

第13章 資金配分と大学の戦略

山本 清（国立大学財務・経営センター）

1. はじめに

国立大学は、法人化後は法令と中期目標・中期計画の枠内で自主的・自律的な教育研究活動を実施している。法人化による自律性拡大は、国の会計法令等にしばられ自由度が低かった管理運営から大学の使命や目標の達成にむけた戦略的な経営を可能にしている。しかしながら、管理から経営への移行あるいは戦略的志向といっても経験したことがない世界であり、同時に民間企業のように原則自由な活動が許されているわけでない。「高等教育及び学術研究の水準向上と均衡ある発展を図る」(国立大学法人法第1条)目的をもって国が設置した国立大学法人は、教育と研究という活動を止めて別の活動を実施することはできないし、公財政支援を受けることから営利事業は禁じられている外、より厳格な説明責任を有している。したがって、一定の制約下で国立大学は戦略的経営を目指すことになる。

そこで、本章では、まず次節において資源調達・配分・管理という見地から国立大学の戦略アプローチを経営戦略論の見地から整理するとともに、法人制度で取り入れられたシステムがどのような戦略的役割を担うことになっているかを検討する。そして、第3節では、大学に配分される各種資金にどのような種類があり、いかなる特性を有しているか及び大学特性に応じて戦略行動に違いがあるのかについて検証する。第4節においては、大学特性及び資金の種類に応じて獲得行動に差異がみられるか及び活動経費への資金配分の決定要因における戦略アプローチの効果について検討し、最後に結論と今後の課題について述べる。

2. 法人化に対応した大学経営戦略

2-1 経営戦略とアプローチ

大学を含む組織の戦略経営として採用されるアプローチには種々のものがある。Mintzberg et al. (1998)は10のアプローチを示しているが、青島・加藤(2003)は表13-1のように競争優位の源泉を組織の内側にあるか外側にあるか及び業績の違いを要因に求めるかそれともプロセスに求めるかによって、ポジショニング・アプローチ、アプローチ、ゲーム・アプローチ及び学習アプローチの4つに区分している。ここで、ポジショニング・アプローチとは業界における産業構造を分析し最適なポジションを確保することが競争優位に導くと考えるものであり、Porter(1980)が代表的である。また、資源アプローチとは、組織の強み（競争力）の源泉は他の組織によって真似することが困難な得意な技術やノウハウ等の内部資源であるとみなすものであり、Barney(1996)やCollis and Montgomery(1997)が主要な提唱者である。一方、ゲーム・アプローチとは、企業行動の場は経済学で想定されるような市場環境と異なり他の組織やアクターに働きかけることが可能であり、他のアクターと協調したり行動の規則を形成することで自己の競争力と業績を高めるとみなす。ある意味で政治学的なパワー理論に通じるところがあり、Brandenburger and Nalebuff(1995)やPekar and Allio(1999)らが主張している。最後の学習アプローチは、組織活動を通して得た結果から学習して知識を習得し次の戦略策定などの活動に生かしていくもので、しばしば使用されるPDCAサイクルを単に廻すことでなく、より優れたサイクルになるよう前提条件を含め見直していくものである。Quinn(1978)やArgyris and

Schon(1978)らに学派によって提唱されている。

表 13-1 戦略アプローチ

外	ポジショニング・アプローチ	ゲーム・アプローチ
内	資源アプローチ	学習アプローチ

要因

プロセス

<注>

- 1 青島・加藤(2003)を修正

2-2 法人化と経営戦略

もともと、民間経営に学ぶ観点から主張されるNPM(New Public Management)には、前記4つのアプローチ以外に経営戦略論でも比較的古典的な計画アプローチと文化アプローチ及び起業家アプローチの影響が強い。両者はHood(1991)も指摘しているが、前者の計画アプローチは将来の状態を予測し、その状態での最適解を求めそれを達成する行動を選択し、実現するように管理統制していくアプローチであり、目標管理による業績統制はその典型である。また、文化アプローチでは組織文化の革新や特有の価値観・規範の共有が競争力の源泉とみるものであり、NPMを支える理論としてAucoin(1990)は公共選択と経営管理主義をあげているが、そこでPeters and Waterman(1982)の優良企業の組織文化特性をあげている。組織文化は広義には資源アプローチの内部資源の一部とみることが可能であるが見えない資源であり、起業家的な戦略を重視する起業家アプローチも成功した大学経営者の説明理論としてあげられる。実は大学経営における企業主義や市場化の流れで表れてきた戦略アプローチの多くは70年代から80年代に流行したものであり、Peters and Watermanの優良企業の多くが非優良企業となったり、倒産したのに示されるように、周回遅れの考え方が公的部門や非営利部門に広まってきたとみなすことも可能なのである。

実際、わが国でも紹介されることが多い企業化する大学あるいは市場化の大学としてあげられる主要文献であるClark(1998)やMarginson and Considine(2000)には、NPMや古典的戦略論に依拠した経営モデルをもって起業家・企業化された大学とみなしている記述が多い。独立行政法人の準用が多い国立大学法人においても同様の傾向があり、管理運営(経営)制度と関連付けると、まず、学長はリーダーシップと経営手腕を発揮することが期待されているから、起業家アプローチの影響を受けている。組織文化の改革においても「デマンド・サイド」からの発想を重視する姿勢、とりわけ教育の受け手である学生の立場に立った教育機能の強化が求められている。特に、中期目標・中期計画の策定と評価は計画アプローチのいう目標管理統制の枠組みそのものである。

もちろん、中期目標・計画の策定・検討過程において各大学の個性化が図られることから、ポジショニング・アプローチを取ることができるし、促されてもいる。大学や地域の特性を勘案し、かつ、国際競争力を確保しようとする使命や長期目標の設定はその一環である。学内の

資金配分も大学の自主性・自律性に委ねられる範囲が拡大したため、資金配分方針の見直しや内部資源管理の弾力化・自主性の拡大による保有資源の特性を戦略目的達成にむけて最大限発揮することは、資源アプローチの観点と理解することができる。また、毎年度の年次評価や中期目標終了時の評価に際しては、各大学における自己評価に基づき実施され、評価委員会の評価は中期目標の達成度に加え、大学の個性を伸ばし継続的な質的向上を促進することを目的としているから、学習アプローチをとることが想定されている。さらに、法人法の規定とは別に、国立大学セクターとして法人制度の具体的な運用や改正について国立大学協会などを通じて文部科学省・財務省など政府に対して働きかけや交渉を行うから、ゲーム・アプローチによる経営戦略もある。

しかしながら、法人化によって導入された制度のいずれを積極的・能動的に使用するか、つまり、戦略アプローチのどれを採用するかは各大学の判断に委ねられていること、また、その使用には学内資源の質と量に依存することが多いため、特性別に分析することにする。具体的には、アンケート調査のうち予算配分の重視度（教育経費を研究経費より重視する割合）に関する現在と今後の差異でもってポジショニング・アプローチの程度を、法人化後に資金配分の変更を行った有無で資源アプローチの程度を、また、中期目標・計画と関連付けた予算編成が「できていると思う」割合で学習・計画アプローチの程度を、さらに学長としてリーダー的役割を「重視している」割合でもって起業家アプローチの程度を、それぞれ代理測定することにした。ただし、ゲーム・アプローチに関しては、評価と資源の連動は中期目標終了時においてなされること及び個々の大学というよりセクター・団体としての行動が前提になることから測定は断念した。同様に文化アプローチに関しては、資源アプローチに含まれること及び組織文化自体を尋ねた項目がないため資源アプローチの測定に代えることにした。

分析に当たっては私学セクターなど他の部門と比較するデータがなく絶対的水準に意味を与えることは困難なため、国立大学セクター内部での相対的な尺度によって特性別の戦略アプローチの選択・対応状況を示すことにした（表 13-2 参照）。

表 13-2 大学特性別の戦略アプローチ

大学類型	ポジショニング・アプローチ	資源アプローチ	学習・計画アプローチ	起業家アプローチ
旧帝大			○(42.9)	
教育大	○(25.0)			○(83.3)
理工大			○(25.0)	○(91.7)
文科大		△(33.3)	○(33.3)	○(83.3)
医科大	○(33.3)			
医総大		○(38.7)		○(83.9)
医無総大	○(60.0)	○(50.0)		
大学院大	○(33.3)	△(33.3)		○(100.0)
平均値	20.8%	33.3%	11.9%	81.0%

<注>

- 1 ○は全体平均より強度が強いもの、△は同程度であることを示す。

これから

- ・旧帝大は活動の特化とか資金配分方式の変更を行わないが、新しい法人制度の運用については他の類型より恵まれた内部資源で目標管理制度などを実施していること。
- ・教育大では学長のリーダーシップ的役割を意識し、教育活動重視を予算配分でより明確化していること。
- ・理工大では学長のリーダーシップに基づく合理的な計画アプローチにより目標管理の運用がより図られていること。
- ・文科大では経済・経営学からの学長のリーダーシップと学習アプローチがより積極的にとられていること。
- ・医科大では今後教育により力をいれていくようポジショニング・アプローチが採用されていること。
- ・医総大では学長のリーダーシップを通じ学内資金配分方針をより積極的に見直し、予算編成する資源アプローチがとられていること。
- ・医無総大では教育活動重視への資源配分と予算編成方針の変更をより積極的に推進していること。
- ・大学院大でも学長のリーダーシップにより教育活動重視に資源配分を変更していること。
- ・が理解できる。

ただし、ポジショニングで測定しているのは企業における業種や商品・サービス種類に関するものでなく、機能別の教育活動か研究活動かであり、学部・研究科の構成や勢力配分の変更ではない。旧帝大や総合大では、むしろ後者のポジショニングの変化が可能であることに留意しておくべきである。

今回のアンケート調査から上記アプローチを具体的に検証しようとする、財務に関する包括的調査を行っていることから資源アプローチ、なかでも予算・資金配分に関してどのような戦略の下、いかなる行動をとっているかということに限定される。そこで、以下は学内資源配分を中心に戦略アプローチと行動を分析することにする。

3. 資金の特性

3-1 資金特性の配分実績からみた分析

国立大学法人に政府から配分される資金には、基盤的な運営費交付金以外に種々のものがある。ここではアンケート調査において入手したものでデータとして信頼できる運営費交付金、科研費、COE、GPについて分析する。このように限定したのは、受託研究及び寄附金で政府を含む公的部門からのものを特定化するのは困難であることによる。いま資金の競争性と集中度（重点性）について、それぞれ採択率及び変動係数で変数化して分析した結果は表 13-3 である。

表 13-3 資金特性

項目	採択率(競争性)	変動係数(集中度)
科研費(平成17年度)	0.244	0.404
科研費用(平成15年度)	0.248	0.363
概算要求(平成15年度)	0.333	0.804
特別教育研究経費(平成17年度)	0.361	0.606
COE	0.196	1.177
GP	0.595	0.705

これから、競争性ある資金について最近導入されたCOE、GP及び特別教育研究経費といたように多様化された資金は、競争性(選抜性)及び重点性(集中度)の観点から異なる性格を有することが確認できる。従来からある科研費は競争性が高いものの集中度は低く、COEは競争性で同程度であるが集中度において高いこと、一方、GPについては競争性が低く集中度は中程度であるという特性がある。旧の概算要求及び特別教育研究経費については、競争性及び重点性で中程度であり、それぞれ異なった性質をもっている。

3-2 資金の競争性と大学特性

上記のような資金特性を確認すると、競争性及び重点性が高いCOEは有力大学で資源蓄積がある旧帝大でない採択されにくく、その他大学は集中度が低い科研費に向かい、結果として採択率は大学特性別に大きく異なると推定される。しかし、実際の競争性ある資金の採択率は表13-3の通りであり、採択率として特別に大きな差は認められるものは少なく、わずかにCOEで教育大の低さが目立つ。つまり、獲得に向けて実質的に動員される違いが結果としての競争性ある資金の獲得額の差として現れていると考えられる。学内における資源配分や獲得にむけた活動動員の管理が重要なことがわかる。

表 13-4 競争性ある資金の採択率(特性別)

特性	科研費	科研費(H15)	新規概算(H15)	特別教育研究	COE	GP
旧帝大	0.301	0.290	0.451	0.425	0.240	0.477
教育大	0.262	0.269	0.091	0.203	0.0	0.337
理工大	0.236	0.241	0.255	0.434	0.255	0.243
文科大	0.305	0.349	0.191	0.298	0.250	0.368
医科大	0.201	0.197	0.318	0.200	0.100	0.200
医総大	0.216	0.224	0.284	0.301	0.149	0.371
医無総大	0.283	0.304	0.220	0.278	0.122	0.200
大学院大	0.359	0.312	0.437	0.263	0.363	0.555

4. 資金配分から見た大学の戦略行動

4-1 資金獲得への戦略行動

資源獲得に向けた努力・活動を分析する必要があることが確認できたため、戦略アプローチとしての行動と成果を関連付けることが重要である。いかなる戦略をとっているかでは、それが合理的なものか否か判断できないし、どこを改善できるかがわからないからである。そこで、各大学を共通の視点でみるという点で、資源の投入と獲得という考え方を採用する。資源獲得への努力は資源の投入とみなし、運営費交付金はその主たる財源である。したがって、国立大学セクター全体に占める資源の投入または獲得の割合（%）をもって大学の資金調達活動と成果を把握する。運営費交付金の国立大学全体に占める割合（基準値）より資源の投入（獲得努力）が大きいか否か、同様に、資源の獲得（成果）についてどうかを分析する。ある資金について資源投入が基準値より大きければ、資源獲得に力をいれていることになる。また、資源獲得が基準値より大きければ、資源獲得能力が優れていることになる。

つまり、資源投入と資源獲得の基準値を原点、資源投入を横軸及び資源獲得を縦軸にして図化し、右上であれば資源投入も獲得も基準水準を上回る、左下であれば反対に下回ることになる。同様に右下は、資源投入は基準値以上であったが資源獲得はそれに見合わなかったこと（資源配分の戦略としては「失敗」といえる）を、左上は、資源投入は基準値を下回ったものの資源獲得は基準以上であった状態をさす、ここで、交付金以外の資源投入及び獲得は金額でなく、それぞれ資金種類に応じた申請件数及び採択件数で測定している。

分析結果から以下の点を確認できる（図 13-5 参照）。

- ・ 旧帝大は、資源投入及び獲得とも科研費と COE について基準値を上回っている。
- ・ 教育系大は、GP 及び特別教育研究経費に関し投入及び獲得が上回る。科研費は資源の投入（獲得努力）は基準値以下であるが、採択件数が相対的に少ないのが原因の一つである。
- ・ 理工大は、COE 及び GP に対する資源投入は基準値を上回っているが獲得で成功しているのは COE であり、GP は失敗している。また、科研費及び特別教育研究経費への資源投入は基準値を下回っているが、資源獲得は科研で基準値を下回る一方、特別教育研究経費で上回っている。
- ・ 文科大は、科研費に対する資源投入及び獲得が基準値を下回っているが、COE、GP 及び特別教育研究経費については資源投入及び資源獲得とも基準値を上回っている。
- ・ 医科大は、科研費及び特別教育研究経費に対する資源投入は基準値を上回っているものの、その獲得並びに COE 及び GP に対する資源投入・獲得はいずれも基準値を下回っている。
- ・ 医総大は、COE を除き資源投入は基準値を上回っており、資源獲得についても GP と特別教育研究経費に関し基準値を上回っている。
- ・ 医無総大は、科研費及び COE について資源投入及び獲得とも基準値を下回っている。一方で、GP 及び特別教育研究経費に関し基準値を超える資源投入を行い特別教育研究経費については基準値を超える資源獲得に成功している。
- ・ 大学院大は、特別教育研究経費についてのみ基準値を上回る資源投入をしているが、獲得には成功していない。また、残りの種別について GP と COE に関して基準値を上回る資源獲得状況になっている。

要約すると、大学特性に応じて資金の種類に応じた獲得戦略を実施していることが確認でき、その点では類型化の意義が再認識された。また、国立大学法人側の努力に依存する程度が強い

資源の獲得戦略について特性別に差異化が見られるものの、技術効率的に成功しているのは旧帝大と文科大であり、残りの6タイプは失敗している資金種別があり、今後改善の余地があるといえる。なお、文科大では技術効率（採択率）は旧帝大を上回っているものの科研費への獲得努力は資源投入として不足している。

表 13-5 交付金にみる資源投入(特性別) 単位：%

特性	標準運営費交付金	特別運営費交付金	特別標準	計
旧帝大	25.58	42.28	165.28	33.92
教育大	6.07	3.88	63.92	4.98
理工大	8.27	5.99	72.43	7.13
文科大	1.97	2.10	106.59	2.04
医科大	1.40	1.55	110.71	1.48
医総大	46.97	38.71	82.41	42.85
医無総大	8.44	4.09	48.45	6.27
大学院大	1.26	1.35	107.14	1.30
	100.0	100.0	-	100.0

<注>

- 1 東京医科歯科大、政策研究大学院大は回答なしのため国立大学法人全体の割合ではなく、回答大学の合計値に対する割合である。

表 13-6 資源からみた戦略行動と結果

①旧帝大	②教育大	③理工大																						
<table border="1"> <tr> <td></td> <td>COE</td> </tr> <tr> <td>科研</td> <td></td> </tr> <tr> <td>GP 特別</td> <td></td> </tr> </table>		COE	科研		GP 特別		<table border="1"> <tr> <td></td> <td>GP</td> </tr> <tr> <td>特別</td> <td></td> </tr> <tr> <td>科研</td> <td></td> </tr> <tr> <td>COE</td> <td></td> </tr> </table>		GP	特別		科研		COE		<table border="1"> <tr> <td></td> <td>特別</td> </tr> <tr> <td>特別</td> <td></td> </tr> <tr> <td>科研</td> <td></td> </tr> <tr> <td>COE</td> <td></td> </tr> </table>		特別	特別		科研		COE	
	COE																							
科研																								
GP 特別																								
	GP																							
特別																								
科研																								
COE																								
	特別																							
特別																								
科研																								
COE																								
④文科大	⑤医科大	⑥医総大																						
<table border="1"> <tr> <td></td> <td>GP</td> </tr> <tr> <td>COE 特別</td> <td></td> </tr> <tr> <td>科研</td> <td></td> </tr> </table>		GP	COE 特別		科研		<table border="1"> <tr> <td></td> <td>科研 特別</td> </tr> <tr> <td>COE GP</td> <td></td> </tr> </table>		科研 特別	COE GP		<table border="1"> <tr> <td></td> <td>GP 特別</td> </tr> <tr> <td>COE</td> <td></td> </tr> <tr> <td>科研</td> <td></td> </tr> </table>		GP 特別	COE		科研							
	GP																							
COE 特別																								
科研																								
	科研 特別																							
COE GP																								
	GP 特別																							
COE																								
科研																								

⑦医無総大		⑧大学院大	
	特別	GP	COE
科研	GP	科研	特別
COE			

4-2 資金配分と戦略行動

こうした教育研究活動資金について大学特性に応じて獲得行動が異なることが明らかにされたが、大学の資源管理からみた戦略には獲得した資金をどのように配分するかである。ここでは、教育活動と研究活動への資金配分がどのような要因によって決定されているかを大学のおかれている制度的環境と法人化により大学側の戦略的決定が可能な要素及び資源獲得行動の3つの要素から検討してみる。まず、資金配分としては人件費を含めた機能別活動がもっともふさわしいがこの算定は困難であるため、人件費を除く業務費のうち教育経費、研究経費及び教育研究支援経費の合計に占める研究経費で資源配分結果を把握する。そして、制度的環境としては教員の基本的活動である教育に割く資源として教員当たりの学生数、教員当たりの研究経費(科研費等の外部資金を含めたもの)、大学院学生と学部生学生の比率及び附属病院の有無(あり=1、なし=0)により組織構造を代理させた。ここでは教員当たりの学生数が多いほど教育活動に振り向ける時間・労力が増し、研究経費率は低下すること、大学院学生が学部生に比して多いほど、また、附属病院を有すると医学部関連での研究志向が高まると想定されることを勘案したことによる。

また、戦略的決定としてはアンケート調査における現在の予算配分で教育経費と研究経費のどちらをより重視しているかの回答を数値化(教育経費を重視=1、研究経費を重視=-1、どちらでもない=0)した。一方、資金獲得行動としては教員当たりの外部資金(研究)を使用した。これは、科研費等で個人に交付される外部資金については間接経費を除き法人の会計に含まれないものの、教員の教育研究活動には外部資金を財源にするものも交付金等学内予算から配分されるものもあり、研究活動の比重は研究全体にかかる資源投入が多いほど高まるであろうが、外部資金の増額は学内資金からの研究経費の配分比率を低める可能性があることを踏まえたものである。なお、アンケートの回答は平成17年度末であって、財務データは平成16年度のものを使用したため、平成17年度中に統合・新設された富山大学、富山医科薬科大学、高岡短期大学、筑波技術短期大学は除外した。同様に学部生がいない大学院大学及び回答がなかった東京医科歯科大学も分析対象から除いたため、有効なデータ数は80校である。

回帰分析の結果は表13-7の通りであり、研究経費は教員当たりの総研究経費が多いほど高いものの、教員当たり外部資金の回帰係数はマイナスであり、外部資金獲得は学内資金配分での教員への基盤的研究経費を少なくする効果が確認される。これは、Yamamoto(2006)での簡易な分析においても確認されたことを厳密に検証したものであり、相当数の大学で実施されている基盤的研究経費の減額と外部資金獲得への誘因制度や促進方策を間接的に裏付けるものとみなせる。また、大学環境である教員当たりの学生数とか大学院生の割合は有意な影響は認められず、附属病院の存在は研究経費を増加させる方向に作用している。したがって、資源の獲得総量と獲得能力が活動別の資源配分の主要な決定要因になっていると考えられ、国立大学の資源

配分にみる経営戦略ではポジショニングと資源アプローチが使用されていることを示している。

表 13-7 研究経費率の規定要因

変数	回帰係数	標準偏回帰係数	t 値	予想
教員当たり総研究経費	0.00097	2.0466	8.302**	+
教員当たり外部資金	-0.01083	-1.4386	5.879**	-
教員当たり学生数（現員）	0.21254	0.0512	0.810	-
大学院生/学部生（定員）	-4.1282	-0.0713	1.107	+
重視する経費	-2.7435	-0.1048	2.094**	-
附属病院の有無	13.7047	0.4333	6.866**	+
定数項	18.2726	-		
F 値	59.837**			
修正済み決定係数	0.8171			

<注>

**1 p<0.01, *p<0.05

- 2 大学特性として、旧帝大、教育大、理工大、文科大、医科大、医総大、医無総大の区分を利用して研究経費率に影響を与えるかをそれぞれダミー変数として分析したが、いずれのダミー変数も有意(p<0.05)なものではなかった。

5. おわりに

国立大学の法人化は資源管理面において大学の自主性・自律性を向上させる制度を導入したが、大学側の各種資金に対する戦略的対応は大学特性に応じて異なっている。しかしながら、国立大学の実際の行動は、資源の投入・配分・獲得面でみても必ずしも成功しているとはいえない状況にあることを明らかにした。これは、いずれの大学特性においても獲得のため投入した努力に見合う資源を獲得していない資金種別が存在することによる。もっとも、動員した場合の技術効率（獲得資金/投入努力）に特性別に大きな差はないから、保有している内部資源または動員する努力の差が影響していると判断される。実際、大学の戦略が端的に現れる研究経費（外部資金を含む）がどのような要因で決定されているかを確認するため、人件費を除く業務経費のうち研究経費が占める比率を被説明変数として回帰分析を行ったところ、有意な要素は資源総量（教員当たり総研究経費）と外部資金獲得能力（教員当たり外部資金）であった。つまり、教員当たり研究資金の水準が多いほど、また、外部資金が多いほど、大学全体として研究活動に割く資源の相対割合が高い（教育活動に割く比率は低い）と言える。したがって、同数の教員であっても教員当たりの外部資金獲得能力が低かったり、あるいは、教員当たりの総研究資源が多いほど、研究経費率は低くなる（教育経費比率は高くなる）。換言すれば外部資金獲得は教員全体の獲得努力により高めることは可能であるが、総研究資源のうち外部資金を除いた基盤的研究資金は法人化前の歴史的経緯等により規定される部分が大半であって限界があることになる。それゆえ、大学側の戦略は特色ある分野なり重点領域を選定して資源管理をすることになる。しかし、こうした重点化は大学内部での資源配分を大幅に変更することになり、本部と部局間での調整と対話が不可欠になる。今後、戦略面での資源アプローチを大学の共同体的特性といかに適合させちくかが課題といえよう。

＜参考文献＞

- 青島矢一・加藤俊彦（2003）『競争戦略論』東洋経済新報社。
- Argyris, C. and Schon, D.A.(1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley.
- Aucoin, P. (1990). “Administrative Reform in Public Management: Paradigms, Principles, Paradoxes, and Pendulums”, *Governance*, Vol.3, No.2, pp.115-137.
- Barney, J.B.(1996). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley.
- Brandenburger, A.M. and Nalebuff, B.J.(1995). *Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm*, Irwin/Mcgraw-Hill.
- Clark, B.R.(1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*, IAU Press.
- Collis, D.J. and Montgomery, C.A.(1997). *Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm*, Irwin/Mcgraw-Hill.
- Hood, C. (1991). “A Public Management for All Seasons?”, *Public Administration*, Vol.69, No.1, pp.3-19.
- Marginson, S. and Considine, M. (2000). *The Enterprise University: Power, Governance and Reinvention in Australia*, Cambridge University Press.
- Mintzberg, H., Aslstrand, B., and Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, The Free Press.
- Pekar, P., Jr. and Allio, R. (1999). “Making Alliances Work: Guidelines for Success”, *Long Range Planning*, Vol.27, No.4, pp.54-65.
- Peters, J.J. and Waterman, R.H.Jr. (1982). *In Search of Excellence*, Harper & Row.(大前研一約『エクセレント・カンパニー』講談社, 1986).
- Porter, E.M.(1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitiveness*, Free Press.(土岐・中辻・服部訳『競争の戦略』1982, ダイヤモンド社).
- Quinn, J.B.(1978). “Strategic Change: ‘Logical Incrementalism’”, *Sloan Management Review*, Fall, pp.7-21.
- Yamamoto, K. (2006). “Higher Education Policy and Corporatisation of National Universities in Japan: Impact on Funding and Management” paper prepared for the Workshop on University Reform, The University of Otago, New Zealand.