

アメリカにおける大学執行部向け研修の 現状と課題

中 島 英 博

<要 旨>

本稿は、米国における執行部向けリーダーシップ研修に参加した経験を通じて、今後の研修の課題を検討する。米国の大学団体が主催する執行部向けリーダーシップ研修では、専門職である参加者に対して、リーダーシップを通じた組織変革事例に多数触れる機会を提供している。主要なリーダーシップ研修の多くが、合宿型の研修を提供する中で、このような研修設計は、実施側にとっての研修効果測定の容易さを犠牲にする一方で、上級管理職にとって重要な学習機会を提供していると考えられる。すなわち、専門職である大学執行部には、他者の経験を多数インプットすることにより、初めて直面する組織変革問題に対しても効果的なリーダーシップを発揮する準備を可能とする。日本でも大学執行部を対象とした研修機会が一部で提供されるようになったが、同じ立場にある管理職同士で、個人の経験を交換する機会は十分に提供されておらず、今後の課題であると同時に、この問題において高等教育センターが貢献できる余地も大きいと考えられる。

1. はじめに

本稿では、米国における大学執行部のキャリアを概観した後、実際に執行部向け研修を見学した経験を通じて、その現状と課題を検討する。

日本においても、大学執行部の大学管理・運営能力に対する関心が急速に高まっている。ただし、この場合に指す大学執行部は、必ずしも全ての大学関係者が常に同じ役職を指して用いているとは言い切れない。表1は、国立大学と私立大学の経営組織を比較したものである(浦田 2006)。国立大学の場合、経営面を審議する経営協議会と教育研究面を審議する教育研

究評議会が置かれており、いずれもその中心を司るのは学長である。これは、法人化前の国立大学と比較しても、私立大学を設置する学校法人と比較しても、国立大学の学長はきわめて大きい権限を持っている。国立大学の学長は経営職であり、同時に執行の責任者でもある。そのため、執行部研修と言う場合、経営職としての研修を指すのか、執行部としてのリーダーシップ開発を指すのかが曖昧になることが多い。

一方、私立大学では、大学を設置する学校法人に置かれた理事会が経営を担い、大学を代表し学長を中心とする執行部が教育研究面を審議する統治形態を取る。経営組織としては、いわゆる教学と経営の分離が成立しており、後述するようにアメリカの統治組織とほぼ同様の構造となっている。そのため、私立大学において執行部研修といった場合、学長や副学長などのリーダーシップ開発を指すと考えられるが、実際にはそうした研修事例はほとんど見られない。私学事業団等が実施しているリーダー研修は、経営側にいる理事長など理事会構成員向けに、決算書類の見方を指導するといった経営管理研修が中心であり、さらに学長や副学長が理事である場合が多いため、これが執行部研修と見なされる混乱もある。理事には職員を経て就任する者も多く、今日では篠田（2004）が主張するような職員向けの経営資質開発研修にも注目が集まっている。

このように見ると、多くの国立大学および私立大学において、執行部が必ずしも執行機関の長としての学長や、その業務を補佐する副学長らを指して用いられるとは限らず、執行部を対象とした経営能力開発の必要性は、十分に認知されているとは言い難い。また、そうした経営能力開発のための機会も十分に提供されていない。これは、執行部でありながらその任用や評価が、民間企業や非営利組織など他組織の執行部や、諸外国の高等教育機関の執行部と大きく異なることと無関係ではないだろう。国立大学では、国立大学法人法によって学長選考会議が学長を選考しチェックすることになったにも関わらず、常置機関にふさわしい機能を発揮させている大学はきわめて少数である（浦田 2006）。

以下では、米国の大学における執行部向け研修について考察するが、日本の大学で認識されている執行部とは機能・役割・就任者のキャリアの面でやや異なる職である。そこで、これまでに米国の大学執行部について記述した文献に依拠しながらその姿を確認した後に、具体的な研修の考察を行う。まず次節では、主として渡部（2000）、谷（2006）、吉永（2010）、ディア（2011）に基づき、大学執行部としての学長や学部長の姿を確認する。

表 1 学校法人と国立大学法人の経営組織（浦田 2006）

	私立大学を設置する学校法人 (私立学校法)	国立大学法人 (国立大学法人法)
理事長 /学長	学校法人を代表し、その業務を総理する。	学校教育法に定める職務を行なうとともに、国立大学法人を代表し、その業務を総理する。
理事会 /役員会	理事(理事のうち1人は理事長)をもって組織。学校法人の業務を決し、理事の職務を監督する。	学長および理事で構成。重要事項について学長が決定しようとするときは、役員会の議を経なければならない。
理事	寄附行為の定めるところにより、学校法人を代表し、理事長を補佐して学校法人の業務を掌理し、理事長に事故があるときはその職務を代理し、理事長が欠けたときはその職務を行う。校長も含む。学外者含む(監事も同様)。	学長の定めるところにより、学長を補佐して国立大学法人の業務を掌理し、学長に事故があるときはその職務を代理し、学長が欠員のときはその職務を行う。学外者含む(監事も同様)。
監事	学校法人の業務と財産の状況を監査。監査報告書を作成し、理事会及び評議員会に提出。	国立大学法人の業務を監査する。必要があると認めるときは、学長又は文部科学大臣に意見を出。
評議員会 /経営協議会	理事の定数の2倍をこえる数の評議員をもって組織。評議員は学校法人の職員、卒業者を含み、寄附行為の定めによって選任。評議員会は、学校法人の業務・財産の状況、役員業務執行の状況について、役員に対して意見を述べ、若しくは役員に諮問に答え、役員から報告を徴する。理事長は重要事項について評議員会の意見を聞かなければならない。	経営協議会:学長、学長が指名する理事・職員、学長が任命する学外者(委員総数の1/2以上)からなる。経営に関する重要事項を審議。 教育研究評議会:学長、学長が指名する理事、部局等の長のうち教育研究協議会が定める者などからなる。教育に関する重要事項を審議。
副学長 (共通)	大学には、副学長を置くことができる。副学長は、学長の職務を助ける(学校教育法第58条)。	
教授会 (共通)	大学には、重要な事項を審議するため、教授会を置かなければならない(学校教育法第59条)	

2. 専門職としての大学執行部

2.1 大学の運営体制

米国の大学は、州立大学であれ私立大学であれ、法人格を持った主体によって設置される。州立大学には有権者や州政府の意思が反映されるし、私立大学も州から設置認可をもらう必要があるが、一度法人格を持つと大きな自治権を有し、州法に従う限りいかなる介入も受けず、自らの統治機関によって自らを律することになる¹⁾。その統治機関が理事会であり、私立大学であれば有力な卒業生、企業の役員、著名な教員などが、州立大学であれば議会の任命や有権者の選挙で選ばれた者、州の議長や教育長、学生代表や卒業生などがその構成員となる。理事会は、学長の任命、大学全般の運営方針や財政政策、教育研究の基本政策を決定する。重要なあらゆる決定は理事会の承認を経る必要があるが、理事会は月に2回ほど、無給の理事が学外から出校して開かれるため、日常的な運営は執行部に委嘱することになる。その日常的な執行を行う機関が執行部であり、執行部の使命は、具体的な教育研究の遂行を含む理事会から付託された大学方針の具現である。

執行部の長は学長であるが、学長は学外から寄付金を集めたり、連邦政府や州政府との調整などが主な業務になるため、教育研究面の実質的な長としてプロヴォストが置かれることが多い。プロヴォストには副学長(Vice President)²⁾や学部長などが直属しており、これらの執行部(Executive Team)が具体的な業務(人事、教務、研究、予算管理)を遂行する。図1はこれらの関係をまとめたものである。

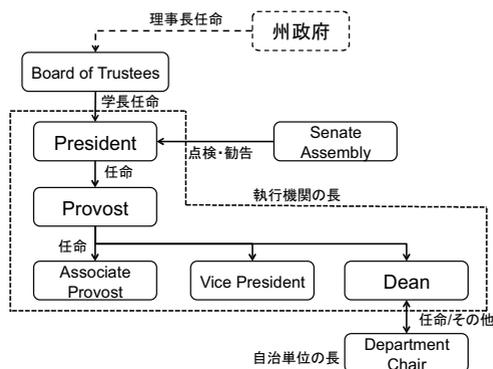


図1 米国州立大学の運営体制の一例(谷 2006に基づき作成)

2.2 執行部を担う人物のキャリア

先に見たような大学の執行役員は、主としてその業務に従事する専門職であるため、基本的に公募によって選考される。特に、学長やプロヴオストは、多くの場合学外から招聘・任命される³⁾。Chronicle of Higher Education にはそうした公募情報が掲載されており、それらに基づいて一人が複数の執行ポストに応募する例がある一方、学長選考会議のような組織がコンサルタント会社の協力を得て、理事会が委嘱するのにふさわしい人物を全国から探し出し、就任を要請する例もある。学部長の選考になると学内の者が応募することも多いため、学内構成員の意向を聞くこともあるが、最終的な決定は、執行役員としての資質を選考委員会が審査して決定し、学内の多数意見に従う必要はない。このようにしてみると、執行部は学内の教員が輪番で分担する役職ではなく、専門職⁴⁾とみることができる。

そうした専門職キャリアの多くは学科長から始まるようである。図 2 に示すように、学科は日本の学部にあたる教員の自治組織の単位であり、学科長は教授会のリーダーとして教育研究（予算管理等は含まない）に関する審議決定を行う。学科長も学部長による任命制の大学もあるようだが、多くの場合、前任者の指名、学科内の同僚の推薦、ローテーションなどで決まる。日本の学部長を選ぶプロセスに最も近い部分といえる。図 2 のように学科長職は、予算や施設等について学部長などの執行部との調整が発生し、学科長は自治と経営の圧力が交錯する役職である。

この学科長を終えた後に、教育・研究に戻るか、他の学科長や学部長など上級管理職を目指すかは、個人次第のようである。教育研究に優れた者は、アカデミック・キャリアを継続する道を選ぶだろうし、大学によってはその奨励策として学科長の任期終了後に半年から 1 年程度の研究キャッチアップ・サバティカルを用意している例もある。一方、中には経営管理面で能力を発揮する者もあり、そうした者がアカデミック・キャリアを離れ、アドミニストレータ・キャリアを進み始める。多くの大学で、教員は正規授業のある 9 ヶ月分しか給与が支払われず、学外の研究費等を獲得しなければ十分な給与が得られないのに対し、管理職の場合は 12 ヶ月近い給与が支払われるなど、待遇面のインセンティブも大きい⁵⁾。

公募で任命される学部長以上の職になると、その審査において資質や実績が求められる。他の候補者とポストを争うこともあり、アドミニストレータ・キャリアを進む者は、自らの資質を高める関心が高い。そのため、資質面の向上では、高等教育マネジメント関連の学位を取得する等の資格

取得が、実績面の向上では、リーダーシップ発揮のためのコーチング等の機会を利用することになる。従って、大学執行部向けの研修ニーズは、きわめて自然に発生していることになる。

2.3 リーダーシップ開発

これまで見てきたような執行部の任命やキャリアを見ると、大学の運営は理事会を頂点として執行部のトップダウンによる経営にも見えるが、実際はバーンバウム（1992）が意思決定のゴミ箱モデルで示したように、様々な内部組織や役職者が協力と牽制をしながら、流動性や偶然性の中で決定がなされている。米国の大学は多様性を活力としており、それは大学内の学部や学科にも高度の自律性が付与されることで実現されており、諸部門が共同統治する構造となっている（シェアド・ガバナンス）。そのため、管理職の重要な役割は、リーダーシップを発揮することであり、実際に学長レベルでは学問上の業績よりはリーダーシップを重視して選ばれているようである。

日本ではリーダーシップをトップダウンと同義と誤解する文献も見られるが、大学のように高度に分権化された組織におけるリーダーシップは、人望やスキルとして現れる。具体的には、学内の様々な意思決定主体と不断に交渉したり、新たな人脈を作ったり、関係者へ説得・助言したり、協力を取り付けたりすることである。無論、管理職には一定の権限が付与されている。権限とラインで動かす仕事があるのも事実だが、権限を行使するだけであれば大学の運営はさほど難しくないだろう。米国の場合、ここに大学マネジメントの特殊性と複雑さがあるようだ。このことを、学長はトップにいる者ではなく、中心にいる者だと表現するようである。日本の大学も共同統治や分権化が進んだ組織と言えるが、それは権限やリーダーシップの不在の裏返しとなっている。米国では、共同統治の中でリーダーシップを発揮し、納得と合意をつくって大学を束ねていくことが管理職の役割である。これ以外にも管理職が高めなければならない能力には、戦略計画を実現する力、データに基づいて評価を行う力などもあるが、リーダーシップはそれらの基盤となる資質である。

従って、管理職にとってニーズのある研修の一つが、リーダーシップ開発に関する研修である。次節では、このリーダーシップ研修について現状と課題を考えたい。

3. 大学執行部向けリーダーシップ研修の現状と課題

3.1 大学内の専門組織によるリーダーシップ研修

前節では、大学執行部向けの研修ニーズが生まれる背景について見てきたが、以下では研修の提供側に目を向ける。研修を提供している主体は、大きく分けて2つある。1つは大学内の専門組織によるものであり、もう1つが大学団体によるものである。ここでは、大学内の専門組織による研修の特徴を確認する。

夏目(2009)および夏目(2010)は、ミシガン州立大学の Office of Faculty and Organizational Development が開発・実施するリーダーシップ研修について報告している。ミシガン州立大学では、参加する中西部の大規模大学で形成するコンソーシアムとの協力の下、年1回実施する3日間の新任学科長研修や、年3回実施する学務担当幹部職員向けセミナーを行っている。この事例は、教員の教育能力の向上を担当してきた部署が、近年リーダーシップ開発研修の提供にも関わり始めたという点で興味深いものの、大学執行部向けの研修としては未成熟と言わざるを得ない。その理由は、第1に、セミナーの主な対象が新任学科長など必ずしも上級の管理職を対象としていない点である。ただし、執行部に属する人数は大規模大学でも多くはないが、学科長レベルであれば1つの大学内にも一定数の人数がおり、学内組織が学内向けに提供するサービスとしては、むしろ妥当と言える。第2に、セミナーの内容は、ケーススタディ、ワークショップ、グループワークで構成されるというものの、いくつかの表に書き込みをして隣席者と対話するものが多く、むしろリーダーシップに関する知識獲得面を重視している傾向がある。1日の実施時間も3時間から6時間と、後述のセミナーと比較しても短い。こうした特徴は、新任学科長などこれまで経営的業務を経験してこなかった者へ、リーダーシップがどのようなものかを知ってもらうという点で妥当と言える。

このように、いわゆるFDセンターによるリーダーシップ研修は、開発途上であるものの、大学執行部向けの研修としては課題が多い。それに対し、Harvard Institutes for Higher Education (HIHE) が提供する研修は、American Council on Education Fellowship Program と並んで、全米で最も評価の高いリーダーシップ研修の1つである。HIHE研修は、学長や副学長を対象とした研修を多数提供する点に特色がある。例えば、Management Development Program は執行部経験3年から7年程度の者を、Institute for

Management and Leadership in Education は執行部経験 5 年から 12 年程度の者を、Harvard Seminar for New Presidents は新任学長を対象としている。多くの研修が 12 日間と長く、研修テーマは Building the Administrative Team など実践的なものが多い。HIHE 研修については、今後調査予定であり、別の機会にあらためて報告したい。

3.2 大学団体によるリーダーシップ研修

専門組織による研修と並び多数実施されている研修として、大学団体による研修がある。筆者は、2011 年 2 月にこの大学団体の 1 つである、全米州立大学協会 (American Association of State Colleges and Universities、以下 AASCU) が主催する研修に参加する機会を得た。AASCU は、米国の 6 大大学団体の 1 つであり、大学団体は多くの場合、政策形成に影響を与えること (ロビーイング)、会員向けの各種プログラム提供、調査研究の実施を目的としている (小川・小野寺 2010)⁶⁾。AASCU の場合、中小規模州立大学 (学生数 6000 人規模) が主な会員であり、団体の理事会や各種委員会メンバーは、全員学長である。よって、中小規模州立大学の学長団体の 1 つとも考えられる。団体が掲げる主要な目的は、(1) 政策分析・政策提案、(2) 質向上・教育改革の支援、(3) リーダーへのプロフェッショナル・ディベロップメント提供の 3 点である。3 点目のリーダーへの研修は、団体内の Division of Academic Leadership and Change が企画・実施している。この部門では、年 2 回の定例会議⁷⁾を中心に、マネジメント、FD、リーダーシップ、財務・法務等に関する管理職向け研修を提供している。他にも、新任副学長研修や、学長希望者向け副学長研修等の特別プログラムの実施もある。以下では、定例会議の 1 つである、Academic Affairs Winter Meeting 2010 (以下、AAWM10) 実際のプログラムに沿って、その現状と課題について検討する。

AAWM10 は、主に教育担当副学長を対象とした会議であり、参加者名簿に書かれた参加者の役職の多くは Provost、Associate Provost、Vice President であった。参加者数は約 200 名であったが、主催者に聞いた限りではこの人数は通例より多く、100 から 150 名程度の会議が多いようである。マイノリティ人種の参加者はほとんどなく、参加者の男女比はほぼ対等である。参加者のアカデミックな背景は生化学、地理学、情報工学、政治学、社会学など多様であり、教育学や高等教育を専門とする者はいない。主に経験年数の浅い副学長が参加する研修である。

この会議は、4日間のプログラムで構成されているが、実質的なプログラムは2日間である。図2はこのプログラムの構造を図示したものである。4日目の特別プログラムは、今後学長を目指す希望者向けプログラム（Provosts to Presidents Program）であり、参加者全員が参加するプログラムは、3日目夕方で終了する。1日目のプレカンファレンス・ワークショップも希望者向けプログラムであり、AAWM10では新任プロヴオストのためのワークショップ（Workshop for New Provosts）が設定されていた。従って、会議は1日目夕方の開会式を兼ねた全体講演と夕食会から始まる。ほとんどの参加者は、1大学から1名で来ている場合が多く、別の研修等で同席した者がいる場合を除き、初対面同士の者が多い。そのため、多くのリーダーシップ研修と同様に、ネットワーキングを目的として、初日を夕食会から始めていると考えられる。ただし、後述のようにこのネットワーキング機能は、必ずしも強いものではない。

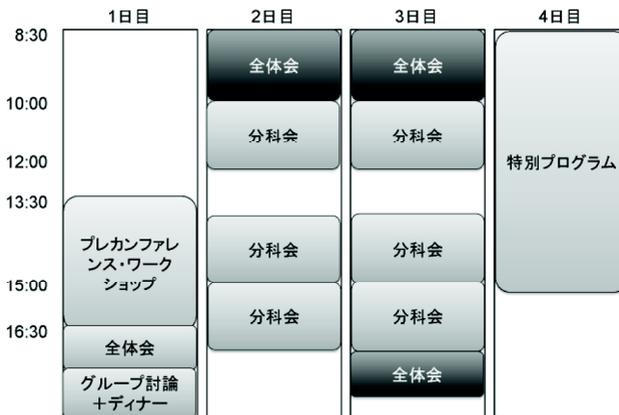


図2 AAWM11のプログラム構成

図2の2日目、3日目に示す通り、プログラムの基本的な構成は、全体会と分科会の組み合わせである。それぞれの枠は90分間あり、全体会では大学横断的な教育改革の動向とその事例に関する講演、分科会では個別大学の改革や変革の成功事例報告が行われる。

3つある全体会の枠では、「大学教育におけるICT活用」「学生の学習成果測定」「教育プログラム評価の大学間比較」をテーマとした講演が行われた。これらは、高等教育分野の研究者にはよく知られた内容であるが、参

加者の多くは必ずしも精通した内容ではない。また、筆者の聞く限りにおいて、学内の高等教育センター等の活動や役割についても、必ずしも十分な認識を持っていない。日本の高等教育研究者が、国外の大学の高等教育センター等を訪問し、その強みや特色を多数報告しているが、学内における認知や評価も含めて調査する課題を残していると言えよう。分科会では1つの枠で2つまたは3つの事例報告が行われ、「運営費の大幅削減に伴う組織改編」「全学の計画委員会が策定・進捗把握を行い、継続的評価を行う変革管理」「専門分野別認証評価の受審とその組織変革への活用」など、個別大学が経験した組織変革とそこでの管理職の役割が報告される。1つの分科会の参加者は30人から50人程である。

こうしたプログラム編成を見ても分かるように、この会議は学会型の会議である。参加者自身が主体的に行う作業等はなく、質疑応答は活発に行われるものの、報告者と参加者の間での質疑応答であり、参加者同士が積極的に対話する機会は、初日の夕食会を除けばほとんどない。他者の話を聞く機会は豊富だが、自分の経験を語る機会は少なく、省察の機会としても十分とは見られない。参加者にとってこの経験はリーダーシップ開発においてどのような意味を持つのだろうか。以下では、会議中での参加者からの聞き取りも含めて、会議の意味を検討する。

3.3 学会型執行部向け研修の意味

上述の AAWM10 の概要からわかるように、このセミナーが参加者のリーダーシップ開発にどのような効果を持つかは評価が困難である。ただし、個別に参加者に聞いた限りでは、参加者は会議に次のような意義を見出していると考えられる。

第1に、他人の経験を多数聞くこと自体に意味がある。筆者の聞いた全ての参加者が、この会議に対して「改革の経験を話し合えることに価値がある」「他人の経験から学ぶ」ことの重要性を指摘した。執行部に現職としている者にとって、リーダーシップは日常的なものであり、その時々業務に付随して発揮する偶発的なものである。そのため、組織変革に関して一個人が経験できる範囲は非常に限られている。その中で、将来新たに直面する未知の課題に対して、どのようにリーダーシップを発揮したらよいかに関する確信を持つことは、困難と考えられる。その際に、AAWM10のような会議において、他人の経験を多数インプットする機会があれば、リーダーシップの発揮に関する持論を強くする効果があると考えられる。図3

はこの意味を示したものである。そのため、事例報告に対する質疑応答においても「改革推進の過程であなたは教員をどう説得したのか」「あなたの大学ではどのような学外動向を好機として捉えているのか」「あなたは学内のどのような問題を深刻と考え、かつ、突破口として活用しているのか」などの個人の経験に対する質問が常に出されていた。AAWM10が開催された時は、高等教育予算の大幅な削減が多く、運営費削減に伴う組織再編や教員の再配置などが、各大学の大きな課題となっていた。そのため、予算が減る中でどうマネジメントするか、どの分科会でも多数出されていた。参加者は、自分が新たな問題に直面した際に取るべき行動の示唆を得る上で、会議が有効と考えている可能性がある。

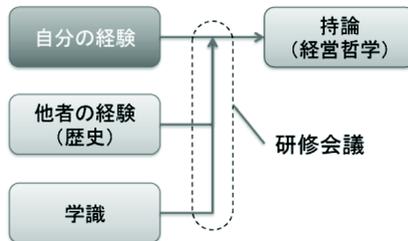


図3 事例から学ぶことの意味

先述のミシガン州立大学の例は、「リーダーシップとはどのようなものか」など、その定義や理論的背景を知る機会としては重要であるものの、学科長のような管理職経験の浅いものが対象であるために有効であると考えられる。しかし、上級の管理職になるほど、理論的な知見よりも、他人の経験を短時間で大量にインプットすることの方が、より価値が高まるだろう。AAWM10のようなプログラム編成には、こうした意義があると考えられる。

第2に、上のようなプログラム編成には、高等教育の政策動向や優れた実践事例を理解するための勉強会としての意味がある。先に触れたように、全体会では「大学教育におけるICT活用」「学生の学習成果測定」「教育プログラム評価の大学間比較」といったテーマについて報告されている。こうした内容は、学内に設置されたFDセンターの教員からも、十分な情報が得られると考えられるが、既述の通り執行部のFDセンターへの認知・関心は概ね低い。これは、FDセンターが、執行部の関心や文脈に沿った情報提

供を十分に行えていない可能性を示唆する。換言すれば、大学教育における ICT 活用や、学生の学習成果測定は、重要とは考えているものの、FD センタースタッフの研究テーマであり、執行部の職にある者が積極的に関与するものではないと認識している可能性がある。しかし、AAWM10 ではそれらのテーマを執行部のリーダーシップの問題として捉え直すことで、参加者の関心を高めると共に、高等教育に関する幅広い知識の獲得を促すことに成功している。この意味で、ミシガン州立大学のような FD を行ってきた組織が、管理職向けのセミナー提供を始めたことは、今後の発展に注目すべき事例と言える。

4. おわりに

本稿では、米国における大学執行部向け研修の現状と課題を検討してきた。この例から、今後の日本への示唆を検討すると、以下のように考えられる。

第 1 に、リーダーシップ研修の方法の 1 つとして、他人の経験を大量にインプットする機会の提供である。現在、日本で FD センター等が行う研修では、研修の実施側が目標設定を行い、その到達に最も合理的な方法と教材を用いて、一定時間内に目標到達を目指す形の研修が主流であろう。この方法は、研修の実施側にとって研修の効果を測定することが容易である一方、専門職を対象とした研修としては不適切となっている可能性もある。一方で、国立大学協会が行っているような、高等教育研究者の講演や、民間企業など異業種の経営者から学ぶといったセミナーでは、図 3 に示すような自らのリーダーシップ哲学の構築には不十分である可能性もある。AAWM10 のような会議は、参加者は執行部職として見識と実績を有するプロフェSSIONナルであり、参加者の変容は参加者自身の責任という立場がうかがえる。このスタンスは、研修の評価や参加者の変容の測定を困難にする一方で、参加者の文脈に配慮した研修機会の提供に成功している可能性がある。日本で研修を実施する際にも、こうした点への配慮が避けて通れない課題と言える。

第 2 に、高等教育センターのような部署が執行部を支援する機会の拡大である。執行部が職務を果たす上で学ばなければならない高等教育の政策動向や優れた実践事例は多数ある。ほとんどの国立大学に高等教育センターのような組織が設置された今日、センターが持つ情報は執行部にとって

有益である。にもかかわらず、執行部のセンターに対する認識の低さは、センターが執行部の抱える問題や悩みといった文脈に沿った情報提供が行えていない可能性を示唆する。米国においても、学内センターによるリーダーシップ研修は始まったばかりである。日本でも高等教育センターの執行部研修への関わり方が課題である。

注

- 1) 周知の通り、要求予算の妥当性、教育内容や水準のチェック、新規プログラムの審査などを行う高等教育委員会のような監督機関の監督は別途受けることになる。
- 2) ただし、プロヴォストではなく、学長に直属して専門分野を担当する副学長職を置く場合もある。
- 3) Kaplan (2001) では、現職学長を対象とした調査の中で、米国大学長の平均的な属性として、約 50%が Liberal Arts PhD (教育や経営が専門ではない) であること、過去 30 年間で 4 大学の学長経験があることなどを示している。
- 4) 石村 (1969) では、専門職を「学識に裏づけられ、特殊な教育によって習得した技能を、個々の依頼者の具体的要求に応じて、具体的奉仕活動をおこない、よって社会全体の利益のために尽す職業」と定義し、(1) 範囲が明確で、社会的に不可欠な仕事に独占的に従事する、(2) 高度な知識・技術の習得のため、専門の養成機関での教育を必要とする、(3) 広範な自律性が与えられ、その範囲内で行った行為・判断に直接的に責任を負う、(4) 営利よりも、公共の利益に奉仕する、(5) 職能水準の維持向上のため、自治組織 (学会) と倫理綱領を持つ、(6) 任用に当たっては資格試験を必要とするという 6 要件を指摘している。後に見るように、米国の大学執行部はこの要件に概ね合致する。
- 5) 吉永 (2010) は、米国の大学の一例として、教員の平均給与に対して、学部長が約 2 倍、副学長が約 2.2 倍、学長が約 3 倍であることを示している。
- 6) 6 大団体の残りの 5 つはそれぞれ、American Council on Education、Association of American University、Association of Public and Land-grant Universities、American Association of State Colleges and Universities、National Association of Independent Colleges and Universities、American Association of Community Colleges である。
- 7) 主な定例会議には、Annual Meeting、Higher Education Government Relations Conference、Annual American Democracy Project National Meeting、Academic Affairs Meeting、Communications Conference などがある。いずれも、1 日から 4 日間の日程で開催される研修で、140 から 600 ドルの参加費

を参加者から徴収している。

参考文献

- Kaplan, Gabriel, E., 2001, 2001 Survey on Higher Education Governance, The American Association of University Professors and The American Conference of Academic Deans,
- 石村善助、1969、『現代のプロフェッション』至誠堂。
- 浦田広朗、2007、「経営組織の構造と機能」『国立大学財務・経営センター研究報告』10: 130-38。
- 小川佳万・小野寺香、2010、「アメリカの高等教育システムにおける大学団体の公共性」『東北大学大学院教育学研究科研究年報』58 (2) : 317-28。
- 篠田道夫、2004、『大学職員論』地域科学研究会。
- 渡部哲光、2000、『アメリカの大学事情』東海大学出版会。
- 谷聖美、2006、『アメリカの大学』ミネルヴァ書房。
- クリシナ・S・ディア、佐藤修訳、2011、『大学学部長の役割－米国経営系学部の研究・教育・サービス』中央経済社。
- 夏目達也、2009、「リーダーシップ開発プログラムに関するワークショップについて」『FD・SD コンソーシアム名古屋の軌跡 (2)』名古屋大学高等教育研究センター、135-41。
- 夏目達也、2010、「POD 大会におけるミシガン州立大学リーダーシップ・プログラム」『FD・SD コンソーシアム名古屋の軌跡 (3)』名古屋大学高等教育研究センター、138-44。
- 吉永契一郎、2010、「アメリカの大学におけるアカデミック・リーダーシップ」有本章編『21世紀型アカデミック・プロフェッション構築の国際比較研究』平成18～21年度科学研究費補助金基盤研究 研究成果報告書、73-86。
- ロバート・バーンバウム、高橋靖直訳、1992、『大学経営とリーダーシップ』玉川大学出版部。