

平成29年度大学図書館職員長期研修

大学経営の課題

～社会に支持され続ける大学を目指して～

首都大学東京・筑波大学

吉武 博通

yoshitake.hiro.fw@u.tsukuba.ac.jp

自己紹介

1977年	新日本製鐵株式会社入社 君津製鐵所の高炉で三交代勤務 総務部総務課組織掛	～ 部下は上司に仕事ぶりを見てもらいたい ～ 現場を歩く、論理的に考える、書く
1980年	薄板販売部自動車薄板課	～ ビジネスは「信頼」
1984年	釜石製鐵所人事室人事掛長	～ 経済合理性と従業員・地域の幸福の両立
1986年	総務部組織室掛長	～ 「会社とは何か」、「総務は会社の良心」
1991年	総務部組織室長	
1997年	総務部総務・組織GL	
2000年	光製鐵所総務部長	～ 方向と考え方を示す、任せる、育てる
2003年	筑波大学社会工学系教授	
2004年	学長特別補佐	
2006年	理事・副学長	
2009年	大学院ビジネス科学研究科教授・大学研究センター長	
2015年	ビジネスサイエンス系教授	
2017年	公立大学法人首都大学東京理事、筑波大学名誉教授	
学外業務	お茶の水女子大学監事、東京学芸大学経営協議会委員、大学改革支援・学位授与機構 客員教授、私立大学の理事・評価委員、企業研究会評議委員 他	

講義内容

1. 大学を取り巻く社会・経済動向
2. 高等教育及び大学に対する期待と要求の高まり
3. 大学はより良き方向に向かっているのか
4. 大学改革を阻む構造的問題について考える
5. 大学に相応しいガバナンスとマネジメントの確立に向けて
6. 大学職員の役割の高度化とリーダーシップを育む文化の醸成
7. 女性活躍促進とダイバーシティ
8. 高等教育の目的と大学ブランドの構築

統計数字で見る20年間(1995年～2015年)の変化

	1995	2000	2005	2010	2015	出 典
18歳人口(万人)	177	151	137	122	120	文科省資料
大学等進学率(%)	37.6	45.1	47.3	54.3	54.5	「学校基本調査」文科省
生産年齢人口(万人)	8717	8622	8409	8103	7708	「人口推計」総務省統計局
65歳以上人口(万人)	1826	2201	2567	2925	3392	同上
社会保障給付費(兆円)	65.0	78.4	88.9	105.4	116.8	厚労省資料
国・地方長期債務残高(兆円)	410	646	758	862	1035	財務省資料
名目GDP(兆円)	505	511	505	481	501	「国民経済計算」内閣府
(世界における日本の割合(%))	(17.2)	(14.1)	(9.7)	(8.4)	(5.8)*	同上
1人当たり名目GDPの順位	3位	4位	16位	14位	20位*	同上(OECD内順位)
雇用者報酬(兆円)	270	269	254	244	257	「国民経済計算」内閣府
第3次産業就業者比率(%)	61.4	64.2	68.6	71.1	72.3	「労働力調査」総務省
非正規雇用の割合(%)	20.9	26.0	32.4	34.4	37.5	同上
対外直接投資残高(10億ドル)	259	278	388	830	1,259	JETRO資料
海外売上高比率(%)	—	28.6	35.1	46.0	58.3	同上
在留外国人(万人)	130	159	191	209	223	法務省資料

注) 表中の*を付した数値は、2014暦年ベースでの割合及び順位を表したもの

特に留意しておくべき課題

➤ 経済のグローバル化

トヨタ自動車の生産・販売台数(2016年度見通し～2016.8時点同社公表)

生産:国内325, 海外580, 計905万台 販売:国内160, 海外760, 計920万台

➤ IT(情報技術)の急速な発達 → 働き方やビジネスを大きく変えつつある

IoT (Internet of Things)、AI(人工知能): IBM Watson(Cognitive Computing)

➤ 高止まりする若年失業率

2013年:日本6.3%、アメリカ13.4%、イギリス16.3%、ドイツ7.8%、フランス23.2%、
イタリア42.7%、スペイン53.2%

➤ 少子高齢化

・特に、生産年齢人口(現役世代, 15歳～64歳)の減少と高齢者の激増

・社会保障給付費費支出(2014年度)～財政制度等審議会資料より

115.2兆円(年金56. 0、医療37. 0、福祉その他22. 2)

↑ 保険料64.1兆円、国庫31.1兆円、地方負担11.9兆円、資産収入等

➤ 相対的貧困率15.6%、子どもの貧困率13.9%(7人に1人が貧困状況)

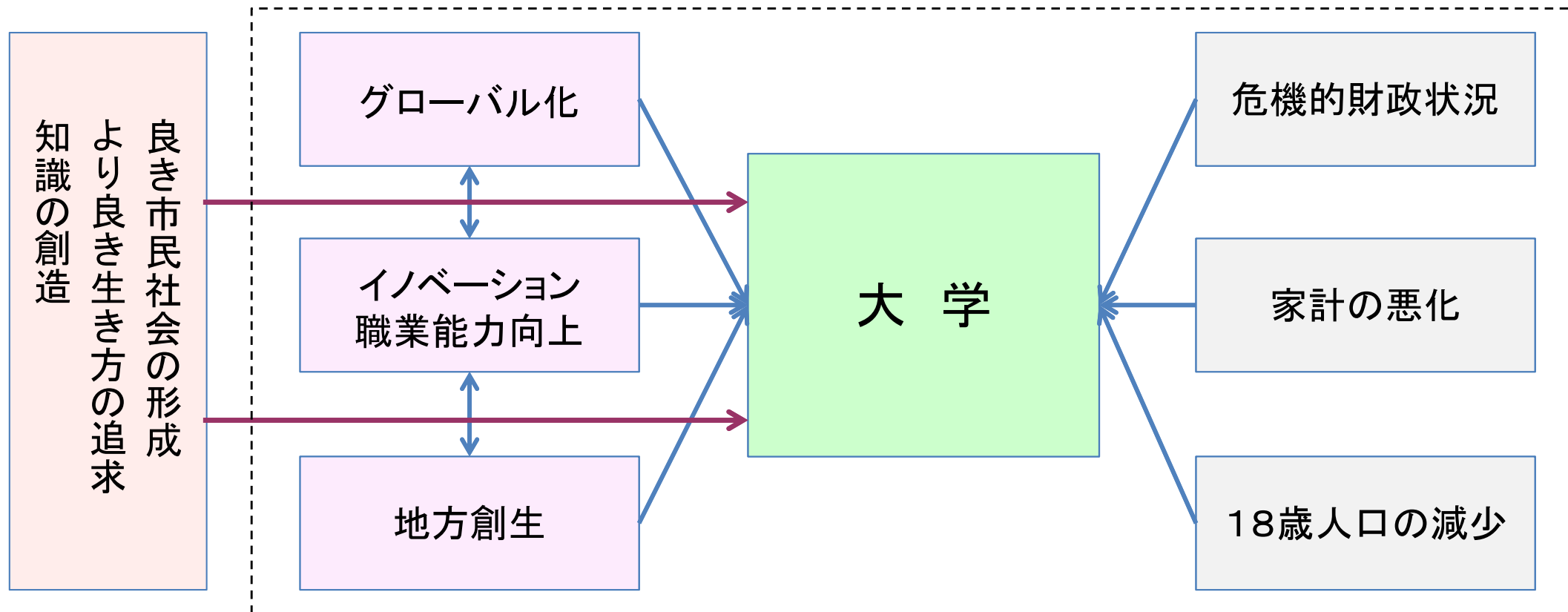
～厚労省「平成28年国民生活基礎調査」

高等教育及び大学に関する過去5年間の動向レビュー

- 2012年 6月 : 「大学改革実行プラン」 ～ 国立大学のミッションの再定義
- 2012年 8月 : 中央教育審議会答申「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～」
- 2013年 5月 : 教育再生実行会議(第三次提言)「これからの大学教育の在り方について」
- 2013年 6月 : 「日本再興戦略 ～ JAPAN is BACK ～」(2013.6.14閣議決定) →2014.6.24「改訂2014」
- 2013年 6月 : 第二期「教育振興基本計画」(2013.6.14閣議決定、5カ年計画)
- 2013年10月 : 教育再生実行会議(第四次提言)「高等学校教育と大学教育との接続・大学入学者選抜
の在り方について」
- 2013年11月 : 「国立大学改革プラン」
- 2013年12月 : 「大学のガバナンス改革の推進について(審議まとめ)」(組織運営部会)
- 2014年 6月 : 「学校教育法及び国立大学法人法の一部改正」 → 2015年4月施行
- 2014年12月 : 中央教育審議会答申「新しい時代にふさわしい高大接続の実現に向けた高等学校教育、
大学教育、大学入学者選抜の一体的改革について」
- 2015年 3月 : 「実践的な職業教育を行う新たな高等教育機関の在り方について(審議のまとめ)」
- 2016年 3月 : 高大接続システム改革会議「最終報告」
- 2016年 5月 : 中央教育審議会答申「個人の能力と可能性を開花させ、全員参加による課題解決社会を
実現するための教育の多様化と質保証の在り方について」

現在の大学を取り巻く状況(構図)

教育研究の高度化、質保証、社会への説明



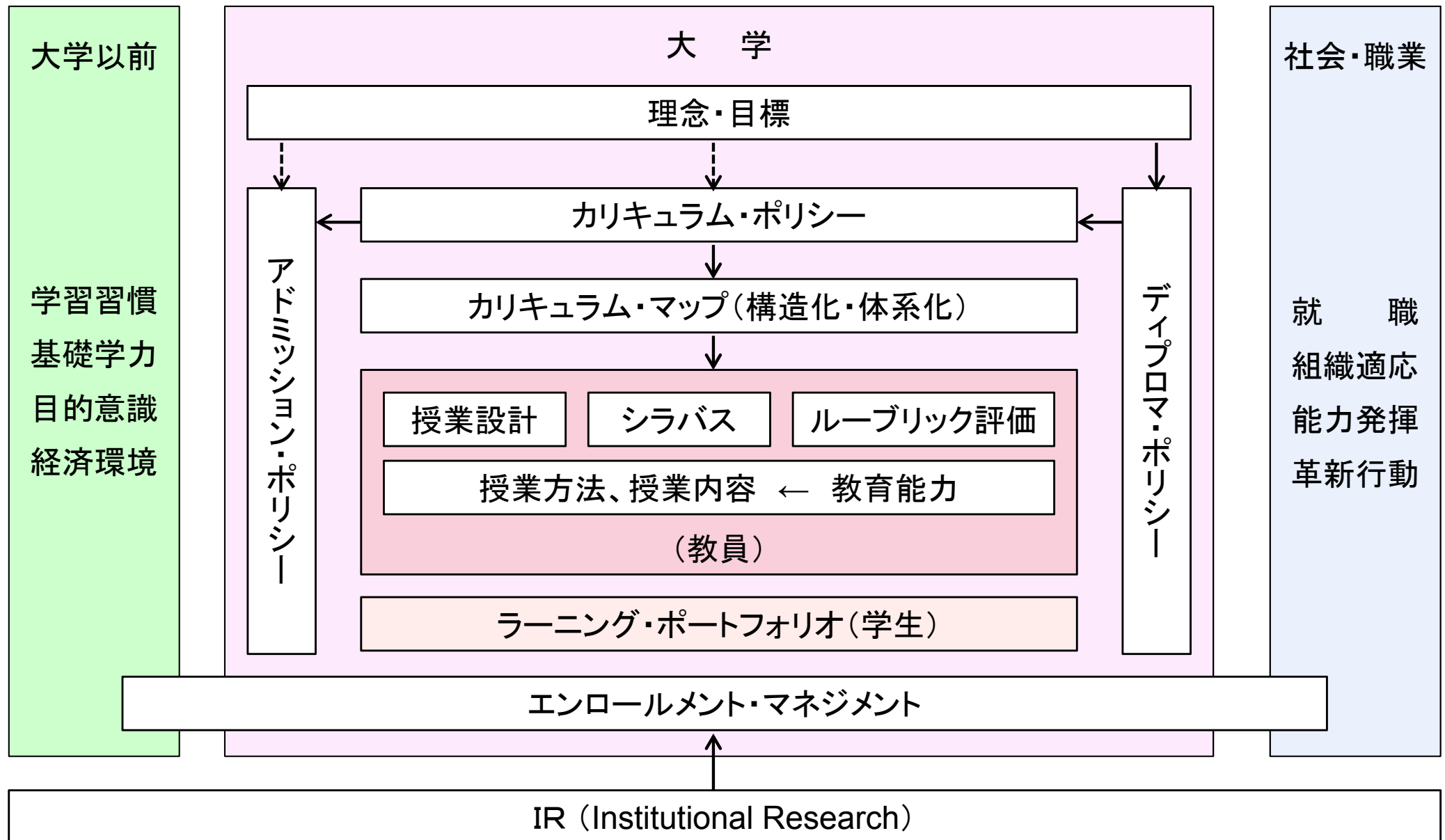
経営力の強化(経営資源の獲得と高度活用)

大学審議会・中央教育審議会答申にみる大学教育(主に学士課程)の課題

1997(H 9). 1.29	平成12年以降の高等教育の将来構想について	(大学審議会)
1997(H 9).12.18	高等教育の一層の改善について	↓
1998(H10).10.26	21世紀の大学像と今後の改革方策について(個性が輝く大学)	
2000(H12).11.22	グローバル化時代に求められる高等教育の在り方について	
同	大学入試の改善について	

2002(H14). 2.21	新しい時代における教養教育の在り方について	(中央教育審議会)
2001(H14). 8. 5	大学の質の保証に係る新たなシステムの構築について	↓
2005(H17). 1.28	我が国の高等教育の将来像	
2008(H20).12.24	学士課程教育の構築に向けて(「学士力」他)	
2011(H23). 1.31	今後の学校におけるキャリア教育・職業教育の在り方について	
2012(H24). 8.28	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 ～	
2016(H28).5.30	個人の能力と可能性を開花させ、全員参加による課題解決社会を実現するための教育の多様化と質保証の在り方について	

大学教育改革に関する諸概念の関係～実現のためには高度な組織的営みが必要



“大学改革”は大学をより良き方向に向かわせてきたのか

館昭『原理原則を踏まえた大学改革を』東信堂,2013 より

- この様に、大学改革は、行われていないわけではない。それどころか、過剰なほどに行われている。そして、さらに改革を行うという意図も示されている。しかし、それによって大学が新しい軌道に乗った、あるいは乗りつつあるという徴候はみえない。
(緒言 ii)
- 原理原則を踏まえることをせず、場当たりの、あるいは弥縫策的な政策を、時々流行言葉で包んで唱えているという状況が続ける限り、如何に多くの改革が行われたとしても、日本の大学は、決して今日の課題を果たしえる軌道に乗ることはないのである。
(緒言 iv)
- もはや大学改革は、根源的な改革を避けて通れない岐路に立っているのである。
(20頁)

平成10(1998)年10月26日大学審議会答申 21世紀の大学像と今後の大学の改革方策について

1. 課題探求能力の育成 —教育研究の質の向上—

(1)学部教育の再構築

- ・教育内容の在り方:教養教育、専門教育の見直し、学部と高校、国際舞台で活躍
- ・教育方法等の改善:授業の設計と教員の教育責任、成績評価基準の明示と厳格な成績評価の実施、履修科目登録の上限設定と指導、教員の教育内容・授業方法の改善、教育活動の評価の実施、学生の就職・採用活動に当たっての大学及び産業界の取組

(2)大学院の教育研究の高度化・多様化 (略)

2. 教育研究システムの柔構造化 —大学の自律性の確保—

秋季(9月)入学拡大等、単位互換及び大学以外の教育施設等における学修の単位認定の拡大、教育研究組織の柔軟な設計

3. 責任ある意思決定と実行 —組織運営体制の整備—

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との関係、大学の事務組織等

4. 多元的な評価システムの確立 —大学の個性化と教育研究の不断の改善—

中央教育審議会『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)』(昭和46年6月11日)

第3章 高等教育の改革に関する基本構想

(前略) 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・社会的な現実に向かい、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。

第1 高等教育改革の中心的な課題

- 1 高等教育の大衆化と学術研究の高度化の要請
- 2 高等教育の内容に対する専門化と総合化の要請
- 3 教育・研究活動の特質とその効率的な管理の必要性
- 4 高等教育機関の自主性の確保とその閉鎖性の排除の必要性
- 5 高等教育機関の自発性の尊重と国全体としての計画的な援助・調整の必要性

中央教育審議会『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)』(昭和46年6月11日)

第2 高等教育改革の基本構想

- 1 高等教育の多様化
- 2 教育課程の改善の方向
- 3 教育方法の改善の方向
- 4 高等教育の開放と資格認定制度の必要
- 5 教育組織と研究組織の機能的な分離
- 6 第5種の高等教育機関(「研究院」)のあり方
- 7 高等教育機関の規模と管理運営体制の合理化
- 8 教員の人事・処遇の改善
- 9 国・公立大学の設置形態に関する問題の解決の方向
- 10 国の財政援助方式と受益者負担および奨学制度の改善
- 11 高等教育の整備充実に関する国の計画的な調整
- 12 学生の生活環境の改善充実
- 13 大学入学者選抜制度の改善の方向

大学はより良き方向に変わっているのだろうか

- 大学は、教育、学生支援、国際化、社会・地域貢献、管理運営などで変わりつつある。
- ただ、変化の程度は、大学間で大きく異なる。
- 同じ大学内でも、経営と教学の間、執行部と現場の間、部局間、教員間、職員間で、変化の程度や意識に差がある。また、国の補助事業に採択された大学では、中心となって企画・推進にあたる教職員とその周辺に取組がとどまる傾向にある。
- 高等教育に関する種々の政策が国から次々に示されるが、約780の大学を一律に論じることの限界、現場の実情との乖離、政策に翻弄され気味な実態など、課題は多い。
- そのような中、2018年問題は目の前に迫り、一刻の猶予も許されない状況。

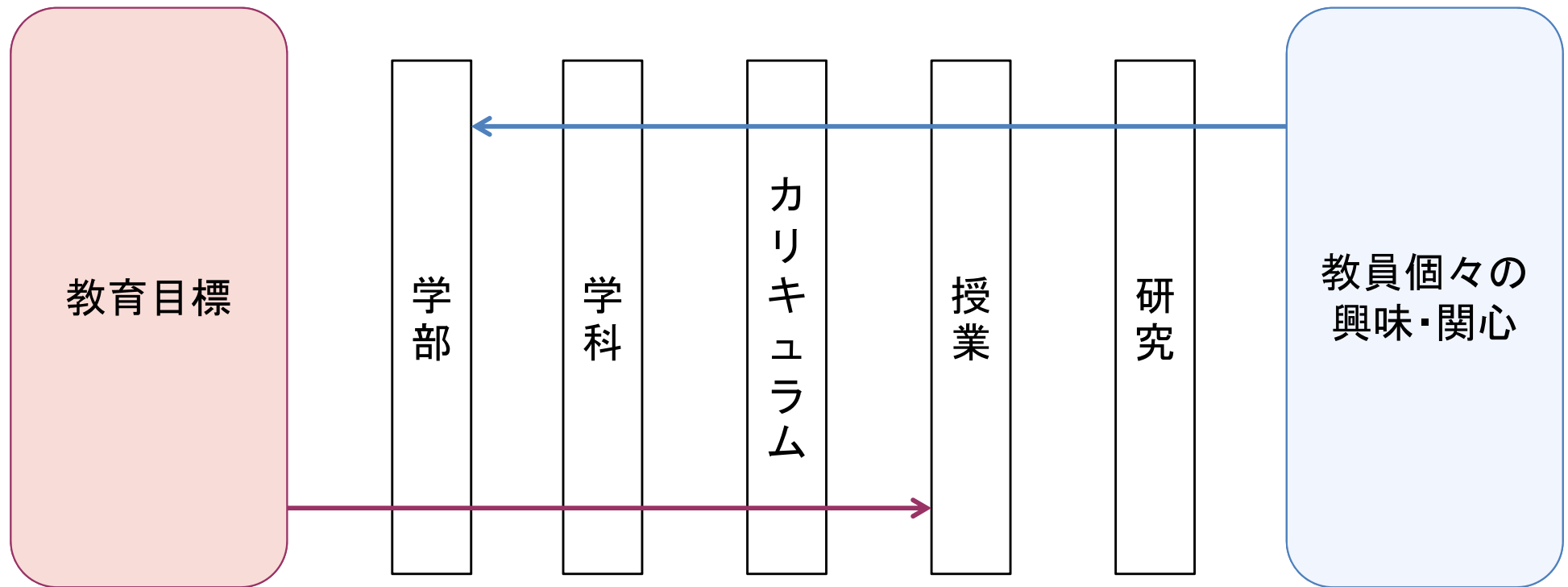


- ◆ 大学自身が、学生をはじめとするステークホルダーと社会に向き合い、五感で真のニーズを感じ取り、未来を洞察し、自らの立ち位置と将来像を構想することが大切。
- ◆ 教員個々の興味・関心を基礎にしつつも、“組織としての教育力”を確立することが不可欠
- ◆ そのためにも、職員一人ひとりが感度を高め、経営と教学の両面で主体的かつ能動的に想像力と創造性を発揮して、大学の未来を拓く役割を担っていかなければならない。

大学改革を阻む7つの構造的問題

1. 大学は、「共同体的組織」を主とし、それを補完する形で「経営体的組織」が発達してきたが、2つの性格を有する組織をどう組み合わせ、機関として最適な組織設計を行うかの解が見出せていない
2. 「組織構成員としての教員」や「学部の性格」をどう理解し、認識の共有を図るか
3. 権限を巡る議論は盛んだが、組織や個人に期待する役割、組織や個人が負うべき責任は曖昧になりがち
4. 共同体的組織であっても経営体的組織であっても、それを運営する能力を持った人材の育成システムが確立できておらず、運営方法自体も未成熟
5. 課題の高度化と組織の複雑化に対応したシステム（意思決定、業務プロセス等）が未確立
6. 教員間、職員間、教員・職員間で、対話と協働が行われにくい
7. 狭い専門分野や狭い担当職務に閉じこもり、タコツボ化しがち。他者に対する関心、他分野・他部門に対する関心、社会に対する関心が総じて低い

教育改革の構造と課題を考える



- 両方向の矢印を如何に両立させるか
- 教育目標のあり方
- 教員個々の興味・関心、研究のあり方、大学院における研究者養成

組織をどう理解するか

岸田民樹・田中政光(2009)『経営学説史』有斐閣に基づく

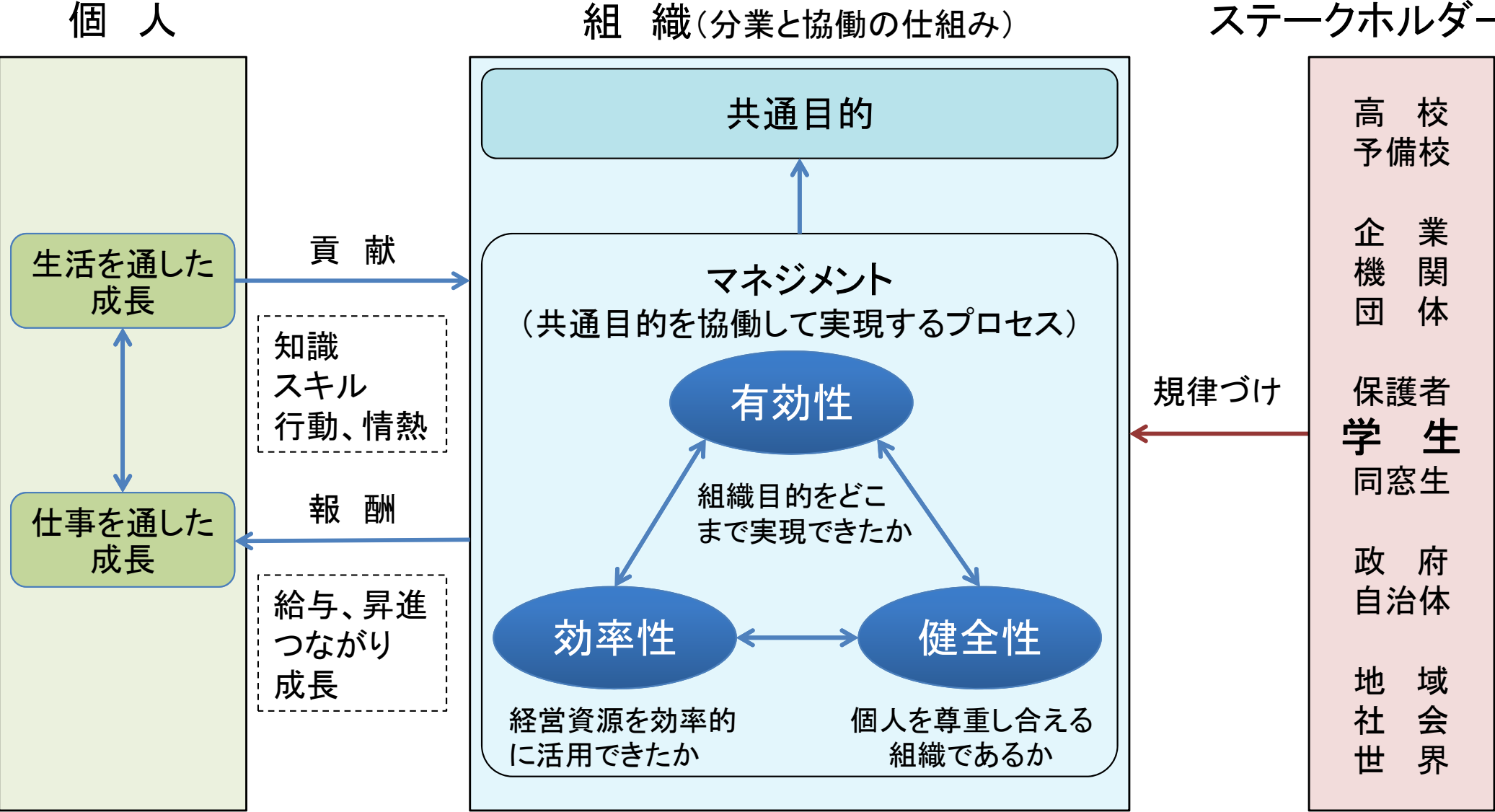
➤ バーナード (Chester I.Barnard,1886-1961) の『経営者の役割』(1938)

- ・組織の定義：2人以上の意識的に統合された活動と諸力の体系
- ・人々は組織の構成要素ではなく、組織に活動やエネルギーを提供する存在
- ・「組織＝協働システム」が成立するための条件
 - 1) 共通の目的(共通目的)
 - 2) 協働への意欲(貢献意欲)
 - 3) コミュニケーション・システム(伝達)

➤ サイモン (Herbert.A.Simon,1916-2001) の意思決定論

組織の重要な役割の一つは「正しい意思決定のために必要な情報を提供することのできる心理的な環境」を確立して、その環境の中に人々を置くこと
(分業の体系化、標準的運営手続きの確立、権限体系の整備
と階層組織、コミュニケーション経路の特定、訓練)

組織と個人がともに成長する好循環をつくりだす



大学に相応しいガバナンスとマネジメントの確立に向けて

【自校の存在意義と将来像】～ 教員・職員や役職・一般を超えて広く考える機会を設ける

- 教育の特色・強み、特筆すべき研究分野、地域・社会貢献の徹底、国際交流の戦略的展開
- 長期的視点に立った経営資源の獲得・活用戦略

【組織の設計】

- 組織・職位の機能、権限、責任の明確化、
- 意思決定プロセスの明確化
- 業務の標準化とICTの高度利用
- 「見える化」の徹底
- コミュニケーションの密度を高める仕組み
- 持続的な改善を促進する仕掛け

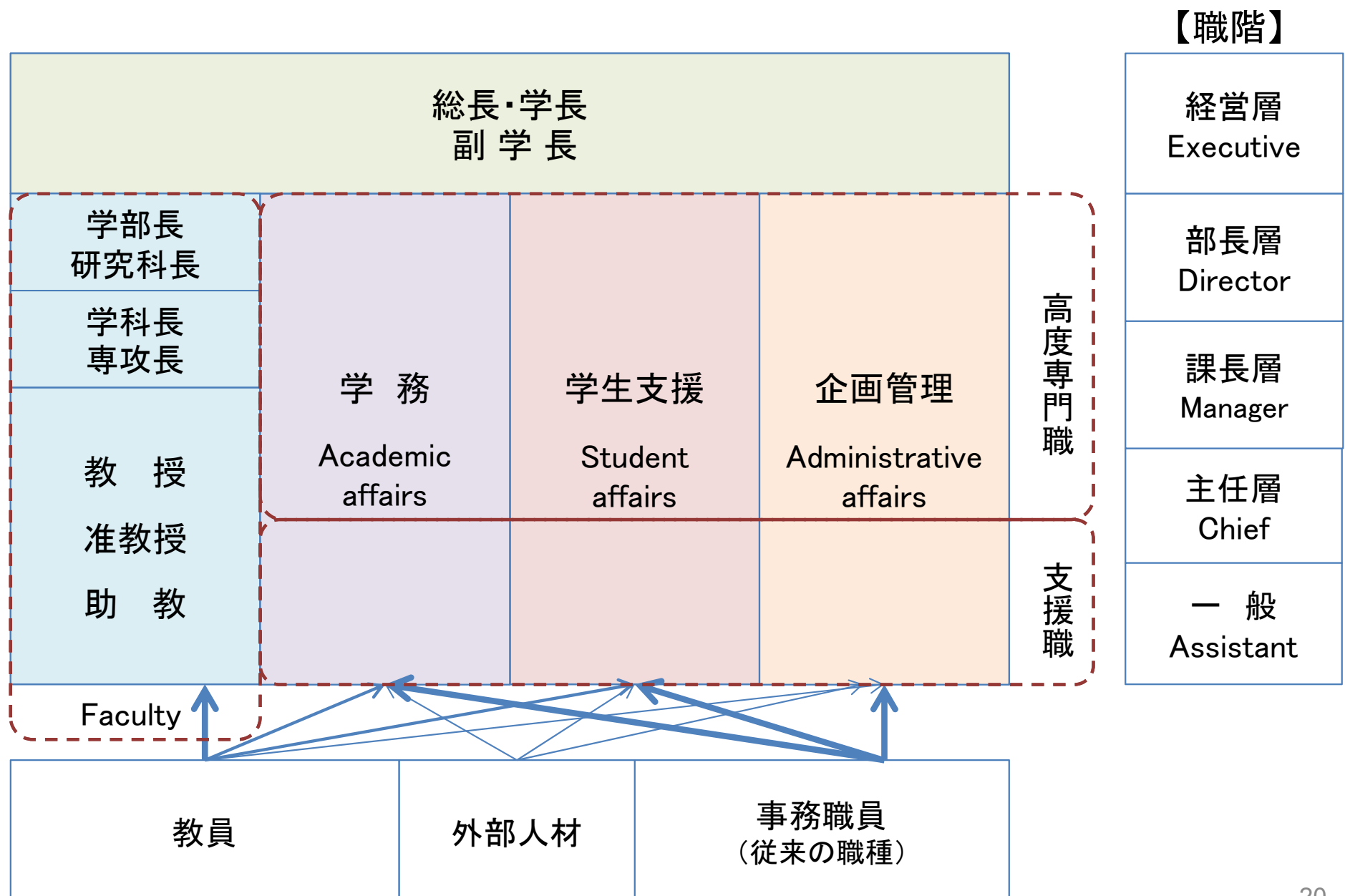
【人事管理の確立】

- 個々人が大学で働くことに何を求めているのかを理解することが出発点
- 求める役職者像、教員像、職員像の明確化
- キャリアパスと評価基準の明確化
- 公平な評価と処遇
- 体系的な人材育成システム

【共有する価値・重視すべき考え】～ 作文で終わらせずに、定着させることが大切

- 自由(興味・関心に基礎を置くこと)を尊重しつつ、社会的現実を直視
- 学生のためを第一に、ステークホルダーのための大学であることを絶えず意識
- 多様性の尊重、自律と協働

大学の組織・人事管理の枠組みに関する試案(イメージ)



リーダーシップの理論と持論を学ぶ

- 研究から生まれた「理論」と優れた実践から生まれた「持論」の両方から学ぶことが重要
 - ・肩書きや権限だけでひとがついてくるのなら、それは、ほんとうのリーダーシップではない。～ 金井(2005)pp.17
 - ・ここでは「絵を描いてめざす方向を示し、その方向に潜在的なフォロワーが喜んでついてきて絵を実現しはじめる」とときには、そこにリーダーシップという社会現象が生まれつつある、とごく簡潔に捉えることにしよう。～ 金井(2005)pp.22
 - ・リーダーシップとは、自分の存在のありようや生き方のありようとつなげつつ、自分の属する(自分がリードすべき)集団における課題に直結した実践的な問いとともに探求されるのが、最も望ましい。金井(2005)pp.35
- 研究から生まれたリーダーシップ理論の発展過程はおおよそ以下のとおり
 - 1) 特性理論
 - 2) 行動理論 ～ オハイオ州立大学の研究、ミシガン大学の研究、PM理論
 - 3) 条件適合理論(コンティンジェンシー理論) ～ フィドラー理論、パス・ゴール理論
 - 4) 多様なリーダーシップ理論
 - ミッション型リーダーシップ理論、信頼蓄積理論、リーダーシップの帰属理論、サーバント・リーダーシップ理論、フォロワーシップ理論、EQリーダーシップ、業務処理型リーダーと変革型リーダー etc.

リーダーシップとは人間関係 ～ クーゼス&ポズナー(2014)より

- リーダーが最大の力を発揮するのは、模範となり、共通のビジョンを呼び起こし、プロセスに挑戦し、人々を行動にかりたて、心から励ますときである。
- リーダーシップとは人間関係。熱心にメンバーを導く人と、その人についていきたい人との関係。おたがいが尊敬と信頼で結ばれていれば、どんな逆境も乗り越え、偉大な功績を残すことができる。
- リーダーシップとは、リーダーとメンバーの双方向のプロセスであり、この関係性なしには語れない。結びつきを求める人間の基本的な欲求を理解できなければ、リーダーシップのどんな戦略や戦術も、スキルや実践も、意味を持たない。
- 上位にランクされた4つの特質、正直である、先見の明がある、仕事ができる、やる気にさせる、は不変。

信頼こそがリーダーシップの土台 ～ クーゼス&ポズナー(2014)より

- 人はみな、信頼できるリーダーについていきたいと思っている。信頼こそがリーダーシップの土台なのである。
- リーダーシップの第一法則「リーダーが信頼されていなければ、どんなメッセージも信頼されない」、第二法則「やるといったことは、必ずやりとげる」(言行一致、有言実行)
- リーダーシップの育成は、自己の育成である。リーダーシップへの挑戦は、個人的、そして日常的なものであり、あらゆる人にとっての挑戦だ。
- 他者を導く意志と手段さえあれば、だれでもリーダーになれる。

キャリアの早い段階で「一皮むける経験」を ～ ジョン・P・コッター(2012) より

- リーダーシップの役割は広範囲にわたるが、これを効果的に発揮している人たちのキャリアは、えてして共通している。
- 最も一般的で何より重要なのが、キャリアの早い段階で大きな試練に遭遇していること。たいていのリーダーが、20代か30代にリーダーの役割を果たそうと努力し、リスクを背負い、成功と失敗から学習するという機会を経験している。
- このような学習体験は、リーダーシップに必要なさまざまなスキルや広い視野を身につけるうえで不可欠。
- リーダーの育成において平均以上の成果を上げている企業では、比較的若い社員たちにやりがいのある仕事を用意することを重要視している。例えば、ジョンソン・エンド・ジョンソン、3M、HP、GEなど

大学の学生・教員・職員の男女構成

文部科学省『平成27年度学校基本調査(速報)』を基に作成

	学生数 (計)	学生数 (男子)	学生数 (女子)	教員数 (計)	教員数 (男子)	教員数 (女子)	事務系職 員数(計)	事務系職 員数 (男子)	事務系職 員数 (女子)
計	2,859,869	1,628,290	1,231,579	182,728 (69,334)	140,295 (58,966)	42,433 (10,368)	86,144	44,883	41,261
男女比 (%)	100	57	43	100 (100)	77 (85)	23 (15)	100	52	48
国立	610,694	400,631	210,063	64,677 (21,821)	54,420 (19,831)	10,257 (1,990)	27,229	15,768	11,461
男女比 (%)	100	66	34	100 (100)	84 (91)	16 (9)	100	58	42
公立	148,762	70,546	78,216	13,125 (4,383)	9,418 (3,502)	3,707 (881)	4,786	2,625	2,161
男女比 (%)	100	47	53	100 (100)	72 (80)	28 (20)	100	55	45
私立	2,100,413	1,157,113	943,300	104,926 (43,130)	76,457 (35,633)	28,469 (7,497)	54,129	26,490	27,639
男女比 (%)	100	55	45	100 (100)	73 (83)	27 (17)	100	49	51

(注1)「学生数」には、学部学生・大学院学生のほか、専攻科・別科の学生数及び科目等履修生・聴講生・研究生を含む。

(注2)「教員数」は本務者。また、「教員数」欄のカッコ内数字は、教授の数及び男女構成を内数で示している。

(注3)「事務系職員数」は本務者であり、職務別職員数のうち「事務系」のみを掲載。

女性教員・職員の活躍推進のために何をなすべきか

1. 研究者のみならず、事務系・技術系職員を含めて、女性の活躍を促進することが、大学と地域の未来にとって不可欠であり、必ず望ましい結果につながることを、トップが強く信じるとともに、全構成員の間で理念として共有されること

1. 女性教員・職員が活躍できる職場を実現することは、働きやすさや仕事のやり甲斐など、男性教員・職員にとっても望ましい結果をもたらすものであり、大学改革の根幹をなす重要な課題一つとして取り組むべきものであること

1. 「当面の課題」と「中長期的な課題」、「自校単独で取り組む課題」と「地域で連携して取り組む課題」と「国や社会に働きかけて取り組む課題」に分け、課題を構造化しつつ、戦略的・計画的に取り組むこと

	当面の課題	中長期的な課題
自校単独で取り組む課題		
地域で連携して取り組む課題		
国や社会に働きかけて取り組む課題		

1. 「女性活躍推進法」の施行(2016年4月)は、これまでの取り組みをさらに加速させる好機であり、同法が求める「事業主行動計画」を積極的に活用し、具体的な施策を検討し、着実な実行につなげること

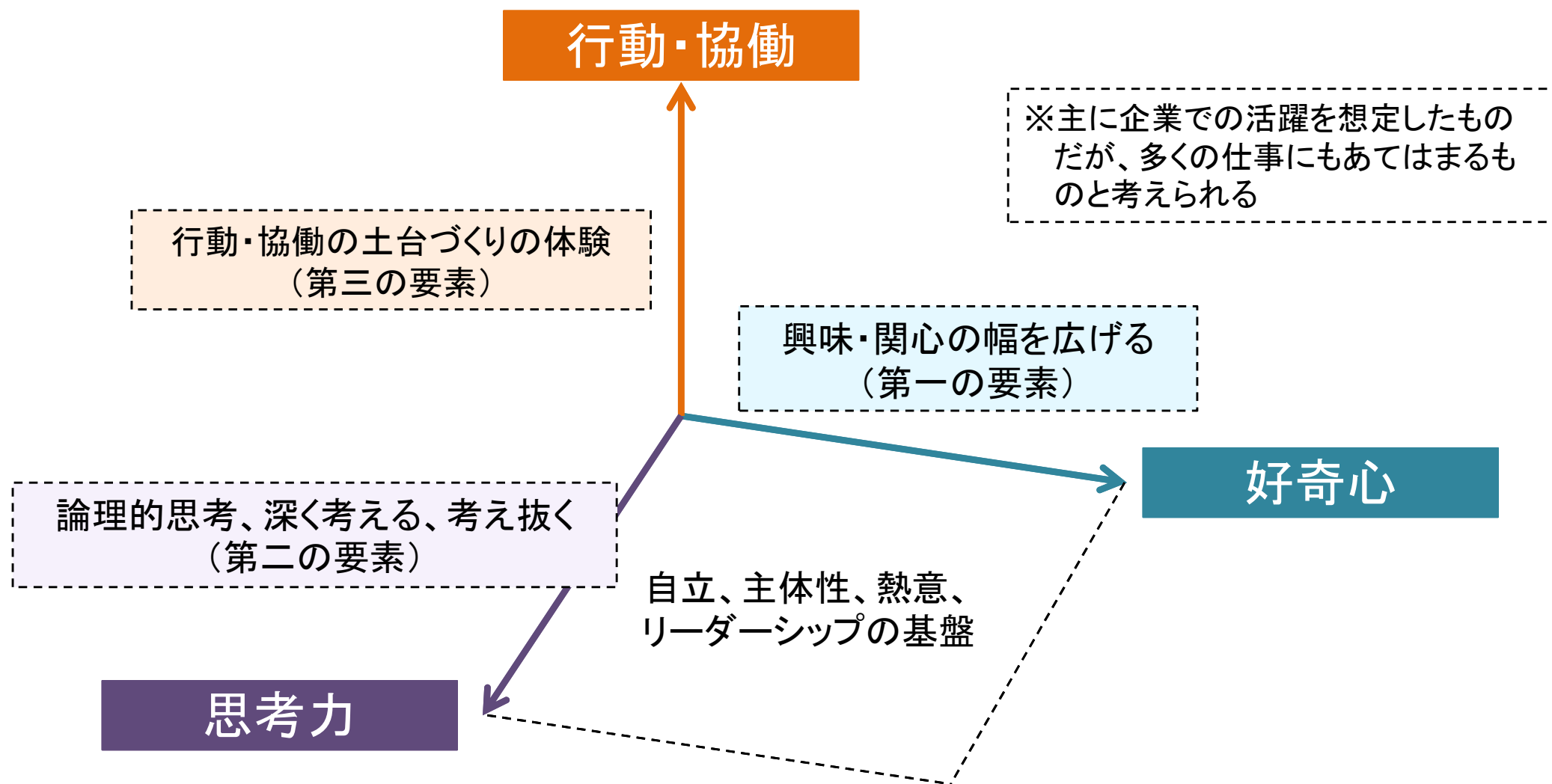
女性活躍を推進しつつ、より広範な枠組みであるダイバーシティへ

- 「多様性の尊重」こそ、大学の教育研究の基盤
- 多様性の尊重こそ、「イノベーション」の源泉
イノベーションとは新しい知を生み出すこと。新しい知は、既存の知と既存の知の「新しい組み合わせ」から生まれる。(入山章栄「革新の種は異分野にあり」2014年7月21日付日本経済新聞朝刊 より)
- これからの社会と組織に特に求められるものは「リーダーシップ」
- 真の「グローバル化」は多様性の尊重なしに実現し得ない
- 「ダイバーシティ」を大学と地域の持続的発展につなげる構想力と実行力が不可欠

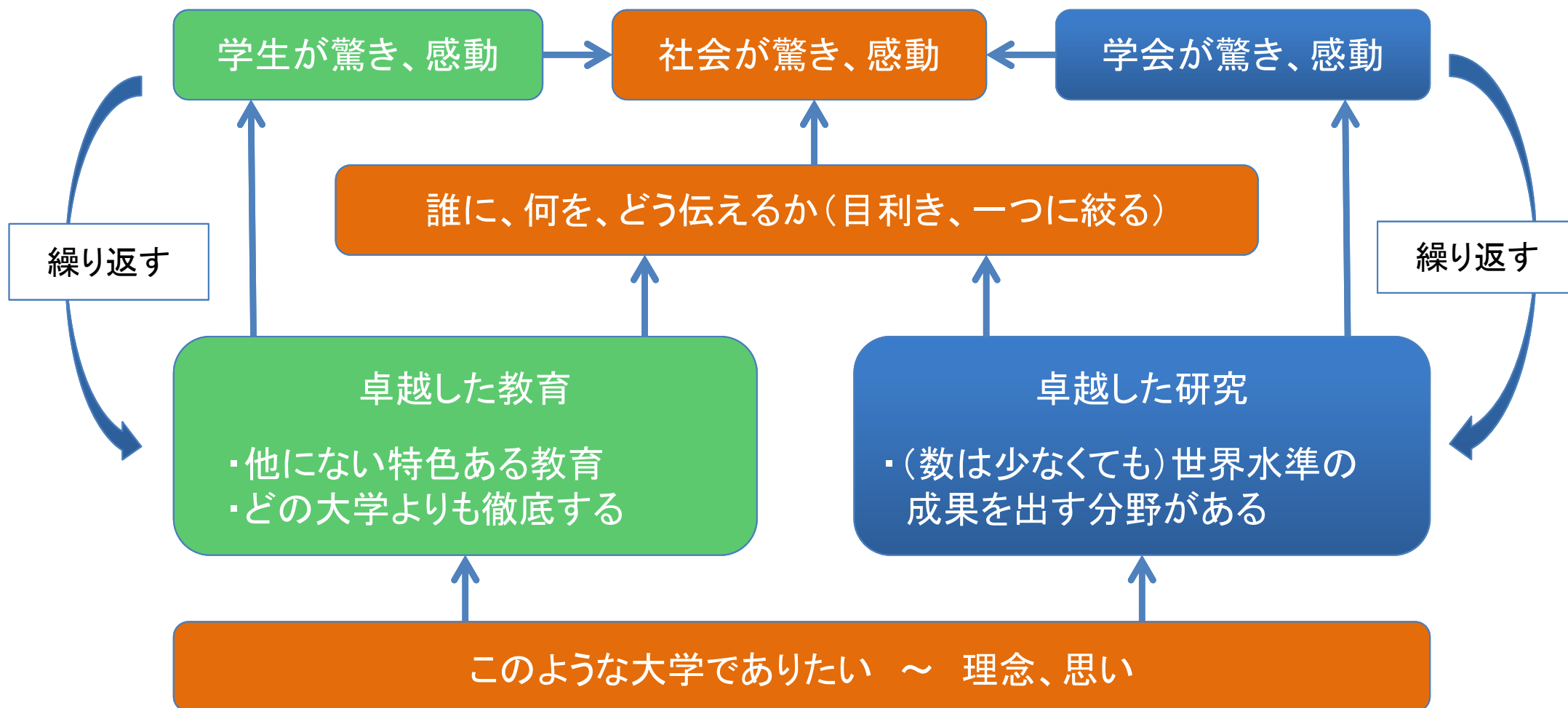
学生がLGBTサークルを結成する大学も増えつつある。早稲田大学では、LGBT学生が困難や差別を受けることなく学生生活を送れる大学づくりを目指した「LGBT学生センターをつくる」が学生コンペで総長賞を受賞している。また、国際基督教大学は日英両言語の「LGBT学生生活ガイドin ICU」を作成し、トランスジェンダーやGID（性同一性障がい）等性的マイノリティとされる学生の支援に取り組んでいる。

（吉武博通「『ダイバーシティと大学』について考える」カレッジマネジメントNo.195,リクルート）

仕事との関係において大学教育が何を重視すべきか（概念図）



大学におけるブランド構築の概念図



吉武博通「大学におけるブランド構築の本質を考える」『カレッジマネジメント』No.189/2014.11-12より
(2014.9.12国立大学協会マネジメントセミナーにおける片平秀貴氏と河野透氏の講演内容に基づき作成)