

平成28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～



筑波大学
University of Tsukuba

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
- 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GL
- 2000年 光製鐵所総務部長
- 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
- ～ 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
～ ビジネスは「信頼」
～ 経済合理性と従業員・地域の幸福の両立
～ 「会社とは何か」、「総務は会社の良心」
～ 方向と考え方を示す、任せる、育てる
～ 守るべきを守り、変えるべきを変える
～ 「大学は多様」
～ 大学は「面白さを知る力」を育む場

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、東京都地方独立行政法人評価委員、
大学改革支援・学位授与機構客員教授、私立大学の理事・評価委員など

講義内容

1. 経済の視点から世界と日本の課題を考える
2. 大学への期待・要請、ガバナンス改革、大学教育改革
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

「経済」の視点からの課題（世界）

- グローバリゼーション（人・物・サービス・資金・情報の動きが地球規模で活発化）
- 技術革新の加速
- とりわけ、IT（情報技術）の急速な発達は、働き方やビジネスを大きく変えつつある
例えば、IoT（Internet of Things）、IBM Watson（Cognitive Computing）
- 新興国の急速な成長、米・欧・日の連携を中心に形成された世界経済の大転換
 - ・新興国とは、BRICs（ブラジル・ロシア・インド・中国）、VISTA etc.
 - ・日本と中国の名目GDP推移（暦年、単位：10億ドル、カッコ内は世界に占める比率）

	1995	2000	2005	2009	2010	2011	2012	2013
日 本	5,348 (17.2)	4,730 (14.1)	4,578 (9.7)	5,044 (8.4)	5,510 (8.4)	5,913 (8.1)	5,926 (8.0)	4,920 (6.5)
中 国	728 (2.3)	1,198 (3.6)	2,258 (4.8)	4,991 (8.3)	5,930 (9.0)	7,323 (10.0)	8,232 (11.1)	9,181 (12.1)

- 世界的に高止まりする若年失業率～2013年 12.6%（中東28.3%,北アフリカ23.7%）
- 資源問題（食糧、水、エネルギー、原料等）、地球環境問題

「経済」の視点からの課題（日本）

➤ 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

➤ 名目GDP、一人当たり名目GDP、雇用者所得

	1995年度	2000年度	2005年度	2010年度	2013年度
名目GDP	504.6	510.8	505.3	480.2	483.1兆円
一人当たり 名目GDP	42,642 (3位)	37,295 (4位)	35,835 (16位)	43,038 (14位)	38,644ドル (19位)
雇用者報酬	270.2	269.2	254.1	244.0	248.3兆円

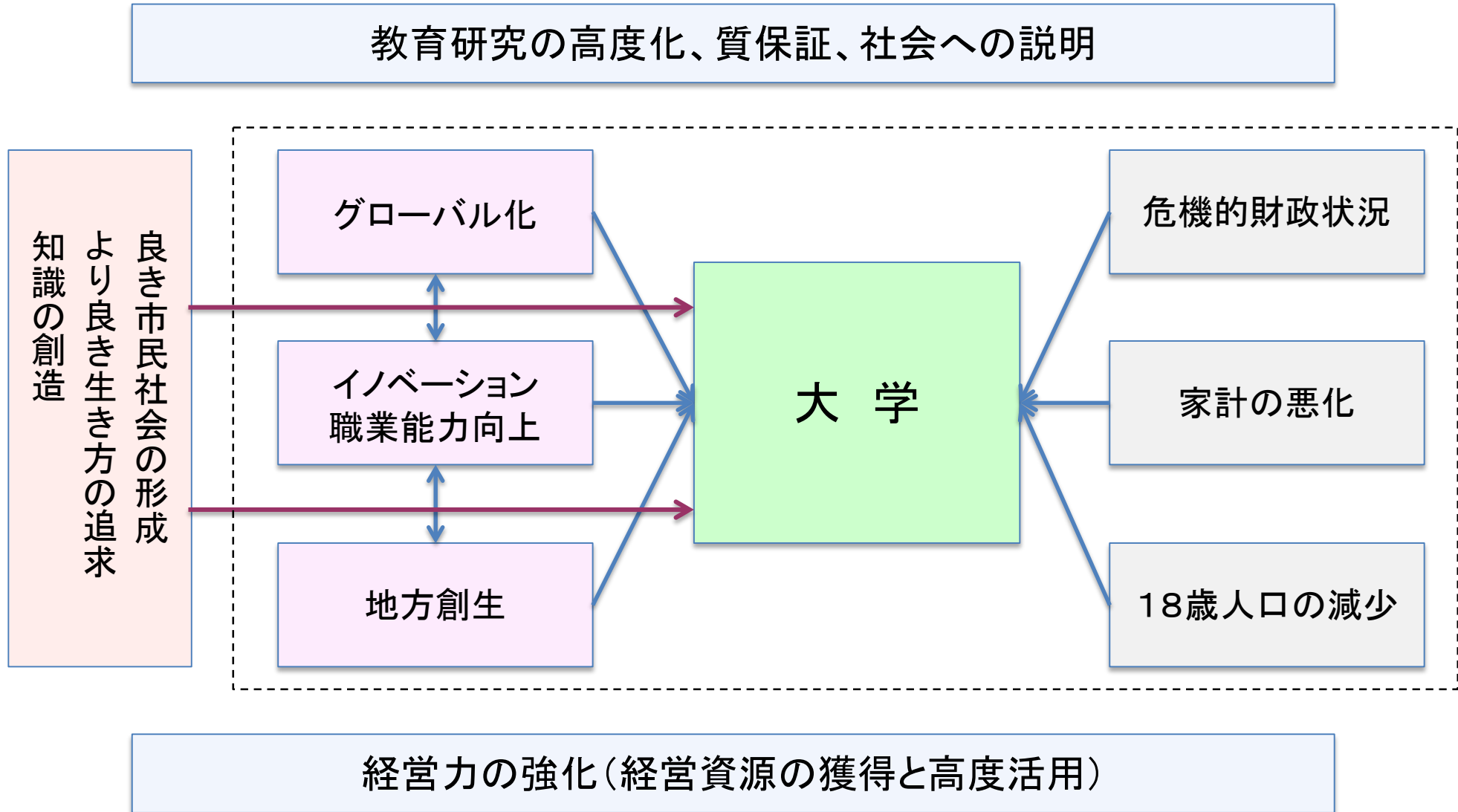
➤ 子どもの貧困率 16.3%（6人に1人が貧困状況）～厚労省最新データ(2012年)

貧困ライン：親子2人世帯では年間約173万円、4人世帯では約244万円

➤ トヨタ自動車の生産・販売台数（2014年度見通し～2015.2時点同社公表）

生産：国内315，海外580，計895万台 販売：国内145，海外765，計910万台

現在の大学を取り巻く状況(構図)



2013.5.28 教育再生実行会議(第三次提言)
『これからの大学教育等の在り方について』より

1. グローバル化に対応した教育環境づくりを進める。
2. 社会を牽引するイノベーション創出のための教育・研究環境作りを進める。
3. 学生を鍛え上げ社会に送り出す教育機能を強化する。
4. 大学等における社会人の学び直し機能を強化する。
5. 大学のガバナンス改革、財政基盤の確立により経営基盤を強化する。

上記に述べた提言の実現は、各大学が学内で意思決定し、改革に踏み出すかどうかにかかっています。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とともに、改革を進める大学には官民が財政面の支援をしっかりと行うことにより、経営基盤を強化する必要があります。

大学のガバナンス改革の目的

2014.2.12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

2014.2.12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

2015.6.8 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。

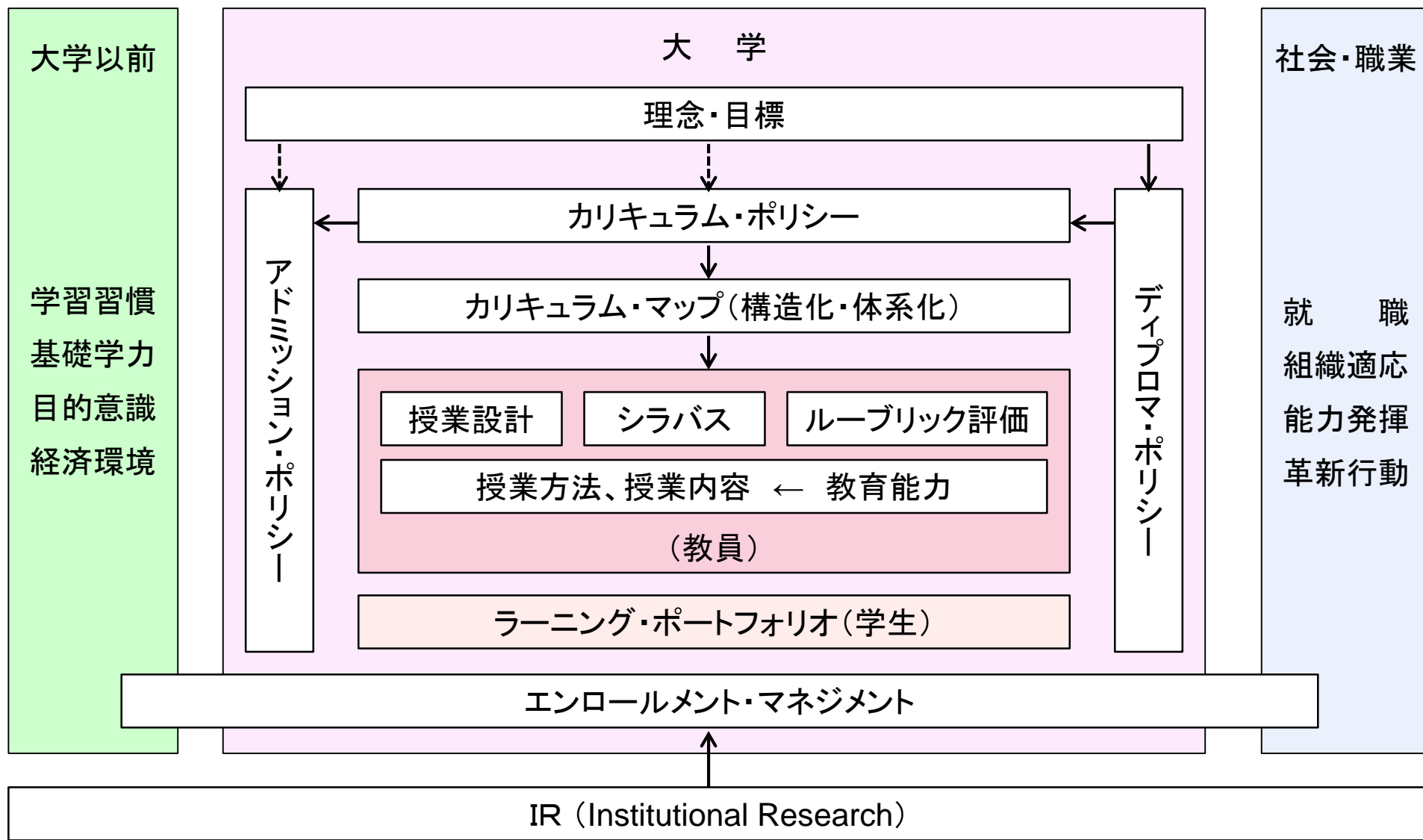
②「事務組織」の見直しについて

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。

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、時々々の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

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)

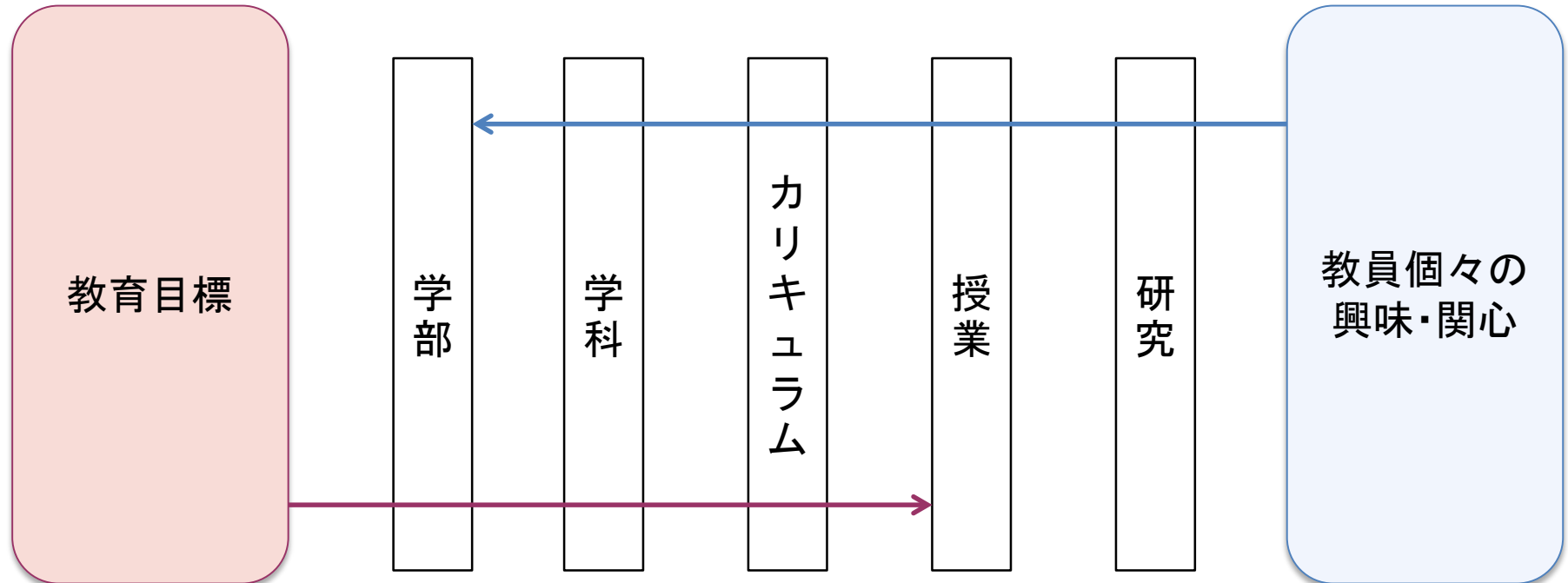
第2 高等教育改革の基本構想

- 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



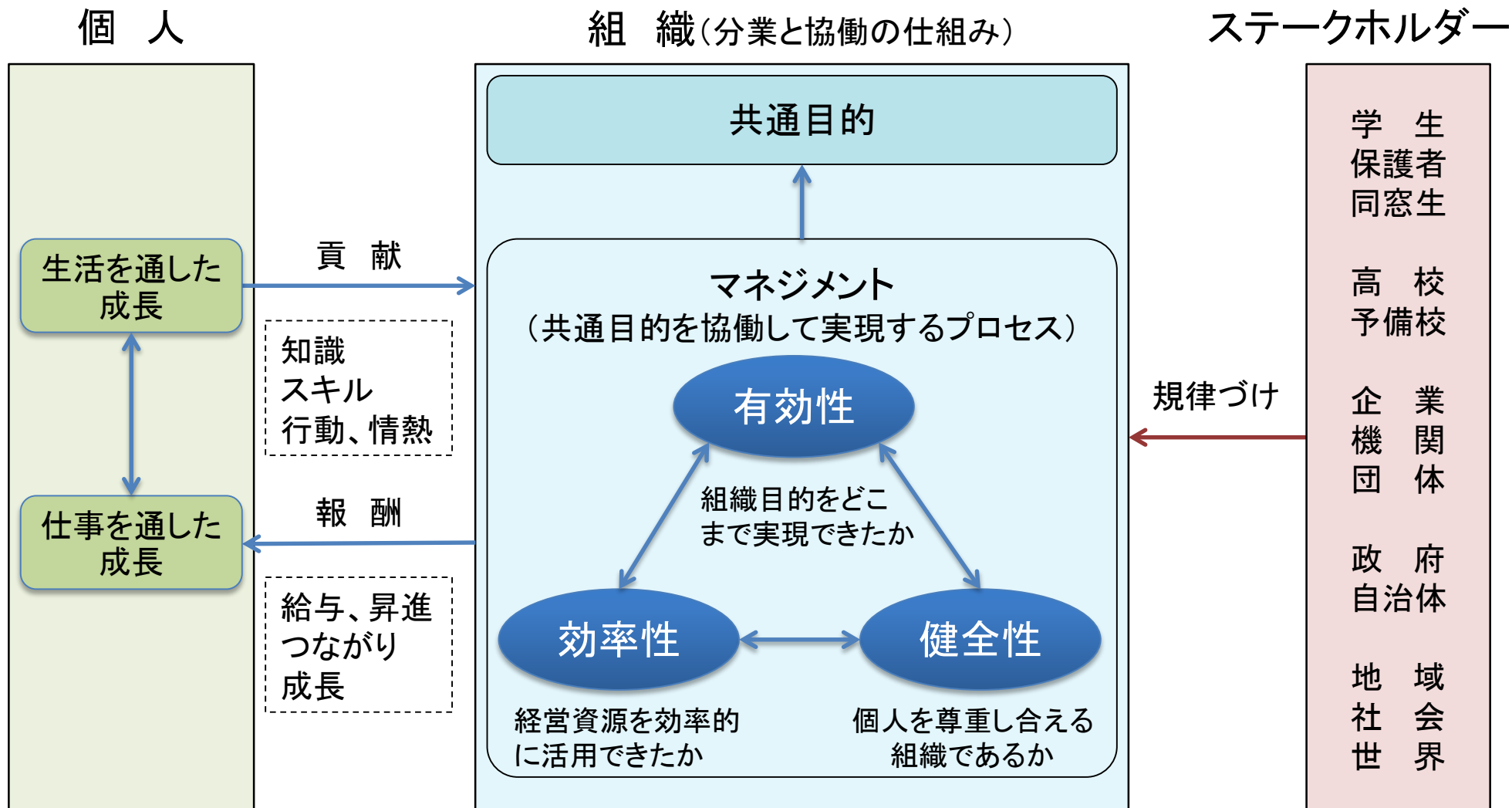
- 両方向の矢印を如何に両立させるか
- 教育目標のあり方
- 教員個々の興味・関心、研究のあり方、大学院における研究者養成

バーナードとサイモンの理論を通して「組織とは何か」を考える

- バーナード(Chester I.Barnard)による組織(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)が考える「正しい意思決定のための心理的環境」の確保の方法
 - 1) 分業の体系化
 - 2) 標準的運営手続きの確立
 - 3) 権限体系の整備と階層組織の使用
 - 4) コミュニケーション経路の特定
 - 5) 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】

- 組織及び職位に位置付ける機能、権限、責任の明確化
- 意思決定プロセスの明確化
- コミュニケーションの密度を高める仕組み
- 業務の標準化とICTの高度利用
- 持続的な改善を促進する仕掛け

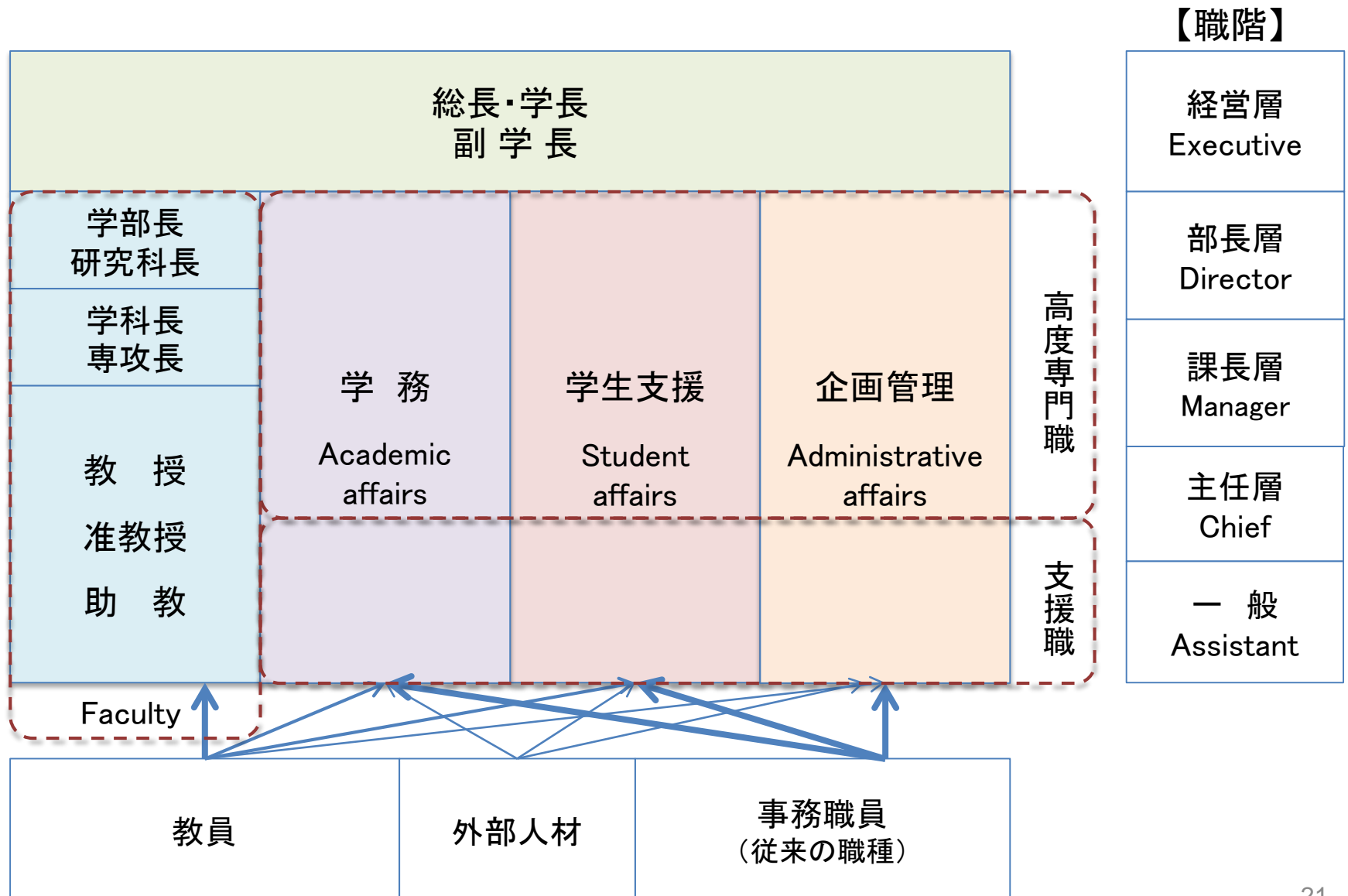
【人事管理の確立】

- 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

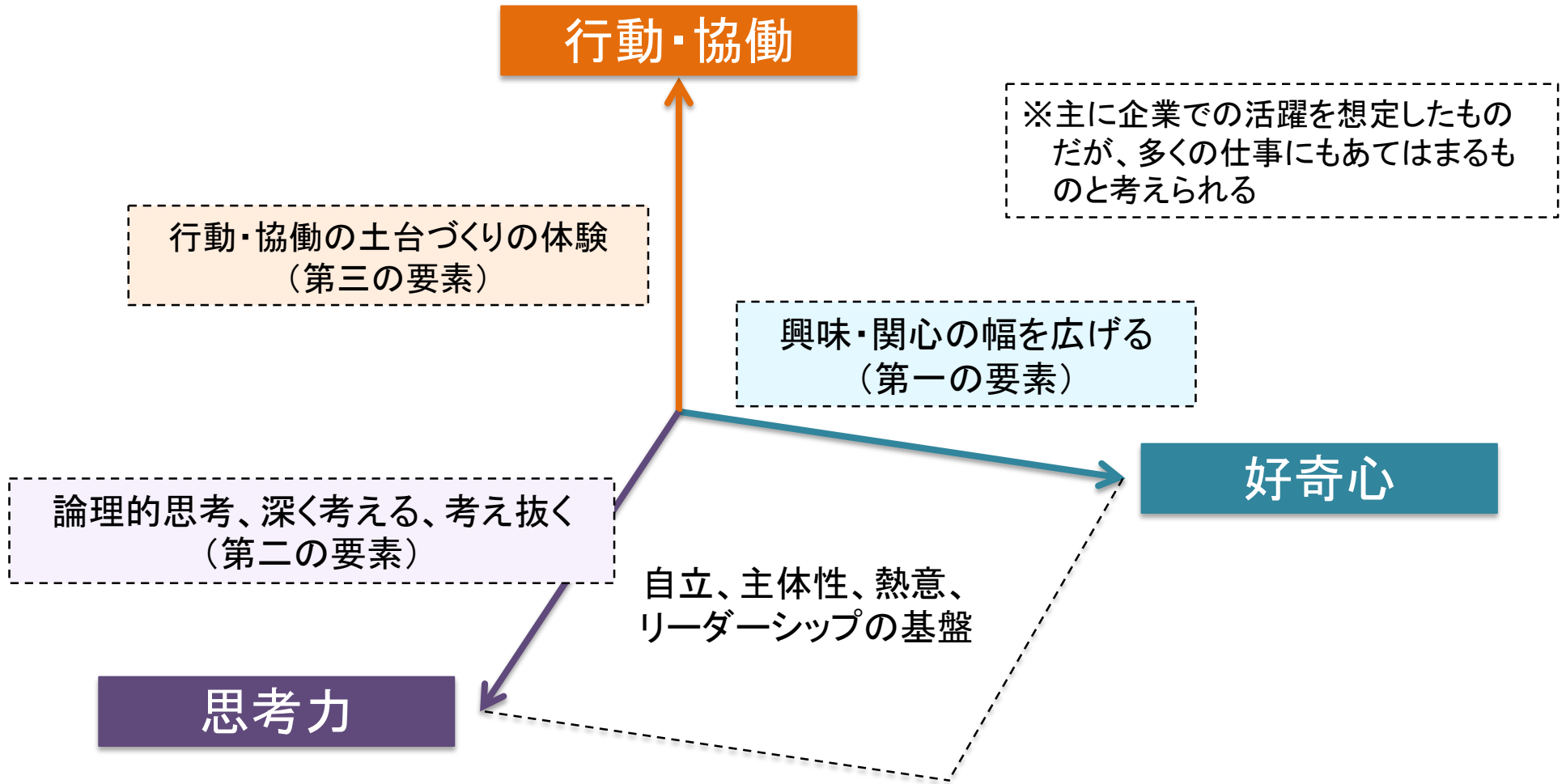
女性活躍を推進しつつ、より広範な枠組みであるダイバーシティへ

- 「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

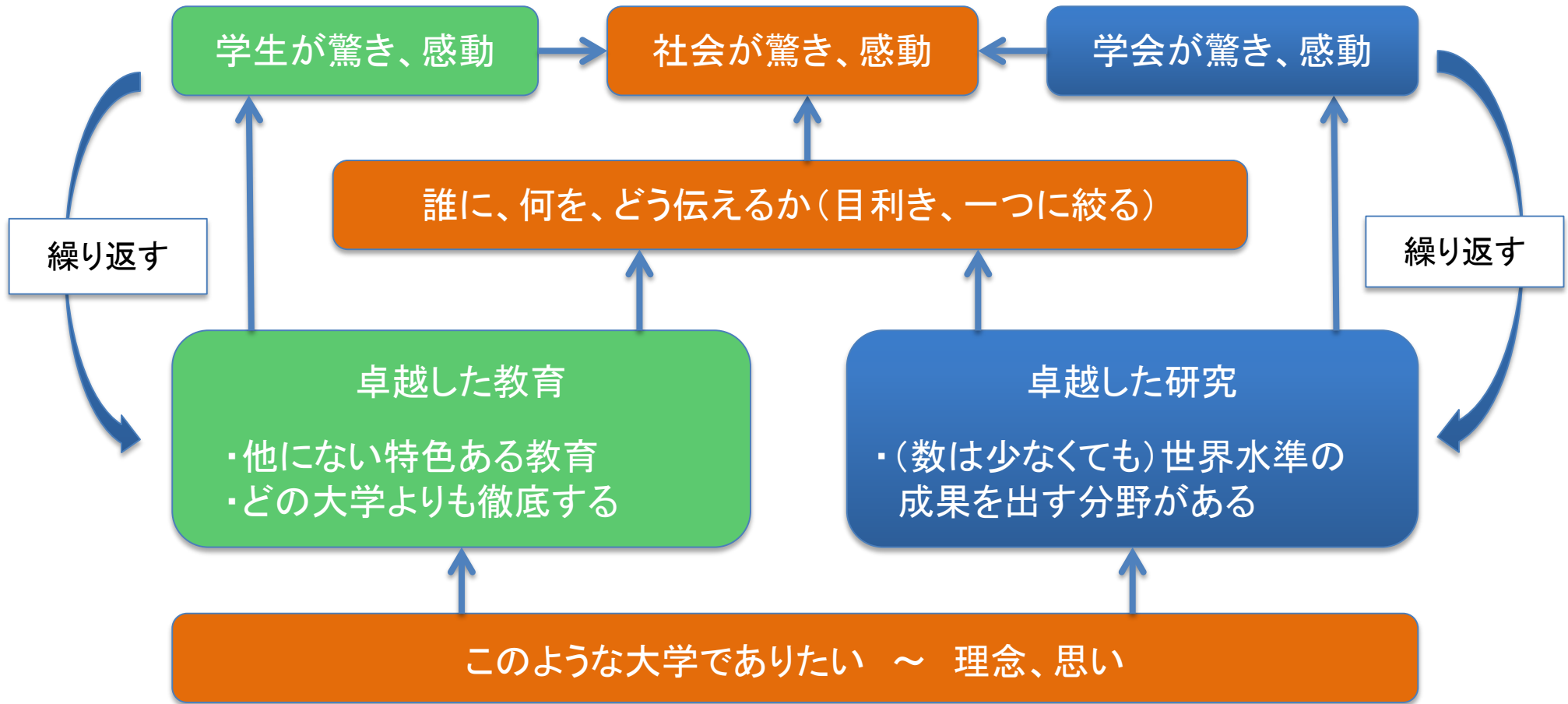
学生がLGBTサークルを結成する大学も増えつつある。早稲田大学では、LGBT学生が困難や差別を受けることなく学生生活を送れる大学づくりを目指した「LGBT学生センターをつくる」が学生コンペで総長賞を受賞している。また、国際基督教大学は日英両言語の「LGBT学生生活ガイドin ICU」を作成し、トランスジェンダーやGID（性同一性障がい）等性的マイノリティとされる学生の支援に取り組んでいる。

（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)