

大学経営政策研究

第8号（2018年3月発行）：95-111

大学上級管理職向け研修・教育プログラムの現状と課題

両角亜希子・小林武夫・塩田邦成・福井文威

大学上級管理職向け研修・教育プログラムの現状と課題

両角亜希子*・小林武夫**・塩田邦成***・福井文威****

Current Status of Educational Programs and the Challenges Faced by University Management Teams:

A Focus on Training for Senior Management Positions at Universities

Akiko MOROZUMI, Takeo KOBAYASHI,
Kuninari SHIOTA, Fumitake FUKUI

Abstract

The society's demands for university education and research have been increasing. Consequently, the role of university management teams, which lead reform, is also becoming increasingly important. Further, Japanese university management personnel have insufficient experience in advanced training and follow the main trend of cultivating personnel based on work experience.

The purpose of this paper is to clarify the current status of educational programs and the challenges that university management teams face with a focus on training for senior management positions at universities. The main points of the article are thus outlined. First, in many programs, training differentiated from the developers of the training is being conducted; however, after conducting an analysis of the lecture themes and presentations of both the training materials, we can say that similar content is being presented. Second, the main trend is to learn basic knowledge about higher education, university policies, policy trends, and case reports from the lectures. Third, a recent trend has been the growth of new output educational programs, such as discussions among the participants. A training program conducted for the targeted subjects, such as new appointees, has been increasing; however, almost no training programs are available for training deans.

With respect to more such essential challenges in Japan, unlike that of the West, the

* 東京大学大学院教育学研究科 准教授
 ** 自由が丘産能短期大学 学長・教授
 *** 東京大学大学院教育学研究科 博士課程
 **** 政策研究大学院大学 助教授

external market for senior management positions in universities is not being developed because subsidy measures dictate strong policy guidance, and it is difficult to perceive the need for strategic management at universities. It is becoming necessary to change this environment while also opening up senior management positions at universities.

1. はじめに

18歳人口の減少、財政緊縮の中で、大学が社会的な期待に応えて、組織としての改革をリードしていく学長の役割が重要になっている。政策の中でも、幾度となく、学長のリーダーシップの必要性が叫ばれ、近年、その役割と権限の強化がはかられている。

学長の役割に注目が集まるにつれて、大学経営者としての学長人材をどのように育成していくのかもまた重要な課題になりつつある。大学上級管理職の実態を比較研究した川嶋(2016)によると、大学経営に関する教育・研修を受けた管理職の割合は、アメリカでは89%、イギリスでは83%、ドイツ・オーストリアでは73%だが、日本は53%に過ぎない。学長人材は育つのか育てるのかについての議論もあるであろうが、優秀な学長が育つのを悠長に待ってられるような状況ではなく、育成という視点がさらに重要になっていくに違いない。育成という視点が十分でないままに、役割と権限ばかりが強化される状況になれば、損な役回りに就任するのをできるだけ避けたい風潮が高まってしまう可能性もある。

大学の上級管理職育成という観点で、中心的な役割を担ってきたのはこれまで大学各種団体等で行われてきた研修事業であるが、これらに関する情報自体も十分に公開されておらず、その全体像さえもよくわかっていない。本稿では、こうした研究の現状を整理することで、今後の大学上級管理職養成の課題や可能性について論じることを目的とする。

2. 先行研究の検討と本論文の課題

大学の上級管理職に関する研究をレビューすると、米国、英国など、大学経営人材の市場が確立している諸外国の状況を明らかにする研究が中心におこなわれてきた。こうした実態と研究が最も進んでいるのはアメリカで、大学院における養成プログラム(高野 2012)のほか、各種大学団体による研修プログラムが非常に充実している。吉永(2013)は、アメリカの上級管理職研修を調べ、学内の研修、地域レベルの研修、ACE、AACSBなど全国レベルの研修、ハーバード大学の研修(HIHE)など、様々な主体が実施しているだけでなく、内容・レベル・目的など、非常に多様なプログラムがあると指摘している。未経験者には情報提供、初任者にはネットワーキング、経験者には事例共有や能力開発などを目的とした研修など、管理職の経験度合いによって、その内容や目的、実施方法も多様である。近年、イギリスにおいても、こうした研修が充実してきている。主要なものを紹介すれば、高等教育リーダーシップ財団は1999年からトップマネジメントプログラムを開始し(秦 2003)、ロンドン大学のInstitute of Education(IOE)は、2002年にMBA in Higher Educationという大学経営人材養成のための修士課程を設置した(吉田 2014)。いずれも大学内で一定の実績がある人物が参加しており、集中ワークショップ形式、ケーススタディ、コーチング

などが組み合わされ、勤務先大学の課題を取り上げて、その望ましい解決策を探っていくスタイルとなっている。

これに対して、日本では、大学経営人材の育成は、20年ほど前から職員の能力向上、経営参画といった観点から議論がなされ、事例報告も含めて実践と研究が蓄積されつつある。東京大学、桜美林大学、名古屋大学、広島大学などの大学院での養成プログラムも次々と設置されてきた。しかしながら、こうした動きの中心は、比較的若手の職員である。将来のリーダーを育てるという意味合いがあるが、上級管理職自身が受講する例はあまり多くない¹。欧米で行われている研修プログラムの内容と比較して、大きく内容が異なっているわけではないが、受講者層に大きな違いがあるのは、外部環境の違いによるところが大きい。アメリカでは学外出身の学長が多いが、学長選考委員会が、高等教育新聞の公募情報やサーチ会社などを用いて、候補者を選考できるのは、大学経営人材の外部市場が存在しているからである。大学経営の手腕で評価され、評価の高い学長は給与も高い。こうした経営人材としてのキャリアパスの確立度の違いが、上級管理職の研修・教育プログラムへの参加意欲の違いに影響を与えている。

こうした実態の違いにとどまらず、学長などアカデミック出身の上級管理職もきわめて大きな役割を果たしている現状にもかかわらず、そうした層に対する育成や教育に関しての先行研究自体も必ずしも多くない。国立大学の学長属性の分析によって、学部長やセンター長等の学内管理職経験者が多いことが指摘されている(川嶋 2007, 2016)。日本の大学上級管理職の研修の実態をアンケート調査から検討した王・両角(2016)によると、(1)学長・総長、理事長のようなトップ層ほど、副学長、理事などに比べても研修を受けていない割合が高く、特に学長・総長の59%は研修を受けた経験がないこと、(2)学長は、全学レベルと部局レベルの両方の管理職を経験したものが62%となっており、研修より様々な学内経験が重視されていること、(3)研修経験がある上級管理職ほど、専門教育機関での上級管理職の経営能力の教育の重要性をより認識していることが明らかにされている。上記のアンケート調査では、教育・研修の内容について、大学院レベルの教育、外部機関による教育・研修、学内での教育・研修にわけて尋ねており、最も受講率が高いのは外部機関による教育・研修であった。現状においても、大学団体をはじめとして多くの研修が行われているのは周知の通りだが、そうした実態自体が十分に明らかにされてきたわけではない。そこで、本稿では大学団体を中心とする外部機関による教育・研修の現状をまとめ、その特徴や今後の課題について整理することを目的とする。なお、東京大学、桜美林大学等の大学院プログラムは、大学経営を担うリーダー層の育成を目的の一つに掲げているが、必ずしもそれだけに特化しているわけではないことから本稿では扱わない。

3. データと方法

様々な団体で研修は行われているが、ここでは大学団体(国立大学協会、公立大学協会、日本私立大学連盟、日本私立大学協会)、および、日本私立学校振興・共済事業団、政策研究大学院大学、東北大学、日本IBMが主催する天城学長会議を対象とすることにした。こうした諸団体での大学上級管理職向けの研修の実態を明らかにするために、まずは各大学団体のウェブサイトによる整理

を行った。しかしながら、会員校へは直接に、研修の案内を出しているためか、ウェブサイトにはほとんど情報が出ていない／更新がされていない団体があること、開始年や実際の上級管理職の参加割合など、ウェブサイトのみでの情報収集には限界があることがわかってきた。そのため、電話やメールによるヒアリングも追加的に行い²、必要に応じて訪問インタビュー調査も行った³。天城学長会議については、事務局のウェブサイトはなく、詳細は非公表となっているが、参加した学長自身が発信しているブログの情報（参加報告、感想など）が参考になった⁴。天城学長会議では参加者へのみ報告書を作成、配布しているが⁵、過去14回分が大学図書館を通じて入手できたため、これも参考にした。そのほか、研修の実態をより明らかにするために、著者自身が実際に研修に参加したり、研修に参加した経験のある学長や理事長に非公式な形で話を聞いたりと様々な形での情報収集を行ったが、今回の原稿にはそうした内容は織り込まなかった。

なお、大学上級管理職の定義については、先行研究（王・両角 2016）にならう、大学全体レベルの業務を担う学部長より上位職位を指す（学部長が副学長以上を兼任している場合は含む）と定義する。各団体では本稿で扱った以外の研修も多数行われているが、上級管理職以外を対象としたものは分析から除外した。

4. 研修プログラムの概要－研修内容・形態・参加者－

以下では実施団体別に、現在行われている大学上級管理職向けの研修内容について説明していくことにする。表1には、実施団体別に、研修プログラム名、対象者、開催頻度、形態、研修内容、研修目的、参加規模、参加者のうち上級管理職の割合について示した。参加規模、トップマネジメント層の割合については、ウェブサイトではほとんど情報が取れず、各団体にヒアリングした結果、公表可能な形で示してもらったため、記述の仕方がそれぞれに異なっている。また、研修目的については、各種団体による自己判断のものと著者らによる判断によるものが混ざっているため、参考程度にご覧いただきたい。また、表2には、研修のテーマ例をまとめた。

4.1 国立大学協会

国立大学協会では、5つのプログラムを開催している。国立大学法人トップセミナー、新任学長セミナー、大学マネジメントセミナー、国立大学法人等担当理事連絡会議、新規理事・事務局長就任予定者研修会である。

対象が学長で、実際に参加者全員が学長なのが、国立大学法人トップセミナー（毎年実施、2日間）、新任学長セミナー（毎年実施、1日間）である。トップセミナーは、たとえば2015年、2016年の場合は、政財界を代表する講師に国立大学に対する期待を講演してもらい、国立大学の事例報告が3本続く構成になっている。2016年の場合、産業界（東芝）、地方行政（三重県知事）の講演と、宇都宮大学、東京学芸大学、神戸大学の事例発表があった。1泊2日で行われるので、夜には情報交換会も開催されている。新任学長セミナーは、就任して1年未満の学長が対象で、国立大学法人制度や国立大学法人をめぐる諸情勢について情報提供を行うとともに、学長経験者の講話を聞き、新任学長間の意見交換を行っている。

副学長・理事を対象としているのが残りの3つである。大学マネジメントセミナー（毎年実施、1日間）は、総務、財務、教育（学部、大学院）、研究、広報など、理事の担当（テーマ）別で、最近では2～3つのセミナーが実施されている。講演、事例紹介、パネルディスカッションの組み合わせで実施されることが多い。この3年ほどのテーマを挙げれば、国立大学におけるIR戦略、教育研究組織の改革～社会的要請と大学改革～、大学におけるリーダーシップ論、地方創生と大学、第3期中期目標期間に向けた国立大学法人の財務戦略、大学院教育と研究、大学のグローバル化―戦略と方策―、ブランド戦略の構築と実践となっている。この研修については、副学長以上の割合は、テーマにもよるが2～3割となっている。担当理事連絡会議（毎年実施、半日）は、理事のみが参加するが、担当する分野の知識や情報を体系的に学び、理事相互の交流を図る目的で実施されている。2017年は社会・地域連携及び産学連携研究の推進、2016年は国立大学の財務基盤の強化策がテーマとなっているが、テーマごとの事例発表とグループ討議という形式で行われている。新規理事・事務局長就任予定者研修会（毎年実施、2日間）は、新規に国立大学法人の理事・事務局長の役職への就任予定者を対象に、国立大学法人制度及び国立大学法人を巡る諸情勢を理解させ、さらに、経営的視点に立って管理運営に当たる資質を養成する目的で行われている。最近の例を見ると、文部科学省による情勢説明の後、学長や理事（経験者含む）からのメッセージ、その後は理事としての役割と心構えに関する意見交換会、情報交換会という形で実施されている。

4.2 公立大学協会

公立大学協会では、定時総会、公立大学学長会議、地区協議会（6地区）、部会、副学長等協議会（全体会）、公立大学事務局長等連絡協議会、副学長等協議会課題別分科会（6テーマ）と、地区別、テーマ別のもも含めて、7つの研修プログラムがある。

学長のみが対象となっているのが学長会議（年2回実施）で、午前が講演とパネルディスカッション、午後に分科会で議論して、全体討議という構成になっている。テーマとしては、認証評価のあり方、公立大学の将来構想が扱われた。最近では、公立大学学生大会と並行して開催している。

副学長のみが対象なのが、副学長等協議会（全体会）と、6つの分科会である（いずれも毎年実施、1日間）。6つの分科会は、教育改革、入試、研究、地域貢献、財務、国際化の課題別にわかれている。分科会にもよるが、講演、事例発表という形式で行われている。

学長・事務局長を対象としているのが、定時総会（毎年実施、1日間）と地区協議会（ブロック別懇談会）である。地区協議会では設置団体の職員を招くことがあり、地区によっては教職員研修、設置団体との合同企画を行う場合もある。公立大学の学長・事務局長と設置団体の担当課長等が一堂に会し、協議する重要な場になっているようである。公立大学らしい研修プログラムのあり方と言えるだろう。また、これ以外に事務局長のみを対象としている事務局長等連絡協議会（毎年実施、1日間）もある。

公立大学協会の研修でユニークなのは、各部会構成校の学部長、教員が参加する部会の存在である。公立大学は小規模校が多いため、いわゆるFDを合同で開催している意味合いもあると思われるが、他大学の学部長同士が会おう研修の場が設定されている例はあまり多くないという点で、特

【表1】各研修プログラムの概要

実施主体	研修名	対象者	頻度 (毎年・隔年など)	形態 (1日、合宿など)	研修内容					研修目的			参加規模	トップマネジメント層の割合	
					講演と質疑	事例発表	個別研修	情報交換	その他	情報収集	ネットワーク	事例共有			能力開発
国立大学協会	国立大学法人トップセミナー	国立大学法人・大学共同利用機関法人の長	毎年実施	2日間	○	○	○	○		○	○	○	60名程度	全員学長・機構長	
	新任学長セミナー	就任して一年未満の国立大学学長	毎年実施	1日	○				(※1)	○	○		20名程度	全員学長・機構長	
	大学マネジメントセミナー	国立大学法人等の関係者(学長・機構長～一般職員)	毎年実施	1日	○	○					○	○	平均180名程度	理事・副学長以上が2～3割程度	
	国立大学法人等相当理事連絡会議	国立大学法人等の理事	毎年実施	半日		○	○	○		○	○	○	50～80名程度	全員理事・副学長	
	国立大学法人部課長級研修	国立大学法人等の部課長級・課長級職員	毎年実施	2日間	○	○	○	○		○	○	○	150名程度	なし	
	新規理事・事務局長就任予定者研修会	新規理事・事務局長就任予定者	毎年実施	2日間	○				(※2)	○	○	○	20名程度	全員理事・副学長	
公立大学協会	定時総会	学長、事務局長等	毎年実施	1日	○					○	○		180人程度	学長、事務局長に限定	
	公立大学学長会議	学長	年2回開催	2日間と1日	○				(※3)	○	○		80人程度	学長に限定、別置型理事長も招待	
	地区協議会(6地区)	学長、事務局長等	毎年実施	1日(2日の場合も)		(○)			(※4)	○	○		40～50人	学長、事務局長を原則、理事長も招待、設置団体職員も招待	
	部会	各部会構成校の学部長、教員	毎年実施	各部会で決定1日(2日の場合も)	○				(※5)				10人～100人(学部数による)	学部長、事務局	
	副学長等協議会(全体会)	副学長をはじめとする大学運営役員等	毎年実施	1日	○	(○)		(○)					80人～100人	副学長、理事クラス	
	公立大学事務局長等連絡協議会	事務局長をはじめとする大学運営役員等	毎年実施	1日	○	(○)				○			80人程度	事務局長が原則	
	副学長等協議会課題別分科会(6テーマ)	それぞれの担当副学長、組織の長、担当者	毎年実施	1日	○	○	(○)	(○)		○	○	○	50～100人	副学長、理事クラス事務局長の他、担当理事や管理職	
	理事長会議	理事長、副理事長、理事、監事および大学経営において中心的立場にある教員、職員	毎年実施	1日	○	○				○	○	○	62法人81名(2017)	割合は不明だが、参加対象はトップ層に限定	
日本私立大学連理	学長会議	大学長。学長の代理として副学長に該当する役職者の参加も可。	年2回開催	1回目は1日、2回目は1泊2日。	○								1回目=56大学61名、2回目=60大学62名(2017)	割合は不明だが、参加対象はトップ層に限定	
	財務・人事担当理事者会議	財務・人事担当者会議登録者。登録者相当の知識、経験を有する者の代理参加可。	年2回開催	1泊2日	○	○	○	○					63法人89名(2016)	割合は不明だが、参加対象はトップ層に限定	
	教学担当理事者会議	教学担当理事者登録者。登録者相当の知識、経験を有する者の代理参加可。	年1回開催	1泊2日	○	○	○	○					54法人61名(2016)	割合は不明だが、参加対象はトップ層に限定	
	監事会議	監事	年1回開催	1泊2日	○	○	○	○					62法人78名(2016)	割合は不明だが、参加対象はトップ層に限定	
	アドミニストレーター養成/アドミニストレーター研修	・職員：管理・監督職であること、教員：大学・学部等の行政職あるいは補佐の立場・教員・職員共通：大学の推薦があること	年1プログラム実施(5回開催)	1泊2日が4回、2泊3日が1回	○(講義)		○			○	○	○	36名(2017定員)	不明	
	ヒューマン・リソース・マネジメント研修	課長職以上の管理職職員	年1回開催	1泊2日	○(講義)					○	○	○	48名(2017定員)	不明	
	事務局長担当者研修会	事務局長担当者、理事長・学長・理事、その他大学の管理運営責任者	毎年	3日間(合宿)	○	○	○	○						参加率は会員校の55%、人数は300人程度	常務理事、専務理事等の理事40%
	私立大学経営・財務基盤強化に関する協議会	理事長・学長・事務局長、適任者	毎年	1日	○									参加率会員校の55%、人数は400人程度	理事長10%、学長5%、事務局長23%
日本私立大学協会	教育実務充実協議会	理事長・学長、適任者	毎年	1日	○								参加率会員校の55%、人数は250人程度	理事長10%、学長23%、副学長13%、事務局長10%	
	私立大学経営問題協議会	理事長	毎年	1日	○	○	○	○					参加率会員校の55%、人数は250人程度	理事長25%、学長8%、理事10%	
日本私立学校振興・共済事業団	私学リーダーズセミナー	理事長や学長等	毎年	大学編は1日、短大編は2日間	○				(※6)	○	○		大学編79法人、短大編20法人(2016)	ほぼ100%トップ層	
政策研究大学院大学	文部科学省「イノベーション経営人材育成システム構築事業」大学トップマネジメント研修	国立大学の現役または将来の経営人材(所属大学の学長の推薦を受けた者)が対象	毎年	(※7)国内プログラムと海外プログラム	○	○				○	○		24名(2016)	理事・副理事・学長補佐・学部長19名(79%) (2016)	
東北大学	アカデミック・リーダー育成プログラム	大学等で教育研究マネジメントにかかわる教職員等	2年間の研修研修プログラム	集中セミナーと大学調査	○	○	○	○	(※8)	○	○		定員10名、これまで35名が参加	ほとんどいない	
日本IBM	天城学長会議	学長	毎年	2泊3日	○	○	○	○		○	○		50名程度	学長がほぼ100%	

(注) 各団体のウェブサイト及び聞き取り調査から作成(以下同様)。
 (※1) 学長経験者の講話。(※2) 学長・事務局長経験者、文科省、大学病院関係者の講話。(※3) 公立大学学生会を並行開催。(※4) 各地区の判断で教職員研修や設置団体との共同企画を行うことがある。(※5) 各部会でプログラムを決定。(※6) 個別法人分析会、外部有識者による専門家相談も同時開催。(※7) 国内プログラム：3日間×年3～4回、海外プログラム：海外研修(10日間)、海外の研究大学での短期研修(各3日間)。(※8) 受講者各機関の改革案の提案・実施・報告。

【表2】各研修プログラムのテーマ例

実施主体	研修名	テーマ例
国立大学協会	国立大学法人トップセミナー	国立大学改革に期待すること (2016)、
	新任学長セミナー	国立大学の法人化とその後の経過を巡って (2017)
	大学マネジメントセミナー	国立大学のIR戦略、教育研究組織の改革 (2016)
	国立大学法人等担当理事連絡会議	国際交流推進、地域連携 (2016)
	国立大学法人部課長級研修	国立大学法人をめぐる最近の情勢、学長が部課長に期待することなど (2017)
	新規理事・事務局長就任予定者研修会	国立大学法人の現状と課題、これから理事・事務局長になる方へのメッセージ等 (2017)
公立大学協会	定時総会	地方創生 午前に新任学長懇談会、新任事務局長懇談会を研修の位置づけて開催
	公立大学学長会議	認証評価のあり方、公立大学の将来構想
	地区協議会 (6地区)	
	部会	各分野別の課題
	副学長等協議会 (全体会)	大学マネジメント
	公立大学事務局長等連絡協議会	
日本私立大学連盟	副学長等協議会 課題別分科会 (6テーマ)	6回の分科会それぞれに設定 (教育改革、入試、研究、地域貢献、財務、国際化)
	理事長会議	「中長期計画運用サイクル」の策定・実践とガバナンス・マネジメント体制 (2017)
	学長会議	〈1回目〉1. 大学の教育改革における画一性と独自性、2. 新しい時代における私立大学の果たすべき公共的役割、3. 生きる力を養う私立大学の教育の可能性 〈2回目〉1. 大学におけるダイバーシティ・マネジメントの理念について、2. 多様な学生を受け入れるにあたっての環境整備と対策、3. 大学におけるダイバーシティ教育の実現に向けた取り組み (いずれも2017)
	財務・人事担当理事者会議	〈1回目〉私立大学における「働き方改革」実現のために～正規・非正規のあり方と長時間労働の是正～ 〈2回目〉震災に備える経営戦略～大学のBCP (事業継続計画) と経済的な備えについて～ (2017)
	教学担当理事者会議	大学教育の質保証再考一制度改革の実質化に向けて (2017)
	監事会議	監事のあり方と実践 (2017)
	アドミニストレーター養成/アドミニストレーター研修	〈目的〉アドミニストレーターに必要な素養の獲得 (プログラム) 「グループワーク法」「高等教育政策」「マーケティング」「財務」「組織・人材」「戦略・企画」「大学と法令」(2017)
ヒューマン・リソース・マネジメント研修	〈目的〉非正規・中途採用など多様な人材の活用、人間関係のマネジメント、人材育成等。 (プログラム) 講義「組織・人材マネジメント」(2017)	
日本私立大学協会	事務局長相当者研修会	大学における組織マネジメント
	私立大学経営・財務基盤強化に関する協議会	平成27年度私学助成関係予算について
	教育学術充実協議会	高大接続改革再考
	私立大学経営問題協議会	地方活性化に向けた私立大学の役割と課題について
日本私立学校振興・共済事業団	私学リーダーズセミナー	大学編：①私立大学の運営課題、②教育改革の取り組みとリーダーの役割、③国立大学のガバナンス改革 短期大学編：①私立短期大学の運営課題、②財務分析と学校法人会計基準の解説、③短期大学に関する私学行政について、と事例報告2件
政策研究大学院大学	文部科学省「イノベーション経営人材育成システム構築事業」大学トップマネジメント研修	国内プログラム：大学の研究経営論、大学の財務会計論、大学のリーダーシップ、大学と寄付、地域イノベーションと大学の役割、知的財産権論、産学連携、国立大学の経営論、教育研究評価、科学技術政策論等 海外プログラム：シカゴ大学海外研修、シンガポール国立大学海外研修、カリフォルニア大学サンディエゴ校海外研修 (いずれも2016)
東北大学	アカデミック・リーダー育成プログラム	2年間に4度の集中セミナーと、国内大学調査 (1年目)、海外大学調査 (2年目) で構成。 高等教育、マネジメントやリーダーシップについての講義はあるが、基本的に各自のテーマに基づいて学びが構成されている。
日本IBM	天城学長会議	少子化を超えて-2040年の世界と大学- (2017) 日本の大学のブレークスルーを目指して-学位プログラムと教育研究組織を考える- (2016) 大学のアドミッションを考える-中教審答申を受けて- (2015)

徹的である。

4.3 日本私立大学連盟

日本私立大学連盟では、非常に多くの研修が行われているが、上級管理職向けという点では7つのプログラムがある。理事長会議、学長会議、財務・人事担当理事者会議、教学担当理事者会議、監事会議、アドミニストレーター養成／アドミニストレーター研修、ヒューマン・リソース・マネジメント研修である。

理事長らを対象とした理事長会議（毎年実施、1日間）では、事例発表と討議の組み合わせで実施している。ガバナンスや中長期計画などがテーマとして扱われている。学長らを対象とした学長会議（毎年2回実施）では、教学上の課題を中心に、講演、事例発表と意見交換の組み合わせで行われている。財務・人事担当者会議（年2回実施、1泊2日）は、人材育成、労務、財務戦略、管理運営方法（事業会社等）が扱われ、講演と事例発表と討議という組み合わせで開催されることが多い。講演、事例発表では大学以外の講師招聘も多い。教学担当理事者会議（毎年開催、1泊2日）では、中教審等での中心課題である、質保証、高大接続、3ポリシー、授業改善などがテーマとして扱われ、講演と事例発表、意見交換の組み合わせで実施されている。また、今回扱った中では唯一、監事を対象とした監事会議（毎年実施、1泊2日）では、もっぱら私立大学における監事監査のあり方が課題として扱われており、講演、事例発表、意見交換の組み合わせで実施されている。

日本私立大学連盟の研修で特徴的なのはアドミニストレーター養成の研修である。ここでは触れていないが、入職3～6年目対象のキャリア・ディベロップメント研修、30-40歳を対象とした業務創造研修があり、それに次ぐプログラムとして、アドミニストレーターに必要な素養の獲得を目指したアドミニストレーター研修がある。1泊2日で年5回（全プログラムの参加が申し込みの条件）、開催されており、職員だけが対象ではなく、教員役職者も対象としている（35-45歳程度、実際の参加者数は不明）。テーマは2017年の場合、高等教育政策、大学のマーケティング、大学の財務、大学の組織・人材マネジメント、大学の戦略・企画、大学と法となっている。グループワークも7回、研修で得られた成果をふまえて、所属大学への改善提案を個人レポートとして作成するなど、ハードな研修内容となっている。

4.4 日本私立大学協会

日本私立大学協会では、上級管理職が参加すると思われる研修プログラムが4つある。事務局長相当者研修会、私立大学経営・財務基盤強化に関する協議会、教育学術充実協議会、私立大学経営問題協議会である。

事務局長担当者研修会は3日間の合宿形式だが、それ以外は1日間の開催である。2016年度の場合、事務局長担当者研修会のテーマは「大学における組織マネジメントー私立大学の戦略的経営改革の推進についてー」であり、講演3件（講演者は学校法人理事長、法律事務所、文部科学省）、事例発表（明星大学、福井工業大学）のほか、班別研修（2日目午後、3日目午前の2回）と、2日目夜の情報交換会から構成されている。私立大学経営・財務強化に関する協議会は、高等教育政

策の動向、学校法人運営の諸課題と学校法人会計基準改正の留意点、平成27年度私学助成関係予算、大学教育再生の戦略的推進、研究振興政策の動向、奨学金事業と留学支援事業の6件の講演から構成されているが、全員、文部科学省の講演者となっている。教育学術協議会は、高大接続改革再考をテーマとして、講演3件（講演者は、文部科学省、学校法人理事長、教育委員会教育長）と情報交換会から構成されている。私立大学経営問題協議会は、高等教育政策の諸動向についての文部科学省の講演のあと、地域活性化（地方共創）に向けた私立大学の役割をテーマとして、講演、事例発表があり、最後に私立大学のガバナンスについての文部科学省の講演があり、その後に情報交換会となっている。事務局長担当研修会を除くと、上級管理職向けの班別討論などはほとんど行われておらず、情報共有とネットワーキングの場としての機能が中心にあると思われる。また、私立大学協会の研修の場合、対象者を学長、副学長、理事などと必ずしも限定しておらず、大学の判断で適任者を出せばよい仕組みになっているのも他の団体とは異なる特徴となっている。実際に、参加者に占める上級管理職の割合は、教育学術充実協議会で66%と高めであるが、それ以外は4割程度である。こうした参加者の背景が多様であることから、講演、事例紹介といったインプット中心の研修になっているのではないかと考えられる。

4.5 日本私立学校振興・共済事業団

日本私立学校振興・共済事業団では2010年6月の中教審大学分科会「中長期的な大学教育のあり方に関する第4次報告」で私学事業団の経営相談機能の充実の必要性が指摘され、それをうけて、リーダーズセミナーを開始している。大学、短期大学に分けて実施しており、最新の講演テーマは、大学編：①私立大学の運営課題、②教育改革の取り組みとリーダーの役割、③国立大学のガバナンス改革、短期大学編：①私立短期大学の運営課題、②財務分析と学校法人会計基準の解説、③短期大学に関する私学行政について、と事例報告2件となっているが、最も特徴的なのは、私学事業団による財務分析をもとにした個別経営相談会、専門家相談を同時開催していることである。少子化等の影響で、経営困難の問題に直面している私立大学が少なくないが、一般的な傾向やうまくいっている大学の事例報告だけでは参考にならない点も多い。そうした状況を踏まえて、個々のニーズに合った相談会とセットにしており、実際の参加者のほとんどは理事長、理事、学長などの経営陣である。

4.6 政策研究大学院大学

政策研究大学院大学では、文部科学省「イノベーション経営人材育成システム構築事業」をうけて、大学トップマネジメント研修を実施している。対象は国立大学限定で、現役または将来の経営人材で学長の推薦を受けたものとなっている。実際に2016年の参加者24名のうち、上級管理職（学部長を含む）の割合は79%となっている。

国内プログラム（3日間程度のプログラムを年3回から4回実施）と海外プログラムから構成される。海外プログラムには、カリフォルニア大学サンディエゴ校における海外研修（10日間程度）、海外の研究大学のプロボスト・オフィス等における短期研修（各3日間程度、2016年はシカゴ大

学、シンガポール国立大学)がある。国内プログラムで扱うテーマは、大学の研究経営論、大学の財務会計論、大学のリーダーシップ、大学と寄付、地域イノベーションと大学の役割、知的財産権論、産学連携、国立大学の経営論、教育研究評価、科学技術政策論等などとなっており、大学経営の中でも特に研究マネジメントに重点をおいた内容になっている。大学経営が高度化する中で、各種団体でもテーマ別(理事の担当別)の研修が実施されているが、ある分野に特化した非常にインテンシブなプログラムという点で、他にはない特徴を持っている。こうしたプログラム以外にも、ネットワーク構築事業として、海外の大学トップマネジメント人材を招聘したシンポジウムなどの開催、メーリングリストによる海外大学経営事情に関する情報発信事業を実施している。

4.7 東北大学 アカデミック・リーダー育成プログラム(LAD)

東北大学大学教育支援センターでは、2011年から「大学教育マネジメント人材育成プログラム」(EMLP)をはじめた。1年ごとのプログラムの試行を経て、2013年からは2年間での履修証明プログラムになり、2015年から、「アカデミック・リーダー育成プログラム」に発展させ、よりマネジメント、リーダーシップに関する内容を充実させた。大きく3つの内容から構成される。第一は、高等教育基礎、高等教育マネジメントやリーダーシップに関する講義で44時間、第二は、国内大学(1年目、複数大学から1大学選択)と海外大学(2年目、カナダ・クイーンズ大学)におけるフィールドワークで44時間、第三はアクションラーニングの50時間となっている。アクションラーニングでは、受講者が設定した所属機関の改革課題について、アドバイザー教員や他の受講生との対話・討論を通じて、2年をかけて改革案を作成・省察・実践を行う。改革案の提示のみならず、実践するところまでを求めている点がこのプログラムの特徴である。また、有職者が学びやすいように、2年間で4回の仙台での集中セミナー(夏・冬の各3日間)で行うと同時に、講義についてはインターネットで学習できる仕組みも整えている。

2013-14年受講生の場合、10名定員のところ、約2倍の応募者の中から、8名を選抜して、教員4名、職員4名の構成となっている。国内の大学院プログラムと比べると教員の参加割合が高いのは、プログラムの名称によるところも大きいと思われる。アカデミック・リーダー育成を掲げているが、教員であれば准教授、職員であれば係長クラスが多い。上級管理職の参加は過去に1名、学部長として参加し、現在、副学長になった人物のみであり、この点は課題があるというが、非常によく考えられたプログラム内容となっている。

4.8 日本IBM 天城学長会議

日本IBMが1983年から社会貢献の一環で実施している学長会議である。静岡県伊豆市にあるIBMの研修施設「天城ホームステッド」が会場であるため、そこから名前を取り、天城学長会議という。7月下旬に、2泊3日の合宿方式で行っていること、設置者を超えて国公立大学の学長が対象の会議という点で、きわめて特徴的である。代理出席は認めておらず、学長だけが参加できる。開催記録である過去の報告書を見ると、講演、分科会に分かれた集団討議、その後の全体討議というスタイルではほぼ開催されている。分科会は4-5個になるが、それぞれのグループに国公私

の学長がバランスよく、分けられる。合宿形式なので、夜はざっくばらんな情報交換会になる。その大学から参加しているのは学長ただ一人ということもあり、気軽に意見交換ができるのではないかと思われる。今年で35回目、延べ1550名程度の学長が参加してきたという。

研修施設のキャパシティの限界もあるので、毎年、約180大学の学長に案内をだし、結果的に50大学前後の学長が参加している。学長は忙しいので、2泊3日のすべてに参加できるとなるとだいたいこれくらいの参加者数になるという。最近のテーマは、少子化を超えて－2040年の世界と大学－（2017）、日本の大学のブレークスルーを目指して－学位プログラムと教育研究組織を考える－（2016）、大学のアドミッションを考える－中教審答申を受けて－（2015）となっている。IBMはあくまでも事務局で、案内を出す学長を決定しているのも、テーマや会議内容を検討しているのも、8名程度からなる世話人会の学長たちである。1983年の第1回の発起人学長が、次の世話人を決めて、3－4年任期でつとめ、その後も同じ形で引き継がれている。世話人達は年に数回集まり、設置者を越えたテーマを相談して決めている。設置者を越えた学長が集う唯一の教育プログラムであり、学長間の幅広いネットワークづくりに大きく寄与している。

5. 研修プログラム開始年から見た趨勢

表3には、これまで見てきた研修プログラムの開始年についてまとめた。国立大学協会の研修については、2004年の国立大学法人化を機に現在の研修体制に大きく変わったため、前後比較はできないが、それ以外の大学団体においては、もともとあった研修に加えて、大学の経営環境が厳しさを増してきた2000年以降に新しいプログラムが増えてきた傾向がある。

また、対象別の研修プログラムが発展・充実してきた傾向も確認できる。ひとつは、副学長・理事を対象としたプログラムの誕生である。国立大学協会の大学マネジメントセミナーは2004年、担当理事連絡会議は2016年、公立大学協会の副学長協議会の全体会は2014年、課題別の分科会は2017年に開始している。私立大学連盟は2001年に監事会議を開始している。また、国立大学協会では、新任者向けの研修を最近になってはじめている（2009年に新規理事・事務局長向け、2015年に新任学長向け開始）。また、国立大学の研究担当副学長やその候補者を主なターゲットとした政策研究大学院大学のプログラムも2016年に開始されている。

従来の研修では、講演、事例発表を聞くインプット型の内容が主流であった。現在もこうしたタイプの研修の役割は大きいですが、それに加えて、班別討議など、参加者自身が発言し、他の参加者と相互作用の中で学ぶアウトプットタイプの研修が増えている。典型例は、国立大学協会の担当理事連絡会議である。それ以前は、国立大学法人等理事研修会という名称で行われ、講演と事例発表など聞くタイプの研修を副学長向けに行っていたが、グループ討議などの形態で、自分たちの抱える問題を議論したいという声がある各種研修の際に取るアンケートで多く寄せられるようになり、2016年度から、「国立大学法人等担当理事連絡会議」が開始した。また、この表には掲載していないが、2018年から国立大学協会では新たな学長向けの研修セミナーが開始予定である。2泊3日の合宿方式で、講義とディスカッション形式で行う予定である。大学の経営環境が厳しさを増すと同時に、学長をはじめとする大学上級管理職に期待される役割が大きく、また専門的になっていることを背

【表3】各研修プログラムの開始年

開始年	実施主体					研修名
	国大協	公大協	私大連	私大協	その他	
1949年		○				定時総会
1956年				○		事務局長相当者研修会
1959年		○				公立大学事務局長等連絡協議会
1973年			○			学長会議
1977年			○			財務・人事担当理事者会議（※1）
1980年				○		教育学術充実協議会
1983年					○ (IBM)	天城学長会議
2000年		○				公立大学学長会議
2001年			○			教学担当理事者会議
			○			監事会議
2004年	○					大学マネジメントセミナー
	○					国立大学法人部課長級研修
2005年	○					国立大学法人トップセミナー
2006年				○		私立大学経営・財務基盤強化に関する協議会
2008年			○			理事長会議
				○		私立大学経営問題協議会
2009年	○					新規理事・事務局長就任予定者研修会
2010年					○ (私学事業団)	私学リーダーズセミナー
2011年					○ (東北大学)	アカデミック・リーダー育成プログラムLAD (当初は大学教育マネジメント人材育成プログラムEMLP)
2014年		○				副学長等協議会（全体会）
2015年	○					新任学長セミナー
2016年	○					国立大学法人等担当理事連絡会議
					○ (政研大)	「イノベーション経営人材育成システム構築事業」大学トップマネジメント研修
2017年		○				副学長等協議会 課題別分科会（6テーマ）

(注) 私大連の財務・人事担当理事者会議（※1）の開始年は不明だが、1977年に開催記録があるとのことで、1977年に開始とした。
国大協の研修については、2004年の法人化後のみの記載。ここに掲載していないプログラムについては、開始年が不明であった。

景として、研修プログラムが近年、充実してきていることが明らかになった。

6. 研修の参加者と企画者の関係

最後に着目したのは、研修の参加者と企画者の関係で、ヒアリングをもとに表4にまとめた。これまで見てきたように、研修・教育対象である大学上級管理職が、単に参加者として研修を「受ける側」としてのみ参加する形、講演や事例報告などで「より積極的に参加する形」から、自身が研修等を「企画し、作り上げていく形」と様々な関わり方がある。それぞれの研修の目的によって、参加者と企画者の関係性、コーディネーターの役割に違いがあるが、アウトプット型の実践的な研修をしていく上では、適切なコーディネーターが必要であるのは言うまでもないが、参加者と企画者の重なりが大きくなっていく特徴があるように思われる。

7. 日本の大学上級管理職研修の特徴と課題

以上の分析から、日本の大学上級管理職向けの研修プログラムの特徴を、以下の四点にまとめら

表4 研修・教育プログラムの参加者と企画者の関係

国大協	現職の学長・副学長と学識経験者からなる委員会にてテーマ・講師等を議論。講師選定などで事務局も関与。
公大協	地区別研修以外は、基本的に協会側が提案。
私大連	会員校からの委員（学長会議なら学長）の委員会にてテーマや講師を選定。講師選定などで事務局も関与。
私大協	会員校から出された委員による委員会が内容を企画するもの（事務局長相当者研修会、教育学術充実協議会）と、原案を協会側から提示したうえで会員校から出された委員会が決定するものがある。
私学事業団	私学事業団において内容等を決定。
政研大	運営チームのほかに、事業推進委員会が助言。大学の学長経験者、産業界、学識経験者で構成。
東北大	専任教員のほか、3名のLADアドバイザー（大学理事、副学長、名誉教授）が運営に深く関与。
天城学長会議	参加者である学長のうち、世話人学長が内容を企画。

れる。

第一は、天城学長会議といった例外を除き、設置者別に分かれて研修が行われている点である。大学団体同士での情報交換もあまりなされておらず、それぞれが実施している研修内容も互いによく把握していない実態も今回の調査を通じて明らかになった。しかしながら、実際の研修テーマを具体的に見ていくと、基本的な知識、その時々の方針や経営の諸動向と事例共有が中心で、講演テーマ、講演者など共通の面も大きいこともわかった。

第二は、講演型が主流だが、参加者同士がグループワークをするようなタイプの研修が増えつつある。運営費交付金の削減など、近年になって、急速に大きな経営課題が突きつけられている国立大学において、そうした動きが最も顕著に見られた。

第三は、対象について、新任者向けの研修、副学長・理事向けの研修の開始など、新たな需要を受けた研究対象・内容の拡大が確認される。ただ、私立大学の場合はそうした動きは比較的少ない。副学長対象のプログラムも開始していないし、参加者資格があいまいな研修も多い。理事会と大学の関係、たとえば、理事長と学長の兼任状況、常勤理事の役割などのガバナンスの多様性があり、役職ごとに求められる内容が国公立大学ほど画一的ではないことが影響を及ぼしていると考えられる。

第四は、対象別のプログラムは広がりつつあるが、学部長を対象とした学外研修プログラムはほとんど存在していないことである。当然のことながら、このことは学部長の役割の重要性を否定するものではない。学部長の多くは選挙によって選出され、短い任期を終えたら、一般教員に戻る意識が強いので、こうした研修プログラムを受講しようというインセンティブが弱いためだと思われる。

現在の大学上級管理職向け研修プログラムの課題は何か、将来の可能性としてどのようなことが考えられるのだろうか。

これまでの趨勢を考えれば、対象別のより決め細やかなニーズに対応した研修の充実、アウトプット型の研修などが広がりを見せていくことが予想される。アウトプット型の教育・研修プログラムが求められるのは、単に知識を得るだけでなく、それを自分の大学にどのように参考にすればよいのか、多様な選択肢とその適切な活用を行うことが求められているからである。また、これま

で設置者別にわかれて研修が多く行われてきたが、設置者を越えた研修が不可能だからではない。現実の問題に直面して、それに関する意見交換、情報収集が多いが、大学経営に関してより基本的な知識を体系的に学ぶ需要が育ちつつあるのだとすれば、設置者を越えた研修・教育の場の役割は大きくなっていくと考えられる。

上級管理職向けの様々な教育・研修機会が広がりつつあるし、今回のヒアリング調査からもそれぞれの研修・教育プログラムに参加した者の満足度が高いこともわかっている⁶。しかし、それにもかかわらず、こうした機会を活用しない上級管理職が多いという現状をどのように考えるのかというのが、このテーマをめぐる最大の課題である。アメリカやイギリスと比べると、日本では、文部科学省の権限が強く、大学の自律性が弱く、そのために本質的な意味での戦略的経営が根付かず、それが大学経営人材の育成に大きな影響を与えている。大学上級管理職に必要な能力には、大きく「ビジョン・戦略を作る能力」と「関係者間の調整を行う能力」が重要であるが（王・両角 2016）、本質的により重要なのは前者のはずである。近年、改革の方向性が細部にわたり具体的に政策的に示される傾向が強まっていることに加えて、日本の大学では、役職者の流動性がほとんどなく、学内基盤への配慮が必要であるために、学内での調整能力への関心ばかりが強まる傾向もあるように思われる。真の意味での上級管理職を育成し、その役割の強化を目指していくのであれば、こうした環境自体に変革を求めていく必要もあるのではないだろうか。

以上の点が本研究を通じて明らかになったが、残された研究上の課題も多い。こうした研修に熱心に人材を送る大学とそうでない大学があることはわかっているが、送り出す側の大学がどこまで意識的にこうした場を活用しているのか、管理職候補の教職員をどのように見極め、学内での経験、学外での研修の機会を捉えているのかといった点も明らかになっていない。さらにいえば、そもそも現在、大学の経営を担っている上級管理職は、大学経営をしていくうえで必要な知識や能力をどのような形で身につけてきたのか、どのような機会が必要なのか、などの基本的な要件さえも明らかになっていない。大学上級管理職をどのように育成していくのかを考えていく上で、こうした基本的な諸課題の解明は不可欠であり、上級管理職自身への詳細なインタビューを通じて明らかにしていく必要がある。

〈参考文献〉

- 王師・両角亜希子 2016 「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」『大学経営政策研究』第6号
- 川嶋太津夫 2007 「国立大学の法人化と学長職の変容」『国立大学財務・経営センター研究報告』第10号
- 川嶋太津夫 2016 『大学における学術管理職と経営管理職の総合関係システムに関する国際比較研究』（平成24～27年度科学研究費補助金（基盤研究（A））研究成果報告書）
- 高野篤子 2012 『アメリカ大学管理運営職の養成』東信堂
- 夏目達也編著 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22～24年度科学研究費補助金（基盤研究（B））最終報告書）
- 吉永契一郎 2013 「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」 夏目達也編著『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22～24年度科学研究費補助金（基盤研究（B））最終報告書）
- 秦由美子 2013 「イギリスにおける大学経営人材養成」 山本眞一編『教職協働時代の大学経営人材養成方策に関する研究（高等教育研究叢書）』 123
- 吉田文 2014 「大学院における大学経営人材育成—イギリスIOEの事例—」『IDE現代の高等教育』 562号

〈注〉

- 1 東京大学大学院教育学研究科の大学経営・政策コースの場合、100名を超える修了生をすでに出しているが、受講当時に上級管理職だったのは、これまで数名程度である（理事2名、事務局長1名、学部長1名）。
- 2 国立大学協会、公立大学協会、日本私立大学連盟、日本私立大学協会、日本私立学校振興・共済事業団、政策研究大学院大学を対象。
- 3 国立大学協会木谷雅人常務理事（2017.6.29）、公立大学協会中田晃事務局長（2017.8.29）、東北大学大学教育支援センター大森不二雄教授と杉本和弘教授（2018.2.1）、日本IBM天城学長会議事務局（2017.11.29）にインタビュー調査をそれぞれ1時間半程度で実施した。
- 4 たとえば、以下のウェブサイト（2017年8月4日現在）を参照した。
<http://www.kyoto-u.ac.jp/static/ja/profile/intro/president/archive/040723.htm>
 （京都大学・尾池和夫氏、第22回天城学長会議に出席して）
<http://www.tohokugakuin.ac.jp/president/%E5%A4%A9%E5%9F%8E%E5%AD%A6%E9%95%B7%E4%BC%9A%E8%AD%B0%E3%81%AB%E5%8F%82%E5%8A%A0/>
 （東北学院大学・松本宣郎氏、天城学長会議に参加）
https://www.tsuru.ac.jp/fs/5/1/5/0/_/20141119-112727-6902.pdf
 （都留文科大学・加藤祐三氏、学長ブログ2011～2014）
- 5 近年はPDFファイルで作成・配布しているとのことで、入手できた最新の報告書は第28回（2010年開催）のものであった。
- 6 学長などの上級管理職が対象の研修・教育プログラムを扱ったため、命令・指示によるものよりも、自らの意思で参加しているケースが多いことも影響していると思われる。

