

**立教大学学術推進特別重点資金(立教SFR)**

**大学院学生研究**

**2016年度研究成果報告書**

<b>研究科名</b>	立教大学大学院ビジネスデザイン 研究科 ビジネスデザイン 専攻		
<b>研究代表者</b> (2017年3月現在のものを記入)	在籍研究科・専攻・学年	氏名	
	ビジネスデザイン研究科・ビジネスデザイン専攻・博士課程後期課程・2年	夏 藝	印
<b>指導教員</b>	所属・職名	氏名	
	ビジネスデザイン研究科・准教授	青淵 正幸	印
<b>自然・人文・社会の別</b>	自然 ・ 人文 ・ <input type="checkbox"/> 社会	<b>個人・共同の別</b>	<input type="checkbox"/> 個人 ・ 共同 名
<b>研究課題</b>	日本と中国の学校経営における意思決定に関する研究		
<b>研究組織</b> (研究代表者・共同研究者) ※2016年3月現在のものを記入	在籍研究科・専攻・学年	氏名	
	ビジネスデザイン研究科・ビジネスデザイン専攻・博士課程後期課程・2年	夏 藝	
<b>研究期間</b>	2016 年度		
<b>研究経費</b> (1円単位)	(支出金額) 184,946円 / (採択金額) 200,000円		

**研究の概要** (200~300字で記入、図・グラフ等は使用しないこと。)

私立大学はオーナー型(世襲する理事長、独裁)と合議型(選挙で出来た理事長、衆議)に大別できる。本研究は2つタイプの私立大学(日本は合議型を中心に)を対象としている。

本研究は先行研究を参考にしながら、日本と中国の私立大学の事例を分析することによって、私立大学経営における意思決定の内容、仕組み、決定過程、影響要因などを明らかにし、学校の外部環境(市場メカニズム、社会ニーズ、政策など)、内部状況(理事長の経営理念、資金力、校舎、教育内容など)と経営戦略(手法)が学校経営における意思決定にどのような影響を与えているのかを探究した。最後に意思決定の採択に影響する要因、問題点、意思決定の相応しい方式及びあり方を指摘した。

**キーワード** (研究内容をよく表しているものを3項目以内で記入。)

[学校経営] [意思決定] [私立高等教育機関]

**研究成果の概要** (図・グラフ等は使用しないこと。)**研究目的**

私立大学経営に関する意思決定について、日本私立学校振興・共済事業団は「学校法人の経営改善方策に関するアンケート」の中で、意思決定の実態や理事会のあり方を調査している(2004)。また、私立大学の社会責任(USR)研究会(2004)も、アンケート調査によってガバナンスの実態を把握しようとした。

ただ、実際に理事会がどのように機能しているか、誰が学内で意思決定の力を持っているのかなど、意思決定に影響する原因などは十分に把握されていない。篠田(2016)は一流私立大学を除いた111大学の概要、運営方針及び経営・教学改革などの意思形成と推進経緯を実例として挙げ、両角(2010)は大学の沿革・ミッション、学生数の変化、ガバナンス、財政の変化という4つの方面から第一世代中核大学と周辺大学、第二、第三世代大学を分類して例を挙げている。

本研究は、日本の合議型の2大学の理事長にヒアリングを通じて、先行研究では究明されていない意思決定に影響する外部と内部の原因、意思決定の方式、問題点及びあり方を明らかにする。

本研究の成果は、私立高等教育機関の経営意思決定に多くの視座を提供することが期待される。特に私立高等教育機関における経営行動を整理することで、学校経営における意思決定のポイントの発見につながり、日中私立学校経営の比較にも有用である。

**本研究の位置付け**

本研究は、学校経営研究の中でも経営意思決定に焦点を当てている。意思決定は経営者における重要な職務であるが、学校経営の場面においてそのメカニズムは確認されていない。事例研究やインタビューを通じて、その一端を明らかにするのが、本研究の位置づけである。

そして、教育学の視点を加味しながら経営管理学の視点から学校経営について分析し、論じる点が独創的である。

**研究方法**

本研究は先行研究のレビューと事例研究の2本立てで行った。

はじめに、学校経営のうち、特に経営意思決定の手法に着目して先行研究のレビューを行った。

続いて、学校経営の事例調査を行った。筆者はこれまでに中国の湖南省の10校について、同様の調査・研究を行っている。その調査を参考にしながら、より精密で的確な情報と内容入手し、より深い内容の調査ができるように研究を設計した。

まずは、調査対象者へ事前に連絡した上で、対象者の所属する職場等でヒアリングを行った。

**研究の成果****1. 意思決定を左右する原因**

一般に、私学の経営者は、外部環境(時代の発展、人口、社会ニーズの変化、立地条件、人材への需要の選好など)と内部状況(学校のミッション・目標、伝統と理念、教育力と実力、意思決定システム、組織、理事長の個人経歴と性格など)によって計画を立案する。その計画の採否(意思決定)は、決定方式と理事会構成メンバーに影響される。この実態を、理事長へのヒアリングによって調査した。

A大学は学校法人の執行部支配型のトップダウン方式で意思決定を行っている。理事会メンバーは十数名で学内在職者と学外有識者がほぼ半数ずつである(ヒアリングでは、正確な数を聞いている)。トップダウン方式はオーナー型の大学経営には適合しているが、合議型の大学では実施しにくい。トップダウンで新キャンパス構想を決定したものの、後に現場の意見によって休止となった。オーナー型ではないことが計画休止に結びついた。

**研究成果の概要 つづき**

B大学の理事長によると、同大学は構成員参加型のボトムアップ式によって計画を採択しており、95%の割合で中長期計画が採択される。理事会メンバーは十数名で、学内在職者が3分の2を超えている(A大学と同様、ヒアリングでは正確な数を聞いている)。15名、学内在職者11名、学外4名となる。

ミドルマネジメント層のリーダーシップは大事であり、彼らの提案及び賛成によって意思決定に繋がる。理事会(理事長)、教授会(学長)、事務局(中間管理層)の三者の目標が一致すれば、中長期の経営戦略、改善・改革方針が理事会を通過する。理事会は経営と数値との調和のための意思決定機構となっている。すなわち、構成員参加型(評議委員会と教授会を権力を持っている)のトップダウン方式或いはボトムアップ方式ならば、経営計画が採択されやすいことが確認された。理事会の構成も学内対学外は7:3の比率は相応しいと考えられる。

尚、学校経営における意思決定の中で、最も重要視されているのは中長期の事業計画であり、これは以下の4つ要因から策定されることも確認された。

- (1) 市場ニーズ(適齢入学人数、学生・両親のニーズ、教育内容、特色)
- (2) 社会ニーズ(採用側企業団体のニーズ、就職、進学)
- (3) 政府の政策(国家、産業発展政策、教育政策など)
- (4) 校舎の場所(都心型、地域密着型、農村地域の問題)

**2. 今後の課題**

今後の研究課題は、以下の3点である。

- (1) 意思決定の失敗について、誰が責任を取るのか。
- (2) どのような決定過程が最も現実的であるか。また、理想的であるか。
- (3) どのような意思決定が私立大学経営に有利で成功へ導くことができるのか。

**研究発表** (研究によって得られた研究経過・成果を発表した①～④について、該当するものを記入してください。該当するものが多い場合は主要なものを抜粋してください。)

- ①雑誌論文 (著者名、論文標題、雑誌名、巻号、発行年、ページ)
- ②図書 (著者名、出版社、書名、発行年、総ページ数)
- ③シンポジウム・公開講演会等の開催 (会名、開催日、開催場所)
- ④その他 (学会発表、研究報告書の印刷等)

**① 雑誌論文**

1. 夏藝・當間政義「中国における民営非学歴高等教育機関の経営行動」『和光経済』第 49 巻第 1 号, 51-61 頁, 2016 年 9 月。
2. 夏藝「中国の教育行政改革の特徴と動向—日本との比較を視野に入れて」『学会創立 50 周年記念 教育行政学研究と教育行政改革の軌跡と展望』148-153 頁, 2016 年 10 月。

**④ その他 (学会発表)**

1. 単独報告「中国湖南省における民営専修学院の経営行動」  
日本マネジメント学会関東部会 (2016.10, 東洋大学)
2. 単独報告「日本の学校経営における意思決定に関する研究」  
ビジネスクリエーター研究学会第 18 回研究学会 (2017.3, 立教大学)

以上