

大学組織構造についての考察：経営機能と教学機能 の統合

平山, 崇

<https://doi.org/10.15017/3000348>

出版情報：経済論究. 119, pp.83-95, 2004-07. 九州大学大学院経済学会
バージョン：
権利関係：

大学組織構造についての考察

—経営機能と教学機能の統合—

平 山 崇

はじめに

日本の4年制私立大学（以下大学という）の経営や組織構造についての研究事例は少なく、特に組織構造についての考察、また法人組織と大学組織との関係を考察した先行研究は、山崎（1989, 1995）に見られる程度である。

山崎（1989）は、学校法人を分析単位として私立高等教育機関の組織変化のパターンとその要因を調査、考察している。垂直的・水平的・規模の拡大に成功した学校法人の有する要因について、出発時の学科編成と共学・女子の二つが、組織変化の規定要因として三つの側面すべてに有意な影響を与えていることを明らかにしている。¹⁾

山崎（1995）はまた、学校法人の理事会を対象として、大学設置年と理事会構成員の属性を比較しつつ分析、類型化を試み、専門職理事と教員理事の理事会構成比率は、歴史の浅い大学ほど専門職理事の比率が高く、歴史のある大学になるほど教員理事の比率が高くなる傾向があることを明らかにしている。²⁾

当論文の目的は、各種文献によって多面的に描写される大学組織構造を一つにまとめて、現在の大学の姿を明確にすること。そして大学が抱えている組織上の問題を抽出して、以降の考察の前提とすることである。そのため、当論文では、特に法人組織と大学組織の関係の統合の仕組みに焦点をあてて、大学組織の構造特性を

明らかにしたいと考えている。

考察の順序として、まず各種文献に描写されている大学組織の特性を検討する。

その上で、大学を規定する法律を検討し、組織構造と活動を制約する要素を明確にするとともに、大学組織の歴史を概観し、大学構造の生成要因を検討して、一般的な大学の組織を明らかにしたい。

最後に、関西に所在する四大学における法人組織と大学組織の統合の仕組みについて、組織面と制度面から検討して明確にし、現実的・具体的な大学組織の構造特性を明らかにしたい。

1. 大学組織の有する特徴

バーナード（1956）によると、公式組織とは、意識的で、計画的で、目的をもつような人々相互間の協働であり、組織は、意識的に調整された人間の活動や諸力の体系であると定義されている。³⁾

サイモン（1965）は、管理組織は協働行為の体系であると考え、組織構成員の行動を「組織の目的」に向かわせることを期待されていると主張する。⁴⁾

さらに、サイモン（1979）は、組織を三層のケーキとして描き、基礎的な作業過程を担当する下層、プログラム化しうる意志決定過程—日常業務を管理する過程—を担当する中層、プログラム化し得ない意志決定過程を担当する上層

とに区分し、組織規模が拡大するにつれて、重層化と階層化傾向を有すると指摘する。⁵⁾

上記の諸点を含めて、当該論文では、組織を一定の目的を達成するための協働のシステムであるという加護野 (1988)⁶⁾の定義を採用して考察を進める。

上記の諸点を考慮すると、日本の大学組織は、「学術の中心として、広く知識を授けるとともに、深く専門の学芸を教授研究し、知的、道徳的及び応用的能力を展開させる (学校教育法第 53条)」という目的を達成するための協働のシステムであると定義づけることができる。

当該認識を踏まえて、大学組織の有する一般特徴を抽出し、以下で検討したい。

(1) 非営利組織としての大学組織

大学は、サービスを提供して対価を受け取る非営利組織に区分することができる。

非営利機関と営利機関は、財やサービスを生産する点では共通しているが、営利機関が私的財を生産するのに対して、非営利機関は準公共財を生産する傾向が強い。また、営利機関が利潤最大化を目的とするのに対して、非営利機関は社会的貢献という効用の最大化を第一の目的にする傾向が強い。⁷⁾

ドラッカー (1995) は、非営利機関には、業績を測定するための利潤が存在せず、財務的な判定基準による評価を行うことが少ない。また、使命の定義が第一に必要であり、優先順位の設定と獲得しようとする成果の明確化、そして業績の測定方法を明らかにする必要がある。さらに、限定された資源の配分方法の検討が必要であるため、非営利機関の経営は営利機関の経営よりも困難であると指摘する⁸⁾。サイモン (1965) も同様に、非営利機関では、利潤達成が他の目的の達成よりも優先されにくいと指摘

している。⁹⁾

また、非営利組織では、医者、教育家、社会活動家などの専門家がトップ・マネジメントの地位につく傾向にあり¹⁰⁾、伝統的に、階層的な構造をもつ傾向を有し、上位に理事会が位置する傾向が強い。¹¹⁾

(2) 官僚制組織としての大学組織

ハーバート・ストループ (1972) は、大学組織を官僚制組織と定義づけている。

彼は、官僚制組織を以下のように定義している。(1)大規模組織であること、(2)社会的機能の遂行を求めていること、(3)重要な社会的必要を満たすために発生してきたもの、(4)職員の専門分化に特徴があること、(5)資格・権限の等級付けの認識を条件とした専門分化が進むこと、(6)彼ら自身の知識や専門技術に誇りを感じていること、(7)非常に高度な個人的家族的保証を提供すること、(8)さまざまな規則と手続の体系によって維持されていること、などである。

その上で、アメリカの大学は非常に巨大な雇用企業だと例示して、そこで働く職員数の増加と専門分化の進行を指摘している。

大学の官僚制を示す証左として、(1)大学内の職務が序列化されている点、(2)大学の教職員が自分の仕事を生涯の仕事と見ている点、(3)職務自体が教員を拘束している点、(4)教員が、各々の大学に存在する特殊な生活様式によって特徴づけられる点、(5)生活保障が整っている点、(6)個人の財産と彼の属する組織の財産とが分離されている点、等を指摘している。官僚制機構としての大学は、大規模組織同様、低位の職務はいずれもより上位の職務の統制と監督の下におかれるという原理に従って組織されていると主張している。¹²⁾

(3) マトリクス組織としての大学組織

S. M. デイビス & P. R. ローレンス (1980) は、「ワンマン・ワンボスの原則あるいは、一元的命令系統の原則」を放棄し、「2ボスあるいは多元的命令系統」に切り替えた組織をマトリクス組織と呼び、多元的命令系統を組入れた組織であると定義する。¹³⁾

その上で、アメリカでは、優れた大学院を有し、教育業績よりも研究業績に実績を有する教授陣が尊重され、研究成果の公表を重視する傾向が一般的になっているが、既存の伝統的な学部学科の組織を補完する組織として、第二番目の組織軸を導入し始めている大学が出現していると指摘している。

第二番目の組織軸に則った新しい組織は、大学によって呼称は異なるが、教育、サービス別のプログラムに人材、資源が割り付けられている。当初は調整機能を持つ小規模なオフィスとして出発したが、現在では大学組織の第二の組織軸に成長しつつある。¹⁴⁾

日本においても、教員の基本単位である学部とは別に、学部横断的なカリキュラムの編成が試みられたり、生涯学習支援のためのプログラムが提供されるなど、マトリクス構造を採用した組織は常態化していると言えるであろう。

(4) 事業部制組織としての大学組織

大学組織を事業部制組織とみなす研究事例を発見することはできなかったが、事業部制組織と大学組織には共通性があると仮定し、事業部制組織の特徴を抽出したい。

アルフレッド・D. チャンドラー, Jr (1960) は、米国の大会社50社を調査した結果、多角的経営をしている企業は、取扱製品系列、対象地域などに従って組織された事業部制型の組織を採用する傾向にあり、制度的に「分権制」を採用し

ていると指摘する。

その上で、企業は新しい製品の開発や市場の存在に伴って多角化を進め、拡大していく傾向を有するが、機構を調整せずに拡大してゆけば、経済的な能率が低下すると結論し、企業の機能の多角化と拡大に対応した新しい組織形成の必要性を指摘する。

これらの研究から、組織は戦略に従って作られるということ、および、もっとも複雑な組織は、いくつかの基本的な戦略の結合から生まれるという結論を得ている。¹⁵⁾

しかし、J. ローシュ & P. ローレンス (1973) が指摘しているように、多くの組織では、各単位部門の分化と統合の相乗効果を達成することが大問題になっている。分化と統合を両立させるためには、統合のために構造的な手段を用いることと、部門間葛藤を解決するための行動の型を作ることの二点が必要とされている。¹⁶⁾

事業部制組織では、事業部が小企業のようにイニシアティブと柔軟性の確保が可能である反面、分権化によるセクショナリズムに陥りやすく、長期的・総合的視野に立った意思決定が困難で、短期適正化が先行する傾向を持つという欠点もあわせもっている。¹⁷⁾

野中 (1987) は、事業部制を採用する3Mを対象に、事業部制組織の有効な活用法則を描写している。3Mの事業部は、極めて高い自立性の保持と各事業部の技術の利用と製品の生産の自由裁量を保持しており、この二つの自由裁量を各事業部に与えることで創造的な活動が促されている。本社の基本的な役割は、各事業部間の調整と、新製品の開発にあたっての既存設備の使用に対する配慮の二点である。¹⁸⁾

事業部制組織の効果的な運営方法について、河合 (1996) は、高成長期のソニーの組織を事例として検討している。すなわち、当該時期の

ソニーは、最高意思決定機関である経営会議のメンバーから事業本部長を外し、各事業本部出身の実力者を集めて力を強めるとともに、スタッフ（経営企画本部）も強化した。次に、経営会議が全社戦略を策定することを明確にし、各事業本部間の調整と、事業本部の分割・統合などの再編権限を付与した。最後に経営会議メンバー各々が事業本部を横断的に管理する一種のマトリクス体制を採用して、発生しやすい事業部のセクショナリズムに対処していた。¹⁹⁾

日本の大学は、寺崎(1998)が、「学部本体論」と呼称する²⁰⁾ように、教授会の自治的運営による学部の集合体が大学であるという認識が強い。

従来、大学を構成する学部の名称は、法・医・工・文・理などの基幹的な学問分野で呼称されていたが、労働市場や社会の要請、または進学希望者の需要を反映して、学問分野の多角化が推進され、より細分化、もしくは特化した学問名称を付した学部が形成され、大学の規模も拡大されていくこととなった。

各学部は教育を提供するために必要な機能を集積し、学部長のもとに教授、助教授、講師、助手からなる組織の構築を行ない、各学部の運営権限が付与されており、まさに分権的に事業を遂行する仕組みが整えられている。このような組織形態は上記の事業部制組織に対比した考察が可能だと考えている。詳細な検討は次回の課題としたい。

(5) 組織構造の一般的特徴のまとめ

以上の検討の結果、大学組織の特徴としては、以下の諸点があることが把握できる。

① 上位に理事会が位置した階層的な構造を持ち、内部組織も階層化の原理に従って構成されている。経営の非専門家がトップ・マ

ネジメントの地位につく傾向にある。

② 二元的な資源管理、実行運営、業績評価の各システムに側面的に支えられたマトリクス組織を採用する大学も出現している。

③ 学部学科の増設に伴い、複数学部を擁する大学では、学部長を頂点とした事業部制組織に似ており、統合化が課題となっている。

上記以外の特性として、マーチ&オルセン(1986)は、目標のあいまい性、因果関係の不明確さ、機関や組織への参加の流動性等の諸点を指摘して、大学を組織化された無秩序状態にある²¹⁾と主張している。

当該特性について、日本の大学組織を対象とした先行研究事例はないため、当論文では特性の一つとして採用しないが、今後の考察の上で織り込むべき特性だと考えており、次回以降の課題としたい。

2. 日本の4年制大学の法的規制

大学の組織構造と活動は、法律によって規制され、各種の制約を受けている。

法人は民法の規程に則ることが成立の前提（民法第33条）であり、学術に関与し、営利を目的としない法人は、主務官庁の許可を得（同法第34条）なければならない。

当該法人には、一人または複数の理事を置き（同法第52条）、主務官庁から監督上必要な命令を受け、法人の業務や財産の状況の検査を受ける義務（同法第67条）がある。さらに、法人が目的外の事業を行なったり、設立の許可を得た条件を充足しなかったり、主務官庁の監督命令違反や、公益に反した行為を行なった場合には、主務官庁から設立許可を取り消される（同法第71条）可能性もある。

学術に関する法人は、学校法人という特別の

法人であり、民法が定める規程に加えて、学校教育法他の学校法人に関係する規程にも準拠することが求められている。

学校法人には、役員として、理事5人以上と監事2人以上を置くことが義務づけられ、理事のうち1名が理事長となることが規定（私立学校法第35条）されている。また、学校法人の業務執行の諮問機関として、理事の定数の二倍を越える数の評議員で構成される評議員会の設置（同法第41条）が求められている。

大学には、学部を置くことが常例となっており、専攻ごとに教育研究の必要に応じて組織され、教育研究上適当な規模内容を有し、学科目や講座数、教員数等が学部として適当な組織を持つ（大学設置基準第3条）ことが条件となっている。教育研究上の目的を達成するために有益性や適切性を認められる場合には、学部以外の教育研究上の基本となる組織を置く（同基準第53条）ことが認められている。

大学の構成員としては、学長、教授、助教授、助手、事務職員を置く（学校教育法第58条）ことが規定され、副学長、学部長、講師、技術職員その他必要な職員を置く（同法第59条）ことが認められている。

また、重要な事項を審議するために教授会を置く（学校教育法第59条）ことが義務づけられ、助教授その他の職員を教授会に加える（同法同条2項）ことを認められている。

さらに、大学は、事務処理のための専任の職員を配置した事務組織を設置（大学設置基準第41条）し、学生の厚生補導を行なうための専任職員を配置した適当な組織を設置（同基準第42条）することが義務づけられている。

以上の規程を前提として、大学組織を単純化して描写すると以下の通りとなる。

大学を設置する学校法人は、5人以上で組織

される理事会と、理事会の諮問機関として理事定数の2倍以上の評議員で構成される評議員会で構成されている。

学校法人によって設置される大学は、学長、教授、助教授、助手、事務職員等によって組織され、適当な規模と内容を有した学部、もしくはそれに準じた組織を設置することが常例となっている。重要事項は、設置が義務づけられている教授会で審議される。

「組織は戦略に従って作られる」、「もっとも複雑な組織は、いくつかの基本的な戦略の結合から生まれる」²²⁾とアルフレッド D.チャンドラー、Jr (1967) は主張し、印南 (1999) は、組織構造は組織における意思決定の仕組みを決めるものなので、組織構造が異なれば、当然、意思決定のあり方が異なってくるため、組織構造は、組織の意思決定に影響を及ぼす重要な要因の一つである²³⁾と主張するが、大学の組織は、上述した通り、各種の法律によって制約が加えられており、基本的な組織構造は同一類型とならざるをえない。

各大学の学則には事業の目的を明記することが義務づけられており、各々異なっているが、当該目的を遂行する組織構造は基本的に同一であることが義務づけられているのである。

従ってチャンドラーや印南の指摘通りであれば、各大学の戦略は画一傾向にあり、意思決定の構造も類似したものであることが予想される。しかし、各大学の成果や評価は異なったものである。この事実は、大学を経営学的視点から考察するためには、日本の高等教育システムの特性や高等教育に対する経済的な価値などを前提とすることが要求されている一つの証左であると考えることができる。

また、成果や評価が異なるのは、独自の戦略を構想し、意思決定を行うために、規定されて

いる組織構造を基本としつつも、独自の組織や制度を追加し、または工夫して、組織の編成や意思決定構造の形成を行なっているのではないかと予測させる。

以後、これらの諸点を考察の視点に加えて検討を進めたい。

3. 日本の大学組織の歴史的展開と現状

バートン・R.クラーク(1994)は、初期の日本の大学組織について、ドイツ方式の講座編成が採用されたが、統治制度はドイツの地方分権制度が採用されず、フランス人教授がフランス法を教授する高等教育機関が存在する一方で、スイスの理工専門学校を模倣した高等教育機関や、アメリカの大学を模倣した高等教育機関も存在していたと述べている。つまり、日本の大学の成立期には、諸外国の形態を借用する方式が一般的であり、国立大学ではヨーロッパ式、特にドイツ式の高等教育機関の形態を採用する傾向があり、私立大学はアメリカ式の高等教育機関の形態に類似する傾向を有することとなった。²⁴⁾しかし、大学の管理組織にまでは言及されていない。

日本の大学の原初形態は、帝国大学(現東京大学)に求められ、1886年に制定された帝国大学令に大学管理の形態と方法が規定されている。

帝国大学令によって、帝国大学の長は、帝国大学令発布までの総理から総長へと職名が変更され、大学院および五つの分科大学から構成される帝国大学の総括者として規定されることとなった。職名変更に伴い、学内の人的組織の官僚制的階層化が進み、大学構成員が総長職へ昇進する仕組みが構築されたことが示唆されている。

帝国大学令発布と同時に発足した評議会は、「文部大臣各分科大学教授より各二人を特選してこれにあつ」(帝国大学令第8条)と規定されており、構成員は、総長を議長として、法・医・工・文・理の各分科大学から選出された各2名の教授であった。

評議会の発足は、諮詢会(総会)の法的性格を変質させ、文部大臣と総長の諮問機関へと変化したことを意味する。結果的に、大学の自律的運営に対する大学教官の参加を限定することとなり、審議事項に関する規程も不明確な表現となった。また、帝国大学令の発布によって、帝国大学は、総長の下に分科大学長を配置する階層組織を採用し、文部大臣の監督下に配置されることとなったことを意味している。

1893年には、評議会構成員の呼称・任命手続・任期が変更され、審議事項や権限に関する規程が拡大され、以後の日本の大学の組織構造の原型となった。²⁵⁾

1947年の新制大学制度の発足以降、大学自治の基礎にある大学教授会の設置が義務づけられることによって、ますます、その存在は重視されることとなった。永井(1965)は、教授会には、人事権をはじめ、歴史や立地条件、教授、学生、施設の特性を重視した長期計画を設定することなどが必要だと指摘する一方で、今後の大学運営には、教育思想史、大学の歴史、科学技術の現状、学生生活などに深い知識をもつ教育行政専門家の存在が必要だと主張している。²⁶⁾

寺崎(1998)は、教授会自治に疑問を呈しつつも、学位審査権と授与権、学生の入学・卒業・進級の認定権、成績評価権、処分権、施設の管理権等々の権限を有する教授会の存在意義を強調している。²⁷⁾

文部科学省は、学部教授会による自治の特性

と限界を認め、1998年の大学審議会答申以降、アメリカの高等教育機関の管理運営制度を範とする組織と制度を奨励している。

アメリカ大学の管理運営には三つの特徴がある。一点目は、大学の教学・経営に関する重要事項に関する決定権限を、学外の大学運営の素人で構成される理事会が有している点である。

二点目は、学長が執行責任者として予算配分権や副学長、学部長などの任免権など大学の管理運営に実質的な責任と権限を持つとともに、理事会や同窓会、州政府や州議会、寄付者等の機関や人々との良好な関係の維持など広範な役割を果たしていることである。

三点目が、学長の下に、教学全般に強力な権限を持つ教員出身の副学長と事務執行と財務等に関し包括的な権限を持つ事務職員出身の副学長が配置され、各々の副学長に数名の副学長補佐と企画スタッフを配して、強力な執行部体制を構築している点である。²⁸⁾

1998年の大学審議会答申書中には、「これからの大学はそれぞれの理念と目標に基づいて、総合的な教養教育の提供を重視する大学、専門的な職業能力の育成に力点を置く大学、最先端の研究を志向する大学など、多様化と個性化を図りつつ発展していく」ために、「大学運営をより充実した機能的なものとするため、学内の意思決定の機能分担と連携協力の基本的な枠組みを明確化する」ことが必要だと記述されている。²⁹⁾

また、2002年の国立大学の独立行政法人化に関する報告書「新しい「国立大学法人」像について」には、「経営責任の明確化による機動的・戦略的な大学運営の実現」を促す記述があり、さらに、意思決定過程の形態を決定する管理運営の組織として、教学と法人（経営）の円滑かつ一体的な合意形成への配慮と効率的・効果的な運営を実現させる観点等から、「大学」として

の運営組織とは別に「法人」としての固有の組織は設けないとの原則を明確に打ち出し、意思決定過程の統一化が図られている。³⁰⁾

法人組織と大学組織の関係を調査した資料としては以下がある。

2001年発行の「大学改革の進捗状況に関する調査研究—大学改革研究会—」の調査結果を見ると、学校法人における理事長職と学長職の関係については、「理事長と学長にはそれぞれ別な者が就任しており、理事長には設置する大学等の教員（教員経験者を含む）以外の者が就任している」が58.6%で最も高く、「理事長と学長にはそれぞれ別な者が就任しており、理事長には設置する大学等の教員（教員経験者を含む）が就任している」が22.5%になっている。

経営責任者としての理事長を選出する際は、教員に限定することなく適正な能力を持ったものに就任を求める事例が多く、経営規模が大きくなるほど理事長と学長の兼職を避ける傾向が見られる。

今後、組織を運営していく上での課題は、「理事会と教学組織の役割分担の明確化による共同運営体制の確立」が59.5%と最も高く、次いで「理事会・理事長のリーダーシップの確立・強化」59.0%、「理事会を支援する事務組織の整備」54.4%の順となっており、理事会・理事長のリーダーシップの確立・強化を望む声が強いのに対応して、理事会を支援する事務組織の整備の必要性も認識されている。

特定の業務に専念する理事の有無については、「特定の業務に専念する理事はいない」が9割以上を占めており、「特定の業務に専念する理事がいる」は、6.3%にとどまっている。理事が、新企画等のプロジェクトチームの責任者となって特定の業務に専念するような事例は、期待されるほど多くないことが示されている。

理事または監事の任用にあたって、担当業務についての専門的な実務経験の有無を考慮しているかについては、「おおいに考慮する」「やや考慮する」を合わせた割合は、大学法人84.7%に達し、多くの学校法人が、理事または監事の任用にあたっては専門的な実務経験の有無を重視している状況を示している。

現在の理事の中で、財務や経営等の専門的な実務経験を有する人を学外から常勤の理事に任用しているか（常勤の理事への任用を前提にいったん職員として採用し、その後常勤の理事に就任する場合も含む）との間に対しては、任用している25.7%、任用していない73.6%となっている。

財務や経営等の専門的な実務経験を有する学外者を理事に任用している学校法人が少ない中、「任用している」学校法人においても、任用した人数が「一人」のところは圧倒的に多く、財務や経営等についての専門家の理事への任用はきわめて少ない状況にある。

本調査から、一般的な学校法人では、学外者を半数程度の構成員とする総勢15名程度によって構成される理事会が学校法人の最高意思決定機関と位置づけられ、年間10数回定例的に開催されていること、日常的には、常勤を中心とした約10名程度の常務理事会等が各種の上位会議体とともに最高意思決定機能を果たしていることが明らかとなった。

また、担当理事制については、組織の複雑化、諸活動の高度化、専門化によって、それぞれの当該担当分野における専門家としての側面が強く求められているが、現実の任用状況は予測ほど多くないことが判明した。³¹⁾

企業の発展過程を見ると、企業の大規模化に伴い、企業の所有と経営は分離し、経営管理の専門家による経営が促進されるようになった

が、この傾向と同様に、大学の経営も経営専門家の必要性が認識されつつあると言えるであろう。

米国では、1881年にプロフェッショナル・スクールとしてのペンシルバニア大学ウォートン校が設立されて以降、他大学もビジネス・スクールを相次ぎ設立し、企業のトップ・マネジメントやミドル・マネジメントの専門的教育機関として定着することとなった。

しかし、英国では小規模かつ家族的な経営が重視されたために、マネジメント・オブ・レイマン＝経営アマチュアリズムという言葉に代表される、非専門家による経営が主流であった。³²⁾

他の非営利組織と同様に、日本の大学経営も経営の非専門家による経営が主流であった。しかし、環境の変化に伴って大学経営の専門家が必要とされるに及んで、大学院にも大学職員養成の専門コースの設立事例も見られることとなった。この動向がどのように発展し、拡大していくかは、今後とも注目する必要がある。

しかし、少なくとも現時点においては、上述の調査結果のとおり学校法人の経営層に経営の専門家の参加は非常に少なく、大学経営の専門家に至ってはほとんどいない状態だと言えるであろう。同様に、大学の経営層においても経営の専門家がいない状態を想定すると、大学が、経営の非専門家によって管理運営されていることが明らかとなる。

また、大学組織の運営上の課題で最も高い比率を示した項目が、「理事会と教学組織の役割分担の明確化による共同運営体制の確立」であることから、多くの大学が法人組織と大学組織の関係を改善し、機能を有効化することに腐心していることが推測され、同時に法人組織と大学組織の有効な統合化を進めることが、大学経営の有効化につながるであろうことが推測され

る。

4. 関西四大学の組織構造の特性

この章では、関西に所在する四つの大学を対象として、組織構造の特性を明らかにしたい。特に、法人組織と大学組織との統合の仕組みを事例に基づいて考察したい。

対象とする四大学は、京都、大阪、兵庫と3府県にまたがるが、関西地区に位置し、学部構成、規模等が同程度の大学である。

従来、A、D、C、Bという偏差値序列が形成されていたが、B大学が各種の施策を実施することによって偏差値序列を崩し、D大学と同等、もしくはD大学の上位に位置しつつある。日本の大学は偏差値によって階層化されており、いったん位置づけられるとその変動は困難であることが、高等教育研究分野では一般的に指摘されている。

B大学の動向は、日本の高等教育システムの一般的定義に反した動きであるが、大学が適正な意思決定に基づく行動を行えば、所期の成果を獲得することが可能であるという一つの例示であり、大学における経営の必要性和有効性を証明する事例ともなろう。

B大学を中心とした関西4大学の事例を研究のすることによって、大学の経営管理、経営戦略を理論化することが可能ではないかと考え、当該4大学を調査研究の対象として抽出した。

先述したように、学校教育法は、理事会と評議員会の設置を義務づけている。また、大学には教授会の設置を義務づけ、各々が経営と教学の意思決定の主体として位置づけられている。

経営組織と教学組織の組織的な統合の仕組みは、理事会と評議員会といった経営組織へ教学組織の構成員がどの程度参加しているかを調査

することによって明確にすることが可能であり、制度的な統合の仕組みは、経営組織構成員と教学組織構成員との意志形成、また調整の制度や仕組みを調査することによって明確にすることが可能だと考え、対象大学の規程と自己・点検評価報告書から該当部分を抽出して検討を加えたい。

(1) 組織的な統合の状況

まず、組織的な統合の仕組みについて検討を行なう。

当該四大学の理事会と評議員会の構成員数は、下記の通りとなっている。

	A	B	C	D
理事数	15	34	10~15	21
評議員数	37	93	61~93	45

規模的に最小の理事会、評議員会はA大学であり、最大規模はB大学である。

理事会の構成について、特徴として抽出される点は、A大学、C大学とD大学は、学長が規程上理事になっているのに対し、B大学では、教職員の互選、評議員の互選によって選出された理事が構成員となる傾向にある点であろう。

また、大学以外の附属高等学校や中学校の校長及び教職員を含めた教学組織の構成員が理事会構成員となる比率を求めると、以下の通りとなる。

	A	B	C	D
教学機関構成員の比率	33%	47%	10%	14%

理事会の構成員、また構成員に占める教学組織構成員の比率を比較するのみで明確な特徴を抽出することは必ずしも正確ではないと思う

が、まとめると以下の通りとなる。

- ① 4大学すべてにおいて教学組織の構成員を経営組織の構成員として組織的に取り込もうとする仕組みを設定している。
- ② A, C, Dの大学は、大学や附属学校の各機関の長が理事会に所属しているのに対し、B大学は各機関の長が必ずしも理事会に所属する仕組みは設けられていない。しかし、学部長は必ず理事となることが規定されており、各機関の長という少人数が理事会構成員となるのではなく、比較的多数が理事会構成員となる仕組みを有している点は、A, C, Dの各大学よりも優れている点と言えるであろう。(教学機関構成員の理事会に占める比率は、B大学が最も高い。)
- ③ 一方で、4大学に共通して、規程面からは、大学経営の専門家を理事会構成員とする積極的な意思を読み取ることはできない。

続いて、評議員会の構成については、A大学とC大学は、比較的限定された範囲から評議員を選出しているが、B大学とD大学は、広範な候補者から選出を行なっている。

また、C大学とD大学は学長や各学校長を職務上の構成員としているが、A大学とB大学では、各学校の長を必ずしも構成員としては含まず、諮問機関本来の性質を持たせようと考えている意図を推測することができる。

(2) 制度的な統合の状況

次に、当該規程から推測することができない経営機能と教学機能の統合方策を、4大学の自己点検・評価報告書から抽出し、検討を加えたい。

A大学においては、大学長は、大学を代表する人物であるとともに、理事長、総長とともに

学校法人を代表する理事会の主要構成員として規定されており、組織的に経営機能と教学機能を統合しようとしている。

組織的な統合を図っている一方で、設置学校の独立採算制による経営責任と、法人理事会のあり方が問題視されており、制度面での統合が期待通りの成果を上げていないことが指摘されている。³³⁾

B大学では、先述したように大学部門の長が必ずしも理事会の構成員となることはない。

しかし、大学の運営においては、「教学優先の原則」「学内責任の原則」「全学合意の原則」「政策の一致に基づく統一の原則」という4つの原則を遵守している。特に、教学と財政は不可分であるとし、教学の論理を優先して財政政策を確立するという「教学優先の原則」を堅持して、経営機能と教学機能を積極的に統合することを企図している。

また、「学部長理事制」を採用して、学部教学の直接の責任者である学部長を同時に理事とし、教授会自治に拘束されず、全学的視点に立った教学問題や学園財政問題を議論することを促す組織としている。当該制度は、理事会が教学機能を重視するとともに、大学の自主的運営を尊重するという制度であり、制度的にも教学優先が保証されている。³⁴⁾

C大学においては、教学尊重を前提としつつ、経営機能と教学機能の役割分担を表現した方針が明示されている。この方針に則り、学内諸手続の規程が整備され、大学の諸機関が、教育研究組織として有機的に機能し、学校法人の諸機関との連携が円滑に行なわれるように企図され、相互の意思疎通が円滑に行われるような努力が施されている。³⁵⁾

D大学では、経営機能と教学機能の連携を図る方策として、以下の工夫が施されている。

「中長期計画」及び「財政計画」の策定を経営と教学の両者の理解、協力によって実現するために、理事長、常務・常任理事、総務部長、財務部長等の法人執行部メンバーと学長、副学長等の大学執行部メンバー等から構成される「本部会議」を開催し、全学的な同意形成のための議論を行なう機会を設け、実施すべき諸計画に対する多角的な検討を行なっている。

また、1997年に設置された法人執行部メンバー、大学執行部メンバー、8学部長、院長、高・中各部長、宗教総主事等から構成される「経営教学協議会」において、経営と教学の相互に関連する重要事項及び企画について意見交換し、理解を深める機会が設定されている。³⁶⁾

以上、各大学の経営機能と教学機能の統合の仕組みを検討した。

各大学に共通しているのは、経営機能と教学機能を統合する組織や制度の形成を行なう意図を有している点である。しかし、実態は各大学によって異なっており、まとめると以下の通りとなる。

A大学では、先に見た通り、大学学長は理事会の主要構成員として位置づけられており、教学組織構成員の理事会構成員に占める比率も比較的高く、組織面での統合を進めていることがわかる。しかし、制度面での統合が意図した成果をもたらしておらず、経営と教学の統合は依然として課題として残されている。

B大学では、大学や附属学校の長が必ずしも理事会の構成員となることは規定されていないが、大学学部長は必ず理事会構成員となるなど、教学組織構成員の理事会構成員に占める比率も47%と非常に高い比率を示している。組織面、制度面双方での統合の工夫によって、経営組織と教学組織の統合化が最も進んでいると言えよう。

C大学では、大学学長は理事会の構成員となることが規定されているが、教学組織構成員が理事会構成員に占める比率は10%と、4大学中最も低い。制度面においても経営組織と教学組織の統合の必要性を認識されているが、具体的な制度の設定について発見することができなかった。したがって、組織面、制度面とも統合が十分とは言えない。

D大学では、教学組織構成員の理事会に占める比率は14%と比較的少ないが、各機関の長は理事会構成員となることが規定されており、実質的な統合化が進められている。また、本部会議や経営教学協議会を設置するなど、組織面、制度面の双方において統合を図る努力が行なわれている。

5. 結語

日本の四年制私立大学は、設置者である学校法人を上部に有する階層構造を有している。

法人組織には、理事長をトップとする理事会の設置と、理事会の業務執行の諮問機関である評議員会の設置が規定されている。大学も階層構造をなしており、学長、副学長、学部長、教授、助教授と階層化することが規定されている。重要な審議事項は教授会で決定される。

つまり、経営機能を担当する法人組織と教学機能を担当する教学組織という二組織の設置、各機関間の階層化が、法律によって規定されており、大学組織構造の大きな特性と言える。

さらに、各種の調査結果、また対象とした関西の四大学の規程の検討結果、経営専門家による経営の事例は少なく、非専門家による経営が一般的であることが明らかとなった。

しかし、以上の諸点は、非営利機関に共通する要素でもあり、大学独自の特徴とは言えない

であろう。

むしろ、今回の考察では、大学に関する規制が細部にわたり、設置が義務づけられている機関が多く、経営機能と教学機能の分離と階層化が促されているという組織構成上の多くの制約にもかかわらず、関西の四大学においては、経営組織への教学組織構成員の参加を促すことによる組織の統合化、もしくは経営組織と教学組織構成員が一堂に会して会議を行なう場を設定するなどの制度を工夫することによって、法人組織と大学組織を統合する仕組み作りが行なわれているという事実が明らかになった点が注目に値するであろう。

同時に、B大学の躍進の要因が、経営組織と教学組織の組織的、制度的統合が高いためである可能性が高く、C大学が順位を低下させている要因が、経営組織と教学組織の統合度が低いためである可能性が高いとの仮説を導くことができた。

しかしながら、今回の考察では各大学の規程と自己点検・評価報告書をもとに検討を行なったため、実態を十分に調査したとは言えず、経営組織と教学組織の統合度が大学の成果と評価にどのような影響を及ぼすかを明確にするには至らなかった。今後は詳細な調査やヒアリング等を行い、組織構造と意思決定の態様、及び成果について対比しつつ因果関係を明確にすることを課題としたい。

また、大学の構成単位である学部・学科の組織的、制度的な統合の仕組みについては考察の対象外としたため、今後は当該分野の研究を行う必要もあろう。

参 照

- 1) 山崎博敏, 私立高等教育機関の組織変化のパターンとその要因—学校法人を分析単位として—, 1989, 教育学研究 (広島大学), PP13-17
- 2) 山崎博敏, 大学の学問研究の社会学, 1995, 東洋館出版社
- 3) C. I. Barnard, The functions of the executive, Harvard University Press, 1938 (山本安次郎, 田杉競, 飯野春樹訳, 経営者の役割, 1956, ダイヤモンド社) PP5, PP85
- 4) H. A. Simon, Administrative behavior: a study of decision-making process in administrative organization New York: Macmillan, 1945 (松田武彦, 高柳睦, 二村敏子訳, 経営行動, 1965, ダイヤモンド社) PP92-93
- 5) H. A. Simon, The new science of management decision, Prentice-Hall, 1977 (稲葉元吉・倉井武夫訳, 意思決定の科学, 1979, 産業能率大学出版部) PP154
- 6) 加護野忠男, 組織認識論, 1988, 千倉書房, PP54
- 7) James, Estelle: Rose-Ackerman, Susan, The non-profit enterprise in market economies Harwood Academic Publishers GmbH, 1986 (田中敬文訳, 非営利団体の経済分析: 学校, 病院, 美術館, フィランソピー, 1993, 多賀出版) PP116
- 8) Drucker, Peter Ferdinand, The Drucker foundation self-assessment tool for nonprofit organizations, Jossey-Bass, 1993 (田中弥生訳, 非営利組織の「自己評価手法」, 1995, ダイヤモンド社), PP5
- 9) Simon, Herbert Alexander, 1965, 同掲書, PP157
- 10) 島田恒, 非営利組織のマネジメント, 1999年, 東洋経済新報社, PP61-62
- 11) Robert D. Herman and Richard D. Heimovics, Executive leadership in nonprofit organization, Jossey-Bass, 1991 (堀田和宏・吉田忠彦訳, 非営利組織の経営者リーダーシップ, 森山書店, 1998), PP44
- 12) Herbert Stroup. Bureaucracy in higher education, Free Press, 1966 (松原治夫, 小野浩, 石田純訳, 大学の官僚制, 1972, 財団法人 東京大学出版会) PP16-23, PP44, PP49-52, PP79
- 13) Stanley M. Davis, Paul R. Lawrence, in collaboration with Harvey Kolodny and Michael Beer, Addison-Wesley Pub. Co., 1977 (津田達男, 梅津祐良訳, マトリックス経営—柔構造組織の設計と運用—, 1980, ダイヤモンド社), PP6
- 14) Stanley M. Davis, Paul R. Lawrence, in collaboration with Harvey Kolodny and Michael Beer,

1) 山崎博敏, 私立高等教育機関の組織変化のパターンとその要因—学校法人を分析単位として—, 1989, 教

- 1977, 同掲書, PP279
- 15) Alfred D. Chandler, Jr, Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise, M.I.T. Press, 1962 (三菱経済研究所訳, 経営戦略と組織, 1967, 実業之日本社), PP18-31
- 16) Jay W. Lorsch and Paul R. Lawrence, Managing group and intergroup relations R. D. Irwin, 1972 (清水勤訳, 変化適応の組織, 1973, 産業能率短期大学出版部), PP13
- 17) 野中郁次郎, 3Mの挑戦—創造性を経営する, 1987, 日本経済新聞社, PP64-65
- 18) 野中郁次郎, 1987, 同掲書, PP101-102
- 19) 河合忠彦, 戦略的組織革新, 1996, 有斐閣, PP146
- 20) 寺崎昌男, 大学の自己変革とオートノミー, 1998, 東信堂, PP90
- 21) J. G. March and J. P. Olsen, Ambiguity and choice in organizations, Pitman, 1976 (遠田雄志, アリソン・ユング訳, 組織におけるあいまいさと決定, 1986, 有斐閣) PP171
- 22) Alfred D. Chandler, Jr, 1962, 同掲書, PP30
- 23) 印南一路, すぐれた組織の意思決定—組織を生かす戦略と政策, 1999, 中央公論新社, PP135
- 24) Clark, Burton R, The higher education system: academic organization in cross-national perspective, University of California Press, 1983 (有本章訳, 高等教育システム—大学組織の比較社会学, 1994, 東信堂), PP255
- 25) 寺崎昌男, 日本における大学自治制度の確立, 2000, 評論社, PP127-271
- 26) 永井道雄, 日本の大学, 1965, 中央公論社, PP161-PP167
- 27) 寺崎昌男, 1998, 同掲書, PP90-216
- 28) 江原武一, 大学のアメリカ・モデル—アメリカの経験と日本, 1994, 玉川大学出版部, PP19-PP35
- 29) 「21世紀の大学像と今後の改革方策について」—競争的環境の中で個性が輝く大学—, 1998, 文部科学省, PP4-16
- 30) 「新しい「国立大学法人」像について」, 2002, 文部科学省, PP11-21
- 31) 私立大学の経営管理の動向—平成13年度「管理運営に関する調査」に基づいて—2003年2月, 社団法人日本私立大学連盟調査委員会, PP181-PP197
- 2000年に行なわれた文部科学省大学課による調査「大学改革の進捗状況等について」で得られたデータを基に、「大学改革研究会」が、全学データとして抽出可能なデータのみを抽出し、各大学の、設置者、設置年、規模(2000年度における学部1年次学生の定員)、によってクロス集計をかけたデータ一覧である。
- 調査対象は、全国のすべての4年制大学(医歯獣医学系の単科大学を含む)であり、回収は100%である。
- 32) 米倉誠一郎, 経営革命の構造, 1999, 岩波書店, PP132-139
- 33) 同志社大学自己点検評価報告書, 2003
- 34) 立命館大学自己点検評価報告書, 2003
- 35) 関西大学自己点検評価報告書, 2003
- 36) 関西学院大学自己点検評価報告書, 2003