

大学理念の実現を目指すマネジメント・システム 確立のための条件¹⁾

—中堅・中小大学の生き残りをかけた大学改革からみえてくるもの—

井口 哲夫 渡邊 博子

1. はじめに

“大学とは何か”の問いに対して、今ほどの確な答えを用意しにくい時代はない。かつて大学は、遊んでばかりいて勉強しない学生の態様から、“ディズニーランド”といわれたり、社会人になるまで働かなくてすむ意味から、大学時代を“モラトリアム”などと呼んだりしたのは遠い昔の話になっている。日本経済低迷の長期化に伴う大卒就職率の低下傾向に歯止めがかからず、今では“ニート予備軍”などと名づけられ、将来の日本を背負って立つ人材の宝庫として、大学生を見る目は失われつつある。そのもつ機能も、かつての帝国大学など、一部の大学だけが知識基盤社会の砦であったとしても、ほとんどの大学は、特定の専門スキルを身につける専門学校として、かろうじて存在感を担保している状況であるともいわれている²⁾。

そこで本論文では、こうした状況変化の中での大学再生という視点から、“大学とは何か”を再定義し、そのマネジメントの方向性を確認したうえで、「大学理念の実現を目指すマネジメント・システム確立のための条件」を明らかにしていきたい。そのためには、特徴的なマネジメントの実施で成果をあげつつある幾つかの大学事例から6大学を取り上げ、その調査・分析をすすめることにした。

2. 社会基盤の変化に伴う大学像の変化

2.1 1996年中教審答申から始まる大学の機能別再編による類型化

最近では、国民や社会が理解する大学像があやふやなまま議論されることが少なくない。そこで、最初に「大学とは何か」について概念を明確しておく必要がある。まず、1つ目に、社会経済システムに組み込まれた教育の機能と役割のように、公的に概念化された大学像（ここではPUとしておく）がある。その内容は、(1) 知識基盤社会における就業能力を修得する、(2) 世界に通用する高度研究の主体者を育成する、(3) よりよい人生を送るための教養を身につけるに分けることとする³⁾。そして、2つ目に、保護者や本人の期待や意思によって大学に求める機能と役割が個々に変化するところの、個別に概念化された大学像（ここではMUとしておく）がある。その内容は、下記の6つに便宜的に分けることとした。

- ①大学のブランドやレベルが欲しい：ブランド・オリエンテッド (BO)
- ②特定の能力・スキルを身につけたい：スキル・オリエンテッド (SO)
- ③自分の適性にあった就職先を見つけたい：ジョブ・オリエンテッド (JO)

1) 本論文の作成にあたっては、株式会社クリエイティブマネジメント研究所の協力を得ている。

2) 「新学歴社会 選択のとき 専門学校化する大学」(『朝日新聞』2009年1月4日)。

3) 文部省中央教育審議会「21世紀を展望した我が国の教育の在り方について (第一次答申)」1996年7月をベースに筆者等が作成。

- ④大学や研究所などで先端研究をしたい：リサーチ・オリエンテッド (RO1)
- ⑤生涯の友達や彼氏・彼女を見つけたい：レーション・オリエンテッド (RO2)
- ⑥入学・卒業ができればどこでもいい：ナッシング・オリエンテッド (NO)

最近、マスコミや教育評論家の一部でも、独自の概念化をすすめる動きがあり、まさに百家争鳴の体をなしているが、基本的には上記のPU、MUの2つが中核的概念として議論されることが多いと考え、ここをその展開の糸口とする。

教育政策の名のもとに行政レベルで概念化されたPUは、現実には大学と関わりをもつ保護者と学生（受験者を含む）のMUと、直接に対比できるものではない。PUは、大学の目指すべき方向性を3つに区分して、長く続いてきた“学問の府”としての大学の役割を、旧帝大を中心とする一部の大学に委ねる一方、それ以外の大学のあるべき方向性をリベラルアーツと就業力強化の2つに分類・設定した。そして、PUは、学生収容の大半を占める私立大学には、経済社会の一番の要請である質の高い労働力供給の担い手として、“就業力の強化”に特化した大学運営をせまるとともに、そのための資金提供を各種補助金を通じて行ってきた。

これに呼応するように、多くの大学では、この就業力強化を実効性の高いものとするため、企業と学生のミスマッチをできる限り防止するインターンシップの導入など、学生の企業内での就業体験を促進してきた。なかには、企業人育成予備校的な大学の姿も目立つようになった。

一方、こうしたPUによる網羅的・包括的な大学像は、大学に多様な期待を抱いて入学するMUの大半にとっては、物足りなさを感じさせる原因ともなっている。実際、各大学のパンフレットに書かれる内容は、“きめ細かな教育内容と制度支援で卒業時の不安を取り除く仕立て”となっており、大学名を伏せれば、どの大学か見分けられないほど、類似的なものになりつつある。

国民国家的な大学形態に単純に満足もしくは順応する時代はとうの昔に過ぎ去っているにも関わらず、日本企業を主なターゲットとした大学の教育内容は、欧

米はもちろん、東南アジアの大学生からも十分な評価を得られていないのが実情である。世界標準の大学教育を望む学生の声が高まりつつある今、大学の基本的枠組みを欧米の大学に範を置こうとする流れが急速に高まっているものの、従来からの教育内容にはほとんど手をつけず、シラバスによる講義内容の事前告知や前後期からなる学期のセメスター制など、教務レベルでの欧米的な仕組みの一部を導入するだけにとどまっているのが現状である。

繰り返しになるが、日本で大学像を語る際には、教育政策の名のもとに行政レベルで概念化されたPUと、保護者や本人の期待や意思によって大学に求める機能と役割が異なる個別に概念化されたMUのふたつがある。しかし、行政も大学サイドも、建前的にPUを維持・発展させることに力を入れ、受益者である学生その他のMUに対して積極的に取込むための努力をしてこなかったのかもしれない。

その一方、欧米を中心とした世界標準の大学形態は、国を超えた経済連携の動きと無縁ではない。EUやAPECなど、経済活動の国際的結びつきが激しさを増した結果、国民国家的な大学像は過去のものとして、同一のカリキュラムによる教育サービスの共通化が進行することで、どの大学を出ても経済地域をいつにする大学間での学生の相互供給が可能になったのである。

日本の大学像は、PUもMUも、そうした流れを無視こそしていないが、形式的な制度の変更のみで、本質的な制度設計変更にまで手を出そうとしていなかったのが現状であろう。

2.2 「大学の将来像」の行き詰まりが示す高等教育政策の揺らぎ

今から20年前までは、大学の根幹に相当する教務システムの制度設計を個別大学にフリーハンドで任せていたが、欧米での大学間連携が着実に成果を見せてきた2000年ごろを境に、文部科学省は、大学の「質」保証を独立行政法人が行政にかわってチェックする体制として大学の認証・評価システムを導入していった。この頃から政府は、財政難を理由にして、国立大学の独立行政法人化をすすめるとともに、各大学が経営努力を傾けることを条件にして、補助金の配分を選

択と集中へと変更させていく。従来の一律の基準では、大学間の競争をもたらさないのは自明の理だが、この導入が新たに優勝劣敗のサバイバル・ゲームを引き起こした。

ところで、現在の日本のPU世界の雛形となっているのは、吉見俊哉氏の述べる「今日では世界標準となっているアメリカの大学システム、すなわちリベラルアーツ・カレッジとしての学部と、修士号・博士号の学位取得システムとして構造化された大学院を結びつける現代的な大学概念⁵⁾」である。翻って日本の大学をみた場合、いまだリベラル・アーツにはほど遠く、就職専門予備校的色彩が極めて強い。それぞれの大学が、入学パンフレットで特色としてあげるのは、“きめの細かい教育によって夢をかなえる場の提供”である。これは、受験生や保護者のもつMUにかなり配慮した宣伝用のメッセージだが、4年後の彼らを待ち受ける現実、これとはかなり異なったものとなる。つまり、3人に2人が就職しても、残りがパートやアルバイトの非正規雇用に甘んじるしかないのである。

一方で、現代の学生は、内向き志向といわれて久しい。自国の労働市場へとどまらず、世界の国々に活躍の場を求めるといふ「ボローニャ宣言」の思想が日本ではほとんど機能していない。日本で高等教育を受けた学生は、外に打って出る訳でもなく、かといって国内労働市場は縮小する一方で、正規雇用もままならない中、日本企業が雇用の主体を中国、韓国や東南アジアに進出する際の人材登用に向かう話も徐々に現実化している。

日本が高度経済成長期にあった頃、高等教育の拡充・整備は、国家経営の大きな課題であり、当時の文教行政は、高等教育を受けさせたいと願う保護者たちの強い要望を受け入れるため、新設私大の認可・設置を積極的に推進し、大学の大衆化を成し遂げた。誰もが行きたいと願えば大学に行ける社会の実現は、国の財政的支援があつてのことであり、3割程度の補助金

の交付で大学が増設された結果、私学助成によって政権党への支援を取りつけるとともに、国立大学だけでは不足する日本の研究・教育機能をバックアップすることが可能となったのである。

そこでのキーワードは、“補完的役割”だが、私学の高校や大学が増設されることで、国全体の高等教育のボリュームを拡大して、徐々に質的な側面を向上させていこうとの考えのもとに、経済社会の重要なインフラである高等教育を強化していったのである。住宅、橋、病院、道路といった社会資本整備と同様の考え方を、文化資本の拡充にも当てはめたことで、国民各層からの支援・協力を取りつけることとなる。

その後、1990年代以降に少子化の時代を迎えながらも、進学率のさらなる上昇に支えられながら、1965年に317校あったものが2000年には649校へと倍増している⁶⁾。このように、大学が増え続けた理由のひとつとして、中学・高校の私学法人による大学の設置がある。少子化にあっても、付属の大学を擁することが、生徒募集の際のアピール要素となるため、こぞって大学を増設する契機になったことは明らかである。

こうして増え続けた大学は2012年には783校になった⁷⁾が、これを質的に整備するために認証・評価システムが導入されたものの、その成果は十分にあがっているとはいえない。中央教育審議会の主導による、同システムを核にした大学の「質」保証を推進する高等教育行政は、行き詰まりをみせている。これを受け入れる大学は、学生募集を取り仕切る広告業者や、内部改革を推進するコンサルティング業者などの外部資源を取り入れており、それらの影響力拡大の中で、“学の独立”を志向すべき私立大学が、疲弊を余儀なくされている。

2.3 建学理念を実現していく大学改革の先にみえてくるものは何か

本論文のテーマを明らかにすることは、全国に存在

-
- 4) 導入の経緯については、文部科学省ホームページ (http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/houkoku/attach/1302346.htm) を参照。
 - 5) 吉見俊哉『大学とは何か』岩波新書、2011年、15ページ。
 - 6) 文部科学省『学校基本調査年次統計』(<http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/List.do?bid=000001015843>) より。
 - 7) 文部科学省『学校基本調査年次統計』(<http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/List.do?bid=000001015843>) より。

する800近い国・公・私立の大学経営、わけても私大経営を効率・効果的なものにする経営サイドの問題をクリアするのはもちろん、そこに通う300万人近い学生が、より好ましい学生時代を送ることで得られる教育成果を最大化するための前提条件を備えるため不可欠の要素となる。しかしこれは、様々なファクターが錯綜しており、一様に答えの出るほど単純なものではない。国の高等教育行政のあり方、主に教育費を負担する保護者の経済状態を即座に反映するマクロ経済の状況、学生を受け入れる大学側の教務や学生指導にかかわる制度設計の問題、学生からの学納金や文部科学省からの補助金を主原資として行われる財務経営基盤の外部依存度の大きさなど、経営成立のための諸々の要素が絡みあい、問題の特定化を難しくしているのが現状である。

そこで、本論文ではこれらの要素を前提条件と位置づけつつも、経営目的として大きな存在である大学の理念を具体的目標に設定したうえで、それを実行する経営組織として何が重要なのかの1点に絞り込んで、議論を展開していくことにした。これまでの経営組織論の議論で明らかになっているパワー・モデルを援用したうえで、教員組織と職員組織との協働を促進するための要素として、理事長や学長のリーダーシップを核にしたマネジメントシステム、教職員の恒常的なスキル・アップを図る人事・人材開発システム、理事会や法人部門を中心に策定される中長期のビジョンおよび目標設定、の3つの要素が極めて大きなものとなっており、これらに秀でた大学こそがサバイバル・ゲームの大学間競争を生き抜くであろうとの仮説をたてた。

大学組織の特徴である教員と職員からなる2つの組織が、ひとつの経営目標のもと協働できるか否かは、特に重要な要素として位置づけられる。こうした二重構造組織は、大学に限ったものではなく、異なる職能資格の混在する組織体は、世の中に幾らでも存在する。

しかしながら、大学組織の場合、特定領域の知識専門職である大学教員の優先度が高いのが一般的で、現実の教職協働の実践を阻んでいることは、少なからず大学組織では散見される。そうした意味から考えると、近代経営組織の進化形態である文鎮型組織ではなく、段階的なヒエラルキーが確として存在するピラミッド型の大学組織は、ややもすると前近代的組織が残ると

もいえなくもない。

ちなみに、こうした大学組織が内包する問題を克服する試みは、これまでも一部の大学で実施されているものの、職業として優越性の高い教員組織の賛同が得られることが難しいために、なかなか成果をみるに至らなかった。本論文で取り上げた幾つかの大学は、同様の過去の経緯を踏まえて教職協働を働きかけて、何がしかの反発はありながらも、一定の成果を得た事例としてとらえることができる。

3. 注目度の高い大学の戦略構想や改革成果から何を学ぶか

—6つの大学の経営組織と実際の行動変容を比較する—

本論文の作成にあたって、まず先行研究の確認作業をすすめると同時に、ここ10年くらいの間に“大学理念の実現を目指すマネジメント・システム確立”を自学の経営改革課題として設定し、一定の成果をあげている大学の列挙作業を行った。経営改革運動の成果は、3年や5年といったように時限立法的に行われることが多く、実施＝成果という単純な成り立ちはほとんどなく、実施後にその成果らしきものが少しずつ出現するケースが多かった。そのためこうした運動を実施しおえた後のフォローアップがあって成果が見えてくる、とても息の長いものだということがいえる。このような意味も込めて、10年という単位で大学改革のサイクルをとらえておいた。

その結果、最終的に比較・分析の対象にあがった大学は10校余りに及んだが、似寄りのケースは、より特徴的な成果の出ている大学に絞るとともに、規模や内容から幾つかの類型化の作業を行うことで、6校の大学を分析対象とした。ここでは、6つの大学それぞれの経営組織と実際の行動変容の関係性をみるため、創立の時期、建学の理念・精神、経営マネジメントへの考え方、組織構成の仕方、教員・職員へのミッションの与え方について概観した。運動の成果に関しては、今は余り目立ったものではなくとも、今後出てくる可能性も否定できず、これらの検証作業は次回以降の課題としたい。

3.1 職員や教員のミッションを明確にして改革を進行させる神戸学院大学

神戸学院大学は、1912年創立の高等女学校設立に起源をもつ総合私立大学である。大学の設置は、1954年家政学部を誕生させて以来、法律、経済、経営、人文学、薬学、栄養学などの7学部からなるが、近年は国家資格取得の合格率を武器に質の高い学生の獲得に尽力するなど、地域社会や卒業生の信頼性・評価も高い。少子化をめぐる受験生減少の危機に際して、教育・研究内容の刷新を通じて、自学発展の礎を築こうとしている。

建学の理念（精神）は、「真理愛好・個性尊重」というもので、「学びと知の探究を通じて、普遍的な学問体系の英知に触れる喜びを実感し、その過程で自己と他者の個性に気づき、互いの存在をこよなく尊重する」と定めたいえに、「わたしたちは、神戸学院大学をさらに発展させるため、ここに憲章を定め、一人ひとりが自覚と責任をもってこれを実践いたします⁸⁾」と宣言している。

(1) 神戸学院大学の目指す姿

- ・自己の可能性を引き出すことのできる大学
- ・社会をリードする活力に富んだ人材を育成
- ・知を創造し、発信する大学
- ・地域の住民・産業界と共に進化する大学

(2) 教育基本理念

- ・生涯にわたり人間形成の起点となりうる教育
- ・生涯にわたり高い専門性を修得できる教育
- ・グローバルな視点から地域社会の多様なニーズに対応できる教育

(3) 運営基本理念

- ・中長期計画に基づいた健全で安定した運営
- ・学生の修学活動とそのため環境整備を優先した運営
- ・意思決定プロセスの透明化と情報の共有化を重視した運営
- ・学生や教職員等の意見、第三者の評価を反映した運営

(4) 神戸学院大学が期待する教職員像

【期待する教育職員像】

- ・建学の精神を遵守し、教学に反映する人
 - ・学生の悩みやニーズに向き合い、真摯に相談相手になろうとする人
 - ・社会的常識や倫理観を備え、良識を育もうとする人
 - ・よりよい教育活動と研究活動に努めようとする人
 - ・自らの知見を大学運営や社会貢献に活かそうとする人
 - ・大学は学生が主体的に学ぶ場であることを認識できる人
 - 【期待する事務職員像】
 - ・建学の精神を遵守し、教学支援に反映する人
 - ・学生・教職員間の意思疎通に努め、相互理解を深めようとする人
 - ・学生の立場に立った学生支援ができる人
 - ・自ら考え、主体的・積極的に業務を遂行しようとする人
 - ・担当職務のスペシャリストになろうと自己研鑽する人
 - ・担当職務に限らず、周囲の手助けになろうと努める人
 - ・大学は学生が主体的に学ぶ場であることを認識できる人
- (以上、2007年10月25日制定)

上記の建学の理念・精神をみてわかることは、理念という抽象性の高い内容ではなく、個々の構成員に求める行動原則に近いものとなっており、これがマネジメントへの考え方、組織構成の仕方、教員・職員へのミッションの与え方を端的に表すものとなっている。理念から、自らの行動を律して業務に臨むというよりも、ここに示される行動原則を忠実に守ることができるならば、教育職員も事務職員も大きなベクトルから離れた行動を展開する余地は極めて少なくなる。

理念＝行動原則＝ミッションという図式から想定されることは、自らの発意や主体性がややもすると影を潜める可能性がない訳でもない。本来、行動原則は、職域ごとに設定された個別の組織が、メンバーとのディスカッションの中で、合意形成してこそ、自律性・

8) 神戸学院大学ホームページ (<http://www.kobegakuin.ac.jp/information/charter/>) より。

自発性に富んだ組織が生まれてくるものである。このように、経営サイドが最初からお膳立てをしてしまうと、大学を自らが牽引して動かす意識の発揚が乏しくなることもありえる。とすれば、既に敷かれたレールのうえを、ルーチン・ワーク的に動かざるを得なくなる。

組織構成的には、運営系統と政策立案系統に二分される事務組織の枠組みである。系統別に組織を分化させることは、合理的・能率的な組織運営を志向しており、ひとつの経営管理の方法論として定着しているが、組織のダイナミズムという観点からみると、十分とはいえなくもない。

運営系統でも、「自ら考え、主体的・積極的に業務を遂行しようとする人」（期待する事務職員像）であるためには、系統別組織の個々の目標自体によって、構成員の個々のモラルが大きく規定される現実を打破する人事施策を展開する必要がある。

同大学には“未来塾”と称する組織横断的な公的人材養成の場が用意されているが、これはジュニア・ボードともいうべきもので、大学経営のあり方に対する提言や人材育成への提案など、将来を担う人材を育成する狙いが込められている。しかし、これは個別組織の中で働く構成員それぞれのモラル・アップを目指すものでないことは明らかである。

3.2 トップマネジメント機能に特色のある静岡産業大学

静岡産業大学は、1966年創立の高等学校設立に起源をもつ2学部からなる小規模私立大学である。大学の設置は、1988年、短期大学経営情報科・英語科を誕生させたが、折からの受験生の4年制志向の高まりを受けて、1994年の経営学部の設置、そして1998年に国際情報学部の設置をすすめた後、すみやかに短期大学を廃止するとともに、産業・経済に特化した2学部から私立4年制大学となった。経営学者でもあり民間企業の経営責任者を経験した大坪檀・前学長のもと、“産業社会が必要とする人材の輩出”という理念とミッションを明確に、地域の人材ニーズに合致した人材の育成など、“小粒でもきらりと光る大学”をキャッチフレーズに、地域の産業界とも連携をし、存在

感を高めている。2012年4月より、学長は三枝幸文氏に交代し、第2次創生期の中で“静岡県民大学”という姿への進化・発展が次課題として位置づけられている。

建学の理念・精神は、「母体である静岡学園の建学の精神『孝友三心（服する心、感謝する心、全うする心）』を継承し、次の『理念』と『ミッション』を掲げ、21世紀を担う人材の育成に努める⁹⁾」と述べられている。

(1) 理念

- ・「東海に静岡産業大学あり」といわれる、小粒だがキラリと光る個性ある存在になる。新しい大学を創造し、大学の新しいモデルとなる。
- ・豊かな教養と、高潔な倫理観、人間愛、社会に対する広い貢献意識を備えた職業人、社会のリーダーの育成に努める。21世紀の産業社会と国際社会の求める専門的職業教育を推進することに徹する。

(2) ミッション

- ・時代の先端的な教育を行うことを第一義的な使命とする。そのために先端的な水準の研究を行う。教育の品質と生産性を重視し、教育の質を保証する場とする。入学するには易しいが卒業するには難しいとされる大学を目指す。
- ・自由、自主自立、自己責任、自己管理を尊重するとともに、積極性、チャレンジ精神を重視し、行動とボランティア精神を求める。公平さ、フェアネス、合理、人間愛を常に判断の基準とする。
- ・学ぶ学生の能力を偏差値に求めず、偏差値では測定できない個々の学生の潜在能力を引き出し、開発することを重視する。個々の学生の夢、志が達成、成就できるよう支援、サポートする。
- ・教員には教育のプロに徹することが求められる。少人数教育、個別指導をモットーとする。
- ・新しい教育法、教育内容、教育水準により本大学の社会的地位を確立する。
- ・地域社会の発展に寄与する教育、研究、情報、

アイデア、サービス等の提供を通じて広く社会貢献を行う。社会一般と積極的にかかわり地域と住民、産業とともに発展、成長することを目指す。

- ・人種、国籍、性、宗教、年齢等をベースにした制度、支援策、教育、評価などを導入しない。
- ・教職員、学生全員が本学に属することに誇りを抱き、各自が高い質の生活と人生を享受できるように互いに努力する。

(3) 県民大学宣言

- ・静岡産業大学は、静岡県、磐田市、藤枝市、県内有力企業と多くの市民の支援の下に誕生し、静岡県、地域社会の為に貢献し得る有為な人材を育成、輩出することを付託された公器であることを常に念頭に置き、高水準の先端的な教育研究活動を展開します。
- ・静岡産業大学は、大学の有する人材、教育力、研究力、知識、情報、アイデア、施設を広く提供し、静岡県、地域社会の発展に積極的に貢献します。
- ・静岡産業大学は、静岡県、地域社会の発展に必要な知識、情報、アイデア、新産業の創造に積極的に取り組みます。
- ・静岡産業大学は、産官学民各層の連携のもとに協力し合いつつ行動します。
- ・静岡産業大学は、県民や、地域社会の住民が誇れる大学、“東海で小粒だがきらりと光るユニークな存在”になるよう常に進化、発展に努力します。

私学法人としての理念を継承しつつも、実にシンプルで分かりやすい大学独自の理念が2つ語られている。1項目目は、スローガンやビジョンともいえるべきものであって、教職員それぞれが自分たちの学園の到達すべき目標共有を念頭に置いている。2項目目で、初めて教育機関として、どのような人材を育てていくか具体的な人物像を述べている。

これを受けた形で述べられるミッションは、全部で8項目に上るが、わけても1（教育の質保証）、3（学生の潜在能力の開発のための支援・サポート）、5（新

しい教育方法や教育水準等による社会的地位の確立)、8（教職員と学生が本学に所属することに誇りを抱けるよう努力)の4項目のもつ意義は大きい。

先に掲げた神戸学院大学の憲章の多くが、行動原則によったものであったのに対して、ここで掲げられたミッションは、行動原則よりも上位の概念レベルを想起させるものとなっており、結果責任に対するミッションの表明という点で、非常に重い内容になっている。ミッション8など、さらりと述べているが、これが大学の改革の根幹部分であるといっても過言ではない。

入学後の学生の潜在能力を引き出す仕掛けである“大化け（オバケスイッチ）”や、新たな教育方法や内容を作り出す“ティーチング・メソッド研究会”（地元高校教員などもオープン参加）などが成功するのも、このミッション8をなくしては語れない。

また、同大学について、「学長は、毎年学長通信で理念とミッションを明確にしている。大学の方針をA4で2枚の紙に書き、教職員に修正してもらっている。（中略）その方針に基づいて、学部長が学部の目標、各教員が個人の目標を書き、学長がその進捗状況を評価している。（中略）成功のポイントは、学長に明確な権限を付与し、存分に能力を発揮できる環境を整備したこと¹⁰⁾と、権限を明確に付与された学長のリーダーシップ発揮が大学改革の大きな要因になっていると分析できる。

3.3 外部知見や招聘学長の力量が大学牽引の核となる嘉悦大学

嘉悦大学は、1903年創立の日本で初めて女子を対象とした商業学校（私立女子商業学校と呼称）に起源をもつ2学部からなる小規模私立大学である。大学の設置は、1950年、創立後6年を経過した日本女子経済専門学校（前身の日本女子高等商業学校の時代も含めると21年経過）を日本女子経済短期大学へと昇格させた時期に遡る。1990年代以降の受験生の4年制志向の高まりを受けて、2001年の嘉悦大学経営経済学部、2012年にビジネス創造学部の設置をすすめて、経済・経営に特化した2学部からなる4年制大学となった（短期大学は、短期大学部へ変更）。2010年には、

9) 静岡産業大学ホームページ (http://www.ssu.ac.jp/about/president_outline.html) より。

10) 日本私立学校振興・共済事業団『大学経営強化の事例集』2007年3月、6ページ。

大学院ビジネス創造学研究科を設置し、60年以上の長い女子実学教育の伝統を持つ短期大学部、開学10年余りの大学、設置間もない大学院からなる小規模総合私立学園として、次の100年を見据えた経営展開をすすめつつある。併設の1952年創立の嘉悦女子中・高校を、2006年にかえつ有明中・高校と改称し、キャンパスも有明に新設した。2009年、前・千葉商科大学学長（慶応大学藤沢キャンパス創立メンバー）の加藤寛氏を学長に招いて、大学改革をドラスチックにすすめた。2012年4月より赤澤正人氏に学長は引き継がれ、嘉悦大学を「日本を代表する教育機関」にするため、前学長が推進してきた大学改革を今後も引き続き実践していくとしている。

建学の理念・精神は、「本学では、次の教育100年の大計に臨み、この実学の伝統をさらに新しい時代に展開し、校訓『怒るな働け』の精神教育を大きなバックボーンとして、本学としては初の試みである男女共学に於て、新しい時代の新しい形の実学教育を実践する事を本学第二の布石となし、新時代に於ける社会的要請に十分応え得るべく、ここに嘉悦大学を開学した次第である¹¹⁾」。校訓に説かれた「怒るな働け」は、実学思想を基礎とし、個人的処世術にとどまらず、横井小楠先生の説かれた「堯舜孔子の道を明らかにし、西洋器械の術を尽す、何ぞ富国に止まらん、強兵に止まらん、大義を四海(世界)に布くのみ」という抱負から発し、「怒るな」は人間の和、さらには平和を、「働け」は人間社会に欠くことのできない財の生産を意味する世界観、人生観で、世界平和を窮極の目的とした一大金言であって、本学園の伝統をもっとも端的に表現したものである。創立者の希求したものは、この校訓を基本精神とした婦人の経済的自立能力の養成および社会的地位の向上であった。すなわち家庭婦人は一家の経営担当者であり、豊かな家庭を築くには高度な経済知識は欠かせないものであるとの信念から、豊かな教養と高い経済知識を備えて実社会に役立つ女性の指導者を養成し、社会の発展に貢献しようとしたのである。

嘉悦大学のイノベーションについて、下記のように、おおよそ3つの点が強調されている¹²⁾。

「2007年9月に、学生と教職員からなるプロジェクト・チームがネットワークのリプレイスを実施。オープンソースによる基礎を構築し、Googleが提供するGmailなどのサービスを連携させた。多彩なコミュニケーションと教育活動を支援する国内でも例のないWeb2.0型の先進的なキャンパスネットワークが稼働中」である。

「『手づくりの教育－Kaetsu meets Cambridge－』を制度的に担保する24時間キャンパス。そのルーツは慶応義塾に先立つ適塾の『一日先んじたものは師となる。一日遅れたものは弟子となる。』にあります。昼夜を問わずキャンパスで学生、職員、教員が区別なく学び合っている姿に大学の理想像を追及します。『師弟に差はなし』をモットーに、将来的には『10人に1人のTA (Teaching Assistant) / SA (Student Assistant)』の実現を目指します。」

「21世紀における、全く新しい『創造的な情報教育』を創ることを主眼においた研究会を立ち上げ、授業コンテンツを科目横断的に共同開発。研究会は各所で情報教育や情報研究に携わってきた多彩なメンバーによって構成。開発した成果をクリエイティブ・コモンズ(知的活動の成果を再利用しやすくするためのライセンス体系のこと)の下、教育・学習モジュールとしてインターネット上に公開・全世界へ発信される予定です」。

3.4 「質保証」に向けた実効性高い教育プログラムを展開する千葉商科大学

千葉商科大学は、1928年2月に創設された高等商学高を前身にもつ。1944年には専門学校に改称され、1945年の戦災をきっかけに千葉県に移転した。1946年には学制改革の中で大学昇格を目指し、1950年4月から単科大学として新たなスタートをきった。1964年には1学部3学科を擁する大学となったが、1977年には大学院が設置された。2000年からは、1997年に設置された将来構想検討委員会によって提起された伝統的諸科学の限界を超え、実学重視に基づく新たな知の編成を行う必要性に基づき、新しい学部とともに大

学院博士課程も開設された。2005年には、公認会計士制度の改革に伴い、高度職業会計人の養成が求められる社会情勢に対応するため、会計ファイナンス研究科会計ファイナンス専攻専門職学位課程を開設するなど、現在、3学部5学科、5大学院研究科（1博士課程及び専門職大学院を含む）を擁する大学となった。

千葉商科大学の建学の精神と理念は、「有用の学術と商業道德の涵養」である。創設者は、実業家として世に立つ者に商業道德を身につけさせ、武士的精神を注入することが急務であるとして、実社会に役立つ学問、すなわち「実学」教育を実践し、社会に有為な人材「治道家」の育成に全力を注いできた。現在もその理念を受け継ぎ、千葉商科大学の使命・目的として、天職教育による人材育成を重視し、(1) 学術教育：各学部の特質に応じた実践教育とともに、大学全体として地域社会との交流や環境教育、生涯キャリア教育にも注力、(2) 質実教育：教育の基本は、学生に本物を見極める力を身につけさせるという、人間としての「質」を尊ばせること、(3) 人倫教育：大学の活動の隅々に公共性と倫理性を持った人格形成を行う教育システムの構築などを行っている。

2012年度の事業計画では、具体的に策定し、実現に向けた組織体制を整備するとともに、可能なものからスピード感を持って実行していく一方、従来からの戦略目標である(1) より魅力的な教育を提供する、(2) より面倒見のよい大学、(3) より強い事務体制と経営を構築するに基づき、入口(入試)、中身(教育)、出口(就職)への対応については、引き続き全学をあげて取り組んでいくことを明確にしている。とりわけ、同大学は、事務体制と経営との連動を強調するなど、組織運営を強化している。

3.5 地域密着を名実ともに実現させようとしている札幌学院大学

札幌学院大学は、1946年に専門学院としてスタートし、1968年には商科大学となり、1984年に現在の名称に変更された。現在は、経営・経済・人文・法・社会情報の5学部9学科からなる文系の総合大学である。

札幌学院大学の前身である専門学院の建学の精神は、「学の自由」「独創的研鑽」「個性の尊重」で、戦後の社会復興を担う新指導者の育成を目指そうとした学園創設者たちの志でもあった。現在は、それを引き継ぎながら、「自律」「人権」「共生」「協働」の理念のもと、豊かな人間性と専門的な応用力を兼ね備えた人材を世に送り出し、広く人類社会の福祉に献身し、特に北海道の産業と文化並びに福祉の発展に貢献することを創立以来の使命としている。

札幌学院大学の教育目標は、以下の通りである。

- (1) 自律した人間の育成：自ら意欲をもって学び、自らの職業と人生とを主体的に切り拓くことのできる自律した人間の育成
- (2) 豊かな人間性の育成：幅広い教養に基づく豊かな人間性と個性とを備えた人間の育成
- (3) 社会を担いうる人間の育成：自ら主体的に課題を探究し、広い視野に立って柔軟かつ総合的に判断する能力を備えた社会に貢献しうる人間の育成
- (4) 専門職業人の育成：大学院においては、専門領域の高度な学識と技能を身につけることを通して、専門職業人として社会の先端で活躍できる人間の育成

また、同大学では、「教学組織と事務組織の相対的な独自性を尊重しつつ、相互に連携協力する」との視点に立った事務組織の整備に努めている。大学基準協会からの評価においても、「法人、教学双方の一般事務のほか、入試、就職、国際交流、各種社会貢献などの分野で事務系職員の役割は大きいが、教員との協働体制の整備、改善が行われてきている。大学院事務の独立化も改善の一環として評価される。その一方で3研究所(会計学研究所、現代法研究所、情報科学研究所)については研究支援スタッフの支援体制の充実などの新たな課題が生まれており、その解決に向けての新たな研究所構想の具体化に着手したところである」と評価されている¹³⁾。

さらに、同大学では、冒頭の学長あいさつにおいて、「自主独立の精神にもとづき、教職員・学生と共に大

11) 嘉悦大学ホームページ (http://www.kaetsu.ac.jp/ov_outline_beopen.html) より。

12) 嘉悦大学ホームページ (<http://www.kaetsu.ac.jp/innovation2.html>) より。

13) 大学基準協会からの「札幌学院大学に対する大学評価結果ならびに認証評価結果」(<http://www.sgu.ac.jp/information/j09tjo000005a40k-att/j09tjo000005a47j.pdf>) より。

学を創る」というキーワードをかけた、「日本全国の大学をさまざまな角度から評価する2010年版『大学ランキング』（朝日新聞社）によれば、札幌学院大学は『学生生活が充実』という項目で全国第5位、『大学が好き』という項目で全国6位にランクされており、本学の強みは『学生支援力』にあるとして評価されています。このことに示されるように、本学の教育の特徴は、一人ひとりの学生に丁寧な少人数教育を行い、学生にたいして『面倒見の良い大学』だということにあります。また、初年度の学費の安さは北海道の私立大学でトップであり、このことも本学の魅力のひとつにあげられています。……本学のもうひとつの特色は、講義室の中に閉じこもって机の上で理論を学ぶのではなく、実験・実習・体験学習を重視して、これらを積極的に教育システムのなかに取り入れていることにあります。例えば、野に出て自然のなかで環境問題を体験したり、社会のなかで人とじかに接しながら調査実習をしたり、企業と連携して就職体験を行うインターンシップで学んだり、養護児童・障がい者・特別養護老人などの福祉施設の現場でこれらの人々と向き合って実習等を行ったりすることで、学生諸君は自分を成長させ、社会にたいする考え方を劇的に変化させることとなります¹⁴⁾。

3.6 理念・目標・戦略にマネジメント視点をちりばめている福岡工業大学¹⁵⁾

福岡工業大学は、1954年の福岡高等無線電信学校の創設に始まる。1963年には福岡工業大学工学部として開設され、1966年に現在の名称に変更された。1958年には、学校法人福岡電波学園を設置したが、先の福岡高等無線電信学校を創設後、施設設備の拡充整備を急激に行ったため1968年に破産宣言を受ける。しかし、その後、学園再建をはかり1973年に名称を現在の学校法人福岡工業大学として、福岡工業大学、福岡工業大学短期大学部、福岡工業大学附属城東高等学校を運営するに至る。福岡工業大学には、現在、工学部、情報工学部、社会環境学部の3学部と短期大学部がある。

建学の綱領は、以下の通りである。

- (1) 学徒の品性を統治し真の国民としての教養を啓培する
- (2) 宇宙の真理を探究しこれを実生活に応用して社会に貢献する
- (3) 人類至高の精神、自由平和信愛を基調として世界に雄飛する人材を育成する

また、経営理念・目標は、「九州No.1の教育拠点」の実現を目指して！ということ、学校法人福岡工業大学では、PDCA（plan-do-check-action）サイクルを核とした経営管理システムである『FITマネジメントシステム』を構築し、改革・改善に教職協働で取り組んでいる。しかも、「建学の綱領」を補完する教職員共通の価値基準として『経営理念』を、「For all the students～全ての学生生徒のために」と定めている。

この経営理念は、全ての教職員が行う教育、研究及び社会貢献等の諸活動における判断基準でもあり、全ての教職員は、学生生徒のためになることであれば「Just Do It！（即実行する）」を念頭に置き行動することをホームページなどを通じて提示している。本大学では、公教育を担う学園（学校法人）としての使命を認識し、この経営理念の元に全力をあげて学生生徒の「教育」を行い、社会に貢献する人材を育成することを内外に宣言している。

さらに、教育研究活動とその成果を社会に還元するという教育機関の使命に基づき、本大学では、「情報・環境・モノづくり領域で教育研究力を発揮し、広く社会に貢献する」という『経営目標』を定めている。そして、この経営目標には、大学に求められる機能として、エンジニア、ゼネラリスト等の幅広い職業人養成、地域での生涯学習機会の提供、地域貢献、産官学連携等の社会貢献を含意しているとのことである。

以上のように、大学としては珍しく、経営理念や経営目標をまず掲げ、そのあとに教育理念として、次の3点を提示している。

- ・学問（学問の追及・創造・発展）
- 宇宙の真理を探究し、人類の福祉と環境との調和を指向して、科学技術の創造と発展に貢

献する。

- ・個人（個人としての人間性の涵養）
- 自由と平和を愛する心と信愛の情を養い、豊かな人間性と自発的精神に充ちた人間を育成する。
- ・社会（社会への主体的な対応）
- 多様な価値観と創造力をもって、国際化及び情報化社会の進展に主体的に対応できる技術者を育成する。

また、中期経営計画では、次の経営戦略を提示している。

[戦略Ⅰ：募集力]

学園の“ima（今）”（= information & message from academia）を伝える広報・募集活動によって、志願者の増加と入学者の安定的確保を図る。

[戦略Ⅱ：教育力] 丁寧な教育とその成果に対する質保証を徹底し、教育付加価値を向上させる。

[戦略Ⅲ：研究力] 情報・環境・モノづくりを中心とする領域で特色ある研究を展開し、学園のステイタスアップを図る。

[戦略Ⅳ：就職力] キャリア教育と就職支援を充実し、学生生徒の満足度を向上させる。

[戦略Ⅴ：経営力] 財政基盤の安定化と組織の活性化によって、計画実現を図る。

そして、“情報・環境・モノづくりで象徴される科学技術分野で他大学をリードする研究”に裏打ちされた“丁寧な教育”とその成果に対する“質保証”によって、学生生徒の付加価値を高め、また、学生生徒の“学び”や“進学・就職”のニーズに最大限応えることによって満足度を高めていくとのことである。

4. マネジメント・システムを機能させる条件

前章では、6つの大学の経営組織と実際の行動変容の関係性、創立の時期、建学の理念・精神、経営マネジメントへの考え方、組織構成の仕方、教員・職員へのミッションの与え方、結果としてどんな変化を引き出していったのかについて、公開資料を使用し取り上げてきた（表1参照）。

まず、創立の時期では、神戸学院大学と千葉商科大学は、大衆化以前から大学を有する初等・中等教育を

網羅する総合学園である。嘉悦大学と静岡産業大学は、大学大衆化以前から中高または短大を併設した私学だったが、18歳人口の減少や少子化が現実化し始めた1989年以降に設立された比較的新しい大学である。札幌学院大学と福岡工業大学は 大学大衆化の時期にあたる1965年頃から1975年代に設立されたが、札幌学院大学がそれ以前から中等教育の私学として存在していたのに対して、福岡工業大学は大学の設立の後に附属中・高校を追加した学園構成となっている。総じていえることは、大学を根幹に置きながらも、高校からの推薦入学者を定員の一定割合を確保する形態となっているものの、自学以外の大学へ流出する学生が多いため、中等教育が直接に大学の経営に寄与しているとはいえない。

建学の理念は、創立の時期によって時代や社会へのマッチングの違いが大きく表われる項目である。一言で“理念の実現”といっても、掲げた言葉を現代の言葉に置き換える翻訳作業を行わないと、ただ単に古めかしいイメージのみが先行して、受験生や保護者からの支持を得られにくい場合も出てくる。神戸学院・千葉商科・嘉悦・静岡産業の各大学は、それぞれ創立から50年以上を経過しており、理念の再設定や読み直しを行なう必要性が生じているため、ここ5年くらいの間に概念規定を見直すことで、法人の骨格を刷新した大学群と呼べるだろう。特に、嘉悦大学は、既存のキャンパスを売却して、それを原資に都下に4年制大学を改めて設置するとともに、ウォーターフロントに中・高校を新設した大学であり、過去の歴史と伝統を継承しつつも、まさに学園を思い切ってリニューアルしている。

経営マネジメントへの考え方は、創立者またはその後継者が経営の舵を握る同族経営的な部分は共通しているものの、マネジメントに近代経営の成果をドラチックに取り入れながら改革を進行させている神戸学院大学、嘉悦大学、札幌学院大学と、ゆるやかな改革志向の千葉商科大学、静岡産業大学、福岡工業大学とのふたつに大分することができる。また、企業における“資本と経営の分離”に該当する、理事長職と学長職の分離を実行している大学が大半であるほか、学長職を外から招聘する大学がほとんどである。学長職と理事長職の分離は、ときに意思決定の齟齬が生まれ

14) 札幌学院大学ホームページ (<http://www.sgu.ac.jp/information/j09tjo00000056d9.html>) より。

15) 福岡工業大学ホームページ (<http://www.fit.ac.jp/daigaku/>) より。

表1 6つの大学の比較一覧

	神戸学院大学	静岡産業大学	嘉悦大学	千葉商科大学	札幌学院大学	福岡工業大学
創立の時期	1912年起源 1954年	1966年起源 1988年	1903年起源 1950年	1928年起源 1950年	1946年起源 1968年	1954年起源 1973年
学部編成	7学部	産業・経済に特化した2学部	経済・経営に特化した2学部	3学部	5学部	3学部
学生数	約2,300人	約2,200人	約1,300人	約6,500人	約3,600人	約4,300人
建学の理念・精神	「真摯愛好・個性尊重」として、「学びと知の探究を通じて、普遍的な学問体系の英知に触れる喜びを実感し、その過程で自己と他者の個性に気づき、互いの存在をこよなく尊重する」ことを提示。	「母体である静岡学園の建学の精神「孝友三心（服する心、感謝する心、全うする心）」を継承。	校訓「怒るな働け」の精神教育を大きなバックボーンとして、本学としては初の試みである男女共学の新しい形の実学教育を実践する事を本学第二の布石となし、新時代に於ける社会的要請に十分応え得るべく開学。	「有用の学術と商業道徳の涵養」、つまり実社会に役立つ学問、すなわち「実学」教育を実践し、社会に有為な人材「治道家」の育成。天職教育による人材育成。	「学の自由」「独創的研鑽」「個性の尊重」とともに「自律」「人権」「共生」「協働」の理念のもと、豊かな人間性と専門的な応用力を兼ね備えた人材を世に送り出し、広く人類社会の福祉に献身し、特に北海道の産業と文化並びに福祉の発展に貢献すること。	学徒の品性、心理の探究、世界に雄飛する人材育成などの建学の綱領。また、工業及び環境に関する専門の学術を研究、教授し、科学の進歩向上に寄与することが同大学の目的であり、それはアドミッション・ポリシーとしても公表され、それに基づき人材育成も実施。
経営マネジメントへの考え方	理念から、自らの行動を律して業務に臨むというよりも、行動原則を忠実に守ること。その結果、教育職員も事務職員も大きなベクトルから離れた行動を展開する余地は極めて少なくなるという考えのもと推進。	「教職員、学生全員が本学に属することに誇りを抱き、各自が高い質の生活と人生を享受できるように互いに努力する」というミッションを学長のリーダーシップのもとで推進。	小規模総合私立大学として次の100年を見据えた経営展開。外部人材を学長に招き「日本の代表する教育機関」にするため、ドラスティックな改革を推進。	理念に基づく使命・目的として、学術教育、質実教育、人倫教育の3本柱で教育システムを構築し、そのもとで事業計画を具体的に策定。その実現に向けた経営を実践。	教員・職員・学生の協働のもと、教職員が自律して大学の経営にかかわる。「教育の3本柱で教育システムを構築し、そのもとで事業計画を具体的に策定。その実現に向けた経営を実践。」との視点に立った事務組織の整備に努めている。	社会の変化や科学技術の進展など、同大学を取り巻く環境変化に対応するために、1992年より教育改革に着手。1998年には中期経営計画（マスター・プラン）を実行に移し、その後も継続中。総合的課題、経営目標、経営戦略などの視点から作成。
組織構成の仕方	運営系統と政策立案系統に二分。話し合いのもと、自主的に動けるよう設定。	学長は、毎年学長通信で理念とミッションを明確にしている。大学の方針をA4で2枚の紙に書き、教職員に修正してもらっている。その方針に基づいて、学部長が学部の目標、各教員が個人の目標を書き、学長がその進捗状況を評価。	教職員、学生が区別なく学び合う。教職員と学生からなるプロジェクトチームなどが結成され多彩なコミュニケーションと教育活動を支援。	事務体制と経営との連動により組織運営を強化。事務組織としては法人事務局と大学事務局との役割分担、教育研究活動の支援などを実施。	常任理事会を中核とした法人と教学組織との有機的体制づくりを指向し、同窓会や後援会との連携強化と協働を推進。教員と教務課係長が日常的に交流を図り、方向性や課題認識を共有。	教育・研究活動に関しては、事務組織と教学組織が連携協力関係が保持されている。また、この2組織と法人理事会とは学内の意思決定・伝達システムを設定することで解決。学内の決定事項は、マスター・プランに基づくアクションプログラムを通じて遂行。
教職員へのミッションの与え方	“未来塾”と称する組織横断的な公的人材養成の場があるなど、全学の未来を語り合うシステムが用意。	教育サービスの受益者である学生および生徒たちの成長・発展にこそ自らの使命があり、そのために地域と住民・産業とともにすすむうとする姿。	「師弟に差はなし」をモットーに、「創造的な情報教育」のクリエイティブ・コモンズなどを構築、新しい成果へのモチベーション向上や教職員・学生一体型教育の推進。	各組織の関係性強化のもと、特に職員には大学運営での多様な役割分担の中で、大学一体化を図るべく自己啓発推進や意識づけ、スキル向上の機会提供や人事制度の構築を実施。	自律した活動の推進。「事務局組織とその運営に関する検討会議」で減員を前提に効率的な組織のあり方を検討。「職務遂行力評価制度」の試行的実施および目標管理制度の創設に向けて検討。	意思決定のための連携体制システム設定など環境を整備。学生のニーズに応えることで教職員の満足度を高める。職員に対しては、目標管理制度と連動した業績評価制度を導入。
特徴	強力な経営サイドからの管理というよりも、行動原則にもとづく職域ごとに設定された個別の組織がメンバーとのディスカッションの中で合意形成するなど自律性・自発性に富んだ組織。	学長に明確な権限を付与し、存分に能力を発揮できる環境を整備したことで、権限を明確に付与された学長のリーダーシップ発揮。	外部招聘のキーパーソンによって大学を改革、次世代を見据えたマネジメント展開。大学の運営モデルが存在。	理念に基づく使命・目的と具体的事業計画を確実に連動させるとともに、組織運営を強化することでその実践力を増強。	理念に基づく教育目標の設定とステークホルダーを意識し地元根付いた活動を地道に実施。	総合的課題を解決するための経営目標や経営計画をしっかりと立て、時代に合った経営戦略と予算とのリンクのもと遂行のためのPDCAを実施することで効率的な運営を実現。

各種公開資料より作成。

然に防止されるのである。

教員・職員へのミッションの与え方でも、教員、職員の別を問わずにミッションの設定を明確に行うことで、誰が何をなすべきかをガラス張り化している神戸学院大学の存在が、ひときわ目立っている。通常、多くの私学法人では、職能・資格制度を通じて、組織階層の位置づけや職種分類に応じた役割・責任を保有する能力・スキルを基礎にした権限に応じて設定するのが普通だが、このように大括りで為すべきことを公開設定している事例は、数少ない。

ここまで明確なミッションの設定でないが、静岡産業大学のように“小粒ながらもきらりと光る大学”という大学のビジョンに対して、教職員それぞれの意識・行動喚起を図っている大学もある。きらりと光るのは、ひとつの授業でもあり、学務をめぐる事務手続きでもあることを考え、一人ひとりが何を為すべきか自問自答を繰り返せば、いろいろな変化が出てくるのは自明の理である。

5. 結語に代えて

本論文では、大学におけるマネジメント・システムが機能するための条件を明らかにすることをターゲットとして設定したため、大雑把な概念提示にとどまったことは否めない。可能ならば、本論文を橋頭堡にして、マネジメントの効果を表わす財務数値の分析（第2ステージ）や、卒業生の受け入れ先である企業等からの社会的評価にも踏み込むこと（第3ステージ）によって、大学経営を包括的にチェックするひとつの見方や方法論を提示することができるかも知れない。それらは今後の課題としたい。

る原因ともなり、学長が改革の主体者となりにくいケースがあるが、これらの多くは両者の上手なすみ分けと定期的なコミュニケーション実行によって回避している姿が印象的である。

組織構成の仕方では、いずれの大学も、法人部門、教務部門、入試・広報部門、教育サービス部門、管理部門の大きく6つに分けられる。戦略立案を本務として大学のマスタープランを作成する法人部門は、どの大学でもトップ直属の部門としてヘッドオフィス機能を有している。ここで立てられた研究、教育、社会貢献等に関する実務をその他3つの部門が担当して成果をあげていく構成になっている。これらの活動を、ヒト、モノ、カネの動きをコントロールする、人事、管財、財務などの管理部門が総括していくことになる。

経営改革で実効を残す大学の多くは、法人部門の設定したビジョンや目標を、それぞれの部門が自らの役割・責任を明確化するため、部門メンバーを巻き込んだ議論を展開していく。その結果、一人ひとりのやるべきことを自分たちで規定することとなり、やらされ感のない主体的・能動的な組織活動が可能となり、各部門ごとのひとの成長が顕著になる。

それぞれの部門が、自らの責任である機能を果たすことで、ビジョンや目標が現実のものとなっていくが、これが機能全開（full function）といわれる状態である。これは独立した部門のみの努力で成し遂げられるかという、そうではなく、組織横断的な合議システム（cross functional team）によって、相互の協力・支援をサポートするよう組織間の繋がりを育むような組織的な制度設計が用意されているのである。

神戸学院大学では、“〇〇塾”や“△△会”などといった、全学的に将来を嘱望される職員が選抜・組織化されたグループが、部門の壁を取り払って全学の未来を語り合うシステムが用意されている。理事長や事務局長に向かって、将来の課題を語り合う機会をもつことで、参加者一人ひとりの意識が高まり、全学的高度な動機づけが自然と育まれる仕掛けである。

所属する組織の中で仕事を通じた育成が図られるのとは別に、こうした非公式組織を通じたメンバー間の相互刺激の付与が、異なる部門同士の連携や協力を促すとともに、この部門の抱える問題への共感が得られることで、互いの責任のなすり合いのようなことが未