JAIST Repository
https://dspace.jaist.ac.jp/

Title	学術経営における組織戦略 ： まとまりのある組織づくりのために ： 事例紹介
Author(s)	俣野，秀典
Citation	知識創造場論集，2(5)：19-25
Issue Date	2006-03
Type	Research Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/5104
Rights	
Description	北陸先端科学技術大学院大学　21世紀COE プログラム「知識科学に基づく科学技術の創造と実践」

JAIST
JAPAN
ADVANCED INSTITUTE OF
SCIENCE AND TECHNOLOGY

Japan Advanced Institute of Science and Technology

学術経営における組織戦略
—まとまりのある組織づくりのために—
事例紹介

俣野秀典[1]

本稿は、大学改革のための組織づくりについて、先進的な事例である大学を対象として研究することにより、これからの学術経営のあり方・方法についての示唆を与えるものである。具体的には、学長を中心に改革を行っており、ランキング等でも評価の高い、石川県の金沢工業大学（Kanazawa Institute of Technology、以下 KIT とする）をケースに選んで、インタビュー、文書分析、観察を主な研究手法とし、KIT がどのように大学・教育改革を行い、成功に導いてきたのかを分析することによって、大学経営を成功に導くための要因を提示する。

1. はじめに

社会・経済のグローバル化・情報化、また知識社会の到来など、あらゆる分野で環境変化が起こっている。この流れは、高等教育機関である大学においても例外ではない。少子高齢化の進展や国立大学の独立法人化、グローバル社会に通用する人材育成の要請、大学評価の必要性、といったさまざまな課題が生じている。こうした状況から、大学間の競争が激化しており、地方私立大学の経営悪化などが顕在化してきている。そこで、どのような経営が大学に求められているのかを明らかにする必要がある。

日本では、1979 年に現在の大学教育学会の前身である一般教育学会が発足し、1997 年には、大学のアドミニストレーションに関して実践的･理論的に研究する専門組織として、大学行政管理学会が設立されるなど、学会活動も盛んになってきている。さらに、2000 年より広島大学大学院で高等教育開発、名古屋大学大学院で高等教育マネジメントといった研究センターが設立され、大学経営に関する学術的な研究が始まっている。2001 年には桜美林大学大学院の大学アドミニストレーション、2005 年には東京大学大学院の大学経営・政策コース、立命館大学の大学行政研究・研修センターといった実務者養成に力点を置いたコースが設立され、大学経営に関心が集まっている。

2. 事例分析

本稿の分析対象である KIT をケースにした研究は散見するが、いずれも教育内容に焦点

[1] 北陸先端科学技術大学院大学 知識科学研究科博士後期課程

を当てたものである。これからの大学経営ついて考えるならば、改革の結果である教育内容よりも、それがいかにつくられたか、というプロセスまでさかのぼらなければ、結果をみて感心するというだけになりかねない。そこで、本稿では、はじめにケースの概要・特徴を示し、次に改革がどのようなメカニズムで進められたかを追うことによって、改革の実現要因を探る。

2.1 KIT の概要

本研究で事例として取り上げる KIT は、北陸電波学校を起源として 1965 年に開学し、2004 年度の学部再編により、 3 学部 15 学科を有し、学生数が約 6,800 人、大学院生を入れると約 7,300 人の工学・情報系総合大学となった。近年、大学経営について最も注目されている大学の一つであり、高校や他大学、企業からの評価も高い[2]。2003 年には、大学教育の総合的取り組み「工学設計教育とその課外活動環境」に関して、文部科学省から「特色ある大学教育支援プログラム（特色 GP)」に選定されている。さらに、2004 年度、2005 年度続けて「現代的教育ニーズ取組支援プログラム（現代 GP)」にも採択されており、KIT への期待も高いといえる。

2.2 大学論からみた KIT の特徴

近年、学生消費者主義や商業化する大学と表現されるように[3][4]、大学が市場化・企業化している。また、「学者共和国から大学企業体へ」といわれるような、従来の教授中心となっていた管理体制から、大学運営のトップ・マネジメント化への変貌などによる[5]、大学の構造の変化が指摘されている[6]。KIT は、キャンパス内に地元の自治体や企業と共同で FM 局を設置したり、CM を制作・放送したり、各種コンテスト[7]に出場したりと、宣伝効果をもつ活動にも積極的なこと、さらに 2003 年には日本経営品質賞に申請、CS 推進室の設置などを行っており、企業化している大学の顕著な例であるといえる。

なかでも目標が明確化され、それが共有されているところに特徴がある。Cohen らは、組織としての目的や権限のあいまいさなどから「組織化された無秩序」といった概念によ

---

[2] たとえば、『週刊エコノミスト』(2004 年 7 月 20 日号）において、面倒見が良い大学で 1 位、朝日新聞社『大学ランキング 2006 年版』において、学長からの評価・教育分野で 1 位、高校からの評価で 6 位にランキングされている。また、『TIME』(2005 年 7 月 11 日号）において、就職率 99%という就職支援プログラムを持つ大学として紹介されているなど注目も集めている。

[3] Riesman, D. (1981). *On Higher Education: The Academic Enterprise in Era of Rising Student Consumerism*. San Francisco: Jossey-Bass（喜多村和之ほか訳『高等教育論：学生消費者主義の時代』玉川大学出版部, 1986).

[4] Bok, D. C. (2003). *Universities in the Marketplace: The Commercialization of Higher Education*. New Jersey: Princeton University Press（宮田由紀夫訳『商業化する大学』玉川大学出版部, 2004).

[5] 市川昭午（2001)『未来形の大学』玉川大学出版部.

[6] 羽田貴史（2004)「企業的大学経営と集権的分権化」『大学論集』*34*, 21-40.

[7] ソーラーカープロジェクト、ロボットプロジェクト、ロボカッププロジェクト等が有名。

って大学を特徴づけ[8]、Weick は、大学では緊密な結合はきわめて小さな単位でしか起こらないとし[9]、Clark も、過度の専門化や組織成員の出入りが激しいことから、あいまいさが支配的な、ゆるやかに結合された組織の顕著な例であるとしている[10]。しかし、KIT は明確な目標を掲げ、それに邁進するといった、従来の大学とは違った方法で経営を行っているのである。

2.3 改革の変遷

現在まで続いている教育を中心とした大学改革は、1990 年代始めにさかのぼることができる。1991 年に最初の海外視察（スタンフォード大学、マサチューセッツ工科大学、ウオータールー大学、カリフォルニア工科大学、ハワイ大学）を行い、その報告を受けて発創会を発足させている。翌年、総合的教育体系の基本的枠組みに関する提案を答申し、教育改革検討委員会を発足させ、1994 年まで第 4 次にわたる答申を行っている。途中の 1993 年に知的感性工作空間「夢考房」を開設している。そして、1994 年に教育改革実施委員会を発足させ、1995 年に全く新しい教育体制のもとに、第 1 次教育改革を実施し、1998 年をもって一応の完成を迎えている。その 4 年間の実績を自己点検・評価し、2000 年からはさらに新しい教育体制を構築し、第 2 次教育改革を実施し、2003 年に完成を迎え、さらに、2004 年度から第 3 次教育改革を実施し、従来の工科系単科大学から、工学・情報系総合大学へ展開している。

以下からは、1995 年から開始されたカリキュラムの柱である「工学設計教育[11]」、それにともなった「夢考房[12]」の発生メカニズムを中心に分析を進めていく。

2.4 改革における戦略の形成

企業経営における戦略策定のプロセスは、一般的に理念が最初にあり、それを少し具体化したビジョン、より具体的な経営目標、それらの達成方法としのアイディア、それを具体化したコンセプト、というような順序で議論されることが多い。そこで、KIT における戦略策定プロセスを、この流れに沿って分析し、その過程での組織づくりに注目しながら議論していく。

KIT は、建学の綱領に「人間形成」「技術革新」「産学協同」を掲げ、この建学の綱領に

---

[8] Cohen, M. D. , March, J. G. and Olsen, J. P. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice, Administrative Science Quality. *17*, 1-25.

[9] Weick, K. E. (1976). Educational Organization as Loosely Coupled Systems, *Administrative Science Quality*. *21*, 1-19.

[10] Clark, B. R. (1983). *The Higher Education*. California: University of California Press.

[11] 教育課程の所定レベルの学習で得た知識・技能を総合的に応用して、創造的に問題を発見し、工学的にその解決方法を考察し、且つ、具体的に問題解決できることを習得する、KIT オリジナルの教育。

[12] 学生が自ら考え自由にモノづくりを行える場、学生たちの夢を育むアトリエとして、1993 年に設立された工作空間。

もとづき、「学生、理事、教職員が三位一体となり、学園共同体の理想とする工学アカデミアを形成し、三大建学綱領の具現化を目的とする卓越した教育と研究を実践し社会に貢献する」ことを経営理念としている。そして、使命の本質を「最高の知能と深奥な教養のある指導的人間の育成の場である」として、人間形成を特に強調している[13]。

そして、京藤睦重第2代学長がその「人間形成」を具体化した「教育付加価値日本一」の大学をめざすというビジョンを掲げ、目指すべき方向を示した。

教育改革を始めると同時に、活動目標として「自ら考え行動する技術者」の育成というアイディアが石川憲一第5代学長によって生み出された。それを実現するために「工学設計教育」といった全く新しい教育コンセプトをデザインし、実行のためのカリキュラム作成、支援する場としての「夢考房」の設置にいたったのである。

2.5 改革における戦略の実行

それでは、いかに戦略を実行に導いてきたのか。改革の詳細を追いながら、議論していく。

KITは、1990年に25周年を迎え、志願者も増え、大学としても形になってきたということから、将来は研究に力をいれるという構想を立て、知的財産などの研究を1年ほど行い、1991年に事務職員3人と教員3人からなる視察団が、TLOの仕組みなどの研究を見るために、MITをはじめとする海外の大学を訪問した。

研究もさることながら、現地で感銘を受けたのは、教育であり教育環境であった。そこでは、どんどん学生が自由にアイディアを出しながら、いろいろな研究装置をつくりながら研究が進められていた。そういった、アイディアが出せる創造性豊かな学生を育てるための教育が、PDCAサイクルの考えを教育に持ち込んだ「Engineering Design[14]」という取り組みであることを現地で聞かされた[15]。

視察団の報告を受け、教育担当の副学長が中心となって、事務職員と教員による発創会を発足させた。発創会では毎週のように会議を開き、教育の方向性などについて、100回以上の議論を重ねた。そこでの議論の内容をKIT学内公報誌『旦月会報』に掲載することで、学内の教職全員が問題意識を共有できるようにした。そして、発創会での議論を踏まえて「Engineering Design」のような、PDCAの回し方を知っていて、なおかつアイディアを出すことができる学生をうみ出せる教育が必要だということを答申した。その後、ABET[16]の基準に準拠しているようなカリキュラムの大枠をつくり、発創会を発展させた教

---

[13] 学校法人 金沢工業大学（2003）『工学アカデミアの実現をめざして』JQA21プロジェクト.

[14] かつて大成功を収めた日本の品質管理を支えたPDCAサイクルを、学問としての品質管理（経営工学など）ではなく、大学の工学系のすべての学生がPDCAサイクルを回せるようにするための、実体験を通じた教育で、当時いろいろな大学で取り組み始められており成果を上げていた。

[15] 2005年9月9日、事務局長・福田謙之氏へのインタビュー。

[16] 現在、この米国のABET（工学技術教育認証審議会：The Accreditation Board for Engineering Technology）の「工科系大学の認定基準」が国際標準になりつつある。

育改革検討委員会（事務職員が全体の3分の1）を組織し、具体的な議論に入っていった。石川憲一氏（現学長）は、検討委員会のときの教務部長であった。そこでの議論から考え出された全体の枠組みを示すとともに、170 人を超える教員を、実際にそのような教育システムが動いているところを見てもらうために海外に派遣した。多くの教員が自らの目で見てきたために説得の必要はなかったという[17]。

教育改革を考えるなかで、「工学設計教育」という日本語のコンセプトが生まれた。しかしながら、当時の教育環境では、学生自らがテーマを決めて、情報収集し、何かをつくってみたくなった時に、つくることができる場がなかった。そこで1993年に「夢考房」を設立させた。学生が自由に発想してやりたいことができるような教育を真ん中に置こうとすれば、学生が要求することはすべてできる施設がないといけなかったからである。

「夢考房」の下地と発想は、数年前から大学祭で行われていたロボットの競技会の準備のための支援にさかのぼることができる。競技会出場のための準備には3ヵ月程度必要とするので、実習工場を夜まで空けておくための責任者を水島雄一氏（現学務部長）が引き受けていた。競技会は授業とは関係ないために、工場は閉めておいた方が管理上楽なのだが、学生の側から考えると、開放するという発想が生まれてきたという。また、ロボットをつくるための電源やモーター、ギアなどの部品も職員が企業をまわって、無償または原価並で調達していた。その時に、ギアやタイヤなどを提供してくれた模型会社に、いろいろな試作品をつくるためのガラス張りの部屋があり、それが「夢考房」発想の原型となった。

学生たちにどのようなものがあったら良いかを聞いたりすることで、そこに来れば何でもできるという空間、「夢考房」をつくった。当初は学生の集まりがよくなかったので、アメリカの大学が中心となって行っているソーラーボートのレースに出場しよう、という機械の研究室での取り組みを、プロジェクトとして「夢考房」で学生たちに取り組んでもらい、そこで活動ができることを示した。夢を考えて形にできる場であることを証明したのである。そういったプロジェクトで学生たちがアイディアを出して活動しているのを見て、まわりの学生たちも、なんとなく楽しそうというイメージをもつようになり、それが大学全体に広まった。

では「工学設計教育」という新しい教育体系のカリキュラムはどのように設計されていったのか。検討委員会での内容を確認しながら、海外のいろいろな大学に、日本に来て協力しても良いという先生を公募し、KIT側から出向いて面接を行ったりもして、10人を超える外国の教員を招聘し、日本のメンバーと一緒に「工学設計教育」の詳細設計（マニュアル、教科書づくり）を行った。このような、さまざまな新しいことを行っていけるところにKITの特徴がみられる。

大学は営利目的で組織されているわけではないので、限られた予算の中であれば、かな

[17] 2005年9月9日、事務局長・福田謙之氏へのインタビュー。

りの自由がきくのである。そこで、前述したように管理側からの目線ではなく、学生の視点に立ってものごとを考えることが良いことであると、皆が納得すればそれは可能となるのである。KITの場合は、事務職員の多くがKITの卒業生である。彼らには、学生の時に好きなことをしてきた、面白いと思ったことができた、という経験があるから、当然自分たちの後輩にも面白いことをやって満足させてあげよう、という考えが出てくるのである。

また、KITは「教育の担当者は、ひとり教授のみならず、広く理事者及び職員をも含むべきことを理解せねばなりません」と建学の綱領にも記されていることからわかるように[18]、教員が職員の上にいる、といったイメージをもっていない。むしろ、委員会やプロジェクトは、学生の視点をもった事務職員が主導である。

教員の半数以上が企業経験者というのも特徴である。大学がおかれている状況の危機意識の共有がそのことで容易になっている[19]。また、改革の際に目標がしっかり掲げられたことも、それまで目標のあった企業経験者にとっては馴染みやすいものであり、目標を共有できる地盤があったといえる[20]。本稿で取り上げた教育改革では、「自ら考え行動する技術者」の育成であったが、その目標をいろいろな施策との整合性を考えながらブレを調整し、ブレのない分かりやすい目標をリーダーが強い意志として示すことによって、改革が実行されたのである。

2.6 改革を実現する組織

KITは、まとまりのある組織であった。そのまとまりゆえに、他大学に先駆けて、さまざまな取り組みを実行できてきたといってもよい。もともと単科大学ということもあるが、教員の半数が企業出身の教員で、他の大学出身の教員が多く、内部は多様なはずなのだが、組織としてまとまっていた。一つの要因としては、原則として非常勤講師を採用せず、出前講義も行わないといったことが、組織成員の大学への高いコミットメントを引き出していたと考えられる。また、ほとんどの改革案が事務から提案されたとこからもわかるように、事務職員の権限が比較的強いことが、改革にスピードをもたせることにつながっていた。「教育付加価値日本一」というビジョンに加えて、石川氏がリーダーシップを発揮し、より具体的な「自ら考え行動する技術者」を育成するという新たな知を生み出すことで、何のために、改革に取り組むかが明確になっていた。そういったビジョンや活動目標によって、組織にまとまりがでてきたとともに、制度的にも組織をまとめさせるような仕組みが作られていたといえる。

KITに見られるような、リーダーが示した明確なビジョンや目標によって、自律性と多様性を維持しながら、組織としてのまとまりが生まれるような経営を行っていくには、(1)

---

[18] 学校法人 金沢工業大学 (2003)『工学アカデミアの実現をめざして』JQA21プロジェクト.
[19] 2005年6月4日、学長・石川憲一氏へのインタビュー。
[20] 主要大学工学部を対象にした調査によると、KITは日本国内で7番目に企業経験者の割合が高い大学とされている(『日経産業新聞』2004年3月5日号、p.7)。

理念、(2) ビジョン、(3) リーダーシップ、(3) 知識創造の場といった要素が必要であると考えられる。リーダーによりビジョンが提示されること、またそのビジョンは同時に大学の建学精神や理念に支えられるものであることが一つのポイントである。さらに、リーダーシップが発揮されればされるほど、組織のまとまりが生まれる。同様に、理念やビジョンが共有されればされるほど、よりまとまった組織に強化することが可能である。理念、ビジョン、リーダーシップが正当化し、促進することで知識創造の場に方向性がもたらさせる。もちろんリーダー自身がそこで新しいコンセプトを提唱することもある。その知識創造の場で生まれた新たなコンセプトや取り組みは、組織を分散させるものではないというところも注意する必要がある。

本事例で導き出された、改革のためのまとまりのある組織という考え方は、強力なリーダーシップ、企業化する大学といった、本稿 2.2 で挙げた近年における研究が示している内容に近く、国立大学の独立法人化もまた、学長権限の強化を一つの特徴としていることかからも、納得性が高いといえる。

3. 今後の展望

本稿では、KIT における教育改革を中心とした改革に焦点を当て、その戦略の策定・実行のプロセスを追うことによって、成功の要因を探った。そこでは、従来の大学の組織特性とは違った、まとまりのある組織の有効性、そしてその促進要因が導き出された。

KIT の場合は、学生をいかに育てるかという考えのもと、目標が生み出され、リーダーは調整された目標を掲げることで方向性を示した。また、卒業生が中心となって運営する大学にすることにより、顧客満足という価値を共有し、非営利組織の特徴を活かして自由な発想を促し、そういった事務職員がプロジェクトなどを主導することで、その価値を実現につないでいた。しかし近年、単科大学から総合大学へと学部を再編し、研究所の増設などを積極的に行っており、こういった諸改革によって、これまでの組織特性が徐々に崩れることが危惧されることから、組織をいかにまとめ上げていくかが、KIT の今後の課題になりそうである。

本研究で提示した組織特性は、組織の環境適応などで議論されることが多い組織内の複雑性を、どちらかといえば少なくする方向に向かっていることを示しているのではないかという指摘が出てくるだろう。本研究では、自律性と多様性を維持しつつもまとまりのある組織を実現しており、改革を実行している先進事例を中心に議論をしてきた。そこから、改革を断行するための強力な組織づくりに焦点を当てたが、これからは、これに加えて創造的な改革をどう行うかという議論も必要になってくると考えられる。