

大学経営政策研究

第12号 (2022年3月発行) : 191-206

# 研究大学モデルの新潮流に関する研究

## —アリゾナ州立大学の経営戦略—

国 分 峰 樹



# 研究大学モデルの新潮流に関する研究

—アリゾナ州立大学の経営戦略—

国分 峰 樹\*

## A Study on the New Wave of Research University Models: The Innovative Management Strategy of Arizona State University”

Mineki KOKUBU

### Abstract

Focusing on the “New American University” concept of Crow and Dabars (2020) as a new research university model, this study presents a theoretical framework for understanding the competitive structure of the “Harvard model” and the “ASU model” in the higher education market based on a case study on the management strategy of Arizona State University (ASU), and clarifies their characteristics.

These two models of research universities have different strategies in terms of whether they are inclusive or exclusive, as contrasted with being “excellence-driven” or having “accessible excellence.” What the new wave of research university models questions is the nature of a successful model in traditional research universities, which has become monolithic and resistant to change. We must seek to reconcile excellence and accessibility in research universities without justifying the inaction of highly selective universities that contribute to their privileging of research universities.

### 1. 研究目的

研究大学モデルに関する近年の議論（福留, 2018）において、アメリカの大学は国際競争における支配的な黄金律（gold standard）であると認識されているが、既存の研究大学モデルだけに依存するのではなく、これまでとは異なるコンセプトに立った新たな研究大学モデルを捉えることで、単一モデルに収斂してきた研究大学の構造に関する認識を問い直すことが本研究の目的である。研究大学（research university）は、科学的発見や技術革新、大学院の研究と学部の教育を統合したユニークなモデルによって、現代社会における学術の発展を牽引してきたが、Ed Techやオンライン教育などデータ・テクノロジー領域の劇的な進化によって、研究大学はもはやエリートだけのものである必然性はなくなり、大衆化が可能な段階に来ている。本研究では、新たな研究

\* 東京大学大学院教育学研究科 博士課程

大学モデルとしてのCrow & Dabars (2020) によるNew American University構想に着目し、アリゾナ州立大学 (ASU) の経営戦略に関するケース・スタディから、高等教育市場における「ハーバードモデル」と「ASUモデル」という競争構造を理解するための理論的枠組みを提示し、その特徴を明らかにする。

## 2. 問題の背景

Seligo (2004) が米国で実施した調査によると、回答者の93%がアメリカの大学を「自国の最も価値ある資源のひとつ」と考えており、約60%が自州の4年制大学（公立・私立を問わず）について「質が高い」と評価した。しかし、この貴重な資源へのアクセスは誰にどのように提供されるべきか、という質問に対しては懐疑的な見方が示されている。大多数の人が「大学は高すぎる」と考えており、子供の教育費を捻出できるかどうかを心配する。また、SATのスコアや成績などの客観的な指標を考慮しないアドミッション・ポリシーに対する懸念を抱き、レガシーの優遇措置には4分の3が反対している。この調査結果から、アメリカ高等教育の規模や質の高さは、多くの人にとって当たり前ものとなっているが、一方で、その機会の公平性に関する問題は深刻であることがわかる。こうした「アメリカ高等教育における卓越性と公平性」の問題について、Bowen et al. (2006) は“Excellence”と“Equity”の関係性が、最も浅い構造では「ゼロサム・トレードオフ」の形をとっていると指摘する。卓越性を追求することに成功しているかどうかは、アメリカ高等教育が何を達成しようとしているのかを理解することによって評価できる。また公平性は、アメリカ高等教育の分配的側面と、資源へのアクセスが与えられる基準を考慮して初めて意味をもつことが強調される。この問題を考えるにあたってBowenらが注視するのは、エリート大学が「機会のエンジン」(engines of opportunity) になるのか、それとも「特権の砦」(bastions of privilege) と見なされるか、という点である。そして社会経済的地位 (socioeconomic status: SES) の観点から、誰がエリート大学に通っているのかについて詳細な分析を行っている。結論として、名門校は学業優秀なあらゆるSESの学生に対して入学から卒業までのパスを提供することで、「機会のエンジン」としての役割を全うするという歴史的な約束を果たしている。だが一方で、名門校の卒業生にはアメリカ社会における最上位層の出身者が不釣り合いに多いことから、現代においても「特権の砦」として君臨し続けているという現実を明らかにする。ハーバード大学が低SESに該当する学生の割合を全人口の割合に近づけたとしても、入学選抜や教育達成における全国的なSESの格差はほとんど変わらない。しかし全体的な問題の大きさを理由に、「研究大学の特権化」という現実に対する選抜性の高い大学の不作為を正当化することが許されるわけではなく、アメリカ高等教育がさらなる進化を遂げるためには、伝統的な研究大学モデルのあり方自体を根本的に捉え直す視点が必要である。

## 3. 問題の焦点化

現在、多くの国で世界大学ランキングの上位に位置する「ワールドクラス・ユニバーシティ」(World-Class University) の創出が重要な政策課題として認識され、グローバルな競争が激しさ

を増している。“WCU”はいまや国際的なパラダイムとなった<sup>1</sup>。ヘイゼルコーン（2018）に拠れば、世界には約18,000の高等教育機関があるが、その1％に満たないトップ100大学の順位やその変化が世界中の注目を惹きつけている。そこで学べる学生数は、高等教育を受けている世界全体の学生1.96億人のわずか0.4％である。世界大学ランキングに「研究大学の特権化」が顕著に現出するなかで、多くの政府や大学に支持されている新自由主義的なモデルは、トップ20、50、あるいは100の大学の特徴を取り入れ、時には真似しながら、WCUの確立を目指していると指摘される。この点について福留（2018）は、現在の研究大学は単一モデルに収斂する動きを見せており、それが研究大学モデルの多様なあり方に対する発想を失わせてしまっていることを問題視している。

今日、私たちが認識している研究大学の形態は、19世紀後半に15の機関が、ドイツの大学をモデルにした専門的な大学院課程を、オックスフォードやケンブリッジに代表されるイギリスの全寮制モデルを参考にした学部課程に組み入れたことで誕生した（Geiger, 1986）。アメリカにおける研究大学の原型はジョンズ・ホプキンス大学であるが、アメリカ建国前に設立された植民地時代の5つのカレッジ（ハーバード、イエール、プリンストン、コロンビア、ペンシルバニア）を起点として、5つの州立大学（ミシガン、ウィスコンシン、ミネソタ、イリノイ、カリフォルニア）、そして設立当初から研究大学として構想された5つの私立大学（マサチューセッツ工科大学、コーネル、ジョンズ・ホプキンス、スタンフォード、シカゴ）が、伝統的な研究大学モデルを確立したとGeigerは説明する。これに対してCrow & Dabars（2020）は、現在アメリカには約5,000の高等教育機関が存在しているが、カーネギー教育振興財団が主要研究大学として分類する108校を中心に、「ハーバード化」（Harvardization）や「バークレー化」（Berkeley envy）と呼ばれる現象が見受けられ、19世紀後半に確立されたモデルからほとんど進化していない点を指摘している。正規化して強化された同型の学術組織や制度構造は、制度的同型化（institutional isomorphism）<sup>2</sup>として認識されており、本研究は「研究大学モデルの単一化」という問題を焦点化する。

#### 4. 研究方法および意義

野村（2017）は、社会科学における方法論とは、認識論的立場の違いに沿って、手法やリサーチ・デザインの活用について理論的指針を提供するものであるとしている。認識論の考え方に複数の立場があることを踏まえ<sup>3</sup>、それを軸に「方法論＝認識論＋リサーチ・デザイン＋手法」の見取り図を示すことが重要だとする。本研究は、認識論的立場として「解釈主義」に基づき、リサーチ・デザインに関しては「事例研究」（ケース・スタディ）によって議論を進める。手法は「資料分析」<sup>4</sup>を行うことで、ケース・スタディから理論的な枠組みを導出して提示する。事例研究の分析単位<sup>5</sup>について「伝統的な研究大学モデル」と「研究大学モデルの新潮流」を設定し、研究大学モデルの新潮流における決定的な事例として「アリゾナ州立大学」を扱う。ASUは、アメリカの大学ランキングで代表的な存在であるU.S. News & World Report誌が発表する「最もイノベーティブな大学」に7年連続（2016～2022年）でNo.1に選ばれている大学である。

日本における大学経営研究において、経営学の理論を踏まえた先行研究は数少なく、研究大学モデルのありようについての議論がなされていない。本研究は、Crow & Dabars（2020）が提唱する

研究大学モデルをもとに、研究大学モデルを構造的に把握するための枠組みを提示することで、日本の大学経営研究で手つかずの領域に関する議論を促すものである。現代社会において大学を取り巻く環境は急速に変化しており、特に新自由主義の隆盛によって「社会・経済の論理」（レディングズ,2000）や「経営・マネジメントの論理」（吉見,2011）が大学に浸透している。すなわち大学は、市場化する高等教育において市場価値を最大化するための経営戦略が求められることを意味する。資本主義社会における研究大学のあり方を考える上で、市場競争を基点とした考察は不可欠である。自由な学術経営を推進する中からこそ、新たな知識とイノベーションが創出される。高等教育市場における研究大学の競争構造を可視化することで、大学経営戦略の理解に資する研究としたい。

## 5. 研究大学モデルの新潮流

### (1) 研究大学モデルが目指すもの

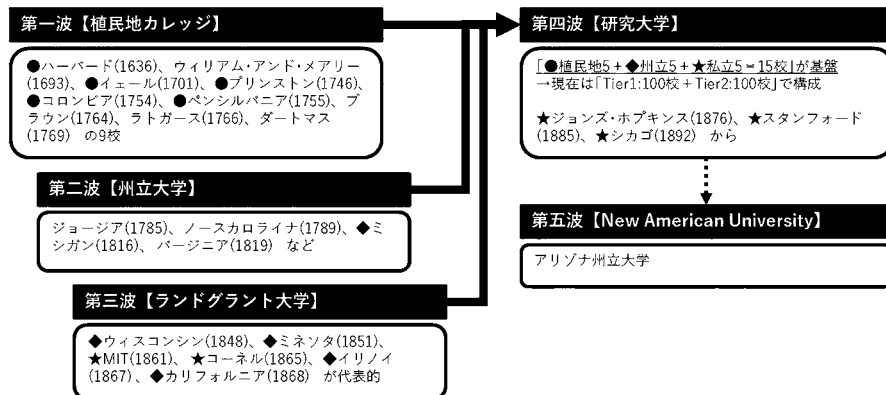
大学経営における「研究大学モデル」を、企業経営における「ビジネスモデル」に対比されるものとして捉えれば、経営学において重要な概念となっている「パーパス」（purpose）<sup>6</sup>の重要性が認識できる。ビジネスモデルとは「事業機会を活かすことを通じて、価値を創造するためにデザインされた諸処の取引群についての内容・構造・ガバナンスの総体」と定義される<sup>7</sup>。入山（2019）は、ビジネスモデルは「価値（value）を創出する」ためにデザインされるものであるが、ここで重要なのは、ビジネスにおいて追求すべき価値とは何かを明確にすることだと指摘している。Donaldson & Walsh（2015）の論文では、“What is the purpose of business?”という根源的な問いに対して、「法は正義のために、医学は健康のために、そしてビジネスは『 』のために」の空欄を埋めることを経営は求められると言及する<sup>8</sup>。研究大学モデルのあり方を考える上でも、研究大学が追求すべき価値とは何かということを明確化する必要がある。すなわち、研究大学の「パーパス」である。

現代社会において研究大学が追い求めている価値は、「エクセレンス」（excellence）として認識されている。エクセレンス概念は1980年代の北米で、レーガン政権の新保守主義的教育改革の柱として用いられた。70年代までの等質的な教育を批判し、学校や職場で個人の能力を限界まで発揮させることを意味したが、しばしばその能力に多様性は認められず、教育の質や効果が強調された。やがてこの概念は、新自由主義の波に乗って世界各国の教育政策に浸透し、競争状態に置かれた高等教育が追求する共通価値となったのである<sup>9</sup>。現代の大学におけるエクセレンスの支配を問題にしたレディングズ（2000）は、国民国家退潮のなかで高等教育の価値が国民的に想像された「文化＝教養」によってもはや支えられなくなり、大学は官僚制的マネジメントの論理に適合する純粋に交換価値的な記号である「エクセレンス」にますます準拠するようになると指摘した。

### (2) 研究大学モデルの歴史的変遷

Geiger（2015）は、アメリカ高等教育はおよそ30年ごとにその特徴が変化してきたとして、10の世代に分類をして考察を行った。これに対してCrow & Dabars（2020）は、各時代において支配的となった高等教育機関のタイプに基づいて、その進化の過程を大きく4つの段階に分類してい

る。1636年のハーバード大学の設立を皮切りに、(1) 植民地時代のカレッジ、(2) アメリカ合衆国初期の州立大学、(3) 南北戦争中に制定されたモリル法によるランドグラント大学、(4) 19世紀後半に誕生した大規模な研究大学、という4つの波が出現し、段階的に進化してきたと分析する。現在、支配的な機関タイプとなっている主要な研究大学は、先行する波から変遷してきた進化形である(図1)。



(図1) 研究大学モデルの変遷

出典：Crow & Dabars (2020) [Figure1] (p.20) を加筆

第一の波は、アメリカ建国以前に設立されたハーバード大学、ウィリアム・アンド・メアリー大学、イエール大学に始まり、後にプリンストン大学、コロンビア大学、ペンシルバニア大学、ブラウン大学、ラトガース大学、ダートマス大学となる9つの植民地カレッジであり、聖職や専門職に就くことを目指す裕福な家庭の若い紳士たちに適した古典的なカリキュラムをもって設立された。19世紀末にこれらのカレッジは研究大学へと発展して第四の波に遷移したが、17世紀のハーバード・カレッジと第四波のハーバード大学とは全く異なる存在である。次に18世紀末から19世紀初頭にかけて設立された州立大学が、第二の波を形成する。ジョージア大学やノースカロライナ大学などが各州の代表的な公立大学となり、ミシガン大学やバーモント大学、トーマス・ジェファーソンが設立したバージニア大学などが、第二波から第四波へと発展していく。そして第三の波は、1862年のモリル法で設立されたランドグラント大学である。Geiger (1986) が研究大学モデルの基礎を形づくったとする15の機関のうち、コーネル大学、イリノイ大学、カリフォルニア大学、ウィスコンシン大学、ミネソタ大学、マサチューセッツ工科大学の6機関がここに該当する。第三の波は、第四の波の出現に不可欠なものであり、1876年にジョンズ・ホプキンス大学が設立されたことで、第四の波が出現する。スタンフォード大学とシカゴ大学がこれに続き、第四波となる約100の大規模な研究大学 (research-extensive) とさらに100の研究集約型 (research-intensive) の機関を形成するための道筋を示した。このモデルが、20世紀の知識創造において世界的な優位性を獲得することになる。

### (3) 新たな研究大学モデルの構想

第四波を構成する研究大学は、研究・開発・教育が統合された成功モデルであり、発見 (discovery)・創造性 (creativity)・イノベーション (innovation) に貢献し、経済成長と社会発展の原動力となることで、生活水準 (standard of living) と生活の質 (quality of life) を向上させる。しかし一方で、主要な研究大学の入学選抜は、学力的に適格な志願者の大多数を排除している。現代社会において学業の成功を最も大きく左右するのは、生徒の成績やSATのスコアではなく、家族の収入や郵便番号である<sup>10</sup>。特権の再生産を持続させる入試慣行は、高学歴の学生が300万人も不足していると指摘される労働市場の予測に不釣り合いな学生数を維持するトップ100大学の経営方針に合致する。研究グレードの大学が誇る卓越性から排除し、知識の創造や発見から切り離されて標準化された教育へのアクセスだけでは、望ましい社会的成果は得られない。社会経済的に不利な立場にある人々や歴史的に恵まれない人たちを含めて、グローバルな知識経済の労働力に求められる最先端の知識を創出する研究グレードの高等教育に対するアクセスを実現することが不可欠になる。

こうした現状を踏まえてCrow & Dabars (2020) が提唱した新たな研究大学モデルが、“New American University”である。知識基盤社会において、個人の成功と集団的な社会経済的繁栄の両方が、高度なレベルの教育達成度と結びついている。アメリカの主要な研究大学がもつ世界的な優位性は、アメリカ高等教育の全体的な卓越性とは関係がない。米国芸術科学アカデミーは、研究グレードの教育は国家の知的インフラストラクチャーであり、物理的インフラと同等の重要性を有するものとして認識するよう求めている<sup>11</sup>。したがって、第四波を先導する機関の多くが志願者の大半を遮断しながら限られた入学者数を維持することが適切であると考えれば、国家の社会経済的・知的な多様性を代表するより多くの学生がアクセスできるような、オルタナティブな研究グレードの学術プラットフォームが出現しなければならない。すなわち、伝統的な研究大学モデルが追求する「エクセレンス」と、それに対する「アクセシビリティ」の両立を実現する第五の波となる新しい研究大学モデルである。変化は古いものを改革するよりも、まったく新しいものを生み出すことによってもたらされるというKerr (2001) の主張にもあるように、Crow & Dabars (2020) が目指しているのは、研究大学モデルの「改善」(improvement)ではなく、「再構築」(reconstruction)であり「リフレーミング」(reframing)である。

## 6. アリゾナ州立大学 (Arizona State University) の事例

研究大学の特権化に対して「研究大学モデルの単一化」という問題を焦点化し、現代における成功モデルとなった「伝統的な研究大学モデル」のオルタナティブとしての「研究大学モデルの新潮流」に着目した。Crow & Dabars (2020) による“New American University”構想の実践例が、アリゾナ州立大学 (ASU) である。

### (1) ASUの経営戦略

アイビーリーグをはじめとするエリート大学は非常に充実した資金源を有しているが、大学で学



ぶ全人口のごく一部の学生にしか高等教育を提供していない。成功する可能性の高い学生を最も多くのリソースを誇る大学に送り込み、その他の学力の高い学生を二流の教育へ追いやることに主眼を置いた学歴主義の文化によって、アメリカの高等教育全体が向上することはできない。より特権的な志願者（privileged applicants）だけが入学できるようになっている世界水準の学習環境（world-class learning environments）は、社会経済的流動性（socioeconomic mobility）の低下につながる。しかし、競争力や評判を犠牲にして入学者数を増やし、社会・経済が直面している問題に対処するために必要な規模の卒業生を輩出する戦略を追求しようとする研究大学は、実際にはほとんどない。知識を創造する場へのアクセスが多元的な民主主義の社会目標を支えるものである以上、「研究大学におけるエクセレンスとアクセシビリティ」はASUモデルの中核を成すものでなければならない。ASUの経営戦略は、エクセレンスとアクセシビリティの両立によって、国家の繁栄・社会変革・国際競争力を促進する経済成長を推進していくことをビジョンに定めている。そして、ワールドクラスの知識生産に対する社会的に意味のある規模でのアクセシビリティを拡大することをミッションとして、“Academic Excellence & Broad Accessibility”を経営理念に掲げる。学術的に卓越した研究・教育と研究大学への広範なアクセスが相互に排他的である必要はないという戦略が、ASUモデルの独自性である。

Crow & Dabars（2020）の問題意識は、アメリカを代表する研究大学は世界的なランキングで常に上位を占めているが、少数のエリート高等教育機関で世界レベルの学術的卓越性を確立し維持してきたアメリカの成功は、国全体として研究グレードの教育達成による恩恵を広く公平に分配するには不十分という点にある。知識社会における国際競争力を維持するために十分な規模で、高度な知識と能力を備えた人財育成が不可欠だとする主張の根底には、研究大学の排他性、すなわち「エクスクルーシブな研究大学」に対する批判があるといえる。現代の企業経営においても“DE&I”（Diversity, Equity & Inclusion）が経営上の重要な戦略として位置づけられており、エクスクルーシブな組織体は“VUCA”（Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity）<sup>12</sup>と称される時代環境に適応できないと考えられている。研究大学における「知の民主化」を訴えるCrow & Dabars（2020）が目指す学術経営は、「インクルーシブで開かれた研究大学」を志向する経営戦略として捉えることができる<sup>13</sup>。

## (2) ASUの取り組み

New American University 構想の具現化に向けたASUの取り組みについては、2002年<sup>14</sup>および2004年<sup>15</sup>の報告書にその全体像が記されている。ASU憲章<sup>16</sup>では「ASUは包括的な公立研究大学であり、誰を排除するかではなく、誰をどのように成功させるかで評価され、公共価値のある研究や発見を進め、コミュニティの経済的、社会的、文化的、そして全体的な健康に対する基本的な責任を担う」という使命が掲げられている。2004年の報告書ではそれを支える組織文化を醸成することの重要性とともに、目標や目的を達成するための戦略的アプローチとして、以下の8つの方針が示された。学問共同体として組織の個性を育むために、①Leverage Our Place：文化的・社会経済的・物理的な環境に適用し活用する、②Transform Society：社会的ニーズに応えることで社会を

変革する力となる、③ Value Entrepreneurship：学術事業や知識創造の起業を奨励する、④ Conduct Use-Inspired Research：ユーザー起点で社会的影響力のある研究を行う、⑤ Enable Student Success：多様な学生の成功にフォーカスしコミットする、⑥ Fuse Intellectual Disciplines：学問分野の制限を超えて知的融合する（学際性）、⑦ Be Socially Embedded：地域コミュニティに溶け込みアウトリーチする、⑧ Engage Globally：国際的な問題に関与しトランスナショナルに活動する。これらの価値基準に基づいて、知識生産とイノベーションを統合する「研究グレードの学術プラットフォーム」を目指す。

伝統的な研究大学モデルにおける学問や研究の主目的は「真理追究」<sup>17</sup>であるが、ASUのモデルでは社会的・経済的な新価値創造を志向する「イノベーション」を強調している点が大きな特徴である。また教育の目標としても「人格の陶冶」<sup>18</sup>よりも、社会経済的な「成功」にフォーカスしている。これは、大学における学びを「学生の成長」という視点だけで捉えるのではなく、社会・経済的な観点から、労働市場における人的資本としての価値を見据えた「人材の育成」を重視するものである。ASUの取り組みは、経営学における競争戦略の理論を踏まえて展開されていると考えられる。すなわち、研究大学モデルとして“better”ではなく“different”を目指す戦略であり、戦略的な意思決定とは“何をしないか”を決めることだとする理論である<sup>19</sup>。ASUにおける取り組みのポイントとして、①オンラインを活用する大規模な学部教育、②イノベーションを志向する学際的な研究開発、③生産性を追求する企業的な経営管理、の3点が挙げられる。

これまで大学はOCWやMOOCsのようなラーニングシステムを、その指導方法の開発と検証、コンテンツの提供によって後押ししてきた。学位取得を目的としたASUの「Ed Plus」ではこのアプローチを再検討し、デジタルの授業設計とスケーラブルな配信、そして人工知能の技術とアダプティブラーニングの方法論を採り入れることで、データ・テクノロジーを活用した約5万人もの学生に対するオンライン教育の最適化に取り組んでいる<sup>20</sup>。また「Center for Education Through Exploration」では、個々の関心に基づく未知の探求を通じて、学生の参加意欲を起点とする問題解決型のアプローチが実践されている。集合的な知識基盤を利活用し、探求精神に根差す問いの差別化を追求できるコンピテンシーの確立を目的として、インタラクティブで学際的なティーチングネットワークによる個人指導やグループワークのオンライン化が進む。ASUがこうしたデジタルイノベーションにおいて重視しているのは、オンライン化による「標準化」ではなく「個別化」である。

ASUがオンラインを活用した大規模な学部教育を展開することで、トップクラスの教員をより多く博するための資金源となる。教員の質と量が高まれば、より多くの研究費を獲得することができ、研究領域が広がっていく。そして研究の充実度は、学部・大学院教育の質に還元されるというのがASUのアプローチである。数多くの学部生を教えていても、そのプログラムの幅や深さは研究活動に依存しており、知識創造の最先端で働く研究者や科学者と学生の交流が、研究大学としての原動力になる。それを実現する鍵となるのが、「カレッジとスクールへの権限移譲」である。権限移譲とは、伝統的な「学部の自治」ということではなく、カレッジとスクールが「経営体としての責任を負う」ことを意味している。起業家精神あふれるカレッジやスクールの活性化に重点を置き、それぞれが市場の原理にしたがって成長することで、個性的なカレッジとスクールの連合体と

してのASUを形成する。カレッジとスクールを中心とした経営管理（college/school-centric model）によって、伝統的な学問分野別に規定された組織の枠から抜け出し、生産性の観点から柔軟性のある知的融合を推進する学際的な学術コミュニティとなることができる。

### (3) ASUの成果と課題

New American University 構想がスタートした2002年から2019年までの間に、ASUが公表する機関統計の各種指標は、以下のように変化している。総学生数は、2002年秋の55,491人から2019年には119,979人へと倍以上に増加した。このうち、44,253人はオンラインの学生である。学部の学生数は、42,877人から96,727人と126%増加、2019年秋の新入生は15,606人で、2002年と比べて倍以上となった。学位の授与数はさらに急増しており、2002-2003年度の11,803から、2018-2019年度には8,145の大学院および専門職学位を含む27,485の学位が授与された。注目すべきは、マイノリティの学生数である。11,487人から47,104人へ4倍以上となって全体の39.3%、新入生数は46.1%を占めている。白人の新入生も増加しているが、その割合は2017年秋にASU史上初めて50%下回った。またファーストジェネレーションの学生数も、7,560人から23,583人へと3倍以上に増加している。2018年度には、学部生の35%がファーストジェネレーションとなった。さらに新入生の22.2%が、連邦政府の貧困ガイドラインを満たす家庭の出身である。以上のように拡大し多様化する学生において、2017年の新入生継続率は85.5%で、2002年よりも11.5%アップしている。4年での卒業率は51.0%に上昇しており、特に3.67以上のGPAを持つ学生の場合は70.3%となった。National Merit Scholarsに選ばれるような優秀な学生の数に関しても、公立大学のトップ10に入っており、スタンフォードやMITよりも多い。また、フルブライト奨学金に選出される学生数は、ハーバード大学とミシガン大学に次ぐトップ3となっている。

教育面に加えて研究に関する指標においては、2002年にスタートした新構想のもとで、研究事業の野心的な拡大が継続的に行われた結果、2002年度に1億2300万ドルだった研究費は、2019年度に過去最高額となる6億3960万ドルに達し、5倍以上の規模となった。全米科学財団のデータ<sup>21</sup>によると、ASUは全米で最も急速に成長している研究大学のひとつである。ASUの総研究費は過去10年間で143%増加しており、大学全体の成長率46%の3倍以上となっている。また連邦政府からの研究費は92%増加で、こちらも全体平均29%の3倍以上の成長率になる。ASUにおける研究費の総額は、医学部を持たない759の大学の中で、カリフォルニア工科大学、プリンストン大学、カーネギーメロン大学を抜いて第6位まで上昇した。ASUは今後さらなる規模拡大を見込んでおり、2025年までに年間の研究費は8億1500万ドルに達すると報告している。ASUの取り組みについてはBrint（2021）のような批判もあるが、学位取得数の増加、マイノリティ入学率や新入生定着率の向上、学業成績と教員業績の向上、そして社会経済的多様性や研究事業の拡大といった成果が、世界的な研究大学への入学を拒否されるような学生に門戸を広げ、公立の高等教育に対する投資が歴史的に減少するなかで達成されているという文脈において評価されなければならないだろう。国連の持続可能な開発目標（SDGs）に照らして大学を評価するTimes Higher Education誌の「インパクトランキング2021」<sup>22</sup>では、ASUは2年連続で全米No.1に選ばれている。学部生・マイノ

リティ・女性・実務家・貧困層など、研究から排除されていた人たちの能力をASUは活かそうとしているのである。

## 7. 研究大学の競争構造

ASUの事例は、伝統的な研究大学モデルを模倣するのではなく、新たな研究大学モデルのプロトタイプとして、19世紀後半から大きく進化せずに同質化した単一モデルとの明確な差別化を提示している。このことは市場化する高等教育のなかで、研究大学の成功が基本的にはすべての点で標準的なパターンに準拠することを意味していた、言い換えれば、模倣戦略を中心とした研究大学の競争構造、それ自体が変化したと認識することができる。

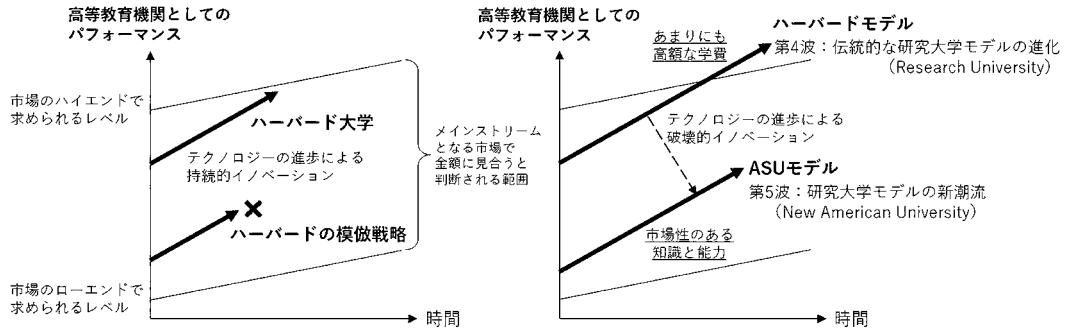
### (1) 理論的枠組みの提示

Lewis (2006) は、ハーバード大学の歴史を概観するなかで、ハーバードが生み出したイノベーションを要約し、ハーバード大学が老舗の研究機関から新進気鋭の地方校まで、伝統的な研究大学のDNAの源になったと考察する。実力主義の入学試験や奨学金、一般教育と専門教育、成績評価方法とオナーズプログラム、リサーチドリブンなアップ・オア・アウトのテニユアをはじめとする革新的な制度や、学寮が知的な刺激に満ちていること、学部生にも開かれた大学院レベルのコースで世界的な学者の指導を受けられること、こうしたシステムをナビゲートする方法をチューターが教えてくれることなど、世界に先駆けた取り組みがハーバード大学を模倣しようとする多くの教育機関に大きな影響を与えてきた。Lewisはこれを“Harvard-emulation”現象と呼んでいる。しかし、他大学がハーバードを真似ようとしてもなかなかうまくいかない理由として、それだけの環境を整えるためにハーバードがどれだけ多くの富を費やしているか、つまり、他の追随を許さない豊かさという本質的な要素が模倣しにくい点が挙げられる。

しかし今、イノベーションが現状を打破しようとしているとChristensen & Eyring (2011) は指摘する。印刷された教科書が導入されて以来はじめて、学生を教育するための新しく安価な技術、すなわちオンライン授業が登場した。同時に、より成果を重視したア krediteーション基準が導入され、競争の場が平準化され始めている。また、資本主義においてディスラプションが加速する社会を見据えた学生は、市場性のある知識や能力を求めるようになった。こうした新しい競争環境の中で必要不可欠な役割を果たすために、大学はこれまで以上に迅速かつ根本的に変化しなければならない。キャンパスや専任教員をはじめとしてかけがえのない強みがあるにもかかわらず、歴史的に運営されてきた方法ではあまりにもコストが高くなってしまっている。19世紀末から20世紀初頭に先見の明のある指導者たちによって確立されたそのユニークなデザインは、次第に同質化し互いに模倣することで、変化に対して抵抗力を持つようになった。これに対して、破壊的なテクノロジーと教育成果への関心の高まりが組み合わさることで、新たな競争の扉が開かれることになる。これはまさに、高等教育の代替的な形もしくは機関によって創造的破壊 (Creative destruction) が起こるのに熟した状況である。

本研究では、ハーバードに代表される伝統的な研究大学モデルとASUにみる研究大学モデルの

新潮流に関する分析から、現代における研究大学の競争構造を認識するための理論的枠組みとして、クリステンセンのイノベーション理論（2001）<sup>23</sup>を援用する。図2に示すフレームワークによって、研究大学モデルを構造的に捉えることができる。



(図2) 研究大学の競争構造

## (2) 2つのモデルの特徴と比較

クリステンセンの理論において重要な法則は、既存市場で競争優位にある組織は「持続的イノベーション」(Sustaining Innovation)を追求するがゆえに「破壊的イノベーション」(Disruptive Innovation)に対応できないということである。これまで高等教育が破壊的なものにならなかった大きな理由は、破壊的な技術がなかった点が挙げられる。しかし、時代の流れを変える破壊的イノベーションの波は、遅かれ早かれ、そして多かれ少なかれ、あらゆる業界に訪れることが指摘されており、数百年にわたる歴史の上に安住してきたアメリカの高等教育にもいよいよ到来する可能性があると、Christensen & Eyringは2011年に論じている。

そして2020年のコロナ禍によって、大学のオンライン化は世界中で一気に浸透した。Ed Techに象徴されるテクノロジーの進化によって、大学は「キャンパス」という場所と収容の制約から解放され、時間と空間の制約がない「オンライン」で「質の高い教育を」「より多くの学生に」「低価格で」提供することが可能となる。つまり、教育の質の向上と学生の量の増大が、必ずしもコストアップにつながらなくなった。これによって生じた現象が、研究大学モデルの新潮流だといえる。「どうすれば世界最高の研究大学になれるか」を追求するために選抜性を高めてきたハーバードモデルに対して、テクノロジーを活用することによって「どうすればより多くの人が世界最高レベルの研究大学で学べるか」を追求するASUモデルが出現したのである。このことは、「エクスクルーシブな研究大学」から「インクルーシブな研究大学」へのデジタルトランスフォーメーション(DX)として捉えることができる。ハーバードモデルとASUモデルの特徴について、表1に整理する。

それぞれの研究大学モデルにおける特徴の違いをもっとも端的に表せるのは、「Excellence-driven」と「Accessible excellence」という経営理念の相違である。伝統的な研究大学は「エクセレンス」をパーパスとしており、それに対して「アクセシビリティ」を「エクセレンス」と同等の追求価値とする新たな潮流がある。2つのモデルにおいて対比される論点は、「研究大学のスケララ

(表1) 研究大学の競争構造における2つのモデルの特徴

研究大学モデル	①ハーバードモデル	②ASUモデル
モデルのタイプ	伝統的な研究大学モデルの進化(伝統と革新)	研究大学モデルの新潮流(創造的破壊)
イノベーションのタイプ	持続的イノベーション(連続的な進化)	破壊的イノベーション(非連続な進化)
クローによる分類	第四波(リサーチユニバーシティ)	第五波(ニューアメリカンユニバーシティ)
学問の目的	真理追究(価値中立的)	イノベーション(社会的・経済的な新価値創造)
教育の目標	学生の成長(人格の陶冶)	人材の育成(人的資本の供給)
競争の源泉	威信(稀少性・エクスクルーシブ)	プラットフォーム(開放性・インクルーシブ)
経営の戦略	高価格・高品質の追求	価値次元の転換
経営の理念	excellence-driven	accessible excellence

ビリティ”すなわち“研究大学の大衆化”である。ハーバードモデルにおいて重要な戦略は、適度なレベルの入学者数 (modest levels of enrollment) を維持することであり、「大学へのアクセスが下層部では包括的で、上層部では排他的であるような教育機関のピラミッドをつくることで、大学にアクセスしやすく、かつエリートであるようにすることができる」(Labaree,2017) といえる。このような状態は、かつてHirsch (1976) が“positional competition”と呼んだように、「学生が何を学べるか」よりも「どれだけ多くの人がある学校に入学できないか」によって大学がランク付けされることを示している。この点についてローズ&オーガス (2021) は、志願者のクオリティに応じて入学定員数が増えることも減ることもなく、あらかじめ決められた数を境界線として合格基準が変動するという事は、「才能の定員制」もしくは「定員主義」だと警鐘を鳴らす。これに対してASUモデルの戦略では、研究グレードの学術プラットフォームとなることを目標としており、学力的な基準を満たすほぼすべての学生を受け入れている。今後、テクノロジーによって時間と空間に関わる物理的制約が解消されていくなかで、「高等教育の大衆化」から「研究大学の大衆化」への社会的な期待は高まっていくと考えられる。そのとき、研究大学のスケラビリティに対する説明責任が求められるようになるとともに、大学の経営戦略として「研究大学の公共性」をどのように考えるかが問われることになるだろう。

## 8. 結論

研究大学は、知識の発見と創造、研究・開発と教育を統合したユニークな成功モデルであり、現代社会における学術の発展を牽引してきたが、特にトップクラスの大学へのアクセスは極めて排他的なものとなっている。一方で、コロナ禍による大学のオンライン化が世界中で一気に浸透し、大学はキャンパスという物理的な制約から解放された。こうしたテクノロジーの進化によって、研究大学はもはやエリートだけのものである必然性はなくなり、大衆化が可能な段階に来ている。本研究では、アリゾナ州立大学の経営戦略に関するケース・スタディから、高等教育市場における「ハーバードモデル」と「ASUモデル」という競争構造を理解するための理論的枠組みを提示し、その特徴を明らかにした。2つの研究大学モデルは、“Excellence-driven”と“Accessible excellence”に対比されるように、エクスクルーシブかインクルーシブかという点で戦略が大きく異なる。研究大学モデルの新潮流が問い直すのは、単一化して変化に抵抗力を持つようになった成功モデルのあり方である。研究大学の特権化に対する選抜性の高い大学の不作為を正当化せず、研究大学におけ

るエクセレンスとアクセシビリティの両立を追求しなければならない。

(※本研究はRIHE公募型研究の助成を受けたものである)

## 【注】

- 1 Douglass, J.A. (2016) *The New Flagship University: Changing the Paradigm from Global Ranking to National Relevancy*, Palgrave Macmillan.
- 2 DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1983) "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields" *American Sociological Review*, 48 (2).
- 3 「実証主義」「批判的实在論」「解釈主義」の3つに分類している。
- 4 佐藤他 (2013) 「学術論文の構造型とその分布：人文科学・社会科学・工学270論文を対象に」『日本語教育』154、日本語教育学会
- 5 ロバート・K・イン (2011) 『ケース・スタディの方法』近藤公彦訳、千倉書房
- 6 コリン・メイヤー (2021) 『株式会社規範のコペルニクス的転回：脱株主ファーストの生存戦略』宮島英昭監訳、東洋経済新報社
- 7 Amit, R & Zott, C (2001) "Value Creation in E-Business" *Strategic Management Journal*, 22.
- 8 同論文では"well-being"が提示されている。
- 9 見田宗介編 (2012) 『現代社会学事典』弘文堂
- 10 Mettler, S (2014) *Degrees of Inequality: How the Politics of Higher Education Sabotaged the American Dream*, Basic Books.
- 11 American Academy of Arts and Sciences (2016) *Public Research Universities*.
- 12 <https://usawc.libanswers.com/faq/84869>
- 13 東京大学においても、「卓越性と包摂性の実現」が基本理念に掲げられている。(東京大学広報室『学内広報』no.1551、2021年10月25日)
- 14 Arizona State University (2002) "A New American University: The New Gold Standard"
- 15 Arizona State University (2004) "One university in many places: Transitional design to twenty-first century excellence"
- 16 <https://president.asu.edu/asu-mission-goals>
- 17 伝統的な研究大学モデルの代表例としてハーバード大学の校訓は「Veritas」である。
- 18 立川明 (2001) 「イェイル・レポートのカレジ財政的観点からする解釈」、『教育研究』43号、国際基督教大学教育研究所
- 19 楠木建 (2010) 『ストーリーとしての競争戦略：優れた戦略の条件』東洋経済新報社
- 20 ASUは、U.S. News & World Report誌による「Online bachelor's programs」のランキングで全米トップ10に入っている。
- 21 <https://www.nsf.gov/statistics/srvyherd?#sd&tabs-1>.

- 22 「research」「stewardship」「outreach」「teaching」の4つの軸で評価される。
- 23 クレイトン・クリステンセン (2001) 『イノベーションのジレンマ：技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』玉田俊平太監訳・伊豆原弓訳、翔泳社

## 【参考文献】

- Bowen, W.G., Kurzweil M.A, & Tobin E.M. (2006) *Equity and Excellence in American Higher Education*, University of Virginia Press.
- Brint, S. (2021) “Arizona State’s Success Story: Model or Mirage?” *Chronicle of Higher Education*, May 14.
- Christensen, C.M., & Eyring, H.J. (2011) *The Innovative University: Changing the DNA of Higher Education from the Inside Out*, Jossey-Bass.
- Crow, M., & Dabars, W.B. (2020) *The Fifth Wave: The Evolution of American Higher Education*, Johns Hopkins University Press.
- Donaldson T. & Walsh, J.P. (2015) “Toward a Theory of Business” *Research in Organizational Behavior*, Vol.35.
- Geiger, R.L. (1986) *To Advance Knowledge: The Growth of American Research Universities, 1900–1940*, Oxford University Press.
- Geiger, R.L. (2015) *History of American Higher Education*, Princeton University Press.
- Hirsch, F. (1976) *Social Limits to Growth*, Harvard University Press.
- Kerr, C. (2001) *The Uses of the University*, Harvard University Press.
- Labaree, D.F. (2017) *A Perfect Mess: The Unlikely Ascendancy of American Higher Education*, Chicago: University of Chicago Press
- Lewis, H.R. (2006) *Excellence without a Soul: How a Great University Forgot Education*, Public Affairs.
- Selingo J. (2004) “U.S. Public’s Confidence in Colleges Remains High” *Chronicle of Higher Education*, May 7.
- 入山章栄 (2019) 『世界標準の経営理論』ダイヤモンド社
- エレン・ハイゼルコーン (2018) 『グローバル・ランキングと高等教育の再構築：世界クラスの大学をめざす熾烈な競争』学文社
- トッド・ローズ&オギ・オーガス (2021) 『ダークホース』三笠書房
- 野村康 (2017) 『社会科学の考え方』名古屋大学出版会
- ビル・レディングズ (2000) 『廃墟のなかの大学』青木健・斎藤信平訳、法政大学出版局
- 福留東土 (2018) 「研究大学モデルをどう捉えるか：米国における研究動向からの示唆」『比較教育学研究』56、日本教育学会
- 吉見俊哉 (2011) 『大学とは何か』岩波書店