

広島大学 高等教育研究開発センター 大学論集  
第 38 集 (2006年度) 2007年 3月発行：221-237

国立大学の産学連携・地域社会貢献と  
アカデミックプロフェッションのための組織マネジメント  
—民間プロフェッショナル組織との比較とNew Public Managementの視点から—

白 川 志 保・白 川 展 之

# 国立大学の産学連携・地域社会貢献と アカデミックプロフェッションのための組織マネジメント

— 民間プロフェッショナル組織との比較とNew Public Managementの視点から —

白川 志保\*  
白川 展之\*\*

## 1. はじめに

日本の大学における社会貢献・サービス機能は、2005年1月の「我が国の高等教育の将来像（答申）」に見られるように、「第三の使命」として認知を得た。本稿の目的は、産学連携や地域連携による大学の社会貢献機能の発展を、知識基盤社会における大学改革の統制と調整に関する日本の特性の変容の断面と見て、法人化された国立大学を対象に変容の構造を分析することにある。

本稿では、具体的には、B.クラーク理論を基底に、大学の変容を大学と社会との関係の再構築＝ガバナンス改革と理解し、行政改革による行政機関たる国立大学の変容と、知識基盤社会における大学像の変容という2つの潮流からの接近を試みる。続いて、法人化直後の国立大学法人における90名の教員等への面接調査から、社会貢献に対するアカデミック・プロフェッションの意識を記述し、国立大学の変容を分析する。最後に、New Public Managementの経営手法を導入した公的部門の民間化改革とプロフェッショナル・サービス・ファームのマネジメントとの比較から、国立大学の組織運営面の現状と課題の構造的な分析を行い、今後の展望についても述べる。

本稿は、経済系官庁、外資系プロフェッショナル・サービス・ファームでの勤務や株式会社立大学院やイーラーニング事業の運営など新たな大学運営の経験を持つ人材問題が専門の実務家教員、また、行政経営、地域経済、地域科学技術政策の実務家の体験的視点を踏まえた仮説的な論稿であり、広島大学の社会貢献活動；『社会連携』活動が促進されることを企図してのものである。

## 2. 「知識基盤社会」(knowledge-based society)と日本における大学の社会貢献機能の進化

### (1) 日本における大学と社会との連携の進化と多元化：政策的次元の日本的特性分析

本稿では、はじめに山野井（2006）の視座に立ち、知識基盤社会における大学改革の統制と調整次元の日本的特性の分析を、産学官連携等大学の社会貢献機能の進化という知識を取り巻くガバナンスの変化に伴う大学像の変容と、90年代後半以降の産業政策、科学技術政策、行政改革の相互作用による公的セクターのガバナンス改革という2つの要素に分解し、各省庁の政策が国立大学を中心に日本の大学へ与えたインパクトを、政策調整の次元における日本的特性として概説する。

\* 広島大学高等教育研究開発センター学内併任研究員／広島大学地域連携センター助教授

\*\* 広島県職員、元広島大学大学院社会科学部非常勤講師、元文部科学省 科学技術・学術政策局 科学技術・学術行政調査員

## (2) 大学の社会貢献・サービス機能と日本の産業政策と科学技術・学術政策の変遷

大学の社会貢献・サービス機能の議論は、80年代から90年代初頭には、生涯学習、大学開放という文脈で、大学教育の範囲と対象の拡大という「学」の中で閉じた議論で完結しえていた。しかし、財政的圧迫、教育ニーズの多様化、従来型教育市場の縮小といった「顧客」である経済・社会のニーズの変化に対して、大学像の変容が迫られ、自らの存在意義を社会に訴えざるを得ない状況を迎えた。このなかで、大学の第3の使命である社会貢献機能は、イノベーション政策の誕生、New Public Managementの潮流の行政改革、地方分権改革という3つの政策の合流により、政策主導による産学官連携施策の制度化や国立大学の法人化を経て政策的・制度的な定着をみた。

90年代後半以降、日本経済低迷に伴い、経済活性化、「知財立国」(2002:荒井編)を目指すプロパテント政策、産と学の仲介機能として技術移転が着目され、1998年の大学等技術移転促進法(TLO法)、日本版バイドール法(産業活力再生特別措置法第30条)等の政策誘導によって産学官連携の制度化が推進された。イノベーション論のリニア・モデルに依拠した技術政策とも、また、通商産業省による文部省の政策領域への侵攻という省庁間のパワー関係とも解釈しうるが、当初の「産学連携」とは、「大学の産業界への貢献」を意味し、関係は片務的であった。

ところが、2001年の橋本行革による省庁再編により、科学技術庁と文部省が統合され、総合科学技術会議という省庁横断的組織が設置され官邸主導型の政策運営が一般化すると、2つの省は「産学官連携」の進化とともに競合の域から脱却し、競争・連携・協働へと転じ、互いに補完性を発揮するようになった。経済活性化のためのプロパテント政策と技術移転政策を核とする知識基盤社会での産業政策は、科学技術・学術政策と融合し、ナショナル・イノベーション政策へと進化した。

一方、地域においても、2000年の地方分権一括法の成立に見られる地方分権改革の進展もあり、また国において2000年に現経済産業省の「産業クラスター計画」、2002年には文部科学省の「知的クラスター創成事業」が創設され、地域イノベーションのための地域クラスター形成・地域イノベーション・システム構築の動きと機運が高まった。

「学習する地域(Learning Region)」を唱えたR.フロリダ(1995)は、「地域」を、「学習」と「知識創造」の場としてとらえ、グローバルレベルの知識経済の調整次元を、国家ではなく、実践の「場」である地域に求めた。一方地域も、「地域再生」など地域が抱える課題への処方箋として、大学の知的基盤の強化と活用への期待を高めた。知識基盤社会における知識生産の様態と政策的ニーズの出会いから、場としての地域の意義が強まるとともに、法人化を迎える国立大学も知識基盤社会での地域のステイクホルダーとしての期待と自覚を強め、ユニバーサルな存在の大学が、マルチレベルのガバナンス<sup>1)</sup>のなかで地域とも結び付くこととなった。連携の方向性も「産学官公民連携」が叫ばれるなど、ガバナンス論という他主体との協働という意義を持つようになった。

つまり、90年代後半以降のイノベーション政策をきっかけに、日本における大学の社会貢献は、大学が一方的なサービスを提供するという発想から、知識基盤社会の文脈のなかで、単に経済的利益追求の手段としての産学官連携、さらに知識生産を行う主体同士の連携・協働へと、連携と活動内容の意義が多元化・進化したのである。このことは、知識基盤社会での知識生産のGlocal(Global+Local)の性質が、Glonacal(Global+National+local)な経済・社会の変容を招き、これが

Nalocal (National+local) な国家政策を生み出すことで、日本の大学を取り巻くガバナンス構造の変容を招いたと総括できるだろう。

### (3) 大学の地域・社会貢献に関する研究の進展

日本における大学の社会貢献をめぐる研究は、背景とされる学術的な理論には共通性があり、科学社会的なアプローチを中心に、知識やネットワークを扱う政治学、社会学、経済学、経営学の分野からの、インターディシプリナリーな接近が行われており、研究の進展は社会のニーズに応じて共進化 (co-evolution) する傾向がある。

大学の社会貢献・サービス機能の研究は、80年代から90年代初頭までは、生涯学習、大学開放という文脈であった。各論者の問題意識、バックグラウンド、ディシプリンを持つ論者によって、関心のある専門領域における調査・研究として個別に議論されてきた。

しかし、90年代後半以降、大学が生み出す知識に社会的付加価値を付与するプロセスとしての「産学官連携」が注目され、イノベーション政策が生まれる過程で、産学連携やプロパテント技術移転など大学の持つポテンシャルの活用と大学改革を結び付ける研究（青木他：2001、後藤他：2003、原山他：2003、澤他：2005等）が増加した。大学の社会貢献機能の制度化を経て、研究もオープンなイノベーションや知識生産を行う主体同士の連携の構造と意義に関する研究へと、高等教育のガバナンス変容という高等教育研究の中心的課題とオーバーラップするようになっている。

### (4) 大学の地域・社会貢献活動の範囲とモデル化；「連携多元モデル」

大学の社会貢献の範囲は、地理的には、地域社会・経済社会・国際社会までの広い範囲に及ぶ。また、具体的な活動は、人材のシグナリングをはじめとした教育・研究といった従来からの長期的な社会貢献から、第三の使命とされる社会貢献・サービスまで、目に見えない明示的な制度または契約によらない様々な次元の活動・関係がある。産学連携による共同研究等の実施といった理系(実験系)に見られる経済的な便益を直接的に追求する活動以外にも、技術移転に関係する活動でも、学会を通じた非公式なコミュニケーションによる知識の移転も重要である。人文社会科学系の教員による著書の刊行から教員ベースでの審議会への委員等としての参加、出前講座などエクステンション活動、さらには、地域における学生の社会活動やボランティア活動への参画など、経済・社会・文化にわたって人材や知識の移転する多彩な活動が含まれる。

磯谷(2004)の「産学連携多元モデル」によると、産学連携の目標を①経済活性化、②企業の技術的提携戦略、③知的財産の創造、活用、蓄積・継承、④社会的存在としての「大学」における教育・研究の発展、⑤知識社会の基盤・文化の形成の5つに置き、産学官のそれぞれのステイクホルダーが、地域レベル、国家レベル、グローバルレベルの場の相互作用のなかで、仲介者・中間組織(intermediates)によって媒介されるインタラクションであると見る。さらに、産学連携の目標は、技術移転やライセンス、また産学官共同研究プロジェクトの推進といった「経済活性化のための産学連携」だけにあるのではなく、産学連携の本質は、「異質・多様」な主体の出会いによって生じる「創発」であり、そうした「場」を創造することにあるとする。

大学の社会貢献活動をモデル化するならば、地理的な条件、産学官というの各セクター、個別の専門領域という3つの次元を元に、社会・経済・文化の多元的かつ広域的な範囲の活動における大学と社会との関係＝ガバナンスの変化とそのインタラクションの関係と概念化されるだろう。

### 3 国立大学法人化後の大学の社会貢献に関する教員等の意識調査

#### (1) 広島大学の社会貢献活動；「社会連携」

広島大学では、教育・研究に次ぐ大学の第3の使命としての産学連携などの地域社会への貢献活動を、広く大学と社会との関係を組織的かつ継続的に開発する活動として、社会との対等なパートナーシップを重視する観点から「社会連携」と呼び、社会との接点となる多様なチャンネルを模索している。地域共同研究セ

表1 広島大学における大学改革・地域・社会貢献関係組織設置状況	
1945年	広島県立医学専門学校附属病院（現：広島大学病院）←県立広島病院より移管
1970年	大学問題調査室 設置
1972年	大学教育研究センター（現：高等教育研究開発センター） 設置
1989年	地域経済研究センター（現：地域経済システム研究センター） 設置
1995年	地域共同研究センター 設置
1996年	ベンチャービジネスラボラトリー 設置
2000年	大学情報サービス室（地域連携の総合窓口） 設置
2003年	インキュベーションセンター 設置 知的財産社会創造センター 設置
2004年	国立大学法人化（4月1日） 社会連携推進機構 設立（機構長＝社会連携担当副学長） ・産学連携センター 設置（前：地域共同研究センター、ベンチャービジネスラボラトリー、インキュベーションセンター） ・地域連携センター 設置（前：大学情報サービス室） ・知的財産社会創造センター ・医療社会連携センター 設置（7月） 東京リエゾンオフィス 設置 入学センター 設置（前：学生部入試課、アドミッションセンター） エクステンションセンター 設置 ひろしま地域医療協議会（地域の医療機関への医師派遣の斡旋） 設立（8月） 緊急被爆医療推進センター 設置（3月指定、9月設置）
2006年	知的財産社会創造センターを産学連携センターに統合

ンター、インキュベーションセンター、ベンチャービジネスラボラトリーといった産学連携関係のセンター等を設置し、法人化以前から社会との連携を強化する取組みを進めてきた（表1）。2004年4月の国立大学法人化を機に、連携に関わる機能を一つに纏めた組織として、社会連携担当副学長のもと「社会連携推進機構」を発足させ、地域連携、産学連携、知的財産の活用など社会との連携を推進する体制（図1）になっ

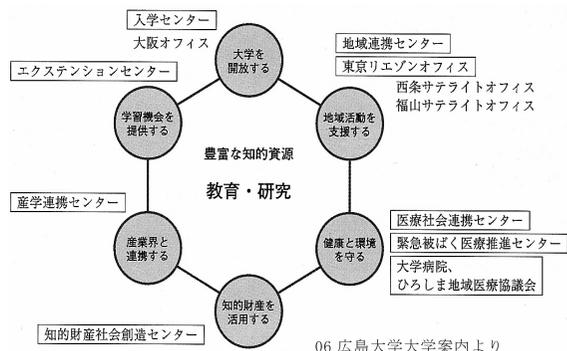


図1 広島大学の社会連携関係組織

た。日本国内の他大学と比較すると、生涯学習、社会教育の延長線上に位置するエクステンション活動（University Extension）は教育担当副学長の下、また、医療関係の産学連携は医療担当副学長の下に、機能分化されている点が特徴である。

## (2) 産学連携等広島大学における大学の社会貢献活動に関する教員等への意識調査

広島大学の「社会連携」についての外延の把握、今後の社会連携活動の改善のため、教員等に対して面接調査を行い、教員の社会貢献活動の現状と意識について調査した。面接対象は、「広島大学研究者総覧」から抽出した学内の教員等（産学連携や社会貢献担当の役職者等を含む）90名に対して、調査的面接法により実施した。本調査では、質問項目は完全には構造化させてはいるが、共通の質問項目は、①個人の学術的なバックグラウンド、業績、社会貢献活動の実績をはじめ、②法人化以前・以後の大学マネジメント体制について、③大学の産学連携・社会（特に地域への）貢献活動に向けての意識について、である。理系・文系の区分は、科研費の申請区分で実験系と非実験系とで区別した。調査の概要は表2に示すとおりである。

**表2 広島大学教員等の大学の社会貢献に対する意識調査の概要**

1	調査手法	調査的面接法（非構造化面接法）
2	調査対象	国立大学法人 広島大学 職員
		合計 90名
		文系（非実験系） 52名（教員48, 役員 2, 学生 2）
		理系（実験系） 30名（教員23, 役員 4, 学生 3）
		事務職員等 8名
		（注）文系・理系は科研費区分（非実験系・実験系）で区別。
3	実施期間	平成16年度（平成16年4月～平成17年3月）
4	共通質問事項	
	①人の履歴・業績	（専門研究、教育の実績、研究者個人のキャリア・デザイン等）
	②大学運営のマネジメント	（法人化前後の大学運営・戦略への期待・不安、大学のブランド力の評価等）
	③産学連携・社会連携への意識	（個人の取組み、センターの認知度、大学の体制など）
	④その他	（面接対象者の紹介 等）

## (3) 調査結果：社会貢献（連携）活動に対しての特徴的な意見と分析

法人化後間もない時点から調査を開始したこともあり、面接調査から得られた意見は、産学連携・社会貢献活動への意欲に関する傾向全般は、法人化以前に行われた統計的な調査（2002）と変わらない結果となったが、法人化後特有の運営体制の変化を反映した意見も見られた。大学の組織戦略に応じた処遇・報酬システムの構築など対応や、連携推進部門からの個別の教員に応じたカウンセリングやサポートなど、学内のソフト的なサービス機能の充実が求められる結果となった。

### （ア）教員の年齢・世代間の意識格差

定年まで短い年齢の高い研究者は、現状維持の姿勢から変化に対応して産学連携などの社会貢献活動に積極的にならない傾向がある。また、法人化により、任期制が導入され、内部昇進がなくなった助手・講師・助教授の若手研究者には、教育業務の負担軽減等も含めた総合的な待遇・報酬とリンクしない体制のもとでの社会との連携の奨励に対して、自らのアカデミック・キャリアにつながることから、否定的な意見が多く見られた。国立大学法人へ移行した際に、業績評価制度や裁量労働時間制などと併せて任期制が導入された一方、激変緩和のため処遇の根幹の部分である給与が旧教育職の俸給表を基に法人として決定された結果、実質的には終身雇用を前提とする年功賃金が維持され、相対的に高年齢層の教職員の既特権が維持された。一方で、学術的な業績に強いプレッ

シャーが課され待遇が不安定化した若手には、直接的な評価対象とならない業務には関心を持ちにくいためと分析される。

(イ) 専門分野による差異

社会貢献への取組み姿勢には、専門分野や研究の性質による差異が大きい。理系の教員にとっては、外部資金の獲得を伴う産学連携の共同研究などの活動は、研究費など自らのリソースを増加させる誘因となる。一方、多額の研究費を必要としない教育・研究スタイルの研究者は、具体的なメリットとして感じられず意識面の変化は少ない。ただ、自らの専門分野の調査・研究のフィールドとなる場合は、理系、文系によらず、地域・社会貢献活動に意欲的で、外部に有効な教育・研究の資源を求める傾向が強い。結果として、教員等は、自らの置かれた環境において、個人レベルでは変化へ対応するポテンシャルを持ち、最適な資源を求めた行動を必要に応じて採っており、資源依存理論と整合的な結果となった。

(ウ) センター等（周縁組織）と中央（学部等部局）の不均等

産学官連携やエクステンション関係部局、附属学校や病院など社会との関係を開発する機関、地域・社会へのミッションが明確な部局等は地域・社会への貢献に対して意欲的であり、各部局等で不均等に現出していることが確認できた。とりわけ、附属学校は、地域における教育というミッションの性質から、地域への貢献意識・使命感と意欲が強いことは特筆される。

(エ) アカデミック・プロフェッションとしての専門分野への使命感

社会貢献活動を既に行っている教員は、組織の方針や金銭的な報酬というよりもアカデミック・プロフェッション個人の責任感、研究の興味、地域への愛着という自発性に基づいて自然に社会貢献活動を実施しているとする意見が多かった。報酬等多額ではないボランティアもしくはあっても謝金ベースで、金銭的報酬がインセンティブではなく、研究者個人の自己実現・自己満足の方にインセンティブがある。また、社会貢献活動に積極的に自分なりの意見を持ち様々な活動を行う教員には、既に行う活動を十分に組織的に評価することなしに、組織として社会貢献活動の強化を打ち出すことが、大学からの管理・統制の強化、大学当局の方針の押し付けと写り、法人化に伴う大学運営の体制・マネジメントに不満や被統治感を抱く者が多かった。

(オ) 個人の業績評価と処遇へのリンケージ

法人化後の学内の制度として、明確に任期制の導入に伴い内部昇進が規則上なくなり、アカデミックな業績への圧力が強まった若手研究者には、アカデミック・キャリアへのプラスとならない社会貢献活動に向けては、組織ミッションに対する貢献を明確に処遇面へ反映するよう求める意見が多かった。また国立大学法人としての社会貢献が使命になったにもかかわらず、本務ではなく「兼業」という扱いに止まり、大学の中期計画・中期目標と実際の制度運用の間に乖離があり、教員等には兼業等の各種事務手続も未だ煩雑に感じられ、社会貢献活動促進の阻害要因となっている。

(4) 調査結果の分析：国立大学法人化とアカデミック・プロフェッションの意識の相克

調査を通じて、日本の国立大学においてもB.クラークのいう企業家的大学（Entrepreneurial University）に向けた大学の変化（Transformation）への対応（Response）は、教員個人レベルでは、

ポテンシャルがあることがわかった。しかし、①報酬等のインセンティブに欠け、究極的には人事面での処遇を変更しないままに社会貢献を進める相克、②兼業等の契約手続き等が煩雑な割には、評価に直結しない不透明な制度運用、③専門職人材の特性に着目したプロフェッショナル組織としてマネジメントが欠如していることの3点から、アカデミック・プロフェッション（以下大学教授職とする）は、強い被統治感を抱いている結果となっており、組織のマネジメントと法人制度の運営に関する構造的な課題の存在が示唆された。

#### 4. 国立大学の変容とプロフェッショナル組織としてのマネジメント

##### (1) 日本におけるNew Public Managementによる公的部門の改革と国立大学法人化

法人化直後の面接調査での教員意識というミクロの窓からぼんやりと見えてくる国立大学法人の現状から、国の行政機関として存立していた国立大学の変容と課題を、日本における公的部門の改革として、New Public Management<sup>2)</sup>（以下NPMとする）の観点から分析を試みよう。

先程の調査から垣間見える課題の第1は、プリンシパルである国とエージェントとしての国立大学法人との関係の問題である。これは、制度的アカウントビリティの確保を図るための競争原理の導入による厳格な統制とエージェンシーの自立性の相克（毎熊：2002a）として現出した英国でのNPM改革における初期の状況と類似している。第2は、大学内部でのマネジメントでは、強化された経営陣の中核と大学部局等との関係、第3は大学部局等と大学教授職との関係である。組織内では、制度的には学長への集権化が進展したものの、統一された価値・戦略に基づく組織内分権化を欠いていることである。

日本の国立大学においては、任期制の導入などの‘タフなマネジメント’を導入する制度の改革を実施した。「民間の経営手法」として、様々な段階・様式での評価制度を導入し、業績の監視を強化する一方でそれに対応する分権化に配慮した職務制度設計もないまま、年功賃金など日本の組織慣行のマネジメントの運用を維持した結果、組織内部における官僚組織的な垂直的な統制の強化と受け止められた。この結果、大学教授職の使命感による応答責任としてのレスポンシビリティと厳格な管理統制外部システムによるアカウントビリティへの要求との間に相克が生じている。これは、日本の古典的な行政管理を強化する行政改革と同様の典型的な症状を呈している。

この2つの原因は、企業の規模、業界の特質を省みず、実態の制度運用の改革なしに安易にマネジャリズムを企業的管理手法の制度の模倣であると解釈・導入した結果である。民間化改革とは、単なる制度の模倣でも民間の経営手法の導入にあるわけでもない。また、所管官庁と国立大学法人の関係というエージェントとプリンシパルとの契約の内容では、法人への規制緩和と裁量の賦与とされる権限委譲が、「『グランドデザイン』はグランドデザインか？」（羽田：2005）が指摘するように、曖昧な不完備契約となっているために、プリンシパルたる政府の実質的統制権限範囲をかえって広げてしまう結果となり、エージェンシーの自立性を阻害してしまっている。これは、日本の行政改革において、NPM＝民間の経営「手法」の導入と誤解されていることで、権限委譲などNPMの基本要素が無視され、組織の統制の根幹となるべき「評価」も「形式化・儀式化」（西出：2005）す

る傾向が強いことによる。つまり、大学組織では、B.クラークのいう「集権的分権化」を実現する上での困難が生じていることを意味し、また、NPM改革の導入も民間の経営手法の導入に矮小化されるという日本における他の公的部門でのNPM改革と同様の問題が現出した結果となっている。

ただ、広島大学では、組織内分権化と集権化のバランスの必要性はすでに課題は認識・改善されつつある（牟田：2005）。また、英国のNPM改革の趨勢から見れば、日本の国立大学もマドリングスルーしながら日本独自の変容の（path）を歩いていくと予想される。即ち、政府-法人間の関係も法人の中期計画・目標の6年毎のサイクルを通じて、「露骨な競争圧力から業績測定のような“中立的”技術による『自己統制』の統制』（毎熊:2003b）へと移行することになるだろう。

残されるのは、部局等と大学教授職との関係であるが、プロフェッショナル・サービス・ファームのマネジメントに解決のヒントを求めることにしたい。

## (2) プロフェッショナル・サービス・ファームとは？

ハーバードビジネススクールで学位取得後、同校で教鞭を執り、その後コンサルタント業界に転じたプロフェッショナル・サービスに関する第一人者であるD.マイスター（1997）により、プロフェッショナル・サービス・ファーム（以下ファームとする）とそのマネジメントを概観しよう。

元来聖職者を指すプロフェッショナルとは、社会の専門分化・高度化に伴ってそれが大学教員以外にも、医師、弁護士、公認会計士、コンサルタントなどの職種へ広がった。ファームは、組織の規模は、数十人規模のコンサルティングファームの各国オフィスから、数千人の規模となる世界規模の大手会計事務所の組織まで多様である。

マイスターによれば、ファームとは、会計事務所、建築事務所、コンサルタント、弁護士事務所、広告事務所、投資銀行など、仕事の個別性が高く、顧客との間に強い相互作用が働くクライアントとの接触性の強いサービスを提供する組織とする。いわば「人が資産」の組織で、①組織の持つ人的資本のスキル、タレント、知識、能力、及び②クライアントとの関係と評判という2つの要素を知的資本とする。提供される商品であるサービスは、組織としてのサービスというより、むしろ特定の個人のサービスであることが多い。市場からは、アウトプット市場でのサービスの質の競争と、インプット市場でのプロフェッショナル人材の獲得競争という2つの競争に曝される。この競争下、①卓越したサービスの提供、②構成員への満足するキャリアと職務の提供、③正当な報酬と成長のための財務的な基盤の確保という相矛盾する問題に対応したマネジメントが必要となる。

組織の規模に応じたガバナンスのあり方には幅があるが、組織構造として、パートナー制によるフラット組織階層と厳格なティアの存在、パートナー間の平等と自主性と裁量の賦与など、通常会社組織とは異なり、パートナーシップが重要な経営課題である。また、経済的成功とは、通常の株式会社のような株主利益の最大化を目指すわけではなく、自らの報酬と知識の再生産のための再投資が目的となる。

組織構造・原理では、「管理の不可能性」やメンバーが強い自律性を求めるなど、同僚制原理を持つ大学と類似性がある。また、ファームの人的資本管理では、サービスの質に応じて適切なシニア・ミドル・ジュニアという階層別の人員構成比（レバレッジ）を確保する必要がある。ただ、「プ

ロフェッショナルは、勤め口ではなく、キャリアを欲している」ため、Up-or-Outの評価・厳しい昇進システム<sup>3)</sup>を採ることができる。大手戦略系コンサルティング会社マッキンゼー社等では、同窓会を公式化するなど、勤務経験のメリットを「卒業生 (Alumni)」をより企業高位の職位に送り込むなどのキャリアパスを示すことで、適切なレバレッジを確保しつつ人材のリテンションを図り、経営のバランスを取っている。この被統治感なきガバナンスのもとでの、厳しい競争と協調が同居する組織文化の実現がファームのマネジメントの本質なのである。

### (3) 国立大学の変容とプロフェッショナル組織のマネジメント：大学教授職の起業家精神

ファームでは、必要な人材の流動性を保っているが、これは別に「任期制」を採用しているからではない。それでは、業績評価など管理型アカウントビリティを課す統制とプロフェッショナルである大学教授職の感じている被統治感との相克をどのように解決したらよいのであろうか？これには、毎熊 (2002b) によると、NPMには起業家精神溢れる組織文化を醸成することにより、メンバーのレスポンシビリティに訴える組織としての文化戦略のもとで、業績志向を共有の価値とする価値の統一を図り、このなかでアカウントビリティを果たす評価システム等を機能させることで、自立性と統制という相矛盾する要素を止揚しうる理論的可能性があるとする。

大学の具体的なマネジメントはどうすべきなのであろうか？一般的に様々な価値や信念の体系の規範が並立する大学においては、運営面での価値の統一は一般に困難である。また、業績に応じて報酬を多少操作したところで、大学教授職の興味関心は低い。ここで、ファームのマネジメントで導入すべきドライバーとなるのは、プロフェッショナルとして共通の大学教授職のキャリアへの意識への着眼である。知識創造への大学教授職のアントレプレナーシップにリンクさせたマネジメントを行うことに意味がある。具体的には、業績の評価と雇用契約を行うことである。このキャリアに着眼した契約は、別に新しい概念ではない。これは、E.ポイヤー (1996) のいう「創造性開発契約」に相当し、それに基づくキャリア着眼型の人材育成型評価である。即ち、ジュニア・ミドル・シニアのアカデミック・キャリアの発達段階に応じて「創造性開発契約」を結び、大学教授職のキャリア意識に評価の反映とインセンティブを与える個別労働契約を結ぶことである。

実際のマネジメントでは、研究・教育・社会貢献のバランスを大学教授職に自己申告<sup>4)</sup>させ、ジュニアでは、自らのアカデミック・キャリア開発という時間に重点を置き、それ以外の付加業務には、相応の報酬を報いる。また、ミドル・シニアの教員は、キャリアの発展に応じて、教育・人材育成、大学運営・管理のエフォートを増やすなど、キャリアパスの多様化と納得性のある雇用契約による人材マネジメントとすることができる。これにより、形式化・儀式化している「評価」に実効性を与えるとともに、組織的には「自己統制」の統制を可能にするのである。

## 結 語：行政組織のNPMと国立大学法人の「集権的分権化」：矛盾の止揚

これまで、大学教授職の意識から、日本の国立大学の変容を考察してきた。観察された現象は、これまでの高等教育研究の文献と整合性が見られた。個々の大学の戦略は、あくまでメンバーの大

学教授職の良識：「学識」(scholarship)にかかっている。単に民間的経営手法を導入するのではなく、競争と協調が同居した新たな組織風土を作り出し、自ら新たな自治を創造していくための、内部制度設計とマネジメントを創造していく必要がある。

民間化改革の目標は、民間的経営手法そのものの導入にあるのではない。また、ベンチマークの対象も、かつて中央研究所時代の自前主義のイノベーションに失敗した大企業のメーカーのマネジメントにあるのでもない。倣うべきは、同じく知識生産を行うプロたる集団・組織のマネジメントにある。知識の創造という「価値の統一」と大学教授職のキャリア発達を促す中立的な技術としての評価とそれを担保する契約により、新たな統制と自治を両立して実現することこそが、大学における民間マネジメントの導入の意味するべきところなのである。そのためには、個々の使命に応じた知識生産・移転に共通の価値を置くプロフェッショナルの機能体として、起業家精神の発揮の方向性を操作するという組織としての文化戦略が鍵となってくるのである。

## 【付記】

本稿は、筆者（白川展之）の所属する組織としての見解を表したものではないことに留意されたい。なお、本稿の一部は、広島大学大学院社会科学研究所マネジメント専攻博士課程前期開講科目「マネジメント特講（ビジネス起業の実務）」（2002,2004年度）の講義内容（講師：白川展之）に依拠している。

## 【謝辞】

本調査の分析に際して、日米比較のため、追加的にアメリカ東部の研究大学の事例調査を行って頂いた、琉球大学大学評価センターの西出順郎助教授、大阪大学NPO研究情報センターの西出優子研究員に御礼申し上げる。最後に、本稿を執筆するきっかけと情熱を頂いた広島大学高等教育研究開発センターの山野井敦徳教授へ畏敬と感謝の念を表し、本稿を終わりとしたい。拙いながらも本稿が、先生への真摯な姿勢と業績へのオマージュとなり、また、大学を取り巻く社会との連携の実務の現状が高等教育研究者に伝われば幸いである。

## 【注】

- 1) 日本の地域クラスターのなかでは、福岡の「シリコンシーベルト構想」など、国境を越えた集積形成を意識した取組みが見られる。北川（2004）等を参照のこと。
- 2) NPMとは、潮流の起源であるマネジャリズム自体が実践（practice）での諸観念（Belief）の集合体であるため、論者によって様々な主張がある。Reinvention（Osborne:1997）やModernization（Politt:2004）など様々な用語法で呼ばれることもある。C.フッド（1990）によれば、NPMの要素には、①公的部門の専門家による実践的経営、②業績の明確な基準と指標、③結

果 (output) 統制の重視, ④公的部門の組織単位 (unit) での分離・分割への転換, ⑤公的部門での競争原理の強化への転換, ⑥民間部門の経営実践スタイルの重視, ⑦公的部門における資源利用に関する一層の節約・規律の重視という7つがあるとするが, ここでは, 日本で実務家の一般的な解釈である①成果志向, ②顧客志向, ③市場機構, ④分権化 (山本 2000) の原理を用いた公的セクターのマネジメント改革の潮流をNPMと総称する。

- 3) D.マイスターは, ファームでのプロの仕事への業績評価の唯一絶対の正解はないと困難性を指摘したうえで, 業績評価を「評価」という言葉ではなく, 「コンサルティング」と表現している。コミュニケーションのための評価というエンパワメントに意義を求める点は, 公的部門の評価論ではよく見られる。人事評価については, 稲継 (2006) の岸和田市の人事評価システム, 組織の評価におけるコミュニケーションの意義については, 上山 (2002a,b) 他を参照のこと。
- 4) 社会貢献の評価は, 米国の研究大学においても, 「今日, ほとんどすべての大学において, 教授団構成員は, 教育, 研究, さらにサービスに従事すべきだとしているが, それが, 終身在職権や昇任の決定の条件となると, サービスのことはしばしば忘れられてしまう。(E.ボイヤー: 1996) 訳書P65」というが, Nishide (2002) らが, シラキュース大学などアメリカ東部の研究大学において2006年に追跡調査を行ったところ, 地域・社会貢献の定量的な評価は行われていないようで, 教員個々の個別の労働契約において考慮されるという結果であった。ただ, 次のような事例もある。「フィンランドのヨエンスー大学は「柔軟な労働負担」(flexible work loads) という名称で知られるパイロット計画を実施した。そのシステムの考え方は全国的に定められた年間総労働時間の範囲で教員は教育, 研究, 社会貢献, その他という四つの主要職務の時間配分を所属学科と交渉できるというものである。これは大学に対するフィンランド政府の厳格な管理に反し, 学科にいつそうの自由を与えるものである」(OECD編 (相原他訳) (2005) 訳書P70)。

## 【参考文献】

- 青木昌彦 (瀧澤弘和, 谷口和弘訳) (2001) 『比較制度分析に向けて』NTT出版。
- 青木昌彦・澤昭裕・大東道郎編 (2001) 『大学改革—課題と争点』東洋経済新報社。
- エリック・アシュビー (島田雄次郎訳) (1995) 『科学革命と大学』玉川大学出版部。
- 荒井寿光 (2006) 『知財革命』角川書店。
- 荒井寿光他 (2002) 『知財立国』日刊工業新聞社。
- 石倉洋子他 (2003) 『日本の産業クラスター戦略—地域における競争優位の確立』有斐閣。
- 磯谷桂介 (2004) 「日本の産学連携と大学改革の進展」(東北大学提出論文)。
- 稲継裕昭 (2006) 『自治体の人事システム改革—ひとは「自学」で育つ』ぎょうせい。
- 上山信一 (2002a) 『行政の経営改革—管理から経営へ』第一法規出版。
- 上山信一 (2002b) 「行政評価の本質と「科学革命」: わが国自治体の行政評価を手掛かりに」『公共政策研究』第2号, 日本公共政策学会, 70-81頁。

- 上山信一 (2004) 「ニュー・パブリック・マネジメント (NPM) とわが国の行政改革—行政学のバージョンアップに向けて」『年報行政研究』Vol.39, ぎょうせい, 70-86頁。
- エティエンヌ・ウェンガー他 (野村恭彦監修, 野中郁次郎解説, 櫻井祐子訳) (2002) 『コミュニティ・オブ・プラクティス—ナレッジ社会の新たな知識形態の実践』翔泳社。
- OECD編 (相原総一郎他訳) (2005) 『地域社会に貢献する大学』玉川大学出版部。
- 大住荘四郎 (1999) 『ニュー・パブリックマネジメント—理念・ビジョン・戦略』日本評論社。
- デービット・オズボーン, テッド・ゲーブラー (野村隆監修, 高地高司訳) (1995) 『行政革命』日本能率協会マネジメントセンター。
- デービット・オズボーン, ピーター・プラストリック (小峯弘靖, 前嶋和弘訳) (2001) 『脱「官僚主義」—欧米の行政に革命を起こした「リインベンション」とは何か』PHP研究所。
- クラーク・カー (茅誠司訳) (1969) 『大学の効用』東京大学出版会。
- クラーク・カー (箕輪成男, 鈴木一郎訳) (1994) 『大学経営と社会環境—大学の効用 (増補第3版)』玉川大学出版部。
- 北川文美 (2004) 「地域イノベーション・システムの構築に向けて—国際比較の視点から」『研究技術計画』Vol.19 No.3/4, 159-171頁。
- 久保孝雄, 原田誠司, 新産業政策研究所 (2001) 『知識経済とサイエンスパーク』日本評論社。
- バートン・クラーク (有本章訳) (1994) 『高等教育システム—大学組織の比較社会学』東信堂。
- ゲオルク・フォン・クロー他 (2001) 『ナレッジ・イネープリング』東洋経済新報社。
- 国立学校財務センター編 (2002) 『国立大学の構造文化と地域交流』(同 研究報告 第6号)。
- 後藤晃・長岡貞男 (2003) 『知的財産制度とイノベーション』東京大学出版会。
- アナリー・サクセニアン (大前研一訳) (1995) 『現代の二都物語』講談社。
- 澤昭裕他 (2005) 『競争に勝つ大学—科学技術システムの再構築に向けて』東洋経済新報社。
- 澤昭裕 (2002) 「国立大学法人化による大学改革の死角」『計画行政』25巻4号。
- 澤昭裕 (2003) 「国立大学法人法と国立大学改革」『RIETI Policy Discussion Paper Series』03-P-002。
- 白川展之他 (2001) 「「行政評価」の導入を通してみる新たな地方財政改革の方向性—ニュー・パブリック・マネジメントの視点から」『季刊中国総研』vol.5-3 No.16, 37-47頁。
- 高原一隆 (1999) 『地域システムと産業ネットワーク』法律文化社。
- 戸田常一編 (2002) 『大学の社会貢献に関する調査研究』(平成12・13年度文部科学省科学研究費補助金 基盤研究(B)(2)研究成果報告書)。
- 中村剛治郎 (2004) 『地域政治経済学』有斐閣。
- マーチン・トロウ (喜多村和之他訳) (2000) 『高度情報社会の大学』玉川大学出版部。
- 西出順郎 (2005) 「行政評価の再構築—理論着眼型評価思考の確立に向けて」『日本評価研究』第5巻第1号, 15-25頁。
- 西村吉雄 (2003) 『産学連携—「中央研究所の時代」を超えて』日経BP社。
- 日本高等教育学会編 (2006) 『高等教育研究 第9集「連携する大学」』玉川大学出版部。

- 日本高等教育学会編 (2001) 『高等教育研究 第4集「大学・知識・市場」』玉川大学出版部。
- 野中郁次郎・竹内弘高 (1996) 『知識創造企業』東洋経済新報社。
- ロバート・D・パットナム (河田潤一訳) (2001) 『哲学する民主主義』NTT出版。
- 羽田貴史 (2005) 「高等教育の「グランドデザイン」とユニバーサル段階の大学教育の課題」『大学教育学会誌』第27巻 第1号, 72-77頁。
- 原山優子他 (2003) 『産学連携―「革新力」を高める制度設計に向けて』東洋経済新報社。
- 原山優子 (2005) 「産学官連携とは?」『産学官連携ジャーナル』Vol. 1 No. 7 2005, 30-33頁。
- マイケル・J・ピオリ他 (山之内靖他訳) (1993) 『第二の産業分水嶺』筑摩書房。
- 古川俊一「独立行政法人の制度設計と政治過程」『公共政策研究』第2号, 日本公共政策学会, 166-178頁。
- J.B.L.ヘファリン (喜多村和之他訳) (1987) 『大学教育改革のダイナミクス』玉川大学出版部。
- E.L.ボイヤー (有本章訳) (1996) 『大学教授職の使命―スカラーシップ再考』玉川大学出版部。
- 毎熊浩一 (2001) 「NPMのパラドックス?―「規制国家」現象と「触媒政府」の本質」『日本の行政学―過去, 現在, 未来』日本行政学会編, ぎょうせい, 177-196頁。
- 毎熊浩一 (2002a) 「NPM型行政責任再論―市場式アカウントビリティとレスポンスビリティの矛盾」『会計検査研究』No.25, 103-117頁。
- 毎熊浩一 (2002b) 「NPM型行政責任再々論―管理式アカウントビリティとレスポンスビリティの止揚」『島大法学』第45巻第4号, 117-146頁。
- デービッド・マイスター (高橋俊介他訳) (2002) 『プロフェッショナル・サービス・ファーム―知識創造企業のマネジメント』東洋経済新報社。
- 宮川公男, 山本清 (2002) 『パブリック・ガバナンス―改革と戦略』日本経済評論社。
- 牟田泰三 (2005) 「国立大運営 長い視点で―法人化2年目「自由度」どう生かす」『日本経済新聞』2005年9月5日朝刊。
- 山野井敦徳 (2006) 「知識基盤社会における21世紀高等教育システムの理論的考察: 大学の再構築分析に関する繰り込み理論の展開」『大学論集』第37集, 1-18頁。
- 山本清 (2000) 『自治体経営と政策評価―消極的顧客主義を超えるNPMを』公人の友社。
- 山本清 (2002) 「政策評価とガバナンス」『公共政策研究』第2号, 日本公共政策学会, 26-39頁。
- ジーン・レイヴ, エティエンヌ・ウェンガー (佐伯肝訳, 福島真人解説) (1993) 『状況に埋め込まれた学習―正統的周辺参加』産業図書。
- Branscomb L., Kodama F., and Florida R. Eds. (1999) *Industrializing Knowledge: University-Industry Linkages in Japan and the United States*, Cambridge, Mass.: The MIT press.
- Clark, Burton (1998) *Creating Entrepreneurial Universities : Organizational Pathways of Transformation*, Oxford: Pergamon.
- Clark, Burton (2002) *University Transformation: Primary Pathways to University Autonomy and Achievement, The Future of The City of Intellect: The Changing American University*, Stanford: Stanford University Press, pp.322-342.

- Florida, Richard (1995) Toward The Learning Region, *Future*, Vol.27 No.5, pp.527-536.
- Gibbons, Michael et al (1994) *The New Production of Knowledge*, SAGE Publications.
- Hood, Christopher (1991) A Public Management for All Seasons?, *Public Administration*, Vol.69 Spring, pp.3-19.
- Kettl, Donald (2000) *The Global Public Management Revolution*, Brookings Institution Press.
- Kitagawa, F. (2004) "Universities and the Learning Regions: Creation of Knowledge and Social Capital in the Learning Society", *Hitotsubashi Journal of Social Studies*, Vol.36, No.1 pp.9-28.
- Kooiman, Jan (2003) *Governing as governance*, London: SAGE.
- Lave, Jean and Wenger, Etienne (1991) *Situated Learning*, Cambridge University Press.
- Maister, David (1997) *Managing the Professional Service Firm*, New York: Free Press Paperbacks.
- Maor, Moshe (1999) The Paradox of Managerialism, *Public Administration Review*, Vol.59 No.1, pp.5-18.
- Milgrom, Paul and Roberts, John (1992) *Economics, Organization & Management*, Prentice Hall Inc..
- Nishide, Yuko (2002) University-Community Partnerships: Cases from the U.S. and Japan, *The Nonprofit Review*, vol.2, no.2, pp.95-109.
- OECD (1999) *The Response of Higher Education Institutions to Regional Needs*, OECD.
- Osborne, David and Plastrik, Peter (1997) *Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government*, Penguin Group.
- Peters, Guy (2001) *The future of governing (Second Edition)*, Lawrence: University Press of Kansas.
- Politt, Christopher and Bouckaert, Geert (2004) *Public Management Reform: A Comparative Analysis (Second Edition)*, Oxford University Press.
- Porter, Michael (1998) *On Competition*, Boston: Harvard Business School Publishing.
- Slaughter, et al (1999) *Academic Capitalism*, Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Slaughter, Sheila and Rhoades, Gary (2004) *Academic capitalism and the new economy: markets, state, and higher education*, Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Wenger, Etienne (1998) *Communities of Practice: Learning, Meaning*, Cambridge University Press.
- Wenger, Etienne and McDermott, Richard and Snyder, William (2002) *Cultivating Communities of Practice*, Boston: Harvard Business School Press.

## **Service Mission and New Public Management for the Academic Profession at the Japanese National University Corporations: Interviews with ninety faculty members at Hiroshima University after its incorporation**

Shiho SHIRAKAWA\*

Nobuyuki SHIRAKAWA\*\*

The purpose of this paper is threefold: (i) to promote partnership and outreach at Hiroshima University; (ii) to describe the awareness and response of faculty at the Japanese national university corporations with regard to the transformation of national universities as university corporations; and (iii) to analyze the research and development of the service mission of Japanese universities from the perspective of governing institutions of higher education.

The analysis was conducted based on the experiences of the two authors as practitioners: one is a faculty member in charge of outreach at a national university corporation who has also worked at MITI (equivalent to the current Ministry of Economy, Trade, and Industry), a professional service firm, and a start-up company; the other is a practitioner in the fields of public management, regional science, and technology policy.

Ninety faculty members at a major national university corporation were interviewed immediately after its incorporation in April 2004. The authors analyzed their awareness about the academic profession and the challenges in organizational management of the national university corporations based on the comparison with private professional organizations.

It was found that the response toward the transformation of universities into an “entrepreneurial university,” as termed by B. R. Clark, has potential at the individual faculty level. However, at the organizational level, a major managerial challenge was suggested: Japanese national universities have transformed systems through “tough management” such as an introduction of a system to hire academic professionals based on a certain term. On the other hand, they have maintained a traditional management style based on Japanese organizational practices, including the seniority system. The specific concern was that the extent to which a young faculty member will contribute responsibly to the management of a university corporation is uncertain and that their motivation toward a good education as well as morale might be lowered.

In conclusion, it is imperative for national university corporations to plan career designs such that they are appealing to academic professionals as career paths and to implement organizational decentralization based on a strategic plan. In other words, a management reform exemplified by New Public Management is necessary to facilitate the entrepreneurship of the academic profession.

\*The views expressed in this paper do not reflect the opinions authorized by the above organizations that the authors belong to.

---

\* Associate Professor, Community Cooperation Center, Hiroshima University

\*\* Hiroshima Prefecture Government