

教育マネジメントの在り方

**Tips for university management
from the viewpoints of the president**



芝浦工業大学
SHIBAURA INSTITUTE OF TECHNOLOGY
Established 1927



学長 村上雅人
President
Masato Murakami

リーダーシップとフォロワーシップ

Leadership and followership

船頭多くして舟山に登る

Too many cooks spoil the broth

組織にはリーダーシップよりフォロワーシップが重要なこともある

Followership is often more important than leadership for successful management of the organization.

フォロワーシップとは組織のためにみずから計画して行動に移すという意味である。

The **followership** means to plan and act on your own for the organization's benefit.

リーダーシップとは、**組織を鼓舞する**ものであり、自分の利益のために行動することではない。

The **leadership** means to inspire the team and not to act for his or her own benefit.

リーダーシップとは、チーム(大学の教職員)を鼓舞するものである。

The leadership means to inspire the team (university faculty and staff members).

リーダー(学長)は、組織(大学)の現状分析を行い、よく理解する

Leader (president) needs to know the present status of the organization (university) based on the analyses of numerical data and the fact.

そのうえで、組織(大学)の活性化策を考え提示する

On the basis of the analyses, the leader (president) must show the strategic plans how to activate or revitalize the organization (university).

そして、組織全体で(大学の構成員が一体となって)施策を実行する

The whole members of the organization (university) including faculty, staff and students work together to achieve the goals.

懸念点 戦略が間違っている場合がある

A matter of concern: Wrong strategic plans are often presented

リーダーは、組織の構成員に夢と希望を与えなければならない
The leader gives hopes and dreams to the organization members.

学長は、大学の教職員に**夢と希望**を与えなければならない
The university president must give **hopes and dreams**
to the university faculty and staff members.

ただし、その夢と希望には確固たる礎がなければならない
The hopes and dreams must be based on the firm foundation.

確かなデータに裏付けされた教学運営

Evidence based management

ただし、データを集めただけでは意味がない。データを分析する力も必要

Collection of data itself is not useful.

Proper analysis of the data is necessary.

私立大学の課題

Crisis of private universities in Japan

日本全体の80%の大学生が私立大学生

80% of university students go to private universities

日本全体の20%の教育予算しか私立大学支援に使われていない

Only 20% of government support for universities comes to private sectors

学生一人あたりの国の支援

Government support per student

国立大学/私立大学 = **16!!!**

National/Private = 16

硬直的な収入構造

Rather rigid and inflexible income structure

私立大学収入の75%が学費

75% of total income is tuition in private universities

寄附は数% Only a few % donation

投資関連収入は激減 Income from investment is negligible

芝浦工大の収入と支出

Income 収入
193億円 (\$193M)

Tuition 学費 135億円
(74.6%)

Grant 競争的資金 12.2億円
(6.6%)

Government subsidy
補助金 11.8億円
(6.1%)

Donation 寄付金 4億円
(2.1%)

Others その他 1億円

Expenditures 支出
204 億円 (\$204M)

Education and Research
教育研究費 80億円

Salaries 人件費 76億円

Operation cost 管理費 13億円

Incorporation into Endowment
基本金組入 額 31億円
(Savings for future)

Others その他 2億円

Endowment
資産 1000億円 (\$ 1B)

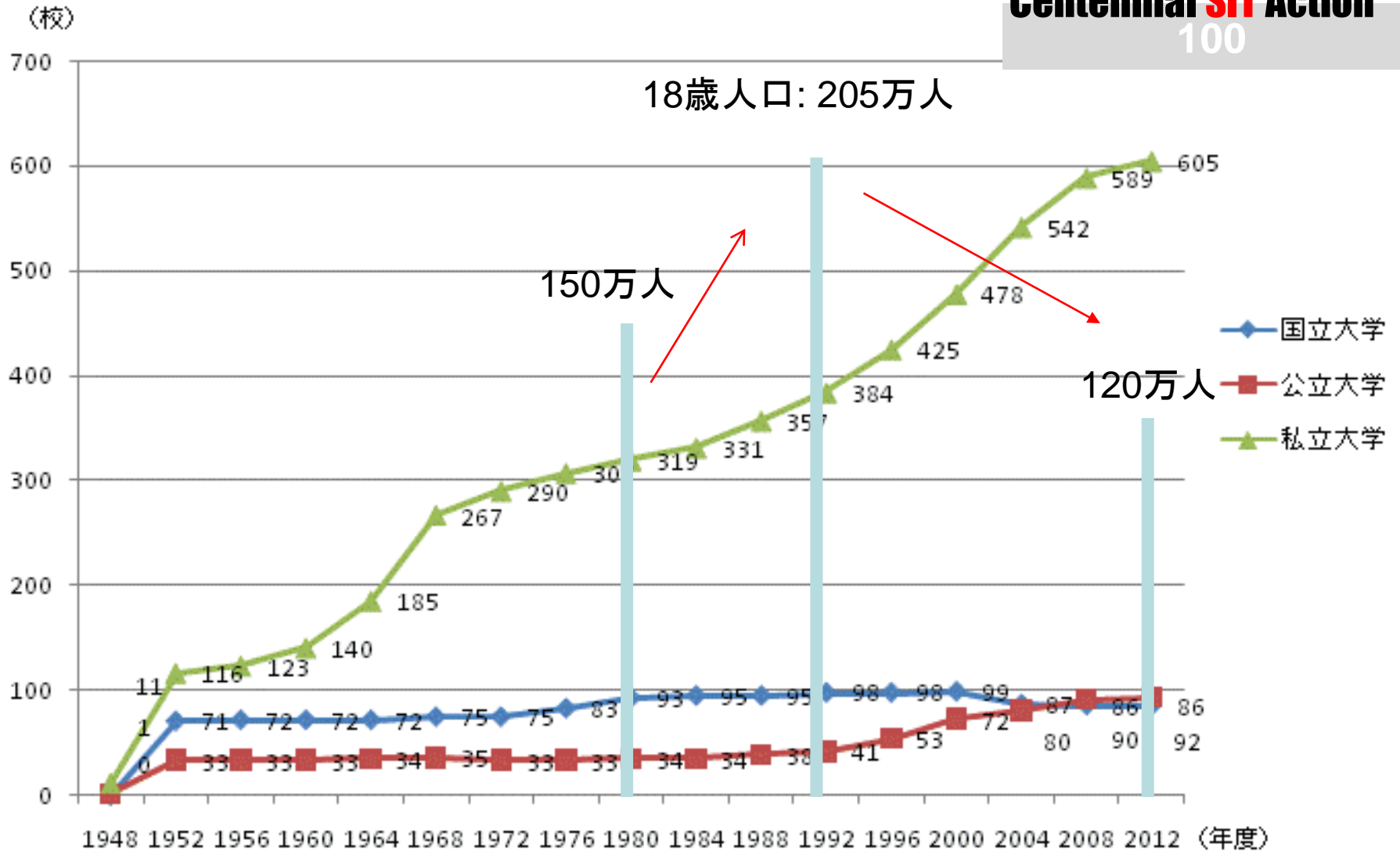
私立大学と国立大学の比較

Private university vs National university

	学生数 students	教員数 faculty	職員数 staff	教育補助金 public support
芝浦工大 SIT	8700	320	197	12億円 12M USD
国立H大学 National H university	7004	752	982	112億円 112M USD

私立大学では教育研究において教員と職員の協働が必須！

Staff-faculty collaboration is indispensable to conduct education and research in private universities.



大学数の年度推移

Number of universities

私立大学数の増大について

Rapid increase in the number of private universities

少子化なのに、大学の数を増やすのはけしからん

It is definitely a wrong policy, since 18 year-old population is decreasing.

しかし、私立大学のおかげで

日本は、公的資金を使わずに、高等教育が拡大できた

However, thanks to the private universities, expansion of higher education could be achieved in Japan without spending public money.

大学無償化？

What about making tuition fees free for university education?

Educational costs of industrialized countries (in USD) 工業国における教育コスト（米ドル）

1	USA	13856	8	New Zealand	3118
2	Japan	11865	9	Finland	1243
3	Australia	7692	10	Germany	933
4	Canada	5974	11	Sweden	600
5	England	5288	12	Norway	596
6	Mexico	5077	13	France	585
7	Netherlands	3125	14	Denmark	530

日本は世界第二位であるが、米国は州立大学の奨学金制度、また、私立大学でも米国出身者には篤い奨学金制度があり、実質、世界一と言われている。さらに、私立大学だけ見れば、世界一である。

Although Japan is ranked the second, sufficient support for students is available in USA both in state and private universities.

Hence, educational cost of Japan is the highest in the world.

Strong points of Japan (日本の優位性)

High job placement rate 就職率の高さ

Job hunting success rate for new graduates
大卒生の各国の就職率比較

国	大卒就職率 (%)
イタリア Italy	23
アメリカ USA	24
イギリス UK	15
中国 China	72.2
韓国 Korea	48
日本 Japan	74.7

Unemployment rate for youth (20-29)
各国の若者(20代)失業率比較

国	20代失業率 (%)
イタリア	37.0
アメリカ	23.1
イギリス	21.2
中国	16.4
韓国	10.5
日本	4.7

私立大学は学費が高いと不平を言っていた親も、子供がよい就職先に決まれば、大学に感謝する

The parents may complain about high school fees for private universities. However, once their children can find a good working place, they are grateful to the university.

芝浦工大生の進路決定状況（2018年3月卒業生）

	卒業生数	進学者数	就職者数	就職未定者数	その他	進学率	就職内定率
学部生	1,759	500	1,204	33	22	28.4%	97.3%
大学院	456	12	430	6	8	2.6%	98.6%

※学部・修士合計

97.7%

大学を挙げて就職支援

Give full support to the job hunting activities of the students

就職希望者の就職率は、ほぼ100%に達している

The job hunting success rate has reached 100% for those who are looking for a job.

大学別実就職率(2018年卒、卒業生数1000人以上)

順位	設置	大学名	所在地	実就職率 (%)	卒業生数 (人)	就職者数 (人)	大学院 進学者数 (人)
1	私	金沢工業大学*	石川	97.5	1,658	1,429	193
2	国	福井大学*	福井	97.3	1,276	934	316
3	私	愛知工業大学	愛知	97.1	1,291	1,138	119
4	私	大阪工業大学*	大阪	97.0	1,620	1,372	206
5	私	昭和女子大学	東京	96.7	1,324	1,258	23
6	国	名古屋工業大学*	愛知	96.6	1,688	969	685
7	私	工学院大学*	東京	96.4	1,494	1,193	256
8	私	日本福祉大学*	愛知	96.4	1,107	1,056	11
9	公	兵庫県立大学*	兵庫	96.1	1,253	867	351
10	私	芝浦工業大学*	東京	95.9	2,215	1,634	512
11	私	名城大学	愛知	95.6	3,143	2,770	245
12	私	東京理科大学*	東京	95.3	4,563	2,718	1,712
13	私	東京家政大学	東京	95.1	1,580	1,491	12
14	私	東京都市大学*	東京	95.0	1,838	1,477	284
15	国	電気通信大学*	東京	94.9	1,291	745	506
16	公	横浜市立大学	神奈川	94.9	1,073	911	113
17	国	岐阜大学*	岐阜	94.8	1,945	1,325	547
18	私	広島工業大学*	広島	94.6	1,014	916	46
19	私	中部大学*	愛知	94.6	2,546	2,291	124
20	私	北里大学	東京	94.4	1,618	1,304	237

有力400社への就職率10傑（卒業生1000名以上大学）

No	2017		2018	
	大学名	就職率 (%)	大学名	就職率 (%)
1	慶應義塾大学	46.5	早稲田大学	37.2
2	上智大学	38.3	東京理科大学	36.8
3	早稲田大学	37.7	上智大学	33.5
4	東京理科大学	34.6	芝浦工業大学	31.2
5	同志社大学	31.2	青山学院大学	30.9
6	学習院大学	30.6	同志社大学	30.5
7	芝浦工業大学	30.5	明治大学	28.4
8	青山学院大学	29.0	学習院大学	27.5
9	関西学院大学	28.4	関西学院大学	26.7
10	明治大学	28.2	立教大学	25.8

大学通信データ
東洋経済オンライン

※ 慶應義塾大学は一部データ非公表のため、2018年は対象外

2018年問題 私立大学の課題

Year 2018 problem: crisis of private universities

18歳人口の減少 Decrease in 18 year old population

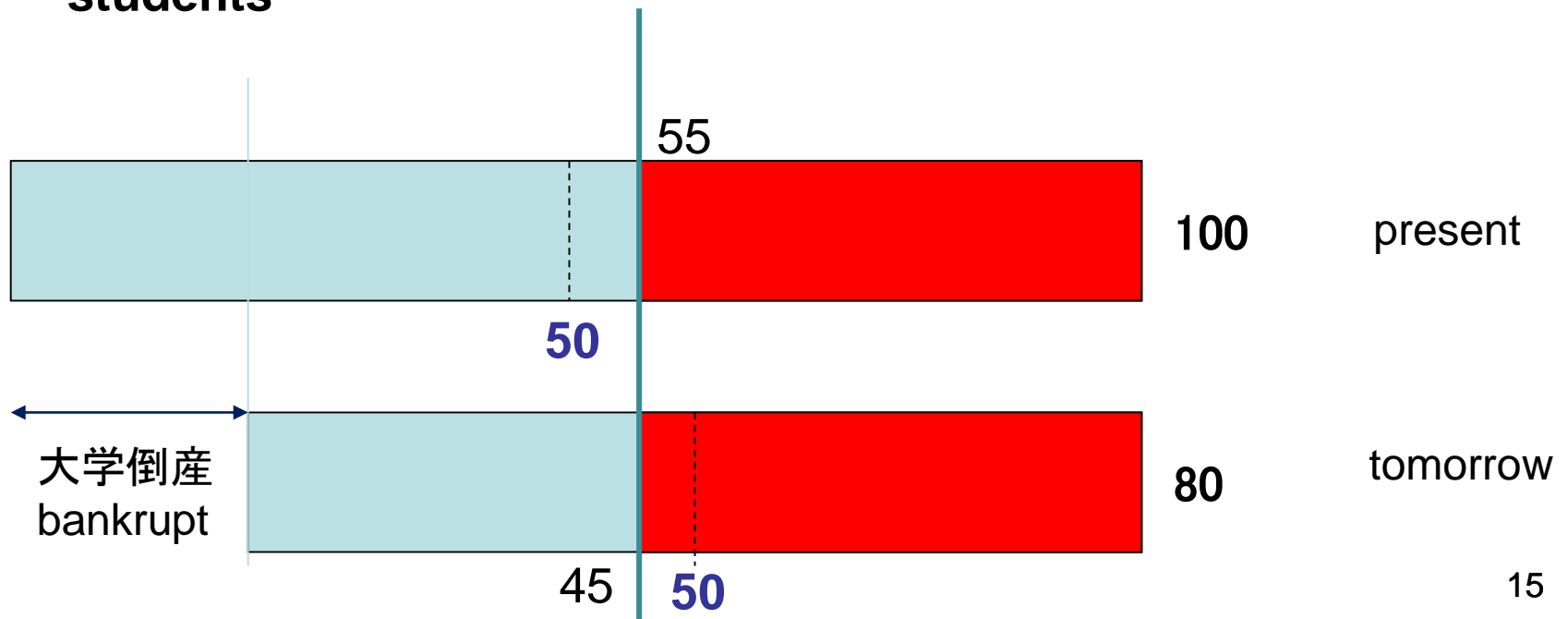
2003年 146万人 → 2013年 120万人 → 2031年 87万人
(1992年 205万人)

大学倒産

Some universities will be bankrupted.

真の問題は学カレベルの維持が困難

The issue is the lowering of academic ability of coming students



2014年 代々木ゼミナール偏差値 芝浦工業大学

工学部

機械工	61
機械機能工	58
材料工	58
応用化	60
電気工	57
電子工	57
通信工	57
情報工	60
土木 社会基盤	52
土木 システム	53
建築	59
建工	55

システム理工学部

電情システム	57
機械制御システム	59
環境システム	57
生命－生命科学	58
生命－生命医工	58
数理科学	59

デザイン工学部

建築空間	58
プロダクト	58
エンジニアリング	52

**2017年からは
推薦入試枠を減らし
一般入試枠を
増やしている**

**志願者数
2016年
33,597
2017年
38,598
2018年
41,734**

2018 日本大学ランキング THE Japan University Rankings

1	慶応大学 Keio	SGU		10
2	早稲田大学 Waseda	SGU		11
3	上智大学 Sophia	SGU		15
4	国際基督教大学 ICU	SGU		16
5	APU	SGU		21
6	立命館大学 Ritsumeikan	SGU		23
7	立教大学 Rikkyo	SGU		27
8	同志社大学 Doshisha			29
9	東京理科大学 TSU			30
10	関西学院大学 Kwansei-gakuin	SGU		31
11	神田外語大学 Kanda FL		out of THE WU ranking	33
12	明治大学 Meiji	SGU	out of THE WU ranking	35
13	関西大学 Kansai			45
14	芝浦工業大学 SIT	SGU		48
15	近畿大学 Kindai			49
16	青山学院大学 Aoyama			50
17	中央大学 Chuo			51
18	法政大学 Hosei	SGU		53
19	津田塾大学 Tsudajuku		out of THE WU ranking	55
20	南山大学 Nanzan		out of THE WU ranking	60

2018 日本大学ランキング

日本全体 48位
私立大学 14位

国立大学
総合大学
に有利な指標
のなかで
SITは健闘している

2018年問題は国内問題

Year 2018 problem is domestic

2020年の世界の大学生数

順位	国 country	大学生数 Students
1	中国 China	37 million
2	インド India	28 million
3	米国 USA	20 million
4	ブラジル Brazil	9 million
5	インドネシア Indonesia	7.8 million
cf	日本 Japan	2.8 million

世界の大学生数は急拡大している

The number of university students is rapidly increasing.

2020年は600万人の学生が、国外の大学に進学

6 million students study abroad in 2020.

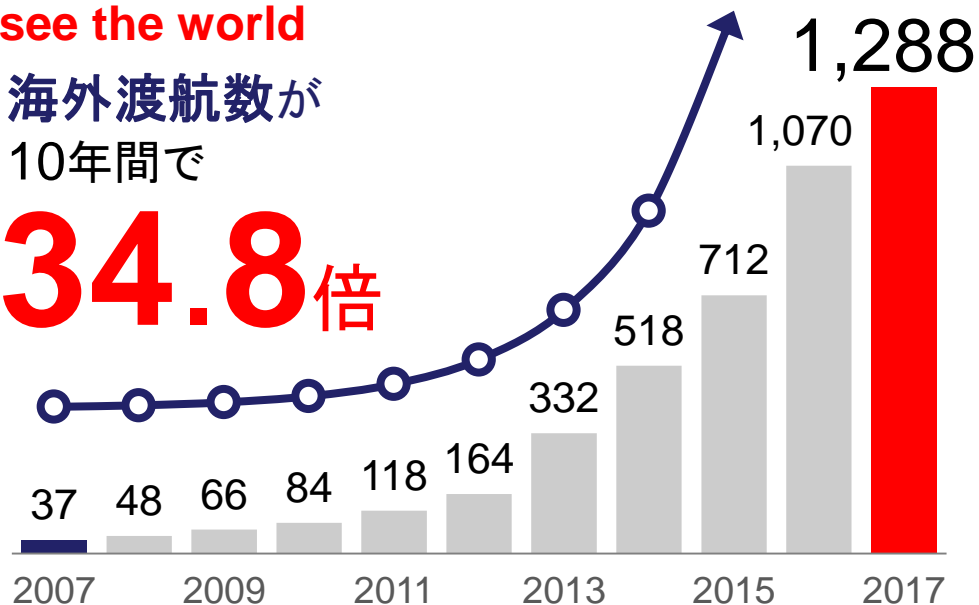
芝浦工業大学の海外派遣学生数

Number of SIT students going abroad

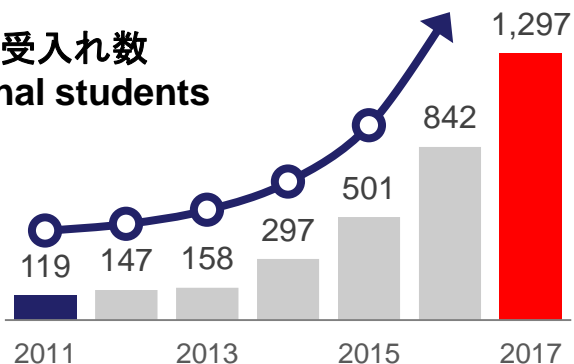
Go abroad and see the world

海外渡航数が
10年間で

34.8倍



芝浦工業大学の留学生受入れ数
Number of international students coming to SIT



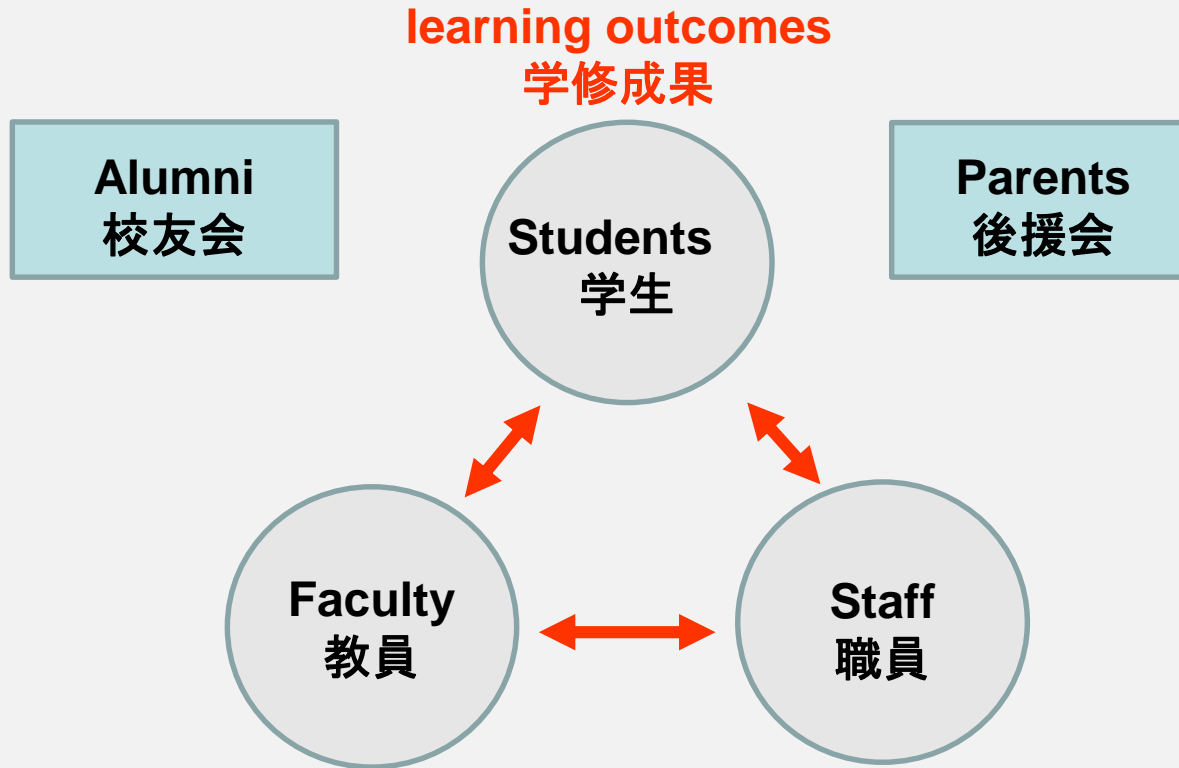
協定等に基づく 海外派遣学生数 2016

1	関西外国語大学	1812
2	立命館大学	1585
3	早稲田大学	1469
4	関西学院大学	1313
5	芝浦工業大学	964
6	慶應義塾大学	872
7	近畿大学	869
8	名古屋外国語大学	865
9	立教大学	858
10	関西大学	855

独立行政法人日本学生支援機構
平成28年度協定等に基づく日本人学生留学状況調査結果

大学運営 university administration

学生中心 student-centered



Quality assurance of education

教育の質保証

教職協働の基盤

foundation for staff/faculty partnership

数値データをもとに議論する文化の醸成 (IR)
culture of evidence

思い込みや不確かな情報には頼らず、
常に最新の数値データを共有し、それをもとに議論する

発想の転換

creative thinking

できない理由を挙げるのではなく、「どうすればできるか」
を考える

禁句 「前例がない」「いまの体制では無理」「それはできません」

教員と職員とのオープンかつ**両者参加型のコミュニケーションを促進する**

Foster open and inclusive communications among faculty and staff members

教員と職員の役割の違いを理解しつつ、両者が大学の運営に責任を持ち、**誇りを持って仕事のできる環境を協働でつくる**

Recognize that there are differences in roles, but that both faculty and staff bring value to the University, and **equally share responsibility** for creating and sustaining **a positive work environment**

芝浦工業大学の教職協働活動の具体例

Staff-faculty collaboration at SIT

教育GPなどの競争的外部資金の獲得

Get external MEXT funding to support educational good practices

教員と職員がチームを編成し、構想を練る段階から参加し、
議論をかわしながら提案

Build a staff-faculty team, which works together for designing the framework and preparing proposals

提案作成の過程で、教職協働活動も組み入れられる

Staff and faculty collaborate on the process of writing proposals

ひとつの目標に向かって教員と職員が協力することから、連帯感とともに
責任感も醸成さらに、互いの立場の理解と尊重につながる

The corporation among faculty and staff members with the same goal in mind brings mutual understanding and a sense of fellowship, and finally mutual respect and appreciation.

当初は連戦連敗であった!!

In the beginning, most proposals were not accepted.

2014～2016年度文部科学省 教育改革 競争的資金獲得件数 上位10傑

順位	大学名	件数
1	芝浦工業大学	10
2	早稲田大学	9
2	金沢工業大学	9
4	上智大学	8
5	明治大学	7
5	立命館大学	7
5	関西学院大学	7
5	福岡工業大学	7
9	共愛学園前橋国際大学	6
9	杏林大学	6
9	慶応大学	6
9	京都外国語大学	6
9	京都産業大学	6
9	関西大学	6
9	立命館アジア太平洋大学	6

順位	大学名	件数
1	芝浦工業大学	9
2	金沢工業大学	8
3	上智大学	7
3	関西学院大学	7
5	共愛学園前橋国際大学	6
5	創価大学	6
5	早稲田大学	6
5	京都外国語大学	6
5	京都産業大学	6
5	福岡工業大学	6
5	西九州大学	6

順位	大学名	件数
1	芝浦工業大学	9
2	金沢工業大学	8
3	福岡工業大学	7
3	上智大学	7
3	関西学院大学	7
6	共愛学園前橋国際大学	6
6	創価大学	6
6	東京電機大学	6
6	早稲田大学	6
6	京都外国語大学	6
6	関西大学	6

選定されたスーパーグローバル大学

トップ型 13大学

国立大 北海道、東北、筑波、東京、東京医科歯科、東京工業、名古屋、京都、大阪、広島、九州

私立大 早稲田、慶応

グローバル化けん引型 24大学

国立大 千葉、東京外国語、東京芸術、長岡技術科学、金沢、豊橋技術科学、京都工芸繊維、奈良先端科学技術大学院、岡山、熊本

公立大 国際教養、会津

私立大 国際基督教、**芝浦工業**、上智、東洋、法政、明治、立教、創価、国際、立命館、関西学院、立命館アジア太平洋

Top global universities selected

Top type :13

National: Hokkaido, Tohoku, Tsukuba, Tokyo, Tokyo Medical and Dental University, TIT, Nagoya, Kyoto, Osaka, Hiroshima, Kyushu

Private: Waseda, Keio

Global traction type: 24

National: Chiba, Tokyo University of Foreign Studies, Tokyo University of Arts, Nagaoka University of Technology, Kanazawa, Toyohashi University of Technology, Kyoto Institute of Technology, Nara Institute of S & T, Okayama, Kumamoto

Public: AIU, Aizu

Private: ICU, **Shibaura Institute of Technology**, Sophia, Toyo, Hosei, Meiji, Rikkyo, Soka, Ritsumeikan, Kansai, Kwansai Gakuin, APU

教職協働で(各自が責任をもって)申請書を作成

Application forms were prepared by collaboration of staff and faculty

教職協働で作成

KGI, KPIを設定して行程管理



2027年の芝浦工大 Centennial SIT Action

アジア工科大学トップ10

Top 10 technical university in Asia

- 1 理工学教育日本一 **教育**
Institute for the very best education in engineering and sciences
- 2 知と地の創造拠点 **研究**
Center of Excellence for global and regional researches
- 3 グローバル理工学教育モデル校 **グローバル**
Top global university for technological education
- 4 ダイバーシティ推進先進校 **ダイバーシティ(男女共同参画)**
Institution to celebrate diversity and inclusion
- 5 教職協働トップランナー **教職学協働**
University administration based on faculty & staff partnership

Leaders must be optimistic リーダーは楽観的でなければならない

A **pessimist** sees the difficulty in every opportunity; an **optimist** sees the opportunity in every difficulty.

Winston Churchill

悲観論者は、好機するときでも困難な事ばかり探す。楽観論者は、困難のなかにも好機を見い出す。
ウィンストン チャーチル

私立大学危機が叫ばれる今は、大学改革の好機である

Crisis of private universities may lead to the chance to reform them.



Is the glass half full or half empty?