

## 企業の自己革新に学ぶ大学の組織マネジメント

吉武 博通（筑波大学）

ただ今、ご紹介に預かりました吉武です。この4月から筑波大学に来ております。今日は大学改革についてなのですが、私自身は3月まで民間人でした。25年間、新日鐵という会社に勤務していた鉄鋼マンです。そのような人間が、大学について語るのは、釈迦に説法するようなものかもしれません。従って、新日鐵という会社、あるいは民間企業が、1985年のプラザ合意を契機とした円高以降、経済のグローバル化の荒波の中で揉まれながら、どう生き抜いてきたか、その中で一人のビジネスマンとして、それをどう見てきたのかという視点から、お話をさせていただきたいと思います。また、そのような経験に基づき、現在の大学というものをどう捉え、どのように変えていくべきと考えているのかについても、お話をさせていただきたいと思います。こちらから一方的にお話しするだけでなく、フロアの皆さんや筑波地区、広島地区におられる方々からも、忌憚のないご意見をいただきながら、それを私自身が取り組む大学改革の参考にさせていただければ、私にとっても有意義な機会になると思っています。

まず、大学に来て、いろいろなことを感じております。正直、日本の大学は欧米の大学に比べ、教育・研究システムも大学運営面でも旧態依然とした部分があり、多くの課題を抱えているという先入観が強かったのですが、筑波大学に来てみて思った以上に、教員も職員も様々な問題を真剣に考えており、組織自体はそれなりに健全だなというのが第一印象です。多くの教職員が時間をかけて筑波大学の将来設計というものをまとめて、既に学内外に発表しております。企業のビジョンや計画に比べると物足りない面も多々あるのですが、企業が対外的に公表するものに比べると、とても率直で、関係者が真剣に話合った形跡が随所に見られるのです。民間企業では、こんなに時間をかけて、多くの関係者が真剣に議論しているのだろうか、と改めて考えさせられるものに仕上がっています。

ただ、その先が問題なのだと思います。では、それを一体誰が、いつまでに、どういう手順でやっていくのか。手順書のようなものになりますと全くありません。また、数値・定量情報というのは、ほとんど外に出てきません。そこが大学に来て一番苛立ちといいますか、困るところです。とにかく数字が欲しくて仕方がないというのが今の状況です。抽象的な文字情報は沢山あるのですが、意味のある定性情報も少ないように思います。企業ではFacts（事実・実態）をもっと大切にしています。それがなければ前に進めない。それが今の率直な印象です。しかし教職員が一緒になって将来設計や計画のようなものを作り上げようとしている点を見て、国立大学も相当変わってきているという印象を持ちましたし、危機感も出てきたのだらうと感じています。

私立大学はもっと先を進んでおられるのではないかと思います。そのことに敬意を表したい

と思います。ただ、国公立とも、大学の根っここのところが変わっているのかというと、多分私が学生時代を過ごした頃と、本質的なところは変わっていないのではないかと思います。特に、教員の意識といった大学の根本のところがそれほど変わっていないのではないかと感じています。新聞か雑誌の記事で読みましたが、早稲田大学の奥島先生が総長時代を振り返り、いろいろな改革をやって成果も出たが、教員に関わるころは手がつけれなかったというような話をされておられました。

そういう中で、今日の講話の内容ですが、まず1番目に、大学改革というテーマを検討するにあたっての基本認識というのをまずお話ししたいと思います。それから2番目に、大学を取り巻く環境認識、特に経済情勢を中心にお話をしたいと思います。なぜ経済なのかという話も後でお話をします。そして3番目に企業の自己革新について学びます。企業というのは常に環境変化に合わせて自己革新を続けている。それに学んでみようじゃないかということで自己革新という言葉を使いました。ケースとしては、私自身が体験した鉄鋼業が中心となりますが、多分、新日鐵時代に体験したこと多くは、トヨタや本田でも従業員が体験したことであり、そうやって日本の企業が様々な困難を乗り越えてきたことを、大学の関係者の方々にも知っていただきたいと思っています。そのような体験というか、企業革新の考え方や手法が、どのような形で大学の運営に応用できるかというのが4番目にお話しする中身です。そして最後に大学改革を進める上で私自身が課題と考えていることをお話し、皆さんとの意見交換の材料にさせていただきますと思います。以上が、本日お話しする流れです。

まず1番目の基本認識ですが、言うまでもなく大学が最も重視すべきなのは、教育研究の質です。それに対して企業が最も重視すべきなのはやはり利益です。私が来てからも随分、「いや、企業と大学は違うのです」と言われました。その通りです。最終的な目的は、おそらく私立大学であっても、利益をいくら出したということではないはずなのです。国立大学も私立大学も、最後の成果物が教育研究であるということは間違いのないわけです。企業の最後の成果物は利益です。しかし、企業は、利益だけを求めれば利益が出るわけではありません。要は、製品とサービスの質を高めて、はじめて利益が結果として出ているわけです。ですから、究極の目的は利益ですけれども、実は利益を出すためには、製品とサービスの質を上げていかなければいけない。このように考えてくると、大学と企業では目的は異なるけれども、投入した資金に対してどれだけ質の高いサービスを提供するかという点では、実は共通する部分が大きいです。企業と大学を同一に扱うことは困難ですけれども、ことさらに違いのみを強調して効率性の視点を排除することは間違いだと思います。教員が自分のお金を使って研究しているのだったら何も言えないかもしれないけれど、税金や学生納付金が教育・研究の原資である限りは、投入費用対効果という点は当然問われるべきだと考えます。そのあたりから丁寧に話していかなければいけないのだと思います。

効率性以外に考えておかなければならないことは、大学も企業も組織として、その構成員に場を提供しているということです。仮に皆さんが、「給料だけやるから、大学に出てくるな」と言われたら、はじめは「それじゃ映画でも見とこうか」ということで幸福を感じるかもしれ

ませんが、そのうち職場に行けない寂しさや空しさのようなものを感じることでしょう。大半の人間がサラリーマンをやっている日本の社会において、職場という1つの場で、我々は人と交流し、自分を高めていく、自己実現をしていく訳です。ですから、大学改革をただ単なる効率性の議論、あるいは法人化される、法律が変わるという視点だけでとらえるのではなく、今の国立大学や私立大学は職員が働いていて自分を伸ばしてくれる、あるいはこの職場に勤めていてよかった、というふうに誇りがもてるような職場になっているかという視点から、大学を考えていく必要もあるように思うのです。「場作り」というのが活性化された組織を作る基本だと思います。私自身は今も新日鐵という会社が大好きですし、そこで育ててもらったことを誇りに思っています。新日鐵という場で、社内外の様々な人々の影響を受け、様々な仕事に取り組んでこられたからこそ、今大学でこういう仕事をさせていただいているわけです。

それからもう一点、個も組織も、環境変化にいかにか上手に適応できるかが重要だということです。この点は後でももう少し詳しく述べたいと思います。

では、組織マネジメントにおいて企業が全てうまくやっているかということ、実は企業にも様々な問題があるのです。企業が全てうまく経営をやっていたなら、不良債権などはるかに少なかったはずだし、その処理にこんなに時間がかかることもなかったはずです。不祥事も相変わらずです。実は企業も皆苦しんでいるのです。企業だって解決しなければいけない、克服しなければいけない課題が山ほどあるわけです。その山ほどある課題を、日々もぐらたたきのように叩いている訳です。だから、企業の経営が優れていて、大学の運営が遅れているというふうに一方的に決め付けて議論をしてはいけないと思います。ただ、大学の外に学ぶべき優れた事例があれば、そこから食欲に学んでいくことが大切だと思います。

ラリー・デ・グースという人の『企業生命力』という本の中に、長寿企業にはどのような特色があるかということが書かれています。4つあるのですが、その1つ目は、環境に敏感であるということです。これは生物と全く同じです。それから2つ目は、強い結束力があり、また強力な独自性が見られるということ。この中で、皆さんに強調したいのは独自性です。どのようにして、私立大学であれ国立大学であれ、そのカラーを出していくのかということです。それから、私は、このカッコの中が、もっと素晴らしい言葉だと思うのですが、「マネジメントにとって1番の優先順位と関心事は、組織全体の健康状態だった」ということです。大学でも企業でも組織のトップに立つ人が、自分たちの大学や自分たちの組織は、空気が濃んでないだろうか、やる気を失っている人がいないだろうか、と常に気を配りながらマネジメントを行っていかなければいけないと思うのです。それから3つ目は、寛大だったということです。権力が分散化しているということなのです。そして、それとは逆のように感じるかもしれませんが、4つ目は、資金調達で保守的であり、むやみに資本をリスクに晒さなかったということです。これは日本のバブルを考えてもらえれば一番理解し易いと思います。また、ダイエーとイトーヨーカ堂の決定的な違いもこのあたりにあります。大学においても、大学発ベンチャーが世間の注目を浴びていますが、一般的にベンチャー企業が成功する確率は、シリコンバレーでも100に3つかせいぜい10程度とされています。新日鐵でも、円高不況で本業の鉄鋼部

門が苦しんでいた時に、4兆円ビジョンと称して経営多角化をかなり強力に推進しました。多くの新規事業をやりましたが、半分程度は何とか赤字から脱却できたけれど、半分くらいは撤退をしています。大学もベンチャーだ、大学院重点化だ、専門職大学院だと、冷静な組織戦略なしに突き進んでいる気がします、自分たちの大学は本来何をやらなければいけないのか、何を社会が求めているのか、などについてきっちり洞察していく必要があると思います。

次に大学を取り巻く環境認識についてお話しします。最初に経済に関する現状認識について述べたいと思います。私は、新日鐵時代から警察大学校の講師をしています、約10年前に講義を始めた時に、最初の講義で経済の話をしました。その時に、失業率は3%を切っていました。「警察が担当する社会の安全こそ、経済問題と表裏一体なのだから失業率だけでも気にしよう」という話をしたのです。その後、私が指摘したとおりに失業率が3パーセントから4パーセントになり、5パーセントになりました。そのことと、社会全体のシステムが制度疲労を起こしていることが重なり、犯罪件数も凶悪犯罪も増えてきました。しかも、昔の刑事ドラマに出てくるようなベテランのお巡りさんに支えられていた警察の組織も、高学歴化してきたけれども、先輩の背中を見て育つとか、足で稼ぐような風土が少しずつなくなり、捜査能力自体の低下も指摘されている。そんな状況が現実になってきているのです。経済の問題というと、為替や株価に目が行きがちです。でも、そうではないのです。経済が社会の有り様を規定してしまっている面が少なくないわけです。大学でもそのことを真剣に考えなければなりません。18歳人口が減少するという事態が一番深刻ですが、大学に投入される従来型の資金はかなりの確率で縮小するであろうという点も、大学経営の前提においておかなければなりません。国の税収を例にとると、90年度は60兆円あったものが、2003年度は42兆円です。約3分の2になっているのです。笑うに笑えない話ですが、トヨタや武田薬品の格付けがトリプルAという最高ランクなのに対し、日本の国債に対する市場の格付けはシングルAの2、最高ランクから数えて6番目くらい、イスラエルと同じと言われている。財政的には破綻寸前であると考えなければならぬのです。地方に行きますと、本当にお金がないことを実感します。山口県にいまして、会社を訪ねてくるゼネコンの人が言っていたのは、バブルがはじけてしばらく経った平成8年の時の工事量に対し、その5分の1しか仕事がないということです。東京にいますから、六本木や汐留の再開発など景気のいい様子を見慣れています、地方に行きますと、全く様相が変わってきます。

このような状況ですから、大学に対する社会の目というのは一層厳しくならざるを得ない。これは、私立大学であろうが、国立大学であろうが同じだと思います。製造業は、大規模かつ長期の合理化をずっとやってきています。また、建設・流通・不動産という3業界では、オーバーカンパニー、いわゆる会社の数が多過ぎることが言われている。その業界で働く人たちは真面目にやっているわけですが、市場や社会は非常に厳しい見方をしているのです。金融業界も同様です。今から数年前に名前のあった銀行は、何らかの形で再編成されてしまって名前も変わっている。地方自治体も先ほど述べたとおり厳しいことになっています。そうすると国民の目は、国の機関や大学などのように、何となく旧態依然としている、緊張感がなさそ

うに見える組織に対して厳しくなってきます。大学の場合は、それに18歳人口の減少という事情が加わります。大学関係者は今こそ危機感を強く持って、本当に変わるのだ、変えるのだという意思を社会に示していかなければならないと思います。

経済が長期停滞を続けた背景について、私なりに理解している点を4点ほど申し上げたいと思います。その一点目は、経済のグローバル化です。東西冷戦構造の崩壊、企業の多国籍化、IT化（情報技術の革新）、そして中国を中心にした東アジアでの生産能力の増大などが、その構成要素だと思いますが、とにかく地球規模で企業間競争が激化して、製品価格を押し下げる力が絶えず働いている。日本の企業はその事態に対処するために、徹底的にコストダウンするのですが、その結果、従業員数は減り、失業者は増える。そういったことが繰り返されているのです。二点目は、バブル経済の形成とその崩壊以降の構造調整過程の長期化です。三点目は、企業の利潤が圧縮されているにも関わらず、労働者への分配額はそれほど減っていない。従って、国全体で見た場合労働分配率が上がった形になっている。本来ならば新たな設備投資などにお金を回したいのですが、それが出来ませんので、投資も活発にならず、労働生産性もあがらないという指摘があります。このことから導き出されることは、企業も少し景気がよくなったからと言って、従業員のリストラをやめたり、賃金をあげたりは、簡単にはしないだろうということです。大学の卒業生の就職状況が依然として厳しいのもそのような点から説明がつくと思われます。四点目ですが、東京大学の松原隆一郎先生なども言っていますが、日本全体で「信頼」が失われつつあり、それが消費意欲や投資意欲を鈍らせているのではないかという点です。私もこれを一番重視しています。日本は本来高信頼社会と言われていたはずですが、それが今は、多くの組織が信頼を失いつつあり、また多くの国民は将来に対する信頼を持てずにいます。政府・自治体、企業、そして大学もそのことをもっと真摯に受け止める必要があると思います。

このように、不良債権が多く発生したり、構造調整に時間がかかり過ぎたり、多くの組織が信頼を失いつつあることなどは、日本のあらゆる組織がどこかに制度疲労を起こしている、あるいは環境変化にうまく適応できていないということの結果ではないかと考えています。どのような組織でも、もっとそのマネジメントのあり方を真剣に考えていかなければならないように思います。それじゃあ、組織がうまくいっているとはどういう状態なのか。つまり、組織がその性能というかパフォーマンスを最大限に発揮できているというのはどういうことなのかについて、少し考えてみたいと思います。

私は、組織のパフォーマンスには3つの要素があると考えています。その一つ目は、問題解決能力であり、価値創造能力です。要は、解決すべき価値のある問題を探して、その本質を見極めて優先順位、手順、時間軸を明確にする。大学の運営を見てみると、問題を探すところ、あるいは本質を見極めるところの半分くらいまではやっているのかもしれませんが、優先順位、手順、時間軸を明確にするというところまでやれているところは、私立大学ではあるかもしれませんが、国立大学ではそこまではないのではないかと。同時に、如何に少ない投入コストで、より大きな解決成果を出し、価値創造を実現するかということが大切です。二つ目

は、問題解決のプロセスが法律に則って適法で合理的であること、あるいはプロセスと結果が透明であることです。それがあって初めて組織に対する信頼が生まれるのです。三つ目は、組織は、多くの人や組織に「場」を提供しているということ。その場で、人や組織は交流し、磨かれ、成長していくのです。大学という組織の本来の目的は、教育・研究ですが、そこで多くの教職員が働いています。その場を如何に上手にマネジメントするかということも非常に重要な要素なのです。

次に、企業の自己革新に学ぶということで、いくつかの事例を交えてお話させていただきます。私が属していた鉄鋼業界についてお話しすると、1950年、朝鮮戦争の頃、日本は年間500万トンしか鉄を作っていませんでした。それが73年には1億2000万トンに達しました。23年間で鉄の生産量が24倍になった訳で、これこそまさに高度経済成長の象徴のような出来事だった訳です。しかし、その間に日本の製造業は生産最優先できたために、全国のいたるところで環境汚染を惹き起こしました。また、1973年には第一次オイルショックが起こります。企業は一斉に省エネルギーと環境対策に取り組みます。また、鉄鋼の場合、自動車メーカーを中心にお客さんの要求もどんどん厳しさを増してくる。世界で戦うためには、錆びない車、より燃費のいい車が求められたのです。鉄鋼会社も必死にその要求に応えていきました。その結果、鉄も自動車も家電製品も、世界で一番高品質で環境負荷の小さな商品として、高い国際競争力を持つようになったのです。私は、日本企業はオイルショックという危機をものの見事にチャンスに変えることが出来たと評価しております。鉄鋼業界も成長が止まり、年間1億トンレベルで推移するようになる訳ですが、製品の品質も、製造プロセスもどんどん改善され、量の拡大から質の充実に転換することが出来ました。ところが、そういった苦労にもかかわらず、再び日本企業を大きな危機が襲いました。1985年のG5プラザ合意をきっかけとした円高です。1ドル240円前後で推移していた時代は終わり、1ドル100円から120円という時代に移っていったわけです。つまり、日本の製造業の労働者の賃金がドルベースで見た場合に、2倍にはねあがったことになります。どの業界でも世界一高い労働コストになってしまい、価格面では国際競争力を失うことになりました。自動車や家電メーカーは海外進出によってそれを解決しようとしたましたが、巨額の設備投資を必要とする鉄鋼業界は国内にとどまり、ひたすら合理化を続けるしかなかったのです。新日鐵の場合、1985年時点でトン当たり平均9万円以上していた鋼材価格が、2000年にはほぼ半額の5万円程度まで低下してしまいました。ここ十数年間は、価格下落とコスト削減の競争に明け暮れたと言っても過言ではありません。その結果、従業員数も6万5000人から1万5000人程度までに激減しました。このような傾向は、他の製造業でも同様だと思います。その一方で、大学教官の数は、その間、着実に増えているのです。この事実をマスコミが喧伝し、一般の人々が知ることになれば、いくら科学技術立国だと叫んでも、矛先が大学に向いてくるとも十分にあり得るのです。そのような事態も十分考えながら、今から手を打っていかねばならないというのが、私が強調したい点です。

次に経営を効率化するという点について、私の経験を述べたいと思います。新日鐵が従業員

を大幅に減らしてこられたのには、生産設備の統廃合による現場従業員の削減と、それに続くホワイトカラーの削減という二段階の合理化を継続的に実施したからなのです。

円高不況時の1987年から90年までの4年間で、新日鐵は、釜石や室蘭などの古い生産性の低い設備を休止し、君津や大分など新鋭の製鉄所に生産を集約しました。その結果、製鉄所間で大量に配置転換が生じましたし、関係会社への出向や定年者の後補充を行わないことで、解雇などを行うことなく、従業員数を減らしていきました。その後、いわゆるバブル経済で、鉄鋼業も生産水準を回復するのですが、バブルがはじけ長い不況に突入します。もう製造現場の合理化だけではコスト削減目標を達成できなくなっていましたので、本社部門や製鉄所の管理部門などを中心にホワイトカラーの削減に取り組むことになりました。私は3年間で40%削減を提案し、そのための施策として、分権化と現場主義、小さな本社、損益を基軸にした事業部的運営などを掲げました。ホワイトカラーの40%削減というのは、管理部門50%、営業・購買部門30%、技術・研究部門40%を加重平均したものです。それまでも、ホワイトカラーの削減は何度かやってきましたが、10%削減といってもそれぞれの職場では本気で仕事の仕方を変えるまでにはならないのです。しかし、2人の仕事を1人でやってくれと言え、非常に明確なインパクトもあります。私は、まず部長ポストの半減、次に課長ポスト、最後に掛長ポストという風に、上から順番にポストを減らしていくことを提案しました。このような話をすると、私が大学に来たのは人を減らすためかと思われがちですが、企業はみんなそのような苦勞をしていること、そして仕事の仕方を見直しさえすれば、人はもっとやり甲斐のある仕事に重点を移すことができるということを伝えたいのです。

大学に来て、仕事の非効率さに驚くことが少なくありません。無駄な書類が多いし、稟議書にはハンコがいくつも押している。会議には陪席者が多いし、役職階層は多層的で非効率です。組織と組織の連絡は悪いし、これは自分の仕事ではないと言うケースも多い。正直申し上げて、こんな非効率な組織のために、企業も国民も税金を納めているのか、と憤りを感じる時もあります。私立大学ではかなり改善されているのですが、国立大学は、本気で真剣に見直す必要があると思います。だからと言って、企業のように人を減らすことが出来るかというと、それほど簡単ではないと思います。企業の場合、経理や労務管理などに精通していれば、他企業でも立派に仕事出来ます。しかしながら国立大学の職員の場合、今のままでは労働市場で価値を認めてもらえる人は極めて少ないと思います。だから、簡単に人を減らすことなど出来ないのです。だったらどうすればいいのか。社会から後ろ指を指されることがないように徹底的に仕事を効率化し、生じた余力を、教育・研究や社会貢献など、大学に求められる本来の役割やその価値を高めるために、もっと戦略的に活用すべきなのです。

新日鐵という会社が変わったとよく言われることがあります。もちろんいい意味ですが、その理由を6点ほどあげることが出来ます。一つ目は、強烈なアゲインストの風を受けての危機感、二つ目は、当時の今井敬社長のリーダーシップ、三つ目は私たちミドルマネジメントの会社を変えるのだという情熱、四つ目は現場従業員の意識の高さと頑張り、五つ目は、徹底した社内対話による意思統一、そして六つ目が労働組合の理解と協力です。私は、大学の教職員に

は、とにかくもっと強烈な危機感を持ってもらいたいと思います。特に国公立問わず大学教員はもっと危機感を持つべきです。また、国立大学の職員の危機感も全く不足しています。私立大学の職員の中には危機感を持っておられる方々もいると思いますが、総じて大学関係者に危機意識が欠如していることが最大の問題だと思います。私は新日鐵のケースしか体験していませんが、もっと厳しい企業がたくさんあるはずです。

それから、これは私が2003年3月までいた製鉄所の経験ですが、長いこと赤字から抜け出せない事業所でした。その収益改善を進め、事業体質を強化することが最大の課題だったわけですが、着任して最初に取り掛かったことは、何故赤字なのか、優れた競争相手と比べて何が異なるのか、という実態を直視しようということでした。実態の可視化、あるいは facts finding と呼んでいますが、事実を客観化しないことには、対策の立てようもありません。優れた競争相手との比較のことをベンチマーキングと呼ぶこともあります。とても役に立ちました。このような手法は、国公立いずれの大学でも役立つやり方だと思います。

次に取り掛かったことは、問題の優先順位づけ。それまでは、文房具の削減など、どちらかというと小さな削減を積み重ねるようなやり方をしていたのですが、私は発生費用の大きい順番に削減に取り組むことにしました。むしろ、交際費や旅費など全体から見れば小額の費目については、必要なものはどんどん認め、大きな費用を中心に削減したのです。同時に、計画を作る場合は、期限と責任者を明確にし、毎月厳しくチェックしていきました。計画したことは絶対守るよう厳しく指導しました。それから外注費という、協力会社に払う作業委託費については、協力会社にも自ら合理化提案をするように仕向けました。自ら提案してくれば、合理化効果のかなりの部分を成果還元してあげることにしたのです。いわゆるインセンティブ制度です。ただ、業者をたたくだけではなく、業者さんとの信頼関係を築き、自発的に様々な改善提案をしていただくのです。資機材調達については、ものを上手に買うためには、自ら評価する力や技術力を持つ必要があるということで、それを強化しました。また、東京に出張するお金があれば、中国や韓国に行って調達先を開拓してみようということで、徹底的に国際調達を進めました。

また、私が口をすっぱくして言い続けたことは、現場が声をあげなさい、ということです。声をあげない現場になってしまったら、製造現場の第一線で何か起こっているかわからなくなります。「声をあげる現場づくり」は私が最も大切にしてきたことです。直営社員と協力会社社員を合わせると2500人が働き、1000億円を超える工業出荷額のある事業所の事務部門の責任者としては、とにかくコミュニケーションに気を配りました。

このような経験を踏まえ、日本の企業は今後どのように組織のマネジメントを行っていけばいいのかについて、私の考えを述べたいと思います。一つ目は、企業経営に関する基本理念の明確化です。企業の場合は、株主、従業員、顧客がステークホルダー（利害関係者）の代表格ですが、この人たちの利益に立脚した経営を行っていく必要があります。本社がこう言ったから、上司がこう言ったからが大切なのではなく、今やろうとしていることが、株主の利益につながるのか、従業員にとってはどうか、顧客の満足につながるのか、ということを常に考えなが



ら仕事をしていける組織風土のようなものを確立しなければなりません。すごく書生っぽい、青っぽいこと、きれい事のように思われるかもしれないけれど、そのようなことをしつこく、したたかにやるのが大切なのです。

それから、この会社は将来こうありたいというビジョンを明確にすることが大切です。ビジョンがあり、それに至る道筋を示した戦略があり、そして、それを実行に移すための計画がある。計画は、誰が、いつまでに、どこまでやるかを明確に記述しておかなければ、あとで達成度を評価しようと思っても出来ません。

次に大切なことは、先ほどの私の経験のところでも触れたとおり、計数に基づいて客観的、科学的に管理するということです。実態を明確にしないままでは、立派な戦略や計画を策定することは出来ません。

それから、組織の構成員の能力を最大限に引き出すマネジメント。そのために何をするかというと、まずは、仕事の目的と手順を明確に規定する。あるいは、原理原則に則った判断と実行を大切にすること。トヨタ自動車が素晴らしいのは、現場作業について、手順がきちんと規定されているのですが、その手順が現場で改善されていくのです。手順は守るのですが、常にその手順が新しいものに進化していく。それがトヨタのすごさなのです。

次に必要なことは、企業であれば儲けるための方法論について、トップから現場まで共通の認識に立っていることです。こうやったら儲かる、こうやったらこの大学は生き残れる、という方法論を、トップから第一線までが認識していることが大切です。

さらに大切なことは、「無から有を生むような仕組みづくりの経験」です。日本経済新聞に「私の履歴書」という欄があります。あれを見ていると、非常に面白いことに気づきます。立派な経営者は、どこかで例えば、給与制度や職務給制度の導入とか、新しい原価管理制度を導入したとか、無から有を生じさせるような全く新しい制度を作った経験を持っておられる。技術系であれば、新しい工場をつくるとか、そういう経験をした方が偉くなっているケースが多いのです。今の時代は、出来上がったものをメンテナンスするとか、コストを削減するということがばかりになっていますが、そうではなくてゼロから制度や新しい仕組みをつくるということが非常に大事なのです。私が日本の社会で一番心配なのは、システムがあまりにも高い完成度で出来上がってしまって、そのシステムがブラックボックス化しているのではないかと思います。誰が次のシステムをつくるのだろうか。これはシステムエンジニアだけではつくれないのです。やはりその業務を本当に熟知している人間でなければシステムはつくれないのです。そういう意味で、無から有を生じるような制度設計をする。大学はまさに改革の真っただ中にあります。新たな仕組みや制度、システムを設計する機会も少なくないはずです。そのような機会を捉えて、若い人に仕組みづくりを担当させるのです。大学の将来を担うような力のある職員が育つはずです。

それから、ざっくばらんな業務運営風土づくり。ざっくばらんな雰囲気のある組織は、風通しがよく、スピーディにものごとが進んでいきます。企業に比べ、大学、特に国立大学はざっくばらんさに欠けると思います。必要以上に形式的なわりに、全体としてみればそれほど緊張

感や仕事への厳しさが無い。この辺も変えていくべきです。

最後に、これらをまとめる形で、コミュニケーション、教育、インセンティブという3つの要素の重要性を強調したいと思います。アメリカの企業が1990年代になって息を吹き返したことの背景を探っていくと、この3つに行き当たるのです。

以上述べたことは、今後の企業経営に必要とされるものについてですが、大学にもそのまま当てはまることをご理解いただけたと思います。

本日の話の終わりに、大学はこれから何をしなければいけないかということについて、私の考えているところを述べさせていただきます。第一は、大学を取りまく環境、自らのポジション、実力等に対する客観的かつ冷静な評価分析をやっていくことです。事実を直視するという事です。先ほども、facts finding とか可視化の重要性を申しあげましたが、そのことです。それをやらないと議論が始まりませんし、抽象論で終わります。第二は、自らの強みを活かして、こうありたいと思うビジョン、それに至る戦略、そして計画を明確にしていくということです。第三は、真のマネジメント体制を構築するということです。どんな組織でもそうですが、大学の運営を担っていくような幹部の方は、教員であろうと職員であろうと、高い使命感と倫理観を持つ必要があります。それから、長期的視野でものを考えることも大切です。その上で合理的な経営を行うための能力を身につけていかなければなりません。これは、学長や理事など一部の人たちだけで出来るものではありません。それを支える戦略的なスタッフが必要なのです。第四は、大学の競争力の構築です。教育・研究の質が競争力の基本であることは言うまでもありません。同時に、実現のために投入される費用の効率性。これも競争力を構成する非常に重要な要素だということです。この点が忘れ去られることがあります。第五は、先ほど申し上げたように、ステークホルダーに立脚した運営ということです。プロセスと結果の透明性や説明責任も重要な要素です。そのことを実現するためにも、大学の教職員はもっと外に目を向け、大学外の世界との広範かつ多面的なネットワークを構築していかなければなりません。大学の外からの風がもっとあたるようにすることで、大学自体が強くなっていくと思います。

私は、大学に来てすぐに、教員の意識改革は難しいけど、職員の意識改革や職員を真のプロフェッショナルに変えていく努力は直ちに実行しなければならない、強く感じました。教員には教育・研究に専念してもらい、もっと学生と向き合う時間を作るほか、違った学問分野の研究者や大学外の世界と接する機会を増やしてもらいたいと思います。では、誰が大学経営を担うのかというと、やはりそれは職員の力に頼るところ大なわけですね。激動期であればあるほど、大学経営の舵取りは難しくなります。それだけに職員の仕事のやり甲斐も増してくるのです。どうか、ご自分たちの仕事に誇りと高い使命感を持って、大学改革を主導していった下さい。職員の方々に対するメッセージを最後に、私の話を終えたいと思います。ご静聴ありがとうございました。

#### <フロア>

先生が1番最後におっしゃった教員の意識改革。これの1番のネックが、雇用が安定しているということではないかと思います。その点については、先生は一切ふれていません。私企業であれば、これはいつ何どき、自分の意思に反して首を切られる。定年の前にでも転籍から、要するに追っ払われるということもあります。先生は、そういうことは一切ないですね。これは、国公立、私立、全部それに共通していると思うのです。それはどういうところから始まって、これを変えるにはどういうプロセスが必要なのでしょう。教えていただきたいと思います。お願いします。

これは、あえて避けたわけではありません。私は、ホワイトカラー3年で40%削減という提案をしたと申し上げましたが、その後、数年経って製鉄所に勤務してみて、従業員がかなり減っているのに正直驚きました。そこで、これ以上の合理化は当面行わないから、売上高を増やすことに努力してみようと考えたわけです。コストについても人件費ではなく、外部調達コストの削減に重点を移しました。やはり、人が減っていったり、ボーナスが上がらなかつたりすると、職場の志気が高まらないし、それを長く続けていると人心が膿んでくるのです。しかも、実際に人を辞めさせるというのは法律的にもそれほど簡単ではない。また、企業の場合、子会社などへの出向や、専門性を活かして他業種で働くなどの対応が、比較的容易に行い易いのに対し、大学の場合は、教員も職員も簡単には転身できません。私は、教員の雇用の問題を考えるよりも、しっかりと業績を評価し、それに基づいたインセンティブ制度を導入する方が得策ではないかと考えています。

#### <フロア>

こういうことを聞いていいのかどうか。新日鐵の改革の中で、このままいくと現在の1000億円の赤字が何年後かには2000億円の赤字になって、そんな状態が続けると上場も廃止されてしまうという、そういうシナリオを書いたというお話がありました。それは、いろいろなデータ等から予測をしたものなのか、そういう危機意識を持たせるためにつくったものなのか。ちょっと答えにくいかもしれませんが、参考までにお聞きしたいと思います。今後、いろいろとやっていこうとする時に、ある程度誘導された部分があるのなら、ちょっと教えていただけたらと思います。

基本は、本当の数字です。一切、脚色はしません。嘘を言ってもわかってしまいますし、背信行為になります。基本的には、ケースAとかBとか、最悪の場合はこう、いい方だとかという形で、いくつかのケースを想定してみたわけです。

#### <フロア>

ありがとうございました。もう1点ございます。長寿企業の4つの成功要因の中の1つ

目で、環境に敏感であるというのがありました。環境に敏感であるというのは、ある意味で、今現在の状況に敏感であるというふうに読めたりもします。先ほどの絡みからして、中長期的な視点ももって敏感であるというふうにとらえた方がいいのではないかとこのように思っています。特に大学の場合は、学生が入学して卒業するまでの間に、学部でも4年間かかってくる。新たな組織をつくろうとすると、当然、つくるまでの間を考えれば、最初の卒業生が出るまででも5～6年、7～8年は簡単経ってしまう。そういうことを考えれば、環境に敏感であるというのは、今だけに敏感であってはいけないのではないかと、私自身は思っています。大学に当てはめた場合の環境に敏感であるということは、ある程度の中期的な視点というふうにとらえてもいいのではないかとこのように気がいたします。先生のお考えをお聞かせ下さい。

全くその通りだと思います。長期的にどういふふうに変えようとしているのかということを読むことが、やはり環境に敏感であるということだと思います。今日の株価、明日の為替レートに一喜一憂する。企業もそんなことは言っていません。ただ、大きなトレンドとして、どちらの方向に動いているのかということ、しっかり読んでおくということです。それの方が大事です。

#### <フロア>

大変参考になるお話を聞かせていただきました。ありがとうございます。特に思い出したのは、今、大学評価・学位授与機構の評価をやっている、テーマが国際連携ということです。一番悩んでいるところが、投資した資源に対して、効果がどう評価できるかということです。過去5年間のデータを引っ繰り返しても、それぞれの事業毎の評価が得られない、投入資源に対する効果が得られない。国立大学の場合は非常に難しいというのがあります。その背景には、例えば、留学政策を1つとりましても、英語圏であるオーストラリアの場合ですと、留学生を受け入れるということを輸入産品の1つとして考えています。今オーストラリアでは輸入産品の中の10位以内に留学交流による、留学生を受け入れたことによる輸出効果が上がっているわけなのです。そういった背景の下でやる留学生政策。それから、日本のように、むしろ反対に、ODAからきている部分があります。留学生を受け入れるということは、むしろお金が儲からないことになるというのが現実です。そういった面からすると、投資効果をはかるというのは難しいわけです。時には、全体的な大学の授業の中でも、その部分については損をしてやらなければいけない。そうすると、国際戦略を留学交流というふうに向けた場合に、大学として非常に政策的な決断がいるというふうに思うわけです。先ほどの、評価をするにあたりましても、投資したものに對するどれだけの効果があったか。それは、私立大学だとやっているかもしれませんが、あるところがモデルをつくらなければいけないというようなことを考えるわけです。例えば、新日鐵さんのような大きな企業では、そういったモデルづくりといいますでしょうか、投入した資源に対する効果、

それをやる部署というのはそれぞれの事業所でやっているのか。事業部門でやっているのか。それともそうではなくて、中枢のところで、1つのところがやっているものなのか。その辺りのことを聞かせていただきたいです。

まず、部署がどこでやっているかということについては、企業の場合は、どうしても投入するのは金額です。出てくるものも金額です。ROEとかROIとかいうことも含めて、非常に計数評価がしやすいのです。したがって、そういうものは新日鐵の場合は財務部が数値を集計しています。しかし、ここは非常に大事なことなのですが、財務部が評価をするのではなくて、上位者が評価することになっているのです。コミットメントという言葉があります。誰とコミットするかといたら、やはり上位者とやるのです。たまたま財務部は、それを計数的に処理して、客観的なデータを出すだけなのです。ですから、評価というのは、その部分の責任者が、さらにその上の上位者によって評価を受けることであり、たまたまその計算を特定の部署がやっているに過ぎないと考えべきなのです。そうしないと、スタッフ部門がものすごく力をもってしまいます。大学でも、経理や人事が力をもっていくことが健全かどうかということです。それから、最初のご質問ですが、大学の場合は、費用対効果の費用は金額で計測できますが、効果の方は数字には表しにくいだろうと思います。だからといって、何も評価をしなくていいということで思考を止めないでほしい、というのが私のメッセージなのです。例えば、我々は、こういう学生を育て、こういうところに就職させていきたいという目標を作ったら、それがどうなったかを、定量的にせよ定性的にせよ、フォローしなくてはいけない。また、ある学問分野が、競争相手となる他大学の同じ分野に比べて勝っているのか劣っているのかは、10人くらいの専門家に評価してもらえば、一つの結果が出るかもしれない。要は、数字で現れようが現れまいが、評価を最後までやり抜くんだという気持ちをもつことだと思います。全てを無理やり数字に置き換えるようなことではなく、本質的に何が成果として上がったのか、何が変わったのか、それを、定性的かつ具体的に列挙していくことで、評価は十分にできるのではないかとと思っています。

#### <フロア>

最後のところで、戦略的なトップマネジメントと、高い志をもった職員というところがあります。志の場合、特に私大の場合ですと、入ってきた段階でかなり志のある若い人たちをとったり、また途中でとったりしております。戦略的なトップマネジメントということで、これを育成する機構が、なかなか大学の中にはないのではないかと。今いらっしゃる中でも、できればうかがいたいのですが、今、ご自身の大学の中で、トップマネジメントを育成する機構が整っていると思われる方はどのくらいいらっしゃいますか。おそらくないと思うのです。これは大学だけではないと思います。日本の非常に弱いところだと思います。ですから、日産などもゴーンさんが海外から来られてガラッと変わりました。そういったゴーンさんほどのレベルではないでしょうけれども、人材を育成する、それを自らの組織の中で育

成するという機構を、どのようにして築いていくかというのは1つの課題となると思います。この点について、おうかがいできればと思います。

これは、企業でもどこでも1番難しいと思います。政治の世界もそうです。本当に難しいわけです。しかも、我々から提案できないのです。あなたのような社長が生まれないように、ぜひこういうビジネススクールを我が会社につくりましょうとは言えません。ですから、本当に難しいのです。アメリカの場合は、ビジネススクールという制度があります。これは、ある意味では機能しているのです。ゴーンさんもビジネススクール出身です。しかし日本の場合は、本当の意味で財務のことを理解して経営をしている経営者は少ないように思います。それが出来ていればバブルなんか起こらなかったと思います。私の経験ですと、新日鐵では、部長クラスまではかなり手厚い研修プログラムが用意されています。しかし、その上になると研修の機会はなくなります。大事なことは、経営者がもう少し若返らなければ、若いうちに学んだことや経験したことが経営に活かされないのではないかという点です。日本は経営者になるまでに時間がかかり過ぎるのです。そういう意味では、企業もそうですし、大学などもこれからトップ人材をもっと若い時点から、意図的に育てていくことを考えていかなければいけないかもしれません。

#### <フロア>

今の国立大学の事務機構というのは、どちらかという会計とか、人事という管理の方に重点がおかれています。私は研究協力という分野で仕事をしています。これからもう少し、そういった研究協力とか国際交流という方面に、大学の事務機構というものがおかれるようになっていくのではないかと思います。そこについてどういうふうにお考えになっているのかをお聞かせ下さい。

全くその通りだと思います。新日鐵などもどちらかという、人事、総務、財務といった人・物・金を全体的に扱っているところは、何となく同じ課長でも役職イメージが高いように見えますが、これでは組織の力が弱くなるのです。ですから、例えば筑波大学の場合ですと、支援室という第一線の学生さんたちに直接会う、あるいは教員をサポートするというのが、非常に大事だと思います。研究協力という名称には違和感がありますが、研究企画とか研究戦略というような組織名称にして、もっと力を入れていくべきだと思います。企業の場合は、研究企画部門というのは、かなり優秀な人たちをおいています。その部署で、企業の研究の方向付けやリソースの配分案を策定しているからなのです。

#### <フロア>

今日は、大変にエキサイティングなお話をありがとうございました。おそらくビジネス書の一冊を熟読するより実のある時間だと思います。今、トップの方のお話ですとか、そうい

うお話ばかり続きましたけれども、ちょっと違う視点の質問をいたします。私は卒業して間もなく企業にいました。その時、企業の中に民族が2種類あるという話を、ある方から伺いまして大変驚いた事があります。農耕民族と狩猟民族が存在するという話です。自分自身も部署的に、そちらの2つを行ったり来たりするような部署にいました。大学にも、教員、職員それぞれが存在します。先ほどのお話で、そういう2つの民族をまとめる時、どういうふうに調整していくかという時、おそらく賃金を下げるとか、実績主義、そういうことをお使いになるのだと思います。しかし、本当にそれだけで調整が可能なのか。首を切らないで行ったというお話がありましたけれども、これは本当にそれだけでいくのか。膝を詰めて話し合うということだけで行えるものなののでしょうか。実際的な企業のお話をうかがいたいと思います。これは、おそらく私たちの世代が、大学の場合、これから直面する大きな問題だと思います。お願いいたします。

先ほど言いました話に脚色はありません。新日鐵では、本当に膝詰めの議論で積み重ねながら変えていったわけです。2・6・2という蟻の法則に例えると、放っていてもよく働く蟻が2割、何をやってもダメな蟻が2割、そして、真ん中くらいに、上の2割が働くんだったら一緒に働こうかというのが6割いることになるわけですが、これはどこの組織にもあてはまると思うのです。言葉は悪いのですが、下の2割には、如何にお金をかけないか、足を引っ張らせないかを考えるしかない。上の2割は、ある方向さえ示せば、放っておいても大丈夫。要は、真ん中6割をどうその気にさせるかです。しかし人間というのは意外に順応性もあり、早く変わるものなのです。真ん中の6割に対しては、丁寧に改革の必要性や方向性を説き、絶えず目標を示し、それに向けて激励と対話を繰り返していけば、必ず足並みが揃ってくると思っています。大切なことは、粘り強く丁寧に組織を変える努力を継続することです。

#### <フロア>

少し関連しますが、特に大学の場合、トップマネジメントに直ちに職員が加わる条件とか、様々な点でなかなか難しい点があると思います。そういう意味では、山本先生もおっしゃっていましたが、いかにミドルマネジメントが活性化するかがポイントだと思っています。そういう点で、ミドルマネジメントが活性化するポイントについて、新日鐵との比較で、大学はどの点に今現在、課題を抱えているかという点を教えていただければと思います。

私が光製鉄所の総務部長をやっていた時、1番楽しかった、幸せだったことは、地元の高校を出た若いスタッフ、経理や人事の担当者が育っていくことでした。大事なことは、育ていくという風土をどうやってつくっていくかということなのです。人が育って嬉しいという気持ちをもつことです。では、人を育てるためにはどうしたらいいのかといたら、いい畑をつくることなのです。そしてその次にいいテーマを与えてやることです。思い切りジャンプしたら

届くようなテーマをつくってやるといいのです。私が大学に来てわかったことは、挑戦しがいのあるテーマを設定できていないということです。大学全体として経営課題をセットしていないのです。これでは人は育ちません。新日鐵のような企業では、課長や掛長クラスのみドルマネジメントが、自分が会社を動かしているような顔をして、どんどん自分から問題を設定して仕事をこなしています。大学でも、学長や理事などが、みドルマネジメントにどんどんとテーマを与えれば、鍛えられるし、そのうちに自分でテーマを設定してそれを解決するようになるはずです。そのためにも、大学全体の戦略と計画が大切なのです。



## 企業の自己革新に学ぶ 大学の組織マネジメント

吉武 博通  
筑波大学(社会工学系・企画調査室)

Prof. Hirotsugu Yoshitake  
University of Tsukuba

## 本講話の内容

- 第1章 本テーマを検討するにあたっての基本認識
- 第2章 大学を取り巻く環境認識～経済情勢を中心に
  - 1) 日本経済の長期停滞の主たる要因
  - 2) 経済の長期停滞や社会の閉塞感の背景にあるもの
- 第3章 企業の自己革新に学ぶ
  - 1) 数顧客の環境変化と新組織の経営革新
  - 2) 企業における組織マネジメントの基本方向
- 第4章 大学における組織マネジメントのあり方
  - 1) 民間企業から国立大学に来て感じること
  - 2) 組織マネジメントのあり方(課題提起)

Prof. Hirotsugu Yoshitake  
University of Tsukuba

## 第1章 本テーマを検討するにあたっての基本認識

Prof. Hirotsugu Yoshitake  
University of Tsukuba

## 本テーマを検討するにあたっての基本認識

- 1) 大学が最も重視すべきは教育・研究の質、企業が最も重視すべきは利益とそれを  
実現するための製品・サービスの質
- 2) 目的は異なるが、投入費用(資金)に対して、どれだけ質の高いサービスを提供し  
得るかという点は共通する課題  
企業と大学を同一に扱うことは困難だが、両者に違いのみを強調して、効率性  
(投入費用対サービスの質)の視点を捨てることは誤り
- 3) 大学も企業も、組織としてその構成員に“場”を提供  
従業員である職員は、報酬とともに“場”から有形無形の利益(例えば、仕事や  
交流を通して“人としての成長”)を享受
- 4) 最も組織も、環境変化に如何に上手に適応できるかが重要
- 5) 組織マネジメントにおいて企業に学ぶ点が多いが、企業にも克服す  
べき課題は山ほどある

Prof. Hirotsugu Yoshitake  
University of Tsukuba

## 長寿企業の4つの成功要因

- 1) 環境に敏感である
- 2) 強い結束力があり、また強力な独自性が見られる  
(マネジメントにと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)
- 3) 寛大だった(権力の分散化)
- 4) 資金調達で保守的だった(慎ましく儉約し、  
むやみに資本をリスクに晒さなかった)

アリー・デ・グース著「企業生命力」日経BP社 より引用

Prof. Hirotsugu Yoshitake  
University of Tsukuba

## 第2章 大学を取り巻く環境認識～経済情勢を中心に

Prof. Hirotsugu Yoshitake  
University of Tsukuba

### 大学の教職員にとって 経済情勢に対する正しい理解は不可欠

- 1) 大学にとっての従来型市場の縮小(18歳人口減少問題)  
企業の場合は、新たな顧客層の開拓、海外市場の開拓(輸出→海外進出)、経営多角化によって、成長機会を確保
- 2) 大学に投入される従来型資金の縮小懸念  
国庫所得(名目)の減少→08年度380兆円→01年度370兆円  
悪化の一途をたどる財政  
→税収'90ty60.1兆円→'06ty50.7兆円→'03ty41.7兆円
- 3) 大学に対する社会の目は一層厳格化  
大規模・長期の合理化により国際競争力確保を図る製造業  
収益力に対し過大な負債に苦しむ建設・流通・不動産  
不良債権・資産価格下落に苦しむ金融  
収収減や交付税・補助金削減等で身動きのとれない自治体 etc.

Prof. Hiromichi Yoshitake  
University of Tsukuba

### 日本経済の長期停滞の主たる要因

- 1) 経済のグローバル化と貿易ギャップによる継続的な価格低下圧力
- 2) 構造調整プロセスの長期化  
・不良債権処理の長期化による信用収縮と資金循環の停滞  
・コスト削減とバランシード調整に迫られる企業行動  
・株式・土地など資産価格の下落  
・財政・金融政策の手詰まり
- 3) 利潤圧縮メカニズム  
労働分配率の上昇→企業利益の圧縮→設備投資抑制→労働設備  
率の伸び率抑制→付加価値生産性伸び率抑制
- 4) "信縮"の喪失による消費・投資意欲の減衰→高信頼社会の崩壊

Prof. Hiromichi Yoshitake  
University of Tsukuba

### 経済の長期停滞や社会の閉塞感の背景にあるもの

- 1) 長期停滞や閉塞感の背景には、企業・政府・自治体等をはじめとする我々が多くの組織が、環境変化の中で、組織パフォーマンスを十分に発揮出来ていない、というマネジメント上の根本問題があると思われる。
- 2) 組織パフォーマンスの主たる要素は、  
a) 問題解決能力、価値創造能力  
解決すべき課題のある問題を際し、その本質を見極め、解決すべき優先順位・手順・時間軸を明確にし、より少ない投入コストでより大きな解決成果＝価値創造を実現し得る能力  
b) プロセスの適法性・合理性、プロセス・結果の透明性、それらを通じた組織の信頼性  
c) "場"の提供→個々組織の能力を育く場、交流する場 etc.

Prof. Hiromichi Yoshitake  
University of Tsukuba

### 第3章 企業の自己革新に学ぶ

Prof. Hiromichi Yoshitake  
University of Tsukuba

### 鉄鋼業の環境変化と新日鐵の経営革新(その1)

1950年以降の日本鉄鋼業の歴史を4つに時代区分

- 1950～73年(量的拡大期)  
生産能力拡大、資金と原料の長期安定確保等
- 1974～84年(質的充実期)  
省エネ、環境対策、顧客要求厳格化対応(E.g.自動車用鋼板等)
- 1985～01年(国際競争力再構築期/合理化加速期)  
G5プラザ合意、冷戦終結、東アジアの能力増強を背景にした国際競争力の下落→国際競争力再強化のための継続的合理化  
(新日鐵の鋼材価格は80～60千円/トン、従業員65→18千名以下へ)
- 2002年以降  
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

Prof. Hiromichi Yoshitake  
University of Tsukuba

### 鉄鋼業の環境変化と新日鐵の経営革新(その2)

1985年G5プラザ合意以降の新日鐵の経営革新

- 87～90年度:製鉄事業の生産設備の集約合理化、経営多角化
- 94～98年度:経営ソフトリストラ、3年で3,000億円とスタッフ40%の削減  
分社化と現場主義、組織の大括り化、小さな本社(部の数半減)  
トップ決定事項の重点化、日常執行決定の3層層化(ハンコ3つ)  
電子決裁化(購買等)、経費手続の完全ペーパーレス化  
製鉄事業における事業部的運営、EIN事業の社内分社化 etc.
- 00～02年度:グループ連結経営の強化

Prof. Hiromichi Yoshitake  
University of Tsukuba

### 鉄鋼業の環境変化と新日鐵の経営革新(その3)

新日鐵の経営革新の原動力は何だったのか？

- ・ 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

Prof. Hiroshi Yoshitake  
University of Tsukuba

### 事例紹介:事務部門の責任者として取り組んだこと

＜目的＞環境変化の中で常に安定的に利益確保できる事業所づくり

- ・ 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
  - ・ 事業所の収益構造、生産性・製造能力等に関する客観的分析
  - ・ 最強結合者(ライバル)とのベンチマーキング
- ・ 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
  - ・ 費用削減の大きい費目の削減から重点的に着手
  - ・ 外注費の場合～毎月の支払い実績リストを各工場毎に送付、協力会社に対するインセンティブ制度の導入、効率改善チーム、合理化(1)面の厳格な実行管理
  - ・ 資機材購入の場合～評価力・技術力の強化、価格の効率的収集、公正・広範な競争入札、国際調達網の拡大、取引先との信頼関係
- ・ 計画の規範性の強化～計画したことは必ず実行させる
- ・ 強い現場づくり
  - ・ 声をあげる現場
  - ・ 悪習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

Prof. Hiroshi Yoshitake  
University of Tsukuba

### 企業における組織マネジメントの基本方向

- 1) 企業経営に関する基本理念の明確化と、それを踏かなものとするための仕組みの構築～ステークホルダー(株主・顧客・従業員)に立脚した経営
- 2) ビジョン、それに至る道筋を示した経営戦略、着実な実行を担保するための経営計画、実績に基づく達成度評価
- 3) 合理性・効率性、組織間の連携・協働、計数に基づく科学的な管理を基本にした、組織・制度設計
- 4) 構成員の能力を最大限に引き出す組織マネジメント
- 5) プロセスと結果の透明性、共通理解と相互信頼に基づく広範かつ多面的なネットワーク構築による対話と協働  
(現在・将来の株主・顧客・取引先・従業員、公的機関、学校、地域社会 etc.)

Prof. Hiroshi Yoshitake  
University of Tsukuba

### 構成員の能力を最大限に引き出す組織マネジメント

- ・ 仕事の目的と手順の明確な規定、原理原則に則った判断・実行  
規則や前例に縛られ硬直的になることではなく、根本に立ち返って考えることにも、環境や条件変化に応じ絶えず改善を重ねていくこと
- ・ 経営方針や目標のための方法論の共有化～トップから現場第一線まで
- ・ 新たな制度・システム・設備などを構築する機会を増やすこと
- ・ ざつぱらんな業務運営風土～‘Open Door Policy’ (HP)
- ・ これらを支える基本要素として、コミュニケーション、教育、インセンティブ

Prof. Hiroshi Yoshitake  
University of Tsukuba

### 第4章 大学における組織マネジメントのあり方 (課題提起)

Prof. Hiroshi Yoshitake  
University of Tsukuba

### 大学における組織マネジメントの要諦

- 1) 当該大学を取り巻く環境、自らのポジジョン・実力等に対する客観的かつ冷静な評価・分析～facts finding(可視化・事実の直視)の徹底性
- 2) 自らの強みを活かそうありたいというビジョン、それに至る戦略、課題・時間軸・責任者を明確にした計画の明確化
- 3) 高い倫理観・使命感、長期的視野、合理的な経営を行う能力を備えたトップマネジメントと、教職員一体となった戦略的スタッフ体制
- 4) 大学の競争力とは、教育研究の成果(質)と、その実現のために投入される費用の効率性→この両者を同時に高めるためのマネジメントシステムの構築
  - ・ 教育研究の成果向上のための戦略・組織・制度(インセンティブ等)
  - ・ 運営効率を最大化するための "
- 5) ステークホルダーに立脚した運営、プロセスと結果の透明性、学外との広範かつ多面的なネットワーク構築による対話と協働

Prof. Hiroshi Yoshitake  
University of Tsukuba

## 大学改革における職員の役割

### 大学の競争力

#### — 教育研究の成果(質)

- 教員による教育・研究活動の活性化
- 教員が教育・研究活動により専念できる環境の整備
- 教育研究に属する大学としての基本戦略

#### — 投入される費用の効率性

- 低コストかつ自由度の高い資金の安定確保
- 外部調達コストの徹底的な削減～民間企業の事例を大いに活用
- 運営の簡素化・効率化・迅速化
- 保有資産・資産の最大限の活用

大学の競争力向上のためには、職員の高い志、幅広い情報収

集力、柔軟な思考に基づく絶えざる改善が不可欠

戦略的なトップマネジメントと高い志を持った職員→教員の意識改革

Prof. Hiromichi Yoshitake  
University of Tsukuba