

大学経営政策研究

第9号（2019年3月発行）：105-120

## 共愛学園前橋国際大学成功のメカニズム

—当事者意識を醸成する仕組みに着目して—

2018年度大学経営政策演習受講者一同



# 共愛学園前橋国際大学成功のメカニズム

—当事者意識を醸成する仕組みに着目して—

2018年度大学経営政策演習受講者一同\*

## Success Mechanisms for Overcoming Declining Enrollment at Kyoai Gakuen University:

Focusing on the Initiative to Foster a Sense of Ownership

Students of “Seminar on Higher Education Policy and Management” 2018

### Abstract

This research studies how a small local university can successfully recover from the challenges of unfilled student capacity, using Kyoai Gakuen University as an example. The university suffered under-enrollment immediately after its establishment in 1999. However, the university filled its capacity in a few years, increasing the number of prospective students and improving the deviation score. We focus on how the university’s organizational culture contributed to the recovery from managerial difficulties. An interview analysis revealed that although “staff meetings” and “the center group system” are not mechanisms that create innovative ideas themselves, they play a role in fostering a sense of ownership. As a result, a cooperative attitude toward devising and realizing ideas across faculty and staff was encouraged, leading to successful coexistence with the local community and strong internal branding.

## 1. はじめに

### 1.1 研究背景と目的

18歳人口の減少期を迎えた現在、とりわけ地方の小規模大学にとって、経営が困難な状況にある。そのため、政策レベルでは、学長リーダーシップの強化、教職協働の推進といった、いわゆるガバナンス改革が推奨され（中央教育審議会大学分科会 2014）、個別大学においても各種の改革が進められている。ただし、こうしたガバナンス改革のみで大学の経営改善が招来するかは未知数である。何故なら多くの大学では必ずしも思ったような改革の成果がみられず困難な状況が続いているからである。確かに大場（2011）や吉武（2016）も指摘するように、改革を進める上で重要

---

\*東京大学大学院教育学研究科 大学経営・政策コース

木村弘志、黒沼敦子、菅原慶子、杉本昌彦、野村由美、本庄秀明、森卓也、山本裕子（氏名は五十音順）による共著

なのは学長等のトップのリーダーシップだけでなく、あらゆる場面でのリーダーシップなのであり、そこでは明示的な制度や組織だけでなく、それのみでは把握できない非公式の取組や仕組みも重要な要素となる。本研究は、そうした個別大学の非公式な取組や仕組みにも注目しながら、経営困難を改善したり克服したりするメカニズムを実証的に明らかにすることを目的としている。

## 1.2 先行研究

本研究で着目する大学経営やその改善、大学の組織文化などは重要な課題として研究や事例が蓄積されてきた。なお、本研究の背景や対象から、レビュー範囲は日本の大学を対象としたものに限定する。

まず、経営困難に陥る大学の傾向として、小川（2016）は、大学全体を俯瞰するマクロな分析を行い、人材的にも財力的にも大学を経営するための能力に欠ける私立大学を「限界大学」と呼び、特に短大からの改組転換によって生まれた歴史の浅い大学では経営戦略も事業計画もない大学が多いことを明らかにしている。また、両角（2016）は、大学の規模に起因した私立大学の入学定員と入学定員充足率の経年変化の違い等を分析し、定員充足状況が悪化した大学のその後の定員充足の困難さを、さらに両角（2017）は、都市・地方、大規模・小規模の組み合わせによる分類に基づき定員充足状況と特徴を分析した結果として、小規模に起因する経営上の課題と、地方所在大学における進学需要の落ち込みを指摘している。このように、いかなる属性の大学が経営困難に陥りやすいのか、またそうした大学が抱える課題は何かについても、明らかにされてきている。

加えて、組織運営上の取組や仕組み、とりわけ組織文化が経営状況に与える影響についても、マクロな調査票を用いた研究が進捗している。例えば両角（2011）は、規模や立地などを統制した上でも、「課題が共有されている」、「意思決定システムが整備されている」、「経営ビジョン、ミッションが明確」などの諸要因が、定員充足状況に対し正の効果があり、両角・小方（2012）も、職員理事の存在や教授会の自治の強さなどの適切なパワーバランスや、経営への広い参加といったガバナンス特性に加え、職員にとっての業務のしやすい環境や目標の共有が、定員充足率に正の影響があるとしている。また塩田・両角（2016）は、意思決定における手続きの丁寧さや、同僚性を有効に機能させるよい組織風土の醸成が、教員の大学改革や大学運営のモチベーションを高めていく上でも効果があることを、前田（2017）も、学長リーダーシップの発揮には、学長決定方式というガバナンス特性に加えて組織文化も影響を与えていることを明らかにしている。

このように、定員充足や改革に対する組織文化の重要性や効果がマクロな調査レベルでは実証されてきているが、個別大学の実践に即した形での考察や議論が十分に行われているとは言えない。個別大学の改革実践については篠田（2014）が中小規模大学における取組を扱っているが、ミドルマネジメントに注目した事例の紹介が中心であり、取組の背景の文脈までは分析を行っていない。すなわち、大学経営を左右する個別大学における文化や風土がいかなる経緯で醸成され、かつどのような意味でそれらが具体的に機能しているかというメカニズムについては明らかにされていない。この課題を克服するには両角（2011）も指摘するように、個別大学の实態に即した実証的分析こそが必要である。

### 1.3 研究の方法

そのため本研究は事例研究を前提とするが、組織文化・風土を醸成する取組や仕組みは個別大学によって異なるため、複数事例の比較ではなく一事例に対する深い考察が必要となる。また組織文化・風土を明らかにするには、明示的な取組、あるいは客観的資料・データの分析のみでは不十分であり、インタビューを通じた当事者からの情報収集が不可欠である。加えて、事例研究で従来採用されることが多いアプローチは、理事長や学長等の経営責任者、あるいは改革当事者を対象とするが、組織文化や風土の検証には様々な立場の教職員にアプローチし、多面的に解明する必要がある。しかも、組織の取組・施策やその影響は長期にわたり、その機能や意味も変化する可能性がある。このため一時点の改革や成果のみならず、中長期的なスパンで捉える必要がある。

そこで本研究では、事例選定条件を次の通り設定し、インタビューによる事例調査を行うこととする。①地方小規模大学であること、②開学が比較的新しく、学生募集の趨勢や各種取組に関する情報収集が可能なこと、③学生募集の危機を経験しながらもそこからの回復を果たし発展をしていること、④当該大学の実践や取組について当事者や第三者の紹介等がなされていること、という4点である。①は私学経営において喫緊の課題として最も注目されている大学群であるからである。②は客観的な二次的情報のみならず、取組や改革に携わった当事者からの一次的な情報を得られやすいためである。③は類似の経営困難を経験し、今も渦中にある大学が数多い中で、成功しかつ持続的発展を実現している事例であることによって、知見の波及効果が期待されるからである。④は既存の文献と本研究の異同を対比することを通して、単純化されて描かれがちな各取組の背景にあって見落とされがちな機能やメカニズムを発見・探究するためである。

以上の条件に基づき、本研究の事例として「共愛学園前橋国際大学」を選定した。この大学は、群馬県前橋市の郊外に立地し、1学年定員255名の地方小規模の私立大学である。また、1999年に短期大学から四年制大学へと移行・開学し、直後から定員割れを起こしたものの、数年後には定員を充足し現在は出願者数・入学者数ともに上昇し、近年は偏差値も上がりつつある。さらに、篠田(2014)、小川(2016)、株式会社進研アド(2017)等において、その学生募集の成功につながった各種取組が紹介されており、全国的にも注目を集めている。本研究においては立場及び改革に携わった時期の異なる複数の教職員へのインタビューが必須と考え、①学長、学部長をはじめとした執行部側の教員として大森学長・村山学部長・平田前学長・後藤副学長と、②管理職及び非管理職の職員としてA氏(短大時代から在職)・B氏(中堅職員・グループ長)・C氏(若手職員)を対象とし、同時複数名の非構造化インタビューを行った<sup>1</sup>。

## 2. 事例校の概要

### 2.1 学生募集の成果

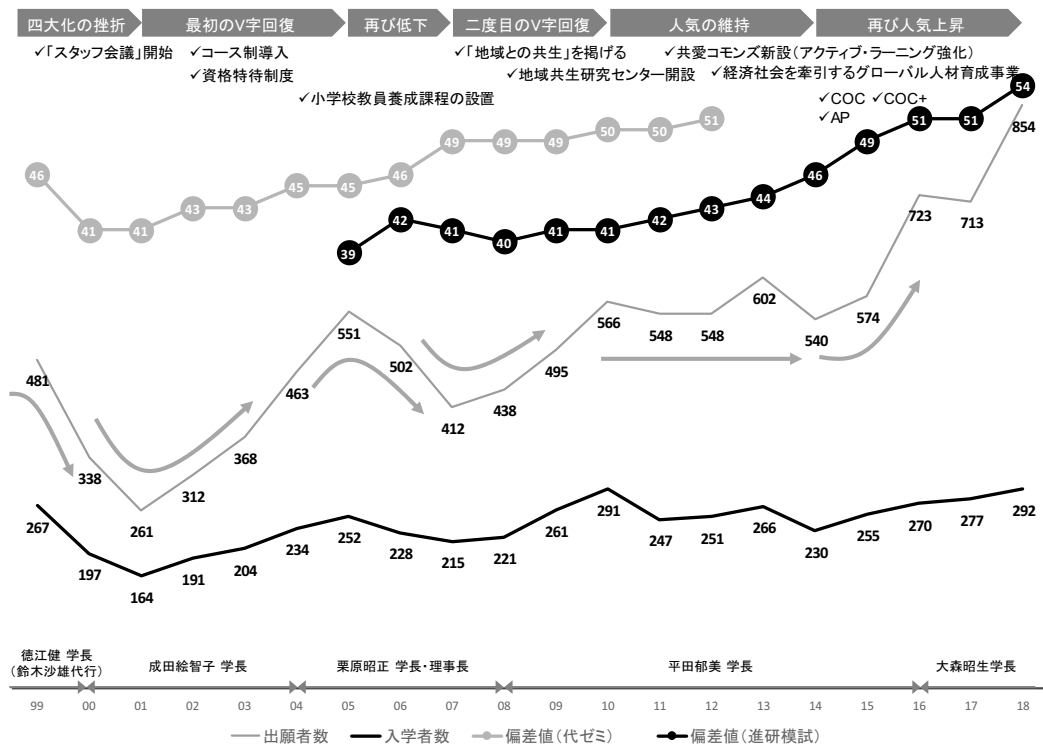
事例校の各種取組を紹介する前に、事例校の学生募集の成果について、その概要を確認しておく。図1には、事例校が四年制大学として開学して以来の出願者数・入学者数および、入学偏差値の推移を示した。出願者数・入学者数は学生募集における量的な成果である。そして入学偏差値は入学時点での学生の学力を示しており、質的な成果と見なせる。それらの推移と、関係したと考えられ

る施策は次の通りである。

まず、2001年から数年間は、開学当初の低迷期を脱して出願者数・入学者数がV字回復を果たした時期と位置づけられる。1999年の四大開学以来、減少を続けた出願者数・入学者数は、2001年に  
出願者数261人・入学者数164人（当時の入学定員250人）と同学史上で最低人数を記録した。しかし、学生募集に係る「コース制の導入」<sup>2</sup>、「資格特待生制度」<sup>3</sup>などの施策の成功により、出願者数・入学者数ともに漸増し、2005年には出願者数551人・入学者数252人を数えている。

続く2010年ごろまでは、教育の質保証を追求し、同大学の教育に関する地域の信頼を獲得した時期と位置づけられる。2004年には出願者数・入学者数が改善途上であるにもかかわらず、学生の質の確保のため入学定員の50名削減を行った。図1より2005年から2007年にかけて受験者数の減少がみられるが、これは、定員を留学生で埋める施策をとらず、日本語能力試験をはじめ留学生の入学試験を厳格に行った結果、留学生の受験が減ったためである。また2005年には、入学定員50名の地域児童教育専攻（小学校教員養成課程）の設置を行い、ボランティア等を通じた学生と地域との交流が始まった。この時期の教育の質保証や地域交流への取組が、その後の高校や地域の信頼を得ることに繋がった。この時期にも安定して偏差値が上昇している点から、施策の効果が見て取れる。そして、2010年ごろから現在に至るまで、各種補助金の獲得を通じて全国的な名声を得た時期と

図1 出願者数／入学者数及び入学偏差値の推移



出典：大森（2018）を基に筆者作成

位置づけられる。まず、学生募集については、地域連携の取組や教育の質を担保するための施策が礎となり、人気を維持し続けた。入学者を安定的に確保する中で、2012年に「経済社会を牽引するグローバル人材育成事業（GGJ）」、2014年に「地（知）の拠点整備事業（COC）」と「大学教育再生加速プログラム（AP）テーマⅠ・Ⅱ複合型」、2015年には「地（知）の拠点大学による地方創生事業（COC+）」に選定された。これらの補助をもって、特色ある教育施策の実施とカリキュラム改革を推進し、また、教育研究等を支援する環境や条件を整備している。これらが各種メディアで紹介されたことにより得られた全国的な名声は、現在まで続く偏差値の上昇に、さらなる貢献を果たしたと考えられる。

## 2.2 事例校の成功モデルに対する先行研究における解釈

本項では、事例校の改善の要因として、従来の文献等における考察や分析を確認する。

事例校を扱ったこれまでの文献では、事例校における「教職一体の大学運営」が学生募集改善の要因として挙げられてきた。例えば、平成29年度文部科学省委託調査「大学等における「教職協働」の先進的事例に係る調査」調査報告書（株式会社リベルタス・コンサルティング 2018）では、教員をティーチングスタッフ（TS）、事務職員をマネジメントスタッフ（MS）と呼ぶことで、同じ立場の「スタッフ」と位置づけ、「教職一体」の意識付けを行っていることが紹介されている。

また、スタッフ全員に対して教職一体の意識付けを行うための仕組として、「スタッフ会議」も挙げられている。スタッフ会議とは、大学の全ての専任教員とパート等も含む事務職員が参加して年2回開催されている会議である。その設置の理由は、事例校が四年制大学化する直前に新しい大学の姿を模索する中で、「学生中心主義」という考えに行きつき、そのためには教職員がフラットな立場で学生に向き合う教職協働が重要であるということとなったためである。スタッフ会議は、開学後3年間は毎月開催され、教職一体で話し合う文化の定着をもたらしたという。スタッフ会議では、文部科学省事業への応募検討や大学施設の建設など大学経営の方向性を決める重要な事項が話し合われており、コース制の導入、特待生・奨学金制度の改変や人件費の抑制規程、KYOAI COMMONSの建築、GGJ/ COC/ APへの申請など、事例校の優れた施策として挙げられるものは全てこのスタッフ会議の議題として取り上げられたものである（大森 2017）。

このように、大学運営の重要方針がスタッフ会議で決定されているが、その方針に基づく運営業務も教職一体で進められる。事例校で運営業務を担っているのが、センター・グループ制（以下、「C/G制」という。）である。ここで言う「グループ」は、通常の大学における教授会の下での委員会に近いが、TSとMSが同じ立場で業務実施の方針を決めるだけでなく、その業務についてグループで行うという点が特徴である。

このように、事例校の学生募集改善は、スタッフ会議でのフラットな議論がアイデアを生み、そのアイデアをC/G制という教職一体の大学運営により施策として迅速に実現することで、成し遂げられたと考えられてきた。平田学長（当時）も、学生募集改善の要因として、フラットな大学づくりの風土や教員・職員・学生の垣根を越えたアイデアが化学反応を起こす中で次々と革新が進められたことを挙げている（リクルート 2015）。

### 3. 教職一体による大学運営の実像

事例校を対象とする先行研究では、スタッフ会議等の取組が教職のフラットな経営参画と優れたアイデアを生み、それが学生募集等の改善に寄与したと考えられている。そこで本節では、インタビュー調査をもとに教職のフラットな経営参画の具体や実態、そしてそれがどのように優れたアイデアの発露に結びついていたのかを確認する。

#### 3.1 スタッフ会議とセンター・グループ制の実態

##### 3.1.1 フラットな経営参画

まず、スタッフ会議とはどのようなものだったのか。スタッフ会議の実情に関してMSのA氏は、「教員でも手を挙げて言われる方は決まってきて、……たまにほんとに振られるときとかはあって、……特にないですで終わっちゃう場合もありますし。」と述べ、TSが同様にスタッフ会議に関わっている訳ではなかったことがわかる。また「やはり、昔はもう圧倒的に職員は言わないですね。今はどちらかっていうと意見のある方？ではなくて、どうですか？っていうところから入っていくので、言わざるを得なくなりました」(A氏)のように、以前はMSも促されて発言するという状況であった。

次に、C/G制の実態であるが、グループでの発言状況に関してMSのA氏は「やっぱり意見を言うっていうところでは非常に大きいですね。……結局先生の方が正直教務に精通しなくなってくると、いろいろなのが職員に求められてくるのが非常に大きい」、B氏も「実際に学生と接してて窓口で起こった問題に関して、教員に今こういった問題が起きてるんだというのをご提案させていただいて」と述べ、日常業務により近い事項を扱うC/G制では、MSが積極的な役割を果たしている。この点は、TSの「いわゆる校務のところを動かすのはTSもMSも同等な立場で動かすというのはもう開学から変わっていなかった」(平田前学長)との発言からも了解できる。ただし、C/G制が日常的な業務を扱う場であることを考えると、日常業務に精通したMSがTSに対し、事務運営上の観点から意見を言うことは、事例校に特有のこととは言い切れない側面もある。

加えて、グループ長が職位や年齢にかかわらずに選ばれる点もC/G制のフラット性を表しているといわれてきた。ただし「全グループ長っていう一覧が出てくると、先生の方が多いです」(大森学長)というように、グループ長の多くはTSである。もちろんグループ長にMSが就任するケースもあるが、A氏が「先生方もかなりいろいろ役職を持っていらっしゃったりするので、……その時に学長から、ここでMSの人が入るのがそろそろいいんじゃないかって」と述べるように、TSの業務上の都合への配慮や、MS側からグループ長を出した方がよいという学長の意向が働く中での選考となっている。

以上から得られるのは、TSとMSが全く同等の立場で同様に、あるいはTSやMSそれぞれの中でも同等の立場で同様に発言があり、そしてその結果として役職にも就く、という意味でのフラットな経営参画とはイメージが異なるものである。

##### 3.1.2 優れたアイデアの源泉

まず、スタッフ会議での議題は、「最初の3年間の議題っていうのは、いわゆる教授会でやる議



題を全てスタッフ会議でやっています」(大森学長) というように、初期段階では、ありとあらゆる議題を話し合う場であった。ただし「現実問題として大き過ぎて動かなかった」(平田前学長) という側面もあり、様々なアイデアを生み出す機能が必ずしも発揮できていたとは言えないようである。そのため現在のスタッフ会議は、「より大きな方向性」(大森学長) を話し合う場はその位置づけを変えている。また、「(執行部が) 全員でたぶん考えた方がいいっていう、意見を求めたいとかっていうときを集約して、年2回のスタッフ会議に持ってってんじゃないか」(A氏) という回答からは、スタッフ会議が執行部の意向を全スタッフに諮問する場として機能していることがわかる。

一方、グループは、「当時全部のカリキュラムから何から全部スタッフ会議でやってた訳なので、その原案を作ってたのはユニット(現在のグループにあたる) と呼ばれる教務ユニットとかがやってたわけです」(大森学長) というように、日常業務に近い内容を話し合う場であったとともに、現在は「例えば変更したい点とか、そういうのがあったときにグループから教授会に提案」(A氏) するといった、新しい施策に関する原案を決定する場となっている。

だが、学生募集の改善につながるアイデアはグループでの議論から生まれているという訳ではなく、個人や規程に基づかないチームなどから発せられているのが実情のようである。例えば、学生の学びの内容を見えるようにしたコース制の発案者は、「コースの4つにカリキュラムを割った原案とかは、私が作ってます……学長室委員として」(大森学長) のように、当時は学長・理事等ではなかった学長室の一メンバーが主導していた。また、資格特待生制度も、MSである当時の入試広報・就職センター長の発案による(大森学長)。さらには、デバイスでの出席確認と履修登録システムを可能にするための全館WIFI化などを内容とするユビキタス・キャンパス化は、「廊下での立ち話をきっかけに……なんとなくできそうな人が集まった」(大森学長) という、規程に基づかないチームで発案されている。このようにみれば、アイデアの源泉としてスタッフ会議やC/G制を位置づけることもまた難しい。

インタビューを通してスタッフという呼称やスタッフ会議、C/G制について明らかになったのは、TSとMSが同等の立場で積極的に発言し、それ故に優れたアイデアも生み出される、という従来指摘されてきた教職一体が持つイメージとは異なる実態であった。それでは上記の意味合いとは異なる、スタッフ会議やC/G制がもたらしたものやその意義とは何であったのか。インタビューでの直接的な発言から一步踏み込んで、そのメカニズムに迫ってみたい<sup>4</sup>。

## 3.2 スタッフ会議とセンター・グループ制がもたらした変化

### 3.2.1 スタッフ会議とセンター・グループ制による当事者意識の醸成

スタッフ会議導入前の教授会の様子は「学長が一番前にいて教授、年齢順にこうなっていて……体制としてやっぱりみんなが学長の方を向いて、話ができる順番みたいな雰囲気」(大森学長) があり、大学を動かすのは執行部であり、職位・年齢によって発言力も異なっていた。また、TSとMSの関係に関しては、「(教員) の後ろに……事務局の課長が座っている……課長なんか一切、一言もしゃべらないで記録取ってるだけ」(大森学長) で、TSとMSの間にも厳然たる差があった。

そうした、職位や職種に基づき一部のメンバーだけが大学運営を主導する状況に対して、「これで

は潰れる」という危機意識が徐々に共有されるようになったといえる。スタッフ会議とC/G制（導入当時は「ユニット制」）は、「教授会のメンバーも含めて意図はみんなで動かす……スタッフ会議が教授会だけにやらせない……やっぱり職員にちゃんと責任を持ってもらう」（大森学長）という意図から導入されたものである。こうした経緯を踏まえると、スタッフ会議等が「自分たちもやっぱり大学を回していく一員だっていう感覚」（大森学長）つまり、全員が大学運営の一端を担うのだという「当事者意識」とでも呼ぶべきものを、多くのスタッフに共有する役割を果たしたと考えられる。

その上、この当事者意識は、スタッフ会議等の導入だけでなく、それに加える「しかけ」を通して強化が図られている。例えば、スタッフ会議の議長団の構成がそうである。大森学長が「議長は……議長団っていうのを組みました。教員と職員から3名ずつだったか4名ずつだったかで団を作って、議題があるところは私たちに議題を出してくださいってやってやる。つまり、前の方で会議を運営してるのも仲間なんですよ」と述べるように、議長団は自分たちの仲間であるだけでなく、将来は自身も議長団になり得る状況を作り出している。このことが、議論のための議論などを排除し、程度の差はあるにせよ、スタッフが議事運営に協力するという姿勢を生んだといえる。

さらにC/G制では、「センター長とか選ぶときも合議で選んでいきますので、年齢、性別、役職、まるっきり関係なく『誰がやる？』って言って」（大森学長）という手法でリーダーを選出している。既述の通り結果的に現時点では、TSからセンター長等に選出されることが多い実態があるが、このような選出方法は、誰でもセンター長等になり得るという意識でのC/G制への参加を促しており、仮に選出された場合は、相応の当事者意識を持って業務に取り組むことが想定される。実際MSの一人はグループ長になっているが、「彼がそれをやることによって彼の能力は相当に今開発されてると思うし、もう彼は俺がつくってる大学だと思っ込んでると思うんですよ」（大森学長）と指摘する。また、学長候補者選考委員会の構成員の半数以上は選挙で選ばれる役職のない教職員であり、その時々において現場が求める学長を選出する仕組みになっている（大森 2017）。このようなリーダーの選出方法もまた、リーダーを選んだ側の責任感という形で当事者意識を強化していると言い得る。

このように、スタッフ会議等は、その運営上のしかけも工夫することで、TSとMSの発言の同等性や最終的に誰が役職に就くか、という結果のみに集約されることのない、そのプロセスで構成員全員に当事者意識を植え付け強化していく機能を果たしたのである。

### 3. 2. 2 当事者意識がもたらした効果

この当事者意識は、学生募集の改善をもたらす施策につながるアイデアの創出とその迅速な実現にどのように貢献しているのだろうか。

#### (1) アイデアを生み出す土壌の形成

アイデアの創出については、スタッフ会議等それ自体の議論がアイデアを生み出すのではなく、個々のスタッフや規程によらないチームが、施策につながるアイデアを積極的に出す点に事例校の特徴がある。コース制は学長室のメンバーの一人が、資格特待生制度は入試広報・就職センター長が発案し、ユビキタス・キャンパス化はできそうな人がチームを作って主導していたという事実は、施策の発案に対して課題を認識したスタッフが役職や規程上の組織の枠にとらわれず貢献した結果

といえる。もっとも、大学運営の一端を担っているという当事者意識があれば、学生募集の改善に有効なアイデアが次々と生まれてくるかと言えば、それだけでは十分ではない。これに加えて、以下のような事例校の環境に基づく偶然の要因とスタッフ会議での取組がアイデアを生み出す土壌を形成したと考えられる。

事例校はオーナーが不在で、定員割れの危機に直面した当時は常勤の理事長も不在であった。このような環境において、事例校は学生募集改善に結びつくコース制や資格特待生制度の導入などの対応を行ったが、これらの施策に関するアイデアを発案し実現させたのは、危機に直面しその危機を打開しようと率先して動いた若いTSたちであった。このような成功体験から、課題に対応する意欲を有するスタッフが権限や役割に関わりなくアイデアを発信することの有用性がスタッフ間に共有されたのである。また、その当時の「若いTS」が現在の事例校の中心を担うようになっており、彼らが自らの経験から、権限や役割によらないアイデアの発信を許容していることも大きい。

また、スタッフ会議等が、スタッフに対して大学全体のことを考える機会を提供していることも、アイデアを生み出す土壌形成の要因と考えられる。事例校も当初は「縦割り」のため機能しなかった部分があるという（A氏）。そこで、グループ制では、本来の業務だけでなくそれに関連する業務を行うグループにもMSを所属させ、自身の本来業務からだけの視点に偏らないような工夫をしている。また、スタッフ会議は、「これから先どういうふうにしていきたいかとか、結構夢を語るテーマ」（後藤副学長）を語り合う場、すなわち、スタッフ全員が日常の業務を離れて、大学全体のことを考え、語り合う場所を提供している。

このように、環境に基づく偶然の要因とC/G制やスタッフ会議における事例校の取組が当事者意識と結びついて、アイデアを生み出す土壌を形成しているのである。

## (2) アイデアの実現に対する協力姿勢の涵養

次に、施策の実現に至る過程で当事者意識がどのように貢献しているかを確認する。

事例校では、「とにかくそれが学生のためになるんだっいたらいいんじゃないかというので、もちろん多少の業務の負荷が上がることはあっても、……嫌と言う先生があまりいない」（村山学部長）。つまり、そのアイデアが誰から出たか等ではなく、大学のため、あるいは学生のために役立つかという点が重視され共有されている。こうした環境は、縦割り意識に基づく反対のための反対などを排除し、他者の発言も自身に関わることと受け止められやすい状況を生み、かつ迅速な意思決定も可能としていると考えられる。

それを支えているのは、次の二つの仕組みであると考えられる。一つ目は、意思決定過程への自律的な参加可能性である。様々な施策は、グループ等から企画運営会議を経て教授会に提案されることとなっているが、この企画運営会議は、全てのスタッフが議決権者として任意に出席可能となっている。すなわち、企画から決定まで誰もが関与できる仕組みになっている。二つ目は、C/G制におけるTSとMSの日常的な協働を可能とする仕組みである。C/G制では、現場で発生している問題をMSがTSに伝え、TSが課題として検討した上で、解決方法を施策の形で提示し、MSが実現に移すという役割分担が確立している。また、その意思決定のプロセスでは、TS、MSともに関与が可能である。

このように事例校では、問題の発見から施策としての実現までのプロセスにTSとMSがそれぞれの役割で関与し、意思決定に全員が関与できる仕組みが確立されており、立場や役割の違いはあっても、TSとMSは事例校の課題に対して自分のこととして取り組むのである。すなわち、スタッフ会議等により涵養された当事者意識と、役職や規程上の権限にかかわらず誰もがアイデアを発信し、誰もが意思決定者になり得るという意味での事例校の「フラットな経営」が、様々な施策を生み、さらには、迅速に実行することを可能とし、学生募集の改善をもたらした大きな要因の一つであると解釈できる。

#### 4. 当事者意識からみた事例校の取組の再解釈

本節では、当事者意識が事例校の成功を支える基盤であるという視点から、図1の「人気の維持」「再び人気上昇」期である2010年以降の大学改革の取組を改めて解釈していく。

##### 4.1 地域との共生—当事者意識の具現化

V字回復から2010年頃までの時期は、教育の質保証を追求し、同大学の教育に関する地域の信頼を獲得した時期と前述した。開学当初は四年制大学化するからには全国から学生を集める必要があると考えていたが、「地域から学生が集まらない大学に全国から学生が集まる訳はない」と企業出身のTSに指摘されたことで、「地域との共生」を大学の方針として掲げ、地域と共に生きることを覚悟し地元重視の学生募集戦略に舵を切った<sup>5</sup>。地方大学が地元重視の経営戦略を採用する、加えて学生募集の面で成功しているとなれば、地方創生の政策的文脈からは模範的な事例と見なされるが、当事者意識という観点からみれば異なる側面が見えてくる。

「地域との共生」を全面的に打ち出すことにより、正課の授業のみならず様々な教育活動<sup>6</sup>において、スタッフが顧客との接点を持つことになる。目の前の高校生や企業こそが顧客の全てであり、「消費者の顔が見えると、目の前で喜んでくれるお客さんがいるとうれしい、というような感覚を持たれている先生が多いんじゃないかな(村山学部長)」と発言しているように、個々のスタッフが大学を代表して顧客と直に接する。現場で得られた意見に対して最優先の大学経営課題として向き合わなければならない場面もあるだろう。「地域との共生」とは、「地域」＝「顧客」を知る現場スタッフの意見を大学経営において最大限に重視するという当事者意識を具現化する経営方針であると考えられる。

学生の約9割を地元地域である群馬県内から受け入れ、また地域に卒業生の約7割を還すという事例校の環境が当事者意識を発揮する上で有利な条件であったことも見逃すべきではない。目の前の学生により良い教育を提供すれば、その学生は就職先の地元企業もしくは学校で高いパフォーマンスを発揮する。その結果、地元の企業・学校における事例校への評判が高まり、地元就職率が高まり、地元高校からの志願者が増え大学経営が改善される。大森学長が「学生の成長に投資をすればするほど、そのリターンが来るっていう感覚は共有できている」と話す通り、自分の教育活動が大学経営に直結していることを個々のTSが理解することで当事者意識がより強固になるだろう。それが自分の所掌にとどまることなく全学的観点で教育改善の提案を行い、他者からの改善提案を前向きに受け止め、全員で知恵を絞り、汗をかくことを可能にしているのではないか。

#### 4.2 補助金獲得・共愛コモンズ建設－当事者意識のインナーブランディング

2012年以降の補助金の獲得は、経営資源に乏しい小規模大学において教育基盤を充実させ改革を進めていく等、資金面で大きなインパクトをもたらしたが、事例校にとっての目的は「ブランド力を獲得すること」(平田前学長)であった。

ただ、この補助金獲得も当事者意識の醸成という観点からみると違った側面が見えてくる。後藤副学長は「結局そういう取組をする中で、学生中心主義の学習プログラムって何なのかっていうのが見えてくるんですね……、目にみさせてもらえたことが大きい」と述べている。実際、事例校では、補助金申請書の作成過程を、大学内の既存の取組を棚卸し、今後実現したい大学像や目指すべき方向性を明確にしていくプロセスと位置づけている。申請書自体は牽引役となる限られたスタッフが作成するが、前述のスタッフ会議で全スタッフが議論の場に関わり、学外に訴求できる大学の取組は何か、申請内容が大学の課題解決に寄与するかを自分事として考える契機となっている。また、補助金採択後は日々の取組がメディアを通じて「大学改革の成功物語」として取り上げられる一方、スタッフはその物語に沿った行動を意識することになる。すなわち補助金の獲得行為は、申請書策定過程プロセスにおいて大学のあるべき姿を議論することで当事者意識を喚起し、さらに採択を通じて第三者に自分達の理念や取組が評価されたという自己肯定感を得、当事者意識を教職員に浸透させる学内向け啓蒙活動(インナーブランディング)と位置づけられる。

このインナーブランディングという観点から言えば、事例校のランドマーク施設である共愛コモンズ建設も別の解釈が可能となる。同施設は設計段階から学生の意見を取り入れ、運営にも学生が参加する等、事例校の「学生中心主義」の象徴として多くの学外関係者が視察で訪れる場となっている。いわゆる「学びのショーケース」となることで、そこで授業を行い、施設を運営する多くのスタッフは勿論、そこで授業を受ける学生までもが自分が大学を代表しているという当事者意識を持つことになる。共愛コモンズという場での機会の創出により、スタッフの当事者意識の醸成という枠を超えて、大学経営に参画するステークホルダーの層を広げているのである。

#### 4.3 教職員人事－当事者意識の継承

V字回復の後、2010年以降に事例校が実施してきた大学経営改善の取組は、開学当初に設計された仕組みが当事者意識を醸成したことにより実現できた成果であると同時に、当事者意識をスタッフにさらに深く浸透させる仕組みでもあった。一方で、開学20年を迎え、スタッフの代替わりも不可避となる中、大学経営を支えるための組織作りの根幹となる人事面の取組を、当事者意識の観点から考察する。

事例校では、学部長やコース長への若手抜擢が特徴的である。現在、国際社会学部長を務めているのはTSの中で二番目に若い准教授であり、学部長の前に務めていた情報・経営コース長に就任した際の役職は講師であった。年齢に関わらずその時点で大学が抱える課題解決に一番貢献できるTSを登用するという開学以来一貫した方針は、誰もが当事者意識を持ち大学経営に関わるべき人材であるという大学経営層から学内へのアピールでもある。また、役職経験が乏しい若手学部長を年配教員が「学生のためになるならという感覚で支えてくれる」(村山学部長)ことも、当事者意

識がTSに根付いていることの証左と言える。

採用面では、四年制大学化後の学生による授業評価が低迷し「どんなに高名な先生であっても学生と乖離しちゃ何にもならないっていうのを嫌というほど知った」(平田前学長) ことを契機に模擬授業を導入し、「単にいい授業ができるか……アクティブに授業が展開できてるかっていうだけじゃなくて一緒に働きたいと思ったか」(大森学長) をみることで事例校の当事者意識を共有できるかを重視している。またTSのみならず、MSにもテニユア制(最初3年間は任期付雇用)が導入されている点が特徴である。任期中の業績が問われる教員のテニユア制と異なり、MSのテニユア制は大学の文化に馴染めるかを判断するための仕組みであり、当事者意識を育む準備期間と位置づけられる。

また当事者意識を継承する上で、教員採用において大学に存在する慣例主義やヒエラルキー文化といった伝統的な大学文化が持ち込まれなかったことが有利に働いたという点も付け加えておく。元々、新設大学であるが故に「大学とはかくあるべき」という先入観なく、全スタッフが参加するスタッフ会議やC/G制といった斬新な仕組みを導入することができた。また、四年制大学化後に新たに入职したTSは企業・官庁出身者などの非大学人、あるいは他大学で非常勤講師であった人材が大半であったため、伝統的な大学文化が持ち込まれなかった。むしろ事例校の「いわゆる大学らしくない大学」文化に先入観なく速やかに順応し、当事者意識の継承につながったのである。

## 5. 本研究のまとめと今後の課題

本研究では、大学の学生募集の改善に向けた取組とその成果との関係を明らかにするという課題意識に基づき、共愛学園前橋国際大学を事例とする分析を行った。

事例校に対する従来の評価は、スタッフ会議及びC/G制によるいわゆる教職一体の大学運営が直接学生募集の改善につながったというものであった。しかし、今回教職員も含めたインタビュー調査に基づき分析を行ったところ、スタッフ会議及びC/G制は学内構成員に当事者意識を醸成する機能を有することが明らかとなった。そして、スタッフが持つ当事者意識と執行部のある種の「しかけ」が結びつき、アイデアの発案およびその迅速な実現が可能となるメカニズムが生まれていた。具体的には、四年制大学への移行当初のV次回復以降の取組は、当事者意識を持ち続けることで大学経営にインパクトをもたらし、新しい取組を持続的に行うことで当事者意識がより一層強化されるという好循環を生み出してきた。事例校のモットーである「地域との共生」や「学生中心主義」は当事者意識を具現化し維持するメカニズムの中に組み込まれ、補助金事業の取組は当事者意識を喚起させ、当初意図していなかったインナーブランディングを成功させた。そして、「学びのショーケース」としての共愛コモンズの完成は、それをさらに強化した。また、それを支えているのが教職員人事であり、各時点で大学が抱える課題解決に最も貢献できるTSを登用するという事例校独自の方針によって、こうした文化が継承されてきた。先行研究より組織文化の影響は明らかになっているものの、それがいかに形成され、作用しているのかは十分解明されてこなかった。本研究では、ミクロな事例にあたることによって、そのメカニズムの一端を明らかにすることができた。

上記の結論は、昨今のリーダーシップ論やボトムアップ、あるいは教職一体といった仕組みに加えて、それを支える構成員の当事者意識の重要性を明らかにし、それをいかに育むのかという視点

が従来の議論では欠いていたことを気づかせるものである。また同時に、組織文化とそれを醸成する過程には、その大学特有の歴史、社会環境、人的資源も含めた歴史的・社会的文脈があることも重要な点である。今回の事例では、大学の既存文化を経験した教職員がいなかったという経緯や、オーナーがおらず、理事長も長く非常勤であったという、経営責任者の不在という環境が当事者意識の醸成に少なからぬ影響を及ぼしている。したがって、他の大学が表面的な仕組みを模倣するだけでは、同様の組織文化の醸成を形成できるというものではない。別の属性や異なる背景を有する大学では効果が異なる可能性がある。より多くの事例を分析・比較すると同時に、より俯瞰的な地方小規模大学の実態把握については今後の課題としたい。

## 注

- 1 インタビューの対象として、経営陣、一般教員、職員からそれぞれ複数名を依頼したが、日程の都合上、本文記載のメンバーへのインタビューとなった。
- 2 学生が何を学んでいるかを明確にするため、2002年に既存の科目群を4つのコースに分類したものである。現在は、英語コース、国際コース、情報・経営コース、心理・人間文化コース、児童教育コースの5コースが設置されている。
- 3 英検2級、情報処理技術者試験合格者、日商簿記検定2級などの資格保有者に授業料を免除する制度である。
- 4 本研究での考察はインタビューデータに解釈を加えたものとなるが、解釈に誤りがないか当事者に確認するプロセスを経ており、事例校の実態に迫ることができたと考えている。
- 5 2002年、四コースの一つとして地域・人間文化コース設置、2005年、地域児童教育専攻に改変、2008年、「男女共同参画学習センター」と「地域文化研究センター」を発展的に統合し、「地域共生研究センター」を開設した。
- 6 たとえば、2006年から実施している「子育てひろば」という育児支援の取組や、前橋市や地元企業と連携した教育プログラムなどが事例として挙げられる。

## 参考文献

- 中央審議会大学分科会 2014 「大学のガバナンス改革の推進について」(平成26年2月12日審議まとめ)
- 株式会社リベリタス・コンサルティング 2018 「平成29年度文部科学省委託調査「大学等における「教職協働」の先進的事例に係る調査」調査報告書」：24-31
- 株式会社進研アド 2017 「高大接続改革を踏まえた学生募集戦略」『Between』2017年9-10月号
- 前田一之 2017 「組織文化と学長リーダーシップに関する実証的研究—全国国公立大学の副学長アンケート調査結果から—」『大学論集』49：85-100
- 両角亜希子 2011 「私立大学のマネジメント改革が経営改善に与える影響」『大学経営政策研究』1：

21-38

- 2016 「入学定員充足率の変動 (人口減と私立大学)」『IDE：現代の高等教育』584：26-32
- 2017 「地方小規模大学の経営と政策の課題」『大学マネジメント= University & college management』12(12)：21-27
- 両角亜希子・小方直幸 2012 「大学経営と事務組織—ガバナンス、人事制度、組織風土の影響」『東京大学大学院教育学研究科紀要』51：159-174
- 小川洋 2016 『消えゆく「限界大学」：私立大学定員割れの構造』白水社
- 大場淳 2011 「大学のガバナンス改革—組織文化とリーダーシップを巡って」『名古屋高等教育研究』11：253-272
- 大森昭生 2017 「大学におけるリーダーシップ：私学の事例から」『高等教育研究叢書』138：65-78
- 2018 「学びの質転換・可視化・接続を生む環境デザインと募集・ブランディングへの効果～Active Learning Campusが共愛学園前橋国際大学にもたらしたもの～」コクヨ学びの空間セミナー2018 『経営戦略としての学習環境』講演資料
- リクルート 2015 「特集地域で選ばれる大学」『カレッジマネジメント』191：12-15
- 2018 「特集小さくても強い大学の『理由』」『カレッジマネジメント』208：14-17
- 篠田道夫 2014 『大学マネジメント改革 改革の現場—ミドルのリーダーシップ』ぎょうせい
- 塩田邦成・両角亜希子 2016 「大学教員の大学改革へのモチベーション」『大学経営政策研究』6：33-48
- 吉武博通 2016 「ガバナンス改革の実効性を高めるための方策に関する一考察」『名古屋高等教育研究』16：179-193