

問題提起

# 日本の未来を共に支えるために スピード感あるガバナンスを期待



株式会社ニチレイ相談役  
**浦野 光人**

うらの・みつと

1971年横浜市立大学文理学部卒業後、日本冷蔵株式会社（現ニチレイ）入社。代表取締役社長、同会長などを経て2013年から現職。2008年から文部科学省大学設置・学校法人審議会委員、2009年から同省中央教育審議会委員、経済同友会幹事。

経済同友会や中央教育審議会の場で、**企業人の立場から大学への期待を述べている浦野光人氏は、大学のガバナンスのあり方には改善の余地があると指摘する。特に、スピード感の欠如に疑問を呈し、産業界の手法も参考にしつつ、変革に取り組むべきと呼びかける。**

## 産業界が求める人材と大学教育の実情の乖離

現在、日本は、少子高齢化、低水準の食糧自給率など、多くの難題を抱えている。その中で、必要とされているのは、より優先度の高い課題を見つけ、それを解決できる人材である。

この25年ほど、日本のGDPの伸びが停滞しているのは、新しい商品・サービスによって社会や生活上の問題を解決する「プロダクトイノベーション」を、企業が怠ってきたからに他ならない。食品業界でも、コストダウンを最重要視する考え方から近年ようやく脱し、独り暮らしや少人数世帯の健康に留意するなど、社会的な課題を意識した商品を開発するようになってきた。

産業界は、このような視点の転換の遅れを自省しつつ、これまで、あまり言っていない大学の人材育成について、注文をつけるようになった。産

業界が求めているのは、広い視野を持ち、生活上の課題を発見するための教養、自ら考え、論ずることができるアカデミックスキル、前提や常識を疑うクリティカルシンキングなどの能力だ。大学教育の実情はどうか。小中高からの延長で知識だけでも積み上げていけば良いほうで、知識すら満足に得ず、社会に出る学生が多い。

学生の主体性を育てることが難しいのは承知している。しかし、成果の有無は別にして、学生を変えようという大学側の動きが緩慢であることを、われわれはもどかしく思っている。

大学運営で最初に驚いたのは、時間感覚だった。例えば、認証評価制度の7年というスパンは長すぎる。大学という組織の特性をふまえた設定であるが、もう少しスピーディーにPDCAを回すべきではないか。企業であれば4半期ごとに外部監査を受け、内部監査は常時行っている。大学評価・学位

授与機構の評議員を務めた際は、産業界とのスピード感の差を指摘した。中央教育審議会の大学分科会委員として大学ポートレートの準備にも関与したが、検討開始から3年以上経っても未だに稼働していない状況は、理解し難い。

大学運営にスピード感をもたらすには、意思決定のしくみ、つまり、ガバナンスを改める必要があるだろう。

## 意思決定迅速化のための5つの提案

大学改革の議論に関わってきた経験を基に、ガバナンスを改善する5つの方策を提案したい。

### ①学長の権限を強化する

学部の権限が強過ぎると、全学的な改革が進まない。学内の教育資源に関する決定権は、基本的に学長が持つべきだ。ただし、企業の社長のように、

人、モノ、金、情報、時間の全経営資源を学長が管理するのは現実的ではない。人（教員の採用など）や金の一部（科研費をはじめとする競争的資金など）は学部の専門的知見に任せてもよい。企業よりも難しいトップマネジメントになるが、九州大学、長崎大学、明治大学など、成功例が出始めている。

### ②学長直轄の運営組織をつくる

企業の社長室、経営企画室のような、トップの下で企画力に優れたスタッフが組織の全体的運営を行う機関を、もっと多くの大学に置くべきだろう。特に、傍観者になりがちな職員が、学長のリーダーシップを積極的に支える体制をつくるべきである。九州大学、北九州市立大学などの例が参考になる。

### ③ミッション、特色を明確にする

教員が、組織の構成員というより個人事業主に近い意識を持つてしまうのは、全学を貫くミッションが不明瞭だからではないか。自学の存在意義を示し、組織にまとまりをもたらすために、学部の統廃合も視野に入れた思い切った特色化が検討されてよい。

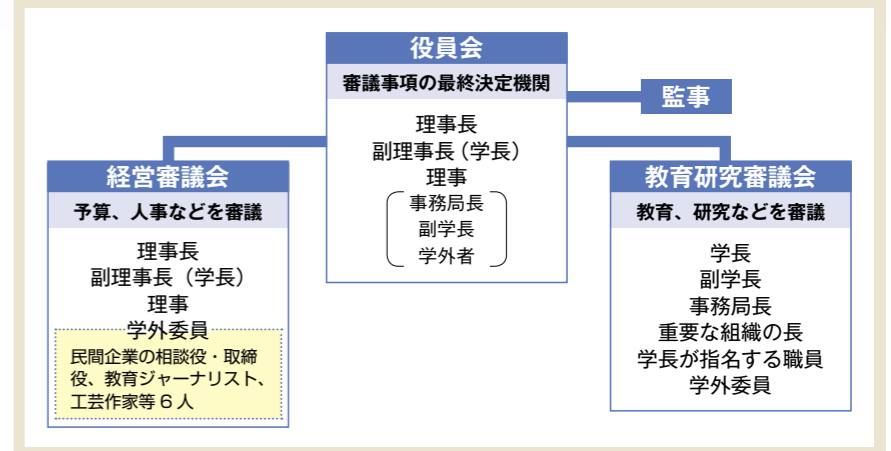
### ④企業の運営手法を応用する

ミッションを確実に実現するために、PDCAサイクル、SWOT分析<sup>\*1</sup>といったフレームワークの活用を勧めたい。学生を育成する責任感からか、大学は教学施策の試行錯誤を嫌う傾向があるが、成果を出すためには失敗を恐れず、果敢に試行、チャレンジすべきではないか。検討に時間を費やしている期間、学生は無策の状態に置かれていることも忘れてはならない。

### ⑤積極的に無駄を省く

企業は、改革室、BPR<sup>\*2</sup>部といった専門部署を設置して、「どの作業をカットできるか」を考えている。大学評価や競争的資金獲得の準備作業に教職員が疲弊しているとよく聞かすが、その全

【図表】北九州市立大学執行部の運営体制



てが本当に必要な作業なのか、その人でないといけないのかを考え、常に効率化の可能性を探るべきである。

## 活発化する 企業の人材・手法の導入

近年、理事会に産業界の人材を入れる大学が増えてきた。国際基督教大学は日本アイ・ビー・エムの社長・会長を務めた北城格太郎氏を、津田塾大学は三井物産副社長、日本ユニシスCEOなどの経歴がある島田精一氏を理事長として迎えている。両大学ともミッションが明確で、改革にスピードを感じる。

JR九州会長の石原進氏が理事長を務める北九州市立大学は、民間の手法や意見を取り入れるために、経営審議会の学外委員に企業人を起用している（図表）。私もその1人として、運営方針や施策に覚えた違和感や、産業界の要望を率直に伝えている。「失敗を恐れず試行錯誤を重ねて前進する」と明言する近藤倫明学長に共感を覚える。

今後は、社員・職員レベルの人的交流の広がりも期待している。多くの企業は、産業界の手法を学びたいという小中高の教員の研修を受け入れている。大学職員も企業の業務を体験すれば、自学に役立つノウハウが得られる

かもしれない。逆に、社員を大学に派遣してほしいという声があれば、われわれは喜んで応じる。企業にも、社会に出る前の人材育成に携わるというメリットがある。

## 産学が手を取って 資源としての人材を育成

天然資源に乏しい日本にとって、国の命運を左右するのは人材である。産業界が大学にとって「無理難題を押しつける存在」と認識されているとしたら、大変残念だ。今は、まさに産学が手を取り合って人材育成に取り組むべき時期である。産業界は教学の知識を持っていないため、直接的に大学運営を担うことはできない。そのため、大胆な提言が先行しがちだが、改革に有用な資産があれば、可能な限り提供する用意がある。

教育接続の終着点である大学が、人材育成において担うべき責任は重い。ガバナンスを変え、スピード感ある改革を行うことによって、その責任を果たせば小中高の教育も変わるはずだ。企業は、経済成長を鈍化させてきた反省と焦りから、必死で内部変革を図っている。大学も日本の未来を支えるために、共に変わらなくてはならないか。（談）

\*1 強み (Strengths)、弱み (Weaknesses)、機会 (Opportunities)、脅威 (Threats) の4つの視点による分析に基づいて組織の戦略を策定する手法。  
\*2 Business Process Re-engineeringの略。企業が目標を達成するために、業務内容や工程、組織体制を全面的に見直し、再設計すること。