

第5章 国立大学法人化の評価と環境変化に対する対応

水田健輔（国立大学財務・経営センター）

1. はじめに

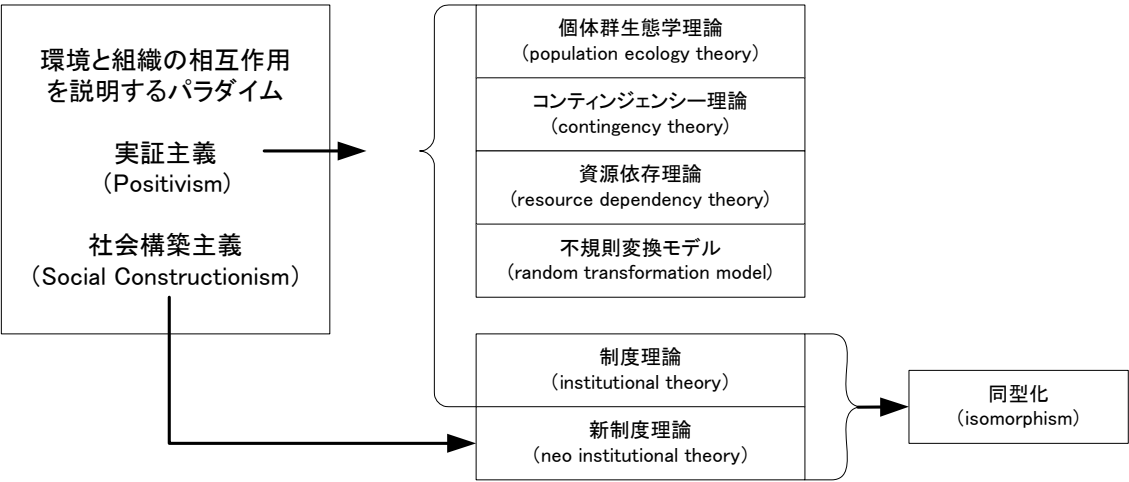
2004年4月の法人化により、国立大学を取り巻く環境は著しい変化を遂げ、内部の管理・統制システムもこうした変化への対応を迫られることになった。その内容は、国立大学法人法などの新しい法規・規制にもとづく強制的なもののみならず、法人化後も引き続き必要資源の多くを政府に依存する状況、明示的あるいは暗黙の行財政改革圧力、拡大された組織運営の自律性から生じる自己決定のプレッシャーなどが複合している。よって、第一期中期目標期間が終了したタイミングで、法人化後の環境の変化と組織的対応を考察しておくことは、今後の国立大学法人制度と個別大学の方方向性を考える上で重要と考えられる。

そこで本論では、まず第一節で組織理論（Organization Theory）の諸説をレビューしながら、国立大学法人化後の環境変化と組織の関係を説明する理論マップを作成・提案する。次に第二節において、2008年度に実施された国立大学学長に対するアンケート（以下「2008年度調査」）のデータを分析し、法人化にともなう制度・環境の変化に対する学長の評価と機関経営への自信や方向性を確認する。最後に第三節において、第二節で確認した「変化に対する学長の受容と対応」を参照しながら、第一節で提示した理論マップの説明力を再考察し、政策的含意を導きたい。

2. 国立大学法人の経営行動に対する組織理論の適用

国立大学を取り巻く環境と組織の関係を考察するにあたって、最初にいくつかの理論的な枠組みを簡単に整理しておきたい。

図 5-1 組織理論（Organization Theory）の諸説の整理



出典：Bess and Dee（2008，38-86，126-169）より筆者作成

図 5-1 は、大学に対する組織理論的分析の体系化を試行している Bess and Dee (2008)を参考に諸説の位置づけを図式化したものである。概観してみると、まず環境が組織に影響をおよぼす一般普遍の原理が存在すると仮定して、その探求を目指す「実証主義」の方向性がある。ただし、ここで仮定される原理には様々な説があり、適者生存の自然界の仕組みを当てはめるもの（個体群生態学理論）、環境変化の度合いに応じて組織は最適な特徴を持つとするもの（コンティンジェンシー理論）、組織は特定の外部主体への資源依存を避けて自己決定能力を守るとするもの（資源依存理論）、合理的な説明ができない組織の変化が起きるとするもの（不規則変換モデル）といった例があげられる。

さらに組織は、競争的な市場環境の中で、経済主体として合理的な価値（例、効率性など）を追うだけでなく（技術的環境）、人間が作り出した社会的・文化的枠組みに順応して、自身の「正当性」を組織の構成員や外部に主張する（制度的環境）という考え方がある（制度理論）。そして、制度理論における制度的環境を組織から独立した所与として受け止めるのではなく、組織および組織の構成員の行動自体が逆に制度の源泉になっているとしたのが、社会的構築主義のもとに発想された新制度理論である。

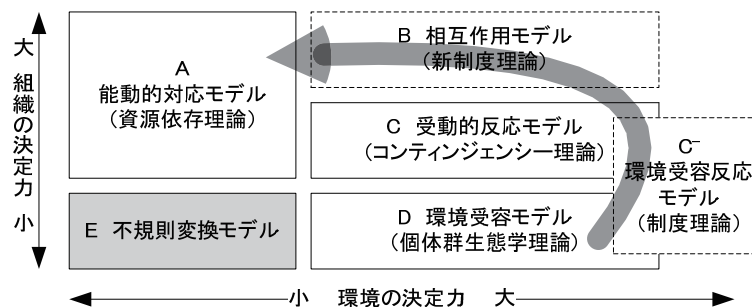
こうした新制度理論における環境と組織の相互作用は、Tolbert and Zucker (1983) による実証研究で以下のように紹介されている。まず、この研究の対象は、1880 年から 1935 年の間の米国地方政府における公務員制度改革の導入状況である。地方政府の属性と改革の導入状況について比例ハザードモデルによる回帰分析を行ったところ、1914 年までは政府の規模や外国人移民の割合が共変量として有意であることが確認された。しかし、1915 年以降は地方政府の属性には、有意な共変量が見いだせなくなった。この結果に対して Tolbert and Zucker は、1914 年までに公務員制度改革を導入した政府は、当時自身が抱えていた問題を解決するために改革の導入が合理的と判断したのに対し、1915 年以降の導入政府は、改革が米国内で普及し「制度化」されたため、（自政府への必要性に関係なく）先行導入政府と同調することが「正当性」を示す道と判断して導入したと結論づけている。

つまり、技術的環境への対応を一部の先行組織が行い、一定量の組織が同じ対応を行うようになるとその対応は「制度」に転換する可能性を示している。「制度」は「組織」により作られ得る訳である。そして、先導する組織により作られた制度は合理的とみなされ（rationalized myth）、自明視され、他の組織はそれと同型化（isomorphism）することにより、自己の正当性を得ようとする。

ところで、こうした諸論の整理にあたっては、「環境による決定力」の強弱と「組織の自己決定力」の強弱を掛け合わせた 4 象限区分（Bess and Dee 2008, 136）、あるいは「環境による決定力」と「組織理論の対象」（個別組織か組織間関係か）を掛け合わせた 4 象限区分（Astley and Van de Ven, 1983）が使用されている。ただし、先行研究で「環境」と呼んでいるものは、営利組織にとっての競争環境が主であり、組織間相互の関係や個別組織の行動が分析対象となっている。日本の国立大学は 2004 年に法人化され、独立した組織として以前よりも競争的な環境に置かれたといえる。しかし、法人化後もその活動原資の過半は政府に依存しており、活動範囲については法規上で一定の制限が規定され、職員、組織、業務手続き等には政府組織時代のものが基本的に受け継がれている。よって、

市場競争を前提としたモデルをそのまま国立大学に用いることは適切とはいえず、外的な制約を有した受身の政府組織から自己決定力のあるプロアクティブな組織へと転換していく過程をダイナミックにとらえる必要があると考えられる。そこで、Bess and Dee と Astley and Van de Ven の分類の基盤を損なわないように注意しながら、国立大学を分析するための組織理論マップを作成してみると、図 5-2 のような整理が可能である。

図 5-2 法人化後の国立大学を分析するための組織理論マップ



出典：Bess and Dee（2008）と Astley and Van de Ven（1983）をもとに筆者作成

まず、左上の「A 能動的対応モデル」については、環境の影響が小さく、自己決定力が高い組織の行動を説明する理論が当てはまる。具体的には、「資源依存理論」のように活動に必要な資源の外部依存を出来るだけ減らして、組織の存続にかかる不確実性を減らす方向に行動するものがこれにあたる。逆に右下の「D 環境受容モデル」では、組織は外部環境を無抵抗に受け入れるしかなく、その盛衰も環境に対する組織の適応・不適応ですべてが決する「個体群生態学理論」が中心理論となる。また、このDについては、環境変化が少なければ、それに適合した組織が静態的に存続しつづけるような、守旧的な世界が導きだされる。なお、Bess and Dee（2008）と Astley and Van de Ven（1983）では、AとDの間に挟まる右上の位置に「C 受動的反応モデル」を置き、「コンティンジェンシー理論」に代表される、個別組織の環境適応による変化が説明されている。

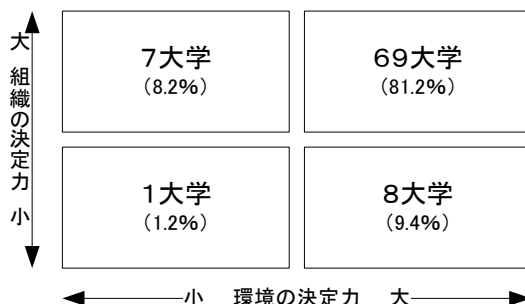
「制度理論」について、Bess and Dee（2008, 136）は最も受容的なDの中に「個体群生態学理論」とともに位置づけているが、技術的環境や制度的環境への対応を組織の行動原理としている点で、Dの想定よりも環境に対して積極的な反応をとる。そのため、図 5-2 では「C- 環境受容反応モデル」としてCとDにまたがる位置づけとした。また、Bess and Dee（2008, 144）は、「新制度理論」をDからAへの直線的な飛躍として説明しているが、むしろAのプロアクティブな環境対応が、一定の段階で「制度」と化し、それが受容され、他の組織の行動を規定していくようなダイナミックな見方に特徴を見出すべきであろう。そこで、A（「制度」を作り出す組織）とC（「制度」を受容する組織）の間に位置する「B 相互作用モデル」として位置づけるのが最適と思われる。

こうした理論配置を前提にして、国立大学法人化後の環境変化に対する組織行動を説明してみると、以下のような経路を仮説として描くことが出来る。まず、法人化前の国立大学は、政府機関の一部として、比較的变化が少なく安定的な環境に属し、自らの存在意義を積極的に説明しなければ

ならないような、差し迫ったプレッシャーはなかった。つまり、環境を一方的に受容するDに属している組織が多数を占めていたと考えられる。しかし、法人化後は新たな環境に適応べく、自ら変化していく必要性が高まった（C）。また、法人化は完全な独立民営化ではないため、政府直属の組織として「法規に定められた公的な役割・使命」や「政府の行財政運営に関係する方針・施策」、あるいは法人化後に期待された「変化の方向性」が、「制度的環境」として大学の行動に影響を及ぼしていたといえる。つまり、「技術的環境」への対応として、経済合理的な経営行動をとる方向性ととも、政府の定める方向性に順じていることを示し、自らの「正当性」を主張するもう一つの行動原理が働いているといえる（C-）。ただし、国立大学を取り巻く「制度的環境」は、上記のような法規や政府方針にもとづく外的かつ静的なものだけではない。特に法人化後に公的資源への過度の依存を抑えることが出来た大学を中心として、内部管理体制の変革、教育研究活動に関する積極策の推進、競争優位を確保するための様々な経営行動などが実施され（A）、そうした取り組みを他大学が追随することにより、新たな「制度」を構築するというダイナミクス¹が生じている（B）。つまり、国立大学は法人化後に図 5-2 の矢印の経路をたどっており、その行動を説明する組織理論は各大学の位置するステージにより変化しつつあるというのが、本論の問題意識である。

では、法人化後の国立大学は、第一期中期目標期間の終盤において、この理論マップのどこに位置づけられるのだろうか。2008 年度調査結果における「法人化による裁量の拡大」（組織の決定力）と「大学運営を取り巻く義務や制約の強さ」（環境の決定力）に関する学長の所感を理論マップの 4 象限に表してみると、図 5-3 のような配置となっている。

図 5-3 法人化後の国立大学の位置づけ（N=85）



この図から、約 9 割の国立大学は、外部環境に完全依存した組織からは抜け出しており、法人化により付与された自己決定権は、組織行動の自主性や自律性を促進したことは確かである。ただし、既存の制度的環境への消極的な順応よりも技術的環境への積極的対応を指向する大学は、まだ一ケタ台であることも分かる。そして、8 割以上の大学は、経営体として自立した行動をとりつつも、法規的な枠組みや政府方針へのコンプライアンス、あるいは他大学の先進的取り組みへの追随を行い、新たな経営環境への対応を図ろうと模索している。つまり、図 5-2 の理論配置を図 5-3 に重ねてみると、法人化後の国立大学の組織行動については、制度理論やその発展形としての新制度理論が一定の説明力を持つといえそうである。

なお、ここまでの説明では「制度」という用語に対して明確な定義を示していなかったが、Scot (2008, 50-51) は表 5-1 のような 3 つの柱に分類できるとしている。そこで、この分類を法人化後の国立大学にあてはめてみると、以下のような例示が出来るものと考えられる。

表 5-1 Scot による制度の 3 支柱

	規制制的	規範的	文化認知的
遵守の基盤	無条件適用 ²	社会的義務	当然視・共通理解
強制的基盤	規制制的ルール	集合的期待	設定参加形式
メカニズム	強制	行動指針	模倣
論理	手段性	適切性	正統性
標準設定	規則・法律・罰則	証明・認証	共通信念・共通行動原理・同型化
作用	有罪／無罪の恐怖	恥／名誉	確かさ／混乱
正当性の基盤	法律的罰則	道徳的支配	包括的・認知的・文化的支持

出典：Scot (2008, 51)

まず、法人法や政府の行財政改革方針は、国立大学に対して無条件に適用される「規制制的制度」である。次に「規範的制度」については、学費の低廉化により高等教育へのアクセスを確保することや、高質の教育と先端の研究を担い、経済・社会に貢献する使命が国立大学への社会的期待となっている。そして、こうした使命の達成度が定期的に評価されていることは周知のとおりである。つまり、社会の要請に反して高い学費水準を設定する訳にはいかず、また年度評価や中期目標評価で「恥」をかかないように（あるいは、政府の提供資金が減らないように）行動を選択することになる。最後に、「文化認知的制度」については、競争的資金獲得に対するインセンティブシステムの導入、その他の外部資金獲得への諸方策の展開、任期付き教員の採用拡大、様々な物件費削減策の推進などがあげられる。このような内容は、各大学が毎年公表している業務実績報告書に共通の取り組み事項が徐々に増え、そうした行動をとることが大学間で当然視されていく様子が確認できる。こうして法人化後の新しい制度的環境が構築されてきた訳である。

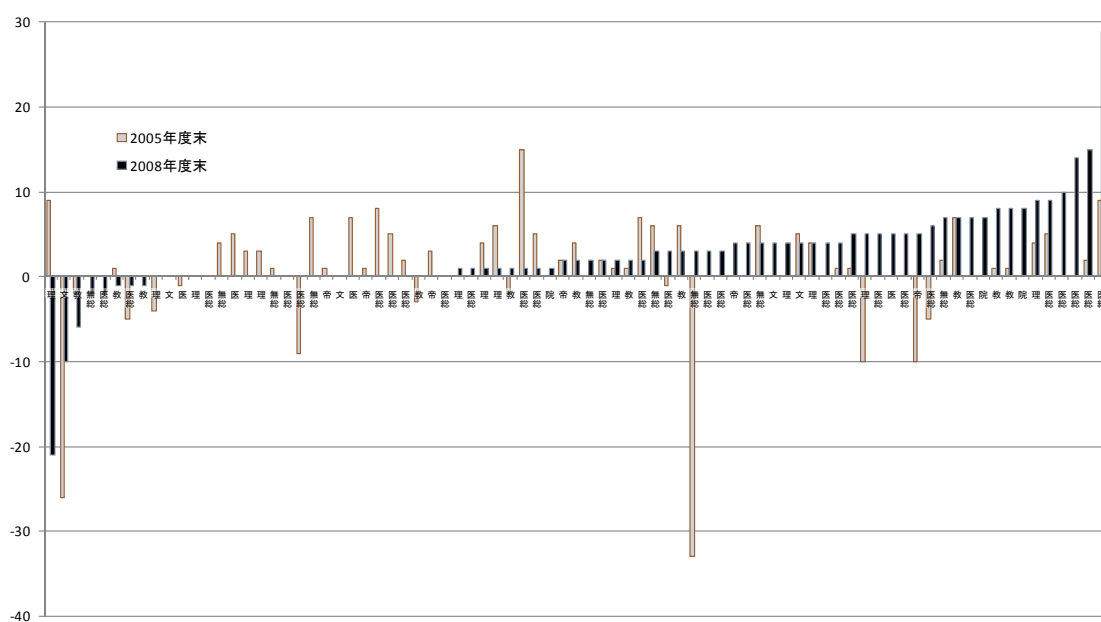
2. 学長による国立大学法人化の評価と対応

以上のように、法人化以降の環境変化に対して国立大学がどのように対応したかについては、図 5-2 の理論マップ上で説明できる可能性がある。そして、2008 年度調査における学長の所感から判断すると、制度理論や新制度理論を適用することが妥当と思われる大学が 8 割を超えている。第二節では、以上の予備的な検討結果をもとに、2008 年度調査のデータに対してさらに検討を加えることにする。具体的には、国立大学学長が考える「(1)法人化後の大学の有利さ」「(2)法人化後の大学の発展経路のあり方」「(3)管理・運営分野別にみた組織と環境の決定力の相克」を検証し、どのような属性の大学がいかなる方向に向かおうとしているかについて分析を試みる。

2-1 法人化後の自校有利度の推移と学長の構想する発展経路

2008 年度調査では、学長に向けた設問で、15 の側面³から「大学」にとっての「法人化の評価」を 5 段階で回答頂いた。ただし、この設問では「大学」を「自身が学長を務める大学」（以下「自校」）と「国立大学全体」に分けて 2 回尋ねている。よって、もし前者の方が後者より「プラス」の評価であれば、学長は「自校の方が他の国立大学全般よりも法人化で有利な立場にある」とその側面で考えているといえる。そこで、自校と国立大学全体の間で評価が異なる場合にそれを点数化して、グラフに示したのが図 5-4 である（以下、この点数を「自校有利度」とする）。

図 5-4 法人化に対する自校有利度（N=81）



注：5 段階評価（大いにプラス、プラス、どちらでもない、マイナス、大いにマイナス）で、自校の方が国立大学全体よりも 1 段階プラスと感じていればプラス 1 点としている。そして、15 の側面から質問しているため、すべての面で自校が 1 段階有利と感じていればプラス 15 点になる。なお、この図では個別大学名を伏せて大学類型を表示した。大学類型の略称は以下のとおりである：帝（旧帝国大学）、教（教員養成系大学）、理（理工系大学）、文（文科系大学）、医（医科系大学）、医総（医学部を持つ総合大学）、無総（医学部を持たない総合大学）、院（大学院大学）。

出典：水田（2010a, 13）

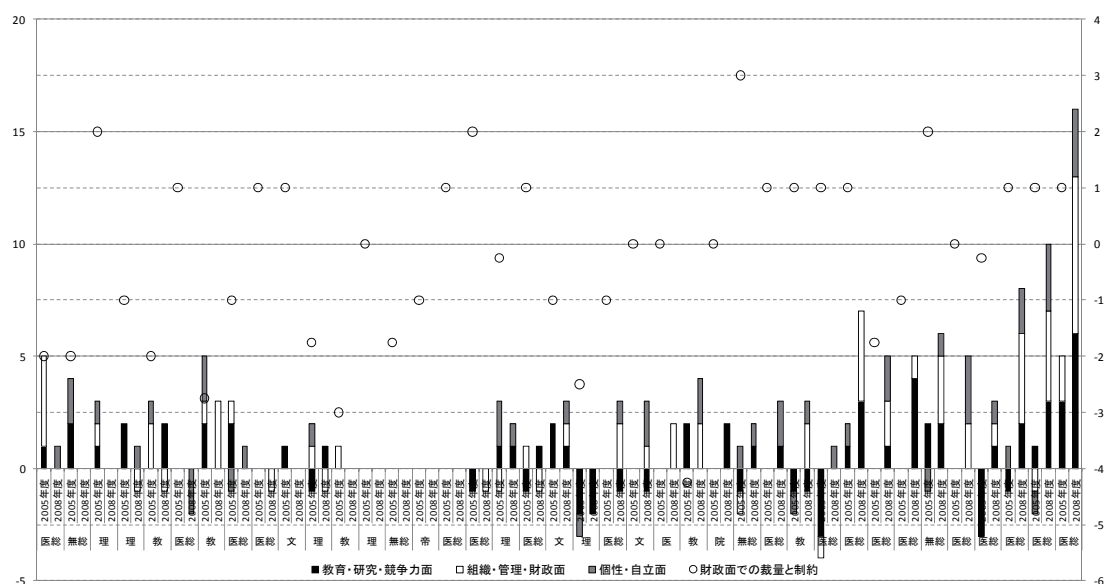
この図から、2008 年度調査の有効回答 81 のうち、50 人の学長から「自校は国立大学全体よりも有利な立場にある」という回答を頂いている。これに「少なくとも他校に比べて不利ではない（0 点）」としている 23 件をあわせると、9 割以上の学長は、国立大学全体の中で自校だけが不利な立場に置かれているとは感じていない。実は、同じ設問に対して 2005 年度末にも学長から回答を得ており（以下「2005 年度調査」）、その有効回答 84 のうち、比較的に有利とした回答が 41、不利ではないとした回答が 29 であった。2005 年度調査と 2008 年度調査の間には学長の交代もあったため、単

純に学長の心境変化や法人化対応の進展、あるいは能力向上の証左と捉えることはできない。しかし、2005 年度調査よりも法人化に対する学長のとらえ方は概してプラスに移行していることは確かなようである。

ただし、2005 年度調査で「自校有利度>0」と答えていた大学のうち、13 が 2008 年度調査で「自校有利度=0」に評価が下がり、逆に前回「自校有利度=0」としていた大学のうち 17 が「自校有利度>0」に評価を上げている点が注目される。つまり、国立大学全体で法人化への捉え方がポジティブに底上げされた訳ではなく、2005 年度からの 3 年間で評価の上昇・下降が各大学に生じている。

また、図 5-4 に示しているのは、15 の側面における評価の合算値であり、大学の個性化や自律性の向上、運営の合理化や効率化の達成、教育・研究の活性化や競争力強化など、大学のプロセスとアウトプットの両方に関係する項目が入り混じっている。次にそうした側面を分解して分析を進める。具体的には、同じ学長アンケートの回答について、2005 年度および 2008 年度の 2 回とも同じ学長にお答え頂いた大学 39 校だけを対象とし、15 の側面を「教育・研究・競争力面」（大学の競争力向上、教育活動の活性化、研究活動の活性化の 3 側面の合算）、「組織・管理・財政面」（管理運営の合理化・効率化、組織の活性化、財務の健全性の 3 側面の合算）、「個性化・自立面」（大学の個性化、大学の自主性・自律性の 2 側面の合計）の 3 つの評価項目にまとめて表したのが図 5-5 である。また、これに加えて同図では「財政面の裁量と制約」という、もう一つの評価を表示した。これは、15 の側面から聞いた法人化に対する評価とは別に、財政面で裁量が広がったことに対する評価（5 段階）をプラスに、制度上・慣習上の制約に対する評価（5 段階）をマイナスとして、「裁量と制約のどちらを強く感じているか」を○印で示している。

図 5-5 3 つの評価項目からみた法人化に対する自校有利度の推移 (N=39)



注：自校有利度は左軸、財政面での裁量と制約は右軸をスケールとしている。

出典：水田（2010b, 19）

まず、上記で整理した3つの評価項目のうち、3年間で最も大きな変動をみせたのは、「組織・管理・財政面」である。例えば、対象とした39大学のうち、3年間で有利さを感じる度合いが小さくなった20大学では、「組織・管理・財政面」の合計が14ポイントのマイナスとなっているのに対して、有利さをより強く感じるようになった残り19大学は、合計39ポイントのプラスに転じている。つまり、「経営上の手腕の見せ所が増えたか減ったか」という点について、学長の所感は3年間で大きく差が開いた。

表 5-2 自校有利度の相関係数表 (N=39)

	自校有利度合計の変化 (2005-2008年度)	教育・研究・競争力面の自校有利度 (2008年度)	組織・管理・財政面の自校有利度 (2008年度)	個性化・自立面の自校有利度 (2008年度)	その他の自校有利度 (2008年度)	自校有利度合計 (2008年度)	財政面での裁量評価 (2008年度)	財政面での制約評価 (2008年度)
自校有利度合計の変化 (2005-2008年度)	1	.602**	.757**	.674**	.465**	.835**	.297*	-.207
教育・研究・競争力面の自校有利度 (2008年度)		1	.557**	.300*	.558**	.790**	.202	-.156
組織・管理・財政面の自校有利度 (2008年度)			1	.568**	.617**	.906**	.062	-.113
個性化・自立面の自校有利度 (2008年度)				1	.361*	.711**	.158	.133
その他の自校有利度 (2008年度)					1	.653**	-.049	.068
自校有利度合計 (2008年度)						1	.163	-.082
財政面での裁量評価 (2008年度)							1	-.170
財政面での制約評価 (2008年度)								1

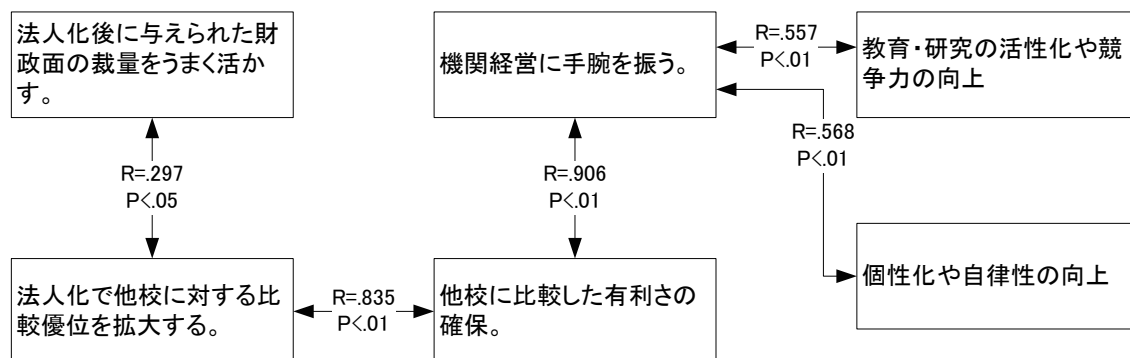
*p<.05, **p<.01

また、これに関連して注目すべき点が2つある。一つは、「組織・管理・財政面」の自校有利度は、「教育・研究・競争力面」や「個性化・自立面」と有意な強い正相関があり（表5-2）、決して3つの側面でバラバラな評価がなされている訳ではない。もう少し解釈を加えると、「大学のアドミニストレーションがうまく機能しなければ、基幹活動は活性化せず、他校に対する個性化を図る余地も少なくなる」といえるかもしれない。周知の論の一つに「法人化は行財政改革として大学運営の効率化には役立ったが、反面、教育・研究活動の弱体化を招いた」というものがある。しかし、この論は国立大学すべてに当てはまる状況を表している訳ではなく、「経営の自由度を強く感じているトップは、教育・研究の活性化や自校の個性化でもうまくいくと信じている」という実態がある。

さらに、もう一つ注目すべき点は、「法人化後の他校に比較した有利さは、法人化後に与えられた財政面の裁量をトップがどれだけ肯定的に受け止めているかにかかっている」とみられる点である。例えば、図5-5の「財政面での裁量と制約」は、右半分の19大学のうち13が少なくともマイナスではないと考えており、逆に左半分の20大学のうち12校がマイナス評価としている。この点について「財政的に苦しければ、基幹活動の活性化等も出来ない」という当然の帰結にみえそうであるが、財政面の制約に対する評価や財務データからみた財務的柔軟性（人件費比率）とは有意な相関がみられず、唯一有意な正相関を確認できたのが「財政面での裁量評価」であった。

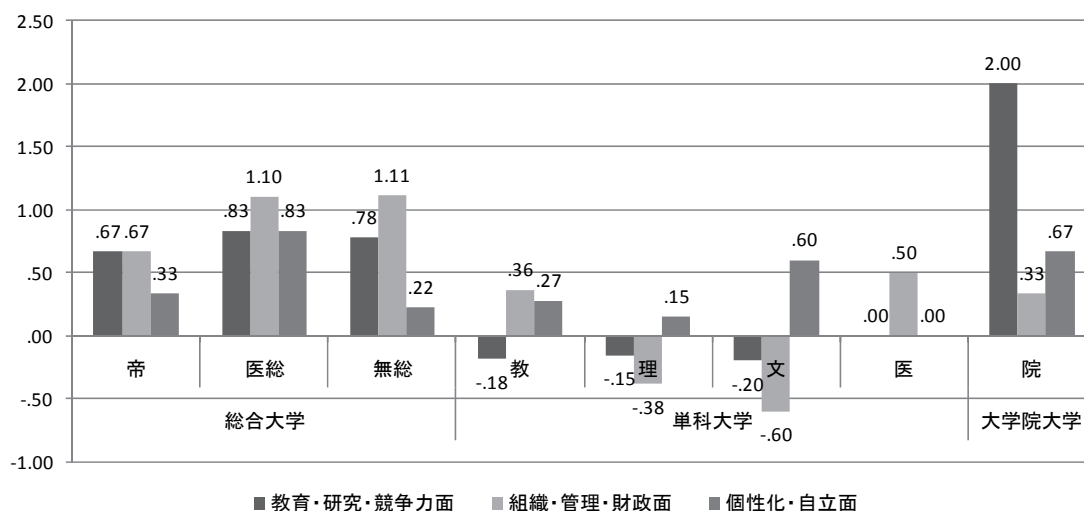
よって、国立大学の学長は、与えられた制度環境のプラス面を出来るだけ活かして、図5-6のような因果関係で大学を発展させようとしているという解釈を示すことが可能である。

図 5-6 学長が考える法人化後の大学の発展経路



出典：水田（2010b, 19）を修正

図 5-7 大学類型別の 2008 年度調査・自校有利度平均値（N=81）



出典：水田（2010c, 17）

注：大学類型の略称は、図 5-4 と同じである。

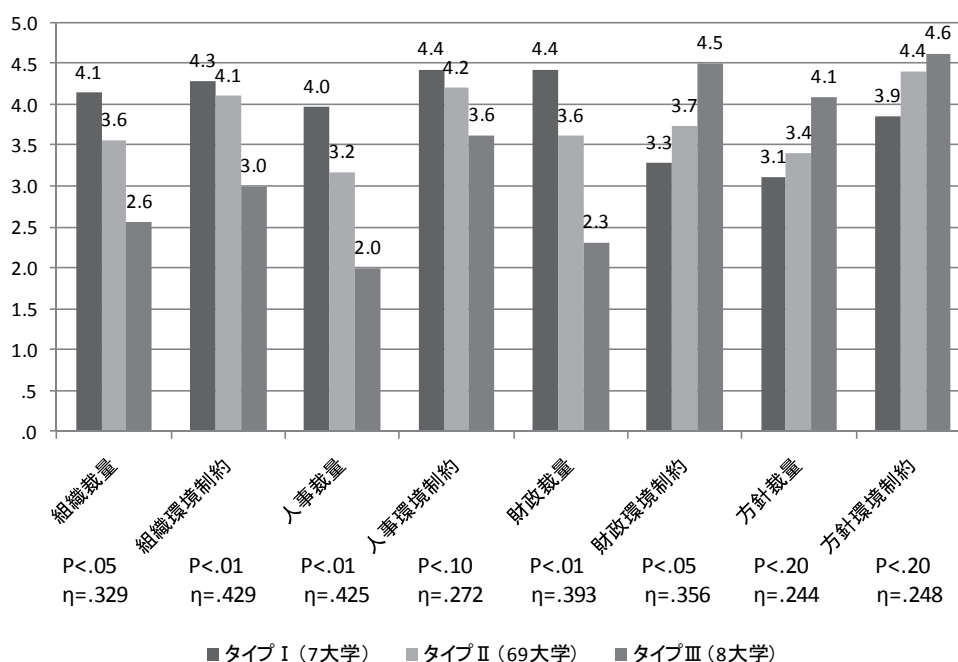
では、国立大学全体にみられる上記のような傾向は、大学類型別に差異があるのだろうか。この点については、図 5-7 にみられるとおり、総合大学と単科大学の間に、自校有利度の認識に大きな差があることが分かる。特に「教育・研究・競争力面」の差は顕著であり（ $\eta = .395$, $p < .01$ ）、総合大学の学長が他校に比して平均 0.6～0.7 程度の有利さを示しているのに対して、単科大学の学長は、医科大を除き、不利（マイナス）と感じている。この点については、大学の教育・研究がカバーする分野構成と学際的相乗効果、規模の優位と経済性、社会的発信力や地域課題への対応能力の範囲といった問題と密接に関連しており、将来的に国立大学の「法人単位」が再び議論される際に十分考慮されるべき点であろう。また、「組織・管理・財政面」の自信についても、大学類型間で有意差が確認できる（ $\eta = .314$, $p < .05$ ）。

総じて、機関経営面で腕を振るい、教育・研究面を中心に成果を達成していく上で、法人化前から承継された大学の属性や枠組みが少なからず影響力を持っていることが、自校有利度に代表される「学長の自信」という視点からも確認できる。

2-2 管理・運営分野別にみた組織と環境の決定力の相克

すでに図 5-3 で確認したとおり、「大学運営にあたっての自由度や裁量は十分に大きく、義務や制約はそれほど重荷に感じない」大学は 7 校 (8.2%)、「大学運営にあたっての自由度や裁量の大きさは実感しているものの、義務や制約も大きい」としている大学は 69 校 (81.2%)、「義務や制約が大きく、あまり大学運営における自由度や裁量を実感できない」大学は 8 校 (9.4%) となっている。これらをそれぞれタイプⅠ～Ⅲと名づけた上で、更に詳細に「組織面」「人事面」「財政面」「方針面」の 4 つの切り口から「裁量」と「制約」の感じ方を確認したのが図 5-8 である。

図 5-8 大学類型別の 2008 年度調査・自校有利度平均値 (N=81)



注：「裁量」は、「大いにプラス=5」から「大いにマイナス=1」までの 5 段階評価であり、影響度の 5 段階評価（大きく影響=1、やや影響=0.75、どちらともいえない=0.5、あまり影響なし=0.25、ほとんど影響なし=0）で重みづけを行っている。「制約」は、「大きく影響=5」から「ほとんど影響なし=1」の 5 段階評価である。

出典：水田（2010b, 20）

この図からすると、学長が抱いている裁量や制約への印象は、タイプ別に有意差が認められ、組織や人員体制づくりに関しては、裁量を活かしているタイプほど、現状での制約も強く感じている（逆に裁量の恩恵をあまり享受していない学長は、制約の堅苦しさも感じていない）。つまり、内部

の体制づくりに関しては、今後、法人化で獲得した裁量や自由度を活かす大学が増えれば増えるほど、法的制限や規制のさらなる緩和が大学から求められることになる。しかし、財政面については、逆に与えられた裁量を活かせば、それだけ経営上の制約から解放されると学長は感じている。先述の「大学の発展経路」（図 5-6）でみたとおり、学長は「財政面での裁量の活かし方が鍵」と認識しているため、こうした点が図 5-8 においても裏づけられたといえる。最後に方針面については、タイプⅠのような独自の方向性を目指す学長は現状の裁量を不十分と考えており、タイプⅢのように外からの要請に順応しようとする学長の方があまり不満を感じていないことが確認できる。ただし、方針決定に関する裁量と制約に関しては、他の項目ほど明確な態度の違いは示されていない。

3. 理論マップの適用と政策的含意

最後に、第二節で確認した学長の所感を第一節で整理した理論マップに重ね合わせて、法人化に対する大学の対応と組織理論の諸説の関係を考察する。

まず、2005 年度調査から 2008 年度調査にかけて、自校有利度が全体としてプラスに変化した事実については、図 5-2 に示した矢印に沿って、国立大学が自己決定能力に自信をつけつつあることを裏づけているものと解釈できる。特に「組織・管理・財政面」で自校有利度が伸びている点については、新たな技術的環境への挑戦と制度的環境への適応が内部体制の整備をとおして進んでいることと呼応しており、制度理論が一定の説明力を持つ証左であろう。さらに、法人化後に「財政面で拡大された裁量」の積極的活用が起点となって、大学の発展経路が描かれることについては、法人化のトップランナーが図 5-2 の A で活躍している様子を表している。つまり、財政面での裁量を活かし、外部資源に過度に頼らず、不確実性を回避して、資源依存理論におけるロジックに沿ったプロアクティブが行動に出た大学が新たな「制度」を構築しつつある訳である。フォロアーの大学は、A に属する大学が構築した新たな制度を踏襲し、図 5-2 の B で正当性を確認し、大学経営に対する自信を強めている。こうした動きは、新制度理論により説明が可能である。そして、内部の体制整備が進むと、教育・研究面や個性化といった、次の段階への発展が期待される。この点についても、図 5-6 の発展経路で確認したところである。

ただし、上記の推移は大学の属性に左右される部分があり、図 5-7 における自校有利度の差異からみると、概して総合大学が先んじ、単科大学がフォロアーになっているようである。また、図 5-8 からみると、先行するタイプⅠは、環境の持つ制約的な側面が徐々に窮屈になっており、逆にタイプⅢは制約に慣れて積極的な行動に進めない様子がみられる。言い換えれば、裁量や自由度をうまく活かしている大学ほど、規制を取り払い、さらに思う存分経営手腕を振りたいと願っている。そして、逆の位置にある大学は現状の制度に逆らうことなく、不満をほとんど感じずに変化を乗り切ろうとしている。つまり、技術的環境を切り開き自ら制度を作りだすトップランナーと、法人化前からの制度を継承し、トップランナーの作りだした新しい制度を追いかけるフォロアーの差が開きつつあるということもできる。

よって、第二期中期目標期間は、国立大学にとって、自己の位置づけをトップランナーとフォロアーのどちら寄りにするのかという決断の時といえる。

＜参考文献＞

- バーガー, ピーター・ルックマン, トーマス 1977, 『現実の社会的構成 知識社会学論考』(山口節郎訳) 新曜社.
- 水田健輔 2010a, 「国立大学法人化の常識－データからみたホンネとホントー (1)」『文部科学教育通信』, No. 245, ジアース教育新社, pp. 12-13.
- 水田健輔 2010b, 「国立大学法人化の常識－データからみたホンネとホントー (2)」『文部科学教育通信』, No. 246, ジアース教育新社, pp. 18-20.
- 水田健輔 2010c, 「国立大学法人化の常識－データからみたホンネとホントー (3)」『文部科学教育通信』, No. 247, ジアース教育新社, pp. 16-17.
- 安田雪, 高橋伸夫 2007, 「同型化メカニズムと正統性－経営学講義 DiMaggio and Powell (1983)」『赤門マネジメント・レビュー』, 6 巻 9 号.
- 横山知玄 2005, 『現代組織と制度』文眞堂.
- 渡辺深 2007, 『組織社会学』ミネルヴァ書房.
- Asheworth, R., Boyne, G. And Delbridge, R. 2007, “Escape from the Iron Cage? Organizational Change and Isomorphic Pressures in the Public Sector”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19, pp. 165-187.
- Astley, W. G. and Van de Ven, A. H. 1983, “Central Perspectives and Debates in Organization Theory”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 2, pp. 245-273
- Bess, J. L. and Dee, J. R. 2008, *Understanding College and University Organization Volume 1 – The State of the System*, Stylus.
- Christensen, T, Laegreid, P., Roness, P. G. And Rovik, K. A. 2007, *Organization Theory and the Public Sector: Instrument, Culture and Myth*, Routledge.
- DiMaggio, P. J. and Powell W. W. 1983, “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2, pp. 147-160
- Meyer, J. W. and Rowan, B. 1977, “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony”, *American Journal of Sociology*, 83, no. 2, pp. 340-363.
- Pfeffer, J. And Salancik, G. R. 1978, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Stanford University Press.
- Scott, W. R. 2008, *Institutions and Organizations Third Edition*, Sage.
- Tolbert, P. S. and Zucker, L. G. 1983, “Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 1, pp. 22-39.
- Tolbert P. S. 1985, “Institutional Environments and Resource Dependence: Sources of Administrative Structure in Institutions of Higher Education”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30, No. 1, pp. 1-13.

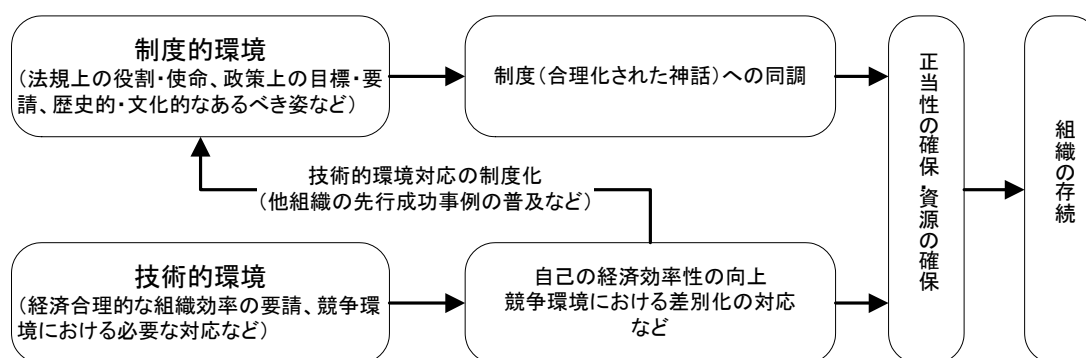
*上記とあわせて、組織理論に関する主要な論文は、次の2つの論文集から適宜参照した。

Powell W. W. And DiMaggio, P. J. (ed.) 1999, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press.

Shafritz M. S., Ott J. S. And Jang Y. S. (ed.) 2010, *Classics of Organization Theory Seventh Ed.*, Wadsworth.

<注>

¹ Meyer and Rowan (1977, 35) にもとづいて、このダイナミクスを図式化してみると、以下のようになる（筆者作成）。



² 原語は、expedience であり、通常は渡辺深 (2007, 138) にあるように「便宜性」と訳されるが、その意味は「取り決め内容の善し悪しに関係なく、無条件に即適用されること」にあるため、「無条件適用」の方がより良くこの意味を表すものと判断した。

³ 15 の側面は、以下のとおりである：a. 大学の個性化、b. 大学の競争力向上、c. 管理運営の合理化・効率化、d. 組織の活性化、e. 財務の健全性、f. 全学的な合意形成、g. 大学の自主性・自律性、h. 教員の意識改革、i. 職員の意識改革、j. 学生の意識改革、k. 大学の一体感の形成、l. 教育活動の活性化、m. 研究活動の活性化、n. 社会貢献活動の拡充、o. 学生支援の活性化。