

第6章 国立大学の法人化と学長職の変容

川嶋 太津夫（神戸大学）

1. はじめに

国立大学が法人化されて3年経過した。国立大学の法人化は、国の行財政改革が大きな推進力となったことは否定し得ないが、国際的な視点で見れば、早晚法人化は避けられない事態だったであろう。各国に共通するのは、高等教育への政府からの支出の減少、大学の活動に対する社会からのアカウンタビリティと質保証の要求の高まり、そして何よりも、知識基盤社会において知識の継承と創造の中心アクターとして、国際的な国家間競争への大学の貢献に対する期待の高まりが指摘できる。言い換えれば、このような大学を取り巻く劇的な環境変化のもとでは、個別大学に大幅な自律性や裁量権を与え、機動的な大学経営を可能としない限り、各大学も、また国家そのものも知識基盤社会における国際的な経済競争に打ち勝てないということである。そのため、年度予算のほぼ50%が運営費交付金として政府から措置されるものの、各国立大学には独立した法人格が付与され、財政的に自立し、自律的・機動的に経営できるよう「国立大学法人」が設立された。まさに世界中で起きている「知の共同体」から「知の経営体」への転換がわが国でも起きたのである。¹

この国立大学の「大転換」において、学長の役割や権能も大きく変ることが期待された。とりわけ国立大学法人制度での学長職は、わが国の私立大学や外国の大学と比しても特異な位置付けである。つまり、わが国の私立大学は学校法人が設置し、現実には様々な形態があるものの、制度的には「知の経営体」としての責任は学校法人の理事長が、「知の共同体」の責任は学長が担うこととされており、経営の責任者と教学の責任者の制度的な分離が図られている。また米国や英国の大学の場合も、大学経営の最終責任を有し、学長の業務を監督する理事会と、大学の代表であり経営を委任された理事会に対して説明責任を負う学長の役割が明確に分離されている。

ところが、国立大学法人の場合、法人の長と大学の長を学長が務めるという世界でもまれな制度となっており、学長が経営責任者と教学責任者の二つの役割を同時に遂行しなければならない制度の下では、学長の選任の方式、学長に求められる資質や能力もおのずと変らざるを得ない。

そこで小論では、まず近年における学長の役割（期待）の変化を国際的な観点から整理し、

国立大学の法人化は、学長のあり方にどのような変化をもたらしたのか（あるいは、もたらさなかったのか）を、今回の調査から概観する。それに続いて、国立大学の学長のプロフィールとキャリア・パスについて、同じく調査結果とそれを補充する資料を用いて分析する。そして最後に、今後の国立大学長職の挑戦と課題を提起して、小論を締めることとする。

2. 学長に期待される役割の変化

法人化される前の国立大学は文部科学省の「一部門」であった。したがって、授業料や診療費などの自己収入は一度国庫に納められ、他の政府部門と同じく、年間の業務に必要な経費は、改めて政府（文部科学省の国立大学特別会計）から年度ごとに予算として措置される仕組みであった。予算は専攻分野ごとの学生数や教職員数などの積算基準に基づいているため、大学は年度末までに肅々と予算を「執行」すればよく、資源を目的達成のために効率的・効果的に配分するという意味での「経営 Management」は必要なく、大学は教育研究という業務を「運営 Operation」していればよかった。つまり、これを車の運転にたとえれば、法人化以前は、車の運転席に座っていても自らハンドルを握る必要はなく、文部科学省というオートドライブが、毎年目的地まで連れて行ってくれたわけである。大学（教員）は運転（経営）の心配をすることなく教育研究活動に従事していればよかった。しかし、法人化後は、大学が自ら運転席に座って、天候や路面状況の変化や燃費を考慮しながら、目的地にできるだけ早く、そして安全に着くことが求められるようになったわけである。

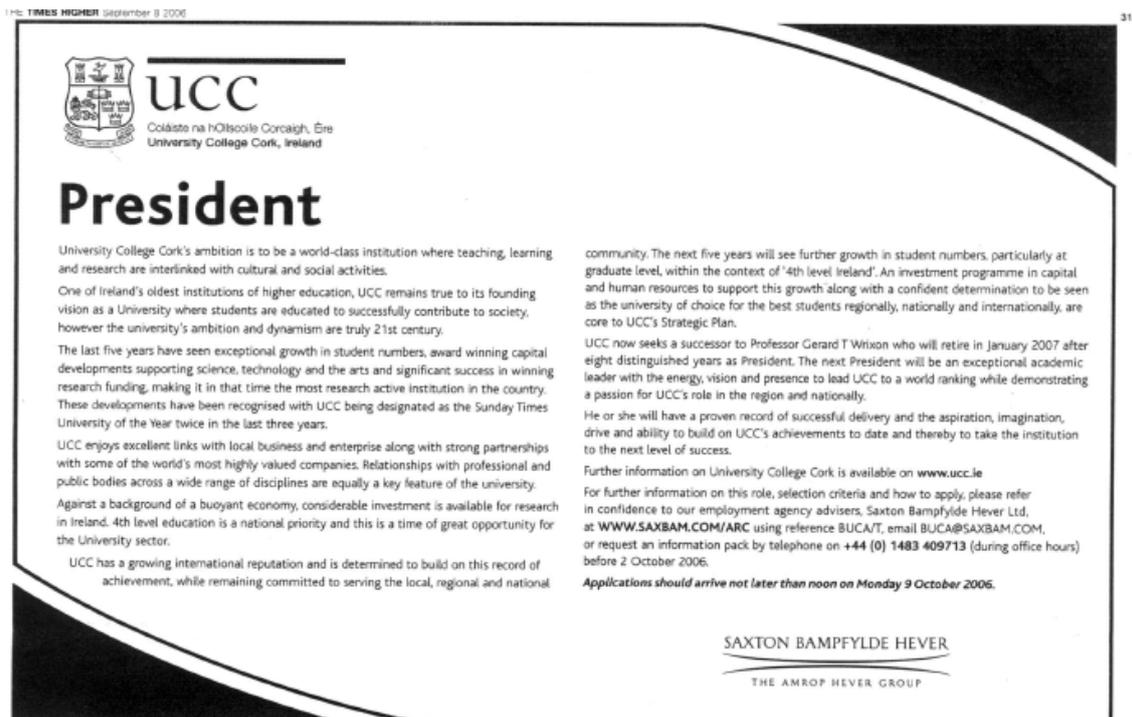
したがって、法人化前は車の運転席に誰が座るかどうかはあまり重要ではなかった。運転免許（経営手腕）の有無さえ問われなかった。教員の全てが平等に運転席に座る資格を有していたわけで、これが「同僚制 Collegiality」と呼ばれる大学の運営形態であった。しかし、実際には運転席には一人しか座れないので、中世大学以降、運転席に座る教員の「対等なるものの筆頭」を「学長 Rector」として全員参加の選挙で選出してきたわけである²。従来の学長は「知の共同体」の「代表者」としての役割以上のことは期待されていなかったのである。学長は、対外的には教員の代表として様々な儀礼に参加し、学内的には最高意思決定機関とされた評議会の議長を務めるのが主たる役割であった。したがって、単なる同僚教員の代表に過ぎない学長が、他の同僚教員に指示を下すこと、すなわち「トップダウン」の意思決定は不可能であった。

しかし、20世紀の終盤から21世紀にかけて大学を取り巻く環境が劇的に変化した。わが国も含めて、大学が政府機関の一部であった国々では大学は政府の一部門から、独立した法人組

織へと制度変更されるとともに、「確実なことは不確実なことである」という不透明な競争的環境に各大学は放り出されることとなった。そこで、学長の役割も、これまでの教員の「代表者」としての役割からの変貌を余儀なくされている。先ほどのたとえで言えば、少なくとも運転免許（経営手腕）は必要条件となった（はずである）。では実際にどのように学長の役割は変化しているのだろうか。

わが国では国公立とともに、いまだ学長が公募されることは極めて稀なケースであり、管見の限りでは鹿屋体育大学が、少なくとも国立大学では唯一の事例であった。目を海外に向けると、ほとんど全ての教職員は公募 Advertisement で採用されるのが基本であり、学長（及び学部長、学科長など）の採用も例外ではない。公募情報は、アメリカでは *Chronicle of Higher Education*、英国では *Times Higher Education Supplement* などに求人広告が出され、学長としてどういう能力、資格が必要であり、どういう職務を遂行すべきかが具体的に記述されているのが普通である。この公募情報を仔細に眺めると、今日求められている学長像が明らかになる。

THE TIMES HIGHER Education September 8 2006



UCC
Coláiste na hOllscoile Corcaigh, Éire
University College Cork, Ireland

President

University College Cork's ambition is to be a world-class institution where teaching, learning and research are interlinked with cultural and social activities.

One of Ireland's oldest institutions of higher education, UCC remains true to its founding vision as a University where students are educated to successfully contribute to society, however the university's ambition and dynamism are truly 21st century.

The last five years have seen exceptional growth in student numbers, award winning capital developments supporting science, technology and the arts and significant success in winning research funding, making it in that time the most research active institution in the country. These developments have been recognised with UCC being designated as the Sunday Times University of the Year twice in the last three years.

UCC enjoys excellent links with local business and enterprise along with strong partnerships with some of the world's most highly valued companies. Relationships with professional and public bodies across a wide range of disciplines are equally a key feature of the university.

Against a background of a buoyant economy, considerable investment is available for research in Ireland. 4th level education is a national priority and this is a time of great opportunity for the University sector.

UCC has a growing international reputation and is determined to build on this record of achievement, while remaining committed to serving the local, regional and national community. The next five years will see further growth in student numbers, particularly at graduate level, within the context of '4th level Ireland'. An investment programme in capital and human resources to support this growth along with a confident determination to be seen as the university of choice for the best students regionally, nationally and internationally, are core to UCC's Strategic Plan.

UCC now seeks a successor to Professor Gerard T Wrixon who will retire in January 2007 after eight distinguished years as President. The next President will be an exceptional academic leader with the energy, vision and presence to lead UCC to a world ranking while demonstrating a passion for UCC's role in the region and nationally.

He or she will have a proven record of successful delivery and the aspiration, imagination, drive and ability to build on UCC's achievements to date and thereby to take the institution to the next level of success.

Further information on University College Cork is available on www.ucc.ie

For further information on this role, selection criteria and how to apply, please refer in confidence to our employment agency advisers, Saxton Bampfylde Hever Ltd, at WWW.SAXBAM.COM/ARC using reference BUCA/T, email BUCA@SAXBAM.COM, or request an information pack by telephone on +44 (0) 1483 409713 (during office hours) before 2 October 2006.

Applications should arrive not later than noon on Monday 9 October 2006.

SAXTON BAMPFYLDE HEVER
THE AMROP HEVER GROUP

たとえば、この公募広告は、*Times Higher Education Supplement* に掲載されたアイルランドのコーク大学 University College Cork の次期学長候補者の募集広告である。この公告によれば、コーク大学は、次期学長候補者には、「エネルギーとビジョンを持った、極めて卓越した学問的業績を有する指導者を求める。コーク大学を国際的に著名な大学へと導くとともに、情熱をもって地域や世界に貢献できる大学にしてほしい」と書かれている。つまり、学長として

何よりも優れた「学者」であることが第一条件であり、その上に、ビジョンと情熱を持った「リーダー」であることが学長の条件となっている。

PRESIDENT





UNIVERSITY OF DELAWARE

After 16 years of extraordinary and accomplishment-filled leadership, President David P. Roselle has announced his intention to conclude his tenure on or about May 1, 2007. As a result, the Board of Trustees announces a nationwide search to recruit a new President who will continue to provide the University of Delaware with visionary leadership and uncommon wisdom.

Founded as a small private academy in 1743, the UD has grown to a major research university which uniquely enjoys recognition as a land-grant, sea-grant, space-grant, and urban-grant institution. A state-assisted, privately controlled institution, UD offers an impressive collection of educational resources. Undergraduates can select to pursue a major in one of over 100 fields of study. Today, UD enrolls over 15,000 undergraduate and more than 3,000 graduate students; employs more than 3,740 faculty, professional and staff employees who are dedicated to the tradition of offering one of the best undergraduate educations available; has an annual operating budget of approximately \$600 million; and has an endowment and other investments aggregating approximately \$1.4 billion. Each year UD awards approximately 150 Ph.D. degrees and has externally funded research expenditures of nearly \$100 million.

The President reports directly to the Board of Trustees and is the chief executive officer of the institution. The President is charged with effectively carrying out Board policies and the efficient and fiscally sound general management of the institution. It is expected that the next President will be a person of unquestioned integrity, possess outstanding interpersonal and communication skills, and will have a passion for the mission of educating students. The President will understand a dynamic and complex organization and will have strategic knowledge of the role and mission of a dynamic major research university in an ever-changing world.

次に紹介するのは、*Chronicle of Higher Education*に掲載されたアメリカの州立デラウェア大学の例である。最後の段落に学長の職務と求める能力等が記載されている。それによると、学長は理事会に報告責任を負う「最高経営責任者 COE」であり、理事会が決定した方針を効果的に実行し、財政的にも効率的に、かつ健全に経営 Management することが職責であることが明確に示されている。また学長に必要な資質と能力として、高潔であること、優れた対人関係能力とコミュニケーション能力を有し、学生の教育に情熱をもっていること、そして、複雑な大規模組織についての理解が深く、大学をめぐる環境の変化の中で、研究大学のミッションや役割の実現に向けて戦略的な思考ができること、が記載されている。ヨーク大学と異なり、学長は「学者」や「リーダー」ではなく、大規模な教育・研究機関としての大学のまさに「経営者」であることが明確に求められている。

最後の事例として紹介するのは、イギリスのシェフィールド・ハラム大学の学長を公募する公告である。これも *Times Higher Education Supplement* に掲載されていたものであるが、コーク大学ともデラウェア大学とも異なる学長像が見て取れる。



**Sheffield
Hallam University**

SHARPENS YOUR THINKING

Vice-Chancellor

Sheffield Hallam University is seeking to appoint a Vice-Chancellor to succeed Professor Diana Green who will retire in Summer 2007 after a highly successful tenure of nine years. The appointee will build on the many strengths of this leading new University, continually improving its profile and delivery, and expanding its activities.

<p>Sheffield Hallam University works at the leading edge of innovation, creativity and bold decision-making in education. With a turnover of over £150m and consistent surpluses for the past eight years, it delivers programmes at both undergraduate and postgraduate level to circa 28,000 students. The University is undertaking a major £100m capital development programme. As well as being a leading teaching and learning institution, with a reputation for success in widening access, Sheffield Hallam attracts the highest research income of any new University and has some outstanding areas of applied research excellence. It is also at the forefront of activities in knowledge transfer, working with regional, national and international partners.</p> <p>The opportunity exists for a new Vice-Chancellor to build on this success and lead the institution into a new era. The appointee will continually strive to</p>	<p>develop the national and international profile of Sheffield Hallam and will have an early opportunity to put her/his mark on the University's strategic ambitions. For more information, please visit: www.shu.ac.uk</p> <p>Ideal candidates will be proven leaders with several years' successful experience operating at the most senior level in complex organisations. While a thorough understanding of UK Higher Education is not absolutely necessary, the appointee will need to demonstrate a true passion for the academic enterprise and an ability to lead the institution in a culturally appropriate and motivational fashion. There is a need for strong ambassadorial skills and the energy and determination to develop even further the strengths of an already outstanding institution.</p>
--	--

**To apply for this position, or to receive further particulars of the appointment, please contact Claire Lane,
Heidrick & Struggles International, 3 Burlington Gardens, London W1S 3EP. Email: clane@heidrick.com Telephone: +44 20 7075 4000
Closing date for receipt of applications is 9 October 2006.**

この大学は、旧ポリテクニクで1992年に大学の地位を得た大学であるが、この大学が次期学長候補者に求めているのは、なによりも大規模組織の経営者としての経験である。そして高等教育の知識は必ずしも必要でないと言われ、「学術的な企業 academic enterprise」を情熱と強い意思をもって導いていける人である。また、必要なスキルとして、強力な外交手腕、優れた対外的な交渉力が必要とされている。言い換えれば、大学教員や学者であるかどうかは必要条件ではなく、大学を「企業体」として更に成長させることが期待できる候補者を求めているのである。

このように、英米の大学では、学長は単に教員の「代表者」ではなく、優れた学問的業績を有する教員のなかの「リーダー academic leader」、さらには「経営者」（それも必ずしも大学教員や研究者である必要はない）としての役割へと大きく変化し、それにともない大規模組織を効率的に経営できる能力、具体的には対人関係能力、コミュニケーション能力、外交手腕や交渉力、そして戦略的な思考と実践力などの資質や能力が求められるようになった。

では、わが国の学長、とくに国立大学の学長にはどのような資質や能力が求められ、あるいはどのような役割が期待されているのであろうか。国立大学の法人化にあたって、文部科学省はその制度の検討を行い、その結果を『新しい「国立大学法人」像について（通称「緑本」）』

として公表した。その中で、あるべき国立大学法人を検討する視点の一つとして「経営責任の明確化による機動的、戦略的な大学運営の実現」をあげ、そのために学長は「法人化された大学の最終責任者として、法人を代表するとともに、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し、最終的な意思決定を行う」ことが期待されていた³。ここには、先に紹介した欧米の大学長と同じように、単に同僚教員の代表であるだけでなく、強力な「リーダー」であり、「経営者」としての学長像が描かれている。

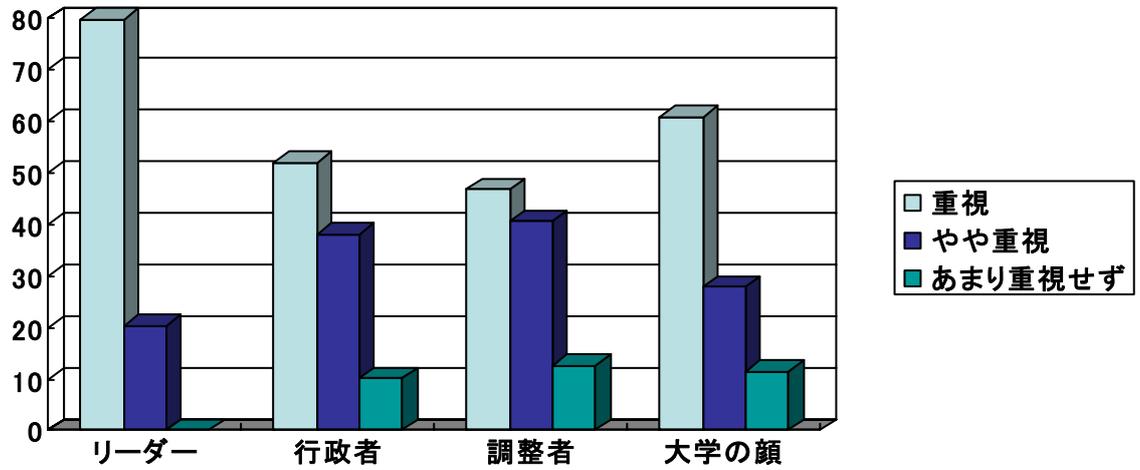
では、実際に学長の選考に当たって、このような国立大学法人の学長に期待された役割を明確にし、その役割に相応しい候補者の資質や能力を規定した上で、候補者選定が行われているのだろうか。そこで、複数の国立大学の「学長選考規程」等を調べてみると、驚くことに、以下に紹介する大学の規定と、全く同じ表現で、国立大学法人法第12条第7項の規定をそのまま引いたものがそのまま学長の資格とされている。

「学長候補者は、人格が高潔で、学識が優れ、かつ、大学における教育研究活動を適切かつ効果的に運営できる能力を有する者とする。」(M大学)

この表現からは、「緑本」に記述された強力な「リーダー」であり、戦略的な「経営者」としての学長像は浮かび上がってこない。第一に学長に求められる資質は人格の高潔さと学識の豊かさであり、期待される役割は、教育研究活動の適切かつ効果的な「運営」であって、財務も含む大学という複雑な組織の効率的な「経営」能力については明示的に言及されていないからである。むしろ、この規定はアメリカの大学で「最高学務責任者」とされる”Provost=Chief Academic Officer”の役割に近い。

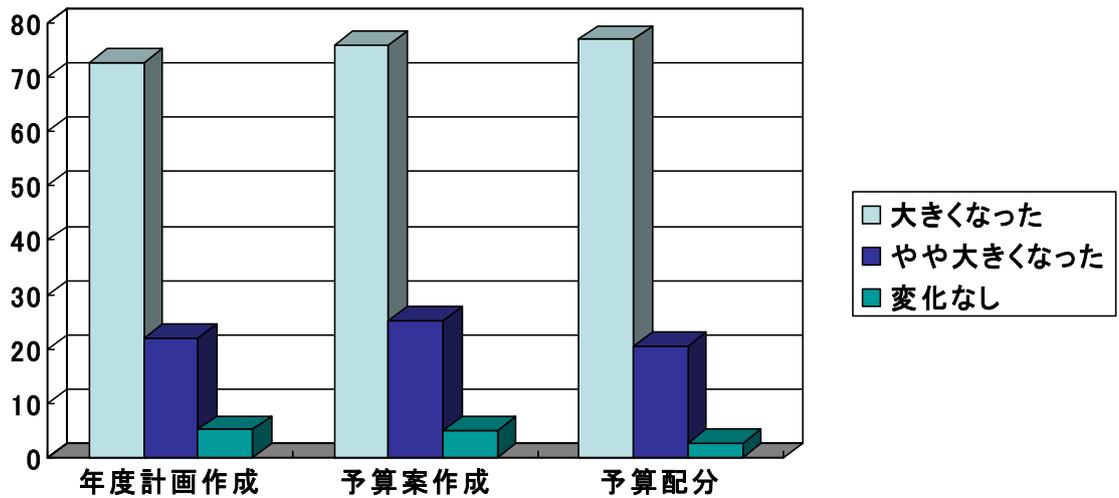
ところが、学長候補者の資格については、「強力なリーダー」あるいは「経営手腕」について明確な記述がないにもかかわらず、今回の調査ではほぼ全ての学長が、「リーダー」としての役割を「重視している」「やや重視している」と認識している。興味深いのは、その一方で「大学の顔」や「調整者」といった従来の学長像への否定意見（「余り重視せず」）が相当数存在することである。この結果をあえて解釈すれば、国立大学の各学長は、法人化の理念を極めて忠実に内面化しているということであろうか。(図6-1)

(%) 図 6-1 学長の役割

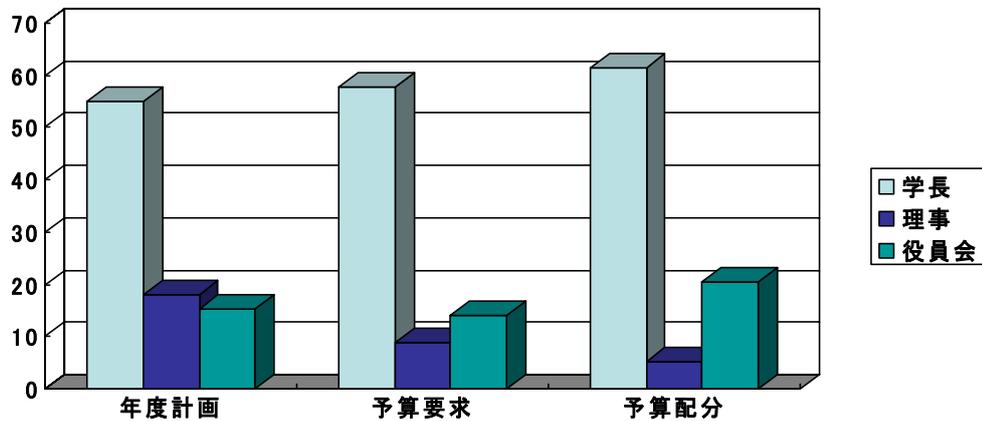


一方、自己評価ではあるが、年度計画の作成、予算案の作成、予算配分など、経営に関わる事項に関して、学長の役割や影響力が強くなっていることも事実である。(図 6-2、図 6-3)。

(%) 図 6-2 意思決定への学長の関与の度合い



(%) 図 6-3 意思決定への学長の影響力



ただし、今回の調査は学長の自己回答に基づいているので、学長自らの役割認識どおり、実際に学長がリーダーシップを発揮できているかどうか。年度計画や予算案の作成、また予算配分に対して学長が影響力をどの程度発揮できているかどうか。さらに、大学という複雑な組織のリーダーや経営者として必要な資質や能力をどの程度有しているかどうかについては、学長以外の関係者を含めた、より詳細な研究が今後必要であろう。もっとも後者の課題、つまり、リーダーや経営者としての資質や能力の有無に関しては、学長のキャリア・パスを分析することによって、ある程度推測は可能である。リーダーは「生まれる Nature」のではなく、「育つ Nurture」と言われるように、リーダーシップ・スキルや経営能力のかなりの部分は、訓練や経験によって形成されると考えられるからである。

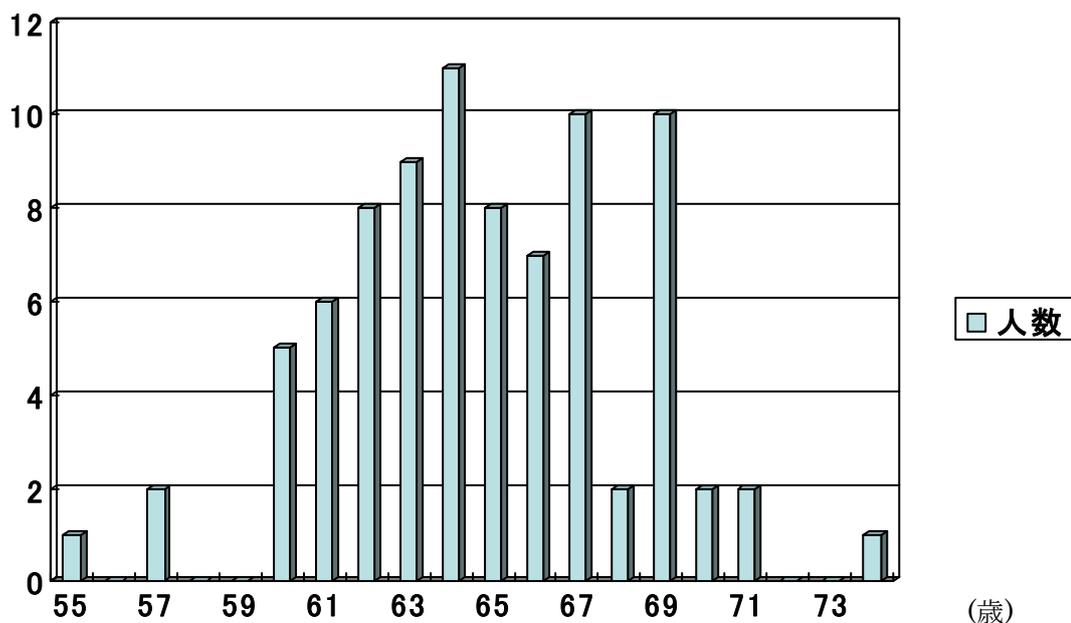
3. 学長のプロフィールとキャリア・パス

まず今日の学長は「誰か」を知るために、学長の全体的なプロフィールを見てみよう。

3-1 年齢

平均年齢を計算すると、64.7歳で、最年少が55歳（1名）、最高齢が74歳（1名）であり、その分布は図6-4のようになっている。

図6-4 学長の年齢分布



最頻値は64歳で11名、次に多いのは67歳と69歳でそれぞれ10名である。60歳以下はわずか3名で、多くの国立大学の定年が60歳から65歳に分布していることを考えると、学長は国立大学教員としての「有終の美」的地位なのかもしれない。ちなみ1986年時点の調査によれば、国立大学長の平均年齢は65.0歳、最年少は56歳（2名）、最高齢は74歳（3名）、最頻値は65歳（13名）、それに続いて62歳（12名）であった⁴。また私立大学の学長の調査では、平均年齢は出ていないが、年齢分布を見ると、49歳以下（3名：1.51%）、50-59歳（28名：14.14%）、60-69歳（79名：39.9%）、70-79歳（38.89%）、80歳以上（11名：5.56%）となっている⁵。さらに英国の調査によると、英国の学長 Vice-Chancellor の就任時の平均年齢は52歳で、最年少は38歳、最高齢は65歳である⁶。

今日の国立大学長は、20年前と比べて平均年齢はほとんど変化はないが、私立大学長と比べると平均年齢も若い、しかし、英国の学長の年齢と比べると高齢である（就任時の年齢から推測して）。また、年齢分布を見る限り、国立大学長は、依然として「還暦」を迎えた教員の「第二の役割」のようである。

3-2 専門領域

次に学長の専門領域を見てみることにする。調査では、出身大学・大学院を聞いているが、必ずしも両者が記載されているわけではない。そこで、データの標準化を図ること、また次に行うキャリア・パスの分析に用いるため、大学のウェブ等で学長の経歴を調査し、判明した学長50名を対象に分析を行った⁷。また判断の基準を統一するために、出身学部のみから専門領域を判定した。その結果は、多い順に工学部（13名）、医学部（11名）、理学部（10名）、農学部（5名）、文学部（4名）、教育学部（3名）、法学部（2名）、経済学部（1名）、芸術学部（1名）となった。こうしてみると、医学部を含めた理系学部出身者が圧倒的に多いが、新堀が指摘するように、医学部や工学部はもともと基礎票が多いことによるのだろう⁸。また、英国の学長の専門領域は、1960年までは圧倒的に人文系出身者が多かったが、1960年以降は自然科学分野出身の学長が人文系出身の学長を凌駕するようになったという（約2:1）。ただ、日本と異なるのは、工学分野出身の学長はそれほど多くない、という点である。これは両国の大学における工学の位置付けの歴史的経緯の違いを如実に反映していると思われる⁹。ただし、わが国でも法人化以前は学長選挙の選挙権は教員に限定されていたが、法人化を契機に事務職員も含む大学職員全体に選挙権を拡大している大学も増えている。また、職員による意向投票を実施しないか、実施しても参考にするにとどめる大学も増えている。今後このような新しい学長

選考方式の実施に伴い、基礎票の高ではなく、学識ある大学経営手腕の整った候補者が学長に選出され、学長の専門領域の変化が起きることは十分に予想できる。

3-3 出身大学

出身校については2つの観点から分析をおこなった。一つは母校出身かどうか。もう一つは大学類型別の分析である。略歴が判明した50名の学長のうち母校出身者は17名、他大学出身者は33名であり、母校出身者は旧帝大、医学部を有する総合大学及び単科大学に集中している。また出身大学を類型別に見てみると、旧帝大出身者が32名、旧帝大以外の総合大学出身者が9名、外国大学を含むその他が9名であった。今回母校とは学部出身大学としているので、研究者養成のための博士課程を古くから有する旧帝大や総合大学出身者が多くなっているが、大学院の拡充策により、博士課程を有する大学も増えていることから、今後旧帝大出身者の比重は下がるかもしれない。ちなみに英国でもオックスブリッジ出身の学長の比率が低下し、それに替わって両大学以外の旧大学出身者の数が増えている¹⁰。

3-4 キャリア・パス

法人化された国立大学の学長は、どのようなキャリア・パスを経て学長に就任したのであろうか。調査では主な役職を尋ねているが、記述の仕方が曖昧で、役職就任の順序が不明な場合も多い。そこで、先にも記したように大学のウェブ等を通じて略歴を50名の学長について入手した。その略歴データを利用して、キャリア・パスの傾向（があればそれ）を明らかにしてみたい。

まず学長就任直前の職を調べた結果が次の表6-1である。

表 6-1 学長就任直前の職

副学長	16名	32%
学部長・研究科長（主事を含む）	18名	36%
図書館長・学生部長	1名	2%
その他	15名	30%
計	50名	100%

この結果、学長就任に至るパスには3パターンあることが分かる。

- A. 副学長 ⇒ 学長
 B. 部局長 ⇒ 学長
 C. その他 ⇒ 学長

一つのパターンは、学長の下で副学長であった教員が学長職を継ぐ場合、あるいは、図書館長や学生部長も学長から指名されるため図書館長や学生部長が学長職を告ぐ場合、このようなケースは大学の経営方針がおおむね継承されると考えられるので「レジーム継承型」と、それ以外は一応「レジーム非継承型」と名づけると、「レジーム継承型」が17名で34%、「レジーム非継承型」が66%とほぼ1:2となる。また後者（パターンC）には他大学から招聘された事例が6大学含まれている。学長選考のパターンから見ると国立大学の経営の継続性は案外不安定といえるのかもしれない。このパターンが法人化という未曾有の大改革に直面し、選挙権のある教職員が不安を感じた結果で、一時的な現象なのか、それとも「学部あって大学なし」といわれる国立大学固有の現象なのか、今後の推移をなお注視する必要がある。

また、大学経営の専門職化という観点からも、副学長として身近に学長の仕事を見てきた副学長が学長職になかなか就けず、学部等の部局の経営しか経験のない教員が、いきなり学長として大学全体の運営を任された場合、その戸惑いと混乱は想像に難くない。もっとも、副学長の経験の有無という観点では「その他」に含まれる教員のうち5名は、かつて副学長の経験者であった。

では、副学長のキャリア・パスはどうなっているのでしょうか。学長就任直前、あるいはそれ以前に副学長を経験しているケースは、今回の場合、21名が該当するが、それらの副学長の就任前の職を調べると次の表6-2ようになる。

表 6-2 副学長就任直前の職

学長補佐	1名	3%
学部長・研究科長	13名	62%
図書館長・学生部長	4名	18%
病院長	1名	3%
教授	3名	14%
計	21名	100%

この結果から明らかなように、副学長に選任されるためには、学部長、研究科長、図書館長、学生部長等、いわゆる「部局長」経験が必須のようである。学長の立場からすると、一つの組織の運営経験がすでにある部局長経験者を副学長に登用するという技術的な理由もあるだろう

が、それとともに学内の安定を図るという政治的理由もあるだろう。

以上のことから、今日の国立大学の学長のキャリア・パスは次のように要約できる。

教授 ⇒ 部局長 ⇒ 副学長 ⇒ 学長

あるいは

教授 ⇒ 部局長 ⇒ 学長

いずれにしても、部局長就任が、将来学長就任への第一の条件となっている。そのため、学部長等の部局長職は、大学経営の観点からすると、極めて重要な意味を持つといえよう。

以上、学長のプロフィールとキャリア・パスの分析から得られた法人化後の国立大学長の平均像は、旧帝大あるいは総合大学の理系学部出身で、部局長を経験し、場合によっては副学長も経験したことがある60歳代半ばの男性ということになる(女性の学長はお茶の水女子大学のみ)。

最後に、これまでの分析から、法人化を契機に新たに浮上した国立大学の経営の観点からみた学長職の課題を整理して小論を締めくくるとする。

4. 国立大学長の挑戦

厳しい環境下に置かれている国立大学法人の経営の最終責任者である学長のありかたについて、課題は大きく二つあるだろう。一つは学長選考にかかる課題であり、他方は学長のキャリア・パスと研修に関わる課題である。

4-1 学長の選考方法・過程

国立大学法人法では、学長の選考あるいは解任は学長選考会議の専決事項とされている。しかし、多くの大学では円滑な制度移行を目指して従来どおりの意向投票を実施している。ただし、従来と異なる点は、先にも指摘したように教員だけでなく事務職員にも選挙権を与える大学が増えていること。また、複数の最終候補者に所信表明の機会を設け、それぞれの候補者の大学経営の方針を理解した上で意向投票を実施する大学も多い。これらの方法は、法人化以前の所信表明もなく、いきなり教員のみ投票によって学長を選ぶ方法に比べればかなり大学経営の適格者の選考の改善にはなっているだろう。しかし、意向投票をベースとする限り候補者は学内に限定されるだろうし、人気投票に随う危険性も回避できない。一気には行かないにしても、英米のように、学長に必要な能力と資質、そして職責を明確にした上で公募し、広く学内外から適任者を探すべきであろう。ただし、学外から学長に就任した場合、学内での支援者が少なく孤立する可能性もありえよう。英米ではそういう場合、学長を選任した理事会が一貫

して学長への支持と支援を保証することによって、学長も経営に専念できることになっている。しかし、現行の国立大学法人制度では学長選考会議は学内・学外の委員同数で構成することになっており、学長選考会議が英米の理事会のように自らが選任した学長を一貫して支持・支援できるか疑問である。国立大学法人制度が目指した「強いリーダーシップと経営手腕を発揮し、最終的な意思決定を行う」学長を選任するには、法制度そのものの見直しも必要となるかもしれない。

4-2 学長のキャリア・パスと研修

繰り返し述べてきたように、これからの国立大学の学長は「対等なるものの筆頭」ではなく、学識豊かな学者であると同時に強力な「リーダー」であり、経営手腕が強く望まれている。学識の高さについてはともかく、リーダーシップや大学経営手腕については多くの学長にとって新たな挑戦となる課題であろう。その課題の解決には体系的な研修が不可欠であり、国立大学協会でも研修プログラムを実施中である。しかし、いまだ内容と方式については模索中であり、今後は一人ひとりの学長のリーダーシップ・スキル診断、それをもとにしたメンタリングやコーチングを含む個人的な研修の実施、また優れた大学経営の事例分析や実地訪問、さらには民間企業トップとの交流機会の拡大など、研修事業の一層の充実が望まれる。

また、学長のキャリア・パスの分析から判明したように、学部長等の部局長は将来の学長候補者の「人材プール」である。部局長はとかく自部局の利害を中心に思考し、大学全体あるいは内外の高等教育の動向を理解したり、それらに関心を示したりすることが少ない。そのため「学部の経験しかない学部長（学部教授会）が、まま全学の挙動にストップをかけてことが進み難かったことの繰り返しだが、戦後いくつもの大学が世界の流れの中で取り残されそうな現状をつくってしまった」¹¹。ところが、現在のところこれらの職についている教員に対する研修の機会、個別大学においても全国レベルでも全く関心が向けられていない。今後、世界の流れに取り残されない大学経営の手腕を有した強力なリーダーである学長を育成するには、将来の学長の有力候補者である部局長に対する研修がぜひとも必要である。

最後に、学長に選任されない場合、ほとんどの副学長は再び教授職に戻るケースが多い。せっかく学長の近くで学長職とはどのような役割かを学び、学長を補佐して大学経営に携わってきた経験や学習が浪費されていることになる。英米では Provost や Pro-Vice-Chancellor と呼ばれる副学長が、新たに他大学の学長に選任されるケースが多い。わが国でも今後大学経営の専門職化を目指すならば、学長の選考方法を先にも提案したように公募制として、(外国大学も

含めて) 他大学の現職学長、副学長から選任することを真剣に考えるべきであろう。国立大学の多くが教育研究の「グローバル・センター・オブ・エクセレンス」を目指すならば、そのインフラである大学経営とそれに責任を持つべき学長自身、またその育成や選考過程もグローバルなものにすべきではなかろうか。

<注>

1. 天野郁夫、「国立大学論－格差構造と法人化」、『大学財務経営研究』、第3号、国立大学財務・経営センター、2006年、218頁。
2. 木下是雄、「私の体験から－学長と教授会－」、『IDE 現代の高等教育』、No. 299、民主教育協会、1989年、29頁。
3. 国立大学の独立法人化に関する調査検討会議、2002年、13頁。
4. 新堀通也、「日本の学長の類型」、『IDE 現代の高等教育』、No. 299、民主教育協会、1989年、20－21頁。
5. 高木幸道、『学長リーダーシップを問う－私大協会“学長調査”を中心として－』、学校法人経理研究会、1995年、70頁。
6. Bargh, Catherine, Jean Boccock, Peter Scott and David Smith, *University Leadership: The Role of Chief Executive*, Open University Press, 2000, pp.41-43.
7. 調査時の学長の略歴が判明した大学は以下の大学である。北海道、北海道教育、室蘭工業、小樽商科、帯広畜産、弘前、岩手、秋田、山形、東京、東京医科歯科、東京外国語、東京学芸、東京農工、東京芸術、東京工業、お茶の水女子、政策研究院大学院、茨城、筑波、筑波技術、群馬、横浜国立、新潟、金沢、福井、岐阜、静岡、名古屋、名古屋工業、豊橋技術科学、北陸先端科学、京都、大阪、大阪教育、神戸、和歌山、奈良先端科学技術、鳥取、島根、岡山、広島、山口、徳島、香川、愛媛、九州、長崎、熊本、宮崎、鹿児島。
8. 新堀通也、同上論文。
9. Bargh 他。
10. 同上書。
11. 丹保憲仁、「学長に何ができるか－その要件」、『IDE 現代の高等教育』、No. 446、民主教育協会、2003年、7頁。