

# 小規模大学における教学と法人組織間での 政策調整のあり方に関する事例研究

増田 貴治

## 1. 研究の目的とその背景

高等教育機関を取り巻く環境は、18歳人口の減少と大学数と入学定員増を背景に学校間競争から法人間競争へとその状況が変化した。その中で、大学の実態は大都市と地方や国立と私立、大規模校と小規模校など、その格差が拡大して競争的環境から二極化序列化へと進み、研究型大学と教育型大学に類型され、多様化する大学サービスの機能分化が求められている。全入状況である新設の小規模な私立大学では、学力問題を抱える入学生に対応する教育力の向上、すなわち教育プログラムの再構築が喫緊の課題となる。また、このような状況下において各大学では教職員協働による教学運営の実現とともに経営面での最重要課題は、特色ある教育研究活動を保証する安定的な財政運営を確立することにある。

学生確保が比較的容易で安定的な財政運営が行われた時代は、理事会と教授会は経営と教学問題をそれぞれが独立したテーマとして捉えながら担当責任の範囲を明確に分けて取り組んできた。そのため学長は理事ではあるものの教学の最高責任者として、主に教育研究に関する問題にその責務のほとんどを傾け、教学運営にあたった。一方、理事長（理事会）もまた、財源の確保という最も重要な経営問題を抱えることがなかったことから、教育事業に対しての適正なリソース管理にのみ徹しているだけで許されていた。しかし、高等教育機関を取り巻く外的環境が競争的な環境に変化した今日、学生確保の見通しが厳しい大学では、不安定な財政運営という深刻な経営問題を抱えることとなった。主に短期大学法人から大学法人へ

発展した新設大学の場合、教育事業の拡大を短期的に実行し、施設・設備や教員組織の整備など物理的量的拡大への対応を優先したことにより大学内外の環境変化に適合した組織体制や運営方法の見直しが遅れた。

大学における教学活動のあり方が教育サービスの質の高さに影響して、それが学生募集や中途退学者問題に波及するとすれば、学校法人経営の根幹である財政問題に直結する。そうなれば経営責任を負う理事会は教学運営の意思決定に対して、直接的に関与する状況が増えることになる。教学側も経営問題を無視して、教育研究活動のみに純化した取り組みとして行うことは極めて困難になる。そこで、大学の組織マネジメントでは、教育経営問題への対応として経営と教学組織との連携を様々な意思決定過程の実情に即して、何らかの形で機能化していくことが必要となる。

本研究では、特に深刻な問題を抱える小規模大学に焦点をあて、この二つの大きな問題に対応する組織マネジメントの一環である「教学組織」と「経営組織」の連携マネジメントである政策調整機能のあり方について、大学組織全体の運営をめぐる実態調査をもとに理論的、実証的に分析する。そして、その大学組織の活性化要因を解明するとともに組織の意思決定が全体の混乱を少なくして円滑な組織運営となるプロセスを補完する政策調整機能がどうあるべきか考察することを目的とする。

## 2. 研究の方法

小規模な私立大学の円滑な教学運営における組織連携マネジメントのあり方を検討するにあたり、一定の基準に合致した大学を複数取り上げ、その事例から教職員が組織的に連携協同して運営していくための組織マネジメント要因を分析する。その場合、特に「経営」組織と「教学」組織の双方に密接に関係する課題において、その対応政策の一致を図る調整機能のあり方に着眼する。そして、一般に学生確保が難しいとされる大学が共通に持つ主な3つの条件（①新設であること②地方にあること③小規模（学生総数2,000以下）のすべてを満たすことを基準として、ベンチマークした大学の調査事例からその特徴を整理して、共通項となる活性化の要因を抽出することを試みた。

本調査では、学生確保の難しい状況下にある大学群の中から①2000（平成12）年以降の設置大学であること、②経営系の学部をもつ総学生数2000人以下の小規模大学であること、③特色GP取得など組織的な教育研究活動の取り組みが顕著な大学であること、の三つの条件を満たして、かつ入学定員を確保しているM大学とほぼ同条件を満たすその他の同規模私立大学を対象として選び出し、特に政策調整機能を持つ組織がどのような位置付けと役割を果たしているかヒアリング調査を実施して比較分析した。

調査対象とした5つの大学について政策調整機能に重点を置いて整理して、活性化の特質を探るために先進事例であるM大学を基本モデルとして組織心理的要因と組織マネジメント要因についてベンチマークした4つの大学と比較分析することで組織マネジメントにおける活性化要因の検証を行う。

## 3. 結論と今後の課題

### (1) 調査結果とその結論

本調査の結果は大きく4つに整理できる。第1に組織構成上の要因としては、特色GPの取得など組織的な教育研究活動が顕著な大学ほど法人（経営組織）との「政策調整機関」を持っている。また、各学部固有の問題ではなく経営問題を含む全学的な教学事項について「政策調整機関」で意思決定している。この結果は、ここにトップ集団の強いリーダーシップの存在があることを示唆している。第2に「政策調整機関」は経営と教学において一定の責任と権限をもつ執行管理者で構成されている。これは全学で力を合わせて改革に取り組める源泉となっている。ここでは決定した方針を現場に具体化する役割と合わせ学内各層の意見を吸い上げて議論する場としても機能している。第3に教職員の役職者を集め、方針を徹底するための教学部門に関する会議が定期的で開催されている。第4に基本計画を策定するにあたっては、調査・原案作成を専門的に担う企画部門の事務組織または政策立案のための委員会組織があるということである。

この調査結果の分析で得られた結論は、次のようにまとめられる。①全学教職委員会の設置や様々なツールを利用しての情報共有などが積極的に行われ、透明性のある開放的な組織運営であること。②組織運営システムとして確立・定着しており、これを通じて、教職員間での同僚性も養われることから、結果として組織コミュニケーションが充実していること。③学内で意思疎通が積極的に図られ、充実している組織は、更に地域や同窓会などステークホルダーへの巻き込みをも能動的に行い、新たに特色ある教育の創造を可能とするシステムを大学のみならず、地域や社会へ広げ、社会的責任と存在価値を高めていること。④大学行政の実務を担いトップマネジメントの補佐をおこなう事務職員の存在があること。⑤教員・職員

の教育研究活動における協働を重視しており、大学の運営に積極的に事務職員を登用して、その積極的な取り組みを生かす運営に努めていること。

⑥大きな政策の実現は、トップ層の決断と責任者のリーダーシップによる組織マネジメントが重要であり、構成員である教職員全員の参加型による組織運営であることから、ボトムアップを重視ながらトップダウンとの折り合いを図っている。そして、現実的に実行可能な政策として練り上げたものを全学に対して浸透を図り、実践するというプロセスの確立があること。

⑦基本政策と実行計画を共有し、業務計画から予算に至るまで一貫したPDCAサイクルのもとに継続して目標への到達を図る戦略的マネジメントの実現を目指していること。

⑧組織体制において経営と教学の組織連携が十分に機能して、基本政策の一致と教職員の協力体制の構築が確立しており組織の役割や意思決定の内容が明確であること。以上のまとめは、大学組織において理事会から末端の現場までの様々な組織機能が有機的に結合して連動する組織マネジメントには、経営と教学との組織間調整とともに教学内での教職員連携調整、トップとミドルによる階層機能調整など様々な組織内調整があることを明らかにするものである。この調整機能が日常的に有効に働くことにより、豊かな創造性・サービス性の高い協働組織の確立が実現できるものというのがこの結果の含意である。

## (2) 今後の課題

本研究では、経営と教学が共にトップマネジメント体制を組織的に確立して、その中でリーダーシップを発揮できる仕組みを構築することである。経営と教学が主体的に役割と責任を果たし、相互に依存することなく各々に自立して関係性を保つ。その上で、経営と教学が情報を共有してお互いの置かれている状況を理解する。決して両機関が対立する関係ではなく、お互いの持つ課題を

すり合わせて共通する原因を整理する。そして課題解決にむけて経営と教学が有機的に連携・結合して、学校法人としての一致した政策立案と実行推進する組織運営を図る。この一連の流れを円滑に行うために「調整機能」を充実して働かせることが何より重要であり、学校という特殊性の強い複雑系組織においては必要不可欠な機能であることを確認した。この点が本研究の成果である。

一方、残された課題も少なくない。政策調整機関の具体的な役割は、設置された機関組織の中で両機関が合議のもとに一致した基本方針（グランドデザイン）が合理的に運ぶよう事前事後を含めて政策調整をすることにある。さらに、その後ミドル層を介して実行組織への伝達とアクションプランの具体化・実行というまさに質の高い運営サイクル（PDCA）を円滑に機能させる。そのために、トップとミドル、ロウとの三者の間において政策調整機能は、中間管理層によりアップダウンのマネジメント機能を発揮して協同環境を整える。そして、トップの意向や基本方針の理解を現場担当者へ促すとともに現場の状況とマスタープランが大きく乖離しないようトップへその情報を正確に伝え、各プランを修正しながら業務遂行へつなげる役割をも果たす。これが組織を円滑に運営する上での潤滑油としての働きであり、一定の成果を得る確立を高めることにつながる。経営と教学の組織が連携して戦略的政策のもとに運営されるための調整機能や制度の重要性とともに、その調整機能を組織化して位置づける場合、組織を有効に機能させ運営がこれまで以上に充実して円滑な組織コミュニケーションを確立するためには、これを実現する人材の養成が必要となる。さらに、既存の解が存在しない状況に直面している高等教育機関にとっては、今こそ既存の枠組みを凌駕する新機軸を打ち出し、新たな価値や解を創出する、「イノベーション（革新）」の担い手となる人材の育成もまた期待される。

このような高度な専門性の高い事務職員の育成については、より高い成果を得る学内人事研修制度として効果的なプログラムを構築して充実を図ることはもちろん、日常業務に対する取り組み方（目標管理やPDCAサイクルの徹底など）や人事考課制度と組み合わせや教育機関に関する専門大

学院や業務に関係する学会での研究活動など学外における学修機会を活用して学びと成長の機会を得る環境整備が必要であるが、本論文ではSD（Staff Development）に関する具体的な考察には至っていない。こうした問題を克服する枠組みを考察する点が今後の課題である。