

アメリカの研究大学における 大学運営集団の二重性

吉 永 契一郎

〈要 旨〉

本稿においては、まず、先行研究によって、アメリカの研究大学においては、すでに大学運営集団が確立されていることを確認した。大学運営集団の特徴は、権限に恵まれ、専門性が高く、役職者としての経歴が長いこと、そして、大学間の流動性が高いことである。また、アメリカでは、大学運営集団と教育研究集団の権限が明確に区別され（分離管理）、教員の大学運営への参画は、評議会によって確保されている（共同統治）。

その上で、全米で上位100位以内にランクされる東部6大学において、13名の役職者に対してインタビュー調査を行い、統計調査では表わされていない点を明らかにした。それは、大学運営集団は権限やトップ・ダウンを可能にする制度に恵まれながらも、それらに依存せず、教員間の合意形成を図っていることである。これは、教育研究と経営という二元的な権威が衝突する大学においては、制度面での整備は必要であるが、実際の運営において、教育研究集団の特性や自由を尊重しつつ、戦略を遂行するためのスキルや力量が求められていることを示している。

1. はじめに

日本の大学の置かれた環境が厳しくなる中、大学運営力を強化するため、近年、大学に対する政策提言において、学長・副学長・学部長など役職者のリーダーシップ強化、リーダーシップを発揮できる環境整備、学内組織の役割分担の明確化が提案されている（経済同友会 2012、中央教育審議会 2013、教育再生実行会議 2013）。実際、これらの政策提言は、学長の任期

の長期化・補佐体制の整備・権限の拡大など大学運営のあり方に変化を与えてきており（中井 2012: 96）、平成 27 年春には、教授会の諮問機関としての位置づけを明確にした改正学校教育法と改正国立大学法人法が施行された。

しかしながら、大学の運営力強化については、役職者のリーダーシップを強化するだけでは十分ではない¹⁾。リーダーシップ強化論で、往々にして見逃されているのは、大学組織が、本質的に、経営の専門家（理事会）と教育研究の専門家（教員集団）の二元的な権威構造（Clark 1998: 4、Birnbaum 1988=1992: 23、Dearlove 2002: 266）によって成り立っているという事実である。これらのうち、後者の権威のみが支配的になった場合、財政的に教育研究活動を継続することが困難になり、前者が支配的になった場合、教育研究活動が長期的な視点に立つ人材育成や学術発展への自発性を欠くルーティーン・ワークとなる。あくまで、大学運営の核心は、両者のバランスにある。そのため、バートン・クラークは、教員集団をさらに、大学運営集団（学長・副学長・学部長）と教育研究集団（学科）とに分離することを提唱している。

2. 研究目的・方法

本稿では、リーダーシップ強化論において、しばしば参考とされるアメリカの大学組織および役職者を、全米調査と訪問調査から検討するものである。まず、全米調査により、アメリカの大学組織は、制度上、一元的な指揮系統を確立しながら、分離管理によって、役職者と教員の役割を区別していることを確認する。その上で、インタビューによって、役職者たちが、与えられた権限や制度を前提に、実際の手法において、どのように戦略的・効率的な大学運営を行っているかを明らかにするものである。

後述するように、役職者の役割については、多くの文献が出版されており、学科・学部・全学レベルの運営方法が異なることも知られている。本稿の目的は、制度面とは別に、役職者たちが、大学における「二元的な権威構造」といかに対処しているかを、インタビューによって、具体的に明らかにするものである。これは、今日、高等教育研究において、理論や量的調査と個人的事実を繋ぐ試みが不足しているため、研究上の意義が大きい（中村 2007: 105）。以下、制度を論じる場合は「制」、運営手法を論じる場合は「性」を用いる。

3. 研究目的・方法

3.1 組織の二重性

現在、経営学において、組織の二重性という概念は、二元論に替わるものとして用いられている。これは、組織の運営手法を管理プロセスに力点を置くか、探索プロセス（現場）に力点を置くかという二律背反論で分類するのではなく、両者が相互依存的で補完的なものであるととらえるものである（渡辺 2013: 99-113）。創造的な企業組織においては、管理プロセスが時に柔軟性を持ち、探索プロセスが時に信頼性を生み出すとされる。この概念は、大学運営集団を教員か管理者かという二元論から解放するものであり、本稿における参照概念とする。

3.2 大学運営集団

革新的な大学を生み出す条件として、クラークは、教員と事務職の双方から成る大学運営集団（The Strengthened Steering Core）という概念を提唱した（Clark 1998: 5-7）。これは、多様化し、変化する要求に対して、大学がより迅速かつ柔軟に対応するための方策である。ただし、クラークは、教育研究集団（The Stimulated Academic Heartland）こそが学問の伝統を継承する場であり、この集団の自発性が伴わなければ、あらゆる改革が無に帰するとしている。

アメリカの大学においては、すでに、以前から教員と役職者は、同じ研究者出身ではあっても、権限と責任が異なり、個人としても40代から異なるキャリアパスを辿っている。その理由を、ロバート・バーンバウムは、

教員が管理職に一時就任し、また教職に戻るといった素人の管理運営の時代は、ほとんどの大学では過去のものとなっている。大学の規模が拡大し複雑化するにつれて、数多くの管理業務を遂行するために判例、連邦政府の規則、経営情報システム、奨学金関連の事務処理、補助金や契約事務、およびその他多くの分野に関する特殊な専門知識が必要とされている。教員と管理運営担当者は異なる役割を担い、大学の環境の違った場面に関わり影響を受けるのであり、彼らは異なる背景をもっているのである（Birnbaum 1988=1992: 20）。

としている。

3.3 同僚制・官僚制・法人制

今日、大学における課題は、大学運営のみならず、教育研究活動についても、もはや同僚性・教員自治の原則に基づくだけでは、高等教育の大衆化・多様化する高等教育への要求・財政的な説明責任に応えることが難しくなっているという点にある。そのため、本稿においては、大学組織を論ずる際に多用される同僚制・官僚制・法人制を、表1にあるように、イアン・マクネイの大学組織モデルに基づいて定義した上で、アメリカの大学組織を分析する。

まず、江原によれば、「同僚制は大学全体の方針や政策があいまいでゆるやかなだけでなく、その方針や政策を実行することも厳しく要求されない大学の組織文化である（江原 2005: 23）。」ここで中心となるのは、専門分野であり同僚であり、個人の自由や他者に対する寛容が強調され、意思決定は非公式な形で長期的・本質的になされる。

これに対して、官僚制は、「機会の平等や財政配分の処理における一貫性の維持、公式に定められた合理的な規則の遵守、各部署の職務や権限が明確で階層化された組織構造や標準化された作業手順による大学運営の効率性の確保、実施手続きの監査による大学の構成員や各部署が行う行動の妥当性の確保（江原 2005: 25）」を重視する。ここで中心となるのは、委員会であり事務組織であるため、規制や規則、手続きに基づいた公正さが求められる。

表1 大学組織モデルの特徴

構成要素	同僚制	官僚制	法人制
主要な価値	自由	公正	忠誠
役割	寛容	規制	指示
優勢な組織	学科／個人	教授会／委員会	大学運営集団
意思決定	非公式	委員会・事務打ち合わせ	大学運営集団／委員会
管理運営	合意	公式／合理性	政治／戦術
時間軸	長期	周期	短期／中期
学外環境	発展期	安定期	危機状態
変化の性質	本質的	受動的	計画的
準拠集団	専門分野	規則	計画
評価の基礎	同僚	手続き	達成指標
奉仕対象	大学共同体	委員会	学長

出所：江原（2005）。24頁の表序-2を修正。

そして、官僚制に方向性を与えるのが法人制である。大学における法人制は、学長が強い権限を持ち、全学的な政策の決定や大学運営は、役職者と任命された委員会によって遂行される。ここでは、学長の指示に基づいて、大学運営集団が計画を達成することが求められ、政治性・戦略性が強い。そのため、短期・中期的に目標を達成することが、行動規範となる。本稿では、同僚制との対比をテーマとしているため、特徴が重なることも多い官僚制と法人制を合わせて、官僚制／法人制として論じる。

3.4 アメリカの大学組織

アメリカの大学組織・役職者について、基本的な事項を確認する。まず、プロヴォスト（教学最高責任者）について、ルドルフ・ウェインガートナーは、その三大業務が、教育研究目標の設定と達成、教育研究組織への資源配分、学部長の任命であるとした上で、「大学全体の一体感は学部の壁を超える必要がある。専門分野、学生、そして、学外にも利害関係者を抱える学部が分離・独立しようとする傾向は自然なものである。・・・プロヴォストの役割は、部局の機能を大学の使命の下に統合することであり、分離・独立志向を抑制することである」としている（Weingartner 2011: 67-8）。

次に、学部長について、ミニ・ウォルヴァートンらは、「学部長は、教育改善の推進、学部の利益確保、予算獲得・執行、教育研究環境の整備、将来計画の提示、優秀な教員のリクルート」に責任があり、「プロヴォストと学科との橋渡し、教職員・学生のニーズの把握、新規事業への合意形成」を行うとしている（Wolverton et al. 2001: 15-7）。特に、学部の利益を追求するためには上層部の説得、予算を獲得するためには寄付金集めが重要であり、学部長の中には、活動時間の半分以上を後者に費やしている例もあるとしている。

そして、学科について、フレデリック・ボルダーストンは、「古典的な学問分野によって構成される大学において、学科は教員の専門の集合体であり、（純粋な意味において、）その専門で何が学生に教えられるべきかを独占的に決定する特権を持つ」として、教員自治の砦であることを強調している（Balderston 1995: 102-3, 107）。そして、学科長について、「大学執行部は学科長を現場の管理者として、大学の方針や規則を理解・実行し、学科予算を適切に執行する責任があると考え、学科の教員は学科長を同僚かつ大学から必要なものを確保するための代理人とみなす」としている。

さらに、評議会は、委員会と並んで教員が大学運営に参画するための手

段である。ジェームズ・マイナーによれば、伝統的に、教員は、カリキュラム・履修要件・テニユア審査・昇進を決定してきたが、予算・長期計画・対外政策については、評議会において、執行部に対して強制力のない意見表明をしてきたに過ぎない (Minor 2003: 964)。そのため、評議会については、評議員選出者の偏り・教員の無関心・審議の形骸化が以前から指摘されている (Weingartner 2011: 35)。

これらの文献が明らかにしていることは、学科運営と大学運営、学科長と学部長以上の役職者の役割が全く異なることである。学部長以上が教員個人や学科の利益とは距離を置き、大局的な見地から、理事会の方針を実行に移す専任の管理運営者であるのに対して、学科長は、学部長の部下として現場の管理者であり、同時に教員代表である。

アメリカ大学組織論の特徴をより明らかにするのは、日本との対比で考察した研究である。『現代アメリカの大学 ポスト大衆化をめざして』(江原 1993)、『大学の管理運営改革』(江原・杉本 2005)、『転換期日本の大学改革』(江原 2010)、『アメリカの大学』(谷 2006) は、日本における、アメリカの学長についての見解、すなわち強力なリーダーシップやトップ・ダウンによる運営という認識が間違いであること (谷 2006: 39-40)、大学組織は同僚制・官僚制・法人制という重層的な構造 (江原・杉本 2005: 22-3) を持つことが、概説的に論じられている。そのため、本稿の目的は、これらの指摘を実証的に検証することにある。

3.5 全米調査

近年、大学運営・役職者の実態について、数多くの調査が行われている。以下において、その代表的なものの結果とまとめを示すことによって、分離管理の実態を明らかにする。

3.5.1 ACE 調査

2008年、American Council on Education は 1715 名のプロヴォストに対して調査を行った (ACE 2009)。この調査には、短期大学や学部のみのも大学も含まれているため、ここでは、訪問調査を行う研究大学との比較に相当であると思われる博士課程を設置している大学 168 名のデータを用いる。

この調査によれば、プロヴォストは、60 歳以下が 52.1% で、平均して役職経験がすでに 12.0 年ある。そして、現在の任期終了後、学長を目指す者が 30.5% である。さらに、役職者として 2 大学以上に勤務した経験がある

ものは58.5%で、学外からプロヴォストに選出された者が41.1%に上る。

すなわち、これらの大学において、プロヴォストは、役職者としてのキャリアを、若い時期から長期間にわたって継続し、大学間の流動性も高い。また、プロヴォストの職務内容としては、回答率が高い順に、「人事管理」・「戦略計画策定」・「予算管理」・「カリキュラム管理」となっている。これらのことから、プロヴォストは、大学運営についての専門性が高く、長期にわたって、自覚的にキャリアを形成し、マネジメント能力を磨いていると言える。そして、最も特徴的なことは、彼らの67.5%が職務に「非常に満足している」と答えていることである。

3.5.2 AAUP & ACAD 調査

2001年度、American Association of University Professors と American Conference of Academic Deans による調査は、学長689名、評議会議長589名、AAUP支部代表117名を対象にしたものである。72.3%の回答者が、教員が大学運営・執行部に対する意見表明・政策決定に関与する機会は、評議会を通じてであるとしており、46.8%が予算配分に関して、学科の教員には全く権限がないと回答している (Kaplan 2002)。すなわち、ここでは、教員の大学運営への参画は、あくまで評議会を通じた間接的・限定的なもの (分離管理) であることが示されている。

3.5.3 CHEPA 調査

2002年度に実施された南カリフォルニア大学 Center for Higher Education Policy Analysis (現 Pullias Center for Higher Education) によるガバナンス調査においては、学科長・プロヴォスト・評議会議長計2010名が回答した (Tierney and Minor 2003)。ここでも、ACE調査と同様、博士課程を持つ大学からの回答を検討する。

この調査によれば、教員が運営に参加しているとする回答者の割合が、学科レベルでは85%であるのに対して、委員会レベルでは60%、学部レベルでは48%、評議会レベルでは43%となっており、全学レベルに近くなるほど低下する。また、教員の強い影響力は、カリキュラム、昇進・テニユア、教育評価において6割を超えるが、戦略策定・学長／プロヴォストの選出／評価・予算策定においては3割を切る。そして、回答者の半数は、教員が学長／プロヴォストの選出や戦略策定、予算策定に影響力を及ぼすのは間接的であると答えている。

3.6 先行研究のまとめ

以上の先行研究から、アメリカの研究大学組織においては、役職者は戦略策定や大学運営に関する大きな権限を与えられ、キャリアの早い段階から、自覚的にキャリアを選択していること、教員の大学運営への参画は評議会に限定されていること、教育研究集団としての学科と大学運営集団の役割が明確に区別されていることが分かる。すなわち、これらの研究大学においては、制度として、指揮系統と分離管理が確立されていることが確認できる。

4. 訪問調査

研究大学運営の実際を明らかにするために、筆者は、2011年と2012年の秋、アメリカ東部の6大学を訪問し、プロヴォスト・学部長・学科長・評議会議長・役職者研修担当者13名に対して、1時間半程度の半構造化インタビューを行った。質問項目は、以下の通りである。

- (1) 役職者となった理由
- (2) マネジメント上の工夫
- (3) 職務上の困難

調査対象大学は、表2にあるように、イェール大学・ブラウン大学・ボストン大学・ノースカロライナ大学チャペルヒル校・デューク大学・ノースカロライナ州立大学である。これらは、いずれも博士課程を持ち、評議会を設置している有力研究大学である。ACEやCHEPA調査にみられるように、アメリカの大学は、カーネギー分類によって、地域や設置形態ではなく、提供する学位の種類によって分類されている²⁾。そのため、本稿では、博士課程を持つ大学をサンプルとした。データは、2013年3月時点で得られたものであり、ランキングは、US News & World Reportによる。また、AAU (Association of American Universities) は、北米有力研究大学の団体である。

4.1 対象者のプロフィール

インタビューを行った役職者・評議会議長たちのプロフィールは表3の通りである。優秀な研究者の証である冠教授が多く、公開されている履歴書によれば、学会での受賞歴・要職歴も多い。なお、役職者についての考察を深めるため、役職者研修を担当している人物に対しても、インタビュ

ーを行った。

4.2 インタビュー結果

各質問に対する回答を示す。回答末尾の番号は、表3の回答者に対応する。

4.2.1 プロヴォスト

役職者となった理由

- ・ 研究活動とは異なる経験を求めて(a)。
- ・ 博士号取得後、最初に就職したこの大学に強い愛着がある。自分以上に、この大学のキャンパス・関係者を知っている人間はいないと自負している(a)。
- ・ 役職者としてのキャリアを選んだのは、大学からの要請による。そして、要請を受け入れたのは、大学に対する使命感からである(b)。
- ・ 役職者として高い報酬も魅力的である(b)。
- ・ 自らの希望ではなく、大学からの要請による。今後、通常の教員に戻ることを考えているので、研究活動も継続している(d)。

マネジメント上の工夫

【戦略】

- ・ 教育研究は戦略に基づいて進める(a)。
- ・ 通常業務よりも長期戦略（5ヶ年計画）の策定に時間を割いている(b)。
- ・ 学部間の利害調整と資源配分が主な仕事である(b)。
- ・ 国際性・学際性を、全学的な立場から主導している。この二つは、学部だけでは達成できない(b)。
- ・ 学内的な合意を尊重するために、タスク・フォース／委員会を活用している(c)。
- ・ トップ・ダウンで物事を決めない(d)。
- ・ 事務組織、教育プログラム、規則や手続きを見直し、簡素化した(c)(d)。

【リーダーシップ】

- ・ 役職者は、狭く深く専門を追求する研究者から、幅広い視野で大学を運営する管理者への意識転換が求められる(b)。
- ・ 研究室運営の経験が、役職者としても役立っている(a)。
- ・ 同じ類型の大学役職者とのネットワークが、職務上、有益である(b)。

【姿勢】

- ・ 調整・傾聴・コミュニケーション・透明性・公平性を重視している(a)(b)(c)(d)。
- ・ 教員の味方であることを明確にする(b)。
- ・ 批判精神と寛容さの両方が必要である(b)。
- ・ 教職員に対して尊敬と共感を持って接する(b)(c)(d)。

職務上の困難

- ・ 学部による資金獲得が増えるにつれて、学部自治が強まっている(a)(b)。
- ・ 全学的な経費の上昇に対する、教員の不信感がある(b)。
- ・ 同時に複数の職務をこなさなくてはならない(b)。
- ・ 資源配分をめぐる、教員の反対を受ける(b)。
- ・ 現在、新学部を立ち上げようとしており、教員を説得して移動させることが大変である(c)。
- ・ 長期計画が、リーマン・ショックによって、見直しを余儀なくされた(c)。

4.2.2 学部長

役職者となった理由

- ・ 将来、学長になることを念頭に置いて、他大学の学科長から学部長として転入した(e)。
- ・ かつて新しいプログラムを立ち上げた経験から、マネジャーとしての意識が生まれた(e)。
- ・ 研究分野（臨床心理学）における、プロジェクト・リーダーの経験を活かすため(f)。
- ・ これまでの国際交流における実績が高く評価されたため(g)。

マネジメント上の工夫

- ・ 専門分野別に副学部長を6名配置している(e)。
- ・ 難局を乗り切った経験が、役職者としての財産である(f)。
- ・ 資源配分と人事が武器である(f)。
- ・ 対立や紛争に対する耐性を身に付ける(f)。

職務上の困難

- ・ 「創造的な人間」を統率することは、難しい(e)。

アメリカの研究大学における大学運営集団の二重性

- ・ アメリカの大学は、部局に権力が分散している(f)(g)。
- ・ 教育研究活動がほとんどできない(f)。
- ・ 寄付金集めが大きな課題である(f)(g)。
- ・ 近年、昇給停止が続いている(g)。

表2 調査対象大学

	Yale	Brown	Boston	UNC	Duke	NC State
設立年	1701年	1764年	1839年	1776年	1924年	1889年
AAU	所属	所属	所属	所属	所属	非所属
全米ランキング	3位	15位	51位	30位	8位	106位
基金	\$192億	\$25.2億	\$11.9億	\$13.8億	\$56億	\$5.4億
年間予算	\$62.8億	\$8.65億	\$16.8億	\$24億	\$20億	\$10.1億
教員数	3,953名	713名	2,628名	3,221名	1,779名	2,086名
学部学生数	5,322名	6,133名	15,803名	18,503名	6,526名	34,767名
大学院学生数	6,526名	1,947名	14,175名	10,775名	8,220名	2,552名
年間授業料 (学部生)	\$34,400	\$39,928	\$42,400	\$7,694 (州内) \$28,446 (州外)	\$40,665	\$7,786 (州内) \$20,952 (州外)

表3 インタビュー対象者

回答者	在籍期間	役職経験	専門	備考
(a)プロヴォスト	25年	11年	心理学	冠教授
(b)プロヴォスト	31年	16年	政治学	冠教授
(c)プロヴォスト	8年	12年	獣医学	学部長として赴任
(d)プロヴォスト補佐	24年	15年	歯学	
(e)学部長	4年	25年	政治学	冠教授・学部長として赴任
(f)学部長	9年	5年	心理学	教授として赴任
(g)副学部長	24年	12年	政治学	冠教授
(h)学科長	29年	3年	経済学	
(i)学科長	14年	3年	物理学	
(j)評議会議長	20年	なし	海洋学	冠教授
(k)評議会議長	(27年)	なし	哲学	非常勤
(l)評議会議長	9年	なし	修辞学	教授として赴任
(m)役職者研修担当者	2年	なし	ノン・アカ デミック	前職、コンサルタント

4.2.3 学科長

役職者となった理由

- ・ 学科長職は、ローテーションかつ学部長の指名であり、任期終了後は、通常の教員に戻る予定である(h)。
- ・ ローテーションであり、二度と役職には就きたくない(i)。

マネジメント上の工夫

- ・ 学科評価も教員評価も研究業績に基づく(h)(i)。
- ・ 外部評価と教育負担、資源配分で教員を動かす(h)(i)。
- ・ National Research Council による全米学科ランキングを意識している(h)(i)。

職務上の困難

- ・ 寄付金集めが大きな課題である(h)(i)。
- ・ 入門科目の担当者確保が大変である(i)。
- ・ 教員の一割は、人間的に欠陥がある(i)。
- ・ 教員とともに、学科事務職員の管理が大変である(i)。
- ・ 学科長の職務は、人事管理から、カリキュラム、時間割、施設管理まで幅広く、激務である(i)。
- ・ 常に学科の資料を持ち歩き、寄付金をお願いしている(i)。
- ・ 時間配分が難しい(i)。
- ・ 後継者がいない(i)。

4.2.4 評議会議長

評議会の役割

- ・ 評議会は学部レベルでも存在する(j)。
- ・ 役職者選考委員会にメンバーを出している(j)(k)。
- ・ 役職者評価を実施している(j)(k)。
- ・ 学長の補佐も行っている(k)。
- ・ 教員間の交流・精神的支援も活動の一部である(k)。
- ・ 評議会は、テニユア審査や昇進など教員個人の問題を扱うことはなく、学科の利益も代表していない(k)。
- ・ この大学は、権力が学部分散している(k)(l)。
- ・ 評議会は、理事会に直結しており、学長・プロヴォストと定期的に意見交換をしている(l)。

- ・ 自分の給料は学科ではなく、プロヴォスト室から出ており、授業負担も軽減されている(l)。
- ・ オンブズマン制度によって、教員の個人的な相談にも乗っている(l)。

大学運営の課題

- ・ 職務として、最も大変なのは、学科長である(l)。
- ・ 近年、大学運営集団（学長室・プロヴォスト室・学部長室）が肥大化している(l)。
- ・ 体育会学生の問題行動がよく評議会の議題になる(j)(k)(l)。
- ・ 教員の評議会への関心は低下している(j)(k)(l)。
- ・ 教員の4割が任期制となっていることが、評議会の活動にも影響を与えている(k)。

4.2.5 役職者研修担当者(m)

- ・ 本学の役職者研修は、教員・学科長・学部長以上を対象にした三つの種類がある。
- ・ 教員リーダーシップ・プログラムに参加する教員に対しては、年間5000ドルの支給があり、セミナーやリトリートへの参加、メンバー間の相互支援が行われている。この制度で、多くの学科長・学部長が誕生した。
- ・ 学科長リーダーシップ・プログラムは、毎年、誕生する10名程度の新任学科長を対象にしたものである。毎月集まって、夕食をともにしながら、それぞれの課題を議論している。
- ・ これらのうち、最も必要性が高いのは、学科長研修であると思う。それは、日常業務の管理自体が困難で多岐にわたっている上、管理運営に関心のない教員もローテーションで務めなければならないという事情による。
- ・ 学部長・副学長対象のプログラムは、戦略策定と効果的な大学運営の手法を学ぶものであり、毎月、夕食をともにしている。

4.3 考察

まず、インタビュー結果から、訪問調査大学が先行研究の結果と合致する制度上の特徴を備えていることが確認できる。これらは、プロヴォストより下位に確立された指揮系統、大学運営と学科運営の違い（分離管理）、

評議会を通じた教員の大学運営への参画（共同統治）、役職者としての長いキャリア、役職者の流動性、評議会への教員の関心の低下、各レベルで外部資金獲得への圧力が高まっていることなどである。

今回、明らかになったことは、以下の通りである。(1) 制度としては、官僚制に基づく権限を備えた大学運営集団が、実際の運営手法において、組織間・教員間の合意や調整を重要視し、トップ・ダウンを回避しようとする「同僚性」の傾向が極めて強い。(2) 学部長・学科長を取りまとめているプロヴォスト・学部長は、職務の遂行にあまり困難を感じていない。

(3) 同僚制と官僚制／法人制間の軋轢を直接受け止めているのは、プロヴォストや学部長ではなく、教員代表として、学部長からの指示に対応する学科長である。そして、(4) 優秀な研究者でもあるプロヴォストが、役職者としてのキャリアパスを選んだのは、報酬に加えて、大学への使命感や愛着による。

5. まとめ

アメリカの大学運営集団は、理事会の下に、制度的に役職者が一元的に配列されている点、十分な権限が与えられている点、役職者が戦略策定や予算配分に専念している点において、制度上、官僚制や法人制の性格を持っており、専門家による大学運営を実現している。

しかしながら、大学運営集団は、同時に、教員自治や同僚性の特性をよく理解する研究者によって構成されており、実際の大学運営はあくまで教員間の合意や自主性に基づいている。大学運営集団について、制度と実際の運営手法をまとめると、表4のようになり、官僚制／法人制の下での「同僚性」に基づく運営という二重性が確認できる。これは、経営組織学において、創造的な管理部門が持つ柔軟性に対応するものである。

特に、大学は、「二元的な権威構造」がより鮮明な組織であり、明文化されない、教育研究集団に対する寛容さや柔軟性が不可欠である。そのような集団を統率するためには、研究者の特性をよく理解し、彼らから自分たちの代表であると認められた上で、合意形成を実現できる資質が必要となる。すなわち、研究者出身の大学運営集団を媒介にすることによって、アメリカの研究大学は、経営的な観点から大学運営を行おうとする理事会の方針に従いながら、教育研究集団の主体性を尊重するという矛盾に取り組んでいると言える。

表 4 大学組織の性格

	制度	運営手法
大学運営集団	官僚制／法人制	同僚性
教育研究集団（学科）	同僚制	同僚性

しかしながら、大学における二元的な権威は、どこかで衝突することを免れない。教員に対して融和的な対応をする大学運営集団も根本的にこの衝突を解消してはいない。この衝突が顕在化するのが、学科代表であり、学部長の部下でもある学科長である。そのため、プロヴォスト・学部長と比較して、学科長のストレスが高いことが、インタビューから明らかになった。これは、評議会議長や研修担当者の見解でもある。

これらのことから、アメリカの研究大学について、役職者が強力なリーダーシップを発揮しているとする議論は、制度設計という観点からは妥当であるが、実際の運営手法における「同僚性」という側面を見逃したものであると言える。

本研究においては、学科長職の困難さは明らかにできたが、プロヴォストや評議会議長たちが、学部の独立性が高いとしている理由は示すことができなかった。また、40代における役職者としてのキャリア選択理由については、研究分野における研究生産性などとの関連についての考察も必要であろう。さらに、カーネギー分類における、学部中心大学、修士中心大学における役職者の役割については、今後の課題にしたいと考えている。

注

- 1) 国立大学の組織問題について、この点を強調するのは天野郁夫であり、必要なのは権限や権力の強化ではなく、機能や役割の分担であるとする（天野 2008: 333）。
- 2) 2010 年度版のカーネギー分類では、多くの大学は Doctoral-granting Universities、Master's Colleges and Universities、Baccalaureate Colleges のいずれかに分類されている。
(<http://carnegieclassifications.iu.edu/descriptions/basic.php>)

参考文献

- 天野郁夫、2008、『国立大学・法人化の行方 自立と格差のはざままで』東信堂。
- 江原武一、1993、『現代アメリカの大学 ポスト大衆化をめざして』玉川大学出版部。
- 江原武一、2005、「序論 大学の管理運営改革の世界的動向」江原武一・杉本均編『大学の管理運営改革 日本の行方と諸外国の動向』東信堂、3-45。
- 江原武一、2010、『転換期日本の大学改革 アメリカとの比較』東信堂。
- 教育再生実行会議、2013、「これからの大学教育等の在り方について（第三次提言）」。
- 経済同友会、2012、「私立大学におけるガバナンス改革－高等教育の質の向上を目指して」。
- 谷聖美、2006、『アメリカの大学 ガヴァナンスから教育現場まで』ミネルヴァ書房。
- 中央教育審議会、2013、「大学ガバナンス改革の推進について（審議のまとめ）」。
- 中井俊樹、2012、「大学教育改革におけるリーダーシップの主体－オーストラリアの公募型プログラムの事例」『名古屋高等教育研究』12: 95-109。
- 中村高康、2007、「高等教育研究と社会学的想像力」『高等教育研究』10: 97-109。
- 吉永契一郎・中島英博、2013、「アメリカの大学におけるアカデミック・リーダーシップの実際」科学研究費補助金最終報告書（研究代表者 夏目達也）『大学経営高度化を実現するアカデミック・リーダーシップ形成・継承・発展に関する研究』、99-118。
- 渡辺伊津子、2013、『二重性のダイナミクス：組織変革の構造』白桃書房。
- American Council on Education, 2009, *The CAO Census: A National Profile of Chief Academic Officers*, D.C.: ACE.
- Frederick E. Balderston, 1995, *Managing Today's University: Strategies for Viability, Change, and Excellence*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Robert Birnbaum, 1988, *How Colleges Work: The Cybernetics of Academic Organization and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass. (=1992、高橋靖直訳、『大学経営とリーダーシップ』玉川大学出版部。)
- Burton R. Clark, 1998, *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*, Oxford: Pergamon.
- John Dearlove, 2002, "A Continuing Role For Academics: The Governance of UK Universities in the Post-Dearing Era," *Higher Education Quarterly*, 56(3): 257-75.
- Gabriel E. Kaplan, 2002, Preliminary Results From the 2001 Survey on Higher Education Governance, D.C.: AAUP.
- Gabriel E. Kaplan, 2004, "How Academic Ships Actually Navigate," Ronald G.

- Ehrenberg ed., *Governing Academia: Who is in Charge at the Modern University?* Ithaca: Cornell University Press.
- James T. Minor, 2003, "Assessing the Senate," *American Behavioral Scientist*, 46(7): 960-77.
- William G. Tierney and James T. Minor, 2003, *Challenges for Governance: A National Report*, Los Angeles: Center for Higher Education Policy Analysis, University of Southern California.
- Rudolph H. Weingartner, 2011, *Fitting Form to Function: A Premier on Organization of Academic Institutions*, Second Edition, D.C.: ACE.
- Mini Wolverton, Walter H. Gmelch, Joni Montez, and Charles T. Nies, 2001, *The Changing Nature of the Academic Deanship*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Mini Wolverton and Walter H. Gmelch, 2002, *College Deans: Leading From Within*, Westport, CT: ACE.