

大学評価 第1号 平成14年10月 (論文)

[大学評価・学位授与機構 研究紀要]

アメリカにおける管理運営モデルの変遷と高等教育機関への応用

The Analysis of Transition in Management Styles in the USA and Application
of These Models to Higher Education Institutions

山田 礼子

YAMADA Reiko

Research in University Evaluation, No.1 (October, 2002) [the article]

The Journal of University Evaluation of National Institution for Academic Degrees

はじめに	91
1. 1980年代までの代表的管理運営モデルの整理	92
2. TCM/CQI 普及の背景と TQM モデルの本質	94
2-1. TQM/CQI の背景	94
2-2. TQM モデルの本質	94
2-3. TQM と MB 賞	95
3. 高等教育機関における TQM	95
4. 高等教育機関での TQM モデルについてのオハイオ州での調査事例	96
5. UCLA における RCM モデル導入の試み	100
おわりに	101
ABSTRACT	104

アメリカにおける管理運営モデルの変遷と高等教育機関への応用

山田 礼子*

はじめに

アメリカの高等教育機関は、しばしば「効率性」や「効果」というプレッシャーにさらされ、多くの機関はさまざまな管理運営方式を採用、あるいは産業界や政府機関で導入されている管理運営方式を高等教育機関に応用するべく努力を重ねてきた。産業界や政府機関で採用されている管理運営方式を大学といういわば「利益の追求」や「純然たる公共性」とは異なる「人材育成」や「人間の教育」という長期的な目標を持つ組織へ応用しようとする試みの背景には、アメリカ社会に存在する「質」と「卓越性」への探求が深くかかわっているのではないだろうか。そしてこの継続的な「質」と「卓越性」への探求こそがアメリカの高等教育機関での新たな管理運営方式の導入への熱意の動機づけとなっているように思えてならない。両角はアメリカの高等教育の組織と経営の趨勢に関する包括的なレビューを行い¹、時の流れと組織としての高等教育のいかなる側面に焦点を当てた研究がおこなわれてきたかを整理している。両角が行った研究の動向の区分によると、1960年代から1970年代前半においては、大学をフォーマルな組織として捉えた研究が主流を占めており、当時の論文の多くは、大学の構造や権威など大学の組織の制度的な側面を対象としているものが多かったとされている。本稿と関連していると見られる「戦略的経営」という側面が大学の組織研究に投影されはじめたのは1970年代後半から80年代のことであると整理されている。この背景には後述する経済的危機と政府補助の削減のなかで、大学が経営危機を乗りきらなければならないといういわば切羽詰った状況が大きく影響していることは明白である。

現在の日本の状況を顧みると、1970年代後半から80年代のアメリカの経験に類似していることは周知のとおりであろう。「大学改革」ということばにも、大学の経営的視点に立った組織改革の意味が包摂されているのは言うまでもない。今後、日本の大学の「組織・管理・経営」といった研究を蓄積していくうえでも今一度アメリカの「組織・管理・経営」研究を整理することは必要な作業であると考えられる。このような問題意識に立ち、本稿では第一にバーンバウムの分析を土台としてアメリカの高等教育における経営的視点にもとづく管理運営モデルの整理をおこない、次にTQM (Total Quality Management) が導入され普及してきた背景との関連性について考察する。さらに、高等教育機関でのTQMに関する調査結果を紹介しつつ高等教育機関にとってのTQMあるいは新たな管理運営方式の採用の意味は何かについて私見を述べたい。

* 同志社大学 文学部 助教授

1. 1980年代までの代表的管理運営モデルの整理

アメリカでは20世紀に入って2つの画期的な経営モデルの登場が現実の組織経営の改善に大きく寄与したといわれている。² 第1のモデルは20世紀初等に登場した科学的管理運営モデルであり、第2は第二次大戦後に政府組織内で導入されたオペレーションリサーチとシステム管理であった。現在でも教科にオペレーションリサーチを取り入れているビジネススクールは数多く存在している。

第1の科学的管理モデルがアメリカ社会で普及していった時期は、タイヤックとハンソットは1890年から1954年の間と見ている。³ この時期は小規模資本主義から大規模な企業型資本主義への移行過程とされ、職階を持った組織とリーダーシップが出現し工場や仕事場での分業体制が確立し、仕事の細分化が新たな現象として出現した。都市部への人口の移動による都市型産業社会の転換が進んだのも同時期である。しかし、学校運営への科学的管理の概念と効率的なビジネス手法がまず導入されたのは、高等教育機関よりも初等・中等教育機関であったとされている。同時期における初等・中等教育機関の学校運営は、パートタイムの学校理事から教育や学校運営を定職としたプロフェッショナルな集団によって実践されるようになったのである。専門職としての管理者達は、学校運営に官僚制を導入し、階層的な管理運営制度のもとで、職務の権限と責任を明確にする機能に応じた学校運営制度へと変革した。

高等教育に関連する管理運営の新たな手法が注目されたのは Planning Programming Budgeting System (PPBS)⁴ と呼ばれるランド研究所が軍での巨大な経費削減を目的として開発した予算計画管理システムであった。このPPBSは1960年に開発されアメリカ軍を始め政府機関等では1974年まで継続実施されている。PPBSとは具体的にはいかなるシステムであったのだろうか。PPBSのPを指すPlanningは5年から10年にわたる長期的目標の確認に基づきながら、目標を達成するためにかかるコストとベネフィット（損益）の評価を意味している。Programmingは最も合理的とされる損益評価をいかに実施するかという具体化したプログラムのことであり、Budgetingはこうしたプログラムを1年という短期間で実施した際に必要となる実質的な予算を示している。最後のSystemはPlanning, Programming, Budgetingが個別の独立した事象として存在して実施されるのではなく相互に関連することで統合的なシステムとして始めて機能するというニュアンスを含んでいる。この簡単な紹介から見ても、軍という組織の特徴を色濃く映したかなりタイトな計画性にもとづいた予算管理システムであることがわかる。

高等教育へのPPBSの応用が具現化したのは、1966年のACE (American Council on Education) による「国防省でのPPBSの成功事例は高等教育にも応用できる」という内容の啓蒙書の出版が発端になったとされている。1968年にはフォード財団による威信の高い高等教育機関でのPPBSに関する研究と実践への援助がなされ、引き続き1969年には米国教育省(U.S. Office of Education) が複数州でのPPBS実践プログラムへの資金援助を実施した。このUSOEプログラムは後年のPPBSの全国的な研究・実施機関である高等教育管理制度センター (National Center for Higher Education Management Systems) の設立へとつながった。1972年までに

全米の高等教育機関で PPBS を導入した割合は31%にのぼっていた。⁵ 当時の時代背景としては、莫大な財政補助を背景に60年代には黄金時代を謳歌していた高等教育界が補助金の削減などに直面し、理事会や州政府へのアカウントビリティといった概念が効率的な経営と直結して徐々に高等教育関係者の中で浸透しつつあったことが挙げられる。新しい高等教育経営モデルの普及のパターンを見ると、連邦政府系省庁による報告書の出版、財団による研究支援、政府による研究プログラムの直接支援を通じて全米での概念の普及、そして最終的にはこうした概念が概念としてとどまるのではなく各大学での実施へとつながっていく過程が一般的である。この道程は後の TQM 全盛期にも同じような過程を経て全米に広がって行くのである。事実、PPBS への政府の資金援助は1975年に中止したが、PPBS に関するハンドブックが出版されるなど高等教育機関での導入もかなり普及した。では PPBS の採用は高等教育機関でどのように受けとめられていたのであろうか。前述したように、PPBS の特徴は厳密な予算管理システムにあったが、損益評価という概念が高等教育機関に馴染みにくかったという事実、そして複雑な予算作成が費用と時間の点で見合わないという判断から、PPBS への大学関係者の抵抗もかなり存在したとされている。⁶ しかし、合理的な予算の策定と実施という産業界では当たり前の概念を高等教育機関へ普及させたこと、そして財政危機という状況下でアカウントビリティという概念を高等教育関係者が認識したという意味では、PPBS の登場の功績は多に評価できる。

バーンバウムによれば、次に高等教育へ応用された運営管理概念は MBA (Management by Objectives) と呼ばれる目標を定めての管理運営モデルであった。このビジネスモデルが意図する点は、「必ず長期的目標を掲げて管理運営を実施すること。長期的な目標を関係者に周知させること。その目標にはかならず期限がともない、期限がくると目標が達成されているかいないかを評価すること。」(Robbins and Finley, 1996. p. 146) と簡潔に説明することが可能である。このモデルは企業での開発と応用から始まり、高等教育機関で応用された時期は1965年から1980年までの間であった。積極的に導入した代表的な企業には GM や General Foods がある。MBO モデルは「目標の設定」、「従業員への周知」、「達成への動機づけ」、「結果の評価」といった点で総合的な管理運営モデルと評価され、多くの企業で積極的に導入された。

高等教育機関での MBO の導入は、「機関の設立の理念と使命の確認と周知」、「その理念と使命にもとづいた目標の達成を組織的に実施する」という目的が高等教育管理者、ファカルティにも受容されたため、比較的スムーズにおこなわれ、「第一に具体的な目標を掲げ、第二に組織全体がその目標達成のために改善努力する」という過程が定着した。

一方で MBO の効率性をあげるためには、多くの人材を要し、MBO にかかわる管理運営者の時間とエネルギーを消費するという側面もあったが、多くの高等教育機関が MBO モデルを採用した。代表的な MBO モデルへの肯定的評価としては、MBO モデルの導入が機関のアカウントビリティ意識の向上と実践、組織の目的の確認と組織の不透明性にかかわる問題解決への道筋を切り開いたこと等が挙げられ、否定的評価としてはコスト重視のあまりスタッフ等のニーズを軽視したことが挙げられている。MBO モデルはもともと開発された産業界では短命

に終わったが、後発に採用された高等教育界では15年間という比較的長い期間導入された。MBOモデルの評価としては、階層的なビジネスモデルに適合するように開発されたモデルがルースなつながりから成り立っている高等教育機関で応用するには、不適切であったとする見解が存在する一方で、曖昧であった組織の目標と問題を明確化したという点で多いに組織の改善に貢献したという見方が存在している。現在ではMBOが高等教育機関で導入されたMBOモデルの成功、不成功はMBOモデルの基本的な概念ではなく、むしろモデルを実践する際のデザインと実行上での技術的な不備に関連していたとする見解が趨勢となっている。以上のモデルに加えて1970年から85年の間に提唱されたモデルとしては、Zero-Base Budgeting (ZBB) と呼称されるモデルがあるが、高等教育機関での具体的なデータや事例がそれほど豊富でないためここでは触れないことにしたい。次節では産業界のみならず高等教育界で大ブームとなったTQMモデルの整理とその導入に深い関連を持つと推察される時代性について分析することにする。

2. TQM/CQI 普及の背景と TQM モデルの本質

2-1. TQM/CQIの背景

1980年代初頭から80年代中期におけるアメリカ経済的状況は大変深刻であった。大半のアメリカ企業は日本企業に市場の優位性では劣勢に置かれており、国際市場での信頼性と優位性回復のための鍵は「品質」の向上にあるとの見方が政治家、企業家、一般庶民の間にも浸透していた。国際競争力回復のキーワードともいえる「品質向上」に向けての処方箋としてのTQM (Total Quality Management) は、こうした時代背景のもとで急速に産業界に広がって行った。

教育界も同時期少なからぬ問題を抱えていた。1981年に実施された国家教育委員会財政センター (the Education Commission of the States' Finance Center) の調査結果によると、回答した中等後教育機関の72%がインフレに高等教育補助金が追いつかないとの危惧を示しており、連邦の学生援助のカットが高等教育機関の財政にネガティブな影響を及ぼすとの見方を示した機関も多数にのぼった。さらに教育上の問題、すなわち補習教育が必要な学生の増加などにみられる学力の問題、質の問題が深刻化しているとの回答を大多数が挙げていたように、教育の質の問題も俎上に上っていた。いわば産業界、教育界ともに経済不況と製品の質と教育の質という違いはあるものの、品質の問題という共通する問題に直面していたのである。

2-2. TQM モデルの本質

TQMモデルは、「組織管理の包括的な原理であり、根本原理は継続的な改善を目指す点にある」⁸ (Chaffee and Sherr 1992) と定義されており、「質」に焦点化していることが特徴である。「質」に関してはさまざまな定義付けが可能となるが、セイモアによると⁹ TQMで追求する高品質は以下の11の原理に関連しているという。その原理とは、高品質は①顧客の要求に適合し、それを超えることである、②すべての人の職務である、③継続的な改善である、④リー

ダーシップである，⑤人的資源開発である，⑥システムである，⑦恐怖感の減少である，⑧認知と報酬である，⑨チームワークである，⑩測定である，⑪組織的問題解決である。高品質とはこれらの基本原理が存在しかつ見なおされるプロセスとも言い換えられる。¹⁰

TQMの創始者ともいえるデミングは、デミングサイクルと呼ばれる Plan-Do-Study-Act¹¹の発案者として知られており、このサイクルはTQMのなかで計画から実行までの過程の見なおしをするモデルとして多くの企業で使用されてきた。TQMモデルのなかで同様に重要な概念は顧客の満足度である。顧客を満足させることはすなわち品質が優れているということになる。したがって、TQMモデルでは顧客を満足させるための品質の改善が目標となる。

TQMモデルの本質は、「質」と「システム（プロセス、リソース）」にあるといえよう。それゆえ、TQMが有効な領域は、システムの設計、実現、評価のプロセスが定義でき、システムのアウトプットの影響要因をコントロールできる分野であり、その応用範囲は広いとされている。一方、TQMモデルが適切でない領域は、科学的管理が及ばないもしくはプロセスを定義できない分野であり、具体的には投機、芸術、思いつき、トップ人事や政治権力者の人事などが挙げられ、アカデミックな事項もこのカテゴリーに属するものと考えられる。

2-3. TQMとMB賞

TQMモデルの推進と普及策としてMB賞（マルコム・ボルドリッジ国家品質賞）が開設され、品質管理活動に関する優良企業に毎年一回1988年より大統領によって授与されている。TQMの発案者であるデミングに敬意を表して創設されたデミング賞が、品質を向上させるために、それに影響するプロセスの改善方法を提示し、改善のガイドラインとして使用されるいわば「How to do プロセス志向型」であるのに対し、MB賞は経営品質について評価することで、そのためMB賞のガイドラインは経営マニュアルとしても利用できる「What to do 目標志向型」として受けとめられている。TQMとMB賞との関連性については以下のようになる。

表1 TQMとMB賞の関連性

MB賞のカテゴリー	TQM要素
、 リーダーシップ 企業の社会的責任、企業市民性	・ トップのリーダーシップ、ステークホルダーとの関係
、 戦略計画	・ ビジョン、戦略
〃 顧客と市場の重視	・ TQMのフィロソフィー、品質保証システム
》 情報と分析	・ リソース・マネジメント（人）の質
… プロセス・マネジメント	・ 活力の重視、運用技術の重視
⊗ 事業活動の結果	・ 管理システム、関係性の重視
	・ 関係性の重視（ステークホルダーの満足）、競争力の向上を重視

3. 高等教育機関におけるTQM

産業界で1980年代に普及した TQM モデルの高等教育機関での採用は、産業界に遅れながらも1980年代後半から1990年代初期にかけて急速に広がっていった。アメリカ高等教育学会の1992年年次大会のテーマに TQM が採択されたこと、Chronicle of Higher Education や Change など有力な高等教育関連新聞、雑誌が TQM を特集で取り扱ったこと等も TQM の高等教育界での急速な普及に拍車をかけた。1993年のエルカワスの調査によると、高等教育機関の70%が TQM モデルを機関内で使用している、あるいは TQM モデルに即した方式を採用しているとのことであり、10%の高等教育機関が TQM モデルの効果は著しいと答えていた。

産業界も TQM モデルの高等教育機関での普及にさまざまな支援を惜しまなかった。一例として、産業界主催のセミナーやワークショップの開催、高等教育機関との産学連携、ビジネススクールでの TQM 講座への冠講座基金の寄付などが挙げられる。IBMは1992年に TQM に関連した賞を設立し、9キャンパスには実際に TQM モデルに基づき教育の質の改善へのプログラムへの資金援助を実施した。

高等教育機関における TQM モデルで最も優れたモデルのひとつとしてしばしば紹介されているのが、オレゴン州立大学における TQM 実践モデルであろう。図1を参照。

当該モデルでは、図1に示されているように TQM 過程は2段階に分けられる。第1段階は TQM 戦略的計画と名づけられた段階でこの過程を通じて主に計画、理念、目標の検討など組織の現状の検討が実施される。この過程においては各ステージごとに成果のチェックがおこなわれ次のステージに進むように立案されている。第1段階での検討が終了した次の第2段階ではチームによる具体的な立案が立てられ、実践と成果の検討をより小さな単位におろして実行するのが特徴でもある。同様に OSU モデルでは図2、図3に示しているような TQM 実践モデルおよび問題解決過程モデルも開発されている。こうした例からは高等教育機関の特徴に応じて TQM モデルが独自に開発されたことがわかる。

次に、オハイオ州の高等教育機関の上級管理運営者に対する TQM の実施と効果についての調査結果を示すことにより TQM がどのように高等教育機関で受容されていたかについてみる。

4. 高等教育機関での TQM モデルについてのオハイオ州での調査事例

マクミランは1997年にオハイオ州にある2年制コミュニティ・カレッジ、テクニカルカレッジ、4年制私立、州立大学80校に在籍する上級管理運営者447人を対象に、「組織としての TQM への関わりと実践」「個人としての TQM への関わりと実践」という命題に基づいての調査を実施した。¹² 具体的な調査内容は(1) TQM 計画の運用について、(2) TQM 専門コンサルタントの利用について、(3) TQM 委員会の設立と利用について、(4)組織計画範囲内での TQM プログラムの活用と実施について、(5)TQM プログラムの管理サイドの支援体制について、(6)TQM に関する訓練の実施について、(7) TQM の職員のエンパワーメントへの効果について、(8) TQM ツール (PDCA, QC, ISO9000等) の活用について、(9)グループ訓練の実施について、(10)チームワークの効用について、(11) TQM 関連研究の学習について、(12) TQM 関連論文の出版について

Total Quality Management at Oregon State University

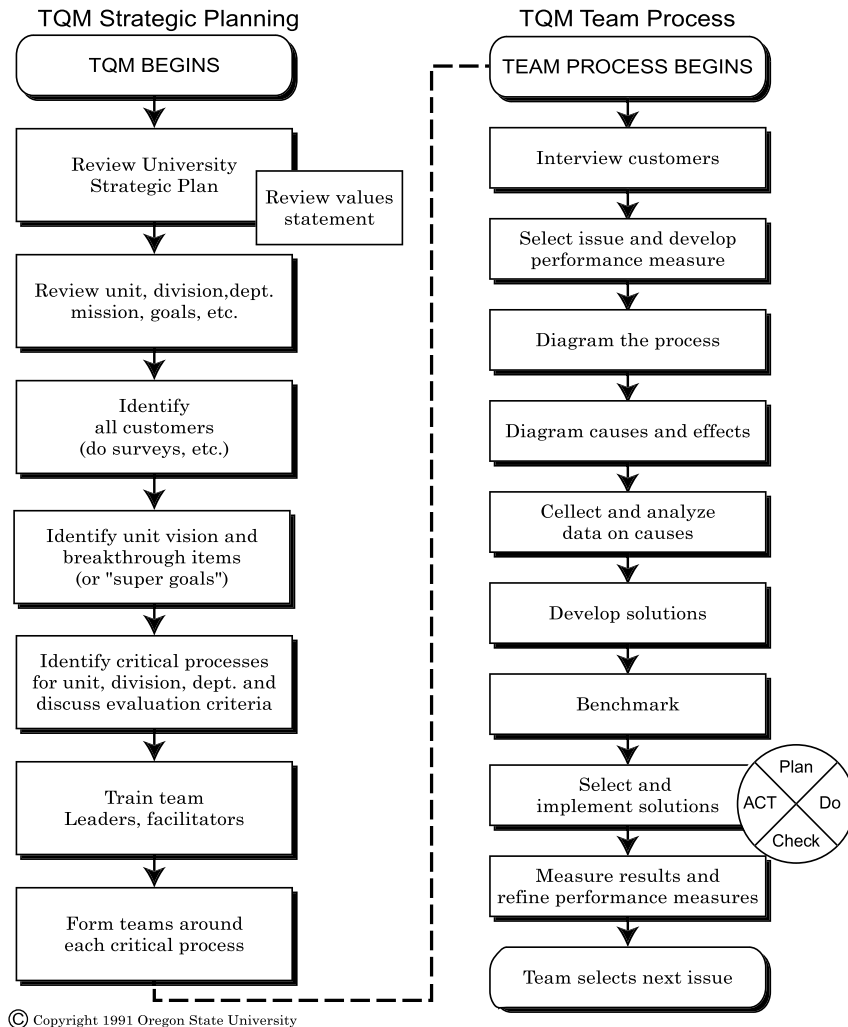


図1 The Oregon State University Implementation Model

等の12項目に関する質問紙調査が基本となっている。

代表的な回答結果を以下に示してみよう。

- ・ TQM への組織的な関わりが最も高いのは2年制コミュニティ・カレッジの上級管理運営者であり、次いで4年制公立機関の上級管理運営者となっている。
- ・ 個人的な TQM への関わりについては回答者の75%に相当する上級管理運営者が積極的に関与していると答えている。
- ・ 学生部門担当副学長の TQM への関わり度が最も高く (50%)、次いで学長 (48%)、研究担当副学長 (23%)、財政・計画及び運営担当副学長 (14%) という順位になっている。
- ・ TQM を実施している部局に関しては、学科、あるいは部局単位での TQM 執行率が最も高

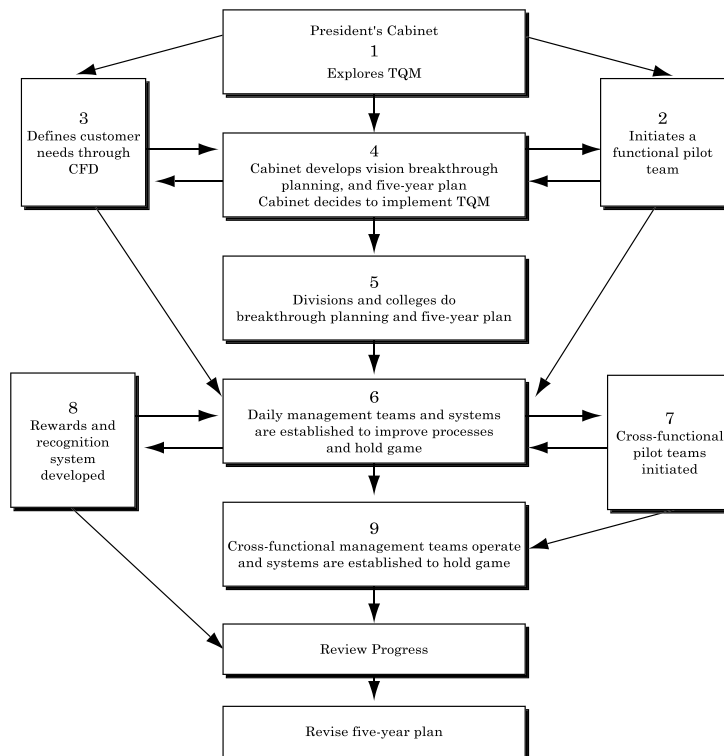


図2 The TQM Implementation Model

く、組織全体となると執行率が下がる傾向がみられた。組織化された TQM の実践がなされているとの回答率も高い。

- ・ 上級管理運営者は、TQM への関心はかなり高いが、TQM への実質的な参加は高い関心に比べると低くなる傾向がある。
- ・ TQM モデル採用後の職員のエンパワーメントについては、上級管理運営者は「普通」と答えている。
- ・ 全ての上級管理運営者が、TQM モデルは一般的な運営問題においては効果的であると回答しているが、一般的な学術上の問題への効用については「普通」と答えている。TQM の履修登録とリテンション問題への応用についても効果的であると回答している。なお、財政的な問題への TQM への効用は高いと回答しているが、ファカルティ関連の問題への効果は普通と答えている。

以上代表的な結果を示したが、オハイオ州での調査結果は重要な点を示唆している。すなわち 2 年制コミュニティ・カレッジにおいて TQM が更なる改善を目指して継続的に活用された背景には、トップ管理運営者の強力な支援が存在していたということである。「質」の継続的な改善を実施するには、トップ管理職のリーダーシップなくしては円滑にすまないという事実を裏付けている。

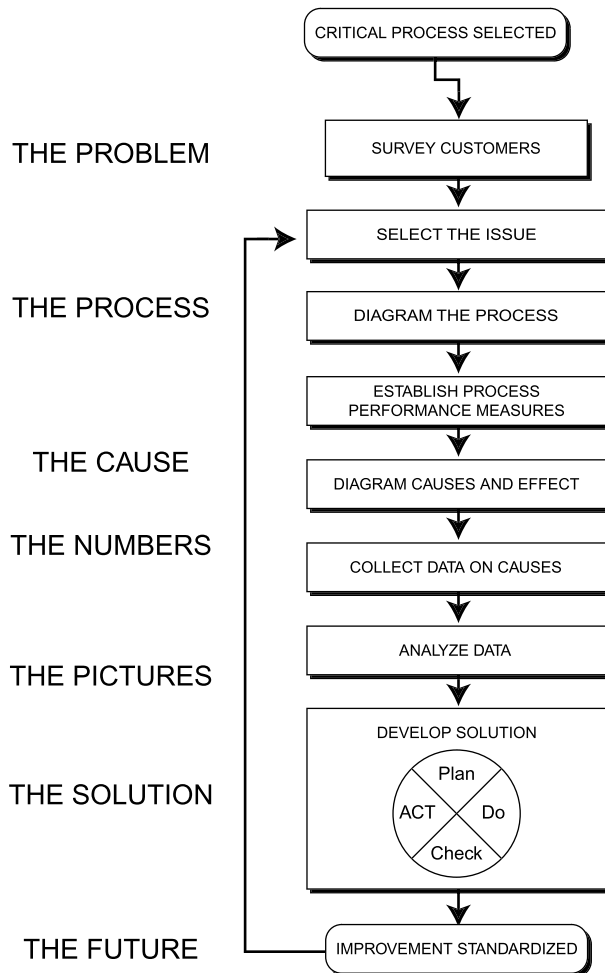


図3 OSU 9-Point Problem-Solving Process Model

産業界や政府機関より始まったTQMを導入した高等教育機関にとって改善したい領域は、例えば(1)質的サービスの改善、(2)コスト削減、(3)無駄の削減、(4)事務処理にかかる時間の節約、(5)外部および内部の顧客満足度の改善等にあり、これらは産業界や政府機関が改善を目指している領域と殆ど一致していた。しかし、一般的に産業界と比較した場合、高等教育機関でのTQMの浸透度は低く、またその普及のスピードはゆるやかであったといえるが、これらの違いを生み出している要因は何であろうか。

ここで高等教育界におけるトップ管理職のリーダーシップと産業界、あるいは企業におけるリーダーシップとの違いについても知るべき必要がある。バーンバウムによれば、1970年代以降頻繁に企業のアナロジーである「経営学」がある一定のサイクルで大学に取り入れられてきたことは、大学の内部において自分のリーダーシップを強化したいという当時の大学経営陣の意図が背後にあるという。しかしながら、アカデミックな組織である大学は研究者という専門家集団から成り立っている組織であり、彼等が学内のアカデミックな事項、あるいは管理する

機構を形成し、意思決定する手段を持っているという特徴がある。それゆえ、研究・教育という利益だけではその組織の卓越性をはかれない複雑性をもっているために、利益という一元的な価値が組織の存続の基準となっている企業と高等教育機関を同一視することはできない。オハイオ州での調査結果を参照しても、ファカルティ関連の問題への効果はそれほど高くないことが明かになっている。こうしてみると、「戦略的経営」「科学的管理」は企業や政府部門と共通点のある分野、部門においてはかなりの効果を生み出しているものの、リーダーシップが浸透しにくく、かつ受け入れられにくいファカルティ関連事項との相克から普及のスピードは緩やかであり、その組織におけるリーダーシップが持つ意味も異なる可能性も考慮すべき要素であろう。

5. UCLA における RCM モデル導入の試み

現在では、1980年代後半から90年代前半にかけて、アメリカ全土を席捲していたTQMモデルへの産業界、政府機関、そして高等教育機関の熱意は一見すると冷却してしまったかのように見える。その後、Business Process ReengineeringモデルやITを利用した管理運営モデルなど新たな管理運営モデルが現れ、高等教育界でも採用されている。そのなかのひとつにResponsibility Centered Management (Responsibility Centered Budgeting)¹³というモデルがある。

UCLAのビジネススクールとスクール・オブ・エジュケーションは1995年よりResponsibility Centered Managementと呼ばれる新しい管理運営スタイルを実験的に導入した。この管理運営方式は当時州立大学の私事化(プライバタイゼーション)として受けとめられていた。

次の3点がRCM方式の特徴としてまとめられる。第1に各学科、スクールがその学科、スクールで派生する全収入、全費用に責任をもつ。第2は、財政配分上の優勢順位を得るためにも各学科、スクールは費用を削減し収入を増やすために、インセンティブを持たなければならない。第3に、その学科、スクール関連の図書、学生へのサービス費用などはすべて各学科、スクールにあらかじめ配分する。旧財政管理制度とこの新制度を比較してみると、旧制度では、各学部長は、サービス費用、施設費、所属教職員の給料、その他の諸経費についてほとんど関与していなかった。したがって、費用の節約ということには関心を持たず、その財政年度の終わり近くになって、予算が余れば慌てて何かに使ったり、授業料や、州からの補助金、寄付などの収入を管理することも無かったために、収入が増加してもなんの見かえりがなかった。しかし、RCMは、費用を使い過ぎると翌年の予算が削られ、反対に収入が増加するとインセンティブがあったとされ、財政配分上の優先順位が高くなるという見かえりが存在する競争原理にもとづく財政管理制度である。¹⁴ 極めて競争原理にもとづいた財政管理制度といえよう。

1995年当時では、全米には2000程の高等教育機関が存在し、そのうち42%程度の約840校が学生数1000人以下の小規模大学である。こうした小規模大学では管理運営がきわめて中央集権化(centralized)しており、RCMの様な中央集権化した管理運営制度は浸透し定着しやすくと考えられていた。また、11%に当たる233校が学生数10,000人を越える中規模大学であり、1%

の27校が学生数30,000人を越える大規模大学である。中規模、大規模大学では、管理運営が分権化（decentralized）しているため、このような管理運営制度の導入は困難であるというのが一般的な認識であった。しかし、UCLAは学生数35000人を越える全米でも有数の大規模大学であるが、その管理運営は極めて中央集権化型である。したがって、RCMの導入と実行が比較的スムーズになされると判断されたのであった。しかし、RCMを円滑に導入し、実行していくためには、教学部門が強力なリーダーシップを魅力のあるカリキュラムやプログラム構築において示していかなければならない。したがって、このRCMを効率よくすすめていくためには、第一に運営管理側（administration）が教学部門を側面からサポートすること、第二に、全ての収支やその他の情報を完全にガラス張りにする、第三に運営管理側と教学部門が協力しあって積極的にかかわっていくという3つの前提条件が不可欠であると考えられていた。

UCLAはRCMを導入するにあたって、伝統的なShared Governanceの形態をより運営管理側が迅速に物事を決定し、進行できるような体制へと変換するよう図った。RCMに関する事項を委員会で協議しながら、進展させるために、学長が上級の運営管理者と有力な教授陣から構成された変革運営委員会を組織化したが、実際には実質的な協議と運営は15人の運営管理者から構成された戦略委員会で進められたのである。

RCMは1995年より、外部からの資金獲得に積極的かつ魅力的なプログラムの構築に着手してきたビジネススクール、産学連携の経験がある自然科学部門、および教育学系大学院に実験的に導入されたものの、1997年半ばまでにRCMの全学への導入は断念し、UCLAにおけるRCMは終結し、現在では導入されていない。その背景には、UCLAが長らく1920年代から構築してきたShared Governanceを崩壊させるのではないかと教授陣からの危惧や従来大学という一つの組織のなかで共存してきた各部門は予算を巡って競合関係になるという危惧がRCMへの期待を上回ったことがあると指摘されている。¹⁵ 現在ではRCMと比較すると各学科、各スクール間での競争原理が明確でないより穏やかな財政管理制度が導入されており、外部資金を積極的に取り入れる動きも活発である。今やUCLAは州立大学でありながらプライバタイゼーションへの転換はスムーズに終了していると大学当局者およびファカルティも述べている。¹⁶ RCMという強力な競争原理にもとづく財政管理制度は根付かなかったものの、それ以前に浸透していたTQMと「変革に向かって継続的に改善努力する」というカルチャーの醸成によりプライバタイゼーションへの転換が進んだといえるのではないだろうか。

おわりに

UCLAの例に見られるように、アメリカの高等教育機関ではTQMのみならず、それ以前のさまざまな管理運営モデル、そしてその後続く管理運営モデルが次々と出現しては新しい方式に取って代わられる。アメリカでは組織運営管理改革の経験は長く、さまざまな企業や政府機関で取り入れられてきたモデルが高等教育機関にも応用されてきたことが特徴であり、組織の変革への抵抗は全体としてそれほど高くないことが管理運営モデルの採択の背景としてあ

ることは間違いない。さらに、しばしば、自らのリーダーシップを示したい時の経営陣によってもモデルの入れ替わりは盛んになる。これは一見するとバーンバウムの言葉を借りれば、「取り入れられるものの、忘れられるのも早い」¹⁷となる。しかし、その根底には「質の向上」への継続的な努力と効果的な「管理運営モデル」への熱意が一貫してあることは否めない。さらに、批判に直面しつつも新しい試みを受け入れるというアメリカ高等教育界の姿勢は、多くの試練を迎えながらもそのつどそれらを乗り越えてきた力強さの源泉ともいえるのではないだろうか。

21世紀の到来とともに、組織改革をはじめとする大学改革の新局面を迎えている日本の高等教育機関にとっても、常時様々な反対、困難にかかわらず新しい管理運営モデルを採択しようとするアメリカの高等教育機関の熱意は多くの示唆を与えている。

- 1 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, pp. 157-175.
- 2 Birnbaum, R. (2000). *Management Fads in Higher Education*. San Francisco: Jossey-Bass. p. 14.
- 3 Tyack, D., Hansot, E. (1982). *Managers of Virture: Public School Leadership in America, 1820-1980*. New York: Basic Books Inc.
- 4 Birnbaum, R. (2000). *Management Fads in Higher Education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- 5 Bogard, L. によって書かれた1972年の“Management in Institutions of Higher Education”論文に詳細が書かれている。
- 6 Freeman, J. E. は *Planning for Higher Education* (1978) に発表した論文 “Whatever Happened to PPBS?”の中で PPBS が包括的な検討の後、カリフォルニア大学システム内での採用が却下されたことを示している。
- 7 TQM はしばしば CQI (Continuous Quality Improvement) と同意味で使用されるため本稿では CQI というワーディングも使用している。
- 8 この点で TQM は CQI として置きかえられることも可能である。
- 9 館昭, 森利枝による翻訳書『大学個性化の戦略: 高等教育の TQM』(2000) 玉川大学出版部 pp31~41から引用。 原題 Seymour, D. T. (1992) *on Q: Causing Quality in Higher Education*.
- 10 また, TQM は継続的な質の改善を目指し追及する組織内での包括的な活動を意味する組織内経営哲学として認識されている。その本質は質を定義すること, 組織内における業務, 業績を改善すること, そして事務システムを改善するという3つの要素にまとめられる。
- 11 plan-do-study-act サイクルは plan-do-check-act サイクルとして使用されることもあり, オハイオ州立大学の事例では後者のサイクルを使用している。
- 12 MacMillan, J. M. (1998). *Total Quality Management in Higher Education: A Study of Senior Administrators' Perceptions about Total Quality Management in Institutions of Higher Education*.

Dissertation submitted to Kent State University. UMI Dissertation Services.

- 13 1995年当初はRCBが使われていたが、UCLA教授 Wellford Wilmsによれば現在ではRCBよりも Responsibility Centered Managementとして呼称されるようになっていたとのことである。同教授は、RCM (RCB)もTQMを応用したモデルだと説明しており、本稿でも当時の名称である Responsibility Centered Budgetingではなく Responsibility Centered Managementを使用したい。
- 14 ジョン・ホーキンス (山田礼子まとめ), 「アメリカの高等教育予算削減時代における対応策: リストラクチャリングとプライバタイゼーション」, 『IDE 現代の高等教育』, No. 369. 1995年9月号を参照。
- 15 Wilms, W. W., C. Teruya., M. Walpole. “Fisical Retorm at UCLA : The clash of Accountability and Academic Freedom ” Change, September/October 1997 issue, 1997.
- 16 2000年のUCLA, スクール・オブ・エジュケーションの, Wellford Wilms教授, Helen Astin教授との面談の際に両教授はこのように述べていた。
- 17 バーンバウムは management fads とあらわしている。

[ABSTRACT]

The Analysis of Transition in Management Styles in the USA and Application of These Models to Higher Education Institutions

YAMADA Reiko*

American Higher Education Institutions have always dealt with the pressure, so called to pursue “effectiveness” and to bring about “good result”. Thus, most of institutions tried to adopt various management styles and apply management styles used in the government as well as the industrial sectors to higher education institutions.

While the government and the industrial sectors aim at pursuing “common good” or “benefit”, the purpose of the higher education is to educate people and cultivate human resources. This makes the difference between higher education institutions and other sectors. However, it seems that there is a continuous motivation to pursue “good quality” and “excellence” behind the move to adopt different and diversified ideas to different sections in American society. And this zeal is applicable to American higher education institutions too.

This paper presents various models of management styles historically adopted in American higher education institutions and then, examines the background of the employment of TQM in American higher education institutions. Finally, based on the result of questionnaire surveys toward higher education institutions, the meaning of TQM or new management style for higher education institutions will be analyzed.

* Associate Professor, Faculty of Letters, Doshisha University