

令和 6 年 6 月 21 日現在

機関番号：12102

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2020～2023

課題番号：20K02933

研究課題名（和文）建学の精神が導く大学マネジメントの新たな展開

研究課題名（英文）A New Turn in University Management Guided by the Founding Spirit

研究代表者

加藤 毅（KATO, Takeshi）

筑波大学・教育推進部・准教授

研究者番号：10233800

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 2,500,000円

研究成果の概要（和文）：厳しさを増す経営環境のなか、大学のマネジメント力を強化することが、大きな社会的課題となりつつある。私立大学が個性を活かした独自性ある活動を展開していく上で拠り所となるはずのものが、建学の精神である。本研究では、第一に、建学の精神を生かしたマネジメントの活性化を促進することになった制度改革とその影響について検討を行った。第二に、インテンシブな調査研究を通じて、建学の精神をマネジメントツールとして有効活用するための4つの理論モデルを開発した。このことに加えて、DXおよびSDG'sの推進という新たな重要経営課題の推進に向けて、建学の精神が果たすべき重要な役割について議論を行った。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究の最大の意義は、マネジメントツールという視点からこれまであまりとりあげられることのなかった建学の精神に着目し、時代の要請に応えるべく有効活用を図る方策について調査研究を行った点である。研究成果として4つの理論を試作することとなった。

このことに加えて、DXおよびSDG'sの推進という新たな重要経営課題への取組みにあたって、建学の精神が重要な役割を果たし得ることについて、立論を試みた。

研究成果の概要（英文）： In an increasingly challenging business environment, strengthening the management capabilities of universities is becoming a major social issue. Private universities are expected to develop unique activities based on their own founding spirit.

In this study, first, we examined the policy changes that have promoted the revitalization of management based on the spirit and their impact on university behavior. Second, through intensive research, we developed four theoretical models for the effective use of the spirit as a management tool. In addition, we have discussed the important role that the spirit should play in promoting the recent important management issues such as DX and SDG's promotion.

研究分野：高等教育

キーワード：大学マネジメント 建学の精神

1. 研究開始当初の背景

周知の通り、従来の予測を上回るスピードで進む少子化や、DXの進展に伴う高等教育のグローバル化、三位一体の労働市場改革等を契機として加速する非大学セクターの参入などを通じて、大学間の学生獲得競争は厳しさを増している。その一方で、社会の未来を切り拓いていくための原動力として、大学に対する期待は一層高まってきた。このような背景を受けて、大学のマネジメント力強化は、個別大学を超えた大きな政策課題となりつつある。そしてそこでは、それぞれの大学が個性を活かした独自性ある活動を展開していくことが期待されている。学部学生の8割弱が在籍している我が国の私立大学において、そのための拠り所となるものが建学の精神に他ならない。文字通り「私立大学の存在理由は建学の理念(精神)にある」(奥島 2009)のである。

建学の精神の重要性については確かに十分に認知され、私立大学を導く中核的な理念として位置づけられ、理解促進のための自校教育や積極的な情報発信等も行われている。また広報活動の活性化にともなって、建学の精神が「消費者向けの宣伝広告のレトリック」(山内 2010)として用いられているのではないかと、という指摘もある。その一方で、特定の個人や企業などの法人から拠出された財産(基本財産)により設立された私立学校における創設者(出捐者)の意思であり、学校法人の前身である財団法人の寄付行為(2008年の民法改正により定款へと名称変更)に相当する建学の精神の具現化という存在理由を実現するための方法について、これまでほとんど研究されてきていない。

残念なことに、マネジメントを担っているはずの大学職員への浸透度をみると、非常に低い水準にある。2019年に実施された調査によれば、私立大学における建学の精神について、一般職員のなかで「本学にふさわしい立派な内容」と評価するものはわずか28%、また22%が「実践を意識」している一方で、34%はあまり関与していない(非該当)と回答している。初級管理職でもほぼ同様の傾向が見られる。管理職になると状況は改善するけれども、それでもなお「本学にふさわしい立派な内容」が57%、「実践を意識」が41%という水準にとどまっている(加藤 2020)。経営資源となるはずの建学の精神は、多くの私立大学において未だあまり活用されていないのである。

2. 研究の目的

このような背景のもと、本研究では、存在意義である建学の精神という経営資源を活用したマネジメントの可能性を模索することを目的とする。建学の精神を具現化するとは具体的にどのようなことを意味し、どうすればそれができるのか。建学の精神の具現化につながるマネジメント手法を開発することができないか。さらには、例えばDXやSDG'sの推進、高等教育機関間の再編・統合など新たな経営課題に対する取り組みにあたって、建学の精神という経営資源をどのようにして活用することができるか。このような問いを立てて議論を深めていく。

3. 研究の方法

大学職員による意欲的取り組みやその成果は、多岐に渡る要因によりこれまで「可視化を阻」まれてきており(加藤 2017)このことが関連研究の遅れを招いてきた。この問題状況を乗り越えるため、大学職員を対象とするインテンシブな調査分析を重ねるなかでこれまで、先端的な取り組みを進める意欲的な大学役職員との間に良好な関係(ラポール)の形成に取り組んできた。その成果として、主として暗黙知(野中他 1996)の世界のなかで職員を中心として展開される、建学の精神の具現化を通じた大学の発展を目指すさまざまな試行錯誤や、建学の精神をうまく活用したマネジメントの取り組みなどについて、インテンシブな調査研究を進めることが可能になった。

4. 研究成果

4-1. 高等教育政策と建学の精神

近年では中央教育審議会答申「2040年に向けた高等教育のグランドデザイン」(2018年11月)の中で、「高等教育機関の『建学の精神』や『ミッション』は時代の変化の中で、変わるべきものと変わらないものがある」とされた。そしてこのことを「高等教育機関とその構成員が改めて意識し」「説明責任を果たしていく」ことの重要性についても指摘されている。ところが、存在理由である建学の精神を変える、あるいはその説明責任を果たす、という重大な主張の意味するところについて、説明は皆無となっている。

他方、学校法人制度改革をめぐる議論をみると、2021年の末に一旦は、理事に対する監督・けん制を重視し、評議員会を最高監督・議決機関に改める、という趣旨の提言が行われた(「学校法人ガバナンスの抜本的改革と強化の具体策」学校法人ガバナンス改革会議, 2021.12)。しか

し、その直後に設置された「大学設置・学校法人審議会学校法人分科会学校法人制度改革特別委員会」において即座に見直しが行われ、最終的に、現在の制度は「多様な学校法人を尊重し、柔軟に対応することができる包括的な制度設計」となっており、「現在の評議員会の位置付けは、私的財産の抛出等に基づき、創立の理念と建学の精神のもとに学校を設置・管理するという固有性を踏まえたもの」なのだから、「評議員会について、建学の精神に力点を置いた寄附行為の番人(=伝統的なガバナンス構造)、教育研究活動の拡大等に伴う幅広い関係者との対話による公共性の維持(=現代的なガバナンス構造)のそれぞれで、業務執行に対するけん制機能の健全な実質化が必要」という結論が得られた(2022.3)。私立大学の存在意義である建学の精神の持つ重みが、学校法人制度のあり方をめぐる真摯な議論を通じて改めて確認されたといえよう。

4-2. 大学の目的と意思決定主体の改革

大学の目的に関して、旧学校教育法 52 条では「大学は、學術の中心として、広く知識を授けるとともに、深く専門の学芸を教授研究し、知的、道徳的及び応用的能力を展開させることを目的とする」と規定されており、大きな社会的広がりを持つ建学の精神を具現化するための活動が狭い範囲に制約されていた。2006 年の教育基本法改正により「大学は、學術の中心として、高い教養と専門的能力を培うとともに、深く真理を探究して新たな知見を創造し、これらの成果を広く社会に提供することにより、社会の発展に寄与するものとする」という条文が新設され、翌 2007 年の学校教育法改正により、学校教育法上でも、教育研究の成果を広く提供することで社会の発展に寄与することが目的に加えられた(第 83 条の 2)。このことに加えて、教授会の役割を明確化することを目的とする学校教育法の改正(第 93 条, 2014 年)により、学長のリーダーシップのもとで改革を進めるための条件が整備された。建学の精神の具現化に向けた多様な社会貢献活動を推進するための環境整備が進められたといえる。

大学による主体的な改革を支援するための制度整備の後に行われたのが、大学に対する新たな責務の割り当てであった。2020 年に改正された科学技術・イノベーション基本法に、「研究開発法人及び大学等は、その活動が科学技術の水準の向上及びイノベーションの創出の促進に資するものであることに鑑み、振興方針にのっとり、科学技術の進展及び社会の要請に的確に対応しつつ、人材の育成並びに研究開発及びその成果の普及に自主的かつ計画的に努めるものとする」という規定が新設された(第 6 条)。大学の自主的な改革を待つだけではなく、政府が主導し政策課題の実現に向けて大学を動員しようとする動きである。この傾向はさらに進展し、近年の「骨太方針」(経済財政運営と改革の基本方針)では、大学を政策実現手段として位置づけた政策誘導型の取り組みが多数盛り込まれている。限られたリソースをめぐり、存在意義である独自の建学の精神と法律や補助金を通じた政府からの要請の間で新たな緊張関係が生じる、という新たな構図が生まれることになったのである。

4-3. 導きの灯理論

大学職員による意欲的取り組みやその成果は、多岐に渡る要因によりこれまで「可視化を阻」まれてきており(加藤 2017)、このことが関連研究の遅れを招いてきた。この問題状況を乗り越えるため、大学職員を対象とするインテンシブな調査分析を重ねるなかでこれまで、先端的な取り組みを進める意欲的な大学役職員との間に良好な関係(ラポール)の形成に取り組んできた。その成果として、主として暗黙知(野中他 1996)の世界のなかで職員を中心として展開される、建学の精神の具現化を通じた大学の発展を目指すさまざまな試行錯誤や、建学の精神をうまく活用したマネジメントの取り組みなどについて、インテンシブな調査研究を進めることが可能になった。調査データの分析と考察を通じて、建学の精神を活用した大学マネジメントを特徴づけるアプローチを 4 つの理論(導きの灯理論)に集約した。

象徴とすべく言語化された「建学の精神」は一般的に、抽象度が高くかつ壮大なスケールの表現をとることが多い。いかようにでも解釈可能であるがゆえに、時間の経過とともに諸活動の制度(安定)化が進むなか、その価値がいかなる活動を通じてどのように具現化されていくのか。そのような問題意識自体が希薄化していくことも少なくない。実際に、「建学の精神」が実質を伴わない空文化していようと、制度化された教育・研究・社会貢献活動は、何の問題もなく継続されているようにみえる。

近年になり、大学に対する社会的期待の高まり、大学経営環境の悪化や競争の強化などを受けて、個性化や魅力向上を実現するための経営資源として、建学の精神に焦点が当てられるケースが増えつつある。

4-3-1. 正統的アネクドットとの再結合

建学の精神の形骸化という難しい状況に置かれた我々を導いてくれるものこそ、簡潔な象徴的表現の源泉にある、感情を揺さぶる豊かなアネクドットに他ならない。アネクドットを通じて伝えられる、崇高なる価値の実現に向けた先人による困難なプロジェクトの束は、後継者である我々に対する強いメッセージとなり、抽象化されたスローガンに魂が吹き込まれる。このことにより、制約となっている時代の文脈を超越したところにある、アネクドットを輝かせる崇高な価値の「真の姿」に触れることが可能となる。こうして、後世に言語化された象徴としての「建学の精神」の背景やその意義、そしてその発展可能性について、我々ははじめて知ることになる。創設者が実現しようとした崇高な価値。時代の文脈を超越したその真の姿を感じ取ることがで

きた時、我々がこれから取り組むべき課題が浮かび上がって来るはずである。

4-3-2. 歴史的プロジェクトの継承

発掘された多彩なアネクドートのなかには、現在展開されているプロジェクトと積極的に関連づけることができるものも存在する。アネクドートとして残された正統性を有する未完のプロジェクトを継承するもの。このような位置付けを与えることにより、現プロジェクトは、正統性を獲得すると同時に、これから進むべき方向性について多くのヒントを得ることができる。親和性の高い正統的なアネクドートを発掘し再評価を行う「戦略的自校史研究」を通じて、建学の精神の具現化に向けた歴史的プロジェクトへの参画の道が開かれることになる。

4-3-3. 多元性を統合するメタ理念

渋沢栄一、大隈重信、福沢諭吉。明治の時代を切り開く膨大な社会事業を興し、当然、多数の大学の設立にも大きく貢献された人物は、もちろんこれだけにとどまらない。学校創設という偉業を成し遂げた人物の、バイタリティに溢れる多元的な活動展開に圧倒されることしばしばである。一貫性のある、局面に応じて多数の立派な業績と象徴的な言葉を、我々に遺してくれた。象徴としての「建学の精神」は、後世になり制定された時点の社会状況や問題意識に応じて、本質的に多元的な価値の中から取捨選択が行われたものである。それならば、創設者が実現しようとした崇高な多元的価値の真の全体像に立ち戻り、今日的要請に応じて、改めて表象を行うことがあってよい。この難度の高いプロセスを導くものこそ、創設者とその仲間たちが残してくれたアネクドートに他ならない。

4-3-4. 組織文化を変革する

創設者が実現しようとした崇高なる価値の多元性は、一方で、難しい問題を生み出す。限られた経営資源を巡って、それぞれが異なる歴史的プロジェクトを掲げた競合が起こることもある。あるいは、重要な組織的意思決定にあたり、多元的価値からの取捨選択を巡る対立も、当然起きてこよう。アネクドートが我々に教えてくれるのは、学祖や中興の祖もまた、厳しい財政状況のなかで問い続け、そして苦渋の選択を重ねてきたという事実である。その延長線上に、今の我々がある。

厳しい財政状況を乗り越えて変化の激しい時代の要請に応えるべく、活発な建設的議論を戦わせることを通じて、理想の実現に向けた諸事業の不断の見直しと自己変革を続けること。このことを通じて我々は、ささやかではあっても学祖や中興の祖の遺志に報いることができるのではないか。そのような組織文化を醸成する契機となるものこそ、建学の精神に他ならない。

4-4. DX のプラットを導く建学の精神

DX をめぐる議論の混乱をもたらす大きな要因となっているのが幅広い発展段階をひとまとめにした議論であり、この問題状況を解きほぐしてくれるのが、ガートナー社が提示する DX 導入の三段階モデル（ロードマップ）である（注1）。第一段階のデジタルイノベーションでは、業務プロセスを変更することなく、その一部にデジタル技術の導入が行われる。第二段階のデジタルイノベーションでは、デジタル技術の活用を通じたビジネスモデルの変更と新たな価値創出機会の実現がなされる。そして第三段階の DX では、ついにデジタルを活用した新しいビジネスモデルの実装が視野に入ってくる。ここでは、第三段階の DX を取り上げ議論を進めていく。

受容可能な水準でリスクを管理しつつ、もたらされる正のインパクトを最大化することを通じて DX の可能性は高度に具現化されるのであり、そのための新たな協働的ガバナンスのモデルアジャイルガバナンスである（注2）。アジャイルガバナンスが要請される Society5.0 においては、独立して機能する複数のシステム同士が、地理的制約や業界の壁を越えて動的に相互接続され、連携基盤を通じたデータの円滑な連携と活用を通じて、高度のサービス提供が可能となる。データ連携基盤に集う多様なステークホルダーを惹きつけ、大学が主導的影響力を発揮することで DX を成功に導くことを可能にするものこそ、建学の精神に他ならない（注3）。

4-5. 建学の精神の外延としての SDGs

SDGs や ESG への関心が世界中で高まるなか、大学もまた、持続可能な社会を推進するための研究・教育・大学運営を実践するという重要な役割を担っている（注4）。そしてその多くは、2015年の国連サミットで採択された「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための2030アジェンダ」で取り上げられた17の目標を実現するための取り組みとなっている。

これら17の目標が有意義なものであることについては自明であるけれども、その一方でこれは、社会を大きく変えつつあるデジタルトランスフォーメーションや新型コロナウイルスの流行前の、2015年の段階で定められたものである。SDGsのための教育とは本来、UNESCO（2014）に明記されている通り「持続可能な開発の原則と実践を教育と学習のあらゆる側面に統合し、すべての人にとってより持続可能で公正な社会を実現するというビジョンのもと、知識、価値観、態度の変化を促すことを目的としたもの」である。最高学府である大学に期待されるのは、9年前に定められた目標の実現に没頭することではなく、急速に進展する社会の変化に対応した新たなゴールを設定した上で、知識や価値観、態度の変革を促すことに他ならない。

建学の精神のなかには、持続可能で公正な社会を実現するというビジョンが掲げられている

ケースも少なくない。社会の変化に対応して建学の精神を具現化しようとするそこでの挑戦こそ、大学に期待される SDGs の取り組みとなるのではないか。

4-6.最後に

私立大学にとって最強の経営資源であるはずの建学の精神の活用に向けて、本研究では 4 つの理論を提案するとともに、近年の重要課題 2 点を取り上げ、建学の精神の具現化に向けた本来の取り組みへと変換するための方法について議論を行った。

社会経済状況の変化に応じて陽のあたる部分こそ変われど、私立学校の設立という偉業を成し遂げた崇高なる精神は、時代を超えた普遍性を有する。簡略化された表現であるがゆえの不備に拘泥し揚げ足をとるような議論は不要である。その精神に基づく歴史的な社会改良あるいは社会変革プロジェクトへの関与・参画とその不断の見直しこそが私学マネジメントの本質であり、だからこそその存在意義なのである。

注 1：ガートナー社が提供するオンライン用語集を参照

<https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/>

注 2：Society5.0 における新たなガバナンスモデル検討会 2022 『アジャイル・ガバナンスの概要と現状 ver.3.0』。あわせて、同検討会 2021 『アジャイル・ガバナンスのデザインと実装に向けて』も参照のこと。

注 3：詳細については加藤（2022）を参照。

注 4.例えば東洋経済新報社から 2019 年以降、毎年「東洋経済 ACADEMIC SDGs に取り組む大学特集」が刊行されており、多数の事例が紹介されている。

< 参照文献 >

加藤毅 2017 「共創する大学マネジメント 社会調査研究の可能性を求めて」『大学研究』第 43 号, 3-23 頁

加藤毅 2020 「マネジメント課題としての大学職員養成」『大学研究』第 46 号, 3-28 頁.

加藤毅 2022 「近未来の大学 DX」『大学マネジメント』18(6), 2-6 頁.

日本私立大学連盟 1984 『建学の精神』明石書店

野中郁次郎他 1996 『知識創造企業』東洋経済新報社

奥島孝康 2009 「私立大学の定義」『私立大学マネジメント』東信堂, 5-16 頁.

山内清郎 2015 「私学の理念の証拠と現実」『近代教育フォーラム』第 24 号, 134-135 頁

D.A.Schon 1983, *The Reflective Practitioner*, Basic Books

UNESCO 2014, *Shaping the Future We Want, UN Decade of Education for Sustainable Development (2005-2014) FINAL REPORT*

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計4件（うち査読付論文 2件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 0件）

1. 著者名 加藤毅	4. 巻 18(6)
2. 論文標題 近未来の大学DX	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 大学マネジメント	6. 最初と最後の頁 2-6
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 加藤毅	4. 巻 18(8)
2. 論文標題 激変した高等教育政策	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 大学マネジメント	6. 最初と最後の頁 39-42
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 加藤毅	4. 巻 161
2. 論文標題 政策課題としての大学マネジメント人材養成	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 高等教育研究叢書	6. 最初と最後の頁 1-119
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 加藤毅	4. 巻 45(1)
2. 論文標題 近未来の大学経営と経営人材養成	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 大学教育学会誌	6. 最初と最後の頁 56-61
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計1件（うち招待講演 0件 / うち国際学会 0件）

1. 発表者名 加藤毅
2. 発表標題 二元化した大学院博士施策の行方
3. 学会等名 日本高等教育学会
4. 発表年 2023年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
---------	---------------------------	-----------------------	----

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------