

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・筑波大学

吉武 博通

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

講義の内容

1. 大学を取り巻く環境
2. 高等教育に関する政策動向
3. 大学教育改革の課題
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. 大学職員に期待される役割、求められる能力、育成の在り方
6. 大学におけるブランド構築
7. ケーススタディ
8. 組織と個人、働き方改革
9. 四六答申から学ぶ

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 ~ 部下は上司に仕事ぶりを見てもらいたい
総務部総務課組織掛 ~ 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
- 1991年 総務部組織室長 } ~ 「会社とは何か」、「総務は会社の良心」
- 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、東北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、企業研究会評議委員 他

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（トヨタ自動車の生産・販売台数（2016/4～17.3実績）を例に）
生産：国内3,188, 海外5,891, 計9,079千台 販売：国内1,636, 海外7,662, 計9,298千台
- SDGs (Sustainable Development Goals＝持続可能な開発目標)
- 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
- 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
- 少子高齢化と社会保障給付費の増加
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
- 子どもの貧困率13.9%（7人に1人が貧困状況）
- 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

学力格差問題を考える

お茶の水女子大学(2014)「平成25年度全国学力・学習状況調査の結果を活用した
学力に影響を与える要因分析に関する調査研究」より

- 調査対象の保護者数は小学校15,000人弱、中学校約26,000人、学校数はそれぞれ400校強
- 家庭の社会経済的な状況をSES(Socio-Economics Status、世帯所得と父母の学歴を合成した指標)という指標で整理
- SESを4層に分けて正答率を比べる
- その結果は以下のとおり
 - 1) 同じSESの中では長時間勉強している子どもほど学力が高い
 - 2) もっとも低いSESで3時間以上勉強する子どもの平均点は、もっとも高いSESで全く勉強しない子どもたちの平均点を下回っている
 - 「SESがもっとも低い層の子どもたちがいくら勉強しても、もっとも高い層の全く勉強しない子どもたちに追いつけない」(前川喜平文部科学審議官(当時))
 - 「SESの効果は勉強時間という努力の効果に比べてずっと大きい」(耳塚寛明お茶の水女子大学教授)

上記内容は、前川喜平・耳塚寛明対談「学力格差にどう向き合うか」『中央公論』平成27年6月号の本文中から引用

高等教育に関する近年の政策動向

- 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」

高等教育を巡る直近の動向(2018年1月以降)

- 2018年1月 『高等教育における国立大学の将来像』国立大学協会
- 2018年3月 『第3期教育振興基本計画について(答申)』中央教育審議会
- 2018年4月 提言『未来を先導する私立大学の将来像』日本私立大学連盟
- 2018年5月 自由民主党教育再生実行本部高等教育改革部会提言
- 2018年6月 『私立大学の撤退・再編に関する意見』経済同友会
- 2018年6月 『今後の高等教育の将来像の提示に向けた中間まとめ』中教審大学分科会・将来構想部会合同会議
- 2018年6月 『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
- 2018年6月 『経済財政運営と改革の基本方針2018』閣議決定
- 2018年6月 『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

今後の高等教育の将来像の提示に向けた中間まとめ(案)

平成30年6月8日大学分科会・将来構想部会合同会議配布資料

➤ 2040年の姿

SDGs、Society5.0、第4次産業革命、人生100年時代、グローバル化、地方創生

➤ 2040年に向けた高等教育の課題と方向性

21世紀を生きるための「学び」をどう考えるか

初等中等教育からの接続と多様性をどう考えるか

高等教育の新たな役割をどう考えるか

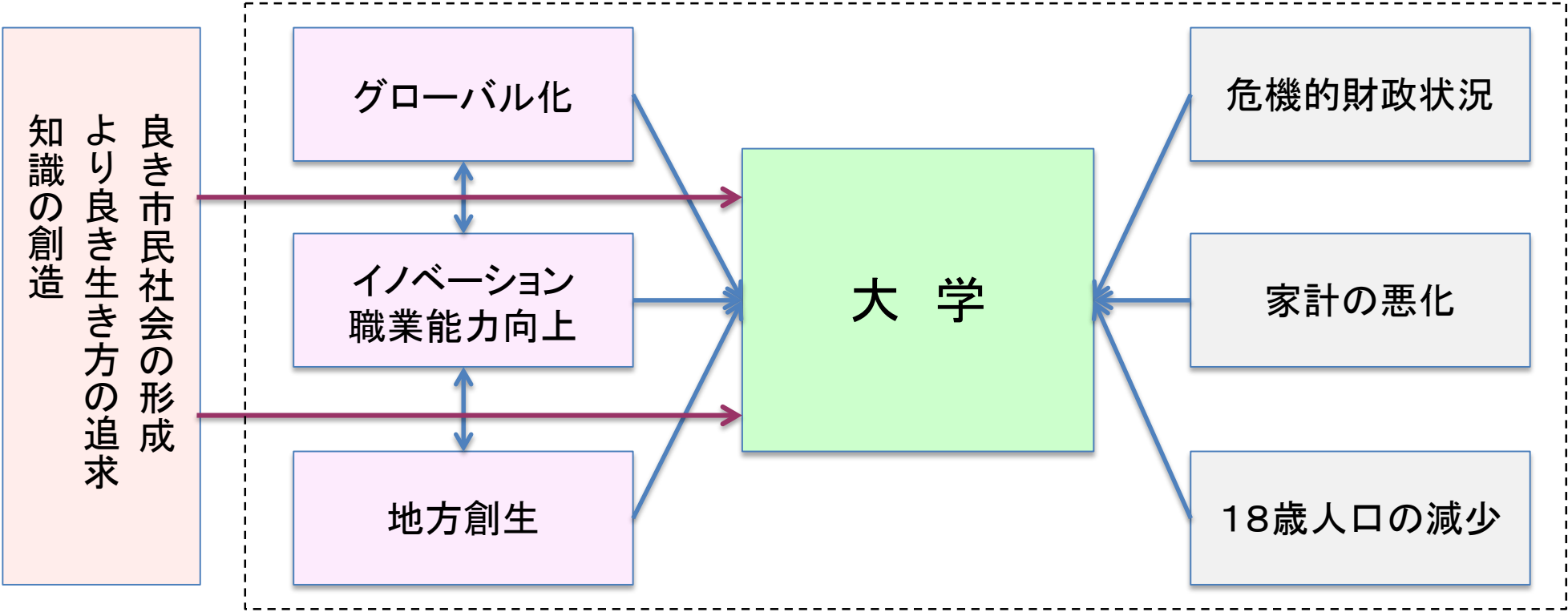
高等教育に対する社会からの関与・理解と支援をどう考えるか

2040年の18歳人口減にどう向き合うか

1. 社会の変化に対応できる人材とその成長の場となる高等教育
2. 高等教育機関の教育研究体制
3. 教育の質の保証と情報公表
4. 18歳人口の減少を踏まえた大学の規模や地域配置
5. 各高等教育機関の役割等
6. 答申に向けた検討課題 esp.教育費負担の在り方等

大学を取り巻く状況と課題認識

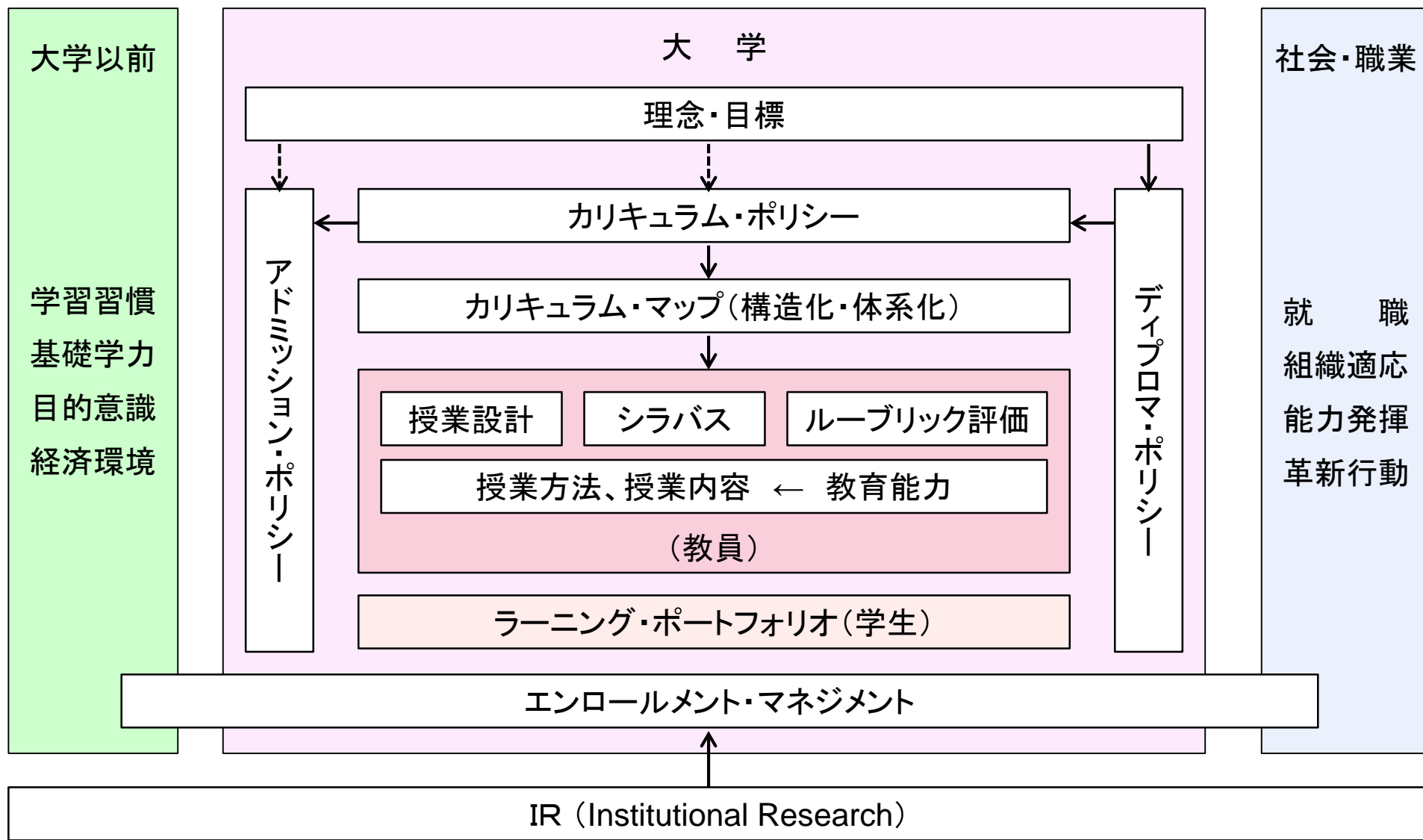
教育研究の高度化、質保証、社会への説明



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



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”は既に現実のものとなり、さらに2030年、2040年、、、

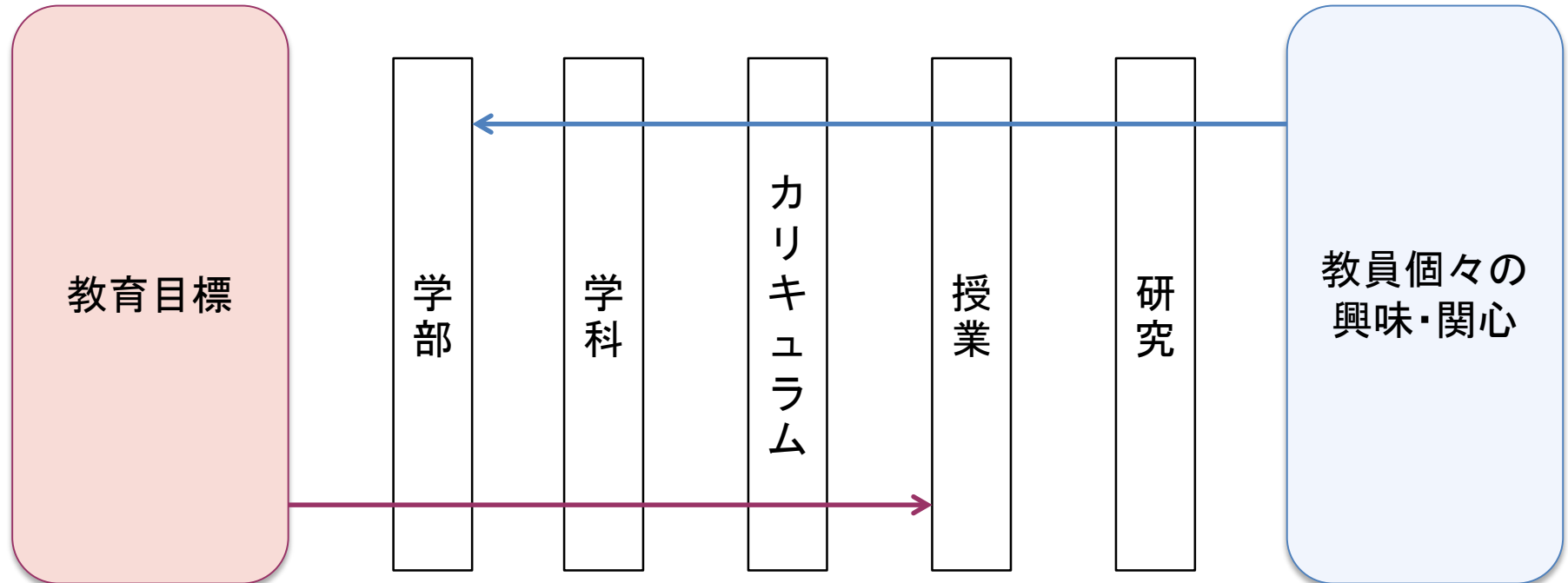


- ◆ 大学自身が、学生をはじめとするステークホルダーと社会に向き合い、五感で真のニーズを感じ取り、未来を洞察し、自らの立ち位置と将来像を構想することが大切。
- ◆ 教員個々の興味・関心を基礎にしつつも、“組織としての教育力”を確立することが不可欠
- ◆ そのためにも、職員一人ひとりが感度を高め、経営と教学の両面で主体的かつ能動的に想像力と創造性を発揮して、大学の未来を拓く役割を担っていかなければならない。

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

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

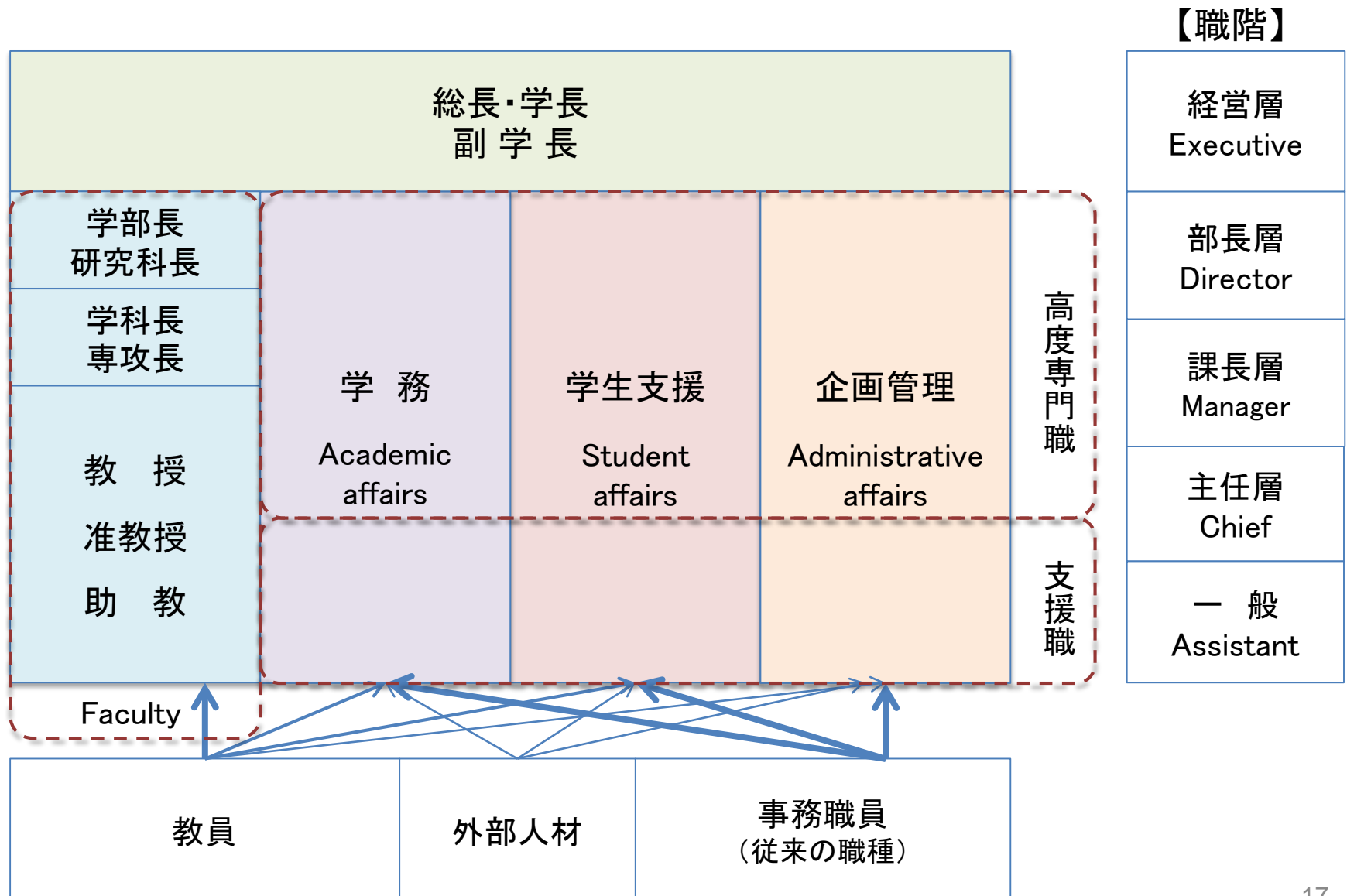
【共有する価値・重視すべき考え】～ 作文で終わらせずに、定着させることが大切

- 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

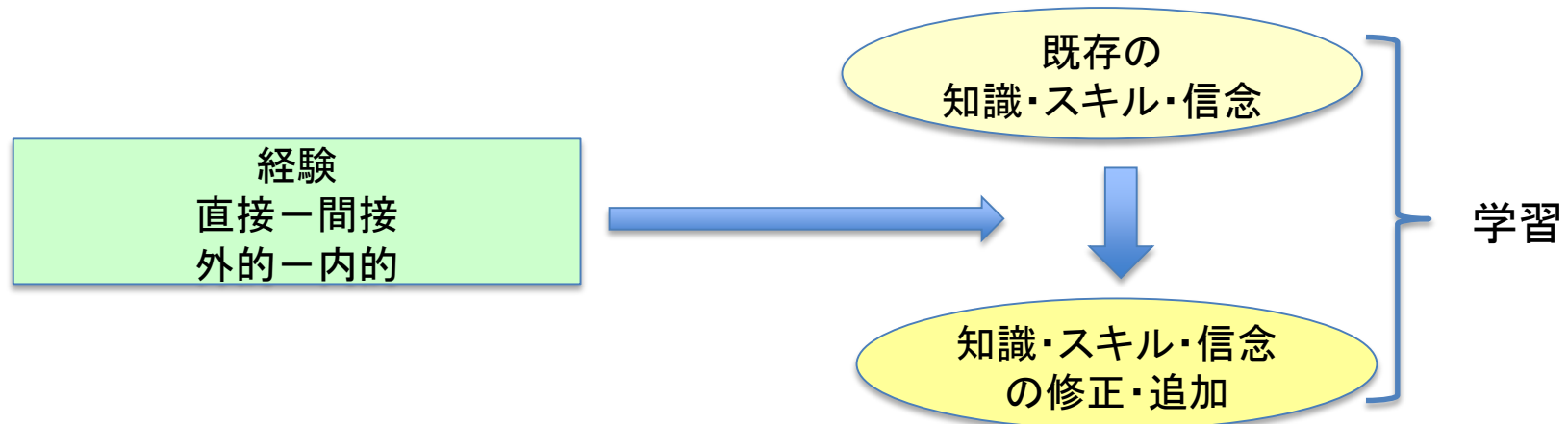
知識が多くの人によって共有された社会的な事実であるのに対し、信念は個人としての理想や価値を含む主観的な特性を持つ(個人の態度や行動を方向づける高次の認知的要因)

➤ 経験

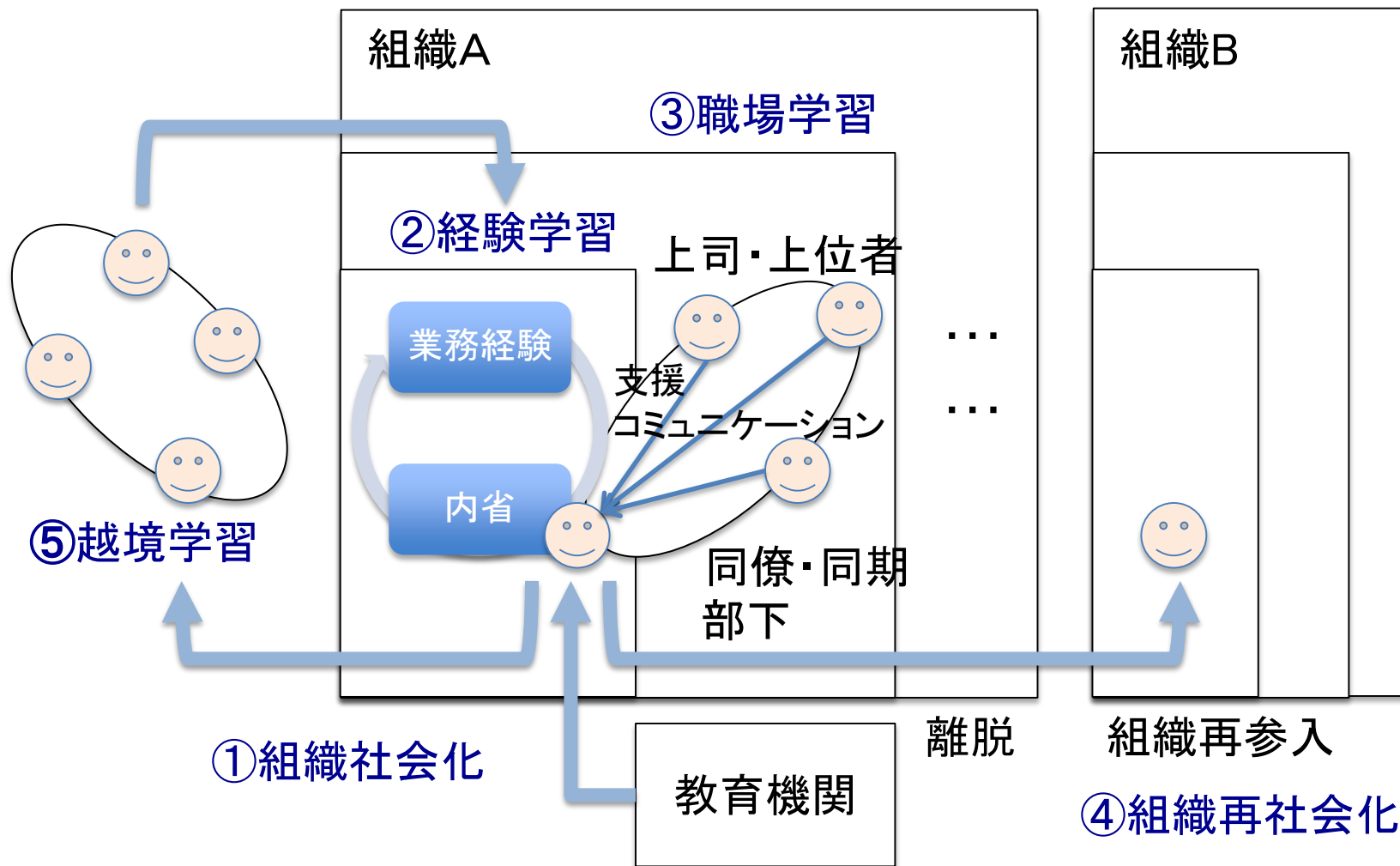
人間と外部環境との相互作用 ～ 直接経験と間接経験、外的経験と内的経験

➤ 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

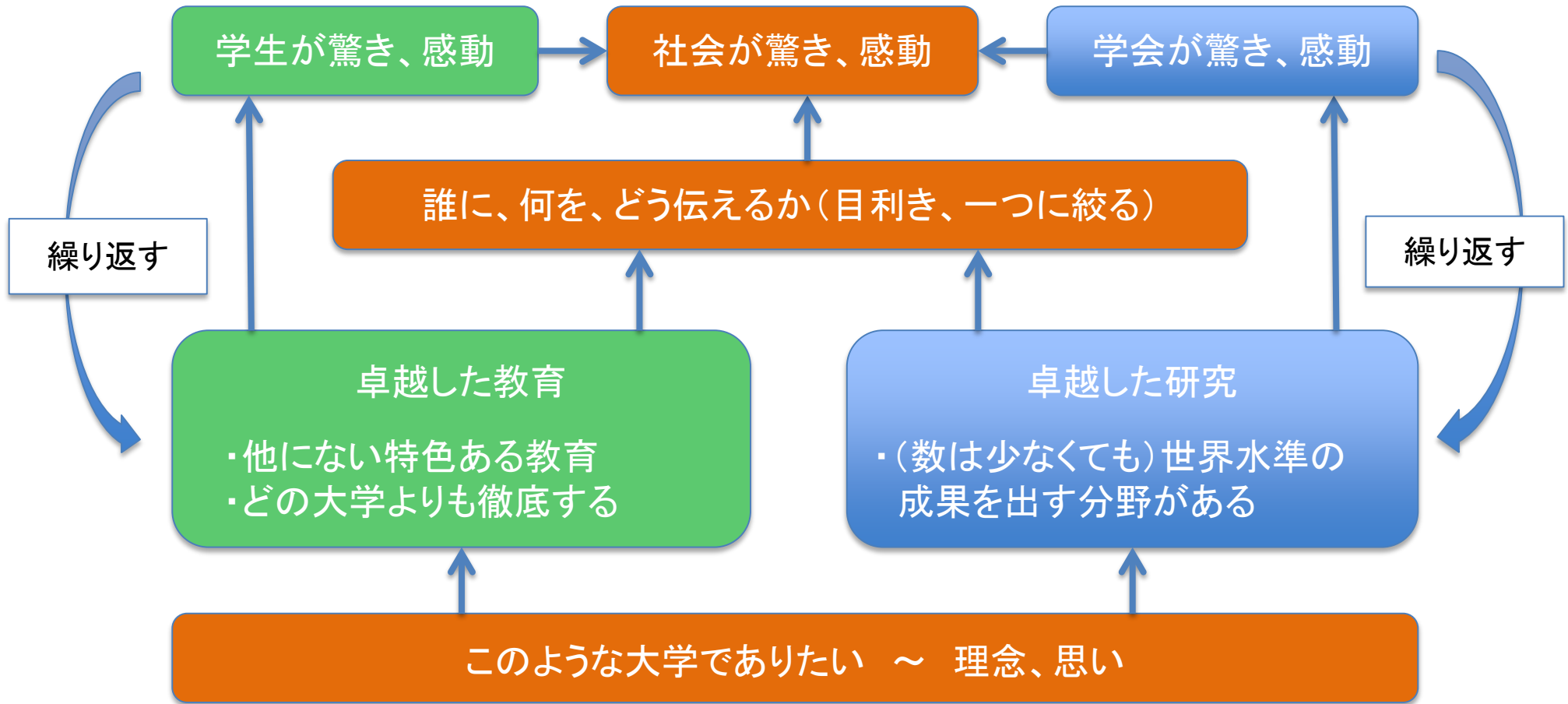
国内外の企業経営から学ぶ

- ◆ 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)

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)

島根県隠岐郡海士町の取り組み

山内道雄『離島発 生き残るための10の戦略』NHK出版2007年 より

- 其の1 あえて単独での道を選ぶ → ほんとうの利益が何かを見極める
- 其の2 民間の感覚と発想で危機に対する → ほんのちょっとした勇気を持つ
- 其の3 意思は言葉ではなく行動で示す→“言っていることとやっていることが同じ上司”になる
- 其の4 「守り」と「攻め」の両面作戦 → より大きな利益を得るために
- 其の5 「島をまるごとブランド化」戦略 → 自分の手の内にあるものを最大限に活用する
- 其の6 誰もができないと思ったことをやる → あえて高いハードルを設定する
- 其の7 人が変われば島は変わる → 刺激がなければ停滞してしまう
- 其の8 活性化の源は「交流」 → 周囲が勝手に動き出せば成功
- 其の9 答えは常に現場にある → 現場でしか見られないものを見落とすな
- 其の10 ハンディキャップをアドバンテージに → 角度を変えれば見えなかったものが見える

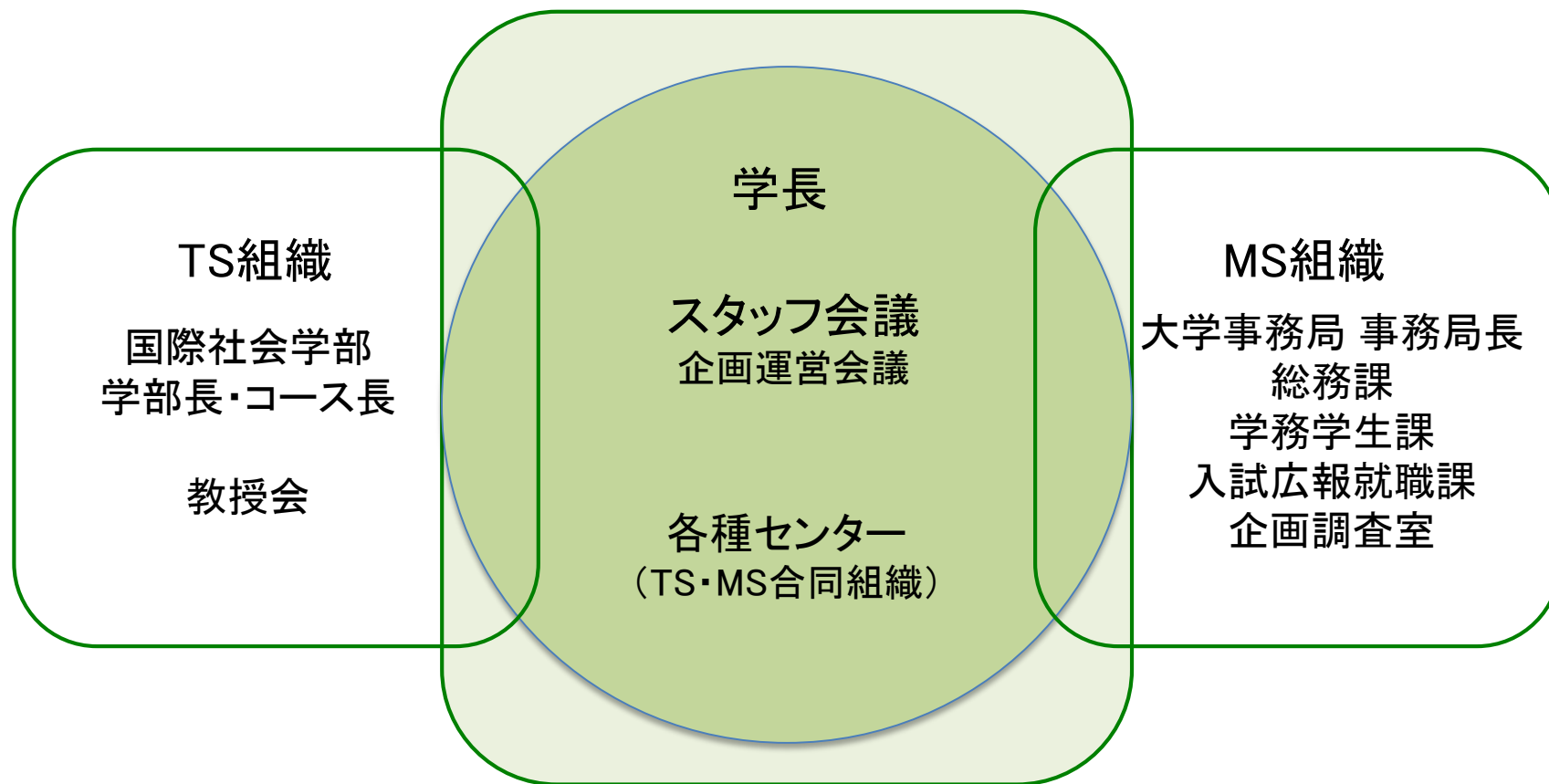
日本海の島根半島沖合約60Kmに浮かぶ隠岐諸島の中の一つ中ノ島を「海士町」といい1島1町の小さな島。(面積33.46km²、周囲89.1km) ~ 海士町ホームページより
人口は1ターン約300人を含めて約2,400人。後鳥羽上皇が配流されたことで有名。上皇は17年この島で過ごして生涯を閉じる。

大森昭生共愛学園前橋国際大学長「小さくても強い大学の創り方」より

『カレッジマネジメント』208/Jan.-Feb.2018

- 1888年設立の群馬県最古の私学、1999年に短期大学を改組して開学、1学部1学科
「地域からお預かりして、地域にお返しすをする」ことが使命の地方大学
- 「地元の高校生が来てくれないのに、全国から来てくれるわけがない」の一言がその後の方向性を決める
- 「KYOAI GROCAL PROJECT」(GGJ、AP、COC+に採択)
 - ① 地学一体で育む飛び立たないグローバル人材
 - ② 地学一体で取り組む地域人材育成と若者定着
 - ③ 学修成果の可視化による質保証とキャリアへの接続
- 取り組みを支える教職一体ガバナンスと教職協働
 - ① 定員回復のシナリオ～「コース制」と「資格特待生」
 - ② みんなが創る大学コミュニティ＝持続可能な文化づくり
 - ・ 「教職一体ガバナンス」、地域と大学が一つになる「地学一体」、学生と教職員の「学職一体」
 - ・ 「スタッフ会議」で最重要事項を議論 (Teaching Staff、Management Staff)
 - ・ 委員会制を採らず、教員と職員が同じ立場でフラットに参画するセンター・グループで運営 (長は職位や年齢に関わらずメンバーの互選で選ぶ)
 - ・ 学生も中心となって大学を創っていく＝「学生中心主義」

教職一体ガバナンス:教職員がフラットに参画する大学運営



出典:大森昭生共愛学園前橋国際大学長「小さくても強い大学の創り方」
『カレッジマネジメント』208/Jan.-Feb.2018, 17頁,図表2

大森昭生共愛学園前橋国際大学長「小さくても強い大学の創り方」より

『カレッジマネジメント』208/Jan.-Feb.2018

大森学長は、「おわりに一地方・小規模・新設をメリットに転換する覚悟」で、寄稿を以下のとおり締め括っている。(以下その全文)

私達には群馬県という、ターゲットであり、サポーターでもある明確な地域がある。小ささは、意思決定も、行動も早く、皆が一体となれる力を持っている。新しい大学は既存のあり方に囚われない発想がある。地方・小規模・新設は全てメリットなのだ。その転換のスイッチは「覚悟」にある。「誰のための大学か」という覚悟、「どのような使命を持つ大学か」という覚悟、「大学にはできないことがあることを知る」という覚悟。この地の学生達のために、地域の人材を育成するために、自分達にできないことは地域にお願いしてでも、学生を育てて行く。そのための大学のあり方を模索していく。小さな国立大学を目指しているのではない。私達は「大学」ではなく、「共愛学園前橋国際大学」なのである。

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

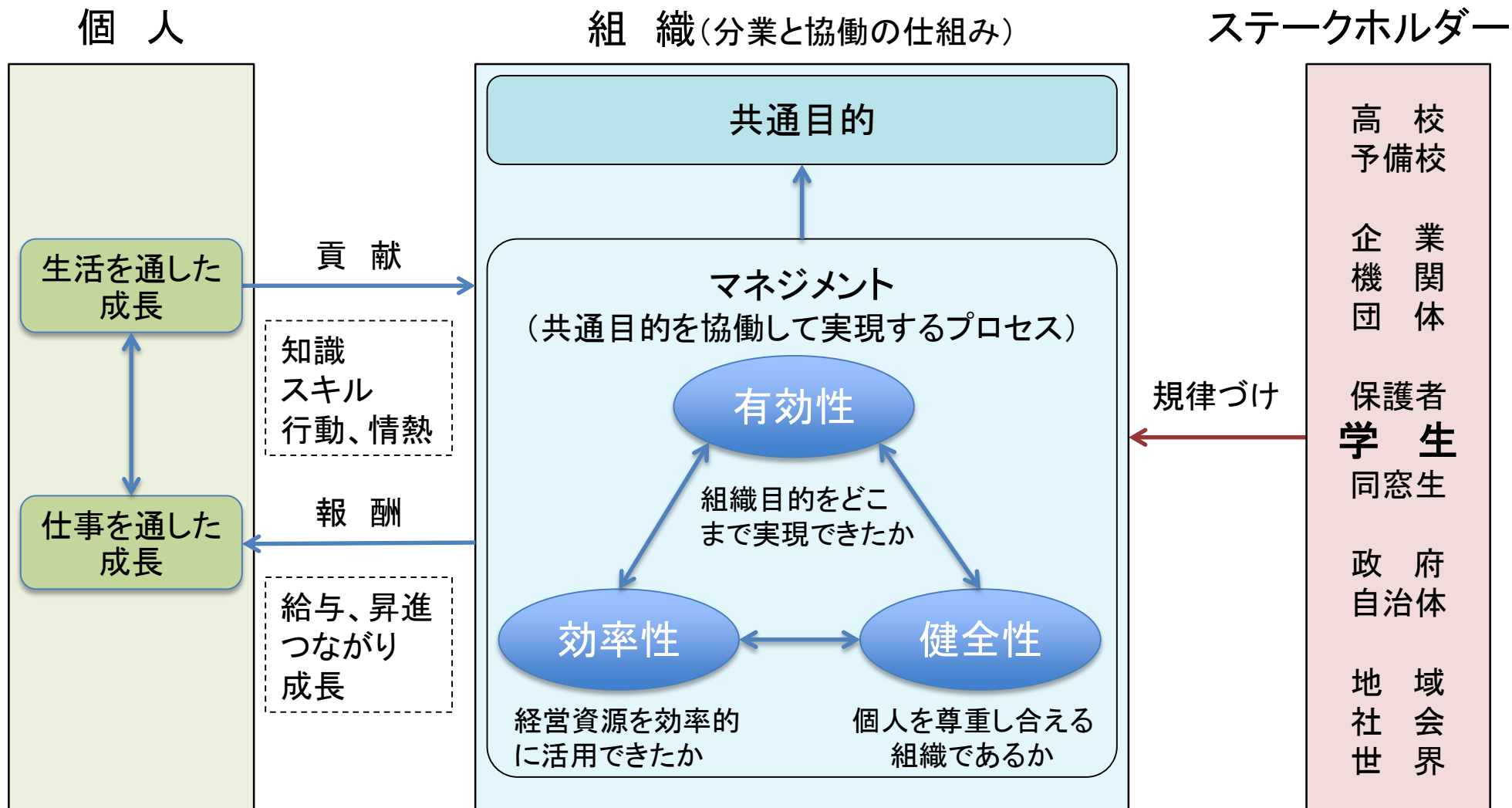
➤ バーナード (Chester I.Barnard,1886-1961) の『経営者の役割』(1938)

- ・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



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