

高等教育機関の組織運営

——昭和女子大学を事例に——

小 島 徹

目 次

1. はじめに
2. 昭和女子大学の概要
3. 学内施設の充実と維持管理
4. 昭和女子大学の収支構造
5. 3代目理事長の下での学園改革
6. 残された課題
7. おわりに

高等教育機関の組織運営

昭和女子大学を事例に

小 島 徹*

Management and Control in Higher Education
- In the Case of Showa Women's University -

Toru Kojima

1. はじめに

経済活動はヒト、モノ、カネの3要素が関連し合うことで成り立っている。日本の大学は、18歳人口が激減する中で厳しい国際競争の時代を迎えているが、高等教育機関である大学の組織運営もこの3要素をいかに効率よく展開させて行くか?という一点にかかっている。

各大学、とりわけ国からの援助をほとんど期待できず、学生・家計からの学納金収入に経済基盤の大半を依存している私立大学の場合は、ヒト、モノ、カネの3要素をいかに効率よく組み合わせて行くか?ということが、組織運営のカギを握っているといつてよい。

昭和女子大学は今年(2008年)で創立88年を迎える中堅規模の大学である。女子大学としては学生・生徒数、帰属収入(一般企業の売上高に当たる)で準トップ・クラスの規模を持つ。

昭和女子大学でのこの10年の経験を基に、高等教育機関の組織運営のあり方を以下で考えてみたい。私立大学の事例ではあるが、多くの専門研究者・教育者を抱え、前途のある若者の教育を目的とする組織として、私立大学と国立・公立大学は、ほぼ同一の課題を抱えていると判断する。

本稿では、高等教育機関の組織及び組織運営のあり方、施設管理政策、人事・賃金政策、財務・資金運用政策、一般企業での新製品開発に当る学部・学科の改変・新設問題などを中心に論議を進めていきたい。

2. 昭和女子大学の概要

1) 高等教育界での相対的な地位

昭和女子大学は日本の高等教育機関としては中堅規模の学校法人である。学生・家計からの学納金収入を中心とする帰属収入は100億円強である。帰属収入は一般企業の年間売上高に相当する。ちな

* 昭和女子大学常務理事

みに、東大の年間収入は1900億円強である。

女子大のレベルで比べると規模としては上位にある。直近の平成18年度決算の数字で見ると、主要女子大の帰属収入ランキングは以下の通りである。トップは武庫川学院の192億87百万円、次いで大妻学院（148億49百万円）、日本女子大（137億20百万円）、白百合学院（117億67百万円）、共立女子学園（109億86百万円）、京都女子学園（105億27百万円）、昭和女子大学（101億21百万円）と、昭和は第7位の位置にある。

その他、東京圏の著名女子大学の帰属収入を見ると、東京家政大学（98億95百万円）、聖心女子大学（92億59百万円）、実践女子学園（87億20百万円）、跡見学園（65億69百万円）、東洋英和女学院（65億34百万円）、フェリス女学院（52億85百万円）、東京女子大学（51億74百万円）、津田塾大学（36億93百万円）と、津田や東京女子大の規模が予想以上に小さいことが分かる。

正式名称は「学校法人 昭和女子大学」で、学校法人としては幼稚園から大学院博士課程までを持つ。また、各種学校として英国の教育カリキュラムに沿って運営している「プリティッシュ・スクール・イン・トウキョウ昭和」を2006年に新たにスタートさせた。また、関連組織として保育園などの運営に当るNPO法人「昭和チャイルド&ファミリー・センター」と株式会社「カリオン」（学校法人昭和女子大学の100%出資会社）を持っている。

ちなみに、プリティッシュ・スクールは8歳から15歳、日本でいえば小学生から中学生の世代の生徒、224人を預かっている（2008年3月現在）。大半は英国籍で、残りは英連邦に属する国々、たとえば豪州、ニュージーランド国籍の子供たち。年間授業料が199万円、入学金30万円、教育充実費35万円（入学時）という高収益部門である。

大学部門としては、人間文化学部、人間社会学部、生活科学部の3学部と短期大学部を持つ。人間社会学部は旧文学部の心理学科を中心に、新たに福祉環境学科と現代教養学科を創設し、平成15年（2003年）4月1日にスタートした。人間社会学部の創設に伴い旧文学部も改組され、人間文化学部（日本語日本文学科、英語コミュニケーション学科、歴史文化学科の3学科体制）と名称を変えた。2008年4月現在、新学部の人間社会学部は心理学科、福祉環境学科、現代教養学科、初等教育学科の4学科からなる。1学科の入学定員は60名から100名である。学部、学科についてはさらに新学科の設立を現在文部科学省に申請すべく準備中である。

学生・生徒・児童数は平成19年度（2007年度）現在、7129名で、大学生が4064名、短大生が863人である。大学・短大生が約70%を占めている。帰属収入の約80%を大学・短大部門で占めている。

学生・生徒数は、平成17年度までは短大生が1000人を超えていた。4大と短大の関係でいえば、平成4年度（1992年度）までは、短大の在学生数が4大の在学生数を上回っていた。例えば、ピークの平成3年度（1991年度）は4大生2423人に対して短大生は2900人だった。短大の黄金時代である。平成8年度（1996年度）まで、短大生は2000人を超えていた。しかし、短大人気が急落、それに対応して4大の学科を増やし、短大を縮小してきた。

現在、短大は整理統合して2学科だけとなっている。いずれ1学科に縮小することを検討中である。短大は2年で卒業と回転が速く、2年ごとに4大と同額の入学金が入るといった経営的なうまみがあるが、世の中の趨勢には逆らえないのが実情である。

2) 昭和女子大学の歴史とトルストイ

昭和女子大学は大正9年(1920年)9月に詩人の人見円吉、緑夫妻を中心として文学者仲間の手で「日本女子高等学院」として設立された。今年で創立88年を迎える。創立当初は文学科、英文科、家庭科の3学科体制で、最初は文京区水道の幼稚園を仮校舎にしてスタート。スタート時は、教師5人に生徒8人だった。

女子教育の専門学校として開校したわけだが、戦後、新制大学制度の発足に合わせて、昭和24年(1949年)4月1日に昭和女子大学として学芸学部1学部の単科大学で再スタートを切った。さらに、昭和25年4月1日に短期大学部(英語科、家政科)を発足させている。

創立者が詩人だったために、学園創立に関わる詩がたくさん残されている。

代表的なものとして、大正9年9月9日の学園創立に合わせて発表された『開講の詞』、戦後に発表された『女性文化』。この二つの詩の中に学園創立のいきさつと建学の意図が鮮明に表現されている。

『女性文化』の中には建学のいきさつが次のように描かれている。「トルストイはロシアに、タゴールはインドに世のため、人のためになるような学校をたてたと言う、叶う事ならば私も、しみじみとして家内が申しました。創立者の夫人の願いを直接のきっかけにして学校が作られたのである。創立者は早稲田大学高等師範部英語科に学び、詩人として名声を博し、読売新聞の文芸欄担当記者としても活躍した。夫人は日本女子大(現在の日本女子大)の卒業生である。

また、同じ詩の中で女性教育の意義が次のように語られている。

「男性の作る文化は破壊的、征服的で、アダム、イヴの昔から現在まで造ってはこわし、こわしては造る、果てしない戦争を楽しんでいる、かのような文化である」「悲田院や施薬院をつくった光明皇后、ゲーテの母やキュリー夫人の、慈愛と理解と調和を旨とする、女性の美德、女性の文化が役立って、平和が長く、戦争が短くなるように努力してみたいという希望」。

文豪トルストイは教育者、平和主義者としてもよく知られている。そのトルストイは伯爵領だったヤースナヤ・パリャーナに農奴の子供たちのための学校を建てた。ヤースナヤ・パリャーナは、ロシア語で「清々した野原」という意味で、モスクワからキエフの方向に向かって南に180キロほど下ったところにある。

私はこの土地を3度訪ねたことがあるが、名前の通り本当に清々した小高い丘である。ここにトルストイが暮らした質素な木造2階建のトルストイ邸やトルストイが作った小さな2階建ての学校の建物がある。また、少し離れた森の中に、墓碑銘もなく、ただ土盛りしただけの簡素なトルストイの墓がある。トルストイ邸には「戦争と平和」や「アンナ・カレーニナ」を執筆した粗末な、たいては大きくもないごく普通の木製の机が当時のままの姿で残されている。

トルストイは、このヤースナヤ・パリャーナで午前中は国語や算数、天文学といった勉強を子供たちに教え(専任の家庭教師が雇われていた)、午後は近所の農家のお手伝い。いまでいうボランティア活動をさせ、夜は子供たちと教師が寝食を共にして語り合う、といった学校を作った。実際には、このトルストイの作った学校は時の政府や教会の弾圧などもあって、数年間しか存続できなかった。

しかし、トルストイのこの精神はいま、ロシアに受け継がれていて、ロシア全土で100校以上のトルストイ学校が運営されている。ヤースナヤ・パリャーナにも小学生、中学生を教えるトルストイ学校がある。小学1年生の国語の授業ではトルストイが子供の教育のために書いた「アーズブカ」（ロシア語でアルファベットの意）が使われている。

子供の個性と自主性を生かそうということで、基本的には教科書を使わずに教師の創意工夫の下で授業が行われている。私も2度ほどヤースナヤ・パリャーナのトルストイ学校の授業を見学したが、先生が授業をするというよりは問題を設定して、ガイドをし、生徒たちに活発に議論させて、その過程で知識と考え方を身につけさせているよううかがえた。

昭和女子大学はトルストイが夢見たような学校を日本にも作りたいという創立者の願いで作られた学校である。しかし、トルストイ教育をそのまま実践しているわけではない。「午前中は勉強、午後は奉仕活動」というトルストイの全人教育の精神を受け継いでいるという意味である。

昭和女子大学理事会は2002年9月に、こうした創立者の建学の精神を改めて確認し、今後の学園運営の基本方針を改めて定めた。学園の『使命』MISSIONおよび『将来構想』VISIONである。

今、昭和女子大学は「日本における女性教育の頂きを目指す」と宣言したこの「ミッション&ヴィジョン」に従ってすべて運営されている。

3) 世田谷キャンパスとポストン校

キャンパスについて少し説明をしておきたい。

世田谷キャンパスは、田園都市線（半蔵門線）または東急世田谷線の三軒茶屋駅から246沿いに渋谷方向に徒歩で6、7分戻った交通至便の地にある。JR山手線渋谷駅南口からバスを使えば10分ほどで正門前（昭和女子大前）に着く。

昭和女子大学は基本的にはワン・キャンパス。タコ足大学ではない。幼稚部から大学院まで学生、生徒、児童はすべてこの世田谷キャンパスで学ぶ。このキャンパスは旧陸軍の近衛野戦重砲連隊の跡地である。戦前の中野区上高田に校舎があったが、昭和20年（1945年）4月13日の空襲で一切の校舎を失い、近くのお寺を仮住まいの校舎としていた。敗戦後、占領軍との粘り強い交渉の末、現在の世田谷キャンパスを取得し、昭和20年（1945年）11月9日に移転したものである。

世田谷キャンパスの敷地面積は約8万6000㎡、2万6000坪強である。昭和女子大学はもともとボーディング・スクールの発想で作られた学校なので、30年前くらいまでは、学内に学生寮がたくさん設けられていた。最近では、東京を中心に関東近辺からの学生が70%以上になり、基本的には自宅通学生が多い。そのため、学生寮は世田谷弦巻の緑声舎、ひとつである。

しかしながら、教師と学生・生徒が寝食をともにして勉強するという精神を維持するために、学寮研修制度があり、大学生も1年生から3年生まで必ず年3泊4日の研修を受ける必要がある。4年生は数年前から学寮研修を行っていないが、その代わりに2泊3日のゼミ合宿がある。学寮研修のための施設として、神奈川県大井町（小田急線新松田駅の近く）に「東明学林」、千葉県館山市に「望秀海浜学寮」、福島県猪苗代町に「会津キャンプ村」という施設を持っている。

こうした研修学寮などを合わせると、法人全体の校地面積は、約27万3000平方メートル、約8万2700坪になる。

また、校門脇の隣接地に建つビルを賃借し、「昭和女子大学オープン・カレッジ」を運営している。このエクステンション・センターは2008年10月で創立20周年を迎える。

さらに、米国・マサチューセッツ州に「昭和ボストン」(昭和ボストン・インスティテュート・フォア・ランゲージ・アンド・カルチャー)校を持っている。校地16万6000㎡、施設21棟1万5000㎡と、世田谷キャンパスの2倍の敷地を持っている。

ボストン校は今年の4月で創立20周年を迎えている。主として英語・英文系の大学生、短大生を半年から最長18ヶ月現地に送り、現地人スタッフの手で教育をしている。最近では初等部や中高等部の生徒も海外経験をさせるために10日前後の日程で、ボストン校で教育をしている。また、立命館大学をはじめとする他大学の学生も昭和女子大学の使用日程に空きがある場合には受け入れている。

昔は孤児院だったところを買い取り、キャンパスとしている。ボストンの中心街から車で30分足らずの、モス・ヒルという小高い丘の上に位置している。キャンパスからはボストンのダウンタウンが一望の下に見渡せる。高級住宅街の真ん中に位置しており、野生の七面鳥やリスやウサギの姿をしばしば見かける。

ボストン校は数年前からブリティッシュ・スクール・イン・ボストン校を敷地内に招聘し、小学校、中学校教育を主として英国人の子弟のために行っている。この学校は株式会社立で、昭和とは別法人。英国のベンチャー企業が最初にヒューストンに創設し、ボストンにも進出した。昭和ボストン校は敷地が広大なのでその有効活用と、キャンパスの国際化を狙って英国学校を誘致した。昭和ボストンの資産運用の一環ともいえる。

このBSBの招聘の結果、昭和ボストンの収支はほぼトントンのところまで改善している。BSBは入学希望者が多く収容しきれないので、いま、キャンパス施設の増設を検討しているところである。

4) 二つの関連法人

昭和女子大学は関連法人として、100%出資のNPO法人「昭和チャイルド&ファミリー・センター」(理事長・坂東真理子)と「株式会社カリオン」(社長・前原金一)を持っている。

NPO法人は保育園の運営、また、世田谷区との協力関係の下で、子育てと母親世代の再就職支援などの事業を行っており、平成17年(2005年)7月に設立された。ゼロ歳児から預かっている。また、幼児を持つ若い母親の自主的な集会場ともいべき子育て広場は大盛況である。NPO法人の仕事は世田谷区の積極姿勢もあり、今後急速に拡大するものと予想されている。

一度、子育てのために仕事を離れ、家庭生活に専念している専業主婦たちを社会生活の第一線に復帰させようという「元気に再チャレンジ!産学地域が連携する女性の学び直し・再就職支援プログラム」(社会人の学び直しニーズ対応教育推進プログラム、文部科学省採択事業)も2007年7月からスタートし、2008年4月から本格的に動き出そうとしている。

NPO法人の設立とほぼ同時に、正確には平成17年11月に100%子会社として「株式会社カリオン」

を設立している。この株式会社は学校法人の施設管理、施設の外部貸し出し、損害保険・生命保険の取り扱い、教科書の販売、人材派遣業、附属学校の制服の取り扱いなどに携わっており、業務内容は急速に拡大し始めている。

まだ、創立してから2年足らずの歴史しか持たないが、直近の平成19年9月決算は総売り上高3億0236万円、売上総利益（粗利）7550万円、昭和女子大学への寄付金1200万円を払った後の営業利益は1350万円。法人税など475万円の税金を払い、最終利益は877万円である。ビジネスの中心は学内施設の有効利用、具体的には学外への貸し出しである

カリオンが手がけるビジネスで馬鹿にならないのが、自動販売機での清涼飲料の売り上げである。自動販売機は、カリオンを設立するまでは、様々な業者からの「学内に設置させて欲しい」という要望を受けて「販売価格を学外のコンビニになどより安く抑えるように」という程度の注文をつけるだけで、業者任せだった。

これを改めて、様々な販売業者を競争入札で競わせて、一番条件の良い会社を選択して、3年契約でその業者の自動販売機を学内に設置することにした。この契約時に頭金が払われるほか（この頭金は3年ごとの契約更改時に支払われる）自動販売機の年間売り上げの相当部分がカリオンの売り上げになっている。

3. 学内施設の充実と維持管理

1) 前理事長による積極的な設備投資

学内の施設は、人見楠朗・前理事長の方針で、相当に立派なものが整えられている。すべて、この30年余りの間に建設されたものばかりである。附属校の建物の一部に建設後40年以上経っているものがあるが、大学関係の建物はすべてこの30年以内に建てられている。

大学学長をはじめ附属幼稚園まで、短大学長を除くすべての学校長を兼ねた実力者の人見楠郎第2代理事は昭和49年（1974年）2月4日、創立者の人見圓吉の死去とともに第2代理事に就任し、平成12年（2000年）11月4日に学園の創立80周年を祝って間もなく死去した。3代目理事長は、4人姉妹の長女である現理事長、人見楷子理事長が就任している。

2代目理事長は途中で短大学長のポストをお茶の水女子大教授から退官後に昭和女子大学に移籍したお米博士の福場博保氏に譲った以外は、全学園の長の地位にあった。

この2代目理事長の下で、昭和女子大学の施設は次々と一新されていった。主要施設のすべてが2代目理事長の手で建設されたといっても過言ではない。

ざっと主要施設の建設年を列挙すると以下ようになる。

昭和52年（1977年）4月竣工	研修学寮「東明学林」（敷地10万2,670㎡、建物5,069㎡）
昭和55年（1980年）2月竣工	人見記念講堂（座席数2230の本格的なコンサート・ホール）。 ちなみに総工費は40億円だった。
昭和56年（1981年）12月	大学3号館（5階建て）
昭和57年（1982年）3月	学園本部館（3階建て）

昭和59年(1984年)12月	大学1号館(9階建て)
昭和60年(1985年)3月	大学4号館(4階建て)
昭和61年(1986年)3月開設	研修学寮「望秀海浜学寮」(敷地2万1088㎡、建物6726㎡)
昭和62年(1987年)7月開設	研修学寮「会津キャンプ村」(敷地5万3839㎡、建物1848㎡)
昭和63年(1988年)4月	昭和ポストン開学(敷地16万6000㎡、建物21棟1万5000㎡、世田谷キャンパスの約2倍の校地)
平成6年(1994年)4月	研究館・光葉博物館開設(7階建て)
平成14年(2002年)4月	80年館完成(6階建て、図書館、コンピュータ・ルームなどが入る)。2代目理事長存命中の2000年中に1期工事完成。

以上はすべて2代目理事長の計画で作られたものだ。

人見楷子3代目理事長の就任以降に計画された施設は、平成18年3月に竣工した新体育館(6レーンの25メートル温水プールとパレーボールなどの公式競技ができる屋内スペースを持つ)だけである。

この新体育館は、国鉄清算事業団の解散に伴い、校地に隣接している旧国鉄の社員寮跡地が国から売却されることになり、体育施設が不十分だったこともあり、購入・建設した。

この2代目理事長時代の巨額な設備投資が現在の昭和女子大学の財産でもあり、財務的には重荷でもある。現理事長、人見楷子理事長の下で、理事会は新たな設備投資はやむを得ない、どうしてもやらざるを得ないもの以外は出来るだけ抑制する方針を採っている。2010年に創立90周年を迎えるが、新たな大型設備投資は早くても95周年まで見送ることにしている。

前理事長時代に建設された施設のかなりの部分は、私学振興共済事業団からの長期借入(その多くは20年返済)で賄われた。初期の投資は、借入金の金利も年7%、8%と高い水準だった。その時代の高金利の借入はすでに完済し、金利の支払い額は年間1億円を切るまでになっている。

こうした施設が次々と建てられた1980年代半ばから90年代半ばの時期は、短大ブームで受験生が大量に押し寄せ、受験料収入は上がり、入学金が効率良く入ってきたので、自己資金はそれなりに潤沢だったともいえる。何しろ、巨大大学の早稲田大学は記念受験と称して受験生がたくさん押し寄せ、受験料収入だけで教職員の1年間のボーナス分を賄えることが出来ると言われた。今と違って大学業界が大変に恵まれていた時代である。

18歳人口が平成4年(1992年)にはピークの205万人に達すると予想され、30%の臨時定員が認められた時代でもある。18歳人口が120万人まで激減し、15法人程度はいつつぶれてもおかしくない状況と私学振興共済事業団が宣言している現在から考えて、1980年代、90年代の積極投資を「過大投資」と責められないのかもしれない。

2) 基本金組み入れ負担の重荷

一番の問題点は、昭和50年に議員立法で「私立学校振興助成法」が成立し、経常費補助の制度が本格化してから私立学校の財務会計に対する文部科学省のコントロールが年を追うごとに厳しさを増していることである。私立学校は学校会計基準という企業会計とはまた違った、文部科学省が定

めた独特の経理会計の仕組みに従わねばならない。

一方で、独立行政法人である国立大学の会計基準は、減価償却費が認められていないなどの問題点はあるが、基本的には企業会計と同じ考え方で作られている。

教育は大変にロングレンジの事業なので、いったん始めたら永遠に継続することが前提とされている。そこで、建物を建てる場合には、その建物が老朽化して立て直すことが必要になったときの資金をあらかじめ基本金として計画的に積み立てておく仕組みになっている。新規の施設・設備の購入資金は事前に用意された自己資金で賄うことが、学校会計基準の原則、建前である。

従って、建築費の一部を借入金で賄った場合には、毎年の返済額分を最終利益から差し引いて基本金として積み立てる仕組みとなっている。

国立大学と違って私立大学の場合は減価償却が認められている。例えば、建築物の場合は、その償却期間は50年である。減価償却費はいわば利益の一部を留保し、将来の施設の更新に使うことを期待されている資金である。

もし、学校法人にも企業と同じように税金がかかるとすると、この減価償却費と基本金の組み入れ額は利益から差し引かれ、税金の対象にならない。そういう意味では学校会計の基盤を強化するためのありがたい仕組みではあるが、現実にはわずかな収支差の中で、基本金の組み入れを行わなければならないことは私学にとって相当に重荷になっている。

もちろん、すべての設備投資を自己資金で賄い、定められた基本金を組み入れた後で、最終的に黒字を出している大変に健全な経営をしている私立大学も少数だが、存在する。しかし、そうした学校法人は豊かな資金力を持つ宗教法人をバックに抱えているか、そうでなければ新しい設備投資を出来るだけ避け、老朽施設でつましく運営しているところが多いようにも伺える。

昭和女子大学の場合は、過去の施設設備の投資の累積が重く、現在、基本金の未組み入れ額の累積は平成18年度決算で145億67百万円と収入の1.4倍に達している。2代目理事長が行った最後の投資である「80年館」と学生食堂の整備などの関連投資で53億円を投じたことが重荷を大きくしている。この基本金の未組み入れ額の削減には、相当な時間が必要と考えている。当面、10年計画でこの金額を100億円以下に抑えることを目標にして財務運営をしている。

3) 学内施設の有効活用

中堅規模の学校法人としては少々ぜいたく過ぎる施設・設備を抱えているわけだが、3代目理事長になって以降、この学内施設を外部に貸し出すなど、積極的に活用する方針に転換した。

2代目理事長時代には、客席数2230人の本格的なコンサート・ホールである人見記念講堂を一流演奏家たちのためにそれなりの使用料で貸し出すことはあったが(柿落としてはカール・ベーム指揮するウーンフィルのベートヴェン第2、第7交響楽の演奏会だった)原則として学内施設の外部関係者への貸し出しは行わなかった。人見記念講堂の外部利用も比較的親しい関係にある学校法人などが教育目的で利用する場合に限って正規料金の半額で貸し出す、といった程度にとどまっていた。

それでは、もったいないということで、地域社会とのコミュニケーションを深めるためにも、学

内施設を学外に開放し、積極的に貸し出す方針に転換した。現在は、学校施設を利用するのにふさわしくないような政治団体や宗教団体などを除いて、きちんとした料金体系を定めて学外に貸し出している。

100%子会社のカリオンは年間3億円の売り上げを上げるまでになっているが、その売り上げは、昭和女子大学の諸施設（大学と学園本部館）の外部貸出しを積極的に行い、その料金の30%を仲介手数料として得ることで上げられている面が大きい。カリオンの売り上げのもう一つの柱は、学内の施設管理の仕事を請負い、その仕事を学外の不動産の専門管理会社に下請けさせ、施設管理料の5%を売り上げとしていることだ。

株式会社カリオンの管理下にはないが、人見記念講堂の外部貸出しは、講堂事務局が別途行っている。人見記念講堂の外部貸出し高は、平成12年度は2700万円、13年度は3000万円程度だったが、近年積極的に外部貸出しを行い始めた結果、年間貸出し高は、平成16年度6080万円、17年度7500万円、18年度7700万円と増え始めている。人見記念講堂を1日フルに利用した場合の使用料金は130万円である。

4. 昭和女子大学の収支構造

1) 大学・短大部門が収入の80%を上げる

このように多彩な事業を展開している昭和女子大学ではあるが、事業の中心は大学・短大部門である。年間売り上げの80%は大学・短大部門による。昭和ボストンは米国の現地法人なので学校法人・昭和女子大学とは別会計である。

学校法人としての売り上げ、収入は平成9年度（1997年度）から、平成12年度（2000年度）がピークで、平成13年度辺りから急速に落ち込んで行く。

90年代の後半から2000年度にかけては大学にベビーブーマー世代の入学者の一時的な急増に備えて文部科学省から「臨時定員増」が認められていた。この恩恵もあった。

平成9年度（1997年度）の学校法人・昭和女子大学の売り上げ、正確には帰属収入の合計額は111億5300万円で、これがピーク。その後、平成10年度（98年度）、11年度（99年度）、12年度（2000年度）と106億円から106億5000万円の横ばいで推移した後で、平成13年度（2001年度）から98億7000万円、14年度（02年度）97億4300万円、15年度（03年度）94億6700万円と落ち込んで行く。

この15年度（03年度）がどん底で、16年度（04年度）95億5100万円、17年度（05年度）97億0500万円と持ち直して行く。平成18年度（2006年度）は101億2100万円と100億円の大台を回復し、理事会と評議員会で5月22日に承認された平成19年度（2007年度）決算は106億1000万円だった。

平成20年度（2008年度）は、基本金組み入れ後の最終収支、いわゆる消費収支差額でプラスに転じる予想である。予算ベースであるが、平成20年度（2008年度）の帰属収入は110億1100万円、消費支出103億4700万円、最終の消費収支差額は3億6700万円の黒字を予想している。

2) 上昇する学納金比率、下がり続ける補助金比率

この10年余りの昭和女子大学の収支構造の推移を見ると、帰属収入に占める学生生徒納付金(学納金)の比重が年々上昇していることが分かる。

学納金比率は1990年代には一貫して65%から66%の間にあった。それが、平成13年度(2001年度)に68.4%となり、以後平成14年度(2002年度)68.9%、平成15年度(2003年度)71.7%、平成16年度(2004年度)69.7%、平成17年度(2005年度)70.5%、平成18年度(2006年度)70.5%、締められたばかりの平成19年度(2007年度)決算は72.0%である。

学納金比率がじりじりと上昇しているのと対照的に帰属収入に占める補助金の比率(補助金比率)が減り続けている。

政府と東京都からの補助金が帰属収入に占める割合は、平成2年度(1990年度)から平成7年度(1995年度)辺りまでは17%から18%の間で推移していた。しかし、平成9年度(1997年度)の15.40%辺りから急速に減り始め、平成12年度(2000年度)に15.38%、平成13年度(2001年度)15.23%、平成14年度(2002年度)には13.21%にまで落ち込んだ。その後も、14%台の数字が続き、平成18年度(2006年度)は14.75%、平成19年度(2007年度)決算では13.32%となった。

我が国の財政危機がそのまま私立大学の台所を直撃しているわけである。

その他、昭和女子大学の主だった収入としては、受験料収入である手数料収入が2.5%から3%を占めている。また、オープン・カレッジの運営収入を中心とする事業収入の比重が90年代後半には帰属収入の6%から7%を占めていたが、時代の移り変わりの中でオープン・カレッジは講座数を減らし、現在は4%弱の比重になっている。

3) 高い人件費比率

昭和女子大学の問題点のひとつは、帰属収入に占める教職員人件費の割合、いわゆる人件費比率が競争校に比べて高いことだ。

80年代から90年代の初めまでは50%前後の水準で推移していた。平成元年度(1989年度)は47.9%、平成2年度(1990年度)50.1%、平成3年度(1991年度)51.6%、平成4年度(1992年度)53.7%だったのが、平成5年度(1993年度)に一挙に59.5%に跳ね上がった。平成6年度(1994年度)61.0%と60%台に乗ってから近年まで60%前後の高い水準が続いてきた。

そのため、この高い人件費比率を他大学並みの50%前後の水準にいかにして抑えて行くかが、法人運営の大きなテーマとなっている。平成16年度(2004年度)は59.3%の水準だったが、平成17年度(2005年度)58.8%、平成18年度(2006年度)56.2%と少しずつ下がってきている。平成19年度(2008年度)は、時間外給与の予想を上回る増加等で56.8%とやや膨らんだ。

5. 3代目理事長の下での学園改革

1) 理事会の改革と副理事長ポストの新設

昭和女子大学の構造改革は2001年度(平成13年度)から始まった。創立80周年を迎えた2000年の

11月に中興の祖ともいえる2代目理事長が84歳で亡くなった。

3代目理事長に就任したのは、実力理事長の長女である。新理事長は上智大学ドイツ語科を経てウーン国立大学の通訳科で学んだ英語、ドイツ語、日本語の同時通訳を本職とする国際的な職業人である。学長には短大学長が昇格した。

新理事長の下で急速に学園改革が進められた。新理事長は、40年近くにわたりウーンを生活の本拠地としてきたため、東京不在のことが多い。そのことを考えて、理事会の幹事である総務担当の理事が理事会に対して副理事長ポストを新設することを提案した。それまでは、理事長の次のポストは常務理事だったが、常務理事では対外的に役不足であるとの判断からである。

この副理事長ポストの新設に対して教学側を代表する理事からは猛反対を受けた。しかし、東京不在気味の新しい理事長のたつての願いとして、文部科学省の了解をとった上で、寄付行為を変更して正式に新ポストをスタートさせた。副理事長には、当時、前理事長の忌諱に触れ昭和ボストン校の担当理事という形でボストンに駐在していた副学長経験者が就任した。

新理事長が、副理事長の補佐を受けて真っ先に手をつけたのは理事会の改革である。前理事長時代には理事長が強い指導力を発揮するカリスマ経営であったために、理事会はあって無きが状態だった。学園の大改革に当たって理事会の活性化は絶対必要条件である。

まず、理事会を月に1回、第3木曜日の午後1時から開催と定例化した。さらに、論功行賞的に学内の古参教授を理事にする慣行を改め、有力企業人、金融マン、中央官庁の要職経験者などを学外理事に任命し、自由に発言する体制を整えた。監事にも、海外経験の長い有力企業人が就任した。現在の副理事長も学外理事の出身である。

理事は寄付行為により10人以上11人以内、監事は2人と定められている。昭和女子大学の学長は在職中理事となる。日本女子高等学院の設立者の縁故者1人が理事会の選任で理事となる。また、評議員会が選任する理事が3人。その他は、功労者と学識経験者から理事会が選任する理事である。

2008年4月1日現在の理事会の構成は、理事長（縁故者）、副理事長（学外理事出身、生命保険会社元常務）、常務理事（元新聞社編集局幹部、大学教授）、学長（元中央官庁局長、学外理事からの就任）、総務担当副学長（卒業生で大学教授）、附属中高等部前校長（大学教授）、附属初等部校長（大学教授）、事務改革担当理事（職員出身、前人事部長）、学外理事（元大手銀行副頭取）、学外理事（卒業生。エベレストの女性初登頂者）、学外理事（大手鉄鋼会社元幹部、弁護士）の11人。監事は前副理事長と、大手商社元役員（私立大学教授）という構成である。理事長、副理事長は昭和18年生まれでまだ若い。

こうした改革の結果、理事会は毎回長時間、侃侃諤諤の議論を展開している。長いときにはその議論は6時間にも及ぶ。学外理事出身者が多いため、大学組織の内輪の議論は通じない。

いま、理事会は学園組織の中で、もっとも近代的、進んだ組織となっている。学園改革の事実上のエンジンとして働いている。さらに、この機能の効果を上げるために、2004年度から理事長、副理事長、常務理事、学長、副学長の5人の理事で経営協議会を構成し、理事会開催の前日に主要議題の荒ごなしをしている。この会議は、経営側と教学側の無用な摩擦を避けるうえで効果を発揮している。その結果、昭和女子大学の理事会の決断は極めて素早くおこなわれるようになった。

2) 全学アンケート調査と新学部の新設

理事長、副理事長、常務理事体制の下で、平成14年(2002年)7月に全学園の教職員にアンケート調査を実施した。「この大学冬の時代を乗り切るために学園としてどうしたらよいか?」と教職員に対して率直に意見を求め、カリスマ理事長亡き後の学園の求心力を高めることを考えたからである。

このアンケート調査の実施についても一部の教職員からは反発の声が出た。「教職員一人ひとりの意見を聞いていたら收拾がつかなくなる」「正直に意見を出したら経営側からにらまれるのではないか」「ボーナスの査定材料にされるのではないか」といったところが主な反対意見だった。

しかし、当時700人近かった常勤教職員の多くは、率直な意見を寄せた。アンケートの回答用紙は、大型ファイル2個分にもなった。前向きな提案であふれていた。理事会は、このアンケート結果を見て学園の教職員の心がどこにあるかを確かめ、その後の大学改革に自信をもって臨むこととなった。

アンケートの中に、学部・学科の再編成を求める声はいくつかあった。中には学部学科構成についての具体的、詳細な提案もあった。

2002年当時、昭和女子大学は文学部と生活科学部(家政学部を発展させた)の2学部と短期大学部の体制だった。学生であふれていた短期大学部の人気は急速に落ち始めていた。創立以来の伝統学部である文学部も斜陽の気配が濃厚だった。かつてと違い、女性が専業主婦で納まる時代ではない。結婚してもキャリアを積み重ねる女性が増えている。

こうした働く気満々の女性たちのニーズに応えるためには社会科学の分野を拡充する必要がある。現に、アンケート回答の中には社会学部の新設を要望する声もあった。この声に乗ろうと、新理事長は決断した。教員が2ヶ月近くも休みに入る夏休み期間中にトップダウンで計画は進められた。

急遽、理事長、副理事長、学長で新学部の具体的な構想を考えるワーキンググループが作られ、どのような学科構成が可能か?を議論することとなった。ワーキンググループは3人の頭文字をとって、『HFK委員会』と名づけられた。

2003年度から新学部を発足するためには、文部科学省の許認可手続きの関係もあり、2002年10月中旬までにはすべての具体的な作業を完成する必要がある。

具体的な学部改革案がまとまり、理事長、副理事長、学長からの具体的な提案がされたのは夏休みがあげた10月早々である。大学教員たちは突然の提案に驚いたが、自分たちの身分に大きな変更が無いと、それほど反発の声は出なかった。

こうして心理学科、福祉環境学科、現代教養学科の3学科からなる人間社会学部が平成15年度(2003年度)からスタートした。その後、平成18年度から短大の改組に伴い初等教育学科が加わり、2008年4月現在4学科体制である。

3) 事務組織改革と企画広報部の新設

一方、理事会は、この学部新設の動きと同時並行的に事務組織の徹底的な改革にも動き出した。内部だけの意見に依存していると、限界がある。これまでの発想に捉われて飛躍できない。そこで、

外部の専門家の力を借りることが考えられた。

住友銀行の磯田一郎頭取（当時）が1980年代に一連の銀行改革に取り組んだときに、次のように述べていたのが、ヒントになった。

「大きな改革をする場合は、組織の下の人たちの意見を聞いてはだめ。みんなそれぞれの部門の利害関係で発言する。内部に頼らず外部の力を利用して、外部から客観的な提案をさせ、それをトップが利用して改革を進める。」

磯田一郎氏はコンサルタント会社のマッキンゼーを使って組織改革の提案をさせたのだが、昭和女子大学はアクセンチュアに知恵を借りた。たまたま、ホームページ改革を作業中で、若手の総務部長が同社の社員と接触のあったことがきっかけとなった。

当初のアクセンチュアの提案は6年間12億円というものだったが、小さな大学に巨額の支出は難しい。最初は、新学部、新学科のマーケットリサーチだけをやってもらおうということで、2001年度に経費300万円でスタートした。その後、2年間ほどアクセンチュアの協力を求めたが、総費用は1億5000万円程度で終わった。

外部のコンサルタントを導入することに事務職員を含めて強い警戒心があった。「大学のことを何も知らないコンサルタントに高い金を払って」というわけである。

しかし、2年間かけ学内の事務システムを徹底的に調べ上げ、組織を大幅に替えた。コンピューターのシステムも変更した。

この事務改革の過程で、学園本部担当理事が企画広報部を新設することを提案した。まともな戦略企画部門がそれまで無かった。広報部門も大学事務局に小規模な入試広報課があるだけだった。企画部門は学園本部の総務部が兼ねていたが、事実上総務部長一人がスタッフという状況だった。これでは、大学生残り戦争に勝てない。戦略を立て、積極的、統一的な広報体制で、学園全体のプレゼンスを飛躍させる以外に勝ち残る方法は無い。

しかし、この提案は理事会で教学側の反対を受けた。本部部門の肥大化に対する反発である。とりあえず「部では無くして室とする」こととなった。実績を見せれば、教学側も納得するはずである。結果は、創設後1年で企画広報部に昇格した。

この企画広報部を理事会の直轄部隊として活用し、中長期計画の立案、大学を巡る外部環境の調査、マーケットリサーチ、「昭和学園のミッション&ヴィジョン」の作成、ホームページの徹底的な改革、学園全体の広報体制の強化、大学から附属校までの学園紹介パンフレットの全面的な見直し、全国紙への斬新な「昭和ならでは」の広告と改革路線は加速された。

昭和女子大学の企画・広報は広告会社にまかせたお仕着せの、規格品ではない。すべて、自分たちで考えたオリジナル製品である。こうした、学部学科の新設、改組、斬新な広報戦略の展開などの効果もあって、平成15年度（2003年度）以降、入学志願者は急増し、停滞気味だった附属各校の志願者も倍増に次ぐ倍増である。教職員たちもいったん勝ち戦を知ると、元気をつける。この数年で学園の組織は相当に活性化した。

4) 車の両輪としての教員と職員

事務部門の様々な改革を具体的に担っているのは総務部長、人事部長、財務部長、企画広報部長、教育支援センター長、進路支援センター長、事務センター長などの部長クラスの職員である。

教員、特に国立大学教員出身者の中には、「職員は縁の下の力持ち」といった表現をする人がいるが、それは正しくない。「教員と職員は車の両輪」の地位にある。

部長職にあるスタッフの大半は有力企業からの転職組みである。彼らが次々と新しい提案を理事会に対して上申している。上申する前には常務理事が主催する部長会での何回もの議論を経ている。幹部職員の給与体系は2005年度から全員年俸制に切り替えている。

経営スタッフとしての事務職部門の活性化に合わせて、大学部門も学長、短大学長（2008年4月現在、大学学長が兼務）、副学長、学部長、教務部長、学生部長などを構成メンバーとする「部局長会」を新設、従来の教授会に代えて大学の重要基本方針を決定することとなった。2週間に一回、木曜日の午前9時から10時半まで開催される。

人事権は基本的に理事長にある。学長、副学長、学部長、教務部長、学生部長は、理事会が推薦し、部局長会の意見を聴取の上、理事会が決定する決まりである。学科長、幹部職員の人事は理事会で決定する。学部長、学科長については学長が学内教員の意見を聞きながら、たたき台としての人事案をつくるが、その段階でも理事長以下の理事会メンバーと意見交換しながら人事案は練られる。従って、成案段階で理事会がもめることはない。

大学組織の活性化には車の両輪としての教員と職員の密接な連携プレイが欠かせない。経営の戦略部門が組織の進むべき方向を指し示し、その戦略計画に沿って組織の構成員である教員と職員が力をあわせ、組織として進むべきベクトルの方向を合わせて前進する。これが、大学組織としては理想である。

6. 残された課題

1) 人件費の圧力と賃金制度の改革

昭和女子大学は、少人数教育を標ぼうしてきたこともあって、学生数に比べて教員数が多い。2代目理事長は原則として80人以上のクラスは造らないという方針だった。受講生が80人を超える場合には学長の特別許可が必要だった。最近では、100人前後のクラスは容認するように弾力的運用されているが、少人数教育という基本方針は揺らいでいない。

非常勤ではなく常勤教員で丁寧な、責任のある教育をするというのが前理事長の基本方針だった。たとえば、外国語の教師を非常勤で済ませている大学が多いが、昭和女子大学では第2外国語の教師も原則として常勤教員である。

このやり方は、理想的ではあるが、コスト高である。昭和女子大学の教員一人当たりの学生数は現在、21.5人である。同じ数字を「大学ランキング2007」(朝日新聞社発行)から、主要女子大について拾ってみると、大妻女子大36.3人、津田塾大35.1人、東京女子大32.8人、日本女子大30.8人、白百合女子大29.5人、フェリス女学院大30.3人、実践女子大35.3人、跡見学園女子大45.5人、東京

家政大45.6人、京都女子大34.6人、武庫川女子大41.8人という数字になる。

すでに指摘したように、昭和女子大学の人件費比率は長年60%前後と高い水準で推移してきた。この数字をどうやって抑えていくか？

この問題に対応するために3年ほど前から「HR委員会(ヒューマン・リソース)」という特別タスクフォースを作り具体的な対応策を検討してきた。常務理事を委員長にし、学長、前副理事長、人事部長他で構成している。

これまでに実施してきた具体的な施策の内容は 退職者不補充の原則を守る。教員の補充は新学部・新学科の創設などによるやむを得ない必要最小限の補充に限定する 定年制度(現在、教員職員とも65歳定年、しかし、移行措置で実質的には70歳定年、またはそれ以上の人もいる)の厳格な運用 平成11年度(1999年度)からベースアップを見送り、定期昇給を平成14年度まで2分1に抑制、さらにその後平成16年度まで定昇ゼロにする。17年度、18年度は若年層の賃金を見直し、若干アップした。平成19年度は若干の定期昇給を実施 平成14年度以降家族手当、奨学手当を見直す 平成17年度から家族手当を変更、配偶者1万6000円、その他家族8000円、住宅手当1万2000円とする ボーナスを平成12年度(2000年度)から見直しに入る。平成13年度までは年間5.35ヶ月の支給を維持していたが、平成14年度5.2ヶ月、平成15年度から17年度まで4.95ヶ月、さらに18年度、19年度と4.70か月に引き下げた。ただし、18年度、19年度は受験生が大幅に増えたことに対応、常勤教職員に一律5万円の臨時手当を支給した。また、ボーナスの算定基準に家族手当が含まれていたが、平成12年度は家族手当の算入率を40%に引き下げ、平成13年度20%に、平成14年度からゼロにした。同一労働同一賃金の発想で、家族手当などのウエイトを全体的に引き下げた その一方で、役職手当を見直し、様々な管理業務を持っている教員の手当を大幅に引き上げた。例えば、学部長手当は現在月額7万円である 平成18年度から早期退職優遇制度を導入 などのこまごまとした施策の積み重ねである。

常勤教職員数は平成7年度(1995年度)の691人(教員398人、職員293人)がピークである。ざっと見て教員400人、職員300人の体制だった。平成18年度(2006年度)には、教員349人、職員191人にまで減少したが、平成19年度には新学科の創設、ブリティッシュ・スクール(BST)の開設などの影響があり、教員363人、職員198人の体制である。平成20年度の予算ベースではBSTを除くと教員342人、職員198人の予想である。これにBST分として教員32人、職員5人が上乗せされる形である。ざっと見て、職員を100人減らし、教員は定年退職者の不補充を原則とすることで、職員の削減人数の半分、50人が減った形である。

職員の給与は平均すると教員70%程度の水準のため、人件費の絶対額を減らすためには教員の数を減らすことが経営的観点から言うと、重要である。

BSTは、形式的には同一法人内にあるが、予算その他は事実上、別枠で運営されている。

職員の数を大幅に減らしたが、パソコンの導入と活用で、仕事の仕方を変える形で基本的には対応している。大学激動の時代とあって職員の仕事量は増える傾向にあるが、派遣職員の活用の他、これまで幹部職員が担当してきた管理業務の一部を大学教員、とりわけ過剰気味の短大教員に担当してもらおう努力を続けている。

2) 人事評価制度への対応

人事評価、とりわけ教員の人事評価はなかなか難しい微妙な問題を含んでいる。7年ほど前に、人事部が人事評価制度の試案を作り、2年間を試行期間として教職員の反応をうかがったことがある。

しかし、大学教員の間には反対意見が根強いこともあり、国立大学の動向などを見守りながら、今後1年くらいの時間をかけて実行案を作ることを検討中である。

組織人として働く人と、組織のために働くのはいやだ、自分は好きな研究だけをやりたいという人とを同一に処遇するのは、不公平である。組織のために粉骨砕身努力をしている人から不満も出る。

そこで、とりあえず二つの対応策をとっている。ひとつは、すでに述べたように役職手当を従前に比べて相当程度引き上げて、上は副学長から下はクラス担任まで、それなりの手当を出すことに決めた。1990年代、2代目理事長の時代までは、完全に年功序列型の賃金大系だった。

それも家族主義的な色彩が強く、配偶者手当、奨学手当(小学生なら月額幾ら、大学生なら幾ら)住宅手当などの比重が相当に高かった。それを「同一労働同一賃金」の原則で、独身も家族持ちも同じ働きの人、ほぼ同等の賃金水準に変更し、役職手当の金額を大幅に増やした。また、ボーナスの支給額を算定するときに、基本給だけでなく役職手当も計算の基本データに組み込まれる仕組みにした。

ボーナスの査定は、相当古くから実施されてきた。2002年度までは1から5までの5段階評価だった。2003年度に7段階評価に変えた。大学教員の評価は、学科長、学部長、副学長と3段階で評価した後で、理事長、副理事長、常務理事、学長の4人で最終評定を行っている。

大学教員は、同僚教員の査定をするのを嫌がり、全員を5段階の3に評価する人や、全員を7段階の4にする人などが多かったが、管理職の責任としてきちんとした評価をするようにこの数年強く求めている。それが出来ない人は管理職失格として降格している。

7段階に幅を広げたこともあって、この1、2年は相当に差が広がりつつある。4の評価を基準値とし5はプラス0.3か月、6はプラス0.6か月、7はプラス1か月分の支給増となる。反対に3の評価の場合はマイナス0.3か月、2の場合はマイナス0.6か月、1の場合はマイナス1か月という計算になる。

すでに指摘したように、ボーナスの支給月数は平成13年度(2001年度)までは年間5.35ヶ月だったが、平成14年度から下げ始め、18年度、19年度は4.70カ月である。

ボーナス評価の過程で、実質的に教員の総合的な評価は実質的に実施されている。また、この評価データは、昇格ほか人事異動に際して有力な判断基準になっている。今後は、教育、研究、学外貢献、学内貢献などに分けて評価し、そのデータを積み重ねて基本給与の部分まで切り込むことを検討中である。

学外理事が3分の1以上を占めており、教員社会だけの常識は通じない。しかし、精緻な評価制度を作り上げて実効が伴わなければ、労多くして功少なし、ということになりかねない。大学教員をいくつかの層に分けて、たとえば教授を4段階、准教授を3段階という風に分けて、評価を反

映する仕組みが出来ないか?といった意見が理事会内部では出されている。

3) 資金運用と寄付金

資金運用はそれほど大それたことはしていない。現在、年利3.5%程度で運用している。資金運用規則を作り、それに従って運用している。基本的には、常務理事と元長期信用銀行幹部出身の財務部長の判断で運用をしている。投資コンサルタントなどの意見は聞かない。

常務理事の判断で1件5億円までは投資ができる。日常的には1件5億円程度で債券類やコマーシャルペーパーなどへの投資を行っている。株式投資はしていない。株式投資の見通しはある程度建てられるが、外国為替相場を見通すことは難しいと判断し、為替リスクはとらない。外国債のいわゆる仕組み債への投資は行っているが、これは基本的には円建て。為替変動で損の発生はないようにしている。

昭和女子大学は2代目理事長までは「寄付金はいっさい求めない」という方針だった。従って周年行事としての寄付金集めも基本的には行ってこなかった。しかし、3代目理事長に代わって以降、寄付金を積極的に集めるように方針転換した。新体育館の建設に当たって学内、学外から積極的に寄付を集め、寄付者の名前を体育館の壁に刻み、感謝の意を表明した。その後、副理事長が寄付金委員会の委員長になり、現在、奨学金を増やすために2年間で2億円の寄付金を集める計画を進めている。ベストセラーを生んだ坂東学長からは3000万円を超える寄付金申し出を受けている。

寄付金を増やすためには、卒業生を組織することが重要と判断している。しかし、これまで卒業生名簿は不備だった。女性は結婚して苗字が変わり、現住所がわからない人が多いという問題もある。いま、卒業生のベテラン女性職員をこの問題の専任に任命して、資料整備に取り組んでいる。

この問題にも絡んで3年前から「ホームカミングデー」を11月の学園祭に合わせて実施し、盛況である。

7. おわりに

大学冬の時代である。18歳人口が激減する中で、高等教育機関は淘汰の時代を迎えようとしている。2014年までには70法人程度が市場競争に敗れ、淘汰されるという試算も高等教育の専門家から出されている。

時代の変化がゆったりと進む安定期と、状況が日々目まぐるしく変化をする激動期とでは組織運営のあり方は違うように思える。いまは、激動期である。

激動期の組織運営で一番重要なのはスピードである。俊敏な経営が何よりも必要である。組織のベクトルの方向を一つにして、時代の急激な変化に即応して素早く決断を下して行くことが望まれる。構成員の気持ちを一つにして時代の荒波に立ち向かうことが必要である。そのためには組織の透明性が何よりも重要である。

危機感の共有、情報の共有が絶対条件である。組織に関わる基本的な情報が組織の構成員に絶えず共有されていなければならない。組織が置かれている環境、組織の現況、言ってみれば状況認識

が組織員の間で一致していることが大切である。

昭和女子大学では、財務情報をはじめ重要な組織情報はすべてホームページ上で公開されている。原則として毎月第3木曜日に開催される理事会での議論、決定事項は翌週の月曜日、遅くとも火曜日にはウェブ上で公開されている。

しかし、ウェブで公開されているからと言って、組織の構成員の多くがその情報を知っていると考えると間違いである。様々な機会を捉えて、組織に係る重要な情報を組織の構成員に意識的に伝える努力が必要である。

たとえば、大学では毎月一度、すべての大学教員と幹部職員が参加する「大学教育会議」が開かれる。この席上で、理事会での決定事項をはじめとする重要情報は学長または副学長の口から改めて伝えられ、疑問点に答える。

また、2か月に一度程度発行される学内広報誌の「カリヨン」でも理事会での決定事項をはじめとする学内情報は伝えられる。

厳しい競争の時代を生き抜くためには、組織の構成員のベクトルの方向を一つに合わせて時代の変化に即応して、組織の進むべき方向をすばやく決定していくことが大切である。そのためには、組織に係る重要情報の共有は欠かせないのである。

参考文献

昭和女子大学七十年史編集委員会「昭和女子大学七十年史」、1990.5

アクセンチュア株式会社「昭和女子大学リサーチ及びレビュー結果報告書」、2001.12

アクセンチュア株式会社「昭和女子大学新学部・学科内容検討活動及び事務改革活動報告書」、2002.3

昭和女子大学理事会「学園の『使命』MISSIONおよび『将来構想』VISION」、2002.9

昭和女子大学企画広報部編「学園広報誌カリヨン」0号～20号、2002.6～2008.5

なお、昭和女子大学の「事業報告」(決算を含む)については平成16年度、17年度、18年度、19年度分が、また事業計画については平成18年度、19年度、20年度分が昭和女子大学のホームページ(www.swu.ac.jp)上で公開されている。