



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	マサチューセッツ大学アマースト校での戦略的計画
Author(s)	ウィリアムズ, マルセレット G
Citation	高等教育ジャーナル, 3, 92-101
Issue Date	1998
DOI	https://doi.org/10.14943/J.HighEdu.3.92
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/29822
Type	departmental bulletin paper
File Information	3_P92-101.pdf



マサチューセッツ大学アマースト校での戦略的計画

マルセレット G. ウィリアムズ

マサチューセッツ大学アマースト校

Strategic Planning at the University of Massachusetts Amherst

Marcellette G. Williams

University of Massachusetts Amherst

（翻訳版）

マサチューセッツ大学アマースト校は、知識共有の新しい時代を迎えて、大学がその役割をさらに立派に遂行できるような多次元的な計画にかかわっている。この計画は、大学がその実際の行動によって大学の基本的な設立主旨を確認し、かつ総合土地贈与研究大学としてのあらたな挑戦と機会を明示するうなものでなければならない。すなわち、学問的教育と学習、発見と研究、卓越と応用が、人々の信頼と社会的な義務についての約束のもとに最高の要素であり続けなければならない。

サー・フランシス・ベーコンはほとんど4世紀も前に「学習の進歩」という論文で、知識の性質をアプリオリなものから帰納的かつ人間的な仮説のモデルへと変えるべきだと主張している。この主張のポイントは、知識は絶えず流れて前進するものだと特徴づけたことにある。

世界的にみても、われわれのカレッジと大学は知識の発見と発達に寄与している学校に属している。知識はお互いに近いとい利点だけで、あるいはカレッジと大学の道具立てに没頭するだけでは得られない。知識は心構えのできている精神にやどるものである。このようなことであるから、カレッジや大学にとって、（適切な）計画とは、何かを求めようとする精神を育む環境を確保するものでなければならない。知識を受けとめる——それを創造しすみやかに皆と共有し、さらにそれを人々のために人間的に賢く利用する——ことが出来る心を育むことこそ教育指導者としてのわれわれの役目である。

本学の戦略計画と考え方は過去4年間にわたって形づくられてきた。それを作る過程は多面的で、フレキシブルで、ダイナミックで参加型であった。実際、いろいろな特別研究班や作業グループの形で学生や先生や事務職員や管理者が加わった。年度計画や予算のサイクルは長期計画と同期して立ち現われるようになった。このような積極的に強調と総合をはかった計画執行は、これまでのやり方よりはるかにしっかりしたものだと思う。この論文では、マサチューセッツ大学アマースト校の将来計画の新しい地平に向けて、その内容のさまざまな側面を詳細に議論している。

はじめに

少し前に高度5万9千フィートのジェット機のなかで、われわれがいとも容易に多次元の生活の概念を受け入れるようになったということに気がついた。そのとき私はただならぬ色合いに染め上げられた地球のふちの湾曲部をちらちらと見ていたのである。ひざの上にはマサチューセッツ大学アマースト校でのわれわれの計画のつぎの段階のためのノートがあり、書類鞆には「Quantum Society」（1994）があり、「もし改革の実際の物質的基礎を理解すれば、われわれは多分それにあわせてわれわれ自身を調整することができる。われわれは多分それが起こるのを、もっとすばやく間違いを少なくして支援することができる。」という句が繰り返されていた。悟りの瞬間は直覚的であった。高度5万9千フィートでは、ひとは世界を常とは違って感じるものである。それは変えられ変わりつつあり、われわれが自分の外へ出ること、あるいは自分を越えることを強いている。高等教育のつぎの段階の適切な改革を保証するのに必要な原動力の特徴づけにぴったりのアナロジーであると思った。変わらずにあるのは不断の変化——流転——であるということ気がついた。このようにして、この有利な視点が私にとって高等教育の新しい地平に対する背景になった。この視点は、計画へのさまざまな帰結をこのような背景によってさらに確信させもした。

高等教育における改革についての最近のある文献（Green 1997）は、高等教育それ自身を社会的機構であると見ることによるディレンマを指摘している。一方では、Clark Kerr（1994）が注意しているように、大学はその活動内容が約600年のあいだ比較的に変わらないでいる数少ない機構のひとつである。逸話的な証拠や大学評議会の気質からは、教員たちが変化に抵抗するために慎重に熟考する特権を行使しているので、大学は生き延びられてきたようにみえる。他方では、大学の活発かつ動的な性質が、緊急の広範囲な要請に答えることで容易に示されている。アメリカの高等教育の過ぎ去った50年には、知識の創造、応用、そして普及において広範な変化が含まれている。修道院の一室で個人的な楽しみとして学問にふけっているという学者のイメージはもはや成り立たない。それでもまだこの皮肉は存在している。それは、持

続する創造的エネルギーと学問の適切な変化がみられる。ということは、高等教育の陰と陽に相当する。それでは、あいまいさと変遷のただなかであって、計画に対しては何が帰結されるのであろうか。計画ということばにわれわれはどんな意味をもっているのであろうか。長期的あるいは戦略的計画について語るとき、われわれは何を意図しているのだろうか。実際、なぜ計画するのか。われわれが、ニュートン物理学により与えられた予見可能性をものはや失い、代わりに量子力学の不規則性を得たのであれば、計画はどのような目的をもちうるのか。それはどんな目的をもつだろうか、あるいはもつべきであるのか。これらの疑問はもちろんもっと根本的な疑問をよびおこす。われわれの大学の基本的な設立理念は何か。どの大学にも通用するものは何か。それらはまだ通用するのか。そして、もしまだこれらの理念が通用するならば、変化、移行、改革、あるいは不規則な出来事には関係なしに、われわれはどういう責任をもっているのか。われわれは何を保証し維持していくことを望むのか。多くのひとは知識というかも知れない。もっと正確には、知識が応用を通じて倍加し、共有を通じて拡大され、挑戦と疑問を通じて改良され精密化されるような環境を保証することを、われわれは望むと言いたい。こう言いたいのはなぜかという、知識は、われわれが評価しようとするときとりこまれることを拒み、類別の枠をとびこえ、自ずからそれ自身を創造し、再創造するからである。知識は（われわれが高度5万9千フィートで体験した世界のように）変わり、変えられそして変わりつつあるのである。

過去400年にわたって、われわれは、知識がスコラ哲学者の知識の先験的な概念から、帰納、経験、あるいは変遷する知識に対する個人的仮説に基づく知識というベーコン哲学の概念へ変わるのをみてきた。われわれは、多様であるが繋がっている思考と認識のシステムを前提とする夢にも見なかった可能性の時代のために、計画しなければならないことを知っている。それは安心感を与えないのではないか？しばしばそうではあるが、いつでも興奮させるものでもある。200年が近づくにつれて、われわれの計算機が「Y2K 対応」であることを確実にするためにあたふたして、われわれの知的完全さにいささか独りよがりになっていたとを感じている。しかし、われわれは目前のことをとびこえて新しい地平に焦点をあてているのであろうか。「シュレディンガーの機械」

（1996）の導入部において、Paul Davies は、多くの平行世界で同時に情報を処理し現実世界の一つの答にそれらを統合するという、量子計算機とその能力をいかにあやつるかについて考察している。それはわれわれにとって緊急の問題である。いま大学に入学する学生は、卒業後にそのような環境のなかで生活し、働き、知識を創造し、再創造するであろう。19世紀が機械の時代であり、20世紀が情報の時代であるならば、21世紀が量子の時代であるという有無をいわずに証拠を無視することはできない。

今世紀のすべての情報を直ちにそして同時に利用できるということから、われわれの学生に将来出会うものに対して準備させるのは知識だけではないということを、理解しなければならない。知識を創造し効果的に共有できるようになるまえに、学生たちはまずそれを認識し受容するよう訓練されねばならない。彼らは、人類の向上のためにそれを使うことも学ばねばならない。それなら、なぜわれわれは計画する必要があるのか。もっとも広い意味で、マサチューセッツ大学アマースト校での戦略的計画は、探求する賢明な精神を発展させるために役に立つ環境を保証するよう努めなければならない。それ以下のことは何も望ましくないし擁護すべきでもない。KitcheとBrennerを引用して、AmbreyとScott（1994）はつぎのように述べた。「したがって、知恵は、（事実と経験の）知識の基礎だけではなく、知識が背景に依存するという性質の理解（あるひとの見解と他のひとのそれはそれぞれの解釈であるということの理解）と、知識は現時点での最良の証拠に基づく一時的なとりきめであるということの理解（不確定性の認識）を要する。」

土地贈与の研究重視の公立大学であるので、この大学は、公共の預託として学問の多面的使命、倫理的職業として学問の学生への普及、社会的義務として学問の応用を重視している。これらの基本的理念はMorrill法がこの学校の設立を可能にした1862年にはわれわれにとって真実であった。それらはこの学校の多くの実践と遺産におけるすべての見通しと改訂を通じて、農業、工業、情報、そしてまもなくはじまる量子の時代をつらぬく道を通じて、教育、サービス、研究、そしてまもなくはじまる学習共同体という使命の伝統的な列挙を通じて、今日まで生き延びている。

マサチューセッツ大学が5校体制になり、われわ

れが計画の現時点での局面に近づくときに存在していた見解表明は次の通りである。

「組織の旗艦校として、アマースト校は州、国家と世界から100以上の専門を含むはばひろい学部教育課程と50以上の博士課程専攻を提供して進む。それはカーネギー研究I大学として存続し、アメリカ研究図書館協会の中位の序列を得るように、アメリカ大学協会の会員資格を得るように、そしてさまざまな区分I大学間スポーツでの先導的地位をたもつように、努力を続けるであろう。」

再び大学の逆説について考えるならば、この表明の中にはどちらかといえば伝統的大学の特徴に対する強い類似性を認めることができる。過去4年の計画プロセスを通して、少なくとも同じ価値の付加的特徴もまた、マサチューセッツ大学アマースト校のさらに生き生きとして活発な見解を表明してあらわれた。「戦略的行動」（1996）で、Scottはつぎのように表明した。

「旗艦校として、州の公立土地贈与研究大学であるマサチューセッツ大学アマースト校は、学問の連邦を創造することに貢献する。それは、より良いそして賢明な世界を創造するために、学生、教員、職員そして卒業生のあいだに、彼らそして教育と学習における統合された教科課程、研究、発見そして創造的努力、そして手をさし伸ばすことと公共サービスを通して、偉大な人間の潜在能力を発揮するよう努めるであろう。それは、優秀性を獲得し、他者が見習うような優秀さの典型になるよう不断に努めるであろう。この大学は、障害、すなわち、接近することに対する障害、教養教育と専門教育のあいだの、そして知識の異なる領域のあいだの、大学と社会のあいだの、異なる文化のあいだの、教員、学生、職員、行政担当者など異なるグループのあいだの、行政構造、大学組織そして物理構造のあいだの障害を取り除くことへの歴史的な関与を続けるであろう。この大学は成し遂げようとしていることすべてにおいて統合的であろう。」

この再表明を心にとめた計画についてのわれわれの見解は、したがって、連続性と変化の両方を含むこ

とになる。われわれは、他の未来を予期しながらも、われわれの遺産に触発された未来を完成させるために、指数関数的な割合で変化している環境を見定めて、われわれの伝統を再検討する。この大学の特徴を認識し同定しそして共有されている価値として明言することにより、それらの特徴は計画プロセスに対して関係し関連する枠組みを与える。共有価値、共通目的そして共同努力の堅固な基盤によって大学を若返らせることへの関わりを通して、われわれの過去の最も永続的な背景から必要不可欠な豊かな環境を鼓吹することができると、われわれは信じている。それゆえこれが、マサチューセッツ大学アマースト校の計画のさらに大きな背景なのである。

われわれは、この大学がその使命を能率的にそして効果的に達成するのを助ける長期的な計画の作成プロセスに従事している。このプロセスを通して、われわれが変化して、今のわれわれより良いものになるように準備ができていることを示すことになる。マサチューセッツ大学アマースト校でこのことを成し遂げるために、計画は動的で、柔軟で、敏捷でなければならない。それはまた統治と行政構造を通して教員、学生、職員そして行政担当者を巻き込むことを前提としている。それは、学問と学問支援の計画に対する不可欠な活力と厳格さを保証するよう努める反復的かつ多次元的なプロセスである。それは戦略的である。それは決断し、いま資源を配分して環境を操作し、望ましい未来を予期しそれに反応する (DiPeri 1997)。たぶん Hammel と Prahalad (1989) が「未来を現在に折り込む」と表現していることにほかならないが、もっとも名誉ある伝統を見定め参照する一方で新機軸を求めている。したがって、プロセスそれ自身は流動的である。

過去4年のあいだアマースト校はわれわれが「共同体を基礎にする」計画手法とよんでいるものに従事していた。今回のものに先だって、多くの多様な計画のころみだが、しばしばそれに関わった行政担当者の任期いっぱいにはわたる仕事になったため、活力のない計画になってしまう傾向があった（右上の1971年から1996年までのキャンパス計画プロセスの要約を見よ）。指摘されているように、計画は州、大学全体そしてアマースト校の各レベルで起こった。アマースト校のみでは過去25年間に（現行の一つを含んで）14の重要な計画のころみがあった。

- *学部課程の見直し（1971-1973） 課程評価と資源配分をみる：行動なし
- *大学課程の見直し作業班（1974-1977） 課程評価と資源配分をみる：行動なし
- *使命と目標委員会（1974-1976） 行動なし
- *長期計画（1977-1978） 課程評価と資源配分をみる：行動なし
- *1980年代の計画（1980-1982） 課程評価と資源配分をみて台本のモデルをつくる：行動なし
- *長期計画（1982） 使命と目標をみる：条件付き認可
- *戦略的計画（1983-1984） 計画の課程をみる：行動なし
- *退職再配分（1985-1986） 評価と配分：採用
- *構内計画評議会（1984-1991） 政策展開、使命、目標：政策論文が書かれた；使命表明がキャンパスで支持され理事により承認された；目標に対する行動なし
- *退職再配分（1989） 評価と配分：採用、不実施
- *再配分（1990-1991） 評価と配分：採用、修正
- *予算節約の配分（再配分）（1991-1992） 評価と配分：採用
- *再構築のための学長計画（1992-1993） 組織をみる：学部評議会と理事会で採用；

（「戦略的」とはいえ）「計画」に対する最初の参照文献は、頑固な冷笑的態度でなくとも、健全な懐疑論に迎えられたことは驚くべきことではない。他の計画訓練と競うことに対する反応のため、アマースト校の計画のこの歴史と経験をふまれば、結果についての見積りを明確に述べておく必要があった。われわれが必要としたことは、マサチューセッツ州、アメリカ合衆国そして地球全体の環境のもとで、われわれが取らねばならぬ行動に対する哲学的かつ財政的枠組みであった。高等教育で改革を進めることの責任を理解し効果的に果たすことは、大学でなされるすべてのことに対してほとんど明白となる大きくなった。

- *戦略的計画（1993末-現在）見解、目標、プロセス、学問と学問支援計画見直し、資源再配分、再組織化、（退職奨励継続計画、プロセス見直し、プロセス再構築、プロセス再投資を通しての）基礎予算再構築、そしてこの計画プロ

セスの初期の局面を通して同定された主な重要事項における再投資：戦略活動（1996）過去3年間に行われた戦略的計画と思考の実施に対する哲学的かつ財政的枠組みとして開発；「...は進路を指し示すための羅針盤となった。」Scott（1996）

計画プロセス

I. 特別研究班と作業グループ

1993年晩秋に、この大学の共同体の広範な部分が6特別研究班（教育と学習；公共サービス；経済的開発；多文化主義と多様性；研究と大学院教育；教員の役割と報酬）と6作業グループ（財政的資源；支援サービス；学生サービス；外部関係；施設；人材）に登録された。このリストに対して気がつくことのひとつは、それが平凡だということである。ここにあるすべては予想可能であり、1990年代半ばのマサチューセッツ大学アマースト校での見直しのための領域または問題として予期できるようなものである。

18ヵ月後に各グループの尽力により報告集ができあがった。それらの報告からのアイデアと推薦案は、垂直的というよりは水平的であり、この大学の将来に対する定まった方針について詳しくのべることに実質的に貢献した。

II. 部局計画

1994年晩秋に、計画と予算の周期をさらによく同期させ、（棚に区分けするような単なる訓練ではない）計画と（いかにその理念を示し支援しその価値をしめすかという）予算作成のあいだの関係を意図的に述べるための最初の段階として、この大学のすべての部局は、かれらの役割、目標、活動、特性評価、部局間活動、部局方針、組織、需要などの理解に関する一連の「計画調査」が与えられた。さまざまな代表レベルでの部局指導者たちとの会合が、部局計画プロセスについての問題を容易にしそれを特別研究班と作業グループの先行する活動に関係づけるためにもたれた。

注意すべき部局計画調査の候補が多くあるけれども、特別なものが一つある。部局の目標に関係する部局計画調査は、何が実際に目標として達成されねばならないかを明らかにするよう努めた。それらは使

命と見解から拾い集められるか流れ出るものであり、一般的に広くこの大学に摘要される方針と意図をはっきりさせるべきである。目標はキャンパス活動と努力を方向付け、優先すべきことを再確認するのに役立つべきである。学問、学問支援、そして計画目標がある。ここでは、目標の例として、教養教育に高い質の専門的かつ技術的教育を融合させ、この大学の使命と調和する精選された高い質の大学院、大学院-専門学位課程を提供し、多様な興味、能力、期待、背景をもつ学生に優れた教育の機会を与えるということを挙げたい。いいかえると、目標のそのような表明は大学の目標の中間的定義として理解されやすくなる。

計画は各单位で完成されていたので、それらは、各上級部局から完全に統合された部局計画が現れるまで、上のレベルの単位につぎつぎに統合されていた。1999年3月にアマースト校は「戦略的計画」として各部局からの統合された計画をふくむ文書を受け取った。

III. 戦略的思考

同時進行的に、大学総長は、特別研究班と作業グループの報告の総合体から、そして高等教育における国内および国際的な方向性と思想から、「戦略的思考」論文を展開した。論文の効果のひとつは、特別研究班と作業グループからの報告に結実した多くの仕事に、さらに大きく総合的な関連性を与えたことである。論文はさらに大きな聴衆をとらえた。約170人が特別研究班と作業グループの努力に密接に関わってきた一方で、「戦略的思考」に与えられた広範な関心は共同体の他のさらに大きな部分をもとらえた。

「戦略的思考」は、学問の連邦と知性の共和国の創造のための第三 Morrill 法（1862）と同等のもの、そして Hatch 法（1887）と Smith-Lever 法（1914）と同等のものに対して説得力のある議論をして、土地贈与大学の歴史的重要性を見直した。

「戦略的思考」は夢の再検討を要求した。ふつうには不可能な夢と考えられてしまうかもしれないものを夢みることは、無益で気まぐれな要求ではなかった。いわば次の段階にたがをはめる（あるいはアーチをかける）理念は、特別研究班と作業グループの報告のなかにあった。それらはつぎの通りである。

変化のために進行中の不可避なものを認識する

- こと
- *この大学をさらに統合的にするために、ばやけさせる境界そして歯向かう障害に向かって作業すること
- *学習、生活そして労働環境の保護に専心すること
- *個人と文化の豊かさと差異を評価しつつ、なお共通の人間性を肯定して、単一文化から多元文化そして最終的には横断文化の共同体へとたゆみない進化を促進すること
- *機会への接近を供給すること
- *さらに心配りする大学になるために人材強化と能力強化に焦点をあてること
- *ゼロサム哲学を避けること、支援団体を発展させること、そしてさらに効果的かつ効率的になることに関連して、さらに外面的にかつ内面的になること
- *基盤設備、行政そして組織の革新を通して、そして技術の創造的使用を通して、学習、発見そして拡張のための新しい環境にかかわること
- *この大学の州、国家そして世界における影響力と実行力を強めるために、現実的な活動のかずかずにおいて多元的な優秀性を求めること
- *建設的改革のために一組の触媒を適用すること

すこしあとで私はこの最後の触媒のはなしにもどるつもりである。しかしまず、いま計画プロセス自身において多次的かつ非線形の活動が、目にみえるように存在し以前の計画プロセスから明確に区別されているようだということを注意したい。計画からこの時点までに明らかになったことは、この大学の多元的な部分とその土地贈与大学としての使命と研究の使命とともに互いに補強しあっているということも注意したい。実際、使命のさまざまな部分のあいだの緊張が新しい屈折角を通してよい考えを促進するということがときどきあった。多次元の優秀性がこの大学共同体に達成可能な目標として理解されるようになった。計画報告とその報告で採用された理念の「戦略思考」における表現を通して、全体の定義にとって必要だがそれだけでは不十分な諸次元の集合体に対して、優秀性の概念そのものが中心に置かれた。大学は、部分の和としての上質の存在に等しい「全体」として解釈される「優秀性」を評価することの意味を理解するゆっくりした骨の折れる

（しかし本質的な）プロセスを始められるかもしれない。必要な改革が単に前に横たわっているだけでは、有望な方向さえも確実にかつ速やかに悪化させることなく、「誰でも皆のための全てのこと」を維持していくことを支援できないであろう。前に横たわるものが何であっても、それに向かって大学を最前の体勢に置こうとするには、全員の最善の思考...そして継続的活動が必要であろう。

IV. 戦略的行動

さて「建設的改革の為に触媒を使うこと」という最後の理念にもどろう。「戦略的思考」の出版につづく何か月ものあいだ、それがマサチューセッツ大学アマースト校に対して実際に意味することについての議論が、建設的改革に対する触媒である「戦略的行動」を形作るのに役立った。「戦略的思考」は、計画と更新のための背景を広くもった哲学的枠組みを与えるのであるが、「戦略的行動」は、次の期にアマースト校が適切な体勢を取るために費やすべき額と現在の歳入原資とのあいだに歳入の差をうみだすために、何が必要かということを書述することにより、歳入の原資のみではなく次の5年間の支出についても詳述した。「戦略的行動」は1996年5月に出版された。

V. 学術研究計画と見直し

「戦略的行動」が開発されている間に、理事会は「組織にわたる学術研究計画と見直し」を必要とした。「学問に関連する事項」は、質、使命に関する重要性、費用、そして計画全体、専攻、学科に対する要求の問題に取り組むよう要請された。これは組織レベルからの理事会の創意であったが、キャンパス計画と完全に調和し計画の見直しを促進した。再び、私は計画プロセスの多次元性に注意したい。プロセスを通して、われわれは外部環境におけるいくつかの予見不可能性を反映していることに気がついた。また、計画見直しは教員による計画支援またはいくつかの領域にわたる再構築の詳細な検討をうながした。改革の風は確かに内側で吹いていた。この計画プロセスはそう簡単には棚上げされないことが明らかになった。

VI. 同時進行に向かう最初の段階

1996年の秋、新会計年度のはじめに、アマースト

校は、1998 会計年度の予算要求準備と計画をはじめるときに、はじめて改革の触媒である「戦略的行動」を実施した。諸要求は、各单位または単位間で支援する議論がなされる十分な機会があり、各上級領域で優先され上級領域にわたって優先された。

VII. 微調整と繰り返し

この期間を通しての配分の完了により、社会的、経済的、人口統計学的、生態学的環境に関するわれわれの前提を検査し、適切と思えるときには調整をするのと同様に、われわれは「触媒」を見直し評価する。変化のみが常にあることを理解することは、計画における大幅な変更の必要なしに、手段と実行において柔軟性を促進することになる。どこかではさらに根本的な手法が要求されるかもしれないが。しかしながら、さらに大きな主導的理念が、環境における無数の不確定性により増加しかねないものに対して、（力学系理論における）「奇妙な吸引領域（ストレンジ・アトラクター）」としての役割を果たさねばならない。

VIII. 優秀性への努力：戦略的行動主導の目的を達成する再構築のための作業計画

「戦略的行動」が、アマーフト校をさらに統合的かつ協力的な学校になるように変えるための触媒として作用するという主要な創意と同一視されることを思いだそう。建設的改革のためのこれらの触媒は、配分、再配分、そして予算の再構築を通して財政的基盤が与えられる。この作業計画の目的は、再構築という意図的目標を達成することをねらって、作業の組織化と、人的、技術的、そして財政的資源を効果的につかうための新手段をみつけることである。サービスを改善し、行政的節約分を再投資し、作業環境を改造し、そしてさらに効率的に操作するという目標は、以下のような「戦略的行動」の主要な誘導理念の実現に貢献する。

- * 基盤設備・行政・組織の革新を通して学習・発見・拡張のための新しい環境にかかわること

（改革に対するプロセスの妥当性を決定する）評価をし、見積りをし、（改革のために見直しに関する作業班の勧告によって上級レベルで）選択し、そして実施するという方法論をつかって、アマーフト校の指

導者は基礎予算の再構築を成就することができる。

一般的な方向に「戦略的行動」を利用することに加えて、作業計画はまた、現存する大学組織に広がり、キャンパスに基礎をもつ改革の創意を統合し、かつそれに基づくであろう。それは、学問と学問支援の領域の双方において教員、職員そして学生に対するサービスの質を向上させるという目標をもって、キャンパス変革計画を指揮するであろう統合的な仕組みである。

IX. 計画の重要項目の概観

項目の特殊な詳細に焦点を当てるというよりは、その項目をアマーフト校がいかに扱ったかという点にふれながら、計画の重要項目を概観したい。

- * 歳入
- * 支出
- * 再配分
- * 土地贈与-AAU 志向

X. 州の特別支出計画

この情報は、財政資源作業グループにより作成された。グループは州レベルの研究グループから情報を集め、州の税収とそれらの歳入に占める率としての大学への特別支出の歴史のうえに情報を当てはめたのである。

XI. 主な創意

おもな創意はさまざまな特別研究班と作業グループの勧告から導かれた。ここでの焦点は、各々の部分を詳説するのではなく、計画プロセスの初期の局面に現れた広い領域を示し、年度予算のプロセスを通してそれらの実施を明示することにあてられる。

- * 現代の土地贈与研究大学の知識基盤としてのカレッジとスクールの組織化
- * 教育、学習、そして教科課程改革
- * 助言と保持
- * 多様性と多元文化主義
- * 教員と職員の役割と報酬
- * 学際的計画
- * 奨学金と経済的援助
- * 共同体の創造
- * 土地贈与-AAU モデルへの段階

XII. キャンパス施設開発計画

計画の支出項目（延期されていた非常に多額のメンテナンス費用をまかなうためにかなりの支出が必要だろう）の詳細を示す計画の一部分において、「戦略的行動」がキャンパスの設備と基盤施設の状態を認めたことは明かである。「戦略的行動」で強調されているのは、建替えの計画と将来の拡張の計画の必要性である。このようにして、大学総長は、キャンパスの施設開発について助言し誘導するために、すべてのキャンパス計画に対する責任を集中して、「キャンパス計画と空間管理のための事務所」をつくった。マスタープラン、資本計画、施設開発、そして空間管理のさらに調和的かつ相互参照的同調をめざして計画と財政的計画を補完するために、キャンパスの設備面での基本理念を適用している。

以前のマスタープランをつくる努力は増加する在籍者数に追いつくことに努力を傾けていた。マスタープランの新しい理想像は、高等教育の外部環境、学校が立地する共同体、学習者の経歴、そして同等の大学の最善の実績におけるすべての変数を含んでいた。

「キャンパス施設マスタープラン」は、「戦略的思考」が哲学的であったのに対し、キャンパスの施設面に対する枠組み、指針であるよう意図された。「戦略的行動」が準備されているのとだいたい同じときに、「学習に対する展望」が作られた。それは、「戦略的行動」が財政的かつ計画的方向に対するひな型を与えるのに対して、キャンパスの施設面での枠組みを与えた。

XIII. 総合的作戦行動

われわれはいま5年計画の総合的な「資金作戦行動」の2年目にいる。その目標は「戦略的行動」に詳述されていて、特別研究班と作業グループを通して現れた理念と調和している。優秀性の強化に向かっての作戦行動におけるある目標額に加えて、公債の増加とともに年度ごとの寄付のレベルが相当に増加することが期待されている。

XIV. 背景にかえて

この論文のはじめで、多元的思考の概念とまでは行かないにしてもわれわれは少なくとも多元的生活の概念を比較的容易に受け入れたことについて言及し

た。われわれは少なくとも職業的、社会的、私的な、そして精神的な生活における多くの別々な場面で、多くの帽子と仮面をつける。われわれは、それらをよせあつめたときには単なる合計よりも大きくなるような、全体を構成する様々な部分について容易に話すものである。われわれは言語的または非言語的なことばでそして同じくらい異なる理由で会話する。しかしながら、変遷と連続性という動的な高等教育計画の理解に必須のふたつの原理がすでにうまくいっているかどうかは、常に明かであるというわけではない。いまわれわれが高等教育の未来のために計画しなければならない環境では、われわれは連続性、変遷、そして多元性の統合的かつ共同的なことばによって最高のなめらかさを獲得しなければならない。少なくとも10年のあいだ、最も説得力ある「計画的な」主張は、別の見方を戦略的計画のなかに注入することを促進してきた。「予測不可能な」と「無秩序な」という言葉は、われわれの語彙のなかでだんだんなじみ深いものになってきた。現時点では、効果的な計画のためには、それらの言葉の理解を応用して、無限にも思える可能性のなかからわれわれの大学固有な事情に必要な、創造的な秩序を可能にしなければならない。われわれの環境で無秩序と感じられるのは、単純に予想可能性のない秩序のことである（Cartright 1991）。

KnightsとMorgan (1991)は、組織を理解する筋の通った唯一とつ手段としての戦略論のことばに埋め込まれた「力の技術」の概念を拒絶せよと言っているが、その手段は、長期計画のひな型の予想可能な実行および規定された境界の外では、同じように油断ならない（ときには魅力的にそうである）。面白いことに、われわれの「主観性」（固定された計画）が知識の中に最終的に確固として存在しているという考えに、われわれがあまりにも快適に安住することを、知識は変遷しているからという理由で、思いとどまらせようとするのは、再びKnights (1992)である（今回はフーコーの構成を使っている）。彼は、この不安定なディレンマのゆえに計画、想像的かつ独創的計画が必要であると示唆することによって、われわれのパラドックスに話をもどす。

最近の文献には、予想不可能なことや無秩序なことが、起こるべき変革には必ずともなうという考え方もまた含まれている。Hayle (1992)は「...秩序の透明性に挑戦し補完する不透明な乱気流である」と無

秩序について述べている。ここで重要なことは、ひとりの英語の教師が文学と科学における複雑な動的プロセスについて書き、「... データを作成し、解釈し、理論化し、そしてその彼方に広範な文化的かつ哲学的重要性にまで外挿する人々のあいだの、多様な立場からの交渉」を通してのみ変化が起きるということを示唆しているということである。組織の計画に対する効果的な戦略は、われわれの教員の現在の学問において進められているような、改革に対するさまざまな原理的手段をとることである。「Science」の最近のある記事でさえ、その題において、一方の様相が合法的に他方に浸透するかもしれないという考えを一切認めないような、相互に排他的とみなされる概念を結合させている（「科学と神：熱い流行？」Easterbrook 1997）。彼は、合理的な疑念と霊的な確信の調和を通して、われわれの「絡み合った運命」の相互認識が、われわれの努力によってさらによく包括され統合されるかもしれないと示唆している。変化せよ。本当に。

われわれが望むと称する成果を達成するために行うプロセスにおいて、われわれの計画が成就させ維持しようとしている価値を明らかにする能力を、組織の指導者としてわれわれはもたねばならない。われわれが維持し改革することを保証するためには、よい判断と知恵が必要であろう。学問の陰と陽としてこの論文のはじめのほうに述べたディレンマは、われわれの計画努力にも同様に含まれている。高等教育における、そして高等教育のための長期計画は複雑である。高等教育は、アクセスの問題、減少する原資、説明責任の問題、技術的成長、変化する人口動静、広域化、新しい資金の流れ、大学の延長（社会的影響）、学校の自治、行政当局、経済発展、（地方、州、国家の）行政政策、そして教員、学生と職員に関わる変化の問題。このリストをもってしても決して完全ではないけれども、Lewin (1992) が、動的な複雑系には、まったく異なるようにみえるデータをつなぎ統一する一組の規則が存在することを保証していることに、私はいくらかの慰めを見いだすのである。

まとめ

あるプロセスの1次元的な記述はどのようなものであれ、その複雑さをすべての方向において隠し、時系列の動きを正しく表現できない。それはそのプロセ

スを実際よりもはるかに抑制して伝える。前に触れた点にかえる。予測不可能性と不規則性。マサチューセッツ大学アマースト校における計画が賢明で、疑問を発する精神を育成する環境を保証する一方で、それが採用するひな型はときには予期されるより何倍も流動的である。われわれは、Havel (1995) がわれわれの「本質的相似性」として述べたものにおける独特の強さをしっかりと確信して前進する。われわれはさらに、内部の調和と連続性に関するわれわれの信念——それは予期されるがまだ予想不可能な時代のものと異ならない——に基づいて前進する。

（翻訳：西森敏之）

参考文献

- Agor, Weston H. (November-December, 1989), "Intuition and strategic planning," *The Futurist*, 19-23
- Awbrey, S.M. and Scott, D.K. (1994), "Knowledge into wisdom. To improve the academy." New Forums Press
- Awbrey, Susan M., Scott, David K. and Vincenti, Virginia (1997), "Transformation of the university: implications for the future of higher Education." Ralston, Penny and Virginia Vincenti, eds. Teaching in land-grant and state universities: new perspectives in human sciences. Washington, D.C.:NASULGC
- Boyer, Ernest (1990), "Scholarship reconsidered." Princeton, N.J.: The Carnegie Foundation
- Briggs, John and Peat, F. David (1989). "The turbulent mirror: an illustrated guide to chaos theory and the science of wholeness." New York: Harper and Row
- DiPeri, Philip (1997), Consultant. Stonehenge international. In conversation
- Cartright, T.J. (Winter, 1991), "Planning and chaos theory," *APA Journal*, 44-56
- Easterbrook, Gregg (August, 1997), "Science and God: a warming trend?," *Science* 277, 890- 893
- Feynman, R.P., R.B. Leighton and M. Sands (1965), "Feynman lectures in physics vol.3." Menlo Park: Addison Wesley
- Foucault, Michel (1980), "Power/knowledge." Brighton, England: Harvester Press.
- Foucault, Michel (1982), "Afterward: the subject and power." H.F. Dreyfus and P. Rainbow, eds. Michel Fou-

- cault: beyond structuralism and hermeneutics. Brighton, England: Harvester Press.
- Gardner, John W. (1990), "On Leadership." New York: The Free Press
- Geertz, Clifford (1980), "Blurred genres: The refiguration of social thought." *The American scholar* **49(2)**, 165-179
- Green, Madeleine F., ed. (1997), "Transforming higher education: views from leaders around the world." Phoenix: Oryx Press
- Hamel, Gary and C.K. Prahalad (May/June, 1989), "Strategic intent," *Harvard Business Review* 66-76
- Havel, Vaclav (July-August, 1995), "Civilization's thin veneer," *Harper's Magazine* **66**, 32-36
- Hayles, N. Katherine, ed. (1991), "Chaos and order: complex dynamics in literature and science." Chicago: The University of Chicago Press
- Kanter, Rosabeth (1983), "The Change masters: innovations for productivity in the American corporation." New York: Simon and Schuster
- Kerr, Clark (1982), "The Uses of the university." Cambridge, MA: Harvard University Press
- Knights, David (1992), "Changing spaces: the disruptive impact of a new epistemological location for the study of management," *Academy of Management Review*, **17(3)**, 514-536
- Knights, David and Glenn Morgan (1991), "Corporate strategy, organizations, and subjectivity: a critique," *Organization studies* **12(2)**, 251-273
- Lewin, Roger (1992), "Complexity: life at the edge of chaos." New York
- Macmillan Maxwell, Nicholas (1992), "What kind of inquiry can best help us to create a good world?," *Science, technology & human values* **17(2)**, 205-227
- Milburn, Gerald (1996), "Schroedinger's machines: The quantum technology reshaping everyday life." New York: W.H. Freeman and Company
- Palmer, Parker (1990), "Community, conflict and ways of knowing," *Change* **19(5)**, 20-25
- Prahalad, C. and Gary Hamel (May-June, 1990), "The Core Competencies of the Corporation," *Harvard Business Review* 79-91
- Rhodes, Frank (1997), "Advancing the university." CASE Keynote. Washington. D.C.
- Scott, David K. (July 24, 1995), "The university, strategic planning and society." Hokkaido: Presentation made to Hokkaido-Massachusetts Society
- Scott, David K. (May 1996), "Strategic action at the University of Massachusetts Amherst, FY 1997-2001: towards a commonwealth of learning." Institutional planning document for philosophical and financial directions
- Scott, D.K. and S.M. Awbrey (1993), "Transforming scholarship," *Change* **25(4)**, 38-43
- Vincenti, Virginia (1997), "Epilogue: human sciences and university transformation Ralston." Penny and Virginia Vincenti, eds. Teaching in land-grant and state universities: new perspectives in human science. Washington, D.C.: NASULGC
- Wheatley, Margaret J. (1992), "Leadership and the new science: learning about organization from an orderly universe." San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Zohar, Danah and Ian Marshal (1994), "The quantum society: mind, physics, and anew social vision." New York: William Morrow & Co.

（訳：西森敏之）