

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

筑波大学
University of Tsukuba

2010.7.5 大学図書館職員長期研修

大学経営の課題

～企業改革と大学改革を通して考えたこと～

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

筑波大学
University of Tsukuba

鉄鋼業の推移から日本経済の変遷をみる

粗鋼生産と鋼材価格の推移
(粗いイメージ図)

I期: 1950～73年(量的拡大期)～高度経済成長
・生産能力拡大・資金と原料の長期安定確保
・良質な労働力の確保と良好な労使関係 等

II期: 1974～85年(質的充実期)～高い国際競争力
・省エネ対策・環境対策
・顧客要求厳格化への対応 等

III期: 1986～01年(構造改革期)～バブル・崩壊・長期低迷
・多分野への多角化→選択と集中、本業回帰
・製鉄事業の構造改革～鋼材価格約90→50円/トン
従業員65→20千人以下

IV期: 2002年以降～内需の低迷と新興国の経済成長
・アルセロールミタルと中国鉄鋼生産急拡大への対応
・原料問題、地球環境問題への対応

筑波大学
University of Tsukuba

新日鉄における担当業務と取り組んだこと

- 君津製鉄所総務部総務課 ～ 現場を歩くこと、論理的に考えること、書くこと
工場の能率診断・要員計画、組織編成とスタッフ系社員の要員計画、中国への技術協力
- 薄板販売部自動車薄板課 ～ 需要業界との関係強化、貿易摩擦、自動車産業の裾野の広さ
薄板の販売計画・販売予算・投資計画、自動車向け薄板の営業(主として日産自動車向け営業)
- 釜石製鉄所人事室人事部長 ～ 経済合理性と従業員・地域社会の関係
日本最古の製鉄所存続のための人事施策、鉄に代わる事業開発や企業勝敗の支援
- 総務部組織室部長→組織室長→総務・組織GL ～ 社会・経済・企業との関係を考える機会
複合経営推進体制、本社業務改革、研究開発体制の再構築
分権化と現場主義、小さな本社、日常執行決定の3階層化
企業経営の制度的枠組みの寛容に対応した前改革(株主総会・取締役会、グループ連結経営等)
- 光製鉄所総務部長(子会社2社の社長を兼任) ～ マネジメントは全人格的営み
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
強い現場づくり～声をあげる現場、思考を停止させるノイズからの解放、人材育成

筑波大学
University of Tsukuba

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＞

1. 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
2. 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峻別すること
3. なにものにもとられない自由な発想、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
4. 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＞

1. 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
2. 資金、施設・設備、情報、時間の“生きた使い方”
3. 顧客志向と付加価値の重視
4. 社会の動向や環境の変化に対する高い感度
5. 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)

筑波大学
University of Tsukuba

企業のPerformanceと大学のPerformance

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

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

株主、機関投資家、銀行 etc.
年金・保険加入者 預金者

学生・父母、国・自治体 etc.
納税者

筑波大学
University of Tsukuba

我が国の大学を取り巻く環境認識

環境・資源等地球規模の問題の解決
高度かつ安定した国際社会の実現

国際的な大学間競争の激化
グローバル化、市場メカニズム、IT化

新たな社会システム構築
人材育成ニーズの高度化

大学

危機的な財政状況
18歳人口の減少

大学の教育・研究の質、経営の質に対する信頼の確立が不可欠

筑波大学
University of Tsukuba

大学本部の一員として関わってきたこと

2003年度(法人化準備)
 法定会議(役員会、経営協議会、教育研究評議会、学長選考会議)等の体制整備、
 監査体制(監事監査・内部監査)、労働条件(就業規則・労使協定等)、環境安全管理他

2004～2008年度(法人化後の運営体制確立、第一期中期計画の推進と業務実績評価)
 ・年度計画策定・実績評価、中期目標期間の実績評価
 ・法定会議を軸にした適正な意思決定と学内対話を重視した円滑な業務執行
 ・教員業績評価、事務職員の配置・育成、技術職員の組織化、総人件費改革の推進
 ・学群改組、筑波スタンダード、教養教育機構、大学院生支援の拡充(TA制度等)
 ・戦略イニシアティブ推進機構、TLO機能の学内移管
 ・留学生支援体制の強化、国際交流の拡充、海外拠点の設置、世界ランキング
 ・地元自治体との連携強化
 ・広報の強化(HPのリニューアルと4言語化、学内広報誌、筑波大学ギャラリー)
 ・危機管理体制の整備と不祥事等危機発生時の対応
 ・監事及び監査室との連携による監査体制(監事監査・内部監査)の充実

～これらの仕事を進める中で、教員・職員(事務・技術)との対話に多くの時間を費やす

2005以降、『カレッジマネジメント』(リクルート)に「大学を強くする」を連載中

筑波大学
University of Tsukuba

法人化による国立大学の変化と課題

- 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距離や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てよいのではない
- 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、基盤的資金の増減や計画・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
- 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るか
- 公立・私立との関係を含む国立大学の存在意義の明確化と個々の大学の個性化・機能別分化が進みつつあるが、それらに関する社会的合意の形成が進みつつあるか

筑波大学
University of Tsukuba

大学数・学生数の状況と国立・私立の収益構造

大学数(平成21年度)	(平成11年度)
国立 86	← 99
公立 92	← 66
私立 595	← 457
合計 773	← 622

学生数(平成21年度)	(平成11年度)
国立 622	← 621
公立 137	← 101
私立 2,087	← 1,979
合計 2,846	← 2,701千人

入学生数未充足の私立大学
 (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	3,485 (13.0%)
附属病院収益	7,470 (27.6%)
受託研究等収益	1,918
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)

授業収入	32,335 億円
納付金	(76.5%)
補助金	(10.5%)
寄附金	(2.4%)
手数料	(2.9%)
授業収支差額比率	8.0% → 20年度 5.1%
授業収支マイナス校	33.9% → 20年度 39.7%

(日本私立学校振興・共済事業団資料より)

筑波大学
University of Tsukuba

大学改革の実務を通しての課題認識

- 国公立大学の法人化、国公立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。
- 変化させ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、国公立以外の情報共有、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

筑波大学
University of Tsukuba

これからの大学を考える上での視点

- 大学の役割に対する社会的合意、個々の大学の使命の明確化と個性・独自性の発揮
 - (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
- 生涯にわたり自ら学び、自己を成長させ続けることのできる場の形成 ～ Key Wordは「自立」
 - (1) 家庭、初等中等、高等教育、生涯学習へと至る一連のプロセスの検証と再構築
 - (2) 学生の目的意識、リベラルアーツと職業教育、教養教育、学部と大学院、学生支援 等
 - (3) 教育の絶えざる改善と質の保証
- 学術研究の高度化
 - (1) 基礎研究と応用研究、専門領域の深化と学際研究の促進、個人・グループ・プロジェクト研究
 - (2) 研究に対する定量的評価と定性的評価、それらを踏まえた研究支援の政策・施策
- 真の国際化と地域の自立への貢献
 - (1) 世界の学生・研究者を惹きつける教育研究、容易なアクセス、留学生支援、海外派遣の拡充
 - (2) “補充性の原理”による地域再生のコアとしての大学
- 国公立の意義の再確認と連携、ガバナンスとマネジメントの質の高度化
 - (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を超えて
 - (2) ガバナンス(規律付け)の質の高度化とマネジメントの質の高度化
 - (3) トップマネジメントの選任と監視、部局運営の健全性の確保、自治の意義・目的の再整理
 - (4) 教員の任用と評価、職員組織の高度化と職員のプロフェッショナル化

筑波大学
University of Tsukuba

中教審答申にみる高等教育の課題

- 2002.2 「新しい時代における教養教育の在り方について」
 同 「大学等における社会人受入の推進方策について」
- 2002.8 「大学院における高度専門職業人養成について」
 同 「大学の質の保証に係る新たなシステムの構築について」
 (設置認可の在り方、第三者評価制度の導入)
- 2005.1 「我が国の高等教育の将来像」
 (機能別分化と個性・特色の明確化、高等教育の質の保証)
- 2005.9 「新時代の大学院教育～国際的に魅力ある大学院教育の構築に向けて」
- 2008.12 「学士課程教育の構築に向けて」(「学士力」他)



