

---

教員と職員 - 学生のための大学をつくる -  
教員と職員のこれから

武蔵学園理事 小野成志

2017年8月7日

平成29年度大学質保証フォーラム

# 自己紹介

---

## 学歴

- ・ 筑波大学経営・政策科学研究科修士

## 職務経歴

- ・ インターネット運用管理者を20年
- ・ 大学のマネジメントを10年

## 主な実績

- ・ 学園へのインターネット導入、以降一貫して学園情報システムの拡充を担当
- ・ 大学中期計画を主導(経営企画室)
- ・ 大学の国際化政策の推進(国際部)

おの せいし

**小野 成志**

学校法人根津育英会武蔵学園  
理事・評議員

# 武蔵学園 概要

学校法人  
根津育英会武蔵学園

専任教職員数:約250名



武蔵高校・中学

学生数:約1,000名



武蔵大学・大学院

学生数:約4,200名

経済学部

人文学部

社会学部

所在 : 東京都 練馬区

設立 : 1921年9月

創設者 : 根津 嘉一郎

理事長 : 根津 公一

学園長 : 有馬朗人

学長 : 山脊 哲哉

校長 : 梶取 弘昌

沿革 :

1921 根津育英会設立

1922 旧制 七年制武蔵高校開校

1948 新制 武蔵高校開設

1949 新制 武蔵中学開設

新制 武蔵大学開設

1969 人文学部増設

大学院設置

1998 社会学部増設

2013 根津育英会武蔵学園に改称

# 1960年代～1980年代：企業

---

- 高度成長
- 日本的経営
- 日本的人事システム
  - 新規一括採用
  - 終身雇用

# 1960年代～1980年代：大学

---

## ■ 安定経営

- 18歳入学, 22歳卒業
- 顧客にはリピーターがないビジネスモデル

## ■ 教員と職員

- 教員は上位, 職員は下位
- 教育の質は求められない

## ■ 職員の雇用条件

- きちんと字が書けること
- 考えないこと

# 1960年代～1980年代：考察

---

## ■ 大学と企業のもたれ合い

- 企業：低コストでの人材確保
- 大学：安定した学生数の確保

## ■ 教育

- 良い研究者は良い教育者である

## ■ 鎖国

- 企業の採用人事は日本の学制を前提
- 採用時には他国の人材を排除

# 1990年代～現在：企業

---

## ■ 成長から停滞へ

- リスク回避
- 価値を生み出すリスクよりもコストを削減

## ■ ガラパゴス化

- 独自の進化
- 海外進出はあっても海外からの参入はない

## ■ 日本的人事

- 新規一括採用の継続
- 海外からの雇用は、別の経路を設定

# 1990年代～現在：大学

---

## ■ 非競争的環境

- 少数の倒産
- 50%を越える大学の定員割れ

## ■ 先の見えないコスト削減

- 研究成果の凋落
- 多くの機会損失

## ■ 教員と職員

- 教職協働



# 1990年代～現在：考察

---

## ■ 文教政策

- 競争環境が構築されない
- 価値創造が行われる基盤がない
- コスト削減以外の手段が無い

## ■ 教職と職員

- 教員の教育スキルは低い
- 考えない職員が入替るには30年を要する

## ■ 結果

- この国にはなんでもある。  
だが、希望だけが無い(村上龍)

# 2017年～：あるべき姿

---

## ■ 企業

- 停滞から価値創造へ
- グローバル化への急速な対応

## ■ 大学

- 企業との相互依存からの脱却
- 健全な競争環境基盤
- 定員割れから大学の整理へ
- 研究環境への重点的な投資

# 2017年～：あるべき姿

---

## ■ 教員と職員

- プロフェッショナルによる大学経営
- 終身雇用制度からの脱却
- 教員の教育スキルの質保証

## ■ 学生のための大学を作る

- 教職員のための良い労働環境
  - － 教員のための研究環境
  - － AO, IR, キャリアの充実
- 教職員の適切な処遇
  - － 日本的雇用制度との決別
  - － 適切な評価

# なにをなすべきか？

---

- 企業：日本的雇用システムの撤廃
  - 時間を要する
- 政策：高等教育機関の公正な競争環境構築
  - 非常に困難
- 大学：職員の終身雇用制度の廃止
  - いくつかの私立大学での試み
- 私立大学：プロフェッショナル大学経営
  - 米国の1970年代の状況に似ている

希望

Hope