

大学経営の課題

～社会に支持され続ける大学を目指して～

学校法人東京家政学院理事長・筑波大学名誉教授

吉武博通

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

本日の講義内容

1. 大学を取り巻く内外の環境
2. これまでの改革の評価
3. 「戦略」の本質、大学に「戦略」が必要な理由
4. 大学組織の課題
5. 「戦略を創出する組織」づくりの枠組み
6. デジタルトランスフォーメーション(DX)と組織変革
7. リーダーシップの本質とその養成
8. ダイバーシティ重視の組織づくり

自己紹介

- 1977年 新日本製鐵株式会社入社
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GL
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(総務・企画、2007年より国際連携を兼務)
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
2012年 お茶の水女子大学監事(非常勤、～2020年)
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(～2021年)、筑波大学名誉教授
2020年 学校法人東京家政学院理事長(現在に至る)
2020年 大学共同利用機関法人情報・システム研究機構監事(現在に至る、2023年6月退任予定)
- 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、私立大学の外部評価委員、科学技術・学術審議会専門委員、ダイバーシティ研究環境実現イニシャティブ委員(2016～2022年度)、警察大学校専門講師、他
- 2005年よりリクルート『カレッジマネジメント』に連載「大学を強くする」を執筆中

激動の時代の大学経営において重視すべき課題（概念図）

<人類社会・日本社会の課題>

深刻化する地球温暖化
不安定化する国際情勢

加速する少子高齢化
低成長とシェア低下

デジタル技術がもたらす
急速な変化



学生と共に
考える

俯瞰的視野と
現実の直視

縦のつながり
横のつながり

自由のための
規律

自前主義
からの脱却

働きがいがあり働きやすい職場
ダイバーシティとDX

統計数字で見る約25年間(1995年～2020年)の変化

	1995	2000	2005	2010	2015	2020	出典
18歳人口(万人)	177	151	137	122	120	117	文科省資料
大学進学率(%)	32.1	39.7	44.2	50.9	51.5	54.4	「学校基本調査」文科省
生産年齢人口(万人)	8726	8638	8442	8173	7728	7509	「人口推計」総務省統計局
65歳以上人口(万人)	1828	2204	2567	2948	3387	3603	同上
社会保障給付費(兆円)	65.0	78.4	88.9	105.4	116.8	132.2	厚労省資料
国・地方長期債務残高(兆円)	410	646	758	862	1033	1165	財務省資料
名目GDP(兆円)	525	538	534	505	541	536	「国民経済計算」内閣府
(世界における日本の割合(%))	(17.2)	(14.1)	(10.1)	(8.7)	(5.9)	(5.9)	同上
1人当たり名目GDPの順位	3位	4位	13位	13位	20位	19位	同上(OECD内順位)
雇用者報酬(兆円)	267	270	262	251	262	284	「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	73.8	「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	37.2	同上
対外直接投資残高(10億ドル)	259	278	388	830	1,261	1,980	JETRO資料
在留外国人(万人)	130	159	191	209	223	289	出入国在留管理庁(6月末)

追加説明

- 加速するグローバル化（トヨタ自動車の2021.3期実績を例に）～ コロナ後は？
 - 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
- 中国と世界、中国と日本
経済、軍事、科学技術等あらゆる分野で存在感を増す中国と如何なる関係を築くかべきか
- 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

高まる期待、増大する要請、厳しさを増す評価

【直近の政策動向】

「第6期科学技術・イノベーション基本計画」2021.3.26閣議決定

多様で卓越した研究を生み出す環境の再構築、新たな研究システムの構築、大学改革の促進と戦略的経営に向けた機能拡張

「歴史の転換点における財政運営」2022.5.25財政制度等審議会

高等教育の一つの重要な意義は、日本の経済社会の持続的な成長に向けた人的資本の強化である

「規制改革推進に関する答申～コロナ後に向けた成長の起動」2022.5.27規制改革推進会議

イノベーションの芽を育む大学設置基準等、社会変革を促す新しい学究を支える環境整備

「経済財政運営と改革の基本方針2022」2022.6.7閣議決定

人への投資を通じた「成長と分配の好循環」を教育・人材育成においても実現し、「新しい資本主義」の実現に資するため、デジタル化に対応したイノベーション人材の育成等、大学、高等専門学校、専門学校等の社会の変化への対応を加速する

【公共的役割を担う機関として求められる規律】

経営の適正性・透明性の確保、内部統制・内部質保証、多様性の重視と職場の健全性確保、情報セキュリティ、危機管理、感染症対策、経済安全保障 etc.

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

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)

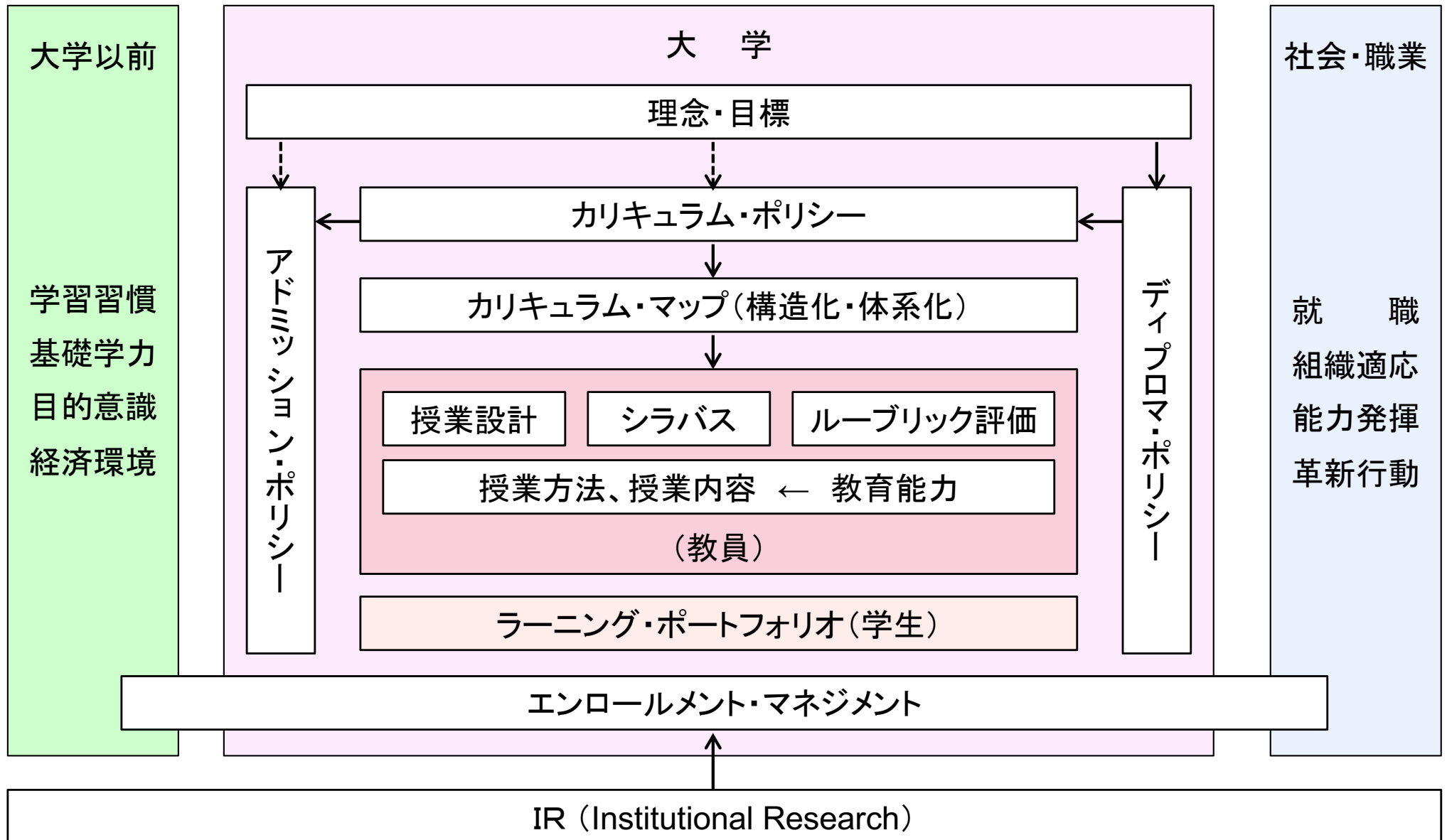
V. 各高等教育機関の役割等—多様な機関による多様な教育の提供—

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



想定を上回る速度で減少する18歳人口と日本の研究力の低下

想定を上回る速度で進む少子化と18歳人口の減少 ～ 淘汰・再編の時代が現実

出生数：2019年 86万5239人→2020年 84万832人→2021年 81万1604人→2022年 77万人
 (中教審(2018.11)「グランドデザイン答申」の2040年度18歳人口想定は88万人)

日本私立学校振興・共済事業団「令和4年度私立大学・短期大学等入学志願動向」

大学 入学定員充足率100%未満の大学は284校(47.5%)

R3年度 277校(46.4%)、R2年度 184校(31.0%)

Top10%補正論文数：上位10カ国・地域（自然科学系・分数カウント法）～科学技術指標2022より

全分野	1998 - 2000年 (PY) (平均)			全分野	2008 - 2010年 (PY) (平均)			全分野	2018 - 2020年 (PY) (平均)		
	Top10%補正論文数				Top10%補正論文数				Top10%補正論文数		
国・地域名	分数カウント			国・地域名	分数カウント			国・地域名	分数カウント		
	論文数	シェア	順位		論文数	シェア	順位		論文数	シェア	順位
米国	30,710	42.1	1	米国	36,910	34.1	1	中国	46,352	26.6	1
英国	6,071	8.3	2	中国	9,011	8.3	2	米国	36,680	21.1	2
ドイツ	4,991	6.8	3	英国	7,420	6.9	3	英国	8,772	5.0	3
日本	4,369	6.0	4	ドイツ	6,477	6.0	4	ドイツ	7,246	4.2	4
フランス	3,609	4.9	5	フランス	4,568	4.2	5	イタリア	6,073	3.5	5
カナダ	2,842	3.9	6	日本	4,369	4.0	6	オーストラリア	5,099	2.9	6
イタリア	2,128	2.9	7	カナダ	4,078	3.8	7	インド	4,926	2.8	7
オランダ	1,814	2.5	8	イタリア	3,450	3.2	8	カナダ	4,509	2.6	8
オーストラリア	1,687	2.3	9	オーストラリア	2,941	2.7	9	∴	∴	∴	∴
スペイン	1,398	1.9	10	スペイン	2,903	2.7	10	日本	3,780	2.2	12

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)教員と学生の人間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。

「科学技術の状況に係る総合的意識調査(NISTEP定点調査2021)」 科学技術政策研究所(2022.8.9)

各パートで「著しく不十分との認識(■)」「不十分との強い認識(▲)」が示された質問項目（カッコ内の数字は大学の自然科学研究者の回答を指数化したもの）

1. 研究人材
 - 望ましい能力をもつ博士後期課程進学者の数(2.4)
2. 研究環境
 - ▲ 研究マネジメントの専門人材の確保・育成(2.7)
 - ▲ 研究時間を確保するための取組(2.8)
 - ▲ ICT技術に基づく研究方法の変革の進展(3.3)
3. 研究活動及び研究支援
 - ▲ 基礎研究の多様性(3.3)
 - ▲ 基礎研究における国際的に突出した成果(3.3)
 - ▲ 研究開発の成果のイノベーションへの接続(3.3)
4. 産学官連携及び地域
 - ▲ 民間企業との間の人材流動や交流(3.2)
 - ▲ ベンチャー企業を通じた知識移転や新たな価値の創出(3.4)

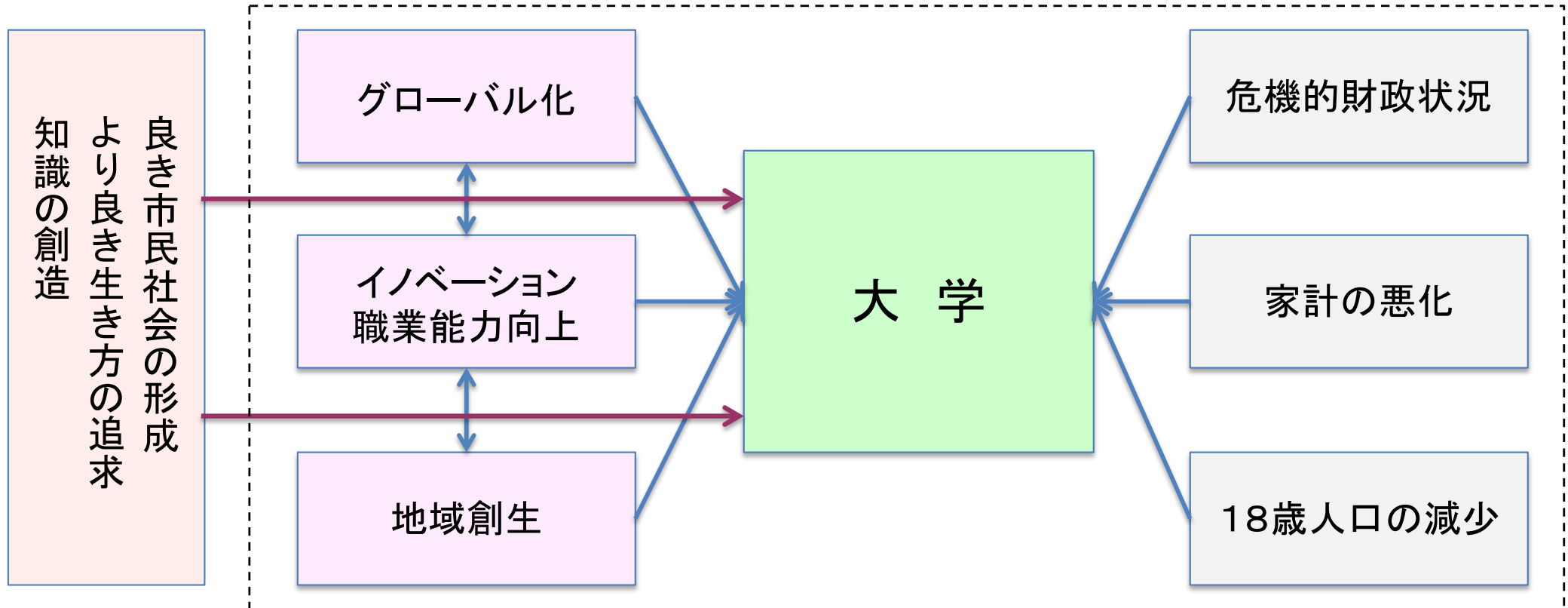
この他に、大学の機能拡張と戦略的経営、科学技術・イノベーションと社会のパートがあるが、大学の自然科学研究者の回答で■と▲に相当するものはない。

東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策研究センター
「第2回全国大学事務職員調査報告書」2021.8より

- ✓ 現在担当している仕事について「業務量が多すぎるか」
「そう思う」25.1%、「ある程度そう思う」36.7% → 合計 61.8%
「あまりそう思わない」32.1%、「そう思わない」6.1%
- ✓ 「教職協働に取り組みやすい」
「そう思う」8.0%、「ある程度そう思う」48.0%
「あまりそう思わない」38.2%、「そう思わない」5.8% → 合計 44.0%
- ✓ 「職員が意思決定に参加する機会が少ない」
「そう思う」19.2%、「ある程度そう思う」43.4% → 合計 62.6%
「あまりそう思わない」34.4%、「そう思わない」3.0%
- ✓ 「人材や働き方の多様性が受け入れられている」
「そう思う」6.2%、「ある程度そう思う」39.4%
「あまりそう思わない」42.6%、「そう思わない」11.8% → 54.4%
- ✓ 「人事制度に対する納得性が高い」
「そう思う」1.1%、「ある程度そう思う」22.9%
「あまりそう思わない」49.1%、「そう思わない」26.9% → 76.0%

社会的要請に応えつつ危機を克服する「戦略」が不可欠

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

「戦略」とは何か(1)

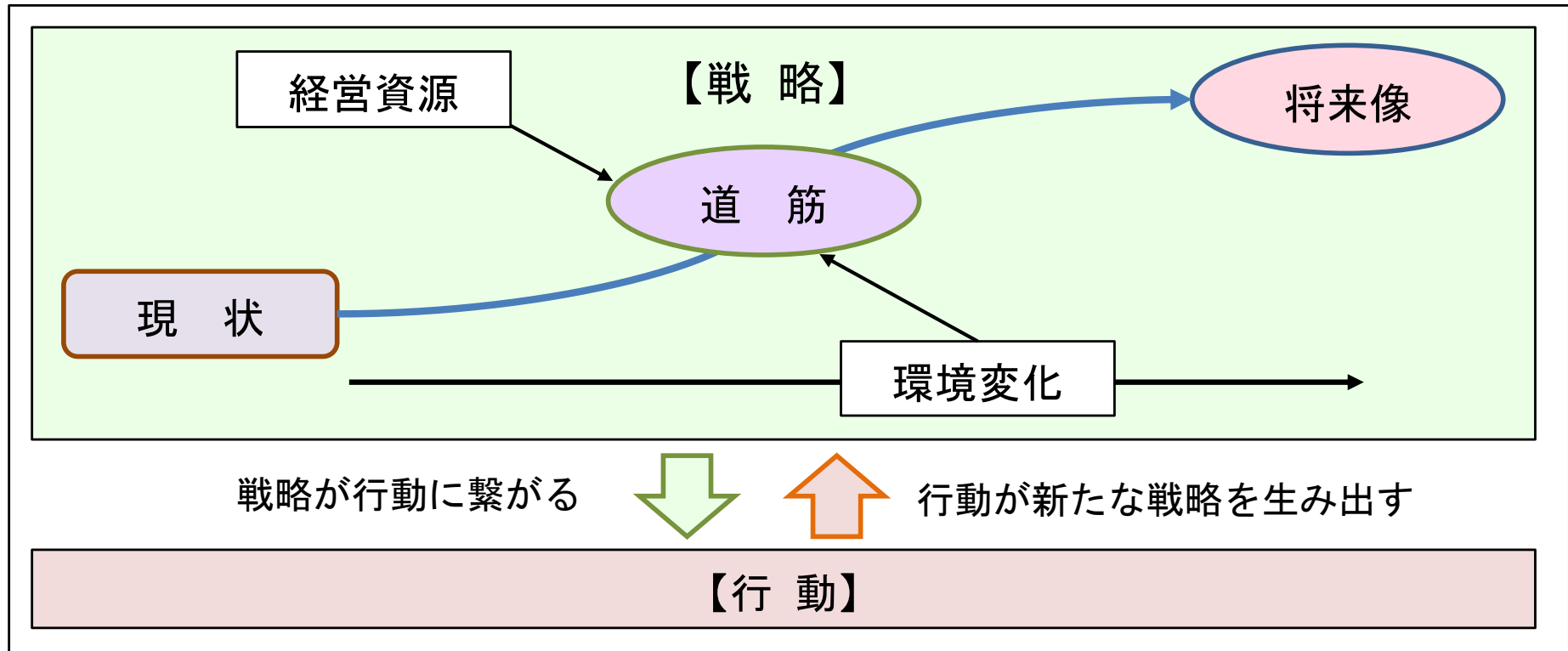
■ 沼上幹(2009)『経営戦略の思考法』日本経済新聞出版社 より

- 1) 戦略計画：戦略とは、組織全体の目標に向かってそのメンバーの活動を統合化させるプラン（シナリオ）である。
- 2) 創発：戦略は誰かが事前にトップダウンで決めるものではなく、現場のミドルたちの相互作用の結果として事後的に創発するものなのである。
- 3) ポジショニング：戦略とは特定の「立地」をとることである。
- 4) 経営資源：戦略とは、価値があり、容易に模倣されない経営資源を見定めて、それを自社の競争力の源泉に位置づけ、超過利潤を獲得していくことである。
- 5) ゲーム：戦略の本質は、競争相手や取引先との駆け引きである。

■ コーリス・A・デ・クルヴァー, ジョン・A・ピアース二世(2004)『戦略とは何か』東洋経済新報社

戦略とは持続的競争優位性 (sustainable competitive advantage) を達成するための **ポジショニング (positioning)** を構築することである。つまり、どの業界でどのような製品・サービスを提供するか、そしてどのように **資源を配分** するかなどの選択をすることこそが戦略なのである。戦略の最終目標は、**顧客 (customer)** に **価値 (value)** を提供することで、株主をはじめとする **ステークホルダー (stakeholder)** に対する **価値 (value)** を創造することである。

「戦略」とは何か(2) ~ 概念図、企業と大学の違い



	企業	大学
外部環境	速い（近年さらに加速）	変化の速度は比較的緩やか
内部環境	指導力や状況次第で速い変化が可能	変化に対する抵抗が強い
戦略立案に要する時間	大学等よりは短期間での立案が可能	時間がかかる場合が多い（合意形成等）
戦略を行動に繋げる	一定程度までは比較的容易	企業と比べると難しい（特に教員組織）
戦略実施の効果	大学等よりは短期間で経営上の成果	経営上の成果を得るまでに時間がかかる

リチャード・P・ルメルト(2012)『良い戦略と悪い戦略』
(村井章子訳)日本経済新聞社 より

- ✓ 良い戦略は、十分な根拠に立脚したしっかりとした基本構造を持っており、一貫した行動に直結する → この基本構造が「カーネル(核)」=診断、基本方針、行動
 - (1) 診断 — 状況を診断し、取り組むべき課題をみきわめる。良い診断は死活的に重要な問題点を選び分け、複雑に絡み合った状況を明快に解きほぐす。
 - (2) 基本方針 — 診断で見つかった課題にどう取り組むか、大きな方向性と総合的な方針を示す。
 - (3) 行動 — ここで行動と呼ぶのは、基本方針を実行するために設計された一貫性のある一連の行動のことである。すべての行動をコーディネートして方針を実行する。

- ✓ 悪い戦略の4つの特徴
 - ・ 空疎である
 - ・ 重大な問題に取り組まない
 - ・ 目標を戦略ととりちがえている
 - 困難な問題を乗り越える道筋を示さずに、単に願望や希望的観測を語っている
 - ・ まちがった戦略目標を掲げている
 - 戦略目標とは、戦略を実現する手段として設定されるべきもの。これが重大な問題とは無関係だったり、単純に実行不能だったりすれば、まちがった目標と言わざるを得ない

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

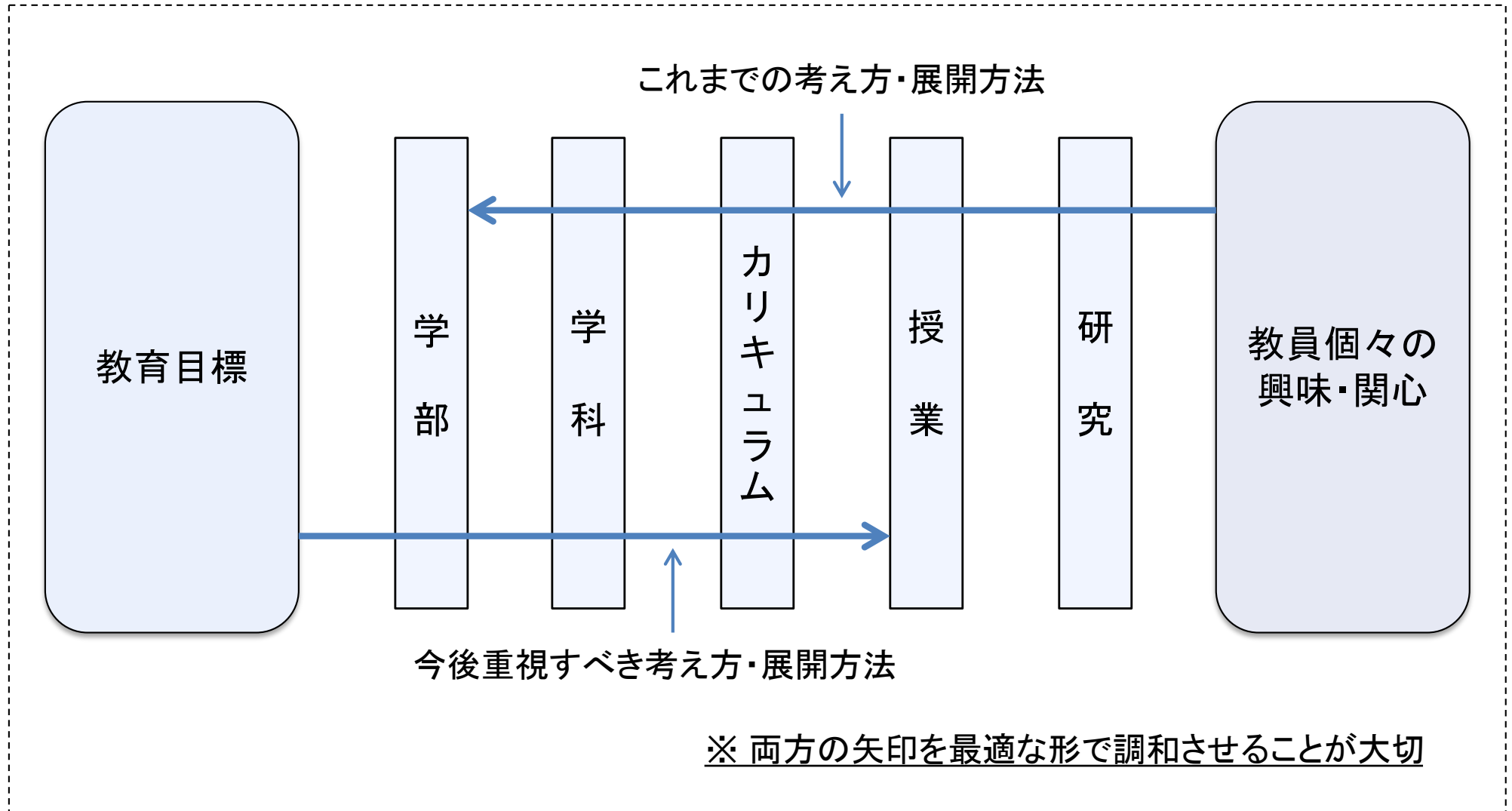
2. 人材育成面での課題

- (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

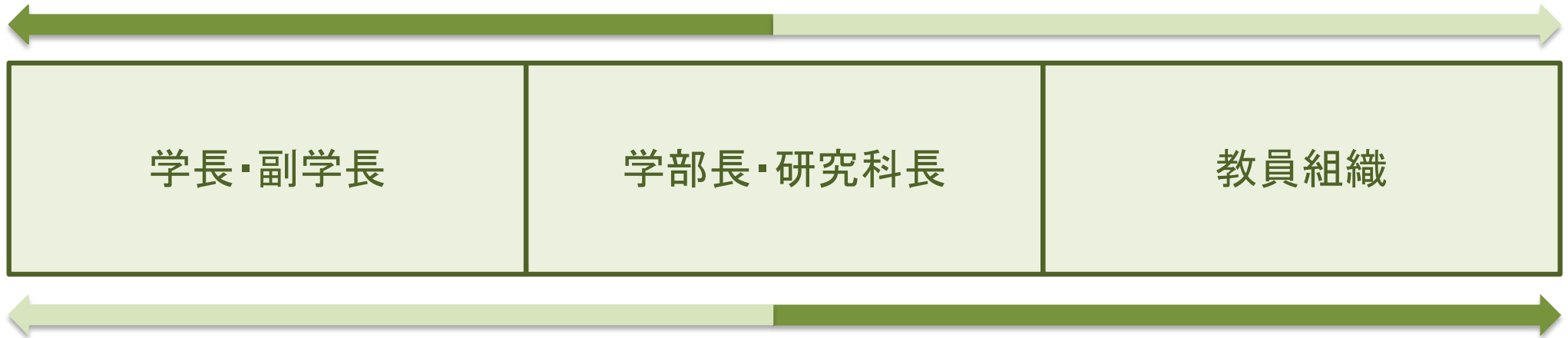
教育改革を考えるための構造の理解(概念図)



(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)

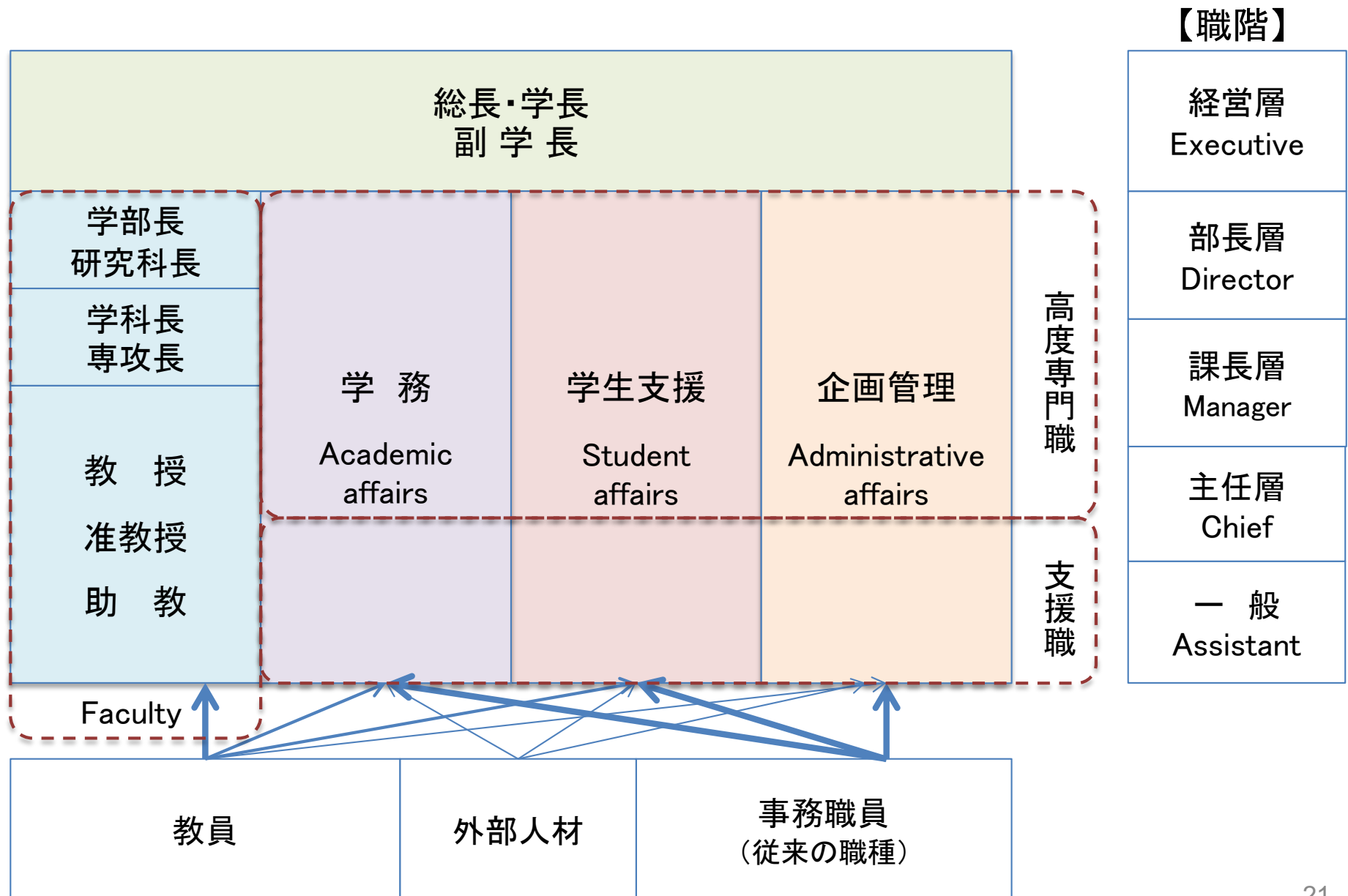
これまでの活動が成果に繋がりにつつある領域



これから特に力を入れるべき領域

- ◆ 教員組織における問題の発生や深刻化を抑制する仕組み
 - 1) 組織運営のルールづくり
 - 2) 相談役・調整役となるシニア教員の存在
 - 3) 組織運営への職員の参画
- ◆ 教員が主体的に教育改善に取り組む環境を整える
 - 1) 大学教育を振り返る場
 - 2) 複数教員による共同授業
 - 3) 教育活動に対する表彰制度
- ◆ 「学生」を起点に協働し、教育改革につなげる etc.

「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



「戦略を創出する組織」づくりの枠組み(1)

【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

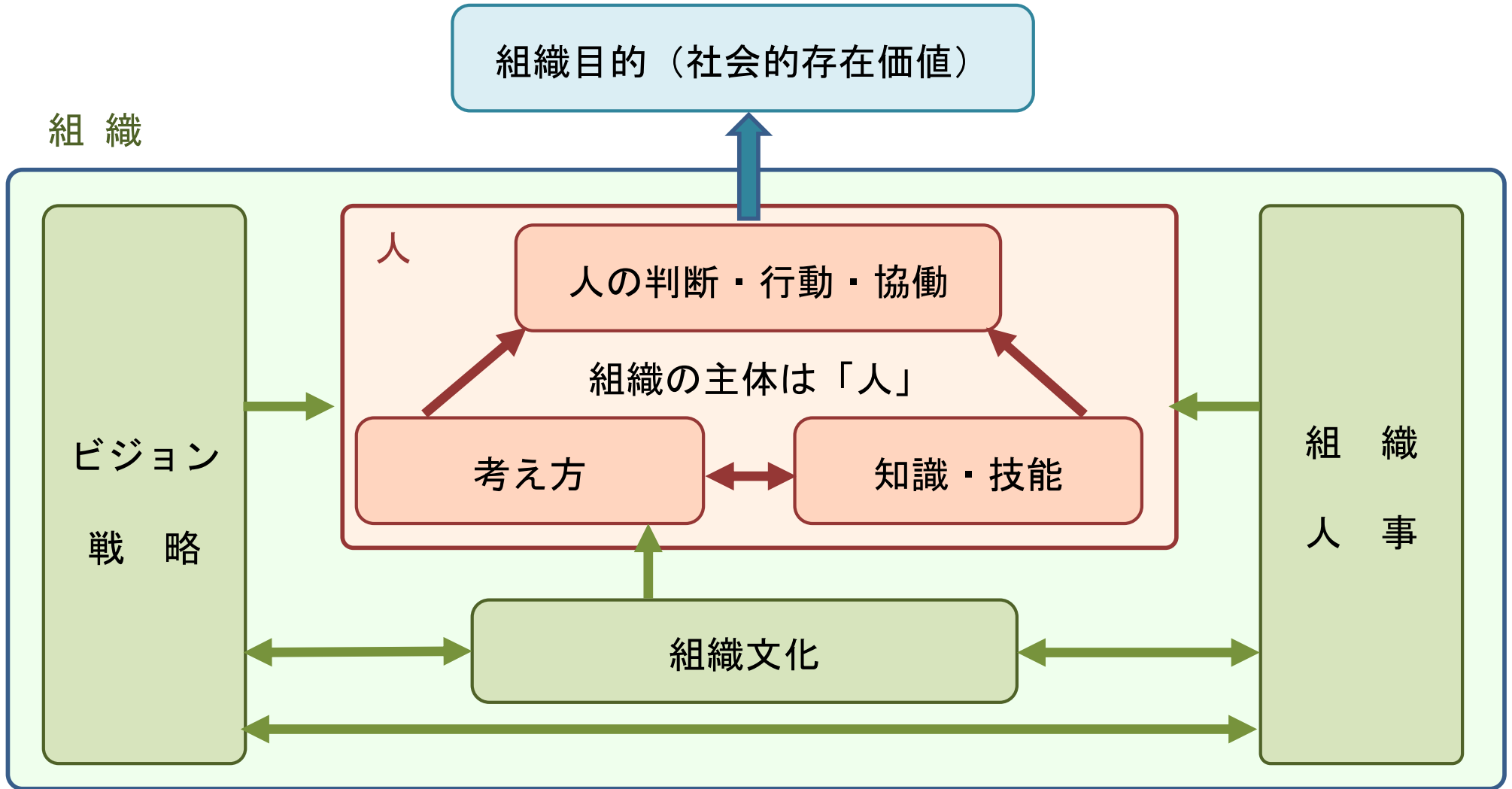
【共有する価値・重視すべき考え】～ 3Mの例(同社会社案内より)

- **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

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

「戦略を創出する組織」づくりの枠組み(2)



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Disruptor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」。

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

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
わ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

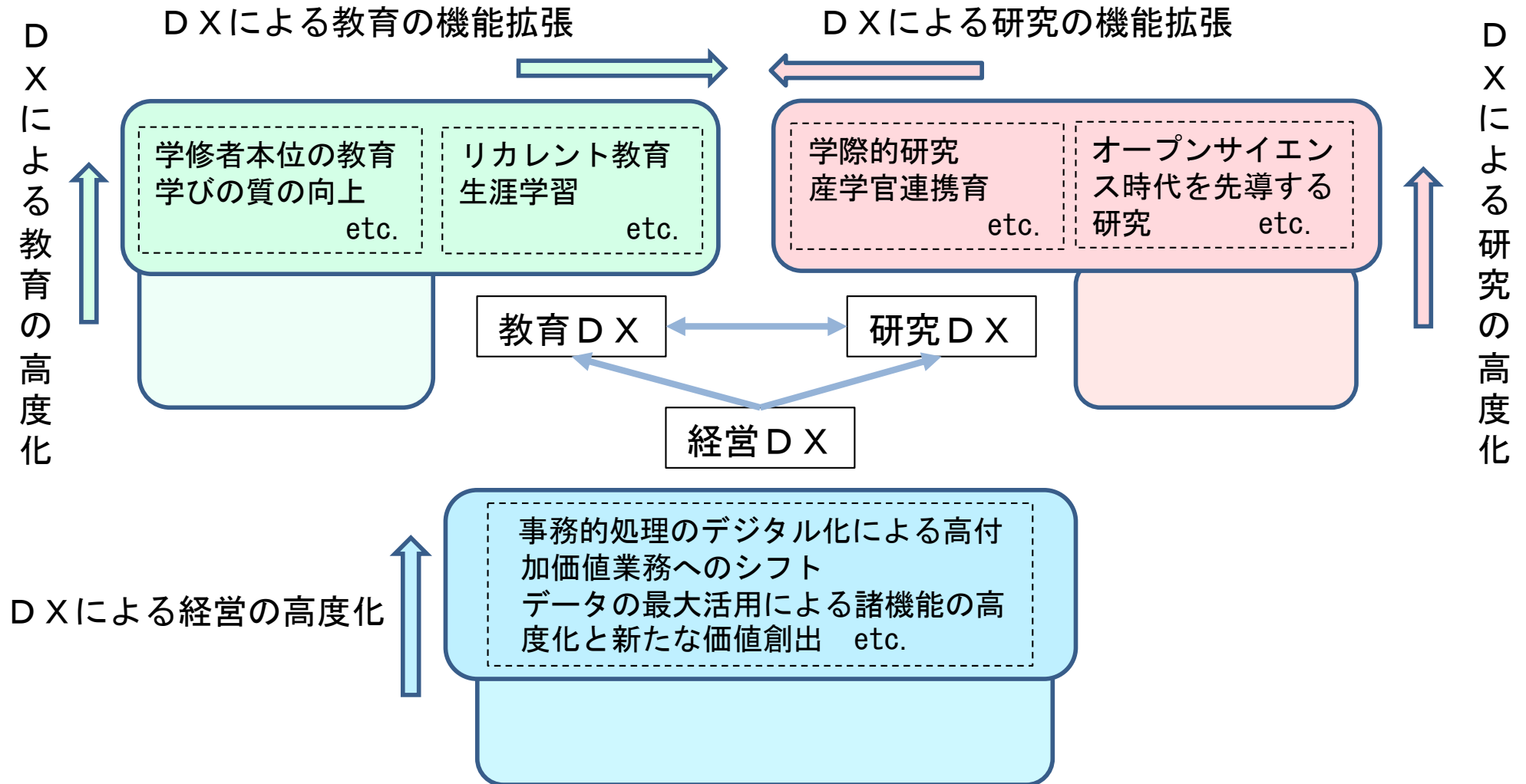
「社会全体のデジタル化や世界的なオープンサイエンスの潮流を捉えた研究そのもののDXを通じて、より付加価値の高い研究成果を創出し、我が国が存在感を発揮することを目指す」

➤ 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

大学におけるDXの目的と構造

吉武博通「DXが大学に問いかけるもの」『カレッジマネジメント』 No.229,2021.7-8より



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は組織にとってもそこで働く個人にとっても最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

坂村健 『DXとは何か～意識改革からニューノーマルへ』 KADOKAWA, 2021より

- ✓ 重要なのは、これが「構造改革」という意味を本質的に持っているということで、そうでなければDXではないと考えた方がいい。
 - ✓ サービスの向上と低コスト化を両立させるような、高いレベルでの効率化の実現にDXが求められている。
 - ✓ 全部ではないにしろ、自社内にコンピュータがわかる人間を育てることはDXでは必要だ。そういう努力をしないので日本ではDXがうまく進まないという言い方もできる。
(米国では社内でICT開発できる企業が50%、日本は10%未満。行政分野でも、IT部門の職員比率はシンガポールが7%、ニューヨーク・パリは1%程度に対して、東京は0.3%)
 - ✓ DXでは、自社ビジネスをよく知り、デジタル技術を知り、さらに社内改革の旗振り役という大任が求められることになる。
 - ✓ イノベーションに大事なものは、技術力でもマーケティング力でもない。やり方を変える「勇気」だ。
 - ✓ 自分たちが「クローズでちゃんとやっているから」という意識が強く「チェックされたくない」という意識もあり、日本の組織はクローズ志向が強い。
- ※ 坂村健氏が学部長を務める東洋大学情報連携学部(INIAD)は「文・芸・理」の力、つながる力、情報連携学へ、をコンセプトに2017年に新設された学部で、紙資料は基本排除、教授会も最長30分と、設立当初よりDXを追求。

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

リーダーシップについて考える

- 力(パワー)とリーダーシップ ~ スティーブン P.ロビンズ(高木晴夫訳)『組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社,2009より
 - 力の源泉 公式の力(強制力、報酬力、正統権力、情報力)
 - 個人的な力(専門力、同一化による力、カリスマ性)
 - リーダーシップ 集団に目標達成を促すよう影響を与える能力
- リーダーシップは管理者だけに求められるものではない
- 公式組織においても、コミュニティや家庭においても、他者に影響を与え、行動を促す機会は誰にでも無数にある
- リーダーシップ理論の発展
 - 1)特性理論
 - 2)行動理論
 - 3)条件適合理論(コンティンジェンシー理論)
 - 4)多様なリーダーシップ理論

【参考文献】

金井壽宏(2005)『リーダーシップ入門』日経文庫

条件適合(コンティンジェンシー)理論 ~ フィードラー理論とパス・ゴール理論

➤ フィードラー理論

- ・リーダーとメンバーの関係が良好で、
 - ・タスクが高度に構築されており、
 - ・職位パワーが強いほど、
- そのリーダーの持つ支配力や影響力は大きい

部下から尊敬・信頼され、部下が行うべき業務が具体的かつ明確で、部下に対する職務上の裁量が大きい場合

➤ パス・ゴール理論

4つのリーダーシップ行動

- ・指示型リーダー
- ・支援型リーダー
- ・参加型リーダー
- ・達成志向型リーダー

従業員あるいは業務環境に欠けているものをリーダーが補完する場合には、従業員の業績と満足は上昇する可能性が高い

信頼とリーダーシップ

- ・信頼とは、相手が言葉や行動、あるいは決断を通して、日和見的な行動をしないであろうという前向きな期待を指す。
- ・信頼という概念の根底にある主要な要因は、誠実性、能力、一貫性、忠誠心、開放性
- ・どのようにして信頼を築くか
開放的である、公正である、感情を言葉に表す、真実を話す、一貫性を示す、約束を果たす、秘密を守る、能力を示す

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

ジェームズ・M・クーゼス、バリー・Z・ポズナー著、関美和訳(2014)
『リーダーシップ・チャレンジ』海と月社 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。
- 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。

Daniel Goleman, “What Makes a Leader” *Harvard Business Review*, June 1996.
邦訳「心の知能指数『EQ』のトレーニング法」『EQを鍛える』ダイヤモンド社、2005年に収録

- 優れたマネジャーたちは、リーダーシップスタイルが一人ひとり違うといえる。(中略)しかも、状況が異なると、必要とされるリーダーシップの形が違ってくるのである。
- 個人の能力を、「仕事の技術」、「知的能力」(IQのような能力)、心の知能指数(emotional intelligence)と呼ばれる「EQに当たる能力」の3つのカテゴリーに分類して、業績との関係进行分析。
- たしかに、知性は高業績の原動力になっていた。とりわけ大局的なビジョンや高業績を提示できる能力が重要な役割を果たしていた。ところが、仕事の技術、IQ、EQが高業績に及ぼす影響を比べてみたところ、企業のどの階層でも、EQが他の二倍もの影響力を与えていた。
- 経営幹部の場合、地位が高くなるほど、EQが優れたリーダーシップを決定付けていた。
- 優れたリーダー能力を備えた人と、平均的なリーダー能力しかない人を比較してみると、能力差の九割近くはEQによるものだった。
- 重要なのは、やり方次第ではEQを向上させることができることである。

職場におけるEQの5つの因子

Daniel Goleman, "What Makes a Leader" *Harvard Business Review*, June 1996.
 (邦訳「心の知能指数『EQ』のトレーニング法」『EQを鍛える』ダイヤモンド社、2005年に収録)より

	定 義	特 性
自己認識	<ul style="list-style-type: none"> ● 自分の気分、感情、欲動と、これらが他者に与える影響を認識し、理解する能力 	<ul style="list-style-type: none"> ● 自信がある ● 現実的な自己評価ができる ● 自分を笑い飛ばすことのできるユーモアがある
自己統制	<ul style="list-style-type: none"> ● 破壊的な衝動や気分をコントロールする、あるいは方向転換する能力 ● 行動する前に考えるため、慎重に判断する性向 	<ul style="list-style-type: none"> ● 信頼できる、一貫性がある ● 不確実なことにも対応できる ● 変化に対して柔軟
モチベーション (動機付け)	<ul style="list-style-type: none"> ● 金銭や地位以上の何かを目的に、仕事をしようとする情熱 ● 精力的に粘り強く目標に到達しようとする性向 	<ul style="list-style-type: none"> ● 強い達成意欲がある ● 失敗に直面した時にも楽観的でいられる
共感	<ul style="list-style-type: none"> ● 他者の感情の構造を理解する能力 ● 他者の感情的な反応を受けて他者に対処する技能 	<ul style="list-style-type: none"> ● 優れた人材を育て、つなぎとめておける ● 異文化に対して配慮がある ● 顧客へのサービス精神がある
ソーシャルスキル	<ul style="list-style-type: none"> ● 人間関係のマネジメントとネットワーク構築に長けていること ● 合意点を見出し、調和を築く能力 	<ul style="list-style-type: none"> ● 変化をリードできる ● 説得力がある ● チームを構築し、引っ張っていける

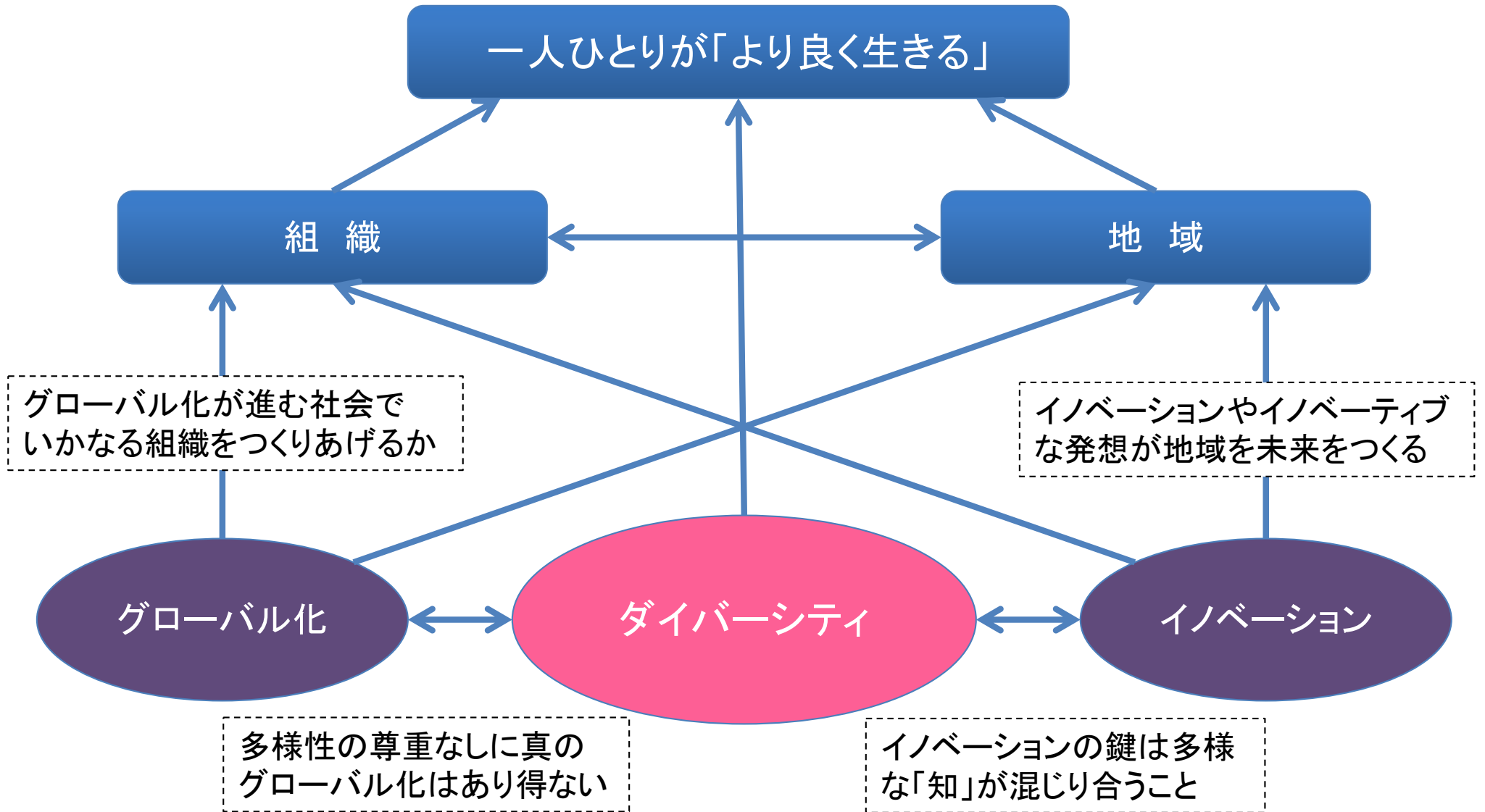
John L. Hennessy, *LEADING MATTERS Lessons from My Journey*

(Stanford University Press, 2018)

邦訳: ジョン・L・ヘネシー (瀧口範子訳) 『スタンフォード大学名誉学長が教える
本物のリーダーが大切にすること』ダイヤモンド社, 2020

1. 謙虚さ ~ リーダーシップの基本となるもの
2. 真正であることと信頼 ~ リーダーシップに欠かせない本質的な要素
3. 奉仕としてのリーダーシップ ~ 誰が誰のために仕えるのかを知る
4. 共感 ~ リーダーと組織を形づくるもの
5. 勇気 ~ 組織とコミュニティのために戦う
6. コラボレーションとチームワーク ~ 何事もひとりではできない
すべてのチームメンバーは「対等」である
7. イノベーション ~ 産業やアカデミアを成功に導くカギ
8. 知的好奇心 ~ 生涯学習者となることは、なぜ重要か
「重要なポジション」にあっても学びを止めてはいけない
9. ストーリーを語る ~ ビジョンを伝えるために
10. レガシーとは ~ 後世に残せるもの

相互尊重と多様性重視の社会・組織づくりに向けて



山口一男「労働生産性と男女共同参画—なぜ日本企業はダメなのか、女性人材活用を有効にするために企業は何をすべきか、国は何をすべきか」

RIETI Discussion Paper Series 11-J-069,2011年より

- ✓ 男女共同参画度はOECD諸国において1人当たりのGDPとは有意に結びついていないが、1時間当たりのGDPと有意に関連し、これは女性の人材活用には時間当たりの生産性の重視が重要であることを示唆する。
- ✓ WLB(work-life balance)の取り組みが進んでおり、かつ女性社員の能力発揮を男性と同様に重視するという特質を持つ日本企業は時間当たりの生産性・競争力が大きいですが、未だそのような企業は極めて少ない。
- ✓ 男性正社員の場合と異なり企業の女性正社員の生産性・競争力への貢献はその学歴構成に全く依存せず、平均的には日本企業は高学歴女性の人材活用に失敗している。
- ✓ しかし正社員の女性割合を一定とすると管理職の女性割合が大きい企業ほど、つまり女性社員の管理職昇進機会が大きい企業ほど、時間当たりの生産性・競争力は増加する傾向が見られる。
- ✓ 管理職の女性割合の高い企業ほど、女性正社員の高学歴化が企業の時間当たりの生産性・競争力を生み出す傾向も見られる。しかしわが国で管理職の女性割合は未だ極めて小さい。

荻谷剛彦(2017)『オックスフォードからの警鐘』中公新書ラクレ より

- 英米の大学に身を置いて、改めて実感されるのは大学の歴史の違いです。(中略)実は、イギリスでもアメリカでも、大学のほうが近代国家よりも先に成立しているのです。
- 古い歴史と実績を持つ大学ほど、それを維持するために猛烈な勢いで自己改革を進めています。
- 充実した教育環境は、つくり上げるのも維持するのも容易ではありません。大局を見据えた制度設計、世界中にアンテナを張りめぐらせた人材集め、そしてそれを支える莫大な資金が必要となるからです。大学内部でも資本の配分をめぐって厳しい争いがあります。しかし、そうした競争も、究極的には大学を強くするため、そして国際的にも優れた人材を集め、先端的な研究を前に進めることにつながっているのです。
- 日本の大学(とくに文系)は、トップレベルの大学といえども幸か不幸かこうしたグローバルな競争にはさらされていません。日本語の壁に守られているため、外国の大学と競争する必要がなかったのです。そのために、先に述べたように、せっかく質の高い学生を入学させても、大学の教育力が問われないまま、世界の潮流から無縁でいられたのです。
- このゲームでは絶対的に不利な立場に置かれる事情を知りつつ、意図的に外部の参照点を利用し、「外来の脅威」として改革をあおっているのだとすれば、改革が混迷や迷走を生み出すのは当然である。
- 日本の大学の内部に参照点をつくり出すこと、それを支点に自らの問題点を顧みるための準拠枠をつくり替えることが不可欠だろう。

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。

参考文献

- 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
- 苅谷剛彦『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
-
- 金井壽宏『リーダーシップ入門』日経文庫, 2005
- 野田智義・金井壽宏『リーダーシップの旅 見えないものを見る』光文社新書, 2007
- ウォレン・ベニス（伊東奈美子訳）『リーダーになる』海と月社, 2008
- 野村浩子『女性リーダーが生まれるとき』光文社新書, 2020
-
- 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, Nov. -Dec. 2019
- 吉武博通「戦略の創出と実行について考える」『カレッジマネジメント』
No. 231, Jan. -Mar. 2022