

## 企業改革と大学改革

吉武博通

学長特別補佐・ビジネス科学研究科教授

### 企業経営と大学運営

私のように民間企業で経営改革を進めてきた者が大学改革に関わる際に、常に心がけていることは、企業と大学の本質的な違いを十分踏まえた上で、様々な施策を検討しなければならないということである。最もわかりやすい違いは、企業の業績が利益やその累積的成果としてのバランスシート（貸借対照表）で定量的に表すことが出来るのに対して、大学の教育・研究成果は、単純化した定量データのみで評価出来ないという点である。また、企業が、組織目的を達成するために最も合理的・効率的な運営を絶えず追求しているのに対し、大学の教育・研究は、個々の教員の興味・関心に基礎を置くものであり、組織運営の考え方に根本的な違いがある。

しかしながら、大学の教育・研究に多大な資金と人的資源というリソースが投入されている以上、それを如何に効果的に活

用し、最大の成果に結びつけていくかという点では、民間企業に学ぶ点も多い。また、組織を取り巻く環境が大きく変化する中で、その組織が存在価値を高めつつ発展していくプロセスについて、民間企業の環境適応力に学ぶこともできる。

このような認識に基づいて、企業改革の現場実態を述べながら、今後の大学改革のあり方を展望してみたい。

### 日本企業の改革の現場

日本企業は、戦後の高度経済成長、二度の石油危機を契機にした省エネ・環境対策の強化と商品の高付加価値化、GSプラザ合意後の円高への対応など、急激な環境変化を幾度も経験しつつも、見事にそれを乗り越えてきた。

私もその渦中に身を置きながら、次々に投げかけられる難題に、文字通り寝食を忘れて取り組んできた。合理化とコスト削減

の繰り返しに、もう知恵は出し尽くした、打つべき手は打ったと何度も思った。しかしそれ以上に環境は変化し、市場競争は激化していった。片時も立ち止まることを許されなかった。

円高不況を乗り切った日本企業を学びに、米国MITのビジネススクールの学生たちが訪ねてきたこともあった。その逆にバブル崩壊後の経済停滞期には、私自身が米国企業や大学を訪ね歩き、米国産業復活の背景を学び、それを会社の経営改革に役立てようとしたこともあった。

このように、企業が環境変化に適応しながら成長・発展を遂げるためには、組織としての貪欲なまでの情報収集や学習と、絶えざる自己変革が不可欠なのである。ところが、変化することの重要性を説くと、「なんでも変えればいいというものではない」、「長くやってきたことを急には変えられない」という反論が必ず返ってくる。前者の反論はそのとおりであり、企業でも大切に守り続けるもの、変えてはならないものがある。優れた経営を行っている企業には、その文化や価値観がDNAとして長く引き継がれている。それらを大切に守りながらも、変えるべきところを変えていくことが重要なのである。しかし、後者の「急には変えられない」は明らかに危機感や緊張感が乏しいことの表れである。石油価格が急

騰すれば、他のエネルギーへの転換や抜本的な省エネプロセスの導入を短期間に実現しなければならない。1ドル240円から120円への円レートの急騰に対しては、大幅な人件費削減や生産の海外移転でそれに対処することとなる。日本企業はどのようなケースでもおおよそ3～4年程度で対策を完了し、環境の劇的変化を乗り切ってきた。

もちろん、企業にも経営の巧拙はあるし、経済一辺倒で突き進んできた日本社会に様々な軋みが生じているのも事実である。しかしながら、国立大学の財政の大半は個人や企業が支払う税で賄われており、卒業生の多くは企業への就職という形で日本経済の担い手になっていくのである。大学と企業の本質的な違いを強調するだけで、企業活動や経済の実態に真剣に目を向けようとしなければ、やがて日本の大学は社会からの支持や信頼を失い、自己変革の力や方法論も身につけないまま、18歳人口の減少や財政規模の縮減とともに、縮小均衡を辿ることになるであろう。大学の教育・研究や経営に関わる人たちはそのことに大いなる危機感を共有すべきではなかろうか。

## 大学を取り巻く環境変化と教育改革

民間企業の事例に見られるように、当該組織を取り巻く環境に関する正しい理解は、改革の道筋を検討する上で極めて重要であ

る。最初に、大学を取り巻く環境変化の中で、大学における教育のあり方について、私見を述べてみたい。

まず、入り口の問題として、入学してくる学生の基礎学力の低下が指摘されている。また、出口の問題として、大学もしくは大学院を卒業する学生に対する即戦力としての期待が、従来以上に高まる傾向にある。特に、企業が取り組む課題は益々高度化・複雑化しているのに対し、それを解決する人員＝戦力は大幅に減少しており、個々人の仕事の密度は飛躍的に高まってきている。新人をじっくり育成する時間的・精神的なゆとりもなくなりつつあるのが現状である。

入り口における基礎学力の低下と出口における期待値の高まりという状況変化に対応するために、大学はカリキュラムや教育方法を抜本的に見直し、教育の質や密度を飛躍的に高めていかなければならない。しかしながら、経営学を学んだという新入社員を例にとると、財務諸表から企業活動の問題点を的確に読み取れる者は極めて稀である。また、かつては、製造部門に配属されたエンジニアが、現場で起こる問題の大半を自らの力で解決できていたが、最近では比較的簡単な解析も研究部門に頼らざるを得ないのが実情という話も聞く。

企業の場合は、自社の製品が顧客でどのように使われ、評価されているかを徹底的

に確認した上で、よりよい製品づくりのための努力を積み重ねている。営業、開発、設計、製造などの部門が組織の垣根を越えて、どのようにすれば顧客に満足してもらえるかを極限まで追求しているのである。

教育に携わる私たちは、社会で起こっていること、社会が求めていることに、もっと敏感であると同時に、社会や人類のあるべき姿を深く思い描かなければならない。その上で、どのような人材を育て上げようとするのか、目指すべき人材像を明確にする必要がある。また、教育の成果を確認する方法を見出すことも大切である。

私は大学による最大の社会貢献は、真に有為な人材を社会に送り出すことであると考えている。

### 人々に知的興奮と感動を与える研究

産業界から大学を眺めた場合、学際・融合などのスローガンとは逆に、大学における研究成果が益々専門分化し、オリジナリティを追求するあまり、小さな差異を強調するだけの小粒なものになりつつあるという印象が拭えない。また、産学連携は大切なことであるが、大学発ベンチャーや大学の特許出願件数を競うような社会の風潮にも疑問を感じざるを得ない。

大学の研究者は、より根本的な原理の解明、様々な専門領域の研究成果の理論的・

体系的な融合、成果の実現により長い時間軸を要する研究など、骨太の研究により力を注ぐべきではなからうか。もちろん、研究成果の移転や企業との共同研究による成果の早期実現などは大切なことである。しかし、そこには必ず大学の研究ならではの学問的な興味やそれを解き明かした時の感動がなければならない。企業の研究はある一定期間で必ず資金の投入と回収の帳尻を合わせなければならない。大学における研究の価値は、その研究にどれだけの情熱を注ぎこめるか、そしてその成果がどれだけ深い感動を与えたかによって決まるように思う。だからこそその評価が難しいのであるが、社会が大学の研究に期待するのは、短期的な損得に関わるものではなく、知的興奮や感動を与えてくれるものであると考えるべきではなからうか。

#### 企業改革に学ぶ大学運営

厳しい国家財政の中、国立大学に投入される資金を如何に効率的・効果的に活用するかは、大学運営上極めて重要な課題である。その点で企業改革の事例に学ぶべき点は多い。ここでは紙数の関係から個々の事例に言及出来ないが、一点だけ強調しておく、大学と企業、あるいは公的機関と民間企業の決定的な違いは、その組織に働く一人ひとりの能力を如何に最大限に発揮さ

せているかという点である。

大学に来て率直に感じたことは、一人ひとりの能力と資質は非常に高いのに、持てる力を十分発揮できる場を与えられていない、あるいは発揮していても組織として十分それに報いていないのではないかという疑問である。

産業界を見ても、人を大切にし、個々人の能力を最大限に発揮させる経営を実践できた企業が好業績をあげているようである。大学は人づくりの場である。立派な学生を育てる前提として、教職員が情熱を持って、伸び伸びと仕事に打ち込め、頑張った人が報われる、当たり前組織にしていかなければならない。

社会は国立大学の改革に注目している。法人化で十分な成果が出なければ、次は民営化という声が必ず強まるであろう。私は、現在のような民営化万能論には否定的であるし、国立大学が全て私立大学化されるようなことがあってはならないと強く思う。

それにも関わらず、民営化万能論が強まるのは、国立大学をはじめ国の機関が誰のための、何を目的とした組織であるかという基本のところを疎かにしてきたからではないだろうか。

国立大学の改革とは、その原点を問うところから始めるべきなのかもしれない。

(よしたけ ひろみち/経営システム科学)