

# 研究型大学の学術マネジメント—その体制と潮流

船守 美穂（東京大学教育企画室）

## はじめに—検討の必要性

大学を取り巻く環境が厳しさを増すなか、大学マネジメントの強化が求められている。文部科学省の推進する大学改革実行プランには、大学ガバナンスの充実・強化、財政基盤の確立とメリハリある資金配分、学長のリーダーシップ、大学の積極的経営といった文言が立ち並ぶ。大学ガバナンスや財政基盤の確立が重要であることは言うまでもないが、大学の提供するサービス、コンテンツがあつての大学である。特に研究型大学では学術が優れていなくては大学のアイデンティティが失われるため、財務経営以上に大学の学術マネジメントが重要視される。

ここでは、米国研究型大学を中心に学術マネジメントの在り方を紹介しつつ、その類型化と日本との比較、示唆を試みる。

## 研究型大学の学術マネジメントの類型化の試み

日本で学術マネジメントというと、上述の文部科学省の大学改革実行プランに挙げられるキーワードのように、中央集権的なイメージが極めて強い。学長直属、あるいは執行部に近いところに大学の戦略検討をするユニットがあり、大学の方向性を検討・誘導するといったイメージである。実際、イギリスなど英連邦の諸国の多くは RAE 等研究評価に基づいて政府からの運営費交付金の額が確定することもあり、これに対応するために、そのようなトップ・ダウンマネジメントが発達している。研究評価でマイナス査定される危険性のある学科については、躊躇うことなく閉鎖し、強い学科をより強くするといったマネジメントがなされる。

一方、強い大学が全てこうした中央集権的マネジメントを行っているかと言うと、そうではない。むしろ、最上位校は部局自治に委ねている側面が大ききようである。たとえばペンシルバニア大学では部局単位の完全独立採算制の運営方式（Responsibility Center Management (RCM)）を採用している。このような運営方式は全米でもハーバード大学を含む 7-10 校のみで、その他の大学は独立採算制と謳っても本部における差配があるというが、部局一つ一つが強力である場合のみ機能しうる体制であろう。財務バランスから学術水準の維持も含めて部局に委ね、本部はそれを監理するのみである。オックスフォード大学でも、同様の方式が導入されている。

多くの大学がこうした極度の中央集権と極度の分散経営との中間にあるが、もう一つ、多くの大学に取り入れられている学術マネジメントは、目標管理と定期的評価の導入による学内競争環境の形成と、スポット的に強い領域や伸びている領域に多少の支援を提供する方法である。後者については学内に競争的資金配分制度があるなど、システムチックな対応がなされていることもあるが、多くの場合はその時々のお機会の有無に左右されて、その場その場の判断で対応がなされていることも多い。

## 学内競争環境の形成と、随伴する戦略形成

ここでは、教員評価と部局評価とを学内競争環境形成の主要な手法として紹介する。

(1) 教員評価は、教員の再任時と米国であればテニュアの取得時、そして准教授から教授へなどの昇格時に最も厳格に行われる。大学によっては更に 1-3 年ごとの定期的な教員評価がある。給与と連動する場合もない場合もある。評価項目は多くの場合、教育・研究・社会貢献（大学運営も含む）に分かれる。評価方式としては、日本は評価者等の主観的判断を嫌うためか、たとえば研究論文や授業担当数、受賞数などをポイント制にして客観的な評価点を算出し、被評価者の当該年度の目立った働きに応じて評価者が多少の手心を加えるといった方式が多いようである。

一方、米国を中心に西欧諸国では、客観情報は必ず裏付けとして要されつつも、これに加えて被評価者の個人アピールや、外部あるいは上長からの推薦文を添え、文章でより質的判断をする傾向がある。また、単に評価者と被評価者の関係で評価を行うのではなく、ピア・レビューにより同僚による評価を組み込むことも見られる。同時に、教員評価が、形式的ではなく実質的に、大学本部にて最終確定することも日本との大きな違いである。米国の大学には教員人事を集中的に担当する副プロボストが必ずおり、年間多数ある教員人事と教員評価とを取り仕切っている。教員評価を学科一部局一本部の三段階で行う方式であるが、更に、後述の教員評議会が評議会としての見解をまとめ、執行部に助言するといったプロセスが加わることもある。

大学本部が教員評価を実質的に行うことのメリットは、一つには、学科や部局内の評価に任せるとどうしても評価が甘くなるを得ないところは是正できる点にある。大学本部で評価を行うといっても、基本的には学科や部局の評価結果を尊重するのが基本であるが、評価書の「行間を読み」、学科や部局、外部推薦状によって意見の相違があるなど、不透明な点が認められるとそれを詳細に追求し、当該評価が妥当であることの正確を期す。もう一つのメリットは、大学の最大の資源と言える教員リソースについて、大学のポリシーを反映した任用ができることである。大学によっては男女共同参画や人種構成の視点から、また大学によっては教員のあるべき水準について全学的な基準から、評価に多少の手心を加える。定年退職後の教員ポストをどの分野に再配分するかは最も重要な判断である。

**(2) 部局評価**の在り方は大学により多様であるが、自己点検評価の導入から徐々に浸透してきた日本の部局評価（認証評価等の制度評価や、大学独自の評価含む）で、当該評価期間になされた活動が羅列され、何をしても「一定の進捗は見られた」と解釈可能な評価方式に対して、米国を中心とする欧米の大学では、経営の根幹となる基本的数値の確認が重要な要素を占める場合が多い。たとえば教員ランク別の教員数や年齢構成、退職予定者や採用予定者数、学生数や開講科目数、博士号取得者や学位授与までの平均年数、競争的資金や寄付金等の獲得額、その他プログラムの実施等による特別収入、施設面積・維持経費などである。これに加えて質保証の観点から、教員学生比や一教員当たりの担当科目数、教育の工夫なども含まれることある。つまり、大学本部が大学運営の経営的観点から、各部局の活動状況を管理・統括するために、部局評価を用いている。

部局評価では、これら経営に関わる指標とともに、部局の将来計画やその達成に向けての手段、達成状況の確認を行うことも肝である。将来計画では、(世界における)当該分野の進展状況や方向性の説明がまず求められ、その上で、自部局の現在のポジショニングと望まれる将来像、その将来像に到達する手順と必要なリソース、そのリソースの確保手段を具体的に記すことが求められる。研究型大学の場合特に、向こう10年程度の教員採用計画が肝要である。また社会需要見通しと、それに応じたカリキュラム/学位プログラムの提供・変更計画なども求められる。可能な限り部局独自の予算と権限の範囲内で計画実施がなされることが求められるが、部局側からするとこの部局評価は、本部側にアピール、交渉する重要な機会でもあり、追加的措置で更に大きな展開が望めるなどとアピールする。

このように、部局評価書は部局の将来計画とその達成に向けての手順と達成状況を確認するものとなっており、定期的にこれに立ち戻ることによって、目標達成が戦略的になされると理解される。全学の将来計画もこれら部局評価書が基準となり、教員ポストや予算の配分を行う際の重要な参照点となる。

部局評価は、評価側である執行部と被評価側である部局が相対峙する形で行われる訳とは限らない。中立的な第三者の意見を元に判断ができるように、外部評価委員会が立てられる場合もあるし、後述の教員評議会にて当該部局のための評価委員会が形成される場合もある。日本との違いでいえば、日本で外部評価委員を招く場合は自己点検評価を行う部局側が外部評価委員を招聘し、部局がコメントを求めるのに対して、米国では外部評価委員が執行部に対して助言的機能を果たす側面が強い。

#### 米国研究型大学の学術マネジメント体制と日本への示唆

米国研究型大学の学術マネジメントを考える上で欠かせないのは、「プロボスト」の存在である。大学と社会との接点が加速的に増大し、政府や業界団体への働きかけや寄付金の獲得、対外的なプレゼンスのアピールと説明責任の遂行に「学長」が専念せざるを得ないなか、学内行政を統括するために自然と発達した。最高学術担当役員（Chief Academic Officer）と呼ばれることもあり、主に大学の学術水準の維持・向上に責任を有す。このため配下に教員人事担当および学術担当の副プロボストを置くことが多く、上に紹介した教員評価や部局評価等を通じて、全学の部局運営をコントロールする。

学内行政を統括する役割から、学内の各部局はプロボストの管轄下にあり、指揮命令系統上、各部局長はプロボストのもとにある。部局長はプロボストにより任命されている場合が多く、そのことからプロボストの統率力が日本の大学より及びやすくなっている。学科長は学科内選出の方が多く、それでも「プロボスト一部局長一学科長」という執行ラインとしての指揮命令系統は明確であり、このラインを通して全学の末端にまでいきわたる統率がなされる。日本の大学の多くでは部局長は部局から選出されており、部局の代表といった色彩が強く、ややすると本部執行部と相対峙する部局という構図が生まれ、全学的な統率力を働かせることが難しいが、それとは状況が異なる。

米国の大学でこの執行ラインに相対峙するかたちで形成されているのが、教員評議会 (faculty senate) と呼ばれる教員の声を代表する組織体である。これは大学運営の主要な権限を有する執行部に対して、教員の声を公式的に伝達する手段として、また、教員の教育・研究面の知見を大学運営に反映させる方法として設置されている。一般的には、教育プログラムやカリキュラム、科目については全面的な権限を有し、その他の事項については執行部に対して助言的機能を有する。教員評議会の座長は教員のなかから選出された教員代表である。予算権限や教員の人事権が執行部に、教育面の権限が教員評議会にあることで、双方の間の抑制と均衡 (checks and balances) が働いている。なお、カリフォルニア大学では強い教員評議会が競争力の源とも言われており、教員評議会がうまく機能すれば、大学の学術水準の維持・向上に大きな役割を担う。ただし、この方式は執行部と教員評議会との意見調整に時間がかかり、迅速な大学の意志決定を阻むとも言われている。

#### 結びに—学術の潮流

グローバルな競争が激化するなか、学術マネジメントは世界の研究型大学にとって生き残りのための最重要課題である。ここでは比較的定式的な、学術マネジメントの制度と体制を紹介したが、より重要なのは、そうした制度や体制をベースに、大学の学術をいずれの方向に導くか、21世紀の社会環境にあった学術を如何に革新的に創り出すかである。学際領域型の研究をシステムチックに生み出す仕組みや複視眼的視野を育成するチームティーチング、情報技術を駆使した大規模公開オンライン授業 (MOOC)、これを更に発展的に利用して授業と自宅学習の役割を反転する flipped-classes など、様々な手法が模索されている。日本の大学からも、各種課題への対処療法としての改革ではなく、21世紀を創る革新的な学術が生み出されることを望みたい。

# 研究型大学の学術マネジメント

— その体制と潮流 —

---

第16回 日本高等教育学会

Ⅱ－1部会『研究評価』

東京大学教育企画室/評価支援室 船守美穂

2013年5月25日

# 問題の出発点

---

- 世界トップクラスの研究型大学はどのような学術マネジメントをしているのか？
  - 大学本部でどの程度コントロールしているのか？
  - 何をどのようにコントロールしているのか？
  - 何を判断基準としてコントロールしているのか？
  - どのような体制でコントロールしているのか？
  - 学術マネジメントで一番大事なことは何か？

## (調査先)

- ニューヨーク州立大学バファロー校(UB)、ミシガン大学アン・アーバー校、カリフォルニア大学バークレー校、スタンフォード大学、ペンシルバニア大学、オックスフォード大学(英)、キングス・カレッジ・ロンドン、ドイツの大学複数
- プロボスト、副プロボスト、ディーン(研究科長)等をインタビュー
- D. Bruce Johnstone教授(UB)、谷本俊郎教授(UCSB/東大)、C. Judson King教授(UCB)
- その他、文献調査

# Today's Talk

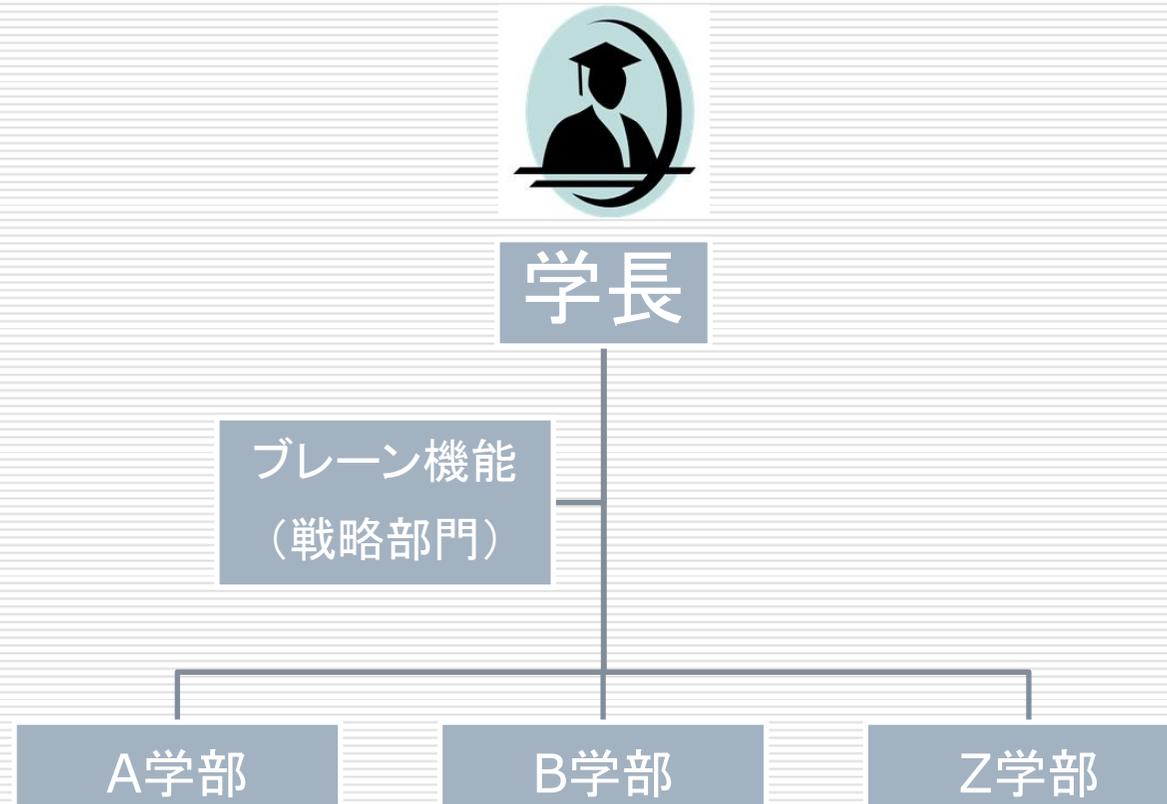
---

1. 背景：国内における学術マネジメントのイメージ
2. 研究型大学の学術マネジメントの多様な側面の紹介
  - a. 大学本部でどの程度コントロールしているのか？
    - ✓ 研究型大学の学術マネジメント類型化の試み
  - b. 何をどのようにコントロールしているのか？
    - ✓ Vice-Provost for Academic/Faculty Affairs(教員評価、部局評価)
  - c. 何を判断基準としてコントロールしているのか？
    - ✓ Academic Program Reviewの指標、戦略目標
  - d. どのような体制でコントロールしているのか？
    - ✓ 理事会－執行部－教員評議会
  - e. 学術マネジメントで一番大事なことは何か？
    - ✓ 資金獲得、潮流のフロントランナーでいること
3. まとめ

---

# 1. 背景：国内における学術マネジメントのイメージ

# 国内における学術マネジメントのイメージ(1)



## □ 国内における学術マネジメントのあるべき姿に関するイメージ

- ✓ トップ・ダウン、中央集権的
- ✓ 中央にあるブレイン機能
- ✓ 中央の考え方、戦略により、予算・人員等の、部局への効果的なリソース配分

# 国内における学術マネジメントのイメージ(2)

## ...文部科学省における研究及び開発に関する評価指針(1)

### 第1章 基本的考え方

#### 1.1 評価の意義

評価は、貴重な財源をもとに行われる研究開発の質を高め、その成果を国民に還元していく上で重要な役割を担うものである。評価により、新しい学問や研究の領域を拓く研究開発、世界的に高い水準にある研究開発、社会・経済の発展に貢献できる研究開発等の優れた研究開発を効果的・効率的に推進することが期待できる。

評価は主として以下の意義を有し、評価に関係する者は、これらの実現を目指して評価を行うものとする。

1. 創造へ挑戦する研究者を励まし、優れた研究開発を積極的に見出し、伸ばし、育てること。
2. 研究者の創造性が発揮されるような、柔軟かつ競争的で開かれた研究開発環境を創出すること。
3. 研究開発施策等の実施の可否を、社会への影響にも配慮した幅広い視点から適切に判断するとともに、より良い施策の形成に資すること。
4. 評価結果を積極的に公表し、研究開発活動の透明性を向上させることにより、研究開発に国費を投入していくことに関し説明する責任を果たし、広く国民の理解と支持を求めること。
5. 評価結果を適切に反映することにより、**重点的・効率的な予算、人材等の資源配分等を実現し、限られた資源の有効活用を図ること。また、既存活動の見直しにより新たな研究開発への取り組みの拡大を図ること。**

# 国内における学術マネジメントのイメージ(3)

## ...文部科学省における研究及び開発に関する評価指針(2)

### 第1章 基本的考え方

#### 1.4 関係者の役割

##### 1.4.1 文部科学省内部部局、研究開発機関等

優れた研究開発を伸ばすためには、研究開発に関係する全ての者が、評価活動を成熟させ、研究開発における評価の文化を創り上げることが重要である。

文部科学省内部部局は、自ら研究開発施策等の評価を行うとともに、研究者や研究開発機関等の自律的な取り組みを補完するために、評価システムの構築・運営や評価環境の整備を適切に行う。

**研究開発機関等は、研究者が創造性を発揮し、優れた研究開発を効果的・効率的に実施できるよう、評価システムの構築や運営を適切に行う。また、評価者としての業務を重要なものとして理解し、研究者が評価者として積極的に参画しやすい環境の整備に努める。**

# 国内における学術マネジメントのイメージ(4) ...文部科学省「大学改革実行プラン」(1)

## 大学改革実行プラン 全体像

### 国としての大学政策の基本方針「大学ビジョン」の策定

#### I. 激しく変化する社会における大学の機能の再構築

##### ① 大学教育の質的転換と大学入試改革

- ・ 主体的に学び・考え・行動する人材を育成する大学・大学院教育への転換(学修時間の飛躍的増加、学修環境整備等)
- ・ 高校教育の質保証とともに、意欲・能力・適性等の多面的・総合的な評価に基づく入試への転換の促進
- ・ 産業構造の変化や新たな学修ニーズに対応した社会人の学び直しの推進 等

##### ② グローバル化に対応した人材育成

- ・ 拠点大学の形成・学生の双方向交流の推進(日本人学生の海外留学の拡大、留学生の戦略的獲得)などによる、大学の国際化の飛躍的推進
- ・ 入試におけるTOEFL・TOEICの活用・促進、英語による授業の倍増
- ・ 産学協働によるグローバル人材・イノベーション人材の育成推進(「リーディング大学院」など大学院教育機能の抜本的強化)
- ・ 秋入学への対応等、教育システムのグローバル化 等

##### ③ 地域再生の核となる大学づくり(COC (Center of Community)構想の推進)

- ・ 地域と大学の連携強化
- ・ 大学の生涯学習機能の強化
- ・ 地域の雇用創造・課題解決への貢献 等

##### ④ 研究力強化:世界的な研究成果とイノベーションの創出

- ・ 大学の研究力強化促進のための支援の加速化
- ・ 研究拠点の形成・発展のための重点的支援
- ・ 大学の研究システム・環境改革の促進、産学官連携の推進、国際的な頭脳循環の推進 等

#### II. 大学の機能の再構築のための大学ガバナンスの充実・強化

##### ⑤ 国立大学改革

- ・ 国立大学の個々のミッションの再定義と「国立大学改革プラン」の策定・実行
- ・ 学長のリーダーシップの確立、より効果的な評価
- ・ 多様な大学間連携の促進と、そのための制度的選択肢の整備
- ・ 大学の枠・学部の枠を越えた再編成等(機能別・地域別の大学群の形成等)等

##### ⑥ 大学改革を促すシステム・基盤整備

- ・ 大学情報の公表の徹底(大学ポートレート)、評価制度の抜本改革、客観的評価指標の開発
- ・ 質保証の支援のための新たな行政法人の創設 等

##### ⑦ 財政基盤の確立とメリハリある資金配分の実施

【私学助成の改善・充実～私立大学の質の促進・向上を目指して～】

- ・ 大学の積極的経営を促進・支援
- ・ 公財政支援の充実とメリハリある資源配分
- ・ 多元的な資金調達促進 等

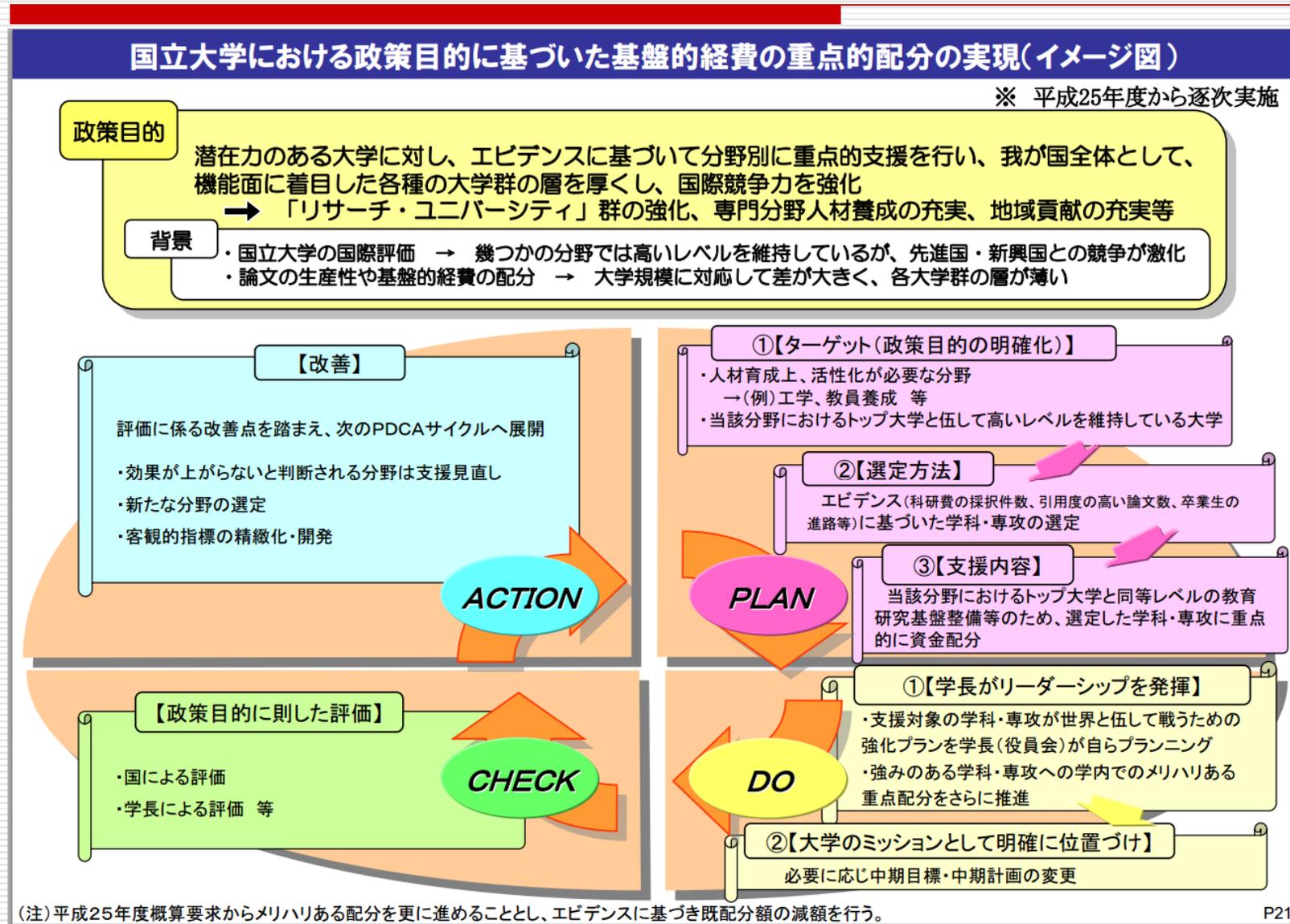
##### ⑧ 大学の質保証の徹底推進

【私立大学の質保証の徹底推進と確立(教学・経営の両面から)】

- ・ 設置基準・設置認可審査・アフターケア・認証評価・学校教育法による是正措置を通じた大学の質保証のためのトータルシステムの確立
- ・ 経営上の課題を抱える学校法人について、詳細分析・実地調査・経営指導により、早期の経営判断を促進する仕組みの確立 等

P3

# 国内における学術マネジメントのイメージ(5) ...文部科学省「大学改革実行プラン」(2)



## 国内における学術マネジメントのイメージ(6)

...首相官邸 教育再生実行会議「これからの大学教育等の在り方について(第三次提言素案)」

### 5. 大学のガバナンス改革、財政基盤の確立により経営基盤を強化する。

上記に述べた提言の実現は、各大学が学内で意思決定し、改革に踏み出すかどうかにかかっています。意欲ある学長がリーダーシップを発揮して果敢に改革を進められるよう、大学のガバナンス改革を進めるとともに、改革を進める大学には官民が財政面の支援をしっかりと行うことにより、経営基盤を強化する必要があります。

- 国は、国立大学の強みや特色、社会的役割等を明確化しつつ、国立大学全体の将来構想を取りまとめた上で改革工程を平成 25 年夏を目途に策定し、それを踏まえた取組を促進する。

また、国立大学は、年俸制の本格導入や学外機関との混合給与の導入などの人事給与システムの見直し、国立大学運営費交付金の学内における戦略的・重点的配分、学内の資源配分の可視化に直ちに着手し、今後3年間で大胆かつ先駆的な改革を進める。これらの取組を踏まえ、国は、教育や研究活動等の成果に基づく新たな評価指標を確立し、第3期中期目標期間(平成 28 年度以降)は、国立大学運営費交付金の在り方を抜本的に見直す。

- 国や大学は、各大学の経営上の特色を踏まえ、学長・大学本部の独自の予算の確保、学長を補佐する執行部・本部の役職員の強化など、学長が全学的なリーダーシップをとれる体制の整備を進める。学長の選考方法等の在り方も検討する。

また、教授会の本来の役割を明確化するとともに、部局長の職務や理事会・役員会の機能の見直し、監事の業務監査機能の強化等について、学校教育法等の法令改正の検討や学内規定の見直しも含め、抜本的なガバナンス改革を行う。

# 国内における学術マネジメントのイメージ(7) ...経済同友会「私立大学におけるガバナンス改革－高等教育の質の向上を目指して」

## 私立大学におけるガバナンス改革－高等教育の質の向上を目指して－（概要）

2012年3月26日

はじめに：高等教育の課題における「ガバナンス改革」の位置付け

	課題	検討・実施状況
初等中等教育	ゆとり教育の見直し 社会人としての基礎力の充実 キャリア教育 受難地確保量の増大	学習指導要領の改定(2011) 経済同友会・提言(2009) 中教審・検討中(2011～)
高等教育の質の保証	入口 センター入試改革 →AO、推薦入試改革	入試改革 日本学術会議・提言(2010) 日本学術会議・検討中(2010～)
	教育課程 教養教育の充実・強化 学部専門課程教育の強化 ・学生の学際志向向上 大学院教育の強化 ・産学連携/PA/ig/人材の育成 グローバル化対応 ・教入学 ・交換留学の促進 ・産学連携グローバル(人)人材育成 キャリア教育	中教審・検討中(2012～) 中教審・検討中(2012～) 中教審・検討中(2011～) 産学協働人財育成円卓会議・検討中(2011～) 文部科学省・提言(2011)、日本経済連・提言(2011) 東京大学・提言(2012)、経済同友会・提言(2009) 産学協働人財育成円卓会議・検討中(2011～) 中教審・検討中(2011)
出口	卒業資格の刷新化 新卒採用問題	経済同友会・提言(2007)、中教審・検討中(2011～) 経済同友会・提言(2011、2013)、日本実業会(2010) 日本経済連・後援事業決定(2011)
	大学運営 ・情報公開の拡大 ・「ガバナンスのあり方」	中教審・検討中(2010～) 学校教育法改正(2011)、中教審・検討中(2012～) 中教審・4月以降検討(2012～)、経済同友会(2012) 経済同友会・提言(2010)
その他	経済格差と教育格差 社会人教育	

### 1. 大学のガバナンスの現状と問題点

- 学校法人における理事会**
  - 学校法人の最高意思決定機関であるべき理事会権限の脆弱性
  - 学長選任権、教員採用権などは、事実上教授会が掌握
- 大学（学校）における学長・学部長**
  - 大学（学校）の最高執行責任者であるべき学長権限の脆弱性
  - 学長選挙による学長の選任
  - 学部長選挙による学部長の選任
- 学部教授会**
  - 教授会は、教育・研究に関する重要事項の審議に参加
  - 実態は、経営事項の決定にも日常的に関与
  - 組織決定に迅速性を欠く
  - 教員の不利益になる改革への抵抗
- 学校法人における評議員会**
  - 理事会の監視機関である評議員会の機能不全
  - 評議員会に教職員が多いことも問題
- 学校法人における監事**
  - 理事会の監視機関である監事の機能不全

### 2. 大学のガバナンスに対する考え方

ガバナンスとは、組織における権限・責任体制が構築され、それを監視する体制が有効に機能していることであり、この観点では、企業であれ、大学であれ、何ら変わることはない。  
大学ガバナンス改革では、教授会の影響力が強い現状のガバナンス構造を見直し、理事会の経営・監督機能の強化、ならびに執行部門のトップである学長の執行権限の強化が鍵である。  
各大学においては、ガバナンス強化の目的を明確にし、大学全体の経営力の強化、経営資源の拡充などに取り組むべきである。

### 3. 大学ガバナンス改革・10の提言

#### <組織体制および意思決定プロセスに関する提言>

- 提言1 理事会の権限および経営・監督機能の強化**
  - 理事会を実質的な最高意思決定機関とする
  - 学長選挙を廃止し、理事会が直接、学長を任命
- 提言2 学長・学部長の権限の強化**
  - 学長に大学（学校）における人事・予算権限を付与
  - 学部長選挙を廃止し、学長が直接、学部長を任命
- 提言3 教授会の機能・役割の明確化**
  - 教授会は、学長などが教育・研究に関する重要事項に関して、教員の意見を聴取する場、又は情報共有の場とする
  - 教授会は自らの本来の機能・役割を認識すべし
- 提言4 評議員会の役割の明確化**
  - 評議員会は、教職員以外の外部メンバーの比率を高める
- 提言5 監事の機能強化**
  - 評議員会と連携して、理事会の監視を強化すべき
- 提言6 ガバナンスの透明性・健全性を担保する情報公開の充実**
  - 大学の経営・教育研究・学生に関する情報をステークホルダーに積極的に開示すべき

#### <検討すべき法改正>

- ①私立学校法（以下、私学法）に「学長選任方法」について明記
- ②私学法 38 条に外部理事比率の増加を追加
- ③私学法 38 条の理事の選任要件を変更
- ④学校教育法 93 条を変更し、教授会の役割・機能を明確化
- ⑤私学法 44 条を変更し、評議員の理事・教職員の兼職を制限

#### <人材育成・活用に関する提言>

- 提言7 経営人材の育成**
  - 大学は大学経営に必要な資質・能力を有する経営人材の育成に取り組むべき
- 提言8 外部理事の活用**
  - 企業経営経験者等の経営能力のある有識者を外部理事として活用すべき
- 提言9 教学アドバイザー（学長顧問）の活用**
  - 学長への助言機関として、有識者や企業経営者などを教学アドバイザー（学長顧問）として活用すべき
- 提言10 教員の適正な評価と処遇への反映**
  - 教員に対する適正な評価制度を構築し、教育、研究、組織運営をバランスよく評価し、処遇へ反映させるべき

**大学ガバナンス改革の達成**  
○権限・責任・監視体制の明確化  
○各ガバナンス組織の機能・役割の明確化  
○教職員の意識改革

#### 4. 大学ガバナンス改革を促進する仕組み・制度

- (1) 私学助成金の配分ルールの明確化**
  - 私学助成金配分の基準に、ガバナンスの健全性を追加
- (2) 認証評価制度の活用**
  - 第三者機関による認証評価において大学のガバナンスの状況を評価
- (3) 行政の関与のあり方**
  - 私立大学は本来自主独立、文部科学省の関与は限定的に
  - 文部科学省が関与する場合のルール作りが必要

#### おわりに

○教職員の意識改革が重要な鍵  
○大学は多様だが、提言した「大学ガバナンス改革の考え方」は多くの大学に有効

---

## 2. 研究型大学の学術マネジメントの 多様な側面の紹介

- a. 大学本部でどの程度コントロールしているのか？
- ✓ 研究型大学の学術マネジメント類型化の試み

# 学術マネジメントの多様な側面

## ...大学本部のコントロール...類型化の試み

### 中央集権型

- 大学本部にて、部局の活動の全てをコントロール(予算配分、人事、部局の再編・統合)
- その代わりに、結果に対して大学本部が責任を持つ(?)

- ✓ RAE/REF等の導入されている英連邦諸国
- ✓ キャッチアップ中のアジア諸国 等

※大学運営の目標が明確な場合に、やりやすい方式

### 学内競争環境形成 &スポット的支援型

- 基本的には、学内競争環境を形成し、部局の自助努力に依拠
- 特別に支援の必要な領域(弱い領域、伸ばしたい領域)のみスポット的に手当

- ✓ 米国の多くの研究型大学(特に州立大学)
- ✓ 欧州の大学もこちらに移行中

※底力のある競争力を形成するのに適した方式

### 完全部局独立採算制型

- 部局に全ての権限と責任を委譲(予算、人事等)
- 大学本部は、部局監督(問題がある場合のみ、介入)と、外部への説明のみ。

- ✓ ハーバード大、ペンシルバニア大等、米国でも7-8大学のみ
- ✓ オックスフォード大学

※財務基盤もしっかりした、超トップエリート大学のみに適する方式

# 学術マネジメントの多様な側面

## .....Responsibility Center Management

### □ ペンシルバニア大学の例：完全部局独立採算制

- 大学の各部局はSchool等の収益部門と、執行部や事務組織などの非収益部門に分かれる。
- 収益部門は、1)部局の運営経費を自身で捻出すること、2)部局内で採算を採ること、3)事務組織等により生じる間接経費を応分負担することが求められる。
- 間接経費は、各部局に相応の負担割合がAllocated Costという形で算出される。
- 間接経費は、占有率に基づく施設使用料や、事務組織などの管理部門の費用が透明性ある計算式で算出される。また、本部に納入された授業料収入も、開講されている講座(教育面)数に応じて各部局に配分される。

さすがアイビーリーグ大学の腕っ節の強さ。普通はこうはいかない…。



### □ 注記:

- この方式は米国でも稀で、ハーバード大学を含む7-10の大学しか行っていない。
- 人文系等の部局も含め、本部から部局の補助は一切ない。

---

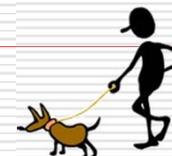
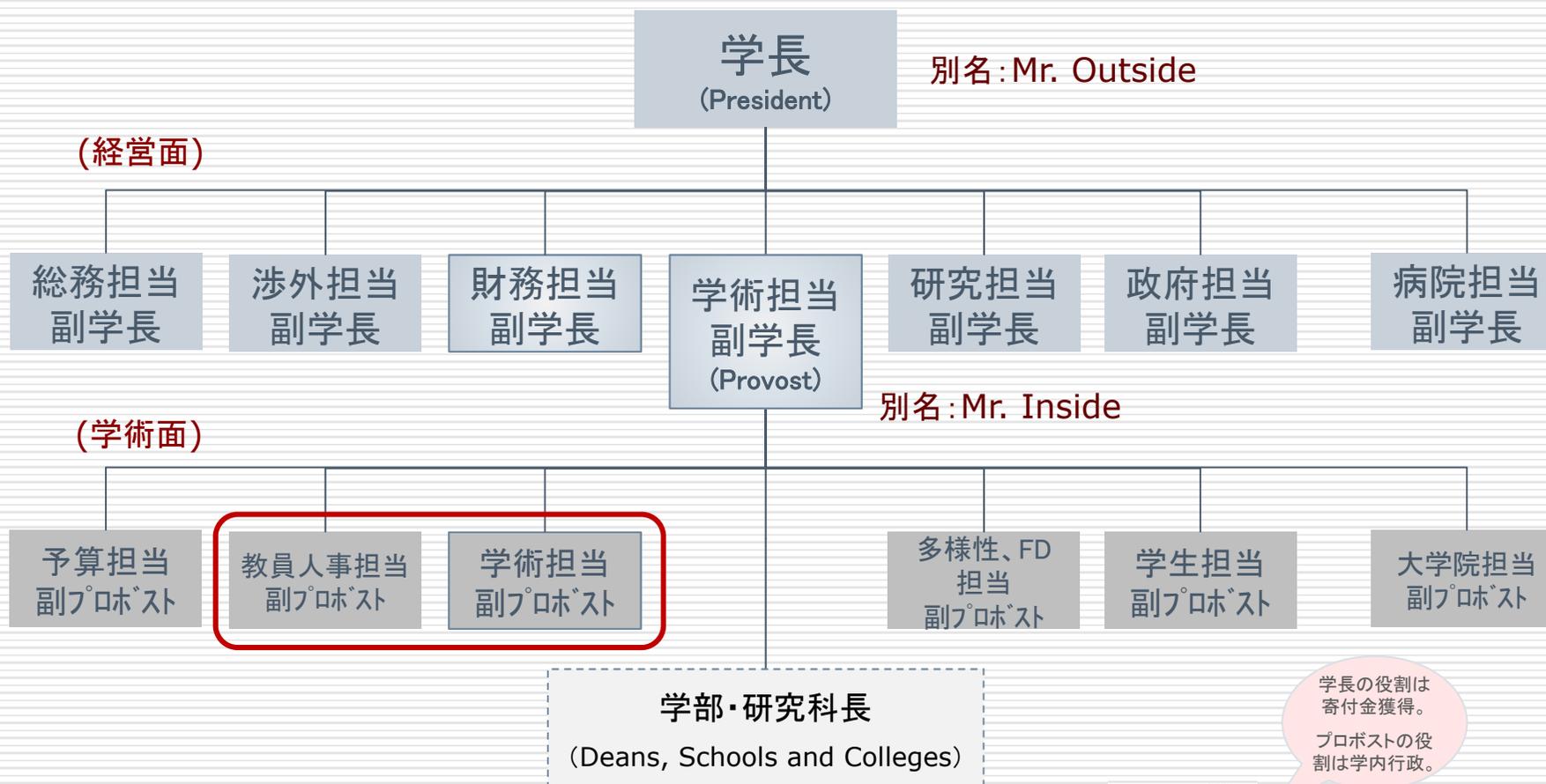
## 2. 研究型大学の学術マネジメントの 多様な側面の紹介

### b. 何をどのようにコントロールしているのか？

- ✓ Vice-Provost for Faculty/Academic Affairs  
(教員評価、部局評価)

# 米国大学の運営体制...PresidentとProvost

- 全般的な方向性を示す「学長 (President)」と、学術面の最高責任者かつ実行主体としての「プロボスト (Provost)」の役割分担



# 学術マネジメントの多様な側面...競争力維持の仕掛け

---

## □ 継続的評価の実施...研究者、部局の活力醸成

### ■ 教員評価（任用、昇格、テニユア付与、定期的教員評価）

- 学内緊張感の維持、切磋琢磨する環境
- 努力した者が報われる評価

### ■ 部局評価

- 部局の在り方を見直す機会の提供
- 部局の長期戦略と部局内リソース配分の間係を整理する機会

## □ 各種誘導策...全学としての方向付け

- 学内公募方式によるインセンティブ付与
- スポットの支援

---

## 2. 研究型大学の学術マネジメントの 多様な側面の紹介

### b. 何をどのようにコントロールしているのか？

✓ Vice-Provost for Faculty/Academic Affairs

( 教員評価 、部局評価)

# 学術マネジメントの多様な側面...教員任用・評価(1)

学長が実質的に審査をするとなると、仲間内のなれ合いになりにくいね。

## □ 教員任用・評価の種類

- 任用 (appointment)
- 昇格, テニユア審査 (promotion, tenure review)
  - 助教 → 准教授 → 教授
- 定期的な教員評価 (post-tenure review)



でも、教員数が少ないことも条件だね。

## □ 日本の大学との違い

- 基本的に学長に決定権があること。特にテニユアへの昇格では、実質的に学長が決定権を握っていること。
  - 大学本部で教員人事を考査するために、担当の副プロボストがいる。  
(Vice Provost for Academic Affairs, Vice Provost for Faculty Affairsなど)
- 大学によっては、Academic Senateなど全学的な教員組織が審査、学長に助言する機能を有する。
- UCなどテニユア取得後の定期的な教員評価を有する大学もある。
  - UCの場合は、昇給と連動 (merit review system)。

# 学術マネジメントの多様な側面

## ...教員任用・評価(2)...テニユア審査プロセス(UCの例)

### 候補者による 人事調書の作成

1. 専攻長から候補者に評価プロセスの説明
2. 候補者による人事調書の作成
  - a. 研究業績
  - b. 大学運営および社会貢献の実績
  - c. 教育、担当科目、自己研鑽、院生指導

### 学科/専攻における審査

1. 「学生による評価」を専攻長が添付
2. 専攻長が外部評価者に評価依頼、匿名の評価書を添付
3. 資料を閲覧の上、候補者は文書による回答を付してもよい。(2.については専攻長が事前に内容を編集)
4. 専攻内における審査・投票
5. 専攻としての判断と独立し、専攻長は独自のコメントを付してもよい。
6. 専攻としての判断を専攻長は候補者に伝達する。候補者はその上で、専攻の判断に対して文書によるコメントを付してよい。

### 学科/専攻より上位の判断 (研究科長 (Dean))

1. 人事調書および専攻の判断を研究科長が審査
2. 研究科長のコメントを添えて、人事委員会に提示

### (人事委員会 (Academic Senate))

1. 候補者の分野の専門家による特別委員会を設置。学長がこの特別委員会を正式に任命。
2. 特別委員会の分析およびコメントを受けて、人事委員会は独自にコメントを添えて人事調書を学長に提示。

### (学長 / VP for faculty affairs)

1. 各レベルのコメントを受け、学長(または委任された責任者)が最終決定。

(注) 上図は、出典より報告者(船守)が構成。簡略化したため、不正確な面がある。

(出典) University of California. Office of the President "Report on review and advancement of faculty (<http://www.ucop.edu/acadpersonnel/tenure.html>)  
より詳細には、上記出典の末尾参考文献にあるAcademic Personnel Manual (APM)またはFaculty Handbook等を参照のこと。

# 学術マネジメントの多様な側面

## ...教員任用・評価(3)...テニユア審査の実際

### テニユア審査（担当副プロボストへのインタビューから）

□ 全学全ての教員人事を学長レベルで審査するのは、労力がかかりすぎるのではないか、また多様な分野を判断するのは難しいのではないかという質問に対して、

- テニユア審査は向こう数十年の大学の競争力を左右する大事な審査のため、厳格に大学本部で審査を行う。
- 知らない分野の審査でも、外部や学内の多様な人からのコメントをみて、その他人事調書の内容をみれば、その人物が評価できる人物が分かる。
- 多くの場合、コメントには良い事しか記載されていないが、たとえば言及すべき事項に言及がない、専攻/専攻長/研究科長などの判断が異なるなどに気づくなど、行間を読む必要がある。教育面に言及がない場合は、たとえば学生の授業評価をみると、評価が極めて低いことが確認されることがある（なお、学生の評価は鵜呑みにはしない）。
- その他大学本部で確認するのは、女性やマイノリティーへの配慮、適切な複数候補のなかから選考をしたかなどである。
- 教員人事を学科/専攻の判断に委ねた場合、どうしても仲間を切れないといった事情がある場合もある。このため、より上位の判断で決断されることについて感謝されることもある。

# 学術マネジメントの多様な側面

## ...教員任用・評価(4)...定期的な教員評価



とことん、  
仲間同士で  
評価し尽く  
す！

### □ Post-tenure Review (UCの例)

- UCでは定期昇給と連動した定期的な教員評価が行われている。
- 定期的な教員評価の場合は、形式的には学長レベルまでいくが、実質的には研究科長の判断に委ねられる。
- UCSBのある学科の場合は、3年ごとに教員評価を行う。教員を3グループに分け、ローテーションを組む。評価される1グループを残り2グループが評価する。
  - 毎年10月、6週間にわたり毎週2名ずつ教授会で審査する。形式的な審査ではなく、まじめに同僚の3年間の実績を把握・評価する。
- 評価では教育・研究・大学運営・社会貢献などが評価されるが、ここでも自己申告だけでなく事務部から担当科目や学生からの授業評価の結果などのデータが提供される。
- 一般的には、定期昇給は認められるが、一度定期昇給が止まるとその後は復活が難しいため、教員評価は慎重に行われる。
  - 教員にとっても昇給がかかっていると教育研究への力の入れ具合が変わってくる。

---

## 2. 研究型大学の学術マネジメントの 多様な側面の紹介

### b. 何をどのようにコントロールしているのか？

✓ Vice-Provost for Faculty/Academic Affairs

(教員評価、**部局評価**)

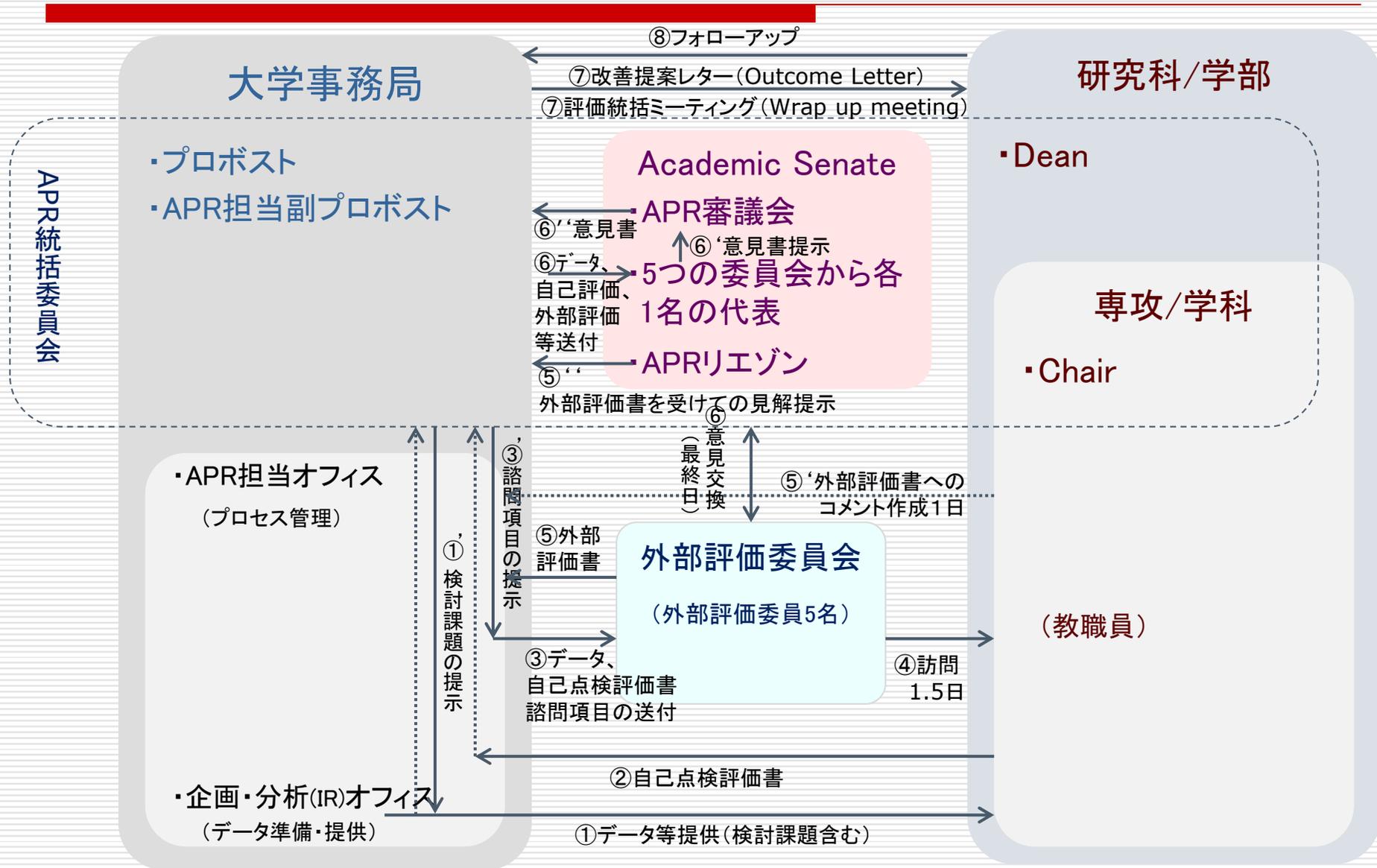
### □ Academic Program Review(学科/専攻評価)

- 学内の部門評価プロセス(自己点検評価がベース)
  - Department(学科/専攻)の単位で、7-8年毎に行われる。
  - 学科のガバナンス、教員構成、予算、施設、研究、教育、社会連携の全てを含む包括的評価。
  - 基本的には、将来目標・計画の見直し、自己改善する機会を学科/専攻に定期的に与えることを通じて、全学の学術の維持・向上、改善を目的とする。
  - 評価すべき項目(ex教員構成の適切性)は示されているが、あるべき姿については学科/専攻の規模、学問特性に応じて異なるため、学科/専攻ごとに多様な評価である。
- 認証評価などの外部からの画一的な評価を嫌って、本評価が生み出されたという経緯がある。



制度上の評価に加えて、更に自分たちで評価をするなんて、どこまで評価が好きな国民なんだか……。

# 学術マネジメントの多様な側面...Academic Program Review(2) ...評価体制とプロセス(UCBの例)



(注) 上図は、出典より報告者(船守)が構成。簡略化したため、不正確な面がある。

(出典) UC Berkeley, Academic Program Review "Guide for the review of existing instructional programs"

([http://vpapf.chance.berkeley.edu/apr/GUIDE\\_May2011.pdf](http://vpapf.chance.berkeley.edu/apr/GUIDE_May2011.pdf))

---

## 2. 研究型大学の学術マネジメントの 多様な側面の紹介

- c. 何を判断基準としてコントロールしているのか？
- ✓ Academic Program Reviewの指標、戦略目標

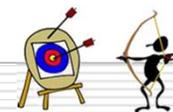
## 学術マネジメントの多様な側面...Academic Program Review(3) ...評価項目(全体像)

### UCBの例(APRガイドライン「自己点検評価に含めるべき項目」P20より)：

- A) 大学院・学部教育の目標と使命、卓越した領域の説明
- B) 2-3の検討課題の詳細分析。学科/専攻の強みと弱み、挑戦と機会の評価に基づくことが必要。国内、可能な場合は国際的な比較評価も含めること要。
- C) 新しい学術の方向性、研究計画、カリキュラム/学位プログラムの変更、向こう8-9年の卓越性と多様性の向上に向けた教員の採用計画。

学科/専攻の研究・教育・学術基盤の特質。

予算的制約を踏まえ、追加的な予算措置なしで学科/専攻が如何に強化されうるかについて記述すること。



常に競争環境と、  
将来の展開方  
向が意識されて  
いる！

## 学術マネジメントの多様な側面...Academic Program Review(4) ...評価項目(詳細)...質問項目

UCBの例(APRガイドライン「自己点検評価に含めるべき項目」より):

- 研究プログラム(P22)
  - a. 学科/専攻の研究の強みは何ですか？
  - b. 新たに開拓すべき領域はなにですか？
  - c. 研究資金の財源は何ですか？また、それらの拡大/縮小状況はどのようですか？
  - d. 教員の研究の卓越性はカリキュラムにどのように寄与していますか？
  
- ガバナンスと執行体制(P25-26)
  - a. 学科/専攻には外部諮問委員会または内部助言者はいますか？これらは戦略目標の策定や場合によっては学科/専攻の監督において、どの程度寄与していますか？どのようになれば、これらをより効果的に活用できますか？
  - b. 教員が学科/専攻の重要課題に関わる非公式な情報共有にどのように参加するか説明してください。
  - c. 専攻長、副専攻長、執行部委員会の役割を説明してください。(中略)
  - d. 委員会に参加する学生の氏名をあげてください。また、学科/専攻運営にあたっての学生のその他の参加について説明してください。

(注)項目は計10項目73質問項目にわたる。

教育面は学部・大学院教育それぞれについて、10以上の質問項目がある。

(出典)UCBerkeley, Academic Program Review “Guide for the review of existing instructional programs”

([http://vpapf.chance.berkeley.edu/apr/GUIDE\\_May2011.pdf](http://vpapf.chance.berkeley.edu/apr/GUIDE_May2011.pdf))

# 学術マネジメントの多様な側面...Academic Program Review(5) ...大学本部から学科/専攻に提供されるデータ

## UCBの例 (APRガイドライン「提供される統計データ」P26-28より) :

### 1. 前回評価の要約

### 2. 教員の表彰状況、プログラムの ランキング

### 3. 教員

- a. 予算化されている教員数
- b. 実際の教員数
- c. 教員数の目標値
- d. 教員分布(性別、人種、年齢)
- e. 教員の平均給与
- f. 採用と退職データ
- g. 教員ランクと滞在年数
- h. 教員満足度調査

### 4. 学科/専攻のリソース

- a. 支出(種別、収入別)
- b. 教員数(予算、実態)
- c. 職員(予算、実態)
- d. 施設面積
- e. 学科/専攻のホームページをより分かりやすく、また簡潔にするための改善提案

### 5. 研究、外部資金

- a. 外部資金獲得のための教員の活動(提案数と要求総額)
- b. 年間外部資金獲得額(財源、種類別)
- c. 一教員当たりの助成金額

### 6. 学部教育

- a. Major別学生数(性別、人種別)
- b. 単一/複数Major
- c. 一教員当たりのMajor数
- d. 学位取得までの平均年限
- e. 学士号授与数
- f. UC学生満足度調査またはその他のプログラム満足度調査
- g. 研究活動を取り入れているMajor: 卒論等のあるMajor
- h. 就職状況
- i. その他(学生の質、学生到達度)

### 7. 大学院教育

- a. 志願者数・合格者数・入学者数
- b. Major別学生数(性別、人種別)
- c. 一教員当たりの大学院Major数
- d. 学位授与数
- e. 学位取得までの平均年限
- f. 修了率
- g. 候補者となるまでの年数
- h. 学位指導および学位審査委員会における教員の参加状況
- i. 大学院生の就職状況
- j. 大学院生学生調査(入学時、卒業時調査含む)のまとめと分析
- k. 新生および在学生の奨学金付与状況

### 8. カリキュラム

- a. 提供科目(教員の種類別)
- b. 常勤教員による科目提供比率
- c. 科目履修状況
  1. 単位取得型講義の科目履修状況(学年別(前期・後期・大学院)、種類別(米国文化、学部研究、書年次教育等))
  2. 単位取得型講義の平均履修者数
  3. Major内、Major外、不明者別履修状況
- d. 科目提供状況(歴史、相互登録、チームによる提供(team-taught))
- e. 学部生の指導方法

### 9. 教員のワークロード

- a. 学年別学生数
- b. 教員学生比
- c. 一教員当たりの科目数
- d. 専任教員当たりの導入科目数

### 10. 要約

- a. CalProfilesにおける学科/専攻データ要約
- b. 学科/専攻の所属する研究科のデータの要約

# 学術マネジメントの多様な側面...Academic Program Review(6) ...検討課題の提示

UCBのあるA学科/専攻の例（事務局から学科/専攻に提示されるデータ集の末尾に示される検討課題から意識(9項目から4項目抜粋)）:

- A学科の教員数(8.5名)は教員定員の割り当て(7.5名)を上回り新規採用は難しい状況である。競争相手からの引き抜きが懸念されるどころだが、将来的にどのように教員を支援・報酬していく予定か？また、学科の教員の4名が60歳以上であるが、現状において、どのように教員を入れ替えていく予定か？
- 近年全学的には学部教育が拡大しているにもかかわらず、A学科のプログラムは小さいままであり、かつ、学部生の全般的満足度やGPA、帰属意識、多様性や平等にかかわる認識は他学科に比べ低い。その背景は何か？学部生のデモグラフィが影響しているのか？学科あるいは教員の文化が影響している可能性はあるか？
- 博士課程学生のデモグラフィが近年変化しているようである。留学生が拡大し、マイノリティーやアジアの学生が減少している。この変化の背景は何か？また、大学院生の分布は十分に多様か？
- 学内の同様の研究領域の部門(〇〇研究所等)とどのように連携をしようとしたか？学内の学際領域型イニシアティブにおいてA学科はどのような役割を果たしていくつもりでいるか？また、これらについて他学科とどのように連携していくつもりか？



## 学術マネジメントの多様な側面...Academic Program Review(7) ...学科/専攻の自己点検評価

### UCBのあるA学科/専攻の例（自己点検評価書から最終章「学科/専攻の課題と優先項目」から冒頭を抜粋意識）:

#### ■解決すべき課題

向こう10年間でA学科/専攻が直面する最重要課題は、退職する教員の交代である。以下にそれについて詳述する。なお、より喫緊の課題については前章までの該当節に詳述したが、以下にも簡単に記載する。

すでに述べたように、学部教育について重要な変更をすることと学科で決定した。実施にむけて新しい導入科目と、輪読・作文科目を既に開設した。学内承認を以て、学科の要求科目も変更予定である。これら学科は低年次向けの科目であり、これによって学科内の2つの領域に所属する学生が相互に科目受講が可能となる。その他の科目についても見直し予定である。

大学院プログラムも改革を必要としている。・・・・（中略）

一方、教室の不足についてここで指摘しておきたい。学科の開設科目が近年拡大したのに対して・・・・（後略）

## 学術マネジメントの多様な側面...Academic Program Review(8) ...改善提案(Outcome letter)

UCBのあるA学科/専攻の例 (Outcome Letterの最終部分の改善提案項目を意識。なお、ここに至るまで2.5頁にわたりA学科の賛辞がなされている):

まとめると、A学科の学術の質と広がり、専門性が、UCBが卓越した州立大学であるという名声に寄与しているということに評価者は同意した。さらに、学科の規模に対して卓越した教育を提供していることにも感謝する。その上で、評価統括委員会はA学科がDeanと副プロボスト・オフィスとの協力のもと以下の項目について対応を図ることを提案する。

1. 将来性ある学問領域にも配慮しつつ、**教員採用にあたっての優先項目を再検討し、2012年6月までにDeanと副プロボストに提示すること。**
2. 将来の成長に対応するための教員採用優先度に関わり学内および学外関係者と相談する。
3. 将来の採用に向けて、教員のメンタリング・プログラムを開発すること。
4. 学部教育カリキュラムの再評価と学生満足度のモニタリングを継続すること。
5. 学部生の学習目標到達度の測定方法の検討を開始すること。
6. 大学院教育の変更の効果に関連して、大学院生との意見交換を継続すること。

これらの項目について、**向こう3年間、学科からの教員定員要求のプロセスにおいて毎年、担当の副プロボストに報告をすること。**



## 学術マネジメントの多様な側面...Academic Program Review(9) ...成功要因と今後の課題

---

### □ 成功要因(UCB例:担当副プロボスト補佐談)

- トップ・ダウンの評価ではなく、学科/専攻の将来計画検討の機会として位置づけられていること。
- 外部評価により、学科/専攻の卓越性が学外に評価され、また、その後の将来計画を検討する上での協力者が増えたことが、学科/専攻側に好感を呼んだこと。
- 1学科/専攻の評価を18ヶ月以内に短縮し、改善の示唆が学科の将来計画に意味をなすものとなったこと。
  - それまでは評価に5-6年かかり、評価結果が出る頃にはすでに状況が変わっていて意味のないものとなっていた。
- Deanを評価統括委員会のメンバーに加え、学科/専攻の将来計画の実質化を図ることができたこと。

### □ 今後の課題

- 認証評価で、本学内評価の取り組みを報告したところ、非常に大きな関心が寄せられたが、一方では、1学科/専攻の評価サイクルが7-8年ごとでは長すぎるという指摘があり、対応方法に苦慮しているところ。

---

## 2. 研究型大学の学術マネジメントの 多様な側面の紹介

d. どのような体制でコントロールしているのか？

- ✓ 理事会－執行部－教員評議会

## 米国大学の運営体制...ガバナンス(全体像)

---

- 理事会 (Governing Board)
  - 全体の方向性に関する意志決定
  
- 執行部 (University Administration)
  - 理事会の意向の実施・実現
  
- 教員評議会 (Academic Senate/Faculty Senate)
  - 教員による大学運営への参加 (“Shared Governance”)

# 米国大学の運営体制...理事会と執行部

- 出資者の意向を伝達し方向性を示す「理事会 (governing board)」と、実行主体としての「大学執行部 (administration)」の明確な役割分担

アメリカは、移民した人々 (社会) が大学を必要として、自分たちで寄付者を探して、雇われ学長を雇用して、子ども達を教育する教員を雇った歴史を有しているから、他国より社会や理事会が強いんだ。



(例)

- The Trustees of Michigan State University and their successors in office are created by the people of Michigan through the Constitution as a body corporate known as the Board of Trustees of Michigan State University, with the power of general supervision over the institution and the control and direction of all expenditures from the institution's funds.
- 理事会は、大学憲章に基づきミシガンの市民により創設されている。大学の全般的な監督とその基金の管理と支出に関わる権限を有する。

(出典) Bylaws of the Michigan State University, Board of Trustees, Section 1 (<http://trustees.msu.edu/bylaws/>)

# 米国大学における教員の大学運営への参加

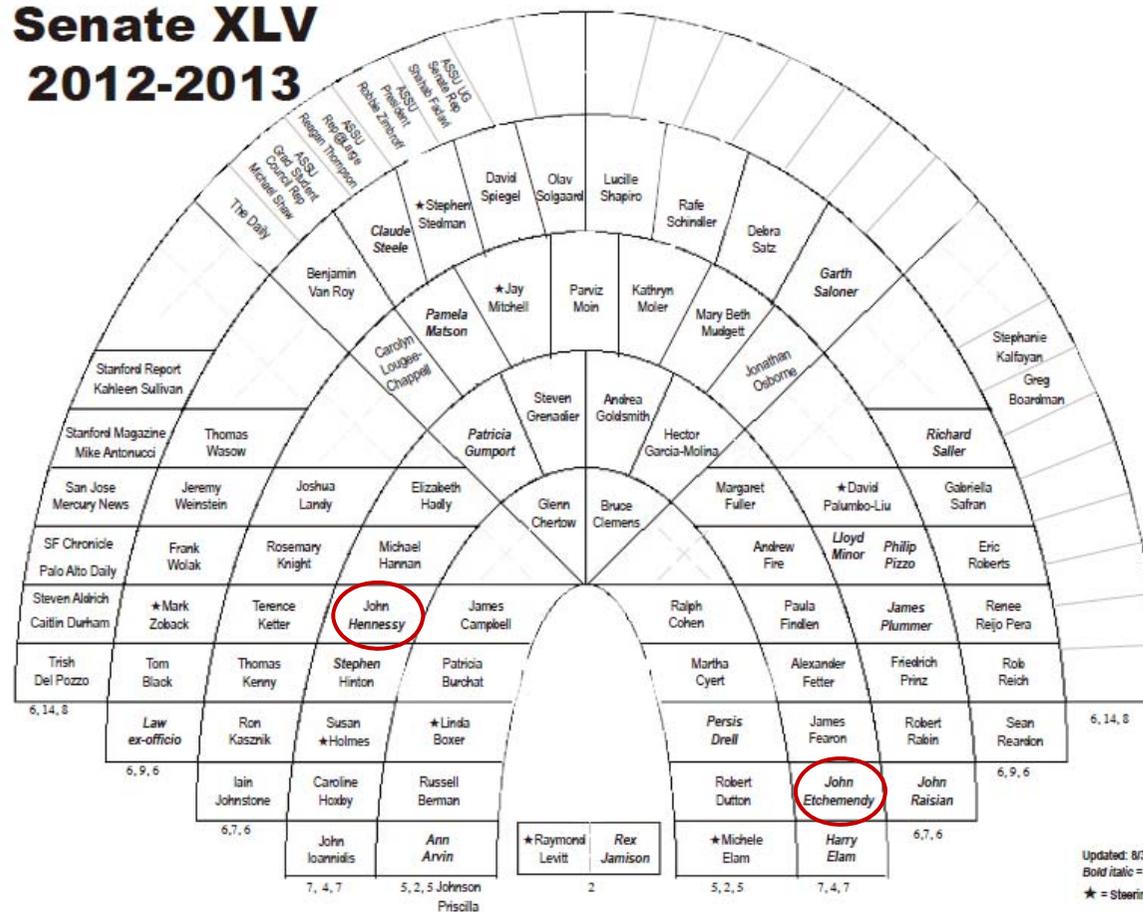
## ...教員評議会 (Academic Senate/Faculty Senate) (1)

- 1960年代に大学教授米国協会 (AAUP) の提唱などから全米に広がった。
- その役割や権限 (責務) の大きさは大学により異なる。
- 役割
  - 一般には、教育プログラムの承認や教員へのテニユア付与などの学術面の大学運営に関わる執行部への助言。カリキュラムと科目認定については決定権を有する。
  - 予算の評価および配分、執行部役員のリクルート、戦略計画の立案などに役割が及ぶ場合もある。
- メンバー
  - 教員のなかから選ばれたメンバー。議長が一般教員であることもある。
  - 多数の委員会を有す。教員任用等の重要な委員会については、学内から尊敬を集めているシニアな教員で構成する場合もある。
    - 委員会ごとにその内容にふさわしい委員で構成するなど、必ずしも部局代表者で構成するわけではない。
  - 学部長等執行部および学生代表も役職上の委員。マスメディアの陪席も有り。

# 米国大学における教員の大学運営への参加 ...教員評議会(2)

- スタンフォード大学Faculty Senateの座席表
  - 座席はアルファベット順。学長・プロボストもアルファベット順。
  - 議長は、教員選挙で選ばれた一般教員。

**Senate XLV  
2012-2013**



執行部とともに大学運営の車の両輪を担うこともあれば、執行部との綱引きの場合もあるみたいだよ。  
 あるいは全く機能していない骨抜きの場合もあるみたい。

# 米国大学における教員の大学運営への参加

## ...教員評議会(3)...常任委員会(UC Berkeley Divisonの例)

- |  |  |  |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> <b>学問の自由</b> (Academic Freedom)                                     | <input type="checkbox"/> <b>教育政策</b> (Educational Policy)              | <input type="checkbox"/> <b>研究</b> (Research)  |
| <input type="checkbox"/> <b>学術戦略とリソース配分</b> (Academic Planning and Resource Allocation)      | <input type="checkbox"/> <b>教員表彰</b> (Faculty Awards)                  | <input type="checkbox"/> <b>法規</b> (Rules and Elections)   |
| <input type="checkbox"/> <b>入試、入学、導入教育</b> (Admissions, Enrollment, & Preparatory Education) | <input type="checkbox"/> <b>UC学生団体への教員代表</b> (Faculty REP to the ASUC) | <input type="checkbox"/> <b>大学対抗協議に関する助言</b> (Senate Advisory Group on Intercollegiate Athletics)        |
| <input type="checkbox"/> <b>必須科目: 米国文化</b> (American Cultures Breadth Requirement)           | <input type="checkbox"/> <b>名誉教授</b> (Faculty Research Lecture)        | <input type="checkbox"/> <b>女性及びエスニック・マイノリティーの地位</b> (Status of Women & Ethnic Minorities)               |
| <input type="checkbox"/> <b>総会</b> (Assembly Representation)                                 | <input type="checkbox"/> <b>教員福利厚生</b> (Faculty Welfare)               | <input type="checkbox"/> <b>学生支援</b> (Student Affairs)   |
| <input type="checkbox"/> <b>教員人事</b> (Budget and Interdepartmental Relations)                | <input type="checkbox"/> <b>大学院協議会</b> (Graduate Council)              | <input type="checkbox"/> <b>学生の多様性と学術開発</b> (Student Diversity and Academic Development)                 |
| <input type="checkbox"/> <b>評議員選出</b> (Committees)   | <input type="checkbox"/> <b>国際教育</b> (International Education)         | <input type="checkbox"/> <b>ティーチング</b> (Teaching)  |
| <input type="checkbox"/> <b>情報基盤・通信</b> (Computing and Communications)                       | <input type="checkbox"/> <b>図書館</b> (Library)                          | <input type="checkbox"/> <b>学部生奨学金、オナーズ、学士援助</b> (Undergraduate Scholarships, Honors, and Financial Aid) |
| <input type="checkbox"/> <b>科目</b> (Courses of Instruction)                                  | <input type="checkbox"/> <b>追悼</b> (Memorial Resolutions)              | <input type="checkbox"/> <b>大学-名誉教授関係</b> (University-Emeriti Relations)                                 |
| <input type="checkbox"/> <b>デモと学生運動</b> (Demonstrations and Student Actions)                 | <input type="checkbox"/> <b>教員間調停</b> (Ombudsperson for Faculty)       |  |
| <input type="checkbox"/> <b>Berkeley部門評議会</b> (Divisional Council)                           | <input type="checkbox"/> <b>教員向カウンセラー</b> (Panel of Counselors)        |  |
|  | <input type="checkbox"/> <b>特権とテニユア</b> (Privilege & Tenure)           |  |
|  | <input type="checkbox"/> <b>賞</b> (Prizes)                             |  |

---

## 2. 研究型大学の学術マネジメントの 多様な側面の紹介

e. 学術マネジメントで一番大事なことは何か？

- ✓ 資金獲得、潮流のフロントランナーでいること

## 日米の学術の方向性の模索...米国における学術の動向(1)

- 冷戦の集結 → 社会からのfundraising
- 学問の在り方の転換:
  - 専門分野から問題解決、学際領域型へ
  - 新しい学問領域(=産業)を作る必要性
  - National Academy “Rising above the gathering storm”
- 教育の方向性の模索
  - 教養教育の再構築、社会で必要な力の養成
  - 学際領域型の授業: co-teaching
  - MOOCs, Flipped Classroom
  - 人文学の苦闘:博士課程の短縮の動き
- Always looking for emerging field, and being innovative!



先進国はどこも壁にぶち当たって、必死の手探り状態。

## 日米の学術の方向性の模索...米国における学術の動向(2)

### □ 学際領域型学問の組織的な創出(例)

#### ■ スタンフォード大学

- 学際領域型研究を中心に据え、全学的寄付金キャンペーン“The Stanford Challenge”(2006-2011年)を展開。62億ドルも獲得。バーチャルで根付かない学際領域型学問のために建物も複数建設。

(<http://thestanfordchallenge.stanford.edu/>)

#### ■ ミシガン大学

- 学際領域の若手教員を100名雇用(2007年学長イニシアティブ)

(<http://president.umich.edu/init/init1.php>)

- MCubed: 学内の異分野教員間の研究プロジェクトを2年間学内にて助成する試み。審査期間をなくし、アイデア着想から実施の期間を最短化し、リスクは大きいが変革をもたらす可能性のある研究を積極的に創出する。

(<http://mcubed.umich.edu/>)

#### ■ 教員採用

- 若手教員の採用の場合、学際領域の取り組みを示すと近年はポイントが高い。

学際領域と  
決めたら、徹  
底してやる!

しかし、  
無為に朽ち  
果てるの物も  
多そうだ...



---

## 3. まとめ

- 問題の出発点に対する答え
- 日本の大学への示唆

## まとめ(1)

---

- 世界トップクラスの研究型大学はどのような学術マネジメントをしているのか？
  - 大学本部でどの程度コントロールしているのか？
    - ✓ 中央集権型／学内競争環境形成&スポット的支援型／完全部局独立採算制型など、色々である。
  - 何をどのようにコントロールしているのか？
    - ✓ 中央集権型： 予算、人事、部局の再編・統合等の全て
    - ✓ 学内競争環境形成&スポット的支援型：
      - － 目標を明確にし、競争環境(評価体制)を整備することで、競争力を醸成。また、方向性のコントロールはスポット的支援による。
    - ✓ 完全部局独立採算制型： 財務的健全性と競争力とを中心に監督

## まとめ(2)

- 何を判断基準としてコントロールしているのか？
  - ✓ 大学運営に関わる基本的指標
    - － 学生数(授業料収入)、教員数(給与)、外部資金獲得額、施設維持経費等
    - － 当該学科の競争優位性(他大学同学科と比較)
  - ✓ 全学あるいは部局ごとの長期戦略に照らして、適切な判断をしているか
  
- どのような体制でコントロールしているのか？
  - ✓ 中央集権型：本部にてコントロール
  - ✓ 学内競争環境形成 & スポットの支援型：
    - － 執行部と教員評議会との協働、あるいは、抑制と均衡による
  - ✓ 完全部局独立採算制型：部局に権限委譲
  
- 学術マネジメントで一番大事なことは何か？
  - ✓ 学内競争環境を形成し、研究者や部局の自助努力を伸長すること。
  - ✓ 社会および学術の潮流を読み取り、先手を打っていくこと。
  - ✓ 千載一遇のチャンスを大事にし、(多少全学の戦略から逸れても)飛躍していくこと。

# 日本の大学への示唆(1)

---

- 大学の学術マネジメントは、(中央集権型だけでなく)色々な方法が模索されても良いのではないか？
- 学長のリーダーシップを強化する以上に、学内競争環境を形成していく方が良いのではないか？
  - その際、「評価者－被評価者」の図式ではなく、お互いに切磋琢磨していくような環境は形成できるか？ (ピア・レビューは日本に馴染むか？)
- 執行部の権限を強化する場合は、1) 部局長、専攻長の権限も強化し、本部の意向が末端にまで一つの執行ラインでつながるようにすると同時に、2) 教員、部局の意向が反映されるように、(一定の権限を有する)教員評議会が必要なのではないか？
  - 日本の大学にこうした米国流の「抑制と均衡 (checks and balances)」体制はなじむか？

## 日本の大学への示唆(2)

---

- 日本の大学でも、「外向きの学長」と「学内行政担当のプロボスト」、そしてそれぞれの補佐体制を形成した方がよいのではないか？
  - 学長の所掌事項が多すぎて機能不全に陥っている側面もあるように見受けられる
  
- 日本の大学でも、もう少し学外に目を向け、外部に支えられるという体制を創っていくと共に、外部のチャンスを学内に呼び込んでいくということをするとう良いのではないか？
  - 大学がマス化段階に入ったということは、「国に支えられる大学」はもはや成立せず、社会からの期待を満たし、期待に応える「社会から支えられる大学」になるしかない。

## 参考情報

---

- 本講演の詳細については、以下URLの「講演・口頭発表等」内の資料をダウンロード下さい。
  - 私学経営活性化協会「米国大学の競争力を支える学術マネジメント体制と学術の動向」 2012年7月
  - URL: <http://researchmap.jp/funamori>

### □ 連絡先

東京大学教育企画室/評価支援室 特任准教授

船守美穂 (E-mail: [funamori.miho@mail.u-tokyo.ac.jp](mailto:funamori.miho@mail.u-tokyo.ac.jp))