

2 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

2014. 6. 30『平成26年度大学図書館職員長期研修』

「大学の経営課題」～職員が担う大学の未来



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、君津製鉄所総務部総務課組織掛(現場、論理、書く)
1980年 薄板販売部自動車薄板課(自動車は3万点の部品から、営業は信頼)
1984年 釜石製鉄所人事室人事掛長(経済合理性の追求と従業員・地域の将来)
1986年 総務部組織室掛長(経営多角化、本社業務改革)
1991年 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)
1997年 総務部総務・組織グループリーダー(誰のための経営か、ガバナンス改革)
2000年 光製鉄所総務部長、子会社2社の社長を兼務(マネジメントは全人格的営み)

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(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、国立大学協会専門
委員、東京都地方独立行政法人評価委員・公立大学分科会長、
学校法人追手門学院理事、芝浦工業大学大学評価委員長、警察大学校講師他

2005年より、リクルート『カレッジマネジメント』に「大学を強くするー大学経営改革」を連載中

2

高等教育及び大学に関する直近2年の議論のレビュー

- 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)
- 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」

3

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

➢ 我が国における諸情勢の変化

- (1)グローバル化や少子化・高齢化など社会の急激な変化
- (2)我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
 - ・雇用環境の変容
 - ・社会のつながりの希薄化
 - ・格差の再生産・固定化
 - ・地球規模の課題への対応

➢ 四つの基本的方向性

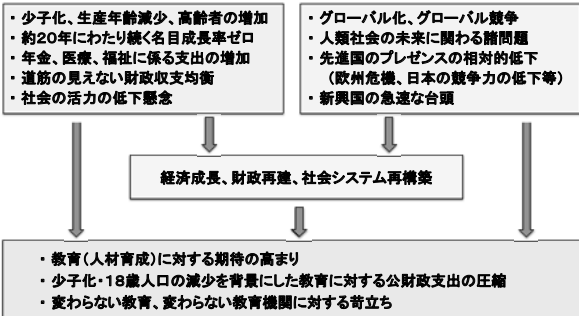
- (1)社会を生き抜く力の養成
- (2)未来への飛躍を実現する人材の養成
- (3)学びのセーフティネットの構築
- (4)絆づくりと活力あるコミュニティの形成

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、高度職業人育成
- ・大学の機能強化、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)
- ・大学におけるガバナンス機能の強化
- ・大学等の個性・特色の明確化と機能別分化
- ・大学等の財政基盤の確立と個性・特色に応じた施設整備
- ・私立学校の振興

4

このような動きの背景にあるもの



5

いま経済の世界で起きていること

世界で起きていること

- ・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)
- ・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)
- ・地球環境問題

人類社会の未来に関わる構造的課題

日本で起きていること

- ・生産年齢人口(現役世代、15歳～64歳)の減少と高齢者の急増
社会保障費支出 115.7兆円(年金53.1、医療34.1、福祉その他20.4)
財源 60.1兆円(被保険者31.1、事業主29.0)、公費負担43.5兆円
- ・名目GDP ～ (80FY)240兆円、(92FY)484兆円、(97FY)521兆円、(12FY)473兆円
- ・トヨタ自動車の連結販売台数～約900万台(国内340万台、海外560万台)
- ・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)の地域格差

6

大学改革は本当に進んでいるのか

館昭 (2013)『原理原則を踏まえた大学改革を』東信堂 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、場当たり的、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)

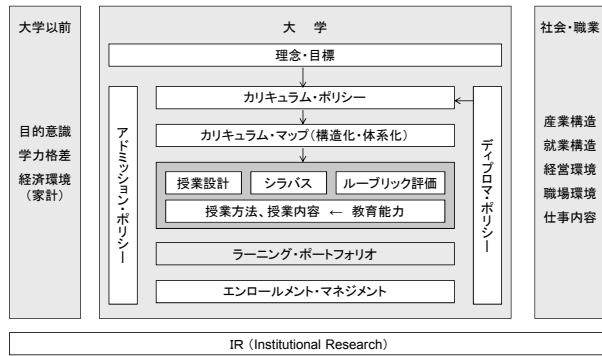
7

大学審議会・中央教育審議会答申にみる大学教育(主に学士課程)の課題

1997(H 9). 1.29	平成12年以降の高等教育の将来構想について	(大学審議会)
1997(H 9).12.18	高等教育の一層の改善について	
1998(H10).10.26	21世紀の大学像と今後の改革方策について(個性が輝く大学)	
2000(H12).11.22	グローバル化時代に求められる高等教育の在り方について	
同	大学入試の改善について	
2002(H14). 2.21	新しい時代における教養教育の在り方について	(中央教育審議会)
2001(H14). 8. 5	大学の質の保証に係る新たなシステムの構築について	
2005(H17). 1.28	我が国の高等教育の将来像	
2008(H20).12.24	学士課程教育の構築に向けて(「学士力」他)	
2011(H23). 1.31	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	
2012(H24). 8.28	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～	

8

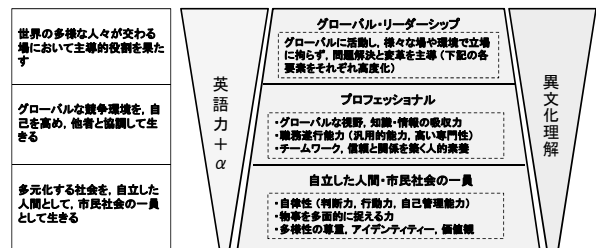
大学教育改革の構造(概念図)



9

グローバル人材の育成について考える

<グローバル社会に相応しい人材に求められる要素>



吉武博通「グローバル化という視点を大学改革を加速させる推進力にできるか」
【カレッジマネジメント】180/May-Jun.2013 より

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～イコールフットイング論を超えて
 - (4) 地域の自立と大学の貢献
 - (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) リベラル・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. これらに資するガバナンスとマネジメントの確立
 - (1) ガバナンス：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)、絶えざる改善の定着
 - ③コミュニケーション(密度の濃い対話と信頼)

11

ガバナンス改革について

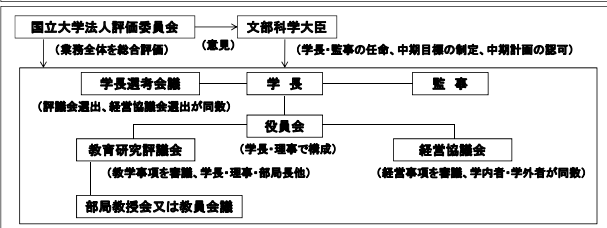
- 大学という機関の特徴は、「経営体的組織」と「共同体的組織」が併存すること
- 大学のガバナンスには2つの側面がある
 - a) 法人や大学の運営をステークホルダーの視点からどう「規律づけ」るか
＝ コーポレート・ガバナンスとは、ステークホルダーの利益の増進を図るため、経営者を規律づけること
 - b) 共同体的組織において、如何に合意形成を図り、自律的に組織を運営するか
- 理事会や学長の権限を強めることでガバナンスが強化され、教育研究と経営の高度化が実現できるのか
- 「パワー」と「リーダーシップ」が区別されないまま議論されていないか
- 理事長、学長、学部長に相応しい人材の発掘・育成は十分なのか
- より重要な問題は「マネジメント」が確立していないことではないか
- 教員組織の在り方、教員自身の能力を高め、その貢献を引き出す仕組みの在り方

12

国立大学法人制度の概要

<法人化の意義>

1. 大学ごとに法人化し、自律的な運営を確保
2. 民間的発想のマネジメント手法を導入
3. 学外者の参画による運営システムを制度化
4. 非公務員型による弾力的な人事システムへの移行
5. 第三者評価の導入による事後チェック方式に移行



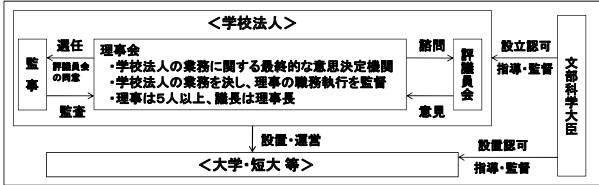
13

学校法人制度の概要

<平成16年私立学校法改正の骨子>

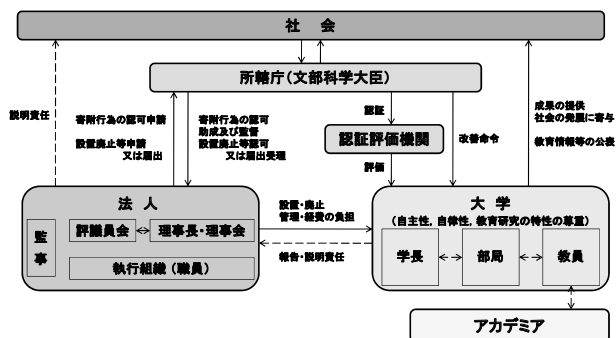
1. 学校法人における管理運営機能の強化
 - (1) 理事制度の改善 ~ 理事会の規定、代表権、任期・選任等手続、外部理事
 - (2) 監事制度の改善 ~ 監査報告書、外部監事、任期・選任等手続、評議員との兼職禁止
 - (3) 評議員制度の改善 ~ 理事長による事業計画・事業実績の評議員会への報告
2. 財務情報の公開

財産目録、貸借対照表、収支計算書、事業報告書、監査報告書を閲覧に供することを義務付ける



14

関係法令を踏まえた大学ガバナンスの構造 (概念図)



15

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
 - ・教育課程の体系的性を明らかにする観点に留意
 - ・シラバスや年間授業計画の概要を活用
- (6) 学修の成果に係る評価、卒業または修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。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で明確になるよう留意すること。

16

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専念できる環境
 - (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力の強化 (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

17

就業構造の推移と産業別就業・雇用者数 (2008年時点)

	1953	1968	1978	1988	1998	2008		就業者数	雇用者数
総数 (万人)	3,913	5,002	5,408	6,011	6,514	6,385	総数 (万人)	6,385	5,524
自営業主	991	984	984	910	761	607	農林業	245	46
(構成比%)	25.3	19.7	17.8	15.1	11.7	9.5	漁業	23	8
家族従業者	1,282	866	636	543	367	224	鉱業	3	3
(構成比%)	32.3	17.3	11.8	9.0	5.6	3.5	建設業	537	437
雇用者	1,000	3,148	3,799	4,538	5,368	5,524	製造業	1,144	1,077
(構成比%)	42.4	62.9	70.3	75.5	82.4	88.5	電気・ガス・水道業等	32	32
内 臨時・日雇	226	279	363	484	618	757	情報通信業	209	202
(構成比%)	5.8	5.6	6.7	8.1	9.5	11.9	運輸業	320	304
							卸売・小売業	1,105	977
							金融・保険業	164	159
							不動産業	83	71
							飲食店、宿泊業	334	294
							医療、福祉	598	595
							教育、学生支援業	288	283
							複合サービス業	57	56
							サービス業 (他に分類されないもの)	944	792
							公務 (他に分類されないもの)	223	223

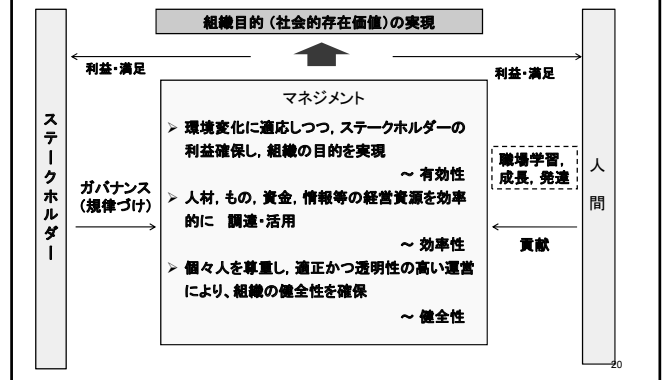
18

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まだ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
- 組織で働く個人の価値観やライフスタイルが変化する中で、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

19

ガバナンスとマネジメントの基本的枠組み



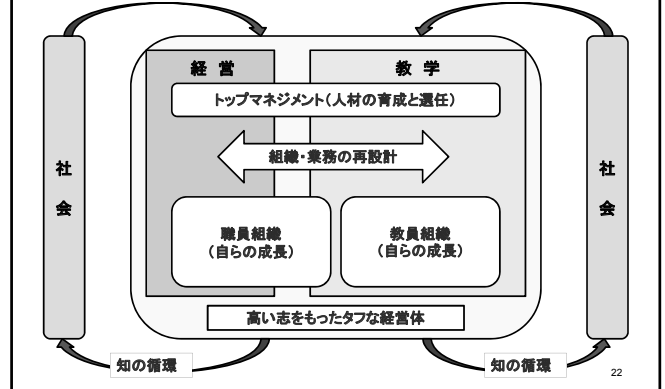
20

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

- バーナード (Chester I. Barnard, 1886-1948) 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能力の体系
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ith (Jay R. Galbraith) の組織を方向づける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：組織目標達成に必要な技術・技能、組織の方向性を理解し、組織目標を協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

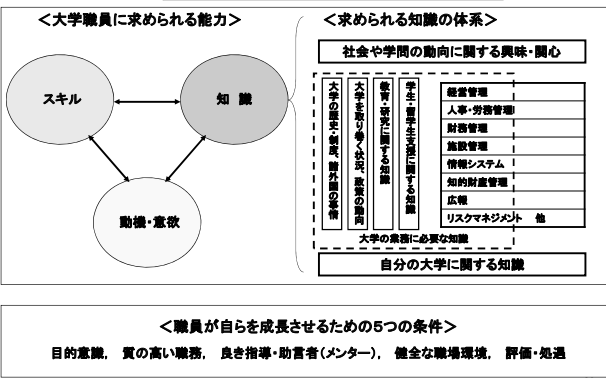
21

大学の進化を促す構造的・本質的課題(概念図)



22

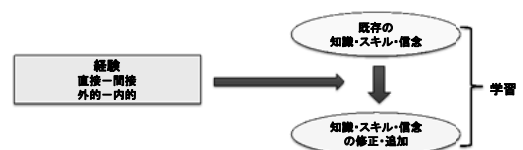
SD (Staff Development) の体系(概念図)



23

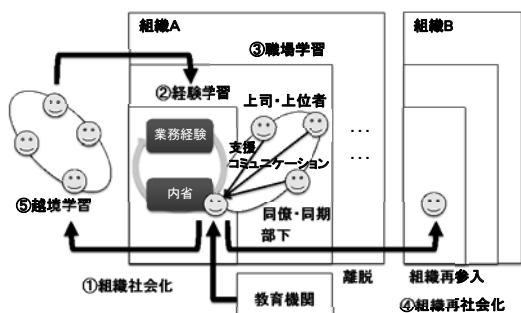
松尾睦 (2006)『経験からの学習』同文館出版より

- 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



24

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

25

日本創成会議・人口減少問題検討分科会「ストップ少子化・地方元氣戦略」 (平成26年5月8日提言の要約版をもとに作成)

【ストップ少子化戦略】

- 基本目標を「国民の『希望出生率』の実現」に置く。(2012年 1.41→2025年 1.8)
- 若者が結婚し、子どもを産み育てやすい環境づくりのため、全ての政策を集中する。
- 女性だけでなく、男性の問題として取り組む。
- 新たな費用は、「高齢者世代から次世代への支援」の方針の下、高齢者対策の見直し等によって対応する。

【地方元氣戦略】

- 基本目標を「地方から大都市への『人の流れ』を変えること、特に『東京一極集中』に歯止めをかけることに置く。
- 「選択と集中」の考え方の下で、地域の多様な取組を支援・人口減少に即応した「新たな集積構造」の構築、地域経済を支える基盤づくり、地方へ人を呼び込む魅力づくり、都市高齢者の地方への住み替えを支援

【女性・人材活躍戦略】

- 女性や高齢者、海外人材の活躍推進に強力に取り組む

26

地域再生の本質について考える

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ことが、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恵性を育成し、ネットワーク形成を促進するという効果をもたらす

27

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(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、状況を変えることはできない)

28

職員が担う大学の将来

- 大学職員はプロフェッショナル
 - ・当事者意識、一見すると矛盾する問題こそ解決すべき問題
- 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
 - ・負いわずに自己管理、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

29

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養成プログラム」を開講中です。
- 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。

30