

大学ガバナンス・教学マネジメントにおける
I R の役割と実践
－ 7年間の I R 推進の総括及び次世代 I R 推進に向けて－

学校法人 東筑紫学園

I R 推進本部長・法人事務局長 中村 吉男

九州栄養福祉大学・東筑紫短期大学
I R 推進本部

目次

はじめに	1
第1章 認証評価制度と IR の発生と意義について	2
第2章 大学教育・組織改革としての情報化及びキャリア教育・IR の推進	4
第3章 大学経営（ガバナンス）と教学マネジメントにおける IR の役割	6
1 教学マネジメントにおける IR の役割	
2 大学経営（ガバナンス）における IR の役割	
3 まとめ	8
4 次世代 IR 推進に向けて	
5 資料；	9
[I] 文科省のガバナンス改革と本学における IR の実践記録	
[II] 情報化社会における大学の今後の取組みについて	16
(1)情報化のマクロ分析	
1)情報化による経済社会および産業構造の変革	
2)情報化による時間と空間の壁の消失（ユビキタス社会の創出）	18
(2)情報化のミクロ分析	
①マーケティング分野の情報化	19
1)銀行の情報化	
2)証券・保険業界の情報化	
3)まとめ	
②教育分野の情報化	20
参考文献	21
(3)ワークフローのオンライン化及び業務効率化・ICT 化における 5 年計画	22
[III] 高度情報化社会における学校法人の進むべき道とは	23
1. 改めて＜情報化とは＞	
2 ICT 教育の進むべき道	24
[IV] 反転学習への道程	
＜反転学習の定義（化学教師ラムジー・ムサラムの提言より）＞	
まとめ	

第4章 キャリア教育学及び教育行政学の視点からの大学経営組織論	25
はじめに ー組織論を展開するに当たってー	
1. 組織形成過程	30
2. 法人格を持つ組織（団体）とは	32
3. 組織の機能（組織の共通要素）	33
4. 大学のミッション及び組織	36
5. 大学経営及び組織の特殊性に基づく「能率」とは	38
6. 組織への一体化	40
参考文献	43

はじめに

今回、IR 推進活動の当初から現在までの7年間の総括を行った。

教育活動の改善・改革（FD を含む）及び事務組織の業務改善・改革（SD を含む）、そして、業務の効率化と学生への利便性の向上等を目指す情報化（ワークフローのオンライン化を含む）を柱として、IR の推進を行ってきた。

そのため、今回の総括は、すべての教職員に改めて大学教育及び大学組織の改善・改革への意識を持続し、真に社会・国家に貢献できる人材を永遠に養成する教育機関として存続していくことを期待して、行ったものである。

常に改善・改革を志望し、新たに挑戦を続け、進歩向上発展を目指さない組織は、いずれ衰退し、そして滅びる。

まずは、本学の全教職員の閲覧に供するものである。

第1章 認証評価制度と IR (Institutional Research) の発生と意義について

IR の活動を始めた当初 (平成 26 年) は、本学のみならず、全国の大学においても IR を推進している大学は、皆無に近い状況であった。そもそも IR という言葉自体が大学において一般化されておらず、一部の専門の大学関係者の間で、日本における IR は、先ず、その体系化から始める必要があるという論文が書かれていた段階であった。

元々、IR は、アメリカの認証評価制度の取組の中で生まれてきたものであったが、文科省は、認証評価制度だけを我が国に取り入れて、その大前提となる自己改革組織の IR を除いた為、当初から、IR の位置付けや意義、そしてその存在すら我が国において認識されることはなかった。

アメリカにおける認証評価制度は、これを行政学的 (公共政策・国家経営学) に解説すれば、公的セクションにおける行政サービスに対する市民の (外部) 評価から始まったものである。

代表的なものに英国の NPM (New Public Management) という民間の経営手法を公的部門に応用するマネジメントが 1970 年代以降提唱され米国にも波及していたが、我が国においても民間企業は、消費者満足度アンケート等によって消費者の自社製品・商品の満足度の程度や動向を調査し、又、販売時点情報管理システム (POS システム) 等による現時点における地域的な販売動向をリアルタイムで把握するシステム等によって、顧客の満足度や消費動向を常に掌握しつつ、それらに基づいて新たな商品開発及び、業務の効率化や、業務の改善を行ってきた。

その手法が、行政部門においては、「行政評価」という名称で、行政の市民への公的サービスに対する評価及び満足度調査や、それに基づく業務の効率化、行政サービスの質の向上へつなげてきたのである。業務の効率化や、民間的競争原理の導入、顧客満足度調査に基づく消費者 (行政においては市民) へのサービスの質の向上などを通して業績や成果を評価するという手法が展開されていった。(この間の消息は、最後の「キャリア教育学及び教育行政学の視点からの大学組織論」を参照されたい。)

このように民間から官へもたらされた行政評価という手法が、米国の大学では、「大学評価」という名称及び内容で進展していったが、その帰結として結実したのが、大学の認証評価という制度の始まりであった。但し、アメリカでは、すべてに中等教育以後の機関に IR が設置されている。

そして IR は、その認証評価 (外部評価) を受審するための、大学自体の自己改革・改善 (自己点検・評価) する自己改革組織として米国において認証評価制度と共に成立していったものである。

この流れで分かるように、認証評価制度の目指すところは、民間企業が行ってきた消費者 (ステークホルダー; 利害関係者) の満足度に応じた、商品の改善、新商品の開発、又、そのための業務の効率化や従業員の業務改善への志向の強化、そして、年度末における、成果業績に対する検証・評価とその PDCA サイクルを核とする民間企業のシステムを、大学の

経営（ガバナンス）及びマネジメントに応用し、学生の満足度と学生の質の向上を目指すものであった。その認証評価制度（外部評価制度）をその根底において支えるものがアメリカにおける IR（内部評価システム）そのものであった。

しかし、我が国の文科省は、認証評価制度の魂であり前提となる部分である IR を当初無視した為、我が国では認証評価制度と IR が本来一体のものであるという認識がないまま（現在でもない）今日まで推移してきている。それ故、日本で IR が取り入れられるまでの認証評価制度は実質的には大学教育及び大学組織の改革・改善につながらない、まさに形だけの有名無実のものであったという他ない。但し、たとえ IR 組織があり、活動があっても、最終段階で教学監査が行わなければ画竜点睛を欠くものとなる。

本学では、全国の大学に先駆けて IR を取り入れてやってきており、おそらく全国の大学で、教学監査（ヒアリング）まで行い、検証評価を行っている数少ない大学の一つであると思われる。

この度の論文は、7 年間にわたって推進してきた本学における IR 活動を改めて、大学経営（ガバナンス）及び教学マネジメントの視点より総括し、又、整理し、次世代へ引き継ぐ内容としてまとめた。

大学がある限り、学生支援のための教育の成果を客観的に検証評価しつつ教育改善・改革を組織的に経営的に永遠に継続していかなければならない。同時に、大学組織及び業務（各職員の改善努力を目標とする SD を含む）の改革・改善を目指すものでなければならない。それ故、本学では、IR の推進は教学マネジメントにおける FD（ファカルティ・ディベロップメント）の強化につながり、更に職員の業務改善（能力向上）を目指す SD（スタッフ・ディベロップメント）、そして情報化が一体となって、大学教育及び大学組織の総合的改革を目指してきた大学ガバナンス改革及び教学マネジメント改革につながるものである。その組織的・教育的改善・改革を通して、一人でも多くの立派な学生を社会に送り出し、社会国家及び人類に貢献し続けていくことが、大学に課せられた永遠のそして究極のミッションである。

第2章 大学教育・組織改革としての情報化及びキャリア教育・IRの推進

本学では、保育学科の公開授業（全教員が行った）を皮切りにIRの組織活動を始めて以来、昨年度で7年目を迎えた。7という数字は、一般では「完成の数」と言われていることから、IR活動においても、現在までの7年間にわたって推進してきた活動を「大学経営及び教学における役割と実践」と題して総括し、完成の年度（令和2年度）としたい。

加えて、IRの組織及びシステム構築以来の当初目標である、「自己改革システムの内部化」が出来上がったと思われるので、次世代に引き継ぐためにも、きちんとした総括が必要である。

最初に、今まで「IR総括」を行ってきた内容（特に表題）を改めて時系列に並べてみることで、いつから、何を中心に、どの方向へ向かって推進してきたのか、そしてこれから最終的にどのような方向へと向かうべきであるのかを、全体像としてつかむことができると考える。

以下を並べてみると、

<平成26年度IR推進総括>

「本学におけるIRの体系化と組織化及びその実践と課題」「－大学ガバナンス改革に基づく教育改善・教育改善・教育改革を目指して－」

<平成27年度IR推進総括>

「－学生の質保証システムとしてのIR－」

<平成28年度IR推進総括>

<平成29年度IR推進総括>

「情報化推進からキャリア教育推進へ、そしてSD・IR推進へ」「－大学組織改革及び教育改善・改革へ向けて－」

この内容は、北九州の4大学で結成されている「4大学合同SD研修会」で、本学のIRに関する講演を行った際の資料としても作成された。

<平成30年度～令和元年度> IR推進総括なし

こうして見ると、IR組織及び推進の目標は明らかに「学生の質を保証するため」の「教育の改善及び改革」であり、それを担保するために大学組織改革（FD及びSDを通じたマネジメント改革を含む）と、IR推進システム化（自動化）であることが明らかである。

そして、これらの表題に加わっているもので、重要な言葉（内容）が出てくる。それは、文科省の主導ではあったが、「大学ガバナンス改革（私立学校法一部改正）」である。これは後述する。

更に、特に本学独自の視点であり、IRができるまでの準備的・先駆的取組みとして、「情報化の推進」と「キャリア教育の推進」が挙げられる。

「情報化の推進」は、重要な組織改革（教職員の業務改善への意識改革でもある）であり、本学では平成24年度からその取組みは始まった。そして「キャリア教育の推進」は、組織的な教育改善・改革への道筋を構築し、かつ支援するものであった。それ故、この2つは、IR推進の中で重要な要素であり、IR推進と相俟って発展してきたものである。

「情報化の推進」は、現在、ワーク・フローのオンライン化として展開しており、令和2年度は回覧文書のオンライン化は完了し、令和3年度に起案書及び各種申請書等のオンライン化も完了する予定である。

又、「キャリア教育の推進」は、法人本部直轄組織として、「九州栄養福祉大学・東筑紫短期大学キャリア教育推進支援センター」として結実し、大学・短大の教育改善・改革を支援する組織として機能している。

特筆すべき事項としては、更に付け加えるならば、このIR推進の中で、SDが法制化（義務化）されたことである。SDは、ただ単に職員の能力開発のためだけでなく、教員が含まれることによって、明確に教育改善・改革を目標とした教職協働の取組であり、本学では、平成23年度の新人職員研修を皮切りに毎年職員を中心としたSD研修を続けてきた。そして、この度のSD法制化後は、平成30年度と令和元年度にわたって、教員も含めた教職員合同SD研修会を開催し、職員（学生支援の新たな組織的取組みとして）と教員（学科における学生支援に向けた組織的取組みとして）が発表を行った。

本学における、SDの位置付けは、個人の取組みより、学生支援・教育改善につながる組織的（教職協働的位置付け）取組みを重視している点で、独自のものとなっていると思われる。

ちなみに、FDは授業改善に向けた組織的取組みであるが、これも教育改善・改革における重要な柱の一つであり、IR推進の中でも、教学監査（本学ではIR推進本部が主催し学長補佐以下各部署の責任者が陪席し、学部長・学科長の報告・発表の下に行っている）において、年度末における各学部学科の教育の総括の重要な検証・評価の対象となっている。

以上みてきたように、本学におけるIRの推進は、IR単独の取組ではなく、10年以上にわたって取り組んできた、情報化・キャリア教育の推進、独自のSD職員研修などの結実であり、教育改革・大学組織改革の集大成であった。

同時に学生の質保証を担保することを大学の教育改善の目標として提示する文科省の大学教育改善の推進とも相俟って、本学における自己改革システムとして自動化・内部化が図られてきたものである。

第3章 大学経営（ガバナンス）と教学マネジメントにおけるIRの役割

1 教学マネジメントにおけるIRの役割

個人もあらゆる組織も常に新生を続けることによってのみ進歩と発展が図られるのであって、停滞する水は濁りそして腐敗する。坂道は登らなければ落ちていき、前進しなければ後退するのみであるからである。

そのためには個人は、常に改善意識を持ち、新たな挑戦を続け、実行することを心掛ける必要がある。旧態依然たる状況を何の見直しもせず、ただ、待ちの姿勢では、困難が生じたとき、それを克服することはできない。

常に、改善を心掛け、新たな挑戦を続け、そして実行していく中に課題が生まれ、また真の意味での困難も生じるのであり、キャリア教育における社会人基礎力養成の一つでもある主体性や課題解決能力というのは、常に改善と新生を継続し、新たな道を切り開いていく努力の中で初めて育まれるものである。

この繰り返しは、まさに個人におけるPDCAサイクル（自己改革としての人間の成長でもある）というものである。

そして又、組織も同様に、PDCAサイクルを伴って、常に改善することが内部化・自動化するようなシステムが構築されていなければならない。そのシステムが内部評価システム・内部監査システムとしてのIRである。

内部評価・内部監査がシステム化するためには、行政組織の業務監査だけではなく、教学部門の教学監査がシステム化するためには、行政組織の業務監査だけではなく、教学部門の教学監査が年度末に実施されていなければならない。

本学において年度末に行われるIR主催の「学生満足度調査」は、学部・学科を中心とした教学部門の教育改善・改革に対する学生の満足度を客観的に問うものであり、その内容をベースにして、各学部学科の当該年度の教育改善・改革の自己評価及び検証を行い、更に次年度に向けた新たな課題および目標が提示されるのが教学監査である。

教学監査がPDCAサイクルにおけるC（評価）及びA（改善）に当たるため、この教学監査がなければ教育改善・改革のためのIRシステムも臥竜点晴を欠くことになる。

このIRを核とした教育改善・改革システムを機能させていくこと（内部化・自動化）が、大学における教学マネジメントの柱となる。

2 大学経営（ガバナンス）におけるIRの役割

学長のリーダーシップの確立と教授会の役割の明確化を目的として、学校教育法の一部改正(平成27年4月1日施行)がなされた。

改正の主旨は、大学・短大が、人材育成・イノベーションの拠点として、教育研究機能を最大に発揮していくためには、学長のリーダーシップの下で、戦略的に大学を運営できるガ

バナンス体制を構築することであった。

そのためには、教授会の役割を教学部門に限定し、人事・経営に係る部門は理事会がその任を行うことを明確化したものであったため、大学ガバナンス改革と銘打たれたのであった。

いわゆる経営と教学の分離がこのガバナンス改革の主旨であったと解釈できるのであるが、教授会の役割の明確化と学長のリーダーシップの強化とその学長のリーダーシップを補佐する副学長の役割の強化等のみでは、強力な教学マネジメントが発揮できる体制ではない。

教学部門が学生や就職先及び卒業生などのステークホルダーからの評価に基づき、教育改善・改革を PDCA サイクルで自己改革していくシステムを構築しない限り、学長のリーダーシップの強化といっても、どのようにリーダーシップを発揮するのが明確にならない。

又、教授会の役割が教学部門に限定されたというだけでは、そもそも、教育改善・改革に直接つながるものではない。

やはり、前述したように、教学マネジメントの柱に IR 組織・システムが構築されることが重要である。

但し、前述したような教学監査が行われ、教育改善・改革のシステムが構築されたからといって、学部学科の取組みだけでは、適切な教学マネジメントが行われるとは限らない。

そこに、大学経営の視点からの判断と、中長期的な大学経営の意思決定へと教学マネジメントがつながる必要がある。

本学の例でいえば、教学監査で、リハビリテーション学部から社会人の大学院の構想が2年間続けて要請されたが、IR 推進本部がそれを取り上げ、法人本部・理事会の意思決定へとつなげ、令和元年度に実現した。令和2年度の教学監査ヒアリングでは、大学院博士課程の設置が要請され、本年度設置へ向けた準備を行うことになっている。

又、短大の食物栄養学科の要請により、栄養士に必要な割合計算を学生に習熟させるには、学科の努力だけでは限界があることが、教学監査ヒアリングで指摘された。

キャリア教育推進支援センターが、その部分を専門的に担うことになり、テキスト（「栄養士のための数学講座」テキスト）を作成し、学科の補習に役立てると共に、令和2年度は、このテキストの内容の講義をオンデマンドで入学前の高校生に配信し、学科の教育改善の支援を経営的立場から行っている。

要するに、ケースバイケースであるが、教育改善・改革の視点から教学と経営とを改めて結び、経営上のそして組織上の改革へと繋げるのが IR の役割でもある。

それが、理事会及び法人本部の意思決定を支援する IR の役割となる。ちなみに本学では、IR 推進本部及びキャリア教育推進支援センターは、法人本部及び理事会の直轄組織となっており、また、IR 推進本部長は、学園の理事長・学長理事・必要に応じて出席する理事と共に法人経営会議の専任メンバーとなっている。

3 まとめ

自動サイクルとして教学マネジメントを主導し、その教学マネジメントと大学ガバナンスを結び、経営の意思決定を支援していくのが I R の役割である。

この I R 機能が、教学部門のみならず、S D を中心とする業務改善や業務効率化等を支援し、教育改善・改革そして大学組織改革が教職協働によって、更に、強力に推進していくことが、将来にわたって I R に課せられた役割であり責任である。

4 次世代 I R 推進に向けて

7 年前、I R が未だ我が国における大学において、組織化も又推進もされていないとき、本学の学長、そして理事長の承認とご理解の下に、I R 組織及び I R 推進規程を作り、活動を開始したとき、まさに道なき道を行くがごとき状況であった。

手探りながら、3 年目には、教学監査ヒアリングも軌道に乗り始め、7 年目の令和 2 年度は、ほぼ教学監査ヒアリングの形が出来上がり、大学組織の内部に教育改革・改善のシステムとして、自動化される体制がほぼ整った。

途中、文科省の大学ガバナンス改革などの後押しもあり、全国に先駆けて、進めてきた I R 活動も、次世代の人々に引き継ぐ時が来た。

道なき道を切り開き、新たな道を構築していくことが、これまでの私の役割であった。

今後は、I R の内部化された自動システムを、次世代の人々が引き継いでいくことは勿論、本学に入学した以上は、一人の学生も見捨てない、否、見捨てないだけでなく、立派に社会に貢献できる人材を世に送り続けることのできる教育機関であらねばならない。

そのための大学ガバナンスと教学マネジメントでなければならない。その大学の使命と目的を、その組織上のシステムとして担保し、そして推進する核となるものが I R である。

5 資料；

[I] 文科省のガバナンス改革と本学における IR の実践記録

情報化推進から SD 推進へ、そして IR 推進へ
—大学組織改革及び大学教育改善・改革へ向けて—

学校法人東筑紫学園
IR 推進本部長

○平成15年10月（施行）・・・国立大学法人法等関係6法が成立・国立大学の独立法人化

橋本内閣の行政改革に端を発し、民営化・規制緩和の路線で、公的機関の管理運営に民間の経営手法（効率化・透明化等）を導入し、自主的かつ自己責任の原理の導入を目指す大学の構造改革であった。

○平成19年4月1日（施行）・・・FDの義務化

【大学設置基準】

（教育内容等の改善のための組織的な研修等）

第14条の2 大学は、当該大学の授業の内容及び方法の改善を図るための組織的な研修及び研究の実施に努めなければならない。

【大学院設置基準】

（教育内容等の改善のための組織的な研修等）

第14条の3 大学院は、当該大学院の授業及び研究指導の内容及び方法の改善を図るための組織的な研修及び研究を実施するものとする。

○平成23年4月1日（施行）・・・キャリアガイダンス義務化

【大学設置基準・新設】

大学は、当該大学及び学部等の教育上の目的に応じ、学生が卒業後自らの資質を向上させ、社会的及び職業的自立を図るために必要な能力を、教育課程の実施及び厚生補導を通じて培うことができるよう、大学内の組織間の有機的な連携を図り、適切な態勢を整えるものとする。

○同年度・・・本学において新人職員研修（キャリア教育）を開始

<第1回目内容>

- ① 営利企業と非営利企業
- ② 大学は何に基づいて仕事を行うのか
- ③ 大学を取り巻く状況と大学に課せられているテーマについて
 - 「大学教育改革」の理念と方向性について
 - FD・SD及びキャリア教育について

<第2回目内容>

- ① 論文「アメリカ州立大学におけるインスティテューショナル・リサーチの機能に関する考察」（名古屋高等教育研究第6号青山佳代著）をベースに IR について説明を行う。
- ② 大学職員の専門性について
- ③ 学士課程教育の充実を図る学内の教職員の職能開発について
- ④ コンピテンシー（高業績者の行動特性）について

<第3回目内容>

- ① 奨学金事務マニュアルについて（事務の「標準化・マニュアル化」のために）

○平成24年度・・・夏期教職員研修会「本学における情報化推進の現状と課題①」

<情報化の目的>

- ① 各部局の情報の共有と連携・協働の意識の形成
- ② 教職員の業務の「効率化」と「簡素化」の推進
- ③ 学生へのサービス・支援の強化
- ④ 学内SDの推進

○同年度・・・年度末教職員研修会「大学情報化推進に当たって②」

<情報化の視点>

- ① 「改善」（大学教育改革及び大学組織改革のキーワード）・・・「改善」の内容は「効率性」「標準化（マニュアル化）」「情報化」等で、これは、キャリア教育における仕事上の心掛けるべき視点でもあり、大学組織におけるFD・SDにもつながる視点である。

○同年度・・・職員SD研修会

各職員が発表することで、それが有効な職員の能力開発ともなる。

<内容>

- ① 「大学職員の基本姿勢について」(法人事務局次長)
- ② 「教務部における経営戦略を中心に」(教務部次長)
- ③ 「キャリア教育学としての経営学—大学のミッションと行政組織論を中心に—」(学生部次長) (P24)

○平成25年・・・大学・短大教職員 SD 研修会開催 (各行政部局全教職員及び副手と各学科の教員は希望者)

<内容>

- ① 「業務改善のためのヒント—ちょっとした気配り—」(教務課長)
- ② 「就職指導マニュアルを中心に」(就職指導課長)
- ③ 「年金のしくみについて」(庶務課長)

○平成26年・・・夏期職員 SD 研修会開催 (この研修会以降全管理職参加)

<内容>

- ① 「教育の質の保証について—私立短大教務担当者研修会を受講し—」(教務課員)
- ② オープンキャンパスを振り返って (南区教務課員)
- ③ 大学ポートレートについて (会計課係長)
- ④ 学生指導課の業務改善について (学生指導課課長補佐・課員)

※同年度・・・IR 推進本部」設置

「IR (Institutional Research) 推進組織規程及び実施細則」に基づき組織の設置及び活動開始 (平成29年度までの内容は別紙資料参照)

- ① 「IR・学科共同 FD 研修」開始
- ② 年度末に「教学監査ヒアリング」実施 (毎年実施)
- ③ 「IR 推進総括」を行い、管理職会議 (部課・科長会議) 及び理事会・評議員会で報告を行う。

○同年度・・・「学校法人東筑紫学園 法人本部 (理事長・代表理事・法人事務局)」を設置
学園の経営主体・部署の構築

○同年度・・・就職先アンケート実施

○平成27年4月1日（施行）・・・「大学ガバナンス改革（学校教育法一部改正）」

《改正の趣旨》

大学（短期大学含む）が、人材育成・イノベーションの拠点として、教育研究機能を最大限に発揮していくためには、学長のリーダーシップの下で、戦略的に大学を運営できるガバナンス体制を構築することが重要である。今回の改正は、大学の組織及び運営体制を整備するため、副学長の職務内容を改めるとともに、教授会の役割を明確化するほか、国立大学法人の学長又は大学共同利用機関法人の機構長の選考に係る規定の整備を行う等の所要の改正を行ったものである。

○同年度・・・中高等部と大学短大合同の「高大連携職員 SD 研修会」を開催（資料参照）

<内容>

- ①「東筑紫学園高等学校・照曜館中学の将来を見据えた学校運営について」（中高等部庶務課員）
- ②「私のSD」（南区事務次長）
- ③「教育現場における事務職員の学習支援について」（中高等部企画広報課員）
- ④「教育改善及び学生支援を推進するための行政職員の役割とは～SD と教職協働の視点から」（企画情報室主任・IR推進委員）

○同年度・・・短期大学、短大基準協会の認証評価を受審（一部抜粋）

〔短期大学基準協会「機関別評価結果」〕

〔テーマC 自己点検・評価〕

「IR推進室」を設置し、従来の自己点検・評価のための自己点検・評価委員会と連携して、教育理念及び教育目標の達成をPDCAサイクルによって検証・評価し、教育改善・教育改革を推進している。更に、卒業生など幅広いステークホルダーの情報を集約・分析し、大学教育改革の推進に寄与している。

〔基準IV リーダーシップとガバナンス〕

理事会の意思決定を強化し支援するため、理事会・法人本部の下に「IR推進本部」を設置し、ガバナンス改革を推進する組織体制を整備している。」

○同年度・・・卒業生アンケート実施

○同年度・・・教学監査ヒアリング

○平成28年度・・・大学、高等教育評価機構の認証評価を受審（一部抜粋）
（日本高等教育評価機構「評価報告書」）

〔基準4. 自己点検・評価について〕

自己点検・評価は、各担当部署で実施した調査結果やアンケート結果に基づき客観性・透明性が担保されているが、第三者的立場での内部監査の役割を持つ「IR推進本部」がその活動を集約し、制度と能動性を高めている。「IR推進本部」は、全学的なPDCAサイクルを機能させるために重要な位置を担っており、学長のリーダーシップ推進に当たって貢献している。各学科及び部門でも年度単位の自己点検・評価を行い、全教職員での確認を通じて次年度における改善計画が検討されており、自己点検・評価が全学浸透している。

○同年度「法人経営会議」設置

理事会の意思決定を支援する「経営戦略会議」

（正メンバー）理事長・代表理事（学長）・法人事務局長・IR推進本部長
審議内容に応じて、理事出席

○同年度「キャリア教育推進支援センター」設置

教学監査の際、短大食物栄養学科からの要請に応じて、下記内容で発足することになる

- ① 「基礎学力養成講座」開設・・・食物栄養学科と連携して「栄養士のための数学講座」を学科の補習授業として展開
- ② キャリア教育関連のテキストをネットで発信

v

○同年度・・・教学監査ヒアリング

○平成29年4月1日施行・・・SD義務化

【大学（短大）設置基準等の一部を改正する省令】

大学（短大）は、当該大学（短大）の教育研究活動等の適切かつ効果的な運営を図るため、その職員に必要な知識及び技能を習得させ、並びにその能力及び資質を向上させるための研修の機会を設けることその他必要な取組を行うものとする。

<対象となる職員について>

「職員」には、事務職員のほか、教授等の教員や学長等の大学執行部、技術職員も含まれること。

○同年度・・・「法人本部人事企画室」設置

学園全体の人事・労務及び情報化推進と経営企画全般を総括する部署として設置

○同年度・・・「教職員 SD 研修会開催（教員・管理職を含めた全教職員参加）」（資料参照）

<内容>

- ① 「平成 29 年度北区キャンパス図書館の業務改善・効率化の取組みについて」
ー北区キャンパス図書館における PDCA サイクルの事例からー
(図書課長・課員)
- ② 「保育学科における組織的授業改善の一つの取組みについて」
ーアクティブラーニングによる保育教職実践演習の取組み
(保育学科長・教授・准教授・講師)

○同年度・・・**教学監査ヒアリング**

平成 30 年度 「教職員 SD 研修会開催（教員・管理職を含めた全教職員参加）」（資料参照）

<内容>

- ① 大学作業療法学科における業務及び教育改善の取組（学科長、教授、准教授）
「国試分析とその対応、初年次教育についての紹介」
ーディプロマポリシーに向けた作業療法教育の戦略分析ー
- ② 大学食物栄養学科における業務及び教育改善の取組（情報管理センター長、学科長）
「教育および業務の質の保証・向上に向けた ICT の活用について」

○同年度・・・「4 大学連携 SD 研修会」で講演

(4 大学:九州国際大学・西南女学院大学・西日本工業大学・九州栄養福祉大学)

<講師>

九州栄養福祉大学・東筑紫短期大学 IR 推進本部長・法人事務局長

<内容>

「情報化推進から SD 推進へ、そして IR 推進へ」
ー大学組織改革及び大学教育改善・改革へ向けてー

○同年度・・・卒業生アンケート実施

○同年度・・・就職先アンケート実施

○同年度・・・**教学監査ヒアリング**

令和元年度 「教職員 SD 研修会開催（教員・管理職を含めた全教職員参加）」（資料参照）

<内容>

- ① 教務部 入試業務改善の取組（教務部長、教務課係長）
「入試業務の確認について」
- ② 大学 理学療法学科における業務及び教育改善の取組
 - ・「リハビリテーション学部学生の社会人基礎力調査について」（准教授）
～卒業時の自己評価と GPA・臨床実習成績との関連～
 - ・「整形外科学に対する教職員の取組」（助教）
- ③ 総括及び今後のオンライン化について（IR 推進本部長）
 - 「電子文書での回覧」（電子回覧）
 - 「出勤簿」（電子申請）
 - 「起案書」（電子申請）

○同年度・・・教学監査ヒアリング

令和2年度 ワークフローのオンライン化開始

- ① 電子出勤簿（4月開始）
- ② 電子回覧文書のオンライン化（9月開始）

○同年度・・・教学監査ヒアリング

令和3年度

- ① 起案関係文書随時オンライン化
↓
年度末から令和4年度にかけて完成予定

○同年度・・・卒業生アンケート実施

○同年度・・・就職先アンケート実施

○同年度・・・教学監査ヒアリング

〔Ⅱ〕 情報化社会における大学の今後の取組みについて

(1) 情報化のマクロ分析

1) 情報化による経済社会および産業構造の変革

科学技術の発達には常に功罪相半ばしつつも、必ず発達を続けるものであり、良きにせよ悪しきにせよ、この科学技術の発達そのものを止めることができないのが現実の人類の歴史である。

いかなる発達も改革も必ず痛みを伴いつつも、「創造的破壊（経済学者シュムペーターの言葉で彼はこれを同時にイノベーション・新結合と呼んでいる）」を続けることによって、人類の進歩がもたらされてきたのは事実である。常に古き殻を破って新しい生命は進化を続けるのである。新しい芽は大地を壊しつつも新しき芽によってその大地そのものも肥沃になっていくのである。哲学者ベルクソンはこれを創造的進化と呼んでいる。更に社会学者スペンサーは社会的進化と名付けた。

問題は、科学技術の悪しき利用と弊害を規制しつつ、科学技術の発達を人類の健全な進歩に如何に結び付けていくかということである。悪しき目的に利用（戦争など）するものがあるからといって、科学技術の進歩そのものを否定するのは、角を矯めて牛を殺すにも等しいことである。問題は科学技術の平和的利用と人類の共存共栄の意識の涵養であろう。

そういう意味では、現在地球的規模で展開している「第3の産業革命」と呼ばれる情報革命も、今までの産業革命と同様に功罪相半ばしつつも、人類の共存共栄の方向に進んでいるといえる。しかも、その情報技術の発達は、人類の全産業および社会生活全般にわたって深く広く影響を及ぼしている。

情報技術の中心はコンピューターであるが、そのコンピューターが小型化し処理能力が高度化・高速化し更に経費が極限まで低減する（経済学ではこれを「規模の経済」に基づく経費逡減の法則と呼んでいる。実際には、1970年代前半と比較してコストは1千分の1になっている）に到って、その情報化の影響は国際関係から国際経済そして社会構造・産業構造及び全人類の生活そのものすらも急激に変えようとしている。

18世紀の後半から最初の産業革命がイギリスで起こって以来、当時でも産業の機械化は労働者の仕事を奪うものであるという批判そして機械文明の発展は同時に人間疎外をもたらすであろうという批判が常になされてきた。

しかし、どうであろうか。現在では機械どころか、ロボットがあらゆる分野で人間に代わって作業を行っている。人間には作業上困難な長時間にわたる同一労働を正確にかつ疲れることもなく行っているのである。これによって、作業能率の飛躍的な向上と、精密かつ高度な品質が確保されたのである。人間の労働は、そのロボットと（工作）機械の管理

および人間にしかできない作業工程に特化されることになった。また同時に、そのような高度かつエレクトロニクスを駆使した工作機械の開発に特化されてきた。

ちなみに、わが国においては、工作機械部門は、世界一のレベルを維持しており、わが国のそのような高度な工作機械を使わなければ、高品質の製品を製造できないので、円高で割高になり輸出が不利になる状況においても、工作機械だけは輸出超過の状態が続いているのである。

情報化による人員削減は、その分野の 1 人の人間の雇用が減少するが、その情報化による波及効果によって新たに創造した産業人口の創出は平均 2.6 人と言われている。

しかも、情報革命によって産業構造は、更に高度化し、専門化し、複雑化細分化を続けながら厳しい国際競争の中で各企業はしのぎを削っているのである。

人間社会における産業構造は、よりソフト部門やサービス部門を創出しつつ、労働者の数は第 1 次産業の分野においては、減少しているが、産業革命による第 2 次産業における機械化は同時に大量生産と商品の高品質化をもたらし、新たな産業、特に工作機械部門(物を製造する機械部門)の発達をもたらして、新たな雇用を創造してきたのである。

そしてそれは更に、超伝導(リニアモーターカー)やバイオテクノロジーそして光ファイバー技術(銅線を使った電話回線では 1 秒あたり 1 ページの伝送量であったが、光ファイバーを使った場合は、9 万冊の分量を伝送できる)などを生み出してきている。

その中でも最も急激なイノベーションが情報技術の革新である。この情報技術の革新は通信技術の革新と相俟ってハイテクノロジーの分野を創造し続けながら高度情報化社会を創出した。

産業構造は、1 次産品(地球の資源を原材料として産出する物)中心の農林水産業(第 1 次産業)から、第 2 次産品(第 1 次産品の原材料とするモノ)の加工・製造を中心とする第 2 次産業へと産業は高度化してきた。それに伴って、流通産業・運輸業も発展してきたのである。

更に、物を生産加工する産業から、ものを生産しない産業であり経済におけるサービスのみを提供する金融や教育産業が第 3 次産業として成立してきた。高付加価値産業(ソフト経済・知価社会)の創出とも言われている。

このように人類社会における人間の仕事はより高度化し専門化しつつ産業構造も、高度化し専門化し細分化しつつ、新たな産業が誕生してきたのである。この産業構造の高度化の原点に技術革新(イノベーション)がある。

産業はその高度化専門化に伴って、第 1 次産業から第 3 次産業まで創出してきたが、情報革命による地球規模の情報化の進展は、新たな「情報産業(産業の情報化)」を創出した(わが国における情報通信産業の市場規模は平成 22 年度の統計で 85.4 兆円となり全産業の 9.2%を占めわが国全産業の中でも最大規模になっている―「平成 24 年版情報通信白書」より)だけでなく、その情報産業の影響は、第 1 次産業から第 3 次産業にいたる全産業にも深く広く及んでいる。これが、「産業の情報化」といわれる現象である。

しかもこの産業の情報化は、わが国のみならず、地球規模における全世界の産業の情報

化として進展しており、世界経済の自由化(貿易の自由化および金融・証券の自由化など)・国際化による世界経済のグローバル化をますます加速化させている。

2)情報化による時間と空間の壁の消失(ユビキタス社会の創出)

世界的規模のインターネットの普及(現在の利用者は約4億人)は、国家の壁をなくしてしまった。しかしそれは、国家の壁だけではなく、あらゆる組織や制度の壁もなくそうとしている。

しかも情報の伝送量の飛躍的増大(デジタル情報の量は5年ごとに10倍になるペースで増大している)のみならず、瞬時に情報が伝送されることによって、時間の壁もなくしてしまった。

人類社会における時間と空間がまさになくなろうとしているのである。テレビ電話の発達は離れた場所にいながら、まるで実際にそばにいるような錯覚をもたらした。

インターネット接続で可能なサービスがテレビで可能となると、立体映像をテレビで配信できるようになれば、複数方向からの投影で3次元空間に立体映像を映すことで、まさにバーチャルな世界が現実の世界と錯覚されるようなときが近い将来訪れようとしている。

あらゆる情報は瞬時にして地球上を駆け巡り、ツイッターやフェイスブック(会員は既に5億人を超えている)の普及で若者を中心として人間同士の関係も地球規模に広がりつつある。

このようなインターネットの高速化と無線化によって、時間と空間を超えて情報の伝達が何時でもどこでも誰とでも共有し活用できる社会がユビキタス社会である。

(2)情報化のミクロ分析

情報化の影響は、個々の業界における企業(組織)形態や機能そして経営概念そのものも変えようとしている。

そもそも、人類社会における経済の発展は、物々交換から始まった。そこから又、物と物の交換価値を持ち同時に持ち運びの便利な貨幣というものを生み出していった。その後、経済における商取引も広域化し貨幣経済は大きく発展していった。そこから、運送業や卸売り業などの仲介業者も生まれてきた。更に、貨幣そのものの管理を中心とする金融機関も経済の血液循環を担うものとして重要な役割を果たしてきた(サービス産業の創出)。そして、金融資本主義の隆盛をもたらしたのである。

更に、コンピューターの開発と高度化は、機械工業をますます発展させている。ロボットのみならず、あらゆる工作機械そして自動車から飛行機さらには宇宙開発技術や軍事技術開発に到るまでコンピューターの高性能化を核として発展している。

前述した現在世界の最先端をいくリニアモーターカー（超伝導で動く）の開発も然りである。そして、このコンピューターの発達、通信分野の技術開発と結び付いて情報化を一段と加速化させている。

この情報化の進展は、前述したように、各企業の形態そのものをも変革していこうとしているのである。それはまさに、情報革命といわれる程大きな地球規模の社会変革である。まさに国境はありながら、そして、各民族の特性を残しながらも、時間と空間を越えて地球は一つになろうとしている。

その中で、各産業分野に焦点を合わせて情報化のマイクロ分析を次に試みる。

①マーケティング分野の情報化

1)銀行の情報化

前述した「産業の情報化」は、一段と加速している。JRのSuica(東日本)やSUGOCA(西日本)などの電子マネー(電子財布)の普及は、財布なしにいつでもどこでも(指定はあるが)消費者は買い物やサービスを受けることができるようになった。

銀行は、各支店間がネットワークや各銀行間でつながった第1次および第2次オンライン化から、現在ではこのネットワークに企業や家庭が直接つながることで、第3次オンライン化が進展している。これによって、決済手段である現金および為替や手形が変わって銀行振り込みが一般的となり、電子マネーの流通と相俟って、いまや銀行は、ネットワーク上の金融サービス業へと業務形態の変革が起きている。

2)証券・保険業界の情報化

証券分野もインターネットを通じて、店頭に出向くことなく、何時でもどこでも取引が行われている。これが「ネット証券」と呼ばれているもので、これによって、個人投資家が大挙して証券市場に参入し市場を牽引するほどになってきている。

保険業界も、自分に最もふさわしい各保険の情報を得るのにインターネットで検索でき、それを保険の代理店がネットに参入し仲介する業務(ネット販売)が成立し保険業界の業務形態も変わろうとしている。

3)まとめ

まさに、情報化は、銀行や証券会社・保険会社の垣根を越えて、ネットを中心とした独自の(ある意味では共存共栄的な)世界を創出しているのである。

インターネットの世界は経済においては、人とモノとカネと情報を一つに結び付ける役割を担っているとも言える。

そして、オークションなどに見られるように、もともと物々交換で始まった商取引が、ネットを通じて、広域化し原初的な物々交換(CtoC)が居ながらにしてネットで成立してきた。

同様に、元々“Face to Face” で始まった人と人の会話が電話通信の発達で遠距離でも行えるようになり、更に無線とインターネットの発達でメールが主流となり、何時でもどこでも会話ができる携帯電話から、更にテレビ電話になって、地球どこからでも直接目の前で会話が可能となった。

②教育分野の情報化

元々、インターネットは、アメリカの2つの大学間の情報共有から始まったのであるが、現在の情報化の進展には、特にわが国においては大きく遅れをとっている分野である。

しかし、わが国においても、「機関リポジトリ」は進展を見せており、これによって、大学の研究紀要の論文や学位論文などが公開（無料配信）され、多くの研究者に多大な貢献をしている。

特にこの分野において、情報化による画期的な変化を見せているのは、アメリカの大学である。ハーバード大やマサチューセッツ工科大（MIT）等のアメリカの一流の大学で、著名な教授の授業をオンラインで無料で世界中に発信しているのである。

しかも、4ヶ月間の授業後のテストに合格すれば、その教授の授業の修了書がもらえるのである。

学位や卒業証書がなくても実力は証明されるのである。これによって、意欲のある世界中の学生が最高の講義を無料で受講でき、一部のものは、その実力を認められて、就職にもつながっている。

まさに、教育もインターネットによって、大学の壁を越えていっているのである。しかし、MIT で始まった、この方式は、その方法の斬新さだけでなく、教育や仕事というものの根本概念の変革にもつながる大きなものである。

従来、授業料を払ったものだけが享受できる特別な権利（講義を受けるという）の根本を揺るがすことにつながるからである。それだけでなく、極めてクローズドな大学組織にあって、完全オープンなシステムに移行していきつつあるからである。

これは、知的財産権にも絡む問題であるが、その方向性および志向性は極めて純度の高いものだといえる。何故なら、これは、人類への惜しみない知の無料解放であり、世界中の意欲ある者ならば、誰でもどこでも最高レベルの教育によって、実力を養うことができるからである。

【参考文献】

- ジョセフ・S・ナイ (2011) 「スマート・パワー ― 21世紀を支配する新しい力―」 日本経済新聞出版社
- 平成 24 年版「情報通信白書―ICT が導く震災復興・日本再生の道筋」総務省編
- 内山力 (2010) 「IT 活用の基本」 日本経済新聞出版社
- 小川孔輔 (1999) 「マーケティング情報革命―オンライン・マーケティングがビジネスを変える―」 有斐閣
- 増田若奈 (2009) 「図解 ネットワーク基本の知識」 技術評論社
- 高作義明 (2012) 「通信の仕組み」 新星出版社
- 谷口功 (2009) 「最新 次世代通信の基本と仕組み―ユビキタス・センサー・ネットワークの基礎・通信技術の近未来」 秀和システム
- 谷口功 (2009) 「最新 通信の基本と仕組み―通信技術の意味と役割を基礎から学ぶ・通信の常識[第3版]―」 秀和システム

(3)ワークフローのオンライン化及び業務効率化・ICT化における5カ年計画

令和2年度

- ①回覧文書のオンライン化・・・9月～実施中
- ②起案文書のオンライン化・・・令和3年1月より試験的に実施予定

令和3年度

- ①起案文書の会計・経理が関わる分野以外のオンライン化を推進する。
- ②RPA (Robotic Process Automation) システム導入の準備
普段通りにパソコンを操作するだけで、行った操作が記録されそのまま自動化されるシステム

令和4年度

- ①ワークフローオンライン化完全実施及び「経費精算システム」導入の準備及び令和5年度実施に向けて予算申請を行う。
- ②RPA (Robotic Process Automation) システム一部試験的に実施

令和5年度

- ①起案関係は「経費精算システム」に変更
- ②RPA システム導入・・・令和5年度以降、全部署 RPA システムを導入を進める。

*この RPA システムが導入されれば、パソコンを使ったルーティン業務（単純なパソコン作業）はすべてロボットが行うことになり、職員も現在の半分で対応可能となる。

総括

現段階（令和3年12月時点）では、回覧文書のオンライン化はほぼ終了し、起案文書の一部（休暇申請・休講補講申請等）から始めているが、令和4年度で、会計・経理が関わる起案書の分野のオンライン化を始めるので、経費精算システムの導入は、令和5年度以降となる予定である。

今後、AI時代に対応していくためには、着実に業務のシステム化・情報化を前進させていかなければならない。

〔Ⅲ〕 高度情報化社会における学校法人の進むべき道とは

1. 改めて＜情報化とは＞

人類の歴史は、特に科学分野においては、進歩の連続であった。進歩発展しないものは、個人でもあらゆる組織でも退歩し滅亡していくのが鉄則である。

情報化とは、その科学の歴史においても、最も速いスピードで進展するデジタルな世界である。

教育の ICT 化も、このコロナ過の中で、一挙に全国的に進展した。おそらく 10 年後の教育の形態も、現在とは大きく異なるものとなるであろう。ここ 4～5 年では、「反転学習」という形態が主流となるであろう（これに関しては次頁に掲載しているので参照されたい）。

しかし、課題は、当初から指摘され続けていることであるが、デジタルディバイド（情報技術の恩恵を受けるものと受けないものとの格差）の問題である。

情報化の推進にとって、これをいかに克服していくかが、あらゆる組織においても国家においても最大の課題である。

情報化の推進の要になるのは、やはり主体的にそして積極的に改善努力を目指す姿勢である。

あらゆる組織が、このデジタルディバイドを克服していくことができなければ、いずれ、この情報化社会から姿を消すことになるであろう。

＜情報化の本学の取組＞

この度のコロナ過により、一般企業はテレワークが推奨され、政府にはデジタル庁も置かれ、国家を挙げて情報化の推進が一段と加速している。

電子帳簿保存法が改正され、国税庁は 3 年前から電子データ保存や管理に関する規程マニュアルも作成し、一般企業への対応を主導している。又、昨年新たな電子帳簿保存法の改正により、経費精算システムを導入した場合、領収書も不要となった。

遅ればせながら、文科省は、学校法人に対して印鑑の使用を随時廃止する旨の通知を出し、ワークフローのオンライン化を推奨している。

本学では、加速する情報化社会への対応のため、既に平成 24 年度から情報化へ向けた取組みの研修を行っており、随時できるところから情報化を推進してきた。

3 年前にはワークフローオンライン化へ向けた教職員研修会を開催し、その年より出勤簿の電子化に踏み切った。昨年度は、ワークフローの回覧文書のオンライン化を完了した。

最後に、起案書関係（経費を伴うものを除く）及び申請書関係のオンライン化を本年度中に完了する予定である。情報化とは、業務を効率化することによって、無駄な時間をより専門的な業務（学校法人であれば学生・生徒への支援）に時間を割くことであり、そのためには、組織一丸となって推進しなければ達成できないものである。

令和 3 年 10 月 25 日

2. ICT 教育の進むべき道

[IV] 反転学習への道程

以下、反転学習の主唱者ジョナサン・バーグマンとアーロン・サムズの著書「反転学習－生徒の主体的参加への入り口－」よりまとめたものである。

<反転学習の定義（化学教師ラムジー・ムサラムの提言より）>

「反転学習とは、直接指導を**集団学習の場**から**独習の場**へと移し、その結果として集団学習の場を、**動的で双方向型**の学習環境へと変容させる教育アプローチのこと。その学習環境においては、生徒が教師のサポートのもと、学習概念を応用し、**創造的かつ主体的**に学びの内容に取り組んでいく。」（同著 P33）

上の記述の中で、「集団学習」が、従来の教壇での講義形式の「教え・教わる」教育方法を指し、「**独習の場**」というのが、**オンラインでの個別の学習**を指しており、そのオンラインでの個別授業を事前に受け（独習の場）、その上で、従来の集団学習の場であった講義形式の授業を、「**動的で双方向型の学習環境**」へと変容させるということである。

この「動的で双方向型の学習環境」というのが、現在、文科省が強く提唱しているアクティブラーニングのことで、事前に個別授業を受けた生徒・学生からの質問（事前に聴取された）に回答することや、ディスカッションやグループ学習、更には意見発表等により、教育内容をより専門的に高め、そして深めていくことによって、生徒学生のより積極的・主体的な学習の意欲と能力を引き出していく教育方法である。

「反転学習は**本質的に個別学習**だ。多様性に応じた授業、問題解決学習又はプロジェクト学習、探求学習など、生徒中心型の学習には様々なメソッドやバリエーションが存在している。反転学習のコンセプトと組み合わせれば、こうした指導方略が実践しやすくなるのだ。反転学習はそもそも**学習者中心の教え方・学び方**だからである。

反転学習は一つの決まったプロセスではない。**たぐさんの実践方法が考えられる**。すべての教室、すべての教員、すべての生徒に効果の出る単一の方略など存在しない。逆に言えば、**反転学習は教員のスタイル、教授法、それぞれの状況に合わせていくだけでも調整できるのだ**。教員一人ひとりが自分の生徒のために反転学習をカスタマイズすればいい。教育者として、自分なりの強みを生かすこともできる。…（攻略）」（同著 P34～P35）

まとめ

反転学習とは、教育の ICT 化と従来の対面学習のメリットを両方取り入れ、アクティブラーニングの教育法も取り入れながら、より専門性の高い、より専門性を深める教育の一つの形態である。

第 4 章 キャリア教育学及び教育行政学の視点からの大学経営組織論

周りからの手助けを得ずに、独力で偉大な成果を上げられる時代は、足早に過ぎ去ろうとしている。いまや一人ひとりが自分にもっともふさわしい役目を担い、自分の持ち味を最大限に発揮すると同時に、独創性や自主性を失わずに他の人々と歩調を合わせ、かつ上からの管理にも従う——そんな時代が幕を開けようとしている。

フレデリック W. テイラー

「科学的管理法—マネジメントの原点—」(1911 年刊) より

はじめに

—組織論を展開するに当たって—

組織と経営というものが、学問の世界の俎上に乗ってまだ 1 世紀たらずである。本格的な経営組織論は、近代組織論の祖といわれるバーナードとその継承者でノーベル経済学賞を受賞したハーバート・A. サイモンまで待たねばならなかった。非営利組織の代表である行政学を対象としたドイツ官房学に始まった行政学に到っては、経営学や社会学（マックス・ヴェーバーの官僚制論など）の業績を導入しながらも未だ学問的体系として成立しているとは言い難い。

そういう状況であるので、大学における行政組織論に関しても、未だ本格的な理論化・体系化はなされていないのが実情である。

私立の大学組織は通常の営利組織としての民間組織(企業)の一般的特徴を備えながらも、企業とは全く異なる特色を持っている。又、非営利組織としての私立の大学組織は NPO (特定非営利法人) や独立行政法人 (国立大学など) と共通する特徴を当然持ちながらも、同時に全く異なる存在である。

私立大学は、高等教育機関としての学校でありながら、同じ教育機関である専門学校とも異なる存在である。

現在、大学経営論がその行政管理及び職員論の視点を中心に様々な観点から論じられてはいるが、組織論の視点からの経営論はあまり見受けられないのが実情であろう。それには前述したような、いかなる組織とも“似て非なる特徴”があるが故に他ならないと思われる。

それ故、大学というものを他組織との相違を明確にしながら総合的に捉えることが必要である。そこには当然、大学という存在そのものの持つミッションが浮き彫りにされるであろう。「何のために大学があるのか」という大学そのものの使命である。

しかし、これは自明の理である。「大学は教育研究の機関である」というのがそれである。

この一見自明の事柄と思える大学本来のミッションは、人間社会における「組織」というものの視点から捉えるならば、それは、一段と重要な意味を持つことになる。

何故なら、行政機関を対象として行政と政治との関係を中心として考察する行政学という学問分野があるが、大学というものを組織論的な視点から学問的に捉えたものは、私の知りうる範囲ではあまり見受けられないからである。

行政機関と大学は組織論的に考察すれば、一致する点もある。即ち、①稟議書（通常は下位の者から上位の者）による決済手続き、②費用対効果を中心に経営を考えない（特に行政機関と国立大学）、③その効果の部分の評価が難しい（民間企業では利益となって表れるので、その経営効果が明白となる）

以上の点で特に②に関しては、行政学の分野では、行政機関においても経営学における「効率（能率）」の概念を導入している（政府予算におけるシーリング方式やPFI；Private Finance Initiative 等などがある）。③に関しては、「政策評価」として論じられている。

しかし、当然ではあるが、行政機関と大学は根本的に異なる点がある。それは、人類社会におけるその存在意義の違いである。

そもそも、行政機関が供給する財やサービスというものは、民間では供給することが難しいもの（経済学ではこのような財やサービスの性質を「非競合性」と「非排除性」と呼んでいる）であるが、しかし国民の為には、必ず供給しなければならないものであるが故に国民の税金からその費用が捻出される事の正当性が存するものである。

このような財・サービスを「公共財」と呼んでいるが、この「公共財」を供給するところに行政機関の存在意義・価値があるといえる。

では、大学の存在意義・価値は何であろうか。

大学の組織を論じる為には、大学が何故存在し、いかなる存在価値をもっているのかという大学そのものの本質論から出発しなければならない。と言うよりむしろ、大学の組織論を論じれば大学そのものの本質論に行き着くという言い方もできる。

人類社会は、常に進歩発展を続けているということが客観的歴史的事実として言えるであろう。

そしてその人類の進歩発展に伴う人類社会の方向性は明らかである。それは、人類の進歩発展に伴って、人間の職業における分業化・細分化と高度化・専門化が進展してきたことである。

この人類の進歩発展に伴う人類社会の仕事の分業化の中で、教育も分業化してきた。即ち、教育の分業化の横軸は家庭を中心とした教育から、学校における公教育が行われてきたことである。これは教育の社会化ともいえる。教育の分業化の縦軸は、その公教育そのものが更に分業化・専門化・細分化してきたことである。

その縦の分業化の中で、大学は幼児教育から始まる教育の集大成の機関として存在している。しかし、当然であるが、大学は単に高校の延長としての教育機関ではない。高校までは、未だ学問というものは専門化されていない。むしろその学問に至るまでの基礎的知識を習得する段階的な教育（学習指導）が行われているのである。

例えば、数学における基礎的計算などは実際の生活及び仕事でも応用できるであろうが、

人類の進歩発展に寄与できるような数学的知識は、やはり大学での理工系の専門分野で使われるであろう。社会科学の女王と呼ばれている経済学においても数学が多く使われている。特に曲線の傾きを微分で求める計算方法は高校で学ぶのであるが、理論経済学における「限界（生産量を1単位追加したときの）費用」等を求めるときに微分計算が使われることで始めて、微分の学問的意義が判明するのである。

あくまで学問と言える段階は大学である。大学が何故研究と教育を中心とする最高学府と呼ばれているのか。

前述したように、大学は人類社会の進歩発展に寄与する教育の最後の段階である。そして、人類社会は常に進歩発展している。

しかし、大学というものが社会に出るための、人類が蓄積してきた知識や技術を教授するだけの機関であったならば、人類社会の進歩発展は厳しいものとなるであろうことは予測できる。

現在、産学官の連携が強く提唱され推進されているが、これは、大学の学問的業績と産業界の技術開発、そして政府の支援の三位一体の取組みで国家及び人類社会の進歩に貢献することを目指しているからである。

自然科学分野における貢献のみならず、社会科学の分野でも、例えば、法律における専門性の学問的追求は新たな法の創造（立法）にも寄与するだけでなく、裁判等でも判例と並んで学界の見解は尊重されている。現代社会及び国家は法の支配の下で法による行政が行われており、人類社会及び国家の平和と安全そして人間社会の秩序の基盤となっているのである。

世界経済および人類社会は複雑化し、国家の役割も実に大きくなってきている（福祉国家・行政国家化）。社会保障分野も経済学・法律学双方からの学問的構築がなされてきている。

もとより、経済学は、今日のようにグローバル化した世界経済の分析のツールとなり指針となっている。経済学は経済人のみならず、政治家や官僚にとっても必ずマスターしなければならない学問的分野となっている。

いずれにしても、学問というものが、国家及び人類社会の進歩発展の基礎であり原動力となっているのである。学問なくして人類の未来はないといっても過言ではない。

その人類社会の進歩発展に寄与するためには、大学はあくまでもより新しい人類の進歩発展に貢献する成果をあげ続けなければならない。そのために常に人類社会の進歩発展に貢献する新しいものを打ち立てる「研究」というものが大学に課せられているのである。大学の使命は実に大きいものがあると言わねばならない。

その新たな研究成果を学生に教授する事が、大学における教育となる。大学が「研究と教育の機関である」という本来の意味である。しかし、学問と言われるためには、今まで蓄積されてきた学問的業績の上に、更に「新規性」「独自性」を加えて築かれねばならないのは当然であろう。

人類の培った高度な知識や技術などの財産を後進に伝授するだけならば、それは教育であって、大学としての教育の大前提となっている学問研究がなければ、それは、大学とし

でのミッションを実現しているとは言い難い。

更に付け加えるならば、学問とは人類の進歩発展に貢献し、実際に現実の社会において役に立つものでなければならない。そういう意味では、あらゆる学問は実学（実際に役に立つ学問）でなければならない。人類社会の進歩発展に実際に役に立たないものは、たとえ新規性を持った学問ではあっても、ただの観念論に過ぎなくなるであろう。

実学としての学問を教授する事が大学におけるキャリア教育の眼目でもある。現在のキャリア教育が、生涯を通じた職業意識（キャリアデザイン）及び仕事を遂行する上での主体性・実行力・熱意そして協働を円滑に進めるコミュニケーション力等を如何に形成するかという精神論・人格論が中心になっているが、先述したように大学におけるキャリア教育の眼目は、学問そのものをもって人類社会に貢献することが中心でなければならない。

あくまで、大学で学ぶ学問をもって社会に立つ事の意義と価値を教える事が、大学におけるキャリア教育であらねばならないと考えるのである。それ故、その意義と価値を教える人間は、大学の学問を研究し教授する教員自身でなければならないのである。

ただし、キャリア教育というものを大学で教授するには、人類社会における仕事というものの意義と価値を学問的な背景をもって教育することが眼目となる。これによって、学生が、学問及び人生を通じた仕事へのモチベーションを高める事ができ、人生の意義と価値を知る事になれば、キャリア教育学として大学で専門科目として教授することの意義はある、と考える。

高校までの教育が、人類社会における仕事の意義と価値を教えるのではなく、偏差値による輪切りの教育が行われていることによって、大学の本来の意義を理解しない学生が増大し、それらの学生がそのまま社会へ出ることによって、経済界へ波及していったのである。

ここに産学官をあげてキャリア教育が提唱されている背景がある。教育と学問が分業化していくことによって、教育と学問が現実から乖離し、アブラハム・H・マスローの指摘する欠乏動機（名誉・尊敬・生存・安全などを求める欲求）に基く教育と学問が行われていることが問題なのである。

キャリア教育による教育の再生は、マスローが唱える成長動機（自己完成へ向かう動機）に基く教育が行われなければならない。この点に関しては論文の最後に詳述した。

もはや小手先のキャリア教育では、教育は再生しないであろう。今、大学でキャリア教育学として私が取り組む理由は、そこにある。本来の学校教育、そして本来の大学における学問研究と教育が行われることを、学問的に理論化・体系化して提議することに、キャリア教育学の社会的な意義があると考え。

大学は、学問研究の場であり、その成果を持って国家・社会・人類に貢献しなければならないのである。そして、その成果を教授する事が大学での教育となる。その大学の本来の使命を遂行する事が大学の社会的使命・ミッションとなる。大学の教員には研究室があるのもそのためである。

大学はその本質において人類社会の進歩発展のための研究の成果を挙げる事が第一義的に課せられた使命である。これが大学本来のミッションである。このミッション遂行に当たって、それぞれの各大学の持つ分業化された役割と使命が存する。大学間でも分業化され

ているのである。

大学の教授内容は、社会に出るための最後の段階であるが故に、社会のあらゆる職種に対応するべく細分化されそして専門化・高度化されている。そこにそれぞれの大学の分業化された大学独自の役割と使命が存在する。私立大学はそのために大学独自のミッションとして建学の精神がある。又、その建学の精神に基づく教育理念の下に、それぞれの各学科の教育目標がある。

ここで整理すると、大学のミッションとは 2 つあることに注意しなければならない。一つは、大学そのものの持つ人類的・社会的使命であり、もう一つは、それぞれの大学の持つミッションである。

いずれにしても、大学というものを、教学面・教育面から論じようと、組織面・管理面そして経営面から論じようと、大学のミッションを離れて論じることはできない。そのミッションこそが、組織を成立せしめている魂・核だからである。それは、大学以外のいかなる組織であろうと同様である。

今回、特に私立大学を核とした大学組織論を中心に論じるが、あらゆる組織に通じる組織論として展開した。ここにキャリア教育学としての組織論としての意義を持つことになる。

最初に述べたように、同じ大学でも私立大学と独立行政法人となった国立大学と私立大学とでは、大学本来のミッションは同じでも、大きく異なる点が存する。

詳しくは後述するが、特に経営面に著しい違いがある。繰り返すが、国立大学はいくら独立行政法人となっても、経営の基盤となる経費の半分近くは国の補助金（運営費交付金）から得ているが、私立大学はそのほとんどが学生の納付金からなっている（補助金はおよそ 10%前後である）点である。

ここに、私立大学が非営利法人（公益法人）でありながら、費用対効果や効率性（能率）の概念を含めた経営を常に考慮しなければならないという特色が生まれる事になる。しかし、経営を考えるといても民間の営利企業のようなわけにはいかないのである。営利を目的としないための制約が存する。その一つが、学生の募集上の制約であり、会計上の制約である。

ただし、制約付の非営利を目的とするがゆえに、民間企業とは違った特典が与えられているのも事実である。それが、補助金であり、学校法人に対する非課税措置である。民間企業にとって大きな足かせとなる法人税・事業税が非課税となるほか、各種の非課税優遇措置が講じられている。

このように私立大学は、公益法人として営利を目的としてはならないが、しかし営利を考慮した経営を行わなければならないところに私立大学の経営のジレンマが存する。この少子高齢化の時代潮流の中で、私立大学は、経営学上の成果（能率や組織経営のノウハウ）を導入しなければ、大学のミッションの遂行だけでは、いよいよ生き残っていけない時代となってきたのである。

ここに大学経営論や大学行政組織論が理論的・体系的に構築されなければならない理由が存するのである。

今回、大学行政組織を論じるにあたって、先ず本論文の論点を明確にしておきたい。第一

に「組織論としてみた場合私立大学の組織とはいかなる組織か」という点、次に「その独特な特徴を持つ組織である私立大学における経営及び教職員のあり方について」である。そして、大学だけでなく、一般的な経営学上の組織論及び組織における従業員の仕事の本質論を中心に展開している点で、大学におけるキャリア教育の論文としても活用できるものにした。

本来、教育研究機関としての大学組織は、教学の部分が中心であったのは当然である。しかし、特に私立大学においては、たとえ非営利組織とはいえ、少子高齢化社会を迎えた、これからの大学は、経営という視点が最も重要な位置を占める時代になった事を認識する必要がある。

以上の内容で大学行政組織論を展開するに当たっては、経営学における代表的学者の理論を中心に論じた。

組織における意思決定過程を論じてノーベル経済学賞を受賞し、経営学のみならず行政学における分野においても重要な足跡を残したハーバート・A・サイモンの代表的著書である「経営行動－経営組織における意思決定過程の研究－」や、そのサイモンの先駆的であり、組織論の祖として経営学上の革命（バーナード革命）と呼ばれたC. バーナードの「経営者の役割」と、現代経営学の泰斗であるP.F.ドラッカーの理論、そして、A. H. マスローの代表的著作である「完全なる人間」を中心に論じていく。

1. 組織形成過程

当然のごとく人類はあらゆる組織を作ってきたのであるが、そもそも、人間にとって組織とは如何なるものであろうか。

テンニースの社会学では社会進化論の立場から、原初的な家族や村落共同体をゲマインシャフト（実在的有機的な生命体・形成物）と呼び、経済の発展の中で共通の利害を目的に一時的に作られた共同体をゲゼルシャフト（観念的・機械的な集合体・人工物）として分け、人間の社会組織の形態を類型化した。

彼は、現代社会をゲゼルシャフトとして捉え、これに批判的尺度で論じているが、本論文の趣旨とは幾分異なるので、これに関しては今回は論述しない。

テンニースの類型化のように社会そのものが、自然発生的な有機的生命体であるか一時的・意識的な機械的形成物であるかは別として、あらゆる形で人間の結合体が成立してきたのには間違いない。

人間が何らかの形で、大なり小なり組織（大きくは国家も巨大組織といえる）を形成してきたと言える。人間は、そもそも共同体若しくは組織を形成する自他一体的な本質を有すると仮定する事が可能な程、人類の歴史は、事実として、その存在形成を証明している。

そこで、組織・団体の最小の単位はやはり家族であろう。人間は最初に家族の一員として生まれ育つ存在であるが、家族は何らかの形で地域の家族と共に共同体的営みの中にあっただのは間違いないであろう。それらは部族と呼ばれ、大きくは民族と呼ばれ、一定の精神的傾向を共通にしながらかつてきた。

現代社会は国家というものが世界における基礎的な単位組織として成立しているが、国家という巨大な組織を形成し統治できるのは当然であるが人間だけである。より大きな組織を形成し、多くの人間を統治することが可能なのは、人間の本質に組織を形成し維持しそして協働するところのものを想定しうるのである。統治者のリーダーシップだけでは決して組織や国家は形成も維持もできないであろう。

但し、リーダーシップはあらゆる組織にとって最も重要なものであることは言うまでもない。

組織におけるリーダーシップ論で最も重要な点は、マックス・ヴェーバーが「職業としての政治」の中で述べているが、「情熱」と「責任感」と「判断力」である。これは政治家にとって重要な資質であるのみならず、あらゆる組織におけるリーダーに必要な資質である。この3つの資質はヴェーバーが言っている様に、別々に離れたものではなく、大学組織においては大学教育に対する熱烈な情熱と現実を受け入れ分析する冷静な判断、そして、それに基づく意思決定とその結果に対する「責任感—一切の責任を自己に帰する態度」である。これは、どの組織にとっても必要なリーダーの資質であり、姿勢である。

いずれにしても、人類は意識的であれ自然発生的であれ組織を形成し、集団としての機能を発揮するところにその一大特徴があるといえる。しかもその集団としての組織は、それが企業であれ国家であれ、歴史的に見ても常に進化と新たな創造を続けている。

人類の進化は組織だけでなく、科学技術や医学の分野でも、又経済や法律の分野でも学問上・技術上の進歩を伴いながら、人類社会そのものがより高度化・専門化していつている。その人類発展の道を、ヘーゲル流の弁証法的発展と見るかどうかは別として、人類の発展・進歩というものが、創造的進化を続けているのは間違いない。

その人類の創造的進化こそが人類発展の奥にある人間共通の潜在的精神であるとする、ヘーゲルが歴史を動かす「世界精神」というものを想定したのも頷ける。

組織も同様である。人間共通の集団的営みへの傾向は、人類の普遍的潜在的精神とも考える事ができる。そして、人類社会の組織化は専門化・高度化と相伴って進展してきたのである。

そして、社会の中において各組織は分業化している。組織の中でも人間の働きは分業化している。組織化の大きなメリットは、組織化は分業化と一体となり、個人では発揮できない効果を達成してきたという点である。人間は組織の中で、それぞれ役割を分担しつつ一つの目標を共有して働くときに真に強い力を発揮するのである。それは、国家でも同様である。それ故、真に国論を統一する政治家が出現したとき国家は強国となる。

多くの強兵を率いるリーダーが弱将の軍隊と弱兵を率いる強将の軍隊と戦った場合、後者が勝つといわれている。これは、組織力の問題である。強い組織は一人ひとりの力以上の力を発揮するからである。

ここに、経営学においても、又政治学においても組織論と共に、リーダーシップ論が語られる理由がある。組織論とリーダーシップ論は表裏一体の関係といえるのである。

人類社会における分業化と組織化そして高度化・専門化は一体となって人類社会の進歩発展をもたらしているのである。しかし、あらゆる組織には、それが企業であれ国家であれ

必ず盛衰がある。

企業組織に盛衰があるがゆえに、その盛衰の原理・法則を研究する経営学が成立してきたのである。又、国家においても治乱興亡があるため政治学・国家学が成立してきたのである。

(ある意味では、キャリア教育の推進においても同様に、教育が現実の職業から離れていった為、キャリア教育学なるものが提唱されてきたともいえる。)

組織にはどのような組織であれ必ず組織の目的がある。あらゆる組織の目的は意識的に形成されたものである。そして、組織は大きくなればなるほど、その統治および管理が複雑になる。

それ故、組織には必ずマネジメントが必要となる。経営戦略も組織管理も人事管理も必要となる。組織は生きた有機体・生命体である。単なる人間の機械的作業を統合したものではない。今回 IR の総括を前半で行ったが、組織における IR の役割は組織の動向や成果を冷静に分析し、それを、教育マネジメントと大学経営のガバナンスの意思決定につなげ、教育の改善改革につなげることである。

しかし、その全課程に貫いているのが、よりよき教育への情熱であり、社会国家人類に貢献する人材を養成する強い意欲と使命感である。

ところで、組織上人類が案出した「法人」という法概念は、複雑化高度化した近代社会においては特に重要な概念であるといえる。法人組織とは、組織という一見無味乾燥な機械的集合体としてではなく、そこに生きた人間と同様な法人格(組織にも個人と同様な人権を守る法が適用されること)を法が認めたのである。巨大組織としての国家においても、イエリネックが唱えた国家法人説が同様の考え方に立つ。

2. 法人格を持つ組織(団体)とは

本来、権利義務の主体は個人である人間(自然人)である。しかし、団体組織にも権利義務の主体たる地位を与える事で、法による規制と保護を自然人と同様に与える事を意味する。例えば、名誉毀損罪でいえば「名誉」の主体である「人」を個人のみならず団体組織(法人)にも与える事で、その団体組織(法人)の信用と名誉を守る事が保護法益となる刑法の規定がある(刑法第230条)

商法では会社を契約の主体としての法人格を有するものとして規定しており、特に大規模化している株式会社組織においては、取引の安全および円滑な契約履行のためにも法人化は必然である。

このように自然人以外に法律上法的人格を認められた権利能力(法人格)を持つ主体を法人という。ところで、人の集まりである団体に法人格を与えた場合は社団法人で、財産そのものに法人格を与えた場合は財団法人となる。

又、民法では、目的に応じて営利法人と公益法人に区別して規定を置いている。公益法人とは「祭祀、宗教、慈善、学術、技芸その他公益に関する社団または財団」で「営利を目的としない」ものとしている。学校法人・宗教法人・医療法人は公益法人である。

団体組織が法人格を有するという事は、人間社会において中心となる経済活動の主体

は法人（もちろん権利能力無き社団も存在する）であるということである。

ここに、社会における人間の活動は単独で成立しているのではなく、主に法人組織を単位として成立している事を意味する。

人間は仕事においては、個人商店等は別として、組織の中で活動し、組織を通してその目標を実現している。

しかし、広い意味で人間社会そのものを大きな分業化された共存的な組織と考えれば、個人で仕事を行っているようでも、それは一個の有機体の一細胞とみなすこともできる。そういう意味では、人間は、肉体は単独で個人として存在していても、その人間の活動及び生存に焦点を合わせれば、実に共生的・社会的存在であるといえる。

共生的・社会的存在であるというのは、今日のようにグローバル化した世界において、各国が自由貿易によって共存共栄が実現しているのでも理解できる。まさに、これを経済学的に証明したのが、リカードの「比較生産費説」である。

前述したように、社会学者のテンニースは現代社会を一時的・機械的合成物として批判的に論じているが、それは一面的な捉え方であって、社会は決して単なる機械的人工物ではない。たとえ、人間の意志と観念によって合成されたものであれ、人間の協働の本質に基づいて構築されているものであって、しかも、人類社会が技術革新の中で高度化・専門化していることによって成立してきた一つの共同体であるといえる。

現代における経営学においても、組織というものを社会というものを一つの有機的組織・社会と捉える観点から論述されているものが多い。この観点から、バーナードやサイモン、そしてドラッカーなどの理論を後に詳しく論じる事にする。

翻って、人間にとって組織とはいかなる存在で、人間及び人類社会にいかなる価値と意義をあたえているのであろうか。又、いかにして人間は組織を成立させ、そして存続させているのであろうか。

3. 組織の機能（組織の共通要素）

私立大学の学校法人組織について論じるにあたって、そもそも営利を目的にするにせよしないにせよ、組織というものには共通の要素があるということを先ず論じていきたい。

いかなる組織であろうとも、人間はなんらかの形で組織を構築し、その参加者は何らかの形で応分の役割を持つという事である。そして、組織には必ず目標がある。組織形成の目的である。人間はその目標遂行のために、組織を形成するともいえる。

ある目的遂行の為に形成された組織には、その目的遂行の為に種々の働きがある。

P. F. ドラッカーの著書「マネジメント—基本と原則—」から引用する。

「企業をはじめとするあらゆる組織が社会の機関である。組織が存在するのは組織自体のためではない。自らの機能を果たすことによって、社会、コミュニティ、個人のニーズを満たすためである。組織は、目的ではなく手段である。したがって問題は、『その組織は何か』ではない。『その組織は何をなすべきか。機能は何か』である。」

目的が何であれ、組織というものは、その独自の目的を果たすための手段であるというこ

とであり、社会の機関であるということが、あらゆる組織の共通点である。

ドラッカーが、社会の機関であるという表現にも注意する必要がある。機関とは、それ自体の目的を持ちながらも、その機関を他の機関とともに包摂する全体の組織（ドラッカーでは「社会」）の一部であるから、その全体の組織（社会）の目的を離れて独自に存在できるものではないのである。

イエリネックの唱えた「国家法人説」に基づいて、憲法学者である美濃部達吉博士が「天皇機関説」を唱えて当時物議を醸した学説ではあるが、国家と同様に社会を一個の法人として捉えるならば、社会におけるあらゆる組織は、その社会の一機関となる。

その一見ばらばらに存在している各組織も、社会というものの全体の中における機関であるという事は、社会を法人と捉えなくても、社会及び国家を一つの有機体・生命体として捉えても同様である。それぞれの組織がその有機体の中で一定の役割を持ちながら、全体として秩序が形成された統一体であるということである。

そこで各組織がそれぞれ目的を持つにしても、全体生命の一部である細胞組織が生命秩序に反するような個別目的を持って増殖していけば、それは癌細胞となって生命全体を危機に貶める事になるであろう。

それ故、社会における一組織は、国家の目的や社会存立及び真の発展の方向に沿って、協働して行かなければならないということになる。

又、国家も人類共通の目的（共存共栄の生かし合いの理想）に沿って各国が協働していかなければならない。

古典派経済学の創始者であるアダム・スミスがその代表的著書『諸国民の富（国富論）』の中で、「各自が利己的経済活動を続けながら、『(神の) 見えざる手』によって導かれ、最終的には社会全体は秩序のある調和の取れた状態になる。」と唱えたが、これと同様な見解である。

このスミスの考え方は、近代経済学におけるマイクロ経済学によって、消費者の効用最大化を目指す行動と生産者の利潤最大化を目指す行動は、価格というものをシグナルとして、最終的には最も効率的な最適資源配分が実現されるということが「市場メカニズム」として理論化され、全世界の経済学部で講義されている。

いずれにしても、あらゆる組織は有機体・生命体としての社会全体の利益に適った目的を実現する為の機関であるとするのである。その社会全体の利益とは何であろうか。ドラッカーは、それは、民間企業にとっては、消費者の効用（満足）の実現であり、そのための顧客と市場の創造であると述べている。

ドラッカーの『マネジメント』より更に引用する。(P15)

「企業とは何かを知るためには、企業の目的から考えなければならない。企業の目的は、それぞれの企業の外にある。企業は社会の機関であり、その目的は社会にある。企業の目的の定義は一つしかない。それは、顧客を創造することである。」

顧客を創造するという事は、顧客の満足（効用）を高める財及びサービスを提供するしかない。そのためには、企業が行わなければならない機能は2つである。イノベーション（技術革新）とマネジメントである。

マネジメントについてドラッカーは三つの役割を同著で述べている。次に引用すると、

- ① 自らの組織に特有の使命を果たす。マネジメントは、組織に特有の使命、すなわちそれぞれの目的を果たすために存在する。
- ② 仕事を通じて働く人を生かす。現代社会においては、組織こそ、一人ひとりの人間にとって、生計の資、社会的な地位、コミュニティとの絆を手にし、自己実現を図る手段である（傍点中村）。
- ③ 自らが社会に与える影響を処理すると共に、社会の問題について貢献する。マネジメントには、自らの組織が社会に与える影響を処理するとともに、社会の問題の解決に貢献する役割がある。（傍点中村）」

ドラッカーは、更にマネジメントの役割をもう一つ付け加えている。

「マネジメントは管理する。すでに存在し、すでに知られているものを管理する。同時にマネジメントとは起業家とならなければならない。成果の小さな分野、縮小しつつある分野から、成果の大きな分野、しかも増大する分野へと資源を向けなければならない。そのためには、昨日を捨て、すでに存在しているもの、知られているものを陳腐化しなければならない。明日を創造しなければならない。」

ノーベル経済学者シュムペーターの言うところの「創造的破壊」である。ドラッカーと同様にシュムペーターもそのためにはイノベーション（技術革新）を最も重視した。

これが、人類社会の進歩向上発展をもたらすものであり、究極的にはこの人類社会の進歩発展に貢献することが、企業におけるマネジメントの役割である。

これは、企業だけでなく基本的には、あらゆる組織にも当てはまることである。あらゆる組織の目的は人類社会の進歩向上発展に、それぞれの組織の役割に応じて貢献することである。そのとき、あらゆる組織は、それぞれの役割を果たしながら、社会全体の利益（ルソーの唱えた「一般意思－公共の利益を実現する意思」）を実現するところの機関となる。

企業も決して単なる自らの企業利益を求める集団ではないのである。そういう意味では企業は営利組織ではないということをドラッカーは力説している。

ミクロ経済学では、企業における行動は「利潤最大化」を目的（所与）として、理論体系を構築しているが、現実の企業の行動は、ドラッカーの指摘どおり、社会の機関として社会への貢献を目的としない企業は自然に淘汰されていっている。ただし、その社会貢献の目的を持続させる為には、企業の経営は必然的に「効率性（利潤の最大化と費用の最小化）」を求めなければならないのは当然である。更に引用を続ける。

「利潤動機には意味がない。利潤動機なるものには、利益そのものの意義さえ間違っ

て神話化する危険がある。利益は個々の企業にとっても、社会にとっても必要である。しかしそれは企業や企業活動にとって、目的ではなくて条件である。」(P15)

利益それ自体が企業活動の目的ではなくて、それは条件であり、手段である。顧客及び市場を創造し、社会全体の効用（満足）を高めることが目的である。企業は高い利益をあげて、

初めて社会貢献を果たすことができるとドラッカーは主張する。

営利組織として考えられている企業においてすら、その本質的な企業活動の目的を利潤の最大化ではなく、社会貢献であるとするならば、大学経営においても当然その目的は教育を通して社会貢献していくことでなければならないであろう。

問題は何をもちて大学は社会貢献とするかである。いずれにしても、その社会全体の利益・効用を高め、人類社会の進歩向上発展に貢献するためには、いかなる組織といえども、その目標を達成し続けるためには、事業における改善・改革・革新を続けなければならない。旧態依然たる状態を続ける事はできないのである。

現代の高度情報化社会において、各企業が情報化を推進するのも業務の効率化・改善の一つである。

その革新のために、如何に目標実現のための強固な組織を構築するかということが組織のリーダー及び組織の構成員の責務である。

4. 大学のミッション及び組織

近代組織論の祖である C. I. バーナードの著書「経営者の役割」において、組織が成立するための要素として3つ挙げている。

組織は、(1)相互に意思を伝達できる人々があり、(2)それらの人々は行為を貢献しようとする意欲をもって、(3)共通目的の達成をめざすときに、成立する。

(1)はコミュニケーション（伝達）、(2)は協働意欲、(3)は目的である。

そして、その成立した組織が存続するためには、(1)有効性（目的が達成できるという信念）、この有効性がないと構成員の貢献意欲が続かない。(2)能率（組織の生命力を維持するための能力の提供）が、組織存続の要件であるとする。

あらゆる組織に共通する組織の本質論としてまとめるならば、組織はその内部においては、バーナードが組織成立の要素の一つとして指摘しているように、組織の共通目的と構成員の「協働意欲」が重要な核となるのは間違いない。

組織の構成員が、その組織独自の目標達成に向けて相互にコミュニケーションをとりながら、協働的に仕事をするということである。

そしてその組織を存続させるためには、各構成員が常に目標を意識しその達成を確信しながら（有効性）、その達成に向けて最善の能力を発揮し続ける（能率）ことが求められる。

しかし、注意しなければならないのは、協働的なのは組織内のことであって、対外的（組織の外）には競争市場であるということである。

“必要は発明の母”といわれているが、競争があって初めて発明も発見も真剣になされる事が多いのである。また競争によって、自らの組織の欠陥（弱み）を気付かされることにもなる。組織の構成メンバーの協働意欲を刺激する事にもなる。

その競争は、よきライバルとして高めあう事によって、究極的には人類社会の進歩向上発展に寄与することになれば、それは、人類の仕事及び生活の高度化につながり、人類全体の福祉と自己実現に貢献することになる。

それ故、人類社会は結果的には、やはり共生的共存的であるといえる。人類社会は創造的進化を続ける競争的共生社会と言ってよいかも知れない。しかし、組織内部は純粋に協働的でなければならない。

これらは、企業においても非営利組織（公益法人）である大学においても、共通の組織の成立及び存続の要素といえる。

組織成立の核の一つである共通目的に関しては、大学におけるミッション（目的・使命）であるが、前述したように大学のミッションには、大学そのものが持つミッションと各大学独自のミッションがあるということが重要である。

大学は、その人類社会の進歩発展に貢献する学問研究とその教授という大学本来のミッションによって成立している。そして、各大学はその学問研究とその教授に当たっていかなる分野を対象とするかによって、その大学独自のミッションが決まる。

ミッションなくして、大学は成立する事も存続することもできないのである。しかし、私立大学は、それだけで存続はできない。民間の企業が通常行っている経営戦略が必要となる。ここに大学の理事会及び法人本部を中心とする行政部局の役割・使命があるのである。

ところで、国立大学は、経営上大学の存続に関する懸念が基本的に薄いといえる。ここが私立大学と国立大学の根本的な相違点である。先にも述べたが、いくら国立大学を独立行政法人化したとはいえ、大学運営の経費は学生納付金と運営費交付金（約 50%）でまかなわれているからである。前述したが、行政組織（公務員・官僚）がその本来の性質上「費用対効果」を考慮することがないのと同様である。

もともと、行政における役割は、国民生活にとっては重要な財・サービスであっても、前述した様に民間では供給できない財・サービス（「公共財」と呼んでいる）を提供するところにある。道路・公園や国防・警察は公共財（「非競争性」・「非排除性」を有する）であるがゆえに、民間が供給しようとするれば、固定費用が巨大にかかるけれど収益が見込めない事業となるのである。しかし、それを政府若しくは地方公共団体が供給するわけであるから、もともと「費用対効果」を検討するのが難しい対象なのである。

国立大学も運営に係る費用の半分近くが政府の運営費交付金であるが故に、行政機関ほどではないにしても、組織存続の意欲を持つインセンティブ（誘因）が私立大学ほど大きくはないのは当然である。

しかし、私立大学は、存続のために企業と同様の経営戦略が必要となる。そこに大学の行政学理論や行政組織論が論じられる必要があり、又同時に大学教職員のあり方が問われる事になるのである。

私立大学は、経営的には民間企業の経営に近い。しかし、税務会計が無く補助金が支給される点で民間企業とは大きく異なる点は既に論じた通りである。（一部補助金が支給される民間企業もある）又、民間における経済的な市場では、自由競争が原則である。しかし、大学は公益法人である以上、あらゆる規制がある。先ず、大学設置は許可制となっている点である。また、大学の定員枠を原則として超えてはいけない。学生が集っただけ入学させる事は当然できないのである。収入の上限が決まっているともいえる。そして支出の一定割合は教育研究経費に当てなければならない。

ただし、逆に定員を大きく割れば、補助金はその分カットされる。常に定員の枠を維持し続けなければ大学は存続できない仕組みになっている。

私立大学は、経営存続のために他の大学と競争しなければならないが、それは、無制限に行うことはできないのである。制約的・規制的自由競争市場の中で戦わなければならない。

5. 大学経営及び組織の特殊性に基づく「能率」とは

私立大学は、大学の目的（ミッション）を中心に考えれば非営利組織（「費用対効果」を前提として経営しない組織）であるが、大学間の競争を前提に考えれば私立大学は営利組織（費用対効果を考える効率的経営）の機能を持たなければならない。私立大学に「経営戦略会議」が理事会のスタッフ部門として、置いている大学も多いのはそのためである。

しかし、今まで組織論を展開してきたように大学は、民間の企業のように純粋に営利的ではない。非営利組織でありながら（その分国家からの特別優遇措置が講じられている）、経営的には、営利組織と同様の経営戦略を考えていかなければ市場から消滅していかねばならなくなる存在である。

特に私立大学においては、ある程度費用対効果の測定は可能である。その収入の大半（8~9割）を学生の納付金で占め（事業活動収入）、支出科目（事業活動支出）は、人件費・教育研究費・管理経費及び借入金の利息で占めているから、単純に事業活動収入から事業活動支出を引けば民間株式会社の損益計算書における経常利益（学校法人会計では「経常収支差額」）が出てくる。

経営の効率性とは費用を縮小するか利益を増大させるかである。しかし、決まった定員枠の中で利益の増大には制約があり（公益組織）、費用においても、決まった従業員数の中で人件費はおのずから決まっている。又、前述したように、教育研究費の消費支出に占める割合にも指定があり、大学が裁量的に検討できる科目は管理経費のみとあってよいのである。

しかも、公益法人としての大学には、「収支均衡の原則（収入の範囲で支出を行う）」があり、その上での「永続性」の確保が求められているのである。

このように、大学は、株式会社と違って効率性を考える上での大きな制約があるのである。このような特殊な組織である大学における経営は、いかにあるべきであろうか。

政府という公的機関が供給する公共財については前述したが、効率概念が適用できにくい行政機関でも、「効率性」の概念を適用する試みが学問的にも（行政学）実践的にもなされている。「政策評価」というのがその一つである。国立大学の独立行政法人化もその試みの一つである。

行政組織及び大学の「効率性」の問題を考える前に、民間の営利組織における効率概念を確認しておく。サイモンの「経営行動」より引用する。

「能率の基準は、個人が利用できる全ての代替的選択肢の中から、最大の純（貨幣）利益を組織にもたらすものの選択である。この「貸借対照表」能率は、一方で費用が一定と考えられる場合には収益の最大化を意味し、他方、収益が一定と考えられる場合には費用の最小化を意味する。もちろん実際には、収益の最大化と費用の最小化は同時に考えられなければ

ならない——すなわち、真に最大化されるべきものは、収益と費用の差額である。」(P390)

このように営利組織の「能率（効率性）」概念は、貨幣で投入（インプット）と産出（アウトプット）が比較できるので分かり易いのであるが、行政機関や公益法人である学校法人における「能率」概念は同じ貨幣で比較できないところが難しい概念となるのである。

投入と産出に関しては、次のように考える事も可能である。

受験業界では、導入講義をインプット講義とし、最後の仕上げの過去問対策講義をアウトプット講義としているが、投入（インプット）が費用であれ何であれ、産出（アウトプット）を、その組織の目的及び活動（サービス）に対する成果と考えるのである。

そういう意味に捉えれば、費用対効果における「効果」は行政機関であれば、市民や国民の行政サービスに対する満足度であり、学校法人であれば、学生・保護者・地域住民そして人類社会に対する貢献による寄与貢献度という事になるであろう。

「収入（利益）」は、行政機関においては、税金という貨幣であり、学校法人も貨幣（学生・生徒納付金や補助金などからの拠出）となる。私立大学においては、費用は「事業活動支出（人件費・管理経費・教育研究費・借入金利息他）」となる。

単純に考えれば、事業活動収入（民間では収益）から事業活動支出（民間では費用）を差し引いたものが、企業で言う利益（学校法人会計では収支差額）となるのであるから、企業と同様に利潤の最大化と費用の最小化を適用できるのではないかと考えられるのである。しかし、これも前述したように「収支均衡の原則」の下に、収入の最大化には上限（定員枠）があり、経費も教育研究費の構成比率の枠があり、費用最小化を図る事も難しいのである。

私立大学は、あくまで、利益を追及する組織ではないのである。私立大学は公益目的を追求する団体である。その公益目的とは、大学本来のミッションである。その目的を実現することの効果は、やはり前述したとおり、人類社会に対する貢献度（これは、同時に大学が学生に保証する専門的知識・技術を中心とした満足度に依存する）である。

大学はどこまでも、純粋に大学の教育の目的を追求しなければならないのである。そこに大学存立の基盤がある。大学における行政組織は、その教育の目的・ミッションが実現するように、その組織力を発現しなければならないのである。

教務部においては大学のミッション実現のためのアドミッション・ポリシーとカリキュラム・ポリシーの内容が問われることになる。ディプロマ・ポリシーは学生部の就職対策とキャリア教育の推進が問われることになる。しかし、これらも各学部学科と協働作業である。会計は常に大学の会計情報を各部局に伝達・周知し、経営基盤の確保・維持に努めなければならない。収支均衡の原則を守りつつ、大学の健全性・永続性を保持しながら具体的には校舎建築の費用を毎年積み立てていく（引当特定資産として）と共に各行政部局及び学部学科とも連携を深めていかなければならないのである。

しかし、ここで注意しなければならないのは、行政機関は、その運営（経営）がたとえ杜撰であっても倒産する事はないが、私立大学は、結果として学生が集らなければ、募集停止か倒産に追い込まれることになる。この点では、民間の企業と同じである。

行政機関と民間の共同出資方式である第3セクター方式の経営の大半が赤字に転落しているのは、行政機関が損失補てんを行う場合があり、民間も倒産というリスクが低くなるの

で企業努力（費用対効果を含めた）を懸命に続けるインセンティブが低くなるからである。

私立大学における「能率」とは、学生及び保護者、そして地域社会の満足度と人類及び国家社会への貢献度を高めるサービスの提供を、可能な限り最低の資金で行うことになるが、その満足度と貢献度が学生の定員確保に結びついていなければならないものである。

現在、文科省が大学に学生の「質の保証」を強く求めているが、その「質の保証」を実現する大学教育及び大学全体の学生支援こそが、顧客としての学生の「効用の最大化」をもたらすものとなる。ここに大学という公益法人の経営の特殊性が存するのである。

6. 組織への一体化

最後に改めて、組織論及び人間関係論の視点から見ると、大学組織だけではなく、人間が組織を形成し維持し、そしてその組織の中で人間はあらゆる点で充足するものであるということ、人間の「欲求階層説」を唱えたアブラハム・H・マズローの説にそれをうかがうことができる。

安全、所属、愛情、尊敬、自尊心に対する基本的欲求が満たされれば、人間は最後には自己実現欲求を望むものである、というものであるが、いずれにしても、人間には組織の中で安全（生存）や所属の欲求を満たし、そこで愛情や尊敬を受け、組織から認められる（自尊心の満足）欲求を満たすことができるのである。更には、自己完成としての自己実現を図る事ができるとするのである。

いずれの欲求も組織を通して満たされるものであるという点が重要である。逆の言い方をすれば、人間の基本的欲求若しくは自己実現欲求は、組織なくして満たされることは難しいということが言えるのである。

単独で行っているスポーツマンや芸術家でも、社会を一個の有機体と捉えるならば、社会に所属し尊敬を受けるという点、または、自己実現できるという点では同じである。

そういう意味では、人間はやはり組織的・社会的存在であると同時に、人間と組織は本質的には一体であるともいえる。同様に社会や国家とも一体の存在であるといえるのである。

ここでマズローの理論の鍵概念である「自己実現」欲求に関しては、よほど注意が必要である。何故ならば、この「自己実現」とは、人間のもっとも深いところの、しかも全ての人間に内在するところの完全なそして善なる本性に基づくものであるにも拘らず、自己中心的概念として全く逆のイメージをもたれる概念であるからである。

今回の論文では、人間の欲求と組織というものが本来的に密接不可分の関係にあるという点に的を絞って論述しているが、特に自己実現欲求に関しては、まことに重要な概念であるだけに少し論じておきたい。

マズローの「完全なる人間」から、自己実現を達成している人間の特徴を書いている箇所があるので、次に引用したい。

「健康な人びとは、安全、所属、愛情、尊敬、自尊心に対する基本的欲求を十分に満たしている。そこで、第一に自己実現（可能性、能力、才能の耐えざる実現として、使命 {あるいは、天職、運命、天命、職責} の達成として、個人自らの本性の完全なる知識や受容と

して、人格内の一致、統合、協働動作へと向かう絶え間ない傾向として規定された) への傾向により動機づけられるのである。」(P 31)

そして、続けて、自己実現へと向かう健康人の特徴を挙げている。

- 「1. 現実の優れた認知
2. 自己、他人、自然のたかめられた受容
3. 高められた自発性
4. 問題中心性の増大
5. 人間関係における独立分離の増大と、プライバシーに対する高められた欲求
6. 高められた自立性と、文化没入に対する抵抗
7. 非常に斬新な鑑識眼と、豊かな情緒反応
8. 非常に頻繁に生ずる至高経験
9. 人類との一体感の増大
10. 変化を遂げた(臨床家は改善されたというであろう) 対人関係
11. 一段と民主化された性格構造
12. 非常に高められた創造性
13. 価値体系における特定の変化」(P32)

この内容は、カウンセリングの大家であるロジャースの人間観(人間の本来性に関する観方)と、機を一にするものである。上記のような性格傾向を持つことは、人間の自己完成に近い状態とも言える。これが、人間社会及び組織において人間が実現していくものであるならば、あらゆる組織は、人間にとっては「魂の学校」ともいえる。

組織こそが、人間を高め成長させるものであるということは、そこでの仕事は、人間の協働作業を通じて真の(利己的・自己中心的でない)自己を実現していくところの誠に尊い仕事となる。

上記の特徴の中で、本論文でも特に関係の深いのは、9番目の「人類との一体感の増大」である。組織論を展開してきて、人間と組織はその本来性において一体であるというサイモンの理論を紹介する事になるが、人類は、同時にその本性において一体ではないかということが、論点となるからである。

いずれにしても、組織や社会なくして人間はなく、人間なくして組織も社会もないということには異議はないであろう。組織と人間は相即相入^{そうそくそうにゅう}の関係(互いに一体的な一つの関係)であるから、人間は組織における権限への服従や、組織の理念・目的への忠誠の念を本来性として持つことができるのである。

但し、ここでも注意すべきは、やはり組織のリーダーの存在である。組織のリーダーが、私心や私欲、そして、支配欲や権力欲や名誉欲で組織を私物化していけば、組織とそこで働く人間は、社会及び人類への貢献に向かっていく一体的存在ではなくなるということである。

やはり、組織は人であると共に、リーダーによって組織(国家も含めて)の命運が決まるといっても過言ではない。

現代に到るまで、あらゆる国家や組織においてリーダーシップ論が、政治学・経営学・社

会学の最重要論点となっている故縁である。

最後に、サイモンはこの忠誠心と組織への一体化に関して、「経営行動」の中で、次のように論じている。

「組織における個人の決定を支配する価値や目的は、主として組織の目的——組織それ自体のサービス及び存続目標——である。これらは、初めには、通常、権限の行使によって個人に課せられるが、次第に価値は大部分「内在化される」ようになり、個々の参加者の心理や態度と一体になる。彼は、組織への愛着ないし忠誠心を獲得し、それによって自動的に——すなわち外部からの刺激を必要とせずに——組織目的に合致した決定を間違いなくすることになる。この忠誠心は、それ自体二つの側面をもっている。忠誠心は、組織のサービス目標への愛着を伴い、又組織それ自体の存続と成長への愛着を伴うであろう。

こうして、組織の参加者は、組織が定めた諸目標に従う事を通じて、又、こうした諸目標を次第に自身の態度に吸収する事を通じて、個人としてのパーソナリティとはかなり異なる「組織パーソナリティ」を獲得する。組織は彼に役割を割り当てる。」(P431)

しかし、ここでも又、重要なのは、サイモンは論述していないが、組織への愛着と忠誠心を獲得し、組織の発展とともに人類社会に貢献していく為には、稲森和夫会長（京都セラミック創始者）が第二電気を立ち上げるときに、「動機は善なりや、私心なかりしや」と半年間にわたって自らに問い続けたその真摯な人類社会に貢献せんとする無私・無欲の姿勢がリーダーになければならない。企業（組織）の経営を破綻させるのは、リーダーの私心私欲であると故松下幸之助も語っているように、やはりリーダーの心掛けが組織の盛衰を分ける分水嶺であるのは間違いない。

今回の論文の核心となる点は、「人間の組織化は偶然ではなく必然である」という事である。

人間のみが、組織を形成し、社会を作り、そして国家共同体を建設する。そこに必然的にリーダーとしての役割があり、又各々の役割が存在するのであるが、リーダーのみならず組織の各々の成員が、やはり私利私欲ではなく、組織を通じ、己に与えられた仕事を通して社会国家及び人類社会に奉仕する気持ちで協働していくことによって、真の人間の共同体が建設されていくことになる。

又、その様な組織の成員を作り上げ真の人間の共同体を作り上げていくことが、あらゆる組織及び国家のリーダーの役割である。

<参考文献>

- P. F. ドラッカー「マネジメントー基本と原則ー」ダイヤモンド社 2001年
フレデリック W. テイラー「科学的管理法」ダイヤモンド社 2009年
C. L. バーナード「経営者の役割」ダイヤモンド社 1956年
ハーバート. A. サイモン「経営行動」ダイヤモンド社 2009年
西尾勝「行政学」有斐閣 1993年
アブラハム. H. マスロー「完全なる人間ー魂の目指すものー」誠信書房 1998年
マックス・ヴェーバー「職業としての政治」

