

# 国立大学法人 経営ハンドブック(2)

## 第1章 リーダーシップ

独立行政法人 国立大学財務・経営センター

# 1. 1 大学におけるリーダーシップ

## (1) 国立大学法人をとりまく環境変化

日本の大学をとりまく環境は厳しいものとなっている。少子化に伴い、2007年度に高等教育は全入時代に突入すると予測されている。すでに一部の私立大学では大幅な定員割れを起こしており、今後、国立大学法人にもそのような現象が起こってこないとも言い切れない。さらに2006年度には、新学習指導要領<sup>1</sup>下で学習した学生が入学するため、大学教育の質の確保が重要な課題となってくる。また、大学が育成する人材が必ずしも企業のニーズにあっていないという声もあり、教育内容や教育方法の見直しが求められている。産学連携、社会人教育、地域貢献等に対する大学への期待も大きく、大学はそれに答えていかなければならない。

また、大学をめぐるグローバルな競争が始まっている。一部の学生はアメリカの大学に進学するという現象もみられ、大学の国際競争力という観点からも、個々の大学は、教育研究の質的充実とともに、個性を發揮していくことが求められている。

国立大学法人について言えば、平成16年度より法人化されたことによって、個性・自律性を發揮できる環境になったと同時に、国から措置される運営費交付金については、各大学の取り組みに応じた「特別教育研究経費」等による増額が図られる一方で、事業の効率化や附属病院の経営改善などの経営努力による一定の減額がなされていくことになる。そして、これからは、中期目標・中期計画の達成度や外部評価の結果が、その後の予算配分（正確には次の中期目標期間にかかる運営費交付金の算定）に反映されることになっている。このことから、社会人を対象とする新しいマーケットの拡大、知的資産のビジネス化、外部資金の導入等の収入源の多様化とともに、経営資源の効率的な配分と経費削減が求められる。

さらに、これまで、文部科学省の指導のもとに運営されてきた組織を自律的なマネジメントが行える組織に変えなければならず、マネジメントシステムの改革や人事・会計等の諸制度の改革を早急に行わなければならない。

---

<sup>1</sup> 新学習指導要領は2002年4月より公立の小・中・高校で実施された。「ゆとり教育」によって、従来より授業時間が年間で1割、学習内容が3割減ったため、学力低下が懸念されている。

## (2) 大学におけるリーダーシップの必要性

国立大学では、これまで、人・モノ・金が、部局・講座・学科目を単位として、文部科学省から措置され、それをベースに、教育・研究活動も部局毎に独立した形で運営される傾向にあった。しかし、上記のようなドラスティックな環境変化に対応するためには、大学の学長を中心としたトップ・マネジメントにより、中期目標・計画の達成、教育研究の充実、個性化、国際競争力の強化、諸制度の改革といったさまざまな課題に対して、全学的な視点から、テーマによっては組織横断的に取り組むことが求められる。そして、変えなければいけない部分は、できるだけスピーディに変える必要がある。

国立大学法人がさまざまな改革をスピーディに行うためには、学長以下トップ・マネジメントのリーダーシップ、部局長や幹部事務職員といった経営管理者層のリーダーシップが大きな役割を果たす。これまでのような部局長会議や教授会における学内コンセンサスの形成を最優先しては、変化のスピードに追いつかず、競争の中で取り残されてしまうおそれがある。

法人化にあたって、学長のリーダーシップが強調されているが、大学においてリーダーシップを発揮すべきは学長だけではない。企業でいえば、取締役にあたる理事、事業部門の責任者にあたる部局長が目標達成に向けて、担当部門をリードしていかなければ、改革は実行されず、大学は変わることができない。さらに、現場の教職員も改革に向けて、それぞれの領域でリーダーシップを発揮することが求められる。日本の企業も、右肩上がりの成長の終焉とともに、ボトムアップ、御神典型経営から、リーダーシップを発揮した経営への転換が必要だと言われるようになったが、これも事業環境の変化にスピーディに対応するためである。

大学改革の最終的な目的は、大学をめぐる環境変化に対応し、教育研究の質を上げ、学生をはじめとするステークホルダーに対して、より高い価値を提供すること、そして、個々の大学が個性化し、競争力を強化することにある。リーダーシップはそうした改革をスピーディに行うための有効な手法である。

## 1. 2 大学におけるリーダーシップの特性と機能

### (1) 大学の組織特性と統治の現状

大学の組織特性としては、第一に、教員組織と事務組織という2つの構造があることがあげられる。そして、特徴的なのは教員組織である。教員は大学、学部という組織単位に所属しているが、教員の研究活動は個人に委ねられてきた。教育面では入試やカリキュラム作成等、教員の横の連携がある程度は図られるが、研究においては、教員はそれぞれの分野での専門家であり、学会等学外における業績が評価される。そのため、教員の顔は学内より学外に向き、大学＝所属する組織に貢献するという意識は低い場合が少なくない。

教育研究活動の教員組織は基本的に講座を最小単位としたもの（「大講座制」といわれ、広域の学問分野を包含して数講座分の教員定員をプールした柔軟な教員組織もある）であり、各講座を1つの個人商店になぞらえれば、それが商店街のように並列して部局が構成される姿になっている。また、企業と異なり、大学の組織階層は、学長（本部）－学部長（部局長）－教職員というフラットな組織であるが、役職や資格（職位）ごとの職務や職務権限が明確ではなく、業務遂行上のラインとしては機能していない。企業のような上司と部下の関係ではないので、組織長が指示を出しても、組織がスムーズに動くとは限らない。

そして、大学教員は、たとえ学長が決めた方針でも、上意下達には抵抗がある場合が多い。欧米の大学では、学長交代によって研究の方向性が大きく変わることがあり、その方向性に合わない教員は他の大学へ移ればよいという話になるが、日本においては、人材の流動性が欧米ほど高くないので、そういうわけにはいかない。

さらに、大学は、自由であり、かつ学内での競争が少ないため、実際には「成果を出す」人と「成果を出さない」人の差が限りなくついているものの、それが例えば給与等の報酬面で考慮されることは少ない。「やってもやらなくても同じ」ということであれば、当然、組織への貢献に対するモチベーションは低くなる。

組織運営においても、大学では「学問の自由」という名目のもとこれまで部局自治的な運営が認められてきた。特に総合大学では、部局と本部で意志統一ができず、各部局が一つの独立事業体のような振る舞いをしてきたこともあって、本部からの統制が利かず、全学的な視点より、部局の部分最適化が優先されることもあった。

そして、自律的なマネジメントを行うにあたっての経験の不足がある。特に国立大学は、国の指導のもと、大学管理運営が画一的になりがちであった。独自性を出すにしても、文部科学省の政策の範囲内にとどまり、学長が文部科学省とやりとりをするなかで、中身が決まってしまうというプロセスであった。学内においても独自性を出すことより、決められた事をそのままこなすことを義務づけられてきたため、大多数の大学の教職員は、受身的な対応に慣れてしまっている。

また、以下のように、学長以下執行部に人・物・金というリーダーシップを発揮する上でのインフラが整っていなかった。

- ① 教員選考は、教授会による投票制。
- ② 執行部は、教授が日々どの程度教育・研究に従事しているかわからないため空いている時間にどのような業務をやってもらいたいかな等の指示をできない。
- ③ 幹部事務職員は、文部科学省ポストとなっており、2～3年で定期的に配置転換していく。
- ④ 施設等の充実は、文教施設費や財投の融資に頼ってきたため、大学独自の決断で設備投資をできる仕組みとなっていない。
- ⑤ 学長裁量経費は、年間多いところで4億円程度、少ないところでは数千万程度の裁量額しかない。(大学予算の0.5%以下)

## (2) 大学のリーダーシップの課題と期待

大学では、長年、学部自治が行われてきたが、平成16年度より法人化がスタートし、役員会、経営協議会、教育研究評議会といった会議体が設置され、学長の裁量権が大きくなるなど、学長以下の理事がリーダーシップを発揮できる体制が作られた。しかしながら、大学内の学長、理事、教員はこれまでの自治的な発想が染みついているため、いきなり、強力なリーダーシップに基づくトップダウンによる施策の実行は、大きな反発を受けるし、学長自体がそれをできるものでもない。法人化の先陣を切って、学長がリーダーシップを発揮し、一気に改革を進めようとして、退陣に追い込まれた例もある。

さらに、部局長会議、教授会など、従来の管理運営の仕組みや意思決定体制が残っており、旧システムの上に新システムが載っている形になっている。学長がリーダーシップを発揮できるインフラが十分にはできておらず、制度的に定められている部分以外に、各大学の戦略、組織風土に合わせて、大学が自主的に組織運営の仕組みを作っていかなければならない部分が多い。

こうした状況にあって、大学執行部にとっての最大の使命は、先述したような「高等教育機関が抱えているような今後の環境変化」に関する危機意識を構成員全体で共有することである。また、非常に厳しい時代であることを十分に学内構成員に理解させることと同時に大学を改革した後、構成員に「夢」を持たせるようなビジョンを執行部自身が描き、それを構成員と共有していくこともリーダーシップを発揮していく上で、重要な要素である。その上で、これまでの自治的な組織運営の良い点を継続しつつ、2007年度には全入時代がくること、一部の学生が欧米の大学等に流れていて高等教育の質的向上が急務であること、また国から措置される基盤的経費が削減され、業務の効率化も必須であることなどを踏まえ、大学運営に重要な領域を中心にリーダーシップを発揮すべきところを見極めながら改革を実施していくことが重要である。

### (3) 大学のリーダーシップの機能

大学をとりまく環境変化とリーダーシップへの期待、大学組織の特性から、大学のリーダーシップの重要な機能としては、以下をあげることができる。

- ・スピーディな意思決定
- ・ビジョン構築と目標設定
- ・戦略と計画の優先順位づけ
- ・意識改革と動機付け
- ・リーダーシップを発揮すべき領域と、自由に任せる領域との見極め
- ・説明責任
- ・人材育成

意思決定におけるリーダーシップ、ビジョン構築と目標設定におけるリーダーシップは、学長以下のトップマネジメントに特に求められる機能である。ビジョン構築は学長のリーダーシップによるところが大きい。目標設定は、全学レベルの目標を部局レベル、部局以下の組織レベルに落とし込まなければならない。この部分は理事、部局長以下の組織長のリーダーシップによるところが大きい。戦略と計画の優先順位づけも同様である。

大学を取り巻く環境が厳しくなっているという危機感と変わらなければならないという意識を醸成させることは全てのリーダー層にとって重要な機能である。リーダーシップを発揮すべき領域と、自由に任せる領域との見極めは、大学のリーダーシップの最も特徴的で重要な部分であり、学長がリーダーシップを発揮すべき機能である。説明責任と人材育成におけるリーダーシップは、すべての階層のリーダーが果たすべき機能である。

#### (4) 大学においてリーダーシップを発揮すべき領域

大学のリーダーシップの重要な機能は上記のとおりだが、一口に大学におけるリーダーシップといっても、全てを一気にトップダウンで行うことはできない。前項で、リーダーシップを発揮すべき領域と、自由に任せる領域との見極めが必要であると述べたが、優先順位を決めて、最も重要なところから着手する必要がある。最優先すべき事項の例としては以下を挙げることができる。

- ① 全入時代、新学習指導要領下の学生の入学にそなえて、高校と連携すべき領域  
→ある大学では、大学教育センターに高校の元校長を学長自らの判断で配置し、高校サイドからの意見を反映できる体制を整えた。
- ② 国際化に対応した徹底的なグローバル教育の必要性を意識した執行部の判断に基づく教育の質的向上をねらった領域  
→ある大学では、教育理念を実現するために、教授を全世界から公募することにした。学長、専攻分野のエキスパートの審査によって研究能力を、モデル授業で教育能力を審査した。さらに、教職員は業績評価に基づく年俸制、任期制を採用した。
- ③ 個々の研究者による研究からチーム型研究推進に向けた執行部のリーダーシップ実現  
→学長が中心になり外部環境（各省庁や産業界）のニーズを追跡し、その結果、どのような研究テーマが社会貢献につながるかを分析し、それに基づく研究テーマを設定、また研究体制についても従来の個々の教員に任せるのではなく、研究者の個々の特徴を組み合わせたグループ体制を構築する。

#### ④ 管理運営に関するリーダーシップ

→法人化後、多くの大学では、人事及び予算における学長裁量経費枠の拡大を進めている。

→本部による管理が必要で、専門性が求められる財務の分野では、本部による資金の流れを管理する体制の整備や、金融機関出身の役員の採用を行う。ある大学では、教育・研究事業に活動基準原価計算（ABC）的な財務管理手法を導入した。

→私立大学では、既に行われているが、ある国立大学法人においても、職員教育の一環として海外大学へ職員を派遣した。

→部局中心メンバーを執行部に積極配置することによる本部と部局間の意識統一化。

#### ⑤ 国大協等を通じた国の高等教育制度上の課題への提言

→従来からやってきたことではあるが、今後より強化していくことが望まれる。

### (5) リーダーのタイプ、リーダーシップのスタイル

求められるリーダーのタイプ、リーダーシップのスタイルは、その組織が直面している状況、その組織の特性—学部数、教職員数等の規模、単科大学か総合大学か、成り立ちや歴史、カルチャー、それまでのガバナンスやマネジメントのあり方、大学が置かれているポジション（ブランド力、競争力）—で異なる。W. E. ロスチャイルドは、すべての状況に対応できるリーダーはおらず、さまざまタイプのリーダーが組織のそれぞれの段階で必要とされるとして、企業や組織のライフサイクルの4つの局面とそこで求められる4つのリーダーのタイプを示している（図表1参照）。

図表1 リーダーの4つのタイプ

企業や組織の状況	リーダーのスタイル、タイプ
創業期～急成長期	創業者。新しい事業や新しい組織を創り出し、リードしていく。ビジョンと達成に対する献身の意思を持つ。リスクテイク型リーダー。
安定成長期	秩序にそった漸進的な成長と、さらに長期的な繁栄を保っていくのに適したリーダーが必要。組織に対して構造と安定性を加えていく。維持型リーダー。
減速成長期	事業の弱みと強みとを厳密に区分し、成長が期待できる部門に努力を集中し、同時に取り除くべき脆弱な部分を切り捨てる。外科医型リーダー。
衰退期	その事業をしだいに収束させて、最終的に死に導く。生き残る人たちを支援し、満足のいくように導いていく。

出所：W. E. ロスチャイルド著、梅津祐良訳「戦略型リーダーシップ」ダイヤモンド社 1994 年より MRI 作成。

18 歳人口の減少期を迎え、日本の大学は、今、減速成長期にあるといえる。上表でいえば、「事業再構築を大胆に行う外科医型のリーダー」が求められているということになる。しかし、事業再構築は企業においても容易ではなく、大学においてはさらに難しい。企業では経済原則に基づいて、採算のとれない事業は縮小したり、切り離したり、撤退したりという方法をとることができるが、教育・研究のリストラクチャリングには明確な業績評価基準を設けることができない。当然、学部・学科のスクラップ・アンド・ビルドや特定の研究分野への集中投資には慎重にならざるを得ない。そして、大学が生産・提供するものが、教育、研究という目に見えないものであり、成果が見えてくるまでに時間がかかるために、リーダーシップの評価ができない。しかし、外科医型リーダーの「事業の弱みと強みとを厳密に区分し、成長が期待できる部門に努力を集中する」という行動は、個性化、競争力強化が求められている大学にとって、必要不可欠のものである。

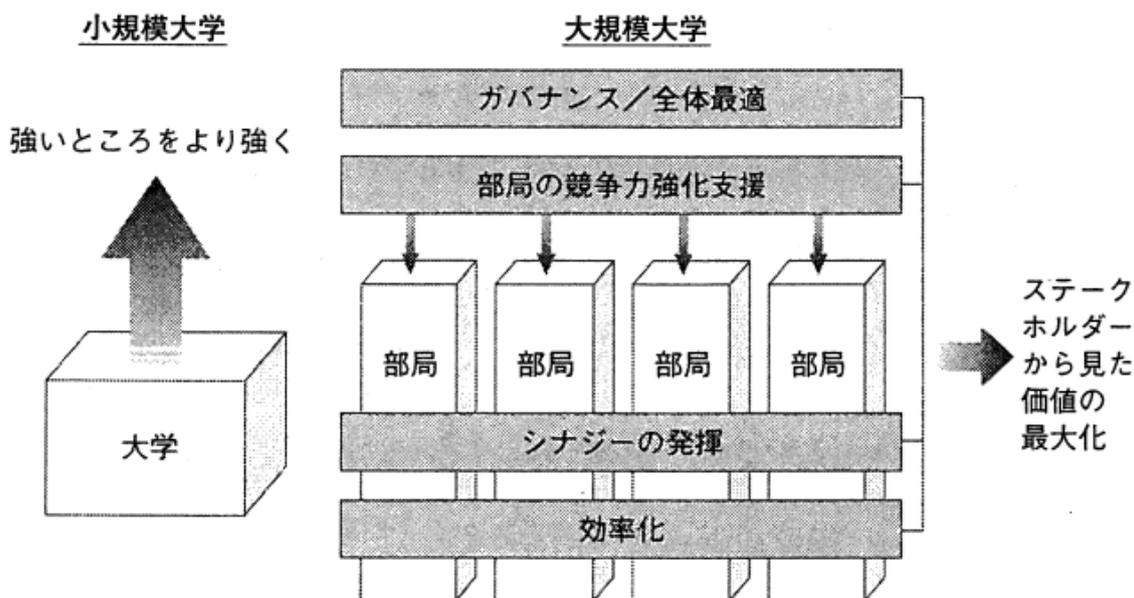
さらに、国立大学法人が直面している状況を考えると、マーケットは減速成長期にありながら、第二の創業期ともいえるし、長期安定的な成長に向けて基盤をつくる時期にあるともいえる。その意味で、「外科医型のリーダー」だけではなく、新しいことを創出できる「リスクテイク型リーダー」、組織やシステム設計が得意な「維持型リーダー」など、さまざまなタイプのリーダーが輩出され、適材適所でリーダーシップが発揮されることが望ましい姿であるといえる。

リーダーシップのスタイルは大学の規模によっても異なる。学部数の少ない小規模の大学や単科大学では、教職員の価値観や問題意識の共有が比較的容易であり、その気になればコミュニケーションもとりやすい。マネジメントとガバナンスはそれほど複雑ではなく、担当理事、学部長、事務局で回していけるサイズであり、学内のコンセンサスもとりやすい。ここでは、大学の先頭に立って、強いところをより強くという発想で動き回る、どちらかという外に顔を向けた率先垂範型のリーダーが適している。

小規模大学と同様に、新設の大学もリーダーシップが発揮しやすい。組織のしがらみや既得権がなく、その大学のビジョンや方針にそった教職員が採用できるからである。

リーダーシップの発揮が難しいのは、大規模な総合大学やその生い立ちがいくつかの学校が統合されてきた大学である。こうした大学では、価値観や問題意識の共有が難しく、学部の競争力も異なるため、危機感も学部によって異なっていることが多い。トップマネジメントのリーダーシップが、変革に与える影響は制限されたものにならざるをえない。そのため、大規模大学では、各学部の戦略立案や個々の改革は現場におろし、トップマネジメントは、企業でいえば、親会社によるグループ経営や持ち株会社のような機能を果たすということになる。大規模大学のリーダーシップの機能は、ガバナンス、全体最適に向けた意思決定と資源配分、部局の競争力強化の支援、シナジー発揮に向けた施策、効率化という領域が重点となる。大学の規模によるリーダーシップの違いをまとめると図表2のようになる。

図表2 規模によるリーダーシップの違い

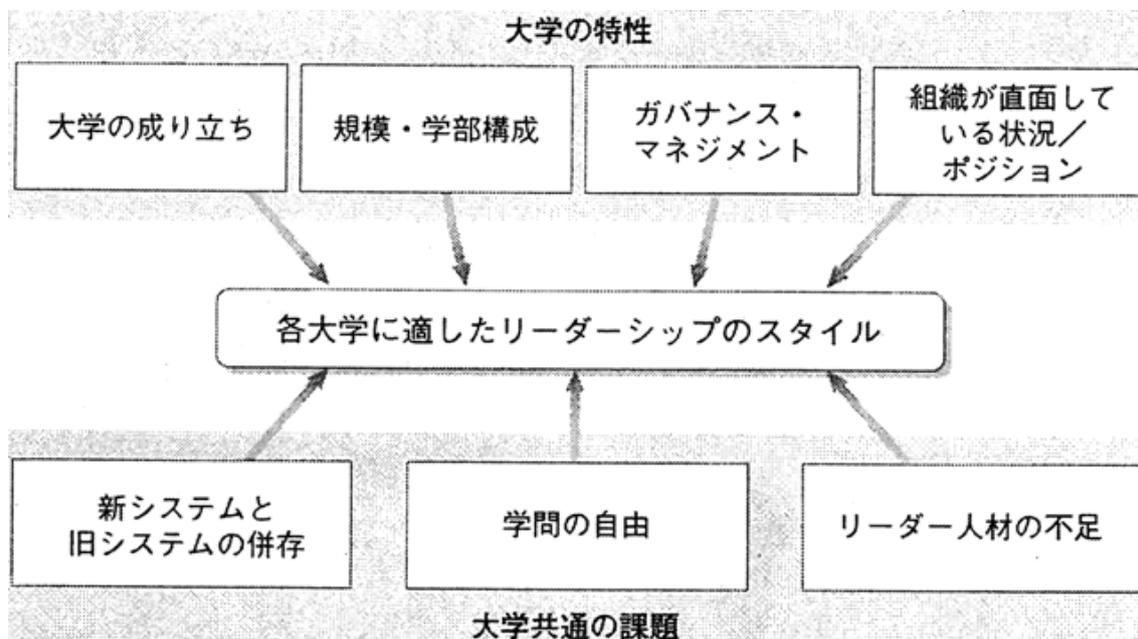


このように、各大学のそれまでの歴史やカルチャー、意思決定システム、ガバナンスの方法によって、トップマネジメントがリーダーシップを発揮して、トップダウンで引っ張っていく方法が適した大学と、コンセンサス重視あるいはボトムアップ型でないと動かない大学がある。

また、大学のおかれているポジションによっても、リーダーシップのあり方は異なる。志願者数の減少や定員割れ等で、生き残りをかけた改革に取り組まなければならない大学、これからブランドを確立しなければならない大学では、トップマネジメントの強いリーダーシップが必要であり、学長が先頭に立って変革を進めることが求められるであろう。ブランドを確立していて、財政も安定している大学では、トップマネジメントの強いリーダーシップの必要性はそう高くはない。変化を生み出して、大学全体を引っ張っていくような学長よりも、安定的な統治が求められる。実際、ある有名私立大学では、本部への集中よりも分散の方向を強めている。

リーダーシップは、図表 3 にもあるように、これらの諸要素の上に構築されていくものであり、各大学に適した多様なリーダーシップのスタイルがある。

図表 3 大学のリーダーシップを規定する要素



## 1. 3 トップマネジメントのリーダーシップ

### (1) リーダーシップとマネジメント

ジョン・P・コッターは、「マネジメントの基本目的は、現在のシステムをうまく機能させ続けることである。これに対してリーダーシップが目指すのは、そもそも組織をよりよくするための変革、とりわけ大変革を推進することである」としており、リーダーシップとマネジメントの違いについて、以下のように述べている。

組織を動かす人々は、マネジメントとリーダーとしての仕事を両方こなすようになってきているといっても差し支えないだろう。マネジメントの仕事は、計画と予算を策定し、階層を活用して職務遂行に必要な人脈を構築し、コントロールによって任務をまっとうすることである。また、リーダーとしての仕事は、ビジョンと戦略をつくり上げ、複雑ではあるが同じベクトルを持つ人脈を背景に実行力を築き、社員のやる気を引き出すことでビジョンと戦略を遂行することである。

出所：ジョン・P・コッター「リーダーシップ論」より引用

そして、変化のスピードが速まっているため、組織を動かすうえでリーダーシップの重要性が高くなっており、有能なトップ・エグゼクティブたちのリーダーとしての仕事は、80%までを占めているとしている。

このように、マネジメントは既存のシステムを基盤にして、計画を策定、実行するために組織をコントロールすることであり、リーダーシップは、既存のシステムを変革するために、方向性を示し、組織の構成員の動機付けを行う。マネジメントは短期的な視点、リーダーシップは長期的な視点に重点がある。そして、変化の少ない環境にあってはマネジメントの比重が高く、変化が激しい環境にあっては、リーダーシップが求められる。

組織が永続的に存続するためには、リーダーシップもマネジメントも不可欠のものである。リーダーシップが発揮できて、かつマネジメント能力がある人材が組織のトップにつくことが理想的ではあるが、その両方の経験を持つ人材は少ない。重要なのは、リーダーシップが発揮できる人材とマネジメント能力がある人材が協力して組織運営にあたることである。

リーダーシップの発揮もマネジメントも組織が大きくなるにつれて複雑さを増す。さらに国立大学法人については、規模の大きな大学においては、リーダーシップの発揮は、学部レベルにまかせ、本部はこれらを全体としてマネジメントすることに重点をおくということもあるだろう。

## (2) トップ・マネジメントの機能と責任

大学のトップ・マネジメントの重要な機能としては次の5つをあげることができる。

- ①大学のビジョンとミッションを明確にし、長期の目標と短期の目標を決定する。
- ②目標達成に向けて、経営資源を優先順位をつけて配分する。
- ③各部局レベルに落とし込まれた目標・計画が着実に実行されているか管理監督する。
- ④戦略的なマネジメントと組織改革を行う。
- ⑤リーダーとなるべき人材を選抜し育成する。

大学のトップ・マネジメントがリーダーシップを発揮するには、強力なトップ・マネジメント体制の構築、現場の把握と現場を巻き込む仕掛けが必要である。

いかに有能なリーダーであっても、組織が直面する主要問題をリーダーが一人で解決することはできない。学長は、経営のプロを迎える等、自分を補完する能力を持ったメンバーを学内外から集め、専門家を揃えた強力なトップ・マネジメントの体制を作ることが必要である。

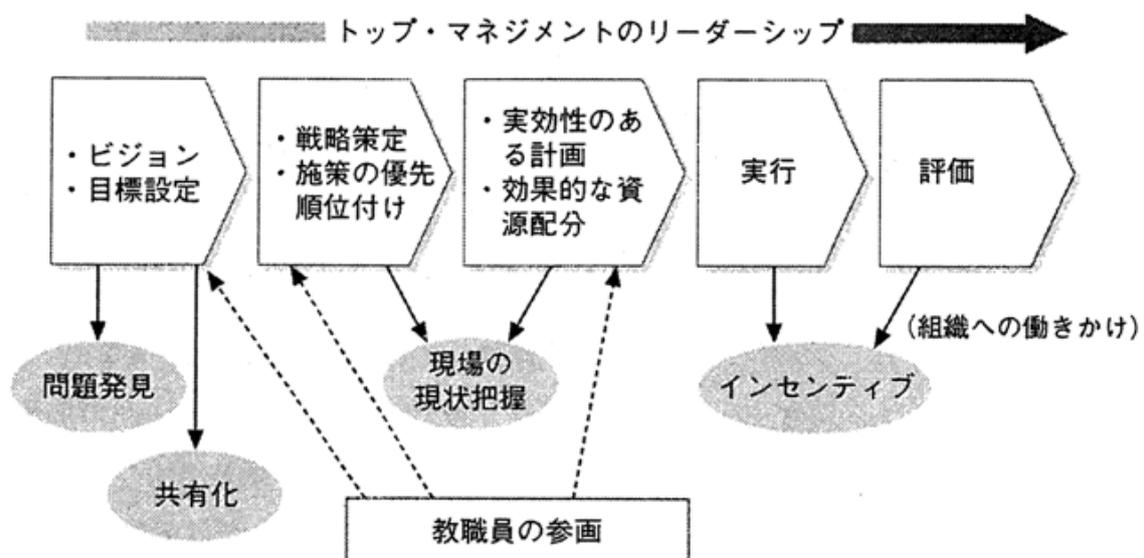
トップ・マネジメントがリーダーシップを発揮するためには、まず、大学の現状を正しく把握する必要があるが、そのためには、教育・研究、事務の現場の情報をきめ細かく収集しなければならない。そして、ビジョンや目標達成に向けて、何が問題かを明らかにし、それを組織として共有する必要がある。

また、組織を動かすためには、トップダウンとボトムアップをうまく組み合わせたマネジメントが有効であり、改革のプロセスに現場をいかに巻き込むかがポイントとなる。具体的には以下のような方法が有効である。

- ・学長が就任時に大まかな構想を示し、教授陣の協力で具体策を検討するような仕組みで、教授陣をまきこむなど、新しい施策を立案するときできるだけ教職員をまきこみ、うまく動かす。
- ・職制に係わらず学内で意見が尊重されているキーパーソンをプロセスに参加させるような仕掛けをつくり、改革のプロセスに取り込むことも有効である。
- ・若い人たちから情報を吸い上げて、大学の方針に取り入れて、トップダウンで流す。

さらに、トップ・マネジメントは、命令ではなく、ビジョンを示す行動で、教職員の動機付けをし、ビジョンを実現するために施策の成功事例をつくるのが有効である。そして、教職員に組織に貢献することへのインセンティブを付与する必要がある。(図表4参照)。

図表4 トップ・マネジメントのリーダーシップ



これまで、多くの国立大学では、教職員の総意に基づく意思決定がなされており、責任の所在が曖昧になりがちであった。法人化によって、学長以下のトップ・マネジメント（経営層）には、権限とともに経営責任が与えられた。トップ・マネジメントは、リーダーシップには責任が伴うということを認識しなければならない。リーダーシップの成果を評価し、結果によっては出处進退を明らかにする覚悟が必要である。

## (2) 学長のリーダーシップ

### 1) 学長が発揮すべきリーダーシップ

学長が発揮すべき重要なリーダーシップの領域としては以下をあげることができる。

#### ①意思決定におけるリーダーシップ

学長は、大学の戦略や方向付け、経営資源配分等の重要事項について最終的な意思決定を行わなければならない。ある学長は、リーダーシップについて、「リーダーシップとは決断することである。大学がどういう方向に向かうのかのグランドイメージを作成し、学生が憧れを持って入学し、いい教育を受けて、自信と誇りを持って卒業するための決定をする。」と述べている。

特に、人・モノ・金・情報という経営資源の配分と優先順位付けにおける意思決定は、部局間の調整が必要なため、学長がリーダーシップを発揮すべき重要な事項である。法人化後は、講座・部局を優先したこれまでの人事管理、予算編成から、大学として全体最適を優先した人事管理と予算編成に転換しなければならない。人事と予算は大学の優先事項を最も明確な形式で具体化するものである。学長のリーダーシップは人事施策や予算計画において明らかになる。

ただし、学長が適切な意思決定を行うためには、教育研究の現場の状況、大学を取り巻く環境や長期見通しを把握した上で、理事や経営協議会のメンバー、教育研究評議会のメンバーと十分な議論を行う必要がある。

また、学長は学長及び役員に対する批判への門戸開放政策を維持する必要がある。役員会における検討事項、意思決定プロセス等できるだけの情報開示を行い、透明な経営を確保する必要がある。

#### ②人材活用におけるリーダーシップ

大学の最大の資産は人材であり、学長にとって、大学の人的資源をどう活用するかは重要な課題である。外部人材の招聘も含めて、学長をサポートする執行部、スタッフの構成、重点分野の人員配置、採用において学長はリーダーシップを発揮する必要がある。

### ③ビジョンの提示

学長が在任期間に効果的なリーダーシップを発揮するためには、ビジョンを示し、学内の支持を得ることが必要である。学長は大学をどうしたいかということについて、明確なコンセプトを持っていなければならない。その意味で、学長就任時の所信表明は重要な意味をもつ。学長が就任したときに、大学の構成員、ステークホルダーに対して、その大学についてどう考え、将来どのような大学にしたいのかについての自身の考えを示すことは重要なことであり、その後の学長職の円滑な遂行に資するものである。学長が示したビジョンが学内の支持を得て、はじめて、リーダーシップを発揮する土壌ができる。そして、表明されるビジョンは、抽象的なものではなく、コンセプトが明確で、教職員がコミットメントできるよう、できるだけ具体的な表現がされている必要がある。

### ④学内の危機感の醸成と動機付け

国立大学法人において、学長がリーダーシップを発揮するためには、大学構成員の意識改革と動機付けが必要である。ある学長は学内のマインドを変えるのが最大の課題であると述べている。その学長は、自ら外部資金を獲得する戦略を立案し、教員を配置するだけでなく助言も行っている。大きな予算がつくなどの成功事例が出れば、学内のモチベーションは確実に上がっていく。学長が外部資金獲得に熱心な背景には、法人化で、新しいアイデアを出し続けないと予算が減ってしまうという危機感がある。学長がこのような危機感を持つことがリーダーシップのベースであり、危機感の共有が大事である。

### ⑤ガバナンスにおけるリーダーシップ

学長がリーダーシップを発揮すべき領域としてはガバナンスも重要である。国立大学法人に求められるガバナンス機能としては、

- ・透明な意思決定メカニズム
- ・ステークホルダー間の調整や信頼感醸成
- ・経営におけるチェック・アンド・バランス

をあげることができる。

国立大学法人においては、役員会に学外者を入れること、経営協議会に1/2以上の学外者を入れることから、制度上はガバナンスの機能を発揮する仕組みができたといえるが、大学は外部の人が入るのを嫌うこと、外部になかなか適切な人材がないという問題もある。役員会メンバーの選出、経営協議会のメンバーの選出をはじめ、大学のガバナンス機能を強化するために、学長がリーダーシップを発揮する必要がある。

#### ⑥組織の顔としての役割

国立大学が、個性化・自律化に向けて、ビジョンや目標を実現するためには、高校、他大学、産業界、地域社会など外部との連携が不可欠である。そのため、法人化以前は、文部科学省との折衝が大きなウェイトを占めていた学長の組織の代表としての役割は、法人化後はより広範なものになる。また、大学の代表として、大学の目指していることを積極的に外部に発信し、理解と支持を得ることも重要で、時には、広告塔としての役割も果たす必要がある。

### 【参考1】学長の所信表明

Leadership and the Presidency では、学長の所信表明とその効果について、次のような例を紹介している。

例えば、コロンビア大学長に就任した GEORGE RUPP 氏は、コロンビア大学は、それまでは典型的な都会の大学と考えられていたが、コミュニティを重視する必要があると主張し、いくつかの両極性を取り入れることを説いた。第一は「多様性／質」で、異種の学術的コミュニティの交流、許される範囲での発言、批評の自由を推進し、いろいろなコミュニティから有望な生徒を取り込む試みを行った。第二は、「リベラル（教養）／プロフェッショナル（専門）」で、大学院と一般教育の相互交流を提唱。第三に、「グローバル（国際）／ローカル（地域）」であった。RUPP 氏のこうした主張は、学長の有能さを示すとともに信頼感を与え、その後の予算執行や資金集めにもよい影響を与えた。

出所：Leadership and the Presidency

### 【参考2】大学のビジョン

D. T. セイモアは、その著書（館昭・森利枝訳「大学個性化の戦略」）で、「ビジョン、とりわけ大きなビジョンは、ちょっとしたフラッシュの閃光では浮かび上がらない。それは、信念の幻影ではない。そうではなくて、それは多大な自己内省、聴聞、顧客調査、競争力分析、そして知識を持ったうえでの議論の積み重ねの最終生産物である」とし、その模範的な例として、オレゴン州立大学（OSU）のビジョン・ステートメントを紹介している。

#### オレゴン州立大学（OSU）のビジョン・ステートメント

一流の国際大学として認知されることは、OSU のビジョンである。われわれは、学生に少なくとも一つの外国語を習得し、少なくとも一学期は外国で過ごす経験をし、コンピュータ技能を身につけることを求める。教員が国際経験をもち、国際的研究プログラムを倍増（現在の 26 件から 52 件に）することを求める。学部段階学生のなかでの外国人学生の比率を現在の 10%から 15%に拡大したい。また、この大学が学習と仕事において最高の大学にしたい。いまから 10 年の間に顧客が望むこと、すべての期待に応えるためにすべきことを知っている大学になりたい。大学の構成員が自分の仕事のしかただけでなく、通常の業務のなかでどうしたらそれを十分に改善できるのかを理解している大学にしたい。そこでは問題や課題が、役職や業務範囲にかかわらず、最も適切な人々の協力によって解決される。

出所：D. T. セイモア 館昭・森利枝訳「大学個性化の戦略」玉川大学出版部

## 2) 学長がリーダーシップを発揮するための条件

学長の裁量権は増大したものの、学長が十分にリーダーシップを発揮するためには、各大学が独自にリーダーシップのインフラを構築しなければならない。学長のリーダーシップ発揮のインフラとしては以下が必要である。

### ①人・モノ・金の裏づけ

国立大学は、法人化後、予算配分や定員管理の方法が変わったが、学長及び理事（役員会）がトップダウンで、教育・研究内容のスクラップ・アンド・ビルドを行うほどの権限を持っているわけではない。強いリーダーシップを発揮するためには、人・モノ・金の裏づけが必要である。欧米では、人材の流動性を背景として、経営トップが強力なリーダーシップを発揮し、経営トップに従わなければ、解任するというも行われるが、組織風土や雇用慣行の違いもあり、日本では、企業においてもそのようなことは稀である。

まして、国立大学法人では、これまでの歴史的な経緯から、学長が人・モノ・金に対して、強大な権限を持ち、教育・研究のスクラップ・アンド・ビルドをトップダウンで行うほどのリーダーシップを発揮するというは実際的には難しい。現在、国立大学法人では、

- ・部局が持っている人事権の一部を執行部に移す（欠員の補充を本部が決める）、
- ・学内配分において、本部のオーバーヘッド（共通経費）を増やす、
- ・施設費の配分等、全学の施設のコントロールを本部が行う、

等の施策を進めているが、こうした小さな改革を積み重ねて、リーダーシップが発揮できるような環境作りをする必要がある。

### ②理事との役割分担

現在、大学をとりまく環境は複雑であり、いかに優れた学長でもすべての経営事項に一人に対応することはできない。学長は、理事との役割分担を行うことによって、リーダーシップを発揮することができる。重要なのは、理事が、学長のビジョン、コンセプトを十分に理解していること、担当分野の専門知識を持っていること、実務的な能力があり、ビジョンを戦略に落とし、具体化する能力を持っていること、担当組織に対してリーダーシップが発揮できる人材であるということである。このように適材適所に理事を配置することによって、はじめて、学長のリーダーシップを支える体制ができる。

### ③スタッフ機能の強化

学長がリーダーシップを発揮するためには、学長の活動をサポートするスタッフ機能が必要である。学長室、企画室等を設置して、スタッフ機能の強化をはかっている大学は多い。私立大学では、こうした部門のスタッフを民間から採用している例が多い。

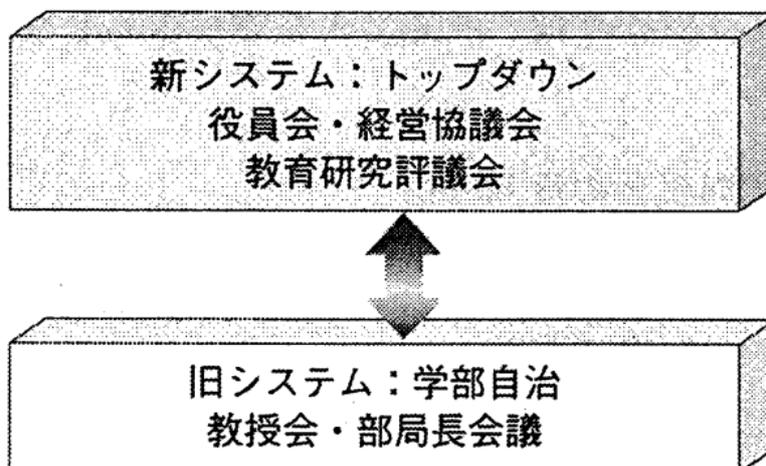
### ④リーダーシップを発揮しやすい組織体制と運営ルールづくり

学長がリーダーシップを発揮するためには、部局長会議、教授会、委員会といったこれまでの意思決定機関の権限の縮小、組織階層の短縮化を検討する必要がある。

### ⑤実行部隊（学部）とトップ・マネジメントのインターフェイス

現在の国立大学法人は、従来のシステムの上に、新しいシステムがのっている二重構造になっている。ややもすると、新システムである役員会が決定した事項について、旧システムにおいて実質上の意思決定機関であった部局長会議が、これを受け入れないという事態が起きる可能性がある。そこで、トップ・マネジメントと部局とのすり合わせが必要になってくる（図表5参照）。

図表5 国立大学法人のマネジメント構造



この時に、実行部隊（部局）とトップ・マネジメントのインターフェイス（媒介）の役割を理事が果たすことによって、戦略がスムーズに実行される。現在の制度では認められにくい（常勤理事は役員としての職務専念義務があり、それを満たす範囲内で教育・研究活動を実施できるに留まる）が、部局の代表者が理事になる、あるいは、部局をとりまとめる役割の理事を作るなどして、意思決定機関のメンバーに部局の代表者がいれば、ビジョン・戦略の策定から実行がスピードアップし、

円滑に進めることができる。もっとも、従来の慣行を引きずりやすい点にも注意しなければならない。

ある大学では、役員・部局長合同会議といった会議体をつくり、ある程度、権限を持たせることによって、役員と部局長のすりあわせを行っている。また、副学長が学部・部局長とのインフォーマルな懇談会を行い、現場とのコミュニケーションをはかっている例もある。

#### ⑥学長の選考方法

学長のリーダーシップを考えるときの重要な要素として、学長の選考方法がある。法人化後の学長には、「経営・教学双方の最終責任者として、学内コンセンサスに留意しつつ、強いリーダーシップと経営手腕を発揮することが強く求められる」。そのためには、「教育研究に高い識見を有すると同時に、法人運営の責任者としての優れた経営能力を有している」人材が選任されなければならない。そして、国立大学法人に今求められているのは“変革”であり、“変革”の意思をもった学長が就任しなければならない。大学をよくしていきたいという強い思いをもち、危機感と責任感を持って、リーダーシップを発揮できる人が選ばれる必要がある。そのような学長を選出するためには、学長の選考方法が重要である。法人化後は、学長選考会議に学外者も参画し、適任者を学長に選考することになっているが、意向投票の結果をどのように反映するかは、大学の戦略による。トップダウン型を強めるのであれば、意向投票の結果は勘案することどめ、学長選考基準を明確にした上で、学外者の客観的な判断を重視した選考を行う必要がある。図表6では、学長がリーダーシップを発揮するのに必要な、組織体制のあり方を例示している。

図表6 リーダーシップ発揮のための組織体制整備例

学長選考	学長候補者が教職員に対して所信表明を実施。候補者の考えを理解してもらうのが目的。
学長の権限強化	学長が研究科長・学部長を指名。 研究資金の配分や教員配置に学長枠を設定。学部ごとに割り当て人数を決め、数年かけて定年などで空いた枠を差し出し、学長が一定人数を確保、教員増加が必要な学部配分する。研究費も一定割合ずつプールし、学長権限で配分する。
役員会の権限強化	経営の権限を大きくする。(人事権、特別の場合の入学者の合否裁定等)
本部スタッフ機能の強化	大学本部に学長室(経営改革推進)、研究戦略室、国際連携室を設置。研究戦略室、国際連携室のトップは若手教授。 学長室のトップに学長特別補佐ポストを設置、民間から招聘。学長室スタッフ10人のうち、5人が40代の教授職。 研究戦略室を設置、全学規模で連携し、大型研究プロジェクトに応募することを可能にする。
資金の集中管理	民間金融機関から経理・財務担当理事を招聘し、コスト削減に取り組む。 本部に財務分析室を設置。大学全体の月次決算を導入、月次のキャッシュフローを大学本部が把握。
教授会の権限縮小	教授会の権限を大幅に縮小。研究科長と専攻を代表する代議員で構成する代議員会で研究科運営の重要事項を決定。
委員会の廃止	4月から大半の委員会を廃し、学内行政を行う室を設置。室長は学長が指名。 各種委員会を原則として廃止。代わりに、学長、役員、部局長が毎週運営方針等について討議する部局長等会議を設置。 全学委員会を半減し、学長直属で、企画・経営室、研究戦略室等5つの室を設置。室長は役員。委員会が担ってきた企画・立案機能を集中。
事務部門の改革	教授会が決め、事務方が執行するのではなく、事務方の意見をくみ上げる方向へ。そのために、学内の各種チームのリーダーに事務職を配置。 事務職員と教員の運営組織を一元化。 事務職員の能力・知識の向上(研修)

出所：新聞、雑誌記事よりMRI作成

### (3) 理事のリーダーシップ

理事は、教育、学術、経営、財務等、担当分野の戦略・計画の立案と実行においてリーダーシップを発揮しなければならない。学長のビジョンを現場に落としこむべく、実効性のある詳細設計を行い、必要に応じて改革の現場の先頭に立つ必要がある。実務面でリーダーシップを発揮するためには、理事には担当分野についての高度な専門性が求められる。医科系某大学では、経営等担当理事を公募し、コンサルティング会社で金融業界のコンサルティング経験を持つ経営・財務の専門家を採用した。理事の初年度のミッションは、コスト構造改革、事務部門の機能強化と意識改革、病院経営の改革である。これらの改革を達成するためには、最低5年はかかるとしながらも、就任して短期間で、1ヶ月以上かかっていた月次決算を2週間程度にまで短縮化するなど成果を出している。

学外委員として著名人を入れたり、担当分野に対する知見を持たない理事を名誉職的に据える大学もあるが、担当分野を熟知し、現場の先頭に立って動ける理事を置かなければ改革の実効はあがらない。

## 1. 4 学部長と幹部事務職員のリーダーシップ

### (1) 学部長（部局長）のリーダーシップ

学部長（部局長）は目標・計画の執行責任者であり、その執行においてリーダーシップを発揮するとともに、結果に対して責任を負わなければならない。学部長は、企業でいうと、事業部長・事業部門長にあたる。これらミドルマネジメント層の役割は、与えられた人・モノ・金の制約のなかで、効率的、効果的な教育・研究を進めることである。所属学部の競争力強化が最重要課題であるが、同時に、一段高い視点から、大学の全体最適を考えることが求められる。

国立大学法人では、教授会における審議事項を学部等の教育研究に関する重要事項に精選する一方、学部等の運営の責任者たる学部長等の権限や補佐体制（副学部長等の設置など）を大幅に強化することが求められている。教授会の権限をどのようにするかは、大学によって異なってくるが、教授会をどう運営するかは学部長のリーダーシップにかかっている。ある大学では、教授会での議論を教育研究に関する重要事項に集中するために、

- ・重要な報告以外、報告事項は事前に回覧する、
- ・会議では協議事項を議論する、

- ・会議の時間を短縮する、
- ・根回し、事前の情報インプットを適宜行う、

といった方法をとって、意思決定のスピードをあげた。

そして、次のリーダーを育てるのも学部長の重要な使命である。

大学改革で実績をあげている、ある私立大学の理事長は、「学部長は、理事会と教授会のインターフェースの役割となり、板ばさみになることもしばしばあるが、彼らの能力が高ければ、大学運営はうまくいく。マネージしにくい教員をどのように管理していくかがポイントである」と述べており、大学運営における学部長の役割は大きい。

## (2) 幹部事務職員のリーダーシップ

事務職員は、法人化後は、法令に基づく業務処理、管理、教育研究活動の支援にとどまらず、企画立案等に積極的に参加し、大学運営の専門職集団としての機能を発揮することが求められている。また、業務の効率化、コスト削減等、事務部門の改革においてもリーダーシップを発揮しなければならない。

事務組織は、教員組織と異なり、指揮命令系統が明確であり、企業に近い形態になっている。組織長のリーダーシップが発揮しやすい形態であるといえる。問題なのは、これまでの業務内容や人事制度から、新しいことにチャレンジするというモチベーションが生まれにくくなっていることである。私立大学では、大学改革にあたって事務部門の改革を真っ先に行うというケースが多く、特に、企画、学生募集、就職、財務等、専門性が求められる重要な部門については、民間からの人材を採用するなどして、活力を生み出している。幹部事務職員は、事務職員の意識改革を進め、お役所的な縦割りの発想をなくすこと、組織への貢献をきちんと評価し、処遇する制度の導入、人材の育成においてリーダーシップを発揮する必要がある。

# 1. 5 リーダーシップの開発と育成

## (1) リーダーシップの能力

ジョン・W・ガードナーは、リーダーの重要な資質として、以下の14項目をあげている。

1. 肉体的活力とスタミナ	8. 動機付け能力
2. 知力と実行判断力	9. 勇気、決意、着実性
3. 責任を引き受ける意欲	10. 信頼を獲得し保持する能力
4. 任務遂行能力	11. 管理し、決定し、優先順位を設定する能力
5. 部下に対する理解	12. 自信
6. 人を扱う技術	13. 主導権、支配、自己主張
7. 偉業を達成する必要性	14. 戦術の適応性と柔軟性

このうち、「知力と実行判断力」、「任務遂行能力」、「人を扱う技術」、「動機付け能力」、「管理し、決定し、優先順位を設定する能力」、「戦術の適応性と柔軟性」は、図表7にあるような能力を示している。

図表7 リーダーの重要な資質

2. 知力と実行判断力	効果的な問題解決、戦略形成、優先順位設定、直感的判断、合理的判断、同僚や反対者の潜在力を正しく評価できる能力。
4. 任務遂行能力	自分の仕事についての知識が含まれている。リーダーシップのレベルによって求められる知識も異なっているが、トップ・リーダーは、システム全体についての知識、システムの目的、システムが機能している環境を把握しなければならない
6. 人を扱う技術	①与えられた指示に部下が従うのか反抗するのか、明確に見極められる能力、②与えられた指示によって発生した反対や混乱が集団の行動意欲を低下させているか否かを知り得る能力、③集団下層に存在する動機を最大限に活かし、彼らの感受性を理解する能力。
8. 動機付け能力	人々を行動に駆り立てる能力、説得性のあるコミュニケーションができる能力、自信を強めてやる能力。
11. 管理し、決定し、優先順位を設定する能力	目標を設定し、それを達成するための優先順位を決め、取るべき行動の指針を決め、手段を選び、権限を委譲するという従来の管理技術。
14. 戦術の適応性と柔軟性	成果をもたらさない戦術にしがみつかず、柔軟に対応する能力。

出所：ジョン・W・ガードナー「リーダーシップの本質」より抜粋

こうした一般的なリーダーシップの能力に加えて、大学におけるリーダーシップの能力で最も重要なものは、当該大学の将来像（5年後、10年後の姿）と、そこに至る道筋を教職員にわかりやすく示すことができるということである。そのためには、当該大学に対する各界のニーズ、強みと弱

み、組織・システムについての理解と、ビジョン・コンセプト構築力、ビジョン・目標を実現するための戦略構築能力が必要になる。

## (2) リーダーシップの開発と育成

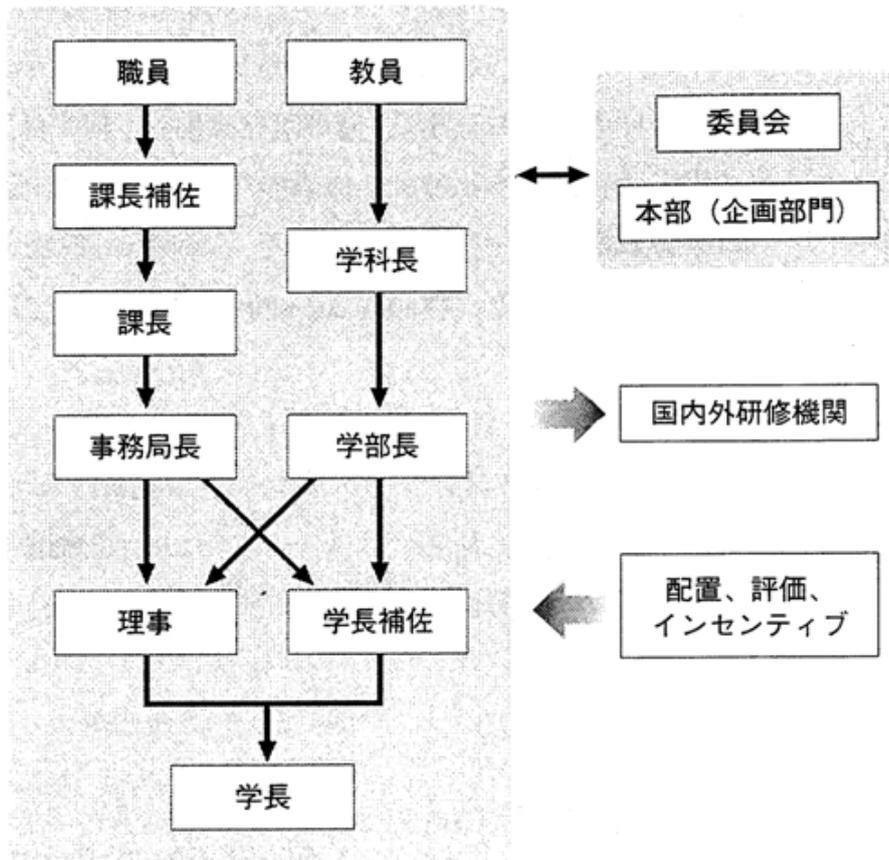
企業では、経営幹部になるためには、さまざまな段階でマネジメント能力やリーダーシップが試され、スクリーニングされ、時間をかけてそのポストにふさわしいと思われる人が選抜される。組織のリーダーを育成するために CDP（能力開発計画）があり、研修制度も整備されている。大学では、学長、部局長はリーダーシップの開発・育成はもちろんされておらず、組織マネジメントの経験も少ない。（リーダーシップとマネジメントは同義ではないが、リーダーシップを発揮する上で、マネジメント能力は必要な要素である。）

リーダーシップを開発・育成するためには、実際にリーダーとなって、リーダーシップの効果を知り、成功・失敗の体験を積み重ねることが最もよい方法である。そのためには、リーダーの育成プログラムや幹部へのキャリアパスが設計されている必要がある。大学では、経営幹部へのキャリアパスが明確に設計されているわけではないが、多くは、学科長→学部長→学長補佐又は理事（副学長）→学長といったパスを経て学長となっている。組織長のポストにつく前には、委員会の委員をしたり、タスクフォースのリーダーをしたりということで学内で知名度をあげ、組織の長としてふさわしいと考えられる人が選ばれてきた。自然にスクリーニング機能が働いていたわけだが、このような仕組みで選ばれた学長、学部長が、変革期の国立大学において、スピーディな意思決定、戦略的な資源配分等でリーダーシップを発揮できるとは限らない。

委員会で活躍し、学内で知名度を上げていくというようなスクリーニング機能は今後も維持されると考えられるが、今後のリーダーに重要なのは、環境変化を読み取り、大学全体をみて適切な意思決定ができる能力である。特に、経営幹部層には、大学経営の知識、内部環境・外部環境の把握・分析能力、経営センス、将来を見通す広い視野が求められる。そのためには、本部の学長室等の企画部門や全学的なタスクフォースで働くことは有効である。学内に人脈を作ることができ、将来の役に立つ。さらに、国内外の教育研修機関での OFF-JT（座学研修） も行う必要がある。

また、教職員のキャリアパスをある一定段階から、教育・研究のスペシャリスト、行政（管理）のスペシャリストと2種類用意し、両面でキャリアアップを目指すようなシステムをつくることも考えられる（図表8参照）。

図表8 教職員のキャリアパス



### 【参考3】 LEADERSHIP FOUNDATION

LEADERSHIP FOUNDATION（イギリス）では、高等教育のトップ・マネジメント向けのプログラムを提供している。6ヶ月のコースの内容は、心理学的な診断、コーチング、メンタリング、ケース・スタディ、シミュレーション、アクションラーニング<sup>2</sup>、ワークショップ、高等教育機関の訪問とそこでのリーダーシップについてのディスカッション、各界の講師による講演、個別プロジェクトから構成されている。さらに、高等教育の未来、戦略的リーダーシップ、変化をリードする方法（何が変化を助け、何が邪魔をするか、持続的な変化をどのように達成するのか）、知識の移転とビジネス化・戦略的財務管理、戦略的人的資源管理、キャリアマネジメント、個人の成長と開発といったテーマによるプログラムもある。（The Leadership Foundation for Higher EducationのHPより）

### 【参考4】 リーダーシップのスキル

J. W. ガードナーは、リーダーシップを発揮するための重要なスキルとしては、①合意づくり、②ネットワークづくり、③権限外の力を発揮できる能力、④制度づくり、⑤柔軟性をあげている。

#### リーダーシップのスキル

合意づくり	リーダーは紛争解決術、仲介術、調停術、連合形成術などを持たねばならない。多様な集団と対応するための判断力と政治術と同じように、集団構成員の間に信頼感を醸成し得る能力は、リーダーの活動にとってきわめて重要である。
ネットワークづくり	急速に変化している環境の中では、組織や制度間の既存の結びつきは、もはや役立たなくなっているかもしれないし、あるいは切れてしまっているかもしれない。したがって、リーダーは目的達成に有効な結びつきを新しくつくりあげたり、再編成したりすることに長じていなければならない。
権限外の力を発揮できる能力	かつては、企業リーダーや政府機関のトップは、たいていの問題を組織内の地位上の力によって、組織内の決定を通じて解決することができた。しかし、新しいリーダーは、メディアの力、世論の力、アイデアの力、さまざまな組織がどのように機能しているかを知っている人の力などをどのように発揮すべきかを知らなければならない。

<sup>2</sup> アクションラーニングとは、机上で学んだ事と現場での行動のギャップをなくすことを目的とした、実習と理論学習を組み合わせた学習プログラムのことである。

制度づくり	リーダーの任務は、システム全体がどこに向かうべきかについての方向感覚を持ち、その方向に問題解決力を制度化することである。
柔軟性	リーダーには、変化に素早く対応できる柔軟性が求められる。

出所：J. W. ガードナー著、加藤幹雄訳「リーダーシップの本質」ダイヤモンド社 1993 年より MRI 作成。

## 1. 6 まとめ

国立大学におけるリーダーシップ発揮には、まず個々の機関の強み・弱み・機会・脅威を理解すること (SWOT 分析) が必要である。その上で高等教育機関共通の課題に関しては、国大協、財務・経営センター等で問題を共有化し、必要に応じて外部有識者等の意見を反映し、問題解決にあたる。高等教育機関独自の課題に関しては、学内トップダウンとボトムアップ (有効な手段として QC 活動、提案制度等) の融合により問題解決にあたることが望ましい。

そして、ベストプラクティスを国立大学内や国内限らず、必要に応じて広く国際的に収集していくことも大学執行部がリーダーシップを発揮する上で大きな武器となる。

しかしながら、現時点における国立大学の最も大きな課題として、マネジメント能力不足という点が上げられる。いくら良いアイデアを出したとしても、強力なリーダーシップを発揮しようとしても、それを実行していく執行能力が弱ければ、機関自体は一向に良くなっていかない。日常業務は一般企業に比べて非効率的な部分が目につく。このような状況を打開するためにも経営トップ及びミドル層の管理能力 (マネジメント能力と執行管理能力) の向上は急務であり、このような課題をテーマにした研修事業の充実は、高等教育機関全体として今、最も求められていることである。

## 参考文献

天野郁夫編『学長 大学改革への挑戦』玉川大学出版部、2000年

天野郁夫編『大学を語る 22人の学長』玉川大学出版部、1997年

奥島孝康「国立大学法人におけるユニバーシティ・ガバナンスの課題」IDE『現代の高等教育』2003年8-9月号

D. T. セイモア、舘昭・森利枝訳『大学個性化の戦略』玉川大学出版部、2000年

W. E. ロスチャイルド著、梅津祐良訳『戦略型リーダーシップ』ダイヤモンド社、1994年

J. W. ガードナー著、加藤幹雄訳『リーダーシップの本質』ダイヤモンド社、1993年

O. ティード著、土田哲訳『リーダーの技術』創元社、2003年

山根節著『戦略と組織を考える』中央経済社、2003年

週刊東洋経済「本当に強い大学」2004年10月9日号

NACUBO” Leadership and the Presidency” in College and University Business Administration, 2000

国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議『新しい「国立大学法人像」について』2002年3月26日

The Leadership Foundation for Higher Education のHP : [www.leadership-he.com](http://www.leadership-he.com)