

「企画職としての日本型URA」  
— 先見性と危機管理 —  
第3の職種の本質は？  
“URA as Planning Officers”  
‘Crisis Control and Foresight’  
‘What is the third type of Job?’

高尾 正敏  
Masatoshi TAKAO Ph.D.  
大阪大学 大型教育研究プロジェクト支援室 URAチーム  
未来戦略機構 次世代研究型総合大学研究室

要旨： 研究大学のURA機能のひとつとして、経営企画を担当すべきかどうかについて私見を述べた。経営企画職をジェネラリストと定義すると、URAが本質的にスペシャリストであることと矛盾する。今後必要度が高まる学長のリーダーシップによる新規学術分野・領域の開拓には、ジェネラリストとスペシャリストの協働が必要であり、協働作業場所として「第3の職場」の設置を考えるべきである。また企画職、URAについては職能化が難しいので、人材育成については今後さらなる検討が必要である。

## 1. はじめに

国立大学の法人化後、個々の大学法人の自主的・自発的な経営を推進するように、様々な場面で叫ばれています。国立大学改革プラン、学長のリーダーシップ、などキーワードがたくさん過ぎて、並べることも憚られます。国立大学側も次から次へと新たなキーワードが出てくるので、慣れてしまっ、何が重点で、どこから手を付けてよいか分からなくなってしまっているのが本音ではないでしょうか。外枠は降ってきますので、枠をはみ出ないところで、それぞれの法人で適正な施策を立案し、実行して行かなければなりません。そう言う状況下で、URAが研究大学を目指す機関のコーポレート企画業務、特に、戦略・戦術策定に貢献すべきだという声が聞こえてくるようになりました。それは良いことなのか、あるいは声の主の意図に反して、現実的には無い物ねだりなのかについて、筆者の感想をエッセ

ーとして述べて行きたいと思います。暫くお付き合いください。

## 2. 組織です仕事、個人です仕事

大学のミッションは明治以来、高等教育を国民に提供することが第一であります。その次に、研究活動を行い新たな知を創造、獲得し社会に提供することが加わり現在に至っています。国立大学法人化以前は、国立大学は文部省の部署であり、マネジメントは文部省が一元的に行っていましたので、現場である大学は、文部省から降りてくる施策を個々の現場に適用するために、多少のチューニングをすれば十分でした。教育と研究マネジメントに特化した、謂わば、教員自身の仕事の最適化に関するのみを分掌することに他なりません。他の部局、部署の事情を考慮する必要は全くなく、部分最適で良かったのです。全体最適は、常に文部（科学）

省が行うことになっていたので。

法人化後は法人として自立・自律が必要で、自ら経営施策をつくり、行動する全体最適を推進することが求められたので、大学のアクティビティにマネジメントが付け加わりました。これは、大学のミッションでなく、ミッションを実現するために経営リソースの最適配分することです。リソース配分は、最適化されているはずだからそのようなことをする必要はないという見方も存在しますが、経営・運営環境と、リソースそのものの構成は時々刻々、年々歳々変化しますので、全体最適の観点からは、常に見直していることが必要です。教育システムでの改革で厄介なことがあります。それは、学生が高等教育機関に入学して、卒業するまでに数年を要するために、入学時の約束（契約）は少なくとも卒業まで継続しなければなりません。途中で教育内容を教育機関の都合で変更することは、契約違反になります。

高等教育も消費税の対象ですが、社会政策的配慮で課税されていないだけです<sup>1)</sup>。税法上、大学教育は役務・サービスを提供するビジネスなのです。教育はビジネスではないという論理は当然ありますが、この事実は肝に銘じておくことが必要です。大学内でどのように解釈しようが、世間ではそういうことになっているのです。もっと重要なのは、ほとんどの入学してくる学生さんの目的は、社会で良き市民として自立するための学力基盤とライセンスとしての卒業証書を取得することです。ごく一部の学生が博士課程に進学して自らの知的活動を進化させて専門分野の知識を深め学術の発展に貢献し、あるいは、企業での技術開発のリーダーや経営リーダーになることを目指して大学に入学してくるわけです。

前者は大学のアクティビティに期待することは、よい教育を受けて、知識とスキルを得ることです。後者は研究活動を通じて専門性を高めることです。こういう構図は日本に大学が生まれたときからあったわけですが、大学進学率が18歳人口の50%越えている現在では、ライセンス指向の学生

さんの絶対数でも相対的にも多くなって、圧力集団として、大学経営で注力すべき課題となっています。しかし、大学の中では、課題としての認識はあるものの、対応施策を実施していないところもあります。恐らく大学進学率が20%程度であった時の経験を引きずっているのだと想像されます。教育は教員個人と学生個人の契約によって成立するものではなく、大学という組織と学生個人との契約でなされるということです。

大学はアドミッションポリシーとディプロマポリシーにより教育メニューを公開するとともに、学生を募集し、それらのポリシーを理解して教育を受ける能力をあるものに入学許可を与えるという仕掛けになっているので、入学を許可した時点で双方が意識していようが、そうでなかろうが契約は成立していると判断すべきです。故、教育は大学組織全体の事業と言えます。個々のカリキュラムは、上記のポリシーを具現化するものになっているはずで、各科目で公開されるシラバスは具現化のメニューです。

教員が勝手に自らの興味の為すままに、ポリシーが反映されていないシラバスを作成し、学生と対峙することがあってはなりません。確かに、過去はそういうことも暗黙的に許されていましたが、大学進学率が50%を超えて、高等教育のユニバーサル時代になっている現在では、そういうことは許されません。ポリシーから教育現場のシラバス、そして実際の講義・授業までのトレーサビリティが保証されていることが必要です。大学全体としては、トレーサビリティを確保するようなリアルタイム・モニタリング（監視）システムを整備することが必要です。モニタリングの手法はたくさんあると思いますが、いずれにしても、プライバシー保護を担保しながら、公開することを前提にしたモニタリングシステムであることが必要です。

このような、高等教育システム全体の流れ、トレーサビリティを含む整合性、およびパフォーマンスを、現状の把握と社会からの要請と経営上の得失などを吟味しながら、設計、監視するのが法人全体

(コーポレート)の教育システム企画部門となります。現状把握の一部は、最近流行のIR (Institutional Research)として行われています<sup>2)</sup>。当該部門は、決して個々の教育現場のアクティビティの設計に携わるのではなく、法人全体(コーポレート)の視点でシステム設計についての責任を執ることがミッションです。実はこのような部門が、大学に存在しているようで、いないのです。その理由は国立大学の法人化、あるいは設置基準の大綱化以前には、文部(科学)省が、一元的・行政的に実施していたから必要がなかったのです。企画部門の最大の厄介な仕事は、教育に関する学内の各部局・部門の利害の調整であります。部局等はそれぞれ生まれも育ちも異なるので、伝統・慣習が異なり、歴史的に獲得してきた、大学の自治、部局の自治のなかで教育方針(上記ポリシーなど)、マネジメント手法が異なる部分最適化が進んできました。本メルマガ、2014年9月号で述べた、組織進化における「自発的対称性の破れ」による対称性の低下が意識せずに進行してきました<sup>3)</sup>。それ自体は当然の成り行きであり問題とはならないのですが、一旦組織のパフォーマンスが悪くなって、何らかの改革を、組織枠を超えてしなければならないときに、対称性の低さが足かせになります。

### 3. 企画職がなぜ必要か？

大学全体(コーポレート)の教育システム企画のミッションについて、前節で述べました。端的に言うとうちが教育事業で進む方向を定め、その方向へ進んでいくように調整し、モニタリングする部門と言えます。モニタリングは評価でなく、リアルタイムでパフォーマンスを監視することです。モニタリングは石油化学プラントの中央監視室で、運転状態を監視しているようなもので、教育システム全体の状態に異常があれば直ちに対応することになります。システムの企画というと何となく恰好がよいので従事したい人が多そうですが、モニタリングというと後ろ向きで現場から嫌がられそうなので、やってみたい人が多く出てきません。さらに、パフォーマンスの診断<sup>3)</sup>という、さらに疎まれるの

で、進んでやりたい人はまず皆無です。しかし、この仕事の流れは、PDCAサイクルのうちの一部になっています。Pはもちろん企画(Plan)、D(実行: Do)は現場活動、Cはモニタリング(Check)、Aは診断直後の行動(Action)になります。つまり、企画職の仕事は現場業務以外のことすべてです。日常的なPDCAサイクルは、現場でも回すことは行わなければなりません、それは現場固有の最適化であります。教育システム企画部門は、教育システム全体の最適化の視点でPDCAを全て回すことがミッションです。しかしそれは、大学全体の視点では部分最適になっていることもあり得ます。

企画職は、大学全体を所掌するコーポレート経営企画、教育システム全体を所掌する、教育システム企画、さらには、研究システムを所掌する企画部門、各職能(人事、経理、総務、情報インフラ、学外連携等)、毎にそれぞれ設置されるべきであり、また学内各部局にも事情に合わせてディビジョン経営企画ほかを設置されるべきものです。経営企画は、コーポレート、ディビジョンに於いて、分掌するそれぞれの職能等の企画部門を束ねて経営情報・課題の共有化を図り、時には施策が単一の職能等で処理できない場合や、施策が輻輳し、衝突するときには、全体最適の観点で調整を行うことも重要なミッションであります。ここで、注意しておかなければならないのは、経営企画は、それぞれの部門でのトップ(学長、部局長、本部長等)の直接指揮下に配置されるもので、トップと一体化しているべきですが、トップに対する牽制機能も持っているべきです。一体化しているがゆえに、法律で義務付けられている監査機能ではないので、区別して理解する注意が必要です。そのあたりの意識付けが難しい組織でもあります。この意識が具体的行動につながるかについては、トップがスタッフを使いこなすスキルを所有しているかに依存します。逆に言うならば、トップが経営企画部門を使いこなせないのなら、設置することが無駄となります。高等教育システム企画以外の個々の企画職の仕事については、6節で詳しく議論します。

#### 4. 組織を纏める＝ガバナンス

どのような組織でも、その組織の発足時に存在理由「レーゾン・デートル raison d'être」について定義されている筈です。さもないと、様々な人、他の組織が信頼して付き合ってくれません。存在理由は、定款、基本方針、ビジョンなどの形で表現されます。存在理由が現実になるように、組織をまとめて運営していくのが組織の長であり、運営方針、運営手段、方法を「見える化」するのが、ガバナンスです。ガバナンスは、組織内

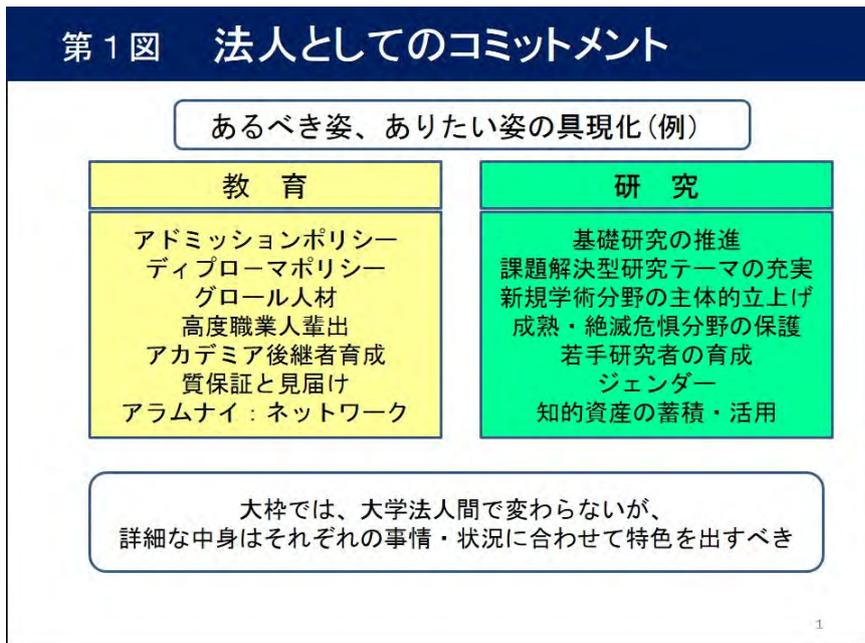
向けの行動ですが、途中経過や結果は適宜組織外へ公開するのが現代経営の基本的考え方です。公開があるがゆえに、ステークホルダーから信用・信頼されて付き合いして貰えるようになります。最近の流行のことばでは、CSR (Corporate Social Responsibility; 法人あるいは企業の社会的責任) が当てはまります。

CSRは法人活動の目指すところにコミットしますが、例えば大学としては、第1図に示すようなことが挙げられます。大学では、教育・研究についてそれぞれ宣言しておくのが適切です。その他組織外との関係で社会連携・産学連携、国際連携等が掲げられることがあります。大学の本来活動での成果を活用することや、あるいは学外からの意見を聴いて運営に反映させることに関するもので、教育と研究活動が適正に実施されてこそ見えてくる活動なので、筆者は二次的なものと認識しています。

#### 5. 組織のなかの企画職位置づけ

##### 5.1 組織の概観

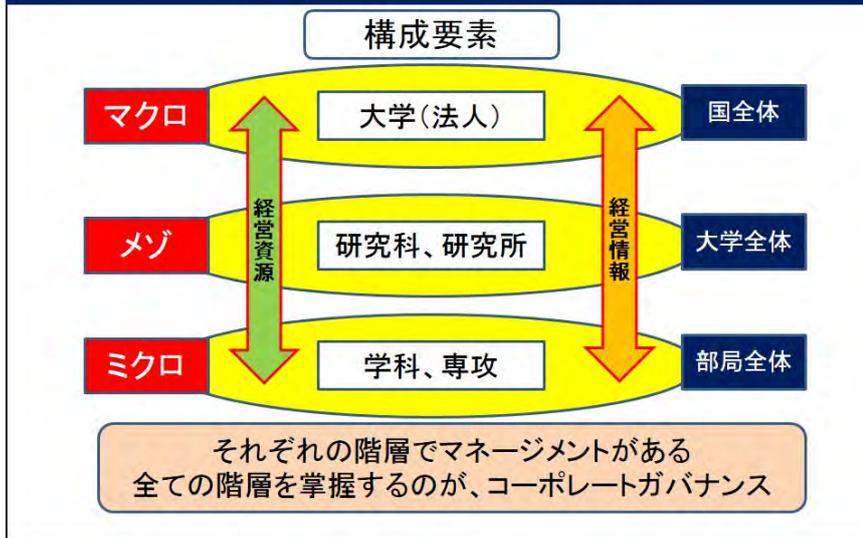
組織論でなされるような厳密な話ではなく、筆者の個人的な、感覚での企画職の位置づけについて述べます。企業は、利益追求集団としての機能効率を最大化するために、組織体制を形成し、個々の組織にミッションを与えて専門化することで発達してきました。専門家集団を職能集団と呼ぶことにす



るとにします。ものづくりのライン(現場)以外は、スタッフとしてひとまとめにされますが、職能はスタッフの内訳とも見なせません。職能は人事・経理、総務のような横串的で、職能が提供する付加価値が組織内部で閉じているものと、営業、技術、購買、品質管理、知財管理などのように直接的な付加価値が最終的に顧客との関連で組織外へ出ていくものに関与するものがあります。職能集団は、職能固有のマネジメント手法を伝承するため、スキル訓練の教育システムを保有している場合が普通であります。また職能内の人員配置、昇進昇格を司る人事権も保有しています。人事が及ぶ範囲は組織の発達状況や企業の方針に依存しますが、自己完結的にマネージされるようになっていきます。

大学の組織も、企業の場合を例として考えてみます。大学は根本的には企業のように利益を求めない組織ですので、同様の考え方を当てはめるのは無理がありますが、それを承知で考えて見ます。現代の大学のミッションの一つは高度な教育をユニバーサルに提供することであり、二つ目は、最先端の知識をえるために研究することです。そこでの付加価値は何だろうかといえば、教育活動では、2節で述べたように、優秀な学生に社会・時代の要請に呼応した高度な教育を行うことで、学生個人の価値を増加させることであります。最終的には、学生は得た付加価値を活用して、社会で貢献すること

## 第2図 大学法人のガバナンス・マネジメント マクロ・メゾ・ミクロ視点の意味



になります。研究活動のアウトプットは、基礎研究、応用研究を問わず人類全体好奇心を満たすための知識を得、それらを活用して文化を創造し、質が高く快適な生活を目指すことにあります。このような活動が正当になされておれば、組織外から運営資金や研究資金が供給されます。大学は教育課程と研究テーマの多様性をメニューとして社会に見せることにより、学生を集め、あるいは優秀な研究者を招聘し、彼らによる研究成果を世に問うことが可能になります。教育にしても、研究にしても専門家集団が大学という組織の中に「塊」として存在することが、価値となっています。

組織である以上、それを纏めるための、規範・規則が必要です。また運営を任される「長」がいます。長は組織を代表して、組織が適切な活動を実行して、付加価値を創造できるように、活動元となるリソースを調達し、構成員に配ることが主たる任務になります。また、組織活動がきちんと成果を出しているかどうかについて監視することも業務になります。総合大学のように、巨大で様々な価値観を持った教員、学生、職員が活動する集団では、運営を効率化するために、目的別の集団に分割して運営するのが普通です。大学では部局に相当します。第2図は、組織（中央の黄色）が担当する活動のスケール（左の赤地）関わりのある領域（右の青地）を示しています。マクロは、大学全体のマネー

メントで、全体最適として関わりのある組織は外部の国あるいは社会になります。メゾは研究科・研究所のマネジメントで、最適化の調整に関しては、大学全体のなかでの位置づけを見ておかなければなりません。ミクロは、学科、専攻のマネジメントとしては、研究科等の部局のなかでの、立ち位置の最適化を図ることになります。要は、右側の青地で示しているように、ヒエラルキーで自らの組織の立ち位置を意識し、一段上を常に注視していないといけません。当たり前ですが、マクロから

ミクロまでそれぞれにふさわしい経営情報が双方向に伝わる仕組みがないと、それぞれの階層で部分最適化が進んでいきます。

別の見方で、部局を経系とすれば、緯系に対応するのが、伝統的な職能に相当します。経系は現業部門でもあります。そこは、教育に携わる教員集団と、研究に携わる研究者集団より構成されます。ほとんどの場合教員集団と研究者集団は重複します。というよりは、意識的に重複させてきたといえます。職能集団として、教員・研究者組織を見た場合、後継者養成を含む職能教育と人事権を掌握していることは事実です。これは所謂「フンボルトの理念」に基づく、後継者養成を、研究を通じた教育で行っていくことを含んだ方針に沿っています。それが当時のプロシアの国家的課題でもあったのです。ところが、アメリカでは後進性の故、違った戦略をとりました。すなわち学部 (under graduate) のほかに大学院 (graduate school) という制度を発明して教育と研究 (研究を通じた教育) を分けて行うという極めてすっきりした制度になっています。日本はドイツ型でもなくアメリカ型でもない方針で高等教育システムを推進してきました。それぞれ一長一短ありますが、日本の場合学部と比べて、大学院制度設計をおざなりにしてきたことは事実です。そういう状況で、大学院改革、特に博士人材養成について様々な仕掛けが立て続けになされて来ていること

が、結果的に混乱を生じさせています。すなわち、大学院は大学の後継者養成なのか、広く社会で活躍する人材養成を数値的にどの程度行えばよいのかについて、感覚的な議論はなされていますが、輩出計画に関して、数値的な適正値の議論が深くなされていません。中央でも、あるいは個々の大学レベル、部局レベルで全く思惑が異なっているとしか思えません。原則論を言い合っている間に、グローバルに博士人材養成の実際が日本の手の届かないところ

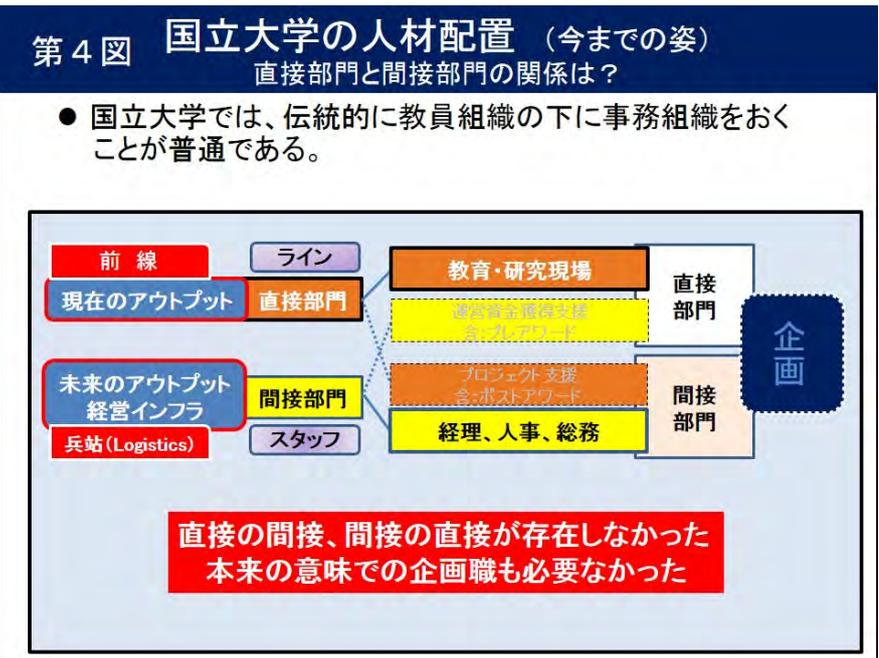
ろへ行ってしまっているのが現状です。極端な意見を言えば大学の自治を振りかざして、日本全体の最適化をやらうとしなかった結果です。もし、大学内での最適化が必要なら、責任を持つ担当部署が設置されていたはずですが。

### 5.2 企画職の位置づけと人材配置

企画職の組織的、人事的な位置づけを考えてみます。企業では、その企業活動の付加価値を生み出す

ところを、直接部門、その部門を支援する部門を間接部門と大まかに分けることが行われます。別の言い方では、直接部門をライン、間接部門をスタッフと呼びます。**第3図**に模式的に示します。直接部門は付加価値を計算する場合に、製造原価が算出されるところで、直接製造に関与する現場のほか、工場における購買業務、設計、工場技術、品質管理などが含まれます。間接部門は、工場の製造過程を支援するもので、伝統的な職能で経営上のインフラに当たる、人事・経理・総務が相当します。生産技術や研究開発、それに営業も間接部門になります<sup>4)</sup>。コーポレート経営企画は図中の企画は、間接部門なのですが、トップ付のため直接部門とも関係がありますので、直接、間接を跨る位置づけになっています。

この分類は単純で明解ですが、仕事はそれほど単純に整理できるものではありません。そこで、直接部門も、間接部門もそれぞれの性質を吟味して二つに分割します。すなわち、それぞれに再度直接と間接部門を設けます。その理由は、直接部門でも間接的な仕事(ラインでもスタッフ業務)をしているところがあ



り、間接部門でも直接的な仕事（スタッフでもライン的業務）をしているところがあるからです。たとえば、将来のアウトプット／売り上げ、利益に貢献するための、研究開発やマーケティング部門は、「間接の直接」になります。あるいは、購買、品質管理、営業は、現在の売り上げ、利益に関するものですが、直接ものづくりに関係しませんので、「直接の間接」と分類します。直接の直接と間接の直接を合わせて直接的業務、また直接の間接と間接の間接を合わせて間接的業務と分類しています。

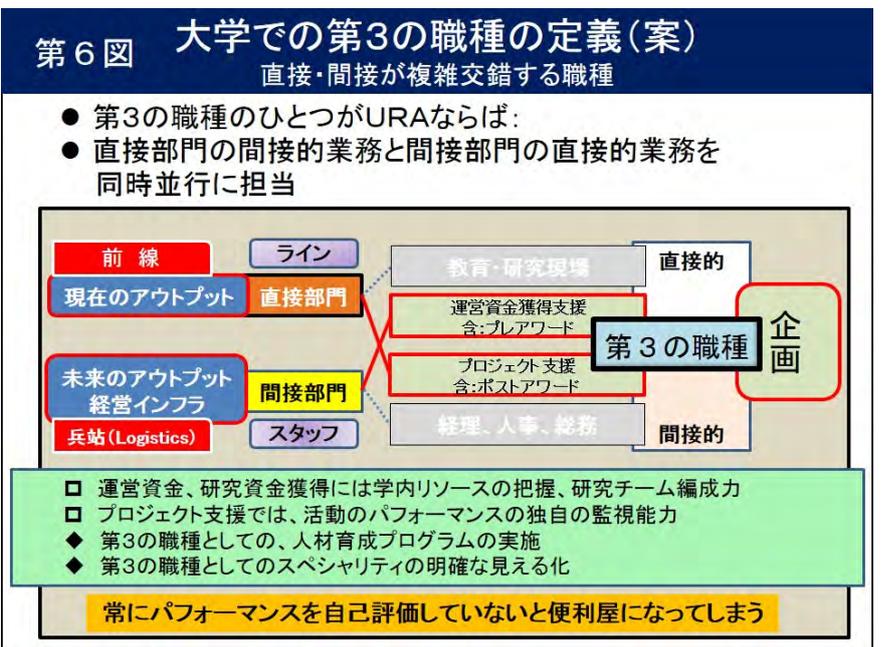
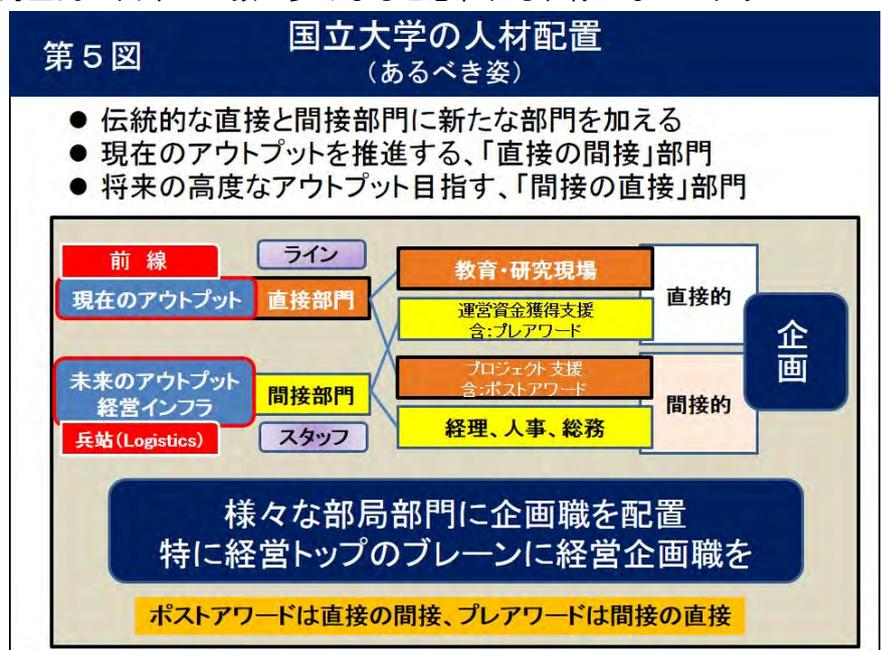
なぜこのようなことを持ち出したかという、国立大学ほど教員組織と事務組織が対立的に出来上がった組織が筆者には、珍しいように思えるからです。ほとんどの組織では、ラインとスタッフという区分でなされるように、付加価値製造に携わる直接部門と組織運営を円滑に行えるように支援する部門が自律的にかつ相互に牽制機能を働かせて、組織全体がおかしな方向に向かっていかないように、負のフィードバック機能が組み込まれるように組織設計が行われます。ラインとスタッフは対等なのです。

国立大学では、第4図に示すように、伝統的に教員組織の下に、事務組織があるという構造が形成されてきました。その構造は、国立大学が文部（科学）省傘下のひとつの行政部局であるときには、それなりに効率的な体制であったことは間違いありません。しかし、法人化後、自立・自律が求められる場合に適しているかと言えばそうではないと思われます。企業における、「直接の間接」と「間接の直接」に相当する職が存在しなかったのです。教員・研究員組織がラインとすれば、現場を支援する組織体制がフル装備になっていないのが、様々な運営上の

不具合を生じさせていると認識しています。さらに、第4図中では、企画職は、薄字にしてあるように、実質機能として存在していません。

あるべき法人の運営体制をどう考えるかです。第5図に筆者が考えている国立大学の人材配置のあるべき姿を示します。基本は企業の場合と同じ形態になるのが望ましいと思っています。そのためには、「直接の間接」と「間接の直接」を適切に用意することであり、また企画職も設置することが必要です。

現在の、直接部門での間接職は、今後ますます数が増えると思われる、様々なプログラム・プロ



ジェクトのポストアワード業務などを想定しています。また間接の直接は、研究費等の運営資金獲得に関する支援、プレアワード業務などを想定しますが、これらに類する業務はたくさんあると思います。要するに現在URAの業務のいくつかに相当するものです。

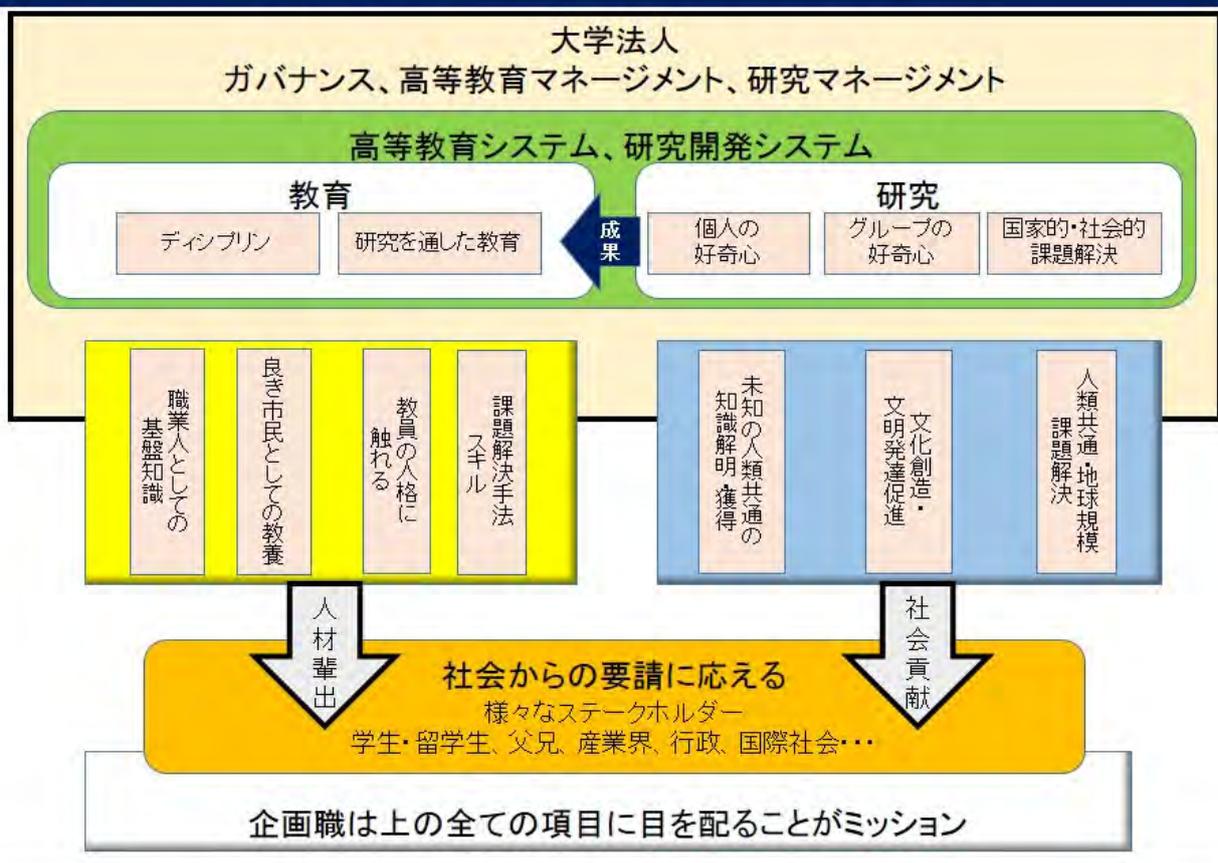
### 5.3 第3の職種と企画職

このように、URAに求められている機能は、現状の国立大学のマネージメント体制で抜け落ちているところだと思います。それだからこそ、URAは「第3の職種」として説明されてきているわけです。しかし、これまでは、その定義は、教員でもない、事務職でもない職種というだけで、すっきりとした説明になっていませんでした。このエッセーで、筆者は、第6図に示すような業務の内容から第3の職種を定義してみました。すなわち、繰り返しになりますが、直接部門の間接的業務（ラインでのスタッフ的）と、間接部門の直接的業務（スタッフのライン

的）の両方を担当するという事です。個人個人の仕事では、その何れかを担当することになりますが、所管部署としては、イソップ寓話の蝙蝠のようになってしまうことは否めません。必要な業務なので、運用をうまくやっていく努力をしなければなりません。部署の業務としては、両方備えていることが、よいと思われれます。ここでは、業務内容が明確に定義されている、スペシャリストとしての能力が求められますので、職能化を目指す適切な教育プログラムを整備することが必要です。

さらに、第3の職種として、検討しなければならないのは、企画職であります。ただし、企画職の場合には、直接部門・間接部門全部を見渡すことが業務範囲となり、ジェネラリストとしての能力が求められます。URAの業務と似ているようで、そうではないという位置づけになります。第3の職種として、今までなかったURAと企画職の両方を取り上げてよいのですが、仕事の中身は明確に異なるということを理解しておかなければなりません。U

## 第7図 大学のコーポレート(法人)企画



RAと企画職の教育については、後で再度述べます。

## 6. 企画職の仕事

### 6.1 ビジョンと仮想敵

第7図に筆者の考える大学のコーポレート（法人全体）企画職の業務を、法人のミッションや役割を考慮して整理してみました。大きく高等教育システム、と研究開発システムに分けた上で、それぞれの目指すところを筆者流に並べてみました。教育は最終的に人材を輩出し、研究はその成果を社会に公開することにより貢献することがミッションです。社会の構成要素は、ステークホルダーでもあります。学生、留学生、産業界、行政、国際社会、さらに、大学の構成員である、教職員も重要なステークホルダーであります。コーポレート企画職はそれらの利害を俯瞰しながら、経営トップの活動を助けます。具体的には、先述のとおり、各職能の業務を集約し、施策間に齟齬が発生しないような調整も行います。各職能、各部局にも企画職があれば、それらの間で情報を共有化し、全体最適を目指す活動も行います。

経営トップ（コーポレート、ディビジョン）と企画職は一体化していなければなりません。ビジョンを策定し、戦略・戦術を作っていきます、ビジョンは中長期的に目指すところを可視化することにより作成しますが、これは、その組織（法人）の存在理由を中長期的な期間に目指すところへ射影する作業になります。存在理由そのものは、コロコロ変えることはできませんが、ビジョンは当該組織長の人生観、組織観が反映して、人間臭い方がよいことは言うまでもありません。

ビジョンを作る前に、決めておかなければならないことがあります。それは、仮想敵を設定することです。最近は大学ランキングが流行っています。ランキングですから、順位がで

ます。そのトップにいれば仮想敵は不要ですが、そうでない場合は、自らより上位ランクにいるものを越える努力を好むと好まざるに拘わらずしなければなりません。その努力をしないと、あっという間に下位のものに追い抜かれます。当分超えることを目指す相手を決めて比較する作業が必要です。この作業のことをここでは、仮想敵を決めるということにしています。第8図に仮想敵を想定した場合の要点を整理しています。

一方、戦略あるいは戦術は、仮想敵を超えるための実行プランなので、「理路整然とした美しさ」が求められます。戦略・戦術にあいまいさがあると、実行現場は目的・目標へ向かって行動場合に、担当者によって道筋が異なってしまい、結果としてタイミングが合わなくなります。

### 6.2 中期計画

仮想敵が決まったら、コーポレート企画職は、トップと議論を進めながら、ビジョン、戦略・戦術を作る作業を行います。ビジョンはふつう中長期的な時間スケールをもっていますので、その実現のためには、時系列での行動基準となる、中期計画をつくります。通常は、4～7年程度の期間を想定しています。大学では、教育システム、研究システム、研究テーマに関するものが重要です。次に二次的なものとして、地域貢献、グローバル活動、産学連携

## 第8図 仮想敵 敵を決めないと戦略・戦術は定まらない

- 敵がない時! ビジョンと基本的な経営方針
  - ビジョン・基本方針は短く・理解しやすく、少なくとも数世代継続
- 仮想敵がある時: ビジョン・経営方針を受けて
  - 仮想敵に合わせた戦略・戦術
  - 戦略・戦術は手段 戦術は戦略に基づく
- 論理的経営/マネージメント
  - 思いつきでない、マネージメント手法の構造化が全員参加経営の基本
  - 情緒的経営でなく、論理的（ロジカル）な経営を
  - Future Vision の下に、その時点での Strategy
  - ビジョンはスローガンではなく、あるべき・ありたい姿の可視化
- 平時と非常時のマネージメント
  - 平時に非常時マネージメントを取りがち（任す、任される）
  - 異常時にはトップが陣頭指揮

活動などについても作っていきます。マネージメント的には、人員計画、予算・財政計画、インフラ関連の投資計画、広報・宣伝計画も作ります。コーポレートとしては、まず大まかなガイドラインを用意し、それを一旦各ディビジョン（部局）に割り振って、ディビジョンとしての計画を立案してもらい、それらを集計することにより、組織全体の予想アクティビティから中期計画を纏めますが、一度のサイクルで納得できるものにならないようなら、再度同じサイクルを回すこととなります。このガイドラインづくりは企画職の仕事になりますが、そのためには、法人としてのあるべき姿、ありたい姿が、学内外の経営環境状況を把握検討して、作られていなければなりません。

大学の場合には、構成組織はほとんど全てがコストセンターです。営利企業では、プロフィットセンターとコストセンターがあり、そのバランスで経営が成立しますが、コストセンターのみの大学では、バランスを担保する二つのセンター間の牽制が働かないので、放っておくと実力をはるかに超えた組織肥大に陥ります。過度の肥大化は破綻につながります。そのようなことに至らないように、コーポレートの立場でガイドラインを設計することも重要です。ガイドライン作りがコーポレート企画職のもっとも重要な仕事になります。ガイドラインが各階層・職能とのコミュニケーションツールとなるように、納得性を持たせるのが、企画職の腕の見せ所です。

### 6.3 単年度計画とモニタリング

中期計画のつぎは、単年度計画ですが、これは中期計画が適正にできていて、その範囲内で収まる場合は基本的にコーポレート企画職の出番はありません。各部局、職能にお任せすればよいことです。中期計画を大幅に変えなければならない事態になると、計画の差分について十分議論することになります。モニタリングについては、先に述べていますが、コーポレートとして、中期計画が実行・実施されているかについて経営データを収集する必要が

あります。ほとんどのデータは各職能経由で収集可能だと思いますが、ディビジョン企画職を通じて集めなければならないものもありますので、そのための仕掛けを用意しておくことが必要です。

中期計画、単年度計画、およびモニタリングが揃えば、それらと比較することにより経営のPDCAを回すことが可能になります。コーポレートの経営に関するPDCAは企画職が中心になって回していくこととなります。

## 7. 経営サイクルと意思決定

### 7.1 経営サイクル

大学の場合、一番見えやすい経営サイクルは、新入生が構成員になる4月を開始月とし、卒業生が巣立つ3月を終わりとする1年（度）を最小周期とする事業年度と、複数年度に跨る中期計画（目標設定期間）の期間がオフィシャルな周期になります。勿論国の会計年度に合わせています。年度周期は、基本ですが、プロジェクトなどでは、年度の途中で始まったり、終わったりするものもあります。すべての組織の体内時計はこの周期で動きます。

この周期に同期して動く経営・運営は部局から本部まで、また、学生、教員、事務職員に至るまで、体に染みついていきます。突発事故がない限り効率よく回っていきます。ここでいう経営サイクルはどのようなルーティン以外の、とくにコーポレート／ディビジョンの経営計画策定、非日常的に発生する経営判断を要する事案に対応することが、企画職の最も重要な仕事になります。

そのほか、国のプロジェクト／プロジェクトに参画している場合は、それぞれについて、年度計画、中間評価や、事後評価に関する周期がありますが、プロジェクトの範囲では、単発的なので、サイクルにはなりません。時間で区切られているという点では、同様の配慮が必要です。

企画職の仕事は、中期計画策定や、年度計画策定など、スケジュールが定まっている季節労働的なものと、様々な外圧、内圧で、コーポレート経営に影響のあるものの処理を、各職能と一緒にやって行

う単発ものがあります。何れもマニュアル化が難しい非定型業務です。さらには、様々な情報を収集して、事前に対策を用意しておく、先見性のある危機管理業務にもなります。

## 7.2 経営意思決定システム設計

### 7.2.1 ロジカル経営

第8図の下半分に、論理的経営という項目を載せています。これらの意味を説明します。論理的経営というのは、第9、10図で、ロジカル経営と書いていることと同じで、対するは情緒的経営になります。そこで、まず第9、10両図の主旨は、経営トップは常にロジカル経営を意識してほしいということ、大阪弁を交えて書いています。経営トップに自らの経営上の課題を気づき・感じていただくのは、直観的、情緒的でもよいのですが、その気づきを経営施策へ落とすときに、「論理的（ロジカル）にしてくださいね！」ということです。経営トップの気づきは重要で、一般人が感じないところを感じておられると思います。その感覚があることが、トップのトップたる所以です。また集まってくる経営情報も遥かに多いものです。情報は本物・真実が多いはずですが、残念ながら、中には「がせねた」も含まれています。それらを分別するのを、全てトップ自ら行うことは不可能ですので、経営企画部門が担当することも重要です。その作業が、最終的に危機管理に繋がります。

現代経営では、「わしが法律や！」は禁句です。創業者・オーナー経営者ならばあり得るかもしれませんが、経営の透明性の観点からは許されなくなってきています。意思決定には、組織の存在理由、ビジョン、経営戦略、経営データに基づくロジックが必要です。経営トップの仕事の重要な仕事は次節でのべる、意思決定プロセスを見える化し、透明化する

るインフラを作り維持することです。経営企画部門は実際にそれらを設計し、維持することになります。第10図中に、理系に多いタイプ、文系が得意という文言を入れていますが、これに関しては、文末の《閑話休題 その1》を参照願います。

### 7.2.2 制度・仕組み作り

どのような組織でも、組織（法人など）の様々な運営上の課題を解決するための意思決定が必要です。意思決定のやり方には、標準的なものから派生して、組織独自のものへ発展していきます。法人として決定した意志は、もはや経営者個人の意思ではなくなっています。社会等組織の外から経営リソ

**第9図 情緒的経営とはこんなもん**

- 規則・仕組み、仕掛けなんて、古臭い
- 何で、そんなもん守らなあかんねん
- いちいち規則を作ってたら間に合えへん
- わしが 法律作ったるよって、言うこと聞けや！



- あいつが言うてんねんから、
- まあええか！
- ここで波風たてるのも、良うないし

大企業の破綻は、こういう会話から……??  
マネージメント標準化、監査機能強化の始まり

**第10図 情緒的・ロジカル経営**  
初期コストがかかるロジカル経営

- 情緒的経営とは、「わしが法律や！」“神託”
  - スーパーマン/オーナーの経営：組織・仕組みを超越
  - 経営資源の実力を組織末端まで知り尽くした人のみ可能
  - 一代限り(持続的発展は期待できない) 理系に多いパターン
- ロジカル経営とは、制度仕組みに基づく
  - 組織全体に納得されている基本方針、ビジョンとそれを実現する戦略・戦術にもとづく経営 文系が得意
  - 従って、平時はだれにでも経営可能
  - エビデンス・データに基づくマネージメント
  - 経営者は、危機異常時、既存の戦略・戦術が適さないときに即応
  - 制度・仕組みがその組織のDNAそのもの（当該組織の財産）
- 制度・仕組みづくりは初期コストがかかる
  - 結果的に「任し、任される」が実現したあとは、迅速な経営が可能
  - 経営者は、組織内情報を双方向に流通させるシステムを構築・管理
  - 「最大多数の最大幸福」

ースを提供して貰っている場合は、それに対して法人としての報告義務（アカウントビリティ）が生じます。ほとんどの場合、外部のリソース提供者は日常の運営状態まで見ていることができないので、マネージメント体制についての説明を要求します。経営の基本となる、定款や経営方針は毎年変わるものではありませんが、日々変わる経営環境に対応する組織体制がどのようになっているかが注目されます。責任と権限を示す体制図と責任者の所在、時にはその名前までもが公開されていることが必要です。組織体制図は、トップの経営方針の流れと意思決定の流れを示すものであり、また、逆に第一線現場の経営情報が伝わる道筋をも示しています。

このような、経営体制は、「わしが法律や！」に始まる情緒的経営を排して、論理的（ロジカル）経営を推進するために必要なものです。経営トップにとっては、本音では面倒な仕組みかもしれませんが、規則・規範に則って日常の経営課題を処理することも大切なことです。現代経営は手間が掛かるものです。意思決定したあと、その情報を組織の末端に至るまで周知することも必要です。情報の流れる体制は、つい最近までは、紙媒体を中心に伝えられていましたが、最近はウェブ上で伝えることが普通になってきました。ウェブを用いると見かけ上は瞬時に末端まで伝えることが可能ですが、本当に伝わっているかどうかです。ウェブが始まった時は物珍しくもあり、ブラウザを多用することもありましたが、慣れてくるとなかなかそうは成らないのが人間です。そこで、何らかの補完システムが必要です。伝統的な職能では、歴史的に通達、通知を周知するシステムが出来上がっていますので問題はありません。課題は通達・通知を見る習慣がない集団への周知方法です。少なくともウェブを補完するために、コーポレートとディビジョンの経営企画職が Face to Face で意思決定の経緯や通知・通達の行間を伝える作業が必要です。トップ付の経営企画スタッフとディビジョン長付の経営企画スタッフの間のコミュニケーションが取れていることが、第2図で示した経営情報の階層間流通に命を吹き込むと思っ

ています。実は法人化以前の通達行政の習慣が法人化後も依然として残っており、階層間のコミュニケーションの悪さを表しているように感じています。

### 7.2.3 異常時のマネージメントと危機管理

第8図の下半分に、平時・異常時のマネージメントという項目を載せています。これも企画職の仕事の進め方のキーワードになります。上記の意思決定とその周知の方法は、経営が事業計画通り、コーポレートもディビジョンもそれぞれ順調に推移している時、即ち、平時のマネージメントになります。ところが組織の存続が危ぶまれるような危機になった時には、平時の経営体制から異常時の体制へ直ちに移行することが求められます。その時には、経営トップをリーダーにして、コーポレートの経営企画職が各職能と一緒にあって対応するための司令塔にならなければなりません、ことばを変えて言うならば、経営トップは平時には、直接業務・事業の責任者（リーダー）になってはいけません。何故なら、経営トップが事業計画にある日常業務・事業の責任者になってしまうと、誰も業務・事業の推移をチェックできなくなるからです。どうしてもトップが責任者になりたいという場面になったら、コーポレート企画職が事務局に入るなどして、トップの身代わりになることも必要です。これは重要な危機管理になります。

## 8. 企画人材

コーポレートの企画職は、先に述べたように、ジェネラリストであることが求められます。実は経営企画職は経営トップのスタッフとして必須ですが、職能としての企画職は、普遍的に存在しないのです。唯一存在するのは国家公務員のキャリア職（総合職）のみであります。企画職でも、先に（3節で）述べた、各職能に所属する企画職は、調整などで活動する場合がありますが、この場合は、スペシャリストの変種としての機能と考えられます。キャリア職は、2～3年毎に様々な担当を替わり、経験を積んで徐々に総合職（ジェネラリスト）になっ

ていくという人材養成システムが出来上がっています。OJT (On the Job Training) がシステムティックにできるような仕組みになっています。民間企業でも旧財閥では同じような仕組みがありました。現在は企画職を移りながらキャリアを積むというのは行われていません。勿論、国立大学にはキャリア育成システムは存在しません。人材育成システムが存在しないので、職能にはならないのです。

筆者は、企業時代 10 数年間様々な階層の企画職を経験しましたが、最初に企画部署に配属されたのは、筆者の個人人材育成計画に則ったものではありませんでした。単なる偶然でした。企画職に居る間に職能化できないかと考えて見ましたが、できませんでした。では、筆者が所属した企業でどのようにしていたかということ、様々な現場を経験した人たちの中から、企画業務をやらせてみたいと思われる人を（本人の意向は無視のまま）ピックアップして、企画業務をOJTで活動させながら、企画職として適当であるかという判断をします。スペシャリストが候補者の母集団になります。それは、現場を知っているということが、企画職としても重要であるからでもあります。OJTというのは企画職として適格であるかどうかを判断する篩（ふるい）になっていました。そのため出稼ぎ年季奉公となるOJTの期間は通常2年、長くとも3年ということになっていましたし、今もそうだろうと思います。国家公務員総合職のようにジェネラリストとして採用することになっていない以上、現有の人材リソースのなかからジェネラリストを育成するのは、この方法のほかにはないと思っています。故、企画職は、企画職能にならないのです。

では、国立大学で企画職を育成するのはどうすればよいか？ 企業と同じように、スペシャリストである、教員・研究系集団、事務職集団の中から、OJTを通じて選んでいくしか方法はありません。勿論第3の職種として、採用から人材育成まで一貫してみる方法もありますが、第3の職種にスペシャリストとしてのURAやその他の特命職が混在すると、結局、ジェネラリストの発掘作業は、先の企業の例と変わらなくなります。何れにしても、企画

職のキャリアパス設計は非常に難しいというのが、四半世紀この業界で飯を食ってきた筆者の実感です。

## 9. URAは企画人材か？

ここまでの議論でお分かりになっていると思いますが、URAをスペシャリストであるとする、全てのURAが企画職特に、経営（戦略）企画職に一致しないことは明白です。ごく少数のURAが経営企画を担当できる可能性があるという結論になります。もっとはっきりいうと、経営企画職を全うできる人は、URAもできるということは「真」ですが、「逆は真でない」ということになります。筆者の感覚では、第3の職種に分類できる人が100人いれば、その内3～5人ほどが経営企画も担当できれば十分だと思います。第3の職種に属する人全員が、企画職を目指す必要は全くありません。それは、ジェネラリストとスペシャリストの比を考えても、そのようなものです。ジェネラリストが多いと、「船頭多くして船山に上る」ことになります。

視点を変えて、ではURAが職能になるかについて考えて見ます。URAは必要性が認められていましたが、ここ数年（泥縄式に）整備されつつあります。仕事については、アメリカの例に倣って一応整理されたように見えています。文科省の事業として「スキル標準」や「URA講習会の資料：教科書のようなもの」も出来上がっています。さらに、URA教育のシステムやキャリアアップの仕組みも整備されつつありますが、まだ試行錯誤の段階にあります。一方、それぞれの大学でURA職のあり方、捉えかたは異なっています。今後相当意識して体制づくりをしていかないと、職能になるかどうか、一過性の騒ぎで終わってしまうことも有り得ます。国内のURA（リサーチアドミニストレーター）全員で検討・試行していかないといけない課題です。

## 10. 第3の職種の将来は？

大学のマネジメント機能を強化するために、第3の職種の議論をし、筆者流の定義もしました。そうは言っても、本当に第3の職種が未来永劫必要

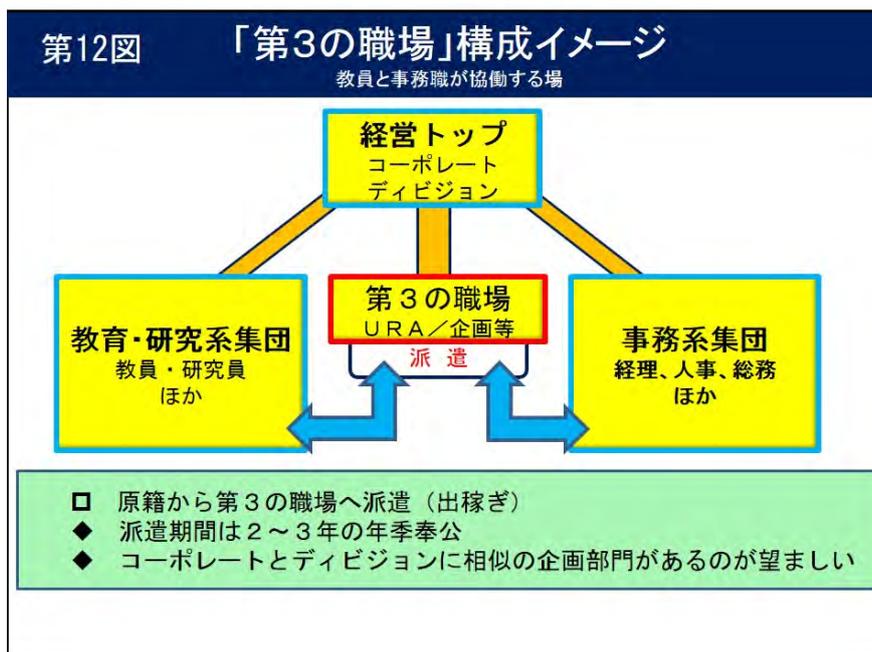
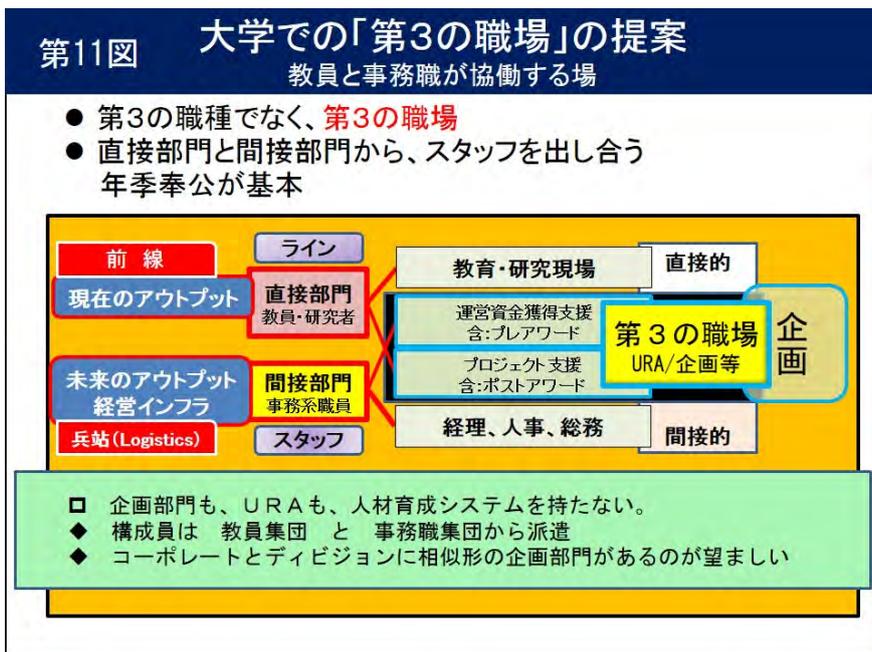
なものなのかについては、疑問が残ります。何となくしっくりとしないのです。緊急避難的にこのような職種を作ってしまうと、今後URA（UのないRAも含む）以外に、同様の機能が求められたときに、第3の職種（Ⅰ）、第3の職種（Ⅱ）、・・・と延々作っていくのかということも考えておくべきです。筆者は、スタッフとラインが協働しなければならない仕事は、法人化のメリットを生かすために、今後頻繁に発生すると思っています。そのためには、職種を増やすよりも、「第3の職場」を作るべきだと思っています。そこには、スタッフとラインからそれぞれ「出稼ぎ（派遣）」に行き、経営企画、あるいはリサーチアドミニストレーションに関する協働作業を行うことにします。そうすることにより、コミュニケーションも深まります。その様子を第11図と第12図に示します。

職種を増やすと必ず、縦割りの仕事分担が複雑になります。業務での縦割りはまだよいのですが、職種の縦割りは仕事のやり方を複雑にするだけです。物理学でも三体問題は解けない。或は、三角格子（関係）は、フラストレートします。それよりも、仕事に合わせた、第3の職場を作って、仕事が終われば解散し、出身の職種へ戻るという柔軟な仕組み（派遣方式）が、組織的なリスクが少なくスッキリした制度・体制の設計が可能になります。

年季奉公として設計すれば、スタッフとライン両方ともキャリアパスに組み入れることができます。8節で述べたジェネラリストとして広範囲に活躍できる人材を発掘するOJTを実施する場所ともなります。この仕掛けのメリッ

トは、法人化後、教員の間で不評な教育・研究エフォート以外の仕事を特定専門職に委託することで、業務の効率化を図り、また一般教員が教育・研究のエフォートを増やすことを可能にすることです。

国立大学でも、法人化後に新たに参加した若手職員の中に、大学のマネジメントに加わりたいたいと思っておられる方が多くいますので、彼ら、彼女らの自己実現のためにも、第3の職場の設置が望まれます。一方、ラインとしての教員集団からも、将来の大学経営リーダー候補を養成・選抜するため、研



修・研鑽の場として第3の職場を活用すれば、効能を発揮できると思います。このような企てがうまくいけば、職能化に必要な人材育成システムを持つことのできない、コーポレート企画職を持続的に養成可能になると思います。現在第3の職種として雇用されている人は行き場がなくなりそうですが、現実には、教員か、あるいは職員に準じての雇用契約になっている筈です。原籍に関しての工夫をすれば問題は生じないはずですが。

リサーチアドミニストレーターでは上記のように、大学内に第3の職場を作って、人材育成を行って行くのではなく、第3の職種にこだわりたいという意見もあろうかと思えます。その場合は、アメリカ風に、大学のマネージメントを離れたところで、教育・人材養成を行い、業界内で通用するライセンスを発行するなり、クレジット(認証: Accreditation)するなど質保証システムが必要です。要するに個人事業者が集まって職能組合(ギルド)制を進展させることとなります。ギルド制は、日本では馴染まない方式ですが、船員さんの組合や、大工さんの組合と同じで、やってやれないことはないと思います。RA協議会が発足したことでありますし、協議会内でRAの将来、あるいは第3の職種や職能組合化の是非についての議論を深めていただきたいと思います。

## 11. おわりに

『1. はじめに』で述べました『最近URAが大学の企画業務、特に、戦略・戦術策定に貢献すべきだという声が聞こえて』来たので、このエッセーを纏めました。というよりは、元々URAへ向けて「URAと企画職の関係」をメッセージとして残しておこうと、シリーズを書き始める前から計画していましたので、急いだというのが本当のところですが。筆者自身は、現在普通の意味でのURA/RAの仕事はしていません。自分自身に課しているものは、

- (1) 先生方と一緒にあって、複数の科学技術分野にまたがる学術分野、新たな研究テーマを創る。
- (2) そういう分野を首尾よく立ちあげて、研究大学を目指してマネージメント改革につなげる。

何故なら、新たな学術分野の研究は、研究開発マネージメントもそれに相応しいものでないと回らないと思っているからです。それは、大学における新たなビジネスモデルを開発し、実践することに他なりません。新たな学術が見えないところで、経営改革をしようと思ってもそれは不可能です。改革をやるというと、人情的に、どうしても、体制、制度や仕組みをいじくりたくになります。しかしそれは単なる箱物行政です。新酒がないところで、入れ物を新しくしても意味がないということです。

(1)は、本メルマガ2014年7月号で述べたネタ探し「プレ・プレアワード」業務です<sup>6)</sup>。これは研究者との信頼関係を築くことから始めなければならないので、失敗する確率も高く、また時間もかかります。企業ではネタ探しは、基礎研究、開発を担当する部門に委ねられています。企業では命令一下システムティックに実施することが可能ですが、研究の多様性を尊重する大学では簡単ではないのです。気の合った研究者が集まって、チーム研究を起こすことはできますが、びっくりするようなチーム編成になることは極めて稀です。そういう状況で、改革につながりそうな、大学全体で実施する研究テーマをアレンジすることが次の一手になります。

大学内の研究リソースを調べ、研究者集団を説得し、チーム編成を行っていくことが、今後の大学の運営の大きな基盤になっていくと思っています。研究チームは大学内外の最高・最強のプレーヤを集めたドリームチームでなければ、資金獲得競争に勝てません。そのアレンジをするのは、コーポレート経営企画部門の中に設置する研究企画職のほかあり得ません。そこには、コーポレートのURAの協力が必須です。学長の指揮下にこのような戦略的にチーム研究を促す体制を構築することは、大学経営上も重要になってくると思われます。何故なら、科研費を利用する研究者個人の好奇心からテーマ設定するボトムアップ型のものと、国家・社会の課題解決を目指すトップダウン型研究開発を目指すことは、車の両輪として機能するものです。車輪径が異なると真直ぐ進めないことを容易に想像できますが、トップダウン型の研究開発に対しては学長の

リーダーシップ（コミットメント）がないとファンディングを受けられなくなって来ます。以上のような観点で、プレ・プレアワードは学長傘下で企画職とURAを中心に組織的に行うことを意図しなければなりません。今までの大学運営では、このような研究企画をコーポレートで行うことはありませんでした。そのほとんどは有力研究者が自ら企画するか、行政発案による研究プログラム・プロジェクトに応募することによって実施されてきました。最近では、応募型でも、大学としての支援のコミットが求められるようになっていきます。支援の中身は研究者個人では対応できないインフラ整備や事務方の支援も含まれます。インフラに対するリソース配分を適正に行うためにも、学長傘下に研究企画職が必要であります。同じことが教育システムについて

も言えます。研究大学では、研究活動でボトムアップ型とトップダウン型両方が必要です。

本エッセーの結論は以下の様になります。大学に学長の直轄ジェネラリスト・スタッフとして、経営企画部門は必要である。部門内には、大学全体の大型研究プロジェクト起案を担当する研究企画、教育システム企画を司る担当が配置されているべきである。URAはスペシャリストとして、ジェネラリストと一緒にコーポレート課題を解決することを目指す。活動場所としては、「第3の職場」を設置するのが望ましい。また、経営企画やURAの人材育成／プロモーションについては、更なる検討が必要である。

（後注）このエッセーをほぼ書き終わった時点で、東大物性研にて『物質・材料開発を支える基礎科学』というワークショップが開催されました（2015年6月22日）。筆者も参加してきました。WSでの議論でも、科研費型の個人研究と、チーム型のプロジェクトを実施し、後者には今後大学学長のアウトプットに対するコミットメントが必要になる。また個人研究についても、何らかの社会的インパクトについての思いが競争的資金の応募時に必要になる。という議論がありました。そこでは、学長スタッフとして経営企画部門が大きな役割を背負わなければなりません。WSの事前に相談したわけではありませんが、結果的に大筋で同じことを考えていたということになります。

### 引用文献 マーク付き

- 1) 消費税に関して: 国税庁のHP参照  
<https://www.nta.go.jp/taxanswer/shohi/6233.htm>
- 2) 本エッセー「コラム1」参照
- 3) 大阪大学URAチームメールマガジン 2014年9月号(Vol.12)所載  
「シュンペーターの創造的破壊と組織改革 — 自発的対称性の破れと物理帝国主義 —」  
<http://www.ura.osaka-u.ac.jp/files/OU-URA-mailmag-201409-essay.pdf>  
あるいは、2014年全6回分合本でもご覧になれます  
「URAのためのURAによる副読本」  
<http://www.ura.osaka-u.ac.jp/files/OU-URA-mailmag-201411.pdf>
- 4) 本エッセー「コラム2」参照
- 5) 本エッセー「閑話休題 その2」参照
- 6) 大阪大学URAチームメールマガジン 2014年7月号(Vol.10)所載  
「開運! かねの草鞋を履いた鑑定団」— 一流の目利き、二流の目利き と URA —  
<http://www.ura.osaka-u.ac.jp/files/OU-URA-mailmag-201407-essay.pdf>

### Summary:

The author's opinion for the URA extra jobs for responsible to corporate management in the research university was proposed. Staffs of corporate planning are to be generalists, but research administrators essentially are to be specialists. The university president is expected to lead whole organization in educational and research activities. Especially, he should exploring novel academic field and promoting the university research projects. Both planning staff and URA collaborate in the same office just under the president, in order to support president projects.

\*\*\*\*\*

## 《コラム1》 経営データと現状診断

\*\*\*\*\*

筆者は、IR(Institutional Research)というタームが好きではありません。Research とは、何のために、だれのために研究するかということが、筆者にはタームの中に見えないからです。もともとは、大学の経営、あるいは経営者のために大学のパフォーマンスを調べて報告することから始まったと思いますが、research results が経営に活かされようが、そうでなかろうが、どうもIRの担当者個人のための研究成果となるような方向に走っているように見えています。もちろん担当者研究活動による自己実現は重要な視点ですが、その達成はresearch results が現実の経営実務に活かされた時にはじめて自己実現が達成します。そういう個人ベースのパフォーマンスになってしまうのは、実は経営者がIRの本質を理解できていなくて、その瞬間・瞬間のやつつけ課題解決にデータを使っているからだと思います。基本的なデータベースを収集することと、それを経営データに加工するところでそれぞれ整理された論理が必要です。加工の元となる論理は経営そのもので、経営者の能力が反映されます。

筆者は、IRと言うタームを止めて、法人単位(コーポレート)では、DCS(Diagnostic for Corporate Status)あるいは、部局・部門単位(ディビジョン)では、DDS(Diagnostic for Divisional Status)として、経営階層ごとの経営データ収集と加工・抽出を明確にしたほうがよいと思っています。Diagnostic: 診断というタームを使ったのは、単に研究するだけでなく、経営状況を把握・分析に終わらずに、パフォーマンス状況を判断するという、意思決定を伴う「より強い行為」を示す意味から選択しています。さらに、本稿では、普通のIRの意味以外に、高等教育システムの状況を診断するということも含めることとします。

蛇足ですが、IRという略語は、経済経営関連では、Investor Relations (投資家向け情報) と同じだからです。企業関係者にとっては、大学のパトロン向けの情報開示かと勘違いを誘発する可能性が否定できません。IRが内部で閉じているのならそれでよいのですが、そういうことでもなさそうなので、もう少し具体的な目的が見える方が、タームとしては相応しいと思います。

\*\*\*\*\*

\*\*\*\*\*

## 《コラム2》 企業における企画職の歴史 例として

\*\*\*\*\*

企業において経営企画部門の設置が広まったのは、それほど古いことではありません。筆者が企業に入社したころ(1970年代半ば)に、初めて、経営企画部門が発足しています。また同時に中期計画策定が始まりました。単年度の事業計画は相当昔から作られていましたが、それは、各事業部で前年度比いくら成長させるかということが中心でした。高度成長時代はそれで十分だったのです。ところが、成長率が鈍化し、前年比いくらという計画が成り立たなくなってきたので、中期計画を策定し、経営資源(ひと、もの、金)の配分を全社的に計画整理することが必要になったのだと、筆者は想像しています。成長率が鈍化すると、「伸びしろ」が大きい事業と、そうではない事業が出てしまうので、その整理も必要でした。

技術部門での企画担当ができたのは、バブルが崩壊する(1990)年前後です。それまでも、研究テーマと資金管理する部署は存在しましたが、新規研究開発テーマを決めるのは、部長さんたちが集まって行っていました。専門の部署は必要なかったのです。ところが、ほぼ同じ時期に、国【当時の通産省】が、大型国家プロジェクトや小型の国家プロジェク

トを開始しました。米国との貿易摩擦の影響で、国産自主技術開発の要請が強くなったからです。受け皿としても企業でも、国や業界と調整する必要が出てきて、技術企画部門を各社とも設置することになりました。その後基礎研究ただ乗り論などもあり、企業でも基礎研究から開発研究までをシステムティックに行うことが必要になり、専門企画部署が大きくなっていきました。

コーポレートの企画部門は、経営全体を管轄しますが、技術関連は技術部門に任されて、最終的にコーポレートの中期計画や年度事業計画に反映されるようになっていきました。筆者は、ちょうどそのころ(1990)に、研究現場から、企画部門に異動しました。当初の約束は2年間でしたが、その後ずると来てしまい、大学へ移ってもほぼ同じ仕事を通算25年もしています。以上のように、企画職の設置が要請されるのは、外圧の影響に依存します。国立大学に限って言えば、自主的な経営施策を策定実行することを要請されたのは、法人化以降です。本当に自立的、自律的経営を強く要請されてきたのは、つい最近のことです。企業に比べて20年以上遅れているというのが、筆者の感想です。

\*\*\*\*\*

\*\*\*\*\*

### 閑話休題 その1 「論理的な文系、情緒的な理系」

\*\*\*\*\*

世間一般では、理系の人間は、理屈っぽい変人のように、また文系のそれは、スマートで物わかりのよい性格だと思われるようです。理系は数式を扱って難しいことをやっているように思われているので、そういう風な評判になります。一方、文系は人間臭いネゴシエーションに長けているので、多少の論理矛盾は呑みこんでしまう融通がきくような評判があります。ところが、組織マネジメントになると、その評判は一転して、論理的で理屈っぽい文系、いい加減で、情緒的な理系になってしまいます。この理系と文系の氏育ちに起因する本性の違いが、コミュニケーションの際のバリエーションになっています。このようなことを言うと、「何でやねん！ ウソやろ」という方が多いと思いますが、理系、文系、それぞれが気づいていない、大きな行動上の障害なのです。

筆者が考えるに、理系人間は面倒くさがり屋が多く、思考プロセスよりも結果が欲しいひとが多い。従って、あまり制度・仕組論はしたくない人が多い。細かい議論をするよりは、雰囲気分かれば、概ね良好だと思ふ、「ええ加減」な人が多い。

文系人間は、物事を議論する場合に、用語の定義から入って。執拗に原則論から入ろうとする。原理原則見えないと、個人のアイデンティティがなくなる。文系は制度・仕組みを作っていくら？という方法論、プロセス論が大好き。

- 理系は多少のあいまいさがあってもすぐ行動に移る
- 文系は行動に移る前に、用語の定義論から入る

理系と文系は、何もしないと、永久に交わらない (ユーグリッドの平行線公理が成り立つ)

これでは、双方がまともに議論したら、永久に交わらない。

では、どうしたら良いかを、みんなで考えましょう！

平行線は交わるという 非ユーグリッド幾何学を用いれば？

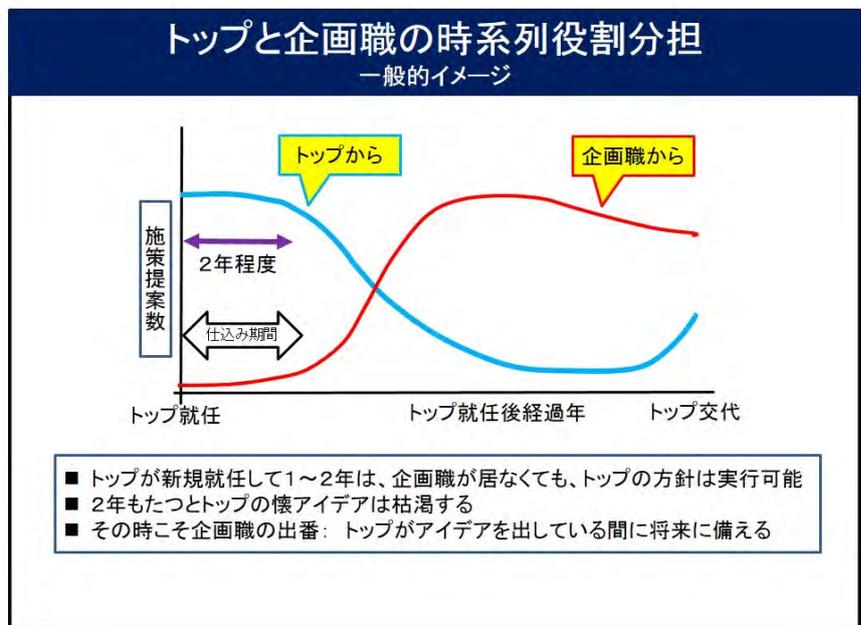
\*\*\*\*\*

\*\*\*\*\*  
**閑話休題 その2 「気づきから施策へ」**  
 \*\*\*\*\*

トップと企画職の役割分担について、筆者の直観を述べます。ちょっとばかり想像を駆使した話になりますが、ご了解ください。以下は、古今東西、一国の大統領、宰相のほか、大企業の社長、大学の学長を問わず当てはまると筆者が勝手に思っていることです。トップはその就任後直ちに、何等かの行動メッセージを出すこととなります。何か就任の抱負を言わないと信頼されないからです。就任が予定されたものならば、準備期間があるので、結構まとまりのある抱負を話せます。急に就任が決まった時は、前任者と違ったことをやると言わないと信頼されません。どちらに場合でも、就任後すぐは、そのトップが感じていたことを、具体施策に落とすことができますので、十分にトップ本人のカラーのついた施策が発信されます。ところが、1～2年経つと具体施策のアイデアも徐々に枯渇してきます。そのままなくなってしまうとトップとしての評判はガタ落ちになってしまいます。

その時どうするかですが、企画職の出番です。企画職は、トップが就任時に集められるのが普通なので、当初は情報もなく何をしてよいのやらわからないものです。トップは、企画職との間でコミュニケーションが十分取れて来たら、トップ自身のアイデアが尽きた時に、企画職から何らかの知恵が出てくるように意図的

に仕組みます。最初の1～2年が企画職にとっては、仕込み期間です。それをポンチ絵にしたものを図に示しておきます。トップは最初から企画職にアイデアを出せと言ってはいけないのです。むしろ、アイデアよりも、自らの感受性・問題意識を企画職に見せる努力をすることです。それらが分かれば企画職はきっと、アイデア枯渇後の新規アイデアを出してくれるはずですが、同時並行でもよいのですが、時系列で役割分担する時間差攻撃も戦術のひとつです。そういう意味で、トップと企画職は一体にならなければなりません。企画職を単なる業務遂行の便利屋として使ってしまうと、そこからは何も出てきません。トップは懐刀として、優秀な経営企画スタッフを、金（かね）の草鞋を履いて探すことが、歴史に名前を残せるかどうかの鍵になります。



\*\*\*\*\*

## CONTENTS

1. はじめに
2. 組織でする仕事、個人でする仕事
3. 企画職がなぜ必要か？
4. 組織を纏める＝ガバナンス
5. 組織のなかの企画職位置づけ
  - 5.1 組織の概観
  - 5.2 企画職の位置づけと人材配置
  - 5.3 第3の職種と企画職
6. 企画職の仕事
  - 6.1 ビジョンと仮想敵
  - 6.2 中期計画
  - 6.3 単年度計画とモニタリング
7. 経営サイクルと意思決定
  - 7.1 経営サイクル
  - 7.2 経営意思決定システム設計
    - 7.2.1 ロジカル経営
    - 7.2.2 制度・仕組み作り
    - 7.2.3 異常時のマネジメントと危機管理
8. 企画人材
9. URAは企画人材か？
10. 第3の職種の将来は？
11. おわりに