

# 大学改革の課題

～社会に支持され続ける大学を目指して～

情報・システム研究機構監事、筑波大学名誉教授

吉 武 博 通

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

1

## 自己紹介

1977年	新日本製鐵株式会社入社、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(東京都公立大学法人)理事(2021年3月まで)
2020年	情報・システム研究機構監事、学校法人東京家政学院理事長
兼務	東京学芸大学・東北大学・群馬大学経営協議会委員、 東京都公立大学法人経営審議会委員、大学教育質保証・評価センター理事、 大学改革支援・学位授与機構客員教授、警察大学校専門講師 他

2

## 講義内容

1. 歴史的・社会的現実を踏まえて大学のこれからを考える
2. グランドデザイン答申と大学教育改革
3. 大学組織の根本問題
4. 社会に支持され続ける大学の組織づくりに向けて
5. 大学におけるDX推進の意義と課題
6. 地域、ダイバーシティ、大学における学び

3

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  
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。

4

## 少し長い時間軸で課題を認識し、未来を洞察する

### ✓ 第二次世界大戦後から今日までの日本経済を振り返って

- I. 終戦から1972年 ～ 量の追求（高度成長期：1953年～70年は年率11%で成長）
- II. 1973年（第1次石油危機）から84年 ～ 質の追求（環境、省エネ、品質）
- III. 1985年（G5プラザ合意）から90年 ～ 急激な円高、内需拡大、バブル経済
- IV. 1991年（バブル崩壊）から2000年頃 ～ 構造改革期、「失われた10年」
- V. 2001年頃から現在 ～ 中国の台頭、国際競争力の低下、度重なる危機

### ✓ 現在の経済・社会で頻繁に登場する言葉

Industry4.0（第4次産業革命）、Society5.0、AI（人工知能）、ビッグデータ  
 VUCA（Volatility 変動性、Uncertainty 不確実性、Complexity 複雑性、Ambiguity 曖昧性）  
 DX（Digital Transformation）、ESG（Environment、Social、Governance）  
 SDGs（持続可能な開発目標、地球上の誰一人取り残さない） etc.

### ✓ ウィズコロナ、ポストコロナ

大都市集中とグローバル化（例えばグローバル・サプライチェーン）によって効率、成長、豊かさを追求してきた世界が見直しを迫られている

## 統計数字で見る約25年間(1995年～2019年)の変化

	1995	2000	2005	2010	2015	2019	出典
18歳人口(万人)	177	151	137	122	120	117	文科省資料
大学等進学率(%)	37.6	45.1	47.3	54.3	54.5	54.7	「学校基本調査」文科省
生産年齢人口(万人)	8726	8638	8442	8173	7728	7507	「人口推計」総務省統計局
65歳以上人口(万人)	1828	2204	2567	2948	3387	3588	同上
社会保障給付費(兆円)	65.0	78.4	88.9	105.4	116.8	123.7*	厚労省資料(*は予算ベース)
国・地方長期債務残高(兆円)	410	646	758	862	1035	1122*	財務省資料(*は予算ベース)
名目GDP(兆円)	516	528	525	499	532	548 (2018)	「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)	(5.8)	同上
1人当たり名目GDPの順位	3位	4位	14位	13位	20位	20位 (2018)	同上(OECD内順位)
雇用者報酬(兆円)	267	270	258	252	264	284 (2018)	「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	73.4	「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	38.2	同上
対外直接投資残高(10億ドル)	259	278	388	830	1,261	1,858	JETRO資料
在留外国人(万人)	130	159	191	209	223	293	法務省資料

## 追加説明

- 経済のグローバル化（トヨタ自動車の2021.3期実績を例に）  
生産台数 国内 3,304 千台、海外 5,437 千台  
販売台数 国内 1,587 千台、海外 7,879 千台
- 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（15～24歳、2016年）  
日本 5.1、韓国 10.7、アメリカ 10.4、イギリス 13.2、ドイツ 7.0、フランス 24.1、イタリア 37.8、スペイン 44.4、スウェーデン 18.9、フィンランド 19.1、ノルウェー11.0
- 日本の貧困率（厚生労働省「国民生活基礎調査」）

	1985	2000	2012	2018	(新基準)
相対的貧困率	12.0	15.3	16.1	15.4	(15.8)
子どもの貧困率	10.9	14.4	16.3	13.5	(14.0)
- 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

7

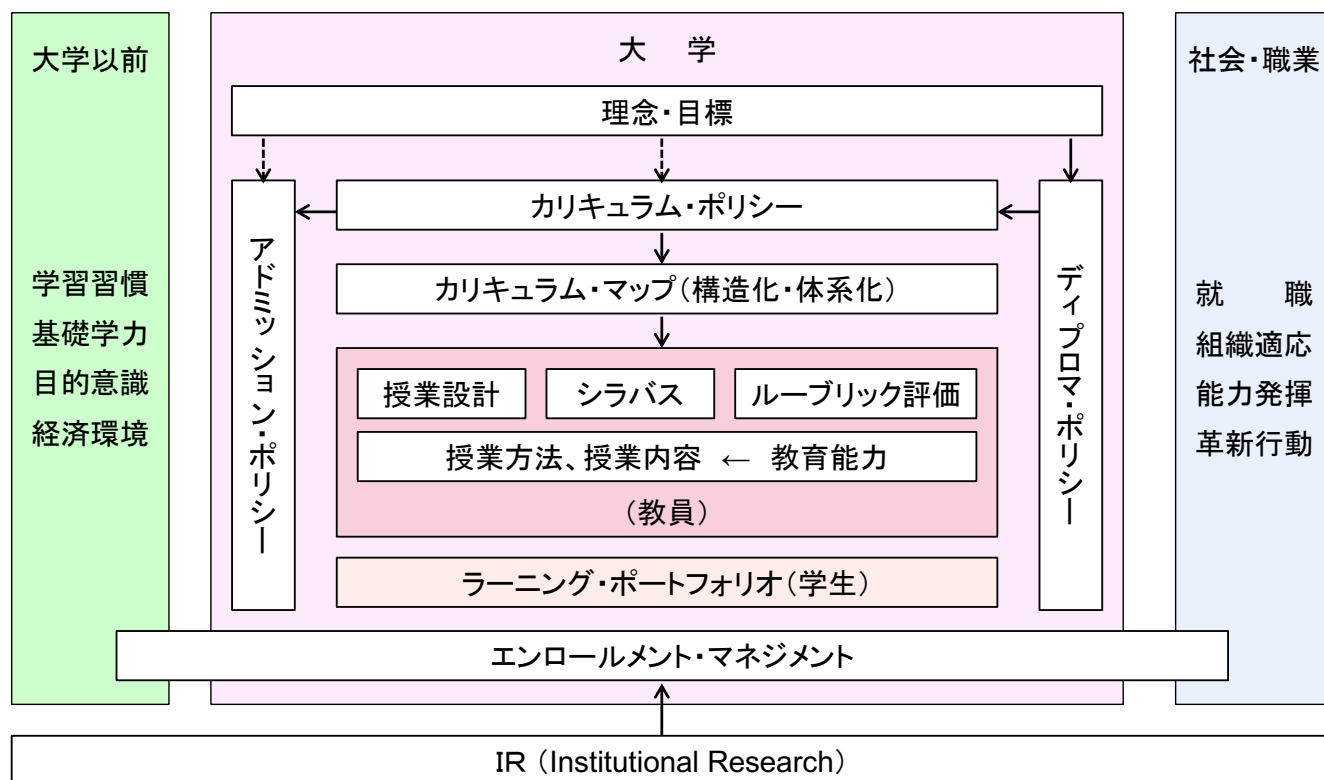
## 中央教育審議会（2018.11.26）『2040年に向けた高等教育のグランドデザイン（答申）』より

- 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

8

## 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



9

## 大学組織の根本問題

### 1. 組織設計上の課題

- (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 → 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)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

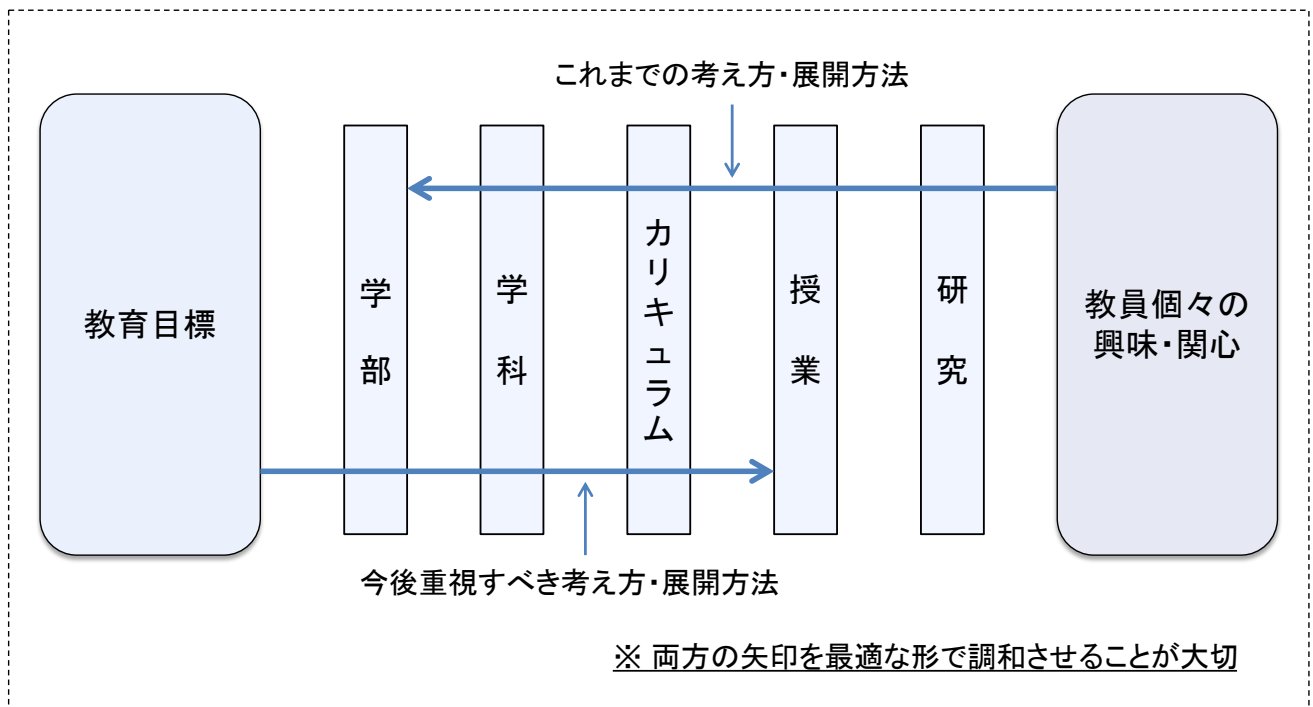
### 2. 人材育成面での課題

- (1)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未確立
- (2)教員については、自律性を尊重しつつ、その成長を組織としてどう促すか
- (3)職員については、役職層間や世代間の意識の違いも踏まえた、計画的な育成システムが未確立 (OJT、ジョブ・ローテーション、Off-JT を合わせた体系的な育成システムなど)

### 3. 組織文化・意識面での課題

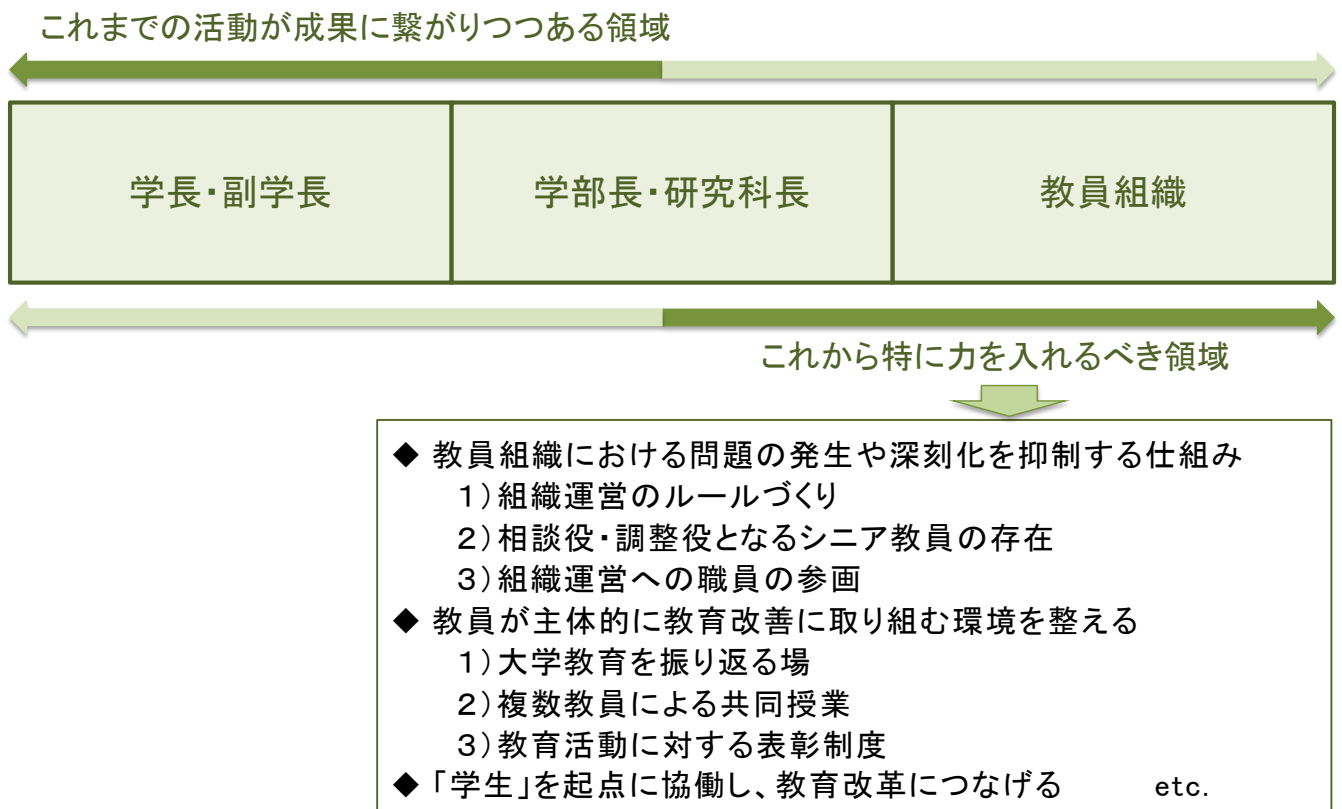
- (1)根強く残る「決定は教員、事務は職員」の意識や慣行
- (2)縄張り意識とタコツボ化、余計なことはするな、できない理由を並べる

## 教育改革を考えるための構造の理解(概念図)

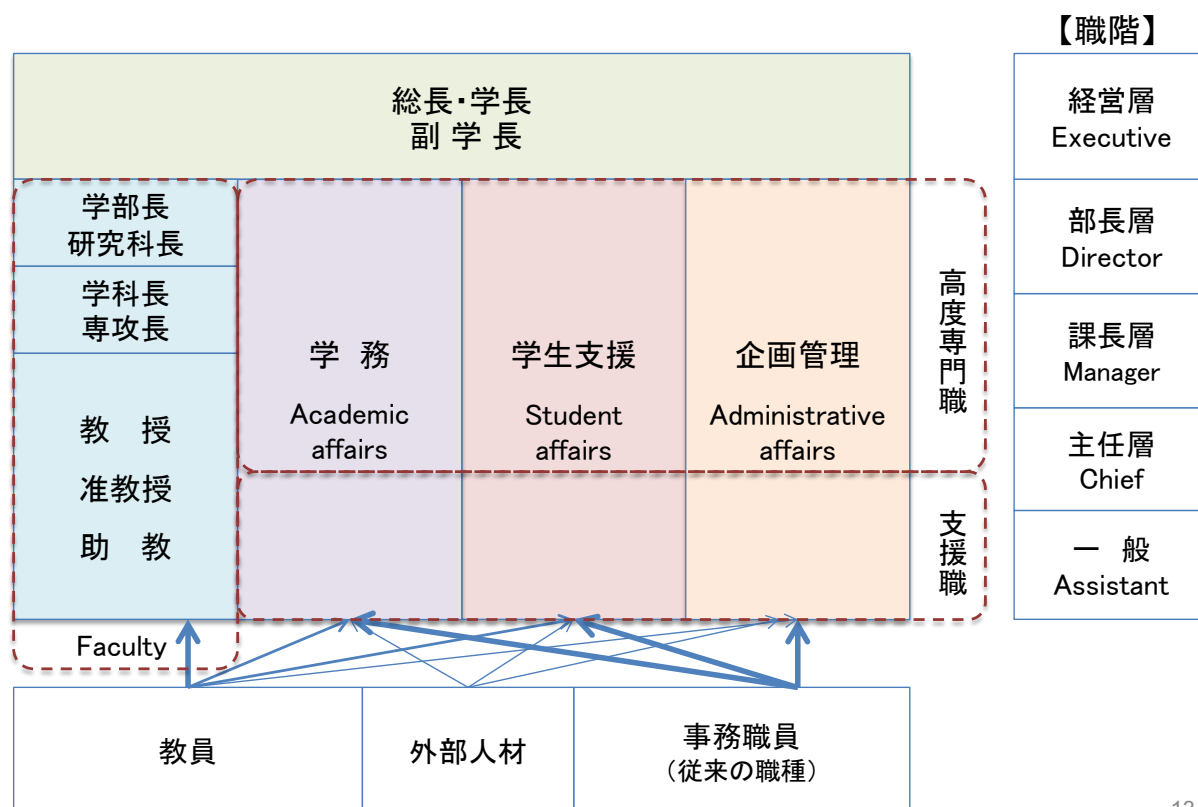


(吉武博通(2016)「ガバナンス改革の実効性を高めるための方策に関する一考察」『名古屋大学高等教育研究』第16号, p.189の図2を加筆・修正)

## 「現場が変わる」教育改革の実現に向けて(概念図)



## 「教員・職員二元論的組織観」から「機能論に基づく合理的組織」へ



13

## 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

14



## 佐藤仁(2017)『教えてみた「米国トップ校」』角川新書より

### ➤ 日本のトップ校の問題点

- 1)日本の教員は忙しすぎる。
- 2)教員に協働する余裕がないため、大学が体系的に学生個々人の可能性を伸ばすような教育の場になっていない。
- 3)さまざまな「改革」が、足元の学生や教員よりも文科省の方を向いて行われている傾向が強い。



指針1:教員の時間劣化を防ぐために事務職員の意思決定参加を検討する

指針2:授業の質を向上するために柔軟で統合化された体制を整える

指針3:大学の運営における学生の役割を拡大する

指針4:若手研究者を優遇し、国際的な訓練の機会を増やす

指針5:「心の開国」でグローバル化を内に取り込む

### ➤ 日本の大学が守るべきもの

- 1)教員と学生の人的出逢いの機会が豊かに広がっている
- 2)教育・研究のメニューの幅が広く、教室を市場原理が支配して少人数講義がなくなるようなことは起こっていない。研究も個別分野での実績を重んじる米国とは異なり、学際的な分野を励ます自由が残っている。
- 3)英語圏だけでは完結しない世界の複数性を、日本語の世界から学び、培い、発信できる境遇に置かれていること。日本語の知的ストックを活かしながら、英語をはじめとする外国語で発信できる立場にいる日本の大学人は恵まれている。

15

## 社会に支持され続ける大学の組織づくりに向けて

### 【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 ～ 次頁参照
- 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】～ 3Mの例(同社会社案内より)

- **人事の基本原則**：個人の尊厳・価値を尊重する、社員一人ひとりの自発的行動を奨励する、各人を自己の可能性に挑戦させる、機会を平等に与える
- **リーダーシップの行動指針**：勝ちにこだわる、イノベーションを推進する、協働とチームワークを育む、優先事項に集中し実行する、チームと自分を成長させる、誠実さと透明性をもって行動する

16



## 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

17

## デジタルトランスフォーメーション(DX)について考える(1)

- “Digital Transformation” は、2004年にスウェーデンのウメオ大学のエリック・ストルターマン教授が提唱した「デジタル技術の浸透が、人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させる」ことを意味する概念。
- その後、IT系コンサルティング会社などを通して、デジタル技術を活用した事業や産業の構造的変革を表す言葉として、ビジネスの世界を中心に広がっていった。(その代表格が、GAFA、Microsoft、Netflixなどのプラットフォーマーだが、彼らは同時にディストラクターとして既存の産業や秩序に破壊的影響をもたらしてきた。)
- 我が国政府が掲げる“Society 5.0”は「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」。

18

## デジタルトランスフォーメーション(DX)について考える(2)

### ➤ 経済産業省「DX推進ガイドライン」(2018.12)より

#### <定義>

企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること

#### <DX推進のための経営のあり方、仕組み>

- ・経営戦略・ビジョンの提示
- ・経営トップのコミットメント
- ・DX推進のための体制整備
- ・投資等の意思決定のあり方
- ・DXにより実現すべきもの：スピーディーな変化への対応力

#### <DXを実現する上で基盤となるITシステムの構築>

- ・全社的なITシステムの構築のための体制
- ・全社的なITシステムの構築に向けたガバナンス
- ・事業部門のオーナーシップと要件定義能力
- ・IT資産の分析・評価
- ・IT資産の仕分けのプランニング
- ・刷新後のITシステム：変化への追従力

19

## 大学におけるDXの全体像

### ➤ DXによる教育の高度化 ～ 文部科学省により後押し

- ・「大学教育のデジタルイゼーション・イニシアティブ (Scheme-D)」

学修者本位の大学教育を実現するため、サイバーとフィジカルを上手に組み合わせさせて授業の価値を最大化する取組を後押し

- ・「デジタルを活用した大学・高等教育高度化プラン」

申請 252件、採択 54件

### ➤ DXによる研究の高度化 ～ 第6期科学技術・イノベーション基本計画

「社会全体のデジタル化や世界的なオープンサイエンスの潮流を捉えた研究そのもののDXを通じて、より付加価値の高い研究成果を創出し、我が国が存在感を発揮することを目指す」

### ➤ DXによる経営の高度化

事務的処理のデジタル化を通して人的資源をより付加価値の高い業務に振り向けるとともに、データを最大限に活用することで、大学の諸機能の高度化と新たな価値の創出を促す取組

20

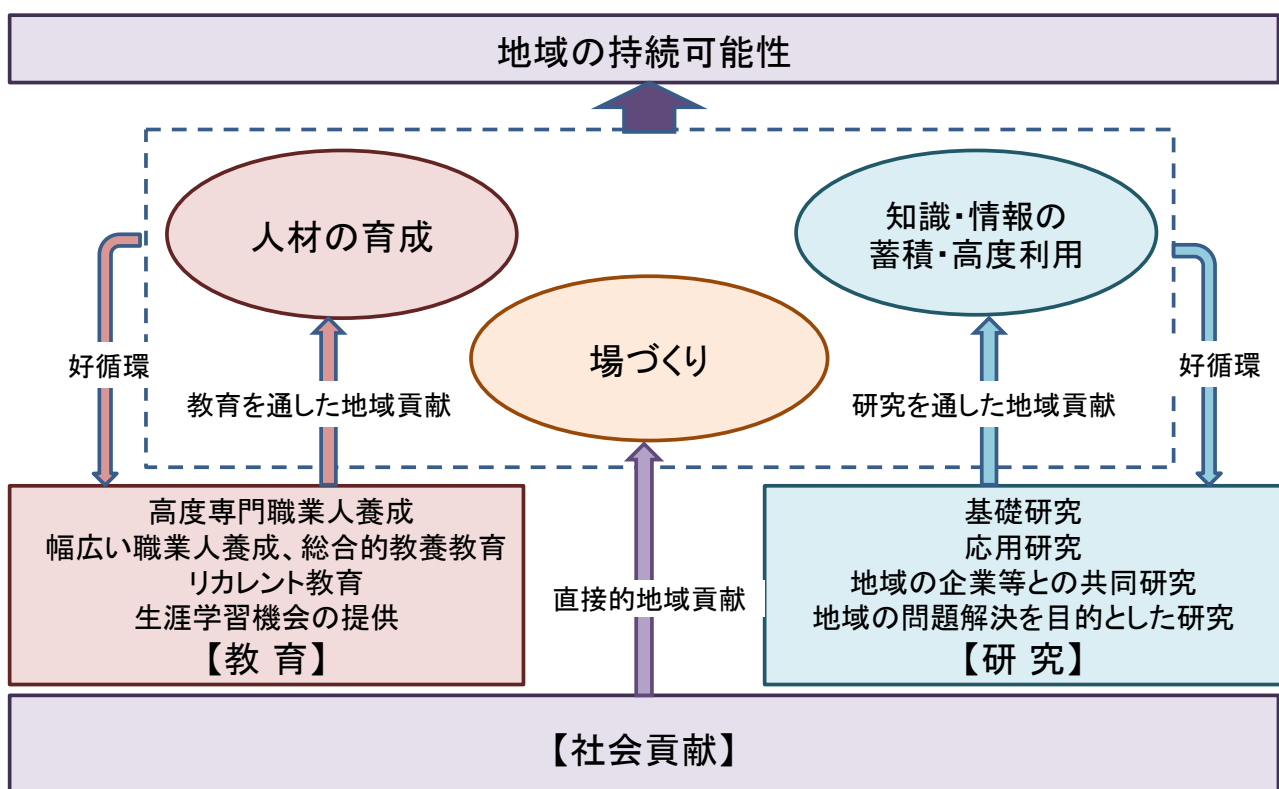
## 大学におけるDX推進の意義と課題

- デジタル技術が社会や組織に大きな変化をもたらすなか、大学が従来の組織・プロセスから、個人がこれまでの仕事の仕方や発想から、ともに脱却できなければ、大学も個人も厳しさを増す環境を生き抜くことはできない。DXは組織にとってそこで働く個人にとっても重要なテーマの一つである。
- 変化への抵抗が特に根強い大学において、DXという構造改革をどう進めるか。
  - ・ トップがDXの本質を理解し、強い信念と覚悟で推進し続けること
  - ・ 教職員が自分自身の問題として捉え、当事者意識を持って参画すること
  - ・ デジタル技術と学内業務の両方を理解する人材が得られること
- 人材と資金の両面で制約のある中小規模校において、DXをどう推進するか。
  - ・ 例えば、大学間競争に直接的な影響の少ない間接業務の共通化・標準化・デジタル化（大学団体等が主導する共同開発）etc.
    - 共通化は、中小規模校だけでなく、大規模校にも効果をもたらさないか

21

### 「地域の持続可能性と大学の果たす役割」の概念図

吉武博通「地域の持続可能性と大学の果たす役割」『カレッジマネジメント』No.215,2019.3-4より



## 地域創生について考える

神野直彦『地域再生の経済学』中公新書2002

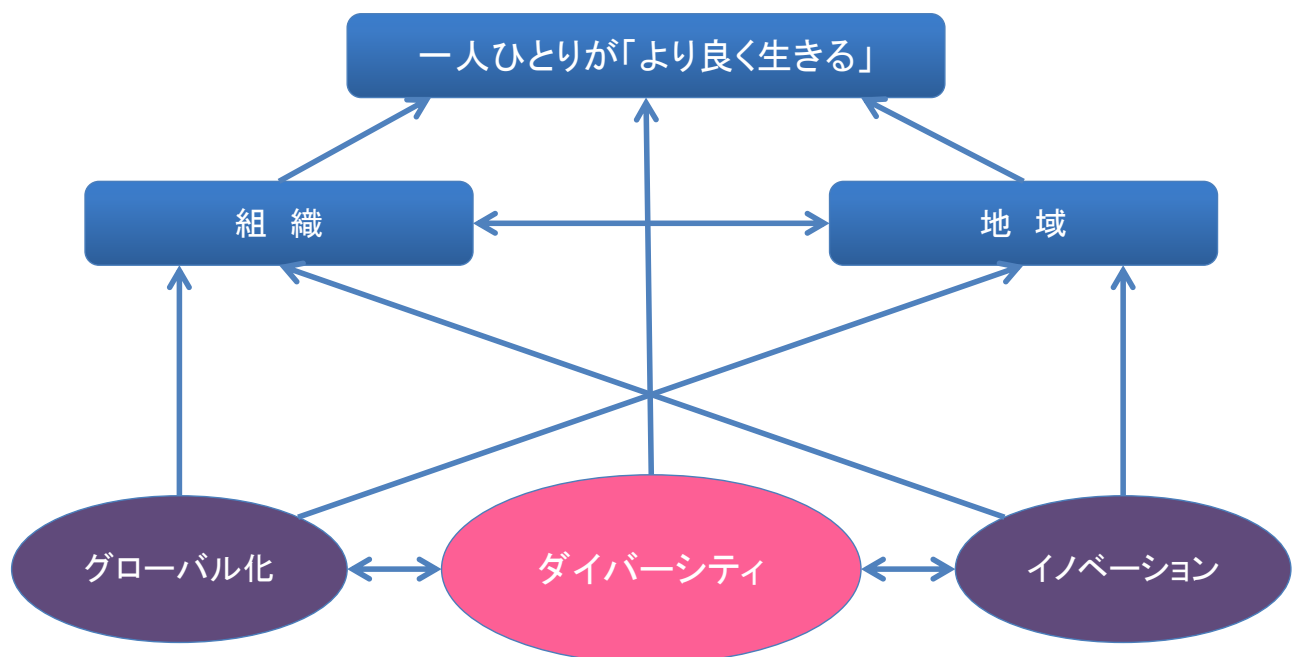
- 「農業」→「工業」→「情報・知識」の時代
  - ・人間そのものの能力が決定的な役割
  - ・グローバル化とローカル化が同時進行
- 欧州の都市再生のキーワードは環境と文化  
自然環境の再生と地域文化の再生が両輪
- 文化の復興は人間を成長させる教育の復興とも連動する(ストラスブールの人口23万人、ストラスブール大学に5.5万人の大学生)
- 地域再生とは「公」を再生し、大地の上に人間の生活の場を築く戦略
- 補完性の原理  
Gemeinde → Distrikt → Provinz → Staat
- 経済社会＝市場社会＋共同経済  
地域社会は共同経済の基底

諸富徹『地域再生の新戦略』中公叢書2010

- 2つの大きな構造変化＝経済のグローバル化と資本主義経済システムの非物質主義的転回
- 環境や自然の豊かさ、安全や安心、町並みや景観、文化や芸術性、近隣の人々との良好な関係といった非物質的な要素に依存
- 非物質的価値は人の知識、技術、思想、価値観などが創造的に組みあわさることで生み出される
- 人間同士の創発的なネットワークをいかにしてつくりあげるかが、新しい発展の鍵
- 持続可能な発展を牽引するのは、人的資本(Human Capital)と社会関係資本(Social Capital)
- 教育は人的資本に対する投資であるが、それは社会参加を進めることを通じて信頼や互惠性を育成し、ネットワーク形成を促進するという効果をもたらす

23

## 相互尊重と多様性重視の社会・組織づくりに向けて



24

## 大学の学生・教員・職員の男女構成

文部科学省『令和元年度(速報)学校基本調査』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	2,918,708	1,625,717	1,292,991	187,876 (69,833)	140,253 (57,706)	47,623 (12,127)	91,702	45,025	46,677
男女比 (%)	100	56.3	43.7	100 (100)	75.8 (83.8)	24.2 (16.2)	100	50.6	49.4
国立	606,317	391,696	214,621	64,092 (21,170)	52,853 (18,960)	11,239 (2,210)	29,288	15,357	13,931
男女比 (%)	100	65.0	35.0	100 (100)	83.4 (90.9)	16.6 (9.1)	100	55.5	44.5
公立	158,147	74,315	83,832	14,083 (4,786)	9,933 (3,736)	4,150 (1,050)	5,444	2,764	2,680
男女比 (%)	100	47.0	53.0	100 (100)	71.2 (79.3)	28.8 (20.7)	100	52.7	47.3
私立	2,154,244	1,159,706	994,538	109,701 (43,877)	77,467 (35,010)	32,234 (8,867)	56,970	26,904	30,066
男女比 (%)	100	54.4	45.6	100 (100)	71.7 (81.2)	28.3 (18.8)	100	48.0	52.0

(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。

## 平成16年度との比較(専門分野別教員数は学校教員統計調査、他2表は学校基本調査)

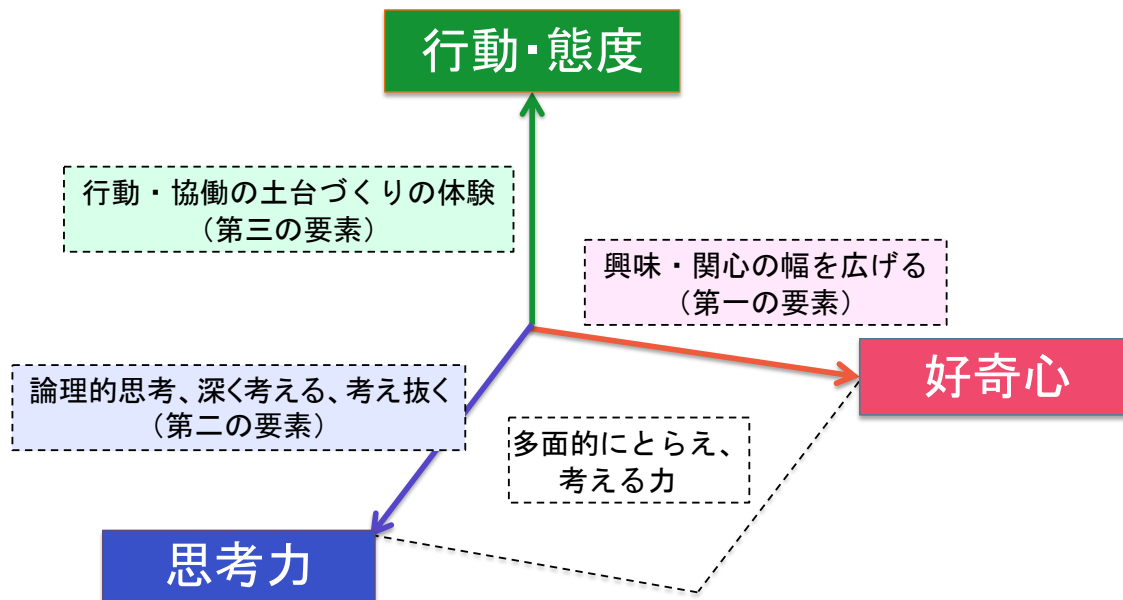
職名別女性教員数	H16年度	令和元年度
計	25,373 (16.0%)	47,623 (24.2%)
学長	55 (8.0)	91 (10.9)
副学長	24 (4.2)	184 (11.9)
教授	6,108 (9.7)	12,127 (16.2)
准教授	5,998 (16.1)	11,138 (24.2)
講師	4,603 (22.9)	7,567 (31.8)
助教	—	13,139 (29.8)
助手	8,585 (23.3)	3,377 (56.8)

H29年度助教＋助手  
15,887(33.1%)

女性本務教員数	H16年度	H28年度
計	25,528 (16.0%)	43,729 (23.7%)
人文科学	5,601 (23.9)	7,344 (32.0)
社会科学	2,857 (13.2)	4,737 (19.9)
理学	1,010 (6.9)	1,512 (9.7)
工学	928 (3.5)	1,649 (6.4)
農学	338 (5.4)	919 (13.2)
保健	10,200 (20.7)	19,793 (33.3)
家政	1,396 (72.1)	1,831 (80.0)
教育	1,603 (18.5)	3,443 (28.5)
芸術	1,111 (23.8)	1,486 (29.5)
その他	484 (18.8)	1,015 (25.4)

女子学部生数	H16年度	令和元年度
計	1,004,096 (40.1%)	1,184,038 (44.8%)
人文科学	275,328 (67.5)	238,413 (65.2)
社会科学	298,776 (31.1)	297,602 (35.0)
理学	22,554 (25.8)	21,730 (27.2)
工学	46,725 (10.6)	2,349 (17.7)
農学	28,447 (40.8)	34,783 (44.7)
保健	99,220 (56.9)	207,461 (60.9)
家政	53,004 (92.8)	164 (70.6)
教育	85,602 (61.4)	1,176 (50.3)
芸術	50,011 (69.3)	394 (58.8)
その他	44,429 (46.0)	3,668 (39.9)

## 大学での学びにおいて重視すべきこと



吉武博通「社会に支持される大学であるために」『カレッジマネジメント』No. 194/2015. 9-10  
掲載の図表を一部加筆修正

## 参考文献(一部動画ライブラリーを含む)

- 館昭『原点に立ち返っての大学改革』東信堂, 2006  
館昭『改めて「大学制度とは何か」を問う』東信堂, 2007  
潮木守一『フンボルト理念の終焉? 現代大学の新たな次元』東信堂, 2008  
天野郁夫『大学改革を問い直す』天野郁夫, 2013  
アキ・ロバーツ、竹内洋『アメリカの大学の裏側』朝日新書, 2017  
荻谷剛彦『オックスフォードからの警鐘』中公新書ラクレ, 2017  
佐藤仁『教えてみた「米国トップ校」』角川新書, 2017  
豊田長康『科学立国の危機』東洋経済新報社, 2019  
野村浩子『女性リーダーが生まれるとき』光文社新書, 2020  
東北大学高度高等教育・学生支援機構大学教育支援センターPDPオンライン(動画)  
<http://www.ihe.tohoku.ac.jp/CPD/PDPonline/>  
吉武博通「大学における「リーダーシップ」を問い直す」『カレッジマネジメント』  
No. 219, 2019. 11-12  
吉武博通「職員の貢献度を高めるための課題と方策～真の「協働」の実現に向けて」  
『カレッジマネジメント』No. 225, 2020. 11-12