

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で、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いが、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。