

国立大学の将来像と大学改革の方向性

～ 企業と大学の改革実務経験を踏まえた考察～

吉 武 博 通

目 次

1. はじめに
2. 法人化後2年を経過した時点での国立大学の現状に関する認識
3. 国立大学法人化の評価と課題
4. 国立大学改革と民間的発想
5. 大学改革の手順と方向性
6. 結び

国立大学の将来像と大学改革の方向性

～企業と大学の改革実務経験を踏まえた考察～

吉 武 博 通*

Future Image of National Universities
and Directionality of University Reform

Hiromichi Yoshitake

1. はじめに

国立大学が法人に移行して3年目となる現時点（2006年度）で、法人化前後での国立大学の状況変化と今後の課題を、実務に携わった者の視点で整理しておくことは、現場の記録として意味があるだけでなく、国立大学のあるべき姿を追求する上で、多少なりとも有益であろうとの認識に立ち、自らの経験に基づき本稿をまとめることとした。

また、本年度は大学全入時代に突入すると言われる2007年度の前年にあたる。国立大学のみならず公立大学や私立大学でも改革が叫ばれ、各大学は競うように様々な取り組みを展開している。国のレベルでも、中央教育審議会の答申や第三期科学技術基本計画などにおいて、今後の大学のあり方に関わる重要な方針が次々に示されている。大学の質の保証に関する新たな仕組みとしての認証評価制度も導入から3年目となり、大学内においても評価のあり方が重要な課題となってきた。

筆者は、大学教員や高等教育研究者として実績を積んできた者ではない。民間企業で長く経営・組織改革の企画・推進に携わった後に、法人化一年前に国立大学に移り、法人化準備のための様々な業務に関わるとともに、法人化後も学長を補佐しながら大学運営に携わってきた。また、経営学分野の実務家教員として大学院や学群の授業科目を担当し、多くの学生にも接してきた。従って、本稿は、理論研究や実証研究に基づくものではなく、企業と大学の二つの現場における改革実務を通じた経験的考察となっている。そのことを予め断った上で本論に入りたい。

* 筑波大学理事・副学長 大学院ビジネス科学研究科教授

2. 法人化後2年を経過した時点での国立大学の現状に関する認識

国立大学法人化の意義を国は次のとおり説明している。

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

これらは法人化以前の国立大学と比較した場合の相対的意義であり、自律性、民間的発想、学外者、非公務員型、事後チェックという5つのキーワードが、どのレベルで実現されることが望ましいのかという判断が最も難しい点である。最適なレベルを見つけ、それを実現することが法人化の成否の最大の要素といっても過言ではない。

(自律性)

例えば、自律的であって必ずしも自立的ではないという点が理解されにくい。法人格を有したことにより、法人の長たる学長の判断の下で様々な業務が執行されることとなり、その責任も法人が負うこととなったが、国立大学としての性格付けや運営経費の過半を国からの交付金で賄う構造自体は変わらず、個々の業務執行にあたっては常にその両方を念頭に置かなければならない。教育組織の中には、私立大学のようにかなり自立的に運営できるのではないかと解釈している教員も少なくない。その一方で行政官として経験を重ねてきた事務職員の中には、法人化以前のルールや発想から抜け出せない者も少なくなく、このギャップが現場における教員と事務職員の摩擦につながることもある。そのギャップを埋めることも大学執行部の重要な役割であるが、個別の事項を判断するにあたり、最後は学長や理事等の見識に依存せざるを得ないのが実情である。

法人化から現時点まで、自律性の意味が最も問われたケースは2005年度からの授業料改定であろう。標準額の10%を上限に各大学が独自に授業料を決定することができるかとされているが、その標準額自体が値上げされ、それに相当する運営費交付金の減額がなされるとなると、ほぼ全ての国立大学が標準額の改定に合わせて授業料を改定せざるを得ない。しかし、社会への説明は授業料改定を決定した国立大学が自ら行わなければならない。標準額の改定の決定がかなり押し迫ってなされたことから、各国立大学はその対応に追われた。組織論的に解説すると、組織の自律性を強めること、つまり分権化するということは、それまで一箇所で処理していた業務を複数の自律的組織に分散し委ねることになる。そのことだけを見れば、日本の国立大学全体の生産性は低下することになる。それを補って余りある意義や生産性向上のための手段が伴ってはじめて、国立大学法人のスキームが国民や社会の利益に適うのである。今後も標準額が改定されるたびに、この問題はクローズアップされるであろうが、各大学、国立大学協会、文部科学省など関係機関が協力して、より望ましい仕組みを模索していかなければならない。

（民間的発想のマネジメント手法）

民間的発想のマネジメント手法としては役員会制の導入によるトップマネジメント体制の他、企業会計をベースにした国立大学法人会計制度の導入なども特徴の一つである。しかしながら、国立大学関係者の多くに会計制度の意義が理解されているとは言い難く、決算という実績値を大学の経営改善にどのように結びつけていくかという方法論も共有されていないように思われる。

また、監査という機能一つとってみても、監事監査、内部監査、会計監査の概念整理が必ずしも十分でないケースが見受けられる。民間企業で組織改革を担当している時から、監査役制度のある株式会社が、同制度のない米国企業が重視する内部監査制度を取り入れることに疑問を抱いてきたが、国立大学法人は株式会社の監査役制度に相当する監事制度を導入した上で、さらに内部監査体制の整備を求められている。会計検査院による検査を含めると、実に多くの監査や検査に対応することになる。会計制度や監査・検査の仕組みは、国立大学法人の運営の適正性と効率性の両方を高め、運営実態を社会によりわかり易く説明するためのものでなければならない。今後改めて一つ一つの制度の意味を問い直し、メリハリのある実効性の高いシステムに仕上げていく必要があると考える。

（学外者の参画）

理事や監事への学外者の登用、学外委員が半数を占める経営協議会の設置などの他に、大学独自に顧問を置いたり、広報や就職部門の職員を公募したりするなどにより、法人化以降多くの学外者が大学運営に参画することとなった。学外出身の理事や監事が大学運営に深く関わり、適切な指導・助言を行った結果、運営の改善が着実に進んでいる大学もある。ある大学では、民間企業出身の監事が月次決算を厳しく要求した結果、いち早くそれが定着し、早期に年度決算がまとまったという。その反面、学外出身者とりわけ民間企業や私立大学の関係者の関与を最小限にとどめたいという気持ちや大学内で強まることも考えられる。これらの学外者にとって、国立大学の運営が著しく非効率なものに見えることもあるであろう。膨大な会議資料を配布して承認だけを得ようとする会議運営に疑問を感じることもあるであろう。このようなことが続くと、学外者の側にもフラストレーションがたまり、学外者と学内者が本音で建設的な議論をぶつけ合うことが難しくなる。このような事態に陥るのか、それとも学外者の参画が大学経営の質の向上につながるのかは、究極的に学長のスタンスにかかっているように思われる。それと同時に、国立大学の使命や組織の本質を十分に踏まえながら、学外の知恵をどのように大学運営に活かすべきかについて、大学として明確な考え方を持つことが重要である。とりわけ民間的発想といわれるものの本質を改めて整理し、どの部分を取り入れるべきかについて、学内で認識を共有化しておくことが大切である。その点については後述する。

（非公務員型）

次に非公務員型という点について述べたい。筆者自身、大学に着任すると同時に、法人化準備委員会の労働条件分科会座長として就業規則の制定や労使協定の締結に携わることとなり、その後も

教職員の人事制度設計や労使交渉に関わっている。法人化前には、労働条件に関する学内説明会をかなりの頻度で行ったが、想定される質問に対する十分な準備もないまま、自身の経験で何とかその場を切り抜けることが多かった。用意されていたQ & Aも教職員の立場に立ったものでないことが多く、そのことに疑問を感じながら説明会に臨んだことを記憶している。

非公務員型に関して現在抱えている問題意識は次の3点である。

一つ目は、非公務員になると同時に適用されることになった労働関連法令、とりわけ労働基準法が前提とする労働の態様と国立大学の教職員の業務の態様が十分に整合的かという点である。特に、大学教員に裁量労働制が認められるかどうかは、法人化の半年くらい前まで明らかにならなかった。最終的には認められたものの、附属病院の医療に従事する教員は今も認められていない。また、教育公務員特例法の適用からはずれた附属学校教員については、苦心の末、変形労働時間制を導入することになった。この他にも運用面で様々な難しさを抱えているのが現状である。

二つ目は、退職手当に関する問題である。大学独自のインセンティブ制度導入などが期待されているものの、新たな制度を検討しようとする際に、必ずこの問題に行き当たる。法人化と同時に貸借対照表上に退職手当引当金を積んでおれば、これらの問題がいくらかは解消したものであるが、退職手当についてはその都度国の基準で計算して、国に要求した上で、国から措置されることになっている。そのため、財政上の制約などから、独自の人事・給与制度設計がしづらい状況にある。ただ、独自の制度設計にあたり、そのことがどれだけの障害になるのかについては十分検証する必要がある。例えば、退職手当の積み増しによる早期退職制度の導入などは、積み増し財源を大学独自に捻出する必要があるが、早期退職による人件費削減効果が、積み増し財源を上回るならば、大学独自に退職手当を積み増すことは財務上プラスになることとなる。退職手当上の制約に縛られて思考停止に陥ることなく、あるべき制度設計を行った上で、どのようにして制約条件をクリアするかという発想で、このような問題を解決していくことが大切である。

三つ目は、国家公務員の総人件費削減が、非公務員である国立大学の教職員にも課せられるという矛盾である。運営経費の過半が国からの交付金で賄われている以上当然のように思われがちであるが、国立大学法人のスキームの最大の特徴は、渡し切り予算である運営費交付金を人件費・物件費の区別なく柔軟に活用できるところにあったはずである。国の財政上の問題であれば運営費交付金の総額に一定の削減目標を課せばよい。人件費削減が課せられることの合理性を現場の教職員にどのように説明すべきか、ある時は非公務員として扱われ、ある時は公務員に準じて扱われることを一貫した論理で説明できるのであろうか、そのような疑問が次々に浮かび上がってくる。言うまでもないことであるが、大学の教育研究の質を決定するのは、教職員の質でありモチベーションの高さである。教職員の間にも漠とした不安感や不信感が広がることは避けなければならない。

(事後チェック方式)

国立大学は、国立大学法人評価と認証評価の二つの評価を受けることになる。前者は中期目標・計画の達成状況の評価であり6年に一度、後者は7年に一度である。加えて、前者については毎年6月に年度実績報告書を提出し、年度毎に進捗状況を評価されることになっている。これらに対応

するために国立大学は多大な労力と時間を費やすことになる。確かに、計画の進捗や達成状況の評価することには大きな意味があり、学内においても評価されることが当たり前という雰囲気醸成されつつあることは好ましいことである。

問題は、評価に費やされる労力や時間、つまり広義の費用とそれによってもたらされる効果のバランスが合理的かという点である。評価委員会による進捗評価が毎年度必要かという点も再度検討してみる必要があるように思われる。教育研究は言わずもがな、業務運営面でも特筆すべき施策が毎年度実施されるとは考えにくい。組織や運営システムを整備したら、後はそれを少しずつ改善しながら定着させていくべきであるが、「業務運営改善のためにどのような組織再編を行ったか」という趣旨の観点が毎年度示される。教育研究の場である大学が、業務運営面での工夫を競い合うような風潮だけは避けなければならない。

全くの私見であるが、中期計画の進捗評価は2年に一度程度が望ましいのではないかと考えている。もちろんそれに伴って年度計画自体の仕組みも見直す必要があり、法令や規則の改正も必要になるであろう。従って、今中期計画期間は今の仕組みを続けざるを得ないが、各大学が次期中期計画の策定準備に取り掛かる前までに、中期計画とその進捗管理に関する新たなシステムを明確化すべきである。また、そのような仕組みづくりに国立大学の側も国立大学協会等を通して積極的に関与すべきだと考えている。

以上、5つのキーワードごとに、その意味合いと現時点での課題を述べてきたが、これらを踏まえつつ、法人化後2年を経過した時点での現場実感を要約すると次のとおりとなる。

国と国立大学の関係は自律的運営に向けて明らかに変化してきている。

大学本部の役割や業務は大幅に増大し、理事の運営能力や本部事務組織の職務遂行能力が重要な要素になってきている。

経営面を中心に大学本部固有の業務が増大したことから、本部と教育研究現場の間で情報や認識のギャップが生じつつある。情報共有化と意思疎通が重要な課題となっている。

教育研究現場では、法人化によるメリットを十分には実感できておらず、運営費交付金の削減や人件費削減などマイナス面の印象の方が強い傾向にある。

教員の危機感や緊張感には大きなバラツキがあるが、危機感・改革意欲の高い教員を中心に変革の動きが出てきている。但し、教員全体の意識の底上げは今後の課題である。

職員組織の変革の動きは総じて緩慢である。若手職員を中心に変革意識が生じつつあるが、上位者の意識や重層的な役職構造が阻害要因となっている面もある。

3. 国立大学法人化の評価と課題

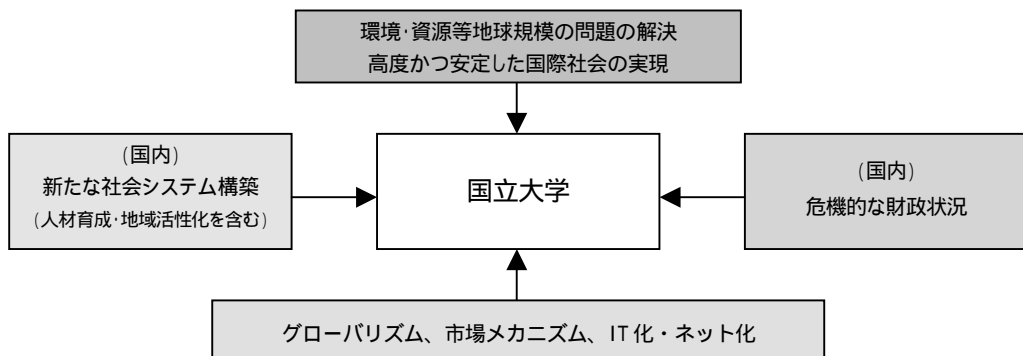
前述のとおり、法人化後2年を経た現場の状況を筆者の経験を中心に整理してみた。解決すべき課題も多く、現状に対する否定的な記述も少なくないが、国立大学の法人化は正しい選択であった

と評価しているし、法人化によって生じた混沌の中から様々なエネルギーやアイデアが生まれ、新たな国立大学の姿に結びついていくと期待している。

そのためには、それぞれの国立大学が自らの将来像を明確に描くとともに、国のレベルでも国立大学の使命・役割を再確認し、個々の大学が将来像を描くにあたり指針となるような方向性を明示することが必要である。そして、その方向性に沿った政策を、軸をぶらすことなく推進しなければならない。軸がぶれてしまえば、国が示した方向性に対する各国立大学の信頼も揺らぐであろうし、将来像を実現するための歩みも力強さを欠くことになる。

国のレベルでの方向性の明示や、各国立大学における将来像の設計にあたり、念頭に置くべき要素を図示したものが図1である。国立大学を取り巻く4つの環境要素が上下左右に示されているが、多くの学長や理事にとっては、「危機的な財政状況」を理由に国立大学に課せられる様々なノルマが、最も重い課題としてのしかかっているのではなかろうか。運営費交付金の年1%の削減、附属病院に対する年2%の経営改善係数、国家公務員に準じて課せられる5年で5%の総人件費削減、施設整備費補助金の抑制等々である。

図1 国立大学を取り巻く環境認識



次いで高い関心を示さざるを得ない要素が、グローバリズムや市場メカニズムである。国内外において大学間競争が激化しつつある事実を直視しなければならないが、企業経営で盛んに使われる競争力、戦略、イコールフットイング等の用語が、大学関係者の間で何のためらいもなく多用されることに疑問を感じざるを得ない。大学の世界にこれまで以上に競争原理を取り入れたいという国の政策は、現状に安住しがちな教職員の意識改革を促すという点で理解できる。その一方で、期待されている役割や元々持っているリソースが異なる国立大学同士を単一的な競争条件の下で競わせることは、中教審の答申などの趣旨に反して、大学間格差の拡大や序列の固定化だけをもたらすのではないかという懸念も拭い去れない。大学間の競争を促す以外に、組織を活性化し、教育研究の質を高める方法はないのであろうか。

危機的な財政状況やグローバリズム・市場メカニズム・IT化等の環境要素を直視することは不可欠であるが、それらの要素にばかり関心を向けるのではなく、環境・資源等地球規模の問題、高

度かつ安定した国際社会の実現、国内における新たな社会システムの構築などの課題にも目を向け、それらの課題解決に、より大きな関心とエネルギーを注ぐべきであると考え。そのような取り組み姿勢を社会に示すことにより、国立大学の社会的存在意義が確かなものとなるのであり、国費投入に対する国民の支持もより得易くなるはずである。

国立大学法人化は、行財政改革の一環である独立行政法人化にその出発点がある以上、効率化が重要な要素となることは当然であるが、それ以上に重要なことは、87の国立大学が自律的な組織に移行したことにより、87組織それぞれが五感を持ち、自己責任において判断できる頭脳を持ったということである。一つの大きな球が87の大小様々な球に分裂したことにより、社会と接する表面積も飛躍的に増大したことになる。そして、文部科学省は各大学の個別的事項への関与から解放され、我が国の高等教育の全体像を描き、それを実現するための重点政策を遂行することに、より大きな力を投入できることになる。

国立大学関係者は、国立大学法人化の意味合いを改めて問い直し、それが本来目指したものの、または目指すべきものを明確に認識した上で、法人化後の歩みを点検すべきである。印象論の域を出ないが、現時点までの歩みを振り返ると、効率化や競争に関心が向き過ぎているように思われる。しかも、効率化といっても問題の核心に切り込むような施策が展開されているとは言い難い。効率化という名の下で縮小均衡が続くのではないが、競争の名の下で大学間の格差がさらに拡大するのではないかといった困惑や閉塞感だけが広がる事態は何としても避けなければならない。

法人への移行に伴う混乱が収束し、新たな運営体制が定着してきた後に、国立大学に求められるものは、学問の進展と社会の将来を見通す洞察力、高い見識と強い使命感、多様性に対する大きな包容力などではなかろうか。同時に、教学と経営の様々な場面において、組織としての優れたバランス感覚が求められることになる。例えば、専門性と学際性、基礎研究と応用研究、短期的な成果と長期的な成果、緊張感とゆとり、トップダウンとボトムアップ等々である。

学問の世界では、自然科学系を中心に真理と真理でないこと、正解と不正解が明確であることが多い。国や自治体などの公的機関においても規則で定められていることと定められていないことに二分して判断がなされることも少なくない。しかしながら、社会で日々生起することの多くは絶対的な正解を持たない。問題解決に向けた情熱、思考力、情報の質・量などがより適切な判断を導く重要な要素となる。急速に変化する社会の中で、国立大学がそのマネジメントの質を高めながら、社会的存在基盤をより確かなものとするためにも、国立大学とその構成員の両方にこれらの要素が求められるのである。

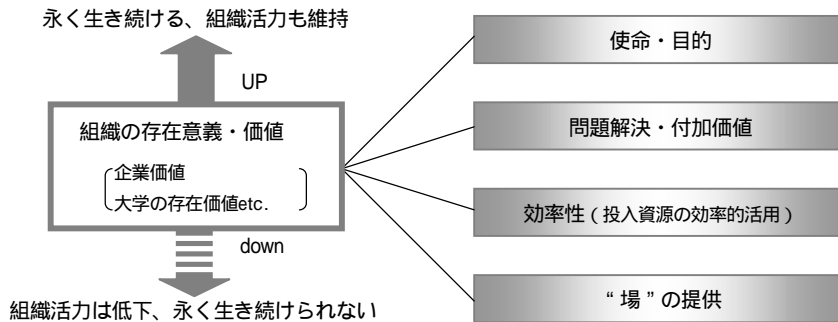
4. 国立大学改革と民間的発想

国立大学が社会的存在基盤を確かなものにするためには、具体的にどのような要件を満たせばそれが可能となるのであろうか。

下の図2に示すとおり、大学や企業を含めて、あらゆる組織にとって最も大切なことは、その組織の存在意義や存在価値である。それが高ければ組織活力も高く、その組織は永く生き続けること

ができる。低ければ活力は低下し、永く生き続けることは困難になる。保護的措置で延命を図る組織も少なくないが、そのような組織の活力は総じて低く、問題を先送りにした分だけ、後になってその組織のステークホルダーや社会により大きな損失をもたらした上で廃止に追い込まれることになる。このことは大学内の組織についてもあてはまる。学生や社会の利益よりも当該組織の構成員の論理を優先するような組織に活力や発展は期待できない。

図2 組織の存在価値



次に、組織の存在意義・価値を構成する要素を整理してみたい。一つ目は、使命・目的である。社会的な使命や目的と言い換えても良い。二つ目は、問題解決である。どのような付加価値を生んだかということである。三つ目は、限られた資源投入でどれだけ大きな付加価値を生んだかという観点、つまり効率性である。

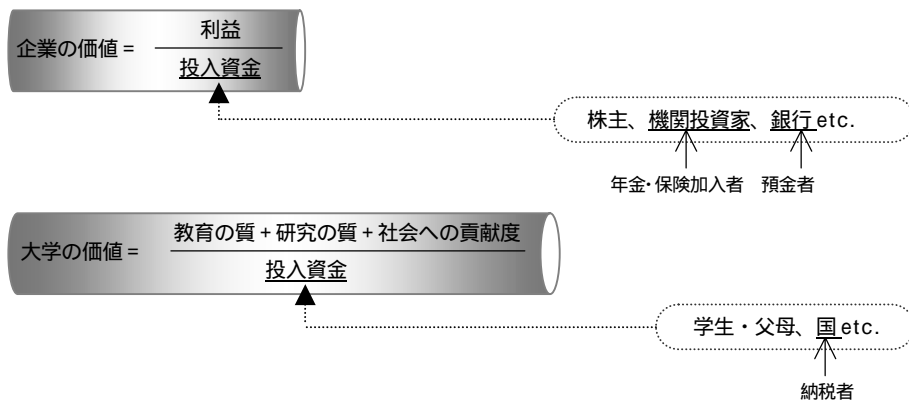
このように、組織の存在意義や存在価値は、1)使命・目的、2)問題解決力=付加価値創出力、3)効率性、の3つの要素で決定されると考えているが、もう一つ大切な要素がある。それは“場”の提供である。マネジメントにおいて“場”を重視する考え方を強調しているのは一橋大学の伊丹敬之教授であるが、筆者も経験的にそのことの重要性を認識し、企業と大学の両方で“場”を重視したマネジメントを心がけてきた。“場”の提供を上記の3つの要素と並べ、4つ目の要素とするのが適切か、それとも3つの要素を支える基盤的要素と考えるべきか判断が難しいが、いずれにせよ組織はその構成員に場を提供しており、構成員はその場で活動することにより、報酬を得たり、能力を磨いたり、自身の目標を実現したり、様々な人と交流したりするのである。社会で生活する以上、大半の人間は何らかの組織に属したり関わりを持ったりすることになる。組織には社会的な使命・目的と同時に、その構成員に経済的利益の追求、能力伸長、目標実現、交流などの機会を提供するというもう一つの役割がある。そのような場の提供が上手く行われているかどうか、社会的な存在意義や価値を決定する重要な要素なのである。

以上のような文脈の中から、組織のマネジメントが如何に大切であるかが理解できるが、マネジメントという要素だけを捉えると、企業と大学、企業と公的機関では、いずれの場合においても、一般的に見て企業の方がより上手くマネジメントを行っていると言って良いであろう。だからこそ国立大学法人化においても民間的発想が重視されるのである。一方で、企業と大学ではその使命や

目的が異なること、組織運営原理に違いがあること（例えば教員による自治等）などに十分配慮しなければならない。民間的発想に学んだり、それを導入したりする場合には、その意味合いや留意点を十分に押さえておく必要があるのである。

そのような問題意識に立って、企業と大学の違いと共通点を明らかにするために分数を用いて表してみたものが図3である。分子はそれぞれの組織のアウトプット（成果）を示し、分母はインプット（投入）を示す。企業の活動は、投入資金に対してどれだけ大きな利益を獲得したかで評価されることが多い。総資産に対する利益の大きさはROA、株主資本に対する利益の大きさはROE、投資採算はROIなどの指標で表される。分子・分母とも計数化が可能である。それと同じように大学の活動を評価する分数を考えると、図3の下の式のとおり、分子は教育の質＋研究の質＋社会への貢献度となり、それらの成果の全てを数値で表すことが困難であることがわかる。

図3 企業の価値と大学の価値（効率性の観点から）



しかしながら、分母については企業と同じく投入資金であり、これは計数化が可能である。しかも、企業と大学に投入される資金の提供者を表示してみると、企業は株主、年金・保険加入者、預金者などであり、大学は学生・父母、納税者となり、企業の場合の外国人投資家などを除くと、究極的には国民が資金の提供者であることが理解できる。つまり、国民が手にした所得を企業価値の向上に使うか、教育・研究の質の向上に使うかという選択が、結果として行われていることを意味する。従って、国民がその所得の中から拠出する資金を如何に効率的に活用し、より大きな成果に結びつけていくかという点では、企業も大学も同じである。国立大学といえども効率性が問われるのはこのような理由によるものである。

分子について、企業の場合は計数化が可能であり、大学の場合はそれが困難であると述べた。また、企業や大学の中の組織や個人を評価する場合、企業は成果が計数化でき、大学は計数化が困難という言い方を頻繁に耳にする。少し丁寧にしてみるとそれほど単純ではない。企業の場合、確かに利益は計数で表すことができるが、利益の水準を決定する大きな要素である製品やサービスの質は計数で表せる場合もあるし、そうでない場合も少なくない。いわゆる顧客満足度などは様々な工夫をしながら計数化を試みているというのが実情である。ましてや企業内の組織や個人の業績を計

数で表すことは、大学内の組織や個人の業績を計数化するのと同様に難しい。

つまり、この両方の分数が意味するところの本質は、企業も大学も投入資金に対して如何に大きな成果をあげるかが問われているということであり、計数で表せるか否かに関わらず、企業も大学もその成果を可能な限り客観的に評価し、その成果を広く社会に説明していかなければならないということである。企業も大学も社会に理解され、支持されてこそ、はじめてその存在基盤が確かなものとなるのである。

次に、民間的発想や民間的手法という場合、民間企業の何をどのように学ばよいのであろうか。民間企業の方が大学や公的機関に比べ、マネジメントの面で全てにおいて優れている訳でないことは言うまでもない。法令違反や不健全な経営を行っている企業も少なくない。また、単なるハウツー（方法論）を学んでも大学に有益であったり定着したりするとは思えない。大切なことは、優れた経営を長期にわたり行っている企業の経営哲学・理念・文化に学ぶことなのである。そのような企業のどのような点に学ぶべきであろうか。そのポイントは次の5点である。

人間重視：構成員の能力を最大限に引き出す運営と言い換えることができる。キヤノンの人間尊重主義はその典型であり、同社の場合、終身雇用と実力主義がその重要な柱となる。

戦略性：情報の収集と共有化、戦略的思考法などがそのエッセンスである。

顧客志向：顧客との対話や顧客からの厳しい要求は組織自体を鍛えるプロセスであるという意識が大切である。

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。

スピード：ただ単に迅速であればよいのではなく、即断即決と熟慮のメリハリが大切である。

このようにまとめてみたものの、これらが全て実現できている企業は決して多くない。特に、人間重視という点については、経済のグローバル化に伴う国際競争の激化や長期にわたる不況下でのリストラの継続により、大きく変化しつつあるように思われる。株主重視や経営トップのリーダーシップが重視される中、働く人々の中に閉塞感や疎外感が生じ、それらが増していないか危惧されるところである。全くの推測であるが、大学卒業後3年で離職する者が3割を超えるという現状は、卒業生の側よりも、むしろ企業の側により大きな原因があるのではないかと考えている。

この章の最後に、優れた企業経営者の経営哲学・理念の例として、松下幸之助がその著書「実践経営哲学」で述べた20箇条を図4にまとめてみた。利益追求だけを最大の、あるいは唯一の目的とする最近の風潮に警鐘を鳴らすとともに、優れた経営者が築き上げた経営システムもまた、我が国が誇る一つの文化であること強調しておきたい。そして、ここに書かれている事柄の多くは、大学のトップマネジメントや教員・職員にとっても有益なものばかりである。学生たちにその意味するところを語って聞かせてもよい。“経営”は、企業が利益を追求するための単なる道具立てではなく、経営者自身の全人格的営みであり、公経営にも大学の経営・教学にも通じるものであることを改めて理解しておく必要がある。

(図4) 優れた企業経営者の経営理念～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

5. 大学改革の手順と方向性

2・3章では国立大学法人化に焦点をあて、4章では法人化における重要な要素の一つである民間的発想について述べてきたが、5章では大学改革の手順と方向性について自身の考え方を述べていきたい。本章で取りあげる大学改革は国立大学にとどまらず、公立・私立を含めた我が国の大学全体を念頭に置くものである。

(1) “改革”の意味と大学運営の全体像

最初に、“改革”の意味や目的について筆者の考え方を述べておきたい。企業で長く経営・組織改革に携わった後、大学改革担当教授に転じるなど、筆者のこれまでの仕事には常に“改革”という言葉がつきまどってきた。しかし、我が国の各分野の指導者たちが声高に叫ぶほど“改革”が尊いことだとは考えていない。まだ30代半ばの若手管理職時代に、次々に改革プランを提案する筆者に対して、上司である役員が「何度改革をやれば会社が本当に変わるのだろうか。本質は少しも変わっていない。改革を何度叫んでも変わらなければ次は革命か？」と冗談交じりに語ったことを鮮明に記憶している。その時にトヨタ自動車の“カイゼン”が頭に浮かび、「トヨタ自動車が“カイゼン”に熱心なのは広く知られているが、“改革”を叫んでいるのを聞いたことがない」というようなことを考えた。それ以来今日にいたるまで、「それぞれの現場で自律的に改善が進むことが優れた組織であり、改革を叫ぶことはその組織が改善を怠ってきたという事実を、組織の内外に晒すようなもの」という意識が定着してしまった。

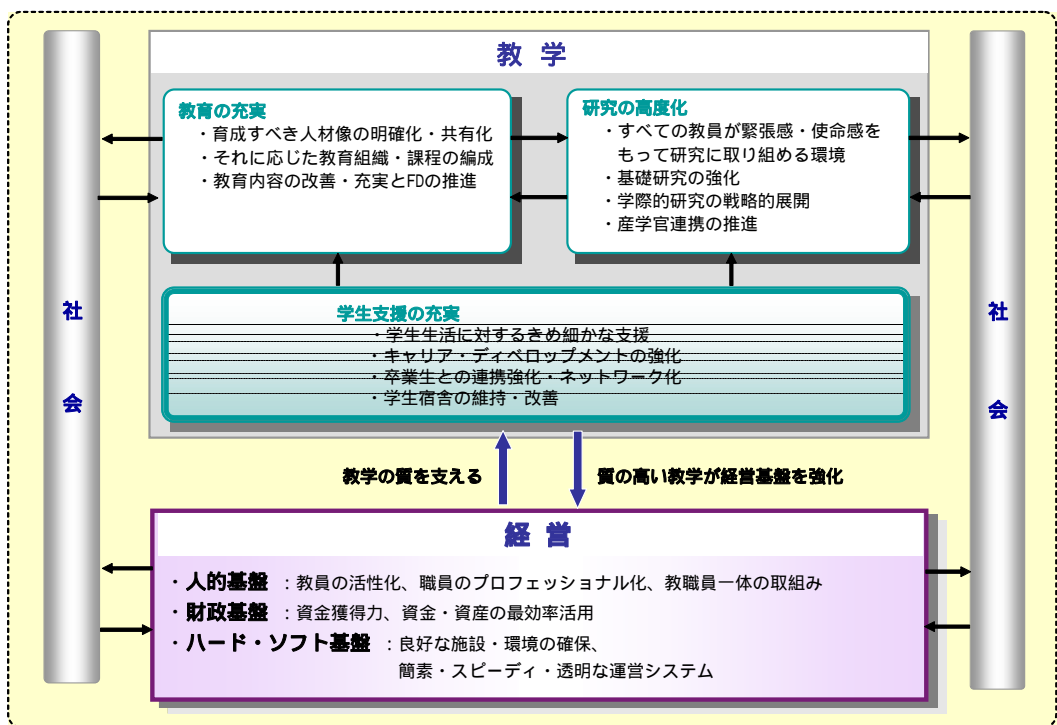
改革は、それが大規模なものであればあるほど当該組織に混乱をもたらし、構成員に不安を与える。短期間であれば乗り切れることも出来るであろうが、長期間にわたれば組織や構成員自体が疲弊し、感覚も麻痺してくる。それに対して改善は日々の営みであり、少しずつではあるが目に見える成果を日常的に実感することができる。目標を上回る成果が出たときは構成員全体で喜び合えばよい。それにより組織の一体感もさらに高まる。このような活動が習慣づけられると組織の活力や健全性も保たれる。

大学も改革ではなく改善を重視すべきではなかろうか。教育現場でそれぞれの教育組織や教員が、学問の進展や社会の動向に絶えず目を配り、教育方針と学生ニーズの調和を図りながら、日常的に

教育の改善が図られ、着実に質の向上が進んでいくことこそ、目指す姿であるべきである。研究活動に関しても同様である。そのために短期間に集中して組織やシステムを組み替え、またある時は構成員自体の入れ替えを行うような抜本的再構築こそ本当の意味での改革である。組織・システム・人的構成などを短期集中的に思い切って変更するのであれば、改革が達成された後の将来像の明確化と周到な準備が不可欠である。それらを欠いたのでは大学全体を混乱に陥れるだけである。

このような認識に立って、大学改革の方向性とその手順について述べていきたい。
下の図5は、大学運営の全体像を図示したものである。

図5



全て当たり前のことを図示しただけであり目新しさは何もないが、意味するところは以下のとおりである。

確かな経営基盤の上でこそ、質の高い教育研究が実現できるということ。その逆に、質の高い教育研究が実現できてはじめて経営基盤も強固なものになるということ。つまり、教学と経営は強固な関係で相互に支え合っているということである。

経営基盤を形成する主たる要素は、人的基盤、財政基盤、ハード・ソフト基盤であり、これら3つの基盤に対するバランスのとれた目配りが大学経営にとって重要であること。

教学を形成するのは、教育、研究、学生支援であり、教育と研究の関係も相互に支え合う

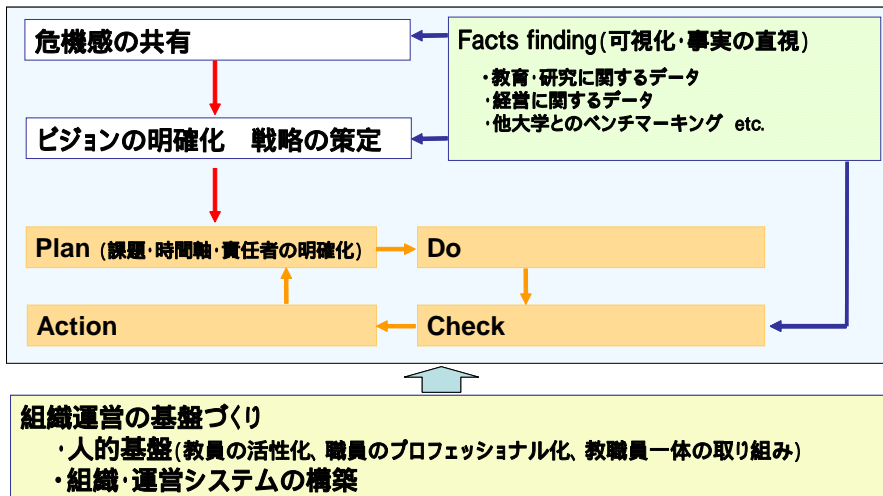
関係であること。そして、教育と研究の質を向上させるためにも、学生支援が重要であり、そのことが益々重視されなければならないこと。

これらの活動は全て社会に開かれたものでなくてはならず、社会との交流・対話、社会への説明ということが、大学の社会的責任という理由からだけでなく、大学自体を鍛えるプロセスとしてより重視されねばならないこと。

(2) 大学改革の手順

大学運営の全体像を念頭に置いた上で、全体像の中の各要素に配慮しながら、総合的かつ短期集中的に大学改革を進め、教学と経営の両面における絶えざる改善により、社会的存在価値が着実に高まっていくような大学を築き上げていくためには、下の図6に示したような手順が必要と考えている。

図6 大学改革の手順



まず着手すべきは、Facts finding、つまり事実の可視化・共有化である。どのような改革も事実に対する正しい認識がなければ、改革の方向性すら定まらない。それ以上に改革自体の要否や是非をめぐり、延々と観念論・印象論・感情論が展開されることになる。逆の言い方をすると、事実の可視化・共有化さえしっかり行っておけば、何をなすべきかが自ずと決まり、改革プロセスにおける内部摩擦やストレスを相当程度小さなものにすることができる。教育・研究の両面について、当該大学の置かれているポジションや実力を検証したり、学生の履修状況や授業満足度を点検したり、入口・出口に関するデータを整理したりと、可視化・共有化すべき情報は極めて多い。経営についても同様である。その上で、今後の社会の変化を読みながら、対策を講じない場合、それらのデータにどのように変化が生じるかを予測するのである。

18歳人口が減少し、国や自治体の財政支出削減の長期化が避けられない状況では、国公立を問わず大半の大学が深刻な状況に陥る可能性が高い。それを梃子にして大学内で危機感を共有すれば、

健全な危機感は変革のための大きなエネルギーとなるはずである。

その上で、当該大学の将来像（ビジョン）を明確にする必要がある。目指す姿を学内構成員に明示することにより、改革自体の推進力も強まるし、学外にも示すことにより、社会の理解と支持を受けることができる。筆者は大学のビジョンは15年程度先を見通したものが望ましいと考えている。その根拠は教員の構成である。一般的に30歳前後に採用されて65歳まで一つの大学に勤務すると仮定した場合、在職期間は35年となる。教員の質が教育・研究の質を決定し、教員の人的構成が大学の学問分野構成を規定すると考えた場合、数年程度で大学の教育・研究の質を大幅に向上させたり、学問分野構成を大胆に変えたりすることはかなり困難であると言わざるを得ない。しかしながら、中途での採用・退職をゼロと考えても、15年後には教員の4割程度が入れ替わることになる。当然かなりの数の中途での採用・退職があるはずであるから、それらを含めると6～7割の教員が入れ替わる可能性は高い。つまり、15年先のことを構想するならば、現状では実現困難と思われるような姿を描くことも可能なのである。筆者は民間企業で5次にわたる中期経営計画（一つの計画期間は3年が基本）の策定に関わった経験を持つが、15年間は過ぎてしまうと意外に短く感じるものである。企業の場合は経済環境の変化があまりに速く、将来の予測がつきにくいいため15年先など無意味に等しいが、大学の教育研究は将来を見通した息の長いものでなければならない。また、15年先の社会を所与のものとして受動的に捉えるのではなく、自らそれを構想し、そのための知識を創出していく気概や積極性を持つべきである。

将来像（ビジョン）を定めることができれば、次は現状から将来像に向けて進むための道筋、つまり戦略を明らかにすることである。どの分野を強化するかなどを明示した組織戦略、教職員の人事戦略（組織戦略に則った分野構成、人材育成施策等）、財務戦略、施設戦略、情報化戦略などの他に、教学面では教育方針、研究方針、学生支援方針などを特に明確にする必要がある。戦略ができあがれば、後はいわゆるP D C Aサイクルが、大学全体及び学内各組織において効果的に回るように運営システムを整えればよいのである。このような形ができあがれば、学内各組織で自律的な改善活動がなされるはずである。

このように理想的な形でものごとが進むとは考えにくいだが、手順を予め明確に意識し、それに沿うように大学改革を進めていくのと、場当たり的に進めるのとでは、後々の成果に大きな差が生じることが明らかである。

(3) 目指すべき大学像

大学がどのような将来像を描くかは、国公立という設置形態によっても異なるし、それぞれの大学自身が構想すべきことであるが、将来像を描くにあたり考えておくべき共通的な事項について述べておきたい。

その前提として、経済活動を中心にグローバル化が進展し、技術革新のスピードが増し、国際社会が目まぐるしく変動する中で、我が国の依って立つ基盤を何に求めるかということが重要になる。世界第二位のGDPも中国に追い抜かれるのは時間の問題である。政治的プレゼンスや軍事的パワ

一もそれほど大きくはない。ものづくりの強さが強調されるが、自動車産業の国際競争力が突出していることや加工組立型産業を支える裾野産業の技術力が高いことなどを除くと、全ての製造業の競争力が盤石である訳ではない。しかも、就業人口に占める二次産業のウェイトは低下するとともに、三次産業が雇用の最大の受け皿となり、そのウェイトは益々高まる傾向にある。

我が国は、文化の質と国民の質や志の高さで、激動の国際社会を生き抜くほかに、国際社会におけるプレゼンスを維持する方法はないと考えている。ここでいう文化には、日本的経営もものづくりも科学技術も当然に含まれる。科学技術については確かに国家戦略的な要素が求められる部分も少なくないが、文化の質を高めるのに戦略的な要素を持ち込むことはあまり相応しくない。国として文化の質を高めるといふ国家目標を掲げることは大切であるが、文化は国や地域、大学や企業など、空間的または組織的な広がりの中で時間をかけて育まれるべきものである。

このような背景を踏まえると、我が国において、大学が担うべき役割はこれまで以上に大きくなるものと考えられる。それにも関わらず現在の大学を取り巻く情勢はあまりに落ち着きがなく、様々な動きが必要だとしても、視線も軸足も定まらず動き回っているような印象が拭えない。

以上の認識に基づき、これからの大学に期待されるもののうち特に重要と思われるものを4点に絞って整理してみた。

一つ目は、地球規模の環境・資源問題など、人類の生存基盤に関わる重大な問題の解決への貢献である。そのことと関連して、混沌とした国際社会にゆるやかな方向性と一定の秩序をもたらすための学術的成果の創出・発信も必要である。

二つ目は、比較的短期間に様々な矛盾を抱え始めた我が国の社会に関して、これらの問題を解決するとともに、社会全体の活力を底上げするような新たな政治・経済・社会システムを構築するための貢献である。

三つ目は、地方の自立への貢献である。政治・経済・文化などあらゆる面での中央集権、東京一極集中が指摘され、分権化が叫ばれながらも、実態はその逆の動きが加速する傾向にある。地方の私立大学の経営が総じて厳しいことは周知の事実だが、地方の国立大学がより質の高い学生や教員を集め、資金を集めるためには様々なハードルがある。企業も本社は東京、事業所は地方という発想から転換する必要がある。政府・自治体、経済界と大学が連携しながら、自立的・持続的に発展し得る地域を構築するための総合的な戦略を練り上げ、それぞれの役割に応じた施策を強力に押し進める必要がある。

四つ目は、一人でも多くの国民が生涯学び続けられる社会を築くこと、そのための貢献である。大学の4年間や修士までの6年間で学べることは限られている。基礎的な学力は高校までに身に付け、問題を発掘し自ら解決する能力、問題点を短時間に要領よくまとめ、簡潔に説明する能力などは社会に出てから身に付くことの方が多というのが筆者の認識である。ただ、この両者の間にあって大学の4年間や6年間で重要な役割を果たしているのも事実である。より多くの国民が、人生のより長い時間を学ぶことに費やせることになれば、社会の様々な問題も理性の力によって解決されるであろうし、文化の質も高まることになる。国民が生涯学び続けるために大学ができることは、

社会人教育や公開講座だけではない。生涯学ぶために様々な機会を提供することが大学に求められるとともに、そのような機会を通じて、大学自身も社会と交わり、社会に鍛えられることになるのである。

6. 結び

国立大学法人化の現状に始まり、大学の将来像を構想するにあたっての視点まで、思いつくことを書き綴ってきたが、文中でも述べたように我が国の大学も、国際社会や国内社会と同様に混沌の直中にある。混沌の中に方向性を見出し、一定の秩序を作り出すにあたり、学問の果たす役割は極めて大である。そのような意味からも、高等教育研究の重要性は益々増してきているものと思われる。