

大学経営政策研究

第8号 (2018年3月発行) : 133-149

# 大学運営における学部長の役割と実態

—立命館の学部長経験者の事例から—

塩 田 邦 成



# 大学運営における学部長の役割と実態

—立命館の学部長経験者の事例から—

塩田 邦成\*

## The Roles and Actualities of Deans in University Administration:

A Focus on the Deans at the Ritsumeikan Academy

Kuninari SHIOTA

### Abstract

To reform the management of universities, the Japanese government revised the law related to higher education by strengthening the authority of its presidents. The government recognizes the faculty members as its “resistance force” toward the presidents. When viewing the president and the faculty in such confrontational relationships, it is important to understand the position of the “Dean,” who is the director of the faculty meeting. The way in which the role of the Dean should be defined has not been mentioned in the amendments. The purpose of this research was to clarify the role and activities of deans. I mentioned that there are two types of dean leadership. One is the leadership to organize faculty members according to the president’s intention, and the other is leadership based on the authority specific to the dean. And, therein underlies a conflict between the two types. In this research, I interviewed three deans from the Ritsumeikan Academy who confirmed that this conflict exists. Further, they revealed how they resolve this conflict.

### はじめに

2014（平成26）年2月に中央教育審議会が発表した「大学のガバナンス改革の推進について」では、大学改革が遅れている理由を大学のガバナンスのあり方に求めている。大学改革のためには学長のリーダーシップ強化が必要と強調され、そのための環境整備を政府に求めた。これを受けて2015（平成27）年4月、学校教育法が改正、施行されたことは記憶に新しい。

一連の審議過程では、学長のリーダーシップに対して、それを妨げる「抵抗勢力」として学部教授会を描き出しているところも特徴的であり、大学ガバナンス改革の重要課題の一つとして

---

\* 東京大学大学院教育学研究科 博士課程

教授会の位置付けの変更があげられ、教授会は学長の諮問機関へと変更された。

この時、教授会の責任者たる学部長の位置付けへの言及は中教審審議のまとめにおいてもなされず、学校教育法の改正においても学部長に関する具体的な言及はほとんど行われなかった。わずかに審議の過程で学部長の選出方法について意見交換が行われたにすぎない。中教審の問題意識は、学部長がさも不在であるかの様に、学長と教授会の関係のみを描いているのである。わが国の高等教育の重要課題である大学改革、そのボリュームの大きな部分を占める「学士課程教育」の課題を担うのは、日本の大学の現状では「学部」である。そしてその統括者は学部長のはずである。学部運営・改革において学部長がどのような役割を果たすのかは無視できないはずであるが、そもそも学部長にはどのような役割が期待されているのか、十分な審議が行われたとは思えない。本研究では大学ガバナンス改革の検討においてすっぱりと抜け落ちた学部長のあり方に焦点をあて、その役割、課題について明らかにするものである。

## 第1章 問題意識と研究方法

### 1. 先行研究の検討

国立大学法人の役員、私立大学の理事、評議員の構成、大学学長の選出方法等、高等教育機関の役職者に関する先行研究は数多いのだが、学部長の役割について本格的に論じた研究はほぼない、と言って良い。

学部長は大学設置基準上の教員組織である「学部」の責任者である。そもそも「学部」は歴史的にどのように位置付けられて来たか、天野（2013）の研究で明らかにされている。1893（明治26）年の帝国大学令の改正で初めて教授会自治が法制上認められたのだが、天野はその主旨を当時の文部大臣、井上毅が次のように語ったことを紹介している。つまり、大学の意思決定の基本は分科大学（現在の学部）であり、分科大学が決すれば良いことをいちいち評議会（全学組織）にて審議することは弊害と認識されていたことを示している（pp.65-66）。大学運営における全学と学部の関係は、歴史的には「学部ありき」で行われていたのである。戦前の帝国大学で起った教員人事をめぐる学長あるいは文部省グループと学部の対立、紛糾の諸例を見れば明らかだが、学部長の発言権、役割が極めて重かったことは明確である。近年の大学ガバナンスをめぐる議論においても、学長・大学執行部と学部の意思決定や運営上の矛盾という論点は変わっていない。

中井（2012）は、オーストラリアの学習教授カウンスルのリーダーシッププログラムが学長・大学執行部、学部長等、責任と権限を有する役職者により担われるリーダーシップを「構造職位型リーダーシップ」としていることを紹介している。役職に伴うリーダーシップという点においては学長・大学執行部も学部長も同じであり、1998年の大学審議会答申、「21世紀の大学像と今後の改革方策について－競争的環境の中で個性輝く大学」、2005年の中教審答申、「我が国の高等教育の将来像」では学長および学部長を上位者と位置づけている（中井、p.96）。

同時に中井はバーンバウムの、さまざまな下位単位にリーダーシップが出現するようにすべきである、との主張を支持している。大場（2011）も先行研究を分析し、「（大学運営に関する）先行研究の多くはカリスマ的・中央集権的なリーダーシップに否定的である」と述べ、合意形成を促す

リーダーシップの必要性、カリスマ的リーダーシップの非生産性、大学の改革にはあらゆる場所にリーダーシップが必要でありトップに卓越した人材を置くのではなくそれぞれの階層にリーダーシップを育む必要がある、などの指摘を紹介している (pp.260-261)。

これらの指摘は、「構造職位型リーダーシップ」には上位者によるものと中位者によるものがあり、それぞれのありようは異なることを示唆しており、さらに歴史的に見ても、今回の学校教育法改正における論点を見ても、上位者と中位者のリーダーシップは時として相互に衝突しているのである。そして中井は「中位以下の役職者のリーダーシップはあまり注目されてこなかった」(p.106)と課題提起している。上位者のリーダーシップのあり方は学校教育法改正でも示されたところであるが、中位者の「構造職位型リーダーシップ」の実態を明らかにすることは重要な課題だと言える。

## 2. 学校教育法改正と学部長の役割

先の学校教育法改正において、「構造職位型リーダーシップ」がどのように規定されていたかを確認しておく。文部科学省は同法の改正を各大学の確実な実施につなげるため、各大学が内部規則を総点検することを求めた。そしてそのためのチェックリストまで提供している。

チェックポイントは大項目で5つ、①教授会の必置、②学長の最終的な決定権の担保、③重要事項に関する意思決定手続、④教授会の審議機関としての性格、⑤教授会の審議事項であり、それらについての学長と教授会の関係がチェックの対象である。チェックリストでは、学長が大学の最終意思決定者であることを明確に、教授会に一部の権限を委任することは可能、としている。その場合、「教授会の判断が直ちに大学の判断となり、学長が異なる判断を行う余地がないような形で権限を委譲することは法律の主旨に反する」としている。

さらに、最終決定権者である学長が判断をするにあたり、教授会の意見を聞くことが必要なものとして学長が定める項目を、①学生の入学、②卒業および課程の修了、③学位の授与、④その他学長が教育研究に関する重要事項で教授会の意見を参酌するものとして定めたもの、をあげている。ここでも「教授会として何らかの決定を行うことが想定されるが、教授会の決定が直ちに大学としての最終的な意思決定とされる内部規則が定められている場合には、法律の趣旨からして適切ではなく」と念押ししている。

また教授会の審議事項である教育研究に関する事項には「経営に深く関わる事項が含まれる場合も考えられるが、教授会は、あくまでも教育研究に関する専門的な観点から意見を述べること」として、審議事項から経営事項は基本的に除くとしている。

教員人事は、教育研究業績の審査(選考)と教員ポストの配置の二項がある、とし、前者は教授会で審議すべきだが、後者は必要に応じて教授会の意見を聞いてもよいが、学長が全学的観点から決めるべき事項、と示している。

学校教育法改正においては、学長の「構造職位型リーダーシップ」を担保するものではあるが、他方、チェックポイントでは学部長のそれについては一切言及がなく、読み取ることは困難である。このチェックポイントに見られる学長、教授会の中では、学部長は単なる教授会意見の取りまとめ役、つまり教授会と学長との中間で、教授会の機能を学校教育法に沿った教授会権限の範囲

内に収めて学長に意見を申し述べるよう教授会審議をコントロールする役割しか読み取れないのである。

学長・大学執行部と学部長の権限の実際については、広島大学の調査から読み取ることができる。紙幅の関係で詳細の引用はできないが、広島大学の調査、『『学士課程教育の質的転換を実質化するためのガバナンスシステム』プロジェクト』の調査中、大学の主要事業においてどのアクターが影響力を有しているかを問うた設問がそれである。

学部長の方が学長よりも影響力を有する事業は、「学部の戦略、目標計画」「学部の教育方針・カリキュラム・プログラムの策定」「教員の業績評価」「学部予算の配分」「教員の担当授業の決定」「教員の授業時間の決定」「進路指導」「学生生活（福利厚生）支援」「FD」などである。

他方、学部長よりも学長の影響力が大きい事項は、「全学の戦略、目標計画」「全学の入試選抜方法、可否の方針」「全学の教育方針・カリキュラム・プログラムの策定」「教員採用枠・数」「全学予算の配分」など、常識的な項目といえよう。加えて、「競争的資金等の公募プロジェクト・プログラムの企画立案」「個々の教員人事（採用、昇任など）」「学科・専攻の長の任免」「学部・研究科の改組」も学部長よりも学長の影響力が強い項目となっている。これらはどちらかという学部が主体的に取り組まなければならない事項ではないだろうか。

こう見ると、学部長の影響力には教学実務の差配に関する項目が多く含まれ、学部・研究科の改組、競争的資金に関わるプロジェクトなど、学部の戦略的教学改革に関わる事項については、一部、学部長よりも学長の影響力の方が強くなっているようである。

学部長が学部組織の長であり学部運営の責任者であるならば、学部の戦略的教学改革に強く関与すべきだと思われるのだが、実際は学長・大学執行部の方が強い影響力を持っており、学長・大学執行部サイドに学部改革の「権限が奪われ」ている実態にあると言えないだろうか。そして学部長固有のリーダーシップの発揮は、「教員の担当授業の決定」「教員の授業時間の決定」「進路指導」「学生生活（福利厚生）支援」「FD」等、教学組織の運営に多くが割かれている。学部長は、学部教授会というアカデミック・コミュニティのリーダーとして、同僚性を尊重した学部運営に影響力を発揮している実情と言えるだろう。

大学にとどまらず、事業体の組織運営においていわゆる「中間管理職」は、上位者の現場へのデマンド遂行と現場の責任者として実施したい課題とのコンフリクトに直面する場面がある。また現場を適切に運営するための多様な取り組みも求められる。その意味において学部長は民間企業等と同様、「中間管理職」としての特徴を持っている。しかし他方で、大学は教員組織の同僚性を考慮した運営が必要であること、学部長の選出において教員が何らかの関与を行なう場合が多いという特徴がある。学部長は「構造職位型リーダーシップ」の発揮において、上位者および自身の責任と権限のバランスを取ることがとりわけ求められている。

株式会社エデユースが2017年2月に発表した「教員出身理事・副学長の勤務実態・意識調査」では、これら上級役職者の83%が学部長・全学委員会委員長等の役職を経験している。学部長経験は学長・大学執行部、経営幹部へのキャリア・パスとなっている実態が示されており、学部長の実態把握、役割定義は大学経営人材育成において重要な手がかりになりうるだろう。

このような観点から本研究では、学長・大学執行部と学部長固有の入り組んだ権限関係の中で、また同僚性の強いコミュニティのリーダーとして、学部長はどのような取り組みを行っているかを明らかにする。

### 3. 研究の枠組みと研究方法

#### (1) 研究の枠組み

これまで見た通り、学部長の「構造職位型リーダーシップ」には二通りの機能がある。一つは学部長固有の責任・権限に基づくリーダーシップである。これをここでは「学部長固有の役割」とする。もう一つは学長・大学執行部の「構造職位型リーダーシップ」に組み込まれ、その傘の下で学長・大学執行部から貢献が期待されているリーダーシップである。これをここでは「上位者傘下の役割」とする。

学部長のマネジメントの対象は教員および教授会である。教員・教授会の大学改革や大学運営への関与へのモチベーションを高めることと学長・大学執行部が同僚性をうまくコントロールするマネジメントには関係がある（塩田、両角、2016）が、実際に現場でそれを行う責任者こそが学部長である。学部長は時として「上位者傘下の役割」と「学部長固有の役割」のコンフリクトの中で教員・教授会の意見を取りまとめる必要がある。もっぱら学部の利益代表でよしとする学部長や、大学運営の問題点や課題をもっぱら上位者の責任に帰す学部長は別として、学部長は二通りの役割のコンフリクトに対応し、教員・教授会を適切にマネジメントする必要がある。この点に着目して学部長の活動を調べれば学部長の役割が明らかにできると考える。

その際、学部長がコンフリクト解消の行動を取る時に影響を与える事項にはどのようなものがあるのだろうか。ここでは、学部長の対処に影響を与える事項として三つを想定して調査する。

第一は、生じたコンフリクト、「解決すべき課題」の性質である。解決すべき課題が全額課題、経営上の課題か、学部内発の課題かの別が考えられ、予算措置や教員体制の有無などが具体的な調整課題となるだろう。第二は、「学部長自身の経験・工夫」の有無である。学内役職歴等を通じて獲得した「引き出し」の数、活用状況などが考えられる。第三は、「学部長選出方法」である。選出において意向投票など、教員・教授会の投票を経ているか、学長・大学執行部の任命によるものが学部長の行動に何らかの影響を与えているかも知れない。

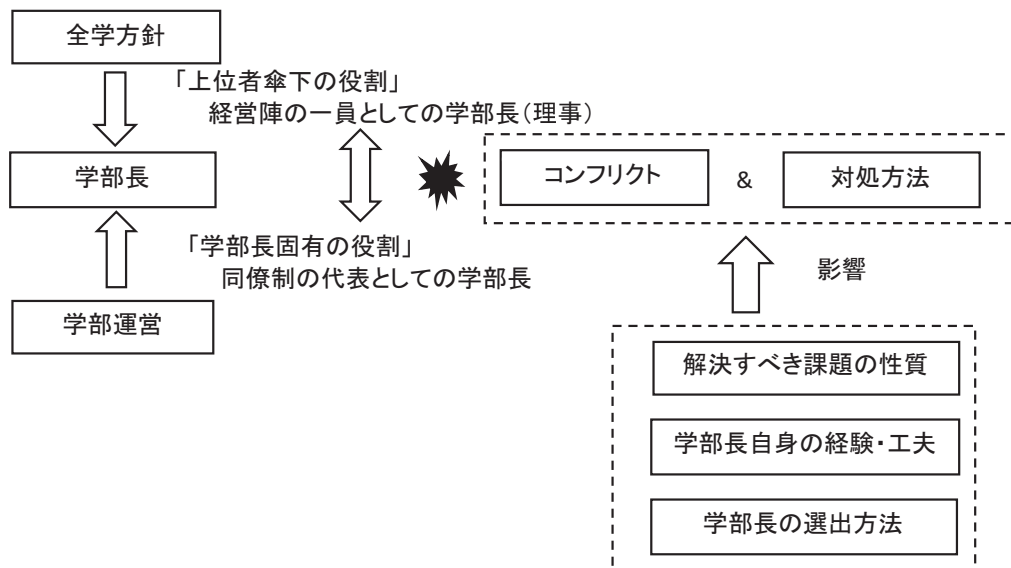
以上の分析の枠組みを図表1に示した。

#### (2) 研究方法

分析は、大学改革に積極的に取り組んできた大規模大学の学部長の事例を検討することとし、インタビューを行った。具体的には学校法人立命館を取り上げた。学校法人立命館は1980年代から積極的に大学改革に取り組んできた。大学改革は学長・大学執行部の適切な組織マネジメント、リーダーシップの発揮がないと実施できるものではなく、改革推進の実績を持つ大学の組織運営の分析は参考になる。

さらに学校法人立命館は2大学を有し、学部構成が多様、複雑（2大学で文系・理工系合わせて

〈図表1〉 学部長における「構造職位型リーダーシップ」の概念図と分析の枠組み



16学部)で教員数も多い(立命館大学1,346名、立命館アジア太平洋大学169名)。大規模大学は学部数、教員数が多く、組織の複雑さと構成員の多様性ゆえに学長・大学執行部の意向が大学構成員一人一人に理解され、合意形成に至るプロセスに難しさがあると想像される。そこには学長、学部長のさまざまな工夫が存在するのではないかと考えられる。

インタビューの対象は学内役職歴豊富な3名の学部長経験者とした。3名は直近まで学部長を経験し、その後大学の副学長、学長特別補佐等として学長・大学執行部の役職に就任していることから、キャリア開発の面からも有意義な情報が得られると考えたからである。

また学校法人立命館は「学部長理事制度」を採っており、学部長の中でも特に「上位者傘下の役割」と「学部長固有の役割」との矛盾がより顕著に現れるのではないかと考えたからである。加えて、後述するように、立命館大学と立命館アジア太平洋大学では学部長選任方法が異なっており、選任方法の相違が学部長の活動に与える影響の有無も確認できると考えた。

## 第2章 学校法人立命館におけるガバナンス構造

立命館の現在のガバナンス構造は以下の通りである。

最終意思決定は私立学校法の定め通り、理事会である。理事会は日常的な権限を常任理事会に委譲しており、常任理事会は毎週開催される。常任理事会に先立ち、その議題を事前審議、調整する常務会議も毎週開催されている。

大学の意思決定は、最終的には学長であるが、学長の意思決定を支援する機関として、立命館大学においては大学協議会が置かれている。大学協議会は各機関から選出された大学協議員によって構成され、1ヶ月にほぼ2回開催されている。日常的な業務は教学、研究、学生、入学などの業務ごとに職務を分担した副学長が担当し、その下に教学委員会、研究委員会等の委員会組織が置かれ



ている。教授会は学校教育法改正を踏まえた位置付けへの変更が行われている。

学校法人が設置するもう一つの大学、立命館アジア太平洋大学（以下、「APU」）の意思決定方法は立命館大学と異なる。最終意思決定権者は学長であるが、学長の意思決定を支援する機関として大学運営会議が設置されている。ここには学部長、教学機関の長、部門の長などが構成員として加わっており、毎週開催されている。教授会の位置付けは、2000年の開学時より、最近改正された学校教育法による位置付けを先取りしていた。

学部長選任方法は、立命館大学とAPUでは異なる。立命館大学では学部長選挙規程に基づき、教員・職員による学部長候補者選考、学生による拒否投票を経て教授会で選出される。APUは学則において、「学部長は、学長が任命する」とされている。

また、学校法人立命館では、学部長は自動的に理事に就任する、いわゆる「学部長理事制度」をとっている。1960年代には学部長理事制度は「教学と経営の接点」と積極的な位置づけが与えられ、学部長は、経営課題や全学的教学課題と学部課題を人格的な一致の下に検討、執行する役職として機能していた。立命館は1980年には1大学6学部、つまり学部長理事は6名であったが、大学改革、すなわち学部の新設によって2017年には2大学16学部となったため、現在は学部長理事16名を含む理事41名の巨大理事会となっている。

次の章では、立命館大学で学部長を経験した2名、APUで学部長を経験した1名の教員にインタビューを行ったのでその内容をもとに、図表1で示した枠組みに沿って考察を行う。

なお、今回の事例は学校法人立命館という個別大学の事例であり、また学部長理事制度を採る立命館の役職のあり方由来する事例という制約もありうる。この点は本研究の成果の一般化において限界があることには留意しておきたい。

### 第3章 学部長インタビュー

3名の学部長経験者の略歴を図表2に示した。いずれの学部長経験者も全学役職を経験した後で学部長に就任し、学部長退任後は副学長等、学長を補佐する全学役職に就任している。

#### 1. 立命館大学A学部長

A学部長は1998年に立命館大学に着任。学部の企画責任者である調査委員長および副学部長（企画・国際担当）を経験した後、全学役職である教養教育センター長として教養教育改革を担当し、2014年から1期3年間、学部長の任にあった。その後、学長を補佐する役職に就任している。

A学部は人文科学系学部であり、近年、専門分野（学科・専攻）の再編、政府の「大学の世界展開力強化事業」であるキャンパスアジアの推進など、国際化の課題があった。また全学課題である、心理系新学部設置、人間科学系大学院設置への貢献、具体的には学部内の関連学科・専攻の学部・大学院への切り出しが要請されていた。

〈図表2〉 3 学部長の学内役職歴

立命館大学A学部長		立命館大学B学部長		立命館アジア太平洋大学C学部長	
年度	役職等	年度	役職等	年度	役職等
1998	着任	1992	着任	2000	着任
2001	学部調査委員長	1993-1994	スポーツ強化センター 副センター長	2000	研究センター 事務局長
2006-2007	副学部長 (企画・国際担当)	1995-1996	学生部副部長	2001-2004	教学部副部長
2010-2013	教養教育センター長	2000	学部企画委員長	2005-2007	入学部長
2014-2016	学部長・理事	2001	教学部副部長	2008	学生部長
2017	学長特別補佐	2007-2009	副学部長	2009-2014	学部長・理事
		2011-2016	学部長・理事	2015	学長特命補佐
		2017	副学長	2016	副学長

### (1) 全学課題と学部課題の関係

学部長在任中に直面した課題は、全学的要請と学部の内発的な取り組みの同時推進による教学改革であった。全学課題の推進のためには既存の学科・専攻の合意獲得が課題であった。学部の内発的な課題はカリキュラム改革、ST比改善、留学生受け入れ施設整備などの施設改修等であり、学部単独では措置不可能な大型の予算措置を伴うものであった。

A学部長によると、理事長、学長など経営・大学トップにとっては、大学改革とは大学院や学部の新増設、新キャンパス整備など、大型事業を指す場合が多く、他方、学部レベルではカリキュラム改革、ST比改善、施設改修などの現実的な課題が中心であり、関心のレベルは異なるとのことである。A学部長はそこをどうつなぐかに腐心したとのこと、そこが学部長の手腕の見せどころであると言う。

学部の内発的改革では、それを加速させる上でトップの理解、支援策を得ることが重要で、具体的にはST比改善や国際化推進のための人事枠、予算措置への期待は大きかった。この点では、立命館大学では教学・経営特別委員会が常任理事会の下に設置され、そこで教員整備計画、政策予算などが審議される。こうした全学課題と学部課題をそれぞれ明確にする場が設置されていたことが有効であったと評価している。立命館大学でも時として学部意見と全学課題の対立も見られたのであるが、マンモス大学では改革案件を決められない大学は多いようで、それは経営・大学トップが全体バランスを考えて意思の貫徹を躊躇してしまうことや、学部が自組織の利益を主張するからと考えられるが、立命館大学では全ての課題をテーブルに乗せ、それぞれの課題の意義、優先順位を全学で確認する場として、教学・経営特別委員会のような全学組織が機能していることが大きいとのことである。

学部再編による心理系新学部の設置や人間科学系大学院の設置といった全学政策課題は、意見集約方式が有効に機能しているとのことである。トップの提案に対して多くの時間を費やして各学部、部門の意見集約を行った上で意思決定するというスタイルであるが、このプロセスを通じて各組織、教員の合意形成が行われている。このマネジメント方式は立命館大学の教員の間では揺らぎ

ないシステムとして認知されている、とのことである。このような全学意思決定方式を通じて教員が、自学部、自分の教育研究だけでなく、大学・学部の方針も考慮して大学、学部運営に関与するという組織文化を形成していると評価している。

A学部長は全学課題と学部の内発的な取り組みにおいて、大学の既存の運営システムで粘り強く「筋を通して行った」と推測される。

A学部長は全学課題の提起における学長・大学執行部の姿勢にも言及し、トップの思いに基づく政策提起はあって良いが、政策の「実施ありき」の雰囲気になっていては教授会での議論は厳しいので、学長は同僚性を尊重した方針提起の仕方が重要、と言う。また学長・大学執行部と学部との関係について、国立大学法人の教員には、「学部長には部局のことをまずは考えて欲しい」という風土があるのではないかと、あるいは大学によっては「学部長は大学執行部のメッセンジャーボーイに過ぎない」との嘆きもあると聞かすが、それらはいずれも間違いであり、さらに、今日では学部長は「名誉職」などでもないと言う。

## (2) 学部運営の留意点

学部内の意思形成は教授会審議に先立つ専攻主任会議、専攻会議での審議を重視した、とのことである。事前の教員間の情報共有、論点整理を行うことにより教授会審議をスムーズに進めることができたとのことである。これは学部教員が130名を数える学部としてのマネジメントの工夫と言えよう。全学課題にせよ学部の内発的な課題にせよ、多人数の教授会でいきなり審議することは議論の方向がどのようになるかわからないため、重要案件はあらかじめ専攻主任会議で議論の方向、論点を整理すること、および教授会に先立って専攻会議で教員にあらかじめ情報を提供し論点を提示しておくことの意味は大きいと理解できる。

## (3) 学部長に求められる能力・環境など

A学部長は、学部長就任前にさまざまな役職を経験したことが事実上のOJTになったと言い、併せて高等教育やリーダーシップについての勉強にも取り組んだ、とのことである。学部長に就任して、「どうしていいのか、何をしたらいいのかわからない」という新学部長は少なくないので、教育プログラムはあって良いが、幹部としての倫理など、一教員とは異なる責任の自覚形成を促すことが重要であり、大学のルール、前例、慣習等、「大学の都合」を教えるプログラムでは意味がないのではないかと、とのことである。

## 2. 立命館大学B学部長

B学部長は1992年に立命館大学に着任し、早くも2年目から4年間、全学役職（学生部）に就き、その後断続的に全学役職（教学部）に就任している。学部においては企画責任者、副学部長を経験した後、2期6年間、学部長となり、学部長退任後は副学長の責にある。

B学部は1960年代の全国的な大学・学部拡張期に設置された社会科学系学部である。入学定員は900名であり、B学部長在任中の取り組みとしては、学科再編、ST比改善、学部基本施設の充実等

があった。またこの時期に全学課題として新キャンパス設置、新学部設置等が提起されており、これに対する学部意見集約も課題であった。

### (1) 全学課題と学部課題の関係

学長・大学執行部から提案された新キャンパス設置、新学部設置等、全学課題の審議はB学部長の重要課題であった。B学部長は、まずは学部執行部に説明して議論する。これは、執行部が了解しない案件は教授会にも諮れないとの認識からである。A学部長と同様、教授会に先立つ事前の情報提供、論点整理の重要性を指摘する。B学部も教員数が100名を超える大規模教授会の学部である。

全学課題の学部での検討にあたっては、それらの課題と総合大学、学問の府としての「志」との関連を語ることに留意したとのことである。例えば留学生の受け入れ、障害者の受け入れなどダイバーシティの確保が総合大学ではいかに大切か、そしてそこにコストをかける意味を説く。あるいは学問の府として、必要な学問分野があれば思い切って整備していくなど、コストのみで政策判断しない（コストを無視するわけではない）との考えを示す。こうした「志」を示すことで学部内で全学方針の理解を得ることはできる、という。学部が学問の府でありつづける必要は不変だが、「大学の自治」「教授会の自治」を振りかざすだけでは不十分であり、理念と実際を共に考慮する姿勢でのマネジメントが重要との考えである。全学課題で教員のさまざまな意見が出ることが想像される場合は特に、このような基本姿勢で教授会審議を行うことが求められるであろう。したがって、全学課題の提起に当たって、学部長として学長に求めることは、高等教育機関、立命館としての「志」を発信し続けて教職員間での共有を進めることであると強調する。

全学課題と学部課題の関係では、それぞれの課題のレベルの違いをよく見極めて取り組み、案件が学部長・理事マターか、学部長マターか、仕分けしながら取り組んだとのことである。

### (2) 学部運営の留意点

学部長としては、どのような問題も「道理」が基準で、「教授会自治が大切で教授会の意見を尊重すべき」、あるいは「トップの方針だからやらねばならない」、とのいずれの立場も取らず、高等教育において、立命館において「道理」があるか、意義があるかが判断の尺度である。その基準に基づいて学長・大学執行部にも教授会にも対応したとのことであった。

近年、経済界の人材が大学経営に流入してきているのだが、そのような方々には株式会社と大学ではミッションが異なりすぐには成果が現れない、「金を食うだけの研究」もあり得ること、株式会社のPDCAサイクルと大学のそれは「長さ」が違うことが大きな相違点であるとの理解を求めたい、と言う。

### (3) 学部長選考方法

学部長の選任方法のポイントは、理事、マネージャーを選べるかどうかであり、選挙か任命制かなどの選出方法よりも重要な視点であるといい、選挙で民主的で適切な人物が選出されるとは限ら

ないともいう。現在の立命館大学は選挙によって学部長を選出しているのので、上記の観点から、自身の後任学部長の選出にあたってはB学部長として「次期学部長の課題、役割」を文書にし、教授会に示した上で選挙に入ったとのことである。

### 3. 立命館アジア太平洋大学（APU）C学部長

2000年の開学と同時にAPUに着任し、以後断続的に教学部副部長、入学部長、学生部長、外部資金による全学教育プログラムの実施責任者を務めた後、2期6年間、学部長（研究科長兼務）に就任し、その後は学長の補佐役を経て副学長職に就いている。全学役職では、100カ国・地域からの留学生の受け入れの推進、留学生対象の特別教育プログラムの実施に取り組んだ。

C学部はビジネス系学部でその上にビジネス系大学院がある。学部学生の6割、大学院学生のほぼ100%を留学生が占める。北米や欧州におけるビジネススクールの基準認証の有無は留学生の進学先選定に重要な判断基準となっていることから、学部長・研究科長としては学部・大学院の国際認証獲得が課題であった。

#### (1) 全学課題と学部課題の関係

APUは全学方針として学生数の半数を100カ国・地域から受け入れる留学生とすることにしており、国際的な多様性の中での教育をミッションとしている。C学部において取り組んだ国際認証獲得は、全学課題と学部課題が一致した事例であり、この方針は全学および学部内でもスムーズに合意が形成されたようである。

一般論として、全学課題と学部課題との関係で、学部長はトップ（学長・大学執行部）と現場（教授会）の間で常に板挟みにある役職であるといい、大学は組織であるが教員は個人事業主的という構造的矛盾を指摘する。そうした中で教員・教授会を取りまとめるうえで役に立ったのは、ミッションの明確化である。APUは国際化を重視したユニークな大学として設立されたため、ミッションがはっきりしており、教員は一つの方向にまとまりやすい面があった。学長にはミッションの発信、教員の共有を図ることを最も期待するとのことである。

#### (2) 学部運営の留意点

国際認証獲得の必要性に対する全学レベル、学部内レベルでの合意形成はスムーズにできたとしても、それらの実施においては学部長としての工夫がさまざまに行われたようである。「総論賛成、各論反対ないし慎重」あるいは「方針には賛成だが自身がその主体となることへの躊躇」は一般的に見られることである。

例えば国際認証を獲得するための体制整備や予算措置といった全学支援措置、国際認証を獲得するための具体的な作業に関わる教員の確保、拡大は必要なことである。特に今回取り組んだ国際認証においては大学教員資格が日本の設置基準や実態と異なること、教育プログラムのアウトカムを具体的なエビデンスで示す必要があることなど、従来の学部・大学院運営の考え方を根本的に見直す必要があったとのことである。例えば教員資格に関する認証機関独自の基準で、科目担当者（含

非常勤教員)の9割以上がアカデミック・クオリフィケーションまたはプロフェッショナル・クオリフィケーションを満足する必要がある、そのうちの半数はアカデミック・クオリフィケーションに該当する教員でなければならない。特にわが国では実務家教員と言われているプロフェッショナル・クオリフィケーションについては、修士以上の学位、企業における経営管理職以上の経験が求められる。こうした基準を満たすためには、従来の教員採用基準の見直し、計画的な教員の「入れ替え」が必要となる。そのためには全教員の理解、協力が不可欠であり、理解、協力体制づくりは学部長としての課題であった。これに関わる学部長としての取り組みについて、以下のような紹介があった。

第一は、教員の理解促進を進めるための取り組み、投資を惜しまなかったことである。国際認証の必要性、獲得のプロセスを理解してもらうため、のべ数十人の教員を海外のセミナーに送り出した。これにより国際認証の最大のポイントであった教員資格の基準変更もスムーズに進んだ、とのことであった。もちろんそのための予算措置を得ることにもしっかり取り組んだ。

第二は、学部長としての国際認証獲得に向けた意思を具体的な形で教員に示したことである。国際認証の獲得においては、そのための実務的課題を担う教員がいなかったことが問題であったため、この課題をもっぱら担う教員を採用した。そのための人件費予算の確保に対して全学の理解を得る取り組みも行った。これによって学部長の強い意思が教員に伝わったと振り返る。

学部運営において、適切な教員を見つけて任せることはとても重要、とのことである。今回の国際認証獲得においては、既存の教員に依拠していたのではうまくいかないと予想し、体制を整備したとのことである。また学部長のビヘイビアとして、細かいこと全てに関与する「マイクロ・マネジメント」を行うことも適切ではない、とのことである。

また学部長の心構えとして、学部の運営において全教員の関与は望むべくもなく、20%の教員が関与すれば十分、との認識も示された。C学部の国際認証の獲得においては50%の教員が関わったとのことである。

### (3) 学部長に求められる能力・環境など

大学運営、学部運営においてこのような取り組みを行った背景として、入学部長時の経験が大きかったという。入学部長として教員に入試採点、面接などを依頼して回ったのだが、教員がなかなか引き受けてくれなかったことがショックだったそうで、「号令」、「当然にやるべき」、「困ってるから」ということでは教員は動いてくれないことを学んだという。つまりところそれぞれの業務の重要性、意義を訴えることではじめて教員は動いてくれることを学んだことが大きく、大学教員はトップが言うから動くのではなく、ミッションをシェアするから動くのだ、と指摘する。

### (4) 学部長選考方法

APUの学部長は学長による任命制である。この点について、C学部長は「任命制も悪くない」という。選挙は民主的だが、経営を担える人が選ばれるかどうかはわからない。役職者の配置は重要な経営戦略であるので、やってもらえる人に就任してもらおうべきとの考えである。ただし任命に

あたっては、多くの教員が「この人だ」と思える教員を任命することが任命者としては重要なことで、そのための人材を系統的に育てておくことが大切と指摘する。

#### 第4章 学部長のリーダーシップの実態

三人の学部長インタビューを通じて、個別事例ではあるが冒頭で課題とした学部長の実態が一定程度把握できたと考える。学部長は学長・大学執行部と学部・教授会の間で「中間管理職」的な矛盾の中にあり、二通りの「構造職位型リーダーシップ」、つまり学長・大学執行部の責務、権限に組み込まれた役割への貢献（上位者傘下の役割）、学部長としての固有の責任・権限に基づく課題の推進（学部長固有の役割）のバランスを取りながら、職務を遂行する、その実態が一定程度確認できた。本研究のリサーチクエスションに即して、3学部長経験者のインタビューから次のようにまとめることができる。

##### 1. 決すべき課題の性質に応じた「構造職位型リーダーシップ」のバランス

前述の通り、学部長のリーダーシップには、「上位者傘下の役割」と「学部長固有の役割」という二通りがある。そしてこれらが相互にコンフリクトを生むことは往々にしてありうる。コンフリクトは主に、全学課題への教員・教授会意見の取りまとめ、学部内発課題の解決に向けた体制や予算の確保などと言えよう。二通りのリーダーシップ発揮において、学部長は「解決すべき課題の性質」が全学から提起された課題か、学部の内発的な課題かによってコンフリクト解消方法を見極めながら対応している。まず「学部長固有の役割」について述べる。

学部長の関心事は自学部課題の推進である。自らの学部をよりよくするため、改革・運営に責任を持って取り組みたいのは学部長として当然のことであろう。

この時の学部課題は、ST比の改善、カリキュラム改革や組織変更、施設整備、学部基本棟の整備、学部カリキュラムの国際認証獲得、日常的に発生する教学事項への対応などである。これらについては教員・教授会の合意形成は比較的得易いところである。しかしその課題に携わる教員の確保等体制整備、事業予算の確保など、学長・大学執行部の支援を得ることがリーダーシップの向かい先、ということになる。

もう一つ、「上位者傘下の役割」については、学部長としての苦心や工夫が見られた。この機能において、学部長は上位者の意向に沿った教員・教授会の合意形成、最低限でも理解を得る、というリーダーシップが求められる。ここでのコンフリクトは具体的には全学課題と学部利益の相反、全学課題の推進に伴う従来の学部運営方法等の大きな変更、さまざまな教員からの「異論」への対応などがある。この時の学部長としてのマネジメントの工夫としては、教授会審議の前にあらかじめ情報共有や論点整理の場を設定し、徐々に理解の輪を広げていく方法が取られている。

また学部長として全学課題への意見取りまとめの際の拠り所として、高等教育機関としての「志」「ミッション」を教員に問いかけることが重要視されている。このことが教員・教授会の全学課題への対応力、つまり全学課題に対して「学部の利害」等を対置する発想ではなく理解を進めることにつながる、ということである。学長・大学執行部が「志」「ミッション」を常に発信することは、

学部長のこうした役割を支援することになるのであって、学部長もそれを強く求めている。

学部長が果たす「構造職位型リーダーシップ」のあり方は、直面している課題の性格に応じてリーダーシップの向かい先、教員・教授会のマネジメント方法が全く異なることが明らかとなった。学部長としてはそれぞれの課題に応じた教員・教授会のマネジメントを行っていくことが重要と見えよう。

なお立命館では学部長理事制度をとっているため、「学部長固有の役割」と「上位者傘下の役割」のコンフリクトが幾分軽減されているのではないかと想定していた。しかし立命館の場合、学部長理事に予算の編成権、執行権が与えられているわけではなく、学部課題といえども学部長裁量で確保、執行できるものではない。予算措置等は、学長・大学執行部はもとより、他学部の学部長理事も含めた理解を得ることによって別途、行う必要がある。立命館において学部長理事制度の機能は、学部で独自の事業を予算に基づいて編成・執行する機能ではなく、経営ボードメンバーとして予算編成の適切性をチェックする機能の方に重点がある。一般的に学部長理事制度が「上位者傘下」の権威をより強く持っている制度としてとらえるのは無理があり、各大学で理事の予算権限等がどのように付与されているかに依存しているといえよう。

## 2. 学部長自身の経験・工夫

インタビューで共通して指摘があったことに、学内役職歴が学部長職務の遂行に有意義だったことが挙げられる。それらの経験から得た問題の性質の仕分け、対応ノウハウの蓄積は学部長業務において役立っているようであり、学部長としての経験を積むことによって、さらに学長・執行部としてのキャリアへと展開していることになると考えられる。

また、立命館大学における「教学・経営特別委員会」「意見集約システム」「専攻主任会議」「専攻会議」「学部執行部」など、問題対応に向けて学部長が運用できるシステムが学内に整備されていることも学部長のコンフリクト対応行動にとって重要な事項である。

## 3. 学部長選考方法

学部長の二通りの「構造職位型リーダーシップ」のコンフリクト対処方法に、学部長の選任方法が影響を与えている可能性は、今回のインタビューを通じては見ることはできなかった。選出方法による学部マネジメントの困難性の程度の違い、特別に考慮した工夫等の有無などを明瞭には示すことができなかった。むしろ、インタビューした学部長自身が、選挙で選出されたか学長に任命されたかに関わらず、選考方法よりも、適切な人物が学部長に就任することが重要であると共通して指摘していた。B学部長のように、選挙制度も下でも適切な学部長が選出されるよう、選挙にあたってステートメントを発する取り組みも見られ、学部長が自らの責任、権限をどのように認識してマネジメントを行うかが重要な論点である。

## おわりに

大学改革が求められる折、大学という特殊な組織を動かし、改革を進めていくためには、多様な



役職者がその役割にふさわしい適切なリーダーシップを発揮すると同時に、同僚性を尊重したコミュニティ・リーダーの存在が重要である。本研究では個別大学の少数事例ではあるが、学部長には上位者傘下の役割と学部長固有の役割の矛盾の中で職務を果たしていることがわかった。ひとことで「学部長のリーダーシップ」と言ってもそのありようは課題によってさまざまな機能、方法がありうるのである。こうした学部長の役割、実態については従来十分研究されてきたとは言えないのであるが、前述の通り、学部長業務を執行することを経て、学長等、全学レベルの役職者に登用されていくケースも多く、そこでの経験が役職者としての能力開発につながっていたことは間違いないだろう。

今年改正された大学設置基準では、大学経営人材の育成、配置が新たに定められた。文部科学省の見解では、大学経営人材とは教員、職員問わず該当するものである。教員を大学経営人材として育成する、という課題から見ると、経営幹部のキャリアパスとなっている学部長職務の分析は不可欠である。その解明が、いわゆる「学長育成プログラム」のようなものに貢献できると思われる。今後の課題として、教員の大学経営人材がどのように成立していくか、その事例研究を挙げておきたい。

## 〈参考文献〉

天野郁夫、『高等教育の時代（下）大衆化大学の原像』（中央公論新社、2013）

「教員出身理事・副学長の勤務実態・意識調査」（株式会社エデュース、2017）

大場淳、「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、2011）

塩田邦成、両角亜希子、「大学教員の大学改革へのモチベーション」（「大学経営政策研究」第6号、東京大学大学経営政策研究センター、2016）

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）

『「学士課程教育の質的転換を実質化するためのガバナンスシステム」プロジェクト』（平成25年～28年度科学研究費助成事業（B）、広島大学高等教育研究開発センター）

「学校教育法及び国立大学法人法の一部を改正する法律の施行に伴う関係省令の整備に関する省令の概要」（平成26年8月、文部科学省高等教育局）

「事務連絡 内部規則等の総点検・見直しの実施について」（平成26年8月29日、文部科学省高等教育局大学振興課・国立大学法人支援課）

