

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 —

大学経営・政策コース 平 本 早 雪
大学経営・政策コース 両 角 亜 希 子

Impact of a president's attributes on leadership roles in private universities:
Results of a questionnaire survey

Sayuki HIRAMOTO

Akiko MOROZUMI

In recent years, Japanese higher education policy has encouraged the strengthening of the leadership role of the university president; however, the meaning of "leadership role" has not always been very clear. To clarify the understanding of what is expected of university presidents; we must first understand what roles they are playing now and which factors affect the ways in which they fulfill their position.

The purpose of this study was to clarify the influence of the university president's job description and number of years in office on what the president actually does and on his or her abilities using a questionnaire-based survey.

The results revealed notable differences in the duties and capabilities of university presidents, depending on their professional experience and number of years of service.

目 次

1. はじめに
2. 先行研究
3. データと分析方法
4. 分析結果
 - A. 属性
 - B. 業務の時間配分
 - C. 学長の影響力
 - D. 意思決定に有効な能力
5. まとめと考察

1. はじめに

18歳人口の減少や国境を越えた大学間の競争等、大学を取り巻く環境は大きく変化している。その中で、大学改革を効率的かつ効果的に促進する方策として、学長のリーダーシップに関心が集まっている。2015年には改正学校教育法が施行され、教授会の役割や学長の権限が明確化される等、制度改正や補助金政策を通じて学長のリーダーシップ強化がはかられている。

しかし、これらの政策では、学長のリーダーシップの重要性は自明のものとして扱われており、学長のリーダーシップが具体的に何を指すのかという点は必ずしも明確にされていない。学長をどのように位置付けるかは、各大学の組織特性や抱える課題によっても異なるであろうし、学長のタイプによって経歴や有する資質・能力はそれぞれに異なる可能性がある。

学長のリーダーシップを大学の発展につなげるためには、各大学がそれぞれの実態に即して学長の役割を位置付け、リーダーシップが発揮される環境を整備するとともに、学長候補となる人材を育成することが重要となる。

そこで、本研究では、学長のタイプによって仕事の仕方や学内での影響力、能力が異なるのか、それは大学の機関属性とどのような関係にあるのかを分析し、学長のリーダーシップのあり方について検討するための示唆を得ることを目的とする。

なお、本研究では、意思決定の関与アクターを統制して学長の影響力との関係を分析するため、私立大学のみを対象とする。

2. 先行研究

学長のリーダーシップに関する研究は海外で先行して展開してきた。大学におけるリーダーシップの類型化の一例として、江原（1999）はマクネイの大学組織文化の類型（McNay, 1995）に基づき、組織文化とリーダーシップは関連しており、大学が法人制から企業制の組織へ変化するのにもない、管理者のリーダーシップも「指示」型から「支持」型に変化することを示唆している。また、リーダーシップのスタイルは多様であり、リーダーシップは学長一人に付随するものではなく、学内の様々なアクターに現れるものであること（Kezar, 2004）、権限ではなく構成員の参加と合意形成を促す双方向的リーダーシップが重要であること（バーンバウム, 1992；大場, 2011）が示唆されている。

また、中島（2012）は、アメリカの大学のリーダーシップ開発の事例を通じ、大学におけるリーダーシップとは、学内の様々な意思決定主体と不断に交渉したり、新たな人脈を作ったり、関係者へ説得・助言したり、協力を取り付けること等、人望やスキルにあらわれるものであり、管理職に必要な戦略計画を実演する力、データに基づいて評価を行う力等の基盤となる資質であると述べている。

このように、海外の先行研究では、大学におけるリーダーシップを双方向型と捉え、人望や信頼、学内アクターとのコミュニケーションの重要性が指摘されているのに対し、日本の大学ガバナンス改革政策は、学長に権限と責任を集中させる形で学長のリーダーシップ強化を掲げている点で大きく異なる。

日本国内での大学組織におけるリーダーシップ研究は国立大学法人化を契機に発展してきた。大学役職者のリーダーシップに関する最近の実証研究としては、村山（2013）が、学長への権限集中とリーダーシップの関係について、学長・学部長を対象としたアンケート調査に基づき学長のリーダーシップ・ストラテジーを分類している。その中で、学長のリーダーシップ・ストラテジーは、国の方針に従い学長自身への権限集中を主軸とする傾向にあるが、基本的には調整の機能が尊重されていることを明らかにしている。また、宮嶋（2016）は、私立大学の組織内部の運営・実行力や組織の有効性（収容定員充足率）とガバナンスとの関係についてアンケート調査とインタビュー調査から分析し、学長がリーダーシップを発揮できる仕組み・風土が大学運営および経営にプラスの影響を与えること

を明らかにし、学長のリーダーシップを発揮する仕組みとして、学長裁量予算の設定、学長を中心とした政策策定・執行の組織や会議の設置をあげている。

これらの先行研究では、学長のリーダーシップを機能の面から捉え、そのパターンや経営への有効性等を実証的に明らかにしているが、学長の役割自体を問うような研究は十分になされていない。この点について、アメリカの大学と日本の私立大学の組織を比較した絹川（2002）は、学長は大学の理念を体現するために理事会と教授会の接点である必要があり、学長をどう位置付けるかが組織改革のポイントとなると示唆している。また、アメリカの学長に期待されているのは大学を今後長期にわたって前進させる専門的経験に基づくリーダーシップであり、どんな内容についてリーダーシップを発揮することが期待されているのか本質的な専門的資質を明確にすることが重要であると述べている。

アメリカと日本では、大学経営者という人材市場が確立しているか等、前提が大きく異なる部分はあるものの、日本の私立大学も同僚制から企業制の組織へ移行しつつあり、今後、大学経営者として学長に求められる役割や能力が変化する可能性は高い。これからの学長の役割を位置付けるためには、まず現在の学長の姿を正確に捉えることが必要である。具体的には、①学長の経歴、②業務内容、③発揮している能力、④能力の獲得方法、⑤学内での影響力、⑥大学の組織特性による違い、を実証的に明らかにすることが、学長人材育成の観点からも重要である。

そこで、本稿では、学長自身の今までの職務経験等の属性や大学の機関属性の違いによって、学長の業務や学内への影響力、有効な能力にどのような影響があるのかを明らかにすることを目的とする。

3. データと分析方法

分析に用いるデータは、2015年2月に東京大学 大学経営・政策研究センターが実施した「大学上級管理職の現状と将来展望に関する調査」の回答データである。この調査を分析に用いる理由として、上級管理職を対象に近年、実施された質問紙調査である点に加えて、学長に就任するまでの役職経験が全学レベルと部局レベル両方について確認可能であり、かつ大学以外の機関での役職経験も問うている点があげられる。

なお、本調査は国公私立大学の学長・総長、理事長、副学長、理事、事務局長を対象としている（配布

数4,082名分、回答数976名、回収率24.0%)が、本稿では私立大学の学長(その他役職との兼務者も含む)177名を対象として分析を行う。また、本研究で使用するデータは、回答者の自己申告によるものであり、客観的な評価を加えたものではない点に留意する必要がある。

本研究の分析枠組みは、図1の通りである。まず、学長の属性と機関属性について属性内および2つの属性間の関係性について考察を行った後、次にそれらの属性と、仕事の仕方、学長の影響力、有効な能力のそれぞれの関係について分析を行う。また、学長の能力の発揮の仕方は、学長個人の固有の資質・能力だけでなく、職務の実態や、学内のパワーバランスによって大きく影響されると想定されるため、有効な能力については属性だけでなく、仕事の仕方や学長の影響力との関係についても総合的に分析する。なお、学長の仕事の仕方の指標としては業務の時間配分を用いる。

次に、本稿で使用する変数について説明する。業務の時間配分、意思決定における学長の影響力、意思決定において有効な能力、を被説明変数とし、説明変数として用いるのは、学長の属性(性別、年齢、現勤務大学の勤務年数、現在の役職の就任時期、現在の役職に就任するまでに経験した役職)、機関属性(在籍学生数、教育タイプ、理事長との兼務)である。

現勤務大学の勤務年数は「5年以内」、「6年～10年以内」、「11年以上」の3区分、現在の役職の就任時期は2014年が2割を超えるため勤務年数とは異なり、「2年以内」、「3～5年以内」、「6年以上」の各3区分とした。現在の役職に就任するまでに経験した役職については、大学運営に携わる観点の違いから、全学レベルの「上級管理職(理事、副学長、学長補佐など)」、各部局レベルの「部局の最高責任者(学部長、研究所長、部長など)」、大学以外の機関の管理職経験と資格系の専門職(経営コンサルタント、弁護士、公認会計士など)の経験を統合した「大学以外の管理職等」の3分類とした。

大学の機関属性としては、大学の教育タイプを「5分野以上で年50件以上の博士号を授与」、「3分野以上で年20件以上の博士号を授与」、「年20件以上の修士号を授与」を合計した「大学院充実」、学部教育に重点をおく「学部教育中心」、保健系、芸術系、教育系の単科大学および商船大学、水産大学など職業専門教育に重点をおく「職業専門教育」の3分類とした。その他の変数については表1の通りである。

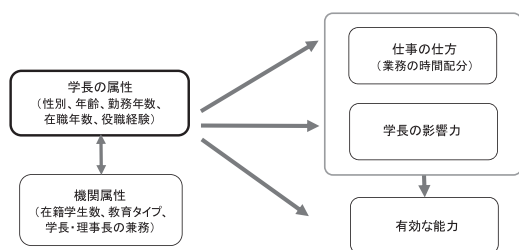


図1 分析枠組み

表1 変数の概要

学長の属性	性別	男性と女性の2区分
	年齢	「40歳未満」、「40歳代」、「50歳代」、「60歳代」、「70歳以上」の5区分
	現大学勤務年数	「5年以内」、「6年～10年以内」、「11年以上」の3区分
	学長就任時期	「2年以内」、「3年～5年以内」、「6年以上前」の3区分
	上級管理職経験	学長に就任するまでに経験した役職として、上級管理職(理事、副学長、学長補佐など)を選択している場合は「経験あり」、それ以外は「経験なし」とした。
	部局の最高責任者	学長に就任するまでに経験した役職として、部局の最高責任者(学部長、研究所長、部長など)を選択している場合は「経験あり」、それ以外は「経験なし」とした。
機関属性	大学以外の管理職等	学長に就任するまでに経験した役職として、大学以外の教育機関の管理職(課長以上)、政府・自治体または政府関係機関の管理職(課長以上)、(国内の)民間企業・非政府機関の管理職(課長以上)、経営コンサルタント、弁護士、公認会計士等、外国企業・国際機関の管理職(課長以上)のいずれかを選択している場合は「経験あり」、それ以外は「経験なし」とした。
	在籍学生数	現勤務大学の在籍学生数(大学院含む)が、「1,000人未満」、「1,000人～3,000人未満」、「3,000人～5,000人未満」、「5,000人～10,000人未満」、「10,000人以上」の5区分
	教育タイプ	現勤務大学の教育タイプについて、5分野以上で年50件以上の博士号を授与、3分野以上で年20件以上の博士号を授与、年20件以上の修士号を授与の場合を「大学院充実」、学部教育に重点の場合を「学部教育中心」、保健系単科大学、芸術系単科大学、教育系単科大学、商船大学、水産大学など職業専門教育に重点をおく場合を「職業専門教育」とした。
	理事長兼務	理事長と兼務している場合は「兼務あり」、それ以外は「兼務なし」とした。

4 分析結果

A 属性

(1) 学長の属性

表2は、今回の分析対象となる学長の属性を示したものである。88.7%が男性、55.9%が60歳代、現大学の勤務年数は11年以上が61.0%を占め、学長就任時期は3年以上前が76.8%を占める。また、上級管理職の経験者が63.8%、部局の最高責任者の経験者が70.1%に対し、大学以外の管理職等の経験者は19.8%である。

表3から表5には、学長に就任するまでに経験した役職とその他の学長の属性との関係を示した。表3の上級管理職経験とその他の学長の属性では有意な差は見られなかった。表4の部局の最高責任者経験では、経験者の方が、未経験者と比較すると現大学勤務年数は長い傾向にあり、大学以外の管理職等経験は約20%少ない。表5の大学以外の管理職等経験では、経験者は70歳以上が過半数を占め、部局の最高責任者未経験が51.4%を占める。

表2 学長の属性

性別	年齢	現大学勤務年数		学長就任時期		役職経験		
						上級管理職	部局の最高責任者	大学以外の管理職等
男性 88.7%	50歳代 9.6%	5年以内 22.6%	2年以内 22.0%	経験なし 36.2%	経験なし 29.9%	経験なし 80.2%		
女性 11.3%	60歳代 55.9%	6~10年以内 15.3%	3~5年以内 46.3%	経験あり 63.8%	経験あり 70.1%	経験あり 19.8%		
	70歳以上 34.5%	11年以上 61.0%	6年以上前 30.5%					

注：欠損値により合計が100%にならない場合がある

表3 上級管理職経験とその他の学長属性

上級管理職	N	性別(%)		年齢(%)			現大学勤務年数(%)			学長就任時期(%)			部局の最高責任者(%)		大学以外の管理職等(%)	
		男性	女性	50歳代	60歳代	70歳以上	5年以内	6~10年以内	11年以上	2年以内	3~5年以内	6年以上前	経験なし	経験あり	経験なし	経験あり
経験なし	64	84.4	15.6	7.8	57.8	34.4	25.0	20.3	53.1	21.9	48.4	28.1	31.3	68.8	75.0	25.0
経験あり	113	91.2	8.8	10.6	54.9	34.5	21.1	12.4	65.5	22.1	45.1	31.9	29.2	70.8	83.2	16.8

注：欠損値により合計が100%にならない場合がある

表4 部局の最高責任者経験とその他の学長属性

部局の最高責任者	N	性別(%)		年齢(%)			現大学勤務年数(%)*			学長就任時期(%)			上級管理職(%)		大学以外の管理職等(%)*	
		男性	女性	50歳代	60歳代	70歳以上	5年以内	6~10年以内	11年以上	2年以内	3~5年以内	6年以上前	経験なし	経験あり	経験なし	経験あり
経験なし	53	88.7	11.3	7.5	62.3	30.2	34.0	17.0	49.1	20.8	49.1	30.2	18.6	81.4	66.0	34.0
経験あり	124	88.7	11.3	10.5	53.2	36.3	17.7	14.5	66.1	22.6	45.2	30.6	45.2	54.8	86.3	13.7

注：欠損値により合計が100%にならない場合がある。*5%で有意。

表5 大学以外の管理職等経験とその他の学長属性

大学以外の管理職等	N	性別(%)		年齢(%)*			現大学勤務年数(%)			学長就任時期(%)			上級管理職(%)		部局の最高責任者(%)*	
		男性	女性	50歳代	60歳代	70歳以上	5年以内	6~10年以内	11年以上	2年以内	3~5年以内	6年以上前	経験なし	経験あり	経験なし	経験あり
経験なし	142	88.7	11.3	11.3	58.5	30.3	20.4	14.1	64.8	22.5	47.2	29.6	33.8	66.2	24.6	75.4
経験あり	35	88.6	11.4	2.9	45.7	51.4	31.4	20.0	45.7	20.0	42.9	34.3	45.7	54.3	51.4	48.6

注：欠損値により合計が100%にならない場合がある。*5%で有意。

(2) 学長の属性と機関属性

次に、表6に学長の現在勤務する大学の機関属性を示した。在籍学生数は3,000人未満が74.0%を占め、教育タイプは学部教育中心が55.9%で最も多く、理事長兼務者は16.9%であった。

表7は在籍学生数と学長の属性の関係を示している。在籍学生数が1,000人未満で女性の割合が高い。また、在籍学生数が多いほど、相対的に、現大学勤務年数が長く、部局の最高責任者の経験者も多い。表8の教育タイプ別では、大学院充実において現大学勤務年数の90.6%を11年以上が占めている。表9の理事長職との兼務では、理事長兼務者の学長就任時期は6年以上前が66.7%近くを占め、上級管理職の経験も

80.0%と高い。

以上の結果から、在籍学生数の多い大規模大学では、同一大学に長く勤務する中で部局長等の経験を経て学長に就任している一方、在籍学生数の少ない小規模大学では、大学以外の管理職等経験者が多い分、現大学の勤務年数は短く、部局の最高責任者経験者も少ないことが確認された。これは、収容定員によって必要専任教員数が異なることから、学内の学長候補人材の豊富さに違いがあることと、大学規模が大きいほど学内役職も増えるため、学内の管理運営業務を経験できる機会に差があることが関係していると考えられる。

表6 機関属性

在籍学生数		教育タイプ		理事長兼務	
1,000人未満	32.8%	大学院充実	18.1%	兼務なし	83.1%
1,000人～3,000人未満	41.2%	学部教育中心	55.9%	兼務あり	16.9%
3,000人～5,000人未満	5.6%	職業専門教育	23.7%		
5,000人～10,000人未満	11.3%				
10,000人以上	9.0%				

注：欠損値により合計が100%にならない場合がある

表7 在籍学生数と学長の属性

在籍学生数	N	性別(%)*		年齢(%)			現大学勤務年数(%)*			学長就任時期(%)			上級管理職(%)		部局の最高責任者(%)*		大学以外の管理職等(%)	
		男性	女性	50歳代	60歳代	70歳以上	5年以内	6～10年以内	11年以上	2年以内	3～5年以内	6年以上前	経験なし	経験あり	経験なし	経験あり	経験なし	経験あり
1,000人未満	58	77.6	22.4	8.6	50	41.4	25.9	17.2	53.4	13.8	50	32.8	43.1	56.9	41.4	58.6	70.7	29.3
1,000人～3,000人未満	73	91.8	8.2	8.2	54.8	37	27.4	20.5	52.1	30.1	42.5	27.4	31.5	68.5	30.1	69.9	83.6	16.4
3,000人～5,000人未満	10	100.0	0.0	10.0	40.0	50.0	10.0	20.0	70.0	10.0	60.0	30.0	20.0	80.0	30.0	70.0	70	30
5,000人～10,000人未満	20	100.0	0.0	20.0	65.0	15.0	15.0	0.0	85.0	25.0	45.0	30.0	35.0	65.0	10.0	90.0	90	10
10,000人以上	16	93.8	6.3	6.3	81.3	12.5	6.3	0.0	93.8	18.8	43.8	37.5	43.8	56.3	12.5	87.5	93.8	6.3

注：欠損値により合計が100%にならない場合がある。*5%で有意。

表8 教育タイプと学長の属性

教育タイプ	N	性別(%)		年齢(%)			現大学勤務年数(%)*			学長就任時期(%)			上級管理職(%)		部局の最高責任者(%)		大学以外の管理職等(%)	
		男性	女性	50歳代	60歳代	70歳以上	5年以内	6～10年以内	11年以上	2年以内	3～5年以内	6年以上前	経験なし	経験あり	経験なし	経験あり	経験なし	経験あり
大学院充実	32	96.9	3.1	15.6	50	34.4	9.4	0.0	90.6	21.9	37.5	40.6	28.1	71.9	21.9	78.1	90.6	9.4
学部教育中心	99	89.9	10.1	8.1	59.6	32.3	27.3	15.2	56.6	24.2	51.5	23.2	35.4	64.6	27.3	72.7	76.8	23.2
職業専門教育	42	81.0	19.0	7.1	57.1	35.7	21.4	26.2	50.0	16.7	40.5	40.5	42.9	57.1	42.9	57.1	81.0	19.0

注：欠損値により合計が100%にならない場合がある。*5%で有意。

表 9 理事長兼務と学長の属性

	N	性別(%)		年齢(%)			現大学勤務年数(%)			学長就任時期(%)**			上級管理職(%)*		部局の最高責任者(%)		大学以外の管理職等(%)	
		男性	女性	50歳代	60歳代	70歳以上	5年以内	6~10年以内	11年以上	2年以内	3~5年以内	6年以上前	経験なし	経験あり	経験なし	経験あり	経験なし	経験あり
理事長兼務 兼務なし	147	89.1	10.9	10.2	55.1	34.7	25.2	16.3	57.1	24.5	51.0	23.1	39.5	60.5	27.2	72.8	80.3	19.7
兼務あり	30	86.7	13.3	6.7	60.0	33.3	10.0	10.0	80.0	10.0	23.3	66.7	20.0	80.0	43.3	56.7	80.0	20.0

注：欠損値により合計が100%にならない場合がある。**1%, *5%で有意。

B 業務の時間配分

(1) 学長の属性と業務の時間配分

次いで、学長自身がどのような業務をどの程度の比重で日常的に行っているかを把握するため、業務全体を100%とした場合の各業務の時間配分について、属性の分類の組み合わせ別に平均値の差の検定を行った。各表には、検定の結果、差が有意であった項目に*印を付記して表示している。

表10の業務の時間配分の全体的な傾向では、大学の日常的な管理・運営・調整が43.2%と最も多く、次いで、大学のビジョン・戦略の検討・策定および普及が21.7%，研究・学会・教育活動が13.2%，対外的な交渉・ネットワーキング・広報が11.3%，政府や社会における社会貢献活動が8.8%，その他が1.9%と続く。

学長の属性と業務の時間配分の関係では、性別（表11）、年齢（表12）、学長就任時期（表14）、上級管理職経験（表15）、大学以外の管理職等経験（表17）において有意差はみられなかった。表13の現大学勤務年数では、6～10年以内と11年以上の間で「研究・学会・教育活動」および「その他」において平均値の差が有意であった。また、表16の部局の最高責任者経験では、経験者の方が未経験者よりも大学の日常的な管理・運営・調整の時間が有意に短いことから、在職年数や現大学勤務年数が長いだけでは、日常的な管理・運営・調整時間に影響を与えないが、部局の最高責任者経験を経ることで学内調整をスムーズに行うことができるようになると考えられる。

表10 業務の時間配分（平均）

（%）

	N	a. 大学のビジョン・戦略の検討・策定および普及	b. 大学の日常的な管理・運営・調整	c. 対外的な交渉・ネットワーキング・広報	d. 政府や社会における社会貢献活動	e. 研究・学会・教育活動	f. その他
全体	176	21.7	43.2	11.3	8.8	13.2	1.9

注：欠損値は1

表11 性別と業務の時間配分（平均）

（%）

性別	N	a. 大学のビジョン・戦略の検討・策定および普及	b. 大学の日常的な管理・運営・調整	c. 対外的な交渉・ネットワーキング・広報	d. 政府や社会における社会貢献活動	e. 研究・学会・教育活動	f. その他
男性	156	22.2	43.3	11.4	8.7	12.9	1.4
女性	20	17.6	42.3	10.1	9.0	15.6	5.5

注：欠損値は1

表12 年齢と業務の時間配分（平均）

（%）

年齢	N	a. 大学のビジョン・戦略の検討・策定および普及	b. 大学の日常的な管理・運営・調整	c. 対外的な交渉・ネットワーキング・広報	d. 政府や社会における社会貢献活動	e. 研究・学会・教育活動	f. その他
50歳代	17	20.3	44.4	14.7	9.9	11.1	0.3
60歳代	98	21.2	43.6	11.7	8.3	12.9	2.2
70歳代以上	61	22.9	42.2	9.7	9.2	14.3	1.7

注：欠損値は1

表13 現大学勤務年数と業務の時間配分（平均）

現大学勤務年数	N	(%)					
		a. 大学のビジョン・戦略の検討・策定および普及	b. 大学の日常的な管理・運営・調整	c. 対外的な交渉・ネットワーキング・広報	d. 政府や社会における社会貢献活動	e. 研究・学会・教育活動	f. その他
5年以内	39	21.6	41.0	12.4	10.1	13.6	1.3
6～10年以内	27	19.4	42.2	11.4	8.0	18.9 *	0.2 *
11年以上	108	22.5	44.3	11.0	8.3	11.5 *	2.5 *

注1：欠損値は3

注2：カテゴリーの組み合わせ別に差の検定を行った結果、違いが見られた項目に*を付記した、*5%で有意。

表14 学長就任時期と業務の時間配分（平均）

学長就任時期	N	(%)					
		a. 大学のビジョン・戦略の検討・策定および普及	b. 大学の日常的な管理・運営・調整	c. 対外的な交渉・ネットワーキング・広報	d. 政府や社会における社会貢献活動	e. 研究・学会・教育活動	f. その他
2年以内	39	22.8	45.3	11.0	7.8	12.3	1.2
3～5年以内	81	21.6	40.9	12.6	9.1	13.5	2.4
6年以上	54	21.4	45.2	9.8	8.6	13.2	1.7

注：欠損値は3

表15 上級管理職経験と業務の時間配分（平均）

上級管理職	N	(%)					
		a. 大学のビジョン・戦略の検討・策定および普及	b. 大学の日常的な管理・運営・調整	c. 対外的な交渉・ネットワーキング・広報	d. 政府や社会における社会貢献活動	e. 研究・学会・教育活動	f. その他
経験なし	64	21.7	42.8	10.7	7.9	15.2	1.6
経験あり	112	21.7	43.4	11.6	9.2	12.1	2.1

注：欠損値は1

表16 部局の最高責任者経験と業務の時間配分（平均）

部局の最高責任者	N	(%)					
		a. 大学のビジョン・戦略の検討・策定および普及	b. 大学の日常的な管理・運営・調整	c. 対外的な交渉・ネットワーキング・広報	d. 政府や社会における社会貢献活動	e. 研究・学会・教育活動	f. その他
経験なし	53	20.1	47.5 *	10.3	7.4	12.6	2.2
経験あり	123	22.4	41.3 *	11.7	9.3	13.5	1.8

注1：欠損値は1

注2：カテゴリーの組み合わせ別に差の検定を行った結果、違いが見られた項目に*を付記した、*5%で有意。

表17 大学以外の管理職等経験と業務の時間配分（平均）

大学以外の管理職等	N	(%)					
		a. 大学のビジョン・戦略の検討・策定および普及	b. 大学の日常的な管理・運営・調整	c. 対外的な交渉・ネットワーキング・広報	d. 政府や社会における社会貢献活動	e. 研究・学会・教育活動	f. その他
経験なし	141	22.4	43.3	11.7	8.6	12.4	1.7
経験あり	35	19.0	42.7	9.6	9.6	16.4	2.7

注：欠損値は1

(2) 学長の属性と業務の時間配分

次いで、機関属性と業務の時間配分の関係についても、属性の分類の組み合わせ別に平均値の差の検定を行い、検定の結果、差が有意であった項目に*印を付記して各表に表示した。

在籍学生数（表18）および理事長兼務（表20）において有意差はみられなかった。表19の教育タイプでは、職業専門教育を行う大学で、その他の教育タイ

表18 在籍学生数と業務の時間配分（平均）

在籍学生数	N	（%）					
		a. 大学のビジョン・戦略の検討・策定および普及	b. 大学の日常的な管理・運営・調整	c. 対外的な交渉・ネットワークワーキング・広報	d. 政府や社会における社会貢献活動	e. 研究・学会・教育活動	f. その他
1,000人未満	58	20.4	43.2	11.0	8.1	15.0	2.3
1,000人～3,000人未満	72	20.5	44.4	12.1	9.5	12.6	0.8
3,000人～5,000人未満	10	27.0	40.5	6.9	7.3	14.8	3.5
5,000人～10,000人未満	20	24.8	40.5	10.8	9.3	10.8	4.5
10,000人以上	16	25.0	42.5	11.9	8.1	11.6	0.9

注：欠損値は1

表19 教育タイプと業務の時間配分（平均）

教育タイプ	N	（%）					
		a. 大学のビジョン・戦略の検討・策定および普及	b. 大学の日常的な管理・運営・調整	c. 対外的な交渉・ネットワークワーキング・広報	d. 政府や社会における社会貢献活動	e. 研究・学会・教育活動	f. その他
大学院充実	32	25.5 *	40.6	12.2	9.2	10.5	2.0
学部教育中心	98	22.6 *	42.4	11.4	9.1	12.6	1.9
職業専門教育	42	16.5 * *	47.1	10.6	7.8	16.1	1.9

注1：欠損値は5

注2：カテゴリーの組み合わせ別に差の検定を行った結果、違いが見られた項目に*を付記した、*5%で有意。

表20 理事長兼務と業務の時間配分（平均）

理事長兼務	N	（%）					
		a. 大学のビジョン・戦略の検討・策定および普及	b. 大学の日常的な管理・運営・調整	c. 対外的な交渉・ネットワークワーキング・広報	d. 政府や社会における社会貢献活動	e. 研究・学会・教育活動	f. その他
兼務なし	146	21.8	44.3	10.9	8.4	13.5	1.2
兼務あり	30	21.5	37.7	13.0	10.5	12.0	5.3

注：欠損値は1

プの大学よりも大学のビジョン・戦略の検討・策定および普及の時間が有意に少ない。これは、職業専門教育タイプの大学は教育目的が明確であるため、ビジョン・戦略の策定や学内での共有に時間がかからないと考えられる。

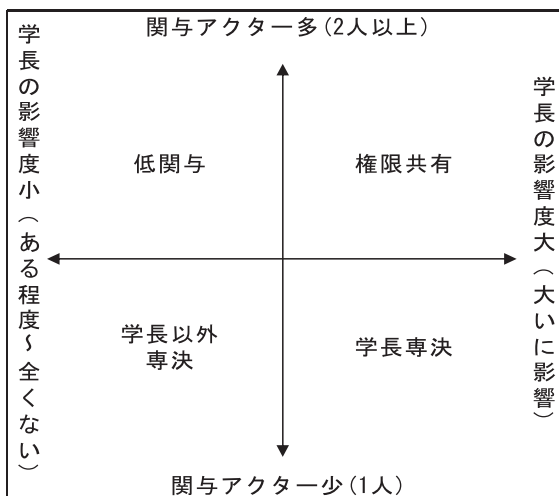


図2 学長の影響力の4分類

C 学長の影響力

(1) 学長の影響力の分類

ここでは、学内の決定事項ごとに、意思決定に実質的に関わった学内の関与アクター数と学長が自己認識している自らの影響度を組み合わせ、「学長の影響力」という変数を設定し、学長の属性および機関属性との関係を考察する。具体的には、図2の通り、意思決定の関与アクター数を1人と2人以上、学長の影響度を大いに影響を与えているとそれ以外（ある程度影響を与えている～まったく影響を与えていない）に分類し、この2つの変数の関係によって、学長の影響力を「学長専決」「学長以外専決」「権限共有」「低関与」の4種類に分類した。

学長の影響力を決定事項別に分析し、学長専決の割合の降順に並び替えた結果が図3である。全体的な傾向として、「a. 理念・ビジョンの策定または改訂」、「b. 大学全体の戦略策定」、「c. 大学全体の主要管理職の人事」、「i. 学部・学科の再編方針の決定」の4項目を除いた10項目において、低関与が40%弱から50%を占めて最も高い。一方、「a. 理念・ビジョンの策定または改訂」、「b. 大学全体の戦略策定」、「i. 学部・学科の再編方針の決定」では、権限共有の割合が40%を超えて最も高い。「c. 大学全体の主要管理職の人事」は、権限共有と低関与がともに30%弱を占めている。学長専決の割合に着目すると、「a. 理念・ビジョンの策定または改訂」、「b. 大学全体の戦略策定」、「c. 大学全体の主要管理職の人事」が20%前後と高い。「g. 人件費の方針・予算」、「h. 人件費を除く、その他予算の方針・配分」、「d. 関係省庁や外部関係

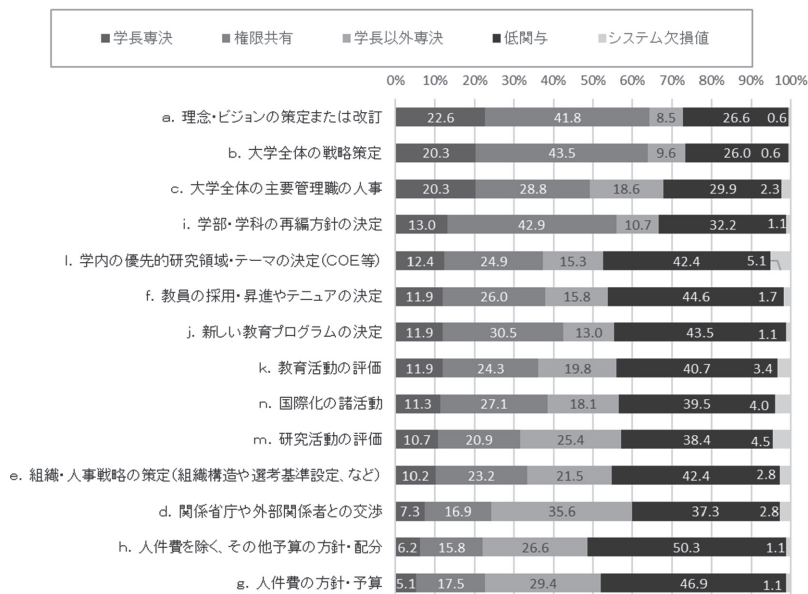


図3 学内決定事項別の学長の影響力

者との交渉」は、学長以外専決が25%以上と高い。このように、全般的には様々なアクターが協働して意思決定を行っており、学長だけが多大な影響力を有している訳ではない。この点は、小沢(2013)等が「大学における教育・研究・管理の各側面ともが現実には分権的である」と示唆している点とも合致する。その中でも、大学全体のビジョンや戦略の策定について

では、特定の部局に偏らず全学的な観点で決定する必要があるため、その他事項と比較すると、やや学長の影響力が強く発揮される傾向にある。一方で、予算については、理事会が最終決定を行うため、理事長や理事等の学長以外の影響度が大きいことが示唆されている。

なお、以降の分析において学長の影響力を変数として使用する際は、学長の影響度(学長専決と権限共有

表21 性別と学長の影響力

		学長の影響力(%)			
性別	N	学長専決	学長以外専決	権限共有	低関与
男性	156	21.2	8.3	42.9	27.6
女性	20	35.0	10.0	35.0	20.0

注：欠損値は1

表22 年齢と学長の影響力

		学長の影響力(%)			
年齢	N	学長専決	学長以外専決	権限共有	低関与
50歳代	17	29.4	5.9	29.4	35.3
60歳代	98	26.5	9.2	43.9	20.4
70歳以上	61	14.8	8.2	42.6	34.4

注：欠損値は1

表23 現大学勤務年数と学長の影響力

		学長の影響力(%) **			
現大学勤務年数	N	学長専決	学長以外専決	権限共有	低関与
5年以内	39	30.8	17.9	35.9	15.4
6～10年以内	27	3.7	11.1	40.7	44.4
11年以上	108	25.0	4.6	44.4	25.9

注：欠損値は1, **1%で有意。

表24 学長就任時期と学長の影響力

		学長の影響力(%) *			
学長就任時期	N	学長専決	学長以外専決	権限共有	低関与
2年以内	39	20.5	12.8	30.8	35.9
3～5年以内	81	29.6	11.1	39.5	19.8
6年以上前	54	14.8	1.9	53.7	29.6

注：欠損値は1, *5%で有意。

表25 上級管理職経験と学長の影響力

		学長の影響力(%)			
上級管理職	N	学長専決	学長以外専決	権限共有	低関与
経験なし	64	21.9	4.7	40.6	32.8
経験あり	112	23.2	10.7	42.9	23.2

注：欠損値は1

表26 部局の最高責任者経験と学長の影響力

		学長の影響力(%)			
部局の最高責任者	N	学長専決	学長以外専決	権限共有	低関与
経験なし	53	26.4	11.3	39.6	22.6
経験あり	123	21.1	7.3	43.1	28.5

注：欠損値は1

表27 大学以外の管理職等経験と学長の影響力

		学長の影響力(%)			
大学以外の管理職等	N	学長専決	学長以外専決	権限共有	低関与
経験なし	141	24.1	6.4	40.4	29.1
経験あり	35	17.1	17.1	48.6	17.1

注：欠損値は1

を合計した割合) が最も高く、低関与の割合が少ない
「a. 理念・ビジョンの策定または改訂」のケースを用
いる。

では、学長の影響力には何が関係しているのだろう
か。

(2) 学長の属性と学長の影響力

まず、学長の属性と学長の影響力をみると、性別
(表21)、年齢 (表22)、上級管理職経験 (表25)、部局

表28 在籍学生数と学長の影響力

		学長の影響力(%)			
在籍学生数	N	学長専決	学長以外専決	権限共有	低関与
1,000人未満	58	20.7	6.9	41.4	31.0
1,000人～3,000人未満	72	22.2	11.1	36.1	30.6
3,000人～5,000人未満	10	30.0	10.0	60.0	0.0
5,000人～10,000人未満	20	25.0	5.0	40.0	30.0
10,000人以上	16	25.0	6.3	62.5	6.3

注：欠損値は1

表29 教育タイプと学長の影響力

		学長の影響力(%)			
教育タイプ	N	学長専決	学長以外専決	権限共有	低関与
大学院充実	32	25.0	6.3	53.1	15.6
学部教育中心	98	23.5	10.2	41.8	24.5
職業専門教育	42	19.0	7.1	33.3	40.5

注：欠損値は5

表30 理事長兼務と学長の影響力

		学長の影響力(%)			
理事長兼務	N	学長専決	学長以外専決	権限共有	低関与
兼務なし	146	20.5	10.3	41.1	28.1
兼務あり	30	33.3	0.0	46.7	20.0

注：欠損値は1

の最高責任者経験 (表26)、大学以外の管理職等経験
(表27) では有意な差はみられなかった。一方、表23
の現大学勤務年数および表24の学長就任時期では年
数の違いにより有意差がみられた。学長以外専決の場
合、現大学勤務年数は11年以上が4.6%、学長就任時
期は6年以上が6.7%といずれも年数が短く、低関与

の場合、学長就任時期は2年以内が30.4%と高いこと
から、学長の在任年数が短い場合に、学長の影響力が
弱い傾向がみられた。

(3) 機関属性と学長の影響力

機関属性と学長の影響力については、在籍学生数(表28)、教育タイプ(表29)、理事長兼務(表30)のいずれにおいても有意な差はみられなかった。理事長を兼務している場合、教学と経営の両方について権限を有することになるため、影響力が強化されるように

思われたが、今回の分析からはそのような傾向は見出せなかった。

(4) 学長の影響力と業務の時間配分

次いで、学長の影響力の違いによって仕事の仕方が異なるのかを確認するため、学長の影響力の4分類の組み合わせ別に各業務の時間配分の平均値の差の検定

表31 学長の影響力と業務の時間配分(平均)

(%)

学長の影響力	N	a. 大学のビジョン・戦略の検討・策定および普及	b. 大学の日常的な管理・運営・調整	c. 対外的な交渉・ネットワーキング・広報	d. 政府や社会における社会貢献活動	e. 研究・学会・教育活動	f. その他
学長専決	40	19.8 *	44.0	13.6	9.0	11.1	2.5
学長以外専決	15	12.5 *	58.0 *	9.5	9.3	10.8	0.0
権限共有	74	25.3 * *	39.6 *	10.0	8.8	13.6	2.6
低関与	47	20.6	43.4	11.9	8.3	15.2	0.9

注1: 欠損値は1

注2: カテゴリーの組み合わせ別に差の検定を行った結果、違いが見られた項目に*を付記した、*5%で有意。

を行った。表31は組み合わせ別の差の検定の結果、差が有意であった項目に*印を付記して表示している。

「大学のビジョン・戦略の検討・策定および普及」については、学長専決と権限共有、学長以外専決と権限共有の各組合せ内において差がみられ、いずれも権限共有の場合に「大学のビジョン・戦略の検討・策定および普及」の時間配分が大きい。また、学長以外専決の場合は権限共有の場合と比較し、「大学の日常的な管理・運営・調整」の時間配分が10%以上高い。

ここから、大学のビジョン・戦略の策定は主体が学長であるかに関わらず、決定者が一人の場合、他のアクターの意見を調整する必要がないため、権限共有の

場合よりも意思決定にかかる時間が少ないことがわかる。反対に、日常的な管理・運営・調整については、権限共有の場合は、日常的に学内のあらゆるレベルにおいて意思決定が行われるため、学長が全てに関わる必要がなく、学長以外の特定人物が実質的な影響力を有している場合に比べ、調整がスムーズに行われていると考えられる。

D 意思決定に有効な能力

(1) 意思決定に有効な能力の因子分析

本節では、学長が意思決定に影響を与えた際にどのような能力が有効であったと認識しているのかを明ら

表32 意思決定に影響を与えた際に有効だった能力の因子分析

	第1因子	第2因子	共通性
	推進能力	個人的資質能力	
組織やチームをリードする能力	0.81	0.23	0.70
事業・業務をやりぬく能力	0.77	0.25	0.65
関係者間の調整を行う能力	0.72	0.26	0.58
ビジョン・戦略を創る能力	0.58	0.20	0.38
教職員・学生などに大学の方針を伝える能力	0.56	0.31	0.41
人的ネットワークを構築する能力	0.56	0.43	0.50
対外的な交渉を行う能力	0.52	0.47	0.49
教職員・学生などの意見をくみ上げる能力	0.44	0.42	0.37
顕著な社会的貢献能力	0.24	0.76	0.63
顕著な学術的研究能力	0.14	0.70	0.50
人格者であること	0.32	0.68	0.56
国際・多文化の環境で働く能力	0.25	0.65	0.48
人にやる気を起させる能力	0.40	0.56	0.47
担当する業務に関する専門的知識(財務・法務など)	0.32	0.55	0.41
大学の顔としての役割を担う能力	0.46	0.53	0.49
因子寄与	3.90	3.73	
寄与率(%)	26.0	24.9	50.9

因子抽出法: 主因子法 回転法: Kaiser の正規化を伴うバリマックス法

かにする。

まず、モデルを単純化するため、15項目の能力について因子分析を行った(表32)。分析の結果、2つの因子が得られた。第一の因子は、「組織やチームをリードする能力」、「事業・業務をやりぬく能力」、「関係者間の調整を行う能力」、「ビジョン・戦略を創る能力」、「教職員・学生などに大学の方針を伝える能力」、「人的ネットワークを構築する能力」、「対外的な交渉を行う能力」、「教職員・学生などの意見をくみ上げる能力」のような、組織内外の調整を図りながら組織をリードしていくことが求められる能力であるため、この因子

を「推進能力」因子と名付けた。第二の因子は、「顕著な社会的貢献能力」、「顕著な学術的研究能力」、「人格者であること」、「国際・多文化の環境で働く能力」、「人にやる気を起させる能力」、「担当する業務に関する専門的知識(財務・法務など)」、「大学の顔としての役割を担う能力」のような学長本人の能力や個人の資質に関する因子であるため、「個人的資質能力」因子と名付けた。

表33 学長の属性と意思決定に影響を与えた際に有効だった能力（差の検定）

		N	意思決定に影響を与えた際に有効だった能力	
			推進能力	個人的資質能力
性別	合計	177	0.000	0.000
	男性	157	0.040	0.011
	女性	20	-0.311	-0.085
年齢	合計	177	0.000	0.000
	50歳代	17	-0.433 *	0.113
	60歳代	99	0.141 *	-0.154 *
	70歳以上	61	-0.108	0.219 *
現大学勤務年数	合計	175	0.012	-0.012
	5年以内	40	0.096	0.012
	6～10年以内	27	-0.052	-0.076
	11年以上	108	-0.003	-0.005
学長就任時期	合計	175	0.012	-0.012
	2年以内	39	0.038	-0.125
	3～5年以内	82	-0.054 *	-0.150
	6年以上前	54	0.093 *	0.279
上級管理職	合計	177	0.000	0.000
	経験なし	64	-0.080	-0.042
	経験あり	113	0.046	0.024
部局の最高責任者	合計	177	0.000	0.000
	経験なし	53	0.130	-0.089
	経験あり	124	-0.055	0.038
大学以外の管理職等	合計	177	0.000	0.000
	経験なし	142	-0.040	-0.100 *
	経験あり	35	0.161	0.404 *

注：*5%で有意。

注2：カテゴリーの組み合わせ別に差の検定を行った結果、違いが見られた項目に*を付記した。

(2) 学長の属性と意思決定に有効な能力

次いで、学長の属性の各変数内の組み合わせ別に前項で得られた2つの因子の因子得点について平均値の差の検定を行った。表33は組み合わせ別の差の検定の結果、差が有意であった項目に*印を付記して表示している。

この結果から、性別、現大学勤務年数、上級管理職経験、部局の最高責任者経験はいずれの能力にも有意な差はみられなかった。推進能力については、50歳代より60歳代で高く、学長就任時期が3～5年以内より

6年以上前で高い。個人的資質能力は、60歳代よりも70歳以上で高く、大学以外の管理職等未経験よりも経験者で高い。

このように学長の属性は意思決定に有効な能力に殆ど影響を与えていないものの、学長在任年数が長期にわたる場合は学内に働きかける推進能力が高く、大学以外の管理職等経験者では業務の専門性や個人的な資質に関する能力が高いという結果が得られた。以上のことから、学長就任前の経験と学長就任後の経験によって発揮する能力の傾向が異なっている点に留意する必要がある。

表34 機関属性と意思決定に影響を与えた際に有効だった能力（差の検定）

	N	意思決定に影響を与えた際に有効だった能力		
		推進能力	個人的資質能力	
在籍学生数	合計	177	0.000	0.000
	1,000人未満	58	-0.145	0.038
	1,000人～3,000人	73	-0.022	-0.108
	3,000人～5,000人	10	0.395	0.261
	5,000人～10,000	20	-0.052	-0.158
	10,000人以上	16	0.444	0.391
	合計	173	-0.003	0.013
教育タイプ	大学院充実	32	0.271	0.378 *
	学部教育中心	99	-0.002	-0.143 *
	職業専門教育	42	-0.212	0.103
理事長兼務	合計	177	0.000	0.000
	兼務なし	147	-0.063 *	-0.079 *
	兼務あり	30	0.310 *	0.388 *

注：*5%で有意。

注2：カテゴリーの組み合わせ別に差の検定を行った結果、違いが見られた項目に*を付記した。

(3) 機関属性と意思決定に有効な能力

次に、前項同様に、機関の属性の各変数内の組み合わせ別に2つの能力の因子得点について平均値の差の検定を行った。表34は組み合わせ別の差の検定の結果、差が有意であった項目に*印を付記して表示している。

在籍学生数はいずれの能力においても有意な差はみられなかった。推進能力については、理事長兼務者で

高く、個人的資質能力については理事長兼務者で高いほか、教育タイプが学部教育中心に比べ大学院充実で高い。理事長兼務者がいずれの能力も有意に高い理由としては、意思決定に関わる範囲がより広範にわたることから、学内での影響力と自身の能力の評価が連動している可能性が考えられる。この点については、次項で検証を行う。また、大学院充実タイプの大学で個人的資質能力が高い点については、個人的資質能力の

表35 学長の影響力と意思決定に影響を与えた際に有効だった能力

	N	意思決定に影響を与えた際に有効だった能力		
		推進能力	個人的資質能力	
合計	176	0.005	0.002	
学長の影響力	学長専決	40	0.136 *	-0.166
	学長以外専決	15	-0.458 *	-0.322
	権限共有	74	0.367 * *	0.296 *
	低関与	47	-0.527 * *	-0.212 *

注：*5%で有意。

注2：カテゴリーの組み合わせ別に差の検定を行った結果、違いが見られた項目に*を付記した。

中に顕著な学術的研究能力や社会的貢献能力が含まれるため、学術的な実績に基づく学内の評価が影響していることが考えられる。

(4) 学長の影響力と意思決定に有効な能力

では、学長の影響力と意思決定に有効な能力はどのような関係にあるのだろうか。ここでも同様に、学長の影響力4タイプの各組み合わせ別に2つの能力の因子得点について平均値の差の検定を行った。表35は組み合わせ別の差の検定の結果、差が有意であった項目に*印を付記して表示している。

分析の結果、いずれの能力についても学長の影響力

と有意差がみられ、推進能力については、低関与より学長専決で、低関与および学長以外専決よりも権限共有で有意に高く、個人的資質能力については、低関与より権限共有で有意に高い。

これは、学長自身が意思決定に大いに影響を与えていると認識している場合に、能力の有効性についても全般的に高く評価する傾向があるものと考えられる。

(5) 意思決定に有効な能力の規定要因

ここまで学長の属性および機関属性と、属性間の関係、業務の時間配分、学長の影響力、意思決定に有効な能力のそれぞれの関係についてみてきた。分析結果から、全般的には学長の属性や機関属性による違いは大きいとは言えないものの、部分的に有意な関係がみられた。

そこで本項では、意思決定に有効な能力を規定する

表36 意思決定に影響を与えた際に有効だった能力を従属変数とする重回帰分析

		意思決定に影響を与えた際に有効だった能力	
		推進能力	個人的資質能力
		β	β
(定数)			
学長の属性	性別(基準=女性)		
	男性	-0.087	-0.079
	学長就任時期	-0.098	0.067
	部局の最高責任者経験(基準=未経験)		
	部局の最高責任者経験あり	-0.062	0.098
機関属性	大学以外の管理職等経験(基準=未経験)		
	大学以外の管理職等経験	0.063	0.229 **
	教育タイプ(基準=学部教育中心)		
	大学院充実	0.078	0.235 **
	職業専門教育	-0.055	0.165 *
学長の影響力	理事長兼務(基準=理事長兼務なし)		
	理事長兼務あり	0.125	0.134
	(基準=低関与)		
	学長専決	0.265 **	0.012
業務の時間配分	権限共有	0.486 ***	0.185 *
	学長以外専決	0.02	-0.001
	大学のビジョン・戦略の検討・策定および普及	-0.043	-0.085
	大学の日常的な管理・運営・調整	-0.104	-0.255 **
調整済みR ² 乗		0.206	0.214
N		170	170

注：強制投入法、***0.1%、**1%、*5%で有意。

要因をさらに明らかにするため、重回帰分析を行う。独立変数には、属性に関する変数（性別、学長就任時期、部局の最高責任者経験、大学以外の管理職等経験、教育タイプ、理事長兼務）および学長の影響力、業務の時間配分（大学のビジョン・戦略の検討・策定および普及、大学の日常的な管理・運営・調整）を用いる。業務の時間配分には、学長全体の業務に占める割合が高かった上位2項目を取り上げた。従属変数は、意思決定に有効な能力の2因子（推進能力、個人的資質能力）の因子得点とする。

表36の重回帰分析の結果、推進能力については、学長の属性、機関属性とも殆ど影響しておらず、学長の影響力の強さのみが推進能力に寄与しており、学長専決または権限共有の場合にプラスの影響が見られ、特に権限共有の場合に影響が大きい。

また、個人的資質能力については、大学以外の管理職等経験、教育タイプ（大学院充実、職業専門教育）、学長の影響力（権限共有）がプラスの影響、業務の時間配分（大学の日常的な管理・運営・調整）がマイナスの影響を与えている。これは、日常的な調整には個

人的資質能力よりも推進能力の方が必要とされるためと考えられるが、日常的な調整の割合が大きいからと言って、推進能力が向上する訳ではないということがうかがえる。

5. まとめと考察

本章では、分析結果から得られた知見をまとめ、これらの知見について考察し、本研究から示唆される点について論じる。まず、分析から得られた主な知見は以下の通りである。

- ① 学長の属性に関する特性として、部局の最高責任者経験者は現大学勤務年数が長く、大学以外の管理職等の経験が少ない。また、在籍学生数が多い大学ほど部局の最高責任者経験が多い。これは、在籍学生数が多い大学では専任教員数が多く人材が豊富であり、全学委員会等の役職も多いため、学内に様々なマネジメント経験の機会があり、その実績を踏まえて未来の学長候補者が選抜されていく仕組みがあると考えられる。一方、大学以外の管理職等経験者は70歳代以上が多く、部局の最高責任者は未経験が多い。その他、在籍学生数の少ない大学において女性の学長が多い。
- ② 業務の時間配分については、全体では、大学の日常的な管理・運営・調整 (43.2%)、大学のビジョン・戦略の検討・策定および普及 (21.7%)、研究・学会・教育活動 (13.2%)、対外的な交渉・ネットワーキング・広報 (11.3%)、政府や社会における社会貢献活動 (8.8%) となっている。学長の業務の時間配分は、当該大学の勤務年数や学長在任年数によっては有意な差がみられず、部局の最高責任者経験の有無や職業専門教育を行う教育タイプの大学であるかによって部分的に異なる傾向がみられた。部局の最高責任者経験者の方が未経験者よりも大学の日常的な管理・運営・調整の時間が有意に短い。これは、在職年数や現大学勤務年数が長いだけでは、日常的な管理・運営・調整時間に影響を与えないが、部局の最高責任者経験を経ることで学内調整をスムーズに行うことができるようになると考えられる。機関属性では、職業専門教育を行う大学で、その他の教育タイプの大学よりも大学のビジョン・戦略の検討・策定および普及の時間が有意に少なく、教育目的が明確であるためビジョンや戦略の策定・共有にかかる時間が少ないと考えられる。

- ③ 学長の影響力については、全般的に、低関与タイプが40%弱から50%を占めて最も高く、様々なアクターが協働して意思決定を行っており、学長だけが多大な影響力を有している訳ではない。大学全体のビジョンや戦略の策定については、特定の部局に偏らず全学的な観点で決定する必要があるため、その他事項と比較すると、やや学長の影響力が強く発揮される傾向にある。一方で、予算については、理事会が最終決定を行うため、理事長や理事等の学長以外の影響度が大きいことが示唆されている。学長の属性としては在任年数が短い場合に影響力も弱い。機関属性では有意差はない。また、学長の影響力による業務の時間配分の違いとして、大学のビジョン・戦略の策定は関与アクターが一人の場合、権限共有の場合よりも少なく、日常的な管理・運営・調整については、学長以外専決よりも権限共有の方が少ない。
- ④ 有効な能力については、組織をリードし学内に働きかける「推進能力」と業務の専門知識や人格といった「個人的資質能力」の2つの因子が得られた。「推進能力」は、学長の在任年数や理事長兼務と関係がみられたが、最も強く影響しているのは学長の影響力であった。「個人的資質能力」は、学長の影響力だけでなく大学以外の管理職等経験や教育タイプも同程度に影響を与えていた。在籍学生数との関係については、学生数が多い大学ほど部局数が多いため、関係者間の調整能力が重要になると予測していたが、分析結果からは有意な関係は見いだせなかった。学長の影響力と有効な能力については、意思決定の関与アクター数に関わらず学長が自身の影響度を高いと評価した場合、能力の有効度も全般的に高く評価する傾向がみられた。

続いて、これらの知見について考察し、そこから示唆される点について述べる。

第1に、今回の分析結果では、学長の属性は学長の仕事の仕方や影響力、有効な能力に殆ど影響を与えていなかった。それは機関属性についても同様である。これはどのように解釈できるであろうか。

まず考えられるのは、今回扱った学長の属性、機関属性のほかに、学長の影響力や能力に影響を与える重要な要因が存在している可能性である。例えば、先行研究では学長のリーダーシップは組織文化やフォロワーとの関係によって異なることが指摘されているが、これらは今回の分析の変数には含まれていない。

また、分析手法についても、今回の研究では、クロス分析を主とした探索的な分析方法にとどまっておき、他の変数を統制できていない可能性もあり得る。本研究で用いたデータは学長自身の認識に基づく回答であるため、実態をどの程度反映しているかは不明であり、学長の影響力や能力の有効度をいかにして客観的に分析可能であるか検討の余地がある。

あるいは、学長の属性および機関属性との組み合わせによる、学長の属性パターンの違いは学長の業務遂行には影響せず、どのような特性の学長であっても学長が果たす役割や能力には共通性があるという仮説のもと、さらなる検証を行うことも考えられるであろう。

第2の点として重要なのは、現大学の勤務年数や学長の在任年数、部局の最高責任者経験、大学以外の管理職等経験等の属性は多少の影響を与えているということである。

部局の最高責任者経験は、学内関係者との調整を通じて、明文化されていないが重要な学内ルールや組織文化を理解し、学内のキーパーソンを把握する機会となる。前述の分析結果からは、勤務年数が長くなるほど自大学への理解は深まるが、部局長を経験しなければ管理・運営や調整に関する実践的な知見は得られないことが示唆されている。

一方、大学以外の管理職等経験は、業務に関する知識等、個人の資質・能力を育成する機会となっている。管理職等の経験から得られた汎用的なスキルは、大学組織においてもある程度は活用が可能であると考えられる。

しかし、学長は、学術的な規範に基づき大学の自律性を求める教員集団の支持を得ながら、所管庁や経済界が求める大学改革、経営の効率化に対応していく必要があり、学外での知見や経験をそのまま持ち込むだけでは、学内の状況を理解しているだけでも、うまくはいかない。

現在、多くの大学では、入試や教務等の学内役職を順次経験させることで大学教員の管理・運営能力を育成、評価し、教員管理職の育成を行っている。しかし、学長は様々なステークホルダーとの関係の中で多面的な役割を求められる難しい職務であり、学内経験のみに依存した教員管理職育成には限界があるのではないだろうか。学長に何を期待し、学長候補となる人材をいかに育てるかは今後ますます重要な課題となるだろう。

最後に、本稿の限界と今後の課題について触れておく。本研究で使用した調査データはあくまで学長本人

の主観による回答であり、また、無記名式の調査票であったため、個別の大学データと紐づけることができなかった。学問領域や大学の経営状況によっても求められるリーダーの役割は変化するため、客観的なデータも踏まえた考察が必要である。また、誰が学長に就任したかを分析するにあたり、学長の選出方法は重要な視点であるが、調査に当該の設問がなく、また私立大学の学長選考規程は一般に公開されておらず入手が困難であったため、今回の分析の枠組みから除外せざるを得なかった。今後の課題としては、前述の課題を調査に反映し、機関属性に大学の基本データを追加したうえで、学長の属性、学長選考方法との関係を分析することがあげられる。さらに、データ分析を踏まえ、学長本人へのインタビューや個別大学の事例分析を行うことも有用であると思われる。

引用文献

- 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 第54巻, pp.30-44.
- 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.
- ロバート・バーンバウム『大学経営とリーダーシップ』玉川大学出版, 1992.
- 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』第11号, pp.253-272.
- 中島英博 2012. 「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, pp.53-66.
- 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—」『「大学教育改革の実態の把握及びそれに伴う調査分析」事業成果報告書』pp.67-84.
- 宮嶋恒二 2016. 「私立大学におけるガバナンスの有効性に関する実証研究」『同志社政策科学研究』17(2), pp.83-97.
- 絹川正吉 2002. 「私立大学の組織・経営再考」『高等教育研究』第5集, pp.27-51.
- 小沢弘明 2013. 「大学の自律と管理—新自由主義時代における」『シリーズ大学 組織としての大学』第6巻, 岩波書店, pp.53-76.