

二十一世紀の大学改革と戦略的 マネジメントの比較研究

— 6カ国学長サミットの枠組み —

有本 章*

東西6カ国—中国、ドイツ、日本、シンガポール、スイス、アメリカ合衆国—は1994年以来、教育研究プロジェクト運営委員会を設立し、教育研究共同プロジェクトへの取組みを開始し、そのひとつとして高等教育プロジェクトを推進してきたが、この度、6カ国学長サミット広島会議（Six-Nation Presidents' Summit in Hiroshima）を開催する運びになった¹⁾。筆者は、この会議において6カ国教育研究プロジェクト運営委員及び高等教育プロジェクト代表の立場から“Summary of Progress of the Higher Education Research Project and the Meaning of the Presidents' Summit”「高等教育研究プロジェクトの経緯と学長サミットの趣旨」と題する報告を行う機会を持った。それは、企画者の一人として従来の高等教育プロジェクトの経緯を踏まえて会議の枠組みや視点を明確にすること、サミットの趣旨を論じること、同時に今後の継続研究への枠組みを構想すること、等に主眼を置くものであった。本稿は、その報告を基礎に、「二十一世紀の大学改革と戦略的マネジメントの比較研究—6カ国学長サミットの枠組み」の視点から再構築を試みたものであり、具体的には、①高等教育プロジェクトの経緯と学長サミットの趣旨、②大学改革の模索と課題—大衆化段階からポスト大衆化段階へ、③議論すべき問題点、④結語、から構成される。

1. 高等教育プロジェクトの経緯と学長サミットの趣旨

6カ国教育研究プロジェクト（Six-Nation Education Research Project）は、1993年12月に6カ国の間に政府レベルの合意が形成され、1995年5月、6月にアメリカの首都ワシントン及びペンシルバニア大学で開催された6カ国教育研究プロジェクト運営委員会結成の行事と第2回教育国際会議をもって本格的に出発した²⁾。爾来、運営委員会はシンガポール（1996年2月）、スイス（1997年9月）、中国（1999年6月）でそれぞれ開催され、活動の集約と推進を図ってきた。最初の合意に基づいて、プロジェクトは6つのサブプロジェクトに取り組むこととし、各国はその一つを分担することになった。その結果、日本は高等教育プロジェクトを担当することになった。すなわち、各国の分担テーマは、中国の「教育事実と指標」（Education Evidence and Indicators）、ドイツの「経済成長のための一般的技能」（Generic Skill for Economic Growth）、日本の「高等教育」（Higher Education）、シンガポールの「教育における言語と識字」（Language and Literacy in Education）、スイスの「職業訓練と教育」（Vocational Training and Education）、アメリカの

* 広島大学大学教育研究センター教授

「数学と理科の学力」(Mathematics and Science Achievement) から構成されている。

こうして着手した高等教育プロジェクトでは、1995年のワシントン会議において高等教育の国際比較研究に関する基本的な研究枠組みを筆者によって提唱したが、さらに1997年2月に「世界の大学改革－高等教育の大衆化段階における現状と展望」(Academic Reforms in the World: Situation and Perspective in the Massification Stage of Higher Education) と題する国際セミナーを広島大学大学教育研究センターの主催によって広島市において開催し、6カ国の運営委員及び研究者が参加し、2日間の集中的な研究を行った。その成果は英文報告書として出版した³⁾。また、高等教育プロジェクトは別途、科学研究費補助金・国際学術研究の交付を得て「ポスト大衆化段階の大学組織改革の国際比較研究」を推進し、その成果を報告書として出版した⁴⁾。

さて、今回の学長サミットは、従来の研究を踏襲することとし、その主題は「二十一世紀の高等教育改革と大学のマネジメント－経済・技術・社会・政治が高等教育に及ぼす影響」(Higher Education Reform for Quality Higher Education Management in the 21st Century: Economic, Technological, Social, and Political Forces Affecting Higher Education) とすることになり、それとの関係を考慮して、主として4つのセッションを設定した。すなわち、それらは①高等教育政策のフレームワーク (Framework for Higher Education Policy), ②戦略的大学運営 (Strategic Management for Universities), ③高等教育と社会－経済成長における大学の役割 (Higher Education and Society: The Role of Universities in Economic Growth), ④高等教育とテクノロジー (Higher Education and Technology: When Will Technology Really Change How Universities Teach and Student Learn), の構成から成る。

①は国家の高等教育政策の枠組みを問い、現在の政策の動向を把握すること、②は中・長期的な展望を持った戦略的な大学運営を問題にし、マネジメントの方向性を把握すること、③は大学と社会との関連を問題にし、特に経済成長に果たす大学の役割を吟味すること、④は情報技術革命を含めたテクノロジーと大学との関係を考察すること、にそれぞれ主眼を置いたものである。構造的には、①③④の側からの社会的圧力に対峙した②の組織体の側面の現状と展望を究明するところに、主題とサブタイトルの関連性が意識されている。換言すれば、主題との関係で二十一世紀の大学像を構築する場合に避けて通れない理念と現実との止揚を模索する必要性を考慮し、その角度からマネジメントの使命や役割を吟味するところに基本的視点を据えていると言ってよからう。

したがって、マネジメント論の中枢に位置する戦略的管理運営 (strategic administration and management for universities) の分析に当たっては、言うまでもなく、大学の特性を考慮して、何よりも大学の制度的・組織的特徴や独自性を生かしながら、広く大学を取り巻く社会や環境との関係に注目せざるを得ない。その場合に特にサブタイトルが示唆するごとく、外部からの種々の圧力や影響があること、同時に大学内部からの圧力や影響があることを勘案し、その双方に目配りが必要であるはずである。すなわち、大学の環境要因としての外的圧力と内的圧力の関数として、大学組織運営の改革が捉えられるのであり、それを論じるための枠組みとしては下記の点を留意することが重要であると考えられる。

第1に、大学は何よりも学問の府であり、学問の発展によって社会の発展に貢献することを目的

とした社会制度・組織であること、それが重要である。学問の府である以上、大学は、知識を基軸に研究、教育、社会サービスを十分に発展させることに最大限の注意を払う必要があると言わなければならない⁵⁾。大学審議会（1998年10月）の答申を待つまでもなく、「知」の再構築が重要になっている現在、そのことと研究教育の活性化は密接な関係を持たざるを得ないし、管理運営や経営の側面もそれとの関係を抜きに論じられないことは自明であろう⁶⁾。大学の内発的な制度的期待をひとまず学問の論理と呼称するならば、その制度的期待を理念やエトスとして実際の大学の機能や活動を展開する場合には、研究、教育、社会サービスなどのアカデミック・ワーク（academic work 学事）に責任を持つことを通じて、社会に対する大学の独自性の発揮を要請しているとみなされる。その意味で自主性や自律性を軸にして成り立つアカデミック・オートノミー（academic autonomy 自律性）の遂行を要請していることは否めない。

大学に欠かせない固有の社会的役割や機能は、知識を基盤に成り立つ創造的活動であるアカデミック・ワークの遂行に置かれており、その質的向上の持続が欠かせないし、その欠如は大学の固有性を失うことにならざるを得ない。具体的には、研究は研究生産性（academic productivity）の中味を吟味し、世界の学界に通用する発明発見、あるいはそれに匹敵する創造的活動を求めるのであり、そのための条件が問われなければならない⁷⁾。創造力豊かな研究が輩出する条件を不断に醸成しなければ、大学の最も根幹部分の制度的期待が失われ、大学の存在理由が失われてしまう。教育は教育生産性（educational productivity）の中味を吟味し、質の高い優秀な人材育成（学者、市民、職業人、スペシャリスト、ジェネラリストの養成）を求めるし、そのためには、知識の大学制度内部の縦横への配置に見合う教育や学習活動の遂行が要請される。縦軸では、知識の垂直的な分化と対応して教養教育、専門教育、学部教育（学士課程教育）、大学院教育（修士課程教育、博士課程教育）などの有機的連関が問われる。横軸では、知識の水平的な分化と対応して講座、学科、研究所、学部などの有機的連関が問われる。知の再構築の時代には、既存の縦横への知の配分は、リストラや再編成のメカニズムを介して見直しを要請されるのは回避できないし、現実にも講座、学科、学部再編成が活発に展開されていることが、そのことを証明する証拠である。さらに、サービスはサービス生産性（service productivity）を吟味し、地域社会へのサービスによる貢献、具体的には大学と地域社会の交流の推進を高めるとことが課題となるはずである。

これに対して、第2に、大学の外部には国家、社会、環境の側面があり、それを構成する政治、経済、科学技術、文化などの要請に応えることが不可欠であるとみなされる。今日の大学は急激な社会変化の影響を受けて、生き残りのためには自らの変化を余儀なくされ、相応の改革によってレリバンス（適切性）やアカウントビリティ（説明責任）を果たすことを要請されている。政治の側は、国家や政府を通じて大綱化、規制緩和、市場原理の導入、効率化など新たな高等教育政策の展開を軸に大学への圧力を高めており、高等教育政策の中心に経済の論理とも言える路線が強まっている⁸⁾。経済の側は、市場原理や経済的な国際競争を軸に民営化、エイジェンシー化、独立行政法人化への圧力をかけることによって需要と供給の関係から高等教育を捉える視点を鮮明にし、高等教育を容赦なく突き放してみる動きを顕著にしはじめている。市場原理によるアカデミック・ワークへの合理化要請とともに、国家社会の経済発展や経済的活力を模索する視点から大学への、ある

いはアカデミック・ワークへの期待を高めている。加えて、科学技術の長足の進歩はハイテクやマルチメディアなど情報技術革命によってアカデミック・ワークの革新を求めている。

一般的に言って、社会の中に深く組み込まれている現代的な社会制度としての今日の大学は、これらの社会的条件の変化によって規定されざるを得ないから、その影響を逃れて「象牙の塔」に立て籠もることはもはや不可能に近いと言わざるを得ない。その厳然たる事実は誰しも認めざるを得ないであろう。今日の大学が生き残るには、こうした社会—地域社会、国家社会、国際社会を含む—へ背を向けるのではなく、さりとて地域社会を高見から見下ろすのでもなく、むしろ対等な立場から十分な対応が要請されているのはもとよりである。それどころか、現代の大学はこうした社会からの期待や信託を十分に果たし、アカウントビリティを全うしないかぎり、アカデミック・ワークを遂行するという本来の機能や役割すら麻痺し阻害されかねないのであり、そうならばたちまち大学の存在理由を見失わざるを得ないというアキレス腱を備えている。

第3に、内外の圧力の下で改革を迫られている大学は、実際の大学組織における管理、運営、経営に関わる舵取り、すなわち組織体のマネジメントの在り方を問い直さなければならない。学問を介した内部からの要請と政治、経済、科学技術などの圧力を介した国家や社会からの要請の葛藤が集約されている組織体そのものの舵取りの在り方は、そのまま大学の命運を左右する可能性が少なくないとみなされる。学問と社会の両方の要請を踏まえながらも、適切なマネジメントの遂行によって、大学が本来のアカデミック・ワークの目的を十分達成し、学問の発展を通じての社会発展に寄与することが重要性を増していると言わなければならないであろう。実際の大学制度・組織の構造の見直しが不可欠である以上、管理運営、研究、教育、サービスの各組織が時代の要請に見合う形に整備される必要があるが、特にアカウントビリティとオートノミーとの葛藤が今後一層深まる状況が進行すると予想される限り、学問の発展を担う組織体としての大学の本来の使命や役割を十分実現しうる方向での管理運営組織の中・長期的改革が不可欠であると言わなければならない⁹⁾。

第4に、そのような大学の使命や役割を考慮した組織体の在り方を吟味する場合には、大学評価 (academic evaluation) と報賞体系 (reward system) の問題が密接に関係することを見逃せない。自己点検・評価、相互評価、第三者評価の役割や相互の連関性が分析され、大学組織が再生し、学問の発展や社会の発展に十分貢献するために機能することが明確にされる必要があると考えられるのである。学問の府としての大学の論理を最も適切に理解しうるのは、学問の最先端を担っている専門分野の研究者である大学教員である以上、自らのアカデミック・ワークを点検・評価し、その成果や世界的な水準、通用性、互換性を明確に意識する営みがなければ、学問の発展を可能にすることは不可能である。マーチン・トロウは、大学人はこれまで企業の論理に従属する「外的動機」 (external motivation) よりもアカデミック・ワークの規範に同調する「内的動機」 (internal motivation) を重視してきたと論じている¹⁰⁾。他方、社会からの大学への圧力や批判は市場原理が支配的な時代に突入すればするほど、経済的な合理性や効率の観点から評価を試みる傾向に走る可能性が高いはずであるから、必然的に大学側との亀裂や緊張の高まりが回避できないだろう。大学の学問を通じて可能になる社会発展が国家や社会の側にとっても不可欠である限り、学問の発展にとって最も重要で大切な本質を大学の側が発信、説明、説得し、社会の側の理解を求める作業が欠

かせないし、社会の側もまた、そのような大学の側の論理を理解するために、両者の間に適切な相互作用が必要であろう。その意味では、自己点検・評価、相互評価、第三者評価は大学のアカデミック・ワークの本質を阻害したり、経済の論理の手段に転化したりしない方向での有機的な連携を成立せしめることが望ましい。その機能や役割が大学と社会の双方から真剣に問われなければならない。

以上のことから、大学は知識を機軸に学問発展に主として寄与する制度・組織であること、知識を基盤に研究、教育、社会サービスなどのアカデミック・ワークを展開すること、アカデミック・ワークの固有の発展を可能にすべく組織体のマネジメントを行っていること、同時に、社会的制度としての大学は、社会変化や要請に対応してアカウンタビリティの遂行が問われていること、等が明らかになる。このような組織体の特性を維持し、発展させるには、大学本来の使命や役割を尊重した大学内外からの評価の推進を含めた大学評価体系や報賞体系の機能が重要であると言わなければならない。これらの観点を整理すると、少なくとも次のような問題が浮かび上がることになる。すなわち、それは、①知識の構造や機能の在り方、②アカデミック・ワーク（研究、教育、社会サービスなど）の現状と活性化、③大学組織の戦略的マネジメント、学長のリーダーシップ、大学のオートノミー、④システムの高等教育政策と大学との関係、⑤大学改革と社会発展（特に経済発展）との関係、⑥科学技術の発展と大学教育との関係、⑦大学改革と評価・報賞体系との関係、等である。このうち、今回のサミットでは上記の通り、主として③を中心に④⑤⑥を分析することに各セッションの構成が留意されており、その意味では①②⑦の側面は部分的に含められているものの、基本的に除外されていると言ってよい。除外されているが、大学の生命の根幹に関わる重要な視点であるから、議論の中では潜在的あるいは顕在的に考慮される必要があることは論を待たない。

2. 大学改革の模索と課題—大衆化段階からポスト大衆化段階へ

各国の大学は概して社会と学問の両方からの要請を受けて、必然的に改革を迫られていることは否定し難い事実であると考えられるが、個々のシステムや個々の機関が置かれている状況によって改革の実態は一様ではない。巨視的に、システム・レベルに限定して観察してみても、国毎に相当の幅を持った相違が見られることは否めない事実である。例えば、過去から現在までの大学システムの発展段階を辿ると、エリート段階、大衆化段階、ポスト大衆化段階あるいはユニバーサル段階と展開してきたことが分かる。これまでの高等教育プロジェクトが追究した「ポスト大衆化段階の大学組織改革の国際比較」の結果が示すように、この観点から観察した6カ国の現状は区々であって、巨視的に見れば各国の現状は大なり小なり大衆化段階に包括できるとしても、微視的に見ればエリート段階には中国が位置し、大衆化段階にはドイツ、スイス、シンガポールが位置し、ポスト大衆化段階にはアメリカと日本が位置することが分かる¹¹⁾。

多くの国々が今なお広く大衆化段階を経験している中で、アメリカや日本では大衆化段階からポスト大衆化段階への展開が見られ、その過程にはその時期特有の問題点や課題が山積している事実が窺える。すなわち、端的には大衆化段階において急速に進行した量的拡大と質的充実の間の格差が拡大し、大衆化段階のツケとしての教育病理の出現が見られると言ってよかろう。最近では、学

生の学力低下やリメディアル教育の必要性が不可避となったし、特に大学教員側から見た学生の学力低下に対しては日米に共通した指摘が認められる¹²⁾。このように、大衆化段階が成熟して到達するポスト大衆化段階には、さまざまな問題が露呈し、その解決が課題となっているのである。

こうした問題が出現していることは、その他の国々も同様の発展段階に至れば、同様の葛藤や病理に直面せざるを得ないことを予兆させる。その種の相違について、特にポスト大衆化段階に到達している日米の個別の分析と両国間の比較を行う必要がある。そのような世界を縦断的にみたアナログ的な視点に対して、同時に世界を横断的に見る視点から観察すると、発展段階が異なるはずの各国には案外同様の問題や課題が山積している事実を発見できるに違いない。これは各国が過去からの蓄積によって現在に直面していると同時に、それとは別に同時代的に共通の問題や課題に直面している事実を物語っているはずである。その点に注目するならば、むしろ各国が共通に持っている問題点や課題を検討することによって浮上してくるサミットの共通課題を探らなければならないだろう。実際、研究、教育、サービス、管理運営などの個々の問題の中で、高等教育の大衆化段階に現れている問題を事例にすると、この段階の実態には概して共通性が少なくないと言えるのである。その点、前回の国際セミナーの時点で各国報告を総括したウルリッヒ・タイヒラーは、「国の経済状態、社会・文化の違い、さらには大衆化段階の相違があるにもかかわらず、各国に共通に見られる教授－学習に関する改革が進行している」と指摘している¹³⁾。共通点として次の項目が列挙されている。つまり、SDの改善と拡充；モジュール制度と単位制の導入と拡充；一般教育と専門教育の新しい混合形態；導入教育の実施；学業計画におけるオプションと選択の増加；パーソナリティ発達、フレキシビリティ、社会的技能、個人性の強調；学業評価の改善、等々である。

第1に、こうした教育の側面に注目すると、各国ともに概して教育改革の必要性に遭遇しており、とりわけ高等教育の大衆化への対応、生涯学習化への対応が不可欠になっていると見てさしつかえあるまい。生涯学習化はユニバーサル化との関係が深いから、発展段階の差異によって差異があるのは当然だとしても、未来からの挑戦としては、同様の課題があり、大学改革の必要性を必然的に招くに至る¹⁴⁾。大なり小なり成人学生を対象にした大学開放を迫られていることに変わりない。日本の場合、学士教育課程のみならず大学院教育課程、なかんずく夜間大学院の発展がこうした大学開放に重要な意味を持ち始めている¹⁵⁾。

大衆化の現象としての学生、教員の多様化は着実に進行している。学生の大衆化に関しては、伝統的な学生に対して、新学生、あるいは非伝統的學生（パートタイム学生、マイノリティー学生、女子学生、留学生、成人学生）が増加した¹⁶⁾。その原因は、学生側の進学要求の高まりと大学側の学生掘り起こしの両方の要因が作用した結果に求められる。こうした大衆化の進行に対応して、種々の改革が欠かせない。例えば、カリキュラム編成の問題、教育の質保証、教養教育の重要性（教養教育と専門教育の角逐の解消）、FDの重視、などが具体的に問われている。

日本の場合、1960年代後半からの大衆化段階では、私立大学を中心に量的拡張が進行し、システム全体を通じて量と質の発展の不均衡の問題が露呈した結果、「大学紛争」を経由して、教育改革が急がれることになった。こうした量と質の矛盾を解決しないままの大衆化の進行はポスト大衆化の深刻な段階を招来し、さらに量的拡大の進行に伴いユニバーサル化の時代の幕開けを告げるに至っ

たため、教育改革が後手に回りツケが解消されないままに、教育病理が深まる結果を招来したというほかない。この状態の中で大学は学校へと転換し、大学の学校化の時代が着実に到来することが予想される事態を帰結したのである。すなわち2008年には18歳人口の中の希望者全員が大学に入学可能になると予想され、いよいよユニバーサル・アクセスが本格化するのである¹⁷⁾。

第2に、研究に注目すると、知識経済の時代が到来しつつあり、研究による学問の発展、あるいは社会の発展が重要な高等教育政策になりつつあることは明白である。研究開発や応用は経済発展のカギを握る潜在力である以上、国力を左右すると見込まれるのは明白であり、その観点からの国際競争が必至となる時代を迎えており、いずれの国でも研究面での大学の充実が課題となっている¹⁸⁾。世界の学問中心地は、現在アメリカにあるが、各国ともにCOEの構築によって、世界水準に通じる拠点大学を形成せんとしていると観測される。アメリカは19世紀後半に、世界に先駆けて大学院を整備し、研究拠点を意図的に作る政策を展開し、その成果が現在の学問中心地を形成することになったのであるが、アメリカは現在の中心地を維持する政策を展開しており、経済の持ち直しを待って大学院への重点的投資が復活し、依然として大学院の発展が維持される見込みは少なくないに違いない。このような構図の中で、ヨーロッパ連合（EU）ではアメリカに対抗した拠点作り政策を推進し、日本では重点大学政策、中国では211政策による重点校づくり、ドイツでは大学院の制度化、など国際競争への戦略が顕在的に展開されている¹⁹⁾。

第3に、サービスの側面では、地域社会への貢献がますます比重を高めており、同時に生涯学習化への大学の対応がますます重要性を高めていると観察される。日本では長らく躊躇されてきた産学協力が重視される時代に突入し、大学と地域社会の密接な交流関係を模索する動きが大学と地域の両方から高まりはじめている。アメリカでは大学運営へ地域の代表を参画させレイマンコントロールを発展させてきた歴史があるし、いち早くコミュニティカレッジを発達させ大学の地域社会への開放を実現させた経緯があるし、実際に成人学生の比重は高い。日本では短期大学が発達したが、女子学生中心であり、成人学生や地域社会への優先的な開放には最近までほど遠い状態であった。国立大学は概して研究志向であったり、地域との交流は対等型ではなく、「見下し型」であった。天野郁夫は「大学が地域社会のなかで、自らを『一步はなれ』たところだけでなく、『一段高い』ところに位置づけていた」²⁰⁾と指摘している。そこでは十分な交流を醸成するまでに至らなかったし、公立大学の設置は地域に根ざした大学作りの模索でもあったが全体の大学数に占める割合は少なく、機能的な成果が十分に上がっているとは言えない。私立大学が主として地域との交流を推進する先鋒となってきたのであるが、それでも不十分な状態にあったことは否めず、概して大学のサービス機能やその地域社会への開放は今後に残された課題になっているのである。

第4に、管理運営では、産業社会の企業の論理が大学へ次第に浸透していることが指摘できるに違いない。高等教育プロジェクトの先行研究によって明白になったように、世界的に大学のマネジメントを組織体の下部から中間部やさらに上部へ移行させる動きが進行している。アメリカでは従来から教授会よりも学長や理事会の権限が強く、企業型のマネジメントが特徴を形成してきたし、カーネギー教育振興財団の大学教授職国際調査では、教授側からの不満が少なくないことが指摘されている²¹⁾。これに対して、従来、教授会が強い権限を持っていたヨーロッパの大学では、従来の

学部自治型から大学自治型へ、あるいはボトムアップ型からトップダウン型へ移行させる動きが見られる²²⁾。日本では、私立大学はアメリカ型の理事会や学長の権限が強い形態を特徴とするし、公立大学は地方自治体の権限が強く作用しているが、国立大学は概して国家の権限が強いのと対峙した形で教授会の権限が強く、その狭間で学長の権限が弱い構造を持ってきたと言ってよい。大学審議会の答申では学長の権限やリーダーシップの強化を提唱しており、大学内外から注目を集めている²³⁾。このような国際的な動きは、大学という組織体のオートノミーとアカウンタビリティの問題のコロラリーとして捉えられるのであるが、その観点から個々のシステム間にどのような問題があるのかは、大学という組織体の中・長期の将来像を見極める観点からも、戦略的なマネジメントの視座から十分検討する必要があるに相違ないと考えられる。

3. 議論すべき問題点

学長サミットの主題とそのバリエーションを踏まえて、あるいは従来 of 高等教育プロジェクトで検討した問題を踏まえて、現在いかなる視座と議論が必要であるかを若干論じたのであるが、以上のような議論を踏まえて、各セッションでは共通の問題として何を議論するべきであろうか。今回のサミットでは、各セッションを通じて、少なくとも以下のような事柄が議論され、二十一世紀の大学像あるいは高等教育像の構築に向けての大学改革の可能性と適切なマネジメントの方向が模索され、深められることになるべきだと期待される。

第1に、世紀末の現在、過去からの遺産と未来からの挑戦に対峙して二十一世紀へ向けての新たな大学像を模索している大学は、過去の遺産の何を保守し、何を革新するべきか、未来からの挑戦の何を受け入れ何を受け入れざるべきか、が問われている。換言すれば、従来の二十世紀型の大学像に代わる新たな大学像とは何かを明確にし、具体的に二十一世紀の大学の使命と役割は何かを考え、大学のアイデンティティ構築はいかにして可能であるかを検討し、アカデミック・ワークを固有の使命や役割として組み込んだ組織体の本質を十分見極めた上で、大学像を創造的に構築する営みが問われている。要するに大学の原点や本質に関する議論が不可欠である。

第2に、大学は、本来の組織体の使命や役割を遂行するために組織の自立性・自律性を維持することが必要である半面、社会的期待に応えるには大学が固有に持つ研究、教育、社会サービスなどを軸としたアカデミック・ワークの充実が必要である、という緊張・葛藤に直面している。大学は、こうした緊張・葛藤の作用する二つのベクトルをいかにして調整できるか、アカウンタビリティとオートノミーの両立と調整はどのようにして可能になるか、が問われている。アカウンタビリティに与して、国家や社会の要求を全面的に受け入れ、市場原理、需要と供給のメカニズム、経済の論理に従属する方途を選択し、経済への従属へ向かうのか、あるいはオートノミーに与して、学問の論理を忠実に保守し、国家や社会から孤立する方途を選択し、税金泥棒や金食い虫と揶揄された挙げ句、ついには淘汰と終焉へと向かうか、両極の間の中庸の方途はありうるのか、あるいは両者を止揚する方途はあるのかを議論することによって、葛藤を解決する方向性を見出す必要がある。

第3に、高等教育システムの枠組みを考えることと関連して、高等教育の計画・政策を樹立する

には、国家政府、社会、大学の要求がどのように作用し、反映しているかが問われ、種々の議論が欠かせない²⁴⁾。上で論じた国家政府や社会の側からの合理化、レリバンス、アカウントビリティの要請と大学の側からの学問的要請とは、高等教育政策の中にどのように反映されているかを各国の実態に即して検討する必要がある。

システムの高等教育政策と大学との関係とは別に、現代の高等教育政策は政治、経済、科学・技術など社会制度との関係では基本的にどのような方向性が見られるか。国の経済発展に対する大学・高等教育の役割や機能に関しては、どのような政策が樹立されているか。さらに国際化、情報・知識化、市場原理化、生涯学習化への社会的動きはどのように政策へ反映されているか。このような観点から見た場合に各国の高等教育政策の共通性・異質性は何かを議論し、なぜかかる共通性・異質性が生じるかの掘り下げが必要であろう。これらの議論や分析を通じて、各国の実態を比較検討しながら、次世紀には各国の共通課題としての高等教育政策はどのようなものとして描かれうるか、それは基本的にどのような方向に進むべきかを明らかにする試みが必要であろう。

第4に、特に市場原理が大学の管理運営や経営の側面へ容赦なく導入されつつある時代には、とりわけ産業社会の経営論理が浸透しつつある組織体の管理運営の側面では、自ずから学問の府としての大学固有の論理が問われるはずである。従来の研究に注目すれば、バートン・クラークがカール・ウェイクのルース・カップリング論を踏まえ、大学組織は「緩やかに組み合わされて組織化されたシステム」(loosely coupled organized systems)の顕著な事例だと述べ、「組織的無政府状態」(organized anarchies)を特徴とすると指摘しているように、他の組織体とは異なる固有性を備えているとみなされる²⁵⁾。にもかかわらず、上記のごとく、現代の大学組織は、意思決定過程のトップ・ダウンとボトム・アップ、中央集権と地方分権の観点から見た場合、トップダウンや中央集権の方向に向かっているとみなされる。なぜそのような方向へ向かいつつあるかを吟味する場合に、市場原理以外に妥当する適切な理由が存在するであろうか。また、この種の中央集権化への動きは、大学の組織特性をどのように変え、学問の府としての組織体に与える長期的な効果はどのようなものになるのであろうかという問題を議論する必要がある。さらにそれを踏まえて、二十一世紀の戦略的管理運営の在り方が明らかにされなければならないと考えられる。

第5に、大学が文化、政治、経済、科学技術など広く社会発展に果たす役割は、今後も一段と重要な社会的期待になると見込まれる以上、その観点からの議論が必要であろう。特に経済発展に果たす大学の役割は、社会における知識経済の比重が高まる時代には、どのような機能を果たすのか検討が必要であるはずである。現在の大学は経済発展にどの程度貢献しているか、国によって貢献の度合いが異なるか、といった問題の議論によって国別の実態を把握する作業がなされた結果、大学が経済発展に貢献するための条件は何かを事例的かつ総合的に明確にすることが必要であろう。

第6に、現代のようにテクノロジーの大学へ与える影響が次第に大きくなる時代には、大学はテクノロジーといかに向き合うのが適切であるかが問われる。それを大学にどのように導入し、カリキュラム、教育技術、授業、学習などの改革に活用するか。大学はテクノロジーとの競合や協調の過程を通じて本来のアカデミック・ワークの機能や質を十分維持することが可能であるか。テクノロジーを駆使したバーチャル大学(virtual universities)と従来の学寮型の大学(collegiate un-

iversities) との共存共栄は可能か。一般的に大学のテクノロジーとの両立の方向はどのようにして可能であるか。このような一連の問題を議論することは、ある意味でテクノロジーが大学の将来の命運を握っている側面がある限り、大学の今後の方向を探る場合に回避できないであろう。実際、ガンポート＝チューンは、高等教育とテクノロジーの関係を論じ、現在はテクノロジーが知識の性格自体へ影響を及ぼすのをはじめ、教授－学習過程 (teaching-learning process) へ大きな影響を及ぼす点を考察している。特に教授－学習の社会組織 (social organization) を論じ、テクノロジーが①学習者中心の授業を帰結し、教員は学習者の学習の仕方を支援すること、②コンピュータ・モジュールの活用によって教室の授業の即時性を解放すること、③サーチライトや e-mail の活用によって大学間の教授－学習の活動をリアルタイムに接続可能にすること、④コンピュータやソフトウェア関連企業が知識産業へ参画し既存の大学教育市場へ挑戦すること、⑤バーチャル型の高等教育が一層発展すること、などを指摘している²⁶⁾。

第7に、大学改革が重要性を増し、社会に果たす大学の使命や役割が問われ、大学の実績が外部から点検・評価される今日は、大学組織の生き残りが次第に厳しさを増している時代であることを裏書きしていると言えるはずである。大学淘汰の進行の中で組織体の生き残り戦略が重要性を増す時代には、学長のリーダーシップは必然的に重要性を増さざるを得ない。学長のみによって大学の将来が左右されるのではないとしても、学長の器量が大学発展の重要なカギを握る度合いが次第に高まっている事実は否定できない以上、学長は現在リーダーシップを十分果たしているか否かが吟味される度合いが増すし、果たしているとすればその条件は何か、果たしていないとすればその阻害要因は何かを探らなければならない。ロバート・バーンバウムは、成功する学長は、理想主義者よりも現実主義者であるとし、「彼らは地方分権的な構造、葛藤内包の権威制度、ルース・カップリング等を大学の伝統的な組織的性格として受けとめ、こうした制約の範囲内で成果を上げようと試みる」²⁷⁾と指摘している。6カ国ではいかなる事実が把握できるか、その現状分析を踏まえ、今後の大学における理想的リーダーシップの在り方を改めて明らかにする必要がある。

結語

現在の大学は、過去の遺産と未来からの挑戦に対峙して、また市場原理の導入を契機に高まっている国家や社会からのアカウンタビリティの要請と大学固有の組織体の特性である学問発展を担う使命や役割から発現するオートノミーの要請との角逐をいかに調整するかという巨視的な問題に直面している。概して大学や大学人への信頼が喪失される時代を迎えている現在、学長のリーダーシップを含めて、大学や大学人の信頼をいかに回復するかが問われている。そのためには、大学と社会の間に横たわる実際の緊張や葛藤にいかに対処するかが真剣に吟味され、処方箋が書かれなければ、打開は困難であろう。総括討論で全体の整理と総括を行った、ウルリッヒ・タイヒラーは、次のように述べている。「大学は強力なアクター (行為者) から構成される複雑なシステムの中で行為しなければならない。アクターの複雑さは増大しており、それらの間の折衝や相互統制の過程はますます複雑になっている。われわれは、以下の諸点において、大学人による学問の自由の固有の扱い

方への信頼が喪失されていると観察している。諸点とは、政府による均衡のとれた監督（したがって、われわれは緩衝的な委員会を増設している）、大学人によるリーダーシップの知恵（したがって、われわれは高等教育の中の分権化やアカウンタビリティへの圧力を考慮する）、市場（したがって、見えざる手は、賭け金の保管者の見える手によってとって代わられている）、等である。学長は大学の増大する『オートノミー』を持っていないとしても、他の権力の成長に同時的に対抗できるような、機関的なアクターとならなければならないという増大する要求や機会を持っている。」

この角逐や葛藤の構図は大学が社会に組み込まれ、社会的な重要性が高まれば高まるほど必然的なものになると予想されるから、二十一世紀に簡単に解決されるとは限らないし、むしろ半永久的な問題として深刻さを増しながら持続するに違いない。もし持続しないならば、伝統的な大学制度・組織は終焉を迎え、従来の大学像とは乖離した大学像が形成されていることにならざるを得ない。

【注】

- 1) 会議は、広島大学、ペンシルバニア大学、6カ国教育研究プロジェクト運営委員会 (Six-Nation Education Research Project Steering Committee) の主催、文部省の支援、IDE 民主教育協会の共催によって、1999年9月20、21の両日、広島国際会議場を主会場として開催された。会議は、広島大学の開学50周年記念事業の一つとして、また6カ国教育研究プロジェクト内の高等教育プロジェクト (Higher Education Project) (代表者：有本章) の一環として行われた。外国からは学長、研究者、企業関係者など22名、国内からは同じく学長、研究者、政策担当者、オブザーバーなど160名、合計182名の参加が見られた。
- 2) 運営委員会の発足時点の経緯に関しては、次の運営委員会報告書を参照。*The Six-Nation Education Research Project: First Steering Committee Meeting, February 5-7, 1996, Singapore.*
- 3) *RIHE International Seminar Reports (Academic Reforms in the World: Situation and Perspective in the Massification Stage of Higher Education), No.10, July 1997, Research Institute for Higher Education, Hiroshima University.* 1995年のワシントン会議 (第2回教育国際会議) での高等教育プロジェクト基調報告では研究枠組みを提唱した。Akira Arimoto, "Cross-National Study on Academic Organizational Reforms in Post-Massification Stage", *Research In Higher Education, No.25, March 1996, pp.1-22.*
- 4) 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』(高等教育研究叢書54) 1999年。
- 5) バートン・R・クラーク (有本章訳) 『高等教育システム—大学組織の比較社会学』東信堂, 1994年。Robert M. Diamond, "Disciplinary Associations and the Work of Faculty", *The Politics and Processes of Scholarship*, edited by Joseph M. Moxley and Lagertta T. Lenker, Greenwood Press, 1995, pp.19-26.
- 6) 大学審議会『21世紀の大学像と今後の改革方策について—競争的環境の中で個性が輝く大学』(答申) 1998年10月26日。
- 7) 有本章編『学問中心地の研究—世界と日本に見る学問的生産性とその条件』東信堂, 1994年。

- 8) 天野郁夫「高等教育システムの構造変動－計画モデルから市場モデルへ」『大学論集』第24集, 1994年。David D. Dill, “Higher Education Markets and Public Policy”, *Higher Education Policy*, Vol.10, No.3/4, International Association of Universities, 1997, pp.167-185. Akira Arimoto “Market and Higher Education in Japan”, *Ibid.*, pp.199-210.
- 9) Robert O. Berdhal and T. R. McConnell, “Autonomy and Accountability: Who Controls Academe?” Philip G. Altbach, et.al., eds., *American Higher Education in the 21st Century: Social, Political and Economic Changes*, Center for International Higher Education, School of Education, Boston College, 1997. pp.99-118. 「もし大学がその目標を効果的に定義し、それを達成する手段を選択したり考案するべきであるならば、高度に実質的なオートノミー（自律）を持たなければならない。」(p.99) 「アカデミック・フリーダム（学問の自由）と大学のオートノミーは相互に関連するが、同義ではなく、それはコンセプトとして普遍的かつ絶対的であるのに対して、オートノミーは局地的かつ相対的である。」(p.100) このような定義をした後、バーダールらは、今日の大学ではオートノミーが浸食されつつあるとし、その背景を大学の社会に対するアカウンタビリティの問題として捉え、市民、州、連邦、基準協会、学生の発達などのアカウンタビリティの角度から論じている。
- 10) M.Trow, “The Politics of Motivation”, J.L.Bess ed., *Teaching Well and Linking It: Motivating Faculty to Teach Effectively*, The Johns Hopkins University Press, 1997, p.394.
- 11) 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』（上掲）。
- 12) アーサー・レヴィーンは、アメリカの学生の学力低下を指摘し、「1997に私が行った学生問題担当者対象の調査では、過去20年間に、全大学の殆ど4分の3（73%）－2年制大学（81%）、4年制大学（64%）－において、リメディアル教育または発達教育を必要とする学生が増加した。今日、学士課程学生全体の殆ど3分の1（32%）が読み方、書き方、数学の基本技能またはリメディアル・コースを受講している。」(pp.7-8) と述べている。また、「1997年学生問題調査では、教員の45%が過去の学生よりも現在の学生に問題を感じるとし、この感情は2年制大学（37%）よりも4年制大学（53%）で強く表明されている。」(p.8) と述べている。Arthur Levine, “How the Academic Profession is Changing”, *DAEDALUS*, 1997, pp.1-20. 日本での大学教員の反応に関しては、有本章・江原武一編『大学教授職の国際比較』玉川大学出版部、1996年、参照。世界14カ国の大学教員調査（カーネギー教育振興財団）によれば、教員からは世界的に最近学力が低下しているとの見方がなされており、特に日本ではその傾向が見られる。「日本は学力が芳しくなく、しかも5年前の学生に比べて学力が低下し、さらにコミュニケーションの能力が良好ではない、と全面否定のパターン（――）を示した。この結果は、急速な大衆化の影響があらわれ、教員のかくありたいと考える学生像はもやは崩壊していることを意味しているように読めるかもしれない。」(48-49頁)
- 13) Ulrich Teichler, “Reforms as a Response to Massification of Higher Education: A Comparative View”, *RIHE International Seminar Reports*, *op.cit.*, pp.213-234.
- 14) 有本章「生涯学習と大学改革の連携－ポスト大衆化段階の課題」『安田女子大学大学院博士課

- 程完成記念論文集』1999年。
- 15) 新堀通也編『夜間大学院－社会人の自己再構築』東信堂，1999年。
 - 16) 江原武一『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，1994年。
 - 17) 大学審議会答申『21世紀の大学像と今後の改革方策について』（上掲）。
 - 18) バートン・クラーク編（潮木守一監訳）『大学院教育の研究』東信堂，1999年。有本章「世界の大学・高等教育改革」佐藤三郎編『世界の教育改革－21世紀への架け橋』東信堂，1999年。
 - 19) 山本眞一「米国における研究体制の改革」『ポスト大衆化段階の大学組織改革の国際比較研究』（上掲），45-58頁。大塚豊「中国高等教育の管理運営体制改革と組織変容」有本章編『ポスト大衆化段階の大学組織変容過程に関する比較研究』（高等教育研究叢書46）1997年，154-164頁。
 - 20) 天野郁夫『大学－挑戦の時代』東京大学出版会，1999年，220頁。
 - 21) Philip Altbach, ed., *The International Academic Professor*, Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching, 1996.
 - 22) 次の文献参照。江原武一「管理運営組織の改革」『ポスト大衆化段階の大学組織改革の国際比較研究』（上掲），30-44頁。今井重孝「スイスの大学組織改革について」同上書，72-81頁。金子勉「ドイツの大学における財政自治と組織改革」『ポスト大衆化段階の大学組織変容過程に関する比較研究』（上掲），128-137頁。服部憲児「フランスにおける大学改革－大学教育の改革を中心に－」同上書，138-153頁。
 - 23) 大学審議会答申『21世紀の大学像と今後の改革方策について』（上掲）。
 - 24) 次の文献参照。Leo Goedegebuure, et.al., eds., *Higher Education Policy: An International Comparative Perspective*, Pergamon Press, 1994. バートン・R・クラーク『高等教育システム－大学組織の比較社会学』（前掲）。金子元久「政府と大学－自律性・社会性・公共性－」佐伯胖ほか編『変貌する高等教育』岩波書店，1998年，132-153頁。
 - 25) Karl Weick, “Educational Organizations as Loosely Coupled Systems”, *Administrative Science Quarterly* 21 (March 1976), pp.1-19. バートン・R・クラーク『高等教育システム』（上掲）26-27頁。
 - 26) Patricia J. Gumpert and Marc Chun, “Technology and Higher Education: Opportunities and Challenges for the New Era” in *American Higher Education in the 21st Century: Social, Political and Economic Change*, op.cit. pp.149-174. アーサー・レヴィーンは，次の観察を行っている。フェニックス大学（University of Phoenix）は現在，5000人規模の大学であるが21世紀には20万人規模に成長することが見込まれる。ディズニーやIBMのような巨大産業が経営に参入すれば，伝統型の大学との競争は激化し，バーチャル大学のチェーン化が可能になるかもしれない。レヴィーンが指摘するように，カリフォルニアの9大学は，二つぐらいに縮小されるとの観測も成り立つ。Arthur Levine, “How the Academic Profession is Changing”, in *DAEDALUS*, Vol.126, No.4, Fall 1997, pp.1-20.
- ガンポートらは，このようなバーチャル大学の可能性を吟味しているが，すでに次のような大学が設置されていることを指摘している。上記のフェニックス大学は1978年に設置された老舗で

あり、パートタイムの成人勤労学生を対象とし、学士課程はビジネスと看護、大学院課程はビジネスと教育の学位や資格を提供している。1984年設置のナショナル・テクノロジカル大学 (NTU) は、テクノロジーの技術者やマネージャーの養成が主体。1990年に出発した教育会社は1997年に100コースを擁し、マイラス大学 (Mirus University) を設置している。そのほか、1995年設置のマゼラン大学 (Magellam University) や1998年開設したウエスタン・ガバナーズ大学 (Western Governer's University) などがある。Patricia J. Gumport and Marc Chun, *op.cit.* 館昭は、バーチャル大学の最近の事情に関して、さらに詳細な紹介と議論を展開している。館昭「やわらかな高等教育システムの形成ーバーチャル・ユニバーシティの態様と単位制度の意義」『ユニバーサル化への道』(高等教育研究第2集), 1999年, 25-45頁。

27) Robert Birnbaum, "The Dilenma of Presidential Leadership", *American Higher Education in the 21st Century: Social, Political and Economic Change*, *op.cit.* pp.397-419.

Cross-National Study of the Academic Reforms and Strategic Management in the Twenty-first Century

— A Framework of the Six-Nation Presidents' Summit —

Akira ARIMOTO*

The Six-Nation Presidents' Summit in Hiroshima was taken place on September 20 and 21, 1999. On behalf of the members of the Six-Nation Education Research Project Steering Committee and also as director of the Higher Education Research project, the author had an opportunity of presenting a paper "Summary of Progress of the Higher Education Research Project and the Meaning of the Presidents' Summit." This paper is based on the original paper presented at the Summit with its reconsideration and modification, consisting of four parts and concluding remark: progress of the higher education research project and the meaning of the Presidents' Summit; prospect for academic reforms—from massification to post-massification stage; some issues to be discussed.

The Presidents' Summit had as its main theme "Higher Education Reform for Quality Higher Education Management in the 21st Century: Economic, Technological, Social, and Political Forces Affecting Higher Education." Considering its relationship to the main theme, the Presidents' Summit consists of four parts: Framework for Higher Education Policy; Strategic Management for Universities; Higher Education and Society: The Role of Universities in Economic Growth; Higher Education and Technology. In order to think about this kind of problem, while paying attentions to the characteristics and originality of academic systems and organizations, it is natural to say that we should pay attention to the societies and environments surrounding universities.

In the first part, based on such notion, the author discussed several problems including the following key remarks: a university is a center of learning aiming to contribute to development of society through contribution to the development of knowledge; a university is inevitably required to respond the various demands of society and environment; internal and external pressure for self-reform makes it increasingly indispensable that universities and colleges reconsider the arrangement for administration and management of their organizations; we cannot ignore the fact that the examination of such university function and organization is

* Professor, R.I.H.E., Hiroshima Univeristy

closely related to the problem of academic evaluation and reward system.

In the second part, some considerations were made with regard to the previous study in the higher education research project. The developmental stage of six nations is different to a considerable degree, though all are roughly classified in the stage of massification. In precise, China is still staying at the elite stage, Germany, Switzerland, and Singapore are going at the massification stage, and the United States and Japan are facing to the post-massification stage. However, it is recognizable that similar proposals for reforms in teaching and learning or of actual changes are underway in the majority of countries regardless different stages of massification. Hence, this kind of similarity was discussed, paying attention to such academic functions as teaching and learning, research, service, and management.

In the third part, the author proposed some issues to be discussed in the Summit, including a key sentence as follows; universities and colleges are needed to maintain autonomy of their own organizations in order to make pursuit of priority and roles proper to the academic organizations. At the same time, they are needed to improve academic work consisting of research, teaching, and social service, if they want to respond well to the social expectation. They are confronted with the difficult problem of how to make coordination of the conflicts caused by these external and internal demands. They must answer the question of how to coexist and harmonize accountability and autonomy.