

第 1 章 板橋コミュニティ・カレッジの創生に向けて

1 短期大学に関する法制度

(1) 短期大学の設置基準

ア 短期大学とは

学校教育法はその第 52 条において、大学は「学術の中心として、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、道德的及び応用的能力を展開させることを目的とする」と規定している。

この大学の目的に代えて、「深く専門の学芸を教授研究し、職業又は實際生活に必要な能力を育成することを主な目的にすることができる」(第 69 条の 2) としたのが、短期大学に関する規定であり、この目的を掲げた大学は短期大学と称することになった。その特色は以下のようなものである。

- ①その修業年限は 2 年または 3 年とする。
- ②学部は置かない。
- ③学科を置く。
- ④夜間において授業を行う学科または通信による教育を行う学科を置くことができる。
- ⑤卒業した者は、準学士と称することができる。

イ 短期大学設置基準の概要

(昭和 50 年 4 月 28 日公布 最終改正：平成 16 年 3 月 12 日)

■学科

教育研究上の必用に応じて組織される。教員組織その他が学科として適当な規模内容を持たなければならない。特に必要なときは、専攻課程を置くことができる。

■学生定員

学科ごとに学則で定める。専攻課程は学科ごとに定める。定員は教員組織、校地、校舎その他の教育上の諸条件を総合的に考慮して定める。短期大学は教育にふさわしい環境の確保のため、在学学生数を適正に管理する。

■教育課程

必要な授業科目を開設し、体系的に教育課程を編成する。各授業科目を必修科目および選択科目に分け、各年次に配当して編成する。1単位の授業科目を45時間の学修を必要とする内容で構成する。講義および演習については、15時間から30時間までの範囲で短期大学が定める時間の授業を1単位とする（実験および実技については、30時間から45時間）。

授業の方法は、講義、演習、実験、実習または実技とする。1年間の授業期間は定期試験等の期間を含め、35週を原則とする。必要な場合には、昼夜開講制によって、授業を行うことができる。

■卒業要件

修業年限が2年の短期大学は、2年以上在学し、62単位以上、修業年限3年の短期大学は、3年以上在学し、93単位以上を修得しなければならない。

他の短期大学または大学において履修した単位は、2年制短期大学では30単位、3年制短期大学では46単位を超えない範囲で、卒業単位数に組み入れることができる。

■教員組織

主要科目は原則として、専任の教授または助教授が担当する。演習、実験、実習、実技については、なるべく助手に補助させる。専任教員の数 は別表第一に定める数以上とする。

■教員の資格

学長は人格高潔で学識が優れ、大学運営に識見を有すると認め

られる者とされる。

教授の資格は、以下の通りである。

- ①博士の学位を有し、研究上の業績を有する者
- ②研究上の業績が①に準ずる者
- ③専門職学位を有し、その専攻分野に関する実務上の実績を有する者
- ④芸術上の優れた業績を有すると認められる者および実際的な技術に秀でてしていると認められる者
- ⑤大学・短期大学で教授、助教授、専任講師の経歴のある者
- ⑥研究所、試験所、病院等に在職し、研究上の実績を有する者
- ⑦特定の分野について、とくに優れた知識および経験を有する者

助教授の資格は、以下のようである。

- ①教授の資格のいずれかに該当する者
- ②大学・高等専門学校において助手またはそれに準ずる職員としての経歴がある者
- ③修士の学位を有する者
- ④特定の分野について、とくに優れた知識および経験を有する者

講師については、教授・助教授の資格を有するか、特定の分野について、短期大学における教育を担当するにふさわしい教育上の能力を有する者、とされる。助手は、学士の学位を有するか、講師の資格に準じる能力を有すると認められる者、である。

■校地、校舎等の施設、設備

校地は教育にふさわしい環境をもち、敷地は学生が休息その他に利用するのに適当な空地を有するものとする。運動場は原則として、校舎と同一敷地内かその隣接地、止むを得ない場合には適当な位置に設ける。

校舎には原則として、学長室、会議室、事務室、教室（講義室、演習室、実験室、実技室）、研究室、図書館、保健室、体育館を

備える。

なるべく、体育館以外のスポーツ施設、講堂、学生自習室、学生控室、寄宿舍、課外活動施設、厚生補導施設を備える。校地の面積は、学生定員上の学生1人当たり10㎡とする。別表第二に、学科の種類と定員の規模による一覧表がある。

■事務組織等

事務を処理し、学生の厚生補導を行うために専任の職員を置いた適当な事務組織を設ける。

(2) 社会変化に対応した設置基準の改正

以上が現行の短期大学設置基準の概要であるが、これまで設置基準は、社会変化に伴う新たな社会需要に対応して、数次の改正を経ている。その中には、板橋コミュニティ・カレッジ構想に深く関わるものが含まれているので、設置基準制定の背景からその後の主な改正点を振り返ってみよう。

ア なぜ設置基準が制定されたか

短期大学の設置に関して、学校教育法その他の法令に加えて、省令として短期大学設置基準を制定公布したのは、短期大学を設置する最低基準を示し、それ以下の状態にならないようにするとともに、各短期大学が掲げている目的と使命に即して整備充実するためとされている。

背景には、各短期大学が高等教育の拡大に伴う学生や社会の多様な要請に柔軟に対応しながら、独自の創意と工夫によって、特色ある高等教育機関として整備充実を図れるように、従来の設置基準に関する取り扱いを改善したことがある。そのために、教員資格などにも見られるように、柔軟に改正、運用ができる省令として再編したのである。

イ 社会変化に対応した改正

1982 年（昭和 57 年）の改正は、学生が他の短期大学または大学において授業を受け、単位を修得できるようにしたものだが、これは、国内外にわたる短期大学間、短期大学と大学間の交流と協力を促進し、短期大学の教育の充実を期し、外国人留学生などの立場に立った合理的な教育課程編成を目的としていた。

また、1985 年 2 月の改正は、短期大学における教育研究のいっそうの発展を図るために、大学、短期大学、研究所以外に広く社会に人材を求め、その優れた知識や経験を活用することを目的に、教授等の資格を改正したものである。

同年 9 月には、教育に支障のない限度で、別表第三に定める校地面積の 2 分の 1 の範囲内に減じることができるように改正している。これは 1984 年の臨時定員増に伴って基準面積を満たすことができなくなった短期大学を考慮した改正である。

ウ 生涯学習時代への対応

1991 年（平成 3 年）の改正は、生涯学習の振興の観点から、短期大学における学習機会の多様化を図ったものである。そのため、各短期大学がそれぞれの創意工夫によって、特色ある教育課程が編成できるように、一般教育科目、専門教育科目等の授業科目の区分に関する規定を廃止して、必要な授業科目を開設し、体系的に教育課程を編成できるようにした。

情報化時代への対応という点では、1998 年に多様なメディアを高度に利用した授業を授業方法として位置づける改正がなされている。これによって、学生は授業を行う教室以外で履修でき、複数の教室間で同時に授業を行うことも可能になった。

校地面積についても、別表第二の基準面積の 2 分の 1 に緩和されることが確定されている。これに伴い、1985 年 9 月の緩和措置は廃止されている。遠隔授業やサテライト方式の授業で、一定の校地面積需要の前提が変化したためである。

エ 短期大学設置の可能性

以上の短期大学設置基準の変遷を見ると、高学歴化や情報化、生涯学習時代といった時代変化、社会変化に対応して都度、改正されてきたことが分かる。

これを板橋区立コミュニティ・カレッジに関連させれば、カリキュラムでは生涯学習システムを活用でき、OBを含めて実務経験に富んだ区の人材を教員として活用でき、大東文化大学の科目と乗り入れができるといった優位性がある。

団塊の世代のリタイアなど、板橋区立コミュニティ・カレッジが構想する教育研究システムへの需要は今後、ますます高まると考えられる。板橋区立コミュニティ・カレッジは生涯学習時代の板橋モデルとして注目されるに違いない。

2 コミュニティ・カレッジの組織構築に関する若干の示唆

(1) 組織構築のための基礎的考慮内容

非営利組織である大学、もしくは今回取り扱っているコミュニティ・カレッジであっても、目的を持った人間の集合体、すなわち組織であることには変わりはなく、組織として成立し、運営されるためには、ある一定の要件を満たしている、または構造を持っているなければならない。

マーチ＝サイモン (J.G.March and H.A.Simon) は、「組織相互間や個人相互間の拡散的な、かつ可変的な関係に対比すると、組織における構造と調整の高度な明確性は、その重要性において生物学における個々の有機体に比較できるような一つの社会学的な単位として、個々の組織を特色付けるのである」と述べ、組織の特色を人間行動に対する影響力のメカニズムと影響力のプロセスであるとしている⁽¹⁾。

⁽¹⁾ 占部都美・坂下昭宣著『近代組織論〔Ⅱ〕マーチ＝サイモン』白桃書房、

いずれにしても、組織は、市場メカニズムによる無意識的な調整によって調整がなされるのではなく、意識的な調整によってその秩序を保つものであり、その意識的な調整の手段として、コミュニケーション、職務の明確化、組織構造および計画システムが用いられ、高度な明確性を持った調整が行なわれるという特徴を持っているものであるということが出来る。

ア 組織の基本機能

企業ないし事業組織が、組織体として行動するときに、組織であることにどのような意味があるのか。また、なぜ組織として存在するのであろうか。

すなわち、完全競争下で個人が行動する場合に比して、組織であることが、組織として行動することが、いかなる優位性を持っているのか、あるいはそれがいかなる機能をもっているのかということが理解されていなければならない。本稿では組織であることの優位性つまり利点を H・A・サイモン (H. A. Simon) と内部組織の経済学の分析を通じてそれを示した稲川和夫氏の見解を基に確認しておくことにする⁽²⁾。

①個人の限界合理性の克服

組織は、単独の個人よりも多くの情報収集・処理・加工能力を有するゆえに、単独の個人が非常に限られた情報を下に意思決定する状況よりも限界合理性のレベルを一段階引き上げる可能性が高いということができる。

②不確実性の吸収

上述のごとく組織は個人よりも情報の収集・処理・加工能力に長けている。それゆえ、組織がより多くの情報を基に状況分析をすることが可能になり、それが意思決定にまつわる不確実

1981 年、4 頁。

(2) 稲川和夫「6. マーケティング組織」田内幸一・村田昭治編『現代マーケティングの基礎理論』同文館、1995 年、157～176 頁。

性を低減する。また、組織であることにより、ある個人の意思決定が誤りであった場合も、それを組織が、あるいは組織内の他の個人が吸収・修正することができるのである。

③タスク環境の多様性の吸収

組織は、さまざまな個人および多種多様なシステムを有している自己組織システムとして機能しているので、より高度なタスク環境の多様性、すなわち、多種多様な取引相手や消費者に適応・対処することができる。

④取引コストの低減と効率化

組織が、例えば組織として市場を内部化した場合、不確実性を吸収するとともに、決定システム、情報システムおよび実行システムを多様化することによって、タスク環境の多様性を吸収することができる。これにより、組織は、個人が取引相手を探索し、折衝し、取引契約を結ぶことに比して、大きく取引コストの効率を向上させることができるのである。

以上4つの機能が、組織が組織であることの意味、すなわち組織の基本機能であるということができよう。

イ 組織編成における留意点

次に組織編成を考える際に、どのような点に注意して編成をすればよいのか、ないしは組織というものにはどのような機能があるのかということについて検討していくことにしよう。

有名な経営史の研究家である A・D・チャンドラー (Alfred D.Chandler) の命題に「組織構造は戦略に従う⁽³⁾」というのがあるが、戦略が組織を規定するか、組織が戦略を規定するかといったことに関しては、議論の余地がまだ残るところであるし、どちらがどちらを規定するか、あるいは、どちらがどちらに従うかといったことは“鶏と卵”の関係のようなものであるということ

⁽³⁾ A. D. Chandler, *Strategy and Structure*, Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 1962, p.14.

もできる。

一般的に言って、その組織の目的によって採用する戦略も異なるし、規模や資金量などといったものによっても、その組織編成も変わってくるが、組織編成にあたって、いかなる組織形態を採るにしても、必ず考慮に入れなければならない要素がいくつかある。

組織を形成する最も基本的要素は、「分業と調整」の問題である。組織を効率的に機能させるためには、「分業と調整」を基礎として組織編成をおこなわないと、組織はうまく機能しないことは、ことさら言うまでもないことである。組織が、この「分業と調整」を具え置くためには、次に挙げる5つの要素に関して十分な考慮がなされる必要がある⁽⁴⁾。

■分業関係…「組織において、だれが、どのような仕事を行うか、だれがどのような役割をするか」

企業あるいは組織がその目的を達成するためには、さまざまな機能が働く必要がある。例えば、製造業者であれば、生産、財務、営業・販売、製品開発、資材調達などといった機能（職能）がある。これらの職能をそれぞれの個人がすべて行っていたのでは、組織が複雑になったり、組織外部との関係も複雑になったりして、不効率になることがある（状況によっては、そのほうが効率的な場合もあるが）。そのような不効率を避けるために、言い換えれば、組織を効率よく機能させるために、作業を分担しておこなうことが求められる。その場合、よく「適材適所」と言われるが、人的資源をより効率的に配分できるように、どの職能にどの人材を配置するかを的確に決定できれば、組織効率はさらに高まることになる。どのような組織においても、その職能によって業務を分担することによって、作業効率を高めることが必要となるのである。しかしながら、分業はまた、同一の作業を継続的に

⁽⁴⁾ 伊丹敬之・加護野忠男著『ゼミナール 経営学入門』日本経済新聞社、1993年、212～225頁。

おこなうという点で、疎外感や単調感を生み出し、逆に不効率を招いたり、さらには、作業の固定化がおこなわれれば、作業員のモラルの欠乏や組織内の流動性が失われ、そこでも作業効率の低下を招いたりする。

このようにある目的のために、特定の職能を分担して行い、効率化を図ることを「機能（職能）分化」あるいは「専門分化」と呼んだりもする。

■部門化…「どの機能もしくはどの役割を結び付けると組織がうまく機能するか」

機能あるいは作業が分業化されても、それらがバラバラに動いていたのではかえって不効率である。それらの機能や作業を纏める、あるいは管理・調整する必要がある。システムまたは機能は、分化と同時に統合される必要があるのである。このようなことは、企業では、部あるいは課（事業部制組織ならば、各事業部）として管理・統合されその部門の効率化が図られている。組織が大きくなれば、それだけ機能が複雑化する。そのような複雑化した機能のあるグループごとに纏めて管理することで、組織は効率的に活動するのである。これは、後述する命令系統の問題にも関係するが、情報や命令を伝達する際にも、ある程度部門化され、階層化されていたほうが、効率的に情報や命令が伝達されるわけである。

組織はこの「分化と統合」がうまくなされないと、組織の不効率な面をさらけ出してしまうことになるのである。

■権限関係…「役割間の命令系統をどうするか、その職務の権限はどこにあるのか」

事業活動では、さまざまな場面で、さまざまな意思決定がおこなわれる。複雑な組織であればあるほど、その機能によって直面する問題が異なるので、意思決定の内容もそれに伴って異なってくる。このような異なる意思決定を1人の人がおこなっていたのでは、すべての異なった問題を1人で処理しなければならないの

で、処理能力を越える意思決定を迫られたり、認識不足の領域の意思決定をおこなわなければならなくなったりして、問題がかえって不雑になったりする。逆に、それぞれの職能の意思決定をそれぞれの部門のそれぞれの人がおこなった場合、それらを企業活動として調整するのに、多くの時間や労力を必要として、やはり不効率である。このような問題は、「分権と集権」の問題として論じられる。

通常、企業のようなシステムティックな組織では、上部で決定されたことがその下位機能に降ろされ、そこで上位レベルで決定された方針に従って、下位機能の意思決定おこなうといった形式（トップ・ダウン）を採る。その際、前述のように、すべての意思決定を上位レベルがおこなえるほど、上位レベルが諸機能の業務を理解していることも少なく、また、上位レベルの決定が必ずしも正しいとは限らない。

この場合、その職能に長けている、あるいはその業務をよく理解している人が、その業務に関する意思決定を行うことが必要となる。つまり、どこまでが、上位での意思決定＝命令に従うか、どのレベルまでが下位レベルでの自由裁量の範囲なのかということを決め、公式化しておくことが求められるわけである。上部の権限が強ければ、組織としての統一性が維持でき、各職能の専門性が高まるが、下位レベルでは、いちいち上位レベルの決定を仰がねばならず、意思決定に時間が掛かったり、下位レベルの人が意思決定に参画できないので、疎外感を抱いたり、職務に対する参加意識が薄れてしまう。他方、下位レベルの自由裁量の度合が高ければ、参画意識は高まるが、調整がつきにくくなるだろう。

■伝達と協議の関係…「機能および役割間のコミュニケーションをどのように図るか、どのような関係を築けば、調整や相互関係がうまくいくか」

組織の分業または分権化がすすめば、下部組織どうしの関係が非常に稀薄になってしまうといったことがある。「他の部門では何をやっているかがよく解らない」などといったことはよくある

ことである。また、下部組織どうしだけでなく上位レベルとの関係も稀薄になる。そのようなギャップを埋めるのがコミュニケーションである。命令などの伝達方法に関しても、すべての人あるいは機能に命令や情報を伝達するためには系統だったコミュニケーション経路が必要である。

このように、分権化された組織においては、それら諸機能を統合・調整するにはコミュニケーションの経路を整備することが必須である。とくに複雑な階層性を持っている組織では、上下関係のコミュニケーションは滞りがちである。現場レベルでの情報や業務についての提案・問題点などは、組織の途中で止まってしまって、上部まで届かないとか、戦略に反映されないといった問題はよく耳にすることである。

このような問題を避けるために、組織編成の際には、権限の明確化、命令系統の整備と同時にコミュニケーションや協議の経路を公式的にあるいは非公式に設定しておくこと、言い換えれば、開けておくことが重要である。殊に、他部門との横断的なコミュニケーションを保つことは、マーケティング活動や顧客との直接的な事業活動に影響を与える財務などの管理部門との調整を行うといった面で、また、同じ部門でも他のセクションや機能からの情報を収集するといった面でも必要なことである。

■公式化…「命令や上位レベルの決定がきちんと下位レベルに伝わるようにするにはどうするか、日常決まった業務をバラつきなく処理するには、どのような規則や規程が必要か」

事業活動では処理しなければならない職務や作業は莫大にある。それらをすべて諸問題に鑑みて決定・処理していたのでは、大変な時間と労力がかかり、非常に不効率である。また、同じような問題でも処理する人が異なれば、その結果も多少なりとも異なってくる。例えば、熟練した社員と新人の社員が、同じ作業をおこなったとした場合、その出来上がりも、それに掛かる時間も違う。このような問題に対して、日常的なルーティンの業務に関しては、

ある一定のルールと公式化された処理方法があれば、処理する人が異なっても、ある程度の水準の成果が得られるようになるわけである。

また、上位レベルで決定された戦略もしくは計画が下位レベルに正しく伝達され、実行されるかどうかということは、戦略の成否のみならず、その企業の存続にも関わる問題でもある。上位レベルでの決定が下位レベルに適確に伝達され、速やかに、かつ、スムーズに実行されるには、戦略の計画と実行のプロセスやそれらを伝達する経路が公式化されていることが必要である。さらに、社員が業務を遂行する際にも、予期せぬ問題に直面したとき、それを処理する方法が公式化されて示されていれば、大きな問題にならないで処理できる可能性も高まるのである。

このように、業務処理や行動に関してある程度の、規則・規程を含めた公式化をおこなうことは、業務を効率的にスムーズに遂行するのに必要な要素であり、作業員の公平を維持するためにも重要である。

ウ サービス組織設計のための考慮要因

大学の提供する教育プログラムおよびカリキュラムならびに知識・情報は、サービス財であることは言うまでもないことだろう。組織が戦略に従うとするならば、その組織が扱う製品が何であるか、そしてどのような特徴を持っているかということを理解していないと戦略の立案のしようがないことは当たり前のことである。あまりに基本的なことであるが、大学という組織が提供するサービスにはどのような特徴があり、そしてどのように扱うべきであるかを確認しておくことにしよう⁽⁵⁾。

○サービスの無形性…サービスは無形であるがゆえに、顧客に

⁽⁵⁾ P. Kotler, *Marketing Management*, Millennium Edition, Prentice-Hall, 2001, 恩蔵直人監訳、月谷真紀訳『コトラーのマーケティング・マネジメント—ミレニアム版』ピアソン・エデュケーション、2001年、530～534頁。

容易に捉えられず、また成果も測定しにくい。したがって、提供者は形のないサービスを目に見えるような具体的なベネフィットに変換し、その品質が測定できるように管理しなければならない。

- サービスの不可分性**…サービスは一般に生産と消費が同時に行なわれる。したがって、サービスの提供者自身もまたサービスの一部となるのである。また、サービスが提供される場にも必ず顧客が同時に存在するために、顧客も巻き込んだ形でサービスが提供される。そのため、提供されるサービスには、提供者と顧客の両方が影響を及ぼすことに加え、即時的にその結果が表れるのである。それゆえにサービス提供には人的な要素がきわめて重要であり、品質は顧客すなわち受け取る側および受け取り方に大きく左右されるのである。
- サービスの変動性**…サービスは、誰が、いつ、どこで提供するかということによって異なるために、変動性が非常に高い。つまり、サービスは有形財に比して提供する人の熟達度や人柄、そして提供される時間や状況、さらには提供される場所によって、その評価が大きく異なるのである。したがって、サービス管理者はそれらを考慮し、適切に管理することが求められるのである。
- サービスの消滅性**…サービスは無形で、生産と消費が同時におこなわれるために、在庫しておくことができない。8時間病院を開業していても、来た患者は1人であるかもしれないし、1000人来るかもしれない。何人来るかは需要まかせなのである。需要に変動性があるかぎり、最大需要に合わせた管理体制が必要となるのである。

以上のような特徴を持っているサービスは、無形のアウト・プットであるがゆえに、組織に指示を与え、コントロールする内部組織にも影響を与える。したがって、サービス組織は、きわめて労働集約的な組織体制を採らざるを得ず、また直接顧客と接触するテクニカル・コアな部分を形成する成員は高度なスキルを持つ

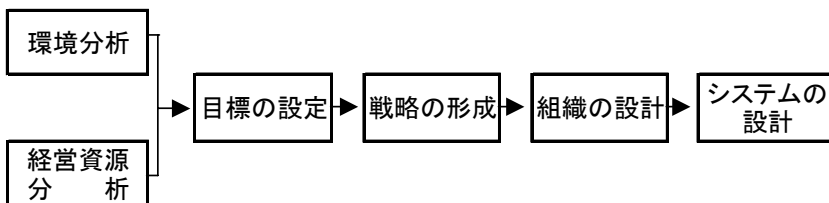
ている必要があることに加え、すばやい意思決定能力および判断力が必要とされる。そのため、最前線の成員およびテクニカル・コアの成員には組織として高いレベルの自由度が与えられるか、責任委譲が行なわれる必要があるのである。それには、十分な人材管理ないしは人材教育が要求されるだろう。

（２）コミュニティ・カレッジ組織構築に向けた戦略開発の基本的枠組み

いく度となく引用してきているように「組織構造は戦略に従う」と A・D・チャンドラーは述べた。組織が先か、戦略が先かという議論は別にして、戦略なきところに組織は存在しないことは確かである。本節の目的が「板橋コミュニティ・カレッジの組織構築の基本枠組み」を議論することにあるとしても、戦略の形成プロセスないしは戦略計画プロセスを議論せずに組織構築のみを取りざたするのは不可能である。したがって、本項ではまず組織の戦略計画プロセスの概観を確認し、それに従って組織を構築していく方法を考察していくことにしよう。

研究者やテキストによっていくらかの違いはあるが、組織の戦略計画は概ね図表 1 のようなプロセスを経て構築される。

図表 1 戦略形成プロセス・モデル



ア 環境分析

環境分析は、組織の内部環境、市場環境、タスク環境、競争環境、そしてマクロ環境の分析からなる。

イ 経営資源分析

主要な経営資源を分析することにより、有している資源がどれくらいであるかを理解し、それを戦略に反映させることができる。分析すべき資源とは、人的資源、財務的資源、物的資源、組織的資源、情報資源、そして組織の有しているテクノロジーまたはスキルである。

ウ マッチングと目標設定

現在の、もしくは将来の環境が自己の組織の有している資源とどれだけマッチングしているかを分析する。すなわち、自組織の持っている資源ないしは能力を環境と照らし合わせて脅威は何であって、機会はどのように存在しているのか、あるいはまた、自組織の持っている資源のどこが強みでどこが弱みなのかを理解するのである。そして、このマッチングにより当面の目標を決定していくようにするのである。

現時点で、板橋コミュニティ・カレッジの資源は確定していないが、例として何が当面の脅威であり、機会であるかを考えてみよう。

<機会>

- 現状として、4年制大学の存在意義が問われている。
- 市民の生涯学習への関心が高まっている。
- 国が行政特区への支援を打ち出している。
- 新しい教育体制が求められている。
- このような取り組みに他の行政区はまだ本格的に着手していない。

<脅威>

- 他の行政区が取り組みを始めている。
- 短大として組織を運営するには資金面で不安がある。
- 人的資源が集まるかどうかは確かではない。
- 板橋区に負担が掛かりすぎる。
- 初めての取り組みなので、成功するかどうか不安である。
- 実際に立ち上げる自信も人材もない。

もちろん、この他にも機会も脅威もたくさんあるであろう。このような一連の分析を通して、当初の目標を設定していくことになる。設定する目標はより具体的で明確であるべきである。目標の設定は、組織が現在または将来予想される環境に対する適切な理念、目的に沿っておこなわれる必要がある。

エ 戦略形成

戦略の形成は、組織の理念・目的に適合した目標を達成するために立てられるべきであり、それは戦略の要件を十分に満たしていることが求められる。戦略は、「会社がどんな事業に属していて、どんな種類の会社なのか、あるいはどんな事業に属すべきで、どんな種類の会社であるべきなのか」という具体的に定義された目標、意図ならびに目的の達成のための主要なポリシーのパターンである」という目標・目的を立て、それを遂行すること―計画性・長期的視点―と、「組織が環境に対して成し遂げる機会と脅威のマッチである」という環境への適応のための方法論を組み立てる考え方の両方満たすように形成されなければならない。

戦略を立案する際に用いられる用具として現在最も一般的なのが、ポートフォリオ・モデルである。P・コトラー (P. Kotler) の『非営利組織のマーケティング戦略』に大学のためのポートフォリオ分析モデルが提示されているので、それを参考に引いてみよう⁽⁶⁾。

まず、図表 2 に示されているのは、大学の管理当局が各学部にどれぐらいの資源を配分すべきかを決定するために考えたポートフォリオ・モデルである。

図表 2 において、当局は次の 3 つの基準を開発し、各学部をポートフォリオに配置した。

⁽⁶⁾ P. Kotler, *Marketing for Nonprofit Organization*, 2nd-ed, Prentice-Hall, 1982, 井関利明監訳『非営利組織のマーケティング戦略』第一法規、1991 年、145～149 頁。

適合性；学部プログラムが、大学の理念に適合しているかどうか。

質；他の大学の学部と当大学の学部の相対的な質の評価。

市場の発展度（Market Viability: MV）；学部プログラムに対する市場がその規模と成長性において十分であるかという程度。

図表 2 アカデミック・ポートフォリオ・モデル

		適 合 性		
		高	中	低
質	高	心理学（MV—高） 決定： ・ 規模拡大 ・ 品質向上		家政学（MV—高） 決定： ・ 規模拡大 ・ 品質向上
	中		地理学（MV—中） 決定： ・ 規模維持 ・ 品質維持	
	低	哲学（MV—低） 決定： ・ 規模縮小 ・ 品質向上		古 典 言 語 （ MV — 低） 決定： ・ 規模縮小あるいは 廃棄

出所：P. Kotler, *Marketing for Nonprofit Organization*, 2nd-ed, Prentice - Hall, 1982, 井関利明監訳『非営利組織のマーケティング戦略』第一法規、1991 年、146 頁。

図表 2 から、当局は、心理学部については適合性、質、市場発展度においても高いと評価しており、いわゆる“花形”であるので、予算を増加させようと判断したようだ。一方、古典言語学部については、右端のいわゆる“負け犬”に位置づけられている。管理当局は、教授陣も貧弱であり、市場の発展度も、その授業を

履修する学生もほとんどいないと判断し、その目的に沿っていないと考えているようである。当局は、この学部を縮小するか、廃止してしまうかの決定に至ろうとしているのである。

この分析の利点は、大学が育てるべき、あるいは縮小すべき製品（学部または科目）を明らかにするのに役立つところであるが、もちろん、最終的な決定は、この分析のみを頼りにしておこなわれるべきではない。

もうひとつの例を見てみよう。2 番目の例は、ある大学が市場機会を見出し、どの製品分野に進出し、資源を投入すべきかを H・I・アンゾフ（H. I. Ansoff）の成長マトリックスを基に作成したモデルである。

図表 3 製品／市場・機会マトリックス

		製 品		
		既存製品	修正製品	新製品
市 場	既存市場	1. 市場浸透 ・既存のカリキュラムおよび既存の資源/能力でより高い成果を上げる ・既存のカリキュラムおよび既存の資源/能力でより多くの学生を引き付ける	4. 製品修正 ・短縮授業 ・夜間プログラム ・週末プログラム ・コース/学科の変更 ・教員の変更	7. 製品開発 既存の市場を標的として ・新しい授業 ・新学部 ・新しい学校
	地理的市場	2. 地理的拡大 既存の資源/能力プログラムで ・都市の新たな地域 ・新しい都市 ・外国	5. 分散した市場に対する修正 ・国内と海外にあるキャンパスへのプログラムの提供 ・コース/学科の変更 ・教員の変更	8. 地理的革新 ・新しい授業科目、新しい学部などで、新しいキャンパスを設立する ・新しい授業科目をインターネットを通じてサテライト方式で展開する
	新市場	3. 新市場 A. 個人 ・年長者 ・主婦 ・少数民族 B. 組織 ・企業 ・社会機関	6. 新市場に対する修正 A. 個人 ・年長者 ・主婦 ・少数民族 B. 組織 ・企業 ・政府	9. 総合的革新 新しい顧客(個人・組織)を求めて ・新しい授業 ・新学部 ・新しい学校

出所) P. Kotler, *Marketing for Nonprofit Organization*, 2nd-ed, Prentice-Hall, 1982, 井関利明監訳『非営利組織のマーケティング戦略』第一法規、1991 年、148 頁を筆者が加筆・修正。

図表 3 において、セル 1 の戦略を採用するならば、大学は、既存の製品（学部または授業科目）で既存の立地を保持し、既存の勢力でより効率的な、またはより収益を獲得できる方向を模索することになる。セル 2 の戦略を採用したならば、大学は既存の製品（学部または授業科目）で地理的な拡大ないしは分散的なキャンパス立地を求めることになる。またセル 3 であれば、既存の製品（学部または授業科目）で新しい市場を開拓する方向性を打ち出すことになるだろう。

次に大学当局は、既存市場でより多くの関心を引き付ける、ないしは効率的な運営を考えることを選択するかもしれない。セル 4 の戦略行動である。カリキュラムを編成しなおしたり、夜間や週末に授業を開講して、学生が授業に出席しやすい方向を打ち出すことになる。セル 5 の戦略を選択した場合は、大学は既存製品に修正を加え、分散した市場へのその適用を考えるだろう。セル 6 は、既存のカリキュラムなどを修正し、新たな市場、例えば年長者や主婦などへと拡大することを試みることになる。

また、セル 7 の戦略では、既存市場に対して授業科目や教員などを新たに設けることによって、より効果的かつ学生の需要に適合したプログラムを提供するようにするだろう。そしてセル 8 では、新しい地理的領域に対する新しい製品の提供として、新しい学部ないしはカリキュラムで、かつてはなかった地域に進出する戦略を採用することになる。インターネットを通じたサテライト講義などもそのひとつの例であろう。さらには、セル 9 になると、大学はカリキュラムや教員だけでなく、新しい学部・学科を設立し、新しい顧客を求めて拡大を図ることになるのである。

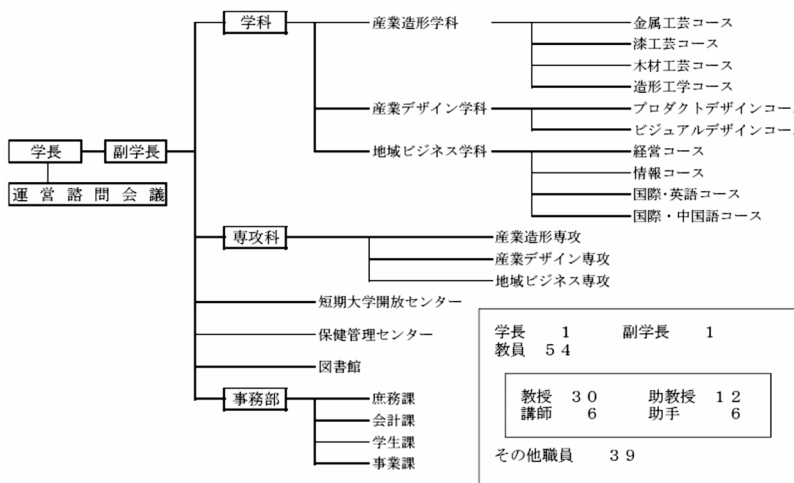
以上がポートフォリオ・モデルないしは成長マトリックスを用いた大学の戦略選択行動の例である。もちろん分析用具はこの他にもあるし、その選択も大学の事情（所有している資源や能力、置かれている環境）によって異なるであろうが、いずれにしても、その戦略は、目的を達成するために、定められた目標に到達するよう、適合性、妥当性、整合性、実行可能性、そして脆弱性の検証に耐えうるように構築されることが求められるのである。

オ 組織の設計

組織は、定められた目標を達成するために構築された戦略を実行に移すことを可能にするものでなければならない。板橋コミュニティ・カレッジであれば、その求められた役割または定められた目的⁽⁷⁾を果たすために、その組織は構築されるべきである。

現在想定している板橋コミュニティ・カレッジの組織規模は、『新しい市民大学をめざして』（ブックレット No.12）の第2章または、本稿の第2章でも示されているように、専任教職員 20～30 名、学生総数 400 名前後であることから、組織編成としては、機能別編成（官僚的組織体系）か、新しいカリキュラム・コンセプトを導入したならば、それに製品別（コース別）組織編成を加えたマトリックス組織が採用されるであろう。その規模により近いであろうと考えられる高岡短期大学の組織図（図表 4）を利用し、板橋コミュニティ・カレッジの組織編成を考えてみると次のようなことが考えられるであろう。

図表 4 高岡短期大学組織図



出所) http://www.pref.toyama.jp/cms_cat/105010/00000179/00006846.pdf

⁽⁷⁾ 前号『新しい市民大学をめざして』（ブックレット No.12）の「結びにかえて」を参照。

当該大学は、昨年（平成 17 年）10 月に高岡短期大学、富山大学、富山医科薬科大学の再編・統合により国立大学法人富山大学高岡短期大学部となったが、その体制は、基本的には組織図にあるようになっている。学科が 3 学科、専攻科と呼ばれる専門学校組織を併設していることから、当研究で想定している板橋コミュニティ・カレッジとは規模・編成ともに多少異なるが、概ね板橋コミュニティ・カレッジもこのような組織体制を採るものと考えられる。

組織編成としては、特別な形式を採用する必要はないが、板橋コミュニティ・カレッジの場合は、その組織作り、人員配置などは板橋区が中心となっておこなわれることになるであろう。その場合、板橋区役所のどの部署のどんな人が、参加する、もしくは採用されるかが問題となるであろう。

新しい部署・仕事を好むものはいない。しかしながら、板橋区には、これまでの板橋グリーン・カレッジや I カレッジ、さらには財務や経理、その他事務業務などにはかなりの熟練者または類似した業務の経験者がおり、組織形成または配置については、スムーズに移行できる可能性が高く、それほど大きなコストが掛からないで済む可能性は高い。

問題は、誰がリーダーとなるかである。グランド・デザインを考え、それを公式化し、全体を指揮・管理していく人材を任用できるか否か、またそれと同時に、本事業を実行することを決定し、推進できるのはどのような人であるかということが問題であると思われる。

P・コトラも指摘しているように「組織は変えることが難しい。既得権益がどの組織においても過去において作られている。……（中略）……環境が新しくなっているにもかかわらず、組織は古い状況に留まることになる。そうなると既存の組織に適合する戦略と人材だけが受け入れられることになる。この場合“戦略が構造に従う”ことになり、社会組織はその適合性を制限され、内部の構成者だけを満足させる。ダイナミックな戦略計画のもとでは、戦略計画によって要求される方向に組織の構造を変えるこ

とが必要であるばかりでなく、組織の中で敏感な地位を占める何人かの人々を再訓練し、変えていく必要があるのである⁽⁸⁾」ということを念頭に置き、前項で提示した「組織の基本機能」や「組織編成のための留意点」に基づいて、組織構築がなされることが必要であろう。とりわけ、とかくセクショナリズムに陥りやすい大学や官公庁といった組織のなかで、どれだけ柔軟かつ変化に対応できる組織横断的な機能および人材を作り上げられるかが問われることになるであろう。

カ システムの設計

戦略計画の最後の段階として必要なのが、組織が新しい環境の下でその目標を達成するために、戦略を開発し、実行するのに必要なシステムを構築することである。必要な情報を収集し、加工し、蓄積し、そしていつでも利用できる体制を作り上げ、それら情報に基づいた新たな、あるいはより現実的な計画を立案・遂行できるシステムと、それを方向づけるコンセプトを生み出すシステムを構築できかどうかは、組織の将来の命運を占うものになるであろう。有効な戦略計画を生み出すのは、その組織の成員であり、システムである。成員やシステムが変わらなければ、その組織は永遠に同じ戦略計画、言い換えれば、自分たちに都合のよい計画を生み出し続けるのである。

このシステムの中核を担うであろう大学のマーケティング担当役員の職務記述書の例が、これまでいく度となく引用している P・コトラーの『非営利組織のマーケティング戦略』に示されているので、ここに提示しておくことにする。また、同書の中で P・コトラーが、非営利組織が革新を拒む理由をいくつか挙げているが、本研究だけでなく、区や筆者が所属する大東文化大学にとっても示唆に富んだものであるので、併せて記載しておくことにしたい⁽⁹⁾。

⁽⁸⁾ P. Kotler, 井関利明監訳、前掲書、150～151 頁。

⁽⁹⁾ 同上書、166 頁。

- 非営利組織は、一般的に競争に直面していないか、それを認識しておらず、改善しようという動機に欠けている。
- 非営利組織は、通常新しい製品や方法を試験的に行なう予算に欠けている。さらに委員会、法律制定者の双方もしくは一方は、革新を行うことをしばしば拒絶する。
- 一般的に、非営利組織の管理者は、企業家精神に富んではない。彼らの仕事は、ある専門技術（例えば、社会福祉、芸術史など）と今ある組織を運営することを中心に置く管理からなっており、新しい組織を作ることではない。
- 非営利組織は、自分たちのサービスを必要不可欠なものとしており、理由づけやマーケティングは不要であると考えている。

図表 5 大学のマーケティング担当役員の職務記述書

(1) 職位…マーケティング担当役員
(2) 直属の上司…広報担当副学長
(3) 職務担当範囲…大学全体
(4) 職位のコンセプト…マーケティング担当役員は、大学職員、学部長、各種委員長、他の大学付属機関のために、マーケティングの指導とサービスの提供に責任を持つ。
(5) 職能…
①大学の将来に関するトップ・レベルの計画審議にマーケティング視点を導入する。
②市場規模、細分化、動向、行動受容についてのデータを収集し、それらを必要とする大学職員に提供する。
③特定市場のニーズ、知覚、選好、満足度を調査する。
④新しいプログラムの計画、プロモーション、実行を支援する。
⑤コミュニケーションと販売促進のキャンペーン開発を支援する。
⑥授業料その講義の料金設定その他の問題を分析、助言する。
⑦新しい学術的計画の実行可能性をマーケティングの視点から評価する。
⑧新入生募集について助言する。
⑨在校生の満足度向上について助言する。
⑩寄付金集めについて助言する。

- (6) 責任… ①職員や学内団体と接触し、サービス内容を説明し、問題点
を取材する。
②学内の諸要求の優先順位を、長期的影響、費用削減効果、
実現に要する時間、実現の容易さ、費用、緊急度などによ
って評価する。
③優先順位の高い計画を選択し、年間達成目標を設定する。
④予算案を作成する。
⑤主要な活動について年次報告書を提出する。
- (7) 他部門との関係…
①学長室、経営管理室、開発室、企画室、PR 室と緊密に連絡
を取り合う。
②学部長、各部門長と緊密に連絡を取り合う。

出所) P. Kotler, *Marketing for Nonprofit Organization*, 2nd-ed,
Prentice-Hall, 1982, 井関利明監訳『非営利組織のマーケティング
戦略』第一法規、1991 年、196 頁を筆者が加筆・修正。

最後に、このコミュニティ・カレッジに関しては数年間にわた
って研究・検討がおこなわれてきた。この努力または知識の集積
が徒労・絵に書いた餅に終わることなく、区民や社会のためにも
実現されることを筆者は願って止まない。