

事例で考える 大学組織・人材マネジメントの実際

2005年1月

株式会社 日本総合研究所 研究事業本部

私共の課題認識

■ 環境の認識

- ・ユビキタス時代(いつでも、どこでも、誰でもが必要な情報をリアルタイムに入手し、比較を行う) / ボーダーレス・メガコンペティション
(WTO: 世界貿易機関の影響 貿易だけでなく、サービスや知的所有権を統括する)
- ・ガバナンス、アカウンタビリティの重視(ものを言う学生及び関連母集団)
- ・組織のネットワーク化(産学官連携、大学と専門学校・予備校等)



■ 課題

経営課題の意思決定におけるリーダーシップ

教員の意識改革

アドミニストレーター化・プロフェッショナル化

教員・職員における組織連携・協働体制

1. 経営課題の意思決定におけるリーダーシップ

■ リーダーシップの定義

「その人についていこうと思わせ、そして彼らをまとめる俗人的影響力」
(＊一橋ビジネスレビュー参照)

■ 意思決定における論点

＊ 属人的要素と仕組みをどう組み合わせる問題解決を図るのか。

重要事項の審議における経営部分の権限 / 責任の明確化ができるか。
教務マターと経営・総務マターを区分できるか。

＊ 中期計画遂行責任を明確にする組織権限と規定の整備

検討における民主主義的プロセスは不可欠だが、意思決定は現実的な
リーダーシップの発揮でしか対応できない。(全会一致は不可能)

影響の規模・範囲は学部単位か、全学単位か。

権限について、どこまで影響力を及ぼせるか。

(学部・学科の独自性、独立性をどこまで認めるのか。)

アメリカの大学に見る ファカルティとトラステーズ

■ なぜアメリカのモデルを参考にするのか

大学組織の活性化とアカウンタビリティ(对学生、対地域住民、対卒業生など)を果たすために、自律性を具備しつつも役割・機能が区分されている点

大学評価を行うものが複数関与すること、可能な限り客観性を保とうとしている点

あらかじめ、大学評価に関する手続きを明確にしている点

高等教育の中での多様性を認め合うことにより活性化を生んでいる

* 私学の財政基盤の元は卒業生の寄付

■ 社会・地域・組織における機能区分

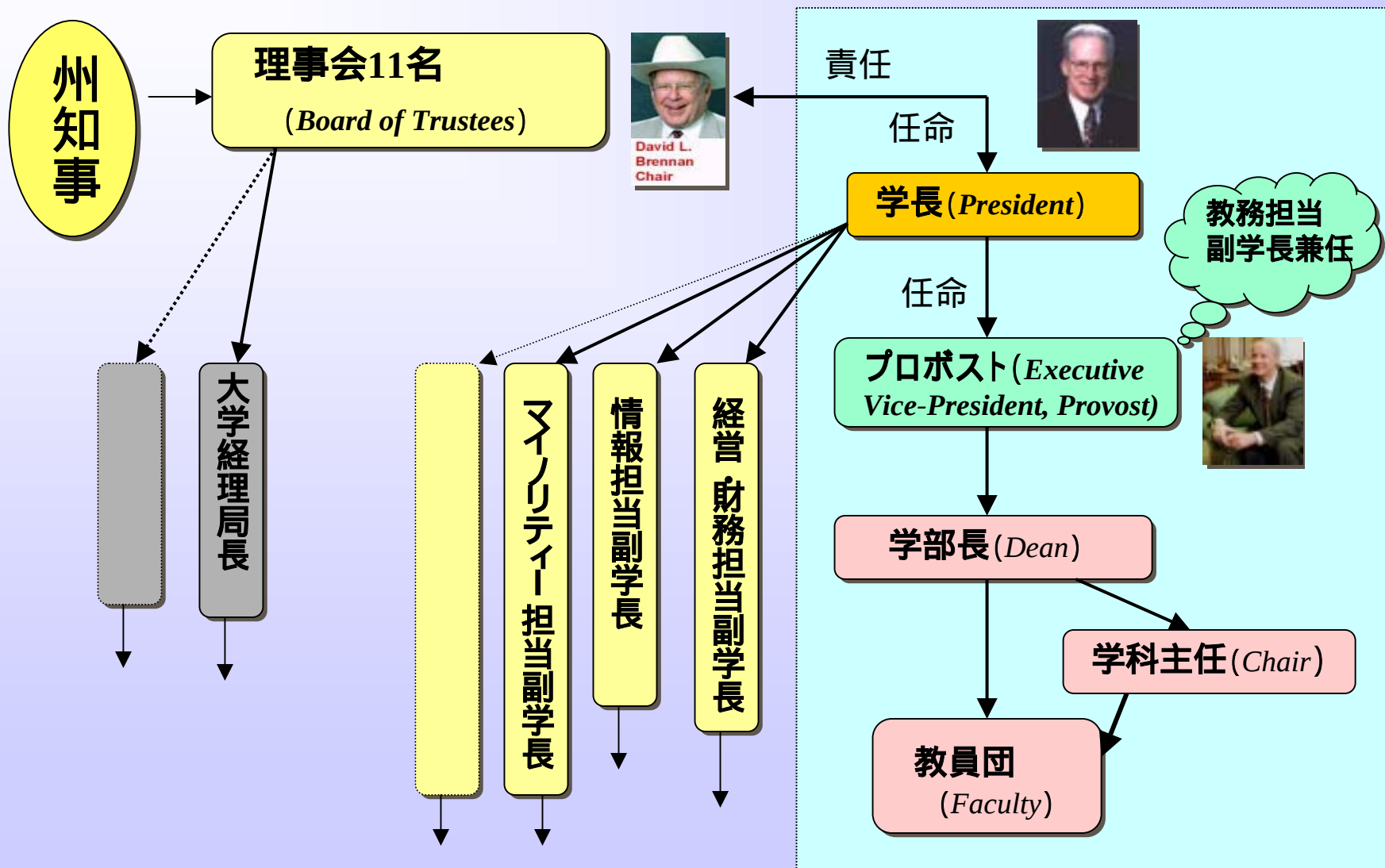
ファカルティ

教育・研究を通じた組織・地域貢献と活動内容(執行機能)となる個人情報を一般に公開

トラステーズ

学校財産の管理・運用、ファカルティーの任免、学校運営の基本事項の処理・決定

大学組織 (Ohio State University)



組織のネットワーク化と共同体組織の変容

■ 組織のネットワーク化の意味と特徴

代替できない特筆した機能をもった組織同士が最適なかたちで連携し、学生顧客・その母集団、地域、社会に対する組織価値を最も高いレベルで生み出そうとする取組み(産学官連携、法科大学院と専門学校、大学と予備校等、上下関係ではなく、外部組織との対等・水平の関係)

■ ネットワーク化のメリット

アウトプットの短縮化、 品質・機能・コスト・サービスにおいて理想のアウトプットの創出、 資産の有効活用が可能

■ リスク

組織間及び構成組織メンバーの役割遂行能力のバラツキ
組織全体の最適化と担当組織の適合化を同時に実現できない



■ 組織方針の明確化

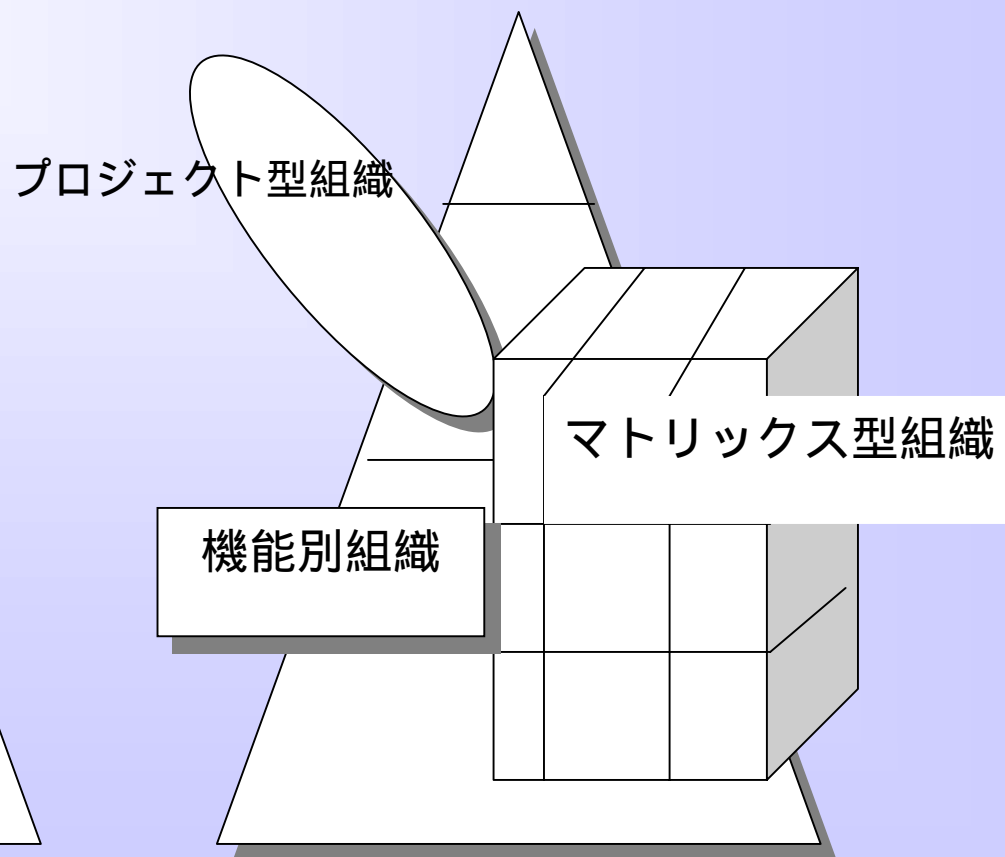
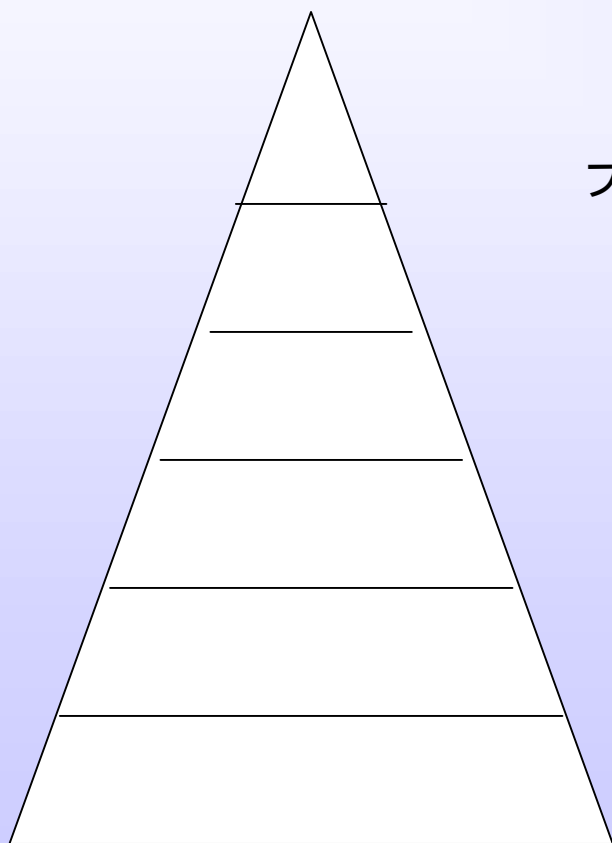
■ 期間目標に対応した組織単位・組織の再編成

《組織構造の変化》

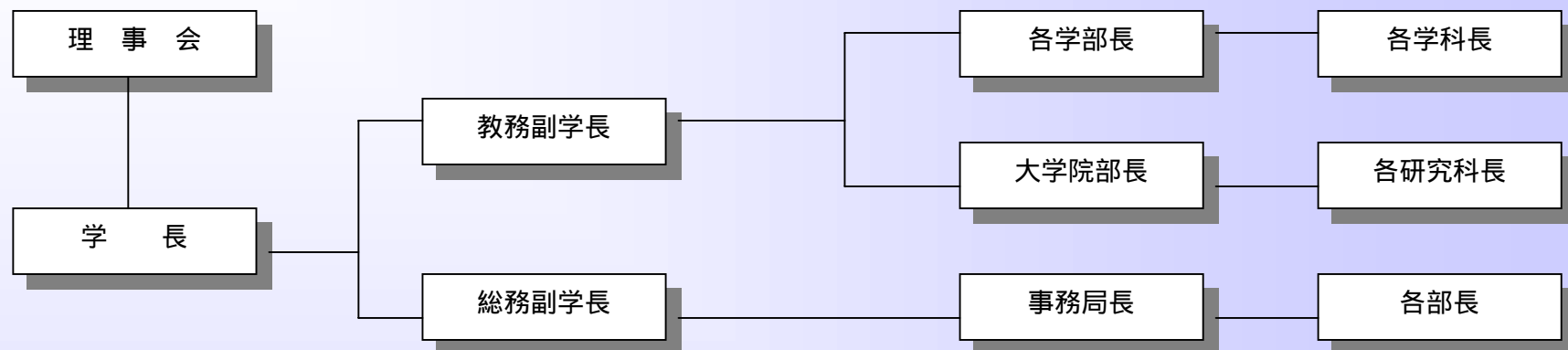
機能別組織における階層構造

→

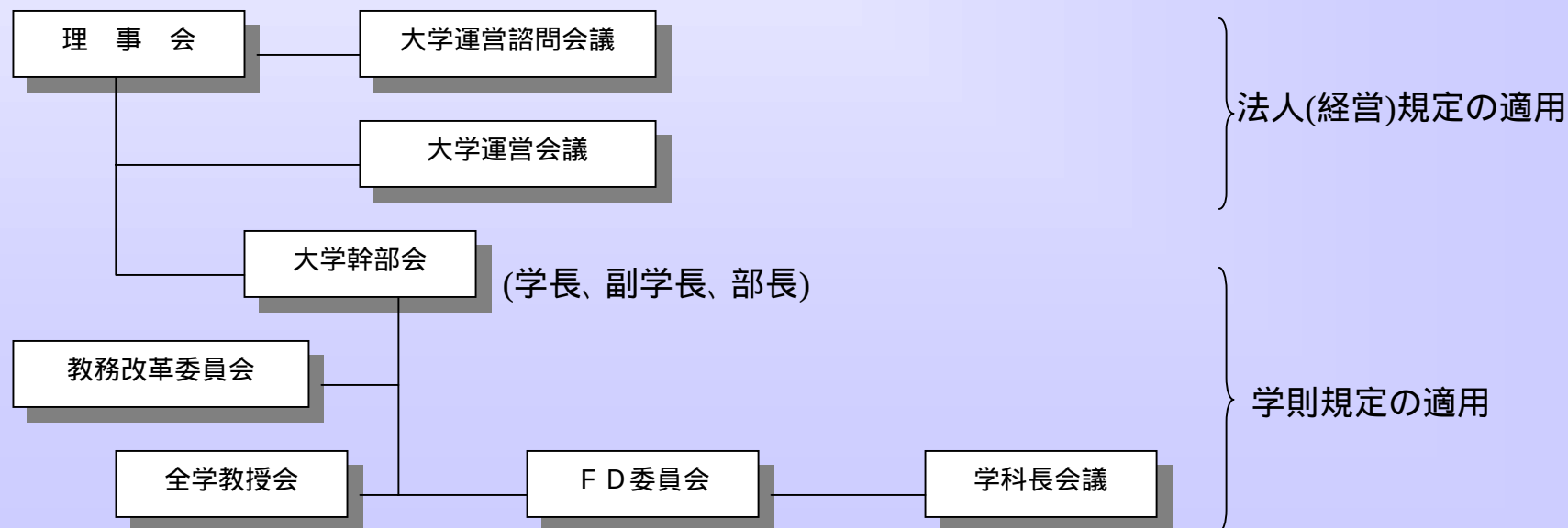
階層の圧縮化と複合化



あるべき組織構想図(仮説)



《意思決定の流れ》



2 . 教員の意識改革

■ 環境認識

建学理念の形骸化、組織体としての共有できる目的・目標意識の喪失

- ・多様化ではなく、均一化: 所属組織の理念へのこだわりは少ない
- ・組織目的・目標の達成や社会との関わり合い重視より個人の自己実現の重視

学問習得における経済合理性の新たな展開(学問の経済化)

- ・大学の商業化・実学化の深耕
(役に立つ大学、評判の良い大学への集中傾向)
- ・確実なアウトプットが保証されるものであれば高額の出費をいとわない。
(本物・ブランド志向 → 新たな学歴社会の形成)

評価機関・評価システムや新学科認可における教員の個人情報への公開へ
(個人のプロフィール公開の方向)

F D と評価制度、ナレッジマネジメントへの展開

■ ナレッジマネジメントの定義

組織ノウハウのドキュメント化、形式知化と知識・ノウハウ資産の活用による
経営・ブランドマネジメント

組織内外の先進事例や成功モデルに基づく自組織のベストプラクティスの開
発・共有化・伝承

■ 第一段階 ナレッジ構築のためのFD開発

・長崎大学の教員評価制度の導入

大学院大学の教員としての自律性に基づく自己及び自己組織評価

■ 第二段階 教員における履歴管理への展開

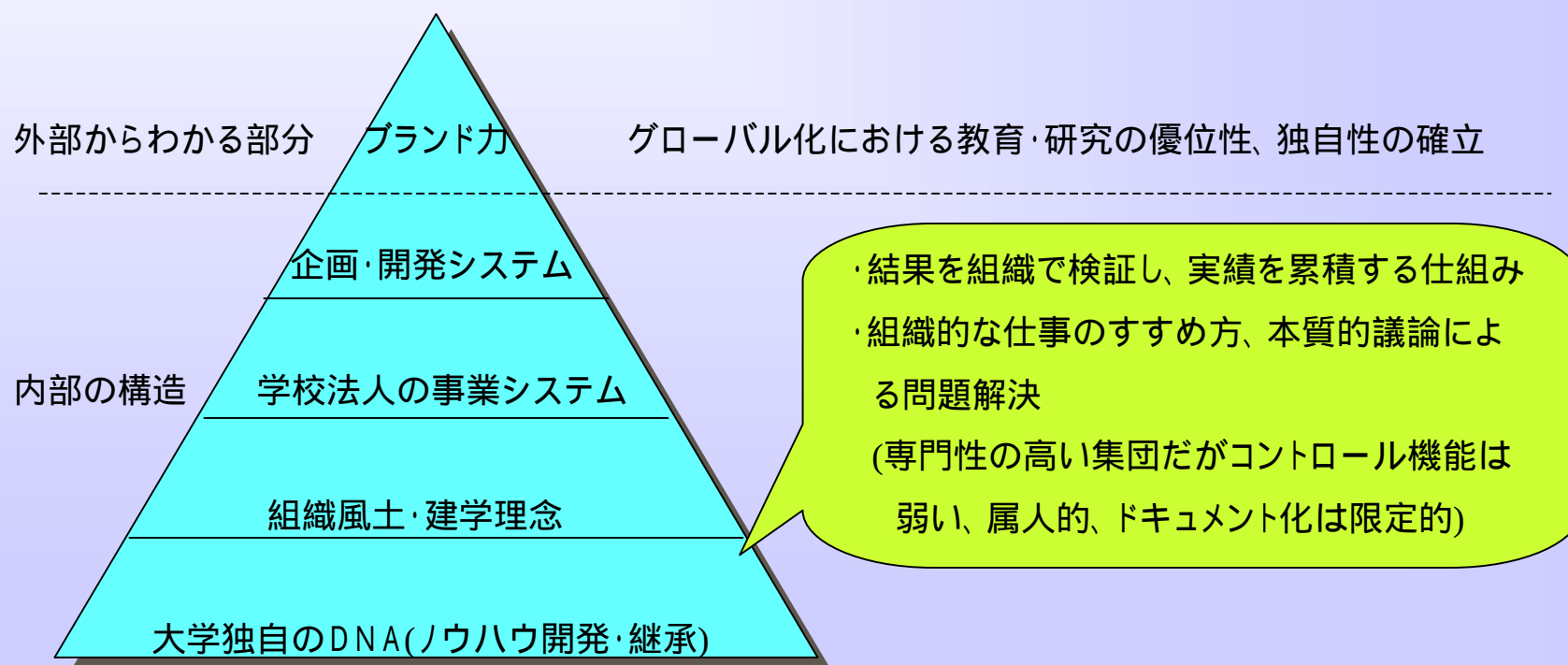
・キャリア・パスにおける「計画された偶発性」を喚起する上で個人と組織に
おける相互検証の仕組みの構築

■ 第三段階 評価制度への展開

3 . アドミニストレーター化・プロフェッショナル化

■ 環境認識

表面的には中期計画における執行組織のパワー不足であるが、その原因は仕組みの未整備と教職員のマネジメント・スキルによる



4 . 教員・職員における組織連携・協働体制

■ 永続する組織体制の条件とは

企業の場合

「自分たちが分かる事業を、やたら広げずに、愚直に、真面目に、自分たちの頭できちんと考え抜き、情熱をもって取り組んでいる企業」

(新原浩朗著 日本の優秀企業研究)



組織のかたちを変えることからスタートするのではなく、役割・機能の本質を変える手段として組織と人の編成を考える。

■ エンロールメント・マネジメントのコンセプト

学生及びその関係者の満足度向上を目的として、入学から卒業までの運用を担う各担当部署が横の連携を重視するとともに、教員を含めた問題解決を図るマネジメント・スタイルを意味する。

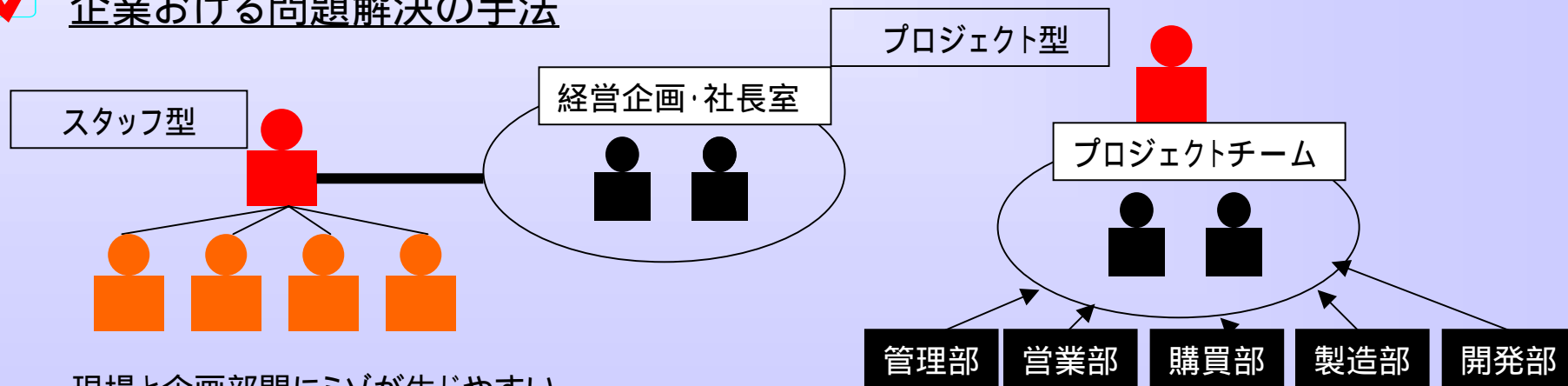
機能（分業）組織の弊害

- ・官僚制的な機能別組織の原点は、課題処理を速く、効率的に行うところから生まれてきた組織手法である。
- ・よって、分業体制を敷いたまま、業務効率のアップや課題解決をしようとすると、ますます自らの部門を先鋭化させ、専門性を追求し、最後には他の部門がわるいからうまくいかない、相互批判をはじめる。

部分最適化の弊害



企業における問題解決の手法



- ・現場と企画部門にミゾが生じやすい
- ・問題解決が、抽象的、責任のないものとなりやすい

- ・個別課題テーマの解決にしか持ち得ない
- ・部門の利益を主張しがち

ノートルダム大学における エンロールメント・マネジメント

	主な役割・機能 / 担当区分	学生募集 ～入試	奨学金支援	学生支援・ 保持	就職支援 OB管理
Assoc. Provost for EM	Admissions		○		
	Student Accounts	○	○		
	Student Housing		○	○	
	Financial Aid	○			
	Research	○	○	○	○
	Academic Advising				
	StudentRecords Registration			○	○
	New Student Orientation				
	StudentRetention / Attrition				○

マトリックス組織 / プロジェクト組織

リーダー	企画室	入試課	学生課	教務課 / 教員	就職課	経理課	広報室
入試 部長	学生募集・入試改善委員会						
経理 部長	学費・奨学金改善委員会						
教務 部長	学生支援・保持改善委員会						
就職 部長	就職改善委員会						
広報 部長	パブリック・リレーション改善委員会						

—お問合せ先—

株式会社 日本総合研究所 研究事業本部

人材育成・キャリア開発クラスター（東京）

主任研究員 赤堀 新一（E-mail: akahori.shinichi@jri.co.jp）

〒102-0082 東京都千代田区一番町16番

Tel : 03-3288-8333 Fax : 03-3288-4691

人事組織戦略クラスター（大阪）

主任研究員 久保田 智之（E-mail: kubota.tomoyuki@jri.co.jp）

〒542-00081 大阪府中央区南船場3-10-19 銀泉心斎橋ビル

Tel : 06-6243-4650 Fax : 06-6243-4668