JAIST Repository
https://dspace.jaist.ac.jp/

Title	知識社会における大学経営 －金沢工業大学の事例研究－
Author(s)	俣野，秀典；梅本，勝博
Citation	大学行政管理学会誌，10：141-147
Issue Date	2006
Type	Journal Article
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/7862
Rights	Copyright (C) 2006 大学行政管理学会．俣野秀典，梅本勝博，大学行政管理学会誌，10，2006，141-147．
Description	

JAIST
JAPAN
ADVANCED INSTITUTE OF
SCIENCE AND TECHNOLOGY

Japan Advanced Institute of Science and Technology

大学行政管理学会誌　第10号
２００６年度　　141－147

知識社会における大学経営
―金沢工業大学の事例研究―

University Management in the Knowledge Society:A Case Study of Kanazawa Institute of Technology

俣　野　秀　典（北陸先端科学技術大学院大学）
梅　本　勝　博（北陸先端科学技術大学院大学）

１．はじめに

社会・経済のグローバル化と情報化、また知識社会の到来など、あらゆる分野で激しい変動が起こっている。この流れは、高等教育機関である大学においても例外ではない。少子高齢化の進展や国立大学の独立法人化、グローバル社会に通用する人材育成の要請、大学評価の必要性、といったさまざまな課題が生じている。こうした状況から、大学間の競争が激化しており、地方私立大学の経営悪化などが顕在化してきている。そこで、どのような経営が大学に求められているのか、を明らかにする必要がある。

これまでも、大学経営に関する研究は多数発表されているが、その多くが経営学の理論を大学に当てはめたものであった[1]。日本では、1979年に現在の大学教育学会の前身である一般教育学会が発足し、1997年には、大学のアドミニストレーションに関して実践的・理論的に研究する専門組織として、大学行政管理学会が設立されるなど、学会活動も盛んになってきている。さらに、2000年より広島大学大学院で高等教育開発、名古屋大学大学院で高等教育マネジメントといった研究センターが設立され、大学経営に関する学術的な研究が始まっている。2001年に桜美林大学大学院の大学アドミニストレーション、2005年には東京大学大学院の大学経営・政策コース、立命館大学の大学行政研究・研修センター、2006年に名城大学大学院において大学・学校づくり専攻が設立され、学術的研究・実務者養成の双方において大学経営に関心が集まっている[2]。

本稿では、大学経営における先進的な事例に注目し、インタビュー、文書分析、観察を主な研究手法に用い、どのように改革が行われてきたのかを中心に分析することによって、これからの大学経営の一つのあり方を提示する。

２．事例分析

本稿の分析対象である金沢工業大学（Kanazawa Institute of Technology、以下KIT）は、近年、大学教育・大学経営について最も注目されている大学の一つである。KITをケースにした研究は散見するが、いずれも教育内容に焦点を当てたものである[3]。これからの大学経営ついて考えるならば、改革の結果である教育内容よりも、それがいかにつくられたか、というプロセスまでさかのぼる必要がある。そこで、本稿では、はじめにケースの概要・特徴を示し、次に改革がどのようなメカニズムで進められたかを追うことによって、改革の成功要因を探り、知識社会における大学経営の理論的モデルを提示する。

2. 1. KITの概要

本稿で事例として取り上げるKITは、石川県石川郡野々市町扇が丘にメイン・キャンパスを構え、周辺地域に20を超える研究所を設置している。KITは、北陸電波学校を起源として1965年に開学し、2004年の学部再編により、現在3学部15学科を有し、学生数が約6,800人、大学院を含むと約7,300人の工学・情報系総合大学である。

2003年には、大学教育の総合的取り組み「工学設計教育とその課外活動環境」に関して、2006年度には「学ぶ意欲を引き出すための教育実践」に関して、文部科学省から「特色ある大学教育支援プログラム（特色GP）」に選定されている。さらに、2004、2005、2006年度3年続けて「現代的教育ニーズ取組支援プログラム

(現代GP)」にも採択されている。また、高校や他大学、企業からの評価も高く[4]、大学改革を成功させている地方私立大学として注目されている。

2.2. KITの特徴

近年、「学生消費者主義」や「商業化する大学」と表現されるように（Riesman, 1981；Clark, 1983, 1998；Bok, 2003；Williams, 2003)、大学が市場化・企業化している。また、「学者共和国から大学企業体へ」といわれるような（市川, 2001)、従来の教授中心の管理体制から、運営管理のプロフェッショナル化への変貌などによる、大学の組織的変化が指摘されている。KITは、キャンパス内に地元の自治体や企業と共同でFM局を設置したり、CMを制作・放送したり、各種コンテスト[5]に出場したりと、宣伝効果をもつ活動にも積極的なこと、さらに2003年には日本経営品質賞への申請、CS推進室の設置などを行っており、企業化している大学の顕著な例であるといえる。

なかでも組織的目標が明確化され、それが共有されているところに特徴がある。Cohen & March (1974)は、組織としての目的や権限のあいまいさなどから「組織化された無秩序」といった概念によって大学を特徴づけたが、KITは明確な目標を掲げ、それに邁進するといった、従来の大学とは違った方法で経営を行っている。

2.3. 改革の変遷

KITで現在まで続いている教育中心の大学改革は、1990年代初めにさかのぼることができる。1991年に最初の海外視察（スタンフォード大学、マサチューセッツ工科大学、ウオータールー大学、カリフォルニア工科大学、ハワイ大学）を行い、その報告を受けて発創会を発足させている。翌年、総合的教育体系の基本的枠組みに関する提案を答申し、発創会を発展させた教育改革検討委員会を発足させ、1994年まで第4次にわたる答申を行っている。途中の1993年に知的感性工作空間「夢考房」を開設している。そして、1994年に教育改革実施委員会を発足させ、1995年に全く新しい教育体制のもとに、第1次教育改革を実施し、1998年をもって一応の完成を迎えている。その4年間の実績を自己点検・評価し、2000年からはさらに新しい教育体制を構築して、第2次教育改革を実施し、2003年に完成を迎え、さらに2004年度から第3次教育改革を実施し、従来の工科系単科大学から工学・情報系総合大学へ展開している。

本稿では、1995年から開始されたカリキュラムの柱である「工学設計教育[6]」、それにともなった「夢考房[7]」の発生メカニズムを中心に議論を進めていく。

2.4. 改革のビジョン

企業経営における戦略策定のプロセスは、一般的に理念が最初にあり、それを少し具体化したビジョン、より具体的な経営目標、それらの達成方法としてのアイディア、それを具体化したコンセプト、というような順序で議論されることが多い。そこで、KITにおける戦略策定プロセスを、この流れに沿って分析し、その過程での組織づくりに注目しながら議論していく。

KITは、建学の綱領に「人間形成」「技術革新」「産学協同」を掲げ、この建学の綱領に基づいて、「学生、理事、教職員が三位一体となり、学園共同体の理想とする工学アカデミアを形成し、三大建学綱領の具現化を目的とする卓越した教育と研究を実践し社会に貢献する」ことを経営理念としており、使命の本質を「最高の知能と深奥な教養のある指導的人間の育成の場である」として、特に人間形成を強調している（金沢工業大学, 2003)。

そして、京藤睦重第2代学長がその「人間形成」を具体化した「教育付加価値日本一」の大学をめざすというビジョンを掲げ、目指すべき方向を示した。

教育改革を始めると同時に、活動目標として「行動する技術者」の育成というアイディアが石川憲一第5代学長によって生み出された。それを実現するために「工学設計教育」といった全く新しい教育コンセプトをデザインし、実行のためのカリキュラム作成、支援する場としての「夢考房」の設置に至った。理念を具体化した明確な目標と学長のリーダーシップによって、組織全体として改革に取り組むことが可能となったのである。

2.5. 改革の契機

KITは、1990年に25周年を迎え、志願者も増えて、大学としても形になってきたということから、将来は研究に力をいれるという構想を立て、知的財産などの研究を1年ほど行い、1991年に事務職員3人と教員3人からなる視察団が、TLOの仕組みなどの研究を見るために、前述した海外の大学を訪問した[8]。

研究もさることながら、視察団が現地で感銘を受けたのは、教育であり教育環境であった。そこでは、学生が自由にアイディアを出しながら、いろいろな研究装置をつくりながら研究が進められていた。そういった、アイディアが出せる創造性豊かな学生を育てるための教育が、PDCAサイクルの考えを教育に持ち込んだ「Engineering Design[9]」という取り組みであることを現地で聞かされたのである。

2.6. 改革のための仕組みづくり

視察団の報告を受け、教育担当の藤村副学長（当時）が中心となって、1991年12月に事務職員と教員からなる発創会を発足させた。発創会では毎週のように会議を開き、教育の方向性などについて、100回以上の議論を重ねた。そして、そこでの議論の内容をKIT学内公報誌『旦月会報』に掲載することで、学内の教職員全員が問題意識を共有できるようにした[10]。発創会での議論をふまえ、「教育付加価値日本一」を実現させるためには、「Engineering Design」のような、PDCAのまわし方を知っていて、なおかつアイディアを出すことができる学生を生み出せる教育が必要だということを答申した[11]。その後、ABET[12]の基準に準拠しているようなカリキュラムの大枠をつくり、発創会を発展させた教育改革検討委員会（事務職員が全体の3分の1）を組織し、具体的な議論に入っていった。石川憲一氏（現学長）は、検討委員会のときの教務部長であった。そこでの議論から考え出された全体の枠組みを示すとともに、170人を超える教職員を実際にそのような教育システムが動いているところをみてもらうために海外に派遣した。実際に最初の視察に参加した福田謙之氏（現事務局長）は以下のように話す。

> 教育改革がいいとか悪いとかいった議論をしていても仕方がないので、先生方にはアメリカではちゃんとそういう教育システムが動いている、そのことをみてきて下さい、ということで170人の先生方がアメリカの大学の教育システムを見に行っている。
>
> ですから、うちの大学に見学に来る人たちから「KITではどのように先生方を説得したのですか、教授会でどのように話をして改革を行ったのですか」ということを聞かれるけれども、そんなことしなくても現に170人の先生がそういうシステムをみてきているわけだから、うちは全くそういったことはしていない。
>
> もちろん、中には大変な思いをするだけだから、したくない人もいたけれども、嫌だと思っても、現にそういうシステムがあって、素晴らしい教育だと思ったら、それに対して面と向かって反対はできないでしょう[13]。

福田氏の言葉からもわかるように、170名を超える教職員の教育事情視察は、実際に改革に取り組む教職員の改革のイメージを共有させるとともに、意識にまとまりをもたせる効果があったといえる。「自ら考え行動する技術者」の育成という活動目標は、この教育改革とともに石川現学長が提唱したものである。

2.7. 工学設計教育のデザイン

では、新しいコンセプトであり教育体系のカリキュラムでもあった「工学設計教育」はどのように設計されていったのか。工学設計教育を実質的に立ち上げたのは、発創会のメンバーとして新しい教育について議論を重ねてきていた久保猛志氏（現教育点検評価部長、環境・建築学部教授）であった。久保氏を中心とした工学設計教育のデザイン・メンバーは、検討委員会での内容を確認しながら、海外のいろいろな大学に、日本に来て協力しても良いという教員の公募を行ったり、KIT側から出向いて面接を行ったりして、サバティカル等を利用することで10人を超える外国の教員を招聘することに成功した。Engineering Designをアメリカで十分に体験・実践してきたメンバーと、久保氏をはじめとする日本のメンバーの間で十分な議論を行いながら「工学設計教育」の詳細設計（マニュアル、教科書づくり）を二年がかりで行っていった。

創案された新しい教育体系には、3学期制の採用[14]、導入教育の実施、工学設計科目の設立などが盛り込まれていた。KITには、高等専門学校から入学する学生も含め、入学時の学力にかなりばらつきがあった。そこで、「自ら考え行動する技術者」を育成できるように、3学期の初学期を導入教育に当てることにより、基礎学力の底上げを行い、同じ程度のレベルにもっていき、2期からの学習に尽力できるようにした。また、一つの科目に集中できるようにすること、複数回講義を受けることによって能力の定着を図ることも目的であった。工学設計科目は工学設計教育の中心となる科目であり、学生自身が興味をもって、計画的に学習し、考えて行動する（行動できる）ための仕掛けとその方向へ導くための取り組みが行われている（久保・松本，1998）。

工学設計教育においては、それぞれの科目が縦糸と横糸のように、緊密に結びついている。各学習段階において習得・理解した知識や技術を基本に、創造的に問題を発見・解決しできるような教育を提供すると同時に、チームでの協業やプレゼンテーション能力を養えるようにデザインされている。これは、「自ら考え行動する技術者」を育てるための教育カリキュラムでもあるが、それを行うためには、教員同士の緊密な交流が求められる、組織的な教育体系でもある。体系的なカリキュラムが、教育内容を体系化するとともに教員

同士のつながりが必要になってくるのである。

工学設計教育では、それぞれの科目ごとに目標を明示している。目標があり、それに向かって行動することに慣れている企業出身者の教員が半数を占めるKITでは、そういった目標を打ち出すことが有効に働いた。それぞれの科目は、学生のアンケートでフィードバックする仕組みを作り、目標の達成度が確認できるため、教員も力を抜くわけにはいかないのである。

2.8. 夢考房のデザイン

夢考房は、学生が自ら考え自由にモノづくりを行える場、学生たちの夢を育むアトリエとして、1993年に設立された工作空間である。夢考房での活動はすべて課外活動に位置づけられるが、工学設計でチーム内ディスカッションやプレゼンテーション資料の作成、模型や実験装置の製作等、幅広く利用されており、年間のべ90,000人の学生が利用している（金沢工業大学，2005）。

夢考房の下地と発想は、福田謙之氏主導のもと、1990年から大学祭で行われているロボット競技会の準備のための支援にさかのぼることができる。競技会出場のための準備には3ヵ月程度必要とするので、実習工場を夜まであけておくための責任者を水島雄一氏（現学務部長）が引き受けていた。競技会は授業とは関係ないために、工場は閉めておいた方が管理上楽なのだが、学生の側から考えて、開放するという発想が生まれてきたのである。

> 今までの大学の職員もそうだけど、やっぱり管理する側からの視点しかないのですよね。そうじゃなくて、学生側からの視点でものをみてサービスをしてあげるという発想に切り替わらない限りは、できんわけですよ[15]。

ある種の顧客志向のような発想が夢考房のような環境を創ったのである。夢考房の名付け親でもある福田氏の言葉を借りると、授業とは関係のない夢考房での活動は「まさに夢を考えて形にしている」といえる。

福田氏と水島氏は、立ち上げたロボットの競技会に出場するロボットをつくるための電源やモーター、ギアなどの部品も企業をまわり、無償または原価並で調達していた。その時に、ギアやタイヤなどを提供してくれた模型会社に、いろいろな試作品をつくるためのガラス張りの部屋があり、それが「夢考房」発想の原型となった。

工学設計教育は「自ら考え行動する技術者」の育成という目標を備えている。自由に発想して、実験なども行える学生の育成である。そういった教育を中心に据えれば、学生が要求することはすべてできる施設がなければならない。そこに行けば何でもできるということを、学生が理解していなければならない。そのような発想をもとに、工学設計教育が導入されるより先の1993年に夢考房ができたのである。

2.9. 改革を実現する組織

「教育の担当者は、ひとり教授のみならず、広く理事者及び職員をも含むべきことを理解せねばなりません」と建学の綱領にも記されていることからわかるように（金沢工業大学，2003）、KITでは教員と職員が密な関係にある。300名を超える教員の半数以上が企業経験者というのも特徴である[16]。大学がおかれている状況の危機意識の共有がそのことで容易になっているという[17]。

また、改革の際に目標がしっかり掲げられたことも、それまで目標のあった企業経験者にとっては馴染みやすいものであり、目標を共有できる地盤があったといえる。改革の目標をいろいろな施策との整合性を考えながら、ブレのないわかりやすい目標をリーダーが強い意志として示すことによって、改革が実行されたのである。

工学設計教育と夢考房の創造は、ともに「教育付加価値日本一」、「自ら考え行動する技術者」というキーワードに表現されているような明確な目標から生まれてきたことが確認された。工学設計教育は、アメリカのEngineering Designにヒントを得て考え出された改革コンセプトであった。久保氏によって推進された工学設計教育のカリキュラム・デザインは、科目と科目の関係性を考え、実際に何ができるようになるかを明示するものであった。自発的に考え、それを実行できる学生を育てるという、これからの教育の方向性をより明確にしたのである。そういった「自ら考え行動する技術者」の育成を目標にしたことを受けて、福田氏が中心となって、夢を形にできる夢考房という課外活動環境が生み出された。

KITは、まとまりのある組織であった。もともと単科大学ということもあるが、教員の半数が企業出身の教員で、他の大学出身の教員が多く、内部は多様なはずなのだが、組織としてまとまっていた。一つの要因としては、原則として非常勤講師を採用せず、出前講義も行わないといったことが、成員の大学への高いコミットメントを引き出していたと考えられる。また、ほとんどの改革案が事務サイドから提案されたことから

もわかるように、事務職員が自主性を発揮できる環境にあったことが、改革にスピードをもたせることにつながっていた。「教育付加価値日本一」というビジョンに加えて、石川氏がリーダーシップを発揮し、より具体的な「自ら考え行動する技術者」を育成するという新たな活動目標を生み出すことで、何のために、いろいろな取り組みをするかが明確になっていた。「一方で同窓会みたいなもの」と福田氏が述べているぐらいに事務職員のKIT卒業生の割合が高いことも[18]、学生の視点でものごとを考えることにつながっていた。彼らには、学生のときに好きなことをしてきた、面白いと思ったことができたという経験があるから、当然自分たちの後輩にも面白いことをやって満足させてあげよう、という考えが出てくるのである。同時に共通の価値観のようなものをもつことが可能となっていたと考えられる。そのようなビジョンや活動目標によって、組織にまとまりがでてきたとともに、制度的にも組織をまとめさせるような仕組みが作られていたといえる。

3． これからの大学経営

3.1. 事例から見えてくるもの

継続的改革を実現できるように、明確な目標を持って、それに邁進できる組織体制・組織づくりを行える経営がこれからの大学経営には必要である。そのための要因として、これまで指摘されてきた大学組織の特性であるルース・カプリングの特徴[19]とは反する、リーダーが示した明確な目標によって組織にまとまりをもたせるという、組織特性を備えていることが挙げられる。また、暗黙的にでも危機意識などを共有できる機会を創り出すことができるように工夫がなされていることも必要である。

具体的にいえば、自分たちの大学とは何かを示している建学精神や理念から導かれたビジョンをリーダーが提示し、それを具体的な活動目標に落とし込むことにより、その目標に向かって全学的に改革に取り組めるような経営が、知識社会において存続・発展していくためには求められているということである。このことは、一丸となった組織ともいえるような上記の特性に加えて、理解容易でロジカルな目標を掲げることの重要性を示しており、改革を施行するにあたっての大学における目標の存在意義が改めて立ち現れている。ビジョンや目標が明確であれば、リーダーや理念に加えて、それが大学としての知の正当化の基準になることから、知識創造の方向性が示され、いろいろなアイディアが生み出されることにつながるのである。

3.2. 大学経営のタイト・カプリング・モデル

組織の存続・成長のためには常に改革を行っていく必要があるので、いかに改革を進めるかが大学経営においても重要になってくる。ここでは、先行研究とこれまでの議論から導かれる大学経営の理論的モデルを提示する。

これからの大学においては、リーダーが示した明確なビジョンや目標によって、自律性と多様性を維持した組織としてのまとまりが生まれるような経営が必要となってくることが前節で確認された。この事実は、大学組織がルース・カプリングであるという従来の研究とは異なる大学が存在し、その特徴が改革を実行可能なものとしていたことから、これからの大学のあり方は、ルース・カプリングの特徴をあまりもたない組織であるともいえる。タイト・カプリングな組織づくりを行うことによって、改革を実践していける大学経営が知識社会における一つのあり方・方法であるということである。ルース・カプリングが、企業組織と大学組織との比較から生まれた概念であることを考慮すれば、この新しい大学の組織特性は、強力なリーダーシップ、企業化する大学といった、近年の研究[20]が示唆している内容に近く、国立大学の法人化への移行が学長権限の強化を一つの特徴としていることからも、説得力が高いといえる。これまでの議論から以下のようなタイト・カプリングを実現する大学経営の理論的モデルが導き出される。

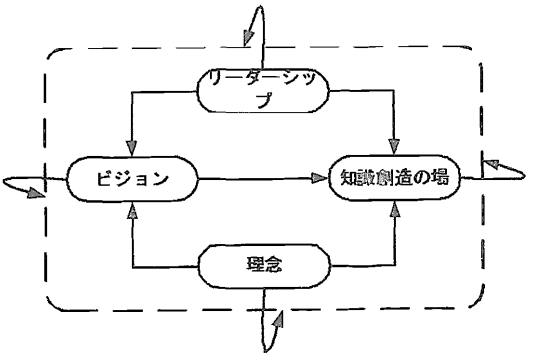

図1　大学経営のタイト・カプリング・モデル

注：点線は組織を表し、曲線矢印はタイト・カプリングの強化を表す。

図1に示す「大学経営のタイト・カプリング・モデル」は、大学としてのまとまりがいかにもたらさせるかを表している。リーダーシップや理念、それに支えられたビジョンが知識創造の場を方向付け、正当化すること、そしてそれぞれの要素が組織（点線）をタイトな

ものに作り上げる働きを説明する組織の一般モデルである。以下から、タイト・カプリングを強化する力として働く、四つのイネーブリング・コンディションとその関係を説明していく。

リーダーによりビジョンが提示されること、またそのビジョンは同時に大学の建学精神や理念に支えられていることが一つのポイントである。さらに、リーダーシップが発揮されればされるほど、組織のまとまりが生まれる。同様に、理念やビジョンが共有されればされるほど、よりタイト・カプリングな組織を強化することが可能である。理念、ビジョン、リーダーシップが知識を正当化し、その創造を促進することで知識創造の場に方向性がもたらされる。もちろんリーダー自身がそこで新しいコンセプトを提唱することもある。その知識創造の場で生まれた新たなコンセプトや取り組みは、タイト・カプリングをより促進する。

3.3. 実務的含意

前節で提示された「大学経営のタイト・カプリング・モデル」は、大学の組織特性もあり、これまでの研究ではあまり取り上げられることのなかった、大学の理念、ビジョン、そしてリーダーシップに注目することで導き出された，知識社会における大学経営の一つの理念型であった。以下からは、上記のモデルにしたがう形で本研究からの実務的含意を述べるとともに提言を行う。

これまでの議論でもたびたび出てきたが、大学はもともとの性質上ルース・カプリングな組織を形成している。しかし、本研究からはタイト・カプリングの特性を備えることの重要性が確認された。これには、リーダーシップの強化に加えて、自校は何をする大学かを表している建学精神や理念を熟慮することが必要である。それによって、リーダーが打ち出したビジョンが意味をもち、自分たちの大学の方向が明確になってくるのである。強力なリーダーシップは、制度的な権限の強化や、先頭に立って組織の取り組みを内外に示すことによって実現される。ビジョンや目標の共有は、そのリーダーが明確に示し、語ること、そして共有を促進する仕組みづくりによってもたらされる。全員で同じことに取り組むのも一つの方法である。それによって大学にまとまりがでてくれば、おのずと知識創造の方向性が定まり、知識創造が促進される。「大学経営のタイト・カプリング・モデル」の四つの要素と自らの大学での取り組みを照らし合わせることで、どのような取り組みが必要かが見えてくるはずである。

近年KITは、学部再編を行って単科大から総合大学へと変容した。これは、本文脈で考えると何を意味するだろうか。それは、総合大学へ変わることによってタイト・カプリングの組織特性が失われる危険性があるということである。そうなれば、目標の共有が困難になり[21]、これまでのように改革を行っていくことが難しくなるのではないかと予想されるからである。さらに、研究所を多く学外に設置していることも、同じくルース・カプリングの特性を誘発すると考えられる。これまでの組織特性が徐々に崩れることが危惧されることから、組織をいかにまとめ上げていくかが今後の課題になりそうである[22]。

図1の「大学経営のタイト・カプリング・モデル」にしたがえば、タイト・カプリングな組織特性をもたらすのは、明確なビジョン、リーダーシップであり、制度的にタイト・カプリングを弱めないために、それを維持することが重要である。KITには、これまでに勝るリーダーシップ、制度面としては、新学部や研究所などが、ルース・カプリングをもたらさないような仕組みづくりを行っていく必要があるといえるだろう。

4. おわりに

本稿では、大学改革に成功していると考えられる金沢工業大学を事例にこれからの大学経営を考えてきた。最後に、今後の大学経営について、将来研究への示唆を提示する。

ここでは、タイト・カプリングな組織を実現しており、改革を実行している先進事例を中心に議論をしてきた。そこから、改革を断行するための強力な組織づくりに焦点を当てたが、これからは、これに加えて創造的な改革をどう行うかという議論も必要になってくると考えられる。

今後は、これからの大学経営のための組織特性について、より詳細な議論が必要であり、本事例のさらなる深い考察に加え、他の事例との比較検討が求められる。

謝辞

本研究を進めるにあたり、金沢工業大学の石川憲一学長、福田謙之事務局長をはじめ多くの関係者の皆様のご協力を賜りました。ここに記して感謝申し上げます。

参考文献

Bok, D. C. (2003). *Universities in the Marketplace: The Commercialization of Higher Education.* New Jersey: Princeton University Press (宮田由紀夫訳『商業化

する大学』玉川大学出版部, 2004).
Clark, B. R. (1983). *The Higher Education.* California: University of California Press.
Cohen, M. D. and March, J. G. (1974). *Leadership and Ambiguity: The American College Presidents.* New York: McGraw-Hill.
羽田貴史 (2004)「企業的大学経営と集権的分権化」『大学論集』*34*, 21-40.
市川昭午 (2001)『未来形の大学』玉川大学出版部.
金沢工業大学 (2003)『工学アカデミアの実現をめざして』JQA21プロジェクト.
金沢工業大学 (2005)『金沢工業大学 2006入学案内』金沢工業大学.
Kotler, P and Fox, K. F. A. (1995). *Strategic Marketing for Educational Institutions 2nd edition.* New Jersey: Prentice-Hall.
久保猛志・松本重男 (1998)「金沢工業大学における工学設計教育」『工学教育』*46*(2), 14-19.
奥正廣 (2004)「金沢工業大学の教育実践と創造性教育への示唆」『日本創造学会論文誌』*8*, 129-148.
大場淳 (2003)「大学の管理運営・経営と大学職員」大場淳・山野井敦徳編『大学職員研究 序論』高等教育研究叢書 *74*, 23-37.
Riesman, D (1981). *On Higher Education: The Academic Enterprise in Era of Rising Student Consumerism.* San Francisco: Jossey-Bass (喜多村和之ほか訳『高等教育論』玉川大学出版部, 1986).
Williams, G. (2003). *The Enterprising University: Reform, Excellence and Equity.* Buckingham: Open University Press.

注

1 たとえばKotler & Fox（1995）など。
2 大学は知の伝承と創造を機能とする典型的組織であるので、そのマネジメントが注目されるのは、知識社会においては当然だといえる。
3 KIT教員以外の論文では、奥（2004）が詳しい。
4 たとえば、朝日新聞社『大学ランキング 2006年度版』において、学長からの評価・教育分野で1位、高校からの評価で6位にランキングされている。また『TIME』（2005年7月11日号）において、就職率99%という就職支援プログラムをもつ大学として紹介されている。
5 ソーラーカープロジェクト、ロボットプロジェクト、ロボカッププロジェクト等が有名。
6 教育課程の所定レベルの学習で得た知識・技能を総合的に応用して、創造的に問題を発見し、工学的にその解決方法を考察し、かつ具体的に問題解決できることを習得する、KITオリジナルの教育。
7 学生が自ら考え自由にモノづくりを行える場、学生たちの夢を育むアトリエとして設立された工作空間。
8 MIT図書館と以前から協力関係にあった。
9 かつて大成功を収めた日本の品質管理を支えたPDCAサイクルを、学問としての品質管理（経営工学など）ではなく、大学の工学系のすべての学生がPDCAサイクルを回せるようにするための、実体験を通じた教育で、当時いろいろな大学で取り組み始められており成果を上げていた。
10 『日経BPムック「変革する大学シリーズ」金沢工業大学 2004-2005年版』(2004) 日経BP企画 では、150人の派遣メンバーの報告を受けて、1992年に発創会を発足したとあるが、本稿の記述が正しい。
11 KITにおいては、教育権を100%学長に移管しているために、理事長が学長に教育改革についてあれこれ言うことはない。
12 現在、この米国のABET（工学技術教育認証審議会：The Accreditation Board for Engineering Technology）の「工科系大学の認定基準」が国際標準になりつつある。
13 2005年9月9日、福田謙之氏へのインタビュー。
14 筑波大学、国際基督教大学、豊橋技術科学大学などが、国内では3学期制を導入している。なお、KITでは四年間を12期に分け、1期 春学期、2期 秋学期～12期 冬学期まででカリキュラムをとらえている。
15 2005年9月9日、福田謙之氏へのインタビュー。
16 主要大学工学部を対象にした調査によると、KITは7番目に企業経験者の教員の割合が高い大学とされている（『日経産業新聞』2004年3月5日号, p.7)。
17 2005年6月4日、石川憲一氏へのインタビュー。
18 福田氏によれば、男性職員に限れば約9割がKITの卒業生である。
19 Weick（1976）は、大学では緊密な結合はきわめて小さな単位でしか起こらないとし、Clark（1983）も、過度の専門化や組織成員の出入りが激しいことから、あいまいさが支配的な、ゆるやかに結合された組織の顕著な例であるとしている。
20 既出の文献のほか、大場(2003)、羽田(2004)など。
21 組織文化の変容や権限の分散などが考えられる。
22 2008年度には、4学部14学科への更なる改組が予定されている。