

U-MA21 第1回ガバナンス委員会セミナー

討議資料

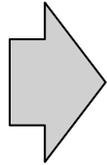
# 大学の経営強化に向けた ガバナンスの提案

---

2004年12月22日

マッキンゼー 山梨 広一  
hiroказu\_yamanashi@mckinsey.com

# 内 容



- I . 私立大学経営におけるガバナンス改革の位置づけ
- II . ガバナンスの『型』におけるバリエーション
- III . ガバナンス改革の第一歩

# 私立大学を取り巻く環境変化とガバナンスの重要性の高まり

## 競合

- 国立大学の行政法人化と経営改革・制度整備の進展
- 海外の大学の経営改革の進展とグローバル競争対応の強化
- 株式会社立大学の誕生

## 政府

- 事前規制(設置認可行政)から事後チェック(評価に基づく資金配分)へ
  - 第三者機関評価の義務化
  - 少子化にもかかわらず大学新設の継続
  - 競争的資金配分の導入
- 私立学校法の改正

## 私立大学

- 競争激化の中、個々の大学における差別化のためのビジョン・戦略の重要性の高まり
- 経営資源確保のための競争激化により経営資源供給先に対する信頼獲得の重要性の高まり

ガバナンスの重要性の高まり

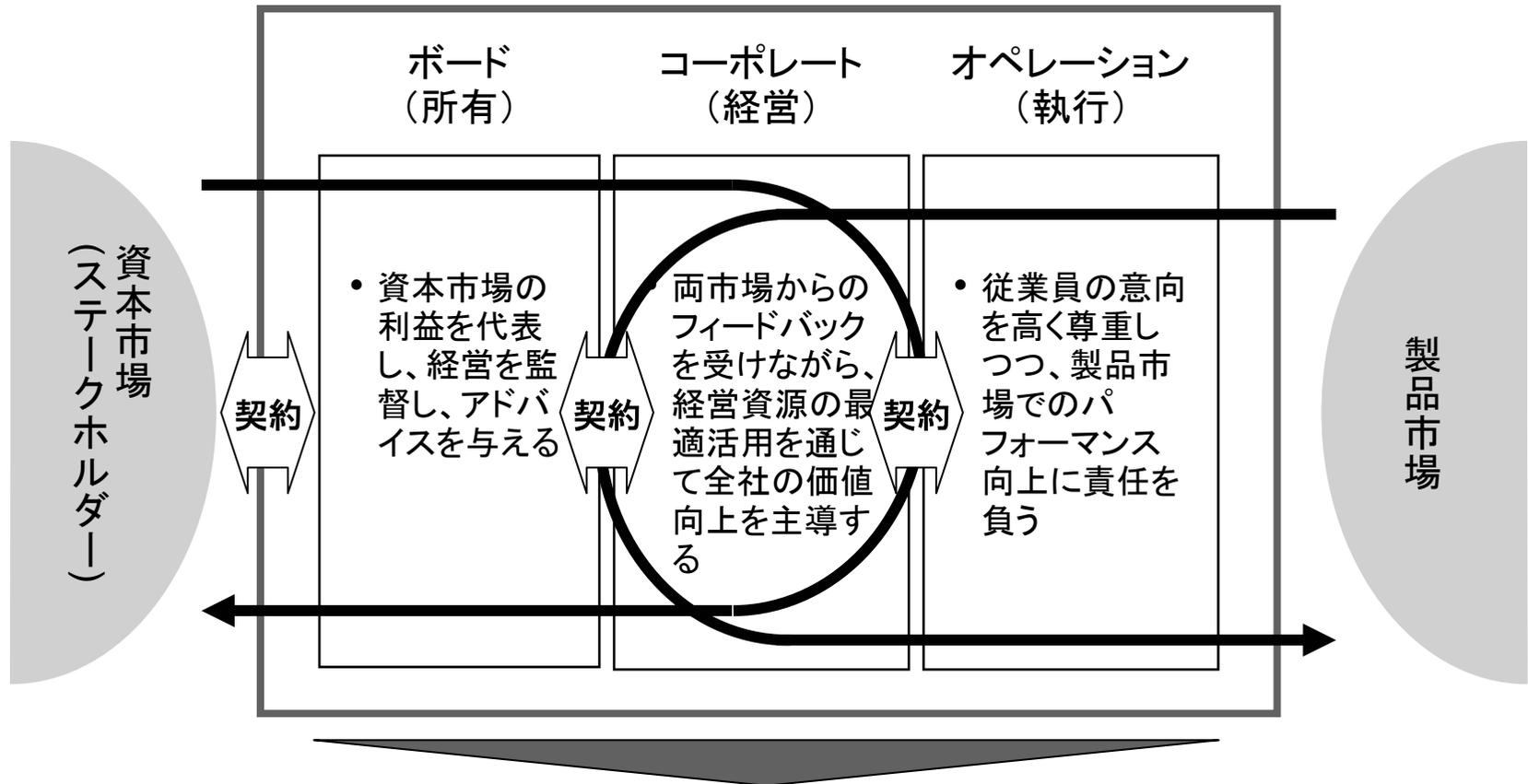
## 学生

- 少子化
- 海外志向の高まり
- 実学志向の高まり
- 社会人の専門教育に対するニーズの高まり

## その他ステークホルダー

- 企業の産学連携強化の姿勢
- 資金・人材・各種スキルなどの経営資源供給元である資本市場や企業における、大学経営の不透明性、非効率に対する不信感

# ガバナンスの基本メカニズム...コーポレートガバナンスの例



より質の高い『チェック・アンド・バランス』のメカニズムを実現することにより、透明性・生産性が向上し、ステークホルダーとより強固な信頼関係の構築が可能となる

# 「組織の7S」フレームワークにおけるガバナンス強化の位置づけ

組織の7つのS	内容
<u>Shared value</u> (共有価値観):	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織に属する各人に共有されているビジョン、価値観</li> </ul>
<u>Strategy</u> (戦略):	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織として遂行すべき戦略、達成すべき目標</li> </ul>
<u>Skill</u> (組織スキル):	<ul style="list-style-type: none"> <li>属人的なスキルを超えて組織として蓄積されているスキル</li> </ul>
<u>Structure</u> (組織機構):	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織図に表現される組織のハコと、その上下関係、相互関係</li> </ul>
<u>System</u> (仕組み):	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織を運営するにあたって重要となるプロセスや仕組み</li> </ul>
<u>Staff</u> (人材):	<ul style="list-style-type: none"> <li>戦略やその組織に求められる適材適所の人材、およびその採用、育成、新陳代謝</li> </ul>
<u>Style</u> (企業文化):	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織としての文化、行動様式</li> </ul>

- 
- 目指すべき方向性の明確化が大前提
  - ガバナンスはミッションやビジョンを実現するための手段でもある

# 何を目的としてガバナンスを強化するのか... ガバナンス強化の目的の例

## 目的

### 概要

#### 経営資源の拡充

- 資源供給先からの信頼を高め、資金、スキル・ノウハウ、人材、ブランドなどからの経営資源獲得を強化する

#### 大学全体としての経営力の強化

- 大学としての自律的問題解決機能を強化し、大学の多面的な活動の質と生産性の向上につなげる

#### 各主要機能の執行力の強化

- 教育、研究、運営それぞれにおける鍵となる能力のさらなる向上を促進する

## 成功の鍵の例

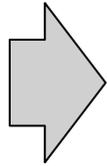
- 外部からみても明らかな透明性の担保
- 資源供給先にとって魅力的なストーリーやその実現へのコミットメントを明示

- 優秀な経営者候補の確保・育成
- 明快な経営者業績評価
- 経営資源配分システム

- 個々の機能レベルの客観的な評価
- 明快な業績評価基準

# 内 容

I . 私立大学経営におけるガバナンス改革の位置づけ



II . ガバナンスの『型』におけるバリエーション

III . ガバナンス改革の第一歩

# 海外私立大学におけるガバナンスの「型」の広がり

## ガバナンスの「型」オプション

### 中央集権型

- 学識者、および非学識者を含めた中央運営機能での実質的な意思決定(例:理事会、学長)
- 「トップダウン」での大学経営

## 海外事例

- MIT
- ハーバード
- シェフィールド

## 国内で見ると...

- 帝京
- 文化女子
- 早稲田
- 宮崎産業経営

### 教授主導型

- 教員主導、学部ごとの運営統治
- 教授会での実質的な意思決定

- オックスフォード
- ケンブリッジ
- スタンフォード

- 明治
- 立教
- (国立大?)

### 外部標準型

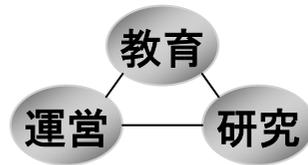
- 大学外の機関での実質的な意思決定(例:自治体、買収元)
- 大学の意思決定に対する外部機関によるチェック

- UCLA
- サウスカロライナ

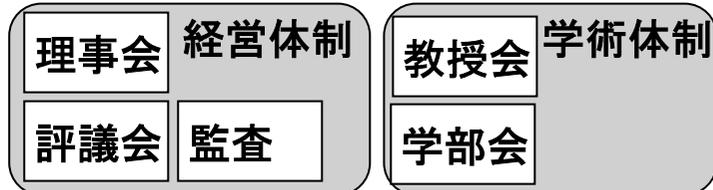
- 郁文館
- (公立大などを中心に今後増加の可能性?)

## ガバナンスにおける共通のベース

### • 基本的なミッション



### • 法令上定められた構造



# ガバナンスの「型」の広がり背景

## オプションの傾向

### 先天的要素

### 後天的要素

発足の形式	主要ステークホルダ	教育文化の背景	主な資金の出处	ガバナンスのオプション
<ul style="list-style-type: none"> <li>学生へのサービスとしての社会的インフラ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>オーナー(or 営利ステークホルダ)による経営コントロールの確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>職員としての教員の位置付け</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>財務ツールによる資金調達(例:借入金、市場調達)</li> </ul>	中央集権型
<ul style="list-style-type: none"> <li>ギルド(職員組合)としての団体</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>学術面のステークホルダの台頭</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大学の研究・教育志向</li> <li>教員の高い地位・社会的位置付け</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>研究活動による資金調達(例:スポンサー助成金)</li> </ul>	教授主導型
			<ul style="list-style-type: none"> <li>第3者による大規模な資金の注入(民的資金、公的資金)</li> </ul>	外部標準型

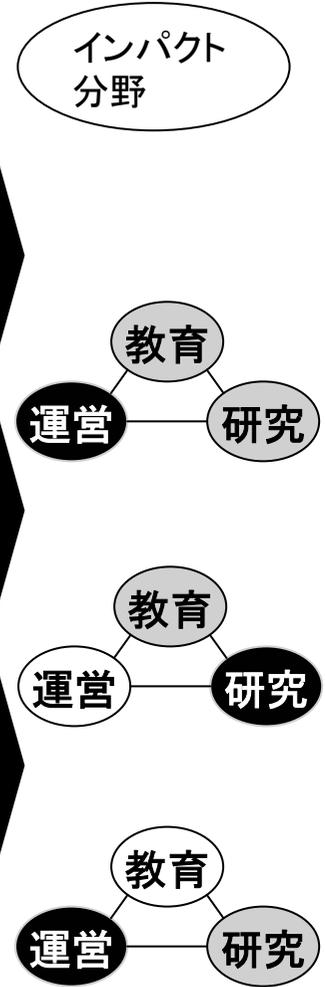
# 各オプションの特徴

■ 課題分野 ● インパクト大 ○ インパクト小

## ガバナンスの課題におけるオプションの特徴

### ガバナンスのオプション

	戦略・プランニング		意思決定		実施・導入	
	研究・運営・教育の大局的なビジョン設定	学内ポートフォリオの優先付け	意思決定のスピード	経営の透明性	人材の活用	変革への現場のモチベーション
<b>中央集権型</b>	● (課題分野) ● (インパクト大) ● (インパクト小)	● (課題分野) ● (インパクト大)	● (課題分野) ● (インパクト大)	○ (課題分野) ● (インパクト大)	● (課題分野) ● (インパクト大)	○ (課題分野) ● (インパクト大)
	● 営利主義のリスク	● 学内の一括管理	● 特定者による迅速な意思決定	● 公開義務のプレッシャーの弱さ	● 外部人材の活用 ● 経営手腕の発揮	● 現場レベルの士気低下
<b>教授主導型</b>	○ (課題分野) ○ (インパクト小)	● (課題分野) ○ (インパクト小)	○ (課題分野) ○ (インパクト小)	● (課題分野) ○ (インパクト小)	○ (課題分野) ○ (インパクト小)	● (課題分野) ○ (インパクト小)
	● 学術偏重、コスト意識の低下	● 学部最適主義	● 合議制による意思決定の遅延	● 理事会・評議会への報告義務	● 限られた経営資源と経営スキル	● 教員の士気向上 ● 研究以外の作業の敬遠
<b>外部標準型</b>	○ (課題分野) ○ (インパクト小)	● (課題分野) ○ (インパクト小)	○ (課題分野) ○ (インパクト小)	● (課題分野) ○ (インパクト小)	● (課題分野) ○ (インパクト小)	○ (課題分野) ○ (インパクト小)
	● 公的: コスト意識低下 ● 民的: 営利主義	● 学内の一括管理	● 一部ステークホルダー主導の決定	● 外部エグゼクティブによる経営実態の明確化	● 経営のプロによる運営	● 外部主導による現場との乖離のリスク



# 海外の大学改革とガバナンスの動向例

□ ガバナンスのオプション

## 改革の背景

## ガバナンス面での変化

ケンブリッジ大学(英国)

- 深刻な財政難及び英国政府からの大学経営への監督強化
- 米イェール大学から行政手腕に優れた学長を採用

### 改革前

- 中央集権
- 教授主導
- 外部標準

学長の権限を強化しようとしたものの、教授陣から強い反対あり改革が中座

### 現在

- 中央集権
- 教授主導
- 外部標準

ソウル国立大学(韓国)

- 「ワールドクラスの研究大学」を目指した改革リフォームを実施
- 改革委員会が外部有識者による理事会設置などを提案

- 中央集権
- 教授主導
- 外部標準

教育省と教授からの抵抗が大きく、運営面での改革が停滞気味

- 中央集権
- 教授主導
- 外部標準

オックスフォード大学(英国)

- 深刻な財政難から運営が不安定化、産業連携などの面でケンブリッジの後塵を拝する
- 90年代後半から財務面を中心に中央執行部からのコントロールを強化

- 中央集権
- 教授主導
- 外部標準

財務管理・教務ルールについて中央からの統制が高まる一方、教育・研究面では教員が柔軟にデザインできる体制に変更

- 中央集権
- 教授主導
- 外部標準

シェフィールド大学(英国)

- 研究大学としてのステータス向上を目指し、戦略の全面的見直しを実施

- 中央集権
- 教授主導
- 外部標準

学長及び学長具ループの権限・役割を強化

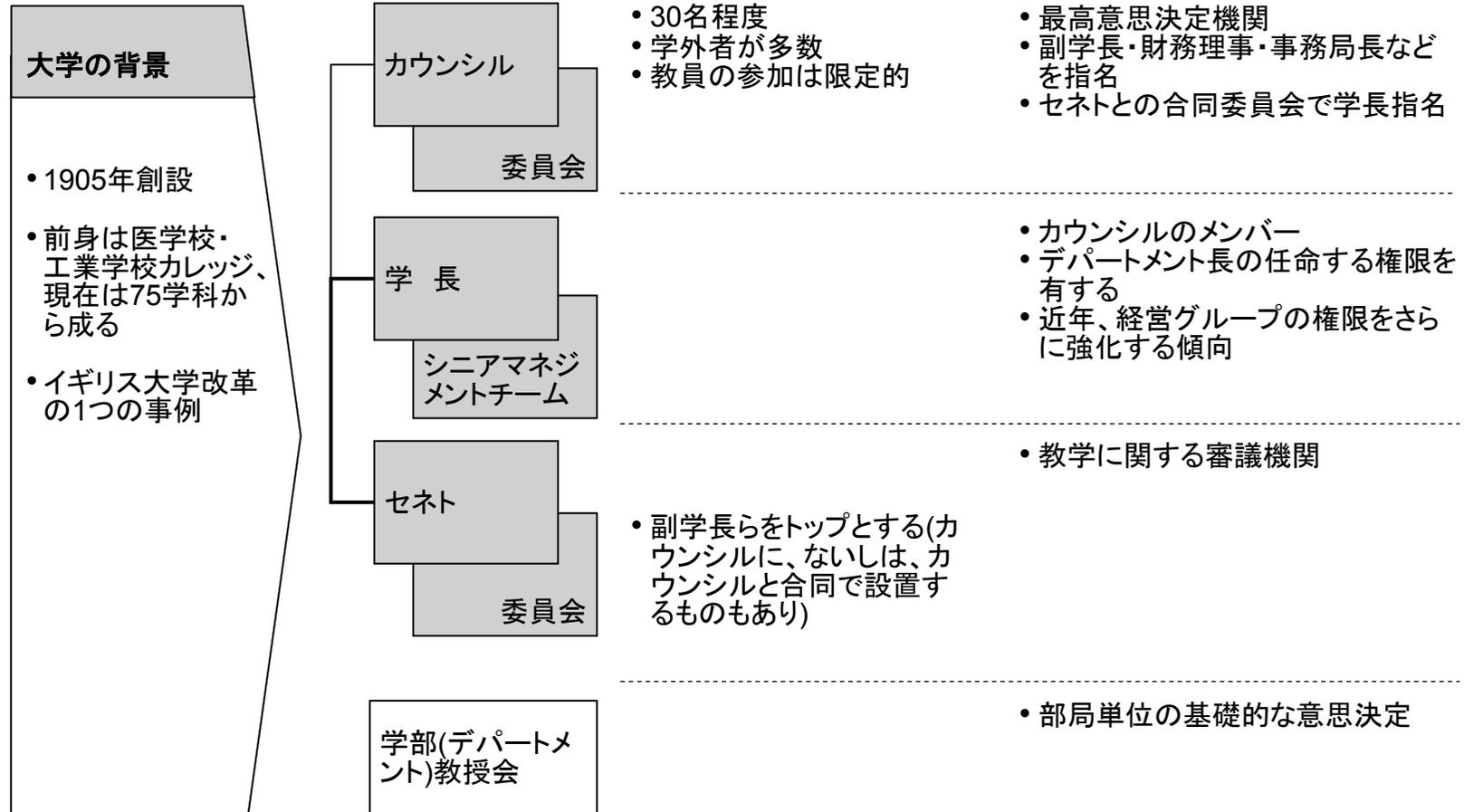
- 中央集権
- 教授主導
- 外部標準

伝統大学が中央主権モデルへの移行を目指しつつ現行モデルにとどまっているものの、、、

一部大学では中央集権を高める新モデルが機能している

# シェフィールド大学のガバナンス事例

■ 実質的な方向性の策定を行っている組織体

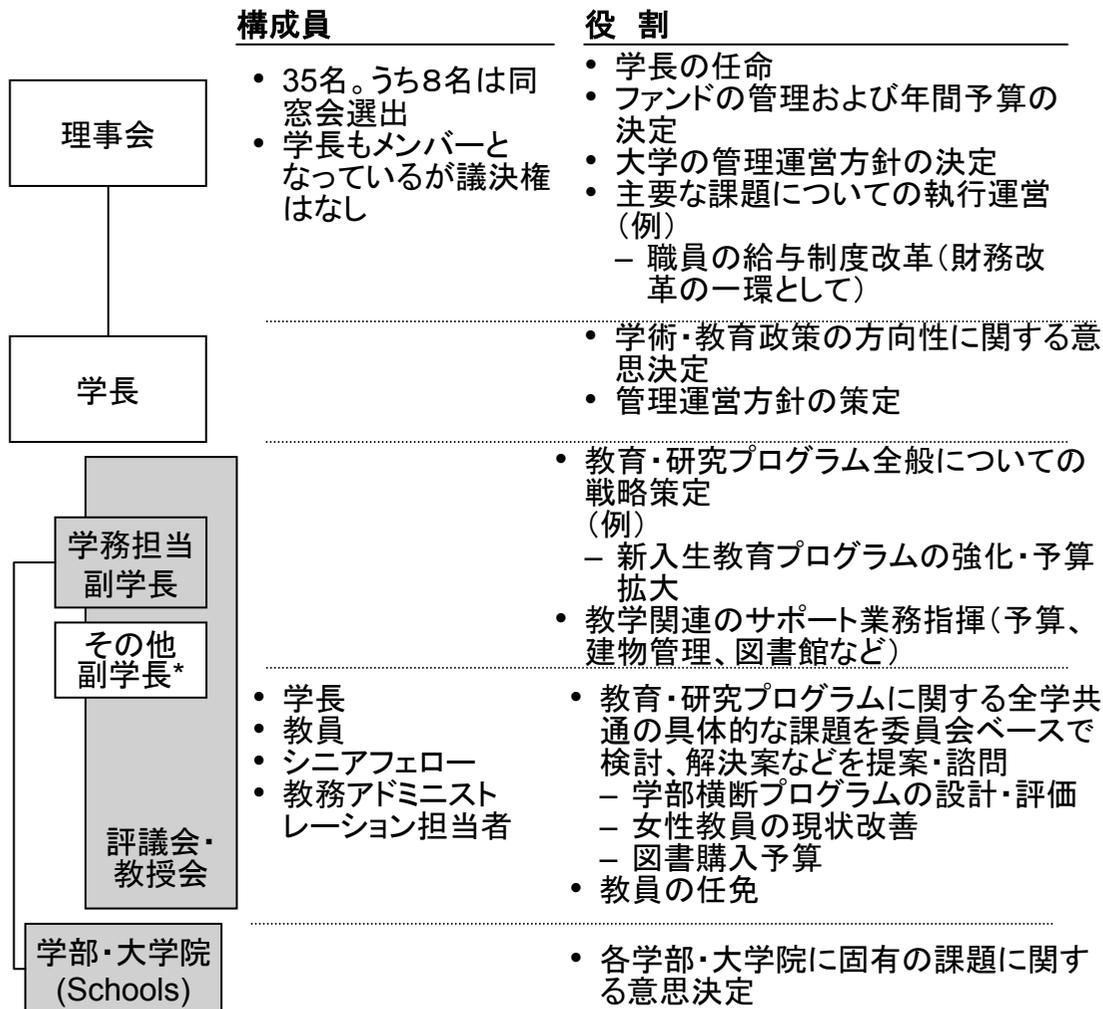


# スタンフォード大学のガバナンス事例

■ 実質的な方向性の策定を行っている組織体

**大学の背景**

- 7つの学部・65の学科・30の研究機関を保有
- 研究主義のため、研究者である教員の発言権が強い
  - 教員による自治 (Faculty autonomy) 及びシアドガバナンスを20世紀初頭から重視
  - 収入の5割以上は教員が国から獲得する研究費から獲得

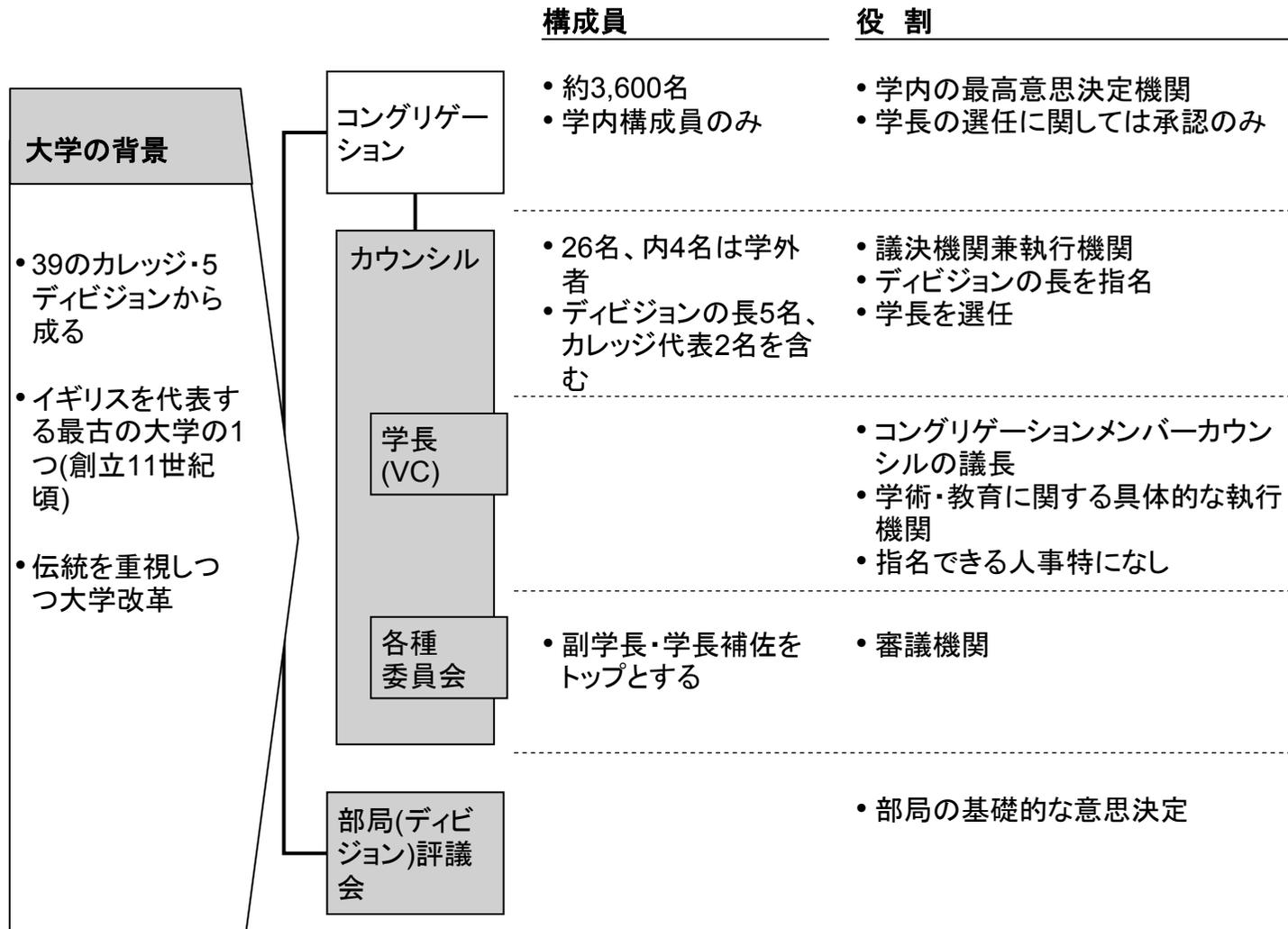


教育・研究プログラムに関しては、学長以下何層にもわたって意思決定が行われており、具体的な方向性の策定の多くに教員が関与

\* 財務、寄付、広報などの担当ごとに副学長が存在。学長により任命される

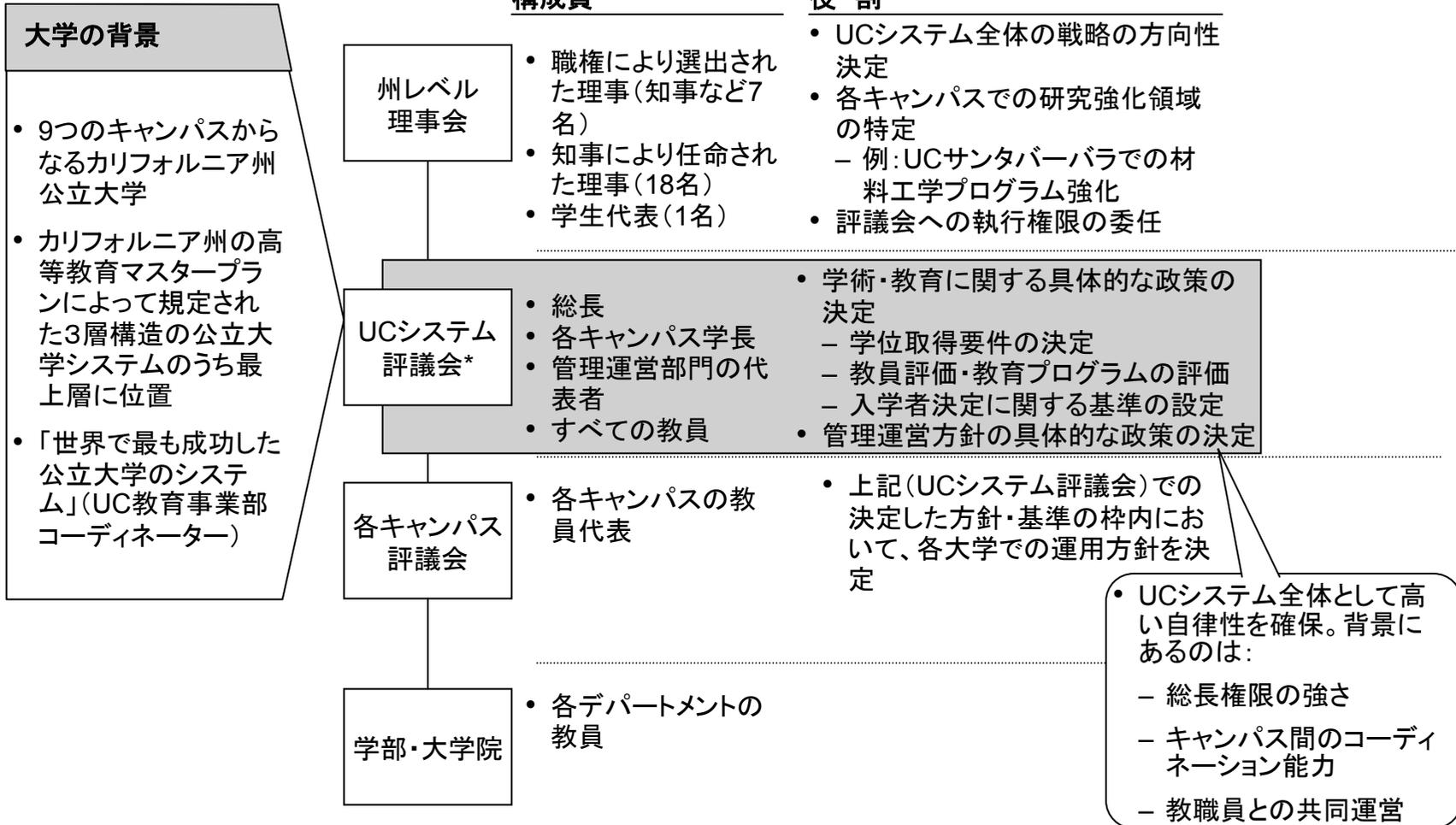
# オックスフォード大学のガバナンス事例

■ 実質的な方向性の策定を行っている組織体



# カリフォルニア大学のガバナンス事例

■ 実質的な方向性の策定を行っている組織体



\* 全学会議(教員代表)、審議会(総長への助言)、各分野別委員会(教員人事、福利厚生、大学院教育など)から構成されている  
 資料:「欧米主要国における大学の設置形態と管理・財政システム」(国立大学財務・経営研究センター)、「大学の自律と自立」(大学の研究教育を考える会)、マッキンゼー分析

# 今後の大学ガバナンスの展望

## 大学をめぐる環境の変化

- 資金繰りの難易化
- 少子化の進展
- 産学連携の重要性増大など

差別化による競争力の強化

社会的インフラとしての機能

中央集権型

中央集権型

- さらなる経営効率性の追求
- 学内のスピード感のある一貫した方向性の追求

教授主導型

教授主導型

- 研究追求

外部主導型

- 経営危機ターンアラウンド

## 例

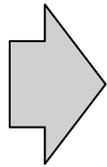
- ハーバード
- シェフィールド
- オックスフォード
- スタンフォード

- 今後、大規模な大学の多くは、中央集権型を目指すのではないか
- 一方、学術においてニッチな特徴があれば、教授主導型もあり得るのではないか

# 内 容

I . 私立大学経営におけるガバナンス改革の位置づけ

II . ガバナンスの『型』におけるバリエーション



III . ガバナンス改革の第一歩

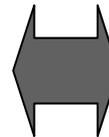
# 私立大学におけるガバナンス改革の第一歩

## あるべき内容

## ありがちな誤り(例)

### ① ビジョンの設定

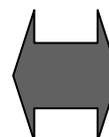
ビジョンや戦略目標を明確化した上で、それを実現するために最適なガバナンスのあり方を検討する



- 明確な目標設定なしに、組織の体裁だけ整え、「絵に描いた餅」にしてしまう
- 「建学の精神」などの理念レベルでとどまって、具体性を欠く

### ② 企業経営の知恵のレバレッジ

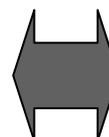
経営において「先輩」である企業の制度や仕組みを積極的に取り入れていく



- 大学を特別視するあまり企業から学ぼうとしない
- 「学ぶ」ことはできても、ビジョン実現に向けて「利用する」までに至らない

### ③ 経営トップの評価

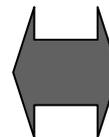
研究・教育者とは異なるミッションをもつ経営者として評価する仕組み・基準とその機能を支える環境を整備する



- 大学経営者としてのキャリアパスや評価基準が存在せず、研究者にはキャリア上むしろマイナスである結果、名誉職的なものになってしまう

### ④ 「正しい質問」のできるボードの設置

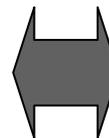
理事会といった組織のハコだけでなく、必要スキルや人選、仕組みまで配慮して、理念やビジョンの実現に貢献する『正しい質問』がなされるボードを実現する



- 結局理事会(ボード)からのインプットが戦時統制か儀式的なものとなってしまう、経営改善へ実質的に貢献しない

### ⑤ 外部人材の活用

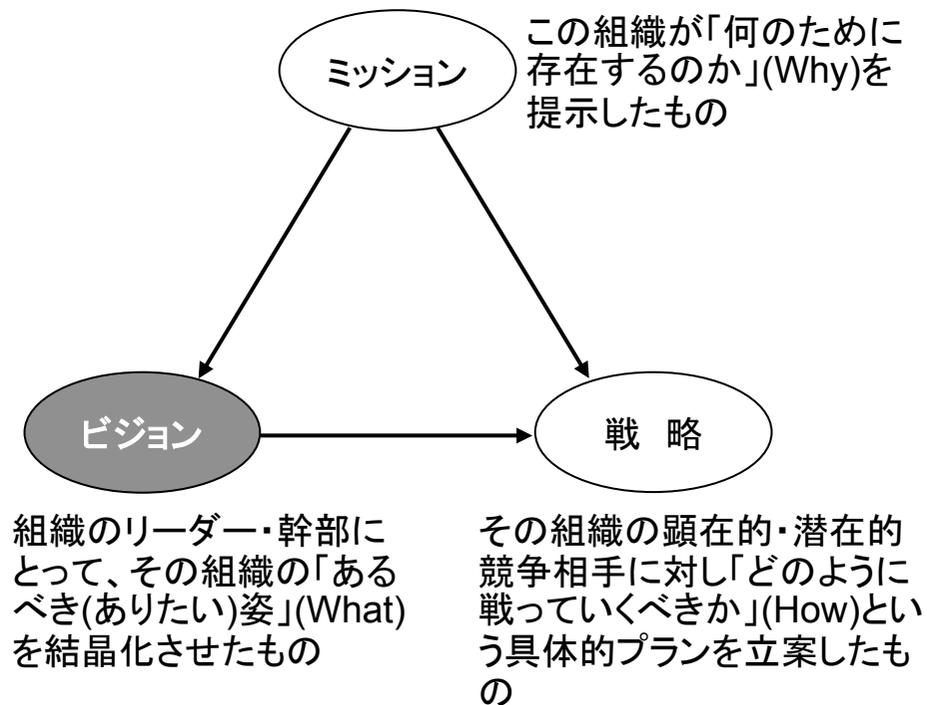
大学経営に必要な研究・教育・経営といった異なる機能ごとの最適人材を内部・外部を問わず柔軟に登用する



- 「学者として優秀な人は何でもできる」という一元的な評価の発想と、大学自治の観点から、自前主義が蔓延する

# ビジョンとは

## ビジョンの定義



## ビジョンの事例

「1.2010年度グループ売上高1兆円、2.ROE10%以上、営業利益率20%以上を達成、3. グローバル新薬を生み出し続ける三共グループ」(三共株式会社)

「1.中小企業のお客様から「あらゆる面で信頼度NO.1」と評価される生命保険会社を目指します。2.企業保険の提供を主軸とするコアビジネスの発展を通じて、企業価値の持続的な増大を実現する企業を目指します。」(大同生命)

“Our purpose in Unilever is to meet the everyday needs of people everywhere – to anticipate the aspirations of our consumers and customers and to respond creatively and competitively with branded products and services which raise the quality of life” (Unilever)

 戦略のみならずビジョンも、背景となる事業環境や自社の状況変化によって変化させうるものである