

筑波大学 国際室ワーキングペーパーシリーズ No.1

大学にとって国際戦略とは何か ～経営戦略論からの示唆～

What Does “International Strategy” Mean for Universities?
– Lessons from Theories of Corporate Strategy –



筑波大学 国際室
教授 廣瀬 武志

Takeshi Hirose
Office of Global Initiatives, University of Tsukuba

「筑波大学国際室ワーキング・ペーパー」は、国立大学法人筑波大学の教職員および外部研究者による調査・研究の成果をまとめたものであり、わが国に於ける「大学の国際化」に関する議論に資することを意図しています。なお、論文の中で示された内容や意見は、執筆者個人に属し、国立大学法人筑波大学の公式見解を示すものではありません。

大学にとって国際戦略とは何か ～経営戦略論からの示唆～

筑波大学 国際室
教授 廣瀬 武志

未来は、望めばそのとおりに起こるわけではない。未来を築くには、いま決定を行わなければならない。
いまリスクを負わなければならない。（ドラッカー）

筑波大学から国際部が消えた。平成 26 年 4 月 1 日のことである。

旧国際部は、国際室とグローバルコモンズ機構という互いに独立し、機能的に分化されたふたつのユニットへと再編された。グローバルコモンズ機構は、グローバル化に即した受入れ及び派遣支援、本学学生の語学力の向上、本学職員の海外短期研修等を通して、本学の国際化基本方針のひとつである「国際性の日常化」の実現をその主たる業務とする。他方で、国際室は、本学の国際化を推進するための戦略立案及び戦略実施計画の策定を担うとされる。当初の計画通り組織再編が進められたものの、これらふたつのユニットは、その業務分担、連携・協働の在り方について、いまだに手探りを続けているかにみえる。新制国際室は、その業務を円滑に進めるため、三部門（情報・分析、国際戦略、海外地域）に分割されたが、各部門の役割や部門間の協働・連携については再考の余地がある。昨今、大学を構成する部署で、「国際」や「グローバル」等の名を冠せずとも、国際化の要請から自由な部署は想像し難い。これらの部署と国際室及びグローバルコモンズが、いかに連携を図るかについても十分検討がなされているとはいえず、大学内の摩擦の遠因ともなっている。

確実にいえるのは、新制国際室が、その設置経緯からしても、「国際戦略」の策定を第一義的に期待されているということだ。だが、そもそも「国際戦略」とは何であろうか。「国際戦略」は、建学の理念、ミッション、中期目標・計画等といかなる関係にあるのか。それはいかにして現場レベルで判断の指針となり、行動に移され、評価されるべきなのだろうか。本稿では、今後の戦略に係る全学的な議論の促進及び国際室の役割の明確化を目的として、主要な経営戦略論を手掛かりに、筑波大学にとって国際戦略の意味・意義、策定方法を検討する。なお、本稿は、本学の教職員を直接的な対象としており、本学の現状を題材とした記述が頻繁に登場するが、本学以外の大学関係者にとっても資するところがあるよう配慮して論を進める。

I. 戦略とは何か

いかに「戦略」を定義するかで、国際戦略の射程も国際室の役割も変わる。日本の大学が「国際戦略」を積極的に打ち出すようになったのは、2005年の「大学国際戦略本部（SIH）事業」以降のこととされる（横田・小林編 2013: 19）。SIH 事業に関して公刊されている資料を見る限り、「国際戦略」の意味、特に「戦略」の意味するところについて特に子細に検討された形跡はない。国際戦略の名の下に扱われるべき項目（例：研究者間の国際交流）の同定と、それらをいかに実現するか議論に多くの労力が割かれ、文脈によっては、特に断りなしに「国際化戦略」と同一視されている。これは、SIH 事業全般について助言する役割を担う有識者委員会が「大学国際化戦略委員会」と命名されていたことから明らかである。筆者は、当時の状況に照らして、国際戦略と国際化戦略の同断に必ずしも異議を唱えるものではないが、本稿の目的は、経営戦略論から大学の国際戦略への教訓を導くことにある。そこでまず、経営戦略論が「戦略」をいかに解釈してきたかを検討し、その後、再び「国際戦略とは何か」の問いに立ち返りたいと思う。

元来、軍事用語であった「戦略」が、経営学の分野で広範に使用されるようになったのは1960年代のこととされる。以降、多面的な議論を経て、経営学にとって不可欠なコンセプトのひとつになった。営利組織と非営利組織のあいだには、そのパフォーマンスの評価尺度等、見過ごせない隔たりもある。その一方で、伝統的に営利組織を研究対象としてきた経営戦略論が大学を含む非営利組織に適用可能であるとの見解が市民権を得て久しい（c.f., モンゴメリー 2014: 212）。以下、通説に従い、経営戦略論は非営利組織にも等しく適用可能であると想定する。

経営戦略論者によって提唱されてきた「戦略」の定義には次のようなものがある。

表 1：＜戦略＞主要な定義一覧

提唱者	定義
チャンドラー	◆ 「戦略とは、企業の基本的な長期目標と具体的目標を決定し、そのうえ、これらの目標を実現するために、行動経路を決め、必要な経営資源を配分することである」（チャンドラー 2004: 17）。
アンゾフ	◆ 「基本的に戦略とは、組織行動を導くための一連の意思決定ルールである」（アンゾフ 1990: 25）。 ◆ 4つの戦略：市場浸透、市場開拓、製品開発、多角化。
ドラッカー	◆ 戦略計画 ¹ とは「リスクを伴う企業家的な意思決定を体系的に行い、その実行に必要な活動を体系的に組織し、それらの活動の成果を体系的にフィードバックするという連続したプロセスである」（ドラッカー 2008: 158）。 ◆ 成果を出すためには、「選択と集中」が不可欠（Drucker 1964: 12 ² ）。

¹ ドラッカーは「戦略計画」という用語を用いているが、実質的に本稿でいう「戦略」と同義であると解して差支えない。

² “Economic results require that staff efforts be concentrated on the few activities that are capable of producing significant business results. . . Finally, human resources must be concentrated on a few major opportunities. . .”

ポーター	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 長期にわたり持続可能な競争優位の獲得をもたらすもの。そのために重要なのは、競争が発生する場である市場におけるポジショニングである（ポーター1985: 第1章）。 ◆ 3つの基本的戦略：コスト・リーダーシップ、差別化、集中化（ポーター1985: 第1章）。
バーニー	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 企業の戦略とは、競争に成功するためにその企業が持つセオリーである。競争に成功するとは、企業が競争優位を構築することである（バーニー2003: 32, 59）。
ミンツバーグ	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 戦略は意図的なアクションとフィードバックの繰り返しに関する組織的学習を通して自然に形成されたパターンである（ミンツバーグ他 2013: 232-235）。 ◆ 「すべての実質的な戦略的行動は、計画的コントロールと創発的学習を組み合わせなければならない」（ミンツバーグ他 2013: 234）。
モンゴメリー	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 戦略は、「目標に導かれ、組織の実情に応じて働く＜価値創造システム＞」である。「それは高邁な理想と現実的な行動をつなぐ橋」だ（モンゴメリー2014: 117）。
伊丹敬之	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 「市場の中の組織の活動の長期的な基本設計図」（伊丹 2007: 159）。
ルメルト	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 「戦略とは、組織が前に進むにはどうしたらよいかを示すものである。戦略を立てるとは、組織にとって良いこと、好ましいことをどうやって実現するかを考えることである」（ルメルト 2012: 11）。

以下、これらの定義から、特に肝要と思われる特徴・キーワードを手掛かりに、大学という非営利組織にとって「良い戦略」とは何かを問う。

（１）「良い戦略」

① 明確かつ魅力的な目的を前提とする

ビジョン、コンセプト、目標、ゴール等用いられる名称はさまざまだが³、ほぼ例外なく、どの論者も効果的な戦略の土台として、企業の存在意義や使命を普遍的な形で表現した明確かつ魅力的な目的（purpose）の存在を強調する。そのような目的の設定が、すべての戦略構想の出発点である（c.f., 伊丹 2014: 12）。それは必ずしも戦略の定義に組み入れられているわけではない。その理解も一様ではない。だが、戦略それ自体が目的となりえない以上、別途、目的を必要とするのは当然であろう。

それでは組織の目的とは何か。いかなる要素・要因から成るのか。経営者によっては、第一義的な目的は自明であり、それは競争上の優位の獲得にあるとされる。確かに競争優位の獲得は重要だが、それはあくまで競争に照準を合わせた場合のことであり、それだけで十分とはいえない（モンゴメリー2014: 72）。また、目的とは、5か年計画のような数値目標の羅列とも異なる（c.f. コッター2012: 87）。目的とは「その組織がなぜ存在し、どのようなニーズを満たそうとしているかの問いに答えるもの」である（モンゴメリー201: 75）。有効な

(Drucker 1964: 12).

³ ここではそれらの総称として便宜上、目的（purpose）ということばを用いる。ただし、文脈によっては「目標」や「存在理由」ということばを同義語として用いる。

目的は、次のような特徴を持つ。

- シンプルでわかりやすい (Cotter 1995:77)。
- 自社が進むべき方向性を明確に指し示す (コッター2012: 87⁴)。
- インスパイアリングである。すなわち、組織の構成員を奮起させ、目標の達成に向けて動機づける (モンゴメリー2014: 76)。
- 他社との違いを際立たせる。企業に違いをもたらす (モンゴメリー2014: 70, ドラッカー2008: 92)。
- 価値創造と価値獲得の土台を作る (モンゴメリー2014: 80)。

② 現実的な「診断」に基づく

伊丹の表現を借りれば、戦略は「ありたい姿」に近づくための「変革のシナリオ」または「長期設計図」である。しかしながらシナリオ自体は、「冷徹な現状認識」を土台とした評価・診断を要請する。ルメルトが強調するとおり、良い戦略は、眼前の難局から目をそらさない (ルメルト 2012: 8, 63)。

現実的な評価・診断を行い、直面する課題を見極めるには、外部環境分析と内部資源分析のペアが有効とされる。**外部環境分析**が扱う環境は、マクロ (一般) 環境とタスク環境に分けられる。**マクロ環境**は、企業をとりまく政治・経済・社会・文化・人口動態・技術などを指す。これに対して、**タスク環境**は、対象となる市場の規模、成長性、顧客動向などを含む (大滝他 2006: 70-71)。これらは見方によっては脅威にも好機にもなる。例えば、日本の大学を取り巻くマクロ環境のひとつに少子高齢化がある。18 歳人口の減少は、主として大学を新高卒者のための教育機関とする視点からは、深刻な脅威と目されるが、リカレント教育の整備・拡充の立場からは、千載一遇のチャンスと捉えることができよう。

次に**内部資源分析**だが、これは自社分析とも呼ばれ、自社の「経営資源」に関する冷徹な現状認識を要求する。経営資源は様々に分類されうるが、ここでは J.バーニーの提唱する類型を採用する (バーニー2003: 243; Barney 2007:134)。

表 2：経営資源の 4 類型 (J.バーニーによる)

	資本タイプ	特性
1	財務資本 financial capital	戦略を構想し実行するうえで企業が利用できるさまざまな金銭的資源のこと。起業家自身の資金、出資者からの金銭、債権者からの金銭、また銀行から借り入れる金銭などが含まれる。
2	物的資本 physical capital	企業内で用いられる物理的技術、企業が所有する工場や設備、企業の立地、また原材料へのアクセスなど。

⁴ コッターは、あるビジョンが良いか悪いかを見分ける (感覚的な) 目安として、次のふたつをあげる。
(1) 5 分以内で説明可能である。(2) 説明を受けた相手から理解と関心を示す反応がある (コッター 2012: 88)。これらの目安はここでいう「目的」の良さを判断する際にも適用可能であろう。

3	人的資本 human capital	人材育成訓練、個々のマネジャーや従業員が保有する経験、判断、知性、人間関係、洞察力などを指す。経営判断力等もこれに含まれる。
4	組織資本 organizational capital	企業内部の公式な報告ルートを反映した組織構造、公式・非公式の計画、管理、調整のシステム、企業内部のグループ間での非公式な関係、自社と外部の他企業との関係などを指す。いわゆる組織文化や評判（レピュテーション）も組織資本の一部を成す。

これらは通常、強み・弱みに分けられ、強みの中でも、他社の追随を許さぬほど強力で、競争優位の源泉をなすものは、特に**コアコンピテンス**と呼ばれる。外部環境同様、観点あるいは環境の変化によって、経営資源は強みにも弱みにもなりうる。例えば、日本の国立大学では伝統的に部局の自律性が極めて高い。それは部局単位で実施されるプロジェクト等を、機動的に進めることを可能にする限りにおいては、コアコンピテンスといえよう。他方で、部局を超えた緊密な学内コミュニケーションを阻害する限りにおいては、弱みだともいえる⁵。

外部環境及び内部資源の一部は、定量的な観察・評価が可能である。確かに定量データは貴重だ。多くの場合、客観的な判断基準を提供してくれる。しかしながら定量データに頼りすぎぬよう十分な配慮が必要だ。というのも、「データで検証可能な証拠がある構想とは、その内容自体がすでに起きている現実に近いことになってしまう」（伊丹 2007: 167, ドラッカー 2008: 163）。定量データは戦略策定にリアリティをもたらす反面、あまりにインスピレーションに欠けた戦略を導きかねない。

診断／分析作業における次のステップは、戦略オプションの策定である。その際、分析の結果得られた課題・問題に関する認識の重要性について強調しすぎることはないだろう。例えば、国立大学法人をめぐるタスク環境に、毎年、運営費交付金が大幅に削減されている事実がある⁶。国立大学法人は、収入減を補てんするため他の資金源を必要とする。決して愉快ではないが、この問題を直視することによって、「利益」に対する伝統的な考え方の再検討、精力的な寄付金集め、そしてその前提としての同窓生情報データベースの充実、伝統的なセクター概念を超えた連携等、いくつもの戦略上のオプションが浮上してくる。

モンゴメリーは、戦略を「高邁な理想と現実的な行動をつなぐ橋」に例える。同様に、伊丹も戦略の策定に関して、まず「＜非現実＞のありたい姿を描き、しかしそこへ到達するための一步一步は現実的に構想していくという、非現実と現実のたくみなミックスに、成功する戦略の本質」をみる（伊丹 2014: 8）。これは同時にリスクに関する精妙かつ大胆な判断

⁵ 大学の「部局制」は営利組織の「事業部制」に近い。部局制の強みと弱みも事業部制のそれに準ずるといえる。

⁶ 平成 16 年度、国立大学法人の収益のうち約半分にあたる 47.7%を運営費交付金が占めていた。平成 24 年度はその割合が 35.5%の水準まで落ち込んでいる。これは交付金のみでは支出の 42.7%にあたる人件費すら賄えないことを意味する（IDE 2015 年 2-3 月号, pp.7-8）。

の必要性を示唆する。ドラッカーが強調するとおり、とるべきリスクをとらなければ、組織の構成員をインスパイアし、鼓舞するような戦略は作れないのだ (Drucker 1964: 206-207)。

③ 簡潔で短い

戦略理論家のほとんどが、優れた戦略の簡潔さを強調する。戦略はディテールの設計とは異なる。それはむしろ「計画」の役割であろう。優れた戦略は、具体的であり、決まり文句やあいまいな言葉の使用を恥じる (モンゴメリー2014: 145; ルメルト 2012:4)。

戦略が原則として簡潔さを志向するのに対して、「戦略を実行するための細かな活動計画が戦術である」(伊丹 2007: 165)。また、戦略が原則としてトップで策定されるのに対して、**戦術**は現場で立てられるべきものである。戦略は長期計画とも異なる。**長期計画**は、基本的には現在の活動の延長線上に描かれる。いわば「現在の姿に立って、そこから十年、五年先を外挿して描」かれるのに対して、戦略は自社のあるべき姿に基づいて策定されるべきものだ (奥村 1989: 88)。

確かに一般論としてはその通りだろう。営利組織では、利潤の最大化という究極の目標に向けて、従業員全員が同じ方向を向きやすい。また、競争の場としての事業ドメインも限定的である。これと対照的に、総合大学の活動範囲はあまりに広い。その研究対象自体が多種多様であることに加え、部局の自治権、教授会と事務局の込み入った関係、パフォーマンス評価尺度の重層性、依然として高い政府への依存度⁷などが事態をより複雑にする。目的の共有はもとより、同じ勤務先の同僚とすら同じ方向を向いて協働することが難しく、慢性的に同床異夢状態にある。こうした事情を踏まえると、組織として整合性を担保しつつ行動するためには、ある程度ディテールに踏み込んだ形で戦略を考えざるを得ないのではないか。誤解してほしくないのだが、決して戦略と戦術の区別が無意味であると主張しているわけではない。かかる区別の重要性を十分認めつつも、総合研究大学には営利組織や他の非営利組織とは異なる配慮が必要となることを強調したいのだ。

④ 選択と集中に基づく

多くの成功した戦略のキーワードは<捨てる>である (伊丹 2014: 84)。成功するためには経営資源を集中しなければならない。ドラッカー曰く、戦略は「明日目標を達成するために、今日何をしなければならないか」を示唆するが、「その明日を実現するための第一歩が、昨日を廃棄することである。明日新しいことを行えるようになるための前提は、もはや生産的でないもの、陳腐なもの、陳腐化したものから自由になることである」(ドラッカー 2008: 158)。ドラッカーのいう「選択」(そしてその前提としての廃棄)は、経営者になじみの用語を用いれば**トレード・オフ**に他ならない。トレード・オフとは、ある価値を追求するために、他の価値を諦めることであり、これを厭う企業は、例え一時的に競争優位性を獲得

⁷ その割合は減ってきているとはいえ、国立大学法人はさまざまな形 (運営費公布金、競争的資金等) でその収入の大半を政府から得ている。それ故、政府への特別な配慮が欠かせない。

したとしてもすぐに模倣され、継続して優位性を維持することができない。おそらく「勝つ大学」とはトレード・オフを行う勇気を持った大学であろう。総合研究大学にとっても、どの分野で競争し、価値を創造するのかに係る選択は決定的に重要だといえる。

良い戦略は、企業が何を行い、何を行わないのか、またどのような強みを磨いていくべきか明らかにする。総合研究大学の経営陣にとっても、最も重要な意思決定（あるいは決断⁸といった方がいいかもしれない）は、大学という目的の共有すら難しく、活動範囲が多岐に渡り、その営為の全体像の把握が著しく困難で、内部統合すらままならない組織の中で、限られた資源の下、優先順位をつけ、ある選択肢を追求するために、他の選択肢を諦めることかもしれない。ひとたび戦略が決まれば、逆に戦略自体がトレードオフに関する苦渋の選択を助けてくれることもあるだろう。「戦略は、どの資源を確保し、どの重荷を捨て去るべきかをあなたに教えてくれる」からだ（モンゴメリー2014: 155）。

⑤ リーダーの明確なコミットメントを基盤とする

北米の企業では、一時期、経営コンサルタントに戦略策定をアウトソースすることが流行したが、失敗に終わるケースが大半であったという。プロであるとはいえ、当事者意識（ownership）を持たない集団が真にインスパイアリングな戦略を策定することは容易でなく、むしろ機能不全を起こすことが少なくなかった（モンゴメリー2014, ルメルト 2012）。その教訓もあり、近年の戦略理論は企業のリーダー／経営者が戦略に対する当事者意識の回復を重視する。リーダーは、戦略策定、コミュニケーション、実行の別を問わず、すべての段階において主体的に関わるべきとされる。

戦略策定段階のリーダーの役割について、伊丹は次のように述べる。「ボトムアップの戦略作成はあり得ない。アイディアの源泉の一つがボトムアップにあることは望ましいのは当然であるが、戦略の最終設計作業はあくまで頂点部分の仕事である。だからこそ、組織の長の見識・哲学が問われている。・・・戦略の大きな設計図はトップの責任でつくり、その詳細設計は現場に任せる。基本的にはこれしかない」（伊丹 2007: 168）。この見解は一見、ミンツバーグ等が説く「創発的な」戦略形成過程と矛盾するように見える。確かに現場レベルでの創意工夫、調整は不可欠である。金科玉条の如くトップの策定した戦略に拘泥し、環境の変化に対応できぬまま、競争優位を失うようであれば、本末転倒であろう。だが、実行部隊としては行動指針たる既存の戦略なしに、日々の判断、業務を行うことは（不可能でないにせよ、）極めて大きな困難を伴うことは間違いない。

さらに、いかに入念に準備された戦略であっても、成功を導くためには、「正しい判断力と責任感を持って継続的にその取り組みを導く指揮官が必要」である。モンゴメリーは、その意味で企業のリーダー／経営者こそ「ストラテジスト（戦略家）」を持って任じなければならないと説く（モンゴメリー2014: 13）。また戦略の実行にあたり、ありとあらゆる機会に相互に矛盾する要求・要請に直面するであろう。そうした困難な状況の中で、決断を下す

⁸ 沼上 2003: 123

のもリーダーの責務である。ルメルトが云うように、「良い戦略」は「さまざまな要求にノ一と言えるリーダー」を必要とするのである（ルメルト 2012: 34）。後述するように、新機軸の戦略は、同時に組織を変革することなしに実施が困難である。この場合も、ステークホルダーを巻き込み、冷徹な現状認識に基づいて決断が下せるリーダーの役割が大きい。また、戦略は組織の末端にまで十分行き渡るよう、伝達されなければ意味がない。戦略の内部伝達において主要な役割を果たすのもリーダーである（Cotter 1995）。

（２）「悪い戦略」

「悪い戦略」ないし「失敗する戦略」は、「良い戦略」と正反対の特徴を持つと考えてよかろう。ルメルトによれば、「悪い戦略」は「厄介な問題を見ないで済ませ、選択と集中を無視し、相反する要求や利害を力づくでまとめようとする」（ルメルト 2012:8）。「悪い戦略がはびこるのは、分析や論理や選択を一切行わずに、言わば地に足の着いていない状態で戦略をこしらえ上げようとするからである」（ルメルト 2012: 83）。

その他、大学の戦略の良し悪しを考える際、野中郁次郎らの経営学者と歴史学者の共同研究『失敗の本質』も参考にすべき点が多い。本書は、第２次世界大戦における日本軍の軍事戦略上の失敗を詳細に研究し、そこに近代組織への示唆を探るものである。野中らは、失敗した戦略の特徴として９つの要因をあげているが、とどのつまりふたつに集約される（三谷 2013: 354）。

1. すべてにおける曖昧さ。
2. 柔軟性の欠如。

いずれも広く日本の大学全般に観察されるところではないだろうか。前述したとおり、「シンプルさ、わかりやすさ」が優れた戦略の一部をなすとすれば、その反対概念である「曖昧さ」は優れた戦略の特徴となりえないのは自明であろう。「柔軟性の欠如」は、分野を問わず、日本人から構成される組織について頻繁に指摘される点でもある。裏を返せば、既存のルールや慣習への忠実さの表れでもあり、文脈によっては美德となりうる。しかしながら、不確実な外部環境に置かれた組織の行動の指針としては、柔軟な対応を是とすべきであろう。戦略を金科玉条とみなすべきではない。現代は不確実性に特徴づけられる時代であり、戦略立案時の条件・前提が目まぐるしく変わる。過誤があったとの認識に達した時点で、すぐさま軌道修正すべきである。ミンツバーグに倣えば、「戦略は意図を示すにすぎない」。それは環境の変化等に合わせて適宜、適応を必要とするのである。

（３）戦略と実行／戦略と組織

次に、戦略と実行（implementation）の関係についてごく簡単にみておこう。実行主体に照準を合わせれば、それは戦略と組織の関係をいかにとらえるかという問題に他ならない。戦略と組織の関係については、経営戦略論のいわば創生期から思索が積み重ねられてきた。A. チャンドラーはアメリカの経営史の研究を通して「組織（構造）は戦略に従う」と

の結論に達し、H. アンゾフは「戦略は組織（文化）に従う」との著名なテーゼを提唱した。また、ドラッカーがいうように、「当を得た組織にすれば結果が出るわけではない。が、当を得ない組織は、成果をフイにし、最良の努力さえも無駄にする」（Drucker 1964: 216）。いずれにせよ、企業の戦略行動に組織の在り方（組織構造、組織文化）が及ぼす影響は極めて大きい。戦略は実行に移されて初めてその有効性を評価しうるが、実行の主体は組織に他ならない。

いかなる環境にもフィットし、かつ結果が出せるオールラウンドな組織などというものはこの世に存在しない。結果を出すためには、良い戦略を策定するとともに、戦略と組織形態を適合させなければならない。さらに、組織内の内的な整合性を保つことも肝要である（十川編 2013: 159）。組織そのものが知の創造、処理、蓄積であり、学習機能を持つが、実行に移された新規戦略が当初の目標を達成できない場合、戦略の妥当性だけでなく、組織の機能不全を疑うべきだろう。組織にとっては過去の成功体験が逆に、新戦略の足かせとなることがあるからである。「今日の事業から要求されているものに現在の組織形態がどんなにうまく適合していようが、事業が変化するにつれて再検討されなければならない」（Drucker 1964: 216）。

戦略の中に「組織変革のシナリオ」を組入れるのは必ずしも適切ではないが、組織変革の重要性自体について強調しすぎることはないだろう。「ストラテジストの最も重要な仕事は、目標を定め、それを実現できるよう組織を整えていくこと」だともいえる（モンゴメリー 2014: 116）。

（４）戦略と競争優位

通説的な理解では、営利組織の目的・存在理由は、継続的な競争上の優位の確立にあるが、この見解に全く修正を施すことなく大学に適用することは不可能だろう。大学の存在理由ないし使命については、コンセンサスなるものが存在しない。新自由主義的な立場に同情的な大学人は少なくないが、この点に限っていえば大学と営利組織を同一視する大学人を見つけるのは容易ではない。しかしながら、大学の存在理由ではなく、戦略そのものを考える際、競争優位の概念は極めて有用と思われる。特に（後述するとおり）国際戦略を、グローバルアリーナにおけるグローバル競争戦略と捉える場合、競争優位の概念は不可欠ですらある。

経営戦略の議論において、「競争優位」概念が中心的地位を占めるに至った背景には、M. ポーターの存在がある。ポーター以降、経営戦略の目的は、（差別化を通じた）持続的な競争優位の確立と同一視されてきた。ポーターによれば、経営戦略にとって決定的に重要なのは、(A)「企業が競争する場としての業界（あるいは市場）の選択」、そして(B)その業界内での「競争相手に対する位置取り」というふたつのポジショニング（位置取り）である。この二点に関して、的確な位置取りをすることなしに、長期的に業績を上げることも、競争上の優位を維持することも不可能であるとされる。

まず上記(A)に関して、大学にとって「高等教育という市場」はいわば所与である。それゆえ「競争優位がない市場からは撤退せよ」とのメッセージを含意するポーターのポジショニング理論は、不適切であろう。仮に本学に高等教育市場における競争力の欠如が、疑いの余地なく証明されたとしても、(例えば、富士フィルムが写真フィルム産業の衰退に直面し、フィルム事業から完全に撤退しないまでも、大幅にラインアップを縮小し、ヘルスケア事業に軸足を移したように、) 競争の場を高等教育市場から他に移行することはほぼ不可能である⁹。上記(B)についても、そもそも、総合研究大学は、採算を度外視して、あらゆる学問を追求しうる場であるが故に、相互に差別化をはかることが難しい。その意味では競争優位の確立に必要以上の労力を割くことは得策ではない。

しかしながら、ポジショニング理論を構成する概念や分析ツールは、部分的には十分有効であり、また活用していかなければならないだろう。例えば、競争優位の戦略は、しばしばターゲットの絞り込みと資源の集中を必要とする(伊丹 2007: 176)。「選択と集中」のあり方、そして「資源(カネ・ヒト)配分」のあり方を考える際の土台になるという意味では、大学にとって競争優位の「源泉」がどこにあるかと考えることはこの上なく重要である。また、伊丹によれば、「見えざる資産」こそ競争上の優位の真の源泉である(伊丹 2007: 202)¹⁰。この知見は大学にもあてはまるであろう。例えば大学の「レピュテーション」は見えざる資源のひとつといえるのではないか。また、埋もれている研究や、潜在的に大きな社会的インパクトを持つ研究等もそれにあたるかもしれない。

表3: 「良い戦略」の構成要素

良い戦略は:

- ◆ 目的の存在を前提とし、そこに示された「ありたい姿」と「現実」をつなぐ。
- ◆ 単純かつ明快。
- ◆ 意思決定や行動の指針となる。
- ◆ 選択と集中に関する判断に基づいている。何を行い、何を行わないのか(あるいはどの価値を追求し、どの価値を追求しないのか)、またどのような強みを磨いていくのかの自覚を前提とする。
- ◆ 戦略の成功の鍵はリーダーシップ。(例) ビジョンを示す、部下をインスパイアする、ビジョンをコミュニケーションする。
- ◆ 「戦術」や「計画」とは違う。
- ◆ 金科玉条ではない。策定時の条件が変われば、柔軟に修正されることを必要とする。
- ◆ その遂行に適した組織構造・組織文化を必要とする。

⁹ 研究志向から教育志向へ、理系から文系へといった限定的な移行は可能であろうが、(例えば現教職員の大幅な入れ替えなしには) 同じ教育マーケットの中でも、初等教育に軸足を移すといった競争戦略すら現実的ではないだろう。

¹⁰ 伊丹は主として情報資源を念頭に置いている。

II. 大学の国際戦略とは何か

「戦略」に関する考察を経て、ようやく大学の「国際戦略とは何か」問いうところまで辿り着いた。「大学国際戦略本部（SIH）事業」の力点を反映し、（SIH 採択校か否かを問わず）日本の大学がこれまで「国際戦略」の名の下に展開してきたのは、その実、「国際化戦略（以下、IS-1）」であったと思われる。だが、国際戦略は別の意味にも解し得る。いくつかの解釈があろうが¹¹、ここでは最も有望な候補として「国際的なアリーナ・文脈等における競争戦略としての国際戦略（以下、IS-2）」を取り上げる。

「国際化」によく似た表現に「グローバル化」および「グローバリゼーション」がある。高等教育研究では、通常、**グローバリゼーション**は、「社会・経済・テクノロジー等のあり方が地球規模で連動する、広範で構造的な変容」といった具合に、地球規模で進行する「変化の文脈」として理解される。これに対し、**国際化**は、主として、グローバリゼーションを所与とする大学内部の変容プロセスを指すとされる（e.g., Knight 2008¹²）。大学の国際化の内実は、大学の使命・責務、それらを遂行するための活動、そして、その成果の評価方法に国境を越えたスタンダード（国際標準）が存することを暗に陽に前提とし、これまで自国でのみ通用してきたさまざまな実践、慣習を国際標準に近づけるための営為にあり、IS-1 は当にこの意味での内部変容を促進するための戦略と解される。IS-1 において「国際化」の直接的な対象となるのは、学内の組織文化ないし組織構造であり、当の大学の内部変容のスピード・浸透の度合が、学外においてもレバントとされるのは、それらが、学外ステークホルダー（潜在的な学生・教職員、政府、協定校、メディア等）にとっても重要と認識された時のみであろう。

ある意味、内向きともいえる IS-1 と対照的に、IS-2 は学外に向けて展開される。今やすべての研究大学が高度人材や研究資金獲得をめぐる過酷なグローバル競争の渦中にいる。好むと好まざるとに拘らず、世界の研究大学はすでに競争関係に入ってしまった。IS-2 にとって根源的な問いは、「世界のワールドクラス大学との熾烈な人材獲得競争に勝つために何をすべきか」である。その意味では、IS-2 を**国際（グローバル）競争戦略**と言い換えることができるだろう。

IS-1 で重要なのは、むしろ学内組織のあり方であり、学内コミュニケーションのあり方であり、その意味ではガバナンスの問題といえる¹³。国際化に向けたガバナンスの整備はまだその途上にある。その限りにおいて IS-1 の意味の国際戦略は重要であり続ける。しかしながら、ワールドクラス大学を目指す以上、戦略策定ユニットとしての国際室がその主たる任務として自覚すべきは、むしろ IS-2 の策定ではないか。むしろこの意味における国際戦

¹¹ 例えば、Kudo and Hashimoto (2015)を参照されたい。

¹² J. Knight は「国際化」を次のように定義する：”the process of integrating and international, intercultural or global dimension into the purpose, functions or delivery of higher education at the institutional and national levels” (Knight 2008: 21).

¹³ それは大学国際化戦略委員会の議論でも明らかである。横田教授も国際化推進の肝となるのは、教職協働であるとしている（横田・小林編 2013: 4）。

略の遂行は、組織の在り方と無関係ではない。そこで国際室としては、学内の組織変容の重要性を踏まえつつ、第二の意味における国際戦略の策定に軸足を移していくべきではないだろうか。

III. 国際戦略の策定に向けて

次に本学の新規国際戦略案の策定に向け、上記の策定プロセスを適宜具体例に即して紹介し、予備作業のひとつとしたい。繰り返すが、本稿の目的は「国際戦略」あるいは「経営戦略」に対する理解が錯綜する中、より正確な戦略概念の理解と、国際戦略策定の道筋¹⁴を示すことにある。本学の国際戦略案そのものを提示することには存しない。

(1) 目的の再確認

コーネル大学のミッションは「未来のリーダーを育て知のフロンティアを拓けることによって、社会に貢献する学問の場でありつづける」ことにある。確かにこれといって特徴のない、当たり障りのない文章に見えるが、ルメットによれば、このミッションは「コーネル大学は大学である」と言っているに過ぎず、意味ある情報の発信に失敗している。これでは、何か計画したり方針を立てたりする際、何の指針にもなりえない（ルメット 2012: 97-98）。

はたして本学が掲げる目的・ビジョンはどうか¹⁵。インスパイアリングか。魅力的か。ユニークか。他大学と差別化が図れているか。本学だけでなく、わが国でいえば、RU11メンバー校の大半はビジョンのレベルで相互に差別化できていない。そもそも総合大学が、目的・ビジョンに関して互いに差別化を図ることは現実的ではない¹⁶。とはいえ、この結論に必要な以上に悲観的になるのも、逆に無関心を決め込むのも避けるべきだろう。差別化の源泉となる強みをたゆまず追求すべきであり、またその強みを基軸とした戦略を掲げるべきである。

(2) 診断／分析：海外リクルートを題材として

次のステップとして、外部環境分析／内部資源分析に基づく、現状・課題の可能な限り正確な把握が肝要となる。本項では、平成 25 年度版「筑波大学国際化戦略の基本方針（以下、基本方針）」に示された戦略のうち、特に海外リクルートを題材に、本学を取り巻く外部環境ならびに本学が有する（あるいは欠く）内部資源を識別し、戦略策定の指針となりうる項目の導出を試みる。

¹⁴ ただし、注意すべきは、戦略策定プロセスは定型化できると考えるべきではない（ミンツバーグ 2006: 55）。

¹⁵ 特にビジョンという名で言明されているわけではないが、本学のホームページ上、「建学の理念」及び「基本的な目標」の項に関連情報がある。<http://www.tsukuba.ac.jp/about/objective.html>

¹⁶ 英国の全大学のミッションステートメントの内容分析をした研究によれば、各階層（例：ラッセルグループメンバー校）に属する大学のあいだではミッションステートメントの内容は差別化されているとはいえない。（Sauntson & Morrish: 2010）

当該方針は、国際部の再編以前（平成 25 年）に策定されたこともあり、グローバルコモンズ機構の現体制や、海外拠点の現状等を反映しておらず、全面的な改訂を必要としている。そこでは 3 つの基本戦略が掲げられている。すなわち、「世界で活躍できるグローバル人材を育成する」、「＜世界に開かれた大学＞として、広く全世界から優秀な学生を集める」、「筑波大学がリーダーシップを発揮できる分野・地域での優れた研究活動・教育活動をレベルアップとし、海外の大学・研究機関との国際連携を推進する」の 3 戦略である。上記の戦略理解に即していえば、これらは「戦略」とはいえない。むしろ「目標」と看做すべきであろう。しかしながら、当に目標と解すれば、それらは重大さ、緊急性を失っていない。以下、診断・分析・戦略策定エクササイズの一環として、「＜世界に開かれた大学＞として、広く全世界から優秀な学生を集める」を（戦略ではなく）目標と位置づけ、それを実現するためにいかなる戦略を立てるべきか検討する。

① 診断

＜外部環境＞

手始めに、わが国の**高等教育市場全体**を取り巻く外部環境を見てみよう。政治・経済・社会・文化・人口動態・技術等のマクロ的な視点からは、下記が挙げられる。

- A-1. グローバル化による質・量両面におけるモビリティの増加。
- A-2. 新自由主義の興隆。（高等教育における市場原理主義の導入）
- A-3. 高度人材／資金をめぐる国内外の大学間の熾烈な競争。
- A-4. 大学の社会的使命・期待に関する変化。（例：グローバル人材育成への貢献）
- A-5. 倫理的要請としての多文化主義、文化的多様性。
- A-6. 少子高齢化によるわが国の 18 歳人口の急激な減少。（特に 18 歳人口が減少に転ずる 2018 年以降を見据え、優秀な留学生をリクルートすることが必要不可欠と思われる。）
- A-7. 地球規模課題解決への大学の貢献。（エネルギー、水資源の枯渇、それらをめぐる競争等）
- A-8. ICT 革命。

次に本学を含む**国立大学法人一般**が直面している外部環境としては、次が挙げられる。

- B-1. 国立大学の主要な収入源としての運営費交付金の削減。
- B-2. 国立大学法人として、国策（例えば、日本政府の外交政策や、官制「留学生受入れ戦略」等）を反映する道義的責任。
- B-3. 入学料、授業料等に係る「文化的」制限。（国立大学法人となり、法律上は自由に授業料を設定しうる立場になったとはいえ、実際のところ、それらはほぼ横並びで設定されている。現行のプラクティスから大きく逸脱するのは困難であろう。）

最後に**本学に特有な環境**としては、次のような状況を挙げる事ができる。

- C-1. 本学のスーパーグローバル大学事業構想の中で受入れ留学生数の達成目標を公表している。これは、いわばわが国の納税者に対する公約であり、是が非でも達成しなければならない数字である。
- C-2. キャンパスにおける多様性の欠如。現状では特定の地域からの留学生に頼っている。
- C-3. 留学生が求めている留学プログラムと本学が提供するプログラムのあいだにギャップが存在する。例えば、短期集中型の日本語研修プログラム等には明らかに需要があるが、開設には至っていない。

＜内部環境：資源＞

次に、バーニーの4類型に即して、本学の有する内部資源を特定してみる。前述のとおり、これらは環境の変化によって、強みにも弱みにもなりうる。

【物的資本】

- D-1. 現時点でリクルートに関して活用できるリソースとしては海外拠点、ウェブ等がある。
- D-2. わが国を代表するサイエンスシティである筑波研究学園都市に立地している。
- D-3. わが国でも有数の広大かつ魅力的なキャンパスを有する。

【人的資本】

- E-1. 北米の高校に勤務する日本語教員とのあいだに強力なネットワークを持つ。その他、ASEAN、北アフリカ地域等、伝統的に太いパイプを持つ地域が複数存在する。
- E-2. 世界的に著名な研究者の存在。
- E-3. コンプライアンス意識の高さ。

【組織資本】

- F-1. 部局制による機動力の高さ。
- F-2. 新構想大学としての伝統、蓄積。
- F-3. 複数の学術分野において、世界でも有数の研究業績を有する。

＜内部環境：資源の欠如＞

環境分析の締めくくりとして、本学に欠如していると思われる内部資源にごく簡単に述べる。

【財務資本：欠如】

- G-1. 海外リクルートのための予算が計上されていない。

【人的資本：欠如】

- H-1. 専任のリクルーターがいない。顔がみえない¹⁷。
- H-2. マーケター等、専門知識・経験を有する事務職員の慢性的不足。

¹⁷ 頻繁に担当を変えるべからずというリクルーティングの鉄則がある。同じ人間が継続して高校訪問等することで信頼関係を築くことができ、優秀な生徒を紹介してもらいやすくなる。

【組織資本：欠如】

- J-1. 部局制による縦割り主義。
- J-2. 近年、受入れ学生数が増え続けているにも拘らず、スタッフの追加配置が行われておらず、受入れ支援スタッフが慢性的にオーバーワーク状態。
- J-3. リクルート実施体制（ヒト、カネ、モノ、ポリシー、組織等）が十分に整備されているとはいえない。
- J-4. 海外リクルートに関してどの部署が責任を持つべきなのか明確でない。レポーティング体制、コミュニケーションチャンネルも複雑であり、機能的でない。
- J-5. 世界的に知名度、レピュテーションが高いとはいえない。
- J-6. 情報発信機能が十分ではない。
- J-7. 本学に在籍する留学生の満足度等に関して定期調査が実施されておらず、また留学生支援に従事する教職員の意見等を吸い上げる仕組みがない。
- J-8. 支援体制の不備 1：先進国出身の学生であっても、本学への留学に必要なすべてのコスト（授業料、生活費等）を、自己負担できるわけではない。そこで留学生のリクルートに関して学資支援や他の経済的支援がカギとなるが、学生が享受可能な経済支援が不十分であり、当にそのことが日本留学への大きな障壁のひとつとなっている。さらに我が国の財団等から提供される留学生向け奨学金の多くは、ある程度の日本語運用能力を申請資格のひとつとしており、他の面で優秀であっても、日本語運用能力を欠く留学生は、奨学金やローンなどの経済的援助、学資援助の機会が実質的に限られてしまう。
- J-9. 支援体制の不備 2：寮の老朽化。
- J-10. 支援体制の不備 3：留学生を対象とした就職支援システムの欠如。

② 戦略策定にあたり踏まえるべき項目・要素

以上、海外リクルートに関して、本学が置かれている（外部・内部）環境の構成要素を列举した。仔細な分析を待つまでもなく、どの観点からも、さまざまな外的脅威に曝され、また、不十分な内的資源しか持たぬ反面、圧倒的な「強み」といえる要素は多くはない。とはいえ、前述した理由から、選択肢の中に事業の変更は存しない。かかる条件の下、本学が「＜世界に開かれた大学＞として、広く全世界から優秀な学生を集める」ため、いかなる戦略オプションが可能か。本稿では、戦略オプションそのものではなく、戦略オプションを策定するにあたり、配慮・検討すべき要素・項目を示唆し、現行の「基本方針」改訂のための布石としたい。

- A) C-3、J-7 等を勘案し、留学生が求めるプログラム（内容、期間、タイプ等）、留学生が求める支援体制、本学学生の満足度等について調査を実施する。万全を期すためには、本学のステークホルダー全般を対象としたマーケット調査が必要であろう。
- B) B-1（予算上の制限）、B-2（国の政策）、D-1（本学の強み）、E-1 および E-2（本学の強

み)を勘案し、重点国ならびに重点分野の再検討を行う。その際、併せて優先順位を決める。

- C) (現行の「基本方針」は、必ずしもこれらの違いを反映していないが、) 正規と非正規留学、学部と大学院留学は、それぞれ目的、参加する学生の属性等が異なる。これらの違いを踏まえ、より現実的な戦略を目指す。
- D) G-1 (予算上の制限)、H-1 (リクルート専門家の不在及びその必要性)、J-2 (マンパワーの欠如)、J-3 (リクルート体制の不備)、J-5 (日本の大学に関する海外からの認識)を勘案し、カネとヒトを再分配し、専任リクルーター (=リクルートのプロ) を育成するとともに、全学的なリクルート体制を構築する。
- E) J-2、J-8~10 (支援体制の不備) の状況を踏まえ、カネとヒトの再分配を行い、支援体制を充実させる。

F) 重点国におけるリクルート :

B-2、D-1、H-1 を踏まえ、海外拠点現地スタッフを活用し、高校訪問や説明会等を実施する。その際、本学と補完関係にある高等教育機関 (本学で提供できない学位コースを提供している大学等) と共同リクルート等を検討する。

それ以外の国におけるリクルート:

インドなど、拠点がなく、かつ特に研究学術交流が活発でない国・地域については、JASSO などの留学フェアを利用し、知名度を高める。JTP 等の短期プログラムについては、協定校を通じたプロモーションを強化する。

- G) C-1 (SGU 数値目標)、C-3 (短期プログラムへの需要) の観点から、軌道に乗り次第、利益を生むことを想定し、新規に自走可能な短期プログラム (例: 短期日本語集中研修) を開設する。これによって、正規の学位プログラムへのリクルートが困難な地域 (例: 米国を除く英語圏) から学生を受け入れる可能性が広がる。
- H) J-8 (経済的支援の欠如) の観点から、新たな奨学金の原資の創出ならびに海外政府によるローンスキーム (例: 米国政府の学資ローンシステム) を発掘し、経済的支援を充実させる。
- I) J-8 (経済的支援の必要性) を勘案し、日本語運用能力を持つ候補者にしか、応募資格がない奨学金スキームへの面接指導を含め、側面支援を充実させる。
- J) J-5 (世界的レピュテーションの欠如)、E-2 (世界的な業績の存在)、J-6 (情報発信機能の脆弱さ) を踏まえ、レピュテーションマネジメントを充実する。海外リクルートに対する短期的・直接的なインパクトは限定的であろうが、まずは、内部情報の共有と効果的な情報発信の仕組み作りから緒をつけるべきか。さらに、知名度を上げるための各種コンソーシャム、産学官連携スキーム等の活用、共同研究推進のための研究者の意識改革、支援システムの整備・強化等を実施する。
- K) G-1 (予算の欠如)、J-3 から、比較的カネをかけずに実施可能であり、また有効性が実

証されているウェブや SNS を活用した情報発信の充実をはかる¹⁸。

- L) ある程度まで細部まで踏み込んだ戦略策定を行う。営利組織における戦略はシンプルさが求められる。そのため、細部にわたって規定された戦略が肯定的に受け取られることはない。それらは戦術や計画の範疇に入るとされる。しかしながら、部局の自治権が強大で、指揮系統が至極複雑、さらに新しいチャレンジを是としない組織文化¹⁹を持つ総合研究大学では、ある程度ディテールまで踏み込んで戦略を立てざるをえない。さもないと現場の行動指針・判断基準となりえないであろう。

これらの項目・要素は、包括的でも特にオリジナルでもない。とはいえ、これらは、環境分析と総合研究大学という組織の特異性から導出されており、現実的かつ有効な戦略オプションを模索する際、最低限勘案されるべきであると考えられる。

(3) 定期的な見直しの必要性

いかなる目標も時代遅れになる (Drucker 1991: 32)。モンゴメリーは、比較的安定的な経営環境にあったとしても、定期的に (少なくとも年に一度くらいの頻度で) 戦略を見直すことの重要性を強調する (モンゴメリー 2014: 226)。

IV. 戦略の遂行に関する課題

たとえ非の打ち所のない戦略であっても、行動に移されなければ、所詮良き意図にすぎない。最後に、本学 (あるいは日本の総合研究大学一般) における戦略の遂行にあたり、現時点で自覚されている障壁について述べる。すべてでないにせよ、これらの多くがクリアされない限り、いかなる戦略であっても良き意図で終わってしまう可能性が高いと思われるからである。

(1) 組織構造・組織文化の硬直性

ルメルトによれば、「大規模な組織の多くは、内部に問題を抱えていることが多い。つまり外部との競争よりも、時代遅れの業務慣行、官僚主義、既得権益、縦割り組織、旧態依然の経営手法などのほうが深刻な問題となっている」(ルメルト 2012: 110)。本学を含む日本の総合大学でも同様ではないか。さらに「官僚制の逆機能 (bureaucratic dysfunction)」や「コア・リジディティ²⁰」が広汎に観察される。

沼上が主張するとおり「官僚制」そのものが問題なのではない。官僚制は組織設計の基礎であり、期待通りに機能すれば、一貫した規範・規則に基づき、効率的かつ信頼性の高い

¹⁸ 成功例として、有名な英国俳優である Stephen Fry とタッグを組み、SNS 等を活用した広報活動を展開する Cardiff University の例が挙げられる。

¹⁹ これについては後述する。

²⁰ 「いったん構築された組織能力が、時間の経過とともに環境変化に対応できず、組織の硬直化を促すことで逆に弱みに変異してしまう状態」をいう (十川編 2013: 152; Leonard-Barton 1992)。

組織運営をもたらす。特に規模の大きな組織では、官僚制組織が盤石だからこそ、「その足腰の上に創造性や戦略性の発揮が可能になる」(沼上 2003: 22)。問題はむしろ**変革マインドの欠如**であろう。基本的に、国立大学では新しい業務には NO という組織文化²¹が定着しているようにみえる。熟慮を欠いた思いつき程度の提案も多々あろうが、中には大学の将来を真摯に考えた提案も当然の如く存在する。YES の割合を高めなければ、変革は覚束ない。また、セクション間の壁の存在(セクショナリズム)や例外的な事案に対する柔軟な対応の欠如も否定しがたいように思う。組織構造及び組織文化の変革なしには、目標の実現も、それに向けた戦略的行動も不十分なものに終わる恐れがある。

変革マインドの欠如が広汎に認められるのも、人間の本性に照らして当然といえ当然であろう。国立大学法人が厳しい経営環境にあるのは間違いないが、プロパー教職員の大半は、勤務先の消滅も、解雇の可能性も現実味があるとは思っていないだろう。かかる状況にあつては、他にインセンティブがあるか、変革そのもの(あるいはその成果)から満足を得られるのでない限り、最も合理的な行動は「変わらないこと」である。政府からの補助金に頼ることができない英国や豪州の大学では、学生(特に授業料の上限がない留学生)からの授業料収入を得るために互いにしのぎを削っている。日本でも私学の大半は似たような状況にある。国立大学もいつ何時そうした状況に陥ったとしても不思議ではない。まだ経営環境が安定しているうちに、リスクを冒して戦略的な経営判断をすべきであろう。

それでは組織文化の変革はいかにしてもたらされるのか。これは戦略プロパーの問題ではなく、ガバナンスの問題だと思われるが、これらについても経営学の知見から学べることが少なくない。例えば、組織構造のフラット化に関する理論等だ。経営学のケーススタディは、伝統的なアプローチに固執したがために衰退してしまった企業の事例(US Steel, Sears 等)であふれている(Barney 2007: 139)。リスクをとり、創造性を発揮することを奨励し、それに対して見返りを与えるような組織文化をつくる方法についても事例や理論が蓄積されている。参考にすべきであろう。

実行に移されることなしには、どんなに優れた戦略も画餅にすぎない。大学における国際競争戦略を効果的に実行に移すには、組織文化の変革が不可欠であると思われる。そのためには、組織設計の基礎としての官僚制の良さを維持しつつ、学内ステークホルダーすべてが変革マインドを持つ必要があろう。その意味においても、大学リーダーシップ及びガバナンス改革が果たす役割は大きい。

(2) 策定と実行の分断

戦略策定と実行の関係をどうとらえるべきか。これはある意味、答えのない問いではある。本学の国際戦略に即していえば、所期の制度設計上、戦略策定の責務を担うのは主として国際室であり、それを実行に移すのはグローバルコモンズ機構であり、また他の学内組織

²¹ 「組織文化とは、組織メンバーの間で共有された一連の価値体系であり、また、それに関連した組織のメンバーの間でみられる共通の行動パターン」をいう(十川編 2013: 104)。

である。かかる前提の下、現行の実施体制には大別して5つの問題がある。

- 1) 実施主体が必ずしも明らかでない。
- 2) 組織ヒエラルヒー上、国際室は実施主体の上位機関ではなく、強制力がない。
- 3) 戦略と戦術に関する混乱。
- 4) 大学に特有な戦略策定の難しさ。
- 5) 戦略の実施状況に関するモニタリング及び評価システムの欠如。

まず1)であるが、戦略の内容によっては、どの部署が主として実施の任にあたるべきかが明確でない。例えば、「筑波大学国際化戦略の基本方針」の中に、全世界から優秀な学生を集めるための施策として「筑波大学の持つ先端的研究の国際的認知度を高める」とある。すべての部局、教職員に係る事項といえそうだが、仮にそうだとすれば、逆に特定の部署や個人が当事者意識を持つ可能性も低くなる。そのため組織だった形で戦略が実行に移されない。逆に実施主体を特定し、「広報室」としたとしよう。その場合、今の組織文化では、実施主体として名があがっていないすべての部署／個人は、自分には無関係なこととして認識するのではないだろうか。

次に2)だが、1)と異なり、戦略の実施部隊が比較的明確なケースである。この場合、もし実施部隊が、戦略の実行に特段意義を感じなければ、単に捨て置かれるだけであるが、戦略企画部門（例：国際室）は、実施部隊（例：グローバルコモンズ機構）に対して、組織上、上位にない場合、前者は強制力を持ちえない。それゆえ、本来であれば、戦略企画部門の業務範囲外にある戦略の実行まで、戦略企画部門が携わらざるをえないことがある。

3)であるが、先に述べたとおり、戦略は戦術や計画とは異なる。国際室の主たる任務は、戦略立案である。「戦術」は戦略を土台として、「現場」（グローバルコモンズ機構、部局、支援室等）が立てるべきであろう。これまで「戦術」レベルの話であっても、「戦略」レベルの話として、無意識に、あるいは意図的に誤認され、国際室に差し戻されてくる案件が後を絶たない。しかしながら、それは経営学の通説に照らしても、実務の現実性・実効性に照らしても首肯しかねる。

次に4)についてみてみよう。通常、戦略はトップダウンで策定・推進される。だが、そこには大学特有の難しさ／ジレンマが現れる。大学における創造的な研究はトップダウンでは生まれにくい。基本的にはボトムアップでしか生まれない²²。しかも偶然から生まれることすら稀ではない。研究内容は大学執行部がコントロールすべきものではないし、またコントロールできるものでもない。それゆえ、仮にトップダウンで、リソース配分面において、特定の研究部門を戦略的に優遇したとしても、目に見える結果に繋がる保証はない。

最後に5)だが、「戦略計画では成果の尺度が重要な意味を持つ」とされる（ドラッカー2008: 162）。当然、成果を公平かつ正確に評価するための尺度が必要とされるが、それらについて関係者の同意を得ることは多大な困難を伴う。例えば、レピュテーション強化のための戦略を、関係部署が協力して実行に移したとしよう。その効果は何で測るのか？世界大

²² この件について興味深い報告が Adams 2013 にある。

学ランキング(WURs)における順位だろうか。仮にそうだとすると複数ある WURs のうちどれを用いるのだろうか。受入れ留学生数や交流協定校の増加といった指標はどうだろうか。どれも一長一短ある。仮に、評価指標が決まったとしても、どの部署が評価するのだろうか。また、実施期間中のモニタリングも有用であると思われるが、どの部署がこれを行うのだろうか。少なくとも今の国際室は、現在の組織ヒエラルヒー上、そうした役割に適さない。

(3) リソースの配分

英語圏の大学に比べれば、未だに比較的恵まれた状況にあるとはいえ、増大し続ける業務量を勘案すれば、本学を含む国立大学法人に与えられている人的・財務的リソースはあまりに限られている。新規の戦略を施行する場合、あらたにヒトとカネを必要とすることは少なくないだろう。例えば、新規に採用した戦略の結果、外国人留学生数が倍になったとする。留学生への各種支援の質を維持ないし向上させるためには、現行の人的リソースを所与として業務の効率化を図るか、または新たにヒトを雇うかのいずれかであろう。が、現時点ですでに業務量の限界を超えている本学学生部門の教職員に、これ以上の効率化を求めるのは、理不尽以外の何物でもない。とはいえ、現在の財政状況からすれば、新規にヒトを雇うオプションも現実的ではない。伊丹がいうように、「カネもヒトも配分しないでおいて何かを達成せよというのは、単にスローガンにすぎない。」それは戦略ではない（伊丹 2007: 160）。

戦略遂行に必要な人的・財務的リソースを得るためには、新たに資金源（産学連携、病院収入、授業料収入等）を獲得するか、あるいはこれまでの伝統的な予算の配分方法を見直すしかない。後者はより多くの抵抗に遭遇するであろうが、大学の社会的役割が変化し、また情報革命を通して、人的パワーを必要とする場が変わってきている以上、早晚実施しなければならないだろう。この問題は、より穏当なコンセンサスビルディング方式では解決しない。激しい抵抗に会うのは目にみえているが、「決断」が必要である。そして、これができるのは、大学執行部しかない。

V. 結論に代えて

以上、ポーター、バーニー、ルメット、モンゴメリー等、主要な経営戦略論者の議論を手掛かりに、大学の国際戦略の意味・意義、策定方法について検討した。今後の本学に於ける戦略に係る全学的な議論の促進に少しでも資するところがあればと切に願う。仮により正確な戦略の理解に基づいて大学における国際戦略策定がなされたとしても、前項でみたとおり変革マインドの欠如、リソースの欠如、さらに大学の存在理由／使命についてのコンセンサスの欠如等から、その実行に向けてのハードルは決して低くはないと予想される。だが、我々が戦略的な思考と判断力を身につけ、ワールドクラス大学となるべく自己変革を遂げるためのギアチェンジを行うのは今しかない。ドラッカーが云うように、「未来は、望め

ばそのとおりに起こるわけではない。未来を築くには、いま決定を行わなければならない。いまリスクを負わなければならない。」²³

参考文献

- Adams, Jonathan (2013), “The Fourth Age of Research,” *Nature* 497, 557-560 (2013).
- Ansoff, I., (1988), *The New Corporate Strategy*. (John Wiley and Sons).
- Barney, Jay B. (2007), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. 3rd ed. (Pearson Education International).
- Chandler, A.D. Jr. (1962), *Strategy and Structure*. (MIT Press).
- Cotter, J. (1996), *Leading Change*. (Harvard Business School Press).
- Drucker, P. (1964), *Managing for Results*. (HarperBusiness).
- Knight, J. (2008). *Higher Education in Turmoil: The Changing World of Internationalisation*. Rotterdam. (Sense Publishers).
- Kudo, K. & Hashimoto, H., (2011), “Internationalization of Japanese Universities: Current Status and Future Directions,” in S. Marginson et al. (eds.), *Higher Education in the Asia-Pacific*. (Springer Science & Business Media, 2011).
- Leonard-Barton, Dorothy (1992), "Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development." *Strategic Management Journal* 13.S1 (1992): 111-125.
- Sauntson, H. & Morrish, L. (2010) “Vision, values, and international excellence: the ‘products’ that university mission statement sell to students,” in Mike Molesworth, Richard Scullion, and Elizabeth Nixon eds. (2010), *The Marketisation of Higher Education and the Student as Consumer*. (London: Routledge).
- H.I. アンゾフ『最新・戦略経営：戦略作成・実行の展開とプロセス』（産能大学出版部、1990年）
- 伊丹敬之『経営を見る眼』（東洋経済新報社、2007年）
- 伊丹敬之『経営戦略の論理 第4版』（日本経済新聞出版社、2013年）
- 大滝精一他『経営戦略：論理性・創造性・社会性の追求』（有斐閣、2006年）
- 奥村昭博『経営戦略』（日経文庫、1989年）
- 三谷宏治『経営戦略全史』（ディスカヴァー・トゥエンティワン、2013年）
- J.P. コッター『リーダーシップ論 第2版』（ダイヤモンド社、2012年）
- グロービスマネジメントインスティテュート『新版 MBA マネジメントハンドブック』（ダ

²³ ドラッカー2008: 152

ダイヤモンド社、2002 年)

P. ドラッカー『ドラッカー名著集 13: マネジメント (上)』(ダイヤモンド社、2008 年)

A.D. チャンドラー『組織は戦略に従う』(ダイヤモンド社、2004 年)

H. ミンツバーグ「戦略クラフティング」(ハーバード・ビジネスレビュー編集部『戦略思考を鍛える』、ダイヤモンド社、2006 年所収)

H. ミンツバーグ、B. アルストランド、J. ランベル『組織サファリ 第 2 版』(東洋経済新報社、2013 年)

C. モンゴメリー『ハーバード戦略教室』(文芸春秋、2014 年)

ジェイ B. バーニー『企業戦略論<上>』(ダイヤモンド社、2003 年)

M.E. ポーター『競争優位の戦略』(ダイヤモンド社、1985 年)

G.P. ルメルト『良い戦略、悪い戦略』(日本経済新聞出版社、2012 年)

十川廣國編著『経営組織論 第 2 版』(中央経済社、2013 年)

横田雅弘、小林明 編『大学の国際化と日本人学生の国際志向性』(学文社、2013 年)

沼上幹『組織戦略の考え方：企業経営の健全性のために』(ちくま新書、2003 年)

沼上幹『経営戦略の思考法』(日本経済新聞出版社、2009 年)

【著者紹介】

廣瀬 武志（ひろせ たけし）

筑波大学 国際室 教授

オックスフォード大学博士課程（Faculty of Social Studies）修了。哲学博士（D.Phil.）。学位取得後、IES 全米大学連盟東京留学センター代表、神田外語学院留学サポートセンター長、九州大学教育国際化推進室特任准教授を経て、2014 年より現職。明治大学国際教育研究所客員研究員を兼任。1998 年より、外国人留学生および海外留学を希望する日本人学生のためのプログラム開発、教育、支援等に従事。専門は主体性／自律性論、シティズンシップ教育及び大学におけるレピュテーションマネジメント。

発 行： 国立大学法人 筑波大学 国際室
編 集： 廣瀬 武志
発行日： 2015 年 11 月 1 日