

大学は言うまでもなく学長だけが動かしている組織ではないが、大学の他のどの役職や人物よりも学長に期待されることが多い。学長は企業の社長とは異なり、幹部候補となる人材として早期に選抜され、様々な機会を与えられて育ってきたわけではない。

その一方で、学長職はきわめて難易度が高い仕事である。大学は上位下達によって動く組織ではないし、そうすべきでもない。各部署の自律性やそこでの教職員の考え・行動が大切であり、信頼に基づく権威を確立することが目標だといわれるが、財政緊縮や18歳人口急減などの厳しい環境下でそれを行うことは困難が伴う。

学長職を育てることはできるのかという議論がされることもあるが、そうした議論でリーダー開発とリーダーシップ開発を区分して考えることが必要であり (Day 2000) 後者のリーダーシ

ップ開発の考えが重要である。興味深い研究を紹介したうえで、私たちが実践している学長セミナーの様子をお伝えしたい。

一定の時点で管理職を目指す決断をして、教育研修をうけて学長になっていくことが多いアメリカにおいて、学長は学長を経験する中で育つ面

東京大学大学院
教育学研究科
両角亜希子

理職チームの構築で、適切な人物を選び、調和と団結が必要であること。第三は、他機関の仲間やメンターとともに話し、参考にする中で不確実性を減らそうとしていること。第四は、就任早々に組織の戦略や優先事項を集団で討議するプロセスを主導していったこと。

なぜ学長研修が必要なのか

「経験を振り返り、意見を言い合える場の必要性

く、経験豊かな学長・学長経験者のアドバイザー (いわゆるメンター) や他の学長達との意見交換、ネットワーキングづくりを重視した運営をしている。他の学長達がどういう考えで、どのようなインプットや行動をしているのかを知ることによって、自分の行動を変えきつかけづくりの場ともいえる。既存研究から分かっていることもあり、色々あるかもしれないが、学

同時に、このプロセスを円滑に進めるうえでの障害として、孤立や権力

長になってから研修を受けても遅いという批判もあるかもしれないが、学

との距離、声に出して考えることの難しさ、思考や内省のための時間不足などが指摘されている。

長を指して学長になる人とはほとんどいない。学

Michael M. & Eichinger, Robert W. (2000) *Career are*

学長セミナー

参考文献

Day, David V. (2001) Leadership development : A review in context. *Leadership Quarterly*, 11 (4) . 581-613.

Smerek, Ryan E. (2013) Sensemaking and New College Presidents : A Conceptual Study of the Transition Process. *The Review of Higher Education* 36 (3) . 371-403. Lombardo,

講演、アドバイザー学

申し込み・詳細はウェブ

ウェブサイトから。