

- 国立大学法人化の意義の再確認と現状について
- 民間的発想は有用か ～ 大学と企業を考える
- 企業における経営・組織改革の経験から学んだもの
- 我が国の大学を取り巻く状況認識
- 大学改革をどのように進めるか
- 社会も大学も求める人材はプロフェッショナル
- 筑波大学の取り組み

## 国立大学法人化の意義の再確認

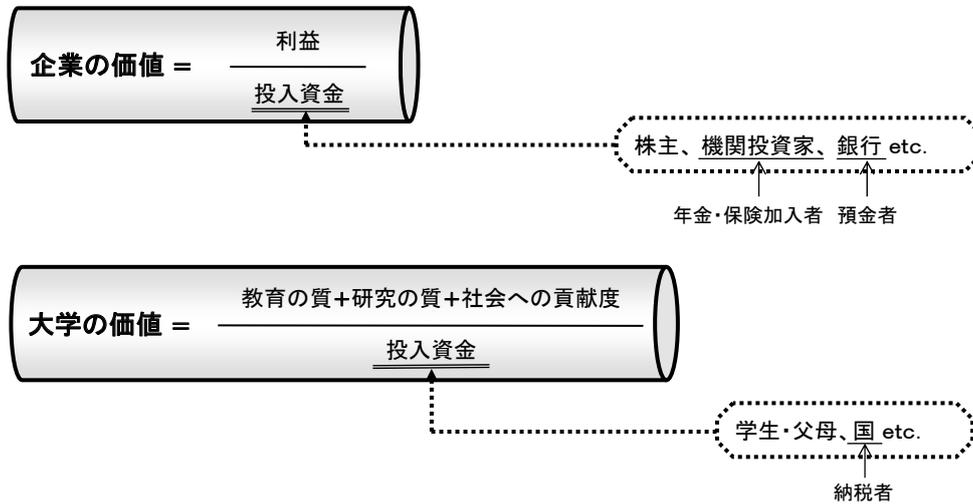
- 1) 大学ごとに法人化し、自律的な運営を確保
- 2) 民間的発想のマネジメント手法を導入
- 3) 学外者の参画による運営システムを制度化
- 4) 非公務員型による弾力的な人事システムへの移行
- 5) 第三者評価の導入による事後チェック方式に移行

これらの意義を各大学の構成員、政府を含む関係者、社会がどれだけ真剣に考え、その貫徹を図ろうとしているかに法人化の成否がかかる

## 法人化による国立大学の変化と課題

- 国と大学の関係は自律的運営に向けて明らかに変化
- 大学本部の役割や業務は大幅に増大
- 教育研究の現場では、法人化によるメリットを十分には実感できておらず、危機感や緊張感にもバラツキあり
- 教員組織については、危機感・改革マインドの高い教員を中心に変革の動きが出てきたが、教員全体の意識の底上げが今後の課題。一方、職員組織の変革への動きは総じて緩慢であり、危機感・改革マインドの高い職員のエネルギーを如何に組織・業務革新につなげるかが課題。(幹部職員が“現状維持”に陥っていないか?)
- 本部と教育研究現場の意識を乖離させないためには、これまで以上の情報共有化と意思疎通が不可欠
- 国の財政状況、私立大学とのイコールフットイング論などにより、多くの国立大学が自らの将来像を必ずしも明確には描ききれていないとの印象あり

## 企業の価値と大学の価値(効率性の観点から)



4

## 民間的発想の有用性と留意点

- 民間企業の経営がすべて優れているわけではない。
- 民間企業と大学の目的及び組織原理の違いへの配慮が不可欠。
- 優れた企業の経営哲学・理念・文化に学ぶことこそ大切。

### 企業経営に学ぶべき5つのポイント

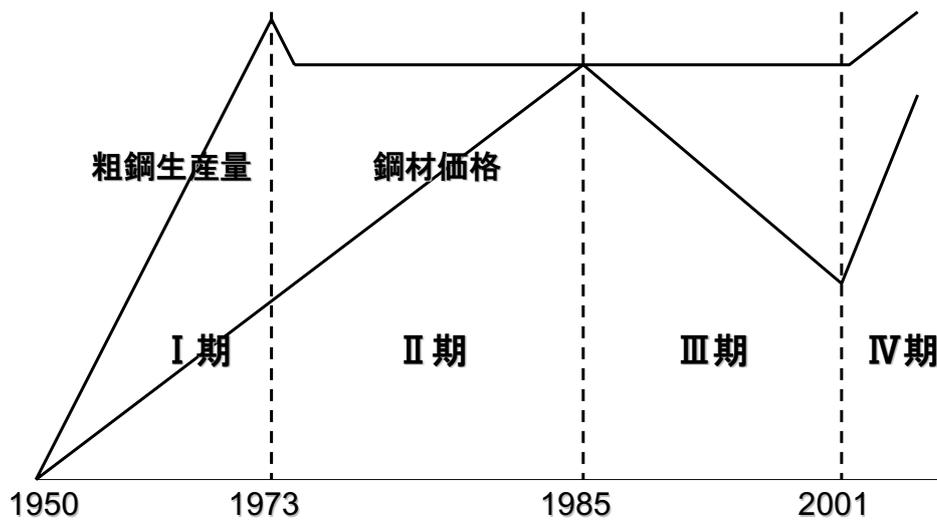
- 1) 人間重視    ~    構成員の能力を最大限に引き出す運営
- 2) 戦略性     ~    情報の収集・共有化と戦略的思考
- 3) 顧客志向   ~    顧客との対話は大学自体を鍛えるプロセス
- 4) コスト意識 ~    厳しいコスト意識が経営に緊張感と規律を与える
- 5) スピード   ~    即断即決と時間をかけて判断する事項のメリハリ

5

自身の経歴とその時代の主な出来事

1977	新日本製鐵株式会社入社	二度のオイルショック(73,79)→低成長経済へ 鄧小平氏 新日鉄君津を訪問(1978)
80	本社薄板販売部	この頃、需要家業界と鉄鋼業界の力関係に変化
84	釜石製鐵所人事掛長	G5プラザ合意(1985)→急速な円高
86	本社総務部組織室掛長	第一次中期経営計画→長期にわたる合理化
91	同 組織室長	バブル経済の崩壊→「失われた10年」へ 第三次中期経営計画(ホワイトカラー40%削減他) ～ 民の発想の優れた点を官のマネジメントに活かす
(94年より現在まで)	警察大学校講師	
97	同 総務・組織GL	市場や株主をより重視した経営への転換
2000	光製鐵所総務部長	単独企業レベルの合理化から国内業界の再編へ
2003	筑波大学へ	2004 国立大学法人化(100年に一度の改革)

我が国鉄鋼業の推移から日本経済の変遷を見る(その1)



## 我が国鉄鋼業の推移から日本経済の変遷を見る(その2)

鉄鋼業の4つの時代区分と日本経済の変遷(経済全般に関するものは青字表示)

- I 期 1950～73年(量的拡大期)～ 高度経済成長、64年までは貿易赤字  
生産能力拡大、資金と原料の長期安定確保、良好な労使関係構築等
- II 期 1974～85年(質的充実期)～ 自動車・電機・素材等の国際競争力が確立→貿易摩擦  
省エネ対策、環境対策、顧客要求厳格化への対応(Ex.自動車用鋼板等)
- III 期 1986～01年(構造改革期)～ 東西冷戦終結、ITの高度化、国内でのバブル崩壊  
G5プラザ合意以降の円高、グローバル競争の激化、国内景気の長期低迷等を  
背景に鋼材価格が長期にわたり下落(新日鉄の場合約90→50千円/トン)  
数次にわたる合理化によりコスト競争力を強化(新日鉄の従業員85→20千人以下へ)
- IV 期 2002年以降 ～ BRICs等新興国の経済成長、Global Capitalism、M&Aの活発化  
単独企業の枠を超えた事業戦略・競争力の再構築、合併・提携、  
原料価格高騰への対応、地球環境問題への取り組み

## 新日鉄における経営・組織改革の原動力

経営・組織改革の原動力となったもの

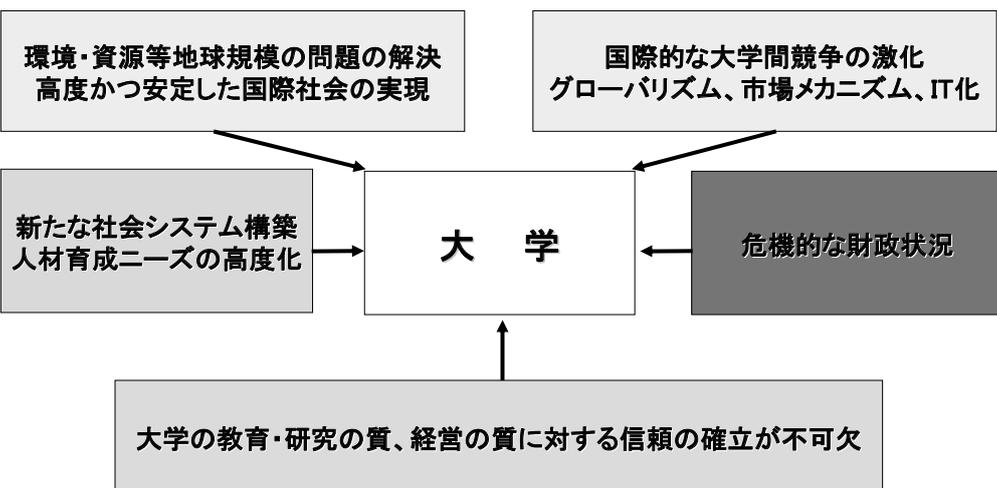
- 強烈なアゲインストの風を受けての危機感
- 経営トップのリーダーシップ
- 経営改革に向けたミドルマネジメントの情熱
- 現場第一線の頑張り
- 社内対話の促進による認識の共有化と意思の統一
- 労働組合の理解と協力

事例Ⅱ～松下幸之助「実践経営哲学」より

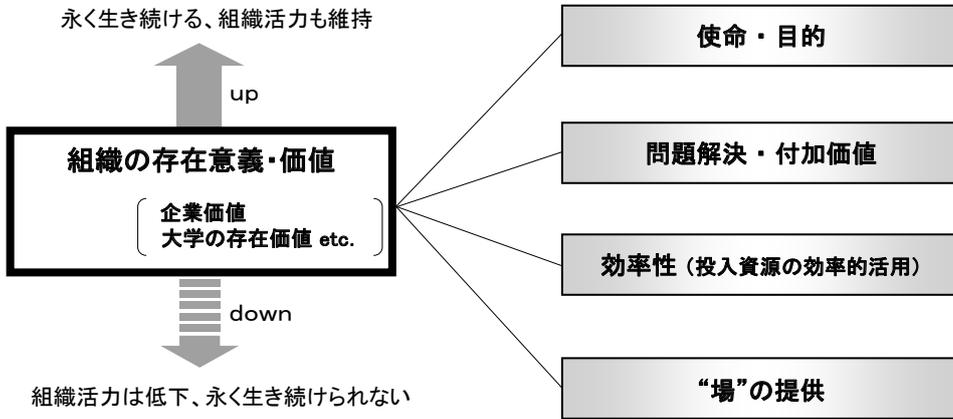
まず経営理念を確立すること  
 ことごとく生成発展と考えること  
 人間観を持つこと  
 使命を正しく認識すること  
 自然の理法に従うこと  
 利益は報酬であること  
 共存共栄に徹すること  
 世間は正しいと考えること  
 必ず成功すると考えること  
 自主経営を心がけること

ダム経営を実行すること  
 適正経営を行うこと  
 専門に徹すること  
 人をつくること  
 衆知を集めること  
 対立しつつ調和すること  
 経営は創造であること  
 時代の変化に適応すること  
 政治に関心を持つこと  
 素直な心になること

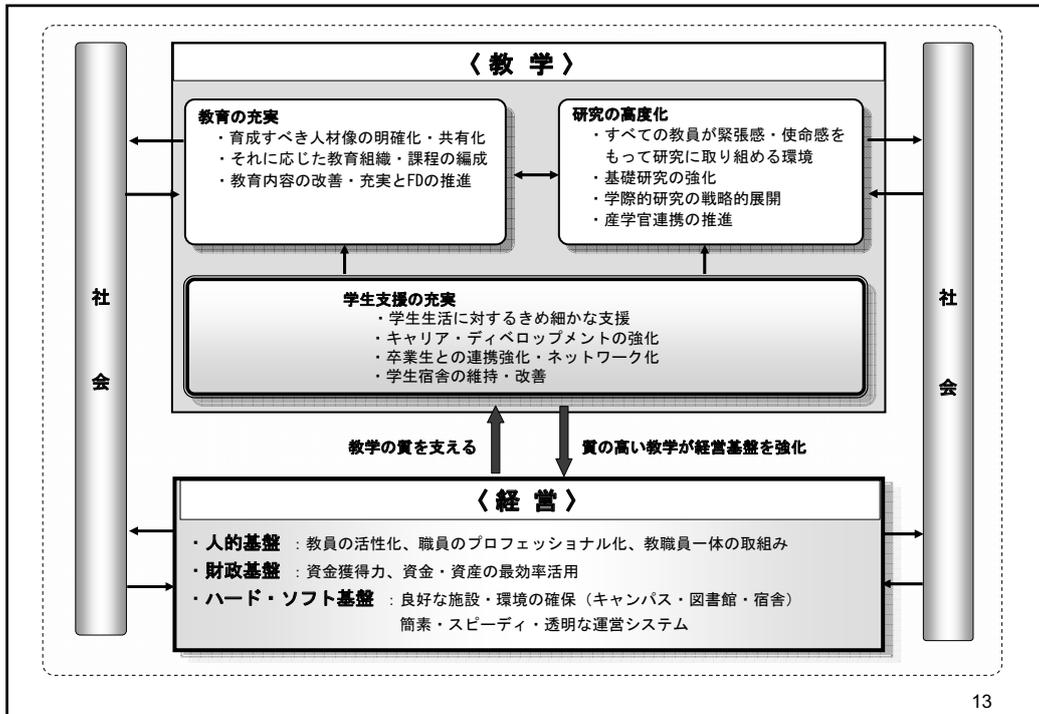
我が国の大学を取り巻く環境認識



## 組織の存在価値

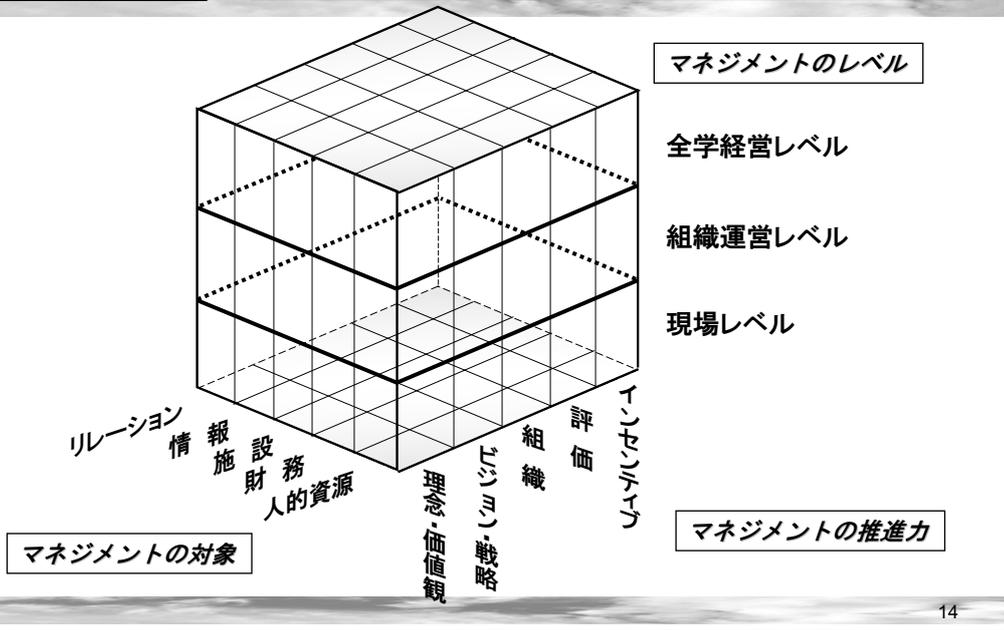


12

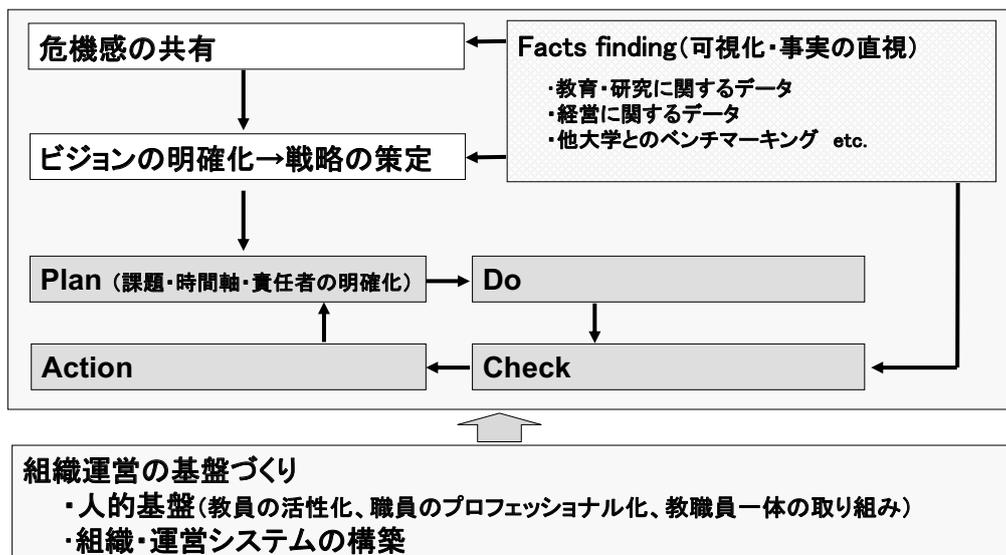


13

## 大学におけるマネジメントの枠組み



## 大学改革の手順



## 「教育の質の保証」の意義

1. 国内外において大学間競争が激化する中で、大学の競争力を強化するためには、品質の保証とそれを実現するための改善活動の恒常化が不可欠
2. 我が国の高等教育に投入される資金の水準を確保するためにも、社会が大学の活動を理解し信頼することが不可欠
3. 「教育の質の保証」を通じた、社会と大学との対話・交流の活発化と、育成すべき人材像に関する認識の共有化
4. 教育の質の保証を通じた国際的通用性の確保

～「我が国の高等教育の将来像」(平成17年1月28日中教審答申)参照

5. ユニバーサル・アクセス時代における高等教育のシステム化(接続性の確保)

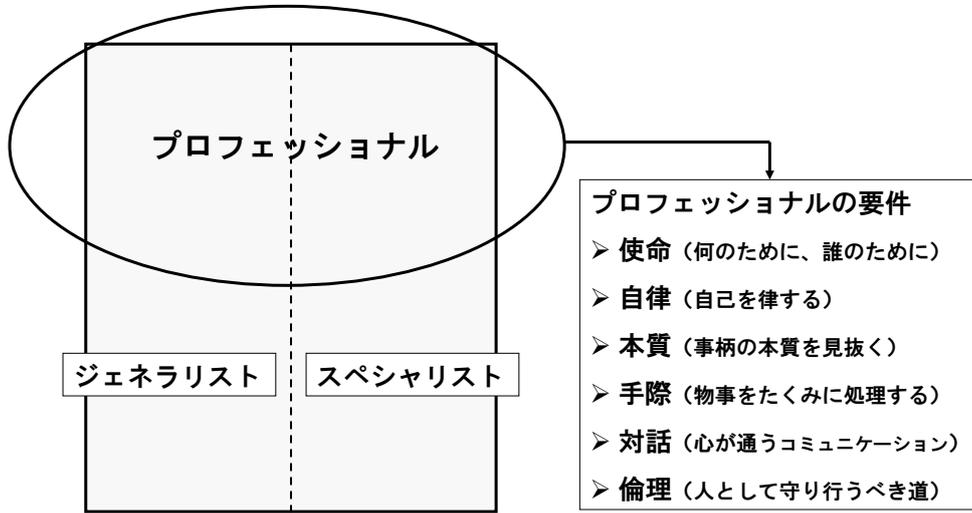
～小笠原正明2003「ユニバーサル・アクセス時代の学士課程カリキュラム」

北海道大学高等教育研究第6集 参照

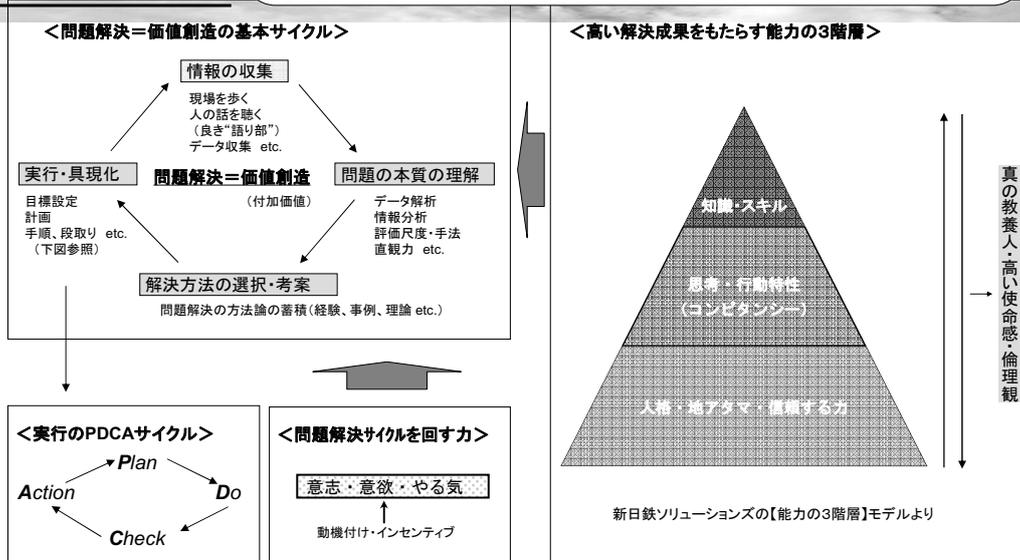
## 「教育の質の保証」を実現するためのメカニズム

1. 育成すべき人材像の明確化(教育組織内での共有化が不可欠)
2. 上記人材を育成するための最適な教育課程・カリキュラム編成(獲得すべき知識の体系化・構造化が前提)
3. FDの強化及びシラバス・成績評価基準の明確化
4. 成績評価の厳格化、学生による授業評価
5. 優秀な教員の確保と教育能力の絶えざる向上
6. 以上を効果的に推進し得る教育組織
7. これらの取り組みに対する自己点検・評価の実施、第三者評価の実施、及びそれら情報の開示による教育組織に対する信頼の確保

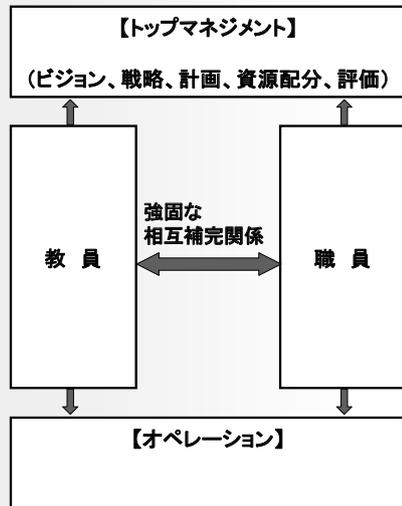
## これからの社会に求められる人材



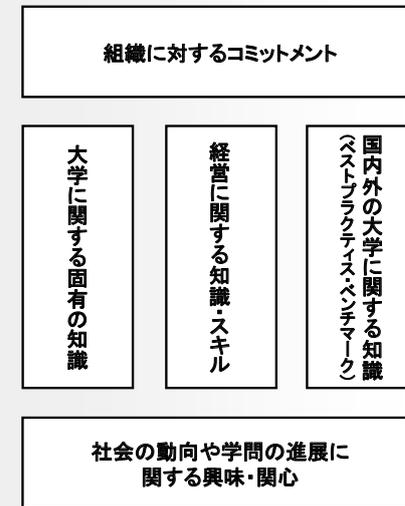
## 問題解決の方法論と求められる能力



### 教員と職員の関係



### 職員に求められるもの



20

## 筑波大学の特徴と将来像

### <筑波大学の特徴>

- ・特色ある学問分野を有する総合大学、3名のノーベル賞受賞者が本学関係者
- ・既存の分野にとらわれない教育研究システム→学際・融合的な教育研究
- ・世界有数の知の集積地である筑波研究学園都市の中核機関
- ・豊かな自然環境、広大なキャンパス、東京45分・成田50分(2012年予定)
- ・世界約100か国・地域から1,300名を超える留学生(国立大学では3番目)
- ・全国各地域・都道府県から万遍なく学生が入学
- ・社会人大学院の先駆け(東京キャンパス)、歴史と特色を有する附属学校11校

### <将来像を描くにあたってのキーワード> ~現在岩崎学長の下で将来構想を検討中

- ・自然と人間を慈しみ、あらゆる意味において開かれた大学
- ・国内において独自性を有し、世界において存在感のある総合大学
- ・世界の学生を惹きつける最高の質と内容の教育
- ・研究における世界的な卓越性の追求
- ・筑波研究学園都市の中核機関として、世界的な知のネットワーク形成に貢献 etc.

21