



Title	臨教審以降の日本における大学経営についての研究現状と課題
Author(s)	李, 建民; Li, Jianmin
Citation	北海道大学大学院教育学研究院紀要, 111, 151-161
Issue Date	2010-12-25
DOI	https://doi.org/10.14943/b.edu.111.151
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/44655
Type	departmental bulletin paper
File Information	08Li.pdf



臨教審以降の日本における大学経営についての 研究現状と課題

李建民*

Current Status and Issues of Research on University Management in Japan after the Ad hoc Council for Educational Reform

Jianmin LI, Graduate School of Education at Hokkaido University

【目次】

1. はじめに
 2. 「大学経営」の概念
 3. 大学経営の流れ及び整理の枠組
 4. 大学経営研究についての整理と分析
 - (1) 大学経営問題について論争が起こった二つの時期
 - (2) 臨教審以降大学経営研究の整理
 5. 大学経営研究の課題
 - (1) 大学経営についての研究から大学経営研究へ
 - (2) 経営組織の主体性
 6. おわりに
- 【キーワード】 臨教審, 大学経営, 経営組織, 主体性

1. はじめに

臨教審以後、日本の高等教育は人口、産業、政策など様々な面における変化の影響を受けつつ、大学の経営環境が次第に悪化しているのは否定できない。人口動向においては、90年代初期の第二次ベビーブーム以降、大学進学適齢人口は減少し続けており、今後の10年の間に120万人台にまで減少する。進学適齢人口の減少は大学にとっていわば「お得意様」である市場の縮小を意味しており、これは大学間の競争を激化させるのみならず、組織から理念までの大学のあらゆる側面に対する挑戦といえよう。同時に、臨教審以後の大学に対する政策は自由化路線にそって、高等教育の個性化、多様化、産学連携などへ転換したため、大学設置基準の緩和などをきっかけにある意味で市場化¹は進んでいる。さらに自己責任、効率性などを重視した新自由主義的な改革は産業、福祉領域を越えて、高等教育領域にも侵入した。その結果、高等教育領域には、自己責任を強調する認証評価の導入、国立大学管理・運営に民間手法の導入、など一連の措置がとられ、大学の変革を促進している。こうした政策転換過程において、大学数の急増などで今日の大学経営問題を一層深化させた。また、政策の転換と関連して、その転換の一因となる産業界の変革を軽視してはいけない。日

*北海道大学教育学院博士後期課程

本的経営（特にこれまでの日本的雇用慣行）の解体と成果主義が盛んになるにともない、産業界の大学に対する要求も変化している。すなわち、従来企業内教育システムが発揮した人材育成の役割を高等教育機関に担わせる方向にシフトしてきている。特に、90年代後半以降経団連をはじめとしての経済界からの高等教育への提言は次々と登場し、高等教育政策及び大学改革の方向にも大きな影響を与えている。これらを背景として、大学経営問題は再び議論の焦点になってきた。したがって、本稿の目的は臨教審以降の日本における大学経営についての研究状況を明らかにし、大学経営研究の課題を提示することである。

2. 「大学経営」の概念

「大学経営」という言葉は大学の管理・運営における実践の中から生み出された概念である。この概念を明確にするために、まず「経営」の意味について考えておきたい。

日本語の「経営」と近い意味としては、英語の三つの訳語がある。すなわち、マネジメント (management), アドミニストレーション (administration), ガバナンス (governance) である。経営学領域において、マネジメントは最も包括的な概念であり、多くの場合で日本語の「経営」と等しい意味に解され、さらにアドミニストレーションとガバナンスの両方の意味を含めている。アドミニストレーションは「長期経営方針、政策樹立を中心とした企業経営のトップ・マネジメントの行動を意味する」² ため、経営過程における行動を重視している。また、ガバナンスはもともとと行政学における概念であり、90年代バブル経済の崩壊による企業の不祥事を再発防止するため議論し始めたものであり、日本語の「統治」に相当している。その中心の問題は経営組織の事業を順調におこなうための権力の配分といえる。

「経営」の概念について、『経営学辞典』（占部都美，1980）は「国民経済を構成する自律独立的な個別経済単位」という広義の概念として扱い、こうした概念のもとで、企業、公共財政及び家計にも含まれている。これに対して、企業のみを対象とする「経営」は、「独立的な生産経済単位であり、財またはサービスの生産や配給に従事する経済的組織である」とされ、公共財政や家計などを「経営の概念から排除されることに」なった。いずれの定義も、「経営」を組織単位とみなし³、「実体概念」⁴としている。これに対して、行動概念としての「経営」は「企業ないし経営体を運営する動的過程をさすもの」⁵である。日本の場合では「経営」は、ほとんど「企業経営、もっぱら営利経営、株式会社経営を中心に使われ」⁶ ている。したがって、「経営」という言葉は公益、公共の機関、特に学校、大学などとともに使用されれば、違和感を生じやすい。しかし、前言したように「経営」はもともと広義な概念として理解すべきものである。

以上を踏まえて、大学経営について説明する。法律、法令や通達などの中には「大学経営」という言葉はほとんど見られない。例えば「経営」の代わりに、「運営」という用語が使われている。「大学経営」は主に研究者と学校運営者たちの間で使われているといえよう。両角は日本語の「経営」が英語の「ガバナンス」(governance) と「マネジメント」(management) と対応して使用されていると指摘した。前者は教育研究という目的を有し、構成員の参加が重要な要素となっている大学組織の運営形態と考えられるが、後者については、企業をはじめとした一般的組織と同様に、大学においても特定の目的を設定し、目的

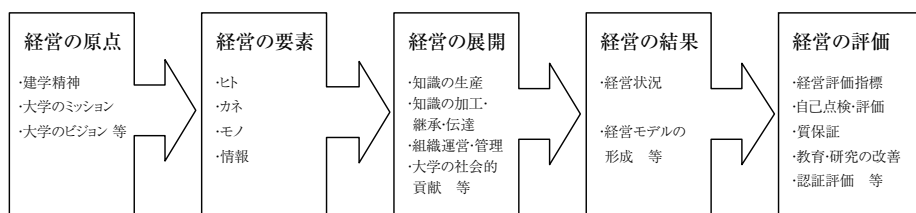
達成を目指す合目的な運営ととらえている⁷。相原（2000）は大学経営を「その使命や役割、特に知識の生産、加工、普及に関わる営みを進めるための、計画、管理、運営である」⁸と定義した。しかし、相原の定義は国家と個別大学両レベルをあわせて「経営」と理解しており、本来は別々に理解すべきレベルが入り混じった概念であるといえよう。また、若林（2006）は、「建学精神と社会的使命を持つ大学（特に私立大学）の経営とは『学術の研究及び教育の最高機関』として特定の目標と計画に基づいて実行する経済行動である」⁹と述べている。そのため、この場合「大学経営」は日本の経営領域に使用される狭義の「経営」を超えて、大学教育と研究などという事業を維持し、運営させることを指している。しかし、大学は教育機関として教育研究活動を行う経営体であり、その活動は経済領域の収益性原理に従うわけではないため、「経済行動」と位置づけるのは妥当性を欠いている。

以上の分析をまとめると、大学経営は経営組織の自主性・独立性に基づく経営環境を統合することなどを内包している体系的な概念である。大学経営とは一定の資源に基づいて大学の目標を達成するために一連の計画的な行動をする過程である。この過程の原点は大学として成立する建学精神や大学のミッションなどにあり、その上で経営環境にふさわしい一連の経営活動を展開していく。大学、特に私立大学は建学精神と理念に基づいて成立するものであり、その理念を実現するためにより詳細な行動指針・目標を作成するのは必要である。逆に言えば大学の目標は建学精神・理念の具体化である。これは大学の経営環境、すなわち、大学適齢人口の動向や政策上の変化などの外部環境と、大学自身のあり方という内部環境と調整しながら、形成されるものである。これに基づいて、経営体としての大学は、本務となる教育・研究・社会貢献の活動を展開し、同時にそれらの活動の基盤となる組織の管理・運営に工夫するのも現代では重要である。さらに、経営活動の展開のみでは経営過程の完結とはならない。これらの経営活動の結果に対する評価、つまり大学経営評価も必要である。要するに、大学経営についての研究は、教育・研究・社会貢献活動自体について検討するものというより、それらの活動を支えている経営組織についての検討を中心に展開されるものといえよう。

3. 大学経営の流れ及び整理の枠組

前節の定義に基づけば、大学経営を経営の原点、経営の基本要素、経営の展開、経営の結果及び経営の評価に分けることができる（図表1）。

図1 大学経営の流れ



注：筆者による作成

日本における大学経営に対する関心は臨教審以降盛んになってきたといわれる。そして大学経営に対する関心は徐々に経営の結果から経営の展開及び経営の原点にまで広がった。しかし、上記の各項にそって展開する余裕がなく、しかもそれぞれにぶ厚い蓄積もあるため、本稿においては、大学を経営組織とする視点に限定して分析を行う。とりわけ、大学経営における建学精神、人的要素、組織運営・管理、経営状況・モデル、経営評価指標などを中心に理論的整理を行う。

4. 大学経営についての研究の整理と分析

(1) 大学経営問題について論争が起こった二つの時期

大学経営というのは歴史的な概念であり、アメリカを中心に展開されてきたと思われる¹⁰。1960年代から1970年代前半の間に、アメリカの高等教育の拡大と大学紛争が大学の組織・運営についての実証的研究を進展させた¹¹。つまり、大学の組織としての存立が高等教育の激しい変動によって脅威にさらされたため、組織としての存立を確保する方策をさがす取り組みであった。

アメリカと同じように、現在、日本の高等教育も厳しい経営環境に直面しており、特に、1990年代後半以後日本の大学は抜本的な改革にさらされ、また、高等教育政策の転換と社会の需要により大学経営問題（例えば、大学淘汰についての論議も出てきた）は論争の的となった。大学は、特に私立大学を中心に大学を経営組織として捉え、その存立を検討する必要が一層大きくなった。

日本における大学経営問題は最初に大学経営者（とくに私立大学経営者）によって議論された。日本の大学経営問題に注目が集まった時期は大まかに二つあると言える。一つ目は1960年代と1970年代であり、日本の高等教育の拡張期と大学紛争の時期である。私学の経営は膨大な市場において変質し、即ち篤志家の寄付に基づく教育研究の展開から水増しなどを通じて得た収益に基づく新規事業の経営へ転換しており¹²、対照的に、学生紛争の影響で国立大学に対する注目点は主に大学自治にあった。したがってこの時期には、私立大学の財務状況、とくに私大に市場的手法の導入が可能かどうかについての論争、大学の自治における学生の位置づけなどが論点の中心となった。これらの論争を裏付けていたのは「国民の教育権」という理論パラダイムであった。二つ目は1980年代以降、とくに90年代中後期以降には、大学経営問題についての研究は、60年代と70年代のように政治的もしくはイデオロギー上の特徴を持たず、論争も少なく、国公立と私立大学の双方を含むものが多い。臨教審から、日本の高等教育政策は大きな転向があって、大学を政府の保護から追い出して自由化という指針のもとで、規制緩和を進めていた。こうした政策上の転換は大学により大きな自主性をもたらし、大学独自の経営を展開する空間もある意味で拡大された。また、第二次ベビーブームを過ぎてから18歳人口減少期を迎え、いわゆる大学経営危機の時代が到来したといえる。したがって、この時期の大学は内部からのプレッシャーではなく、外部環境の変化、すなわち国際的な経済競争力をつける必要からの経済界からの要請、質的な大学教育の高度化要求、競争原理に基づく高等教育政策の転向などの圧力を受け、大学は組織としての存続を維持するための改革措置をとった。注目されるのは少子化など類似の問題を経たア

アメリカの大学経営の経験を参考にする傾向が高まっていることと、2004年国立大学法人化以後、国立大学の経営問題が研究者の視野に入ったことである。

表1 二つの時期の比較

	60-70年代	80年代後半以降（特に90年代以後）
人口動態	第一次ベビーブーム	第二次ベビーブーム、少子化（90年代以降）
高等教育政策の特徴	経済優先のマンパワーポリシーの登場；学生紛争に対応するための大学管理政策など	新自由主義的な改革のもとで、高等教育の質保証；規制緩和など
アメリカ大学経営研究の状況	大発展の時期であり、関連の研究の数は飛躍的に増加	上昇の傾向をたどり、成熟化の段階に入る
日本の大学経営に対する関心の内容	市場的手法の導入の可能性；私学財務問題；大学の自治における学生の位置づけ；私大経営現状など	経営学の視点に踏まえる大学経営問題に対する応用的な検討；大学組織についての関心、さらに組織の運行を支える人的要素の関心；私大経営現状等。大学経営研究領域を構築する試み。

注：両角（2010）などを参考した上で、筆者により作成。

(2) 臨教審以降大学経営についての研究の整理

第一に、大学経営の原点をめぐる研究である。日本の大学、特に私立大学は、独自の理念に基づいて成立されたものであるため、それについての研究は私立大学固有のアイデンティティーの探究ともいえる。建学精神についての研究は、三つの類別に分けられる。第一に、個別大学の建学精神についての史的考察・再発見のものである。例えば、菅真（2008）、関口（2004）等があげられる。さらに、独自の建学精神をいかに教育現場の人々と共有するか、という経験的な議論も見られる。例えば、谷口（2006）、八田（2007）等である。また、個別大学の建学精神及びその実践を越えて、建学精神について総括的に論説するものがある。その中には、論説の内容は建学精神の類型化、建学精神と財務との関係などに及んだ。例えば、岡田（2002）等である。

第二に、大学経営の基本要素をめぐる研究である。大学経営の基本要素はモノ、カネ、ヒト、情報を含めている。リーダーシップ、教員と職員の養成、教職員の関係は大学経営の要素についての議論の中心といえる。

組織の機能をよりよく発揮するためには、人的資源が大事な要素である。大学の構成員としての教員、職員及び大学の中心的管理職である理事長、学長などは、大学経営上の重要性が大きくなると思われる。そのため、教職員の教育及び業務能力の向上（即ち、faculty development と staff development）についての研究が近年盛んであると同時に、大学経営の意思決定層における管理職のリーダーシップについての議論も多くなった。例えば、山本真一などは大学における職員をめぐる、多くの研究を行った。山本は大学事務職員が「大学経営人材」へ移行することを強調し、「大学の将来を担っていくだけの気力と能力が必要である」と述べた。また、大学経営のトップリーダーシップはもう一つの重要な問題とされた。例えば、小原（2007）、ロバート・バーンバウ（1992）などである。さらに、教員、

職員の役割、未来像などを検討する中で、教員と職員両者の関係にも触れた。特に大学教授会と経営陣との関係は、大学のガバナンスにおける重要な問題である。即ち、大学の意思決定において大学教授たちはどこまで、どのような権限を持っているかという権力配分の問題である。その権力配分の形から異なる大学統治モデルが生み出される。教授会と経営陣の間に元々対立関係が存在する可能性を否定できないため、将来の大学経営にとって、両者の協力、調和が重要になる。こうした研究は Cummings (天野訳, 2006&2007), 牧野 (2003) などがあげられる。

代表的な大学経営者の財務・経営思想を取り上げて、大学の財務・経営を理論的に議論する研究も見られる。例えば、福光寛 (2007) は小松隆二と関昭太郎の大学財務論を比較しながら検討し、さらに大学の資産運用についていくつかの論点を指摘した。興味深いのは福光の述べたように小松が新たな財源の開拓に向かい、関が大学の内部費用および大学の財務構造に注目した点である。このような大学財務戦略を促すのはむしろ小松と関のもつ大学経営理念であろう。

第三に、大学経営の展開をめぐる研究である。大学経営の過程は建学精神の達成と緊密な関係を持っているため、大学経営研究の重要な部分である。大学を経営体とするスタンスから、マーケティング、経営戦略、組織の再編と統合、財務などに対する関心が強い。また、大学の財務を大学経営の核心と見なす傾向があるため、財務についての分析がよく見られる。

マーケティングは経営戦略の一種として早くから日本の私大に注目された。フィリップ・コトラーとカレン・F・A・フォックスの著作 *Strategic Marketing for Educational Institutions* (1975) は 1989 年に「学校のマーケティング戦略」をタイトルとして日本語に翻訳された。この本は「学校」の経営問題についての著作であるが、広義の「マーケティング」概念は企業を越えてすべての教育機関に適用可能と思われる。その後、三家 (1990), 佐野 (1996 など), 今井 (2001, 2003), 田部井 (1996 など) などは、大学のマーケティングについての歴史、方法など様々な面における実証的、理論的な研究を行った。経営戦略としての大学マーケティングについての議論は個別の事例研究から「大学マーケティング論」¹³ までにおよんでいる。

日本の大学の「戦略不在」は近年しばしば指摘されている。確かに、高等教育市場において需要と供給が不均衡になるとき、特に需要が大きければ、供給側である私立大学側は経営戦略を利用しなくても学生数などを確保できる。また、特定の経営戦略をとっても、過去の売り手市場の下で、その戦略の効果が見えにくい恐れがある。したがって、「戦略不在」というより「戦略不明確」というほうが適切かもしれない。古田 (1990) は経営戦略の理論を依拠として統計方法を利用し、私立大学の差別化戦略に対して効果評価を行うと同時に、当時の私立大学に「主観的な『差別化戦略』」のケースが多いことも指摘した。差別化戦略のほかに、国際化、情報化、留学生の受け入れなども経営戦略として検討された議論も見られる。また、龍と佐々木 (2005) はアメリカの大学の経営の分析を通じて日本の大学における経営戦略の導入と展開について検討した。井原 (2008) は経営戦略の分析枠組を超えて、大学の生き残りのために、「戦略的経営」の展開とその必要性を論じた。これらの研究は大学経営パラダイムの転換、及び自発的な大学経営戦略論の形成を示しているといえる。

特定の大学においてどのように経営戦略などが決定されるかということ、つまり大学の意

思決定問題は経営組織にとって肝心な問題である。理事会（理事長）と評議員会という体制、さらに、教授会の意思決定における大学の構成員としての教職員たちはどのような役割を果たしているか、果たすべきか、といった大学のガバナンスが問題になった。これについて、両角（1999）は私立大学の寄付行為の分析を通じてガバナンスの2つのタイプ、すなわち構成員参加型と執行部支配型を明らかにした。ほかには法人組織と教学組織の統合も大学経営の中によく検討される課題である。例えば、山崎（1989,1995）、平山（2004）、山本（2006）、カミングス（2006）、鈴木（1995,1996）などがあげられる。

第四に、大学経営の結果についての研究。既存の経営状況を明らかにする研究は主に二種類に分けられる。すなわち、私学事業団などのような団体及び組織による研究と個別の研究者による研究である。例えば、前者において、日本私立大学連盟が加盟私立大学の財務、経営状況を集計し、私立大学の経営状況がある程度明らかにしている。日本私立学校振興・共済事業団も近年大学経営の成功事例を集め、大学経営の事例集を編成することで、私立大学さらに大学の経営に対して模範的な役割を果たしているといえる。事業団の大学経営事例集は、ある意味では私立大学経営をコントロールという意図もうかがえ、同時に大学経営問題はすでに検討すべき問題になっている、ということの証拠でもある。後者については、吉岡など¹⁴（1994）は私立大学の経営問題を全面的に把握し、比較的早期の大学管理・経営に関する研究としては有益な試みであったといえよう。しかし、吉岡の研究は私立大学経営の現状の解説にとどまっておき、より深い分析には至らなかった。また、森（2008）は財務情報を活用して女子大学の経営状況がある程度明らかにした。

大学の経営状況を明らかにすることにとどまらず、大学財務分析の方法論に関する研究も見られる。例えば野中、山口と梅田の『私立大学の財政分析ができる本』（2001）、上山義尚の「私立大学の経営分析」（2008）、小藤康夫の『大学経営の本質と財務分析』（2009）などがある。これらの研究は大学とくに私立大学の財務分析の方法を説明し、各指標の意味、使用のプログラムなどを解説している。

複雑な経営環境の下で、大学経営モデルまたはパラダイムについての議論も見られる。例えば、吉田（1997）、孫福（1998）、羽田（2004）、下島（2007）など。高等教育の規模の拡大とともに、大学に対する要求も変わってくる。したがって、大学の経営・管理パラダイムを転換する必要性が現れた。孫福の指摘したように、従来の「教育」から「学習」への大学教育のパラダイム・シフトにともない、大学の運営管理において憲法23条の「学問の自由」に基づいて成立した「教員自治」のパラダイムが「現代的に転換を迫られざるを得ない」¹⁵。孫福の議論は大学内部の教育機能上の変化から成りたっており、一層厳しくなる経営環境が大学外部から経営モデルの変容を促しているといえよう。こうした変容により、日本の私立大学の抱える「二重構造」問題の解決が求められている。すなわち、大学における経営組織と教育組織は協働するとともに統合すべきだと思われる。この組織構造上の分立問題がさらに組織内の構成員レベルの問題にまでおよんだ。また、重本（2009）は大学経営において大学の社会的責任としての公共性を強調し、人権を守る視点から「公共性」（大学の社会に対する教育・研究責任）に基づく評価視点を提起した上で、大学経営のフレームワークの転換の必要性をも指摘した。

第五に、大学経営評価についての研究がある。大学経営評価と大学評価は似通った概念であり、時には重なる内容もあるが、それぞれ独自の理念と目的などを持っており、区別して用いるべきである。

大学経営評価は大学経営を改善するために導入され、大学経営結果が反映される分野における関連情報を集めて、事前に設定された評価指標にそって評価を下すことである。大学行政管理と日本能率協会は2002年より大学経営評価指標研究会をスタートし、変動時代において大学運営から大学経営への概念の移行にともなう、体系的な経営指標の開発の必要性に対応した。今までに、この研究会は第四期を迎えた。研究のテーマも大学経営評価指標から大学教育力向上、教育成果の評価まで拡大した。また、この大学経営評価指標を導入し、自己点検評価・外部評価と結び付けた事例も出てきた¹⁶。

大学経営評価の最大の特徴は学生、企業、教職員などを対象としてアンケートを行なうことにある。このようなやり方は大学を経営組織として見なし、消費者の満足度と意見を通して大学の経営を評価することである。しかし、アンケートの範囲が広いと、業務上の負担を増加させる可能性がある。また、大学経営評価指標を導入する際、各指標を適用するか否かについて、各大学の具体状況を考えあわせる必要がある。

5. 大学経営研究の課題

(1) 大学経営についての研究から大学経営研究へ

大学経営に関する各論の研究は、80年代後半以降たくさんの蓄積があるといえる。とくに、大学ガバナンス関係や、教職員関係や、大学の財務・経営戦略などのテーマに対する関心が強い。上記のように、大学を囲い込む経営環境の変化の圧迫で、これらの研究を基礎にする総括的な体系的な研究が必要になって、従来の大学経営についての研究から大学経営研究へという転換を喚起している。

大学経営を新たな研究領域として、まずその建前としての「大学経営」概念を明確にするうえで、さらに研究領域としての特定性が確信されるのも必要である。今までの高等教育研究を基礎にして、実践を配慮しながら大学を経営する原則、方法、戦略、組織、財務などを含めて大学経営研究の枠組みを構築することが求められている。また、研究手法については、大学経営の過程を明解・診断するための臨床的な手法の援用も必要である。

(2) 経営組織の主体性

大学経営を展開する過程において、大学の主体性が大学の経営行動に大きな影響を与えている。すなわち、経営組織としての大学は受動的に経営環境に適応するのではなく、時には積極的に環境の変化に対応することもある。したがって、平塚（2007）が指摘したように「大学が長期的に生存するための主体的な経営行動を対象とした理論研究へのニーズが顕在化し」、「この領域は研究の空白領域として残されている」¹⁷とされる。

例えば、近年国立大学財務・経営センターを中心として、資源としての運営費交付金の減額がもたらした国立大学の経営上の変化について研究が行われた。対照的に、私立大学の場合、私大経営行動について早くから研究が見られた。例えば尾形（1978）、米澤（1992）の

研究、国庫助成に関する私立大学教授会連合等、主に私学の財務状況及び私大の経営環境に注目し私大の経営行動を明解したものである。しかし、制度的なこと及びデジタル化できることのみならず、経営組織としての私大は、私学助成の変動等への捉え方・反応も重要である。

経営組織としての大学は理念なき組織となるべきではなく、経営の最終的な目的は大学の理念を現実とすることにある。したがって、大学経営を分析する際、大学の主体性に注意する必要があるといえる。

6. おわりに

本稿においては、大学経営についての既存研究を整理分析し、大学経営研究領域の課題をある程度に明らかにした。この領域の核心問題は大学の経営をいかにして改善できるかということである。現在の時代において、大学経営は新たな状況に直面している。その改善策を探求するために、まずは高等教育に関する国際潮流を把握する上で、どこかが変わるべきか、どこかが変えられるかなどを明解にすべきである。高等教育の質保証に対する世界的な関心はその一つである。もう一つは高等教育領域における新自由主義的な経営の影響である。大学経営の問題を解決するために、単に大学管理・経営モデルを変革するだけで良いとはいえない。大学経営は各大学の特質によってそれぞれの運営・管理モデルが異なっている。日本の場合、もともと高等教育の成立過程には、国立大学が欧州の大学モデル、特にドイツの大学からの影響を大きく受けており、対照的に、私立大学にはアメリカ大学の影響が大きいといえる。自由化を提唱した臨教審、特に90年代後半以降の改革によって、大学における集権的な管理・運営方式が次第に強まっているが、現在大学経営困難などの問題を根本的に解決できるか否かの懸念が出てきた。その原因としては、それらの問題の起因は大学の運営・管理モデルのみにはないということと考えている。したがって、日本の状況に合わせる大学の運営・管理モデルにおける改革のみならず、大学経営の本質すなわち「大学経営」とはそもそも何であるのかなどについての検討も必要である。

注

- 1 大場淳 (2009) 「日本における高等教育の市場化」『教育学研究』Vol.76 (2) :185-196頁
- 2 小島三郎 (1978) 『現代経営学事典』税務経理協会, 第123頁
- 3 占部都美 (1997) 『経営学入門 (改訂増補)』中央経済社, 第2頁
- 4 小島三郎 (1978) 『現代経営学事典』税務経理協会, 第123頁
- 5 森本三男 (1997) 『経営学入門 (三訂版)』同文館, 第6頁
- 6 重本直利 (2009) 『大学経営学序説：市民的公共性と大学経営』晃洋書房,第3頁
- 7 両角亜希子 (2001) 「大学経営研究の基礎概念」『大学研究』第3号：275-293頁
- 8 相原総一郎 (2000) 「高等教育の大衆化と大学経営」日本教育経営学会編『大学・高等教育の経営戦略』玉川大学出版部
- 9 若林洋夫 (2006) 「私立大学の経営と財務—立命館の事例を踏まえて—」『大学財務経営研究』第3号：177-189頁
- 10 両角亜希子 (2010) 『私立大学の経営と拡大・再編——1980年代後半以降の動態』東信堂, 第21頁
- 11 両角亜希子 (2001) 「大学経営研究の基礎概念」『大学研究』第3号：275-293頁
- 12 大崎仁 (1999) 『大学改革：1945-1999』有斐閣, 第220頁
- 13 佐野享子 (2009) 「大学マーケティング導入期におけるマーケティング概念の形成と意味」『筑波大学教育学系論集』第33集：69-81頁
- 14 吉岡民雄, 原田一郎, 浅野清彦, 吉川隆博 (1994) 「私立大学の管理運営・経営に関する研究」『東海大学紀要』第2号：1-26頁. このタイトルで三つの連載文章があり, 主題も同じである。
- 15 孫福弘 (1998) 「大学運営パラダイムの転換と事務職員」『大学と学生』403：16-21頁
- 16 具体的には, 室蘭工業大学, 日本能率協会 (2005) 『大学経営評価指標調査レポート』を参考する
- 17 平塚力 (2007) 「大学経営の研究領域に関する一考察」『大学財務経営研究』第4号：207-229頁

参考文献

- ロバート・バーンバウ (1994) 『大学経営とリーダーシップ』玉川大学出版部
- 三家英治 (1990) 「私立大学経営におけるマーケティング」『京都学園大学論集』18 (4)
- 上山義尚 (2008) 「私立大学の経営分析」『新潟経営大学紀要』第14号
- 下島英治 (2007) 「大学経営のマネジメント・モデル——現代日本の大学経営の再生へ向けたマネジメント論」『札幌学院商経論集』第23巻第3・4併合号
- 両角亜希子 (1999) 「私立大学のガバナンス：概念的整理と寄付行為の分析」『東京大学大学院教育学研究科紀要』第39号
- 両角亜希子 (2001) 「大学経営研究の基礎概念」『大学研究』第3号
- 井原徹 (2008) 『私立大学の経営戦略序論——戦略的経営プランニングの展開』日本エディタースクール出版部
- 佐藤俊二 (1981) 「建学の精神説の批判的検討」『経済と経営』第12巻3号
- 佐野享子 (2009) 「大学マーケティング導入期におけるマーケティング概念の形成と意味」『筑波大学教育学系論集』第33集
- 八田英二 (2007) 「私立大学の将来像——建学の精神にもとづく学生教育へ」『大学と学生』 (39)

- 占部都美（1980）『経営学辞典』中央経済社
- 吉田龍介（1990）「私立大学の差別化戦略と効果」『経営学論集』第60集
- 吉岡民雄，原田一郎，浅野清彦，吉川隆博（1994）「私立大学の管理運営・経営に関する研究」『東海大学紀要』第2号
- 吉岡民雄，原田一郎，浅野清彦，吉川隆博（1995）「私立大学の管理運営・経営に関する研究（2）」『東海大学紀要』第3号
- 吉岡民雄，原田一郎，浅野清彦，吉川隆博（1996）「私立大学の管理運営・経営に関する研究（3）」『東海大学紀要』第4号
- 吉田雅己（1997）「大学におけるパラダイム・シフトとマルチメディア技術」『放送教育開発センター』15
- 大学経営評価指標研究会ホームページ：<http://www.jma.or.jp/public/juam/>
- 孫福弘（1998）「大学運営パラダイムの転換と事務職員」『大学と学生』第403号
- 小原一仁（2007）「私立大学における大学経営のリーダーシップ」『玉川大学学術研究所紀要』（13）
- 小藤康夫（2009）『大学経営の本質と財務分析』八千代出版
- 山本真一（2006）『知識社会と大学経営』ジアース教育新社
- 岡田典子（2002）「私立大学の建学精神の類型——女子大学の位置づけ」『広島大学大学院教育研究科紀要』（51）
- 平塚力（2007）「大学経営の研究領域に関する一考察」『大学財務経営研究』第4号
- 新村洋史（1988）「建学の精神と私立大学の自主性・公共性——私立大学における学問の自由・大学の自治についての考察」『中京女子大学紀要』（22）
- 日本教育経営学会編（2000）『大学・高等教育の経営戦略』玉川大学出版部
- 日本私立大学協会編（1998）『米国の大学経営戦略』学法文化センター出版部
- 森雄繁（2008）「私立大学の経営：私立女子大学の財務分析から」『甲南女子大学研究紀要（人間科学編）』第44号
- 相原総一郎（2000）「高等教育の大衆化と大学経営」日本教育経営学会編『大学・高等教育の経営戦略』玉川大学出版部
- 福光寛（2007）「私立大学の財務と経営について」『成城経済研究』第175・176号併合
- 羽田貴史（2004）「企業の大学経営と集権的分権化」『大学論集』第34集
- 若林洋夫（2006）「私立大学の経営と財務—立命館の事例を踏まえて—」『大学財務経営研究』第3号
- 菅真城（2008）「国立大学に建学の精神はあるのか：広島大学，大阪大学の場合」『広島大学文書館』（10）
- 谷口照三（2006）「『世界の市民』パラダイムの可能性——桃山学院大学の『建学の精神』の解釈と応用」『桃山学院大学キリスト教論集』第42号
- 重本直利（2009）『大学経営学序説：市民的公共性と大学経営』晃洋書房
- 野中郁江，山口不二夫，梅田守彦（2001）『私立大学の財務分析ができる本』大月書店
- 関口雅夫（2004）「駒澤大学の『建学の精神』についての史的考察」『駒澤法学』4（1）
- 黒羽亮一（2001）『新版 戦後大学政策の展開』玉川大学出版部
- 龍慶昭，佐々木亮（2005）『大学の戦略的マネジメント：経営戦略の導入とアメリカの大学の事例』多賀出版

