

大学の戦略的マネジメントとリーダーの役割 —第9回日中高等教育交流討論会での報告をもとに—

篠田 道夫

【要旨】

第9回日中高等教育討論会の報告と討論を総合すると、日本も中国も大学の直面する課題に違いはあるものの、マネジメントやリーダーシップのあり方には多くの共通原理がある。それは戦略計画に基づく大学管理、イノベーションと教育・研究の質向上などである。大学のリーダーは革新的意識を持った教育者であり、限られた資源の中で経営を行う管理者でもある。その根本にはミッション（大学精神）がなければならず、その実現ためには先見性と現実性を併せ持つ戦略プランニング能力、創造的執行力や資源活用力、意思決定組織の整備やスタッフの力量形成が不可欠である。ミクロとマクロを結び付ける構想力と具体的実践力の統合による戦略的マネジメントが厳しい環境の中での大学の発展を約束する。

キーワード：戦略経営、戦略プランニング能力、リーダーシップ、中長期計画、
職員のプロフェッショナル化

はじめに

2012年6月10日、第9回日中高等教育交流討論会¹⁾が「グローバル時代の大学における管理運営と幹部職員の役割」というテーマで、国際文化会館で開催された。桜美林大学と中国教育国際交流協会の主催で開催されたこの会では、中国側からは北京師範大学校務委員会主席劉川生氏、中国人民大学副学長馮恵玲氏、広州都市職業学院院長李訓貴氏が、日本側からは筑波大学理事・副学長清水一彦氏、大学行政管理学会会長（日本大学総務部長）大工原孝氏、桜美林大学教授矢野真和氏の計6名が報告、討論を行った。

この交流討論会の報告・討論を通じて明らかになったのは中国における大学マネジメントの急速な進化と大学運営方針やリーダーシップ等についての日本の大学との共通性である。また中国の大学の急激な規模拡大や国情から来るとされる強いリーダーのあり方や大学運営の基本、原点についての鮮明な主張が行われた。厳しい競争下にある日本の大学が、基本に立ち返って経営、教学運営とリーダーの役割を再構築する上で大きな示唆を与えるものと考えられる。

この交流討論会の報告・討論の主要点を素材に、日本の大学マネジメントとの共通点と相違点を明らかにしながら、日本の大学経営改革を推進する視点で参考にすべき点、学ぶべき点を

考察した。

1. 戦略経営の意義とリーダー

1) 求められる戦略経営

日本の大学は、外的には規制緩和と市場化による競争激化、内部ではその結果としての教育や経営の困難さに直面している。競争の激化は、必然的に明確な大学の特色化に基礎を置く目標を鮮明にした経営戦略の策定を求め、この実現のためのマネジメント、全学的な力の集中の必要性を鮮明にする。経営困難は財政悪化に止まらない。定員割れの急速な拡大、全入状況の進行は選抜機能の喪失であり、これが学生の質的变化をもたらし、私立大学の教育全体にわたる困難を拡大させている。経営危機と教育の危機はコインの裏表である。

今日の危機を乗り越えるには、経営と教学が共通の現状認識や目標の下、一致した基本政策の推進やその実現のためのマネジメントが求められている。「大学の市場化」と切り結ぶためには、経営、教学、研究、社会貢献の各テーマが全体のミッションやビジョンの下に一本に束ねられ、ひとつの方向を鮮明に指し示すことが必要だ。ここに中長期計画に基づく戦略経営が求められる由縁がある。そして、この目標を実現するためにこそ、優れたリーダーと幹部集団の力が必要だ。

私学高等教育研究所調査²⁾によると2006年段階では25%程度だった中期計画による大学運営は、現在、75%の大学に拡大している。厳しいと言われる地方私大にあっても、約半分の私学は財政悪化が著しいが、逆に2割強の大学は急速な財政改善を行っており、この比率は都市部の大学の2倍にのぼる。地方私大の方が改善著しい所が多いということは、2極化の要因が、単に地方にあるからとか小規模だからではなく、根本のところにはマネジメントの確立があることを示している。二極化の真の分岐点は、この戦略的な経営の有無である。

2) 戦略経営の意義とその推進

中長期計画に基づく戦略的マネジメントの第1の意義は、大学の目指す基本方向を指し示す明確な旗印を掲げ、全学一致を作り出す点だ。言論の自由を基調とする大学では、ベクトルの一致なしには改革への力の集中は困難だ。第2に、即効性に欠ける教育・研究改革を基礎に、困難な社会的評価を獲得するには、単年度だけの事業、単発の改善の寄せ集めでは無理で、目標実現への総合的施策や年次計画が欠かせない。さらに第3には、右肩下がりの限られた財政構造の中では、重点を鮮明にし、そこに絞り込んだ事業展開が強く求められる。平等主義から中心事業にシフトした資源投下への転換が必要だ。

戦略的なマネジメントのスタートは、ミッションに基づく戦略、中期計画の策定である。これまで建学の精神はあるが、これを実現するための政策や計画は不明確なところが多かった。戦略はミッション、目的、基本計画、戦術で成り立つ。その策定のためには、現状を正確に把握するSWOT分析やコアコンピタンス、選択と集中、ベンチマークなどの手法が有効だ。戦略の中心的狙いは、改革、イノベーションの持続にある。唯一生き残る道は変化することであるとの言葉通り、イノベーションによって実現するのは、大学の持続的な質向上であり、これが

大学評価向上の原点となる。そして、その変化の大本には変わらぬミッション、長期にわたる一貫した目標がなければならない。

3) トップのリーダーシップとミドルの役割

大学の統治形態は様々である。いわゆる「所有者的经营者」として理事長が直接経営・教学を統治している所や国立大学法人と同様、トップを同一人格で統合している理事長・学長兼務型、理事会が実質的な大学統治を学長に委任する学長負託型、評議員会議決型、経営・教学の調整型、理事会のリーダーシップによる政策統合型などがある³⁾。

しかし、いかなる形態であろうとも、私大の基本政策は、最終的には理事長、学長がリーダーシップを発揮し、理事会が責任と権限を持って決定・執行する以外にない。今日のリーダーに求められるのは、先見性のある戦略を明示すること、構成員に戦略を浸透させ納得を得ること、そして構成員の行動を目的達成に向けて組織することである。

トップには戦略への確信、責任感、信頼性、そして先頭に立って改革を推進する強い姿勢が求められる。しかし戦略は当然ながら一人では実現できない。戦略を組織や個人に分配し行動指針に具体化し、組織的に実現しなければならない。戦略全体の目標と部門目標との関係性や整合性を明確にし、分配する組織や責任者の特定、期限の明示、権限の付与等が必要である。

この点で戦略の実現には、戦略目標を理解しつつ現場も熟知しているミドル層（中堅管理者群）の役割が実質的には大きいといえる。現場のニーズや問題点、競争環境を把握している中堅幹部が戦略策定にも参画し、かつ策定後は課員を業務遂行に組織しその実践の先頭に立つ。それをトップが統制することを通じて戦略の実現を図るのが現実的である。改革推進の中核を担う教員・職員幹部のレベル、層の厚さこそが問われている。

4) 中国の現状と日本の課題

一方、中国における高等教育在籍学生総数は、1998年の786万人から2011年には3105万にと、僅か14年で4倍に増えた。大学進学率も10%以下から26・5%に急増している。現在の在籍学生数は2700万人と世界1を誇る。高等教育を受けた人口は7000万人を超えた。10年後には在籍学生総数は3550万人に達すると予想され、進学率は40%を超え全労働者に占める大卒比率は20%に達する。⁴⁾ 中国の高等教育はすでに大衆化の入口にあり、国家の直接的統制から徐々に離れつつある点も含め、日本の大学課題や求められるマネジメント、リーダーシップのあり方に共通点を持つ条件にある。

最近、中国の学長への批判報道が増えている。例えば2012年7月30日『中日新聞』「大学の学長に批判続出」では「中国の大学学長への批判が相次いでいる。背景には大学が学業より利益を優先していることに対する反発があり、大学はきびしい世論への対応を迫られそうだと報じている。急成長の下での経営主義的な大学運営や成功から来るトップの慢心などが一部の大学で起こっており、一方ではそれに対応する国家統制強化の動きもある。この両面を視野に、本来のマネジメントの原点を大切にしようとする今回の報告からは学ぶべきものが多い。

日本の大学は今年再び定員割れが46%と急増、2020年前後からは再び急減期に入る。残された数年で激変期に耐えられる経営・教学体制を準備し、幹部層のレベルを高められるかが勝

負となる。日本の大学マネジメント改革やリーダーのあり方への活用という視点から中国と日本のマネジメントの優れた共通項を導き出し、総合的な改善策として提起した。

2. イノベーションと質向上重視の戦略管理

1) 戦略管理計画の策定の意義

まずは北京師範大学、劉川生教授の報告をもとに考察してみたい。国際化時代の中「ますます複雑化する国際環境に対応するためには、大学は戦略目標を定め、戦略に基づいた管理という方式をとる必要がある」とする。こうした戦略管理計画は、ユネスコの国際大学協会（IAU）の調査によると66カ国176大学の調査で63%の大学で実施しているとのことで、いまや大学マネジメントの主流をなす。その際、堅持すべき点として（1）国際協力を堅持する。グローバルアライアンスの構築を重要戦略とすること。（2）特色ある発展を堅持する。すなわち自国の文化、伝統、教育制度、大学の状況に基づいて戦略管理計画を立てること。（3）社会貢献を堅持する。世界が如何に変化しようとも、大学の目標が人類社会の貢献することに変わりはなく、学生のスキル訓練だけでなく社会に関心を払っていかねばならないことの3点を強調した。

グローバル化を含め大学環境の激変に対応するには、短期的視野だけでなく中長期に実現すべき戦略目標やその実現計画を定め、全学または当該分野の構成員が共通する方向に向かって努力することが必要だ。その際重要なのは、自らのミッションに基づき、如何に独自性のある個性的な計画をつくるかという点であり、究極の所それが大学の存在意義、価値であり特色である。独自性が自己満足ではなく社会の評価を得、その結果として志願者を集め、また卒業生を社会に送り出すところを通して、地域や企業との様々な連携、社会貢献を行うことが大学の存立に不可欠な要件となる。この点は中国も日本も同じである。

2) 戦略管理に重要なイノベーションと質

21世紀に入り「イノベーションの推進と質の向上が高等教育改革の重要なトレンドになった」とし、米国、EU、ドイツ、日本等の国策によるイノベーションの強化策や教育投資の例を示し、世界の47カ国が教育品質保証機関を創設したことを紹介する。中国政府も「国家中長期教育改革発展計画要綱（2010-2020）」を発表し、高等教育の改革と発展、中国の特色のある高等教育体系の構築を目指している。

日本の大学でも、戦略計画が実効性を持つかどうかは、イノベーション、変革が推進されるかどうかを試金石となる。大学における改善・充実の根本は教育の質向上である。あらゆる改革は、最終的にはこの点に収斂されなければならない。

中国は「質の向上を高等教育改革の中心任務と捉え、協働によるイノベーション能力の強化を大学運営水準の向上に必要な根本的なニーズ」としている。その推進のために「大学の管理体制を刷新し、伝統的な大学管理構造を打破し、教学・研究・管理における自主権を拡大する」また、「学部教育を大学の最も基礎的かつ根本的な仕事とし、教学の内容、方法の改革を、高等教育における教学と人材育成の最も基礎的な取組み」として推進している。最近「大学教育における総合的な質の向上に関する答申」が公表された。

この点も日本の大学が直面している課題、「学士力」答申(中教審)とそこに盛られた学士課程教育改革の取り組みと重なる。それに続く答申「大学教育の質的転換に向けて」⁵⁾で強調する教育改革の推進のためにはガバナンスの改革、教学マネジメントの確立が不可欠で、旧来型の大学運営のままで本格的な教学改革推進は難しく、責任体制の構築、全学合意、推進システムの整備が必要だとしている点とも共通する。

3) イノベーション意識を持った教育家

「学長はチームリーダーである同時に、大学の管理者である。さらにいえば精神の守り手、価値の守護者でもある」とし、学長が果たすべき3つの役割を位置付けた。ミッションを堅持しながらその実現に向けリーダーシップを発揮すると共に限られた資源の中で経営を行う管理者としての側面も持つと言うことである。

そして学長は「プロ意識を持った教育家」「イノベーション意識を持った教育家」であるとする。それは大学が知識の伝播と共に創造の場、新たな知の発見の場であるという本質に根ざしており、創造とか革新には先例がなく、人に先んじて変革を進めなくてはならないとする。これは重要な指摘で、大学のマネジメントやリーダーに改革の精神、イノベーション意識がなぜ重要かの根拠でもある。そのためにこそリーダーは単なる管理者ではなく教育家でなければならないということであろう。中国では、学長の平均年齢は52歳、半数が博士号を持っており、3分の1に海外留学経験があるなど基礎的条件は整ってきたと評価する。

「学長は大学という集団を率いる立場にある。従って戦略家としての目が必要である。自校の発展戦略を国家高等教育発展戦略と合致させ」さらには多方面の動向や変化に対応していかねばならないとする。トップの視野の広さ、環境変化への機敏な対応が自校の発展を左右する。そして、その核には自校の戦略がある。自校のミッションや目標を高く掲げ、環境の変化を巧みに味方につけ、戦略の教職員への浸透を図り、全学を動かしてその実現を図る所にトップリーダーの役割がある。戦略を重視し教育の質向上を実現する、改革型リーダーが求められている。

3. 大学精神(ミッション)を守る運営

次に中国人民大学の馮惠玲副学長は「大学指導者の役割・・・その核心」「最も根本的な職責及び最も重要な役割とは大学精神を守ることである」とする。大学の精神は全ての大学管理活動の魂かつ方向性であり、それがなければ大学の管理は目標があいまいとなり内容が空洞化し趣旨が不明瞭、事務主義の泥沼に陥ることとなるとする。

大学精神(ミッション)は、時代の進歩、発展と共にその意味する所が変わる。内容を豊かにし伝承し、政策の方向性や管理措置に反映させていかねばならない。「理想主義、独立精神、学術的純潔は大学精神の神髄」であり、これが学風となり大学の内実を充実させることとなる。そのためには以下の3点が重要だとするが、この大学の精神の保持と現実主義とのバランスについて考察する。

1) 大学運営の本質は理想主義

「理想主義は、大学文化における最も価値ある要素である」。これは教職員の品格、精神の欠くべからざる土壌であるが、今の大学は業績、経費、各種の物質的利益、目に見える評価を追求するあまりこれが消えかかっているとする。教員、学生は益々現実的となり、常に損益を気にかけ収益を追い求め、結果として大きな目標、理想への努力が失われている。我々が担っている管理業務は、現実的、具体的、世俗的でいつも理想主義で対処できる訳ではないが、大学指導者の奥底には理想主義を守る心がなくてはならない。世俗的指導者はあれこれの目先の取り組みで、一見学校の事業を推進したかに見えるが、根本的には大学の品格や尊厳を損なうものとなることが多い。理想主義は、学校運営の方向性、戦略、教育理念となって表れ、教員・学生の大きな目標と高い情操となり、優れた伝統として伝承される。

これは、急成長した中国の大学の一部にある成果主義、極端な合理主義や功利主義を批判したという側面があり、それだけこうした風潮の拡大やその影響の大きさを表しているとも言える。確かに、大学の本質的立脚点はここにあり、大学の存立の基盤も、大学が評価される根源もここにあることは確かで、忘れてはならない原点である。しかし、「管理業務は現実的、具体的・・・」と述べている通り、ミッションや理想主義は不変でも、その目的を実現する上での具体的事業や業務、教育制度や教育方法は、現実に沿って変化させ、具体的な成果を得、また他大学との競合に勝ちぬかねばならない側面があることも押さえておかねばならない。

しかし、不易流行という言葉通り、大学を巡る環境変化や学生実態に合わせて迅速な改革行うことが我々には強く求められているが、そうであるが故に、変えてはならないもの、大学の本質、時代を超えて自らの大学に求められているものを自覚しつつ進めなくてはならない。この点では重要な指摘と言える。

2) 学問の独立と社会貢献

大学において「学問の独立は非常に重要な要素であり」「社会、政府、政党およびそのほかの外界からの圧力を超越して真理という基準のみに従う」「古来より・・・大学のみが独立した思想の中心であり、批判を行う中心」であり、独立性と批判性は現代の大学にとって最も重要な価値だと主張する。しかし現在の大学では、模倣、複製、解釈中心、詰め込み教育が横行し、学生に受け身を植え付ける教育になっている。研究論文も独創性に欠け、説明、解釈中心で新たな発想やユニークなものが少なくなっている。これに対応するには時には象牙の塔であること、現実社会とは一定の距離を保たねばならないと主張する。「もちろん社会サービスも重要な機能のひとつである。今大学の学問は社会との関係がより密接になり、社会と有機的に結びつく」ようにすべきで「この2者の弁証法的統一を図り、大学の学問がこのふたつの価値において均衡し、融合し補完しあう」ことが大切だとする。

この点も現実の中国政府や社会と大学との関係を意識した発言と思われ、かつ、この関係が一定の緊張感を持ちつつ推移していることをうかがわせる。ただ、この点は日本でも同様で、文教政策や補助金政策の立案と推進の過程で、政府と大学は常に批判と協力の微妙なバランスの中にある。

しかし、象牙の塔の復権によって、世俗に染まらず独立した自由な発想で客観的な研究・教育を推進できるかというそれはそうとは言えない。独立と孤立ではその意味するところは全く異なり、社会との隔絶で真の大学の独立が保たれるかという、それは独善への傾斜を深めることにもなりかねない。

真の学の独立も批判性も、現実社会の実態とのかい離の中では存在しえない。社会サービスを大学の重要な機能としているように、このふたつの価値は全く相反する方向を向いているのではなく、大学の本質的な機能の両側面を言い表しているものである。この両面は、大学の大きな目標の中で統合され、自律的な学問研究の遂行とそれを担う意思決定システム、その成果の社会貢献事業のサイクルとして組織構築されなければならない。

3) 功利主義、経済的利益と社会的評価

学術的純潔を守るという主張も同様である。「学術の純潔を損なう元凶は功利主義である。その表れは学術評価において、成果の評価や研究費を業績、ランキング、昇進と密接にリンクさせるという指標化傾向であり」「もうひとつは、経済的利益の誘惑である。成果を基準とする報酬、テーマごとの研究費及び各種の収入が、学者を学問の市場競争に巻き込む」。

こうして、一部の大学、教員が功名心と高収入の虜になってしまう。業績序列と経済的利益に2重に引きずられる中、現実の資源獲得と長期的声望の維持をいかに両立させるかが課題で、様々な序列や指標、商業的な利益に左右されず、自校の教育理念、運営方針をしっかりと守ることが大学幹部に求められる。大学精神をゆるぎなく守っていくことが大学指導者の根本的な責務であるとする。

これも急成長した中国大学教育の問題点としての指摘で、日本でも共通する課題はある。ただ極端な功名心や経済的利益優先はともかく、研究成果に対する評価や補助金等の獲得は、研究発展の基盤であると共に研究における動機づけとしても作用し、ランキング等も現実的には大学の社会的評価に大きな影響を持つ。

市場競争の中であって大学の存立と発展を実現する上では、社会的な評価や資金競争に加わり、また、一定のポジションを確保するための取り組みを強化することが求められる。それが、ある種の政策誘導であったとしても、政策・制度をただちには変えられない以上、その中で目的実現に向け競争し、評価や資金を得ていくしかない。その際、この討論会でも強調するように、あくまでもミッションや戦略に従って、明確な実現目標に向かって志高く行動することが大切だということだ。

4. 学長の指導能力をいかに高めるか

広州都市職業学院院長李訓貴氏は、急速な国際競争の進展の中で、学長自身がグローバルな視野、戦略的な発想を持ち、学校の発展目標を定め、創造的に発展戦略を策定し、いろいろな教育市場に進出を図り、教育資源を活用、優秀な人材を導入し、激しい競争の中でも学校運営の特色を打ち出さなければならないとする。そしてそこに求められる学長の指導能力とは何かを広州都市職業学院の経験をベースに、きわめて実践的に明らかにした。

1) トップの戦略的プランニング能力

「教育は未来のための事業である」。従って未来を予見する「先見的視野、戦略的意識、高い見地からの戦略的プランニング能力が必要」「長期的、科学的に大学の発展目標と戦略ステップを計画していかなねばならない」。学長は「戦略家としての眼力、気魄、能力によって、勝つための布陣を行い、時勢を見極め、全体を計画」しなければならないとする。ここには教育の本質的特徴を踏まえ、かつ、厳しい大学間の競争環境の中で大学トップに求められる「勝つための布陣」を作り上げる戦略リーダーとしての重要な役割が提起されている。

ここで言う戦略的プランニングとは、組織の長期目標を策定することであり、大学の将来計画の目標、規模、速度および実現のためのステップ、実行計画を総合的に立案することである。戦略的プランニングは大学が発展する鍵であり、この力こそが学長の指導能力の中核をなす。大学の長期的発展方向を見据え、国内外の高等教育情勢を把握し、自らの強み、特色と優位性を最大限に発揮し、自校のコアコンピタンスを強化することで、はじめて戦略的優位性が確保できる。

こうした能力を発揮するためには、第1に目先の課題ではなく、常に長期的な戦略意識を持ち、第2に自校の教育の発展方向と高等教育政策やその動向を掴み、第3に自校の優位性、強みと不十分な点、課題をしっかりと認識し、第4に戦略プランニング策定の手順と内容の熟知、すなわち戦略目標の明確化、ここに自校の特色、強みを盛り込み、この目標達成のための発展戦略、戦略方針、戦略的な措置を計画化しなければならない。

広州市職業学院では、国内外で強い影響力を持つハイレベルな職業学院を作り上げるという戦略目標を掲げ「品質立校、人材強校、文化塑校、特色興校（質を高め、人材を強化し、文化を作り、特色を打ち出す）」という教育理念を定め、品質戦略、人材戦略、文化戦略、コミュニティ戦略、イノベーション戦略、国際化戦略の6大戦略として具体化し推進する。これら一連のマネジメントには、戦略経営の基本原則、基本手法が押さえられ、研究され、自大学のものとして取り入れられており、中国の大学マネジメントの進化をうかがわせる。

2) トップの創造的執行能力

執行力とは戦略意図を貫き、資源を有効活用し、初期の目標に到達させる実務能力である。学長の執行力とは、大学の戦略目標を実現し、教育資源を合理的に組織し調整し、大学の発展計画を実行し、大学の持続的改革・改善力を強化していくことである。国の教育政策を踏まえながら自大学の教育理念、発展プラン、業務計画、人事・財政方針などを実務に落とし込む能力でもある。

「創造的執行力とは、イノベーションの意識と精神を念頭に、学校の実情に基づいて国の教育方針・政策、教育法規及び学校の発展プラン、業務計画を創造的に執行する能力である。現代管理学では、成功する組織に必要なものは、正しい戦略が30%、正しい執行が70%と言われる。自校の良い発展戦略やプランがあっても、力強い執行力がなければ、その価値を示すことはできない。執行力は、学校の戦略、発展プランを実際の効果や成果に転化する鍵であり、競争力のコアとなって、持続可能な発展を遂げられるかどうかのキーポイントとなる。創造的執

行能力は学長の指導力の重要な構成要素であり、目標が実現できるか否かはこれにかかっている」とする。

著者も以前から中長期計画において実質化を強調するのは、まさにこの点である。戦略プランや政策は作られるだけでは意味がない。如何に立派な冊子に印刷された中期計画があっても、それだけで改革が進む訳ではない。肝心なのはそれが実際の事業計画、予算編成、教育計画、業務計画に具体化され、教職員に生きた方針として浸透し、実際の業務や教育として実行されることである。この、実践に結び付ける力こそが執行力であり、その推進のためには意思決定システムの整備や責任体制の構築が求められ、それらの推進をトータルに指揮するトップや幹部の力が求められる。

この創造的執行力を発揮するために重要なことは、まず、事実に基づいて判断し、行動するという点である。具体的政策、プラン、実際の措置を、変化する現実、実状を踏まえ創造的に実行しなくてはならない。実態にそぐわない方針、現実には起こっている問題解決につながらない実行計画では執行力を発揮できないことは明瞭だ。

次に重要なのは、重点、キーポイントを明確にして執行するという点である。総花的計画では、結局どれも進まず、とりわけ限られた資源の中では重点や優先順位をはっきりさせた執行こそが有効性を持つ。これが選択と集中であり、コアコンピタンス経営につながる。

3) トップの資源活用能力

「学校運営資源の不足は、世界の高等教育に普遍的に存在する問題」というが、18歳人口の長期低落傾向にある日本ではとりわけ深刻な問題になっており、定員割れの進行の中で赤字法人が4割を超えるに至っている。中国でも、特に職業教育分野の資源は大学発展に見合ったものとはなっておらず、投資が少なく資金不足、人材不足で、保有する資金の利用率も低く開発も不十分などの問題があるという。

「中国では、多くの学長が教学出身であり、教学業務には習熟しているが市場意識や経営的発想、資源の整理統合能力と経験、資源の開発と運用の戦略に欠けるものが少なくない。」また、「多くの学長がヒト・モノ・カネの有形資源を重視しており、その整理統合と利用には長けている。ところが、教育理念、大学の精神、学風、管理体制、運営メカニズム、規程・制度、学校の文化的伝承、学校の評判等の無形資源を十分に重視しておらず、無形資源の整理統合の能力にも欠けるきらいがある」

この指摘は重要である。日本も学長は教学出身が圧倒的で、経営能力に課題があるのは共通する。国立大学は学長が経営者であるため特に問題が大きいのが、私学の場合は経営者として理事長が別人格で就任しているケースが8割を超すため、一定の職務分担が成り立っているとも言える。それでも資産運用に関しては数年前のリーマンショックに端を発した金融破たんの影響を受けた巨額の資産運用損に見られるように財政の安定運用には課題がある。ましてや資金の適切な教学投資や効果評価、人材の開発や活用、さらには無形資源の管理・活用についてはこれからの課題だと言える。

資源整理統合能力の向上のためには、発想を刷新し科学的資源感を持つ。資源は人を基本に

考え、知識を尊重し、有形資源と無形資源を調和させ、開発し利用し整理統合する。有形資源と無形資源の管理体制を構築し、特に無形資源の評価を重視することが重要な点だとする。

広州都市職業学院は4校が合併してできた学校で、これらの学校の教育資源を有効に整理統合し、運営体制、内部機構、人員編成、資産財務、発展プランの5項目の無形資源の統一を強力に推し進め、実質的融合を図った。組織構造を再編成し、教学部門も合併時20以上あったものを10に再編した。大学運営資金の調達に努力し、資産価値の増加に努め、早期に1.3倍にすることが出来た。資源の有効活用という視点からのマネジメント、特に大学にとって重要な学内外の無形資源の発掘、整理・統合、その活用を戦略的に行うことで、内部改善の推進、資金獲得、そして社会的評価の向上を図る戦略的取組みは大いに参考にすべきである。

4) 特色化を進める文化醸成能力

「大学の特色とは、その学校が長期にわたる運営の中で蓄積形成し継承してきた自校独自の、他校に勝る校風や公務運営上の特徴を指す。大学にとっては特色こそが活力であり、特色がなければ熾烈な競争に勝ち残ることはできない。」「大学の競争はつまるところ学校文化の特色の競争である。文化を作り出すキーマンは学長である。」「学校文化は、学校が長期にわたる教育実践の中で蓄積・創造し、そのメンバーが等しく認め遵守する価値体系、行動規範、校風が結実したものである。それには物質文化、精神文化、制度文化が含まれる」。

これは別の言葉でいえば、ブランドの創出である。ブランドの確立、社会に定着した評価を作り出すには、長期のたゆまぬ改革の努力がいる。直接的には教育内容や研究成果であり、資格、就職の成果であり入試難易度であるが、それだけではない。建学の精神、学部学科構成、卒業生の活躍、教職員や学生の気風、歴史や伝統の重みが作りだす大学独特の文化や風土は一朝一夕には出来ない。そしてこれらは大学全体のミッションを実現する総合作戦（戦略計画）の中からしか生まれてこないし、それを指揮し、またその象徴でもあるトップの発言やパフォーマンスが大きな影響を持つことは間違いない。

5) トップのコミュニケーション能力

「コミュニケーション能力は、指導力の範疇に属する。学長は、学術交流及び社会との交流の際の代表として、当然、交流及びコミュニケーションの高い能力が求められる。」国内外の大学関係者との交流のほか、政府関係者や研究機関、企業幹部との交流もある。また、教職員との交流、学生、卒業生、親との交流もある。これ以外にも学長は事業資金の調達の際やマスコミのインタビュー等、様々な面で交流と接触が発生する。学長の交流、コミュニケーション能力は、その役割の中で重要な部分となっている。

各界との交流、人脈形成は、大学の支持基盤の形成、大学の進むべき路線選択の幅にも大きな影響を持つ。しかもこれは大学を代表するトップにしかできない役割で、他の幹部が代行することはできない。しかし、この分野はパーソナリティにもより、計画すればできるものではなく、一般に大学運営方針の中に位置づけられにくい。特に何周年記念事業等では、意図的にこれらの目標を明確にし、前進を図ることが重要だと思われる。

5. 組織改革、人材育成、リーダーシップ—日本の事例

日本の事例の報告者は、筑波大学理事・副学長清水一彦氏、大学行政管理学会会長（日本大学総務部長）大工原孝氏、桜美林大学教授矢野眞和氏の3人である。清水氏は筑波大学における学長のリーダーシップを発揮するための管理運営、組織改革について、大工原氏は職員の今日の大学で果たすべき役割と職員の力量向上について、矢野氏は大学のリーダーが持つべき視野の広さ、創造力と変化に対応する経営のあり方について提起された。提起のポイントから何をくみ取るべきか、戦略経営とその推進リーダーのあり方という視点から考察してみる。

1) 学長のリーダーシップを強化する組織改革

筑波大学の創立当初の管理運営改革案は、当時としては斬新かつ先駆的なものであった。「従来の学部自治を改め、大学一本の自治体制が構想され、研究・教育・厚生補導の3副学長制の他、卒業生・市民有識者・評議員からなる理事会、学部教授会を人事の立案だけにとどめる全学人事委員会システムなどが提案されていた。複数の副学長制には、一般教員を管理運営の責務から解放し、教育研究に専念させるという意図も含まれていた。また、従来の事務局の他に企画調査局や公開大学局を設置」するなど、全学的なリーダーシップの貫徹と参加型ボトムアップが両立する形で、企画部局や情報公開など先進的な組織配置であった。その後紆余曲折を経て組織名称や役割は変更されたが、トップのリーダーシップを重視し効率よく運営していくという基本は堅持されてきた。

リーダーシップを貫徹する上では、末端の教員組織を方針が浸透する形で如何に編成するかが決定的だ。筑波大学は当初から学部を廃止し学系組織で運営されたが、ここが人事権や財政権を持ちながら研究組織として機能したため、あまりにも権限が強くなりすぎて教育組織からの要求がほとんど受け入れられず教育が後退する弊害が生じていた。

そこで教員組織と教育組織の分離を行い、学系を廃止し10の大きな系を設置、それが教育組織である9の学群と8つの大学院研究科と緩やかに対応する組織編成とした。学系会議の持っていた機能も、人事案件の審議機能は系の教員会議へ、教育のプログラム運営は学群・研究科の教育会議で行うというように2つの機能を明確に分けた。

その上で10人の系長には大きな責任と権限を委譲すると共に大学執行役員を兼務することで全学的立場から系の運営が出来るシステムとした。併せて役員体制も見直し、新たに国際、学生、情報担当副学長を設置、それまでの総務・人事、財務・施設、研究、教育などと合わせ9人体制とし理事を兼務して経営責任を持つなど学長の下での全学掌握体制を強化した。

学長補佐は14名体制とし、組織的に職務を遂行すべく学長補佐室を置き総合調整機能を強化、担当分野の責任と併せ統合的な力を発揮できるようにした。学長のリーダーシップの下に学位プログラム化を推進すべくグローバル教育院を設置、教育研究環境の整備、人的資源の戦略的な配分、学生支援の充実を、系の上に立って横断的、全学的に推進できる機構とした。

大きな組織であればあるだけトップのリーダーシップの発揮は制度や組織、規程に阻まれ、困難になる。創立当初からのリーダーシップが貫徹する運営組織作りの伝統を堅持し、様々な

議論を重ねながら組織改革を積み上げることで、直面する課題遂行に相応しい意思決定と執行システムを作り上げてきた事例と言える。

優れた改革プランも、こうした組織改革による執行権限の強化、リーダーシップ貫徹のシステム構築なしには、特に大規模大学では一歩も前進しない。

2) 職員のプロフェッショナル化と運営参加

大工原氏は「これまでの大学経営は、経営の専門家でなくても可能であったが、これからの大学経営は大学経営の専門家が必要」で、とりわけ「大学経営のプロとしての職員の必要性」が高いと指摘したうえで、自身が会長を務める大学行政管理学会の職員育成の取り組みを紹介する。

創立時534名だった会員は現在1327名、テーマ別研究会は、大学人事研究、大学職員研究、財務研究、大学経営評価指標研究、大学事務組織研究、教育マネジメント研究など12にのぼる。会員の関心分野のトップ5を上げてみると、①組織、②大学職員論、③人事、④教育、⑤トップマネジメントと組織や人事、トップや職員のあり方などマネジメントに関心が高いことがうかがえる。これまで我が国の大学職員は存在感が薄かった。

しかし、近年、厳しい競争環境の中で職員の役割への期待と桜美林大学をはじめとした職員養成の大学院が出来、また行政管理学会をはじめとした研究・研修組織の発展、職員自身の取り組みの前進により、プロフェッショナルとしての認知と力量形成システムが整備されてきた。私立大学職員数は12万人を超え、医療系従事者を除いた事務系でも6万人近くになり、その力は大きい。

18歳人口の減少、グローバル化の急展開等、大学を巡る競争環境は激化の一途をたどるなかで、「これまでのぬるま湯の経営から脱却して、厳しい競争に勝てる経営に発想を転換する必要がある。」「学生にとって魅力があり、社会にも役立つ大学に改革すべき」で、そのためにも「プロフェッショナル職員が必要」となっており、危機の時代だからこそ「プロとしての存在感を示す絶好の機会である」。そのために「意思決定に必要な提案、助言のできるプロフェッショナルとしての高度な知識、能力を開発すべき」とする。

大学行政管理学会の設立時からの提言は、高度なプロフェッショナルとしての能力を持った行政管理の専門家の育成と、大学組織やマネジメントの改革、近代化、管理運営面での改革の重要性である。設立趣旨の中でも述べている「教員統治」「教授会自治」の伝統的運営を如何に近代化するか、行政管理の専門職の中核を担う職員が如何に大学運営に参画し、その運営の中軸を専門的に担うことが出来るか、ここに、これからの大学の未来がかかっている。

大学の戦略目標を達成する上ではこれまで述べてきたトップの指導力が不可欠だが、トップだけで目標の達成は不可能だ。それを支える教員と、特にマネジメントの遂行や教学支援において、職員の果たす役割は決定的だ。トップが正しい判断や政策立案を行い、それを迅速に執行していく上で職員の専門的な課題発見や問題解決力は欠かすことが出来ない。

それは職員の全てが現場におり、実態やニーズ、問題点を熟知し、それに関するデータを持っているからにほかならない。この現場にいる職員が問題分析力や企画提案力を身につけ、情報

発信できるか、ここに大学の未来がかかっており、その総和こそが大学改革力にほかならない。トップを支える中堅職員の力が問われている。

3) 大学リーダーの役割と企業家的経営

矢野教授は、グローバル化時代には人的投資のあり方が問題で「教育と研究への投資は、経済を活性化させるだけでなく、成果である所得の分配を平等化する源泉である」として、大卒プレミアム（収益率）は日本では維持され、アメリカでは大きく向上している点を指摘する。従って、「学歴間格差の拡大という事実、およびグローバル化と技術進歩のインパクトを重ねると、大卒が過剰だとは考えられない。未来の経済活力の促進と社会の平等化のためには、さらなる人的資本投資が必要なのである」と結論づける。

「今日の大学政策に求められている課題は、マンパワー政策、学術研究政策、及び高等教育財政政策の3つ」だが、こうしたグランドデザインは文教政策の論議の俎上に上らず、マクロの展望を欠いている。しかし、政府に何かを期待するのではなく個々の大学が創意工夫するのが大事である。「グローバル時代の大学に求められているのは、未来を先取りする企業家的大学経営である。大学の経営は、入口と出口の新しいマーケットを開拓し、入学してくる学生を将来の職業に接続させなければならない。

大学経営の戦略は、入口と出口の新しい市場の開拓と共にある」「そのためには、マクロな市場変容を展望し、その大きな流れを個別大学のミクロな市場に具体化させる力が求められる。大学経営の革新は、市場の革新だから、大学幹部職員に期待されているのは、マクロとミクロを接続する想像力であり、分析力であり、企画力だ」と提起する。これは、大学の経営の今後そして幹部のあり様にとって非常に重要な提起だと思われる。

「企業家的大学経営」の提起は、まさに戦略経営であり、大学を管理運営していれば良い時代からの転換である。マクネイの大学組織モデル⁶⁾では、大学の管理運営を同僚制、官僚制、法人性、企業性の四つに分類する。政策方針を明確に策定し、戦略の共有を前提に環境変化や顧客ニーズの変動に現場で敏感かつ柔軟に対応できる「企業性」組織モデルへの移行が、今日の大学組織改革のひとつのテーマとなってきた。明確なトップの戦略設定とその実践における分権化の新たな組織体制の構築、大学組織におけるトップと現場の権限委譲と新たな接合システムの創造が必要となっている。

「マクロな市場変容をミクロな市場に具体化する力」「入口と出口の新しいマーケットの開拓」も、今日の大学戦略のかなめである。学術的卓越性だけで存立できる大学はほんの一部で、大半の大学は入口と出口を最重視した大学改革が求められている。入口と出口は社会の接触面であり、ここでの評価が大学の評価を規定する。

「大学の革新は市場の革新」は重要な点で、外を動かし外と結び付ける力、市場と大学の接続、外の変化を内部改革に繋げる力、これがマネジメント力の核心をなす。市場の中で価値を証明することなしに今日の大学の発展はない。その際、「想像力、分析力、企画力」が中核的力になる。それは、市場の変化が予測困難であり、正確な実態分析をベースにしつつ今後の動向変化への想像力が不可欠で、そこに基礎をおいた企画力が問われている。中国の3つの大学が

提示したトップリーダーの役割の基礎となる考え方の指摘だと言える。

具体の事例として、国立大学人事担当理事の苦悩・懸念・期待を上げる。苦悩は上からの人件費削減圧力と下からのスタッフ拡充圧力の間での矛盾である。懸念は大学全体の戦略と現場実態を結合する上での一般職と専門職の未分化、あいまいさである。そこからの期待として現場の問題点を改善政策に結び付ける力を持った専門スタッフ、「企画型業務」の増加であり新たな業務への積極的挑戦で、この点は大工原氏の提起とも重なる。

政府の政策に期待するより「日常的な実践を改革する経営が求められている」。かつての狭いマーケット、変化の小さい安定した時代には、閉じた自律組織でも何とか生き延びてこられた。今では、市場の拡大と激しい変化への対応が不可欠だ。不確実で不安定な環境の中では、変化に対応する組織からさらに一歩進んで未来を先取りする戦略、企業家的な大学組織が求められる。この交流討論会でのマネジメントやリーダーシップのあり方に関する提起の総括的方向づけとなっている。

6. まとめ

1) 日中高等教育交流討論会が提起したもの

今回の交流公論会が提起したものは、日本の大学も中国の大学も直面する課題に違いはあるものの、マネジメントやリーダーシップのあり方には多くの共通する原理があるという点だ。日本の大学は市場化の急速な進行、競争と淘汰の政策の一層の進展の中で、目標と計画を明確にした戦略的マネジメントなしには、教育と研究の特色ある発展、質向上、ひいては大学の社会的評価の向上は望めなくなった。中国の大学も、10年で学生数が倍以上になる急激な拡大の中でマネジメントも急成長し、大学運営やリーダーシップのあり方など多くの点で共通点と重要な示唆を提示している。

交流討論会での6人の報告を総合すると以下ようになる。今日の大学マネジメント確立の中心点は戦略計画の策定であり、戦略に基づく大学管理の重視である。戦略の立案と推進に当たって、イノベーションと教育・研究の質向上を重視しなければならない。

新たな知の創造の場である大学のリーダーである以上、革新的意識を持った教育者でなければならないが、限られた資源の中で経営を行う管理者としても側面も持つ。しかし、その根本は、大学の存在価値の原点であるミッション（大学精神）に基づいたものでなければならず、この変わらないものと革新するもののバランス、また統合が重要である。

そのためには大学の未来をつくる先見性とそれを現実化し計画に落とし込む戦略プランニング能力が求められる。その実践に当たっては、戦略意図を貫き、資源を活用し、目標に到達させる実務能力としての創造的執行力や資源活用力が欠かせない。

そして、その力を有効に発揮するためには、意思決定組織の整備やスタッフの力量形成、チーム力が不可欠である。こうしたトップや幹部のミクロとマクロを結び付ける構想力と具体的実践力の統合による戦略的マネジメントが、厳しい環境の中で大学発展を約束する。

2) 戦略計画によるイノベーションの持続

マネジメントの改革には戦略が必要だという点は北京師範大学も筑波大学も共通する。中期計画策定が財政の強化に及ぼす効果は、私学高等教育研究所の調査(前掲)でも実証済みで、計画策定済みの大学は帰属収支差額のプラス(黒字)が大きい。中期計画の中味も、施設、財務、人事、経営計画から始まり学部・学科構成、教育改革、就職対策、研究戦略など教学を含む総合改革になっており、全体として目指すのは大学の質向上である。こうした総合作戦によって初めて、大学という教育機関、人材養成機関の質向上は実現する。しかも学生育成には時間がかかり、入学から卒業まで最低4年、優れた教育を行い、就職の実績を上げ、しかも社会的に優れているという評価が定着するには一定の年月がいる。ここが企業との違いでもある。

そのためにも改革の持続がいる。戦略的な計画づくりとその執行体制の整備の原点にあるのは、一過性の改革ではなくイノベーションの持続である。そして、大学の質向上の大きな目標実現に向け、各分野の改革を束ね、それを担う教職員を鼓舞し、細部の改革を曖昧にせず、持続的改革を積み上げることのできるリーダーが求められている。

3) 変えるべきものと変えてはいけないもの

全学のあらゆる活動を見直し抜本的な改革を行うこと、これは、戦後一貫して成長を続け、志願者が増え続けた時代に形成されたある種改革を嫌う、保守的な体質を残す今日の大学にあっては、共通する課題である。しかし何でも変えれば良い訳ではないし、全ての場面で現実対応、目先の短期的目標の達成が有効な訳でもない。

例えば、志願者が一時2000人台に落ち込み1万人へV字回復した甲南女子大学の例⁷⁾を見ても、資格志向学部への大幅な改組転換と全学の教育改革の本格的な推進と併せて、大学の変わらない存在価値を確認することで変化の方向に確信を持ち評価を勝ち取ってきた。時代を超えて存在する大学の普遍的価値に確信を持ち、今取り組んでいる改革が未来に生きる確信を構成員に浸透させることこそが重要である。

その点でトップの、ミッションと現実改革を結び合わせる力が求められる。これが戦略プランニング能力で、未来を見据えながら現実から出発し、現実的な計画をつくる力である。これは矢野教授が提起するミクロとマクロの接合でもあり、目線の高さ、視野の広さと足元を見据える現実感覚の統合が求められる所以である。

その上で、創造的な執行力が必要だ。いくら立派なプランがあっても実行に移されなければ絵にかいた餅になってしまう。この執行力の中に文化醸成力、コミュニケーション力、資源活用などが含まれる。

4) リーダー、ミドルの役割と組織改革

しかし筑波大学の経験は、こうした力は組織を通じてしか実現せず、戦略プランも、意思決定する組織、その権限なしには形にならないことを示している。また、その執行力も組織を通して教職員の行動に結び付くことで実現性を持つ。結局トップの力は、ボトム・現場と結び付くことで初めて機能し、また現場からのボトムアップを反映することで正しい戦略の質を確保し、現実の課題解決に結び付く。トップのリーダーシップは、組織の介在なしには実現せず、

目標を実現するための組織のあり方やその改革は極めて重要である。

その点で、現場と戦略、ボトムとトップの結び目にいる幹部・ミドルの果たす役割は重要である。戦略を理解し現場の言葉で浸透させる、また、現場の実態から現実に根ざした改善案やデータを提示できるのはミドルしかいない。このレベルの高さがトップの指導水準を決める。トップは直接的に現場状況を体感することは不可能で、現場からの的確な情報はトップを動かす強さを持つ。大工原氏の提起の要はここにある。

矢野教授の提起にあるように、トップの大きな視野、構想力と市場を起点としたイノベーションの精神、市場と大学の接続が出来るか否かが、今日の大学の生き残りを左右する。

戦略の形成とその遂行システムの整備、トップリーダーが果たすべき役割とその資質、それを支える管理運営組織の整備やスタッフの力量強化、討論会の報告・提起をトータルに見ると、今日の大学マネジメントに求められる重要な要素が網羅されており、大学改革の方向性に重要な示唆を与えかつ基本指針となりうるものである。(完)

注

- 1) この会には報告者のほか日本側からは桜美林大学理事長・総長佐藤東洋士氏、同学長三谷高泰氏他11名が、中国側からは精華大学副学長謝維和氏、中国教育国際交流協会常務理事林佐平氏などが参加し、桜美林大学大学院大学アドミニストレーション研究科長館昭氏が司会を務めた。
- 2) 『財務、職員調査からみた私大経営改革(私学高等教育研究叢書)』「第4章、中長期計画に基づくマネジメント改革」2010年10月、私大協会附置私学高等教育研究所
- 3) 大日方允『私立大学のクライシスマネジメント』(2003年)第2章の三「経営組織の二重構造と一体運営」では、私立大学連盟の3類型を踏まえ、学長負託型、理事長・学長兼任型、経営・教学分離型の3つに分類している。篠田は「学校法人制度の特質と私学法—中長期計画でマネジメント強化を」(『教育学術新聞』2011年7月6日号)でこの3類型を基本に、特に中小私学の特性を踏まえこの6類型を提示している。
- 4) 中国国務院「国家中長期教育改革發展計画要綱(2010-2020)」の教育事業の發展の主要目標などによる。
- 5) 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—」(2012年8月28日)
- 6) 江原武一・杉本均編著『大学の管理運営改革』(序論4)では「大学の管理運営のあり方は全体として同僚制的管理運営から企業経営的な管理運営に変わってきている」としてマクネイの大学組織モデルの分類とその特徴を分析している。
- 7) 「総合政策で志願者V字回復—甲南女子大学」『教育学術新聞』2012年5月23日

引用(参考)文献

- 大工原孝(大学行政管理学会会長・日本大学総務部長), 2012, 「グローバル化時代の大学における職員の役割—大学行政管理学会の紹介を中心にして」, 『第9回日中高等教育交流討論会報告集』
- 江原武一・杉本均編著, 2005年, 『大学の管理運営改革—日本の行方と諸外国の動向』東信堂
- 李訓貴(広州都市職業学院院長), 2012, 「教育の国際化を背景として、大学学長の指導能力をいかに高めるか」, 『第9回日中高等教育交流討論会報告集』
- 馮惠玲(中国人民大学副学長), 2012, 「大学の精神を守る—大学指導者の主な責任」, 『第9回日中高等教育交流討論会報告集』

教育交流討論会報告集】

劉川生 (北京師範大学校務委員会主席), 2012, 「グローバル化の視点で見る大学管理」, 『第9回日中高等教育交流討論会報告集』

大日方允, 2003年, 『私立大学のクライシスマネジメント—経営・組織管理の視点から』論創社

清水一彦 (筑波大学理事・副学長), 2012, 「グローバル化時代の大学の管理運営と教職員—筑波大学の事例」, 『第9回日中高等教育交流討論会報告集』

篠田道夫, 2009, 「中長期計画の実質化に向けて」『カレッジマネジメント』

篠田道夫, 2010, 『大学戦略経営論—中長期計画の実質化によるマネジメント改革』東信堂

篠田道夫, 2011～2012, 「改革の現場—ミドルのリーダーシップ」(連載)『教育学術新聞』

篠田道夫, 2012, 「教育改革にはマネジメント改革を」『教育学術新聞』2012年7月25日

矢野眞和 (桜美林大学教授), 2012, 「グローバル化時代における大学幹部職員養成の課題」, 『第9回日中高等教育交流討論会報告集』