

2 大学経営の課題

筑波大学大ビジネスサイエンス系教授
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

2012. 7. 2 大学図書館職員長期研修

大学経営の課題

筑波大学ビジネスサイエンス系教授・大学研究センター長

吉武 博通

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

0

講義のストーリー

1. 社会・経済環境の現状と課題に関する認識
2. 大学の現状と大学に期待される役割
3. これからの大学を考える上での視点
4. 大学のガバナンスについて考える
5. 大学運営のフレームワークと大学マネジメントの課題
6. 企業改革の事例と自身の経験を通して考えたこと
7. マネジメントを担う人材の育成 ～ SD (Staff Development) の体系化
8. 大学の未来のために為すべきこと

1

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

- ・グローバルゼーション(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デフレ率 ～ 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
- ・企業は海外での生産・販売に力を入れる～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)

2

幸福と希望について考える

> デレック・ボック(2011)『幸福の研究』東洋経済新報社より

- ・どの時点でみても、アメリカの平均的な幸福水準は所得水準が上がるにつれて高くなる
- ・各国の平均幸福度の違いは一人当たりの平均所得と強い相関があるその一方で、
- ・多くの人々の生活満足度はキャリアを積んで最終的に引退する過程で所得が上下してもほとんど変化しない
- ・アメリカは過去50年間に一人当たりの実質所得が大きく増加したにも拘らず、生活満足度の平均水準の上下は認められない

> 玄田有史(2010)『希望のつくり方』岩波新書より

- 「希望」は4つの柱から成り立っている
- ・Wish ～ 気持ち、思い、願い
- ・Something ～ 自分にとっての大切な何か(将来こうありたい)
- ・Come true ～ 実現(どうすれば実現する方向に近づくかの道筋や段取り)
- ・Action ～ 行動(行動を起こさない限り、状況をを変えることはできない)

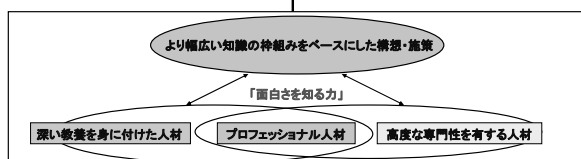
3

我が国が目指すべき社会と人的基盤・知識基盤の形成

<我が国が目指すべき社会> ～「活かす社会」へ

1. 一人ひとりがより良く(豊く)生きる社会
2. 持続的・安定的で均衡ある発展(競争と効率を追求する市場経済を活かす、その課題を克服)
3. プレークスル・イノベーション・起業家精神
4. 歴史・伝統に基づいた質の高い文化の形成・発信と真の国際化
5. 地域の自立(「補完性の原理」に基づく)

上記1～5のいずれをとっても大学の果たすべき役割は極めて大(特に地方の社会・経済・文化)



4

地域の自立と大学の貢献

1. なぜ地域の自立か

- (1) 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
- (2) 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弱る
- (3) 森林の保全や農林水産業の高度化
- (4) 自立(補完性の原理)と身近な場所での問題解決
- (5) 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

2. 自立のための課題

- (1) 世界、日本、地域の現状に対する正確な理解
- (2) 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～)
- (3) 経済・雇用基盤、生活環境の維持・向上、人材育成と連携・協働
- (4) 大学が初等教育機関、自治体、産業界等と協力して自立を支援

5

大学数・学生数の状況と国立・私立の収益構造

大学数(平成23年度)	(平成11年度)
国立 86	← 99
公立 95	← 66
私立 599	← 457
合計 780	← 622

学生数(平成23年度)	(平成11年度)
国立 623	← 621
公立 144	← 101
私立 2,126	← 1,979
合計 2,893	← 2,701千人

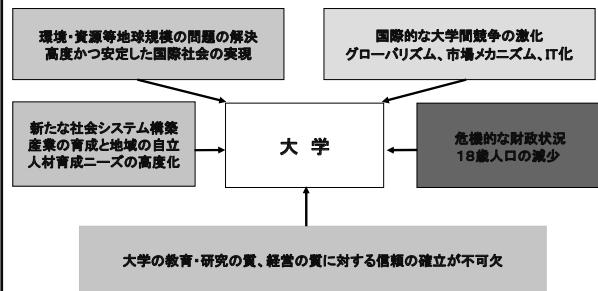
入学定員未充足の私立大学	(平成23年度)	(平成11年度)
223	←	81
(39.0%)	←	集計校572)

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18年度)	
経常収入	32,335 億円
納付金	(76.5%)
補助金	(10.5%)
寄附金	(2.4%)
手数料	(2.8%)
経常収支差額比率	5.8% → 22年度 4.6%
経常収支マイナス校	34.5% → 22年度 38.2%
(日本私立学校連盟・共済事業団資料より)	

6

取り巻く環境は厳しいが大学の役割は限りなく大きい



7

中教審答申にみる高等教育の課題

2002年 2月	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年 8月	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年 1月	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年 9月	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年 12月	学士課程教育の構築に向けて(「学士力」他)
2011年 1月	今後の学校におけるキャリア教育・職業教育の在り方について
2011年 1月	グローバル化社会の大学院教育
2012年 3月	予測困難な時代において生涯学び続け、主体的に考える力を育成する大学へ (大学分科会大学教育部会審議まとめ)

8

大学の歴史～金子元久『大学の教育力』ちくま新書2007 参照

高等教育の淵源:プラトンのアカデミアの学園、孔子による教育 ～ 教師と学生との対話

大学の原型: 中世ヨーロッパにおいて、学問を志す者が集まって自律的な組織(自治団体・ギルド)を形成～社会の生産力が向上、直接には役立たない活動を支える余裕
3つの社会的需要
①高度専門職の養成(法学・神学・医学)
②貴族階級における武力から人格的な感性と知識(いわゆる教養)へのシフト
③知識そのもののための要求の拡大
法学・神学・医学とリベラル・アーツ(自由七科)
言語三科(文法・修辭学・弁証法)＋数学四科(算数・音楽・幾何・天文学)

近代の大学: ①職業人の養成、②リベラル・アーツ、③学術的な真理探究(フンボルト理念)

現代の大学: エリート段階からマス段階を経てユニバーサル段階へ

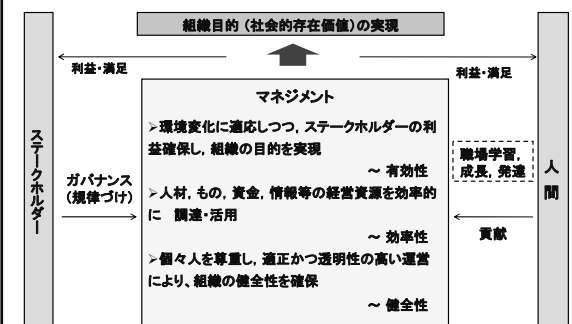
9

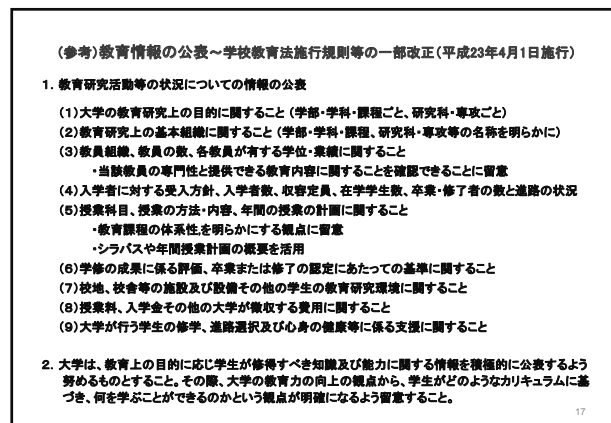
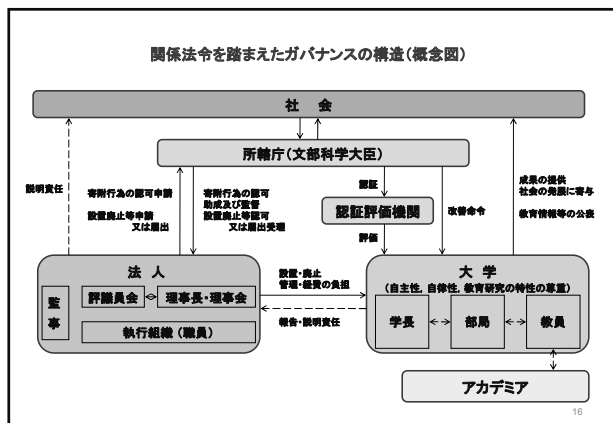
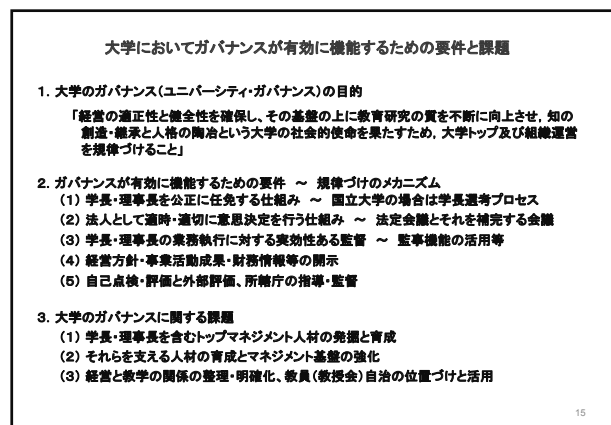
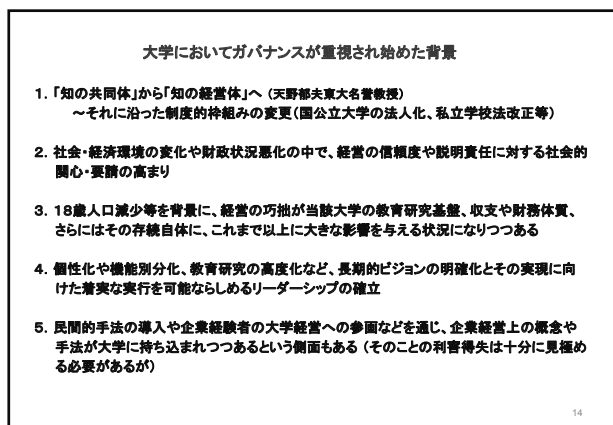
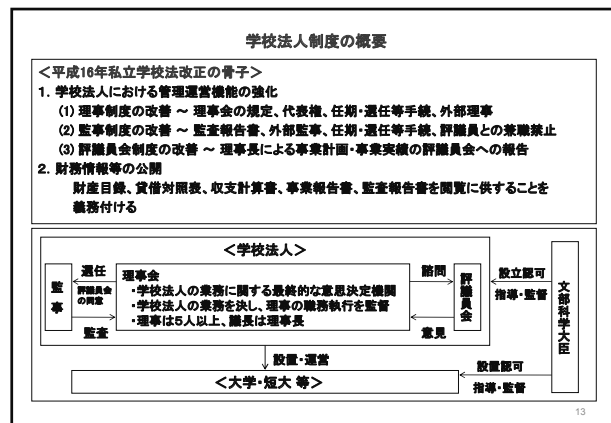
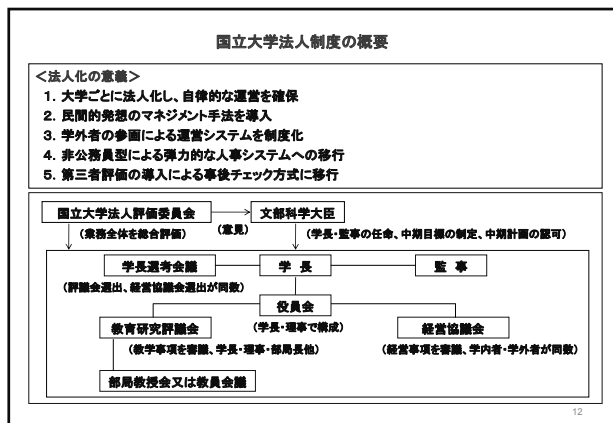
これからの大学を考える上での視点

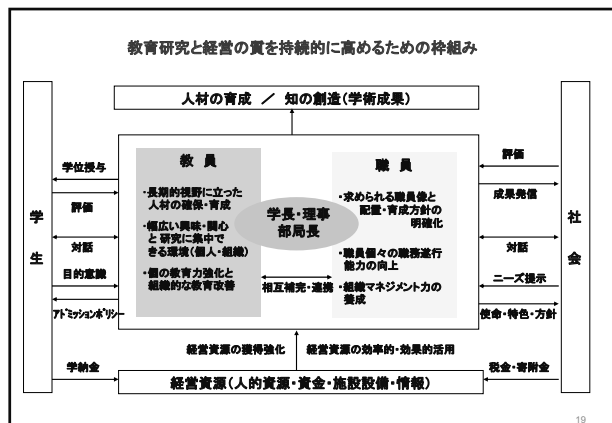
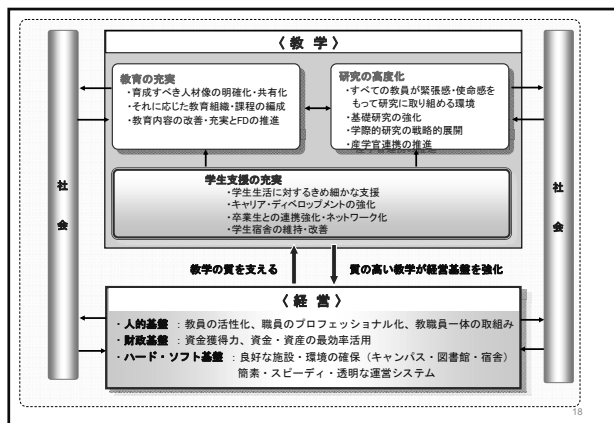
- 大学システムと個々の大学の存在意義の明確化、それに基づく社会的合意の形成
 - 学術研究・高等教育の意義と大学の役割に対する社会的合意
 - 大学の機能分化、それぞれの個性・独自性の発現による存在価値の明確化
 - 国公立という設置形態それぞれの意義の明確化～イコールフットリング論を超えて
 - 地域の自立と大学の貢献
 - これらを踏まえた大学財政のあり方
- 教育研究の高度化と国際化
 - 初中教育・高等教育・社会へと至るプロセスの中での高等教育の位置づけとあり方
 - 育成すべき人材像、学生の目的意識、学生の自立・支援・規律
 - リベラル・アーツ教育と職業教育、大学院の役割と教育研究のあり方、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: 法人・大学に対する規律づけ、部局自治に対する規律づけ、教員の自律
 - マネジメント: ①理念・ビジョン(将来にわたる社会的存在価値の明確化)
 - 組織・制度・システムのデザイン(設計)、絶えざる改善の定着
 - コミュニケーション(密度の高い対話と信頼)

10

ガバナンスとマネジメントの基本的枠組み





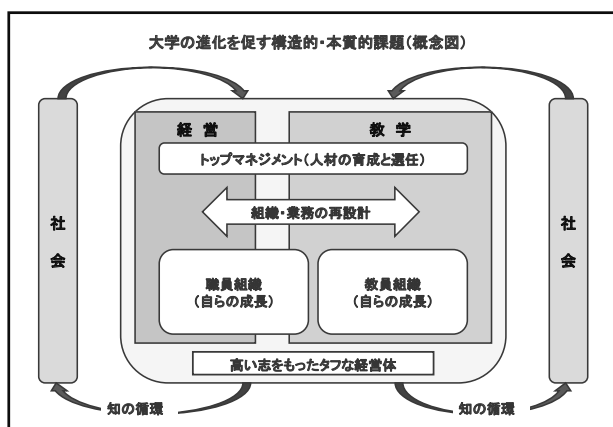
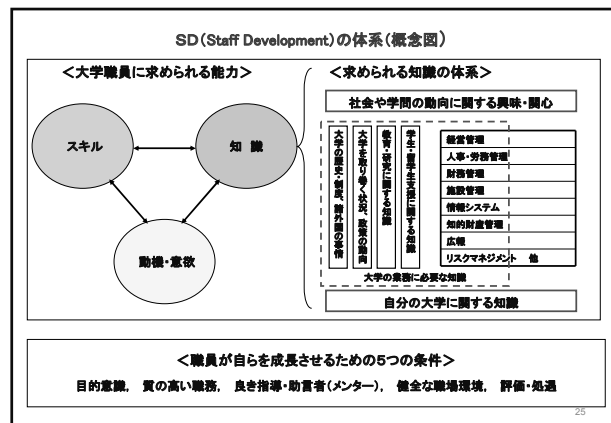
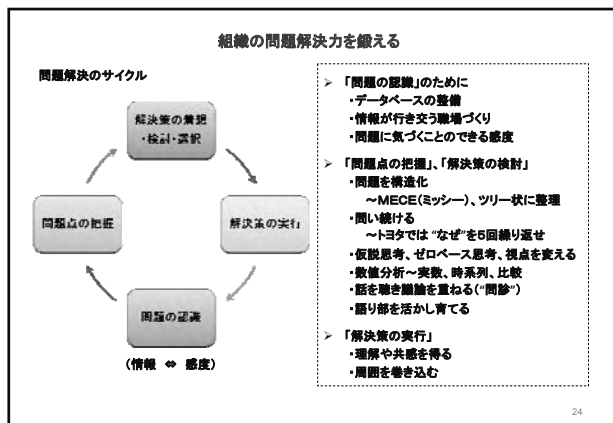


- ### 大学におけるマネジメントの課題
1. 自らの大学の社会的存在意義・価値の再確認と学内外の発信、広い理解・支持の獲得
 2. 教育の質の絶えざる改善と研究の高度化、地域・社会への貢献と国際化
 3. 経営資源(人材、資金、施設・設備、情報、時間)の効率的な活用
 4. 学生のみならず教員・職員が仕事を通じて成長できる健全な環境の確保
 - (1) 大学院生を含む若手研究者の育成と教員が教育研究に専念できる環境
 - (2) マネジメントの担い手たる職員の育成、職員組織の職務遂行力・課題解決力の強化
 - (3) 効率性と適正性の確保の観点からの業務プロセス再設計
 - (4) ICT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

- ### 経営管理の発展を通してマネジメントを考える
- バーナード (Chester I. Barnard, 1886-1961) の『経営者の役割』(1938)
組織の定義: 2人以上の意識的に統合された活動と能力の体系
人々は組織の構成要素ではなく、組織に活動やエネルギーを提供する存在
 - サイモン (Herbert A. Simon, 1916-2001) の意思決定論
組織の重要な役割の一つは「正しい意思決定のために必要な情報を提供する
ことのできる心理的な環境」を確立して、その環境の中に人々を置くこと
(分業の体系化、標準的運営手続きの確立、権限体系の整備と階層組織、
コミュニケーション経路の特定、訓練)
 - ガルブレith (Jay R. Galbraith) ～ 組織を方向づける5つの直接的要素
 - 1) 戦略: 長期的方向を示すもの、ポジショニング・目標・存在意義・価値
 - 2) 構造: 専門性、体制、パワーの配置、部門設定
 - 3) プロセス: 情報プロセスと意思決定プロセス、タテの流れとヨコの流れ
 - 4) 報酬: 個人の目標と組織の目標を同一化、動機づけとインセンティブ
 - 5) 人材: 組織目標達成に必要な技術・技能、組織の方向性を理解し、組織目標を協働して達成しようとする意識(マインドセット)、加えて、メンバー間の相互作用、相互学習

- ### 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か?
- 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
 - 現場第一線の頑張る
 - 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 ～アリア・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
(マネジメントによ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(借ましく借約し、むやみに資本をリスクに晒さなかった)

- ### 日産自動車における危機からの再生
1. 危機から再生へ
 - ・シェアの長期下落と赤字の長期化、有利子負債の増加
 - ・1999年3月の危機的ともいえる状況下でルノーとアライアンス
 - ・同年4月のカルロス・ゴーン氏の社長就任により再生に向けた改革が加速
 2. カルロス・ゴーンによる改革
 - ・1,000近い社員(含む役員)からの徹底した現場ヒアリング
 - ・全世界の従業員に向けた現状の説明とメッセージの発信
 - ・その中で過去の不振の原因として5つをあげる
利益追求の不徹底、顧客指向の不足、「機能横断」部門横断の不足、
危機意識の欠如、全社共通の長期ビジョンの欠如
 - ・9つのCFT(Cross Functional Team)による検討～ボトムアップの案づくり
 - ・NRP(Nissan Revival Plan)の策定・公表
 3. 何が日産を変えたのか?
 - ・リーダーシップ(カルロス・ゴーンのリーダーシップ)
 - ・ビジョン(それまでの日産は議論がバラバラで、選択と集中もできていなかった)
 - ・モチベーション(Nissan Way 5つの心構え・5つの行動)



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。

27