3 大学経営の課題

筑波大学ビジネスサイエンス系教授 大学研究センター長 吉武 博通

- 1. 国立大学法人化の意義の再確認と現状について
- 2. 我が国の大学を取り巻く環境について
- 3. 民間的発想の有用性と留意点
- 4. 民間企業における経営・組織改革の事例に学ぶ
- 5. 社会・経済環境の変化の中で大学に求められるもの
- 6. 教育研究と経営の質の高度化をどう進めるか
- 7. 競争力ある大学づくりを担う職員のプロフェッショナル化
- 8. 大学図書館と図書館職員への期待

2013. 7. 4 『平成25年度大学図書館職員長期研修』

「大学の経営課題」~グローバル化と大学教育改革 ~改革の実効性を高めるために~



吉武 博涌

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

本日お話しする内容

- O. 自己紹介
- 1. これからの大学を考える上での視点
- 2. 高等教育及び大学に関する直近1年の議論のレビュー
- 3. 大学としてどのように考え、いかなるスタンスで取り組むべきか
- 4. グローバル人材の育成について考える
- 5. 大学のマネジメントについて考える
- 6. 大学のガバナンスについて考える
- 7. マネジメントを担う人材の育成 ~ SD(Staff Development)と学習
- 8. 教育機関の持続可能性を高めるための視点

自己紹介

1977年 新日本製鐵株式会社入社

君津製鉄所の高炉で三交代勤務の後、総務部総務課組織掛

薄板販売部自動車薄板課 ~ 日産自動車と部品メーカーの営業を担当 1980年

釜石製鉄所人事室人事掛長 1984年

1986年

総務部組織室掛長 ~ 経営多角化、本社業務改革 総務部組織室長 ~ 製鉄事業構造改革(3年で3,000億円のコスト削減) 1991年

総務部総務・組織グループリーダー ~ ガパナンス改革 ステンレス事業部光製鉄所総務部長 ~ ステンレス事業の構造改革 2000年

子会社2社の代表取締役社長を兼務

 2003年
 筑波大学社会工学系教授・企園調査室担当 ~ 国立大学法人化準備

 2004年
 学長特別補佐 ~ 大学執行部にて大学改革の企画・推進

 2006年
 理事・副学長 ~ 同上

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(現在に至る)

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、学校法人理事

東京都地方独立行政法人評価委員、警察大学校講師、他

いま経済の世界で起きていること

世界で起こっていること

・グローパリゼーション(人・物・サービス・資金・情報の動きが地球規模で活発化)

・特に、IT(情報技術)と金融工学の発達を背景にしたグローバルキャピタリズム

・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.

・資源問題(食糧、水、エネルギー、原料等)

人類社会の未来に関わる維治的 問題

日本で起こっていること

・生産年齢人口(現役世代、15歳~64歳)の減少と高齢者の激増

~ 教育・労働や医療・福祉など、社会システムの再構築が急務

名目GDP~(80年)240兆円、(90年)438兆円、(92年)480兆円、(09年)474兆円

・GDPデフレータ~ 1995年からマイナス(97年のみプラス)、約15年間デフレが続く ・企業は海外での生産・販売に力を入れる~輸入車ランキングのトップは?

・国内銀行の預金残高579兆円 ~ 貸出金残高409兆円、国債残高141兆円

・地方経済の停滞 ~ 地域別の失業率、有効求人倍率(=求人数÷求職数)

取り巻く環境は厳しいが大学の役割は限りなく大きい 国際的な大学間競争の激化 環境・資源等地球規模の問題の解決 高度かつ安定した国際社会の実現 グローパリズム、市場メカニズム、IT化 新たな社会システム構築 産業の育成と地域の自立 人材育成ニーズの高度化 危機的な財政状況 18歳人口の減少 大 学 大学の教育・研究の質、経営の質に対する信頼の確立が不可欠

これからの大学を考える上での視点

1. 大学システムと個々の大学の存在意義の明確化、それに基づく社会的合意の形成

(1) 学術研究・高等教育の意義と大学の役割に対する社会的合意

(2) 大学の機能分化、それぞれの個性化・独自性の発揮による存在価値の明確化

(3) 国公私立という設置形態それぞれの意義の明確化~イコールフッティング論を超えて (4) 地域の自立と大学の言献

(5) これらを踏まえた大学財政のあり方

2. 教育研究の高度化と国際化

(1) 初中教育・高等教育・社会へと至るプロセスの中での高等教育の位置づけとあり方 (2) 育成すべき人材像、学生の目的意識、学生の自立・支援・規律

(3)リペラル・アーツ教育と職業教育、大学院の役割と教育研究のあり方、社会人教育

(4) 高い研究力・教育力を有する人材の育成強化、プロジェクト研究・学際研究 (5) 教育研究の国際化、人材交流の大幅拡充、国際化を支えるハード・ソフト基盤の強化

3. これらに資するガパナンスとマネジメントの確立

(1) ガパナンス:法人・大学に対する規律づけ、部局自治に対する規律づけ、教員の自律 (2) マネジメント: ①理念・ビジョン(将来にわたる社会的存在価値の明確化)

②組織・制度・システムのデザイン(設計)、終えざる改善の定差 ③コミュニケーション(密度の濃い対話と信頼)

高等教育及び大学に関する直近1年の議論のレビュー

2012年4月~6月にかけて:国家戦略会議

例えば、「グローバル人材育成戦略」(6/4グローバル人材育成推進会職提出資料)

2012年6月:「大学改革実行プラン」

例えば、「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)
 - -3つのアクションプラン~日本産業再興、戦略市場創造、国際展開戦略
 - ・日本産業再興プランを構成する6つの政策の2番目に雇用制度改革・人材力の強化
 - その中で、大学改革、グローバル化等に対応する人材力の強化
- ▶ 2013年6月:第二期「教育振興基本計画」(2013.6.14閣議決定、5力年計画) (要点を後述)

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」より

はじめに(抜粋)

教育再生は、個人の能力を最大限に引き出し、一人一人が国家社会の形成者として社会に貢献 し責任を果たしながら自己実現を図り、より良い人生を生きられる手立てを提供するという教育の機 能が十分果たせるようにする改革です。その実現には、教育を集大成し社会につなぐ大学の役割は 決定的に重要です。知識・情報・技術が社会のあらゆる領域での活動の基盤となる知識基盤社会に っては、大学が担うべき役割が一層大きくなっており、その教育・研究機能を<u>賞・量ともに充実して</u> いく必要があります。

- 1. グローバル化に対応した教育環境づくりを進める(日本人変学生12万人、外国人変学生30万人)
- 2. 社会を牽引するイノペーション輸出のための教育・研究環境づくりを進める
- 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. 大学のガパナンス改革、財政基盤の確立により経営基盤を強化する

第二期「教育振興基本計画」より

第1部 我が国における今後の教育の全体像

我が国における論情勢の変化

(1)グローパル化や少子化・高齢化など社会の急激

- (2)教が国が直面する危機 ・少子化・高齢化による社会活力の低下
- 厳しさを増す経済環境と知識基盤社会への移行
- ・社会のつながりの希薄化
- ・格等の真生産・固定化
- 地球規模の課題への対応
- > 四つの基本的方向性

(1)社会を生き抜く力の養成 (2)未来への飛躍を実現する人材の善成 (3)学びのセーフティネットの構築 (4)幹づくりと活力あるコミュニティの形成

第2部 今後5年間に実施すべきい教育上の方策 ~8の成果目標と30の基本施策~

- 学生の主体的な学びの確立に向けた大学教育の質
- 的転換 ・大学等の質の保証
- ・子どもの成長に応じた柔軟な教育システム等の構築 ~ 高大接続における「点からプロセス」
- ・現代的・社会的な課題に対応した学習等の推進
- 学習の質の保証と学習成果の評価・活用の推進
- キャリア教育・職業教育の充実、高序職業人育成
- ・大学院の機能強化、大学等の研究力強化の促進 ・グローバル人材育成に向けた取組の強化
- 教育費負担の軽減に向けた経済的支援
- ・地域社会の中核となる高等教育機関(COC構想)
 ・大学におけるガパナンス機能の強化
- 大学等の個性・特色の明確化と機能別分化
- 学等の財政基盤の確立と個性・特色に応じた施設
- ----私立学校の振興

このような動きの背景にあるもの ・少子化、生産年齢減少、高齢者の増加 ・約20年にわたり続く名目成長率ゼロ グローバル化、グローバル競争人類社会の未来に関わる諮問題 ・年金、医療、福祉に係る支出の増加 ・先進国のプレゼンスの相対的低下 道筋の見えない財政収支均衡 (欧州危機、日本の競争力の低下等) 新興国の急速な台頭 ・社会の活力の低下懸念 経済成長、財政再構、社会システム再構築 ・教育(人材育成)に対する期待の高まり ・ 少子化・18歳人口の減少を背景にした教育に対する公財政支出の圧縮 ・変わらない教育、変わらない教育機関に対する苛立ち

中教審答申にみる高等教育の課題

2002年2月 新しい時代における教養教育の在り方について 大学等における社会人受入の推進方策について 2002年8月 大学院における高度専門職業人養成について 大学の質の保証に係る新たなシステムの構築について (設置認可の在り方、第三者評価制度の導入)

我が国の高等教育の将来像 2005.年1月

(機能別分化と個性・特色の明確化、高等教育の質の保証)

2005年9月 新時代の大学院教育~<u>国際的に魅力ある大学院教育</u>の構築に向けて

2008.年12月 学士課程教育の機等に向けて(「学士力」他)

2011年1月 今後の学校におけるキャリア教育・職業教育の在り方について

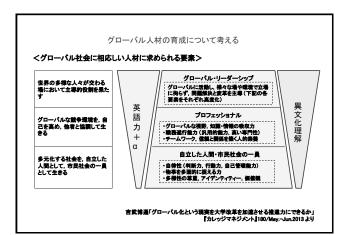
2011年1月 グローバル化社会の大学院教育

2012年8月

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~

大学としてどのように考え、いかなるスタンスで取り組むべきか

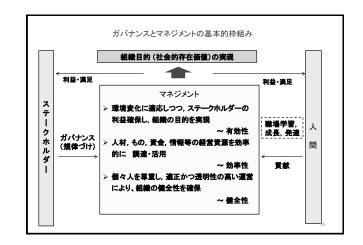
- ▶ 世界や日本の状況を歴史的文脈、地球的視野で理解することは大切
- ただ、高等教育に対する社会の認識や要請をそのまま受入れるのではなく、大学自身の 責任と見識において、望ましい社会や育成すべき人材像を、社会とのより直接的な対話 を通して、描くことが大切
- その上で、自校は何が優れており、何は実現できているが、何は課題である、ということをより客観的に理解し、学内で共有化する必要がある ~ 大学を一律で論じられない
- 「自由に発想し探求すること」と「自らを鍛え上げる訓練」こそ、学校が守るべき最大の価値であることを基本に据えた上で、
 - ・それを守るためにも社会的存在価値を示していかなければならない
 - そのためには、ガバナンスとマネジメントの確立が不可欠であり急務である
 - ことを構成員間で共有し、それを着実に実現させていくこと
- ⇒ 学ぶ者は学びの厳しさの中で、働く者は働く厳しさの中で、面白さを見つけられる学園で



就業構造の推移と産業別就業・雇用者数(2008年時点) 就業者數 雇用者数 1953 1968 1978 1988 1998 2008 (万人) 5,52 截数(万人) 3.913 5.002 5.408 6.011 6.514 6.385 自営業主 991 984 964 910 761 607 (構成比%) 25.3 19.7 17.8 15.1 11.7 9.5 製造業 1,144 1,077 電気・ガス・水道業等 家族従業者 1.262 866 636 543 367 224 202 (機成比%) 32.3 17.3 11.8 9.0 3.5 知事・小事業 977 5.6 金融・保険業 159 雇用者 1,660 3,148 3,799 4.538 5,368 5,524 供食店 建油泵 医療、福祉 565 (機成比%) 42.4 62.9 75.5 82.4 86.5 70.3 教育、学生支援業 複合サービス業 288 263 226 279 363 484 618 757 サービス業(他に分類されないもの) 。 臨時・日雇 792 (機成比%) 5.8 5.6 6.7 8.1 9.5 11.9 223 223 公務 (他に分類されないもの)

組織の時代・人間の重視・マネジメントの確立

- 人間が組織で働くようになったのは、歴史的にみれば最近のこと
 - 組織と人間の関係はいまだ試行錯誤の段階
- > 求められる質の高度化と経営・運営の効率化の両方が求められる時代
 - → 高品質の財・サービスとより安い価格での供給、課題の高度化と運営の効率化
- 組織への期待・要求が個人への期待・要求にただ単に置き換えられていないか
 - → 組織固有の工夫がなされ、組織自体も進化しているのか
- ▶ 組織で働く個々人の価値観やライフスタイルが変化する中での組織目的の追求 → 多様性の尊重、個々人の人格・生活の尊重
- そのような問いを自らに投げかけつつ、工夫・改善を重ねる中で、当該組織に相応しい真 のマネジメントを確立する必要がある



大学マネジメントを考える上で有益と考えられる経営管理の概念

- > パーナード (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勝力の体系 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
- 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)
- > ガルブレイス (Jay R.Galbraith) ~ 組織を方向づける5つの直接的要素
 - 1)戦略:長期的方向を示すもの、ポジショニング・目標・存在意義・価値
 - 2)構造:専門性、体制、パワーの配置、部門設定 3)プロセス:情報プロセスと意思決定プロセス、タテの流れとヨコの流れ
 - 4)報酬:個人の目標と組織の目標を同一化、動機づけとインセンティブ
 - 5) 人材: 組織日標達成に必要な技術・技能、組織の方向性を理解し、組織日標 を恊働して達成しようとする意識(マインドセット)、加えて、メンバー間の 相互作用、相互学習

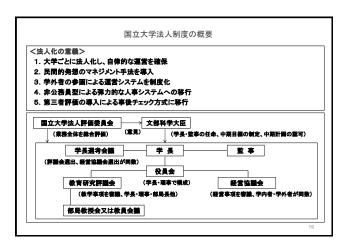
大学におけるマネジメントの課題

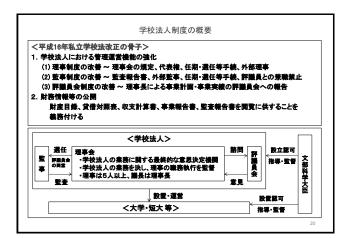
- 1. 自らの大学の社会的存在意義・価値の再確認と学内外の発信、広い理解・支持の獲得
- 2. 教育の質の絶えざる改善と研究の高度化、地域・社会への貢献と国際化
- 3. 経営資源(人材、資金、施設・設備、情報、時間)の効率的な活用
- 4. 学生のみならず教員・職員が仕事を通じて成長できる健全な環境の確保 (1) 大学院生を含む若手研究者の育成と教員が教育研究に真念できる環境
 - (2) マネジメントの担い手たる職員の育成、職員組織の職務遂行力・課題解決力の強化

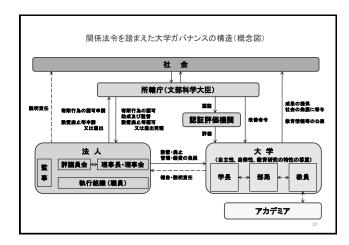
 - (3) 効率性と適正性の確保の観点からの業務プロセス再設計
 - (4) ICTの高度利用、維持・運用・改善と開発のあり方
- (5) 個々人の価値観やライフスタイルの尊重、多様な構成員の意欲・能力を引き出す 5. あらゆるものがよりよく見える状態をつくる ~ 可視化の徹底
- 6. 経営資源が効率的に活用され、教育研究の高度化に結びついていることを学内外に示す 7. これらを適切にリードするトップマネジメントのマネジメントカの強化(以下がその役割)
- (1) 自らの大学の社会的存在価値とそれをさらに高めるための方向性を学内外に明示
 - (2) 教育研究の質の向上を促進するための環境の整備と経営基盤の強化
 - (3) 組織の状態の把握と健全性の維持、及び成果の確認とその公開

大学においてガバナンスが重視され始めた背景

- 1. 「知の共同体」から「知の経営体」へ (天野都夫東大名誉教授) それに沿った制度的枠組みの変更(国公立大学の法人化、私立学校法改正等)
- 2. 社会・経済環境の変化や財政状況悪化の中で、経営の信頼度や説明責任に対する社会 的関心・要請の高まり
- 3. 18歳人口減少等を背景に、経営の巧拙が当該大学の教育研究基盤、収支や財務体質、 さらにはその存続自体に、これまで以上に大きな影響を与える状況になりつつある
- 4. 個性化や機能別分化、教育研究の高度化など、長期的ビジョンの明確化とその実現に向 けた着実な実行を可能ならしめるリーダーシップの確立
- 5. 民間的手法の導入や企業経験者の大学経営への参画などを通じ、企業経営上の概念や 手法が大学に持ち込まれつつあるという側面もある(そのことの利害得失は十分に見極 める必要があるが)







大学(法人)においてガバナンスが有効に機能するための要件と課題

1. 大学のガバナンス(ユニパーシティ・ガバナンス)の目的

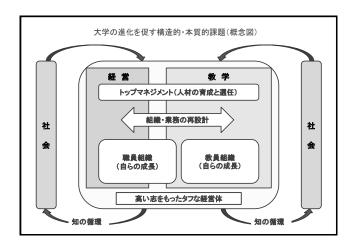
「経営の適正性と機全性を確保し、その基盤の上に教育研究の質を不断に向上させ、知の 創造・継承と人格の陶冶という大学の社会的使命を果たすため、大学トップ及び組織運営 を規律づけること」

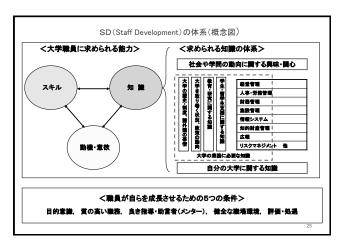
- 2. ガパナンスが有効に機能するための要件 ~ 規律づけのメカニズム (1) 学長・理事長を公正に任免する仕組み ~ 国立大学の場合は学長選考プロセス
 - (2) 法人として適時・適切に意思決定を行う仕組み ~ 法定会議とそれを補完する会議
 - (3) 学長・理事長の業務執行に対する実効性ある監督 ~ 監事機能の活用等
 - (4) 経営方針・事業活動成果・財務情報等の開示
 - (5) 自己点検・評価と外部評価、所轄庁の指導・監督
- 3. 大学のガバナンスに関する課題
 - (1) 学長・理事長を含むトップマネジメント人材の発掘と育成
 - (2) それらを支える人材の育成とマネジメント基盤の強化
 - (3) 経営と教学の関係の整理・明確化、教員(教授会)自治の位置づけと活用

教育情報の公表~学校教育法施行規則等の一部改正(平成23年4月1日施行)

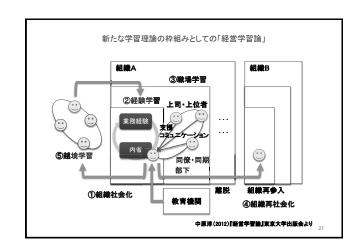
- 1. 教育研究活動等の状況についての情報の公表
 - (1)大学の教育研究上の目的に関すること(学部・学科・課程ごと、研究科・専攻ごと)
 - (2)教育研究上の基本組織に関すること(学部・学科・課程、研究科・専攻等の名称を明らかに)
- (3) 教員組織、教員の数、各教員が有する学位・業績に関すること ・当該教員の専門性と提供できる教育内容に関することを確認できることに留意
- (4)入学者に対する受入方針、入学者数、収容定員、在学学生数、卒業・修了者の数と進路の状況
- (5)授業科目、授業の方法・内容、年間の授業の計画に関すること
 - ・教育課程の体系性,を明らかにする観点に留意
- ・シラパスや年間授業計画の概要を活用 (6)学等の成果に係る評価、卒業または等了の認定にあたっての基準に関すること
- (7)校地、校舎等の施設及び設備その他の学生の教育研究環境に関すること
- (8)授業料、入学金その他の大学が徴収する費用に関すること
- (9)大学が行う学生の修学、進路選択及び心身の健康等に係る支援に関すること
- 2. 大学は、教育上の目的に応じ学生が修得すべき知識及び能力に関する情報を積極的に公表するよう努めるものとすること。その際、大学の教育力の向上の観点から、学生がどのようなカリキュラムに基づき、何を学ぶことができるのかという観点が明確になるよう智意すること。

大学経営の課題 25





松尾睦(2006)『経験からの学習』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」=「言言的知識」 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」 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 既存の 知識・スキル・信念 学習 知識・スキル・信念 の修正・追加



企業と大学の2つの現場の経験を通して学んだこと

- 面接で、矛盾(一見すると矛盾)の解決にやり甲斐を感じると話して新日鉄へ
 - ~ 今でも矛盾(一見すると矛盾)に向き合うのがプロフェッショナルとの考え
- > 問題を解決するために必要なこと
 - ・現場と事実が出発点、 あくまでも論理的に考える、 書く力をつける
 - ・問題の本質を見抜く、問題を構造化する、可視化して共有する
 - ・データの収集・整理、 データを読み解く、 データの限界を知る
- > 現状をより良い方向に変えるために必要なこと
 - ・独善に陥らない、他者を感じ他者の視点で考える、周囲の共感・周囲を巻き込む
 - 部下や若手が声をあげやすい職場、思考を停止させるノイズからの解放
 - ・あるべき姿を目指しつつ、身近なことから着実に変えていく ~ 静かなる改革者
- > 生活と仕事のリズムをつくる
 - ・気負わずに自己管理、絶えず余裕・ゆとりをもつ、生活と仕事にメリハリ
- ▶ 幅広い興味・関心、知的好奇心、想像力 → 面白さを知る力

高等教育機関の持続可能性を高めるための視点

<基本となる3つの視点>

〇視野

- ・地域、日本、世界・地球の3つの視野。グローバルな視点で地域を考える
- ・短期、中期、長期の時間軸。長期を見通して中期をプラン、短期的に取り組む 〇競争
 - 競争は避けられないし、競い合うことで質は高まる
- ・健全な競争のための公平なルール・条件、競い合いながら協力し、いたわり合う
- 〇 自立(自律)
 - ・個の自立、組織の自立、地域の自立
- ・周囲の助けも周囲への貢献も当然必要。そのためにも他者の立場を理解すること

<教育機関として今なすべきこと>

- 1) 30年先まで存在価値を示し続けるために、今なすべきことを着実に実行する
- 2) 最低5年間は仕事をやり抜ける人材を社会に確実に送り出す
- 3) 教員に求めるものを明確にし、それに相応しい人材が得られるプロセスを整える
- 4) マネジメントを確立し、それを担う職員のプロフェッショナル化を進める 5) トップマネジメントや管理的立場にある者が自らを厳しく律し、自らを絶えず進化させる

幸福と希望について考える

- > デレック・ボック(2011)『幸福の研究』東洋経済新報社より
 - どの時点でみても、アメリカの平均的な幸福水準は所得水準が上がるにつれて 高くなる
 - 各国の平均幸福度の違いは一人当たりの平均所得と強い相関がある その一方で、
 - ・多くの人々の生活満足度はキャリアを積んで最終的に引退する過程で所得が 上下してもほとんど変化しない ・アメリカは過去50年間に一人当たりの実質所得が大きく増加したにも拘らず。
 - 生活満足度の平均水準の上下は認められない
- > 玄田有史(2010)『希望のつくり方』岩波新書より

「希望」は4つの柱から成り立っている

- Wish ~ 気持ち, 思い, 願い
- ・Something ~ 自分にとっての大切な何か (将来こうありたい)
 ・Come true ~ 実現 (どうすれば実現する方向に近づくかの道筋や段取り)
 ・Action ~ 行動 (行動を起こさない限り, 状況をを変えることはできない)

皆さまのご健勝とご活躍をお祈り申し上げます

ご質問・ご意見はお気軽に表紙アドレスへ

- 【ご案内】 > 筑波大学 大学研究センターでは履修証明プログラム「大学マネジメント人材
- 表成人子人子明先ピンターでは成形を取りたけ、プロ・人子マネンメンド人明 養成プログラム」を開酵中です。 リクルート隔月刊誌『カレッジマネジメント』に「大学を強くする~大学経営改革」 を2005年より連載中です。 雑誌名で検索するとPDFが無料で入手できます。