

# 大学経営のマネジメント・モデル

—— 現代日本の大学経営の再生へ向けたマネジメント論 ——

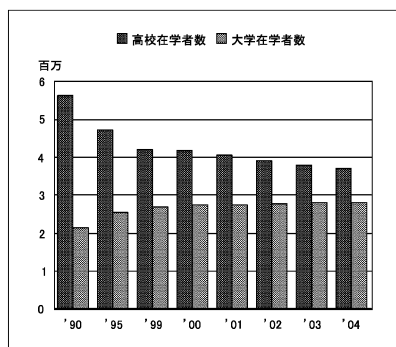
下 島 英 忠

## はじめに

### (1) 目的

現代の日本社会の少子高齢化傾向を反映して、高等学校の在学者数および18才学齢者数の減少は続いており、その一方で、大学の在学者数は増加傾向をたどっている。(図1「高等学校と大学の在学者数の推移」参照)。

図1 高等学校と大学の在学者数の推移  
(学校基本調査報告書より)



この2つの相反する統計値の意味するものは、高校卒業生を主要市場に成立している現在の大学経営を前提にする限りで、大学は、明らかに「市場」の縮小による経営難の時代を迎えているのであり、この厳しい時代を乗り切っていくための《マネジメントの確立》と、それに向けた《マネジメント・モデル》が必要だということである。

本論は、このような社会状況の下での大学経営のマネジメント・モデルを確立するための試みである。

(2) 問題意識と分析法

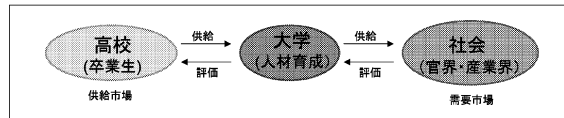
大学は、かつての「アカデミズムの理念」を高く掲げていた時代も、「産一官一学」の強固な連携を求められている現代においても、一貫して、その主要な社会的な任務は、「人材育成」である。

この主要任務としての「人材育成」に対して、それが教育上の主題である限りで、大学にマネジメントは成立するのか、という本質的な指摘は当然に成り立つ。「教育に専念すべし」の主張である。

周知のように、大学は、主として高校から入学志願者を受け入れ、「人材育成」をはかった上で、その卒業生を社会に供給する。

この大学の人材育成に関わる基本的な行動は、社会によって下される自らの卒業生への評価のいかんで、高校からの「供給」の多寡が実質的に決まると考えられるが、そうだとすると、明らかに、そこには、「需要市場」と「供給市場」の動向を踏まえた「人材育成」へのマネジメント行動が求められ、しかも、それを意図的に展開しなければならないことになる。この「高校卒業生」の確保こそ、大学経営の根幹だからである。（図2「大学のマネジメント環境」参照）。

図2 大学のマネジメント環境



本論では、大学におけるマネジメント行動を組織体の経営行動に向けて開発された「マネジメント分析法」を用いて分析していく。

この方法論は、任意の行動主体の事業行動に対して、行動形成時に成立する「事業システム」と「マネジメント・システム」を析出することによって、そこで形成されるマネジメント行動を特徴づけ、その行動主体にとって、よりの確な行動形成を創出するための「診断」を可能にする<sup>1)</sup>。

マネジメント分析法における分析の焦点は、行動主体のマネジメントそれ自体に合わされ、一般に「経営分析」として知られる財務的な分析手法とは、使用する「情報」に質的な相違があるという意味で、本質的に異なった方法論である。この分析法には、財務的データは不要だからである。

マネジメントは、行動主体間の関係性を基礎にして成立する構造的（または関係的）な概念であるから、われわれの分析の枠組みには、議論の中心をなす「教育」に対しても、必然

的に《構造概念》が導入される。

### (3) 議論の到達点

ここでの議論の対象は、一般的な概念としての「大学」に設定され、したがって、議論は概念的に論理的に展開される。これは、あらゆる個別的な実在としての現実の大学への、われわれの分析成果の適用を可能な限り拡大すると共に、その妥当性の増大を期待してのことである。

本論は、意図的なマネジメントの執行を求められている現実の大学に対して、理論的に可能な限りで、あるべき《マネジメント・モデル》の原形を提示することが最終的な目的である。

## I. 大学教育の2つの様式

われわれは、大学経営を論じる前に、大学経営の中核である《大学教育》について、その概念を整理するところからはじめたい。

大学における「教育」は、これを挟んで「教員」と「学生」といった立場を異にする2つの主体によって成立している。一般に、このような主体の間には、構造的な関係性が成り立つのであるが、大学においても同様に、それを認識できる。

ここでは、その関係性の中に、一方の側に優位性が認められる場合と、それが認められない場合とからなるような、両極端なケースの存在を想定することにする。これによって、現実のあらゆる複合的で中間的な関係性は、それを両端とする領域の中の一つの地点として特定できるからである。

ここでは、前者の関係性を《集権型》、そして後者のそれを《分権型》と類型化することにする。

### 1. 教育構造の集権型と分権型

これらの2つの様式は、構造上でどのように規定されるのか、さらに、その教育面における機能とは何かについて明らかにする議論から開始する。

#### (1) 集権型教育構造

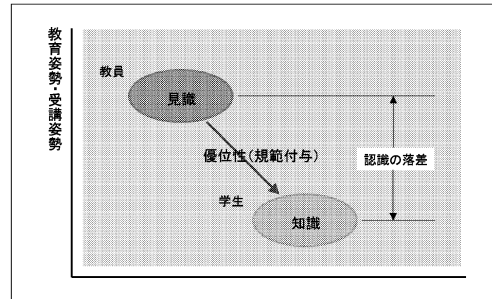
集権型の教育構造は、「教える側」と「教えられる側」に明瞭に区分され、前者を「教員」が、後者を「学生」がそれぞれ担うと位置づけることができ、これら両者の間に設けられる「優位性」の関係性に基づいて構造化される。

この構造の下では、「教育」は、「教える側」の専権事項とされ、未熟な発達段階にある「教

えられる側」への指導に関して、教員は、その全ての責任を負う。

当然、教員は、ここでは、高い「見識」への自発的な研鑽とその保持を求められ、それに基づいた「知識」の学生への効率的な「伝達」がその本来的な任務と位置づけられる。教員に対する教育の「プロ」としての存在への期待である。（図3「集権型教育構造の様式」参照）。

図3 集権型教育構造の様式



ここでは、教員およびそれを支える権威性を帯びた「学術機関」によって、教育内容が実質的に結晶化され、教育の「場」に持ち込まれる。そして、このような「権威」づけられ合意された教育内容が一定の「型」となって、教育の「場」に姿をあらわすことになるが、このことは、時をまたずに生じる。

いわば、これは、一群の参加者による隊列行進にたとえれば、その振る舞いの「型の習得」に相当する教育方式であり、ある望ましい「型」の学生への付与とその馴致が、教育の形態をとって促されている状況といえる。

当然、ここでは、「学ぶもの」のすべてが、ほぼ同一水準の習得状況に到達することが求められ、これが教育評価の「指標」や「規範」となる。あるいは、学習成果の学生ごとの「バラツキ」を想定すると、一定の集団における平均的な成果の計測とそれへの収斂が、ここでは、重要視されることになる。

少なくとも公式的には、ある権威づけられた学術的機関で研鑽に励む「教える側」（教員）とその習得にひたすら没頭する「教えられる側」（学生）との二極分化こそが、この教育構造における実質的な姿といえる。

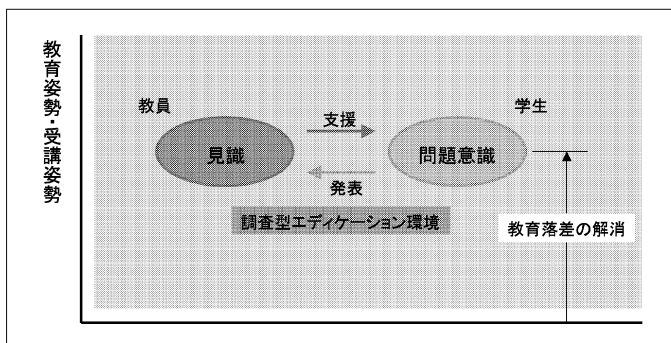
このような教育構造が社会的に必要とされるとすると、それは、その経済社会が発展途上の状況にあって、その発展の目標に明確な「社会像」が設定できる場合である。この意味で、これは、《発展途上国型教育》と判断することができる。

## (2) 分権型教育構造

つぎに、分権型の教育構造は、集権型とは対極をなす関係性に基づいて成立する。すなわち、ここでは、教育の「場」を主催する「教員」とそこにおいて学習を深める「学生」の両者の間に、「優位性」を介在させることはない。この両者の間の《対等な関係性》こそ、ここでの構造的な特性である。

分権型においても、「教員」は、深い「見識」を必要とするが、それと共に、あるいは、それ以上に、幅広い「見識」が求められる。ここでの「教員」は、「学生」に「知識」を教え下す役割を担うのではなく、「学生」に問題意識を起こさせ、求めるべき内容を自発的に探求せしめるような、「形式知」への案内人としての存在であって、この機能への「学習者」の求心力の発揮のためには、それが必要だからである。(図4「分権型教育構造の様式」参照)。

図4 分権型教育構造の様式



この場合、「学生」は、「教員」ごとに開催される「場」へ共通の問題意識を有して主体的に集うとしても、それぞれの学習行動は個別的であり多様であって、「知」の探求への自由度は完全に保証される。

したがって、「教員」に求められる「見識」は、何らかの権威づけられたそれは不要であるばかりでなく、学習者の内在的な特性としての「個別性」や「多様性」を損なうという意味で有害でさえある。

ここでは、学習者の潜在的な可能性の顕在化に向けた、「教員」の知的な支援こそが重要であり、いわば潜在的な能力を引き出す「教育」が実践されるのである。

このような多様性に基づいた教育行動では、その成果に対する「評価」は、受講者の主体的な判定である《満足度》にもとづき、学習の「場」への社会的な「規範」の作用する余地はほとんど存在しない。

「教員」の高い「見識」に案内されて、学習者がみずからの「知」の頂点を高め、併せて、

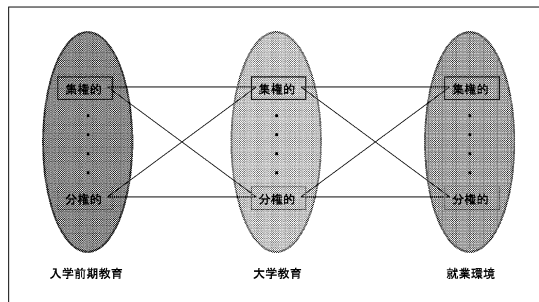
関連する分野についての学習を進展させることにより、かれらは、「知」の裾野を広げつつ、その頂点を高めるにつれて、まさに、その過程において、知的な探求への「感動」を享受することで、高い満足度を味わうことになる。

このような分権型の教育構造は、経済社会が成熟の度合いを一層高め、「画一性」よりも「多様性」を尊重する発展段階に到達した成熟した経済社会において、その特性を十分に発揮するはずであり、この意味で、われわれは、これを《成熟経済社会型教育》と規定することができる。

## 2. 大学教育における教育環境

大学教育は、あらためて指摘するまでもなく、高校時代までの「入学前期教育」と卒業後の「就業環境」からなる2つの教育環境に挟まれる形態で成立している。これらの教育環境が大学教育に大きな影響を有することは論をまたない。（図5「大学教育の教育環境」参照）。

図5 大学教育の教育環境

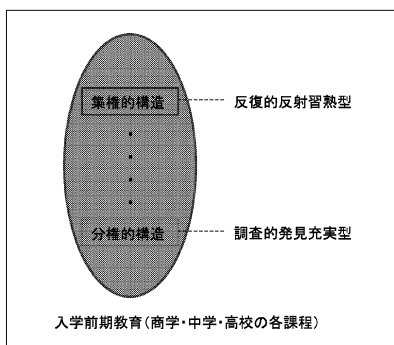


前述した大学の教育構造において示した構造的な観点を用いて、これらの2つの教育環境について、特徴づけをおこなうことにしたい。

### (1) 入学前期教育の教育環境

大学入学前期を構成する「小学校」-「中学校」-「高等学校」として連なる学習期間には、すでに述べた構造的な形態が成立しうる。すなわち、《集権的教育構造》と《分権的教育構造》である。（図6「入学前期教育の教育環境」参照）。

図6 入学前期教育の教育環境



### 1-1) 集権的教育構造

日本社会では、伝統的に「読み書き算盤」に代表される《反復的な習熟》が教育の基本とされてきた。ここでは、一定水準以上の習熟度への到達が、生徒の学習の《目標》であり、学校における教育の《制度的な要件》となる。

これらの「目標」や「制度的要件」は、社会全体の教育制度によって規定され、この規定に基づいて、「学習指導要領」や「教員資格」が定められ、「公的教育」が学習者である生徒の前に立ち現れる。

このようなありようは、明らかに、《集権的教育構造》に他ならないし、ここには、その構造特性を明確化し強化するための仕組みとして、《試験制度》が導入される。

より上位の学習成果と学習機会の獲得を展望した「偏差値算出型統一試験」に基づく学習者のランクづけはその典型である。

### 1-2) 分権的教育構造

これと対極をなす教育構造も、当然、存在しうる。《分権的教育構造》である。ここでは、集権的な反復的習熟に代わって《調査的な発見》と《成果の発表》が教育の「場」の第一義的な要件になる。

「教員」は、すでに述べたように、「生徒」に対して「知」への探求の《支援》と《案内》の機能を担い、これら両者の間には、分権的なコエディケイショナルな関係が構築される<sup>2)</sup>。

これは、いわゆる「基礎学力」の段階的充足論に基づいた、高等教育機関での「応用学力」の修得といった集権的な教育構造の前提条件を、「公的教育期間」の全体にわたって、《発見》の歓びと《発表》の充実という2つの要素の同時併行した獲得によって超克する学習者主体の教育システムといえる。

もちろん、現実の教育構造は、集権的構造と分権的構造との間のどこかの地点に位置づけられ

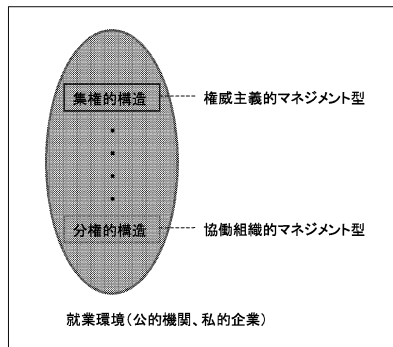
ると考えることは可能であり、そのありようは、当該の教育機関の理念や政策によって定まる。

(2) 卒業後の就業環境

現代日本の就業環境は、日本社会の成熟性を反映して、NPO を含む広義の公的機関や私的企業の組織的構造に関して判断すると、かなりの多様性を有するものになってきている。つまり、かつて唯一の存在といえた「官」や「民」の集権的就业構造に加えて、現実の情報社会を反映してのネットワーク性や多様な人材の協働性を基軸に組織される分権的構造が登場して、その複合性は格段に増加している。

したがって、今日の大学での就業環境は、集権的環境から分権的環境までの広範な広がりをして成立していることになり、理論的には、この広がりが就業時の選択肢を構成することになる。(図7「卒業後の就業環境」参照)。

図7 卒業後の就業環境



2-1) 集権的就业環境

集権的就业環境は、現実の「大企業体制」の中に、その骨格として形成され構造化されている。伝統的な「日本の経営」に「成果主義的評価」が導入され、企業全体—職務部門—労働者個人のそれぞれの段階での競争力の強化がはかられ、成果達成の手段として、企業内と企業間で集権性が増進されている。

90年代以降に顕在化した公的部門の財政悪化を受けて、公的機関の改革が求められる中で、この評価方式は、「民」から「官」へ拡大する可能性もある。

そこでは、強いリーダーシップを発揮する人材がこの就業環境の核となると見なされており、その可能性をもつ人材の供給が大学に求められることになる。

この就業環境は、就業での現実的な「社会的条件」や「生活条件」を具備しているという意味で、今日の支配的な就業環境である。そうであるが故に、この就業環境への社会的な期



待や学生の指向性はいまだに根強いものがある。

## 2-2) 分権的就業環境

他方で、分権的就业環境は、地方社会の経済的な、また、社会的なネットワークやNPO、さらには自立的な起業の形態で、2000年以降に急速に現実化してきた新たな就业環境であり、注目に値する。

しかしながら、実質的には、その就业環境の本格的な成立の事例は一部にとどまり、社会全体に及ぶところまでいっていないという意味では、いまだ近未来的な開拓可能性の領域にあるといえる。

もちろん、この開拓可能性という特性は、きわめて大きな意義をもつ。フロンティアの拡大を担うのは、いつの時代でも、若者達だからである。みずからの精神性を内向性から外向性へ向け直すとき、このフロンティアの開拓が本格化する。

## 3. 現実的に選択可能な教育構造

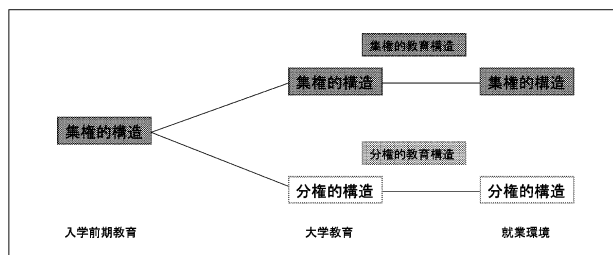
現代の大学は、「入学前期の教育環境」と「卒業後の就业環境」に規定され、それに適応しながら、その教育構造を成立させている。

入学前期の教育環境は、理論的には集権的教育構造から分権的教育構造までの多様な様式が存在しうが、現実的には、集権的教育構造が社会的に確固として成立しているものであり、この点については、大学に選択の可能性は存在しない。

したがって、大学にとって現実的に選択可能な教育構造は、入学前期教育構造と就业構造との連接行動の中で決められ、実質的には、典型的な2つの形態である《集権的教育構造》と《分権的教育構造》に挟まれた領域の中の、あるどこかの地点を選択するということになる。

議論の簡単化のために、ここでは、選択可能な中間的な「地点」についての検討は自明として捨象して、その領域の両端点に注目していくことにする。その結果として、ここで取り上げる教育構造の構図は、図8「大学で選択可能な教育構造」に示す2通りの組み合わせとなる。

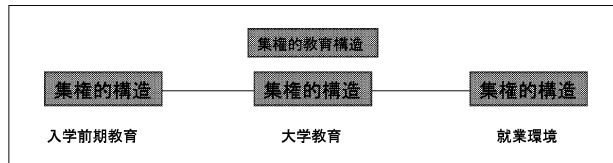
図8 大学で選択可能な教育構造



(1) 集権的教育構造

大学における集権的教育構造は、すでに述べたように、「学生」に対する「教員」の優位性に基づいて成立するが、これは、入学前期教育と卒業後の就業環境のそれぞれの集権性を踏まえて、集権的環境への適応行動として選択される。(図9「大学における集権的教育構造の教育環境」参照)。

図9 大学における集権的教育構造の教育環境



ここでの大学の教育は、「学生」を主導的な人材として社会に送り出すことが第一の使命であり、この観念に基づいて、「官」や「民」の集権的な就業環境において主要な役割を担う「学生」の育成こそ、その本務となる。社会の多分野へ送り出した「学生」の、それぞれの職域での活躍が大学教育の成果に他ならず、これを確かにする「教員」の「学生」に対する教育ポテンシャルの確立が最重要な課題となる。

大学教員に対する研究キャリア重視の採用や「留研」等の研究活動の奨励は、これに応えるための施策といえる。

大学における「教員」の高い教育ポテンシャルを教育の受け手としての「学生」に、より容易に受容せしめる目的で入学時に選抜試験が不可避的に実施され「優秀」な学生の確保はかられるのも、集権的教育構造のしからしめるところである。

(2) 分権的教育構造

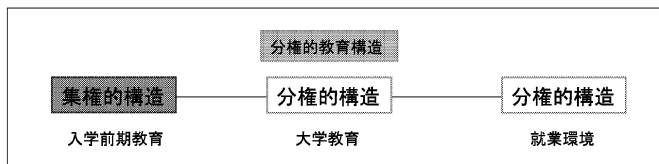
大学の分権的教育構造は、社会全体に分権性が確立している場合には、その「保存」と「深化」に向けた人材供給の役割を担うことになるが、それが現状のように未確立の場合では、「分権性のフロンティア」を社会的に広げる人材の育成とその社会的活動の支援が主要な機能となる。

翻ってみると、この機能は、大学が果たすべき主要任務の一つである《社会に対する改革者的な使命》の行使といえよう。

この分権的教育構造では、学生が入学前期までに集権的環境において学んできて、分権性の前提となる主体的な学習姿勢に欠ける可能性が高いため、大学は、入学初期の段階で、分権的な学習法の修得に向けた指導を実施する必要が生じる。(図10「大学における分権的教育

構造の教育環境」参照)。

図10 大学における分権的教育構造の教育環境



ここでは、大学の「教員」は、集権的・大学教育での「集権的・社会の研究」に対応して、分権型社会構造についての深い知見を有するための研究活動が求められる。

分権型社会では、多様な個人がその個性を多様に発揮できる、発展した社会的環境が備わっていると考えられるが<sup>3)</sup>、そのためには、各人がみずからの個性を自覚し、みずからの能力を生かす事業的な取り組みに就くことが条件になる。分権的教育構造では、ここに向けた「教育」が展開される。

したがって、「教員」には、学生の個人的な「能力」の見極めと、その社会的な「活用」についての幅広い知見が必要になる。

分権的教育構造では、「学生」は、「教員」から受動的に教わるのではなく、みずからの潜在的な能力の開花に向けて支援をうけ、自力で能力を向上させ、「形式知」の修得を完成させることになる。

## II. 大学経営のマネジメント・システム

これまで、われわれは、大学における教育構造について「集権型」と「分権型」の2つの形態を検討してきた。つぎに、これらの教育の型に直接的な関わりをもち、その上に成立する「マネジメント・システム」について検討を試みたい。

### 1. マネジメント・システムの集権型と分権型

周知のように、マネジメント・システムは、企業体における事業の創出や執行に伴う諸業務(あるいは諸機能)を事業目的の達成に則して体系化した「マネジメント機能の体系」である。そして、一般的な競争市場において企業行動を展開する「一般企業」に関して、その概念がよく知られている。

これを踏まえて、大学のマネジメント・システムの構造について論じる前に、その型の「ひな形」ともいえる一般企業のそれについて言及しておきたい。

これには、《集権型》と《分権型》の2つのタイプのマネジメント・システムを見いだすこ

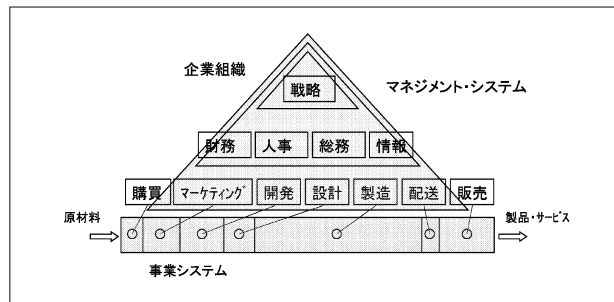
とができる。

(1) 集権型マネジメント・システム

集権型をなすマネジメント・システムは、その企業体に備わるべき複数のマネジメント機能を統括する「統括機能」が備わっており、これが他の機能を主導するようなシステム形態である。この機能は、事業目的の達成に関して、より有効でしかも効率的な業務の体系化と業務内容を決定する優越的な権限を付与されている。

一般の企業体では、この統括機能は、「戦略形成機能」および「戦略執行機能」の統合機能である「戦略機能」が担うといえる。この機能を中心に、「事業システム」の運営に直接的に関わる「直接的な機能」とそれを支援して間接的に関わる「間接的な機能」とから、集権型のマネジメント・システムは構成されている。（図 11 「一般企業の集権的なマネジメント・システムと事業システム」参照）。

図 11 一般企業の集権的なマネジメント・システムと事業システム



「戦略機能」は、一般に、競争市場でのみずからの経済行動上の優位性を他の事業者に対して確立することを意図して策定される。この優位性の確立可能性こそ、他のマネジメント機能に対する優越的な権限保持の最大の根拠である。

(2) 分権型マネジメント・システム

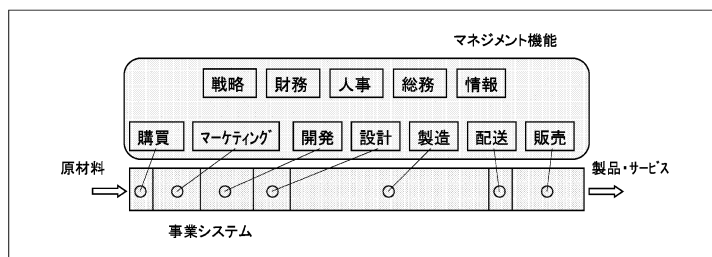
分権型のマネジメント・システムでは、たとえ戦略的な事業決定がなされたとしても、それは、「戦略機能」による優越的な権限に基づいてなされるものではない。

ここでは、あらゆる「決定」が関連するすべての機能の「参加」の下でなされ、その決定過程は「公開」される。これらの2つの要素こそ、分権性の成立基盤である。

このような《参加》と《公開》の原則の下では、それぞれの参加主体の主題についての十分な吟味や討議を経て、「決定」がなされる。

したがって、このマネジメント・システムでは、それぞれのマネジメント機能は、事業目的の共有がなされるにしても、自立的であり、集権型のように一定の形態に統合され、それが保持されることはない。(図12「一般企業の分権的なマネジメント・システムと事業システム」参照)。

図12 一般企業の分権的なマネジメント・システムと事業システム



ここでは、「コーディネート機能」によって、テーマごとに、決定されるべき主題が検討され、集約される。

集権型のマネジメント・システムが変動する競争的な市場環境への適応を主眼に構築されるのに対して、分権型のそれは、同じ市場環境の中でも、たとえば、事業の成立可能性がきわめて厳しい状況に立たされた事業対象に対して、その「創成」、「再生」や「復活」を目的にするような、分析的な、また、創発的な事業行動に果敢に挑むようなケースで求められる。

定型的な対応行動では打開できない行動対象に関しては、このような分権型の行動形成が高い有効性をもつ。

## 2. 大学の集権的マネジメント・システム

このような一般企業におけるマネジメント・システムについての「ひな形」を踏まえて、次に、大学の場合のそれを検討していく。

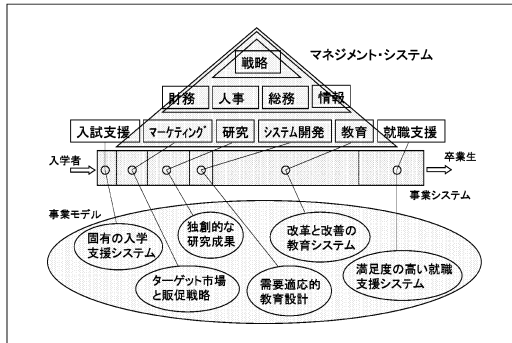
大学経営においては、一般に、18歳学齢期の入学生を受け入れ、4年間の「教育」の課程を経て、卒業生を社会に送り出すまでの一連の「教育プロセス」が成立している。このプロセスは、幅広い教養的知識と深い専門的知識の修得という「教育価値」の形成を意味しており、一般企業の「事業システム」に相当する「価値形成」のための諸過程と認識することができる。

大学の「価値形成過程」である「事業システム」は、現実には、大学の中核的な業務である「教育」を中心に構築され、実質的に、これは教育施設の「システム開発」と教育の内実に直結する「研究・教育」によって現実化すると考えられる。

そして、これらの2つの業務を挟んで、相互に有機的な連関をとりながら「入学支援」と「就職支援」の業務が機能している。

したがって、大学の「事業システム」は、基本的に、これら4つの業務から構成されているといえる。(図13「大学経営の集権的マネジメント・システムと事業モデルの概念図」参照)。

図13 大学経営の集権的マネジメント・システムと事業モデル



大学の集権的マネジメント・システムは、その事業環境である「入学者市場」と「就職先市場」の競争性への対応の必要性に基づいて成立する。

一般に、大学の事業収入を増大させるためには、「入学志願者」をより多く集める必要があり、このためには、卒業生にとって、より条件のよい「就職先」の実現が不可欠と考えられている。

大学の集権的マネジメント・システムは、こうした競争的な「入学者市場」と「就職先市場」に向けた、他大学に対する優越的な地位の確立に向けて、統合的な経営行動の形成のために構築される。

したがって、その集権性は、その事業目的を達成する場合には、それ自体で説得性を持ち、有効であると見なされる。

逆説的にいえば、このような「成果」が達成できないとすると、大学が集権的であるべき根拠は失われることになる。

### 3. 大学の分権的マネジメント・システム

先に述べた、一般企業のケースと同様に、大学にも分権的マネジメント・システムが成立する。

それは、第一には、大学のマネジメントにおける集権性が、その根拠とする「成果」の面から有効性をもたない場合である。さまざまな制約を余儀なくされる事態に直面して、大学



この場合に、大学の教育構造を《集権型》に想定する。大学は、理論的には、それを一連の選択肢の中から任意に選択しうるのであり、当然、《分権型》に設定することも可能であるが、「マネジメント・システム」と「教育構造」の組み合わせに整合性がはかれると見るのが自然で、常識的に集権型が選択されると考えられるからである。

このようにして特徴づけられた経営モデルを大学の《マネジメント・モデル》と呼ぶことにする。

## 1. 偏差値分布と学生満足

どこの大学においても、そこに所属する学生には、「学力」の高いものとそうでないもののが存在することは間違いない。

学生の「学力」とかれらの示す「教育」への「満足度」がどのような状況にあるのかの問題は、大学のマネジメント・モデルの「評価」に大きな影響をもつ要因である。

### (1) 学生の偏差値分布

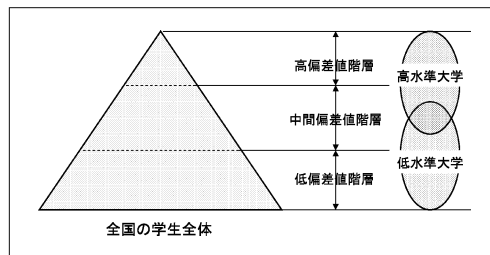
現代日本の学生は、少なくとも入学時において、みずからの「学力」としての偏差値を知悉している。

実質的に、全国の大学がこの偏差値のランキングによって順位づけられていて、受験生はこれを参考に志望校や学部の選択を実施している。

したがって、大学は、入学生の偏差値ランクに応じて、「高水準大学」とか「低水準大学」といった区分けが付けられることになる。

大学が入学前期教育の「集権的教育環境」を前提として成立する限りは、これを避けることはできない。(図15「全国の学生の偏差値分布」参照)。

図15 全国の学生の偏差値分布



偏差値で表される「評価」は、もともと、ある望ましいとされる「知識」の修得水準を受験生ごとに統計的に算出した結果であるが、それ自体は、まぎれもなく「集権的教育環境」



の下で獲得され、それと同じ形態の集権的環境において意味をなすような、特殊な「学習成果」に他ならない。

したがって、受験生にとって、大学の教育環境がこれまでに自分の受けたそれと同形であれば、入学後に、みずからが同様の教育成果(あるいは学習評価)を得る可能性が見いだせるという特性をもっている。

しかしながら、このことが即自的にみずからの修学上の高い「満足度」に結びつくとはいえない。

## (2) 学生満足度

学生が大学においてうける教育上のサービスに関して、学生の感じる「満足」の度合を測ることができるかと仮定すると、それ自体はきわめて主観性に基づくもので多様であり、大学側からの一義的な設定は困難である。

たとえば、実施される講義の属性として、高度な教育内容と平易な教育内容、抽象性と具体性、理論的内容と実践的内容、緊張感のある講義とリラックスした講義、さらに、一方向的講義と双方向的講義などが考えられるが、これらの属性のどれかに測定のための項目に選定したとしても、「満足度」の計測にはいたらない。

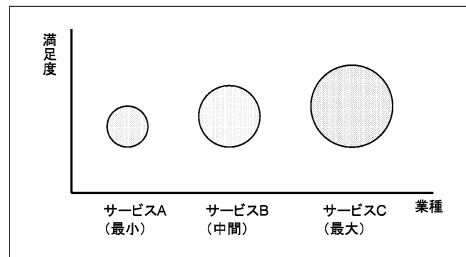
また、学生による講義の評価をアンケートにより数値化して取得したとして、その結果から「満足度」を定める試みも考えられるが、その結果自体が受講者の間の当座の「人気指数」ではあっても、それ以上ではないという意味で、不十分である。

アンケート回答主体の集団的な「質」が、その結果の良否に反映するのを避けえないのであり、この「質」をアンケート結果からは問えないのである。また、もし大学が、この「質」に追従する姿勢をとり始め、「教育」の質を落下させるとしたら、それはもはや大学とはいえず、ありえない行為といわねばならない。

この「満足度」は、当面の講義のような即事性で測られるのではなく、当該の学生の修学の志向性と講義の内容が一致する度合を表現すると考えるべきで、いい換えれば、それは、学習を通じた「自己実現」への接近がどの程度に得られたかをあらわす尺度であり、たとえば、その計測のための問診票の数値の集計を通じて、個別の学生ごとに把握すべきものと理解すべきである<sup>4)</sup>。

ここでは、これを大学における教育サービスごとに蓋然的な大きさとして表現することにする。(図16「教育サービスに対する学生満足」参照)。

図 16 教育サービスに対する学生満足



もちろん、学生の「満足度」と大学経営の「成果」とは別次元の問題であり、これについて、われわれは、マネジメントの「集権型」と「分権型」の2つのタイプに対して、「満足度」を組み込んで順次に検討を試みたい。

## 2. 集権的教育環境のマネジメント

すでに明示したように、大学の集権的教育環境は、「入学前期教育」、「大学教育」、そして「就業環境」のいずれもが集権的であることを意味する。

ここでは、大学のマネジメントが集権的であった場合に、これらを踏まえて、それがどのように展開されることになるのかを論じることにはしたい。

### (1) 集権的教育構造のマネジメント

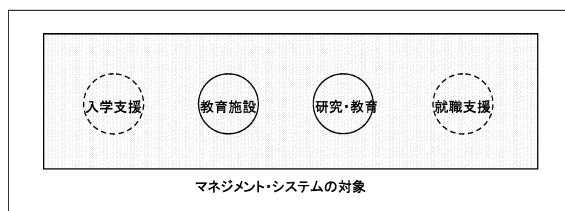
日本の大学は、伝統的に、教員の講話と板書による教育内容の学生への伝達がおこなわれてきた。この場合の「講話」と「板書」は、一定の要件を伴うとはいえ、教員による必要性の判断に基づいて、その内容が定められる。

学生は、それを書きとめ、理解することが求められ、定期的な「試験」を通じて、その検証がなされ、評価が下されて、単位認定が実施される。

この集権型教育構造では、教科の理解は、主として、学生の個人的な努力に基づくものと暗黙裏に想定されていて、一定の評価水準に満たないものは「落第」の扱いになる。修得行動の個人的な責任論である。

容易に想像されるように、このケースの学生の「満足度」は、最低水準にとどまるはずである。講義内容は「教員」によって定められ、その「必要性」や「有効性」がどれほど指摘されようとも、学生にとってみれば、みずからの「自己実現」とは別次元の内容だからである。(図 17「集権的教育構造における学生の満足度」参照)。

図17 集権的教育構造における学生の満足度



このような集権型教育構造が大学において実行可能である根拠は、第一に、より高度な先進社会の学術を修得したような権威を帯びた人材を教員として教育現場に結集させ、第二に、この教員のつくり上げる対社会的なネットワークを経由して、卒業生を社会的な支配的機関へ送り込むような、大学教員主導型の「就業環境支配」が成立して、そして、第三に、そのありようが社会的に「高い評価」を得ている点に置かれる。

ここでの大学のマネジメントは、もっぱら、この社会的な「高い評価」を維持するために、「教授会支配」の権力構造を強化することにおかれる。

この構図が維持される限りで、偏差値上位の受験者が入学を志願し、受験に殺到する可能性は高い。

このようにして選抜された学生層は、たとえ講義自体の「満足度」は不十分であるとしても、集権型教育構造への適応能力は高く、たとえば、国家官僚上級職に求められる「普遍型の知識」をきわめて要領よく修得し、社会の期待を裏切ることなく、さまざまな行政職に地歩を固めることになる。

## (2) 就職支援型のマネジメント

日本社会では、1970年代の初めに、学生による「大学解体」を掲げた激しい闘争が全国的に展開され、「教授会支配」の構図が大学から姿を消す契機となった。

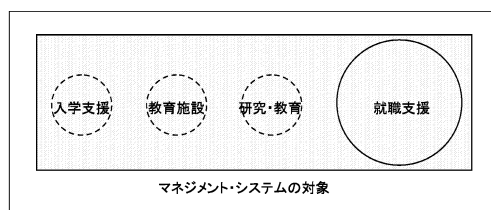
これを境に、教授会の「民主化」と共に、学生への「就職部」による一元的な就職支援サービスが体系的に開始された。「教授」による「就職環境支配」の実質的な崩壊であり、これに代わる大学の職務としての「就職支援サービス」の実体化である。

この結果として、学生の就職支援サービスへの「満足度」は向上し、社会の「就業環境」からも支持を得ることで、この試みは、大学の間で競い合いながら、さまざまに深化していく。

初期の学生への就職情報の提供から始まって、就職活動の方法やマナーの講習、就職適性テストの実施、企業説明会の学内開設、さらに、正規に開講された科目群の他に、資格取得のための受講コースが開設されたばかりでなく、正規科目として「インターンシップ」のよ

うな就職支援科目さえも登場するところまで進展してきた。（図 18「就職支援教育サービスによる満足度の向上」参照）。

図 18 就職支援教育サービスによる満足度の向上



この大学における取り組みは、「学生満足」の向上を通じた「入学志願者」の増加への期待に結びつくとき、大学のマネジメントの支柱に据えられる。対内的な対外的な《就職支援型マネジメント》の制度化といえる。

### (3) 入学支援型のマネジメント

大学における就職支援型マネジメントの発動は、必然的に、受験生向けの《入学支援型マネジメント》の実施に結びつく。

大学への受験動機をより強化させ、受験生を囲い込むための政策として、「入学支援」が求められるからである。

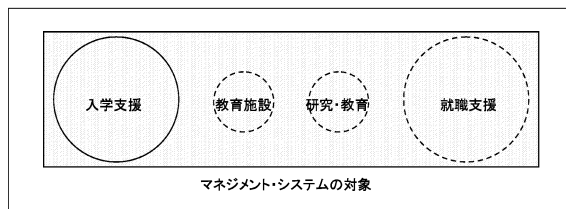
もともと、大学の現状を広報する取り組みは、大学の歴史と共に始まったといえるが、これが入学の促進を意図して編集されさまざまなメディアを通じて発信されるようになり、さらに大規模に、入学促進に向けた学部学科の改編という「ハード型政策」にまで及んでいく。

また、「入試改革」、「模擬授業」、「学部・学科再編」、さらに「学部新設」といった取り組みは、大学を取り巻く「入学前期教育環境」と「就業環境」の変化への大学の適応行動であると共に、より積極的な「マーケティング戦略的行動」といえる。

もちろん、これには、この前提になる「市場調査」がどこまで綿密に実施されたのか、あるいは、「戦略実施部門」の実質化がどこまでなされたかの点が、それぞれ問われるのであるが……。

このようなマネジメントの発動により、学生がみずからの所属する大学への「誇り」を強め、さらに、みずからの将来像への確かさを確信しえたとすると、この側面に関する学生の「満足度」は向上し、結果的に、大学経営に寄与することになる。（図 19「入学支援による満足度の向上」参照）。

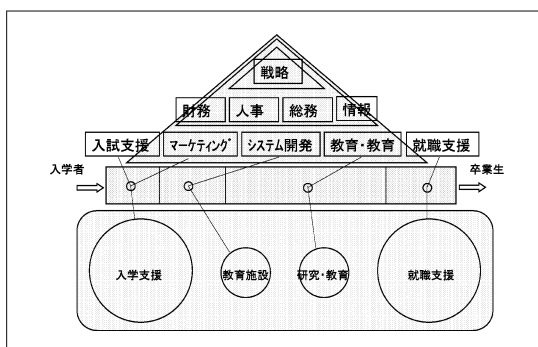
図19 入学支援による満足度の向上



### 3. 集権型マネジメント・モデルでの大学評価価値の向上戦略

これまでに見てきたように、大学が集権型マネジメントを「教育の場」、「就職支援」、そして「入学支援」のそれぞれの分野に適用することによって、大学のマネジメントの「構造」や教員の学生への「優位性」が保存されながら、《集権型マネジメント・モデル》が成立する。(図20「大学における集権型マネジメント・モデル」参照)。

図20 大学における集権型マネジメント・モデル



このモデルの発動は、明らかに、大学に対する「評価価値」の向上が目的であり、それに伴う大学経営の基盤強化である。

このような大学の経営目的が成就する「鍵」は、すでに述べたように、より先端的な「知識」を有する教員層の確保と、「偏差値」のより上位な学生層の入学を実現させることの2点である。

先端的な教員の主導による高い研究の成果と教育の実現が社会的評価の上昇となって結晶し、これが「教員」と「学生」の質の確保にプラスの循環をもたらし、大学間競争を国内はおろか世界的な規模で勝ち抜き、そのランキングを着実に押し上げていく。

学内における「教員」の成果、研究室や研究グループの成果、そして、「学生」の活躍などを社会に的確に広報することが、マネジメントの大きな役割の一つであり、その執行は、トッ

プ・マネジメントの戦略的決定によってなされる。

このような「発展的なシナリオ」の実現可能性を揺るぎなく見込むことが、逆に、集権型マネジメント・モデルを成立せしめる理念的な基盤なのであろう。

#### 4. 集権型マネジメント・モデルの限界

しかしながら、大学教育の現場の現実には、このような集権型マネジメント・モデルの存立基盤を間違いなく揺るがすほどの惨状を見いだすことができる。

まず第一に、偏差値下位の学生層は、大学の集権的教育構造への不適合を疑いなく示している。「学級崩壊」ともいわざるを得ない受講状況がそれである。

それは、たとえば、いねむり、雑談、携帯電話の交信、早期退室、遅刻のような講義への否定的な行動を指すが、これらの現実に対して、その常態化に遭遇しない教員はほとんどいないといってもいい過ぎではないであろう。

この学生層にとって、社会的に安定的で認知度の高い公的部門の「行政職」は、ほぼ絶望的に手がとどかず、疎外されている。企業の「正社員」への途も、閉ざされているとはいえないにしても、みずからに妥当する可能性の高い下位の職制での「厳しい職場環境」を目の当たりにして、したがって、その存在自体の魅力のなさを前に、「就職漂流」を現象させる。

ここでは、集権的教育構造の存立基盤である「就業環境」が修学の動機に結びついておらず、肝心の「講義」は集権的な押しつけの形態で進行し、「空虚」でしかないと受けとめられている。

この責任を教育現場の教員に負わせようとするのが、「FD」に他ならない。わかりやすい教育法が不在であり、教員の力量不足がそれを招くがゆえに、その「カイゼン」が必要だという主張である。大学の教員は、「教育法」の正規の訓練を経ていないが故に、「講義」が成立しないという指摘も、それに重なる。

むしろ、「学級崩壊」は、「教育法」を身につけた「プロの教員」の担う「入学前期環境」においてこそ一般的であるにもかかわらずである。

そして第二に、これとほぼ同様の状況は、偏差値最高位の大学においても、少なくとも「不安感」の形態で、無視しえないほどの広がりで見られている。「フリーター」、「派遣労働者」、「職場ストレス」、「引きこもり」、「ニート」の存在が、けっして他人事ではないという不安意識である<sup>5)</sup>。

これはまぎれもなく、偏差値最上位の大学での「教育」の崩壊現象である。「わかりやすさ」や「教育法」の問題ではなく、教育構造の質の問題だといわねばならない。

そもそも、「講義」は、集権的教育構造では、研究に裏打ちされた「最先端」の内容を「教員」からの一方的な供与によって構成されるべきであった。そして、それが「学生」の将来

の問題をすべて解決するはずであった。しかしながら、この大前提が否定されつつある。「講義」をめぐる教育環境の構造的な内部崩壊といわざるをえない。

現代の日本社会は、かつての「発展途上」の段階を超えて「豊かな社会」へ移行し、その成熟度を増している。

「豊かな社会」では、集権型教育構造を必要とするにしても、むしろ限定的な領域においてでしかない。この発展段階においても、さらに高度化を必要とする「先端的な領域」が依然として残されており、そこではなお有効な教育構造かもしれないという意味においてである。

われわれは、この限定的に有効でしかない教育構造が社会全体で広範に行使されているという矛盾に対して、まったく「手を付けていない」という事実こそ、しっかりと目を向けなければならない。

#### IV. 大学経営の分権型マネジメント・モデル

集権型の教育では、「講義」は、教員によってあらかじめ用意された教育内容を紹介し理解させるといふ「認識の落差」を前提にして構成され、講義自体への「学生満足」は、最小のレベルにとどまった。

この状況を転換し、「学生満足」の最大化を講義において実現し、それによる教育効果を重視し、その過程で「パイオニア精神」を涵養しようとする教育法が存在する。《分権型の教育》である。

つぎに、われわれは、この分権型教育構造に基づいて成立する、大学経営の《分権型マネジメント・モデル》について論じることとする。

##### 1. 個性発揮支援型教育環境の形成

集権型教育では、入学時点での偏差値で測った「学力」しか、学生の能力をチェックしていない。この学力は、集権型教育でなされる「講義」について来られるかどうかの基準で判定される。

しかしながら、すでに述べた集権型教育の「学級崩壊」は、その「学力」のもたらしたもののというよりも、みずからの学ぶ「目的」、「意欲」、そして、その背後にある個性的な「能力」への自覚、あるいは、自分を生かすためにどのように学ぶかの自覚の欠如がしからしめられていると判断すべきである。

##### (1) 学習意欲の顕在化への支援

もし「学生」がみずからの特性(あるいは個性や特徴)を知り、それを発揮するのに適した将来の目標(あるいは目的)を定めて、その目的実現に向けて「学習」という準備作業を

すすめるとすると、つまり、自分の将来像に適合した目的的な分野の「学習」に意識的に積極的に取り組むと仮定すると、その「学習」はもっとも効果的な「成果」を生むと考えられる。

翻って見ると、現実の「学部別入試」は、この考え方に基づいて、学生を受け入れ、カリキュラムを用意し、取得科目の分野別の規制を設け、学部の専門知識についての修得の認定業務としての卒業判定を実施している。

しかしながら、入学したほとんどの「学生」は、大枠としての「学部」の選定をしたとしても、そこで用意される個別の科目の学習が、自分自身にとって何を意味するのかを理解できていないか、このことをほとんど意識しないで、科目の履修のための「講義」に参加してくる。

現実には、多くの大学で「学生」に向けた受講科目の事前の紹介を「シラバス」の公開により実施しているが、実質的には、これは、履修予定の科目の単位取得が容易か否かを判断するための「参考資料」ほどの扱いしか受けていない。学生の関心は、まさしく単位の取りやすさにおかれているのである。

「学力」は備わっているとしても、学ぶための「関心」を醸成する「自己認識」の準備が整っていないという学生の現実がここには見られる。「入学前期教育」の集権性のもたらしめた不幸な所産といえる。

したがって、大学では、入学後の初期に、学生の「適性」、「将来像」、そして、それらとの関連での、特に、その「適性」を踏まえた「科目の選定方法」や「講義内容の生かし方」を丁寧に指導していく必要性がある。

みずからの「適性」に合致した「将来像」の実現に最も強く関連する科目の受講を最優先で選択したとすると、当該学生の「学習意欲」が低迷する可能性は、きわめて低い。まぎれもなく、「講義」がみずからへの「投資」となっているという実感が支えとなるからである。

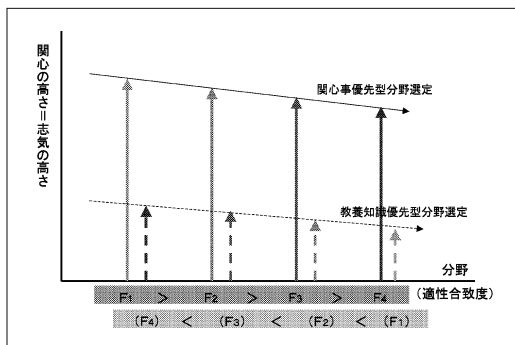
この場合には、みずからに関連性のあまり強くない科目への受講も、「自己投資」の観点から、「学習意欲」を高く維持しつづける。

これとは逆に、将来的に必要なだとされる教養的位置づけの科目の受講が他律的に求められなされたとすると、一群の科目に対する受講は「失見当識」に陥り、「学習意欲」の向上は期待できない。（図 21「学習時の分野選定と学習意欲の高さ」参照）。

たとえ、「FD」を効果的に実施したとしても同様である。「FD教育」は問題の本質を見誤っているのである。



図21 学習時の分野選定と学習意欲の高さ



(2) 自己能力顕在化への支援

このように、学生にとって有意義で活性化した「講義」の成立には、第一に、受講者側の「自己実現」に関わる学習姿勢の状態に依存し、第二に、提供される講義内容と講義方法に依存する。

現実の大学における「講義崩壊」の状況は、主として、この第一の条件が整わないことに由来するが、この現実を発生させている原因は、社会的な「豊かさ」の実現に伴う「社会参加」の不透明化に求められる。

学生における内面的な「ナイーブ性」とも重なって、「将来像」が不明瞭になっているのである。

豊かな社会には、その「豊かさ」の享受に関わって、多様な人々の多様な「社会参加」が求められる。発展途上の社会との決定的な違いである。

しかし、新たに出現した新たな社会では、「社会参加」における「能力」の行使が、特に「所得」の実現に関連して、定形化されておらず、「豊かな社会」への参加者は、その「ルール」と「方法」をいずれも創り出していかなければならない。

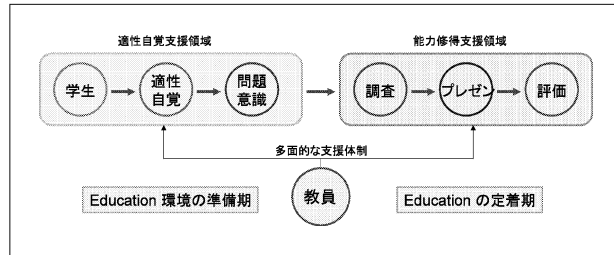
もちろん、これらの「創出」を学生のなすべき課題として、一方的に押しつけることはできない。

これこそ、「豊かな社会」のありように関わる大きなテーマであり、大学の「教員」にとっても、全力で解明すべき研究対象に他ならないからである。

現代日本の大学における「教育」は、発展途上型の育成を離れて、この「豊かな社会」の諸問題に取り組む学生の育成が課題といわねばならない。

このためには、学生がみずからの「適性」を自覚し、それに基づいた社会に対する「問題意識」を醸成することが、不可欠であり、大学は、この「自覚」と「醸成」を全面的に支援しなければならない。(図22「学習意欲と学習の自立的な展開」参照)。

図 22 学習意欲と学習の自立的な展開



## 2. 分権型教育姿勢と個性発揮支援型教育システム

いまや、《分権型の教育》について、その全体像を明らかにすべき段階に到達した。われわれは、この主題について、「分権型教育姿勢」、「個性発揮支援型教育システム」、そして、「調査主導型教育システム」からなる3つの項目を使って述べることにしたい。

### (1) 分権型教育姿勢

「教育」には、2つの様式が存在する。第一は、「言語」、「概念」、「方法」といった「学習対象」を「学生」に覚え込ませ、それらを使用可能な能力水準に引き上げるやり方である。そして、第二は、「学生」の現実の能力水準を用いて「学習対象」を实践させ、その中で向上の「鍵」を伝え、能力の向上を自律的にうながす方法である。

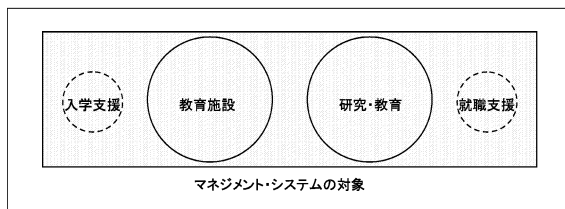
前者は、学習の到達目標への「経路」を教員側で制約する「集権型教育姿勢」であり、後者は、同じ到達目標への「経路」を教員支援の下で学習者主導で決定する「分権型教育姿勢」である。

あるいはまた、前者は、ある理想とする学習法を学習者に強いることで、学習者の「学習主権」を認めないやり方であって、「学生満足」を最小化させる。

これに対して、後者は、学生の現状の能力水準について、その向上を「学習主権」の尊重という教育環境の中で促していく方法であり、その能力を引き出す形式での支援を受けた学生の「満足度」は、その達成感の充足に伴って最大化する。(図23「受講時の学生の満足度の最大化」参照)。

この分権型教育姿勢は、例えてみると、多様な山登りのルートの中から、登山者の実力に合わせてルートを自主的に決めるような支援がなされ、登頂に成功し、その感激を大きく享受するケースに類似しており、このように当事者の納得に基づく行動の満足度は当然に高くなる。

図23 受講時の学生の満足度の最大化



(2) 個性発揮支援型教育システム

分権型教育姿勢の成立する「要」は、「学生」がみずからの「適性」について自覚し、それを生かして能力を向上させようと意図する存在であると同時に、「教員」がみずからの見識に基づいて「学生」の支援に向かう姿勢をもつことである。

今日の大学の多くは、学生の「適性」について、「性格診断テスト」を用いてデータ化し、自己認識の一環として、それを学生に提供している。

しかし、この診断テストの診断方法は、伝統的な集権社会に成立する業務への適合性を測っていて、より本質的な「適性」を照らしだす機能に欠ける。

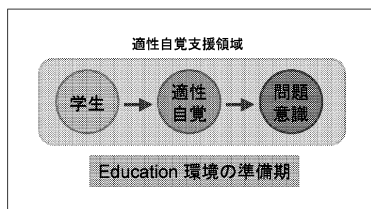
われわれの教育システムを機能させるための「適性」とは、当該の学生の「本性」に即した特性である。人間行動の中のどのタイプの行動に「喜び」を感じるのかの認識こそ、ここで求めようとする「適性」というべきである。

当該の「学生」を取り巻く多くの「目」の助けを借りて、また、「教員」の分析的な支援をえて、確かさの範疇にある「適性」を把握できる。

本来、このような「教育」に関わる個人データは、初等教育の当初から系統的に収集して、その「能力」の育成に活用されると共に、その成長記録の全体が大学に提供されるならば、なお望ましい。

この「本性」としての「適性」をどのように生かすべきなのかの主題がつぎのステップとして、みずからに問われなければならない。「適性」を生かすための「問題意識」である。(図24「個性発揮支援型教育システム」参照)。

図24 個性発揮支援型教育システム



そのような「問題意識」には、直接的な回答が「教育的」な周囲から与えられると考えるべきではない。その「解」は、むしろ自発的な調べる作業（つまり調査）の中にこそ見いだされるはずである。

### (3) 調査主導型教育システム

分権型教育環境を成立させるための、もう一つの要件がある。「教員」が「学生」に教えないことである。

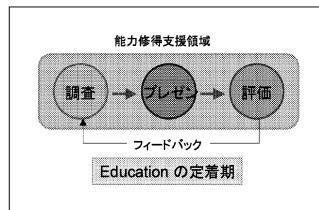
「教員」の「教え」は、特に、集権的構造に馴致された「学生」にとっては、「模範」の提示に他ならない。

元来、この「模範」は、大学の「講義」の構成要件から見れば、「批判」の対象とされなければならない。それにも関わらず、学習者は、その提示を前にして「教え」を絶対化し、思考停止に陥ってしまう可能性が高い。

ここでは、「学生」は「教員」を超えることができずに、教員のありようのいかんによっては、学術水準の「縮小均衡」に陥ってしまうおそれがある。その結果、「講義」の活性化や緊張感の実現は望むべくもない。

分権型教育環境における「講義」での「教員」の役割は、2つある。第一は、その主題についての内容の「提示」とその「解説」をまず始めに実施することであり、第二は、その後、少なくとも講義枠の50%以上を使って、受講生に対して、みずからの関心に即して主題についての「調査」を実施するように求め、その結果の「とりまとめ」と「発表」を促すことである。（図25「調査主導型教育システム」参照）。

図25 調査主導型教育システム



この場合、「教員」は、第一の役割では、FD型の「平明さ」や「理解しやすさ」に準拠して「講義」を実施するべきではなく、そこには、現代社会の最先端の実態をふまえた主題の具体的な「提示」と「解説」が求められる。

この最先端の実態の提示ような「講義」の展開が受講者の認識に対して、その知るべき全体像を一挙に拡大し、みずからの「知の旅」の行程の全体像を確実に知らしめることになる

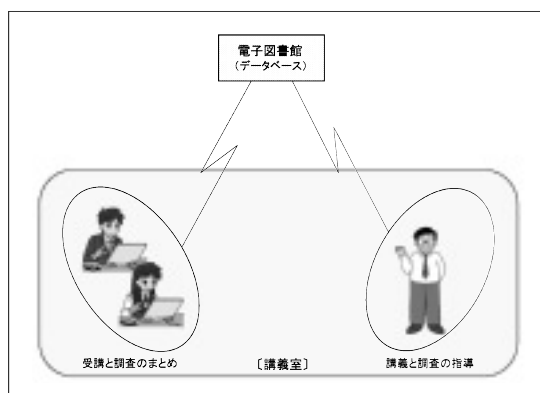
はずである。

そして、第二の役割では、「講義」の主題に関する「調査」から「発表」までの過程に関して、個別の「学生」ごとに「成果」の是非を問ひ、それについて対処する必要がある。「個別対応型」の「教育」である。この《個別対応》なしに、受講生に即した「能力」の育成は、実質的な意味をもたないであろう。

もちろん、「教員」が後者の役割を果たすためには、講義の「場」から瞬時に「データベース」に接近できて、必要な資料の入手が可能になっていなければならない。このデータベースは、多様な分野と多年にわたる発行年次からなる膨大な資料庫に他ならず、しかも信頼性に十二分に応える必要がある。この量的かつ質的な要求に合致できる施設は、「図書館」以外にはありえない<sup>6)</sup>。

つまり、講義の「場」には、それぞれの受講生に個別の「IT環境」が整っていて、しかも、デジタル化された電子図書館での「項目検索」と「閲覧」が可能になっていなければならない。(図26「IT化された講義室での調査主導型教育」参照)。

図26 IT化された講義室での調査主導型教育



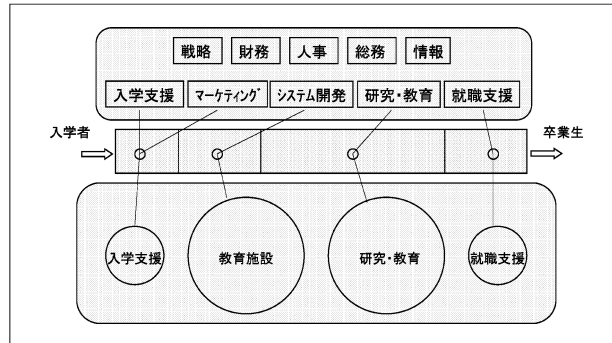
したがって、現実に一般的に存在している大学における講義室の設備環境では、その必要性にとっても太刀打ちできない。分権型教育環境を実現するためには、「投資」を不可避的に必要としているのである。

### 3. 分権型マネジメント・モデルと大学の評価システム

このように、分権型教育環境は、「講義」の「場」を構成する「研究」と「教育」に支えられる充実した《教育ソフト》と、「調査主導型教育システム」を成立させるべき高水準の《教育施設》とから成り立つといえる。

このことを踏まえると、ここで求められるマネジメントは、第一義的には、これらの「ソフト」と「ハード」の「質」の形成と発展に向けられ、実質的には、個別性の観点からの「学生」の能力拡充の計測に焦点を合わせることになる。（図 27 「分権型マネジメント・モデル」参照）。

図 27 分権型マネジメント・モデル



また、このマネジメントは、「経営グループ」-「教員グループ」-「学生グループ」の三者の分権的な《協働》を通じて、その政策形成と執行がなされる。

さらに、大学の外部環境としての「入学前期環境」と「就業環境」を協働のグループに加えることで、ここでの「意思決定」の分権性はさらに向上する。

もちろん、これが「学生」の能力形成に寄与し、外部環境の質的向上に貢献するとき、大学の価値が上昇することになる。

すなわち、分権型マネジメント・モデルでは、大学の「目標形成」、「政策手段」、そして、その運用の到達結果に関わる「評価規準」を分権的な「協働グループ」が創出し、検証し、評価するのである。

#### 4. 分権型教育の確立の意味

大学の分権型教育は、それが所期通りの成果をあげるほど、大学内部の分権性の確立にとどまらず、広く「入学前期環境」と「就業環境」の双方に対して、いずれも分権性の普及に効果を発揮するであろう。

すなわち、「入学前期環境」に対しては、個性に基づいた能力の育成を初等教育段階の初期から実施することの意義を周知せしめるはずであるし、「就業環境」に対しては、「学生」の修得した個性的な能力の活用の「場」を多様に用意する必要性に気づかせる点で、いずれも、それぞれの関係機関や関係者が、キーワードとしての「個」の尊重とその能力の形成や発揮

につながる《分権性》の重要性に気づくという意味である。

現実には、分権性は、いまだ遠い存在といえるかも知れないが、その萌芽は、すでに多様に見受けられる。

第一に、集権社会の「周辺部」である地方社会の衰退という現実の中で、NPOに象徴される分権型の組織体が活動し始めて、地方公共機関との協働が盛んになっているし、多くの「学生」がその可能性に注目している。

第二に、産業の組織化の原則がかつての「下請構造」のような集権型構造から、ネットワーク組織のような分権型構造へ、特に、地方社会の経済主体ほど顕著に移行が見受けられる。ここでの中心的な結合の論理は、間違いなく《分権》であり、それぞれの個別主体の活性化であり、相互の協働である。

そして、第三に、既存の巨大で集権的な行政機関や企業体への帰属心や依存心が、起業への関心の高まりといった形態で薄れつつあるが、ここにも、特に、女性や若者達における分権性への志向性を読み取ることができる。巨大な集権的組織体はかつての輝かしき社会的役割を喪失し、特に、その「幹部」においては、保身のための「共同体」へと、無惨にも墮落してしまったことを見事に看破したうえでの動向である。

## V. 大学経営のマネジメント・モデル——むすびに代えて——

われわれは、これまでに、大学経営のマネジメント・モデルを求めて、「集権型マネジメント・モデル」と「分権型マネジメント・モデル」をその典型的なありようとして提示してきた。

すでに述べたように、現在の日本社会における大学は、「豊かな社会」に生きる学生の価値意識の多様化という社会環境の中で、そのマネジメントを求められている。

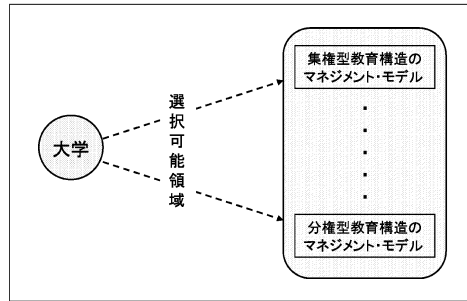
そして、そこでは、伝統的な《集権型》に加えて《分権型》も、その存在意義を拡大するに至っている。

本論の最後に、むすびに代えて、大学経営におけるマネジメントのあるべき姿を、これまでの議論の成果を踏まえつつ、「マネジメント・モデル」の選択行動として論じておきたい。

### (1) 大学経営に求められる教育構造選択の意思決定

今日の日本の大学は、その主要な「市場」を「18才学齢者層」に設定しているが、そこに向けた事業行動を形成する際に、事業の中核的な仕組みとして成立する「集権型教育構造」から「分権型教育構造」までの多様な広がりとして成立する選択肢に関して、一定の様式へ絞るための選択行動を、マネジメントとして執行することが求められている。(図28「大学の選択可能な教育構造」参照)。

図 28 大学の選択可能な教育構造



その「入学市場」では、「入学前期教育環境」として示したとおりの学力階層の形成が集権的になされ、その階層区分に応じた大学選択が実施されている。

この供給側における受験者の選択行動と需要側である大学との間で、受講者の講義環境の形成をめぐる齟齬が生じている。

大学進学への学力階層ごとの区分において、「上位層」の講義環境と「下位層」のそれとの間では、有意な相違が生じている。やや誇張した表現ではあるが、前者は整然たる講義環境を成し、後者は「クラス崩壊」に類する講義環境を現象するに至っているという、歴然たる違いがある。

しかし、これら両者の間では、「学生満足」なる大学の主要評価尺度に関しては、いずれも概ね《低迷》という点で一致する。

この現実には、マネジメント分析の観点から結論づければ、大学における教育構造に向けた選択行動において、「環境不適應」が生じているためであるとなる。

## (2) 集権型マネジメント・モデル

日本の伝統的な集権型教育構造は、全国各地の「優秀」な受験生を上位水準の大学へ送り込み、そこで実施される集権的な「教育」を受け、「大蔵官僚」に代表される官僚機構で職をえて、相応の社会的な役割を期待するといった構図で成り立っていた。いわば発展途上型の図式である。

翻って、現実の大学において「最上位水準」といわれる大学といえども、その集権型教育構造での「教育」は、この構図の域を脱するものではない。

周知のように、現代日本の企業社会は、グローバル市場に向かって成立している。そこでの経済的な成果が問われているし、その達成の担い手を求めている。かつての事業のありようとは、根本的に「質」を異にしている。

グローバル市場における「価値形成」は、市場ルールの状況先取的な制定とその運用の普



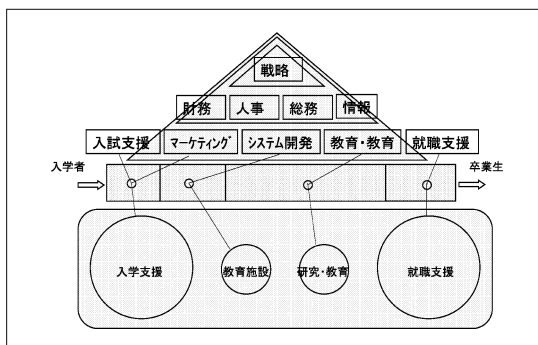
遍化によってもたらされ、それに向けて「政治経済学的」な「力量」の担い手が求められるといえる。

しかしながら、それを現実化するための人材の育成は、日本国内にはなく、欧米の教育機関にゆだねられている。

天文学的な金額の成果報酬の実現を伴って、あるいは、それへの飢餓感を煽りながら、グローバル市場での経営行動は成立するのであり、それをめざす人材育成こそ、現在の集権型教育構造の成立基盤である。

他方で、現代日本における大学の集権型マネジメント・モデルは、「入学支援」と「就業支援」を備えた、その本来のありようとは異なる姿で成立している。(図29「大学の集権型マネジメント・モデル」参照)。

図29 大学の集権型マネジメント・モデル



この姿こそ、「環境不適應」を象徴するといえる。集権型のそれを貫徹するのであれば、これらの機能を働かせる必要性は、実質的に存在しないからである。

### (3) 分権型マネジメント・モデル

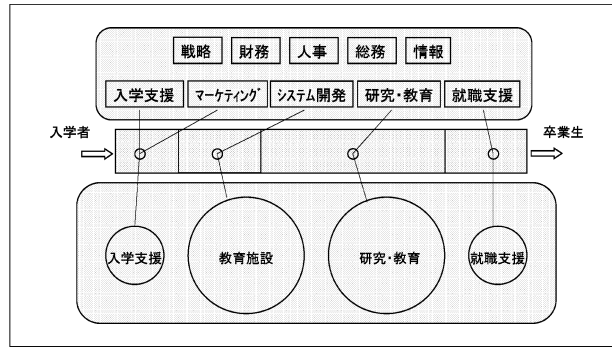
「学生」の価値観が、集権型教育構造に適合的な「金銭欲」や「名誉欲」から、「郷土愛」や「同胞愛」まで含んで多元化した場合、もはや、集権型では、「学生満足」を向上させることはできず、大学内部において「環境不適應」に陥る。

分権型マネジメント・モデルでは、大学の「教育」の「場」において、「学生」の「個」に即した育成を実施することで、「学生満足」の最大化を達成せしめる。このことがマネジメントの最大の眼目である。

したがって、そこでのマネジメントは、多元的価値の成立する社会についての情報や資料を「教育」の「場」に的確に提供しなければならない。「教員」の「研究・教育」と教育の「場」

の「教育施設」に、マネジメントの「力能」を最大限に注ぎこむ必要性が、ここでは生じる。  
 (図30「分権型マネジメント・モデル」参照)。

図30 大学の分権型マネジメント・モデル



「個性」に裏づけられた「能力」を修得した「学生」は、もはや「就職支援」の必要のほとんどない行動力の状態に到達する。みずからを生かす「場」についての情報や、その「生かし方」に関して、「起業」を含んで「学習課程」で修得することで、それが可能になる。

また、このマネジメント・モデルでは、基本的に、大学で学ぶ意欲のある志願者は、すべて受け入れ可能になるので、「入学支援」の必要性も、ほとんどなくなる。あえていえば、大学では、文字通りに、「学力試験」に代えて「くじ引き入学」や「ジャンケン入学」の実施が可能となるであろう。

#### (4) 現代日本社会の閉塞状況を打開する人材の育成

「富」と「名声」の追求は「グローバル市場」に、また、「人間性」に依拠する多元的価値の実現は「地域市場」にと、それぞれ必要とする「場」がわかる。

集権型マネジメント・モデルは、前者の「場」に適合的であり、分権型マネジメント・モデルは、後者の「場」で有効性が高い。

それぞれが供給する「人材像」に違いがある。前者は《グローバル市場適応型人材》であり、後者は《地域市場開拓型人材》である。

もちろん、一つの大学の内部で、これら2つのタイプの人材を併行して育成するという可能性も、大いに存在する。大学内の学部や学科の間で、それぞれに強みのある育成スタイルを採用することによってである。

このような明快な育成の論理を、大学が掲げることで、現代日本社会の閉塞状況を打開する人材の育成が間違いなく進むはずである。世界市場に打って出ること、地方社会の要請

に應えることも、いずれの「場」に対しても、中途半端な人材が送り出されている現状があらためられるはずだからである。

#### (5) 大学の分権型マネジメント・モデルの意義

本論の最大の特徴は、大学の《分権型マネジメント・モデル》の全体像をほぼあますことなく明らかにしたことにある。これにより、大学経営の「行動空間」は、はるかに広がったはずである。

このことに加えて、現代の日本社会における若者達のキーワードである「やさしさ」に適合的な教育構造とマネジメント・モデルが、本論により、明らかになったことで、かれらと共にある大学経営が、未来に大きく拓かれることになったといえよう。

#### (6) 本論の課題

すでに明示してきたように、現代日本社会の大学経営に求められるマネジメント・モデルを理論的ではあるが、可能な限り具体的に提示してきた。《集権型マネジメント・モデル》および《分権型マネジメント・モデル》の形態としてである。

この意味では、本論の目的は、十分に達成できたといえる。したがって、この論理を現実に取り入れる作業が残されているのみである。

本論は、終始一貫して、論理的で概念的な分析によって展開されてきた。このことは、日本社会での大学経営の実態を踏まえた議論とはいえない、という批判が起こるかもしれない。たとえ、その状況を念頭においた議論であったとしてもである。

しかし、理論的な分析が現状分析にまさる点は、間違いなく存在する。議論のフレームワークの斬新な設定であり、その分析によって得られる現状の課題の析出である。

今回の議論における「集権構造」から「分権構造」までの、経営行動上の選択肢の明示は、理論的分析の作業なしにはありえない。

今後、この議論を踏まえて、現状分析に進むという段階設定が有益であると思われる。この点については、これからの課題としたい。

#### 注)

1) もちろん、本論の課題は、マネジメントの「診断」ではなく、「マネジメント・モデル」の追求であるが、現状からの確かなマネジメントを表現する行為としての「診断」と望ましいマネジメントの形態を求める「マネジメント・モデル」の追究とは、方法論的に共通項がおおい。

本論の依拠するマネジメント分析法については、下島英忠「マネジメント分析——マネジメント診断とマネジメント能力向上のために——」(『札幌学院商経論集』第21巻第2号(通号102), 2004年12月)を

参照いただきたい。

- 2) コエディケイショナル (Co-educational) の概念は、分権的に《相互に学習し合う人間関係》を意味し、分権性の中心的な概念といえる。この概念の詳細については、下島英忠「コエデュケーション・マネジメントの理論モデル—— マネジリアル行動空間概念の理論的展開 ——」（『オホーツク産業経営論集』第 11 巻第 2 号、2002 年 6 月）を参照されたい。
- 3) 分権社会についての議論は、いまだにそれほど多くはない。とりあえず、マネジメントに関する議論として、下島英忠「分権マネジメント—— 地域価値向上に向けた新しい多元的マネジメントを求めて ——」（『札幌学院商経論集』第 21 巻第 1 号（通号 101）、2004 年 8 月）および、下島英忠著『地域分権経済システムの設計』オホーツク書房、2001 年を紹介しておきたい。
- 4) このように「学生満足」をみずからの人生における「自己実現」と関連させて計測しようとする概念は、みずからの「行動力」、「達成目標」、そして「達成度」の測定と深く関連する。すなわち、大学での「学習」では、みずからがめざしている「将来の目標」への寄与の度合いが大きい「講義」ほど満足が得られることになる。

あたかも、これは、ある社会的な行動が実施されたとき、その行動の「目標達成」と「社会的評価」が当人にとっての「豊かさ」に結びつくという状況と類似している。この意味で、「学生満足」は、講義の「場」での擬似的な「豊かさ」の実現といえる。「豊かさ」の議論に関しては、下島英忠「豊かさ」のマネジメント—— マネジメント行動での「利潤」に代わる「豊かさ」の実現 ——」（『札幌学院商経論集』第 23 巻第 2 号（通巻 109 号）、1-39 ページ）を参照いただきたい。

- 5) 「ニートやフリーター『自分なるかも』東大生 3 割不安」（『朝日新聞』2006 年 12 月 18 日付け）によると、次のような記事が報じられている。

「東大生の 3 割近くが「自分がニートやフリーターになるかも」と感じている——。東大が行った学生生活実態調査でこんな結果が出た。就職に不安を持つ人も 7 割近く。世間では就職戦線の「勝ち組」と見られているだけに、東大は「厳しい時期が長く続いたせいかもしれないが、ずいぶん高い」と戸惑っている……。」

この実態への対策として、「就職指導」や「進路相談」の強化が指摘されているが、それはあくまでも、対症療法的なやり方に過ぎない。東大の学生の個人的な資質に即した能力をどのように生かすのかについて、みずからの判断が可能になる「教育環境」を備えていないこと、これが本質的な問題といわねばならない。こうした現状を見るにつけ、東大こそ、分権型マネジメント・モデルを率先して導入すべきだといわねばならない。

- 6) 大学の図書館は、「データベース」として大変に魅力的であるが、そこに蓄えられた膨大な資料が大変に残念なことに、IT 対応と「デジタル化」がなされていないために、今日の「検索万能」の時代に照らしてみると、使い勝手がきわめて悪く、講義と同時進行で利用するような欲求は、「夢」としかいいようのない状態である。

一般公開された Web 環境では、利用者は情報をよほど吟味して利用しないと、「不正確」ないしは「悪意ある不正」に見舞われる。この点で、図書館の資料は、リスクが低く、信頼に足るといえる。

この二律背反を解消する手だては、大学図書館の資料の「デジタル化」が公的図書館でのそれしかない。

このデジタル化の必要性に対して、「著作権」に関わる制約が障害になっているといわれる。しかしながら、この制約は、利用サービスのより広範な提供の観点から、管理者側で超えるべき課題であり、内外の状況を見ると、それが不可能とは思えない。

（しもじま ひでただ マネジメント論専攻）

（2007 年 1 月 29 日受理）