

第 42 回筑波大学大学研究センター公開研究会

国立大学法人化の 3 ヶ月
－いかに新システムに移行するか－

国立大学法人化を契機とした大学改革への取り組み

－民間企業の経営革新事例を踏まえ－

吉武 博通(筑波大学)

ただいまご紹介にあずかりました吉武でございます。私は、25年間新日本製鐵に勤務し、昨年4月に大学に移ってきたばかりです。新日鐵では長く経営・組織改革に携わり、経団連会長を務めた今井敬社長の下で、3年間で3,000億円のコストダウンやホワイトカラーの40%削減などの経営計画を策定する仕事に関わってきました。そのような経験から、新日鐵時代から警察大学校などの講師を務め、民間企業の厳しさや組織マネジメントの考え方などをパブリックセクターにおられる皆さんにお話してまいりました。

そのような講義の場で私がいつも強調してきたことがあります。あとで画面に出てきますが、「経済が持続的・安定的に成長することによって、社会は健全に発展し、その逆に、健全な社会の基盤があって初めて経済が持続的・安定的に成長することが出来る」ということです。当たり前のことですが、経済と社会というのは密接不可分な関係にあるのに、教育機関や警察などのパブリックセクターにいる人たちは、経済の世界で起こっていることに必ずしも十分な関心を示さないし、そこから何かを学ぼうとしない。同じように、企業など経済の世界にいる人たちは、自分たちの力だけで経済活動が出来ていると錯覚しがちである。この両者の関係をもっと意識しながら、現在あるいは将来の課題を考えていかなければならないと思っております。特に、最近はグローバル資本主義の影響もあり、市場の力を過信する傾向にあります。この波に大学自身も翻弄されているようなところがあります。私たち大学関係者も経済の世界で起こっていることに無関心であり続けたり、その逆に、経済の動きに追従したりするのではなく、学ぶべきは学び、大学自らの見識で発信すべきものは堂々とそれを発信・主張していくことが大切ではないかと考えています。

大学改革の議論に関しても、民間企業の方法論をそのまま導入したり、産学連携をやれば大学が非常に活気づいたりするようなニュアンスを感じる場合があります。私のように企業にいた人間にとって、却ってそれは奇異に感じられることであり、「大学はもっと自信を持って教育をしっかりやってほしい。自分が信じる研究を堂々とやってほしい。」というのが偽らざる気持ちです。大学が特許の件数やベンチャーの数で評価されたり、コーポレートガバナンスと同じように、ユニバーシティガバナンスが論じられたりすることにも違和感を覚えます。もちろんそれらを否定するものではありませんが、大学改革の本質はもっと別のところにあるように思います。

少し手前味噌な話になってしまいますが、私は企業と大学の両方のマネジメントに深く関わるといって、あまり例のない貴重な経験をさせていただきました。新日鐵といういろんな意味で

伝統的な日本企業の典型のような会社で、株主総会や取締役会・経営会議などの運営実務を担当し、大企業のトップマネジメントを間近に感じてきました。大学に来てからは法人化準備の仕事に関わり、法人化後は、役員会に陪席しているほか、学長選考会議、経営協議会、教育研究評議会などのメンバーにもさせていただきました。従って、わずか一年半の大学経験ですが、大学のマネジメントについては、かなりの理解が出来てきたと思いますし、企業と大学のマネジメントの共通点と本質的な違いを自分なりに整理できてきたと思います。そのような経験を踏まえ、これからお話していきたいと思います。

最初の講演の横山さんが発言されましたことの中で、非常に示唆に富むことがたくさんあり、とても参考になりました。その中で、学外委員が半数を占める経営協議会や学外出身の理事・監事がどのような役割を果たすかが一つのポイントとして指摘されましたが、筑波大学においては、岩崎学長をはじめとする執行部メンバーの誰もが、「学外者に忌憚のない意見をどんどん言っていただき、取り入れられるものは積極的に大学の教学や経営に活かしていきたい」と考えております。これは他の国立大学でも同様ではないかと思えます。多くの国立大学は、法で定められているから、形を整えてアリバイを作ればいいのだ、というような消極的な姿勢では決してないように思えます。しかし、学外委員や学外出身の理事・監事の方々は、必ずしも大学のやり方に満足していないし、多くの疑問を持っているのではないのでしょうか。その根本的な原因は、学長をはじめとする大学執行部のスタンスにあるのではなく、自律的にマネジメントを行えるだけの能力や業務基盤が整っていないことにあると考えています。大学の財政状況や経営課題を経営協議会で示して議論していただくにも、そのようなデータもなければ、情報や課題を上手に提示できるだけの事務体制も不十分です。そのことに学長や学内出身の理事も焦燥感を抱いているというのが実情ではないのでしょうか。誰も自分の大学の全体像が見えていないのです。そこに根本的な問題があります。

民間企業の事例を参考にお話しましょう。例えば、私が筑波大学に来る直前におりました山口県の光製鉄所を例にとると、年商1,300億円くらいの事業所ですが、その事業所の収益構造、原価の構成、費用の構成などは幹部の間で完全に共有されており、私は今でも頭の中にそれらの数字を思い浮かべることが出来ます。少なくとも半年ごとの数字の時系列が頭の中にほとんど入っております。あるいは発生するコストの多い順番のベスト10や外部調達する時の取引先のベスト10くらいは今でも誦んじられるくらいです。品質上の課題、研究開発テーマの進捗状況、人事労務管理上の課題なども幹部の間で共有されています。そのような事実の整理、情報の整理、課題の整理、そしてそれらの組織内での共有化が出来て、はじめてマネジメントをする基盤が出来るのです。つまり、大学の場合でしたら、大学経営の全貌を学長なり理事がしっかりつかんでおられるかどうか、それが全ての基本になります。そこが整っていないことが最大の課題の一つです。

もう一つのポイントは、目標や計画があまりに総花的・網羅的に抽象的過ぎること。中期計画は、学外委員や社会から見たら、ただの作文に過ぎないでしょう。抽象的であるがゆえに、具現化する道筋が見えにくいので、どうそれを評価し、フォローアップするかも難しくなって

しまいます。だからといってそれを無意味だと言ってしまったら身も蓋もありません。少なくとも大学では教職員が膨大な時間をかけて議論し、計画策定を進めてきたわけです。従って、今はそれを所与のものとし、そこに書かれていることに強弱をつけながら、どういう形で実行に移していくかを考えなければならない。そのような試行錯誤を真摯に行えば、次回の中期にはもっと実効性のある計画が出来ると思います。

横山さんのご指摘との関係を整理させていただくと、経営に関する客観的なデータ、指標がきちんと整理されていない、政策課題の優先順位や時間軸がきちんと整理されていないことが根本的な問題であり、学外委員や学外出身の理事・監事の方々に、議論の材料を提供しようにも、それだけの準備が大学側に出来ていないことに、大学のマネジメントの本質的な問題があるということになると思います。これは一朝一夕に解消できるものではありません。そのような基盤を整えることこそが、大学の経営力を強めることになるのだと考えております。

もう少し具体例を述べたいと思います。例えば、横山さんのお話の中でも研究費が削られているのではないかという指摘がなされました。確かにそうです。筑波大学でも、第一線の研究者、私も実は東京キャンパスの教員ですけれども、驚くくらいに去年に比べて研究費が減っているわけです。法人化したから減ったのかというと、少なくとも15年度に国立大学に投入された資金と16年度の運営費交付金に大きな差はないはずですが、17年度からは標準定員教員の人件費を除く費用について1%の効率化係数がかかってきますが、15年度と16年度の対比では増減がないというのが現場の教員の認識です。それなのに使える研究費はかなり減額されている。それを会計部門の職員に聞いても明快な答えは返ってきません。何故ならば、15年度までは大学自身が予算を編成していたわけではなく、法人化した16年度になって初めて自らの力で予算を作ったので、前年度との違いを明確に説明することが出来ないのです。企業でも、予算と実績を比較するのは非常に難しいのですが、前年度の予算と今年度の予算を比較するのは非常に簡単です。自分が作った予算と自分がまた立てた次年度の予算を比較すると、どこにどういう差があるかというのは非常に簡単に比較できます。本当に財務部門が学内外に対して自分の大学の財政状況をきちんと説明できるようになるのは、2回予算を編成してからでないと無理かもしれません。

そういう意味では、学外委員や学外出身の理事・監事の皆さんには、2回目の予算を編成する時期まで、少し長い目で大学の経営基盤が整備される様子を応援しつつ、見ていてほしいと思います。

これから本論に入りたいと思います。今日お話をします中身でございしますが、大きく6つあります。できるだけ簡潔にお話をしていきたいと思います。最初は「国立大学を取り巻く環境に対する基本認識」。これは皆さんに対しては非常に耳が痛いかもしれませんが、すべて辛口で作られております。次に「大学と民間企業の違いと共通点」。今回の法人化には、いわゆる民間的な発想を導入するのだとありますが、民間が100%よいわけでもありません。しかし、民間企業の経営に優れた要素が多々あるのも事実であります。その辺をどう考えていくのか。

それから3番目に「民間企業の経営革新事例に学ぶ」。私は現場や実践を重視すべきだと考えていますので、読んだり聞いたりしたものではなく、実際に自分自身が関わったことを中心にお話したいと思います。4番目に「国立大学法人化の意義」をどのように考えているかということについてお話しをし、5番目に「目指すべき大学像と大学改革への取り組み」、そして最後に今すでに若干のお話を申し上げましたが、「今後の課題－法人化後3カ月を経過して－」を述べてみたいと思います。

1. 国立大学を取り巻く環境に対する基本認識

1つ目は「国立大学を取り巻く環境に関する基本認識」です。これはもう先刻ご承知のとおりですので、1つ1つ読み上げませんが、1番目はともかくとしまして、2番目の「悪化の一途をたどり改善見通しの立たない財政状況」というのは、民間企業の立場から見たら、「民間がせっかく自分達の力で努力に努力を重ね、ようやく長いトンネルを抜けて立ち直ってきたのだから、政府が我々の足を引っ張るようなことだけはやめてほしい」というのが素直な気持ちではないかと思います。政府の税収は、ご存じのように90年度は60兆円あったものが現在は44兆円位であります。3分の2程度になっております。企業にいた人間として偉そうに言えない点は、この間、法人税をかなり減額していただいたということですが、82兆円の歳出に対して44兆円の税収という状態は危機を乗り越えて、完全に破綻した状態といって過言ではないでしょう。そのような状況にも関わらず不思議な均衡が生じているのは、大量に発行される国債をせっせと買ってくれるプレイヤーがいるからです。企業は懸命な経営努力でコストを削減し、利益を出しては、有利子負債の圧縮を進めます。借金を返すわけです。その証拠にこの10年間で銀行の貸し出しは64兆円も減少しています。貸し出しが減った分、銀行は預金の運用を他に回さなければならなくなります。そんな時に、国がせっせと国債を発行してくれるので、それを買うことで資金を運用することになります。銀行が保有する国債の残高は、この10年間で80兆円になってしまっているということです。もし、企業の資金需要が増加し、銀行借り入れが増えたら、銀行が国債を買い続けてくれるか、国債価格が下落し、長期金利が上がらないかなど、不安要素はいくらでもあります。私はよく教職員に、「皆さんの給料のうち税金で賄われているのは5～6割弱であって、公的資金の入っているりそな銀行やUFJ銀行が、自分たちは人員削減をし、ボーナスも大幅に減額しながら、国債を引き受けてくれているからこそ、毎月遅滞なく給料をもらうことができているのですよ。そういう緊張感を持っていますか。」というような話をしています。経営破たんしたり公的資金投入を受けたりして、国民の前で頭を下げている銀行経営者を見て、「ひどい経営をしたツケだよ。」などと他人事のようなことを言っている公務員や大学関係者がいたら、それはとんでもない大間違いです。国や地方自治体こそ、破綻を乗り越えて建て直しの道筋すら見えないのが現状であることを、自分の問題としてもっと当事者意識を持って真剣に考えなければならないと思います。

3番目に書いていることは、経済界は長期にわたり厳しい合理化を継続している。合理化をして利益が出ているのにもかかわらず、松下電器はさらに3千人の早期退職を募っています。

こういったことがいいかどうかは別にしまして、これでもかこれでもかというくらいに合理化の手綱を緩めない。こういうことであります。また、4番目に書いているとおり、私立大学の経営はご存じのとおり総じて大変厳しい状況にあります。しかも力強い改革をしている大学も少なくありません。私立大学のトップの方々とお会いしますと、本当に気迫があふれていますし、事務職員の方とお話ししても、危機感や当事者意識が国立大学の教職員とは比べものにならないくらい強いを感じます。

5番目についてですが、先ごろ、NHKスペシャルで、ソニーの海外人事担当の部長が中国に行き、復旦大学などの有名な大学で学生を採用するシーンを放映しておりました。その採用のキャラバンの中に、30人の学生を中国から採用したそうです。中国現地で使う学生ではなく、ソニー本体、つまり日本国内で働いてくれる学生を中国から採用しているわけです。中国語は母国語ですし、英語も日本語も出来ます。きちんとした教育ができていますから、専門能力もしっかりと身につけているわけです。しかも、契約期間は1年間ですから、だめだったら契約を更新しなければいい。企業にとってこれほど有難い職力はないわけです。ソニーが30人の中国人を採用したことは、日本人の大学卒業生の職が30人分奪われたことを意味します。既に、大学卒業生の市場では日本人と中国人が日本企業のポジションを奪い合う国際競争が始まっているのです。このような状況を日本の大学関係者はどの理解し、どのような武器を学生に持たせて、社会に送り出そうとしているのでしょうか。

以上、1から5まで非常に厳しいことばかりを申し上げてきましたが、社会の国立大学を見る目は決して厳しい視線だけではありません。期待も大きいのです。今回、経営協会の学外委員などの就任に際し、学長に同行してお願いにあがったのですが、経済界の第一線で活躍された方々が、大学の改革だったら、あるいは教育の改革だったら協力しようという積極的な反応を示してくれたことを嬉しく思いました。また、多くの国民も大学という組織や大学の教員にある種の敬意を持ち続けてくれています。新しい知恵が出てくるのでないかという大きな期待も持ってくれている。そのような期待があるうちに、大学が答えを出していかなければ、やがて大学は本当に見捨てられてしまいます。

私は大学に移ってから最初に、文部大臣を務められた永井道雄先生の「未完の大学改革」という本を読みました。たぶん1960～70年代初め頃の大学に関する問題意識が書かれていたと思いますが、私が昨年大学に来たときの感想と全く同じような内容が記されているのです。この30～40年間、大学は様々な取り組みにより表層部分では確かに変わってきているけれども、本質の部分ではあまり変わっていないということを改めて感じたわけです。

2. 大学と民間企業の違いと共通点

そういう中で、国立大学が法人化され、民間的手法の導入などが叫ばれるようになっていますが、大学と民間企業の違いと共通点をどう理解すべきでしょうか。私は違いをはっきり認識しなければいけないと思います。大学が最も重視すべきなのは、教育と研究の質です。その質を評価することを考えていかなければなりません、その一部を数字で表すことが出来たと

しても、全体を定量的に計測することはできない。しかし、企業の場合、利益という 100% 数字で表すことができる明快な指標があります。

分数で表しますと、分子は、大学の場合は教育研究の質になりますが、企業の場合は利益になります。しかし、分母については、どちらもお金が投入されていることに変わりはない。企業の場合は、預金者から集めた資金が銀行を通じて投入され、株主の資金や年金掛け金などの資金も投入されている。同じように、大学も国民や企業から集めた税金や国債発行して借り上げた資金が投入されている。お金の出所は同じなわけです。分母が資金だということについてはなんら変わらないわけです。したがって、一定の資金という分母から如何に大きな分子を生み出すかという点、つまり効率性が追求されるという点については、決して変わるものではないことがわかります。この点については、民間企業に学ぶ余地が十分にあるわけです。

もちろん、効率性を追求するあまり、どんどんと投入資金を減らしていったら、分子の教育と研究の質を下げってしまうようなことは避けなければなりません。効率化係数により運営費交付金が際限なく減り続けるような事態は何としても避ける必要があります。そのためにも、大学関係者は、この分母分子の関係をしっかり認識し、われわれはその分母の投入に見合うしっかりとした分子を生み出しているのだということをきちんと社会や国民に対して説明しなければいけません。そのことを意識しながら大学を運営することが大切なのです。なお、3 番目、4 番目、5 番目については、ここに書いているとおりですので、見ておいて下さい。

ここから企業の話に移りたいと思います。アリー・デ・グースというイギリス人が、「企業生命力」という本を書きました。企業というのは寿命が長いようで、多くは人間の寿命よりも短いわけです。しかし世界的に見ますと、非常に長寿の企業があります。アリー・デ・グースが指摘する長寿企業に共通の要因は次の 4 つだそうです。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。4) 資金調達で保守的で、むやみに資本をリスクに晒さなかった。

考えてみれば、この 4 点を全く逆にやってしまったのが、我が国の政府や自治体ということになります。700 兆円もの借金というのはこうやって積み上がっていったのだらうなと思います。環境変化に対しては分かっているけれども、ほとんどの公的な組織は敏感に反応できませんし、公的な組織の現場第一線は、企業の現場第一線に比べ、とても健康な組織状態とはいえません。社会保険庁然り、道路公団然りであります。国立大学もある意味では同根です。それから権力は依然として霞ヶ関に集中されているような気がします。私たちは改めてそのことを謙虚に顧みなければならぬように思うのです。

3. 民間企業の経営改革事例に学ぶ

私が関わってきた企業の経営改革について話をしたいと思います。日本経済の変遷を大雑把に振り返りますと、1950 年から 73 年というのは右肩あがりの高度経済成長期であり、鉄鋼業が「鉄は国家なり」を謳歌していた時代です。政治家や役員はいまだにこの頃の発想から抜け

出せていないのではないかと思うことがしばしばあります。

次のステージが 1973 年から 85 年頃までになります。実は日本企業が真に国際競争力を持ったのはこの時期だと考えています。高度経済成長期は国内需要を満たすだけで精一杯でした。価格・品質・サービスなどの面で日本企業の製品が世界を席卷し始めたのは、1973 年の第一次オイルショック以降です。オイルショックという日本経済が壊滅状態になるかもしれないと言われた危機を、環境対策や省エネ技術で乗り切り、それを武器に世界の市場で高い評価を得ていったわけです。

このような努力をしてきたにもかかわらず、わずか 12 年で日本企業はまた大きな危機に直面します。1985 年の G 5 プラザ合意による円高です。この合意により円は 1 \$ 240 円の水準から 1 \$ 120 円の水準まで急速に高騰します。ドル換算した日本の人件費が 2 倍になったわけです。そのときに大学の教職員や国・自治体の職員で、自分のドルベース給与が 2 倍になったということを意識した人はどれだけいたのでしょうか。私がいた鉄鋼業は世界を相手にビジネスを展開していますから、大変なショックでした。円ベースの給与単価を半分にするか、授業員の頭数を半分にするかしか、生き残る道はなかったのです。しかし、この円高による危機も、日本企業はもの見事に乗り越えました。具体的な数字で見ると、新日鉄の平均鋼材価格は 1985 年当時 1 トン 9 万円でしたが、15 年後の 2000 年頃までには 1 トン 5 万円くらいまで下がってしまいました。その価格下落に後れを取らないようにコストダウンを進めてきました。特に従業員数はその間に 65,000 人から 20,000 人を下回るところまで激減しました。このような苦労は新日鉄だけでなく、多くの日本の輸出企業が経験してきたことです。それでも一社単独での合理化が限界にきて、日本鋼管と川崎製鐵は合併して JFE という会社になりました。

具体的にどのような取り組みをしたか見てみたいと思います。例えば、今井敬前経団連会長が新日鉄の社長時代に進めた第 3 次中期経営計画（94～96 年度）というのがありますが、3 年間で 3,000 億円、ホワイトカラー 40%削減というのがその計画の一番のポイントです。この目標を実現するために、私達は徹底的に分権化と現場主義を貫きました。そして組織は徹底的に大括り化し、本社をスリム化し「小さな本社」を目指しました。この「小さな本社」を国のレベルに置き換えたものが「小さな政府」であり、経済界が当時の橋本内閣を強力にバックアップして、橋本行革が推し進められていくことになります。

分権化と現場主義、あるいは小さな本社をもう少し実務的に進めたのが、「日常執行決定の 3 階層化」という概念で、簡単に言えば「ハンコは 3 つ」という考え方です。最近では総務省やトヨタ自動車もそれを検討しているそうですが、私たちは 10 年も前にそれを進めました。このような流れを振り返るだけでも、厳しい国際競争を戦ってきた企業と、国や自治体に十年や二十年を超える時間差があることをご理解いただけたらと思います。だからこそ、経済界の発言が重みを持ち、影響力を発揮するのです。そのことは決して悪いことではありませんが、経済界が主張することが全て正しいわけでもありません。その取捨選択、見極めをしっかりと行っていかないとはいけません。つまり、小泉政権の「民でできることは民」「地方でできることは地方」という勇ましいスローガンも、このような背景から出ていることを認識し、何が民で何

が官かをしっかりと見極めていく必要があるのです。大学関係者もそのようなことを十分理解しておく必要があると思います。

話を企業改革に戻しますと、新日鐵という会社も過去何度か危機的な状況に直面しました。今は厳しい合理化の効果と中国経済の成長のお陰で、高い利益をあげられるまでに回復してきましたが、過去の苦しい時代を振り返ると感慨ひとしおです。どのようにしてここまで復活できたのか、その要因を整理してみると6つのポイントが浮かび上がってきます。一つ目は会社がつぶれるかもしれないという強烈的な危機感を構成員全体で共有できたこと。二つ目は、今井敬社長のリーダーシップがあったこと。三つ目は、私たちミドルマネジメント層の改革にかける情熱。四つ目は、現場第一線の従業員の頑張り。五つ目は、徹底的な社内対話による認識の共有化と意思統一。そして六つ目は、労働組合の理解と協力。ということになります。

一つ目の危機感については、国立大学は今まさに危機感を持てる最大のチャンスだと思います。今日、厳しめのお話をしているのは、この危機感を改革のバネにしていってほしいと強く思うからです。二つ目のリーダーシップについては、法人化後の国立大学において学長のリーダーシップが非常に重要な意味を持つようになってきたので、よく理解できると思います。それから三つ目のミドルマネジメントの情熱や四つ目の現場の頑張りですが、私達当時の課長クラスはほとんど寝食忘れて、毎日4、5時間の睡眠で土日もなく、中期計画策定に奔走しました。こんな情熱が今の国立大学にあるでしょうか。是非、大学の若い教員とか事務職員・技術職員の方々には、自分自身が大学を強くするのだという気概を持っていただきたいと思います。

五つ目の徹底的な対話による認識の共有化ですが、何かを変えようとしたら、その目的や意味を根気強く語りかけていくことが大切になります。大学の教職員の方々は、「そんなこと大学ではあり得ない」と言われるかもしれませんが、大学に来て感じることは、組織間や個人間でものすごく認識のギャップがある。先ほどの横山さんのお話のように、書類がたくさん行き交っている割には、本当に必要な情報というのがほとんど交流・交換されていません。情報が伝わっていません。非常に形式的な情報だけが、アリバイの如くにたくさん書類とともに行き交うだけです。ほとんど役に立たない情報が圧倒的に多いような気がします。「本当に必要な情報を、確実に届けよう。確実に皆に意思を伝えるんだ。」という気持ちでもって学内の対話や会議が行なわれているかという、そのような意志すら感じられません。これでは組織は何も変わりません。六つ目の労働組合の理解と協力ということも非常に大事ですが、詳しいことはあとで説明をしたいと思います。

新日鐵の事例を離れて、他の企業の事例もお話ししましょう。

トヨタは、2004年3月期に日本の企業として史上初の純利益1兆円をあげました。支払った税金はたぶん6千億円以上だと思います。国立大学に投入される資金の半分くらいの税金を納めていることになります。そして、国の一般会計82兆円に対して、トヨタの年間売上高は18兆円です。これらの成果はトヨタの現場の力によるところが極めて大きいわけです。我々のように出来もしないのに改革・改革と叫ぶのではなく、日々地道に改善を積み重ねた結果が、驚くような業績につながっているのです。

日産のカルロス・ゴーン社長の話もしてみたいと思います。ゴーンさんはセブン・イレブンと呼ばれるそうですが、朝7時に来て夜11時まで働いているそうです。ところが大学に来て面白いなと思ったのは、役職の下の人から順番に出勤してくる。それもできるだけ8時半始まりのぎりぎりに来て、係長が8時半をちょっと過ぎて来て、課長が8時45分くらいに来て、部長が9時くらいに来て、もっと上の人が9時半に来る。そんな感じなのです。確かに昔の企業には重役出勤などという言葉もありましたが、最近の企業を見ていると、偉い人から先に来るのです。偉い人の方がよく働くという感じがします。国立大学の場合は、部課長にもう少し頑張ってもらいたいと思います。高い給料もらっているんだからもうちょっと働いてほしいし、部下を大切に扱ってほしい、やる気を引き出してほしいと思います。

それから、御手洗富士夫さんというキャノンの社長がおられます。この方は、国立大学法人評価委員会のメンバーでもあるのでご存知と思いますが、本当に素晴らしい、日本を代表する超一流の経営者だと思います。御手洗さんはアメリカのキャノンに20年くらいおられまして、そこで四十数人の現地の方を解雇する経験をしたそうです。彼はそれを非常に辛い思い出と感じたらしく、もう二度と首切りはしないと誓うわけです。その結果、彼の心の中に終身雇用を大切にするという信念が出来上がってきます。キャノンの人間尊重主義と呼ばれるものです。しかし人間尊重主義は、もう一つのことを意味します。それは厳しい実力主義でもあるのです。頑張った人も頑張らない人も処遇は同じというのでは、かえって不公平です。頑張ろうというモチベーションが高まってきません。組織の中で人間を尊重するというのがどういうことか、国立大学の中でも改めて考え直してみるべきでしょう。私は、法人化後も国立大学の教職員の雇用は最大限守り続けなければならないと思います。それと同時に、頑張った人が報われる組織にしていかなければなりません。どんなに頑張っても、生え抜きの職員はある一定の地位以上には上がれないということがあったら、本当にその組織が元気になるでしょうか。その意味では、国立大学の人事の中には、特に職員の人事を含めて相当にまだ不合理な部分があると思います。文部科学省も十分その辺は分かっておられると思いますが、この辺は経営協議会や監事の先生方のお力も借りながら、変えていかなければいけないと思います。そうしなかったら、大変厳しい言い方ですけども、社会保険庁と同じであります。大学は教員だけでなく、事務職員や技術職員の力で支えられている部分が非常に大きいはずで、その多くの人たちを動機づけずに、どうやって大学を強くしていけるのでしょうか。筑波大学では、4月1日に国立大学法人の発足式を行いました。岩崎学長が強く訴えたのは、「職員の人達にとって、筑波大学で働いてよかったと心から思ってもらえる職場にしたい」ということでした。

もう一度、御手洗社長の話に戻りますが、とてもいいエピソードがあります。ご存じかもしれませんが、エレクトロニクスの世界では、従来のベルトコンベアー方式よりもセル方式が評価されつつあるようです。屋台方式という言い方もされているようですが、一つの大きなテーブルを数人が囲んで、一つの製品を作り上げるのです。この方がベルトコンベアー方式よりも生産性が高いというので、多くの企業で導入が進んだようですが、御手洗社長は他企業の方式を視察して、「キャノンでもセル方式をやってみよう」と指示するわけです。しかしながら、

専務取締役生産本部長をはじめとするキャノンの役員や部課長は「うちの会社のベルトコンベアーはどこにも負けない」と言って、社長の指示に従おうとはしない。そこで、社長が「一つのベルトコンベアーだけでいいから取り外し、セル方式に替えて、残ったベルトコンベアーと競争させてみないか」と提案します。渋々了承した現場の従業員をセル方式に移し、ベルトコンベアー方式と競わせたそうです。結果は、ベルトコンベアーの勝ちで、セル方式は負けました。ところが、セル方式に移ることを嫌がっていた従業員が、「ベルトコンベアーに負けたのは悔しい。もう一回挑戦させてほしい。」と言い出します。それではということで1カ月後か2カ月後にもう一度決戦をしたそうです。そうしたら、なんとセル方式がベルトコンベアー方式に勝ったわけです。当時は10人で1つの製品を組み立てていたんですけども、その後6人になり、4人になり、今は1人で組み立てられるような生産性の高い従業員も出てきたそうです。これをきっかけにベルトコンベアーを外してセル方式に替えていったそうです。そうすると場所もとらないので、工場にスペースがたくさん生まれます。従業員の人たちも流れ作業の一部分だけを担うのではなく、自分が一から製品を組み立て、完成させるので、やり甲斐を感じているとのこと。もう1ついい話があって、そういった従業員の中で非常に生産性の高い人を、毎年1回、マイスターという形で全国的に表彰するわけです。表彰制度だけだったらどこにでもあるのですが、御手洗社長の素晴らしいのは、表彰された方を東京の立派なフランス料理屋でご馳走するのだそうです。そうすると地方から出てきた女性の従業員は大変喜んで地方の工場に帰っていく。そして、その話に触発された従業員が次のマイスターを狙ってまた頑張る、そういう流れが出来るのだそうです。

経営トップと現場とがコミュニケーションをする。日本の現場第一線は、忠誠心も高いし、能力もある。その力を使わない手はありません。それを上手に引き出しているのがキャノンであり、トヨタ自動車であり、新日鐵なのです。もちろんそれ以外にも多くの企業が同じようなことをやっています。大学のコストのかなりの部分を人件費が占めます。大学は偉大なる労働集約型事業なのです。だから、どうやって若い教員や事務職員・技術職員の気持ちに火をつけるかがとても大切です。大学改革の中ではあまり真剣に論じられていないようですが、実は一番大事なことはそこではないかという気がいたします。

この下のほうにも書いていますが、いろいろな所で改革の話をしてみると、皆さん必ず異口同音に「長くやってきたことは急に変えられませんよ」と言います。しかし民間企業を例にとると、1ドル240円が、G5プラザ合意を契機に高騰しはじめ、気が付いたら120円になってしまったりとか、安定していた石油の値段が、短期間に何倍かに高騰するということが現実に起こったのです。最近では、長く慣れ親しんだ会計基準が短期間に国際会計基準に変更させられるなどということも起こっています。確かに、最初は面食らうのですが、日本企業のすごいところは、2~3年間で必ず新しい環境や条件に適合させてくるのです。ところが、同じ企業でも、非製造業で、規制への依存度や国・自治体への依存度の強い業種というのはなかなか構造転換が進みません。私は、「長くやってきたことは急には変えられない」というのはウソであり、出来ない理由を探そうとする役人体質そのものだと思っています。キャノンの現場でも、女性

従業員が長年慣れ親しんだベルトコンベアー方式からセル方式に短期間に乗り移れたわけです。その事実を、私達は真摯に受けとめていかなければいけないと思います。

4. 国立大学法人化の意義

これ以降は、大学の問題に絞って議論を深めていきたいと思います。最初に「国立大学法人化の意義」について確認しておきたいと思います。ここに4点ほど書いてあります。何度も繰り返されてきたことなので、改めて申しあげるまでもないことですが、この中で「民間的発想を入れたマネジメント方式」ということが謳われています。文部科学省や大学関係者が、本当に民間的発想を導入しようと思っているのか、その本気さに多少の疑問がないわけではありませぬし、逆に民間的発想を入れればすべてがうまくいくというわけでもないというのが、私の率直な思いです。民間も様々な問題を抱えているということを理解しながら、この問題を考えていかなければいけないだろうと思います。

2つ目の「国家公務員から非公務員型へ」という点についても、未整理な様々な問題があります。例えば附属学校の教員が教育公務員特例法の適用を受けずに、労働基準法や労働安全衛生法の適用を受けることになる。その場合に、残業手当をどうするのか、52週の変形時間制などで乗り切れるのかなど、難しい問題を抱えることになります。あるいは附属病院の医師につきましては、大学の教員であったとしても裁量労働性が認められないわけです。診療時間が決まっているのだから、裁量労働にはなじまないといった理屈です。このように、国立大学の法人化に関しては、根本的なところで様々な問題が積み残しになっています。附属病院や附属学校の問題は大学の中心的な問題ではないため、十分な配慮や検討が行われてこなかったのかもしませんが、人に関わる部分は丁寧に扱う必要があります。

それから、教職員の人事・給与制度については、タイミングは別にして、いつかは必ず見直していかなければならないテーマだと思っています。その理由はこれまで述べてきたとおりです。端的に言うと頑張った人が報われる制度を考えなければならないということです。

私は昨年一年間、労働条件分科会座長として法人化準備に携わってきました。12月と3月に合計して数回、学内で労働条件の説明会をしました。民間企業であれば制度を変えるごとに丁寧にやっていることですので、当たり前なことであり大変だと思うこともありませんでしたが、国立大学でここまで丁寧に説明会をやったことはあまりなかったのではないのでしょうか。結局、延べ2,000名を超える教職員の方々と対話をしたことになります。そのときに最初に教職員から発せられるのは、「私達は雇用保険を払うことになりそうですが、リストラ、いわゆる首切りもあるのでしょうか？」という質問です。たいていは事務職員や技術職員がその種の質問をします。そのときに私は、日本の国立大学の誰も答えたことのないような回答をします。「皆さんが解雇されたとして、皆さんを雇ってくれるところはありますか。国立大学で会計をしても複式簿記や原価計算は理解できませんよね。人事をやっていると、企業なら1～2名でできる給与計算をその何倍の労力をかけてやっていますよね。世の中のどこが国立大学の職員を雇ってくれるのでしょうか。」「企業で大規模な人員削減が出来たのは、出向先や

取引先がたくさんあり、会社の外で活躍できるだけの能力やスキルを身に付けているからなのです。」と答えるわけです。たぶん私の隣で聞いていた副学長や人事課長はハラハラしていたと思います。そしてこのように続けます。「結局、私たち教職員はこの大学で働くしかないのです。行き先のない人たちを解雇するほど法人化後の国立大学は非情にはなれないはずです。だったら、大学にとどまって、仕事の効率をあげながら、教育・研究の質を高めていくしかないでしょう。分母が減らないのなら、分子を増やす努力をすべきです。筑波大学はいい教育をしている、いい研究をしている、教職員が一体となっているいろいろな取り組みをしているということを評価されるようになるしか、私たちの職を守る方法はないのです。」

この話は、教職員にとって強烈なインパクトがあったようです。同時に、私が言わんとすることを理解してくれたようですし、法人化後の大学に対する信頼を確保することも出来たのではないかと考えています。このように本音で心を通わせるような対話をするのが大切だと思います。非公務員化するというところまでは分かったわけですが、どういうふうに大学の教員や職員を位置付けていき、どういうふうにする人達をエンカレッジしていくのかということ、やはりよく考えていかなければいけないだろうと思います。この辺が非常に大きなテーマだろうと思います。

もう1つ、「国立大学法人化の本質を考える上での視点」ということについて触れたいと思います。国立大学の法人化は行財政改革を目指したものではないというのが建前ですし、そのことはこれからも大切にしなければなりません。国立大学の運営が国からの資金投入を前提にしており、しかも国の財政が危機的状況である以上、行財政改革という視点を無視するわけにはいきません。

企業を例にとると、仮に、会社の中に1つの部門があると考えます。その部門が儲かっているか儲かっていないかはっきりしなければ、まず事業部にし、事業部長を置いて独自の損益計算書を作らせます。それによってその事業が儲かっているか儲かっていないかがはっきりします。さらに、自律性を高めさせようとする場合は、その事業部を分社化し、独立した会社として運営させます。そして、最後にその会社の業績を見て、存続させるか、上場させるか、どこかに売却するか、撤退して事業を閉じるかの判断をします。

このような考え方を、国立大学にあてはめてみましょう。国の組織であった国立大学を法人化したのは、事業部化したのと同じです。それでも経営に緊張感がなく、経営の規律が保てなければ、自己責任をさらに徹底するという意味で民営化、つまり私立大学化するという選択肢も出てくるでしょう。これは企業の例でいうと分社化に相当します。ご存知の通り、政府の規制改革会議では国立大学の民営化が課題としてあげられています。しかし、法人化してまだ半年も経っていないのです。中期計画6年の評価もしないうちから、そのような課題が掲げられることは、あまりに不見識だと思います。ただ、それを批判するだけでなく、私たちがそれくらい緊張感を持ちながら、法人化の段階で成果を出していかなければならないと思います。

しかしながら大学の教育と研究を、企業と同じように扱ってはいけないことは言うまでもありません。そのことが2つ目の段落に書かれています。企業の場合は、研究開発であっても、

投入した資金を何年か後には必ず回収する前提で投資をします。しかし、大学の場合の教育や研究というのは、目に見える形で投下資金の回収が出来るわけではありませんし、投入資金を徐々に減らしていった場合、それが教育や研究の質にどのように影響してくるのかを客観的に予測したり検証したりすることも出来ません。いつかボディブローのように効いてくる可能性もあります。ここが非常に危険であります。民間的発想で取り入れられるところは、積極的に取り入れたらいいと思いますが、民間とは違った工夫をしなければいけない部分が、大学には少なくないことも、十分踏まえておかなければならないと思います。

以上のような見方をした上で、3つ目に書いたことを説明したいと思います。つまり、国立大学の役割や適切な国費投入規模を検討するにあたっては、財政状態を十分に踏まえる必要がありますが、同時に、わが国の経済や社会の将来を見据えた総合的かつ丁寧な議論が不可欠だということです。小泉改革と呼ばれるものの評価は様々であり、不良債権処理など積極的に評価出来るものも少なくありませんが、私が最も問題視していることは、改革と呼ばれる施策の全てにおいて「丁寧さや周到さが無い」ということです。一つ一つの課題について、何のための改革か、何を目指すのかが十分納得的に説明され、具体的な制度設計が現場の実態を十分に踏まえたものでなければ、改革は形だけで終わるように思います。

以上のことを踏まえ、国立大学改革の意義を改めて考えてみたいと思います。それは、国立大学が国立大学であり続けることの意味を大学自身が明らかにし、そのことの合理性や妥当性を広く社会や国民に理解してもらうプロセスであり、そのプロセス自体が大学改革ではないかと考えるわけです。そのためには、まず当該大学が目指す教育・研究や社会貢献の方向性を明確にすること、その達成に向けた真摯な取り組みと効率的な運営の下に、着実に実績を積み上げていくこと、そして、それらの成果が、学生だけではなく、地域や社会の現在及び将来のためになるということも多くの人々が理解できることが大切です。一言でいうならば、国民負担に見合うだけの利益を社会にもたらしている、あるいはもたらすであろうということ、納得的に説明できるかどうかにか改革の成否がかかっているということになります。

1兆2千億を超える公的な資金が国立大学に投じられているということは、国民1人あたり年間1万円ずつ負担しているということになります。労働力人口でいきますと、1人の労働者が多分2万円から3万円払っているという勘定になります。3万円を安いと考えるかどうかです。私は、3万円が合理的な金額であることをきちんと説明できれば、国民は納得いただけると思っています。しかし、国立大学の経営が私立大学に比べ著しく非効率であり、教育・研究成果も十分とは言えなければ、毎年3万円、40年間働いて120万円もの負担は、どう考えても納得できないものとなるでしょう。

5. 目指すべき大学像と大学改革への取り組みについて


私は企業から来て一年あまりですので、大学というものの理解がまだまだ稚拙だと思っています。したがって、とても書生っぽい言い方しか思いつきませんが、学んで、発見して、鍛えて、交わって、感動を味わうことのできる場、それが大学であり、大学の本質ではないかと

思います。そのためには当然のことですが、教育を充実させること、それを絶えず改善していくことが何よりも大切です。それによって、人間らしく生きられる人格や能力、社会の中で生きていくための人格や能力、職業人として仕事を通じて社会に貢献できる力などを身につかせなければなりません。そして、次に大切なことは研究です。いい研究があってはじめていい教育ができます。教育と研究は密接不可分の関係にあります。3番目に大切なことは、教育・研究の場で生み出された成果を社会に還元することです。

このような内容を概念図にしたものがこの図でありまして、一番下に経営というのがあります。強固な経営基盤が必要ですが、それは、人的基盤であり、財政的基盤であり、ハード・ソフトの基盤によって構成されます。人的基盤については、教員が活性化され、職員はプロフェッショナルとなり、教職員はそれぞれの役割を尊重しつつ一体となって経営や教学にあたらなければなりません。また、財政的基盤を強固なものとするためには、財政状態を可視化、つまり誰にも見えるようにし、それに基づき財務戦略を立案・推進しなければなりません。そして、効果的に教学・経営を行うための組織や運営システムなどのソフト基盤と施設などハードの基盤が整っていなければなりません。

これらの経営基盤の上に、教育・研究・学生生活支援があるのです。そして、学生生活支援が充実し、それをベースに教育・研究の質を高めることができれば、そのことが結果的に経営基盤を強化することにつながります。経営と教学はこのような関係にあります。そして、これらの活動は全て社会の健全なる監視のもとで行われなければなりません。一つ一つの活動が、社会に対して合理的に説明されなければならないのです。このようなことをこの図は表しています。

ここにお示しした内容で、十分に触れることができなかつたこともあります。読んでいただければお分かりになるようになっておりますので、後ほどゆつくりとお読み下さい。ややとりとめのない話となりましたが、以上で終えたいと思います。ご静聴ありがとうございました。




国立大学法人化を契機とした 大学改革への取り組み

～民間企業の経営革新事例を踏まえ～

吉武 博通
筑波大学教授・学長特別補佐


University of Tsukuba



講演のストーリー

- ▶ 国立大学を取り巻く環境に対する基本認識
- ▶ 大学と民間企業の違いと共通点
- ▶ 民間企業の経営革新事例に学ぶ
- ▶ 国立大学法人化の意義
- ▶ 目指すべき大学像と大学改革への取り組みについて
- ▶ 今後の課題～法人化後3カ月を経過して


University of Tsukuba



国立大学を取り巻く環境に対する基本認識

- 1) 大学にとっての従来型市場の縮小(18歳人口減少問題)
- 2) 悪化の一途をたどり、改善見通しの立たない財政状況
 - ・政府徴収: '90fy60兆円→'00fy61兆円→'03fy42兆円
 - ・企業の有利子負債圧縮→銀行貸出減少→銀行による国債保有増大(10年で64兆円の減) (10年で90兆円の増)
 - ・収支減や交付税・補助金削減等で身動きのとれない自治体
- 3) 経済界は長期にわたり厳しい合理化を継続、高収益企業もさらに合理化
 - ・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
 - ・金融市場の構造的変化や不良債権処理の長期化に苦しむ金融機関
- 4) 生き残りをかけて改革に取り組む私立大学
- 5) 国際的な大学間競争激化の可能性
 - ・例えば、ソニーは中国の大学からの採用を本格化


University of Tsukuba



大学と民間企業の違いと共通点

- 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表現するための製品・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、結果に違いのみを強調して、効率性(投入費用対サービスの質)の視点を排除することは誤り
- 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、組織とともに“場”から有形無形の利益(例えば、仕事や交流を通じた“人としての成長”)を享受
- 4) 固も組織も、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は多いが、企業にも克服すべき課題は山ほどある

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(慎ましく換約し、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

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(Ex.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価格の下落→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90～50千円/ト、従業員約85千人→約20千人へ)
- ▶ 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

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
- 94～96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

分権化と現場主義、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階層化(ハンコ3つ)
電子決裁化(購買等)、経費手続きの完全ペーパーレス化
製鉄事業における事業部的運営、EN事業の社内分社化 etc.

- 00～02年度:グループ連結経営の強化

University of Tsukuba

6

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

University of Tsukuba

7

低収益事業所の事務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・製造実力等に関する客観的分析
 - ・最強競合者(ライバル)とのベンチマークング
- 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
 - ・費用規模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長に送付、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、合理化計画の厳格な実行管理
 - ・資機材購入の場合～評価力・技術力の強化、情報の効果的収集、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
 - ・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

University of Tsukuba

8

その他の企業革新事例



- トヨタ自動車は、2004.3期に史上初の純利益1兆円企業に
- カルロス・ゴーン社長による日産自動車のV字型利益回復
- 中村邦夫社長による松下電器の改革
- 關原洗富士夫社長によるキャンパの改革
- アサヒビールの子死回生の改革 etc.

改革に対して、「長くやってきたことを急には変えられない」との反論が返ることがあるが、日本企業は、
・1973年と79年の二度にわたるオイルショック
・1985年9月のプラザ合意後の急激な円高
・国際会計基準への適合(連結・均価・年金会計)と株主構成の変化
など、次々に投げかけられる問題を、製造業の場合はおおよそ2～3年程度で見事に乗り切っている。(但し、国や規制への依存度の高い業種の構造転換は遅れがら)

国や大学は改革が遅くても仕方ないという論理は通じにくくなっている。

University of Tsukuba

9

国立大学法人化の意義



～法人化をどう活かすかが国立大学の将来を左右する

- 民間的発想を入れたマネジメント方式
 - ・学長のリーダーシップ
 - ・学長選考手続きや役員会・経営協議会への学外者の参加
- 国家公務員から非公務員型へ
 - ・大学の戦略や特性に応じた人事・給与制度の導入
 - ・社会への貢献に資するための兼業規制の緩和
- 弾力的な予算運用
 - ・単年度主義から繰り越し可能な仕組み
 - ・従来の費目の枠組みにとられない柔軟な運用
- 自立した法人としての自己責任と説明責任
 - ・投入費用対成果に対する評価の厳格化
 - ・各種施策やその成果に対する結果責任と説明責任

University of Tsukuba

10

国立大学法人化の本質を考える上での視点



- 国立大学法人化が多額の国費を主たる運営原資としており、かつ国家財政が危機的状況にある以上、法人化を行財政改革の一環としてとらえるのはやむを得ない面あり。
企業の場合:一つの部門 → 事業部制 → 分社化 → 存続 or 上場 or 撤退
行政の場合:一つの部門 → 法人化 → 民営化 → 存続 or 統廃合
- しかしながら、大学における教育・研究は、企業のように投入した資金(Cash)を回収し利益を獲得するという事業とは異なり、資金投入の減少がどのようなマイナス効果をもたらすかを定量的に計測することも困難。
- 従って、国立大学の役割や適切な国費投入規模を検討するにあたっては、財政支援のみならず、わが国の経済や社会の再生を究極的な観点からつづらねた議論が不可欠。
- 以上を踏まえると、国立大学が国立大学であり続けるためには、
1) 当該大学の目指すべき教育・研究や社会貢献の方向性や目標を明確にし、
2) その達成に向けた真摯な取り組みと効率的な運営の下、着実に実績を積み上げ、
3) それらの成果が、学生のみならず、地域や社会や国全体の現在及び将来に、負担に異なう利益をもたらすものであるということ、広く社会や国民が納得し得るように、
努力し、説明し続けること
が絶対条件であり、それを徹底することこそが国立大学改革の本質であると考えられる。

University of Tsukuba

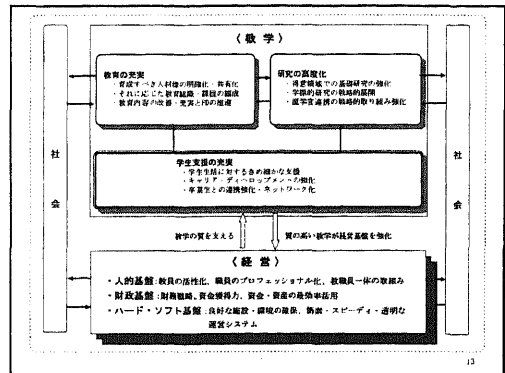
11

どのような大学を目指すのか

- 大学は、「学び、発見し、継ぎ、交わることで感動を味わうことの出る場」であり続けなければならない。
- そのための第一の使命は、教育の改善・充実による人間力の養成と国際競争力ある人材の育成。
- 第二の使命は、研究の活性化による既存の知識領域の限界への挑戦とそれによる新たな知の獲得・創造。
- 第三の使命は、大学の有するハード・ソフトなど様々な財産の有効活用による社会貢献。
- これらの使命を十分果たすためには、強固な財政基盤と教職員の能力を最大限に引き出す組織システムが不可欠。
- 併せて、教育・研究・社会貢献などの成果を、社会に広く、的確に認識してもらうための情報発信が不可欠。

University of Tsukuba

12



国立大学改革の手順

- 1) 危機感の醸成
国立大学及び当該大学を取り巻く環境に関する的確な認識と、危機感の醸成
- 2) Facts finding～可視化、事実の直視と共有化
当該大学のポジション・実力等に対する客観的かつ冷静な評価・分析
- 3) Vision(ビジョン)→Strategy(戦略)→P・D・C・A
目指すべき将来像＝ビジョン、それにいたる道筋＝戦略
戦略実行のための具体的施策で責任者・期限を明確にしたもの＝計画
PPlan(計画)→Do(実行)→Check(確認)→Action(対策)
- 4) 大学ガバナンスの強化、戦略的・効率的なマネジメント、
教員による自治

University of Tsukuba

14

今後の課題～法人化後3か月を経過して

- 国立大学法人の将来に対する国としての統一した方針の欠如
- 国と法人間での実質的な権限分担や運用方法の明確化が不可欠(学生や社会に目を向けた現場からの発想重視への転換の徹底)
- 法人法の趣旨に則って可能な限り知恵を絞って自律的に運営しようとする大学と、そうでない大学間で大きな格差が生じる可能性あり
- 学長・理事や役員会・経営協議会などによる大学経営と、教育・研究の現場や教員による自治をどう連携させられるか
- 大学のトップマネジメントや各部局運営を担う人材の計画的育成、それらと一体となって大学経営や教育研究支援を担い得る職員の計画的育成、徹底的な意識改革、プロフェッショナル化
- 適切な大学経営を行うための経営管理指標の掌握の重要性(予算・決算を通じた法人の財務状況の掌握、教育・研究等に関する全学および各組織の業績、教職員の人事に関する情報 等々)

University of Tsukuba

15

国立大学職員への期待(大学内で常に強調していること)

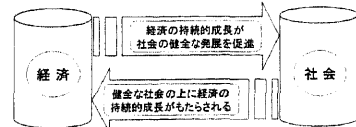
- 社会・経済の動向に関する的確な認識と危機感の共有
- 当事者意識(自分の大学・自分の職場を、自らの力でいいものにするんだという責任意識～いい企業は現場従業員までその意識が浸透)
- 顧客志向の徹底、コストマインド、時間概念(スピード重視)
- 絶えざる改善志向、前例や組織の垣根にとらわれない柔軟性
- 上位者とのフランクな対話・提言、組織間の対話・連携
- 厳しいながらも、明るく、対話が活発で、活力のある職場
- 新たな国立大学法人職員像の確立
～国立大学法人こそ魅力的な職場だと思えるような制度・風土づくり

University of Tsukuba

16

参考:基本的な考え方

➢ 経済と社会





➢ 合理的なマネジメントとは



University of Tsukuba

17



ご静聴ありがとうございました

yositake@sakura.cc.tsukuba.ac.jp

University of Tsukuba

18