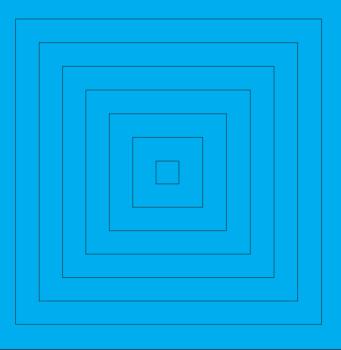
日英高等教育に関する協力プログラム

新しい時代の大学の管理運営

英国大学に対する訪問調査報告書



日英合同推進委員会

日本側推進委員会

文部科学省 国立学校財務センター 日本学術振興会 国立大学協会 大学評価・学位授与機構

英国側推進委員会

英国技能省 イングランド高等教育財政カウンシル プリティッシュ・カウンシル 英国大学協会

目 次

はじめに	1
各大学からの報告	
Finance	
東京大学	7
東京工業大学	51
Human Resources	
弘前大学	71
神戸大学	119
Quality Assurance	
名古屋大学	137
九州丁業大学	161

はじめに

経緯

本日英高等教育協力プログラムは、平成 12 (2000) 年 4 月に開催されたG8 教育大臣会合において、ブラッドストン教育雇用閣外大臣と中曽根文部大臣(共に当時)の会談で、ブラッドストン大臣から高等教育改革に関して、日英両国の大学関係者の間で議論をしていこうとの提案があったことを受けて始まったものであります。

平成 13(2001)年5月に、両国の高等教育政策、特に「質の保証」、「大学の自律性」、「高等教育評価」、「産学連携」等をテーマとする「日英高等教育政策フォーラム」が開催されました。また、フォーラムの翌日には、日英関係者によって会合が持たれ、高等教育改革に関する両国の協力関係を継続的に発展させることを確認しました。同年11月には、国立大学法人化について、既に大学法人として運営がなされている英国の経験を学ぶこと等を目的とする「日英高等教育協力プログラム」(以下「プログラム」という)について、英国側から日本側に提案されました。

その後、プログラムについて日本側の検討を経て、平成14年2月に「日英高等教育に関する協力プログラム」が両国間で合意されました。プログラムの期間は、平成17年2月までの3年間とし、日英両国それぞれの推進委員会において方向性について合意した上で進められています。推進委員会日本側は、文部科学省、国立学校財務センター、日本学術振興会、国立大学協会、大学評価・学位授与機構、英国側は、教育技能省(Department of Education and Skill)、イングランド高等教育財政カウンシル(Higher Education Funding Council for England)、ブリティッシュ・カウンシル(British Council)、英国大学協会(University UK)によって構成されています。

「新しい時代の大学の管理運営 (Managing Change)プロジェクト」

このプログラムのもとで、まず、大学の管理運営等に関する日本の高等教育改革過程における重要事項として、平成 14(2002)年3月より、「新しい時代の大学の管理運営 (Managing Change)プロジェクト」(以下「プロジェクト」という)に着手することに致しました。このプロジェクトは、特に、これから行われる日本での高等教育(国立大学の法人化)の方向性や考え方について、既に法人的な管理運営の経験を有する英国との意見交換により、新しい時代のよりよい大学像の実現に寄与することを目的としています。

プロジェクトは、次のような3つのステップにより行われてきました。

1) 計画策定と導入ワークショップの開催(平成 14(2002)年3月~7月)導入ワークショップの参加者及びケース・スタディ参加大学等の選定導入ワークショップの開催(7月 15日~16日:東京 7月 17日~18日:京都)

日英両国の合同推進委員会、ケース・スタディ参加大学の代表者等による「今後の

進め方について」の打ち合わせ会議の開催(7月19日:東京)

2) 英国大学への訪問調査の実施(平成14(2002)年7月~平成15年9月) 日本の国立大学の管理運営について現状と課題に関し意見交換(7月~) 訪問調査の実施(12月9~13日:英国) 訪問調査・最終報告書の作成(~平成15年9月)

3) 成果の公開、プロジェクトの評価及び次のステップの策定(平成 15 年 10 月) プロジェクトを総括するための公開セミナーの実施(平成 15 年 10 月 6 日) プロジェクトを総括する報告書を作成、公開(平成 15 年 10 月)

本プログラムの参加大学

テーマ	日本側	英国側	
財務	東京大学	シェフィールド大学、オック	
		スフォード大学	
	東京工業大学	ラフバラ大学	
人的資源管理	弘前大学	ヨーク大学	
	神戸大学	ブライトン大学	
質の保証	名古屋大学	ウォーウィック大学	
	九州工業大学	サリー大学	

本報告書は、このような経緯で平成 14 (2002)年 12 月に行われた、日本の国立大学 6 大学による訪問調査の報告をまとめたものです。英国への訪問には、上記の参加国立大学 の他、推進委員会からも、木村孟大学評価・学位授与機構長、大崎仁国立学校財務センター所長、大森不二雄文部科学省視学官が参加しました。また、日本側事務局担当者数名が 同行しました。

各大学の報告書を読まれるとわかるように、今回の訪問調査においては、英国の国立大学から、かつてない規模と質での組織だった受け入れをしていただきました。また、日本側訪問団も、実際に大学の管理運営に関わる代表者の視点から、実際に法人的な大学の管理運営を進めていく上での工夫や課題について、突っこんだ意見交換がなされました。さらに、このプロジェクトをきっかけとして、参加大学同士での自主的な交流が進んでおり、プログラムが意図した両国間の大学関係者による交流・協力が一層推進することにつながれば、大変喜ばしいと考えています。

今後、このプログラムでは、より意図的な形で日本の国立大学の法人化過程と、そのなかでの日本の国立大学における管理運営の改革の姿を日英両国の視点からモニタリングし、両国の大学関係者の相互理解と協力をさらに深めていこうと考えています。

推進委員のメンバーでもある宮田清藏東京農工大学学長・国立大学協会第五常置委員長

より、法人化への準備に向け、早期のフィードバックが望ましいとのサデイッションをいただきました。各大学が、法人化準備にご苦労されている中で、このプロジェクトの成果を活用していただくことが、日英推進委員会にとって最も喜びとするところであります。

ここに日本語版、英語版の両方で、日英の高等教育関係者の方々に広くお読みいただくことで、両国の高等教育の相互理解、交流の発展に資することを心から期待するものであります。最後に、参加大学、推進委員会、そして事務局としてこのプロジェクトを支えているイングランド高等教育財政カウンシル、ブリティッシュ・カウンシル、大学評価・学位授与機構のスタッフの方々に心から感謝の意を表します。

平成 15 (2003)年 10月6日

日本側推進委員会を代表して

大学評価・学位授与機構長 木村孟

各大学からの報告

東京大学

University of Tokyo

まえがき

日本の国立大学は法人化を控えたいま、大きな転換点に立たされている。そこで重要なのは制度 としての設置形態の変化のみではない。国立大学の、様々な側面でのあり方自体に変革が求められ ているのである。いいかれえれば、法人化を契機として、日本の国立大学がどのように変化するか が問われているといえよう。

国立大学の法人化はさまざまな意味でイギリスの大学改革を念頭において設計されたともいわれる。では日本の国立大学の現状は、イギリスの大学と比べてどこが大きく異なるのか、それは大学の社会的な機能にどのような意味を持っているのか、それは法人化後の日本の大学にどのような示唆を与えるのか。

こうした視点から今回、作りなの HEFCE をカウンタバートとして、大学評価・学位授与機構、国立大学協会第5常置委員会の尽力によって日英比較のプロ・1外が行われたことは時宜を得たものであった、我々もそれに参加することができたのは幸運であったといわねばならない。関係者に厚く御礼申し上げたい。

とりわけ東京大学の調査班は、おもに財政運営面での調査を課題として、シェフィールド、オックスフォードの二大学を対象とした。これら二つの、互いに異なる個性をもつ大学を調査の対象としたことは、きわめて有用であった。

調査班は、金子元久(大学総合教育研究センター教授)および小林雅之(同 助教授)によって構成された。また現地調査にあたっては、国立学校財務センターの大崎仁所長に同行いただいた。また、小方直幸(広島大学高等教育研究開発センター助教授)、阿曽沼明裕(名古屋大学教育学研究科助教授)、大田和直樹(東京大学大学総合教育研究センター助手)、両角亜希子(東京大学大学院、現在、産業技術総合研究所研究員)の四氏には現地調査の補助をしてもらった。またこの報告書は、金子、小林上述の四名、および間淵泰尚(東京大学大学総合教育研究センター助手)の共同作業をもとにしている。

この共同研究はこうした観点から、日英の三つの大学を詳細に検討することを目指すものである。 以下では1)大学の組織、2)ガバナンス、3)財政、4)自己評価と中期的計画、の四つの側面 にわたって、シェフィールド大学、オックスフォード大学と東京大学とを比較する。またこれら三 つの大学の特性をみるために、附として、卒業生の特質、論文生産数などについて入手しえる指標 を比較した。

なおこの報告書は調査班の分析作業の結果を示すものであって、大学評価・学位授与機構、国立 大学協会第5常置委員会ないし東京大学の見解を示すものではない。

1.組織構造

この分析の対象となるのは、イギリスについてはオックスフォード大学およびシェフィールド大学、日本については東京大学である。ガバナンスおよび財政の分析の前に、まず比較の対象となる 三大学の基本的なプロフィールと組織構造を比較しておく。

沿革とプロフィール

シェフィールド大学は中部イングランドの工業都市であるシェフィールドにある。医学校,工業学校,カレッジを前身として1905年に「大学」となった。19世紀末から20世紀にかけてイギリスの地方都市に創設された一群の「シビック・ユニバーシティ(Civic University)」あるいは「レッド・ブリック大学(Red Brick University)」の一つである。製鉄、金属工業の中心地であるシェフィールドの特性を反映して、特に工学を中心とする分野で特徴を発揮してきた(ヤール)、望田訳 2000、pp。124-143)。しかし1980年代以降にはこうした産業が空洞化し、大学は地域の発展の中核として新しい発展を求められた。それに応えて、1980年代からきわめて積極的な大学経営の姿勢を示した事で知られる。それを反映して、学術論文の生産数なども、絶対数としてはオックスフォード大学に大きく劣るものの、1990年代での増加率ではオックスフォード大学を上回る。また HEFCE による研究評価(RAE)などでも高い実績を示し、各種の大学ランキングなどでも高い地位を示している。積極的な大学経営の成果を示す例と位置付けることができよう。

オックスフォード大学はいうまでもなく、ケグリッグ大学とならんでイギリスあるいは世界の高等教育を代表する大学である。その創立は12世紀頃にさかのぼることができるといわれ、その伝統を今日にいたるまで受け継いでいる。同時にイギリスのエリートを教育してきた機関であって、イギリスの歴代首相のうち実に47パーセント、現職の国会議員の17パーセントが同大学の卒業生であった(附)。研究については中世以来の伝統をもつことはいうまでもないが、17,18世紀には必ずしもふるわなかった。しかし19世紀における改革によって活性化し、1901年から1945年の間に4人、1946-90年の間に4人、のノーベル賞受賞者をその卒業生の間から出している。2002年現在の主要学術誌での論文発表数でみると、世界で20位の中に入っている。オックスフォード大学は、伝統を誇りとするとともに、それが新しい学術的な展開に対応していく際に一つの桎梏となることも事実であるが、2000年10月1日に学則におおきな改正を行うなど、重要な変化をとげつつある。

東京大学は日本で最も長い歴史をもつ大学であり、1877年にいくつかの高等教育機関を統合して設置された。それ以降、日本における学術研究の推進の中心となると同時に、日本の近代化を支える人材を養成する機能を果たしてきた。こうした点において社会の中での役割としては、東京大学のそれはオックスフォード大学のそれに類似しているといえよう。東京大学出身者は、明治維新以降の首相のうち、28 パーセントをしめ、また現在の国会議員の20 パーセントを占めている。ただしノーベル賞受賞者については、東大出身者はこれまでのところ1人に過ぎない。学術生産性を主要学術誌への出版数でみると、東京大学は1980年代から大きく拡大し、1990年ころにオックスフォード大学のそれを抜き、現在では世界で第2位の地位にある。ただしいうまでもなく、論文生産数の比較には様々な問題があり、たとえば被引用件数では東大の地位はかなり低くなる。また後述のように、東大は上記の英国の二大学と比べて、組織自体がきわめて大きい。そのために、組織的な研究生産性についてみれば、必ずしも高いわけではない。

規模

大学の規模に関わる指標を整理して図表1-1に示した。

図表1-1 三大学の規模の比較

		シェフィールド大	オックスフォート・大	東京大
		(2002)	(2000-2001)	(2002)
学生数				
	学生数			
	学部	17,841	10,979	15,620
	大学院	5,791 11)	4,931	12,469
	そのほか		501	195
	計	23,632	16,411	28,284
	うち留学生			
	学部		1,069	264
	大学院		2,528	1,789
	他		501	16
	計		4,098	2,069
教員数				
	教育・研究	1,170	1,373	2,826 1)
	教育	169		
	研究	853	2,209	1,291 2)
	計	2,192	3,582	4,117
職員				
	事務系		2,033 3)	1,475
	技術系		832 4)	939
	ほか		870 5)	-
	医療系	-	-	1,085
	計	3,214	3,735	3,499
	計 (医療系除く)	3,214	3,735	2,414
支出				
	百万ポンド 6)	234 8)	388	843
			537 7)	
				713
	億円 6)	548	908	1,972 9)
			1,257	
				1,668 10)

出所 シェフィールド大学: HEFCE への大学提出資料

オックスフォート 大学: Oxford Outline 2002. 東京大学: 『東京大学の概況 2002』

- 注 1) 教授、助教授、講師の計
 - 2) 助手
 - 3) Academic-related Administrative および Clerical.

 - 5) Compyter, Library & Museum, Ancillary

 - 8) 歳入
 - 9) 国立学校特別会計および一般会計(科研費そのほか)の計
 - 10) 附属病院および附置研究所を除く

総学生数でみると(図表 1-2), 東大(約 28,000 人)、シェフィールド(22,000 人、 オックスフォート(16,000 人)の 順になる。ただし学部学生数についてはあまり大きな相違はなく、シェフィールドと東大は同様で ある。東大はとくに大学院生数が多く、1万人以上になる。これに対してイギリスの二大学では5千人 程度にすぎない。インタビュー調査においても、オックスフォード大学においては、世界の一流大学と くらべて大学院生の数がすくなく、大学院生数を拡大する方向で改革が行われているということだ った。留学生の比率はとくにオックスフォード大学において高い。全学生数の約4分の1が留学生 であった。オックスフォードの場合には学部段階での留学生もかなりあるところが東大と異なる。

図表 1-2 三大学の学生数

17,841 15,620 12,469 10,979 5,791 4,931 シェフィールド大 オックスフォード大 東京大

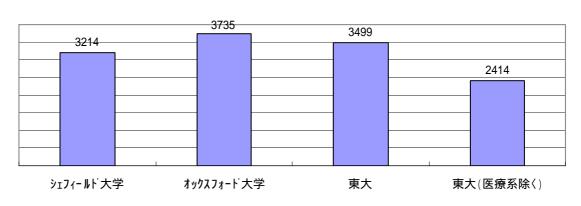
■ 学部学生数 ■ 大学院生数

教員数については、制度上の相違が大きいために厳格な比較はできない。 とりあえず以下の点は 指摘できる。まず講師以上の教員数でみると(図表1-3) 東大は約2,400人と三大学のなかで図 抜けて大きい。これは東大には附置研究所が多いこと、およびパーマネントな教員の割合が高いこ とを反映している。講師以下を含めた教員の総数をみると、オックスフォードは約3、500人とかなり多く なり、東大とあまり違わない。これは研究のみをおこなう、多くは一定期間の契約によって雇用さ れている教員が多いためである。

■ 教員数(講師以上) ■ 教員総数 4,117 3.582 2,826 2,192 1,373 1,339 シェフィールド大 オックスフォード大 東京大

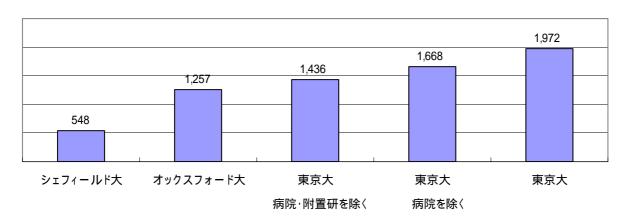
図表 1-3 三大学の教員数

職員数については、総数を図に示した(図表14)。シェフィールド大学は約3200人、オック スフォード大学は約3700人となる。これと比べて東京大学は約3500人であって、ほぼ同様 であるように見える。ただし東京大学のこの数字は附属病院の医療系職員を含めたものであり、そ れを除くと東京大学の職員数は約2400人となる。これはオックスフォード大学の3分の2に過ぎない。学生数、教員数において東京大学の規模が最も大きいことを考えれば、東京大学の職員数は少ないことが目立つ。さらに詳細にその差をみると(前掲図表1-1),オックスフォード大学と比べて東京大学はとくに、管理的、事務的職員の数が相対的に少ないことが分かる。他方で東京大学の以上の数字は主に国家公務員としての、いわば東京大学の正式な雇用者のみについてであって、実際にはその範囲に含まれない多様な教職員が東大には存在する。特に事務職員については予算上は事業費によって雇用した事務職員がかなりあり、それがこの数字に含まれていない。



図表 1-4 三大学の職員数

予算規模を支出総額でみると(1£=234円で換算)、シェフィールドが約500億、オックスフォードが1000億円に比べて、東大は2、100億円で、東大の規模が圧倒的に大きい。ただしこの東大の支出額は病院のそれを含んでおり、住りの数字はこれを含んでいない。東大について病院を除いた支出額を計算すると1,700億円となる。東大の支出総額が大きい一つの理由は、附置研が含まれることによる。住りの二大学でも研究をおこなうセンター等はもっているが、その規模は格段に小さい。シェフィールドとオックスフォードを比べると、在学生数はあまり大きな差はないが、研究機能が後者で大きく、支出額の相違はそれを反映しているとみられる。これに対して東大は規模が大きく、同時に研究機能が大きいために、シェフィールドの3倍以上の規模になっているといえよう。



図表 1 - 5 三大学の支出額 (億円: 1 £ = 234 円で算出)

基本的な組織形態

以上にのべた規模の相違は、三大学の組織のあり方におおきな相違があることを反映している。 三大学の組織の主な特徴を整理した(図表 1 - 5)。ここから以下の点を指摘できる。

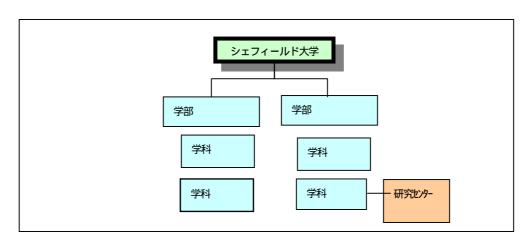
図表1-6 三大学の組織

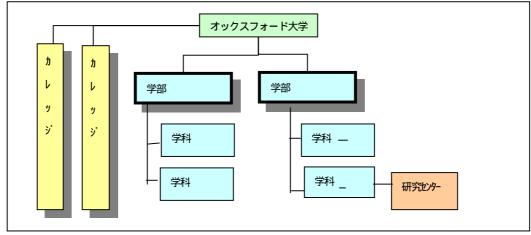
	<u>⊠</u> 1€ 1	し 一ノくー・リッルはいは	
	シェフィールド大学	オックスフォード大	東京大
育研究組織			
基本教育研究組織	7 ファカルティ	5 ディビジョン	1 3 研究科
	(Faculty)	(Division)	10 学部
中間組織		18 ファカルティ	学科、コース等
	4 1 予算単位		
	(Funding Unit)		
単位組織	7.5 学科	4 6 学科	学科、コース等
	(Department)	(Department)	
帰属組織		3 9 加ッジ College)	
		6 ホール (Hall)	
究組織			
研究所			11 附置研究所
研究センター	6 8	4 0	2 4 学内共同センター
			28 学部附属センター
属病院			
局仍 亿	連携病院のみ	連携病院のみ	3 附属病院
	注が内内につうして	注言が内内につうした	그 인계등에서
涯教育組織			
加土			
生涯教育組織	生涯学習組織	継続学習部 Department of	なし
	生涯学習組織	継続学習部 Department of Continuing Education	なし

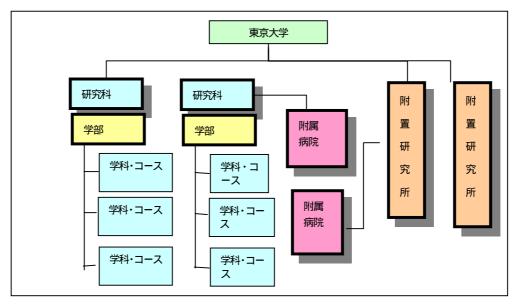
機能的スコープ

まず大学組織の幅、という点からみれば、もっともシンプルなのはシェフィールド大学であって、基本的には研究教育組織である、学部(Faculty)および学科(Department)からなっている。オックスフォード大学は学部(Division)、学科(Department)という研究・教育組織と並行して、39のルッジ(College)および6つのホール(Hall)という独自の組織をもっているところが大きな特徴である。これは周知のように歴史的には学生の居住施設として発生したものであるが、現在では学士課程の学生の居住・帰属組織であると同時に、様々な機能をもっている。これがオックスフォード大学の組織を複雑にし、また分かりにくくしているともいえる。なおオックスフォード大学は、継続学習を行っているが、これも形式的にはルッジの一つとして扱われている。

図表1-7 三大学の組織パターン







これらにくらべて東大は、はるかに多くの機能をその組織に内包している。すなわち研究教育組織である研究科(13)、学部(10)のほかに、11の附置研究所を擁している。これはいずれも規模が大きく、独立性の高い研究組織である。シェフィールド、かクスフォードでは小規模の「研究センター」は数多く存在するが、その多くは学科に属し、独立性も弱い。また東大は三つの附属病院をもっ

ている。これらは、医学部および医科学研究所に附属するものだが、大学の内部の組織としては研究科・学部などよりも大きい。イギリスの二大学においては、医学部に連携する「大学病院」と呼ばれるものはあるが、いずれも組織的には保健省ないし財団に属するのであって、大学は研究や教育上で密接な関係をもつにすぎない。

基礎的な学内組織

件 リスの二大学の単位組織となるのは、他の件 リスの大学と同様に学科(department)である。シェフィールドの場合には全学で 75 あり、一部の学科は集まってスクールという単位を形成する。中間組織となるのは、ファカルティ(7)であるが、これは基本的には教育上の分類の役割を果たしている。これに対してかりスフォードでは、中間の組織として 5つのディビション(Division)があり、これは教育上の分類だけでなく、意思決定、予算配分などの点で高度の自律性をもっている。こうした意味で学内の基礎組織といえる。東大の場合には、研究科(13)附置研究所(11)が「部局」と呼ばれ、教育研究上の基礎単位となるのと同時に、意思決定、予算配分上も高い自律性をもつ基礎単位となっている。この点はオックスフォートに似ている。ただし東大の場合には、学士課程の組織として「学部」があり、それと研究科との関係が明確ではない。

以上の簡単な組織形態の比較を通じて次の点を指摘できる。

第一は、イギリスの二大学とくらべて東大は、全体として規模が大きいだけでなく、付置研究所 あるいは付属病院など多様な機能を大学組織の中に擁している点に大きな特徴がある。これは大学 のガバナンスや財政構造を巨大にすると同時に、きわめて複雑なものとしている。

第二に、イギリスの二大学のうち、もっともわかりやすい組織構造をとっているのはシェフィールド大学であて、オックスフォード大学のそれはカレッジの存在によって、複雑になっており、最近はこれを整理して大学全体の組織を優先させる方向にある。これに対して東大は、上述の付置研究所、付属病院の存在と同時に、大学院の管理組織と学部の管理組織が二重となっている。このために中間組織自体が論理的な整合性を欠いているともいえる。

第三に教職員については、とくにオックスフォード大学では歴史的な経緯と、カレッジの存在によって、役職名自体はきわめて多様である。しかし基本的には、雇用形態上のある程度の柔軟性をもつものの、教職員の身分についてはかなり明確な定義が行われている。これに対して東大では国家公務員としての雇用形態はきわめて厳格に定義されているものの、それ以外の形態で雇用されている教職員がかなり存在し、それらの教職員の身分や勤務形態については、きわめて多様であって、正確な把握をすること自体が困難となっている。

以上のように三大学のなかで、東京大学は機能、組織、構成人員などがもっとも複雑、多様であった。これは現在の東京大学が国立大学であることによって、様々な機能を付加されてきたが、多面でその桎梏が強く、それを回避するために様々な不規則性が生じていることを示している。一面でその基礎を保証されているのと同時に、多面で、これが大学の経営自体に明快さをもたらすことに大きな制約になっていると考えられる。オックスフォード大学は歴史的な経緯によって複雑な側面をもっている。シェフィールド大学はもっとも明快な組織原理をもっており、それが同大学の戦略的な経営を可能としている一つの要因となっているように思われる。

2.ガバナンス

イギリスの大学のガバナンスの形態は歴史的に様々な経緯を経て成立したものであって、一方において学術成員による参加的な自律的経営、他方で社会ないし議会、王権、政府の関与、という二つの力を様々な形で融和させてきた(皇 1955)。しかしそうした大学のあり方も、現代社会においては機動性に欠けるという批判がなされてきた。そうした批判を顕在化させたのがデアリング・レポート (National Committee of Inquiry into Higher Education 1997)であって、それを契機として、1990年代後半以降に英国の大学のガバナンスの形態は大きく変化した。ただし具体的な変化のあり方は大学によって異なる。そうした点を考慮しつつ、本節においてはシェフィールド大学、オックスフォード大学と、東京大学の現在および法人化後のがパナンスの構造を比較検討する。まず法的な地位、規定のあり方をのべ、基本的な意思決定のメカニズム、さらに執行機能のあり方について分析する。

三大学の法的地位と根拠

イギリスの大学の法的地位は一般に民法上の法人(Civil Corporation)であって、慈善団体法 (Charities Act1993)の規定によって免税されている。その設置の根拠は基本的に大きく、 オックスフォード、ケンブリッジの二大学、 そのほかの大学で1992年の高等教育・継続教育法以大学であったもの、 従来のポリテクニクなど1992年以降に大学としての地位を与えられたもの(「新大学」)にわけて考えることができる。(Committee of University Chairmen 1998)。

シェフィールド大学:

シェフィールド大学は 1905 年に創立されており、上記の に属する、いわばイギリスの主要大学の典型的なケースである。大学はその管理運営を大学組織によって自主的におこない、また独自の財産をもつ私的な法人であるが、その地位は王ないし女王からの勅許状 (Royal Charter)によって認知され、また主要な組織形態も定義されている。これによって政府から公的な性格をもつことが認知されている。シェフィール・大学の勅許状およびその附属学則 (Statute) は創立時の 1905 年にエドワード 7 世によって与えられたものである。

ただし勅許状はその下付の時点で完結した、歴史的な文書なのではなく、王権と大学との間の持続的な契約であるとみなすことができる。勅許状は、勅許状そのものあるいは勅許状の根幹の規定に反しない限りは大学が独自の判断によって学則を付け加え、また改正することができる旨を規定している。しかし勅許上そのものおよび、学則の根幹部分の決定については王権が参加するべきもの("Queen in Council"条項)と考えられており、その改正は大学が発議し、枢密院(Privy Council)の助言によって王権が許可するべきものとされている。

シェフィールド大学においても、1997年のデアリング報告において、大学の管理運営機構の 強化が提案されたのを受けて、他の大学と同様に勅許状および学則の改正を決定し、2000年に 王権のの許可を得て改正するにいたった。このような形でイギリスの大学は、民法上の法人である とはいえ、その基本的な運営方法などについては政府の規制を受けている。

オックスフォード大学:

オックスフォード大学は前の のグループに属する。歴史的に大学の中のさまざまな動きと、王 権あるいは国教会などとの交錯のなかで各種の学則が形成されてきており、その集積が大学の地位 を規定するものと考えられており、特定の設置者あるいは勅許状は存在しない(Oxford University 2002, p.91)。他方で、学内規則としての学則(Statute)は序所に形成されてきた。政府によって法人としての地位が法的な体系の中に位置付けられたのは 1571 年のオックスフォード・ケンブリッジ大学設置法(Act for the Incorporation of Both Universities)によってであり、これが現在のオックスフォード大学の直接の設置根拠とされる。その後、オックスフォード、ケンブリッジ両大学については国会が改革委員会を作り、それが法律によって組織を改革するという形態がとられた。1854 年のオックスフォード大学法(Oxford University Act)さらに 1923 年のオックスフォード・ケンブリッジ大学法(Universities of Oxford and Cambridge Act) などがその例である。オックスフォード大学では勅許状そのものはないが、こうした政府委員会は学則の変更などを要求してきており、その部分は王権関与条項(Queen in Council)を構成している。したがってその改正には、枢密院を介在させて王権の承認が必要である。こうした意味でオックスフォードは私的団体といえども、国家の統制を受けていることに留意しなければならない。

1990年代後半には、オックスフォード大学においても、前述のデアリング・レポートをうけて管理運営機関の見直しが要請された。これに対してオックスフォード大学は、ノース委員会(North Commission)を設置し、様々な議論が行われた後に、独自の改革案を提示した(University of Oxford 1997. Commission of Inquiry Report.)。これをもとに意思決定組織事態に変更が加えられるとともに、学則の抜本的な改革が行われて、2002年10月に実施された。それまでのオックスフォード大学の管理運営形態は、上述の1854年のオックスフォード大学法によってその骨格が作られたものであり(横尾・近藤 1972)、今回のオックスフォード大学の改革は、まさに1世紀半ぶりに行われた、まさに歴史的な転換であった。

東京大学:

東京大学は「国家施設型」の大学であって、教育研究、管理運営については相当の自治が認められているものの、その施設、人員の観点からはあくまで政府機構の一部であって、その組織は学校教育法、国立学校設置法などによって規定されている。さらにその内部運営については、教育公務員特例法などが適用され、内部の運営の細部については、大学内で形成される学則が規定している。こうした意味で法律的には必ずしも体系的な規定がないことが批判されてきた。

こうした国家施設としての東京大学は、いま大きく変貌しようとしている。すなわち国立大学法人法が2003年7月に成立し、2004年に実施されることになっており、その時点で東京大学の設置根拠はこの国立大学法人法となる。ただしそれに付随する学則等は大学によって制定されることになっている。

意思決定の構造

三大学の意思決定の基本的な構造を、図表 2 - 1 に示した。なお、英国においては大学を代表する、Chancellor は儀式的な役割をするものであり、便宜的に「総長」と約しておく。これに対して実質的な大学を代表するのは Vice-Chancellor であるので、これを「学長」とよぶ。これとの関係で、東京大学の学長は慣習的に総長と呼ばれているものの、ここでは学長という名称を用いる。

図表 2 - 1 ガバナンスの基本的形態

	シェフィールド大学	オックスフォード大学	東大・現在	東大・法人化後
7.4.694				
思決定機関				
決定機関 名称	カウンシル	コング リケ ーション	評議会	役員会
☆你	(Council)	Congregation)	可碳乙	议员公
 機能	決定・執行	決定	決定	 決定・執行
構成員	32人(2001年10月)	約3600人	//AE	9人以内
学外者	14人	なし	なし	27 (PAP 3
		 学長	学長	 学長
就区	(Pro-Chancellor)	(Vice-Chancellor)	子区	子区
開催回数	4回(2002年)	1回 (2002年)		
	. [(2002 1)	規定上は年12回		
決定機関2				
名称		が沙ル (Council)		
機能		決定・執行		
構成員		26人		
学外者		2人		
 議長		学長(Vice-Chancellor)		
開催回数		6回(2002年)		
副次的機関				
名称	⊒-ト(Court)		学部長会議・研究所長会	経営協議会
 機能	審議・総長の選出		審議	 審議
構成員	311人			
学外者	181人			
議長	総長(Chancellor)			
開催回数	1回(2002年)			
その他の機関				
	コンホ ケーション	コンボ ケーション	経営諮問会議	
	(Convocation)	(Convocation)		
	コング リケーション			
	(Congregation)			
学上の決定機関				
名称	せた(Senate)	Congregation および Divisional Board	評議会および部局教授 会	教育研究評議会
	教学に関する決定			審議
172130				
	146人(学生15人を含む)			

⁽注1)英国の大学の総長は chancellor、学長は vice-chancellor をさす。

⁽注2)資源の学内再配分は、75の学科を41のファンディングユニットに統合して、それを基礎単位に行われる。

シェフィールド大学

シェフィールド大学のガバナンスの中枢は、他の「旧大学」と同様に、カウンシル(Council)であって、これが法人としての大学を構成しているといってよい。従業員の雇用の主体、および他機関との契約の主体となるのまた後述するようにカウンシルはそれ自体が執行機関としても機能する。2000年の改革以前は、コートが決定機関であったが、イギリスの他大学と同様に意思決定をカウンシルに集中する内容の勅許状、学則の改正がおこなわれた。

カウンシル約30人の構成員から構成されている。規定によれば、総長、副総長、学長、副学長、学部長のうちの2人、カウンシルで選任されるもの13人、セネト(教学関係の審議機関)で選任されるもの5人、学生組合の代表などがカウンシルのメンバーである。規定上、特に定められているだけではないが、実質上、学外者がその大多数を占めている点に特徴がある。その一方で、教員の経営参加は非常に限られているといえよう。

大学のもっとも広範な支持母体を集めるのがコートであって、大学生院、卒業生、さらに地域、職業団体の代表などを集める。こうしたもっとも広い範囲の大学成員を代表するのが総長(Chancellor)である。シェフィールド大学においては、伝統的にはこれが大学のもっとも基本的な意思決定組織とされていた。しかしその構成員が多数にのぼるために、具体的な決定に至るのはきわめてむずかしかった。こうした状況はイギリスの代表的な大学では共通の減少であり、上述のデアリング報告はそうした意識にたったものである。シェフィールド大学においても、2000年の学則改正によって、コートの権限はおもに儀式的なものに限定され、実質的な意思決定機関としてのカウンシルが明確に規定されるに至った。

かシルの成員は学則によれば以下のように規定されている。

総長、副総長(現在3人)、学長、副学長(現在4人)、出納役(Treasurer)

同窓会 (コンボケーション – Convocation) の議長

同窓会代表

カウンシル選出による 13人

学部長 (Dean of Faculties) の代表 2人

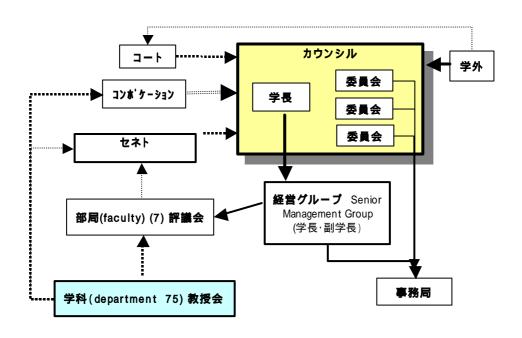
セナト代表5人、うち教授は4人以内

学術成員以外の大学職員の代表1人

学生組合代表 2 人

これを単純に加算すると 33人となる。したがって過半数は 17人となるが、 の総長、副総長(3人)は学外者なので、 のカウンシル自身が選出する成員すべてが学外者とすると、17人となり、過半数となる。他方で確実に学術成員から選出されるのは の学部長からの2人と、 のセナト代表の5人を加えても、7人となり、過半には及ばない。実際の成員名簿をみると、カウンシル選出の成員はほとんど学外者である。また同窓会(コンボケーション)は現在の教員もその会員となっているが、カウンシルへの代表となっているのは、現在は大学に在籍しない卒業生である。

図表2-3 シェフィールド大学のガバナンス構造



カウンシルの議長は、通常、副総長(pro-chancellor)がつとめる。カウンシルでは、副学長、財務理事、 事務局長などの経営上、きわめて重要な人事の指名権を有しており、その権力はかなり大きいと考えられる。

他方で教学上の事項については、学術成員から間接的に構成されるセナトにおいて審議、決定されることになっている。とくに学生数の改変、教育組織の変更、さらに各学科に対する資金配分といった事項については、カウンシルの中に設定される「学術発展委員会」(Academic Development Council)が所管することになっている。

オックスフォード大学

オックスフォード大学の場合には、意思決定機関と考えることができるものは、コングリゲーションとカウンシルの二つである。前者が学術成員を中心とした参加的議決機関、後者が少数による意思決定・執行機関と考えることができるが、シェフィール・大学に代表されるように、1990年代終わりにイギリスの旧大学のほとんどが、後者に意思決定権限を集中させる改革をおこなったのに対して、オックスフォート・大学では前述のノース委員会の議論を経て、前者を残すことになった。

こうした意味で、コングリゲーション(congregation)は現在でも基本的な意思決定期間である。コングリゲーションの権限は主に、学則あるいはそれに関連する諸規則の改正、カウンシルで選出された学長の承認など、長期的なガバナンスの原則に関わることであり、コングリゲーションの決定はカウンシルなど学内のほかの意思決定機関を拘束することが明確に規定されている。また学位の授与もコングリゲーションの権限とされており、シェフィールド大学におけるセナトに似た機能をももっている。

成員は、総長、総長補佐 (High Steward) 学長、学監 (Proctor), 教員全員、ルッジ、ホールなどの長、ルッジの経営組織、ルッジ等の財務担当者、ほかにコングリゲーションが必要と認めたもの、である。現在のコングリゲーションの構成員は約3、500人に達するが、その構成は圧倒的に教員に偏っている。成員の直接参加的な組織であるという点ではジェフィール・大学のコートに似ているが、コートのような学外者の参加は限られている。いわば実質的な全学教員集会とも呼ぶことができるかもしれない。大学の日程をみると、コングリゲーションは年12回設定されているが、学則によって特に必要がない場合には学長はコングリゲーションの開催を中止することができる。2002年の場合には、実際に行われたのは1回のみであった。また実際の参加者は300人程度であったという。

これに対して実質的な意志決定を行い、同時に執行の中核となるのが<u>カウンシル</u>である。カウンシルは上記コングリゲーションの、大学の運営、財政、資産の管理に責任をもち、必要に応じてそれを下位の組織に委任することができる。その成員は以下のとおりである。

学長

ルッジ 協議会 Conference of Colleges) の代表

学監 (Proctor) - 2人

監事 (Assessor)

加ッジ協議会によって選出されたコングリゲーションからの一人

学外者 - 4人

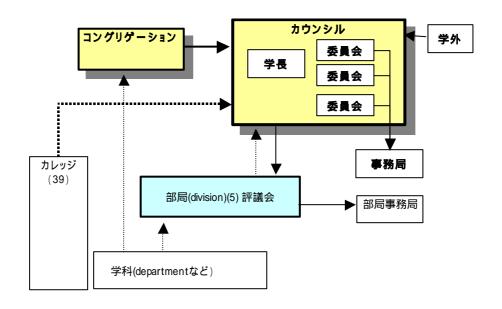
ディビジョンからの代表(一部を除いてコングリゲーションで選出) - 12人

コングリゲーション代表 - 3人

カウンシル自体の決定による - 3人以内

総計すると 25 人から 28 人が構成員となる。このうち確実に学外者となるのは、 の4 人で、 を いれてもたかだか 7 人にすぎないから、学外者の影響は少ない。他方で学術成員の代表は の 12 人でほぼ半数となり、そのままでは過半数には達しないが、他のカテゴリーで選出されたものをいれ れば過半数となることがありえる。こうした意味で学内者中心、しかも部局代表の学術成員の影響 力が大きい組織といえよう。こうした意味で東大など、日本の国立大学の評議会に似ている。

図表2-3 オックスフォード大学のガバナンス構造



カウンシルは、一学期に3回開催されることになっており、2002 3学年度には回開催が予定されている。ノース委員会は、カウンシルの決定につよい指導力を導入するために、議長を学長とすることを提案しており、その方針が実現された。これはシェフィールド大学の場合と異なる。

またオックスフォード大学の場合には、シェフィールド大学におけるセナトのような、全学での 教学関係の意思決定組織は存在しない。これは、上述のように学術成員がコングリゲーションおよ びカウンシルに参加することによって、学術関係の意思決定をとくに分離する必要が生じないこと、 および各ディビジョンの自律性が強く、それぞれの分野での多くの教育研究にかかわる事項はこの 場で決定することができることを反映しているものと思われる。

上述のように、1990 年代終わりにイギリスの大学では、デアリング報告にしたがって、学外者の大学経営への強力な関与への改革が行われた。これに対してノース委員会報告は「大学の中枢となる意思決定機関の大半を学外者とすること、あるいは主要な決定を学外者が多数をしめる組織にゆだねることによって、アカウンタビリティと開放性が促進されることはなく、むしろ阻害することになるの信じる。」(North Committee, 1997, P.71)と述べている。これに従って、学則改正では、カウンシルの権限を従来よりは強化したが、その成員に学外者を多く導入することは行われなかった。

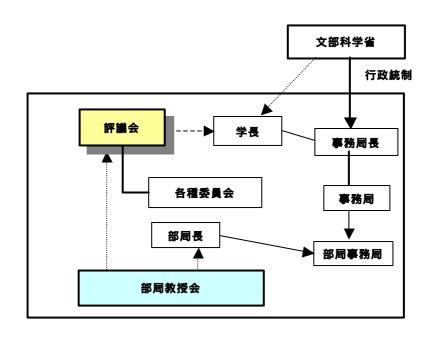
東京大学

東京大学の場合、評議会が基礎的な意志決定機関とされている(図表2-4(A))。これは国立学校設置法第7条の定めによっている。評議会のメンバーは各部局から選出される。東京大学評議会規則によると、具体的な構成員は、総長、各学部長、学部教授会において選任された教授各2人、各附置研究所長、大学院各研究科委員会委員長、先端科学技術研究センター長である。この規定からも明らかなように、ほとんどは職権上の(ex officio)構成員であり、教員のみの参加であることが東大の特徴といえるだろう。学外者が意思決定機関に全く参加しない点において、先に見たイギリスの大学とは大きく異なっている。イギリスの意思決定組織と異なり、ここで指名できる人事も特にない。

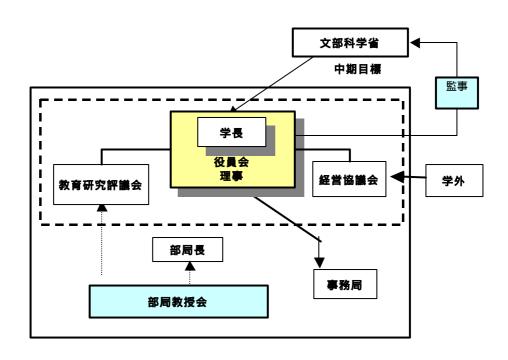
一方、法人化後は、学長と理事の集合体である「役員会」が意思決定機関となる(図表2 - 4(B))。たとえば、中期計画や予算作成を決定する際に、役員会の議を経なければならないとされている(『国立大学法人法』第11条の2)。東大の場合、理事は7人以内と規定されている。理事は学長によって指名されることになっている。従来からの大きな変化は、法案上の規定に明確に記されているわけではないが、学外者が経営上、中心的な役割を担うことが想定されている点である。たとえば、法人化後は、経営協議会、教育研究評議会という二種類の審議機関が設置される予定だが、経営協議会の場合、学外者がその半数以上であることが定められている。

図表2-4 東京大学のガバナンス構造

(A) 現行



(B)法人化後



学長と執行組織

三大学の学長と執行組織の概要を図表2-5に整理した。

学長の機能と選出

シェフィールド、オックスフォードの両大学において、執行機能を統括するのは、学長(Vice Chancellor)であると考えられる。ただし上述のように、英国の両大学においては意志決定は、カウンシル(およびオックスフォード大学ではコングリゲーション)にあるために、学長固有の権力として学則が規定するものは必ずしも多くない。シェフィールド大学では、また学長は意思決定機関であるカウンシルのメンバーでもあるため、議決権(意思決定)と執行権は完全に分離されているわけではない。アメリカの大学などとは異なる特徴である。オックスフォードにおいても、学長が執行機関を統括するものと位置付けられているが、学長がカウンシルの議長をかねており、意思決定とその執行は明確に分かれていない点で、シェフィールド大学と同様である。

学則上で学長の権限が明確に規定されているのは、一定の人事権、および各種の委員会において 議長となる点である。人事権としては、シェフィールド大学、オックスフォード大学の両方で、副 学長の指名をおこなう点があげられる。またシェフィールド大学においては、学科の長も学長が指 名することができるようになった。他方でオックスフォード大学では下位組織への権限委譲の度合 いが高く、こうした人事権は限られている。また両大学において、学則によって、主要な各種委員 会の議長となることが規定されている。とくにカウンシルの内部に設置される重要な委員会の議長 となる点が重要である。

現在の東京大学においても、学長が執行の役割を担っている。学長が評議会の議長をつとめることから、東大においても意思決定と執行は明確にわかれているわけではなく、この点はイギリスと同様である。学長に関して、イギリスの大学と大きく異なるのは、学長の任期の短さであろう。東大の場合、2-4年であり、シェフィールド大学の7年(最長12年)、オックスフォード大学の7年よりも短い。これが学長が一貫したポリシーを、リーダーシップをとりつつ執行することを難しくする一因となっているという批判があった。

ところで、学長は評議会の管理下で教授会構成員による選挙で選任されるが、文部科学大臣の承認を得なければならない。つまり、東大の場合、最大の特徴は、事務局長の下にある事務局が、政府の施設として、大学の管理運営の様々な側面について大きな権限をもっているという、行政統制の力が直接的に働いている点にある。こうした点への批判が法人化への支持の一つの基盤となってきた。

法人化された後には、学長は役員会の議長をつとめることになっており、ここでも議決権と執行権は完全に分離しない。分離しないどころか、法人化後の設計の特徴は、学長が意思決定、執行の両面にわたって、イギリスの大学と比較してもはるかに強力な権限をもつことになる点である。

学長は、理事、経営協議会の構成員、教育研究評議会の構成員の一部を指名できる。そもそも学長の選任を行うのは、経営協議会と教育研究評議会で選出した委員で構成される学長選考委員会である。こうして選出された学長と学長によって指名された理事から構成される役員会が基本的な意思決定機関であることから、学長に与えられた権限はきわめて大きい。こうした能力を発揮できる人物がいるのか、多大な責任を伴う学長に誰がなりたいと思うのか、学長を誰がどのような仕組みで監視・チェックするのか、等々、しばしば指摘されているが、きわめて多くの課題を含んだ設計がなされているのは明白である。

また、中期目標・中期計画を承認することによって、政府による統制が残っていることも指摘しておきたい。現在と同じように、学長が文部科学大臣の承認を得なければならないこともそうした傾向の一端を示す例である。

図表2-5 学長と執行組織

	シェフィールト [*] 大学	オックスフォード大学	東大・現在	東大・法人化後
₹				•
機能の定義	執行責任者 (Chief Executive)	執行責任者 (Chief Executive)		
選考の母体・方法	がパルとせいの合同委員会で 選出	学長選考委員会(総長、コングリ ゲーション代表、カウンシル代表、等)		学長選考委員会
議決	カウンシル	がシルで承認、コングリゲーションで 議決		
任期	7年、再任可、計12年まで	5年、2年延長可	4年間(再任不可)	
現学長の経歴	他大学の学長	他大学の学部長	教授 (元学部長)	
長の補佐				
	副学長	副学長	副学長	副学長、理事
	(Pro - Vice—Chancellor	(Pro - Vice Chancellor		
	4人	3人	3人	9人以内
			総長特別補佐	
			総長特別補佐	
丁組織 主たる執行機関			総長特別補佐	
丁組織 主たる執行機関	カウンドル	カウシル		
主たる執行機関	カウンシル	カウンシル	総長特別補佐 学長	役員会
			学長	役員会
主たる執行機関	が沙川内委員会	が沙川内委員会		役員会
主たる執行機関	が沙ル内委員会 戦略計画委員会	が沙川内委員会 *計画財務委員会	学長	役員会
主たる執行機関	が沙川内委員会 戦略計画委員会 が沙川人事委員会	が沙川内委員会	学長	役員会
主たる執行機関	が沙川内委員会 戦略計画委員会 が沙川人事委員会 報酬委員会	が沙川内委員会 *計画財務委員会 *総務委員会	学長	役員会
主たる執行機関	が沙川内委員会 戦略計画委員会 が沙川人事委員会 報酬委員会 財政委員会	が沙川内委員会 *計画財務委員会 *総務委員会 財政委員会	学長	役員会
主たる執行機関	が沙川内委員会 戦略計画委員会 が沙川人事委員会 報酬委員会	が沙川内委員会 *計画財務委員会 *総務委員会 財政委員会 監査委員会	学長	役員会
主たる執行機関	が沙川内委員会 戦略計画委員会 が沙川人事委員会 報酬委員会 財政委員会	が沙川内委員会 *計画財務委員会 *総務委員会 財政委員会 財政委員会 監査委員会 *教育委員会	学長	役員会
主たる執行機関	が沙川内委員会 戦略計画委員会 が沙川人事委員会 報酬委員会 財政委員会	が沙川内委員会 *計画財務委員会 *総務委員会 財政委員会 財政委員会 監査委員会 *教育委員会 *人事委員会	学長	役員会
主たる執行機関補助機関	が沙川内委員会 戦略計画委員会 が沙川人事委員会 報酬委員会 財政委員会	が沙川内委員会 *計画財務委員会 *総務委員会 財政委員会 財政委員会 監査委員会 *教育委員会	学長 各種学内委員会	役員会
主たる執行機関	が)が小内委員会 戦略計画委員会 がか小人事委員会 報酬委員会 財政委員会 監査委員会	が沙川内委員会 *計画財務委員会 *総務委員会 財政委員会 財政委員会 整査委員会 *教育委員会 *人事委員会 健康安全委員会	学長 各種学内委員会 事務局	役員会
主たる執行機関補助機関	が沙川内委員会 戦略計画委員会 が沙川人事委員会 報酬委員会 財政委員会	が沙川内委員会 *計画財務委員会 *総務委員会 財政委員会 財政委員会 監査委員会 *教育委員会 *人事委員会	学長 各種学内委員会	役員会

執行組織

イギリスのほかの大学と同様に、シェフィールド大学でも、学長や学長を中心とする経営グループ(Senior Management Group)の権限が強化されつつある。学長中心の経営グループは、規定(Statutes など)には現れないが、経営上、重要な役割を担っている。カウンシルやセネトは、それぞれ、あるいはジョイントして、様々な委員会を設置している。一例を挙げると、カウンシル下に、財政委員会、監査委員会、施設マネジメント委員会、人的資源マネジメント委員会など、セネト下に、学術発展委員会、研究委員会、学生関係委員会など、カウンシルとセネトが共同で設置する戦略的経営委員会などである。実際の執行を行う上でキーとなるこうした委員会の長を、学長中心の経営グループの主な構成員である副学長らがつとめており、トップマネジメントが強化された構造になっている。

こうした傾向は近年強まっている。その典型的な変化は、それまで教員の選挙によって選任されていたデパートメントの長を、8 年前から学長が指名できるようになったことである。学長の任期は7年だが、最長で12年まで在任可能であり、やり方によっては相当のリーダーシップも発揮できるしくみが整備されつつある。このようにシェフィールド大学では中央の執行機能が強化されつつある。

オックスフォード大学でも、財政委員会、監査委員会、資源配分委員会、リスクマネジメント委員会など、重要な委員会がカウンシルのもとに「設置されており、副学長や学長補佐が重要な役割を担っている。

下位組織への権限委譲

大学はその性質からも、学内の基礎組織に一定の自律性をもたせることが普通である。この視点からみた三大学の特徴を図表2 - 6 に示した。

図表 2 - 6 学内基礎組織

	シェフィールド大学	オックスフォード大学	東大・現在	東大・法人化復
名称	学部評議会	部門評議会	学部教授会、	
	(Boards of Faculties and	(Divisional Board)	大学院研究科教授会、	
	of Collegiate Studies)		附置研究所教授会	
数	7学部	5部門		
	+ 1 学士課程部	+成人教育部		
	Arts	Humanities		
	Pure Sciences	Social Sciences		
	Medicine	Life & Environmental		
	Law	Sciences		
	Engineering	Mathematical and		
	Social Sciences	Physical Sciences		
	Architectual Studies	Medical Sciences		
	Collegiate Studies			
		Continuing Education		
機能	 意思決定・執行	意思決定・執行	意思決定・執行	
1天天日七	是心人在 · #//]			
		予算配分単位 	予算配分単位	
構成員数	各 50 人程度	各 20 人程度	所属教員全員	
	学生数人を含む			

シェフィールド大学

シェフィールド大学では、先述のとおり、全学的にはカウンシルが議決機関であるが、部局単位で見た場合、75のデパートメントが基礎的な意思決定の単位とされている。つまり、かなり細かい単位に権限が委譲されている仕組みを採用している。

これを学内における資源配分を例に説明していこう。大学の本部(具体的には資源配分委員会)から資源を配分する際に、中間的な組織である7つのファカルティを全く媒介しないで、41のファンディングユニット(75のデパートメントをもとに構成される)に対して、直接に配分される仕組みをとっている。41のファンディングユニットという細かい単位が意思決定の基礎的な単位となっているのである。ただし、各ファンディングユニット間では、 - 20%から + 30%の範囲で内部補助が行われ、4年をこえてバランスをとることとされている。こうした仕組みでは限られた資源をめぐる、下部組織間の利害対立が大きくなる傾向が避けられない。そこで、前節で見たように、学長を中心とするトップマネジメントを強化することにより、加熱しがちな利害対立の調整を図ってい

るのである。いわば、細かな分権化と中央集権化をワンセットで機能させている点が、シェフィールド大学のガバナンスの特徴と位置付けられよう。

オックスフォード大学

一方、オックスフォード大学では、管理運営の権限を比較的大きな単位である5つのディヴィジョンに委譲し、それが資源の内部配分の基礎単位ともなっている。

ここでも学内の資源配分を例に説明しよう。大学の本部からは、5 つのディヴィジョン(人文科学、生命環境科学、数学物理科学、医学、社会科学)に資源が配分される。最下部の組織であるデパートメントへの配分は、各ディヴィジョンの裁量に任されており、ディヴィジョン間の内部補助は一切行われていない。そのため、インタビューを行った大学のトップ層では、ディヴィジョン配分後のデパートメントへの分配実態について、全く把握していなかった。つまり、ディヴィジョンの自律性がかなり高いものであることをこのエピソードは示している。

オックスフォードのガバナンスの特徴をまとめると、比較的大きな中間組織に権限を完全に委譲 し、そこに高い自律性を与える仕組みといえる。トップと最下部組織の権限を同時に強化している シェフィールド大学とは対照的な方法を選択している。

東京大学

東大の場合は、資源の内部配分の例を出すまでもなく、実質的な意思決定は部局教授会に権限委譲されており、そこでの自律性が高いことはよく知られているだろう。こうした観点から考えると、オックスフォード大学との共通性が大きいと言えるかもしれない。

法人化後もひきつづき部局教授会が基礎的な意思決定の単位となることが考えられるが、国立大学法人法案ではこうした点についての規定や考え方が全く示されていないため、詳細はまだわからない。今後、大学内でどのような仕組みを築いていくのかが、ガバナンスのもつ意味にクリティカルに影響を与えていくものと考えられる。

以上を通じて、ガバナンスのあり方について、次の点を指摘できる。

第一に、イギリスの旧大学は一般に、 意思決定機関の明確化、機動化、 学外者の意思決定への参加、という二つの観点から、カウンシルへの権限集中、そこへの学外者の参加という方向での変革を行ってきた。シェフィールド大学はこうした方向での改革を明確におこなったといえよう。特に については、カウンシルに決定が集中した。ただし、学内の学術成員の経営参加の原則は必ずしも完全に放棄されているわけではない。カウンシルの成員についても、ただし学術関係については、セナトの機能が残されていることに留意しなければならない。

これに対してオックスフォード大学は、意思決定機関としてのカウンシルの性格を明確にしたものの、最終的な意思決定組織としてのコングリゲーションを残した。またカウンシル自体も基本的には学術性員が多数をしめる組織となった。こうした選択は、様々な議論を経たうえで行われたものであることに留意する必要がある。コングリゲーションという、学術性員の全員参加を原則とする組織を最終的な意思決定機関として残したことは、一方で効率性の重要性を認めながらも、学内のコセルス形成が重要であることを重視したためであると解される。また大学に関しては学術成員の判断こそがむしろアカウンタビリティをもたらすものであるとする見方も一つの見識であろう。

第二に、執行機能については、イギリスの二大学はほぼ同様のパターンを示している。すなわち

アメリカの理事会方式と異なって、意思決定組織と執行組織とが分離せず、基本的にはカウンシルの中に統合されている。執行機能の面に対応してカウンシルの中には執行機能に対応して小委員会がおかれ、それに学長ないし副学長が議長として加わって具体的な執行、とくに長期的な計画の作成、予算配分の基本を決定する。学長はそうした過程を監督することによって執行責任者としての役割を果たす。

ただしこれが学内の意思決定、資源配分にどの程度の影響力をもつかについてはオックスフォード、シェフィールドの間に相違が見られる。シェフィールド大学ではカウンシルを背景として、学長、副学長が経営チームを形成し、部局を介在させずに直接に学科を対象として予算配分を行うことによっておおきな指導力を発揮する。これに対してオックスフォード大学では、ディビジョンに強い財政上あるいは意思決定上の自律性が与えられているために、全学レベルでの執行機能は限られている。

これに比べて現在の東京大学は極端な学術成員による参加的意思決定、執行権の不明確、きわめて強い部局自律性といった点で特徴つけられるのであり、こうした意味で、もう一つの局をシェフィールド大学とする軸のもう一つの極を占めているといってよい。オックスフォード大学はこうした意味で東大とよく似た側面をもつのであるが、しかしなお、シェフィールドに近い側面も少なくない。他方で国立大学法人法に規定されているところによれば、法人化後の東京大学は、いくつかの意味で、上述の軸の反対側に移動することになる。とくに学長に与えられる権限と、学術構成員の大学運営に関する発言力という面では、シェフィールド大学よりも極端な形態となることもありえる。こうした意味で、さらに体系的な議論が必要となろう。

3 財政構造

三大學の財政的な構造を以下では、大學への資金フローの制度的構造、大學の財源別の構成、内部分配のメカニズム、そして大學と社会の連携、の側面にわけて整理する。

大学への資金フロー

まず三大學の比較の前提として、イギリスと日本において大学への資金フローがどのような形を とっているかを図表3 - 1に簡単に示した。イギリスの大学に対する資金は、大きく分けて政府に よるものと、それ以外のものとに二分される。

政府資金の約7割(大學収入の4割)を占めるのが、大学財政審議会(HEFC)を通じての大学への機関補助である。この資金は、教育部分と研究部分にわけられ、それぞれ一定の算定式(formula)によって算定される。とくに研究部分についての補助金の算定式には、大学の研究水準に対する評価結果が組み入れられており、研究水準によって給付金額が異なる。教育部分については、基本的に専門分野別に学生数と単価をくみあわせて大学への補助金が産出される。この部分は機関補助に分類されるべきものであるが、その使途については、補助金委員会は全く関与しない。

ほかに政府資金によるものとしては、大学をふくむ一般の研究機関に与えられる研究審議会 (Research Council)による研究補助金がある。また各政府機関が独自の目的に応じて支出する研究 資金がある。またイギリス国内および EU 諸国からの学生については、授業料の減免措置があるが、それに対応する補助金が政府からあたえらる。

政府資金以外の式としては、民間財団から補助金、企業からの委託研究費がある。イギリスでは 授業料は地方教育長が負担していたので、実質的な家計負担は極小であったが、最近になってロー ンと組み合わせた授業料徴収をおこない始めた。

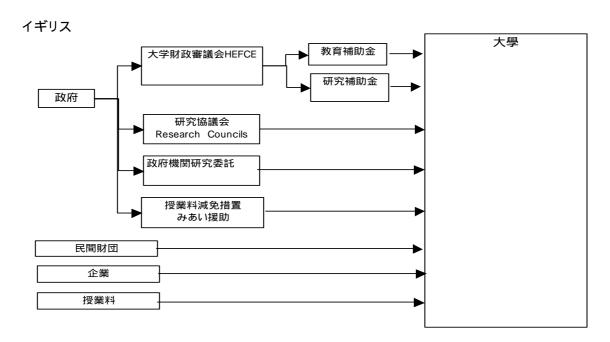
ただいずれにしてもこうした収入はすべて法人としての大学の収入として処理され、また支出される。

日本の国立大学についても、政府資金とそれ以外の資金を財源としている点は変りない。しかし国立大学の財政は集合的に「国立学校特別会計」として処理されている点が大きく異なる。政府資金の主要な部分を占めるのはこの国立学校特別会計への繰り入れである。民間資金や授業料も国立学校特別会計にいったん組み入れられ、その後に各大学に分配される。

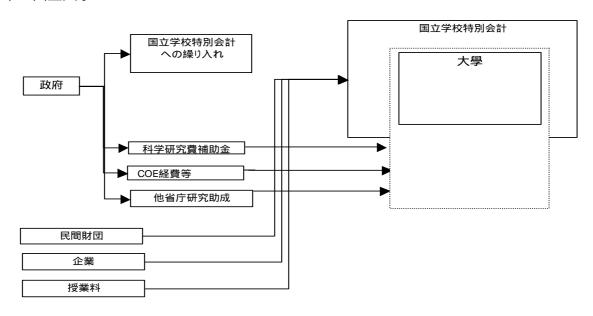
しかし他方で、政府資金の中でも、科学研究費補助金、COE 運営費などの資金、また文部科学省以外の省庁による研究資金は国立学校特別会計には組み入れられない。結果として国立大学の財政は、国立大学特別会計によって管理される部分とそれ以外の部分にわかれ、いわば会計的な二重構造が生じている。

国立大学が法人化された場合には、こうした収入はすべて法人の収入として統一的に把握されることになっている。しかし現在のところ、従来の国立学校特別会計以外の政府資金は、キャッシュフローとしては認識されるが、「あずかり金」と定義され、法人自体の収入とは認識されないことになっている。こうした意味で、イギリスの大学の収入の捉え方とは差異が残ることになる。

図表3-1 大学への資金の流れ



日本の国立大学



財源の構成

三大学の財源の内訳を見たのが表3 - 2である。英国の二大学については2001年7月末までの一年間の決算、東京大学について2001年度決算額である。財源を大きく、政府からの機関補助、授業料等収入、研究助成・受託研究、寄付金・基金による収入、その他にわけ、各大学の決算額と各大学の総収入額に占める比率(%)を並べて示した。

図表3-2 財政構造の比較

		She	ffield		O	xford		東京大学	備考(東大の対応項目)
						大学·加	ッジ計		
		(百万 £)	(億円)	(百万 £)	(億円)	(億円)	(百万 £)	(億円)	
機関補	献)(HEFCE等)	74	172	128	301	301	449	1050	機関補助
授業料	拟入等	50	116	42	99	223	60	140	授業料収入等
	政府補助	16	37	1	2	2	-	-	
	国内学生	18	43	26	61	61	-	-	
	海外学生	15	35	16	36	36	-	-	
	カレッジの寄宿料	-	-	-	-	124	-	-	
研究	加d·受託研究	58	137	142	333	342	182	426	研究助成·受託研究
	Research Council	20	46	46	109	108	97	227	科研費
	民間助成団体	11	26	48	113	122	39	90	奨学寄附金
	その他	27	64	48	112	112	46	109	產学連携等研究費
寄付金	金·基金収入等	40	93	58	136	253	-	-	寄付金収入等
その他	也	3	8	36	85	87	30	71	その他
大学記	' †	225	526	408	954	1212	721	1687	大学計
カレ	寄付金・基金による	双		50	117	•			
ッジ分	寄宿料·授業料等			93	218				
	助成金·寄付			6	14				
	その他			1	2				
	カレッジ計			150	351				
構成比	t		•			•			
機関補	- 甫助(HEFCE等)		32.8%		31.5%	24.8%		62.3%	
	判以入等		22.1%		10.4%	18.4%		8.3%	
	政府補助		7.1%		0.2%	0.1%		-	
	国内学生		8.2%		6.4%	5.1%		-	
	海外学生		6.7%		3.8%	3.0%		-	
	加ッシの寄宿料		-		-	10.2%		-	
研究	加d· 受託研究		26.0%		34.9%	28.2%		25.2%	
	Research Council		8.8%		11.4%	8.9%		13.4%	
	民間助成団体		5.0%		11.8%	10.0%		5.4%	
	その他		12.2%		11.7%	9.3%		6.4%	
寄付金	金·基金収入等		17.7%		14.2%	20.8%		-	
その他	也		1.5%		8.9%	7.1%		4.2%	
大学記	†		100.0%		100.0%	100.0%		100.0%	
カレ	寄付金・基金による4	双			33.3%				
	寄宿料·授業料等				62.0%				
	助成金·寄付				4.0%		1		
	その他		·		0.7%				
	カレッシ 計				100.0%		1		
病院	完を含めた総額						851	1,992	
	完·附置研を含めた総	額					981	2.296	+
71.35.	,, ,,, <u>,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,</u>						001	2,200	

注:

Oxford、Sheffield は、2001 31st July までの1年間の金額。東大は平成13年度決算額。Oxford、Sheffield は、病院を含めていない。

Oxford の「大学 + hッシ・」はあくまで推計である。推計に当たっては、大学からhッシ・へ配分されるhッシ・授業料収入分 (college fee replacement、1998 年まで政府がhッシ・に直接に補助を行っていたもの、は HEFCE 教育補助金等を財源に大学が捻出している) を 4000 万 £ と推計し、hッシ・分の「寄宿料・授業料等」からそれを差し引いた額を「hッシ・寄宿料」とした。

Sheffield の授業料収入等の政府補助は NHS からの委託授業料であり、一般の国内学生への授業料補助ではない。Oxford、Sheffield の研究助成・受託研究のその他に、企業からの委託研究や共同研究が含まれる(ただし、かなりの部分はそれ以外の団体からの資金である)。

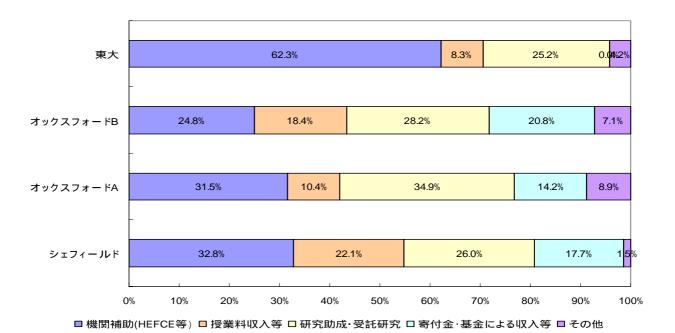
東大の研究助成・受託研究のその他に、産学連携等研究費を当てたが、大部分は公的な資金である。民間助成団体に奨学寄附金を当てたが、企業からの資金も含まれれる。

東大の寄付金収入は奨学寄附金に含めている。

東大の機関補助は、大学総収入(=支出)から歳出項目「(項)附属病院」「(項)研究所」を除き、さらに授業料及入学検定料収入、奨学寄附金収入、受託研究費収入など自己収入を除したもの。 1£=234円とした(OECD 購買力平価 2001 年値)。

ただし、このように単純化して分けてはいるが、日英の間では大学財政の制度も違うし、財源の分類の仕方も違うので直接の比較は問題が少なくない。詳しくは表の注に記したが、英国の財源分類にあわせて東大の財源項目を再構成した(とはいえ研究助成・受託研究の内訳はそれでも相当に違う)。また、同じ英国の大学といえども、カレッジは財政的に大学から独立しているため、オクスフォード大学はかなり特殊であり、安易に大学とカレッジをあわせた財源内訳を作るべきではないが、ここでは比較のために再構成を行った。表のオクスフォード大学の「大学+カレッジ」の部分の数値はあくまで推計であり、推計に当たっては、大学からカレッジへ配分されるカレッジ授業料収入分(college fee replacement、1998年まで政府がカレッジに直接に補助を行っていたもので、現在は HEFCE 教育補助金等を財源に大学が捻出している)を4000万 £ と推計し、カレッジ分の「寄宿料・授業料等」からそれを差し引いた額を「カレッジ寄宿料」とした。また、三大学ともに病院(と東大の場合附置研究所)を除いた額を比較している。

上の推計をもとに、三大学の財源の構成比を、 HEFCE による機関補助、 授業料収入、 研究 助成・受託研究、 寄付金・基金による収入、 その他に分類した。これを図示すれば図表3 - 3 となる。



図表3-3 財源別構成比

注: オックスフォードBは、カレッジを含めた総収入の構成比

(1)政府の機関補助

三大学ともに財源の中で最大なのは、政府の機関補助である。イギリスであればイングランド高等教育財政審議会 HEFCE、日本では国立大学に対する機関補助である。なお、授業料等の学生からの収入は、日本の国立大学の場合、国庫収入になって個別大学の収入にならないが、表3では、それを東京大学の収入とし、東大への直接補助から授業料等収入を差し引いた額を政府機関補助としている。この政府機関補助の総収入に占める比率は、シェフィールド大学32.8%、オクスフォード大学24.8%、東大62.3%であり、財源における政府機関補助の占める比率に大きな違いがある。

(2)研究助成・受託研究内訳

次に財源の中で占める割合の高いのは、三大学とも研究助成・受託研究等による収入である。総収入に対する比率はシェフィールド大学 26.0%、オクスフォード大学 28.2%、東大 25.2%である。

その内訳は、大きく研究審議会 Research Council (いくつかの研究分野に分かれている)からの研究助成(日本であれば科学研究費補助金) 民間研究助成団体からの助成、企業からの資金(委託研究、寄付) その他政府系機関からの研究資金、となるが、この内訳を正確に示すことは難しい。

とりあえず、共通のカテゴリーがある研究審議会からの研究助成(日本では科研費)をみると、総収入に対する比率は、シェフィールド大学8.8%、オクスフォード大学8.9%、東大13.4%である。研究助成・受託研究等による収入の中での比率でみると、シェフィールド大学33.9%、オクスフォード大学31.5%、東大53.3%であり、研究助成・受託研究等による収入の中で、政府の研究審議会の研究助成金(科研費)への依存は東京大学が最も高い。

民間財団からの研究助成の総収入に占める割合は、シェフィールド大学 5.0%、オクスフォード大学 10.0%、東大 5.4%と、オクスフォード大学が大きい。なお、東大の 5.4%は、「奨学寄附金」であり、企業からの資金が大部分であるため、民間財団からのものはさらに小さく、東京大学の民間財団からの資金が少ない点が目立つ。

企業等からの資金は、イギリスでは研究助成・受託研究等による収入の「その他」に含まれ、総収入に対する比率はシェフィールド大学12.2%、オクスフォード大学9.3%だが、この中には政府の各省庁からの資金(研究審議会以外の機関からの資金)が相当含まれているため、両大学とも企業等からの資金は10%を相当下回ると想像される。他方で東京大学の場合、企業からの資金といえるのは奨学寄付金であり(東京大学の「その他」に記した「産学連携等研究費」はその8割弱が出資金制度による政府資金である)収入の5.4%を占めるが、この中には民間助成団体からの研究助成金が含まれており、企業からの資金は5%を切っているだろう。このように、企業等からの資金は、英国の大学と比べて東京大学が少ないようだが、それでも英国二大学でも1割を下回っているようなので、総じて三大学とも意外に少ない。

(3)授業料等収入

民間資金(非政府資金)の一部は、企業からの資金で、それは上述したとおりだが、非政府資金の中で重要なのは授業料等収入である。単純に授業料等収入の総収入にしめる比率を比べてみると、シェフィールド大学 22.1%、オクスフォード大学 18.4%、東京大学 8.3%となり、英国二大学の財源において授業料等収入の占める比率が高い。ただし、これは英国の大学の家計への依存が高いことを示さない。英国国内の学生についてはよく知られているように授業料負担は 1000 £ (20 数万円)程度で低く、国内学生の納める授業料による収入は、シェフィールド大学 8.2%、オクスフォード大

学 5.1%で東京大学の 8.3%と大きく異ならない。では何の授業料等収入が多いかといえば、海外学生の払う授業料による収入が目立つ。シェフィールドで 6.7%、オクスフォードで 3.0%である。さらに、シェフィールド大学では国立保健サービス NHS からの委託学生の授業料収入(政府資金)が 8.2%と大きく、また、オクスフォード大学ではカレッジの寄宿料収入というべきものが 10%以上と大きい (ただし、カレッジの寄宿料収入は住居費等と考えれば他の大学の授業料と比較するべきものではない)。

このように、国内学生の支払う授業料への依存という点では、英国の二大学は東京大学とそれほど大きく異なるわけではない。ただし、授業料等収入全体をみれば、英国二大学では東大よりも相当多様化しているとみることもできる。

(4)政府資金比率

財源における政府資金の占める割合を正確に示すことは難しいが、以上の検討をもとに推計すると、シェフィールド大学が48.7%(政府機関補助、NHSの受託授業料収入、研究審議会の助成)+ (研究審議会以外からの研究助成・受託研究で、数%)、オクスフォード大学が33.7%(政府機関補助、研究審議会の助成)+ (研究審議会以外からの研究助成・受託研究で、数%)、東大が82.1%(政府機関補助、科研費、産学連携等研究費)- (産学連携等研究費のうち純粋の民間からの受託研究、1%以下)であり、東京大学の政府資金への依存がきわめて高いことがわかる。

(5)寄付金・基金による収入

このように政府資金への依存の程度には大きな違いが見られるが、先に見たように、非政府資金として、企業等からの資金、授業料等収入には大きな違いがあるとはいえない(授業料等収入の内訳の多様性に違いはみられる)。では何が異なるのかと言えば、寄付金・基金による収入に大きな違いがある。それが占める比率は、シェフィールド大学17.7%、オクスフォード大学20.8%、であり、東京大学にはそれに相当するものはほぼない。また、先に見たように研究助成・受託研究についても、民間助成団体からの助成金としてオクスフォード大学の10%というのは大きい。

以上から、まず第一に、東京大学はシェフィールド大学、オクスフォード大学と比べて政府資金への依存度は非常に高い。第二に、政府資金の中でもとくに、東京大学はシェフィールド大学、オクスフォード大学と比べて政府資金機関補助への依存が強い。第三に、東京大学はシェフィールド大学、オクスフォード大学より研究助成、受託研究において、研究審議会 Research Council への依存が強い。第四に、シェフィールド大学もオクスフォード大学も、政府資金への依存度は東京大学よりも低いが、国内の家計や企業からの資金に大きく依存しているかといえばそうではなく、その点は東京大学と大きく異ならない。政府資金の差をカバーしている最大のものは寄付金・基金による収入であり、東大にはなく、この点は大きく異なる。これは外部資金ではない自己財源というべきもので、財政的な自律性に大きく寄与しているともいえる。

以上のように、イギリスの二大学は、政府にばかり依存せず、寄付金・基金による収入という大きな財源があるため財源全体で多様である。授業料等収入でも多様であり、研究助成・受託研究でも多様である。政府資金においても機関補助以外のチャンネルが小さくない。また、オクスフォード大学は、カレッジの存在が多様性を大きく高めている(たとえば寄付金、カレッジ寄宿料収入)。このように総じて東京大学よりもシェフィールド大学、さらにはオクスフォード大学の方が財源の多様性が高いといえよう。

学内の資源配分

(1)機関補助の配分形式(フォーミュラ)

学内資源配分で最も問題になるのは、財源の中で大きな割合を占める政府の機関補助の学内配分だが、シェフィールド大学でもオクスフォード大学でも、高等教育財政審議会が機関補助の額を決める際に使用しているフォーミュラをベースにして、学内配分のためのフォーミュラを作っている。高等教育財政審議会の使っているフォーミュラは、大まかに言えば、教育補助金については、学生一人当たりの経費の単価に学生数を掛けて積算する方式で、研究補助金に関しては研究評価にもとづいて決められているが、この総額がブロックとして大学に配分される。大学はこれを学内で自由に配分できるのだが、実際には、シェフィールド大学もオクスフォード大学も、高等教育財政審議会の使用しているフォーミュラと基準を修正して使っている。その詳細は分からないが、オクスフォード大学ではほぼそのまま使用し、シェフィールド大学では分野の違いの重み付けなどにある程度修正を加えている。その意味で、シェフィールド大学の方がオクスフォード大学よりも大学中央のコントロールが強い。

他方で、東京大学では、大学に配分された予算から、中央の経費(共通経費)が除いたものを、 文部科学省で予算積算のために使用している単価(あるいは過去の単価)を援用して配分が行われ ている。イギリスと同様で、大学への配分される予算を組み立てるためのフォーミュラが、大学内 の配分に利用されている。

(2)学内配分責任母体

学内配分責任母体は、全学的な活動のための支出の策定、デパートメントなどの学内の組織への財政資源配分の方針を決定する組織である。シェフィールド大学では、カウンシル Council に財務委員会 Financial Committee がおかれているが、これはカウンシルに助言を与える会計課的なものであり、むしろ大学評議会 Senate におかれる学術発展委員会 Academic Development Committee が、ここでの学内配分責任母体となる。学術発展委員会は、大学評議会とカウンシルの合同委員会 Joint Committee である戦略的計画委員会 Strategic Planning Committee (大学の教学面の計画と財務・物資面での計画を統合する)に報告する。この学術発展委員会が学内配分の方式を策定する。

オクスフォード大学では、カウンシルの下に直接に置かれた計画・資源配分委員会 Planning and Resource Allocation Committee が、その名のとおり、学内における財政資源配分の方針を決定する。それがRAM - Resource Allocation Method といわれるものである。(図表3 - 4)

日本の東京大学は、財務企画委員会が置かれているが、学内配分が大部分自動的に行われている現状で、学内配分の責任母体といえるような組織であるかどうかは難しい。

このような学内配分責任母体のもとで、大学は学内の各組織に配分される予算とは別に、全学的な観点から支出を行うための中央経費というべきものを有する。シェフィールド大学では、各デパートメントの収入の 33%が、オーバーヘッドとして大学中央で使用される。オクスフォード大学では、全学調整分 Top-Slice として、大学の総収入(カレッジを含まない)の 14%程度(2002-3年の 50.1 万 £)が留保される。ただし、この全学調整分 top-slice は、大部分 college fee replacement (34.8万 £)からなる。前述したように、オクスフォードは、カレッジへの college fee の政府補助が廃止され、HEFCE からの大学への教育補助金などにそれが移されたため、大学が college fee 相当分の額を、教育補助金その他を財源に Top-Slice として扱い、そのままカレッジに配分することで従来と大

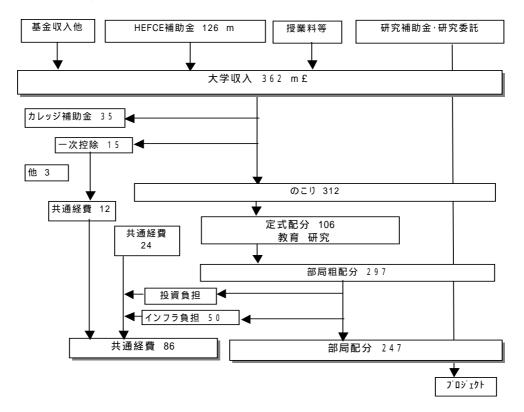
きな変化が起こらないようにしている。このためオクスフォード大学は実質的には大学中央経費が シェフィールド大学より相当少なく、その意味でもシェフィールド大学は相対的に大学中央のコン トロールが強い。なお、東京大学では中央経費として約8%が留保されている。

(3)基礎財政単位 Funding Unit

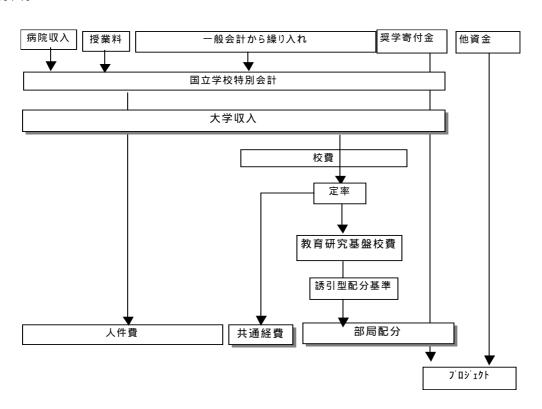
大学の資源は学内組織の末端まで、学内配分責任母体がすべて関与するわけではない。実際には大学の中間的な組織として基礎財政単位が存在する。むしろ、学内配分責任母体はデパートメントや財政基礎単位への配分を行うだけで、学内の実質的な配分と支出の責任は基礎財政単位 Funding Unit が担う(基礎財政単位の長が Budget Holder となる)。イギリスでは従来、専門教育が中心であったこともあってデパートメントの力が強かったが、近年それよりもいくらか大きな単位が基礎財政単位となって、配分と支出の責任を負うようになっている。シェフィールド大学では 41 の基礎財政単位 (75 デパ-トメントからならなる)があり、この基礎財政単位が学内資源配分母体とやりとりを行う。オクスフォード大学では分野別に分けた5つの Division と呼ばれる組織がある。なお、オクスフォード大学では従来カレッジが高度の財政的な独立性をもっていたが、前述したように財源などの理由で大学全体の財政に組み込まれる傾向がある。東大では、学部・研究科などの「部局」が基礎財政単位として強力な独立性をもっている。

図表3-4 資金の学内配分

オックスフォード大学



東京大学



4. 評価と中長期計画

三つの大学は、大学の長期的な変化をどのように計画し、また策定するのか。実際に大きな組織的な変化はどのようにして起こっているのか。

基本的な現状評価と組織改革

長期的な変化、とくに組織あるいはガバナンスの形態それ自体に関わる意思決定は、英国および日本において必要となった。英国においては前述のように、2007年のデアリング報告に前後して大学のガバナンス自体を変更することが政府によって求められた。シェフィールド大学においては、特別委員会が作られた。これが1999年の学則改正に結びついた。以下ではオックスフォードの事例について述べる。

オックスフォード大学

オックスフォード大学においては、英国の高等教育政策の主要な結節点において改革を議論する機関を形成してきた。1850 - 52 年、1877-82 年の 2 度のローヤル・コミッション、1919 022 年のアスキス委員会(Asquith Commission)についで、1960 年代の英国の高等教育拡大に大きな政策転換をもたたらしたロビンス委員会報告(1963年)の直後にはオックスフォード大学においてフランクス委員会(Franks Committee、1964-66))が設置され、それがほぼ 2000 年前後までのオックスフォード大学の組織および管理運営機構の骨格を形成していた。

その後、1992年の高等教育法改正を契機に既存大学の改革が政策的な課題となっていた際にオックスフォード大学で設置されたのが「ノース委員会」(North Committee, 1994-97)である。同時に、政府レベルでも前述の「デアリング委員会」(Dearing Committee)が設置され、オックスフォードのノース委員会もその審議に歩調をあわせて審議をおこなうとともに、デアリング委員会に対するオックスフォード大学の反応の基礎をつくった。両者は、ほぼ 1997年にほぼ同時に報告書を発行した

同委員会は学長(1993-97)のノース氏を議長として、ほか7人(うち5人がオックスフォード大学の学術構成員、2人がオックスフォード以外の大学のルッジの長ないし学長)の委員によって構成されていた。その設置は、当時の決定機関であった週例審議会(Hebdomadal Council)によって決定された。発足(1994年)から一年後の1995年に「綱領」(Framework Document) をコングリゲーションに提出して学内からの意見を求めるととみに、1996年には大学成員に対する郵送の質問紙調査を行った。また財政的な側面については KPMG にコンサルタント契約を行った。その費用の総額は、28万ポンド(邦貨約6千万円)とされている(North Committee 1977. p.4)。その報告書(1997年)の主な内容は以下のとおりである。

第1章 序論 第2章 委員会の背景

第3章 オックスフォード大学の目的、構造、規模、形態

第4章 現在のガバナンス 第5章 ガバナンスの改革

第6章 ガバナンスの改革の含意 第7章 学術上の人事

第8章 教授と学習 - 質的保証 第9章 教授と学習 - 学士課程教育、

第10章 教授と学習 - 大学院教育 第11章 研究の組織とサポート体制

第12章 加ッジを含めた大学の資源

このように報告は単に管理運営にのみその関心を限ったものではなく、教育、研究を含めたきわめた広範なものとんまっている。この報告書は、週例審議会、コングリゲーションに報告され、さまざまな討論を経て、2001年には主要学則の改正にいたるとともに、必ずしも学則に結びつかない一連の改革の基本をなしている。

東京大学

東京大学は創設いらい、様々な変化をとげてきたが、そうした変化に際して大学自体が長期的な視点から自己評価を行い、長期的な計画をたてたというべき事例はほとんどなかった。設置形態のうえから、一方で教授会に大きな自治権が与えられているいっぽうで、組織としては国家の一つの施設である、という位置付けがその背後にあったといえよう。大きな組織改革はむしろ政府の高等教育政策の一環として提起され、それと教授会の以降とが反応する、という暗黙の過程によって変化が生じてきた。

1992 年の大学設置基準の改正によって大学は、「自己点検・評価」を課されることになって、東京大学では各部局の単位で自己点検・評価報告書が発行されるとともに、東京大学全体として『東京大学白書』が刊行されることになった。その第1号は1992年11月に発行され、それ以後は総長の任期の最終年に発行する慣行となって、1997年に第2号、2001年に第3号がこれまで発行されてきた。その内容は教育、研究、社会貢献など多岐にわたっている。しかし他方で、副学長が編集責任者となって構成しているものの、その内容については基本的に各執筆責任者に任されており、大学総体としての見解を示すものとしては位置付けられていない。また内容はほぼ現状とその問題を解説するもので、そのために体系的な分析や調査を行うここともなかった。したがってそうした現状分析を特定の改革課題を結びつけることもなかった。

大学改革が政治的な課題になった 1990 年代終わりには、副学長を委員長と東京大学のあり方についていくつかの委員会が設置された。すなわち、『「社会資本としての国立大学」研究会』(報告書 1998 年 3 月)、『東京大学の設置形態に関する検討会』(報告書 2000 年 11 月)、『中枢組織の整備に関する懇談会』(報告書 2000 年 7 月)、『東京大学の経営に関する懇談会』(報告書 1999 年 10 月)である。これらを受けて「長期的視点から設置形態の検討も含め学術経営戦略の議論を全学的に展開する」ことを目的として、総長を座長とする『21世紀学術経営戦略会議(UT21会議)』が設置された。総長のほかに、3人の副学長、各部局長など39人で構成されている。この中に「法人化委員会」が設けられ、その下に各副学長を座長とする三つの作業委員会が、国立大学法人への以降にともなう検討を行っている。

この委員会を、前述のオクスフォード大学のノース委員会の事例と比較すると、 学外者が皆無である反面で、著しく構成員が多く、一定の具体案を策定し全学に示すというよりは、検討の過程において各部局の意見をくみ上げるという志向が強いとみられること、 明確な到達目標が設定されておらず、政府を中心とする大学改革への「対応」を検討するという性格が強いこと、また 事務局による作業などに依拠しているものの、独自の調査や分析を体系的に行うに至っていないこと、などに特徴があるといえよう。

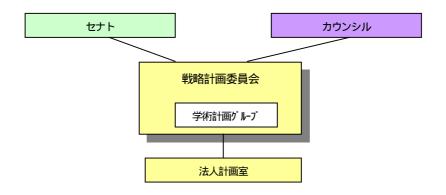
中期計画

大学改革の中で、各大学により強い自律性が求められ、それを支えるために大学独自の中期的な計画が必要とされることは日英共通の事情である。

英国においては1990年代末に高等教育財政審議会(HEFCE)が 戦略的計画」(Strategic Planning)を各大学で行うことを求めた。また2000年には大学における戦略的計画についてのケーススタディを行っている。(HEFCE、Strategic Planning for Higher Education – A Guide for heads of institutions, senior managers and members of governing bodies, 2000)。またHEFCE は各大学に、3年間の中期計画を作成し、これをHEFCE に提出することを求めている。現在のところ直接にこれを資源配分に結びつけることはしないが、各大学の毎年の資源計画を評価する際に用いることになっている。

シェフィールド大学

戦略計画を重要な経営手段として位置付けているのがシェフィールド大学である。その中心となるのが「戦略計画委員会」(Strategic Planning Committee)である。これはカウンシルとセナトの双方の下に置かれているという位置付けになっている。構成員は、学長(議長となる)副学長4人、カウンシル議長、施設委員長、人事委員長など、17人からなっている。その一部が「学術戦略グループ」(Academic Strategy Group)を構成する。さらにこの委員会の事務局として「法人計画室」 (Corporate Planning Office)がおかれている。



図表 4-1 シェフィールド大学の戦略計画委員会の機構図

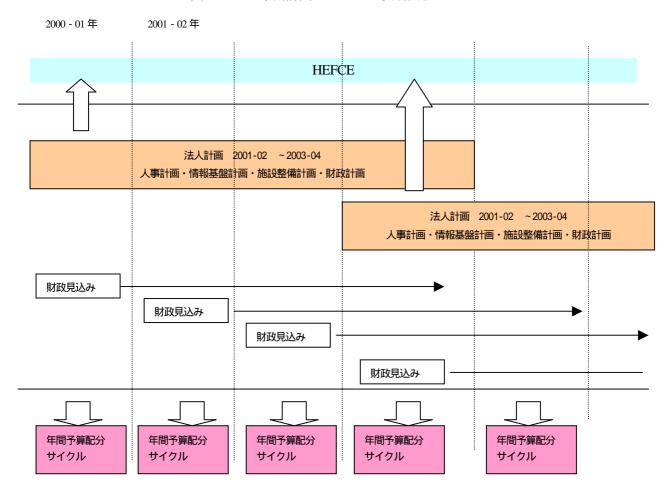
この委員会がセナトとカウンシルの双方のいわば合同委員会として置かれている点、学長、カウンシル議長、副学長など主要な執行部構成員をメンバーとしている点などをみれば、この委員会が大きな権限を与えられていることが分かる。また事務局としての法人計画室も、人事などにわたって大きな権限をもっている。この委員会による計画形成は以下の三つからなりたっている。すなわち、

A. 法人計画 (Corporate Plan)。4 年計画で、3 年ごとに更新。最近に作成されたのは、1997 年 7 月に決定された「1997 - 98 年度~ 2000-01 年度計画」、次が 2000 年 7 月に決定された「2000-01 年度~2003-04 年度計画」。HEFCE は 3 年ごとに戦略計画を提出することを求めており、この計画がシェフィールド大学から提出される。

B 付随する具体的な戦略群、すなわち「入学者戦略」、「国際連携戦略」、「地域連携戦略」、「産

学連携戦略」資源配分計画群。さらに資源配分計画として「人事計画」、「情報基盤計画」、「施設設備計画」、「財政計画」。 さらにこれに対応する各学科における3ヵ年学術計画(Academic Plan)。

C. 毎年作成される「財政見込み」。向こう4年間の学生数と教職数などを含む。これにもとづく 具体的な年間予算配分サイクル



図表4-2 中期計画プロセスと予算配分サイクル

このような法人計画は、一方ではHEFCEに対して提出されて、補助金の審査の一つの基盤となる。他方で、この計画を基礎として、セナトの「学術発展委員会」(ADC - Academic Development Committee)によって行われる年間予算配分サイクルの基礎となる。具体的には、次のような手順となる(図表 4 - 3)。 法人計画に従って戦略計画委員会がガイドラインを示す。 これに対応して各学科が3年間の発展計画を作成し、ほかのサービス機能についても同様の計画を作成して、予1算の要求を行う。 これをもとに戦略計画委員会および上級経営ゲルプ (学長および副学長)が優先順位を決定。 ADC がこれをもとに発展計画を策定して予算を配分。こうした過程を図示すれば以下のようになろう。 さらにこれをもとに学術発展計画を修正する。

セナト

学術発展委員会

学術発展計画

学術発展計画

「カウンシル

上級経営ゲループ

学術発展計画

法人計画

ガイドライン

予算単位 (41)

図表 4-3 法人計画と予算配分の手続き

他方で前述のように、学術発展委員会による予算配分には、いくつかの財政インセンティブも加味される。これに大してこで述べた戦略計画委員会の作業が重要な役割を占めるのは、教職員、学生数、組織の変化などで重要な変化が見込まれる場合である。とくに学生数の拡大は大学にとっては大きな決定であり、財政上に収入および支出面での含意も大きい。とくにここ数年、イギリス政府は、再び学生数の拡大政策をとっており、大学側がこれにどのような態度をとるかが重要な意味をもつ。大学が学生数を拡大するとすれば、大学は拡大する学生数とそれに要する政府(HEFCE)補助金とについての入札に参加することになる。この態度を決定するのが戦略計画委員会の重要な役割であって、その過程には各予算単位がどのような計画をもっているかが重要なインプットとなる。他方で法人計画がHEFCEに対して、学生数の計画を含めて大学の戦略の整合性を知る材料となる。実際にシェフィールド大学の1997年法人計画、2000年法人計画においては、学生数の計画が重要な部分となっている。

このようにシェフィールド大学においては、教学についての決定権は依然としてセナトにあり、 各学科に対する予算配分もセナトの一委員会である学術発展委員会において行われるのであるが、 中期的な計画についての決定権をもつ戦略計画委員会が、組織改変を含むような大きな配分の変化 については決定的な裁量権をもっており、この過程を通じて、本来はカウンシルに属する学長以下 の執行部の意図が実際の予算配分に決定的な影響力をもつ、という構造になっている。さらに基礎 予算単位が小さいこともあって、いわば中央集権的な色彩が濃い。

オックスフォード大学

オックスフォード大学においても前述の HEFCE の政策に対応して中期戦略を作成している。明確に「法人計画」(Corporate Plan)と名づけられた最初のものは2001年7月に発表された(University of Oxford, 2001)。HEFCE の要求に従って、3年ごとに更新され、次回には2004年に作成されることになっている。

同大学においては前述のようにシェフィールド大学とは異なり、経営と教学の意思決定が明確に 分離されず、ともにカウンシルの管轄事項となっている。カウンシルには前述のように四つの主要 な委員会があるが、その一つが計画・資源配分委員会 (Planning and Resource Allocation Committee PRAC) である。この委員会の議長には規定によって学長がなる。これに対応して事務局に計画・資源配分課 (Planning and Resource Allocation Section) がおかれている。

シェフィールド大学と同様に、この法人計画に対応して、各ディビションおよび継続教育部門、教育研究補助部門がそれぞれ、5年計画を作成する(毎年更新)。またこれらの部門は、年次事業計画(Annual Operation Statement)を作成する。各ディビジョン等の5ヵ年計画は、学生数等の予測、教育研究計画、教職員についての政策、等を明記する。同時に、ディビジョンの収入、支出、さらに政府からの研究補助金などについても見込みを掲載する。シェフィールド大学と異なるのは、法人計画自体については必ずしも具体的な数値などが明示されていないが、個々のディビジョンなどの計画については詳細が記載されていることである。

なお現在の法人計画をみると、基本的にはそれぞれのディビジョンの計画を整理した部分が大き い一方で、大学全体として学生数の増加は行わないことを述べている。

以上のようにオックスフォード大学では、法人計画は大学全体としての整合性をはかるためという色彩が強く、実際の戦略的な計画はディビジョンなどによって行われる傾向がある。これは戦術のオックスフォード大学の分権的な経営に対応するものである。

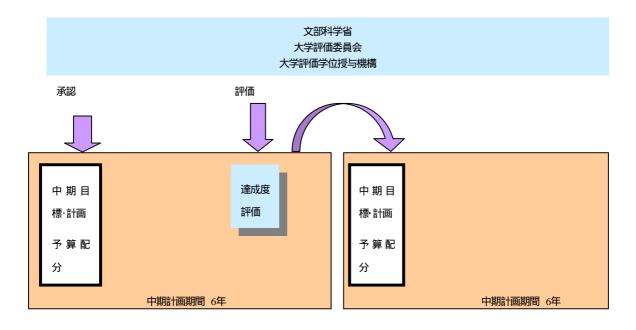
東京大学

東京大学においては、英国の二大学に対応するような中期的な計画が作られた例はこれまではなかった。その背景には東京大学のガバナンスの形態自体の問題点を反映していた。すなわち第一に、学内の事情からみれば、大学は、学部ないし研究所等の部局の集合としての性格が強く、個々の部局については様々な改革案があったとしても、大学全体としての計画を形成する必然性がなかった。第二に、もう一方で大学は組織・人員の点で政府組織の一部であって、その組織的な変化は、文部科学省ないし政府の政策の一部をなすものであったから、大学自体が計画を立てても、それが実施に移される必然性は少なかった。第三に、政府予算は単年度ごとに形成されているから、単年度をこえて財政支出を制約する決定はすることが原則的にできなかった。

このような背景から、毎年の予算形成過程における文部科学賞や財務省との交渉の過程においては、個別の事項について何らかの経年的な計画を示すことはあっても、大学全体としては明示的な計画をもたないままに、変化が生じてきたといえよう。こうした事情は日本の国立大学にほぼ共通する事情であった。

こうした事情は法人化にともなって大きく変ることになっている。すなわち国立大学は、政府からの直接的な行政的統制を受けないことになるが、それに代わって政府と大学との関係を規定するのが、中期目標の設定、その達成水準の評価による政府の財政措置、というサイクルによる統制である。いわば国立大学法人制度の根幹となるのが、中期目標・評価の制度であるともいえよう。これを図示すれば図表4 - 4のようになる。すなわち、大学が中期計画期間(6 年間)に達成するべき中期目標、その実施のための中期計画案を作成、文部科学省がこれを承認して、それに対応する補助金を支出する。中期計画5年目に、中期目標の達成状況を大学評価学位授与機構を用いて、「大学評価委員会」が評価する。これを一つの基礎として、つぎの中期計画期間の目標・計画が設定される。

図表 4-4 東京大学の中期計画とその評価のサイクル



こうした制度そのものについては、現在いくつかの疑問が出されている。すなわち 中期目標については、その設定について大学はどの程度の自主性を持ち得るのか、あるいはその承認にあたって文部科学省はどのような根拠にたつのか、文部科学省としての枠組みを示すべきではないのか。 達成度の評価はどのように行われるのか、中期目標のフォーマットによっては評価自体が恣意的になるのではないか。 中期目標・計画に対応して、中期目標期間の補助金が保証されるのか、こうした意味で財政単年度主義の制約は取り払われるのか、達成度はどのような形で補助金に反映されるのか。こうした点については現在、文部科学省は制度の具体化に勤めているが、2004 年 4 月の国立大学法人の発足の時点でも完全に明確となっていない可能性もある。

同時に英国の二大学の場合と比較して明確であるのは、大学の中での体制がまだ整備されていない点である。

第一に、まず中期計画・目標については、すでに作成作業が進行しているるが、その東京大学における体制は必ずしも明確ではない。現在のところでは各部局にフォーマットを与え、各部局において中期目標・計画を設定して、これを総長補佐が連絡員として収集し、これを整理して最終的には総長案とし、評議会において決定する、という手順をとっている。これは基本的に中期計画・目標を極端なボトムアップの方向で作成するという方針がとられているために、大学全体としての方針を明確にする必要が大きくないことを反映するものでもある。しかし比較的に分権的なオックスフォード大学においてもみられるように、将来にわたっては、大学全体としての整合性や方向性をどのような形で形成するかが問われることになろう。

第二に、こうした中期計画目標は抽象度が高く、目標自体の実現について、たとえば人員、あるいは財政的なみとおしについて独自に計画が作られているわけではない。これは中期計画のフォーマット自体について現在の時点では制度的に不明確な点が多い点、また人事・財政制度事態に不明の点が多い点などを反映するものであるが、将来については、こうした計画をどのような形で形成

するかが問題となろう。しかしこうした点での整合性を検証することも必要となる。さらに毎年の 予算配分との関係も重要な問題となる。

第三に、各部局の中期目標・計画標の設定についても、必ずしも具体的な計画となっているわけではない。オックスフォード大学の例が示すように、分権的なガバナンスの形態をとる場合には、個々の基礎組織の計画能力が重要な問題となる。とくに中期目標・計画に対応して、人員、財政面での見通し、計画が必要になる。これが個々の部局においてどのような形で可能となるかが問題であろう。そうした計画能力を部局単位で形成することには相当の困難があるかもしれない。

以上に述べたように東京大学では、法人化の根幹としての中期目標・計画のスキームは、制度的な不安定さともあいまって、大学内での体制が現在のところまだ十分に整備されているとはいえないことが、英国の二大学との比較によって明らかとなる。

長期的な組織変化

以上はいわば、制度化された過程としての大学組織の改革の問題を対象の三大学について分析したのであったが、いうまでもなく、実際の大学組織の変化は、そうした制度化された過程によってのみ結果されるものでは必ずしもない。

オックスフォード大学においてここ数年間に実質的に大きな組織的変化があったのは、 医学系の新実験施設、 化学実験棟の建設、 サイード・ビジネス・スクールの創設であったとされる。このいずれもが大学独自資金あるいは政府資金によるものではなく、民間資金に何らかの形で依拠したものであった。 の化学実験棟は、民間企業の資金提供をうけ、これを長期的に返済していく、といういわゆる PFI に近い方式で行われた。 のサイード・ビジネス・スクールは実業家であるサイード氏の寄付金をもとにして設置されたが、それを受け入れるか否かで学内でかなりの議論があった。いずれにせよ、オックスフォード大学においては、大規模の施設や人的な投資を含む変化は、何らかの形での外的な資金の導入なしには困難になっているとみることができる。

東京大学においては、こうした形での大規模な外部資金の受け入れはまだ行われていない。しかしそうしたことが必要となる状況が近い将来に生じる可能性は少なくないのではないかと思われる。 そうした状況が生じた際に、計画されている法人のスキームは必ずしも適合しているとは限らない。

結論

以上の分析からとりあえず次の点を指摘できる。

第一に構造的な異同の点からいえば、英国の二大学と東大との間にはいくつかの点で明確な差異がある。組織の複合性、および規模の点では東大は規模が大きく、組織も複雑であった。ただしこの点では、日本全体の中では大学間の差が大きく、イギリスでは小さい。ガバナンスについては、日英の間に制度的な差は大きいものの、英国の二大学の間の差異も大きく、東大はオックスフォード大に近い。財政についても日英の差が大きく、英国の二大学は財源の多元性に大きな特徴があった。

第二に社会的な機能から言えば、オックスフォードと東大はエリート的な位置を教育、研究面で占める点で共通であったが、社会的なエリートの輩出のうえではむしろオックスフォード大の方が顕著である。研究面のアウトプットでは、オックスフォード大と東大がほぼ同様の地位にある。ただし、イギリスでは、シェフィールド大学のような新興大学が少なくとも研究アウトプットの上で急速に追い上げていて、ヒエラルキーが流動的になっている。三大学の構造的な差異が、どのようにその機能に結びついているかは、この分析からは直接に明確とならない。ただし英国の二大学では、財源の多元性、意思決定の自律性が、社会との連携面で一定の柔軟性をもたらしていることはほぼ確実である。この点で東大は様々な制度をつくりはじめているものの、現状では財政的な構造がそれに対応しておらず、十分に機能する状態になっていない。

第三に日本の国立大学法人化との関連で言えば、「法人化」は管理運営の制度上は大きな変化であることは事実だが、イギリスの例をみるかぎり、その制度の中できわめて多様な組織・ガバナンスの構造がありえる。それを如何に選択するかが今後の大きな問題となろう。同時に大学組織のあり方は、財政構造に大きくかかわっており、むしろそれが日英の差異の主要な要因となっている。こうした意味で、国立大学法人の財政的なメカニズムの設計がこれからどのように行われるかが問題となろう。

引用文献

- 皇 至道 1955. 『大学制度の研究』 藤原書店
- 村田直樹、磯谷慶介、篠原康正、2002.「第2部イギリス」 天野郁夫編『欧米主要国における大学の設置形態と管理・財政システム』国立学校財務が外ー研究報告第7号、pp。65-116.
- 横尾荘英・近藤春生 1973、「ある大学改革の先例 イギリスの場合」、『大学論集』1(1973年3月)、pp.37-51.
- ヤーラオシュ編、望田幸男、安原義仁、橋本伸也監訳、2000.『高等教育の変貌』、昭和堂。
- Committee of University Chairmen. 1998. Guide for Members of Governing Bodies of Universities and Colleges in England, Wales and Northern Ireland.
- National Committee of Inquiry into Higher Education 1997. Higher Education in the Learning Society (Dearing Report).
- University of Oxford 1997. Commission of Inquiry Report. (Report of North Committee)...
- University of Oxford 1999. "Second Report of the Joint Working Party on Governance." Oxford University Gazette. Supplement (1) to No. 4506. (24 March).
- University of Oxford, 2001. University of Oxford: Corporate Plan (July 2001). *Oxford University Gazette Supplement* (3) to No.4595. (9 September 2001).
- University of Oxford. 2002. "New University Statutes and Congregation Regulations," *Oxford University Gazette Supplement* (1) to No.4633. (9 October 2002).
- University of Oxford, 2002. Oxford Outline.
- University of Oxford. 2002. University of Oxford Annual Review 2000/2001.
- The University of Sheffield. 1997. Corporate Plan 1997-98 to 200-01.
- The University of Sheffield. 1998. Calendar 1998-1999.
- The University of Sheffield. 2001. Calendar 2001-2002.
- The University of Sheffield. 2002. Financial Statements 2001/2002.
- Williams, Gareth. 1997. "The Market Route to Mass Higher Education: British Experience 1979-96.."
 Higher Education Policy, 10, pp.275-289.

東京工業大学

Tokyo Institute of Technology

日英高等教育に関する協力プログラム 「新しい時代の大学の管理運営」プロジェクト スタディ・ビジット報告

大学名 東京工業大学

参加者 小川 浩平 (東京工業大学 副学長)

林 隆之 (大学評価・学位授与機構 助手)

テーマ 財務

訪問大学,担当者

Imperial College of Science, Technology and Medicine

担当者: Dr. Rodney Eastwood (Director of Policy Planning)

Mr. Hameed Khan (Head of Financial Management)

Mr. Tony Cannon (Director of Finace)

Mrs. Lynne Cox (Research Contracts Manager)

Loughborough University

担当者: Prof. Ron McCaffer (Director, Business and Knowledge Transfer)

Mr. Michael Pearson (Bursar)

Ms. Fidelma Hannah (Assistant Registar, Planning)

Dr. Terry Higgins (Treasurer)

Prof. Tony Thorpe (Acting Head of Department)

Mr. Roy Warburton (Estates Services)

Prof. Chris Backhouse (Dean, Faculty of Engineering)

1.はじめに

2002年12月9日~13日に行われた「日英高等教育に関する協力プログラム」において、報告者らは英国の2つの大学を訪問し、その財務マネジメントについて調査を行った。訪問先大学はインペリアル・カレッジ(Imperial College of Science, Technology and Medicine)、ならびにラフバラ大学(Loughborough University)であり、報告者の東京工業大学と比べると、医学部の有無などの差異はあるものの、いずれも理工系分野を中心とし、学生総数がほぼ1万人の大学であるという点で共通している(表1参照)。他方で単純比較ではスタッフ数や財務の額について各大学によって大きく異なった特徴を有している。

調査項目は両大学の財務マネジメントであるが、独立した法人格(国王の勅許状による勅許法人) を有する英国の大学においては、事業体としての大学を維持・運営するために、財務マネジメント は大学の戦略的マネジメント全体と有機的に結びついている。そのため両大学からは、財務マネジ メントは各レベル (大学全体レベルから学科レベルまで)での戦略計画の策定のプロセスとあわせて説明された。また、両大学からは、大学内部での資金配分の方法についても説明を受けた。 以下では、各大学における財務マネジメントの実態についての調査内容を説明する。

表 1 各大学の学生数、スタッフ数、財務

		Imperial	College	Loughbor	ough Univ.			東工大
		フルタイム	パートタイム	フルタイム	パートタイム			
	学部生	7,244	0	9,494	148		学部生	5,071
学生数	大学院生 (教育)	1,269	451	739	1,487		大学院生 (修士)	3,329
	大学院生 (研究)	1,612	522	510	225		大学院生 (博士)	1,374
	計	10,125	973	10,743	1,860		計	9,774
		フルタイ	イム換算	フルタイム	パートタイム			
	アカデミッ ク・スタッフ	1	,127	524	32		教官	1,191
スタッ フ数	研究 スタッフ	1	,662	311	52		研究員*	465
) Q X	サポート スタッフ	2	2,929	1,103	811		職員	575
	計	5	5,717	1,938 895			計	2,231
財務	歳入	£ 3 (¥74,0	89.8M 62M)		£ 114.8M 1,812M)		歳入	¥8,958M
#J17	歳出	£ 3' (¥70,94	73.4M 46M)		£ 111.7M 1,223M)		歳出	¥36,184M

英国の大学は学生・スタッフ数は 2001-02 年、財務は 2000-01 年のデータ。 1 ポンド = 190 円で換算。

東工大は 2001 年度データ。「研究員」は、企業やポスドクなどの研究員および外国からの客員研究員の合計数から、学術振興会特別研究員の博士課程学生分(DC1, DC2)を引いたもの

2 . インペリアル・カレッジ(Imperial College of Science, Technology and Medicine)

訪問日 2002年12月10日 9:30-12:15

面会者 Dr.Rodney Eastwood (Director of Policy Planning)

Mr.Hameed Khan (Head of Financial Management)

Mr. Tony Cannon (Director of Finance)

Mrs. Lynne Cox (Research Contract Manager)

2.1 大学のプロフィール

インペリアル・カレッジはロンドン大学を構成する独立のカレッジであり、1907 年に Imperial College of Science and Technology として設立された。1988 年からは St Mary's Hospital Medical School などの幾つかの医科大学を統合して、現在の Imperial College of Science, Technology and Medicine へと 改変した。

インペリアル・カレッジは4つのファカルティから構成されており、ファカルティごとの学生数およびスタッフ数は表2の通りである(いずれもフルタイム換算)。全体の学生数は東京工業大学と同じ規模であるが、東工大よりも学部生が多く、大学院生が少ない。他方でスタッフ数については、Academic staff の数は東工大の教官数とほぼ同じであるのに対し、support staff (職員)の数は5倍以上である。

表 2 インペリアル・カレッジの学部ごとの学生数・スタッフ数

		工学部 Fac Eng	生物 科学部 Fac Life Sci	医学部 Fac Med	物理学部 Fac Phy Sci	その他 (Manage Sch, Human, Educ Dev)	中央サービ ス・スタッ フ	合計
学科数 Department		10	4	1	4	3		
F	学部学生数 UG	2,811	970	1,791	1,666	6		7,244
T E	大学院生 (教育) PG taught	478	247	271.5	82	408		1,488.5
学生数	大学院生 (研究) PG research	633.5	283.5	476.5	398.5	81		1,873
**	計	3,922.5	1,500.5	2,539	2,146.5	497		10,605.5
F T	Academic Staff	288	158	449	175	51	6	1,127
E ス	Research Staff	351	232	838	234	9	0	1,662
タッフ	Support Staff	349	243	804	185	53	1,295	2,929
数	計	989	633	2,091	594	113	1,301	5,717

(参 東] 全	关
学部	5,071
大学院 (修士)	3,329
大学院 (博士)	1,374
計	9,774
教官	1,191
職員 (技官含)	575
計	1,766

FTE=フルタイム換算

(Imperial College Statistics pocket guide 2001-02 より作成)

また、2000-01 年の歳入額は£389.8M(=74,062 百万円) 歳出額は£373.4M(=70,946 百万円) となっており(図1) 単純比較では、東工大の歳出額 36,184 百万円(2001 年度)と比してほぼ2倍の金額のマネジメントを行っている。また、HEFCE からの公的なグラントは歳入額の3割程度であり、それ以上の収入が研究グラント・契約により担われている。

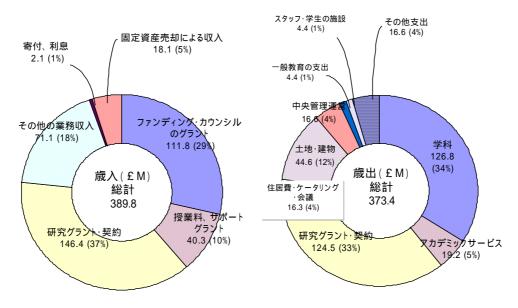


図1 インペリアル・カレッジの財務状況

2.2 ガバナンス構造

インペリアル・カレッジの現在(1998 年以降)のガバナンス構造は、Charter and Statutes で規定されており、英国の大学に典型的なカウンシル(Council)、コート(Court)、セネト(Senate)の3組織を基本とする。

- ・カウンシル…財務や事業一般ならびに戦略形成の責任を有する執行組織。32人のメンバーで構成され、半数が大学以外の人間 (lay member) である。メンバーは5年任期で、ほぼ隔月で会合が開かれている。多くの具体的な権限や機能はカウンシルにより任命される各種の委員会に権限委譲されており、財務については Treasurer を長とする Finance Committee や、投資を検討する Investment Committee、給料に関する議論を行う Remuneration Committee、Financial Statement などのレビューを行う Audit Committee がある。
- ・コート…約160人のメンバーで構成されており、メンバーはロイヤルソサイエティ、地域議会、 教員協会、ロンドン大学など各種の関連組織から任命された者、ならびに大学内から学長や学 部長などが入る。年に1度会合をもち、年次報告書(Annual Report)や会計報告を受ける。
- ・セネト…約 50 人のシニア教員ならびに学生の代表者で構成。アカデミックな内容(教育コース、学生規則など)を議論し、財務面についての議論は行わない。

一方で、日常的なマネジメントや計画策定などは、Executive Committee が行っている。Executive Committee のメンバーは学長、副学長、学部長、および財務や人事などのマネジメント部署の長により構成されている。委員会は $1\sim2$ 週に 1 度の頻度で開催される。Executive Committee の決定内容はカウンシルによってレビューされる。

大学の戦略策定は、一方ではこの Executive Committee がトップダウンで College Plan を作成するとともに、他方で各ファカルティや学科が資金配分と並行して計画文書(Planning Document)をボトムアップで作成するという 2 方向の特徴を有する。

2.3 大学内部での資金配分メカニズムと計画策定プロセス

インペリアル・カレッジ内部での資金配分は図1のような方法で行われる。まず、研究契約収入など学科に直接入る収入以外の収入が一つに合計される。そこには HEFCE から教育や研究のために提供されたグラント、学生が支払う授業料などがある。次に、そのように集計された総収入額から不動産コストや支援サービスなどの必要な予算が抜き出される。その残りが各学科(department)に配分されるのであり、その配分には後述するように学生の教育負担や研究の質などを基にした算定式が用いられる。

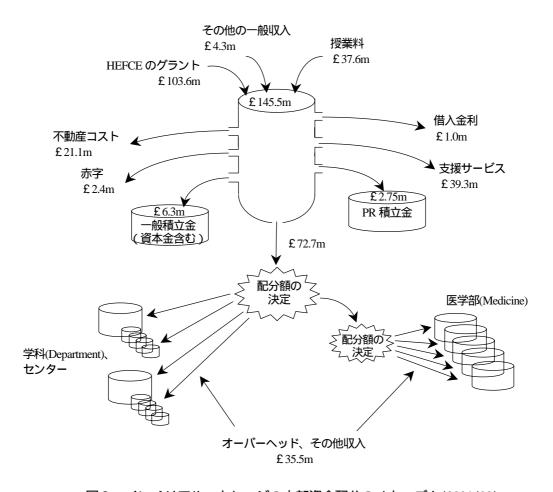


図 2 インペリアル・カレッジの内部資金配分のメカニズム(2001/02)

算定式による資金の配分と並行して各ファカルティや学科は、各年の計画策定を行う。これは Planning Round と呼ばれる。計画文書(Planning Document)は毎年作成されるものであるが、その内容は5年間を見越したものとなっている。ファカルティや学科の目的、マネジメント方法、教育、研究その他の行為の戦略や活動計画、スタッフ、施設などへの投資、財務計画などから構成される。計画策定においては、予想される収入や支出を示すスプレッドシートが作成される。このように作成された文書を基にして実際に学科内部での資金の配分や執行がなされる。また、計画をもとに毎年その進展がモニタされることになる。各年の財務のモニタについては機能(サービス)ごとやファカルティごとなどの区分で集計を行う。学科やファカルティごとの計画は集められ、College Planが作成される。

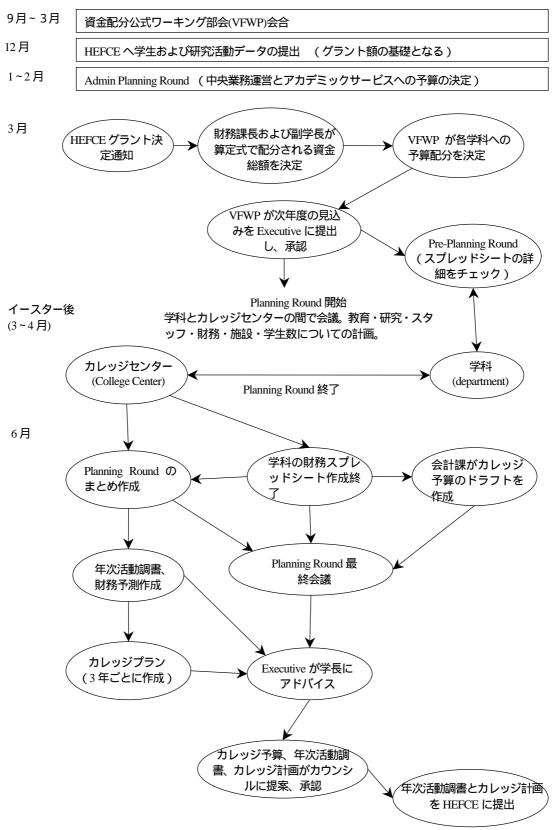


図3 内部資金配分と計画文書作成のプロセス

2.4 内部資金配分の算定式

各学科への配分額の決定は、教育と研究にわけて、算定式に基づいて行われる。実際に配分される額は、算定式による配分額からインフラストラクチャーについての課金(例えば高熱水費は全体で 5M ポンド)を引き、追加的な配分額を足したものとなる。また、別途、研究のオーバーヘッドなど学科が直接的に受け取るものがある。

(1)教育費

教育への資金配分の算定式は、以下のように学生教育の負担を基礎とするものである。ただし、 学生の種別により重み付けされている。

教育費 T = at + bt + ct + dt

t = 教育のための資金の単位額(Teaching Capitation)

a = 1.00 × DWT × 学部学生の教育負担

b = 1.33 × DWT × 教育大学院生の教育負担

c = 0.70 × DWT × 研究大学院生の教育負担

(パートタイム・スタッフおよび4年以上のフルタイム学生は除く)

d = 0.30 × DWT × 外部委託の教育負担(他の学科により行われる教育)

DWT = 学科ごとの教育ウェイト

臨床医学1.399研究室ベースの学科1.0数学0.75マネジメントおよび HOST0.5

(2)研究費

研究への資金配分の算定式には、RAEのスコアおよびアクティブ・スタッフの数ならびに研究契約の額が入っている。このような要素を基礎に研究費が配分されることは HEFCE の資金配分の方法と同じであるが、用いられている重みの値は大学が独自に設定したものである。

研究費R=er

e = RAE 結果による重み × [(DWR m) + n + (f(g+h+i+j+k))]

r = 研究のための資金の単位額(Research Capitation)

RAE 結果による重み:

5* 3.713

5 3.375

4 2.25

3a 1.5

DWR = 学科ごとの研究ウェイト

数学、マネジメント、HOST 1.85 その他全て 1.0

 $m=1.0 \times RAE$ のアクティブ・スタッフの数

n=1.0 × PhD 学生の負担

(学生登録しているパートタイム・スタッフの FTE を含む。 ただし 4 年以上在籍している学生は含まない)

- f = 1 / £25,000
- g=1.2 x リサーチ・カウンシルのグラントによるスタッフ費用(2年平均)
- h=1.5 x 英国慈善団体からのグラントによるスタッフおよび非スタッフの費用(2年平均)
- i=1.2 × EU の研究契約によるスタッフ費用 (2年平均)
- j=1.2 × その他の Generic Research 契約(大学が知的所有権を保持する研究契約)に関わるスタッフ費用(2年平均)
- k=1.0 x その他の契約に関わるスタッフ費用(2年平均)

2.5 外部資金獲得のための行為

インペリアル・カレッジは研究グラント・契約の収入額が英国の大学の中では最高であり、インペリアル・カレッジの総収入の 37% を占めている。インペリアル・カレッジと産業との間のインタラクションの形態は表のように多岐にわたる。

これら各種のインタラクションを支援する組織が大学内外に様々に設置されている。研究契約の交渉や見積もりなどの業務は大学内部のResearch Grants & Contracts Office が行う。一方、技術移転については、Imperial College Innovations Ltd. を1997年に設立し、既に60以上の企業を生んでいる。コンサルティングについてはIC London Consultants Ltd. (ICON)を1990年に設立し、2001/02年にはコンサルティ

インペリアル・カレッジにおける産業とのインタラ クションの形態の種類

- · 戦略的連携 Strategic Alliance
- · 研究連携 Research Alliance
- ・ LINK プロジェクト
- ・ キャンパス内産業センター
- ・ コンサルティング
- · IP ライセンス
- ・ スピンアウト企業への投資
- 教育・訓練
- ・ 講座、フェロー、奨学生への資金提供
- ・卒業生の採用

ング収入から £4.2m をカレッジに支払っている。この他にも、大学内のリエゾン組織である IC Business Gateway (College の一部署)、特に環境分野に特化した業務を行う Environment Office などがあり、契約研究の推進を行っている。

3. ラフバラ大学 (Loughborough University)

訪問日 2002年12月11日~12日

面会者 Prof. Ron McCaffer (Director, Business and Knowledge Transfer)

Mr. Michael Peasrson (Bursar)

Ms. Fidelma Hannah (Assistant Registrar (Planning))

Dr. Terry Higgins (Treasurer)

Prof. Tony Thorpe (Acting Head of Department)

Mr. Roy Warburton (Estates Services)

Prof. Chris Backhouse (Dean, Faculty of Engineering)

3.1 大学のプロフィール

ラフバラ大学はイングランドの中部に位置する大学であり、1909 年に"Loughborough Technical Institution"として設立し、1966 年に勅許(Royal Charter)により"Loughborough University of Technology" として認可され、その後 1996 年に現在の名称である"Loughborough University"となった。学部は工学部、理学部、社会科学・人文学部の3つから構成されている。学生数は表1のような分布となっており、規模の大きさは英国では56番目に位置する。学生数は社会科学・人文学部が最も多いが、上記のように当初は工科大学として始まったことからも工学分野が大学として有名であり、RAEのスコアや研究収入も高い。学部の他にも30以上の研究所やセンターがあり、研究重視の戦略を有している。教員コスト当たりの研究グラント・契約収入は英国大学のうち10番目であり、教員コスト当たりのPhD 授与数は14番目である(ともに2001年)。

また、一方でラフバラ大学はスポーツでも有名という側面もあり、キャンパス内には多数のスポーツ施設が存在し、スポーツ学科も存在する。

社会科学・人文学 工学部 部 理学部 合計 Faculty of Faculty of Social Faculty of Science Engineering Sciences & Humanities 学科数 7 12 25 6 学部学生数 2,444 2,079 4,835 9,494 Undergraduate フルタ 大学院生(教育) 403 152 184 739 イムの Postgraduate taught 学生数 大学院生(研究) 219 178 113 510 Postgraduate research 計 2,815 2,441 5,351 10,743 学部学生数 49 30 69 148 Undergraduate パート 大学院生(教育) タイム 491 129 867 1,487 Postgraduate taught の学生 大学院生(研究) 99 48 78 225 数 Postgraduate research 計 639 207 1,014 1860

表3 ラフバラ大学の学生数

(2001-02年)

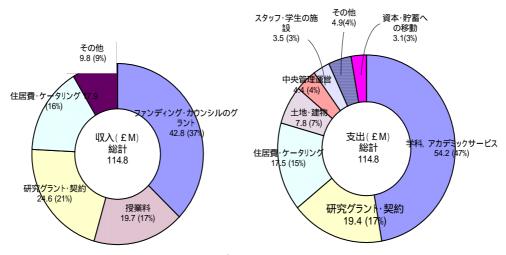


図4 ラフバラ大学の歳入・歳出

歳入と歳出は図の通りであり、先述のインペリアル・カレッジよりは財政の規模は大きくない。

3.2 ガバナンス構造

ラフバラ大学のガバナンス構造も英国の大学 (1992年以前からの大学) に典型的な、カウンシル (Council)、セネト(Senate)、コート(Court)の3組織から構成される。一方で日常的なマネジメントは、学長、副学長、学部長、事務部署の長および財務部署の長からなる Executive Management Group が行っている。

財務のマネジメントについては、事務部署として Bursar(会計係)と Finance Office が推進し、Council の下に作られる Resources and Planning Committee、 Audit Committee、 Tresaures's Committee が関与する。

3.3 戦略計画

(1)戦略計画の内容

ラフバラ大学では、戦略計画(Strategic Plan) は3年ごとにその5年間の計画を立てるものとなっている。計画書の章立ては表のようなものである。イントロダクションでは、それ以降に示される項目(研究、教育など)についての現状分析がなされ、以前の目標のどれが達成されたか、あるいは何が目標を達成するのに失敗したかが示される。

それ以降の章では各機能ごとの戦略と、マネジメントごとの戦略が記されている。研究、 教育に関する項目と並んで、イノベーショ

表4 戦略計画書(2002-07)の章立て

大学のミッションとエトス University Mission and Ethos 現在の概要 Overview

- 1 . イントロダクション Introduction
- 2. 研究 Research
- 3 . 学習と教育 Learning and Teaching
- 4 . 事業、イノベーション、知識移転 Business, Innovation and Knowledge Transfer
- 5 . 学生の経験 The Student Experience
- 6 . スポーツ Sport
- 7. 地域コミュニティ Local Community
- 8 . 人材 Human Resources
- 9.情報サービス Information Services
- 10. 資産 Estates
- 11 . 大学の発展 Advancing the University
- 12. 財務 Finance

ン・知識移転、地域コミュニティへのサービス、スポーツ (前述のようにラフバラ大学はスポーツでも有名であるために、キャンパス内のスポーツ施設建設などは重要な項目である)などが含まれ

ている。

各項目の戦略は、1)背景把握を第一に行い、2)戦略目標を設定し、3)ターゲットを具体的に示し、4)必要なアクションを設定するというように段階的に記述されている。戦略目標には定性的な目標と定量的な目標の双方が入っている。ターゲットでは定量的な目標が示される。図5は戦略計画の2章に述べられている研究活動の戦略内容をまとめたものである。ラフバラ大学では最も改善が必要なことは研究パフォーマンスであると戦略計画には述べられており、研究面での強化が教育へも効果を持つことが期待されている。

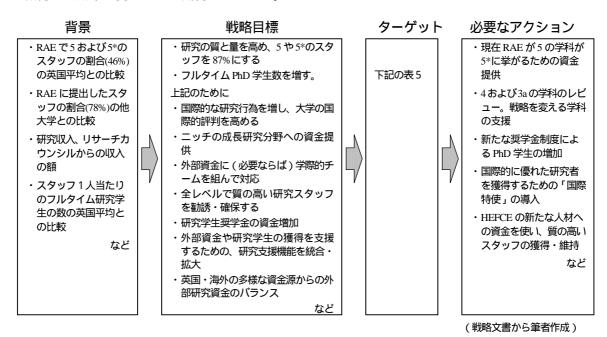


図5 戦略設定の例(研究活動)

上記の図の中のターゲットの部分では、下記の表5のように定量的な目標値が示されている。表形式でアスペクト、現在のパフォーマンス、2006/7へのターゲット、要求される行為などが示されている。具体的には、RAE において5 および5*に属する教員の割合を87%まで引き上げること、研究契約の額、研究学生の数が定量的なターゲット値として示されている。研究と同様に教育の章においても、学生数(学部、教育大学院生、研究大学院生、ならび年齢構成ごとなど)や、QAAの評価結果、新規プログラム、卒業生の就職率などの目標値(あるいは「現在の値の維持」という文)が示されている。

これらターゲットには財務に直結しているものが多い。RAE のスコアや学生数は HEFCE からのグラント額を決める要素であるし、研究契約や学生数も直接的に収入に関係する。英国では、研究や教育の質・量を上げることが次の期間の収入を拡大するというシステムが国レベルで存在するために、これらターゲットの達成は財務の健全性確保と表裏一体の関係にあると言える。また戦略計画の中では、大学内部で優先的に資金配分を行うべき内容が設定される。

表 5 戦略計画における研究のターゲット

アスペクト			現在の	ひパフ		ターゲット														
質	5*	5	4	3a	3b	2	1	N/S	5*	5	4	3a	3b	2	1	N/S				
RAE2002 評価(全 スタッフ%)	12%	23%	34%	9%	0%	0%	0%	22%	47%	40%	5%	0%	0%	0%	0%	8%				
工学部	9%	50%	21%	3%	0%	0%	0%	17%	87%	13%	0%	0%	0%	0%	0%	0%				
理学部	0%	10%	66%	12%	0%	0%	0%	12%	21%	70%	0%	0%	0%	0%	0%	9%				
人文・社会	25%	18%	25%	7%	0%	0%	0%	25%	41%	36%	12%	0%	0%	0%	0%	11%				
研究収入	2000/1 財務報告								2007 ターゲット								アクション	行為者	期間	インバ クト
	大学全体 工学部				理学部 人文・ 社会		て・ 会	大学全体		工学部		理学部		人文・ 社会		1:適切な分野				
全研究収入 (2000/01 年) £000	2	3,888	1	0,969		6,708		6,211	4	2,750	2	5,000	1	0,500				ファカルテ ィ、学科、	各任	学科、 RO、研究 財務部署
スタッフ当たりの 平均研究収入 (RAE 期間全体)	17	7,105	28	8,441	16	2,063	8	0,810									_{貝並ぶのホー} トフォリオを	イ、学科、 RO、研究財 務部署	нт	
上記の英国平均	14	4,762	20	7,566	18	3,419	4	3,303									拡大する			
研究学生	2001年12月のサーベイ結果									1年間の入学生数ターゲット							アクション	行為者	期間	インバ クト
	大学	全体	ΙÈ	部	理等	쐶	人公社	て・ 会	大学	全体	Ι÷	学部	理	学部		会	英国平均を上 回るため、各年			
FT 研究学生		517		221		182		114									の入学生を328 人とする。	3		学科、 RSO、不
PT 研究学生		233		106		50		77									新たな奨学金 を作る。	ファカルテ	3年間。各	動産、学
FTE 研究学生 (ターゲット値は1 年の入学数)		634		274		207		153		328		117		110		101		ィ、学科、 RO、RSO	年で進展 を評価	設、国際 オフィ
スタッフ当たりの FTE 研究学生数		1.72		2.53		1.62		0.93												ス、CIS
上記の英国平均		1.82		2.33		1.90		1.23												

このように5年ごとに作成される戦略計画(Strategic Plan)を基にして、1年毎の計画であるOperational Plan (業務計画)が毎年作成され7月にカウンシルにより承認される。Operational Plan に含まれる項目は、表4に示した戦略計画の章立てとほぼ同じである。各項目について、戦略計画の中のターゲット表(上記表5のような表)を基礎として、1年間のターゲット(目標値)が設定される。例えば研究においては、RAE2001の分析と研究収入・研究学生数の他大学との比較分析を行うこと、研究学生数増加のための新たな奨学金制度の設立、各個人の研究計画の実施、次期RAEに備えた研究のグルーピングの展開、Research

Strategic Plan (5年ごと)

Operational Plan (1年ごと)

Business Plan (4半期ごと)

Performance Monitoring Group によるモニタリング(4半期ごと)

図6 計画の階層構造

Performance Monitoring Group による研究のマネジメントの改善などが 2002/03 年のターゲットとして挙げられている。また、定量的な目標値として研究収入の額や研究学生数の当該年度分の目標値が表 5 と同様に示されている。

さらに、各年のOperational Plan は、各学科やサービス部門への資金配分額を定め、各学科ごとに収入・支出計画を定める Business Plan (事業計画)へと具体化される。Business Plan で設定された目標値に対する達成度は4半期ごとに Resources and Planning Committee の中の Performance Monitoring Group によってモニタされ、その結果が同 Committee に提出されるとともに、Business Plan は更新されることになる。

各年度の終わりには Operational Plan のターゲットの達成度が同 Group によりモニタされ、Committee やカウンシルに提出される(半期ごとに中間的なモニタも同 Group により行われている)。このモニタ活動の中で、あるいは新たな Operational Plan を準備する中で戦略計画もレビューされ、

変更されることがありうる。また、3~4年ごとに戦略計画の主要なレビューが行われる。

(2)戦略計画策定のプロセス

戦略計画 (Strategic Plan)策定のプロセスは、 まずはトップダウンで策 定され、次にボトムアッ プにより行われるると説 明された。それは図のよ うなプロセスである。ま ず、カウンシルが会議を 開き、主要な目標を設定 する。それに沿って、各 学科やファカルティで詳 細な議論を行う。そのよ うな議論の結果が集めら れ、セナトによる意見が 述べられる。それを基に して、 Executive Management Committee がドラフトを書き、それ がカウンシルとセナト双 方で承認されることにな る。



3.3 財務マネジメントのシステム

財務マネジメントについては、学内で Financial Regulation が作成されており、財務関係の業務を行うスタッフへの指針やプロシージャーが提示されている。財務についてはカウンシルが最終的な責任を有するが、幾つかの内容については、Resources and Planning Committee、Treasurer's Committee、Audit Committee に権限委譲されている。財務についての監査では、全ての学科やセクションの長は監査に置いて訪問調査される。また、HEFCE により財務戦略書の作成のためのガイドラインが作成されており、それを基に各大学は財務戦略を形成する。

ラフバラ大学では財務戦略作成のための指針として、戦略計画を支援する戦略であること、健全な財務システムであること、監査の要求項目を満たすこと、現在・将来のニーズを満たすこと、Value for Money を満たすことを挙げている。その上で、2001年12月に作成された戦略では次の4項目が挙げられている。

- servicing cost が収入の4%を越えない
- 予算は3%の黒字を生む
- ・ 流動資産が収入の5%を下回らない
- ・ 長期および短期の貸方が大学の総資産の60%を超えない

またファカルティレベルや学科レベルにおいては先述のように Business Plan がそれぞれ作られ収入・支出の計画がなされる。4半期毎に学科長(head of department)や Performance Monitoring Group がモニタを行うことにより、実際のパフォーマンスが計画通りであるかははっきりと示されることになる。赤字が大きい学科については3年の Business Plan を作成することが要求され、それはOperations sub committee により判断される。一方で、大学全体としては黒字の学科が赤字の学科の穴埋めをする形となるため、本調査におけるヒアリングでは黒字の学科の教員から赤字の学科への不満がしばしば聞かれた。このような両者の間の緊張関係が常に存在する。

3.5 内部資金配分のメカニズム

ラフバラ大学においても、内部の資金配分メカニズムは定式化されている。学科へ直接入る収入以外の資金を各学科へ配分するシステムは RASCAL(Resource Allocation System and Cost Apportionment at Loughborough)と呼ばれている。他方で、中央のサポートサービスにかかるコストは別途、各学科へ課金される。このシステムは COMA(Central Overhead – Model for Apportionment)と呼ばれている。ラフバラ大学全体での収入は約£113mであり、その内、中央のサポートサービスにかかるコスト(高熱水費、図書館、コンピュータ・サービス、管理運営など)は£21mである。

学科への資金は、図のように RASCAL によって配分される資金、直接学科へ入る研究グラント・

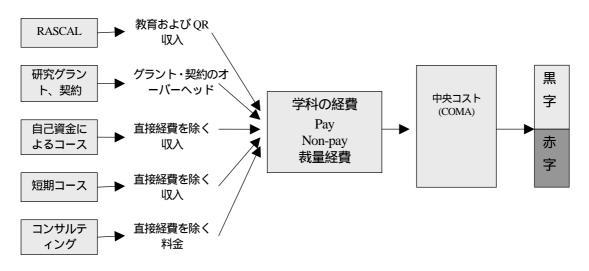


図8 内部資金配分と中央コストの割当

契約、短期教育コースや学科による経費支出の教育コースの授業料、コンサルティング収入となる。 これから COMA や学科でかかるコスト (スタッフコストや設備など)が使用され、黒字となるか 赤字となるかが決まる。

(1) 教育のための資金の配分

HEFCE およびその他の資金配分機関からの教育グラントの合計、および授業料収入がこの枠によって配分される(配分の前に戦略的ファンド(Special and Strategic Factors)分£722k(2002/03 の場合)が引かれる)。教育費は以下の6項目にわけて配分される

英国・EUからの学生の教育費 (Home teaching)

教育負担(load)によって配分される。英国・EU からの学部生、大学院生(教育)、フルタイムの研究学生の1年次、パートタイムの研究学生の1・2年次が対象である。また、学問分野によって重み付けが設定されている(バンドプライス)。HEFCE が設定しているバンド A から D に対して、ラフバラ大学には存在しないバンド A (医学)を除いたバンドについて独自の重みを以下のように設定している。バンドB(高コスト):1.85、C(中コスト):1.33、D(低コスト):1.00。学生の教育負担とバンドプライスが掛け合わされて、HEFCE からの home teaching ファンドがファカルティへと配分される。

ファカルティに配分された資金はファカルティの会議(directorate)が学科への分担金を決める。工学および社会科学・人文学部では上記のバンドプライスをそのまま利用し、理学部では独自の重みを利用する。 £367k がサポートサービスとしてひかれる。

継続教育(Further Education)

大学は継続教育コースの学生のための Learning and Skills Council からのグラントを受けており、配分される(20 歳以上の学生の授業料もここに入っている)。 TTA

Teacher Education Unit (TEU)からの教員訓練用の資金が、Design & Technology 学科と、PE & Sports Science 学科に配分される。

英国・EU 以外からの学生の教育

フルタイムおよびパートタイムの EU 以外からの学生の授業料。

特別・戦略的要素 (Special and Strategic Factors)

副学長や学部長などのための資金や、海外からの学生の言語クラスのための資金など。 幅広い層からの入学者の拡大(Widening Participation) および障害者のための資金(Disability Funding)

(2)研究のための資金配分

Qualitative Research Allocation (QR)

以下の式により配分。

Research Units × Research Multiplier × Subject unit of Resources

a) Research Units

研究アクティブ・スタッフ × 1.00

研究学生 × 0.2625 (FTE1 人あたり、2-3 年次のフルタイムおよび 3-6 年次のパートタイムが対象)

研究助手 × 0.10

寄付金 / £25,000 × 0.228 (2年平均で計測)

b) Research Multiplier

RAE2001 のスコアによる重みであり、5* = 2.707、5 = 1.89、4 = 1.0、3a = 0.305

c) Subject Units of Resource

HEFCE により決定。

研究学生の指導のための資金

以下の式により配分

研究学生数(FTE) * コストバンド * £2,480

ただし、研究学生数は RAE スコアが 3b 以上の UoA だけ。コストバンドは、1、1.3、 1.6 の 3 種類。

研究グラント・契約

研究グラント・契約については、中央サービスへの資金が差し引かれない。全てが学科の 収入やオーバーヘッドとなる。

短期の教育コース、自己資金の教育コース

この項目に関しても、全てが学科の収入とオーバーヘッドとなる。

(3) COMA (Central Overhead – Model for Apportionment)

高熱水費、図書館、コンピュータサービス、各アドミニストレーション部署のコストなどの学科が共通して利用するサービスの経費は、各学科への課金額が以下の5つの要素によって計算される。 課金額は各学科の収入額には関係なく、各学科がサポートサービスを利用している度合いを基本としており、結果的に、学生数やスタッフ数およびスペースの広さなどによって課金されることになる。

スペース (総額 £ 2.817m。 1m²当たり £ 29 課金されることに相当する)

教育(総額£9.15m。学生の教育負担を1単位として£866課金)

研究(総額£1.95m。アカデミックスタッフや研究助手、研究学生の数を重み付けして合計したものを基礎とし、1アカデミック・スタッフあたり£2,249 課金)

スタッフ(総額£2.61m。1人当たり£3.937課金)

その他(総額£6.7m。主に光熱水費、図書館、コンピュータサービス、衛生などに使われるための課金であり、それぞれについて実際の使用量を基礎としたり、ファカルティごとの分担割合を規定していたりする。)

4.まとめ

以上のように、財務マネジメントは大学全体から各学科までのそれぞれのレベルにおいて、戦略計画や実施計画の策定と一体的に行われている。すなわち、大学全体だけでなく各学科ごとに資金配分と同時にその実施計画の策定が行われており、そこには収入・支出額が明示される。これらは4半期ごとにモニタされ、学科単位で財政が黒字であるか赤字であるかは明確にされる。各学科は赤字も黒字もないバランスのとれた状態を目指して財務マネジメントを行うことになる。このような方法は、民間企業における事業部制のマネジメントにも近いものである。定期的なモニタリングのもとで、一つ一つの学科が事業体として財務の健全性を確保する責任が付与されており、それを背景として学科内部で自己の計画策定を自由に行うことができる自律性が機能することになる。同時に大学全体レベルでは、大学全体の指針を示すとともに、中央支援部門をも含めた総合的なマネジメントが行われている。大学全体レベルにおいても財務はカウンシルなどによりモニタされており、このような多層的なシステムによって大学全体の財務の安定性が確保されているように思われる。

日本の国立大学の場合は,授業料等からなる歳入と校費等からなる歳出には桁違いの差異があること,基礎・基盤となる分野の育成も使命としていることから,企業と同じような採算をとることを主眼とした経営に向かうことは難しいこと,など英国の大学と条件が異なるために単純に英国に

おける財務手法を取り入れることには無理がある。しかし、このような英国の大学における財務マネジメントのシステムは、日本においても国立大学が法人化された際には必要とされるものも多く、その確実なシステム設計の検討を今後も行う必要がある。また、この2大学の事例から見られるように、HEFCE からの公的資金配分は教育に関しては学生数、研究に関しては研究の質の評価(RAE)と直接的に結びついている。そのために、財務の安定は研究の質の向上と学生の求める教育の提供と表裏の関係にあり、財務目標は本来の大学の機能である教育や研究の戦略目標と同一方向を向かうことが可能となっている。日本においてもこのように、大学内部のみのシステム設計でなく、国全体の財務システムの設計を調和的に行う必要があろう。

また、これら個々の大学の活動に対して、HEFCE は戦略計画や財務戦略あるいは監査のガイドブックを作成しており、マネジメントの支援を担っている。日本においても(今回の日英協力プログラム自体がその一例であろうが)、今後もこのようなアクティビティが展開されるべきと思われる。

弘前大学

Hirosaki University

日英高等教育プロジェクト ヨーク大学、シェフィールド大学訪問報告書

平成 15 年 5 月

弘前大学

目 次

はじめに	75
弘前大学医学部における教員評価に関する改革	77
ヨーク大学の Human Resource Management	95
シェフィールド大学の Human Resource Management	107
弘前大学・日本の国立大学との比較、法人化への課題	113

はじめに

本報告書は、平成 14 (2002) 年 12 月に日英高等教育プロジェクトの一環として弘前大学が行った、ヨーク大学及び、シェフィールド大学に対する訪問調査についての概要をまとめたものである。今回の調査では、弘前大学は、Human Resource Management (人的資源管理)を主な領域として担当した。弘前大学では、本文にあるように、平成 11 年度より、医学部の教員選考のあり方について、2 度の外部評価を通じた改革を行っており、その成果は全国的に注目されている。また、法人化を目前に控え、北東北地方にある中規模総合大学として、どのように現在働いている人材を活用し、また、新たな人材をリクルートして、より活力のある大学を作り上げていくかは、われわれにとって、大きな課題である。

訪問したシェフィールド大学、ヨーク大学は、いずれもイギリスの高等教育改革の先進例と言われており、徹底した内部改革を進めることで、優秀な人材を集め、活力ある大学を作り出している。

イギリスの人的資源の活性化策については、ヨーク大学のシステム(HERA プログラム)に典型的に見られるように、教職員に対する周到な評価方法が整備されていることは予想していたが、その基本理念が評価の低い教職員に対する不利益処分よりはむしろ、再教育あるいは能力向上を補助、支援することに主眼が置かれている点に注目したい。

今後、日本で進められる教職員評価の確立にあたっては、それがまず能力開発であり、積極策であるという理解を構成員が共有していなくてはならない。教員の採用にあたって模擬授業を課する事例が日本でも報告されるようになってきてはいるが、特に若手の教員が新たに採用される場合、彼らは大学院等での研究を評価されることはあっても、教育活動は初めての経験である場合が多い。教育能力についての初任者の研修制度は十分に検討のうえ改善、充実を図る必要がある。

シェフィ・ルド大学での討議では教員と事務職員の関係が論じられた。研究職と事務職がお互いを対等なパートナーとして認識し、相互に信頼しあう関係があってはじめて、それぞれの職務に専念することが可能になる。今回対応した事務職員がそれぞれの職務に責任を持ち、自分の大学を自分の職場として誇りにしていることが、資料やデータにもまして、まず彼らの明るく自信に満ちた表情に表れていた点に感銘をうけた。

以前から指摘されているところであるが、日本の大学における教授会万能の機構では、あらゆる問題、課題を教育職が構成する委員会、教授会が検討しており、事務職はそれを補助または補佐する立場に置かれ、提案権、議決権は殆どの場合ない。「タテ社会」の構図が大学運営の場で再現されているのが現状である。法人化後における日本の大学の改善、向上を図るためには、自分の職場を自分が作っていくという意識を教育職と事務職が等しく持っていなくてはならず、全ての構成員の着想、提案を吸収可能なシステムを作れるか否かが成否に極めて重要な意味を持つ。

特筆されるべきはイギリスの場合、事務・管理・経営担当の職員が各大学ごとの判断で任用されている点であろう。いわゆる「本省」から発令され数年で転出する「異動官職」が事務系職員の上層部を完全に掌握する日本の国立大学では、各大学は政府の行政方針に迅速、的確に対応することに優れている一方、各地域に根ざした発想を尊重し、特定の大学に長期間勤務する職員こそ有している知識・能力を活かすことにおいては重大な欠点を持つ。

ヨーク大学がハル大学との連携により医学部の創設を短期間の準備作業で実現した事例に見られるように、イギリスの各大学とも独自の目的に則った計画を立て、それを支える教育プログラム、研究システム、人事制度をそれぞれ独自に作成している。そのような各大学それぞれの努力が大学

間の「健全な」競争を産み出していくか、そしてその競争が相乗効果に繋がるかどうかを判断する には時間を待たねばならないが、成功する条件は整えていると考えられる。それらの条件の根底に あるのは、中央志向による一極集中を廃し、各地域の文化を尊重する価値観である。

調査にあたり、シェフィールド大学では、Rosie VALERIO (Director of Human Resource Management)、Nigel BAX (Director of Teaching、 School of Medical and Biomedical Sciences)、Tony WEETMAN (Dean of the School of Medicine and Biomedical Sciences)の各氏、ヨーク大学では、Ged MURRAY (Director of Personnel and Staff Development)、Bill GILLESPIE (Dean of the Hull York Medical School (HYMS))、Felicity RIDDY (Deputy Vice-Chancellor)、David FOSTER (Registrar)の各氏に大変お世話になった。ここに改めて、感謝の意を表したい。また、調査には、米澤彰純(大学評価・学位授与機構助教授)、山口登之(同左企画調整室係長)が随行した。

なお、本報告書をまとめるに当たって、米澤助教授の多大なる援助を得た。重ねて感謝したい。

平成 15 年 5 月

弘前大学 神田健策(副学長) 石堂哲也(学長特別補佐) 蔵田潔(医学部教授) <u> 弘前大学医学部における教員評価に関する改革</u>

はじめに

イギリスの訪問調査の概要に入る前に、われわれの問題意識を明確にするため、弘前大学の医学部における教授選考に関する改革の概要について、ふれておきたい¹。

国立大学は、平成16年4月に国立大学法人に転換されることになっており、法人化後は定期的に国立大学法人を評価し、その結果が運営費交付金に反映されることになっている。この評価方法や評価項目、運営費交付金への反映の仕方等の具体的内容は、まだ明らかにされていない。しかし、この評価そのものが、財政基盤の弱い地方大学にとっては、存亡にかかるので不安を感じる。

ここでは、「人的資源マネジメントの効果的実施」に関し、その重要な要素となる「評価する」ということについて、弘前大学医学部が、その改革の中で模索してきた実践例を紹介し、「評価」を考える材料の一つとしたい。初めに、"医学部における3次にわたる外部評価"と"入学者選抜における面接評価"の実例を示し、評価する側の客観性、公平性、信頼性等の問題にふれたい。第2に、"教授選考における教育、研究、人物評価"と、"教育・研究業績評価に基づく研究費の傾斜配分"の実例を示し、評価のスコア化についてふれたい。第3に、"弘前大学医学部が実施している教員任期制"の実例を示し、自己責任において実施する自己評価、自己申告の問題にふれたい。

弘前大学は北東北に位置する大学で、創立以来53年の歴史を持つ。現在、人文学部、教育学部、保健学科を含む医学部、理工学部、農学生命科学部の5学部から成る中規模の地方大学である。現遠藤学長は、平成14(2002)年2月に弘前大学長に就任以前、6年間にわたり医学部長の職にあった。医学部長に就任した当時は、東北地方では東北大学医学部に次ぐ2番目に古い医学部であったが故に、青森県を中心に南北海道から東北地方の岩手県、秋田県、山形県へ多数の医師を派遣し、全国有数の広大な地域の医療を担っていた医学部だった。しかし、大学の評価、特に大学間の様々な事項のランキング、例えば英文論文公表数、文部科学省の科学研究費補助金の採択数、入学試験の偏差値等々、ランキングの示す弘前大学医学部の数値は、国立大学医学部42校中、ほとんど最下位であった。弘前大学医学部長に就任した当時、全国的に医学教育に関する様々な改革が急速に進んでいた。前述のように、ほとんどのランキング最下位という状況の中で、我々は改革に向い、自己点検評価を実施し、それを基に外部評価を受けました。その外部評価について、まず話を進める。

-

¹ 平成 14年7月の日英高等教育ワークショップにおいて遠藤正彦弘前大学学長が行った講演内容にもとづく。

弘前大学の立地と現在の姿





評価する側の客観性、公平性、信頼性の問題

外部評価

外部評価は、外部から評価項目を客観的、公平に評価してもらうというシステムであることは、 言うまでもない。しかし、外部評価にも種々問題がある。第1に、外部評価員がどのように選ばれ るか、第2に、外部評価委員が自己の専門以外の専門分野を評価できるか、第3に、評価内容の客 観性と公平性が本当に保障されるのかといった点がある。

第1回外部評価

弘前大学医学部は、最近6年間に3回の外部評価を受けた。

第1回目の外部評価は、医学部附属脳神経疾患研究施設の時限による改組のためである。施設の構成員の作成した自己点検評価報告書を、教授会の下に組織された内部評価委員会によって内部評価され、内部評価報告書が作成された。この両方の報告書を基に、学外の脳神経学の専門家 10 名からなる外部評価委員会により評価を受け、外部評価報告書が提出され、これを基に文部省に概算要求書が提出され、かろうじて改組が認められた。

この外部評価で気の付いた重要な点は、専門性という立場で選ばれた、学内の内部評価委員も学外の外部評価委員も、評価される研究施設の構成員とは互いに顔見知りであり、結果としては、評価の厳しさが欠けていたのではないかという点である。その意味で内部評価も外部評価も、信頼性に問題があると学外から指摘を受けた。

第1回外部評価 附属脳神経疾患研究施設改組 自己点検評価委員会による自己点検評価 自己点検評価報告書 内部評価委員による内部評価 内部評価報告書 外部評価委員による外部評価 外部評価報告書

文部省概算要求書作成

第2回外部評価 氏名を公表しない外部評価専門委員)

第2回目の外部評価は、教育、研究、診療、社会貢献、管理運営全般にわたるものである。学内での自己点検評価報告書の作成の後、学外者の外部評価委員長を当医学部で選出し、他の4名の外部評価委員は、委員長の考えに従って選定した。そして、この5名の委員の他に、各委員がそれぞれ「氏名を公表しない2名ずつの専門委員」を選定して実施した。この氏名を公表しないという理由は、この専門委員が氏名を公表しないことにより公平に厳しく評価できると考えたからである。その結果は、外部評価報告書として大変厳しい内容を含んでいるものであった。このことから、医学部内では、この外部評価委員の公平性、客観性に強い支持があり、その評価内容を真摯に受け止め、直ちに外部評価具体化委員会が組織されて、問題の改善に向けて約1年間努力し、外部評価具体化報告書が作成された。

第2回外部評価 医学部・同附属病院の教育・研究・診療・社会貢献

自己点検評価委員会による自己点検評価

自己点検評価報告書

外部評価委員及び氏名を公表しない専門委員による外部評価

外部評価報告書

外部評価具体化委員会による具体化

外部評価具体化報告書

第3回外部評価(郵便による直接的事情聴取)

第2回目の外部評価の終了後、臨床系講座で教授と他の教員との対立や、診療過誤が内部告発によって次々と表面化してきた。このことは、自己の所属する講座部門を自らの手で改革しようとする意識が現れてきたものと判断された。そこで、講座のあり方に特化した第3回目の外部評価を受けることとした。

まず、学内の自己点検評価委員会は、講座の実体調査及び人間関係についてアンケートを実施し、 そして外部評価に臨んだ。外部評価委員長は、事情を知っている第2回目の外部評価委員の1人に お願いし、他の委員の選定は、外部評価委員長に一任した。但し、この講座の問題は、構成員の上 下関係や人間関係等コミュニケーションに関するので、直接的事情の聴取が困難と予想された。

そこで、医学部及び同附属病院の教員が、人間関係の問題点について、直接外部評価委員長に手紙を書き、その手紙の内容は、外部評価委員以外には公表しないこととして実施した。その結果、約40%の教員が直接外部評価委員長に手紙を書いた。その内容は、勿論公表されていないが、医学部講座における教授を頂点とするヒエラルヒーについて鋭い意見が寄せられたものと、後に行われた外部評価委員のヒアリングの中で窺われた。この外部評価の報告書の内容に共感を示す者が多く、再度外部評価具体化委員会が活動し、いわゆる医学部独特の医局制度に初めてメスを入れることができ、医局制度廃止の方針が決定され、後に詳細な検討を進め、全国初の医局制度廃止に至った。

これらの第2回、第3回の外部評価は、評価する側の客観性、公平性を保障したことになり、その結果、評価される側の信頼が得られ、その結果は当医学部改革の積極的な原動力となったことを体験した。



入学者選抜における面接評価

評価において評価する側の公平性、客観性について、入学者選抜試験を例にもう少し考えてみたい。医療上の不祥事が起こり、医師の人間性が問われ、そのため医学部入学試験での面接試験が一般化された。しかし、入学試験時の1回限りの面接では、人を十分に評価することはできない。

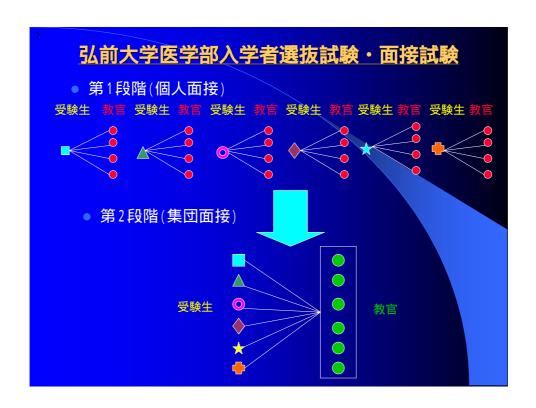
弘前大学医学部では、多くの議論を重ねた結果、この面接試験では人格障害者等を選別することに主眼をおくこととし、その方法は、全国的にも珍しい、個人面接と集団面接の2段階面接として、推薦入学及び後期日程の試験に取り入れて実施している。まず第1段階の個人面接で、受験生1名に対し4名の教員が面接に当たる。次に、第1段階面接を終了した6名の受験生をまとめ、これに対し第2段階目の集団面接として、第1段階面接を担当しない6名の教員による面接をするというものである。

しかし、面接評価はあくまでも主観的であり、面接に当たる教員を同じ判断レベルに統一することは不可能だという問題がある。

そこで、毎年ファカルティ・デベロップメントの一環として、航空会社パイロット採用試験担当者、銀行及び企業の人事担当者等による、人事採用や評価に関する講演会を絶えず続けていることと、面接に対するチェックリストを作成の上、面接試験開始直前、毎回、精神科医師によるレクチャーを実施することという態勢を取り続けてきた。

これによって、公平性、客観性が必ずしも保障されたことにはならないが、医学部教員の評価としては、問題となる入学生が少なくなったことは等しく認めている。しかし、依然として入学後、 発病に至る学生を、面接で見いだせないでいる。人が人を評価することの難しさがここにある。

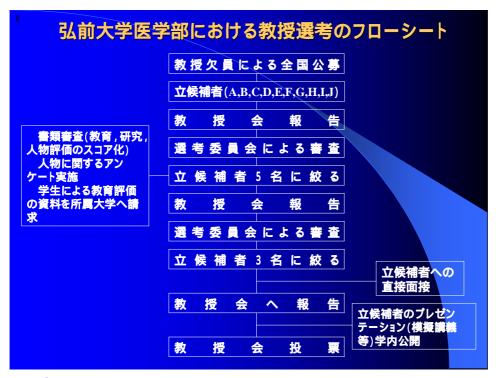
そこで、次にこの"人"が"限りなく個性的である人"を評価するということの難しさに対処するため、評価のスコア化を試みてきたので、ここに紹介したい。



教授選考(人物調査を中心に)

医学部では、教授は、教育・研究、管理運営の他に診療の中心であり、したがって、教授の実力や見識、そして人格は、信頼関係の元となり、診療に影響する。教授会が新しい教授を選考するとき、専門分野を異にする教授により構成される選考委員会が選考に当たり、客観的に評価し、その結果を教授会に正確、公平に伝えなければならないという重大な責任がある。そこで、我々は、評価項目を出来るだけ細分化して、それを数量的に評価しようと試みてきた。

まず、教授選考に当たり、全国に候補者を公募する。応募者は、履歴書、研究及び教育実績、科学研究費等研究費の採択状況、臨床の場合は臨床実績、そして、教育、研究に対する考え方等を 1600 字以内で自由に記載したものを提出する。選考委員会は、これら応募書類を元に研究、教育の実績、人物、臨床面のスコア化を行う。



まず、教育の評価は、7評価項目を応募書類から評価する他に、候補者の所属する大学に、その "候補者の教育に関する学生の評価"を照会する。今ここで候補者をA、B、C、D、Eの5名と すると、選考委員は、これらの結果を、その5名につき100点満点で評価する。同様に研究については、まず応募書類中の研究実績から、IFのある英文原著論文、IF総点、また候補者が筆頭と なっている論文について、筆頭率等を計算して一覧表を作成する。この表より候補者が主体的にどれだけ研究を進めてきたか、また、研究の国際性を判断する材料とする。

更に候補者が、筆頭者となっている論文のIFを年ごとに累積してグラフ化する。これより、候補者が継続的にそして活発に研究を続けているか、また最近の候補者としてのアクティビティを判断する。これらの表とグラフ、そして研究費の取得状況から、選考委員は研究評価表に評価点を記入する。次は人物評価である。これは、候補者の周辺の人々に秘密裡にアンケート用紙を発送して回答を求める。

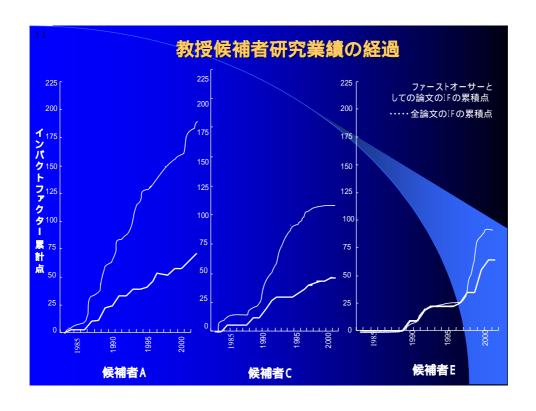
アンケート回答者は、候補者の出身大学の同級生、現在所属機関の関連講座の上司、同輩、後輩、職場のコ・メディカルのスタッフ、例えば外来看護師、手術場主任看護師長、そして候補者の教育現場の学生等計8名で、回答者には、氏名の公表はしない、秘密を絶対に守ることを保障する。アンケートの内容は約50項目で、その内容は、東京の大手人材供給会社の専門スタッフと共同で作成したものである。その質問事項は、教育や診療における態度、職場での人間関係、金銭感覚、セクハラ問題等々である。このアンケートから、一覧表を作成する。その結果から、時には応募書類からは到底想像もつかないような人物像が浮かびあがることがあった。

また、アンケートとは別に、候補者に複数の選考委員が直接面談し、人物像について直接判断する。これらのアンケートの結果と面談の結果から、人物評価に対する集計表を作成する。臨床についても、応募書類の他、複数の選考委員が候補者の所属する医療の現場に出向いて、診療、例えば手術や回診等を見学し、それをスコア化して評価とする。以上を教育・研究・人物・臨床毎に評価集計表を作成し、最後に候補者ごとに各項目の総合評価表を作成し、その総合点を教授会に報告し、上位3名を残す。

この上位3名について、本学に出向いていただき、同一テーマによる学部学生を対象とした模擬 講義を行ってもらう。これは、医学部及び附属病院内の関係講座部門を中心とした全教員に公開し て実施される。そして教授会構成員による投票が行われ、1名の教授予定者を決定する。

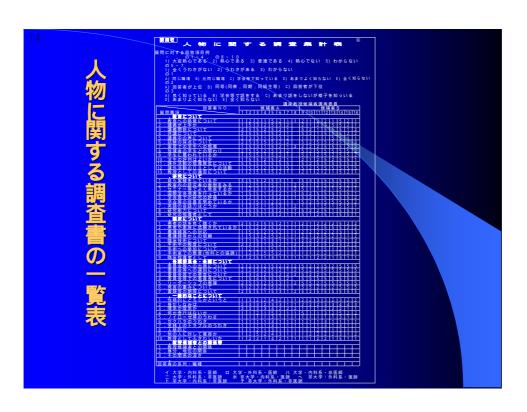
	教 育 評	価						
			邇	考委	員氏名	3		
AT /T - T - D	AT (T) 4 m	配点		1	桑補者	名		
評価項目	評価内容	(重要度)	A	В	С	D	Е	
1.教育の経歴	履歴事項総合評価	10						
2.教育の専門性	教育の専門性	2 0						
3.教育経験	教育従事している期間	1 0						
4.教育に対する姿勢	教育理念·教育方法の 工夫(候補者講義)	2 0						
5.学生による教育評価	(所属大学の資料)	2 0						
6 . 学生との関わり	部活動指導教官·顧問 教官	1 0						
7 . F D 参加	国内外での教育研修 への参加	1 0						
合	計	100						

	候補者A	候補者B	候補者C	候補者D	候補者
A 英文原著	6 4	6 0	2 2	2 0	1
B IFのある英文原著	5 8	5 6	2 0	1 8	1
C IF総点数	178.5	212.4	98.6	180.4	115.
D IF補正総点数	102.8	80.4	58.1	92.5	70.
筆頭著者となっている論文につ	いて				
E 筆頭著者論文数	2 0	1 0	8	6	
F 筆頭率(E/A)	0.31	0.18	0.36	0.3	0.4
G IFのある筆頭論文数	1 8	8	6	6	
H 筆頭著者論文IF総点数	65.4	40.3	41.2	71.5	60.
外国からの発表論文					
! 外国からの発表論文数	3	0	3	9	
」 外国からの論文発表率 (I/A)	0.05	0	0.14	0.45	0.3



1 2		研	究	評	価	i	民考	委員	氏í	各		
	評価項目		評価内	宓		配点		候社	補者	名		
	計11111月日		ET IMILES		(重要度)	Α	В	С	D	Е		
	1.研究業績の量	インパクトラ る論文数	ファクター	-の付い 	1711	1 0						
	2.研究業績の質	ファーストオ クトファクタ-				10						
	3.研究業績の国内評価	国内学会に スピーカー・				10						
	4.研究業績の国際的評価	国際会議で ピーカー・座				10						
	5 . 最近5年間のアクティビ ティー	インパクトラ 判断	ファクター	-のグラ	フから	1 0						
	6.文部科学省の科研費採 択状況	研究代表者	雀として 扌	采択		1 0						
	7.文部科学省以外の省庁· 財団からの研究費	研究代表者 団からの研			宁·財	10						
	8.研究指導者としての適性	インパクトファ セカンドオーセ				1 0						
	9.研究の一貫性·ストー リー 性	論文数の <i>多</i> 容のストー		わらず	論文内	1 0						
	10.研究の独自性・独創性	研究室の大景,外国の		史等の	研究背	1 0						
	Ê	計				100						





				選考	委員氏	名	
評価項目	評価内容	配点		候	補者	名	
可测线中	דב כ אושו ום	(重要度)	Α	В	С	D	Е
1.人柄	人格円満,意志強 固等総合的に判断	2 0					
2.人望·信頼性	候補者の周辺から 情報を集める	3 0					
3.年齢	教授職を全うするに 足る十分な年齢	1 0					
4.経歴	今日に至るまでの 経歴・研究環境	1 0					
5.応募書類上の厳格 性·緻密性	応募書類作成·厳格 性	1 0					
6.将来に対する抱負	応募書類上の抱負	1 0					
7.他大学教授選立候 補歴	他大学への立候補 の数等	1 0					
合	計	100					

	臨床評価		選	委	氏台	4	
評価項目	評価内容	配点	候補者名				
計画項目	計劃的各	(重要度)	Α	В	С	D	
1. 臨床経歴	実質的臨床経験	10					
2. 専門性	専門性の高さ	10					
3.特殊な技能	特殊な診療技術	10					
4.学生の臨床教育	講師以上の教官等として学生の臨 床教育及び研修指導を行った期間	1 0					
5.臨床に対する姿 勢・ 考え方	臨床に対する考え方(応募書類 記載)	1 0					
6.臨床と臨床研究の 関わり方及び考え方	臨床と臨床研究についての関係 の度合い	1 0					
7.周辺の医師達の 臨床の評価	臨床の医師としての診療技術	1 0					
8.コメディカル及び患 者の人達の評価	コメディカルの人達の臨床と人 物の評価	1 0					
9.学会等の評価	学会関係者からの評価	10					
10.医療事故	医療事故の発生と問題処理	10					
	合 計	100					

17		総	会 評	価 表	人 (基礎系教授	候補者)					
			候補者								
	項目	A	В	С	D	Е					
	教育評価	5 8 0	5 1 6	4 8 8	3 8 0	4 2 6					
	研究評価	620	5 5 8	4 0 1	4 4 0	5 0 1					
	臨床評価	-	-	-	-	-					
	人物評価	6 5 9	5 7 9	492	4 3 2	5 9 6					
	総合合計点	1859	1653	1 3 8 1	1 2 5 2	1 5 2 3					
	総合平均点	620.0	551.0	460.3	417.3	507.7					
		(非医師)	(医師)	(医師)	(医師)	(医師)					

かつて、基礎医学系教授の選考が行われた時、多数の候補者のうち1名のみが医学部出身ではない非医師であった。評点はこの非医師の候補者が最高点者として教授会に報告された。広くわが国の医学部にあっては、基礎医学といえども医師であるべきだとの強い考えがまだある。この選考の時も、医師が選ばれるという大方の予想に反して、教授会は、この評価法の最高得点者であった非医師を全員一致で教授予定者として選んだ。

人が人を評価し、それをスコア化することは、大変困難である。しかし、この選考結果は、教授

会構成員が、スコア化した評価を信頼したものと思う。現在も尚このスコア化の方法について改善が続けられている。

評価による研究費の傾斜配分

弘前大学医学部では、教員の教育研究等の実績をスコア化し、それを研究費の傾斜配分に利用している。

医学部では、文部科学省教育研究基盤校費の、医学部配分額から中央管理経費を除き、残りを教育研究費とする。このうち70%を各講座部門に均等配分し、30%は、教育・研究・管理運営の評価に基づいて、各講座部門に傾斜配分される。まず、教育実績は、講義及び実習負担分に、それに学生による教員の評価を加え、これをA、B、Cにランク付けし、それぞれのファクターをかけて素点を求める。

次に研究実績のスコア化は、毎年実施される自己点検評価より、講座ごとに論文数、IF及び科学研究費の獲得状況を基本として集計する。また、管理運営については、大学・学部の管理運営に関わっている教員の延べ数、そして、教員、大学院生、研究生数を加算し、それらを合計して、それにファクターをかけて求める。これらの教育、研究、管理運営の点数の合計が多い方に、研究費が厚く配分される。このようにして、研究費の傾斜配分が実施されている。

このシステムの導入には教授会内部にもかなり反対があったが、毎年公表される自己点検評価を基本としているとなると反対も消滅した。平成14年度の傾斜配分では、高い評価と低い評価において講座部門の配分額の差は140万円であった。現在は教育研究経費のうち、均等配分に対し傾斜配分の比率が増している。

		講	養による	評価点	数	実習	習による	数			
		医学科 分	基礎教 学生評 小計 医学和		医学科 分			小計	合計	評価	
	学講座	45.00	0.00	35.00	80.00	20.00	5.00	52.50	77.50	157.50	А
	学講座	25.00	5.00	39.00	69.00	20.00	10.00	54.60	84.60	153.60	A
	学講座	25.00	5.00	34.24	64.24	5.00	5.00	56.00	66.00	130.24	В
	学講座	35.00	5.00	39.65	79.65	5.00	5.00	58.80	68.80	1 4 8 . 4 5	
	学講座	25.00	0.00	34.30	59.30	5.00	10.00	58.80	73.80	133.10	В

		黄座,	別記	文命	Z 数	い肴	斗研	費等		
講座名等	教官延 ベ人数	IF (A + 1/2B)	英文論文	和文論文	科研費	学術賞	学会	合計	評価点	評価
学講座	3	0.000	1	0	0	0	0	0.200	6.667	С
学講座	4	3.405	2	0	1	0	0	3.865	96.625	C
学講座	4	14.859	5	1	5	2	0	16.939	423.475	A
学講座	4	6.052	7	1	4	0	3	9 . 2 5 2	231.300	В
学講座	3	3 . 8 5 5	1	1	4	0	2	5 . 6 5 5	188.500	В

		教育	_	研究				\		管	理	·運営				
講座·部門	=	双目	10.	九				教	官		大	学院生	4	开究生		配分額合計
	ランク	配分額	ランク	配分額	教授	助教授	講師	助手	加算	配分額	人数	配分額	人数	配分額	計	HAI
学講座	A	630,240	С	210,080	1	1	0	1	0	119,898	0	0	0	0	119,896	960,21
学講座	А	630,240	С	210,080	1	1	1	1	0	159,864	2	18,308	1	5,729	183,901	1,024,22
学講座	В	420,160	A	630,240	1	0	2	1	1	219,813	1	9,154	1	5,729	234,696	1,285,09
学講座	А	630,240	В	420,160	1	1	0	2	1	830	4	36,616	2	11,458	247,904	1,296,30
学講座	В	420,160	В	420,160	1	1	1	0	0	99,915	0	0	0	0	99,915	940,23

教員任期制:自己責任において実施する自己評価

最後に弘前大学医学部の実施している教員任期制の再任における自己評価及び自己申告について ふれる。本来、評価は他人の力に頼らず、自己の責任において行われるべきであると考える。

当医学部の教員任期制は、全国的にも例のない自己責任に重きをおく「自己申告型教員任期制」として、平成12年より実施された。対象は教授以下全教員、任期は、教授10年、助教授と講師7年、助手5年である。在職者の中で、この任期制に同意し、任期付ポストに移行した教員の割合、すなわち同意率は現在96%の高率である。

この「自己申告型教員任期制」と呼んでいるこの任期制の自己申告の内容は、以下の通りである。 まず、各教員は自己の責任において、自己の任期期間中の教育・研究・診療・社会活動・管理運営 の努力目標と時間配分を決めて申告する。それを任期満了時に、その到達度を自己の責任において 自己評価し、それを元に再任について自己申告をする。

ここに臨床系の文部科学教官・教授 A がいると仮定し、その教官の教員任期制がどう運用されるかを示す。まず、教授 A は、任期付ポストに移ることに同意し、同意書に署名捺印した。このとき、同時に教授 A は、自分がこれから自己の任期 10 年の期間中に、1日8時間の中で、教育 10、研究40、診療30、社会活動5及び管理運営15の割合で努力するとする。そして、例えば、『New England J. Medicine.』に年1篇づつ論文を投稿するといった目標を呈示して申告する。この申告内容は、各講座内でチェックされ、教授会に提出された後、学内に公表される。自己申告の場合、目標が甘くなるという点は、各講座内でのチェックと申告書が公開されているということで、防ぐことができるという考え方が重要である。

努力目標

目標設定期間:平成13年度~22年度(10年間)

自己評価のための努力目標点数配分(百分率で記入して下さい

	771207077373			(0 0 1 00.)		
	教育	研究	診療	社会活動	管理運営	計
基礎系				5 ~ 20	5 ~ 20	
教授	10 ~ 30	50 ~ 70	-	5	5	100
助教授	10 ~ 30	60 ~ 80	-	0~5	0 ~ 5	100
講師	10 ~ 30	60 ~ 80	-	0 ~ 5	0~5	100
助手	0 ~ 20	70 ~ 90	-			100
臨床系						
教授	10 ~ 20	30 ~ 50	20 ~ 30	5 ~ 20	5 ~ 20	100
助教授	10 ~ 20	40 ~ 50	30	5	5	100
講師	10 ~ 20	40 ~ 50	30	0~5	0 ~ 5	100
助手	10 ~ 20	40 ~ 50	30	0 ~ 5	0 ~ 5	100

(理由

・上の表に基づいて,自分の努力目標を百分率で点数化し,各項目に配分して下さい。任期終了直前に,自己点検評価の結果を点数と具体的内容の記載によって提出して頂きます。その際,努力目標の項目ごとにその達成度を0~100%の範囲で自己評価して貰うことになりますので,項目毎の点数配分には十分注意して下さい。

・この基準が自分にあてはまらないと思われる場合は,配分を上記設定以外に変更することも可能ですが,その理由を「理由」欄に明記して下さい。



所属講座·診療科·部門名___

子 神座

職 名<u>教</u>授 氏 名<u>A</u>

自己点検評価任期:平成13年4月~平成23年3月(10年間)

自己評価点数

	教育	研究	診療	社会活動	管理運営	計
目標はは		4 0	3 0	5	15	100
目標毎の達成度(%) ^注		3 5	7 0	0	1 0 0	
評点 3	0	1 4	2 1	0	1 5	5 8

注(1):任期開始前に設定した各項目の努力目標配分点数を記入して下さい。

注(2):努力目標のそれぞれについてどれだけ達成されたかを百分率で0~100の範囲で記入して下さい。

注(3):(1)×(2)÷100

[自己総合評価]

診療は第四内科の診療体制の変更により,担当時間数が予定より減少し,また,社会活動に関しては,従来の学会役員や地方自治体委員会委員などが全て任期切れとなったため達成度0%となった。研究に関しては,思うように進まず,目標の35%であった。しかし,発表された論文のIFは極めて高い。

研究の進まなかった主な理由は,自分は介護を必要とする実父がおり,家内も仕事を持っており,夜間は家内と交代で介護せざるを得ず,論文を書く時間が十分確保できなかった。再任されれば,研究を継続する力と意欲があるので,努力したい。

さて、この教授Aの任期満了1年前に近づいてきたとする。教授Aは、これまで9年間毎年刊行された自己点検評価報告書の自己に関する項目を元に、先に申告してある努力目標にどれだけ達成したかを、自ら評価し、任期制に関する報告書に記載した。このとき、教授Aは、研究業績と管理運営が目標に達していないと自己評価した。結果は100点満点として58点で、再任可と自己判断することはできなかったわけである。しかし、このように低い評価になったのは、教授Aに介護を必要とする父親がおり、十分に論文を書く時間が取れなかったという理由があった。教授Aは、今後

も教員として努力したいとの強い意志をもっていたので、任期制に関わる報告書にこの旨を記載し、 任期制審査委員会の判断をあおぐこととした。

教員任期審査委員会は、審査の結果、教授Aの主張を認め、「今後論文の公表に努力することを条件に再任を認める」との決定をし、教授会に報告され、教授会はこれを了承し、同人は再任されるということになった。

この制度は、教員の自己の責任において努力目標を設定してこれを公表し、それに向かって努力する、そして、再任の判断は自己点検評価に基づいて自己申告するということを基本としている。 すなわち、教員が自分で自分を評価するという一例である。己に対する甘さは、このプロセスのすべてが公開されているという点によって、ある程度カバーされていると考える。

終わりに

本学における教員任期制は、開始後、まだ定められた任期に到着していないので、再任を自己判断するという作業は行われていないが、毎年刊行されている自己点検評価報告書及び科学研究費採択状況からみる限り、教員個々の教育や研究のレベルは年毎に確実に上昇し、現在国立 42 大学医学部における様々なランキングからみると 6 年前の全国最低の状況から、明らかに脱却している。勿論、教員任期制のみが当医学部の活性化を促したのではないが、全体として自己点検評価や外部評価等が基本にあったことは言うまでもない。

今まで弘前大学医学部が行ってきた評価のシステムについて、いくつかの実践例を述べてきた。 限りなく主観的な評価をスコア化することに、問題の多いことは十分承知している。よって、何ら かの工夫を積み重ねることにより、評価する側も評価される側も、納得のいくようなシステムの構 築をめざしているところである。

以上、弘前大学医学部の評価法の更なる改善は、教員の多様性・流動性のため、公募制・任期制 の積極的導入と選考過程、選考規則の公開という、国立大学法人化における人事制度の理想的な制 度設計への努力にもつながるものと考えている。 <u> ヨーク大学のHuman Resource Management</u>

1. ヨーク大学の概要・組織・Corporate Plan

ヨーク大学は、1963 年に創設された比較的歴史の新しい大学であり、現在は、10,000 名弱の学生 2、30 余の学科(Department)および研究センターを擁する総合大学となっている。ヨーク大学は、ケンプリッジ大学と並び、イギリスの教育評価でトップクラスにあり、また、研究評価においても 172 校のイギリスの高等教育機関において 6 位であり、23 の学科のうち 18 学科が 5 または 5*の評価を受けている。大学はカレッジシステムをとっており、多くのスタッフと全ての学生がカレッジのメンバーとなっている。全ての新入生と留学生は、カレッジでの生活が保障されており、多くの学科は 8 つあるいずれかのカレッジに属する仕組みとなっている³。

ヨーク大学の組織は、マネジメント(管理運営)組織と委員会組織の二重構造になっている。マネジメント組織のもとでは、学長(Vice-Chancellor)の下に、Senior Academic Officers(副学長 Deputy Vice Chancellor 及び学長補佐 Pro-Vice-Chancellors 計4名がおかれているが、その内1名が、Human Resources、Undergraduate Student Matters 及び Colleges を担当する副学長となっている。委員会組織においては、スタッフ委員会 Staff Committee がおかれ、人的資源に関する政策を決めている。評議会(Senate)の下に、昇進(Promotion)委員会がおかれ、ここが教員の Promotion を担当する。

ヨーク大学では、大学全体の方針として、Corporate Plan (2000-2004)を定めている。ここでは、大学の vision を、学習向上の主要なセンターとして継続的に発展し、グローバルな影響力を持ち、基礎的で価値があり利用可能な研究、人生の成功を収め社会に効果的に貢献できる学生を有すること、最高の質を持つ高等教育機関としての国際性を高めることと定めている。その上で、大学の目標として、 卓越し、個性的な知的・社会的・物理的環境を提供し、研究・学習が盛んで、全ての学生とスタッフがその潜在的な力を出せるようにすること、 大学らしい(collegiate)文脈の中で、国際的で指導的な位置を保ち、高い水準の選抜性、学習経験、暖かいケアを学生に与えること、 国の先進的な研究大学としての地位を確立し、学術的な構成のバランスをとり、選ばれた分野での研究の卓越性をめざす、 教育、訓練、研究及び雇用のニーズに継続的に対応しながら成長する、 社会全体の福利のために知識を応用し利用すること、 学外の期待・ニーズに応えること、と定めている。

Corporate Plan においては、コミュニティの発展およびスタッフと学科の支援という項目が用意されており、教育・学習・研究のパフォーマンスを向上させるためにコミュニティ感覚を高めることや、大学の教育・研究における目標を達成するために必要な水準の貢献が出来るよう、教員と事務職員を支援することなどが唱われている。

2. Human Resource Policy

ヨーク大学では、Human Resource 担当副学長が委員長を務めるスタッフ委員会の審査と実施における監督の下、人的資源に関する政策 Human Resources Policy が定められている。この政策は、ヨーク大学のよき雇用者としての主要原則やスタッフに対する責任・義務および、反対にスタッフに要求される責任・義務を定めたものである。Human Resource Policy は、Corporate Plan に定められた大学の目的と価値(aims and values)に基づいている。

_

² 2002 年 12 月現在の内訳は、学部学生 6,601 名、大学院生 1,822 名、アカデミックスタッフ 1,105 名(教育 104、研究 490、教育及び研究 511)、非アカデミック・スタッフ 1,518 名となる。

³ http://www.york.ac.uk/admin/presspr/misc/overview.htm

方針では、主要原則として、 卓越した教育・研究・サポートサービスを提供するため最高の質のスタッフをリクルートすることを目指す、 スタッフを常に公正に扱い、敬意を払い、尊重する、

アカデミックな卓越性は、教員や研究者だけではなく、全てのスタッフの協力・努力の上に実現することを認識する、 大学はスタッフの知識、技術、才能、柔軟性、関与、創造力、生産性およびサービスへの志向を評価する、の4項目が定められている。

また、大学のスタッフに対する責任としては、 大学は卓越した教育と研究を達成できるよう、スタッフの創造力、柔軟性、効率性、協力、新鮮なアイディアと革新的な実践を奨励する、 創造性、柔軟性、高い生産性をもつスタッフを開発・支援する政策と手続きを採用・維持する、 まとまりがあり、排他的でなく、多様な大学コミュニティーを推進する環境を開発し、維持することで、全ての個人が一貫した価値と平等性を教授し、協力・信頼・慣用・開放的なコミュニケーションを約束する、という3つの原則を定めている。

さらに、大学がスタッフに期待することとして、 契約に見合った職務を果たすこと、 他のスタッフに対して多様で公正な大学コミュニティーの維持促進という原則に基づいて接すること、 学生の学習、福利、支援についてよい環境を作り出すこと、 関係のある情報を利用可能なコミュニケーション手段で共有すること、 変化に柔軟に対応すること、 大学のニーズに沿った形で技能・能力を保つため、開発や研修の機会に参加すること、 大学の目的に沿って、部内外のチームやグループで協力し、効果的に働くこと、 学外の人と関わるときには大学の名前に傷が付かないようにすること、と定めている。

これらの原則は、ウェブ上で全スタッフ及び学外に公開されており、スタッフは大学が自分たちの働きについて、どのような方針を持っているかを明確に理解できる仕組みとなっている。また、その方針は、大学コミュニティとして、あるいは働く場としての魅力を保証し、高めることで、優秀な人材を集めようと言う考え方が、明示されているものと言えよう。

3. Human Resources Strategy

ヨーク大学では、上記のCorporate PlanおよびHuman Resource Policyに基づいて、Human Resource Strategy (2001 - 2004年)を定めている。また、このStrategy自体は、HEFCEによるFunding Initiative、Rewarding and Developing Staff in Higher Education (00/56 2000年12月)⁴という、スタッフに対する報酬や開発のための財政インセンティブが与えられたことに対応して立てられたものであることを示唆する「歓迎」の意が述べられている。

しかしながら、ヨーク大学では、この財政インセンティブのプランが示される前から、 Human Resourcesがすでに一人の学長補佐の職務として規定されており、この学長補佐はスタッフ委員会の委員長を務め、同時に人事サービス(personnel service)部門と緊密に働いていたこと、 大学の機会均等委員会(University Equal Opportunity Committee)がすでに設立されていたこと、 ハラスメントについての規定(Code of Practice)が既に定められていたこと、 障害者担当官(Disability Officer)のポストがあったこと、 保健・安全管理のフルタイムの管理職(Director of Health and Safety)がおかれていたこと、 全ての新規のアカデミック・スタッフに対する2年間の訓練プログラムを定めたYork Certificate of Academic Practiceがすでに定められており、これは2001年にILT⁵の認可を受けていること、 施

-

⁴ http://www.hefce.ac.uk/pubs/hefce/2000/00%5F56.htm

⁵ http://www.ilt.ac.uk/

設マネジメント部門にフルタイムの訓練員(training officer)がおかれていた。

さらに、ヨーク大学では 2000 年度に、Human Resource Strategy を立てることを目的として、 人事サービスの評価(review)、 外部コンサルタントによるスタッフの福利厚生についての調査、 外部コンサルタントによる大学の資産についての障害者対策についての監査、 新しい人事・給与システムの計画策定、が行われた。

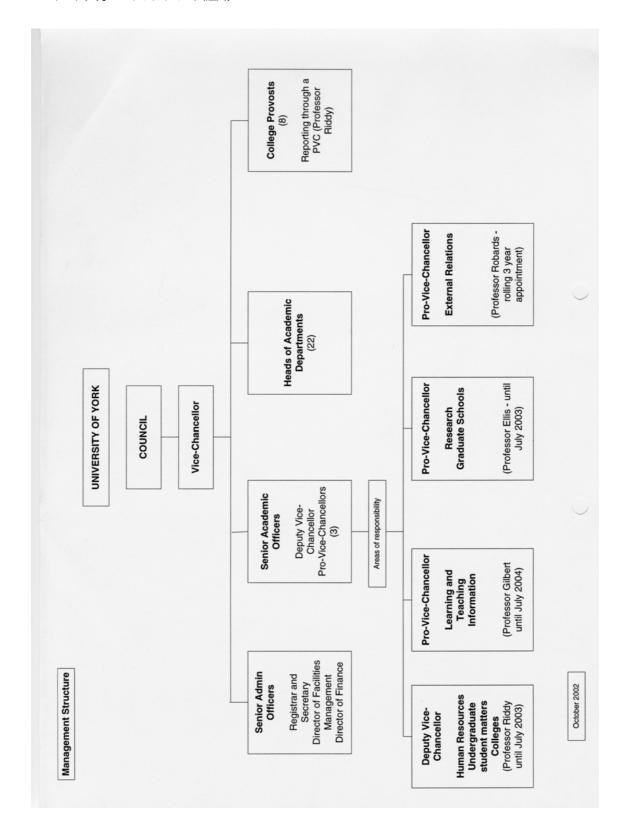
また、主要な問題として、 競争的な雇用環境が進む中では最高の質のスタッフを採用し、保持できなければ、ヨーク大学が持つ先進的な国際的な地位が危機に瀕すること、 契約雇用のスタッフの多くが自分たちの雇用が不安定だと感じており、キャリア開発のニーズが満たされていないと感じていること、 肉体労働的な(manual)スタッフの間では、移動や病欠の率が他のスタッフと比べて高いこと、 スタッフの訓練が中央で計画されたりコーディネートされたりしておらず、その提供や利用のあり方が一貫していないこと、 機会均等や多様性の訓練の提供が特に不完全であること、 女性がアンバランスに低い階級の仕事についていること、 大学スタッフの間にエスニックな多様性が一般的に欠けていること、 既存の報償スキームがスタッフ全体に及んでおらず、一貫性がみられないこと、 低いパフォーマンスをどう扱うかについての大学のガイドラインや手続きが存在しないことが特定された。

Strategyの中では、これらの同定された問題に基づいて、主要な「アウトプット」「アウトカム」の到達目標target、そして「インプット」「プロセス」についても $HEFCE^6$ の示したpriority areasに沿って示されることになった。

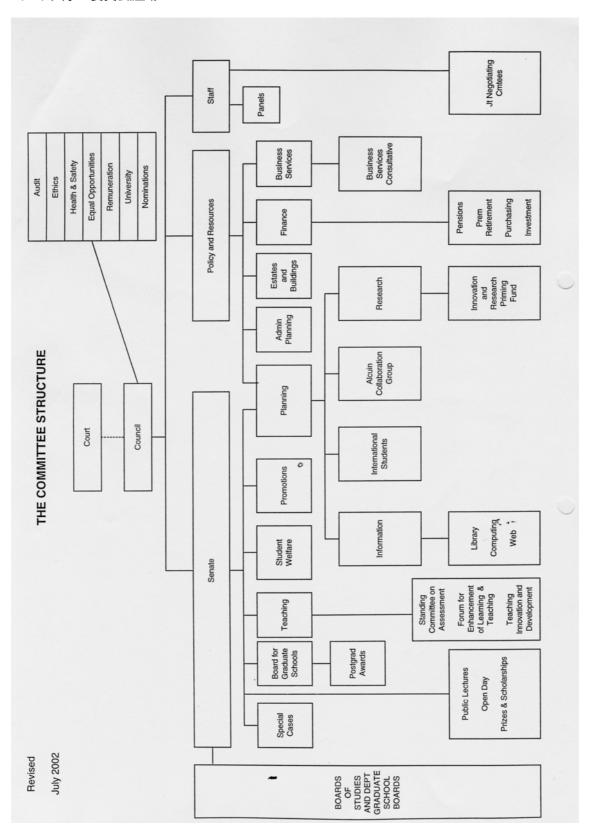
-

⁶ HEFCE 02/14 Good Practice in Setting HR Strategies, March 2002, para. 72.

ヨーク大学のマネジメント組織



ヨーク大学の委員会組織



Human Resource Strategy では、 採用と保持 recruitment and retention、 スタッフの訓練と開発、 機会均等、 スタッフのニーズ評価、 全スタッフの年間パフォーマンス評価、 低い評価に対してのアクションがそれぞれ具体的な到達目標として示され、その概要および実施、モニタリング、評価についての規定がなされている。

具体的な到達目標として示されているのは、 卓越した教育・研究・支援サービスを提供するた めに最高のスタッフの採用と保持<スタッフの採用・報奨・保持の予算834,000ポンド、マニュア ルスタッフの60%が職場環境に満足という到達目標>、 短期契約スタッフに対するキャリア・マ ネジメントを適切に手配 < 150,000 ポンド > 、 病欠を管理する適切な方針の採用と維持 < マニュア ルスタッフの病欠を4%に抑える>、 大学と本人双方に必要な技能と能力を獲得するための誘導・ 訓練・教育機会の提供<専門委員会の設置、プログラムの増加、70%の研究者・テクニシャンがキ ャリア開発の機会を認識すること>、 スタッフが自分の役割にふさわしい水準に訓練され、合法 的、効果的に自分と他者、大学のために働くこと<管理者に対する研修、70%のスタッフが障害者・ 人種認識に関する訓練を受ける>、 一貫して排他的でなく多様な大学コミュニティを発展・維持 し、一貫した価値と平等を全ての人に保証する<男女の各地位における平等な割合、障害者対策を 進めるスタッフに 66.500 ポンド支出 > 、 大学の労働力が、採用する地域、国、国際的なコミュニ ティの構成を反映したものとすること<最低85%のスタッフがエスニシティの監査に回答する、最 低 2%の地域で採用されるスタッフがエスニック・マイノリティに属する、全国的に採用されるス タッフの 7%がエスニック・マイノリティ>、 スーパーバイザーたちが、スタッフに対して建設 的、率直かつ時機を得た評価を、大学としての目標と個人のアスピレーションの両方に沿う形で仕 事のパフォーマンスや開発計画に対して与えること<全スタッフ似合いする新しい適切な年間パフ ォーマンス評価を設計・採用、新しいパフォーマンス評価システムを利用して職務と責任を明確化、 パフォーマンス評価のガイドラインの配布、パフォーマンス評価者の研修、全スタッフへのパフォ ーマンス評価インタビュー、パフォーマンス評価により特定されたニーズへ50,000 ポンドを配分 >、 十分なパフォーマンスをあげていないスタッフの取り扱いに関する配慮のある方針の採用・維持 <新しいガイドラインの設計・採用、ガイドラインと手続きについて全スタッフに通知>⁷、である。

⁷ http://www.york.ac.uk/admin/presspr/rewardstaff/hrstrategy.htm

4. スタッフの訓練・開発 Staff Training and Development Policy

Corporate Plan にもとづき、ヨーク大学では、スタッフの訓練・開発政策として、予算の制約の範囲内で、全てのスタッフに適切な訓練・開発・教育の機会を与え、大学と個々人に必要な技能と能力を獲得できるようにすることを目指している。また、そこでは、生涯学習における訓練へのアクセスに対する機会の均等、役割にふさわしい水準への訓練が重視されている。具体的には、スタッフの訓練・開発ニーズの特定、ニーズと予算の制約に基づいた年間のプライオリティの設定、年間の支出計画の策定、質の高い誘導・訓練・開発プログラムの提供、全スタッフへの通知、点検と評価、訓練についての記録作成を行う。訓練は適切なパフォーマンスへの報償と結びつかなければならず、法的な要求、変化への柔軟な対応が配慮されなければならない。スタッフの訓練はスタッフ委員会の責任であり、下位委員会であるスタッフ訓練・開発グループが計画、提供、費用算定、モニタリングを行う。

5. パフォーマンス評価 performance review

パフォーマンス評価は、既存の評価スキームが全てのスタッフに及んでおらず、一貫して利用されていなかったとの反省に基づき、2002 年度より採用されたものである。パフォーマンス評価は大学の Human Resource Strategy の一環として開発された。このスキームでは、 役割の中での進歩についての毎年の議論という双方向のコミュニケーションを通じ、大学の全ての雇用者の権利を中心的な目的として大切にすること、 全てのスタッフに通用するモデルはないという認識から3つの異なるモデルを提示し、適切に用いること、 ペーパーワークと官僚制は最小限に抑え、既存の人事マネジメントと計画手続きとの互換性を図ることを原則としている。

パフォーマンス評価の3つのモデルとは、 ポートフォリオ・モデル < アカデミックスタッフを特に対象とし、活動分野にわけてそれぞれのパフォーマンスを評価 > 、 目的志向モデル < アドミニストレーションに関する仕事を対象とし、評価者とスタッフとの合意の上で個別に目標を定め、パフォーマンスを評価 > 、 標準志向モデル < ルーティン的な仕事をしているスタッフを対象とし、要求されている水準で仕事をこなしているかを標準的なフォーマットで評価 > である。

プロセスとしては、最初に大学の戦略とプランが示され、学科のプランが定められる。これに基づき、パフォーマンス評価が3つのモデルをベースに薦められ、スタッフ委員会に年次報告が提出される。学科の長は、パフォーマンス評価についての研修を受ける。

6. Higher Education Role Analysis (HERA)⁸

HERA は、現行の職業評価に代わる高等教育向けの Role Analysis (Job Analysis)で、ヨーク大学はこ の導入のための準備を進めている。HERA とは、Educational Competences Consortium Ltd (ECC Ltd) が Towers Perrin と共同で開発を進めているコンピュータによる役割分析システムで、能力(コンピテン シー)をベースに、高等教育における全ての役割に適用可能で、それぞれの相対的な価値を一貫した 公正な形で査定できるとしている。スキームを構成しているコンピテンシーは 14 あり、 チームワークとモチベーション、 リエゾンとネットワーキング、 サービスの受け ケーション、 意思決定プロセスとアウトカム、 計画、資源のオーガナイズ、 イニシアティブと問題解 渡し、 決、 調査、分析、研究、 感覚的物理的ディマンド、仕事環境、 暖かい心遣い、福利、 ムの開発、 教育・学習支援、 知識と経験、が含まれる。HERA はそれぞれの役割についての点数 を出し、この点数は、それぞれのコンポーネントの部分に分解でき、それぞれの雇用者はその点数が どのようにして導き出されたかを確かめることが出来る。HERA は 60 の高等教育機関で 2,000 人を超 えるスタッフに適用され、非常に強力な成果を残しているとされている。雇い主はこれにより、それ ぞれのプライオリティとビジネス・ニーズを反映させ、それぞれの異なる職業分野を横断した分析へ の可能性を開くものとしてヨーク大学では注目している。一方で、イギリスのように、事務職員に至 るまで、採用がposition ごとに行われるイギリスの職業構造が、このようなjob analysis の発想に立っ たシステム作りを可能にしている面があり、日本の国立大学事務局のように、ローテーションとチー ムとしての情報と技能の共有を基礎にして発展してきた組織において、どの程度このような役割分析 による評価システムが有効かは、十分に議論を行う必要があるだろう。

7. スタッフの訓練と開発

スタッフの訓練と開発は、スタッフ委員会の下におかれた Staff Training and Development Group (STDG)が、Directorate of Facilities Management、 Training and Development Office の支援を受けて実施する。STDG は、副学長を長とするが、メンバーは主にそれぞれの訓練プログラムを指導する非アカデミック・スタッフを中心としている。2002 年度には、STDG により、スタッフの全ての訓練プログラムをまとめた 113 頁にわたるパンフレットが作成され、同じ内容がウェブ上でも公開されつつある。パンフレットには、年間の訓練コースの日程が全て掲載され、極めて計画的に訓練プログラムがアレンジされていることを物語る。

プログラムには、全スタッフを対象としたものとして、 法的な遵守に関するコース(保健、安全、環境、機会均等など) コンピューター・テクノロジー(コンピューター、オーディオ・ヴィジュアル、タイムカード・出席システムのアップデート訓練) キャリア開発・学習支援(年間の勤務評定のワークショップ、個人の開発計画) パフォーマンス評価の訓練(評価者と評価される人) その他の訓練(カスタマー・ケア、ストレスの認知とリラックスなど) マネジメント開発(管理職対象)がある。また、施設管理(Facility Management)者を対象としたもの、契約スタッフを対象としたものの他、アカデミック・スタッフを対象としたものとして、 アカデミック開発(研究資金の獲得法、アカデミック・スーパーバイザーになるには、メントールの訓練など) York Certificate of Academic Practice (YCAP)⁹などがある。

-

⁸ http://hera.ucea.ac.uk/frames.html

⁹YCAPについては、後述する。

8. York Certificate of Academic Practice (YCAP)

YCAP は、アカデミックスタッフは、60 単位の postgraduate-level の資格で、大学の教務委員会によってモニターされ、ILT が認定している。YCAP の目的は、参加者に教育的な技能を獲得させ、ディシプリンに基づいた研究技能を向上させ、教育、アドミニストレーション、研究という大学教員がかかえる仕事の最適なバランスを達成することを助けることを目的としている。YCAPは、パーマネント契約または2年以上の契約で雇用されている全ての新しいアカデミック・スタッフ、フルタイム換算で3年未満の教育経験しかないもので、部分的、あるいは全面的な免除の措置がとられることもある。大学がこのようなプログラムを用意する背景には、教員評価において高いランキングを維持したいという戦略があるが、これは同時に新しいスタッフの個人としてのキャリア形成を支援する意図もあるとされている。

9. Leadership and Academic Management Programme

このプログラムは、主に学科の長やその他の関心があるシニアスタッフを対象としたもので、自分なりのアカデミックなリーダーシップのスタイルの獲得、 戦略を理解し、管理する地位に立ち、変革を起こす、 鍵となるプロセスを理解することでより効果的なリーダーシップを発揮する、 アカデミック・リーダーシップやマネジメントの理解や技能を向上させる、 人々やその他の資源をマネジメントするために備えることを目的としている。生物科学科長へのインタビューでは、 実際には急に学科長に選任されてしまうことがあり、十分に準備が出来ていないこともあるようだが、以前に比べれば、これらの研修の機会が十分に与えられるようになったとのことであった。

10. アカデミック・スタッフの採用

ヨーク大学では、八ル大学と共同で、Hull York Medical School(HYMS)の創設準備を行っている。これは、両大学と National Health Service が進めているもので、HEFCE 及び NHS より資金が供給される。キャンパスは両大学などに分散され、HEFCE、NHS それぞれの予算から、各々フルタイム換算で 40 名ずつのアカデミック・スタッフを雇用する計画が進められている。調査では、HYMS の Senior Lecturer の採用募集のサンプル書類を入手したが、これは、5 頁にわたる詳細なもので、募集する人材の専門性や配属先、 HYMS の概要、 HYMS のカリキュラムの説明、 ヨーク大学、 Department of Health and Science の説明、 ポスト、 職務内容、 サラリー、 応募方法、 締め切りについて、明確な説明がなされている。

職務内容については、 Health Intelligence に関する質の高い方法論的・応用的研究に従事すること、 適切な専門職としての支援を、HYMS の広いコミュニティのなかでの共同研究においてはぐくみ、提供すること、 HYMS のコアカリキュラムを開発し、実施する上で同僚と協力する < 特に要求される分野の例示 > 、 その他、適切なプログラムの開発、実施において Department of Health Sciences の同僚と協力する、という規定がされている。また、医学部の場合、現行では、医者の場合、サラリーは Clinical Academic Scale で定められている。これに対して、Non Clinical Academic Staff に関しては、規定のサラリースケールをはずれて個人ベースでサラリーが決定されることが多くなっている。

11. アカデミック・スタッフの昇進

ヨーク大学では、全てのアカデミック・スタッフの昇進は、昇進委員会Promotion Committeeから、評議会SenateとCouncilに勧告される形をとる。昇進にあたっては、機会均等政策が遵守される。昇進の規定は職階ごとに詳細に定められ、ウェブ上で公開されている¹⁰。下位の講師職の場合、学科長がその昇進への支援を行う義務を持つが、書類はいずれにせよすべて自分で昇進を行うための証拠書類を提出し、昇進委員会の審査を受けなければならない。その手続きは、事務局長にあたるregistrarが一元的に管理する。昇進には、予算上の制約が存在し、昇進委員会が示した基準に達していても、昇進できないものが発生する。

-

 $^{^{10}\,}http://www.york.ac.uk/admin/registrars/acadprom/pac.htm$

12. ハル・ヨーク医学部の新設

ヨーク大学では、現在ハル大学との間で2大学の共同・協力により2003年秋に開校予定の医学 部の新設に向け準備を進めている。現在、ニュージーランド・オタゴ大学医学部(デュネーディン 校)の学部長から初代医学部長として任命された Bill Gillespie 氏の下に医学部準備室が立ち上げら れ、教員および学生の選考が行われている。ハル・ヨーク医学部の概要と特徴は以下のようにまと められる。イギリスでは医療の過疎地域解消のため現在3つの医学部が新設されているが、ハル・ ヨーク医学部はそのうちのひとつである。ハル・ヨーク医学部は従来の大学の構成に比べ、2 点で 革新的な構成を有している。第一に、キャンパスが複数にわたっている点である。これは医学部の 臨床部門および附属病院がイギリスの厚生省 (National Health Service、NHS) によって設置・指導さ れており、複数地域に拠点となる病院を開設することにより、地域医療全体のレベルアップを図ろ うとしていることによる。すでにニュージーランドではオタゴ大学医学部が同様の形態で3つのキ ャンパスを有しており、Gillespie 氏がその経験を評価されて学部長に就任したものと推測される。 ハル・ヨーク医学部においては統一カリキュラムのもとに、まず別キャンパスで同時に基礎医学教 育が2年行われる。その後の3年の臨床医学教育では、各キャンパスでの得意分野等を勘案し、学 生がそれぞれのキャンパスに一定期間配属されることになっている。教員は原則として固定したキ ャンパスで教育活動を行う。第二の特徴は、ヨーク大学においては基礎医学部門として新たな学部 を立ち上げることをせず、基礎医学教育の教員は、すべて既設の学部に属することである。特に生 命科学系の教員は生物学部に属し、研究および大学院教育をそこで行うことになっている。

<u>シェフィールド大学のHuman Resource Management</u>

1. シェフィールド大学の概要・Human Resource に関する組織

シェフィールド大学は、Sheffield School of Medicine と Firth College、Sheffield Technical School の 3 つの前身を持ち、最も古い Sheffield School of Medicine は、1828 年に創設されている。その後、1897年に 3 機関が統合され、University College of Sheffield が成立、1905年に University of Sheffield となった。現在は学部生が 17,841 名、大学院生 5,791名、アカデミック・スタッフ (教育 169名、研究 853名、教育及び研究 1,170名)、非アカデミック・スタッフ 3,214名となっている。

シェフィールド大学でHuman Resource の役割を担っているのは、大学全体の意思決定を行うCouncil と、委員会組織としての Human Resources Management Committee、そして、事務局組織としての Department of Human Resources となる。まず、Human Resources Management Committee は、シェフィールド大学の場合、委員長が Pro-Chancellor、委員として Chairman of the Council、Vice-Chancellor(学長)、Pro-Vice-Chancellor、カウンシルの代表 4 名、Senate の代表 8 名、Secretary として Director of Human Resource Management となっており、全体として、大学執行部の権限が大きく反映された組織構成になっていることがわかる。

委員会の役割は、 Strategic Planning Committee と連絡を取りながら Human Resource Policies を Council に勧告すること、 採用、審査、テニュア、昇進、辞職等のプロセスの承認、 Director of Human Resource Management、 Director of Staff Development Unit からの大学組合との会合の年次報告を含む報告書を受け取り、審査することとなっている。

これに対し、事務局組織としては、事務局長 registrar and secretary の下に、Human Resources Department がおかれている。Human Resources Department の役割は、大学が行う卓越したスタッフの採用・支援・保持を支援し、質の高いスタッフを確保することで大学の目標を実現することにある。公正、透明かつ一貫性のあるアプローチを通じて、Department は機会の平等や潜在力の発揮、価値のある貢献をスタッフが出来るように支援する。中核的な方針としては、Staffing Strategy が定められ、サービスとしては、Personnel Service (採用・契約の支援、各部署での運営・政策・戦略等のアドバイス) Staff Developing Unit (キャリア開発のためのアドバイスやサポート、スタッフのための学習支援センターSOLAR Centre の提供) Occupational Health Unit (保健、安全管理等の支援)を行っている。教員と事務局組織の関係は、対等なパートナーという関係が強く、Director は、Human Resource Management の専門家として、大学外部から現職に就いている。

2. Human Resource Strategy (2002-2004)

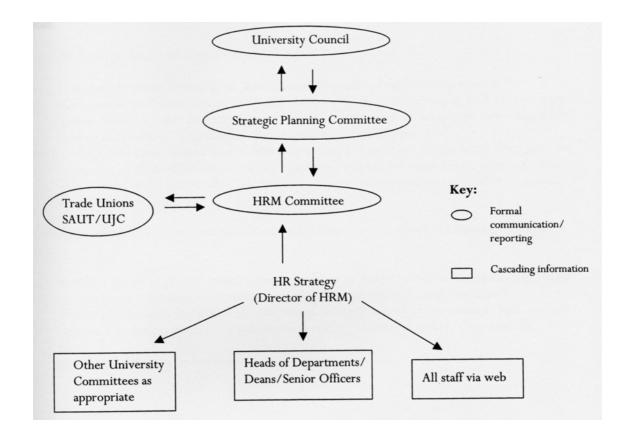
シェフィールド大学では、Human Resource Strategy を作成し、HEFCE に提出している。これは、 基本的にはヨーク大学と同様、HEFCE の財政誘導に応えたものと言えるが、同時に、大学としての 人的資源戦略を立てていこうという目的にも用いられている。

HR Strategy の主目的としては、 スタッフ・デベロップメントや機会均等に関してプライオリティを設定し、全てのスタッフの技能や経験を開発し、大学としての目標に関連づけること、 スタッフがパフォーマンスや到達度を向上させ、大学の成功への貢献に対して報酬・インセンティブを与えること、 大学が雇用市場において柔軟で、多様で、透明で、公正であることを通じて競争力を保つこと、 機会の均等やその他の法的な問題に対応し、スタッフィングの方針と手続きにおける透明性を確保すること、雇用環境や実践において大学の発展と安全で健康な労働環境を両立させることと定められている。

また、主要な課題としては、 スタッフの採用と選抜、 スタッフ・デベロップメント、 大学

パフォーマンスの向上、 支払いと報酬、 多様性の促進、 スタッフの健康と福利について、データにもとづく分析がなされ、具体的な課題が提示されている。

さらに、以上にもとづく提案として、 Job Evaluation の試行と導入、 スタッフ・デベロップメントの焦点化と推奨、 Sheffield Equality Challenging Unit (SECU)の設置と多様性の促進、 大学としてのパフォーマンスの向上、 競争力の維持をあげている。なお、HR Strategy の最後では、コミュニケーションと責任分担について図のような形での整理がなされており、この問題に対して、大学の各組織が一体となって推進していくことの大切さを強調している。



3. Annual Staffing Report

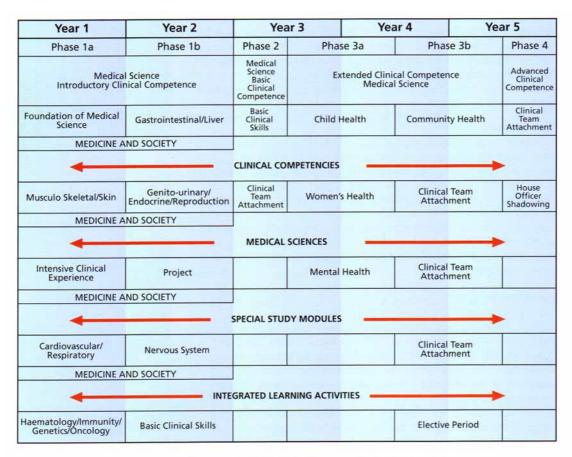
シェフィールド大学で特徴的なのは、スタッフに関するデータの豊富な蓄積と詳細な分析である。この分析は、先述の HR Strategy の中でも存分に生かされており、これ以外に Annual Staffing Report が編集され、スタッフの状況についての豊富な統計が整備されている。その主な内容は、 スタッフ採用の分析、 現在のスタッフの分析、 転入と転出の分析、 スタッフ・デベロップメント、 昇進の分析、 機会均等の分析、 デベロップメント活動の分析となっており、これらの豊富なデータが図と表より一目でわかるように整理され、学内者限定でウェブ上の公開が行われている。

4. Medical School

シェフィールド大学医学部は 1828 年に創立し、現在学部学生数約 1,100 名を有するイギリスでの主要な医育機関であると同時に、英国有数の研究機関として、また英国第五の人口を有する地域の主要な医療機関としての重要な役割を果たしている。細胞内代謝のクレブス回路を発見し 1953 年のノーベル医学生理学賞を受賞したクレブス博士が在籍していたことでも知られている。

このように歴史ある学部であるが、決して古き伝統にのみ縛られるのではなく、特に教育カリキ ュラムでは極めて先進的な方法を導入している。そのコンセプトとはすなわち「患者主体の症候学 別(または臓器別)教育」の徹底である。患者が「息が苦しい」と訴えるとき、医師は内科である か外科によらず、その疾患の診断と治療方針が立てられなくてはならない。この考え方を学生のと きから植え付けるため、1 年目から科学としての医学と臨床医学の融合されたカリキュラムの下に 教育を受ける(付図参照)。そのため基礎医学も臨床的にどのような意味があるかという観点が重視 される。一方、学生は受動的に教わるという従来のやり方ではなく、能動的に「学び方を学ぶ」統 合的学習活動(Integrated Learning Activities)をすることが求められる。さらに、教育課程の 25%は 学生が選択できるようになっており、学生は自分の興味の対象に積極的に参加することができる。 また、患者と如何に対話すべきかを学ぶことにより「良い医師」となるのに必須な教育が行われて いる。基礎医学と臨床を融合し、かつ選択科目を盛り込んだ教育課程は理想的ともいえるが、現実 的には統合化された学習過程をどのようにプログラムするか、あるいは教員間(特に基礎と臨床の 間)の連絡を如何にとるかが難しいと推測される。このためには、教育プログラムを立てるものの 強力なイニシアティブと、教員の量的・質的資源が豊かであることが求められるであろう。後者に ついては、特に臨床の教員が、教員としての労働時間と、医師としての労働時間を別事項として大 学およびNational Health Service (NHS、日本では厚生労働省に相当する)と契約を結んでいることで、 かなりの解決が図られているようである(因みに日本ではそのような区別は全くされていない)。結 論として、医学部と病院とを如何に優れた「企業体」として発展させることができるかが問われて おり、学部長の役割もそこに集約されていると考えられる。

シェフィールド大学医学部の学年別教育カリキュラム行程表



The course is divided into phases and is structured as follows:-

- Phase 1 Basic medical sciences that underpin clinical medicine
- Phase 2 Foundation clinical skills and the clinical sciences allied to them
- Phases 3 & 4 Refinement of clinical skills, special study modules and overseas elective

<u> 弘前大学・日本の国立大学との比較、法人化への課題</u>

1. 弘前大学・日本の国立大学との比較

平成 16 年 4 月からの国立大学法人化に向けて本学においても「中期目標・中期計画」の作成、「組織業務検討委員会」「人事制度検討委員会」などの諸委員会で、今後の制度設計の具体化に入っている。 いずれも手探りの状態であるが、本学では平成 14 年の 3 月と 9 月に米国大学調査団 (教員 3 名+職員 3 名を 2 回)を派遣し、米国大学(;カリフォルニア大学バークレー校、同サンディエゴ校、サンディエゴ州立大学/ ;メーン州立大学、ピッツバーグ大学など)の教育・研究・大学運営から多くを学ぶようにしてきた。

上記訪問調査から、大学におけるミッションの明確化、意志決定の迅速性と透明性、教職員の評価と昇任システム、外部資金の調達、広報活動の積極性など、日本の国立大学法人化後における諸制度の検討事項に関連して多くの示唆を得ることができた(なお、詳細は『米国大学調査報告書』 弘前大学、2003 年 6 月、参照)。

今回、我々は英国の大学を訪問して、日本の国立大学との相違を知る中で、学ぶべき点が多々あった。特に、弘前大学のテーマである「人的資源管理(Human Resource Management)」について、特徴的であった。わが国の国立大学の内、いわゆる「地方大学」と呼ばれる本学のような規模と地域性を持った大学は数的割合では多数を占めている。それ故、弘前大学が抱える問題点と課題はかなりの数の国立大学において共通点が見られると考えることができる。

以下、今回の訪問調査で英国の大学(主として訪問2大学)と日本の国立大学(主として弘前大学)を比較して、特徴的なことを指摘しておきたい。

大学の活性化と人的資源の有効活用

現在働いている人材の活用と新たな人材のリクルートは、より活力のある大学を作り上げていくかの大きな課題である。それは教員のみならず職員の両方について言えることである。この点において英国の大学では、Human Resource Management が大学の基本方針として確立し、全てのスタッフに適切な訓練・開発・教育の機会を与え、必要な技能と能力の獲得のための援助が行われていたことは特記に値する。

例えば、時間をかけた初任者研修、能力発揮のための多様な研修内容の制度化である。日本の現状の大学では、このような部署を有していないことを考えると、今後、現在抱えているスタッフの活用をどのようにしていくかが大きな問題点として浮かび上がる。

今後、教員の研究教育面での果たすべき課題が多く残されていることは当然としても、教育研究など大学業務のあり方の洗い直しとそれに見合った業務・組織・人事体制を新たに作り出せるのか否か、それが今後の国立大学法人に課せられた難題である。

大学事務組織の諸問題の克服として例示できる課題は、人事権の所在、職員採用の方法及び職員 幹部の登用方法、女性スタッフの役割、大学職員の仕事の専門性、他業種との交流による職員スタッフの育成、大学事務組織の機動性など、多くのことが挙げられる。

大学のミッションの明確化とスタッフの業務内容

英国の大学では、どこにおいても最初に大学のミッション、つまりその大学の目標が示され、それに基づき戦略とプランが立てられている。それを担う学長を初めとする幹部役員の権限の発揮と 責任の自覚と所在が明確になっている。また、大学の方針に基づき、学科(学部)の方針が立てら れている。わが国の現状においては国立大学の目的が画一的、かつ抽象的な文言に彩られてきた傾向にある。このことは日本の国立大学が、国(文部科学省)の1機関として存在してきた、現実を反映しているとも言える。

また、英国の大学においては、スタッフの業務内容が大学との契約に基づいており、教員の場合も研究・教育・管理の仕事内容に応じて、その割合が決められている。それに対して、現状のわが国の大学では、教員は研究・教育・管理の能力を求められるが、その評価の適切なシステムやルールをもち合わせていない。今後の重要なテーマとして、人が人を評価することの難しさの認識とそのための適切な方策を我々も作り上げて行くことが必要である。その点で、本稿に掲載の「弘前大学医学部における教員評価に関する改革」の章の「自己申告型教員任期制」を評価システムの具体例として、各大学においても検討していただきたく考える。

多様な大学改革の実践内容~再編・統合との関連で~

弘前大学は、現在、北東北3大学(岩手大学、秋田大学、弘前大学)とともに3大学の再編・統合問題について、昨年2月から、副学長レベルの「懇談会」を開催し、本年2月27日、最終答申を得た。そこでは当面は「強い連携」を進めるということで、今後、それらを具体的に進めることにしている。これは無理して1法人化にすることを目標にするのではなく、「強い連携」の中から現実的な道を模索することに主眼が置かれている。今回、英国においても2大学・学部のジョイントによる医学部設置の事例を知ることができた。この事例も今後の地方大学のあり方を考える上で参考になると考える。

近年、日本の国立大学医学部にも教育制度上いくつかの重要な変化が起こりつつある。それは第一に、学士編入学の導入である。弘前大学医学部では本年度から 100 名の医学科の定員中、全国最大規模の 20 名を 3 年目からの学士編入学学生に充てており、将来的には全学生を学士編入学から選抜するメディカルスクール化をも視野に入れている。さらに、学士編入学に併せ、チュートリアル教育の導入も今年度から始まり、大学・社会経験のある人材の医師としての育成と、自分で考えることを身に付けるための教育を行っている。さらに、コアカリキュラムの導入や臓器別講義の導入も間近に控え、教育制度としてはかつてない改革を行っている。しかし、これらの改革の道筋は必ずしも弘前大学が自らすべてを開拓したものではなく、文部科学省から提案のあったプランを弘前大学が選択し、実行しているというスタイルをとっており、このような医学部のあり方は、その程度の違いこそあれ他大学でも行われている。

これに比べ、今回訪問したイギリスにおけるシェフィールド大学医学部とヨーク・ハル大学医学部では、より大学としての自主性を発揮し、それが大学にとっても地域にとっても重要な存在意義になっているように感じられる。シェフィールド大学医学部においては、如何に「良い医師」を育てられるかを大学のキャッチフレーズとしているし、また新設されるヨーク・ハル大学医学部では、医療過疎圏に医学部と附属病院を複数設立するという国家命題を背景にしつつも、必ずしもそれに依存せず、医学部のより良いあり方を模索しようとする積極的意図が感じられ、実現に近づけようとする努力が続けられている。

省みると、日本においては如何にして大学を社会の要求に応えてより良いものにするという努力が大学人として求められてもこなかったし、しようともしてこなかったその代償が、国立大学法人化を目前にした今求められようとしている。言ってみれば暗中模索の日本の大学人にとって、イギリスの大学のあり方は日本の国立大学のこれからにとって極めて参考となる雛型であると考える。

2. 国立大学法人化に向けての課題と展望

国立大学法人化を前にして取り組むべき課題は山積している。特に、地方国立大学にとって優秀な人材をどのように集めるかの方策と戦略の構築が求められている。そのためには以下のことを今後の重点課題としてあげておきたい。

これまでの網羅的な分野の「総合化」ではなく、分野の重点化の必要性

地方国立大学はこれまで学問のあらゆる分野を網羅してきた。それは地域社会においてそれらの 分野の専門家が一通り必要であったためでもあるが、このことは利点もある反面、薄い研究者層し か形成できなかったという弱点も有することになった。今日のように研究のグローバルな段階では、 研究分野の重点化ということが必要である。

この点で、医学の基礎教育を行うヨーク大学のバイオ関連学部の創設や、前項でも述べたヨーク大学とハル大学との間での共同・協力による医学部の新設の事例は興味深かった。こうした考え方は北東北国立3大学の「強い連携」とその後の再編・統合による新学科・研究部門の創設へと発展させることが可能となるのか、今後の極めて大きな課題である。

教職員に対する周到な評価方法の整備の重要性

弘前大学においては、現在、「評価室」(仮称)の設置を検討している。各大学においても現在、「任期制」の導入が進められているが、難しいのはどのような評価システムに裏付けられた内容になっているかである。誰かが一方的に「評価」するシステムでは当然にも構成員の反発を呼ぶし、そこには制度化された公正なルールが存在しなければならないことは当然である。その意味で弘前大学医学部の実施している教員任期制の再任における自己評価及び自己申告の方法は、自己の責任において行う評価であり、一つの評価方法である。

この点において英国の大学における評価システムの導入の是非とその結果の検証は必要な作業である。

教員と職員間の対等なパートナー意識と信頼関係の確立

法人化におけるわが国の大学運営において、教員と職員は車の両輪となって進むことが求められている。しかし、現在の国立大学の職員システムは英国と比較したときにかなりの落差が見られる。 今回の我々の英国大学調査後、本学では事務局長を含めて4名の職員を同じ大学に派遣した。その目的とする趣旨は、教員と職員が同じ大学に訪問し、大学の運営や組織のあり方に関する問題意識を共有したかったためである。

「大学」で働くことの誇りと生きがいの様子を日英で比較したときに、その差を感じたのは今回 の弘前大学の訪問団だけではないように思う。日本における国立大学の職員システムのあり方については抜本的検討が必要である。それなくしては法人化後の国立大学がより自由度と自主性を有した大学に転換することは困難であるように思われる。

また、法人化によって徹底した内部改革が可能であろうか。役員会(理事)の役割と運営体制の整備が効率的に機能するか。役員と事務スタッフの組織体制づくりもすべてこれからのことである。 法人化後の管理運営体制の整備はまさしくこれからの課題である。法人化後も今回訪問した大学から、イギリスの法人化後の大学も様々な苦難に直面したという。今後とも英国の法人化の過程を鏡として、わが国における国立大学の法人化の過程を時間をかけてトレースすることが不可欠である。

神戸大学

Kobe University

はじめに

本報告書は、「高等教育機関は変化に対していかに対応すべきか」に関する日英共同プロジェクトの成果の一部である。このプロジェクトの一環として、我々は、英国側の受け入れ大学であるブライトン大学を2002年12月に訪れる機会を与えられた。ブライトン大学を訪問し、大学の様々なレベルで経営と管理に従事している、多くの関係者にお会いし、お話を聞く機会が持てたことは、大変有意義であった。それぞれ多忙の中、我々のために貴重な時間を割いてくださったブライトン大学の皆様に、感謝いたします。その方たちの協力のおかげで、我々の訪問は、実り多いものとなった。ここでは、我々がお会いした方々の一部しかご紹介できないが、感謝の言葉を捧げたいと思う。

まずブライトン大学の学長である、デービッド・ワトソン卿は、各大学を訪問する前に、日本の 関係者一同に、ロンドンにあるブリティッシュ・カウンシルの本部で、英国の高等教育の現状につ いて講演をしていただいただけでなく、ブライトンの海辺にある素敵なイタリアレストランで、1 0年以上にわたって学長職を努めてこられたご自身の経験を、ユーモアを交えてお話ししてくださ いました。また、副学長のデービッド・ハウス氏は、副学長としての激務をこなしながら、我々と ブライトン大学関係者の仲介役を務めてくださり、ご自身も、我々に大学について多くのことを教 えてくださった。おかげで、短い滞在期間であったにもかかわらず、きわめて有効にかつ効率的に 情報を集めることが可能となった。さらに、学務担当学長補佐のスチュワート・レイン教授、理工 学教授団長のフレッド・メイラーデット教授、事務局長兼理事会秘書のクリスチャン・ムーンさん、 人事課長のジョー・ドーソンさんにも感謝する。皆さんとの会話は大変有意義で、かつ楽しい時間 であった。これらの方々との懇談を通じて、我々はブライトン大学の管理運営体制について様々な 情報を得られたばかりでなく、その言葉の端々に専門家として業務の処理を行い、またいかに自分 の仕事に専門家としての誇りをいだいているか、ということも強く感じた。さらにまた、我々は、 ブライトン大学と神戸大学の強い絆も見いだした。というのも、芸術建築学教授団長のブルース・ ブラウン教授を訪問した際に、我々のよく知っている神戸大学の同僚が、来年度ブライトン大学に 客員教授として招かれるという事実を見いだしたからである。そして、最後になりましたが、イン グランド高等教育基金審議会 HEFCE およびブリティッシュ・カウンシルにもお礼申し上げたい。 この二つの機関の協力と支援がなければ、この報告書の作成も不可能であった。

本報告書は、大きく5つの部分に分かれている。第一に、ブライトン大学と神戸大学の簡単な比較を行い、両大学の共通性と差異に目を向ける。続いて、ブライトン大学の運営および経営体制について分析する。ブライトン大学の運営と経営体制を調べることによって、国立大学が法人化した後の管理運営体制の確立に、何か示唆を得られるのでは、と思うからである。引き続いて、神戸大学に与えられた調査課題である、ブライトン大学の人的資源管理について、少し詳しく紹介する。結論の前に、ブライトン大学における教育の「質の保証」の仕組みを簡単に記述し、最後に、今回の訪問で得たものについて、結論を述べる。

ブライトン大学と神戸大学 - 歴史と組織 -

プライトン大学と神戸大学の大きな共通点は、両大学ともその歴史において、他機関との統合を繰り返して、今日に至っている点である。そのため、独自の歴史と文化を持った複数の学部から大学が成り立っている。(表 1)。しかし、神戸大学がブライトン大学から、何かを学ぶとすれば、共通点よりも、両大学の相違をあらかじめ留意しておかなければならない。その相違とは、次のような点にみられる。

まず、第一に、ブライトン大学は「ポスト1992大学」であり、1992年に大学の地位を与えられた。1992年までは、ブライトン大学は、地方自治体が管理するポリテクニックであった。他方、神戸大学は、1929年に旧制度の下で大学に昇格し、現在に至っている。両大学の大学としての歴史の違いは、両大学の学術活動の違いとなって現れている。ブライトン大学は、その使命の中で、「専門職業人教育、職業教育、応用研究および産学連携」を強調している。しかし、神戸大学は、日本でも有数の「研究大学」であり、実際、2002年度には、230名の博士取得者、1,128名の修士取得者および2,657名の学士取得者を輩出している。しかし、ブライトン大学は、1999/2000年度において、2,413名の第一学位(学士)取得者のほかに、15名の博士取得者と333名の修士取得者を輩出しているにすぎない。

第二に、今述べたようにブライトン大学は1992年に大学の地位を与えられたが、これは大学が法人格を有していることを意味する。しかし、神戸大学は、この報告書が書かれている時点では法人格をまだ付与されていない。法律上、日本の国立大学は政府機関の一部である。この両大学の法律上の地位の違いが、後で述べるように大学の管理運営の仕方の違いとなって現れている。

最後に、神戸大学の予算はおよそ578億円(2002年)で、ブライトン大学の予算の8,47 0万ポンド(約169億円)の約三倍であるが、予算に占める人件費は、ブライトン大学(58%) の方が神戸大学(45%)より高い。

表 1 ブライトン大学の沿革

1859年	School of Art 開学
1897年	Technical College (市立)開学
1909年	Teachers Training College 開学
1970年	College of Technology と School of Art が統合し、Brighton Polytechnic
	設立
1976年	Teacher Training College を統合
1992年	大学の地位を獲得 University of Brighton となる
1994年	Sussex and Kent Institute of Nursing and Midwifery を統合
2003年	University of Sussex と協同で Medical School 設置

規模と組織

ブライトン大学と神戸大学の学生数は、ほぼ同じである。しかし、先に述べたように、両大学の学術活動の重点の違いを反映して、大学院学生数は、神戸大学がブライトン大学のほぼ二倍となっている。ブライトン大学の在学生数は18,600人であるが、その85%が学士課程に在籍している。さらに、ブライトン大学の特色としては、全学生の35%がパートタイム学生であり、また、入学時の年齢が21歳以上の学生の割合が55%を占め、また女子学生の比率も62%を数えることである。それに対して、神戸大学は、学士課程の学生数は11,959人(74%)、大学院学生は4,222人(26%)を数えるが、すべての学生がフルタイムの学生であり、また女子学生の比率は35%である。

教職員については、ブライトン大学では、教員・研究員は820名、職員は1,090人雇用している。他方、神戸大学では、教員数は1,310名、事務職員は1,178名雇用している。

ブライトン大学と神戸大学の組織編成は、少し異なっている。ブライトン大学の基本組織は、教授団 Faculty、学部 School および学科 Department である。大学には5つの教授団があり、それぞれの教授団には複数の学部が、そして学部には複数の学科が組織されている。教授団は、教授団長 Dean が責任者であり、戦略計画や質の保証に責任を持つ組織である。他方学部は、学部長 Head of School が責任者となって、教育・研究の実行と諸資源のマネジメントに責任を負う。これに対して、神戸大学の基本組織は、学部と研究科であり、10の学部と9の研究科が、それぞれ学士課程教育と大学院教育課程を提供している。すべての教員は、いずれかの学部または研究科に所属している。学部と研究科の運営組織は、それぞれの教授会 Faculty である。(表 2)

表 2 ブライトン大学の組織

1. Faculty of Arts and Architecture

School of Architecture & Design

School of Arts & Communication

School of Historical & Critical Studies

2. Faculty of Management and Information Science

Brighton Business School

School of Computing, Mathematical and Information Sciences

School of Service Management

Center of Innovation Management

3. Faculty of Education and Sport

School of Education

School of Languages

Chelsea School

4. Faculty of Health

School of Applied Social Sciences

School of Health Professions

Institute of Nursing & Midwifery

Postgraduate Medical School

5. Faculty of Science and Engineering

School of Engineering

School of the Environment

School of Pharmacy & Biomolecular Sciences

IT Research Institute

6.Brighton and Sussex Medical School

予算

プライトン大学の2002年度の総収入は、80,642,000ポンドであった。主な収入源は、政府(HEFCE)の補助金、学生からの授業料、研究審議会からの補助金および自己収入である。その中でも、教育事業に対するHEFCE からの補助金が一番大きな割合を占め(46%) その次が学生からの授業料収入(33%)で、大学の事業からの収入(14%)と続く。研究審議会からの研究補助金は、全収入の5%を占めるに過ぎない。他方、ブライトン大学は、84,721,000ポンド支出している。つまり、差し引きでは、赤字を計上しているが、この赤字は資産の売却や積立金から補充し、最終の収支は黒字となっている。支出で最も大きな割合を占めるのが人件費(58%)であり、それに経常費(34%)が続く。(表 3)

日本の国立大学である神戸大学の予算は、少し説明を要する。2001年度の神戸大学の総収入は、25,584,000,000円であった。最も大きい収入源は病院からの収入で、全体の半分を超えている(57%)。続いて受験料と授業料収入が続く(34%)。しかし、これらの収入は、一旦国庫に納められる。そして、改めて政府は、人件費や建設費も含む大学の運営に必要な予算を、国立学校特別会計から大学に交付する。したがって、神戸大学が2001年度の支出した総額は、57,802,000,000円であった。加えて、神戸大学は、科学研究費補助金や奨学寄付金、委任経理金の形で、外部から351,000,000円の収入を得ている。法人化後は、病院収入や学生からの受験料と授業料は、大学の収入として計上されるが、外部からの資金を加えても、神戸大学の運営に必要な総額の半分を満たす程度である。政府が、残りの予算を学生数や教職員数に応じて補助金(運営費交付金)として交付するとされるが、それが永久に保証されるとは限らない。したがって、日本の国立大学は、自主財源を拡大し、財源を多様化する必要に迫られている。

表 3 ブライトン大学の財産	務状況
収入 合計	80,642,000 GBP
Funding Council (Teaching)	37,401,000
Fee from students	26,878,000
Research Fund	4,029,000
Others (trading, catering etc.)	11,623,000
Interests earned	711,000
支出 合計	84,721,000
Staff	49,000,000
Depreciation	5,544,000
Operating	28,591,000
Interests payable	1,586,000
経常収支	4,079,000
資産売却益	5,000
積立金から	4,326,000
最終損益	252,000

ブライトン大学の管理・経営の概要

法人の運営

歴史の項で触れたように、ブライトン大学の前身はブライトン・ポリテクニックで、1992年に昇格した「ポスト1992大学」である。したがって、最高意志決定機関は、「理事会 Board of Governors」である。理事会の役割は、次のように定められている。つまり、理事会は、「大学の教育の性格と使命を決定し、その諸活動を監督すること、また大学の諸資源を有効かつ効率的に活用し、大学の支払い能力の保持と資産を守ること」に責任を有している。具体的には、理事会は毎年

の歳入と歳出を決定し、学長や事務局長など大学の幹部職員の任命、考課、懲戒、解雇などの処分 や報酬や労働条件を決定する。また、幹部職員以外の教職員の労働条件や給与の枠組みも理事会が 決定する。その権限を行使する際に、理事会は学長や学事に関しては「評議会 Academic Board」の 助言を求め、それを考慮しなければならない。

理事会は20名のメンバーで構成されている。その選出の内訳は次のようになっている。

- (1)12名の外部委員。この中から、理事会の議長と副議長が選出される。
- (2)評議会が選出した2名の教員委員。
- (3) 学生によって選出された1名の学生委員。
- (4)上記のメンバーによって選出された、4名の委員。そのうち2名は大学の教職員、1名は学生、残りの1名はサセックス大学長である。
- (5)学長(官職指定)

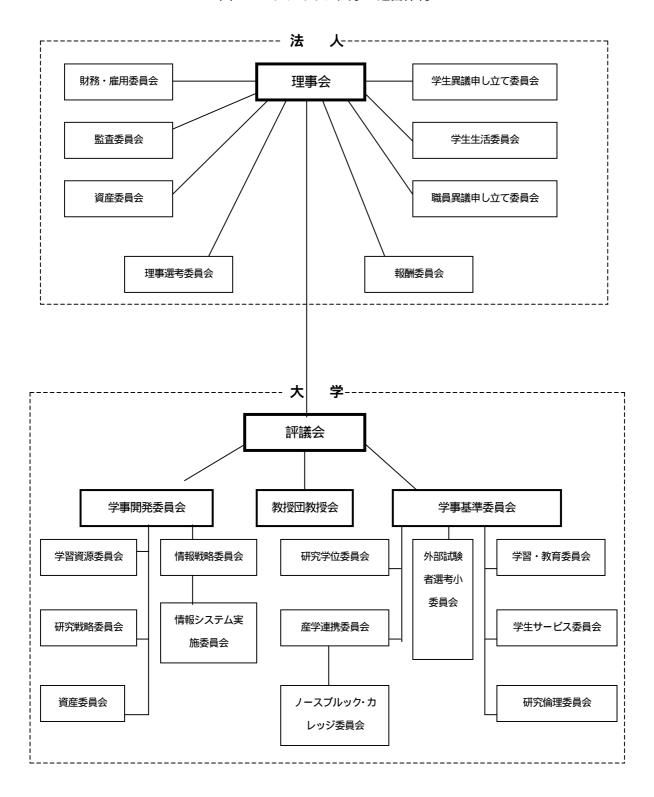
各委員の任期は、学長を除き3年であり、3回まで再選が可能である。理事会は年に5回開催されるが、実際の業務は8つの委員会に権限が委譲されている。その中でも、最も重要な委員会は、財務・雇用委員会であり、理事会に対して長期的な計画を助言する。

教育研究の運営

ブライトン大学の学事に関する最高意志決定機関は、評議会である。評議会は、外部の認証機関や評価機関の規制に従いながら、次の事項に責任を負う。

- (1)研究、学問、入学要件を含む教育や教育内容などに関する一般事項。
- (2) 大学内及び外部試験者の任命と解任。
- (3) 学生の学習状況の評価と試験に関する方針と手続き。
- (4)教育課程。
- (5) 名誉学位を含む学位授与の手続き。
- (6)学業上の理由に基づく学生の懲戒処分。

図 1 ブライトン大学の運営体制



評議会は、さらに大学の教育研究の展開とそのために必要な諸資源について審議する責任を持っている。また、学長あるいは理事会から諮問がある場合には、審議に基づきそれぞれに対して助言を与えることができる。

評議会は36名で構成されている。メンバーの構成は、次のようになっている。

- (1)学長。評議会の議長を務める。
- (2)副学長。
- (3)学長補佐2名。
- (4)事務局長。
- (5)財務部長。
- (6)教授団長5名。
- (7)情報センター長。
- (8) 学生部長。
- (9) 各教授団内から選出された学部長5名。
- (10)全学的に選出された学部長あるいは学科長2名。
- (11)各教授団から選出された教員5名。
- (12)全学的に選出された教員4名。
- (13)全学的に選出された教員以外の職員2名。
- (14)学生自治会長。
- (15)学生自治会から選出された学生3名。そのうち1名はパートタイム学生。
- (16) ブライトン=サセックス医学部長。

このように評議会は、学内から学生や職員も含めて、多様な選出母体から選ぶようになっており、 まさに全学的な意志決定機関として多様な意見が反映されるように工夫されている。

評議会は、通常年に4回開催される。評議会のもとに設置されている「学事開発委員会 Academic Development Committee」は、評議会の運営委員会の機能を果たしている。この委員会は、6名の大学執行部のメンバー、全教授団長、各教授団から選出されたそれぞれ1名の学部長、情報センター長、戦略計画室長、管財部長と学生代表の2名から構成されて、副学長が委員長を務めている。この委員会は、教育研究組織としての大学にとって、次に整理したように極めて重要な役割を果たしている。

- (1)様々な要因を考慮しながら、評議会に対して教育研究活動の基本方針と将来計画を助言する。
- (2)評議会に対して教育研究活動を支援し、将来計画を実現するために必要な諸資源について助 言する。
- (3)大学の使命、法人の目標、大学内外の諸条件を勘案しながら、将来計画、年次計画の恒常的な点検・評価や修正について貢献する。
- (4)管財委員会、情報戦略委員会、学習資源委員会および研究戦略委員会の上位委員会として、 それぞれの委員会から定期的に報告を受け取る。
- (5)評議会や学長から諮問のあった事項について審議する。

言い換えれば、この委員会は、環境の変化や教育需要を考慮しながら、特定の学科やプログラム を創設したり廃止したりする権限を有している。

大学の経営管理

大学の経営管理は、執行部 Senior Management Team が行っている。大学の執行部は、学長、副学 長、2名の学長補佐、事務局長および財務部長から構成されている。執行部のメンバーは、毎週月 曜日午前に定期会合を持ち、大学業務の執行に関する様々な意志決定を行っている。さらに執行部 の6人に5名の教授団長を加えた大学運営チーム University Management Team は毎月第3月曜日に 会合を持ち、大学の様々な業務に関する議論を行っている。

ブライトン大学では、大学運営チームのメンバーは、全員恒久的に任命されている(任期が定められていない)。実際、学長、副学長はじめ、5人の教授団長のうち3名はすでに10年以上その職にある。このように学長を始め大学の幹部職員が、長期にわたって大学運営に携わっていることは、執行部の間に一体感と共通理解を生み出し、大学経営に一貫性と安定性をもたらすこととなっている。ブライトン大学とは異なり、他の「旧」大学では、学長や副学長などの幹部職員は、大学教員の中から選出され、一定の任期の期間だけその職を努めることが多い。

教授団の運営

それぞれの教授団 Faculty では、教授団長 Dean がリーダーであり経営管理者である。各教授団には、意志決定機関として教授会 Faculty Academic Board が置かれているが、神戸大学とは異なりすべての教員が教授会の構成員ではない。教授団の規模にもよるが、15名から20名が教授会の構成員であり、年に通常5回から6回教授会が開催される。

教授団長と各学部の学部長が、教授団の執行部を構成し、定期的に会合を持って教授団の経営に当たっている。特に1992年の法人化後は、予算の執行権の多くが教授団や学部に委譲されたので、資源の運営は重要な課題である。しかし、政府の様々な政策に対処するため大学の運営管理は、集権化されているので、職員の半数以上が大学本部に勤務している。そのため、各教授団や学部には少数の職員しか勤務していない。

計画作成過程

ブライトン大学は、6年間の法人計画を策定しているが、環境の変化に応じて随時修正を加えている。次期の法人計画の作成に当たって、まず執行部が大枠を決めて素案を作成する。この素案は各教授団の教授会の審議に付される。各教授会の意見は、大学本部の戦略計画室に送付され、意見を集約した上で、ディスカッション・ペーパーを作成する。このディスカッション・ペーパーをもとに執行部は学事開発委員会と議論を重ね、最終的な原案を作成する。この原案が理事会と評議会の審議に付され、必要ならば修正を加えた上で、両者で承認される。もし、理事会と評議会で意見が食い違う場合は、合同委員会が開催されて、両組織の調整が図られる。2002年から2007年までの新しい法人計画を作成するために18ヶ月を要した。

我々が懇談した関係者の多くが、計画作成に当たっては、全構成員に意見を表明する機会を与えて「当事者意識 ownership」を持たせることが重要であることを強調していた。しかし、一方で、誰もが納得できるような計画や目標は、没個性的で独自の計画にはならず、他の大学でも当てはまるような平板な内容になってしまう、と苦言を呈する関係者もいた。

法人計画の作成の過程で、戦略計画室は中心的な役割を果たしているが、この戦略計画室には、 継続教育基金審議会 Further Education Funding Council の前計画室長が室長を努める他、 4名のスタッフが勤務している。

人的資源管理の政策、組織および体制

組織

「人的資源管理」という言葉は、英国の高等教育界でも比較的新しい言葉である。職員を大学の人的資源と見なすことは、産業界と同じように大学にも資源の有効活用という考え方をもたらすことになる。ブライトン大学では、まだ「人的資源」という言葉は公式には受け入れられていない。したがって、副学長の下に「人事課 Personnel Department」が置かれている。ジョー・ドーソン課長以下25名の職員が勤務しているが、事務助手を除いて全員が専門職の資格を有している。つまり、彼らは公認人事開発職員協会 Chartered Institute of Personnel and Development のメンバーである。

給与を含む雇用に関する基本方針は、理事会の報酬委員会が決定する学長や副学長などの幹部職員の報酬を除いて、理事会が、財務・雇用委員会の助言をもとに決定する。そして、副学長と人事課が、より具体的な方針の作成やその執行にあたる。

人事政策

ブライトン大学は、『2001年から2004年までの人事方針及び具体的計画』を公にしている。 他の政策文書と同じく、その内容は法人計画に記された大学の使命と密接に関連している。法人計画には、ブライトン大学の使命は次のように記されている。

プライトン大学は、知識の発見、継承した知識の検証、および創造的で、即応的かつ効果的な知識の適用に貢献する。プライトン大学は、誰もが学ぶことができる、力動的で即応的な高等教育の共同体を目指し、とくに、専門職教育、職業教育、応用研究および産学連携を重視する。

したがって、ブライトン大学は、その職員を「人的資源」と捉えるのではなく学習共同体の「構成員」と理解している。このような受け止め方は政策文書や組織の名称にも現れており、他の大学が『人的資源戦略 *The Human Resource Strategy*』と題した文書を公刊したり、「人的資源管理課Department of Human Resource Management」と称したりしているのとは大きく異なっている。

大学の使命を上記のように明確にするとともに、ブライトン大学は、1989年の法人化以降、 大学のあらゆる活動の指針となってきた、いわば「建学の精神 Core Values」を大学全体で確認して いる。それらは、次のようなものである。

- (1)共同体の現在の構成員あるいは将来の構成員を、直接的であれ間接的であれ、不当に差別しない。
- (2)法人の独立を認めそれを尊重し、法人が具現化する責任と権利を受け入れる。
- (3)思想の自由とその適切な表現を尊重する。
- (4)法人の活動や計画策定の過程に大学共同体の構成員の参加を促す。
- (5)計画や政策立案に際して、強力な指導力および効果的な経営の必要性と協同作業および全構 成員の参加の必要性との均衡を図る。
- (6)職員の考課、昇任、報酬や報償の決定に際しては、公正であるとともに、短期的な目標や業績ではなくて長期的な観点から職員の能力を開発し、大学への貢献を向上させる観点を重視すること。

大学の使命と建学の精神は、ブライトン大学の人的資源管理の戦略を決定する際に、ベースとな

った。『2001年から2004年までの人事方針及び具体的計画』に盛り込まれている人事政策上の重要事項を、いくつかをあげると、以下のようになる。

(1)大学の計画と戦略の実現に大いに貢献する、高度の資質と能力を有する職員を採用し、確保 すること。

この目標を達成するために、ブライトン大学は、採用戦略の責任者を期限付きで任用し、これまでの人事方針を全面的に再検討するとともに、職員の採用に当たっては、インターネットを有効に活用したり、特定の分野のポストを重点的に公募したり、就職フェアーに参加したり、職場見学会を設けたり、広報誌を活用したりすることが必要である。

(2)大学の構成員全員の人間的、職業的成長を支援する。

最優先課題は、教員の研究活動を支援することである。この目標を達成するために、HEFCE からの補助金からかなりの金額を次のような分野に配分することが必要である。すなわち、教員の教育 負担を減らして研究に従事できる時間を確保すること。職能開発プログラムに参加できるようにす ること。サバティカル。他の高等教育機関や産業機関、企業との人事交流を増やすこと。

またブライトン大学は、教員の教育学習に対する専門職意識を高めることも重視する。そのために、高等教育学習・教授研究所 Institute for Learning and Teaching in Higher Education の認定を受けた「高等教育における学習・教授に関する大学院コース Postgraduate Certificate in Learning and Teaching in Higher Education」や「教育実践の修士課程 MA in Academic Practice」のプログラムを充実させる。また、ブライトン大学の職員の職能開発への支援は、教員だけに限られていない。幹部職員と中間管理職のための研修プログラムの開発と提供も計画中である。

(3)一定の枠組みの中で、それぞれの職務と義務を柔軟に捉え、一人一人の責任を明確に指導する。

ブライトン大学では、個々のポストの業務内容は明確に規定されているが、高等教育役割分析システムを導入して、現在組織と職務の見直しを行っている。というのも、現在の組織と職務は、地方自治体の監督下にあった時代のものを引き継いでおり、大学として変化の激しい環境に十分対応できる組織と職務内容にはなっていないと考えられるからである。

さらに、大学は経営を効果的に遂行するために、事務職員にジョブ・ローテーションを導入しようと検討中である。それによって、職員のキャリア・アップを支援すると同時に、職員相互の理解と情報の共有が促進されると考えられる。このような事務職員のジョブ・ローテーションは、『神戸大学における現行の人事管理システム』に記されているように、神戸大学をはじめとする日本の大学ですでに実行されていることである。

職員ハンドブック

人事課は大部の『職員ハンドブック』を編集し、発行している。このハンドブックには、次のような項目が詳細に記されている。

- ・職員の任用
- ・給与と労働時間
- ・出張
- ・雇用関係手続き
- ・労働組合
- ・健康と安全

- ・退職
- ・研修と職能開発
- ・その他の規則
- ・大学に関する一般情報、建物・施設、大学の地図

職員の選考と採用に関しては、別に『職員の採用と選考に関する指針』が、人事課から公刊されている。

採用

全ての新規採用人事と後任人事は、新聞や専門雑誌などを通じて大学内と全国に公募される。ポストに関する詳細な情報(大学や学部に関する情報、ワーク・シェアリングの可能性、職務内容、選考基準、労働時間、待遇、研修プログラム、勤務条件など)は、学内に掲示されるとともに、大学のウェブサイトにも公開される。全ての教員ポストに関しては、募集ポストの詳細情報は、同時に高等教育の教員募集サイトである job.ac.uk のウェブ上にも公開される。またブライトン大学の人事課のホームページ www.brighton.ac.uk/vacancies/にも公募ポストの詳細な条件が公開されるとともに、応募用紙がダウンロードできるようになっている。

教員ポストについては、全ての新規ポストと後任補充ポストの採用を開始する場合、前もって執行部の承認を必要とする。それ以外のポストについては、各予算責任者の承認を必要とする。公募と採用と選考に関する事務手続きは、人事課がすべてを担当する。教員ポストが公募されると、人事課は選考委員会の委員長に、今後の必要な手続きについて通知する。教員以外のポストに関しては、選考委員会を設置するかどうかは、採用部署の責任者の判断に任されている。外部資金によるポストの採用は、必ずしも通常の手続きに従う必要はなく、公募から採用までの期間も短いことが多い。

教員の労働条件と職務

『職員ハンドブック』に記載されているように、教員以外の事務職員や専門職員や技術職員の労働時間は、週37時間であり、また技能員や作業員は週の労働時間が39時間と定められている。しかし、教員はその職務の性格上、週の労働時間は定められていないが、『教員のための職務規程』が別に定められている。

この職務規程によれば、「労働年度 Working Year」は、9月1日に始まり、8月31日に終了する。そして、この「労働年度」のうち全ての教員は37週を「教育年度 Teaching Year」として教育に従事しなければならない。この教育年度は、標準的な授業科目に関しては、3学期に分けられる。教育年度は最長でも38週を超えてはならず、連続して14週間授業を担当することは禁止されている。もし教員が14週間連続して授業を担当した場合は、次の授業を担当する前に少なくとも1週間は休暇を取らなければならない。授業を担当しない残りの教育年度の期間は、教員はその職務の一部、すなわち研究と学問に携わることが求められる。

そして、教員の職務の性格上、1週間の労働時間は規定されていないが、それぞれの職責を十分に果たすために必要な時間、労働することが求められている。しかし、大学としては、一般に事務職員の労働時間と同じ時間、すなわち37時間は教育ないし研究活動に従事することを教員に期待している。ところが、調査によると、1週間の実際の労働時間は、教員の場合48時間、学部長の場合52時間となっていた。1日に2コマ以上の授業を担当することと、1週間に18時間以上教

育を担当することは禁止されている。そして、1年間の総教育時間は550時間を超えてはならないと規定されている。大学全体の労働規約の下で、教員の実際の労働時間は、各教員と学科長との相談によって決定される。したがって、具体的な授業担当は、分野によって異なっている。しかし、新任教員の場合は、一般教員の授業負担の25%まで軽減するよう考慮がなされており、その負担を減らした時間を使って、研修などを受けることが求められる。

年次職員評価

毎年実施される職員評価の主たる目的は、職員の職能開発を促進することである。その他、大学の構成員が大学内外でそのキャリアを伸ばすこと、一人一人の業績の改善をもたらす学科、学部、大学の組織や業務の変化を明確にすること、一人一人の昇進可能性を見つけ出すこと、そして学科、学部、大学の経営の効率性と有効性を改善すること、などが職員評価の目的としてあげられる。

労働年度の最初と最後に職員は、それぞれの上司と面談し、過去1年間の業績と次の1年間の達成目標について話し合う。教員の場合、評価の対象になるのは、教育、研究、カリキュラムやコース開発などの学術活動、研修会への参加を含む職能開発活動、産学連携活動、外部試験官、管理活動、入試、教務委員、大学院学生の指導などが含まれる。上司との面談に先立って、各教員は、過去1年間の教育活動、公刊論文、進行中の研究活動、委員会活動などについての報告書を提出しなければならない。面談において、教員とその上司(通常は学科長)は、過去1年間の業績と、今後1年間に達成すべき目標を確認する。1年間の目標が決まると、それに基づいてそれぞれの領域における活動時間の配分を決定する。

事務職員や専門職員については、業績は職務内容を十分に達成できたかどうかによって判断される。これまでのところ、このような評価と能力給は連動していない。むしろ、教員の場合、評価の結果は、研究時間や出張旅費や研究費の配分に反映されている。

スタッフ・ディベロップメント

ブライトン大学では、スタッフ・ディベロップメントは、全ての職員の職業生活の重要な一部であると見なされている。スタッフ・ディベロップメントを欠いては、職員は個人としても集団としても、十分にその潜在力を発揮できないであろう。したがって、大学全体の戦略や目標も実現されないことになる。大学の目的を全ての職員が理解し、それを実現するために必要な知識や技能を身につけるために、ブライトン大学は、スタッフ・ディベロップメントを積極的に支援し、実行している。したがって、スタッフ・ディベロップメントのねらいは、次のようにまとめられる。個人としても集団としても、職員の資質や能力を向上させ、その結果大学の顧客や大学自身、そして職員自身も利益を得られるようにすることである。

職員と大学の双方にスタッフ・ディベロップメントのもたらす効果は、互いに密接に関連し、分離することができないので、職員個人も大学自体も、スタッフ・ディベロップメントには強い関心を抱いている。一人一人の職員は、大学に対してスタッフ・ディベロップメントの機会を提供し、支援してくれることを期待する権利を持っている。たとえば、最初に任用された時に、初任者研修の機会が設けられて、大学での仕事はどのようなものなのか、また、大学は職員に何を期待しているのか、についての理解を深めたり、職務遂行能力を向上させ、また大学内外でのキャリアを伸ばすために必要な資質や技能の向上を図る機会を与えられたりすることは、職員として大学に当然求めるべき権利である。

それと引き替えに、大学は一人一人の職員に対して、契約上の義務の一部として、スタッフ・ディベロップメントに積極的に関与することを要求する権利を持っている。大学は、その戦略の実行や目標の実現に必要な資質や能力を開発することや、それぞれの職務を遂行するために必要な新たな専門知識を常に自己の責任において身につけることや、大学の年次職員評価を自己の過去の仕事を振り返り、今後とるべき行動を検討する良い機会と捉えて積極的に参加することや、大学全体、学部、学科におけるスタッフ・ディベロップメント活動に貢献することや、自分のスタッフ・ディベロップメント活動の記録を残しておくことなどを、職員に求めることができる。

ブライトン大学のスタッフ・ディベロップメントは、主に教授団や学部や学科に任せられている。 しかし、大学全体としての活動には、次のような取り組みがある。

- ・初任者研修
- ・年次職員評価
- ・大学主催の研修プログラム
- 大学の受講料免除

職員が、大学主催の研修プログラムや、ブライトン大学および近隣の大学が提供している授業を研修のために受講する場合は、その受講料を免除される。たとえば、最近ブライトン大学はロシア語のコースを閉鎖したが、それに伴ってロシア語の教員は、大学の負担で英語を教授できるように研修に派遣された。

加えて、ブライトン大学には、専門的にスタッフ・ディベロップメントのプログラムを提供する組織がある。その中核をなしているのが、学習・教授センターCenter for Learning and Teaching である。このセンターは、ブライトン大学の学習と教育の質を向上させ、自らの専門的活動として教育は極めて重要な活動であることを教員に認識させることを目的として、教員の専門職能開発のために設置された。センターは、広範なスタッフ・ディベロップメントのプログラムを提供している。たとえば、新任教員のためには「高等教育における学習・教授に関する大学院コース Postgraduate Certificate in Learning and Teaching in Higher Education」、また経験のある教員向けには「教育実践の修士課程 MA in Academic Practice(MAAP)」のプログラムが、さらに、個別の教育上のテクニックに関して様々な「ショート・コース Teaching in Higher Education(THE) Short Course」なども提供されている。これらの他にも、個々の教員や学科単位でのスタッフ・ディベロップメントの相談に応じたり、教授法に関するワークショップや会議を開催したり、教育改善の教員ネットワークを組織したり、また様々な資料のデータバンクを構築したりしている。

現在、大学の方針に基づいてセンターが積極的に推進を図っている取り組みに、教員の「相互授業参観 Peer Observation of Teaching」がある。これは、教員が互いに授業を参観することによって、それぞれの教授能力を常に点検し、改善し、最良の教育効果を実現することを大学として奨励し、プライトン大学全体の教育の質の向上を図ろうとするものである。

教育の重要性を奨励し、教育の質を向上させる取り組みの一つとして、「優秀教員賞 Teaching Excellence Award」がある。これは、毎年授業に熱意を示し、難しい内容をできる限り分かりやすく学生に説明し、学生の知的成長に強い関心を示す教員を選考して、授与されるものである。2002-2003年度には6人の教員が顕彰され、一人一人に3,000ポンドが授与されるとともに、それぞれの所属学部にも、教育改善経費として2,000ポンドが配分される。

大学のスタッフ・ディベロップメントの取り組みは、教育面に限られない。今日、大学にとって、 政府の補助金の他に外部の研究資金や独自の収入を獲得することが至上命令となっている。そこで、

ブライトン大学では、教員の研究活動を促進し、研究費獲得の支援を行う「バーチャル研究支援室」を設置した。さらに、変化が早くかつ競争が激化する環境の中で、大学の経営に当たる幹部職員にとっては、非常に大きな挑戦となっている。そこで、ブライトン大学は、幹部職員や中間管理職に対して、指導力の養成や管理運営の効率化を図るために、「経営フォーラム」や「幹部職員セミナー」などを開催している。

質の保証

高等教育機関の学習教育の質を保証することは、英国でも日本でも喫緊の課題である。ブライトン大学では、複数の組織が教育の質の保証と改善に関わっている。その中でも、評議会のもとに置かれている「学事基準委員会 Academic Standards Committee」は、教育の質の保証に関して一番重要な組織である。この委員会は、学長、学務担当学長補佐、学部長、教員と学生の代表などから構成されている。この委員会は、学部や学科から提出された自己点検報告書をもとにして、常にブライトン大学で現在提供されているコースや専門分野の質の点検を行っている。また、学部や学科が新たなコースを設置しようとする場合は、まずその設置案が「学事開発委員会」で検討され、承認されなければならない。そして、「学事開発委員会」で新コースの設置が承認された場合は、次に新コースの設置責任者が、コースの詳しい教育内容を記した「コース概要」を作成し、それを「学事基準委員会」に提出しなければならない。委員会は提出された「コース概要」を精査し、その内容がブライトン大学の提供するコースとしてふさわしい内容を有しているかどうかを審査する。必要な場合は、内容の修正を求めたり、あるいは、コース設置を否認したりする場合もある。

学部や学科が新しいコースの設置を計画する段階で、事務局にある「学事基準・研究」室が、様々な助言と支援を行う。この室は、ブライトン大学の授業科目や研究の質の保証に責任を負う組織であり、学生による授業評価を実施するなど大学内で教育の質の保証に携わり、また大学評価機構Quality Assurance Agency などの外部評価機関との連絡調整や報告書の準備をしたり、評議会の事務局を努めたりしている。

結語

我々にとって、「旧」大学ではなく、ブライトン大学を訪問できたのは、むしろ良い機会となった。 というのも、前にも記したようにブライトン大学は、前身が地方自治体の監督下にあったポリテクニックであり、強い指導力と効果的な経営に加えて、構成員の広範な参加を得て、真の大学に変容するために努力を重ねてきたからである。神戸大学や他の国立大学は、10年前のブライトン大学の置かれた状況と同じように、文部科学省の監督下から、独立した法人へと変容を迫られている。 ブライトン大学のたどった道は、我々に大いに参考になると思われる。

ブライトン大学が官僚的な体質から脱却し、自立した学問共同体へと変容する際に経験したように、我々日本の国立大学には、困難な課題が山積している。これらの課題を克服するためには、強力な指導力を必要とするが、同時に計画作成や意志決定に際して広範な構成員の参加も不可欠である。現在日本の多くの国立大学は、新しい国立大学法人法のもとで上記2つの要件を両立させるような新しい経営管理の仕組みを構築すべく奮闘中である。ブライトン大学の運営管理の仕組みは、モデルの一つとして検討に値する。

次に大学を効率的かつ効果的に運営するためには、確固たる、そして明確な大学の使命と具体的な期間に達成を目指す目標が不可欠であることを学んだ。明確な使命や具体的な目標がなければ、経済的に困難な状況の下で、時間と資源を浪費するばかりである。この意味で、法人化後に求められる中期目標と中期計画は、大学や我々構成員が、自らの未来を戦略的に検討する良い機会である。しかし、この中期目標と中期計画の作成を、文部科学省に強要されたと考えるのではなく、自分たちの主体的な取り組みとして、当事者意識を持つことが大切である。

最後にブライトン大学から、我々は、大学は工場でも企業でもなく共同体であることを学んだ。 このことは、学生や職員は大学が利用すべき資源ではなく、共同体の構成員であることを意味する。 しかし同時に個々の構成員は、各個人が大学の目的や目標の達成に向けて積極的に貢献しない限り、 自らの目標や目的も実現されないことを銘記すべきである。この意味で大学と構成員との関係は互 恵的であり、したがって、大学は、職員が持つ潜在力を100パーセント発揮できるように、可能 な限りの資源を投資しなければならない。

(文責:川嶋太津夫)

名古屋大学

Nagoya University

スタディ・ビジットの概要

プロジェクト・メンバー

松浦好治(名古屋大学総長補佐、法学部教授)

池田輝政(名古屋大学総長補佐、高等教育研究センター教授)

中井俊樹(名古屋大学高等教育研究センター講師)

渡部秀明 (大学評価・学位授与機構)

期間

平成 14年 12月 10日から 12日

テーマ

大学の質の保証 (Quality Assurance)

訪問大学

ウォーリック大学 (University of Warwick)

インタビュー対象者

Susan BASSNETT (Pro-Vice-Chancellor, Center for Translation and Comparative Cultural Studies)

John JONES (Pro-Vice-Chancellor, Professor of Mathematics)

Jim RUSHTON (Deputy Registrar)

Malcolm McCRAE (Chair of the Board of Graduate Studies)

Peter JEWEL (Assistant Director, the Centre for English Language Teacher Education)

John McELDOWNEY (Professor in Law)

Michael REDDISH(Lecturer in Law)

Richard SMITH(Lecturer in ELT/Applied Linguistics, the Centre for English Language Teacher Education)

Antony Gribbon (Director/International Office)

Jon Inegbedion (Senior International Liaison Officer/ International Office)

Mandie DREW (Region Secretary for East Asia and Far East Asia/ International Office)

Marcus WILLIAMS (Acting China Liaison Officer/ International Office)

Kevin LAMBERT (Educational Consultant/ National Academy for Gifted and Talented Youth)

Masato KAMIKUBO(Graduate Student)

1 第三者機関による質の監査をめぐる状況

以下では、英国における大学教育の質の保証(Quality assurance)のシステムについて、最近の経緯と動向を簡単に触れておくことにする。

英国における大学教育の質の保証は、伝統的には、個別の大学が外部評価委員(External examiner)制度を活用する自己評価メカニズムによって行われてきた。しかし、1980年代後半から90年代初頭にかけて高等教育界に導入された国の施策、すなわち、納税者への説明責任(Public accountability)の制度化と職業技術系の高等教育(Non-university sector)の大学制度化によって、その自己評価システムは大きく変貌した。それが90年以降の、第三者評価機関による教育の質の監査(Quality assessment)システムの登場であった。

1997年以降は高等教育評価機構(QAA, The Quality Assurance Agency for Higher Education)が設立されて、第三者による教育監査システムは専門の独立機関に一本化された。その評価の対象は学科単位の専門分野別評価(Subject review)と大学単位の機関評価(Institutional review)の二つからなる。評価の方法は、同僚評価(Peer-review)方式と学科の自己評価報告書(SED, Self-evaluation document)が組み合わされた。

専門分野別評価では、 カリキュラム設計、内容、編成、 教授・学習過程、成績評価、 学習 成果、 学生指導・助言、 学習資源、 マネジメント(質の維持・改善への組織的な取り組み)の6領域が評価の範囲となり、判定は4つの基準(「目標設定」「目標達成の方法」「目標達成のための教育資源」「目標達成の程度と水準の検証」)にそって評定された。機関評価は、入学から始まり 授業を経て最終試験に至るまでのプロセスについて組織的対応がどのように行われているかを、先に示した専門分野別評価と同じ4つの基準にそって判定するという方法であった。

専門分野別の監査は、8年間をかけて2001年までには全42分野を終えたが、ほとんどの大学が合格ラインに達して差が生じないために、多くの大学から自己評価報告書の作成など評価作業に割く労力に見合わない(Cost inefficiency)という不満が強くなり、2003年からはもっと評価作業の負担を軽減する新しい評価の方法が導入されることとなった。その結果、従来の学科単位の専門分野別評価は廃止されて、各大学がこれまでに行ってきた自己評価システムにまかされることになり、代わりに、高等教育評価機構は新たな機関監査(Institutional audit)のシステムを受けもつことになる。

新たな機関監査では、3~7名からなる同僚評価者としての監査チームが大学を訪問し、関係の教職員や学生と面接して大学教育の質や水準維持の取組みが信頼できるものであるか否かを調べ、その監査結果を印刷物およびインターネットで公表するという方法になる。新システムにおいては、外部評価委員制度を組み込んだ各大学の自己評価システムを基本とするという位置づけが強調されてはいるが、これまでの監査方法を基本的に踏襲する点では大幅な変更点はない。その意味では、学科というミクロ組織のレベルを直接に監査対象とするのではなくて、大学全体として監査の網掛けをして、結果的に、学科レベルの教育の質や水準の維持に影響を及ぼしていこうという狙いがそこにある。

このような狙いは、機関監査基準のスタンダードとして作成された以下のような3点の文書から も明確にうかがえる。この文書は、もちろん各大学に強制する意図で作成されたものではないが、 「質と水準」維持のためのゆるやかな枠組みとして機能させる狙いはあると思われる。

- 「大学としての質の保証」基準 (the Code of Practice for Assurance of Academic Quality)
- 「学位・修了証の質と水準保証」基準 (the Framework for Higher Education Qualification)
- 「専門分野別の教育の質と水準保証」基準 (Subject Benchmark Statements)

今回は、上記の文書の内容について説明することはしないが、日本の高等教育関係者にとっても大変意味のある内容を含んでいるので、個別に検討されることを読者に期待したい。

2 ウォーリック大学の質の保証への取り組み

1 ウォーリック大学の概要

ウォーリック大学は、1964年に設立されたコベントリーに位置する大学である。ビジネスや産業に密接していることで知られた大学であり、トニー・ブレアが、この大学を「未来型の大学」と述べたことでも有名である。

学生数は学士課程に10,077 人、大学院課程に6,272 人であり、全体では17,904 人である(表1)。 留学生は1,063 人である。教職員数は、全体で3,850 人であり、教育研究(academic)教員の775 人と研究教員の675 人が含まれている。ほぼ名古屋大学と同規模の大学である。

財政規模としては、大学の総収入が1億7450万ポンドである。その内訳としては、HEFCE(Higher Education Funding Council for England)からの補助金が4650万ポンド、授業料収入が4230万ポンド、競争的研究費収入が2630万ポンドである(表2)、大学の総収入の65%を収益活動から得ていることも特徴的である。収益活動としては、大学独自に運営している短期コース、研究の契約、マネジメント訓練センター、カンファレンス、商品販売、食堂などが含まれる。

ウォーリック大学のもつ学科は表3の通りであり、人文・社会・自然の幅広い学問分野をもつ総合大学である。また、ウォーリックビジネススクールやサイエンスパークをもっており、ビジネスや産業界と密着した学問分野が強いという特徴をもっている。

ウォーリック大学の研究成果の水準も高く、HEFCE の研究評価においても5プラス、もしくは5の分野がほとんどを占めている。2001年の「The Financial Times」において、ウォーリック大学は、イギリスのすべての大学の中で5位の位置にランキングされている。



図1 ウォーリック大学

出所: http://www2.warwick.ac.uk/about/tour

表 1 基本統計

総学生数	17,904	_
大学院課程学生数	10,077	
学士課程学生数	6,272	
留学生数	2,948	
その他のプログラムの留学生数	1,063	
継続職業教育の登録者数	15,934	
総教職員数	3,850	
教育研究教員	775	
研究教員	675	

出所: University of Warwick(2002) Warwick Profile 2002

表2 財政統計(単位:百万ポンド)

総収入	174.5	
HEFCE からの補助金	46.5	
授業料収入	42.3	
競争的研究費収入	26.3	

出所: University of Warwick(2002) Warwick Profile 2002

表3 学科構成

社会科学 学生 7,992 人 (大学院課程が 52%)

継続教育、経済学、法学、哲学、政策国際科学 社会政策・社会事業、社会学、教育、ビジネス

自然科学 学生 5,664 人 (大学院課程が 31%)

生物学、化学、コンピュータ科学、工学、数学

物理学、心理学、統計学、大学院医学

人文学 学生 2,490 人 (大学院課程が 12%)

アメリカ研究、古典学、英文学、映画・テレビ研究 フランス文学、ドイツ文学、歴史学、美術史

イタリア文学、演劇学

医学 学生 203 人

出所: University of Warwick(2002) Warwick Profile 2002

2 ウォーリック大学の教育に対する評価

ウォーリック大学は、QAA (The Quality Assurance Agency for Higher Education)による教育評価において高い評価を受けている。専門分野別評価(Subject Review)において、24の学科の内22の学科が「優れている(excellent)」もしくは24点満点中の21点以上を獲得している。また、政策国際科学、哲学、経済学、教育学、物理学、社会学、演劇学の分野においては、最高点の24点の評価を得ている。

表4は1995年以降の教育評価の結果の詳細である。QAAの基準の6項目であるカリキュラムと 組織体制、教育・学習と評価、学生の成果、学生サポート、学習リソース、質の保証と向上のすべ ての項目において高い評価(4点が満点)を得ている。また、特徴的な点としては、学生サポート という項目である。この項目では17のすべての学問領域において満点を獲得しており、学生への大 学の組織的なサポートが非常に優れていることを表している。

全英の大学の中での評価としては、「The Sunday Times Good University Guide' 2003」という民間のランキング誌が、QAAの結果をもとにランキングを作成している。そのランキング誌において、ウォーリック大学は教育の質に関して全英3位の位置を占めている。

ウォーリック大学は、このような教育活動に関する外部からの高い評価を、パンフレットやホームページなどにおいて公開しており、学内外にその成果を誇っている(図2)。

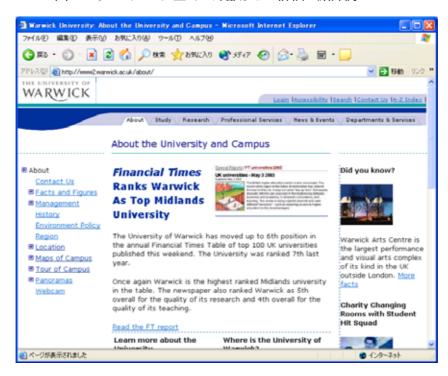
	カリキュラムと	教育・学習と	学生の	学生サポ	学習リソ	質の保証	総合
	組織体制	評価	成果	ート	ース	と向上	評価
政策国際科学	4	4	4	4	4	4	24
(2001)							
哲学	4	4	4	4	4	4	24
(2001)							
古典学	4	4	4	4	4	3	23
(2001)							
経済学	4	4	4	4	4	4	24
(2001)							
教育学	4	4	4	4	4	4	24
(2000)							
数学	4	3	4	4	4	3	22
(2000)							
物理学	4	4	4	4	4	4	24
(1999)							
心理学	4	3	3	4	4	3	21
(1999)							
生物学	4	4	4	4	4	3	23
(1999)							
工学	4	3	3	4	4	3	21
(1998)							
映画・テレビ	4	3	4	4	4	4	23
研究							
(1996)							

表 4 1995 年以降の QAA による教育評価の結果

フランス文学	3	3	4	4	3	4	21
(1996)							
ドイツ文学	4	3	4	4	4	4	23
(1996)							
美術史	3	3	4	4	4	3	21
(1998)							
イタリア文学	3	3	4	4	3	4	21
(1995)							
社会学	4	4	4	4	4	4	24
(1996)							
演劇学	4	4	4	4	4	4	24
(1996)							

出所: http://www2.warwick.ac.uk/study/tqa/results/

図2 ホームページ上での外部からの評価の紹介例



出所: http://www2.warwick.ac.uk/about/

3 ウォーリック大学の質の保証への取り組み

すでに見たようにウォーリック大学は教育の質に関して外部から非常に高い評価を得ている。外部からの高い評価は何によるものであろうか。今回のスタディ・ビジットにおけるインタビュー、資料収集などの調査を通して明らかにされたことは、ウォーリック大学が教育の質向上のために内部的にさまざまな制度や仕組みを着実に取り入れているから、外部からの高い評価につながっているということである。つまり、高い教育評価の背景には、充実した内部的な質の保証のメカニズムが存在するということである。

ウォーリック大学における質の保証に関する担当部局は、教育の質と基準に関する委員会 (Academic Quality and Standards Committee) である。この委員会が、学内のさまざまな委員会(学部教育委員会、大学院教育委員会など)や関連センターと協力して、内部的な質の保証のメカニズムを維持している。特に次の5つの領域において内部的な質の保証のメカニズムが働いていることがわかった。

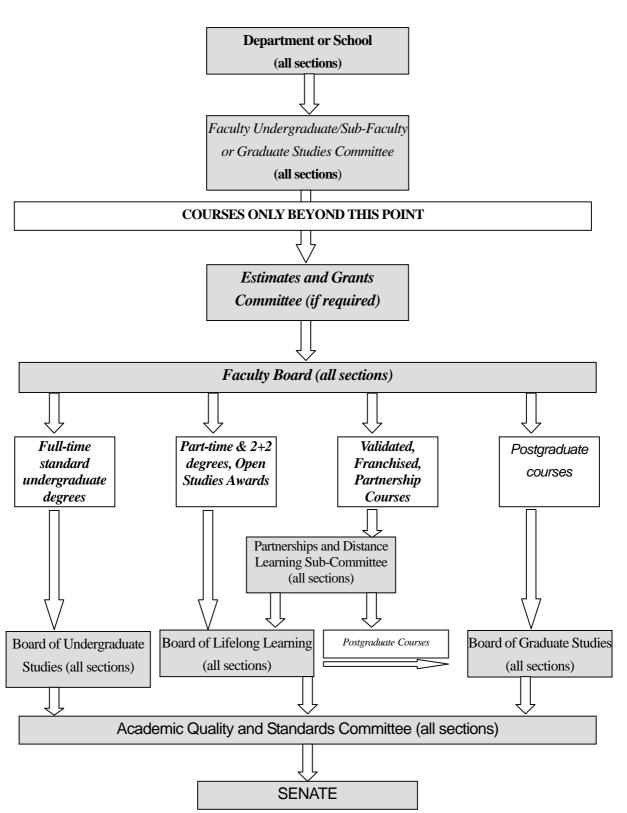
- (1)新しいコースの認可
- (2)定期的なコース評価
- (3) 学生からのフィードバックシステム
- (4)外部試験委員制度
- (5)スタッフ・ディベロップメント
- (6)教育戦略

以下では、この5つの領域にそって、ウォーリック大学の質の保証への取り組みの現状を明らかにする。

(1)新しいコースの認可

新しいコースの認可の流れは図3の通りであり、教育の質と基準に関する委員会を通して評議会に上げられる。コースの認可のプロセスにおいては、次の点が重視されている。第一に、学習目標と成果の明確化である。「受講生がそのコースを修了するときに何ができるようになるか」という視点から、到達する知識とスキルを明らかにすることが求められている。第二に、教育方法の明確化である。学生が教育目標に到達するためにどのような教育方法を用いるのかを明らかにする必要がある。第三に、成績評価の明確化である。教育目標に対して、どのような方法と基準で学生の成績を評価するのかを明らかにすることが求められる。このようなコースの認可をスムーズに進めるためのマニュアルやチェックリスト(表5)などが用意されている。

図3 新しいコースの認可の流れ



出所: Academic Quality and Standards Committee(2002), The Approval of New Degree Courses, New Modules and Amendments to Existing Courses and Modules

表5 コースの認可のためのチェックリスト

- 1. Is the course documentation complete in every section?
- 2. Have Course Leaders been identified for each course?
- 3. How is a new course justified? Does the course form a coherent pattern of provision with other existing or planned courses?
- 4. Is the course viable given:
 - (i) likely student demand;
 - (ii) student characteristics?
- 5. Are the course aims and intended learning outcomes appropriate? Are they clear and set out in the correct format? Are they compatible with University aims?
- 6. Is the course structure itself coherent, with clear student progression?
- 7. Are assessment regulations consistent with current University regulations? If not, what variations require approval?
- 8. Is there a coherent academic rationale for the content, structure, methods of delivery and assessment of the course? How will the methods of assessment demonstrate the achievement of the aims and learning outcomes of the course?
- 9. Has adequate account been taken, in the design of the course, of the likely eventual employment, education or training destinations of students?
- 10. Are there adequate arrangements for student support and guidance and for the development of the study and other skills required in order to learn effectively on the course?
- 11. Is there adequate consideration given to the overall range and quality of student experience on the course?
- 12. If an external adviser has been asked to comment on the proposal, what is his/her view? What are the views of an accrediting body (if sought)?
- 13. Have other departments who might be affected by the proposal been properly consulted?
- 14. What administrative and resource issues are raised which are likely to require new arrangements or additional resources? Have these been agreed by the appropriate University Committee or Officer?
- 15. Do all modules add to the coherence of the course and do module learning outcomes contribute to the achievement of overall course learning outcomes?

出所: Academic Quality and Standards Committee(2002), The Approval of New Degree Courses, New Modules and Amendments to Existing Courses and Modules

(2) 定期的なコース評価

1986年以降、ウォーリック大学では各コースの定期的な評価を実施している。学部教育および大学院教育のすべてのコースは、6年毎に評価される。その評価は、QAAの教育評価にそった自己評価資料に基づく。評価の補足資料として、それぞれ学科で作成された年次報告書が活用される。また、重複を避けるために、QAAによる外部評価と内部評価の時期を調整している。自己評価資料の評価の視点と構成は表6の通りである。

表6 自己評価資料の評価の視点と構成

評価の視点

- コースのために設定した学問的基準の適切性
- 期待されるコースの成果に対するカリキュラムの有効性
- 期待される成果の達成の評価の有効性
- 期待される水準に対して学生が達成した成果の程度
- 学生に提供した学習機会の質

構成

- A. 科目の目標
- B. 科目の評価
 - i) 学習成果
 - ii) カリキュラムと評価
 - iii) 学習機会の質
 - iv) 水準と質の維持と向上
- C. 評価されるコースの詳細

出所: http://www.warwick.ac.uk/info/reviewforms/

(3) 学生からのフィードバックシステム

ウォーリック大学では、教員学生連携委員会(Staff-Student Liaison Committees)を設置している(図4)。教員学生連携委員会の活動は、教員学生連携ハンドブックにまとめられており、学生によるコース評価、教員とのディスカッションなど、学生の意見が大学教育のカリキュラムや教授法などに反映されるようになっている。また、活動の記録として毎年報告書がまとめられ公開されている。

このように、教員と学生が連携をとりながら大学における課題を解決するという仕組みが教員学 生連携委員会という組織を中心にできている。

Informal Informal Staff Student Discussion Discussion SSLC Department Representatives meeting Staff-Student Liaison Committee Faculty Students' Union Faculty Boards Representatives Academic Board of Board of Representation Undergraduate Graduate Studies Studies Committee **Education Officer** University Union Academic Quality People and Information and Standards Committee

図4 教員学生連携委員会

出所: http://www.warwick.ac.uk/info/sslc/

(4)外部試験委員制度

イギリスの大学では、外部の教員に試験問題と採点結果についてチェックをしてもらうという外部試験委員制度 (external examiner system) がある。外部試験委員は、学科の推薦によって評議会から任命される。任期は最大で4年間である。外部試験委員は、大学から提出される資料をもとに、外部試験官報告書を作成する。報告書では、学生の目標達成度、成績評価の基準、コースの構造と内容、試験からみた教育水準などを記入することになる。近年では、外部試験委員制度を効率化するために、合否のボーダーラインなどの重要な点を中心に評価されることが多い。定期的なコース評価において、外部試験委員報告書は重要な資料となる。

(5) スタッフ・ディベロップメント

教育実践センター(Centre for Academic Practice)は、各学科との連携を深め、スタッフ・ディベロップメントを推進するためにサポートしている。ウォーリック大学では教員研修に関する定義、目的、目標を明確に定めており、教育実践センターは、明確な目的にそってさまざまな活動を実施している。

表7 ウォーリック大学のスタッフ・ディベロップメントに関する定義。目的、目標

定義

スタッフ・ディベロップメントは、教員の実践における能力を向上させ、教育、研究、管理運営の領域において大学の活動の質を向上させるプロセスと活動と定義される。

目的

スタッフ・ディベロップメントの中心的な目的は、教員の実践における能力を向上させ、適切かつ費用効果の高い方法で大学の優れた教育、研究、その他の業務を達成することである。

目標

スタッフ・ディベロップメントのプロセスと活動は以下の通りである。

- スタッフ・ディベロップメントの方針と実践を開発し検討する
- 教員もしくは、必要なときには他の職員と連携しながら、スタッフ・ディベロップメントの プログラムを考案し調整する。
- 学科レベルのスタッフ・ディベロップメントと整合性を持つように支援する
- 教育と学習に関する評価方法の開発を支援する
- 教育のベストプラクティスの事例を広げ交換することを推進する
- 平等な機会に関する方針 (Equal Opportunities policy)を推進する
- スタッフ・ディベロップメントの妥当性、質、費用効果をモニターする

出所: http://www.warwick.ac.uk/services/CAP/Overview/Policy/policy.html

教育実践センターは、大教室での講義方法やコンピュータの教育利用などの教授法のプログラムや、教育上優れた教員に対する表彰制度、ウォーリック大学教員免許制度などを運営している。 表8は、教育実践センターの提供する教員研修プログラムの一例である。新任教員は、赴任してから4年間の間に9つの研修コースに出席することが求められている。同様にすべての大学院のティーチングアシスタントも研修を受けることになる。

表8 教育実践センターの提供する教員研修プログラム

研修内容	研修に要する期間
教育への準備	3日
Preparing to Teach	
教育の開発	1日
Developing Teaching	
教育の評価	1日
Reviewing Teaching	
大学への導入	1日
Institutional Induction	
研究費の申請	半日
Applying for and Administering	
Research Grants and Contracts	
チューターの役割	半日
Role of the Personal Tutor	
情報サービス:コンピュータ	半日
University Information Services:	
Computing	
図書館	半日
Library	
研究指導	1日
Research Supervision	

出所:http://www.warwick.ac.uk/services/CAP/Overview/Policy/policy.html

(6)学習教育戦略

ウォーリック大学は学習教育戦略を定めている。学習教育戦略は、大学の戦略的計画にそって作成されている。大学の戦略的計画は表9の通りである。戦略的計画は、HEFCEの「Strategic planning in higher education: A guide for heads of institutions, senior managers, and members of governing bodies」 (2000)というマニュアルに従って作成されている (http://www.hefce.ac.uk/pubs/hefce/2000/00_24.htm)

表9 ウォーリック大学の戦略的計画

ミッション

ウォーリック大学は、イギリスにおけるトップ大学の一つとなる。

主要目標

研究水準の高さの維持

Maintaining research strengths

学士課程、大学院課程の教育および継続教育の卓越性の維持

Maintaining excellence in teaching at undergraduate, postgraduate and post-experience levels

大学の科学と技術の基盤の開発

Development of the science and technology base of the University

大学院の維持と開発

Maintaining and developing the Graduate School

大学の目標を支援するインフラストラクチャーの維持

Maintaining the infrastructure to support the University's academic aims

学術的な提携、アクセス、広い参加の機会の維持と開発

Maintaining and developing opportunities for academic collaboration, access and widening participation

ヨーロッパにおける大学の役割の向上

Enhancing the University's role in Europe

財源の開発に関する大学の方針の継続

Continuing the University's policy of income generation.

出所:http://www.warwick.ac.uk/services/CAP/Teaching/LT_strategy.html

この大学の戦略的計画にそって学習教育戦略(Learning and teaching strategy)を作成している。教育に関する目標と目標への手段を明確化することで、目標にどの程度到達したのかがモニタリングおよび評価できる。学習教育戦略は4ヶ年計画であり、その下に年次目標が設定されている。その内容は表6に示したように、8つの戦略から構成されている。特に戦略6では、質の保証のフレームワークの開発自体が戦略に含まれている。

表10 学習教育戦略の構造

戦略 1 教育の卓越性の維持

Maintaining excellence in teaching

戦略 2 研究志向の教育

Research-led teaching

戦略3 学習教育の革新

Extending Innovation in Learning and Teaching

戦略4 スキルのフレームワークの実施

Implementing the Framework for Skills

戦略 5 大学院レベルの学習教育の向上

Enhancing Graduate Level Learning and Teaching

戦略 6 質の保証のフレームワークの開発

Developing the Quality Assurance Framework

戦略7 学習教育環境への投資

Investment in the learning and teaching environment

戦略8 学術的な提携、アクセス、広い参加の機会の維持と開発

Maintaining and developing opportunities for academic collaboration, access and widening participation

出所: http://www.warwick.ac.uk/services/CAP/Teaching/LT_strategy.html

4 ウォーリック大学の質の保証への取り組みと課題

ウォーリック大学では、コースの認可、定期的なコース評価、学生からのフィードバックシステム、外部試験官制度、スタッフ・ディベロップメント、学習教育戦略などの領域において、質の保証に関する取り組みは充実している。これらの内部的なメカニズムが、QAAの教育評価における高い評価や「The Sunday Times Good University Guide' 2003」という民間のランキング誌による全英の大学での3位という教育評価のランキングをもたらしていると言えよう。

これらのメカニズムに共通しているのは、組織的な取り組みであるということである。そして、 その取り組みの目的や方法の詳細を文書やホームページに明示している。このようにすることで、 担当者が変わったとしても人に依存することなく同じ水準の成果が得られるようになっている。

以上で見たように、ウォーリック大学は教育の質の保証に関する優れたメカニズムをもっているが、現場ではいくつかの課題も確認された。第一の課題は、教育の質の定義の困難さである。教育の質の定義を明確化しない限り、教育の質の保証も明確にならない。しかし、教育の質に関して大学の構成員全員が合意できる定義を提示するのは容易ではない。実際、ウォーリック大学では教育の質の定義を明確にしないままに、教育の質の保証のメカニズムの方法論を議論しているという点に困難さを抱えている。

第二の課題は、教育目標の明確化の困難さである。質を保証するためには、評価という側面が重要になる。客観的な評価をするため、明確な目標を定めることをカリキュラムやコース目標に求め

ている。しかし、現場では教育目標の明確しやすい学問分野もあれば、明確にしにくい学問分野があるとインタビューでは確認された。

第三の課題は、質の保証への取り組みのためのコストの問題である。質の保証への取り組みに時間と手間をかけすぎではないかとの意見が学内に多いようである。質の保証への取り組みに時間を注いで、実際の教育活動に十分な時間を投入できなくなっているという意見がある。また、導入段階では必要だった手続きは、より簡素化できるのではないかという意見もある。このように質の保証への取り組みにどれだけのコストを投入するかのバランスをとることが求められている。

3 ウォーリック大学における内部評価システム

1 ウォーリック大学における教育・研究評価制度の設計思想

ウォーリック大学の学内の評価体制は、外部の評価システムとの関係を十分意識して設計されている。周知のとおり、イングランドにおける外部の評価システムの核心は、QAAと略称される行政庁である(正式名称は、The Quality Assurance Agency for Higher Education である)。外部評価は、専門分野別評価(Subject Review と呼ばれる)と継続評価(Continuation Audit と呼ばれる)から構成されている。

ウォーリック大学は、1998年の継続監査の教訓として、次のような項目に関する改善を重視している。ウォーリック大学における内部評価制度の整備は、これらの課題を内部的に達成するという意図も含んでいるものと思われる。

- (1) 試験関連情報の公開(外部試験委員に対する関連情報の完全な開示を含む)
- (2) 学生からの苦情受付手続の確立
- (3) 大学院における資格認定基準の標準化
- (4) 学生便覧における Good Practice Guidelines の公開
- (5) Curriculum Design & Content Organisation の洗練
- (6) Teaching, Learning and Assessment の整備
- (7) Student Progression and Achievement
- (8) Quality Management and Enhancement

ところで、外部評価システムは、2002 年当初から大きく変わりつつある。ウォーリック大学の関係者の多くは、従来の外部評価が大学コミュニティの意識を根本的に変革し、大学における教育・研究について適切な質管理と効率性が重要であることを認識させた点で大きな意義を持ったことを率直に認めている。しかし、その一方で、聞き取りを行ったほとんどの教員が領域別評価の負担があまりに大きいことをこれまでの外部評価システムの問題点として指摘した。外部からの評価を受けるには、大量の文書や資料を用意するだけでなく、非常に多くの研究スタッフの労力・資源を評価準備や応対のために投入する必要があり、その負担がしばしば「耐えがたいまでになる」というのである。

そのため、ウォーリック大学は、かねてより、原則として領域別評価を廃止し、いわゆる自己評価を外部から監査するという方式 (an audit-led model と呼ばれる)に変更すべきであると主張してきた。聞き取りから得た情報を総合すると、ウォーリック大学は、外部評価の機能を縮小して、質の高い内部評価が継続的に行われ、研究教育の質の維持と向上のための努力が各大学で行われていることを確認することに限定し、質管理自体は内発的な内部評価体制で積極的に行う方がよりよい成果につながるという方針を採用し、これを着実に実行しているという感触を得た。

実際、2002年からのイングランドの法改革は、ウォーリック大学の主張に沿った方向に展開しているように見受けられる。改革の中心的なコンセプトは、The National Qualifications Framework と呼ばれる制度である。この制度は、5つのレベルから構成されており、学位その他の称号について、

国内およびEUその他地域における国際標準を保証する一方、外部評価と内部評価のための視点や基準を提供することを目的としている。

さて、以下に紹介するウォーリック大学の学内評価体制は、外部評価の負担を減らす一方で、内部の質管理をみずからのイニシアティヴで充実させるという設計思想に立っていることに格段の注意が必要である。

2 質管理ハンドブック

ウォーリック大学の内部評価へのコミットメントを象徴的に表現するのが「質管理ハンドブック」(the University's Quality Handbook)である。ウォーリック大学は、教育・研究の質管理と質向上のための網羅的で洗練された体制(quality assurance structures、以下質管理体制と略称する)を整備しているが、その詳細はハンドブックにまとめられ、同大学のホームページ上に公表されている。このハンドブックは、質管理のための制度説明、基本政策、実施手続きを定める一方で、関連する学内外の質管理体制についても触れている(図5)。



図5 質管理ハンドブックのホームページ

出所:http://www2.warwick.ac.uk/insite/info/quality/

3 質管理体制の概要

ウォーリック大学は、質管理体制の枠組み設計を次の4つの観点から検討し、検討結果を同大学の教育研究に関する質管理戦略と質管理体制に反映させている。

- (1) 学内質管理体制 (新しい課程・科目の開設手続き、学生による評価を含む)
- (2) 学外質管理体制 (Quality Assurance Agency によるものを含む)
- (3) 研究の質管理
- (4) スタッフの育成、能力向上

4 質管理体制にかかわる大学の内部組織

質管理体制を現実に運用するためには、適切な運営組織が必要である(以下の組織図を参照)。ウォーリック大学では、全学レベルで設置されている Academic Quality and Standards Committee (副学長が主宰)を中心に運営組織が設けられている。組織図に見られる機関名称のうち、同委員会の上位にある Senate は、日本の大学の評議会に、Faculty Board は、教授会に相当するものと思われる。

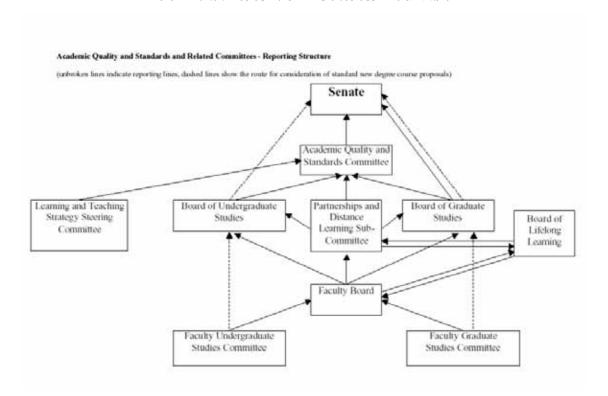


図6 質管理体制に関する学内体制、運営組織図

(1) Academic Quality and Standards Committee

質管理に関する評議会の任務を実施する委員会であり、副学長が主宰する。学部、大学院、生涯教育委員会、教員研修・評価委員会など教育研究に携わる部局の主要メンバーと学生代表から構成され、質管理の中心となる委員会である。この委員会は、学位を授与する課程の新設、学部の学位授与に関する内部評価、評価制度全体の機能などについて審議する。大学院や学部教育委員会は、この委員会と密接な連絡をとりながら、それぞれの担当する教育部門について、試験制度の改善を含めて、一次的な質管理責任を負うことになっている。

この委員会は、大学における教育・研究の質管理に関わる基本的なルールや手続を定め、これを 公表し、それに沿った質管理が現実に行われていることを確認する役割を果たしている。この委員 会が公表している主要な文書としては、以下のようなものがある。

- 1. Information Pack on Procedures for the Approval of New Degree Courses
- 2. Information Pack on Procedures for the Review of Courses of Study
- 3. Course regulations
- 4. Details of the operation of the External examiner system at Warwick

- 5. Student feedback mechanisms and the Staff-Student Liaison Handbook
- 6. The University's Learning and Teaching strategy
- 7. Procedures for Academic Appeals and Complaints
- 8. Good practice guide on preparing departmental handbooks
- 9. Examinations issues
- 10. Staff development and the work of the Centre for Academic Practice

(2) Partnerships and Distance Learning Sub-Committee

大学と協力して実施されるコースや大学外で行われる遠隔地教育プログラムの質を該当学部と協力して管理する責任を負う。

(3) Board of Graduate Studies

大学院を横断的に組織する機関であり、大学院における新課程の検討、現在開設されている課程 の評価などを行う。試験についての外部委員の提示する問題点の検討や改革も行う。

(4) Board of Undergraduate Studies

学部を横断的に組織する機関であり、学部における新課程の検討、現在開設されている課程の評価などを行う。試験についての外部委員の提示する問題点の検討や改革も行う。

(5) Academic Staff Development and Appraisal Committee

ウォーリック大学は、教員(常勤、非常勤、TAなどを網羅的に含む)の教育活動、研究活動のモニタリングと評価は、質管理の重要な側面であると位置付け、そのための体制を整備している。大学は、Academic Staff Development and Appraisal Committee を通して、さまざまな活動を実施している。同委員会は、教員育成・研修の基本政策(研修目的および到達目標の定義を含む)、実施体制、具体的措置に関する文書整備などを継続的に行っている。実施の責任者は、University's Academic Staff Development Officer である。とくに、新任教員のための研修は義務になっている。委員会は、Centre for Academic Practice を通して、教育研究能力向上のためのさまざまなプログラムを開発し、提供し、教員がそれらのプログラムに自発的に参加することができる体制が採用されている。プログラムの開発については、教員は各自のニーズを匿名で委員会に申し出ることができる。常勤の教員は、7学期間教育に従事したのち、1学期のサバティカルを申請することができる。これらの研修プログラムの成果は、教員に対する評価の際に考慮される。

各部局においても研修を実施するものとされており、その責任者は、Staff Development Co-ordinator と呼ばれ、部局の教員の中から任命される。部局の提供する研修プログラムは、Academic Staff Development and Appraisal Committee による内部評価の対象となる。

ウォーリック大学は、一定のプログラムを修了した教員に対して Warwick Teaching Certificate と呼ばれる資格証明書を発行して、その専門性を認証する体制を採用している。具体的な項目としては、Preparing to Teach 、Assessing and Evaluating、Curriculum Design 、Lecturing in Practice の 4 つが挙げられているが、その下により多様なプログラムが用意されている。これらのプログラムのほか、支援プログラムとして大学間協力プログラム、Information Technology Services、Language Centre、大学院教育研修、コンサルタント契約などが提供されている。

(6) Staff-Student Liaison Committees

学生から出される教育に関する意見は、大学における質管理の重要な情報源として捉えられており、各種の委員会を通じて、授業評価その他の項目について情報収集が行われる。単に情報を収集するだけではなく、情報収集の望ましいあり方についても大学は、Good Practice Guidelines for Obtaining Student Feedback を公表し、それに従った対応がなされるよう求めている。

(7) Research and Teaching Development Committee 教員のための研究教育資金の配分を担当する。

このように見てくると、ウォーリック大学は、外部評価のために内部評価体制を整備するというアプローチから、みずからのイニシアティヴで教育研究の質維持・向上のための内部評価体制を整備し、外部評価の要求に十分対応し、それによって外部評価の無駄を減少させるというアプローチへの移行を図り、新しいアプローチに基づく政策を着々と実現させていると印象を深くする。このアプローチが成功すれば、大学内部における教育の質を維持・向上させるメカニズムが円滑に機能し、それによって、「定期的に外部から評価する」必要が徐々に減少することになろう。それは、イングランドの何人かの関係者は、「外部評価の主たるターゲットは、大学人の意識改革にあった」という指摘をしているが、ウォーリック大学のアプローチは意識改革後の外部評価に対する一つの大学の見識を示していると思われる。

九州工業大学

Kyusyu Institute of Technology

1.サリー大学の概要

サリー大学は英国サリー州ギルフォードの郊外にあり、その前身は1891年に工科大学として 創立され、1966年に大学として認可を受け、国際的な大学として長い伝統を持っている.

大学には,各種の工学,教育学,生物・生命科学,健康医学,人文科学,言語学・法学・国際学, サービス業についての経営学,芸術学,物理化学などの専攻がある.

サリー大学は研究水準の高い大学で,全学の60%の教員が,5または5*の評価^{注)}を受けている学部・学科で世界レベルの研究に従事している.研究戦略の一つとして,全世界から優秀な研究者を招聘して3年間研究を行わせるための基金を大学が持っている.博士号の授与数は全国で5位である.

また,リサーチパークを経営する技術移転事業のお手本ともいうべき大学であり,産学連携・地域連携の「雄」として知られている.この技術収入を含め,大学の予算の70%強が非政府資金で賄われている.

技術移転の一例として,「UO - 14」というマイクロ衛星(高さ1m,重量35~70kg)を制作したことでも知られており,傘下の「サリー・サテライト・テクノロジー社」は既に22個の衛星を稼動させていて,マイクロ衛星の研究拠点である.韓国・シンガポール・中国等へマイクロ衛星技術移転を手がけており,宇宙への足場の強化を目指す国々から手頃な規模のプロジェクトが組める格好のテーマとして評価されている.

また同大学は,産学連携の実現のために UniSdirect と呼ばれる組織を有している. UniSdirect の主な目的は,産業界とのパートナーシップの促進,知的財産の管理,ベンチャー企業の創業支援や育成などである.2001年から2002年にかけての実績として特許のライセンシングが12件,学内特許を基にしたベンチャー創業が5件などが例として挙げられる. さらに, UniSdirect は,大学のキャンパスの近くにリサーチパークを持っており,地域企業の集積地として,110を超える会社で2700人を超える従業員が大学との共同研究等に従事している.

教育活動は研究活動と共に高水準な事で知られており,国際的にも高い評判を得ている.実際に 就職に役立つ授業が行われているので,卒業生の就職率は非常によく,昨年の就職率は全英で首位 であり,過去3年間で2度首位になっている.

学生数,教職員数は,Benchmarking 資料によれば以下のとおりである.

学部生 7,924 人 (2001年2月現在), 大学院生 3,895 人 (2001年2月現在) 教育研究職員 518 人 (2000年1月現在), その他の職員 1,699 人 (2000年1月現在)

- 注)研究活動のグレードは,次の7段階評価となっている.
 - 5*:提出された研究成果の半数以上が世界的水準.残りも国内で優れた水準.
 - 5 :提出された研究成果の半数以下が世界的水準,残りもほとんどすべて国内で優れた水準。
 - 4 :提出された研究成果がほとんどすべて優れた水準.世界的水準である事を示す証拠もいくつかある.
 - 3a:提出された研究成果の3分の2以上が国内で優れた水準.世界的水準である事の証拠がいくつかあると思われる.
 - 3b:提出された研究成果の半分以上が国内で優れた水準.
 - 2:提出された研究成果の半分以下が国内で優れた水準.
 - 1:提出された研究成果について,国内で優れたものが皆無又は皆無に近い.

2. サリー大学における質の保証

サリー大学の質の保証システムについて,3日間にわたるサリー大学訪問,および種々の資料から得られた情報を元にまず関連委員会組織およびプログラムの提案・認可プロセスについて述べ,次に内部システムの基本となる定期評価(Periodic Review)および年次評価(Annual Review),また評価における重要な要素である学生のフィードバックについて紹介する.

2.1 はじめに

大学における質の保証とは何であろうか.サリー大学では特にその定義はないが,英国基準協会(British Standards Institute) や高等教育品質保証機構(QAA)のような組織に定義を委ねている.公式なものではないが,QAAが普通用いる質の保証の定義は,次のとおりである.

「学位等の授与組織や他の責任ある機関によって決められた方法や手続きに従って,教育プログラムや学位等の品質や大学としての基準を達成するための責務が,責任ある立場の人々によって適切に履行されていることを保証すること.」

サリー大学は,8原則からなる「大学の質と基準に関する方針書(Policy Statement on Quality and Academic Standards)」を採択・公表している(大学便覧参照).これは「大学基準ガイドライン (Academic Standards Guidelines: ASG)」ともなっている.

2.2 大学基準と質の保証に関連する委員会組織

大学の最上位の議決機関は評議会(Senate)である. 評議会をまとめるのは学長(Vice-Chancellor)である. 大学の質の保証に関してポイントとなる領域(教育と学習,研究と企業化,職員の能力開発訓練)はそれぞれ,任命された副学長(Part-time Pro-Vice-Chancellor)が指揮する. 副学長は,これらの各領域の開発・強化に関して学長に対し責任を持つ.

学長は評議会と新しく作られた役員会(Executive Board)の議長である.実施委員会はシニア管理運営チームが中心となり,全学部長も含まれる.2003 年1月から,学部長は直接準学長(Deputy Vice-Chancellor)(新官職)に報告を行う.計画部長(Director of Planning)および情報サービス部長(Director of Information Service)も準学長に報告を行う.

副学長(教育学習担当)は,大学基準委員会(Academic Standards Committee)および教育方法開発委員会(Teaching Policy & Development Committee)の議長である.これらの委員会は評議会を支える委員会として,評議会で承認を得るために,方策の議論および条文化を行う.

副学長(研究・企業化担当)は研究委員会の議長である.この委員会は,展望書(Vision Statement)に記されている大学の研究目的の検討と実行に責任がある.

副学長(教員の能力開発担当)は,職員能力開発委員会(Staff Development Committee),健康安全委員会(Health & Safety Committee),および教員評価委員会(Academic Staff Review Committee)の議長である.

渉外部長(2002年8月に設置された新職務 Director of External Academic Relationships)は,戦略的連携協力促進委員会(Committee for Strategic Collaborative Provision)の議長であり,学生募集戦略および,地域的・国内的・国際的施策の展開の経常的展望,さらに他の組織との戦略的な同盟関係の確

立と維持に責任がある.

事務局長(Registrar)は学長に対し、学生の入学処理と記録、試験の準備、および中央で組織され管理運営される大学の QA 活動の配備・手配に関する運営上のサポートに責任を持つ.

学部長は,大学の QA に関する施策,処理,および諸規則が学部レベルで実行されることを保証することに責任がある.

大学基準と質の保証の管理運営(management)に関連する委員会の組織図を**図1**に示す.同図で灰のブロックはサリー大学連邦に関する委員会組織,白のブロックは全学の委員会組織,黒のブロックは学部の委員会組織である.また実線は,一方の組織から他方に報告書が提出される関係,破線は二つの組織間に情報交換が行われる関係を表している.

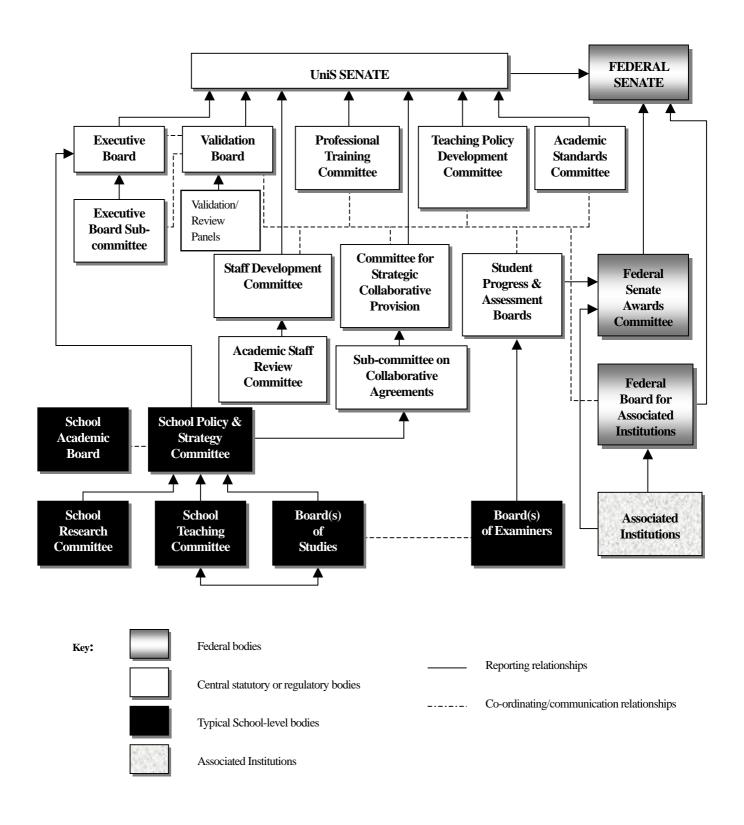


図1.基準および質の取扱いに関する主な委員会の関係.

2.3 プログラムの提案と認可

ある学部が新しいプログラムを提案する場合の検討と承認の手続きの流れについて説明する.その構成を**図2**に示す.(既存プログラムの改正,修正,廃止も同じような手順を取る.)

第一段階の作業手順は,学部内でのプログラム検討開始作業から学部内での新プログラム提案承認作業までとなっている.

第二段階の作業として,学部内を出た新プログラムは,学長(Vice-Chancellor)が議長を務める評議会(Senate)で最終承認されるまでに,さらに,異なるメンバーで成立する各種の段階での承認を必要とする.この内,最初の2段階は,新プログラムの概略のみを役員会と評議会(Senate)で承認する作業である.続いて,フル・バージョンの検討となり,その妥当性を議論する Validation Panelの議論を必要とする.

以上の多段にわたる作業の途中で,さらに加えて,学部内に編成された新プログラム提案チームのリーダーは,「質の保証・強化室」(Quality Assurance & Enhancement Office) とのコンタクト,企画室や財務室にコメントを求める.後半の第二段階でも,大学基準委員会(Academic Standards Committee)とのやりとりが継続的に求められる.

さらに付け加えなくてはならないのは,新プログラムの提案前に,その需要を確認するマーケット調査,外部の専門家集団や産業界との意見交換や承認等の資料も必要となる.しかも,これらの作業段階には同一人物が重複しないようになっている.

図2では左段に School とあるが,これは学部のような部局に相当する.一つのコースを例にとると,先ず提案内容の創成(Creation),妥当性の検証(Validation),自己評価的見直し(Review)(これには毎年実施する見直し Annual Review と5年に一度定期的に実施する見直し Periodic Review がある.),さらに,外部(External)評価として,分野別(学科別)評価を品質評価機構(QAA(Quality Assurance Agency)), PSB,外部監査団体(External Examiners)から受けることになる.

University とある右段は,サリー大学全体を対象とするものである.各部局にあるコース等は,先ず,創成の段階で,役員会(Executive Board),評議会(Senate)の承認を必要とし,次に決定の段階で,妥当性の判定を下す Validation Panel と評議会(Senate)を通過させる必要がある.さらに実施後は,大学基準委員会や見直しの委員会で学内評価される.さらに外部からの大学全体の評価活動として,前述した品質評価機構(QAA)とイングランド高等教育財務委員会(HEFCE)から評価を受ける.

これらのサリー大学の教育システムに外部より影響を与えるものとして,資格等に通ずる場合の整合性,学科目(群)等の目標基準設定,身障者等への配慮の適合性,専門職業団体や法定団体等のやりとりや承認を得る必要がある.勿論,サリー大学自体の教育戦略や教育方針,さらには質の基準等との整合性も取れていなくてはならない.

以上,略述したように,あるプログラムやコースを提案したり修正する場合に,学部レベルから スタートして大学全体で検討し,一旦走り出した後も見直しや外部団体からの査定等,全体のモニタリングが組織的に構成されている.

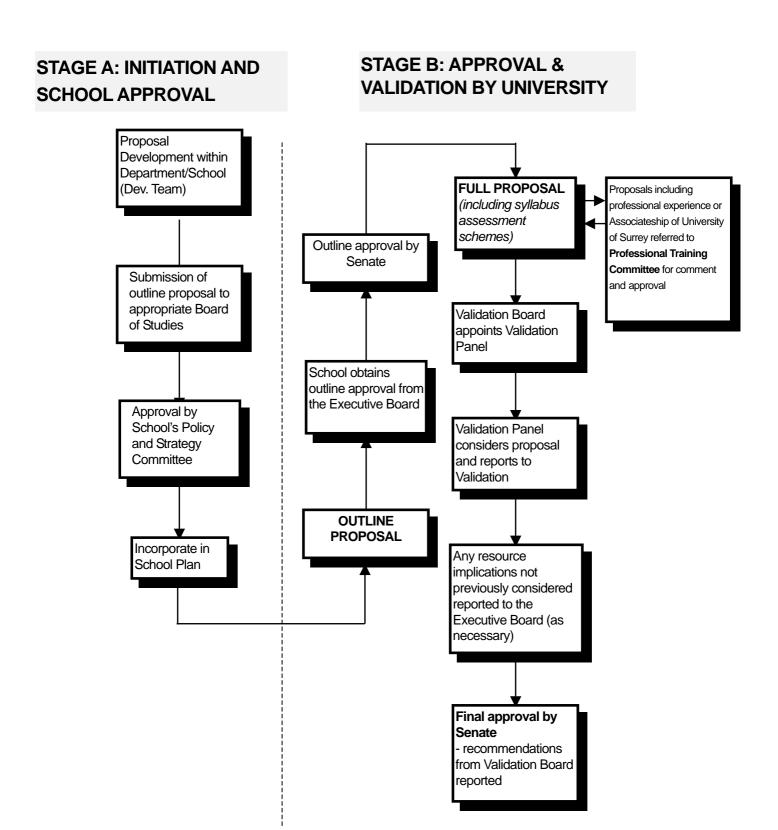


図2.新プログラム提案時の検討と承認の手続き.

2.4 定期評価 (Periodic Review)

本節では,サリー大学における定期評価の内容と方法について述べる.

【定期評価の目的】

1.定期評価は再認可のプロセスである.これにより,現在の学習プログラムが適切であり,時流に合っており,目的・目標や(期待される)学習成果に適っており,設備等も十分であることを,大学は自ら定期的に精査する.

【プログラム評価の周期】

2.最初の認可に続き,認可された学習プログラムは時々評価(review)を受けなければならない. その間隔は普通,最初の認可チーム(Validation Panel)または前回の評価チーム(Review Panel)の報告書で推奨されている期間である.認可の周期は最大5年である.従って一般には,プログラム全体の精査が最初の5年,また続く5年が経過してから行われる.前もって評価委員会(Validation Board)と合意があれば,精査の時期は1(学校)年を越えない範囲で遅らせてよい.

【OAEOの役割】

3.質の保証・強化室(Quality Assurance & Enhancement Office: QAEO)は、(適宜専門団体による認可を含む)プログラム評価(review)の実行計画(rolling program)を準備し、いつでも適用可能な状態にしておく、これにより評価の年間スケジュールが決まり実行に移される、プログラム評価の実行計画と年間スケジュールは、毎年評価委員会(Validation Board)と大学基準委員会(Academic Standards Committee)に情報として知らされる。

【プログラム評価の手続き】

- 4.各学部はプログラム評価の準備の早い段階で、学務部(Registry)の質の保証・強化室(QAEO)の適当な職員(Officer)と連絡を保つことが奨励される、彼らは、評価を担当することになる(prospective)学務委員長(Director of Studies)または評価チームのリーダーに、手続きや文書の作成、また必要なら、さらに適切な助言や手引きの所在場所について助言を与えることができる。
- 5.大学および専門団体による定期評価は、初めの認可手続きのように、大学および関係する専門団体が合同で行うこともある。その場合、評価チーム(Review Panel)に専門団体のメンバーが含まれることは、認可(validation/accreditation)プロセスには外部のメンバーが含まれなければならないという要請を満たすことになる。それでも大学は、専門団体や大学には無関係な評価者を指名してもよい。

あるいは,専門団体および大学は,個別の評価または認可手続きを取ってもよい.施行が大学と合同で行われようと個別に行われようと,専門団体は,学部が対応する必要のある,専門団体独自の判定基準とガイドラインを持っている.経済性と時間の節約のために,専門団体に提出される文書は,できるだけ大学の書式にも適合するように起草するべきである.

6.普通定期評価は,初めの認可における手続きと同様の手続きを踏む.そのため可能な限り,初期の認可または前回の定期評価以来保持されている,改定および更新されたプログラム文書を利用するべきである.

【プログラム評価の着目点】

7. 定期評価が着目する点は厳格な評価(critical evaluation)と期間内の変更点である.このため,定期評価の文書は,年次プログラム評価を利用また参照し,初期の認可または前回の定期評価以来の

学習プログラムの厳格な評価を,その文書に含めなければならない.そのとき,特に次の項目に言及しなければならない.

- (1) 初期の認可または前回の評価以来,プログラムにとられた修正.またその修正の理由を含む.
- (2) プログラムがどの程度設定した目的・目標, また育成する学生像(student targets)に適ったものであるか。
- (3) プログラムがどの程度対応するベンチマークの質問項目(Benchmark Statements)と整合性が取れているか.
- (4) 認可または前回の定期評価のときに挙げられた条件や奨励事項への対応状況.
- (5) 専門団体や法定団体が挙げた条件や奨励事項への対応状況.
- (6) 外部監査団体報告書に挙げられている問題点への, 当該期間に渡る対応状況.
- (7) QAA による課題評価(Subject Review)への対応状況.
- (8) 学生からのフィードバック.またフィードバックによる改善点.
- (9) 人的物的資源を含め, 当該期間中の何らかの変更点.
- (10) 評価関連文書に含まれる改善の提案.
- (11) 学生の入学状況,学業の進行状況,卒業状況,就職状況等に関する統計データの解析と,これを報告書に入れること.
- (12) 将来の予測.
- (13) 教育法や学習法における新しい工夫.
- (14) 課題・プログラム評価の結果とそれへの対応.
- (15) 専門団体による認可の施行結果とそれへの対応.

【プログラムの修正期間】

8.評価において学習プログラムへの大きな修正が提案された場合,教務委員会(Boards of Studies) は通常より長い計画期間を設定する必要がある.同様に,新しく認可されたプログラムに対する新入生募集活動が開始される前,即ち,新認可プログラムが開始されるちょうど1年前に,認可作業は完了していなければならないというのが,一部の専門団体の方針であることに注意しなければならない.

【責任の所在】

9.プログラムの定期評価は学部の責任である.プログラムの管理運営責任は学部にあり,評価委員会(Validation Board)がこの目的のために指定したチーム(Panel)が管理運営を行う.学部(disciplines)間の大なり小なりの組み合せによるプログラムでは,プログラム評価の責任は,主要な部分を受け持つ学部に責任がある.50対50の合同プログラムは,両学部間で一方が責任を持つことを決める場合以外は,両学部の責任である.

【評価チームの任務】

- 10.評価委員会(Validation Board)は,学習プログラムを詳細に評価するチーム(Panel)の構成を検討し承認する.任命された評価チーム(Review Panel)は以下のことを行う.
- (1) 理念と目的・目標の評価.
- (2) (職業訓練期間も含めた)学習プログラムの適切性,時流性,構成と内容の相応性の評価.また,定められた目的目標に適合するための整合性,完全性,発展性の評価.さらに専門団体・法定団体の諸条項への適合性に関する評価.
- (3) プログラムの変更の提案に対する合理性と変更の詳細の検討.

- (4) 教育・学習プロセスの質(nature)の検討.また特に,学習成果の評価法の適切さの検討.
- (5) (技術的サポートを含む)物的設備や資源が,学習プログラムを支える上で適切であるかどうかの確認.
- (6) プログラム認可以来の,あるいは前回の定期評価以来の,あるいは将来提案されるかもしれない変更という視点において,教員や専門スタッフの適切性の確認.

【評価チームの構成とメンバーの推薦】

- 11.評価チームは最低4名のメンバーからなる.
- (1) 議長は,評価の対象となる学習プログラム,あるいは当該学部に関係のない,評価委員会(Validation Board)のメンバーである.
- (2) 大学職員がさらに2名入る.
- (3) 当該分野に適切な経験と専門性を持つ学外者が少なくとも1名入る.
- 12. プログラムに責任のある学部のメンバー,あるいは共同研究機関のメンバーは,一般には評価チームのメンバーとはならない.しかし,学習プログラムが学部にまたがって,あるいは複数の学部を含む大学レベルで提案された場合は,評価チームはそれらの学部のメンバーを含んでよい.ただし,教育や監査には直接関与していない職員から選ばれなければならない.
- 13. 学部は QAEO (質の保証・強化室)から委員の推薦を勧められる. その前に,該当する人物が協力の意思があるかどうかが非公式に確認される. 推薦書は直接 QAEO に提出される. このとき次のものが必要である.
- (1) 推薦の過程の概要説明.
- (2) 該当する人物が適切な経験と専門性を備えていることの説明.
- 14.評価チームのメンバーの推薦は, QAEO による任命に先立って評価委員会(Validation Board) から承認される必要がある.推薦は可能な限り5日(週日)以内で処理しなければならない.

【評価チームの報告書】

- 15.評価チーム(Review Panel)はプログラムの書かれた文書を検討し、その学習プログラムについて、プログラムを実施している学部の教員と討論し、さらに、普通、そのプログラムを専攻している学生とも会う、評価チームは報告書を評価委員会(Validation Board)に提出する.
- 16.評価チームの報告書は、判定と主な要望項目について記述する、主な要望項目とは、以下のうちのひとつである、
- (1) 承認.条件付き,またはなし.承認期間の指定(5年を越えないこと).
- (2) **非承認**.この場合評価チームは,提案に欠陥があると見なされる領域を示し,この欠陥を修正する方策を助言し,修正案が出されるまでの期間を示す.
- 17.報告書は議論の主な領域,結論,および許可された査定(assessment approved)の構成・内容・方法の概要を記録する.特に報告書は以下の2点を区別し,適当な期間を設定する.
- (1) **条件**:評価チームが,説明を受けるか,あるいは指定期間内に満足できる結果を得るか,どちらかの必要のある事項.これが満たされなければ当該プログラムの承認は行われない.
- (2) **奨励事項**:評価チームの判断において,提案プログラムの全体的な利益のために評価されるべきであるが,理由のある反論には耳を傾ける事項.

【報告書の確定と提訴】

18.報告書の原稿は,修正等のために評価チームの全員に回される.報告書が確定し最終版が発行される前に,内容の正確を期するためコピーがプログラムの指導者(leader)に送られる.議長と調

整を行って、最終稿が作成され評価委員会(Validation Board)に提出される.共同のプログラム評価および認可の場合は、専門団体のしかるべき委員会に提出される.評価チームの報告書は、評価委員会(Validation Board)に承認されて初めて最終報告書と見なされる.例外的な事であるが、評価過程の不規則性や報告書にかかれている事実の表現、また定期評価のやり方に対する提訴は、評価報告書が承認を得るために評価委員会に提示された時に、評価委員会に対し文書によって行わねばならない.この委員会において各学部は個別の意見表明を行ってよい.評価チームの学問上の判定(academic judgement)については提訴を行ってはならない.最終報告書のコピー1部がQAEO(学務部)に保存される.また必要なら、関係する専門団体にも保存される.

【評価チームの長の役割】

- **19**.評価チームの長は評価委員会に対して,決められた期間内に学部が,条件(もしあれば)や 奨励事項に対して必要な措置を取ることを保証する責任を持つ.
- 20.評価チームの報告書に述べられている条件や奨励事項に呼応した学部からの提案は,評価チームのメンバーの検討に委ねられなければならない.そのような対応策と,評価チームがそれを受理するかどうかが評価委員会に,また必要なら関係する専門団体に報告されるのを保証することは評価チームの長の責任である.

【大学基準委員会の役割】

21. 定期評価に関連して大学基準委員会(ASC)の役割は,適切な承認プロセスがあり,それが実行され観察され,必要に応じて時々修正されることを保証することである.この目的のため,ASCはQAEOから定期評価(及び認可 validation)の日程について情報を得,また評価委員会(Validation Board)から,評価結果,およびプロセス自身の改善のためにより大きな意味を持つかもしれない問題点についての情報を得る.

2.5 年次評価 (Annual Review)

本節では,サリー大学における年次評価の内容と方法について紹介する.

【年次評価の意義と施行体制】

- 1.教育プログラムや研究の訓練・指導活動を規則的に観察(monitor)することは,大学の質の保証活動にとって重要である.
- 2.継続的な観察と評価活動に加えて,教務委員会(Board of Studies)は学習プログラムの組織的な評価(review)を行う.委員会はこれを毎年行う責任を持つ.年次プログラム評価(APR)は,前回の年次評価以来の,学習プログラムの実施に対する厳密な評価でなければならない.その結果として年次プログラム評価は,教務委員会,また必要なら監査委員会の活動計画の前段階的なものを含むことになる.教務委員会は年次評価の時期を決めなければならないが,できるだけ同じ時期になることが望ましい.

【APR の検討事項】

- 3.年次プログラム評価(図3参照)は必須事項であり,以下の事項を検討する必要がある.
- (1) 目標に対する学生募集活動の状況.
- (2) 学生の全般的な学業成績と学位取得状況.
- (3) 卒業生の就職状況.
- (4) プログラムの遂行に照らし合わせて適当と考えられる,目的や内容の変更.また学業あるいは専門職業の能力向上,またはそれらへの要求事項を原則の範囲内で考慮すること.【図3では「教務委員会によって以前取り上げられた問題点」に対応】
- (5) 外部監査団体(External Examiners)による意見や推奨事項 【図3では「外部監査団体の報告と それに対応して採られた措置」に対応】
- (6) 学生の評価とフィードバック.
- (7) (プログラム)認可や定期評価,専門職業面での認可,また QAA のプログラム評価等の前回の実施を通して挙げられた問題点.
- (8) プログラムの必要上生じた(物や人等の)資源関係の変更.

【年次評価の取扱い】

- 4.教務委員会議事録は年次評価と採られた措置の結果を適宜含む.教務委員会議事録のコピーは すべて,質の保証・強化室に一時保管される.
- 5.年次プログラム評価および採られた措置は、普通、定期プログラム評価の基礎となり、年次評価の要約は定期評価の文書の序文に含めなければならない。また学部教授会(School Academic Board)が評議会に提出する年次報告書にも含めなければならない。

【プログラムの変更手続き】

6.年次評価や定期評価は、プログラムに多少のあるいはかなりの変更を引き起こすかもしれない、そのような変更を扱うための手続きは、「大学基準ガイドライン 1:新しいプログラムの提案およびプログラムの変更の認可の手続き」に説明がある。

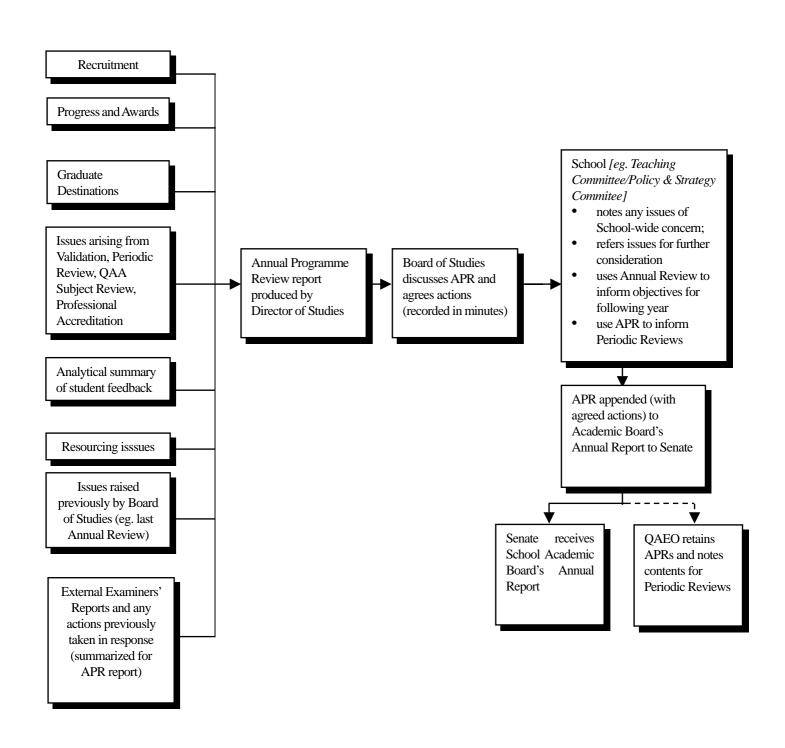


図3.年次プログラム評価の流れ.

2.6 質の保証における学生の役割(学生のフィードバック)

大学の任務の大きな柱のひとつは, 言うまでもなく学生の教育である. その学生から, 大学で受けている教育全般に関する評価を受けるのは, 直接的であるため, 高い改善効果が期待できる. 教育プログラムへの学生のフィードバックは, ひとつはアンケートによって行われるが, 他は, 学生が大学あるいは学部の委員会に代表を送ることによって行うことが可能である. サリー大学の例を紹介する.

【学生からのフィードバックの必要性】

1.学生の視点は大学のプログラムや各種サービスの開発に価値ある貢献をする.このため(各授業科目に対する)学生の正規のフィードバックは,プログラムの管理運営に必要不可欠である.(質問項目の設定も含め)学生のフィードバックを収集する詳細な方法は,各学部・学科が決定するが,少なくとも毎年,教務委員会(Boards on Studies)での学生の発言に加えて,学習体験について記述式あるいは電子式でフィードバックすることを学生に要請するのは,必要事項である.

【フィードバック収集の手続き】

- 2.学部全体の質の保証活動の枠組みの一部として、(授業科目に対する)学生のフィードバックを検討する場合にモデルとなるフローチャートを図4に示す。このモデルは学部の内情に適するように合わせてよい、同図は、質(の改善)のループ(quality loops)を示しており、それは透明なシステムであることが期待される。また質(の改善)のループの中で、学生のフィードバックは個々の教員の能力開発のための問題点(Staff Development Reviews)を内に含み、必要な場合は教員の能力開発(Staff Development)に関する問題を特定するのに使われる。
- 3.フィードバックの内容の正確さを期するため,学生の評価結果の収集と解析は当該科目を教える教員には全く関与させない.従って学生による授業科目の評価結果は,教務委員長(Director of Studies),副学部長(教育担当),あるいは学部長によって指名された職員のような第三者によって要約され解析されることが推奨されている.氏名の挙げられた教員へのコメントはふつう教務委員会(Boards on Studies)に提出される要約からははずされ,学部長または教務委員長が別個に考慮する.

【フィードバック結果への対応】

4.年次プログラム評価(Annual Program Review)の枠組みの一部としてのフィードバックの要約に関する議論の責任は、教務委員会(Boards on Studies)に帰する。学部によってはフィードバックを検討するその他の手段を持ってよい。実際的問題は、教務委員会で要約が議論される前に教務委員長(Director of Studies)あるいはその他の委員が迅速にその問題を解決するのが一番である。重要な問題はすぐに対応するのが当然である。この場合教務委員会には、取られる対応を通知しておく必要がある。委員会で了承された対応や以前に対応し報告されたものはすべて記録しておく必要がある。主要な課題の短い報告(synopsis)や、それに基づくプログラムの変更は年次プログラム評価に含める必要がある。

【学生への措置の通知】

5. 教務委員会で承認された措置を学生団体に伝えるのは必要事項である. 大抵の場合, これは教務委員会の学生代表を通して(また職員・学生連絡委員会があればそこを通して)行われる. 各学部は措置の要約を学生掲示板に出すなど, 別の適切な処置を採ってよい.

【SD との関係】

6.職員能力開発評価(Staff Development Review)の議論のために,授業科目の要約を職員能力開発評価委員(Staff Development Reviewer)に渡すことが推奨される.評価過程が職員能力開発のための必要項目を特定するのに役立つことがある.

【2段階アンケート法】

7.11ろいろなアンケート方法がある.図4に示す流れは,2段階モデル(陰影の付いたボックスを含む全体)であり、「アンケート疲れ」を避けるための方法である.このモデルでは先ず、全科目に共通するアンケートが最初に出される.これによって、満足・不満足/同意・不同意を5段階でチェックする少数の一般的質問項目を用いて、各授業科目の広範な評価がなされる.チェックボックスの傍には、学生がコメントを記入するスペースを設けなければならない.この第一段階のアンケートで個別の授業科目に問題のあることが示唆されれば、詳細な授業科目アンケートが行われる.各学部は(新しい授業科目の観察(monitor)など)他の理由で授業アンケートを行うこともある.

【プログラム自体に対する学生フィードバック】

8.プログラムに対するアンケートも,プログラム全体に対する学生の見方を聞き出すという機会を提供する.例えば,プログラムの一貫性に対する満足度,選択する科目の量,職員との係わり,(成績)評価の(科目間)バランスと(評価法の)負荷,学部における学習機材・環境(コンピュータや実験室の広さなど)の利用しやすさと質等である.各学部は,より適切と考えるなら,各授業科目に対して単一の詳細なアンケートを取ってもよい.しかしながら,プログラムのある段階または最後に,プログラム自体に対する上記のような評価を行うことが推奨される.

【その他】

- 9.アンケートに対し学生から高い回収率を得ることは,評価の正確さから重要である.各学部は回収率を高める方策を検討しなければならない.
- 10.アンケートの書式例は質の保証・強化室(QAEO)で手に入る.
- 11.以上は,学生によるフィードバックを,正式なプログラムモニタリングの過程の一部とみなして記述している.正式なフィードバック以外にも職員と学生は,学業活動に関して,個人のチューター(指導教官)として,あるいはもっと個人的に常に意思の疎通を図る必要があり,正式のフィードバック活動はこの絶えざる対話の一部にすぎないことを忘れてはならない.

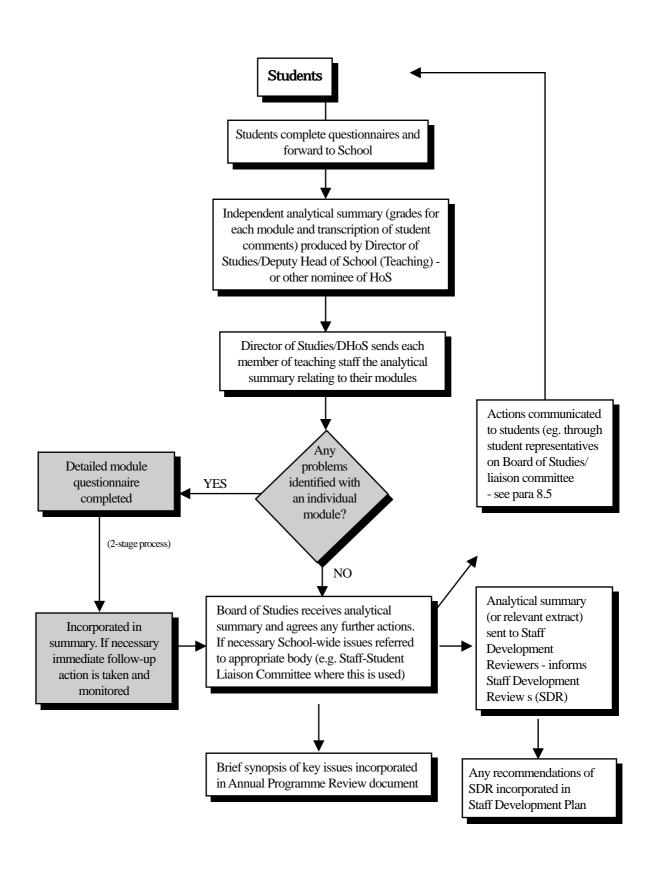


図4.学生からの授業アンケートフィードバックのモデル.

2.7 まとめ

サリー大学のホームページを開くと、大学が 世界レベルの研究を行っていること、 大学卒業後に、学習・研究・専門職業のための充実した教育コースがあること、 第一級の学習設備を備えていること、 就職率が非常に高いこと、 国際的であること等が特色として述べられている. しかし我々は、このような事実よりも、このような特色を持つに至った理由に注目したい. それは、サリー大学の「質の保証」システムにある. サリー大学では、教育と学習、研究と企業化、職員の能力開発訓練に関して評価改善のシステムが確立し、有効に機能している. 特に、複数の学部で行われているさまざまな学問分野の教育・研究プログラムに質の保証が適用され、教育・研究の高い品質が達成され維持されている. サリー大学を訪問して、複数の関係スタッフから質の保証に関する説明を受けたが、そのシステムと実効性は説得力のあるものであった. 説明用のプレゼンテーションファイルも十分に整えられ、淀みない説明が行われた. その説明に「慣れ」を感じたのは、それ程に質の保証活動が定常業務として行われているためであろう.

昨今,大学に入学してくる学生の気質は大きく変化している.さまざまな教育的バックグラウンドと文化(考え方)をもって学生は入ってくる.このような状況にあって,多様な学生のそれぞれの個性・能力を磨いて社会に送り出すために,大学として質の保証システムを確立し機能させることは必要かつ重要な課題である.そのような質の保証システムを確立し機能させ,大学活動の高い水準を維持しているサリー大学を視察できたことは貴重な体験であった.本学の質の保証システムを確立し,より水準の高い大学活動を実現するために,この体験をぜひ活かしたいと考えている.

3. サリー大学における産学連携

サリー大学は,イギリスの中で最も産学連携に大きな力を注いでいる大学のひとつである.当大学における産学連携のための主要な組織は UniSdirect と呼ばれる.そもそも大学は世の中の役に立つ技術や知的財産の主要な源泉であり,それゆえ経済的発展の重要な推進力であるという信念に基づき,サリー大学は 2001 年に UniSdirect を設立した. UniSdirect に先立ち,当大学は 1970 年代に Business Liaison Office を開設した.引き続き,1980 年代に Office for Research and Commercial Services を また1996年に Office for Research Support and University Enterprise を開設した 更に,当大学は 1980 年にリサーチパークをスタートさせている.

3.1 UniSdirect

UniSdirect の主要な目的は以下の通りである.

- ・大学内の研究活動を活性化させ,促進すること.
- ・産業界や商業界とのパートナーシップを,開始,発展,促進すること.
- ・大学の知的財産を保護し,活用すること.
- ・大学の企業活動およびベンチャー起業を発展させ,促進すること.

更に,技能訓練の提供,大学の専門的知識や施設の利用を通じて,当大学が地域における企業活動をより一層支援し,発展させる役割を果たすことを援助することも UniSdirect の役割である.

上述の目的を達成するため, UniSdirect は以下の機能を持つ.

- ・企業活動やベンチャー起業を支援すること.
- ・研究開発から発生する知的財産を掘り起こし,保護すること.
- ・知的財産を活用すること.
- ・地域の中小企業を支援すること、
- ・研究開発を支援すること.
- ・研究開発を売り込むこと.
- ・政策決定を支援すること.

これらの機能のうち,大学の外部と関連するものはリサーチ・パーク内に,大学の研究支援,知的財産関係などは大学のキャンパス内にオフィスがある.

3 . 1 . 1 企業活動とベンチャー起業支援

サリー大学は彼ら自身を企業活動の一大中心ととらえている.当大学は,後述するように,6つの大学発ベンチャー起業を誕生させている.

(1) シーズ基金

シーズ基金は,大学の研究から発生したプロジェクトで,投資に対する充分なリターンが期待できるプロジェクトに投資される.投資額は,£5,000 から £100,000 の間(約 100 万円から 2000 万円の間)であり,新しい会社の場合はエクイティを分配するという形で,またその他のプロジェクトの場合は収益を分配する形で報酬を得ることを目的に投資される.この基金は,Surrey, Sussex,

Reading, Brunel および Royal Holloway の各大学の間で共同で管理される.

(2) ビジネス・ハッチェリー

UniSdirect は,支援や指導の体制の整った環境でアイディアを発展させる企業活動を可能にするため,Business Hatchery と呼ばれるプレ・インキュベーション施設をリサーチ・パーク内に持っている.これは,大学人や学生ばかりでなく,外部の顧客にも提供される.現在,15のスペースがあり,その内14は埋まっている.9つは外部からのベンチャー企業,5つは大学発のベンチャー企業である.1つのスペースは,机が2~3脚置ける広さであり,大きな部屋を低いパーティションで区切っている.

(3) SETsquared

UniSdirect SETsquared センターは知識ベースのビジネスに対するアイディアを持った,潜在的に高い成長性を持つ草創期の企業に対して,施設と専門的知識を提供する.サリー大学は,SETsquared パートナーシップを構成する4大学のひとつである.他の3大学はSouthampton, Bristol 及び Bath の各大学である.

3 . 1 . 2 知的財産

当大学は,スタッフおよび学生により作られた全ての知的財産を保有する. UniSdirect は,当大学における知的財産の保護と商業利用を管理する. 知的財産はライセンシングまたは大学発ベンチャーとして適切に利用される. 2001 年から 2002 年に掛けて,14 件がライセンスされた.

ライセンシングに関する当大学の基本方針は次の通りである.

- ・リスクとリターンに関する現実的な認識に基づいて取引の交渉を行う.
- ・ 広範囲で利用可能な応用に対する開発を保証する .
- ・ライセンスを受ける側が、商業的開発に必要な適切な範囲の権利を得られるよう保証する、
- ・可能な限り多くの会社が権利を得られるよう保証する.
- ・様々な応用に対して並行に開発することを保証する.

以下の表1にライセンシングで得た利益の分配率を示す.

表 1 ラ	イヤンバ	ハノゲで得:	た利益の分配率。
-------	------	--------	----------

	本人	センター	大学
£50,000 未満			
(1000万円未満)	70%	15%	15%
£50,000 – 150,000			
(1000万-3000万円)	50%	25%	25%
£150,000 – 250,000			
(3000万-5000万円)	40%	30%	30%
£250,000 超			
(5000万円 超)	35%	35%	30%

3.1.3 地域の中小企業の支援

(1) UniSconnect

UniSconnect は,中小企業のための新しいビジネスクラブであり,サリー大学の多くの資源を会員企業が利用できるよう提供している.これは会費によりまかなわれている.

(2) サリー企業ハブ

サリー企業ハブは南東イングランド開発公社(SEEDA)により,この地域に亙って設立されている 30 の企業ハブの一つである.このような先進的な試みの主要な目的は,以下に示す項目により 経済的成長を促進することである.

- ・地域企業にネットワーク化されたフォーラムを提供すること.
- ・技術,研究,技術革新およびビジネス支援に対する起業家の利用を促進する.
- ・フレキシブルな作業スペースを確保しその利用を促進する.
- ・初期段階での資金の利用を促進する.

サリー企業ハブは, the University of Surrey, Royal Holloway University of London, Leatherhead Food Research Association 及び Business Link Surrey の間の協力関係で支援されている.これは,インキュベーションスペース,ビジネス展開の支援,上述の協力者およびその関係者を介した技術や研究の利用などを提供している.このハブは,ディジタル技術,新しいメディア,情報セキュリティー,バイオ科学,食物技術の分野の高度な技術を持った高成長のスタートアップ企業に注目している.更に,当大学は中小企業向けに後述のリサーチパークを提供している.

3 . 1 . 4 研究開発支援

研究に対する情報の提供,研究者のための契約のチェックなどにより,当大学のスタッフが引き受けた研究や技術顧問の仕事の支援を行う.

3.1.5 研究開発の売り込み

UniSdirect は、研究開発を売り込む機能として、イノベーション・ネットワーク・マネージャ、研究の展示場としてのイノベーション・フォーラムおよび特別顧問を有する. サリー TCS センターは大学と企業の間での技術や知識の移転を促進することにより大学の TCS (Teaching Companies Scheme) 計画の遂行に協力する.

3.1.6 政策決定の支援

UniSdirect は特別顧問を通じて以下の機関の政策決定を支援している.

- Government Office of the South East (GOSE)
- South East England Development Agency (SEEDA)
- South East Regional Assembly (SEERA)
- Surrey County Council

- Surrey Community Strategy
- Surrey Economic Partnership
- Local District Councils
- Higher Education South East (HESE)

3.1.7 財政

UniSdirect の年間予算は約 180 万ポンド (約 3 億 6000 万円) である .62 万ポンド (約 1 億 2400 万円) が , 主に研究支援と企業支援のために大学から支給さる . 毎年 20 万ポンド (約 4000 万円) がリサーチ・パークのハッチェリーを支援するために高等教育革新基金 (HEIF) から支給される . 毎年 30 万ポンド (約 6000 万円) が ,3 年以上にわたって ,4 ノベーション・ネットワークマネージャと TCS センターの支援のため HEIF から支給される . 更に , 地域の中小企業の支援のために ,30 万ポンド (約 6000 万円) がヨーロッパ社会基金から ,40 万ポンド (約 8000 万円) が Higher Education Reach Out to Business and the Community 基金から支給される .

3.2 サリー・リサーチ・パーク

当大学は大学のキャンパスから約 1.5 k m離れたところに約 28ha のリサーチ・パークを保有し,現在開発中である.これは,市場価格で7000万ポンド(約140億円)以上の価値があり,大学に収入をもたらしている.これは成長途上の会社に有益なベンチャー育成サービスを提供し,地域の経済的発展の牽引役となっている.150以上の会社が広範囲にわたる研究に従事し,2,500人以上のスタッフを雇用している.大学の外部と関連する UniSdirect の活動は,サリー・リサーチ・パークで行われている.これには,ビジネス・ハッチェリーやTCS センター, SETsquared センターなどが含まれる.

3.3 大学発ベンチャー企業

サリー大学は大学の研究成果の活用を奨励しており,教員や研究者,学生,スタッフの間の起業家精神を高めるよう努めている.当大学は幾つかの成功した大学発ベンチャー起業を設立した.パトリック・ダウリング学長の考えでは、研究の商業化は大学にとって戦略的に重要であるとともに,今日の大学間の財政的格差を埋める手段となる.

最も成功した大学発ベンチャー企業として,サリー・サテライト・テクノロジー株式会社が挙げられる.当社は大学のキャンパス内に建物を持っている.今日までに,主に開発途上国向けに 22の小型衛星を打ち上げ,9000万ドル(約110億円)の売り上げを達成した.同社は小型衛星の応用と技術において世界的先駆者として評価されている.

その他の大学発ベンチャー企業は以下の通りである.

- -Cybersense (原位置バイオレメディエーション)
- -IECOS (環境システム解析とソフトウェア)
- -Toric (半導体チップ用アンチジッタ電子回路)
- -OmniPerception (顔認識技術とソフトウェア)

3.4 まとめ

九州工業大学の産学連携とサリー大学のそれとを比較することにより,今後の九州工業大学における産学連携のあるべき姿を探り,まとめとする.

九州工業大学は,工業専門学校としてスタートし,ほぼ100年近い歴史を持つことから,サリー大学と歴史的経緯が類似しており,サリー大学における産学連携方策は九州工業大学にとって大いに参考になり得る.

2004年の国立大学の独立法人化にむけて,九州工業大学の宮里学長は産学連携を大学を支える柱の一つとして挙げた 逆に 従来の国立大学としての制約により不可能だった産学連携に関する様々な方策が,独立法人化により可能となり,独立法人化は地方の工科系大学としては追い風になるはずである.それに関して,今回の訪問により,様々な可能性を探ることができた.また,産学連携の推進は,大学の発展,地域の経済成長に大いに寄与することが目の当たりにできた.

九州工業大学において,産学連携を担っているのは地域共同研究センターである.当センターは1989年に設置され,2000年には飯塚分室が開設された.独立法人化へ向けて,産学連携のより一層の推進を目的として,地域共同研究センターは組織を強化し,産学連携センターへの改組を計画している.

産学連携センターへの改組実現へ向けて、今回の訪問で得られた具体的な知見を以下に挙げる、

- ・従来,地域共同研究センターは,リエゾン機能として,大学教員と企業との1対1の共同研究の仲介を(特に企業側からの申し出により)行ってきた.今後は,大学からの組織的な研究開発の売り込みの必要性を感じ,新しい産学連携センターはその中心となって活動すべきである.
- ・地域共同研究センターでは,サリー大学における UniSconnect と同様な産学連携クラブ(仮称 Kyutech Club)の設立を計画している.これは会費制のクラブで,地元の中小企業を中心に,500 社程度の規模を想定している.
- ・従来,国立大学の教員の発明のうち,かなりの数が個人帰属の特許として認められてきた.しかし,個人所有の特許の活用は困難であること,独立法人化により大学が特許を保有することが可能になったことにより,今後は大学教員の発明は職務発明として大学帰属になる.現行法では,国有特許に関しては,特許収入のうち30%が発明者に配分される.しかし,法人化後,サリー大学の例のように発明者への配分率を挙げることにより,研究者の努力に報い,新技術の開発とその積極的な産業界での利用を促進すべきである.現在,大学は文部省に対して知的財産本部の設置を申請している.
- ・大学発ベンチャー起業支援の方策の一環として,九州工業大学では,飯塚キャンパスにインキュベーション施設の建設を進めている.今回の訪問で,「ハッチェリー」におけるプレ・インキュベーションの概念は,このインキュベーション施設の建設に参考となった.実際に,当施設内に「ハッチェリー」と同様のプレ・インキュベーション用スペースを設け,アイディア段階の技術をベンチャー企業に結びつける支援を行う.特に,学生に対しては,このスペースを無料で貸し出す計画である.

全体的な印象として,此彼の財政規模は比べるべくもなく,また,人材配置も手厚いものがあり, 産学連携に対する積極性がひしひしと伝わってきた.

北九州市や飯塚市は,地域経済の発展のために九州工業大学に大いなる期待感を持っている.一方,サリー大学は,地域経済に大きな貢献をしているという自負を抱いている.九州工業大学も,これら地元からの期待に答えるべく努力すべきであり,その努力が引いては大学の発展に結びつくものであると確信する.

4.今後の展開

2003年5月28日,九州工業大学と英国のサリー大学は,宮里達郎学長とパトリック・ダウリング学長が協定書に署名し,国際交流協定を締結した.両学長は,2002年2月に最初の会合を持ったが,それ以来の両大学の関係者が様々な形で交流を続けた成果である.

地域連携のスペシャリストとしてサリー大学のピーター・バニヤン教授を昨年9月に迎え,本学の地域共同開発センターで,刺激的な講演,助言を戴いた.また,昨年12月には,大学評価・学位授与機構の主催による「日英高等教育プロジェクト」参加大学に本学は指名され,学長以下7名がサリー大学を訪問した.その成果の一部がこの報告書に納められている.

今回の「日英高等教育プロジェクト」が引き金になり、高いレベルにあるサリー大学と大学間協力協定を結び相互交流を行うことは、本学にとって大いなる喜びである.

特に,このたびの協定は教育研究の交流のみでなく,産学連携・地域連携をも視野に入れたものであり,この分野において先進的な活動を続けるサリー大学と協定を結ぶ意義は非常に大きい.特にサリー大学は,研究や教育の水準を高めて,その評価に応じた予算獲得,また,外部資金を大幅に増加させる手段の積極的導入,技術移転,産学連携,地域連携等,九州工業大学が今必死で取り組もうとしている課題の良き実例を提供してくれる大学であると考えている.

今回の協定締結は,九州工大のベクトルをその方向に向けてくれる起爆剤になるものと確信している.

2003年9月

編集・発行 大学評価・学位授与機構 〒185-8587 東京都小平市学園西町 1-29-1 TEL 042-353-1622~3

印刷・製本 昭和情報プロセス㈱ 〒108-0073 東京都港区三田 5-14-3 TEL 03-3452-8451