

JUNBA

Japanese University Network in the Bay Area

JUNBA 2012

国際化に向けた大学経営

Institutional Research and Enrollment Management

2012年1月9～10日

サンフランシスコ・ベイエリア大学間連携ネットワーク

JUNBA 2012

国際化に向けた大学経営

Institutional Research and Enrollment Management –
Keys toward Internationalizing Japanese Universities

2012 年 1 月 9 日・10 日

サンフランシスコ・ベイエリア大学間連携ネットワーク

J U N B A

JAPANESE UNIVERSITY NETWORK IN THE BAY AREA

目次

はじめに	5
JUNBA2012 シンポジウム (1 日目)	
講 演	Judy Sakaki カリフォルニア大学総長室学務担当副総長 「Student Access and Success at the University of California」 13
基調講演	Bruce Darling カリフォルニア大学総長室研究所管理担当副総長 「University of California System」 27
講 演	Kathleen Dettman カリフォルニア大学総長室 Institutional Research 担当ディレクター 「Institutional Research in the University of California」 51
JUNBA2012 サミット (2 日目)	
基調講演	常盤 豊 文部科学省大臣官房審議官 (高等教育局担当) 「大学改革について」 83
日本の大学による発表	
	桜美林大学 97
	大阪大学 101
	鹿児島大学 106
	九州大学 110
	東京理科大学 114
	東北大学 118
	新潟大学 122
	福岡工業大学 125
	福岡女子大学 128
	横浜市立大学 133
討 論	大学間討論 (その 1) 141
	大学間討論 (その 2) 165
総 括	183
参考資料	187

はじめに

このたび、日本学術振興会のご支援により、JUNBA2012 の報告書を当冊子としてまとめることができたことを心からうれしく思います。会議の記録を残し、次なるステップへつなげる貴重な資料となることが期待されます。日本学術振興会およびご参加いただきました皆様へ、改めてお礼申し上げます。

JUNBA2012 は、2012 年 1 月 9、10 日の両日、在サンフランシスコ日本国総領事館および日本学術振興会との共催により、文部科学省および日本貿易振興機構（JETRO）サンフランシスコ事務所のご後援をいただき、サンフランシスコ近郊にて開催されました。会議のテーマは「国際化に向けた大学経営」といたしまして、特に Institutional Research と Enrollment Management に注目しました。1 日目は、米国、特にカリフォルニアにおける高等教育について、カリフォルニア大学総長室の皆様から、その考え方と具体的な活動内容につき貴重なお話を伺いました。ここで学んだ情報をベースにして、2 日目には日本の大学間におけるサミット討論を行い、各参加大学の活動状況や抱える課題を共有することができました。

JUNBA は、米国サンフランシスコ・ベイエリアに活動拠点を持つ日本の大学（現在 10 大学）の米国拠点代表者が集まり、事務局として日本学術振興会サンフランシスコ研究連絡センターが参加して、情報を交換しながら、各拠点が行う当地での教育、研究、産学連携などの国際化活動に関して協力するネットワークです。2006 年度より、毎年 JUNBA サミットとシンポジウムを開催してまいりました。

JUNBA といたしましては、日本の若い人達がこれからの日本を背負って国際的な場で活発に活動し、発言し、そして交渉していくことが極めて大事なことと信じております。そのためにカリフォルニアの地において活動し、情報を発信し、このような討論会を催し、少しでも大学の国際性の高揚と、国際的な視野と実行力を持った人材の育成に寄与したいと念じております。幸い、皆様の熱心な支持と協力を得まして、毎年より深い討論ができつつあると思っております。今後とも JUNBA に関して、一層のご理解とご支援を頂きますようお願い申し上げます。

2012 年 9 月



JUNBA 会長

九州大学カリフォルニアオフィス所長

松尾正人

JUNBA2012 シンポジウム（1 日目）

基調講演

講 演

開会挨拶

挨拶 JUNBA 会長／九州大学カリフォルニアオフィス所長

松尾 正人

松尾（九州大学） 皆様、JUNBA2012 開催の時間となりました。遠く離れた日本各地から多数ご参加いただき、またカリフォルニア大学総長室（UCOP）の皆様はオークランドからお越しいただきましてありがとうございます。シリコンバレーに素晴らしい天気を連れてきていただきまして感謝しています。ここでは例年、冬はあまり天気がよくないのですが、皆様に素晴らしい天気を連れてきていただきました。ありがとうございます。JUNBA2012 において、日本の大学のリーダーと UCOP の代表者が直接ディスカッションする場を持てることを非常に喜ばしく思います。今回は 6 度目の開催となります。本日はアメリカの状況についての講演を聞き、ディスカッションの場を設けます。明日は日本のリーダー同士で本日の講演から何を学んだか、どのように大学経営に組み入れることができるか、もしくはできないのかを話し合います。

このシンポジウムにご参加いただいている重要な方々を紹介したいと思います。残念ながら在サンフランシスコ日本国総領事の猪俣様は参加できませんが、代理として岩田哲弥領事にお越しいただきました。ありがとうございます。また日本学術振興会理事長の安西祐一郎様にもお越しいただいています。ありがとうございます。明日の基調講演では日本の文科省、長い名称ですが文部科学省大臣官房審議官の常盤豊様よりお話を頂戴いたします。よろしくお願いいたします。常盤様は文部科学省の高等教育局を担当していらっしゃいます。次にご紹介するのは岡田俊郎様です。日本貿易振興機構（JETRO）サンフランシスコ事務所の所長でいらっしゃいます。

今年は UCOP より素晴らしいゲストをお迎えすることができ、非常に光栄に思っています。Bruce Darling 氏、Judy Sakaki 氏、Kathleen Dettman 氏です。お越しいただきましてありがとうございます。楽しみにしています。今回で 6 度目の JUNBA シンポジウムの開催になります。今回のテーマは大学の国際化に対する大学のマネジメント、特に Institutional Research (IR) と Enrollment Management (EM) に関してです。この 2 点はアメリカでは注目を集めていて、広く使われています。特に IR によって大学のトップマネジメントは、大学経営には欠かせない情報を入手することが可能となりました。IR は関連大学に関する正確で包括的なデータ、また他大学の情報を得て、それらのデータを基に決定を行うためのツールとして使われています。日本においては、IR の歴史はまだ浅く、限られた方法、限られたトランスペアレンシーでしか使われていませんが、EM と IR は大学へ入学する人口が大幅に減小していく中、ますます重要視されるようになってきました。また、より質の高い教育と研究を確保するために、更なる情報開示やトランスペアレンシーが必要とされています。それは、今年、いや昨年 2011 年の学校教育法施行規則の改正によっても推奨されています。つまり大学が情報を公開することが求められているのです。本日は 3 名の基調講演を聴き、カリフォルニア大学がどのように EM と IR を実践しているのかについて学びたいと思います。時間は十分ありますので、議題をより深く

理解するために、ご質問、ご意見等のご自由にお話してください。最後となりますが、皆様のご協力に感謝いたします。ご参加、ありがとうございます。

本日の UCOP による講演は、Sakaki 氏のご都合により順番を変えて行います。最初に Sakaki 氏、続いて Darling 氏、そして Dettman 氏に IR についてお話を頂戴いたします。よろしくお願いいたします。

米田（福岡工業大学） おはようございます。松尾さん、ありがとうございました。福岡工業大学の米田達郎です。福岡工業大学評議員、現在はカリフォルニア事務所所長を務めています。UCOP 学務担当副総長の Judy Sakaki 氏をご紹介します。Sakaki 氏はポリシー、学生のアクセスとアフォーダビリティに関連したサービスとイニシアチブ、そしてカリフォルニア大学の全 10 キャンパスの大学生、大学院生の学業を成功させることの責任者です。これには大学生の受入、生活支援、学生サービスが含まれます。ご存知のように、カリフォルニア大学は 23 万人以上の学生と 270 の学部とスタッフを抱え、世界中で生活し仕事をしている卒業生は 160 万人に及びます。副総長の Sakaki 氏はそのキャリアのすべてを、あらゆる学生を排除せず教育の機会を提供し、そして学業を成功させることに費やしてきました。UCOP 学務担当副総長に就任される前には、カリフォルニア大学デービス校の副学長、カリフォルニア州立大学フレズノ校の副学長として勤務されました。現カリフォルニア州立大学イーストベイ校の人間開発学学士号、心理学修士号、そしてカリフォルニア大学バークレー校の教育学博士号を取得されています。皆様、Sakaki 氏をお迎えください。

講演

講演 : Student Access and Success at the University of California

カリフォルニア大学総長室学務担当副総長 Judy Sakaki

Sakaki (カリフォルニア大学総長室) 明けましておめでとうございます。1月15日まではまだそう言っても良いのですよね。米田さん、ご紹介ありがとうございます。お招きいただきまして大変感謝しています。松尾さん、私の同僚と私をご招待いただきましてありがとうございます。予定を変更して申し訳ありません。ご存知の方もいらっしゃると思いますが、最近、デービス校とバークレー校で抗議運動がありました。私はデービス校で発生した催涙スプレー事件に関する調査特別委員に任命され、今日の午後大切なミーティングに出席しなければならないのです。予定を変更し、本日は最後まで参加できなくなってしまい申し訳ありません。

本日はカリフォルニア大学における学生のアクセスと成功についてお話させていただきます。まず初めに、今回の講演の準備をしている際に、松尾さんから私自身の背景について話してはどうか、と提案いただきました。喜んでその点から講演を始めさせていただきます。

私は日系アメリカ人 3 世です。祖父母がアメリカに移民してきました。カリフォルニア、そしてアメリカの高等教育界の上位管理職につく数少ない日系アメリカ人です。実際のところ、私が高等教育界の管理職の中では最高位に立つ日系アメリカ人女性だと思います。ですから本日講演をさせていただくことを非常に光栄に感じています。私はカリフォルニア、オークランドのベイエリアで生まれ育ちました。カリフォルニアで育ち、ずっとカリフォルニアに住んでいます。私の旅はそこから始まったわけではありません。何マイルも、何世代も離れた福岡で始まったのです。曾祖父母が私の祖父母のために新しい人生を夢みて、現実に私のおばあちゃん、祖母がピクチャーブライドとしてアメリカに渡ってきたのです。祖母は若い頃の話をしてくれました。ある春の日、姉をアメリカに見送るために港に行きました。そして船が港を離れる直前に姉が怖がって、あなたは私よりも勇敢なのだからあなたがアメリカに行きなさい、と言ったのです。そして祖母はそれを受け入れたのです。その責任と任務を。私の祖父の写真を握りしめてアメリカに船で渡ってきました。それが私の家族の歴史の始まりです。祖母は運命を受け入れてアメリカにやってきました。祖母は私にとってのお手本です。なぜならば祖母は船に乗り、姉の鞆を持ち、自分の服は持たず、英語も話せず、会ったこともない祖父の写真を持ち、まだ 18 歳だったのです。船で海を渡っている間、何を考えていたかは想像し難いですが、祖母は任務を果たし、5 人の子供をアメリカで育て上げ、私の家族、祖父母と両親が戦争中にキャンプで拘束された時でも、前向きで楽観的な態度を忘れませんでした。アメリカと日本を心から愛していたのだと思います。私が何に直面しても、どんな障害にぶつかったとしても、祖母が経験したことと比較したらほんの些細なことなのです。私の祖父母はアメリカにチャンスと希望をもってやってきました。彼らは心を決めていて、多くの犠牲を払い、奮闘し、差別されましたが、驚くべき力強さと勇気を持っていました。私はそのお陰で、本日こうして講演をすることができるのです。教育はチャンス、本物のチャンスへの扉を開きます。私は子供の頃、日本語を勉強しました。土曜日に日本語学校に通い、夏にはお盆祭りで踊りました。

でも成長して中学生、ティーンエイジャーになるにしたがい、皆と同じようになりたいと思うようになり、日本語を話したくない、皆の輪に入りたいと思うようになるものです。私もそうでした。でも大学生になると自分のルーツを探ります。同じように見えるけれど、ほんの少し違うあの人達は誰なのか見出したいくなります。そして私は大学時代のある夏、日本に留学しました。それが私にとっての初めての日本で、私を大きく変えました。だからこそ交換留学を強く信じています。なぜならばそれは実際の経験から学ぶ手段だからです。アメリカ人学生、日系アメリカ人学生が他国を訪れて学ぶこと、また日本人学生がアメリカで学ぶ機会をもつことを奨励しています。私は学生寮に泊まり、日本中を旅して回りました。祖父がくれた福岡の親戚の写真を持っていたので、新幹線に乗り実際に初めて会いに行きました。そこでは農家に泊まりました。多くのことを学びました。他の学生も同じような経験をするを強く望みます。

PPT – Framework for Higher Education –

それでは高等教育に関する話題に移ります。ここにカリフォルニアの地図があります。カリフォルニア大学はその資金により、カリフォルニア州の優秀なトップ学生が教養高くバランスのとれた世界市民に成長することに貢献してきたと言えるでしょう。カリフォルニア大学は 10 のキャンパスを持ち、1960 年に策定されたカリフォルニア高等教育マスタープランに従っています。マスタープランは私達がいかに仕事に取り組むかというフレームワークとなっており、これによりカリフォルニア州の高等教育機関はより一貫したシステム、つまり 3 階層の高等教育システムとして変革を遂げました。カリフォルニア大学があり、そしてその下に 23 のキャンパスを持つカリフォルニア州立大学システムがあります。それに付け加え 112 のキャンパスを持つ 2 年制のコミュニティ・カレッジ・システムがあります。

マスタープランは各システムが受け入れる出願者層についても定義しています。例えば、カリフォルニア大学はアメリカの第一線の教育及び研究を担う高等教育機関ですから、州内の高等学校卒業生の上位 8 分の 1 から新入生を選びます。当校では学士号、修士号、博士号のコースを提供しています。日本のシステムと似ていますね。またビジネス、工学、法律、薬学の専門学位コースも提供しています。当校の大学生の大多数は高等学校を卒業したばかりで、フルタイムの学生として入学し、キャンパス内に住んでいます。1 年生の多くはキャンパス内の寮や家で生活し、それからキャンパス周辺にあるアパートに移ります。学生はカリフォルニア中の小さな町、郊外、市内からやってきますが、同時に他の州や外国からもやってきます。世界各国の文化や人種、そして様々な経済階層の学生が当校のキャンパスで学んでいます。また、マスタープランは、カリフォルニア州立大学が高等学校卒業生の上位 3 分の 1 から学生を選ぶことを認めています。カリフォルニア州立大学の学生の多くはキャンパスに通学しています。より地元に着し、キャンパス数も 23 と多いため、実家の近くのキャンパスを選び、パートタイムもしくはフルタイムで学ぶことができます。そしてすべての学生向けに学士号と修士号コースが提供されています。また数は少ないですが博士号も取得可能です。またマスタープランは、カリフォルニア・コミュニティ・カレッジが、教育を受けることで利益を享受することのできるあらゆる学生から入学願書を受け入れるよう定めています。つまり、よりオープンなシ

システムなのです。世界一の規模を誇るシステムです。学生の大多数はパートタイムで、地元のキャンパスに通学します。職業訓練コースを取る学生がいれば、カリフォルニア州立大学やカリフォルニア大学に編入可能なコースを取る学生もいます。コミュニティ・カレッジの主な機能は、準学士や2年の学位を授与することです。最後に、カリフォルニアには、スタンフォード大学や南カリフォルニア大学のような76校の私立大学があります。マスタープランは私立校の入学受入方針を統制するものではありません。

PPT – UC Goals: Excellence and Access –

カリフォルニア大学の入学受入方針は、教授陣により作り上げられました。これは興味深いことだと思います。10のキャンパスの教授メンバーにより構成された大学全体の委員会があり、定期的に会議を開き、我々の入学受入方針や慣行を作り上げ、評価を行っています。また Academic Senate と呼ばれる、より大きな委員会が全教授メンバーを代表し、大学を導く手助けをしています。この委員会は大学の学術的方针を決定し、キャンパスの入学条件を定めます。今回の事前ミーティングで、なぜ教授がそれほど関与しているのかと質問を受けました。その理由の一つは、教授はどのような学生を受け入れるかについて非常に気にかけているからです。質の高い学生を教えたいと思っているのです。学生の多くは大学院に進み、教授のティーチング・アシスタントやリサーチ・アシスタントになります。よって様々な展望をもつ才能のある学生を受け入れることにより、大学教育の質や研究の質を高く保つことができるのです。ここで学部段階の入学受入方針からの引用を読み上げたいと思います。「カリフォルニア大学は、公立学校としてのミッションに留意し、それぞれのキャンパスにおいて、当校の資格要件を超えて、高い学業成果を出せる、あるいは非常に優れた才能を持つ学生、そしてカリフォルニアの特徴である多種多様な文化、地域、社会経済の背景を網羅する学生群を受け入れることに努める。」この引用に含まれている三つの重要な点について、もう少しお話ししたいと思います。もちろん一つ目は、公立学校としての大学の立場です。その立場により期待されることは、カリフォルニア内の幅広い層の学生にとってアクセシビリティがあること、そしてアカウンタブルであり平等であることです。その期待に添うことが、世の中の人々からの支持を維持していく鍵となります。大学の資金調達のためだけではなく、州、国、世界の人々から信頼を得るために必要です。二つ目は、カリフォルニア大学が学業成績の優秀な学生を受け入れるという期待です。これはカリフォルニアの成績上位の高等学校卒業生を受け入れると定めたマスタープランを反映しています。この点は学業と個人の才能において優れた資質を持つ州外の学生や留学生にも適応されます。三つ目は、学生の多様性に対するコミットメントです。これについて少し説明させてください。カリフォルニア大学は多様性を幅広いレンズを通して解釈しています。私達は様々な地域、経済背景、人種、性別の学生を求めています。カリフォルニアはこれまで以上にバラエティに富んだ場所になっているがゆえに、私達はその多様性を反映させるような学生達、特に特別な才能を持っていたり、他言語に堪能であったり、あるいはリーダーシップを発揮できるような学生を受け入れようと努力しています。どのようにそれを成し遂げるのか、その要求にどう答えるのか疑問に思われるかもしれませんね。

PPT - K-12 Involvement -

私達が実践していることの一つは、学生が大学に入学する前から関わることです。K-12、つまり州内の幼稚園から高等学校までの先生と管理職とパートナーシップを組み、授業内容と教授法が最高のクオリティとなるよう、取組を行っています。ゴールは、数学、科学、歴史、外国語を含む 9 科目の学力を伸ばすことです。カリフォルニア大学では、California Subject Matter Project と呼ばれるプログラムを設け、K-12 の教員が教科に対する理解を深め、教育におけるベストプラクティスを体験できる機会を提供しています。K-12 の教員が生徒を成功に導き、学生がカリフォルニア大学の門戸を叩く時には、すでに成功への足がかりができていることを狙ったプログラムです。K-12 のシステムはすでに生徒の学習に重点が置かれていますが、このパートナーシップにより K-12 とカリフォルニア大学双方がよりよい学校となり、我々の学生に対するサービスも強化できると信じています。

PPT - Student Outreach -

大学側は、学生が入学願書を提出するずっと前から学生に手を差し伸べています。K-12 の教員と連携するだけではなく、大学に入学するつもりがない学生にも手を差し伸べて、大学進学を奨励しています。例えば両親が大学に行ったことがない学生や、大学に行くことが奨励されるような風潮がない家庭環境や地域社会におかれている学生がいるかもしれません。私達は Outreach Program と呼ばれるプログラムを設け、そのような学生に大学進学を検討することを奨励しています。カリフォルニア州全土に渡り、Academic Preparation Program と呼ばれる多様なプログラムを実施しています。将来の学生を大学入学に向けて訓練することが目的です。成績は優秀なものの、カレッジへの進学が難しい環境におかれている若い人達をターゲットにしています。すでに述べたように、彼らの多くは自分が家族の中で初めて大学に行く人であったり、多くの場合において貧しい地域社会で育っています。貧しい地域では学生に対するサポートも限られています。これらのプログラムは中高生、そしてコミュニティ・カレッジの学生をサポートします。学生は情報を入手することができ、大学進学に対する志を高く維持し、出願への準備を進めることができます。学生を厳しい学業に従事させ、分析能力、コミュニケーション能力、受験技術を高めることができるようサポートします。そして実際に入学願書のみならず資金援助申込書の書き方を教えるワークショップも開催しています。そのようなプログラムの一つに Puente と呼ばれているものがあります。これはスペイン語で「橋」を意味し、文字通り、プログラムは学生が置かれている状況と大学をつなぎ、そのギャップを埋める橋渡しをしています。Puente は 25 年以上に渡り、このプログラムが無ければ大学に進学することはなかったであろう何千人もの学生をサポートしてきました。そしてカリフォルニア大学は、これを公的なミッションの重要な一部として受け止めています。

PPT - UC Academic Preparation -

それでは学問的な準備について少しお話をさせていただきます。学生に高等教育に向けて準備をさせるのは大学の仕事の一部です。当校の教員陣は、大学進学のために、どの科目を勉強

し、各科目を何年勉強するべきかを明らかにしました。必須コースを受講した高校生は願書を提出し、入学審査を受けます。

PPT – Freshman Selection: 14 Factors –

ここに大学進学に必要な科目と最低限必要とされる学習年数のリストがあります。学生がカリフォルニア大学に願書を出す際には、これは当校の願書ですが、入学を希望するキャンパスを選択します。平均で 3.5 キャンパスに申し込みます。システム内の三つ、ほぼ四つのキャンパスを選びます。私達は、テストの結果や GPA を見るだけではなく、その学生全体を考慮します。つまり彼らはどういう人で、大学にどのようなことをもたらし、いかなる貢献ができるのか、ということです。ですから、やる気、リーダーシップ、知的好奇心、コミュニティ・サービスのようなことに着目します。成し遂げてきたこと、住んでいる地域をどう気にしているのか。つまり、学生のある一面、成績、あるいはテストの結果だけを見るのではなく、学生を丸ごと見るのです。そして、私達はこれらの資質が学生の成功に重要な役割を果たすと信じています。この評価プロセスは何年も長い時間をかけて作り上げられました。Comprehensive Review (包括的レビュー) と呼んでいます。このプロセスには 14 の基準があります。各キャンパスの入学受入担当者は、高等学校時代に学生に与えられた機会に照らし合わせてこれらのファクターを見ていきます。カリフォルニア大学のみならずアメリカ全土の厳選された大学において、かなり昔から入学受入のプロセスの一部としてこれらの尺度を考慮に入れています。14 の基準のいくつかがこちらにあります。これらの基準の一覧が当校のホームページに掲載されており、学生と家族は、私達が何を求めているかを確認することができるようになっています。

PPT – Transfer Selection: Eight Factors –

さて、当校では編入生も受け入れています。コミュニティ・カレッジに 2 年通ってから編入してくる学生です。ここでも包括的なレビュー・プロセスを使います。学士号を取得するために、コミュニティ・カレッジからカリフォルニア大学に編入を希望している学生を選ぶにあたり、8 つのファクターがあります。ゴールは新生 2 人に対し 1 人のコミュニティ・カレッジからの編入生を受け入れることです。カリフォルニア大学に編入するほぼ 90% の学生はカリフォルニアのコミュニティ・カレッジからの学生です。この中にはコミュニティ・カレッジからスタートし、当校に編入してくる留学生も含まれます。

PPT – Admissions and Enrollment –

当校は非常に人気があると言えるでしょう。今週の木曜日に今秋の入学願書に関するプレスリリースを発表するところです。過去 10 年間、入学希望者の数は増加し続けています。昨年は 14 万通を超える願書を受け取りました。今年は 16 万通を超えるでしょう。そのうち 3 万 6 千通が編入生です。もちろんロサンゼルス校は国内のどの大学よりも多く願書を受け取ります。昨年ロサンゼルス校は 8 万通を超える願書を受け取りました。出願者すべてが志望するキャンパスへの合格通知をもらえるわけではありませんが、システム内の違うキャンパスの合格通知をもらえることもあります。当校の入学希望者は多くの大学が欲しいと思うような人材です。

彼らは同時に私立学校や他の州の大学にも願書を提出しているので、毎年実際の入学者数より多く入学許可を行い、数はキャンパスにより異なります。また他の州からの学生数と留学生数も大幅に伸びました。当校はより門戸を開放し、より多くのキャンパスが州外からの学生の入学者数を増やすことを検討しています。また、州外からの学生の入学を高く評価していますが、その理由は、州外の学生を受け入れることで、教室や生活環境に違う考え方をもたらし、多様性を生み出すことができるからです。ルームメイトが他の国からの学生だったとしたら、そのルームメイトから学ぶこと、そしてルームメイトと一緒に学ぶことは多いでしょう。それは非常に貴重なことです。留学生の数は増え続けています。私が非常に重要だと思っていることの一つです。

PPT – Financial Aid –

カリフォルニア大学にとって重要な二つのことは、州の学生にとって身近であり (accessible)、経済的に手が届く (affordable) 大学であるということです。学費が上昇するにつれ心配したのですが、経済的理由でカリフォルニア大学に進学することができない学生が出ないよう考慮しました。当校では惜しみない学資援助や奨学金制度を用意し、学生は状況を説明した書類を提出して申請し、援助が必要か審査されます。書類の一つは Blue + Gold Opportunity Plan と呼ばれ、経済的援助を必要とする学生が、学費のことを心配しなくてもよいように、他の学生よりもはるかに低い学費を支払うようになっています。当校のキャンパスでもそれぞれその他のイニシアチブを検討しています。バークレー校が中間所得層の学生のために行っているイニシアチブをご存知かもしれませんね。カリフォルニア大学が経済的に手の届く大学であるよう、色々な配慮をしているのです。

PPT – Student Retention and Graduation –

さて学生が願書を提出し、入学が許可され、通学を始めたら、私達のサポートがそこでおしまいというわけではありません。学生が遅延なく無事卒業し成功を収めることができるよう、幅広いサービスを提供しています。メンター・プログラム、リーダーシップ育成、その他の学業支援などのプログラムの形態でサービスを行っています。カウンセリング、健康維持プログラム、レクリエーション・プログラムなども提供しています。また特定の学生層に対して手を差し伸べています。例えば退役軍人の学生、両親のいない学生、異文化出身の学生、留学生などです。キャンパス内にそういった学生をサポートするプログラムがあります。またすでにお話したかと思いますが、当校では非常に興味深い調査を行っています。UQs と呼ばれる、大学生の経験に関する調査を行っています。学生がキャンパスのことをどう考え、どのように過ごしているかを調査します。私が非常に強力な指標だと思っているのは、学生にもし大学を再度選ぶとしたら同じキャンパスを選ぶかという質問です。大多数の学生が希望のキャンパスへの入学が許可されないということを思い出してくださいね。80%以上の学生が、再度選ぶとしたら現在のキャンパスを選ぶと答えています。私達はこの数値がキャンパスでの教育支援とキャンパスの質の高さを示す強い指標だと信じています。当校の在籍率と卒業率が高いこと、学生

の 80%以上が 6 年以内に卒業していることを非常に誇りに思っています。素晴らしいことだと思います。

PPT - Post-Graduation -

それでは卒業後です。サポートはここでも終わりません。卒業後も卒業生へのサービスがあります。卒業生は、キャリア・カウンセラーによる仕事やインターンシップの紹介、就職あるいは大学院進学の手助けなど、様々なサービスを引き続き受けることができます。また、卒業生はプロフェッショナル・ネットワーキングに参加し、地域社会の活動に参加するチャンスもあります。世界中で生活し仕事をする卒業生は、世界各地に同窓会組織を広げています。日本で同窓会組織を持つキャンパスが現在二つあります。ロサンゼルス校の日本同窓会組織は、アメリカ国外では最も大きく歴史のある組織です。また香港を基盤とする組織では、アジア圏を基盤とする個人と企業から大学への寄付金を促進しています。卒業生事務局の同僚によると、近年中に日本でも同様の組織を発足したいという意向があるようです。

PPT - Conclusion -

以上をもちまして講演を終え、質疑応答に移りたいと思います。お手元の資料にリンクがあります。更なる情報をご希望の場合はどうぞお気軽に私までご連絡ください。入学者受入の要旨と統計、また学費支援プログラムに関する情報がご覧になれます。当校のホームページで多くの情報を提供しています。

この講演を、私の父がよく私に言っていた格言で締めくくろうと思います。もし間違っていたらごめんなさい。「塵も積もれば山となる」。私が小さい頃から父はよくこの格言を言っていました。父が言いたかったことは、とても小さな塵でさえ、積み重なれば山を作ることができる。小さなものでもより集めれば、それを土台にして後に続く人がより高く登り、より大きなことを達成できる、ということだと思います。ですから共に働くことで、この山を共に作り上げることができるのです。教授陣、学生、事務職員が協力することにより、この部屋にいる個々が協力することにより、またアメリカ全土の教育機関が日本の教育機関と連携してこの山を作ることにより、学生がより高い地位を築き、より遠くを見ることができるようになるのです。それは両国の教育機関にとって利益となります。ありがとうございました。

米田（司会） ありがとうございました。講演中多くのキーワードがありました。学生のアクセス、成功、アフォーダビリティ、アカデミック・エクセレンス、多様性、地域社会との関わり、K-12 との協働、などです。素晴らしいキーワードです。

さて質疑応答に移りたいと思います。14 分 30 秒ほどしかありませんが、延長できますか？わかりました、25 分ですね。本日は多くの方にご参加いただいています、残念ながら Sakaki 氏は 2 時 30 分までしかお時間がないようです。今が Sakaki 氏に質疑応答する唯一の機会です。ご意見、ご質問は一人 1 分に制限したいと思います。ご理解、ご協力ありがとうございます。それでは始めましょう。最初に質問したい方はいらっしゃいますか？それでは下村先生、どうぞ。

下村（福岡工業大学） 講演ありがとうございました。福岡工業大学学長の下村輝夫です。質問が二つあります。サービスを実践するには、学生にとって理解しやすく、その後の成功に結びつかなければなりません。第一に、学生は UCOP の成功をどのように認識していますか？そして第二に、学生を EM にどのように巻き込んでいますか？

Sakaki 最初の質問は、私達がどのように学生の成功を認識するのか、だと思います。それは卒業率や在籍率の統計であったりします。これについては、私の同僚、Kathleen Dettman が専門ですが、当校の卒業率・在籍率はアメリカ国内、海外の大学と比べて非常に高いです。非常に誇りに思っています。学生は一度入学すると、サポートを常に受けることができ、自分に合った専攻を見つけることができます。学生の多くは専攻を変え、卒業し、就職先を見つけます。そして、確か 75%の大学卒業生が大学院や専門職学位のプログラムに進学します。二つ目の質問は、学生をどのように EM に巻き込むか、でした。一つには、Educational Partnerships と呼ばれる学生支援のプログラムがあります。学生の多く、特に家族の中から初めて大学に進学した学生達は、出身高等学校や出身地域に戻り大学での経験について、高校生に話をします。それは高校生にとって、自校や同じ地域出身の卒業生が実際に大学に進学し楽しんでいるのであれば、自分にとっても有意義に違いないということを見るよい機会となります。自分にも扉が開かれていて、可能性があると思うのです。

下村 ありがとうございました。

倉地（九州大学） 興味深いお話、ありがとうございました。九州大学の倉地です。たくさん質問があるのですが…二つです。一つ目は、カリフォルニア大学全 10 キャンパスの学生は、おっしゃったように高等学校卒業生の上位 12.5%から選ばれています。彼らが大学院に行く際に、どれくらいの学生が移動するのでしょうか？例えばバークレー校からカリフォルニア州の他の学校、UC システムの他のキャンパスや州外の大学院に行く場合です。学生が同じ大学の大学院に進む割合は、例えばバークレー校の大学生がバークレー校の大学院に進む割合はどれほどですか？ご存知でしょうか。

Sakaki Kathleen に聞いた方がいいかもしれませんが、我々としては他の大学に進学するよう勧めます。他の教授に付いて、知識を広げるよう勧めています。

倉地 というのは、学部が将来のリサーチ・アシスタント育成に熱心だとおっしゃったからです。

Sakaki その通りです。

倉地 二つ目の質問は、カリフォルニア大学は留学生、もしくは他の州からの学生の受入に熱心だとおっしゃいましたね。彼らは学費を全額支払わなければならないのですか？

Sakaki そうです。他の州からの学生や留学生は全額支払う必要があります。それに対し、州内の学生は州から援助を受けています。

倉地 それはカリフォルニア州の経済状況によるものですか？それが全 10 キャンパスで留学生の受入を熱心に行っている理由ですか？

Sakaki 全キャンパスで熱心ですが、ある意味、そうですね。Commission on the Future と呼ばれるグループがあり、大学が直面している問題や、どうすれば質の高さと教育機関としての優秀さを保つことができるのかを検証しています。解決策の一つとして委員会から奨励されたのが、州外からの学生数を 10%増加させることでした。アメリカ全土の大学が三分の一、州外から学生を受け入れているのと比べ、私達は現在 6.6%にとどまっています。

倉地 ありがとうございました。

木島（筑波大学） 筑波大学の木島譲次です。非常に参考となる講演でした。ありがとうございました。学資の援助に関してお伺いしたいのですが、留学生に対する支援もされていますか？もししていないのであれば、将来的に何かお考えでしょうか。その理由もお聞かせください。

Sakaki 留学生に対する学資の援助は限られていて、基本的にキャンパス単位で行われています。留学生の中には学外から援助を受けている学生もいます。

木島 カリフォルニア大学の学生が受ける援助は平均していくらですか？

Sakaki 学費と生活費、教科書代を援助します。

木島 平均すると 1 万 3 千、4 千ドルくらいでしょうか？

Sakaki そうですね。

木島 何名の学生が受け取りますか？

Sakaki 半数の学生が何らかの形の経済支援を受けています。

木島 援助や奨学金を受けている留学生の数はどれくらいですか？

Sakaki それに関しては分かりません。調べる必要がありますね。

米田（司会） 他にご意見やご質問はありますか？

齊藤（大阪大学） 大阪大学の齊藤貴浩です。非常に参考となる講演でした。ありがとうございました。UQs とおっしゃられた学生の経験に関する調査に非常に興味があります。UQs に関し少しお話ししていただけないですか？学生からどのような情報を得るのか、そして得た情報をどのように活用するのか。お願いします。

Sakaki 同僚の Kathleen の専門なので、彼女に話してもらいます。協力して行っています。

Dettman (カリフォルニア大学総長室) UQs は学生課と IR オフィスの共同プロジェクトです。UQs を始めたのは 2000 年で、NSSE (National Survey Student Experience) と呼ばれる全国調査があります。この調査は、学生の大学での経験を細かく調べています。何時間勉強するか、何時間仕事をするか、クラスメイトと一緒に勉強するか等です。差別に対する態度も調査しています。大学の居心地が良いか、ビデオゲームに何時間費やすかなど。非常に幅広い調査ですが、月日の流れに伴い、パターンに変化があるかを知ることができます。最近の調査結果によると、携帯機器に多くの時間を費やしていることに関する懸念がみられましたが、それに対する我々の解釈を考え直さなければならないかもしれません。なぜなら、学生が携帯電話で長時間話をしていることを意味するとは限らず、携帯機器を使用して勉強しているかもしれないからです。現在の携帯機器ではそれも可能ですから。従って調査内容を絶えず変更しています。アンケートは 2 年に 1 度、9 つのキャンパスで行います。10 のキャンパスのうち一つには 4 年制学部はありませんので。ランダムにではなく、全学生を対象に行っています。回答率は 30% です。その回答を我々が持っている学生の情報すべてと照らし合わせ、入学後どれくらいの期間在学しているのか、成果はどうかなどに関してより多くの異なった分析を行うことができるのです。この調査を今後拡大させる予定です。またこのアンケートの国際版も存在します。パークレー校の高等教育に関する Santa Cruz Study は、現在海外の大学と協力して行っています。そのいくつかは中国の教育機関ですが、当オフィスの管轄外なので、今ここで他の学校がどこだったか、思い出すことができませんが、国際分野を今後もっと広げていく予定です。

米田 (司会) 松尾さん、ご質問ですか？

松尾 (九州大学) Judy、包括的なレクチャーをありがとうございました。スライド “Freshman Selection: 14 Factors” を出していただけますか？入学時に成績以外の成果をどれほど重視していますか？日本人学生の場合は 100% 入試の結果です。つまり非常にシンプルな情報です。もちろんアメリカでは入試がないのは存じていますが、高等学校の GPA 等の結果を高く評価していると思います。私が興味を持っているのは、他の活動、例えばクラブ活動やボランティア活動などをどれほど評価しているかです。14 の項目を見ると、たった一つ、12 番目、12 番目ではなくて、特別な才能、11 番目の成果と表彰と、1 項目か 2 項目のみで、他はテスト結果や成績に関することです。このように評価されているのですか？

Sakaki 学業関連ですね。ただ項目の解釈は、幅広く多種多様だと言えます。各キャンパスにおいて、カリフォルニア大学で 4 年制学部があるのは 9 キャンパスですが、サンフランシスコ校はプロフェッショナルスクールのみ为学校なので。ですから 9 つのキャンパスの教授委員会がこの 14 項目の重要度をそれぞれの裁量で決定しています。各キャンパスにより違いがあり、リーダーシップをコミュニティ・サービスより重視するキャンパスもあれば、コミュニティ・サービスをもっと評価するキャンパスもあるのです。

松尾 ここに書かれている順番通りというわけではないのですね。重点を置く項目を選ぶことができるのですね。

Sakaki その通りです。つまりは学校で成功するクラス、そして学校に貢献するようなクラスを集めるねらいが、その根底にあります。

松尾 ただ一般的には項目の多くが成績に関連していますね。

米田（司会） それでは最後の質問に移しましょう。倉地さん。

倉地 カリフォルニア大学のシステムは最適なシステムだと思います。例えば効率性の追求に関してですが、全 10 校で、コスト削減に関するプログラムを実施されていますか？

Sakaki 効率化はまさにカリフォルニア大学が今年目標としているところです。文房具や備品の購入など、何でもありますが、全キャンパスで協力することで得られる成果を活用しています。

倉地 上手くいっていますか。

Sakaki そうですね、非常に効率的です。以前は今ほど活用していませんでした。大学をシステム化する利点がそこにあると思います。集団の力というものがありますから。

米田（司会） ありがとうございます。

Sakaki ありがとうございます。

米田（司会） 皆様、拍手でお見送りください。

松尾 ありがとうございます。続きまして、カリフォルニア大学のシステム全般に関しお話していただくため、冒頭に講演をしていただく予定だった Bruce Darling 氏の講演に移りたいと思います。現在 UCOP の研究所管理担当副総長をされています。ローレンス・バークレー国立研究所、ローレンス・リバモア国立研究所、ロスアラモス国立研究所を監督しています。つまり Darling 氏は、UC システム内の研究施設をすべて操っている、非常に権威ある人物なのです。それ以前は、UCOP の対外関係担当（渉外、PR）の副総長や上席副総長を含む、広い分野を担当されていました。ですから Darling 氏は概して様々なエリアにおける経験をお持ちで、カリフォルニア大学のシステム全般についてお話していただくには最適な人物です。私どもが彼に講演をお願いしたのはそれが理由です。お越しいただきまして本当に感謝しています。Darling 氏は日本語をお話しにはなりませんが、スペイン語とポルトガル語を話します。小学、中学時代を南アメリカとカリブ海地域で過ごされましたので、国際的という意味で非常にユニークな立場にいらっしゃいます。Darling 氏をご紹介します。お願いします。

基 調 講 演

基調講演： University of California System

カリフォルニア大学総長室研究所管理担当副総長 Bruce Darling

Darling（カリフォルニア大学総長室） ありがとうございます。皆さん、こんにちは。日本とカリフォルニアの共通点はたくさんあります。世界有数の経済規模を有し、日本は第 3 位、カリフォルニアは第 8 位です。また地政学的な特徴が二つあります。それは、世界中で活躍している企業と、現在世界でトップランクに位置する大学を抱えているということです。上海交通大学による大学ランキング、タイムズ世界大学ランキング、ファイナンシャル・タイムズなどのレビューをご覧になると、上位 100 校のうち 10 校がカリフォルニアにあり、そのうち 7 校はカリフォルニア大学のキャンパスで、日本の大学は、あるランキングでは 5 校、他のランキングでは 2 校入っています。2 校しか入っていない方を低く評価しても構いませんが、格付方法が異なるのは仕方ないですね。また、日本とカリフォルニアには大きな違いもあります。本日の会議の目的からすると、最も著しい違いは 18 歳人口でしょう。2000 年から 2010 年の 10 年間、カリフォルニアの 18 歳人口増加は著しく、約 40%増加しました。その一方で日本の 18 歳人口は減少しました。いずれの状況も大きな課題を投げかけるものですが、日本の大学とカリフォルニアの大学が直面している課題は大きく異なっています。双方とも厳しい要求を投げかけていますが、非常に異なった解決策が求められています。

講演を始める前に、昔からの友人と再会できたことを非常に喜ばしく思っている旨をお伝えします。桜美林大学の佐藤東洋士学長と、1999 年に文部省のビジティングスカラーとしてカリフォルニア大学にいらっしゃった常盤豊さん。またお会いできて光栄です。そして文部省での新しい役職でのご活躍を期待しています。

カリフォルニア大学は、大規模な社会的変革の下にあることをまずお伝えして、講演を始めたいと思います。この変革の起源は二つあります。一つは急激に変化している人口動態で、もう一つはカリフォルニア州における科学技術の影響です。

PPT – Today's Agenda –

人口動態ですが、カリフォルニアの人口は急激に増加しています。2025 年までに人口が 60%増加する見込みで、カリフォルニアの人口は短期間で 1700 万人増加し、5000 万人になると予想されています。

外国からのアメリカへの移民のうち、3 分の 1 がカリフォルニアに移住します。3 分の 1 です。カリフォルニアはアメリカで最も若い人口を抱える州の一つになります。アラスカ州の後に次いで 2 番目です。最後に、カリフォルニアの住民はアメリカ中で最も多種多様であると言えます。出身地が多国籍であったり、多国語を話したり、多民族出身の人々の集まりです。それらの要素を集めてみると、カリフォルニアが変化しているのがお分かりでしょう。高等教育、特にカリフォルニア大学は、この変革にうまく対応していくための、重要な鍵を握っています。本日は、我々が行った長期にわたる計画の努力に関して少しお話しさせていただきます。この資料に 2002 年と書いてあるのはそれが理由です。学生数の急増加は歴史上かつて 1 度のみ、第

2 次世界大戦後のベビーブーム世代に起こったことがあるのですが、カリフォルニア大学が 10 年間で 43%増加する大学生の受入をどのようにしたら実現できるのか、非常に注意深く計画する必要があったからです。

戦後のベビーブームの人口動態コホートは短期間のものでした。その一方で、今起きている人口動態の変化は長期間に渡っていて、カリフォルニア大学の経営上のすべてのレベルにおいて、根本的な変化が必要とされたのです。つまり新しい教員陣の採用、学生の受入、学生が必要とするクラスの開講、施設の建設に加え、カリフォルニア州、連邦政府、民間セクターからの資金集めです。本当に変革の努力が必要とされました。まず、Judy から説明があったカリフォルニア大学の描写をもう少し詳しくお話しします。カリフォルニア大学が独立した行政機関と立法機関を持つ、政府機関と同格な四つ目の機関であることを知っている人はほとんどいません。カリフォルニア大学は、カリフォルニア州法をごく限られた事項以外、施行する義務はありません。立法機関はカリフォルニア大学に対して州法に従うよう命令し強制することができないため、カリフォルニア州の立法機関は、カリフォルニア大学の理事がカリフォルニア州法を適用するよう要請する必要があります。理事は通常、意に添わない事項がない限り、自らの意思で州法を適用しています。次に、私達はこれを立法上の自治権と呼んでいます。なぜならば 1886 年だったと思いますが、カリフォルニア大学にミシガン大学と同様の立法上の自治権を与えるために、州法が修正され、ミシガン州法の文言が含まれるようになったからです。

PPT - Population Growth 1995 to 2025 -

大学の所有者はカリフォルニア州ではなく、カリフォルニア大学の理事等 26 名です。カリフォルニア大学には、州知事により任命された 12 年を就任期間とする 18 名の理事を含む全 26 名で構成される理事会があります。理事は報酬をもらっているわけではなく、ボランティアですが、大学の所有者です。理事は州知事により任命され、カリフォルニア州議会により承認されます。Judy が言ったように、州内にはキャンパスが 10、メディカルセンターが 5 あります。14 以上の病院と 20 万人以上の学生を有し、年間予算は 200 億ドルですが、カリフォルニア州より補助される金額は 23 億足らずです。当校は公立学校ですが、カリフォルニア州からの補助は年間予算の 10%強なのです。大学は、総長と 10 名の学長により管理されています。各キャンパスに 1 名の学長がいます。理事と総長が 10 名の学長を任命します。10 名の学長は総長に直接報告を行っています。総長は包括的な役割を果たしています。州からの補助金を確保し、カリフォルニア大学の包括的なポリシーを定めます。学長はそのポリシーを独自に履行することが許可されていますが、大学が一貫した組織として維持されるよう、総長が監視します。教員陣は非常に重要です。教員陣はその他のどんなグループよりも大学の心臓であり魂です。ご存知のように、教員陣はカリキュラムを組み立て、学部生を教え、大学院生を教え、専門職大学院生を教えます。私の意見では、そして大学に勤務する大多数の人の意見では、教員陣の質がカリフォルニア大学の質と成功を決定づける最も重要な要因です。それでは、この計画のプロセスで、IR、Enrollment 計画、そしてその他の大学の局面においていかなる変革を強いられたかについてお話しします。今からご覧いただく資料は、私と 3 人の同僚、ビジネス、財政、

予算担当の副総長が理事のために作成したものです。入学者数増加の 10 年が始まった 2002 年に、何ができるか話し合い、成功している部分と成功するか心配している部分を割り出しました。IR における Kathleen と彼女の同僚のその後の取組の足掛かりとなったわけですが、彼女達は社会傾向を調査しなければならなかっただけでなく、キャンパスと連携を取りそれらを全て成し遂げることができるかどうかを調べなければなりませんでした。そしてもちろん、Judy とキャンパスで働く彼女の同僚には、すべての学生を本当に受け入れることができるのか、素晴らしい学業経験を与えることができるのか、卒業させ社会に貢献するよう手助けができるのか調べる必要がありました。

PPT – Fastest Growing States 1995 to 2025 –

それを念頭に入れていただいた上で、ご説明させていただきます。カリフォルニアでは、先に申し上げたように、短期間で人口が 1700 万人増加すると予測されています。カリフォルニアは最も急激に成長している州の一つで、その後に続く四つの州を合わせたよりも大きな成長率を経験することが予測されています。

PPT – Increase in Immigrants 1995 to 2025 –

移民の人口に関しても述べましたが、カリフォルニアはそれに続く四つの州を合わせたよりも多くの移民を受け入れることになると予測しています。

PPT – Hispanics & Asians Increase as % of Population –

カリフォルニア州民の特徴は非常に興味深いものです。1995 年、いえ、1980 年から 2040 年の期間をご覧ください。白人の学生の割合が 67%から 31%まで下がると予想されています。失礼しました、これはカリフォルニア州に関してで、カリフォルニア大学ではありません。67%から 31%です。ヒスパニック系は 19%からほぼ 50%まで伸びます。カリフォルニアの町中を歩いているとお分かりでしょう。アジア系アメリカ人の割合は 3 倍の 5%から 15%に伸びると予測されています。アフリカ系アメリカ人は 8%から 6%に減少すると予測されています。そしてネイティブアメリカンの人口は全人口の 1%のままとどまると予想されています。ところでこの資料は私のホームページ上でご覧いただけます。ホームページ上だとよりはっきりご覧になれると思います。Marty（松尾氏）にもっと長いバージョンのコピーを渡すので、今数字を書き取る必要はありません。

PPT – 1998 Forecast of “Tidal Wave II” –

さて、この成長は Tidal Wave 2 と呼ばれるようになりました。そのアイデアですが、Tidal 1 は、第二次世界大戦直後のベビーブーム世代を指しています。大学が新しいキャンパスを三つ追加し、急激に成長した時代です。福島で起きた津波のことを考えると良い名称ではありません。学生を津波と比べるべきではないのですが、名称の由来はそういうことです。

PPT – The Latest Forecast Is Even Higher –

そしてこれは、1985 年から 2010 年のカリフォルニアにおける高等学校の卒業者数の予想です。実際には、高等学校の卒業者数は予想よりもはるかに急激に増加しました。結果として、

引き続き受入を増加させようと努力するだけでなく、今までにないほどの速さで増加させようと努力しました。

PPT – Maintaining Excellence –

さて、それを実現するため、ほぼ 50%の入学受入増を企図したときに、カリフォルニア大学の質が損なわれないか非常に懸念しました。そして理事と共同で、質を測定する指標を定めました。その指標は大学生の質、研究の質、大学院課程の質を測定するものです。しかし指標を分析する上での問題点は、指標は非常に動きが遅いため、通常プログラムの質が悪化しているのを発見できるのはかなり後になってからのことで、その時点で修正するのは非常に困難であることです。ですから私達は、早期に警告を発することのできる指標を設定しました。この拡大の 10 年間に質を劣化させているのか、質を保っているのか、あるいは向上させているのかを早い段階で計り得ることのできる評価基準を設定したのです。

PPT – Are We on Track? –

使用したのは、非常にシンプルな記号でした。緑のライトは成功を意味し、黄色は修正が必要である、もしくは悪化の傾向にある警告を示し、赤のライトは悪化を示します。私達は様々な指標を使いました。その指標について簡単にご説明させていただきます。

PPT – UC Has High Persistence and Graduation Rates –

我々が非常に前向きだと捉えた指標の一つ、カリフォルニア大学に入学した学生のうち、90%が 2 年後もまだ在学していて、その割合は急成長の時期にも継続し、悪化は見られませんでした。二つ目に、5 年以内に卒業する学生の割合は非常に安定していたため、この 10 年間も卒業率を保つことができるか注視しました。

PPT – Increase in Competitive Awards to UC Faculty –

三つ目に、教員陣が連邦政府の研究補助金、民間の研究補助金、企業のサポート、財団法人のサポートを受けるにあたり、他の学校の教員陣に引けを取らないよう配慮しました。上昇傾向にあったため注視したのですが、急成長の間も上手くいきました。

PPT – Fastest Growth is in Research Support from Industry –

興味深いことに、当校が企業にとってより貴重な存在になりつつあることに気がつきました。私達は資金提供を受けるために、民間企業に働きかける努力を重ねました。ご覧の通り、研究は大きな成功を収めました。

PPT – 1999 Plan Forecast Many More Undergraduates –

そして、Enrollment 計画を検討しました。これが実際の 2001 年からの入学者数です。この予想進路の軌道に乗り続けることは、私達の希望通りに成長するためには不可欠でした。

PPT – Last Year’ s Revision Assumed a Return to the Plan, But… –

高等学校の卒業生数の増加に伴い、予想を上向きに修正し、速度を上げなければならないことに気がつきました。そのためには何が必要でしょうか。各キャンパスで、学長、教員陣のリーダー、大学運営担当が会議を開き、それぞれの目標入学者数を決め、その目標数が各キャンパスでの学生の学修経験に良い影響を与えるのか、あるいは悪影響を与えるのかを調べるこ

が必要でした。必要な施設は整っているか、十分な教員陣を採用できるか、などです。各キャンパスは 1 年を通し話し合いを続け、そしてカリフォルニア大学全体の会議が開かれ、それまでに得られた情報を基に、具体的な各キャンパスの実行計画、そして大学全体の実行計画が作成されたのです。

PPT – Community College Transfers are on Plan –

我々は、Judy が先ほど述べたようにコミュニティ・カレッジからの編入生数も検討しました。入学者数の増加予想進路の軌道から外れないために、達成しなければならないゴールです。

PPT – UC is Accessible to Low-Income Families –

同時に、大学が低収入層出身の学生でも入学しやすい大学であり続けるよう努力しました。連邦政府によると、国内トップクラスの私立学校、ハーバードやスタンフォードにおける低収入層出身の学生の割合は 6、8、10%です。カリフォルニア大学は、その時点では 30%で、今では 33 から 34%に近く、もしくは 35 から 36%まで到達しているかもしれません。私達は、家族の収入に関係なく、勤勉な学生、入学基準に達している学生が確実に入学できるようにしたいのです。現在の学生の中には、家族の収入が 1 万 4 千ドルで、高等学校では優秀な成績を残し、大学入学の資格を得た学生もいます。私達はこれを継続したいと考えました。

PPT – Graduate Enrollment is on Plan –

また、大学生が大勢いる一方で大学院生が少ないという、不均衡を生み出さないよう努力しました。もしバランスを欠いてしまったら、研究大学ではなくなり、大学生のみを受け入れる大学となってしまいうでしょう。そして、もし大学生の数を増やすならば、大学院生の数も増やさなければならないと感じました。それは研究大学が持つべき環境を生み出す大学生と大学院生の比率を保つためです。ご覧の通り軌道に乗ったと感じました。

PPT – Academic Achievement and Scholarly Recognition –

さて、これらの過程はすべて、新しい教員陣を維持し採用できなければ実現不可能でした。私達は、アメリカ内の公立、私立のどの大学よりも強力な教員陣を抱えることを望んでいて、実際にそれを実現しています。ノーベル賞やフィールズ賞、これは数学のノーベル賞に相当しますが、関連の成功の足跡がお分かりになるかと思います。アメリカ国家科学賞、アメリカ国内の米国科学アカデミーのメンバーの 12%以上がカリフォルニア大学の教員陣です。ですからこの数値を非常に注意深く注視しました。

PPT – Graham and Diamond –

さて非常に興味深いことは、パークレー校やロサンゼルス校は知名度が高く、サンディエゴ校もよく知られるようになってきています。入学数の少ない小さなキャンパスのいくつか、例えば Kathleen の出身校であるサンタクルーズ校、サンタバーバラ校などは、そのサイズにもかかわらず、質はパークレー校と同等か、もしくはそれを上回る場合もあることはほとんど知られていません。驚かれたかもしれませんが、これらのキャンパスは教員陣の規模が小さいため、多くの学問分野を集めることはできません。そのためパークレー校ほど世の中に知られてはい

ませんが、質はあらゆる面で高くなっています。私達はそうであるよう努力をしていました。そしてその最中にこの結果を示した本が出版され、非常に喜ばしく思いました。

PPT – What Outstanding Faculty Want –

さて、教員陣を雇い維持することを考慮する際には、教員陣が何を求めているか理解することが大切です。私達は教員陣を調査し、最も重要なことは、もちろん素晴らしい同僚、素晴らしい学生、教員陣の努力に対するサポート、そして大学の継続と将来も継続して勤務するのに素晴らしい場所で有り続けるという感覚であることだと発見しました。

PPT – Faculty Salaries Are Falling Below Market Again –

教員陣の給料を他の教育機関と比較し、給料が下がっているのを知り懸念しました。常に給料をスタンフォード大学やハーバード大学のようなトップクラスの私立学校と公立学校の中間に保つよう努力しています。この下の方の他の公立学校のような給料には下げたくなかったのです。なぜなら我々の理論では、もし給料を下げたら、すぐにアメリカ国内の他の公立学校と同じような質に下がってしまうと考えているからです。そこで常に志を高く保っていたいので、それを実現するために十分な資金を確実に集めることが必要でした。

PPT – Reasons Cited By Faculty who Resigned 2000-01 –

また、他の教育機関からのオファーを受けてカリフォルニア大学を去った教授に、なぜ去ったのか理由を聞きました。その結果、同僚と仕事をしたいとは思っているが、去った主な理由は、給料の低さ、家族や地理的な配慮、あるいは生活費でした。カリフォルニアの住宅価格は並外れて高いからです。

PPT – Budgeted Student Enrollments General Campus –

加えて、教員陣の増加と採用が、学生数の増加とペースが合うよう努力しました。グラフの入学生数増加をご覧ください。

PPT – Tenure Track Faculty Positions –

そして教員陣の終身在職ポジションのグラフをご覧ください。ペースを保つことができると考えていましたが、実現させるためには非常に大きな負担が生じてしまいます。というのは、学部によっては、質の高い大学であり続けるために必要な学生数と教授数の比を保つために、教授が後任の教授を選ぶためだけに多くの時間を費やさなければならない場合もあったからです。

PPT – Tenure Track Faculty General Campus & Health Science Age Distributions 1990, 1995, and 2001 –

また、教員陣の退職率も想定しなければなりませんでした。一般のキャンパスと保健科学双方の教員陣の年齢を調査し、そしてその年齢分布を基に、教授の退職率を想定し、どのペースでいつ、後任を雇う必要があるかを想定しました。ご覧の通り、想定した年により結果は非常に異なっていました。

PPT – Concern –

先ほど言った通り、新しい教授が必要とする研究の数を保つことができるか懸念していました。また、準備費用と呼ばれる、教員陣が必要とする、研究室の器具類、大学院生への支払いなどの研究関連の費用を提供できるか懸念しました。またオフィス、図書館、研究室などの十分なスペースがあるかということや、教授の給料に関しても懸念しました。

PPT - Flexibility -

同時に、我々にはある程度の柔軟性がありました。もし常勤教授の採用が間に合わなかった場合、非常勤教授を雇うことができました。そうすることで、常勤教授を育てる時間を持てるのです。若手教授の維持や採用が十分でなかった場合、必要性や機会に応じてベテラン教授を雇う、もしくはその逆を行うことができました。

PPT - Opportunity -

我々はこれを、浮上しつつある新しい学問分野を教える教授を採用するチャンスとして使うことを考えました。彼らは新しい学問分野を担っていくことになるでしょうし、学問分野のバランスを取るためにも、また同時に女性やマイノリティ出身の教授を採用するためにも非常に良いチャンスだと考えました。なぜなら、アメリカ国内の大学で、カリフォルニア大学と同じ速度で教員陣を採用している大学はなかったため、カリフォルニア大学が、優秀な大学院生や将来の教授候補であるポスドクの学生が目標とする大学になることができると考えたからです。

PPT - Summary -

我々の結論は、当校は質を維持する方法を知っている、非常に質の高い教員陣を抱えているということでした。それを継続するためには、資金が必要です。多くの教員陣を採用する必要がありますが、それは我々にとって、その後長期に渡り教授として勤続する教員陣を抱えるチャンスでもありました。我々には一連の懸念があり、柔軟性もあり、そして機会にも恵まれました。

PPT - State Funding Cycles -

では次に資金源に関して話します。カリフォルニア州の経済は、どの経済とも同じく浮き沈みのサイクルがあり、カリフォルニア州からの補助金をご覧いただくと、州の経済状況に伴い上下しています。

PPT - Student Fee Revenues Increased During the Early 1990s -

学費は、かつては私達の予算のうちの非常に小さな部分でした。もちろん、州の財政制約はより一層厳しくなっていたため、学費を上げなければならないのは分かっていました。学費を上げ学生の負担を増やさなければなりませんでした。

PPT - Private Fund-Raising Has Been a Terrific Success -

同窓会や民間セクターから資金を集める必要性は把握していましたし、事実、大成功をおさめました。私が UCOP に着任した当時、職務の一部として、民間からの資金集めを担当していました。当時年間に 5 億ドル集めていました。15 年後の今では年間 16 億ドル集めています。現在ではかつてないほどのスピードで増加させていて、これは私達にとって非常に重要なゴールです。

PPT – So Has the Growth in Federal Research Support –

我々は連邦政府の研究補助金を増加させる必要もありました。そしてここにご覧いただける通り、州の補助金よりも早く成長しています。大学は州の補助金に徐々に頼らなくなり、その他の活動に頼るようになりました。しかしそれは、我々がより企業家のようにならなければならないということを意味しました。なぜなら、州とは異なり、これらの資金源からは年度初めに自動的に資金が提供されるわけではないからです。企業が商品を販売するときのように、一件、一件あたって、収入を作り出さなければならないのです。ですから大学文化の変化が必要でした。

PPT – However, California Is Facing a Fiscal Crisis –

さて同時に、カリフォルニアは大変な財政危機を経験しました。少しご説明させていただきます。

PPT – California’s Bubble –

アメリカ国内で、州の歳入の 10%以上をキャピタルゲインとストック・オプション収益から得ている州は他にはありません。歳入の大部分は給料や賃金によるものです。ドットコムブーム時代の技術系企業の成功により、カリフォルニアの歳入は 25%増加しましたが、これはキャピタルゲインとストック・オプションによるものです。驚異的です。問題は、州知事がそれに対処するための素晴らしい案を持っていたことです。彼のアイデアは、このレベルで支出を行う、そのレベル以上の歳入すべてを支出するというものでした。公園や高速道路の建設など、一度限りのものにお金を使い、一度でき上がってしまえば、残りの資金は他の物に自由に費やすことができる。しかし立法機関は、歳入がピークに達したことに気がつかずに、カリフォルニアの歳出予算を歳入に合わせて引き上げました。ドットコムバブルが崩壊したとき、突然キャピタルゲインとストック・オプションの歳入は 170 億から 80 億まで下がりました。しかし州の歳入は高いままで、結果として私達は突然大赤字を抱えることになったのです。

PPT – The Fiscal Crisis –

州の 1,000 億ドルの予算に対し、230 億ドルの赤字です。大きな痛みを伴わずには、そのギャップを埋める方法はありません。カリフォルニアが抱える税金問題は、カリフォルニア市民の 2%が州の所得税の 50%を払っていることです。2%が 50%を払っているのです。そしてその大部分はキャピタルゲインとストック・オプションです。一つ前のチャートでご覧になったように、非常に不安定で激しく上下します。カリフォルニアがより安定した所得税、固定資産税、売上税を基盤とした歳入源を確立させるまで、この状況から抜け出すことはできないのです。ある団体が最近州知事に、激しい上下に左右されることのないような、より安定した歳入基盤を提供する計画を提案しました。

PPT – Costs to Universities Have Risen Steadily –

さて州からの補助金が減少するに伴い、大学のコストは急激に上昇しました。ご覧いただいているのは、高等教育価格指数（HEPI）です。消費者物価指数（CPI）より急激に上昇しています。

PPT – UC Spending Lagged, Then Caught Up –

そして、これらは教育の提供に必要な大学のコストです。これは州の補助金と資金提供です。概して低いか、超えています。しかし一般的にある程度戻っています。疑問点としては、これまでのように平均化するのか、あるいは新たな不況が将来新しいパターンを生み出すのか、ということです。

PPT – Short-Term vs. Long-Term –

私達が抱えた懸念は、たとえ教員陣をまだ採用していなかったとしても、たとえ寮、教室、研究所の建設など学生を受け入れる建物を完備していなかったとしても、毎年学生に対して責任を負う、ということでした。私達は非常に深刻な質問に直面しました。学生を受け入れたら、何年も財政的責任を抱え、それを維持できるかどうか、我々自身に問いかける必要がありました。

PPT – Student Fees Increased Sharply in Early 1990s, But... –

我々が避けて通れなかった道は、学費の値上げでした。学費は、値上がりした当初はいかに高いかお聞きになったかもしれませんが、実際のところ多くの人が騒ぎ立てているほど劇的ではありませんでした。そして私達は、入学者数増加の目標を成し遂げることができる、バランスを取る重要な歳入源として学費を使いました。

PPT – Financial Aid Offset Impact on Low-Income Families –

同時に、学費の増加を様々な資金提供で相殺することで、低収入世帯の学生にも手の届く大学であり続ける必要がありました。Judy が言ったように、私達は連邦政府の補助金、カリフォルニア州の補助金、大学の資金、学費からローンをパッケージとして用意します。学生から集めた学費の 3 分の 1 を学資支援、他のカリフォルニア大学の基金、民間基金に回し、低収入世帯の学生が大学に入学できる環境を確保し続けました。

PPT – Space Drops to 78% of Standard If Future Bond Measures Fail –

我々はスペースや設備資産についても心配しました。カリフォルニア州が使用する、一定数の学生に対してどれほどのスペースを使用できるかを定める公式があります。多数の一般財源債が州での投票の案件とされていました。もし成功したら、スペースを保つことができますが、もし失敗したら、我々は深刻な問題に直面する可能性があります。ですから 250 億ドルを高等教育にもたらし、新しい施設を建築するために、二つの投票キャンペーンを行いました。実際、私達は州規模の投票のイニシアチブ・キャンペーンを行わなければならなかったのです。

PPT – Are We on Track? / The Challenge –

施設に関してはどうでしょうか。大きな課題です。特に学生と教員陣双方にとって、住宅費は非常に高く、多くのコミュニティは、住宅事情、人々、交通などに対する影響を懸念し、大学の成長を望んでいませんでしたが、我々はこの人口増加に対応することができるよう、成長計画を立てなければなりませんでした。

PPT – Student Housing Plan System wide Benchmarks –

あまり細かいところまでは言及しません。我々のゴールは、これに青い線でゴールを示していますが、ゆっくりではあっても、実際に学生寮の部屋数を増加させ、大学在学中にキャンパス内に学生が住むことができるようにすることです。

PPT - Uncertainties That Could Affect the Housing Plan -

これについては触れません。

PPT - Summary -

ポイントとしては、住居なしには教員陣を採用できないので、教授用の住居を多く建築しました。学生を受け入れることができなかったのも、かなりの数の学生寮やアパートを建築しました。そして理事に、年単位で様々な測定基準に対する成果を報告すると伝えました。

PPT - Future Topics -

これは私達が使う基準と、IR を活用してどのように基準を追跡しているかの簡単な要約です。私達は理事会に、5 年間に渡り年間ベースで各基準に関する成果を報告すると話しました。ここには、大学が学生の入学者数の 43%増加を見事に受け入れ、教員陣を採用し、世界トップレベルの大学に位置付け、大学の優秀さを確実にするために様々な基準を満たし、それと同時にカリフォルニア州の大学への補助金は減少していることが要約されています。さて、将来を見据えると、カリフォルニア州は資金レベルを維持できないことにお気づきでしょう。当時カリフォルニア州は我々の予算のうち、およそ 40 億ドルを拠出していましたが、今日では 23 億ドルにとどまっています。果たさなければならぬ責任は多くあるため、実行するのは非常に困難です。私達は学生をすべて受け入れ、目標に到達しました。それはわずかに増えるでしょうが、私達が約束した多くの責任を果たすための資源を確保するのは非常に困難です。ですから私達は、行政の効率化を達成することにより、過去 10 年間の購入に関して質問されましたが、私達は大量購入割引プログラムを実行しました。それはコンピューター、化学薬品、文房具などの購入のすべてのコストを、大きな割合で削減しました。8,000 人以上のスタッフや従業員を解雇することで効率性を上げました。大学運営の仕方を再構築しました。非常に苦痛でしたが、避けることはできず、結果として、カリフォルニア州が補助できない資金を埋め合わせるために、節約したお金を学業プログラムに使っています。学生の入学増加に対応するために、我々がいかに IR、Enrollment 計画、そしてその他多岐にわたる計画を融合させたかについての概要を話しました。それではよろこんでご質問にお答えいたします。

(拍手)

松尾（司会） カリフォルニアとカリフォルニア大学のシステムに関する非常に包括的なレクチャーでした。アメリカと日本の違いから講演を始められましたね。そして大きな違いは、人口の増加でした。日本の人口は減少しています。そして共通しているのは双方ともお金がないことです（笑）。一般的に言って、アメリカのシステムは予算が多く、質が高い。日本のシステムは予算が少ないが、質は高いです（笑）。多少違いはありますが、Darling 氏の提案から学

ぶことがあると思います。講演を聞いて、ご質問があるようでしたら手を挙げてください。倉地さん。

倉地（九州大学） 洞察力に富んだ講演、ありがとうございました。今回初めてこのような貴重な情報に触れました。講演の冒頭でカリフォルニアの人口増加、特にヒスパニック系人口の増加について述べられました。これには合法、不法移民の両方が含まれていますか？そしてそれは低収入層からの学生が増えている理由の一つですか？

Darling カリフォルニアの人口増加の要因は二つあります。一つ目は世界各地からの、合法及び不法移民の増加です。大部分は合法の移民ですが。そして二つ目は、現時点まで、カリフォルニアはアメリカ国内で最も出生率が高い州でした。つまり、これはベビーブーム・エコーと呼ばれていますが、何が起きたかという、ベビーブーム世代の女性の多くが、彼女達の母親世代よりかなり高い割合で大学に進学し、キャリアを持ちました。しかしキャリアを持つことで、子供を持つ年齢が遅くなりました。そして子供を産めるタイムリミットが近づくにつれ、多くの女性は子供を産む決断をし、何年も変化がなかった出生率が、それとともに突然上昇したのです。影響が出るのが遅れたのです。また、アメリカに移住してくる人達の出身国では、出生率がアメリカよりも高いことが一般的です。ですから彼らがアメリカに来た後、その出生率は一般的に1、2世代維持されます。つまり、メキシコ、日本、中国、ロシア等の国からアメリカに来たのであれば、出生率は少し高くなるのです。先にお話したアメリカの出生率増加と合わせて、それが出生率を急激に伸ばしていた要因です。

倉地 この傾向は、何と呼んでいらっしゃるのでしょうか、TPP、環太平洋戦略的経済連携協定に急激な向上を与えるかもしれませんね。なぜならカリフォルニアは農業に強く、聞いたところによるとカリフォルニアは巨大な保留地を持っているそうですね。つまりもしそれが起きたら、災難ですよ。

Darling 多くの人が、この移民の増加は、単純に州の資金能力を超えてしまうと言っていますが、私は違う考えをもっています。それは、依存人口比率と呼ばれるものです。経済学者が使う用語で、労働人口の何割の人が州や連邦政府に収入をもたらす、歳入を生み出しているか決定づけるものです。まず、まだ若く学校に通っている世代と、退職している世代があり、通常彼らは自らが社会に貢献するより受益するもののほうが多い。ですから依存人口比率は非常に重要な要素なのです。中国や日本のような社会は、急激に高齢化しています。後継ぎとなる若い世代がいなかったら、依存人口比率は非常に難しく複雑なものとなります。カリフォルニアは人口が若く、出生率も高いため、これらの住民にチャンスを提供する際の困難に直面することになるでしょう。しかし、もし私達が住民を教育することができ、彼らが労働人口になったら、カリフォルニアは世界中でもっとも素晴らしい依存人口比率を実現できます。地球上で一番です。もしそれが現実になったら、カリフォルニアは地球上で最も強固な経済を持つことができます。問題は、彼らを教育できるかどうかということです。すでに多くの学生を抱え、特に他国からやってくる留学生は高等教育に進みます。私達はそれを成し遂げることができるでし

ようか？高等学校を卒業して高等教育を受けるロシア人、日本人、中国人の割合は非常に高いです。メキシコ、中央アメリカからカリフォルニアに来る人の割合はそれほど高くありません。社会としての私達が抱える課題の一つは、良い成績で高等学校を卒業し、大学に進学し、社会に入り、貢献することを奨励することです。もし実現できれば、市民参加の割合、収入、その他多くのことを増加させることができますが、それは我々が、社会としてコントロール不可能な変化に、どれほど上手に対応できるかにかかっています。カリフォルニアはコントロールできません。出生率とコントロール不可能な移民の割合なのですから。

松尾（司会） つまり、カリフォルニアの人口は増加していて、教育なしには災難であるということですね。

Darling そうです。

松尾（司会） 教育に成功したら、カリフォルニアは大いに繁栄するのですね。

Darling そうです。1985年のアメリカ人の平均年齢は35歳、ヨーロッパ、西ヨーロッパは36歳でした。出生率と移民率を基に2025年を見てみると、カリフォルニア、アメリカの平均年齢はたった1歳上がった36歳です。西ヨーロッパの平均年齢の予想は、同時期に36歳から52歳まで上がります。なぜならば西ヨーロッパは、日本、ギリシャ、イタリア、スペインに加えて世界中で最も低い出生率を持つからです。驚くべきことに、出生率が高いと思われているカトリックの国が大半です。そしてそれらの国では世界で最悪の依存人口比率に終わる可能性があるのです。

松尾（司会） ギリシャとイタリアは低いとおっしゃいましたか？

Darling そうです。

松尾（司会） 現在の出生率がですか？

Darling そうです、イタリアです。

松尾（司会） イタリアはカトリックの国ですね。

Darling イタリアの出生率は世界中で最も低い出生率の一つです。

松尾（司会） 驚きです。これはかなりの変化ですね。

Darling 人口補充出生率も下回っています。カップル1組につき子どもの数は1.7人です。求められている人口補充出生率は2.2です。

松尾（司会） アメリカの現在の平均年齢は、35…

Darling 私の講演では、これら無関係の情報について言及しなかったのですが、情報はすべて把握しています。

松尾（司会） そうですね、でもだいたい 35 歳ですね。

Darling 約 35 歳で、上昇すると予想されています。

松尾（司会） たった 1%ですね。

Darling たった 1%です。その一方で、同時期にヨーロッパの平均年齢は 36 歳から 52 歳に上昇します。それは予想なので、現実とは異なるかもしれませんが。移民に関するポリシーを変えれば変動するでしょうが、ポリシーの変化がない場合予想される数値です。

松尾（司会） 人口問題に関しては十分だと思います。他にご質問はありますか？

安西理事長（日本学術振興会） 日本学術振興会の安西です。包括的な講演ありがとうございます。私の質問は、UCOP が、UC システムのガバナンスに対してどの程度、そしてどのような責任と権限をもっているかということです。どの程度、各大学、各キャンパス、予算などに関して責任と権限があるかです。お願いします。

Darling ご質問は、予算などのガバナンスに関する責任はどこがもつか、ですね。キャンパス単位なのか UCOP の責任なのか。答えは両方です。まず第 1 に、カリフォルニア大学の総長は 1 人で、理事によって雇われています。総長は 10 名の学長を任命します。学長は総長に報告し、理事には報告しません。カリフォルニア大学のモデルは、学長の権限が強いモデルと呼ばれています。総長は、各キャンパスの予算配分をすべて決定します。これはアメリカ内の他の公立大学とは違います。このモデルを実行している公立大学はないと思います。大多数が、例えばノースカロライナ大学を例に取ってみると、ノースカロライナ大学は、一つの予算案を立法機関と政府に提出します。しかし立法機関がノースカロライナ大学の各キャンパスに予算を配分するため、各キャンパスは予算を巡って競争します。カリフォルニア大学では、各キャンパスのニーズを考慮する総長によって一つの予算案が提出されます。予算案は理事に提出され、総長はその配分を決定します。総長はその主観によって配分するというものではありません。165 年以上に渡って、大学は予算配分のプロセスをこの方法に単純化したのです。私達は、大学院生一人につき、大学生一人につき、ビジネス、法律、保健科学のプロフェッショナルスクールの学生一人につき多くのお金を提供します。予算配分のプロセスはかなり単純化されましたが、決定権をもつのはやはり総長です。もし学長がサクラメントに行き、「キャンパスにもっと資金が必要です」と言ったら、学長は即座に送り返され、そのような行動は慎むように言われるでしょう。我々の見解では、当校は州の各地にキャンパスを持っているので、カリフォルニア州全土の住民、カリフォルニア州各地からやってくる学生から支持を受けています。ですから、9 のキャンパスが補助金の奪い合いをするよりも、一つの大学としてサクラメントに予算に関

する掛け合いを行った方が効果的です。また、カリフォルニア大学では 1920 年に改革がありました。その改革は教員陣の反乱と呼ばれています。当時の教員陣は、総長がパワーを握りすぎていることを懸念し、総長が教員陣の任命、終身在職への昇進、その他多くに関して単独の責任をもつべきではないと決断しました。その改革により、カリキュラム関連や採用の基準の決定などの責任が理事より教員陣に与えられることになりましたが、これら基準はキャンパス単位ではなくカリフォルニア大学として統一して設定されました。各キャンパスが各々の評価を基に、教員陣の希望や大学の歴史に乗っ取っているかどうかの基準を十分に満たせるかどうかは、その取組次第です。しかし重要なのは、教員陣が非常に強力な役割を果たしていて、教員陣は総長の役割を補佐する協力的なサポーターだということです。なぜならば、教員陣はカリフォルニア大学が 10 の独立した大学になり、大学の質やカリフォルニアへの任務を無視して対立するのを見たくないからです。ですから私達は、教員陣を代表する教育研究評議会を持っています。彼らは総長や理事に、予算、入学規定の決定などの主要な問題に関するアドバイスを行います。つまり、総長は包括的なアプローチを設定し、実際の導入は各キャンパスに任せます。そのフレームワークにより、各キャンパスとその学長が独立性をもって民間基金を求めたり、研究費用を求めたり、教員陣を採用することができます。質問に対する答えとなったでしょうか。

安西理事長 よく理解できました。そのような強い統治モデルは、カリフォルニアやアメリカにとって良いと思われますか？

Darling 個人的な意見で言えば、それがカリフォルニア大学が、アメリカ国内の他の公立大学より成功している理由の一つだと思います。しかし毎年、10 年ごとに、大学はそのモデルが適切かどうか討論を続けています。今のところ、そのモデルを続ける予定です。理事はそのモデルを簡単にあきらめたりはしないでしょうし、最終的に決定するのは総長ではなく理事です。そして理事は、10 の独立した大学が、10 の独立キャンパスが一つに統合された大学よりも優れているとは簡単には信じないでしょう。

安西理事長 ありがとうございます。

松尾（司会） おっしゃっていた総長とは、UCOP の総長（President）ですか？

Darling いえ、カリフォルニア大学の総長です。

松尾（司会） 分かりました。各キャンパスには学長（Chancellor）がいらっしゃるのですね。

Darling そうです、学長です。

松尾（司会） しかしあなた、UCOP の総長はカリフォルニア大学の総長ではないのですか？

Darling 違います、UCOP の総長ではなく、

松尾（司会） 分かりました。彼は、

Darling カリフォルニア大学の総長です。

松尾（司会） 分かりました。

Darling 総長は UCOP、カリフォルニア大学総長室と呼ばれるスタッフを持っているのです。

松尾（司会） 分かりました。

Darling そして、副総長全員が彼のスタッフです。私達は統一された方法で総長と仕事をしますが、キャンパスの仕事もサポートします。なぜならば学生を教育するのはキャンパスだけだからです。UCOP では学生を教育しません。患者を治療するのはキャンパスだけです。研究するのはキャンパスだけです。ですから私達が本当に実現させようと努力しているのはキャンパスですが、この幅広いフレームワークの中で行っているということです。

松尾（司会） 総長は予算を受け取り、各学長に配分するのですね。

Darling そうです。

松尾（司会） そしてお互い責任があるわけですね。

Darling そうですね、でも連邦政府、民間など他からの資金を求めることもできます。

松尾（司会） 他からの資金。

Darling そのために、大学や総長の許可を取る必要はありません。

松尾（司会） そうですか。

Darling 総長はあらゆる方法で、州政府以外から資金を得るために、大学ができる限り企業家精神にあふれていることを奨励しています。

山田（新潟大学） 新潟大学の山田好秋です。知的財産に関してお聞きしたいのですが、知的財産は UC システムに利益をもたらしていますか？それとも失っていますか？

Darling カリフォルニア大学では、雇用の際に、特許、発明、著作の全知的財産権をカリフォルニア大学に委譲します。理事がすべての知的財産を所有します。そして技術や発明は、一番良い意味で知的財産を開発したいと望む企業にライセンス供与されます。カリフォルニア大学には 10 のキャンパスがありますが、カリフォルニア大学はアメリカ国内のどの大学よりも高いロイヤルティ収入を誇っています。ハーバード大学、スタンフォード大学がキャンパスを一つしか持たないことを考えたら少し不平等かもしれませんが、過去 10 年もしくはそれ以上の間トップを維持し、知的財産を管理するのに必要な経費以上の収入を得ています。

山田 ありがとうございます。

Darling 年間何百万ドルです。

松尾（司会） 後ろの方…

辻（大阪大学） 大阪大学の辻です。大学のオペレーション構造に関して質問なのですが、カリフォルニア大学の理事が、カリフォルニア大学の所有者だとおっしゃいましたね。それはどういう意味なのでしょう。理事はどのように選ばれるのでしょうか。もしくは誰かが任命するのでしょうか。どのようにしたら大学の所有者になることができるのでしょうか。ご説明をお願いいたします。

Darling カリフォルニア州法には、大学の理事に関する項目があり、理事がカリフォルニア大学を管理し、他のあらゆる政府機関から独立し、立法上の自治権をもたなければならない、と定めています。つまり理事は、富士通やトヨタのような企業の取締役会のように、自らの業務をすべて指揮することができるのです。理事が大学の活動を指揮します。たとえカリフォルニア州が大学に補助金を提供していても、我々、私はカリフォルニア大学ではなく、理事に雇われているのです。すべての建物は、機関、企業として機能するカリフォルニア大学の理事の所有物です。アメリカ国立科学財団、National Student Health などからの研究費はすべて、カリフォルニア大学の理事に助成されますし、寄付されるほとんどの民間資金は、カリフォルニア大学の理事宛てです。理事が基金の使い方を決定するわけではありませんが、理事は法人であり、法務、財務、ガバナンスを行う組織であり、大学のすべての活動はその名の下で行われます。理事のメンバーは 26 名だと思いますが、うち 18 名は州知事により任命され、カリフォルニア州議会により承認されなければなりません。オバマ大統領の閣僚が、アメリカの上院で承認されるのと同様です。理事は州知事から任命された後 1 年間任務に就きますが、もし州議会が承認しなかった場合、理事を去らなければなりません。最近では David Crane が、1 年前にシュワルツネガー州知事により任命されましたが、州議会は承認しませんでした。そして 1 月、失礼しました、3 月の段階で、彼はカリフォルニア大学の理事ではありませんでした。任期は元々 16 年でしたが、今は意図的に 12 年となっています。憲法が変わったからです。政治や州知事に影響を受けることがないように、知事の任期や州議会、上院の時期と重ならないように変更されました。理事任命のローテーションは、州知事の任期 1 年目にはあたらないようになっています。州知事になってから 2 年目以降にようやく任命できるようになります。大学を政治から分離するために考慮された結果です。理事の任期は 12 年であるため、たとえば民主党により任命された理事でも、2、3 年すると大学に対する思い入れが深まり、大学を代表して州知事に話をしに行くようになります。その逆ではありません。共和党に任命された理事にも同じことが言えます。今では多くの州で理事は住民により選ばれています。ミシガン州では、選挙で選ばれます。他の州では、公選によって選ばれます。それと 4 年の任期です。それでは誰が理事になりたいか、また理事になった際の優先事項の性質が変わる可能性が高くなります。

辻 ありがとうございました。

Darling 何人かのメンバー、Ed Carter は 16 年の任期を 2 度務めました。

松尾（司会） 全人生ですね（笑）。

Darling 以前カーター氏が理事としてここに来たときには、非常に緊張しました。なぜなら彼は、理事のどのメンバーよりも、どの総長よりも、副総長よりも大学を熟知していたからです。32 年間理事を務めたのですから。

松尾（司会） 年齢制限はありますか？

Darling ありません。

松尾（司会） 年齢制限なしですか。

Darling そうです。

木島（筑波大学） 筑波大学の木島譲次です。質問がいくつかあります。財政危機に関連した非常に興味深い講演でした。もし留学生の受入が財源のバランスをとる戦略の一つだったとしたら、どのように行ったか教えていただけますか？

Darling Judy が先ほど答えたのと若干異なった答えを差し上げます。なぜならば、大学が州外から 4%しか学生を受け入れていなかった時代についてお話させていただくからです。州外とは、カリフォルニア州以外と留学生を意味します。何故でしょう？理由は二つあります。一つはカリフォルニアは二つの時期、ベビーブーム世代とベビーブーム・エコー世代を経験したからです。入学希望者の数は急激に増え、受け入れるだけの能力はありませんでした。カリフォルニア州からの学生に加え、他の州からの学生と留学生です。受入能力を超えていました。それが一つ目の理由です。二つ目は、カリフォルニアの住民は税金を払っていたためです。ある時点では、確か 1970 年後半だったと思いますが、カリフォルニア州は予算の 60%を支払っていました。今日では、12、14、16 パーセント以下です。もしカリフォルニアの住民が大学をサポートするために税金を払っていたとしたら、入学規定を満たしているカリフォルニア住民の入学が優先されるべきである、と感じたのです。ですから立法機関は、命令はできませんでしたが、毎年 4%以上の州外からの学生を受け入れないよう奨励したのです。通常、大学院レベルでは 40 パーセント以上、もしくは 60 パーセントの学生を州外から受け入れています。分野によっては、80 か 90 パーセントの学生がカリフォルニア州外、もしくは世界中から来ていたところもあります。しかし学部レベルではそれは心配でした。時間をかけ徐々に増加しました。なぜならば Judy が言ったように、留学生やカリフォルニア州外の学生を受け入れることで互いに影響を受け合うことができる、より多様性のある学生の集団をカリフォルニアにもたらしかったからです。そしてご質問にお答えしますと、より最近になって、当校はバージニア

大学、ミシガン大学が始めたモデルを真似て学費に大きな差を付けました。もちろん彼らはもっと大きな割合でより多くの州外学生、より多くの留学生を受け入れています。そうすることにより、私達が興味を持っている多様性を手に入れることができると同時に、カリフォルニア州からの減少している補助金を補うことができるのです。ただこれは、当初から意識的な戦略であった、と言うべきでしょう。財政危機は、我々がやりたかったことを実行するチャンスを与えてくれたのです。

松尾（司会） 留学生を奨励していますか？私達はそこに興味があります。奨励するために何か特別に行っていることはありますか？経済的に、あるいは…

Darling 私達は留学生を受け入れています。そして、カリフォルニアでは、言い直しますと、アメリカ人は、特に自然科学と工学の分野では、以前ほど学位レベルを追求していません。実際、今日の大学生のデータを見ると、自然科学や工学を勉強する学生は、典型的に移民の子どもです。収入が低く、子どもの教育とキャリアに非常に興味を持っている家庭出身の子ども達です。アートや人文科学の学生はアメリカ生まれの白人、裕福な家庭出身の子ども達です。この相違を考えてみてください。そして興味深いことに、シリコンバレーの Vinod Khosla 氏のようなベンチャーキャピタリストや他のインド人、中国人、日本人を見てみると 2 世代目にさえも同じことが起きています。彼らの多くは、自分の子どもに自然科学や工学への興味を持たせることはできないと言うでしょう。内容が濃過ぎて、勉強量が多いからです（笑）。

松尾（司会） 勉強量が多いんですね。

Darling 勉強量が多いため、このような違いが生まれるのです。そして自然科学と工学に必要な教授数、自然科学と工学の企業の仕事数、政府内の仕事を満たすために、アメリカは国外から人を採用しなければならないのです。海外からの採用は積極的に行っていて、90%以上が海外から来ている分野もあります。私のホームページに、自然科学と工学の領域ごとの内訳を載せています。ここシリコンバレーではインド人だけで自然科学と工学の領域の 40 から 50 パーセントを占めるのです。中国人が残りの 30 から 40 パーセントを占めるでしょう。アメリカ生まれのアメリカ人の割合は 12%です。ですからアメリカにとって非常に重要なのです。より融和した世界を促進し、我々の文化においてより理解を深めるうえで、非常に前向きな力なのです。長い回答となりました。

松尾（司会） そうですね、お時間が…あと 5 分ですね。最後の質問はありますか？

米田（福岡工業大学） 州の予算問題の深刻さは明白で、UC システムに影響すると思います。そして、おっしゃったようにキャンパス全体で共同購入したり、共通の IT システムを使うなど、資金を活用する方法を最適化する必要があるのだらうと思います。10 のキャンパスがありますが、学生のレクリエーション施設についてはどうでしょうか。また、学生が取ることができる全キャンパスで共通のコースなどありますか？まだでしょうか？

Darling そうですね、講演でお話できなかったところを少し説明させていただきます。大学のホームページをご覧くださいとお分かりになると思いますが、大学が行った努力の一つとして、例えば図書館などの施設は非常に高価です。非常に大きな建物を建築しなければならず、学生や教員陣が滅多に手にすることのない書籍も多くあります。ですから私達が行ったことは、20年前に遡りますが、倉庫を北に一つ、南に一つ建て、滅多に読まれない書籍をそこに収容し、各キャンパスに本を1日で届けると伝えました。つまり電気製品をたくさん導入した新しい建物を建てるかわりに、気温と湿度コントロール付きの倉庫を建て、（必要に応じて）提供しました。また、我々が起こした電子革命により、大きなデジタル図書館を設けました。当校の図書館より大きな図書館は、世界で米国議会図書館だけです。今では全科学誌を取り揃え、Google等の助けを借りて本をデジタル化しています。現在はオンラインの書籍カタログを使用し、図書館の利用料金を計り知れないほど低下させました。また長期間に渡り、大量購入割引を続けています。医療センターを共有し、共同購入を実施しています。どのように行ったか、例をお話ししますが、キャンパス単位ではカリキュラム次第です。ある程度、キャンパスにより程度は違いますが、他のキャンパスで何を教えているか考慮しなければなりません。というのは、カリフォルニア州全体で、物理学を凝縮して教える物理学部を一つだけ、高エネルギー物理学部を一つだけ、素粒子物理学部を一つだけ設置することはできません。それではニーズを満たすことができないからです。ですから、重複性は間違った言葉なので、共通性と呼びますが、地域毎のニーズを満たすために、学部は複数必要なのです。ただし、我々は日々学習しており、賢くなっています。出張の手配はすべて一括管理されています。そして今、すべての財源を一括管理する手続きをしています。寄付は一括管理されています。年金システムについては、単一の年金システムを持っており、およそ560億ドルです。寄付は約80億ドルだと思います。一括管理を最大活用しようと努力しています。次のステップは、共通の財政システムと共通のサーバファームを一カ所に構築し、そこでこれら多くのアプリケーションを操作できるようにすることです。70年代に、我々はかなり分散化を進め、給与支払いも別々に行われ、研究資金や経理も別々に行われていました。そして今は最新テクノロジーを使って、すべてを一つの場所で管理する方法を模索しています。多分光熱費が安く、土地が安いセントラルバレーが良いでしょう。最新のコミュニケーション技術のお陰で、まるですぐ隣にいるかのように、情報をサンディエゴ校、バークレー校、ロサンゼルス校に届けることができるのです。

井手（司会） 本日、財政問題や学生の増加について強調されました。各キャンパスの入学者数を増加させる予定ですか？あるいは新しいキャンパスを設立するのですか？

Darling 入学者数の増加は、我々が検討した問題点の一つでした。キャンパスがどこまで大きくなるのか、という質問がまず浮かびました。すでにかなり規模の大きいバークレー校やロサンゼルス校では、学生を少人数受け入れることはできますが、せいぜい、3,000、4,000、5,000程度でしょう。サンタクルーズ校、いえアーバイン校、サンディエゴ校、リバーサイド校などのキャンパスでは目標入学者数をはるかに下回っています。そしてそれらのキャン

ンパスには、私達が成長させることができると考えた支持的なコミュニティがありました。サンタバーバラ校やサンタクルーズ校などでは、水の供給問題に関するコミュニティの問題がありました。サンタバーバラ校に関しては、その繊細な沿岸地域への影響に関する懸念から、長期にわたる開発プランの見直しと市との再交渉を余儀なくされました。しかし、サンタバーバラ校は成功を納め、多くの学生を受け入れました。しかし私達は最終的に、この増加の後、ある時点で入学者数が横ばいになり、そして再度増加するであろう、その段階では対応不可能であろうと考えました。そして新しいキャンパス、セントラルバレーにある 10 個目のキャンパス、マーセド校の建設を決めました。大学は 80 年代後半に、セントラルバレーにキャンパスを建てると約束しましたが、建てていなかったのです。そして住民、高等学校の卒業生をみると、少なくともカリフォルニア州内では、セントラルバレーは高等学校の卒業生にとって最もサービスが不十分な地域なのです。近くにキャンパスはありません。ロサンゼルス、サンタクルーズ、サンタバーバラ、バークレー、デービスに行かなければなりませんでした。我々はそのニーズを満たし、セントラルバレーの大学進学率はカリフォルニア内で最も低いものの一つだったため、その教育レベルを上げることを期待してキャンパスを建設しました。新しいキャンパスを開設後、成長し続けています。州の予算の減少のために産みの苦しみを経験していますが、それにもかかわらず成長しています。総長はマーセド校が一流の大学として必要な規模に到達できるよう、その成長能力を保護するよう、注意深く見守っています。

井手（司会） アジアや他の国、特に日本に新キャンパスを建設する計画はないのですか？

（笑）

Darling 真剣に考慮しましたが、およそ学生数が 50%増加しているときに、新キャンパスをアジアや中東に建設することが賢明だと思いますか？

（笑）

10 年間で、入学者数を 50%増加させた大学はいくつあるでしょう？非常に少ないと思います。世界中で、それを成し遂げ、質、一流の質を維持した大学をほとんど知りません。（国外にキャンパスを建設することは）我々の限界を超えていると思います。また、それをした大学の多くは、学生を教える教員陣を採用していません。質の基準を満たさない教員陣を採用したのです。それでは本当の大学ではありません。我々はそれをしたいとは思っていません。我々がカリフォルニアで提供しているレベル以下の教育を、日本や中国で、日本人や中国人の学生に提供したくはありません。理由は多々ありますが、私達は海外に進出しないことを選んだのです。

松尾（司会） 終了の時間になりました。ありがとうございました。もっと質問がおりかもしれませんが、Darling 氏のホームページをご覧になることをお勧めします。ホームページをご覧になった上で更にご質問がある場合は、多分 JUNBA（笑）が対応するでしょう。

Darling Eメールでどうぞ！

松尾（司会） 再度、ありがとうございました。

（休憩）

堂本（桜美林学園） では始めます。桜美林学園ファウンデーション・オブ・アメリカの北米代表を務めている堂本マリアです。UCOP の Institutional Research 担当ディレクターの Kathleen Dettman 氏をご紹介します。Kathleen はサンタクルーズ校を卒業し、卒業後は研究者として働いた後、キャンパスの運営に移り、教育計画、教員陣の採用、予算、大学のポリシー、データ報告などを担当されました。それ以来、ずっと UC システムで勤務なさっていて、現在では、データを集めるだけではなくデータ分析をするために全キャンパスと連携を取り、さらにはそのデータに興味を持つ様々なステークホルダーの対応もするという想像を絶するような取組を率いていらっしゃいます。Kathleen Dettman 氏をお迎えすることができ、非常に光栄です。それをどのようにして達成されたのかご説明していただきましょう。お願いします。

講演

講演： Institutional Research in the University of California System

カリフォルニア大学総長室 Institutional Research担当ディレクター Kathleen Dettman

Dettman（カリフォルニア大学総長室）ありがとうございます。この講演にご招待いただきましたことを非常に光栄に思っています。マリア、ご紹介ありがとうございました。IR オフィスを設立するのは非常に興味深い課題を擁しています。ご存知だと思いますが、ガバナンスは非常に分散化しているため、キャンパスは大きな自治権をもっています。そのことに起因する課題に直面することもあります。私達は集合体としても非常によく機能しています。

Bruce と Judy の講演で、大学の目的を明確にし、問題に対していかに対応したかということについて触れました。私の講演は、一言で言うと、その背景に関してお話しします。私達がどのように、様々な場所、ユーザーから情報を集めたのかに関する考察をお伝えします。

PPT - International Research in the University of California -

妙な話ですが、カリフォルニア大学の IR の伝統は非常に長いです。UCOP にあるその特別な部署に関して、二つの視点についてご説明させていただきます。一つ目は、私がキャンパスで IR を行っていたサンタクルーズ校時代のことです。システム全体の視点とキャンパス全体の視点の違いに関しては、後ほどもう少し詳しくご説明します。

私が UCOP に来て驚いたのは、1800 年代からの資料が存在していることでした。そこには本日私達が報告している、入学者数、教員数、大学職員数などすべての標準統計が載っていて、その統計は今日私達が対応している課題なのです。

PPT - Overview of Presentation -

本日お話をさせていただくのは、Marty からカバーするよう頼まれた点がいくつかあったので、それをできる限りカバーします。そして今日、カリフォルニア大学がどのように仕事を行っているかに関して少し詳しくお話しします。講演の一部は私の主観です。Judy と Bruce の講演から、IR を私達がどのように使っているか、IR の使用方法と、どのように IR が決断やその他の様々な事項に影響するかお分かりになったと思います。それが主な目的の一つです。私達の主な仕事の内容、エリア、そして範囲についてご説明し、IR の変革の歴史に関して少しお話をさせていただきます。データ収集の質に関する問題、これに関しての質問はよく受けます。ですからこれは大きなエリアで、絶えず手がけていますが、少しずつ前進を成し遂げていると思います。

データのトランスペアレンシーとアクセシビリティ、そしてアカウンタビリティですが、予算は削減されているにもかかわらず、よりアカウンタブルであることが求められるという非常に皮肉な状況です。そしてよりトランスペアレントであること。予算が減れば減るほど、より多くを求められるのです。ですからかなりの努力を求められました。大学の総長も、カリフォルニア州民にとって大学がアカウンタブルであることを非常に強く望んでおられ、データ収集の際に、連邦政府からの要求などは非常に役立ちます。報告を必要とする人がいるから、私達がデータを収集できる、というのが唯一の良い点でしょうか。

先ほど、サンタクルーズ校で IR を担当していた時期とシステム全体のレベルで見られる違いについて触れました。その境界線は曖昧で、前後しますが、Bruce が 30、40 年前の権力の分散化について話しましたが、分散化に伴い、IR の大部分はキャンパスごとに分散されました。分散化により、実際に進んでいた流れを失ったため、UCOP の立場が不利になりましたが、今またそれが戻りつつあります。今回はデモをご用意していますので、データ分析とプレゼンテーションに関しご覧いただきます。歴史的に IR は基本的にデータに対する反応だったということがお分かりになると思います。データを収集し、オフィスに送り、その後はあまり日の目を見ることはなく、連邦政府か州政府か、必要な場所にデータを送っていました。しかし近年では、IR はキャンパス全体レベルとシステム全体レベルの双方で大学運営にとってますます不可欠なものになってきています。そして今日では、IR 担当ディレクターは財務部ではなく、戦略を立て、情報の活用方法についてより中心的な役割を果たす予算部にいることが多いでしょう。

そしてそれと共に求められるのは、非常に質の高いプレゼンテーションを実際に作る能力です。これまではただ単に 300 ページのデータ要素を提供するだけで終わっていましたが、今日では、読み手の集中力にもよりますが、要点を 1、2 ページにまとめて、状況がすぐに把握できるようにしなければなりません。

講演中でも触れますが、講演の最後を、戦略上の主な課題は何かに関するディスカッションで締めたいと思います。

PPT – What is Institutional Research at UC? –

言及しましたように、私はサンタクルーズ校で 20 年以上過ごしました。マリアの紹介にあったように、私は海洋生物学の研究者としてスタートし、素晴らしい時を過ごしました。そしてその後、その経験に基づき、IR に移動しました。2007 年に大学で行っていた効率化の一部として、UCOP は使命目的と組織を再編成する決定をしました。そしてその結果、IR の必要性が出てきました。驚くべきことに、各キャンパスに IR オフィスが長年あったにもかかわらず、どこかで UCOP は IR を失っていたのです。データはフランクリンビルの 11 フロアと他のビルの 12 フロアにある各部署によって作り出されていました。そしてその結果として、IR は一貫性を欠き、常に正確なわけではありませんでした。また時にはデータを作り出している人が、質問が何か知らなかったのです。結果として大きな問題が出始めたため、再編成の一部として、IR オフィスを再設置することに決めたのです。昔 Analytical Studies と呼ばれるグループがありました。私は知りませんが、Bruce はそのグループが消え去ったのを知っているかもしれません。お伝えしたように、データ収集とプレゼンテーションは非常に分散化されていたのです。

私は、そのプロセス遂行のためのコンサルタントとしてやってきました。部署を立ち上げるという仕事に興味を持ち、引き受けました。それほど悪いものではないですよ。悪いと思いますか？一つ言えることは、キャンパスでの経験が非常に役立ったということです。というのも他のキャンパスの同僚達に信頼を与えることができたからです。任務は非常に単純でした。タイムリーさと正確さを求められ、関連性も求められます。これは重要な点です。誰も注目していないデータのリサーチをすることもあります。ときには必要なこともあります。データリサ

一は大きな割合を占めています。そこにはデータの質から収集方法、管理、他の人達を利用できるようにすることが含まれます。大変時間のかかる作業で、私達の時間がそれにとられてしまっていますが、私の今のゴールは、作業によっては年月を追うごとに単純化されたのがお分かりになるように、私のスタッフがより多くの時間を実際の報告や分析を行うために費やすことができるようにすることです。そして最後の二つは学外状況の観察とリーダーシップで、これらの変化は、比較的 UCOP にとって新しいものです。

学外状況の観察に関しては、Bruce が私達をとり囲む世界で何が起きているのかについて触れました。カリフォルニアの人口動態の変化や、学費の値上げに関し全国的に何が起きているのか少し話しました。大学が引き続き存続可能となる範囲で、学費をどれくらい値上げすることができるのかを検討しました。そしてベスト・プラクティスにおけるリーダーシップとは、コミュニティに出向き、データの提示の仕方からデータの分析の仕方まで、あらゆることにおいて、ベスト・プラクティスを確立することです。私は優秀な人達と多くの時間を過ごし、紙の上では原因と思えても実際にはそうではないというような事態に取り組み、いかに対応すれば良いかということを考えてきました。それが基本的なミッションです。

PPT - IR Unit Charge - Primary Areas of Responsibility -

このスライドはより詳細です。これはパケットに含まれているのでお見せしていますが、各エリアにどのような活動が含まれるかというサンプルです。すでにご説明しましたが。この下の方、5 番目か 6 番目に「Trusted Source」と書いてあります。アメリカには、一つの真実（One Truth / Single Truth）あるいは一貫性のある真実（Consistent Truth）と名称を変えた IR オフィスがあります。なぜならば、私が思うには、それがまさに私達が努力していることだからです。私は情報を提供するときに、立証できるようなものであるよう努めています。しかし大学の組織の複雑さゆえ、学生数のような単純な情報を、異なったオフィスが提供していることがあります。簡単な質問に聞こえますが、私達としては秋入学の学生、年間を通じて在籍している学生、サマースクールの学生、そして学費を個人負担している学生を含みたいのです。州の財政状況が悪化したため、5~10 年前はほとんど気にすることではなかったのですが、比較的最近になって、州内の学生と州外の学生を分けなければならなくなりました。州からの資金がなくなり、州はより州内、州外について気にするようになりました。ですから私達が物事をいかに定義するかが非常に重要なのです。私達は共通の定義を考え出すために多くの時間を費やしています。私のゴールは一つの定義をもつことです。なぜならば、全員のニーズを満たしはしませんが、明確に確定した定義が必要だからです。そうなれば、例えば私が「学生の入学」と言うとき、それが意味することと、私が何について話しているかを他の人がすぐに理解することができるからです。私達はラベルを明確にするために多くの時間を費やしました。非常に重要なことですから。

PPT - IR Covers a Broad Array of Content Areas -

（情報の）コンテンツについて話すよう言われました。IR オフィスの大半は、学生に関する情報から始めます。そして、再度 Judy の講演に戻りますが、私達は入学準備に関する情報収集

においてたくさんお手伝いしています。アウトリーチの取組の結果や、どれほど学生が勉強しているか、入学準備は十分かというような情報です。入学者受入に関しては、学生がどこの出身であるかということと当校がアクセシブルであるかを見ます。そして最終的に、Enrollmentを見たいのです。それは率から入学まですべてです。現在、カリフォルニア大学は大きな危機に面しています。なぜなら、初めて予算がカットされ、歴史上初めて学生の入学を実際に拒否しているのです。学生は、第一志望のキャンパスへの入学を許可されません。これはカリフォルニア大学のキャンパスでは比較的新しい兆候です。なぜなら私達は、入学規定を満たす学生に対するアクセシビリティに対するコミットメントを真剣に捉えてきたからです。またコースの受講問題に関して、どのコースを受講しているのかや、進歩しているかについては後ほど少しお話ししますが、これに関してはUCOPではあまり良い情報を持っていません。在学率と卒業率に関しては、Judyが少し触れました。

在学している学生の中で、他の学生より苦勞している集団がいました。原因を探ると、理由の大半は入学準備です。先ほど包括的レビューに関し、私達が考慮する点に関する質問がありましたね。私達が非常に注意深く考慮する点は、学生の出身校です。なぜならカリフォルニア内の学校がすべて同じレベルで入学準備を進めるわけではないので、学校により入学準備に差が出るのです。裕福な環境下にある裕福な公立学校で受けられるアドバンストプレースメントコースを学校が提供しなかったことを学生のせいにしたくないので、その点を考慮します。

財務的なことに関しては、私達は学費を見ます。IRでは実際に経理はしませんが、財務データには頻繁にアクセスします。

ここに図がいくつかあります…

人事に関しては、教員陣の採用と昇進を見ます。後ほどケーススタディをご紹介しますが、私達は、給与の変化が与える影響を見ます。最近、福利厚生モデルを作成するよう依頼を受けました。例えば、福利厚生の増加に対しての給料増加のトレードオフなどです。私達にはコントロール不可能な他の要因もありますが、答えを導きだそうと努力します。10年後を想定し、大学のコストはどうなっているのか、そしてそのトレードオフは何であるのかを考えます。例えば、もし健康保険の一部を減らすことができるとしたら、その分給料や他の福利厚生に回すことができるかどうか？私達はその分野でも手助けしました。

財務面に関しては、私達は直接的には経営には関与していませんが、経営に関わる部署や人達が情報へアクセスできるようにするために時間を費やしています。大学の経営状態を分析する必要はありませんが、分析担当者がより速く効率的に仕事ができるようにシステムを開発しています。学費や学費増加が学生に与える将来的な影響などに多くの時間を費やしています。私が3年前にUCOPに来たときは、多くのキャンパス同様、これらすべてのコンテンツ分野はすべて違う部署が担当していて、違うスタッフが管理し、基本的には異なったケースでした。ですからもし学生や学資支援への学費の影響について質問をしたら、答えを得るために半ダースほどのオフィスを巡らなければならないでしょう。IRにおける私達の仕事は、答えは持っていないなくても、これら6部署と協力し、答えをコーディネートする場所を作り出すことです。実際

のところ、私達はすでに多くの情報を持っています。また、私達は州政府や立法機関から多くの要請を受けるので、異なった観点からこれらの多くの事項を取り扱った経験があります。過去に経験があるので、データを素早くまとめることができるのです。図の中心にあるのは給料で、ちょうど例を挙げたように、給料の値上げが与える影響は何なのか。大学院生のサポートは注目の話題なので、もう少しお話をさせていただきますが、それは実際に誰が彼らを採用し、給与額、契約と助成金から学生リサーチに費やすことのできる額、すべてをカバーする寄付金をいくら得ているのかなどという情報を収集することが求められます。ですから、幅広い視点をもっていることで、あらゆる質問に答えることができるのです。他によく挙がってくるのは、インストラクションのコストです。それが私の財務的な見識です。

PPT – Where does IR Fit in the Organization? –

組織上 IR はどのような位置付けでしょうか？ 厳密に言えば、あらゆる部署に対してデータを提供し、データを管理するので、UCOP 内のサービス組織だと考えられています。しかし、こちらでご覧になる予算部、ビジネス・リソースセンター、チェンジプロジェクト・マネジメントとは異なり、私達は、外部とも協力していて、キャンパスや他の教育機関とも連携しています。私はデータの解釈が脱線しないように、アウトリーチにかなり努力を注ぎました。ある意味、私達は予算部と少し似ています。私達が最も力を注いでいるエリアは、図の中心部にありますが、学業関連、教員陣の人事、教育パートナーシップです。Judy がそのエリアの活動について触れましたが、学業計画プログラムのコーディネート、研究と補助金サービス、学生サービスなどです。私達は、運営関連やポリシー、UCOP のポリシーに関する質問へのサポートを行うため、私達の活動の…そうですね、6 割を割いています。運営に関しては、私達は人事・福利厚生部と緊密な連携を取り、現在のスタッフ数を掌握しました。私の記憶では確か 12 万人以上の常勤スタッフとそれ以上の数の非常勤スタッフがいます。長い間の変化を見てみると、高齢化問題は、もし私達に対応しなければカリフォルニアに大きな打撃を与えるでしょう。私と同世代の人の多くが退職する準備をしています。そこに大きな穴があき、その穴をどう埋めるか考えなければなりません。私達はその問題に対するモデルを構築する手助けをしています。

そして図の左をご覧ください。外部との関係としては、私達はメディアからの質問に日々電話かメールで対応しています。メディアは、真実でも虚偽でも、様々な情報をよく拾ってきますが、情報がどのようなものであれ、私達はそれに対する対応を考えなければなりません。そして州議会です。州都における議会組織は、彼らはそうだと気がついていないかもしれませんが、私達の大きなクライアントです。なぜなら議会に送られる提案をバックアップする情報を私達が絶えず提供しているからです。

PPT – Data Quality Issues? Sources /Locations are Geographically Dispersed –

このスライドを違う形式でご覧いただきましたが、このスライドの上部をご覧ください。スライドの上部には、「データの質に関する問題？ ソース、場所は地理的に分散」と書かれています。私達の施設は複数のロケーションに点在しています。キャンパス、研究ラボそして医療センターです。ここでの私達にとっての大きな課題は、各キャンパスで、そ

して私がこのスライドが好きな理由ですが、財務、給与支払い、学生情報、入学者受入などに必要な情報を収集するための様々なアプリケーションが存在することです。各機能ごとに異なったアプリケーションが存在します。このスライドをご覧になると、多分これらのアプリケーションの利点にお気づきになるでしょう。アプリケーションはシステム全体に存在するかもしれませんが、1 キャンパスのみで使用されていることもあります。1 キャンパス内でさえ、一つのシステムだけを使用しているわけではないのです。ですからこれらアプリケーションすべてからデータを統合するのは難しいのです。私のお気に入りには自家製のアプリケーションです。自家製のアプリケーションは多く存在します。UCOP での私の仕事は、情報をできる限り包括的にするように変換する方法を見つけることです。

PPT – Transparency and Accountability –

最近浮上した大きなプロジェクトがあります。私達はまた、幅広い層のステークホルダーを抱えています。そしてそのためにトランスペアレンシーとアカウンタビリティが可能となります。たとえ立法上自治権をもっている、州議会に対してアカウンタブルである必要があります。予算が関与してくるため、誰しも州議会を怒らせるようなことをしないよう、注意を払っています。ですから私達も、州議会からの情報要求に答えるために多くの時間を費やします。州議会はまた監査も行っているため、それにも応じる必要があります。メディアは大学の評判に大きな役割を果たすため、メディアに質の高い情報を与えるよう努力しています。そして一般市民です。子どもを進学させようとしている親は、大学のことを非常に熱心に学ぼうとします。ですから私達はホームページを開設し、情報を提供しています。親の関心を引くデモをお見せしましょう。そして学生もまた、大学で起こっていることに関し非常に高い関心を持っています。

PPT – Comprehensive Plan to Provide Info to Diverse Audiences From Disparate Data Sources –

各キャンパスから集められた複数の特有のデータに対処するアプローチ方法の一つとして、私がディレクターとしての仕事を引き受けた際に、来る前に同意を得たことがあります。私がサンタクルーズ校を去る時点で、非常に包括的に統合されたデータ・ウェアハウスを 15 年の月日を掛けて構築していました。そのデータ・ウェアハウスは、私がサンタクルーズを去ったときには未完成だったのですが、異なるコンテンツエリアの情報を統合し、一つのレポジトリで保管し、そこから報告を行えるというものでした。これが実現すれば非常に有効です。ですから総長室に来たとき、総長、そして副総長も、これが非常に重要なことだと同意しました。ですから私達はこれに取りかかり、4 段階に分けて進めています。今はすでに 2 段階目に入っています。人事給与関係を完成させ、そこに福利厚生とその他を加えていきます。このモデルの仕組みですが、メインのデータソースの左側にあるすべての情報は、その大部分はキャンパスから来ます。UCOP にあるデータもありますが、現在はほとんどがキャンパスからのデータです。また、UCOP 内にとどまっているデータもあります。そして私にとって最も興奮することは、多くの外部データを得られることです。日本では分かりませんが、アメリカには National

Student Clearing House と呼ばれるものがあり、高等教育機関、国の 97% の機関すべての入学情報を持っています。ですから私達は、学生が大学を去った後にどうなったのかということを見つけ出すことができます。学生が入学し卒業しないで退学した場合、彼らが他の教育機関に行ったのか、大学院に行ったのか見つけ出すことができます。そのような情報を得ることもできるのです。また最近、企業の給与データにアクセスできる法的な許可を得ました。それは雇用結果を探し出すのに非常に役立ちます。その情報をどのように有効活用するか模索し始めたところです。またそのデータを、当校のアドボカシー活動の一環で、カリフォルニア大学がいかなる経済的影響をもっているかを見るために使う予定です。

PPT – Flexible Self Service for Constituents Aligned with Data Skills –

これらすべてのデータを持つことは素晴らしいことですが、私にとっての最重要点は、それをどのようにステークホルダーに提供するかです。非常に様々な人がいます。ですから私達は一式のツールを購入しました。あらゆる聴取者を想定してプレゼンテーションデータを絞り込むことができるツールです。私達が報告、財務報告と呼ぶものから、ポータル・クエリ・ツールと呼ばれるものもあります。このツールを使うと UCOP のスタッフだけではなく、各キャンパスのスタッフが非常に複雑なデータセットのクエリをかけることが可能です。そして私達はキャンパスが報告すべき重要な要素を指し示すことに骨を折っています。ポイント 1 に戻りますと、私達はすでにそれを達成しています。学生の入学に関しては、現在取組中で、それに関して間もなく報告を公表することになります。そこから先に進み、第 4 段階までいくと、人々が定期的に使用する組織情報の 90% をカバーするでしょう。また一般の方々のための視覚ツールのデモをご用意しています。データに関する質問が一般の方々から頻繁に寄せられます。そのために私のスタッフは膨大な時間を割かなければなりません。通常その質問は過去に誰かに聞かれたことがある質問なのですが、誰かが電話で他の人に聞く以外に、人々がその情報にアクセスできる術を私達は持っていませんでした。そして、ここで簡単にお見せするのは…

– Demo –

私がお見せするのは、インタラクティブ・ダッシュボードをご存知の方がどれほどいらっしゃるかわかりませんが、これは、定期的に寄せられる標準的な質問に対応するため、私のスタッフにやらせているものです。まだ完全に立ち上がっていないのでサイトはお教えできませんが。私が IR 担当ディレクターに就任したときの戦略の一つは、報告サイトを立ち上げることでした。今は、もしカリフォルニア大学の情報が欲しい場合、誰がその報告を作成したかを知らなければ、その情報を得ることができません。少なくとも、どのオフィスがその報告を作成したかを知っている必要があります。そのため、外部の人間が情報を得るのは非常に困難です。現在、各キャンパスのホームページには基本的な統計を掲載しているページがあり、そこにアクセスできます。私達は、印刷された過去の報告で、スキャンされているものは入手可能です。ここからは一気に次世代に移行します。これが私達が立ち上げようとしているページです。これの良いところは、三つのエリアがあることです。入学者受入、アフォーダビリティと少し下にあり見えにくいかもしれませんが、学生の成功です。私達はインタラクティブ・ダッシュボ

ードと呼ぶものを思いつきました。それはつまり、ここでの考えは、人々がシステムに入って情報に接触し、そこでどのバージョンを見たいのか自ら選択することができます。ですからここに一例を挙げます。私達がアクセシビリティの観点から注目していることの一つで、Bruce と Judy がすでに言及しましたが、当校の学生は様々な背景を持っています。そしてもし長期に渡り、アプリケーション、入学者受入、入学者の状況をカテゴリー別に知りたい場合、ここにアクセスすると素早く知ることができます。大学全体ではどうなのか、バークレー校ではどうなのか。そこでは大きな違いがあるということを素早く見ることができるのです。そしてリバーサイド校を見ると、そこでは少し違った傾向があります。人は常に比較したがりです。ですからここでは個々のキャンパスを見ることもできますし、またそのキャンパスの変化を年ごとにみることもできるのです。しかし最も重要なのは、多くの人がやりたいと思っているのは、キャンパス間の比較です。ここでキャンパスを選択すると、そのキャンパスの長期に渡る傾向を見ることができます。しかし年を入力すると、キャンパス間の比較をすることができます。ですから私達はすでに、限られた人達に公表していますが、すでに非常に役に立っているのです。その質問が私が考えていた事項に関するものであれば、これをすでにアップロードしていたら、調べることができました。これは携帯機器からも操作できるので、私の長期的なゴールは、総長が理事会のミーティング参加中に質問を受けた際に、彼自身あるいはその隣に座っている人がこのサイトにアクセスし、必要な情報をすべて入手できるようにすることです。現在は 3 のエリアしかありませんが、スタッフ情報などのエリアを急速に追加しています。これは、情報をすぐに使用できる状態にできるよう、私が多大な努力を注いだ取組の一つであり、同時にトランスペアレンシーの問題やアカウントビリティの問題にも対応しています。プレゼンテーション資料に戻ります。少々お待ちください。

PPT - Student Pipeline Roadmap for UC Info System Development -

あと数点お話しします。一つ目は、データを統合する際に非常に役立ったことは、様々な場所から出てくるデータを統合させることが難しいことは皆さんご存知だと思います。そして、先ほども述べましたが、当校では様々なオフィスの人がこの情報を取り扱っています。彼らは基本的に自分のオフィスに座ったきり、外に出ることはありません。それから、私が UCOP に来たときに、「各デスクトップの下にあるサーバー問題」を解決するように依頼されました。これは、高品質の分析業務に携わる各個人が、どれほど独自バージョンのデータを、文字どおり、デスクトップの下に座らせていたかということを意味します。そのようなデータを持っている人はたくさんいました。入学準備の担当者、入学プロセスの担当者、卒業率を追っている人、そして Enrollment 情報を見る人。それぞれ別々のスタッフが担当しています。私達は那些人達すべてを把握した上で、それぞれの関連性を見だし、すべての人のニーズを満たすためにデータをどこに持っていけばよいかを割り出そうと言いました。というのは、例えばアドミッションを例に挙げると、一連のアドミッションプロセスを知りたい場合は、Enrollment 担当部から大量の情報を引き出す必要があり、もし経済援助の情報が必要ならば、Enrollment 担当部にある Enrollment ファイルから大量の情報を引き出す必要があります。結果を知りたい場合に

は、最初の振り出しに戻らなければならないのです。ですから私達は、どのノードからでもデータを必要な方向に出して来られるシステムを開発しようとしています。私にとってのこのプロセスの最大の価値は、様々なグループから来た人達が、思っていた以上に多くの共通点を持っていたと気づくことです。なぜなら皆、それぞれユニークなものと思っていたからです。Enrollment に関する情報を入手した後に、皆が少しずつ情報を加えるだけで、非常に強固な報告環境ができ上がるということが分かりました。

PTT – Institutional Research at UC Office of the President vs UC Campuses –

このスライドは各キャンパスにおける IR に対して、UCOP における IR を示しています。違いについて少しお話しさせていただきました。これまでお話ししてきたように、それは振り子のようにでした。かつて UC が中央集権化されていたときは、すべてのデータ分析はかなり中央で行われていました。70 年代にすべてが分散化されていたときは、アシスタントは全員各キャンパスに送り込まれました。つまり、全キャンパスが各自の分析を始めたのです。ですから 10 のキャンパスを見てみると、各自がホームページを持ち、独自の年次決算、在学率と卒業率データを掲載していますが、私達のデータと必ずしも一致しません。皆少し異なったアプローチ方法を取っているからです。ですからアプローチ方法に一貫性を持たせることに力を注いでいます。しかし現在では効率性が求められるため、このデータ・ウェアハウスを作る際の私達のゴールは、キャンパスや総長室のニーズを満たすだけではなく、キャンパスがデータを使えるようにすることです。それには過去よりももっと詳細なデータが必要になります。かつては、総長室は集計データしか受け取っていませんでした。そのため、個々の学生に関する情報は、学生全体としての情報ほど把握していませんでした。私達は、キャンパスに戻ってより詳細な情報を集めなければなりません、その代わりに、キャンパスがデータを使用することができるようになりたいと思っています。キャンパスはもっと運営上の問題を気に掛けていて、学生にクラスを提供すること、特定の教員陣の採用ができるか、そして教員陣をキープすることができるかなどを心配しています。彼らは総長室よりも現場に近く接しているのです。総長室も同様にこれらのことを気に掛けてはいますが、私達は必ずしも個人的にそのようなデータにアクセスできません。私達が本部オフィスでできる仕事には限界があります。多くの時間をアドボカシー活動や州議会の対応、予算問題などに費やしているので私達のフォーカスは多少変わります。しかし、基本的なデータはほとんど同じで、必要に応じてデータのどの部分を使うかが変わるので

PPT – IR is active in Decision Support –

Marty に頼まれた他の議題は、証拠に基づく決断に関することです。私達はまず総長室でデータ・ウェアハウスを構築することを促進し、その後名前を変えることにしました。なぜならば、データ・ウェアハウスの観念が少し流行遅れになりつつあり、「決断サポートシステム」という方が、私達が構築しようとしているものに近かったからです。そのなかに何層にも及ぶプレゼンテーション機能が必要で、情報を活用できる形にする必要があるため、単なるデータ・ウェアハウスではないのです。これはただのサンプルですが、ものによってはデータ・ウェアハウスに

関連していません。IR オフィスに取り組んだいくつかのプロジェクトなどです。以前、ひどい予算カットの真っ只中にいたとき、総長室が介入し、教員陣の一時解雇を実施するために多くの情報を引き出す手助けをしました。それについてもう少しお話しします。私達はキャンパスの学生受入能力、入学者数のターゲット設定に絶えず関与しています。学生の成果と成功に関しては、先ほど述べた通り、今は給与データベースにアクセスできるので、卒業生の動向を知ることができ、非常に興味深いです。これは以前はできませんでした。私達は経済援助の割当とアクセス、そしてアフォードビリティに関して多くの取組を行っています。学費値上げが学生に与える影響を注意深く監視しています。今のところ、学生のアプリケーションを見る限り、それほど影響は出ていないようですが、私達の物差しでは測れないところで、個々の学生に影響が出ているかもしれません。これはお手元のポケットに入っています。すべてについては触れませんが、現在進行中のものと、過去に行ったものがあります。

PPT – Case Study 1: Implementing University wide Staff and Faculty Furloughs –

こちらに、お見せしたいケーススタディを用意しています。私達は予算カットに直面しました。これは 2008 年のものです。それ以降更に予算カットがあったので、それはただの始まりに過ぎませんでした。総長室のゴールは、短期間の影響を最小限に留めることでした。長期間の影響を完全にオフセットすることはできませんが、短期間の節約のためにこれを行いました。予算カットは急に起こり、全く予想していませんでした。そしてその衝撃は非常に大きなものでした。取り組まなければならないことが多くあり、総長室では大学コミュニティ内で低収入層の人々へのインパクトを和らげようとしていました。私達は多くのことに取り組みました。給与データを提供したり、様々なグループに分けたり、もちろん交渉単位も複数あるため、それらを個別に見ていかなければなりませんでした。私達の最初の仕事は、データを使えるように、引き出してきてまとめることでした。しかし私達は更に踏み込んで、決断をする人が数字を操るために使えるモデルを構築しました。私達は時間の経過とともにどのような給与節約が達成できたかを注視しています。

PPT – Case Study 1: Furloughs - Decision Support –

ここにはモデルの全容が示されているわけではありませんが、内在する詳細は気にしないが決断の手助けをしたいという人のためにどんなものを構築できるか、ということがお分かりになるかと思います。私達が組み立てたモデルでは、一時解雇の期間あるいは割合を入力することができます。こちらに一時解雇の期間とそれに相当する割合があります。そのどちらかを入力します。そして交渉単位用にスタッフと教授の全給与を収入帯ごとに集計した基本データを元に、節約分が自動計算されるので、それでは十分ではないとか、あと 4 万か 7 万増加させる、これを下げる、などということができるのです。複雑なのは、各収入帯に含まれる人の数が大きく異なることです。中間層、4 万ドルから 6 万ドルの収入帯に入る人が多く、そのため多少のパーセンテージの違いが大きな金額の差を生み出すことになります。その一方で、高額所得者達からは大きな反対があり戦う必要がありましたが、高額所得者の数は多くないため、それ

ほど多くの金額を生み出すわけではありません。これは非常に有効なツールだったため、これを利用してある計画に辿り着いたようです。

PPT - Case Study 1: Furloughs - Final Decision/ Outcome -

その計画は理事に送られ、それに続く 7 月 15 日の会議で承認されました。それがスライド制となるよう、収入+給与バンド制となりました。

PPT - Case Study 1: Staff and Faculty Furloughs - Monitoring -

今は私達が注視しています。実際注視するためのダッシュボードを作成しましたが、使用に制限をかけていたため公表はしませんでした。すでに終わってしまったことなので今となつては誰も気にしませんが、当時は非常に有効でした。そして注視するためのツールを提供しました。

PPT - Case Study 2: Tuition Increases for Academic Graduate Students -

手短かにお話ししたい二つ目のことは、学部生、大学院生の学費の値上げです。ここ数回の値上げでは、大学院生の学費を上げないよう依頼されました。なぜならば、キャンパスの財政が上向きになり、最終的にキャンパス自らがカバーすることになったからです。私達は様々な取組を行いました。最初のスライドにあった四つのエリアに当てはまる取組です。私達は他のキャンパスの動向を観察し、傾向を分析しました。私達は様々な局面における多くの豊かなデータを持っています。私達は研究助成金に関する傾向を調べ、大学院生がリサーチポジションにいる大学院生と同じ金額を受け取っているか調べました。そしてこれをまとめ上げたところ、実際に、興味深いところといえば、私達の大学院生のうち 80%が少なくとも学費に関しては、どの時点においてもフルサポートを受けていることです。教員陣は、大学院生の生活費にも興味があったようですが、私達にはありませんでした。そこまで深く追求はできませんでした。

PPT - Case Study 2: Grad Student Tuition - Environmental Scanning -

取組の一部として、当校と同等の他の公立大学、私立大学に対して、当校がどこに位置しているかということを見ました。繰り返しますが、私達は競争力があるかどうかを気にしています。学費が高すぎるという理由で、大学院生を他の大学に取られたくはありません。この表から当校の学費はそれほど高くないということは明らかです。他の理由から大学院生を失うかもしれないませんが、学費が理由ではありません。

PPT - Case Study 2: Grad Student Tuition - Trends -

私達はまたデータを追います。多くの「神話」追跡をします。ポスドクは研究分野で大学院生に取って代わっているという「神話」があります。このデータはその質問に答える助けにはあまりなりませんが、その傾向は不明確であると示すことができました。私達はそれがポスドクだと決定づけることはできませんでした。私は研究者として気になってしまうのですが、明らかに工学やその他の分野の人数が分かりません。このパーセンテージだけでは、人数がサポートよりも速く増加しているのか、実際にサポートが減少しているのかが分かりません。

PPT - Critical Factors to Ensure Success of IR -

これら最後の数枚のスライドは、どうしたら IR が成功するかに関する問題を提示するものです。私のスタッフと一連のミーティングを開き、問題点を提示しました。まず成功するためにしなければならないことは何か、そして適切なツール、インフラ、システムは何か。移行計画を必要とし、総長室の部署がオープンに参加できるようにしたかったのですが、それまでの IR 担当者が IR の自分の仕事を持って行かれてしまったと感じたため、困難でした。大部分は解決されたと思いますが。また、私達がキャンパス全体に及んで機能できるようになり、そして誰に決定権があるのかを明確にしたいと思いました。いつ決定するか、データの正確な解釈は何か、などに関して明確にしたかったのです。これは進行中のプロセスです。

PPT – Critical factors for IR Unit to be Viewed as Successful by Others –

また、他人が私達の成功をどのように認識するかという問題があります。これは私達にとって非常に重要なことです。またチャートに戻りますが、私達はタイムリーで正確であることが求められています。たとえその日に回答が必要であるかどうか知らなくても、みんなその日中に回答を得たいと思っています。私達が行うことと行わないことを明確に知りたいと思っています。それもまた進行中のプロセスです。私にとってここで最も重要なことの一つは、ワンストップサービスの提供です。お見せしたダッシュボードで対応しようとしていたのですが、彼らは回答を得るために私達に電話をするのは煩わしいので、自分で答えを探し出したいと思っています。彼らはウェブを使うことには長けていますので、私達も少なくとも Google や Wikipedia くらいにはならなければいけないと思い、それを目指しているところです。そして私達に求められているのは、コンテンツや分析に関する専門知識です。彼らが私達に質問を投げかけるのは、私達がデータを目にしたことがあるからではなく、私達がデータの意味を理解していて、どのように当てはめればよいか知っているからです。それが私達の成功にとっての本当の鍵だと思います。

PPT – IR Challenges: Prioritizing Work Among Diverse Audiences –

これが非常に読みにくいのは分かっていますが、ここに載せた唯一の理由は、私達は多くの時間を、優先事項の決定に費やしていることをお見せするためです。なぜなら、私は直接総長に報告します。総長が電話をしてきて、すべてを中断してこれをやれ、と言ってきたときに、私は「このプロセスを行って、私達のステークホルダーが誰なのかを判断しましょう」と言います。そして私達はこのマトリックスを考えつき、本当に緊急の事項は何であるかを描き出すことができるようになりました。ただ総長が緊急だからと頼んだから緊急であるということではないのです。実際総長は非常にご理解があり、今すぐやる必要はない、数週間以内で十分だとおっしゃいます。メディアへの対応は、すべてに優先し、すべて総長に伝えます。時として、総長が要求したことでもなく、もっと重要なことがあります。

私達は優先順位をつけることに多くの時間を費やしています。IR オフィスでは、日々葛藤していることです。ですから私達は、その努力を支援しなければなりません。最後に課題についてお伝えしたいと思います。私達はデータをキャンパスから得ることについて少し触れました。それは進行中のプロセスですが、必要な情報を得ることについては成功していると思っています。

す。お伝えしましたように、そこに到達するまでの3~5年のプロセスをチャート化しました。現在3年目ですが、順調に進んでいます。すべてのデータを手に入れることはあり得ないでしょう。IRにとっての最大の課題は、自分が答えたいと思っている質問に答えるために必要なデータを本当は手に入れることができないということだと思います。それは、キャンパスにいても総長室にいても同じです。少し前にちょっと話をしたことがあります。予算減少で学生がクラスを取りにくくなっているかどうか、という興味深い質問を受けました。そこで、あるキャンパスに出向いて調査をしたところ、当然のことながら、学生全員が希望するクラスに入りづらいと答えました。そこで私は言いました「私は調査は大好きですが、同時に経験的証拠を好みます。学生がどのクラスに入ろうとしているかご存知ですか？もしご存知でないなら、学生がそのクラスに入る資格があるかどうか分かりません。もしかしたら、1年生が4年生のセミナーに入ろうとしているだけなのかもしれません。そのクラスが本当に必要なの分かりませんし、そしてクラスを本当に取りたいのかどうか分かりません」と。繰り返しますが、私達は常に回答を持っているわけではなく、データを持っているわけではないのです。私はスタッフが、そして私自身も、データを持っていない場合は、棚にあるデータを使って答えを作り出そうとしないようにしています。それは質問に対する真の答えではないからです。因果関係が存在しないのに、あたかも因果関係があるかのように見せることができる場合も頻繁にあります。再度言いますが、データを持っていないなら、そのデータの一部かもしれないものから何かを作り出そうとするのではなく、データはありませんとお伝えしています。総長室ではコースに関する質問を多く受けます。総長室にはもちろんデータがありません。私達がそれに答えようとするのも馬鹿げていると思います。その代わりにキャンパス内の同僚の所に出向きデータを得ます。私達はそのデータを得ようとしています、まだ得ていません。ですから、日々直面している課題はこのようなことなのです。進歩を遂げることができるとよいのですが。それではディスカッションのお時間かと思います。

(拍手)

堂本（司会） それでは質問に移ります。こちらがマイクです。

高橋（大阪大学） 大阪大学の高橋です。印象的な講演ありがとうございました。大学でのIRの活動について多く学ぶことができました。私の質問は少し一般的なものです。トランスペアレンシー、アクセシビリティ、コンフィデンシャルティに関して講演で触れていらっしゃいましたが、IRが時にはスピンドクターとして機能するべきだと主張する人もいます。

Dettman 何ですか？

高橋 スピンドクターとは、情報コントロールの専門家で、時々情報を操ります。ですから彼らは自分達が注意していれば、何も悪い方向に進まないと考えています。

Dettman あなたのご質問は、私達が注意深くしている限り、何も悪い方向に進まない、ですか？

常にプレッシャーがあるとお伝えすべきでしょう。データがない時に回答を考え出さなければいけないプレッシャーについて少し述べました。スピン（都合良くコントロールされた情報）に対して抵抗するのにはかなり成功しています。私は完璧ではありませんので、データが手元にないときもあります。リーダー達に提供する情報が何であれ、スピンではなく事実をそのまま伝えるよう細心の注意を払っています。スピンの大半は、期間の情報に関してみられます。大学の傾向は、私のバックグラウンドは海洋生物学なのですが、私はエルニーニョのサイクルは大抵 5 年から 7 年と考えています。ですからサイクルが 5 年以下というときは、傾向の全容を示していません。サイクルの底辺付近か、サイクルの上部付近のみを見せているのです。また一部関連していることなのですが、9/11 後、アメリカでは、政治学に興味を持つ人が急増したように、ある傾向を辿る理由というのは非常に単純とも言えます。2004 年にドットコムバブルが崩壊した後には、コンピューター工学への興味が激減しました。ですから計画を立てる立場にある者として、数年分のデータを見ただけでは、間違った解釈をしてしまいます。私は長期の軌跡を見て、「それがある傾向が現れては消えるサイクルだ」と言うようにしています。また、よく目にするトレードオフとして、例えばコンピューター工学と健康科学があります。コンピューター工学が人気のある時期は、健康科学の人気は下がります。なぜならば、生物学者と化学者が、工学を学びたいと思う共通の興味を有しているからです。ですから長いサイクルを観察することは非常に重要なのです。スピンに関して言えば、短期間ではデータを間違っ

堂本（司会） 質の良い IR を作る為の投資として、人材、機構、ソフトウェアをお持ちですね。本部があり、各キャンパスにもオフィスがあるのですね。

Dettman そうです。

堂本（司会） 日本の大学に関してですが、あなたがスタッフの減少に直面したとき、どこに要員を入れますか？皆が IR をやりたいと思っていますが、あなたの経験では、IR のスタッフ数と各キャンパスのスタッフ数の比率はどれくらいですか？またあなたのスタッフはどれほど専門家ですか？なぜなら日本の大学では、新しい経験を積ませるためにスタッフを 3、4 年ごとに違う部署に異動させます。IR のスタッフは、基本的には専門家で、永久に滞在するのですか？

Dettman そんなことはありません。実際のところ、スタッフを部署から異動させた方が成功すると思います。私達はスタッフをキャンパスに送り込む一方、キャンパスからスタッフを送ってもらっています。私にとっての最大の課題は、本部にいるスタッフに、キャンパスでの現状を把握させておくことです。物事の仕組みが全くわかっていない本部での意見に驚くことがあります。そのために、残念ながら、私はお気に入りのスタッフを 1 人失いました。私のアドバ

イスを受け、キャンパスに異動したからです。昔ほど大きな声では言いませんが、サイズに関して言えば、総長室はかなりの大人数です。しかし主要エリアに関して言えば、大半の IR 部署は学生に関するデータを担当する 1 人か 2 人でスタートします。IR を発足させるとすれば、それが最も大切なところで、最初に着手すべきところでしょう。UC システムの中で言えば、サンタバーバラ校はたった 1 人か 2 人、2 人か 3 人しかいないと思いますが、もっと大きな、歴史の古いキャンパスでは、大学院生担当の IR、学部生担当の IR があり、十分な予算を確保しています。

堂本（司会） サンタバーバラ校の規模はご存知ですか？

Dettman 学生数で言えば、2 万 5 千から 2 万 6 千です。キャンパスは大きいですが、ピアレビューは小さいです。私が総長室に来たとき、彼らは大きなピアレビューを希望していました。ですからある意味私は、財政部門、入学者受入部門、あるいは他の部門における分析者の役割をカバーしています。モデル上では分析者はどこにでも行きます。問題となるのは、データをまとめるのは本部が行うか、それとも分散させるかです。教育機関の規模によりますが、サンフランシスコ校の人事部はスタッフが 1 名しかいませんが、学生関連の情報しかやっていません。私達は多くの、幅広いピアレビューを持つ価値は、多くのことを統合できることにあります。今、私のスタッフは 14 名に上りますが、キャンパスがやらなくてもよいように、連邦政府への報告のほとんどは私達が行っています。私達の効率を上げる取組の一つとして、私達は IPEDS (Integrated Postsecondary Education Data System) への報告を行っているのです。ご存知かどうか分かりませんが、それは国のデータセンターです。私達はそれをキャンパスの代わりにまとめて行って、キャンパスに個別の報告をします。それで効率性をかなり上げることができます。ですから以前のように IPEDS 担当の人員をリサーチオフィスに確保していないのです。

堂本（司会） なるほど。

Dettman 数人で良いスタートを切れると思います。日本の大学がどのように構成されているか完全には理解していませんが、一つに統一された入学システムをお持ちだったら、各キャンパスに代わり仕事をすることができます。

堂本（司会） 次のご質問どうぞ。筑波ですね。

木島（筑波大学） 筑波大学の木島譲次です。インタラクティブ・ダッシュボードのアイディアとワンストップ・サービスの観念が非常に興味深いものでした。私の質問は翻訳に関してですが、ホームページを数カ国語に翻訳するご予定でしょうか。そして翻訳問題をどのように対応されますか？

Dettman 良いご質問ですね。私達はまだそこまで辿り着いていません。ここに達するまでに 3 年を費やしました。でも非常に面白いことに、ソフトウェアを購入したときに、翻訳能力を持ち合わせているソフトウェアを購入しました。如何にその機能を使って翻訳できるのか、購入先に聞く必要があります。彼らは国際企業です。個別のソフトではなくソフトウェアスイートを購入する理由は、その中に含まれるソフトウェアが相互に動作するからです。講演ではあまり触れませんでした。私達はたくさん立法関連のマッピングを行いました。つまり包括的な情報システムの構築です。毎年、ここカリフォルニア州と連邦政府でアドボカシー・デイがあります。私のオフィスが行ったことの一つに、多くの情報をマップに載せたことがあります。それはハンドアウトの資料として、州議会に渡すことができます。「UC キャンパスがなくても、3 万人の卒業生が在住し、カリフォルニア大学の学生も多くやってきます。多くの退職者もいます。」とアピールすることが可能です。私達はスイートのアプリケーションをすべて使って、様々なことを行いました。その作成にプレゼンテーション作成機能を活用しました。ダッシュボードは、今はちょっと見せ掛けだけになっています。その裏には非常に強固なデータシステムがあるのですが、現在は接続されていません。なぜならデータシステムの 2 段階目である学生関連を先に行いたかったからです。しかしデータベースは自動的にリフレッシュする能力を持っています。当面、私達はその裏にある一連のスプレッドシートを使っています。このツールセットで多くのことができます。もしある一つのことについて情報を得たい場合、必要なのは、開発担当者のライセンスのみです。私はこれが 21 世紀に私のスタッフが必要なスキルセットだと決め、スタッフにこのツールを使用するトレーニングを受けさせました。トレーニングはかなり大きなラーニングカーブがありましたが、彼らは使い方を習得できたようで、実務で使えるよう準備が整いつつあります。それ、つまり学生関連はできるようになったので、次に行く予定の他のことも早く展開して行く予定です。私の望みは、大学を普遍的な形で、人々がアクセスしたがついている主な情報を、同一のフォーマットで短期間で提供することです。もしそれがあなたにとって不十分である、私達が回答を提供していない、違う質問がある、という場合のために、ポータルベースのクエリが準備されていて、あなたが自分でアクセスできるようになっています。勇気をお持ちでしたら、もっと深い質問や答えを探索することができます。

倉地（九州大学）九州大学の倉地です。事実と何らかのスパンデータですか、これらすべてを UC システム内にお持ちで、皆がシステム内でアクセスできますが、他の教育機関と比較が必要な場合も多々あると思います。良い意味で比較するための方法がありますか？利用できる全国規模のシステムはありますか？

Dettman IPEDS があります。公立学校、私立学校は全校 IPEDS に報告します。これは高等教育データシステムです。

倉地 UC システムと他のシステムを比較すると、学生データであれ何であれ、ミシガン大学やワシントン大学などの有名な大学と比較する際、学生や教員陣などに関し UC システムのユニークさを実感されますか？

Dettman そうですね。実際私達のダッシュボードの一つに、比較データがあります。比較は頻繁に行います。私達は Association of American Universities Data Exchange のメンバーでもあります。教育機関のトップメンバーしか入会できません。私達のキャンパスのうちの 6 キャンパスがメンバーです。ですから私達は Association of American Universities Data Exchange のデータを使用することもできます。私達はそれを頻繁に利用しているので、私達が受け取っているプログラムの数をダッシュボードで見えています。先ほど私がお伝えしたように、カリフォルニア大学には低収入層の学生が多数いるため、アメリカ国内の他の公立学校とはかなり違います。またお見せした社会経済指針に関して言うと、（家族で）初めて英語を学ぶという学生、移民第一世代の学生、つまり家族の中で初めて大学に進学するという学生を多く抱えています。私達はそのことを誇りに思っています。そのようなことが私達のキャンパスの特徴的なところですよ。

倉地 スタンフォードやハーバードなどの私立学校と比較されるといかがですか？

Dettman 同じです。入手できるデータもあれば、できないものもあります。私立学校に関しては、学生の情報は入手できますが、例えば、教員陣の給料を比較することはできません。非常にやりたいのですが、公共大学だけに限られています。American Association of University Professors と呼ばれる協会があり、確かそう呼ばれていると思いますが、教員陣の給料に関する多くの比較データを持っています。ですから私達はそこからデータを入手し、多くのデータを使います。IPEDS は特にここ数年で大きく変化しました。IPEDS は非常に強固な報告サイトを持っています。私の専門ではありませんが、スタッフを派遣しました。大半のスタッフはデータベースの使用方法をしっかり把握しています。皮肉は言いたくないのですが、私は私達のデータの状況、そして 10 のキャンパス間でいかにデータが異なるかということを知っているので、経済面のデータを比較する際に、最終的な結論を出すのをためらうことがあります。皆かなり異なったまとめ方をしているためです。学生データは非常に強固で、多用しています。

堂本（司会） 本日はたくさんの日本の大学にお越しいただいています。私立学校もあれば公立学校もあります。あなたのところは州立ですね。

Dettman 州立です。

堂本（司会） 日本では、こう言うのが適切だと思いますが、省庁が、つまりアメリカで言う連邦政府ですが、アメリカ以上に中央集権化されていると思います。あなたは特定の事項を連邦政府に報告しなければならないでしょうが、多分、連邦政府がカリフォルニア大学システムに対してそれほどコントロールしてくることはないと思います。州政府とは違って。あなたのス

テークホルダーのスライドには連邦政府はありませんでした。連邦政府と教育部門との関係は何ですか？

Dettman 実は上部のステークホルダーは見えていなかったのですが、私達は二つの異なったグループと取組を行っています。連邦政府と州政府です。非常に異なった関係です。連邦政府サイドでは、研究助成金の主な出資者であるため、アドボカシー活動は研究サイドに集中しています。非常に重要な関係だと言えるでしょう。学生サイドでは、IPEDS にデータを報告する一方で、連邦政府からの要件を満たし報告する義務があります。連邦議会で、ユニットの記録報告を連邦政府に対して行うことに対するプレッシャーが増加しています。それは個々の学生データをすべて送らなければならないことを意味します。私達は、強くではありませんが反対しました。多くの教育機関が反対しました。連邦政府がそれを使って何をするのか分かりませんし、それを理解しているのかさえ分かりません。そのプレッシャーはありますが、毎年年末に、集計データを提出します。経済援助やその他の連邦政府からの助成金を得るための報告義務です。つまり、連邦政府はステークホルダーですが、距離があるため、直接システムを監視することはないのです。ただし、例えば、連邦政府は上院議員を派遣します。お聞きになったことがあるかもしれませんが、Race to the Top と呼ばれるプログラムがあります。これは小学生や高校生が確実に高等教育まで成功することを目的としているのですが、そのためには連邦政府は学生がどうなったかを知る必要があるのです。私達は数名の連邦政府助成金とパートナーを組み、中等教育システムに関するマッチングデータを提供しています。それにより政府は、学生のカリフォルニア大学入学後の成果を理解することができるのです。

堂本（司会） 興味深いですね。トランスペアレンシーに関してですが、すべてのステークホルダーに対して透明性を確保する努力をされていますね。そして多分入手不可能な情報も中にはあると思います。情報を隠すというわけではなく、ステークホルダーによってはある一定の情報を入手することが適当ではない場合もあります。ですから、お聞きしたいのですが、IR のサイトに入る場合、ステークホルダーは特定の情報にアクセスするためのパスワードが必要ですか？どのような仕組みになっていますか？

Dettman 私達のステークホルダーは様々で、アクセス権は層状になっています。技術的には、カリフォルニア州ではほとんどのデータを一般に公表できますが、一般市民がそのデータを何に使うのか分からないため、多くの情報は公表していません。データの中には、Public Record Act と呼ばれるものを通過しなければならないものもありますが、大抵それは部署単位です。ですから基本的なことのひとつとして、ダッシュボードで目にするものはすべて公のデータということです。ダッシュボードの目的そのものが、一般の人が情報にアクセスできるようにすることです。パスワードはありません。ウェブサイトに行けば、そこで情報を入手できます。大学はすでにかなり多くの情報を掲載しました。財務諸表もそこにあります。総長は彼がアカウンタビリティ年次報告と呼んでいるものを開示するよう指令を受けました。そこには寄付金や研究など、幅広いデータが載っています。傾向としては、ウェブサイトで公表しないデー

タはほとんどありません。欲しい方は誰でも入手できます。誰かから要求されなければ、自らリスクを負って公表するようなことのないデリケートな情報もあります。作成中で未完成のこともあります。報酬に関する情報は、カリフォルニア州では非常に面白いです。私達はこのウェブサイトでカリフォルニア州職員の給与情報を調べることができます。スタッフの給与を公開して欲しくないという教授に対応した際はおもしろかったですね。「私はログインすれば入手できるのですよ。だから私はこの報告書を公表して、人々が情報にアクセスし、使えるようにします。」と言いました。しかしお話しした決定サポートシステム、ポータルはパスワードが必要です。誕生日、性別、人種など、他人が入手することは許可されていないデリケートな情報があるからです。多くは個人情報です。ですから厳重に保護する必要があります。そして他の…

堂本（司会） 傾向は把握できますが、個人情報は入手できないのですね。

Dettman その通りです。しかし大学内には、そのレベルのデータにアクセスする必要があるスタッフもいます。私達はアクセス権を層状にしているので、その人達はアクセスできます。しかしアメリカのソーシャルセキュリティナンバー（SSN）は非常に繊細になりつつあるので、私達のゴールは誰もその情報を見られないようにすることです。SSN が必要なのはマッチングのためです。その情報にアクセスする必要がある人は、単にマッチングのために必要なだけなので、私達がその人に代わってマッチングを行います。そうすることでセキュリティーレベルを上げることができました。私達以外の人がアクセスする必要はありません。個々の学生を気にする人はほとんどいません。分析に情報が必要なだけなのです。ですから私達が力を注いでいることは、クリーンにする、とは間違った表現かもしれませんが、問題の源となるような情報を取り除き、アイデンティティを公開することなく、分析ができる場所に情報を保管することです。

堂本（司会） 松尾さん。

松尾（九州大学） 資料の 7 ページ目で、違う大学やセクションで使われる異なったソフトについて述べられましたが、異なったソフトをまとめる特別なソフトはありますか？

Dettman 他に選択の余地がないのです。決定サポートに関して私がお話ししたことの一つですが、入手先は関係ないので、データが共存することができる唯一の場所と言えるでしょう。私達はシステム内で使用可能なフォーマットに変換するプロセスを実行しています。キャンパスの見解からすると、彼らが欲しいすべての詳細を持っていないかもしれませんが、それが可能なソフトウェアは存在しません。ですからたとえ SAP, Oracle, PeopleSoft などでもいこうと思っても、私達が使う必要のあるシステムすべてを運用できません。例えば、契約や助成金などに特化したソフトウェアがあります。一般的に大学特有のソフトウェアです。それらに関しては、良いソフトウェアはまだ開発されていません。なぜなら提案プロセスと授与プロセスがあ

り、それが最終的に財務諸表に載ることになるので、非常に複雑なのです。その間はグレーゾーンです。質問にお答えすると、特別なソフトは存在しません。

松尾 つまり SAP を IBM に手動で変換する必要があるのですね？

Dettman そうです。私達は何からでもデータを取り込むことができる単一のデータベースサーバを使用し、実際に使用でき、それに基づいて報告ができるデータに変換します。

松尾 ありがとうございます。

Dettman 多くの仕事がキャンパスでなされています。私達が使うことができるデータを抽出して送るのが、彼らの責任です。

堂本（司会） どうぞ。

山田（新潟大学） 新潟大学の山田好秋です。あなたのスタッフを成長させるシステムについてお伺いします。もしスタッフや教員陣を教育するシステムをお持ちでしたら、私達はカリフォルニア大学にスタッフを派遣するかもしれません。

Dettman （笑）

堂本（司会） 誰もがスタッフを派遣してトレーニングを受けさせたいと思っています。

Dettman 私がトレーニングできるようにですね。あまり考えたことはありませんでしたが、スタッフ間の交換はできるかもしれません。派遣は良いことです。私のスタッフにどこかに派遣されるチャンスを与えようと努力しています。興味深い質問ですね。American Institutional Researches と呼ばれるアメリカの組織があつて、そこでトレーニングを提供しています。是非お手伝いさせていただきたいのですが、全員カバーできるかどうかは分かりません。しかしアメリカには良いトレーニングを受けるチャンスがたくさんあります。その組織は毎年夏期セミナーを開催しているので、スタッフを数名派遣しました。IR の基本理念へのアクセスや国のデータベースへのアクセスの仕方を教えています。トレーニングを受けるチャンスはたくさんあります。専門的能力の開発も私の優先事項の一つです。私が総長室に就任した当初、総長室では主な分野におけるトップクラスの人材を雇うことができ本当に幸運でしたが、彼らはプレゼンテーションやデータベースに関しては異なったスキルレベルを持っていたので、彼らがどこから来たかにかかわらず、同じレベルの能力を持てるように努力しました。

山田 ありがとうございます。

堂本（司会） あなたの講演資料を見て、そしてまた実際に自分達で調べた結果、50 年ほど前から存在している国の IR 機関があるのを発見しました。つまりアメリカにおける IR の歴史は非

常に長いようですね。それについて何かご説明いただけますか？教育機関ではなくてその組織に関してです。

松尾 AIR のことでしょうか？

Dettman Association for Institutional Research です。実際、もっと地元にご興味があれば、カリフォルニアには支部があり、年間ベースでミーティングを開いています。IR の研究者がトレーニングをする機会です。彼らは通常トレーニングに 1、2 日費やします。多分、年間のミーティング以外ではシンポジウムや外部でのトレーニングを行っていて、それを研究の紹介や、経験をシェアする場として使っています。今注目の話題が何かを知る非常に良い場所です。他にも多くの機関があり、特に Enrollment Management の件に注目するなら、Society for College and University Planning は予算と入学計画と施設を一手に扱っています。素晴らしい機関です。特定のトピックに関しトレーニングを提供する機関も設けています。毎年、その年に強調したいテーマを選びます。AIR は国の機関で、メンバー数は非常に多く、本を出版し、研究記事があり、ベストプラクティスを多く行っています。是非参考になさってください。

米田（福岡工業大学） AAU についてはいかがですか？

Dettman AAU は Association of American Universities（アメリカ大学協会）です。Bruce のほうが歴史に詳しいと思いますが、バークレー校によって 1900 年頃に創立されました。バークレー校が創立メンバーの一つだと思います。協会はアメリカのトップクラスの研究大学の組織です。今では 61 のメンバーを抱え、ここ 2 年に 1 校加わりました。ですから正確な数は今分かりませんが、カリフォルニア大学の 6 のキャンパスが AAU のメンバーです。AAU に入会する方法はどちらかと言えば秘密ですが、AAU の他のメンバーによりサポートされる必要があるのはご存知でしょう。カリフォルニア大学の二つのキャンパスは、入会する資格を有していると思いますが、AAU は現在新メンバーを受け入れていません。

彼らが扱う問題の一つは、ある分野で 100 年前にトップだった機関が色々な点でその地位を失っているかもしれないということです。しかし AAU は非常に重要な団体だと考えられています。総長らは定期的に会議を開き、連邦政府に対して働きかける高等教育にとって非常に重要なアドボカシーグループも複数あります。AAU の評価は高く、特に総長が集まる機会は高く評価されています。データの交換そのものは厳密に言うと AAU の仕事ではありませんが、同じメンバーがデータ交換を行っています。主に教員陣のデータとある種の学生データが主要な関心事で、ティーチング・アシスタントの賃金も大きな関心事です。メンバーは厳選されたデータを持ち、定期的にシェアしますが、そのデータにアクセスするには、メンバーである必要があります。

堂本（司会） あと 5 分ですね、質問はあと一つか二つです。どなたからも質問がないようなので、米田さんどうぞ。

米田 全員同じ意見を持っていると思いますが、データ収集とデータのアクセシビリティは大学の戦略的決断の鍵を握ると思います。

Dettman そうですね。

米田 そして、こう言い換えてもいいと思いますが、日本では時々教員と大学職員は、データの必要性を理解していても、普段の仕事に追加してデータ収集をすることに疲れてしまいます。どのように教職員メンバーにやる気を出させていますか？

Dettman ラッキーなことに、教員陣は自分自身でデータ収集をやる必要はありません。大抵他の人がデータ収集を行っています。私が 15 年間努力してきていることは、それをできる限り簡単にしようということです。ですから私達はたくさんデータを持っています。データを収集し、人々が簡単にアクセスできるようにします。ある意味、ここご覧になったダッシュボードは、その組み合わせのようなものです。サンタクルーズ校では、関係者がアクセスできるシステムを開発し、最も一般的な質問に答えるように調整しました。最も一般的な質問とは、その学生は誰か、誰を優等生リストに載せるべきか、ということです。それらは私が使う基準です。私達は報告の雛形を作成しました。学部を入れるだけで、答えを得ることができます。簡単に答えを得ることができたら、彼らは良いデータを入力しようとします。また時々キャンパスから出てきたデータの質を聞かれることがありますが、私達が新しいシステムを構築する際には、すでにそのデータの本当の問題点を理解しています。実際、総長室はデータを整理することに多くの時間を費やしてきたのですから。言えることは、私はもはや誰のデータも整理していません。私はデータをそのまま提示するので、彼らはそれがなぜか理解するでしょう。私にとっては、それ（データを整理してきたこと）は悪い振舞いを可能にしてきたようなものです。公の場のプレゼンテーションでデータを使用する場合、私達はその人にはっきり伝えます。「あななデータが良くないので見てくれが悪いんですよ。」と。それにより態度が変わりますが、多くにおいてデータの入力者がデータの利用者ではありません。ですから身近な人が、データ入力者のやる気を上げる方法を見つけなければならないのです。かつては多くの抵抗を受けました。私はかつて教員陣のティーチングの量を管理し、それをテニユア昇進用データとして報告しました。新しいアシスタントが「こんな面倒なことをやりたくありません。」と言うと、私は「分かりました。でも私達のやり方は変えません。あなたの教員の名前がテニユア昇進候補に上がったときに、その教員のコース名が表示されなくてもいいのですね。」と言います。そうすると大抵彼らはその場から立ち去り、彼らから二度と不平を聞くことはありません。彼らは自分のやるべき仕事を行います。ですから、それは少し厳しかったかもしれませんが、やる気を与える術は必ずあります。そして繰り返しになりますが、もし彼らがデータにアクセスできて、使用することができれば、より意欲的に参加しデータを提供するでしょう。

堂本（司会） Bruce が教員陣、スタッフ、執行部がお互いに尊敬を持っていることに関してお話をしました。なぜならば、他の高等教育のシステムとは違い、UC システムは労働組合化され

ていないからです。スタッフ間で対立があるとき、米田さんがおっしゃったことに近いですが、もし教員陣がスタッフより高レベルと見られていて、大学の奴隷とは言いたくありませんが、しかしある意味そうだと思います。権力の階層があり、多分それはアメリカよりも日本のほうが顕著でしょうが、あなたはスタッフの一員として、結局のところ IR はスタッフなのですから、どのように教員陣と交流しますか？この質問へのあなたの答えは少し米田さんの質問への回答になりますが、私はもう少し（範囲を）広げています。階層におけるスタッフ対教員陣の関係です。

Dettman 良い質問ですね。私の見解からお答えしますが、誰にとっても真実だと思います。一般的に、私達は教員陣と非常に良い関係にあります。時々、彼らがすでに答えを決定していることに関して質問を受けます。彼らは私達にそれを証明して欲しいのです。私は仕事ですから引き受けます。ですから私達は教員陣と興味深い関係にあります。私は通常、彼らから頼まれたことに加えそれ以上の情報を提供するようにしています。うまくいく場合もあれば、いけない場合もあります。UC システム内の教員陣からの共通の質問は「もし、高報酬の執行部を雇わなかったら、教員陣の給料が上がるのではないか」ということですが、実際のところ教員陣はほとんどの執行部より高い収入を得ています。私はマネジメントレベルと呼ばれる人達の増加を調査するように依頼されました。マネジメントレベルと言っても、実際にはプログラマーや臨床医などあらゆるスタッフがその中に含まれています。教員陣はその増加が学生数の増加と比べてどうなのかを知りたいというのです。私は「従業員の 60%はメディカルスクールの職員または契約を結んでいる大学院生です。そこには因果関係はないのに、なぜその人達を含める必要があるのですか？」と聞きました。それでも教員陣は主張しました。彼らは頭の良い人達ですよ。そして最終的に、給料の全情報と、それ以上の情報を提示しました。たとえ数値は同じに見えても、全く違った職種の人達なのです。執行部の大多数と教員陣はまったく関係ないところにあるのでその比較は不可能であることを本当に分かって欲しかったからです。しかし教員陣は、高報酬のスタッフが雇われてこの仕事をしていると確信していたのです。また、今カリフォルニアと世界中で起こっていることですが、今はもう多くの事務職員は雇っていません。なぜならば私達は自分達で経理をし、自分で電子メールを使うからです。その結果、人員の専門職化が起きました。当校の職員の中にはかつてほど低報酬のスタッフがいません。教員陣はそれもまた学習したことのひとつと考えました。私達は教員陣を教育するよう努めているのです。それでも最終的に、彼らは「これをやるよう、要求する。」という電子メールを私に送ってきました。そこで私は「それは根本的に、統計的に不適當です。できかねます。これがデータです。御自身でやってください。」と返信しました。このようなことは頻繁にしますが、私には私の基準があり、自分との関係は自分で判断しなければならないのです。一般的に当校の教員陣はスタッフを尊重してくれていますが、カリフォルニアではこれが、権力者に真実を語る方法なのです。成功する場合がありますが、時には注意しなければなりません。私はあまり使いません。もし教員陣の要求がそれほどの外的外れでない場合は、私はデータを提供します。このタイムスケールに関してですが、私達が仕事量の増加の傾向を見る際に、増加してい

るポイントだけを見ようとしします。10 年前の同様のサイクルでも高かったということには気がつかないのです。私は「分かりました。これがご希望なのでしたら、データを差し上げます。どうぞ。」と言います。しかし、繰り返しになりますが、注意しなければなりません。基本的には私は頼まれた仕事をしますが、時にもし彼らが的を外していると確信するときは私の考えを主張します。

堂本（司会） 素晴らしい講演でした。ありがとうございました。

JUNBA2012 サミット（2 日目）

基調講演

大学発表

討 論

JUNBA2012サミット座席表

演台

スクリーン

プロジェクター

○ JSPSサンフランシスコ研究 連絡センター長 竹田 誠之				○ 桜美林学園 アメリカ財団 所長 堂本 マリア
○ 横浜市立大学 カリフォルニアオフィス所長 山崎 裕子				桜美林大学 学長 佐藤 東洋士
横浜市立大学 国際総合科学部長 岡田 公夫				○ 大阪大学 サンフランシスコ教育研究センター長 久保井 亮一
福岡女子大学 理事長・学長 梶山 千里				大阪大学 理事・副学長 東島 清
○ 福岡工業大学 カリフォルニア事務所長 米田 達郎				大阪大学 理事・副学長 高橋 明
福岡工業大学 常務理事 大谷 忠彦				○ 鹿児島大学 北米教育研究センター長 井手 祐二
福岡工業大学 学長 下村 輝夫				鹿児島大学 学術情報基盤センター長 森 邦彦
新潟大学 副学長 山田 好秋				鹿児島大学 理事 河原 尚武
東北大学 理事 植木 俊哉				○ 九州大学 カリフォルニアオフィス所長 松尾 正人
スタンフォード大学 Richard Dasher				九州大学 基幹教育院 准教授 小湊 卓夫
CEO, IMAnet, Inc JUNBAアドバイザー 八木 博				九州大学 理事 倉地 幸徳
スタンフォード大学 JUNBAエグゼクティブアドバイザー 西 義雄				東京理科大学 国際化推進センター長 古川 佑子
日本貿易振興機構 サンフランシスコ事務所長 JUNBAアドバイザー 岡田 俊郎	文部科学省 大臣官房審議官 (高等教育局担当) 常盤 豊	在サンフランシスコ 日本国総領事 JUNBA名誉アドバイザー 猪俣 弘司	日本学術振興会 理事長 安西 祐一郎	日本学術振興会 国際事業部 研究協力第一課長 田淵 エルガ

○ JUNBA理事

JUNBA2012 サミット開会挨拶

司会 JUNBA 常務理事（兼）事務局長／日本学術振興会サンフランシスコ

研究連絡センター長／高エネルギー加速器研究機構名誉教授

竹田 誠之

挨拶 JUNBA 会長／九州大学カリフォルニアオフィス所長

松尾 正人

在サンフランシスコ日本国総領事

猪俣 弘司

日本学術振興会理事長

安西 祐一郎

竹田（司会） 只今から、JUNBA2012 第 6 回 JUNBA サミットを開催させていただきます。本日はご多忙のところ、お集まりいただきましてどうもありがとうございます。私、日本学術振興会サンフランシスコ研究連絡センター長をしております竹田でございます。JUNBA におきましては、事務局長兼常務理事をしております。本日は私が議事進行をさせていただきます。よろしく願いいたします。それからこのマイクでございますが、手前にありますボタンを押していただきますと、スピーカーにつながるようになっておりますので、お話が終わりましたら、このボタンを押してオフにさせていただきたいと思います。それから皆様方のご発言につきましては、後ほど報告書を作らせていただきますのでご了承いただきたいと思います。それでは初めに、JUNBA 会長、九州大学カリフォルニアオフィス所長の松尾正人からサミット開会のご挨拶を申し上げます。

松尾（九州大学） おはようございます。昨日も遅くまで付き合ってくださいまして、一日英語の議論を聞いていただいたので、相当お疲れではないかと思いますが、今日は、日本語でゆっくりお話いただくことができるので、私もなんとなく安心してお話をさせていただきます。今日は JUNBA サミットということで、日本の大学のリーダーの皆さんにお集まりいただいて、昨日の議論を踏まえてですね、日本でこれからどういう風にこの IR と EM というのを取り上げていくかということについて、色々と皆さんに議論していただいて、最後に私どもがまとめることができればと思っております。今回は、20 の日本の大学からの参加をいただきましてありがとうございます。大変ありがたいことに、この過去 6 回の JUNBA のサミットの行事を含めましてですね、在サンフランシスコ日本国総領事の猪俣弘司様には大変お世話になっております。今日もおいでいただきましてありがとうございます。それから、これも最初から JSPS には大変支援をいただきまして、今回は安西理事長に来ていただいております。ありがとうございます。どうも。そして文部科学省大臣官房審議官の、今年は常盤豊様に参加いただきまして、後ほどご講演をいただきます。ありがとうございます。私ども JUNBA といたしましては、やはり日本の若い人達がこれから日本を背負っていくために、国際的な場で活発に活動して、発言し、そして交渉をですね、これから日本にはよその国との交渉というものがものすごく多くなると思うのですが、そういう異文化との間の交渉というのに強くなるように、色々な形で支援をしていきたいと思っております。このような討論会を通じて、日本の大学のリーダーの皆さんに、やはりそういう同じような問題意識を共有していただければと思っております。幸い、皆さんの熱心な支持と協力を得まして毎年、少しずつ深い議論ができるようになってきていると思ってお

ります。先回と今回、特にアメリカの大学と議論をする時間を設けておりますが、やっぱり言葉の問題もあり、文化の違いの問題もあって、同じような場で、レベルというか認識で、議論するというのが大変難しい状況なんですけれども、それを今回は、私ども理事で先方のスピーカーとは十分議論を前もっていたしておまして、今年私どもがこの会で話してもらいたいということを注文をつけて話をいただきましたので、かなり日本人として分かりやすいというか、我々の問題意識に沿ったお話が聞けたのではないかと思います。これからもそういうことで、もう少しこう料理をした形で、こういう会を広げていきたいと思います。まだまだ不十分ではあると思いますが、同じ目的をもった皆様と共に、これから日本の若い人達をいっそう活性化することに注力、尽力していきたいと思っております。今後ともよろしくお願いいたします。今日はどうぞよろしくお願いいたします。

竹田（司会） どうもありがとうございました。続きまして、在サンフランシスコ日本国総領事、猪俣弘司様よりご挨拶を頂戴いたします。どうぞ着席のままでいただきたいと思います。

猪俣在サンフランシスコ総領事 おはようございます。私は昨年も参加させていただき、その時にも申し上げましたけれど、ネットワークを作るということは非常に大事なことで、JUNBAをもとにこれだけ集まれた大学の皆様方に敬意を表したいと思います。まだ JUNBA に入っていない大学の参加も今回かなり多いと聞いてますので、皆様の間での情報交換がますます盛んになって、お互いに知恵を出し合っている協力関係、それは日本の大学の間でもそうですけど、アメリカの大学との協力関係のいい例を、それをシェアするということが大事になるのではないかと思います。そういう意味では松尾会長をはじめ、皆様方のご協力、高く評価させていただきたいと思ひますし、感謝したいと思ひます。カリフォルニア州は、3,700 万の人口を擁し、国にたとえると、9 番目の GDP なんですね。日本が今 3 番目になりましたけど。ですからカリフォルニアっていうのはやっぱりでかいわけで、昨日、シンポジウムに私は参加できませんでしたが、カリフォルニア州のカリフォルニア大学システムとか、あるいはステートユニバーシティシステムがあり、ちょっとそういう意味では日本と比較してどうかと難しい点があるかもしれません。UC システムや CSU の中でもバークレーですとか、デービスですとか、チョコですとか、各キャンパスごとに競争しながら、得意分野をもちながら進めていると。各大学は各大学で日本の大学と連携協定を持っていて、協力している。ですからここにいられている大学でもすでにカリフォルニアの大学と協力関係をもっているところもあるでしょう。また姉妹都市がかなりカリフォルニアには多うございます。姉妹都市関係で言えば、今年はサンフランシスコと大阪市、それからサンノゼ市と岡山市が 55 周年ですし、オークランドと福岡、これが 50 周年という、姉妹都市関係があります。姉妹都市ですと、中学高校生の交流計画というのがよくあります。ですから若者の間ではそういった各都市と都市ごとの協力もできていますし、そして大学になると、大学間協力ということになると思いますが、そういったものをうまく連携できるようにすると、それぞれ地方の大学からも来られていると思うんですけど、それも一つの方法かも知れないなという気がいたします。それと先程、松尾会長から話がありまし

たけれども、留学生の数が減っていると、それは実体としてはそうだと思います。今、日本人学生でカリフォルニア州に留学しているのは、6,500 人以上いるということを聞いています。ここにスタンフォードからも来られてますけど、2011 年時点でスタンフォードは 167 人、UC バークレーが 253 人、あと、州立大学のサンフランシスコ校に 244 人、まあ 240 人以上です。チコにも居ますし、デービスにもいますし、かなりの日本人留学生がこちらに来てます。それと共に、日本からの留学生だけじゃなくて、アメリカからの留学生が日本の大学に行く、これも大事なことだと思います。アメリカからは、JET でかなりの人達が日本に行ってます。カリフォルニア州から毎年 200 人くらいは行っていますし、北カリフォルニアだけで見ても、JET で行って帰ってきた人達は 2,500 人以上でアラムナイの会を形成していますし、そういう人達との関係をうまく活用して、大学間でも交流してもらい、彼らは日本語もできますし英語もできますし、色々な広がりってありえると思うんですよね。ですから私自身もう少し知恵を絞って、皆様方と何か具体的に進められたらいいなと思います。一步ずつやって行きたいと思っています。本日は国際化に向けた大学経営、昨日こちらで聞いた話を含めながら、日本の大学間の意見交換と聞いております。有意義な意見交換の場となることを期待しております。

竹田（司会） どうもありがとうございました。続きまして、日本学術振興会理事長、安西祐一郎先生よりご挨拶をいただきます。それでは安西理事長よりお願いいたします。

安西理事長（日本学術振興会） おはようございます。座ったままご挨拶させていただきます。私 10 月に小野元之理事長の後を受けまして、理事長に就任をいたしました。今回が初めての海外出張でございまして、JUNBA の皆様が大変熱心に、また実りの多いプログラムでもって議論されているということに、大変感銘を受けております。特に 20 大学がこのカリフォルニアのサンフランシスコに集まっておられるということは、これからのステップとして大変大事なことでと認識をしております。小野理事長も大変リーダーシップのある素晴らしい方で、学振の色々な事業を前向きに大変大きくしていただきましたけれども、私は大学人としては本当に大変久しぶりの理事長でございまして、そういう意味では大学関係者から見たときの国際事業また研究事業につきましても、どこのパイプが詰まっているかなど、そういうことはよく分かるつもりでございしますので、ぜひこれから JSPS につきましても、よろしくご指導のほどをお願い申し上げます。昨晚、猪俣総領事の総領事館におきまして、大変素晴らしい日米学術交流会がございまして、総領事に大変お世話になりましたこと、改めて御礼を申し上げたいと思います。やはり日本の政府また在外公館を含めて、色々な形で日本が特に国際的な場での教育をもう一度かなり覚悟を決めてやらなくてはいけない時代になっているということは、皆様のほうがよくご存知だと思います。そういう中で松尾会長をはじめとする JUNBA 関係者の皆様がこのように集うということは、何度も申し上げますけれども、極めて大事なことで、身内でございますが、竹田先生をはじめ、この会合を色々と準備して下さった方にも厚く御礼を申し上げたいと思います。JSPS におきましては、すでに来年度の閣議決定で予算も決まってきているところでありまして、運営費交付金につきましてもある程度のところにおいておりまして、ま

た科学研究費の基金化につきましても科学研究費を翌年度に持ち越して使えるということで、これまでのものに加えて基盤研究（B）と若手研究（A）について拡大されることとなっております。そういう意味でもこれから特に、私立大学の関係者におかれましても色々な形での研究ということがありえてくると思いますので、そこもぜひ心に留めておいていただければと思います。

多少長くなりますけれども、私、中央教育審議会の大学分科会のまとめ役をやっておりまして、そこでも一つは日本の大学の情報公開において、ホームページを標準化というと何かネガティブに聞こえるかもしれませんが、ステークホルダーといいましょうか、受験生等々も含めて、保護者も含めて、世界中から見て日本の大学の情報内容が誰からでも分かるようにしたいと思っております。これだけでも実は大学関係者からものすごい議論がありまして、そういうことを並べてやると、比較されて差別化につながるのではないかなど、色々なことを言われました。大変な議論がこれだけでもあったわけですが、なんとかすれば出発しそうな雰囲気でございます。これが出発すれば、同じようなホームページを見て、ちゃんとその大学間で比較できることになってまいります。これは別に一直線に差別化するというのではなくて、それぞれの大学が努力している特色を、ステークホルダーの人達がちゃんと理解して、その上でどういう大学で学んだらいいかということを自分で考えていくことができいくのではないかと期待しております。また大学院につきましては、特に博士課程につきまして、これはアメリカンスタンダードといいましょうか、クオリティなどをきちんとして、できるだけ広い知識、広い教養を持った博士号の取得者が出てくるということを期待する、そういう制度改正が今進んでおります。色々な形でもって日本の大学も変わりつつありますけど、やはり世界の潮流は非常に速くて、日本の大学はややもするとガラパゴスと言われる状況でございます。大学改革は、焦眉の急でございますので、その先頭に特に国際的に開かれた大学の教育研究ということに対して、この JUNBA はぜひリードしていただけると期待しているところでございますし、JSPS としても、ぜひ応援を続けさせていただければと考えている次第でございます。皆様のご活躍とまたこの JUNBA の発展、今回の会議のご成功を祈りまして、ご挨拶に代えさせていただきます。ありがとうございます。

竹田（司会） どうもありがとうございました。続きまして基調講演に入らせていただきます。文部科学省大臣官房審議官、高等教育局担当、常盤豊様より、お話を頂戴いたします。昨日も総領事公邸でお話がありましたように、審議官は、文部科学省から毎年 UCOP に一年間のビジティングスカラーが派遣されておりますが、その初代でございまして、当時審議官がお書きになりました、カリフォルニア大学のシステムという報告書は、今でも私達のバイブルになっております。どうぞよろしくお願いいたします。

基 調 講 演

基調講演：大学改革について

文部科学省大臣官房審議官（高等教育局担当） 常盤 豊

常盤文部科学省大臣官房審議官（高等教育局担当） おはようございます。文部科学省の大臣官房審議官をしております常盤でございます。高等教育局を担当しております。お手元に資料を配らせていただいております。それに基づいて 30 分、時間をいただいておりますので、お話をさせていただきますと思います。今、ご紹介がございましたように、私、12 年ほど前に、こちらで一年間過ごさせていただきました。その時は実は、JSPS のサンフランシスコの事務所もまだできていませんでしたし、もちろんこの JUNBA の会合もなかったのも、私がいたときにこういう会合があったらよかったという風に思うような素晴らしい集まりだなということを感じさせていただいているところでございます。今、竹田先生からもご紹介いただきましたけれども、そこで一年間カリフォルニア大学の組織運営について、昨日、ゲストスピーカーとして来られた副学長の Bruce Darling さんに色々面倒見ていただき、それからもう 1 人、今カリフォルニア大学でディレクターをしています、Todd Greenspan という人がいるんですけど、この人は実はカリフォルニアマスタープランの担当を UC 側でずっと長くやっておられる方なんですけど、その方にも色々教えていただいて、カリフォルニア大学の組織運営、昨日少し Bruce Darling がお話をされましたけれども、それについて色々勉強させていただいて、それを竹田先生がご紹介いただいたように、ちょっと日付を思い出せないんですけど、2000 年ないし、2001 年の IDE、日本の高等教育 IDE という雑誌があるんですけど、そこにカリフォルニア大学の組織運営について短い文章ですけど書かせていただいて、一年間行ってきた宿題を一応提出したということです。もし機会があれば、お目通しいただければありがたいという風に思っております。今日は大学改革についてという資料をお手元にお配りをさせていただきますので、私が高等教育担当の審議官として、この会議のテーマと関連することを少しご説明させていただいて、これから各大学が色々それぞれご発表されて討議をされる際に、参考となるような情報提供をできればと思って、お付き合いをいただければと思っております。資料に即して少しご説明をさせていただきます。

表紙をめくっていただくと、大学を取り巻く状況についてということで、これは昨日からずっと議論になっていきますけれども、日本の大学を取り巻く状況、環境ということを語るときに、一つはやはり 18 歳人口の減少ということを指摘しなければいけないという風に思っております。この表はすでに皆さん見飽きるほどご覧になっている資料だと思いますので、あえて説明をしませんけれども、ピーク時、最近におけるピーク時の 205 万人、これは平成 4 年ですけども、これから急速な減少を遂げて、現在 120 万人くらいで推移し、その中で、その後、平成 13 年頃から再び減少傾向をたどるというような状況でございます。こういう中で、大学入学者数、短大入学者数を見ますと、ピーク時 80 万人くらいありましたけれども、今は 70 万人くらいということでございます。ただ 18 歳人口の減少のほうが激しいわけですので、結果として進学率は、赤い線で書いてございますけど、大学、短大ですと 56.8%というような状況に今、

急速に進学率という点では高くなっているという状況がございます。次のページをご覧くださいと、これは本当に参考資料ですけど、この日本の人口減少ということが国際的に見て、昨日もカリフォルニアと日本の違いというのはカリフォルニアは人口が増えているのだというお話がありましたけれども、世界的に見ても人口減少のほうがむしろ少数派、この表がそういう作りになっているんでしょうけれども、むしろ激しく人口が増加をしている国がたくさんございます。その中で日本の人口をこの 2050 年までの間には追い抜いていく国もいくつかあるというようにございます。こういう少子化、人口減少の中で、どういう人材を育てていくのかということが非常に大きな課題だと考えております。それからもう一つ 5 ページ目ですけども、もう一つのテーマとしては、グローバル化ということが指摘されるわけでございます。日本の大学にとって、安西先生も少しお話をされましたけれども、やっぱり国際化をどういう風に図っていくのかというのがとても重要な課題でございます。その中でこの表をご覧くださいと、少し古い資料になりますけれども、国際的な評価、ランキングであります。もちろん国際的な評価とかランキングについては、そこにどういう点に重きを置いていくのか、中には無視してもいいのではないかなというお考えもあると思いますけれども、色々考えが分かれるわけです。ただ昨日、今日のテーマであるところの IR ということで見てみれば、その数値をどう評価するかは別として、日本の大学が置かれている位置というか状況というものを理解するための参考資料としての意味はあるのかなという風に思っております。左から順番にピアレビューから始まって、それぞれ項目がございます。下に注がありますので、また後ほどご覧いただければと思いますけど、ピアレビューに 40%の重みがかけられています。それからエンプロイヤ・スコアに 10%、スタッフ／ステューデント・スコアに 20%、それからサイテーション／スタッフ・スコアに 20%、それからインターナショナルのスタッフとかステューデントのスコアにそれぞれ 5%ずつのウェイトをかけた評価ということになっております。ここではそのウェイトのかけ方とか、評価の順位ということよりもむしろ日本の大学がインターナショナルな部分ですね、これは赤い字で記したところが非常に弱いというのでしょうか、数字的には低いというような状況があると。実はこの部分は、配当で言うと 5%ずつなんですけれども、実は全体にかなり大きな差がありますので、全体として言うと、日本の大学のランキングというところには、大きな影響を与える数字になっているということでございます。次は 6 ページ目でございます。これはもう一つ大学の国際化ということに関連しての資料でございますけれども、これは企業の採用活動における外国人採用数の増加でございます。お隣の JETRO の岡田所長のほうがこういう点はお詳しいのかもしれませんが、大学の国際競争ということだけではなくて、むしろその前提というのでしょうか、そこで育てられる人材についての国際競争の問題というものが具体的に意識され始めている。おそらくこの表というのは去年、一昨年には、こういう表は作っていなかった状況だと思います。日本の会社であっても、海外からの採用を増やすような状況にあります。私どもも特別な何か調査を持っているわけではないので、新聞報道などからの抜粋でありますけれども、こういう状況もあるので、その中で今日のテーマでもあるどういう人材をこれから育てていくのかということが大きな課題かなという風に思っ

おります。7 ページ目でございますが、グローバル人材の育成というのが政策的な課題になっているわけでございます。これは野田総理大臣が昨年 9 月に就任をされましたが、その中の一節でございますけれども、やはり今の日本の若者達についての内向き志向とよく言われますけれども、その課題とそれをどうやって克服をしていくのか、その中でグローバル人材の育成、あるいは自ら学び考える力を育む教育、こういうことについて進めていこうというのが、政府としての、国としての政策課題ということで意識をされているという資料でございます。それから 8 ページ目でございます。これは今申しました国際、グローバル化の問題、それから人口減少の問題、そういうことを踏まえて、色々議論があります。その一つの代表的な事例として、行政刷新会議の提言型政策仕分けでの議論があります。これは昨年 11 月 21 日に行われたものです。ここの行政刷新会議の仕分けの場面では、民主党と国民新党、日本で今の与党の政治家の方数名とそれから財務省、財政当局、それからあと大学の先生ですね、有識者の方、特に公共政策などを担当されている方が出席をされて、トータル 4 時間続けてぶっ通しで議論をしたわけでございます。ここで左側に仕分けにおける論点を示してございますけど、これをご覧いただきますと、大学の外の社会、つまり政治家の方とか財政当局の方とか、あるいは少し客観的な立場で大学について、公共政策のような立場からご覧になっている方々が、どのような目で大学の課題を見ているかということがいくつか論点として提示されていますので、参考になるかという風に思います。これがすべてではもちろんないのですが、一つ目の論点としては、大学の総収入、支出は増加しているのに、世界の中で日本の大学レベルは低下しているのではないかという指摘がございます。これは先ほどの国際的なランキングなどをネタにして、おっしゃっているわけでございます。日本の大学の総収入、総支出は増加しているのにというのがありますが、ここで意識されているのは実は国立大学の財政状況でして、法人化以降、運営費交付金の額は、減少を続けているわけですが、実は大学付属病院がかなりがんばって稼いでいただいている部分がありまして、トータルとしての収入、支出規模は拡大をしている、というようなことをつかまえて言っているわけです。でも大学病院の収入、支出金額が増えているというのは決して教育研究の中身に直接跳ね返っているわけではなくて、その部分はある意味、独立採算的に運営されているわけですので、それだけをもって、総収入、総支出が増えていると捉えるのはいかがなものかということがございます。そういう風に見られて、その中で国際的なランキングを見たときに、日本の大学は少し十分ではないのではないかというような観点での見方ですね。二つ目、三つ目は、少子化の問題です。少子化の傾向にもかかわらず、大学の数や入学定員などが増えているのではないかとことです。これも先ほどご覧いただいたように、18 歳人口が減少している、大きく減少しているわけですが、その中で大学の数が増えている。実は大学の数、4 年制大学の数は確かに増えています。それはなぜかと言うと、短大から転換をしている数がありますので、4 年制大学の数は現に増えているということはございます。そのことを言っているわけでありまして。つまり、全体として 18 歳人口が減っている中で、大学は数的に必ずしもその減少が反映されていない、その中で一部の大学では定員割れなどがあるわけですが、そこを見て、学力低下とか赤字経営の問題

をどういう風に考えているのかという指摘がございます。それから四つ目として、その 1、2、3 を踏まえてですね、大学自体が将来を見据えた明確な人材育成ビジョンをもっているのかというようにご指摘がございます。特にここでは目的養成の分野、議論が集中したのは法科大学院の分野です。ただ同じようなことは医学の分野でもあるでしょうし、教員養成の分野もあるでしょう。あるいは歯学ですね。その分野も同じような指摘があるとは思いますが、ここでは法科大学院のことが指摘されておりました。それから今の 1 から 4 までは踏まえて、それでは大学がどういう風に改革を進めていくのかというようにことが指摘をされています。それについて仕分けで示されて、これが一番総論的なことですが、仕分けで示された方向性として右側の欄をご覧くださいますと、大学改革の全体のあり方については、国は大学教育においていかなる人材を育成するかといったビジョンおよびその達成時期を明示した上で、その実現のため第三者による評価などの外部性の強化に加え、運営費交付金などの算定基準の見直しなどの政策的誘導の在り方について検討する。加えて政策評価の仕組みの改善についても併せて検討する、というようにことが総括的な提案、方向性として出されているわけでございます。文部科学省といたしましては、ここでの仕分けでの示された方向性というものを踏まえて、これから対応をしていこうということになっておりますが、その中で現在、タスクフォースの設置をいたしまして、そこでこれからの議論の進め方について議論しています。実はここで指摘されていることというのは、すでに安西先生を中心として、中央教育審議会の大学分科会で、相当程度議論が進んでいるということがございますので、それを中心にしながら、一方で政治サイドの意向としては、大学改革についてやはり国民的な議論を展開して、そういうことを踏まえて、特に人材像などについて、国民的な議論をいただいた上で進めていきたいというように要請もございますので、そのあたりをタスクフォースにおいてまずは課題を整理して具体的に進めていきたいというように考えております。ここではある意味、大学の外の世界からの見方ということをご紹介いたしました。実はちょっとここで少し脱線をしたいのですが、私も 12 年前にカリフォルニア大学に来させていただいて、その後日本に戻って半年間だけ大学行政を担当させていただきました。その後は、個人的なことになりますけれども、ずっと初等中等教育の担当をしておりました。後ほど少しそのあたりのお話もさせていただきたいのですが、初等中等教育を 20 年くらい担当していて、昨年の 9 月から本当に久しぶりに大学行政を担当させていただいているわけです。私自身としては個人的には、カリフォルニア大学にせっかく行かせていただいたので、大学行政を早くやりたいなとずっと思っていたのですが、なかなかその機会がなくて、初等中等教育行政ばかりをやっていたのですが、そちらのサイドから、ある意味少し離れた立場から拝見をして、10 年ぶりに帰ってきて、印象を少し述べさせていただくと、10 年前に比べると、各大学の大学改革の取組は、比較にならないほど進んでいるという風に思います。さっきのこの JUNBA の話じゃないですが、国際化への対応で、まさにこの 20 もの大学がカリフォルニアで、みんなで議論するなんて、10 年前ではほとんど考えられなかったことだという風に思いますし、個々の大学の取組を見ていると、非常に進んでいるし、特に国立大学は法人化という荒波にもまれましたが、その中で非常に具体的な取組

が進んでいるという印象を受けております。ただ、ただというのが当然つくわけですが、二つやっぱり問題があるのかなと。一つはですね、大学はもちろん改革に取り組んでいるんですけども、社会、経済の分野でも、あるいは行政の分野でも、相当な改革が同時期に行われていますので、相対的に見てそのスピード感がどうなのかということが多分問題になっているのかなというのが一つあります。それからもう一つは、改革の姿が見えにくいのかなと思います。初等中等教育を担当している立場から言うと、残念ながら大学の改革は少し見えにくい。それはなぜかというと、これ仕方がない側面もあると思うんですよね。初等中等教育はかなりこの10年間、ゆとり教育けしからんということで相当叩かれました。それを受けて実際に、小中学校、高等学校の授業時間数の増加をしています。しかも教科書の厚さも目に見える形で厚くなり、中身も濃くなったということがあります。それを受けて、小中学校の先生方が非常に意味忙しくなっているというのがかなり新聞報道などを通じても見えている部分があります。それはある種当たり前で、小中学校というのは小学校全2万3千校、中学校1万校が、同じことをやっていて、同じ方向に向かって進んでいる、それに対して大学はやはり千差万別です。非常に多様な世界でありますので、個々の大学が非常に頑張っている、それが総じて、どういう形で国民の方々の目に映っているかというとなかなか受け止めににくいところがあります。そういうことを考えて一つは、総じて大学がどういう方向に進んでいるのかということをもっと文部科学省自体が、トータルにアピールをしていかなくてはならないということが一つあると思いますし、ただ個々の大学においても、それぞれすごくいい改革をしている部分を、積極的に今まで以上に発信をしていただくということが課題になるのかなという風に思っております。少し個人的な視点になりましたけれども、そういう問題意識をもっています。それを受けて次のページでございます。今のは私個人の見方ですけども、それでは文部科学省としてどういう方向で、これから改革を進めていこうと考えているのかということですが、今後の大学改革の方向性ということで、これは実は今お話をいたしました、11月21日の行政刷新会議のときに配った資料の中に、文部科学省のプレゼン資料として入っていたものを本当にコアとなる部分だけを抜き出したものです。大きく言って三つの方向性を示しています。一つは世界水準の質保証の仕組み、それから二つ目は、グローバル化社会で活躍できる人材の育成ということ、それから三つ目は、機能別分化とガバナンス強化ということです。これはそれぞれこれまでも課題になってきたことでありますけれども、ここでもう一度行政刷新会議の指摘も踏まえて、もう一段レベルアップをしていく必要があるんじゃないかということでございます。上の二つについてはもう少し後ほどお話をしたいと思いますけど、三つ目の部分についてはお話をする用意がないので、少しここで触れたいと思うのですが、機能別分化とガバナンス強化です。これについては昨日のカリフォルニア大学の色々なご説明も少し参考になる部分もあるかと思います。カリフォルニア大学のシステムというのは非常に徹底していますので、機能別分化ということの中でマスタープラン、カリフォルニアマスタープランがあって、University of Californiaの世界はトップ12.5%の人を入学させる、そしてドクターまで志向したシステムとして運営をする。それに対して第二層のシステムであるCSU、California

State University のシステムは、トップ 33.3%を入学させるということ。そして 100%、この人達をコミュニティ・カレッジで受け入れるという方向、そしてさらにコミュニティ・カレッジから CSU か UC にトランスファーができるという仕組みになっている、極めて、極端に機能別分化をした仕組みになっているわけであります。それからガバナンスについても昨日 Bruce Darling から説明がありましたけれども、総長、プレジデントへの権限の集中というようなことが昨日も説明があったわけでございます。ただもちろん実際にはシェアードガバナンスと言って、各大学、各キャンパスにおける教育研究サイドの意向というのは十分取り入れる形になっていると思います。また昨日の説明の中でもカリフォルニア大学のシステムは唯一のものではなくて、アメリカの中でもキャンパスと統合事務局との関係性というのは色々なバリエーションがあるのだというご説明もありました。そういうことを踏まえて、日本の大学がどういう形で機能別分化を進め、かつガバナンスの強化を進めていくのかということが、非常に今後、法人化という一つの国立大学についてはステップを踏んだわけですが、じゃあ内部のガバナンスというのがどういう風に変ったかということ、実はそれほど変わっていないというご意見もあります。そういう中でどういう形で、このガバナンスの問題をより深めていくのかということは、一つの課題となっているということでございます。

それから次は、今三つ示したうちの上から二つを、少し議論させていただきたいと思います。グローバル化社会で活躍できる人材の育成と世界水準の質保証の仕組みというところでございます。グローバル人材の育成ということはここ数年非常に強く指摘をされていることでございます。11 ページのところいくつか政府、あるいは経済界の委員会で指摘されているグローバル人材の定義ということについて引用しています。ここでご覧いただきたいのは、実はグローバル人材ということでももちろん語学の話とか国際的な感覚ということもあるんですけども、ここで私が申し上げたいのは、実はグローバル人材の定義の中で言われていることというのは、一番上に書いてある産学人材育成パートナーシップのグローバル人材育成委員会のことで少し示せば、実は言われているのは、主体的に物事を考える、つまり考える力、それから多様なバックグラウンドうんぬんありますけれども、伝える力ですね。それから三つ目は理解する力、ということですので、実はグローバル社会の中でグローバルにどう対応するかという問題はあるんですが、もう一つ重要なのは、やっぱり自分の頭でちゃんと人の言っていることを理解したうえで、自分の頭でものを考えて、そして他者に対してしっかりと伝えていく、こういう基本的な部分が実は問われているのかなという印象をもっております。二つ目以降のことも実はここで書いてあるのは、コミュニケーション能力であったり、チャレンジ精神であったり、あるいは理解をする力であったりというようなことですので、いわば思考力、表現力、あるいは主体性みたいな、そういうことがむしろグローバル人材の定義の中で求められていて、決して奇をてらったことではなくて、本来育てなければいけない力をよりもっと突き詰めて考えていくということがむしろ必要なのかなという風に思います。今、日本のテレビ、教育テレビなんかでよくハーバード大学のマイケル・サンデルさんの講義であるとか、スタンフォード大学のティナ・シーリングさんの講義であるとか、コロンビア大学の先生の講義であるとか、実は 1

時間のプログラムで毎週のように行われている、これはある種、うがった見方かもしれませんが、世界の一流の講義という部分もあるでしょうし、もう一つはやはりそこで言われているのは、求められているのはかなりもっと深く考える力であるとか、どうやってそれを他者との関係でより共同的に物事を作り上げていくのかっていう力、そういう力ですね、そういうようなむしろ基本的なことを実はああいう講義っていうのは求めている部分があるのかなと私自身は感じております。それから次に 12 ページ目、13 ページ目、これは少し省略をしたいと思います。ここはむしろ昨年小松審議官が、昨年のテーマはこういう大学の国際化ということだったと思いますので、審議官がずいぶんお話をされたと思いますので、ここは省略したいと思います。また予算の関係の資料は別にお配りしていますので、ここでは深入りはしないようにと思っております。いわゆるグローバル 30 の関係の予算の組み立てがどういう風になっているかというようなこと等が、12、13 ページに示されてあります。そして 14 ページをご覧くださいと、ここでは、先ほどのお題の一つとして、グローバル人材を育成するという、人材育成という角度の問題が一つあるのですけれども、その際に大学が、大学自体の教育、研究活動の進め方が世界標準の質保証の考え方に立ったときに、どう変わっていかなければいけないのかということを示しているのが 14 ページ、15 ページです。これまで中央教育審議会で議論されていることが書かれています。左半分には、これは平成 20 年の中央教育審議会の学士課程教育に関する答申の中で書かれていることですが、三つの方針というものを各大学でしっかりと議論して定めていただきたいということでございます。結局、人材養成、グローバル人材を養成していくという時に、それではそのグローバル人材というものを具体的な教育課程を通じて、どのような知識能力の体系の中で、グローバル人材の育成ということを図っていくのかという、その体系化を図っていかなければいけない、その時に、最終的な出口である学位授与の方針、それからその中間的な教育のまさに「Do」の場面での、教育課程編成のカリキュラムの方針、それからそれ以前の問題としての入学者受入の方針、そういう入口、中間、出口それぞれの中でどういう知識能力をそれぞれの大学として求めていくのかということについての明確化が必要だということが平成 20 年の答申の中で示されているわけでございます。そしてその中で、特に教育課程を実際に実行していく中で、いくつかのツールが右側の半分に示されています。シラバスであるとか、GPA 制度であるとか、キャップ制であるとか、こういう外国で実際に使われているものを、一種の教育課程をより充実し、教育の指導をより深めていくためのツールとして、提案をされているわけでありまして。こういう部分について、これもまさに 10 年前私が担当していた時と比べれば、シラバスにしても、GPA にしても、FD にしても、相当飛躍的に普及をしているという風に思います。そこにどうやってまさに魂をこめていくのかということがむしろ今の段階の課題ではないかという風に思っております。それが一つのテーマですね。教育課程の体系化の問題。それから 15 ページは、これは先ほど、安西先生からまさにお話があった事柄でございます。各大学がしっかりと教育課程、学生の活動に関する情報を公表していくことによって、国際的な通用性というのでしょうか、そういうものを高めると同時に、ある種お互いにそれぞれの大学の特徴というものを理解し、さらに自分の大学の個性を打

ち出していく。昨日も IR の問題が提起されたわけですが、そこで当然集めていかなければいけない項目でしょうし、それをどうやって外に見せていくのかということだと思います。IR の説明の中でトランスペアレンシーとアクセシビリティの問題というのが IR を進めていく上での一つの考え方として提起をされていたと思います。もちろんコンフィデンシャルティも重要だと思いますけれども、そのバランスをどういう風に考えていくのか、ここに示されている項目はむしろトランスペアレンシーのほうで考えていくべきことだと思いますけれども、こういうものをしっかりと出していく。それからもう一つここで重要だと思うのは、2 番目の公表に努めるべき事項のほうで、教育課程を通して修得が期待される知識能力体系をどういう風に示していくのかということで、これは今の先ほどの 14 ページに書かれていたような明確な方針に基づく教育課程とその水準についてですね、修得すべき知識能力の明確化、それを体系的に修得できる教育課程ということについて、情報の項目として見ていく。IR の中でもたぶん一番学生さんにとって重要なのは、どういう教育課程を組んでいくのか、その中でどういう実際の教育活動が行われていくのか、そしてそれが具体的に学生さんの力の育成につながっていくのかどうかというようなことについて、しっかりとエビデンス・ベースドで議論を積み重ねていくということは、一番重要なことではないかという風に思います。それで最後、もう時間も限られているので、付け足し的になりますけれど 16 ページ以降でどのような力を育成するのかということをもう 1 回振り返ってみたいと思います。これもちょっと耳にたこができるような話の繰り返しで申し訳ないのですが、17 ページには学士課程教育の構築に向けての答申、平成 20 年の概要を書いています。三つの方針をしっかりと各大学で整理をするようにということです。それでその他の課題というのに若干注目できると思いますけれども、耳が痛いことがちょっと書いてあります。FD は普及したけれども、教育力向上に十分つながっていないのではないかなというようにあるとか、主要国は大学団体が質保証に大きな役割を果たしているけれども、わが国では少し低調なのではないかとか、それから学士課程教育の実質化に向けた財政支援が不可欠であるというようなことが書かれています。そしてその学士課程の答申の中で 18 ページですが、提起をされたのが、皆さんよくご存知の学士力ということについて提起をされているわけですが、四つの項目で提起されていますが、これは先ほど申しましたように、一番目、知識理解、これは当然基盤としてあると思います。当然の前提だと思いますが、その上で汎用的技能としてコミュニケーションの問題であるとか、問題解決の力、それから三つ目として、さっきは主体性と申しましたが、ここに書いてあるような力、それから四つ目として創造的な思考力というようなことが示されています。これはまさに平成 20 年の段階ではありますけれども、今グローバル人材の育成ということで求められている力とほとんど同じ内容が示されているのではないかという風に思います。むしろ基本的な部分での知識、理解、思考力、表現力、主体性、そういうことについてどうやって具体化をしていくのかということが一番重要な課題なのかなという風に思います。それでもう一つ、これ 19 ページ以降、本当にもう時間が限られてきたのでごく簡単にしたいと思いますが、今回の今日の議題の中でも、三つ目の議題では初等中等教育との連動ということが言われています。それで私がたまた

ま 10 年間初等中等教育を担当してきたと申しましたけれど、実はその 10 年間というのは先ほども申しましたように、ゆとり教育けしからんということの中で、色々とゆとり教育は誤解があるという風に私は思いますけれども、ただそう見られてしまったというのは、我々の文部科学省側の落ち度というのも多々あると思いますので、やむを得ない部分もあると思います。そういうことを前提として、じゃあ初等中等教育をどういう風に展開をしていくのかということ、相当切羽詰った議論を重ねてきました。その中で、結果として、実は初等中等教育では「生きる力」ということをスローガンにしているのですけれど、その大きな目標自体は継承していこうとなりました。ただ「生きる力」という非常に美しい大目標があるのですけれど、前回の学習指導要領の中ではやはり大目標を具体的に実現するための方策という部分が十分ではなかったのではないかということでは言われました。それを受けて、一つは、たまたまその教育基本法の改正というのがあったのでそれとの関連でできた事柄ではありますが、法改正をして、まずどういう風に学校教育では教育活動を進めていくのかという大方針を示しています。それがこの学校教育法 30 条 2 項ですけれど、学校教育の目標を踏まえたうえで、生涯にわたり学習する基盤が培われるよう、基礎的な知識および技能を習得させる。第二にはその知識、技能を活用させて課題を解決するために必要な思考力、判断力、表現力その他の能力を育む、それから三つ目に、主体的に学習に取り組む態度を養うという、知識、技能の問題、さらに思考力などの能力の問題、主体性の問題、こういうものを特に初等中等教育でここでは対象にしているわけです。そういうことを重点化して取り組んでいきたいと思いますというのが示されています。先ほどご説明した学力力というのはまさにこの延長線上にあるのではないかという風に感じますので、是非、初等中等教育でこの動きというのも十分踏まえたうえで、議論を深めていただければという風に思っています。そして 20 ページに書いてありますが、この 20 ページの中でいうと、改訂の基本的な考え方で、先ほど申しましたように「生きる力」の育成というのを継承した上で、知識、技能の習得と、思考力などの能力のバランスを考えていきたいと思います、それから道徳教育や体育などを通じて、これはむしろ主体性を養っていきましょうということになると思います。そして、そういうことを行っていく際は、授業時数の増加などを図っていくということです。それから 21 ページにこれはかなり私見になりますけれども、議論を少し整理していくと、ゆとり教育ということで相当厳しく言われましたけれど、実はこれ皆様方、10 年前にはゆとり教育ということで相当この 10 年間批判されたのですが、その前の 10 年には実は詰め込み教育けしからんという風に批判されて、歴史の細かい年号の暗記とかですね、そんな瑣末なことばかり知識を詰め込んでいて、日本の教育は創造性を全然伸ばしていないのではないかと、当時は基礎研究ただ乗り論と指摘をされていました。研究の世界でもそういうことを言われていました。日本人は人のことを取り込むというか、すでにある知識を取り込むことは上手なのだけれど、自分で新しいものを全然創造していないのではないかということ、これを非常に厳しく言われて、これを踏まえて実はゆとり教育というのは別にゆとりを目標としたわけではなくて、むしろ創造性を育む教育を進めて行きたいということで作ったわけです。ただ、それが誤った文脈で受け止められてしまったということもありまして、何とか作り直さ

なければいけないという時に、じゃあまた詰め込み教育に戻るのですか、という議論をすると皆さん、ノーなわけですね、そこは。決してゆとりから詰め込みに戻るのじゃなくて、じゃあどうすればいいんだという風になってそこで色々と議論して、これ極めて当たり前の結論ですけども、ゆとり教育で何が一番問題だったかという、結局それは、知識詰め込みということがあまりにも批判されたので、考える力を育成しようと、そのためには知識っていうものは少々少なくなってもやむを得ないのではないか。知識を少し軽視するかのような受け止め方が広がってしまったということがあって、結局そこでは議論はある意味、知識か考える力かという二者択一の議論に落ち込んでしまったということが問題としてありました。そこで議論の中で、中央教育審議会のゆとり教育見直しの中で議論としてあったのは、知識と考える力というのは決して二者択一の問題じゃなくて、むしろ考える力っていうのは知識とか経験、自分が持っている知識、経験をどうやって組み合わせるその問題を解決していくかという文脈で考えるべきではないかという議論がかなり主流を占めまして、知識を活用するということをもっと重視していこうというような話になったわけでございます。そういうことを踏まえて、知識、技能をしっかりと身につける。ただそれでは必ずしも十分ではなくて、それをどうやって活用していくのかということ。そのための、活用するためにはもちろん思考力、表現力など必要なわけですけども、そのことも同時に育成をしていこうということでございます。そして 22、23 はもう時間がないので省略いたしますけれども、そういうことを踏まえて、具体的にどのような学習活動を、それぞれの知識、技能を活用するという立場に立ったときに、どのようなことを、どのような活動を盛り込んでいくのかということが、この 22、23 に書いてございます。これは省略いたします。この考え方は実は、中央教育審議会の答申の中に、その文章そのままを引用してきたものです。そして学習指導要領の中でこれ具体化しているんですけども、すべての国語、算数、理科、社会、すべての教科において、言語活動を取り入れることにして、その中でそれぞれの教育、学習している活動の中で、具体的にそれぞれの事象を説明していくであるとか、論述を説明していくであるとか、授業の中で対話討論していくであるとか、レポートを作成するであるとか、そういうことを理科、社会も含めた全教科活動を通じてより重視をしていこうというようなことをやっています。というようなことで、ゆとり教育の反省を踏まえて、知識、技能だけではなくて、思考力、表現力を育成していく、その時には単に思考力、表現力が大切ですね、ということだけではなくて、具体的に各教科の中でどのような活動をするによって、それを具現化していくのかということまで考えて、今の初等中等教育のカリキュラムの基準というものができているということがございます。結局、我々が詰めるべきは、人材育成については、その人材育成としてどのような人材を育てていくのかという人材像を示すのはもちろんですけども、それを踏まえてどのようなカリキュラムを組むのか。そのカリキュラムの中でどのような活動を個々の授業の中で展開をしていくのか。さらにもっと言えば、本当はその結果についてどうやって測定をするのかということまで含めて、我々がこれから議論を深めていかなければいけないのではないかなという風に思っております。そして最後のページに書いていますけれども、是非考えていただきたいのは、繰り返しになりますが、知識の習得とい

う部分と、その知識を活用するという部分。それから実はちょっと時間の関係で省略しましたが、自分がすでに持っている知識、経験では解決できない問題というのが世の中にいっぱいあるわけで、それはむしろ自分の中で新しい知識を作り出していく。それは仮説検証プロセスを通じてそういうことをやっていく必要があるんでしょうけれども、そういう新しい知識の探求活動も含めて、どうやってバランスよく、教育のカリキュラムを組んでいくのかということが、これから求められていくのかなという風に思っております。少し時間を超過いたしましたけれども、それから予算についても資料をお配りしてございますので、これはご覧をいただければという風に思います。ごく限られた時間で簡単に申しますと、大学関係者の皆様へと書いている中で、今回の予算の中で言いますと、特に国立大学に対しては非常に厳しい視点がございまして。トータルでは19億円増ということになっておりますけれども、実は運営費交付金だけで見ると、大きくマイナスになっております。新しい事業として、国立大学改革強化推進事業というものがございます。それから昨年、教育研究力強化基盤整備費というのができていまして、この二つで200億近くあるわけです。これを含めて、ある意味19億円増ということになっております。新規の部分でいうと、138億があって19億円増となっているわけですので、運営費交付金についていうと、大幅な減ということになっております。そして国立大学改革強化推進事業の中で、やはり目に見える形で、国立大学協会は昨年6月に機能強化についての提言を出されていますので、そういうことを具現化していくことを目に見える形でやって進めていただくための経費ということで、こういう経費が措置されていますので、ぜひそういう点で取組を進めていただきたいと思います。私立大学については、146億円の増ということになっております。その中でも私立大学教育研究活性化設備整備事業が新たに盛り込まれているということがございまして。国公立を通じた大学教育改革の支援としては、大学間連携共同教育、あるいはグローバル人材の育成についても新規の予算が盛り込まれていますので、こういう点が重視をされるということでございまして。時間が5分ほどトータルで超過しましたが、私の説明は以上とさせていただきます。ご清聴ありがとうございました。

竹田（司会） どうもありがとうございました。10時半までコーヒープレイクを取っておりますので、ご質問などございましたら、直接審議官にお聞きいただきますようお願いいたします。それでは、10時半に再開いたしますので、よろしくお願いいたします。

（休憩）

竹田（司会） 第一部、日本の大学による発表に入らせていただきます。このマイクrofオンのそばに携帯電話を置かれますと、干渉が起りましてノイズが入りますので、ポケットの中に入れておいていただきますようお願いいたします。まずこのセッションでは日本の大学における、国際化に向けた大学経営について発表していただきまして、後ほどの討論の参考にさせていただきたいと考えております。なお発表時間は10分、質疑応答は5分用意しております。それで発表の順番は、大学名のあいうえお順とさせていただきますので、まず初めに桜美林大学学長、佐藤東洋士先生よりお願いします。

大 学 発 表

日本の大学による発表：桜美林大学

桜美林大学学長 佐藤 東洋士

佐藤（桜美林大学） 桜美林大学の佐藤です。今日はですね、このような貴重な機会を与えていただき、ありがとうございます。感謝を申し上げたいと思います。個人的なことです、私がサンフランシスコに最初に来たのはですね、1968 年でした。まだ 1 ドル 360 円で、確か、銀行に行って日銀のですね、300 ドルから 500 ドル、パスポートに書かれてですね、それしか換えてもらえないという時期でした。そういう意味で、私にとっては、私自身は中国生まれですから、北京で生まれたのですが、戦後引き上げてきてですね、初めて外国に出たのがこのサンフランシスコだったので、非常に懐かしいというかですね、まあそういう場所に伺うことができたなあという風に思っております。またその当時、23、4 歳ですから、まさかですね、40 数年後こうやって大学の学長としてですね、こういう会合の中でお話をするようになるなどということは、まさに考えてもみなかったことであります。そういう意味で少し前置きをさせていただきます。私どもは、2010 年、一昨年にですね、桜美林学園ファウンデーション・オブ・アメリカという、OGFA と略称で呼んでおりますが、そういうノンプロフィットのコーポレーションを立ち上げまして、サンマテオに事務所を開設しております。JUNBA にもお仲間として加えていただきました。今日ここに同席をしている堂本マリアさんがファウンデーションのディレクターを務めておりますが、去年から JUNBA の理事としても認めていただき、常々皆様にはお世話になっているところであります。私自身こうやって今日ご挨拶できることを大変うれしく思います。特にカリフォルニアにオフィスを開設する数年前から相談に乗っていただいた、JSPS サンフランシスコ研究連絡センター長の竹田先生には、当時学振に、この地域に出てきた大学はだいたいエンジニアリングとか理系の学校だったんですが、私ども文系の学校としてですね、こちらにも出たらどうかというようなサジェスチョンをいただいたりして、また同時に具体的な政策や有益な情報をいただいて、本当にお世話になりました。この場を借りて御礼を申し上げたいと思います。また開設後はですね、JUNBA に加えていただくにあたり、会長の松尾先生にも色々ご指導をいただいたということでございます。改めてやはり御礼を申し上げたいと思います。私ども桜美林学園は、東京の町田市を本拠として大学、大学院、高等学校、中学校、幼稚園を有しておりますが、昨年度お陰さまで、創立 90 周年を迎えました。私は現在、学園の理事長とそれから学長は今年の 3 月にちょうど 16 年目が終わるということで、学長を務めさせていただいております。学園の創立者は清水安三という滋賀県の出身者ですが、同志社の神学を出て、それからアメリカのオベリンカレッジの神学校を出た牧師であります。1917 年に 25 歳のときに宣教師として中国に渡ってですね、当時北京で児童館を開設したり災童収容所を作ったりして、もっぱら児童や女子を救済する活動を行っていましたが、1920 年に北京の朝陽門外に崇貞工読女学校という学校を始めて、1 年後の 1921 年には現在の桜美林学園の前身としております崇貞学園を発足させました。それから数えて 90 年ということですが、今も北京にある学校はそのまま残っておりましてですね、五つのキャンパスで約 6,000 人の小学

生、中学生、高校生を抱えている学校として、元気に活動しているわけであります。ただこの崇貞学園というのはですね、当時戦前はですね、大東亜省の管轄の学校財団法人でしたから、終戦と共にですね、本人は日本に帰るということになりました。そういう意味では、リセットをして今の学校があると考えたらいいと思います。

PPT - 桜美林大学の MISSION・VISION・VALUE 教育における具体的な人材像 -

現在桜美林ではですね、ミッション、ビジョン、バリューと教育による具体的な人材像を作っていますね、建学の精神がキリスト教の精神に基づいて教養豊かな識見の高い国際的人材を育成することを基礎とし、深く専門の学芸の研究と教育を行うということにしておりますが、それに基づいて、私達としては使命としてキリスト教に基づいた国際的な人間教育をする、多様な価値観を理解し希望をもち続け、想像力、判断力を有し、社会に貢献できる人間の育成を行う。ビジョンとしては、質の高い教育機関として国際的に認識されること、経営基盤が安定し教職員の資質が高いこと、そしてバリューとしては、ここでは学而事人と書いてありますが、学びて人に仕える、感謝、奉仕、希望、協調をその価値観としていくということを考えて、学校の運営をしております。今回の発表に関してご指示のあったトピックは教育における具体的な人材像、Institutional Research、Enrollment Management の3点でした。これらに基づいて少し話を進めたいと思っております。

PPT - 教学の体制 学系と学群・基盤教育院 -

今申し上げたような、ミッション、ビジョン、バリューに基づいてですね、現在学校の教学の体制についてはこの図にあるような形で進めております。一つは他の大学と違って、国立大学の筑波大学で、学群あるいは学系というような形で運営をしましたがけれども、学生の所属する教育組織と、それから教員の所属する組織を分けて、現在体制を整えております。その中で、アーツ・アンド・サイエンスのいわゆる基礎学術はリベラルアーツ学群というふうにして、それ以外をプロフェッショナルアーツとして、いわゆる高度な職業教育をしていくと。ある意味で、前の中央教育審議会分野別の学校の整理ということを言われたわけですが、それに従ったような形として運営をしております。

PPT - アドミッションからキャリアまで 学生の学習状況の把握 -

時間が限られていますので、少し飛ばしてまいりますけれども、今日のテーマについて言えば、アドミッションからキャリアまで、昨日のお話で言うと、Enrollment Management の観点から、学生の学習状況を把握して、できるだけ学生が一人一人の目標を達成するように、ということで、アドバイジングセンターを作ったりして、そこで教学との連携を図っております。アドミッション、カリキュラム、ディグリーについては、今日もお話がありましたように、それぞれポリシーを定めているわけですが、現在のところは概念的なものに留めておりますので、詳細にまで規定をしているわけではないということでもあります。しかし桜美林大学のミッションと社会からの期待との関わりの中で、常に密接な関係を構築すべき重要な項目であるというふう認識しております。

PPT - Institutional Research 大学教育開発センターと経営戦略会議 -

今回一つのテーマ、Institutional Research ということでありますが、私どものところでは、現在、大学教育開発センターというものを設けております。大学教育開発センターは、三つの役割を持っていて、調査研究開発部門と、FD・SD 部門、それから情報評価・分析部門というふうに分けております。それぞれの中で、大学それぞれお作りになっていると思いますが、ファクトブックとしてデータをまとめたり、あるいは中期目標等について計画を作っているということをしております。この教育開発センターのセンター長は、学長が兼任をするということになっております。またこの開発センターは同時に認証評価の受け皿としても作業をします。このセンターで実際に分析をした結果というのは、今申し上げたように、ファクトブック、自己点検評価、大学評価等の項目に基づく情報収集と分析をする、あるいは各種分析結果に基づいて、大学に報告し第三者評価、あるいは自己点検の結果については公表するということになっております。またそこで集められたデータは、大学経営との関わりでは、理事長、学長をトップとする経営戦略会議において、財務状況、人的リソース、施設設備、教育関係の向上等の投資、教育事業の改革、研究力の向上などについて審議をし、そしてそれが、経営上の判断を行うのに資するように考えております。後は情報システム部による経営のデータ分析の構築をすることによって、中期目標にも反映をするようにしているということでもあります。

PPT - 高大・社会連携と教育改革 -

EM の一部として、高校や社会との関係作りについてお話いたします。中等教育との接続ということでは、高校と大学の連携を行っておりまして、例えば、大学の一部の授業科目を開放し、高校生の受講を可能にしているなど、高校と大学の壁を低くし、できるだけ接続連携できるような仕組みを考えています。また高校生向けのサイエンスプログラムを夏期休暇中に開催し、基礎的な数理科学への興味を促したり、オンラインでの入学前教育を実施したりして、大学の学修内容に少しでも高校生が触れられる機会を作っています。地域社会との連携では、オープンカレッジ等を開校し、地域の方々が受講できる様々なプログラムを提供していますが、特に力を入れていることは、地域との協働という発想で、スポーツや芸術、地域環境の向上等を目指したプログラムを展開することです。町田市との包括協定によるスポーツ、芸術の指導、不登校児童に対する e ラーニング事業や、相模原市や多摩市との連携事業として、地域振興、学術文化事業を展開しています。社会人の入学や、大学で学び直す人々の増加につながるように、開かれた大学として整備しているところです。また、社会の変化や新たな分野を柔軟に学べるように、インスティテュートプログラムを立ち上げる準備も進めています。本年度、試行し、来年度には本格的にスタートできる予定です。

PPT - 参考 -

あと、若干自分のところの参考として言うと、現在、桜美林学園全体としては、幼稚園、中学、高校、大学、それから別科大学院、それから通信課程大学院を持っておりますから、それを全部合わせて約 1 万 1 千名の学生生徒がいて、専任、非常勤の教職員で 1,352 人というのが現在の状況であります。時間ですので、説明を終わらせていただきます。

竹田（司会） どうもありがとうございました。時間が迫っておりますので、もしご質問がございましたら、一つだけお受けいたします。それでは次に、大阪大学理事、副学長、高橋明先生から発表を頂戴いたします。

日本の大学による発表：大阪大学

大阪大学理事・副学長 高橋 明

高橋（大阪大学） 皆様、ただいまご紹介にあずかりました、大阪大学の高橋明と申します。それでは大阪大学の現状につきまして、時間があまりございませんので簡単にご紹介申し上げたいと思います。まず大阪大学では、このサンフランシスコに 2004 年にセンターを開設いたしました。そのほかに、グローニンゲン、タイのバンコク、そして上海にも海外拠点を設けております。この 2004 年に開設しましてから、アメリカではですね、JUNBA のメンバーに入ることができまして、この間、JSPS、それから JETRO の皆様、それから総領事館の関係者の皆様には大変お世話になっております。まず最初にそのことについて、一言お礼を申し上げたいと思います。

PPT – National University Corporation –

あまり時間ありませんので、少し端折りながらということになります。最初にですね、最初のページに書いておりますが、これは国立大学が法人化をしてからこれまでの経緯を簡単にまとめてあります。2004 年というのは奇しくも全国の国立大学が法人化をされました時ですので、そこで開設をしたというのも大阪大学の国際化に向けた一つの戦略の現れだという風に私どもとしては理解しております。その最後にですね、今回の大きなテーマになっておりますけれども、いわゆる IR というものですが、一番最後のところに書きました。実は大学の評価に対応するために、当然ですけれども大阪大学でも法人化以降、評価室というところを全体で 8 室設けている中の一つとして設置しております。その評価室が基本的には、この IR 的な機能を果たしております。様々な情報をそこで収集し集約し分析をして評価に使っております。ただ、ここにも書きましたけれども、それが大学の意思決定に大きく関与するかと言いますと、残念ながらそこまではいっていないというのが現状でして、これが今後の我々にとっての大きな課題かと考えております。

PPT – Enrollment Status of Osaka University –

それから今回の大きなテーマのもう一つであります、Enrollment Management ということで、Enrollment Management と言いますと非常に幅広いものがありまして、入学前からそれから卒業した後までのフォロー、学生に対するケアすべてを含んでおります。ただ幸いと言いますか、国立大学の中ではですね、日本の大学はほぼそうだろうと思いますが、入ってから卒業するまでの学生の進路というのはほぼ決まっていまして、そこには大きなブレはございません。その意味では、Enrollment Management の中の大きな機能の一つとしては、その点では機能していると思いますが、このほかに、もちろん大阪大学としてはですね、学生に対するケアという点では非常に細かい点まで努力をしてやろうとしております。現状ではですね、まだ至らないところもあるかと思いますが、全体として昔に比べて、どこの大学もそうでしょうけれども、学生に対する非常に細やかなケアというのを進めているところであります。さらにもっと充実させていきたいと思っております。そこに数字が出ていますけれども、これは

他の大学の皆さんでもそれほど変わらないような安定した数字として、入学から卒業まで行くのではないかと考えています。

PPT – Transcultural Communicability –

その次のページで、文化を超えたコミュニケーション能力を育てることがグローバル人材養成の大きな柱の一つになっております。これについてぜひとも大阪大学として、申し上げておきたいことが一つございます。それは 4 年前に大阪大学は大阪にありました大阪外国語大学と統合したということです。大阪大学は、三つの大きな目標の中に国際性というのを掲げておりまして、この大阪外国語大学との統合はまさに、大阪大学を国際性の面で一段とさらに進めるもの、これが第一の目的であったと私は理解しております。少し個人的なことになりますけれども、私自身が実は大阪外国語大学の出身でありまして、4 年前までは大阪大学さんとはあまりご縁がなかったというところなのですが、その私がこういうところで大阪大学の国際性についてお話をするというのも、何かの縁かと思っております。このページの下に具体的なプログラムを二つほど書いております。それについてはあまり時間もございませんので、後でご質問それから議論の時間があるかと思しますので、その時にまた何か関連がございましたら、ご説明しようと思っております。

PPT – Educational Programs –

最初の Enrollment とも関わりがあるんですけども、現在大阪大学に留学生の数がですね、2011 年の 5 月 1 日でカウントした段階では 1,780 名おります。これは全国で 5 月 1 日付けの段階でカウントするよというの、文部科学省の全国大学に対する調査の基準日になっております。例えばその中で言いますとですね、秋に入学して冬に帰ってしまう留学生のカウントができないということがありますので、実数とかなり違います。今回、先ほどの IR とも関わりがあることですが、正確な実数を調べていただきました。それに基づきますと、2,300 名を超えております。海外の大学に行く学生ですが、これも内向きということになりますが、これも自分のもともとの大学の最良をするわけではありませんけれど、外国語学部を持つ国立大学としては全国で唯一の総合大学であります。外国語学部の学生は一年に入ってきたときに海外に行くのは当たり前だと思っておりますので、これは皆さんかなり行くと、その学生達が留学しますので、国立大学の中では大阪大学は海外に留学する日本人学生の数は相当高いと。数字で具体的にすべてを比較したわけではありませんが、相当数が留学している。またそのことが他の学生達にもいい影響を与えているのではないかと考えております。ただ問題はですね、留年してしまうということがございます。これはやっぱり秋入学をするとかですね、あるいは入試方法を変えるとかですね、あるいは単位互換制度をもっと活発に良くすると、色々な大きな大学の方としてですね、大学だけで簡単に決められることではありませんけれども、支援をする必要があるかと思います。一言申しますと、外国語学部の学生は留年することは何とも思っていないようでして、どんどん元気良く行ってくれます。

PPT – Network for the Internationalization of the University –

これがいわゆる、ここにありますが簡単なプログラムですけれども、先ほど申し上げましたけれども、具体的な説明の時間がないので、また後でご質問があればと思います。これをすべてショートダウン、ショートして非常に昨年度は文部科学省から認めていただきまして、積極的に参加しているところです。これはいわゆるグローバル 30 といわれていまして、今はもう名前が変わりまして新しい試みになっておりますけれども、これで大阪大学は関西の他の 3 大学さんと協力して様々な行事、事業、イベントを行っております。一つだけ申しますと、学生のグローバルコンピテンスの会議を開きまして、これは本学の国際交流センターが中心になってやったものですが、留学生と日本人学生とがチームを組んでプレゼンテーションをしまして、企業のリクルート関係者、グローバル人材を求めている関西の著名な企業の方の前でプレゼンテーションを行いました。非常に素晴らしいものでした。自分達のやったことを自画自賛するようで申し訳ないんですけれども、こういった学生達ですね、自分達で発案して自分達で、自分達自身がどういう形でどういう姿であることがですね、グローバル人材になるかと、世界に役に立つのかということを考えてくれる契機に、この事業は非常に貢献をしてくれていると思っております。もう時間が来ておりますので、これまでとさせていただきます。どうもご清聴ありがとうございました。

竹田（司会） どうもありがとうございました。ご質問ございましたら、お引き受けいたします。

森（鹿児島大学） 鹿児島大学の森と申しますけど、興味深いお話ありがとうございます。Enrollment Management について、「No need」という表現をされておられるんですけど、特に他の大学と比べてここが特色のあることをやっているんだということをもし教えていただければ。

高橋 まず一つはですね、大阪大学は社会に開かれた大学だという意識を広めて、それを基にやっておりますので、学生が入ってきたときに大学の中に閉じこもるのではなくて、自分達のやっていることをその社会と接点をもって広めていくということでですね、これは前の総長からの大学としての大方針ですので、色々なところで色々な機会を設けて、社会に自分達の研究の成果、学修の成果を発信していくと、そしてまた社会と接する中で、色々なカフェとかやっておりますけれども、そういった社会活動を通じて学生を社会的に育てていくと、そのケアをするのが大きな一つの特徴かと思います。他にもございますけど。

竹田（司会） 他にございますでしょうか。

松尾（九州大学） 同じような質問になると思いますが、Enrollment Management が今必要ではないと書いてあるので、ちょっと聞きたいんですけれども、Enrollment Management とはどう定義しておられるのか、昨日の話を聞いて、彼らは入学前から学校にいる間、それからグラデュエーションという、ずっと続けた形で Enrollment Management というのは考えていて、それで学生の生活というか学生がちゃんと卒業できるように入口も出口も全部見ようという考えなんですけれども、それを全部通して必要ないというお考えなのですか？

高橋 このスライドの資料の書き方がですね、本当にちょっと書きすぎたかなと。私どもとしてはですね、今こういう表現が適当かどうか分かりませんが、いわゆる「ゆりかごから墓場まで」というのが、社会の政策としてよく言われることがありますけれど、我々としては大学としては実際には入学前からそして卒業まで、卒業の後まですべてケアすることを考えております。ただそれを Enrollment Management 全体として、そういう形で取り組んで意識して位置付けているかということと残念ながらそこまでのものはございませんが、実質として我々は、他の大学の皆さん方と同じように、今の学生さんを見ていると、もちろん昔と違いますので、入る前からそれは高大連携も進めておりますし、それから入ってからですね、日常の細かい学生の悩みとか、それから学修上の問題、色々なことがございます、大阪大学の中にも昔と違ってそこまでケアしなくてはならないという認識は十分にもっておりますし、またその必要も感じておりますので、実際は最後まで面倒を見るような、もちろん至らないところもありますけれども、やっておりますし、考えております。

松尾 必要でないということじゃなくて、十分やっていないという意味ですね？英語で書いてあるから。

高橋 十分やっていないと言うとあれですけども、我々としては努力してやっていますけれども、それを全体としてやはりこれからですね、Enrollment Management というのを体系的に意識して、それをもう少しですね、明確にそういうものだ意識して全体として取り組むという必要は確かにあろうかと思います。

松尾 はい、分かりました。

竹田（司会） もう一つだけお引き受けさせていただきます。

岡田（横浜市立大学） 横浜市大の岡田といいます。大阪大学は特に Enrollment の観点でいくと、初年次教育に非常に特徴があるという風に聞いていますけれど、その辺のところでだいぶカバーされているんじゃないかと思うんですけどもいかがでしょうか？

高橋 はい、実はですね、大阪大学は 1 年生とそれから 2 年生の前半まで、共通教育を大学教育実践センターというところが担当しておりました。それを今回改装いたしました。この 4 月から全学教育推進機構と名前を改めまして、共通教育の科目、授業体系を変えるだけでなく、今言った色々な意味での総合的なケアができるような組織に現在改革をして、この 4 月から発足させて、全学的な支援のもとに、それを推進しようと思っております。ですからその中でも初年次教育を今まで以上にですね、学生のケアも含めてさらにやっていこうという体制に変えようということを決めたところであります。

竹田（司会） どうもありがとうございました。ちょうど時間がまいりましたので、次にまいりたいと思います。

高橋 どうもありがとうございました。

竹田（司会） それでは鹿児島大学理事、河原尚武先生をお願いします。

日本の大学による発表：鹿児島大学

鹿児島大学理事 河原 尚武

河原（鹿児島大学） 鹿児島大学で総務を担当しております、理事、河原でございます。よろしくお願ひいたします。初めに少しお詫びとお断りをいたしますけれども、お手元の資料につきましてご意見を頂戴いたしましたので、一部差し替えてこれからスライドを映すことにいたします。ご了解をいただきたいと存じます。本学、学部が 9,000 人、大学院の学生が 1,800、うち留学生が 300 でございます。なお教職員が 2,470 名、うち半分は附属病院の要員となっております。この春から一つ獣医関係の学部が増えますので、9 学部と 10 研究科、こういう構成の大学でございます。

PPT - 第 2 期中期目標・中期計画 ～基本理念～ -

私どもは中期計画の中でこういう基本理念を掲げております。自主自立と進取の精神、それから 2 番目のところは日本の中で学生を最も大切に、最も素晴らしい学習環境で質の高い教育を行う、向上心をもって困難に勇敢に挑戦する若者を育成する。これは限られた条件の中で、どこまでできるかなかなか難しいところがございますけれども、そういうことだけを言うのではなくて、こういう心意気で一つ頑張るって学生の教育にあたらうということでございます。全構成員が責任をもって参画する進取の気風にあふれる大学ということを掲げているところでございます。

PPT - 基本理念 1 -

このそれぞれの理念に従いまして、内容的にどのような取組をしているかということをお願いするという風に存じます。まず一つは、大学憲章と学生憲章。学生憲章は、私どもは独自に、一昨年ですけれども制定をいたしました。一昨年の 4 月頃から教職員のワーキングと、それから学生の方は各学部から選出されてきた学生達、これでワークショップなどを繰り返し行いまして、そこで作り出した素案をまたホームページなどで公開して意見を集める、こういうことを重ねまして、一昨年の 11 月の開学記念日にこれを制定したところでございます。私達は、我が国の変革と近代化を推進した先人達の進取の精神を継承し、困難な課題にも果敢に挑戦し、強い意志と柔軟な心をもって自己実現を図ります、など四つの項目を学生達自身が決めたというものでございます。この進取の気風と言いますのは、ここにも絵が出ておりますけれども、昨年の秋に、大学本部の 1 階に、縦がおおよそ 2m ほどございましょうか、横が 1m ほどのこういう額でございまして、本学の書道の教授が揮毫したものでございます。商標登録もしたということでございます。「島嶼」、「環境」、「食と健康」といいますのは、これは私どもの理念を追求するための教育、研究の一つの考え方、柱でございます。特に大学院の修士課程におきまして、「島嶼」、「環境」それから「食と健康」に関する横断的な教育プログラムというものを始めております。島嶼は県の面積の中で 27%を占めます。また環境につきましても世界遺産の屋久島をはじめとしまして、豊かなものを持っております。また全国に対する食料

の供給基地でもございますので、その意味でも食と健康というのは重要な柱であるということでこのプログラムを開設しました。

PPT - 基本理念 2, 3 -

先ほどの学生をもっとも大切にすることでありまして、学生による学生憲章の制定につきましては先ほど申し上げたとおりでございます。学生達が力を発揮して作ってくれたということで、私達としても大変見直したところでございます。ボランティアの支援活動の強化、これは 2011 年 12 月の、先月ですけれども、自然災害の被災地域で活動する学生に対して経済的な支援を行うということを決定いたしました。シュラフなどの用具の購入なども今進めているところでございます。三つ目に学生の海外研修の支援事業というのがございます。これも昨年度からスタートしたものでございますけれども、大学憲章とそれから学生憲章、これを尊重する立場から行っているものでございますけれども、研修プログラムに対しまして、旅費の一部あるいは海外旅行の保険料ですが、こういうものを大学で負担するというところで始めましたところ、去年は 700 万円の予算でございましたけれども、今年度は 1,450 万円の予算をつけまして、およそ 140 名ほどの学生達、プログラムとしては 14 件でございますが、例えば鹿児島大学砂漠緑化プログラムを中国東北大学と共同で内モンゴルで行うなどの取組をしているところでございます。その次に出ておりますが、友好大使と言いますのは、本学に留学いたしまして帰国をした人達に対して、今のところ 50 名ほどでございますが、この友好大使に任命をいたしまして、様々な形で本学の海外での事業に協力をいただくということでございます。なおここに出ております、3 番目に、全構成員が責任をもって参画する進取の気風というところでございますけれども、これは学長のリーダーシップの機能を高める、これはその方向でこれまで進めてまいりましたけれども、現在組織改革にさらに取り組んでいるところでございまして、学長の下の方の整備というものを、より充実させて行うということで今ほぼ完成を見たところでございます。若手女性研究者の支援体制、これにつきましても、論文などの業績数に応じまして、様々な形で支援を行うというものでございます。また若手の教員の海外研修の支援事業なども 45 歳以下の教員達を対象といたしまして、まだ始めたところでございますが、昨年 18 名の研究者を海外へ派遣をいたしました。

PPT - Institutional Research (IR) -

IR のところは、まだこれも私どもといたしましても、これからのところでございますけれども、大学の体制の強化策としまして、先ほど申し上げましたが、室、それからその実施を行うところのセンター、これに対応する事務部門というものを整理をいたしまして、有機的に連携を図る体制構築を進めていくということでございますが、今年度からは四半期ごとに各部局等にもこの改善状況について、学長に対する報告を求めるということを進めているところでございます。現在のところは企画評価課とそれから情報企画課というものがございまして、事務的には総勢 18 名おります。これに担当理事が加わりまして、体制的にもさらに強化をした形で作りたい、進めたい。その中で大学ポートレートを念頭に置きましたデータの集積、分析を

行いまして、来年度からはファクトブックを年に 4 回発行するという予定にいたしているところでございます。

PPT – Enrollment Management (EM) –

EM に関わることで少し申し上げますと、まず県内連携ですがこれは文部科学省の予算をいただきまして、鹿児島県内の九つの大学、短期大学と連携いたしまして、合同の進学ガイダンスでありますとか、模擬授業でありますとか、様々な形の取組をしております。学生の支援ということでございますけれど、こちらにつきましては、留学生も含めてですが、大学独自の様々な奨学金制度、あるいは授業料免除の枠の拡大を行っております。一つは大学院生向けに寄付金を原資とします授業料免除制度を確立いたしました。これは大学院生 30 名でございます。それから給付型の奨学金制度も確立いたしまして、こちらは本学の学業成績優秀学生奨学金制度というものがございまして、こちらは昨年度 85 名に対して行いました。また種村名誉教授という方から大きなお金を寄付していただきましたので、これをもって毎年 5 人の留学生に対して 20 万円ずつという支援を行っております。また四つ目には独自に鹿大の留学生の後援会奨学金というものがございます。こちらは、毎年 14 名に 12 万円ずつの奨学金の給付を行うということをお願いしているところでございます。

今後の取組としましては、三つのポリシーということを掲げておりまして、このアドミッション・ディプロマ・カリキュラムでございしますが、先ほどから申し上げておりますような理念などに基づきまして、全学の組織改革と申しましたけれど、教育改革室という形で、今整理をしているところでございまして、ここを中心にしまして共通教育の新しいプログラムの試行を始めました。人間力養成プログラム、学力養成プログラム、専門基礎力養成プログラム、とこういう理念の下に共通教育と各専門科目の整理を行ってまいりたいということで今取り組んでいるところでございます。なおこの FD 活動の中軸は先ほど申し上げました、文部科学省の戦略的大学連携支援事業、「鹿児島はひとつのキャンパス」という事業が実は昨年度、終了したわけでございますけれど、引き続き、FD と SD 活動につきましてはこのコンソーシアムで共同の活動を行っております。この他にも ICT を活用した授業の開発、共同の FD フォーラムなども進めているところでございますが、本学独自としましては、すぐれた授業の改善のヒント集「FD ガイド」というものを年間 2 回発行いたしております。時間がまいりましたので、以上で説明を終わります。ご清聴いただきまして、ありがとうございました。

竹田（司会） どうもありがとうございました。ご質問をお引き受けいたします。

米田（福岡工業大学） 福岡工業大学の米田です。ありがとうございました。まずいつも井手さんを通じてですね、本学の学生もネットワークを通じて受け入れていただいて、SD の活動でも共同して取り組んでいることに感謝申し上げます。私、この資料を拝見したときにですね、やはり先ほどご説明いただいた学生憲章の部分を非常に興味深く聞かせていただきました。私自身が今 CSU、カリフォルニア州立大学の総長室に帰属している関係もありまして、私も 2 ヶ月に 1 回の CSU のヘッドクォーターでの理事会に、日本人としてはおそらく唯一なのですが、毎

月参加をしています。その中でも理事会に学生がですね、代表として参加していて、その UCOP にあたる CSU のヘッドクォーターでも学生が理事会に出て協議をしているというシーンを見ております。学生憲章を、いわゆる Enrollment Management の中に学生をどうやってエンゲージしていくか、どういう風に含めていくかにつながると思うのですが、この機会にこういう、私もホームページで読ませていただきましたけれども、こういう憲章を作った背景ですとかね、その理念というものがどこにあったのか、少しご説明付け加えていただければと思っております。

河原 はい、ありがとうございます。大学としての憲章は、これは今重要である、求められていることでございますけれども、学長以下、執行部の考え方といたしまして、学生も含めた全員参加を非常に重視しなくてはいけないということでもあります。当然のことながら大学の主体は学生でございますので、学生自身がこの大学憲章を受け止めて、どのように自らが自己形成を図っていくのかということ目標をもってもらいたいということがそもそもの出発点でございました。取り組むからにはやはり学生達自身で取り組んでもらいたいということでございますので。教員のワーキングでも担当理事あるいは副学長、それから学長補佐も入りましたけれども、20 名ほどのチームを作りまして学生の支援にあてました。そして先ほど申し上げたとおり、30 数名の学生達と一緒に繰り返しのセミナーを行ってきました。半年あまりかかりましたけれども、学生達はそのプロセスの中で、次第に自分達の問題という風に受け止めてくれて、小さな表現も含めてそれぞれの学部を持ち帰って仲間と相談しながら、またその意見を持ってくるという形で最終的にまとまったというものでございます。色々な形で学生達にも周知を図って、さらにこれを受け止めて、自分達自身で自分達の将来像をですね、描いていただきたいと、そして私どもの狙いでありまして、進取の気風を身につけてもらいたいという風に、今考えているところでございます。

竹田（司会） どうもありがとうございました。時間がまいりましたので、次にまいります。次は九州大学基幹教育院、准教授、小湊卓夫先生にお願いいたします。

日本の大学による発表：九州大学

九州大学基幹教育院准教授 小湊 卓夫

小湊（九州大学） 皆さんこんにちは。九州大学基幹教育院の小湊と申します。この JUNBA の会合は大学のトップの経営層の方々を中心とした集まりであるにもかかわらず、一部局教員がここでお話することに対して、個人的には若干の違和感を覚えておりますと同時に非常に居心地の悪さを感じていますが、今回の JUNBA のテーマがですね、IR と Enrollment Management ということで九大のカリフォルニアオフィスの所長である松尾さんからですね、報告をどうしてもいただきたいということもありまして、ここに立って今日は報告させていただこうと思います。と言いますのも私自身が教員になってからずっと、日本の大学の中の IR の適応可能性というのを研究と共に、その実践も含めて、少しではありますけれどもやってまいりましたので、そこも含めながら実際に九州大学の中でこういった展開がなされているのか、そして今後の課題としてこういったものがあるのかということの説明させていただきたいと思います。

PPT - 九州大学の教育目標と人材像 -

まず九州大学の教育目標と人材像ということに関してですが、IR 自身がですね、特にアカデミックな部門、ここで言うアカデミックは教育になりますけれども、そこでの様々な調査、検証を行っているわけですね。そのベースになるのがどうしても大学のミッションにあたる部分になります。ですから、まずここを説明させていただきたいと思っています。九州大学はずいぶん前から教育憲章というのを掲げております。日本の大学の中でもこの手の憲章は多くの大学が掲げているところだと思います。で、非常に抽象的です。そこでその人材像に具体的に落とししていくために、いくつかの段階があるわけですが、国立大学でありますから、中期目標、中期計画というところでそれを少し具体的に反映させたものになっております。そこでは教育分野に関して言えば、一言で言うならば、アンダーラインを引いておりますけれども、能動的に学び続ける主導的な人材を九州大学では育成する、ということを掲げています。英語で言うところの、アクティブ・ラーナーという話になりますけれども、なぜアクティブ・ラーナーなのかということですね。一つは知識基盤社会において、それまで大学の中の教育でできてきた範囲というものが非常に限られる中で、社会に出てからも自ら学び続けて学習していく、そういう人材を育成していくことの必要性。あともう一つは、進学率の上昇に伴いまして、これまでの伝統的な学生像というものが段々崩れてきております。一言で言うならば、エリート教育が段々しにくい状況になる中で知識を詰め込むことの限界ということもある、ということも踏まえまして、アクティブ・ラーナーの育成というのを掲げたというのがあります。私が所属しております基幹教育院といいますのは、大学の 1、2 年生の教養教育の授業の全体をマネジメントする組織ですけれども、昨年の 10 月に開設されました。そこではこのアクティブ・ラーナーを具体的にどういう方向性で育成するのかということを以下の 6 点掲げて今、推進しているところであります。

PPT - 九州大学における IR 機能 -

では実際に九州大学における IR 機能ということに関してですけれども、IR や Enrollment Management という言葉自体が、ずいぶん色々な意味合いで日本の高等教育の中では使われていますので、まず定義にあたる部分をしっかりお示ししておこうと思っております。まず一つはその IR ですけれども、機関の、ここで言う大学ですけれども、計画立案、政策形成、意思決定を支援、あくまで支援するために情報提供する目的で、その自らの大学内部で行われる調査研究、これが通常 IR と定義されているものです。Enrollment Management は、IR とずいぶん異なりまして、大学が、先ほども議論もありましたように、大学に入学、在籍、卒業するまでの一連の流れがあるわけですが、それを調査、管理しようとする IR と、あとそれらに関わる様々な部署がありますけれども、そういうことの連携を取った企画機能ですね、その活動、その総体を指すものが、Enrollment Management という風に理解しております。実際にこの Enrollment Management の観点から IR のいくつかの機能というのを見ていきたいわけですが、IR を担う教学部門と書きましたが、一番最後にあるところはちょっと教学とは切り離されている部分ですから、若干ちょっと違いますけれども、一つはアドミッション・センター。あと、私どもが所属しております基幹教育院。そして就学相談関係の室、オフィスがあります。さらに教学関係全体をマネージし、企画立案を行う事務の部署がございます。そして大学評価の情報室というのがありますが、こういったところがそれぞれにデータを収集して、分析し、情報として様々な委員会や場合によっては執行部との会議等に提供していると、レポートを提供しているということになっております。ただやはり課題がありまして、これはおそらくどの大学でも似たような活動はされているんだろうと思っているわけですが、自身の必要に応じてデータ収集、分析を行っているという側面が強くて、全学や部局に対する支援機能というのが十分ではないという課題を抱えております。

PPT - データ活用と意思決定支援 (1) -

PPT - データ活用と意思決定支援 (2) -

では実際、データ活用や意思決定にどのように関わっているのかということの具体的な事例ですけれども、あまり時間もございませんので、ここは少しご覧になっていただければと思っております。

PPT - 高大接続と社会的ニーズの取込み -

次に高大接続と社会的ニーズの取込みということに関してですけれども、高大接続にしましては、中心になっているのは、基幹教育院の取組になります。アドミッション・センターも実は基幹教育院の一部門に当たります。まず入口の部分に関してですけれども、これは高等学校の先生方の様々な会合の場がございますので、そこにアドミッション・センターが出て行っております。そこで色々な意見交換を行い、情報収集を行っている。もう一つが基幹教育院自身の取組としては、福岡県教育委員会とのつながりが非常に強くございまして、高校生を対象とした様々な合宿やプログラムの提供等を行っております。そこを通じて、高校生の現状を把握した上で、受け入れた学生をどう育成していくのかということの参考にしているということです。あと、もう一つは九大に入学してくる学生に関しましては、数年前から実は履修状

況の調査を行っております。一時期、必須科目である歴史科目がなかなか履修されていないということが新聞で問題になりましたけれども、実はその前から把握はしておりました。なぜこの把握が必要になったかと言いますと、医学部の学生が生物をちゃんと学んできていない、理学部の学生が物理を学んできていない、そこに対する補習授業の対策としてこういうデータを集めていたということになります。次に社会的ニーズの取込みですけれども、大きくは二つ。卒業アンケート、あと、それにプラスする形で九大生を受け入れた企業へのアンケートを行って、どういうニーズがあるのかということの把握を行っております。あともう一つは、各学部、大学院でも同じような取組を行っていますが、ここもなかなか分散的に行われており、継続的かつ全学的に情報を共有することがなかなか難しい状況にあるということになります。

PPT - IR の組織的展開のための課題 -

最後になりますけれども、IR の組織的展開のための課題ですが、ここはあくまでも私の私見という形で述べさせていただきたいと思います。IR 機能については、この場におられる方も昨日からの議論でその必要性というものは認識されていらっしゃるんだろうと思うわけですが、少なくとも九州大学においては、その活動はばらばらに行われている。悪く言えば、縦割りで行われているので横の連携が十分ではないということが挙げられます。そのために総合的な活動である Enrollment Management がまだ行われる体制にはなかなか至っていないというのがまず 1 点あります。次に教学関連で見えますと、教育改革のためのデータのみならず、財務や人事、施設等のデータも当然必要になってくるはずなんですね、将来計画を考えた上でですね。そこでの情報共有というのがなかなかできていない。あともう一つは IR 室の位置付けをどうするのかということになりますけど、これは執行部の考え方に当然依存してきます。学長直轄型であろうが理事直轄型であろうが、いずれにせよ、その IR で提供されるデータを意思決定プロセスにきちっと関わらせる、そういう体制がやはり必要だろう、設計が必要だろうということになります。あと、人材の側面の問題もあります。事務部門でも IR 的機能を担っているところがありますが、人事のローテーションがございます。九州大学の場合、評価室もありますが、任期付きの教員ばかりです。学内の中にせっかく蓄えたそれまでの知識、ノウハウ等が継承されにくい、そういう状況があるという課題があります。さらにですね、データ解釈においても、大学全体の文脈を理解した上でですね、適切な情報の提供を行うということが非常に必要になってくるわけですが、そこについても課題があるということです。いずれにしても、執行部および教育現場ではですね、マネジメントと政策立案でかなりの時間が使われている、追われているという現状がありますので、大学全体にとってもですね、データ収集と分析を専門に行う情報提供支援の IR 機能の強化というものがやはり必要ではないかと考えているところでございます。報告は以上です。

竹田（司会） どうもありがとうございました。質問、お引き受けいたします。

山田（新潟大学） この IR をやる時に、昨日のご説明のときにかなりしっかりとしたプログラムというか、コンピュータを使った情報の収集のものがあろうと思うのですけれど、先生のところはそういったものは何か特別に準備されているのでしょうか？

小湊 情報収集の基盤、データ収集の基盤というものは、今、構築中です。二つあります。一つはまず教員関係、実は九州大学はそこから始まったんですけども、教員の様々なアクティビティに関する情報を集約して蓄積する教員情報というデータベースがございます。これはかなり充実してきております。もう一方で教学関連のデータなんですけれども、実は業務用のデータベースというのは恐らく、どこの大学もいっぱい抱えていらっしゃる、で問題なのはそのデータを目的に合った形でいかに抽出してくるのか、実は業務用データベースはそこが非常に難しいわけですね。ですから大学評価情報室を中心にデータ・ウェアハウスの構築を今進めておりまして、ある程度今完成しているという風に伺っておりますが、その活用はこれからということになります。

竹田（司会） 他にございますでしょうか？

大谷（福岡工業大学） 福岡工業大学の岡田でございます。どうも貴重なご意見ありがとうございます。先行事例として、本当に有益な感じで私聞かせていただきました。あと、単体の大学では人材育成と IR に関する専門の人材育成というのは本当に頭の痛いところでありまして、そういうところもまた後で具体的にお教えいただければと思います。ありがとうございます。

竹田（司会） はい。もう一つだけ。

岡田 横浜市大の岡田と申します。IR 機能のところで、Enrollment Management を定義されますけれども、具体的に学生のデータ管理等々、具体的な話を少しお聞かせいただけるとありがたいのですけれど。

小湊 まず九州大学としては、Enrollment Management の体制がまだ十分にできあがっていないというのが 1 点ですね。入口部分に関してはアドミッション・センターをはじめとしたところがデータの分析を行っている。プロセスの部分に関しましては、ここにも挙げられていますように、学務企画課なり基幹教育院が様々なデータを使っています。その事例は、後のスライドに出てくるものにあたります。出口の部分に関しましても、先ほど申し上げたように、卒業調査、企業への調査、各学部や大学院等々への調査がございますけれども、課題なのはそれらのデータを付き合わせる場がないというその部分です。ですから体制の話をさせていただきました。

竹田（司会） どうもありがとうございました。お時間がまいりましたので、次は、東京理科大学、国際化推進センター長の古川佑子先生にお願いいたします。

日本の大学による発表：東京理科大学

東京理科大学国際化推進センター長 古川 佑子

古川（東京理科大学）東京理科大学の古川でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

PPT - 本学について -

本学、私立大学の理工系の大学でございます。単科大学でございますので、他の国立大学と多少違う点がございませうかもしれません。歴史的には 130 年の歴史がございまして、4 キャンパスに 8 学部、33 学科、11 研究科、31 専攻でございます。学生数については約 2 万人、教員が 800 人、事務系職員が 400 人という陣容の大学でございます。

PPT - 教育 - 実力主義の堅持 -

人材育成に関しましては、二つの大きな柱がございまして、一つは社会的ニーズに直結した人材を社会に送り込むのが一つと、それからもう一つは、高校の先生、理科の先生を送り出して、次世代の理数系の人材を育成するという二つの大きな柱で仕事をさせていただいております。昨日、UCOP の Darling 先生のお話ですと、キーワードが三つあって、金持ち、白人、2 世というのが理系に行かないと、皆さん人文系にいくというようなお話がございましたけれど、先生方の中で理系の方でご子息が、ご子息というかお子様が文系の方ってやっぱりいらっしゃいますか？多いでしょうか？竹田先生そうですか？安西先生いかがですか？理系にいつてらっしゃる。じゃあ、日本は昨日の UC の例だけではないということが分かりましたので、ちょっと安心いたしました。

PPT - 教養教育の充実 - 幅広い視野やセンスを育成 -

私は理科大に行く前に JSPS のロンドンのセンター長をさせていただいていたのですが、その時に G30 の大学を中心にして、ブリティッシュ・カウンシルとそれから国大協のご協力を得まして、インワードミッションというのを毎年企画しておりました。イギリスの大学と日本の大学とのリンケージを強めるということをやっておりましたが、昨年実施したときにスコットランドの大学をほとんど訪問したんですけれども、その時もイギリスで産業革命が起こって、その後、やはり日本の方がずっと理系が続いていると、イギリスの方はエンジニアリングがだいたいマネーエンジニアリングになっていったというお話がございまして、一回理系で成功してお金持ちになると次が続かないというようなことがありましたので、カリフォルニアもそうなのかなと昨日ちょっと感慨深くお話を伺っておりました。話がちょっとそれてしまいましたけれども、理科大は専門の基礎科目をかなりしっかり勉強させるということと、それから理系の専門に偏らずいかに幅広いバックグラウンドで教育をするかということで、今特にドクターコースの教養講座に力を入れております。

PPT - 理工系研究大学として - 大学院進学率の増加 -

理系の大学として進学率なんですけれども、学部からマスターに行くのがだいたい 50%、学部で就職するのが 37%になっております。修士から博士に行く場合は 89%、これもう 90%が就職で、進学は 10%を切っているとそういうような状況になっております。

PPT - 幅広い領域をカバーする研究分野 -

これはちょっと研究部門なので飛ばします。

PPT - 教職課程の充実 -

あと、教職課程を重視しておりまして、本学の出身者が全国の高等学校の校長としてもかなり活躍しておりますが、高校の理系の先生を多く輩出しております。教職支援センターを作っておりまして、大学を卒業して即、指導実践力を備えた学生の育成に力を入れております。これでありがたいことは、高校の先生で理科大の卒業生が多いものですから、理科大を受験してもらえるように、先生方に推薦してもらっておりまして、お陰様で受験数は全然減らないような状況で大変助かっております。

PPT - 社会貢献 - 科学の普及 -

社会貢献として、小さいときからなるべく理科に親しんで欲しいということを考えておりまして、今の藤嶋学長は、高校だけではなくて小学校、中学校の理科の先生も送り込みたいと、文科省に色々と相談をさせていただいている状況でございまして、常盤審議官にまたお力添えいただきたいと思っております。それから特に女子の理工系の学生を増やしたいということで、「科学のマドンナ」プロジェクトということをやっておりまして、女子学生の理工系への進学に力を入れております。IR についてですけれども、私立の大学でございまして、どうしても教学と経営側とが分かれてしまっておりまして、教学の観点からは教育開発センターと大学評価室で統計を取っております。別途、経営の観点からは、経営企画室というところが IR を担うべく設置をされておりますが、いかんせん、先ほどから色々な大学の例にもございますように、部署が縦割りになっておりまして、どうしても情報収集が一箇所にまだ集中していないような状況でございまして、それを今後、なんとか集約して大学経営に活用させていただきたいという風に考えております。Enrollment Management について、高大連携ではスーパーサイエンティストの育成プログラムというのを実施しておりまして、スーパーサイエンスハイスクールでの取組などをやっております。あとは入学後に、アドバンス実験とか実習、ゼミ、それから先端研究機関見学、研究室のプレ配置などをやっておりまして、なるべく早めに研究に親しんで欲しいということで、やっております。あとは高校生に理数系の関心を高めるために、高校とか予備校で模擬講義をやっております。また私ども、北海道の長万部にキャンパスを持っておりますけれども、そこに全国の高校生を対象に 3 泊 4 日でサマースクールも実施をしております。あとは、入学前の学習支援講座というのをやっておりまして、入学予定者を対象に物理と数学、化学の教科について、通信教育とか通信通学教育で、入学前から講義を行っております。入学後に、4 月にアセスメントテストを実施しておりまして、高校程度の学力の調査をし、学習実態調査をしてその結果をクラス分けとか学習指導に利用しております。それでも足りない場合は、基礎能力育成セミナーというのを実施しておりまして、スムーズに理系の教育についていけるような取組をいたしております。卒業後の EM まではまだ手が回っておりませんで、それはこれからの課題かなという風に考えております。IR についてまだちょっと私どもの大学

ではまだ、きちんとした、きちんと一箇所にまとまって意思決定支援ができるというところまで来ていませんけれども、これからの課題かなという風に考えております。

ちょっと別の話になるんですけども、私、大学評価・学位授与機構の客員教授をさせていただいておまして、そちらで IR 研究会というのを立ち上げております。もちろん先ほどの九州大学の小湊先生にも入っていただいているんですけども、ここはアメリカの IR 協会、昨日からお話の出ております IR 協会とも連携しながら、正しい情報と言いますか、アメリカは 50 年くらいの歴史があるんですけども、今何がホットトピックスなのか、その辺がわかるように情報収集をし、情報発信を機構で今努力してやっているところでございます。今、機構で、「Glossary (Glossary of Quality Assurance in Japanese Higher Education)」という大学評価に関するグロッサリーを作っておりますんですが、これ第 3 版でやっと IR が出てきたというような状況でございます。今まで割にアメリカの IR の紹介が断片的にしかなかったので、色々大学としても何をしていいかということに迷うし、それから IR 担当部門が行うべき業務は何かということとか、担当者に求められるスキルをまだ十分に検討できてないということもございまして、これから皆様方の教をを請いながら、進めていきたいという風に考えております。どうもありがとうございました。

竹田（司会） どうもありがとうございました。ご質問、お引き受けいたします。

倉地（九州大学） この資料を拝見いたしまして、学生数が 2 万人、これは大学院と学部どれくらいの割合か知りませんが、2 万人いて。

古川 大学院含めてです。

倉地 教員が 800 人というのは、これは国立大学は今法人化していますけれども、比率からいって非常に少ない。例えば、九大は約 2 万人学生がいて、教員はこの 3 倍いるんです。

古川 はい。国立大学さんのほうが恵まれていると思います。

倉地 教育の仕方が非常に違うんじゃないかと思って。だから例えば慶応なんかは、もう似たような状況ですか？この比率ですけども。

安西理事長 私立全般について一応申し上げると、国立大学に比べると教育環境が本当に大変なところがございまして、教員一人当たりの学生数は大幅に違うんですね。それでいながら、私立大学のほうが学費が高いという状況がある。特に理系は高いので、そのいわゆる格差ということはどうするかということは、日本の大学の構造の非常に大きな課題になっております。

古川 どうもありがとうございました。確かに理系の大学は学生数を増やすのがそう簡単ではないんですね。よく国際化の指標に留学生数というのが出てくるんですけども、総合大学の場合まだ文系と理系と足した数が出てくるのでまだいいと思うんですけども、理系だけで留学生数を増やそうとすると、かなり手間がかかりますので、そうそう簡単には増えないという

事情がございます。先ほどの授業料等のお話があるんですけども、理科大の場合は、だいたい年間 70 万円、学部によって違うんですが、70 万円から 120 万円くらいのところで、それほどひどく高いということはないと思うのですが、実験とか指導に手間暇のかかる割には、確かにご指摘のように教員数が少ないと思います。

竹田（司会） どうもありがとうございました。次のご質問お引き受けいたします。ございませんでしょうか。それでは午前の部は終わりにいたします。次は 1 時からこの会場で再開させていただきます。どうもありがとうございました。

（休憩）

竹田（司会） 午後の部を開始させていただきます。それでは東北大学理事、植木俊哉先生にお話を頂戴したいと思います。

日本の大学による発表：東北大学

東北大学理事 植木 俊哉

植木（東北大学） ご紹介いただきました、東北大学の植木でございます。本日はこのような機会を与えていただきまして、まことにありがとうございます。このような場をお借りして大変恐縮でございますが、昨年の 3 月の大震災の発生に際しましては、各国公私立大学を通じまして、全国の大学関係の皆様から大変温かいご支援をいただきまして、心より御礼申し上げたいと存じます。先ほど鹿児島大学の先生からもご支援のご紹介ございましたけれども、復興に向けまして私ども全力で取り組んでいるところでございます。また復興の予算につきましては、文部科学省からは常盤審議官がお見えでございますが、補正予算等で大変ご高配を賜りまして、この場を借りて御礼申し上げたいと思います。また JSPS の安西理事長、連絡センター長始め、様々なプロジェクト等でご支援いただきまして、本当にありがとうございます。

それでは東北大学につきまして、IR 等について簡単に、時間も限られていますので、発表させていただきます。先ほど午前中の常盤審議官のご講演でもお話ございましたが、この 10 年間の国立大学の変容といいますものは、社会の流れから見ますと大きなものではない部分もございますが、やはり私ども大学人にとりましては、大変大きなものがあったと思っております。

2004 年に国立大学法人化がございましたが、東北大学では、こちらに資料がございますが、2005 年の 12 月に一応ミッション・ステートメントをまとめたわけでございますが、2004 年の法人化に向けまして、国立大学、それぞれの大学の特色、あるいはアイデンティティの探求という作業が必要になりました。東北大学では 2002 年度に「東北大学の在り方に関する検討委員会」というものを設けまして、全学の部局長、評議員がメンバーとなり東北大学として大学の目指すべき姿、あるいはミッションというものについて、かなり突っ込んだ議論をしました。その際にそれでは私どもの大学が国立大学法人の中でどういう特色があるかということを中心に議論いたしまして、三つの柱があるということで合意が形成されました。それは、第一が研究第一主義、第二が門戸開放、それから第三が実学尊重でございます。これがミッションであるのか、あるいは大学の理念であるのか、様々な議論がございましたけれども、例えば、研究第一主義ということになると教育は第二なのかという議論が常に起きてまいります。ただやはり第一級の研究の下での教育にこそ、第一級の教育的価値があるということで、やはり研究第一の旗を高く掲げるべきであるということになりました。それから第二の門戸開放でございますが、これが今回のミッション・ステートメント、あるいは今日ちょっとお話をさせていただく問題にも関係しますけれども、門戸開放には色々な意味がございます。戦前の帝国大学で最初に女子学生に門戸を開いたということもございまして、戦前に初めて外国人の留学生に博士号を授与したというような歴史もございます。門戸開放はそういう今で言いますとジェンダーですとか、あるいは国籍を超えた学問の府の開放という理念であるということで、これからお話をさせていただく国際化の問題、IR の問題と非常に密接に関係しておりますのが、この第二の理念、門戸開放でございます。それから第三の実学尊重でございますが、これは現在のいわゆる

産学連携、あるいは民間企業からの外部資金の導入、こういう極めて現代的な問題につながるものです。設立当時から、東北大学は1907年に創設されましたが、当時やはりそれほど政府にお金がなかったということで、民間の資金を得まして創設したということが、本学の歴史を辿りますと、大阪大学さんもそうかと思いますが、ございます。そのあたりに国立大学独自の、私どもの大学のアイデンティティといいますか、よって立つべき原点、それを見つめなおす契機になった、それが2004年の法人化かと思っております。そのような女子学生の積極的な受入ですとか、産学連携活動のより一層の現代化、そして留学生受入の促進というものの原点がやはり歴史を振り返りますと、国立大学、同じ国立大学ではございますが、アイデンティティがそこにあるのかなという気がします。そういう意味では法人化は、私どもの原点を見つめなおす非常に重要な契機になったのではないかと考えています。

PPT - 東北大学の目指す具体的な人材像 -

具体的にはこちらのスライドに書かせていただきましたように、現総長の井上が就任いたしました、井上プランというものを作りました。それで毎年具体的な進展状況を検証いたしまして、改訂を加えているところでございます。

PPT - IR機能の組織的位置づけ、具体的な活動内容等 -

IRの問題につきましては、次のページでございますが、総長室というものがございまして、こちらでいわゆる法人化後色々な大学のシステムがあるかと思うんですが、基本的に理事・副学長のもとに、例えばそれぞれ教育なら教育、研究なら研究、財務なら財務といった事務組織がぶら下がる形になりましたので、どうしてもその横串といいますか、法人化前との国立大学の事務組織があり事務局長さんがいて、事務局長さんのもとに総務部長さんがいて、そこで事務を一元的に集約するような部分が、若干弱まっている部分がございます。私どもの大学では総長室がそこで横串を束ねるような機能を営んでおりまして、そこで色々な評価の問題ですとか、あるいは対外的な広報の問題等も一元的に扱っているのが現状でございます。

PPT - 総長室の具体的な活動内容、主な施策等 -

その後の状況でございますが、震災がございまして、色々と復旧に向けまして新たな動きをしているところでございますけれど、例えば従来は地震の研究、津波の研究、それから震災時の新エネルギーの研究、それからスマートグリッドですとか、あるいは東北地方の農水産業の復興に向けての水産業の研究等が各教員や部局のメンバーによって個別的行われていましたけれども、それを全体で災害科学の研究機構を作り、研究所という形で束ねたというようなことがございます。また様々なプロジェクトがございまして、先程ご紹介がございましたこのグローバル30という事業で、先ほどもご紹介ありましたように国際化を促進しているところでございます。

PPT - Enrollment Managementに係る活動内容 - 高大接続 -

高大連携といいますのは、先ほども定義の問題がございました、Enrollment Managementのごく一部と入口の問題ということかと思いますが、私どもの大学でも様々な形で入口につきましてはやっております。特に「サイエンス・エンジェル」というプロジェクトがございまして、

先ほど東京理科大学の古川先生から「科学のマドンナ」プロジェクトの紹介がございましたけれども、やはり高校に女性の大学院生等が、「杜の都女性研究者ハードリング支援事業」というものを行っておりまして、やはりロールモデルを示すということが、若い高校生等に、特に理工系や生命科学系の研究に進んでいただく重要な契機になるということで、院生や若い准教授レベルの情報交換だけではなくて、やはり若い、特に出身高校に行って自分達はこういう研究をしている、こういう困難があるけれどもこうやって乗り越えてきた、というようなことでやらせていただいております、これは昨年度といいますか、今年度 2011 年にロレアル・ユネスコ女性科学者の特別賞というものを受賞させていただいて、評価を受けているところでございます。

PPT - オープンキャンパス・進学（入試）説明会、多様な入試制度、多様な教育サポート、キャリア教育・キャリア支援、卒業生との連携 -

それからオープンキャンパス等は、4 万 7 千人が参加ということでございますけれども、首都圏の大学と違いまして、やはりオープンキャンパスを見に来て、実際の研究教育現場に触れて、東北大学入学を決めたという学生の比率がその後のサーベイでも非常に大きい。大変多くの学生さんにオープンキャンパスを利用していただいておりますので、これはやはり特に地方にある大学にとっては非常に重要な機会ということで、全学的に力を入れてやっております。科学オリンピック入試というものも昨年度から始めまして、今年度 2012 年度の入試で初めて 1 名実際に入学者がでるというようなことになっております。大変簡単ではございましたが、時間になりましたので、ご紹介以上で終わらせていただきます。ご清聴ありがとうございました。

竹田（司会） どうもありがとうございました。少し質問をお受けいたします。どうぞ。

倉地 あの東北大学はですね、例えば女性研究者に関して先鞭をつけられて、女性研究者を最初に大学に採られたというそういう歴史的なことですね、それからずっとその後ですね、先ほど門戸開放といわれたダイバーシティの問題だと思うんですけども、それがスパンデータみたいな、そういう目から見たときに、東北大学は女性研究者の増加というのは非常にいいプロセスがあるんでしょうか？それは、まあ IR もやっぱり関係すると私は思うんですね。

植木 はいありがとうございます。やはり今ご質問の点につきましては、ビジビリティと言いますか、目に見えた形で東北大学が特に、もちろん文科系等については特に学部レベル修士レベルでは女性学生の比率が非常に高まっております。理工系、生命科学系もかなり増えつつあります。ただやはり理工系の学部については東北大学が国立大学の中で目に見えて女性の比率が高いところまでは行ってません。そういう意味ではビジビリティがまだそこまで、あるいは実効性が高まっていないのではないかとということで、今回の先ほどご紹介させていただきました「杜の都女性研究者ハードリング支援事業」でも、ここは色々な議論がございまして、かえってその女性比率を高めるために、ある意味、ある種の措置をすることがどうなのかという議論があるんですけども、その事業の中でもやはり特に数値が低い部局については、教員、例えば教授、准教授といったところに何年度までに何名増やすというような計画を立てまして、

そこで本部で財政的な支援をするというような措置をいたしております。ただ、やはりまだまだ、例えば学部レベルの比率、大学院の比率、助教のレベルの比率、教授レベルの比率という意味で言いますと、理工系については今後さらに努力をしていく必要がある状況かと思っておりますので、是非頑張っていきたいと思っております。以上です。

竹田（司会） 他にございませんでしょうか？はい。

小湊 スライドの 2 枚目だと思うんですけども、総長室の役割、機能について書かれていらっしゃるかと思いますが、この赤でくくられているところが総長室の役割機能と理解してよろしいのでしょうか？それを踏まえた上でなんですけれども、中身を見ますと、ちょっと一見すると、企画機能を重視した室のように思えるんですね、そうしたときに企画立案を支援するデータの収集というのは、総長室は具体的にどのような形でされているのかお伺いしたいと思います。

植木 評価分析室というものを設けておりまして、例えば欧州大学協会の大学評価事業というのを、私どもの大学はアジアで初めて受審したんですが、そういう意味ではオブリゲーションとしての認証評価ですとか、あるいは機関別の評価に加えまして、そのようなものを情報は評価分析室で基本的には一元的に管理をさせていただいて、先ほど来、議論になっております、例えば情報データベースの共有化ということも、例えば工学部や理学部はかなり早くセルフコンテインドなものを作ってしまったんですが、それに加えまして全学的なものを作りまして、全学標準化を図るということで、その意味では、事務組織では評価分析室と直結する形でやっております。ただ、評価担当の副学長というのが別におりますので、それと総長室が連携をしながら、副学長 2 名がここに入っておりますが、全体的には総長室でコントロールしながらやっていると、そういう状況でございます。

竹田（司会） どうもありがとうございました。それでは時間が迫っておりますので、新潟大学副学長、山田好秋先生にお話を頂戴いたします。

日本の大学による発表：新潟大学

新潟大学副学長 山田 好秋

山田（新潟大学）新潟大学の山田でございます。私もともと専門が歯学でございまして、まったくこういう分野と違っております。この三つのテーマを与えられたときに、学内を回りました IR って何ですか？と聞きましたが、新潟大学では IR はまだないと言われ、それから EM は？と言ったら、よくわからないと言われてですね、私が理解する範囲内でスライドを作ってきましたので、かなり偏った情報になってるかもしれません。

PPT - 新潟大学 140 年の「伝統と革新」 -

私の大学では、下條学長のもとに「『自律と創生』をきっかけ東アジア地域の知の拠点を目指す」ということで活動しておりますが、九つの学部、それに五つの大学院、二つの専門職大学院を擁しております。下條学長のもとに、これからお話いたしますが、七つの項目でアクションプランを立ててそれを推進してきております。

PPT - 新潟大学 Action Plan 2009-2012 -

新潟大学のアクションプランですけれども、一つが創発力を発揮し魅力的な教育の場を創造するということで、これについては少し誇れる部分がございますので、後ほど詳細をお話いたします。次にあるのは研究でございます。研究では脳研究所が昔からございますが、災害復興科学研究所というのも学内で作りました。あんまりいいことではないのですが、新潟は雪も降りますし、地震も起きましたし、洪水もあるものですから、災害は色々と経験しており、この研究所もかなり多くの症例を持った研究所となっております。それから太陽光利用の水素エネルギーに関する国際特許を新潟大学で持っているんですけれども、これまではなかなか理解していただけなかったのですが、この時期急に脚光を浴びて、今年はお陰様で補正予算で建物もつけていただけることになりました。次に自然再生学の創設ということで、朱鷺プロジェクトというのを持っております。次は国際化の問題ですが、これもまた後でお話をいたしますが、教育と研究の成果を通じた国際化、特に東アジアの拠点としたいと考えております。社会連携、医療、それから学びやすい研究しやすい働きやすい環境を整備することを考えております。最後になりますが、これが多分 IR に関係するということだとやっと今回この会議に出席して分かりましたので、帰ってから学長・理事にご説明をいたしたいと思います。

PPT - 先導する教育改革・丁寧な学生支援 -

まず先導する教育改革ですけれども、新潟大学は丁寧な学生支援をやろうということで、この今、1 から 3 まで挙げました学生の人材像をもって教育を進めております。その中でカリキュラムの特色、これはかなり誇れるものだと思いますが、全学の科目化、全学科の科目化とこれを、分野と水準表示法というものを取り入れて、約 5,000 科目を全学の学生に開放するという形でやっております。最初はこれを取り入れるのに相当、平成 16 年くらいから始めたと思いますが、学部の壁、学科の壁を取り払ってやろうということで始めたんですが、なかなかきついものですから、副専攻というような格好ですね、いわゆる主専攻というのがそれぞ

れの学部、学士を取るためのコースですけれども、それ以外にこの水準等で示した中で学生が選んである単位をとればですね、新潟大学独自で副専攻という形で、卒業の認定をするという形をとっております。かなりこれについては、学生の意欲を高めるというようになっていると思います。あと細かいことは色々ありますけれども、ダブルホームというもので少し学生さん達を集めて騒いでおります。

PPT - 高校と大学の接続・連携事業について -

それで、高大接続ですけれども、読んでいただければ分かると思いますけれども、最後の朝日新聞の大学ランキングが毎年のようにあがっておりますので、私達はこのようなことをやることによって、評価を受けているという風に感じております。

PPT - 新潟大の国際交流：越の国から「高き志」翔ぶ -

国際化につきましては、私の担当ではございますが、真ん中に書きましたように、海外の留学、海外研修をこれからも強化したいということで、今回ここに参加させていただいております。

PPT - 新潟：佐渡ヶ島：知られざる巨樹の森 -

最後ですが、新潟には佐渡という島がありまして、これは 400 年か 500 年の杉だそうですけれども、新潟大学の所有する演習林の中にございます。そこに、朱鷺を皆さんご存知のように再生しようということで、自然再生学ということで今がんばっております。以上でございます。

竹田（司会） どうもありがとうございました。ご質問ございましたら、どうぞ。

松尾 新潟大学の資料を拝見しますと、かなり国際交流のところに力が入っているのがなんとなく感じられるんですけれども、お宅でこの国際交流という形で学生の海外派遣ということに特別何か注目してやっておられることでございますか？

山田 ありがとうございます。私、国際担当ということで 4 年間働いてまいりました。私がこの役を引き受けたとき実は留学生が 300 人を切っておりました。で、グローバル 30 が 300 人を超さなきゃダメだということで、色々頑張りました。なんとか留学生の受入については今 500 人近くになっておりますので、これは良かったんですが、このために実は宿舎を一棟借りといって近くにあるもう古くなって学生があまり入らなくなったようなアパートを借りました。このように環境を整備することで留学生が増えたのですが、今度は送り出しということになって、今ちょっと学内で議論をしていますけれども、送り出しというのは、今まで各部局単位で行われていたプログラムと、もう一つは国際センターが中心になって作ってきたプログラムの 2 本立てでございます。しかしいわゆる語学研修が主であったり、1 年休学して送り出すといった問題がありました。いったい大学が中心になって送り出すプログラムはどうあるべきか、休学して送り出した場合、その休学期間中はうちの大学、まあ確かに学生の身分は残してはいるんですけれども、いわゆる学士課程の中でどういう位置付けになるのかということは議論しております。ただ送り出しをやらなくてはいけないということは十分に理解しておりますので、学

内の議論をきちんと踏まえた上でこういう場をお借りして、学生を外に出したいと考えております。

松尾 そうですか。JUNBA の中でも色々経験しておりますので、ご相談いただければ何かご参考になる意見も。

山田 ぜひ相談させていただきたいと思います。

竹田（司会） そのほかにご質問ございますでしょうか。それでは時間になりましたので次に入らせていただきます。次は、福岡工業大学学長、下村輝夫先生にお願いいたします。

日本の大学による発表：福岡工業大学

福岡工業大学学長 下村 輝夫

下村（福岡工業大学） ご紹介いただきました福岡工業大学の下村でございます。本日、このような機会をいただきました関係者の皆様に心から御礼を申し上げたいと思います。まず本学のカリフォルニアでの展開でございますけれども、2002 年から SD の一環といたしまして、課長級職員を一年派遣をいたしました。それから 2003 年からカリフォルニア州立大学イーストベイ校のところと学生を 3 週間短期から 1 年間の交換留学というものを行いました。2009 年からイーストベイ、アラメダに拠点を設置いたしまして、JUNBA に加入させていただいております。特徴といたしましては、ミドルマネジメントの職員交流からスタートをいたしまして、学生交流、教員の交流へと展開いたしております。詳しいことは本日 JUNBA から配布されております、大学海外拠点の活動の中にごございますので、そちらをご覧くださいという風に思います。

PPT - 人物像 -

まず最初に、学生の教育における本学の目指す具体的な人物像でございますけれども、スピリッツはそこに書いてありますように、品性と教養を備えまして、世界に雄飛する人材を育成ということでございます。本学は「情報・環境・モノづくり」を有機的に連携させて教育をいたしております。このため人間性を高める力の方向性として、四つに分解して実践をしております。1 番目は志向する力、すなわち何をしたいのか、どんな職業に就きたいのかなどの目標設定、職業観、自己管理、入学前を含めた 1 年次から行います。それから 2 番目は、共働する力、すなわちグループワーク、プレゼンテーションなど 1 年次から 2 年次まで行い、3 番目は、解決する力、すなわち自ら体験的に取り組みまして、多面的に解決していくことを 2 年次から 3 年次前期まで行い、4 番目は実践する力、すなわち実践を通してより深い専門知識の修得を 2 年次後期から 4 年次まで行っております。達成目標は、ウェブ上でのキャリアポートフォリオによります授業評価と、満足する満足度の向上でございます。これらをデザインやサイエンスを含めました、環境に対する感受性を備えた人物の輩出を行っております。また修士レベルでは、環境をキーワードとしたコンソーシアム福岡を、九大を中心としまして本日ご出席の梶山先生のところの福岡女子大、西南学院大と共に形成をいたしております。本学では私の発案で、学長オフィスアワーおよび学長インターンシップを行っておりますが、学生からは今回提起されたような同じ内容の質問を多く受けます。ただ学生ですので、一般抽象的なところでは満足いたしませんので、より具体的になってことを言われます。そのイメージを要求されますので、私といたしましては、工業大学でございますし、名古屋工業大学ご出身でトヨタの「カイゼン」を立案、実践した大野耐一氏を挙げております。理由は今申し上げましたような工業系大学でいわゆる「情報・環境・モノづくり」を自動車という分野で融合実践した方であるからであります。

PPT - IR -

2 番目に IR 機能であります。本学は平成 23 年 5 月 1 日付現在、学生数約 4,400、教員 165 名、職員 103 名のいわゆる小規模大学ですので、自己点検評価そのものを経営プロセスの一環として位置付けておりまして、IR 機能を専従で担当する部署は設置いたしておりません。本学では、IR を外部に対して大学としての説明責任を果たすためという形と、内部において教育、研究、就職支援という大学のミッション実現のためという形のいわゆる内側と外側とに大きく分けて捉えております。内側につきましては、大学経営を支援するツールとしての IR 機能を捉えていまして、PDCA サイクルを増し、自己点検を継続して行う経営システムが確立されていると同時に、外部からの認証評価、あるいは格付けを積極的に取り込みまして、健全な大学経営を維持し、公正かつ客観的立場から点検評価される体制を整備したいと思っております。また外側につきましては、大部分が中心となりまして、教育・研究活動報告書、画面にも示しておりますけれども、実際にはこういうものでございますけれども、これを発刊しまして民間手法における改革の取組成果の報告をまとめております。なお大学経営に関する意思決定を支援するデータダッシュボード機能に関しましては、教員および職員を問わない組織横断型での体制確立を図っているところでございます。

PPT - 教育連携 -

3 番目の初等、中等教育との連動や、教育改善活動の社会的ニーズの取込みについてでございます。まず社会的ニーズの取込みについてご紹介をいたします。北部九州は自動車生産 150 万体制拠点構想のもとに人材育成というものを強化しております。その中心であります福岡県は、自動車先端人材育成センターを昨年 3 月に設置いたしました。本学でも文部科学省、福岡県教育長、および商工会議所などの支援によりまして、「情報・環境・モノづくり」という特徴を活かした、事業規模約 1,000 名の実学的専門教育とインターンシップを並行いたしまして、県立工業高校を主体とした 4 校と連携して実施しているところでございます。高校への出張授業につきましては、モノづくり技術立国として盛えてまいりました日本が将来においてもグローバル・プレゼンスを発揮するためにも、できる限り多くの高校生にモノづくり、およびその楽しさを知ってもらいたいという思いで、積極的に展開をいたしております。初等教育との連携は、夏休みに大学のモノづくりセンターを開放いたしまして、親子教室を開催したり、またエクステンションセンターを活用して、幼児親子英語教室などで開放をいたしております。昨日、ご紹介がありましたように、カリフォルニアでは K-12 あるいは K-16 までを含めたマスタープランを UCOP 等、まとめておられますけれども、わが国では高大連携の規模や広がり、まだ高校と大学の問題でありまして、幼稚園から大学へ一連の教育課程を学習の有機的接続によって構築し、支援する状況には至っていないという現状があると思います。ユニバーサル時代を迎えまして、社会の高度化や複雑化の進展に伴って、高度な知的能力や専門性を必要とする業務が一層増加しまして、高度な専門知識や能力を身につけた高等教育修了者への人材需要量はより高まっていると判断されます。大学は社会において有用な知識や技術を修得せしめ、良識ある社会人を世の中に輩出するという機能を担うという役割をより一層期待されつつございます。こうした事態に、初等中等教育は完結教育としての意味を徐々に失いつつあり、大学

の進学を前提する教育へと変化を遂げる必要があり、大学人と初等中等教育に従事する教育者の交流がいずれにも増して重要になっているというように思います。以上でご報告を終わらせていただきます。ありがとうございました。

竹田（司会） どうもありがとうございました。ご質問お引き受けいたします。

それではお時間がまいりましたので、次に福岡女子大学学長、梶山千里先生にお話を頂戴いたします。梶山学長は九州大学総長時代に JUNBA の活動を積極的にご支援いただきまして、第 1 回、第 2 回の JUNBA サミットにご出席いただいております。また日本学生支援機構理事長として、第 4 回の JUNBA サミットで基調講演をいただきました。今回で 6 回のうち 4 回ご出席されております。それではよろしく願いいたします。

日本の大学による発表：福岡女子大学

福岡女子大学学長 梶山 千里

梶山（福岡女子大学） どうも竹田先生ありがとうございます。実は私どもは、JUNBA のメンバーではないのですが、このように話をする機会を与えていただきまして、本当にありがとうございます。

PPT - 福岡女子大学の沿革 -

まず、福岡女子大学の沿革というのですね、設立は 1923 年ですから、公立の大学としては一番古い、創立 89 年ですね。国立公立で言いますと、御茶ノ水、奈良女子、それから福岡女子大学ということです。そういう意味では、九大が創立 101 年ですから、89 年って結構古いなということですし、その当時の福岡県の方々が、女子教育に非常に熱心だったというのが分かります。敬意を表したいと思います。それからこの PPT の真ん中に新生福岡女子大学と書いてありますが、実は 2011 年の 4 月 1 日から、従来ありました文学部と、人間環境学部を全部廃止しまして、1 学部 3 学科という国際文理学部を新たに設立しました。学科は、国際教養学科と環境科学科と食・健康学科ですね。そういう意味では実は今日この新学部の話をしたいんですが、開設以来、まだ 1 年しか経っていません。あと 3 年間の学年進行で最終的には国際文理学部は完成しますが、トータルで 1,000 名の学校になります。そういう意味で、今日のお話は女子大のこれからの話であって、IR と言っても、EM と言ってもまだまだこれからの話ですね。私自身は工学系出身ですから、IR といったらインフラレッドかなと思ったんですが、それから EM と言ったら、エレクトロンマイクロスコープかなと思って、ちょっと違和感を感じたくらいですが、そういう意味ではこれから色々皆さん方と、ご相談をさせていただきながら、教育効果の上がる大学運営をしたいと思っております。ですから今日は IR とか EM の話よりも、私どもがやっと国際文理学部を立ち上げたそのいきさつとですね、国際化教育に私どもがどういう計画をもっているか、今日は是非ご理解をいただければと思っております。ですから討論内容からするとちょっと期待はずれになるかもしれませんが、よろしくお願いしたいと思います。

PPT - 福岡女子大学の教育理念・教育の特徴等 -

国際文理学部の教育の理念は、「リーダーシップを持ち、国際的な感性を備え、活躍できる人材育成」というもので、それから県の大学ですから「地域社会の学術、文化、生活に貢献する」ということになります。それと新しくできました国際文理学部のカリキュラムは、この PPT の真ん中に少しブルーで書いてありますが、学術英語プログラムというのがあります。これは実は 1 年の前期後期、2 年の前期までで、月～金曜、毎日 1 時間続けて 3 学期間、授業を行います。1 学期で 5 単位取りますよね。ですから、3 学期で 15 単位。毎日、英語を学ぶというのではなくて、英語で何を学ぶか、自分の日常生活を英語でどのようにプレゼンテーションするか、そういうことも含めて、真ん中に書いてあるファーストイヤー・ゼミとともに、大学の勉強と大学での生活をすべて英語で考えるという教育です。それで下に書いてあります全寮制、

1 年生は全寮制です。定員が 240 名ですが 1 年生は 250 名今います。それで実は留学生は全学生 250 名いるうち 22 名で、全員中国の方です。

PPT - The World of Japanese Contemporary Culture Program (WJC) -

それで、それではいけないというので留学生の出身国のバラエティを出すために、実は WJC というシステムを、これ、ザ・ワールド・オブ・ジャパニーズ・コンテンポラリー・カルチャープログラムというのですが、基本的には漫画を含めたポップカルチャーに基づいて日本を理解するプログラムを作ったんです。WJC の学生は正規の学生ではありません。だいたい半年から 1 年と言ってますけど、ほとんどの人が 1 年間滞在して英語で授業を受けているんですね。ここに書いてありますように、WJC の学生は約 25 名ですね。ですから、日本人が 228 名に対して正規留学生と WJC の学生を合わせると外国人が 48 名いて、それが全員寮に入っていると。日本人は 1 年生だけが全寮制ですが、留学生は卒業まで全部寮に入りますので、だいたい最終的には 100 名以上が寮に入ると、そうすると 2011 年の 4 月 1 日から、新しい部屋、シングルの部屋を 340 室作りしました。部屋はユニット制でワンユニットが四つのシングルになってます。各ユニットに必ず外国人が 1 人入ります。リビング、それからバストイレ、キッチンが共有ということになります。そういう制度になってます。そういう意味では、正規の留学生は、2012 年度は中国人と韓国の方が来ておりますけれども、留学生の出身国に対する多様性を増すために、WJC の学生は中国の方を入れておりませんのでですね、そういう意味ではかなりバランスが取れているということになります。

PPT - 福岡女子大学の教育理念・教育の特徴等 -

全寮制は実は金曜日は寮に入ったら英語しか使っちゃいけないという、イングリッシュデーにしています。この前、全学生を集めて、なぜイングリッシュデーがあるか説明したら、先生、金曜日は多くの日本人学生が家に帰るんでなかなかやれませんかと言うから、それではということで木曜日に変えました。まあ徐々に徐々にですね、そういう英語を使わないといけないというシステムにしていきたいと思っております。

PPT - 地域の国際化への協力 -

それから、地域への国際化というのですが、イングリッシュキャンプというのを行っています。新しい寮には 80 畳の広間がありますんで、そこで留学生と日本人の学生と一緒に高校生が寝泊りをしてですね、英語ですべて 1 週間過ごすと、そういう風なのがあるわけですね。

PPT - 留学促進のための提案 -

それで日本人学生の留学の促進のための提案というのは、ここに書いてますけど、まだまだ言いたいことがいっぱいあります。「気付き留学」と書いていますが、2 段階で留学することを提案したいと思います。まず 1 回目は短期間行って自分は何が足りないか、もう 100 人行ったら 100 人同じこと言うんですよ。コミュニケーションができない、日本の文化を知らない、歴史を知らない。そういう意味で、文部科学省でショートビジットという素晴らしい制度を作っていただきましたんで、これはぜひ、私も「気付き留学」に大いに利用したいと思います。それから外国に必ずしも行けない学生がいますので、日本の中で国際村というのを作った

らどうかと。これは下村先生の福岡工業大学や九大が仲間になってくれたらいいんですが。例えば、夏休みに10日間くらい英語しか使わない一つのキャンプをやりたいと思っております。それから国際バーコード制っていうのは、先ほど常盤審議官とお話したんですけれども、やはりここまで留学生が国際的に流動して、世界的動きになるとですね、やはり科目にきちんとしたバーコードをつける、ナンバリングを世界共通に行うと、留学生が母国でどの分野をどこまで学んできたのか把握できますから、留学生の受けるべき科目が簡単に設定でき、指導がやりやすくなると思っております。

あまり皆さんにお役に立つお話はできませんでしたが、今後とも色々ご指導いただきたいと思います。以上です。

竹田（司会） どうもありがとうございました。ご質問をお引き受けいたします。はいどうぞ。

岡田 同じ公立大学の立場からちょっと、資金の話を。先ほど寮を増築されたとかいうお話がありましたけれど、やはりあの福岡県がそういう意味では資金的には非常にバックアップをされているということでしょうか。

梶山 福岡県は、非常に貧乏な県です。けれども、私が女子大の学長となる一つの条件で、2017年までの6年間でキャンパスにある今の建物の約95%を建て直すというそういうことになってますので、作らざるをえないという状況になってます。

松尾 いいですか。梶山先生ね、先ほどの国際村というのは面白い話だなと思って聞いていたんですけれども、もうちょっと説明いただけますか、どういう概念ですか。

梶山 すべての日本人学生が外国に行けばいいんですけれど、やはり結構お金がかかりますよね。それで行けない学生も含めて、国内に外国に行ったのと同じ雰囲気のところを作ればいいわけです。例えば日本人学生と外国人留学生も含む、ボランティアが1:1で参加し、キャンプ内では英語しか使わないとか、色々な外国のカルチャーを教えるとかですね。結局、日本にしながら、外国の文化、生活習慣、言語に触れることのできる場所を作りたいなと思っています。

松尾 さっきなんか場所の話をしてもらいましたよね。何人くらい入れる場所ですか？

梶山 まだ場所自体は決まっているわけではありませんし、やり方、制度も含めて検討中です。例えば文部科学省とか国がやっている色々な施設がありますよね。そういう所を夏10日間借り切るとか。実はこのアイデアはすでにあるんです。韓国の済州島には、国際村というのがありましてね、そこでは英語しか使えないんですね。彼らのターゲットは日本人なんです。英会話を勉強しに行くんだったら、なんで遠いところへ行かなくてはならないの、日本であれば済州島で十分じゃないかという。そのような施設を国内で色々なところで作ったらいいじゃないですかという提案です。

松尾 そこにアメリカの学生をまとめて連れてくるっていう手もありますね。

梶山 それは非常にありがたい。

松尾 そうすると面白いですね。

梶山 日本人とアメリカ人の交換留学に発展できれば素晴らしいと思います。

松尾 そうですね。分かりました。ありがとうございました。

竹田（司会） 他にご質問ございますか？

佐藤 よろしいですか？

竹田（司会） はい、どうぞ。

佐藤 梶山先生、ありがとうございました。国際村ですがね、私、財団法人大学セミナーハウスというところの理事長をしているのですが、これのですね、だんだん 40 年、45 年経ってですね、利用者もだんだん変わってきてですね、是非、先生また後で相談させていただいて、お知恵をお借りすれば、八王子ですが、いいアイデアではないかなと思っております。

梶山 私は今のところ、福岡県内にまず作りたいな、と思っていますが、佐藤先生がおっしゃられているように、色々なご相談をさせていただいて、全国的に広まればな、と願っています。

竹田（司会） 他にございますか？

古川 バーコードの制定のお話なんですけれども、これはコースナンバリングのことでしょうか？

梶山 実は 15 年くらい前、すでに私がこのことを書いた論文があるんですね。例えば、10 桁くらいのバーコードにして、それは例えば分野、内容、難易度、それから、何年に学ぶかなどの情報を入れておけばいいのです。アメリカだったら 3 桁くらいのがありますね。それをもう少し国際的に広げた制度でですね。ですから、これをやるためには、もうアメリカにはありません、日本は今から日本の中で作る。それで各国がやってそういうのを作った後に、今度は国と国の間で科目の難易度に関してレベルをそろえないといけないから、ユネスコあたりを巻き込んで、諸国同じプラットフォームの科目バーコードの制度を作るべきだと考えています。10 桁がいいのかどうかちょっと分かりませんが。

古川 あの、学生を交換するときに、日本人の学生が向こうへ行ったときにそうなんですけれども、できるだけ 4 年間で卒業させたいというのがございまして、単位互換をしたいんですね。その時にやっぱりコースナンバリングがあると非常に楽なんじゃないかと思って、ぜひこれは進めたいなと思っているんですけれども。

梶山 そうですね、私自身経験があって、留学生を指導するときに、そういうのがあれば、もっとふさわしい授業を受けさせられるんですね。母国と外国で同じものを受けましたとか、まだ習っていないのに受けさせてもらえませんでしたとか、そういうことができるだけなくなるだろうと思っています。ただ、やはり常盤審議官もおられますから、文部科学省の支援なくしては絶対にできませんので、ぜひ長い目で見て作っていただければなと思っています。これ一旦できるとですね、留学生の勉強指導に助かると思いますよ。

竹田（司会） 他にご質問はございませんか。じゃあ、それでは時間がまいりましたので、次は横浜市立大学国際総合科学部長、岡田公夫先生にお話いただきます。

日本の大学による発表：横浜市立大学

横浜市立大学国際総合科学部長 岡田 公夫

岡田 こんにちは。横浜市立大学の国際総合科学部の学部長をしています岡田と申します。今日は、三つの題目、テーマがあってそれについて10分ということですので、なるべく手短にご説明したいと思います。

PPT - 横浜市立大学の人材育成目標（ディプロマポリシー抜粋） -

まず横浜市立大学は公立大学です。横浜市が設置者でありますので、その辺のところで制度的に国立大学、私立大学と違うところが少しあります。今の横浜市立大学、若干経緯を説明いたしますと、国立大学より1年遅れて2005年に独法化いたしました。その時に、当時の横浜市中田市長というのが、廃校も選択肢ということで、非常に強烈な上からの圧力があまして、改革を迫られたという経緯があります。そこで一命を取り留めまして、それまで学部は商学部と国際文化学部と理系、それから医学部と看護短大というのがありましたが、その改革のときに医学部の中に看護学科を作りまして、医学部のほうに医学科と看護学科、もう一つ残りの三つの学部を一つに統合いたしまして、国際総合科学部という名前の学部を作って、基本的には教養教育というところをメインにということで進めています。ただそこは、教養教育と言っても学位の点で言うと、旧学部の学位を全部持っていますので、今もそういう意味では経営学なり、会計学なり、それから理学なり、全部で六つの学位を、その国際総合科学部では出しています。そういう意味では、専門性と教養のバランスというか、両立と言うあたりがだいたい学部の特徴となるだろうということで、そういう方向性で改革を進めているところです。そういうところで、医学部は基本的に今、医師、看護師不足の時代ですので、とにかく医師、看護師をきちんと作ると、それでももちろん色々な意味で、人間的な医療をやれるということを目指に掲げています。そういう意味で、話を国際総合科学部に特化させていただきますと、国際総合科学部では、その改革のときに、個々の学生が自分の課題を見つけて自己実現すると、課題解決というようなことを謳いまして、個々の学生の課題に応じた学修ができるということで、学部が三つあったものを学科も置かずに七つのコースに再編しまして、自分の課題に応じた学修ができるように、という仕組みを作りました。そのために、科目等々も必修科目がほとんどないというようなところで、基本的にはアメリカ型の理念で動いたんでしょうけれども、アドバイザリングとかそういうあたりはやはりさすがにうまくいかない部分もありまして、今、マイナーチェンジを行っています。今年の4月から、今のコースを再編して、大きく四つの学系の中にコースを12置いた、新しいというか修正モデルで4月から運営していくことになりました。

どういう人材を求めているかという点、やはり今のように閉塞した時代において、必要なのは、新しい仕組みを発明できる人間、要するに既存の枠組みを超えたものを創造できるということが恐らく一番大事だろうと思います。そういう意味では専門性だけでなく、自分の立ち位置がきちんと分かって、自分の専門性に基づいてきちんとコミュニケーションが取れる。そし

てこれだけ知識がどんどん革新される時代ですから、やはり生涯にわたって自己学習ができる人間を作るということを教養の中核において、教育を進めています。そういう意味で、横浜市大の教育の基本のところには、教養教育というのがあるわけですがけれども、その教養教育というの、この 6 年間、第 1 期の中期計画の中でようやく我々も市大型の教養というのを出せるようになってきたと。

PPT - 横浜市立大学の教養教育 -

そういう意味で、恐らく 2 枚目のスライド、これが横浜市立大学の教養教育と、変わった絵が出てきたと思いますけど、ぜひこれを私は宣伝していきたいと思ひまして。今、これどういう絵かといいますと、横浜市立大学共通教養という全学共通教養を行っていますけれども、その科目分を問題提起科目、それから技法の修得の科目、そして専門との連携科目という風に大きく三つに分けております。その中でキーになるのは、教養教育と言ったときにこれまで般教、般教といわれていたものをどうやって克服するかということですがけれども。まずあえて広い教養、幅広い教養というのを否定して、否定するというのはどういうことかと言うと、幅広いと言ったときに基本的には教養の中に知識というあたりの重点があるわけで、理系の人間も文系の科目をやりなさいとか、文系の人間も理系の科目をやりなさいという、知識の問題に教養を置くのではなくて、学生の課題意識、モチベーション、それから、自分のキャリア形成のスタートになるようなところに重点を置くというあたり。それでは時間もないのでその先に進みますけど、その教養のところ、特に横浜市大の特徴になっているのは、1 年生の最初にある教養ゼミという授業でありまして、これは医学部も全部含めて、入試のタイプも全部ごちゃ混ぜにして均等に 30 人くらいのクラスを作ります。そして 1 年の前期から 2 コマ連続で分野の違う 2 人の教員がついて、そこで大学の学びのスタンスを教えると、要するに大学とは予めある答えを教えるところじゃないんだよという辺りから進めるということになります。そこでは、仮に自分で課題を立てて、それに対する添削、それからクラスのグループ活動、ディスカッションを通じて、最後にはレポートをまとめるという課程を 1 年の前期で 2 コマ連続で 900 人の学生全員にクラスを設定しています。そういうところで、多様性等々を、ごった混ぜの学生の中で色々な関心を持った学生がいる中で、好奇心も広がっていくというところが、そういう意味ではミソになっております。その辺がこの教養の絵のシンボルとなって表れている部分です。

PPT - 横浜市立大学における IR 機能とその活用 -

さて IR というのは横浜市大のように 4 千人規模の大学では、それほど重要でないというところかしいのですがけれども、昨年、横浜市大は日経グローバルで地域貢献度ランキング第 2 位という評価をいただいたんですがけれども、それは実は、それまで各部署が適当に問い合わせに対して数を返していたのを、有能な係長が来て、一人で一生懸命、一人でというか、要するに意図に沿った説明をしたと、データを綺麗に整理したということがありまして、そういう意味では IR というのはそういうところにももちろん当然出てくるものであらうと思いますけれども、まだ市大の場合は、基本的には学内のデータを揃えてそれをどう活用するかというよりは、データ

というのをある大学のミッションに基づいて整理するということによりやうやく行ったところか
と思います。時間もあれですので、先に進みます。

PPT - 横浜国立高等学校との連携事業 -

最後の Enrollment のところですが、横浜国立大学は、高大連携は横浜市との関係もありまして、横浜市は市立高校を持っております、そして市立高校というのは市内ではもちろん
県立高校と競合する立場にありまして、市立高校をどうやって維持するかというのが市として
は課題なわけで、そういう意味では大学と市の教育委員会、それから市立高校が一体となって
組織的に方針を決めて、活動するようになっています。現在では大学の学長とそれから市の教
育長をトップにした会合をトップに据えて、その下に部会を置いて活動しています。

PPT - 各高等学校との連携内容 -

特に市立高校は九校あるんですけど、そのうちの三つの高校に対して特別にプログラムを
立てています。一つは、横浜、元の工業高校を改装した、サイエンスフロンティア高校という
スーパーサイエンス校ですけども、ここは設立のときから横浜市大の理学部がずっと入って
世話をしてきたところで、ここでは理系の教員が、それこそ 1 年生から週に 1 回授業をやり
に行っています。そしてまだ今年初めて卒業生が出るわけで、10 人の推薦枠を作って、特に市大
チャレンジプログラムということで、ずっと実験を通して、3 年になっても受験科目を取らず
に、むしろその分実験をやって、その実験の中間発表等々やって入学を決めるというような仕
組みをとっています。それから、横浜市大と一番縁の深い横浜商業高校、野球で有名な Y 校で
すけれども、ここは商業科、それから新たに国際学科もできています。そのどちらとも、昔な
がらの色々な提携をしています。まず国際学科の場合は、英語教育が非常に進んでいて、そこ
にこちらの教員が出て行って、発表の指導をしたり等しています。商業科については、なか
なか難しいところがありまして、これから英語教育について少しテコ入れをする予定でいま
す。もう一つ金沢高校、これは敷地がつながってしまっていて、隣なんですけれども、ここにも
かなりのエネルギーを投じて交流をしています。そして高大連携の場合、特にポイントになる
のは、高校側としては要するに総合学習の時間の中で、入学して学生が漫然と勉強をするとい
うことに対して、大学の教員が来て先を見せるというところが、高校にとっては非常に大きな
メリットになると。生徒集めにも非常に有効ですし、高校生の先をさらに、高校入った後で、
先を見る勉強、目標を立てるという意味で高校側は有利ですし、大学側としては横浜市大を
第一志望にしてくれるような、中を知った上で入って来てくれる学生を採りたいと。そうい
う意味で、この高大連携の授業に関しては、どこのところでも、要するに入ってから卒業
するまで、その先もずっと見越してこれから長い間かけてどういうことをしていくかとい
うことを重要に考えています。

時間なのですが、最後に一つだけ、実はさっき思いついて。ここはちょうど国際化を進め
る場でもあるので、私の個人的な問題提起を、全然今の主題と関係ないことを一つこの場
でやらせていただくと、今、私が非常に問題に思っている国際化の阻害要因として、文
科省の方もいらっしゃるんですけども、我々が学生の頃は、9 月の末まで前期があっ
て、10 月から後期だ

った。それを国際化のために9月の授業を全部6月に押し込んだ、ということで、結局今、小学生より大学生のほうが授業が遅くなって、それで学位の質の確保、単位の質の実質化ということで、8月の第1週まで補講が入るような状況になっています。これが学生を海外にやる、アメリカとか6月でみんな終わるのに、7月は全部日本の大学は授業をやっている、というこれ非常にネックになります。なぜかと言うと、非常に簡単な話で、4月の会計年度を壊すと。少なくとも2年生からでもいいから、3月から授業を始められるようにならないかというのは、かなり大きな問題ではないかと思います。突然で申し訳ないのですけれども、この場を借りて私はちょっと個人的なアピールさせていただきたいと思います。どうもありがとうございました。

竹田（司会） どうもありがとうございました。ご質問をお引き受けいたします。はい、どうぞ。

安西理事長 素晴らしい色々な試みの話を聞かせていただいて、感銘を受けております。それを前提とした上で、自分も苦労した経験がございますので、お尋ねしたいのはやはり学長周りのいわゆる執行部関係者は非常に意識が高くても、一般の教員の方々まで浸透するのには特に大きな大学の場合には、かなり大変なところがあるというのが私の身に沁みているところでございまして、そのところをどうするか、特に大震災以降、大学が社会とどう関わっているのかということが、改めて問われるようになり、先ほど常盤審議官も言われましたように、特に仕分けにおける色々な質問等々というのはある意味国民の平均的な意識を象徴しているように思いますが、いったい大学が本当にこれからの時代、これからの社会に役立つ人材を育成してくれているのかという疑問に対して、学長周りのところでは何とかしなくてはという気持ちがあり、また色々な試みをされながら、一方で、一般の教員のレベルではなかなかそれが届かないようなところが実感としてあるように思います。それに対してどのような考え方、また実践をされておられるかということをごできればざっくばらんにお聞きしたいと思います。

岡田 もちろん、それは当然のご質問だと思います。例えば、横浜市大でも基本的にこういう話は私が自分で全部どこへ行っても出て行ってやってくるということで、それじゃ誰でもいい教員がこういう話をどこでもするかと言うと、そういうことはもちろんないわけです。これはやはり教授会の自治があった頃では教授会で議論して、個々の教員がみんなある程度その方向を向いてという風にできていた時代はそうかもしれませんけれども、それでは、世の中には応えられないということで、相当トップダウンの手法が入ってきているということです。それは重々分かっています。横浜市大でも教授会というか、先生方とどういう付き合いをするかというのがありますが、今そういう意味では何とか教授会の力をもう1回どういう風につけていけるかというところは、教員の活力こそ肝心ということで最大の課題だと思っております。ただそれには一気には行かないので、まず成果を出してというところになっていくと思います。一つ具体的に私ができていることは、そういう意味では採用人事で新しい教員を採用したときに、まず少なくとも、これは私が副学長の時に始めたんですけれども、教員集団の中にまず入ってしまう前に、辞令が出た途端に学長のところに呼んで、学長と懇談するというところとか、

そういうところで少なくとも、大学当局がポジティブに改革を考えていることを先生方に分かるように説明する。今はもう私は学長との会のほかに自分でも色々な意味でこういうことを是非やって欲しいということは、直接採用の、4月に着任する前にそういうお話をするような機会を設けております。それではなかなか、大勢の教員全員にとはいきませんけれども、それとはにかく話を色々して、我々トップに立っている人間が改革の成果を出して、先生達にも納得をしていただくということしかないかと思います。

竹田（司会） 他にございますでしょうか。 後2、3分残っておりますので是非どうぞ。

梶山 安西先生のご質問に対してでよろしいですか？安西先生も岡田先生もおっしゃっておりますけれど、ご質問の内容はみんな同じだと思うんですね。まず大きな大学だからということだけでなく、私のいます福岡女子大学のように非常に規模の小さな大学も大変です。私は意識改革って教育できないと思ってます。教育して変わるんだったら、ほとんどの大学が変わってるはずですよ。ですから教職員の意識を変えるためには、変わっていないと損をするという状況にもっていくしかないですね。そのためには大学運営に対する階層化と機能化が大切です。例えば教育研究は理事とか副学長にちゃんとやらせる、学長は地域連携、社会連携とか国際連携など学外の仕事に責任をもち、学内外からの状況を変えていくことによって、あえて外圧を作っていくわけですね。もちろん学長が教育研究の状況を全く知らないということはありませんけれど、ある程度、学内での執行部の役割分担を行うことによって、特に外圧を作ることにに対して学長ががんばると、そういうことによって教職員は徐々に変わらざるを得ないし、変わらないと損をするという状況にもこない、教職員の意識は変わらないと思います。この結論は、私の今までの経験なんですけれども、ただ小さな大学だから簡単に変わるということだけはないという確信はあります。

竹田（司会） どうもありがとうございました。他にご質問はございますか。

久保井（大阪大学） 発言しないようにしようと思ったんですけれども。あの私がいつも言うてるんですけれども、これ大学変えるのは簡単で、入ってきたときに学生達、新入生、その意識を変えれば絶対変わります。将来どんどん入ってくるんだからね、そこを変えないからそこに投入しないから、変わらないのであって、だからそれを JUNBA もやって行きたいと思っているんですけれども、一言でいいますとそういうことです。

竹田（司会） 他にございますでしょうか。

安西理事長 色々な考え方があるかと思いますが、やはり私自身は、いわゆる教員と社会の距離といいたいでしょうか、それがやはり非常に大きいように感じております。学生もそうですけれども、学生の方は当然将来社会人になっていくわけで、社会のことをもっと近い距離で学びたいという気持ちは多々あるのではないかと思います。大学の先生方がそれに対して、正直言って壁になっている面があるのではないかという風に思っております。こうした問題点

をそれぞれに挙げるのは、もう長いこと多くの方々がやってきたわけですが、そろそろその解決に向けての実践をすべき時期に来ているのではないかと思いますし、ここにおられる皆様はそれぞれに実践をされておられますので申し上げることではないかもしれませんが、実際には今、大学の教員というのは急速に数が増えておりまして、そういう方々がすべてここでの空気を知っているかというとまだまだだという風に思いますので、ぜひこれからも JUNBA に期待したいと思っております。

竹田（司会） どうもありがとうございました。岡田先生、どうもありがとうございました。ちょうどお時間になりましたので、これから休憩に入らせていただきます。次は 14 時 50 分、2 時 50 分から再開させていただきます。

討 論

大学間討論（その1）

司会 JUNBA 理事／鹿児島大学北米教育研究センター長

井手 祐二

竹田（日本学術振興会サンフランシスコ研究連絡センター長） 定刻になりましたので、引き続きまして、第 2 部日本の大学間討論に入らせていただきます。これから司会は、鹿児島大学北米教育研究センター長の井手祐二理事にお願いしたいと思いますが、この討論では JUNBA の理事に前の方に席を替わっていただきました。一番右側から、大阪大学サンフランシスコ教育研究センター長の久保井先生、それから桜美林大学ファウンデーション・オブ・アメリカの堂本マリア先生、それから九州大学カリフォルニアオフィス所長の松尾正人先生、それから井手先生に、それから福岡工業大学カリフォルニア事務所の米田達郎先生、それから横浜市立大学カリフォルニアオフィスの所長でいらっしゃいます、山崎裕子先生です。それではよろしくをお願いいたします。それでですね、討論にできるだけ大勢の方に参加していただきたいと思いますので、コメントなり色々なご意見につきましては、2 分以内をお願いしたいと思います。2 分をオーバーしますと、私ちょっとベルを鳴らしますので、そこでストップということになりますので、ご了承くださいますようお願いいたします。

井手（司会） ただいまご紹介いただきました、鹿児島大学北米教育研究センターのセンター長をしております、また JUNBA の理事をしております井手でございます。本日は、JUNBA サミットの総合討論の司会をさせていただきます。どうぞよろしくお願いいたします。まず最初にですね、昨日 UCOP の 3 名の副学長の先生方からお話をいただきましたけれども、まずもう一度日本語でそれを要約して振り返ってみたいと思います。昨日、基調講演をしていただきました Bruce Darling 先生につきましては松尾会長から、それから Judy Sakaki 先生と Kathleen Dettman 先生につきましては、米田先生から要約をしていただきたいと思います。よろしくをお願いいたします。

松尾（九州大学） 時間が限られてますんで、簡単に申し上げますが、皆さんの頭の中に入っていると思いますが。Bruce Darling さん。何を聞いても、何でも細かく答えることができる素晴らしい講師だったと思います。UC システムが米国内で、またカリフォルニア内でどんな位置付けにあるのかと、UC の宣伝を一生懸命していただいたのですが、高い教育レベルということと、全米大学協会 60 校の中の 6 校とか、ノーベル賞受賞者数が米国を除く他の国よりも多いという話でございました。それから、ガバナンスの話になりまして、リージェントというのが上にあって、その方達が、要するに UC のオーナーということで、パテントとかすべてのことは UC のリージェントがオーナーということになって、カリフォルニア州の憲法からオートノミーをもらっていると。つまり、憲法に違反してもいいということで、別なラインで管理されているという風に理解してですね。それから各キャンパスと UC の、UCOP の役割の違いとか。彼の考えは、権威はないほうがいいという、改革は進む、という考えで、上から言っても駄目で、やれと、やらないと首をすげかえるよということのほうが一番効くという話でございました。

UC のプレジデントの権限が非常に大きいと。カリフォルニア州の一番の問題は、18 歳の人口がこれからどんどん増える、10 年間で 40 数パーセント増えるということで、それに教育はどう対応できるか。それから次に、各キャンパスの質を保つために何をしているかということで、これも、UCOP は特に何もしてないと。やれとしか言っていないと。それは各キャンパスの独自のやり方で行くと。IR に関しては、透明性と公開性が非常に顕著に見えたと思います。特に競合相手でもですね、外からデータを見ることができる。予算に関しては、UC は 200 億ドルということで、100 円として 2 兆円なんですけど、その UC のプレジデントが一括して受けて各キャンパスに配布するようなシステムになっていると。200 億のうちの 23 億ドルしかカリフォルニア州から来てないと。後は大きな問題として移民がありまして、これによって Birth Rate、Dependency Ratio というのがありまして、そういうものが人口分布の編成も含めて、大きく関わってくるので、注目していかなければならないと、まあこんな話が続けていっぱいありましたけれども、私のほうに資料いただいておりますし、それからその資料にアクセスするサイトをいただいておりますので、後ほど皆様にお配りいたします。

米田（福岡工業大学） 続きまして、私から Enrollment Management のことについてご説明をさせていただきます。会長から 2、3 分でというご指示がありましたので、項目だけ五つに絞ってここに掲げております。まず最初に、UC それから CSU、カレッジですね、カリフォルニア州高等教育システムですね、その概要についてご説明がございました。二つ目の項目といたしまして、Enrollment Management のゴールあるいはミッションということが定義されていたかと思いますが、カリフォルニア州の文化、人種、地域、社会経済的な特徴を踏まえて世界最高レベルの教育を広く提供すると。この広くというのが、非常に大事なポイントだという風に強調されておりました。そのために、奨学金の充実を図ることを UCOP ではかなり力を入れていらっしゃるというご説明もございました。米国では学区によって中等教育の開始学年が異なるというような事情もございまして、小中高大という枠を超えた教育の一貫性を強く意識した施策が展開されているという風なご説明もございましたが、今回、先ほど皆さんにご説明いただきました、高大接続を含めた初等中等教育との連動、これかなり JUNBA の理事会でも練って、練り上げて言葉を作っております。大学の関係者、大学院の皆様は、グローバル人材育成ということになると高大接続の部分で話が途切れてしまうのですが、アメリカの高等教育の部分で言えば、初等中等が入って、K-12 からの流れで人材は育つという考え方を持っているところの相違を明確にしたかったという意向が入っております。3 番目、UC の新入生、転入生、それぞれ 14、8 の基準というか標準的な受入基準が表示されておりました。各大学によって重み付けが異なっているものの、スタンダード化された受入基準を持っているというご説明でした。4 番目、先ほど少し触れましたが、幼稚園から高等学校までの 13 年間の無料教育機関の大学との関わりということで、後ほどまた Kathleenさんのコメントについても話させていただければと考えております。5 番目、Enrollment Management の観点で、実際に Enrollment Management と言ったときに、学校によっては入学してから大学卒業までという切り口で取られる大学の先生方もまだ多いございます。我々としては、入学前から卒業後まで一生続くということについてお話を

いただいた次第でございます。キーワードとして、Judy さんと事前に打ち合わせをした中で挙げたものは、スチューデントアクセス・アフォーダビリティ、それからアカデミック・エクセレンス、スチューデント・サクセス、ダイバーシティ、K-12 というような形になっております。続きまして、IR でございますが、Kathleen Dettman さんからお話いただいた項目も五つにまとめて挙げております。まず最初に UC システムにおける IR の組織とミッションについてご説明をいただき、IR が関わる業務領域が非常に多岐にわたり広い範囲で進んでいるというご説明をいただきました。そして、データの収集と分析の領域においては、透明性それから外側から見たときのアクセスの容易性、そして管理の難しさ、ソフトウェア、データ・ウェアハウスの散らばりですね。地理的なものも含めたというご説明があったかと思います。4 番目といたしまして、UCOP と UC 各校の連携ということで、社会全体、いわゆるアメリカが今どこに向かっているのか、常にアメリカの大学人というのは、アメリカンシティズンを育てるところで、シティズンシップという言葉が必ず念頭に入ります。アメリカの社会全体の動きを捉える UCOP の IR のデータ収集のコンセプトと、各大学で行っている日々の経営に役立つ IR のコンセプト、ここの相違ですね。あるいは、日本だとこの社会全体の動きをどうやって各大学が捉えていくかということにお話が展開できればと思っています。5 番目、最後のところで、経営意思決定プロセスにおける IR の成功要因というものをいくつか挙げていただきました。Dettman さんとも同じように事前の打ち合わせでキーワードを挙げていただいたんですが、アカウントビリティ、エビデンス・ドリブン、トランスペアレンシー、フレキシビリティ、セルフサービス、スチューデントパイプライン、クロスカンパス、リーダーシップというようなところがキーワードです。では、井手さんからご案内いたします。

井手（司会） ありがとうございます。それではですね、今、お二人から昨日の要約をさせていただきましたので、頭の中を少し整理していただいたと思いますが、私から少し補足をしたと思います。EM の定義で、日米間でかなり大きな隔たりがあったのかなという感じがしております。例えば、米国では大学間の競争が激しくなくて、100 年ほど前、1800 年の終わりに、500 くらいの大学がなくなったと。その時ですね、やっぱり学生を獲得するときに、EM が必要になって、そういうような必要に迫られて EM が起こってきた。EM をやるからには、IR をツールとして、IR をしなくてはいけないという、そういう背景があつてですね、EM を中心として IR が起こってきた。日本の場合は、評価機構に出さなきゃいけないという評価のために、IR が始まって、まだそれを大学の経営あるいは EM に使うところまで至っていないという、その最初のスタート地点が違うこと。それからまだまだ始まって、日本の場合は、平成 11 年に大学の自己点検・評価の義務化というのが始まってまして、本当にまだ 10 年ほどでございます。この歴史の違い等も踏まえてですね、かなり違うところがあるんじゃないかなという気がいたしております。もう一度皆さんから、また違った観点で、昨日今日のお話を聞いてですね、この EM と IR に対する日米の比較、何かお気づきの点ございましたら、挙手していただいて結構でございますが、いかがでございましょうか？どうぞ岡田先生。

岡田（横浜市立大学） 例えば日本の場合、今、特に入試との関係ですけれども、センター試験で受けない科目はもう勉強しないというような学生が多いわけですね。それで大学に入ってから、そういう意味だと科目が減ってくると知識がないということがあって、特に、うちの子供、娘もそうでしたけれども、例えば、高校入ると数学がいっさい駄目になってしまうというようなことが日本では結構あって。例えば、市大がサイエンスに力を、高校と連携に力を入れているのは、そこにとにかくいい中学生が入ってくるということまで、ある程度は狙ってはいるんですけれども、そういう意味で、アメリカの何というのかな、高校生というのかしら、今、日本はそういう意味だとセンター試験で相当、入試で教育がガタガタになっているような気がするんですけれども、その辺りの基本的なバックグラウンドがどうなっているのかというようなことのコメントをいただけるとありがたいと思います。

井手（司会） 米田先生、お願いいたします。

米田 私から少し補足なんですけれども。福岡工業大学、実は、高校と短大を保有しております。私、こちらに滞在する中で、CSU に帰属をしておりますが、アラメダ高校、アラメダ学区の高校との学生連動というのを含めて、高校でも関わっております。中等教育を見させていただいているんですが、一番大きなところでやはり仕組みとしてですね、AP、アドバンスプレースメント、短大あるいは大学1、2年の教養の部分の科目をとらなければ UC、CSU に入ってくれないと。ややもすると UC がトップ八分の一で、CSU がトップ三分の一ですというと、CSU が下にいるようなイメージになるんですけど、CSU と UC って同じ項目で今挙げているんですが、同じ 15 コースを取りなさいっていう最低限の話が決まっていて、さらにそこで AP の単位をどういう風にとるか。AP の先生方は当然そのカレッジであったりとか、CSU であったり、UC の先生が担当されたり、もしくはそのこの大学を出られた人が高校に来て、夏休み授業したりということで動かれているので、大学に来て実際に何を勉強しますよという話は、高校のときから必須要件でかなり入るといふ部分が私の実感としてあるんです。

堂本（桜美林大学） 日本の場合には、入学試験が上手くいけばいい大学に入れるんですけれども、高校の GPA とかの成績とかどのくらいクラブ活動やったとか、どのくらいリーダーシップやった、どのくらいボランティア活動やったというようなことは、あんまり関係がないです。そういう意味で、数学は駄目になるとか、センター試験にその科目がないっていうのも、全部入学試験でっていうことですね。アメリカの入学の場合にはもうちょっと幅広く見ますので、その意味で締め切りは 1 月、それから 4 月、3 ヶ月くらい大学は決める時期があるんですけれども、日本だったら試験があって、もうほぼすぐに誰が入れる、誰が入れないっていうことが、発表されます。もうちょっとアメリカの場合は一人一人を見ているっていう気がします。

井手（司会） 確かにアメリカの場合は、そういう風な色々な SAT、GPA、クラブ活動、リーダーシップのデータを EM のときに使うデータとして、IR を使ってデータベースを作っているという違

いがございますよね。ですから入学前のデータでもかなり質、内容も違うんじゃないかなという気はいたします。他にございますか？西先生どうぞ。

西（スタンフォード大学、JUNBA エグゼクティブ・アドバイザー） 2 分で終わるか分からないのですが。今のご質問の中で、堂本先生もちょっとお答えになったんですけれども。私はスタンフォードで教えて、それから子ども達が 2 人ともアメリカの中学校、高校を卒業した経験からすると、例えば AP システムとかオーナーシステムとかいうのがもうちょっと正確に日本の人達の間で理解できているといいなということと、それから日本の大学もここにいらっしゃる皆さん、ほとんどみんなそうだと思うのですが、大学の 1 年生を採るのに極めて安易なやり方で採っている、つまり答えがあるに決まっている問題を早く正確に解いたら勝ちという、それを年に 1 回やるだけと。これが私は諸悪の根源じゃないかと思っています。アメリカの場合は、だいたい 10 月から 11 月くらいが締切で、最終的全員に合格、不合格が通知されるのが、翌年のだいたい 4 月から 5 月くらいまでかかる。それなりに専門家が色々集まって一人一人の結果を見て判断していくと。その中にはただ単に何とかという学科だけ優れているというのではなくて、それ以外、先ほども堂本先生が言われたボランティア活動だとか、あるいは何かプロジェクトをやったとか、そういうその社会に対する関心の度合いがどのくらいあるかと。そういう中でその学生の個々の人間像が段々と浮かび上がってくるようなところまで考えて、それで採っているわけですね。

井手（司会） 学生の人間像を EM のときに捉えるというのは、これはいいことですよ。どういう学生を入れたいかというのが、きちっと明確になっているのではないかと思います。

西アドバイザー それを、各大学がそれぞれ自分の大学は、自分のところはこうしたいという、何というかコンセプトがあって、それに基づいた戦略があれば、競争は競争なんです、少し違った形の競争になっているんじゃないかと思います。

井手（司会） 他に定義について何かご意見、感じたところございましたら、どうぞ。よろしゅうございますか。それでは今日はまだこれから我々が抱える問題点等につきまして、話を進めてまいります。先ほどご発表いただきました、10 の大学につきまして、非常に良い事例等もございました。まだ皆様方が質問されたいことがあったと思いますが、各大学一つだけ、少しだけほんとに 30 秒だけで結構でございますが、質問を投げかけたいと思っております。今日、ご発表の順番に、桜美林大学からお願いしたいと思います。

堂本 答えられるか分かりませんが。

井手（司会） じゃあ堂本先生、ちょっとチャレンジでよろしく願いいたします。桜美林大学の方ですね。IR とか大学経営の専門家を育てるための、大学院教育をやるために大学アドミニストレーション研究科という修士課程をお持ちなんですね。そこと大学教育開発センターとの連携とかいうのは、どのようにされてますでしょうか？

堂本 修士は、Higher Education Administration の修士があるんで、あんまり他の大学はそういう修士がないということなんです。その中で IR の訓練もあるんですけども、うちの教育センターの IR の人間は、アメリカの大学、日本人なんですけれども、ニューヨーク州立大学の中のどっちのキャンパスか私は覚えてないんですが、その専門家が IR をやっています。

井手（司会） それは大学院の方との連携、あるいは大学院を出られた方に入っていただくとか、そういうこともあるんでしょうか？

堂本 大学、この中の人達はうちの大学院のコースは、私より知ってると思いますけれども、結構、色々な経営の話題とか他の大学からアドミニストレーターとかスタッフが入ってきたり、文科省のスタッフも入ってきたりしているので、IR、EM だけじゃなくて、アドミニストレーション全体の今の日本の色々なトレンドの勉強だと思います。

井手（司会） はい、わかりました。ありがとうございます。それでは、大阪大学からですね、今日ご発表の中で、入学 1 年後のリテンションのレートが 99%というお話がありましたけれども、これ非常に高いと思うんですよね。何か特別な秘策はございませんでしょうかね？

高橋（大阪大学） それについては、教育担当の本学の東島理事が隣におりますので、お願いします。

東島（大阪大学） これ大阪大学で持っている入学者のデータから抽出したものなんですけれども、特に、策はないですね。ただ 1 年目では、非常に高いんですけども、その後 4 年のところを見ていただいてもらうと分かるんですが、4 年で卒業する率は 77%ということで、それほど高くはないですね。多分、大阪大学は単位を取るの難しいとよく言われているので、ここが低くなってるんだと思います。

井手（司会） 他の大学、皆さんのところではどのくらいでございますか、1 年次から 2 年次のところのリテンションレートというのは。ご存知の方いらっしゃいますか。自分の大学の数字。よろしくお願いいたします。小湊先生。

小湊（九州大学） 通常、リテンションレートは 1 年から 2 年にあがるときはアメリカの大学では重視されると思うんですね。それは学生のモビリティが高いからだということだと思うんですけど。うちの大学で言えば、基本的に留年は 4 年になってから始まるので、その制度的な違いがあります。ですから、4 年の段階までのリテンションレートでいけば、そこに入ってくる学生というのは、基本的に留年しなかった、退学しなかった学生ということになりますから、当然高くて、98%ということになります。

井手（司会） ということは、98、99 が普通っていうことですかね？

山崎（横浜市立大学） よろしいですか？あの日本を離れて早 16 年なので、ちょっと日本のことがよく分からないんですけれども、私が幼少のみぎりに聞いた大学の制度というのは、確か大学によって、1 年から 2 年までは 100%上がらせるけれども、3 年から 4 年で非常にシビアなセクションをするとかっていう、各大学によってそこら辺が違うんじゃないかと理解していたんですけれども。

高橋 少しだけ補足しますと、先ほどすでにお話の中に出ましたし、東島理事からもありましたけれども、教養教育と言いますか、もう教養部はありませんけれども、1 年の段階では共通教育でしっかりそこをやっていますので、それがやはり関係しているかなと思います。

井手（司会） 問題はやっぱり 4 年の卒業率ですかね。ありがとうございます。

東島 ちょっと追加よろしいですか？

井手（司会） どうぞ東島先生。

東島 1 年生の間よく面倒見られてるというのもあると思います。先程どなたか追加していただいたんですけれども、1 年生の間ほとんど少人数の 10 人以下のセミナーに所属して、初年次指導とか色々やっていますので、その成果もあるかもしれません。それから、そのほかに各 50 人単位くらいのクラスに、クラス担任の、これはスタッフじゃなくて、教員がみんなついていますので、その程度の指導はしていると。

高橋 学部によっても違いましてですね、外国語学部がございしますが、外国語学部は先ほどいいました共通教育と同時に 1 年で最初から語学教育がございまして、これは 5 科目のうち一つでも落とすと留年ですので、恐らくこの 1%はですね、分かりませんが、外国語学部が相当貢献しているんじゃないかと思います。

井手（司会） 分かりました。ありがとうございます。次に鹿児島大学からお聞きしたいと思います。鹿児島大学友好大使という制度を作っておられるというお話がありました。この 50 数名はすでにアサインされているということですが、この鹿児島大学友好大使の具体的な成果が何かあればお聞かせいただけますか？

河原（鹿児島大学） はい、まだ始めたところですので、たくさん成果が上がっているということではございませんけれども、海外への学生派遣で例を挙げました、中国東北部での砂漠緑化プログラムですね、このことにつきまして、現地におります私どもの卒業生が斡旋をしてくださるというようなことがあります。またあるいは昨年夏に南米での研修をいたしましたけれども、このときにもブラジル、パラグアイに元の留学生達がおりますので、この人達が様々なプログラムをセッティングしてくれたと、そういうことでお世話になっているところがあります。そのほかの JICA の日系研修で養殖でありますとか鉱物試験学でありますとか、こういうところで研修員を募集したのですが、これについては現地の友好大使にお願いした方々が

積極的に協力してくれたと、そういったケースは少し生まれ始めているといったことでございます。

井手（司会） ありがとうございます。特に海外研修での教育におきまして、協力していただいているということで、ありがとうございます。次に九州大学、小湊先生からご発表ございましたけれども、非常に IR に積極的に力を入れておられますけれども、現在のところ IR に従事されている方は各部署で何人くらいいらっしゃいますでしょうか？

小湊 スライドでもちょっとご説明したと思うんですが、IR 的な機能になる部署というのは結構あると。スライドの 2 枚目でお話した、教学に関連するところでいけば、主立ったところはこういうところがあるという話ですね。ここに関して言えば、アドミッションセンターは教員 2 名です。基幹教育院は、従来、高等教育開発推進センターというところが改組して今後増やしていくと。恐らく 3、4 年後には 50 名前後の教員組織になるという風に言われています。学生生活修学相談室に関しては、4 名のスタッフですね。後、学務企画課は、これは事務部門になりますけれども、確か 10 名弱だったと思います。だいたいスタッフィングとしてはそういう形になります。あと、評価室は教員が 3 名ということです。

井手（司会） ありがとうございます。今後、50 名近くまで増やされるということですが、それぞれ専門家のリクルートというのはどのようにお考えでしょうか？

小湊 私が答えられる立場じゃないですが、少なくとも基幹教育院はその IR 的な機能を担うというよりも、主なミッションは大学 1、2 年生の教養教育全体のマネジメントになります。ですから、それぞれの領域から教育とあと、研究の業績がかなり高い水準の方をお選びして入れるという風に伺っています。まずその学内から、学内の他局から移られてこられる先生方がこの 4 月から数名入ってくる。残りを外から採るという話を伺っていて、内部で異動される先生方はそれなりの基準をもって、高い基準をもって採用されているようです。

井手（司会） その比率はどのくらいですか？半々くらいですか？外部と内部。

小湊 3 分の 1 が内部からの、そのままの異動で、残り 3 分の 2 くらいが、確かそうだったと思いますが、新規に募集するという風に聞いています。

井手（司会） 公募ですね。

小湊 はい、そうです。

井手（司会） はい、分かりました。それで今の件につきまして、何かご質問あれば、皆さんどうぞ。専門家のリクルートという観点からですね。よろしゅうございますか？東京理科大学の方ですね。古川センター長からお話ありました。私が今日のスライド見させていただいて、非常に感心したのは、ドクターコースの教養講座というのですね、設けられておられるようです。

けれども、その効果と今後の計画など含めてもう少し詳しくお話いただければと思いますが、特に学長自ら講師になられておられますよね。

古川（東京理科大学） 大学院の教育を充実させなければいけないというのが今の一番の関心事で、もう一つの柱は、小学校のときから理系に興味を持つ子どもをいかに育てるかという、その二つの大きな柱を今の学長はお持ちなんですけれども。大学院教育に関しては、専門的なところで深くなるということはもちろん大事なことですけれども、他の分野も分からないといけない。ですから他の専門の学生、学生さん同士で専門が違う人同士で話ができる機会をいかに増やすかということが一つの柱で、もう一つは学長自らも教えますし、それから外部からの有識者の先生方に来ていただいて講演をしていただく。例としてありましたのは、安藤忠雄先生とか、姜尚中先生とか、理系だけでは、理系には限ってはいませんが、かなり幅広い分野から先生を選ばせていただいて講義をしていただいているという、そういう状況でございます。

井手（司会） 実際、具体的には何か効果が表れて、ドクターコースが…

古川 そうですね。すぐに効果が出るようなものではないんですけれども、学生の関心が、何て言うんですかね、自分の専門とか実験だけでなく他のことにも少し及んできているというのはあると思います。そこまで持っていったらと国際化もやりやすくなってきますから、国際的なことにも関心を持つ学生がかなり増えてきたというのは事実だと思います。

井手（司会） ありがとうございます。梶山先生どうぞ。

梶山（福岡女子大学） 私は、ドクターコースの学生のための教養講座ってすごく重要だと思うんですけど、それ以前に、大学院のマスターに入ったときに共通講座があるべきだと思っているんですよ。昔で言う学部の教養コースですね。

古川 それもやっております。大学院の共通講座もやっております。それは本当に単位になるとかならないとかいうことは、もう度外視して、本当に英語の訓練から始まって、新聞社の方をお呼びしたりとか、毎月色々な分野の色々な職業の方に来ていただいて講演していますが。この大学院の共通講座、一応、学生からお金を取るんですね。半年なんですけれども、2 万円いただいています。だいたい2、300 人集まります。

井手（司会） もし後でお時間があれば、大学院の教育についても話したいと思いますが、今は次のところに行きたいと思います。ありがとうございます。それでは、東北大学から植木理事ですね。国際高等研究教育院というのがございまして、これ、通常の大学院と兼務でございましょうか。

植木（東北大学） ありがとうございます。兼務の教員もおりますが、委員長ですとか、機構長、それから若干の専任の教員もおります。また事務組織もございまして、各研究科から選抜いたし

まして、優れた大学院生がそちらで学際的先進的な研究をすると、そういうシステムになっております。専任教員の兼務者も若干おります。

井手（司会） すいません、私がお聞きしたかったのは、この国際高等研究教育院に所属している学生はそこだけに所属しているんですか、それとも他にも…

植木 例えば工学研究科の大学院生が、非常に優秀な院生が、機構にも所属しまして、機構の先進的な学際的な科目も履修し、経済的な支援を受けると、そういうシステムでございます。

井手（司会） 要するに幅広い視野を身につけた学生を教育するというところでございますね。

植木 はい、そういうことです。

井手（司会） はい、ありがとうございます。素晴らしい教育をされていると思いますね。それでは新潟大学の山田先生から、全科目化ということで、教養科目と専門科目の枠を取り払い、約 5,000 科目を全学生に開放されてるということですが、効果はある程度予測できるんですけれども、逆にマイナス面も非常にあると思うんですね。実際動かすときにご苦労されたというお話が先ほどございましたけれども、具体的な問題はどのようなものがあつたか、それで今どういう効果が出ているかもう一度お話いただけますか。

山田（新潟大学） すいません、私、専門じゃないんで、正確なことがお答えできるかどうか分かりませんが、もともとが大学の中で、例えば工学部、理学部、教育学部の中に同じ数学を教えてらっしゃる先生がおられるのに、そういった科目にだぶりがあつたりということで、そういったところを何とかしようという発想から来たことは事実です。ですから相当抵抗があり、問題点というのはやっぱり教員側のアレルギーがすごく強かつた点だろうと思います。学生から見たときには、科目がコード化されてますので、この中からこれだけ取れば卒業できますよという要件ははっきりします。また先ほど申し上げましたように、副専攻という形で、自分の専門科目以外の、例えば理系であれば文系のそういった単位を取得すると、卒業のときに単位に応じたサティフィケートが授与されるので、学生にはかなり評判がいいと思っております。

井手（司会） 評判はようございますか？

山田 はい。

井手（司会） あと、主専攻、副専攻ということでされるみたいですが、就職先での評価、企業からの評価というものはいかがですか？

山田 すいません。私、歯学部にいたものですから、就職ということがほとんど概念になくて。

井手（司会） 何か同じような取組をされておられる大学はございますか？ 共通教育でも違うんですけど、専門科目も全部に開放しているって、非常に新しい取組だと思いますけれども。

山田 ただ一つだけ言えることは、副専攻の証書を、就職活動のときに持って面接に行くことは可能なので、決して損にはなっていないと思います。

井手（司会） 非常に多分、外から見たら評価されるんじゃないかなと思ったものですから、質問させていただきました。

東島 大阪大学でも全学に色々な教養科目みたいなものを提供するというのは、大学院、修士が中心ですけども、博士課程、および学部教育についても行っています。最近、卒業生に、卒業して 5 年くらい経った人達に、その授業を取ったことがどれほどあなたの人生に役に立ったかということのアンケート調査をやった結果、非常に好評だということは分かりました。企業に関しては、取っていません。

井手（司会） ありがとうございます。小湊先生どうぞ。

小湊 九州大学でも 4 年くらい前から大学院共通教育という形で、大学院生、マスター、ドクターを中心に共通教育を実際やっております。ただ課題がありまして、実行する院生には非常に好評なんですけど、問題はその研究室の中で学生を囲ってしまい、余分な授業を受けるなということで逆に先生方が歯止めをかける、そういう方もいらっしゃるというところで、色々課題を抱えているということが一つです。あと、学部に関しては、ちょっと違うのかもしれませんが、21 世紀プログラムというのがございまして、これは、医学部の特定の授業以外は全部受講できるという形になっております。後、サティフィケートプログラムに関しましても、作りはしましたが、ちょっと新潟大学さんとは違ってですね、大学 1、2 年生で基本的な単位、全学教育に対してはもう取ってしまうので、サティフィケートプログラムに対する需要がそれほどないと、逆に、そういう課題があります。

井手（司会） はい、ありがとうございます。特にご意見ございませんか？それでは福岡工業大学で、下村学長から確か、この説明、外部組織に評価を依頼する IR データの作成の話がございましたけれども、評価のための IR データの作成と経営目的に使うような IR データの作成とかなり違うと思うのですが、それ外部に出して思ったようなデータが作れるかどうか、ちょっと疑問に思ったんですけれども、いかがでしょうか。

下村（福岡工業大学） 大変重要なご質問、ご指摘だと思います。ただ外部へのまかせ方としてどこまでを出すかっていうことにあると思います。また私学の場合は、経営戦略のところをやっぱある意味でノウハウのところもありますので、そのところを考えてやっているというところに尽きると思います。

井手（司会） ありがとうございます。それではですね、福岡女子大学、梶山学長から全寮制の話が出ましたが、非常に素晴らしい取組だと思います。アメリカの大学では逆にほとんどのところが 1 年生に全寮制を取り入れていると思いますが、その中でイングリッシュデイがござい

ましたが、これは寮だけが金曜日英語なんですか、それともキャンパスが金曜日英語なんでしょうか？

梶山 今ですね、国際文理学部が1年生のみで、それから2年3年4年は、文学部と人間環境学部の学生です。寮の中は基本的には国際文理学部の1年しかいませんので、それが木曜日に寮でイングリッシュデイを行うということです。この寮生の中には、先ほど言いましたように、WJC、ザ・ワールド・コンテンポラリー・ジャパニーズ・カルチャープログラムの学生がいます。WJCの学生に対しては全部英語で授業をしていますが、それを日本人学生が受けることも可能なんです。それからアカデミック・イングリッシュプログラムっていうのが、これも先ほど言いましたように、1クラス15名で毎日1時間ですね。この授業は、週に5回、それが3学期ありますから15単位で、そういう意味では、全寮制の中の寮の中での英語の日と学校の中での英語による授業があり、結構英語漬けになるという制度にしています。

井手（司会） 素晴らしい取組だと思います。ありがとうございます。それでは、横浜市立大学の岡田先生からですね。複数の横浜市立高校との連携をかなりやっておられます。これも地域への貢献の意味で素晴らしい取組だと思いますけれども、何か数字で具体的に見えるような成果というのは出てきていますでしょうか。

岡田 数字というと…

井手（司会） 例えばリクルートの話がありましたが、学生さんですね。

岡田 公立大学は国立大学と違いまして、例えば推薦入試ができたりするんですね。それで横浜市立大学としては、入試のタイプで、一般入試のほかに指定校推薦とそれから英語入試、留学生入試等をやっておりますけれども、基本的に各コースのトップの学生には奨学金が毎年つくことになってるんですけども、これがどの入試のタイプの学生も必ずトップになっているという意味では、推薦等で入った学生も一般学生より学力的に劣ることはないという意味で、色々な入試のタイプがそれなりに機能しているかなと思っています。特に市立高校との間では、特に連携しているところに関しては、その推薦枠を余計につけているということで、そういう意味ではモチベーションの高い学生を採れるというのはメリットになっていると思います。さらに英語教育に関しては、例えば市立高校の英語の教員のワークショップ、英語で授業をやるというのはプラクティカルイングリッシュで実施していますので、それを市立高校の英語の先生達に対してワークショップの形でどうやって高校で英語の授業を実施するかということを去年から始めています。これも市の教育委員会が予算つけるかどうか、横浜市の財政が非常に悪いので、かなり思い切りやれないというところはありますけれども、色々な形で連携しているということです。

井手（司会） ありがとうございます。一応ですね、各大学の方に一つずつご質問をさせていただきました。それぞれ非常にユニークな取組をされているなということと、共通の課題を抱え

ているなというの少し見えてきてると思います。今日、文科省の常盤審議官にお話をいただきました。ありがとうございました。特に今日のご講演の中で世界水準の質保証の仕組み、それからグローバル化社会で活躍できる人材の育成、機能分化とガバナンス強化のお話がありましたけれども、これいずれもデータに基づく IR とか EM の活用というのをリンクさせていけば、非常にいい成果が得られるのではないかなと思うんです。何か今日の、昨日からの話を聞かれて、何か今後こうやったらいいんじゃないか、IR の活用を是非というような、そういう何かご感想ありましたでしょうか？

常盤審議官 各大学から色々ご発表いただいてですね、大変ありがとうございました。とても参考になる提案も色々いただきました。まず、コード化ですね。梶山先生にお話をいただいた、国際的な標準を作って科目の分野とか、あるいはレベルについて、縦軸、横軸を立てて、そこにプロットできるようなそういう構造を作ったらどうかというお話がございました。私の説明資料の中にもありましたけれど、ナンバリングということについて、中央教育審議会の中でも色々議論をさせていただいているところです。それをさらに上回るご提案だと思います。ナンバリングは各大学でそれをどういう風に番号をふるかというところの議論が中心ですけれども、それをさらに大学を超えて、国を超えてですね、そういう標準化をしていったらいいのではないかとご提案でしたので、これはそういう視点ももちながら、これからまた議論を進めさせていただければという風に思っております。それからもう一つ、9月入学に関連して、3月に入学をさせたらどうかという横浜市立大学の先生からお話ございましたけれど、今も皆様方ご存知のとおり、東京大学が9月入学を実施したいということでかなりマスコミ的な関心と呼んでおります。その議論の中で実は、入学時期を3月にしたらどうかというご提案も実は、国内のある大学の学長先生からいただいております。ただ入学時期を3月にするとということになると、今度は高等学校との関係というのが当然出てきますので、そこをどう考えるかというようなことの調整というのは直感的に言うと結構大変かなという感じがしております。ちょっとご提案の趣旨をあるいは取り違えているかもしれません。

岡田 学年が4月から始まるということで、例えば、1年生は本当に高校受験までやらないといけないので、例えば2年生からだけでもそうなれば、例えばアメリカなんかはもう6月終わると寮が空いて、こちらから学生来れないかというお話をしている、なかなか動かないんですね。それで今でも学年が4月1日から始まるという以上、例えば、2年生だとオリエンテーションを3月中にやってしまうことはできるんですけども、少なくとも授業を始めるわけにはいかないですから、大学の授業が今15週やらなきゃいけないときつく言われていて、7月の終わりの週までかかるというのは、これはもう環境面から言ってもエアコン使うことから考えても、色々な意味で相当メリットがあるだろうと思います。高校まで全部という話はすごく大変なことで、例えば、学年というのは4月1日から始まるのではなくて、もう少しそこを大学の裁量で例えば3月から2年生の授業を始めていいと、少なくとも3月に食い込んでもいいくらいになるだけで、大学が色々な工夫をできるんじゃないかなという気がするんですね。

米田 一つだけ付け加えていいですか？私どもこちらで、SS（ショートステイ）と SV（ショートビジット）を作っただいて、短期のプログラムをまわす中で、多くの日本の大学がこちらに、先ほど梶山先生が言われたように、2 段階、要するに短期でまず来ますと、その後きっかけ作りができれば、長いタイミングでということ非常にいい取組だと思っんですね。アメリカの中での現状のお話をさせていただくと、受入が例えば CSU であったり、UC であったり、バークレーはたまたま ELP がなくなりましたけれども、ランゲージスクールと提携して語学研修、短期研修をやられてるところ多いと思っんですね。その大きなトレンドとして、ミシガンであったり、カリフォルニアであったり、ニューヨークであったり、多くの日本人が行くところで、クロスカントリーのプログラムをまわすということが通常になってます。これに日本の大学は乗れないんですね。うちの大学も乗れないんです。なぜかという、要するにタイミングの問題で、他の学校はもう、韓国、台湾、それから中国、サウジアラビア、色々な国から来て、混合で語学研修やりますというフォーマットで動く、その中に日本は乗り遅れるというのが今、現実で我々がこちらにいて感じることでっすね。なので、日本の大学はどうしても 7 月の終わりとか、でお盆で飛行機は高いから、8 月の終わりから 9 月にかけて、もうこれ学校始まっちゃうんで、アメリカの大学は共通プログラムをたてる余裕はないわけですね。なので、その狭間にきちんと短期研修を押し込んでいくような形での大学全体での構想、それを全部一環して教育として捉えるというような考え方があるといいなと思っしております。

常盤審議官 一つは、対応策はいくつかあると思っんですけども、結論から言うと、まさに東京大学が問題提起されているのは国際的な交流ということ考えたときに、今の 4 月開始というのはいいのかということで問題提起をされているので、これはかなりインパクトのある提案なので、そこでの議論の中で、今のような問題についても議論するという余地は十分あるだろうという風に思っます。ただそれが学年の始期を 4 月に変えるってところの問題なのか、それとも学期の組み方の問題であれば、これは必ずしも 2 学期制である必要はないわけっすので、3 学期制をとるなり、場合によっては 4 学期制をとるということによって、解決をするという可能性もないわけではないと思っるので、そのあたりどこまで制度の問題なのか、それとも各大学での運用で対応できる問題なのか、あるいは、各大学の運用であるけれど、何か制度的な促進の手段をうったほうがいいのか。この辺りを含めて、今日の議論を参考にして、考えさせていただければという風に思っしております。ということで、今、お二人のご提案を踏まえてなんですけども、先ほど安西先生からもありましたけれども、日本の大学の中で特にここにお集まりの学長、先生は色々改革を進めたいと思っおられます。特にグローバル化の中で改革を進めたいというお考えを持っているけれど、ただそういう社会の様々な要請を学内に持ち帰ったときに、必ずしも展開できないというような、ある種の板ばさみの状態に入っているということだと思っます。そういうところを打破する意味でも、むしろそういう国際標準化とか、国際的な対応を進める中で、そういう国内問題を解決する糸口にするというのは重要なことだと思っるので、むしろそういう色々なご提案をこういう場でいただきたい。もちろん制度的な問題だけじゃなくて、おそらく大学だけで解決できる問題というのが実は結構あると思っんです。

そういうことについて、それぞれどういう風に解決していくのかということについて議論を深めていただければ、決してグローバル人材の養成というのは、ある特定のある一部の人材を養成すればいいのだというわけではなく、全体としての日本の大学がどうグローバル化するかということのほうが実は大きな問題だと思いますし、それをグローバル化を通じて日本の大学の教育の質を向上させる契機になると思われるので、そういう具体的な提案はやはり重ねていただくということかな、という風に思います。すみません、長くなりました。

井手（司会） ありがとうございます。JSPS の安西先生、JSPS は我々承知しており、研究の支援を中心にやっておられると思いますけれども、同じ大学の一つの役割、研究が大きくございますが、そこで効率的な研究の投資ということを考えますと、やっぱり IR の活用というのがこれから重要になってくると思います。IR を用いた研究の成果とかあるいは運用の例とかですね、そういうのっていうのは今まで日本の中でございますでしょうか？

安西理事長 IR について、一つだけ自分がいつも思っていることを申し上げたいと思いますが、特に JSPS のようないわばあらゆる大学と研究機関に対して支援をさせていただく組織の場合に、あらゆるデータを整備しておこうとすると、いくらやってもきりが無いと思います。またもう一つは一般的に必要なデータよりも、むしろある特定のディメンションで切ったデータが必要だということが多いわけです。その場合に一般論で申し訳ありませんが、ここにおられる方々を含めてリーダーの方々がどういうことを目標にして活動をしたいのか、されておられるのかということ IR の関係者とかかなり密接にコミュニケーションをとる必要があるのではないかと思います。やはりデータというのはありそうに見えて、いざリーダーの方が使おうとすると、使えないデータばかりなことが多く、その理由というのは、戦略や目標などとそのデータの整備が離れてしまって、データ整備側が一般的にアヴェイラブルなデータをとにかくデータベースに入れるということに没頭しがちだということがずいぶん大きいのではないかと思います。さらに特定のデータということになりますと、ある意味データベース・マネジメントというのは、日本ではまさに始まったばかりで、マネジメントだけではなく、データに基づいたポリシーメイキングといいましょうか、特に常盤審議官の文部科学省でも推進をし始めたところでもありますので、ぜひそういう政策の科学といいましょうか、データとその分析に基づいた政策決定ということについて、ちょうど目覚めたばかりのところだということも申し上げておきたいと思います。

井手（司会） やはり研究の評価、あるいは有効的な投資ということから見ても、まだまだこれからというところでございますか。

安西理事長 そうですね。内輪の話になりますが、今やはり科研費が非常に大きく日本の中の研究費のボリュームを占めておりますし、科研費というのが皆様にとりまして大事な研究資金だと思われます。科研費の評価をどうしたらいいか、ということについてかなり今世の中では声がありまして、こういう財政状況の中で、科学研究費というのはかなりの額で注目されやす

い、そういう費目になっております。科研費の使われ方をきちんと評価してるのかということが今、俎上にのぼっておりますし、私どもの方でも科研費がどういう使われ方をしているかということについては、ある意味データを基にして検討をしていかなければいけないのではないかと考えております。

井手（司会） そうですね。今後の我々の課題の一つだと思いますね、ありがとうございます。

松尾 安西先生、もうすぐ出なきゃならないですね。先生、3時55分にご都合で退出されるようでございます。安西先生が帰られる前に一言ちょっと。今日のお話で、私ギクッとしたのですが、大学は本当に必要な人材を育成しているのかという問いがあるという話がございまして、これはもう私ども本当に必死になって考えないといけない問題だと思います。それから問題提起ばかりじゃなくて、実践が大事なときに来ていると、この二つのポイントをですね、ぜひ私の方で記憶してずっと考えていきたいと思います。今回は本当に遠いところに来ていただきまして、ありがとうございました。

井手（司会） それではですね、引き続きまして、JETROの岡田所長、特に大学とは違いますけれども、グローバル人材の育成ということを考えますと、産業界との連携ってというのは、我々も重視して人材育成をやっていないといけないと思うんです。せっかくJUNBAという組織がございまして、JETROのサンフランシスコのオフィスがこちらにございますので、JUNBAとの連携でできるようなプログラムとかですね、そういう観点から何かアイデアはございませんか？

岡田（日本貿易振興機構（JETRO）サンフランシスコ事務所長、JUNBA アドバイザー） 一つ我々が今、シリコンバレーでやっておりますのは、新しい日本の起業というんでしょうかね、ビジネスをこっちに持ってきて、日本は正直申し上げますと、なかなかベンチャーに対して厳しい環境ですんで、こっちでグローバルに大きく羽ばたかせたいと。ただこれも、要するに、パイプラインのものが尽きてくると、どんどんどんどん次の後続が必要という意味で言うと、私達の一つの観点は、新しく物事を起こす、ビジネスを起こす、こういう人材、特にそのアンダーグラデュエートの若い人材を早い内にこっちにまず来てもらって、シリコンバレーの起業ってというのはこんな風になってるっていうのを体験していただくとか、一番すごく安易なプログラムかもしれませんけれども、そんなとこが一つありうるのかなと。で、こういう方々が日本に戻って、もちろんその起業ばかりじゃないと思います、その中から何割かの方が本当にじゃあビジネスに向かおうという形でいいと思うんですけれども、やっぱりシリコンバレーに来て、ここにみんないらっしやるとですね、世界がずいぶん見えると、ほとんど大げさに言うとそんな感じなんですね。私も来て半年ですけれども、鉄道に乗ってればですね、何かロシア語が聞こえたり、どこの言語か分からないような言葉が聞こえて、これが日常茶飯事という感じでできますんで、やっぱりここに来てまずそれを見ていただく、その上で自分達が社会に出て行く上で、何を準備しなきゃいけないか。大学、あるいは大学の後ですね。これをしっかり勉強し

ていただくと、日本に帰ってからですね。あるいは、こっちに留学していただいても結構だと思います。たまたま何で特にそういう感じを強く持ったかと言うと、私、年末、25 歳くらいの方が私のところにいらっしゃって、この方、慶応の湘南キャンパスを中退されている方なんですけれども、日本でビジネスをちょっとやって、1 千万くらい売りぬいて、1 千万くらい手元資金がありますって、去年の 8 月くらいにこっちに来たんですね。ただ色々話をしていくと、じゃあ君いったいいくら位、資金必要なんだっていうことになったら、2 千 5 百万くらい必要なんです、だから 1 千万じゃ足りないだろうと、1 千万なんて本当に 1 年でなくなるよと話をし。やっぱり正直にそこで感じたことは、準備不足ですよ、こっちに来るには。だからそれを本当に高校時代とは申し上げませんが、やっぱり大学の若いうちにまずそういうものを見ていただくというのがやっぱり非常に大事なことです。我々これから日本をどんどん成長とか新しいことやっていかなきゃいけません。そういう風にいうと、そういう新しい後続、我々の後を継ぐ若い世代をどんどんどんどん養成していくと、いう意味で言うと、多分継続的にそういうプロジェクトをやっていくことは非常に重要なのかなという気がいたします。

井手（司会） そうですね。今、おっしゃったように、若いうちに経験することは非常に重要なことだと思いますね。コメントありますか？

松尾 今、話にちょっとコメントをさせていただきますが、今日の常盤審議官のお話の中で、私、大変感動いたしましたのは、国際的人材の育成ということが、つまりグローバル人材っていうのはどういうことかという定義の話でございまして、それが主体性、それから伝える力、そして理解する力、つまり今まで会ったことのない人でも理解する力ですね。この三つが非常にグローバルというグローバル人材の定義だという風におっしゃったので、そのお話を聞いて、私もガクツとしたのですが、実はですね、今、英語研修で 4 週間ホームステイをさせるとですね、まさにこの 3 点を学生が見つけるわけですね、自分で。というのは、ホームステイで毎日帰ると英語を話さないと何も起こらない。何も言わなければ何も起こらない。黙っておくとメキシコ系の家庭だと毎日、豆ばかり食わされると。聞いたら、10 日間、豆を続けて食べさせられたという女の子がしまして。おまえ何とか言えよと言って。言い方としては、アイライクビーンズ、バットアイライクライスベターとか、そういう言い方まで教えてですね。そしてその子がそう言ったら、次の日にマカロニが出てきたって大喜びしていました。そういうのはネゴシエーションで何か言うと反応があると、自分がやっぱりしたいことを言わないと何も起こらないというのを身に付ける。これはまさにもう主体性と伝える力の話になるわけですね。それから今度は自分で何かを意見を言うと、ものすごく反応がいいと。褒めてくれて一生懸命聞いてくれる。ただ、うんうんと言ったのでは全然相手にしてくれないという。自分がちょっとした意見を言うだけで、ものすごく反応が違うということにものすごく気がつきましてですね。4 週間目くらいになると、本当にそれは楽しいことだということを身に付けて帰る。ですから、もうちょっと強制的に言いますとですね、日本にいてもいくら教育してもそういう感覚が身につかないんじゃないかと。ところが、ここに連れて来て 4 週間ほかの世界に入れるだけで、身

に付いちゃうということで、ますます私ども、ここに連れてくることに力が入ってるんですけども。そういうことで宣伝してるとどんどん九州大学は最初 9 人から始まって、去年は 70 人来まして、来年は 80 人超すということで、受入体制を今、一生懸命検討している段階であります。どうも。どうぞ。

井手（司会） 常盤審議官、どうぞ。

常盤審議官 まさにおっしゃるとおりで、その主体性とか、自分の頭で物を考えて、それを発言して、相手に伝えていくというようなことについて、大切だと、みんな思っているわけですね。特にグローバル化社会の中で大切だと。これは初等中等教育の中でもずいぶん議論をしたのですが、日本はそういう関係になっていない部分っていうのは、非常に大きいですよ。昔よくサラリーマンが家へ帰ってしゃべる言葉は、飯と風呂と寝るでしたっけ、その三つで終わっちゃうみたいな話があつて。何ていうか、言葉を必要としない文化っていうか、環境っていうか、そういうものが非常にある中でどうやって子ども達にそういう主体性とか考える力、それからそれを伝えて人とコミュニケーションをする力を付けていけるのか、大問題として初等中等教育でずっと議論をしてきています。その中で一つは体験活動、体験的な活動をできるだけ充実しよう、それからもう一つは言語活動というか、実際にやっぱり自分でものを説明したり、レポートを書いたり、そういう言語を使った活動をしっかりと各授業の中に入れ込んでいこうというようなことをやっているんですが、それにも増して、一番多分インパクトがあるのは、今、松尾先生がおっしゃった、実際にやっぱり外国に来てそれこそせざるを得ない環境に入るとことが、とても重要だと思います。政府のグローバル人材育成の方針としても、昨年出たレポートでは、若者の中の 10%は、海外に何らかの形で出てもらうと言うようなことを一つの方向性として打ち出していますので、そういうことが進んでくれば、今度は同じ学年の子ども達が 10%外に出れば、帰ってきてまたクラスの中で大きな力になると思うんですね。一人しか行ってないと、多分、それはなかなか力にならないんですけども、10%の子どもがそういう若者が経験をして戻ってくれば、それは非常に国を変えるインパクトになると思うので、そういう点では是非こういう国際交流の体験をどんどん充実していただいて、日本国内の色々な、何というのでしょうか閉塞感って言ったらいけないのかもしれませんが、そういうものを打破するきっかけにさせていただけると非常にありがたいという風に思っています。

松尾 あの九州大学は、1 万人アンダーグラデュエートがいますんで、1,000 人連れてこないといかんですが、今やっと 100 人、どうしたら 1,000 人連れてこれるかを今必死になって考えているところです。

井手（司会） 梶山先生どうぞ。

梶山 ちょうどいい機会ですから、文科省の審議官にお願いがあるんですがね。私、ショートビジットという制度はすごくいいと思うんですね。やっぱり「気づき留学」のためであるし、二段階留学の一つですよ。それが今のお話だと思うんですね。それで 2011 年度は、7,000 名

の募集でしたが、結果的には多分 1 万 4 千名くらい採択されたと思うんですね。2012 年度は募集人員がちょっと減ってますよね、6,300 くらいになってますね。これ最終的には採択数が何名になるか分かりませんが、是非ショートビジットはできるだけしばらくかなりの数を確保していただければと思います。

井手（司会） 私ども、鹿児島大学もですね、今年は北米だけで 100 人、実は申請させていただきました。同じく 1,000 人目指してやっておりますので、一つの大学で 1,000 人やるつもりでおりますので、本当に力を入れていただければと思います。よろしくお願いいたします。

岡田アドバイザー あとすみません、一つだけ。

井手（司会） 岡田所長、どうぞ。

岡田アドバイザー 先ほどちょっと、言い足りないことがあったので。常盤審議官にご説明いただいた資料の最後の 24 ページの三角形を僕はもうちょっと考えてみたらいいかなと思っていて。私なりに考えると、例えばその世界の困った人達をどうしてあげたいかという課題解決とか、それからいわゆる研究の世界に進む人達の知的好奇心、あと、我々の領域で行くとやっぱ創造的意欲っていうんでしょうかね、ビジネスとか物を作りたいとか、あるいは芸術かもしれません。つまり我々やっぱティーチングっていうことも大事だと思うんですけど、我々のビジネスの世界では最近マネジメントでコーチングっていう、つまり子ども達が自分の中に内在して持っているもの、それをどう発見させてあげられるか、あなたはいったい何をやりたいんですかっていうのをくすぐりながら、この意欲っていうところにつなげると、それがカテゴリーで言うとさっき私が申し上げた三つくらいになるかなと。これ多分、世の中の、世界でじゃあ日本が何をやりたいっていうときに、こんなところを少し考えながらやると、我々もって世界の中でリーダーシップを取れるのかなという気がしています。

井手（司会） そうですね。やっぱり何をやりたいかというのが重要ですね。倉地先生どうぞ。

倉地 話をぶり返すようで申し訳ないんですけど。先ほど、講義のバーコードと梶山先生がおっしゃって、そのナンバリングと、常盤審議官もこれはいいぞという、というかそういうことだったんですけども。日本の大学で講義にきちっとナンバリングしてないところはまだまだほとんどだと思いますが。それでアメリカで何でナンバリングができているかという西先生もよくご存知なんですけれども、あれは例えば学部の 1 年生、2 年生、何年生レベル、必ずしもそれとは連動してないんですね、2 年だからここまで取ってないといけないということは必ずしもないんですね。2 年になって 100 番台の講義を取ってもいいわけですけども。要するにあれば、どのレベルの講義をちゃんと取って単位を取りました、つまりクオリフィケーションですね。それを表しているわけですね。ですから、例えば大学院だったら 800 番とかですね。そういうところ。問題はですね、そういうバーコード的にやる場合は、そこからちょっと意味がずれてきますね。それがいいのかどうかですね。私もアメリカ生活長かったですけれども、

実際私も自ら講義作ったりするんですよ、コースですね。そうすると、これは 829 番だという風につけるわけですよ。それでそれは必ずしもそういう講義の分野とか内容によって微に入り細に入り整理されてるためのものじゃないと私は思うんですね。もう一つは、世界でその教育を標準化するというのは一見よさそうですけれども、大学の教室が全世界でですね、標準化されたらどんな世界になるんだろうと、多分破滅に向かってると思うんですね。それが今の一つ。それからもう 2 分だけ。

井手（司会） 要約してください。

倉地 植木先生の東北大の話で、スライドにあったと思うんですけども、入学試験の問題、日本の問題の入学試験ですね、一発勝負の。先ほど西先生が非常に明確に問題指摘されたんですけども。それで A0 方式、九大もやってます。その中でですね、入ってくる学生に入学前教育をやると書いてあります。これは九大でも似たような問題があつてですね、本来、A0 方式でやっていくのに移行していくべきだろうと私は思うんですけども、非常に大きな問題があるわけです。

井手（司会） はい、入試の問題はですね、あると思います。今何かご意見ございますか？入試に関して。審議官どうぞ。

常盤審議官 あの、バーコードの話、梶山先生からご提案があつたお話です。梶山先生から反論があるのかもしれませんが、私が考えていますのは、前段の方で、ナンバリングについて日本の大学ではほとんど考えられていない、行われていないという状況を考えたときに、先ほど来、冒頭の私のお話でも申し上げましたように、大学教育の体系化というか、どういう考え方のもとに学生を体系的な教育課程の中で指導していくのかということを考えると、やはりある程度レベルというようなことについての共通認識をもたなければいけない。バーコードをふるためには、当然その前提として、ファカルティの中で程度についての共通認識、順序性についての共通認識が当然あるべきだと思うので、そこを促進しなければいけないと。その時に日本でそれを進めるときに、そのことだけを考えていて進めるのか、それこそ梶山先生のようにもっと国際的な視点から見たときに、少しの、外圧的なインパクトと言つてはいけないのかもしれませんが、そういうことを利用するのも一つの手ではないかなと思って賛同したというのが一つあります。それからもう一つの問題として言うと、標準化ということは、どこまで大学教育にふさわしいのかっていうのはもう一つの重要な論点だと思います。大学というのは、やはりイノベーションを本当は起こすべき組織ですので、そのイノベーションを起こすべき組織の中身が全部標準化されているというのは、そもそも矛盾しているわけです。ただ、さっき申しましたように、全くバラバラに自由に行われている状態がいいのか、それとも若干のやっぱり標準化が必要なのかと考えると、今の日本の状況を考えると、若干やっぱり標準化の方向に舵を切るというのが適当かなと。ただそれがイノベーションを阻害してはいけないという風に思います。

倉地 一番大きな問題はですね、どんなに綺麗にナンバリングをやってもですね、その講義の内容、ティーチングの内容なんですよ。どういう先生がどういう風な、非常に啓発する講義であるのか。それによって、例えば 305 番の講義であっても、なんとかなんとか 305 番と、全然違うわけですよ。それをマイケル・サンデル先生とかですね、そういう人達の…

井手（司会） あの今からちょっと IR の話とですね、EM の話をちょっとまた持っていきたいので、ありがとうございます。確かにナンバリングの話は重要なことで、これから出てくると思います。はい。

梶山 倉地先生が言われた、誰が教えるかというお話とね、ナンバリングの話とは全然別の話ですね。それはナンバリングしようとするまいが、いい人が教えないといけないのは当たり前でしょう。それから、私が言ってるのは、国際的な学生の流動が激しくなるから、その時に効果的な学修指導するためには、科目にナンバリングをしておく、留学生の受けるべき教科が明確になります。2 度も 3 度も似た教科を習ったとか、習いたいものを習っていないということ避けるために非常に便利です。ですから、良い悪いはあるかもしれないけれど、国際的バーコード制度があれば、留学生指導は少しは楽だなということです。

井手（司会） ありがとうございます。続けていきたいと思います。実はですね、JUNBA アドバイザーで、最初に大学間の連携会議を作った発案者でいらっしゃいます、八木社長に来ていただいています。八木アドバイザーは、今、産業界でご活躍ですけれども、ぜひ産業界との連携との観点からちょっと手短でお願いしたいと思いますが、ご意見あればよろしく願いいたします。

八木（IMAnet, Inc.、JUNBA アドバイザー） 2004 年にこの会を発足させたというか、この非常にプリミティブなものを作りまして、会に年々参加させていただいて、議論の内容が非常に高まっているのを感じます。大変うれしいことです。それで今日は産業界とどうなってるんだということで、実は大学と社会、あるいは大学と人々との距離というのが、一つの問題として挙げられていますが、米国はそれを打開しようとして、一例なんです、ソーラーデカスロン、太陽電池を使った家を学生に作らせて、それを居住性、あるいは省エネ性、本当にエネルギーが充足しているのかどうかを、デカスロンというのは十種競技ですから、10 の項目からテストするコンテストを去年の 9 月にやりました。私、参加してきました、世界中から 19 の大学が集まってコンペをして、去年はアメリカの大学が優勝しましたが、2 年おきにやっていて、3 年前はドイツの大学が優勝しています。私、何が言いたいかというと、このようなイベントで社会と接点を作りながら、大学として一つの経験を積んでいくというのはものすごく役に立つのではないかと。JUNBA がせっかくシリコンバレーという世界でも稀に見るイノベーションの場所にありますし、テクノロジーという意味からいうと、世界を全部見ることができる、そういう意味で、せっかくお集まりいただいたので、これをきっかけにですね、まずはソーラーデカスロンを一つは学んでみる。それからじゃあこの部分で日本に適應できるものはないんだろうかと、

せっかく日本は省エネの技術レベルは世界のトップをいっている、実際いっていると思うのですが、じゃあ本当に何ができるのか。それは学生さん、あるいは住んでる人々、国民も含めてですね、それから実際に体験してみようと。私は体験したことだけが、多分、人生の中ですごく価値をもっていて、それは学生であろうと、社会人であろうと、みんな同じであろうと。そういう意味でこういうことにチャレンジすることが実は、大学の活性化も含めて、何か非常にいいとっかかりになるんじゃないかなという風に思っています。

井手（司会） ありがとうございます。非常にいいご提案だと思います。教育とそれから産業界とのつながり、そして国際化のコンテストということですね。いいご提案をいただいたと思います。どうぞ高橋先生。

高橋 IR と EM についてですね。本当に今日は色々なことを勉強させていただきました。今、先ほどから、入学前のこともありましたし、それから日本人の学生達を海外にということもあります。一方でですね、卒業後に、留学生、要するに我々の大学に海外から来てもらってる留学生ですね、その留学生の情報を、あるいはまとまりですね、それをどのように、皆さん方、把握されているのかというのをちょっと教えていただきたいと。と言いますのは、私どもの方で経験がありまして、我々、阪神大震災を経験していますので、この間の福島、東北の震災のときにですね、例えば、避難所で張り紙を出しますよね。例えば、熱があるときはこうしてくださいとか、こういう相談はこうしてくださいと、そういったものをですね、インドネシア語とか、タイ語とかベトナム語で、我々用意しまして、それをお送りしたんです。その時にですね、実は一番協力していただいたのは、留学生なんです。しかも、その留学生達が自分達のネットワークで、大阪大学に來た留学生でなくても、自分の母国の先生達にまた声をかけてもらって、それが広がっていったんです。我々としては、そういった留学生というのは、大阪大学、日本にとってもやっぱり財産だと思うんです。日本の大学を出て、海外に戻って、日本の中で働いても結構なんですけれども、非常に主導的な地位にいらっしゃる方がいっぱいいらっしゃる。大学の学長さんになってる方もいらっしゃる。経営者の方もいらっしゃる。そういった方達が、日本を経験して、海外にいらっしゃるということは、日本にとっても大きな財産だと思うんですね。そのときに、例えば具体的に言いますと、情報ということで言いますと、同窓会なんです。我々、どうしても日本人の卒業生の同窓会というのが頭にあるんですけれども、留学生のですね、そういったまとまりを各大学で、我々も努力してるんですけれども、始めたばかりなんです、各大学の皆さん方でですね、卒業後の、これもやっぱり、EM と IR に関係すると思うんですが、そういった留学生の同窓会やネットワーク作り、まあ情報収集ですけれども、それについて何か取組をされているところがもしおありでしたら。

井手（司会） 何か例をお持ちの大学おありですか？ よろしくお願ひします。植木先生。

植木 高橋先生の今のご質問ありがとうございます。東北大学ではですね、特にアジアからの留学生が非常に多いございますので、中国と韓国と台湾の、東北大学にかつて留学して母国に

戻って活躍している皆さん、特に 2007 年 100 周年のときに、それぞれ東北大学の校友会の中国支部、韓国支部、台湾支部を作りまして、100 周年のセレモニーの際に植樹をしていただいて、今でも本部の一番前にあるんですが、特に中国は毎年、中国校友会の同窓会をあちらの持ち回りで、それぞれ例えば、今年は清華大学で、今年は北京工業大学でということやっております。これは必ず総長が出席することにしております。中国校友会は、それこそ母国に戻って本当に活躍しておられる方が多いので、震災の際にもそういう中国や韓国の同窓生の方から温かいご支援をいただきましたので、そこは非常に同窓会組織の中でも重要なものとして位置付けて活動させていただいております。以上です。

井手（司会） ありがとうございます。先に手を挙げておられました山田先生どうぞ。

山田 新潟大学でもやはり同じように中国とか韓国、台湾ですね、そちらのほうが多いものですから、特に中国の場合は、卒後の捕捉が難しいのですが、過去に遡って、データベースを作っており、一度できたデータベースを使って欠けてるところを埋めはしますけれども、まだ完全にできてると思いません。他に、例えばバングラデシュとか、スリランカとか、ああいう小さな国の場合ですと、ほとんどが政府の奨学金で来ている、しかもまた帰って教員になる例が多いので、この場合にはかなり 100%捕捉ができて、連絡がつくようにはしてあります。中国には事務所を開設しましたし、スリランカとかバングラデシュにも卒業生がいる大学を借りて、そこを使って、色々な情報を流したりしようということで試みはしております。

井手（司会） 倉地先生、1 分でお願いします。

倉地 はい。笑っているうちに終わっちゃう（笑）。九大の場合はですね、同窓会はあっちこっち作っています。韓国、中国、台湾、色々なところですね、非常に協力していただけてます。例えば、そういう国から九大に送ってくる学生をプリセクションする場合なんかも、やっていただけてますし、それから大学がそういう留学生をトレーニングする、その仕方が悪ければ色々なコメントをいただけてます。非常に大事だと思います。

井手（司会） ありがとうございます。非常に熱心にご質問、ご討議あると思いますけれども、一度ここで 5 分だけちょっと休憩を入れまして、それからまとめにまいりますので、只今から 20 分…

久保井（大阪大学） ちょっと一言だけ質問いいですかね。鹿児島大学さんね、日本中で学生を最も大切にして、最も素晴らしい学習環境で質の高い教育を行い、向上心をもって困難に果敢に挑戦する若者を育てる、明確に書かれてるんですよ。学生憲章、そういったこと、学生を本当に大事にされてる、それがあってですけど、そこで質問なんですけど、福岡工大の米田さんから、CSU の理事会には、学生が実際に理事会に出て、参画して、発言できる、理事会でそういう発言権を与えられているという話がありましたが、鹿児島大学さんでは、そういう風な取組というのは考えておられるのでしょうか？

井手（司会） いかがですか？学生がそういう理事会に参加するっていうのはございますか？

河原 それは面白いなあとは思いますが、私は個人的にはやりたいですけども、帰って学長と相談いたします（笑）。

井手（司会） いいアイデアをいただきましてありがとうございます。

米田 すいません、あの多分、今、名前が出たので一言だけ戻しておくとですね。学長がいる前でご説明差し上げるのは何ですが、本学は学長インターシップというのを進めています。これは学長さんの下に学生へばりつきで、学長が朝出勤されてから出られる会議全部学生さんがついてまわります。学生シャドーです。学長室の中に机が置かれていて、学生がずっと来客も含めて、オープンにすべて学長についてまわると。大学の学長さんというのを真剣に考えて、教育研究にこう進んでいらっしゃる学長さんが、一体学生達、自分達のために何をやってるのかというところを生身で体当たりで見せるということを、去年着任されてから進めています。

山崎 米田先生、その学生さんというのはどういう基準で選ばれるんでしょうか？

下村 すいません。当該者であります私から。米田さん今すべてオープンって言いましたが、やっぱり来客の方の要望もございますので、ちゃんと事前にいいかどうかというのをお断りしています。そのどうやってセレクションするかは、学内で公募いたしまして、そちらの方で手を挙げて、2 週間という期間でございますので、春休みと夏休み、それぞれ男女 1 組だけでやっていると。もう一つは理事長の許可があれば、理事会それからあと、部課長会、色々な私が出ないところもありますけど、学生がそばで聞いて、質問とか要望事項をする、そういう形でございます。

井手（司会） 非常にユニークな取組ですね。ありがとうございます。

河原 ちょっと追加させて…一言ですね。

井手（司会） 30 秒でお願いします。

河原 幸いにも学習交流プラザというものの予算がこのほどつきましてですね、これを作るにあたって、学長が夜遅くまでなんですけれども、何度か学生達とどういう設計にすればいいのか、場所はどこにするのか、っていうことを一人で頑張って学生の意見を聞くというようなことも取り組み始めているところです。

井手（司会） はい、ありがとうございました。それでは只今から 5 分間だけ休憩をして、また始めたいと思います。ありがとうございます。

竹田 それでは 4 時 25 分に再開いたします。

大学間討論（その2）

司会 JUNBA 理事／鹿児島大学北米教育研究センター長

井手 祐二

井手（司会） 休憩を挟みまして、後半にまいりたいと思います。ご着席くださいませ。前半で、皆様方のご質問等々色々出てまいりました。昨日と先ほどの議論を踏まえますと、色々、IR、EM を進める上での課題というのがだいぶ見えてきた気がします。まず IR の組織ですね。まだ IR 専門の組織というのがまだなくて、企画評価のところをやっていたり、色々なところに分散していたりしてるところがあると思いますけれども、その組織の作り方、それからその透明性ですね。IR の透明性、そしてその後全国統一するようなデータベースを作るための組織、あるいは情報交換するような場、そしてその IR の専門家の人材育成、そういうところが問題じゃないかなという風な気がいたします。皆さんからですね、この辺につきまして、具体的にどうやったらいいかというのを少しアイデアを出したいと思います。それからまた EM につきまして、EM の定義をさきほど議論いたしましたけれども、この範囲が K-12、要するに幼稚園から高校までと卒業後ですね、ビヨンド・グラデュエーションのところまで含んで、そしてその目的が、中の目的が、学生のサクセス、あるいはサティフィケーションにつながるためにやっているかどうかというところがあるかと思います。もう一つ、やっぱり EM の組織をどうするかという問題点があるかと思います。それぞれの問題点につきまして、皆さんから具体的ないいアイデアがあれば、それをもとにディスカッションしてまいりたいと思います。それでですね、IR の組織というもの、今ですね、作っていかうってというようなアイデアもいくつか今日のご発表の中であったかと思いますが、何か考えておられるところ、ございますかね？鹿児島大学は森先生のところ、今、学術情報基盤センターですけども、先生のところは何か作るっていう話はございませんか？

森（鹿児島大学） 突然の振りで驚いてますけれども。鹿児島大学は、そういう組織だったことはまだやってないです。ただその、法人化以降ですね、大学がこれから日本の中でどうでなきゃいけないのか、色々な大きな問題があって、大学というものをどうするかと、そういう中で EM、それから IR という考え方が当然必要になるだろうという意識は学長、理事の役員の方々をはじめ、皆さんもっているんですが、さてどうしていいものやらと。色々昨年九州大学さんですとか、色々全国大学の調査といいますか、お話を聞かせていただく機会がいくつかありまして、おぼろげにその中で一つ間違いなくやれることは、いわゆるファクトブックと言う、河原理事から説明もありましたけれども、まずそれはやっていかうと。それを作るにあたっては今とりあえず、企画調査室のところをやっているんですけども。それを EM と一体化させるためには企画調査室だけではなくて、何がしかのそういう組織が必要だなという認識のところまで来ています。それでこれから先、どう具体的に行くかというのは、河原理事のほうがよく…鹿児島大学はそういう段階です。大学をこれから運営していく中で不可欠なものであるという認識はもっているということです。

井手（司会） ですから、皆さんやっぱり、今まで評価をするためにやっていたんですけども、やっぱり大学の経営、運営に使わなくてはならないという意識は非常におもちでございますよね。河原理事どうぞ。

河原（鹿児島大学） ちょっと先ほど、東北大学のお話を伺ってまして、組織をどうするかという、つまり学長理事体制というものに、法人化以降移ったわけですけども、そのときに事務局というものをどのように位置付けていくか、あるいは学長理事体制と事務局をどうつないでいくかということが非常に大きな課題だという風に考えております。今私どもは、少し先ほど申し上げましたけれども、組織をどのようにより強固なものにしていくかということで、すでに学長と理事が担うその室というものが、各分野の企画立案を行うということ、性格付けいたしまして、動いているところでございますけれども、先ほども東北大学のご報告の中で、横串というお話がございました。教員の意識ももちろんなんですけれども、やはり職員の意識、いわゆる SD の問題になっていきますけれども、このところについてもどのようにやはり問題を投げかけていくかということが恐らく、IR を進めていく上で非常に重要なのではないかなと。ですから既存の企画評価課、あるいは情報企画課というのが私どもにございますけれども、これに私どもが学長理事体制の中でどのように活力を出してもらうような働きかけができるのかと、そここのところが非常に難しいなと考えているところでございます。

井手（司会） 教職員の意識の話、先ほども出ておりましたけれども、ここに来ている我々は問題意識をかなりもってはいえると思うんですけども、どう全学的に伝えていくかというのが一つの課題でございましょうね。どうぞ、下村先生。

下村（福岡工業大学） 今、SD の話が出ましたので、ちょっと触れさせていただきますと、私のプレゼンのときに申し上げましたように、福工大はあんまり大きな大学では、というより小規模大学なんですけれども、数年前から 4 名 1 組で、2 ヶ月間それぞれアメリカの CSU イーストベイ校に派遣しています。派遣して年 4 組交代しますけれども、色々書いてきた提案を学長特命のチームとして、そここのところで育て上げて、今後の IR の機能のところに使いたいという風に思っています。詳しいことは大谷常務と米田さんと、多分 IDE の最近の号に掲載されたと思うんですけども、そういう形で本学のところはやっているということでございます。

井手（司会） 米田所長から何かございますか。

米田（福岡工業大学） 今のことに关してですか。特段付け加えることはございませんけれども。IR のところの組織の編成のところ、先ほど常盤審議官からの、大学の移り変わりのスピード感というんですかね、社会のスピード感とずれてるものがないかと、我々にしては非常に速いスピードで動いてるにしても、外側のスピードとずれがないだろうかという部分で、やはり一番アメリカの大学の中にいて、予算編成の中で感じることは、やっぱりカリフォルニア州の場合、コンパクトをよくご存知だと思いますけれども、大学とその州当局とで予算上取り決めがございまして、95 年だと思うんですけども、90 年代前半に、交付金の積算を学生数に依存しな

いような形で、州と大学の取り決めの中でコンパクトに基づいて予算編成をしていきたいと思いますという話が動いて、要するにトッパーで何パーセントカットしますというお話はやめますと。数字を出して言った限りにおいては、大学さんにこれだけのお金が落ちますよというような形で政策変換した。先ほどのお話の中で、大学の自助努力によって成せる部分と、政策的な手助けが必要なのかという部分があるかと思うんですが、IR の人材と、先ほど言いました全国組織であったりとか、IR の話というのは、アメリカの現状を考えると、そこを追従して追おうと思っている限りにおいた政策面での財政、予算の部分での絡み、それとデータをどうやってつけるのかという部分は非常に大きくなるのじゃないかなと思ってますので、一つだけコメントをつけさせていただきます。

井手（司会） ありがとうございます。植木先生どうぞ。

植木（東北大学） 恐れ入ります。先ほど河原先生から東北大学にちょっとメンションがございましたので、少し付け加えさせていただきますと、今、私どもの大学では、この総長室というところで IR をやっております。基本的に企画調整機能は、総長室に持たせるということでやってるんですが、これが法人化の一つのメリットでもありデメリットでもあるかもしれないんですけど、現在、国立大学法人総長のリーダーシップは大変大きくなっております。従って、例えば、総長が交代いたしますと、もはや総長室ではなくて、例えば人事労務担当の理事に担当させるとか、私どもの総長の任期は 6 年になっているんですけれども、そういう意味で法人化前であれば、例えば事務局長さんがおられて、総務のラインで企画調整をやるということは、どこの国立大学法人でも明確だったと思うのですが、じゃあ IR を今どこでやってるのかというのは、本当に各国立大学に問い合わせないと分からないと。学長のリーダーシップあるいはご判断で、非常に変わりうる、それはいい面ももちろんあると思いますし、共通性がなくなったという意味では非常に各大学の特性、違いがでてしまって、難しい部分も出てるかなとちょっと個人的に感じたものですから、補足させていただきました。

井手（司会） 特に組織を作るときに、こちらですと、プレジデントをサポートするというのが一つの大きな目的でございますので、そういう意味で、経営の意思決定上の位置付けというのが日本の場合はまだ今まで不明確であったということがあるかと思いますね。そういうことを考えて我々は、組織を作るときにやはり大学の経営、直接関与できるような組織を作っていたかと思いますが、恐らくリーダーシップというのが、必要になってくると思います。今日ここに来ていただいている皆様方もぜひ直接リーダーシップを発揮していただいて、やっていただきたいと思います。あと、組織につきまして、何かございますか？もう一つですね、その組織を作って、透明性、データの透明性といいますかね、があるかと思いますが、これも、これ特に全国の組織でデータを公開するとなったときに色々賛否両論あるかと思いますが。比較をされるわけですね。皆さんどうでしょうね。全部出して同じ土俵で同じような評価で同じ検索されてみたときに、それはプラスでしょうか、マイナスでしょうか。プラス？プラスの方どうぞ手を挙げてください。マイナスと思われる方。お一人。多数決でプラスですね。

山田（新潟大学） ただし前提があるんですけれども。私、今プラスと申し上げたのはですね、もうデータベースはこういう入力さえやればいいという項目がある程度確立していれば、非常にやりやすいという点です。そうでなくて各大学が個別にやっているとですね、何をしたいのか分からないからそこに無駄が生じるんじゃないかと。だからそういう意味では、ある程度規格化されていれば、これさえやっていけば最低限はできるよというところで、それは公表されようが、何しようが、楽かなと思っただけです。

井手（司会） まあある程度の規格が必要じゃないかというのは、審議官のお言葉と同じですね。他に何かそのどうですかね、今後恐らくそういう動向が出てくると思うんですよね。ですからその時にどういう風な共通化をしたらいいというようなものを我々から先に出していった方がいいと思いますので。でも、だいたいにおいて皆さん共通化して公開したらいいということで、そのトランスペアレンシーということにつきましてね…

米田 公開に関してアメリカの実情をまたちょっとだけはさんでおきますと、UC と CSU で年間 6 回、毎年 10 月にデータを報告書として提出するような仕組みにカリフォルニアではなっています。当然、州知事が入りますし、それから州の教育長官、州議会の分析局、で州議会の予算委員会と、そういうところに報告書を出すと。我々の、私個人の意見なんですけれども、例えば、皆さん大学でファクトブックお持ちなので、福工大のファクトブックを持っていくと、いや、サマリーじゃなくて、ファクトブックくれ、と言われます。日本の大学で言うファクトブックの情報公開性とアメリカの大学の考えているファクトブックの情報公開性はもう雲泥の差があるわけですね。要約だと思われる。それが多分現実で、今ここで手を挙げて公表してイエスかノーかと言うのは、まだファクトブックのレベルなんですね。このファクトブックになったときに、どう反応が変わるかというのが、やっぱり私、肝だと思っていますので、一つだけコメントとしてアメリカ側の話として補足しておきます。

井手（司会） ありがとうございます。あと、そういうデータを共通化するというので、共通の全国の組織みたいなのを、例えば、アメリカだと AIR（Association for Institutional Research）ですか、というのもあると思いますけれども、そういう風なものに相当するのが今、日本だと大学評価・学位授与機構かもしれませんけれども、どうなんですか、別に作るべきでしょうかね。それにつきまして、何か皆さんご意見ございますか。

松尾（九州大学） ちょっとその前に、米田さんの先ほどのミーティングの話で、AIR だけでなく、他の話がありましたよね。

井手（司会） 実は今日、フロアの方にご参加いただけてますけれども、EM のご専門の方で、山形大学の福島先生いらっしゃいますか。すいません急に。いかがでございますか、今回の我々の議論を聞いていただきまして。

福島（山形大学） EM はやっぱりアメリカから発祥しています。1970 年代のアメリカの大学の倒産時代にボストンカレッジでジョン・マグワイヤー博士が最初に提唱されて、マグワイヤー博士は今、スピンオフしてマグワイヤー・アソシエイトという 30 数名のコンサルファームをお持ちです。そこと、山大、私の在職時代からかれこれ 6 年くらいお付き合いして作ってますけれども、山大自体は、2007 年の 7 月 1 日に 3 名の事務組織でスタートしまして、翌年 2008 年 7 月 1 日に専任教員の私も入って拡大して今 12 名でやっています。あ、14 名ですね、すみません。ただし半分はちょっと入試実施側が入ってますので、半分は入試に入っているということで、EM 担当は 7 名です。IR も非常に緊密ですけども、山形大はちょっと考え方を分けてまして、外向けの IR について、認証評価とか法人評価については評価分析室がやっています。これが先行してありましたので。EM は内側の調査といいますか、です。で企業で言うと、財務会計側を評価分析室、管理会計側を EM 室として考えてあります。ですから必ずしも公表を前提としない、というかどうかと言うと、前提としないわけですね。評価分析だと、目標どおり達成しましたよという調査をしないといけませんので、経営上ですね。一方で EM はリスクを先に見つけましょうということで調査をいたします。ですから、より問題が出るような調査をしたいと思っています。これは入学前の接触情報から卒業後まで、様々な調査をやってますけれども、そこに GPA とかそういったものをクロスをして、データ・ウェアハウスを作りまして、分析を始めたところですけども、膨大なデータがありますので、切り口をどうするかということで、日々、必死になってデータと格闘しているところです。ともかく EM というのは、科学的マーケティング手法に基づくマネジメントサイドの確立ということになります。ですから、大学調査等によって支えられて、プランニングですね、戦略的プランニングを少しされて、大学の学生の入学から卒業後までを一貫してマネジメントするような考え方ですので、データベースは必須ですね。それとプランニングをしっかりと受け止める役員会というか、そこがあって初めて成立するものということで今、やっているところです。いったん以上でございます。

井手（司会） ありがとうございます。貴重なご意見ありがとうございます。

松尾 すいません、ちょっと追加質問させていただきたいんですけども。今、山形大学では、IR と EM をかなりフルにやっているという認識でよろしゅうございますか？

福島 フルというところまでということがありますけれども、一旦 IR も二つに分けて、外向けを評価分析室、これは今、法律で決まっているものを粛々とやっているイメージだと思っています。一方では今そういった形で、学生がどういう形で大学に接触したかというものから、卒業生データまであります。ですので、ID でつないでしまっているもので、例えば、今まだそこまで揃っていませんけれども、5 年に一回、卒業後 5 年から 10 年の卒業生に対して、振り返って大学時代どうだったかという調査をしております。そこで高い満足度を示した学生があと 10 年くらい経てば、振り返ってプロフィールが可能になっています。出席情報がどうだったか、それから GPA はどうか、半期ごとの満足度調査はどうか、それからちょっと今チャレンジ中なんですけど、授業評価も記名式、記名じゃなくて、個人の情報まで見えませんが、

ただデータ・ウェアハウスの中ではマッチングされて分析ができると、という形の仕組みを作りまして、そういった物を作るということで、これ実は文科省の概算要求で、かなり巨額のお金をもらってやっています。ちょっと学内でも浸透してきて、財務部が財務データを入れたりとか、社会貢献も入れたいということで、次の概算要求では、教育研究地域貢献を財務の切り口で入れ込んで、箱はもう作ってますので、そういったような見える化をやっていくということを今、考えていますが、そこは EM だけではできません。

松尾 そういうアクティビティはもう日本中の皆さん、ご存知の範囲なんですか？

福島 いやこれはですね、ちょっと考え方があるんですが、なぜ IR がこんなに評判かという、高等教育の研究者が研究されてます反面、これは私の個人的感想ですけども、高等教育の研究者がやると、業績を取りたいので、一般化したりとか、どんどん報告したりとかわけですね。EM というのは間接部門で、「我々は EM をやっている」とか公表するものではありません。なので、粛々と、ずっとこの 6 年間、やってきてるということです。我々はこう仕事をやってます、こういうことをやってますと、別にオープンにはしてません。ただ隠してるのではなくて、勉強会なども我々は持っていますので、どちらかというと、企業の方とか、私大経営者の方とか、例えば特区の MBA を出すような、株式会社立の大学さんとか、それから通信の方とか、そういうデータをそもそもお持ちで、データ分析をやって本気で大学の教育を良くしたいと思っている人達が集まってやる勉強会は持っていますけれども、いわゆる一般的な研修会とか、学会で発表したりとかそういうことはやっていないです。

松尾 じゃあ、他の大学が聞きに来たら、何でも教えてくれるということですか。

福島 そうですね。金沢大さん、岡山大さん、琉球大さんは行って講演をしたりとか、琉球大さんは来られたのかな。ということです。

松尾 ありがとうございます。

井手（司会） ぜひ JUNBA の大学、よろしくお願いいたします。高橋先生どうぞ。

高橋（大阪大学） 今、EM に話がちょっと移ってますが、EM が大学の方針といいますか、それとどういう風に関わっているかということで、一つですね、先ほど八木さんがおっしゃった、産学の関係、産学官でしょうか、の関係で、我々が取り組んでいるその事例が一つありますので、最近の事例なんですけれども。大阪大学の産学連携本部の兼松からちょっと簡単に PR めいてきますが、少しお話してもらいたいと思います。

井手（司会） 兼松先生、どうぞ。

兼松（大阪大学） 後ろの方にて、ちょっとうずうずして、色々しゃべりたいことがあるんですけども、2 分間の制限があるので、まず我々が言わなきゃいけないことはですね、

Enrollment Management をこれからシステムをどんどん入れていきましょう、やりましょうという話になっていますよね。それでデータに基づいてという話は、それはそれでいいんですけど、その動機付けがないと、そのツールだけを一生懸命作るみたいな話をまたやるとですね、すいませんが、例えば知的財産本部を作ったりとか何かで、なかなかうまくいきませんねっていう話の二の舞を踏むんじゃないかと、私、非常に心配しています。とても大事なことは、我々の例で言いますと、この間、いわゆるスタンフォード白熱教室の阪大版というのをやらせていただきました。この時に、学生に、いわゆる KOAN という学生のデータシステムの中にパッと流しただけなんです。それでも、400 名、もう応募がくる。それで実際には講演には 40 名しか席がないので、講演に出られる人という形で呼び出したら 160 名が来て、電話インタビューで 40 におとしてやると、ものすごくみんなそういうことを熱心にやってきて、そのことをやったことによって何が起きているかという、次々に阪大の中にはこういうシステムはないんですかと聞きにくるんですよ。つまり学生さん達は変わりつつあって、大学を変えたいと思っている。そのためにあるツールはどこにあるんですか、そして私達に何を提供してくれるんですかということを聞きに来る。たまたま、私のところ、ベンチャービジネス・ラボラトリーという、なかなか先進的な名前がついているので、何か変えてくれるだろうと思って学生さんがダイレクトに来ました。その中には、アプロプリエイト・テクノロジーに非常に関心があるんだけど、色々ないわゆる発達途上の国の困難を解決したいんだけど、何か私達でできませんかということまで聞いてくる。そういう風に色々な広がりが出てきているんですけど、そういうことに応えられるように、要求から出発して EM や IR をちゃんとやっていくということをぜひやっていただきたいなと思います。（2 分のベル音）良かった。

（笑）

井手（司会） ぴったりでございました。ありがとうございます。米田さんちょっとコメントいただけますか。

松尾 そういう要求というか、そういう雰囲気がだいぶ高まってきているということが言えるわけですね。素晴らしいことだと思います。

米田 あの昨日、先ほどですね、会長からご指示があったので、少し付け加えておきますと。昨日、お話いただいた Kathleen Dettman さんですが、プレゼンテーションの中でカバーできなかったんだけど、前置きをされた上で、私にコメントがあったのが、データを集めるとかどこがきっかけになっているのかという部分のお話が少しプレゼンテーションの中では弱かったと。AIR のお話もありましたけれども、アメリカの中で当然、インディアナ大学が中心となってやられている、中等教育研究所がやられている NSSE（National Survey of Student Engagement）と言う形で、1,300 をちょっと超えるくらいの大学だと思います、専門家がいらっしゃるの間違いでしたら修正をいただきたいんですが、データを集めてそこでピア・レビューをきっちりできるようになっていると。基本的に NSSE は常にベンチマーキングをターゲッ

トにされているので、三つの手法で切り出してデータを提供できる、セルフでデータを取り出せるような形になって、一つが全国標準との比較ということで自分の大学がいったい標準のどこにあるのかと、二つ目に関しては、例えばその学生を分類したときに、その分類分類ごとでどうなんだろうという比較ができる、三つ目が、今度はその大学が選択した、自分で選択したグループですね。だから 2 番目のところは、そのカーネギー分類ですけれども、3 番目のところは、自分でディメンションを切ることができるということです。Kathleen さんが専門家、彼女もコンサルタントとして UC に入られて IR にどっぷり浸かって、IR で採用されて、その後に UCOP の IR をやっているという中で、もともとその基盤として、社会基盤の中に NSSE がある中で彼女はああいう仕事をしていると。そのインフラ設備がどうなって社会インフラがどうなっているのかという部分に関しては、彼女自身も興味を持っていたし、日本の大学の皆さんの中で少しそういうところも含めて議論していただけるとありがたいなということをおっしゃってました。ちょっと付け加えるように会長から指示があったので。

井手（司会） ありがとうございます。確かに IR の人材育成につながるところでもあるんですね。それでですね、ちょっと EM に入りかかったとこで、もう 1 度、考えたいと思います。日本の EM というのは、やはり大学に入った後になって、せいぜい高校直前のところ、卒業する直前のところのデータくらいしかないんですけれども、こちらは、K-12 で考えてるし、その教育をどうすべきかということはかなり考えておられます。日本の中での教育改革、初等中等教育におきましても、今日、審議官、前の部署でそれをやっておられたということで、それをお話されましたけれども、大学がそこまで入っていかないと、これから日本でどういう人材を作っていくかということを考えたときに非常に大きな問題だと思うんですね。それについてコメントございますか。

松尾 西先生に一つコメントしていただきたいんですけれども。アメリカの大学選択の基準も含めてですね、日本の大学がどういう、入試をどう変えればいいのかということについて普段から色々お話を聞いておりますので、ちょっとご意見を伺いたいのですが。

西（スタンフォード大学、JUNBA エグゼクティブ・アドバイザー） 一番大事なのはやっぱり、それぞれの大学が自分達をどういう大学にしたいか、従ってどういう人材を育成したいかということに関して、かなりはっきりしたビジョンをもつという事だと思います。アメリカ、例えばスタンフォード大学はこうで、ハーバードはこうで、というのはかなりはっきりとしている。そのためには、さっきお話したこととちょっと重複するんですが、要するに決まりきった問題をとにかく正確に時間内に解けばいいということから、やはり考え方のパラダイムを変えないといけない。例えば、企業が国際競争力をつけるとしたらどうするか。徹底的な状況分析をやる、コンペティターはどんな風に何をやっている、そういうのをベースにしています。ですから例えば、アメリカの色々な大学、あるいはイギリスの大学云々というのを調べ尽くして、そういうことから出てきた結論を、とにかく日本の今の現状ということをいったん白紙に戻して実行してしまおうという覚悟がやっぱり一番大事だと思います。

ちなみにちょっと面白いデータがあって、スタンフォード大学の電気工学科に応募してきた大学院入学希望者の統計というのを昨日たまたま取ったのですが、一番多いのは中国です。その次 2 番がアメリカです。それから 3 番がインドですね。それから、4 番が韓国、韓国が 140 何人と、それでトップ 10 に入って、日本はもちろん入ってないんですけども、昨日食事のときにどのくらい日本から応募すると思いますかと聞きましたよね。皆さん 10 人から 15 人とかおっしゃいましたが、実際は、たった 7 人です。7 人と言うのはどういうことかと言うと、ナイジェリアとかレバノンとかと同じレベルです。

井手（司会） 全体、何名のうちの 7 名ですか？

西アドバイザー 1,980 人です。

松尾（九州大学） 1,980 人のうち、スタンフォードにアプライしたのが 7 人。

西アドバイザー スタンフォードの電気工学科の大学院にアプライしたのが 7 人。

井手（司会） 7 人しかいなかったということですね。

松尾 ショッキングですね。

井手（司会） 中国は何人ですか？

西アドバイザー 930 人です。

井手（司会） 米国が？

西アドバイザー アメリカは、384 人です。

井手（司会） インドが？

西アドバイザー インドが 268 人です。

井手（司会） 韓国が？

西アドバイザー 韓国が 142 人です。

堂本（桜美林大学） 今年ハーバード大学の 1 年生のリストを見ると、日本人は 1 人。プリンストン 0 人、イエール 2 人。スタンフォードの日本人の数字はショッキングなんですけれども、ハーバードやプリンストンの数字もショッキング。

西アドバイザー 今のこれはアPLICANT です。これから入った人は、確率からすれば日本はゼロになります。こういう現実を踏まえた上で、色々考えるというのは大事で、先ほど色々各大学からお話があったどういう人材を作るかという理想像としては、諸手両足上げて大賛成な

んですが、実際どういうことを考えておられるかと、そのところの絵が分からないんですよね。

井手（司会） ありがとうございます。

松尾 西先生は、普段から大学の入試条件を変えれば、世界中、日本中全部が変わると。つまり大学の入試要件を先ほどの、決まりきった問題をある一定の時間に解くという問題ではなくて、普段の成績とかボランティアとかクラブ活動とか、得意なもの、表現とかそういうことを入れるようにすればそれで高校の勉強の仕方も変わるし、中学校の勉強の仕方も小学校も幼稚園も全部変わると、常々おっしゃっておられますんで。それちょっと本気になってそろそろ考えないといかんという時期に来てるんじゃないかと、私なんかは思っているんです。

米田 あの松尾さん、それにちょっと一つだけまた加えるとですね。Judy Sakaki さんからもコメントがあったんですけれども。ややもすると、アカデミックと課外活動というような評価で対比されることが多くなると。昨日お話があった 14 のポイントがあったと思うんですけれども、UC で非常に重みを置いているところは、皆さんのお手元の資料に多分残っている 14 の 10 番目にあるんですね。10 番目のところに、シグニフィカント・アカデミック・インプルーブメントと書いてあります。つまり定点観測じゃないんですね。入試のように一発でぼーんと採って終わりではなくて、日本でも当然内申書出しますけれども、入試の中でどれくらいの入学要件で入っているかというのは各大学まちまちな中で、かなり入試の占める割合が多いと。ただ UC デービスになりますと、UC デービスはインプルーブメントの部分にものすごく比重を置いていると。SAT でも ACT でも何回でも受けられると。どれくらい伸びたのだと、どこで成長しましたかと、この子はどうやったら大学から伸びるんだろうかというところの伸び度を見ていると。その考え方はやっぱり我々の中にその仕組みを作る上で…

西アドバイザー その考え方は、UC だけじゃなくて、多分アメリカのどこの大学も同じで、そういう中でもって例えばスタンフォードの場合ですと、何回か SAT を受けるわけですよね。その中でトレンドと一番いいスコアをとって考えると。それからもう一つ、内申書というか、推薦状、例えば大学だけではなく、IEEE とか色々なところで、色々な推薦書を書かされるんですが、日本の中だと例えば物理学会とか応用物理学会とか電気通信学会とかそういうところ、あるいはどこかの大学へ応募している教授候補者の推薦状をこう比較してみますと、結局いいことしか書いてないんですよ、日本の場合。あれじゃあ、それを受け取ったほうも評価のしようがない。こちらはいいことしか書いてない推薦状はまず最初から無視するんです。そうでないと、評価の基準として使いようがない。今度は書くほうもいいことしか書けない推薦状、推薦者というのは、それ自身が無能の証拠なんですよ。ですから、そこまでの重みがあれば、答えがあるに決まっている問題を正確に解かせるようなことでもって選択するよりも、何十倍もいい成果が出るはずなんです。

井手（司会） 本当に私、自分の大学を変える覚悟が必要だというお言葉、すごく気に入ったんですけども、やっぱり本気で変えないと変わらないんじゃないかと思いますね。岡田先生どうぞ。

岡田（横浜市立大学） 今の議論の中で、やはり入試だけでなく、ちょうど文科省の特に基礎教育をやられてる方がいらっしゃるんで、例えば日本の場合、小学校、中学校、高校で落第というのがそもそもない。そういう中で上がってきて、入試をどうこうというのは、やはりかなりそこは日本の文化の根幹なので、そこら辺のところとうまくやらないと、誰でも入れる、何というか、入試だけという話にはやはりならないんじゃないかという気がするんですけども、いかがでしょうか。

井手（司会） 審議官、ご意見ありますか？

常盤審議官 私も今同じことを申し上げようかと実は思っていたところですけども。入試自体についてももちろん変えなければいけないと思います。ただその前提に、先生がおっしゃられたように、やっぱり各大学どういう人材を育てたいという風に考えているのかというのが本来あるべき姿として基本にあって、それで先ほど私が大学改革についてという資料をお配りした資料の中で、最後に習得、活用、探求と意欲と書きましたけれども、こういうそれぞれの領域について、何て言うのでしょうか、初等中等教育の反省がやはり、「生きる力」をつけますなんていう美しい言葉を言っても、具体的にじゃあどういう力を求めるのかということについて、しかもどういう方法でそれを身につけさせるのかということについての議論の深まりがやはり不十分だったと思うんですね。今日、私、最初に申し上げたのは、各大学でももちろん人材像とか作っておられると思うんですけども、それをもっと踏み込んだ形でより下位目標も明確にした形で、つめて議論をしていただくということが第一に必要なのかなというのが一つ。それからもう一方で、まさにお話にあったように、ただ入試だけの問題ではなくて、高等学校自体が内申書として、本当にちゃんと高校生の学習成績を、成果をきちんと評価しているかという、そこの部分も大きく捉えなければいけないし、それ以前に小学校、中学校でも評価を避けるような風土、一番典型的によく言われたのは、小学校の徒競走でお手手つないでゴールインするみたいなね、順位をつけない的なことを言われて、そこの部分はかなり克服されましたけれども、そういう点を見直さないといけない、そういうことを一つ打ち壊すために、全国学力・学習状況調査というのを何十年かぶりに復活させて、それで学校ごとの点数まで出している地域もあるわけで、そういう中でやはり競争的な環境というものを、どういう形で作っていくのか、それを国民が受け入れる形でどうやって作っていくのかというのが、文部科学省でも課題になっているということだと思います。

井手（司会） そこら辺は、EM の目的、我々何のためにやってくるかということに直接つながってくると思いますね。今回の議論をもとに、皆様方もぜひこれから IR、EM を進めていただく上で、何のために具体的にどういう目的でやるかということを考えて組織作り、人材育成をやっ

ていただきたいと思います。時間が迫ってまいりましたけれども、ぜひこの JUNBA にせっかくこれだけ皆さん来ておられるわけですから、今後全国組織とまではいかなくても、例えば、JUNBA 間で情報交換したり、協力していくということもあると思うんですね。ですから、そういうことをぜひ積極的にまた進めていただきたいと思います。会長の方から、よろしゅうございますかね。後ちょっと 5 分だけ。皆様からぜひこうやって欲しいというようなことをですね。フロアから何かご意見ある方いらっしゃったらどうぞ？

米田 筑波大学さんとかすごく熱心に参加していただいたので、お話を伺いたいなと個人的に。

井手（司会） 筑波大学の木島先生どうぞ。

木島（筑波大学） 失礼します。私は、特に大きなところでも、細かいところでも大変勉強になったんですが、自分が無知な部分もありまして、色々勉強になりましたけれども。審議官がおっしゃった、詰め込みの時代が良かったのか悪かったのかという議論なんかがあるという話の中で、私も日中台とかの国際関係を研究するんですが、中国の方々が今の日本の状況、どうやってバブルで失敗したかということにすごく興味を示すんですね。そこで私達も詰め込みが 100%悪かったのかどうかということ、そういう観点から見ることによって、今、失敗の世界の中でリードしている日本が、また先頭に立つ日が、何というんですか、そういうものも視野に入ってくるんじゃないかなと思って、そんなことも皆さんに考えていただければ、私も勉強になるんじゃないかなと思いました。

井手（司会） ありがとうございます。

米田 すみません、常盤審議官の後方に座られている、後輩にあたると思うんですけども、田中さんから一言コメントいただきたいのですが。

田中（文部科学省） 失礼いたします。文部科学省から UCOP に今、派遣していただいております田中と申します。突然のご指名でございますので、全く考えておりませんでしたが、一つ EM に関しましては、入試といういわゆる「点」で捉えるのではなくて、入学前から卒業後までという「線」で捉えるという論点と、もう一つが、Judy Sakaki さんも言うておられましたように、あるいは UCOP での話の中でも、リテンションということを重視されると。これリテンションということだけ捉えると、日本と高等教育の性質、あるいは成績評価の性質が違うので、日本じゃ問題にならないということになりがちでございますが、ただ、リテンションの背景としては、日本でもキャリア教育という観点から、厚生指導に加えて、大学設置基準で進路指導というものも加わりまして、大学の責務として明示されましたけれども、EM の中で点と線で捉えるという考え方と、それからもう一つの重要な観点として、学生一人一人をより丁寧に見ていくということが必要だということがあります。そういう EM に対して、IR というものをどう機能していくかということも、学生中心といいますか、そういう風になっていくのではないかと、久保井先生がまさにおっしゃられたように、まずは学生を中心に考えるということにつながっていく

のではないかなと思います。そうした中で、EM につきましても、国際化という観点から EM を考えるのかということもあろうかと思いますが。EM について、国際化という視点の中で見ると、日本の学生をどう送り出すか、あるいは留学生をどう受け入れるかということが必要になるわけですが、そうした中で、一人一人に対するカリキュラム、どういう学修の場を提供できるか、あるいはこちらから送り出す生徒に対してどういう機会を提供するかといったときに、国際担当部門だけではなくて、教務部との連携、そういったものも必要ではないかなと感じました。そういった教務部門、カリキュラムの部門、今日もナンバリングですとか、バーコードという話がありました。そういうことも含めて、国際化の中で EM というものもさらに考えていくことが必要ではないかと感じた次第でございます。長くなりましたが以上でございます。

井手（司会） ありがとうございます。では兼松先生最後に一つよろしく願いいたします。

兼松 すいません。とにかく JUNBA というのがあってですね、要するに国際化の面では、学生達をエンカレッジできるはずです。その時にどれだけの情報が学生達に与えられるかが非常に重要だと私は考えていて、それはもちろんこの領域だけではできなくて、大学本体と一緒にになって国際関係のところはちゃんと見せていく。どれだけいい経験をどんなどころの学生さん達がしているかということをやちゃんと戻していくというところから始めていくっていうのが今回の EM、IR につながっていくんじゃないかと、そういう活かし方を今後していただきたい、ぜひしていただきたいと思います。

井手（司会） なるほどね。そうですね、我々が今やっている活動は、まさに EM の成果としてつながってまいりますね。非常にいいコメントありがとうございました。どうぞフロアから。お名前いただけますか？

齊藤（大阪大学） 大阪大学の齊藤と申します。実は私、大阪大学に来る前に、大学評価・学位授与機構というところにおりまして、古川さんにもお世話になりました。その時に Asia-Pacific Quality Network というところで、実際その大学評価・学位授与機構というのがそこに加盟するに至るかというそういう基準があってですね、それはヨーロッパの大学評価基準というのがあるんですけども、そこに加入するために評価機関がパスしなくてはいけない基準というのがあるんですね。その時に一番困ったのが、評価に学生が参加するか、しているか、そういう基準なんです。こればかりは実は、正確にやるとですね、日本の評価機関はどこもパスしないんです。ただその授業評価をして評価の中に活かしていますとかですね、そういう質保証の中に学生がなんらかの形で間接的に関わっていればそれでいいことにしましょうと。自分はボードに入っていたこともあってですね、ちょっとよろしくお願いしますという感じで入れてもらったっていうところもあるんですけども。そういった意味では、ヨーロッパとかアメリカに比べて一番違うのが学生の参加というところだと思うんですね。そういう意味ではもちろん学生さんが直接理事会に入るのは難しいかもしれないんですけども、どのように声を

活かしていくか、そのための一番最初の突破口になるのが IR であり、授業評価であり、それを使った IR であり、あるいは Enrollment Management、そういったものになるのかなという風に思います。まだ先は多分長いと思うんですけども、私も微力ですけども参加したいと思います。よろしくお願いします。

米田 今の Enrollment Management のこちらの担当者ですね、CSU でも授業評価の中でどうやって学生を送りこんでいくかというようなお話、FD の観点から非常に議論が深くなっているところだと思います。特に学生さんから見ると、日本は大半、授業が終わった後に、一番最後の講義で、54321 でマークシート付けて終わると。学生から見ると、どこ付けても別に関係ないと、その授業を二度と取ることないですから。ざっくりした答えしか返さないわけですね。アメリカは、現実どうなってるかというと、2、3 回目でまだレジストレーションが済んでいない段階で、とりあえず 54321 つけますと。つけた限りにおいて、その授業が変わっていくのが目に見える形で分かるという形にどんどんどんどんシフトしてきているので、そういうところがいわゆる Enrollment Management の考え方で学生をどうやって取り込むかという経営努力だと思うんです。そこら辺は、私どももこれからもっと JUNBA の中でも情報共有してお話していきたいなと思ってます。

井手（司会） ありがとうございます。古川先生。これで最後にいたしますのでお願いいたします。

古川（東京理科大学） 先ほどから出てまして、学生さんが評価に参加しないとか、理事会に参加しないことへの、私ども、私どもと言うか、大学評価・学位授与機構の仕事しているときに、例えば、ヨーロッパでエラスムス・ムンドゥスの評価に加わったこともございますけれども、必ずどこの国に行っても、スチューデントユニオンの代表がその大学の代表の一人になっているのが一つございました。もう一つ、常盤審議官に伺いたいんですけども、我々その大学評価をさせていただいているんですが、アメリカもそうだったんですが、ヨーロッパもほとんど高等学校以下の評価も必ずやってきているというのがございます。恐らく、日本の場合は、先ほどからお話がある入学試験の問題がございますので、その評価をされてないのか、あるいはこれから小中高も評価をする方向に日本も行くのか、その辺をちょっと伺いたいと思っております。

常盤審議官 学校の評価、学校機関評価という意味。それは、日本でもやっています。ただ自己評価が中心なんです。第三者的に評価をするっていうのは、ほとんど行われてないと思います。ただ先ほどちょっと申しましたが、その一つの突破口になるのは全国学力調査とか、あるいは各都道府県で行っている学力調査の中では個別の学校が、例えば国語とか算数についてどういう成績を取っているかということを公表している地域もありますので、そういう点で一つの突破口になるのかなという感じです。ただ一方でそれについては抵抗感も非常に強いという状況もあります。

井手（司会） はい、ありがとうございました。非常に広範囲にわたるご意見をいただきまして、ありがとうございます。これから我々の組織作り、それから IR に対する取組、非常に参考になったかと思います。今からちょっと休憩をはさみまして、総括をいたします。これにて、総合討論を一度休会させていただきます。

竹田（日本学術振興会サンフランシスコ研究連絡センター長） 今から 20 分間休憩にいたしますので、40 分ですね。5 時 40 分に集合してください。

松尾（九州大学） 6 時までに終わります。

総括

総括

JUNBA 会長／九州大学カリフォルニアオフィス所長

松尾 正人

松尾（九州大学）最後に、まとめと言いますか、この2日間の総括をさせていただきます。

UCOP の皆さんに来ていただいて、一番高いクオリティでやっていると思われる EM と IR のいわば本場における実際の活動について細かく話していただきましたんで、恐らくここに来られる前には何のご提案ということで漠然としか分かっておられなかった方が、本当に EM と IR は何かということと、その必要性が本当に理解いただけたのではないかとということで、これからそういうことを通してですね、日本の学生の教育というところにもっと力を入れていただきたいと思います。その中でもデータの透明性ということについて、先ほど皆さんに手を挙げていただいたら、思ったより賛成が多くて驚きましたけれども、意外と皆さんアクセプタビリティが高いと、色々実際にこんなデータというのが出てくると、それは嫌だというのは出てくると思いますが、とりあえずは透明性については必要だという認識があったように思います。それから人材育成に関しても、議論が出ましたけれども、九大の小湊先生の意見では、3分の1は九大から出せるかもしれないけれども、やはり外から3分の2がついてこない駄目だろうというご意見もございました。これから考えないといけないことに関しまして、どういう人物のどういう人材の育成をすればいいかということを各大学がしっかり認識すると、あるいは決めると、あるいはそれを推進するということが必要です。それはもう漠然としているというか、書いてはあるんですけども、どこの大学でも似たようなことが書いてありますね。国際人材の育成ということで、では具体的にどうするのか、どういうのが国際人材かという問題が非常に漠然となったまま、皆さん美しい絵を描いておられるということがあると思います。そこで常盤審議官のお話の中にもありましたように、具体的にどうするのが国際化なのかという議論がありましたように、やはり主体的な人間を作ると、特に日本にいますとあまり自分で考える必要がなくて、あまり自分でものを言っても相手に伝える必要がない世界で若い人がずっと育ってきてますんで、その人達が国際社会に出たときに、本当に役に立たないのを私ども何度も見えています。ですから、日本の国際会議における日本人の存在感がないというのは全部そこに関わってくるわけですね。そういうことはこれからは絶対に必要な領域になってきますので、やはり主体的な人間、それから自分のことを相手に伝える力、そして相手を理解する力という、先ほどの3点は非常に重要なポイントになるかと思います。結局、入試の議論がありましたように、日本もこれから単なる紙切れの試験だけではなくて、ボランティアも含めた色々な活動を評価する方向に動くべきであるということに関しては、かなり共通の認識があったように思います。で、私どもそれを聞いていて、来年のテーマも含めまして、今この JUNBA のメンバーがやっておりますような英語研修、シリコンバレー研修、シリコンバレーにおけるインターンシップの訓練、そういうことは先ほどの3点の国際的人材を作ることに非常に直接役に立っているということがものすごく明快に見えてきたわけです。私どもこれで5年くらいやってますんで、データをずっと毎年解析した結果ですね、はっきりと見えてきたというのがあります。と

いうことは、国際化の活動というのは、日本の人材育成に直接関わっているのではないかと思います。国際化を人材育成のツールとして少し考えてみたらどうであろうかというようなことを皆さんにアピールしたいと思うわけであります。そういうことも通してですね、実は来年のテーマについて私どもは今議論をしております、これだけサポートをしている状況に鑑みて、来年もこういう議論をさらに発展させたいと思います。今、国際的人材の育成あるいは国際力の強化、先ほどの国際化を人材育成のツールにするという考え方を実行するにあたっての一番の問題はですね、日本では国際化というと国際交流というか、国際部だけの仕事になっているところがあります。来年のテーマは、国際交流だけではなくて、教育を国際化するという意味で、大学として国際化を推進するような、もっと大学全体としての活動として国際化を捉えるようなことがもっとできないかという議論に展開したいと思うわけであります。私どもは、教育の国際化を達成するために米国大学との高等教育ネットワーク形成とか、日本の大学を世界のトップレベルに上げるようなことを意識するために、どうやればそれができるようになるかということで、これはすべての大学が今日の話の中で国際化っていうのをミッションに挙げておられますので、恐らく共通の話題だろうということで、国際交流から教育の国際化へと発展させようというテーマの議論を来年いたしたいと思います。そういうことで、簡単ですが、今回の総括とさせていただきますたいと思います。そしてそれが来年につながる議論になればと思います。

今回は文部科学省から常盤審議官によくおいでいただきまして、非常に良いお話をさせていただいて、議論がさらに深まったという風に思います。ありがとうございました。それから、JSPS 理事長の安西先生にはこれまでに引き続き参加していただき、貴重なご意見をいただいたことを、もうお帰りになられましたので、田淵さんにお礼を申し上げます。ありがとうございました。それから JUNBA のアドバイザー、西さん、八木さんにおいでいただきまして、お話をいただきました。ありがとうございました。それから本当に参加者の皆さん、2 日間非常に熱心に議論をしていただきまして、大変、実のある会議になったかと思います。本当にありがとうございました。それから総領事と JETRO の岡田さんにお礼を申し上げます。総領事がおられませんけれども、総領事にも昨日の日米学術交流会を含めて全面的にご支援をいただきまして、ありがとうございました。JETRO の岡田さん、最初にちょっとコメントするのを忘れてましたけれど、ずっとご支援いただきましてありがとうございます。それから最後になりますけれど、JSPS の職員の皆さんがこの設定を全部やっていただきまして、JUNBA の理事はまったく何もしないで来るとこういうことができてまして、こういうのは竹田さんのご指示の下、JSPS の職員の方で今日色々やっていただいています。本当にご苦労さまでした。九大、阪大、鹿児島島の大学の職員の 3 人の方にもお世話になっております。ありがとうございました。そういうことで今日はこれで終わります。これでお開きとしますので、後は皆さん、本当にリラックスしていただければ、幸せでございます。ありがとうございました。

参考資料

Student Access and Success at the University of California



**Judy K. Sakaki, Ph.D.
Vice President – Student Affairs**

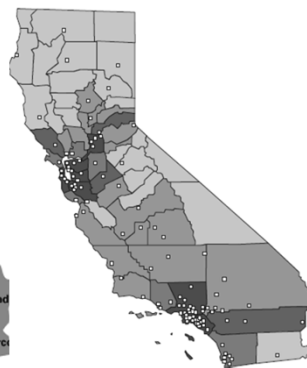
***Presentation to JUNBA
January 9, 2012***

Framework for Higher Education

4-Year Colleges & Universities



2-Year Colleges



January 9, 2012

UC Goals: Excellence and Access

“Mindful of its mission as a public institution, the University of California...seeks to enroll, on each of its campuses, a student body that...demonstrates high academic achievement or exceptional personal talent, and that encompasses the broad diversity of cultural, racial, geographic, and socio-economic backgrounds characteristic of California.”

- UC Policy on Undergraduate Admissions

January 9, 2012

K-12 Involvement



January 9, 2012

Student Outreach



January 9, 2012

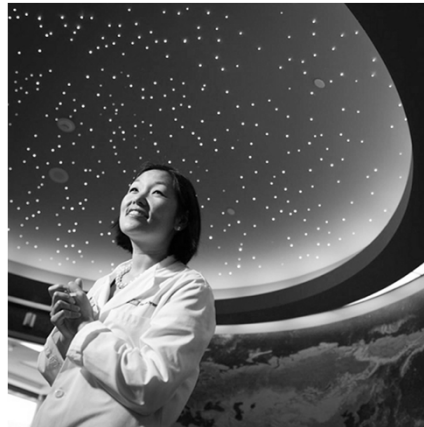
UC Academic Preparation

Subject Areas	Minimum Years of Preparation
History/Social Science	2
English	4
Mathematics	3
Laboratory Science	2
Language other than English	2
Visual and Performing Arts	1
College Preparatory Electives	1

January 9, 2012

Freshman Selection: 14 Factors

1. Grade Point Average (GPA)
2. SAT and/or ACT scores
3. Performance in courses beyond requirements
4. Academic performance
5. Top 9% in high school class
6. Quality of senior year program
7. Quality of academic performance
8. Performance in academic subject areas
9. Performance on special projects
10. Significant academic improvement
11. Special talents, achievements and awards
12. Completion of special projects within context of high school curriculum
13. Academic accomplishments in light of life circumstances
14. Location of high school and residence



January 9, 2012

Transfer Selection: Eight Factors



1. Completion of general requirements
2. Completion of lower-division requirements
3. Special talents, achievements and awards
4. Completion of special projects
5. GPA in transferable courses
6. Academic accomplishments in light of life circumstances
7. Participation in honors courses
8. Location of college and residence

January 9, 2012 | Page 10

Admissions and Enrollment



January 9, 2012

Financial Aid



January 9, 2012

Student Retention and Graduation



January 9, 2012

Post-Graduation



January 9, 2012

Conclusion



Admissions Overview

www.universityofcalifornia.edu/admissions/

Admissions Statistics

www.ucop.edu/ucal/admissions/statistics.html

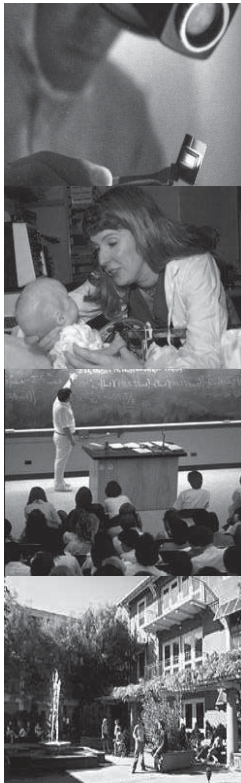
Blue and Gold Opportunity Plan

http://www.universityofcalifornia.edu/admissions/paying-for-uc/financial-aid/grants/blue-gold/files/blueandgold_factsheet_11_Eng.pdf

Contact

Judy.Sakaki@ucop.edu
(510) 987-0158

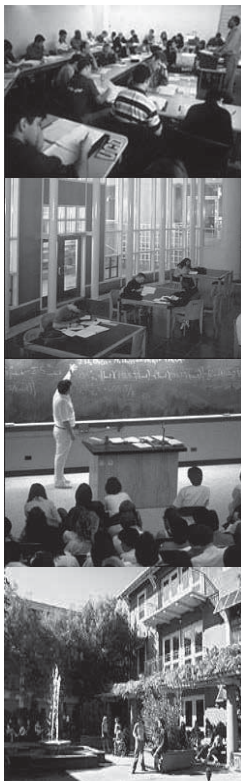
January 9, 2012



LONG RANGE PLANNING

Maintaining Excellence
During a Period of
Exceptional Growth

September 2002

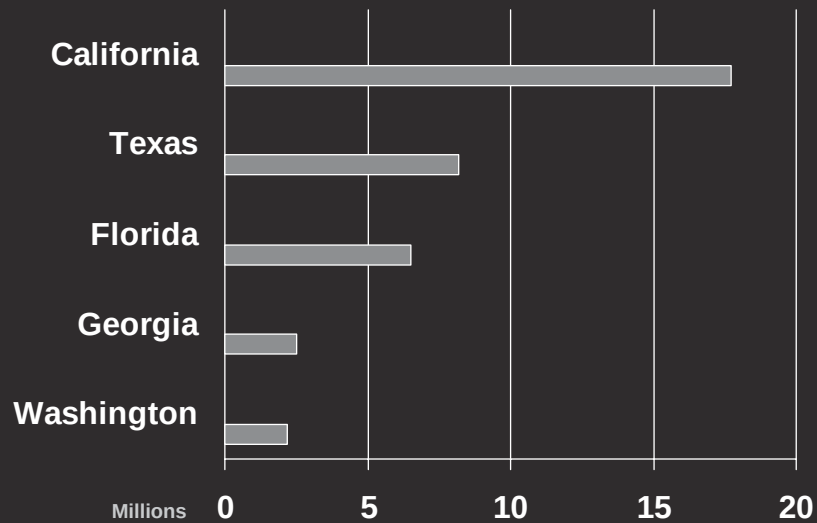


Today's Agenda

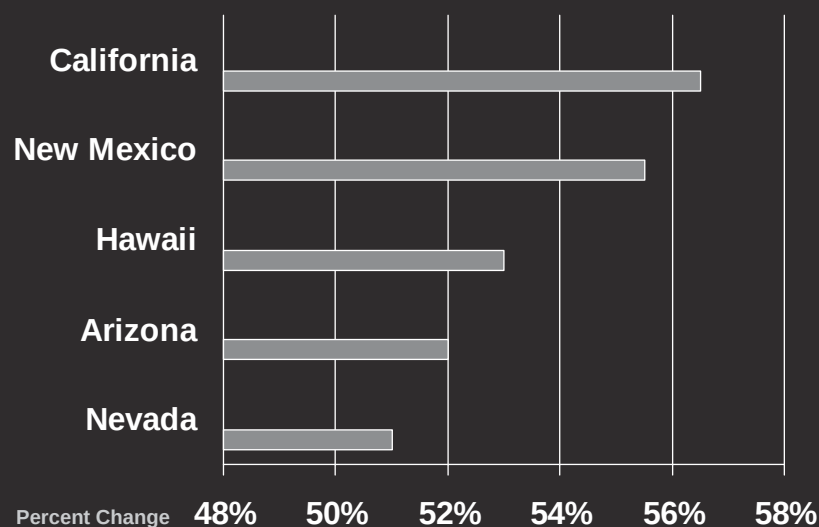
- Overview
- Enrollment plans
- Faculty recruitment and retention
- Resources
- Housing task force report
- Summary and future topics



Population Growth 1995 to 2025 (millions)

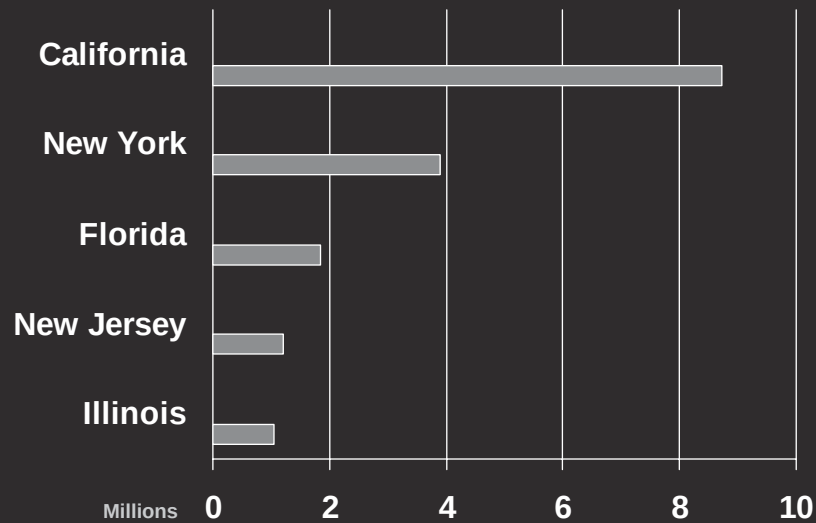


Fastest Growing States 1995-2025

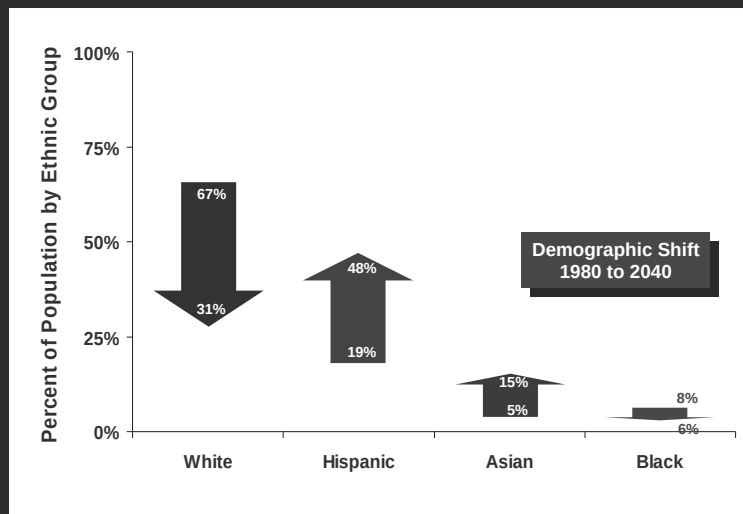




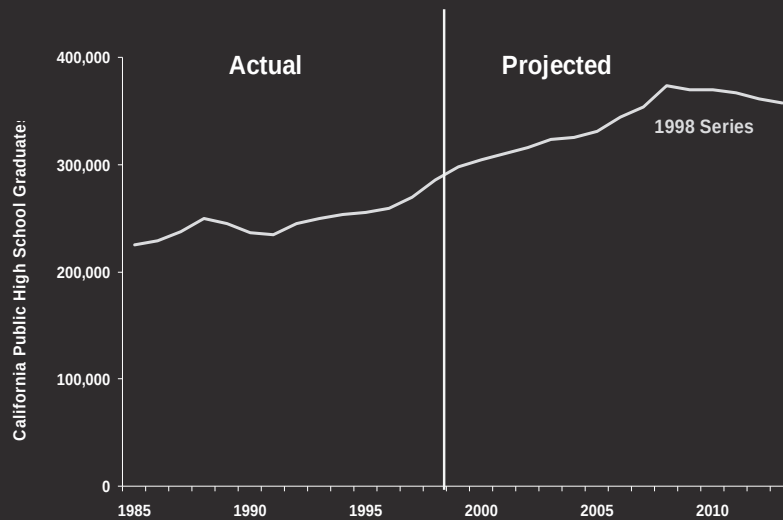
Increase in Immigrants 1995 to 2025 (millions)



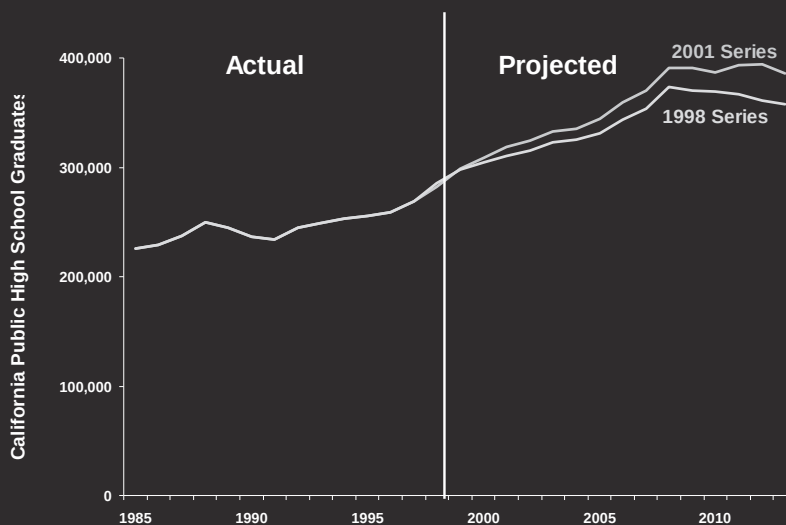
Hispanics & Asians Increase as % of Population



1998 Forecast of “Tidal Wave II”

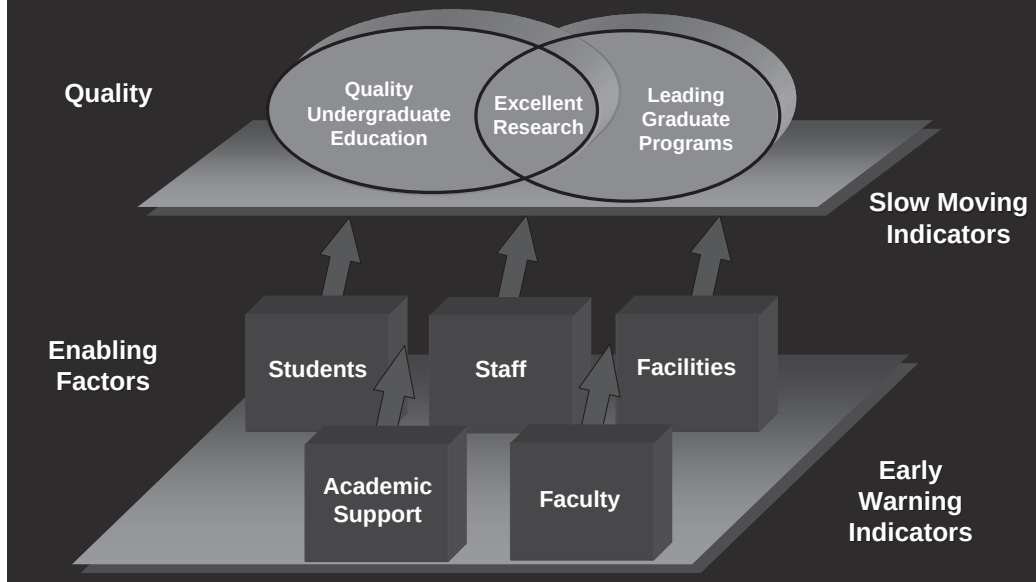


The Latest Forecast Is Even Higher



Maintaining Excellence

Early Warning Indicators



Are We on Track?

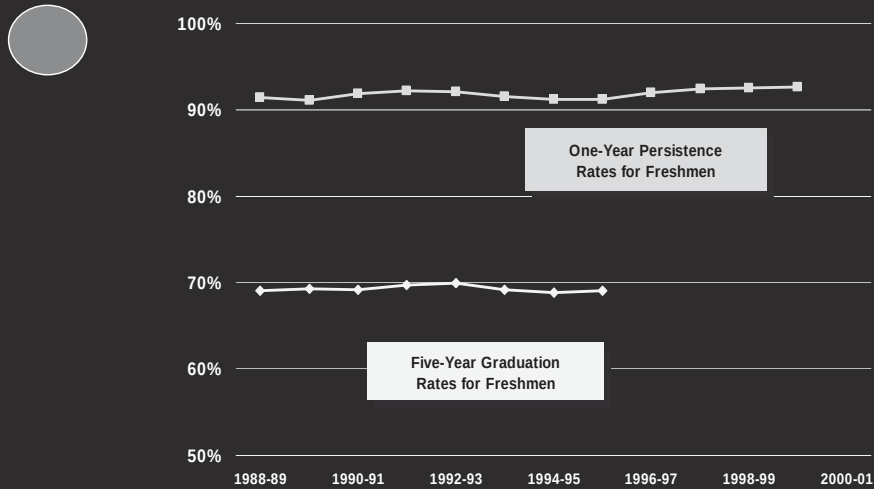
■ Slow Moving Indicators

- Graduation rates for undergraduates ●
- Research funding ●
- Rankings of departments and programs ●

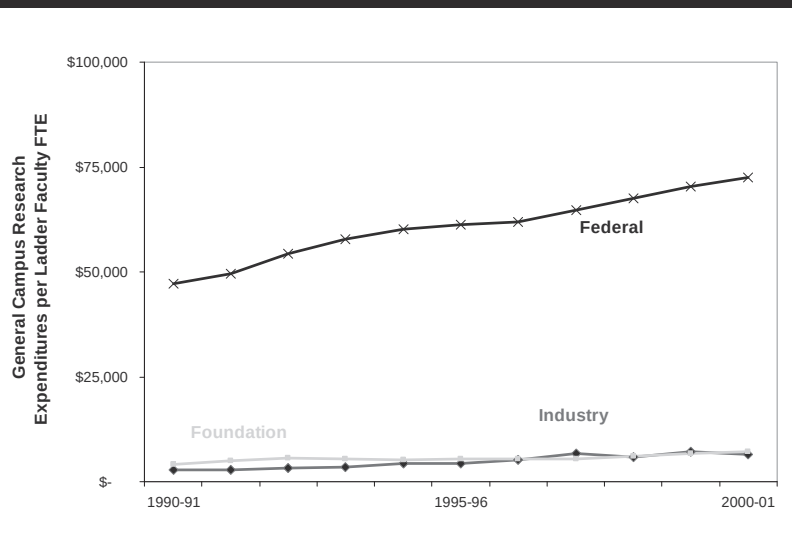
■ Early Warning Indicators

- Undergraduate enrollment ●
- Graduate enrollment ●
- Faculty hiring ●
- Staff salaries ●
- Academic support ●
- Financial aid ●
- Graduate student support ●
- Facilities ●

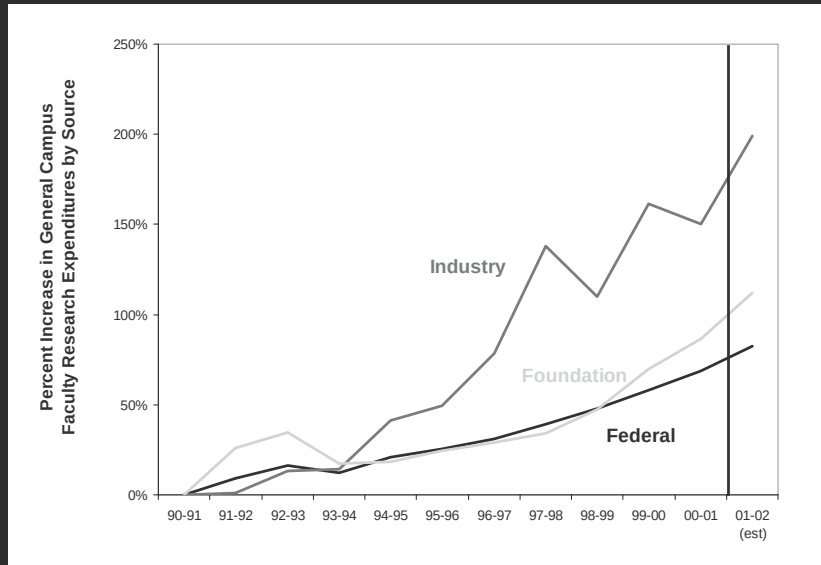
UC Has High Persistence and Graduation Rates



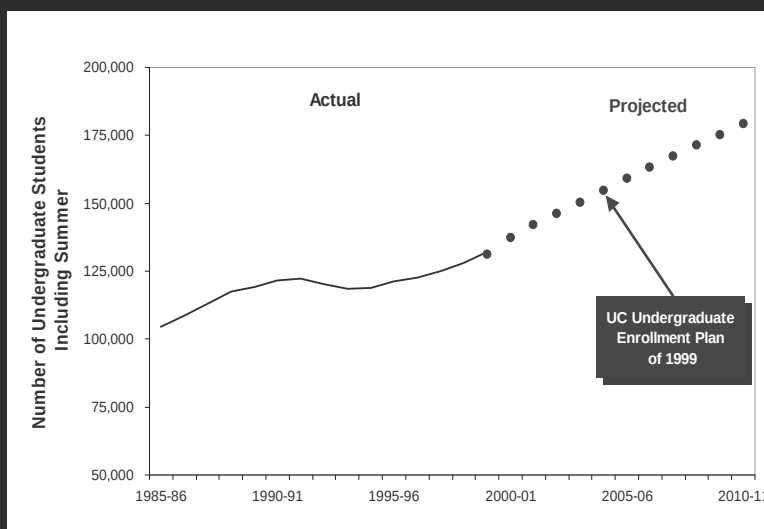
Increase in Competitive Awards to UC Faculty



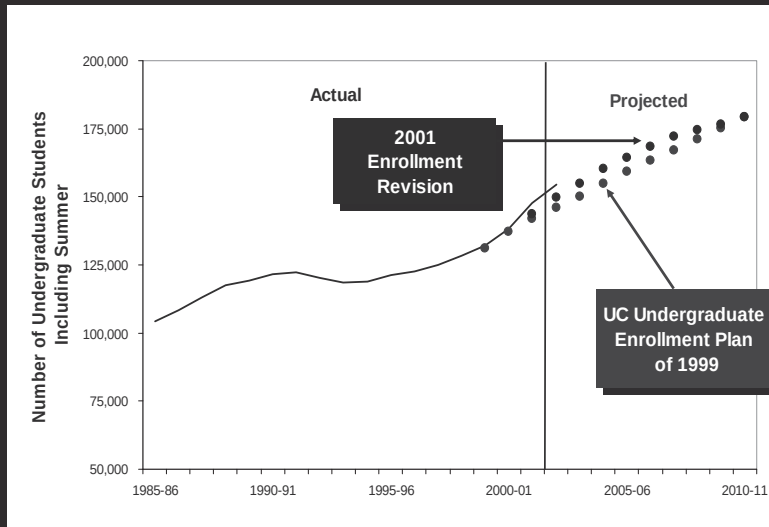
Fastest Growth is in Research Support from Industry



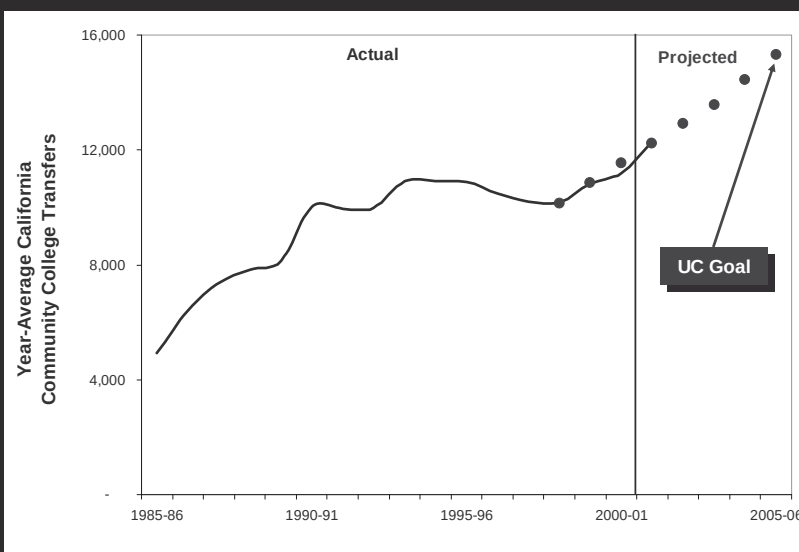
1999 Plan Forecast Many More Undergraduates



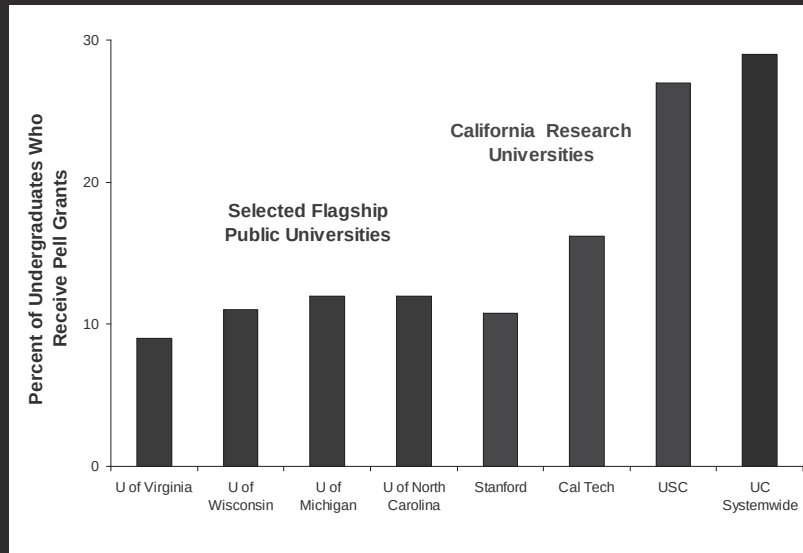
Last Year's Revision Assumed a Return to the Plan, But ...



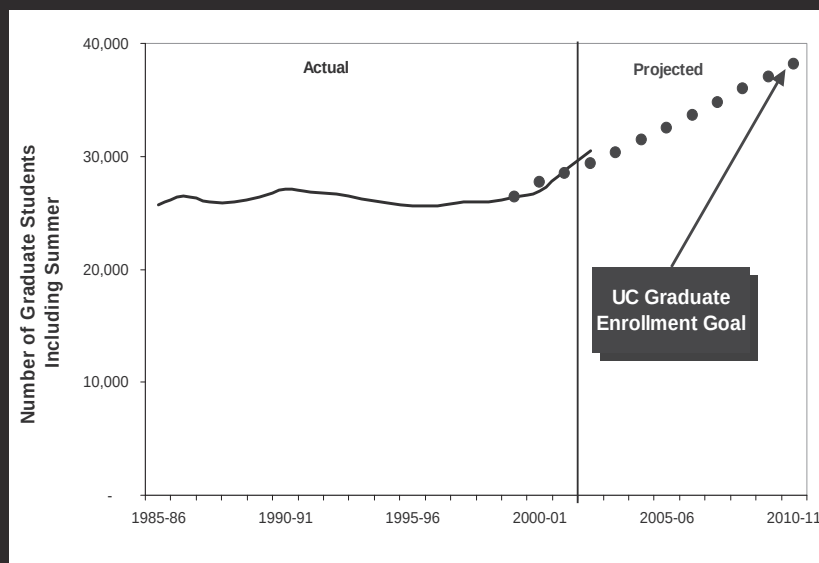
Community College Transfers are on Plan



UC is Accessible to Low-Income Families



Graduate Enrollment is on Plan



Academic Achievement and Scholarly Recognition

■ Nobel Prize	26
■ Fields Medal	3
■ National Medal of Science	39
■ MacArthur Fellowships	37
■ National Academy of Sciences	350
■ National Academy of Engineering	150
■ Institute of Medicine	117
■ Howard Hughes Medical Institute Investigators	48

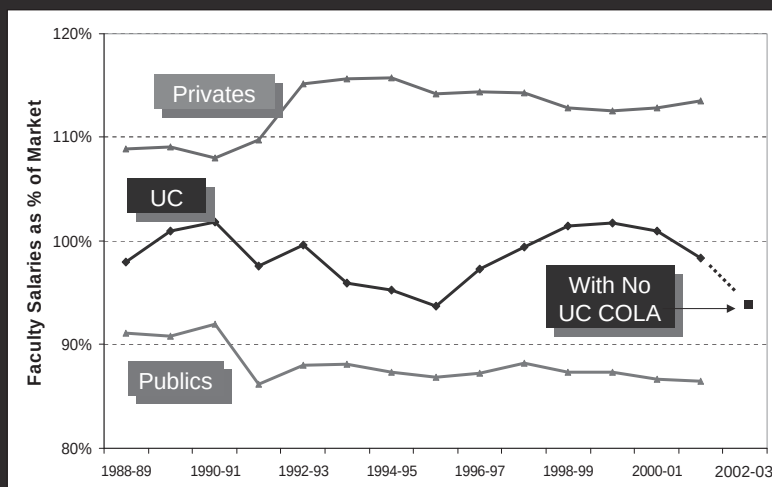
Graham & Diamond

“No aspect of our revised class of Research 1 universities is more arresting than the inclusion of all eight general campuses of the University of California... The speed with which [UC’s newer campuses at Santa Barbara, Riverside, and Santa Cruz] rose from modest beginnings is astonishing.”

What Outstanding Faculty Want

- Outstanding colleagues
- Outstanding students
- Outstanding support
 - Salary
 - Services
 - Finances
- Perception that the state and public value UC and treat UC well
- Intellectual stimulation and opportunities on campus and in surrounding area
- Good location/Quality of life

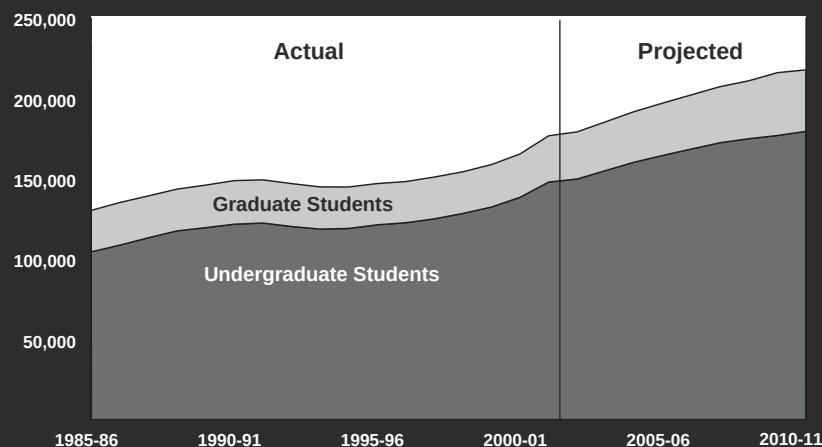
Faculty Salaries Are Falling Below Market Again



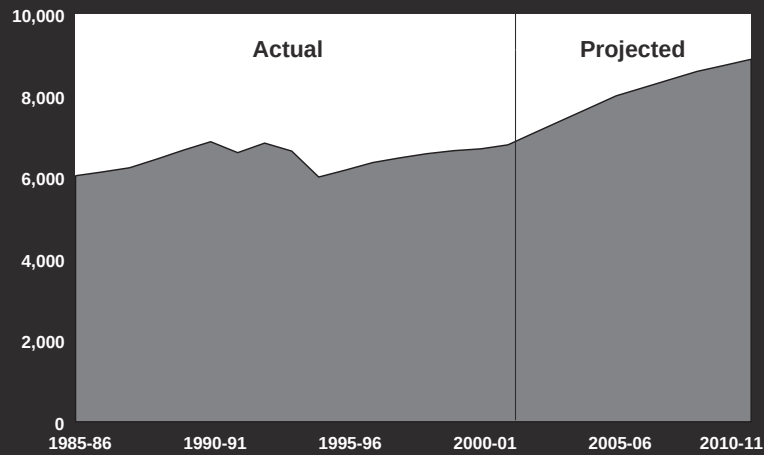
Reasons Cited by Faculty who Resigned 2000-01

- Low salary
- Family/geographic considerations
- Housing problems
- Spousal employment problems
- Lack of research money

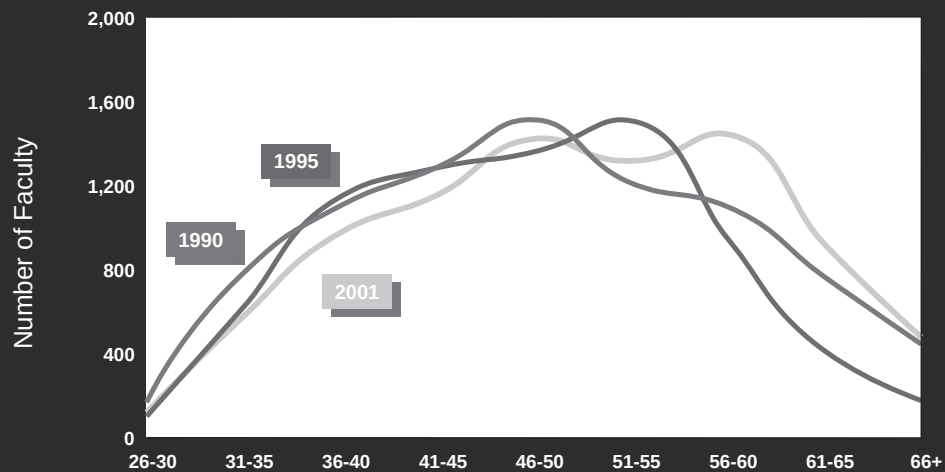
Budgeted Student Enrollments General Campus



Tenure Track Faculty Positions



Tenure Track Faculty General Campus & Health Science Age Distributions 1990, 1995, and 2001



Concerns



- Number of searches
- Start-up costs
- Space
- Faculty salaries

Flexibility

- Balance between temporary and permanent faculty
- Balance between new hires at junior and senior levels

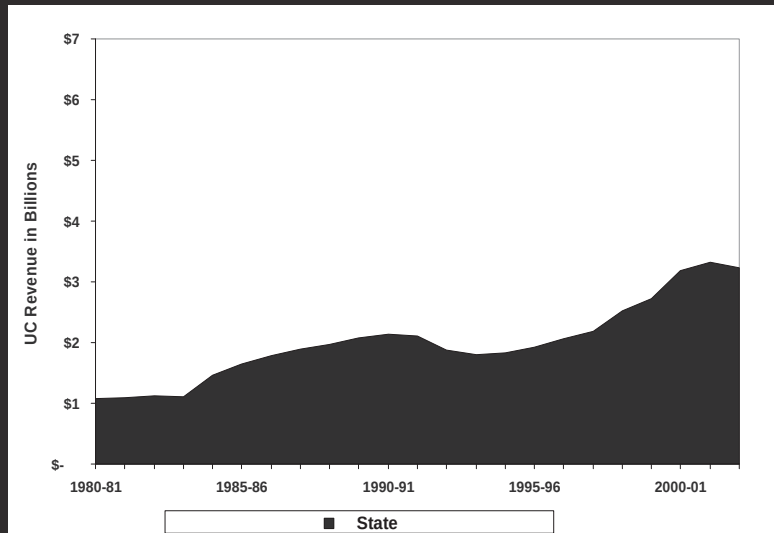
Opportunity

- Creating the faculty for the next several decades
 - Disciplinary balance
 - Coverage of growing fields
 - Diversity

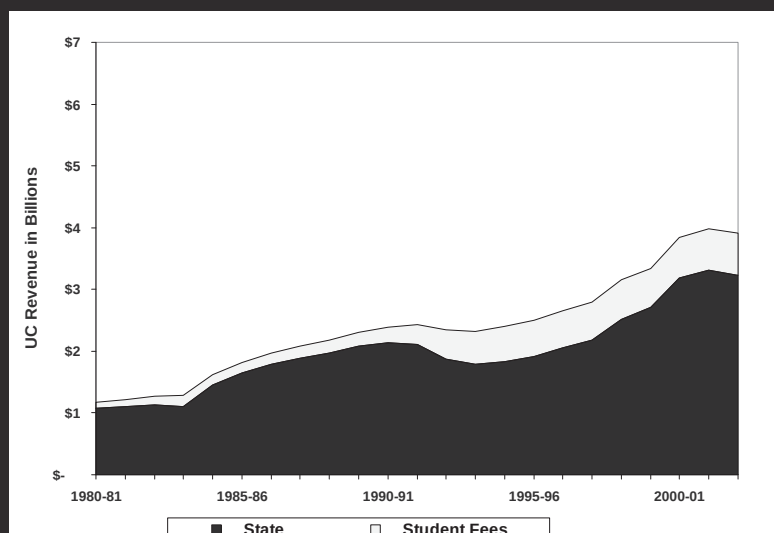
Summary

- UC has a faculty of very high quality and knows how to foster quality
- Fostering quality requires resources
- An unusually large wave of faculty hiring in this coming decade will set in place the faculty of the next several decades
- Concerns, flexibility, and opportunities

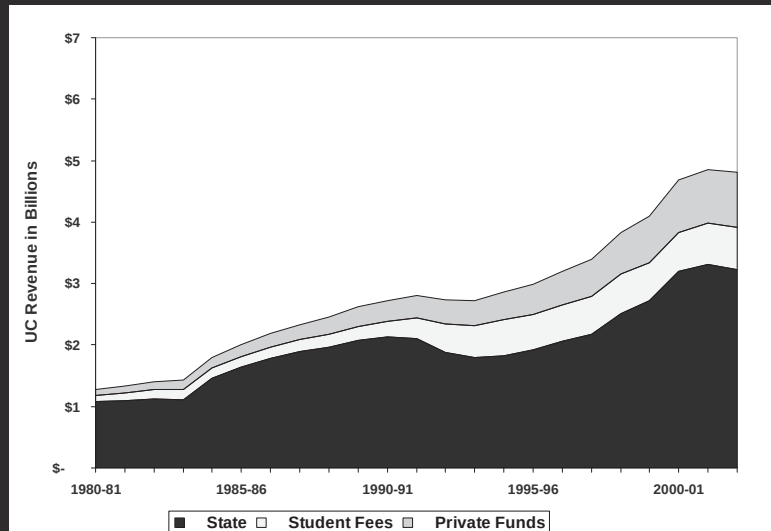
State Funding Cycles



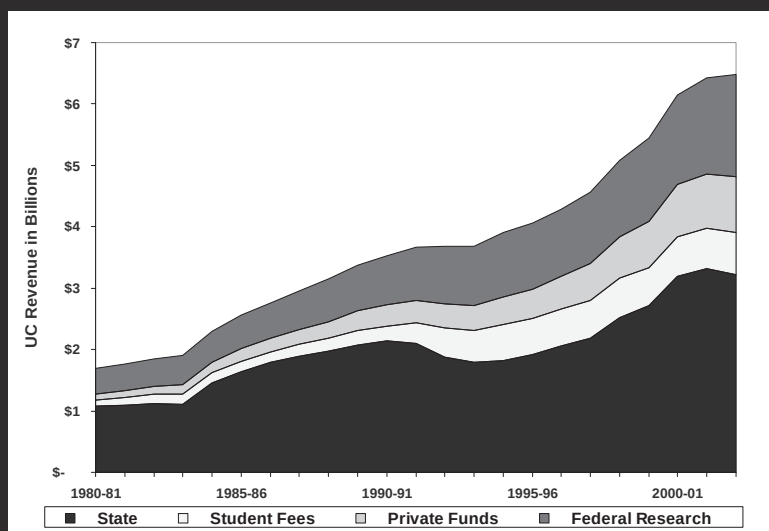
Student Fee Revenues Increased During the Early 1990s



Private Fund-Raising Has Been a Terrific Success



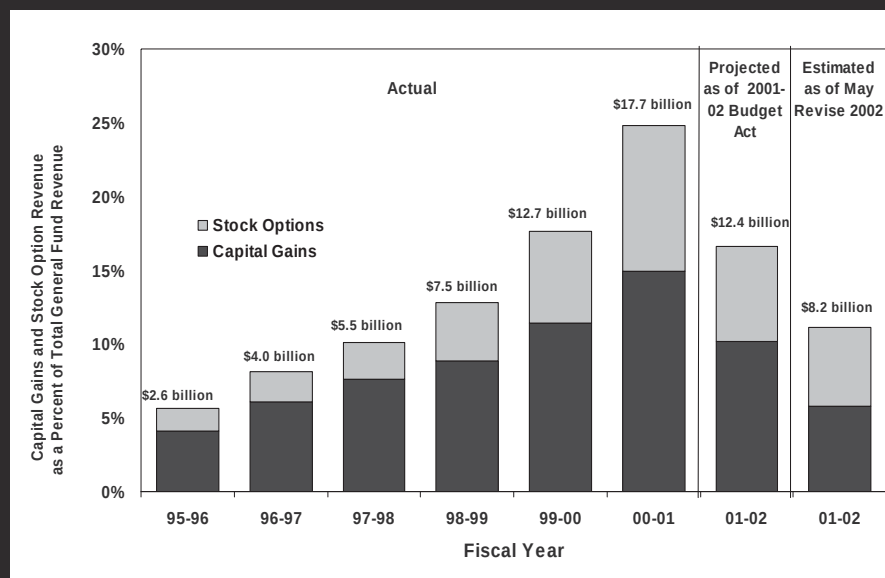
So Has the Growth in Federal Research Support



However, California is Facing a Fiscal Crisis

- Capital gains and stock options bubble

California's Bubble

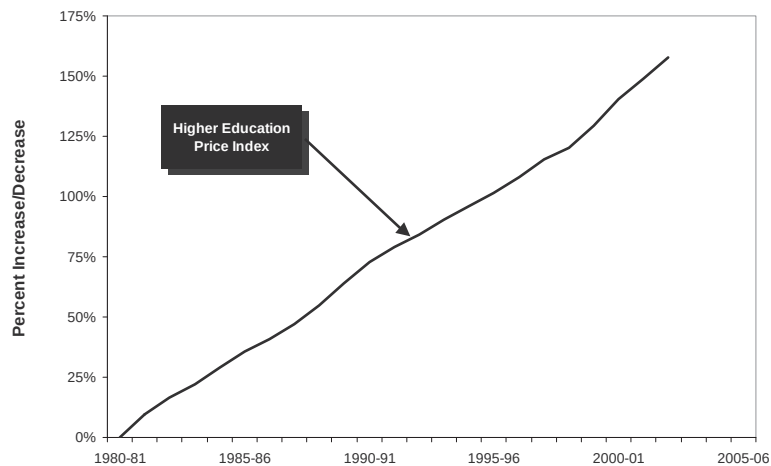


The Fiscal Crisis

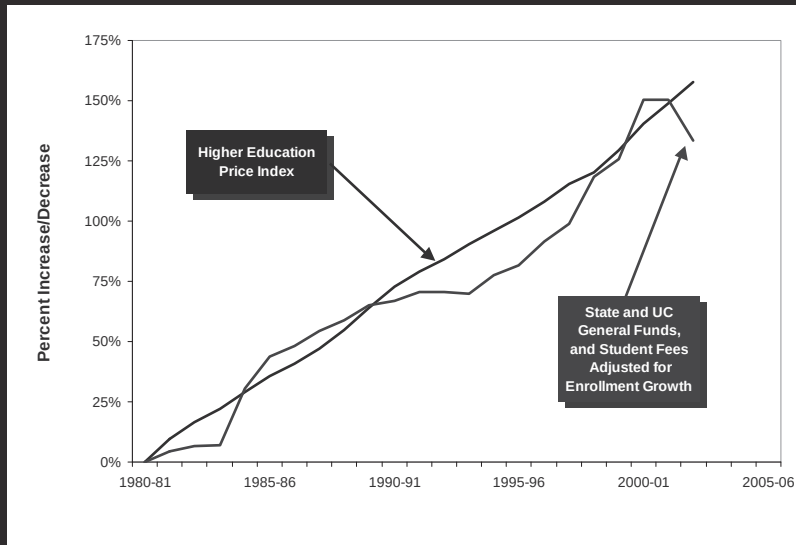
- Capital gains and stock options bubble
- Concern about economic slowdown, layoffs, lower tax receipts
- September 11, 2001

\$23.6 billion budget problem for California over two years and \$10 billion on-going problem

Costs to Universities Have Risen Steadily



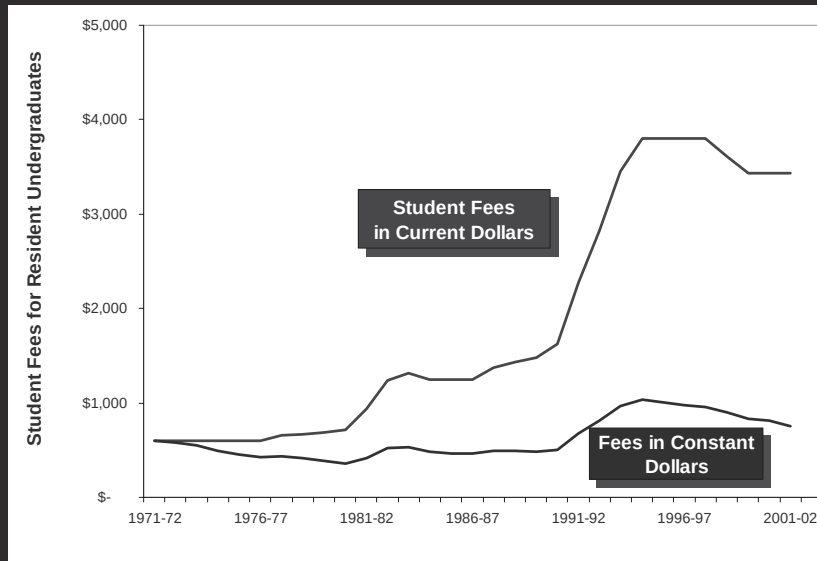
UC Spending Lagged, Then Caught Up



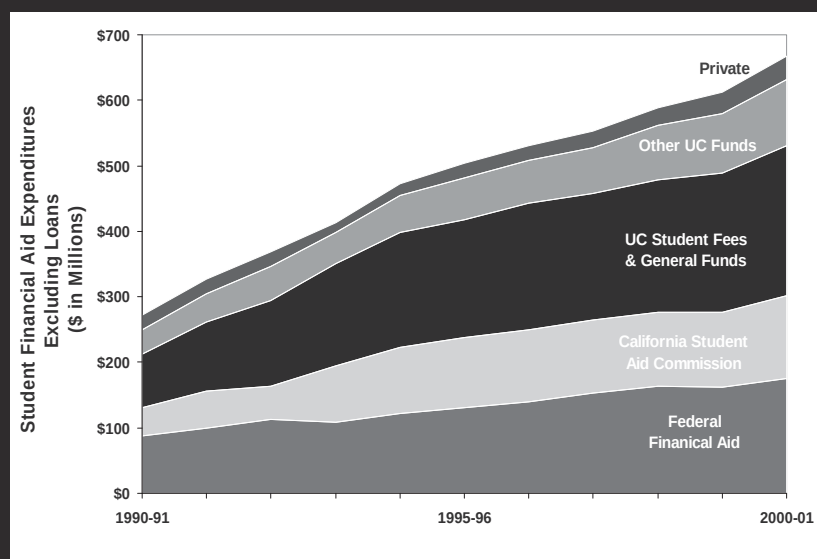
Short-Term vs. Long-Term

- Cycles: California had financial problems in early 1980s and 1990s
 - Better funding when economy improves
 - Fundamentals of California's economy are strong; funding should improve again
- Lags: Faculty hiring and new buildings lag behind student increases and then we catch up at enrollment plateau

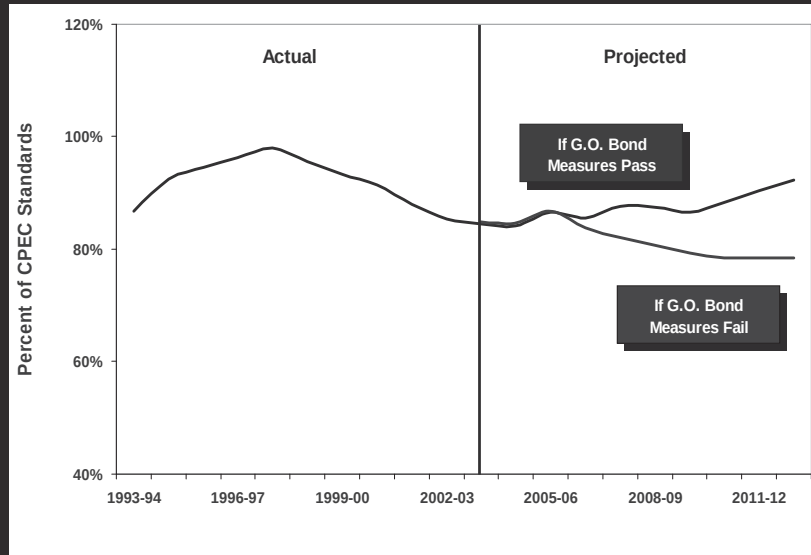
Student Fees Increased Sharply in Early 1990s, But ...



Financial Aid Offset Impact on Low-Income Families



Space Drops to 78% of Standard If Future Bond Measures Fail



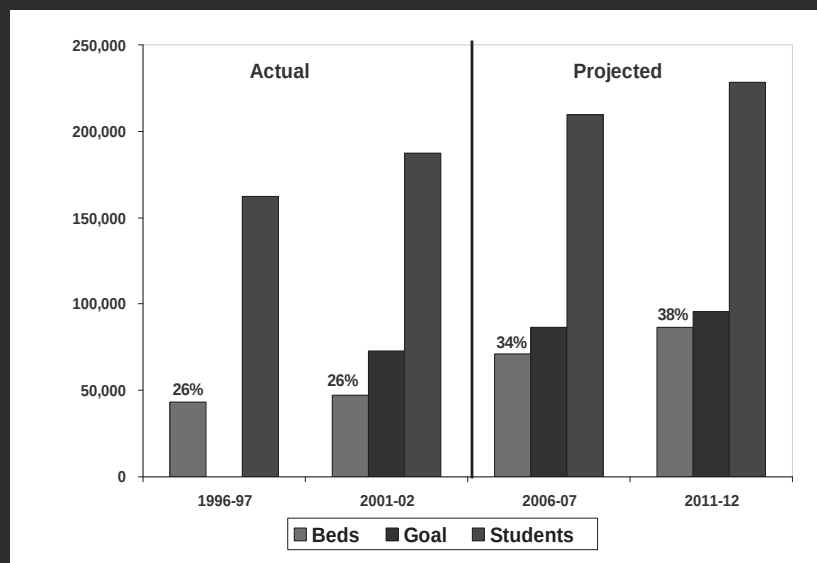
Are We on Track?

- **Slow Moving Indicators**
 - Graduation rates for undergraduates
 - Research funding
 - Rankings of departments and programs
- **Early Warning Indicators**
 - Undergraduate enrollment
 - Graduate enrollment
 - Faculty hiring
 - Staff salaries
 - Academic support
 - Financial aid
 - Graduate student support
 - Facilities

The Challenge

- High cost of housing in California
- Local housing needs in UC communities
- Needs associated with UC growth plan

Student Housing Plan Systemwide Benchmarks



Uncertainties That Could Affect the Housing Plan

- Growth
- Economic environment
- Financing
- 3rd party development
- State and community support

Summary

- Housing is a critical resource.
- Need to monitor progress toward housing goals.
- Annual housing report to Regents.



Future Topics

- Regular review of the benchmarks
- Focused discussions on key topics
 - Demographic trends
 - Enrollment projections
 - Competitive salaries
 - Capital program funding
 - Graduate student support
 - Technology transfer



Institutional Research in the University of California

JUNBA January 9, 2012

Overview of Presentation



- 1) Objectives of Institutional Research in the University of California system
- 2) Content areas and scope of work
- 3) Data collection and quality issues.
- 4) Data transparency, accessibility and confidentiality
- 5) Institutional Research at OP vs the Campuses – trend vs operational?
- 6) How IR data, analytics and presentations are used in UCOP decision making process – case studies
- 7) IR Challenges and Success Factors

2

K. Dettman - University California Office of the President

What is Institutional Research at UC?



The Institutional Research Unit will support the President and the university community by providing data and analysis that informs evidence driven decision-making via:

- Timely, accurate, and relevant institutional research, analysis, and reporting,
- Appropriate data stewardship,
- External monitoring for impact assessment and forecasting, and
- Leadership on best practices in institutional data management and analysis.

3

K. Dettman - University California Office of the President

IR Unit Charge - Primary Areas of Responsibility



The Institutional Research unit achieves its mission through the execution of the following functional activities:

Research, Analysis and Reporting

- Problem assessment, design, and implementation of routine and non-routine analysis and reporting
- Complex analyses including surveys, modeling, projections, and forecasting
- New and non-routine data collection
- Maintenance of a report repository and public access
- Feedback and support to optimize data stewardship and systemization
- Trusted source for timely interpretation of data in support of decision-making
- Coordination and synthesis of cross-divisional reporting and analysis

External Monitoring

- Monitoring of external reporting requirements, data standards, and policy issues
- Collection and evaluation of information from external sources such as government, data sharing consortia, and other institutions
- Environmental scanning to facilitate proactive analysis

Data Stewardship

- Assessment of data and reporting needs
- Specification of routine data to be collected and maintained
- Data quality assessment and feedback to data providers
- Functional requirements for data structures and systems
- Design, testing, and certification of standard reports
- Documentation, user support, and access for IR Unit data warehouse

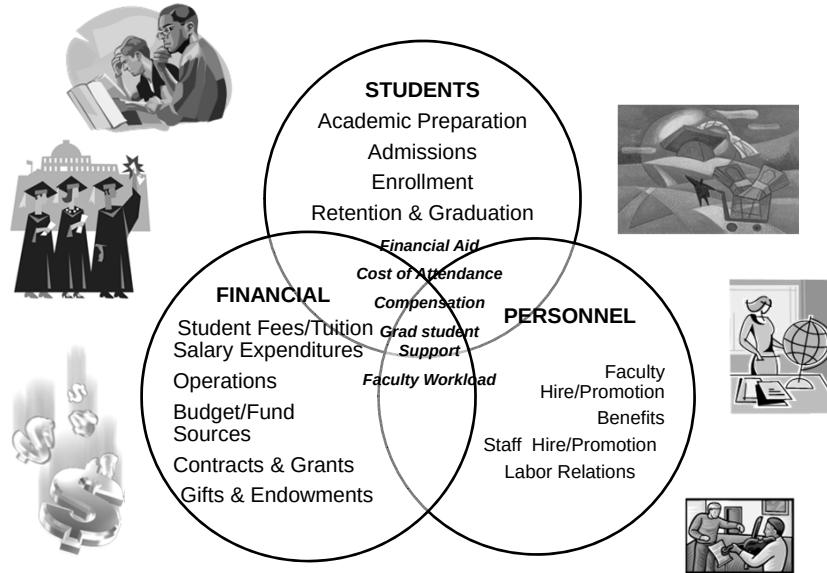
Leadership in IR Policy & Practice

- Leadership on institutional data and analysis policy and practice
- Frequent and comprehensive consultation with OP, campus, and external clients and data providers
- Quality assurance

4

K. Dettman - University California Office of the President

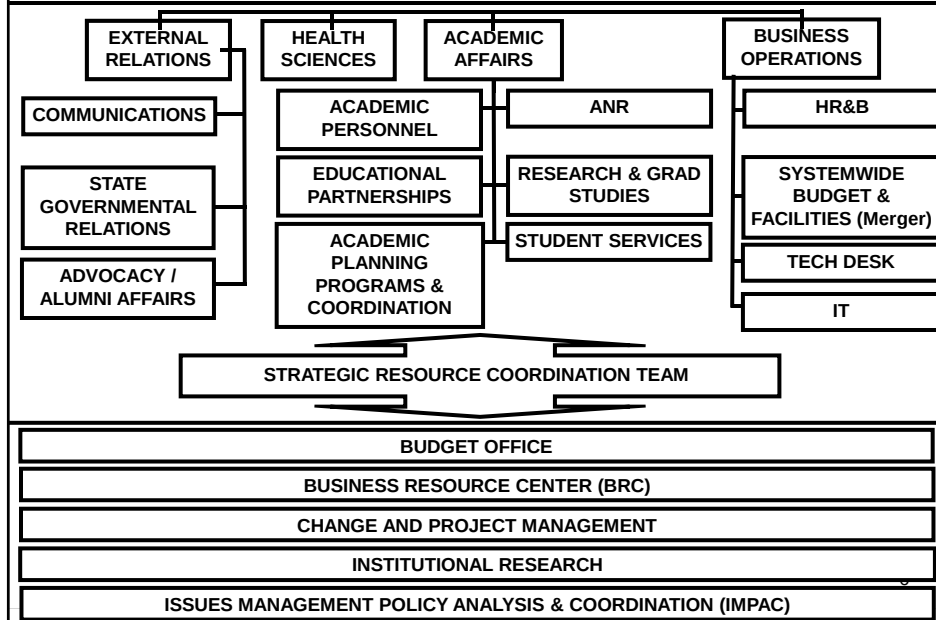
IR Covers a Broad Array of Content Areas



K. Dettman - University California Office of the President

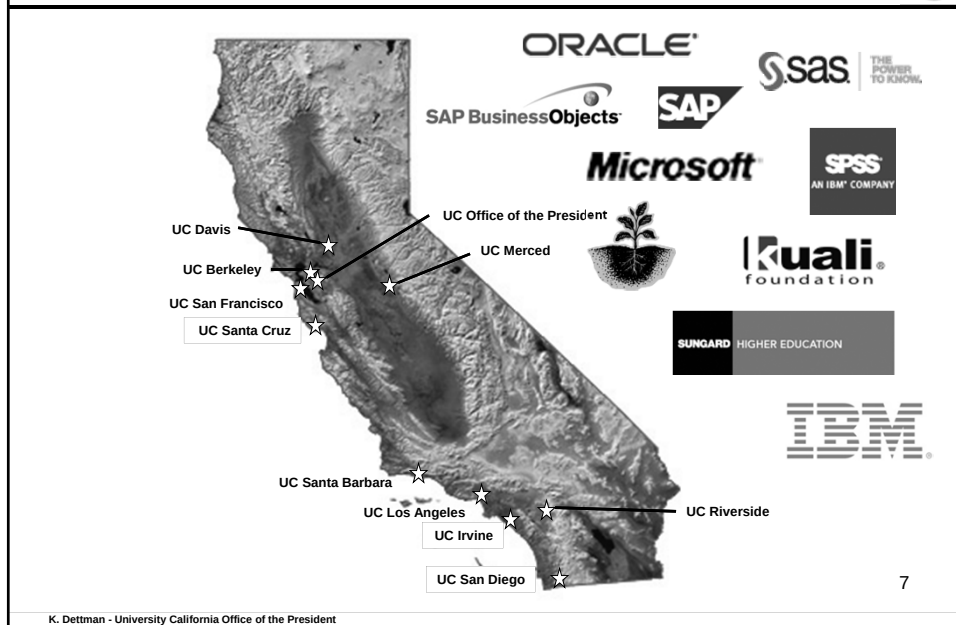
5

Where does IR Fit in the Organization?

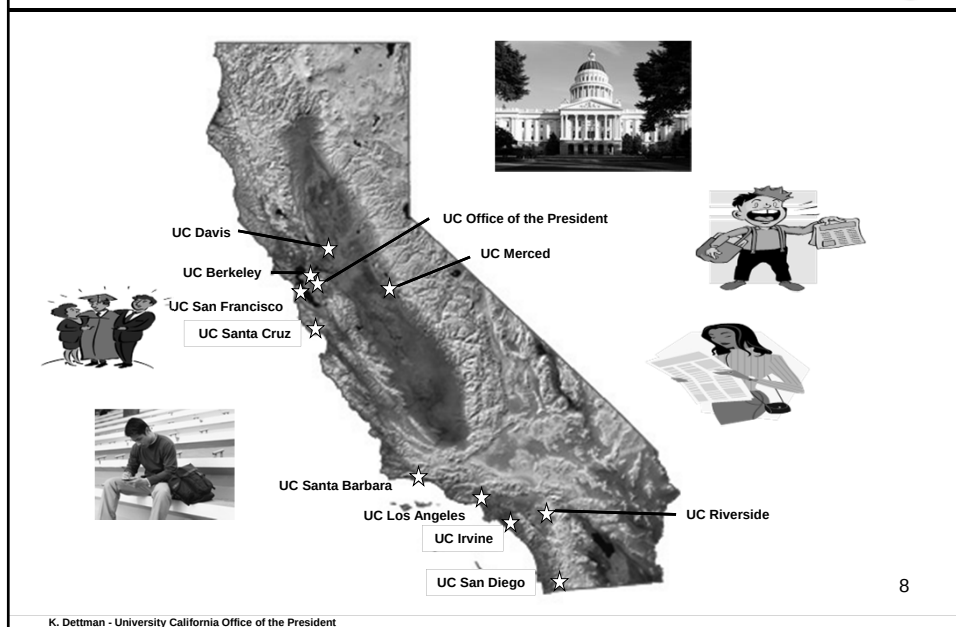


Data Quality issues? Sources /Locations are Geographically dispersed

Many disparate applications across and within campuses



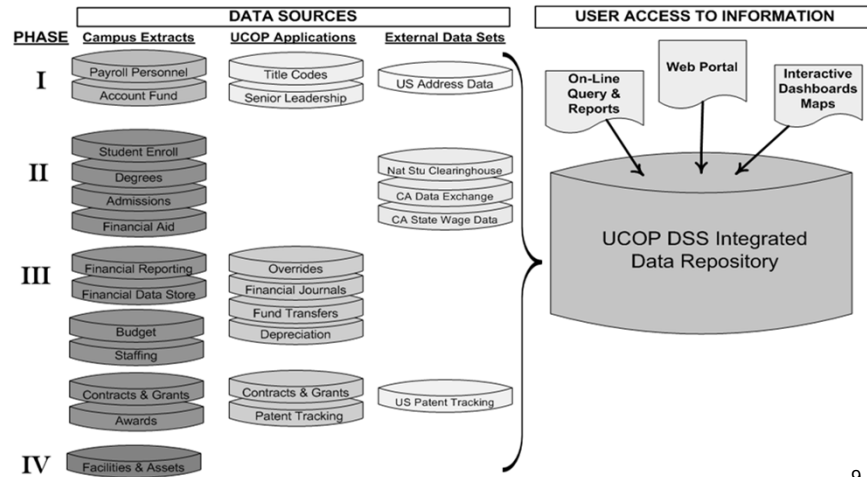
Transparency and Accountability For UC – Widely Dispersed and Many Constituents



Comprehensive Plan to Provide Info to Diverse Audiences From Disparate Data Sources - Sequential Build of Content Areas



CONCEPTUAL DESIGN OF UC DECISION SUPPORT SYSTEM WITH PROJECT PHASES



9

January 2011

K. Dettman - University California Office of the President

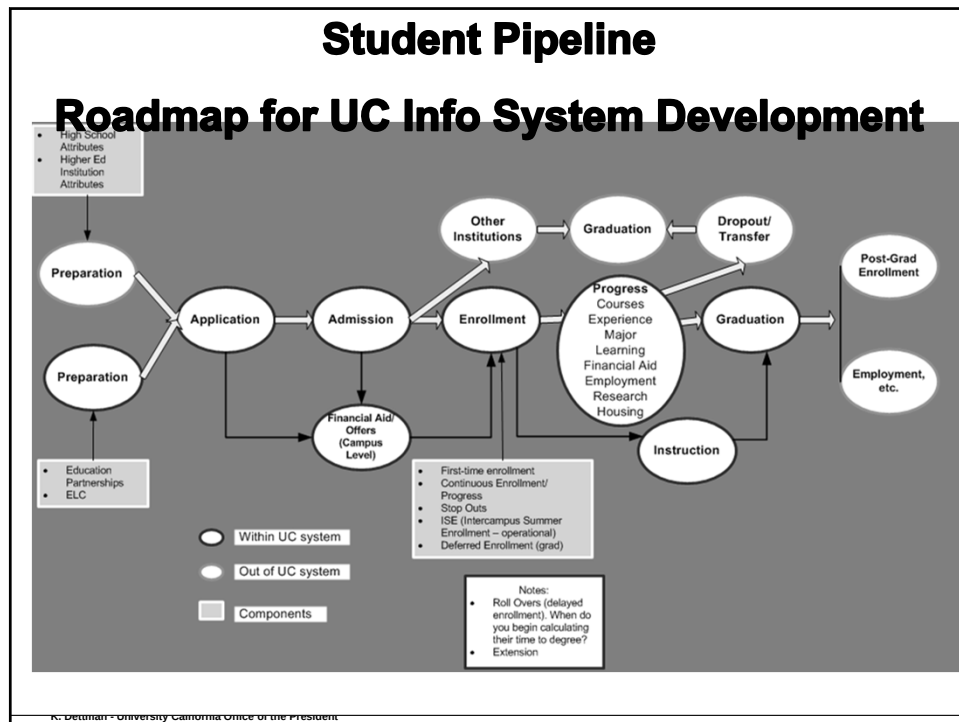
Flexible Self Service for Constituents Aligned with Data Skills



1. Canned/Automated Reports for official audits; monthly/quarterly/annual census
 - *Crystal Reports*
2. Easy to manipulate query driven reports tuned to staff operational and information needs
 - *WEBI – Portal Query Tools*
3. Visualization tools for public facing sites, UC Regents, legislators and executives
 - *Xcelsius (SAP Dashboard Design)*
 - *ESRI's ARC GIS and SAP Integrator (mapping)*
4. Sophisticated data reporting and ad hoc query tools for skilled analysts in functional areas
 - *WEBI – Portal Query Tools*

10

K. Dettman - University California Office of the President



Institutional Research at UC Office of the President vs UC Campuses



Working hypothesis – UCOP works only with high level trend data while campuses are more operational...

Data Collection and Reporting

- Historically true when all data systems were decentralized
- Current trend is to increase efficiencies by centralizing enterprise wide systems
- As more detailed data is available, UCOP can increase support of data quality and universal data collection and reporting systems (Dashboard DEMO insert URL)

Analysis and Decision Support

- UCOP analyses centered on highly public and potentially political sensitive issues (e.g. student fees and tuition, admissions policy, compensation, benefits, diversity, accessibility, affordability, budget policy etc.)
- Campuses focus on campus management issues such as recruitment, retention, student programs, curricular management, student services assessment, staff and faculty retention and promotion, departmental allocations, space utilization etc.
- Both responsive to national data submission requirements (IPEDS, AAUDE etc.)

IR is active in Decision Support



INCREASED PRESSURE FOR EVIDENCED BASED DECISION MAKING

IR plays a supporting role in addressing a wide variety of institutional issues:

- Faculty and Staff Furloughs to offset budget cuts (Case Study to follow)
- Enrollment capacity and campus targets
- Student outcomes and success (retention, graduation, post-grad, employment..)
- Student access and affordability in light of historical increases in fees
- Proposal to charge differential fees by discipline and/or campus
- Staff and faculty salary competitiveness
- Economic impact
- Admissions – forecast impact of new policies and then monitor outcomes
- Cost of instruction
- Financial aid policies and impact on students by parental income band
- Competitiveness of Graduate Student Support (Case Study to follow)
- Growth in Administrative vs Academic Staff
- AND much more.....

13

K. Dettman - University California Office of the President

Case Study 1: Implementing University wide Staff and Faculty Furloughs



PROBLEM STATEMENT:

UC faced an unprecedented \$637.1 million cut in state support in 2009-10.
The furlough plan was part of a systemwide strategy to address the shortfall.
In an effort to lessen the hardship on employees, the plan is based on a sliding scale.

IR's ROLE:

- Provide initial salary data
- Scan Comparator Institutional Strategies (web search and phone interviews)
- Develop tool so different scenarios could be run to meet dollar savings objective and gauge impact on various employee groups
- Monitor savings once program implemented

14

K. Dettman - University California Office of the President

Case Study 1: Furloughs – Decision Support



DEVELOP FURLOUGH SAVINGS CALCULATOR

Savings Calculator

Salary Band	Enter # of Furlough Days	Equivalent %:	General Fund Savings
0-\$10K	10.45	4.00%	\$ -
\$10-20K	10.45	4.00%	\$ -
\$20-30K	10.45	4.00%	\$ -
\$30-40K	10.45	4.00%	\$ -
\$40-46K	13.05	5.00%	\$ -
\$46-60K	15.65	6.00%	\$ -
\$60-90K	18.28	7.00%	\$ -
\$90-120K	20.87	8.00%	\$ -
\$120-150K	20.87	8.00%	\$ -
\$150K-180K	20.87	8.00%	\$ -
\$180K-210K	23.5	9.00%	\$ -
\$210K-240K	23.5	9.00%	\$ -
\$240K-270K	26.1	10.00%	\$ -
\$270K-300K	26.1	10.00%	\$ -
\$300K +	26.1	10.00%	\$ -

15

K. Dettman - University California Office of the President

Case Study 1: Furloughs – Final Decision/ Outcome



Office of the President
TO MEMBERS OF THE COMMITTEES ON FINANCE AND
COMPENSATION:

ACTION ITEM

For Meeting of July 15, 2009

RECOMMENDATION FOR DECLARATION OF FINANCIAL EMERGENCY
AND APPROVAL OF BUDGET REDUCTION ACTIONS

16

K. Dettman - University California Office of the President

Case Study 1: Staff and Faculty Furloughs - Monitoring



IR Provided monthly updates to assess progress towards savings goal. Included the following by income band, bargaining unit, employee type:

- Monthly and inception to date dollar savings
- Monthly and inception to date FTE reductions

17

K. Dettman - University California Office of the President

Case Study 2: Tuition Increases for Academic Graduate Students



PROBLEM STATEMENT:

Facing unprecedented declines in State budget support, UC has been forced to dramatically increase student tuition. Regents expressed concerns regarding the impact of such increases on UC's ability to attract, recruit and retain the best graduate students

IR's ROLE:

- Environmental Scanning – collect comparative data on tuition and fees and waiver policies from comparable research universities
- Analyze trends in graduate student admissions “yield” relative to increases in cost
- Look for trends in research grant and other sources of support for graduate students
- Propose additional areas of inquiry

18

K. Dettman - University California Office of the President

Case Study 2: Grad Student Tuition – Environmental Scanning



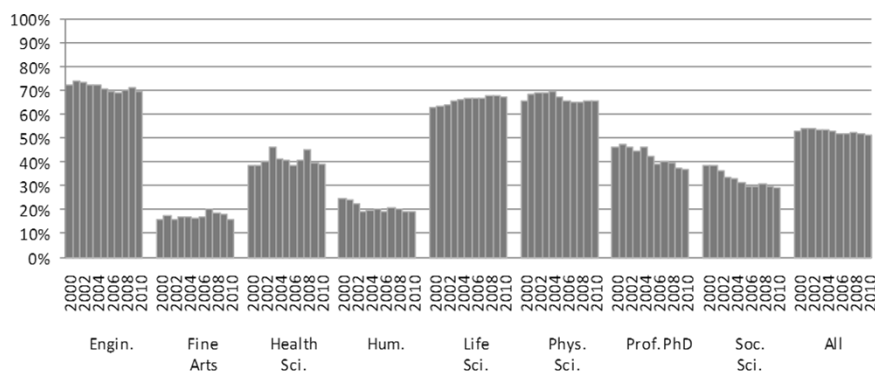
Selected institutions 2010/11: Private, Public, UC						
Graduate Tuition: Peer Institutions						
#	Universities 1-25	Res	Non-R	#	Universities 30-57	Res Non-R
1	Chicago	43,224	43,224	30	Yale	33,500 33,500
2	Tulane	41,944	41,944	31	USC	33,215 33,215
3	Rensselaer Polytechnic Institute	41,486	41,486	32	Wake Forest	31,586 31,586
4	Brown	40,682	40,682	33	Pittsburgh	18,044 30,294
5	Johns Hopkins	40,680	40,680	34	Cornell	29,576 29,576
6	Northwestern	40,152	40,152	35	Pennsylvania State University	17,202 29,480
7	Rochester	40,032	40,032	36	Boston College	29,034 29,034
8	Duke	39,831	39,831	37	Syracuse	28,934 28,934
9	Notre Dame	39,787	39,787	38	Florida	10,915 28,310
10	Boston University	39,716	39,716	39	Miami	27,964 27,964
11	Stanford	39,401	39,401	40	Georgia Institute of Technology	10,282 27,850
12	Washington University	39,400	39,400	41	Pennsylvania	27,812 27,812
13	Vanderbilt	39,338	39,338	42	Ohio State	11,298 27,228
14	Massachusetts Institute of Tech	39,212	39,212	43	Maryland	13,351 27,199
15	Brandeis	39,102	39,102	44	Illinois-Urbana	13,498 26,764
16	Dartmouth	38,495	38,495	45	Purdue	9,070 26,622
17	Georgetown	38,183	38,183	46	UC Santa Cruz	11,379 26,480
18	Columbia	38,167	38,167	47	UC Davis	11,211 26,313
19	Princeton	38,090	38,090	48	UC Irvine	11,072 26,174
20	Emory	36,892	36,892	49	UC Santa Barbara	11,024 26,126
21	Harvard	36,142	36,142	50	UC Berkeley	10,940 26,042
22	California Institute of Technology	36,135	36,135	51	UC Riverside	10,899 26,001
23	Michigan-Ann Arbor	17,973	36,133	52	UC Merced	10,867 25,969
24	Clark	36,130	36,130	53	UC San Diego	10,844 25,946
25	Carnegie Mellon	35,230	35,230	54	UC Los Angeles	10,660 25,762
				55	UC San Francisco	10,470 25,572
				56	Colorado-Boulder	10,430 25,550
				57	Wisconsin	10,941 25,108

K. Dettman - University California Office of the President

Case Study 2: Grad Student Tuition – Trends



Percent Graduate Students with Research Appointments
by Discipline



20

K. Dettman - University California Office of the President

Critical Factors to Ensure Success of IR



Key factors that will contribute to the IR Unit's success include:

- Infrastructure, systems, and tools
- Transition planning
- Involvement and open participation of UCOP functional units
- Active support of leadership at the highest level
- Expectations management
- Cross-functional/cross-campus, collaborative prioritization, and planning
- Decision rights and authority clarification for IR Unit

21

K. Dettman - University California Office of the President

Critical factors for IR Unit to be Viewed as Successful by Others:



Key factors that influence others' perception of the IR Unit's success include:

- Timely, accurate, and appropriate response
- Proactive service provision
- Clear messaging of services provided
- Self-service to allow customers to do analysis and appropriate level
- Be inclusive
- One-stop service provision
- Demonstrate content and analysis expertise

22

K. Dettman - University California Office of the President

IR Challenges: Prioritizing Work Among Diverse Audiences



Team Brainstorm:

Yesterday we agreed upon the following criteria for assessing a job's priority level.

- Are these criteria still appropriate? Anything to add, remove, or modify?

PRIORITY LEVEL

The priority level assigned to the job will tie directly to the service level outlined in the SLA. Determine the priority level of the job by evaluating the job's urgency and organizational impact using the criteria below. Select the most accurate response (H = High, M = Medium, L = Low) for the questions in the tables below to assess the levels of urgency and organizational imperative. After selecting the responses, count the number of responses in each category (e.g., high, medium, low) and determine the level based upon the category with the most responses (or where the responses have clustered, if they are spread across the categories). Then, assign the priority level by using the diagram to map the urgency and organizational imperative levels to the priority level.

Priority 3 → Low (e.g., less significant organizational purpose, typical customer, low degree of urgency, flexible timeline, no significant risks or dependencies to other projects, etc.)

Priority 2 → Medium (e.g., important organizational purpose, important customer, standard degree of urgency, reasonable deadline, some dependency to other projects, etc.)

Priority 1 → High (e.g., critical organizational purpose, key customer, urgent need, immediate deadline, significant risk mitigation, dependency for other projects, wide-reaching impact, etc.)

Urgency

Purpose and Impact of Job			
H	M	L	How immediate is the organizational need for the job?
H	M	L	To what extent are other projects depending on this job?
Source of Request (Political Sensitivity)			
H	M	L	To what degree is the requestor a customer who requires a quick response time (e.g., President, Chancellors, State)?
Cost, Complexity and Time to Complete Job			
H	M	L	What is the level of access restriction on the information requested?
H	M	L	To what extent is the requestor dependent on IR to complete the job (e.g., self service and alternate providers are not available)?
H	M	L	How firm or urgent is the deadline?
Benefits of Job			
H	M	L	What is the potential for a successful response (e.g., quick win, improved customer satisfaction, good advocacy, resources available to implement)?

Organizational Imperative

Purpose and Impact of Job			
H	M	L	How critical or important is the organizational purpose (e.g., not a cosmetic purpose) of the job?
H	M	L	To what extent will the job impact organizational needs (e.g., the purpose of the job is related to operational dependencies)?

H	M	L	To what extent will the job reduce risk in organizational process/service (e.g., improved data quality)?
H	M	L	To what degree will the job improve efficiency of organizational process/service (e.g., less redundancy, more potential for self-service, cutting out work)?
Source of Request (Political Sensitivity)			
H	M	L	What level of review is needed, given political consequences/involvement?
H	M	L	What amount of additional work is required because the job is subject to misinterpretation?
Cost, Complexity and Time to Complete Job			
H	M	L	To what extent can the job be met by providing 'enough' rather than 'all'?
H	M	L	What amount of precision and ability to perform well is required for this job?
H	M	L	How significant of a time investment does this job require to complete?
Benefits of Job			
H	M	L	How much will the job benefit people beyond the immediate requestor?
H	M	L	What degree of intangible benefit (e.g., fits with personal interest or education) does the job offer?

Priority Level

Assign the priority level by mapping the job's levels of urgency and organizational imperative as determined above to the priority level using the diagram below. The criteria to assess the job's urgency and organizational imperative and the diagram serve as a frame of reference to assist you in assigning the job's priority level. Apply other considerations and weight factors, as appropriate. Once the priority levels are determined, IR should notify the customer of the priority level assigned and the service levels that can be expected (as outlined in the SLA).

Urgency	High	Priority Level 3	Priority Level 2	Priority Level 1
	Medium	Priority Level 3	Priority Level 2	Priority Level 2
	Low	Priority Level 3	Priority Level 3	Priority Level 2
		Low	Medium	High
Organizational Imperative				

K. Dettman - University California Office of the President

大学改革について



平成24年1月10日

サンフランシスコ・バイエリア大学間連携ネットワーク(JUNBA) 2012 サミット
説明用



文部科学省

MINISTRY OF EDUCATION,
CULTURE, SPORTS,
SCIENCE AND TECHNOLOGY-JAPAN

1

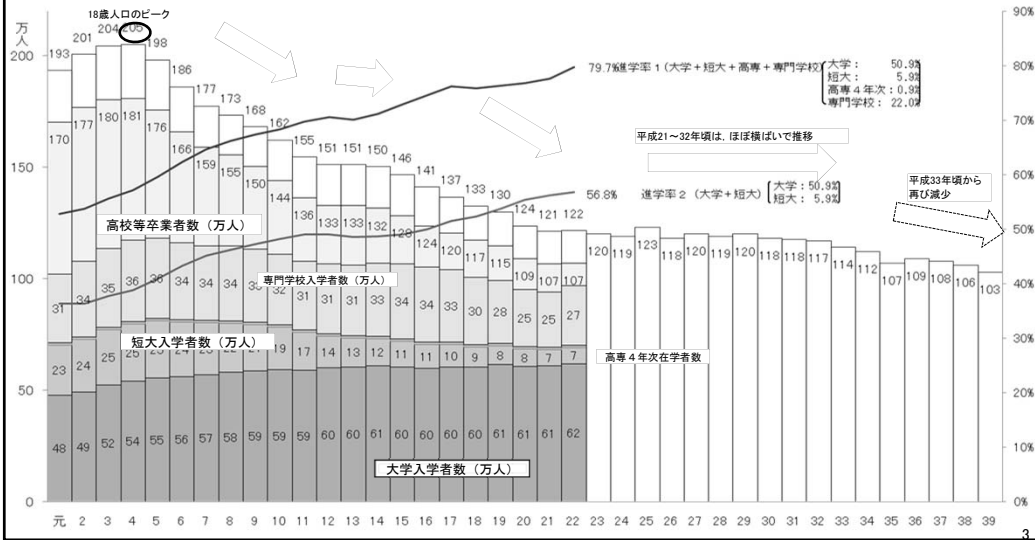
大学を取り巻く状況

2

我が国の18歳人口の動向

我が国の18歳人口は平成5年をピークに減少。平成33年ごろから再び減少傾向に入る見込み。

○ 我が国の18歳人口の推移



人口の成長率

人口（千人）	成長率	2000年	2050年
サウジアラビア	209.8%	20,808	43,658
フィリピン	188.1%	77,689	146,156
エジプト	184.6%	70,174	129,533
マレーシア	170.4%	23,274	39,664
インド	154.8%	1,042,590	1,613,800
オーストラリア	149.8%	19,171	28,724
ベトナム	142.0%	78,663	111,666
インドネシア	140.3%	205,280	288,110
米国	140.3%	287,842	403,932
シンガポール	129.9%	4,018	5,221
メキシコ	129.6%	99,531	128,964
ブラジル	125.5%	174,174	218,512
イギリス	122.8%	58,907	72,365
フランス	114.4%	59,128	67,668
中国	111.8%	1,266,954	1,417,045
韓国	94.9%	46,429	44,077
ロシア	79.2%	146,670	116,097
日本	75.5%	126,926	95,152

成長率 = 2050年人口 / 2000年人口 【出典】 N. World Population Prospects: The 2008 Revision

- 日本の大学は、外国人留学生比率、外国人教員比率が低い。
- 大学のグローバル化に関する取組の遅れが、大学全体の国際的な評価の足を引っ張っている。

図表 欧米・アジアの主要大学の指標別スコア（THE-QS World University Rankings 2009より）

2009 Rank	Institution	Country	Peer Review Score	Employer Score	Staff/Student Score	Citations/Staff Score	International Staff Score	International Students Score	Overall Score
1	Harvard University	US	100	100	98	100	85 (29.5%)	78 (19.2%)	100.0
2	University of Cambridge	UK	100	100	100	89	98 (41.4%)	96 (26.7%)	99.6
3	Yale University	US	100	99	100	94	85 (31.0%)	77 (15.9%)	99.1
22	東京大学	Japan	100	97	98	70	28 (5.4%)	42 (8.5%)	88.9
24	University of Hong Kong	Hong Kong	96	89	87	56	100 (57.9%)	95 (24.1%)	87.5
25	京都大学	Japan	100	93	81	85	31 (6.5%)	26 (4.6%)	87.1
30	National University of Singapore	Singapore	100	96	40	75	100 (51.8%)	100 (34.9%)	84.3
35	Hong Kong University of Science and Technology	Hong Kong	89	86	84	54	100 (68.1%)	99 (28.4%)	83.3
43	大阪大学	Japan	92	73	90	68	24 (4.4%)	33 (5.4%)	80.1
47	Seoul National University	South Korea	99	69	92	47	29 (3.6%)	33 (7.6%)	79.0
49	Tsinghua University	China	98	83	95	34	45 (3.4%)	34 (4.0%)	78.9
52	Peking University	China	100	93	89	35	24 (5.3%)	30 (7.5%)	78.4

出所) THE-QS World University Rankings 2009より作成。
 カッコ内の外国人教員割合、外国人留学生割合の美数(パーセンテージ)は、THE-QS World University Rankings 2008より。
 注) "Peer Review" (40%): 世界の研究者からの評価、"Employer" (10%): 世界の雇用者側からの評価、"Staff / students" (20%): 学生数に対する教員数、
 "Citations / Staff" (20%): 教員一人当たりの被論文引用回数、
 "International Staff" (5%): 外国人教員割合(事務員、大学スタッフ等は含まない)、"International Students" (5%): 外国人留学生割合、
 カッコ内のパーセンテージは、スコア配分。

5

企業の採用活動における外国人採用数の増加

- 近年、グローバル展開を目指す企業に、国内学生の採用数を抑制し、海外採用や外国人留学生の採用数を増やす企業が増加する傾向が見られる

パナソニック(株)

2003年以降、欧州、米国、中国、アジアにも、リクルートセンターを設置し、現地における新卒採用を積極的に実施

	2010年度	2011年度	増減
採用総数	1,250名	1,390名	+140名
内訳			
国内採用	500名	290名	-210名
海外採用	750名	1,100名	+350名

※平成22年3月朝日新聞、読売新聞の報道情報等により作成

(株)ファーストリテイリング

更に2012年度は、新卒採用1000名程度に拡大、うち2/3は外国人採用を予定

	2010年度	2011年度	増減
採用総数	300名	600名	+300名
内訳			
国内採用	200名	300名	+100名
海外採用	100名	300名	+200名

※平成22年6月朝日新聞の報道情報等により作成

(株)ローソン

2008年入社の定期採用より、外国人留学生の採用を本格的にスタート、2009年度は中国・韓国・台湾・ベトナムなどから採用

	2008年度	2009年度	増減
採用総数	110名	120名	+10名
内訳			
国内採用	100名	80名	-20名
海外採用	10名	40名	+30名

※高度人材受入推進会議第3回英務作業部会(2011年2月23日)の配布資料より作成

<その他企業の取組>

富士通(株)

- ・2006年度からグローバル採用を本格的に開始
- ・採用計画数の約1割を目処に採用
- ・年度によって異なるが、毎年30~50名採用し、現在全社員の1%超

楽天(株)

- ・2009年入社の新卒採用から中国・インドの大学を出たITエンジニアの採用を開始
 - ・2009年は12名、2010年は41名入社、2011年には100名入社予定
- ※アジア人材資金構想HP/企業の高度外国人材採用・活用事例より作成

6

第百七十八回国会における野田内閣総理大臣所信表明演説

平成23年9月13日

(世界に雄飛し、国際社会と人類全体に貢献する志)

日本人が「希望」と「誇り」を取り戻すために、もう一つ大事なことがあります。それは、決して「内向き」に陥らず、世界に雄飛する志を抱くことです。明治維新以来、先人たちは、果敢に世界に挑戦することにより、繁栄の道を切り拓いてきました。国際社会の抱える課題を解決し、人類全体の未来に貢献するために、私たち日本人にしかできないことが必ずあるはずで、新たな時代の開拓者たらん、という若者の大きな志を引き出すべく、グローバル人材の育成や自ら学び考える力を育む教育など人材の開発を進めます。

7

行政刷新会議 提言型政策仕分け「教育(大学)」

【仕分けにおける「論点」】

【仕分けで示された「方向性」】

① 大学の総収入・総支出は増加しているのに、世界の中で日本の大学のレベルは低下しているのではないか。



○ 大学の国際通用力の向上の在り方については、「教育分野」における向上などその具体的な達成目標と達成時期並びにその評価基準について明確化を図る。まずは各大学による自己改革によってその実現を図る。

② 少子化の傾向にも関わらず、大学数や入学生定員、教職員数が増えているのではないか。



○ 少子化傾向の中での大学経営の在り方については、教育の質の確保と安定的な経営の確保に資するため、大学の教育の内容、例えば、生涯教育の拡充などへの転換を含む自律的な改革を促すとともに、寄付金税制の拡充等自主的な財源の安定に向けた取組を促す仕組みを整備する。

③ 定員割れによる学力低下等や赤字経営の大学の増加等の問題をどう考えるか。



○ 法科大学院の需給のミスマッチの問題については、定員の適正化を計画的に進めるとともに、産業界・経済界との連携も取りながら、法科大学院制度の在り方そのものを抜本的に見直すことを検討する。

④ 大学は、将来を見据えた明確な人材育成ビジョンを持っているのか。



○ 大学改革の全体の在り方については、国は大学教育において如何なる人材を育成するかといったビジョン及びその達成時期を明示した上で、その実現のため第三者による評価などの外部性の強化に加え、運営費交付金などの算定基準の見直しなどの政策的誘導の在り方について検討する。加えて政策評価の仕組みの改善についても併せて検討する。

⑤ 大学が社会の実情と乖離し、社会のニーズに十分な対応ができていないのは、大学改革が進んでいないからではないか。どのように改革を進めるべきか。

8

今後の大学改革の方向性

○世界水準の質保証の仕組み

○グローバル化社会で活躍できる人材の育成

○機能別分化とガバナンス強化

9

グローバル化社会で活躍できる人材の育成
と 世界水準の質保証の仕組み

10

「グローバル人材」の定義

22年10月 産学人材育成パートナーシップ グローバル人材育成委員会

- グローバル化が進んでいる世界の中で、
- ・主体的に物事を考え、
 - ・多様なバックグラウンドをもつ同僚、取引先、顧客等に自分の考えを分かりやすく伝え、
 - ・文化的・歴史的なバックグラウンドに由来する価値観や特性の差異を乗り越えて、
 - ・相手の立場に立って互いを理解し、
 - ・更にはそうした差異からそれぞれの強みを引き出して活用し、相乗効果を生み出して、
 - ・新しい価値を生み出すことができる人材

23年4月 産学連携によるグローバル人材育成推進会議

グローバル人材とは、世界的な競争と共生が進む現代社会において、日本人としてのアイデンティティを持ちながら、広い視野に立って培われる教養と専門性、異なる言語、文化、価値を乗り越えて関係を構築するためのコミュニケーション能力と協調性、新しい価値を創造する能力、次世代までも視野に入れた社会貢献の意識などを持った人間

23年6月 グローバル人材育成推進会議(中間まとめ)

「グローバル人材」の概念を整理すると、概ね、以下のような要素が含まれるものと考えられる。

要素Ⅰ：語学力・コミュニケーション能力

要素Ⅱ：主体性・積極性、チャレンジ精神、協調性・柔軟性、責任感・使命感

要素Ⅲ：異文化に対する理解と日本人としてのアイデンティティ

23年6月 経団連「グローバル人材の育成に向けた提言」

産業界が、グローバル人材に求める素質、能力としては、社会人としての基礎的な能力に加え、日々、変化するグローバル・ビジネスの現場で、様々な障害を乗り越え、臨機応変に対応する必要性から「既成概念に捉われず、チャレンジ精神を持ち続ける」姿勢、さらに、多様な文化・社会的背景を持つ従業員や同僚、顧客、取引先等と意思の疎通が図れる「外国語によるコミュニケーション能力」や、「海外との文化、価値観の差に興味・関心を持ち柔軟に対応する」ことが指摘されている。

23年11月 COCN「グローバルなリーダー人材の育成と活用研究会」中間報告書

海外活動を行う技術系の幹部やマネジメント人材、そして国際標準化、法務、環境、工場建設、営業等のグローバル業務を行う専門職人材を「海外拠点および国内拠点の専門職を含むマネジメントを行う技術系リーダー」と定義

11

大学の国際化に向けた取組支援

大学の国際化のためのネットワーク形成推進事業(平成23年度から)

平成23年度予算額 29億円(平成22年度予算額 30億円)

※国際化拠点整備事業の組み立て直し

背景

- 世界の有力大学間の競争が激化する中、日本の大学の国際化は不十分(特に、留学生比率や外国教員比率は低調。)。質の高い大学間交流を促進し、優秀な外国人学生や外国教員の受入れを拡大することにより、日本の大学の国際化を推進することが急務。
- 成長の担い手となるグローバルな社会で活躍できる内外の人材を育成することは、日本のみならず、アジアの安定的な発展にも寄与。

選定大学

東北大学、筑波大学、東京大学、名古屋大学、京都大学、大阪大学、九州大学、慶應義塾大学、上智大学、明治大学、早稲田大学、同志社大学、立命館大学(13大学)

実施内容

- 【外国人がアクセスしやすい授業の提供】
- ・英語で学位が取得可能なコースの導入
- 学部33、大学院124コースを新たに設置
- ・専門科目を英語で授業を行うための教員の国際公募・任期付き外国教員の配置
- 【留学生受入れに関する体制の整備】
- ・留学生に対する専門スタッフによる生活支援、就職支援や日本語教育の充実
- 留学生数:1万6千人(H20)→5万人以上(H32)
- 【戦略的な国際連携の推進】
- ・日本の全ての大学が共同利用可能な「海外大学共同利用事務所」の設置
- ロシア、チュニジア、インド(2箇所)、ウズベキスタン、ベトナム、エジプト、ドイツの8事務所
- ・大学間交流協定に基づく交換留学の拡大

取組例

■ 留学生受入れ体制の充実

○入試の改善(早稲田大学)

「国際アドミッションズ・オフィス」を設置し、「種類が多く分かりにくい」との声があった入試制度を一元化。添日を要さない新入学試験制度を立上げ。

○「総長特別奨学生制度」の創設(東北大学)

・支給内容:授業料、検定料、入学料相当の支援 ・支給人数:100人程度

○「サポートオフィス」の強化(大阪大学)

留学生・外国人研究者受入支援のための「サポートオフィス」を強化。ビザ取得関連手続及び住居・宿舍手配支援、留学生・外国人向けコミュニティ運営等のサービスを飛躍的に充実・強化。

○学内文書の英語化の推進(慶應義塾大学)

これまで英語化されていなかった学部学則、大学院学則、履修案内等の英語化を全学的に推進。

○学生宿舍の整備(筑波大学)

平成21年度から5年間計画で25棟1,500室余の改修を計画。平成21年度は、学生宿舍386室を改修。

(KICISサマープログラムの様子(同志社大学))

■ 留学生に魅力ある教育研究の提供

○英語コースの開講(九州大学)

既存の大学院4学府(法学、工学、総合理工学、生物資源環境科学)に加え、数理学府に英語のみで学位を取得できるコースを開講。平成22年度は、新たに学部で工学及び農学、大学院で経済学、システム生命科学、芸術工学など22コースを開講予定であり、学生募集を開始。

平成24年度までに全大学院に英語コースを開講予定。

○スタディ・アブロードプログラムの新規受入れ

京都アメリカ大学コンソーシアム(KCIS)、シェフィールド大学(イギリス)のセンターを新たに設置。日本研究を志す海外大学の学生を対象に、京都の歴史的・文化的な資産も活かしつつ、日本語、日本文化等を学ぶ1年間や半期のプログラムを提供。短期のスタディ・アブロードプログラムも複数受入れ。また、全世界の留学生を対象とした「日本語・日本文化研修(サマー・セッション)」を充実。



(サポートオフィスを充実・強化(大阪大学))



(英語コース、講義の様子(同志社大学))



(英語コース、講義の様子(同志社大学))

12

グローバル人材育成のための大学の国際化

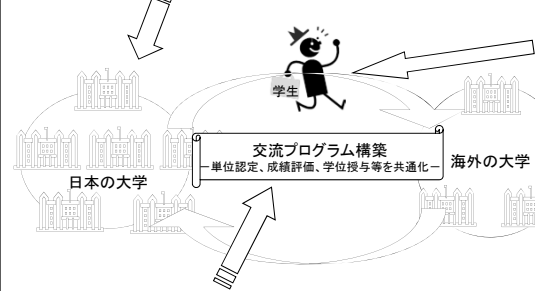
大学教育のグローバル化のための体制整備(グローバル30+)

大学の国際化のためのネットワーク形成推進事業

23年度予算: 29億円
留学生受入れ機能を中心とした国際化インフラの整備
英語で学位を取得できるコースの整備
留学生の受入れ環境の整備

グローバル人材育成推進事業 (24年度概算要求)

- ・グローバル人材育成推進会議中間まとめを踏まえた、全学的体制(グローバル人材育成センター)の構築
- ・外国語能力・海外経験の適切な評価を伴う大学入試の導入
- ・語学力測定試験の開発・実施
- ・単位・学位の相互認定等に関する専門知識を持った留学アドバイザーによる留学支援
- ・日本語・日本文化を体系的に学ぶ授業の実施
- ・海外で単位を取得した学生数、海外留学生数等の達成目標を設定



留学生交流の強化・充実

内なる国際化の推進のための優秀な留学生受入れの強化と、大学・地域が連携した交流・生活・就職支援、フォローアップ等のための体制の整備の充実

- 平成23年度予算
- 外国人留学生への支援 293億円※
国費外国人留学生への給付、私費外国人留学生への学習奨励費の給付
短期留学生やショートステイする留学生への給付
 - 日本人学生の海外留学への支援 19億円※
学位取得を目指し、海外の大学に留学する学生への給付
短期留学する学生やショートビジットする学生への給付

- 平成24年度概算要求
- ・留学生短期受入れと日本人学生の海外派遣を一体とした交流事業(拡充)
 - ・日本人学生の海外派遣(短期派遣(3ヶ月以上1年未満)、長期派遣(1年以上))の拡充

質の保証を伴う交流プログラムの構築(大学の世界展開力強化事業)

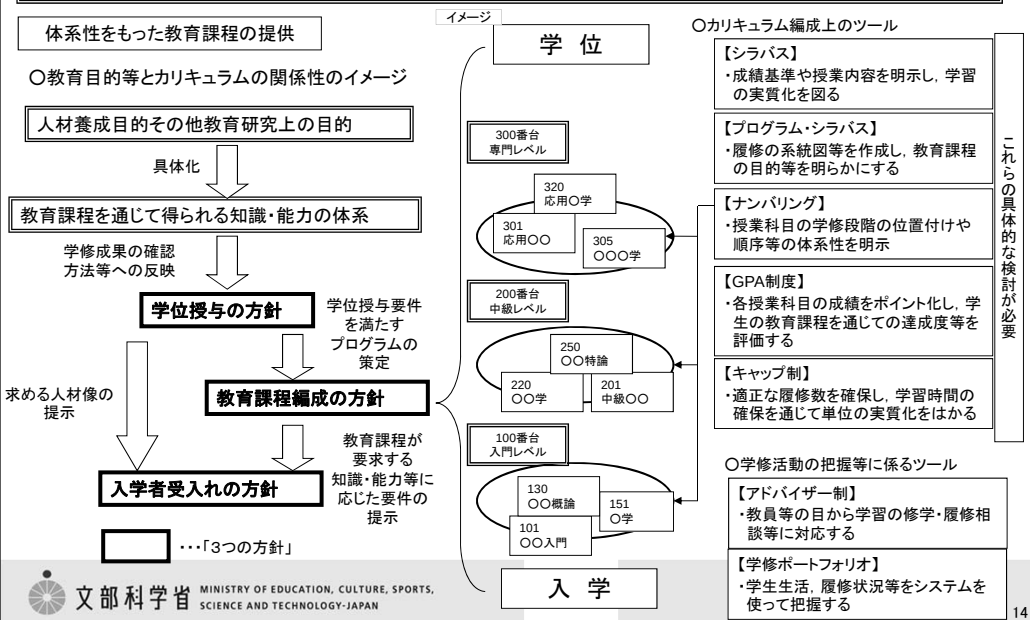
国際的な枠組みでの高等教育の質保証を図りながら、外国人学生の戦略的受入れ、日本人学生とアジア・米国等の外国人学生の協働教育による交流の取組を支援する。

- 23年度予算: 22億円
- ・「キャンパス・アジア」中核拠点の形成支援(日中韓の三カ国間の大学間交流プログラム)
 - ・米国等との協働教育創成支援(先進国との協働教育)

- 24年度概算要求
- ・ASEAN諸国等との大学間交流形成支援
 - ・世界に開かれた復興のための協働教育支援
 - ・「日本語・日本文化」の世界展開

教育課程の体系化のための各種方策

海外から見て分かりやすい体系的なカリキュラム編成への転換



教育情報の公表の促進

各大学が公表すべき教育情報（学校教育法施行規則を改正）

すべての大学を対象とする教育情報	参考：国際的な発信の観点から想定される情報項目例 (大学分科会が、大学の参考に資する観点から作成)
1. すべての大学で公表すべき事項 (1) 教育研究上の目的（学部・学科・課程等ごと） (2) 教育研究上の基本組織（学部、学科、課程等の名称） (3) 教員組織、教員数（男女別・職別）、教員の保有学位・業績 (4) 入学受入方針、入学者数、収容定員、在学者数、卒業生数、卒業後の進路（進学者数、就職者数、主な就職分野等） (5) 授業科目の名称、授業の方法・内容、年間授業計画 (6) 学修成果の評価の基準、卒業認定の基準 (7) 校地、校舎等の施設・設備その他の教育研究環境 (キャンパス概要、運動施設の概要、課外活動の状況とその他の施設、休息を行う環境、主な交通手段等) (8) 授業料、入学科その他の費用徴収、寄宿舍・学生寮等の費用、施設利用料等 (9) 学生の修学、進路選択、心身の健康等の支援（留学生支援や障害者支援等の様々な学生支援を含む） 2. 公表に努めるべき事項 ○ 教育課程を通じて修得が期待される知識・能力体系（どのようなカリキュラムに基づき、どのような知識能力を身に付けるか）	○ 外国人教員数、研究成果の生産性や水準（論文数・論文被引用数等） ○ 教員当たり学生数（フルタイムとパートタイム教員） ○ 各授業の平均学生在籍数 ○ 学生の卒業率、学位授与件数 ○ ナンバリングとシラバス（学内で共通化） ○ インターンシップの機会 ○ 英語による授業のみで学位を取得可能なコースの設置状況 ○ 学生交流や単位互換、ダブル・ディグリー等の実績 ○ 単位認定、学位認定、成績評価の基準（大学としての統一方針） ○ 留学生への支援の状況（留学生の学位取得状況、卒業後の就職状況） ○ 明確な方針に基づく教育課程とその水準 ・ 修得すべき知識・能力の明確化と、それを体系的に修得できる教育課程

15

どのような力を育成するか・・・？

16

○「学士課程教育の構築に向けて(答申)」(平成20年)の概要

【現状・課題】

【改善方策の例】

① 「学位授与の方針」について

- ・主要国では「何を教えるか」から「何ができるようになるか」へ
- ・一方、我が国の大学の教育研究の目的は抽象的
- ・学位授与の方針が、教育課程や評価を律するよう機能していない
- ・大学の多様化は進んだが、最低限の共通性が重視されていない



- ・大学は、学位授与の方針を具体化・明確化し、公開
- ・学位授与の方針と学位審査の客観性を高める仕組み
- ・学修の成果を重視した大学評価
- ・中教審として、大学の参考指針として「学士力」を提示

② 「教育課程編成・実施の方針」について

- ・学修の系統性・順次性が配慮されていないとの指摘
- ・学生の学習時間が短く、授業外を含めて45時間の学修を1単位とする考え方が徹底されていない
- ・成績評価が教員の裁量に依存し、組織的な取組が弱いとの指摘



- ・順次性のある体系的な教育課程を編成(ナンバリングなど)
- ・国は分野別のコア・カリキュラム等の作成を支援
- ・学生の学習時間の実態を把握した上で、単位制度を実質化
- ・成績評価基準を策定し、GPA等の客観的な評価基準を適用

③ 「入学者受入れの方針」について

- ・ユニバーサル段階を迎え、入試によって大学の入口管理を行うことが困難(一方、特定の大学をめぐる過度の競争)
- ・総じて、学生の学習意欲の低下や目的意識が希薄化



- ・大学は、大学と受験生のマッチングの観点から入学者受入れ方針を明確化。また、入試方法を点検し、適切な見直し
- ・初年次教育の充実や高大連携を推進

④ その他の課題

- ・FDは普及したが、教育力向上に十分つながっていない
- ・主要国は、大学団体が質保証に大きな役割を果たすが、我が国では低調
- ・学士課程教育の充実に向けた財政支援が不可欠



- ・教員、大学職員の研修の活性化、教員評価での教育の重視
- ・大学団体の質保証活動の充実、学術会議の分野別質保証の検討
- ・財政支援の強化と説明責任の徹底

17

「学士力」の主な内容

① 知識・理解(文化、社会、自然 等)

② 汎用的技能(コミュニケーションスキル、数量的スキル、問題解決能力 等)

③ 態度・志向性(自己管理能力、チームワーク、倫理観、社会的責任 等)

④ 総合的な学習経験と創造的思考力

18

小・中・高等学校の学習指導要領の改訂

「生きる力」の理念の継承

- 平成10～11年改訂の学習指導要領の理念は「生きる力」をはぐくむこと
- 「知識基盤社会」の時代において「生きる力」をはぐくむという理念はますます重要
- 教育基本法改正等により教育の理念が明確になるとともに、学校教育法改正により学力の重要な要素が規定



今回の改訂においては、これまでの理念を継承し、教育基本法改正等を踏まえ、「生きる力」を育成

学力に関する規定

○ 学校教育法(昭和22年法律第26号)

第30条 (略)

- ② 前項の場合においては、生涯にわたり学習する基盤が培われるよう、基礎的な知識及び技能を習得させるとともに、これらを活用して課題を解決するために必要な思考力、判断力、表現力その他の能力をはぐくみ、主体的に学習に取り組む態度を養うことに、特に意を用いなければならない。

19

学習指導要領の改訂のポイント

1 改訂の基本的考え方

教育基本法改正等で明確になった教育の理念を踏まえ、「生きる力」を育成

知識・技能の習得と思考力・判断力・表現力等の育成のバランスを重視、授業時数を増加

道徳教育や体育などの充実により、豊かな心や健やかな体を育成

2 授業時数の増加

小 学 校

- 国語・社会・算数・理科・体育の授業時数を10%程度増加
- 週当たりのコマ数を低学年で週2コマ、中・高学年で週1コマ追加

中 学 校

- 国語・社会・数学・理科・外国語・保健体育の授業時数を実質10%程度増加
- 週当たりのコマ数を各学年で週1コマ追加

※授業時数の増加は学校週5日制をもとに設定

20

学習指導要領の改訂の考え方

「ゆとり」か？「詰め込み」か？



「思考力の育成」と「知識の習得」とは、二者択一ではない！



「思考」とは、「知識」を組み合わせること。



「思考力」を伸ばすには、「知識」＋「その活用」が必要。

文責：常盤

21

課題解決に必要な思考力・判断力・表現力等を育む学習活動の例①

(A) 事実を正確に理解し、伝達する(情報の取り出し)

(例) ・ 身近な動植物の観察や地域の公共施設等の見学の結果を記述・報告する

(B) 知識を理解し、情報を解釈し、活用したり、説明したりする(統合・解釈)

(例) ・ 需要、供給などの概念で価格の変動をとらえて生産活動や消費活動に生かす

- ・ 衣食住や健康・安全に関する知識を活用して自分の生活を管理する

(C) 既得の知識経験を活用して、情報を分析し、評価し、論述する(熟考・評価)

(例) ・ 学習や生活上の課題について、事柄を比較する、分類する、関連付けるなど考えるための技法を活用し、課題を整理する

- ・ 文章や資料を読んだ上で、自分の知識や経験に照らし合わせて、自分なりの考えをまとめて、A4・1枚(1000字程度)といった所与の条件の中で表現する
- ・ 自然事象や社会的事象に関する様々な情報や意見をグラフや図表などから読み取ったり、これらを用いて分かりやすく表現したりする
- ・ 自国や他国の歴史・文化・社会などについて調べ、分析したことを論述する

22

課題解決に必要な思考力・判断力・表現力等を育む学習活動の例②

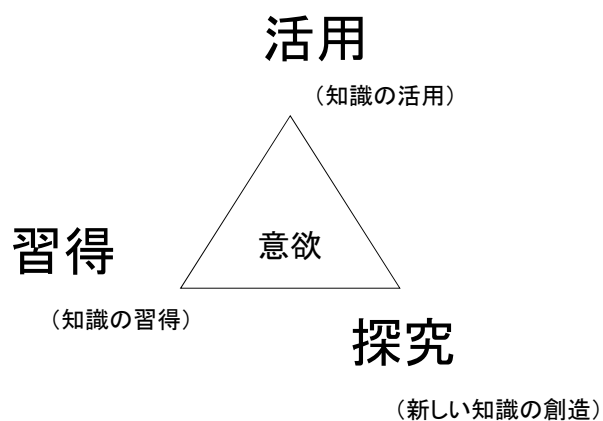
(X) 課題について、構想を立て実践し、評価・改善する(探究・創造)

- (例) ・ 理科の調査研究において、仮説を立てて、観察・実験を行い、その結果を整理し、考察し、まとめ、表現したり改善したりする
- ・ 芸術表現やものづくり等において、構想を練り、創作活動を行い、その結果を評価し、工夫・改善する

(Y) 互いの考えを伝え合い、自らの考えや集団の考えを発展させる(熟議)

- (例) ・ 予想や仮説の検証方法を考察する場面で、予想や仮説と検証方法を議論しながら考えを深め合う
- ・ 将来の予測に関する問題などにおいて、問答やディベートの形式を用いて議論を深め、より高次の解決策に至る経験をさせる

23



24



JUNBA2012「国際化に向けた大学経営」 桜美林大学の取り組み



桜美林学園理事長・桜美林大学長
佐藤 東洋士

J. F. OBERLIN UNIVERSITY

1



桜美林大学のMISSION・VISION・VALUE 教育における具体的な人材像

- 建学の精神 キリスト教精神に基づいて、教養豊かな 識見の高い国際的人材を育成することを基礎とし、深く専門学芸の研究と教育を行う。
- MISSION キリスト教主義に基づく国際的な人間教育。多様な価値観を理解し、希望を持ち続け、創造力や判断力を有し、社会に貢献できる人間の育成。
- VISION 質の高い教育機関として国際的に認識されること。経営基盤が安定し、教職員の資質が高いこと。
- VALUE 「学而事人」（感謝、奉仕、希望、協調）
- 人材像 語学に長け、国際的な教養を修め、ひとつの領域について体系的に取り組んだ、倫理的、道徳的な人物。

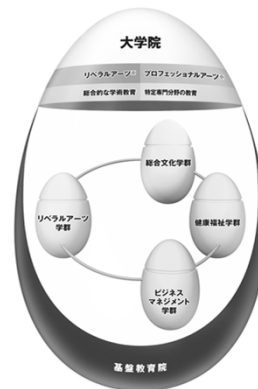
J. F. OBERLIN UNIVERSITY

2



教学の体制 学系と学群・基盤教育院

- 主体的な学びを実現する学群制
 - 教育者・研究者育成の「学系」
 - 専門領域を体系的な科目として束ねた「学群」
 - 科目を組み合わせで体系化する「学習」
 - 学習体系を保証する「アドバイジング」と「GPA」
- 基盤教育と学群
 - 「基盤教育院」: 本学の学生としての基盤、学群に進むための基盤、国際社会に生きる人間としての基盤
 - 「リベラルアーツ学群」(人文社会、数理、総合科学)
 - 「総合文化学群」(芸術)
 - 「健康福祉学群」(保育、福祉、スポーツ)
 - 「ビジネスマネジメント学群」(経営、産業、アビエーション)



J. F. OBERLIN UNIVERSITY

3



アドミッションからキャリアまで 学生の学習状況の把握

- アドミッション、カリキュラム、ディグリーの密接な関係構築
 - 本学が望む学生の獲得
 - 教育の特徴、カリキュラムの仕組み
 - 学位の要件
- ブリッジカレッジ
 - 入学予定者への事前教育(英語力やコミュニケーション能力の把握)
 - 入学予定者の学力判断(英語、数学)
- アドバイジング
 - オリエンテーション
 - 学期ごとの学習状況のモニタリング
 - 学習状況に関する表彰や勧告
 - 学位取得に向けた学習計画
- 単位認定
 - 他教育機関で取得した単位の認定と学習体系への算入(単位互換協定、留学、フィールドスタディーなど)
- キャリアアドバイザーによるキャリア相談、適性指導

J. F. OBERLIN UNIVERSITY

4



Institutional Research

大学教育開発センターと経営戦略会議

- 大学教育開発センター
 - 調査研究開発部門
 - FD/SD部門
 - 情報評価・分析(IR)部門
- 学長とセンター長
 - 大学長がセンター長を兼任。
 - 外部評価、自己点検、FD/SDを全学的に企画運営。IR部門も、センターに配置。
- 分析結果の活用
 - ファクトブック、自己点検評価、外部評価等の項目に基づく情報収集と分析。
 - 各種分析結果に基づき、大学に報告。第三者評価や自己点検の結果については、公表。
- 大学経営との関係
 - 理事長・学長をトップとする経営戦略会議において、財務状況、人的リソース、施設設備、教育環境向上等の投資、教育事業の改革、研究力の向上などについて審議し、経営上の判断を行う。
 - 情報システム部による経営用データシステムの構築(学園中期目標)。

J. F. OBERLIN UNIVERSITY

5



高大・社会連携と教育改革

- 「中等教育との接続」
 - 桜美林学園中学・高校との接続
 - 高大連携による授業科目の開放、及び、大学間連携による単位互換協定(特に、東京、神奈川)
 - 高校生向けのプログラム:理工系の実験教室、宿泊研修など
- 「地域社会との連携」
 - 町田市との包括協定(スポーツ、芸術等の指導。不登校児童に対する、eラーニング事業など)
 - 相模原市との連携事業(地域の活性化、防犯等の活動、高齢化に関するサポート事業、ビジネス研究開発など。
 - 多摩市との協定(スポーツ振興、学術文化事業など)
 - 各種エクステンションプログラム(町田、相模原、多摩、四谷の各キャンパス)
- 「インスティテュート構想」(学際横断的プログラム、社会的需要への対応)
 - 本学の学生用プログラム
 - 短期留学生、他大学の学生、一般社会人向けプログラム

J. F. OBERLIN UNIVERSITY

6



参考

学生生徒在籍数

幼稚園	152
中学	500
高校	983
大学	8, 800
大学別科	95
大学院	299
大学院通信課程	78
計:	10,907

学園全体の教職員数

専任教員	377
非常勤教員	678
専任職員	155
非常勤職員	142
計:	1, 352

2011年5月現在



OSAKA UNIVERSITY

Osaka University's Concept of Global Human Resource Development

International Affairs Board & Education
and Information Board

January 10th, 2012

LIVE LOCALLY,
GROW GLOBALLY



OSAKA UNIVERSITY

National University Corporation

- ❖ All Japanese national universities became National University Corporation in 2004.
- ❖ National University Corporation has to make mid-term goals and plans every six years.
- ❖ Achievement of mid-term goals are evaluated by National University Corporation Evaluation Committee based on the annual data on performance.
- ❖ National university corporations have to accumulate their data of education and research.
- ❖ However Osaka University still does not have Institutional Research (IR) section to help policy making.



Enrollment Status of Osaka University

Total Enrollment in 2011 15693

Men 10440 (67%) Women 5253 (33%)

Retention rate after one year 99%

No need of enroll management at moment

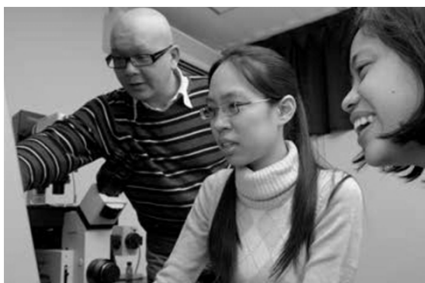
How many years students spend to graduate?

4 years	77%	} 91% graduate within 6 years (about 5% drop out)
5 years	8%	
6 years	6%	
7 years	1%	
8 years	1%	



Transcultural Communicability

- ◆ To promote education that fosters transcultural communicability and encourages constructive, creative action



FrontierLab@OsakaU



Global 30 Human Science All-English Undergraduate Degree Program



EDUCATIONAL PROGRAMS

for international students (incoming) and for regular students (outgoing)

Short-term Programs for International Students

OUSSEP, OURSEP
Maple, FrontierLab@OsakaU

G30 Project New degree programs in English (Undergraduate, Graduate)

Human Sciences (Undergraduate)
Chemistry/Biology (Undergraduate)
Special Integrated Science (Graduate)
International Physics (Graduate)

Degree Programs in English

Biotechnology
Quantum Engineering
Naval Architecture and Ocean Engineering
Engineering Science

Participation in Student Mobility Programs

Erasmus Mundus Master Programs(3)
*Euroculture, *MULTIELE, *MAPNET
ICI-ECP(2)
*Interface, *IGM
ITP (JSPS)

5



Network for the Internationalization of the University



■ Global 30 Project

Osaka University is one of the core universities selected by the Japanese Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology(MEXT) to implement “Global 30 Project for Establishing Core Universities for International” (G30).

Undergraduate Degree Programs

1. Human Science English Degree Program (BA)
2. Chemistry-Biology Combined Major Program (BS/BE)

Graduate courses

3. Special Integrated Science Course (MS/ Ph.D.)
4. International Physics Course (MS/ Ph.D.)

■ University Network of Hanshin District

Osaka University, Kobe University, Kansai University, and Kwansei Gakuin University concluded an agreement on the formation of a network for internationalization on July 27, 2011.

6

JUNBA2012

進取の気風にあふれる総合大学 をめざして

鹿児島大学理事 河原尚武

◆ 第2期中期目標・中期計画 ～基本理念～



1. 「自主自立と進取の精神」を尊重し、
「地域と共に社会発展に貢献する」
大学
2. 「日本の中で、学生をもっと大切にし、
最もすばらしい学習環境で質の高い教育を行い、
向上心をもって困難に果敢に挑戦する若者を育成する」
大学
3. 「全構成員が責任を持って参画する進取の気風にあふれる」
大学



1. 「自主自律と進取の精神」を尊重し、「地域とともに社会発展に貢献する」大学



○大学憲章と学生憲章 「進取の気風」の商標登録

○「島嶼」、「環境」、「食と健康」

- ・大学院修士課程における全学横断的教育プログラムの創設
- ・教育研究の拠点プロジェクト事業の推進



○東日本大震災に対する支援

- ・医療支援チームの派遣、水産学部練習船「かごしま丸」による救援物資輸送
- ・被災地出身学生への授業料免除等

3

2. 「日本の中で、学生をもっとも大切にし、最もすばらしい学習環境で質の高い教育を行い、向上心をもって困難に果敢に挑戦する若者を育成する」大学



- 学生による学生憲章の制定
- ボランティア支援活動の強化
- 鹿児島大学学生海外研修支援事業
- 鹿児島大学友好大使
- 本学独自の奨学金制度
- 獣医学共同教育課程・共同獣医学部設置



3. 「全構成員が責任を持って参画する進取の気風にあふれる」大学

- 学長のリーダーシップによる大学運営の強化
- 男女共同参画推進のための取組
- 若手、女性研究者支援体制の強化

4

◆ Institutional Research (IR)



1 現状

- ・経営体制の強化(2004年～法人化)
- ・経営情報の収集・分析 → 経営判断
- ・社会の説明責任(財務諸表等公開)

2 今後の取組

〈鹿児島大学IRプラン〉

- ・効率的な情報収集 → 情報の集中化
 - ・データの蓄積 → 中長期的判断可
 - ・IR体制の強化
 - ・鹿児島大学FACT BOOK
-

◆ Enrollment Management (EM)



1 現状

- ・高大連携
- ・学生支援(留学生を含む。)
- ・就職支援

2 今後の取組

- ・3つのポリシー

アドミッション, ディプロマ, カリキュラム

- ・FD活動の充実
 - ・学習成果
-

九州大学におけるIRの展開と課題

九州大学 基幹教育院
小湊卓夫

2012年1月10日 JUNBA



1. 九州大学の教育目標と人材像

1-1.九州大学教育憲章

- － 指導的な役割を果たし、アジアをはじめ広く全世界で活躍する人材を輩出し、日本及び世界の発展に貢献する
 - ・ 人間性の原則、社会性の原則、国際性の原則、専門性の原則

1-2.中期目標・中期計画

- － 豊かな教養と人間性を備え、世界的視野を持って生涯にわたり高い水準で能動的に学び続ける指導的人材を育成する。

1-3.基幹教育院の人材目標

- － 自律的に学び続けるアクティブ・ラーナーとしての「学び方を学ぶ」「考え方を学ぶ」ための姿勢と態度(基幹)を育成する。
- － (1)省察的思考を伴う創造的・批判的精神、(2)柔軟性のある思考や態度、(3)広い視野と俯瞰力、(4)倫理や道徳に対する深淵な理解、(5)謙虚な心と豊かな感性、(6)人間性に対する深い理解

2. 九州大学におけるIR機能

2-1. IRとエンrollment・マネジメントの定義

IR: 機関の計画立案、政策形成、意思決定を**支援**するための情報を提供する目的で、高等教育機関の内部で行われる調査研究

エンrollment・マネジメント: 学生が大学に入学し、在籍し、卒業するまでの**一連の流れを調査し、管理しようとするIRと企画機能**

2-2. IR機能を担う教学部門

- アドミッションセンター(入試関連データ分析)
- 基幹教育院(授業アンケート分析、成績状況分析)
- 学生生活・修学相談室(修学相談状況分析)
- 学務部学務企画課・教育改革企画支援室(教学改革に関連するデータ収集と分析)
- 大学評価情報室(評価支援)

ただしどの部門も自身の必要に応じてデータ収集・分析を行っており、データや情報提供による全学・部局への支援機能が不十分で分散的状況

3. データ活用と意思決定支援(1)

データ提供による意思決定支援の一例

- 入学者選抜研究委員会報告書: 入試データを特定の観点から分析し、学部・学府の入試改善を支援(アドミッションセンター)
- 授業アンケート分析: 33項目についての比較を教員にフィードバックするとともに、全体の分析を行い授業担当者の留意点をまとめる(基幹教育院)
- GPA分析: 科目ごとのGPA分布を分析し、明確な科目ごとの成績評価基準作成を支援(基幹教育院)
- Q-Fact(fact book): 学校基本調査等のデータを中心に、全学及び部局ごとに整理し5年間の経年比較(大学評価情報室)
- 大学院入学状況レポート: 1995年度から2005年度までの大学院の志願倍率と充足率の経年変化をまとめ充足率改善策を支援(大学評価情報室、2006年)

3. データ活用と意思決定支援(2)

- World University Rankings についてのレポート: ランキング方法の分析と、日本・オーストラリア・中国の大学に関する比較分析を行い、拡大役員会にて報告⇒大学ランキング向上の方策を検討する資料として活用(大学評価情報室、2007年)
- 学生生活・修学相談室活動報告: 相談内容のまとめと分析を毎年度実施⇒新入学生サポーター・学習サポーター制度構築(学生生活・修学相談室、2009年)
- 全学教育履修状況分析: 全学教育における学部毎の科目履修状況と傾向を分析⇒基幹教育院設置の基礎資料として活用(学務企画課、2011年)
- QUEST-MAP: BSC(Balanced Score Card)を活用した全学・部局の将来計画策定支援⇒第2期中期目標・中期計画の骨子、応用力学研究所の人事方針策定を支援(チームQUEST、2009年度で終了)

4. 高大接続と社会的ニーズの取込み

4-1. 高大接続

- 進学説明会、九州地区国立大学・高等学校連絡協議会等での高校との意見交換による情報収集(アドミッションセンター)
- 福岡県教育委員会と九州大学との高校生向けプログラムの開発: スーパーセミナー合宿、オリンピックセミナーの実施を通じた意見交換による情報収集(基幹教育院)
- 高校生の履修状況調査⇒補習授業対策(基幹教育院)

4-2. 社会的ニーズの取込み

- 卒後アンケート調査: 卒業生、修了生について教育成果や社会に出て役立つ能力等の調査を実施
- 各学部・大学院で同窓会や就職先企業等へのヒアリングを通じた、大学教育の社会的ニーズの取込み

社会的ニーズの取込みは単発に終わる傾向が強く、継続的かつ情報共有性が低い

4. IRの組織的展開のための課題

- IR機能の必要性:急速な環境変化、大学情報の公開と教育の質保証システムの構築等の要請⇒現状では、個別領域ごとに行われている(縦割り)ため、横の連携と総合的分析が不足⇒個別のIR機能は有していても、エンrollment・マネジメントを行える体制に無い。
- 教学関連データと財務、人事、施設等の計画との関連性を意識した情報共有の仕組みの構築
- IR室の位置づけと執行部のマネジメント:学長直轄型or理事直轄型ー学長直轄の場合、学長の交代による不安定要因⇒秘書室(経営企画室)との連携による学長直轄の方法もある?→いずれにせよ、IR機能が意思決定プロセスに明示的かつ継続的にかかわる制度設計が必要
- IRによる専門性の深化:通常 of データ整理だけでなく専門的知見からの分析と組織学習の必要性(教員配置、事務職員のローテーションが課題)
- データ解釈において文脈理解のできる人材の配置と育成(大学の組織文化を理解した上での他部署との緊密なコミュニケーションスキル、コーディネート能力)
- いずれにせよ、執行部及び教育現場はマネジメントと政策形成で追われている。データ収集と分析による情報提供**支援としてのIR機能**の強化が必要



東京理科大学

国際化推進センター長 古川 佑子



2012 JUNBA サミット@Marriott San Francisco Airport



本学について

1881年: 東京帝国大学を卒業したばかりの21名の理学士により「東京物理学講習所」として創立、130年の歴史がある。
 4つのキャンパスに8学部33学科・11研究科30専攻と約2万人の学生・約800人の教員を擁する。
 私学随一の理工系総合大学に発展

建学の精神:

“理学の普及を以て国運発展の基礎とする”

教育研究理念:

“自然・人間・社会とこれらの調和的発展のための科学と技術の創造”







教 育 -実力主義の堅持-

建学精神に基づく、創立以来伝統的教育方針

関 門 制 度

東京物理学校時代より伝統の制度

各学科で指定する必修科目を修得しなければ、進級できない制度
実力のないものは、進級・卒業できないというユニークで厳格な教育システム



真に実力を備えた人材を輩出する大学として高い評価
実力主義の校風、勉学に対する高い意識



社会で真に役に立つ人材の育成

卒 業 研 究

学部4年次より研究室へ配属され、研究室の指導教員のもと専門のテーマを研究。
専門性を高めると同時に、講義では得られない思考力や独創性、自主性を涵養

3



教養教育の充実-幅広い視野やセンスを育成-

基 礎 教 育

初年時から専門基礎科目を実施 → 科目の順次性に配慮したカリキュラムにより専門の基礎をしっかりと構築。学生相談室の設置、未履修者・希望者対象の補修講義によるフォロー

一 般 教 養

Doctorコース教養講座- 目的:

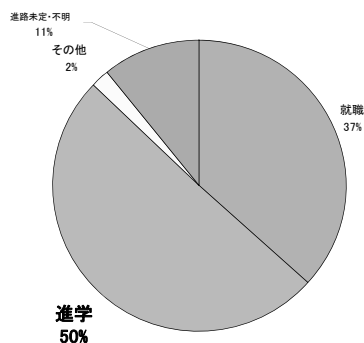
- (1) 本学大学院の教養教育の充実
 - (2) 様々な専門領域の学生が分野を超えて、活発的な議論を行う風土の形成、及び博士後期課程の学生同士のコミュニケーションの場を提供
- 第1回・第2回Doctorコース教養講座
講演者: 学長 藤嶋 昭
第1回テーマ「研究の楽しさと苦しさ」 第2回テーマ「研究のテーマを身のまわりから探す」

安藤忠雄先生(建築家)講演会 平成22年10月14日(木)
テーマ: 夢をかけて全力で走る 参加者数: 約250名

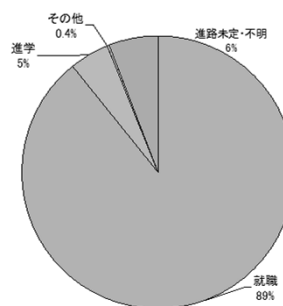
姜尚中講演会 平成23年3月10日(木)
テーマ: 教養の意味 参加者数: 約200名



理工系研究大学として-大学院進学率の増加-



【学部】



【修士】

【学部別進学率】・薬学部 90.3%・基礎工学部 77.5%・工学部第一部 62.4%

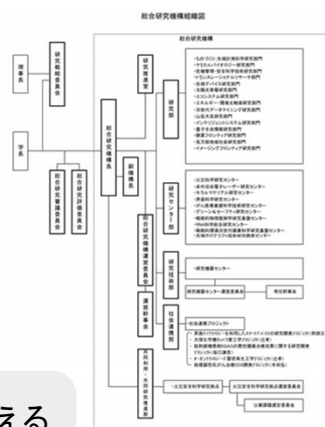


幅広い領域をカバーする研究分野

総合研究機構の充実

- 10研究センター
- 15研究部門
- 5社会連携プロジェクト
- 1共同利用、共同研究拠点
および研究機器センター

理科大ならではの(Only in TUS)といえる
独創的なテーマ発掘への挑戦





教職課程の充実

卒業生の教員免許状取得状況および教職就職状況

	平成20年度	平成21年度	平成22年度
卒業者数	4,597	4,484	4,859
免許状取得者数 (実人数)	410	408	441
教員就職者数	93	153	172

・本学出身者が全国の高等学校校長として活躍中

全国の高等学校 … 93校 都内の高等学校 … 20校

・教職支援センターの改組

即戦力として活躍し得る指導実践力を備えた学生の育成を
目指す模擬授業室や理科実験室等を設置予定



社会貢献-科学の普及-



坊ちゃん選書

坊ちゃんとマドンナちゃんのこども絵本館



東京理科大学 × 葛飾区 みんなの理科大学

集まれ！サイエンスキッズ

地域連携で、科学
体験教室を開催

女子中高生への
科学の普及



 **総長室の具体的な活動内容、主な施策等**

復興施策の推進

- ・「東北大学災害復興新生研究機構」の設置(2011年4月)
- ・「災害科学国際研究所」の設置(2012年4月(予定))

戦略研究の推進

- ・東北大学重点戦略支援プログラム.....総長裁量経費による5年間の研究支援制度
東北大学が目指す世界リーディング・ユニバーシティへの
挑戦に寄与することが期待される研究プロジェクトを重点的に
支援

国際競争力を支える教員の獲得

- ・東北大学独自の教員キャリア.....多様な枠組みを整備し、優秀な人材を確保
給与におけるインセンティブを付与
多様なキャリアオプションを整備
- ・ユニバーシティ・プロフェッサー
・シニア・ディステイングイッシュト・プロフェッサー
・ディステイングイッシュト・プロフェッサー
- ・総長特命教授(教養教育)
・リサーチ・プロフェッサー

教養教育の充実	教育国際化の推進	新機軸研究へのチャレンジ	キャンパス環境	組織・経営
・自然科学総合実験	・グローバル30	・国際高等研究教育機構	・新キャンパス構想	・EUA(欧州大学協会) 外部評価受審

Tohoku University

 **Enrollment Managementに係る活動内容**

高大連携

高大接続を含めた初等・中等教育との連携、
さらには教育改善活動への社会的ニーズの取り込み等

「宮城県高大連携事業実施要項」に基づき、公開授業・公開講座・地域開催公開講座を実施するほか、
宮城県教育委員会を通じて各校からの依頼を受け、模擬授業等を行う教師派遣を実施。

- ①公開授業.....大学生対象の通常の授業のうち、高校生にも理解可能なもので大学側
が受け入れ可能な授業として公開されるもの。
- ②公開講座.....高校生のための公開講座を大学が開設するもの。
- ③地域開催公開講座.....高校の希望または大学の希望等により、県南及び県北の高校で
公開講座を開設し、高校生が受講するもの。

- ・「科学者の卵養成講座」(未来の科学者養成講座 委託事業).....高校1・2年生向け(生命科学系)
- ・サイエンス・エンジェル.....次世代の女性研究者である女子高校生・女子大学生向け(理数系)
- ・AO入試Ⅱ期合格者に対する入学前教育

Tohoku University



オープンキャンパス・進学(入試)説明会

- ・オープンキャンパス……7月に開催し、4万7千人が参加(2011年度)
- ・進学・入試説明会……受験生・一般を対象に札幌・東京・大阪にて、高校教員を対象に全国17会場で実施(6月～7月)(2011年度)

多様な入試制度

- ・科学オリンピック入試……理学部、工学部において、平成2011年度学部入試から「国際科学オリンピックにおける過去3年間の日本代表最終選考等の参加者」を対象とした特別選抜入試を開始

多様な教育サポート

- ・チューデント・ラーニング・アドバイザー……従来のTA・RA・チューターに加え、学部上級生が学部下級生の学習相談に応じる制度を導入(2010年度)
- ・ISTU(Internet School of Tohoku University)……東北大学インターネットスクールとしてネット上で授業を配信

キャリア教育・キャリア支援

- ・インターンシップ……2010年度は約470名が参加
- ・キャリア支援センター・高度イノベーション博士人財育成センター……総合的に就職を支援

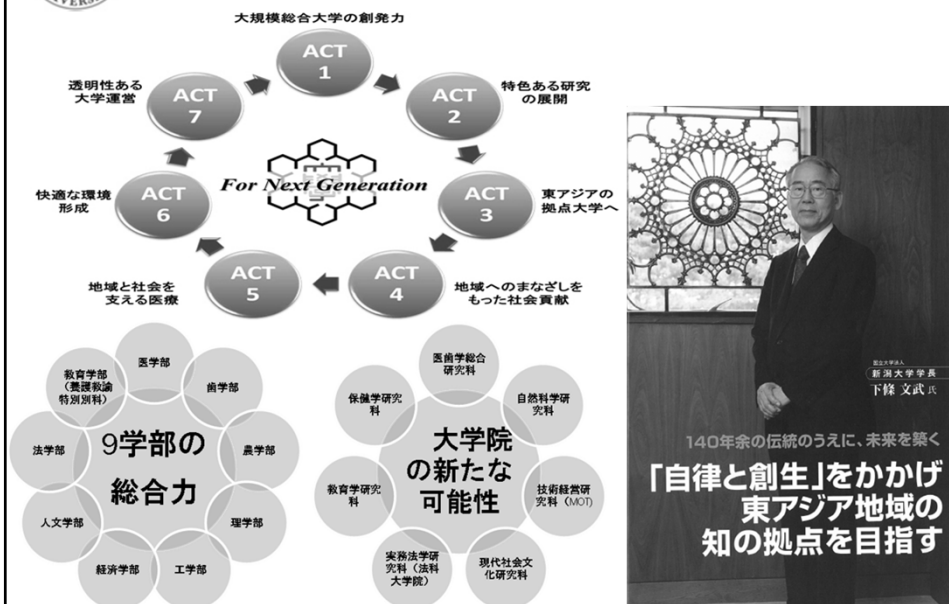
卒業生との連携

- ・ホームカミングデー……2007年(創立百周年)から毎年10月に開催

Tohoku University



新潟大学140年の「伝統と革新」



新潟大学Action Plan 2009-2012

- ACT1 大規模総合大学の創発力を発揮し、魅力的な教育の場を創造する。
- 学士課程および大学院教育プログラムの充実
 - 体系的キャリア教育の充実 ● ダブルホームによる学生支援
- ACT2 世界トップレベルの特色ある研究を推進する。
- 基礎的研究と先端研究の推進(例えば: 太陽光利用の水素新エネルギー開発など)
 - 脳研究・災害復興科学・腎研究の拠点化
 - 先端的で個性ある研究の活性化(例えば: 自然再生学の確立を目指す朱鷺プロジェクト、生命系・自然系・人文社会系の人類叡智を高める研究の活性化、融合研究支援)
- ACT3 教育と研究の成果を通じて、東アジア地域の拠点大学を目指す。
- 留学生受入れの拡大 ● 環東アジア地域研究の推進
 - グローバル・サーカス: 自然科学系大学院教育の高度化・ネットワーク形成
 - 留学生に対するキャリアアップ ● 留学生修了者ネットワークの形成
- ACT4 地域社会と連携した教育研究活動を通じて、社会に貢献する。
- 自治体、民間企業との連携推進 ● 社会活動を支える組織の整備
- ACT5 新潟大学は、地域の社会と人を支える医療を行う。
- 特色ある地域医療人の養成 ● 高次救命災害治療センターによる地域貢献
- ACT6 学びやすい、研究しやすい、働きやすい環境を整備する。
- 安心安全なキャンパスづくり ● 学生参画型のキャンパス環境の形成
 - 男女共同参画社会の推進 ● 情報環境の整備
- ACT7 時代に即応した、戦略的で透明性のある大学運営を行う。
- コンプライアンス遵守 ● 大学基金の創設 ● 危機対応体制の整備 ● 資産の有効活用



先導する教育改革・丁寧な学生支援

●Niigata University: 学生の人材像

- (1) 深い教養と広い視野を備え、豊かな人間性と高い倫理性を有する人材の育成。
- (2) 基礎的スキルと専門知識を身につけ、創意工夫と問題解決能力に富む人材の育成。
- (3) 社会性と国際性を有し、社会や世界で活躍できる人材の育成。

●新潟大学教育カリキュラムの特色(「人材育成」を基礎とし、更に深く、多彩な学びを展開。)(全学科目化と分野・水準表示法)

教養科目と専門科目の枠を取り払い、約5,000科目を学生全員に開放。各科目の分野と水準をコード表示。学生の幅広い学修ニーズと応用展開力を支援するシステム。

(主専攻・副専攻プログラム)

約20の副専攻を設定。「情報技術に詳しい弁護士」「生命科学に明るいエンジニア」「語学力に優れたジャーナリスト」等学生の応用力を幅広く支援するシステムを全国に先駆けて導入。

(外国語教育の新しいモデル)

総合大学の利点を活かし、多彩なコース選択制(初級から上級を網羅)、多言語化教育(主要10言語以上をカバー)、少人数制、学術英語修得、24時間アクセス可能な学修システム。

(体系的・効率的なキャリア形成支援)

進路への意識を高め、理解を高め、具体的な進路選択に繋ぐ。年間を通じ多彩な支援策。

(ダブルホーム制による生き、生き、学生支援)

学年・学部を超えた地域開発活動(プロジェクトの創新・参加・発信)を通じて一人一人がもうひとつの「居場所と貢献」を見いだす教育システム。(例えば、高齢化山間地集落活性化支援、ミニ学術調査隊派遣、町おこしアートプロジェクト企画、新田再生・湿地環境保全支援、等々)



高校と大学の接続・連携事業について

1. 不特定を対象とした入試広報 (志願者数の確保: 潜在的志願者層に正確、迅速、丁寧な情報提供)
 - ホームページ・大学案内パンフレット・学部案内 → 不断の改善・最新の情報更新
2. 特定のターゲットを対象とした入試広報 (志願者となりうる高校生に直接アプローチ)
 - アドミッションフォーラム(高校教員招聘によるフォーラム開催、座談会)
 - 高校訪問説明会(北海道から関西地区まで414校をくまなく訪問説明。こまやかな広報活動を展開)
 - 新潟大学説明会、大学フェア ●オープンキャンパス連続開催 ●出前(出張)講義 ●進学相談会、大学見学等
3. 新入生アンケート
 - 県内と県外では大学の知名度には大きな隔りがある。→ 県内では中学生までに約8割が新潟大を認知するが、県外は約8割が高校生になってから → 県外説明会等への積極的な参加・展開が必要。
 - 進路決定時に最も影響を受けたこと
 - ・第1位 → 県内・県外ともにセンター試験の得点
 - ・第2位 → 県内では立地条件、県外では高校の先生の勧め
 - ・第3位 → 県内: 家庭の経済的事情、県外: オープンキャンパスに参加したこと
4. 入学時から在学中の経済的支援
 - (入学時) ■新潟大学入学応援奨学金(一時金: 40万円) ■入学料免除・徴収猶予制度・寄宿料も免除
 - (在学中) ■授業料免除・徴収猶予制度 ■新潟大学学業成績優秀者奨学金(一時金: 10万円)
 - 新潟大学修学応援特別奨学金(月額3万円(12ヶ月程度)) ■新潟大学修学支援貸与金制度(5-10万)

*朝日新聞社版
日本の大学
ランキング
(過去3ヶ年順位: 抜粋)

高校からの評価	2011年	2010年	2009年
総合評価(全国)	13/746	25/745	44/737
総合評価(中部地区)	1位	← 3位	← 6位
生徒に勧めたい	23/746	27/745	41/737
広報活動が熱心	6/746	16/745	37/737
進学して伸びた	33/746	32/746	32/737



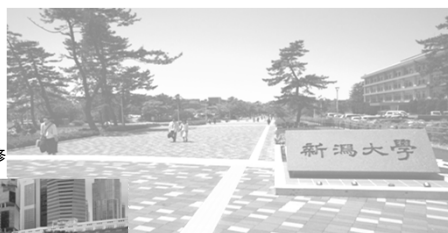
新潟大の国際交流:越の国から「高き志」翔ぶ

●2011年現在、大学間13ヶ国30件、部局間23ヶ国・地域158件の交流協定等を締結し、多様な国際学術・教育交流を展開。外国人留学生は、2011年11月現在、32ヶ国以上約430名の受入れ。近年中に、500名以上の受入れを展開する。

環東アジア、環太平洋地域は重要な人材交流の戦略地域。

- 日本人学生の海外留学・海外研修(派遣)の強化・充実策は2012年度の優先課題。
- 北米、アジア、欧州、オセアニア等へのバランスのよい短期・長期派遣計画を整備中。
- サマープログラム、短期交流や1年協定校交換交流、留学副専攻プログラムの整備、英語による大学院プログラム、共同教育・ダブルディグリープログラムなどを順次展開中。

日本人学生海外派遣:
NUS×シンガポール研修



2011年夏全米高校生選抜
水環境新潟研修訪問団



新潟:佐渡ヶ島:知られざる巨樹の森

新たな自然再生学の確立を目指す
「朱鷺プロジェクト」



Niigata University



JUNBA2012

福岡工業大学

FIT 福岡工業大学

人物像



FIT 福岡工業大学

IR

説明責任
「教育・研究活動報告書」



経営支援
教育＋研究＋就職支援



FIT 福岡工業大学

教育連携

中等教育との接続



自動車先端人材育成センター



高校への出前授業

初等教育との接続



モノづくりセンターでの
夏休み親子体験教室

FIT 福岡工業大学

「国際化に向けた大学経営」

Institutional Research and Enrollment Management

JUNBA 2012.1.9-10

公立大学法人 福岡女子大学
理事長・学長 梶山 千里

-1-

1. 福岡女子大学の沿革

* 開学:

- 1923年。日本における初めての公立女子高等教育機関として、福岡県立女子専門学校が開学。

* 福岡の先見性:

- 女性の社会的地位向上のために女性向けの高等教育の必要性を認識。福岡県の政財官界の有志が、女性たちとともに設立運動を展開。
- 日本における女性参政権付与は1945年であったが、はるか以前の1923年に福岡県ではジェンダー問題を理解する人々が存在していた。ちなみに、アメリカの女性参政権の付与は、1920年。

* 新生 福岡女子大学(2011年4月より)

○国際文理学部(学生定員:240名)

(学部学科構成)

・国際教養学科(学生定員:135名)

(日本語文化、欧米言語文化、東アジア地域研究、
国際関係、国際経済・マネジメント)

・環境科学科(学生定員:70名)

(環境物質、環境生命、環境生活、国際環境政策)

・食・健康学科(学生定員:35名)

-2-

2. 福岡女子大学の教育理念・教育の特徴等

* 教育理念

- リーダーシップを持ち、国際的な感性を備え、活躍できる人材育成
- 地域社会の学術、文化、生活に貢献する

* カリキュラムの特徴

- 国際化人材育成を企図した特徴的なカリキュラム
 - ・学術英語プログラム (Academic English Program)
 - ・ファーストイヤー・ゼミ
 - ・共通基盤科目
 - ・アカデミック・アドバイザーシステム

* 全寮制

- 意義：
豊かな人間性や社会性を培うとともに、良好な人間関係を築く力、異文化に対する理解力、外国語コミュニケーション力を育成する(金曜日は、English Day)。

-3-

3. The World of Japanese Contemporary Culture Program (WJC)

- 世界の若者の関心を集める日本の現代文化 (Pop Culture)を半年間から1年間にわたり学術的に英語で教授するプログラム。
新生 福岡女子大学の記念プログラムとして、2010年10月から開講。
- 参加学生数(延べ人数:74名)

2010年秋学期	25名	2011年春学期	23名
2011年秋学期	26名		
- 参加大学名
チュラロンコーン大学、ガジャマダ大学、ベトナム国家大学ハノイ校、釜山外国語大学、タマサート大学、ミュンヘン大学、ルーバン・カトリック大学、ルンド大学
(今後参加予定大学名)
コペンハーゲン大学、梨花女子大学、マンチェスター大学

-4-

4. 地域の国際化への協力

- English Camp の企画・実施
地域高校生をキャンパス内に招き、英語のみを使用しての生活体験を提供。留学生との交流も実施。
- アジア地域大学コンソーシアム福岡 (Consortium of Asian Universities in Fukuoka: CAUFUK) の形成
アジアの有力提携校との間で、危機管理に関する国際共同研究を展開。アジアとの関係が強い福岡県への提言を視野に入れている。
- コンソーシアム福岡
地域4大学による教育連携、研究連携、地域連携事業。
- 公開講座等の地域住民向け開講
ノーベル化学賞受賞者による高校生・地域住民向け講演会等。

-5-

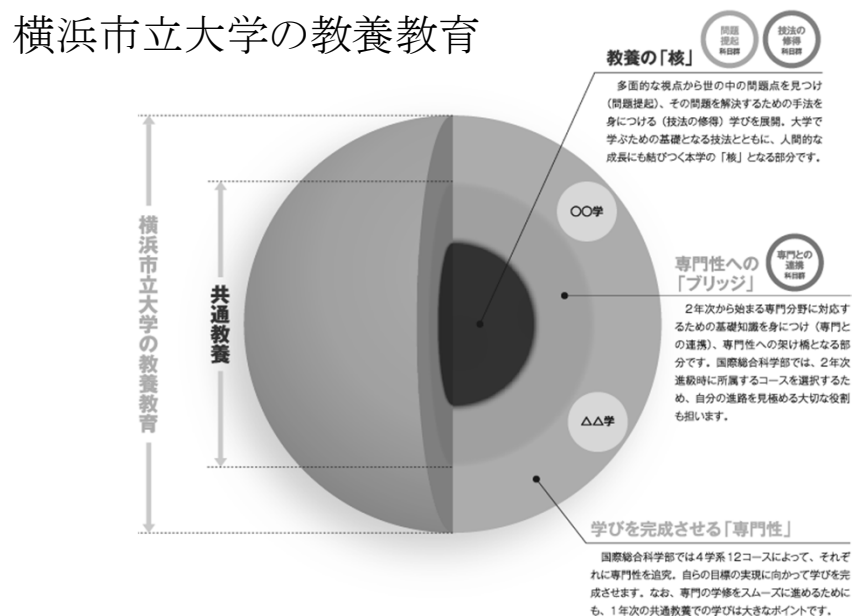
5. 留学促進のための提案

- 1) 気付き留学
- 2) 国際村の構築
- 3) 国際バーコードの制定
- 4) 福岡県アンビシャス運動

-6-

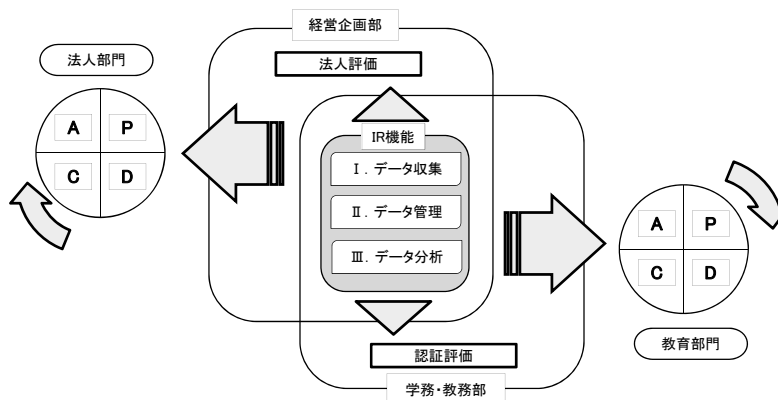


横浜市立大学の教養教育



横浜市立大学におけるIR機能とその活用

（IR部署イメージ）… 法人評価、認証評価に必要なデータを収集・分析し、経営企画部、学務・教務部と連携しながら法人部門、教育部門のPDCAサイクルを回し、大学の情報資源を大学の教育研究の発展と安定した経営に活かす。



横浜市立高等学校との連携事業



横浜市教育委員会教育長および横浜市立大学学長をトップとする連携協議会を設置

包括的・体系的な連携

大学の教育につながる
教育内容、方法の研究

高等学校教員の教育力
向上に関する取組み

高校生を対象とした
大学教員による
講座の実施



横浜サイエンスフロンティア高等学校
Science Literacy



横浜商業高等学校
Global Learning



金沢高等学校
Panel Discussion

各高等学校との連携内容

横浜サイエンスフロンティア高等学校

- ・サイエンスリテラシー I・II・III (横浜市立大学チャレンジプログラム)
- ※横浜市立大学チャレンジプログラムの受講者に対して高大連携推薦枠が設けられています。
- ・理科教育を考える会
- ・サタデーサイエンスにおける講演
- ・進路学習会における講演
- ・横浜市立大学見学会

その他、
単発出前講義
も実施して
います！



横浜商業高等学校

- ＜商業科＞
- ・「総合実践」における特別講義
- ・「課題探究」での特別講義
- ＜国際学科＞
- ・「Global Learning」研究論文発表会での指導助言
- ・1年生への特別講義
- ・本学卒業論文口頭試問の見学



金沢高等学校

- ・高大連携自己形成プログラム
- ・高大連携英語力育成プログラム
- ・横浜市立大学の授業への参加
- ・エクステンション講座の受講
- ・教員のための英語力育成プログラム

JUNBA 2012

Institutional Research and Enrollment Management