

大学の「リーダー主義」論と日本における考察
—戦後日本の「学長のリーダーシップ」に関する政策文書の分析—

“Leaderism” in Universities and a Case Study of Japan:
An Analysis of Policy Documents on “President’s Leadership” in Postwar Japan

齋藤 崇徳
SAITO Takanori

1. 目的と背景	67
2. 「リーダー主義」論	68
3. 分析—日本の事例の分析	70
3.1 三八答申と四六答申	70
3.2 臨教審答申とそれ以後	72
3.3 国立大学法人化とそれ以後	73
4. 結論	75
ABSTRACT	80

大学の「リーダー主義」論と日本における考察

—戦後日本の「学長のリーダーシップ」に関する政策文書の分析—

齋藤 崇徳*

要 旨

本稿の目的は、「リーダー主義」論を概観するとともに、「リーダー主義」の日本における展開を歴史的に跡付けることで戦後日本の大学経営の政策に関する新たな視点を提示することにある。近年、学長のリーダーシップについての議論が盛んであるが、本稿ではその実態ではなく、その言説に着目し、学長のリーダーシップがどう位置づけられてきたのかを分析する。このことによって実際のリーダーシップとリーダーシップ論との乖離を前提としながら、近年のリーダーシップ概念の混乱を整理し、もって戦後日本の大学経営に関する理念が持つ特質の一端を明らかにする。このため西ヨーロッパで発展してきた「リーダー主義」の議論を参照し、戦後日本の歴史を分析する。結果として、三八答申から四六答申にかけて確立した学長のリーダーシップについての三つの命題がその後も継続したことが明らかになった。ただし、その文脈は歴史的に変化してきた。このことはリーダーシップの歴史・社会的な相対性を意味している。

キーワード

学長のリーダーシップ, 政策文書, リーダー主義, 戦後日本

1. 目的と背景

本稿の目的は、「リーダー主義」論を概観するとともに、「リーダー主義」の日本における展開を歴史的に跡付けることで戦後日本の大学経営の政策に関する新たな視点を提示することにある。

本稿では、学長のリーダーシップを、実態を描写するものではなく、一種の理念として捉える。その理念は、実態を反映し、また、実態を形成するものであるが、実態とは区別されるものである (Ferlie 2012, p. 238)。そのような理念が存在することは近年の日本を対象とした研究においても想定されている。例えば、「アカウンタビリティ」は法令上求められているものであると同時に、一種の社会的な理念であり様々な意味付けがなされていることが指摘されている (橋 2019; 鈴木 2022)。

そのような理念のなかでも本稿は学長のリーダーシップに関する「リーダー主義 (leaderism)」に着目する。リーダー主義とは「社会生活の主要

な部分の多くは、自分たちのあるいは他者の社会活動を導きかつ／あるいはその目的を設定する、一人あるいはそれ以上の個人によって調整可能であり、そうすべきであるという信念」を意味する (O'Reilly and Reed 2010, p. 964)。これは次のように敷衍される。すなわち、特定の競争的状況のなかで生存・進歩するためには社会的な調整 (social co-ordination) が必要になるが、それは単一のあるいは少数のとくに才能あるかつ／あるいは地位を与えられたリーダーによって最も適切に達成される。そのリーダーは社会的な調整を達成するために、特有の倫理的・知的・対人的・活動的・物質的・政治文化的な資源を用い、その役割を担うリーダーには十分な操作 (manipulation) の余地が与えられなければならない。そのような社会的調整は関係する者全員を有益な進歩へ導く。すなわち、リーダーシップは基本的には現象を指す用語であるが、リーダー主義はリーダーシップに関する特定の信念である。それゆえにリーダー主義

* 独立行政法人大学改革支援・学位授与機構 研究開発部 助教

を論じる「リーダー主義」論は実際のリーダーシップを直接的に議論するというよりは、それを信念として、またそれを反映する言説として捉える。また、後述するように、「リーダー主義」論は研究としての特定の枠組みを持つ。

近年の大学政策においては、「正当な」ガバナンス像の一部として「学長のリーダーシップ」が議論されている。「学長のリーダーシップ」という用語は本来文字通りの意味だが、学長が事実発揮するリーダーシップのみならず発揮すべきリーダーシップという意味や、第3節の分析部で論じるように様々な含意を持つようになっていった。とくに、これはリーダーシップの概念自体の特徴でもあるが、フォロワーや発揮の条件も含みこむ概念になっていった。先行研究ではそれが上意下達的意思または中央集権的な意思決定をもたらしていることが指摘されている(大場 2011)。これを受けて近年、学長のリーダーシップの実態を実証的に分析する研究が行われるようになってきた(両角編 2019; 山崎ほか 2018; 松本 2018; 前田 2016; 村山 2013など)。

また、日本の政策におけるリーダーシップの議論は学術的な観点から批判されている。その組織マネジメント論から見た不十分さや(羽田 2019)、視点の偏りが指摘されており(山岸 2019)、そもそもそのリーダーシップ概念が持つ複雑さも看過されている状況にある(淵上 2009; Juntrasook, 2014)。近年の研究で指摘されているリーダーシップの「ダークサイド」、「シャドウサイド」や「非リーダーシップ」、「組織をダメにする」リーダーシップについての議論も政策上無視されている(池田 2019; 淵上 2009)。また、校長のリーダーシップ論において近年議論されている「協働分散型リーダーシップ」や「学習づくりのリーダーシップ」のような視点も薄いと思われる(西川 2020)。

しかし、本稿では、その実態や現実ではなく、「リーダー主義」の概念を導入することによって、日本の政策における学長のリーダーシップに関する理念がどのような論理の構造であり、それが社会的にどう位置づけられてきたか、そしてそれがどのように変容してきた(しなかった)のかを明らかにしたい。理念を分析する理由は、第一に前提として、実際のリーダーシップととくに政策に

おけるリーダーシップ論とが乖離しているためである(Juntrasook 2014; Star 2014)。広く社会におけるリーダーシップのあり方を検討するためには、これまで行われてきた実態の分析だけではなく、理念そのものについての検討も必要である。第二に、大学に関わる理念・規範の分析が高等教育論において不足しているとされる状況を解消するためである(濱中 2019, p. 401, p. 406)。これにあたっては、高等教育に関する狭義の社会思想あるいは哲学のみならず、人々が共有している考え方のレベルの分析も必要であり、また、どのような理念や規範が存在するかを実証することで、これからの高等教育のあり方を問うにあたっての基盤となるからである(広田 2019, p. 3)。

学長のリーダーシップの理念に関する先行研究としては、大学経営に関する理念についての議論や(山下 2017; 大学改革支援・学位授与機構 2018; 井上 2018)、大学の管理運営の歴史に関する研究は存在するが(細井 2003; 本稿の対象時期について谷 2013)、リーダーシップにとくに着目するものではない。また、羽田(2019)や大場(2011)は日本の学長のリーダーシップについて広く議論しているが、その理念や言説としての一般的な整理や経営理念上の意義の解明は十分に行われていない。また、リーダー主義に関する外国の文献は次節で述べるように複数存在し、それらはリーダー主義を近年の経営主義(managerialism)と関係する理念として捉えているが、第3節で述べるように本稿ではそれを長期の日本の歴史を反映するものとして捉え、歴史・社会的に相対的なものとして分析する。

以下、第2節では「リーダー主義」論の研究上の位置づけについて確認する。第3節では、この戦後日本における展開を分析する。第4節では結論を述べる。

2. 「リーダー主義」論

本節ではリーダー主義に関する議論の研究上の位置づけについて確認する。

その特質は第一に、リーダーシップを言説(discourse)として捉えるものである(O'Reilly and Reed 2012, p. 22)。すなわち、それはリーダーシップの実態を心理学的な立場から実証的に明らかにするものではなく、経営学や組織論において

リーダーシップ言説の研究が発展していることに影響を受け（堤 2017；Fairhurst 2011；福原 2005），リーダーシップに関する言説がどのようなものであり，その語がどのように用いられているか，それによって何が起きているのかを捉える研究潮流にある。

「リーダー主義」という言葉を用いた最初の研究として位置づけられる O'Reilly and Reed (2010) は，1997年以降のイギリスにおける公的サービス改革についての行政文書を分析し，(1) 改革を正当化する言説としてのリーダー主義，(2) 政府，公的サービス，大衆の間で紐帯を形成し，新しいガバナンスを統合するものとしてのリーダー主義，(3) 政府・政治家ではなく学長に評価・成果のアカウントビリティを要求するリーダー主義を指摘しているが，これはリーダーシップの言説としての用いられ方に着目するものであると言える。

第二に，それらの研究は，主に現代西欧諸国を対象とした，大学や病院など公的セクターにおけるリーダーシップ言説を分析するものである。すなわち，ニュー・パブリック・マネジメント (new public management, NPM) やニュー・パブリック・ガバナンス (new public governance, NPG) と呼ばれる運動（工藤 2016）を捉えるために，私的セクターの経営観を公的セクターに導入し改革を行う際にリーダーシップという言葉が用いられていることに着目している（Newman 2005）。そして上述した「(社会的) 調整」という言葉に示されているように，プリンシパル＝エージェント理論を念頭に置きながら，従来の公的セクターの組織を垂直的・直接的に，疑似市場的で効率的なものにするという発想から，NPG における間接的かつ組織内部にシステムを構築するような理念への変化，すなわち，「ハード」なマネジメントから「ソフト」なリーダーシップへ転換したというかたちで捉えようとする（Ferlie 2012, p. 240）。

第三に，第二の点と関連するが，それら研究は，リーダー主義と他の経営に関する言説に表れる理念の比較あるいは関係の分析を行っている。イギリスの公的サービスについて分析した O'Reilly and Reed (2011) は，リーダー主義を，専門職主義 (professionalism) および経営主義と比較している。すなわち，専門職主義は，専門家・クライエ

ント中心的な，自律性を優先する思想であり，規制や監視を避ける。経営主義は成果によって駆動するイデオロギーであり，管理的な統制を優先しながら中央集権的なヒエラルキーに基づき，テククラシーや消費者主義に基づく戦略を立てる。他方で，リーダー主義は，協働作業を行うなかで他者を啓発するリーダーを優先する思想であり，共同体を優先する保護的なものである。

ただし，このような比較だけではなく，理念間の関係を捉えようとする研究がある。なぜならば，これらは NPM 以後の動向を考察しているがゆえに（Teelken 2012, p. 7），それがどのように発生し，他の理念と関係するかを明らかにしようとするからである。O'Reilly and Reed (2012, pp. 22-6) は，リーダー主義を経営主義から発展したものであるとして捉えている。経営主義もリーダー主義と同様に信念である。経営主義は公的セクターにおける 1990年代以降の改革において NPM の背後にある論理として働いていたものである（O'Reilly and Reed 2012, p. 22）。「リーダー主義」はこの後の時期を捉えるための概念として注目された。

Crevani, et al. (2015) は，規制緩和的な改革を行ったスウェーデンの大学の事例から質的なデータを分析し，高等教育改革においてリーダーシップの文化がいかにつくられているか，とくにそこでの経営主義とリーダー主義の関係の文脈を分析している。そこでは，内部の組織構造や雇用・アセスメントについての自律性が大学に与えられたと同時に，成果の測定とアセスメントが導入され，そしてこれが政府によるプログラムやファンディングに影響するようになった。そこには，伝統的な学問的価値観と公平な官僚性 (impartial bureaucracy) を強調する言説と，新しく現れた経営主義とリーダー主義による言説とが見られたと言う。Crevani, et al. (2005) はこれらの言説の関係が重要であるとし，それには三つのかたちがあるとする。すなわち第一に，新しい言説が既存のものを強固にし継続させる確認 (confirmation)，第二に，既存の言説に意味を加えたり，変化させたりする再定式化 (re-formulation)，第三に，非効率的で，非倫理的なものになる拒絶 (rejection) である。

また，同様にスウェーデンの NPM 的な高等教育改革の行政文書を分析した Ekman, et al. (2017) は，経営主義とリーダー主義の言説の間の緊張関

係を明らかにしている。Ekman, et al. (2017) は行政文書に次の5つのテーマが現れたと述べている。すなわち、(1) 効率的な私的セクターのマネジメントの導入による「新しい」「現代的な」リーダーシップが要求されており、そこでは「行動的な」「行動志向な」リーダーが導入される。(2) 同僚制は「弱い」ものであるため、強いリーダーシップが求められているがゆえに、学問の自由ではなく経営的自由 (administrative freedom) が導入される。(3) 研究者はフォロワーとして不適合であり、自分自身のことしか関心がない。(4) 近年のリーダーは、管理上の権利や雇用者としての責任を看過している。(5) 一般的な規制緩和は良いものではなく、政府との緊張関係を前提とした、規制を維持することによってリーダーを制限する。すなわち、自由な管理者は競争的な環境の下で組織を発展させるとされるが、これと政府が優先することとの間には緊張関係がある。政府はリーダーの強化が問題の解決になることを望んでいるが、他方でリーダーには独裁者になって欲しくないのである。

次節では、以上のような三つの特質を持つ「リーダー主義」論の枠組みから戦後日本史の事例を分析する。「リーダー主義」論は以上に見た視座のもと、具体的な言説に見られる理念の比較・葛藤を見ようとしており、これは近年の日本にも見られる現象であると推測されるが、本稿では、長期の歴史を分析することによってこのリーダー主義を歴史相対的に捉える視座を得たい。

3. 分析—日本の事例の分析

本節では、主に戦後日本における政府の審議会等による答申等の政策文書に表れた学長のリーダーシップがどのようなものとして位置づけられていたのかについて、三つの時期区分を設定して分析する。本稿が政策文書を分析対象とする理由は、前節で見たリーダー主義の研究潮流に則り、とくに「リーダー主義」論の第一、第二の特質を受け、公的セクターを対象とした言説を捉えるにあたり適当な資料だからである。とくにこれまでの大学の管理運営に関する先行研究で言及されてきた政策文書について分析を行い、画期となるあるいはこの主題について重要な文書については政策過程に関わる発言も取り上げる。日本では私的

セクターの比重が大きいですが、これまで取り上げられてきた政策文書は主に国立大学を対象とした記述であるため、以下では主に国立大学を念頭に置いて論じる。

羽田は「そもそもは、学長リーダーシップ論の発信源は官僚、企業人及び付随する学者と学長たちである」と述べているが (羽田 2019, p. 223), 政策文書はいくつかのかたちで捉えることが可能である。その中でも、本稿は政策文書を、例えば「新自由主義」など伝統的な大学経営とは異なる経済システムの影響が指摘されているように (Reed 2016), 資本主義社会における組織経営に関する広範な社会的観念を反映した、政府による主体 (大学や大学人) を形成する作用として捉える。そこには、前節で見たリーダー主義論の第二の特質により、西欧諸国と比較した日本の政治体制の特徴が現れていると思われる (工藤 2016, pp. 190-191)。

3.1 三八答申と四六答申

「学長のリーダーシップ」が主要な政策文書において言及されるようになるのは、臨時教育審議会 (臨教審)「教育改革に関する第三次答申」(1987年)以降だと思われるが、それ以前にも類する言葉は用いられていた。それは中央教育審議会 (中教審)「大学教育の改善について (答申)」(1963年, 三八答申)や中教審「今後における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)」(1971年, 四六答申)の「指導」という言葉である。

戦後直後の改革期において、大学自治をめぐる論争などを背景にしながら大学管理制度は法制化に至るまでの明確な像を結ばなかったが (大崎 1999, pp. 139-159; 羽田 2019, pp. 208-10), 三八答申では戦後の大学制度の全面的な点検と新しい大学像の提示が企図され (黒羽 2002, p. 12), 大学管理制度の構築に関する政策的議論が始まった (羽田 2019, pp. 210-1; 細井 2003)。そしてそのなかに、現在につながる学長リーダーシップに関する言説の原型が表れていた。

すなわち、第一に、大学の管理運営に関する制度の整備を前提として、あるいはそれに関連して、(部分ではなく)「全学の」関係と調整をもたらすものとしての学長のリーダーシップ (指導的機

能)、第二に、大学内の権限および責任の明確化の上で発生するものとしての学長のリーダーシップ(指導的機能)、第三に社会の変化に対応して改革するものとしての学長のリーダーシップ(指導的機能)という位置づけ方である。これは前節で見たO'Reilly and Reed (2010)の(1)と(3)の指摘、また、Ekman, et al. (2017)の(2)と(4)のテーマと共通するものだと言える。

三八答申では、大学が規模を拡大し、多様化、複雑化しているという現状認識とともに、大学は「社会制度として課せられた国家社会の要請と期待に応じる」必要があるとし、大学は「大学としての性格に最もふさわしい管理運営に関する諸制度を整備することが緊要」であり、「特に、学内管理機関の立場にある者が、それぞれ制度上の責任者として自覚を深め、全学の指導的機能を果たすことがきわめて重要である」と述べられている。そして、この「学内管理機関」について、学長は「全学の総括的な責任者」であるが、学部長、評議会、教授会、学長の補佐機関の「職務権限」を明らかにすべきだとする。この「全学の総括的な責任者」としての学長は、「大学全体の管理運営に関しては、責任をもつて処理すべき」であり、その際、「評議会その他の学内諸機関と連携し〔ママ〕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」とされる(寺崎 2020, pp. 431-2; 渡部 2000)。これは後に頻出するリーダーシップを発揮するための条件整備論に相当する。

この「指導」の語は、例えば「行政指導」の「指導」の意味というよりは、後のリーダーシップと共通する特質があった。すなわち、それは主に学長の選考にかかる文部省と大学との権限に関する議論から派生し(寺崎 2020, p. 432)、他方で当時の国立大学協会案(1962年7月)の影響を受けたという政治的葛藤のなかで(黒羽 2002, p. 23)、官僚制的(「縦の関係」¹⁾)ではなく学内に責任を持つ「横の関係」として定置された語であったと言

える。中教審第16特別委員会における議論を参照すると、学長の職務権限について「大学に広い自治が許されている以上、重い責任を持つべきである」と考える。〔改行〕自治だけがあって責任体制がハッキリしない事は、民主主義に適しない。色々な学内の管理機関があって分担して自治を持つ事があるが、これら横の関係も今少しハッキリしておいたらと考えているのです」とし、これを「具体的に」明確にするにあたり「指導」の言葉が入った²⁾。

この意味で、戦後直後から続く大学における権限の議論の影響を受けながらも(大崎 1999, pp. 139-59)、直接的・官僚制的な権力関係を指し示すものではないものとして指導の語が用いられた。つまり指導の語は、三八答申の「国家の復権」(渡部 2000, p. 69)という基調とは異なるニュアンスを含んでいた。それは前節で述べた単なる「ハード」なマネジメントを推進するものではなかったと言える。同時に、同答申において大学の自治を「固定したものとするべきではなく、その本質と伝統を保ちながら、急激に変化していく大学の内外の事情に即して、有効な弾力性のある生きた制度として現実的に発展させていくべきものである」とすることでそれを社会へ対応するものとして位置づけようとしたと言える。

次に、四六答申につながる中教審「当面する大学教育の課題に対応するための方策について(答申)」(1969年4月)でも、大学紛争を念頭に置いた「大学の自治能力の欠陥を是正し、積極的な大学の改革を進めるため」の「大学の中核的な管理機関における指導性の確立」と、三八答申と表現は異なるが、改革することと「指導」とが関連させられている。三八答申と異なるのは、明確に「学部自治」が批判されており、その反対物として「学長を中心とする全学的な管理機関」が据えられていること、そこでは「全学の意思を結集」することや「解決のための具体策を提案し、その実施について適切な指示を与える」ことについての

¹ 中央教育審議会第16特別委員会第36回(1962年10月8日)森戸辰夫主査発言(「中央教育審議会第16特別委員会速記録第32~34, 36回・(昭37.9~昭37.10)」『国立公文書館デジタルアーカイブ』、<https://www.digital.archives.go.jp/file/1519289>), p. 5)。

² 中央教育審議会第16特別委員会第35回(1962年10月1日)森戸主査発言概要(「第16特別委員会(第35回)議事概要」同上、<https://www.digital.archives.go.jp/file/1519222>), pp. 1807-8)。「指導」という言葉が含まれるようになったのは、「大学の管理運営について」(1962年9月24日、同上、<https://www.digital.archives.go.jp/item/1520583>)と「大学の管理運営について(中間報告案)」(1962年10月8日、同上、<https://www.digital.archives.go.jp/item/1520586>)の間である。

「指導的な役割」が明確にされている点である（これは「大学の運営に関する臨時措置法」（1969年8月）第3条第2項に相当する）。権限と責任の明確化については、「機能的な役割分担」という言葉が用いられており「学長、学部長などの執行機関」に「大幅な自由裁量と専決」を認めるべきだと表現されている。

そして四六答申の管理運営の言説はこの答申からあまり変化しておらず、同様に大学紛争を受けた大学組織内の割拠が問題になっていたことを受け（大崎 1999, p. 263）、「教育・研究の一体的・効率的な活動」を保証するものとして管理運営の体制の「自主的・自律性」のあり方が位置づけられ、「学長・副学長を中心とする中枢的な管理機関」による、「全学的な重要事項」についての「計画・調整・評価の機能」が必要だとされている。そしてこの管理機関の「指導性の確立」が重要であり、執行機関と審議機関の役割分担、意思決定プロセスの合理化、全学的な協調の確保のなかで、「学長を中心とする中枢的な管理機関にじゅうぶんな指導性を発揮させることが重要」だと述べられている。これは新構想大学の構想からつながる「集権化」としても記述されてきたが（南島 2015）、むしろ四六答申について羽田（2019, p. 212）が「マネジメント（経営手法）の課題がガバナンス（権限配分）によって解決できるという思考様式の原型がここにある」と述べているように、「効率性」も視野に入れた、リーダーシップを通じてマネジメントとガバナンスを関連させる発想だと言える。同時に、四六答申における管理体制の自主性・自律性は大学団体が自主的に評価活動を行おうとしていたことも背景にあった（日永 2015）。

この時期について特質をまとめると、第一に、言説として「指導」という言葉が大学の管理運営に関する議論に導入されたことが重要であった。この時期においては、戦後の大学における管理運営の問題は、政府との緊張関係から大学の自由と自治を主に人事の問題として見るものであったが（黒羽 2001, p. 16）、「指導」という言葉の導入が後に「リーダーシップ」という語とつながることになる。「指導」の語は、大学の自治が重要なものであることが前提とされながらも（自主性）、他方で、社会や政府が要請する変化に対応する（閉鎖

性の排除）という「矛盾」した改革目標を掲げるなかで位置づけられていた（西田 2000, p. 103）。第二に、この時期の「指導」の語は後の「リーダーシップ」とは異なりあくまで公的セクターとしての大学行政内での言葉に留まっていた。これに関連して第三に、基本的には大学理念の変容として捉えることができ、「指導」の語の導入は大学自治の理念との関係が意識されていた。

3.2 臨教審答申とそれ以後

「学長のリーダーシップ」という言葉が政策文書で盛んに言及されるようになるのは、臨教審「教育改革に関する第三次答申」（1987年4月）以降である。校長のリーダーシップの議論についても、臨教審答申以後に高まりを見せたこと（露口 2008, p. 1）、事実同第二次答申（1986年4月）では校長のリーダーシップに言及しているが、学校一般における「リーダーシップ」という語の適用が本格的に開始された時期であると言える。

その「審議経過の概要（その4）」（1987年1月）では、これまで学長のリーダーシップが「欠如」してきたことを受け、とくに国立大学においては大学内部が分化しており、学長は「統合の象徴的存在」でしかなかったことが指摘された。その上で答申では大学紛争の影響や大学改革への様々な要求を経て、「大学が一個の組織体・経営体として自ら教育・研究に関する政策を決定」することと、「大学の組織・運営における自主・自律体制の確立」が述べられている。そして国立大学については「自発性が制約」されており、これを改めるために権限と責任の明確化の上で「管理・運営の自主的責任体制を確立し、学長、学部長等のリーダーシップ」を発揮することが述べられている。私立大学については、その「公的責任」を強調しながら評議員会、監事、教授会の機能を配慮しつつ、「学長の責務と機能はとくに重要であり、理事長および理事会と協調しながら、教育と学術にかかわる政策を具体的に実現すべく、リーダーシップを発揮すること」が述べられている。このように「リーダーシップ」という語が用いられるようになり、それが重要であることは前提とされているが、大崎（1999, p. 303）が述べるように大学管理問題への実質的な対応としては従来の繰り返しである。

もっとも、臨教審答申におけるリーダーシップの称揚は、次の時期とは異なり、付加的なものであるとともに、この語自体にそれほどの負荷はかけられていない。臨教審における（国立大学）法人化論に影響したと思われる、臨教審から大学の設置形態についての研究調査を委嘱された「大学の組織・運営に関する研究会」（1986年11月発足）の報告書（1987年2月）では、「特殊法人」案について、リーダーシップが「強化」されるであろうと述べるが、他方で基礎研究など「社会の要請から独立した」研究を行う場合にはデメリットになるとしている（大学の組織・運営に関する研究会1987, p. 213）。また、とくに私立大学について「そのこと〔学部の自主的な判断と専門人の判断の優先〕が部局のエゴイズムによって大学全体としての円滑な意思決定及び運営を阻むことは、忌避されてしかるべきことである。そしてその調整は、つまるところ、まずは各構成員の良心と責任感に待つことであり、次いで学長の適切なリーダーシップの発揮に期待すべきものであろう」（大学の組織・運営に関する研究会1987, p. 196）としてリーダーシップは二義的に位置づけられている。

ただし、従来の大学の管理運営に関する問題を表現することにおいて「リーダーシップ」という語が用いられるようになったことは新しい事態であり、「指導」とは異なり、次期において「民間的」な経営観を導入する際の触媒の一つになったと言える。

臨教審答申を受けて成立した大学審議会（大学審）では、組織運営部会が設置されて以降、管理運営に関して議論されるようになるが、伊藤（2000, p. 141）が述べるように、その内容は以前からの踏襲であった。大学審「大学運営の円滑化について（答申）」（1995年9月）では、社会に対応した「学内の円滑な意思決定と実行」と「改革の実現」のために、権限、責任の明確化が必要であり、調整と意思決定を担うことがリーダーシップの発揮だという、繰り返されてきた議論が見られる。また、学長の任期の議論や副学長を設けることの議論や予算配分など、学長がリーダーシップを発揮しやすい条件づくりを求めており、実質的には述べられてきたことであるものの、リーダーシップの条件整備というフレーズがこれ以降盛んに用いられるようになる。また、大学審「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）」（1998年10月）でも、大学の自律性、主体的判断と責任、意思決定のための責任ある意思決定と実行のシステム（学長補佐体制や調整の役割）という、従来の語りが繰り返される（羽田2019, p. 212; 平山2009）。

以上、この時期についてまとめると、第一に、この時期における重要な点は、「リーダーシップ」という言葉が大学の管理運営について用いられるようになったことである。この語は前の時期で見た大学の自治と政府や社会との関係の問題に入り込み、自律性・自主性と関連付けられた。第二に、この時期においても引き続き「リーダーシップ」は公的セクターの内部の問題として議論されていたが、しかし、「リーダーシップ」という語彙が導入されたことによって、次の時期において民間的なものとして論じる際の触媒となった。第三に、第二の点と関連して、前の時期から引き続きまだ全面的に経営主義的なものとして捉えられているわけではなかった。

3.3 国立大学法人化とそれ以後

本格的に国立大学法人化に向けた議論が行われるようになって以降、その表現は従来と変わらないが、学長のリーダーシップが「民間的」なものとして位置づけられるようになる。ただし、山本（2021）が単純にNPM運動からのみ国立大学法人化論を捉えるべきではないと述べているように、どのようにリーダーシップが位置づけられたかが問題になる。

その最初期のものは、「新自由主義」「市場原理の導入」などと表現される（大学改革支援・学位授与機構2018, p. 28）、文部科学省（文科省）「大学（国立）の構造改革の方針」（2001年6月、遠山プラン）とともに経済財政諮問会議に示された文科省「大学を起点とする日本経済活性化のための構造改革プラン—大学が変わる、日本を変える—」（2001年6月）だと思われるが、そこでは「国立大学を民の発想を活かした新しい経営システムへ転換」として「学長リーダーシップの強化」という言葉が用いられている。この「民間」的なものと関連させられた「リーダーシップの強化」というフレーズはこれ以降、盛んに使用が推奨される言葉となり、これが「学長リーダーシップ論」とも

呼ばれるようになる (田中ほか 2018, p. 236; 渡辺 2015, p. 29)。

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)でも、法人化により経営面の権限が拡大することを受けた「自主性・自律性」, 「権限と責任の所在の明確化」, 「トップダウンによる意思決定の仕組みの確立」, 学長の「リーダーシップ」による意思決定といった、従来の言説が繰り返されている。ただし、新しい点は、「強いリーダーシップ」といった強弱が言及されている点、企業経営を念頭に置いていると思われる「経営手腕」といった学長の「見識・能力」「経営能力」が強調されている点や、「トップダウン」という言葉が用いられている点である。この文書は、経営と教学を一体とする学長の権限の強化として言及されているが(羽田 2019, p. 212), すなわちマネジメントにおいてもリーダーシップという言葉が明確に指し示されるようになったことを意味する。

文科省「大学改革実行プラン」(2012年6月)以降では、研究力強化という課題を解決するものとしてのリーダーシップや、PDCAサイクルのなかで学長のリーダーシップが位置づけられるなど、大学ガバナンスの強化という現代的な課題設定にリーダーシップが位置づけられる(羽田 2019, p. 95, p. 213)。中教審「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)」(2012年8月)では、学修時間の実質的な増加・確保といった教学マネジメントのためのリーダーシップという位置づけが与えられている。そこではリーダーシップによる「全学的な合意形成」を可能にするものとして、ガバナンスと財政基盤が触れられている。内実としては変化していないが、リーダーシップを現代的な経営改革の駆動者として位置づけるようになったと言える。

そして、以上を受けた中教審大学分科会組織運営部会「大学のガバナンス改革の推進について」

(素案, 2013年11月, 審議まとめ, 2014年2月)は、この部会の冒頭における河田悌一部会長の「各大学が学長のリーダーシップの発揮を通じて、大学教育の質的な向上あるいは質的な転換をはじめ大学改革に取り組むためには、各大学におけるガバナンスの改善あるいは充実というものに取り組むことが不可欠だと考えられております」という発言にあるように³, 改革を駆動するものとしての学長リーダーシップの重要性を前提としながら、近年の政策文書のなかでは学長のリーダーシップについて最も広く論じているものである。

そこでは「学長補佐体制の強化」, 「人事に関する学長のリーダーシップ」, 「予算に関する学長のリーダーシップ」, 「組織再編に関する学長のリーダーシップ」が項目立てられ、リーダーシップが現代的な「ガバナンス改革」のなかに位置づけられているものの、その中身は従来の繰り返しである。すなわち、権限配分を前提としたリーダーシップ、全学的な意思決定とガバナンスを前提として改革するリーダーシップ、学長の「ビジョン」に沿ったリーダーシップ、学内の調整者としての学長のリーダーシップなど、従来の論点が整理されている。ただし、「痛みを伴うような組織再編」について「学内からの強い抵抗を覚悟する」際に「学長のリーダーシップが大きく問われる」など、社会の要請を受けた改革者としての学長リーダーシップ像の局地のような表現がされている。また、マネジメントによってもたらされると想定されるアウトカムについても、影響を与えるものとして学長のリーダーシップが措定されている。

この文書が意味するところは、一方で大学経営におけるリーダーシップ概念が肥大し広範にわたるものになったこと、他方で広範なまとめ方の背後には、「学長の暴走を防止するという意味でのガバナンスもやはり必要であろう」という言及⁴や、リーダーシップとマネジメントやガバナンスとの異同を問うような発言があるなど⁵, リーダーシップに様々なものが複雑に関わり、曖昧なもの

³ 2013年6月26日発言(「組織運営部会(第1回)議事録」『文部科学省』, <https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/035/gijiroku/1338266.htm>).

⁴ 2013年6月26日河田悌一部会長発言「組織運営部会(第1回)議事録」同上, <https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/035/gijiroku/1338266.htm>.

⁵ 2013年12月5日森脇道子専門委員発言「組織運営部会(第7回)議事録」同上, <https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/035/gijiroku/1343919.htm>.

なっていくことを意味していた。

このような路線は以後も続き、教育再生実行会議第三次提言「これからの大学教育等のあり方について」（2013年5月）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」、「学長が全学的なリーダーシップをとれる体制の整備を進める」ことが述べられている。第二期教育振興基本計画（2013年6月）でも、「大学ガバナンスの機能強化」「効率的な大学経営」と「学長のリーダーシップを支える体制強化」がつけられている。文科省「今後の国立大学の機能強化に向けての考え方」（2013年6月、2014年7月改訂）でも国立大学の機能強化の社会的役割にかかる戦略を構築するものとして学長のリーダーシップが言及されている。

以上を受けた、2015年4月施行の学校教育法改正と「国立大学法人等の組織及び業務全般の見直しについて（通知）」（2015年6月）、そしてその誘引となった日本経済団体連合会「次代を担う人材育成に向けて求められる教育改革」（2014年4月）は、学長のリーダーシップに関連して数多く言及されてきたが（山下 2017；早田 2015；塩見 2015）、その内実はほぼ繰り返しである。ただし、「学校教育法及び国立大学法人法の一部を改正する法律案に対する付帯決議」では、「学問の自由や大学の自治の理念」が学長のリーダーシップによる「全学的な取組」、大学の自主的・自律的な運営の確保と順接されていることが注目される（南島 2015）。すなわち、再び「学問の自由や大学の自治」が主題として復活してリーダーシップと接合されたこと、そしてそれが、以前の時期とは異なり特段問題のある表現とはされなくなったことは重要である。なお、中教審「2040年に向けた高等教育のグランドデザイン（答申）」（2018年11月）でも、「大学運営における学長のリーダーシップの確立等のガバナンス改革」の促進のための制度改革、「教学マネジメントの確立」のための学長のリーダーシップの下での大学教育の展開といった、決まった文言が繰り返されている。

以上より、第一に、この時期の特質は、リーダーシップが民間的な改革のなかに位置づけられ、その範囲が肥大化していったことであると言える。第二に、公的セクターの内部に明らかに「民間的

な理念としてのリーダーシップという語が用いられるようになった。第三に、リーダーシップが明白に経営主義的な理念として捉えられるようになった。そして、これ以前に見られていた大学の自治および大学の自律性・自主性と政府との関係のなかでのリーダーシップという位置づけは薄れたが、他方で大学理念と順接するリーダーシップも見られた。

4. 結論

前節までの議論から結論を述べる。本論の作業から得られた視座として、近年指摘されてきたような社会的な変動にもかかわらず、リーダー主義という理念の視座から政策文書を分析した際、その言説は変化していないことが観察された点を指摘できる。大場（2017）や羽田（2019）が示唆しているように学長のリーダーシップの言説は半世紀以上、大きく変化していない。リーダーシップという言葉は用いられていないものの三八答申から四六答申にかけて確立した三つの命題が長く継続していった。ゆえに第2節で見た諸研究では、リーダー主義を近年の（ポスト）NPMの文脈で「経営主義的」「新自由主義的」大学改革の一部として捉えているが（Shepherd 2018）、少なくとも日本の政策文書の歴史を見たとき、近年についてはO'Reilly and Reed（2010）などの知見が当てはまると言えるが、全ての時期についてそう言い切ることにはできない。

この変化していないことは次の二つのかたちで解釈することができる。一つは、学長のリーダーシップを含む組織像は、ある種の固定的な大学観を前提としているというものである。羽田（2019, pp. 216-7）はこれを「権限と責任の体系を構築することで、組織が円滑に機能すると想定する官僚モデル」と述べているが、日本のリーダー主義は長くこれを前提としてきたと言える。また、現代のリーダー主義についての諸研究は、政府・社会と大学との関係からガバナンスを捉えようとするが、1960年代に大学の自治が争点になっていたときからこれは問題となっていたのであり、それは例えばNPM的なものではなかったとしても、政府や経済界の要請を受けたリーダーシップの理念が構成されていたと言える。

もう一つの解釈は、その広い社会・歴史的文脈

が変化してきたというものである。前節で見たように、時期によってリーダーシップに関する理念が置かれた文脈は異なっていた。すなわち、社会・政府から大学内部の管理運営が問題視された際に、それを政府との関係を鑑みながらも有効に改革するために位置づけられた時期から、そこに「リーダーシップ」という言葉が導入された時期、そして民間的な改革のなかに位置づけられることで意味が拡大していった時期というように変遷してきた。前節の冒頭で述べたように、これは主に政府による主体形成作用によって文脈付けられており、そしてそれは単なる経済政策への従属（山下 2017, pp. 4-5）のみならず、「リーダーシップ」という語の大学組織への導入自体に示されているように組織がいかにあるべきかという広範な理念の影響を受けていたと言える。

また、そこには第2節で述べたリーダー主義の第三の特質のように、NPMの理念と対立し得るリーダーシップの捉え方の契機や、とくに大学の自治という理念との対立あるいは融合が行われていることも見られた。すなわち、第3節の3.1の時期においては、「指導」の語は大学の社会的な自律性を政府・社会の要請と関係させながらいわば軟着陸させるために構成されたが、この意味で経営主義的なものと伝統的な大学経営理念の双方を融合させたものであったと言える。また、後のリーダー主義につながるリーダーシップという語が導入された3.2の時期においても、その語は必ずしも全面的に大学の管理運営問題の解決につながるものではなかったし、全面的に経営主義的なものではなかった。そして本格的にNPM的な運動が導入されたとされる3.3の時期においては、西欧の「リーダー主義」論の知見と類似したものが見られるが、他方で言説そのものは過去から大きく変化していなかった。

ゆえに、Ekman, et al. (2017) が示したような緊張関係や Crevani, et al. (2015) の議論が示唆する経営主義的思想の導入におけるリーダーシップという位置づけも歴史的に形成されたものであると思われる。リーダーシップの発揮は社会的文脈によって異なるとされているが（Ferlie 2012, p. 245）、その言説においても文脈が重要であることが明らかになった。むしろ、近年の日本の理念は、西欧諸国のリーダー主義と共通していると思われ

るが、それを言葉のレベルから歴史相対的に捉えることが重要であると言える。そして、この歴史・社会的文脈は、これまでの研究で指摘されてきたようにグローバル化による同型性がありながらも前節の冒頭で見た政治的体制によって構成されていると言える（工藤 2016）。

このような現象の背後には、リーダーシップという言葉の多義性がある。羽田（2019, p. 213, pp. 216-7）は、学長のリーダーシップ論は、マネジメントとガバナンスの双方に関連する言説であり、また、責任と権限の一致に基づいていると述べているが、これはリーダーシップという言葉の「柔軟さ」を示しており、このことが言説として構成される際の複雑さを導いていると言える。近年、学長のリーダーシップについては、その権力性を批判する論調が存在するが、そもそもそのような批判は三八答申の頃から存在するとともに（渡部 2000, p. 89）、それを上意下達的な単純な権力観から捉えると、リーダーシップという語のニュアンスを捉えきれなくなると思われる。

今後の課題としては、多様なステークホルダーがリーダーシップという語をどのように捉えていたのかを他の文書からも検討していくことで、大学観の変化やその社会との関係の変容を明らかにすることが挙げられる。

参考文献

- Crevani, Lucia, Marianne Ekman, Monica Lindgren, and Johann Packendorff (2015) "Leadership Cultures and Discursive Hybridisation: On the Cultural Production of Leadership in Higher Education Reform," *International Journal of Public Leadership*, 11.3/4, pp. 147-65.
- 大学改革支援・学位授与機構 (2018) 『大学改革支援・学位授与機構研究成果および平成27～29年度科学研究費補助金研究成果報告書 大学への民間的発想・手法導入の有効性の検証と自律的活用のための指針の開発』。
- 大学の組織・運営に関する研究会 (1987) 『大学の組織・運営に関する研究調査報告書』。
- Ekman, Marianne, Monica Lindgren and Johann Packendorff (2017) "Universities Need Leadership, Academics Need Management: Discu-

- sive Tensions and Voids in the Deregulation of Swedish Higher Education Legislation,” *Higher Education*, 75.2, pp. 299-321.
- Fairhurst, Gail T. (2011) “Discursive Approaches to Leadership,” Alan Bryman, David Collinson, Keith Grint, Brad Jackson, & Mary Uhl-Bien, eds., *The SAGE Handbook of Leadership*, Sage, pp. 495-507.
- Ferlie, Ewan (2012) “Concluding Discussion: Paradigms and Instruments of Public Management Reform—Question of Agency,” Christine Teelken, Ewan Ferlie, and Mike Dent, eds., *Leadership in the Public Sector: Promises and Pitfalls*, Routledge, pp. 237-51.
- 福原康司 (2005) 「経営学とナラティブ—その研究パースペクティブとリーダーシップ研究への接近」『専修経営学論集』, 81, pp. 53-101.
- 濱中淳子 (2019) 「高等教育論—その意義が実感される日は来るのか」下司晶・丸山英樹・青木栄一・濱中淳子・仁平典宏・石井英真・岩下誠編『教育学年報11 教育研究の新章』世織書房, pp. 387-412.
- 羽田貴史 (2019) 『大学の組織とガバナンス』東信堂.
- 早田幸政 (2015) 「「教授会自治」の変容と認証評価—2014年学校教育法改正を基軸として」『大学評価研究』, 14, pp. 71-85.
- 日永龍彦 (2015) 「高等教育における独立性の変容とその課題」『日本教育経営学会紀要』, 57, pp. 40-50.
- 平山崇 (2009) 「私立大学の学長—リーダーシップへの期待とその限界」『九州経済学会年報』, 47, pp. 171-6.
- 広田照幸 (2019) 『大学論を組み替える—新たな議論のために』名古屋大学出版会.
- 細井克彦 (2003) 『戦後日本高等教育行政研究』風間書房.
- 池田浩 (2019) 「リーダーシップ」角山剛編『組織行動の心理学—組織と人の相互作用を科学する』北大路書房, pp. 115-121.
- 井上義和 (2018) 「学生多様化論の鵠的な性格—1990年代以降の改革言説における展開と機能」『高等教育研究』, 21, pp. 39-57.
- 伊藤彰浩 (2000) 「大学審議会答申と高等教育政策」喜多村和之編『高等教育と政策評価』玉川大学出版部, pp. 137-75.
- Juntrasook, Adisorn (2014) “‘You Do Not Have to Be the Boss to Be a Leader’: Contested Meanings of Leadership in Higher Education,” *Higher Education Research & Development*, 33.1, pp. 19-31
- 工藤裕子 (2016) 「ポストNPMの二潮流—New Public GovernanceとNew Political Governance」『法学新報』, 122.9・10, pp. 165-93.
- 黒羽亮一 (2001) 『新版 戦後大学政策の展開』玉川大学出版部.
- 黒羽亮一 (2002) 『大学政策—改革への軌跡』玉川大学出版部.
- 前田一之 (2016) 「組織文化と学長リーダーシップに関する実証的研究—全国国公立大学の副学長アンケート調査結果から」『大学論集』, 49, pp. 85-100.
- 松本雄一郎 (2018) 「大学の経営・教学指導人材の育成と確保に関する全国学長調査」『大学マネジメント』, 13.10, pp. 2-7.
- 淵上克義 (2009) 「リーダーシップ研究の動向と課題」『組織科学』, 43.2, pp. 4-15.
- 両角亜希子編 (2019) 『学長リーダーシップの条件』東信堂.
- 村山詩帆 (2013) 「大学ガバナンスをめぐるリーダーシップの課題—指導・統制のストラテジーとその限界」『平成24年度 文部科学省先導的・大学改革推進委託事業 事業成果報告書 大学教育改革の実態の把握及びそれに伴う調査分析』広島大学高等教育研究センター, pp. 71-88.
- 南島和久 (2015) 「大学ガバナンスの変容とその構造的背景—学校教育法第93条改正問題」『長崎県立大学経済学部論集』, 48.4, pp. 15-52.
- Newman, Janet (2005) “Enter the Transformational Leader: Network Governance, and the Micro-Politics of Public Service Reform,” *Sociology*, 39.4, pp. 717-34.
- 西田亀久夫 (2000) 「高等教育政策に関する中教審「四六答申」の特質」喜多村和之編『高等教育と政策評価』玉川大学出版部, pp. 98-115.
- 西川潔 (2020) 「校長のリーダーシップ研究の動向と展望—1970年代から2010年代までの研究動

- 向を踏まえて」『人間環境学研究』, 18.1, pp. 57-62.
- 大場淳 (2011) 「大学のガバナンス改革—組織文化とリーダーシップを巡って」『名古屋高等教育研究』, 11, pp. 253-72.
- 大場淳 (2017) 「大学改革と高等教育政策」『広島大学高等教育研究開発センター第5回公開研究会』2017年9月10日於キャンパス・イノベーションセンター東京.
- O'Reilly, Dermot, and Mike Reed (2010) "Leadership: An Evolution of Managerialism in UK Public Service Reform," *Public Administration*, 88.4, 960-978.
- O'Reilly, Dermot, and Mike Reed (2011) "The Grit in the Oyster: Professionalism, Managerialism and Leadership as Discourses of UK Public Services Modernization," *Organization Studies*, 32.8, pp. 1079-101.
- O'Reilly, Dermot, and Mike Reed (2012) "Leadership and the Discourse of Leadership in the Reformation of UK Public Services," Christine Teelken, Ewan Ferlie, and Mike Dent, eds., *Leadership in the Public Sector: Promises and Pitfalls*, Routledge, pp. 21-43.
- 大崎仁 (1999) 『大学改革 1945~1999』有斐閣.
- Reed, Michael I. (2016) "Leadership and 'Leadership': The Discourse of Professional Leadership and the Practice of Management Control in Public Services," Mike Dent, Ivy Lynn Bourgeault, Jean-Louis Denis, & Ellen Kuhlmann, eds., *The Routledge Companion to the Professions and Professionalism*, Routledge, pp. 200-14.
- Shepherd, Sue (2018) "Managerialism: An Ideal Type," *Studies in Higher Education*, 43.9, pp. 1668-78.
- 塩見みづ枝 (2015) 「大学のガバナンス改革に関する学校教育法等の改正について」『大学評価研究』, 14, pp. 17-24.
- Star, Karen E. (2014) "Interrogating Conceptions of Leadership: School Principals Policy and Paradox," *School Leadership & Management*, 34.3, pp. 224-236.
- 鈴木雅博 (2022) 『学校組織の解剖学—実践のなかの制度と文化』勁草書房.
- 橘孝昌 (2019) 「「アカウンタビリティ」はどのように用いられてきたか—会計学, 経済学, 経営学, 政治学, 行政学及び教育行政・学校経営研究にわたる検討」『東京大学大学院教育学研究科教育行政学論叢』, 39, pp. 29-60.
- 田中弘允・佐藤博明・田原博人 (2018) 『検証 国立大学法人化と大学の責任—その制定過程と大学自立への構想』東信堂.
- 谷聖美 (2013) 「国立大学の管理運営をめぐる政策過程 (2・完) —1971年中央教育審議会答申以前の流れを中心に」『岡山大学法学会雑誌』, 62.3, pp. 592-33.
- Teelken, Christine (2012) "Introduction: An Overview and Conceptualization," Christine Teelken, Ewan Ferlie, and Mike Dent, eds., *Leadership in the Public Sector: Promises and Pitfalls*, Routledge, pp. 1-17.
- 寺崎昌男 (2020) 『日本近代大学史』東京大学出版会.
- 堤一直 (2017) 「ヒュンダイ・グループのエコカー戦略にリーダーシップが与える影響—資料・言説分析を通じての検証」『早稲田大学自動車部品産業研究所紀要』, 20, pp. 35-47.
- 露口健司 (2008) 『学校組織のリーダーシップ』大学教育出版.
- 渡部宗助 (2000) 「中教審「三八答申」とその評価」喜多村和之編『高等教育と政策評価』玉川大学出版部, pp. 63-97.
- 渡辺孝 (2015) 「近時の「学長リーダーシップ論」への疑問」『IDE』, 567, pp. 29-32.
- 山岸直司 (2019) 「アメリカの大学の学部長・学科長のリーダーシップ—サバイバルガイドの紹介」両角亜希子編『学長リーダーシップの条件』東信堂, pp. 58-83.
- 山本清 (2021) 「国立大学法人の制度設計とその見直し」独立行政法人大学改革支援・学位授与機構研究開発部大学改革支援に関する調査研究グループ編『大学改革支援に関する調査研究 2020年度報告書』独立行政法人大学改革支援・学位授与機構研究開発部大学改革支援に関する調査研究グループ, pp. 26-38.
- 山下晃一 (2017) 「大学経営改革の文脈と教育経営学の課題—大学経営をめぐるポリティクス」

『日本教育経営学会紀要』, 59, pp. 2-14.

山崎その・宮嶋恒二・伊多波良雄 (2018) 『これからの大学経営—ガバナンス・マネジメント, リーダーシップ』 晃洋書房.

(受稿日 令和4年7月29日)

(受理日 令和4年10月18日)

[ABSTRACT]

“Leaderism” in Universities and a Case Study of Japan:
An Analysis of Policy Documents on “President’s Leadership” in Postwar Japan

SAITO Takanori*

The purpose of this paper is to provide an overview of the “leaderism” theory and to present a new perspective on university management policy by tracing the historical development of “leaderism” in postwar Japan. In recent years, there has been much debate about the president’s leadership, but here, we will focus on the discourse rather than the actual situation and analyze how the president’s leadership has been situated. For this purpose, I will refer to the discussion of “leaderism” that has developed in Western Europe and analyze the history of postwar Japan. One result is that the three propositions of the university president’s leadership that were established in the Sanhachi Report and the Yonroku Report continued thereafter. However, the context of that leadership has changed historically. This change implies the historical relativity of leadership.

* Assistant Professor, Research Department, National Institution for Academic Degrees and Quality Enhancement of Higher Education