

# これからの私立大学と職員を考える

## 試論・非営利組織の視点から



友松 達彦

日本福祉大学人事課

阪神・淡路大震災でのボランティア活動を契機にして、

非営利組織（NPO≒Non-Profit Organization）という言葉がマスコミにもしばしば登場するようになってきた。この「非営利組織」とは本来、ボランティアなどの市民団体だけでなく、各種の財団、民間病院、私立大学、（時には生協も）などを包括した概念である。

実のところ、初めてこの言葉に接した時、筆者は「ああ、そういう言葉があるんだ」と単純に納得してしまった経験を持つ。民間企業でもない・政府機関でもないという、自分の勤め先の特性をうまく表現している言葉だなど一人の

私大職員として直感したのである。

だが、いまや直感的理解だけでは不十分ではないだろうか。高等教育機関への進学率の上昇、大学に対する社会からの期待の変化、十八歳人口問題を契機とした経営と財政構造の変革の要請といった大学を取り巻く諸問題に対応するには、本格的な大学マネジメントの開発が急務である。その時、非営利組織という視点を糸口にできるのではないか。

大学のマネジメントの糸口

## 非営利組織への注目

一九九三年五月、立命館大学は職員採用の募集広告を転職情報誌に

掲載した。全国からの資料請求七百七十件・応募者三百五十名があったというパブリシティを兼ねたその記事には、「パワフルな大学」という力強いゴシック体が続いて、柔らかなフォントで次のようなコピーが添えられていた。――

「立命館大学は／経営戦略をもった非営利組織です」  
あるいは『私立大学のマネジメント「職員必携」』（日本私立大学連盟編一九九四年）という本を開いてみよう。

大学行政管理学会の設立に関与した慶応大学の孫福弘氏は、「大学職員の役割」と題する一節で、大学を『知識』という価値体系と『人間』を扱う非営利組織の典型であるとし、「非営利組織の運営、特に大学の管理運営についての専門職業的知識が一日も早く体系化され、現場に適用されることが望まれる」と述べている。そして同氏は、ポランティアのアマチュアリズムとも、営利企業の経営理論とも異なる新しい大学運営の手法を編み出すために、職員自身が、日ごろ経験的に蓄積した大学運営の実践的知識を

ともまつ・たつひこ ●一九六四年、福岡県生まれ ●日本福祉大学  
人事課

意識化し理論化し体系化する作業を始めなければならぬ」と強調する。

また、大学経営などをテーマとするセミナーで「非営利組織」がキーワードの一つとして語られる場面に出会った経験をお持ちの読者も少なくないだろう。

### ドラッカーの主張

このような「非営利組織」への注目  
は、私の見るところピーター・F・ドラッカーの『非営利組織の経営』という著作が一つのきっかけとなっている。大学設置基準の大綱化が行われた一九九一年に出版されたこの本が、十八歳人口の急減を目前にした私大関係者に関心を持って読まれたであろうことは想像に難くない。

経営学者・著述家として知られているドラッカーは、「非営利組織のためのピーター・F・ドラッカー財団」の名誉会長を務めるなど、非営利組織経営にも深い関心を寄せている。彼は、同書の中で、アメリカの病院や各種のボランティア組織などとあわせて私立大学を取りあげて論じ、非営利組織の使命・目標に始まり、リーダー、人事、マーケティングおよび戦略と意思決定といった諸問題について独自の経営哲学を展開した。例えば、非営利組織で働く「有給スタッフ」について次のように述べる。

「非営利機関の大きな強みは、人々が、生計のためにではなく、大義のために働いているところにある（全員がそうではないが、かなりの人がそうである）」<sup>(1)</sup>

「企業と非営利機関とで何が違うといっても、人のマネジメント、そして人間関係のマネジメントほど違う分野はない。企業でも、成功している企業の経営者は、組織に働くものが給与や昇進だけで動機づけられないということ、彼らがそれ以上の何かを必要としているということを知っている。しかし、非営利機関では、その何かが、企業よりもずっと必要とされている。非営利機関では、有給のスタッフでさえ、物事を達成し、奉仕することによる満足感が得られなければならぬ。さもなければ彼らは疎外感を覚え、敵対心さえ抱くようになる。つまるところ、なにかに貢献していることが明らかでなければ、そもそも人が非営利機関で働く理由はいったい何であるというのか」<sup>(2)</sup>

### 開拓が始まった

このようなドラッカーの指摘を、他な領域

### 領域

らぬ「非営利組織の有給スタッフ」である私たち職員はどのように受けとめ

ればよいだろうか。

もちろん、フィランソロピーや市民の社会参加の伝統などを背景としたアメリカにおける「非営利組織」の量的拡

大と社会的役割・位置づけ、そして研究の蓄積をわが国の場合と単純には比較できない。

アメリカでは六〇年代から、医療、高等教育、福祉、宗教、芸術、文化など諸分野のサービスが急速に拡大し、それらを提供する組織のあり方が研究対象となっていた。そして七〇年代以降、イェール大学、ジョンズ・ホプキンス大学などで研究が進み、多くの大学院に「非営利組織」のためのプログラムが置かれるようになった<sup>(3)</sup>。その中には、私立大学スタッフのためのカリキュラムも含まれる。

アメリカには大学院レベルの高等教育研究課程が約九十あり、一課程あたり百名近くの学生が在籍し、高等教育機関の運営スタッフ養成を目的とした“higher education administration”プログラムも用意されているという。

これに対して、わが国の場合、こうした視点からの研究は、ようやく開拓が始まった段階である。昨年結成された大学行政管理学会での「高等教育経営」研究の本格的展開が待たれるところだ。

### 非営利組織としての私立大学を考える

そこで本稿では、今後の本格的な研究に期待しつつ、いくつかの非営利組織論を参考にした時、私立大学と職員につ

いてどのようなことが考えられるかを試論的に述べ、議論のための素材提供を試みてみたい。

### 社会的位置

スウェーデンにおける福祉供給という

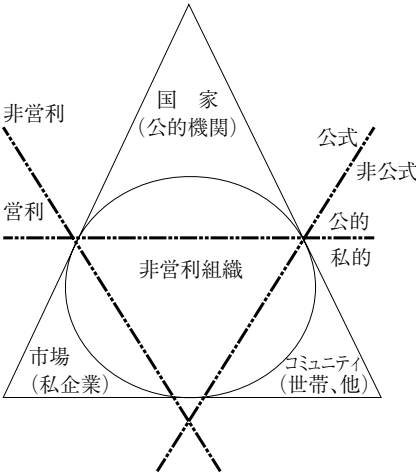
### 共通性と相違性

視点から非営利組織を中心とした社会経済制度を研究するV・ペストフは、

図のように非営利組織を捉える<sup>(4)</sup>。これを援用して、私立大学の位置を考えてみよう。

私見によれば、ペストフが円で示す非営利組織の領域の中央、補助線で構成される逆三角形の部分に私立大学は位置する。つまり、国家

や私企業のように公式（フォーマ）で、私企業やコミュニティのように私的（プライベート）で、コミュニティ



イや国家のように非営利（ノン・プロフィット）の組織である。このような複合的な性格——国家・私企業・コミュニティとの共通性と相違性——が私立大学の特徴と言えるだろう。

ところで、歴史的にみるとわが国の「私学」という言葉は、「官学」への対抗という意味合いを持ってきた。（あるいは「官学」の補完という意味合いを持たされてきた。）だが、単線的な「公—私関係」だけでは今日の私立大学の位置は捉えきれない。この図が示すように、政府・市場・地域の関係の中で動的に把握することが大切となる。

職員の新しい業務領域もここから生まれる。一例を挙げれば、日本福祉大学が提唱して組織された「知多ソフィア・コンソーシアム」や、先日、財団法人化された「大学コンソーシアム・京都」の活動など、多様化・高度化する国民の教育要求に応えるために、学内外の研究者と政府・市場・地域の資源を結びつけ研究・教育を組織する、そんなネットワークとしての仕事もクローズアップされてくるに違いない。このような仕事は、公務員でもなく会社社員でもない私立大学職員（IIフォーマ）かつプライベートでノン・プロフィットの組織に属するスタッフが担う公共的（パブリックな）役割の一つと位置づけることができよう。

## 採算は追求 利潤は再投資

視点を転じて、非営利組織の財政活動の特徴を考えてみよう。日本を含む十二ヶ国の非営利組織（各種の財団、社会教育団体、文化・芸術組織、病院、私立大学など）に関する比較研究を行なったR・サラモンらは、非営利組織を次のように定義している<sup>(5)</sup>。

① 制度化された公式の組織であること。法人格を持つか組織としての実体を持つこと

② 政府とは別の民間の組織であること

③ 利潤が非分配であること（利潤をあげることがあっても

所有者や理事会メンバーに分配するのではなく、再投資されなければならないこと）（傍線―引用者）

④ 自己統治・自主管理の組織であること

⑤ 自発的な組織であること

ここで、傍線部に注目したい。日本語で「非営利」と書くと、単に「利潤を追求しないこと」だと解釈しがちだが、本来の Non-profit とは、「利潤をあげてもいいが、その利潤は事業のために再投資しなければならない」という意味である。

私立大学は、金銭的利益の追求を第一目的としない。しかし、新たな財源を開拓しつつ、限られた収入を効率的に

使用し、組織の構成員に賃金を払い、一定のファンドを蓄積して組織の量的質的強化を継続しなければならないのは事業体であれば当然のことだ。つまり、剰余を蓄積するという点では、私立大学は民間企業と変わらない経済活動を行なっているのである。ただし、株式会社が蓄積した剰余の中から利潤を所有者（株主）に分配するのに対して、非営利組織は利潤を個人の所有にしてはならず、事業のために再投資しなければならない<sup>(6)</sup>。

このように考えていくと、どのようにして経営資源を調達するか、そしてそれをどのように再投資すれば教育・研究に最も効果的かを政策化し実行に移すのが職員役割と言つて良いだろう。こうした「私的事業体としての経営センス」と「公共的財産の運用責任の自覚」は、所属部署に関わらず職員にとつて共通の最低限の資質である。

### 職員の

#### モチベーション・

#### 意識・労働

さて、各種の非営利組織論を参考に、私立大学の組織・運営上の特徴を表のように仮説的にまとめた。その一つひとつを詳論する余裕はないが、このような私立大学の特徴は、私大職員のモチベーションとマネジメント、意識、労働などと次のように関連している。

## 非営利組織としての私立大学の特徴（仮説）

①公共性の実現という私的動機	<準>公共的サービス <sup>(7)</sup> の提供による社会貢献を自らの活動の動機としている。そのエッセンスは「建学の精神」に示される。
②法的位置	わが国特有の制度である学校法人（民法上の特別法人）によって設置される。
③社会的位置	国家・市場・コミュニティの中間に位置する。また、政府から独立しながら、政府による調整を受ける民間の組織である。
④収入の社会性	サービスの購入者から代金を受け取るほかに、寄付金や補助金による収入がある。副次的に営利事業による収益をあげることがある。また、税制上の優遇措置（これは免税による間接的な補助金とみなすことができる）を享受する。
⑤支出の制約条件	「貨幣的残余の非分配」という制約条件が科せられている。非営利組織である私立大学が金銭的利益をあげたとしても、それは事業のために再投資されなければならない。また、支出構造が固定的である。
⑥運営と経営の矛盾	非営利組織の行動原理は「使用価値(効用)の最大化」にある。そのため、常に非効率的な運営の危険にさらされる。しかし、同時に合理的な経営を追求しなければ成果をあげることができない。
⑦自己統治機構の必要性	<準>公共的サービスはその質について適切な評価基準を持たないことが多いため、市場価格を持たない。また、目標と組織の多様さが問題解決を困難にする。 このことから逆に、私立大学は自らの使命と行動目標、成果を明確にすることを常に迫られ、自己統治機構を必要としている。
⑧自発性に基づく参加	構成員の協同による事業の遂行という特質から、意思決定または運営上において自発的参加が求められている。

### (1) モチベーションとマネジメント

社会全体の福祉の増大、社会進歩への貢献を活動の動機としている非営利組織では、組織全体の目的と個々の成員の価値実現との間に基本的な一致が存在する。つまり、公共性の実現をそもそもの動機とする非営利組織は、構成員の仕事を動機づけるといふ点で、営利企業よりも優位な条件に立っているのかも知れない。だが、そのことは逆に「非営利機関に対し、情熱を維持し、仕事を単なる雑事にさせてはならない」という大きな責任をもたらす（「ドフラッカー」）私大職員の成長にとって重視される必要があるのは、仕事そのものの深さ面白さと共に、仕事を通じて社会的価値の創造に主体的に関われるかどうか、そうした参加実感を持てるかどうか、といった要素だろう。

個々人の目標は多様であってよい。むしろ大学がみずみずしい生命力を保つために目標は多様である方が好ましい。ただ、非営利組織の内部には分散化を指向するベクトルが常に働いている。その危険を回避し、仕事を単なる雑事に終わらせないためには、個人の担当する業務が部門および大学全体の目標とどのようにリンクしているかを明らかにし、それらの目標を職場内で共有する作業が不可欠に

なる。こうした言わば「職場集団による目標の形成と管理」が、仕事を軸とした人間関係のマネジメントのキーになる。

## (2) 意識

私立大学の組織・運営上の特徴は、職員の意識に次のような影響を及ぼす。

①法的には特別法人であり社会的には国家・市場・コミュニティの中間に位置する言わば「半官半民」的な位置は、安定期には親方日の丸的な意識の、逆に経営上の困難に直面した時には営利主義的行動の容認の、精神的土壌となる。

②また、これまで職員論が問題にされてきたのは、教員層との協業の在り方に問題があっただけではなく、公務労働とも違う・営利企業における労働とも違う、という模索から始まった独自性探求の試みでもあったのだろう。

③職員業務のアイデンティティの探求それ自体はまったく正当なものである。しかし非営利組織の行動原理である効用の最大化に囚われすぎると、時に、「専門性への埋没」や、「企業とは違う」という意識の肥大化といった落とし穴に陥る。

④「消費経済型」の財政構造と収支特性（定量的な収入、固定的な支出）は、経営意識を弱め、教職員のコスト意識

を鈍麻させる方向に作用する。

こうした非営利組織の組織・運営上の特徴から生まれる弱点を克服するためには、率直な自己評価・相互評価が行われる風土を職員自身が作り上げることが必要である。

## (3) 職員の労働

「収入の社会性」と「支出の制約条件」＝貨幣的残余の非分配」という特徴は、事業体としての私立大学が剰余価値の蓄積を第一義的動機としないことを示している。学校法人の基本金は剰余価値の蓄積を目的とするという意味での資本ではない。もちろん、大学にも剰余労働は存在するが、非営利組織の利益は様々な方法で社会に還元される。その利益は協同労働の成果であり、その分配は公正な基準と民主的な方法で決めることがふさわしい。以上のような特質を持つ事業体の職員労働は、「社会的収入を社会的価値に転化する組織的労働」と呼べるだろう。

同時に、職員に問われているのは、社会的性格を持つ収入を、いかにして社会的価値へと転化しているのか、それをどれくらい効果的・効率的に行い得ているか——私たちの労働が社会的な監視に耐え得る生産性を達成しているか、人件費のコストパフォーマンスは——という厳しい自

己評価の視点を持つということである。

## 改革の時代と職員

### いま起きている変化

教育分野における非営利セクターの成立について、E・ジェイムスという論者は需要サイドの観点から次のように二つの理由を説明している。第一に、政府による公立校を通じた教育サービスの供給量が社会的な需要を満たさない場合、私学による教育サービスの供給が行われる。彼によれば、これは発展途上国にしばしば見られるという。第二に、公立校では画一的なサービスが提供されがちであるため、需要の多様性に応える形で私学が特色ある教育サービスを提供するのだとし、こうした理由による非営利セクターの成立は先進国に見られるとする。

周知のように、戦後、政府・文部省の高等教育政策によって生み出された超過需要に対応して我が国の私大は量的拡大を続けてきた。しかし、今後、十八歳人口の減少の下では超過需要に対応した量的拡大は望むべくもない。こうした今日の状況を、ジェイムスの言葉を借りて表現するならば、超過需要による存立から多様性に基づく存立への転換として位置づけることができるだろう。そして、ここで強

調しておきたいのは、十八歳人口の急減にだけ目を奪われ、今日のいわゆる「私学冬の時代」を表層的に「経営上の危機」としてだけ捉えてはならない、ということだ。いま起きているのは、非営利組織としての私立大学の「存立基盤の変化」なのである。

そして、多様性に基づく存立の時代に対応して、大学の基本機能である「教育」「研究」「社会貢献」のそれぞれの分野で様々な課題が生まれ、そこでの業務展開が職員には求められている。以下、問題を絞って触れておきたい。

### 業務展開の方向

これからの私立大学の存立は、何よりもまず、多様な価値観が併存する社会の中で独自の価値を持つ教育活動を行い得るかどうにかかっている。それは教員だけが担いされるものではない。言わば大学総ぐるみの取り組みが必要となるだろう。そこで、職員の第一の課題として、従来のような教育の外的事項の条件整備という役割から、「教育システム開発支援」と「学生への教育的支援」への業務展開を提起したい。

ここで言う「教育システム開発支援」とは、学問状況と青年期の課題に対応した新たなカリキュラム体系・シラバス・教授方法の開発等、教育の内の事項に関わるシステムの開発・整備を意味する。また、学生達は何も正課教育の



中だけで育つ訳ではない。学風・サークルなどの自主活動を包摂した学生コミュニティ、図書館利用者教育の機会、実習教育、就職指導といった様々な場面もまた学習の動機づけの場となる。正課教育が単位認定を伴うのに対して、職員は評価を伴わない教育の場面で学生と関わる。こうした場面での職員の役割を「学生への教育的支援」と呼びたい。これらの業務を担う職員の基礎となるのは、学問論やリベラルアーツに対する理解、大学教育の役割に関する見識、学生指導における援助とカウンセリング技法の修得などである。

第二の課題は、研究条件整備の事務から、「社会的ネットワークの形成」へと展開する課題である。国・産業界・地域その三者の関係性の中で、それぞれの私立大学がどのような役割を果たせるかが今問われている。この点では、先にも述べたように地域社会におけるコーディネーターとして活躍の場が広がる可能性がある。ここでは、学術研究の動向の知識、研究スタッフの専攻領域の理解、マーケティング・企画・渉外といった力量などが不可欠となる。

第三の社会貢献に関連した課題で強調したいのが、窓口での手続き事務から「生涯学習の場にあざわしいサービスの提供」へ業務を革新する課題である。

超過需要の時代、サービスの「消費者」である学生は十八歳〜二十二歳の青年であり、その父母が学費を負担するのがほとんどのケースであった。これまで「大学の仕事は評価に馴染まない」と一般に信じられてきたのは、①サービスの費用負担者（父母）と実際の消費者（学生）が違っていた②教育が、生産と消費が同時に行われるという運動形態をとる（≡空間的・時間的に制約され、在庫を持たない）こと③サービスの質が消費される環境（≡学生の知識・経験・動機といった要素）に左右されること④学問研究の原理の一つが専門性にあるため、より高度な専門性を持った者にしか教育サービスの評価ができない場合がある⑤教育の成果は長期的に現れる——などの事情が背景となつて、サービスの成果を明確なアウトプットとして把握できず、その評価が困難だったからである。

しかし、大学が本格的に生涯学習に対応した時はどうなるか。社会経験を積み、専門的な力量を身につけたいと学費を自ら負担する社会人学生は、シビアな眼を大学に向ける。生涯学習の場では、より直截的な動機を持ち、サービスの購入と評価を同時に行ない得る学生が多数を占める。そうした状況では、例えば、図書館のレファレンス業務ですぐに的確な参考情報を提供できるか、教務窓口で科目内

容と各科目の関係に立ち入った履修相談に応じているかなど、窓口に立つ職員のサービスの質の高さ・迅速性・態度などもまた厳しい視線に晒されることだろう。

## むすび

学生・父母の教育費負担によって生計を立てているプロとして、今日の私立大学の経営、教育・研究・社会貢献に責任を果たすこと、そのために職場の現状をリアルに分析し既得権に左右されず改革の課題を提起する——これが大学改革時代の職員に求められているのだと私は思う。

その時、「非営利組織」という枠組みで私立大学を捉え直すこと、すなわち、へ教育、研究、社会貢献という公共的性質を持つサービスを、私的事業という形態で組織的に提供する非営利事業体」という視点から

——私立大学の組織構造・運営上の特徴およびその優位性と弱点は何か

——経営と教学運営に対する圧力と要求は何か、それらの管理・経営手法はどうあるべきか

——職員の仕事の成果と質は何によって測るのか、個別業務に必要な「専門性」は何か

といった論点について議論を深めることが重要になるだ

ろう。

(注)

(1) P・F・ドラッカー 『非営利組織の経営』一九九一年 ダイ  
ヤモンド社 pp.189

(2) P・F・ドラッカー 前掲書 pp.223

(3) 川口清史 「アメリカの非営利セクター論の展開」一九九四年  
『協同の社会システム』法律文化社

(4) 出所 川口 前掲書

(5) 『台頭する非営利セクター——12カ国の規模・構成・制度・  
資金源の現状と展望』レスター・サラモン ダイヤモンド社 一  
九九六年 正確には、この五つの条件の他に、二つの排除基準が  
ある。

(6) このような「事業への再投資」を、非営利組織論では一般に「支  
出の制約条件」と呼んでいるが、これは「制約」と言うよりも、積  
極的に社会的使命を果たすための財政上の特質と言うべきだろう。

(7) ここで「準」公共的」と書いたのは、次のような認識を表現す  
るためである。①教育・研究の事業は本来、公共財（パブリッ  
クな性質の財）であること。②同時に、私学にとつての「公共性」  
は与件概念ではなく、教育・研究を通じて獲得すべき要件である  
こと