

大学の危機と経営人材の養成

吉武博通

筑波大学 大学研究センター長
大学院ビジネス科学研究科教授

現状を大学の危機ととらえて 変革の好機とすべき

本連載ではこれまで、大学の役割や特質に鑑み、急激な変革の必要性を強調するよりは、長期的視野に立った漸進的かつ着実な改善こそ重要と考え、内容や論調についてもそのことを意識してきたつもりである。

その立場は変わらないが、授業やセミナーに講師として招いた幾人かの企業経営者から、経営危機に直面しながらもそれを克服し新たな飛躍に繋げた話を聴くうちに、大学も現状を危機ととらえ、持続可能な強固な組織・システムに変革する好機とすべきではないかと改めて考えるようになった。

これらの話に共通することは、会社の存続自体が危ぶまれる状況のなか、トップが現場を回り、数多くの社員と対話を重ねているということである。いずれも大企業の例であるが、対話した社員の数は1,000名を超える。正確に経営の実情を伝え、やるべきこと、やった後に実現したい会社像を誠実に語り、議論を交わす。トップのリーダーシップ、それにこたえる社員の意識・能力の高さ、濃密な組織内対話が危機克服の大きな力になったものと思われる。

大学を取り巻く財政環境が一段と厳しさを増してきたことは明らかである。国立大学は法人化したとはいえ、国の財政状況は全86大学の経営に直結する共通問題である。悪化の一途の地方財政が公立大学をどこまで支えられるのかという問題もある。私立大学も既に半数近くが赤字経営を余儀なくされている。

入り口についても、定員割れの大学が増え続け、学力の低下にも歯止めがかかっていないと言われている。そのようななかで2010年10月1日時点での就職率が過去最

低を記録するなど、大学の出口も深刻な問題を抱えるようになってきた。

研究面では研究に専念できる時間が減り、我が国の発表論文数が減少傾向にあるとの指摘もなされている。大学が統廃合を余儀なくされ、大学教員市場の縮小が進めば、研究者の育成やキャリア形成がさらに困難をきわめることも危惧される。

大学ごとに事情は大きく異なるものの、多くの大学が、あるいは日本の大学システム自体が、危機と呼ぶべき状況にあると認識すべきではなからうか。

危機克服に向けた本気度が 社会的合意の形成を促す

我が社は過去3回の危機を乗り越えてきた、といった類い話を経営者から聞くことがある。企業の場合、石油危機・バブル崩壊・金融危機など経済環境の急激な悪化、需要・供給構造の大規模な変化、革新的技術や強力な競合者の登場など、誰の目にも明らかな変化が起こり、その結果、決算内容も大幅に変動することから、危機を危機として認識しやすいという面がある。

トップから現場の従業員にいたるまで情報や認識が共有されやすい組織である点も日本企業の特徴だろう。さらに、株式公開会社の場合、四半期毎に決算が開示され、社内外に経営状態の変化が知れ渡る。経営の安全性を示す指標や目安も広く共有されており、危機のシグナルが認識されやすいと言える。

それに対して、大学経営を取り巻く環境は総じて緩やかに変化する。18歳人口の減少や国・地方の財政状況の悪化などは見通せる変化であるにもかかわらず、深刻な経営状態に置かれられない限り、危機はリアリティをもって認

識されにくい。

高等教育に対する公財政支出の少なさをGDP比で示してみても、有力大学の学長やノーベル賞受賞者がメッセージを発しても、血の滲むような経営努力を重ねてきた企業関係者を含めて、社会の大学を見る目に冷めた面があるのもわからないではない。大学から危機感とそれを克服しようとする本気度や気迫が伝わってこない。そのことが、大学を支えようという社会的合意の形成を困難にしているように思われる。

家計を切り詰めてでも教育費を捻出し、小惑星探査機「はやぶさ」の帰還に胸を熱くする国民は、教育や科学の価値を理解しており、大学という機関や教育研究に対する期待や敬意を有しているはずである。

必要なことは、それらの期待や敬意を、大学の教育研究と経営に対する、より確かな信頼に繋げ、前述の社会的合意の形成を促していくことである。

そのためには、興味・関心を無限に広げることのできる知の共同体としての基本的性格を尊重したうえで、知の経営体にふさわしい体制・運営を確立し、その姿を学内外に広く示していく必要がある。

資源制約と取捨選択があるから 経営力は鍛えられる

右肩上がりの進学率と公財政支出の増に依存しつつ、供給側の論理で組織・定員の拡大を続けるだけでは、人材・施設・資金といった経営資源を効率的に活用し、事業の取捨選択をしながら、顧客価値や社会的要請の実現を進めていくという経営本来の姿は脇に追いやられてしまう。経営資源の制約があるから効率性を追求するようになり、取捨選択があるから真の議論や葛藤を通じて組織も個人も成長することができる。

大学のトップマネジメントには、観念的・抽象的な次元だけでなく、大学を取り巻く環境を具体的・客観的な事実として見つめ直すことが求められているのではなからうか。世界・日本・地域で進む構造変化、産業・医療・福祉・教育・行政などの課題、学術・文化の動向などを洞察したうえで、長期的視野に立って自校の立ち位置を確認し、それを自らの言葉で学内外に訴えていかなければならない。自らの世界観・社会観・歴史観・学問観・人間観を土台に、

考え抜いた結果としての大学の将来像を示せば、広く学内外の共感を得ることができるであろう。

もう一つ大切なことは、トップマネジメントを支え、大学の実務を担うとともに、将来の大学経営の担い手たり得る人材を育成することである。危機は人材育成の最大の好機である。解決すべき課題に事欠かないし、総じて難度も高い。一人で処理できることは限られるためにチームで取り組む機会も増えてくる。ゼロベースでの発想や新たなものを作り上げる力も養われる。

国公私立を問わず、今の大学にはその期待にこたえるだけのポテンシャルや意欲をもった大学職員が数多くいる。学長・理事長、副学長・理事、部局長・事務局長などのマネジメント層がそれぞれの立場で大きな方向を示し、場を与え、エンカレッジすれば、危機を乗り越えるために努力を惜しまない職員たちがごく身近にいるのである。

ただ、多くの職員にとって、自分で問題を設定し、解決策を考え、関係者を巻き込みながら実現していくというプロセスは未経験であり、そのような経験を有する上司や先輩職員も周囲にいないといったケースが少なくない。

組織行動論では、学習のプロセスには形成とモデリングの2つがあり、試行錯誤に代表される形成がゆっくりと進むのに対して、模範に合わせて行動をとるモデリングは複雑な行動の変化をすばやく起こせる、と教えている。危機を好機として、課題解決の場を与えたとしても、模範がある場合とない場合とで、解決のスピードや成果に大きな差が生じる可能性が高い。

このような問題意識の下に、筆者が所属する筑波大学大学研究センターが取り組んでいるのが「大学マネジメント人材養成プログラム」である。本稿の後半は、このプログラムの目的と概要を紹介したうえで、このプログラムを通して考えた大学経営の課題について述べることにする。

履修証明プログラムを用いた 大学経営人材養成

筑波大学大学研究センターは大学及び高等教育を学術的に研究する専門機関であるが、成果発信と社会貢献の一環として、文部科学省「社会人の学び直しニーズ対応教育推進プログラム」委託事業として2008年9月より「大学マネジメント人材養成プログラム」を実施して

いる。

本プログラムは、複雑高度化する大学マネジメントを教員と協働して担う高い専門性を持った人材の養成を目的としたもので、キャリアアップを希望する大学職員等実践的な教育機会を提供するものである。

プログラムは、大学マネジメントセミナー、大学マネジメント講義、ワークショップ、フィールド調査、大学マネジメント研究の5つのモジュールから構成されており、必修を含む120時間以上を履修し、外部委員を含む修了認定委員会による認定を受けた者に対して、筑波大学長名の履修証明書が授与される。2007年の学校教育法改正により新たに制度化された履修証明(certificate)制度を適用したものである。

大学マネジメントセミナーは大学経営の現場で行われている先端的な試みや最新の政策動向などを取り上げ、当事者を招いて話を聴き、議論を行うもので、受講者以外にも広く公開していることから、多様な大学の教職員との交流機会としても活用されている。

大学マネジメント講義は、大学経営人材に不可欠な知識をそれぞれの専門家の講義を通じて学ぶもので、別表に掲げた広範でありながら内容を厳選した講義が用意されている。

大学マネジメントセミナーのテーマ例——各回5人の講師が講演

- **20年度** 【第1回】大学の社会貢献を切り拓く事務職員
【第2回】職員力が大学を牽引する
- **21年度** 【第1回】プロフェッショナルが支える大学
【第2回】プロフェッショナルが支える大学Ⅱ
- **22年度** 【第1回】大学職員の自立と責務
【第2回】理事・事務局長が語る大学マネジメント

大学マネジメント講義の科目例

- | | |
|----------------|---------------|
| ・大学マネジメント人材論 | ・大学の社会的責任 |
| ・大学マネジメント総論・特論 | ・大学の歴史 |
| ・大学経営戦略論 | ・諸外国の大学制度 |
| ・大学イノベーション論 | ・比較の中の日本の大学制度 |
| ・大学財務・会計概論 | ・ダイバーシティ |
| ・大学広報 | ・現代学生論 |
| ・大学情報システム | ・学習支援システム論 |
| ・リスクとコンプライアンス | ・キャリア支援論 |
| ・大学関連法規 | ・大学生のメンタルヘルス |

ワークショップは、情報発信、国際化、キャリア支援など毎年度具体的なテーマを取り上げ、当該領域の専門家の助言を得つつ、グループワークを通じて解決策を模索するものであり、受講生以外にも参加を呼びかけることで多様な見方を知り、交流を深める場としている。

フィールド調査では、先端的なマネジメントを行う大学を訪問し、トップをはじめとする関係者との対話を通して当該大学を知り、比較を通じて自校をより深く知ることを行なっている。

最後の大学マネジメント研究は、事例研究と課題研究の2つから成り、前者は事例に即して具体的な課題を発見することを目的とした少人数のゼミ形式によるものであり、後者は事例研究を通じて設定された具体的な課題の解決を探ることを目的とした、同じくゼミ形式のモジュールである。

事例研究・課題研究ともに、ゼミ形式のグループワークに入る前に、それぞれが作成したレジュメを基に数分のプレゼンテーションを行う。また数回のグループワークが終了した後に、あらためてレジュメやパワーポイントを用い、その成果を発表させることにしている。

合計4回の人前での発表は、日頃そのような機会の少ない職員にとっては厳しくも貴重な経験となる。タイム

アップを知らせるベルで時間内に要点を話すことの難しさを体感する。発表の直後に村上義紀(元早稲田大学副総長)、上杉道世(元東京大学理事、現慶応義塾大学)、横田利久(前行政管理学会会長、中央大学)の3氏からコメントをもらう。様々な活動を通して大学職員の育成に指導的役割をはたしている3氏の指導・助言に共通するのは、厳しさのなかにも育ってほしいと願う上司や先輩のような温かさがある点である。

グループワークは、受講者4～5名に教員2名がついて1回2時間程度、事例研究では計3回、課題研究では計4回行われる。毎回受講生の組合せを変え、異なる受講生と議論することで新たな気づきを得られるように工夫している。センター教員総出で指導にあたっているが、データなど事実を整理し、そのなかから問題を抽出し、解決策を検討するというプロセスを会得す

ることは容易ではない。職場での経験や訓練にも個人差があり、教員の負担も少なくないが、大学職員に何が不足し、何を考えているかを知る貴重な機会ともなっている。

育成環境整備のために
構造的課題の解決が不可欠

このプログラムを通して考えたことをいくつか述べてみたい。

一つ目は、大学間で職員の育成環境に差があるのではないかという点である。大規模な私立大学は比較的環境が整っているのに対して、中小規模の私立大学や国公立大学の育成環境にはさらなる工夫の余地がありそうである。ここでいう育成環境とは、配置・異動・処遇、担当職務、職場環境、研修体系などを含む総合的な環境を指すが、中小規模校では当該業務を担当するのが自分一人で、指導や助言も受けにくいといった例も少なくない。

二つ目は、上位者や年長者の姿勢、彼らへの信頼の程度が、職員のモチベーションを左右するという点である。受講生が職場環境を詳しく語ることもないし、こちらからも立ち入ることはしないが、上位者との信頼関係が強いほど、仕事や本プログラムへの取り組みに積極性が表れるように思われる。

三つ目は、担当業務を理解していても、周辺業務や自分の大学の全体状況についての理解が不十分ということである。日本の大学の置かれている状況、自校の全体状況、そのなかで周辺業務との関係を含めて自身の担当業務を理解する。そのような基本的姿勢を身につけておくべきである。

四つ目は、大学の方針で実施された施策の背景や目的がわからず、戸惑うことが少なくないことである。例えば、自分が所属する部門の業務の一部が外部委託されたがなぜなのか、業務実態を踏まえたうえでの判断なのだろうか、といったケースである。これは一例であるが、大学の方針がその考え方まで含めて十分には伝わりにくい状況があるように思われる。

五つ目は、教授会や教員との関係である。教員・職員が協働で事に当たる事例も着実に増えているようであるが、教員以上に学生の視点に立った改善案を考えているのに、教員サイドに理解してもらえないかどうか分らな



大学マネジメント講義風景

いという声を依然として聞く。大学や学部間で差もあろうが、職員が主体的にかかわり判断する領域を大胆に増やしても良いように思う。

トップ・職員間の対話と
チームによる施策検討

大学の現状を危機と認識した場合、危機を克服した企業のように、大学トップには現場を回り、構成員と向き合い、大学の現状や向かうべき方向を誠実に語ってほしい。特に、職員との対話に時間を費やしてもらいたい。

そのうえで、大学の将来のために真に必要な施策について、施策ごとにチームを作って実行可能なプランとなるまで検討させてみてはどうだろうか。日常業務は効率化して7割の時間で処理し、3割はチームの活動にあてる。役職・年代・部門を超えてチームを編成することで、職員同士の相互理解も深まり、新たな個性や能力の発見もできる。

大学研究センターが受け容れる受講生には限りがある。ただ、加藤毅准教授を中心に開発したモジュールの活用など遠隔地を含めて各大学における人材育成を側面から支援することも考えてみたい。このような取り組みもセンターの教員・職員の協働と外部委員・講師をはじめとする学外からの協力によって初めて成り立つ。

繰り返しになるが、危機こそ人材育成の好機である。危機の克服を通して経営力を格段に高めることが高等教育の未来のために不可欠であると思う。