

## 1 大学経営の課題

著者	吉武 博通
内容記述	研修：令和元年度大学図書館職員長期研修 主催：筑波大学 期間：令和元年7月1日～7月12日 会場：筑波大学春日エリア情報メディアユニオン2階メディアホール等
発行年	2019-07
URL	<a href="http://hdl.handle.net/2241/00157191">http://hdl.handle.net/2241/00157191</a>

大学図書館職員長期研修  
大学経営の課題  
～職員が拓く大学の未来～

首都大学東京理事・筑波大学名誉教授

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、三交代勤務の後、君津製鐵所総務部総務課組織掛  
1980年 薄板販売部自動車薄板課  
1984年 釜石製鐵所人事室人事掛長  
1986年 総務部組織室掛長  
1991年 総務部組織室長  
1997年 総務部総務・組織グループリーダー  
2000年 ステンレス事業部光製鐵所総務部長
- 2003年 筑波大学社会工学系教授・企画調査室担当  
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、東北大学経営協議会委員、東京学芸大学経営協議会委員・客員教授、大学改革支援・学位授与機構客員教授、警察大学校講師、他  
2005年よりリクルート社の隔月刊誌『カレッジマネジメント』に連載を執筆中

## 今日お話しすること

1. 社会・経済環境、政策動向、大学が置かれた状況と課題
2. 大学のガバナンス改革と職員への期待の高まり
3. なぜ大学は変わらないのか ～ その構造と本質を考える
4. 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
5. 職員業務の高度化と学習を通じた成長について考える
6. 働き方改革、個人と組織がともに成長する好循環、ダイバーシティ
7. 地域の持続可能性と大学の未来

## 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)	8726	8638	8442	8173	7728	「人口推計」総務省統計局
65歳以上人口(万人)	1828	2204	2567	2948	3387	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)	516	528	526	499	534	「国民経済計算」内閣府
(世界における日本の割合(%))	(17.2)	(14.1)	(9.9)	(8.6)	(5.9)	同上
1人当たり名目GDPの順位	3位	4位	14位	13位	20位	同上(OECD内順位)
雇用者報酬(兆円)	267	270	258	252	264	「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

## 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2018.3期実績を例に）  
生産：国内3,199, 海外5,724, 計8,923千台 販売：国内1,597, 海外7,823, 計9,420千台
- 第4次産業革命（データ活用、シェアリング・エコノミー、AI・ロボットの活用、フィンテック）  
Society5.0（サイバー空間とフィジカル空間を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立する、人間中心の社会）
- SDGs（Sustainable Development Goals＝持続可能な開発目標）  
貧困、飢餓、保健、教育、ジェンダー、水・衛生、エネルギー、成長・雇用、イノベーション、不平等、都市、生産・消費、気候変動、海洋資源、陸上資源、平和、実施手段
- 世界の若年失業率（日本5.5%、アメリカ11.6、イギリス15.4、ドイツ7.2、フランス24.7、イタリア40.3）
- 日本の子どもの貧困率13.9%（7人に1人が貧困状況）
- 人生100年時代（2007年生まれの子どもの50%が到達すると期待される年齢：日本107歳）  
Lynda Gratton: マルチステージの人生、家族構成の変化、生涯にわたる学び
- 働き方改革とダイバーシティ
- 財政と社会保障の持続可能性  
2017年度 給付費総額 120.4兆円＝年金56.7、医療38.9、福祉その他24.8  
2000年度 給付費総額 78.4兆円＝年金41.2、医療26.2、福祉その他11.0

## 高等教育に関する提言・答申等 ～ 2018年度に公表された主な提言・答申

- 5月17日 『教育再生実行本部 第十次提言』 自由民主党教育再生実行本部
- 5月23日 『新たな財政健全化計画等に関する建議』 財政制度等審議会
- 6月01日 『私立大学の撤退・再編に関する意見』 経済同友会
- 6月13日 『人づくり革命 基本構想』 人生100年時代構想会議
- 6月14日 『高等教育の負担軽減の具体的方策について(報告)』 高等教育段階における負担軽減方策に関する専門家会議
- 6月15日 『経済財政運営と改革の基本方針2018』 閣議決定
- 6月15日 『未来投資戦略2018 – 「Society5.0」「データ駆動型社会」への変革 – 』 閣議決定
- 6月15日 『まち・ひと・しごと創生基本方針2018』 閣議決定
- 6月15日 『統合イノベーション戦略』 閣議決定
- 6月15日 『教育振興基本計画』 閣議決定 ← 3月8日 『第3期教育振興基本計画について(答申)』 中教審
- 6月19日 『今後のわが国の大学改革のあり方に関する提言』 日本経団連
- 10月17日 『「2040年に向けた高等教育のグランドデザイン」(案)に関する意見』 経済同友会
- 11月26日 『2040年に向けた高等教育のグランドデザイン(答申)』 中教審
- 12月 4日 『今後の採用と大学教育に関する提案』 日本経団連
- 1月31日 『国立大学の一法人複数大学制度等について』 国立大学の一法人複数大学制度等に関する調査検討会議

### 【色分け】

自民党

財務省

経済界

官邸・内閣府

文科省

# 中央教育審議会(2018.11.26)『2040年に向けた高等教育のグランドデザイン(答申)』より

## I. 2040年の展望と高等教育が目指すべき姿—学修者本位の教育への転換—

1. 2040年に必要とされる人材と高等教育の目指す姿
2. 2040年頃の社会変化の方向
3. 2040年ごろを見据えた高等教育と社会の関係

## II. 教育研究体制—多様性と柔軟性の確保

1. 多様な学生
  2. 多様な教員
  3. 多様で柔軟な教育プログラム(学位プログラム等)
  4. 多様性を受け止める柔軟なガバナンス等
  5. 大学の多様な「強み」の強化
- ↳ (国立大学の一法人複数大学制、「大学等連携推進法人(仮称)の導入等)

## III. 教育の質の保証と情報公表—「学び」の質保証の再構築

全学的な教学マネジメントの確立、学修成果の可視化と情報公表の促進

## IV. 18歳人口の減少を踏まえた高等教育機関の規模や地域配置—あらゆる世代が学ぶ「知の基盤」—

1. 高等教育機関への進学者数とそれを踏まえた規模
2. 国公私の役割
3. 地域における高等教育(「地域連携プラットフォーム(仮称)」の構築等)

## V. 各高等教育機関の役割等—多様な機関による多様な教育の提供—

1. 各学校種における特有の検討課題
2. 大学院における特有の検討課題

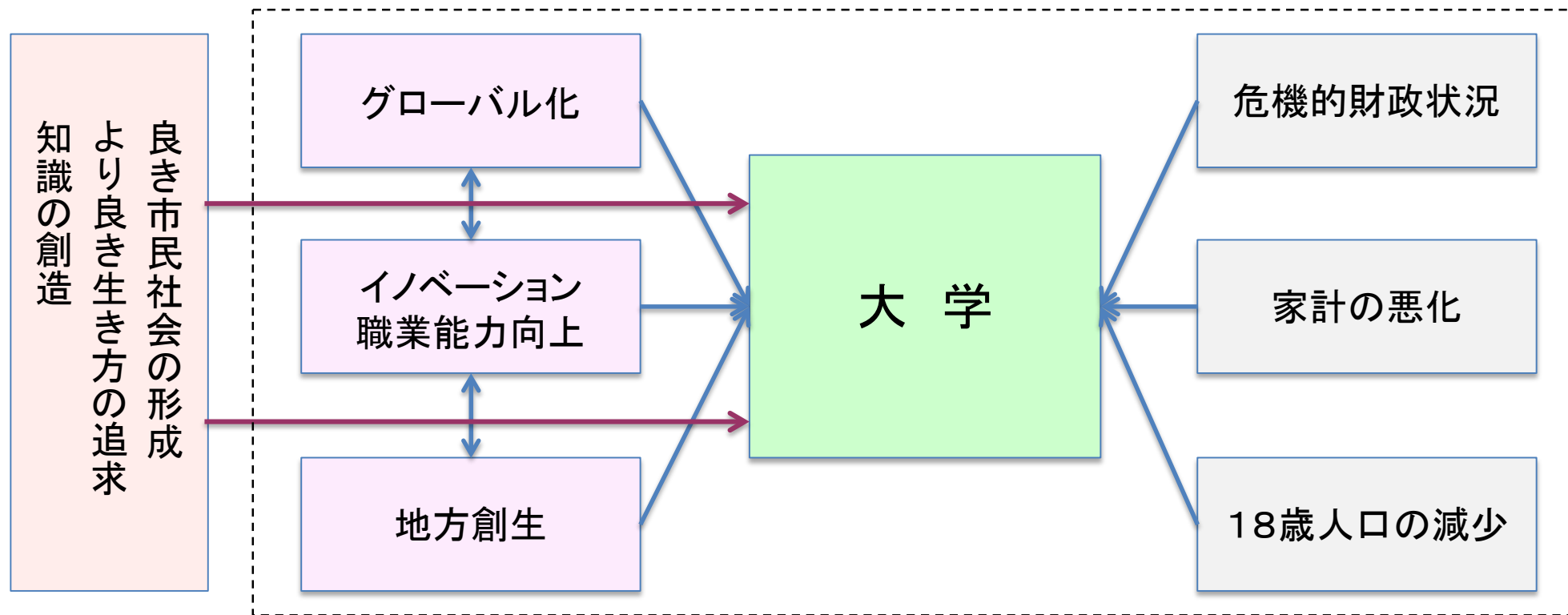
## VI. 高等教育を支える投資—コストの可視化とあらゆるセクターからの支援の拡充

## VII. 今後の検討課題



## 大学を取り巻く状況と課題認識

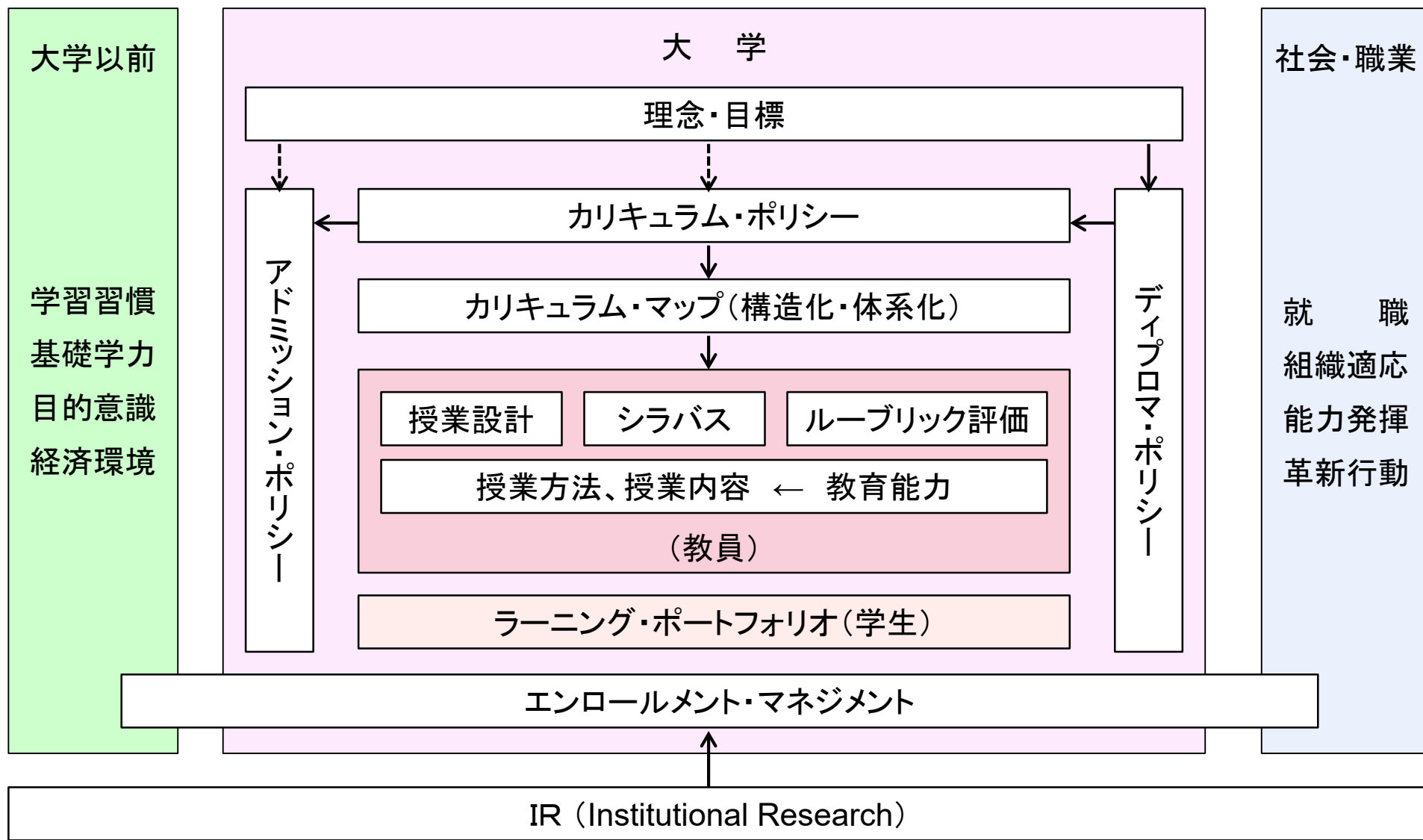
教育研究の高度化、質保証、社会への説明



経営力の強化(経営資源の獲得と高度活用)

※ 経営資源：ひと(人的資源=human resource)、もの、かね、情報

# 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



## 中教審答申等を通して見る高等教育政策と大学のガバナンス

- 『大学教育の改善について(答申)』(昭和38年1月28日)
- 『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)』(昭和44年4月30日)
- 『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)
- 大学審『高等教育の一層の改善について(答申)』(平成9年12月18日)
- 大学審『21世紀の大学像と今後の改革方策について一競争的環境の中で個性が輝く大学一(答申)』(平成10年10月26日)
- 大学審『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(答申)』(平成12年11月22日)
- 『大学の質の保証に係る新たなシステムの構築について(答申)』(平成14年8月5日)
- 「国立大学の法人化」(法律の施行日は平成15年10月1日、国立大学法人の設立は平成16年4月1日)
- 「私立学校法の一部を改正する法律」(平成17年4月1日施行)
- 『我が国の高等教育の将来像(答申)』(平成17年1月28日)
- 『新時代の大学院教育一国際的に魅力ある大学院教育の構築に向けて一(答申)』(平成17年9月5日)
- 『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)
  - 本審議会において速やかに審議を開始する事項として、「多様で多目的な大学マネジメントの本質にふさわしいガバナンスの在り方や財政基盤の確立について議論を進める。」と明記。
- 教育再生実行会議『これからの大学教育等の在り方について(第三次提言)』(平成25年5月28日)
- 中教審大学分科会『大学のガバナンス改革の推進について(審議まとめ)』(平成26年2月12日)

## 大学のガバナンス改革の目的

平成26年2月12日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)」15-16頁より

- 大学のガバナンス改革は、大学の目的である教育、研究及び社会貢献の機能を最大化するものでなければならない。
- そのためには、大学の中心に、研究分野、性別、年代、文化的背景等の異なる教職員、学生が切磋琢磨する環境を意識的に整備し、多様性を確保していくことが求められる。学長は、(中略)重点化・効率化の観点だけでなく、(中略)大学全体の学問的多様性を戦略的に構築する観点からも、資源配分の最適化に努めるべきである。
- 国立大学法人については、(中略)自主的・自律的な環境の下で、より個性豊かな国立大学を実現するという国立大学法人化のメリットを生かし、その機能を強化していくためのガバナンスを確保していく観点からも、予算や評価に関する見直しを図りつつ、学長のリーダーシップの下で、教育研究組織や学内における資源配分について、恒常的に見直しが行われる環境を整備していく必要がある。
- また、国は、国公立の設置主体の性格を踏まえ、多様な大学がそれぞれの特色を発揮できるよう努めるべきである。特に、独自の建学の理念に基づいて設立された私立大学については、その歴史や伝統、規模や特色など極めて多様であり、それに対する十分な配慮が必要である。
- (前略)大学は、各種の財政支援や様々な税制上の優遇措置を受ける、我が国の高等教育に責任を担う公共性の高い存在であることに鑑みれば、これに応じて社会的に求められるガバナンスを確保すべき責任を負うといえる。

## 大学のガバナンス改革の推進について

平成26年2月12日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)」, 16-35頁より

- 学長のリーダーシップの確立  
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, 組織再編等に関する学長のリーダーシップ
- 学長の選考・業績評価  
学長に求められる役割の明確化, 国立大学法人等における学長選考,  
学長の任期, 学長の業績評価
- 学部長等の選考・業績評価
- 教授会の役割の明確化  
教授会の審議事項の明確化, 教授会の設置単位の再点検, 教授会の審議事項の透明化
- 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  
大学評価を活用したPDCAサイクルの確立, FD・SDの推進, 人材の流動性の確保,  
経営能力のある教職員の育成, 積極的な情報公開の推進

## 平成27年6月8日中教審大学分科会大学教育部会 「大学運営の一層の改善・充実のための方策について」より

中教審大学分科会「大学のガバナンス改革の推進について(審議まとめ)」において、「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、法廷改正を含めて検討すべき。」としている。

### ①大学職員の資質向上について

大学は、その運営の一層の改善・充実のため、現行のFDだけでなく、大学職員の資質向上のための研修について計画を企画し、実施するものとする。

### ②「事務組織」の見直しについて

大学の事務組織は、学長、学部長その他の組織の長を補佐し、当該大学の管理運営、教育研究活動の支援、学生支援その他の業務を行うことを目的とした組織であることを、明確にする。

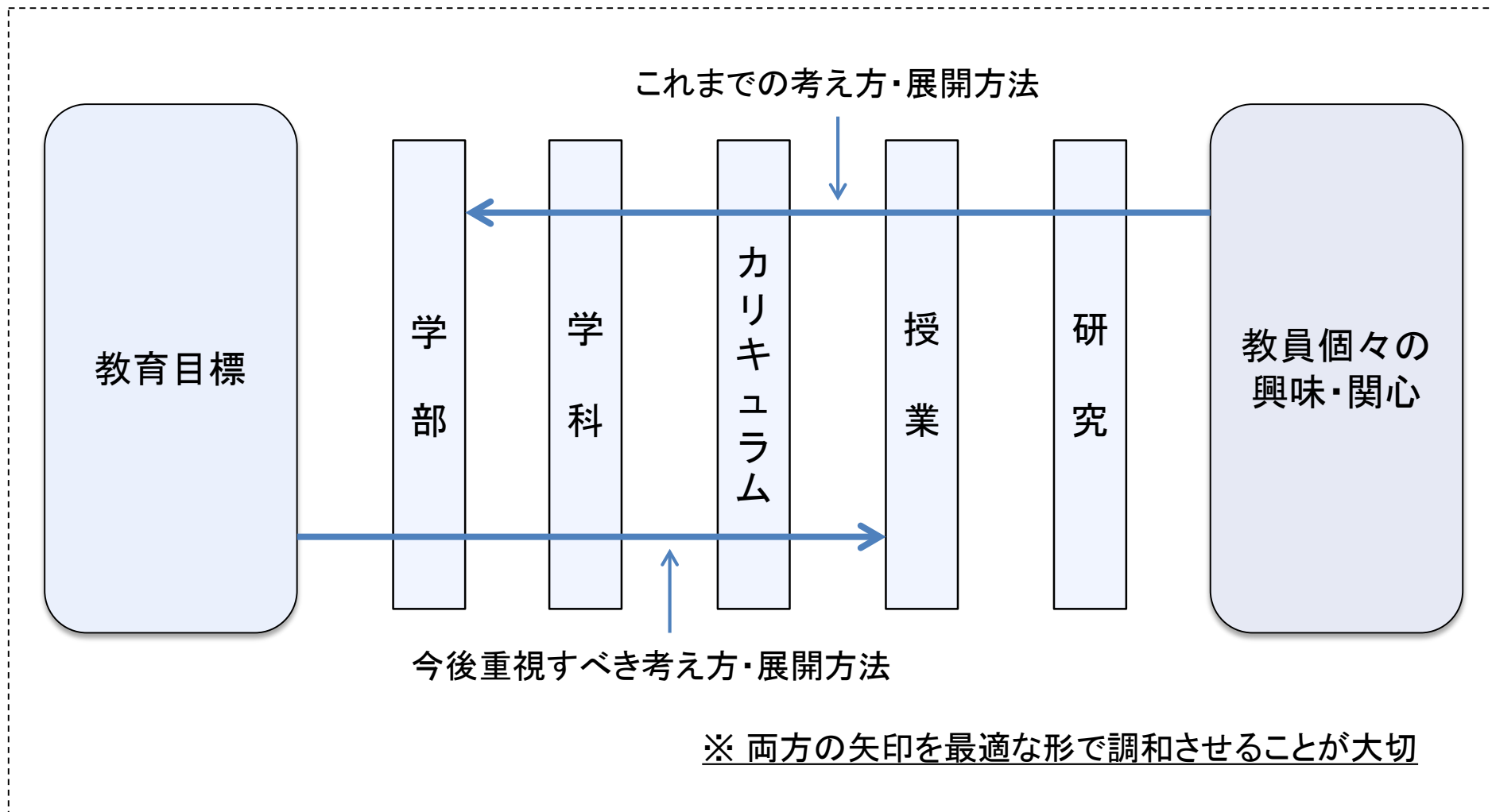
### ③「専門的職員」の設置について

大学に、専門的な知見を有する職員を置くことができることを、明確にする。

## なぜ大学は変わらないのか ~ その構造と本質を考える

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。両者をどう組み合わせ、機関として最適な組織設計を行うか、その解を見出せていない。
2. 権限を巡る議論に比べ、組織・個人に期待する役割、組織・個人が負うべき責任は曖昧。
3. 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。
4. 課題の高度化に対応した意思決定システムや IT の活用を含む業務プロセスが未確立。
5. 根強く残る「決定は教員、事務は職員」の意識や慣行（教員と職員の受け渡しの非効率）。
6. 教員の主体性や自律性を尊重しつつ、その成長や貢献を組織としてどう促すか。
7. 職員の役割に対する認識の共有とそれを踏まえた配置・育成が不十分。
8. 新たな大学運営の基盤となる組織文化の構築が不可欠。
  - ・ 狭い専門分野や担当職務に閉じこもり、タコツボ化 → 専門や職務を超えた対話と協働
  - ・ 「余計なことはするな」 → 「やってみなはれ」
  - ・ できない理由を並べる → どうすればできるかを考える etc.

## 教育改革を考えるための構造の理解(概念図)



(吉武博通(2016)「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」『名古屋大学高等教育研究』第16号, p.189の図2を加筆・修正)



## 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 ～ 次スライド参照
- 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

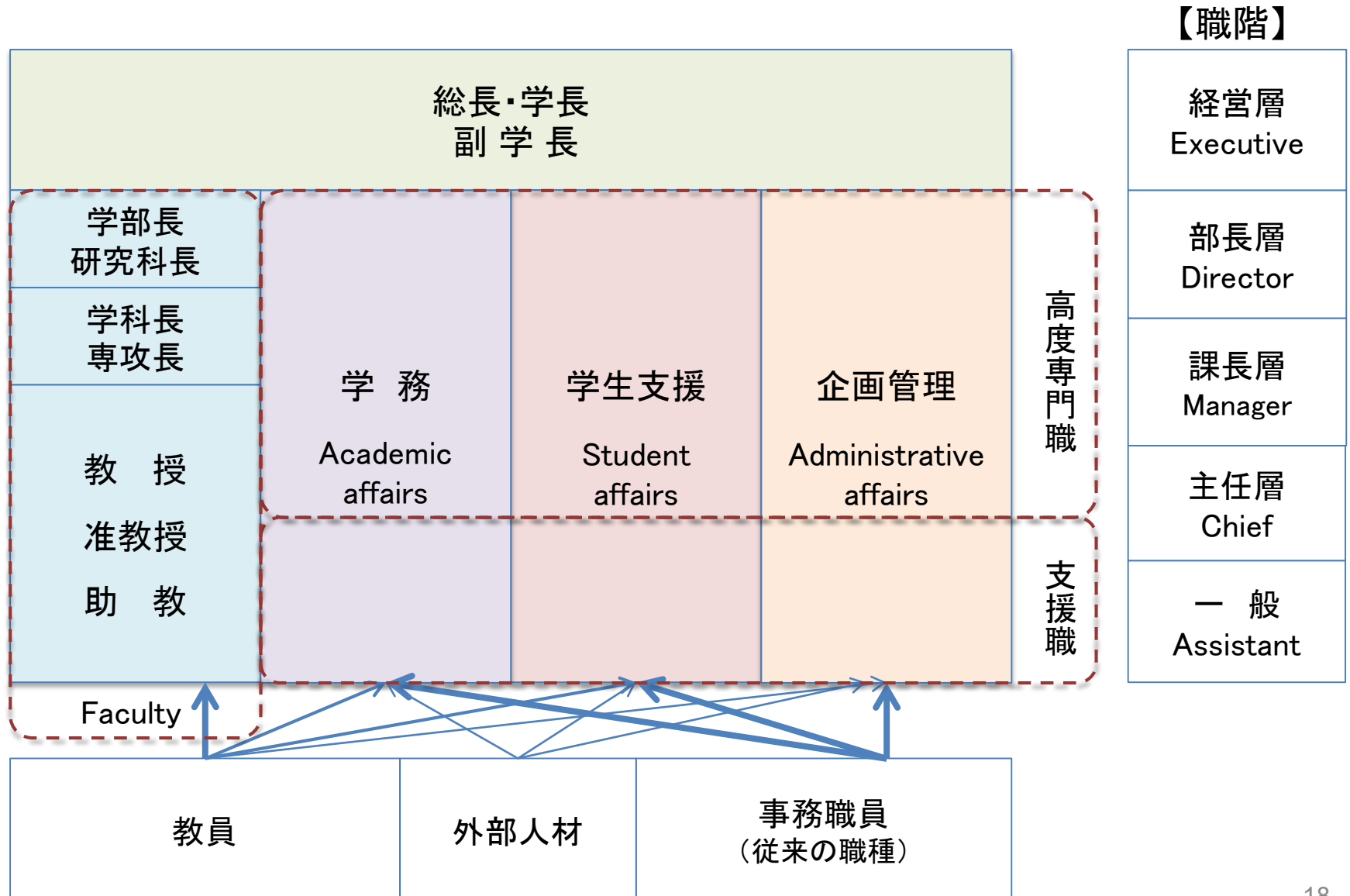
### 【共有する価値・重視すべき考え】～ 作文で終わらせずに、定着させることが大切

- 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

## IRとKPI(=見える化)による大学機能の高度化

- IR (Institutional Research) への関心の急速な高まりと活動の拡大
- 行政、教育、医療においても重視されはじめKPI(Key Performance Indicator)
- IRとKPIの本質は「見える化」
- 「見える化」とは ~ 遠藤功(2005)『見える化』東洋経済新報社より
  - ・ 同じ目的に向かって仕事をしていても、「見えていない」部分のほうが圧倒的に多い
  - ・ 「見える」ことは本質的な競争力の源泉
  - ・ 「見せよう」という意思と「見える」ようにする知恵の2つが必要
  - ・ 「見える化」の落とし穴：
    - IT偏重 → デジタルとアナログの使い分けが大事
    - 数値偏重 → 「データはもちろん重視するが、事実を一番重視している」(大野耐一)
    - 生産偏重 → モノづくりの現場だけでなく、すべての職場において見える化を徹底
    - 仕組み偏重 → 「感度」の大切さ
  - ・ 「良い見える化」は、「気づき」を育み、「思考」を育み、「対話」を育み、「行動」を育む  
「気づき→思考→対話→行動」という影響の連鎖により問題解決が促進される

# 大学の組織・人事管理の枠組みに関する試案(イメージ)



## 大学職員に期待される専門性とは

### <業務遂行の5段階>

V. 部署を超えた全学的な課題を発見し、その解決に向けた手順と方向を提案する



IV. 所属部署の関連領域において新たな課題を発見し、その解決に取り組む



III. 与えられた業務を自らの問題意識で広げる



II. 与えられた業務を許容範囲内で柔軟に処理したり、方法を工夫・改善したりする



I. 与えられた業務を正確・迅速に処理する



### <求められる能力> 知識、技能(スキル)、態度を能力の3要素として考える

◆ 知識：広がり、深さ～広範な領域への興味・関心、担当領域に関する深い理解

◆ 技能：情報の収集・整理・分析、論理的思考、書く力、文書作成、説明能力等

◆ 態度：意欲、好奇心、素直さ、誠実さ、相互尊重、他者との協働、他者への支援等

## 松尾睦(2006)『経験からの学習～プロフェッショナルへの成長プロセス』同文館出版より

### ➤ 知識・スキル

AはBであるのように言語化しやすい事実としての知識を「知識」＝「宣言的知識」  
技術や技能のように言語化しにくいやり方に関する知識を「スキル」＝「手続的知識」

### ➤ 信念

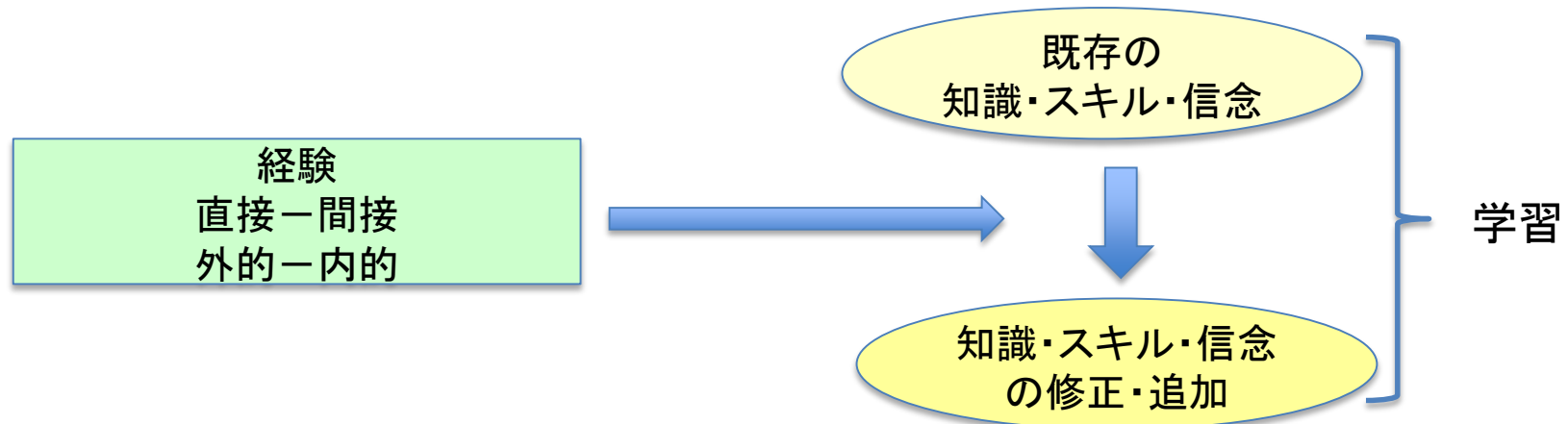
知識が多くの人によって共有された社会的な事実であるのに対し、信念は個人としての理想や価値を含む主観的な特性を持つ(個人の態度や行動を方向づける高次の認知的要因)

### ➤ 経験

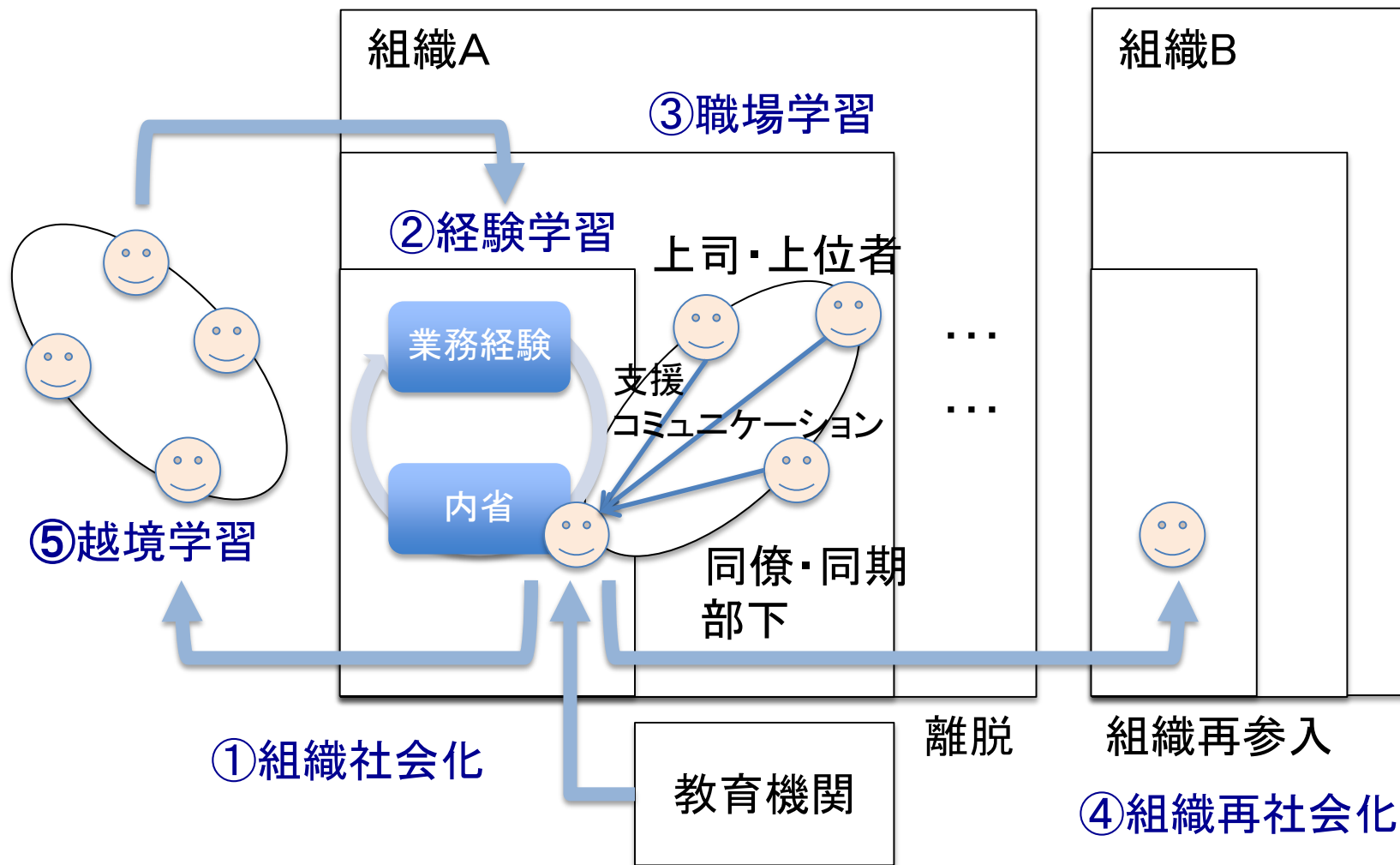
人間と外部環境との相互作用 ～ 直接経験と間接経験、外的経験と内的経験

### ➤ 学習

経験によって、知識、スキル、信念に変化が生じること



# 新たな学習理論の枠組みとしての「経営学習論」



中原淳(2012)『経営学習論』東京大学出版会より

## 国内外の企業経営から学ぶ

- ◆ リーダーシップ育成に定評のある米国のロミンガー社が、リーダーシップを発揮するに至るまでの学びを尋ねたところ、以下の結果が得られた

仕事上の経験	70%
周囲の人々からの薫陶	20%
研修	10%

- ◆ ある世界的企業(エクセレント・カンパニー)の役員は、  
「シニアマネジャーの役割の3~4割は人材育成」と言い切る
- ◆ 「トヨタ生産方式」の思想  
「日々改善」、「よい品(しな)、よい考(かんがえ)」、  
「5回のなぜを繰り返せ」(正真正銘の真因はどこにあるか)

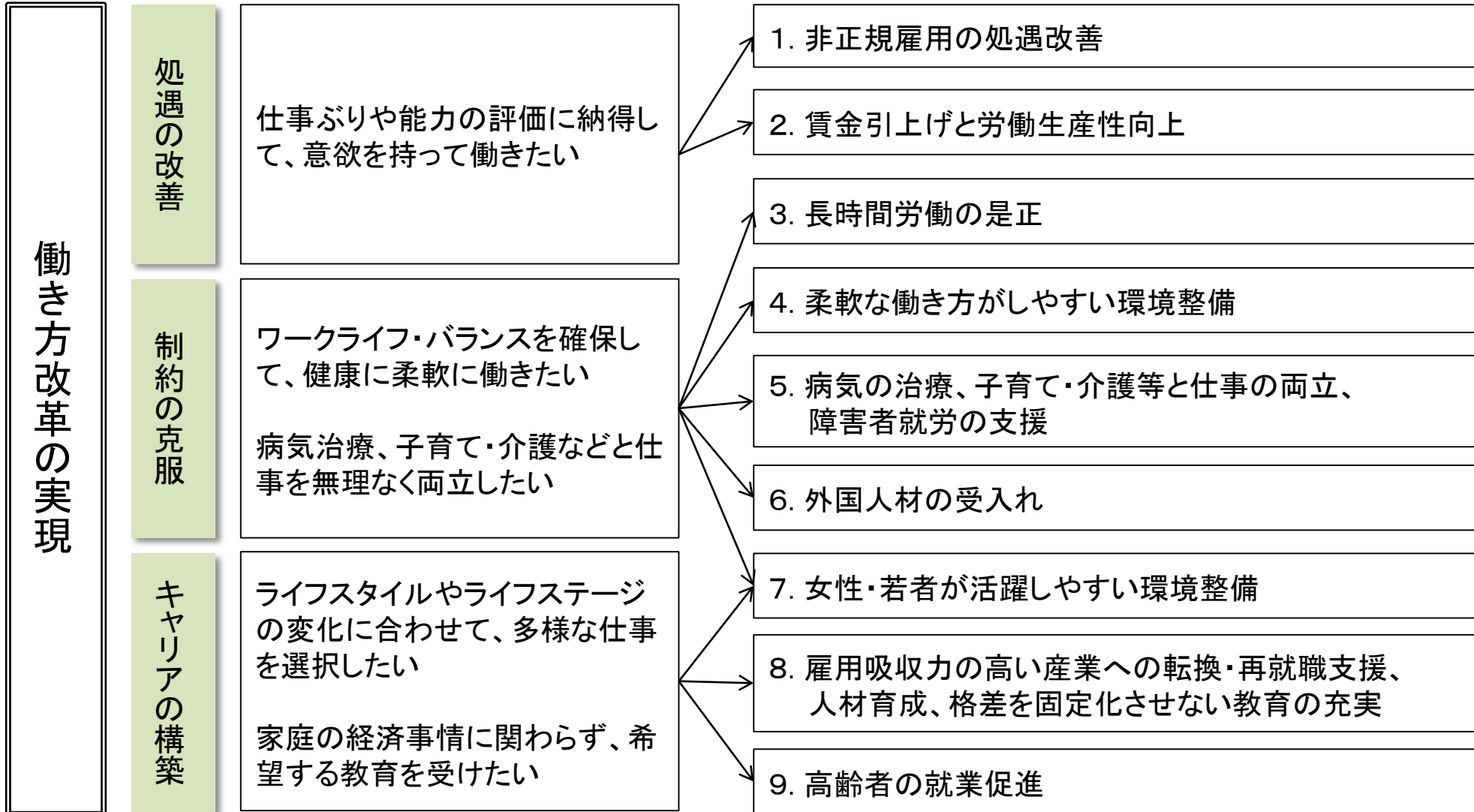
## なぜ「働き方改革」なのか

- 日本全体では、
  - ・ 人口ボーナス期が終わり、人口オーナス期へ
  - ・ 人口オーナス期に経済発展しやすい働き方の条件は、「男女」、「効率良く」、「多様性」
  - ・ 働き方改革→多様性の実現→イノベーション  
(小室淑恵,2018,『働き方改革～生産性とモチベーションが上がる事例20社』毎日新聞出版より)
- 大学経営の視点
  - ・ 大学機能の多様化・高度化への対応
  - ・ 教員が教育研究に専念でき、教員と職員が学生に向き合う環境を確保
  - ・ 「協働」(教教、教職、職職)の基盤となる「相互尊重」重視の組織づくり
  - ・ 厳しさを増す経営状況に対応した生産性の向上
  - ・ 人手不足が深刻化するなか、「魅力ある職場」は優れた人材確保に不可欠の要件
- 大学職員の視点
  - ・ 質の高い仕事を通じた成長とキャリア形成
  - ・ 心身の健康の確保とワークライフバランスの実現
  - ・ 職業人としてのエンプロイアビリティ(雇用され得る能力)の向上



# 働き方改革の検討テーマ

(「働き方改革実行計画行程表」に基づき作成)



## 働き方改革の実現

## 働き方改革を進めるために(2)

- トップの意志と目的・ゴールの共有
- 部課長の意志とマネジメント力
- 個人のスキルアップ
- 改善文化の定着
- 効果的な取組とその持続
  - ・ 一つ一つの業務の意味を問い直し、不要なものはやめる
  - ・ 仕事の在庫管理(在庫は少ない方がいい)、仕事の見える化
  - ・ リードタイムの圧縮、プロセスの短縮(例えば、意思決定の3階層化)
  - ・ 会議の革新、簡潔明瞭な資料づくり
  - ・ 業務の標準化 → ITの高度利用、特にRPA(Robotic Process Automation)
  - ・ 「評価」の見直し etc.

## 組織変革と組織開発

### 変革への抵抗

- 個人的抵抗  
習慣、安全、経済的要因、未知に対する不安、選択的情報処理
- 組織的抵抗  
構造的慣性、変革の限られた焦点、グループの惰性、専門性への脅威、既存の権力関係に対する脅威、既存の資源配分



### 変革への抵抗を克服する

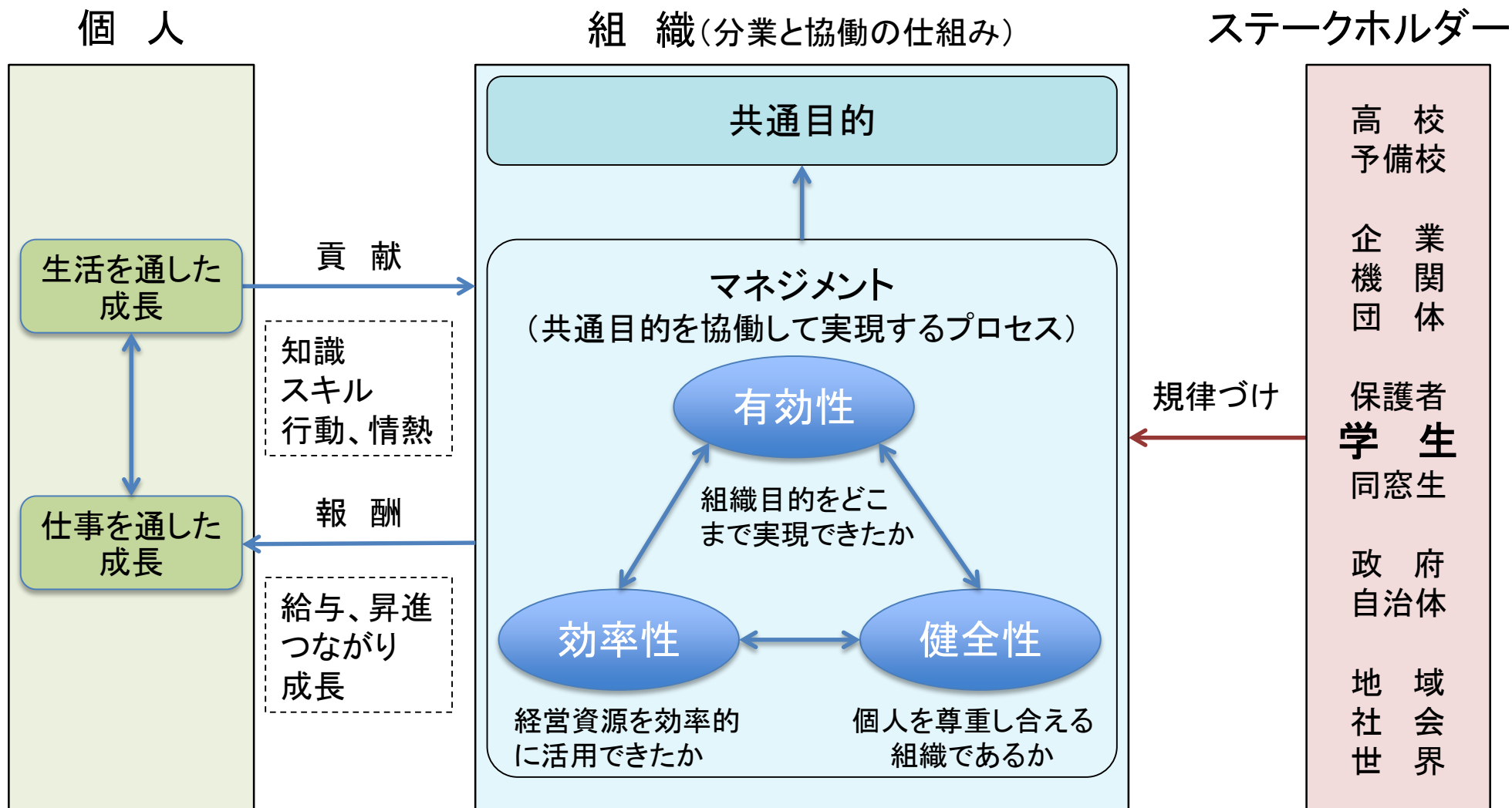
- コミュニケーション
- 参加
- 支援の提供
- 変革を受け入れることに対する報酬
- 学習する組織の構築

### 組織開発(OD)

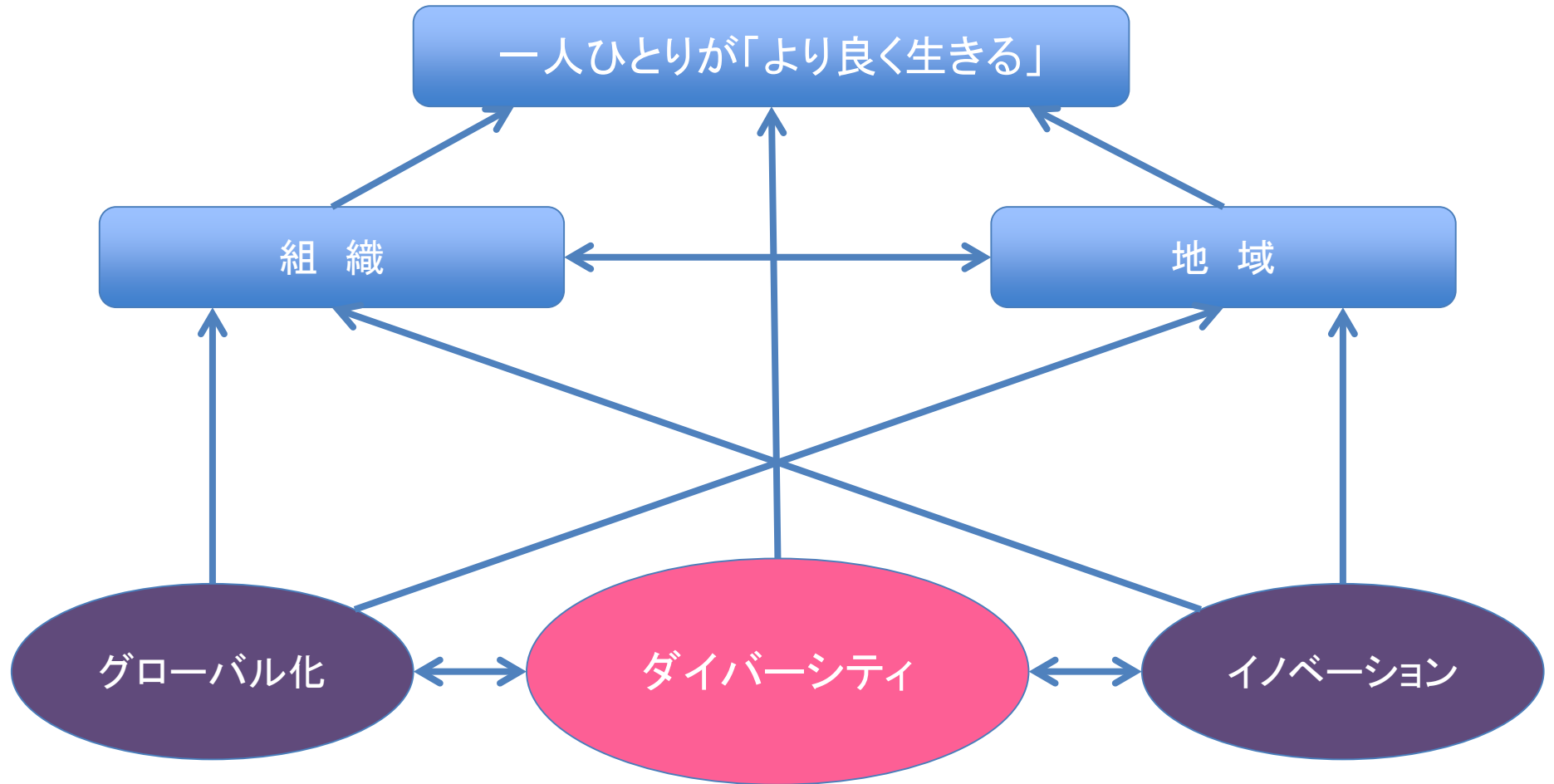
- 組織開発とは、  
組織の有効性や従業員の福祉改善を目指した人間的、民主的価値観の上に築かれる計画的な変革へのインターベンション(介入)全体を含んだ用語である。
- ODへの取組の基礎となる価値観  
メンバーに対する尊敬、信頼と支援、力の平等化、問題に立ち向かう、参加
- 変革のエージェントが活用することができる6つのインターベンション  
感受性訓練、調査のフィードバック、プロセス・コンサルテーション、チームビルディング、組織間開発、アプリシエイティブ・インクワイアリー(問題に焦点を当てるのではなく、プラスの面に注目する)

スティーブン P.ロビンズ(高木晴夫訳)[2009]『新版 組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社より

# 個人と組織がともに成長する好循環をつくりだす



## 相互尊重と多様性重視の社会・組織づくりに向けて





# 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。

### 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