

新藤豊久著

大学経営とマネジメント

まえがき—大学の職員として

大学の職員という立場から学生の成長を見守り、教員とは異なる事務という手段をもとに、教育や研究を推進し支援することで、学生の活動や取り組み、そして学生の夢や志の実現に向けて後押しをしてきた。

大学の経営にしろ、大学の事業計画や業務遂行にしろ、私たちのマネジメントに関わる何らかの基準となる物差しやメジャーなどがあれば、自分たちは何に立脚して考え、行動しているのかを確認できるし、自身の態度決定や考え方の機軸を構築することが可能になる。そのような行動や考え方の指標が必要ではないかと考えて、本書のなかで論考を展開している。

もしも、こうした挑戦や取り組み、考え方が、読者の皆様の関心や疑問の解決に少しでもお役に立つのであればと願い、本書の刊行を企図した次第である。

1. 本書の成り立ち

大学経営とマネジメント、そして、ガバナンスとの関係やその構造について、大学行政管理に関わる立場から日々考え続けてきた。筆者が、日常のなかで手がける仕事とおしマネジメントを行うに当たり、その都度、自分の責任を遂行することを目的に、自身の基準となる判断や意思決定の軸の獲得と考え方を身に付けたいと追い求めてきた。

マネジメントと意思決定の関係やその方法やプロセス、手段を例にとっても、目の前の事項に関わる問題にばかり注意していると、その背景にある大きな課題に目が届かなくなる。幾つもの問題をまとめて、その問題の中心を貫く解決方法を考えるとき、初めて、多くの問題の背景にある課題の解決に繋ぐことが可能になる。このような思考と方法の模索や考え方の体系を捉え直すことを自身の課題として、仕事や実務の底流に置くことが必要であると

考えてきた。

そのために、幾つかのテーマを追いかけて、多くの知見に学び、自身の考え方を含め、論理展開の大枠を捉え直して、新たな概念に融合する方法と試行を繰り返してきたように思う。

このような自分自身の大学人としての判断、行動に関わる考え方を手に入れたと考えて、これまで様々なテーマについて、多くの実務家の先輩の知見や先行する研究者の皆さんの論文等をもとに、改めて検討し、考え直して論考してきた内容が、今回の『大学経営とマネジメント』の下に収束し、生きて流れていると思う。

2. 各章が独立した論文

各章の成り立ちは、筆者がこれまでに発表してきた独立した論文等の原稿をもとに再構成しており、重複する文書が出現している。一書とするに当たり、この点について検討を試みたが、今回は敢えて該当する箇所を訂正せず、その時々の方考え方をできるだけ生かす方向で編集した。新しくデータも加え、読者の便宜を図るべく文章や言葉を補い、説明を加えることを方針とした。

3. 全体を4部構成

「大学の成果」と「大学経営」、「マネジメントとガバナンス」、「大学職員と経営マインド」の4つの大きなテーマを、4部構成として、各部に幾つかの章を立てる形態とした。

第I部 大学の成果とは何か

第1章から第2章では、大学の成果とは何かについて検討を加えている。大学のなかに限らず企業や行政府、自治体等においても、成果という言葉が安易に使う傾向があり、大学経営評価指標と大学の成果指標との差異は意識されないで使用されているように感じてきた。

大学の成果とは、大学の卒業生や自らの教育や研究、事業活動等とおした様々な社会への変革を促すことであり、社会を変えることであると捉えている旨を論じている。

第Ⅱ部 大学経営とは何か

第3章では大学経営学を問い、新たな領域を立てるべきであると唱えた。第4章では、FDやSDの意味や意義は大切であるし、今後とも重視すべきであるが、FDやSDを大学改革に繋げるために、新しくUD (University Development) という概念 (言葉) を提起し、大学の発展に向けたFDやSDの個々の活動の合力が必要であると論考した。そして第5章では、大学経営人材を育成するためには、各人がマネジメントの考え方を取り入れることが必須であることを強調した。

第Ⅲ部 マネジメントとガバナンス

第6章から第8章までは、統治 (ガバニング) という概念からマネジメントがその統治をさらに前進させる新たな概念として登場したことを述べた。そして、マネジメントは企業等の経営のなかで、責任をもとにした独創や再生、実行力を核として重用されてきた。しかし、社会や組織への責任を顧みなくなったとき、マネジメントに対するチェックや点検、規律、監督という機能や構造をもつガバナンスが、また再び新たな概念として問われるように変化してきた。付章は、論稿の発表の場である『教育学術新聞』の編集部との意見交換により、マネジメントとガバナンスとの関係を改めて整理し、読みやすく書き直したものである。

第Ⅳ部 大学職員と経営マインド

第9章の大学経営と大学職員の流動化では、大学経営資源に対するマネジメントに参加する大学職員を、教育や研究の各資源と同様に知的資源として捉えて、大学職員の流動化が、大学や組織に異文化の考え方や刺激を与える重要な役割を果たすことを論じている。第10章の経営マインドでは、個人のマインドと組織のマネジメント、意思決定との領野に経営マインドがあり、その育成はマネジメント能力の琢磨にあると考察した。

4. それぞれのテーマを今後も追究

大学職員には、従来の教員が手がけてきた教育や研究の領域では覆いきれないエリア (部分) が生じたとき、その新たなエリアについて、リカバリー

をかけ、フォローアップすることが求められるようになってきている。

具体的に、1999年10月に、産業活力再生特別措置法が施行され、大学内で発見、生み出される知識や技術、意匠等の知的財産を知的所有権（特許権、著作権、商標権、意匠権、等）の形で大学が保護することを自覚し始めた。大学が公共性を一方に担保しながらも、新たな経営スタイルを模索するようになった。大学の研究成果等を保存・管理し、研究を推進・支援するために各組織（企業や自治体、行政府等）との連携を始めた。産官学連携、地域連携等の展開により研究と各種の連携を推進・支援し、知的財産の獲得・開発を行い、事業開発へと進展してきた。これまでは教育研究事業の副次的機能であった知的財産活用事業（受託研究や受託開発事業）、あるいは補助金獲得、ファンドレイジング等の機能が、新たな大学の収益を確保する事業活動の一環として組み込まれるようになり、業務内容も変化してきた。

新規に登場した業務としては、IR（Institutional Research）、研究支援・推進、RA（Research Administrator）、産官学連携、地域連携、国際連携、ファンドレイジング等がある。大学事務は事業開発や企画立案、事業展開に必要な業務や仕事の拡大に力点が置かれるように推移した。

これからも、ここに提示したテーマや関連する課題をこれまでと変わらず、追究していきたいと考える。

5. 大学行政管理学をめぐる環境と自身の立脚点

ここで、筆者の所属する大学行政管理学会に触れてみたい。大学という場で、新たな領域の専門性の必要を主張して、大学行政管理学という従来になかった概念を立て、大学行政管理学は構想されている。大学行政管理学の対象となる企業経営（Business Administration）や公共経営（Public Administration）の領域に、マネジメントは必須となり、行政の領域にも応用されている。大学が社会の必要とする人材を育成することから、大学は公共性を帯びた機関として位置付けられる。そして、大学を経営・管理する上で、大学の事務組織には行政の使命である公共の目的を実現することや、法律等で制定された内容を実行することが求められる。大学職員には、事業、経営に関する企画

や計画について実行力があること、実現する力があることが必要となる。特に今後は、例えば社会連携に関する事業、学生支援に関する事業等の開発や事業開拓に向けて、その計画イメージをもとに具体的な概念を展開して、現実の社会に向けて再現する力となる構想力が求められる。

6. なぜ改革が必要か

学生の未来を創るためには、大学が現状のままではいることは極めて大きなリスクをもつことになる。問題のない組織がないように、問題のない大学もありえない。

個々の大学では現状を見直し、着実に歩を進めるために教育改革プログラムを必要としている。その下には、多くの学生たちが参画する多様な課題解決型のプロジェクトがあり、実践活動へと具体化している。教育改革プログラムを、現在から未来への架け橋として、未来創造型事業と認識し重点的に位置づけることにより、教育改革の一端が時宜を得て社会的変化を促すことに結びつくことがある。

常に現状を点検し、業績や結果に対して評価し直すことを重視し、日々の改善と新たな提案や企画を育てることにより、小規模ながらも着実な教育改革を毎年積み重ねることができる。大学が実施する小さな改革は幾つもの年月を経て、やがては大きな改革を導き、21世紀の社会を変えるような契機となる可能性をもっている。

目次／大学経営とマネジメント

まえがき—大学の職員として	i
図表一覧 (xiii)	

第Ⅰ部 大学の成果とは何か	3
----------------------	----------

第1章 大学の成果とは何か

—大学経営評価指標を基にした成果志向	5
はじめに	5
1. 指標とは何か	5
1.1 評価の視点 (6) 1.2 指標とは何か (7) 1.3 指標導入の事例—西瓜の糖度の話 (8)	
2. 経営評価指標と成果指標	9
2.1 経営指標とは何か (9) 2.2 成果とは何か (11) 2.3 経営評価指標と成果指標 (11) 2.4 大学の成果 (13)	
3. 大学経営評価指標とは何か	14
3.1 大学経営評価指標研究会 (14) 3.2 大学経営評価指標 (14) 3.3 大学経営評価指標の特長 (15)	
4. 大学の自己点検・評価と大学経営評価指標	17
4.1 PDCAサイクル (17) 4.2 組織としての評価体制、評価結果の活用 (18) 4.3 大学経営評価指標と社会との関係 (19)	
5. 成果指標を取り入れた仕事の進め方	21
5.1 目標到達制度 (21) 5.2 投入志向と活動志向 (22) 5.3 目的志向と成果志向の構造 (22) 5.4 個人マネジメントへの意識 (24) 5.5 経営マインドの養成 (25) 5.6 大学職員の機能と役割 (26)	
おわりに	27
〔注〕 (28) 〔参考文献〕 (28)	

第2章 大学経営への成果指標の活用

—〈大学経営評価指標〉の導入とその成果	31
1. 大学の情報公開と評価の変遷	31

2. 教育の現場における成果意識の向上	32
3. 成果とは何か	33
4. 成果指標：良い変化の把握	35
5. 大学経営評価指標	
—大学の成果を導くための目印、チェックポイント	37
6. 大学経営評価指標の導入事例と実績	39
7. 大学改革と教育改革プログラム	41
[注] (44)	

第II部 大学経営とは何か	45
----------------------	-----------

第3章 大学経営学の必要性	47
はじめに	47
1. 大学経営学の必要性	47
1.1 大学経営学構築の背景 (48)	
1.2 大学経営学の定義、目的と意義 (49)	
1.3 企業と大学の相違点 (50)	
1.4 大学経営の内側 (50)	
1.5 大学経営の外側—脱近代の大学経営 (51)	
2. 大学経営学の分野・領域と大学の目的	52
2.1 [学]と[論]の差異 (52)	
2.2 大学経営学の分野・領域 (53)	
2.3 学問的な裏付けによる支援 (54)	
2.4 大学の使命と経営目的 (55)	
3. 大学経営論から大学経営学へのプロセス	56
3.1 大学経営論から大学経営学へ (56)	
3.2 大学経営学の実践編と理論編 (57)	
3.3 大学経営学の課題 (59)	
おわりに	60
[注] (61) [参考文献] (61)	

第4章 UD概念構築の試み	
—大学の発展力について	63
はじめに	63
1. UD研究について	64
1.1 研究の背景 (64)	
1.2 問題意識 (66)	
1.3 構造的な問題 (67)	

1.4 本研究の視点 (68)	
2. SD、FD から UD の未来へ	72
2.1 UD 研究へのアプローチ (72)	
2.2 SD、FD の再構築と大学力、UD の定義 (73)	
2.3 UD の構築に向けて (74)	
2.4 モデリング (76)	
2.5 UD の今後 (77)	
おわりに	78
[注] (78)	
[参考文献] (80)	
第5章 大学経営人材の方向とマネジメント	83
はじめに	83
1. 大学経営と大学職員のマネジメント	84
1.1 非営利組織の「運営・行政」から「経営」へ (84)	
1.2 大学経営と大学職員 (85)	
1.3 大学のマネジメント (86)	
1.4 経営資源としての人材 (87)	
2. 大学職員の業務 (仕事) と大学経営専門職への位置付け	89
2.1 専門的要素と非専門的要素の混在 (89)	
2.2 専門職と専門職化への阻害要因 (90)	
2.3 大学行政 (管理) 職、そして大学経営専門職 (92)	
2.4 業務 (仕事) の標準化とジョブ・ディスクリプション (93)	
2.5 業務管理能力から実行力・問題解決力へ (94)	
2.6 経営戦略と大学組織改革 (95)	
3. 大学職員の使命と研究、その役割について	95
3.1 知識社会での大学職員の使命 (96)	
3.2 大学職員の研究活動 (96)	
3.3 研修と人的資源の蓄積 (98)	
3.4 大学職員の本分、義務、使命 (99)	
3.5 大学職員として期待する役割、人材と能力 (100)	
おわりに	101
[注] (102)	
[参考文献] (105)	

第III部 マネジメントとガバナンス	107
---------------------------	------------

第6章 大学マネジメントからガバナンスへ	
—— 概念の差異	109
はじめに	109
1. マネジメントとガバナンスの差異	110
1.1 マネジメントの概念 (110)	
1.2 ガバナンスの概念 (112)	

2. わが国のガバナンス論の論議経過	113
2.1 統治（ガバメント）とガバナンス（113）	
2.2 大学の自治論からガバナンス論へ（114）	
3. 大学ガバナンス論	116
3.1 主なガバナンスへの言説（116）	
3.2 海外との比較（117）	
4. 大学マネジメントとガバナンスの構造	118
おわりに	122
[注]（123）	
[参考文献]（125）	

第7章 私立大学のガバナンス改革とマネジメント

— 概念と具体的提言	127
はじめに	127
1. ガバナンスとマネジメントへの問題意識	127
2. 社会のなかの大学——大学の公共性	130
3. 私立大学のマネジメントとガバナンスの構造	132
4. 意思決定機関としての理事会に係る問題	135
5. 私立学校法の問題点	138
5.1 理事会の役割と責任、権限の委譲（139）	
5.2 評議員会制度の改善（139）	
5.3 監事の役割と責任、選任について（140）	
6. ガバナンス改革——大学が社会の信頼を得るために	141
おわりに	143
[注]（143）	
[参考文献]（144）	

第8章 私立大学のガバナンス概念と構造

— 社会からの信頼	147
はじめに	147
1. ガバナンスへの視点	147
2. ガバナンス概念の認識の背景	148
3. 私立大学のガバナンスの構造	150
4. 私立大学のマネジメントとガバナンスの機能不全	152

5. マネジメント概念とガバナンス概念の相互補完	154
6. 公共によるガバナンス	156
7. 社会から信頼を獲得	158
おわりに	160
[注] (161) [参考文献] (161)	

[付章] 私立大学のガバナンス

— マネジメント概念との差異について	163
1. 大学マネジメントを誰がチェックするか	163
2. 概念の差異について	167
3. 注目されるソーシャル・ガバナンス	171
4. 社会に信頼される大学を目指して	174
[注・参考文献] (177)	

第Ⅳ部 大学職員と経営マインド 179

第9章 大学経営と大学職員の流動化 181

はじめに	181
1. 大学職員の流動化と大学経営の方向	181
1.1 大学の諸活動の原点を見直し、学生支援を追加 (181)	
1.2 経営資源の見直しと開発 (182)	
1.3 大学職員の流動化の現状 (184)	
1.4 大学組織、経営組織の評価と再構築 (188)	
2. 知的資源の循環と流動化	189
2.1 知識資源 (教育・研究資源) の開発 (189)	
2.2 人材流動化の意義 (190)	
2.3 流動化の影響と知的資源の循環 (191)	
2.4 大学職員のネットワーク形成 (193)	
2.5 流動化への準備 (194)	
おわりに	195
[注] (197) [参考文献] (198)	

第10章 経営マインドの養成

——大学職員養成に向けて	201
はじめに	201
1. 大学における運営から経営への意識変化	202
2. 組織とマネジメント	203
2.1 組織体と経営マインド (203) 2.2 意思決定の在り方とマネジメント (205)	
2.3 マネジメントと責任 (206) 2.4 学習とコミュニケーション、そして信頼 (206)	
3. 経営意識をもった大学職員の育成	207
4. 経営マインドとは何か	208
5. 経営マインドの構造	210
5.1 個人マインドと組織マネジメント (210) 5.2 自己形成と仕事の組織化 (211)	
5.3 経営マインドの構造 (212)	
6. 経営マインド養成の実際	213
6.1 経営マインド養成の〈対象〉 (213) 6.2 大学全体を見る総合的な観点 (214)	
6.3 分析のスタイル—数字の持つ背景を把握 (214) 6.4 戦略を立てられる人材の育成 (215)	
6.5 大学の業務と職場学習 (ワーク・プレイス・ラーニング) (216)	
7. 経営マインドから長期的将来ビジョン形成へ	217
7.1 組織行動と〈目的志向〉 (217) 7.2 長期的将来ビジョン形成 (217)	
おわりに	218
[注] (219) [参考文献] (219)	
あとがき	221
初出一覧 (225)	
事項索引 (227)	
大学名索引 (232)	
人名索引 (233)	

 図表一覧

●第Ⅰ部第1章	
図1 マトリクスへの位置付け	6
図2 大学のマネジメントと評価・測定—精神的な活動に関わる抜粋	10
図3 使命設定・目標体系化の例—大学経営評価指標（UMI）	15
図4 大学経営評価指標（UMI）使命3—「学生生活の支援」	16
図5 マネジメントサイクルとUD	19
図6 経営評価指標とマネジメント	20
図7 手段と目的、並びに指標の設定	23
●第Ⅰ部第2章	
図1 大学経営評価指標研究の背景	35
図2 大学経営評価指標研究（自己点検・評価マネジメント）システム 導入大学例	40
図3 大学改革のサイクル	42
●第Ⅱ部第3章	
図1 「学」と「論」	53
図2 学問フィールドのモデル	58
●第Ⅱ部第4章	
図1 FD・SDのPDCAサイクルによるUDへの展開についての イメージ図	65
図2 大学成長力向上	74
●第Ⅲ部第6章	
図1 マネジメントサイクルとUD	111
図2 大学マネジメントとガバナンスの構造	119
●第Ⅲ部第7章	
図1 大学マネジメントとガバナンスの構造 円環図	133
表1 日本の各組織体のガバナンス構造について	135
●第Ⅲ部第8章	
図1 ガバナンスの広がり	151
図2 大学のマネジメント中心の配置図	153

図3 大学発展への系統図	155
●第IV部第9章	
表1 関西大学（採用実績）	185
表2 学校法人立命館（採用実績）	187
●第IV部第10章	
図1 意思決定の在り方とマネジメント	204
図2 マネジメント組織と環境	209
図3 個人マインドと組織マネジメント	211
図4 自己形成と仕事の組織化	212
図5 経営マインドの構造	213

著者紹介

新藤豊久（しんどう とよひさ）

1955年 愛媛県に生まれる。1978年立命館大学文学部卒業。1978年学校法人女子美術大学入職。女子美術大学図書館司書、入試・就職・広報課長、教学事務部副部長、教育研究事業部長、財務部長、法人本部長、評議員等を経て、2015年学校法人実践女子学園入職。実践女子大学学務部担当部長・研究推進室長。前大学行政管理学会会長
現在：実践女子学園理事、教学事務局長・兼学長室部長

主要著書：『美大の就業力育成—伝える・つながる・活用する』（共著、日本エディタースクール出版部、2012）、『美術の素材と環境教育—女子美術大学のプロジェクト実践事例より』（共著、日本エディタースクール出版部、2011）、『障害理解とアートによる社会参画』（共著、日本エディタースクール出版部、2011）

大学経営とマネジメント

*定価はカバーに表示してあります

2016年9月10日 初版第1刷発行

[検印省略]

著者 © 新藤豊久 / 発行者 下田勝司

印刷・製本 中央精版印刷

東京都文京区向丘 1-20-6 郵便振替 00110-6-37828

〒113-0023 TEL 03-3818-5521(代) FAX 03-3818-5514

発行所
株式会社 **東信堂**

Published by TOSHINDO PUBLISHING CO., LTD.

1-20-6, Mukougaoka, Bunkyo-ku, Tokyo, 113-0023, Japan

E-Mail : tk203444@fsinet.or.jp <http://www.toshindo-pub.com/>

ISBN978-4-7989-1378-0 C3037 ©Shindo Toyohisa