

公共・非営利組織における

目標管理型マネジメントシステムに関する研究

～本研究は、「平成 19 年度ビジネス科学研究科内プロジェクト（研究科活性化プロジェクト）」の助成を得て実施した。

【研究組織】

（研究代表者）

佐野 享子 筑波大学ビジネス科学研究科・大学研究センター

（研究分担者）

小倉 昇	同	企業科学専攻／経営システム科学専攻
加藤 毅	同	大学研究センター
小林 信一	同	大学研究センター

（研究協力者）

丹生谷 晋 筑波大学ビジネス科学研究科・博士後期課程

舟戸 一治 学校法人明治大学総務部人事課

大学におけるMBOの可能性

加藤 毅（筑波大学大学研究センター）

1. 大学の非営利性と公共性

大学とは何か。さまざまな論点からの考察が可能であるこの問いに対して、ここでは、NPO（非営利組織）という概念と関連性を手がかりとして論じていこう。周知の通り、今日の大学の起源は11世紀の欧州にさかのぼるとされており、そこでしばしば言及されるのがイタリアのボローニャ大学（1088年）であり、フランスのパリ大学（12世紀中頃）である。大学は教師と学生の組合である、という言葉に端的に現れているように、今日の大学の原形とされているものは、社会全体の利益（公益）ではなく団体構成員の利益（共益）を追求するものであった。「タウンとガウン」の対立という言葉に象徴されるように、共益の追求が公益との間に対立を生み出すことがあったことも、よく知られている通りである。ここからもわかるように、中世の大学を包含するNPOという概念は基本的に公益とは切り離されたものである（詳細は後述）。

他方、グローバルな競争環境の中で勝ち組とされているのが、商業化に邁進する米国の有力大学である（ボック 2004）。大学を大学たらしめてきた高貴な価値観や社会からの信頼・支持を結果的に犠牲にすることになったとしても、市場原理に過剰適応しそこでの利益最大を目的とする。旧来の価値観を犠牲にすることとは、これに付随すると信じられていた公益性を放棄することに他ならない。それゆえに違和感を感じる人が多いかもしれないけれども、利益を分配しないという制約のもとにある限り、商業化した大学もまた間違いなくNPOである。このように、起源とされる中世の大学も時代の最先端を走る商業化大学も、いずれも同じくNPOであると考えてよい。

それではNPOとはどのような組織なのか。我が国において主流となっているのが米国流のNPOであり、その代表的な特性はJHCNP（The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project）を通じて与えられている（注1）。すなわち、表1に示した<組織化><非政府><利益非分配><自己統治><自発性>という5つの要件である（L.M.Salamon, et al., 1997）（注2）。NPOを規定する要件としてここには公益あるいはそれに類するものは含まれていない（注3）。ジョンズホプキンス大学を中心とするこのプロジェクトの中では、私立大学等経常費補助金と憲法第89条との関係や、あるいは事業活動に関する厳格な公的規制（学校教育法や私立学校法など）について言及しつつも、<非政府>や<自己統治>などの要件との間の不整合に関する議論はなく、我が国の私立学校はNPOに分類されるとの結論のみが示されている。もちろんここでは国公立大学はNPOには含まれていない（L.M.Salamon, et al., 1997）。

JHCNPによる実証的な比較研究に先行する形で、経済学分野においてNPOに関する理論研究が重ねられてきた（注4）。そこではまず、NPOに対して非営利制約、すなわち「剰余金（利潤）を支配者に分配することが禁止されている組織」という定義が与えられる（Hansmann 1980）。そしてNPOの存在理由という観点から展開されている議論は、大き

表1 JHCNPによって抽出されたNPOの共通特性

Organized ; 組織化	その場限りの一時的な集合体ではなく、組織化されていること
Private ; 非政府	政府からは独立した民間の組織であること
Not-profit-distribution ; 利益非分配	組織の所有者や理事に、利益の分配をしない
Self-governing ; 自己統治	外部の組織によってコントロールされていないこと
Voluntary ; 自発性	自発的な組織であること

く以下の3点にまとめることができる。

その第1は「市場の失敗」といわれているものである。教育や医療などに代表されるような、その消費を通じて得られる便益が費用負担者の外部に及び公共の利益に貢献するような財やサービスを、価値財という。一般に価値財は、外部経済が大きいがゆえに自由市場に任せておいては供給が過小となる傾向にある。政府による市場の介入に論拠を与えるこの議論は、同時に、NPOの必要性についても支持することになる。なぜならば、非営利制約のもとにあるNPOは利潤を上げる必要がないため、同じ競争条件の元で利潤最大化にむけて行動する営利企業よりも多くの価値財を算出することが期待できるからである。もちろん、政府によって価値財が無償で提供される場合もある。このとき問題となるのが、第2の論点すなわち「政府の失敗」である。福祉国家における政府は、公共財あるいは準公共財の供給主体として非効率なのではないかという議論がある。そしてそこで登場するのが、政府に代わって公共的な財やサービスを提供する有力な民間団体としてのNPOである。民間委託にあたっては補助金や税制上の優遇措置が与えられることが多く、そうなると委託対象とする団体はNPOであることが望ましい、という思考回路をたどる。

第3の論点が「契約の失敗」とよばれているものである。アダム・スミスのいう「市場の見えざる手」は、完全情報という理想的状態を前提とする限定的な議論であって、例えば「情報の非対称性」が存在する財やサービスについては機能しない。大きな「情報の非対称性」が存在する自由競争市場においてはむしろ、消費者が騙されること（「契約の失敗」）が危惧される。そこで、「情報の非対称性」が大きな財やサービスについては非営利制約ゆえに消費者を欺くインセンティブの小さなNPOによって供給されることが望ましいという議論が展開をされる。以上がNPOに対する経済学的説明である。

ここまでの議論を踏まえた上で、我が国の大学の現状について検討しよう。まずJHCNPの5要件との関係では、非政府及び自己統治の2項目が問題となる。国公立大学は法人化されてもなお政府のもとにあるため、JHCNPも含めて一般的にNPOとは見なされていない。私立大学の存在によって証明されているように、大学における教育や研究は厳密な意味での公共財（注5）ではない。私立学校の場合、たとえば憲法第89条により私立大学は「公の支配」に属

してなければならない。また教育基本法第6条においては「公の性質を持つ」とされ、その教員は「全体の奉仕者」であるとされている。これを憲法第26条に基づいて「国家が学校教育の主体である」（私学法令研究会編 第5巻 p.253）と解釈するならば、私立大学もまた非政府という要件に抵触することになる。同時に私立大学は、学校教育法や私立学校法等の監督に服しており、これに加えて私立学校振興助成法に基づき人事、業務、経理等に関して国の特別の監督権下にある。大学教育には情報の非対称性が存在するからこそ、そこでの「契約の失敗」を阻止するための諸規制である。逆にそれがゆえに、大学経営という言葉がタブー視され（村上 2004）、管理運営の制度的無責任体制（孫福 2004）という状況の中で、組織としての私立大学におけるマネジメント不在という状況が広く見られたわけである。こうなると、私立大学は「非政府」のみならず「自己統治」要件についても満たしているとは言い難い。つまり、国公立大学と私立大学を分けて考える理由はないということである（注6）。非営利制約に従うと言う点からみても、両者に区別はない。

このように、国公立大学に共通するのが、提供するサービス（教育および研究）が公共性を有する価値財であり（注7）、同時に、非営利制約に従うという点である。本プロジェクトのタイトルにある公共と非営利という2つの異なる性格を併せ持つ代表的な組織として、本稿では大学を対象としてとりあげることにする。

2. 手法化できない理想のマネジメント

次に、本プロジェクトのタイトルに冠されたもう一つの主要キーワードであるMBO (Management by Objectives) について検討しよう。目標管理という訳語が充てられることが多いけれども、誤解を誘発しやすい表現であるという理由から、本稿ではMBOと表記することにする。絶えず進化を続けるマネジメントシステムゆえに厳密な定義を与えることは困難であるけれども、さしあたり「目標設定と成果（実績）評価を連動させた業績管理システム全般を指す」（注8）ものと定義しておこう。

数あるマネジメント手法の中でMBOは営利企業においてすでに広く用いられており、例えば労務行政研究所が2006年に実施した調査によれば大企業のおよそ8割がこの制度をすでに導入している。その一方で「関係部門との目標の共有化・連携がない」「組織目標と個人目標の連鎖が弱い」「管理者のコミュニケーション能力が低い」「目標設定面談が形式化している」「設定する目標レベルの基準が不明確」など多くの問題点も指摘されており、導入した企業のうち18%がすでに見直しを行い、57%が今後見直しを予定しているという調査結果である（注9）。

今日広く導入されているMBOの起源としてしばしば言及されるのが、ドラッカーによる「目標と自己管理によるマネジメント」（P.ドラッカー 1996）である。その中でドラッカーは、組織全体の目標と個人目標の関係が明確化されていること、および自らの仕事を自ら管理できるようにすることの重要性を特に強調するとともに、この「目標と自己管理によるマネジメント」こそが組織全体の利益と個々人の目標を調和させることのできる唯一のマネジメントの原理であると主張する。ドラッカーの議論はあくまでマネジメントの原理あるいは哲学を巡る一般抽象的なものであり、実際の現場レベルで具体的に何をどうすればこの「理想」のマネジメントを実現できるのかについてはほとんど触れられてはいない。この点

に関するドラッカーの考え方は明快である。「正しい行動は手続きによっては実現されない」「手続きはもはや判断が不要になっているときにのみ有効に働く」「(手続きそのものが)自分の仕事の本質であるかのように錯覚してしまう」(P.ドラッカー 1996)という言葉からも明らかなように、一般的な手続きに還元することができないからこそ、原理あるいは哲学という表現が用いられているのである(注10)。もちろん具体的な手続きについてはさまざまな工夫が重ねられているけれども、MBOという理想の実現にはほど遠い。これが、多くの調査結果によって示された現実の姿に他ならない。

公共と非営利という性格を合わせ持つ大学を対象とするMBOは、従来の営利企業を対象とするケースではなかった大きな問題に直面する。すなわち、利潤最大に代わる組織全体の目標を設定することそのものが困難である、という問題である。組織全体の目標を設定できなければ、当然、これを展開することによって導出される個々人の目標を設定することもできないはずである。したがって大学にMBOを導入するためには、まず利潤最大に代わる組織全体の目標を明確に定義することが必要となる。

3. 胎動する大学マネジメント

「誰がやっても大学経営は、それなりに動いてきた。少なくとも失敗することはなかった」(潮木 2002)時代は終わり、少子化による受験生獲得競争の激化や、国立大学については法人化を契機とする裁量の拡大によって、我が国においてもようやく大学のマネジメントにむけた取り組みが本格化しつつある。例えば産業能率大学総合研究所の調査によれば、具体的な手続きとして少なからぬ問題を抱えているにもかかわらず、2006年の時点ですでに32%の大学において職員を対象とするMBOの導入が行われている(注11)。ドラッカーが展開した哲学から大きく乖離しているけれども、国立大学法人法第三十条によって規定された中期計画もまた、広い意味では手続きとしてのMBOであると解釈することが可能である。先進的な大学を事例として取り上げた調査報告も徐々に蓄積が進みつつある(注12)。

大学におけるマネジメントの進展状況に関するアンケート調査は本プロジェクトの中で別途実施予定であり、本稿ではケーススタディの結果に基づきMBOの可能性について議論を行う。取り上げるのは、事務職員のマネジメントにおいて革新的な取り組みを進めている日本福祉大学と、教員のマネジメントの先進的事例としての静岡産業大学である(注13)。この2大学に共通しているのは、形式的な面談や定型的な目標管理シートの導入に象徴されるような、パッケージ化された手法の導入は行われていないという点である。マネジメントの改善に向けた地道な試行錯誤を通じてドラッカーの提唱する「目標と自己管理によるマネジメント」の原理に到達し、それぞれの大学や職務の特性に応じた具体的な手法が開発され、絶えず修正が加えられている。また、両大学ともに公共と非営利という性格を合わせ持つ組織に必須とされる利益最大に代わる独自のミッションは明確に示されている。もちろん個々人の目的は自発的に設定され自己管理しており、それらは大学全体の目的と有機的関連性をもつ。これらの特徴から判断すれば、両大学が取り組んでいるマネジメントは結果的にMBOそのものといってよい。それでは、これらのマネジメントシステムはどのような経緯をたどることで開発されそして運用されているのだろうか。以下、それぞれのケースについて具体的に検討していこう。

4. プロジェクトベースのMBO ―日本福祉大学の試み―

具体的な取り組みの内容に先立ち、あらかじめ日本福祉大学の概略について確認しておこう。戦後まもなく1950年に、東京に日本社会事業短期大学、大阪には大阪社会事業短期大学が設立されたことをうけ、福祉を担う人材養成を目的として1953年に中部社会事業短期大学が名古屋に設立された。戦前から社会事業に積極的に取り組んできた日蓮宗大乘山法音寺の会長鈴木修学氏が創設者であり、「万人の福祉のために真実と慈愛と献身を」という揺るぎない「ビジョン」が掲げられている。同時に、この設立母体を源流とする「粘り強い説得」の文化が、日本福祉大学の先進的なマネジメントを支える原動力となっている。1976年に経済学部を開設、1983年に名古屋市内から知多半島への総合移転が実施され、1995年には半田キャンパスに情報社会科学部が開設された。そして2003年には大学院を中心とする名古屋キャンパスが開設されている。2007年5月現在、4学部8学科に5,858名の学部生が在籍し、これに加えて通信教育部に6,406名、大学院には347名の学生が在籍している。学校法人日本社会福祉大学にはさらに2つの専門学校と1つの附属高等学校が併設されている。専任の事務職員およそ120名に加えて、200名を越える委託・派遣職員によって大学の事務局は運営されている。

日本福祉大学の最大の特徴は、事務職員出身者が学校経営の中核を担っているところにある。副理事長および複数の常任理事が事務局出身者であり、同時に、理事会の意思決定に基づく理事長業務遂行の補佐機関として、教員と職員によって執行役員会が構成されている。このような組織設計となっているため、理事会の経営方針がそのまま事務局運営に反映される。その結果、組織全体の目標と直結した個々人の目標設定が可能となる。もちろん最初から事務職員による経営組織への参加が行われていたわけではない。職員が全く経営や管理運営に参加できなかった1969年、大学の方針に対する職員の総意を学内に表明し、自主的な業務改革や研修を推進するという役割を担うべく職員会議が設立された。一朝一夕には、優れたマネジメントシステムを構築し機能させることはできない。日本福祉大学の場合も、職員会議の設立後およそ30年にわたる事務局建設に向けた奮闘の積み重ねの上に今日のプロジェクトベースのMBOがある。例えば1978年には「単一事務局制」が提起され、そこで「経営と教学の業務を統一して把握し、学校を基礎としながらも学園事業の視点からそれぞれの業務を包括」して進めるという方針が示されている（注14）。この方針は、組織全体の目標に向けて個別業務を位置づけるというMBOの中核的な哲学の延長上にあるものといえよう。

方針の提示にとどまらず、1976年の経済学部開設や1983年の知多半島への総合移転にあたっての事務局の貢献が認められ、職員による大学の政策決定への関与が徐々に進んでいく。1989年には「長期計画の基本要綱」が理事会と教授会で合意され、「経営と教学を業務上統合する」という事務局固有の役割が認められるようになる。その後、学内の経営・教学・政策審議組織への事務局参画が急速に進展し、ついに事務職員が理事・評議員に就任し大学運営会議に議決権を持って参加する今日の姿に至る（注15）。このように時間をかけて作り上げられてきた経営組織がMBOの運用にあたり有効に機能していることは、すでに述べた通りである。

組織設計の歴史につづいて、プロジェクトベースのMBOに至るまでの人事制度の展開について見ていこう。事務局が大学の運営全般において重要な役割を担うようになるにつれて、

職員に求められる業務は高度化し、人材を育成するための制度が必要になる。そこで1994年に職能資格制度や人事考課制度を柱とする総合人事制度が提起された。労働組合との労使協議会の場では1年間を費やして「粘り強い説得」が継続され、1996年に入ってようやく試行実施されることになった。導入後も、労使協議会では長時間の議論がなされ、組合提案による改善も行われた。時間をかけても対話を重ね説得を繰り返すついに納得を得る、という手続きの文化があったからこそ、MBOのもう一つの中核的哲学である「自発的な目標設定と自己管理」を、後に具現化することができたといえよう。

従来の年齢給プラス役職手当に代わって導入された職能資格制度では、6段階の等級が設定されていた(注16)。導入はされたものの、時間と経過とともに2つの大きな運用上の問題が浮かび上がってきた。1つは現場の課長に委ねられていた職員個人の課題設定と職能資格の基準がうまく繋がらないというもの。もう1つは、課長が目標や課題を与えるというスタイルが自発性を重んずる事務局の文化とマッチしない、というものであった。管理職は必要なだけれども上級職への昇格が進まないという現実に直面し、2000年頃には徐々に考課が甘くなるという傾向もみられるようになっていた。

職能資格制度の機能不全に加えて人件費削減に向けた強い圧力に直面し、さらに派遣職員の増加に伴う専任職員の役割再考などが求められるようになる。そのような中で、過去30年間に渡って継続されてきた事務局建設の歴史の延長上に厳しい総括がなされた。これまでの人事制度の失敗は、結局のところ制度の目標そのものが不明瞭であることに由来するという反省のもと、自分たち職員は何を目指すのかというラジカルな問いが論じられ、最終的に「事業経営型職員」というコンセプトにたどり着いた(注17)。そこでは同時に、職員業務を高度化・専門化するためにはルーティーン的な業務に従事してはだめで、学園の戦略や重点事業に直結した仕事を通じて能力開発を図ることが効果的であろうという議論も行われた。

プロジェクトベースのMBO構築にあたっての最大のイノベーションは、事業経営型職員のワークスタイルを模索するプロセスのなかで、部長クラスが中心となって試行された学園全体の重点課題に基づく具体的な事業企画書の作成から産み出された。このイノベーションは、人事制度とは無関係に、あくまでもあるべき理想の職員像を模索する試みの中で創出されたものであることについては特に強調しておく必要がある。ここで用いられた事業企画書を中心として、日本福祉大学独自のプロジェクトベースのMBOが構築されていく。

まずは、私立学校法の中で規定された事業報告書に記載された重点課題を具体的に展開することによって得られる事業のアイデアが「事業企画書」のフォーマット(図1)に沿って具体化され、部長会で認定を受けたもののみが重点課題となる。重点課題には、個人単位のものから部署を越えて設定されるグループ単位のものまで存在する。重点課題と認められるような事業企画書を主体的に書く作業を通じて、職員は、学園全体の目標と自身の業務(目標)の直接的な関係について理解することになる。重点課題として認定された事業企画書は職員全体で共有され、これが組織全体の戦略管理ツールともなる。そして、3段階から構成される職群資格ごとに一定数の重点課題を担当することが定められた(図2)。もちろん重点課題に加えて従来からのルーティーン業務も依然として残されており、これらに対しては一般課題とという位置づけが与えられた。担当業務及び課題の標準モデルが設定されたことで

図2 日本福祉大学における職群資格と担当課題

資格・役割に応じた担当業務・課題の標準モデルを以下のように設定する。
(資格・役割ごとの標準モデル)

資 格		担当課題
マネージャー * 部課室業務を統括する (管理職) * 重点課題遂行を統括する * 特定分野の知識・技能・経験をも って重点課題を遂行する	部局長	管理マネジメント課題
	課室長	管理マネジメント課題 重点課題 4 共通・協力業務 1
	主幹・参事	重点課題 5 一般課題 3 共通・協力業務 1
ゼネラルスタッフ * 企画立案から遂行までのプロセスを自律的にすす める (管理職登用あり)		重点課題 4 一般課題 3 共通・協力業務 1
スタッフ * 一定の指導を受けながら、企画立案および課題遂行 を行う (育成層)		5 課題 *その他共通・協力業務等を担当

- * 上位資格への昇格は、「ゼネラルスタッフ昇格試験」「マネージャー昇格試験」による。
- * (昇格試験内容：論文「重点課題への提言」審査ならびに面接)

(出典 日本福祉大学)

業務内容が顕在化し、ルーティーン的な一般課題を過剰に抱える部署の存在も明らかになる。このような場合には、外部委託などを積極的に行うことによりルーティーンが切り離されることにより、専任職員全員の重点課題へのシフトが着実に進められた。

重点課題の成果は計画時に設定された項目にそって測定され、5段階で行われる評価は重点課題の責任者に任される。まさにMBOの中核的哲学である「自発的な目標設定と自己管理」が具現化しているといつてよい。ともすれば低きに流れがちなこの仕組みを機能させているのが、客観的な達成状況に基づく評価およびその結果の公開である。重点課題が達成できなければ、もちろんそのことがそのまま法人の業務報告書に反映されてしまう。客観的な達成状況が明示される以上、評価結果に対して異を唱えることは難しい。また個々の評価の結果は公開されるために、事実と反する恣意的な評価は事実上できない。組織全体の目標を展開することで得られる重点課題を自ら企画し、認められればそれが重点課題つまり業務の中心となる。企画段階であらかじめ設定されていた評価指標に沿って、個々の重点課題およびその参加メンバーはみずから客観的な評価を下す。これが、日本福祉大学において発明されたプロジェクトベースのMBOである。

組織全体の重点目的に直接連結したプロジェクトに対して客観的基準に基づく評価が実施され、被評価者は自ら下す評価結果を受容せざるをえず、しかもそれは公開されている。こうなると、評価結果を処遇に反映すると言われても反対しにくい。現時点では期末手当てにわずかに反映されるだけであるけれども、いずれは評価結果を月例給与にも反映させることが計画されている。もちろん、労働組合に対する「粘り強い説得」はここでも繰り返され、一定の合意を得るという手続きを経てのことである。「粘り強い説得」を通じて納得を得る

というプロセスを踏んだことが、革新的なマネジメントシステム導入の鍵となっていることは、先に述べた通りである。

5. 方針管理を発展させた知識人材マネジメント —静岡産業大学の試み—

日本福祉大学の革新的なマネジメントシステムが設立母体にさかのぼる「ビジョン」と「粘り強い説得の文化」、そして40年という長期に及ぶ事務局建設の歴史に強く依存していたことは前節で見た通りである。興味深いことに、日本福祉大学のケースとは対照的に、創立後わずか4年と歴史が浅くそしてとらわれてしまうようなしがらみのない大学に、卓越したリーダーシップと経営学の実践的知識を兼ね備えた学長が降り立ったことが、静岡産業大学に先進的なMBOをもたらした。本節では、静岡産業大学の最大の特徴である教員のマネジメントに限定して議論を行う（注18）。

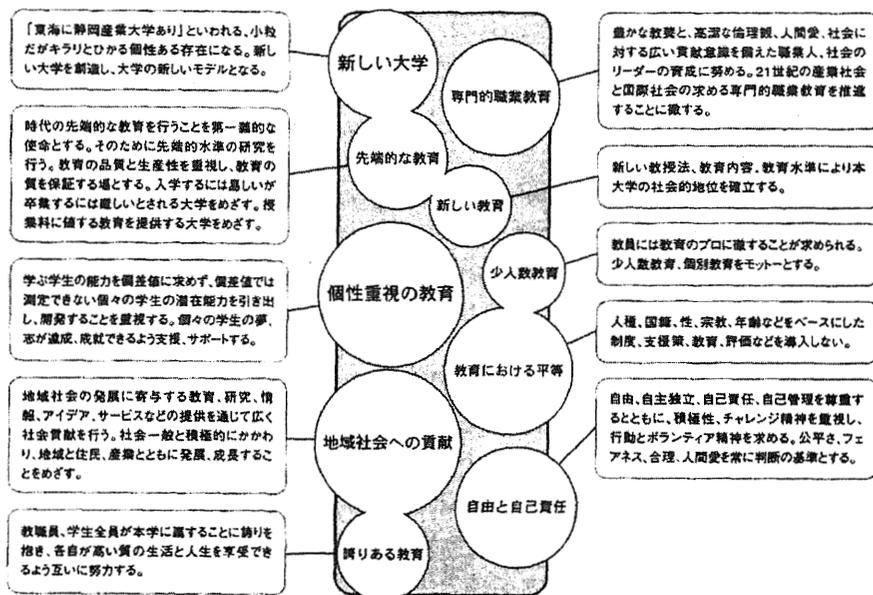
まずは静岡産業大学の概要について簡単に押さえておこう。1994年に創立された比較的歴史の浅いこの大学は、静岡県磐田市と藤枝市に2つのキャンパスをもつ。2学部4学科から構成されており、学生数は2,223名（2007年5月1日現在）である。大坪学長は1998年4月に静岡県立大学から静岡産業大学に異動し、2000年4月より現在の学長職にある。キャンパス設立にあたっては、磐田市、藤枝市および地元企業から多額の支援を寄付を受けており、現在もさまざまな支援をうけている。制度上は確かに私立大学に他ならないけれども、学長の言葉を借りればその実態は公設民営で限りなく市立大学に近いといえる。

大坪学長が着任した当時この大学には、非営利組織にとって不可欠の理念やミッションは明確にされていなかった。あるべき大学の理念や基本戦略、運営方針等に関する構想が理事会に認められ学長に就任した大坪氏がまず最初に行ったことが、10項目にわたる大学の理念とミッション（図3）を定めることであった。ここから静岡産業大学におけるマネジメントがスタートする。大坪学長は、カリフォルニア大学でMBAを取得し、その後米国ブリジストンの経営責任者を務めるという経歴を有する。マネジメントに関する高度の知識と豊富な実践経験を有することで初めて可能となるこの革新的なマネジメントは、その後も積極的に展開された（注19）。たとえば「地域社会のための大学」という理念のもと、地元産業界及び自治体による多数の寄付講座が開設され「県民大学宣言」が発表されていることは、しばしば紹介されている通りである。

静岡産業大学におけるMBOの出発点は、かつて大坪学長が勤務していたブリジストンで積極的に実施されていた方針管理は工場労働者を想定したマネジメント手法であり、これをそのまま知識労働者に適用することは難しい、という明快な問題意識だった。方針管理はTQM（総合的品質管理）の基本的な活動要素であり、「組織の使命・理念・ビジョンに基づきだされた方針を達成するために、職位・職能に応じて方針を整合した形で策定・展開し

（Plan）、実施し（Do）、その結果とプロセスの両者の確認を行い（Check）、必要な処置をとる（Act）」（中條・山田 2006）組織的活動をさす。そこで行われる方針の展開とすり合わせが、静岡産業大学におけるMBOの出発点といえる。なお方針の展開とは「方針に基づく、上位の重点課題、目標および方策の、下位の重点課題、目標および方策展開」、そして方針のすり合わせは、中長期経営計画の「方針に基づく、上位の重点課題、目標および方策の、下位の重点課題、目標および方策が一貫性をもったものにする活動」を意味するもの

図3 静岡産業大学の理念とミッション



(出典 静岡産業大学 大学案内 "Essence")

である(中條・山田 2006)。ここからわかるように、方針管理とMBOは、組織全体の目標を一貫性のある部分的目標群に展開するという中核的プロセスについては共有している。その一方で大きな相違点も存在する。

方針管理が知識労働者のマネジメントに向いていないと考えられる理由は、大きく次の2点に整理することができる。第1に、一般に知識労働者に対しては個々人の持つ高度の能力を発揮することが期待されるのに対して、方針管理では組織全体の目標が展開されるのがチーム(班)単位であることが多い。「組織全体の目標と個人目標の関係が明確化されていること」というMBOの原理は、方針管理には共有されていないといえる。第2に知識労働者に対しては創造的な活動が求められるのに対して、方針管理では数値で細かく指定された下位目標を達成することが重視され、その結果現場に与えられる自由度は限定されそして管理過剰となる傾向が強い。「自らの仕事を自ら管理できるようにすること」というMBOの第2の原理も共有されていない。方針管理からは抜け落ちていくMBOの2つの原理こそ、知識労働者のマネジメントを成功させるうえで鍵となるものなのである。

大学教員という典型的な知識労働者のマネジメントを行うために導入されたのが、組織全体の目標を一貫性のある部分的目標群に展開するという基本的なコンセプトを生かしつつ方針管理の不足点を補う新たなマネジメントシステムであった。このシステムのポイントは、次の4点に集約することができる。第1に、ともすれば組織全体の目的が不明瞭となりがちな非営利組織であるからこそ、学長を中心として、大学の理念およびミッションが明確に打ち出された。しかも、その理念の実現に向けて学長が自ら先頭に立って動き、すでに目に見えるいくつもの成果を挙げている。例えば「学生のための大学」という理念を実現するため

に、学生および社会のニーズに対応した新たな教育手法（SSUメソッド）の開発に向けて組織をあげて取り組んでおり、現在も試行錯誤が重ねられている。学生による満足度調査は大学に対する外部評価の一環として位置づけられ、そこで指摘された問題点は大学運営に反映されている。「地域のための大学」に関する取り組みは、先に示した通りである。明確な理念とミッション、および具体的な成果モデルが提示されているのとは対照的に、実践目標の設定については教員個々人の裁量に大幅に委ねられているのがこのシステムの2番目の特徴である。〈教育における達成目標〉〈ティーチングメソッドの開発計画〉〈研究テーマとその内容〉〈参加予定の学会と研究報告の計画〉〈著書・論文、寄稿などの出版、発表計画〉〈学務または社会貢献、地域活動等の内容〉からなる6項目が提示されているのみで、その記載については教員個々人に完全に任されている。ここで用いられている「教育研究等実践目標」シートは、A4で1枚と簡素なものに過ぎない（注20）。第3に、上記の6項目に添って行われるA4で1枚の成果評価（教育研究等実践報告）の作成もまた、完全に個人の裁量に委ねられている。理念およびミッションとして明示されたベクトルが共有されそして納得さえしてもらえれば、あとは自由にやってもらうのがよい。まさにMBOの原理に沿った発想のもとで設計されたマネジメントシステムといえよう。

このシステムを運用するにあたって最大の困難は、それぞれに個性を持った知識労働者によって達成される部分的目標群は、創造的であるがゆえに必然的に全体としての統合を欠くものとならざるを得ないことである。理念やミッションの範囲内でさえあれば、重点の置き方についてはそもそもコントロールすることが想定されていない、創発的なシステム設計となっている。場合によっては拡散しかねないこのシステムが創造的に機能しているのは、ひとえに大坪学長の卓越したリーダーシップによるものである。理念およびミッションへの深い納得を得るという決定的に重要な意味を持つプロセスについても、全く同様である。

共有された理念やミッションのもと、積極的に創造的な取り組みが行われる。ここまでくれば個別の成果は運不運なのだから、自己評価の結果を処遇に反映する必要などそもそもなくなる。これに代わるものとして、自己評価の結果を待たずに教員が自主的に設定した教育研究活動の執行段階で矛盾や不具合が発見された場合のための双方向的コミュニケーションが常時維持されている。教育研究等実践目標および教育研究等実践報告は1冊にまとめられ、全教職員に配布される。結果が公開される以上、事実と反する虚偽の自己評価を行うことは難しい。成果よりもむしろプロセスを共有するという発想が、このシステムの第4の特徴であるといえよう。

卓越したリーダーシップと経営学の実践的知識を兼ね備えた学長が、無地のキャンパスに全く新しいマネジメントシステムを描くことができた。このことが、静岡産業大学における教員を対象とした革新的MBOが導入されるための鍵となっているのである。

6. 組織の個性が結晶化したMBOシステム

ここまで、非営利および公共という性質を兼ね備えた大学におけるMBOの具体的事例をとりあげ、その特徴と導入を可能とした要因について探ってきた。日本福祉大学の場合は、設立時にさかのぼる強い理念とその後の事務局による地道な積み重ねがプロジェクトベースのMBOとして結実したものである。他方静岡産業大学の場合、新設大学であったからこそ、卓

越したリーダーシップと経営学の実践的知識を兼ね備えた学長の手腕がいかに発揮され、方針管理を発展させた独自のMBO（教員マネジメントシステム）の展開が可能となった。それでは、MBOの導入によってこの2大学はどのような成果を取めたのか。競争環境がめまぐるしく変化するなかで、静的な成果を定義することは一般に難しい。むしろ、状況の変化に応じて機動的な組織的マネジメントが行われているかどうか、ということ自体が評価基準となりうる。この意味で、本稿で取り上げた2大学は十分な成果を挙げているとって良い。

いずれの大学の場合も組織の強い個性が背後にあるからこそ、試行錯誤を経てそれがトータルなマネジメントシステムとしての独自のMBOへと結晶化したものである。この文脈から切り離された事業計画書や教育研究等実践目標などの象徴的な小道具だけを模倣したところで、オリジナルの成功を再現することはほとんど不可能であろう。日本福祉大学におけるプロジェクトベースのMBOも、静岡産業大学における方針管理を発展させたMBOも、トータルシステムの一断面に過ぎない。組織の強みを最大限に生かすことで目標と自己管理によるマネジメント、すなわち組織全体の目標と個人目標の関係が明確化されかつ自らの仕事を自ら管理できる、という原理が実体化されたマネジメントシステムを目指して試行錯誤を続けること。これが、両大学におけるMBOの本質なのではないか。それぞれの組織が独自の強みを最大限に生かし直面する困難な課題に取り組むプロセスを通じて、はじめて未来は切り開かれる。

<注および参考文献>

注1；JHCNPの詳細についてはジョンスホプキンス大学のウェブサイトを参照。

<http://www.jhu.edu/~ccss/>

注2；13ヶ国を対象とする国際比較研究を通じて抽出されたこの定義については、対象であるNPOに内在する多様性ゆえに多くの課題が残されている。その詳細については、L.M.Salamon, et al 1997、L.M.Salamon, et al 1999、L.M.Salamon, et al 2004、などを参照。

注3；本稿の議論の範囲を超えるけれども、JHCNPの定義に代表されるアメリカ型NPOに対して、ヨーロッパでみられるのが「社会的経済」と呼ばれる異なるタイプのNPOである。アメリカ型NPOが利益の非分配を強調しているのに対して、ヨーロッパ型NPO（社会的経済）の中核には連帯や社会的統合という理念が存在している。社会的経済については、J.デュフニル他（1995）やJ.モロー（1996）を参照。

注4；経済学分野におけるNPO研究の成果については、E.ジェイムズ他（1993）やR.Steinberg（2006）などを参照。

注5；経済学では一般に、非競合性（多くの消費者によって同時に非競合的に消費が可能になる性質）および排除不能性（対価を支払わずに消費しようとする人を排除することが不可能である性質）という2つの性質を持つ財を公共財とよぶ（大阪市立大学経済研究所編1992）。なお、大学における教育や研究のようにこれらの性質を部分的に持つ財については準公共財とよばれる。

注6；多様な背景を持つ国家間の比較を行うという目的を達成するため、JHCNPではNPOを厳密に定義することはせず、それぞれの国ごとに実態に即して柔軟に対応するというアプローチをとっている。そこではこの5要件は操作的な定義であることが明記されており、実態に即して柔軟に対処するという考え方のもとで組織のマネジメントを論じるのであれば、国公立大学と私立大学の区別は無視しうるのでないか。

注7；少子化と大学進学率の停滞により、学生定員の充足率の低下が私立大学の経営危機を招いていることは周知の通りである。大学における教育研究活動に対する根強い批判もまた、それらが価値財であるとする旧来の価値観に対する挑戦に他ならない。本稿の中心テーマである大学マネジメントの取り組みは、大学における教育研究サービスを価値財としてよみがえらせるための試みに他ならない。

注8；神戸大学大学院経営学研究室編『経営学大辞典』第2版（中央経済社 1999）による。

注9；日本全国の上場企業3,706社および資本金5億円以上かつ従業員500人以上の非上場企業349社を対象としたこの調査によれば（回収率は3.7%）、全体の79.3%、大規模企業（従業員1,000人以上）では92%が目標管理制度があると回答している（労務行政研究所 2006）。

注10；それでは、どうすれば一般的な手続きには還元できない原理や哲学を実現することができるのか。トートロジカルな説明になってしまうけれども、一般的な手続きに還元できないのであれば、個別具体的な現場の状況に応じてこの原理を活用すべく試行錯誤を重ねるしかない。これら実践の成果として得られた手続きが多様性に富んだものとなっている（奥野 2004 pp.16-26）のは、必然的な帰結とあってよい。

注11；日本全国の国公立大学を対象としたこの調査によれば（回収率は31.5%）、国公立大学では25%、私立大学では35%が目標管理制度を実施していると回答している（産業能率大学総合研究所 2007）。

注12；たとえば、日本私立学校振興・共済事業団（2007）、私立高等教育研究所（2007）など。これ以外にも、『カレッジマネジメント』（リクルート）、『大学マネジメント』（国立大学マネジメント研究会）、『文部科学教育通信』（ジアース教育新社）や関連団体が刊行する雑誌等を通じて優れた事例の紹介が随時行われている。

注13；日本福祉大学については、2006年11月に現地訪問調査を実施するとともに、2007年7月には同大学の粉川玲子氏をお招きして筑波大学大学研究センター主催の講演会を実施した。静岡産業大学については、2006年12月に現地訪問調査を実施した。これらに加えて、篠田（2004、2007）および大坪（2005）などを参照した。

注14；この時点ですでにMBOの必要性はすでに認識されていた。しかしながら、その原理を具体的なマネジメントシステムとして結晶化させるまでは粘り強い試行錯誤が必要であったことは後述の通りである。

注15；日本福祉大学における事務局建設の経緯の詳細については篠田（2007 pp.152-176）を参照。

注16；日本福祉大学における職能資格制度の詳細については篠田（2007 pp.193-225）を参照。

注17；激変する環境変化に対して、「戦略思考」と社会的に評価される「専門性」と「マネ

ジメント能力」をもって課題の発見と解決を行う実務家をもって「事業経営型職員」と定義されている。

注18；静岡産業大学における事務職員を対象とするマネジメントの詳細については、私立高等教育研究所（2007）に詳しい。

注19；大坪学長による大学マネジメント論の全体像については、大坪（2006）を参照。

注20；教育研究等実践目標および教育研究等実践報告の具体的な記載事例については、大坪（2006）p.33を参照。

D.ボック『商業化する大学』玉川大学出版部、2004

P.ドラッカー『現代の経営』ダイヤモンド社、1996

J.デウフニル他『社会的経済 近未来の社会経済システム』日本経済評論社、1995

C.ハスキンス『大学の起源』法律文化社、1970

H.Hansmann "The Role of Nonprofit Enterprise" Yale Law Journal 89, pp.835-901, 1980

市川昭午『未来形の大学』玉川大学出版部、2001

E.ジェイムズ他『非営利団体の経済分析』多賀出版、1993

孫福弘「21世紀の大学を担うプロフェッショナル職員」山本編『SDが変える大学の未来』文葉社、2004

J.モロー『社会的経済とはなにか』日本経済評論社、1996

村上義紀「大学職員はどこへ行くのか」山本編『SDが変える大学の未来』文葉社、2004

中條武志・山田秀『マネジメントシステムの審査・評価に携わる人のためのTQMの基本』日科技連、2006

日本私立学校振興・共済事業団『大学経営強化の事例集 大学経営を成功に導くために』、2007

奥野明子『目標管理のコンティンジェンシー・アプローチ』白桃書房、2004

大坪檀『大学のマネジメント・その実践』学法文化センター、2005

大阪市立大学経済研究所編『経済学辞典』第3版、岩波書店、1992

H.ラシュドール『大学の起源』東洋館出版社、1966

労務行政研究所「目標管理制度の実施状況、運用実態」『労政時報』3681号、2006

R.Steinberg "Economic Theories of Nonprofit Organization" in "The Non-profit Sector" 2th Ed., Yale Univ. Press, 2006.

L.M.Salamon, et al., "Defining the Nonprofit Sector: A Cross-National Analysis" Manchester Univ Press, 1997

L.M.Salamon, et al., "Global Civil Society" CCSS, 1999

L.M.Salamon, et al., "Global Civil Society Vol.2" Kumarian Press, 2004

産業能率大学総合研究所『「大学職員を対象とした人材育成」実態調査報告書』2007

私学法令研究会編『私立学校関係法令集』第一法規

篠田道夫『大学職員論』地域科学研究会、2004

篠田道夫『大学アドミニストレーター論』学法文化センター、2007

私立高等教育研究所『私大経営システムの分析』、2007.

潮木守一「市場競争下の大学経営」日本高等教育学会編『高等教育研究』第5集、2002