

< 基調講演 >

教育研究の高度化に資する 大学組織の構築

～未来を拓き、社会に支持される
大学を目指して～

筑波大学ビジネスサイエンス系 教授
東京都地方独立行政法人評価委員 公立大学法人分科会長

吉武 博通

18歳人口の減少など、大学を取り巻く環境が大きく変化する中で、各大学は生き残りをかけて改革にしのぎを削っている。大学経営の専門家であり、また、東京都地方独立行政法人評価委員として首都大学東京の評価にも携わっている吉武教授が、大学教育やガバナンスの在り方、教職員に求められることなど、これからの大学に必要とされる課題に迫る。



よしたけ ひろみち

1977年九州大学法学部卒業後、新日本製鐵株式会社に入社、主として経営・組織改革に長く携わる。2003年筑波大学社会工学系教授に就任、2004年学長特別補佐、2006年理事・副学長、2009年大学研究センター長、2015年より現職。現在、東京都地方独立行政法人評価委員公立大学法人分科会長、お茶の水女子大学監事、東京学芸大学経営協議会委員、大学評価・学位授与機構客員教授などを務める。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～大学経営改革」を連載中。専門は経営管理論、企業統治論、大学経営論。

1. はじめに

私は東京都地方独立行政法人評価委員に就いて、今年で7年になります。その中で、首都大学東京とも大変長くお付き合いさせていただいています。

本日、テーマとして掲げた「未来を拓き、社会に支持される大学を目指して」というのは、少々歯の浮くような言葉ですが、大学にとって社会に支持されることがこれほど大事な時代はありません。

今、国立86大学は、大変な状況に置かれています。世界水準の研究拠点となる大学、この分野ではどこにも負けないという特色を持つ大学、地域に貢献する大学という三つの分類の中からどれかを選択することを迫られ、それに沿った尺度で評価されて、資金配分を受けることになっています。

また、教員養成系および人文社会科学系の学部・大学院は、廃止または別の学問分野への転換を図るという文部科学大臣決定がなされ、各国立大学長宛ての文書が届いています。国立大学は、このようにいろいろなものが投げ掛けられるので、常に文部科学省や国の動向を意識しながら、自分たちの大学をどう方向付けたいのか、模索しています。

そのような状況の中で、私は、首都大学東京が東京都に支えられ、都民や社会の支持を受けながらいろいろな改革にチャレンジし、日本の大学の先頭を走って

ほしいと常々思っています。

2. 自己紹介

私は25年間、新日本製鐵株式会社において、主に経営・組織改革の仕事をしてきました。

管理職として初めて赴任した釜石製鉄所では、東京本社から合理化を命じられました。合理化は、経済効率性につながる一方で、従業員や地域の幸福に影響します。一見すると矛盾する、経済合理性と従業員・地域の幸福について、私は日夜考えました。そして出した結論は、顧客の視点が抜けているということでした。つまり、お客さんから、「釜石の鉄でなければだめだ」と言われるようになればいいのです。顧客にとって釜石を存続することが幸せであれば、会社にとっても従業員・地域にとってもいいことではないかという答えにたどり着いたわけです。釜石製鉄所は、今は小さくなりましたが、相変わらずワイヤを作っています。

これは大学も同じです。「首都大学東京でなければ困る」という状況をつくれれば、生き残ることができるのです。

その後、本社に戻り、組織改革に14年間携わりましたが、その間ずっと会社とは何だろうと考えていました。合理化に疑問を感じながらやっていたわけです。

そういう経験を大学改革に生かせということで、筑

波大学に呼ばれました。大学に来てみると、世の中はやたら大学に改革を迫ります。しかし、大学の全てが間違ってきたわけではありません。ですから、大学で守るべきものは堂々と守り、変えるべきものを変える。その峻別こそが大学のマネジメントにとって大事なことであって、中教審や社会から改革を迫られているからといって改革を叫ぶのは、大学のトップマネジメント層がすることではないのではないのか。特にこの6年間は、そう考えてやってきました。

わが国には今、780を超える大学があります。今はそれらを一律で議論しようとしていますが、大学進学率が50%を超え、大学がユニバーサル化する中で、それぞれの大学が置かれている状況にはあまりにも違いがあります。定員割れが生じている大学と首都大学東京を、同じ土俵で論じてはいけなことは明らかです。中教審の答申が想定している学生は780大学の最大公約数の姿ですから、そんな学生は日本中どこにもいないのかもしれない。

文部科学省や中教審の方を向いたり、世の中の流れを知ったりすることも大事ですが、私たちが本当にしなければならないのは、今、目の前にいる学生たちを見ることです。学生の将来にとって何が大事かを真剣に考えることが大学の出発点でなければなりません。

いろいろな大学に行くと、学部長や研究科長から「組織改革をしなければ生き残れないのか」「何か新しいことを常にやっていかないと社会や経済界は評価してくれないのか」という質問を頻繁に受けます。大学にとって本当に大事なことは、恐らくそれぞれの大学が置かれた状況によって異なるのだと思います。学生や社会の現在と将来を洞察しながら、どういう教育をしていくかは、結局、大学が自分自身で考えていくしかないと思います。

さらに私は、大学は「面白さを知る力」を育む場だと思います。社会人になると、なかなか仕事を選べませんが、その中で、いかにそれぞれの仕事に心をときめかせて、面白いことを見つけられるか、その基礎をつくるのが大学教育ではないでしょうか。学生には、面白さを知る力を身につけてもらいたいです。そのためには、まず教員にそういう姿勢がなければいけません。教員が面白いと思えば、学生たちもきっと面白いだろうと思って付いてくるでしょう。職員の皆さんも、目を輝かせて、つまらなさそうな仕事でも面白いではないかと考えれば、自身を成長させるきっかけになるのではないのでしょうか。

3. 大学を取り巻く状況の理解

教育再生実行会議の第三次提言では、日本の大学は質量ともにまだ拡充を図っていく必要があるといっています。大学進学率をみると、東京など大都市圏では60%を超えていますが、沖縄では30%台、九州や東北は40%台です。高等教育を受ける機会を十分に得られていない人が、経済的な理由だけでなく、地域的にもいることが分かります。もっと地域別に進学率が底上げされてもいいのかもしれませんが、社会人の学び直しがもっとあっていい、留学生が増えてもいいと考えると、質だけでなく量の充実を図らなければならないわけです。それを踏まえて、第2期教育振興基本計画では、大学教育に関わる部分が大きな比重を占めています。

第三次提言では、他にも格差の問題、学びのセーフティネットの問題なども挙げられています。子どもの16.3%が貧困層であるという状況からも分かるように、経済格差は非常に深刻です。お茶の水女子大の耳塚寛明教授が全国学力テストのデータを分析したところ、富裕層で全く勉強していない子よりも、貧困層でしっかり勉強している子の方が、学力が下でした。つまり、貧困層の子がどんなに努力しても、富裕層の全く勉強していない子に勝てないのです。本来は、親の世代の格差を教育で解消しなければならないのに、むしろ教育が格差を広げてしまっていることを、大学教育に携わる者は深刻に受け止めなければならないと思います。

大学にはグローバル化、イノベーション・職業能力の向上、地方創生が期待される一方で、危機的な財政状況、家計の悪化、18歳人口の減少といった問題があり、大学に対して非常に厳しい目が向けられています。私たちは、教育研究の高度化、質保証、社会への説明という3点を、粘り強く、全学一丸となってやっていくしかありません。

これらを十全に実行するためには、経営力がなければなりません。経営力とは、経営資源をいかに獲得して、高度に活用できるかに尽きます。人・モノ・金・情報をいかに集めてきて、いかに効率的に活用するかが経営です。

従って、理事長、学長を中心に、経営力をしっかり強化し、それを土台にして教育研究の高度化、質保証、社会への説明に愚直なまでに取り組んだ大学が、生き残り、発展していくのだと私は思っています。

特に、SD（スタッフ・ディベロップメント）は職員

の世界、FD（ファカルティ・ディベロップメント）は教員の世界だと思われかもしれませんが、どちらも教職協働があって初めて成り立つものなので、職員・教員とも両方に深くコミットしなければなりません。

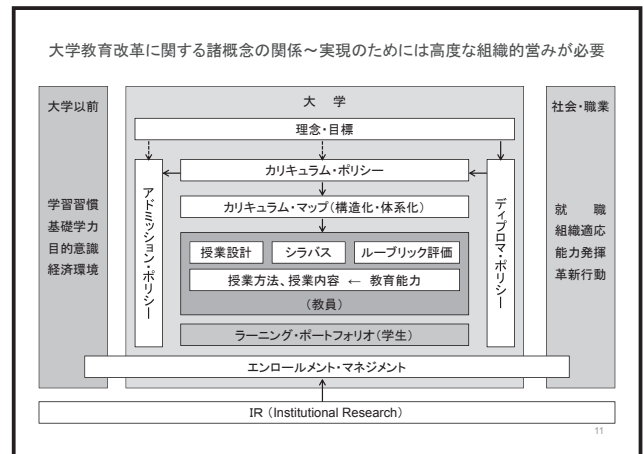
4. 大学改革の在り方

こういう状況の中でも、それなりに大学改革は進んでいるのではないかと私は思っています。ただ、それが組織全体に広がっていないという感覚があります。私は、グローバル人材育成プログラムの評価をいくつかの大学で担当していますが、熱心な先生がいる学科は、留学の派遣や受け入れも熱心に行っています。しかし、隣の学科になるとその数は3分の1になり、隣の学部になるとやっていること自体知らない状況です。文部科学省が求めているのは「学長のリーダーシップによって全学的に」ですが、実際にはそうになっていないのです。大学の中でいい芽はたくさん生まれていますが、そのいい芽をどうやって展開していくかというところに大学の運営能力がまだ到達していない、そこまでの協力は得られていないということです。そこに大学を改革することの難しさがあり、そのことを私たちはきちんと考えていかなければならないと思います。

1998年の大学審議会答申を見ると、「学部教育の再構築」が一つのエッセンスになっていて、教養教育・専門教育の見直し、高大接続、国際舞台での活躍、教育方法等の改善、成績評価基準の明示などが出てきます。また、「教育研究システムの柔構造化」という項目があって、秋入学や単位互換が出てきます。そして、学長を中心とする全学的な運営体制の整備が盛り込まれています。今風に言うと学長のリーダーシップを実現するためのガバナンス改革です。

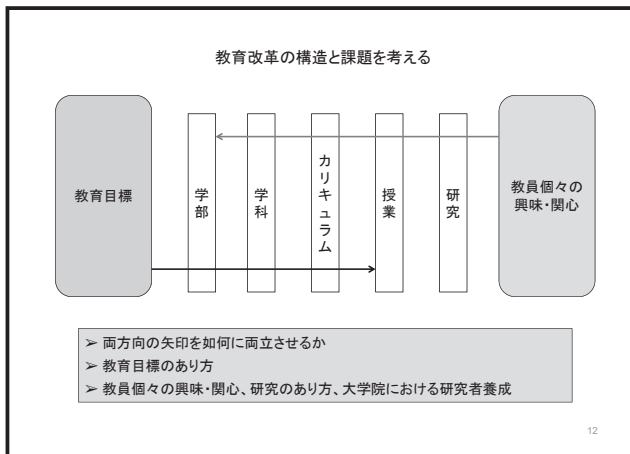
これらを横文字に置き換えると、まさに今日の中教審や国の提言のかなりの部分が含まれています。そう考えると、17年間、日本の大学は同じことを言い続けていたように見えます。「時々の流行言葉」に置き換えただけで、私たちは新しいことをやっているつもりになっているのかもしれない。

大学教育改革に関する諸概念の関係について、中教審などで言われていることを図にしてみました。



大学には理念・目標があります。それをディプロマ・ポリシーにきちんと落としなさい。それに基づいてカリキュラム・ポリシーを作って、アドミッション・ポリシーを定め、それにふさわしい学生を入れなさい。そして、カリキュラム・ポリシーに従ってカリキュラム・マップ（構造化・体系化）を描いて、教員は自らの教育能力を高めなさい。また、学生は自分の学びの軌跡をラーニング・ポートフォリオとして残しなさい。大学はエンロールメント・マネジメントで一貫して学生の学びや学生生活をフォローしなさい。そのデータはIRという形で大学の中に経営情報とともに蓄積しなさい、ということになっています。このように、ほとんどがカタカナ言葉になっています。これを教職員がきちんと理解し、納得して、行動しようとしているかという、なかなか難しいと思います。

やはり大学は基本的に、研究機関や教員個々の興味・関心に基礎を置く研究が大事です。研究した内容をベースに授業を組み立てて、その授業がいくつか集まったものがカリキュラムであり、カリキュラムが集まったものが学科であり、学科の集合体が学部です。このような流れがあるのが、今までの大学です。しかし、今の教育改革の構造では、ともすると大学の理念・目標からスタートして、教育目標があり、それが学部、学科に、カリキュラムに落ちていき、「先生、こういう授業をやってね」という流れになります。このどちらかが正しいという議論をするからおかしくなるわけで、私は両方が大事だと思っていますし、先生方もそう認識されていると思います。つまり、この二つの流れ、構造をどう両立させるかに、大学教育改革のポイントがあるのではないかと思います。この問題が大学におけるガバナンスの問題を問うことにもなると思っています。



例えば、筑波大学には山海嘉之先生というロボットスーツの研究者がいて、私が大学に来たころには科研費で細々と研究をしていました。彼はロボットを作りたいとて筑波大学に入ったのですが、ロボットはどんなに頑張っても2～3歳の子どもの知能を超えられないと気づき、人間の機能を拡張するロボットスーツの研究をするようになって、一躍注目を浴びるようになりました。こうしたことから、私は教員個々人の興味・関心に基礎を置くことが研究の原点であり、大学はやはり自由であることが一番の基本だと思っています。そういうことを前提にしながらも、教育はかなり組織的な営みでもあり、ある程度体系的、計画的な営みでもなければいけないということを、同時に考えなければいけないと思います。

5. 大学組織の特質、ガバナンスとマネジメント

大学という機関の特質は、経営体的組織と共同体的組織が併存していることです。経営体的組織である法人組織や事務組織には共通目的があり、指揮命令系統が非常にはっきりしています。一方、教員組織は共同体的組織です。マンションの自治会のような組織で、学長は町内会長に当たると言うのと、しっくりくるかもしれません。構成員の責任で自らを規律づけた方がよい部類の組織です。そういう2種類の組織が併存しているのが大学という機関です。

そうだとすると、大学は短中期的には現在の人員構成を前提に、三つの要請を満たす方法を工夫せざるを得ません。一つ目は、大学（全学）、学部、学科、教員それぞれの役割と責任を明確化することです。学部教授会などでは、権限や既得権の主張はなされますが、その裏返しとしてある責任はどのようなものかということについては、必ずしも言及されてきませんでした。しかし、先生が負っている責任、学科が負っている責

任、学部が負っている責任、大学全体が負っている責任は一体何なのかを、きちんと明確にすることが大事です。

二つ目は、大学と学部、学部と学科、学科と教員の間で最低限のコミットメントをすることです。例えば大学の学部長が学科長に「これだけは守ってね」と命じると、ある種の契約概念が生じます。職員組織であれば、部長が課長に命じ、課長が係長に命じればいいと思いますが、教員の場合は横で握り合う関係をつくっていかねばなりません。そうすると、そこにはどうしてもアウトカムの問題や、どう評価するかという問題が出てくるわけです。自由に発想していいし、興味・関心に基礎を置いてもいいけれども、教育に関する最低限の約束事を、教員同士でどういう形で共有するか、工夫しなければいけないということです。

三つ目は、それを支援する仕組みです。社会的要請はどのようなものなのか、国の政策はどうなのか、大学の方針や学長の考えはどうなのか、これらを学内で最低限共有していかなければなりません。また、先生方がもう少し教え方を勉強したければ、教育能力開発の機会を提供しなければなりません。頑張っている先生は多いのですから、意欲のある教員を支援していく工夫が必要です。

一方、長期的には、間違った人事もあると思いますし、やはり人が替わるとどうしようもない部分がある、大学の教員の場合にもあると思います。筑波大学でも15年で半分ぐらいが入れ替わります。しかし、それを前提に、15年後の教員構成を考えて今から人事に着手すれば、絶対に間違いはありません。つまり、教員選考プロセスでどれだけ教育能力を引き上げられるかを考えればいいのです。論文だけを見て選考するのではなく、どんな予習をしてどんな態度で授業に臨めばいいかが分かるシラバスを作らせれば、その人の研究力だけでなく、教育能力も分かります。研究力もさることながら、教育力も含めて選ぶ形に、今から選考プロセスを変えていくことが必要です。

それから、学長、学部長による推進を支えるスタッフの役割を明確にして、それにふさわしい能力開発をしていかなければなりません。加えて、大学の組織やシステムをもっと上手に設計していかなければいけませんし、大学の中には依然として無駄な仕事がたくさんありますので、組織・システムの標準化やITへの置き換えをきちんと行っていく必要があると思います。

6. 教員と職員が担う大学の未来

私が12年間の大学生活を通じて思うのは、先生方には真理の探究や課題の解決といった知識への情熱を持ち続けてもらいたいということです。そして、学生の将来を考え、学生と共に学ぶという姿勢が大事です。それから、他分野に対する関心をもう少し持ってほしい、他者に対する敬意も持ってほしいとも思います。教員には、敬意を表することがあまり得意ではない人が多いように感じます。教育研究に携われることへの感謝も大切です。

職員については、当事者意識、すなわち、自分が大学の未来を担っているという意識が重要です。それから、職務能力を磨くこと、現場と事実を出発点とすること、俯瞰的視野、論理的思考を持つこと、データを読むこと、簡潔に説明することが求められます。とにかく自分の身の回りの仕事を、日々改善してほしいと思います。トヨタ自動車の「よい品よい考(かんがえ)」という思想が、私は大好きです。お客さまに満足してもらえる自動車を造れるのは、いい考え方がトヨタの末端組織にまで浸透しているからだということです。どういう考え方で仕事をすれば、自分たちの仕事の成果が上がっていくのかということ、よく考えるということだろうと思います。職員の方々の中には、別にキーパーソンがいると思い込んでいて、その人の意識が変わらないから自分たちはまともな仕事ができないと平気で言う人たちがいますが、一人一人がキーパーソン、リーダーです。当事者意識を持ちましょう。

気をつけなければいけないのは、改革しようとする、どうしても独善的になることです。自分だけが分かっている、周りが分かっていないようでは誰も付いてきませんから、共感を得て周囲を巻き込むこと、身近なところから変えていくことが大事です。

そして、教員も職員もとても忙しいと思いますが、ゆとりをつくることに少し集中すべきだと思います。ゆとりがなければ、いい教育もできないし、いい研究もできないし、いい仕事もできません。例えば、私立大学と徹底的に比較すれば、職員の仕事の半分ぐらいは効率化できます。その半分の力を教員と一緒に教育研究を高度化するために使ったり、経営を高度化するために使ったりすれば、職員自身がさらに成長できるわけです。やめようと思えばやめられる仕事がありますし、効率化しようと思えば効率化できる仕事があります。ITを使おうと思えば使える仕事もあります。そうやって教員も職員もとにかく貪欲に空き時間をつく

ることです。いい意味でサボることを考えて、ゆとりを生むことで教育研究や学生に向き合う力をつけることが、どうしても必要です。そして、そのためには生活と仕事にメリハリを付け、リズムをつくることもとても大事です。こういったことをきちんとやることが、長い目で見たときに大学を強くすると思います。

男女共同参画に関しても少し触れておくと、女性の教授を増やしたり、女性管理職を登用したりするのは、多様な視点が生まれるからだという考え方があります。しかし、男性でも女性的な考え方をする人はいますし、女性でも男性的な考え方をする人もいます。そうではなくて、同じ課長を選ぶのに、男性から選べば50人からしか選べないところを、男女合わせれば100人から選ぶことができ、より優秀な人材を得られる確率が高まります。やはり男女関係なく、力のある人、意欲のある人を登用することを考えていかなければならない時代だろうと思います。大学こそ、ダイバーシティにふさわしい職場だと思います。企業ではなかなかできませんが、大学ならできます。ぜひ男女共同参画にも取り組んでいただきたいと思います。

7. 「高度専門職」をどう理解するか(試論)

現在、文部科学省において、教員でもなく職員でもない高度専門職という第三の職種をつくる議論が行われています。しかし、筑波大学でもリサーチ・アドミニストレーター(URA)を置きましたが、いろいろなセクションから仕事を頼まれますし、もともと研究者志向が強い人が多いので、いいポストがあればどんどん出ていってしまいます。教員と職員でさえなかなか理解し合えないのに、もう一つ職種をつくっても、私はいまうまくいかないと思います。

企業で高度専門職など聞いたことがありません。日本で誰にも負けないファイナンスの力がある人は、高度専門職として雇われたのではなく、社員として雇われて、たまたま財務に行きつて徹底的に勉強し、日本で誰にも負けないファイナンスマンになるわけです。つまり、社員みんなが高度専門職を目指しているのです。

大学はむしろ機能論で、学部にはどんな仕事があるのか、学生支援にはどんな仕事があるのか、企画管理にはどんな仕事があるのかということにソースを求めます。そして、その仕事で自分は高度専門職を目指します。高度専門職でなくても支援スタッフを目指すというふうに分かれていきます。教員をしていた人が高度

専門職をやってみたいと思えば自分の今までの教育経験を生かしてもいいわけですし、外部人材を取ってきてもいいと思うのですが、大半は現在の事務職員がなっていくのではないかと思います。

早稲田大学で講演したときにも、一番の関心は高度専門職でした。早稲田大学の財務担当の職員は日本の大学の財務でトップの高度専門職を目指す。就職課の人間は日本最高の就職支援の職員を目指す。それでいいのです。首都大学東京も今、プロパーの職員が増えてきているので、ぜひこういったことを目指してほしいと思います。そして、支援職にとどまって支えることについてもリスペクトしてほしいのです。それはそれで一つの生き方だし、十分に大きな役割があります。

高度専門職の問題はどの大学でも抱えている課題ですが、実は国立大学が一番難しいのです。異動官職といって、ノンキャリアで部課長クラスで全国異動している人たちがまだ千数百名いて、その人たちはまだ役所の体質を持っているのです。非常に優秀な職員たちがどんどん法人に入り始めていて、生え抜きを徐々に上げようとしているのですが、残念ながらまだその人たちのキャリアパスがうまく描けていません。国立大学でこういう話をしてもあまりリアリティを持って受け止めてもらえませんが、私立に行くとなんと受け入れてもらえます。立命館や早稲田は職員がとても育っている感じがしますし、國學院なども理事長や常務理事は職員出身で、かなり職員が中心になってやっている感じがします。

国立大学でもぜひこのようなことを考えてもらいたいのですが、中規模以下の大学で高度専門職を決めてしまうと、今度はなかなか異動ができなくなってしまうと、非常に狭い仕事ばかりしなければならなくなるという弊害が出てきてしまうことも事実です。私立大学の1校当たりの平均の職員数は88人です。平均88人ということは、半分以上の大学がそれより少ない計算になります。これは中小企業の規模に相当しますが、中小企業で一番問題なのは人材育成です。さらに、公立大学の大半は職員が40～50人です。そういう人たちをどう育成するか、外部に育成機関をつくるなどしないと、公立大学も私立大学も非常に難しいと思います。

8. リーダーシップをどのようにして育むか

最後に、せっかくの機会ですから、リーダーシップについてもお話ししておきたいと思います。リーダー

シップという、今はトップダウン的なリーダーシップばかりいわれていますが、リーダーシップの源泉は、人間関係や信頼関係を築いていく力だと思います。つまり、職員や教員一人一人がそれぞれの持ち場で人に影響を与え、人を巻き込んでいく力を持つことが大事なのです。

リーダーシップをどのようにして育むか

- 「リーダーシップとは、集団に目標達成を促すよう影響を与える能力である」ロビンズ(2009)
- 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
- 「リーダーシップは人間関係」ケーゼス&ボズナー(2014)
- 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、行動を促す機会には誰にでも無数にある

【参考文献】

金井壽宏(2005)『リーダーシップ入門』日経文庫
スティーブン・ロビンズ、デービッド・A・ディチェンソ、メアリー・コールター著、高木晴夫監訳(2014)『マネジメント入門』ダイヤモンド社
ジェームズ・M・ケーゼス、バリー・Z・ボズナー著、開美和訳(2014)『リーダーシップ・チャレンジ』海と月社
ジョン・P・コッター著、DIANOND/ハーバード・ビジネス・レビュー編集部・黒田由貴子・有賀裕子訳(2012)『リーダーシップ論』ダイヤモンド社

20

学長のリーダーシップも大事だし、学部長のリーダーシップも大事ですが、それぞれの部署でどれだけ多くの教員・職員がリーダーシップを発揮できるか。つまり、リーダーシップを発揮できる人たちが次々と生み出され、層が厚くなるような組織文化をいかに作り上げていくかが、とても大事なことだと思います。

皆さん一人一人がリーダーシップを発揮することで周りを巻き込んでいく。それによっていい改革の枝葉が大学全体に広がっていくことにつながるのだと、私は考えています。