

大学経営政策研究

第6号（2016年3月発行）：17-32

大学上級管理職の経営能力養成の現状と将来展望

—上級管理職調査から—

王 帥 ・ 両角 亜希子

大学上級管理職の経営能力養成の現状と将来展望

—上級管理職調査から—

王 帥* ・ 両角 亜希子**

Present Status and Future Prospects for Developing Leadership and Management Competencies of University Senior Managers : Results of the Questionnaire Survey

Shuai WANG & Akiko MOROZUMI

Abstract

Recently, higher education reforms in Japan has strengthened the leadership of university presidents. However, very few studies have examined the leadership of university senior managers, and it is hard to identify what the difference is between senior academic managers and senior non-academic managers when it comes to leadership and management competencies. This paper attempts to analyze the present situation and future prospects of developing leadership and management competencies of university senior managers in Japan through a questionnaire survey. The findings indicate that although the top senior managers are required to possess comprehensive abilities, only a few of them attended management and leadership training. Work experience at university is important for senior managers, but at the same time, they have high expectations about external experiences and specialized training.

1 問題の所在

グローバル化の進展、18歳人口の減少、政府の財政緊縮といった大学を取り巻く環境は大きく変わっている一方、教育研究の卓越性の強化、イノベーションの創出、責任ある経営体制の構築のような大学内部の改革が求められている。この一連の改革や大学組織全体を牽引していく大学上級管理職の役割への期待が強まっている。経済界からも、グローバル化の進展等によって大学間競争が激化する今日においては、大学経営にも経営の専門家が必要であると言われてきている（経済同友会2012）。制度面においても、2015年4月に学校教育法を改正して、教授会の権限を法的に制約し、

* 東京大学大学院教育学研究科 教育学研究員
** 東京大学大学院教育学研究科 准教授

学長補佐体制を充実させることで、学長リーダーシップを強化しようとしている。

しかしながら、経営管理能力や人材養成の在り方を踏まえ、法令改正、補助金政策等による学長リーダーシップの一方的に強化して解決する問題なのであろうか。大学経営管理の仕組みは一般企業の組織と異なり、学問の自由と大学の自治を追求し、大学の使命と役割を果たすために学術面と経営面の双方にわたる経営管理が必要となる。その役割を担う上級管理職の職務が極めて重大である一方、学術面に関わる学術管理職と経営面に関わる経営管理職の現状やあるべき姿についての研究は、特に見過ごされてきたテーマである。学術管理職と経営管理職がどのような役割を担い、実際にどのような能力が必要なのか、その能力がいかに養成されたのかが必ずしも明らかになっていない。そこで本稿は学術管理職と経営管理職の両者の経営能力養成に着目し、質問紙調査（上級管理職調査）のデータを用いて上級管理職の経営能力養成の現状と将来展望を検討し、大学経営人材養成の在り方への提言を行う。

2 先行研究と課題設定

2.1 先行研究

大学の多岐にわたる使命を実現するために、大学経営管理の在り方が重視され、大学経営人材の養成が必要となっている。国立大学は2004年の法人化以降に学長のリーダーシップの下で、大学自らガバナンス改革への取組みが求められ、学長の役割が最も重要となっている。経営手腕をより重視するため、学長像も転換したと言われている（川嶋 2007）。国立大学財務・経営センターによる国立大学の学長を対象に4回にわたる機関運営に関するアンケート調査では、約9割の学長が自身の影響力を最強と感じ、意思決定への学長の影響力が強くなっていることが明らかになっている（水田 2015）。しかし、大学の戦略的経営を担う経営人材の育成に注目が集まる中、主な取り組みは事務職員を対象としたものであり、トップマネジメントや学術管理職に対する取組はほとんど見られず、学長や理事などの経営層に対する経営資質向上の機会はほとんど提供されていない（中島 2011）。教員調査の分析から、教員は上級管理職に必ずしも満足していないと示されている（両角 2014）通り、学長のようなトップマネジメント層の経営権限を強化するだけで、大学経営が必ずしもうまく行くとは限らない。むしろ大学上級管理職の現状と能力養成の実態を把握したうえで、能力育成の在り方を検討することが重要な課題となっている。

上級管理職への関心が高まっており（本間 2015）、上級管理職を調査対象とする実態調査（国立大学財務・経営センター 2015；私立高等教育研究所 2007；副学長に焦点を当てた夏目 2013）も実施されているものの、意思決定の主体や権限の所在、経営の課題等の関心が強く、幅広く上級管理職の能力育成に着目した研究はほとんどない。また、日本の上級管理職の人材育成を検討する際に、アメリカを中心に外国の事例も多く紹介されている（夏目 2013；高野 2012）。しかし、日本では大学管理職の外部労働市場は未発達であり、諸外国の実践をそのまま適用できない。日本の大学特有のガバナンスシステムと組織文化の中で、上級管理職の経営能力をいかに高め、人材養成の在り方がどうあるべきかについて、先行研究では必ずしも明らかになっていない。

2.2 課題設定

歴史的にも理念的にも、教員を中心とする大学の同僚制が重要な意味を持ってきているものの、大学の活動が多様化・複雑化し、財源も多元化するにつれ、非教員である行政職員の役割もその重要度を増している（山本他 2005）。1997年に大学行政管理学会が作られたこともこうした背景にあった。学長などの学術管理職は、同僚の中から経験と業績に優れたものが選ばれて一定期間を務めてきたが、近年、急速に期待される役割が大きく、重要に変わりつつある。このような背景の中で本研究は学術管理職と経営管理職がそれぞれどのように大学経営管理に関わり、いかなる能力が必要と思われるのか、どのような人材養成の在り方が望まれているのかを明らかにすることを目的とする。具体的な課題は以下の三つを設定する。第一は、上級管理職が担当する業務の実態、及びその業務の実行に関わる能力の考察である。上級管理職が、大学の経営管理に関わる様々な事柄の決定にどの程度の影響を与えているのか。また、職務遂行のための基本的能力についてどのように思われているのか。これらの考察を通して、上級管理職の業務遂行に影響する経営管理能力の現状を把握する。第二は、現職までの経験、及び教育・研修実態の検討である。現在の役職までどのような経験を積んできたのか、業務遂行能力の養成に関連する教育・研修の実態がいかなるものか。これらの考察を通して、上級管理職の経営管理能力養成の実態を明確にする。第三は、経営人材養成の将来への展望である。人材養成のあるべき姿について上級管理職がどのように捉えているのかを把握し、職務内容や今までの経験などの違いによって、望まれる経営人材養成の在り方の相違を検討する。

2.3 使用データ

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」である。全国にわたる大学の上級管理職（学長、理事長、副学長、理事と事務局長）を把握する上で、大学の学長、理事長、副学長、理事と事務局長を対象に大学の規模に応じて調査票を配布した。配布数は4,082名分で、976名が回答した。回収率が24.0%である。回答者の属性を表1に示した。調査回答者は、6割が私立出身で、7割強が60歳代以上で、9割強が男性である。

2015年度学校基本調査によると、日本の大学のうち、国立大学が占める割合が11.0%、公立大学が占める割合が11.4%、私立大学が占める割合が77.5%である。本調査は国公立の割合が日本全国の大学の分布より若干高いという偏りがあることに留意する必要がある。また、本研究で使われる調査データは回答者の自己申告によるものであり、他人による客観的な評価を加えて行ったものではないため、意識調査に留まることにも留意する必要がある。

表1 回答者の属性

設置者	年齢	性別
国立 (21.1%)	40歳未満 (0.2%)	男性 (93.4%)
公立 (17.0%)	40歳代 (1.7%)	女性 (5.8%)
私立 (61.9%)	50歳代 (21.2%)	
	60歳代 (55.3%)	
	70歳以上 (20.9%)	

3 担当業務の実態及び業務遂行の基本能力

3.1 上級管理職の属性

まず、本稿で用いる分類を説明する。問題関心を踏まえたうえで、上級管理職を「学術管理職」と「経営管理職」に分けた後、さらにトップマネジメント層とそれ以外の層に分けた。つまり、図1のように「学術管理職（学長・総長）」、「学術管理職（学長・総長以外）」（副学長、修士か博士の学位を持つ理事、学部長・研究科長）、「経営管理職（理事長）」、「経営管理職（理事長以外）」（理事長、常任理事・非常勤理事及びアカデミックな学位を持っていない理事、事務局長）に区分した。このように担当業務（水平的）と組織階層（垂直的）の分類の細分化によって、上級管理職の現状を総合的に把握することができる。本稿はこの分類を持って分析していく。

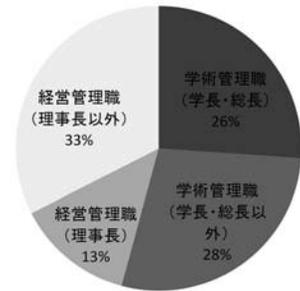


図1 上級管理職の分類

表2には大学の設置形態と管理職類型別に上級管理職の属性を示した。まず年齢の分布について、国立大学の場合には、学長・総長の79.2%が60歳代であり、20.8%が70歳代以上である。学長・総長以外の学術管理職の76.2%が60歳代以上であり、20.5%が50歳代以上となっている。理事長以外の経営管理職の80.0%が50歳代であり、14.3%が60歳代である。公立大学と私立大学の理事長の年齢については、70歳以上の割合（公立42.1%、私立50.9%）が高く、年齢の高い層に偏っている。即ち、理事長、学長・総長、学長・総長以外の学術管理職、理事長以外の経営管理職という順に、年齢層が下がっていくことが分かる。理事長や学長・総長クラスは60歳代以上がほとんどである一方、理事長以外の経営管理職は50歳代以下に集中している。国公立大学が同じような傾向を表している。

次に学位資格については、修士号か博士号などのアカデミックな学位を持つ上級管理職（以下「学術」と略称）と、アカデミックな学位を持たない上級管理職（以下「非学術」と略称）に分けた。国立大学の場合には、学術管理職の9割以上が修士以上のアカデミックな学位を持っている一方、

表2 上級管理職の属性

	N (計)	年齢(%)					学位資格(%)		性別(%)		現在勤務 大学での 勤務年数 (年)	現職に就いてからの年 数 (年)	
		40歳未満	40歳代	50歳代	60歳代	70歳以上	学術	非学術	男性	女性			
国立	学術管理職 学長・総長	48	0.0	0.0	79.2	20.8	100.0	0.0	97.9	2.1	31.0	4.5	
	学術管理職 学長・総長以外	122	0.0	20.5	76.2	3.3	95.1	4.9	96.7	3.3	25.6	3.7	
	経営管理職 理事長												
	経営管理職 理事長以外	36		5.7	80.0	14.3	0.0	5.6	94.4	100.0	0.0	4.1	3.1
	(計206)			***			***				***	**	
公立	学術管理職 学長・総長	39		5.3	65.8	28.9	92.3	7.7	92.1	7.9	13.4	4.8	
	学術管理職 学長・総長以外	43		34.9	55.8	9.3	95.3	4.7	95.3	4.7	17.8	3.7	
	経営管理職 理事長	20		5.3	52.6	42.1	70.0	30.0	84.2	15.8	9.0	4.5	
	経営管理職 理事長以外	58		43.6	50.9	5.5	8.6	91.4	100.0	0.0	3.3	3.3	
	(計160)			***			***		*		***	**	
私立	学術管理職 学長・総長	161	0.0	0.0	9.9	55.9	34.2	88.2	11.8	88.8	11.2	18.4	5.3
	学術管理職 学長・総長以外	102	1.0	4.9	24.5	49.0	20.6	89.2	10.8	88.1	11.9	18.0	5.5
	経営管理職 理事長	106	0.0	1.9	8.5	38.7	50.9	42.5	57.5	94.3	5.7	19.8	9.0
	経営管理職 理事長以外	215	0.5	2.8	25.6	59.1	12.1	19.1	80.9	97.2	2.8	19.9	5.5
	(計584)			***			***		**		***	***	

***P<.001 **<.01 *P<.05 +P<.1

経営管理職がほとんど修士以上のアカデミックな学位を持っていない。公立大学と私立大学の場合は、修士以上のアカデミックな学位を持つ理事長が多いことを除けば、国立大学とほぼ同じ傾向を表している。

性別については、国公立のいずれも男性の上級管理職が圧倒的に多い。国立大学には女性の上級管理職がほとんどいない。公立大学には管理職類型別によって女性の割合が変わっている。例えば、学長・総長の7.9%、理事長の15.8%が女性となっている。私立大学には、学術管理職のうち、女性の割合が1割程度であり、経営管理職の女性の割合が低い。

現在勤務大学での勤務年数については、国立大学の場合には、学長・総長が平均31.0年、学長・総長以外の学術管理職が平均25.6年で、同じ大学での勤務年数が非常に長い。私立大学の場合には、どの管理職類型別においても平均勤務年数が20年前後となっている。また、公立大学の場合には、学術管理職の平均勤務年数が20年以下であり、経営管理職のほうが平均10年以下となっている。

また、現職に就いてからの年数をみると、私立大学の理事長（9.0年）のほうが若干高いほか、ほとんど5年前後の勤務年数となった。国公立の間に大きな違いが見られなかった。

以上のような調査対象の属性を踏まえ、特徴を留意しながら分析していく。

3.2 担当する業務内容

上級管理職がどのような業務を担当しているのか、表3には様々な業務内容について因子分析を行い、三つの因子が得られた。一つ目の因子は、「教育活動の評価」、「研究活動の評価」、「新しい教育プログラムの決

表3 業務内容の因子分析

	第1因子	第2因子	第3因子
	教育・研究に関わる諸活動	財務・人事	大学ビジョン・戦略の策定
教育活動の評価	0.88	0.04	0.12
研究活動の評価	0.83	0.09	0.15
新しい教育プログラムの決定	0.83	0.02	0.24
学内の優先的領域、テーマの決定	0.81	0.14	0.22
教員の採用昇進やテニュアの決定	0.66	0.30	0.12
学部学科の再編方針の決定	0.63	0.30	0.34
国際化の諸活動	0.62	0.23	0.33
人件費の方針、予算	-0.03	0.88	0.09
人件費を除く、その他予算の方針、配分	0.07	0.77	0.09
組織人事戦略の策定	0.26	0.69	0.25
関係省庁や外部関係者との交渉	0.16	0.57	0.21
大学全体の主要管理職の人事	0.35	0.55	0.34
大学全体の戦略策定	0.34	0.35	0.85
理念ビジョンの策定または改訂	0.39	0.32	0.68

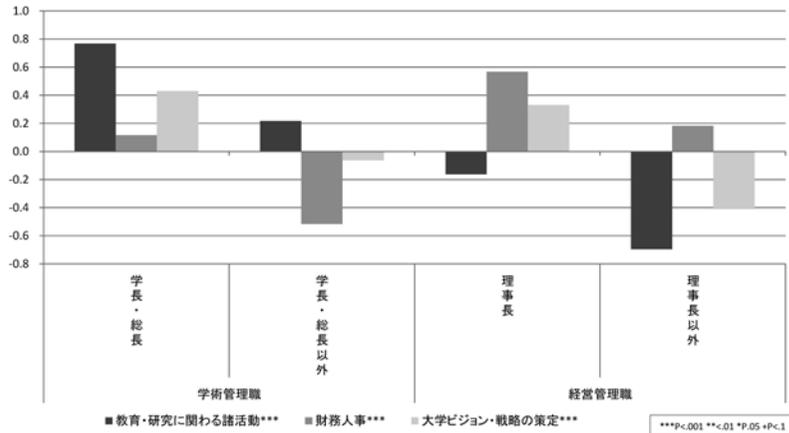
因子抽出法: 主因子法 回転法: Kaiserの正規化を伴うバリマックス法

定]、「学内の優先領域、テーマの決定」、「教員の採用昇進やテニュアの決定」、「国際化の諸活動」のような教育面や研究面に関する業務内容が多いため、この因子を「教育・研究に関わる諸活動」因子と名付けた。二つ目の因子は、「人件費の方針、予算」、「人件費を除く、その他予算の方針、配分」、「組織人事戦略の策定」、「関係省庁や外部関係者との交渉」、「大学全体の主要管理職の人事」のような財務や人事面に関する業務内容がほとんどで、この因子を「財務・人事」因子と名付けた。三つ目の因子は、「大学全体の戦略策定」と「理念ビジョンの策定または改訂」のような大学全体の管理運営に関する内容であるため、この因子を「大学ビジョン・戦略の策定」因子と名付けた。

管理職類型別に三つの因子の得点を図2に示した。それぞれの業務内容について統計的に有意

な差を得た。まず、教育・研究に関わる諸活動に影響力があるのは、学術管理職である。そのうち、学長・総長の影響が最も大きい。次に、財務人事に影響力があるのは、経営管理職と学長・総長である。大学の経営面に及ぼす影響は、学術管理職より経営管理職

図2 管理職類型別にみる業務内容



のほうが大きいことが分かる。特に理事長の影響力が最も高い。学長・総長も財務人事に影響を与えるが、理事長より若干影響力が小さい。また、大学ビジョン・戦略の策定に影響力があるのは、学長・総長と理事長である。学術管理職と経営管理職のトップマネジメント層が、大学全体の戦略策定や経営管理に最も影響が大きいことが調査から確認できる。いずれの業務内容に関しては、管理職類型別に分業されており、学術出身の管理職は教育・研究に関わる業務に従事し、非学術出身の管理職は経営面に関する業務に従事していることが分かる。上級管理職のそれぞれの専門性を活かしながら、業務に取り込んでいることが見られる。

3.3 業務に必要な能力

業務に必要な能力について因子分析を行い、三つの因子が得られた(表4)。一つ目の因子は、「事業、事務をやりぬく能力」、「組織やチームをリードする能力」、「関係者間の調整を行う能力」、「対外的な交渉を行う能力」、「ビジョン、戦略を創る能力」、「人にやる気を起こさせる能力」、「人的ネットワークを構築する能力」のようなあらゆる面において

表4 業務に必要な能力の因子分析

	第1因子	第2因子	第3因子
	リーダーシップ能力	個人資質能力	コミュニケーション能力
事業、事務をやりぬく能力	0.77	0.16	0.19
組織やチームをリードする能力	0.76	0.24	0.21
関係者間の調整を行う能力	0.67	0.15	0.29
対外的な交渉を行う能力	0.66	0.25	0.13
ビジョン、戦略を創る能力	0.59	0.36	0.14
人にやる気を起こさせる能力	0.53	0.41	0.32
人的ネットワークを構築する能力	0.49	0.42	0.36
顕著な学術的研究能力	0.11	0.77	0.19
顕著な社会的貢献能力	0.26	0.73	0.18
国際、多文化の環境で働く能力	0.23	0.72	0.16
大学の顔としての役割を担う能力	0.40	0.61	0.21
人格者であること	0.37	0.46	0.28
教職員、学生などの意見をくみ上げる能力	0.28	0.30	0.82
教職員、学生などに大学の方針を伝える能力	0.45	0.33	0.56

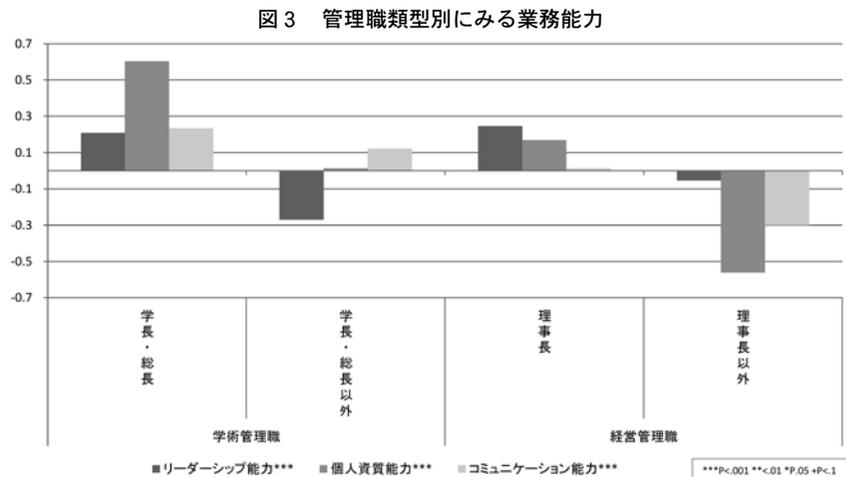
因子抽出法: 主因子法

リードし、高度な指導力と統率力が求められており、この因子を「リーダーシップ能力」因子と名付けた。二つ目の因子は、「顕著な学術的研究能力」、「顕著な社会的貢献能力」、

「国際、多文化の環境で働く能力」、「大学の顔としての役割を担う能力」、「人格者であること」のような上級管理職本人の能力や個人の資質に関する因子であり、これを「個人資質能力」因子と名付けた。三つ目の因子は、「教職員、学生などの意見をくみ上げる能力」と「教職員、学生などに大学の方針を伝える能力」のような意思疎通やコミュニケーションに関する内容であるため、この因子を「コミュニケーション能力」因子と名付けた。

管理職類型別に

三つの因子得点を図3に示した。それぞれの業務内容について統計的に有意な差を得た。まず、リーダーシップ能力について、実際の意思決定の際に最も影響が大きいと回答を得ているのは、



学長・総長と理事長である。両者が大学全体の経営管理に関する業務を行う上で、リーダーシップ能力が最も必要であることが分かる。次に、個人資質能力についても、学長・総長と理事長の得点が高い。特に、学長・総長の個人資質能力が他の管理職より高いだけでなく、三つの業務能力のうち最も得点が高い。即ち、学長・総長が大学経営の最高責任者であり、大学全体を統率するリーダーシップ能力が必要であるほか、本人の素質や威信、あるいは個人魅力のような個人資質能力も業務を行う上で欠かせないものであると考えられる。トップマネジメント層が業務を行う上で、総合的な能力が必要となっていることが分かる。また、コミュニケーション能力について実際の意思決定を行う際に有効であると回答を得たのは、学術管理職である。いずれの業務能力に関しても、管理職類型別に必要な能力が異なることが明らかになった。

4 現職までの経験及び教育・研修の実態

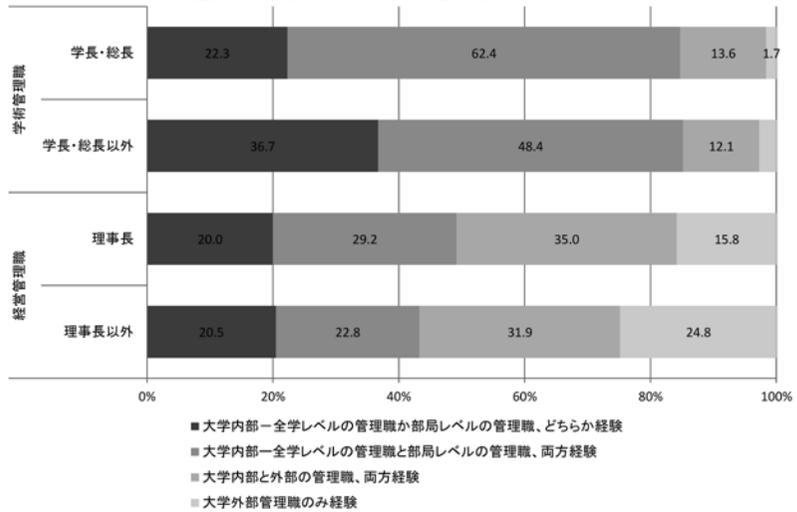
上級管理職が現職までどのような経験を経て、どのような教育・研修を受けたのかについて考察していく。

4.1 現職までの経験

現職までの経験を管理職類型別にみると、図4のように学術管理職と経営管理職の経験が異なることが分かる。学術管理職のうち、学長・総長の8割が大学内部のみの経験を持っており、それ以外の学術管理職も同じ傾向を表している。学術管理職の学外での経験が極めて少ないことが分かる。一方、経営管理職の場合は、半数以上の管理職が、なんらかの形で大学外部での管理職の経

験を持っている。例えば、理事長のうち、大学外部での管理職経験を持つ管理職が50.8%（「大学内部と外部の管理職、両方経験」35.0%と「大学外部管理職のみ経験」15.8%の合計）を占め、理事長以外の経営管理職のうち、56.7%（「大学内部と外部の管理職、両方経験」31.9%と「大学外部管理職のみ経験」24.8%の合計）が大学外部の経験を持っている。

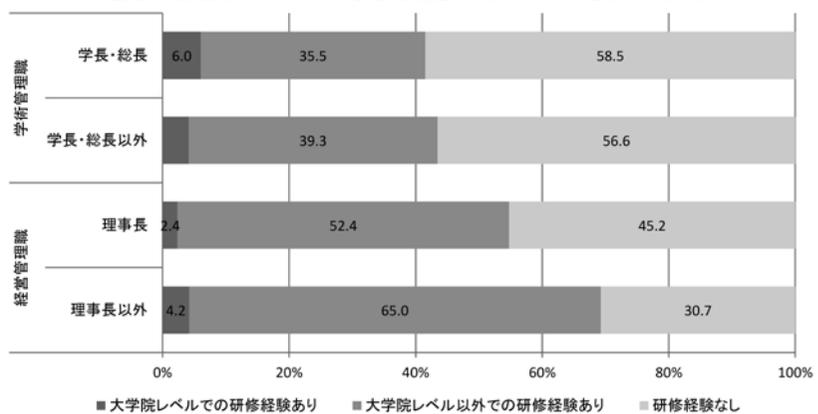
図4 管理職類型別にみる現職までの経験



4.2 教育・研修の実態

管理職類型別に管理運営の教育・研修を受けた経験の状況を見ると、図5のように研修経験を持っていない上級管理職の割合が高い。研修を受けると言っても、大学院のような専門機関での研修ではなく、大学院レベル以外での研修が主流であることが分かる。また、経営管理職より学術管理職のほうが、研修を受けない割合が高い。特に、学長・総長の58.5%が研修経験がなく、しかも学長・総長や理事長のようなトップマネジメント層ほど、研修を受けていない割合が高くなっている。トップマネジメント層には総合的な能力が求められている（図3）にもかかわらず、研修経験を持っていない。国立大学協会や私立学校振興・共済事業団のトップセミナー／リーダーズセミナー等の研修の機会は近年、急速に増えてきているにもかかわらず、想像していた以上に研修経験が少ない。一方、理事長以外の経営管理職ほど、大学院レベルでの研修経験（4.2%）が少ないが、大学院レベ

図5 管理職類型別にみる管理運営の教育・研究を受けた経験



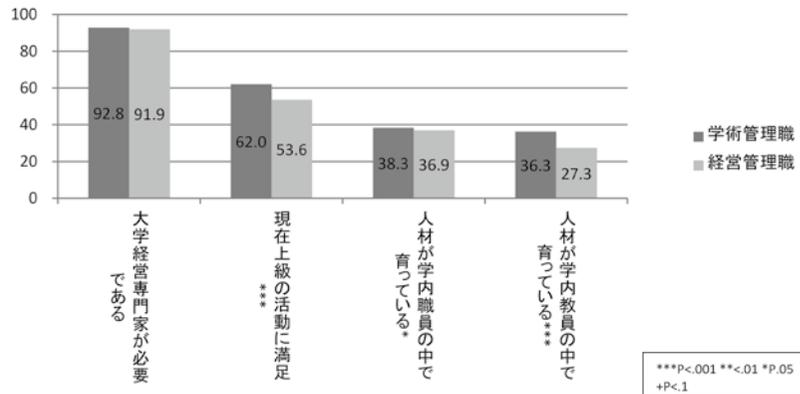
ルレベル以外での研修経験を持つ者の割合（65.0%）が高い。理事長以外の経営管理職のうち、外部管理職の経験者が多いため（図4）、大学外部で何らかの形での研修を受ける可能性

が高い。一方、学術管理職は、学内出身者が多く（図4）、研修機会も少なく、必要性も感じにくいかもしれない。

4.3 経営人材養成の現状への評価

図6は、学術管理職と経営管理職別に所属大学の経営人材養成現状への評価をまとめたものである。「大学経営専門家が必要である」と回答したのは学術管理職と経営管理職が共に9割の回答を

図6 人材養成の現状に関する評価 (%)



得ている。上級管理職の中で、管理運営に特化した人材養成及び職能開発のニーズが最も高い。また、自らの活動の評価として、自大学の「現在上級管理職の活動に満足」と回答したのは、学術管理職の場合には62.0%、経営管理職の場合には53.6%である。大学経営管理への満足度が比較的高いと見られる。一方、これらの項目と比べて、「人材が学内職員の中で育っている」と「人材が学内教員の中で育っている」と回答したのは、いずれも4割を下回っている。大学経営専門家のような人材養成のニーズが高いにもかかわらず、大学内部における人材養成への評価が低い。

5 経営人材養成の将来への展望

経営人材養成のあるべき姿について上級管理職がどのように捉えているのか、図7には学術管理職と経営管理職別に、人材養成の在り方に関する項目への回答を示した。三つの項目についてい

図7 人材育成に関する将来への展望

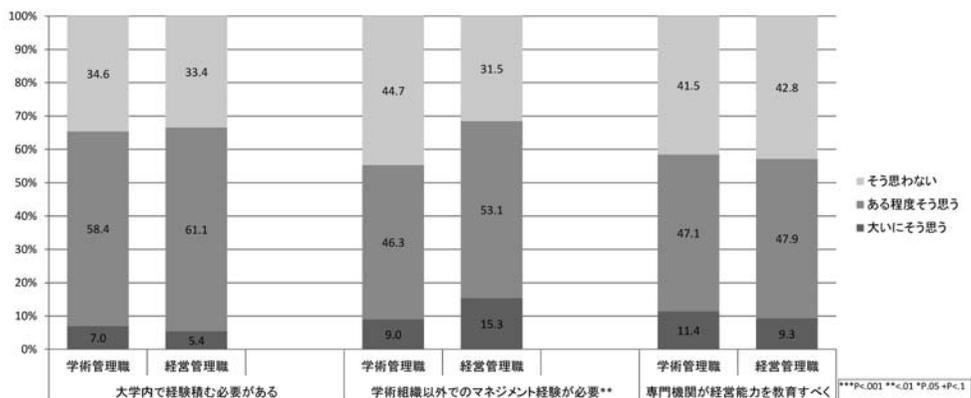


表5 使用する変数の説明

組織特性	学生数	「1000人未満」=1、「1000～3000人未満」=2、「3000～5000人未満」=3、「5000～1万人未満」=4、「1万人以上」=5
	国立ダミー	国立大学=1、公私立大学=0
	公立ダミー	公立大学=1、国立大学=0
	学術ダミー	修士あるいは修士以上のアカデミックな学位を持つ場合=1、修士あるいは修士以上のアカデミックな学位を持っていない場合=0
個人特性	現在勤務大学での勤務年数	勤務年数
	大学外部の管理職経験ダミー	大学以外の機関の管理職を経験した場合=1、大学内部での管理職を経験した場合=0
	研修を受けるダミー	管理・運営・マネジメントに関する教育研修を受けた=1、管理・運営・マネジメントに関する教育研修は特に受けたことがない=0
業務内容	教育・研究に関わる諸活動	表3の因子分析により設定した第1因子得点
	財務人事	表3の因子分析により設定した第2因子得点
	大学ビジョン・戦略策定	表3の因子分析により設定した第3因子得点
業務に必要な能力	リーダーシップ能力	表4の因子分析により設定した第1因子得点
	個人資質能力	表4の因子分析により設定した第2因子得点
	コミュニケーション能力	表4の因子分析により設定した第3因子得点
大学評価	大学経営を背負っていく人材が学内で育っている	「全くそう思わない」=1、「あまりそう思わない」=2、「どちらとも言えない」=3、「ある程度そう思う」=4、「大いにそう思う」=5
	現在上級管理職の活動に満足する	
	上級管理職内には「大学経営専門家」が必要である	

ずれも肯定的な回答（「大いにそう思う」と「ある程度そう思う」の合計）の割合が高く、5割以上を占めている。「大いに思う」より「ある程度思う」と答えた割合が高い。また、学術管理職の11.4%は「専門機関が経営能力を教育すべく」の項目について「大いに思う」と答えていることから、学術管理職のほうが経営管理に特化した訓練・教育への期待が高いことが分かる。一方、経営管理職の15.3%が「学術組織以外でのマネジメント経験が必要」の項目について「大いに思う」と答えていることから、経営管理職が学内での経験のほかに、学外での経験による能力の形成を高く評価していることが分かる。

経営人材養成に関する将来への展望は、どのような要因によって規定されているのか、職務内容や今までの経験などの違いによって、望まれる経営人材養成の在り方が異なるのか。これらの課題を答えるために重回帰分析から解析する。本稿で用いる主な独立変数は、大学組織の特性（学生数、設置形態）、個人の特性（学位資格、勤務年数、現職までの業務経験と研修経験）、業務内容、業務に必要な能力及び大学評価に関する変数である。変数を表5のように設定し、変数の記述量は表6のように示す通りである。従属変数は、「大学上級管理職は、自分の大学内で経験を積むことで必要な知識や技能を身につける」、「大学上級管理職には、学術組織以外の組織でのマネジメント経験が必要である」と「専門機関が大学上級管理職のリーダーシップや経営能力について教育する」の3項目である。

分析結果をみると、まず、従属変数が「大学上級管理職は、自分の大学内で経験を積むことで必要な知識や技能を身につける」の場合には、学術管理職（+）、業務内容のうちの「財務人事」（+）、業務に必要な能力のうちの「リーダーシップ能力」（-）と「コミュニケーション能力」（+）、大学評価のうちの「大学経営を背負っていく人材が学内で育っている」（+）と「現在上級管理職の活動に満足する」（+）変数が統計的に有意な結果を得た。学術管理職であるほど、学内での経験や能力の養成について今後も重視している。財務や人事の業務に関わるほど、大学内部での知識や経験の蓄積が必要だと感じている。また、意思決定をする際にリーダーシップ能力を発揮する管理

表6 使用する変数の記述量

		有効度数	平均値	標準偏差	最小値	最大値
組織特性	学生数	850	2.566	1.337	1.000	5.000
	国立ダミー	850	0.211	0.408	0.000	1.000
	公立ダミー	850	0.170	0.376	0.000	1.000
	学術ダミー	850	0.608	0.489	0.000	1.000
個人特性	現在勤務大学での勤務年数	850	18.565	14.020	1.000	56.000
	大学外部の管理職経験ダミー	850	0.323	0.468	0.000	1.000
	研修を受けるダミー	850	0.485	0.500	0.000	1.000
業務内容	教育・研究に関わる諸活動	850	0.008	0.953	-2.319	1.902
	財務人事	850	0.022	0.916	-3.067	1.598
	大学ビジョン・戦略の策定	850	0.007	0.931	-4.141	2.654
業務に必要な能力	リーダーシップ能力	850	-0.007	0.912	-4.360	1.979
	個人資質能力	850	0.002	0.893	-2.533	2.290
	コミュニケーション能力	850	-0.003	0.883	-3.085	2.108
大学評価	大学経営を背負っていく人材が学内で育っている	850	6.067	1.634	2.000	10.000
	現在上級管理職の活動に満足する	850	3.492	0.876	1.000	5.000
	上級管理職内には「大学経営専門家」が必要である	850	3.987	0.830	1.000	5.000

表7 大学経営・管理人材養成の在り方に関する規定要因分析（重回帰分析）

		大学内で経験を積むことで、必要な知識や技能を身につける	学術組織以外の組織でのマネジメント経験が必要である	専門機関が大学上級管理職の経営能力について教育する
		ベータ	ベータ	ベータ
	(定数)	***	***	***
組織特性	学生数	-0.001	-0.008	-0.069 +
	設置形態(基準=私立)			
	国立	0.018	-0.112 **	0.034
	公立	-0.017	-0.066 +	0.019
個人特性	学位資格(基準=非学術)			
	学術	0.081 +	-0.067	0.068 *
	現在勤務大学での勤務年数	-0.020	-0.041	0.082 *
	これまでの経験(基準=大学内部の管理職経験)			
	大学外部の管理職経験	-0.026	0.019	-0.023
業務内容	これまで受けた研修(基準=研修経験なし)			
	研修あり	0.032	0.055	0.055 +
	教育・研究に関わる諸活動	-0.040	-0.058	-0.072
	財務人事	0.115 **	0.096 *	0.018
業務に必要な能力	大学ビジョン・戦略の策定	-0.045	-0.015	-0.032
	リーダーシップ能力	-0.075 +	0.058	0.014
	個人資質能力	0.001	0.053	0.001
大学評価	コミュニケーション能力	0.063 +	-0.060 +	-0.040
	大学経営を背負っていく人材が学内で育っている	0.164 ***	0.048	0.014
	現在上級管理職の活動に満足する	0.098 *	-0.107 **	-0.106 **
	上級管理職内には「大学経営専門家」が必要である	-0.004	0.278 ***	0.348 ***
	調整済み R2 乗	0.061 ***	0.147 ***	0.148 ***
	F 値	4.445	10.166	10.199
	N	850	850	850

***P<.001 **<.01 *P.05 +P<.1

注:従属変数は、1(全くそう思わない)~5(大いに思う)の5段階である。

職ほど、学内での経験を重視しない結果が出た。これはリーダーシップ能力を発揮するために、学内の経験だけでは難しいためだと見られる。一方、コミュニケーション能力が必要であるほど、大学内部での経験を重視し、人材育成や大学運営の現状に満足すればするほど、大学内部での経験を重視している。つまり、総合的且つ多様な能力が要求されるリーダーにとっては、そのリーダー

シップ能力を養成するためには、学内での経験による能力の育成が重視される一方、大学外部での経験や知識の積み重ねも重要であると見られる。一方、教職員などの意見をくみ上げたり、大学方針を伝えたりする際に必要なコミュニケーション能力は、大学の組織風土と特性を踏まえた上で、学内の交流と意思疎通を図るためには、学内での経験の積み重ねが重視されると考えられる。人材育成や大学運営の現状に満足すれば、現状を維持し、大学内部で経験を積んでいくことが望まれると考えられる。

次に、従属変数が「大学上級管理職には、学術組織以外の組織でのマネジメント経験が必要である」の場合には、「国立」(－)と「公立」(－)、業務内容のうちの「財務人事」(+)、業務に必要な能力のうちの「コミュニケーション能力」(－)、大学評価のうちの「現在上級管理職の活動に満足する」(－)と「上級管理職内には大学経営専門化が必要である」(+)
変数が統計的に有意な結果を得た。国公立大学ほど、学術組織内部での経験を重視し、その外部でのマネジメント経験を積極的に捉えている。これに対して私立大学では、学術組織以外での経験を積極的に捉えている。また、財務や人事の業務に関わるほど、学術組織以外での経験を重視している。従属変数が「大学内で経験を積むことで必要な知識や技能を身につける」の分析から得られた結果とあわせて考えると、財務や人事のように専門性を有する業務を行う上で、大学内部の経験も大学外部の経験も重視されていると見られる。そして、コミュニケーション能力が必要であるほど、大学内部での経験を重視し、外部での経験について消極的である。また、上級管理職の活動に不満を持ち、経営専門家が必要であると答える管理職ほど、大学内部ではなく、大学外部でのマネジメント経験を重視している。

最後に従属変数が「専門機関が大学上級管理職のリーダーシップや経営能力について教育する」の場合には、「学生数」(－)、学位資格のうちの「学術」(+)、現在大学での勤務年数(+),「研修あり」(+),大学評価のうちの「現在上級管理職の活動に満足する」(－)と「上級管理職内には大学経営専門化が必要である」(+)
変数が統計的に有意な結果を得た。大規模大学ほど、専門機関での人材養成に対して消極的である。大規模大学では、研修の機会や様々な学内経験が多いからだと考えられる。勤務年数が長いほど、学術管理職ほど、専門機関での人材養成への関心が高い。研修を受ける管理職ほど、専門機関による経営人材養成への希望が高くなる。上級管理職の活動に不満を持ち、経営専門家が必要であると答える管理職ほど、専門機関での人材養成を期待している。

以上の分析からわかるように、同僚制の強い日本の大学組織においては、大学内部での経験や知識が重視されている。学内固有の知識を得たり、学内の交流と連携を得ることが、学内の組織運営を円滑に進めるうえで重要な意味を持っているためだと考えられる。同時に多様化且つ激しく移り変わる外部環境の中で、経営管理職にしても学術管理職にしても、大学内部だけでなく、外部にも目を向けなければならない認識が強まっている。しかも、上級管理者に求める能力が多様化するにつれ、人材養成が一様化ではなく、能力の細分化により、人材養成のあり方も変わっている。例えば、コミュニケーション能力のような学内で交流する際に必要な能力については、大学内部での経験と必要知識の積み重ねが必要である一方、リーダーシップのような総合的な能力の養成については、大学内部だけでなく、外部も含めて様々な経験や研修による能力の習得が必要であることがわ

かった。また、研修を受けるほど、大学の経営に特化した専門機関での人材養成が望まれている。ただ、現在大学の上級管理職を対象とする研修の主流が講演会等の開催に止まっているが、今後、おそらく現在主流である短期研修だけではなく、ワークショップ型や、大学の経営に特化した専門機関での人材養成（エグゼクティブコース）も必要になっていくと思われる。

6 まとめ

本稿では上級管理職の能力育成の現状及び将来への展望について考察した。得られた主な知見をまとめておきたい。

上級管理職の業務内容については、大きく分けて学術管理職は教育研究面に関わる業務に従事し、経営管理職は経営面に関わる業務に従事している。大学ビジョン・戦略など大学全体に関する業務については、トップマネジメント層が大きな影響を与えている。また、これらの業務を遂行する上で、リーダーシップ能力、個人資質能力及びコミュニケーション能力のような総合的な能力が必要となっている。特にトップマネジメント層ほど、意思決定をする際に総合的な能力が求められていることが分かった。学長・総長の個人としての資質が非常に重要であることがわかった。

現在、上級管理職の役割と学長のリーダーシップ能力の発揮がますます期待されるが、本稿で分析したように、トップマネジメント層に求められているのは総合的な能力である。政策的には、法律改正や学長裁量経費を配分することで、リーダーシップを強化しようとしているが、それだけでこうした能力が醸成されるわけではない。学外の状況を把握し、大学組織固有の風土やガバナンスの特徴を理解したうえで、ビジョンを示し、学内を牽引していかなければならない非常に難しい仕事である。これまでの上級管理職の能力は、ほとんど学内での経験のみによって養成されてきた。トップマネジメント層であるほど、研修経験を持っておらず、しかも、研修の内容もほとんど短期研修に止まっている。しかし、将来を担う経営人材については、育っていないという意識を持っており、今後は、学内での経験も重要だが、学外での経験や専門機関による人材養成への期待が高いことが明らかになった。今後の課題としては、上級管理職の属性を大学の設置形態別や大学規模別による更なる考察が必要となる。また、どのような学外経験や専門機関による人材養成が効果的なのかを明らかにすることが必要である。

【参考文献】

- 川嶋太津夫（2007）「国立大学の法人化と学長職の変容」『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・経営センター研究報告第10号、101-114頁。
- 経済同友会（2012）『私立大学におけるガバナンス改革—高等教育の質の向上を目指して—』。
- 私学高等教育研究所（2007）『私大経営システムの分析』。
- 高野篤子（2012）『アメリカ大学管理運営職の養成』東信堂。
- 中島英博（2011）「大学における管理職研修の開発と課題—ロンドン大学教育学院におけるアカデミック・アドミニストレータ研修—」名城大学『大学・学校づくり研究』第3号、31-41頁。

- 夏目達也（2013）『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』（平成22年度～平成24年度科学研究費補助金（基盤研究(B)）最終報告書）。
- 本間政雄（2015）「大学のトップ人材をいかに育成するか？」国立大学マネジメント研究会『大学マネジメント』11(9)、2-13頁。
- 水田健輔（2015）「国立大学長の機関運営に関する実態調査結果—過去の調査結果との比較を中心として—」『IDE現代の高等教育』2015年10月号、60-65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」広島大学高等教育研究開発センター『大学論集』第45集、65-79頁。
- 山本真一・野田邦弘・村上義紀（2005）『新時代の大学経営人材—アドミニストレーター養成を考える』ジヤース教育新社。