

# ガバナンス改革の実効性を 高めるための方策に関する一考察

吉 武 博 通

---

## 〈要 旨〉

---

2000年代の半ば以降、大学改革の文脈の中で「ガバナンス」という用語が頻繁に登場するようになるが、「管理運営」問題として、1998年の大学審答申、遡って1971年さらには1963年の中教審答申でも取り上げられてきた。

近年の大学のガバナンス改革は、経済界などの声に押されて加速されている面もあるが、コーポレートガバナンスがステークホルダーの立場からの経営者の規律づけに主眼があるのに対して、大学のガバナンス改革では学長のリーダーシップが強調されている点に両者の違いがある。

大学の最大の組織特性は、共同体的組織と経営体的組織の二重構造にあり、前者が主、後者が従という発想からの転換が不十分であること、法人組織や事務組織という経営体的組織を活性化する方法を見出せていないこと、教育組織の性格づけが曖昧であり運営方法が未確立であることなどが、実効性のある改革を難しくしている。

学長のリーダーシップとして論じられている事柄は、厳密には「公式の力」の問題であり、その強化も必要であるが、それ以上に必要なことは、地位や立場に関わりなくリーダーシップを発揮できる人材を育てることであり、リーダーシップを育む組織文化の醸成こそ大学改革の最大の課題である。

---

## 1. 問題意識と本稿の目的

ガバナンス改革は、近年の大学改革を象徴する主要課題の一つであり、2015年4月には、大学運営における学長のリーダーシップの確立等を促進

---

筑波大学大学院ビジネス科学研究科・教授  
名古屋大学高等教育研究センター・客員教授

するため、「学校教育法及び国立大学法人法の一部を改正する法律」が施行され、それに基づき各大学による内部規則の総点検・見直しも行われた。

とりわけ、教授会については、大学自治または学部自治の根幹をなす機関として、教育研究はもとより、経営に係る事項にも影響力を行使することもあるとされてきただけに、法改正をもって、その役割を「学長が教育研究に関する重要な事項について決定を行うに当たり意見を述べること」と「学長・学部長等がつかさどる教育研究に関する事項について審議し、その求めに応じ、意見を述べることができること」の2つに明確化したことは、極めて大きな制度的枠組みの変更といえることができる。

この法改正の契機となったのが、2013年5月の教育再生実行会議第三次提言『これからの大学教育等の在り方について』である。その中では、「意欲ある学長がリーダーシップを発揮して果敢に改革を進められるよう、大学のガバナンス改革を進めるとともに、改革を進める大学には官民が財政面の支援をしっかりと行うことにより、経営基盤を強化する必要があります」と、述べられている。

それに続き、2014年2月にまとめられた中央教育審議会大学分科会『大学のガバナンス改革の推進について（審議まとめ）』では、Ⅲの「大学のガバナンス改革の推進について」において、大学のガバナンス改革の目的を述べた後、学長のリーダーシップの確立、学長の選考・業績評価、学部長等の選考・業績評価、教授会の役割の明確化、経営組織等と教学組織との関係整理、監事の役割の強化、その他のガバナンス改革、の7項目について、改革の方向性を示している。中でも学長のリーダーシップの発揮への期待は大きく、学長補佐体制の強化として、総括副学長等の設置、高度専門職の安定的な採用・育成、事務職員の高度化による教職協働の実現、IRの充実、全学的な会議体の活用が挙げられているほか、人事、予算、組織再編等に関する学長のリーダーシップについても、それぞれに項目を立てて言及している。

このように、現在推進されている大学のガバナンス改革の主眼が、学長のリーダーシップの確立にあることは明らかであるが、そのことによって、教育・研究の高度化と経営力の強化に向けた改革の軌道に、大学を乗せることができるかどうかについては、より多面的な視点から検討する必要がある。

このような問題意識に立って、本稿では、大学のガバナンス改革に関するこれまでの経緯を振り返るとともに、コーポレートガバナンスとの比較

などを通して、あらためてガバナンスとは何かを考える。その上で、大学の組織特性と改革を阻んできた構造的要因を整理し、ガバナンス改革を契機とした大学改革の道筋をより明確にするための方策を検討する。

## 2. ガバナンスの在り方を巡る議論の推移

我が国において「ガバナンス」という用語が大学改革の文脈の中で頻繁に登場するようになるのは、国立大学と公立大学の法人化、改正私立学校法の施行などが続く 2000 年代半ば以降であろう。但し、これらの制度変更を説明する文部科学省の文書の中に、「ガバナンス」という用語は見当たらない。中教審答申の中で正式に登場するのは 2012 年の『新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて～生涯学び続け、主体的に考える力を育成する大学へ～（答申）』（平成 24 年 8 月 28 日）である。

このように見てくると、大学のガバナンスの在り方を巡る議論が本格化したのはごく最近の印象を受けるが、1998 年の大学審議会『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が輝く大学－（答申）』（平成 10 年 10 月 26 日）では、第 1 章の 2「高等教育改革進展の現状と課題」の中で、「組織運営については、閉鎖的・硬直的であるとの批判がいまだに払拭されていない、学部自治の名の下に学問の進歩や社会の変化に対応した改革の推進に支障が生じている、情報公開や情報発信機能が不十分であるなどの問題点が指摘されている。」と述べられている。

その上で、答申の第 2 章の 3「責任ある意思決定と実行－組織運営体制の整備－」として「学内の機能分担の明確化」を挙げ、学長を中心とする全学的な運営体制の整備、全学と学部の各機関の機能、教員人事に関する意思決定の在り方、学校法人の理事会と教学組織の関係、大学の事務組織等の課題について改革の方向性を示している。

遡って 1971 年の中央教育審議会『今後の学校教育の総合的な拡充整備のための基本的な施策について（答申）』（昭和 46 年 6 月 11 日）においても、第 3 章の「高等教育の改革に関する基本構想」の冒頭で、「このようなさまざまな要請を今日の高等教育全体の機能の中に生かすためには、複雑高度化した現代社会に対応する新しい制度的なくふうが必要である。とくに、学問研究の自由に対する保障は、あくまで人間理性の自由な活動から生まれる提言と批判を通じて大学が社会に貢献するための基本的条件である。しかし同時に、大学は、進んで歴史的・社会的な現実と直面し、そこから

研究と教育を発展させる創造的な契機をくみとることができるような社会との新しい関係を作ることによって、その社会的な役割をじゅうぶんに果たすことに努めるべきであろう。」との考え方が表明されている。

その上で、「高等教育機関の管理運営については、その内部組織の割拠を避けるとともに、学の内外におけるさまざまな影響力によって、その教育・研究の一体的・効率的な活動が妨げられることなく、自主的・自律的に運営できる体制を確立すべきである。そのためには、教務・財務・人事・学生指導などの全学的な重要事項については、学長・副学長を中心とする中枢的な管理機関による計画・調整・評価の機能を重視するよう改善を加える必要がある。また、そのための適当な機関に学外の有識者を加えたり、適当な領域の問題について学生の声を聞いたりして、管理運営を積極的に改善する契機とすることもくふうすべきである。」と述べている。

引用が長くなったが、政策担当者や教育関係者に長く読み継がれてきたとされる「四六答申」で示された認識や方向性をあらためて吟味することの意義は大きい。

さらに遡る 1963 年の中央教育審議会『大学教育の改善について（答申）』（昭和 38 年 1 月 28 日）においても、「大学の管理運営と大学の自治」、「学内管理機関」、「教員の身分取扱い及び待遇」、「大学と国家・社会」という 4 項目を掲げ、大学の管理運営の在り方を論じている。

その中で、「大学の管理運営が円滑に行なわれ、その実をあげるためには、まず大学の学内管理機関のおのおのの職務権限を明確にし、学内管理体制を確立する必要がある」とした後、「学長は、大学の管理運営の総括的な責任者である。したがって、大学全体の管理運営に関しては、責任をもって処理すべきものである。この場合、評議会その他の学内諸機関と連けいを保ちつつ全学の総合調整を図り、かつ、その指導的機能を果たすべきものである。」と述べている。

このように、「ガバナンス」や「リーダーシップ」という用語こそ使われていないが、学問研究の自由を守りながら、変化する社会を直視し、その要請に応じていく必要があること、そのために職務権限の明確化と学長による指導的役割の発揮が不可欠であるとの認識が繰り返し示されている。

半世紀前から今日に至るまでに、大学の収容力と進学率は大幅に増加し、大学を取り巻く環境も大きく変化しているが、管理運営の在り方を巡り指摘されてきた課題は時を超えてほぼ共通している。仮に 1963 年や 71 年の答申が今日の答申として眼前に示されても、違和感なく受け止められるだ

ろう。

これらのことから少なくとも3つの疑問が生じてくる。第1は、「管理運営」として扱われていた課題が近年「ガバナンス」という用語に置き換えられたことにどのような含意を読みとるべきか、第2は、半世紀にわたり指摘され続けてきた問題に大学はなぜ答えを見出せなかったのか、第3は、今日の改革で特に強調されている「学長のリーダーシップ」が確立すれば、大学がより良き方向に向かうのか、という点である。これらの点について順に掘り下げて検討していきたい。

### 3. 管理運営からガバナンスへ

#### 3.1 先行研究による「大学のガバナンス」の定義

江原（2013）は、「大学の管理運営（ガバナンス）とは、大学が教育や研究、社会サービス（社会貢献）などの社会的役割を適切に果たすために、人的・物的資源を整備・活用し、その組織を運用していく仕組みとプロセスを意味する言葉である」とし、「この管理運営には政策立案や目標設定、権限（オーソリティ）と責任（レスポンシビリティ）の行使の他、経営（マネジメント）、つまりそれらを実施するための仕組みやプロセスも含まれる。また、管理運営には二つのレベル、つまり①大学と政府や企業などの学外の利害関係者（ステークホルダー）との関係と、②学内における大学管理者とその他の大学構成員、とくに大学教員との関係が考えられる」とする。

また、羽田（2013）は、「高等教育のガバナンスとは、高等教育を管理・運営するための諸ルールの体系であり、システムレベルにおける機関に対する管理と機関内部の管理（運営と同義であり、団体自治の領域でもある）との二つのレベルがある。大学は、分権化された重層的な共通する構造を持つが、各国の政治・行政機構に埋め込まれ、多様な形態を取っている」とし、政府が大きな力を持つ「官僚制」、教員が大きな力を持つ「同僚制」、市場メカニズムが大きな力を持つ「市場型」というバートン・クラーク（Clark 1983）による3類型を示し、「日本は官僚制が支配的な国公立大学と、市場型の私立大学とが併存する混合型とされる」と紹介しながらも、「日本のガバナンスの変容も、政府の主導が大きく、ガバナンスの変容はこのモデルだけでは説明できない」と述べる。

高等教育や大学に関する米国の文献を見ると、日本の大学における「管理運営」と同じ意味を表す用語として“governance”が従来から使われて

いることがわかる。江原（2013）が「大学の管理運営（ガバナンス）」としているのもそのことを表しているものと考えられる。その意味からも、日本の大学において従来から用いられてきた「管理運営」と近年用いられる「ガバナンス」を厳格に分ける必要はないのかもしれない。

その一方で、近年、経済界が社会的要請として高等教育や大学に関して注文をつけたり提言を行ったりするケースが増えているように見受けられるが、ガバナンス改革についてもその影響が一定程度及んでいると考えられる。

例えば、経済同友会が2012年3月に公表した『私立大学におけるガバナンス改革－高等教育の質の向上を目指して－』では、学長・学部長の権限の強化、教授会の機能・役割の明確化、監事の機能強化、情報公開の充実など10の提言が示され、学校教育法93条を変更し、教授会の役割・機能を明確化することも提案されている。

同じ頃、日本企業に対する内外の投資家からの要請もあり、コーポレートガバナンスの在り方を巡って法制審議会等を中心に議論が盛んに行われている。企業と大学では組織の目的や特性が異なり、ガバナンスの在り方を巡る議論のポイントも異なるが、大学のガバナンスの在り方をより多面的に検討する上でも、コーポレートガバナンスを巡る議論を理解することは有益と思われることから、これまでの経緯と論点について簡単に整理しておきたい。

### 3.2 コーポレートガバナンスに関する議論と動向

日本において「コーポレートガバナンス」という用語が頻繁に登場するようになるのは1990年代半ば以降といわれている。90年代初めのバブル崩壊以降、日本経済が停滞し、株価も低迷する中、経営の責任を追及する株主・投資家の声も高まるようになる。一方で、経済活動のグローバル化に対応した国際会計基準への準拠や競争激化に対応した事業再編の迅速化など制度的枠組みの変更も相次ぐ。このような状況の中で、コーポレートガバナンスの在り方を巡る議論が盛んになっていく。

その最大の論点は「如何にして経営者を規律づけるか」である。この問題は、出資者である株主が所有し、その負託を受けた経営者が執行するという株式会社という制度自体に内在するものである。株主の利益と経営者の利益を調和し得る仕組みをどう確立するかは、株式会社制度が生み出され、発展していく過程で常に問われ続けてきたテーマでもある。

問題の性格は異なるが、大学が、学長を責任者とする執行機能と教授会による自治を如何に調和させるかで苦悩し続けてきた歴史と重なり合う面もある。

大学のガバナンスについて、改正学校教育法や改正国立大学法人法の施行により制度面で一定の整備が行われたのと同様に、上場企業についても、2015年6月に「コーポレートガバナンス・コード」（東京証券取引所の上場規則）の適用が始まったことで、今後の関心は制度面から実際の運用面に移っていくものと思われる。

ちなみに、本コードにおいてコーポレートガバナンスは、「会社が、株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組みを意味する」とされており、「株主の権利・平等性の確保」、「株主以外のステークホルダーとの適切な協働」、「適切な情報開示と透明性の確保」、「取締役会等の責務」、「株主との対話」の5つについて基本原則を定めている。

このうち「取締役会等の責務」では以下の内容が記載されている。

上場会社の取締役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率等の改善を図るべく、

- (1) 企業戦略等の大きな方向性を示すこと
- (2) 経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと
- (3) 独立した客観的な立場から、経営陣（執行役及びいわゆる執行役員を含む）・取締役に対する実効性の高い監督を行うこと

を始めとする役割・責務を適切に果たすべきである。（後段部分は省略）

以上のことから分かるとおり、コーポレートガバナンスにおいて最も重視されているのは、株主及び株主以外のステークホルダーとの関係において、会社が如何に適切な経営を行うかという点である。それに対して、大学のガバナンスにおいては、学長が如何に指導力を発揮して学内運営を行うかという点が特に強調されている。改革プロセスの一ステップとして意図的にその点を強調しているならば理解できるが、仮にそうでないならば、大学のガバナンスをより広い視野で捉え、多面的な視点からその在り方を検討する必要がある。

### 3.3 「ガバナンス」が用いられる領域の拡大とそれが意味するもの

「ガバナンス」という用語は企業や大学に関してのみ使われている訳ではない。近年はグローバルガバナンス、ローカルガバナンス、パブリックガバナンス、環境ガバナンスなど様々な使われ方がされている。

ベビア（Bevir 2012、邦訳 2013）は、ガバナンスという言葉が世の中で広く用いられるようになったのは1980年代以降とし、その背景として「社会理論が変動するに伴い、人々が世界を見る目が変わってきたことと、世界そのものも変わってきたこと」の2点を挙げ、「新しい理論や実践が誕生したことで、人々の関心が国家の中枢機関から逸れ、「治める」という行為そのものに移ってきた。そして今日では、この治めるという行為の大部分に、公的機関のみならず、民間組織や非営利団体までもが関与するようになっていく」と指摘する。

その上で、新しいガバナンスの重要な特徴として、「それが従来の行政制度と市場のもつ特質を併せ持ったものになっていること」、「複数の管轄権をまたぎ、しかも多くの場合、国境をもまたいでいること」、「ステークホルダーの範囲が広がり、しかもその数が増えていること」の3点を挙げる。

グローバル化の進展と市場の影響力の拡大という状況において、国家や組織という従来の枠組みでは解決し得ない問題が飛躍的に増大し、かつその問題に利害関係を有するステークホルダーも多様化・広範化する中で、新たな問題を如何に効果的、効率的かつ公正に解決すべきか、そのような切迫した問題意識をガバナンスという概念の中に見出すことができる。

大学を取り巻く状況が大きく変化する中、ガバナンスの在り方を検討するにあたって、このような視点を持つことは有益と思われる。

## 4. 管理運営問題を指摘され続けてきた背景にある構造的課題

### 4.1 共同体的組織と経営体的組織の二重構造

次に、3つの疑問の2番目、「管理運営の問題として半世紀にわたり指摘され続けてきたにも拘らず、なぜ大学は答えを見出せなかったのか」という点について考えてみたい。

大学は、教員を構成員とする「共同体的組織」として発展し、それを補完する形で「経営体的組織」が発達してきたといえる。コーソン（Corson 1960）はそれを「組織構造の独特の二重構造」と呼ぶ。

そこにおいて、教員は一般の組織の構成員以上に自律性の高い存在とし

て扱われ、合議を基本として意思決定が行われる。我が国においてはそれが憲法に定める学問の自由を保障するために必須の制度と考えられてきたために、教員集団は頑ななまでにその形式に拘ってきた。同時に、それは、人事、予算、スペースに象徴される既得権を守るための仕組みとして、教員集団に利用されるという実態的側面も有していた。

一方で、規模の拡大、学問分野の細分化、大学に期待される機能の高度化、大学間競争の激化などが進むにつれ、法人による経営や事務機能と一体となった組織的展開が重要性を増してくる。「共同体的組織が主」であり、「経営体的組織は従」というそれまでの発想や枠組みでは、大学の置かれた状況や新たな課題に対処できなくなる。大学の場合、市場競争に晒される企業と異なり、このような変化が漸進的であったことが、改革の機を見出せなかった理由の一つとして考えられる。

#### 4.2 経営体的組織の活性化を阻害する要因

仮に、危機感が共有されたとして改革が実現できるのだろうか。企業においても組織変革に成功した事例を見つけるのは難しいといわれている。日本企業で危機的状況からV字回復を果たしたケースとして注目を集めたのは日産自動車や日立製作所であり、両社ともトップの経営手腕が高く評価された。両トップが優れた経営者であることは、その発言や実際に行った決断などから十分に推測できるが、トップが方向と道筋を示し、士気を鼓舞すれば短期間に成果を挙げられるだけの潜在的な力を有する組織であったからこそ果たせたV字回復であったことも見落とせない。

経営体的組織は、共通目的を有し、それを分業しつつ協働することで実現するという点にその本質がある。その組織がより良き方向に進むためには、目的や目標が組織全体で共有され、役割・権限・責任の明確化など分業体制が確立し、職場内あるいは部署間での協働が円滑に行われる仕組みが整備され、意識も醸成されていることが必要となる。また、構成員に必要な能力が備わっていること、または能力向上を促す仕組みや風土が根づいていることも不可欠な要素である。

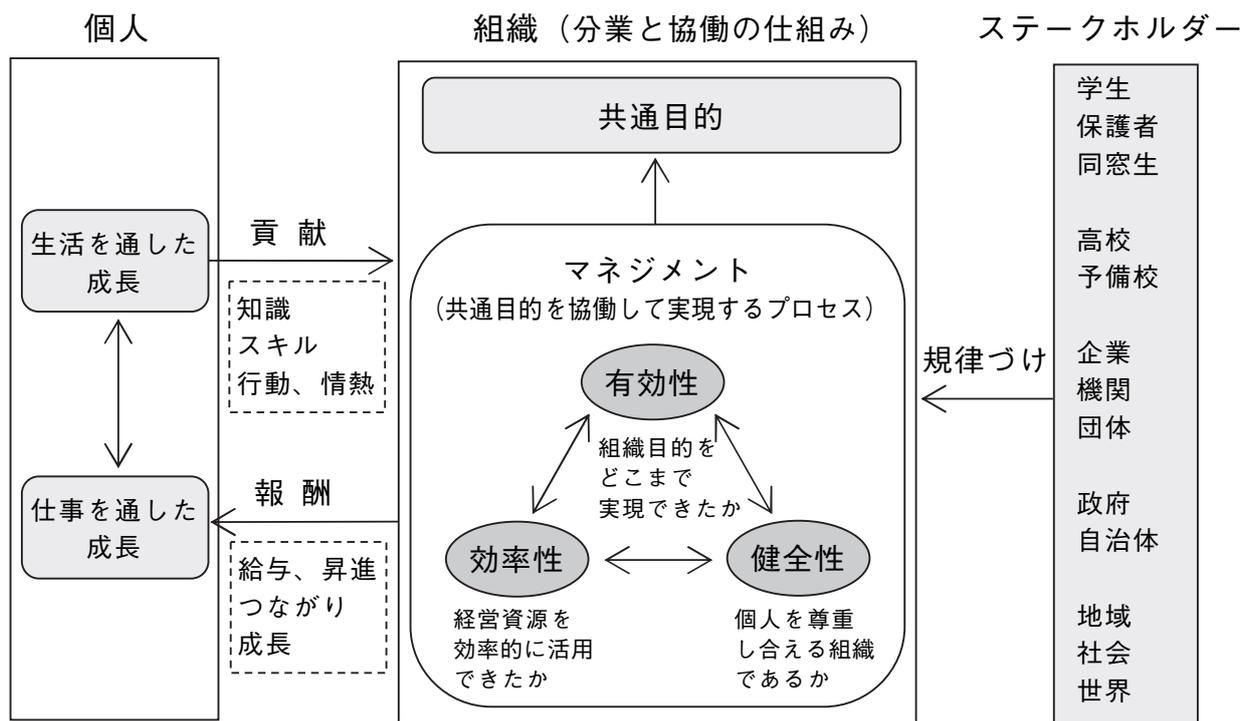


図1 組織とマネジメントに関する概念整理

大学の場合も、少なくとも法人組織や事務組織については、上記の要素を重視した組織づくりが必要である。あらためて客観的な検証が必要だが、活性度が高いと思われる法人組織や事務組織には、このような組織づくりを主導できる意志と能力を有した人材がおり、その人材が指導力を発揮できる環境があると考えられる。

行き過ぎた学部自治や教員主導がこれらの阻害要因になったことは十分に考えられる。加えて、法人・大学のトップや国・自治体派遣の幹部役職員がその権威を前面に押し出した結果、指示されたことだけやれば良いという体質が染み付き、個々人の能力の発揮と向上の機会が限られることで、組織が停滞から抜け出せないというケースも少なからず生じているように思われる。

### 4.3 教育組織の性格付けと運営の在り方

大学における研究は教員個々の興味関心に基礎を置くものである以上、その支援体制は別にして、階層構造を基本とする経営体的組織に馴染まないことは明らかである。

教育についてもそれが教員の研究活動を基盤として展開される以上、教員個々の興味関心や創意工夫が尊重されるべきであろう。一方で、学位授

与は機関としての大学の名において行われ、その質保証に責任を負うのも大学である。教育組織はこの両方の要請を調和させたものでなければならず、その設計にあたっては共同体的組織と経営体的組織の両方の要素を適切に組み合わせる必要がある。

例えば、教育組織として学部を考えた（問題を単純化するため学科の存在は考慮しない）場合、学部長は教授会の意見を聴きながら、配下の教務スタッフに命じて学部としての教育目標を定め、カリキュラムを編成する。その過程で、個々の教員の研究や教員間の負担の均衡に配慮しつつ、担当科目に何を期待するかを示し、シラバス、授業方法、成績評価等に関する学部としての要請を正確に伝える。それに対する当該教員の意見も聴いた上で、最終的には学部の期待・要請に応えることを当該教員に約束させる。指揮命令というタテの関係より擬似契約的なヨコの関係を重視することで、学部組織の意図と教員の自律性を調和させることができる。

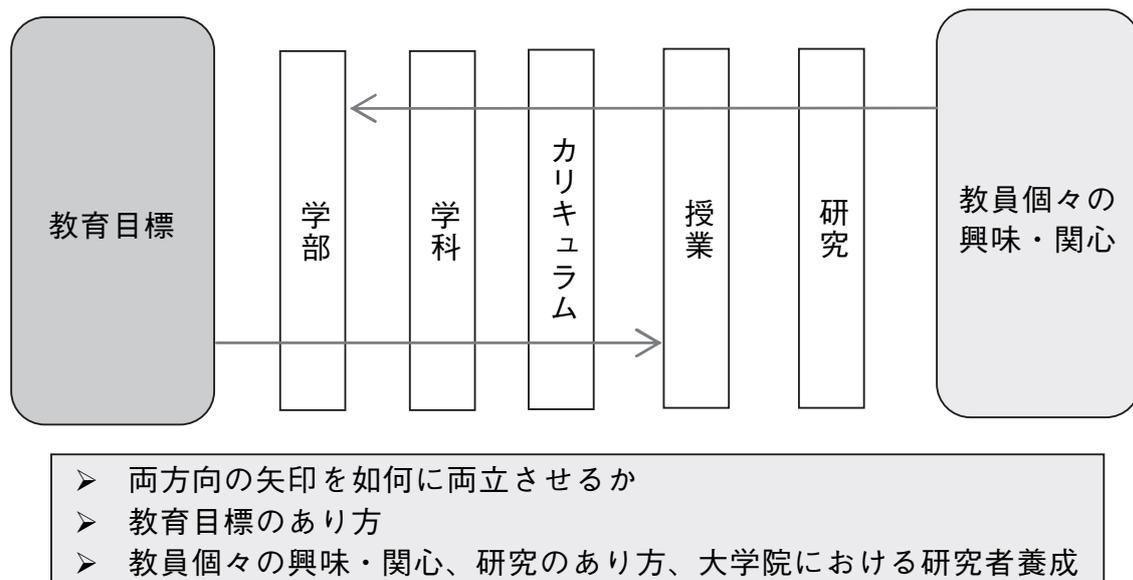


図2 教育改革の構造と課題を考える

学部長と教務スタッフの役割と負担は増すだろうが、このような組織とプロセスを精緻に設計し、その運用を徹底させない限り、ガバナンス改革を教育の高度化に結びつけることは困難と思われる。ここに記したことは一つの試案に過ぎない。国際比較研究や事例研究などを踏まえた教育組織の在り方に関するさらなる研究の蓄積が期待される。

## 5. 大学におけるリーダーシップ

最後に、第3の疑問である「学長のリーダーシップが確立すれば、大学がより良き方向に向かうのか」という点について検討してみたい。

経済同友会の提言、教育再生実行会議の第三次提言、中教審大学分科会の審議まとめなども、「学長のリーダーシップの確立」だけを取りあげている訳ではない。しかしながら、いずれの提言やまとめもその点を殊更に強調していることは明らかであり、文部科学省が進める各種プログラムの申請審査においても、国立大学法人評価においても、「学長のリーダーシップ」は繰り返し問われてきた。

そもそも「リーダーシップ」とは何を意味する用語であろうか。ロビンズ (Robbins 2005=2009) は、「リーダーシップとは、集団に目標達成を促すよう影響を与える能力である」とし、「すべてのリーダーが必ずしも管理者ではなく、また管理者が必ずしもリーダーとは限らない。組織が管理者に一定の権利を与えたからといって、この管理者たちが効果的な指導者になれる保証はない」と述べる。この考え方は今日の心理学や経営学ではほぼ共通の理解になりつつあるとあってよい。

大学のガバナンス改革を巡る議論は、リーダーシップというよりは、ロビンズが「組織における個人の地位に基づき、強制する能力や報酬を与える能力、公式の権限、あるいは情報のコントロールから生じる力である」と説明する「公式の力」に焦点が当てられていたと考えるべきではなからうか。

用法の学問的厳密さだけに拘り、このような問題提起をしている訳でない。企業の最高経営責任者は取締役会付議事項を除き、全ての執行権限を有しており、その一部を下位者に委譲しているだけである。このことは規模や業種などに拘らず、株式会社である限り全て同様である。それにも拘らず経営に巧拙が生じるのは「公式の力」の問題よりも「リーダーシップ」の問題ということになる。

そして、4.2で述べたように、トップのリーダーシップも大切だが、トップが示した方針を理解し、自らの能力をその方向に向けて発揮させる構成員がいてこそ、組織全体が目的の実現に向けて着実に歩を進めるということ十分に踏まえておく必要がある。

前出の大学分科会審議まとめの「IV 国による大学ガバナンス改革の支援について」では、「学長がリーダーシップを発揮していくためには、補佐体

制の充実が必要であることから、IR や入学者選抜、教務、学生支援、人事や財務、広報等各分野に精通した「高度専門職」の設置や恒常的な大学事務職員のスキル向上のための SD の義務化等、今後、必要な制度の整備について、法令改正を含めて検討すべきである」と述べられている。

この一文だけを取り出すと、高度専門職の配置や事務職員の育成は学長補佐体制の充実の手段として理解されてしまうおそれがある。いうまでもなく、大学は学生・保護者をはじめとする多様なステークホルダーのために存在するのであり、教員と職員がステークホルダーにとって何が望ましいかを考えながら、それぞれの持ち場でリーダーシップを発揮することこそ、大学改革が目指す姿であるべきである。

「学長のリーダーシップ」に関して最も深く検討すべきは、大学の中にリーダーシップを育む組織文化を如何に醸成するかということであり、その中で将来の学長や学部長に相応しい人材を育成し、登用するということがでなければならない。

## 6. ガバナンス改革を契機とした大学改革の道筋について

永井（1969）は、「私は、多くの国々の大学紛争の根底には三つの難問が横たわっていると思います。（中略）その第一は、急速に展開している社会変化に対して、大学の制度および組織が時代遅れだということです。第二は、大学と国家、あるいは、研究・教育に対する政治の関係がきわめて深刻であり、大学の教育と研究がともすれば国家と政治によって支配されるということです。そして、第三には、現代社会に生きる人間には、根本的な不安、人間の疎外があるにもかかわらず、大学はこの問題に取り組む力を失いつつある。そればかりか、これを深めさえしているということです。（中略）日本の場合には、大学の制度、組織が時代おくれであることが最も深刻な問題です。」と指摘している。

また、「大学が混乱し、ゆきづまってさえもいるように見えるのは、くり返しのべたように、急激な社会変化のなかで大学が停滞し、それこそ知識人が口にする“矛盾”が、大学であらわなものになったからです。では、社会変化の主要な流れとは何か。（中略）それは、(1) 技術革新に基礎をおく産業の変化、(2) 大衆化、そして、(3) 国際化、の三つの力であるといえましょう。」とも述べている。

大学紛争の渦中に書かれたもので、状況は現在と異なるものの、大学の

組織・制度が時代遅れであり、急速な社会の変化に対して大学が停滞しているとの指摘は現在と何ら変わるころはない。半世紀前から繰り返し指摘されている問題に、今度こそ目処をつけるべきであろう。本稿では、ガバナンス改革を巡る最近の動きや考え方に対する批判的な見方も示してきたが、学校教育法等の改正により、教授会自治が改革を妨げているという説明はもはや通用しなくなった。その点では大きな前進といえよう。

一方で、何を根拠に大学は停滞していると指摘され続けてきたのか。その点を冷静に検証しなければならないし、社会の変化を追いかけるだけの大学であってはならないとも考える。社会と大学の関係を多面的に捉え直す必要があるのではなかろうか。

また、変わらないと言われ続けている大学も、個々の大学、学部、プログラムなどを丁寧に見ていけば、新たな芽が次々に生まれていることがわかる。ただ、多くの取り組みは特定の教員や職員の献身的な努力によって支えられており、持続可能な活動としての定着、学部内さらには大学全体への波及といった点は今後の大きな課題である。

そのためにも、組織内の至るところで今以上に新たな試みが起こり、それが線につながり面として広がるような動きをつくり出さなければならない。リーダーシップを育む組織文化の醸成が必要な最大の理由はその点にある。

具体的には、① 組織ごと個人ごとに期待する役割と責任・権限を明確にすること、② 迅速性と効率性の追求の観点から業務プロセスを再構築すること、③ 定性情報と定量情報を可視化して共有すること（いわゆる IR の徹底）、④ 大学として重視する行動規範（バリュー）を明確にすること、⑤ 小さな取り組みでも成果が出れば讃えることで新たな挑戦を促すこと、などが方策として考えられる。

ガバナンスを改革することで、学長のリーダーシップの発揮を促し、組織をより良き方向に向かわせる、という直線的かつ一方向のシナリオが奏功することもあるだろうが、組織・業務プロセスや情報共有基盤が整っていて初めて学長が指導力を発揮できたり、学外理事・監事等の監視機能が働いたりという面も大きい。また、リーダーシップを育む組織文化などは短期間に醸成できるものではない。それぞれが相互に影響を与え合いながら、全体として大学の機能をスパイラルアップさせていく。そのような発想が必要と思われる。

## 参考文献

- 中央教育審議会、1963、『大学教育の改善について（答申）』。
- 中央教育審議会、1971、『今後の学校教育の総合的な拡充整備のための基本的施策について（答申）』。
- 中央教育審議会、2012、『新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて～生涯学び続け、主体的に考える力を育成する大学へ～（答申）』。
- 中央教育審議会大学分科会、2014、『大学のガバナンス改革の推進について（審議まとめ）』。
- Clark, Burton R., 1983, *The Higher Education System: Academic Organization in Cross-National Perspective*, University of California Press. (=1994、有本章訳、『高等教育システム－大学組織の比較社会学』東信堂。)
- 大学審議会、1998、『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が輝く大学（答申）』。
- Corson, J. J., 1960, *Governance of Colleges and Universities*, New York: McGraw-Hill.
- 江原武一、2013、「大学と国家・市場」広田照幸他編著『＜シリーズ大学6＞組織としての大学－役割や機能をどうみるか』岩波書店。
- 羽田貴史、2013、「高等教育のガバナンスの変容」広田照幸他編著『＜シリーズ大学6＞組織としての大学－役割や機能をどうみるか』岩波書店。
- 加護野忠男・砂川伸幸・吉村典久、2010、『コーポレート・ガバナンスの経営学』有斐閣。
- 川島啓二、2014、「大学の機能的再編成とガバナンス改革－二つの大学改革プランからの考察」『日本教育行政学会年報』40: 2-16。
- 教育再生実行会議、2013、『これからの大学教育等の在り方について（第三次提言）』。
- Mark Bevir, 2012, *Governance: A Very Short Introduction*, Oxford University Press (=2013、野田牧人訳、『ガバナンスとは何か』NTT出版。)
- 永井道雄、1969、『大学の可能性』中央公論社。
- Robert Birnbaum, 1988, *How Colleges Work*, Jossey-Bass Inc. (=1992、高橋靖直訳、『大学経営とリーダーシップ』玉川大学出版部。)
- Stephen P. Robbins, 2005, *Essentials of Organizational Behavior*, 8th ed., Pearson Education, Inc. (=2009、高木晴夫訳、『組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社。)
- 吉田文、2009、「大学改革は何をもたらしたのか－臨時教育審議会からの総括」『高等教育研究』12: 155-65。