

- 1 国立大学法人化の意義の再確認と現状について
 - ・ 国立大学法人の意義の再確認
 - ・ 法人化による国立大学の変化と課題
- 2 民間的発想は有用か ～ 大学と企業を考える
 - ・ 企業の価値と大学の評価（効率性の観点から）
 - ・ 民間的発想の有用性と留意点
- 3 企業における経営・組織改革の経験から学んだもの
 - ・ 日本経済の変遷と企業経営の課題の推移
 - ・ 企業における経営・組織改革の原動力
 - ・ 優れた企業の経営理念に学ぶ
- 4 我が国の大学を取り巻く状況認識
 - ・ 組織の存在価値
- 5 大学改革をどのように進めるか
 - ・ 大学におけるマネジメントの枠組み
 - ・ 大学改革の手順
- 6 社会も大学も求める人材はプロフェッショナル
 - ・ 「教育の質の保証」の意義
 - ・ 「教育の質の保証」を実現するためのメカニズム
 - ・ 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
- 7 筑波大学の取り組み
 - ・ 筑波大学の特徴と将来像

筑波大学
University of Tsukuba

大学のこれからを考える上での視点

企業と大学の2つの現場の実務をとおして考えたこと

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

筑波大学
University of Tsukuba

自己紹介をかねて～企業も大学も学びの場であり知の創出の場

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 現場を歩くこと、論理的に考えること、書くことを鍛えられる
1980 本社薄板販売部	需要家業界と鉄鋼業界の力関係に変化 完成車メーカーを頂点とする自動車産業の裾野の広さを実感
1984 釜石製鐵所人事部長	G5プラザ合意(1985) → 急速な円高 → 合理化要請強まる 経済合理性と従業員・地域との関係はどう考えるか
1986 本社総務部組織企画部長	円高不況 → バブル経済 → バブル崩壊後の構造改革期
1991 同 組織重長	業務改革、複合経営、研究開発、事業構造改革、グローバルスタンダード
1997 同 総務・組織GL	社会・経済・企業との関係を深く考える機会となった
2000 光製鐵所総務部長 (子会社2社の社長を兼務)	赤字体質からの転換と競争企業との事業統合 人間重視、現場重視、そして競争力を強化
2003 筑波大学教授	法人化準備、法人化後の運営体制整備、学務改組 etc.
2006 同 理事・副学長 etc.	総務、企画・評価、広報、制度・労使関係、危機管理、国際戦略 学内外の多くの人々との対話を通して、大学や大学の活動を様々な観点から多角的に考えることの重要性を学ぶ

2004/6/25
2009 同 大学院教授・大学研究センター長、現在に至る

筑波大学
University of Tsukuba

大学改革の実務を通しての課題認識

1. 国公立大学の法人化、国公私を超えた大学間競争の激化等を背景に、大学は確かに変化しつつある。しかしながら、本質的な変化は未だ一部分に止まる。
2. 変化させざるべき点と維持すべき点を明確にした上で、前者について本質的な変化を実現することが不可欠。そのために重視すべき視点は以下のとおり。
 - (1) 大学関係者自身が大学に関する種々の事柄をより広く知る必要がある
ex. 大学の歴史・制度、審議会等主要政策の動向、世界の大学のシステム・動向、国公私立間の情報共有、専門分野以外の研究者や学問の動向、自分の大学に関する客観データ、高校・就職先の動向、地域・社会・経済の動向 etc.
 - (2) 大学・学部を一律に論じないこと、学問分野の本質的な違いを十分に理解すること
 - (3) その上で大学・学部の活動成果・水準を客観的に把握すること
 - (4) 教育は一義的には組織、研究は一義的には個人が責任を負うことを基本とし、大学は教育システムの構築・改善と研究者・研究成果を育む場づくりに重点をおくこと
 - (5) 教員の興味・関心と自立を尊重しつつ、開かれた環境と組織的活動の場を整えること
 - (6) 教学・経営の両面でマネジメントを定着させ、それを担う職員を育てること
 - (7) 大学や学部自らが学問と社会の未来を洞察し、その使命と個性を確立すること

2004/6/25 Prof. Hiromichi Yoshitake 2

筑波大学
University of Tsukuba

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、社会がどれだけ真実に考え、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

2004/6/25 Prof. Hiromichi Yoshitake 3

筑波大学
University of Tsukuba

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実感できておらず、危機感や緊張感にもバツキあり
- 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リング論などにより、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

2004/6/25 Prof. Hiromichi Yoshitake 4

筑波大学
University of Tsukuba

企業のPerformanceと大学のPerformance(効率性の観点から)

企業のPerformance = $\frac{\text{利益(=商品・サービスの質)}}{\text{投入資金}}$

株主、機関投資家、銀行 etc.
年金・保険加入者 預金者

大学のPerformance = $\frac{\text{教育・研究の質}}{\text{投入資金}}$

学生・父母、国・自治体 etc.
納税者

2004/6/25 Prof. Hiromichi Yoshitake 5

筑波大学
University of Tsukuba

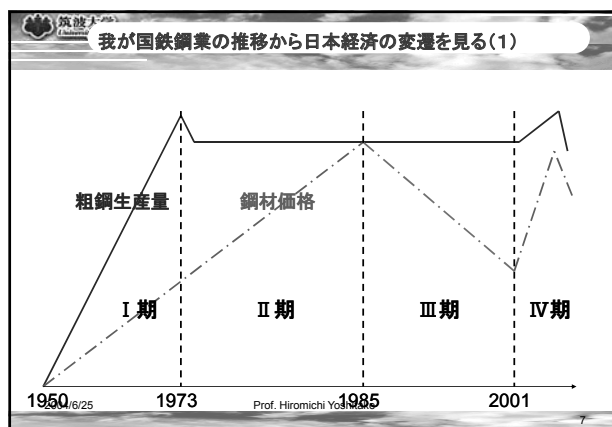
民間発想の有用性と留意点

> 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

2004/6/25 Prof. Hiromichi Yoshitake 6



筑波大学
University of Tsukuba

日本経済の変遷を鉄鋼業の推移を通して見る(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って下落(新日鉄の場合約90→50千円/トン)
数度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65→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**

2004/6/25 Prof. Hiromichi Yoshitake 8

筑波大学
University of Tsukuba

新日鉄における経営・組織改革(1)

○ G5プラザ合意(1985)以降の円高と経済のグローバル化に伴う国際競争の激化に対応して、
経営・組織改革を継続的に実施 ~ 1985年 85,000人→2002年 20,000人以下へ

1987～90 第1次中期経営計画 ~ 生産設備の集約・合理化、多角化、戦略的で簡素な本社

1994～96 第3次中期経営計画(今井改革)
~ 分権化と現場主義、小さな本社(部の数半減)、日常執行決定の3階層化

1997～99 第4次中期経営計画
~ 役職階層の3→2階層化、ITの高度利用

2000～02 第5次中期経営計画 ~ グローバルスタンダード(国際標準)への対応、グループ連続経営

○ 低収益事業所の体質改善のために取り組んだこと

- ・ 低収益体質の背景にある本質的問題の把握と共有化→可視化
- ・ 問題解決の優先順位づけ、手順・スケジュール・責任体制の明確化
- ・ 計画の規範性の強化→計画したことは必ず実行
- ・ 強い現場づくり→声をあげる現場、思考を停止させる様々なノイズからの解放、
人材育成に対する高いモチベーション

2004/6/25 Prof. Hiromichi Yoshitake 9

筑波大学
University of Tsukuba

新日鉄における経営・組織改革(2)

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

2004/6/25 Prof. Hiromichi Yoshitake 10

筑波大学
University of Tsukuba

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	専業に徹すること
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	時代の変化に適応すること
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

2004/6/25 Prof. Hiromichi Yoshitake 11

いま経済の世界で何が起きているのか(1)

トヨタ自動車の決算見直し発表に見るこの一年間の環境激変 (単位: 億円)

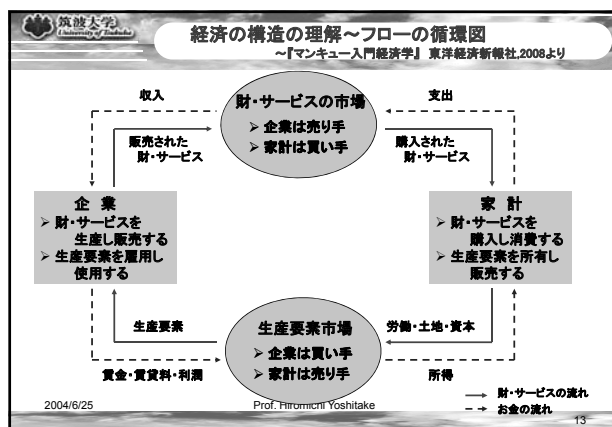
	2008.3期 (2008.5.8)	2008.3期見直し (2008.5.8)	2008.8.7 時点	2008.11.8 修正見直し	2008.12.22 修正見直し	2009.2.6 修正見直し
連結売上高	262,892	250,000	250,000	230,000	215,000	210,000
連結営業利益	22,703	16,000	16,000	6,000	△ 1,500	△ 4,500
連結純利益	17,178	12,500	12,500	5,500	500	△ 3,500

売上高・営業利益・純利益とも過去最高 リーマン・ブラザーズ破綻 (2008.9.18) 前年度比20%の減収

<トヨタの全世界自動車販売台数>
2008.3期 (2007年度実績) 2008.3期見直し (当初) 2009.2.6時点見直し

	2008.3期 (2007年度実績)	2008.3期見直し (当初)	2009.2.6時点見直し
日本	2,188 千台	2,200 千台	1,940 千台
北米	2,958	2,770	2,070
欧州	1,284	1,390	1,030
アジア	956	1,100	890
その他	1,527	1,800	1,390
全世界 ²⁵	8,913	8,000	7,320

2004/6/25 Prof. Hiromichi Yoshitake 12



いま経済の世界で何が起きているのか(2)

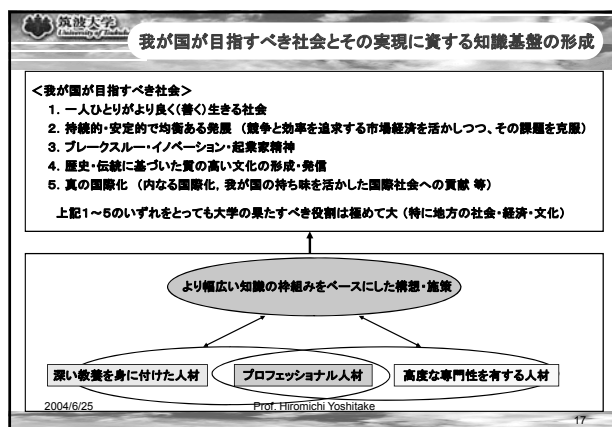
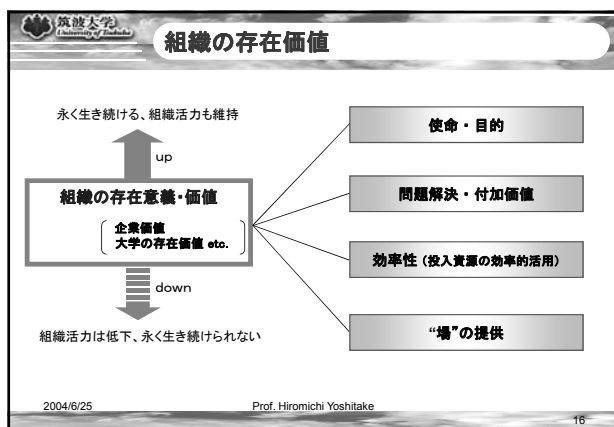
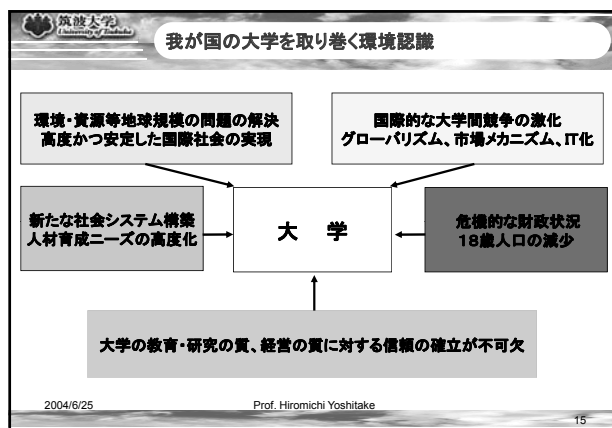
世界で起きていること

- ・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 ~ 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

- ・少子高齢化の進展 ~ 教育・労働や医療・福祉など、社会システムの再構築が急務
- ・巨額の財政赤字と歴史的な低金利の長期化
- ・内需低迷と外需依存の高まり ~ 過度の外需依存の結果、金融危機の影響大
- ・地方経済の停滞 (地域別の失業率・有効求人倍率)、低所得層の増加
- ・ものづくりや環境関連技術における優位性、日本文化への関心の高まり
- ・「21世紀は知識基盤」に対して、「知の衰退」、「知の劣化」も指摘される

2004/6/25 Prof. Hiromichi Yoshitake 14



参考:理工系分野の魅力を高めるための課題(その1)

1. 理工系離れそれ自体も問題であるが、より本質的・構造的問題は、以下の点にあるのではなからうか。

- (1)「学ぶことの意味」が、個々人のレベルでの理解を含め、社会の共通認識になっていないこと。
- (2)高度経済成長とそれに続く安定成長期の中で形成された諸々のシステムや秩序の下で、厳しさやリスクを避け、都合よく・要領よく生きる術を、個人や組織が身に付けてしまったこと。
- (3)社会が、文系・理系を問わず、高度な専門性と幅広い知識を有するプロフェッショナルを求め、育成してこなかったこと。(職人や現場で働かれたプロは育成されてきたが)

2. 上記の認識に基づいて、本質的・構造的問題を解決していくためには、以下の取り組みが不可欠

- (1)「学ぶことの意味」に対する理解を個人・社会それぞれのレベルで深めること。併せて、教師という職が「Respectable Profession」であることを自他共に認める環境を作りあげること。
- (2)教育システムの中で、「訓練・しつけ」、「発見・感動」、「自発的学習・問題解決」の要素のバランスをとりつつ、それぞれの質を高めること。
- (3)個人・組織・社会のそれぞれのレベルで「真の国際化」に取り組むこと。国際化を個や組織の自立を促し、プロフェッショナルを育成し尊重する好機とする。

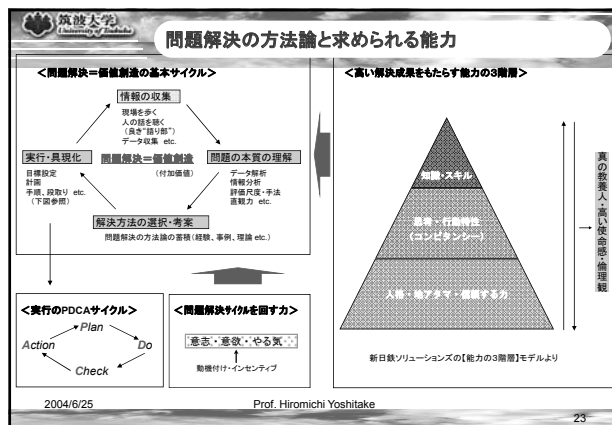
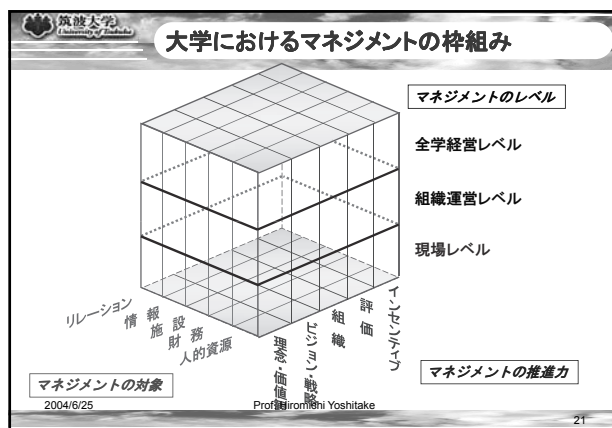
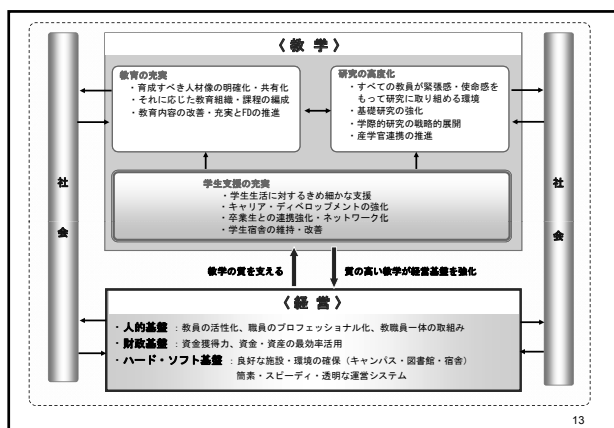
2004/6/25 Prof. Hiromichi Yoshitake 18

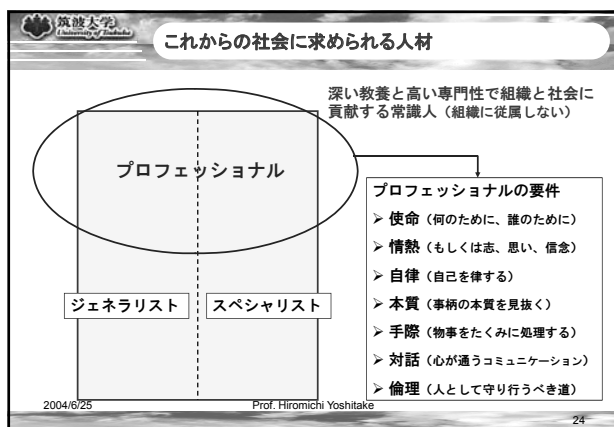
参考:理工系分野の魅力を高めるための課題(その2)

3. 理工系分野の魅力を高めるための固有の課題

- (1)初等中等教育から高等教育までの一貫的視点からの教育システムのリエンジニアリング
- (2)初等中等教育における特色ある取り組みの普及・拡大
 - ・筑波大学附属小学校 ~ 小学校における「教科担任制」
学びを構成する3つの要素
考えたい(思考)、知りたい(知識)、やってみよう(体験)
 - ・岡南附属駒場中高 ~ 「教養主軸的カリキュラム」
文・理を分けて、レポート・実験、先生が好きなことを教える、ゆとり
- (3)大学における工学教育を考える視点
 - ・工学教育におけるディシプリンベースとソリューションベースのバランス
(ディシプリンをベースにした要素還元型教育とデザイン型工学のバランス)
 - ・工学教育における産学連携 ~ 企業・大学間の人材の流動化、現場体験
開かれた環境下での組織的教育研究、初等中等教育も高等教育も Team Teaching を重視
国際的なフィールドでのトレーニング
 - ・理工系学生が人文社会の基礎を学び、人文社会系学生が理工の基礎を学ぶ
(北海道大学の全学教育:「最良の専門家に由来する最良の非専門教育」)

2004/6/25 Prof. Hiromichi Yoshitake 19





- 筑波大学
University of Tsukuba
- ### これからの大学を考える上での視点
1. 社会と大学
 - (1) 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
 - (2) 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
 - (3) それらを踏まえた大学に対する資金投入のあり方、大学財政のあり方
 2. 大学の設置形態とガバナンス
 - (1) 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
 - (2) 国・自治体による関与のあり方、大学の自律性と評価、学長・理事長に対する規律づけ
 3. 大学マネジメント
 - (1) 教学と経営のあり方、教育研究の質の向上に資する教学運営、経営力の強化
 - (2) 学問の自由の尊重と教員の育成・評価、職員のプロフェッショナル化、組織評価
 4. 教育の質の絶えざる向上
 - (1) 初中教育・高等教育・社会へと至る一連のプロセスの中での高等教育のあり方
 - (2) 学生の目的意識、教養教育と専門教育、学部と大学院、学生支援のあり方
 5. 研究水準の高度化
 - (1) 基礎研究の重視と応用研究の促進、専門領域の深化と学際研究の促進
 - (2) 国や各大学による大規模・重点研究の促進及び競争促進的政策のあり方（再検討を含む）
 6. 大学の国際化
- 2004/6/25 Prof. Hiromichi Yoshitake 25