

大学経営研究の基礎概念

両角 亜希子（東京大学大学院）

高等教育をとりまく環境の大きな変化を背景として大学の「経営」のあり方が重要な問題となりつつある。しかしこれについての分析的な研究は我が国においてはまだ必ずしも十分になされておらず、むしろ研究の基礎的な概念や枠組みの設定という、基本的な作業が大きな課題となっているのが現状といえよう。そうした観点から筆者は、別の論文(2001)において、すでに多くの研究の蓄積をもつアメリカにおける大学経営の研究の進展を、時代をおってレビューした。本稿においては、そうした分析を補完する意味で、アメリカを中心とする研究の過程において議論され、彫琢されてきた大学経営の分析にかかわる、いくつかの基本的な概念を整理し、紹介することを目的とする。そのためまずアメリカにおける大学経営の基本的なリーディングスを手がかりに、大学経営研究において問題とされてきた領域を四つに分類する（第1節）。大学組織の制度的側面（第2節）、非制度的側面（第3節）、大学の「戦略的経営」論（第4節）、そして社会環境の変化と大学内組織の相互作用（第5節）である。これらについて代表的な議論を整理し、そこで用いられた基本概念を吟味する。

1. 大学経営研究の論理構造

(1) 大学にとって経営とは何か

具体的な議論にはいるまえにまず、大学にとって「経営」という言葉はどのような意味で用いられているのかを考えておきたい。

いうまでもなく、日本語における大学経営は、英語においては、「ガバナンス」(governance)および「マネジメント」(management)の二つの言葉に対応している。英語において、これらの二つの言葉は、時として互換的にもちいられることもあるが、厳密には異なるニュアンスをもつものと考えるべきであろう。すなわち前者のガバナンスは、教育研究という特殊な目的をもち、構成員の参加を重要な要因とする大学という組織が、運営される形態を意味している。他方で後者のマネジメントという言葉は、大学も企業などの一般的な組織と同様に、特定の目的に向かって、その達成を目指して、合目的に運営される、という意味で用いられることが多い。

「経営」という言葉にこれら二つの概念が含まれることは偶然ではない。むしろそれは、大学の経営を論じる場合に、基本的に異なる二つの立場があることを示すものといえよう。バーンバウム(2000)は1980年代とそれ以降における大学経営への企業経営学の導入の推移を『高等教育における経営の消長(Management Fads)』という最近の著書で総括している。アメリカにおいてもこのような形で経営論を包括的にレビューした論文は他にないという点からも注目すべき著書であるが、彼によれば、もともと企業経営についても数年のサイクルで流行したり、廃れたりす

る「経営学」が大学についても導入され、また忘れられてきたのは、積極経営論の中味はどうであれ、むしろそれが大学の内部において自らの立場を強化したいという経営者の要求に結びつくからであるとして、「戦略論」に対して慎重な見方を取っている。

しかしバーンバウムの議論においても、戦略的経営という見方が、一般的なガバナンスの議論とは全く別なものとして捉えられているかといえば、必ずしもそうではない。それはこの両者の立場が、具体的な分析では明確に分離できるものではないことを示している。むしろ両者が相互に絡みあいつつ、議論が進展してきたとみるべきであると考えられる。そうした点を特に意識しながら、以下の議論をおこなう。

(2) 大学経営研究における基礎概念

ではアメリカの大学経営研究において、これまで議論の中心となってきた概念は何であったのか。それを考える手がかりとなるのは、アメリカの高等教育関係の大学院の教育課程において教科書として用いられている、基本論文集（リーディングス）であろう。そうした観点から、ここでは4冊—Perkins(1973), Peterson(1991), Peterson, Dill & Mets(1997), Youn&Murphy(1997)—に着目した。こうした基本論文集に収録されている論文は、それなりに評価の定まったものであると同時に、少なくとも今までの大学経営の議論で蓄積され、学生が習得しておかねばならない、一定の知識群をあらわしているものとみることができる。ただし、こうした論文の全ての内容を論理的に整理し、そこから基本概念を抽出するといった作業は筆者の能力を超える。そこでそれぞれの論文について、そのタイトルから主要なキーワードをとるか、あるいはそれにもっとも近いキーワード（*印をつけた）をあてはめた。そして、そのキーワードの内容によって、四グループに分類することとした。その作業の結果を示したのが、以下の表1、2、3、4である。

まずキーワードの「A群」は組織全般にかかわるものである。さらにそれを、organizationのような一般的なもの、および組織のフォーマルな側面にかかわる、authority, powerなどのキーワードをもつものとして「A-1群」と分類した。

「A-1群：組織のフォーマルな側面」（表1）に分類された研究は、大学組織を様々な側面から描こうとしている。官僚制や共同体、専門家集団としてなど、一種の「モデル」的な見方をあてはめて捉えようとする研究が最も多く見られる。また、大学以外の組織との比較を通じて、大学組織の特徴を抽出しようとするタイプの研究がある。権威、使命、声明といったキーワードのものは、大学組織・運営がこのようにあるべきだという規範論を示すものである。また、ガバナンスや意思決定のプロセスについて実証的に明らかにしようとした研究もいくつか見られる。権力について扱ったものでは、その概念整理をめざすものと、むしろそれを客観的にはかろうするものと二つのタイプの研究がある。

次に、大学組織について、そのインフォーマルな側面である belief, organizational culture などにかかわる論文を「A-2群」とした。「A-2群：組織のインフォーマルな側面」（表2）では、組織文化に注目し、それがどのような役割と機能を持っているのかを明らかにしようとした研究

表1 A-I群：組織のフォーマルな側面

論文のタイトル	キーワード	年
Faculty organization and authority	authority	1963
Administrative and Professional authority	authority	1964
Conflicting Responsibilities of Governing Boards	boards	1973
Internal Organization of the Board	boards	1973
The Professional bureaucracy	bureaucracy	1979
But organizations do change	change	1971
The process of choice	choice	1974
The University as a Community	community	1973
Transforming faculty roles	faculty role	1997
Alternative models of governance in higher education	governance	1977
Process of academic governance	governance	1978
Statement on government of colleges and universities	government	1966
The role of intermediary organizations	intermediary organization	1997
Higher Education and the Law	law	1973
Missions and Organization: A Redefinition	mission	1973
Focusing institutional mission to provide coherence and integration	mission	1997
Organization and Functions of the University	organization	1973
Evolution of University Organization	organization	1973
A Comparison of the University with the Corporation	organization *	1973
A Comparison of the University with a Government Bureau	organization *	1973
A Comparison of the University with a Large Foundation	organization *	1973
Perspectives on the University Compared with Other Institutions	organization *	1973
Continental and British models of academic organization	organization	1976
Emerging developments in the study of organizations	organization	1982
Performance and Paralysis: The organizational context of the american research university	organization	1985
The concept of power	power	1957
Academic power: Concepts and perspectives	power	1976
Power in university budgeting: A replication and extension	power	1980
Assessing power in organizations	power	1981
Power and centrality in the allocation of resources in colleges and universities	power	1985
Shared governance and external constraints	shared governance	1989
Similarities and Differences Among Universities of the United States	structure *	1973
Comparisons of Four Foreign Universities	structure *	1973
Consequences of different national structures	structure	1976
The historical emergence of american national system	system	1976
Organizational levels in the american national system	system	1976
Trustees and the University Community	trustees	1973

表2 A・2 群：組織のインフォーマルな側面

論文のタイトル	キーワード	年
The management of academic culture: Notes on the management of meaning and social integration	academic culture	1982
Restructuring the academic environment	academic environment	1997
Belief and loyalty in college organization	belief	1971
High faculty morale: What exemplify colleges do right	faculty morale	1988
Institutional history and ideology: The evolution of two woman's colleges	ideology	1991
The latent organizational functions of the academic senate: Why senate don't work but won't go away	latent organizational functions	1989
Educational organizations as loosely coupled systems	loosely coupled	1976
The Organizational Saga in higher education	organizational saga	1972
Organizational culture in the study of higher education	organizational culture	1985
Organizational culture in higher education: Defining the essentials	organizational culture	1988
Understanding Organizational culture and climate	organizational culture	1991

表3 B 群：大学経営の戦略的側面

論文のタイトル	キーワード	年
The Nature of administrative behavior in higher education	administrative behavior	1984
Administrative effectiveness in higher education	administrative effectiveness	1985
Institutional Environments and resource dependence: Sources of administrative structure in institutions of higher education	administrative structure	1985
The role of rationality in higher education budgeting	budgeting	1983
Expanding information and decision-support system	decision-support	1997
Changing Fiscal strategies for planning	fiscal strategies	1997
Linking fundraising and developing with planning	fundraising	1997
The ambiguity of leadership	leadership	1977
Leadership in an organized anarchy	leadership	1986
The meaning of 'good presidential leadership': A frame analysis	leadership	1989
Higher education and leadership theory	leadership	1989
Enhancing the leadership factors in planning	leadership	1997
Comparative reflections on leadership in higher education	leadership	1989
Measuring organizational effectiveness in institutions of higher education	organizational effectiveness	1978
Assisting economic and business development	planning *	1997
Organizing the elements of planning	planning	1997
Decisions, presidents, and Status	president	1976
Using policy analysis for strategic choices	strategic choice	1997
Strategic planning for higher education	strategic planning	1981
Examining what works in strategic planning	strategic planning	1997
Three models of strategy	strategy	1985
Then how do long-lived organizations attain old age?	strategy *	1985

がその大半を占めている。また、信念やモラル、あるいはイデオロギーといったソフトな組織の側面が、控えめな力ではあるものの、大学運営に一定の影響を与えていることを明らかにしようとした論文がいくつか見られる。

B 群は、leadership, strategy, planning など大学経営の戦略的側面にかかわるキーワードをもつものである。「B 群：大学経営の戦略的側面」（表 3）のグループにはいる論文にもいくつかのタイプが見られる。まず、計画やストラテジーといったキーワードで語られる研究には、その必要性を主張し、その典型モデルを示すタイプの研究と、実際の大学でそれらが果たす機能について明らかにしようとする研究の 2 つのタイプがある。ここで扱っている論文に限れば、前者の視点からの研究の方が圧倒的に多い。その一方で、リーダーシップに関する論文については、その必要性を訴え強化を狙う研究はほとんど見られず、むしろその限界やリーダーシップ概念のあいまいさについて述べている研究が多い。

さらに competitive environment など大学を取りまく社会環境の変化と organizational change, assessment など大学内部の変化にかかわるキーワードを「C 群」として整理した。「C 群：大学を取り巻く環境の変化と大学内部の変化」（表 4）では、具体的な環境の変化（例えばグローバル化や IT 化など）が大学経営にどのような影響を与えるのかを予測し、その中で大学がどのような計画、シナリオを考えればよいのかを探る研究が多くなされている。評価や質といった大学内部の変化については、それが求められるようになった背景とその不可避性について述べている研究がみられる。

以上の分析において示されるのは、アメリカの大学経営研究が対象とするものは、おおまかには 4 つの領域に分類されるのではないかと、いう点である。しかも以上に掲げた分類はほぼその順をおって研究者によってとりあげられるようになってきた。ただしそれは、より新しいものが、より古いものを圧倒した、ということを示すのではない。比較的に古い時期に発表されたものも、それが現在の基本論文集に収録されているということ自体が、現在もその価値をうしなっていない、ということを示すものである。こう考えて見れば、これら四つのグループの問題が、現在においても大学経営論の基本的な焦点となっていると考えられる。

しかし以上にのべたのは、単にキーワードを手がかりにした表面的な分類にすぎない。そこでそうした四つのグループが、具体的にどのような形で分析概念として成立し、現実の大学経営のどのような側面に光をあてているのかを、以下に概観する。

2. 大学組織の制度的側面

(1) 規範論・制度論

拡大する大学を支える管理運営層に向けて、それまで明確に意識されることのなかった大学組織・経営についての、一定の典型的な規範を示す一連の研究がある。board, structure, authority など、大学組織のフォーマルで、制度的な基盤を対象としたこれらの研究は、大学の組織・運営についての、「原理論」であり、またそれが大学運営の担当者にとってのマニュアルともなったのである。その代表的なものとして AAUP/ACE/AGB の共同声明（1966）が挙げられる。ここ

表4 C群：大学を取り巻く環境の変化と大学内部の変化

論文のタイトル	キーワード	年
Assessment with open eyes	assessment	1989
Strengthening assessment for academic quality improvement	assessment	1997
Planning change through program review	change	1997
Creating and Changing institutional cultures	change	1997
Effects of competition on diverse institutional contexts	competition	1997
Understanding the competitive environment of the postsecondary knowledge industry	competitive environment	1997
Using Contextual planning to transform institutions	contextual planning	1997
Achieving the goals of multiculturalism and diversity	diversity	1997
State Coordination and planning in an age of entrepreneurship	entrepreneurship	1997
Analyzing environments and developing scenarios for uncertain times	environment	1997
Understanding the globalization of Scholarship	globalization	1997
Infusing information technology into the academic process	IT	1997
Federal Guidance for a changing national agenda	national agenda	1997
Adapting Facilities for new technologies and learners	new technologies	1997
Organizational adaptation and higher education	organizational adaptation	1984
Footnotes to organizational change	organizational change	1981
Introduction to the transaction edition of the limits of organizational change	organizational change	1995
Sustaining quality enhancement in academic and managerial life	quality	1997
Principles for Redesigning institutions	redesigning institution	1997

では大学運営において、アカデミックな学内構成員の相互独立性と、教授団に主たる責任があることを強調している。

単に規範を強調するだけでなく、大学の組織の実態を社会科学的に捉えようとする研究も多くなされている。そこで取られた方法は主に、大学組織を何らかの「モデル」として描くことであり、そうしたモデルには「官僚制モデル」「同僚モデル」「専門職モデル」の3タイプがあった(Harman 1992)。

(2) ストループの官僚制モデル (Bureaucratic Model)

ストループ(1966)はウェーバー流のフォーマルな組織、つまり官僚制に支配された組織としての側面を描いた。官僚制組織は組織の目的を合理的に遂行できるように、分業を行う。その分業は、組織の中の個々人が支えるというのではなく、権限の根拠ともなる地位、職務といったものによって支えられている。そして、地位が上位なものが権限を持つという序列づけの根拠はその専門的知識によって正当化される。彼はこうした官僚制組織の特徴は大学においてもみられるとして、大学のガバナンスに見られる官僚制的な側面を明らかにした。例えば学生を登録し、卒業要件を明確化するなどの一連の制度的な手続き、規則(bylaws)にみられるような法的合理的権威、あるいは教員資格の標準化傾向、学部学科の専門領域に対応した分業もその一例である。また、大学組織をみると、学長等の管理職の下に、学部や学科、コースといったハイアラーキーな構造があり、それぞれ専門分化して分業を行っている。一般に「官僚的」というと形式主義的な悪い印象として受け取られがちであるが、こうした官僚制的性質が大学を統合させ、運営を円滑に行わせている側面があることを明らかにしている。

(3) ミレットの同僚モデル (Collegial Model)

ミレット(1962)は、大学組織をアカデミックコミュニティとして捉えている。大学の構成員(特に教授)が同僚集団として共有の考えと平等な権限をもち、合意や調整が行われる姿を描いた。こうしたコミュニティとして捉える前提として、組織の機能が分化していると同時に専門分化している。個人や組織の主従関係といったようなヒエラルキカルではなく、教授団自身によるダイナミックな合意、それによる決定が行われる点を彼は強調している。

(4) ミンツバーグの専門職モデル (Professional Model)

専門職モデルでは、専門家としての大学教員の専門知識に基づいた権限と、水平方向に分化してゆるやかに連結した学科や講座のような下位組織を重視する。代表的な研究としてはミンツバーグ(1981)があり、専門職モデルでは専門家のスキルに依存するため、彼らに大きな自律性や自らを支配する権限が与えられているとしている。つまり、官僚制モデルとの違いは、組織として手続きや規則の標準化、公式化があえて必要ないという点に見いだせる。こうした専門家集団による組織は、外部からのコントロールが仕事を遂行し、革新を行うインセンティブを減らすこともありうる。従って、組織の変化は誰を専門家のメンバーとして入れるのか、あるいは専門家を

養成する段階で何を教えるのかといったゆるやかな変化の中で生じ、浸透すると述べている。

こうした一連のモデル化研究が大学組織をそれぞれの角度から明確に描いたことは重要な事実であるが、これらの研究のほとんどが、いわば大学のフォーマルな側面を、しかも静態的にとらえる傾向がある。

(5) ガバナンス

こうした研究を積み重ね、すでに重要な分析的問題としての地位を確立したこともあり、カーネギー財団によって、大学のガバナンスについて大規模な全国調査による研究も行われた (Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching 1982)。そこでは大学経営の問題を機関の一貫性 (institutional integrity) と公的なアカウンタビリティという 2 つの義務のバランス問題として捉え、教学、人事、管理運営の様々な事項について、現実には誰が権力を持っているのかについて、アンケート調査によって明らかにされた。

3. 大学組織の非制度的側面

組織のフォーマルな側面について描く研究がある一方で、A-2 群にみられたようなインフォーマルな構造についても多くの研究がなされている。こうした観点から特に注目されたのは、大学における制度化され、成文化された組織あるいは運営のあり方ではなく、その背後にあるさまざまな慣行、それを支える教員の価値観、行動様式などである。マーチン・トロウ (1975) はそれを、大学の公的生活に対する「私的生活」 (private life) と呼んでいる。

(1) クラークの「組織の伝説 (organizational saga)」

こうしたインフォーマルな側面に注目した研究の一つの象徴とされているのが、大学における潜在的な組織構造・機能に目を向けたクラーク (1972) の研究である。彼は、3 つの優秀な大学の事例から、「組織の伝説 (organizational saga)」と呼ばれる組織文化を発見した。組織の伝説を 1 つの価値ある資源として捉え、それが大学の中と外をつなぎ、構成員の組織についての共有された感情・信念の集合 (メンバーシップ) をつくり、組織の統合性を形成するとともに、それが状況によっては組織的危機を生じさせることを示した。そうした意味で組織文化を 1 つの価値ある資源としてみなしている。

(2) コーヘン・マーチらの「オープンシステムアプローチ」

制度学派による研究として代表的なのがコーヘン & マーチ (1974) である。彼らは大学組織を曖昧さと複雑さをそなえた無秩序な組織、すなわち「組織化された無秩序」として捉えた。大学組織はたくさんの異なる使命を持っており、しかもそれらが互いに矛盾やコンフリクトをはらんでいる。また大学の目標もあいまいなものである。ウェイク (1976) も似た視点から大学組織を「ゆるやかに連結したシステム」として捉えている。こうした組織でなされる意思決定は、官僚制モデルで見たように権限や手続きによって決められるわけでもなければ、同僚モデルで見たよ

うに同僚の合意によってなされているのではない。つまり実際は「問題を解くというよりも、問題をキャッチボールする中で、いわば副産物としての決定を産みだす」といった偶然の産物的といったような意思決定がなされているという姿を描き、それを「ごみ箱モデル」と呼んでいる。そうした視点からは大学組織の「意思決定」は、組織の内部要因より外部環境の影響、あるいは組織の技術的、客観的特徴よりも象徴的側面「合理化された神話」にしかすぎない。この立場からは、「わたしたちが1つの組織に対してリーダーシップを必要とするような役割を作り出すことによって、組織の業績はリーダーシップの行動によるものであるという考えが組み立てられる」(Pfeffer 1977) のであり、リーダーシップという概念も事後的に構成されたものにすぎない。

(3) ボールドリッジの政治モデル (Political Model)

さらにこうした志向は、大学組織のモデル化においても、潜在的な要因の規定性を強調する傾向を生み出した。ボールドリッジら(1971,1977)は、大学組織を記述するのに、「政治モデル」を用いて、利害集団の政治的力学や葛藤、様々な取引といった側面に焦点を当てた。大学組織の中には、教授団、管理職、学生など様々な利害集団があり、大学運営上の課題についても対立する見解や価値観を持っており、そうした集団間の政治的交渉、あるいは妥協といった政治力学が働いている。また、そうした学内の競合は、大学外の様々な諸勢力の影響もうけざるをえない。大学紛争という現実の動きにも適した見方であったと言えるが、こうした文脈からだけでなく、学生数の停滞、財政の制約といった条件の中で、学内では限られた資源をめぐる利害集団の政治的交渉、妥協が行われているという姿を描こうとした。また、マーティマーズ&マッコニル(1978)も、大学の制度化された権威よりも労働組合との集団交渉のような、力の交渉の方が現実を決定する場合が多いと同様の知見を明らかにしている。

これらの研究は、大学がフォーマルで合理的な経営制度によって実際には運営されているのではなく、構成員の複雑に錯綜する利害の結果に動かされていることを示した。しかし他方で、そこで示された「モデル」はそうした不可知性を示すものではあっても、積極的に現実を理解するための道具となり得るものではなかったし、まして大学経営の実践的な課題にこたえるものではなかった。

4. 大学の「戦略的経営」論

(1) 経営主義の台頭

経済不況や政府補助の削減、あるいは18歳人口の減少など、大学経営が厳しい状況下に置かれると、経営危機、組織としてのサバイバルが強く意識されるようになる。こうした状況の下では、効率性の追求や、新しい資金源の開拓、あるいは学生獲得競争、つまり新しい学生マーケットの予測、開拓などに強い関心が向けられる。

強い危機感や大学の「経営」のより積極的な役割への期待、すなわちいわゆる積極経営論、強いマネジメント(tough management)、戦略論などとなってあらわれる。

アメリカの大学は強力な経営機能をもつことが一般的であるかのようなイメージが日本では抱か

れているが、大学に企業経営におけるような「経営」の概念が議論され、実践されたのはアメリカにおいても1970年代後半以降のことである。上述のような状況の下で、経営危機が叫ばれ、強い危機感からマーケットベースのビジネスにおけるマネジメント技術の高等教育への適用への注目が高まったのである。具体的には戦略的計画 (strategic planning)、マーケティング (marketing)、経営管理 (management control) などの企業経営を参考にした経営機能強化論である。

(2) ケラーの経営革命

この中でもっとも代表的なのが大学における「経営革命」を主張したケラー(1983)である。こうした主張がなされたということは裏を返せば、経営主義が大学に浸透していなかった当時の大学経営の現状を示唆しているのだが、彼は1970年代にさかに行われた「組織化された無秩序」などの概念をあきらかにしたところで、現実に対処すべき問題の解決にはつながらないと批判し、企業の経営を範とした経営戦略の確立を主張した。

ケラーが示した戦略には主として二つのポイントがある。第一は、大学は自らの個性（伝統、価値をはじめ、教学、財政面での強みと弱みなど）を明確にして、「マーケット」の中で自らがねらうべき特定の学生層、すなわちニッチを明確にし、それによって学生あるいは社会からの支援を得る。もちろんそのためには自大学のみならず、環境のトレンドや他大学の分析をした上で、機会と脅威を明らかにしておかねばならない。第二は、そうした戦略を決定するプロセスを確立することである。例えばリーダーシップを発揮するための能力や学内の優先度について明らかにする必要がある。江原(1997)はこうした経営戦略論が、自らの指導力を強化しようとする学長などによって学内に導入された経緯を紹介している。

ケラーは戦略的経営論を進める際に必要となる様々な役割の変化などを挙げている。まず、これまでの教授団支配では行き詰まっているため、管理職（学長、副学長、財務担当副学長など）がより積極的役割を担うようにならざるを得ないと主張した。また教学問題を考え、行動を起こす際にもすでに財政の問題を切り離して考えることは不可能になっていること、ガバナンスが新しい形を取る必要があること、新しい種類の委員会（教授団メンバーと主要な管理職や学生、理事会のメンバーから構成される）の必要性、コミュニケーションプロセスをより開かれたものにする必要性について述べている。また、大学の今後を予測し、資源の再配分をし、財政計画を立て、削減を行う上で、コンピュータ等の技術が経営のための道具として不可欠になること、大学をめぐる環境や市場により注意を払わなければならないこと、計画がより重要になることなどを指摘した。

(3) コトラーのマーケティング論

ケラーが主張したようなこうした志向は当然にも一般企業の経営論の直接的な導入を生む。その一つの象徴が、大学経営に対する「マーケティング」の導入であろう。高等教育におけるマーケティングは、情報（学生、あるいはその獲得に対する様々な情報）をベースとしたマネジメントモデルであると捉えられる。そこでは環境と学内の資源分析、目標・ターゲットの発見・設定、

戦略の公式化、組織デザイン、システムデザイン（具体的にはプランニングとコントロール）という一連の流れを行うべきであるというアイデアが示された (Kotler & Murphy 1981, Kotler 1982)。コトラー(1982)は非営利組織である大学にとってこうした考え方が受け入れにくい当時の状況を考慮して、ケラーと同様にこうした視点の必要性についても詳細に述べている。結果としてこれが学生獲得競争の激化を背景として、1980年代前後に一つの流行となった。

(4) 戦略的経営論に対する批判

しかし他方で、こうした企業経営のアナロジーを軸とする経営強化論に対して、アカデミックな大学組織論からは強い批判がある。代表的な研究として、まずはシュミッドライン (1989-90) があげられる。彼は十分な情報があればトップレベルで意思決定ができるという考えの前提にそもそもいくつかの誤りがあると指摘した。たとえば大学が研究者という専門家集団であり、自分たち自身で管理する習性をもっていること、あるいは教育研究という目標の達成を考えるとトレードオフの関係などの複雑性が避けられないことなどを指摘した。

同時に1970年代からの、大学における組織文化などの暗黙的かつ潜在的な機能に注目する研究も継承されていた。こうした立場からみれば、大学の組織とその行動を決定するのは、戦略的な操作が不可能な要因であって、戦略的経営論はそれを無視することによって現実性をもたないことになる。たとえば、マスランド (1988) は組織の規模が小さいほど、相互依存が強いほど、歴史が長いほど強い組織文化を持つことや機関創設時の影響が強いことなど、機関による文化の強さの違いを明らかにしている。またバーンバウム (1989) はほとんど機能していないと批判される評議会 (Senate) についても、教育研究のシンボルとして、あるいは地位供給者として、儀式と気晴らしとして潜在的な機能を持つことを明らかにしている。これらの研究が共通に明らかにしたことは、アカデミックな文化が万能策とはなりえないが一定の機能を持っており、特に機関が資源の減少に直面するときこそアカデミックな文化の強さが重要となるという知見である。

(5) バーンバウムの「経営論の消長」論

ところで、バーンバウム (2000) によると、大学に導入される経営論の消長 (academic management fads) の1つ1つを取ってみればそれは失敗するものであるという。なぜなら、経営論は機関自身の目的に応じて適用するシステムを変える、つまり変化、進化といったメカニズムを内包しているためである。ただし、経営論はその直接的効果よりもむしろ、経営論の消長が何らかの遺産 (legacy) を残し、それが間接的に高等教育に重要な貢献をするということがより重要であるという。そうした観点から経営論の消長が何を残すのかを、正の遺産 (positive residuals) と負の遺産 (negative residuals) に分けて整理している。

(6) 消長の「負の遺産」

バーンバウムは経営論の消長がもたらす負の側面として、第1に多くの経営論において強調される数量化 (quantification) がもたらす弊害を挙げている。数量化でははかれないものに重要な

ものがあることや数量化できないものを無理に図ろうとして経営者が犯す失敗の危険性について述べている。第2に経営論は現実をゆがめることがあるという。それは現実を単純化し、また同時に複雑化する問題がある。第3に経営論の導入によって、経営者の経営能力を減らしてしまう危険性があるという逆説的な影響を挙げている。有能な経営者は長年の経験や、その間に培われた知識等によって築かれ、それによって機関の問題を解決するが、決められたやり方 (received formulas) —例えば単純化された数値目標や手続きなど—に従っているだけではそうした能力がいつまでたっても形成されない。第4に先述のように経営論は消長を繰り返すという事実が、いわゆるマネジメントに対してさめた見方を植え付けてしまう影響を挙げている。第5に大学経営を行う際には下位部門スタッフの参加、協力 (lower level participation) が不可欠であるにも関わらず、中央管理機能だけが強化されてしまう問題点を挙げている。第6に、企業経営の導入は企業経営の持つ価値観もまた導入してしまう要素が避けられないため、教育へのコミットメントが弱くなることがある。第7に、現在の経営論が導入される前段階において、はじめに社会から危機の例が示され、それを解決することが正当化され、注意が向けられるため、初めから達成すべき目的が決まっているという問題を挙げている。

(7) 消長の「正の遺産」

このような負の遺産に注目する一方で彼は経営論の消長が残すメリット（正の遺産）にも目を向けている。まず第1にデータ（文化のようなソフトなもの、コストや資源等のハードデータ両方）の重要性を認識できることを挙げている。経営論が導入され続けることにより、データを集め分析するシステムの発展と維持が促進される。データなしの判断は恣意的になりやすいため、これを避けるメリットがある。第2に、大学が様々な目的を持っているが、新しい経営論の導入はこれまで注意が向けられなかったような新たな目標を発見し、強調することによる効果をこれまで導入されたいくつかの経営論を例に挙げて述べている。第3に、経営論の消長は、大学組織の中にバラエティをうむことを挙げている。組織は基本的に保守的で決まったやり方をしがちである。安定した環境下であればそれでもよいのだが、環境自身が進化するとき、組織も同時に進化し、反応しないと存続しない。進化論的視点からも組織の中におけるバラエティは大切である。第4に、経営の神話が何度も強調されることにより、成功の可能性が低くとも、効果的な行動につながるメリットについてふれている。第5にコミュニケーションチャンネルを増やしたり、経営に参加する人を増やしたり、新しいグループを形成したりすることによる効果を挙げている。

5. 社会環境の変化と大学内組織の相互作用

安定した環境のもとで大学経営が行われるのであれば、基本的にこれまでと同じようなやり方が通用する。しかし、大学のおかれた社会状況が変化した場合、当然、大学経営にも変化が求められる。その環境の変化が激しければ激しいほど、厳しければ厳しいものであるほど、大学の経営をどのようにおこなっていくのかが、大きな課題となる。こうした観点から、いくつかの概念が示されている。

(1) カーの「マルチバーシティ」

1960年代初めにクラーク・カー（初版1963）は高等教育が組織的に巨大化、つまりマルチバーシティになるほど、管理部門の重要性が増し、外部世界との関連も深まるであろうという見解を示した。大学が多様な社会的要求に応えることが求められ、また同時に多様な学内構成員を持つ集団としての大学運営のあり方を問題として取り上げた。大学組織の様々な側面について理論的記述がさかんに行われた時期に唯一みられた、大学経営のダイナミクスに注目した研究として位置づけることができる。

(2) クラークの「調整の三角形」

クラーク（1983）は、大学の組織を現実的に様々な権力、価値観の交錯する複雑な組織として見ながらも、そこにどのような形で変化が生じるのかを分析した。具体的には、国家権威（政府）、市場、大学寡頭制の3つの力学に注目し、高等教育システムをこれらの力学構造の調整形態からなる三角形モデルとして、各国の比較から説明している。その三者の役割が変化することによって、大学組織に変化が起こる可能性を示した。ただし、これらの三者に変化を起こさせる手段まで明らかにしたわけではない。

(3) 極端な経営強化論の衰退

変化の激しい社会的コンテクストの中では、大学経営についての見方も1980年代に見られたような極端な経営機能強化論は力を失う。そもそも経営強化論は、基本的には、単一の「理想的な経営様態」が存在し、それを研究が明らかにするという志向をもっているため、そうした理想的な経営様態が明らかとなれば、他の大学はそれをまねる（organizational mimicry）ことによってよりよい経営をおこなうことができることになる。しかし、現実のより競争的で変化が激しい環境においては、そうした単一の理想的な経営様態が存在するか否かは疑問であって、大学の特質によってとるべき様態は異なるだけでなく、それが周りの状況に応じて変化するのが当然であろう。そうした意味で、経営機能強化論はそもそも、その論理構造に問題があったといわざるを得ない。

社会経済の大学に対する要求が、きわめて厳しく、しかもそれが大きく変動しつづけている状況の中では、大学がまったく独立に望ましい変化の方向を選択することは不可能である。むしろ大学の課題は、社会経済の要求を正確に把握し、その中で大学の本来の目的を達成することにはかならない。

(4) 経営主義の定着と柔軟な思考へのシフト

大学にとって「競争」が恒常的であるような厳しい社会的コンテクストのもとでは、経営主義が当然視されるようになる。このように経営主義が定着する一方で、先述のように単純な経営強化論では現実に対応できないという限界が明らかにされたならば、研究はより柔軟な志向性を増

すこととなる。こうした観点からピーターソン(1997)は1980年代の戦略的計画においてはニッチの発見に主要な関心があったが、1990年代からはよりフレキシブルな、つまりコンテキストを考慮に入れた計画(contextual planning)という捉え方ができ、そこでは変化するターゲットのダイナミクスを理解することが注目されるとしている。このような視点は換言すれば、大学の個性化・柔軟化(Seymour 1993)への注目にほかならない。こうした傾向は大学組織・経営について、より実践的な志向をもちつつも、そのスタイルにおいて、より柔軟な思考方法をとろうとする傾向であると解釈できる。以下、こうした指向をもつ研究をいくつか紹介する。

(5) より良いシステム(better system)の模索

経営主義が定着すれば、それ自体が望ましいか否かといった極端な議論よりもむしろ、より良いやりかた(better system)の模索に関心がシフトする。バーンバウム(2000)の議論をみても経営論を単純に批判するのではなく、より現実的な経営、あるいはよりよいシステムを模索するために経営論の消長を積極的に活用するのも一つの方法であるとしている。そして企業と大学の違いを考慮した上で、注意点をあげている。

第1に個々の機関特有の知識や経営の実践的知識など、さまざまな知識の重要性を十分に理解し、これに基づいた判断を経営者はすべきだと主張している。第2に何でも一番にはじめること(bandwagon)をさけるように提案している。良いものは利用しやすい形で残るうえ、良くないものに飛びつくコストがかかることを考慮にいれると、早く実行することのメリットは限られているという。第3に学内の抵抗を予期し、対策を立てる必要性を述べている。もちろんそれは強制力を働かせることではなく、意思決定の前に学内に広く相談する等の対策を取ることを意味している。第4に小規模ではじめること(start small)、また実験的に適用することを推奨している。そうした方が学内の抵抗が少ないこと、機関としてのリスクが小さくてすむメリットを挙げている。このほかにも文化や歴史を軽視しないこと、コミットメントやサポートをゆるめないこと、評価体制を築くことの重要性などを挙げている。

よりよい経営を模索する傾向は一方で経営の技術的側面における議論の精密化につながる。例えばITを大学経営にどのように活用するのか(Graves et al. 1997)などの実践的関心からの議論がさかんになされるようになる。

(6) バーンバウムの「アカデミック・リーダーシップ」

またこうした柔軟な志向性はリーダーシップ論においても見られる。誰がリーダーなのか、あるいはその権限がどういったものなのかといったことは、多くの事柄によって制約をうけるため違いをうむことはない。したがって、むしろまわりの構成員の参加をいかに引き出すかといった見方が重要とされた。バーンバウムはそうした意味をこめて「アカデミック・リーダーシップ」という言葉を用いている(Birnbaum 1992)。

(7) スポーンの「適応(adaptation)論」

スポン (1999) は「適応 (adaptation)」という観点から大学経営を分析した。適応とは「外部環境の変化に順応するために組織、あるいはその構成員の部分的調整、変更を行うこと」(p.20)であり、そうした意味では一般的な意味での経営論とも性質が異なる。大学を取り巻く社会情勢の激しい変化に、機関としての大学がどのように反応したのかを6つの研究大学のケーススタディを通じて明らかにしている。そうした環境下ではリーダーシップの役割に変化が生じること、教職員の雇用形態に影響を及ぼす事などを明らかにした。具体的には教員のパートタイム化、職員のアウトソーシング化というトレンドを示しつつも、これが大学の核となる機能を浸食する可能性が高いとして警戒している。また適応による組織の発展が目標とされれば、応用研究や技術移転に関心が高まる傾向も述べている。

その上で、適応プロセスの共通性と相違の要因を抽出している。共通点は焦点化された使命と目標、プロフェッショナルマネジメント、同僚的ガバナンス、機関の自立性、分化のメカニズム、変化のプロセスであり、相違はリーダーシップの役割、環境からの圧力、組織の文化、財政的弱点、大学の構造、アドミニストレーションの重要性であるという。このような知見から、望ましい経営の一つの理想モデルを想定するのではなく、大学内部の構造要因と組織変化との関係を柔軟に分析する可能性が生じるかもしれない。

(8) クラークの「企業 (entrepreneurial) 大学論」

大学が変化の激しい社会環境、特に財政面において厳しい状況におかれれば当然のことながら、より積極的、意欲的な大学経営が模索される傾向につながる。その議論の代表として、企業的 (entrepreneurial) 大学にいかにして変容できるかといった一連の研究がある。

代表的研究として、ヨーロッパの様々なタイプ (研究大学、総合大学、工科大学など) の5大学についてインタビューによるケーススタディを行ったクラーク (1998) がある。彼は大学独自の事情・経緯を強調しつつも、企業大学に変容するための共通の最低条件として5つ挙げている。まず第1の条件は、中央の経営グループとアカデミックな学科といった下位部門の両方を統合するような強力な力 (the strengthened steering core) である。第2は大学組織の中でも企業的な部分に早く反応する分野とそうではない伝統的な専門領域があるが、特に前者のような発展的な周辺部 (the expanded developmental periphery) を持っていることである。第3は多様化した資金源—政府による機関補助、競争的に努力して獲得する資金、学生や企業、慈善団体など大学独自の資金源の主に三種類がありうる—を有している事である。第4に、伝統的なアカデミックな価値を持っているような中核部分 (the stimulated academic heartland) の存在である。第5が、強い実践を可能にさせるような企業文化 (the integrated entrepreneurial culture) の存在である。こうした共通条件はあるものの、単科大学の専門化した分野 (例えばビジネスやテクノロジー) において企業大学に変容しやすい傾向を指摘している。

(9) 複維系としての大学組織

このように大学組織自身の力による組織変容が求められるようになれば、当然のことながら現

在の複雑化した大学組織を現実的に把握し、そのどこから変化が生じるのかに研究関心につながる。こうした視点から、大学組織の中でもさまざまな機能をもった下位組織の再構造化が改めて注目され、大学組織自体に対する認識にも影響を及ぼしている。巨大化した大学をコングロマリットとして、あるいはネットワークとしてなど、大学をさまざまなユニットのより複雑なコンビネーションとして捉える (Dill & Sporn(eds) 1995) 視点がでてきている。

(10) 営利大学の出現

またこうした企業大学論の話が研究の領域においての議論に収まらず、現実企業経営が大学の中に入り込んでいる所に現在のアメリカの特徴がある。大学組織はこれまで非営利組織であるという前提があったが、フェニックス大学のように営利企業によって運営される大学が出現してきた。市場化の流れに関連して、大学の経営的な形態自体も問題となっているのだ。こうした大学では主として社会人を対象にパートタイム教員を採用し、インターネットなどの新しい技術を活用して、営利を目的とした経営を行っている。ここで特に重要なのはこうした営利大学がアクレディテーションをうけ大学として認められるようになってきたことであろう (Sperling&Tucker 1997)。“Change”や“The Chronicle of Higher Education”を見ても、これに対する関心が高いことがわかる。営利大学論も将来にむかつては大きな潮流となる可能性があるが、これを正面からとらえた研究はまだない。

5. まとめ

以上に概観した、大学経営研究の基礎概念について要約しておきたい。アメリカにおいては、組織の制度的側面、非制度的側面、戦略的経営論、社会環境の変化と大学内組織の相互作用という、4つのおおまかな領域における研究が、時代によってその強調点はちがうものの幅広くなされ、同時に研究全体としても厚みを持たせてきた。

1960年代から1970年代前半までのアメリカの高等教育の拡大、そしてそれにつぐ大学紛争は、大学の組織・運営についての実証的研究を発展させた。その対象ははじめにその制度的あるいはフォーマルな側面について、ついで組織文化などのインフォーマルな側面にむけることによって実証研究としての地位を確保したのである。しかし他方でそれは、研究の実践性を失わせ、大学組織・運営をスタティックにみる傾向と表裏であった。1980年代の大学経営の危機は、より実践的な研究を要請した。それを背景として、戦略的経営論、マーケティング論、リーダーシップ論といった形での極端な、操作的な指向性が生まれ、それが他方でそれまでの伝統を汲む研究によって批判されることになった。1990年代に入ると大学をとりまく社会状況は大きく変化し、その中でより実践的でありながら、大学の実態をより現実的にとらえ、その操作可能性の限界をわきまえた上で、大学独自の変化の可能性を追求する研究が生じている。

現在、日本では、経営に対する危機感の高まりを背景に、アメリカで1980年代に行われてような戦略的経営論に強い関心が向けられている。例えば大学審議会の答申では、ケラーの議論ときわめてよく似ていた議論がされている。こうした状況において、われわれはアメリカの研究か

ら何を学べるだろうか。アメリカの大学経営研究において導き出された多くの基礎概念を整理し、吟味することにより見えてきた最も重要な点は、こうした知見には研究として積み重ね発展している部分と、バーンバウムが批判したような流行すたりの部分があるということであろう。これらを見極めることはかなり難しい。しかし本稿を通じて示唆されることは、戦略的経営論といった大学経営研究の一側面だけに目をむけるのではなく、幅広く、柔軟な視点から大学経営の問題に取り組むことの必要性和その有効性ではないだろうか。換言すれば、「経営」といった言葉に含まれる「ガバナンス」と「マネジメント」の両方の側面について考慮して、大学経営の問題に取り組むことこそが重要になってくるであろう。

<参考文献>

- 江原武一 1999,「管理運営組織の改革―日米比較」有本章編『ポスト大衆化段階の大学組織改革の国際比較研究』(広島大学大学教育研究センター、高等教育研究叢書 54)
- 高等教育研究会編集 1998,「大学審議会答申・報告総覧―高等教育の多様な発展を目指して―」ぎょうせい
- 両角亜希子 2001,「大学の組織・経営―アメリカにおける研究動向」『高等教育研究』第4集(近刊、掲載予定)
- 山崎博敏 1995,「大学の学問研究の社会学」東洋館出版社
- AAUP/ACE/AGB 1966 "Statement on Government of Colleges and Universities", *Academe*, Vol.52, No.4.
- Baldrige, J.V. 1971, *Power and Conflict in the University*, John Wiley & Sons.
- Baldrige, J.V., Curtis, D.V., Ecker, G.P. and Riley, G.L. 1977, "Alternative Models of Governance in Higher Education", In G.L. Riley and J.V. Baldrige(eds) *Governing Academic Organizations*. Berkeley: McCutchan.
- Becher, T. and Kogan, M. 1992 *Process and Structure in Higher Education* (second edition), London: Routledge.
- Birnbaum, R. 1989, "The Latent Organizational Functions of Academic Senate: Why Senates Do Not Work But Will Not Go Away", *Journal of Higher Education*, Vol.60, No.4, Ohio State University.
- Birnbaum, R. 1992, *How Academic Leadership Works*, Jossey-Bass.
- Birnbaum, R. 2000, *Management Fads in Higher Education: Where They Come From, What They Do, Why They Fail*, Jossey-Bass: San Francisco
- Bowen, W.G. and Shapiro, H.T. (eds) 1998 *Universities and Their Leadership* Princeton University Press.
- Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching 1982, *The Control of the Campus: A Report on the Governance of Higher Education*, Washington, D.C.: Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching.
- Clark, B.R. 1972, "The Organizational Saga in Higher Education", *Administrative Science Quarterly*, Vol.17, No.2.
- Clark, B.R. 1983, *The Higher Education System: Academic Organizations in Cross-National Perspective*, University of California Press. (有本章訳 1994「高等教育システム―大学組織の比較社会学―」東信堂)

- Clark, B.R. 1998, *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*, Pergamon Press.
- Cohen, M.D. and March, J.G. 1974, *Leadership and Ambiguity: The American College President* (second edition), Boston: Harvard Business School Press.
- de Boer, H.F. 1999, "Changes in Institutional Governance Structure: The Dutch Case", In Brenna, J., Fedrowitz, J., Huber, M. and Shah T.(eds) *What Kind of University?*, Open University Press.
- Dill, D.D. 1982, "The Management of Academic Culture: Notes on the Management of Meaning and Social Integration", *Higher Education*, Vol.11, Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
- Dill, D.D. and Sporn, B.(eds) 1995, *Emerging Patterns of Social Demand and University Reform: Through a Glass Darkly*, Oxford: Pergamon Press.
- Etzioni, A. 1961, *A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement, and Their Correlates*, Free Press of Glencoe. (綿貫譲治監訳、1966「組織の社会学的分析」培風館)
- Graves et al. 1997, *Infusing Information Technology into the Academic Process*, in Peterson et al (eds) *Planning and Management For A Changing Environment*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Harman, G. 1992, "Governance, Administration, and Finance: Introduction", In Clark, B.R. and Neave, G.N.(eds) *The Encyclopedia of Higher Education*, Vol.2, Oxford: Pergamon Press.
- Keller, G. 1983, *Academic Strategy: The Management Revolution in American Higher Education*, The Johns Hopkins University Press.
- Keller, G. 1997, "Examining What Works In Strategic Planning", in Peterson et al (eds) *Planning and Management For A Changing Environment*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Kerr, C. 1982(初版 1963), *The Uses of the University* (3rd edition) Harvard University Press. (箕輪成男・鈴木一郎訳 「大学経営と社会環境」玉川大学出版部)
- Kotler, P. 1982, *Marketing for Nonprofit Organizations* (second edition) Prentice-Hall Inc. (井関利明監訳 1991「非営利組織のマーケティング戦略」第一法規)
- Kotler, P. and Murphy, P.E. 1981, "Strategic Planning for Higher Education", *Journal of Higher Education*, Vol.52: Ohio State University Press.
- Masland, A.T. 1985, "Organizational Culture in the Study of Higher Education", *Review of Higher Education*, Vol.8, No.2: Association for the Study of Higher Education.
- Mintzberg, H. 1979, "The Professional Bureaucracy", *The Structuring of Organizations -A Synthesis of the Research*, Prentice Hall.
- Mortimer, K.P. and McConell, T.R. 1978, "Process of Academic Governance" *Sharing Authority Effectively*, San Francisco: Jossey-Bass.
- OECD 1998, "Decision-making, Leadership and Management", In *Redefining Tertiary Education*.
- Perkins, J.A. (ed) 1973, *The University as an Organization*, McGraw Hill Company.
- Peterson, M.W.(ed) 1991, *Organization and Governance in Higher Education* (fourth edition), ASHE: Ginn Press.
- Peterson, M.W. 1997, "Using Contextual Planning to Transform Institutions", in Peterson et al (eds) *Planning and Management for A Changing Environment: A Handbook on Research Postsecondary Institutions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Peterson, M.W. and Mets, L.A. 1987, "An evolutionary perspective on academic governance, management, and leadership" in Peterson, M.W. and Mets, L.A. (eds) *Key Resources on Higher Education Governance, Management, and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Peterson, M.W., Dill, D.D. and Mets, L.A.(eds) 1997, *Planning and Management for A Changing Environment: A Handbook on Research Postsecondary Institutions*. San Francisco:

Jossey-Bass.

Pfeffer, J. 1977, "The Ambiguity of Leadership", *Academy of Management Review*, Vol.12, No.1

Schmidtlein, F.A. 1989-90, "Why Linking Budgets to Plans Has Proven Difficult in Higher Education", *Planning for Higher Education* 18(2), 9-23

Schmidtlein, F.A. 1998 Assumptions underlying the interest in performance funding.

Scott, W.R. 1992 *Organizations: Rational, Natural and Open Systems* (third edition) Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Seymour, D.T. 1993, *On Q: Causing Quality in Higher Education*, The Oryx Press. (筧昭・森利枝訳 2000 『大学個性化の戦略－高等教育の TQM』玉川大学出版部)

Sperling, J. and Tucker, R.W. 1997, *For-Profit Higher Education- developing a world-class workforce-* Transaction Publishers.

Sporn, B. 1999, *Adaptive University Structures: An Analysis of Adaptation to Socioeconomic Environments of US and European Universities*, Jessica Kingsley Publishers.

Stroup, H. 1966, *Bureaucracy in Higher Education*, New York: The Free Press. (松原治郎・小野浩・石田純訳 1972 『大学の官僚制』東京大学出版会)

Torw, M.A. 1975, "The Public and Private Lives of Higher Education" *Daedalus* Vol2.

Weick, K.E. 1976 "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems", *Administrative Science Quarterly*, Vol.21, No.1.

Williams, G. 1999, "State Finance of Higher Education: An Overview of Theoretical and Empirical Issues", in Henkel, M. and Little, B.(eds) *Changing Relationships between Higher Education and The State*, Jessica Kingsley Publishers.

Youn, T.I.K. and Murphy, P.B. (eds) 1997, *Organizational Studies in Higher Education*, New York: Garland Publishing.