

大学の管理運営に関する実証的研究

—— アメリカの高等教育を事例に ——

江 原 武 一

On University Governance in the United States

EHARA Takekazu

1 管理運営の課題

問題としての管理運営 大学教員は通常、教育、研究、社会的サービスなどに加えて、大学の管理運営になんらかの形で従事している。洋の東西を問わず、多くの大学教員にとって、教授会や委員会などに参加して大学の管理運営活動に関わるのは、本来の役割から離れた、わずらわしい雑務だと考えられやすい。しかし教育や研究をはじめ、大学で行われるさまざまな活動は高度に専門化された専門分野を基礎にしており、大学教員にしか理解できないことが多いので、その管理運営は大学教員にとって避けて通ることのできない仕事の1つだといってよいだろう (Bowen and Schuster, 1986, p. 21)。

本稿ではアメリカの高等教育を事例に、この管理運営の問題を、主に大学で行われる組織的な意思決定 (institutional decision making) において大学教員の果たす役割に注目して明らかにすることを試みる。当面の具体的な研究課題は大学教員の管理運営への参加の実態と、彼らの管理運営に対する評価をデータに即して定式化することである。

分析の対象とした期間は1975年から84年までのほぼ10年間である。第2次大戦後のアメリカ高等教育の歩みは「拡大期」(1945-65年)、「対決期」(1965-75年)、「削減期」(1975年-)の3つの時期に分けられる (Boyer and Martin, 1985, pp. 5-7)。「拡大期」は高等教育が在籍学生数だけでなく、施設設備や教職員数、研究費などの面でも大幅に拡大した時期、「対決期」は一方で拡大を続けながら、高等教育のあり方をめぐって対立がみられた時期である。そして「削減期」は、この対決期の遺産である高等教育に対する社会的信頼の喪失に加えて、景気の後退や18歳人口の減少などにより、高等教育が新たな危機や課題に直面するようになった時期として位置づけられる。

アメリカの高等教育における管理運営の問題を大学教員を中心に検討する際には、少なくとも分析的に次の3つの次元を考慮する必要がある。(Mortimer and Bragg, 1982, p. 1370; Mortimer and McConnell, 1978, pp. 14-15)。第1は組織的な意思決定が行われるレベルで、

一般に (1) 専門分野毎に分かれた学科 (department), (2) いくつかの学科が集まって構成するカレッジ (college and/or school), このカレッジの他に, 全学的な管理運営や施設設備の管轄, 財務などを担当する部局によって構成される (3) キャンパス (campus) に分けられる。さらにアメリカでは, たとえばカリフォルニア大学のように, バークレイ校やロサンゼルス校などの分校を1つのシステムにまとめた大学群システムが少なくないが, この場合にはキャンパスを越えた (4) 大学群レベルでも組織的な意思決定が行われる。また (5) 学外でも, 州教育局や裁判所, 州議会, 高等教育調整委員会 (州レベル), 連邦裁判所や大学基準認定協会 (地域レベル), 米国教育省や連邦最高裁判所, 国会 (全米レベル) などの諸機関, あるいは大学教員団体や大学連合組織をはじめとする, 各種の利益団体 (インタレスト・グループ) などにより, 高等教育に関するさまざまな意思決定が行われており, 高等教育のあり方にしばしば大きな影響を及ぼしてきている。

第2の次元は組織的な意思決定が行われる問題領域の分類である。歴史的にみれば大学教員は教学関係, つまり (1) カリキュラム編成と (2) 大学教員の人事 (とくに終身在職権と昇進) については, 比較的大きな役割と強い影響力を行使してきた。この他の領域としては, (3) 学長や学部長などの大学管理者の選出と評価, (4) 計画立案 (planning), (5) 予算編成 (budgeting) がある。1975 年以降の「削減期」には, 財政難に伴い大学教員の休職や解雇が数多くの大学で問題になるにつれて, (6) 経費削減計画への大学教員の参加も考慮されるようになってきている (Floyd, 1985, p. 29)。

第3は組織的な意思決定過程への参加者の範囲である。ここでは, (1) 大学教員の他に, (2) 大学管理者 (administrative officers) と (3) 理事会 (board of trustees) の理事を含めるのが一般的である。大学の管理当局 (administration) は, この2つを含んだ組織体を意味する言葉である。現在では典型的な大学の大学管理者は学長 (president) の下に, 少なくとも3名の副学長 (vice president) と 30～40 名の管理職員 (director), 各カレッジの学部長 (dean) と副学部長 (assistant dean) によって構成されているが, 各学科の学科長 (department chairperson) も大学管理者に含めるべきだろう (Cardozer, 1987, pp. 41-51)。(4) 学生 (学部学生と大学院学生) は, 1960 年代後半の「学生反乱」以降, その意思決定過程への参加が大きな問題になった。(5) 図書館員や秘書等の職員の多くは労働組合を組織しており, 団体交渉により賃金やその他の労働条件の改善をはかっている。

理事会は原則として, 学外の素人 (layman) によって構成されている。学長は理事会に加わる当該大学の唯一の教職員だが, 理事会では理事会の非専門家性を補うために雇われた「被雇用者 (employee)」として位置づけられ, 投票権をもたない場合も多い。理事会の権限は設置者によってそれほど違わないが, 理事会の任命主体は公立校と私立校では異なる。私立校の場合は, 宗派立でも非宗派立でも, 宗教団体や特定の設置者団体が任命主体である。これに対して公立校, たとえば州立大学では, 知事や議会などの公的機関によってほとんどの理事が選任されるので, 任命主体は州または州民ということになる (高木英明, 1971, pp. 16-19)。

いずれにせよ, こうした学外の素人によって構成される理事会が法制上管理運営の最高権限をもつアメリカの高等教育は, 組織的にみても学外の諸勢力との関係が密接で, 社会変化の影響を受けやすい。すでに述べたように, 州政府や連邦政府の関連機関, 裁判所, 各種の利益団体など

は高等教育のあり方に大きな影響を及ぼしてきた。企業や財団、公立学校、専門職団体、あるいは同窓会なども無視できない影響力を行使している（金子忠史，1984，p.39）。

これらの3つの次元のうち、ここでは、第1の次元については、学科レベルとキャンパス・レベル、つまり全学レベルにおける組織的な意思決定に主として注目する。学科レベルでは学科教員会議、全学レベルでは評議会や全学教員委員会などをとりあげる。大学教員の団体交渉もこのレベルの問題である。第2の問題領域で主として論じるのは、カリキュラム編成や大学教員の人事に関する諸問題である。また第3の次元では大学教員の他に、理事や大学管理者を含む大学の管理当局者と学生を主にとりあげてみることにしたい。

「教授団革命」のインパクト 植民地時代から19世紀中頃まで、アメリカの大学は規模が小さく、組織も単純だったので、今日と比べればその運営もはるかに容易であった。管理運営の最高権限は法制上理事会が握っていたが、実際には理事会によって無期限で選ばれた学長が教育の基本方針や管理運営の基本政策を実質的に決定していた。それと同時に学長は大学教員のなかでも中心的な存在だった。というのは大学教員の多くは学校を卒業したばかりで若く、別の職業に就く前の腰かけ的な教師だったからである。彼らはすべての教科を教え、なかには4年間同じクラスを担当する者も少なくなかった。大学の管理運営上の役割も限られており、その主要な任務は学生の行動を規制することであった。

しかし19世紀後半以降、大学の規模がしだいに拡大するにつれて組織も複雑になった。1870年には平均的な大学は約10名の大学教員と90名程度の学生によって構成されていた。それが、1910年には4倍になり、ミシガン大学やハーバード大学のような大規模なところは、5千人以上の学生をかかえるまでに拡大している。これに伴って大学の管理運営組織も整備され、学長が実質的に握っていた権限の委託が行われ、任務の割当も明確になった。この時期に図書館員がはじめて職員として採用され、次いで学生の学籍・進級・成績などを記録する学籍係のポストが設けられている。1890年代にはどの大学にも学部長が大学管理者として登場し、大規模大学のなかには、副学長制を導入するところもあらわれた（Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching, 1982, pp.15-16）。

ところで19世紀後半は新しいタイプの大学教員が生まれ、ベイセイ（Veysey, L.）やリースマン（Riesman, D.）のいう「教授団革命（アカデミック・レボリューション）」が始まった時期でもある。「教授団革命」とは大学の構成員のなかで、教育と研究を行う専門職としての大学教員、あるいはその集合体としての教授団が、理事会や学長をはじめとする大学管理者に対抗して、大学の管理運営に対する影響力を強化していった過程を意味する言葉である。この「教授団革命」は有力な総合大学や一流の私立教養カレッジを中心に1890年から1910年の間に起こったが、それが他大学にも波及し、ピークに達したのは、第2次大戦後の1960年代後半のことである（Riesman, 1980, p. 28, pp. 333-334）。

ドイツの大学の影響を受けて、ジョンズ・ホプキンズ大学がアメリカで最初の研究中心の大学院大学として1876年に設立されてから、アメリカでも教育に加えて、能力主義（メリトクラシー）にもとづく研究が重視されるようになった。その後40年足らずの間に、大学は大きく様変わりして、哲学博士（Ph. D.）をもち、研究志向で野心的な大学教員が増え、専門研究者としてキャンパスに定着する。カリキュラムも大幅に拡充され、学問の専門分化も進んだが、これに

伴って、大学教員は学内で発言力を強めるようになった。学問的な知識に通じた専門家しか、こうした事柄を適切に処理することができなかったからである。1890年代には学科が学問生活の主要な砦として、ハーバード大学やシカゴ大学をはじめ、指導的な大学に相次いで設置され、大学教員が大学の管理運営に参加するための組織的な基盤が確立した（Duryea, 1973, p. 25）。

「教授団革命」の結果、大学教員が大学の管理運営で獲得した影響力を、リースマンは次のように描いている（Riesman, 1980, pp. 47-48）。1960年代後半には、「有力な公・私立大学や一流の教養カレッジの教授団は、ほとんどすべての外部からの干渉に勝利を収めていた。つまり理事会による統制、カトリックの修道院、司教区や、『主流の』プロテスタント教会の管理機関による宗教からの統制、有力な財団や連邦政府機関のえこひいきによる統制など、大部分の学外からの干渉源を圧倒していた。」

たとえば理事会は、学長選出についてはなんとか実質的な権限を保っていたが、学長候補者は一般に大学教員のなかから選ばれるようになった。また大学予算や計画立案などの全学的な意思決定には、大学教員の合意が必要とされるようになった。というよりも大学の優先事項を実質的に決定する権限は、理事会や大学管理者よりも学科単位に組織された教授団、とくに終身在職権をもつ大学教員にゆだねられる傾向が著名大学を中心に顕著になったのである。

「教授団革命」の初期には、カリキュラムの形態や各教科の内容などを決定するのが理事や学長なのか、それとも大学教員なのかについて多くの争いがみられた。しかし今日では大学教員がコントロールすべきだという原則が疑われることはほとんどない。大学教員の採用や昇進は法制上、大学の管理当局によって決定されるが、大学教員による推薦が求められ、決定の際に尊重されている。また学部学生や大学院学生の選考方針は、一方で地元出身者や卒業生の子弟、あるいはマイノリティ学生などを優先入学させる特別入学者選考をはじめ、大学管理者側の政策によって左右されるが、学生の選考にあたって公正な能力本位の基準の適用を求める大学教員の意向も強く反映されるようになった。さらに労働条件を大学教員自身が決める自由も増大し、その結果、研究業績のある大学教員の教育負担は大幅に減少し、そうした者が多い研究大学や大学院大学では、学部学生に対する大学院学生の比率が増大したのである（Riesman and Jencks, 1968, pp. 191-192）。

改めて述べるまでもないことかもしれないが、こうした大学教員の大学の管理運営に対する影響力は相対的なものである。大学教員は雇用者である大学の管理当局者に対して、個人としても教授団としても、必ずしも明文化された権限を獲得したわけではない。学科の公式の権限には限界があり、コースの開設やその内容、学生の受講資格について権限をふるうことができるくらいである。学科の予算や人事などが法制上、大学管理者や理事会、あるいは州議会によって最終的に決定されることにも変わりはない。全学レベルの評議会は諮問に応じる組織であり、公式の権限はカリキュラム編成や学位の資格要件の決定などに限られている（Riesman and Jencks, 1968, pp. 192-193）。

大学の管理運営における大学教員の役割が、大学のタイプによって異なることも指摘しておくなければならない。たとえば大学の規模がその管理運営のあり方を左右するのは当然予想されることである。また研究を重視する研究大学や大学院大学、あるいは一流の教養カレッジでは、評議会がカリキュラム編成や大学教員の人事といった、教学関係の領域で強い影響力を発揮するが、

他のタイプの高等教育機関では、必ずしもそうではないのである (Floyd, 1985, p. iv)。さらに年齢や学内での地位、学問的生産性などの違いに応じて、大学教員の意識や行動が大きく異なることにも留意する必要があるだろう。

「学生反乱」と学生の参加 ところで「教授団革命」がピークに達した 1960 年代後半は、「学生反乱」が全米のキャンパスに吹き荒れた時期でもあった。この大規模で急進的な学生運動は当初は公民権運動を通じて、さらにその後はベトナム反戦運動を通じて広がったが、運動の過程でしだいに大学そのもののあり方にも批判の矛先を向けるようになった。

学生はまず第 1 に、大学を支配していた研究偏重の風潮を痛烈に批判した。彼らの眼からみれば、研究と出版への没頭は利己的な立身出世主義であり、大学教員の政治参加を妨げ、学生に対する教育をなおざりにさせるものであった。第 2 は、能力主義にもとづく業績重視の競争制度を学内から排除すべきだという要求である。大学の管理主義的な体制を変革し、大学生生活の束縛からの自由を求めた学生は、専門家としての大学教員が定めた一定の学問水準を基準にした学生の成績評価を、まっさきにやり玉にあげた。また入学者の選抜や大学教員の採用に関して、これまで能力主義のために差別を受けてきたマイノリティや女性に対する門戸を開放することも強く求められた。そして第 3 に、大学の管理運営に対する学生の参加が声高に要求された。学生が大学の正式の構成員として、大学の組織的な意思決定に参加するのは正当な権利だとして、学生の代表権や直接参加が主張されたのである (Ladd and Lipset, 1976, p. 204)。

「学生反乱」は 72 年の大統領選挙で、新左翼が応援した民主党候補のマクガバンが共和党候補のニクソンに大敗した時に息の根を止められ、それ以後全米のキャンパスは嘘のように静かになった (越智道雄, 1988, pp. 136 - 137)。この「学生反乱」の成果に対する評価はさまざまである。一方では、急進的な学生運動は消滅したのではなく、その大学生生活の束縛からの自由を求める思想は、70 年代を通じて対抗文化 (カウンターカルチャー) に受けつがれ、全米のキャンパスにゆきわたったことや、学生の不満は深く潜行しており、ベトナム戦争反対の時のように、学生を結束させるのにふさわしい理由を多くの者が探している、大学が比較的平穏なままでいられる保障はないことが指摘されている (Riesman, 1980, pp. 99 - 101, p. 116)。

70 年代以降の学生運動は「学生反乱」で獲得した諸権利を着実に運用する方向に転換したという見方もある。たとえば学生が獲得した最大の権利の 1 つは、大学の管理運営へ参加する権利だが、カリフォルニア大学バークレイ校の学生理事は、85 年に南ア関連企業からの投資引き上げ運動が全米の 30 余りの大学に燃えひろがった時、他の理事に強力に働きかけたという。この他に学生はカリキュラム編成委員会など、大学教員の昇進や終身在職権を扱う委員会を除いた、さまざまな全学レベルの委員会に参加している (越智道雄, 1988, pp. 272 - 273)。

こうした日常活動における権利行使を、形式的で形骸化したものだとみる解釈も当然ありうる。欧米の「学生反乱」とその後の停滞に関する比較研究によれば、アメリカとイギリスでは他のヨーロッパ大陸の諸国と異なり、政府は学生の大学の管理運営への参加要求をほとんど援助しなかった。また学生の要求と行動は大学の管理当局と教授団との間に大きな不和を引き起こし、教授団を内部分裂させたが、少数の例外を除いて、大学が学生の圧力に全面的に屈することはなかった (Daalder and Shils, 1982, pp. 549 - 550)。しかし「学生反乱」がそれまでの大学の管理運営に対して鋭い批判を投げかけ、その「望ましい」あり方をめぐる論議の主要な契機になっ

たのはまぎれもない事実である。

大学教員団体の役割 大学教員を中心に、大学の管理運営における組織的な意思決定を吟味する際には、アメリカ大学教授協会（AAUP, American Association of University Professors）やアメリカ教員連盟（AFT, American Federation of Teachers）、全米教育協会（NEA, National Education Association）などの教員団体にも注目する必要がある。

第1のアメリカ大学教授協会（AAUP）は1915年に結成された大学教員の専門職団体で、高等教育における学問の自由の擁護と大学教員の身分保障にとって重要な役割を果たしてきた。アメリカはよく「利益団体の国」といわれるが、高等教育界も例外ではない。1988-89年度版の『高等教育名鑑』には48の高等教育関係の団体が載っており、大学の構成員の全国組織としては、アメリカ大学教授協会の他に、大学管理者協会（AGB）やアメリカ大学入学担当者協会（AACRAO）、大学職員協会（CUPA）、全米学生協会（NSA）などがある。これらのなかで、アメリカ大学教授協会は1915年に1,362名の教授の参加を得て発足した、高等教育関係では最も歴史のある団体の1つである。現在5万人を越える大学教員を会員にもち、学問の自由や終身在職権、賃金といった身分保障に加えて、大学の管理運営や大学教員の団体交渉をはじめ、専門職倫理、学生の権利と自由、連邦政府・州政府との交渉などの問題を中心に、大学教員の声を代表している（Council for Advancement and Support of Education, 1987, p. 3）。

この協会の「1915年諸原則の宣言」は、アメリカにおける学問の自由に関する最初の包括的な憲章として、きわめて重要な文書である。また1966年にアメリカ教育協議会（ACE）や大学管理者協会（AGB）との共同で公表した「大学の管理運営に関する声明」は、全学レベルの大学の管理運営に他の大学の構成員とともに、大学教員が参加すべきことを唱っている。大学教員が全学レベルの意思決定を行う評議会などの全学組織は、南北戦争以降数多くの大学で設置されたが、その権限は形式的で限られたものであった。この声明により、大学教員が個人や学科のレベルを越えて大学の管理運営に参加することが、実質はともかく公に認められたことになる（Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching, 1982, pp. 17-18）。さらにこの協会はその発足から1972年にいたるまで、労働組合と一線を画して、ストライキや団体交渉は避けるべきだという専門職団体としての姿勢を保ち続けてきた。しかし1973年の年次大会では、団体交渉に関する代議員会の提案が正式に承認され、その性格に教員組合的な色彩が加わることになった（高木英明, 1978, pp. 31-32）。

大学教員の組合活動が本格的に軌道に乗り出したのは、1960年代に入ってからである。米国労働総同盟（AFL, 1955年以降はAFL-CIO, 米国労働総同盟産別会議）の加盟団体として1916年に発足したアメリカ教員連盟（AFT）の活動は、60年代以前にはそれほど活発ではなかった。専門職志向の教員と非専門職の組織労働者を同等とみなすという一貫した主張が、大部分の教員には受け入れ難かったからである。しかし60年代に入ると、このアメリカ教員連盟を中心に、初等・中等教員の労働組合運動は大きな発展をとげた。教員組合を2分する全米教育協会（NEA）は、その1857年の結成以来、専門職としての教職の地位向上を最も重要な目標にしていた。しかし、60年代末には実質的に教員組合化し、アメリカ教員連盟とさまざまな状況で連携したり、支部を合併したりするようになった。この2つの教員組合には主として初等・中等教員が加入しているが、その運動の成功に促されて、大学教員の組織化も急速に進められた。

(Ladd and Lipset, 1976, pp. 240-243)。

1974年には全米の高等教育機関のうち277校に、団体交渉機関(bargaining agent)が設けられていた。それが1981年には422校まで増加したが、その伸びは4年制大学よりも2年制カレッジで、また私立校よりも公立校で大きかった。私立校では80年以降設置校の伸びが止まっている。1981年の分布をみると、4年制大学138校(32.7%)に対して2年制カレッジは284校(67.3%)、私立校86校(20.4%)に対して公立校は336校(79.6%)である(Plisko, 1983, pp. 104-105)。1985年末には、全米の大学の約25%にあたる850校が組合化しており、大学教員の団体交渉権を認めている州は約半数の26州を数える(Cardozier, 1987, p. 118)。このように1969年にニューヨーク市立大学が全米で最初に組合化され、団体交渉権を獲得した後、大学教員の組合活動は急速に伸び、70年代にアメリカの高等教育に定着したが、初等・中等学校の教員と比べると、組織率はかなり低い状態にとどまっている。

80年代に私立校の組合化が停滞したのは、1980年に連邦最高裁判所のイエシバ事件の判決が出たことが大きく影響している。この事件では、ニューヨーク市にあるイエシバ大学のイエシバ大学大学教員協会(YUFA)が団体交渉権選挙で大学教員の代表権を獲得していたのに対して、大学の管理当局は大学教員を「管理的被雇用者(managerial employee)」とみなして団体交渉を拒否して対立していた。連邦最高裁判所はこの事件について、大学教員は多くの管理的な意思決定を行う権限をもっているから管理者の一部であり、したがって団体交渉を行うことができないという判決を下したのである。この判決の影響はきわめて大きく、さらに84年には、ボストン大学についても同様の判決が下されたので、その後私立校の組合化はほとんど進展していない(Clark, 1987, p. 182)。

威信の高い著名大学の大学教員も教員組合には比較的無関心で、冷淡である。たとえばアメリカ大学協会(AAU)に加盟している、研究活動が活発な大学院を擁する56大学を例にすれば、いくつかの大学では組合化か否かに関する選挙は行われたが、どの大学でも組合化は勝利を収めていない。こうした大学に所属する大学教員の賃金や労働条件は他と比べて恵まれているので、教員組合をそれほど必要としないのである。さらに団体交渉は論理や理性、説得が歴史的にみても意思決定の基礎になってきた大学の知的環境になじまないと考える大学教員も少なくない。

大学教員の団体交渉は全学レベルの意思決定で、評議会と競合関係にある。教員組合の力が強く、団体交渉が活発に行われているところでは、これまで評議会が関係してきた多くの事項が教員組合のリーダーシップによって処理されている。しかし教員組合は評議会の役割を完全に吸収したわけではない。実際には、評議会の役割がかえって強化されたところもある。教員組合と大学の管理当局の間で締結された交渉協約(bargaining agreement)で、評議会の権限や責務の範囲が明記されたからである。この場合には、教員組合はその活動範囲を賃金や労働条件に限定し、学位やカリキュラム編成、学生生活といった教学関係の問題を解決する責務は評議会にゆだねられる傾向がみられる(Cardozier, 1987, pp. 118-119)。

本稿の課題 本稿では、このような背景をふまえて、1975年以降の「削減期」に、大学の管理運営における組織的な意思決定がどのように変容し、いかなる課題に直面するようになったかを、大学教員を中心に実証的に明らかにすることを試みる。当面の研究課題は大学教員の管理運営への参加の実態と、彼らの管理運営に対する評価をデータに即して定式化してみることである。

大学教員は所属大学の全学レベルと学科レベルの管理運営組織へ実際にどれくらい参加し、どの程度の影響を及ぼしていると考えているのか、彼らは所属大学の管理運営をどのように評価しているのかといった、大学の管理運営における組織的な意思決定の状況を、大学教員の眼を通して構造的に整理してみたい。

分析に使用したデータは「カーネギー高等教育調査」のうち、大学教員を対象にした1975年調査と1984年調査から得られたデータである。75年調査の有効回答数は25,262名（回収率51.5%）、84年調査の有効回答数は5,057名（回収率50.9%）であり、いずれも全米規模の質問紙調査である。なお分析に際しては、アメリカ高等教育の多様性を考慮して、高等教育機関を①研究大学、②大学院大学、③総合大学、④教養カレッジ、⑤2年制カレッジの5タイプに分類し、アメリカ高等教育の平均像を描くとともに、大学タイプ間の違いを明らかにするように努めた。またこれに加えて、大学教員の個人的な特性、つまり基礎的属性や政治的志向、職業的特徴、教員団体への加入、所属大学や所属学科の状況による違いにも注目した。さらに同一の調査主体が実施した75年と84年の調査を比較して、「削減期」における時系列的な変化をたどることにより、量的拡大のピークを通過したアメリカ高等教育の、いわば「ポスト大衆化」状況における実態を定式化するだけでなく、今後の変化の方向を探ることも、あわせて意図してみた（「カーネギー高等教育調査」および大学分類の概要については、江原武一、1990、pp. 14-15を参照）。

いうまでもなく本稿の分析はきわめて限られたものである。たとえば本稿で採用した分析の枠組みに沿って分析する場合でも、大学管理者と大学教員を中心にした伝統的で形式的な大学の管理運営だけでなく、それに対抗する形で60年代に登場した、大学教員の団体交渉と大学の管理運営への学生参加の動向についても、さらに詳細な分析を行う必要があるだろう。また本稿では、主に学内の学科レベルと全学レベルにおける組織的な意思決定に考察の範囲を限定しているが、大学群レベルや学外の動向の分析も重要な研究課題である。

2 管理運営の実態と評価

（1）参加の実態

参加の正当性 大学における組織的な意思決定に大学教員が参加することの正当性は、なによりもまず大学教員の果たす制度的役割の専門性に求められることが多い。教育や研究をはじめ、大学のさまざまな活動は高度に専門化された専門分野を基礎にして行われるので、その実態は大学教員しか理解できないことが少なくないからである。しかしこれに加えて、組織の成員がその組織の経営へ参加する権利も、参加を正当化する根拠としてしばしば主張されてきた。この第2の根拠は主として経営学や組織社会学で、企業や官庁組織などを中心に論じられてきたテーマである。経営参加は労働生活の質や管理者のリーダーシップのスタイルとともに、組織の成員の満足度や志気（モラール）、業績を左右することが指摘されている。また経営参加は労働生活の質の保障などとともに、彼らの権利とみなされるようになってきている。

ところで企業や官庁組織などの他の社会組織の成員と比べると、大学の教員はこうした参加の正当性を強く主張してきた。大学の管理運営における組織的な意思決定になんらかの形で参加する権利は、今日では大学教員の間で暗黙のうちに認められている。大学管理者や理事会も、それ

を正面から疑問視することはない。それだけでなく大学教員は自分が関与していなかったり、事前に知らされていなかった大学や学科の決定については、その正当性を認めようとしないう傾向があり、場合によっては、そうした決定の実施に抵抗することも少なくないのである。

いうまでもなく意思決定に参加する機会の増大が、常に大学教員の満足高めるとは限らない。参加することによって得られた成果が期待したものよりも低かったり、参加すること自体が著しく負担になる場合には、参加する機会の増大が、かえって不満を促すことになるからである(Floyd, 1985, pp. 6-7)。大学教員は一方では、健全な大学の管理運営のためには広範囲にわたる大学教員の参加が重要だと思っているが、そのために自分や同僚の時間が使われることには否定的である。さらに学科はともかく、全学レベルの管理運営については、その意思決定の機構や手続きだけでなく、実際に大学教員がどの程度参加しているのか、その実情を知らない者が多いのである(Austin and Gamson, 1983, pp. 32-34)。

管理運営への参加状況 大学教員が学内の管理運営組織にどの程度参加しているかをみると(表1)、学科教員会議には85.9%が「通常参加している」が、全学レベルの評議会(19.3%)や全学教員委員会(27.6%)、全学経営諮問委員会(16.4%)に参加している者は3割以下にすぎない。したがって大部分の大学教員にとっては、学科レベルの管理運営への参加が主であり、理事会のみならず他の全学レベルの管理運営組織も日常の生活とはかけ離れた遠い存在である。大学タイプ別にみると、教養カレッジの大学教員は規模が大きく、機構が複雑な総合型の大学の大学教員よりも積極的に全学レベルの管理運営に参加している。また2年制カレッジの大学教員も学科レベルの管理運営組織への参加はやや低い、全学レベルでは教養カレッジの大学教員に次いで参加する者が多い。

アメリカの大部分の大学は2年制カレッジも含めて、専門分野に応じて区分された学科(あるいは部門)を基礎単位にして組織化されている。学科は教育、研究、社会的サービスなどを行う大学の基本的な単位である。学科はコースを開設し、学生の教育を行い、学位の資格要件を規定する。研究大学を中心に第2次大戦後、社会的需要を背景にして、連邦政府や財団、企業などから外部資金を導入し、社会問題や科学技術を研究するセンターや研究所を併設するところが増えたが、大部分の大学教員は学科をベースにして、研究と社会的サービスに従事している。大学教員が終身在職権を実質的に授与されるのも、この学科内においてである。また大学教員が全学レ

表1 管理運営組織への参加(1984年)

(%)

	「通常参加している」と回答した者の比率			
	全学経営諮問委員会	全学教員委員会	評議会	学科教員会議
研究大学	15.9	12.2	9.4	85.4
大学院大学	15.3	19.9	12.8	86.1
総合大学	14.8	28.8	16.6	86.0
教養カレッジ	24.6	54.7	55.1	91.1
2年制カレッジ	17.0	36.4	24.5	84.2
計	16.4	27.6	19.3	85.9

ベルの管理運営に参加する時には、カレッジが選出母体になることが多いが、学科を基礎的な選出母体にすることも少なくない。

学科レベルの組織的な意思決定は通常、学科教員会議や学科委員会で行われ、原則として学科に所属するすべての大学教員に対して開かれている。とくに学科教員会議の場合、すでに述べたように、85.9%が「通常」参加しており、さらに10.4%が「時々」あるいは「たまに」参加しているので、まったく参加していないのはわずか3.7%である。ただし人事や予算など、審議事項によっては、意思決定に参加する大学教員は制限される。また典型的な学科の管理運営では、学科長が大学教員と協議しながら指導的な役割を果たすが、実質的な決定が学科長と年長教授の間で行われることもあり、根強い批判がある。1960年代後半の「学生反乱」以降、学科長と大学教員の他に、学生の代表を学科委員会に加えたところもあるが、その数は限られている。

アメリカの大学教員は一般に、こうした学科レベルの管理運営組織を最も有効な参加組織とみなし、その意思決定に参加することが、専門的な満足をもたらす主要な源泉だと考えてきた。歴史的にみると、大学教員は学科を学内の自律的な存在として確立することにより、その影響力を拡大・行使してきた。今日でも多くの大学教員は、この比較的自律性のある学科の管理運営を活発にすることにより、専門職としての自律性を獲得できると考えている (Mortimer and Bragg, 1982, p. 1370; Floyd, 1985, pp. 6-9)。

これに対して全学レベルの管理運営組織に参加する大学教員は限られている。参加率のもっとも高い全学教員委員会でも、通常参加しているのは3割以下である (表1)。もっとも全学レベルの管理運営組織には大学教員の代表が参加するものが多いから、すべての大学教員に常時参加する機会が開かれているわけではない。こうした組織にまったく参加していない者の比率をみると、全学レベルの教員会議に相当する全学教員委員会 (27.7%) はともかく、全学経営諮問委員会 (45.1%) と評議会 (40.2%) は4割を越えている。大学の管理当局が大学経営について諮問を受ける全学経営諮問委員会は、大学教員の代表が参加する諮問機関である。またほとんどの大学では、評議会は大学の管理当局と併存する全学レベルの意思決定組織として位置づけられ、評議員の大多数は大学教員によって占められているが、その参加資格を部局長や学科長、終身在職権のある年長教授に限っているところもある。評議会にまったく参加していない者の比率は大規模大学ほど高く、研究大学 (51.8%) から教養カレッジ (17.2%) まで、大学タイプによっても著しい較差がある。この評議会を中心に、大学教員の全学レベルの管理運営への参加状況を、もう少し具体的にながめてみよう。

評議会の性格と役割 評議会は大学教員が全学レベルの組織的な意思決定に参加する主要なルートである。評議会の公式の権限は理事会から委任されたものであり、法的にはきわめて限られている。評議会だけでなく、他の大学教員の組織や1人ひとりの大学教員の権限も理事会によって委任されたものなので、理事会は法制上その権限をとりあげたり、決定を無視したり、拒否することができる。どの大学のキャンパスも、大学教員はそれこそ数限りない意思決定を行っているが、いずれも形の上では明示的にせよ暗黙にせよ、理事会の承認を得なければならないことになっている。したがって評議会の権限は、それが実際にどのように行使されているのかをみる必要があり、その意味では機能的な権限である。

モーティマーとマッコンネル (Mortimer, K. P. and McConnell, T. R.) は、このような評

議会の権限を、その強度に従って (1) 立法的 (legislative), (2) 諮問的 (advisory), (3) 公開討論 (forensic) の 3 つに区分している (Mortimer and McConnell, 1978, pp. 27-30)。まず第 1 に、評議会の多くはカリキュラムや学生に関する問題については立法的な権限をもっており、実質的に管理している。大学の管理当局は評議会やその委員会の決定を法制上くつがえすことができるけれども、これらの問題についてはほとんどの場合、そのまま承認する。また評議会は目的に応じて各種の常任委員会 (standing committee) や特別委員会 (ad hoc committee) を設けているが、その委員の任命や委員会の規則の制定および修正、評議会の運営などについても、実質的な権限をもってしている。

評議会が第 2 の諮問的な権限を行使するのは予算編成、計画立案、人事政策などの問題領域である。大学の管理当局はこれらの問題について評議会に諮問を求めるが、問題によっては、適切な苦情処理の手続きの確立や労働条件の改善、大学経営の問題など、評議会側が発議するものもある。大学の管理当局は評議会の勧告や助言によって拘束されないが、それに従わない場合には、理由を明示しなければならない。この理由の内容や、諮問の機会がどの程度定期的に設けられているかによって、評議会の諮問的な権限は大きく左右される。第 3 に、多くの評議会は評議員だけでなく、大学管理者や一般の大学教員、職員、学生などが参加して、意見を交換する公開討論の場を設けている。この公開討論は形骸化しやすいが、場合によっては大学が直面する重要な課題を解決する契機を生み出したり、評議会の立法的な権限や諮問的な権限を補強する役割を果たしている。

1960 年代後半から 70 年代前半にかけて、アメリカの大学教員はこの評議会の権限を強化して、全学レベルの政策に対する影響力を強めようとした。この当時大学教員の間には、評議会を強化すれば大学教員の参加が増え、全学レベルの管理運営に対して効果的な影響を及ぼすことができるという、どちらかといえば楽観的な見方が比較的広くみられた。これは比較的自律性のある学科の管理運営で獲得した権限を全学レベルまで拡大して、大学教員の影響力をいっそう強めようとする試みの 1 つであった。その後こうした楽観論は 70 年代後半以降しだいに影をひそめ、大学教員の全学レベルの管理運営への参加も停滞するが、主にフロイド (Floyd, C. E.) のレビューを参考にして、この間の評議会運営の動向や論議を呼んだ問題点をたどれば、次のように整理することができるだろう (Floyd, 1985, pp. 19-27)。

評議会の問題点 第 1 は、評議会における大学教員の代表性に関する問題である。この代表性は (1) 参加資格、(2) 評議会の構成、(3) 委員会の構成の 3 つの基準によってみることができる。評議会に参加する資格のある大学教員の範囲は、大学によってさまざまである。大学のなかにはほとんどすべての大学教員を含めるところもあるが、研究センターの大規模大学では多くの場合、参加資格を終身在職権のある大学教員とその候補教員 (tenure-track faculty) に限っている。参加資格の範囲が広いほど、評議会の決定は全学レベルで正当化されるが、大学教員のアイデンティティの凝集力は弱くなる。

評議会の構成も大学によってさまざまである。大学教員は組織的な意思決定への参加の正当性を主張する傾向が強いので、理念的には参加資格のあるすべての者が参加するタウン・ミーティング制が望ましいと考えられている。しかし非常に小規模な教養カレッジを除いて、ほとんどの大学では 70 年代中頃までに、評議員を選挙によって選出する代表者制を採用するようになった。

とりわけ大学教員の数が多く、評議会の審議事項も複雑な大規模大学はタウン・ミーティング制を廃止している。この他にタウン・ミーティング制の問題点として、少数者による操作が容易なこと、派閥間の敵対行為が生じやすいこと、目立ちたがり屋が幅をきかすため、良識派の志気（モラル）を弱める環境を生み出しやすいことなどが指摘されている。

委員会の構成で問題なのは、委員が管理運営に情熱を燃やす少数の活動家によって独占される恐れがあることである。また 1970 年代初頭に行われた研究によれば、評議会の各種委員会の委員構成には、大学教員の地位、性別、人種、専門分野によるかたよりがみられた（Mortimer and McConnell, 1978, pp.36-39）。とりわけ女性でマイノリティの若手教員はほとんど委員会で活動していなかったが、70 年代後半から 80 年代前半にかけて、多くの大学で委員の選出方式が改善され、こうした委員会構成のかたよりはかなり是正された。

第 2 は、評議会における大学教員の発言権に関する問題である。大学教員の全学レベルの組織的な意思決定への参加形態は分離管理型（separate jurisdiction）、権限共有型（shared authority）、共同参加型（joint participation）の 3 つに分析的に区分される。分離管理型は大学教員と大学管理者の権限を問題領域によって分離し、大学教員は教学関係、大学管理者はその他の問題領域について権限をもつ参加形態である。権限共有型は問題領域によって実質的な責任の所在は異なるにしても、ほとんどの領域で大学教員と大学管理者が権限を共有する参加形態である。また共同参加型は権限共有型の修正版ともいえるもので、権限の共有よりも全学レベルの意思決定に大学教員と大学管理者が共同して参加する方策を重視する参加形態である。

分離管理型は理念的にも実際にも、第 2 次大戦後以降 60 年代前半まで、アメリカの高等教育で広く受け入れられていた。一方で大学管理者がそれまで行使していた強大な権限を認めながら、教学関係の諸問題に関して大学教員の比較的独立した権限を確保できるので、当時のキャンパスの実情を反映した参加形態だったからである。しかし教学関係とその他の問題領域を実施の際に明確に区別できないこと、権限の分離が全学レベルの合意形成を阻害するように作用することなど、この方式の問題点が明らかになり、60 年代後半には権限共有型が新しい参加形態として注目を浴びるようになった。

60 年代後半から 70 年代前半にかけて、分離管理型から権限共有型への転換を促す数多くの文書や報告書が公表されている（Carnegie Commission on Higher Education, 1973, Appendix C）。アメリカ大学教授協会（AAUP）、アメリカ教育協議会（ACE）、大学管理者協会（AGB）の 3 団体が共同で公表した「大学の管理運営に関する声明」（1966 年）は代表的な文書である。こうした動きは大学教員が評議会の権限を強化して、全学レベルの政策に対する影響力を強めようとした動向と軌を一にしている。この権限共有型の参加形態では、評議会は大学教員と大学管理者によって構成される。職権上の資格で評議会に出席する大学管理者は通常、学長、副学長、学部長の他に、経理部長や学籍担当等の管理職である（Cardozier, 1987, p.116）。

しかしこの権限共有型の評議会は、当初に予想したほど普及しなかった。70 年代中頃についてみると、大部分の大学では分離管理型を依然として採用していた。とくにアメリカの高等教育機関の約 80% を占める公立の 2 年制カレッジや 4 年制大学、大部分の教養カレッジでは、ようやくこの時期に権限共有型の導入が始まったにすぎない（Mortimer and McConnell, 1978, p.270）。その後権限共有型の評議会をもつところはしだいに増えたが、その多くは評議会の構成を

形式的に整備したもので、全学レベルの政策に対する大学教員の影響力は必ずしも強化されなかった。それだけでなく大学教員と大学管理者に加えて、学生など他の大学構成員の代表が参加する全学評議会が設置されたところでは、評議会における大学教員の発言権が減少する傾向がみられた。したがって大学によっては、大学教員の発言権を確保するために、評議会の構成を以前のように制限しようとしたところもあるが、全体の流れは評議会の構成を拡大する方向に進んでいる。

第3の共同参加型は、そうした動向のなかで、大学教員と大学管理者を中心に他の大学構成員も加えた評議会の運営方式として、80年代以降、その導入が図られるようになった参加形態である。この共同参加型は理念的にみれば分離管理型や権限共有型よりも「望ましい」が、実施手続きは必ずしも確立していない。また大学教員は彼ら自身の利害に直接関連した事項を定期的に審議するために、全学評議会内に大学教員の幹部会議を設置するなど、自らの発言権を確保する方式を模索している。

第3は、意思決定の方法に関する問題である。評議会における意思決定過程で常に問題になるのは、実質的な審議と合意にもとづく意思決定をどのようにして実現するかという問題である。第1の実質的な審議は他の社会組織と同様に、評議会の規模が大きくなるほど困難になる。特定のグループや派閥による評議会の独占を避けるためには、大学教員の代表性を考慮して、評議会の規模を拡大する必要があるが、それと同時に、評議会の規模は実質的な審議をするのに十分なだけ小規模でなければならないからである (McConnell and Mortimer, 1971, p. 166)。

合意にもとづく意思決定は、大学教員に広く受け入れられている意思決定の方法である。評議会の審議における合意の形成は、極端な政治主義や派閥主義によって阻害されやすい。投票による評議員の選出や審議事項の採決は、その意思決定が多数派によって左右されるので、少数派の大学教員の不満を助長することも指摘されている。もっともキャンパスの管理運営では、必ずしも完全な合意が常に求められているわけではない。というのはアメリカの高等教育では、ゆるやかで幅広い合意を前提にした多様性が伝統的に重視されてきたからである。

第4は、評議会に対する大学教員の団体交渉のインパクトに関する問題である。同じキャンパスに評議会と教員組合がある大学では、主として全学レベルの意思決定で、この2つは競合関係にある。大学教員の組合活動がアメリカの高等教育に定着した70年代には、評議会と教員組合は並立し、相互に干渉しないで、それぞれの権限を行使するケースが多く大学の大学でみられた。つまり評議会は歴史的にみても、それまで学位やカリキュラム編成、学生生活といった教学関係の問題に主として関与し、賃金や労働条件などに関する問題は扱ってこなかったが、そうした問題に教員組合は取り組んだのである。

このような並立型（あるいは二元型）の関係が70年代に支配的だったのは、大学教員も教員組合も、それを比較的望ましいあり方だと考えていたからである。また大学教員の団体交渉の範囲が法的に経済問題に制限されていたことも大きく影響している (Baldrige, Kemerer, and Associates, 1981, p. 9)。しかし70年代後半、とくに80年代に入ると、評議会と教員組合は大学教員の支持獲得と権限の拡大をめぐる競合する傾向を強めた。団体交渉機関が成立したために評議会の廃止されたところは限られているが、団体交渉の範囲が広がり、教員組合がそれまで評議会の扱ってきた問題領域に進出するようになったからである。高等教育をめぐる厳しい状況

がその背景にある。また他の専門職でも団体交渉が定着するにつれて、交渉の範囲は広がってきているので、大学でも同じような傾向が生まれると予想されている。

管理運営に影響を与える機会 それでは、このような特徴をもつ全学レベルと学科レベルの管理運営に対して、アメリカの大学教員はどの程度影響力があると考えているのか。やや一般的な設問だが、大学や学科の方針（policies）に影響を与える機会をどの程度もっているかを聞いた結果から、次のことが指摘できるだろう（表2）。

第1に、アメリカの大学教員は全学レベルよりも学科レベルの方針に影響を与える機会がはるかに多いと考えている。84年についてみると、約6割の大学教員は学科の方針に影響を与える機会が「たくさんある」と回答しているが、全学レベルの方針の場合、その比率はわずか13.3%である。すでに述べたように、大部分の大学教員にとって管理運営組織への参加は学科レベルが主であり、全学レベルの管理運営組織に参加する大学教員は限られているので、この結果は当然だろう。

第2に、75年以降の変化をみると、学科レベルでも全学レベルでも、その方針に影響を与える機会が「たくさんある」と回答した大学教員はやや減少している。とくに全学レベルでは、大学の方針に影響を与える機会が「まったくない」と回答した者が増えているので（33.3% → 41.1%）、大学教員の眼からみれば、全学レベルを中心に、大学の管理運営に対する大学教員の影響力は75年以降の「削減期」を通じて、やや減少したとみなされている。

第3に、大学タイプ別では、教養カレッジの大学教員が大学と学科の方針に影響を与える機会が最も多いと回答しており、2年制カレッジの大学教員がそれに続いている。これと対照的なのは規模が大きく、機構が複雑な総合型の大学の大学教員である。とくに研究大学の大学教員は

表2 管理運営への影響の機会 (%)

		大学の方針に影響を与える機会			学科の方針に影響を与える機会		
		たくさんある	いくらかある	まったくない	たくさんある	いくらかある	まったくない
研 究 大 学	75	13.7	46.6	39.7	58.5	33.0	8.5
	84	9.3	40.8	49.9	53.4	36.4	10.2
大 学 院	75	13.2	48.3	38.5	61.7	31.3	7.0
	84	10.1	44.7	45.3	57.0	35.2	7.8
総 合 大 学	75	15.2	50.3	34.4	65.0	27.5	7.5
	84	12.1	43.9	44.0	59.6	30.8	9.6
教 養 カレッジ	75	29.4	49.3	21.2	74.4	20.1	5.5
	84	25.3	52.8	21.9	76.1	20.1	3.8
2 年 制 カレッジ	75	20.7	52.1	27.2	67.3	26.0	6.8
	84	16.7	50.8	32.5	62.6	31.2	6.2
計	75	17.4	49.3	33.3	64.5	28.2	7.3
	84	13.3	45.6	41.1	59.9	31.9	8.2

84年の時点で全学レベルでも学科レベルでも、その方針に影響を与える機会が最も少ないと回答しているが、こうした大学タイプ間の違いは75年以降の「削減期」を通じてほとんど変わっていない。

教養カレッジは5つの大学タイプのなかで、伝統的な同僚制（コレジャリティ）、つまり人々が共通の考えをもち、共同して働き、構成員が平等な権限を共有する雰囲気が最も根強く残っている大学群といってよいだろう（Boyer, 1987, p. 263）。とくに一流の教養カレッジでは、大学教員は全学的な業務に比較的大きな関心をもち、大学の管理当局と協働する傾向が強く、学科レベルでも全学レベルの評議会でも、相対的に大きな権限をもっている。ところでこの教養カレッジには、こうした一流の教養カレッジだけでなく、宗教団体等の設置者団体や理事会の影響力が強い私立教養カレッジも含まれている。カーネギーの大学分類では教養カレッジⅡに分類される大学群である。これらのカレッジでは管理運営の権限が学長や少数の大学管理者、学科を代表するボス教員の手に集中し、大学教員の影響力が弱いことがしばしば指摘されてきた。評議会の歴史も浅く、大学教員の全学レベルの管理運営への参加も低調で、評議会も諮問的な権限しかもっていないところが多いという（Stadtman, 1980, pp. 67-68）。しかしその一方で、こうした非エリート教養カレッジの大学教員の影響力が70年代に強まったことも指摘されている（Floyd, 1985, p. 26）。いずれにせよ、表2の結果に従えば、大学や学科の方針に影響を与える機会が最も多いと考えているのは教養カレッジの大学教員である。

2年制カレッジも非エリート教養カレッジと同様に、大学の管理当局の支配力が圧倒的に強いところとして、先行研究では位置づけられている。2年制カレッジの管理運営組織は大学よりも企業に近く、中央に権限が集中している。しかも大学教員は専門的な研究業績の面でもそれほど優れていないので、学内の発言力が弱いと判断するのは当然かもしれないからである（Stadtman, 1980, p. 69）。しかし少なくとも表2の結果をみる限り、2年制カレッジの大学教員は教養カレッジの大学教員に次いで、大学や学科の方針に影響を与える機会が多いと回答している。しかも重要なのは75年でも84年でも、同じ結果が得られたことである。

この結果は大学教員の眼からみた、いわば主観的な大学の管理運営の評価であり、その実態は別物だという議論は当然考えられる。所属大学のタイプによって大学教員の個人的な特性や要求水準は異なり、たとえば要求水準が低ければ、ごくわずかな改善にも敏感に肯定的に反応するからである。しかしすでに触れたように、管理運営組織への参加についてみると、2年制カレッジの大学教員は学科レベルでは他の大学タイプの大学教員よりも低い、その差はごくわずかであり、全学レベルでは教養カレッジの大学教員に次いで、参加率が高い。また大学教員の全学レベルの組織的な意思決定への参加形態で、権限共有型や共同参加型が増えたことも無視できないだろう。さらに大学教員の団体交渉が2年制カレッジで最も普及していることも、こうした傾向に作用しているように思われる。大学教員が団体交渉を通じて全学レベルの意思決定にどの程度実質的な影響を与えているかは別にして、教員組合の存在自体が大学の管理運営の様式や大学教員の意識を左右すると考えられるからである。

総合型の大学は規模が大きく、機構も複雑なので、より強力な集権的管理運営組織を必要とする。学科レベルの管理運営も小規模大学ほど単純ではない。全学レベルの管理運営組織に参加している大学教員が教養カレッジや2年制カレッジよりも限られているのは、すでに述べた通りで

ある。総合型の大学に大学や学科の方針に影響を与える機会が多いと回答した大学教員が比較的少ないのは、こうした大学の組織的な特徴が反映しているからである。「教授団革命」が有力な総合大学や一流の教養カレッジを中心に進展したことを考えると、研究大学、大学院大学、総合大学の順に、学科や大学の方針に影響を与える機会が多いと回答した大学教員は減少すると予想される。しかし実際には、この順位が逆転していることも指摘しておく必要があるだろう。

大学教員が大学や学科の方針（policies）に影響を与える機会は、その所属大学のタイプによって異なっている。先行研究の成果に従えば、大学の管理運営に対する大学教員の影響力は教養カレッジで最も強く、それに研究大学、大学院大学、総合大学が続き、2年制カレッジの大学教員の影響力が最も弱いと予想される。しかしこの影響力を大学や学科の方針に影響を与える機会の点からみると、教養カレッジの大学教員が最も多いのは変わらないが、以下の順位は2年制カレッジ、総合大学、大学院大学と逆転し、影響を与える機会が最も少ないと回答したのは、意外にも研究大学の大学教員なのである。

大学教員の特性との関連 ところで大学の管理運営に対する大学教員の影響力は所属大学のタイプだけでなく、他の要因によっても左右される。大学教員の特性のなかから、いくつかめばしいものをとりあげて、大学や学科の方針に影響を与える機会がどのように異なるかを確かめてみよう。

分析に使用した大学教員の特性はフィンケルSTEIN（Finkelstein, M. J.）をはじめ、先行研究を参考にして選択し、次のような5群に分けてみた（Finkelstein, 1984, pp. 136 - 137）。

- 1 基礎的属性
- 2 政治的志向
- 3 職業的特徴
 - (1) 所属大学 (2) 地位と雇用条件 (3) 学問的生産性 (4) 専門分野
- 4 教員団体への加入
- 5 所属大学・学科の状況

まず第1に、大学教員の基礎的属性としてとりあげた性別、人種、年齢についてみると、年齢のみが大学の方針に大学教員が影響を与える機会を左右している（表3）。84年の時点で大学の方針に影響を与える機会が「たくさんある」と回答した者の比率は40代が16.4%で最も高く、以下50代の14.2%、60代以上の13.7%と続き、最も低いのは30代以下の9.0%である。この年齢で特徴的なのは40代の比率が最も高く、年齢の変化に対応していないことである。75年でも同様の傾向がみられるが、最も比率が高いのは50代（23.6%）なので、この10年間に、大学の方針に影響を与える機会が最も多い世代は50代から40代に若年化している。

なお性別と人種は関係係数の数値が0.100未満のため、表3に記載していないが、それは必ずしも分析する意味がないということではない。たとえば性別についてみると、大学の方針に影響を与える機会が「たくさんある」と回答した者の比率は、75年の男性18.8%、女性14.9%から、84年の男性13.3%、女性13.4%へ、学科の場合は、75年の男性66.2%、女性58.8%から、84年の男性60.7%、女性57.9%へ、いずれも男女差が縮小しているので、75年以降男女間の較差

表 3 大学教員の特性と管理運営への影響の機会

			影響を与える機会	
			大学の方針	学科の方針
基 礎 的 属 性	性 別	75	0.121 0.115	
		84		
	人 種	75		
		84		
	年 齢	75		
		84		
	現 在 の 政治的立場	75		
		84		
	所 属 大 学	75	0.119	(0.074)
		84	0.134	(0.090)
地 位 と 雇 用 条 件	設 置 者	75	0.115	
		84	0.109	
	現在の地位	75	0.173	0.164
		84	0.144	0.163
	雇 用 契 約	75	0.159	0.173
		84	0.148	0.158
学 問 的 生 産 性	取 得 学 位	75	0.196 0.219 0.195	0.228
		84		
	学術論文数	75		
		84		
	学術論文数 (過去2年間)	75		
		84		
	教育・研 究志向	75		
		84		
	現 在 の 専 門 分 野	75		
		84		
教 員 団 体	アメリカ大 学教授協会	75		
		84		
	大学教員組 合(州・地方)	75		
		84		
大 学 生 活 の 満 足 度		75		
		84		

注) 表中の数値は、大学教員の各特性と「大学の方針に影響を与える機会」、「学科の方針に影響を与える機会」のクロス分析で得られたクラマーのコンティンジェンシー係数。0.100未満を省略。

はいっそう小さくなったことが分かる。

第2に、大学の管理運営は大学教員にとって最も政治的な色彩の濃い活動の1つだが、大学の管理運営への影響の機会は大学教員の政治的志向によってほとんど左右されない。大学教員の政治的志向を、左派・自由主義・中道・保守・強い保守の5つに区分した現在の政治的立場によってみると、たとえば84年の時点で大学の方針に影響を与える機会が最も多いのは自由主義(15.1%)、また学科の方針では保守(62.9%)であり、いずれも政治的立場の変化に対応していないだけでなく、カテゴリー間の違いも小さいのである。

第3に、大学教員の職業的特徴に眼を向けると、所属大学や地位、雇用条件によって大学の管理運営への影響の機会は異なるが、学問的生産性や専門分野による違いはほとんどない。

所属大学のタイプによる違いはすでに述べた通りである。設置者別では公立よりも私立の大学教員の方が大学の方針に影響を与える機会が多く、「たくさんある」と回答した者の比率は、75年では私立23.6%、公立15.2%、84年では私立20.3%、公立11.8%である。

他の社会組織と同じように、大学の管理運営への影響の機会は現在の地位が高い方が、また雇用条件の安定している者の方が多い。84年についてみると、大学の方針に影響を与える機会が「たくさんある」と回答した者の比率は教授(18.1%)、準教授(12.5%)、専任講師(9.9%)、助

教授（8.1%）の順に低下し、雇用契約では同じ常勤教員でも、終身在職権のある者（15.5%）よりも、終身在職権がなく、雇用条件の不安定な者（9.1%）の方が低い。学科の方針でも同様な傾向がみられ、教授（70.6%）、準教授（63.7%）、助教授（52.4%）、専任講師（40.5%）であり、終身在職権のある者（66.6%）とない者（48.0%）の間にも無視できない違いがある。大学教員が大学や学科の方針に影響を与える機会は75年以降、全体的にやや減少しているが、大学の方針で教授の比率が比較的大きく低下したことを別にすれば（29.0% → 18.1%）、こうしたカテゴリー間の較差に、それほど大きな変化はみられない。

「教授団革命」により大学の管理運営に対する大学教員の影響力が増加したのは、能力主義にもとづく研究が重視され、教育と研究を行う専門職としての大学教員、あるいはその集合体としての教授団の発言力が強くなったからである。このような歴史的な経緯を考慮して、ここでは、取得学位や学術論文数、学術論文数（過去2年間）、教育・研究志向といった学問的生産性をあらわす要因と大学や学科の方針に影響を与える機会との関連を確かめてみた。しかし「教授団革命」のピークを過ぎた75年以降についてみると、75年でも84年でも、両者の間には一貫した関連がほとんどみられない。

学術雑誌や専門誌にこれまで発表した学術論文数によって大学教員を区分して、大学の方針に影響を与える機会が「たくさんある」と回答した者の比率をみると（84年）、論文数が0の者（11.1%）よりも21編以上の者（15.1%）の方が高く、また学科の方針でも、それぞれ55.7%、62.6%なので、たしかに研究業績の多い者は大学や学科の方針に影響を与える機会が多いけれども、その差はごくわずかである。それだけでなく、過去2年間に発表した最近の研究業績では、その較差はいっそう縮小し、取得学位による違いもほとんどない。さらに「教育と研究のどちらに関心があるか」という質問項目では、自らを研究志向とみなしている者と教育志向とみなしている者との間に大きな違いがないだけでなく、学術論文数の場合とは逆に、教育志向の大学教員の方が影響を与える機会が多いと回答している。したがって大学や学科の方針に影響を与える機会は、個々の大学教員の学問的生産性によってほとんど左右されないといってよいだろう。

専門分野は大学教員の意識や行動を規定する要因として、高等教育研究ではしばしばとりあげられてきた。それぞれの専門分野は一群の特徴的な態度や関心、価値観、伝統、社会的・政治的世界に対する一般的な志向などを含む固有の下位文化を形成しているが、大学教員はその養成期間も含めて、こうした下位文化と長期にわたって接触しているからである（Ladd and Lipset, 1976, p. 69）。しかし大学や学科の方針に影響を与える機会は、この専門分野によっても大きな違いはみられない。とくに大学の方針の場合に、このことはあてはまる。

アメリカの大学教員はさまざまな教員団体に加入している（表4を参照）。第4に、それらのうちアメリカ大学教授協会（AAUP）と州・地方レベルの大学教員組合などの教員団体への加入状況に注目すると、いずれも加入者の方が大学や学科の方針に影響を与える機会が多いと回答しているが、非加入者との違いはそれほど大きくない。ただし大学教員の団体交渉が全学レベルの管理運営に直接関連していることを反映して、学科レベルよりも全学レベルの方が加入者と非加入者の違いは大きい。こうした傾向は75年でも84年でもみられるが、たとえば84年のアメリカ大学教授協会についてみると、大学の方針に影響を与える機会が「たくさんある」と回答した者の比率は加入者19.1%、非加入者12.3%であり、その反対に「まったくない」と回答した

表 4 教員団体等への加入率

(%)

		ア メ リ カ 大学教授協会 (AAUP)	アメリカ 教員連盟 (AFT)	全米教育協会 (NEA)	大学教員組合 (州・地方)	被雇用者団体 (州・郡・市)	学内の教員の みの協会（評 議会を除く）
研 究 大 学	75	22.7	2.7	7.2	7.4	6.4	4.7
	84	13.7	1.9	3.8	4.2	3.6	3.8
大 学 院 大 学	75	24.4	2.3	13.2	13.7	8.2	5.9
	84	16.1	2.5	9.3	11.3	5.8	6.0
総 合 大 学	75	30.0	8.9	28.0	28.2	16.8	14.0
	84	21.9	17.5	15.0	25.2	9.8	6.5
教 養 カレッジ	75	26.9	3.2	19.1	14.6	10.5	11.7
	84	20.0	0.4	7.2	9.0	7.3	9.7
2 年 制 カレッジ	75	12.1	17.5	41.5	47.1	22.8	32.2
	84	5.5	19.6	32.8	36.9	13.1	20.7
計	75	23.5	7.5	22.1	22.8	13.4	13.7
	84	15.2	11.1	15.3	20.0	8.4	9.4

者の比率は加入者 32.6%，非加入者 42.6% である（連関係数… 0.090）。したがって全学レベルでは，教員団体への加入状況はある程度作用していると考えられる。

これに対して第 5 に，大学教員の所属している大学や学科の状況，つまり彼らの所属大学や所属学科に対する評価やイメージは，大学や学科の方針に影響を与える機会と比較的強く関連している。表 3 でとりあげた所属大学での大学生活の満足度を例にすれば，勤務先の大学を全体として「よい所」だと評価する満足派の大学教員に比べると，「自分にとってふさわしい所ではない」と評価して，現状に不満な大学教員は大学の管理運営への影響の機会がはるかに少ないと回答している。大学の方針に影響を与える機会が「たくさんある」と回答した者の比率は，84 年では満足派 14.2%，不満派 5.7%，また学科の場合は，満足派 62.4%，不満派 36.0% である。75 年以降の変化をみると，全学レベルでも学科レベルでも，不満派の比率は変わらないが，満足派の比率はやや減少している。

あらかじめ予想されるように，大学の方針に影響を与える機会が多い者は，学科の方針に影響を与える機会も多いと回答しており，その逆もまたあてはまる（連関係数は 75 年… 0.315，84 年… 0.332）。たとえば 84 年についてみると，学科の方針に影響を与える機会が「たくさんある」と回答した者の比率は，大学の方針に影響を与える機会が「たくさんある」と回答した者 90.0%，「いくらかある」73.4%，「まったくない」37.5% である。また 2 つの質問項目を組み合わせると，大学と学科の方針の両方に影響を与える機会が「たくさんある」と回答した大学教員と，両方とも「まったくない」と回答した大学教員の比率を求めると，75 年の 16.2%，6.0% から，84 年の 11.8%，7.2% へと変化しているので，75 年以降全体として，大学の管理運営への影響の機会が「たくさんある」と考える大学教員はやや減少している。

これまでの分析結果をまとめてみよう。5群に分けた16の大学教員の特性に注目すると、大学教員が大学や学科の方針（policies）に影響を与える機会は、その所属大学のタイプ、現在の地位、雇用契約、大学生活の満足度によって異なっている。さらに大学の方針に影響を与える機会は、年齢と所属大学の設置者によっても左右される。なおこの全学レベルでは、アメリカ大学教授協会や州・地方レベルの教員団体への加入状況がある程度作用していることも指摘しておいた方がよいだろう。

大学の方針に影響を与える機会が多いのは、私立の教養カレッジに終身在職権のある教授として勤務し、所属大学での大学生活に満足している、75年では50代の、また84年では40代の大学教員である。その対極には公立の研究大学に終身在職権のない助教授として勤務し、所属大学での大学生活に不満のある、30代以下の大学教員が位置する。試みに、こうした特徴をもつ2つのグループを元のサンプルから抽出して、大学の方針に影響を与える機会が「たくさんある」と回答した者の比率を求めると、75年では47.1%，2.9%，84年では41.0%，0.0%であり、その較差はきわめて大きい（連関係数は75年…0.750，84年…0.808）。

同じ手続きを適用すれば、学科の方針に影響を与える機会が多いのは、教養カレッジに終身在職権のある教授として勤務し、所属大学での大学生活に満足している大学教員であり、その対極には研究大学に終身在職権のない専任講師として勤務し、所属大学に不満のある大学教員が位置する。またサンプル数を確保するために、専任講師を助教授に代えて、学科の方針に影響を与える機会が「たくさんある」と回答した者の比率を求めると、75年では91.7%，18.1%，84年では88.5%，22.8%であり、2つのグループの間にはきわめて大きな違いがみられるのである（連関係数は75年…0.741，84年…0.636）。

（2）管理運営の評価

全般的評価 それでは、アメリカの大学教員は自分が勤務している大学や学科における管理運営をどのように評価しているのか。いくつか関連した質問項目をとり出して整理してみよう。

はじめに所属大学の全学レベルの管理運営について、その全般的な評価をみると（表5），アメリカの大学教員の約35%は「よい」と肯定的に評価している。逆にいえば、多数派の大学教員は所属大学の管理運営を「まあまあ」とか「悪い」と評価していることになる。この比率は75年以降の「削減期」を通じて、ごくわずかだが上昇している。

所属大学の全学レベルの管理運営を独裁的（autocratic）だとみていた大学教員は、75年当時でも59.5%いたが、84年には66.6%に増加している。これに対して所属学科の管理運営を独裁的だと評価した大学教員の比率は、その半分の約3割で、しかも75年以降の変化はごくわずかである。したがって大学教員の眼からみると、学科レベルよりも全学レベルの管理運営の方がはるかに独裁的であり、しかもその傾向は75年以降やや強まったととらえられている。

大学タイプ別では、教養カレッジの大学教員が所属する大学と学科の管理運営を最も肯定的に評価しており、2年制カレッジがそれに続いている。この2つの大学タイプに比べると、規模が大きく、機構が複雑な総合型の大学の大学教員は否定的に回答している。この結果は、すでに考察した大学や学科の方針に影響を与える機会の分析結果と同じである。ただし全学レベルの管理運営の評価が最も低く、しかも独裁的だとみているのは研究大学ではなく、総合大学の大学教員

表 5 管理運営の評価 (1)

(%)

		所属大学の管理運営		所属大学の管理運営		所属学科の管理運営	
		よ い	まあまあ 悪 い	独 裁 的	民 主 的	独 裁 的	民 主 的
研 究 大 学	75	37.8	62.2	61.0	39.0	34.4	65.6
	84	38.0	62.0	66.3	33.7	37.7	62.3
大 学 院 大 学	75	31.8	68.2	60.8	39.2	31.2	68.8
	84	32.4	67.6	68.0	32.0	31.4	68.6
総 合 大 学	75	32.1	67.9	62.7	37.3	26.5	73.5
	84	27.9	72.1	71.7	28.3	28.6	71.4
教 養 カレッジ	75	46.9	53.1	51.0	49.0	19.4	80.6
	84	45.0	55.0	49.3	50.7	18.6	81.4
2 年 制 カレッジ	75	40.0	60.0	57.2	42.8	24.7	75.3
	84	37.8	62.2	65.5	34.5	28.5	71.5
計	75	37.0	63.0	59.5	40.5	28.0	72.0
	84	34.6	65.4	66.6	33.4	30.3	69.7

である。またこの傾向は「削減期」を通じて強まっているので、全学レベルの管理運営は総合大学で最も厳しく受け止められている。

もっとも所属学科における管理運営を最も独裁的だとみているのは、75年でも84年でも研究大学の大学教員である。研究大学、大学院大学、総合大学の3つの大学タイプに注目すると、この順に学科の管理運営を独裁的だと評価する大学教員の比率は減少し、全学レベルの管理運営と正反対の傾向がみられる。研究大学は一流の教養カレッジとともに、「教授団革命」の進行に伴って、大学の管理当局よりも学科単位に組織された教授団、とくに終身在職権をもつ大学教員の支配力が最も強くなったところだが、この研究大学の大学教員が学科の管理運営については、全体として最も否定的なのである。

大学教員が学科レベルよりも全学レベルの管理運営を独裁的だと評価するのは、なによりもまず、全学レベルの管理運営組織に参加している大学教員が限られているからである。組織的な意思決定への参加に資格による制限があったり、直接参加のタウン・ミーティング制ではなく、代表者制が採用されていれば、大学教員の参加意識が弱まるだけでなく、評価も批判的になりやすい。また参加の機会が少なければ、管理運営の方針に影響を与える機会も少なくなり、批判的な評価を生み出す契機になる。大学タイプ別で、教養カレッジや2年制カレッジの大学教員よりも、総合型の大学の大学教員が大学や学科の管理運営を批判的に評価しているのも、こうした参加の程度が作用していると考えられる。規模が大きく、機構が複雑な大学ほど、大学教員の管理運営への参加は制約を受けやすいからである。

また75年以降、全学レベルの管理運営を独裁的だと評価する傾向がやや強まったのは、内外の圧力により、大学における組織的な意思決定のレベルが上方に移行して、集権化したと大学教

員が意識するようになったからであろう (Trow, 1980, pp. 16-20)。限られた財源を大学として効率的に活用するには、個々の大学教員や学科レベルの意思決定を尊重するよりも、権限を全学レベルに集中する方が容易である。大学の管理当局と交渉する教員組合の存在や、学生など他の大学構成員の代表が参加する全学評議会の設置も、この集権化を促すように作用している。この時期には個々のキャンパスよりも、大学群システムや州政府の権限が強くなったことがしばしば指摘されたが、こうした状況に対して、大学教員は批判的な姿勢を強めるようになったのである。

年長教授・若手教員 次に焦点をやや絞って、大学の管理運営における年長教授と若手教員の問題をとりあげてみよう。

世代間の対立や葛藤はどの社会組織でもみられる、古くて新しい問題である。大学における管理運営も例外ではない。大学教員は大学の管理当局や学生と対峙しているだけでなく、大学教員の内部も分裂している。若手教員や終身在職権をもたない大学教員の大学の管理運営における役割が研究テーマとして論議の焦点になったのは、1960年代以降のことである。それまでにこうした問題がなかったというわけではない。しかしこの問題は、マイノリティや女性の大学教員の問題、あるいは非常勤教員をめぐる問題などと並んで、60年代以降とくに関心を集めるようになった。

その後こうした大学教員の声は全体として、組織的な意思決定に反映するようになったが、全学レベルの管理運営組織に参加する大学教員は依然として限られており、審議過程における年長教授の支配力は大きい。派閥の形成や派閥間の対立・抗争があるとしたら、それは主として年長教授の間でみられる現象である。すでにみたように、50代(75年)あるいは40代(84年)の終身在職権のある教授と、30代以下の終身在職権のない助教授との間には、大学の方針に影響を与える機会に大きな較差がある。

またほとんどの大学教員は学科レベルの組織的な管理運営組織に参加しているが、審議事項によっては意思決定に参加する大学教員は制限されている。学科レベルで最も重要なのは人事関係の審議だが、その審議への参加には地位や雇用契約にもとづいた資格制限がある。さらにそれ以外の事項の審議も学科の成員全員に開かれているわけではない。「カーネギー高等教育調査」で、「私の学科では人事関係以外の決定は通常全常勤教員の投票によって行われる」と回答した大学教員は50%程度にすぎない。また所属学科の学科長の任期も、長期間あるいは無期限のところが多く、「3年以下の任期で再任不可」と回答した者はきわめて少ないので、いわゆる「長老支配」が続く条件はなくなっていないのである(表6)。実質的な決定がこの学科長と年長教授の間で行われることがあり、それに対して根強い批判があるのは、すでに述べた通りである。学科の方針に影響を与える機会でも、終身在職権のある教授と終身在職権のない助教授や専任講師との間には、大きな較差がある。

表7は、こうした状況に対する大学教員の評価を聞いた結果である。いずれもやや一般的な設問だが、84年の時点で全学レベルの管理運営では、33.2%の大学教員が「少数の年長教授が大学の意思決定に不当な権力をもっている」と回答している。また学科の管理運営について「若手教員の発言が少なすぎる」と回答した大学教員の比率は25.9%である。75年以降の変化をみると、全学レベルでも学科レベルでも、この比率は減少しているのも、全体としてみれば、いわゆ

京 都 大 学 教 育 学 部 紀 要 XXXVIII

表 6 学科の管理運営

		私の学科では人事関係以外の決定は通常全常勤教員の投票によって行われる			所属学科の学科長の任期		
		は い	いいえ	場合による	3 年以下 再任不可	3 年以下 再 任 可	長期間ある いは無期限
研 究 大 学	75	47.0	18.1	34.9	9.5	39.5	51.0
	84	48.8	23.3	27.9	7.5	43.2	49.3
大 学 院	75	50.7	14.9	34.4	7.6	42.5	49.9
	84	57.3	16.3	26.4	6.8	45.0	48.2
総 合 大 学	75	60.6	11.5	27.9	11.0	56.4	32.6
	84	62.5	14.6	22.9	8.6	52.6	38.8
教 養 カレッジ	75	59.1	11.4	29.5	14.0	37.4	48.6
	84	72.6	8.0	19.4	17.4	50.9	31.7
2 年 制 カレッジ	75	46.6	19.2	34.2	10.6	39.7	49.7
	84	42.5	25.8	31.7	4.8	34.1	61.1
計	75	52.8	15.2	32.0	10.5	44.8	44.7
	84	54.7	19.0	26.3	7.9	45.0	47.1

表 7 管理運営の評価（2）

		少数の年長教授が大学の意思決定に不当な権力をもっている		私の学科では学科の運営について若手教員の発言が少なすぎる	
		肯 定	否 定	肯 定	否 定
研 究 大 学	75	45.7	54.3	33.3	66.7
	84	36.0	64.0	30.0	70.0
大 学 院	75	43.9	56.1	31.1	68.9
	84	38.8	61.2	28.6	71.4
総 合 大 学	75	45.0	55.0	28.3	71.7
	84	37.8	62.2	26.3	73.7
教 養 カレッジ	75	38.2	61.8	22.0	78.0
	84	28.1	71.9	16.3	83.7
2 年 制 カレッジ	75	36.0	64.0	28.8	71.2
	84	23.2	76.8	23.2	76.8
計	75	42.5	57.5	29.3	70.7
	84	33.2	66.8	25.9	74.1

表8 大学教員の特性と管理運営の評価

		少数の年長教授が大学の意思決定に不当な権力をもっている	私の学科では学科の運営について若手教員の発言が少なすぎる			少数の年長教授が大学の意思決定に不当な権力をもっている	私の学科では学科の運営について若手教員の発言が少なすぎる		
年 齢	75	0.156	0.143	教 員	アメリカ大学教授協会	75			
	84	0.161	0.168			84			
現 在 の 政 治 的 立 場	75			団 体	大学教員組合(州・地方)	75			
	84					84			
所 属 大 学	大 学 分 類	75	(0.079)	(0.074)	所 属 大 学	大 学 生 活 の 満 足 度	75	0.136	0.149
		84	0.132	(0.086)			84		0.130
	設 置 者	75				大学の管理運営(全般的評価)	75	0.165	0.129
		84					84	0.118	0.111
地 位 と 雇 用 条 件	現在の地位	75	0.212	0.190	学 科 ・ 学 科 の 状 況	大学の管理運営(独裁的・民主的)	75	0.217	0.153
		84	0.189	0.218			84	0.116	0.136
	雇 用 契 約	75	0.179	0.169		学科の管理運営(独裁的・民主的)	75	0.232	0.318
		84	0.169	0.222			84	0.218	0.311
学 術 論 文 数 (過去2年間)	75			の 状 況	影響の機会(大学の方針)	75	0.251	0.228	
	84					84	0.224	0.280	
現 在 の 専 門 分 野	75			況	影響の機会(学科の方針)	75	0.240	0.345	
	84					84	0.255	0.394	

注) 表中の数値は、大学教員の各特性と2つの質問項目のクロス分析で得られた連関係数(2×2クロス表はフェイ係数、他のクロス表はクラマーのコンティンジェンシー係数)。0.100未満を省略。

る「長老支配」は減少し、大学教員間の権限分布の較差やコミュニケーション・ギャップは改善の方向に進んだと考えてよいだろう。

ただしこれらの評価には、大学教員の特性に応じて大きな違いがみられると予想されるので、次のように5群に分けた21の大学教員の特性をとりあげて、評価の違いを確かめてみよう。1 基礎的属性、2 政治的志向、3 職業的特徴(所属大学、地位と雇用条件、学問的生産性、専門分野)、4 教員団体への加入、5 所属大学・学科の状況。この分析の枠組は、大学教員の特性と管理運営への影響の機会との関連を分析した際に使用したものと同一である(表3を参照)。ただし5所属大学・学科の状況には、大学生活の満足度の他に、新たに5つの質問項目を加えてみた。分析結果をまとめてみよう(表8)。

第1に、大学の管理運営における年長教授と若手教員の問題に対する評価は、全学レベルでも学科レベルでも、大学教員の年齢、現在の地位、雇用契約、さらに彼らの所属大学や所属学科に対する評価やイメージによって大きな違いを示す。これに対して基礎的属性としてとりあげた性別や人種、あるいは現在の政治的立場や教員団体への加入による評価の違いはそれほど大きくな

い。大学教員の職業的特徴のうち、所属大学の設置者や学問的生産性、専門分野も同様である。所属大学のタイプは、84年の全学レベルの評価を除けば、それほど強く関連していない。

第2に、このような大学教員の特性による評価の違いは、75年だけでなく84年でもみられる。したがって全体としてみれば、「長老支配」の傾向は75年以降減少しているが、その基本的な構造は変わっていないのである。

全学レベルの管理運営について、少数の年長教授が不当な権力をもっていると批判的に評価するのは、30代以下で終身在職権のない助教授として総合型の大学に勤務し、所属する大学や学科に対して否定的な評価やイメージをもつ大学教員である。その対極には60代以上で終身在職権のある教授として2年制カレッジに勤務し、所属する大学や学科に対して肯定的な評価やイメージをもつ大学教員が位置する。実際にこの2つのグループを元のサンプルから抽出して（所属大学・学科の状況については「大学生生活の満足度」、「大学の管理運営（全般的評価）」、「大学の管理運営（独裁的・民主的）」、「影響の機会（大学の方針）」を使用）、少数の年長教授が不当な権力をもっていると批判的に評価する者の比率を求めると、75年では80.9%、0.0%、84年では73.4%、0.0%であり、その較差はきわめて大きい（連関係数は75年…0.315、84年…0.435）。

同じように、学科レベルの管理運営について、若手教員の発言が少なすぎると批判的に評価するのは、30代以下で終身在職権のない専任講師として研究大学に勤務し、所属する大学や学科に対して否定的な評価やイメージをもつ大学教員であり、その対極には60代以上で終身在職権のある教授として教養カレッジに勤務し、所属する大学や学科に対して肯定的な評価やイメージをもつ大学教員が位置する。またサンプル数を確保するために、専任講師を助教授に代え、所属大学・学科の状況については、「大学生生活の満足度」、「大学の管理運営（全般的評価）」、「学科の管理運営（独裁的・民主的）」、「影響の機会（学科の方針）」を使用して、若手教員の発言が少なすぎると批判的に評価する者の比率を求めると、75年では91.3%、11.8%、84年では100.0%、0.0%であり、2つのグループの間にはきわめて大きな違いがみられるのである（連関係数は75年…0.779、84年…1.000）。

分権化と集権化 大学教員の眼からみると、アメリカの大学における管理運営は、学科レベルよりも全学レベルの方に問題が多く、独裁的だと評価されている。しかもこの傾向は75年以降の「削減期」に、やや強まったととらえられている。またこの時期には、いわゆる「長老支配」の傾向は減少し、大学教員間の権限分布の較差やコミュニケーション・ギャップは改善されたが、依然として年齢や地位、雇用契約などによって、大学教員の管理運営に対する評価には大きな較差がみられる。

歴史的にみると、アメリカの大学教員は学科を学内の自律的な存在として確立することにより、その影響力を拡大・行使してきた。彼らにとって学科レベルの管理運営組織は最も有効な参加組織であり、その意思決定に参加することが、専門職的な満足をもたらし主要な源泉だと考えられてきた。また大学における組織的な意思決定のレベルを、全学レベルから学科レベルに実質的に分権化することは、望ましい方式とみなされている。分権化は大学教員の参加を重視することを意味し、さらに自ら意思決定に参加することにより、専門職としての自律性を獲得したり、モラル（志気）を高めたりすることができると考えられたからである。

アメリカの高等教育が急速に成長した「拡大期」は、こうした分権化が促進された時期であっ

た。高等教育のあり方をめぐって、キャンパスの内外で対立がみられた「対決期」には、大学教員も批判の対象となり、大学の管理運営も論議的になったが、全体としてみれば大学教員も含めて、意思決定の分権化は進行した。大学教員間の較差は正が進んだのもこの時期である。しかし75年以降の「削減期」に入ると、大学における組織的な意思決定のレベルはしだいに全学レベルに移行して、再び集権化の傾向を強めるようになってきている。

分権化が進んで、大学教員を中心にした学科レベルの組織的な意思決定が過度に重視されると、視野の狭い学科第一主義がはびこり、全学的な要請や一貫性がそこなわれやすい。学科長は通常、学科の年長教授のなかから選出されるが、彼らの多くはたとえ学科の専門分野の動向には精通していても、所属大学の全学的な解決課題について正確な情報を持ち、的確な判断ができるとは限らない (Baldridge and Tierney, 1979, p. 160)。カリキュラムや学生に関する問題の決定には学科の意向が強く反映されるが、多くの大学では、全学レベルの評議会がこれらの事項を実質的に管理している。というのは当該学科外の大学教員や大学管理者、学生などの大学構成員も、そうした問題に無関係ではないからである (Mortimer and McConnell, 1978, p. 225)。80年代初頭に全米規模で実施された学部教育改革や、財政難のために「削減期」以降大きな問題になった経費削減や大学教員の解雇などは、全学的に取り組むべき課題であり、学科レベルの諸決定の単純な集積を越えた、全学レベルの意思決定を必要とする。

このように組織的な意思決定の分権化はさまざまな問題をかかえている。しかしそれと同時に、他の社会組織と同様に、あるいはそれ以上に、大学の管理運営が集権化するほど、大学教員の参加の機会は制限され、志気（モラル）が低下し、その専門的能力や協同の精神がそこなわれるのも事実である。大学の管理運営における大学教員の役割構造は、「削減期」を通じて基本的には変わっていない。その実態の面でも評価の面でも、大学教員の間には大きな較差がみられる。大学の管理運営は大学教員の団体交渉の成立や、学生など他の大学構成員の参加の問題などにより、新たな対応をせまられてきているが、大学教員の眼からみれば、その中心に位置するのは大学管理者と大学教員である。アメリカの大学の管理運営では、こうした状況のなかで、集権化と分権化のバランスをどのように確保するかが、鋭く問われているように思われる。

引用文献

- Austin, A. E. and Gamson, Z. F. *Academic Workplace: New Demands, Heightened Tensions*. ASHE-ERIC Higher Education Research Report No. 10. Washington, D. C.: Association for the Study of Higher Education, 1983.
- Baldridge, J. Victor, Kemerer, Frank R. and Associates. *Assessing the Impact of Faculty Collective Bargaining*. AAHE-ERIC/Higher Education Research Report No. 8. Washington, D. C.: American Association for Higher Education, 1981.
- Baldridge, J. Victor and Tierney, Michael L. *New Approaches to Management*. San Francisco: Jossey-Bass, 1979.
- Bowen, Howard R. and Schuster, Jack H. *American Professors: A National Resource Imperiled*. New York: Oxford University Press, 1986.
- Boyer, Ernest L. *College: The Undergraduate Experience in America*. New York: Harper & Row, 1987 (喜多村和之・館 昭・伊藤彰浩訳『アメリカの大学・カレッジ』リクルート出版, 1988年).

- Boyer, Ernest L. and Martin, Warren B. *The Role and Functions of Universities: Country Report United States of America*. Paris: OECD, 1985.
- Cardozier, V. R. *American Higher Education: An International Perspective*. Aldershot: Avebury, 1987.
- Carnegie Commission on Higher Education. *Governance of Higher Education: Six Priority Problems*. New York: McGraw-Hill, 1973.
- Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching. *The Control of the Campus: A Report on the Governance of Higher Education*. Washington, D.C.: The Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching, 1982.
- Clark, Barton R. *The Academic Life: Small Worlds, Different Worlds*. Princeton, N.J.: The Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching, 1987.
- Council for Advancement and Support of Education. *The 1988-89 Higher Education Directory*. Washington, D.C.: The Council for Advancement and Support of Education, 1987.
- Daalder, H. and Shils, E. (eds.). *Universities, Politicians and Bureaucrats: Europe and the United States*. Cambridge: Cambridge University Press, 1982 (藤崎千代子他訳『大学紛争の社会学——パリ五月革命以降の欧米の大学はいかに変革されたか——』現代書館, 1990年).
- Duryea, E. D. "Evolution of University Organization". In Perkins, J. A. (ed.). *The University as an Organization*. New York: McGraw-Hill, 1973.
- Finkelstein, Martin J. *The American Academic Profession: A Synthesis of Social Scientific Inquiry since World War II*. Columbus: Ohio University Press, 1984.
- Floyd, Carol E. *Faculty Participation in Decision Making: Necessity or Luxury?* ASHE-ERIC Higher Education Research Report No. 8. Washington, D.C.: Association for the Study of Higher Education, 1985.
- Ladd, E. C., Jr. and Lipset, S. M. *The Divided Academy: Professors and Politics*. New York: Norton, 1976 (中野秀一郎・柏岡富英・木下博道訳『ひび割れた大学——大学知識人と政治的志向』東京創元社, 1980年).
- McConnell, T. R. and Mortimer, K. P. *The Faculty in University Governance*. Berkeley: University of California, Center for Research and Development in Higher Education, 1971 (ERIC ED 050 703).
- Mortimer, K. P. and Bragg, S. M. "Organization and Administration of Higher Education". In Mitzel, H. E. (ed.). *Encyclopedia of Educational Research*. Fifth Edition. New York: The Free Press, 1982, pp. 1369 - 1378.
- Mortimer, K. P. and McConnell, T. R. *Sharing Authority Effectively: Participation, Interaction, and Discretion*. San Francisco: Jossey-Bass, 1978.
- Plisko, V. W. (ed.). *The Condition of Education*. 1983 Edition. Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 1983.
- Riesman, D. *On Higher Education: The Academic Enterprise in an Era of Rising Student Consumerism*. San Francisco: Jossey-Bass, 1980 (喜多村和之・江原武一・福島咲江・塩崎千枝子・玉岡賀津雄訳『リースマン 高等教育論——学生消費者主義時代の大学——』玉川大学出版部, 1986年).
- Riesman, D. and Jencks, C. *The Academic Revolution*. New York: Doubleday, 1968 (国弘正雄訳『大学革命』サイマル出版会, 1969年).
- Stadtman, Verne A. *Academic Adaptation: Higher Education Prepares for the 1980s and 1990s*. San Francisco: Jossey-Bass, 1980.
- Trow, M. "Dilemmas of Higher Education in the 1980's and 1990's". paper presented at the Conference of Learned Societies, Montreal, Canada, June 3, 1980.
- 江原武一「教育と研究——大学教員の役割と意識の変化」『高等教育研究紀要』11号, 1990年, 13-

37.

越智道雄『アメリカ「60年代」への旅』（朝日選書 350）朝日新聞社，1988年。

金子忠史『変革期のアメリカ教育——大学編——』有信堂高文社，1984年。

高木英明「アメリカの大学理事会の特質と『大学の自由』」高等教育総合研究（研究代表者 平塚益徳）

『アメリカ高等教育に関する研究報告（1）——大学の管理運営について——』国立教育研究所，
1971年，15-28。

高木英明「アメリカ大学教授連合（AAUP）の結成とその後の展開——大学の自由との関連で——」

『京都大学教育学部紀要』24集，1978年，21-34。

（本学部助教授）