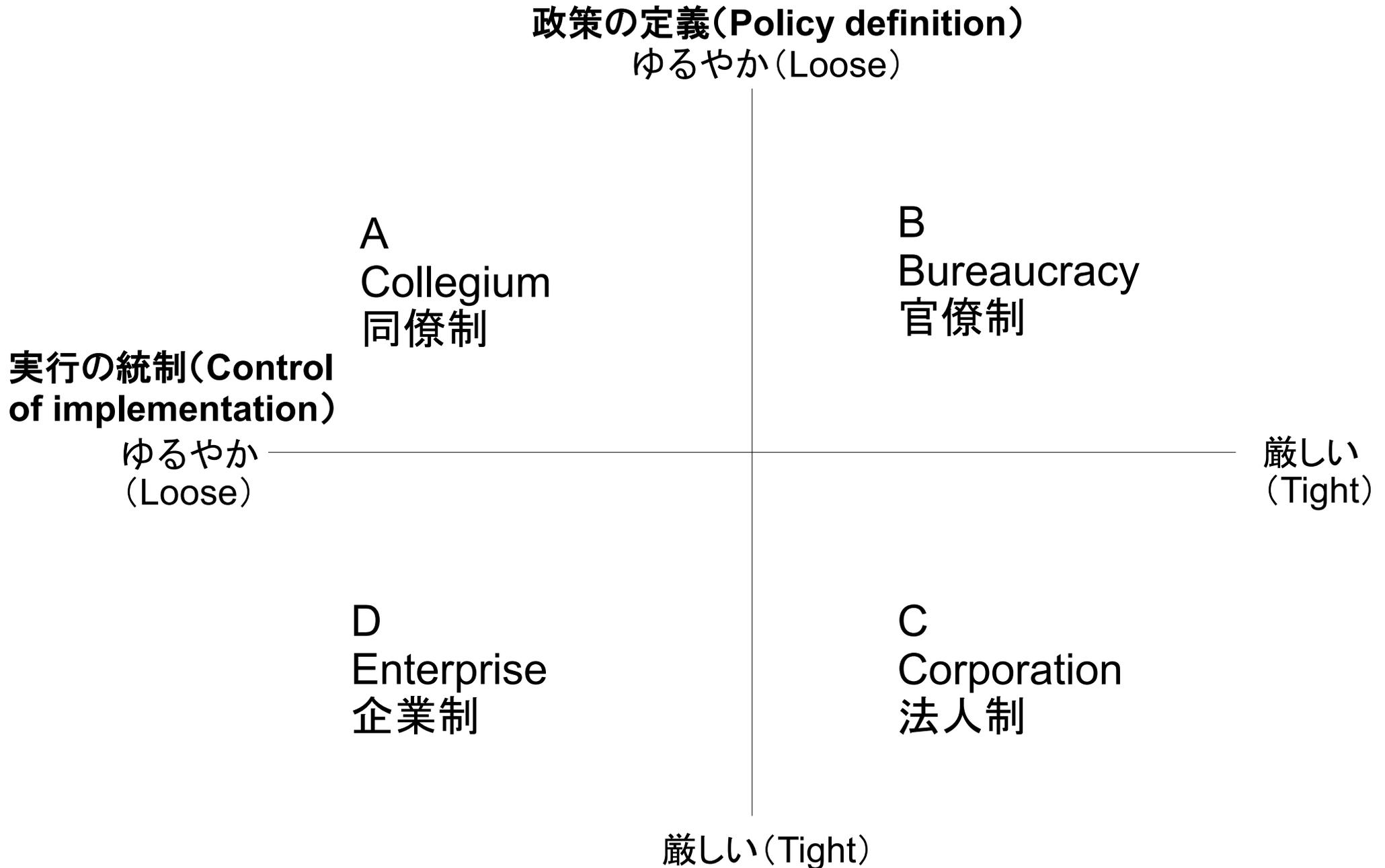
- 市場, 政府権力, 大学寡頭制の強さに応じて各国の制度を位置付け

- スコット (Scott, 2001) の管理者に基づく5類型

- Academic self-government (教員自治)
- Lay trusteeship (外部者 (素人) への信託)
- Lay-academic coalition (外部者 (素人)・教員連立)
- Political patronage (政治的保護)
- State bureaucracy (国家官僚制)



マクネイの組織モデル(江原, 2005)



大学組織モデルの特徴

構成要素	同僚制	官僚制	法人制	企業制
主要な価値	自由	公正	忠誠	能力
管理者の役割	寛容	規制	指示	支持
優勢な組織単位	学科／個人	教授団／委員会	大学／上級 大学経営陣	下位組織単位／プロジェクトチーム
意思決定の場	非公式な集団のネットワーク	委員会と実務打合せ	特別調査委員会と上級 大学経営陣	プロジェクトチーム
管理運営のスタイル	合意	公式／「合理性」	政治／戦術	委譲された指導権
時間の枠	長期	周期	短期／中期	即時
変化の性質	本質的な革新	受け身的適応	計画的な転換	戦術的柔軟性
学内の準拠集団	専門分野	規則	計画	市場競争力／学生

江原(2005:24)の表を基に作成

• 大学のガバナンスの在り方の変化

- 閉鎖系 (closed system) から開放系 (open system) へ移行、コンティンジェンシー理論の優位性 (Peterson, 2007)

「社会から隔離された象牙の塔に固執するのではなく、大学はそれを取り囲む地域社会に開かれ、統合されたものとして自己を見なしている。」(Kaplan, 2006)

「高等教育機関に影響しそれを形作る環境の決定的役割についての諸説に鑑みれば、…コンティンジェンシー(状況適応)理論を採用する(のが適当である)。」(Peterson, 2007)

「大学を開放系と見なすこの時代は、新しい五つの(ガバナンス)モデルをもたらしている。すなわち、伝説(sagas)としての大学、政治的主体(political entities)、緩やかに連結した組織、組織された無秩序、巨大複合企業(conglomerate)である。」
(Peterson, 2007)

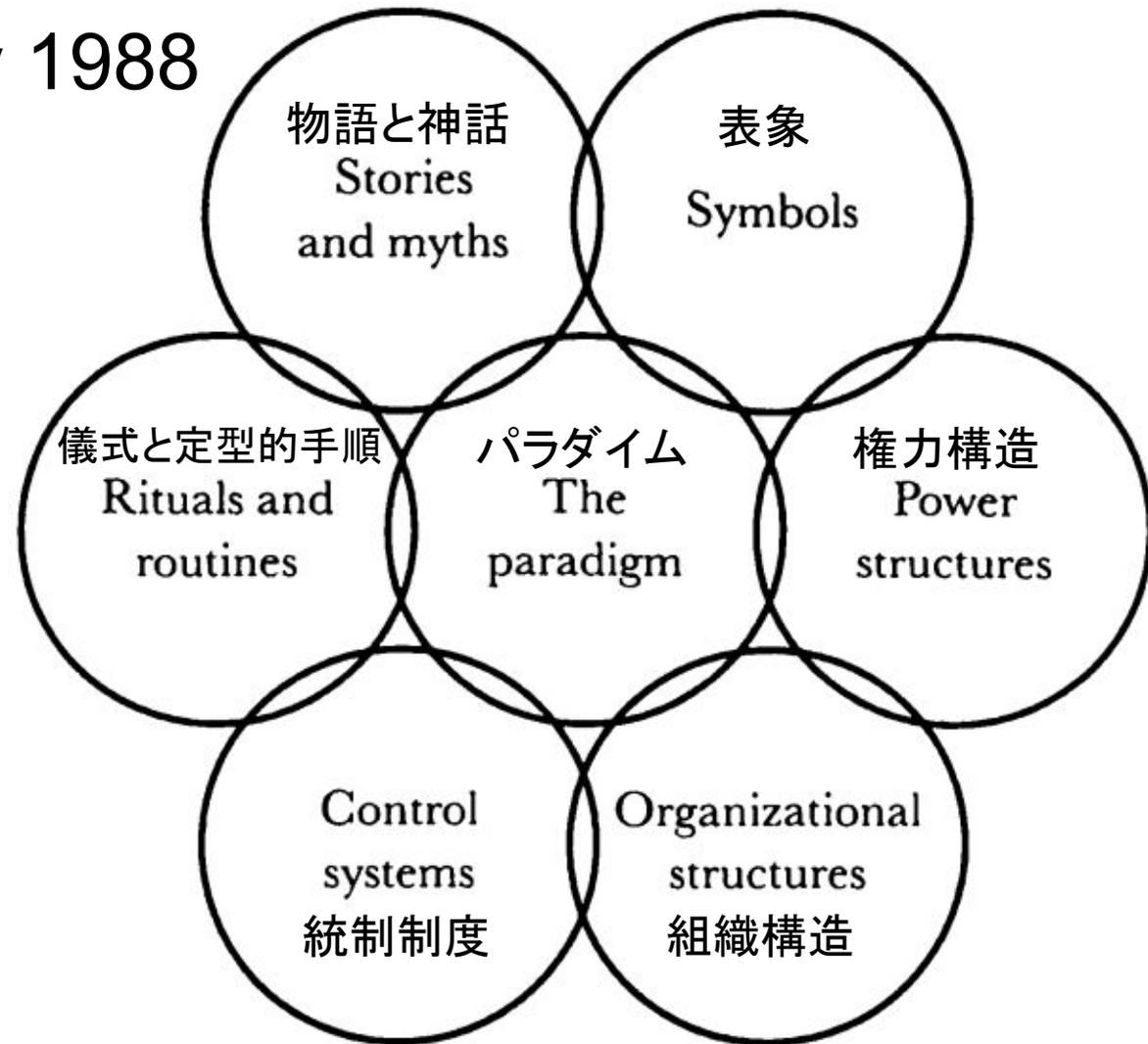
(3) 大学の組織文化とリーダーシップ

- 組織文化とリーダーシップ (Schein, 2004)
 - 文化は、…継続的に他者との相互作用によって規定・創出されるとともに、リーダーシップ行動並びに行動を導く一連の組織構造、慣例、規則、規範によって形成される。
 - 文化創出及び管理 (management) の動的なプロセスはリーダーシップの本質であり、リーダーシップと文化は同じ硬貨の両面であることが理解される。
 - リーダーシップはリーダーを育てた文化の外に踏み出す能力であり、また、より適応的なプロセスへの進化的変化を始める能力である。

• 大学の組織文化の研究

- Clark 1972 & 1983
- Birnbaum 1988
- Chaffee and Tierney 1988
- Becher 1989 ...

「大学にとって重要なことは、管理職が行う選択ではなく、現実の本質についての人々の合意である。…そのような合意は、人々が何をみるか、どう解釈するか、そしてどう行動するかということに大いなる影響を及ぼしている大学の文化の中で癒合するのである」
(Birnbaum 1988 訳書)



組織の文化ウェブ (cultural web) by Dopson & McNay (1996)

- 多様な組織文化が混在する大学
 - B. クラーク (Clark)
 - Organizational saga = 組織の伝説 (1972)
 - 四つの種類の大学文化 (1983)
 - 学問領域の文化 (culture of the discipline)
 - 企業文化 (culture of the enterprise)
 - 専門職文化 (culture of the profession)
 - 制度の文化 (culture of the system)
 - Barnett (2000)
 - 知識の派閥、利害関係、活動の集合体
 - ‘マルチバーシティ’ には共通なものは何一つない
 - 相対する二つの文化の存在 (Silver, 2003)
 - 全構成員に共有される文化はない、複数の下位文化 (subculture) が存在

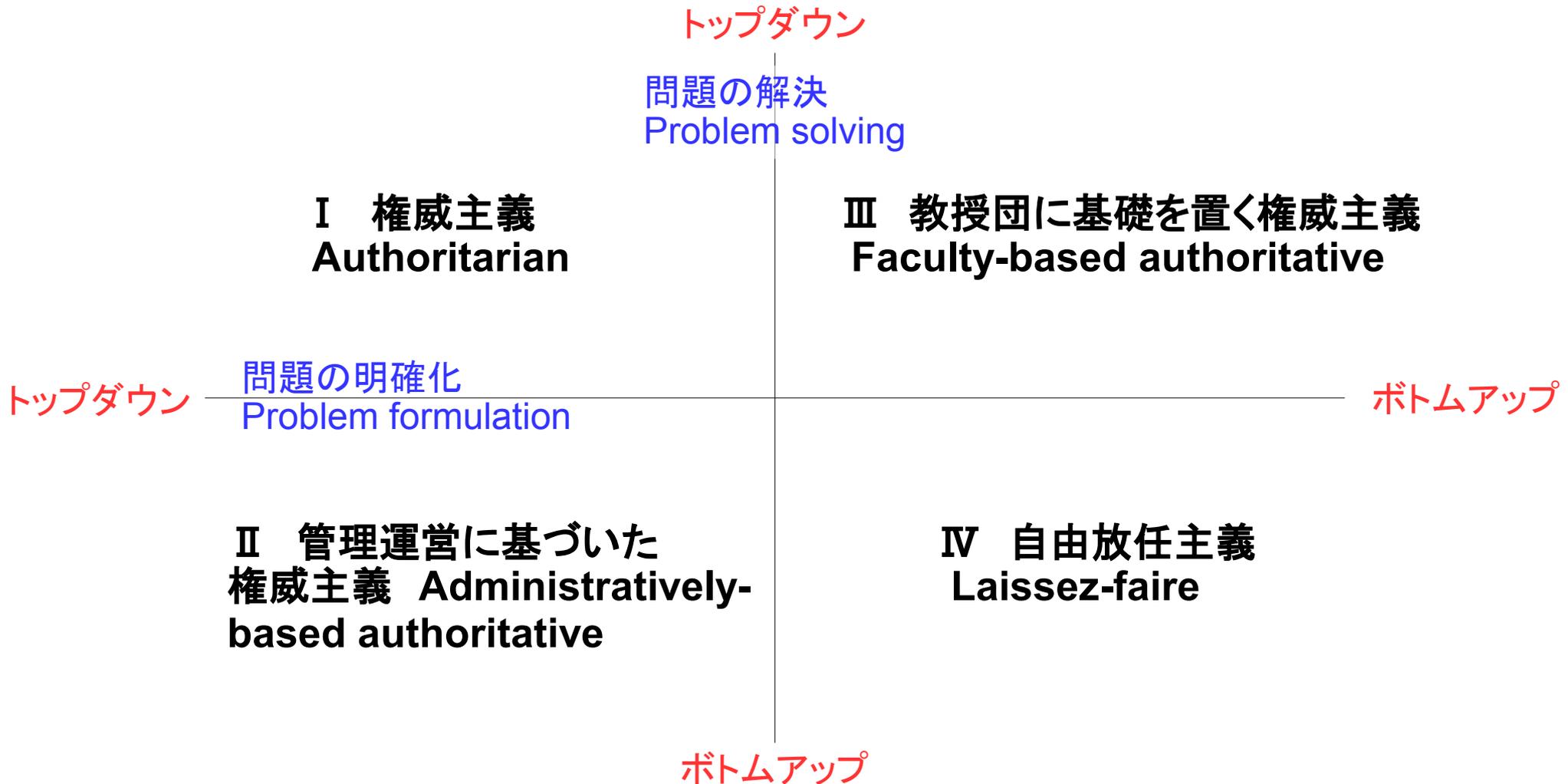
- 六つの文化 (Bergquist & Pawlak, 2008)
 - 同僚的文化 (collegial culture)
 - 経営的文化 (managerial culture) } 古くから存在
 - 発達的文化 (developmental culture)
 - 権益擁護の文化 (culture of advocacy)
- } 近代になって出現
- 従前は「交渉的文化 (negotiating culture)」
 - 仮想的文化 (virtual culture)
 - 実体的文化 (tangible culture)
- } 2008年版で追加

＜多様性の重要性＞

「我々は、一つの支配的な文化(…)に統合され、他の文化の正統な要求を尊重せず、そこから得られる利益を無視するような機関を構築することに注意しなければならない。」(p. 7)

- 大学におけるリーダーシップの特徴
 - 分散性
 - リーダーは一つのポスト、一つのチーム、あるいは執行部の同僚者たちに限るべきではない。…あらゆる場所にリーダーシップが無ければ、執行部のリーダー達は成功を導き出せない。(Shattock, 2003)
 - 合意形成的
 - カリスマ的リーダーシップは重要ではない、…むしろ非生産的である。(同上)
 - 強い文脈(組織文化)依存性
 - 米国の学長の強みは、大学の文化を理解していることにある(Birnbaum 2004)
 - 学問領域間の相違
 - 学問領域によって適当なリーダーシップの在り方が異なる(Shattock, 2003)

大学管理者のリーダーシップ形態 (Sternberg)



出典: Sternberg (2013) の表を四象限化した

3. 大学ガバナンスの国際比較

文部科学省先導的の大学改革推進委託事業から

(1) 米国の大学ガバナンス

- 多様性
 - 様々な統治形態
 - 多様な権限配分、意思決定経路
- 基本的には、以下の主体を中心とした共同統治 (shared governance)
 - 理事会
 - 大学管理者
 - 構成員 (主として教員) → 評議会 (senate)
- 主体間の緊張と葛藤

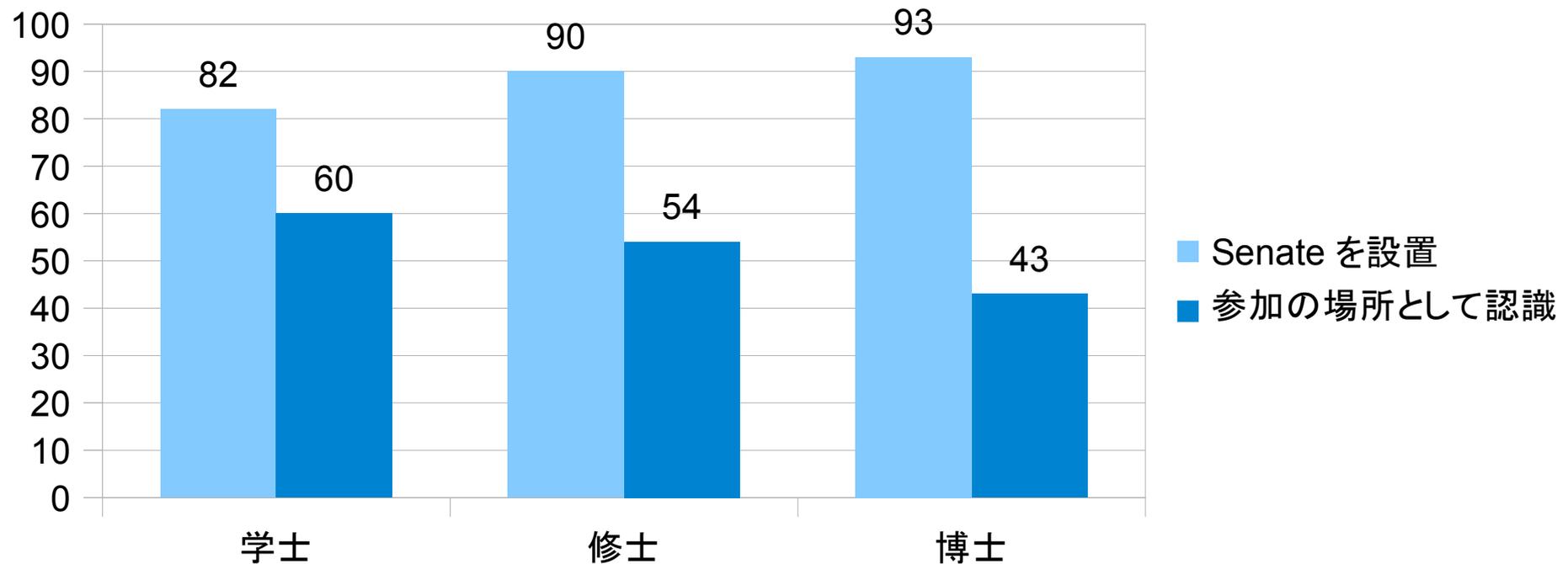
この調整が学長の主たる役割

• 経営と教学の分離

	Venue	副学長 (教学) AVP	科長 Chair	教員 Faculty
学士課程カリキュラム	Undergraduate curriculum	96	84	85
テニユア・昇進	Tenure and promotion standards	84	69	66
教育評価の規準	Standards for evaluating teaching	82	65	64
教育プログラムの質評価	Evaluation of the quality of academic programs	71	55	56
学士課程教育方針	Undergraduate educational policy	64	47	44
大学院教育方針	Graduate educational policy	63	52	44
テニユア後評価の規準	Standards for post-tenure review	53	48	48
戦略的優先の設定	Setting strategic priorities	50	30	28
教員人事方針	Faculty-related personnel policies	47	27	28
知的所有権方針	Policies of intellectual property	45	34	30
学長・教学副学長選考	Selection of the President and AVP	42	28	22
予算優先の設定	Setting budget priorities	24	10	11
学長・教学副学長の評価	Evaluation of the President and AVP	21	17	15

教学担当副学長、科長、教員が相当な影響力を持つと考える領域

- 評議会 (senate)
 - 全学的教員組織
 - 87%の大学に設置
 - 学術面に関する意思決定に関与
 - 関与の形態は多様



• 学長・執行部

- 幹部職員養成プログラム
- 全国(世界)的公募、人材探索会社
- 学内とのマッチング、組織文化との適合性
- 高い報酬
- 専門化した支援組織、専門職団体
- 任期期間の業績に対する評価

教学・経営分離

専門化

養成課程
労働市場

高コスト

対GDP比高等教育予算(公私)
日本:1.5%
米国:2.9%

(2) 英国の大学ガバナンス

提言の効果は？(後述)

- (旧)二元体制の影響
 - 分権的な旧大学
 - 執行部の権限が強い旧ポリテク
- ガバナンス改革の進展
 - 1985、ジャラット報告
 - 1992、ポリテクニク大学昇格
 - 1997、デアリング報告
 - 2003、ランバート報告 (Lambert Review of Business – University Collaboration)

同僚制を批判。責任の明確化、戦略の設定、学長はCEO、学部長は経営者、幹部職員は選挙ではなく選任、教職員育成等を提言。

“As the sector develops more freedom and self-determination, excellent leadership and management will become increasingly important.”

類型名	①College ガバナンス	②Key Organ ガバナンス		③米国型 ガバナンス	④理事会 ガバナンス
大学類型 (資料1)	総合大学 I・ 研究大学	総合大学 I/II・研究大学	准研究大学 A/B	准研究大学 A/B	准学士号授与大学
調査対象大学 (資料2)	オックスフォード	ヨーク(Y)、 ブリストル(Br)	シェフィールド、 バース	マンチェスター	オックスフォード・ブ ルックス、グラモーガン、 デ・モントフォート
調査項目					
大学の対外的 自律性	◎ カウンスルの上 位に位置するコ ングリゲーション (教員全員参加) が最終決定権を 有する	○ "still enjoys a high degree of autonomy from gov't" (York)	○ 「大学にとり大 切なことは、課 題に立ち向か おうとする文化 の創出です」	△ アカデミック8 名に対し、学 外者が14名 を占める理事 会の権限が 強	× 地方行政からの意 見重視される傾 向
学長権限 (学内自治) ①～④どの大学 においても学長 独自に決定する ことは無い	弱 (どのレベルにお いてもコンセン サスを重視、学 長年限は5年+2 年可)	中(シニア・ チームとの共 同統治だが、 コンセンサス 重視、学長年 限に制限無)	中 (シニア・ チームとの 共同統治、 コンセンサ ス重視)	弱 (理事会の権 限が強い)	強 (学長を中心とする 執行委員会が大学 の方向性を決定、し かし学長の進退に 関しては、理事会 が審査・決定)

- 少ない大学組織運営等についての政府統制
 - 自由な組織編成、教職員の資格
 - 大学が有する学位授与権
 - 学生選抜
- 市場化の進展（更なる規制緩和）
 - 基盤的経費削減と競争的資金拡大
 - 2010年以降、学費について規制緩和（値上げ）
- 進むマネジメント改革
 - 学長公募
 - 専門職登用、専門職団体形成
 - SD、リーダーシップ育成のための全国組織
- 残る同僚制

- Leadership Foundation for Higher Education
 - 政府の支援を受けて、UUK及びSCOPにより設立された株式会社(2004年)
 - HESDA (Higher Education Staff Development Agency) の後継組織
 - 主要プログラム
 - Top Management Programme (TMP)
 - Senior Strategic Leadership (SSL)
 - Preparing for Senior Strategic Leadership (PSSL)
 - Head of Department (HOD)
 - Research Team Leadership (RTL)
 - Leading Teaching Teams (LTT)
 - The Holborn series (set of 3 one-day workshops)

(3) フランスの大学ガバナンス

- 法令に基づく組織運営体制
- 基本的構造
 - 二評議会による合意形成(教職員、学生、外部者)
 - 管理運営評議会
 - 教学評議会
 - 学術分科会
 - 教務・大学生活分科会
 - 学長
 - 管理運営評議会から選挙で選出
 - 管理運営評議会の議決を受け、又はその権限の範囲で、大学の運営業務を執行
 - 執行部・事務組織

執行部

学長

運営会議

委員は学則で規定。

副学長
運営支援総局長
その他の者

委員の投票により選出

議長

学長の推薦に
基づいて選任

評議会

管理運営評議会

教学評
議会

学術分科会

教育・大学生活分科会

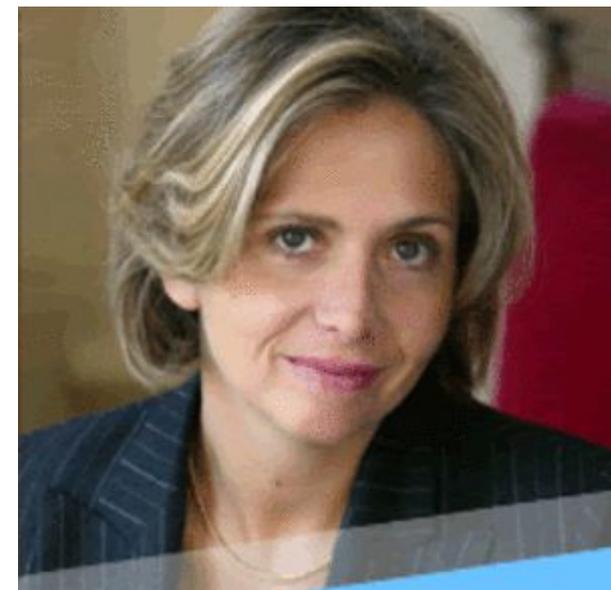
評議会委員は、選挙で選ばれた学内構成員（教職員、学生）＋外部者。学術評議会の議長は学則で決定。同議長は、両部会の議長も務める。

- 2007年、大学の自由と責任に関する法律(LRU)の制定

- 2009年より順次適用、2012年までに本土の全大学が新制度に移行

- 目的

- 予算や人事に関する裁量等、大学の自律性拡大
- 学長の権限拡大等、執行部の強化
- 小集団による合議に基づく意思決定の迅速化
- 学生や外部者の大学運営参画拡大
 - 学生副学長の制度化
 - 企業関係者の参加
- その他
 - 学生支援の充実(特に就職)
 - 教員制度の改革



Valérie Pécresse, ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche

• ガバナンスの動向

- 国が定める組織構造の下で創意工夫、ガバナンスの在り方は多様
- 三評議会の下に様々な下部組織(委員会等)を置き、合意形成に努める
- 自律性拡大(特に2007年の大学自由・責任法制定)に伴って、執行部が拡大、部局との緊張拡大
- 政権交代(右派→左派)に伴う2013年法改正で、執行部権限が一部縮小
- 学長に求められる主たる資質は、演説力、交渉力、説得力といった学内を取りまとめる力(P. Dubois)。

(4) 三国の大学ガバナンスについての比較

- 学長・執行部の役割

- 対立を内在する緩やかな組織構造の統合
- 求められる説得力、情報収集・分析力、対外説明能力
 - 「なだめすかせる、いろいろな配慮」(上山隆大)
- 必ずしも権限の大小の問題ではない

- 評議会等

- 全学の意向を集約、権限の在り方は多様
 - フランスでは管理運営評議会(CA)が最高意思決定機関
- 多用される委員会、プロジェクトチーム

- 三国の大学ガバナンスの特徴
 - 米国: 素人による外部からの統制、外部登用による学長と専門職化した支援組織、学内文化との整合性への配慮、契約制、個人評価
 - 英国: 内部からの参加も維持しつつ、次第に米国に準ずる傾向(全面的に米国同様に向かうかは?)
 - 仏: 内部からの選挙による学長を維持しつつ、その権限拡大と専門職の充実

- 制度の違い

- 政府統制

- 政府統制の少ない米英
 - 自律性拡大を図りつつも強い政府統制が残る仏

- 教育課程

- 横断的な教育を全学的に実施する米国
 - 基本的に部局単位で教育を実施する英仏

中間団体が充実

政府と大学人による共同統治

4. 日本の大学改革と大学ガバナンス

(1) 大学改革に見るリーダーシップ論

- 臨時教育審議会第三次答申（昭和62年）
 - 「管理・運営の自主的責任体制を確立し、学長、学部長等のリーダーシップの発揮に努める。」
 - 「学長の責務と機能はとくに重要であり、…教育と学術にかかわる政策を具体的に実現すべく、リーダーシップを発揮することが期待される。」
- 大学審議会
 - 「学長がリーダーシップを発揮しやすくなるよう、学長が全学的な視点から重点的に配分できる経費を措置することが有益である。」(平成7年答申)

- 「…各大学が自らの主体的判断と責任において、社会の様々な変化等に機動的に対応し効果的な大学運営を行っていくことが必要である。そのためには、学長のリーダーシップの下に、適時適切な意思決定を行いそれを実行できる責任ある意思決定と実行のシステムが確立されなければならない。」(平成10年答申)
- 「円滑な大学運営を行うためには、全学的な課題についての企画立案や学内の意見の調整の機能が重要である。学長には、責任ある強いリーダーシップの発揮が求められる…」(同前)
- 「学長の大学運営におけるリーダーシップの下に大学改革をより機動的に進める必要がある。…学長を中心とする全学的な運営体制を整備する必要がある。」(平成12年答申)

• 国立大学法人化

- 制度設計の考え方(国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議, 2002)

- 「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。…学長の見識・能力如何が大学の命運を大きく左右することになり、…法人運営の責任者としての優れた経営能力を有している者が選任される必要がある。」
- 「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。」

- 日本におけるガバナンス改革～マクネイのモデルを基に

国立大学法人化は**法人制**への移行

- 管理者は「指示」(企業制では「支持」)
- 優勢な組織単位は大学／上級管理職(企業制では下位組織単位／プロジェクトチーム)

実効の統制(Control of implementation) ゆるやか(Loose)

しかし、世界の大学改革の流れは、企業制へ

政策の定義(Policy definition)

ゆるやか(Loose)

A 同僚制
(Collegium)

B 官僚制
(Bureaucracy)

国立大学法人化

厳しい
(Tight)

D 企業制
(Enterprise)

C 法人制
(Corporation)

厳しい(Tight)

(2)ガバナンス改革についての議論

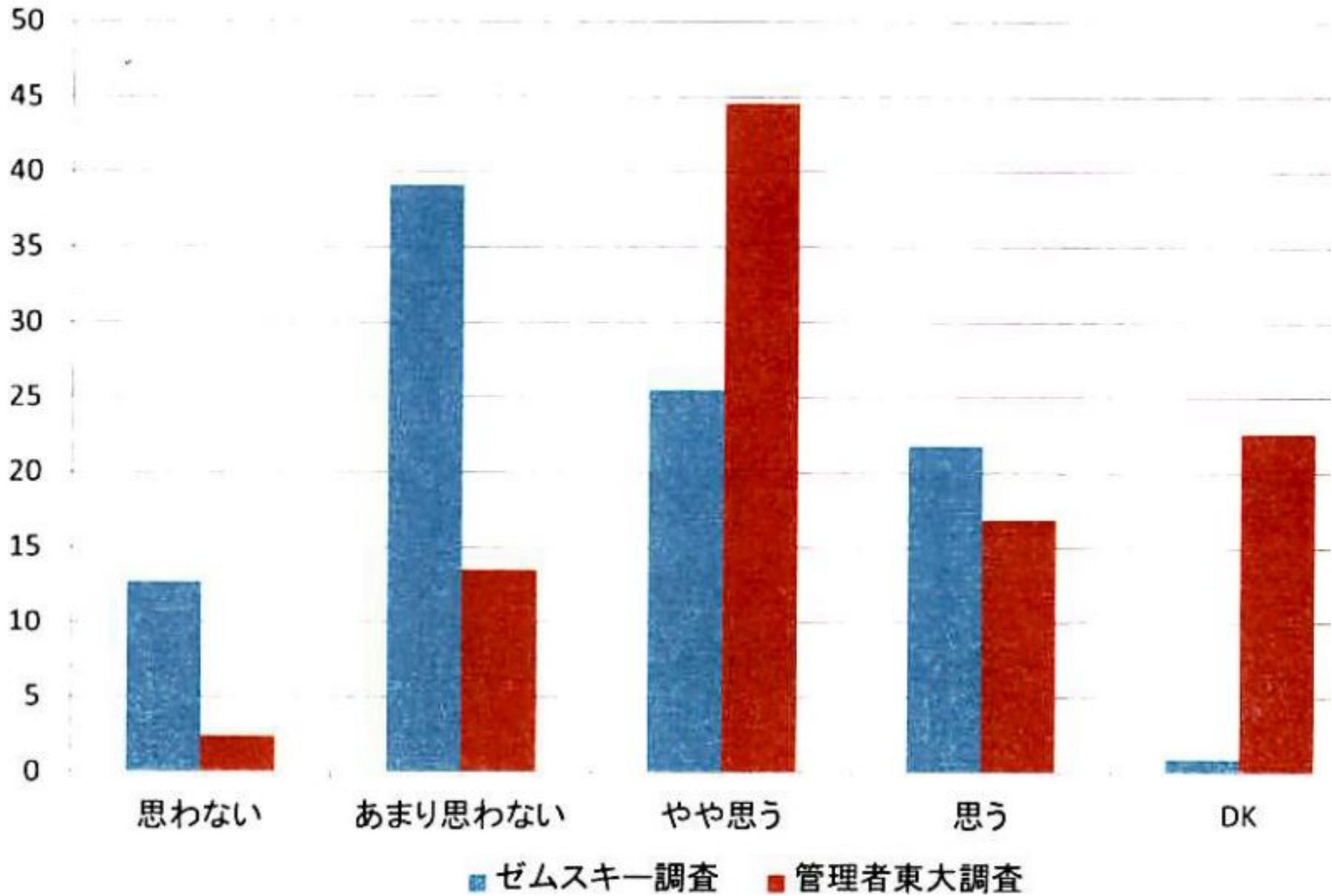
- 上意下達的意思決定への批判
 - 「トップダウン方式の欠陥は、情報の流れが一方的になり、双方向型にならない点である。つまりそれだけ有効な相互チェックが働かなくなり、内部から発せられる警告情報を吸い上げる能力を失う点である」(潮木, 2002)
 - 「大学という複雑な事業体の経営、教学すべての意思決定の権限と責任を、学長1人に負わせるのは無理であり適当でもない。中央集権だけで、大学の運営がうまくいくはずはない。学内機関や部局への分権の視点が、国立大学法人の制度設計には欠けているように思える。教授会の位置づけが欠落しているのも気になるところである」(大崎, 2009)

- 法人化推進者側からも懸念

- 「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」(長尾, 2005)
- 「大学では、露骨な権限行使よりも、関係者の納得を重視した物事の進め方が歓迎されている。学長のリーダーシップという言葉にも、学長の積極的な方針提起とともに、できるだけ説得や誘導による合意形成を大切にするというニュアンスがありそうだ。…論理とデータに基づく、説得と納得によるリーダーシップは、手間と時間はかかるが、いったん動き出せば大きな動きを作り出せるだろう」(上杉, 2009)

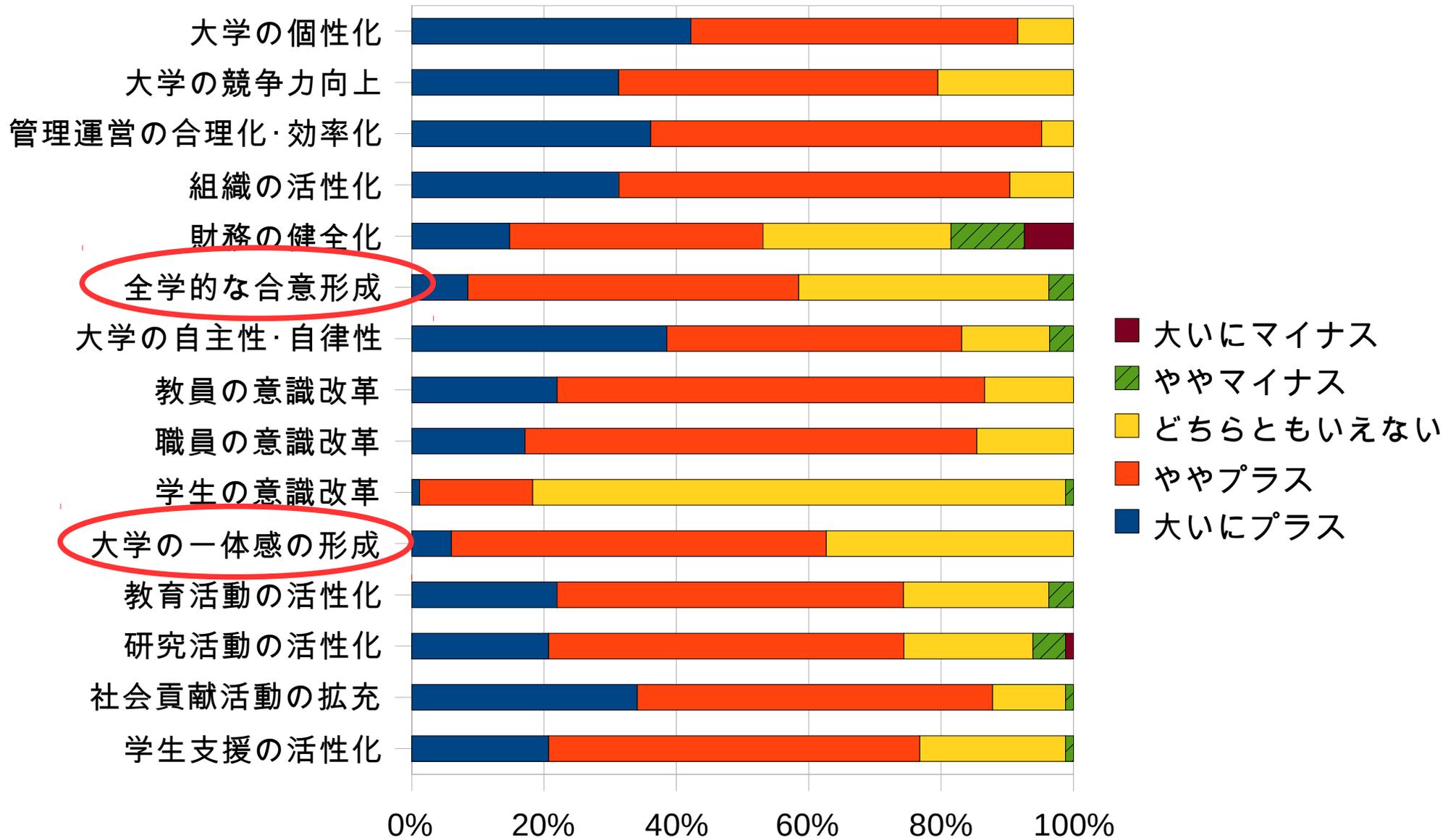
- 世界の研究においても…
 - 企業の大学 (Clark, 1998)
 - 「大学は、非常にボトムが重く、ボトム・アップからの抵抗が非常に強く、ビジネス・リーダー (tycoon) が長く支配することは困難である。むしろ変容は、長年をかけて、多くの者が全学的に基礎的組織に集い、組織されたイニシアティブによって、組織の構造や編成の在り方を変化することによって、初めてもたらされる。」
 - 適応的の大学 (Sporn, 1999)
 - 「専門化された経営を通じた政策の実施がうまくいくためには、意思決定に教員組織を入れることが不可欠である。」
 - 共同統治 (shared governance) (Birnbaum, 2004)
 - 「共同統治における教員の役割を減少・制限することにより効率的 (efficient) 統治を図ろうとすることは、機関の有効性 (effectiveness) の減退につながる。」

3. 学長は自大学でトップダウンで決定する



大学の経営管理職と学術管理職の相互作用に関する国際比較研究：日米の調査結果から（川嶋太津夫ほか日本高等教育学会2015大会報告）

法人化後の学内の意識の乖離



国立大学にとっての法人化の効果(学長回答)

国立大学財務・経営センター調査(平成18年)

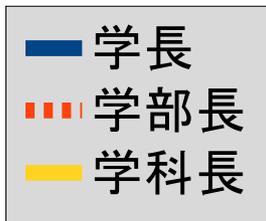
今後の方向性に関する見解：強くすべき組織等

～広島大学高等教育研究開発センター調査から（平成18年実施、COE研究シリーズ27に集録）

文部科学省の指示や指導

財務省や内閣府等の政府機関

事務組織



理事会・経営協議会等の機関

100.0%

50.0%

0.0%

教授会

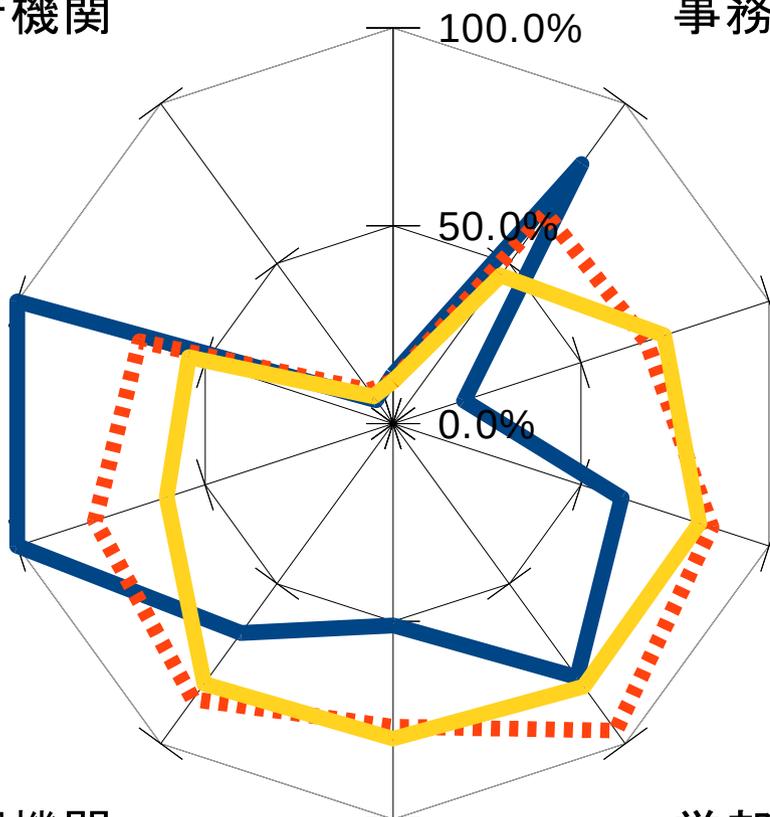
学長・副学長

学科長・専攻長等

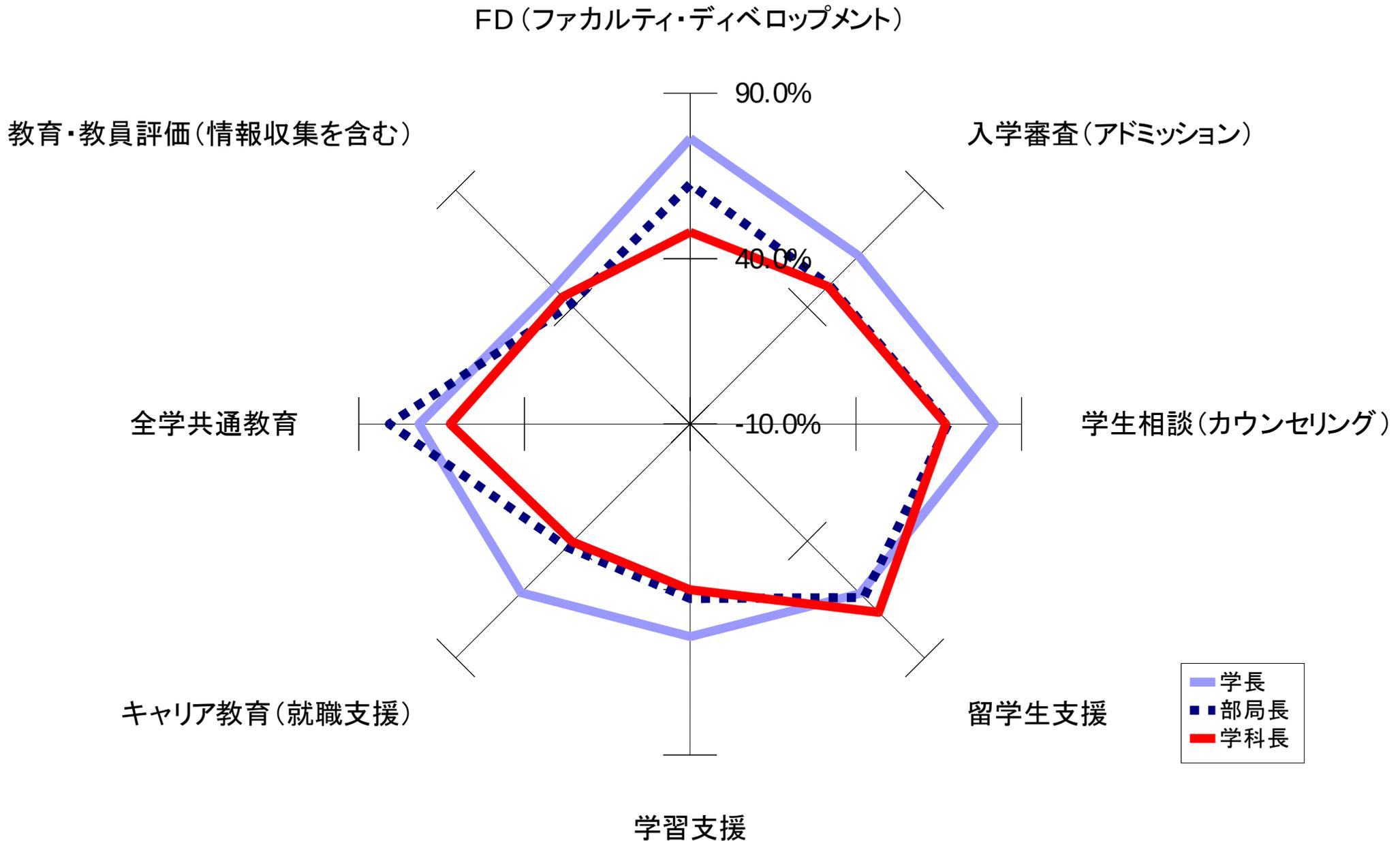
教員による全学的管理機関

学部長・研究所長・研究科長等

全学的委員会



全学的教育・教育改善機能等についての評価



(3) 最近の改革

- 各種政策文書で大学ガバナンス改革が言及
 - 教育再生実行会議第三次提言(2013)
 - 第二期教育振興基本計画(2013)
 - 日本再興戦略－Japan is BACK(2013)
- 国立大学改革プラン(2013)
 - ガバナンス機能の強化
 - 学長のリーダーシップの確立
 - 学長の選考・業績評価
 - 教授会の役割の明確化
 - 監事の役割の強化

高等教育政策において
大学管理について 50
年間同じ主張がなされ
ており、政策自体に無
理がある(羽田, 2013)

- 中央教育審議会大学分科会『大学のガバナンス改革の推進について』（審議まとめ、2014）
 - 主体的なガバナンス体制の総点検・見直し
 - 学長のリーダーシップの下でガバナンス体制構築
 - 学長のリーダーシップ確立と教職員の意識改革のための制度改正と国による支援
 - 学長のリーダーシップを後押しする社会による積極的関与
- 大学ガバナンス改革法（学校教育法と国立大学法人法の改正、2014年）
 - 副学長の権限拡大
 - 教授会の役割の見直し
 - 国立大学の学長選考の透明化、経営協議会の構成の見直し、教育研究協議会への担当副学長参加

• 改革への批判

- 山本(2014)

- 大学改革が進まないのは教授会の問題ではない
- 教授会が弱くなれば学長リーダーシップが強まる訳ではなく、教授会の弱体化と学長リーダーシップ確立を目指す法改正は不適切であり、むしろ学長個人の資質向上と支援人材の充実が必要

- 渡辺(2015)

- 最近の効率性重視の企業型リーダーシップ論を大学にそのまま当てはめることは大学の本質を損なう危険性がある
- 執行部が現場の教職員とじっくりと話し合っってその理解と協力を得ていくことが改革の近道である

- cf. バーンバウム(2004)

- 学長の役割の有効性は、教授団の支援次第である
- 学長リーダーシップの基礎は迅速な決定や個人の力量にあるのではなく、組織文化や意思決定過程への精通と機関全体の管理運営能力にある
- 大学が有効に機能するか否かは「効率や速度ではなく、信用と信頼(reliability and trust)に基づく

- 羽田(2014)の学長リーダーシップ論批判
 - (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。

- 意思決定の集中化

- 教学・経営についての(実際の)意思決定者(2014年朝日新聞・河合塾調査、根岸(2015)より)

- 学長に「決定権がある」「ある程度ある」の合計

- 国立大学:95%

- 公立大学:75%

- 私立大学:57%

- 集中化についての議論

- 意思決定を一人に集中することの危険性について数多い指摘(認知的限界～サイモン)

- 国立大学における学長の牽制機能の欠如

- 教育研究の停滞に繋がる可能性(Fullan & Scott 2009)

- 個人の能力の限界を超えるための集団での運営の推奨(Bensimon & Neumann 1993)

- 何故国立大学で集中化が進むのか(水田, 2012)
 - 政府資金への依存
 - 危機回避の行動原理～分権型よりも集中型
 - 独立行政法人制度に準拠した国立大学法人制度
- 私立大学に対するガバナンス改革誘導政策
 - 私立大学等改革総合支援事業(2013～)
 - 私立大学等経営強化集中支援事業(2015～)
- 2015年の学部長調査結果から(2015年全国学部長調査、2016年日本高等教育学会大場・村澤・天野報告)
 - 意思決定権限(決定力)の集中は、成果に直接的な効果を持たない
 - リーダー資質と構成員間協調関係が教育成果に効果

5. まとめ

- 大学ガバナンスの在り方の多様性
- 公式（明示）と非公式（黙示）の二面性
- ガバナンス（公式）の在り方と大学のパフォーマンスに一貫性は無い
 - 企業経営においても立証されていない
「コーポレート・ガバナンスと企業業績とが相関関係にあることは証明されていない」（前述経団連）
 - 米国の先行研究や各種調査結果からも両者間の方に相関は見られない
 - 非公式（黙示）の過程の重要性

- リーダーシップ
 - その在り方は多様、組織文化を反映
 - あらゆる場所、階層でのリーダーシップの必要性
 - 権限ではなく、フォロワーシップ(構成員の参加)の重要性
 - リーダーの質が問われる
- 信頼の構築の重要性～リーダーの役割 (Tierney)
 - 変化は命令ではなく、協働と協力からもたらされる。
 - そのためには信頼の構築が不可欠である。
 - 信頼は事実に基づくものではない。

IR等の効果の限界

- 成果に繋がる効果的なガバナンスとは？
 - 成果が見込まれないガバナンス改革政策
 - 大学によって異なる条件、対応策
 - しかし、共通する要件も存在
 - 重要な要素～「リーダーシップ」、「関係（構築）」、「信頼」(A. Kezar)
 - “Leadership styles varied – some were participatory and some were directive”
 - 環境適応への促進・阻害要因 (Sporn, 1999)

<ul style="list-style-type: none"> • 適応を促す要因 <ul style="list-style-type: none"> - 専門的経営 - 経営的精神 - 同僚的組織運営 - 支援的リーダーシップ - 多様化された組織 	<ul style="list-style-type: none"> • 阻害する要因 <ul style="list-style-type: none"> - 資源の依存 - 法的規制 - 保守的文化 - 弱い統合 - 目標と戦略の欠如
--	--

参考文献

- Barnett, R. (2000). *Realizing the university in an age of supercomplexity*. Buckingham: Open University Press.
- Becher, T. (1989). *Academic tribes and territories: intellectual enquiry and the cultures of disciplines*. Milton Keynes: Society for Research into Higher Education.
- Bensimon, E. M., & Neumann, A. (1993). *Redesigning Collegiate Leadership: Teams and Teamwork in Higher Education*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press.
- Bergquist, W. H., & Pawlak, K. (2008). *Engaging the six cultures of the academy: revised and expanded edition of the four cultures of the academy*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Birnbaum, R. (1988). *How colleges work : the cybernetics of academic organization and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Birnbaum R. (2004) *The End of Shared Governance: Looking Ahead or Looking Back*. *New Directions for Higher Education*. 12, 75-22.
- Chaffee, E. E., & Tierney, W. G. (1988). *Collegiate Culture and Leadership Strategies*. New York: Macmillan.
- 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.
- Altbach, P. (1998). *Politics of students and faculty*. In T. Husen et al. (Eds.), *Education: The Complete Encyclopedia* (pp. CD-ROM). Oxford: Pergamon Press.
- Dopson, S., & McNay, I. (1996). *Organizational Culture*. In D. Warner & D. Palfreyman (Eds.), *Higher Education Management* (pp. 16-32). Buckingham/Bristol: SRHE/Open University Press.
- Fullan, M., & Scott, G. (2009). *Turnaround Leadership for Higher Education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kaplan G.E. (2004) *Do Governance Structures Matter?*. *New Directions for Higher Education*. 127, 23-33.
- Kaplan, G. E. (2006). *Institutions of Academic Governance and Institutional Theory: A Framework for Further Research*. In J. C. Smart (Ed.), *Higher Education: Handbook of Theory and Research Volume XXI* (pp. 213-281). Dordrecht: Springer.
- Kerr, C. (1982). *The Uses of the University Third Edition*. Cambridge: Harvard University Press.

- Peterson, M. W. (2007). The Study of Colleges and Universities as Organizations. In P. J. Gumpert (Ed.), *Sociology of higher education: contributions and their contexts* (pp. 147-184). Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- 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.
- Shattock, M. (2002). Re-Balancing Modern Concepts of University Governance. *Higher Education Quarterly*, 56(3), 235-244.
- Shattock, M. (2003). *Managing Successful Universities*. Berkshire: Open University Press.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership 3rd Edition*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.
- Silver, H. (2003). Does a University Have a Culture?. *Studies in Higher Education*, 28(2), 157-169.
- 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.
- 江原武一・杉本均編(2005)『大学の管理運営改革—日本の行方と諸外国の動向—』東信堂。
- 日本経済団体連合会(2006)『我が国におけるコーポレート・ガバナンス制度のあり方について』経団連。
- 根岸佳代(2015)「学長のリーダーシップ観:2014年度朝日新聞社河合塾共同調査から」『IDE現代の高等教育』567, 63-69頁。
- 羽田貴史(2013)『大学マネジメントのあり方を探る』IDE中国・四国支部大学セミナー。
- 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。
- 水田健輔(2012)「財務面から見た国立大学法人のガバナンスの変化」『IDE現代の高等教育』545, 29-34頁。
- 山本眞一(2014)「高等教育の現況雑感」『広島大学高等教育研究開発センターコリーグ』47, 1-2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。