

# 大学ガバナンスに関する研究のレビュー

～ Brown [2001] の議論を中心に ～

## The review of the research on university governance

～With a focus on the argument of Brown[2001]～

経済学研究科経済学専攻博士後期課程在学

横 井 隆 志

**Takashi Yokoi**

### はじめに

本稿はBrown [2001] の議論を中心に大学ガバナンス、特に大学の主要な意思決定への大学教員の参加と大学のパフォーマンスの関連に関する研究をレビューし、今後の研究課題を示すことを目的としている。

Brown [2001] は、大学の意思決定への教員の参加の度合いが、大学のパフォーマンスにいかに関与するかを実証している。Brown [2001] の先行実証研究となるMcCormick and Meiners [1989] では、AAUP(American Association of University Professors)が1971年に加盟大学に対して行った、大学の主要な意思決定への教員の参加の度合いに関するサーベイ・データをもとに、大学の意思決定において教員のコントロールが強まることは組織のパフォーマンスの低下へと結びつくことを発見している。McCormick and Meiners [1989] が教員の意思決定への参加を1つの指標として扱ったのに対して、Brown [2001] は大学のガバナンスに関する先行研究に基づいて、意思決定の種類によって教員が参加する適切な度合いが異なることを論じている。そして意思決定の種類ごとにデータを分類し、パフォーマンスと照らし合わせることで、必ずしもすべての意思決定において教員の参加がマイナスに作用するのではなく、その効果は意思決定の種類によって異なることを発見している。

以下、本稿はBrown [2001] の議論を基礎として次のように構成されている。はじめに問題の所在を示す。次に大学のステークホルダーとガバナンスについて整理・検討する。そしてBrown [2001] の実証分析を精査し、今後の研究課題について考察する。

### I. 問題の所在

「非営利企業の目標は、営利企業の多くの目標である利潤の最大化よりも複雑である。非営利企業

には、営利企業にとっての利潤の最大化に相当するシンプルな目標は存在しない。例えば、大学は授業料と支出の差額を最大化することを追求しない。そのかわりに、それは同時にその学生、教員、アドミニストレーター、同窓会、そして寄贈者の福祉 (welfare) に関係している。大学における意思決定の多くは、しばしば衝突するそれらのグループの利益のバランスを保つことを必要とする。」

(Carlton and Perloff, 1994)

営利企業のガバナンスに関する研究の中では、ガバナンスにおけるステークホルダーの役割に焦点を当てた研究がある。Blair [1995] やMilgrom and Roberts [1992] は、従業員は少なくとも企業の中で部分的な残余請求権者 (residual claimants) の状態にあり、そのためにインセンティブと組織的な意思決定に参加する権利を持つと論じている。大学をはじめ、他の非営利組織は、そのような分析を行うための絶好のフィールドである。何故なら、非営利組織は複数の競合する目的を持ち、組織内で利益が競合するグループの存在は共有するガバナンス・システムと相互のモニタリングの必要性を生み出すからである。McPherson and Schapiro [1999] によれば、大学におけるエージェンシー問題とアカデミックな活動に関する既存の文献では、特定の学術的意思決定を支配する教員のコントロールが改善されたパフォーマンスを導くかもしれないことを示唆している。

意思決定への教員の参加と大学のパフォーマンスの関係を検討している実証研究であるMcCormick and Meiners [1989] は、大学のパフォーマンスが意思決定における教員のコントロールの増大によって損害を受けることを発見している。しかし、McCormick and Meiners [1989] は種類の異なる意思決定への教員の参加を1つの指標で括っている。McCormick and Meiners [1989] の実証研究を受けてなされたBrown [2001] の実証研究は、大学のガバナンスにおける教員を含むステークホルダーの役割について、より詳細な分析を提供している。Brown [2001] が予想しているのは、ある種の意思決定、すなわち、教員がより良いインセンティブと情報を持ちうる意思決定への教員の参加が、改善されたパフォーマンスを導くだろうということである。そしてその検証はMcCormick and Meiners [1989] において使用されたデータと同じもので行われている。結果の詳細は後述するが、教員が参加することによる影響は意思決定の種類によって変化することが示される。

以上のように、大学ガバナンスを巡るエージェンシー問題の1つとして、大学教員の意思決定への参加と大学のパフォーマンスの关系到焦点が当たっていることが理解できよう。次節ではそのような意思決定への教員の参加の問題についてBrown [2001] の議論を整理する。

## II. 大学のステークホルダーとガバナンス

### II.1. 理事

営利企業のようにパフォーマンスの明確な基準があっても、取締役会の有効性については広く疑問が呈されてきている。その1つの要因は、大学では理事会メンバーに当たる取締役会のメンバーが非

常に忙しく、意思決定に積極的に参加する時間がほとんど無いことにある。大学の場合、パフォーマンスの明確な基準が無いことによって問題がより深刻化する可能性がある。すなわち、大学のパフォーマンスとして利用可能なシグナルはノイジーであり、アドミニストレーターは大学の長期的な名声や信望を犠牲にして、現在の名声や信望を高めることができるかもしれない。また、競争市場のフィードバックの欠如は、理事たちに経営上の意思決定を評価することを難しくしている。更に、複雑で非常に専門化された学術上のアウトプットの性質は、理事たちにとって多くの領域における現在の経営上の意思決定を適切に評価することを難しくしている。

このような情報の問題の結果として、理事たちは学術上の人事 (academic personnel)、カリキュラム、学部ガバナンス (faculty governance)、もしくは学生生活の問題に関する意思決定に直接的に参加しそうにはない。加えて、理事たちがそれらの意思決定を実際にモニターし評価することも同様の理由で限定される。そして、大学の事情に精通している理事がいても、大学の名声ないし信望を最大化することにもつばら関心がないかもしれないことを信じる理由ともなる。寄贈者と理事は、彼ら個人にとって重要であるが、大学の最上の利益とはならない新たな学術上のプログラムを始めること、もしくは既存の学術上の方針に影響を与えることを試みるかもしれない (Brown, 1997参照)。

理事は大学に多数の贈り物をしてきている裕福な個人が多い。加えて、理事はしばしば大きな組織の財務と経営のオペレーションを評価する経験を有している。結果として、理事は財務上の意思決定と一般的な大学の管理の意思決定に十分な参加をしそうである。また、もし理事たちがその大学の卒業生もしくは現在の学生の親であれば、学生生活の問題により多くの情報を持ち、より満足することを感じるかもしれない。このことは大学の理事がそれら大学の機能を積極的に管理するというのではなく、少なくとも積極的にそれら意思決定の評価、承認、モニタリングに関与するということを暗示している。

## II. 2. 教員

営利企業のガバナンスにおける従業員の役割に焦点を当てた議論では、例えばHansman [1996] が、従業員持株制度の最大の利点と最大の不利な点がガバナンス意思決定 (governance decisions) への従業員の参加から生じることを指摘している。利点は、従業員が一般的に企業の成功において回収不能な投資をしており、多くの意思決定の質について他の所有者に比してより良い情報を持っていることである。不利な点は、従業員として得られる利益が所有者としての損失を超えるのであれば、従業員は企業にとって不利益な意思決定を好むかもしれないということである。

### II. 2. 1. 教員のインセンティブと優位性

大学には営利企業のような形での所有者がいらないとはいえ、Brown [1997] は学術上の雇用契約の性質が、教員を大学の成功に対する部分的な残余請求権者にするを論じている。結果として、個々の教員の福祉 (welfare) は大学の成功と結合されるであろうが、教員は大学の成功を犠牲にして自身

を豊かにするインセンティブを持っている。加えて、教員は大学とアドミニストレーターのパフォーマンスに関する費用のかからない情報源を提供する。望まれることは、教員があらゆる不完全なインセンティブ効果を上回る情報上の優位性と専門性のある活動に積極的に参加するように、大学ガバナンスの意思決定が構築されることである。

カリキュラムや新しい学術プログラムの創造、そして一般的な学部のガバナンス意思決定に関して、教員は理事会よりも多くの有益な情報を持つと考えられる。上述したように、それらの決定に関して理事会が持つ情報は少なく、より貧弱なインセンティブしか持っていないだろう。教員はカリキュラムの決定に関してより良い情報を持っているが、常に個人レベルでそれらの意思決定をするための適切なインセンティブを持っているわけではない。例えば、個々の教員と学科は、より多くの資源が彼らの専門領域に充てられたときに利益を得ることになる。学部の個々のサブグループは、彼ら自身の利益を強くするようにカリキュラム上の意思決定に影響を与えようとするのが考えられる。しかし、それは大学全体の名声を大きくするものではないかもしれない。

集団としての教員メンバーが、彼らの領域の中で資源を濫用するインセンティブを殆ど持たないことは、それでも考えられる。個々の教員や教員の小さなグループが自己利益を大きくするインセンティブを有しているかもしれない一方で、大学全体の成功を増大することなく教員メンバーの大多数に利益となるであろう、少数のカリキュラム上ないしプログラム上の意思決定がある。教員間の相互援助的な (log rolling) 行動の可能性が小さい間は、教員の大多数はあまりカリキュラムや新しいプログラムに関する悪い意思決定を支持する傾向にはない<sup>1</sup>。結果として、教員参加の情報上の優位性は、カリキュラムと一般的な学部ガバナンスの領域における集団的意思決定のコストを上回る可能性がある。

## II. 2. 2. 教員とアドミニストレーター

教員によるアドミニストレーターのモニタリングは必然的にコンフリクトを生み出す。もしアドミニストレーターが雇用と解雇の権利を維持し、一方で教員の報酬を決定すれば、教員は管理上の意思決定を積極的に批判するようではないだろう。Coelho [1976] は、テニユアが報復の脅威なしで教員のモニタリングを引き出すために存在していることを論じている。この説明は教員のメンバーが、任命、昇進、そしてテニユア (appointment, promotions, and tenure=APT) に関する意思決定により大きな役割を果たし、コントロールを維持する可能性があることを示唆している。その一方で、アドミニストレーターは管理上の意思決定を批判する教員メンバーを規律づける大きな潜在可能性を有し

---

<sup>1</sup> 個々の学科とスクールが、より大きな学部グループによる全体観なしで、カリキュラムの意思決定全体をコントロールしてきている大きな大学では、それら学部のサブユニットが悪い選択をすることができる機会が多いかもしれない。しかしながら、大きな大学では資源と学生を巡る学科とスクール間の競争がそれらの問題に歯止めをかけることが考えられる。

ており、そのことによって教員モニタリングは最適なレベルよりも低い方へと導く。

教員メンバーが持つ情報上の優位性は、特にAPTの意思決定にとって重要である。McPherson and Winston [1983] は、アドミニストレーターだけでなく、別の専門分野の教員でさえ学者の研究の質を適切に評価することは難しいと論じている。大学がAPTの意思決定に同じ領域の学者たちによる外部評価のみをあてにすることは可能だが、それが完全に情報の問題を回避するものではない。例えば、同じ大学もしくは学部の教員メンバーは、個々人の現在と期待される将来の研究の傾向と、いかにその個人が現在の学部の中に適しているかについて、外部の教員に比べてより良い情報を持っている。

しかしながら、APTの意思決定における教員の参加に関する別の視点がある。Carmichael [1988] はアカデミック・テニユア (academic tenure) に関するモデルの中で、アドミニストレーターが求職者の質を審査する事はできないが、勤務してしばらく経った後に新採用者を評価することはできるとしている。結果として、教員メンバーは採用の意思決定を担うことが期待されるが、その後パフォーマンスを評価することは少ないようである<sup>2</sup>。但し、Carmichael [1988] の見方は、教員が他の意思決定に積極的ではないが採用の決定により積極的であるということを示唆するものではない。

McKenzie [1979, 1996] のテニユアに関するモデルは、学者の間で生じた政治的な内部抗争と政治的連携の変化を強調している。時代遅れにならないにしても、有能な教師と研究者たちは時間の経過と共に、彼らのアウトプットがかつては高く評価された学科から排除されることに気づく。結果として、McKenzie [1979, 1996] は教員の地位が他の教員から守られることが最も重要であると示唆している。もし効率的な長期契約が安定した終身雇用を必要とするなら、アドミニストレーターは個々の教員の評価と給料の支払いにおいて、より大きな役割を果たすかもしれない。その理由は、教員メンバーが最適な終身雇用モデルのコンテキストにおいて、政治上ないし専門上の落伍者に十分に報いないかもしれないことにある。McKenzie [1979, 1996] のモデルは、より大きな管理上の影響がアカデミック・キャリア (academic career) 後半の段階 (ポスト・テニユア) の期間のパフォーマンス評価において重要であることを示唆している。

加えて、教員とアドミニストレーターはアウトプットの異なる種類を評価するかもしれない。教員は研究、専門上の評価、そして学部の業務を含むアウトカムにより重きを置くようである。一方、アドミニストレーターは大学全体に広く報い、そして地域社会へ奉仕することに重きを置くかもしれない。例えば、学部は通常、大学に対する一般市民の評価をもたらす活動 (すなわち、テレビ出演、重要な政府の陪審員もしくは委員会への奉仕) や、発展の機会をつくること (すなわち、同窓会もしくは寄贈者になりうる人との会談や彼らに対するプレゼンテーション) にはほとんど重きを置かない。もしそれらの活動が大学全体の成功にとって重要であるならば、適切な教員の参加を確実にするため

---

<sup>2</sup> Carmichael [1988] のモデルにおいて、テニユアは既存の教員メンバーにベストな教員を雇うことを促進するために必要とされる。テニユア無しでは、教員メンバーは彼らに取って代わりうる、より高い質の教員メンバーを雇うことをためらうことが考えられる。

に、パフォーマンス評価の意思決定において、より多くの管理上の関与を行うかもしれない。重要な問題は、管理上の関与のレベルがAPTの意思決定にとって、他の報酬の意思決定よりも重要であるかという点である。APTとその他のパフォーマンスの評価の意思決定は、Brown [2001] の実証部分で検証されている。

### II. 2. 3. 教員の非意思決定領域

教員の大多数の関心のある領域が大学の関心と異なるのは、予算の意思決定のケースの中にある。それらの意思決定の中で、教員は全体的に大学の支出を利用して彼ら自身を豊かにする方向で合意に達する傾向が強い。財務的資源を彼らの個人的な使用へ振り向けること（すなわち、より小さいクラスサイズを支えること、教えることの負荷を減らすこと、より高い給料、より広いオフィス、もしくは立派な教員の同好会）は、ほぼ間違いなく教員にとって最高の関心である。既存の教員は将来にわたって利用するファンドを現在、利用することを好むインセンティブがある。加えて、平均的な教員は予算の意思決定に関して理事たちよりも大幅に少ない専門的知識しか持っていない。結果として、教員のメンバーは財務上の意思決定に参加することや、これに関して主要な忠告者であることを期待されないことになる。

教員が管理上の意思決定に参加する程度は、意思決定の種類に関連しているようである。例えば、入学、学生の助成、建物や土地に関する意思決定は、それらの領域の専門的知識を持つ専門化されたアドミニストレーターによって最も良く対処される。また、学部・学科の規模や、学部間の資源配分の意思決定はアドミニストレーターに任されるようである。そうすることは教員グループの間で生じる政治的な内部抗争や、結託の構築を防ぐことにもつながる。一般的には、アドミニストレーターと非教員のメンバーが日々の大学のオペレーション全体を主にコントロールし、一般的な管理上の意思決定を維持すると思われる。

### II. 3. 学生

学生と卒業生も管理上の意思決定をモニタリングするインセンティブを持っている。学問と学生生活の質に影響を及ぼす管理上の意思決定は、在学する学生に直接的インパクトを持っている。学生は学生食堂、住居の設備、就職指導、そして学生生活のその他の側面に關わる意思決定について、十分なインセンティブと情報を持つグループとなるようである。上述したように、卒業生の理事も価値ある情報を持っており、それらの決定により重点的に参加するかもしれない。それらの領域の意思決定に学生が参加することを援助し、強化する教員の関与は可能である。しかしながら、教員が意思決定のプロセスにおいて価値ある情報を提供することができる場合でない限り、教員の参加の度合いが増すことは有益なかたちで機能しない傾向が強いようである。

#### II.4. McCormick and Meiners [1989] とBrown [2001]

McCormick and Meiners [1989] の主要な議論は、より質の高い意思決定が、意思決定コントロールが集中された時になされるということである。彼らのモデルにおける選択肢は、アドミニストレーターを中心とした中央集権的意思決定と教員による集団的な意思決定との二者択一である。McCormick and Meiners [1989] は、教員メンバーは特に教員の評価、研究計画、そしてカリキュラムに関する分野において、価値ある支援と助言をアドミニストレーターに与えることを認識している。しかし、彼らは教員が意思決定に参加することによる利益は、集団的意思決定に関連するコストを上回るには不十分であると結論している。その結果、効率的なガバナンスは教員が意見することに限定され、それらの意思決定全体のコントロールをしないことを要求している。

アドミニストレーターによる中央集権的意思決定は、集団的意思決定に関する問題を回避するが、それは同時にアドミニストレーターによる濫用の恐れを生み出す。大学が非営利の状態にあることは、通常は株主によって果たされるモニタリング機能を備える残余請求権者がおらず、所有者もしくは経営行動を制約するコントロールが無い状態を確かにしている。McCormick and Meiners [1989] ではエージェンシー問題を認識しているが、大学の理事会は効果的に大学のアドミニストレーターをモニターすることを論じている (Fama and Jensen, [1983]a, [1983]b, 参照)。

大学の中には、理事、アドミニストレーター、教員、そして学生といった、幾つかの重要なステークホルダーのグループがある。それらは競合する利益を持っている。Brown [2001] は、アドミニストレーター以外のステークホルダーがアドミニストレーターをモニターすることを論じている。加えて、効率的な組織上のガバナンスは異なる利害グループが異なる種類の意思決定をコントロールし続けることに結実するとしている。McCormick and Meiners [1989] と同様、Brown [2001] は上位レベルのアドミニストレーターが殆どの意思決定に携わると仮定している。違いは、理事、教員、そして学生が、大学内でなされる様々な意思決定のサブセットに、ある程度の参加をすることを考えていることである。しかしながら、利害グループの効率的な参加のレベルは意思決定の種類と共に変化する。

大学全体のパフォーマンスを評価することは、明確に定義された指標の欠如の故に難しい。Brown [2001] は、大学のパフォーマンスもしくは名声に関する幾つかの総合的な指標を設け、そのパフォーマンス・名声の増大によって、それぞれの利害グループが得ることのできる利益があるということ仮定している。しかし、どのグループも大学全体のパフォーマンスに関する正当な残余請求権を持っていない。それぞれのグループは自グループの福利 (welfare) を最大化しようと試み、そのことは時として大学全体のパフォーマンスを最大化することと一致しない。Brown [2001] の分析は大学の中のそれぞれのグループが、どの分野にインセンティブと情報を持ち、福利 (welfare) を最大化する可能性があるかに着目している。そして利用可能な実証データが直接的にガバナンス意思決定における教員の参加を述べているため、教員の役割に特別な注意が払われている。分析の前提としては最適

な大学ガバナンス・システムは全体のエージェンシー・コストを最小化することが考えられる。

## II. 5. 小括

異なる大学は異なる方法で異なるインセンティブ問題を解決するかもしれず、そして異なるガバナンス意思決定における教員の参加の最適なレベルは大学によって異なるかもしれない。しかしながら、これまでの議論は様々な意思決定において期待される教員の参加の度合いについて、いくつかの洞察をもたらしている。それらを要約すれば、以下ようになるだろう。

教員の手任せられることで効率的に機能する意思決定コントロールの範囲は、教員、理事、アドミニストレーターがそれぞれ持つインセンティブと知識を比較することによって決まる。教員は、教員が最も豊富な知識とインセンティブを持つ領域、すなわち、新たな教員の選定とテニユア、カリキュラム、そして一般的な学部ガバナンスに関する意思決定全体により大きな影響力を持つことが期待される。その一方で、アドミニストレーターは財務的資源の使用と大学ガバナンスと管理の問題に関する意思決定において、より大きな役割を果たすことが期待される。理事たちは全ての意思決定をモニターすると共に、主要な意思決定と財務の全体を含む意思決定に関して、最も直接的な影響を与えることを期待されている。

次節では、以上のような洞察をもたらしたBrown [2001] の実証分析の内容を紹介する。

## III. Brown [2001] の実証分析

### III. 1. データ

McCormick and Meiners [1989] の研究で使われたデータは、1970年にAAUPが行った、教員によるガバナンスに関するサーベイの結果である。これは、大学の意思決定における教員の参加の度合いを提供するものである<sup>3</sup>。サーベイは30年以上古いものではあるが、現在利用することができる唯一の大学のガバナンスへの教員の参加に関する包括的なサーベイとして残っているものである。McCormick and Meiners [1989] の研究を受け、Brown [2001] は、教員が単独で意思決定を行うもの及び、教員とアドミニストレーターの共同でなされるもの、すなわち意思決定に教員の影響力が働くものを併せて「教員によるコントロール」として定義した。表1は、大学における主要な意思決定31項目についての要約統計量を示している。

教員によるコントロールの幅は、最も高い学術上のパフォーマンスに関する決定の96.58%から、最も低い長期の予算編成に関する7.02%までとなっている。平均的に、教員はカリキュラムに関する意思決定（6-11）と、学部ガバナンスに関する意思決定（23-27）において、より大きな役割を果たし

---

<sup>3</sup> サーベイのより詳細な説明はAAUP (1971), McCormick and Meiners (1989), 及びMasten (1977) 参照。

ていることがわかる。一方で、教員は、組織の管理、組織のリーダーの選択、そして予算の立案に関する意思決定はわずかしかコントロールしていない（12-21）。

### Ⅲ. 2. データの整理

種類の異なる意思決定への教員の参加が大学のパフォーマンスに与える影響を明らかにするため、Brown [2001] はまず、31項目を7つのグループに整理した。①APTの意思決定（1-4）、②カリキュラムの意思決定（6-10）、③学部ガバナンスの意思決定（23-27）、④一般管理等の組織上のガバナンスに関する意思決定（11-16）、⑤財務上の意思決定（17, 19-21）、⑥学生のガバナンスに関わる意思決定（28-31）、⑦個人の賞罰に関する意思決定（5, 18, 22）である。表2はそれらのグループの要約統計量を示している。

表1：AAUPの教員によるガバナンスのサーベイ結果<sup>a</sup>

意思決定項目	決定が教員によって担われている大学のパーセンテージ
1. 任命	40.41
2. 再任	35.27
3. 昇進	41.10
4. テニユア	44.35
5. 解雇	41.10
6. カリキュラム	86.64
7. 学位の必要条件	84.25
8. 学術上のパフォーマンス	96.58
9. 学位の種類	75.68
10. 新しいプログラムの設置	77.23
11. 入学資格	52.05
12. 人員	16.10
13. 建設計画	12.16
14. 学長	11.64
15. 学部長	18.32
16. 部門責任者	33.05
17. 教員の給与基準	10.27
18. 個別の給与	13.01
19. 短期の予算編成	9.42
20. 長期の予算編成	7.02
21. 平均の授業担当時間数	33.39
22. 授業の割り当て	74.66
23. 学部の委員会	76.88
24. 委員会の構成員	78.77
25. 行政における教員の権限	56.34
26. 評議員会	75.68
27. 評議員会の構成員	83.56
28. 学問の専門分野	70.38

29. 学生の課外規則	37.67
30. 課外行動	37.67
31. 行政における学生の役割	60.79

<sup>a</sup>データソース：AAUP [1971]. (出典：Brown [2001].)

表2：意思決定の種類による教員のガバナンスの変数の要約統計量<sup>a</sup>

意思決定のグループ	平均 (%)	標準偏差 (%)
APTの意思決定	40.28	42.95
カリキュラムの意思決定	84.08	28.29
学部ガバナンスの意思決定	74.25	29.88
一般管理等の組織上のガバナンスに関する意思決定	23.89	24.10
財政上の意思決定	15.03	23.75
個人の賞罰に関する意思決定	42.92	29.21
学生のガバナンスに関わる意思決定	51.63	36.10

<sup>a</sup>観測数は584で実際の結果の幅は0%から100% (出典：Brown [2001].)

カリキュラムに関する意思決定のコントロールは、そのほとんどを教員が担っているのに対し、財務上の意思決定に関しては教員がコントロールする度合いは最も少ない。教員がコントロールする決定の種類によって結果にかなりのばらつきがあることが分かる。これまでの議論では、財務上の意思決定への教員の参加はわずかな役割に止まることを示唆しており、15.03%という結果は、驚くべきものではない。また、日々の組織の管理に関する意思決定への教員の関与も23.89%と低く、この領域で重要な役割を果たしているようには見えない。これら2つの領域、すなわち、財務上の意思決定と組織上のガバナンスに関する意思決定は、教員の参加の度合いが増大することで負に関連することを示唆した McCormick and Meiners [1989] の説明が当てはまる可能性が最も高い領域であると考えられる。

教員は、カリキュラムと学部ガバナンスに関する意思決定の中で重要な役割を果たすことが予測された。結果は、カリキュラムの決定で84.08%、学部ガバナンスの決定で74.25%と、いずれも高い値を示しており、教員はこれらの意思決定のグループをコントロールする可能性が最も高いことを示している。新しい教員の任命、昇進そしてテニユアの意思決定における教員のコントロール (40.28%) と、個人の賞罰に関する意思決定 (42.92%) は共に低い値を示している。この結果は、教員の人事決定のコントロールの最適なレベルについての見解が一致していない、既存の文献の状況と一致するものである。最後に、学生のガバナンスに関わる意思決定における教員によるコントロールは51.63%を示している。ここまでの議論を考えるとこの数字は高く見えるが、これは、調査の回答がこれらの意思決定への学生の参加を考慮しておらず、アドミニストレーターの参加の度合いに対する教員の参加の範囲を示しているためであると考えられる。

大学のパフォーマンスを示す指標としては、McCormick and Meiners [1989] は、1971年に入学した新入生の平均のSAT (Scholastic Aptitude Test=大学進学適性試験。後にScholastic Assessment

Testに改名)のスコアを用いた。Brown [2001] は1968年の新入生の同じ基準を用いている<sup>4</sup>。加えて、Brown [2001] は、1969年の平均の教員の給料とGourman [1967] によって算出された大学の格付けのデータを用いている<sup>5</sup>。

大学のパフォーマンスを、意思決定への教員の参加の関数としてモデル化することに加え、Brown [2001] はパフォーマンスと大学の特性を照らし合わせている。表3はコントロール変数である大学の特性と従属変数の要約統計量を示している。給料の変数以外は、コントロール変数がMcCormick and Meiners [1989] と同様のものとなっている。McCormick and Meiners [1989] と同じく、Brown [2001] は、より高い授業料、より巨大な図書館、より高い学生1人当たりの収入、より多くのPh.Dの授与数、より長期間の大学の存続が、平均的により質の高い大学と関連していると予測している。また、Brown [2001] は教員あたりの学生数の比率が高い大学は格付けが低くなることも予測している。もし大学がガバナンスへの教員の参加がパフォーマンスに結びついているとすれば、ガバナンスの変数はコントロール変数によって説明されない大学の質の変数のばらつきを説明するはずである。

表3：パフォーマンス変数と大学の特性の要約統計量<sup>a</sup>

変数	N	平均	標準偏差	最小	最大
<b>パフォーマンス変数</b>					
Gourman格付け	526	393.6	74.38	251.0	772.0
結合されたSAT スコア	496	1058	134.9	525.0	1429
1969年の平均の教員の給料	556	10550	1582	6937	16272
<b>コントロール変数</b>					
授業料	584	944.19	615.98	0	3600
図書館の規模	567	241784	365219	16039	3714642
存続期間	583	98.23	38.72	10.00	278.0
大学全体	598	0.396	0.490	0	1
学生と教員の割合	581	16.14	6.993	1	93.56
学生一人あたりの収入	560	2316	1776	102.82	21557
入学	583	4701	6235	124.00	44651
1957-1966年の教員					
一人あたりのPh. Dの授与数	567	0.104	0.335	0	3.007

<sup>a</sup>データソース：AAUP (1971)、American Council on Education (1968) およびGourman (1967)  
(出典：Brown [2001].)

<sup>4</sup> SATデータはAmerican Council on Education [1968] から入手している。記録されたACTのスコアは、17.78をかけることにより、SATスコアへと変換される。これは、90の最大のSATスコアを、1600の最大のSATスコアに相当するものへ変換する。同時に、59.99の標本平均のACTスコアを1067へ変換するものである。これで、平均のSATで有意な1061に近づく。AAUPのサーベイは1970年に行われた。McCormick and Meiners [1989] は1971年のAmerican Universities and Collegesのデータを用いている。Brown [2001] では、より直接的にその他のパフォーマンスのデータと比較するために、1968年のデータを用いている。

<sup>5</sup> McCormick and Meiners [1989] は実際に教員の給料をパフォーマンスの決定要因として使用した。しかしながら、Solomon (1975) Dolan (1985) 等は、それぞれ、この変数をパフォーマンスの決定要因よりむしろパフォーマンスの尺度として使用した。Solomon (1975) はまた、Gourman変数、SATスコア、そしてパフォーマンスの尺度としての教員の給料の間のより程度の高い相互関係を見いだした。そのことからBrown [2001] は、教員の給料はむしろパフォーマンスの尺度であると仮定している。

### Ⅲ. 3. 重回帰分析にもとづく教員の参加とパフォーマンスの関係

Brown [2001] では、それらの関係を検証するため、パフォーマンス変数を教員の参加とコントロール変数で回帰させている。表4と表5は最小二乗法による結果を示している。表4では、SATスコアと教員の給料をパフォーマンス変数とした場合、APTの意思決定と学部ガバナンスの意思決定において、教員のコントロールが大きくなることは、パフォーマンスと正に関連している。Gourmanによるパフォーマンスの変数では、学部ガバナンス以外のAPT意思決定とカリキュラムの意思決定において有意である。APTの意思決定において、付加的な教員のコントロールは、25ポイントのSATスコア、Gourmanの格付けで15ポイント、給料で318ドルの上昇を導く。カリキュラムの決定における教員のコントロールはSATとGourmanのパフォーマンス変数の両方と正に関連しているが、Gourmanでのみ有意である。

表4：コントロール変数を除く大学ガバナンスとパフォーマンスの間の推定された関係<sup>a</sup>

	SATスコア	Gourmanの格付け	教員の給料
切片	976.849 (13.37)***	353.103 (30.27)***	9884.480 (41.90)***
APTの意思決定	25.052 (5.54)***	14.88 (6.01)***	318.482 (6.33)***
カリキュラムの意思決定	4.288 (0.90)	5.01 (1.96)**	-12.438 (0.24)
学部ガバナンスの意思決定	18.855 (4.03)***	0.966 (0.37)	89.438 (1.67)*
一般管理等の組織上のガバナンスに関する意思決定	-12.300 (2.20)**	-3.815 (1.28)	-42.426 (0.68)
財務上の意思決定	-18.271 (2.35)**	-9.018 (2.14)**	-152.537 (1.73)*
個人の賞罰に関する意思決定	0.818 (0.09)	-3.317 (0.68)	-20.960 (0.21)
学生のガバナンスに関わる意思決定	-10.468 (2.24)**	3.219 (1.24)	25.298 (0.48)
Adjusted R2	0.1184	0.0945	0.1021
Observations	468	496	534

a 括弧内の t 値

\* 10%水準において有意

\*\* 5%水準において有意

\*\*\* 1%水準において有意

(出典：Brown [2001].)

組織上のガバナンスに関する意思決定と財務上の意思決定への教員の参加の増大はパフォーマンスと負に関連している。しかしながら、組織上のガバナンスの変数はSATスコアが従属変数であるときにのみ有意である。個人の賞罰に関する意思決定への教員の参加の増大は、いずれのパフォーマンスの変数とも有意に結びついていない。学生のガバナンスに関わる意思決定における教員のコントロールとSATスコア間の関係は負であり有意である。また、パフォーマンスのその他の変数では正だが有意となっていない<sup>6</sup>。

表5：コントロール変数を含む大学ガバナンスとパフォーマンスの間の推定された関係

	SATスコア	Gourman格付け	教員の給料
切片	901.264(27.26)***	296.749(24.33)***	8246.813(24.81)***
APTの意思決定	15.136(3.75)***	4.495(3.02)***	125.313(3.20)***
カリキュラムの意思決定	-3.309(0.78)	2.716(1.74)*	5.448(0.13)
学部ガバナンスの意思決定	17.348(4.26)***	0.927(0.61)	77.611(1.86)*
一般管理等の組織上のガバナンスに関する意思決定	-11.922(2.47)***	-4.170(2.37)**	-78.000(1.65)*
財務上の意思決定	-10.964(1.63)*	-0.826(0.33)	-10.195(0.15)
個人の賞罰に関する意思決定	2.080(0.27)	-8.083(2.80)***	-58.410(0.75)
学生のガバナンスに関わる意思決定	-10.982(2.70)***	1.721(1.12)	9.507(0.24)
授業料(千ドル)	84.560(6.90)***	16.661(3.63)***	536.224(4.30)***
図書館のボリューム(百万)	27.573(1.09)	85.646(8.74)***	782.000(3.07)***
存続期間	0.106(0.75)	0.249(4.51)***	1.609(1.12)
大学全体	22.410(1.50)	1.059(0.19)	973.137(6.53)***
学生と教員の割合	-1.390(1.36)	-0.419(1.10)	-7.342(0.69)
学生一人あたりの収入(千ドル)	10.361(2.75)***	9.807(6.81)**	202.611(5.31)***
学生総数(千人)	1.475(1.08)	1.707(3.06)***	75.194(5.36)***
教員一人当たりのPhD授与者数 (1957-66年)	30.560(1.47)	25.049(3.59)***	157.016(0.72)
Adjusted R2	0.3564	0.6962	0.5313
Observations	462	472	472

a 括弧内の t 値

\* 10%水準において有意

\*\* 5%水準において有意

\*\*\* 1%水準において有意

(出典：Brown [2001].)

次に表5の結果によれば、コントロール変数の追加は教員によるガバナンスの統計的有意性を弱めている(表5)。APTの変数はそれでもなお正であり、いずれのケースでも有意である。しかし、係数の推定値はそれぞれのケースでより小さい。コントロール変数は予測された符号となっており、統

<sup>6</sup> この分析は、教員のガバナンスへの参加の間の関係はきっちりと線形になると仮定している。

計的に有意なものも多い。

大学のパフォーマンスを測定することの難しさを前提に考えれば、パフォーマンスのそれぞれの指標で異なる結果が生じることは驚くことではない。パフォーマンスの3つの指標全てがAPTに関する決定への教員の参加と正に関連していることは、大学のガバナンスに関する既存の文献を支持している。専門知識の重要性と、教員が解雇への恐怖なしで管理上の意思決定のモニタリングに活発に参加することができる必要性が考えられるところである。一般管理の意思決定への教員の参加が増大することがパフォーマンスのレベルの低下に結びつくこともまた、驚くことではない。何故なら、McCormick and Meiners [1989] の結論に当てはまる領域であると考えられるからである。

この結果における驚くべき状況の1つは、財政上の意思決定における教員のコントロールと大学のパフォーマンスの間の負の関係において、有意性が不足していることである。財務上の意思決定における教員のコントロールを支持する文献は、現在のところほとんど存在しない。既存の文献はまた、カリキュラムの意思決定への教員の参加の重要性を強調している点で一貫している。しかしながら、結果は何れもパフォーマンスと強力には結びついていない。説明できるとすれば、これらの領域への教員の参加の範囲が、非常によく予測と適合しているということである。Brown [2001] のサンプルで、教員は財政上の意思決定に対して非常に小さなインプットしか行っていない。同様に教員は、サンプルとなった大学全体で、ほぼ完全に、カリキュラムの意思決定のコントロールを維持している。結果として、発生した小さな変化はパフォーマンスと有意に関連することはなかったということである<sup>7</sup>。

実証結果は、教員の参加はパフォーマンスに結びつき、そしてその関係は意思決定の種類によって変わるということを支持するものである。ひとつの説明として、成功の度合いが低い大学ほど、教員は情報上の優位性のある意思決定に積極的に参加することを許されていないことが言えよう。教員の参加の低さに帰着する組織上の要因はまた、SATスコアの低下、給料の減少、そして全体的な大学の質に関する低い格付けを導く。

---

<sup>7</sup> AAUP のサーベイと大学の特性との間の関係に関するより深い議論は Masten(1997)参照

表6：大学のガバナンスとパフォーマンスの間の推定された関係の誤差

	SATスコア	Gourman格付け	教員の給料
切片	1057.515(173.18)***	394.460(116.79)***	10626.00(146.13)***
APTの意思決定の誤差	14.767(3.01)***	4.771(1.77)*	125.573(2.20)*
カリキュラムの意思決定の誤差	-3.692(0.72)	2.202(0.78)	8.855(0.15)
学部ガバナンスの意思決定の誤差	16.778(3.39)***	0.812(0.29)	67.187(1.10)
一般管理等の組織上のガバナンスに関する意思決定の誤差	-10.383(1.77)*	-3.544(1.11)	-84.360(1.22)
財務上の意思決定の誤差	-12.347(1.52)*	-2.174(0.48)	-16.197(0.16)
個人の賞罰に関する意思決定の誤差	1.458(0.15)	-7.087(1.35)	-44.875(0.40)
学生のガバナンスに関わる意思決定の誤差	-10.138(2.05)**	2.140(0.76)	27.536(0.46)
Adjusted R2	0.0468	-0.0006	0.0028
Observations	462	472	472

a 括弧内のt値

\*10%水準において有意

\*\*5%水準において有意

\*\*\*1%水準において有意

(出典：Brown [2001].)

表6で報告された結果は、表4の最初の段で報告されたSATの変数の点で非常によく似ている。Gourmanと給料の変数に対して、推定値の符号は同じであるが、どの係数も有意ではない。これらの結果は教員の参加とパフォーマンスの関係が弱いことを示している。問題はこのアプローチが、コントロール変数が教員の参加に影響し、逆に影響しないことを前提としていることである。これは、教員の参加がパフォーマンスに結びつくことが却下される可能性を高めるものである。そのため、これらの結果は注意をもって解釈される必要がある。

#### IV. 結論と今後の研究課題

Brown [2001]の研究の結果は、教員の参加が、教員がよりよい情報を持ち、アドミニストレータや理事たちよりもよりよいインセンティブをもつ領域の意思決定において重要であるという考えと一致している。これらの結果は必ずしもMcCormick and Meiners [1989]の議論と矛盾するわけではなく、教員が決定制御を働かせることができる領域をコントロールすることが重要であることを強く示唆している。測定された実証に基づいた関係は、ガバナンスへの教員の参加がパフォーマンスに影響を与えるという仮説と矛盾しない。しかしながら教員が参加することの全体への影響は、教員が参加する意思決定の種類によって変化する。教員による意思決定は集団的意思決定に関連するコストの多くを必ず含んでいるものの、いくつかのケースにおいて、教員がコントロールに関連することによる利益がこのコストを上回る結果となっている。

Brown [2001]の研究は、アメリカの584の大学についてAAUPが1970年に実施した大学の意思決

定に関するサーベイのデータをもとに、同じデータを利用したMcCormick and Meiners [1989] の研究を一歩進めるかたちで行われたものである。一方で、Brown [2001] は大学の形態、例えば規模、学部等の構成、設置主体などの違いを細分化して検討はしていない（大まかには、コントロール変数で考慮してはいるが）。大学の形態が異なれば、大学を構成する要素や環境も異なり、直面する危機や課題も異なることが考えられる。したがって大学の重要事項を決定する際の適切なパワーバランスも異なってくると予想できよう。

今後、大学の形態別に、より詳細な分析を行い、大学のガバナンスについて考察を深めていくことが重要な課題となる。

一方、いよいよ全入時代に突入するという段階で、大学淘汰の時代を迎えている日本の大学においても、大学ガバナンスのあり方を再検討することは非常に重要な課題となる。日本の大学は、アメリカの大学とはその成立、発展過程も直面している状況も異なるため、アメリカの大学の分析結果をそのまま日本の大学に当てはめることは必ずしも有効ではないが、Brown [2001] の研究で扱った1970年代のアメリカの大学の状況と現在の日本の大学の状況には共通する要素も存在しており、Brown [2001] の研究は日本の大学ガバナンスの再検討においても重要な示唆を与えるものである。Brown [2001] の研究をベースに日本の大学ガバナンスの現状を分析し、アメリカの大学と共通の課題、日本の大学特有の課題を明らかにすることを今後の研究課題としたい。

また、Brown [2001] が、教員が大学ガバナンスにおいて重要な役割をはたすためのテニユアの存在の重要性に触れている点にも注目すべきである。テニユアは学問の自由を保護するために教員の地位を保証する、という役割のみに止まらず、大学全体の教員の雇用の方向性にも大きな影響を与え、結果として大学の質を維持し、向上させる仕組みの根幹を支えていることを示唆している。今後、テニユアについてさらに理解を深め、テニユアという制度が存在する本質的な意義を明らかにするため、詳細に考察を行うことが重要であり、併せて、今後の研究課題としたいと考えている。

## 参考文献

- American Universities and Colleges*, 1968, Washington: American Council on Education.
- Blair, M., 1995, *Ownership and Control*, Washington: The Brookings Institution.
- Brown, W.O., 2001, "Faculty Participation in University Governance and the Effects on University Performance", *Journal of Economic Behavior and Organization* 44, pp.129-143.
- Brown, W.O., 1997, "University Governance and Academic Tenure: A Property Rights Explanation," *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 153, pp.441-461.
- Carlton, D.W., and Perloff, J.M., 1994, *Modern Industrial Organization* 2nd edition, New York: HarperCollins.
- Carmichael, H.L., 1988, "Incentives in Academics: Why is there Tenure?" *Journal of Political Economy* 96, pp.453-472.
- Coelho, P.R.P., 1976, "Rules, Authorities, and the Design of Not-For-Profit Firms," *The Journal of Economic Issues* 10, pp.416-428.
- Dolan, R.C., Jung, C.R., and Schmidt, R.M., 1985, "Evaluating Educational Inputs in Undergraduate Education," *The Review of Economics and Statistics* 67, pp.514-520.

- Fama, E.F., and Jensen, M.C., 1983a, "Separation of Ownership and Control" *The Journal of Law and Economics* 26, pp.301-26.
- Fama, E.F., and Jensen, M.C., 1983b, "Agency Problems and Residual Claims" *The Journal of Law and Economics* 26, pp.327-50.
- Gourman, J., 1967, *The Gourman Report: Ratings of American Colleges and Universities*, Los Angeles: The Continuing Education Institute, Inc.
- Hansmann, H.B., 1996, *The Ownership of Enterprise*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Leslie, L.L. and Ramey, G., 1988, "Donor Behavior and Voluntary Support for Higher Education Institutions," *Journal of Higher Education*, pp.115-132.
- Masten, S.E., 1997, "The Internal Organization of Higher Education; Or Why Universities, Like Legislatures, Are Not Organized As Markets," Working Paper: University of Michigan Business School.
- McCormick, R.E. and Meiners, R., 1989, "University Governance: A Property Rights Perspective," *The Journal of Law and Economics* 31, pp.423-442.
- McKenzie, R.B., 1979, "The Economic Basis of Departmental Discord in Academe," *Social Science Quarterly*, 60(1), pp.653-664.
- McKenzie, R.B., 1996, "In Defense of Academic Tenure," *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 152, pp.325-341.
- McPherson, M.S., and Schapiro, M. O., 1999, "Tenure Issues in Higher Education," *Journal of Economic Perspectives* 13(1), pp.85-98.
- McPherson, M.S., and Winston, G.C., 1983, "The Economics of Academic Tenure: A Relational Perspective," *Journal of Economic Behavior and Organization* 4, pp.163-184.
- Milgrom, P. and Roberts, J., 1992, *Economics, Organization & Management*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Report of Subcommittee T, 1971, *AAUP Bulletin* Spring, pp.69-124.
- Solmon, L.C., 1975, "The Definition of College Quality and Its Impact on Earnings." *Explorations In Economic Research* 2, pp.443-60.