

## 2. 大学経営の課題

筑波大学大学院ビジネス科学研究科教授  
大学研究センター長 吉武 博通

1. 国立大学法人化の意義の再確認と現状について
2. 我が国の大学を取り巻く環境について
3. 民間的発想の有用性と留意点
4. 民間企業における経営・組織改革の事例に学ぶ
5. 社会・経済環境の変化の中で大学に求められるもの
6. 教育研究と経営の質の高度化をどう進めるか
7. 競争力ある大学づくりを担う職員のプロフェッショナル化
8. 大学図書館と図書館職員への期待

### 大学経営の課題

筑波大学大学院ビジネス科学研究科・大学研究センター

吉武 博通

yoshitake.hiro.fw@u.tsukuba.ac.jp

### 講義のストーリー

1. 社会・経済の現状とこれからを考える
2. 国立大学法人化とそれ以降の変化を振り返る
3. 日本の大学が置かれている現状と課題について考える
4. ガバナンスとマネジメントについて考える
5. 民間的発想の有用性と留意点について考える
6. 大学におけるマネジメントの枠組みと課題
7. 大学職員のプロフェッショナル化と組織の問題解決力
8. 大学が果たすべき役割、地域の自立と大学の貢献

### いま経済の世界で起きていること

#### 世界で起きていること

- ・グローバル化(人・物・サービス・資金・情報の動きが地球規模で活発化)
- ・特に、IT(情報技術)と金融工学の発達を背景にしたグローバルキャピタリズム
- ・新興国の急速な成長、米・欧・日の連携を中心に形成された世界経済の大転換  
 ~ 新興国とは、BRICs(ブラジル・ロシア・インド・中国)、VISTA etc.
- ・資源問題(食糧、水、エネルギー、原料等) } 人類社会の未来に関わる構造的課題
- ・地球環境問題

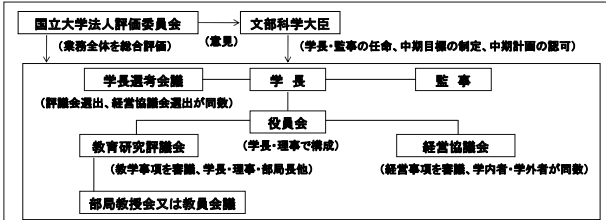
#### 日本で起きていること

- ・生産年齢人口(現役世代、15歳~64歳)の減少と高齢者の激増  
 ~ 教育・労働や医療・福祉など、社会システムの再構築が急務
- ・名目GDP ~ (80年)240兆円、(90年)438兆円、(92年)480兆円、(09年)474兆円
- ・GDPデフレータ ~ 1995年からマイナス(97年のみプラス)、約15年間デフレが続く
- ・企業は海外における生産・販売に力を入れる~7・8月の輸入車ランキングのトップは?
- ・国内銀行の預金残高579兆円 ~ 貸出金残高409兆円、国債残高141兆円
- ・地方経済の停滞(地域別の失業率・有効求人倍率)

### 国立大学法人化の概要

#### <法人化の意義>

1. 大学ごとに法人化し、自律的な運営を確保
2. 民間的発想のマネジメント手法を導入
3. 学外者の参画による運営システムを制度化
4. 非公務員型による弾力的な人事システムへの移行
5. 第三者評価の導入による事後チェック方式に移行



### 学校法人化の概要

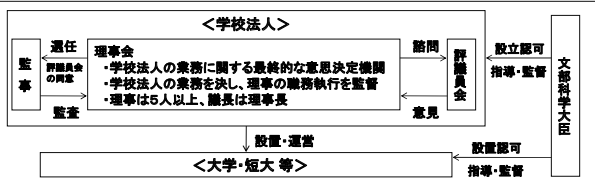
#### <平成16年私立学校法改正の骨子>

#### 1. 学校法人における管理運営機能の強化

- (1) 理事制度の改善 ~ 理事会の規定、代表権、任期・選任等手続、外部理事
- (2) 監事制度の改善 ~ 監査報告書、外部監事、任期・選任等手続、評議員との兼職禁止
- (3) 評議員会制度の改善 ~ 理事長による事業計画・事業実績の評議員会への報告

#### 2. 財務情報等の公開

財産目録、貸借対照表、収支計算書、事業報告書、監査報告書を開覧に供することを義務付ける



### 法人化による国立大学の変化と課題

1. 大学の運営や業務面でどのような変化が生じているか
  - (1) 国と大学の関係は自律的運営に向けて明らかに変化
  - (2) 大学本部の役割や業務は大幅に増大
  - (3) 大学本部と教育研究現場の認識や意識のギャップの拡大が懸念
  - (4) 学外理事、監事、経営協議会委員など学外者の参画はプラスの効果をもたらしていると考えられているのではない
2. 教職員の認識はどうか、意識面での変化はあるか
  - (1) 現場レベルで法人化によるメリットを実感できるまでには至っておらず、基盤的資金の削減や計画・評価に係る業務の増大など、否定的な受け止めが多いのではない
  - (2) 危機感や改革マインドの高い教員を中心に様々な取り組みが進むという面はあるが、組織全体としての取り組みやその成果は今後の課題
  - (3) 職員については、法人独自の方針による採用、生え抜きや外部人材の登用など、大きな変化が見られるが、職員組織全体の底上げは今後の課題
3. 法人化が教育研究の高度化や経営力の強化に結びついていない

大学数・学生数の状況と国立・私立の収益構造

大学数(平成22年度) (平成11年度)	
国立	86 ← 99
公立	95 ← 66
私立	597 ← 457
合計	778 ← 622
学生数(平成22年度) (平成11年度)	
国立	625 ← 621
公立	143 ← 101
私立	2,089 ← 1,979
合計	2,887 ← 2,701千人
入学定員未充足の私立大学 (平成21年度) (平成11年度)	
	265 ← 81

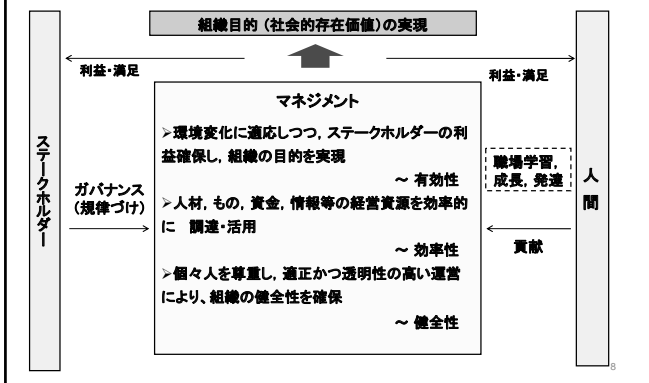
国立大学の経常収益の構造(平成20年度)	
運営費交付金	11,318 (42.2%)
学生納付金	3,495 (13.0%)
附属病院収益	7,470 (27.8%)
受託研究等収益	1,916
寄附金収益	608
その他	2,041
経常収益計	26,849 億円

私立大学の収支状況(平成19年度)	
経常収入	32,335 億円
納付金	(78.5%)
補助金	(10.5%)
寄附金	( 2.4%)
手数料	( 2.9%)
帰属収支差額比率	8.0% → 20年度 5.1%
帰属収支マイナス校	33.9% → 20年度 39.7%
(日本私立学校振興・共済事業団資料より)	

これからの大学を考える上での視点

- 大学システムと個々の大学の存在意義の明確化、それに基づく社会的合意の形成
  - 学術研究・高等教育の意義と大学の役割に対する社会的合意
  - 大学の機能分化、それぞれの個性化・独自性の発揮による存在価値の明確化
  - 国公立という設置形態それぞれの意義の明確化～イコールフットリング論を超えて
  - 地域の自立と大学の貢献
  - これらを踏まえた大学財政のあり方
- 教育研究の高度化と国際化
  - 初中教育・高等教育・社会へと至るプロセスの中での高等教育の位置づけとあり方
  - 育成すべき人材像、学生の目的意識、学生の自立・支援・規律
  - リベラル・アーツ教育と職業教育、大学院の役割と教育研究のあり方、社会人教育
  - 高い研究力・教育力を有する人材の育成強化、プロジェクト研究・学際研究
  - 教育研究の国際化、人材交流の大幅拡充、国際化を支えるハード・ソフト基盤の強化
- これらに資するガバナンスとマネジメントの確立
  - ガバナンスとマネジメントを結ぶキーワードは“対話”と“健全性”
  - ステークホルダーとの対話、学内での対話、それによって健全性も確保される
  - 対話のためには、①実績・実態の正しい認識・理解  
②過去・現在・未来のストーリー(歴史と現状を踏まえた将来像)  
③如何なる理念の下にどのような方法で健全なる運営を行っているか

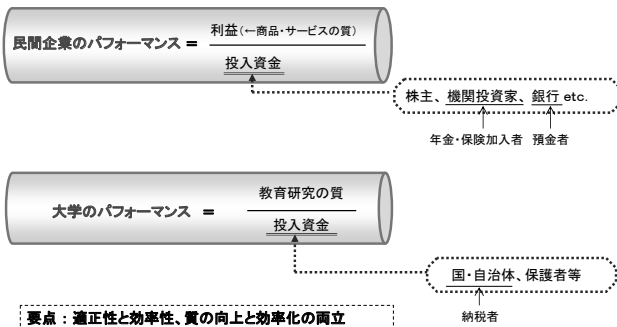
ガバナンスとマネジメントの基本的枠組み



大学においてガバナンスが重視され始めた背景

- 「知の共同体」から「知の経営体」へ(天野郁夫東大名誉教授)
  - ～それに沿った制度的枠組みの変更(国公立大学の法人化、私立学校法改正等)
- 社会・経済環境の変化や財政状況悪化の中で、経営の信頼度や説明責任に対する社会的関心・要請の高まり
- 18歳人口減少等を背景に、経営の巧拙が当該大学の教育研究基盤、収支や財務体質、さらにはその存続自体に、これまで以上に大きな影響を与える状況になりつつある
- 個性化や機能別分化、教育研究の高度化など、長期的ビジョンの明確化とその実現に向けた着実な実行を可能ならしめるリーダーシップの確立
- 民間的手法の導入や企業経験者の大学経営への参画などを通じ、企業経営上の概念や手法が大学に持ち込まれつつあるという側面もある(そのことの利害得失は十分に見極める必要がある)

民間企業と大学のパフォーマンスについて



民間的発想の活かし方と留意点

- <民間的発想を大学に活かすための前提>
- 大学の使命や歴史を尊重し、社会への迎合や過度な民間的手法の導入を抑制
  - 大学と企業の組織原理の違いを考慮し、大学において維持し続けるべき事柄と変えるべき事柄を識別すること
  - なにものにもとらわれない自由な発想、自主・自立(律)の精神、学問分野・領域の多様性を尊重すること
  - 民間企業も様々な問題を抱えていることを前提に、長く続く企業や優れた成果を挙げている企業の経営哲学、経営理念、企業文化などに学ぶこと
- <企業経営に学ぶべき5つのポイント>
- 人間重視、現場重視～構成員の能力を最大限に引き出す運営
  - 資金、施設・設備、情報、時間の“生きた使い方”
  - 顧客志向と付加価値の重視
  - 社会の動向や環境の変化に対する高い感度
  - これらを含めた真の“マネジメント”と“本気度”(健全な危機感に裏打ちされた)

新日鉄の経営革新の原動力と長寿企業に共通する4つの要素

新日鉄の経営革新の原動力は何だったのか？ (1985年 6.5万人→2000年 2万人以下)

- ▶ 強烈なアゲインストの風を受けての危機感
- ▶ 経営トップのリーダーシップ
- ▶ 経営改革に向けたミドルマネジメントの情熱
- ▶ 現場第一線の頑張り
- ▶ 社内対話の促進による認識の共有化と意思の統一
- ▶ 労働組合の理解と協力

長寿企業に共通する4つの要素 ～アリー・デグース『企業生命力』日経BP社より

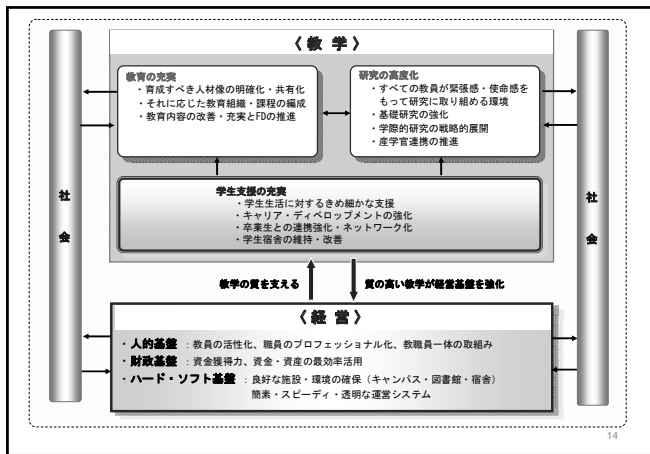
- ▶ 環境に敏感である
- ▶ 強い結束力があり、また強力な独自性が見られる  
(マネジメントにとって一番の優先順位と関心事は、組織全体の健康状態だった)
- ▶ 寛大だった(権力の分散化)
- ▶ 資金調達で保守的だった(慎ましく儉約し、むやみに資本をリスクに晒さなかった)

マネジメントは全人格的営み～松下幸之助『実践経営哲学』より

- |                 |              |
|-----------------|--------------|
| まず経営理念を確立すること   | ダム経営を実行すること  |
| ことごとく生成発展と考えること | 適正経営を行うこと    |
| 人間観を持つこと        | 専門に徹すること     |
| 使命を正しく認識すること    | 人をつくること      |
| 自然の理法に従うこと      | 衆知を集めること     |
| 利益は報酬であること      | 対立しつつ調和すること  |
| 共存共栄に徹すること      | 経営は創造であること   |
| 世間は正しいと考えること    | 時代の変化に適應すること |
| 必ず成功すると考えること    | 政治に関心を持つこと   |
| 自主経営を心がけること     | 素直な心になること    |

後藤田五郎 ～ 官にも立派な経営哲学がある

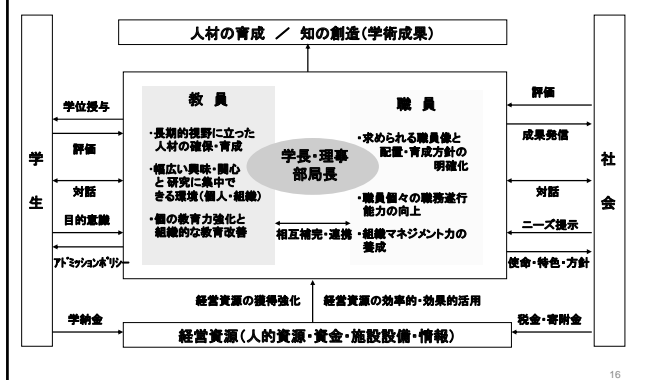
1. 出身がどの省庁であれ、省益を忘れ、国益を想え
2. 悪い本当の事実を報告せよ
3. 勇気を持って意見申せよ
4. 自分の仕事でないと言わなれ
5. 決定が下ったら従い、命令は実行せよ



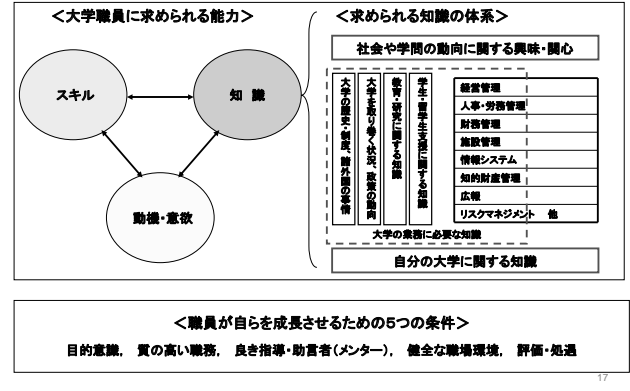
大学におけるマネジメントの課題

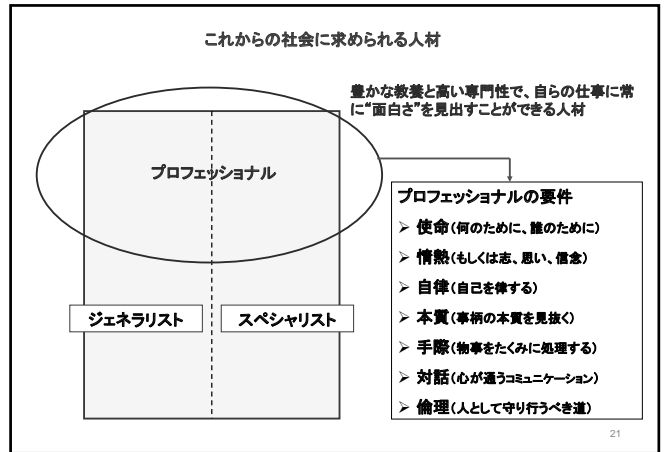
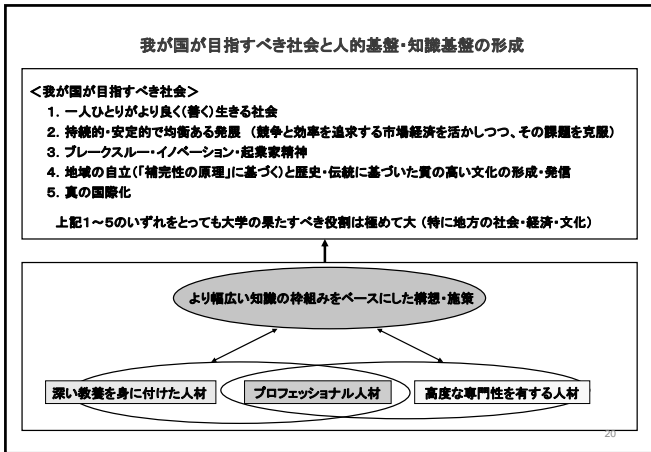
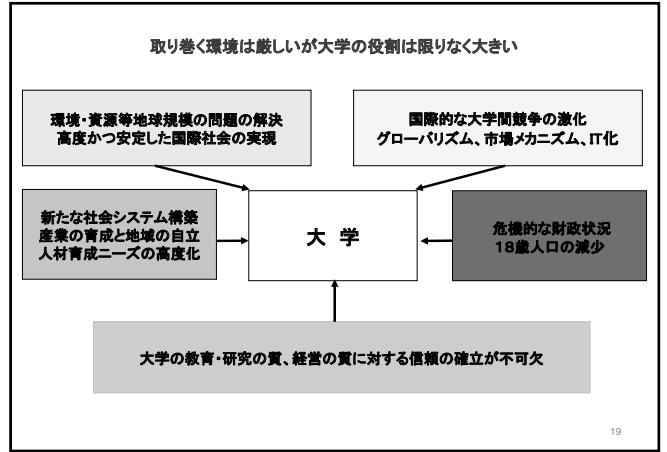
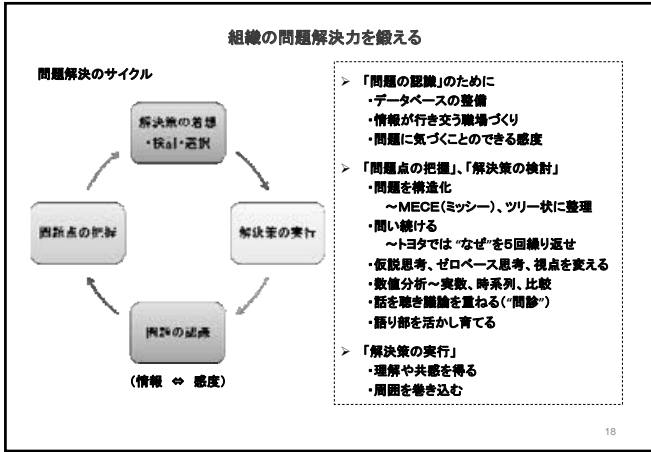
1. 自らの大学の社会的存在意義・価値の再確認と学内外の発信、広い理解・支持の獲得
2. 教育の質の絶えざる改善と研究の高度化、地域・社会への貢献と国際化
3. 経営資源(人材、資金、施設・設備、情報、時間)の効率的な活用
4. 学生のみならず教員・職員が仕事を通じて成長できる健全な環境の確保
  - (1) 大学院生を含む若手研究者の育成と教員が教育研究に専念できる環境
  - (2) マネジメントの担い手たる職員の育成、職員組織の職務遂行力・課題解決力の強化
  - (3) 効率性と適正性の確保の観点からの業務プロセス再設計
  - (4) ICTの高度利用、維持・運用・改善と開発のあり方
  - (5) 個々人の価値観やライフスタイルの尊重、多様な構成員の意欲・能力を引き出す
5. あらゆるものがよりよく見える状態をつくる ～ 可視化の徹底
6. 経営資源が効率的に活用され、教育研究の高度化に結びついていることを学内外に示す
7. これらを適切にリードするトップマネジメントのマネジメント力の強化(以下がその役割)
  - (1) 自らの大学の社会的存在価値とそれをさらに高めるための方向性を学内外に明示
  - (2) 教育研究の質の向上を促進するための環境の整備と経営基盤の強化
  - (3) 組織の状態の把握と健全性の維持、及び成果の確認とその公開

教育研究と経営の質を持続的に高めるための枠組み



SD (Staff Development) の体系(概念図)





- ### 地域の自立と大学の貢献
- なぜ地域の自立か
    - 中央政府のスリム化 ～ 行政活動の4割を国、6割を地方が担う  
国税 6割、地方税 4割 ～ ねじれの是正も課題
    - 地方を自立させ、地域の活性化を図る ～ 地域社会の基盤自体が揺らぐ
    - 森林の保全や農林水産業の高度化
    - 自立(補完性の原理)と身近な場所での問題解決
    - 一人ひとりがより良く生きる社会をつくる
      - 「地域再生とは、これから始まる時代における人間の生活の場の創造である」
      - 「自然環境の再生と地域文化の再生が、地域社会再生の車の両輪となる」
      - ～神野直彦『地域再生の経済学』中公新書2002
  - 自立のための課題
    - 世界、日本、地域の現状に対する正確な理解
    - 複数の時間軸を持ってビジョン・プランを描く
      - ～ 短期(1年)、中期(3～5年)、長期(10～20年)、超長期(50年～)
    - 経済・雇用基盤、生活環境の維持・向上、人材育成と連携・協働
    - 大学が初中教育機関、自治体、産業界等と協力して自立を支援
- 22

ご清聴ありがとうございました

ご質問・ご意見はお気軽に表紙アドレスへ

筑波大学 大学研究センターでは大学職員等を対象に、  
履修証明プログラム「大学マネジメント人材養成」を開講中です。

23