

地方大学経営におけるアメーバ経営の適用の意義

－経営理念の浸透による組織改革－

荒木利雄

要 旨

地域経済が疲弊するなか、東京を中心とする大都市圏への若者人口の流入に歯止めがかからず、経営困難な地方大学が増えている。そこで、本論文では、厳しい経営環境におかれている地方大学経営について、大学特有の組織構造を踏まえ、2010年に経営破綻したJALを再生に導いた京セラ株式会社稲盛名誉会長の経営哲学である京セラフィロソフィによる理念型経営の有用性を概観し、アメーバ経営の大学経営への適用について考察している。そして、理念の浸透が法人の経営戦略と大学の改革の双方に重要であることを改めて確認し、地方大学の経営戦略として組織を変革に導けるよう教職員の意識改革に有用であることを明らかにするものである。

I 本論文の問題意識

地域経済が疲弊するなか、地方大学は地域経済や地域社会の活性化の核となるよう期待されている。しかしながら、東京を中心とする大都市圏への若者人口の流入に歯止めがかからず、地方大学は学生確保に苦慮し、経営困難な大学が増えており、経営破綻する大学や公立化する私立大学も増えてきている。また、定員が確保できない大学は、それぞれの強みを活かしながら、統合、再編といったことができるよう法律を改正する動きもある。

このように特に地方にある大学は、非常に厳しい経営環境にあるにもかかわらず、経営改革が機能せず、定員確保が困難となって破綻する大学が今後ますます増えるのではないかと危惧される場所である。大学は企業と違い、法人経営を行う管理組織と教育研究のための教学組織、すなわち法人と大学の二重構造となっており、経営戦略と教学改革といった教学戦略との間にコンフリクトが生じやすく、組織的に統一した戦略が機能しにくい組織構造となっている。

また、大学構成員である教員は、個人の自由度が高く、教育研究についての推進や問題

意識は高くても、経営に関しての危機意識や組織への帰属意識は低いのではないかと危惧され、地方大学経営を困難にしているひとつの要因と考えられるのではないだろうか。現在置かれている厳しい経営環境を共通認識とし、危機意識を共有して大学経営にも積極的に関与していく必要がある。

一方の構成員である事務職員は、法人の経営管理と教育研究を支援・運営する事務組織の双方に属しており、危機的な経営環境のなかで、経営や教育研究を支える専門職としての存在意義を高め、双方の経営人材としての役割を果たしていかなければならない。社会のグローバル化が進展しているなか、業務は多様化、複雑化しており、部署横断的な業務が増えるなどしている。しかしながら、セクショナリズムに陥って、横断的な取り組みができず、事務職員が一体となって諸改革に取り組みにくい状況があるのではないかと考えるところである。

こういった法人と大学という組織の特殊性を踏まえつつ、いま一度、建学の精神といった創立の理念、教育の理念に立ち返りながら、地方において大学が存在する意義を改めて認識し、経営危機を乗り越えるべく、教員と事務職員が意識改革を行い、教員と事務職員が協働し一体となって戦略をマネジメントし、諸改革を実行していかなければならない。

そこで、本論文では、厳しい経営環境におかれている地方大学経営について、2010年に経営破綻したJALを再生へと導いた京セラ株式会社稲盛名誉会長の経営哲学である京セラフィロソフィの大学経営への適用について考察するとともに、理念が法人の経営戦略と大学の改革の双方に重要であることを確認し、教職員の意識改革にも有用であることを明らかにするものである。

地方にある大学は、大都市圏の大学と比べて定員規模は比較的小さく、教職員数も少ない大学が多く、京セラアメーバ経営にある全員参加型経営を導入しやすい環境にある。また、教学組織である学部や学科、専攻は、アメーバのように小さな単位で構成されており、京セラのアメーバ経営が適用できる可能性が大きい。また、教職員一人ひとりが経営者意識を持つとともに、アメーバ単位と考えられる学部・学科・専攻単位等においても、経営体としての意識を高める必要があるであろう。

II 大学組織と理念

大学の運営組織や理念は、企業と違い、大学の設置形態によって異なる。そこでまず、

設置形態別に大学組織を概括し、運営組織の特徴を概観する。そして、企業の創業理念や経営理念にあたる大学の理念について、先行研究から整理する。

1 設置形態別の大学組織

大学の設置形態は、大きく分類すると国が設置する国立大学、地方自治体が設置する公立大学、学校法人が設置する私立大学の三つに分類することができる。2004年に国立大学は、競争的環境のなかで、構造改革を進め、世界的な水準の大学となるために国立大学法人法が制定され、国立大学法人となっている（文部科学省 2009a）。また、同年には大学改革を推進する目的として、地方独立行政法人法による公立大学法人制度が創設され、地方自治体は選択によって、公立大学の法人化が可能となり、民間的な発想によるマネジメントが可能となった（文部科学省 2009b）。私立大学は、設置運営する主体として学校法人により設置されており、学校法人は私立学校法による設置認可を受けなければならない（文部科学省 2009c）。

大学という組織は、大きく分けると経営に関する管理運営を行う法人と教育研究を推進する大学の二つに大別することができる。つぎに、設置形態別に法人と大学の組織について概括する。

- ①国立大学の組織…… 法人の代表である理事長は、大学の学長も兼ねており、権限の集中がはかられ、法人の経営に関する重要事項を審議する経営評議会、大学の教育研究に関する重要事項を審議する教育研究評議会が設置されている（小日向 2017, 60-63 頁）。2017年5月1日現在で86大学、わが国の大学在籍者数全体の割合は約21.1%である（文部科学省 2017）。
- ②公立大学の組織…… 公立大学には、2つの形態がある。1つ目は、従来からある地方自治体が自ら経営する地方独立行政法人である。2つ目は、地方自治体が公立大学法人を設立し、土地や施設の寄付を行い、財政援助を行って経営管理を行う形態であり、公設公営大学ともいわれる（小日向 2017, 63-65 頁）。公立大学数は増加傾向にある。2017年度は89大学があり、そのうち74大学が公立大学法人制度となっている。わが国の大学在籍者数全体の割合は約5.3%である（文部科学省 2017）。
- ③私立大学の組織…… 学校法人は、建学の精神を基盤とした私立大学を設置するために設立された法人であり、大学の経営を行うことが目的である（小日向 2003, 11 頁）。学校法人は、法人の経営管理を行うために、理事会と監事を置き、学校法人の重要事

項について諮問または議決機関として評議員会を設置している（小日向 2017, 65-68 頁）。2017 年度の私立大学数は 604 大学があり、わが国の大学在籍者数全体の割合は約 73.6%である（文部科学省 2017）。

私立大学は、その設置母体や設立経緯等から、法人組織と大学組織の関係は 3 つの類型に分けられる。1 つ目は「学長付託型」と呼ばれるもので、理事会の付託を受けて、大学運営の権限を学長に付託し、経営と教学の双方の一体的な運営を行うことを企図した型である。2 つ目は「理事長・学長兼任型」である。理事長と学長を一人が担うことで、人の面から経営と教学の一体的運営を図ることを目的とした型である。3 つ目は「経営・教学分離型」で、経営と教学の統括者として理事長があり、経営には担当理事を置き、教学には学長を置いて、それぞれ専門的に運営を行う型である（小日向 2003, 32-35 頁）。

このように運営形態が異なる私立大学は、それぞれ組織文化も自ずと異なっていると考えられる。組織改革を行うにあたっては、経営と教育研究との間にコンフリクトを生じさせないように、それぞれの私立大学が有する理念や目的である建学の精神を踏まえるとともに、組織固有の文化に応じた改革が求められるであろう。

設置形態によって管理運営のあり方は異なるが、共通する役割について整理しておく。理事長は、法人の代表として経営を統括する。一方、学長は、大学を統括する代表として、教学の責任主体である各学部の教授会の意思決定を受けて、理事会との調整を行う役割を有している。この法人と大学との調整を行う必要があることが、大学組織の特徴であるといえる（小日向 2003, 11-12 頁）。

2 大学の運営組織

学長は、学校教育法第 92 条第 3 項に「学長は公務を掌り、所属職員を統督する」と規定されており、リーダーシップを発揮して、大学を運営し教育研究を推進していかなければならない。そして、大学における学長は、その意思決定に至るプロセスとして、各学部教授会、特定事項の課題解決や運営のために各種委員会、会議、プロジェクト等を設置している（小日向 2017, 69-71 頁）。

なかでも、専門職としての教員で構成される教授会は、一般的に社会から理解しにくい組織となっている。教授会は、学校教育法第 93 条に「大学に、教授会を置く」と規定されており、各学部といった教学主体ごとに大学教員で構成される教授会が置かれている。教授会では、教育方針の策定や研究条件の設定といった教育研究の推進にかかる審議が行

われる。大学の合意形成や意思決定には、一般的に時間を要することが多く、一般社会から課題であると指摘されるところである。しかしながら、大学教員は教授会の構成員として、高い専門性を有しており、高い学識と見解、高度な判断力、実行力を持っている。大学教員は、それらの高度な専門性をもって、教育研究にかかる意思決定に参画して、大学経営や教学管理における各分野の重要な役割を担っている（小日向 2017, 72-81 頁）。

一方で、教員組織に対して事務組織がある。大学法人、学校法人における事務組織と大学における事務組織において、機能に応じた組織が編成されており、業務は多様で細分化されている。例えば、法人組織では、部制が用いられていることが多く、大学の中長期計画や経営戦略を担う企画部門、人事や文書管理等を担う総務部門、財務や管理を担う財務部門、広報を行う部門などがある。大学教学組織では、各学部の教育に関する教務を担う部門、研究支援を担う部門、社会連携を支援・推進していく部門、就職やキャリア教育を支援する部門、入試に関する業務を担う部門、そして大学の国際化やグローバル化を推進する部門などがある（小日向 2017, 92-103 頁）。

このように大学においては、企業と同じように目標達成に向けて必要となる部門に加えて、大学の共通の使命である教育、研究、社会貢献を行っていくために必要となる組織が編成されており、少人数で構成される部署が多いのも特徴的といえる。

3 大学における理念

私立大学には、「建学の精神」という創立者が設立した理念や理想、目的、ミッションがあり、企業にとっての創業理念や企業理念、経営哲学や経営理念に相当するものといえる。国立大学や公立大学には、私立大学と違って建学の精神といわれるものはないが、教育や研究、社会貢献などに関する基本理念や目的が掲げられている。

大学進学率が 50%を超え、18 歳人口の減少期にあつて、わが国の高等教育は成熟期にある。それゆえ、高等教育界は、競争の時代、個性化の時代を迎えており、改めて特に私立大学は、自校の独自性である建学の精神を再確認する必要がある。そして、大学のユニバーサル化が進展するなか、建学の精神は大学の教育理念や理想、目的にかかわっており、私立大学の個性化は教育のなかに現れる（天野 2015, 189-193 頁）。また、2005 年の中央教育審議会答申『我が国の高等教育の将来像』においては、高等教育の多様な機能と個性・特色の明確化を図る必要があるとして「各大学ごとの選択により、保有する機能や比重の置き方は異なる。その比重の置き方が各機関の個性・特色の表れとなり、各大学は緩

やかに機能別に分化していくものと考えられる」と謳っている。

18歳人口はさらに減少が続いており、大学を取り巻く厳しい経営環境を踏まえると、大学はそれぞれの大学が有する建学の精神や基本理念に基づき、大学の個性化、特色化を図る必要がある。その特色化や個性化の目指すべき姿として、教育に特色のある大学、世界水準の研究拠点を目指す大学、地域にとって必要な大学、受験生や保護者といったステークホルダーに選ばれる大学といった例をあげることができる。また、国公私立といった設置形態、都市部にあるのか地方にあるのかといったロケーション、学生数規模などといったことによっても、担うべき役割が自ずと違ってくるであろう。

Ⅲ 京セラフィロソフィによる理念型経営

厳しい経営環境にある大学にとって、建学の精神や理念に立ち返り、改めてのその存在意義を確認し、経営の精神や理念に基づいて個性化を図っていく必要があることを考察してきた。本節では、大学の建学の精神や理念に相当する経営理念に焦点をあて、なかでも京セラの稲盛名誉会長がJALを再生に導いた先行研究から、いかにフィロソフィが重要であるかについて考察する。

1 企業の経営理念

企業にとって経営理念が、どのように重要であるのか、どのような機能を有しているのかについて概観する。そして、先行研究から京セラのフィロソフィを概括して、経営理念がいかに重要であり、機能させなければならないものであるのかについて考察する。

(1) 経営理念

北居・松田(2004, 94-95頁)は、経営理念の定義に関する先行研究を整理し、経営理念は複数の構成要素で構成されており、理念としての上位概念と方針としての下位概念の階層があるとしている。そして、理念は上位概念として変らないものであり、創設時から伝えられる組織の基軸となるもので抽象的な理想を示しており、方針は下位概念として、企業環境の変化によって柔軟性を有し、変化することができると指摘している。

経営理念の定義については、多くの研究者がそれぞれ定義している。伊丹・加護野(1999, 333頁)は「経営理念が提供するものはじつは組織の理念的目的(この企業は何のために存在するか)だけでなく、経営のやり方と人々の行動についての基本的な考え方

あるいは規範をも内容に含んでいる」としている。また、廣川・芳賀（2015, 74-76 頁）は、経営理念の定義を先行研究から類型化し、経営理念の定義を「組織に内在した価値観や行動規範であり、経営活動を通じて社会に発信されたもの」として考察し、経営理念の内容や役割は、その時代の社会環境や経営環境によって変化するものであり、企業の規模によっても異なるとしている。

これらのことから、経営理念は、企業を取り巻く環境の変化に応じて、その内容および役割も変化していくものとしてとらえ、変えるべきではない部分と柔軟に変化しなければならない部分とで構成されるべきであることを理解しておかなければならない。

(2) 経営理念浸透の意義

経営理念の浸透について、北居・松田（2004, 115-117 頁）は、経営理念の浸透が企業の成果に大きな影響があることを統計的に裏付けており、経営理念の浸透が、人的資源へのプラスの影響として、1 つ目に人々のモチベーションを向上させる効果、2 つ目にコミュニケーションを促進し職場を活性化させる効果がある旨指摘している。そして、北居・松田（2004, 117-119 頁）は、外部環境や内部環境が大きく変化しているなかであって、企業のトップは理念浸透のための活動として、直接現場で指揮を取り、新入社員教育を徹底するといった行為を積極的に行うことが有効であることを分析結果から示唆している。また、経営環境の変化に伴って「明示的な理念浸透による原理原則の具体化は、現代の日本企業にとって重要な戦略課題である」と論じている。

(3) 経営理念の機能と効果

高巖（2010 59-63 頁）は、経営理念の浸透が個人のパフォーマンスにどのように影響するのかについて定量的な分析を行っている。経営理念への共感が高まれば、経営理念の内容に対する理解や認識が深まり、行動への反映を促す効果があるとしている。そして、その経営理念の行動への反映が、職務関与に影響を及ぼしていることを指摘している。すなわち「経営理念の浸透が、職務関与や革新指向性の促進を通じて、組織構成員レベルでのパフォーマンスを向上させる」ことを検証している。

また、北居・松田（2004, 95 頁）は、先行研究を基に、企業内部および企業外部における経営理念の適応機能を大別している。内部統合機能は、組織構成員への動機付け機能と組織構成員を統合する機能を有している。その組織構成員を統合する機能は、組織における一体感を醸成する機能と組織の指針的な機能を有している。そして、外部適応機能は、社会的適応機能として企業の自社活動である対外活動を正当化する機能と環境変化に対応

する適合機能を有している。また、その環境変化への適合機能は、適合することで企業を存続させる効果と組織を活性化する効果を有しているとしている。

2 京セラフィロソフィ

京セラフィロソフィとは、「人間として何が正しいのか」、「人間は何のために生きるのか」という根本的な問いに真正面から向かい合い、様々な困難を乗り越えるなかで生み出された仕事や人生の指針であり、京セラを今日まで発展させた経営哲学である（稲盛和夫 OFFICIAL SITE unknown）。本節では、京セラフィロソフィおよび京セラフィロソフィのもとに展開されているアメーバ経営について概観し、JAL 再生にあたってどのようにフィロソフィが機能し、アメーバ経営が適用されたのかについて概括している。

(1) 京セラフィロソフィ

稲盛経営哲学である京セラフィロソフィとは、京セラの創設者で現名誉会長である稲盛氏が考え出した経営の目的、経営における判断基準、また人生における判断基準である。そして、その判断基準とは「人間として何が正しいのか」ということであり、その経営姿勢が、京セラの社是である「敬天愛人」¹に現れている。この「敬天愛人」の考え方に基づいた経営理念が「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること」である。この経営理念を実現するためにまとめられたのが京セラフィロソフィであり、経営理念の実現に必要な従業員が持つべき考え方を示したものである（大田 2017, 268-270 頁）。

(2) アメーバ経営

「アメーバ経営とは、組織を小集団に分け、市場に直結した独立採算制により運営し、経営者意識を持ったリーダーを社会に育成すると同時に、全従業員が経営に参画する全員参加型経営を実現する経営手法なのである」。そして、アメーバ経営を実践することによって、京セラの多角化とグローバル化を進め、高収益を確保し続けることができている（稲盛 2013, 7 頁）。

そのアメーバ経営は、経営哲学である京セラフィロソフィを基にしたトータルな経営管理システムである。そして、アメーバ経営の目的を 3 つに整理している。1 つ目は「市場

1 敬天愛人とは、西郷南洲が用いた言葉で、「敬天」は道理を守ることを意味し、「愛人」は心から思いやりに満ちた心で人を愛することを意味している。すなわち、「天に定めた道にしたがい、魂の本質に忠実に振る舞って生きる」ということである（大田 2017, 270 頁）。

に直結した部門別採算制度の確立」、2つ目は「経営意識を持つ人材の育成」、3つ目は「全員参加経営の実現」である（稲盛 2013, 30-31 頁）。それら3つの目的について、概括しておく。

- ①部門別採算制度…… 「売上を最大に、経費を最小にする」という原理原則を実践するために、組織が細分化され、それら細分化された組織が「アメーバ」と呼ばれる独立採算単位となっている。それらアメーバに所属するすべての従業員が、会計の特別な知識はなくても、採算がとれているかどうか理解できるよう工夫された仕組みが「時間当り採算制度」である。この制度は、収入と経費との差額を付加価値としてとらえる。そして、その付加価値を総労働時間で除して1時間当りの付加価値を計算する。また、採算単位である「アメーバ」は、市場の変化に迅速かつ柔軟に対応できるよう、部門別採算管理が行われている（稲盛 2013, 38-43 頁, 109-110 頁）。
- ②経営意識を持つ人材の育成…… 「アメーバ」を任されているリーダーは、日々の業務の進捗管理や工程管理といった組織運営を任されることになる。そして、部門別採算制度と同期して、小さな単位ではあっても経営者として「売上最大、経費最小」を目指して利益を上げようとする。すなわち、経営責任を負うということであり、リーダーは経営者としての意識を持つようになる（稲盛 2013, 44-47 頁）。
- ③全員参加経営の実現…… すべての従業員は、経営者と従業員の区別なく、家族のように理解し合い、励まし合い、助け合う働くパートナーである。この考え方を「大家族主義」と称し、すべての従業員がやりがいや達成感とともに、経営意識を持って、それぞれの役割と責任を自主的に果たそうとする。この全員参加型経営を実現するためには、「全従業員の物心両面の幸福を追求する」と定められた経営理念が基礎となっている（稲盛 2013, 48-56 頁）。

3 JAL 再生からの整理

JALの再生について、先行研究からフィロソフィをベースとしたアメーバ経営が適用されたプロセスと再生に導いた鍵となる要因を概括する。そして、それらのプロセスや要因が、社員の意識改革にどのように影響したのかについて整理する。

(1) JALの経営破綻

2008年9月のリーマンショック以降、JALは急速に経営が悪化し、2009年3月の決算では、営業損益508億、最終損益631億円の赤字となった。2010年1月には負債総額

2兆3200億円を抱え、会社更生法を申請し適用され、上場廃止となった。その後、2010年2月には、稲盛氏が会長となって、JAL再生に乗り出すこととなった。その後、急速にV字回を果たし、2011年度決算では営業利益2049億と過去最高決算を記録している。この決算期では、売上高および営業収益が7463億も減少しているが、営業費用は1兆円強削減されている。そして、2012年9月には東証一部に再上場を果たしている（水野2012, 135-137頁）。

JAL再生にあたっては、企業再生支援機構から3500億円の出資、5215億円にのぼる金融機関の債権放棄、従業員の30%にあたる1万6千人の削減、従業員の給料削減、不採算路線からの撤退、保有機体数の削減といった大規模なリストラが行われている。そして、稲盛氏が京セラのアメーバ経営を導入したことが大きく貢献している（水野2012, 135-139頁）。

(2) アメーバ経営による再生

稲盛（2017, 4-18頁）は、JALを再生に導いた要因として、つぎの5点をあげている。

- ①新たな経営理念の確立…… 「全社員の物心両面の幸福を追求すること」を「経営理念」として明確に定めた。経営の目的を認識させることで、社員全員がJALを自分たちの会社であると考え、再建に望んだことが最大の原動力である。
- ②「フィロソフィ」をベースとした意識改革…… 「フィロソフィ」という経営哲学をもとに、社会における意識改革に取り組んだ。「フィロソフィ」とは、「人間として何が正しいかと自ら問い、正しいことを正しいままに貫いていく中から導き出した、経営哲学」である。
- ③独自の管理会計システムの導入…… 稲盛氏が着任した当時は、財務に関する責任体制が明確ではなく、路線、路便ごとの採算を把握するための仕組みもなかった。そこで、組織を責任体制が取れるアメーバである小集団に分け、京セラの管理会計システムを導入して、アメーバ単位での採算を可視化し、経営改善を行った。
- ④「世のため人のため」という大義の共有…… JALの再生は、世のため人のために「第一に日本経済への影響、第二にJAL社員の雇用、第三に日本国民の利便性」という三つの大義について、社員全員への共有を図った。
- ⑤無給で再建に取り組む無私の姿勢…… 80歳に近い稲盛氏が、無給かつ全身全霊で取り組む姿勢をみせることによって、再建に向けJAL社員の一人ひとりのモチベーションが上がった。

このように、JAL 再生にあたっては、経営哲学、経営理念であるフィロソフィが重要な役割を果たしたといえる。そのフィロソフィは、JAL の社員たちが自分たちで考えたものであり、フィロソフィ教育による社員一人ひとりへの徹底した浸透方策がとられた（近藤・三矢 2017, 26-28 頁）。JAL の社員一人ひとりが自分のこととして、フィロソフィをとらえ、大きな再生に向けたベクトルが一致した結果といえ、社員のモチベーションの向上が意識改革を図るうえで、いかに重要であるかが明らかである。

大田（2017, 272 頁）には、意識改革を推進するにあたっての 6 つの原則が示されている。

- ①自社の文化は自社でつくる
- ②リーダーから変える（リーダーの意識が変われば、部下の意識も変わる）
- ③全社員の一体感を持たせる（本社と現場にいる社員の接点を増やし、ベクトルを揃える）
- ④現場社員のモチベーションを少しでも高める（現場社員の努力を認め感謝する）
- ⑤変化を起こし続けることで本気度を示す
- ⑥スピード感を重視する（必要なことは一気呵成に実行する）

そして、この意識改革が JAL につぎの 3 つの大きな影響をもたらした（大田 2017, 264-265 頁）。第一に「失敗を素直に認めて反省する姿勢や、職場の仲間や顧客に尽くそうという利他の精神²が社員の心に表われ、一人一人の行動を変えた」。そして第二に、JAL 破綻時は、社員はそれぞれの立場から物事を考え、個々に権利や正当性を主張していたが、意識改革が進み組織として一体感が生まれた。第三に「売上最大、経費最小」という採算意識が根付き、経営者意識が醸成された。

ここで、JAL が経営破綻した際の従業員の意識について、述べておきたい。近藤・三矢（2017, 25 頁）は、JAL 破綻前の客室サービスについてインタビューや会議の観察から、つぎのような調査結果を述べている。「マニュアル以上のサービスを提供しようとはしていなかった」「マニュアルに沿った均質なサービスを提供していた」「個々の顧客に異なるニーズがあっても、それに合わせ、サービスがカスタマイズされることは多くはなかった」「そのため、必ずしも顧客満足度は高くなかった」ことをあげている。

これらの状況を改善するために、社員自らの手で作られた JAL フィロソフィの浸透の

2 経営者である稲盛氏にとっての「利他の精神」とは、すべての社員の生活を守って幸福にすることである（大田 2017, 264 頁）。

ために、意識改革・人づくり推進部が設置され、JAL フィロソフィ教育が徹底して行われたという（近藤・三矢 2017, 27 頁）。何を目的として設置されたのかが、この部署名称から容易に判断することができる。まずは、フィロソフィによって、従業員一人ひとりの意識を改革し、人材育成を行っていくという決意の表れであるといえよう。

IV 地方大学におけるアメーバ経営適用の意義

JAL の再生にとって、経営哲学、経営理念がいかに重要であったかを概観するとともに、意識改革が JAL 再生に重要な役割を果たしてきたことを概括してきた。

地方にある大学、なかでも私立大学は非常に厳しい経営環境にある。その再生への道筋は、地域経済の衰退、18 歳人口の減少といった大きな外部環境の流れがあって並大抵なことではない。しかしながら、前節の JAL 再生のプロセスで概観したように、地方大学にとっても経営理念と考えられる建学の精神や理念の浸透、構成員の意識改革、部門別の責任体制、管理会計システムといったアメーバ経営は、有用な再生モデルとなる可能性がある。

本節では、地方にある私立大学を念頭に、JAL 再生のプロセスをたどりながら、理念の浸透およびアメーバ経営の大学への適用について試行を試みる。

1 建学の精神や理念の浸透

(1) 現代的解釈の必要性

私立大学にとって「建学の精神」は、創立者が設立した理念や理想を掲げたものであり、企業にとっての経営哲学や経営理念に相当するものといえる。

しかしながら、建学の精神や理念は、創設時の言葉で綴られていることが多く、創設時と現代とでは時代背景も異なることから、理解しにくい場合が多いといえる。それゆえ、組織構成員である教職員の意識改革を推進していくために、建学の精神や理念について改めて教職員の一人ひとりが、変えなければならない考え方、変えてはいけない考え方を整理し、現代的な解釈を行い作り直す必要がある。すなわち、すべての構成員に建学の精神や理念を浸透させるためには、伝わりやすい言葉で、理解しやすく簡潔明瞭に記し、構成員が共感や共鳴するよう考える必要があろう。そして、現代的に改めて書き直された建学の精神や理念に基づいて、先述した意識改革推進のための 6 つの原則に基づいた取り組

みを行っていくべきと考える。

前述した大田（2017, 272 頁）には、意識改革を推進するための 6 つの原則が示されている。この原則は、企業を対象として作成されているが、これを大学組織に置き換えを試みたのが表 1 である。

表 1 組織別意識改革のための 6 つの原則

京セラ 6つの原則	大学 6つの原則
自社の文化は自社でつくる	建学の精神や理念の現代的解釈を行い、大学の使命を念頭に、時代のニーズにあった自学の文化を教員と職員が協働で創る
リーダーから変える（リーダーの意識が変われば、部下の意識も変わる）	変革する組織になるために、理事長や学長、理事や学部長といったリーダー自らが変わり、率先垂範する姿を見せることで、個々の教員や事務職員の意識の変容を促す
全社員の一体感を持たせる（本社と現場にいる社員の接点を増やし、ベクトルを揃える）	すべての構成員の一体感を醸成するために、理事長や学長は個々の教員及び事務職員との対話の機会を増やし、進むべき方向性を揃える
現場社員のモチベーションを少しでも高める（現場社員の努力を認め感謝する）	最前線である現場が重要であるとの認識を共有し、教育現場や事務室で奮闘する教職員の努力を認め、常に感謝の意を表し、教職員のモチベーションを上げる
変化を起こし続けることで本気を示す	時代の要請に応じて、育成する人物像や求められる能力は変化する。組織は変化を恐れず、トップは変化し続ける姿勢や方針を具体的に示し、本気であることを伝える
スピード感を重視する（必要なことは一気呵成に実行する）	組織の二重構造を理解するとともに、教授会での議論を尊重し、丁寧な議論をしたうえで、機会損失とならないようスピード感ある経営を行う

（出所）大田（2017, 272 頁）を基に、「大学 6 つの原則」部分を筆者作成

2 教職員の意識改革

稲盛氏は、JAL を再建に導いた大きな要因のひとつとして、フィロソフィをベースとした意識改革を進めたことをあげている（稲盛 2017, 5-9 頁）。

事務職員の場合は、部内での会議や研修等の機会を通じて建学の精神や理念について、浸透を図る機会を創ることは比較的容易である。しかしながら、教員の場合は、自由度が比較的高い専門職であり、事務職員と比べると建学の精神や理念の浸透を図る機会は少な

い。また、教員個々は教育に責任を持つが、組織的には日常的な管理運営は行われず、学部長は学部のトップであっても、管理職位者としての位置付けや認識は比較的薄いと見える。また、並列的な同僚の意識が高く、建学の精神や理念の浸透を図るのは困難な側面がある。

教員の意識改革のためには、まず現代的解釈を行った建学の精神や理念への理解度を高めるために、可能な限り対話の機会を創出するなどの具体的な工夫や仕組みが必要となる。そして、先述した意識改革のための6つの原則を踏まえ、理事長や学長自らがリーダーとして語りかけ、浸透させていく必要がある。また、危機的な経営環境にあるという共通認識だけでなく、教育研究においても、外部環境の変化を共有し、なぜ変革が必要なのかについて共通の認識する機会を意図的に創出する工夫が求められる。

事務職員の意識改革についても容易ではない。法人と大学のそれぞれの事務組織間においても、危機意識に差があるのではないだろうか。このことは、情報の格差から生じている可能性も高く、理事長や学長といったトップの言葉を聞く機会を創出し、建学の精神や理念の浸透とともに、法人と大学双方に影響を与える外部および内部環境に関して、共有できる機会を創出しなければならない。

3 組織を変革に導くためのプロセス

地方大学の組織を変革に導くために、9頁のⅢ-3-(2)にて概括したJALを再生に導いた5つの要因について、大学組織の場合であれば、どのように考えることができるのかについて、つぎに試みている。

- ①新たな経営理念の確立…… 理念は、すべてが変更できないのではなく、環境の変化によって可変的な方針といった概念を包摂していることに留意する。創設時の建学の精神や理念が浸透しやすいよう、現代的解釈を行い見直し、簡潔明瞭で伝わりやすい言葉で、教職員の誰もが理解し共感できるよう、教員と事務職員が協働して見直す。
- ②「フィロソフィ」をベースとした意識改革…… 建学の精神や理念を共有できるよう、理事長や学長は、理念浸透の機会を可能な限り創出する。そして、現在大学が置かれている厳しい外部環境を共有し、危機意識をもって、教職員の一人ひとりが変革しなければならないことを共通認識となるよう努める。ただし、構成員である教員と事務職員それぞれの特性を踏まえて取り組む。
- ③独自の管理会計システムの導入…… 構成員一人ひとりが経営意識を持つためには、財政状況がどのようになっているのかについて、すべての構成員が理解する必要ある

ことから、管理会計を導入して財政状況の可視化を図る。大学と企業とは異なる会計基準となっているが、学部別や学科別といった部門別の独立採算制度を構築するなどして、部門別の収支を明らかにし、部門別に責任ある経営ができるよう工夫を行う。

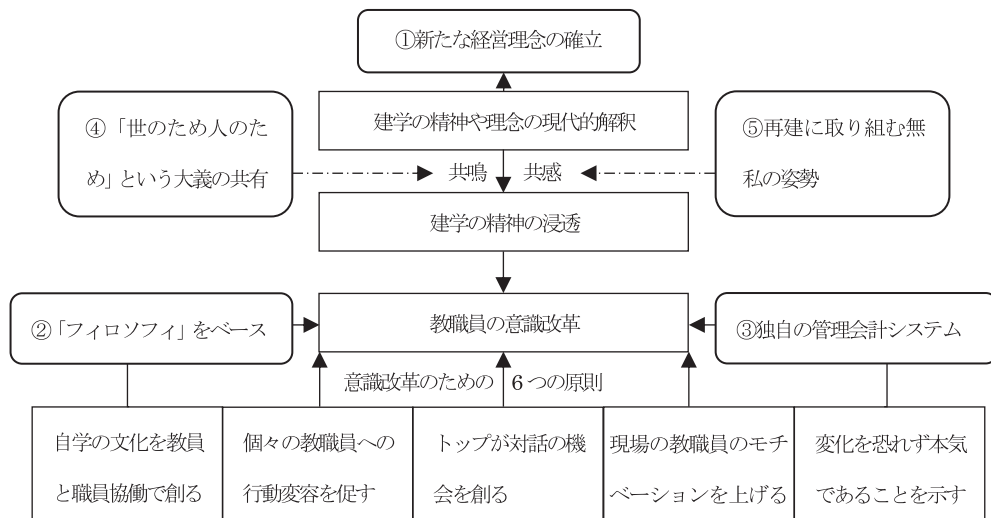
- ④「世のため人のため」という大義の共有…… 大学の使命は、教育研究を通じて、社会に有為な人材を育成することであり、社会に貢献することである。特に地方大学は、地域活性化の核として、地域経済や地域社会に貢献するために存在しており、地域に必要な存在である。また、大学構成員だけでなく、地方自治体や地元住民、地元企業にも、地方大学の存在意義を共有する。
- ⑤無給で再建に取り組む無私の姿勢がある…… 理事長や学長をはじめとする執行部が、無給で再建に取り組むことは困難であるといえるが、現場主義を徹底して自ら足を運び、再生や改革に本気で取り組む姿勢をみせる。そして、リーダーはあらゆる機会を通じて自ら語り、教員や事務職員のモチベーションをあげる。

先述してきた JAL を再生に導いた 5 つの要因および意識改革を推進するための 6 つの原則について、大学組織への適用を図るため、図 1 に整理している。

このように、地方大学には崇高な使命を果たすための理念や大義があることから、組織を変革するために必要となる教職員の意識改革を図るための基盤があるといえる。

また、地方大学の多くは、大学全体の収容定員、学部や学科の収容定員規模も小さい大

図 1 JAL 再生に導いた 5 つの要因および意識改革推進のための 6 つの原則の大学組織への適用



(出所) 稲盛 (2017, 4-18 頁) および大田 (2017, 272 頁) を基に、筆者作成

学が多く、学部・学科といった教学組織や事務組織も少人数で運営されている場合が多い。それゆえ、特に学長と教職員との距離は近く、コミュニケーションが取りやすい環境にあるといえ、理念浸透のための機会の創出も比較的作りやすい環境にある。それゆえ、建学の精神や理念の浸透プロセスを通じた教職員の意識改革を行っていく基盤は整っているといえる。

V 課題解決の方向性と今後の課題

地方にある大学は、厳しい経営環境下にあるものの、地域経済や地域社会の活性化のための核となることが求められている。そのためには、大学のすべての構成員が危機意識を共有して、組織を変革し、諸々の経営戦略や教学改革を実行していかなければならない。

本論文では、アメーバ経営によって再生した JAL の再生プロセスを概観し、いかにフィロソフィとその浸透が重要であり、経営理念の浸透がどのように機能したのか考察してきた。そして、つぎに JAL を再生に導いた 5 つの要因および意識改革のための 6 つの原則を大学組織にあてはめて考えてみることによって、地方大学の再生にあたって、創立時の理念が非常に重要であり、その理念の浸透プロセスが機能することによって、教職員の意識改革が促進され、組織を変革へと導く可能性があることがわかった。

また、地方大学の持続的な経営のためには、京セラのアメーバのように、管理運営組織だけでなく、学部といった教学組織を含めたすべての部署に「売上最大、経費最小」という採算意識、大学に置き換えれば「教育効果の最大、経費最小」といった意識を根付かせ、すべての大学構成員が経営者意識を持つことが重要であることを考察してきた。

組織を変革していくためには、大学組織の特性に留意しておく必要がある。すなわち、大学組織は、法人と大学、管理運営組織と教学組織、経営と教育研究といったように二重構造となっており、その間にコンフリクトが生じやすい構造となっている。また、大学組織は、教員と事務職員という立場や職責が異なるもので構成されていることも念頭に置いておく必要がある。

教職員一人ひとりが、経営者意識を持つために、アメーバ経営の部門別採算性といった管理会計システムが有用であると考えられる。大学にとって財政基盤の確立は、最優先課題のひとつであることから、大学における部門別採算性の有用性について、今後の研究で明らかにしていきたい。

参考文献

- Ralph W. Adler and Toshiro Hiromoto (2012), Amoeba Management: Lessons From Japans Kyocera, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 54 No. 1, 83-89.
- Hiroshi Takeda and Trevor Boyns (2014), Management, accounting and philosophy: The development of management accounting at Kyocera, 1959-2013, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 27 No. 2, 317-356.
- 天野郁夫 (2015) 『大学教改革を問い直す』慶應義塾大学出版会。
- 伊丹敬之・加護野忠男 (1999) 『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社。
- 稲盛和夫 (2017) 「日本航空の再建－フィロソフィに基づく経営」, アメーバ経営学術研究会編『アメーバ経営の進化－理論と実践』中央経済社, 1-18 頁。
- 稲盛和夫 (2013) 『アメーバ経営－ひとりひとりの社員が主役』日本ビジネス文庫。
- 稲盛和夫 OFFICIAL SITE (unknown) 「フィロソフィ」 <https://www.kyocera.co.jp/inamori/philosophy/philosophy01.html>, 2018 年 4 月 17 日閲覧。
- 大田嘉仁 (2017) 「日本航空再生プロセスにおける稲盛経営哲学の役割」, アメーバ経営学術研究会編『アメーバ経営の進化－理論と実践』中央経済社, 263-285 頁。
- 加護野忠男 (2004) 「次代の戦略インフラの構築に向けて－7つのメッセージ」, 加護野忠雄・坂下昭宣・井上達彦編『日本企業の戦略インフラの変貌』白桃書房, 93-121 頁。
- 上總康行 (2007) 「京セラの大家族主義経営と管理会計－アメーバ経営と時間当たり採算」, 『日本管理会計学会誌 管理会計学』, 2007 年 3 月, 第 15 巻第 2 号, 3-17 頁。
- 北居明・松田良子 (2004) 「日本企業における理念浸透活動とその効果」, 加護野忠雄・坂下昭宣・井上達彦編『日本企業の戦略インフラの変貌』白桃書房, 93-121 頁。
- 高巖 (2010) 「経営理念はパフォーマンスに影響を及ぼすか－経営理念の浸透に関する調査結果をもとに」『麗澤経済研究』, 第 18 巻第 1 号, 2010 年 5 月, 57-66 頁。
- 小日向允 (2017) 『大学の経営管理』中央製販印刷。
- 小日向允 (2003) 『私立大学のクライシス・マネジメント』中央製販印刷。
- 近藤大輔・三矢裕 (2017) 「サービスの品質を高めるアメーバ経営－日本航空株式会社の客室サービスを変えた JAL フィロソフィ」, アメーバ経営学術研究会編『アメーバ経営の進化－理論と実践』中央経済社, 19-40 頁。
- 廣川佳子・芳賀繁 (2015) 「国内における経営理念研究の動向」『立教大学心理学研究』, 第 57 巻, 2015 年 3 月, 73-86 頁。
- 水野一郎 (2012) 「京セラアメーバ経営の展開－JAL の再生を中心として」『関西大学商学論集』, 第 57 巻第 3 号, 2012 年 12 月, 129-146 頁。
- 三矢裕・谷武幸・加護野忠男 (1999) 『アメーバ経営が会社を変える』ダイヤモンド社。
- 横川雅人 (2010) 「現代日本企業における経営理念の機能と理念浸透策」 関西学院大学経営戦略研究科『ビジネス & アカウンティングレビュー』, 第 5 号, 2010 年 3 月, 219-236 頁。
- 国立大学財務・経営センター (2010) 「大学の設置形態に関する調査研究」国立大学財務・経営センター研究報告, 第 13 号。

文部科学省（2017）「今後の高等教育の将来像の提示に向けた論点整理」中央教育審議会大学分科会将来構想部会。

文部科学省（2017）「公立法人とは」http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/kouritsu/, 2018年4月15日閲覧。

文部科学省（2016）「国立大学法人化の仕組みの概要」http://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/detail/icsFiles/afieldfile/2017/04/07/1289324_01.pdf, 2018年4月15日閲覧。

文部科学省（2009a）「国立大学法人化の経緯」http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/houjin/03052701.htm, 2018年4月15日閲覧。

文部科学省（2009b）「「公立大学法人制度」の概要－地方独立行政法人及び国立大学法人との比較」http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/kouritsu/detail/1284493.htm, 2018年4月15日閲覧。

文部科学省（2009c）「学校法人制度の概要」http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/shinkou/07021403/001.htm, 2018年4月15日閲覧。

文部科学省（2005）「我が国の高等教育の将来像（答申）」。