

これからの大学教育と 経営の在り方 ～生き残る大学となるために～

岡山理科大学 副学長,教育学部長

秦 敬治

yayakahata@gmail.com

1

略歴

- ◆学校法人西南学院 本部・大学職員（主に財務）
- ◆愛媛大学 助教授・准教授・教授→客員教授
- ◆名古屋大学 客員教授
- ◆追手門学院大学 副学長・学長補佐・教授
教育開発センター長→客員教授
- ◆大阪経済大学 特別招聘教授、S C T L 副センター長
- ◆アジア太平洋学生支援協会（APSSA）会長、常任理事
- ◆一般社団法人大学改新機構 代表理事、NPO法人西南フットボールクラブ代表理事
- ◆専門＝教育経営学（高等教育経営）、リーダーシップ論、人材開発、大学職員論、FD、SD、IRなど
- ◆これまで国内の大学で多くのF D・S D講師及びコンサルティングを担当。経営者塾・公務員管理職研修・企業コンサルティングも多数担当。
- ◆博士：教育学（九州大学）

2

本日の内容

1. 日本の大学における問題点
 - ①専門性の欠落
 - ②職員人事の課題
 - ③大学教育の課題
2. 近い将来に起こるネガティブ要因
3. 中期ビジョンと中期計画の重要性
4. ポジティブな組織文化醸成の重要性
 - ①職員の活躍を妨げる要因（教員、職員）
 - ②真の教職協働体制の確立（ベストパフォーマンス）
 - ③組織全体で縦串と横串を設ける

3

本研修の到達目標

1. 日本の大学における問題点について説明することができる。
2. 近い将来に日本の大学に起こるネガティブ要因について説明できる。
3. 中期ビジョンと中期計画の重要性を説明できる
4. ポジティブな組織文化醸成の重要性について説明できる。
5. 1～4を踏まえて、自分なりの大学の課題とその解決法を考えることができる。

4

質問等の受付

質問は、随時チャットで送信いただいてもOKですし、私が問いかけたときに口頭で伝えてもらってもOKです。

5

1. 日本の大学における問題点

①専門性の欠落

1) 執行部の専門性の欠落

これからはどうなる？→学校法人ガバナンス改革会議の動き

2) 職員の専門性の欠落

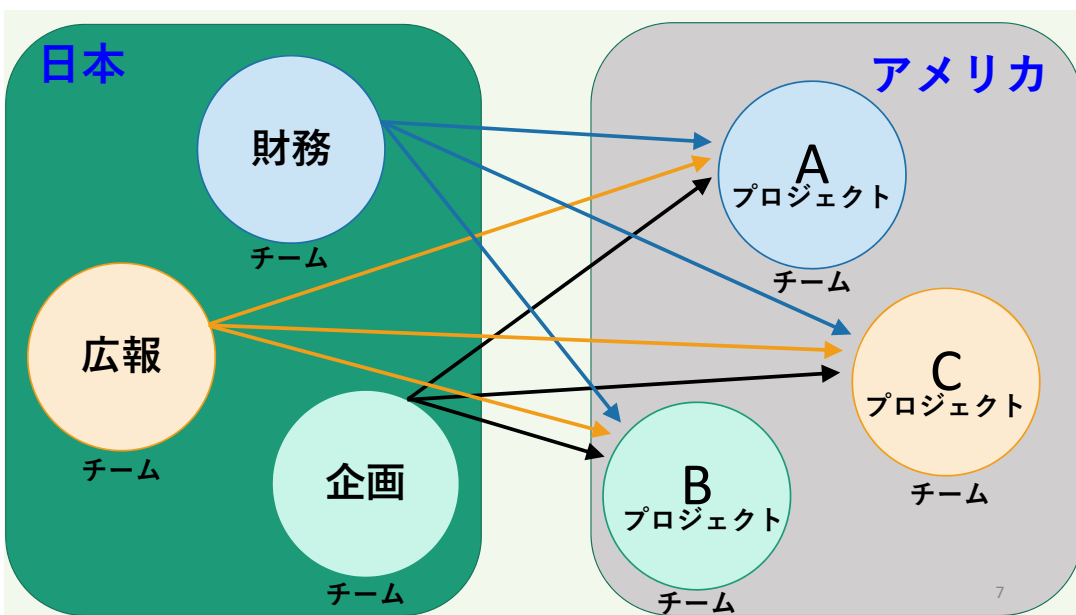
諸外国との違い⇒日本国家や公務員も同じ状況に陥っている

これからどうなる？→経営支援人材と教育・研究支援人材

(プロフェッショナル化)

3) 本物の「経営」がなされていない⇒学費、人件費等の設定

6



7

1. 日本の大学における問題点

さきほどの職員のプロフェッショナル化に沿って考えると、

②職員人事の課題

1) 採用の課題

2) 契約内容の課題⇒どんな仕事をどれだけやるのか？雇用形態・労働時間は？

3) 育成システムの課題⇒組織が育てるのか？個人でやるのか？

4) 評価・処遇の課題⇒契約が公式に成立していない状況で難しい

5) 「人事人材マネジメント」が作成されていない課題

⇒職員を大切にしていない大学が多い=職員を大切にできない大学は学生も大切にできない

8

1. 日本の大学における問題点

③大学教育の課題

- 1) 学ぶ気のある学生の確保⇒教育よりも学生確保が最優先？能力があるかないかではなく、大学で本気で学びたいかどうかで選抜すべき
- 2) 大学や大学教員の都合によるカリキュラム⇒学修者本位のカリキュラムになっていない。社会が求めるカリキュラムになっていない
- 3) 教育者不適格者や教育手法が乏しい教員
- 4) 時間管理や到達度より成長度に焦点を合わせた教育への転換
- 5) 授業料無償化の導入方法の課題

9

2. 近い将来に起こるネガティブ要因

1. 国によるガバナンス規制
「学校法人ガバナンス改革会議」最終報告書の行方？？？
得する大学と損する大学
2. 急に訪れる志願者減と歩留まり予測不能
徐々にではなく、いきなりやってくる⇒災害のように
3. 終身雇用の終焉
全教職員任期付き？年俸制？⇒プロならこういう働き方で良い
4. そもそも大学が不要な時代になる？⇒淘汰ではなく全滅？

10

2. 近い将来に起こるネガティブ要因

5. 授業料の自由化
日本で一番ぼったくりな商売では？
前払いで100万円支払う無形サービス
オンライン化で価格破壊
6. これまでの学部・学科制の崩壊⇒学部・学科は必要か？
カリキュラム改革が社会の変化に追いつけない
7. 残念ながら、教職員数は激減し、真のプロ教職員だけが残る
⇒複数大学勤務の教職員が現れ、それらの人たちは高額所得者

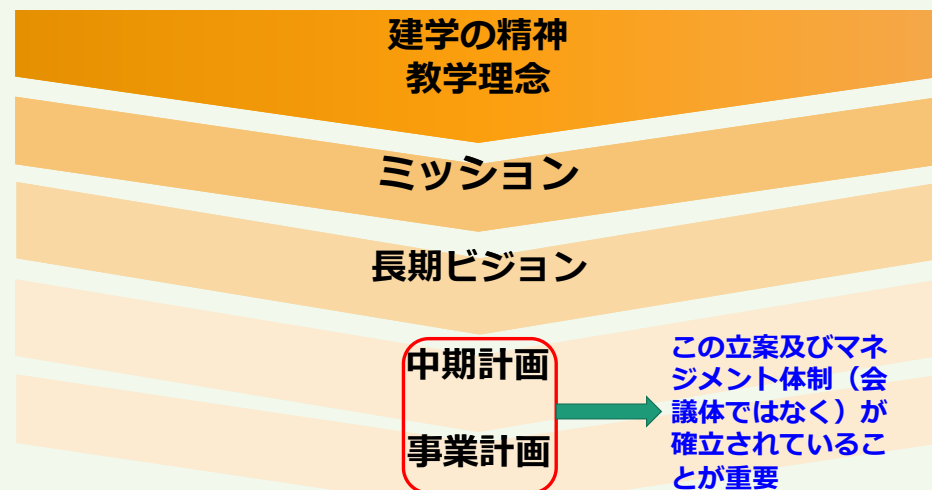
11

3. 中期ビジョンと中期計画の重要性

1. 組織で一番大切なものは理念
建学の精神（理念）が最も重要
2. 理念を達成するためには、明確な中期ビジョンと中期計画は不可欠である
3. 中期ビジョンと中期計画の質と、それらを効率よく効果的にマネジメントする力が「大学力」となる
4. 中期ビジョンと中期計画のPDCAを如何に教職協働で実行できるか？
→委員会や会議だけではダメ！本格的な実行部隊が不可欠！

12

長期ビジョン・中期計画・事業計画



4. ポジティブな組織文化醸成の重要性

①職員の活躍を妨げる要因（教員、職員）

- 1) 職員の一番の敵は職員
- 2) 教員と職員は立場は異なるが、地位は上下ではない
職員の学内での立場向上は重要⇒理事や会議構成員の数
職員を「事務」と呼ばせないこと！⇒職員側にも要因がある

②真の教職協働体制の確立（ベストパフォーマンス）

教員と職員がチームになれるか？それが重要！

14

4. ポジティブな組織文化醸成の重要性

③組織全体で縦串と横串を設ける

- 1) 部局ごとの縦串だけで組織を動かすことは非効率
- 2) しかし、大学には縦串は必要
- 3) 今後は縦串を通貫する横串が不可欠となる
 - ・全学的教員組織⇒○○機構、○○センター
 - ・全学的教職員チーム⇒○○プロジェクト
 - ・教員組織と職員組織が対になる

④「ワクワク感」を持って仕事できるかどうか。これが重要！！

15

5. 今後、本気で取り組むこととは？

1. 教職員の雇い方と働き方の柔軟化
2. 多くの大学が連携して学生が好きな学びを選択
3. 本気で学ぶ学生には、入学時からスポンサー＆就職内定
⇒授業料無償化など不要
4. 学費や学部学科構成、カリキュラム、人件費など、荒湯大学の常識が非常識だと思えることが大切！（メンタルモデルを破壊する）⇒モノの見方や捉え方を90度くらいは変えてみる必要がある。
5. 大学ならではの、ニュービジネスの創出⇒「大学は地球上で一番、人的・物的資源が整っている最高の機関」（P.ドラッカー）

16

ご清聴ありがとうございました。

本セミナーは、大学での教職員としての経験や実践、多くの大学や企業でのコンサルティングやFD・SD、大学での教育・研究、経営者や民間人・公務員への研修の場において培ってきたものや感じたことを私なりにまとめて、話をさせていただきました。

既に、これらを基に取り組んでいることもあれば、これから取り組もうとしていることも併せてお伝えしました。

皆さまのご参考になれば幸いです。