

JUNBA 2015

教育の質を保証するためのガバナンス改革：

公立大学世界トップレベルのカリフォルニア大学（UC）に聞く

“Governance as a Major Leverage Tool for Improving Quality in
Higher Education”

2015 年 1 月 8 日・9 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 (Japanese University Network in the Bay Area)

目 次

はじめに	5
JUNBA2015 シンポジウム (1日目)	
開会挨拶	
松尾 正人 JUNBA会長、九州大学カリフォルニアオフィス, Inc. 代表.....	9
講演 1 Dr. Aimée Dorr, Provost and Executive Vice President, University of California Office of the President 「Higher Education Leadership and the Role of Provosts at the University of California」	11
講演 2 Dr. C. Judson King, Provost and Senior Vice President - Academic Affairs, Emeritus, University of California 「The Distribution of Governance Functions within the University of California and the Roles of the Faculty in Them」	31
JUNBA2015 サミット (2日目)	
開会、挨拶	
松尾 正人 JUNBA会長、九州大学カリフォルニアオフィス, Inc. 代表.....	72
渡邊 正人 在サンフランシスコ日本国総領事	74
渡邊 淳平 日本学術振興会理事.....	76
基調講演及び質疑応答	
太田和 良幸 文部科学省高等教育局高等教育企画課国際戦略分析官 「大学におけるガバナンス機能の強化」	78
1 日目シンポジウムの総括.....	97

大学間討論

セッション 1	100
1. 総長・学長権限拡大（総長裁量経費など）	
2. 新組織の設置	
3. 人事戦略	
4. 総長・学長との意見交換の場の設定（ガバナンスへの参加）	
セッション 2	131
5. プロポスト、副総長、副学長等の新設	
6. 教員・教育組織の関係整理	
7. その他、特記事項	

参考資料

JUNBA2015プログラム	161
講演者資料	171
1日目シンポジウムの総括資料	227
大学間討論用資料	231

はじめに

JUNBA (Japanese University Network in the Bay Area) は、日米の教育研究発展と産業創出に寄与することを目的として、米国内に活動拠点を有する日本の大学が連携し、日本の大学の国際化、グローバル人材の育成、産学連携等の諸活動を共に推進しています。

JUNBA では、活動の一環として毎年サミット・シンポジウムを開催しています。第9回目となる JUNBA2015 は、2015 年 1 月 8、9 日の両日、在サンフランシスコ日本国総領事館及び日本学術振興会の共催、文部科学省及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で開催いたしました。渡邊正人在サンフランシスコ日本国総領事、太田和良幸文部科学省高等教育分析官、渡邊淳平日本学術振興会理事をはじめ、日米の大学、教育機関、政府機関等から約 100 名の参加をいただきました。ご参加いただきました皆様に、改めて御礼申し上げます。

JUNBA2015 では「教育の質を保証するためのガバナンス改革：公立大学世界トップレベルのカリフォルニア大学 (UC) に聞く」をテーマに、大学ガバナンスの実践上の取組や課題について議論を深めました。1 日目シンポジウムでは、UC から 2 名の講演者をお招きし、プロボストの役割や理事会・執行部・教員による共同統治など、UC システムの特徴的なガバナンスについてご講演いただきました。2 日目サミットでは、太田和国際戦略分析官をお招きし、大学におけるガバナンス機能強化についてご講演いただきました。大学間討論では、これらのご講演をベースに、参加大学間で活発な議論が行なわれました。

この冊子は、JUNBA2015 の貴重な記録を残し、次なるステップへつなげるべく、2 日間の記録をまとめたものです。JUNBA としては、今回のシンポジウム・サミットで得られた知見を最大限活用して今後の日本の大学の変革と国際化に一層貢献していく所存です。今後とも JUNBA の活動に関し、皆様の一層の御指導、御支援を賜りますようお願い申し上げます。

2016 年 1 月



JUNBA 会長

九州大学カリフォルニアオフィス, Inc. 代表

松尾正人

JUNBA2015

シンポジウム（1 日目）

開会挨拶

講演 1

対話形式インタビュー、質疑応答

講演 2

対話形式インタビュー、質疑応答

開会挨拶

JUNBA 会長、九州大学カリフォルニアオフィス, Inc. 代表 松尾 正人

松尾 (JUNBA・九州大学): 昨年、学校教育法や国立大学法人法等の改正がありました。それにより、学長のリーダーシップの確立や教授会の役割の明確化など、大学のガバナンス改革が求められました。中でも、学長補佐体制の強化のため副学長の権限強化が規定され、プロボストの重要性が明らかになりました。私が長年住んでいる米国では、大学の学長は強大な権限を持っており、学長を含めたリーダーたちがガバナンスにおいて大きな権限を持っています。

本日は、カリフォルニア大学から二人の講演者をお呼びし、同大学でのガバナンスがいかに行なわれているかについて、お話ししていただきます。我々も事前に調査し、どのようになっているかは多少伺っております。カリフォルニア大学 (UC) システムでは、ユニークなガバナンス形態をとっているようです。それは「シェアードガバナンス」と言われる形態です。それがどのように機能するのか、教授団と執行部が共に意思決定をしていくこの形態の難しさは何であるのかについて、学びたいと思います。

ですから、本日は、高等教育の質を改善していくためのツールとして、カリフォルニア大学 (UC) におけるガバナンスを討議したいと思います。それではここで、二人の講演者をご紹介します。まず一人目は、Aimée Dorr 博士です。Dorr 博士は、カリフォルニア大学総長室のプロボスト兼執行副総長 (Provost and Executive Vice President) です。そしてもう一人は Judson King 博士です。King 博士はカリフォルニア大学の名誉プロボスト兼学務担当上級副総長 (Provost and Senior Vice President—Academic Affairs, Emeritus) です。お二方それぞれから、カリフォルニア大学のガバナンス状況についてお話をさせていただきます。

また、本日のご来賓をご紹介します。在サンフランシスコ日本国総領事の渡邊正人様です。総領事は、JUNBA 創設以来の強力な支持者であり、また本イベントの共同スポンサーであります。次に、独立行政法人日本学術振興会理事の渡邊淳平様をご紹介します。本日のイベントにお越しいただき、誠にありがとうございます。JSPS は JUNBA 創設以来の良きパートナーであります。JSPS サンフランシスコセンターには、JUNBA 運営の事務局を担当いただいています。また、今回のシンポジウムの経済的なご支援もいただいております。誠にありがとうございます。次に、太田和良幸様をご紹介します。太田和様は文部科学省で高等教育局高等教育企画課国際戦略分析官を務めていらっしゃいます。明日、日本

の大学のガバナンスについてのお考えをお話していただきます。よろしくお願いいたします。

最後に、私から、日本の学生を米国など日本の外で教育することの重要性を強調したいと思います。日本のグローバル化にとって非常に重要なことです。グローバル化は我々が考えていた以上に速いスピードで起こっています。国際コミュニティにおいて生き残っていくために、日本のグローバル市民を育てることが極めて重要なのです。

実際、JUNBA のメンバーは、日本の学生を米国に連れてくるために、様々な取組を行なってきました。これら JUNBA の取組によって、昨年米国にやって来た学生数を数えてみたところ、短期と長期を合わせると 1,700 人に上ります。ですから、今後も、日本がグローバル化された世界の中で活躍していくために、日本の学生をグローバル化されたコミュニティ、社会で教育できるよう、我々と共により多くの活動を行なっていくことをお願いしたいと思います。本日参加されている各大学の代表者の皆様にお礼を申し上げます。20 大学から、約 120 名の方が参加されています。そのうち、5 名が大学の学長です。皆様、誠にありがとうございます。

講演 1 : “Higher Education Leadership and the Role of Provosts at the University of California”

Dr. Aimée Dorr, Provost and Executive Vice President, University of California Office of the President

堂本（司会、JUNBA・桜美林大学）： 私からも、皆様を歓迎いたします。私は堂本マリアと申します。桜美林学園アメリカ財団のエグゼクティブ・ディレクターとして、米国、カナダ、北米の運営に責任を負っています。また本年は、JUNBAの副会長も務めております。本年の基調講演者として、Dorr 博士と King 博士をお招きし、このタイムリーな話題についてお話いただけることを非常に嬉しく思います。

Dorr 博士は、2012 年にカリフォルニア大学のプロボスト兼学務担当執行副総長（Provost and Executive Vice President for Academic Affairs）に任命されました。カリフォルニア大学システムの傘下には異なる 10 のキャンパスが存在し、これらキャンパスで学ぶ学生数は、日本のトップ 10 の国立大学で学ぶ学生数と同程度です。従い、ここで非常に面白い比較ができるというわけです。Dorr 博士は、大学レベルのプロボスト、つまり 10 のキャンパスを抱えるカリフォルニア大学のシステム全体のプロボストとして（カリフォルニア大学システムのオフィスのある）オークランドに移動してくる前には、UCLA にいらっしゃいました。そこでは学部長（Dean）を務め、またカリフォルニア大学の大学評議会（Academic Senate）の議長、副議長も務めていらっしゃいました。本年は、Dorr 博士にガバナンスについてお話していただきます。Dorr 博士は、スタンフォード大学、ハーバード大学、そして南カリフォルニア大学でも教授を務められたのです。ですから、公立・私立共に、複数の大学についての状況をよくご存知です。

King 博士は、Dorr 博士の前に、カリフォルニア大学システムのプロボスト兼学務担当執行副総長という彼女と同じ役職に就かれていました。つまり、Dorr 博士の前任の一人にあたる方です。彼のキャリアは（Dorr 博士のキャリアとは）正反対です。彼は、52 年間をバークレー校で費やした、筋金入りの「バークレー人」なのです。バークレー校のプロボスト、学部長、そして高等教育研究センター（Center for Studies in Higher Education）のセンター長を歴任されてきました。今ご紹介した通り、本日はカリフォルニア大学から、極めて名誉あるお二方をお招きしているわけですが、このお二人のキャリアはある程度の類似性はある

ものの、違った部分も持ち合わせています。本日はその比較を、日本との比較も交えて行なうことができる素晴らしい機会です。

【PPT: Academic Governance of University of California System and Its 10 Campuses】

皆さんの理解のために明確にしておきたいことが1点あります。カリフォルニア大学システムは理事会（Board of Regents）によって監督されています。理事会はいわゆる素人統制で、一般の人たちで構成されています。間違っていたら指摘していただきたいのですが、理事たちはカリフォルニア大学システム全体を監督していますが、大学のメンバーでもなく、総長室に勤めているわけでもありません。また、カリフォルニア大学システムの総長室は、予算や教育課程などに関して、10のキャンパス（各校）を監督しています。我々の調査に拠ると、カリフォルニア大学システムの総長室は、ある意味、日本でいう文部科学省のような立場です。それ自体がいわゆる大学キャンパスではなく、カリフォルニア大学の各キャンパスを監督している立場だからです。このスライドでは、各キャンパスは緑で記されています。学長（Chancellors）、学部長（Deans）、学科長（Chairs）、教員（Faculty）等々がいて、学生は各キャンパスにいるわけです。「カリフォルニア大学システム」自体には学生は所属していません。カリフォルニア大学のシステムと各キャンパスとの関係は多少解りづらいところがあるので、それを明確にするために説明させていただきました。

システムレベルにいる多くの人たちは、彼ら自身も教育者であります。異なる大学または大学外部から集められてきました。現在のカリフォルニア大学システムの総長は、Janet Napolitano 氏です。Napolitano 氏はアリゾナ州の州知事、そして国土安全保障省長官を務めた後、カリフォルニア大学システムに来ました。その意味では、Napolitano 氏は日本の文部科学大臣のような方ですね。

では、このあたりで紹介は終わりにし、Dorr 博士を前にお呼びし、カリフォルニア大学がいかに運営されているかについてお話ししていただきましょう。

Dorr（カリフォルニア大学）：改めましてこんにちは。本日は皆さんの前で講演する機会をいただき、ありがとうございます。本日、名誉プロボスト兼学務担当上級副総長の Judson King 博士と共に講演できることを光栄に思います。King 博士と私は、King 博士がこの役職に就かれ、私が大学評議会の議長を務めていたときに一緒に仕事をしました。私はKing 博士のことをよく存じており、大変尊敬しています。現在は、私がKing 博士のオフィスにいるわけですが、全て、彼がいた当初とほぼ同じように組織されています。ですから、King 博士と私は共有

することが多いのです。私たち二人を合わせると、米国、そして特にカリフォルニア大学における高等教育に関する多くの情報や見解、そして高等教育の質を改善するためにガバナンスがいかに機能しうるか、また機能すべきかについて、皆さんにお話できると思います。ポスターセッションでの会話や、皆さんから寄せられる質問やコメントの中で、私たちも皆さんから学ぶことがあると期待しています。

【PPT: Overview of Presentation (P2)】

私がお話ししようと思っているトピックの概要をご覧ください。すべて、プロボストであるということとはどんなものであるか、ということについてです。これらトピックは、King 博士、私、そして JUNBA 間で相談して決定しました。King 博士と私の二人で、理にかなった説明ができる程度に、トピックをオーバーラップさせる一方で、意見の相違も伝えられよう、考えたものです。このスライドのコピーはお手元にお持ちだと思いますので、スライドの幾つかは敢えて読み上げません。

【PPT: My Background (P3)】

私の経歴は既にご紹介いただいたとおりですが、私自身はこの経歴に大きな意義があると思っています。なぜなら、私は四つの大学に勤務したことがあり、更には、13 の異なる大学と緊密なコンタクトを持ってきたといえるからです。というのも、カリフォルニア大学の 10 キャンパスには、多くの類似点がありますが、多くの相違点もあるからです。これらキャンパスは、それぞれ別のことに主眼を置いています。また、組織構造も異なりまし、特徴も大きく異なるのです。

私は、米国の高等教育が様々な形態で行なわれているのを実際に経験する機会に恵まれましたが、そこで学んだことは、組織的な構造やプロセスはかなり異なったとしても、いずれも、同じゴールを達成することにおいては同じように長けているということです。このことは私たち全員にとって、非常に重要な点だと思います。非常に優秀な大学のための組織的構造は一つ以上あるということです。私と夫はかつて、よく言い争いをしました。子供に毎日夜 7 時にシャワーを浴びさせて、清潔にしておく（笑）。するともう一方が、清潔にすること自体が重要なので、毎日シャワーを浴びるなら、朝でも夜でも、何時でもいいじゃないかと言うわけです。私たちはこのことについてよく議論をしました（笑）。だからこそ、私は主要なゴールから目を離さずにいること、そしてそれを達成するためには様々な方法があるということを理解することが必要であるということが良く分かっているのです。

【PPT: Provost Position in USA (P4)】

米国やカナダの多くの大学では、プロボストという役職は、上級教育担当官 (Senior Academic Administrator) という位置付けです。ご存知の方がいるかもしれませんが、英国では Pro-Vice Chancellor (副学長)、そしてアイルランドやオーストラリアでは Deputy Vice Chancellor (副学長代理) に相当します。共通しているのは、プロボストは主に、大学の中核にある「教育」に対して責任を負っているという点です。彼らが責任を負っているそれ以外の事項は異なりまし、中核にある教育が何であるかも異なります。ただし、プロボストの主な責任は、教育カリキュラム・教育・研究にあるのです。

プロボストという肩書きを使っている他の役職もありますが、それらはそれほど一般的ではありません。プロボストという肩書きと役職は、第二次世界大戦後から一般的になり、1960年代までにはかなり一般的になりました。米国の高等教育がより複雑で大きくなるにつれて、大学のトップ指導者、つまり総長または学長がやらなければならないことを全てカバーできなくなりました。プロボストまたはプロボスト的な役職が作られた主な理由は、作業負荷と、大学の教育面に注意を払い、成功させなければならない必要があったからです。

UC キャンパスでは、各キャンパスにプロボストに相当する役職があります。その中で、「プロボスト」とだけ呼ばれているものはありません。プロボスト兼執行副学長 (Provost and Executive Vice Chancellor)、上級副学長兼プロボスト (Senior Vice Chancellor and Provost)、あるいは単に上級副学長 (Senior Vice Chancellor) と呼ばれています。ただし、彼らの役割は私たちがプロボストの役割と呼ぶものです。

【PPT: UC Campus Provosts (P5)】

これはカリフォルニア大学リバーサイド校のウェブサイトに掲載されている定義です。私がこれまで話してきたことと同じ様なことが書かれています。日常の運営、教育方針、執行業務に対する責任を持ち、学長、大学評議会、大学院や学部長との密接な連携を取る。プロボストが学生、教員、教育課程の全てを抱えています。

【PPT: UC Campus' s Age Size (P6)】

みなさん、既にこのスライドの先を見ているかもしれませんが、これから、異なるキャンパスの組織的構造を見ていきます。リバーサイド校がその中の一つですが、組織長として学長 (Chancellor) がいて、そのすぐ下に学長の部下としてプ

ロボスト兼 EVC (Executive Vice Chancellor) がいます。UC キャンパスのいくつかでは、学長とプロボストは「一つの箱に入る」と捉えられています。学長とプロボストはかなり緊密に結びついているのです。

特定のキャンパスと、そこでプロボストが何をしているのかを見ていく前に、カリフォルニア大学を構成する 10 キャンパスがいつ創設され、どれくらいの規模であるかをお見せします。もちろん、バークレー校が一番最初に創設され、今でも全キャンパスの中でバークレー校がベストであると言う人が多くいます。サンフランシスコ校は科学の大学院教育しか提供していなかったもので、バークレー校は長期に渡り、唯一の「大学」だったのです。そしてデービス校はカリフォルニア大学の基金管理機構 (the University fund) でした。つまりバークレー校の基金管理機構だったのです。そしてその後キャンパスとなりましたが、そのように生まれたキャンパスが幾つかあります。農業実験施設として始まったり、かつては海洋研究ラボだったり、州の教員養成機関だったところ。何か特化している分野があり、それらが後にキャンパスになっていきました。

【PPT: UCLA, July 2014(P7)】～【PPT: UC Santa Barbara, 2014-15(P10)】

バークレー校と UCLA の間では、安定してキャンパスが創設されていましたが、その後、全く拡大しなかった時期があります。そしてその後、また拡大の時期が到来しました。リバーサイド校、サンディエゴ校、アーバイン校、そしてサンタクルーズ校。カリフォルニア大学の学部学生を教育し、大学院課程、博士課程、専門職大学院の学生のために、研究やより進んだ教育・訓練を提供するため、大学のキャパシティが驚異的に拡大しました。驚くべき拡大です。そしてカリフォルニア大学であといくつかキャンパスを増やすことが出来るという認識が生まれ、今でもそう思われているのです。今後は増やす計画はないのですが。

2005 年に、キャパシティを拡大する必要性、キャンパスが全く存在しない州の中部にキャンパスを置きたいという願望、そしてその地域における低所得層のラテン系・ヒスパニック系人口の受入増加など、様々な理由から マーセド校を創設しました。マーセド校は、今はまだよちよち歩きの子供のようなキャンパスです。マーセド校は、私たちが持っているデータすべてにおいて、他の既存のキャンパスとは大きく異なります。ここ (PPT: UC Campus's Age Size(P6)) に示しているのはすべて同じ年のデータです。ただし、創設されてから同じ経過年のデータを比較した場合、マーセド校の実績は、アーバイン校やサンタクルーズ校、サンディエゴ校が同じ発展段階で残した実績よりも優れています。在籍学生数、キャンパ

スの人気度、認知度、そして学生がどれくらいの早さで卒業していくか、いろいろなことを全て総合的に見なければなりません。

私たちは10のキャンパスを持っていますが、そのうちサンフランシスコ校は大学院のみなので、非常に小さいです。比較すると規模が大きく異なるのがわかりますね。マーセド校は、少なくとも1万人まで拡大する予定です。私の予測ではそれよりももっと大きくなると思いますが、今のターゲットは1万人です。そしてこれらキャンパスは、特徴も異なります。バークレー校、あるいはUCLA、リバーサイド校はどんなものか、そしてそこでの気風や文化はどのようなものかということについて、私には私の捉え方があります。King博士とお互いの考えを比較したことはありませんが、恐らく彼も私と同じ考えを持っていると思います。

これが、私たち、プロボストが職務を遂行する背景です。面白い話はたくさんあります。

どのキャンパスでもプロボストが行なっていること、オプションとして出来ること、そしてキャンパスごとに違いはどうであるかを皆さんにご説明するために、いくつかのキャンパスを選びました。まずUCLAから始めますが、その理由は、ここが最も大きなキャンパスで、最も多くの機能を持ち合わせているからです。UCLAでは大規模な科学のプログラムがあります。医学大学院もあるし、病院もあります。シアター・フィルム・テレビ学等々、とにかくたくさんあります。組織図をご覧ください。組織図を見てもとても大きいことが分かります。

UCLAでは、プロボストと学長は「同じ箱の中」に入ります。ここに囲んでいる線がありますが、これは彼らが密接に関わりながら大学の運営を行っているということを表現しようとしているのだということが分かります。プロボストは学長の代理となり、学長に関わる全ての人たちと関わりを持っています。UCLAの構造の中で、プロボストは27の学術ユニットを抱え、そこから報告を受けています。その中には学位プログラムもあれば、専門職プログラムもあります。人文科学大学院には5ユニットあり、専門職プログラムであるものもそうでないものもあります。

また、それら以外に15の学術ユニットから報告を受けています。例えば司書、研究センター、大学院、そして社会人教育のためのエクステンションからも報告を受けています。オペレーションの規模は非常に大きいです。ところで、プロボストの下に位置しないものが一つあります。それは医学大学院の学部長です。これはある種の権力の構造の現れなのですが、医学大学院の学部長は、その下に看護、歯学、公衆衛生を抱えていますが、それらは医学大学院の学部長に報告している

とも言えるし、プロボストに報告しているとも言えます。その辺りは彼らの間で何とか丸く収めているのです。

皆さんはこれをご覧になると、どんな人たちが中核にいて、どんな学科があり、あるキャンパスでどんなものを提供しているかということが概ね理解できると思います。全てのキャンパスでこれと全く同じものがあるわけではなく、ここにはないそれ以外のものがあることもあります。それでは、「必ずあるもの」と「そうでないもの」をご説明しましょう。

全てのキャンパスで、司書はプロボストに報告しています。大学院もプロボストに報告しますし、エクステンションも通常そうです。研究ユニットは通常報告しません。また、プロボストに報告すべきかどうか議論になる特定のものがあります。たとえば、教員人事がその対象になることはあまりありません。教育工学担当、最高情報責任者、多様性責任者、国際担当、監査担当、オンブズパーソン担当、サマーセッション担当、新しいイニシアティブ担当、学際・キャンパス横断業務担当（inter-disciplinary and cross-campus affairs）、そして医学部も議論になるものの例です。

さて、UCLA の中には、学際・キャンパス横断型業務に関わるユニットが複数あります。UCLA は、それが UCLA を特別なものとならしめているとして、誇りを持っています。それで特別にいくつかユニットを設置しているのです。

次にバークレー校です。最初に創設されたキャンパスで、しばらくの間唯一の「大学」だったところです。組織図を見て皆さんお気づきかもしれませんが、バークレー校ではプロボストは学長とは離されていて、プロボストが学長に報告するようになっています。UCLA とは異なりますね。プロボストは、彼に報告する 31 の学術ユニットを抱えていますが、保健科学などのような例外を除きほぼ全てから報告を受けています。バークレー校とサンフランシスコ校を合わせると、UCLA の責任と学術分野の大きさと同じくらいになると言えば、概ねどのような規模か分かっていただけるでしょう。プロボストは図書館とこれら全ての学術ユニットを抱えています。

バークレー校のプロボストは、教員人事、つまり教員の処遇について報告を受けるようになっています。これは、珍しいことなのです。なぜなら、ほとんどのキャンパスでは、通常、直接学長へ報告されることになっているからです。ここでは、プロボストが学長に報告するようになっています。それがバークレー校です。ご覧のように、大変大きな組織で、プロボストに直接報告をするユニットが 50～60 に及びますので、驚きですね。

では、リバーサイド校の組織図をご覧ください。ご覧のように、リバーサイド校は UCLA やバークレー校と比較してもかなり小さく、柑橘系の農業実験施設から発展しました。今でもこのキャンパスでは農業が重視されています。そして、カリフォルニア大学システムにおいて、マーセド校以外で、低所得家族出身の学生比率が最も高く、代表比率の低い少数派（**underrepresented minorities**）の学生がとて多いのがこのキャンパスです。アフリカ系アメリカ人、先住民族、メキシコ系アメリカ人そしてヒスパニック系アメリカ人を祖先に持つ家庭出身の人たちを代表比率の低い少数派と呼びます。ですから、非常に独特の文化があり、サイズもかなり小さいキャンパスです。学術ユニットは 18 で、バークレー校の約半分ですね。

今気付いたのですが、すみません、私は間違った数字を読み上げていたようです。学術ユニットの数をプロボストに直接報告するユニット数だと読み違えていたようです。学術ユニットの数は、UCLA が 15、バークレー校が 18、リバーサイド校が 7、そして最後にサンタバーバラ校が 8。そして、プロボストに直接報告するユニットはキャンパスによって 18 から 31 までかなり大きな幅があります。

リバーサイド校では、監査担当、オンブズパーソン担当、そして学部教育担当、教員人事担当、管理上の紛争解決担当（Administrative Resolution）、国際担当、キャンパス情報サービスがプロボストの下に置かれています。キャンパスが小さいと、様々なユニットがプロボストに報告するようになっていることがわかるでしょう。同じ人が複数の仕事を抱えていることもよくあります。

最後の組織図では、サンタバーバラ校とその他の全てのキャンパスについて理解していただけたと思います。サンタバーバラ校は、カリフォルニア大学が出来てから非常に早い時期に創設されたキャンパスの一つです。ここには保健科学もまだありませんし、医学部もなく、専門職大学院もありますが、非常によくやっています。そういう点では異例なキャンパスです。工学に関しては名が知られており、それ以外の分野でも優れていますが、専門職大学院は設置していません。研究所のうち、三つをプロボストが管理しています。いずれも大きな研究所で、キャンパスにとって重要度の高いものです。また教員人事担当、多様性担当、情報技術担当、最高情報責任者、図書館担当、オンブズパーソン担当、機会均等担当、そして教育パートナーシップ担当がいます。これでプロボストたちが何をしていた、彼らがどのように組織化されているか概要を理解してもらえたと思います。サンタバーバラ校では、上級副学長（Executive Vice Chancellor）は UCLA と同様、学長と「一つの箱」に入り、非常に緊密な連携を取っています。

以上、いわゆる「通常の」プロボストについてご説明しました。King 博士もバークレー校でこの役職に就かれていたんですよね？ プロボストの形態が違っていたんですか？

King (カリフォルニア大学) : 私は、当時、バークレー校に二人いたプロボストのうちの一人でした。

Dorr : プロボストが二人？

King : ええ、二人いるプロボストの一人です。私は専門職大学院全体を率いていました。

Dorr : はい、そうでした。もう今はプロボストが二人いるキャンパスはないですね。King 博士はキャンパスレベルのプロボストとしての経験を持ち、その後、彼とシステムレベルのプロボストの経験を持つことになります。システムレベルのプロボストであるということは、非常に重要な点において異なります。システムレベルのプロボストの下には学生も、教員もいません。学術ユニットもなければ、特定のキャンパスに対する権威もほとんどありません。一方で、全てのキャンパスおよびその他多くのユニットに対しての責任を負います。全てのキャンパスに影響を及ぼす方針プロセスや慣行、そして皆が納得し追従できるシステム全体の事柄について責任を持ちます。

【PPT:UC System Provost(P11)】、【PPT:UC System(P12)】

もちろん類似点もあります。システムレベルのプロボストも教育に関わる事項に主眼を置いています。システムレベルの大学評議会と関わり、教育の質とミッションに対するプロボストのコミットメントを共有しています。それを前置きとして、King 博士と私がそれぞれ担ってきた役割というものを考えてみますと、キャンパスレベルのプロボストの役割とは違っています。UC システムにおいては、10 のキャンパス、五つのメディカルセンター、三つの国立研究所、150 の異なる学術分野があり、それぞれに注意を向けなければいけません。これらの数は、お手元の資料に書いてありますが、23 万 3,000 人の学生、9,000 人の教員、そして教員以外で教育関連で採用された人たちが 1 万 1,000 人いて、そのほとんどが授業を担当しています。King 博士がシステムレベルのプロボストだった頃、カリフォルニア州内にある 39 の自然保護区とカリフォルニア・デジタル図書館 (California Digital Library) に対する責任を負っていましたが、今は私がプロボストとしてその責任を負っています。ですから、キャンパスのプロボストとは違う大きな全体像を把握しなければなりません。また、キャンパスのプロボストにとって重

要なことを私たちがやることもあります、その一方で、私たちにはできないこともあります。

【PPT:組織図 P13】

これが現在の私の組織です。教員人事と特定のプログラムに関わる領域や教育パートナーシップが含まれています。教育パートナーシップとは、学校の先生たちの準備、そして特に K-12 の児童たちがカリフォルニア大学に入学できるよう、準備をしていくことに関するプログラムです。インスティテューショナル・リサーチと教育計画は、大学に関するデータを収集し、評価や批判等を加味して再計画する際に活用しています。私の直轄のオフィスは、執行機能を分割していて、その中で問題が共有されています。現在は、教育におけるテクノロジーの使用を担当しているユニットが私に報告をしてくれています。その理由は、それがシステム全体の取組であることと、問題が多いからです。更に、通常は研究・大学院担当に報告を行うべきある大きなユニットが私に報告するようになっています。ここも問題が多いので、私のところに上げられてきたのです。問題が収束したら、それぞれ本来所属するところに戻っていくことは確かですが、それ以外のユニットで問題が生じてくるでしょう。特別な問題がある時には介入したり、問題を抱えているユニットが何であれ、より大きな支援を提供するということは、プロボストの通常の仕事の一部なのです。研究・大学院担当があり、自然保護システム担当、そして学生担当もいます。これは主に学部生の学資支援とアドミッション・ポリシーに関わることを担当しています。教育課程以外で学生サービスの手助けとなることもここで取り扱っています。現在カリフォルニア大学総長室でプロボストが行なっていることは以上の通りです。

【PPT: Provost's Leadership in UC(P14)】

ここで、UC のプロボストのリーダーシップとはどのようなものであるかを考えてみて下さい。それにはまず UC がどのようなものであるかを考えなければなりません。私が好きなカール・マルクスの言葉があります。マルクスは「全ての者が歴史を作るが、それは自分で選んだ状況においてではない」と言っています。私はこれは素晴らしい言葉だと思います。なぜなら、私たちそれぞれが違いを生み出す機会を持てるのですが、その機会というのは、私たちがコントロールできない状況が条件となっているからです。現在、UC では、資金不足ということが大きな問題の一つとなっています。私たちは、これを完全にコントロールすることはできません。それでもその状況の中で運営していかなければならないわけです。

UC は公立大学ですが、カリフォルニア州憲法上独立しているという点で、その他の公立大学と異なります。議会と州知事は私たちに何かをして欲しいと依頼することは出来ませんが、それを義務づけることは出来ません。彼らが何かを依頼してきた場合には、私たちは通常それを行ないますが、嫌だということも出来るのです。そして彼らもそのことを承知しています。UC は研究大学であり、研究に責任を負い、また研究者や学者になることを目指している学生たちの教育に責任を負っているのは、カリフォルニア州の公教育制度において、UC のみです。UC は、卓越性の歴史を築き、バークレー校は世界でその名が知られています。UC の他のキャンパスも、そこに到達すべく、成長しています。過去には1キャンパスしかありませんでしたが、UC システムでは、全キャンパスが同じ地位に到達するという考えを持っています。これは、米国の高等教育における他の公立システムとは大きく異なります。他では、1校か2校の「旗艦」と呼ばれるキャンパスがありますが、システム内の全メンバーが最終的にエリートキャンパスになる、という考えは持っていません。一方で、私たちはカリフォルニア大学の全てのキャンパスが同じ地位に到達できると考えています。全キャンパスがいずれそうなるでしょう。

また、私たちは、非常に強いシェアードガバナンス制度を持っています。それはある特定の機会を生み出すものでもあり、挑戦を生み出すものでもあります。これについては、King 博士が詳細をお話してくださるでしょう。ここまでにご紹介したとおり、私たちのキャンパスはそれぞれ異なり、多くの相違点を持っていますが、皆、同じ長期的ビジョンを持ち、同じゴールを目指しています。システム全体の執行部、理事会がそれぞれ一つずつあります。カリフォルニア州の人口は多く、多様で、変わり続けています。

これらは、私たちが直面している状況や特徴であり、プロボストに出来ることは何であるのか、ということがそこに示唆されています。ただし、キャンパスのプロボストも、システムレベルのプロボストであるカリフォルニア大学総長室付けのプロボストも、教員と協力的に仕事をしていかなければなりません。それが出来なければ、常に非生産的な喧嘩をしていくことになります。プロボストがいつも教員が望むことをしなければならぬというわけではありません。プロボストが嫌だと言うこともできるのですが、そのときでも協力的な姿勢と敬意を示して断らなければならないのです。キャンパスのプロボストは、総長室と協力して仕事をしなければなりません。総長室は彼らの仕事に相当な影響を与えるようなことを行うことが出来るからです。総長室は、報告書の提出を要求したり、新たな方針を施行することが出来るのです。キャンパスのプロボストたちは、彼らが許

容でき、追従できること、そして彼ら全員にとって素晴らしいと思えるような方向に物事が進んでいくよう、関与する必要があります。一部にとっては素晴らしいが、他のプロボストにとっては事態が難しくなる、ということではなく、キャンパスのプロボスト全員にとって役立つ様な方向に進めていくためです。

そして、キャンパスのプロボストも、総長室付けのプロボストも、皆、私たちが持っている権限は色々な意味で制限されていることを認識しなければなりません。私は未だに試行錯誤しています。私が UCLA の学部長をしていたときに達成できたことを、総長室ではどうやって達成すればいいか分からない、ということがあります。もし同じツールが使えないのであれば、それに代わる強力なツールを見つけていかなければなりません。プロボストはどこでどんな権威を発揮でき、どこで発揮できないのかを認識できなければならないのです。もし権限に制限があるのなら、どんな権限を持っているかも見極め、それを使っていく必要があります。私が思うに、リーダーシップを成功裡に発揮できるプロボストというのは、いつも、教育面にかなり重きを置くことから始めています。教育にコミットし、質を重んじる。そして、プロボスト自身も教授出身なので、自分よりも著名だったり、売れっ子の教授に怖じ気づくことなく、そういう教授を自分のキャンパスに迎え入れることの出来る度量を持っている。プロボストは常に自分が第一人者と見られるようではなくてはならないのです。また、常にビジョンを持ちそれに向かって取り組むが、現実逆らうような方法ではなく、現実的な機会を認識し、それに合わせた方法でそのビジョンを達成していけるよう、大きな野望を持つ一方で、かなりの現実主義者であることが必要です。

自分の大学、そこにいる人たち、教育課程、それ以外の様々なことを深く理解していると、より成功できると思います。プロボストはそもそも深い知識を持っているでしょうが、人と話しをしたり、文献を読んだり、データを持つことで、それを一層深めることが出来ます。プロボストとして成功するには、相当量の協力と相談が必要です。少なくとも UC では。UC では、人や考え方、信条も多様なので、それらを尊重出来なければなりません。カリフォルニアについてステレオタイプな考えを持っている方、またはカリフォルニアを全く知らない方のために申し上げますが、カリフォルニアには、非常に様々な人たちがいて、ライフスタイルや考え方にも大きな幅があります。そういう人たちがキャンパスにやってきて、私たちはその人たち全員を相手にしていかなければならないのです。

従って、プロボストは、どうしたらみんなに敬意を表せるのか、どうすれば敬意ある方法で交流できるのかということを見つけ出さなくてはならず、敬意ある態度とはどのようなものかを理解していないために失敗してしまったら、その修復

をしなければなりません。例えば、私は自分が交流するすべての学生が持つ文化的な規範を全部把握しているわけではないので、彼らの期待に沿わないようなことをしてしまったり、誤解を招いてしまうことがあるでしょう。日頃からそれを想定して準備しておく必要があり、起こってしまったらそれを修正しなければなりません。もちろん、行動が倫理的に平等である必要があります。そして私は、長期的にこの職に就きたければ、信頼性のある人であることが大切だと考えています。信頼性を失うことは出来ないのです。プロボストは正直な仲介者で、嘘もつかず、ごまかさない、それをわきまえていると、みんなから信頼されるようになってはなりません。私の観点からすると、これらのことがプロボストの成功を左右するわけです。プロボストの成功には、組織上「箱」（学長とプロボストが入っている箱）の中か外かということは関係なく、また、いくつかのユニットが報告してくるから、ということは一切関係ないのです。

【PPT: Provost's Lead in Financial Crisis(P17)】

カリフォルニア大学は今、財政危機に直面しています。これはプロボストが取り扱う問題の一つで、近年、最も積極的に措置を講じてきた問題です。プロボストは、中核となる教育・研究機能を守るために、特に注意を払っています。UC の質を守り、収入レベルの異なる様々な人が UC に入学できるようアクセスを守ること、そして大学の授業料を手の届くレベルに維持することに、大変な注意を払っているのです。また、学部生と大学院生が必要としている履修コースやその他の教育経験を得られるようにすることにも、かなり配慮しています。学生を教育することが私たちの主たる責任であり、もしそれが出来ないようであれば、州民から支持されないでしょう。一方で、私たちはこれら中核となる大学の活動を維持するための新たな収益を生み出す方法を考えることにも、多くの時間を割いています。その両方について、話したいと思います。

【PPT: Protecting the Core(P18)】

中核となるもの。カリフォルニア大学はどんなことに主眼を置いてきたでしょう。優秀な教員を採用し、維持することに主眼を置いてきました。これまでの学生と教員の比率を上げることは最小限に抑えようと努力してきました。また、教員の給与も競争力あるものに維持できるよう、努力してきています。給与水準は下がってしまいましたが、私たちの競合大学と同レベルに保てるよう、相当努力しています。そして、学生が必要とするコースを履修できるよう、多くのことを行なってきました。影響を受けたコースのほとんどが、それを補うため、追加の教員を雇うための資金を受けました。あるコースのセッションをもっと提供する

必要が生じる場合には、早期にその警告が出るようなデータシステムを開発しました。もしそれが障害となり、学生が予定通りに卒業できなければ、彼らはその先に進むことができず、やらなければならないことが出来なくなってしまうからです。プロボストはそれにはかなり配慮しています。また、多くのキャンパスで履修条件を見直しました。特に学士号を取得するための履修条件です。電気工学の学士号を取得するためには何が必要か？今我々が持っているすべてのものを見てみようじゃないか。より少ない条件で、より良い条件を設定できるだろうか？教育の場では、既存の条件を見直して取り除けるものはないかと考えるのではなく、とにかく追加していくことが往々にしてあるからです。

【PPT: Generating New Income(P19)】

また、学位取得にかかる費用も合理的なレベルに維持しようと努力してきました。学部生に関して、UC は信じられないくらい成功してきました。大学院や専門職大学院の学生に関しても、素晴らしい取組を行ってきましたが、いくつか問題が浮上しています。そして、教育とはなるべく離れたところで、人事の削減も行ないました。概して上手く行きましたが、人を削減し過ぎたために、キャンパスに対する活動が上手く機能していないところがあります。以上のようなことをプロボストが行なってきました。プロボストは、大学が諦められること、できること、中止できる活動は何か、新たな収益を生み出すためにはどうすればよいか等、教員にもかなり相談してきました。授業料を上げることは明らかにその一つの方法です。私たちが取ってきたある方法で、教育的な影響を及ぼしてきてことがあります。それは、カリフォルニア州民以外の学部生の入学比率を上げるということです。カリフォルニア州外学生として入学してくる学部生は、学部在籍中は州民にはなれません。ですから、その期間、通常の授業料と州外学生授業料の両方を払わなければなりません。それは実際のところ、2 倍の金額なんですね。彼らは相当多くの金額を支払っており、奨学金を受けることも出来ません。州外の学部生の入学数が増えたことで、州から資金を受けていないカリフォルニアの州内学生を部分を補うことが出来ています。そしてバークレーの様なキャンパスでは、中間所得層の家庭出身の学生のために、上昇するコストをそれでカバーすることが出来ています。

今、まさに政治的なフットボールの真っ最中ですが。州議会や州政府には、カリフォルニア州外の学生を教育していることに不満を持っている人がたくさんいるのです。また、資金源を別とする大学院課程も増やしました。これらは州からの資金を一切使っておらず、自己支援型と呼ばれています。これらはすべて専門職学位の課程で、資金集めを強化してきています。そして中核となる教員、常勤の教

員、ティーチング・アシスタント、PhD の学生を支援することに主眼を置いてきました。客員の教員が貢献できることもありますし、学生フェローシップもあります。もちろん、いかに効率的に運営できるかということも大きな課題です。これについても数多くの活動が行われてきました。中核になるものを維持、保護しながら、新たな収益を生み出す。プロボストはこの2点を、まさに行なってきたのです。

【PPT:A Look to the Future(P20)】

では将来の展望はどうでしょうか。予算は改善しています。今の州知事はそれに関心はなく、UC にこれ以上を資金を出したくないようですが、とにかく予算は上向きです。これもまたカール・マルクスの言葉に当てはまるのですが、Yudof 総長が就任したときに、全てが底をついてしまいました。彼は、経費をいかに削減し、いかに出血を止め、いかにお金を注入するかを考えだす以外に、総長としての仕事をする機会さえ持たなかったのです。今は事態は改善しています。経済が上向きなので、新総長の Janet Napolitano は、それよりずっとよい立場にいます。Napolitano 総長はまた、とてもガッツのある政治家で、授業料と学資援助のための長期安定計画の取組を開始しました。これは、大学が必要としている資金を提供するという計画ですが、卓越した大学であるためにはいくら資金が必要で、その資金がどこから出されるのかということについて、州知事と州議会と交渉する際の切り札となるものです。

リスクの高いゲームであり、皆の懸念ともなり皆の行動を必要とするものです。しかし、彼女は総長に就任し、世界に名高く質の高い公立研究大学という UC のビジョンを改めて明言しました。そして、それに向かって取り組んでいます。そのミッションには、皆さんがご存知のように、教育、研究、社会貢献が含まれます。Napolitano 総長らは、教員も巻き込み、また、議会を助けるために相当努力を重ねています。しかし、それと同時に、カリフォルニア州民は、UC が大いに州の利益にかなっているということを認識しなければなりません。もし UC が今とは異なるものになってしまったら、それはカリフォルニア州にとって長期的な不利益になるでしょう。今後の必須要件として、総長が言ったように、予算を削減するだけでは UC の卓越性を維持できないということを州民が認識しなければならないのです。そうです、予算なくして卓越性を維持することは不可能なのです。卓越性を維持するためにはコストが掛かるということを認識した上で、そのコストはどんなものかを考えれば、ほとんどの人は目の前に提示されたコストを受け入れるでしょう。

私たちは今後も資金源を探し続ける必要があります。コストの削減も引き続き行なっていく必要がありますが、今の時点で出来ることは全てやってきたので、これ以上できることはそれほどないというのが、私の考えです。そして、総長が賭けをした長期的安定計画が、私たちに利益をもたらすようになってもらう必要があります。そうなるかどうかは、早くても 5 月まで分かりません。ちょうど今日、州知事が今暫定予算を提出するので、ある程度のことは分かると思いますが、これは決してゲームの終わりではないのです。

それではこれで、私の講演を終えたいと思います。ご清聴いただき、ありがとうございました。これが皆さんにとって有意義なものであったことを願います。またパワーポイントのプレゼンテーション資料も役に立ったことと思います。この次に何が起こっていくか、整理できるでしょう。では質問があれば、喜んでお答えします。

(拍手)

堂本：Dorr 博士も、King 博士も、UC システムで同じ役職に就かれたので、King 博士に追加のコメントがあるか、またはこの役職がいかに発展してきたかについて歴史的な背景を説明していただけるかどうか、お伺いしたいと思います。そして、その後、King 博士に講演していただきます。King 博士にはシェアードガバナンスについてお話ししていただきますが、Dorr 博士は大学評議会に任命されたことがあるため、Dorr 博士のコメントも伺いたいと思います。対話のような形式で行なっていきます。King 博士の講演後に、フロアの皆さんからの質問を受けますが、今この時点で、この後どういう方向に進んでいくのかを明確にするために、一つか二つ質問させていただくかもしれません。King 博士、いかがでしょうか？

King： はい。Dorr 博士はこの議題について、よくカバーされたと思います。いくつかコメントをし、なぜ米国、そして世界の他のいくつかの国でプロボストという役職が発生したのかについての背景を説明したいと思います。

まず始めに、強いプロボストという役職が作られた理由の一部として、総長や学長が、大学の外で起こる外部の事柄により多くの時間を費やさなければならなかったことが挙げられます。大規模な資金調達や民間での開発が行なわれるようになり、民間のリーダー、産業界のリーダー、卒業生などとの交流が増えました。その中に潜在的な寄付者もいるし、そうでなくてもこういう人たちとの関係は重要なわけです。そして総長の業務時間の 90 パーセントを外部で費やさなければならぬのであれば、主に内部の事柄を見る人が執行部内に必要となります。

第2に、プロボストという役職を確立する際に、特に総長が抱えているプレッシャーを考えると、教育課程全体を見て、どれがどうフィットするのか、ということを見る役職を作るということになります。学部長にはそれが上手く出来ません。学部長にとっては、彼らがいかに行動し、いかに考えるかということに関しては、自分の責任範囲に偏りがちだからです。そうではなく、教育課程全体に主眼を置くことが出来る上級の役職が必要なのです。

最後は、特に「一つの箱」の中に総長とプロボストが共存するような形でプロボストという役職を作った場合のことです。そこでは総長とプロボストが非常に密接な関係を持ちますが、そういうケースが増えてきているので、組織図とは裏腹にバークレー校でもそうなっていると、私は思います。この形態では、全てのことを一人でこなせる人はいない、という事実に対応できます。総長は一定のことに強い一方で、他のことにはそれほど強くないということです。そして総長がいろいろ探し、教員の助言を受け、最終的には自らプロボストを選びます。もちろん総長は、自分が支援してもらいたいと思う領域に長けた人をプロボストとして選ぶことが出来るのです。ですから、能力を補い合うように埋めていくやり方であり、総長にその機会が与えられているのです。以上の様なことがあって、現在のプロボストという役割が出来たと、私は考えています。そしてプロボストという役職が定着するにつれて、いろいろと附随することが出てきたのです。

米国の最高教育責任者(chief of academic officers)、つまりプロボストを対象に行なわれた調査があります。色々な組織が頻繁に行なっているのですが、その中で、プロボストの約半分が、総長または学長の座に就くことに興味を持っていない、と回答しています。私が思うに、これは次のことを反映しています。どういうことかということ、プロボストに求められる資質、つまり様々な人たちと相談し、上手くやっていき、組織を理解するという能力は、今日の大学の総長に求められる資質とは異なるということです。総長はいろいろな人と関わります。そのほとんどが外部の人間です。ですから、異なるタイプの人を惹き付けているんですね。歴史的には、プロボストは総長になるための足掛かりという位置付けでした。しかし、プロボストの50パーセントがそれよりも上に行くことには興味がないと言っているのであれば、今ではもはや、そうではないようです。私が追加したいコメントは以上です。

堂本：私から、明確にするために一つ二つ質問します。プロボスト兼執行副総長(Provost and Executive Vice President)あるいは上級副総長(Senior Vice President)とありますが、なぜ 執行副総長(Executive Vice President)や 上級副総長(Senior Vice President) という肩書きが追加されているので

すか？実際には、プロボスト兼執行副総長（Provost and Executive Vice President）という一つの肩書きなのではないでしょうか？ その理解で正しいですか？

Dorr： 違います。

堂本： そうですか。ではこの二つについて説明していただけますか？

Dorr： もちろんです。二つ目の部分、上級副総長（Senior Vice President）や 執行副総長（Executive Vice President）は、担当する部門（department）における肩書きです。私がお見せした組織図では、総長室の学務部門（academic affairs department）に当たります。そこでの肩書きなのです。プロボストという役割は、いわばその上の役職に当たります。総長と強く結びついており、総長が出来ないときに、総長の代わりにを果たします。プロボストとはまさにそういうものなのです。

堂本： プロボストと 執行副総長（Executive Vice President）が別の人ということもありえますか？

Dorr： はい。総長室には、現在、執行副総長（Executive Vice President）、上級副総長（Senior Vice President）、副総長（Vice President）がいます。

堂本： 明確にするためにお伺いしたい質問がもう一つあります。米国ではある役職に空きが出た場合、例えば、プロボストの役職が空いた場合、全国的に人材を捜して、プロボストを採用しますね。シカゴ大学から連れてきたり。スタンフォード大学とか、カリフォルニア大学は敢えて例として使うのは避けようと思っているのですが。全国的に人材探しをした結果、既にバークレー校にいる人が最も最適な候補者であるということがあると思います。King 博士がそうですよね。彼はバークレー校にいました。その当時、全国的に人材探しが行なわれて、多くの人が面接をしたけれども、その中で King 博士がプロボストに就任したのだと、考えています。これは日本人のやり方とは異なります。州立のシステムやキャンパスシステムの上級役職を、米国人はいかに埋めるのかについて、お話していただけでしょうか？

Dorr： 分かりました。一般的には、もしかするとどの大学でもそうかもしれませんが、上位にランクする大学では、全国的な人材探しをすることで、最も優れた候補者を見つけることができ、内部の者を選ぶときにでも、そのことを正当化できると考えているのは確実です。なせなら、ただ単に内部で見つければいいや、というのではなく、いろいろなところから探してみよう、と言ったわけですから。従って、通常は広く探すことを好みます。UC システムは非常に複雑であるため、

キャンパスレベルにせよ、システムレベルにせよ、上級役職には、通常、UC での経験を持つ人がよいとされます。その時点で UC の内部者である必要はありませんが、過去に UC に在籍した経験があればよしとされます。この財務危機の期間に学部長レベルの人材を探しましたが、そのときは学内の教授の中からのみ探すということを言っていました。UC にはたくさんの方がいます。そしてご存知の通り、UC ととても大きく、且つ、非常に優れたシステムなので、外部と同様、内部にも良い人材がいるに違いありません。そして上に行けば行くほど、外部から人を連れてくるのが難しくなります。Yudoh 総長は、彼が UC のことをもっと良く理解していたら避けることのできた挑戦に直面しました。ただし、私が昨年プロボストに就任した時点までには、総長に就任した当初はご存じなかった大学のことや、ある特定の事柄等についてよくご存知でしたが、彼の運営手法は、特に教員間で受けが良くありませんでした。そこで、私が何とかしようとしたところ、実は彼はシステムがいかに動くかということを実に理解していたけれど、それに同意できなかっただけだったということがわかりました。敢えてそれに乗らないことを選んでいたので。一般的な指針として、全国的あるいは国際的な人材探しを行ないます。実は今、私は UC 天文台 (UC Observatory) のディレクターを探しています。これは、複数キャンパスの組織で、光学や赤外望遠鏡を使う UC キャンパスを全て支援しています。カリフォルニア大学は、UC 天文台に毎年 2000 万ドルを割いています。誰を採用することになっても、全世界の中で秀でているとみなされる人でなければなりませんので、国際的な人材探しを行なっています。内部にも非常に優れた候補者がいます。

堂本：King 博士がシステムのこの役職に就かれました頃、システムの予算の何パーセントくらいが州から出ていましたか？ ご自身がそこにいた頃はどうかでしょう？

King：私の記憶では、最後の方は 23 パーセントでした。

堂本：Dorr 博士はどうでしょうか。今は州からの資金は何パーセントくらいですか？

Dorr：今は 11～12 パーセントくらいでしょう。

堂本：先ほど Dorr 博士が予算の問題が取り上げ、予算削減がどれくらい深刻かという話をなさいました。23 パーセントが 11～12 パーセントに削減というのは、予算の観点からすると相当な変化です。そして削減された分はどこか他のところから拠出しなければなりませんね。これは、日本の全ての大学、そして米国の全ての大学が直面している非常に大きな問題です。ありがとうございました。

皆さんのお手元にある PACKET に、質問書が入っています。英語で書いても、日本語で書いても構いません。King 博士の講演の後に設けてある Q&A のセッションで使いますので、どちらの言語でも構いません。質問がある方はそちらに記入して下さい。

では、King 博士のご講演の前に、短い休憩を取ります。

(休憩)

講演 2 : “The Distribution of Governance Functions within the University of California and the Roles of the Faculty in Them”

Dr. C. Judson King, Provost and Senior Vice President – Academic Affairs, Emeritus, University of California

松尾： 皆さんどうぞお座り下さい。ここまでで、プロボストの機能とその活動の重要性について理解しました。これから、UC システムのまた別の側面についてお話を伺います。主にシェアードガバナンスについてです。Judson King 博士は、カリフォルニア大学の名誉プロボスト兼学務担当上級副総長（Provost and Senior Vice President-Academic Affairs, Emeritus）です。それでは King 博士、どうぞ。

King： ありがとうございます。今日は、シェアードガバナンスに主眼をおいてお話ししますが、皆さんにシェアードガバナンスをよりよく理解してもらえるように、カリフォルニア大学のガバナンス全体についても少し説明します。恐らく皆さんはその一部について聞いたことがあると思いますが、カリフォルニア大学特有の側面についてお話しします。

【PPT: The Essential History of UC(P2)】

カリフォルニア大学は、1868 年に創設され、今年で創設から 146 年目を迎えています。モリル法と呼ばれる法律の下で創設されました。これは、連邦政府のお金を土地という形態で州政府に与え、州政府はその土地を売ることによって資金を得る。そしてそれによって得られた資金は公立大学を創設するためだけに使用できる、ということを決めていました。

カリフォルニア大学はその典型的な例です。先ほど既に話しましたが、カリフォルニア大学には、1919 年まで、バークレー校といくつかのサテライト活動しかありませんでした。1919 年に、南支部と呼ばれるものが正式に発足し、これが、その後間もなく、カリフォルニア大学ロサンゼルス校となりました。そこから、キャンパス数が増加しました。そのほとんどが内部から発足しています。つまり、外部から既存の他大学を取り込むのではなく、カリフォルニア大学が自ら

キャンパスを創設したということです。その例外はサンタバーバラ校、そして UCLA です。UCLA はかつて小規模の師範学校でした。これらのキャンパスの分権化の結果、1952 年に各キャンパスの学長という役職が作られました。それ以来、ますます分権化が進み、より多くの機能がキャンパスに移譲されてきましたが、ここでの重要な概念は、一つの場所で 1 大学として始まった大学が、時間の経過と共に、独自の新しいキャンパスを次々に創設していったということです。そして色々な時点で分権化を進めるという歴史を辿ってきました。

【PPT: Board of Regents(P3)】

ガバナンスに関してですが、いくつかのレベルに分けて、誰が何をしているのかについてお話しします。まず始めに、理事会 (Board of Regents) について少し詳しくお話しします。というのは、私の理解では、日本にはこれに匹敵するものが存在しないからです。既に述べられましたが、カリフォルニア大学は憲法上の自治権を持っています。つまり、究極的なガバナンス、大学の最も上部のガバナンスは、理事会に委ねられるということが州憲法で規定されているということです。理事会は 26 名の理事から構成され、そのうちの 18 名は州知事によって任命されます。しかし、任命から 1 年以内に州議会を構成する二院の一つである上院によって承認されなければなりません。もし 1 年以内に承認されなければ、その人は理事として残ることはできません。ときには、実際、最近はむしろよくあることなのですが、既に長い 12 年という理事の任期が更新されることがあります。つい最近、確か 3 名の理事が 2 期目の更新を受けたところです。12 年は既に長いのですが、理事の任期は州知事よりも長く設定されています。カリフォルニア州の知事は 4 年毎に変わります。理事が彼らを任命した州知事からより独立し、彼ら自身で意思決定が出来るようにするという考えがその背景にあるのです。18 名の任命理事に加え、職権上の理事が 8 名います。つまり、彼らが就いている役職に基づき理事になる人たちです。そのうちの一人が州知事です。州知事は理事であることにほとんど努力を費やしません。二人目は、州副知事です。この人は州知事が任期中に亡くなった場合に州知事になるのですが、それ以外ほとんどやることがないので、理事の仕事に多くの時間を費やします。州副知事にとっては、理事であることが効果的な政治的プラットフォームにもなります。

そして、州議会のもう一院である下院の議長がいて、それから大学入学前の K-12 教育に関する公立教育の最高責任者がいます。この人は選挙で最高責任者に選出されます。同窓会組織の 2 人の役員も理事になります。同窓会の役員の任期は 2 年間ですが、理事となるのは 1 年です。そして学生の理事がいます。学生の理事の選出方法は、まず各キャンパスが学生理事の候補者を推薦します。その中から理事会が学生理事を選出するので、最終的には理事会が自ら学生理事を指名することになります。ですから、例えば学生自治会長が学生理事になるということではありません。

この憲法上の自治権が与えられているために、理事たちの責任は広範に及びます。1 年に 6 回、理事会を開催します。各会、2 日半から 3 日間に渡ります。そして委員会を設けて作業を進めます。理事の中には特定の委員会のメンバーである人もいますが、これら委員会の多くが、理事会開催に合わせて会議を開いてます。理事会と委員会の会議が同時に行なわれて、理事会の最終日に、委員会によって提言された問題について、理事全員が投票するという状況が生まれます。

【PPT: Division of Responsibility: Regents (P4)】

理事会は大学の運営全体に対する責任を負っています。それが仕事です。特に、理事会は、毎秋、大学の予算要求が州に提出される前にそれを承認しています。総長室が予算案を作成し、理事会がそれを承認し、場合によっては承認の前に理事会が変更を加えることがあります。大学の主要な方針は、どんなものであれ、理事会に提出され、承認を受けます。大規模な施設プロジェクト、今となつては多くはありませんが、特に州の資金によるプロジェクトは、理事会に提出され、理事会の承認を得なくてはなりません。プロボストの様な上級役、そしてビジネスや財務の執行副総長 (executive vice president) やそれに相当する役職の候補者を総長が推薦する場合も、理事会に付議されます。厳密に言えば彼らの給与を承認してもらうためですが、事実上は役職そのものの承認です。大学が何か大きな取組を行なう場合は、それも理事会の審査を受けます。そして理事役員、総長、その他上級管理者、キャンパスの上位リーダーたち、最も高い教員の給与、そしてある一定以上の教員の給与はみな、理事会の承認を得なければなりません。給料が極めて高いのは通常医学関係です。新しいキャンパスや重要な教育課程を

作るといふ様な事柄も理事会に提出されます。総長を任命するため的人選は理事会が行ないます。人選委員会を設けるのです。人選委員会は、通常、上級職探しを行なう民間会社の手助けを受けます。この民間会社が理事会の人選委員会と協働して、複数の候補者を探し、スクリーニングを行い、最終的に1名に絞り込みます。現在では、総長が大学の執行全体を監督しています。これで私が意味しているのは、総長室全体が、ということで、総長一人が、ということではありません。

【PPT: Division of Responsibility: President(P5)】

総長が州への予算要求を作成し、理事会の検討と承認を仰ぐわけですが。州政府と話しをするのは総長室の仕事で、州政府の中にカリフォルニア大学の事務所を置いています。それは州政府に対し、大学としての「一つの声 (One Voice)」を届けるためです。総長は、大学の発展方針や各キャンパスの管理者たちの給与等を調整し、最終的に理事の承認を得ます。総長室は、カリフォルニア大学が管理している三つの国立研究所を監督する責任を負っています。総長が各キャンパスの学長を選び、その任命を理事に提言します。総長は、理事会と分担して財務、法務、監査を監督しています。これら三つの機能は、総長と理事会の両方に報告をしているのです。総長室が組合の交渉を行ないます。一連の組合交渉をまとめて行うことで、あるキャンパスでは組合に有利な条件が合意され、それを他のキャンパスに売り込むという状況を避けるためです。カリフォルニア大学で運営している退職金制度があります。これは州の退職金制度の一部ではありません。この退職金制度とその他従業員福利厚生制度は総長の下に置かれています。メディア関係では、大学全体に影響を及ぼすような報道に関しては総長の管轄です。

【PPT: Division of Responsibility: Campus Administration(P6)】

各キャンパスのレベルに話しを移します。キャンパスの執行部が教育課程に対する全責任を負います。それには教員が相当関与していますが、後ほどシェアードガバナンスのお話をすればそれがお分かりになるでしょう。しかし、大学の教育プログラム自体は、各キャンパスには割り当てられていません。各キャンパスで何をやりたいかという観点から、教育プログラムがキャンパスで生まれてくるのですが、その中で、新たな大学院を創設したり、新たに予算の必要があるものは、

大学全体の検討と承認のため、そして最終的に理事会の承認を得るために、上へ上へと上がってきます。

寄付金集めの主たる責任はキャンパス執行部が負っています。総長室自体は寄付金集めはほとんど行ないません。ある特定の事柄のために行なうことはありますが、民間セクターからの資金集めの大部分は、キャンパス毎に、学長の監督下で行なわれます。学長自身もかなり関与します。私は何年も執行部に関わってきましたが、その間、学部長の役割も相当大きくなりました。現在では学部長もその時間の半分を寄付金集めに費やすことがありますし、場合によっては学科長が寄付金集めに外に出て行くこともあるくらいです。このように、寄付金集めは常に比較的分権化されていましたが、それはますます助長しています。州からの予算以外の財源を生み出し管理する責任は、キャンパス執行部にあります。州資金と授業料は総長室の管轄ですが、授業料そのものはそれを集めたキャンパスに行きます。しかし、ほとんど資金のない研究のために更なる資金を集めたり、財団や個人からの寄付金、そしてそれぞれの起業家精神と努力の結果生み出されるものはすべて、キャンパスレベルで、そのキャンパスの学長とその組織によって管理されています。キャンパス執行部は、ご存知の通り学術ユニットに予算を分配します。また物理的な施設とキャンパスの建物すべてを管理しています。

教員の昇格と昇進は、キャンパスの責任です。教員にテニユアを与えるかどうかは学長が承認します。それは総長室に上げられる問題ではなく、理事会に上げられる問題でもありません。教員の昇格・昇進制度は、シェアードガバナンスの大きな要素です。それについてはシェアードガバナンスについてお話しする際に詳細を説明します。地域コミュニティとの関係と計画は、キャンパス執行部の管轄です。

【PPT: Division of Responsibility: Campus Administration(continued)(P7)】

それ以外のことはこの一覧をご覧ください。あらゆる学生サービス、様々なオフィスが行なっているキャンパスでの学生支援、そのキャンパスに関わるメディア関係。研究に関する監督、学部長と学科長の任命、スペースの割り当て、連邦政府機関との交流。カリフォルニア大学として事務所を一つワシントン DC に設置しており、連邦議会と交流しています。ただし、新たな研究施設を獲得したり、プ

プロジェクトの資金を得るというようなことに関する連邦政府機関との交流は、キャンパスの責任で行なわれています。以上でキャンパスの責任については十分お話したと思います。もちろん、学部長や学科長への権限の委任も行われています。

【PPT: Shared Governance (P8)】

では、ここから本題のシェアードガバナンスについて話していきましょう。シェアードガバナンスとは、大学のガバナンスに、教授団が執行部と一緒に参加するということです。定義だけでも複雑に聞こえますが、実際、複雑なものなのです。

【PPT: Why Have Shared Governance? (P10)】

では、なぜシェアードガバナンスをやるのでしょうか。私が思うに、四つの理由があります。他の人にとっては他の理由があるかもしれませんが、私の考える四つの理由の一つ目は、研究大学の教員は、皆、彼らの専門知識と創造性のために採用されているわけですから、ガバナンスに役立つのであればそれを有効活用していくべきということです。二つ目は、大学ガバナンスに教員を巻き込むことで、教員の忠誠心を高めることができるということです。教員が大学に帰属するという意識を高め、大学で起こることを決定する上で役割を担っている、ということを目の当たりにし、その役割がいかんにか生じているかを理解することができるのです。私は、カリフォルニア大学に対する教員の忠誠心は、顕著なものだと思います。そしてその忠誠心をもたらしている理由の一つに、シェアードガバナンスがあると考えています。三つ目の理由は、この国の創始者の一人であるトーマス・ジェファースンの言葉の中にあります。ジェファースンは、「意思決定により多くの考えを体系的に関与させるとより良い決定を行なうことが出来る」という意見の持ち主でした。ジェファースンは、米国政府の設計に深く関わりました。彼とマディソンやそのほか多くの人が、多くの側面に関与し、一人の人間または一つの組織だけがある問題を独断で決定できないよう、抑制と均衡を確立したのです。四つ目は、私は重要なことだと考えているのですが、効果的なシェアードガバナンスが存在する場合、執行部と教員が深刻に衝突する可能性がかなり少なくなるということです。例えば、総長の解雇につながるようなことです。私は過去にそのような経験をしたことがあります。私は、卒業したアイビーリーグ大学で長年、諮問委員会のメンバーを務めました。その大学では、今から 20 年前、総長

が一方的に教員の規模を 20 パーセント縮小させ、施設を改築するための資金を捻出する、と決定しました。そこでは建物すべてが同じくらいの時期に建てられていたのです。その総長は、教員の規模をいかに縮小するかということを考え、計画するための委員会を作り、プロボストに議長を務めさせました。その委員会は教員を含め多くの人たちに意見を聞きましたが、発言や報告は一切しませんでした。ところが、ある月曜日、全員のメールボックスに報告書が入っていたのです。その報告書は大学で大騒動を引き起こしました。その結果、三人の上層部のリーダーたちが辞任する事態となったのです。これは、カリフォルニア大学では起こらなかったでしょう。もしこれがカリフォルニア大学だったら、委員会は意見を言い返していたでしょうし、作業を進めるに当たり、教員やその他の利害関係者と話し合いを持っていたでしょう。皆が自分の意見を述べるのが出来たと感じていたことでしょう。シェアードガバナンスはその意味で、非常に効果的だと私は思います。

【PPT: Development of Shared Governance at UC(P10)】

では、シェアードガバナンスはどのようにして生まれたのでしょうか。146 年前の創設当初から、カリフォルニア大学には大学評議会 (Academic Senate) が存在していました。これは教員の組織で、他の大学のそれと類似していましたが、議長は総長が努めていました。議長である総長が、いつ会議を開くかを決定し、実質上、何をすべきかということを教員に指示していました。約 20 年間、カリフォルニア大学に極めて強力な総長がいた時期があります。Benjamin Ide Wheeler です。彼はキャンパスを白馬で駆け回り、何をすべきか指示を出していたことで知られています。彼が総長を務めた後、次の総長が恒常的な形で就任するまで数年空きましたが、その期間に大学評議会と教員とが革命と呼ばれることを巻き起こしたのです。

これはバークレー校で起こりました。その時点ではまだバークレー校しかありませんでしたから。その革命の際に、教員、つまり大学評議会は理事会と直接交渉し、総長もそれを許しました。そして理事会の理解と同意を取り付けたのです。その結果、総長はいくつかの機能を大学評議会に与えました。その一つは、大学評議会の構造を自らが決定できる権利です。その一部として、皆さんご存知の通

り、総長が大学評議会を統括することはなくなりました。二つ目は、大学評議会は大学執行部を通さず、特定事項に関する決定とガバナンスを行なえるようになったことです。三つ目は、全ての重要事項については大学評議会に相談がなされるという期待を生んだことです。問題がアカデミックなことに関連すればするほど、大学評議会が相談を受けることが当然期待されたのです。

【PPT: Academic Senate Designated Responsibilities(P11)】

このスライドには、理事会規則 (Standing Orders of the Regents) の文言をそのまま引用しています。参照ウェブサイトも記載しておきました。それ以外の情報源として大学評議会会則 (by-laws) や規則もあります。大学評議会に具体的に委任されているのは、自己組織の権利です。そこにはつぎのようなことが含まれます。メンバー構成の決定、学生受入の条件の設定、コースと学位の要件の承認。教員の任命・昇進・降格・解雇の全てと学部長の任命に関する助言。これについては、後ほど改めて説明します。また、大学の教育方針の変更について総長に助言することも含まれ、予算問題について総長に助言 (advice) することも、特に規定しています。

ここで、「助言」という言葉を使い分けようと思います。この言葉は、様々な問題において、時間の経過と共に、より意味を強めていったからです。教員の任命・昇進・降格・解雇の全てについて助言するというのは、非常に強力な助言です。ちょっと横道にそれて、その経緯をお話ししましょう。カリフォルニア大学は特殊な大学です。ランクの中に特定の段階が設定されていて、段階ごとに給与が設定されています。これは一般に公開されており、大学のウェブサイトで見ることが出来ます。例えば助教の4段階から助授の5段階に上がる、あるいは教授の4段階から教授の5段階に昇格するとしましょう。教員は昇格のたびに審査を受け、前回の昇進以降の実績を評価されます。ランクが上がる昇格であったり、テニユアを獲得する場合は、その教員はそれまでの関連情報をすべて収集し、累積した記録が審査されます。

その後、学科長が、学科内でその評価プロセスを実施し、学科の提言を作成します。学科長は、これを2~3ページのメモに纏め、これが実質上、その教員の昇格審査のケースとなるわけです。このメモと全ファイルが学部長に送られ、学部長

が2段落くらいの文書を書き、提言を行います。それらすべてがキャンパスの執行部に送られ、そこからすぐに大学評議会の委員会に廻されますが、この委員会とはどこのキャンパスでも良く知られている、バークレーの教員人事を取り扱う委員会です。それは予算・学科間関係委員会 (Committee on Budget and Interdepartmental Relations と呼ばれています。この委員会は9名の教員で構成されており、メンバーの任期は時期をずらして3年です。その委員会が丹念に検討を行い、長時間かけて分析を行ないます。この委員会は学科を超えて作業を行い、キャンパス執行部に提言を行ないます。そして、キャンパス執行部はその提言を受入れて、その教員を昇進させる、あるいは昇進させないと決めますが、その際、レビューを行った人々が執行部に提示した際の文言を使って作成したメモと、彼らの提言とを委員会に送り返します。稀なケースでは、執行部が「審査は別の方法で行なわれるべきであった」と判断することがあり、その場合にはプロボストが教員人事担当の委員会にメモを書き、「あれやこれやそれについては検討しましたか？」と聞くわけです。そして委員会が新しい提言を再度提出します。キャンパス執行部が何を検討すべきか分からないほど愚かで、委員会の提言を考慮しないような場合には、バークレー校では、学長とプロボストが大学評議会の委員会と30分から1時間程度の会議を行ない、大学評議会がまた新たなメモを作成し、大学評議会の考えを表明します。学長が考えを変える可能性があるからです。そしてこの時点で、執行部には自分が決断したことを実行する裁量があります。

バークレー校では、800件くらいある教員の人事案件のうち、最終的に意見が不一致となる案件は3件くらいだったと思います。この数字は毎年、予算・学科間関係委員会の報告書で公開されます。お分かりのように、教員が自分たちの昇格を決定する上で、非常に大きな役割を担っているのです。これが卓越性の文化を作り出しています。教員は、常にお互いを評価し合っています。自分の同僚から評価を受けて、良くやっていないと思われない人はいません。常に最善を尽くす大きなインセンティブとなるのです。そして教員が常にトップにいられるよう努力する伝統を作り出します。カリフォルニア大学が長年に渡り、成功を収めてきた大きな理由はここにあるのです。

【PPT: Academic Senate: Structure(P12)】

では、大学評議会はどのような構造を選んだのでしょうか。テニユア昇進の資格を持つ教員、テニユアを持つ教員、そして助教の資格を持つ教員はメンバーであると規定されており、それ以外の人たちも構成員として挙げられています。でもメンバーの 95 パーセントは教員です。相当な数です。大学評議会はカリフォルニア大学システムのレベル、つまり全学のレベルでも、キャンパスレベルでも存在します。全学レベルでは、アカデミック・アセンブリー (Academic Assembly) として知られ、半ば選出による、規則制定・立案のための公的な組織 (formal legislative body) があります。大学評議会に委任されている事柄は何でも対象になり、例えば入学条件を変更するというようなことを審議・承認します。また、16 人～18 人で構成されるアカデミック・カOUNシル (Academic Council) があり、これがカリフォルニア大学全体の大学評議会を代表し、執行部と接触します。アカデミック・カOUNシルには、議長と副議長がいますが、副議長は次期議長です。彼らは理事会で理事と同席し、理事会の議論にフル参加します。大学評議会の議長・副議長は、理事会での投票は行いませんが、理事を説得する完全な権限を持って会議に参加し、理事は必ず彼らの意見を聞きます。

【PPT: Committees of the Academic Council(P13)】

大学評議会には様々な委員会があります。それらを次のスライドでお見せします。各キャンパスには、全学レベルと類似した構造が存在します。キャンパスによって多少異なりますが、通常、ディヴィジョン・カOUNシル (Division Council。大学評議会部会) が存在し、これが執行機関として機能します。そこには議長と、次期議長となる副議長がおり、委員会があります。さほど頻繁にはありませんが会議が開催されており、キャンパスの教員の誰でも参加できます。バークレー校では 2～3 回でしょうか。これはキャンパスによって異なります。

大学評議会の仕事は、大概、その委員会 (committee) を通して遂行されます。ではまず委員会を見ていきましょう。これは全学、つまりカリフォルニア大学システム全体の大学評議会の委員会です。スライドをご覧ください。お分かりのように、これらはほとんど教育に関わる事柄です。編集 (editorial) などとはそこから外れるかもしれませんが。先ほど理事が直接教員に委譲した権限についてお話しし

たが、もう一つあります。それは、大学の出版組織であるカリフォルニア大学出版(the California University Press)から何を出版するかを決定できる権利です。その他は、皆さんにとって比較的当たり前のことでしょう。

【PPT: Berkeley Campus Senate Committees(P14)】

バークレー校のものを用意しましたが、全学レベルのものよりも多くの委員会が存在します。予算・学科間関係委員会 (Committee on Budget and Interdepartmental Relations) がここにあるのがわかりますね。先ほどお話しした教員の昇進を取り扱う委員会です。それから研究に関する委員会があります。この委員会がいくつかの研究資金を教員に配分しています。教員の表彰や懸賞も委員会を通じて行なわれます。図書館委員会が図書館運営に関し意見を出す、等々です。

これら委員会の中に面白い名前の委員会が一つあります。「Committee on Committees」です。これは官僚的機構の現れというわけではなく、大学評議会がその構成員を選ぶための仕組みです。「Committee on Committees」は、指名委員会と呼べるようなものです。他の委員会全てのメンバーを指名し、必要に応じてメンバーの募集を行います。そして、ある特定のことを遂行させる人物を選ぶ際には、ただ単に何かをしてみたいと思っている人でもなく、その事柄に大きく反対している人でもなく、その事柄に適任の優れた人物を真剣に選びます。この委員会はキャンパスの全教員によって選出され、この委員会以外の委員会のポジションを埋める仕事をしているのです。

【PPT: Senate Roles(P15)】

では、話しを大学評議会の役割に戻しますが、影響力という観点から三つのレベルに分けられます。最初は、大学評議会が直接権限を持っている事項です。理事会がそう決定したからです。コースを承認することもその中に含まれます。例えば、今私が在籍している化学工学学科で私が新しいコースを提供したい場合には、私はコースの内容を書き上げ、それを学科に承認してもらいます。その後、学科はそれを大学評議会の授業コースを担当する委員会に送り、それを改良してもらうのです。この委員会はカリキュラムや入学条件、そしてカリキュラムをどう体系化するか、ということ承認する権限があります。

次に、権限が共有されている事柄に関する役割です。教員の昇進などの事柄です。この場合には、大学評議会が主たる影響力を持ちます。教員の昇進に加え、教育課程の審査 (program review) においても同じことが言えます。カリフォルニア大学は、これもキャンパス毎に異なりますが、バークレー校では、全ての教育課程、そして学科が行なう研究は、8 年毎に審査を受けます。審査は全て大学評議会が指揮をとり、実施します。そしてその結果が大学評議会の意見と共に執行部に送られます。

そして最後に、我々が「ソフトパワー」と呼ぶものがあります。これはいわゆる権力ではないのですが、主要な問題については、それが何であれ、執行部と大学評議会間で相談が行なわれるという期待です。恐らく、執行部は大学評議会の助言を求めるでしょうし、求められない場合でも、当然のことながら大学評議会は、コメントしたい問題を自ら選ぶことができます。

以上のような構造になっているのです。非常に多くのことが委員会を通して行なわれます。全学レベルでも、キャンパスレベルでも、アカデミック・カウンスルやディヴィジョン・カウンスルを通して。大学評議会がどんな武器を持っているから他の人がその話を聞くのだろうか、と思う人がいるかもしれません。それはむしろ文化的なものなのですが、ある意味組織的でもあります。執行部の幹部や、学部長以上の上級教員は、通常 5 年間隔で審査され、大学評議会が審査において非常に大きな役割を果たします。学長は、就任から 5 年後に審査を受けます。その審査では、キャンパスの大学評議会が大きな役割を果たします。

【PPT: The Speed of the Process(P16)】

それでは、シェアードガバナンスの欠点はなんでしょうか。一つはプロセスのスピードです。上手に促進して、円滑に進むように潤滑油を注いでおかなければ、決定までに非常に時間がかかることがあります。何度も何度もやり取りが交わされ、次の大学評議会の委員会のミーティングまで待たなければならない、というように。ですから、大学評議会のリーダーである議長・副議長にもあるスキルが求められます。ちなみに、大学評議会のリーダーというのは、非常にタフで、大変な努力を必要とする、重要な仕事なのです。大学評議会のリーダーたちと執行部のリーダーたちが共に果たす役割があります。いち早く意思決定を行なう必要

がある時に、執行部が大学評議会と一緒に取り組むことがあるのです。ときには、執行部と大学評議会の共同タスクフォースによって実行されたことがありました。タスクフォース自体が決定を行なうことはほとんどありませんが、全てメモでやり取りする代わりに、会話を持つ機会が生まれます。

そのほかに挙げられる大学評議会の欠点は、執行部を制約するものであるということです。私のこれまでのキャリアの中で知り合いになった執行部関係者の4分の1、いや、恐らく3分の1の人たちがそう言うのを聞いたことがあります。誰かが何か取り組みたいことがある。でも大学評議会は全くその取組に関心がない。そうすると、その取組を実行することはとても難しいのです。それは良いことでしょうか、それとも悪いことでしょうか。トーマス・ジェファークソンなら、多くの考えを意思決定に関与させているので良いことだ、と言うでしょう。でも早く物事を進めたいと思ってるリーダーたちにとっては、時間がない場合、それが制約になりうるのです。

【PPT: Academic Promotions and Advancement(P17)】

では、ここでまた、教員の昇格プロセスを見ていきたいと思います。これは他とはかなり異なるので、皆さんに理解してもらうためです。教員の給与は、審査によって、そして昇格の際に上がります。これは先ほど前に話しましたね。これらの審査は、2～4年の周期で行なわれ、最長でも5年以下の間に行なわれなければなりません。その結果、教員の解雇につながることもあります。業績が悪いことを理由に教授を解雇するためには、骨の折れるプロセスを踏まねばなりません。解雇することは可能です。

【PPT: The Advancement Review Process(P18)】

そしてこれらが昇格審査プロセスの要素です。大勢の人を対象に、やるべきことがたくさんありますが、これは全て大学の質のためなのだ、という意識があるのです。昇進またはある特定の昇格に関して、先ほど触れなかった要素が二つあります。一つは、昇進にかかる要素です。学科は、外部からの推薦状を入手しなければなりません。候補者は、自分が適切だと思う推薦者の一覧を提出します。学科長は、恐らく8～10人くらいの人たちに相談します。その半分は候補者が提出した推薦者一覧から選び、残りの半分は学科または学科長自身で選びます。これ

はバークレー校のプロセスですが、他のキャンパスでも同じようにやっているプロセスかどうかは分かりません。二つ目の要素としては、昇進を検討する際には、特別委員会（ad-hoc committee）として知られる委員会が発足するということがあげられます。学科長が昇進案件を作成し、学部長の意見を付けて、キャンパスの執行部と教員人事委員会に送ります。執行部と教員人事委員会は、また別の委員会を設置し、その委員会がこの案件全体を見て、候補者を分析し、詳細な報告書を書きます。この委員会は通常、3～5人で構成されます。その学科の外部の人が大部分を占めますが、少なくとも一人はその学科の人が含まれます。

【PPT: Academic Program Reviews(P19)】

教育課程の審査は8年毎だと申し上げました。バークレーにある委員会が審査を行ないます。これは、バークレーの場合のみならず、カリフォルニア大学システム全体で共通のプロセスになっていると思います。教員と学科が審査の準備をし、その委員会が外部の審査員たちを任命し、その審査員たちがその学科にやってきて審査を行ない、その結果を報告します。学科は、報告に対する意見を述べる事が出来ます。そしてその報告書と意見が内部の大学評議会の審査委員会に送られ、最終的な助言を行なう際に考慮されます。そのプロセスを説明する幾つかの事例があります。最後に時間があると思うので、後ほど説明します。

【PPT: General Working Methodology(P20)】

大学評議会の一般的な作業方法は、委員会がアカデミック・カウンスルやディビジョン・カウンスルに意見を伝え、そこから執行部に対する提言を行なうというものです。通常はメモという形態を取ります。以上が作業の流れの主な構造になります。それと平行して、アカデミック・カウンスルやディビジョン・カウンスルは、執行部トップと月例の会議を持っています。総長とプロボストと、恐らくその他の何名かが、月に1度、アカデミック・カウンスルと会議を持ちます。私がいたときは2時間くらいの会議でしたが。それと同じことが各キャンパスでも行なわれます。この場合は、キャンパスの学長プロボストが会議に参加するわけです。これは大学評議会のリーダーと執行部のリーダーが実務を話し合う会議です。

【PPT: Two Examples of Shared Governance in Action(P20)】

ここで、シェアードガバナンスについての二つの事例を簡単にお話します。シェアードガバナンスが大きな問題においていかに機能したか、という事例です。どちらともバークレー校で起こったことです。一つ目は、1990年初期の図書館大学院を閉鎖し、情報大学院を創設するという決定、二つ目は、1980年代初期の生物学科の大改組で、20 あった学科が4 学科にまとめられたという事例です。

【PPT: Creation of School of Information(P22～25)】

情報大学院の事例では、既存の大学院を閉鎖し、全く新しい大学院が創設されました。急成長している情報技術という領域を使っていこうという考えが急速に浮上したこと、そして定期的な教育課程審査において、既存の大学院の評価が悪かったことが、主たる要因です。変革をする上で、カリフォルニアの司書たちからの大規模な抗議が障害となりました。彼らには州知事や学長等に対し、組織立って抗議文書を書く力がありました。また、教員も大学の決定に反対しました。教員というのは一般的に変化を好みませんので。その当時予算が逼迫していたので、何か新しいことや違ったことをするのであれば、予算をいかに確保するか、また新しい組織に適合しない教員をどうするか、ということも問題となりました。その一連の流れは次のようなものでした。必要な審査を受けました。学部長探しは遅れました。既存大学院に新たな計画書を作成するよう依頼し、その計画書を特別委員会が審査しましたが、特別委員会からの反応は賛否両論でした。この問題は大学計画審議会（Academic Planning Council）という組織に廻されました。このとき、バークレー校では、新しく、これまでとは違う大学院を定義することを目的とする委員会が大学計画審議会によって作られました。この委員会は執行部と大学評議会のリーダーによって構成されていました。この委員会は、新たな大学院の提案書を作成しました。この提案書は大学のウェブサイトに掲載されています。提案書は通常の方法で審査・採択され、その後、理事会が二つの項目を承認しました。つまり既存の大学院を閉鎖することと、新たに情報管理科学大学院を創設するということです。司書以外の専門家も訓練する、という考えがその背景にありました。社会的な目的で膨大な量の情報を使うあらゆるタイプの人たちが対象になります。

ここでは、既に確立されていたプロセスをかなり活用されました。大学評議会の積極的な役割、そして、新たな大学院が創設される際、その最初のプロセスではなく最後のプロセスで、それを定義する委員会が活用されたのです。予算の制約をいかに取り扱ったかについては、ここでは省略します。そして、すぐに新たな大学院を作り出したことも、興味深いものでした。通常、何か新しいものを作り出すときには、始めは実験として始めるのが我々のやり方です。そして何年か様子をみて、その何年間でどうであったかを評価します。しかしこのときは、すぐに新しい大学院が創設されたのです。

【PPT: Reorganization of Biological Science(P26～29)】

生物科学のときは、構造改革でした。20 の生物学科が 4 つに再編成されたのです。これは、生物科学の全学科が生物や有機体に関するものだった時代のことです。植物学、動物学、植物病理学、昆虫学などで、昆虫が種によって分けられていた時代です。再編成後は、スケールによって体系化されました。つまり、有機体を分子細胞生物、総合生物で体系化したのです。それを推進したのは、生物学における急速な発展です。ここでの障害は、凝り固まった 20 学科と、分子生物学者以外の人たちが、自分たちの学科が分子生物学者に乗っ取られるという疑いの念を持ったことです。これら全ての学科とそこに所属する教授たちは、大学評議会および様々な委員会で大きな代表権を持っていたのです。新しい計画に適合しない教員はどうするのか、という問合せもありました。この案件では、通常の審査における外部審査員たちにより、これらの学科の評価が落下してきているということが確認されました。新たな分子の方法が使われるようになってきたからです。

学長は始めに、大学評議会からは独立した方法でこれを進めると決定しました。学長は、必要なことを定義するため、及び、新しい施設に何が必要かを検討するために、教員で構成される執行委員会を設置しました。ここで重要なのは、このときは皆が新しい施設を欲しがっていて、そのことが再編成を推進・実現したということです。その後、学長は「生物学に関する学長諮問審議会」という組織を作りました。バークレー校で一目置かれている生物学者もその審議会の一員でしたが、主に再編成に賛成している教員たちで構成されていました。大学評議会とはやり方が異なりました。プロセスの進捗状況を大学評議会に連絡し、問題があ

るかどうか、そしてある場合はそれをいつ提起するかということを大学評議会に決めさせるという方法を取ったのです。執行部が大学評議会から強い支持を受けられる自信がなかったことがその理由です。新しい施設がその「えさ」として使われたわけです。新しい建物を三つ建てて、数々の魅力的なものを実装するという計画です。有識者として尊敬される教員たちで構成されるこの委員会が、その定義付けを行なうために活用されました。それで成功したのです。

この二つの事例では、それぞれが大学院に影響を与えました。一つ目の事例は人文科学大学院への影響ですが、これは簡単でした。二つ目は農業分野を統括する自然資源大学院への影響だったのですが、これはそれよりも遥かに大変でした。大学評議会が図書館情報大学員のと看とは全く別の方法で使われました。大学評議会での自然資源大学院の代表権が小さく、一方で、人文科学大学院のときは色々なことが上手くいったのです。

【PPT: Comparison of Program-Review Cases(P30)】

これら二つの事例を見ていただくと、知的世界が変化し、それに合わせて変革が起こったという点が共通していることが分かります。知識が新たに体系化されたこと、そこにいる教員の関心に対処しなければならなかったことです。対照的な点は、大学評議会との交流の仕方と、理知的なリーダーシップがどこからやって来て、それはなぜだったかという点です。

【PPT: University of California Academic Governance(P31)】

このスライドは、今日最初に映し出されたスライド (PPT : Academic Governance of University of California System and Its 10 Campuses) と密接に関連しています。カリフォルニア大学の教員のリーダーシップを説明するためのものです。ここには、最初のスライドになかった新しいことが一つ追加されています。それは紫色の箇所で、「大学計画審議会 (Academic Planning Council)) と「上級予算委員会 (Executive Budget Committee)」です。これらは大学評議会と総長室レベルの執行部の者によって構成される常設の委員会です。上級予算委員会 (Executive Budget Committee) は、今はもうありませんが、大学計画審議会 (Academic Planning Council) は今も存在します。

【PPT: Closing Thoughts(P32)】

では締めくくりの言葉として、シェアードガバナンスを効果的に使うということはある種の技術を要する、ということを申し上げます。難しい理由は、私が冒頭に述べた通りです。最も最適な方法で大学評議会と連携し、それを活用していくことは、そう簡単ではありません。そして熟練したリーダーたちは、直面している状況に合わせて、最も効果的にシェアードガバナンスを使う方法を変えることが出来るのです。そういう意味では、執行部の方に多少の柔軟性があるということです。大学評議会の言うことを聞いて、その通りにする、ということではありません。シェアードガバナンスについて、皆さんに十分に概要をお話できたでしょうか。以上を持ちまして、私の講演を終わりにします。

(拍手)

松尾： King 博士、どうもありがとうございました。私から、いくつか質問をさせていただきます、休憩を取り、その後に質疑応答を行ないたいと思います。

King： Dorr プロボストからも発言があると思います。

Dorr： はい。一点、授業料について申し上げておきたいことがあります。というのも、それが手の届く、許容できる金額に抑えるという大学の努力にかなり関連することだからです。それは、各キャンパスが研究を通して、または間接経費として得た収入とは性質が異なります。そしてこれは学部学生の授業料についての話です。学部学生の授業料の3分の1は、学資支援に宛てられる金額として、すべてのキャンパスから回収され、貧困度、または富裕度、何と言ってもいいですが、学生の家庭の収入レベルに基づいて、キャンパスに再分配されます。実際、バークレー校では、バークレー校が集めている授業料の一部が、低所得家庭出身の学生比率が高い他のキャンパスに取られてしまっているということが、苦情の一つとして挙っています。しかし、これは、全キャンパスにおいて、全ての学生が同レベルの支援を受けられるよう、大学が恣意的に富を再分配することを選択している例の一つなのです。

聴衆： 授業料は、10 キャンパス全てにおいて一律ですか？

Dorr： はい、授業料は、10 キャンパス全てにおいて一律です。また、予算が悪化したときに、キャンパスへの資金分配の仕方も変化しました。かつて、州資金

と、それ以外のある一定の資金は総長室に入ってきていました。総長室が必要な経費を取った後、キャンパスに分配していたのです。今は、全額ではありませんが、かなりの金額がキャンパスに直接行くようになっていきます。そしてキャンパスが賦課金を払い、その賦課金が総長室の資金として、総長室に戻されます。これはキャンパスと総長室間の力学と権力構造を大きく変えた、多くの人が考えています。なぜなら、皆さんご想像の通り、何かに対して税金を払いたくない場合、「それに対しては払いたくない」と言い出すからです。「業績がよくないのに、なぜ資金を出さなければいけないのだ？」と言い出すということも起きました。

でも、州からの新たな資金が入ってきた場合には、それを全ての学生に平等となるよう各キャンパスに分配するという合意はもちろんありました。全 UC 学生が同じように州の支援を受けるべき、ということがその論拠です。各キャンパスが採用している興味深い仕組みがありますが、一般的には、キャンパスが得た資金は、キャンパスがその用途を決定します。そして得た金額によって課税されるのです。また、特に過去6年、いやもうちょっと前だったかもしれませんが、かつては総長室で行なっていたことがすべて見直されるようになり、「これはここでやるべきことか」ということが問われるようになっていきます。「これをキャンパスレベルではなく、システムレベルでやったら、費用削減につながるだろうか」、「これをやっても、キャンパスに十分な柔軟性と権限を残すことができるだろうか」、「これは総長室を通してやるよりも、各キャンパスがそれぞれやってほうがいいのか」というようにです。

ですから、ある程度の変化がかなり前から始まったのです。King 博士からお話がありましたが、権限が総長室から各キャンパスに移譲されるという動きがありました。多くの点において、今もそれが推奨されています。その理由の一部は財務状況です。また総長室への資金の流れが変化したことも理由の一部ですし、以前の試みにより権限が移譲されてそれが上手く機能しているので、キャンパスが自らをかなり独立しているとみなしていることもその理由の一部です。私のコメントは以上です。

松尾：ありがとうございます。基本的には、システムレベルとキャンパスレベルの財務関係のお話ですね。

Dorr：その通りです。

松尾：もう少し良く理解したいので、お二人、あるいはどちらでも構いませんが、伺います。各キャンパスが資金集めもやり、授業料も受け取るとおっしゃいましたね。キャンパスは授業料も、独自に行なう資金集めで得られた資金もキープできるのですか？ そのお金は各キャンパスに行くのか、あるいは最初にシステムが回収し、キャンパスに再分配するのですか？

King：Dorr 博士が今言っていたもの以外は、キャンパスは自らが生み出した授業料を維持できます。キャンパスが民間資金を集めた場合には、もちろん、そのお金をキープできます。民間資金というのは、ほぼいつも特定の目的で付与されます。そして目的はキャンパスから生まれ、そこに帰属するものです。システムレベルで資金集めをすることが理にかなっていた大きな案件が1件ありました。実際に資金集めが行なわれましたが、反射屈折望遠鏡を買うためのものでした。大学が所有している反射屈折望遠鏡のほぼ半分が民間からの寄付で賄われました。これら望遠鏡は、UC がカリフォルニア工科大学と一緒に管理しています。そのときはシステムレベルで資金を集める取組を行ないました。大学院生はシステムに属するのではなく、キャンパス、またはキャンパス内にある大学院に属します。産業会社は教員またはキャンパスの学科と関係を持っています。システム全体の執行部の後援者は多くありません。非常に有名なカリフォルニア大学の総長であった Clark Kerr は、正確な引用ではないかもしれませんが、「総長室には卒業生もいないし、教授もいなければ、アメリカンフットボールのチームもない。一人ぼっちなのだ」と言うようなことを言いました。

松尾：ありがとうございました。また、教員の昇進や昇給には長い時間がかかるとおっしゃいました。例えば上のランクに上がる昇格などです。助教を教授に昇進するためには、どれくらいの期間がかかるのでしょうか？

King：それには、二つ答えがあります。標準的なものと、例外として行なえることがあります。標準は次の通りです。教員の昇格は年1度の問題です。9月、10月、11月、12月1日までの期間に、昇格のリクエストが提出されなければなりま

せん。そしてそのリクエストに対する行動は4月頃に取りられます。ですから、通常は1年度の大半が費やされます。そしてその例外が二つあります。

例外の一つは、誰かを採用する際に、他の大学と争っているときです。その場合には、必要とされることをとにかくやっていくので、かなり早く物事が動きます。そして二つめは教員を留めておきたいときです。ある教授が他の大学や一般企業などの外部組織から雇用提示を受けた場合、あるいは UC の他のキャンパスから雇用提示を受ける場合もあります。そしてキャンパスがその教授をキャンパス内にとどめておきたい場合には、物事をとても早く動かすことのできるメカニズムが存在します。それについては、あなたは UCLA で別の経験をしたかもしれません。

Dorr : 私から追加することは、今お話しされたことは通常のプロセスですが、否定的な結果が出て、教員たちが何らかの理由で合意しなかったり、あるいは審査委員会の中で何か上手く行かないことがあった場合には、プロセスが最初からやり直されることになります。争いの生じたケースは、完了するまでに2年以上かかることがあります。

King : そうですね。

Dorr : 教員が嘆き悲しむようなケースや、他のやり方で再度審査を行なわせることが出来る機会が複数あるからです。私が学部長だったときに、そのようなケースが2件ありました。一つは2年以上かかりました。私はいつも総長室に行って、特別措置をお願いしていました。規則上は、教員がテニユアを取得できない場合は、1年以内にその教員としての立場を失うことになっているからです。この教員に関しては、私たちは何度も総長室に行って、特別措置の許可をもらわなければならなかったのです。一定の例外を認めることは、今でも総長室の権限です。極めて高い給与であるとか、ある役職に予定よりも長期間就任する場合等は、総長室に持ち込まれます。私が追加したいのは、審査が信じられないくらい長くなるという点です。

松尾 : ありがとうございます。先ほどの事例で、適合しない教員がいるというお話がありました。そのときはどうされたんですか？

King : ええ、それに対する答えは二つのケースで異なります。図書館大学院が情報大学院になったケースでは、図書館大学院の年配教授が 3 名いましたが、彼らはその時点で引退することを決定しました。他に 2 名いましたが、彼らは新しい大学院に移動し、そこで情報管理の図書館に関連する科を作りました。情報大学院に適合しない教授が 1 名いました。一連の交渉の末、この教授は、最も近似する学問領域である人文科学学科に移動しました。

物理学のケースでは、全教員が新しくできた 3 つの学科の一つに配属されました。ここでの問題は、配属された学科ではなく、他の学科に行きたいという教授がいたことでした。大規模な会議を開き、これを取り扱いました。まず、誰がどこに配属されるかという計画が発表され、大規模な会議を開催しました。皆が一同に会し、発言することで、執行部へ後からバラバラに苦情が寄せられることを回避したのです。ですから、皆が全員の意見を聞かなければなりませんでした。会議を仕切っていた副学長の Rob Parks が部屋の前に立ち、意見を全部聞いて、その数週間後に変更を加えた改訂版が発表されました。その後、また会議が開催されました。このときは参加者は 1 度目ほど多くなく、意見も少なかったのですが、それでもまだ苦情がありました。それを考慮し、また改訂版が出され、最後に行なわれた会議では皆が満足していました。

松尾 : では、最終的に、皆どこかに落ち着き、辞職した人はいなかったのですね？

King : はい。強制的に解雇された人はいませんでした。

松尾 : それは日本のやり方そうですね。ありがとうございました。ではこれでいったん休憩に入りたいと思います。King 博士、ありがとうございました。

(休憩)

堂本： 皆さん、お席にお戻りください。質疑応答を始めたいと思います。質問のいくつかは重複しておりますので、同じ質問は繰り返しません。質問者の名前も読み上げないことにします。類似の質問をしている方のうち、一人のお名前だけ読み上げることで、類似の質問をしているほかの方を無視するということになってはいけませんので。名前と御所属は申し上げますが、質問を書いていたことには感謝申し上げます。

主な質問の一つから始めましょう。日本では伝統的に、総長、あるいは学長、大学によって呼び方が変わりますが、とにかく大学の最上級役員は、ほとんど権力を持っていないと言われています。特に UC と類似の国立大学では最小限の権力しか持たず、教員が権限の大部分を握っています。現在、プロボストという役職を設置し、上級役員、総長側により多くの権限を与え、教員側の権限を制限しようという動きがあります。これはご想像の通り、衝突を生み出しています。一つのグループから権限を取り上げ、これまで権限を持ってこなかった別の誰かにそれを与えることができるのでしょうか。UC のシェアードガバナンスでは、真に平等に権限が共有されているのでしょうか。あるいはプロボストやその上司にあたる総長が最終決定権を持っているのでしょうか。どのようなになっているのでしょうか。

Dorr： King 博士が説明したように、領域によって異なります。かなり前に、権限が教員に移譲された領域が 2～3 あります。ただし最も重要なのは教育課程とカリキュラムです。根本的に、教員がそれについての最終決定権を持っています。そして一定のやり方で、それをいつもコントロールできます。というのは、教員がそれを承認しなければ、それを実施することは出来ないからです。何か、例えば新しい学位プログラムを実施するときのプロセスのステップは、大概、総長がその実施を承認しなければなりません。しかし、教員がそのプログラムを承認した場合にのみ、総長は承認できるのです。それは理事会規則だったと思いますが、そこに書かれています。現在、ある理事が、総長や理事がその権限を教員に与えたが、それが上手く機能しているかどうかを調査したいと考えています。それだけでもすでに教授たちを動揺させています。でも、理事が今も、いわゆる昔からの権力を持っているのはそこだけです。残りは諮問機能に留まります。例えば教員人事のプロセス等においてです。案件によっては、特に予算の案件では、理事がどこまで助言を行なうかが決定を左右しますが、教員人事においては、プロボ

ストも学長も教員の提言に異論を唱えることはありません。定期的、ましてや頻繁に異論を唱える人はいないのです。もちろん、その大きな理由として、教員が慎重に意思決定を行ない、皆優れた教員を欲しているということが言えますが。怠け者を欲しいと思う人はいませんから。

堂本：しかし、カリキュラムに関する議論の場合、特定の大学院や学科は自分のテリトリーを守ろうとしますよね。独自の学科やコースを守ろうとする教員に任せているのであれば、カリキュラムやコースをどうやって変革するのですか？

King：大学評議會は学科レベルで行動するわけではありません。大学評議會は学科に帰属するのではなく、学科間の均衡をとるための力なのです。私のキャリアにおいて、バークレー校の化学学科および化学工学学科に関わってきましたが、学科内の問題が大学評議會の問題になったことは一度もありません。大学評議會は、キャンパス全体のために決定を行なう方法として使われるのです。それが大学評議會の建設的な使い方です。大学評議會にはそのための構造もありますし、諮問的役割も持っているので、「これに対してあればどうか」というバランスを見て、そのバランスをどうすればよいかについて提言を行なう、という立場に大学評議會を置くことが可能なのです。そしてこれら提言というのは、拘束力は持ちません。執行部に対する単なる助言です。例えば予算的なことなどに関しては。

堂本：そして Dorr 博士は大学評議會の長をされていましたよね？

Dorr：そうです。

堂本：では、その立場にいた方としてご発言をお願いします。

Dorr：委員会構造について説明がありました。学科や大学院内にも教員志向のコミュニティが存在しますが、これら委員会はキャンパスレベルのもので、最終的なキャンパスの意思決定はキャンパスレベルの委員会が行ないます。そして決定によっては全学レベルに上げられるものがあります。ですから、ある学科が何かにしがみつきたかったり、独自のやり方を取りたいということを許容することも出来ますが、その場合には、キャンパス全体、そしてシステム全体の教員たちが同意出来るほど優れている、あるいは理にかなっている必要があります。教員たちは皆厳しいですよ。

堂本： だから 8 年ごとに審査が行なわれるのですね？

King： そうです。

Dorr： 審査がある理由でもあります。例えば、修士課程を始めようとする場合、まずその学科から始まります。何名かの教員と一緒に始めることもあるかもしれませんが。学科を通過したら、次に大学院を通過し、その後にはキャンパスの Graduate Council（大学院審議会）を通過しなければなりません。それらが皆同意しないといけないのです。そしてキャンパスの Graduate Council の時点で、「これと類似のものが既にキャンパスにあるか」とか、「これと類似のものが UC システムの他のところにあるか」ということが議論されます。この新しい課程が、どこかと同じだったり半ば重複したりしている可能性があるのではないかとということが議論され、もし、半ば重複している、あるいは同様の課程がある場合には、なぜそれが必要かという論議を行なわなければなりません。そのような仕組みになっています。また、私が UCLA で Graduate Council の議長をしていたときに、物理学が大幅に変わっていきました。約 6 つの学科が学科名を変えたいと言い出したのです。通常であれば「名前を変えたいんですか？ 分かりました」と言うでしょう。でもそれら学科はみんなバラバラにやってきて、更には皆かなり重複していたので、何がなんだか区別が付きませんでした。皆、脳とか化学とか生物学とか。分かるでしょう？（笑）。私は、「学科名を変えたいのであれば、皆一緒に来るように。そしてどこがが何という名称を使うか、皆で考えなくてはなりません」と言える権限を持っていました。私の委員会と一緒にいき、学科はそれに従わなければなりません。私たちが承認または否定出来る権限を持っていましたから。

King： これを要約すると、大学評議会はキャンパス全体の問題に対処する際の執行部のアドバイザー・パートナーとなり得ると言えるかもしれません。私はそう思うのですが。大学評議会は、大学執行部とは異なる組織です。大学評議会は学科内で影響力を行使するために存在しているではありません。学科は学科長と連携し、コンセンサスを得られるよう、教員と会合や話し合いを持ちます。キャンパスの大学評議会は、キャンパス全体を見渡しているので、キャンパス全体の

問題、あるいはキャンパス内の異なる組織でもめている問題を取り扱いますし、また、大学評議会がその取り扱いを依頼されることも可能なのです。

松尾：ここで、カリフォルニア大学はシェアードガバナンスを行なっているということについて扱いたいと思います。それは、言うのは簡単ですが、実際に運営することは、特に日本のコミュニティでは難しいと考えています。もし誰かが反対していたら、合意を取り付けるのは非常に困難なことです。シェアードガバナンスにおいて、誰かが、ある当事者が合意せず、決定に従わなかったという経験をされたことがありますか？ このようなことがかつてあったのでしょうか？

King：思い当たりません。

松尾：そうですか。あるいは、その動きに同意しなかった場合に、どうなりますか？何かペナルティーのようなものがあるのでしょうか？

King：実際、プロセスの中にある構造は、そういうものとして確立し、教員は大学評議会を通して発言権を持ちます。それがどれくらい影響力を持つかは事柄によりますが。そして、すべて適切に行なわれて意思決定されたら、皆その決定に従うという文化があります。反逆的な学科や教授団が逃れようとしたり、やってはいけないと言われたことをやったというケースは思い当たりません。

Dorr：同様に、私が思いつくのも、もし合意がなかったら実現出来ないだろうというケースばかりです。もし合意がなければ、破綻します。例えば、私が学部長として新しい学位プログラムを作りたいくても、作りたいと言っただけでは作れないのです。教員たちが作りたいと思わなければならないし、彼らが内容を書き上げ、承認しなければなりません。更に大学評議会にも承認してもらわなければなりません。これら全部が必要なのです。もちろん、そうすることを勧め、それを実現させるために行動しますが、私がそれを命令することは出来ないのです。また、同様に、執行部が新しいプログラムに必要な作業を行う意欲がなかったり、財政的な問題があれば、教員たちがその課程をやれ、と命令することはできません。学科、学科長そして学部長、皆が同意しないとイケないのです。

松尾：皆がどうやっても同意しないというようなことはないのですか？例えば、アカデミック・カウンシルがどうしても昇進させたいと言っても、執行部が何と

しても同意しないようなことはありませんか？ その場合にはどうするのでしょうか？

Dorr : King 博士のお話なさったの生物学の例は良かったと思います。一般的に、優れた大学の執行者は、教員と何度も話し合うスタミナを持っています。

松尾 : スタミナが必要なんですね。

Dorr : はい、スタミナと辛抱強さが必要です。そして「みんなが納得できるところがあるか？」と妥協点を探るのです。ですから、生物学の例は良い例でした。3回、話し合いを行ないましたよね。定期的に会合を持ち、話し合いました。提案書を作って、それを見直す、という作業の繰り返しです。私から見ると、熱心に取り組む、みんなが大賛成とはいかなくとも納得出来る、大学にとって理にかなう妥協点を見つけることが出来るということが、シェアードガバナンスが上手く機能している証だと思います。

堂本 : 意見の相違がある場合には、一方が相手に何をしろと命令することなく、コンセンサスが得られるよう努力すると、ということですね。

Dorr : その通りです。そして、執行部が最終決定権を持つ様な予算のような事柄では、予算問題が何であるか、選択肢は何であるのか、なぜ我々がある選択肢は正しい、あるいは間違っていると考えているのか、我々が何を考えているかを、教員に理解してもらえよう務めます。そして、もし教員が望むようなやり方をしないのであれば「私はこういう理由で考え方が異なり、このやり方ではこういうふうになります」と説明をします。

松尾 : King 博士が二つ、素晴らしいことをおっしゃいました。私は非常に優れた解決策だと思います。一つは外部の意見を聞くということ。素晴らしいアイデアです。

Dorr : そうですね。

松尾 : もう一つは共同委員会 (joint committee) 、共同タスクフォースでしたね。これが話し合いを大いに助けるんですね。私は、これらは良い解決策だと思います。

Dorr : その通りです。そうですね。

King : 共同委員会について一つコメントを述べさせていただきます。私は上手くいくこともあれば、上手くいかないことも経験しました。共同委員会には2種類あります。一つは臨時のもので、特定の問題に応じて設置されるもの。重要且つ緊急な問題が起こり、迅速に対応しなければならない場合です。私の時代、理事、続いて州がアファーマティブ・アクションに関する決議を採択し、我々は早急にアドミッションポリシーを変更しなければならなかったことがありました。そこで大学評議会と執行部の共同委員会を設置し、対応しました。大学評議会はアドミッションの条件を決定する権利を持っていましたが、実際に条件を実行するのは執行部でしたから。何か深刻な問題が生じた場合、共同委員会が上手くいくということを、私は経験上知りました。また、バークレー校の教育計画審議会にも同じことが言えると思います。予算危機の時に結成され、大いに役立ちました。

一方、あまり上手くいかないのは、常設のディスカッショングループです。特定の問題に対応するための臨時委員会ではなく、常設の委員会です。だからシステムレベルで常設だった上級予算委員会も解散してしまったのだと、私は思います。私の時代、そしてひょっとしたら **Dorr** プロボストの今もそうかもしれませんが、教育計画委員会が、各会議で話し合うための意義ある議題を見つけるのが一苦勞でした。

Dorr : そうですね。ですから、執行部と大学評議会の常設共同委員会である教育計画委員会は、私が就任したときにはまったく機能しておらず、死んだような状態でした。でも、私はそれを復活させ、それ以来とても役立っています。私は、会議で重要な議題が話し合うことが出来るように、そして何か実りのある事柄に取り組む場所となるよう、かなり努力しました。

King : そしてこの委員会から何かを得る必要があり、それをなくしたくない、と思う様な場所ですね。

Dorr : そう、その通りです。さもなければ、我々がやることが限られますので。お互いに色々なことを説明し合うだけの場となってしまうです。

King : そうです。

松尾：日本の現状をお二方がご存知かどうか分かりませんが、日本では教授会の権限が強すぎて、学長が出来ることがあまりないと言われています。ですから、最近、学長により大きな権限を与え、教授会の権限をコントロールするために、法律が変更されました。まさにこれが現在の問題のポイントなんですね。そこで伺いたいのですが、日本が進んでいる方向性をお二人はどう思われますか？

Dorr：何度か話しの中に出てきましたが、UC システムのシェアードガバナンスでは、すべての事柄において教員たちと執行部の権限が平等である、あるいはどちらかの権限がより大きい、とは言えません。誰が権限を持ち、それがどれくらい大きなものであるかについては、領域によって取り扱われ方が変わりますし、決定されることも異なります。日本では教授団がどんな権限を持っているにせよ、大学のゴールを達成するためにそれが上手く機能していないのか、一体どこに懸念があるかということを理解していないので、日本の制度についてはあまり意見を申し上げることができません。

King：もしかすると間違っているかもしれませんが、この日本の教授団と執行部の相対的な権限の問題は、教員が自分たちの研究科の中で大きな権限と決定権を持ちたがっていて、彼らが決定することの本質を変えるために学長が出来ることはほとんどない、というのが私の印象です。キャンパスレベルの大学評議会の持つシェアードガバナンスは、学長が特定の問題を大学評議会に廻して取り扱ってもらえることができるため、この状況を克服するのに役立つということを、再度述べさせていただきます。キャンパスのある特定のグループに対し、彼らがある要求を持っている一方で、キャンパスの他のグループはまた別の要求を持っているが、そのどちらの要求も実現する方法があるという事実に向き合わせる事ができます。そして、すべてのニーズを満たすための合理的な方法は何か、ということを探るのです。執行部が中心となる問題に取り組む際に、教員の手助けを得ることもできます。そのときに手助けは多ければ多いほどよいのです。最初はそれが難しければ、バークレー校で生物学が再編成されたときに用いられたメカニズムをお勧めします。そこでは学長とプロボストが、とても尊敬されているけれども一匹オオカミではなくコミュニティ志向だと思われる教員を6名選出し、他の教員たちが反対ができないような立場に据えたのです。そしてこの6人に、大学評議会に持ちかけられるような事柄について助言させたのです。これは、成

功を阻害するような全ての利害を代表するよりも、上手くいきました。手始めに、コミュニティを重視する教員で構成される、そうそうたる有識者集団にある問題を取り扱わせ、それがどう機能するか、他の教員たちに見てもらえるような活動をいくつかやってみるのがいいかもしれません。

松尾：執行部は、教員を極めて重要な資源と考えるべきということですね。

King：そうです。

堂本：先ほど、州から得られる資金の割合についてお伺いしたところ、現在では約 10 パーセントということでした。州から得られる資金が 10 パーセントしかないのであれば、残りの 90 パーセントはどこから得られるのでしょうか？

Dorr：まず、この 10 パーセントがどのように計算されているかを説明することから始めます。基本的に、大学に入ってくる全収入を見ます。色々な種類の売上やサービスから得られる収益、研究助成金、州からの資金、授業料なども含まれます。授業料や州からの資金の大部分は、教育活動や教職員の給与の支払いのために非常に重要です。研究助成金など、他の収入の一部も大学にとって重要ではありますが、通常、特定の目的のために入ってくるお金です。研究助成金をもらったのであれば、その研究を行わなくてはなりません。

堂本：では、カリフォルニア大学では、州の研究助成金のオーバーヘッドは何パーセントくらい大学側で留保しているのですか？

Dorr：州の研究助成金に対するオーバーヘッドは、現在 50 パーセントほどまで上がっています。

堂本：15%ですか？

Dorr：50 です。州から得られる研究用の資金ですが、州はオーバーヘッドは一切払ってくれません。ですから、私たちは、州は私たちにオーバーヘッドを支払わなければなりませんよ、と言い始めています。それから様々な研究支援財団や寄付者もですね。財団がオーバーヘッドを払うかどうかは、財団によって異なります。これら全ての収入源から得られる資金の 10 パーセント～12 パーセントということです。そしてこれらを教員の給与やその他様々なことを支援するために

使っているのです。ですから、それだけ切り離すことは難しいのですが、基本的な授業と教授採用のために残りの 90 パーセントが必要というところと正確ではないですね。

松尾：授業料は 20 パーセントでしたでしょうか。州内学生の授業料と州外学生の授業料には大変な差がありますね。

Dorr：州内学生は 1 万 2 千ドルですが、州外学生は 2 万 5 千ドルくらいです。

堂本：これは授業料だけの金額ですね？住宅費は...？

Dorr：そう、その通りです。

松尾：授業料収入は全収入の何パーセントを占めていますか？

Dorr：現在、我々が授業料から得られる金額は州からの資金額を上回っています。昨年、両者が逆転したのです。この状況は非常にまずいと私たちは考えています。

King：多少上回っていますね。

堂本：プロボストはアカデミックに関する最高責任者 (chief academic officer) という話しをしてきましたが、財務に関してはどのような権限を持っていますか？各キャンパス、そしてシステムレベルで財務担当副学長のような肩書きの人がいらっしゃるということでした。では、プロボストが予算を管理する権限はいかなるもののでしょうか？何かリクエストをすることが出来るのですか？財務または予算担当の副学長とプロボストの関係はどのようなものなのでしょうか？

Dorr：良く機能している、あるいはそれなりに機能しているキャンパスでは、大学の財源は常に教育上のミッションを念頭に整理されており、予算・計画担当者は、その考えに基づいて帳簿の収支が合っていることを確認することになっています。私たちが必要とすることに 1 ペニー残らず使えるよう、全ての勘定が正しく使われているか記録することがその仕事の一つですが、同時に、プロボストと密接に連携しながら、最も重要な教育機能をサポート出来るよう、予算配分や決定を行なっています。資金源の用途が規定されているので、何にどの資金源を使えば良いかということを賢く決めていかなければなりません。このように、学長

と連携し、教員と相談しつつ、限られた資金をいかに使っていくか、教育上最も重要なことは何かを決めていくのがプロボストなのです。

King： キャンパスのプロボストが、学術ユニットの教育予算を分配しています。ですから、人文科学大学院の予算がいくらかということは、プロボストが使える財源の中から、プロボストが決定します。どの教員のポジションがどこに行くか、ということも、最終的にはプロボストが大学評議会からの助言を受けて決定しますが、教員の昇進・昇給についてはそれほどの決定権を持っていません。大学院や学部・学科に与えられる予算は全てプロボストが分配しています。プロボストが執行副学長（Executive Vice Chancellor）を兼任し、他の資金を他の部局に分配しているキャンパスもあります。私の時代にはアーバイン校とデービス校の2キャンパスがそうでした。現在もそうであるかはわかりませんが。いずれにせよ、これらが、プロボストがキャンパス全体の事実上の最高執行責任者（chief operating officer）で、学長と「同じ箱」の中に位置するプロボストに対し、他の副学長が報告を行っていたというケースです。一方、バークレー校と他のいくつかのキャンパスでは、各副学長がそれぞれ別の予算を持っているので、それぞれが学長に報告を行っています。

堂本： では、副学長がいて、プロボストと学長と「同じ箱」に入る場合と、組織図上、プロボストが「別の箱」に入る場合があります。これら二つの組織図は、ガバナンスという観点からはどう異なるのでしょうか？

Dorr： 典型的には、運営担当の副学長、予算・計画担当、事業関係担当、開発担当のような人々が同じ箱の中に配置されている場合は、それぞれ学長と密接に繋がっています。ただし、その中の誰かが特にプロボストとして任命されている場合は別です。いくつかのキャンパスではそうになっていますが、ここには示されていないことが他にもたくさんあります。

松尾： 聴衆からの質問を受け付けようと思いますが。誰か質問をしたい方がいるかもしれません。

堂本： 前にいただいた質問に加え、他に質問をしたい方が聴衆の中にいらっしゃいますか？ または既に提出された質問を続けましょうか。

松尾： そうしましょう。人選委員会をどのように組織されているのかという質問が出ています。学長やプロボスト、または執行部の人間を探すときに、どのようにしていますか？

Dorr： 先に回答されますか？

King： 私からはバークレー校について回答します。UCLA の回答は異なるかもしれませんが。

Dorr： 分かりました。

King： バークレー校でプロボストが任命されるときには、学長が人選委員会を結成します。おそらく理事とキャンパスの教員もその委員会のメンバーになるでしょう。学生の代表者、職員の代表者もいます。

松尾： 一人ずつでしょうか。

King： 必ずしも一人ではありません。学生が二人いる可能性もあります。キャンパスによって異なります。ただし、人選委員会の議長は通常学長が務めます。加えて他のメンバーもいます。バークレー校での人選委員会の構成は、多少の差はあれ、典型的と言えるものです。またそれとは別の人選委員会のプロセスも説明します。これに関しては、私の例と Dorr 博士の例を比較してみても面白いでしょう。

学長探しは次のような方法が用いられました。プロボストのようなシステム全体の役員探しにも同様の方法が用いられます。まず委員会が結成されます。理事やその他異なるグループを代表する様々な人たちがメンバーに含まれます。その中には大学評議会によって任命された人もいれば、そうでない人もいます。先ほど、学長がその委員会の議長を務めると申し上げましたが、それはキャンパスレベルのことで、システムレベルでは総長が議長を務めます。私が一緒に働いた総長は、委員会である程度の話し合いが行なわれた後、各委員が総長に対する助言を紙に書くという方法を用いていました。「私はこの候補者を推薦します。他にこの二人も良いでしょう。その理由はこれこれです」という感じです。そして総長がその紙を全部回収し、決定するのです。そこで面白いのは、人選委員会の中では投票は一切なく、誰が一番多く票を獲得したということも分からなければ、実際に任

命された人が異なる場合に、本命の候補者から断られたのか、というようなこともわからないということです。それは誰にも分からないのです。これは、人選委員会のやり方の一つです。

堂本：候補者はどのように探すのですか？

松尾：手紙を送るのでしょうか？

Dorr：学長の候補者ですか？

堂本：学部長、プロボスト、総長等、すべて人選委員会がありますよね。採用する、採用しないという評価の対象となる候補者はどこで探してくるのですか？

Dorr：各人選委員会が通常の方法で結成されます。人選委員会には多くの規則がありますが、人を探している役職のすぐ上位の執行者が責任を負っています。例えば、教員を探している場合には、おそらく学科長がそれに当たるでしょう。私のときの人選がいかに行なわれたかを、後でお話しします。ちょっと通常とは異なりますが。今言ったことが一つの例です。総長や学長が下の人たちまで全部見ているわけではないのです。一定の規則を持つこともできますし、実際にそうなっています。人選委員会がきちんと設計され、多様な候補者を検討し、広範な採用活動が行なわれるようにです。

堂本：では候補者探しはどうやって行なわれるのですか？

Dorr：いくつか方法があります。一つは、探している役職で一般的に使われるような情報源に募集要綱を掲載することです。「この役職を採用しています」という募集要綱です。また、キャンパスレベルの任命であれば、キャンパスのウェブサイトにも掲載されます。システム全体の任命であれば、全ての採用情報が掲載されているので、誰でも見ることができます。募集中の役職を掲示することが義務付けられているのです。そして、少なくともメンバーの一部が、探している教員や学部長が専門とする領域において人脈を持ち、候補者を見極めることができる、ということを想定して委員会が結成されます。もし人材斡旋会社を使ったり、キャンパスの特定グループや総長室が人材探しを行なう場合、人脈や組織を通じて人を捜し、電話をかけたりします。そして候補者が出揃ったら、彼らの経歴を読んで審査し、予備面接と最終面接を行ないます。また、先ほど King 博士がお

話になった「Committee on Committee」が人探しをする教員を推薦することもあります。その場合、少なくとも推薦した1名以上の教員が人選委員会のメンバーになることが期待されています。

松尾：通常は何名くらいの候補者を検討するのですか？

Dorr：100人くらいでしょうか。時には...

松尾：100人？

Dorr：はい。教員の場合は。もちろん皆希望は持っていますが、全員が資格要件を満たしているというわけではありません。私を採用したときにも、委員会が設置されました。King 博士が説明されたように、学長やプロボストレベル、そしてシステム全体の場合は、人選委員会にはその人が通常関わる利害関係者全てが含まれます。ですから、学生もいるし、教員もいるし、職員や学科長も含まれるのです。UCLA の学長探しでは、通常、理事も含まれます。多額な寄付金を贈与してくれる寄付者なども含まれるかもしれません。とにかく、そこでは全ての利害関係者が代表されます。

松尾：すべての利害関係者ですね。

Dorr：はい。教員を探す場合には、他の教員、そして一般的には学生も含まれます。また、その学科の人のみならず、他の学科の人が含まれることもあります。私が学部長をしていたときに、私が担当していた学科があり、そこでの人選を私自身が率いたことがありました。これは、King 博士がお話しされた情報学大学院に類似する学科でした。その学科で、才能ある高いレベルの教員を捜していたのですが、キャンパスに人選を行なうための適切な者がいなかったため、難航していました。そこで、私は、そのためにまさに適切な（バークレー校の）情報学大学院の教員を使ってもいいという許可を取り付けたのです。私たちが行なっていた人選の議長をバークレー校の教員に務めてもらったところ、この人の仕事ぶりは見事なものでした。この人がいなければ決して見つけることが出来なかったであろう、素晴らしい人材を採用することが出来ました。この人は、私たちが優れた候補者たちを見つけ出すための適切な人脈と知識を持っていたのです。

King : 候補者をどこで見つけるかについて、1 点、追加したいと思います。人選委員会に検討してもらうために、誰かが推薦されることがよくあります。自己応募と推薦の両方を募ります。推薦では、色々な人に他の人を推薦するよう促すのです。そして文化として、自己応募で成功することはそれほど一般的ではありませんが、推薦で成功するということはよくあります。もし誰かがある役職に興味がある場合には、推薦してくれる人を探す方がよいかもしれません（笑）。

Dorr : 多分、この話しをしても大丈夫だと思うので話します。King プロボストが仕えた Atkinson 氏が総長だったときに、私は大学評議会の議長を務めていました。私は King プロボストと非常に密接に仕事をしていました。それが私の仕事の一貫だから、ですね。1 年めの中頃に、彼が「Aimée、君のいる ULCA で学部長に空きがあるよ」と言ったんです。そして一般的なやり方としては候補者が推薦される必要があるということを説明した後に、「君は良い学部長になるだろうから、もし君が学部長になりたいと言え、私は君を推薦するよ」と言いました。私はその場では「家に帰って考えます」と回答しましたが、後で「はい」と言いました。その後、私は学部長になったので、彼は私を推薦したのだと思います。

King : 総長はあなたを推薦したことは、果たして資産となったのか、負債となったのか（笑）。

Dorr : （笑）彼は、今 King 博士が話したと同じことを言っていました。後に、私がプロボストとして採用されますが、そのプロボストを探していたときに、様々な利害関係者から構成される人選委員会が結成され、必要とされる基本的な特徴が洗い出されました。例えば、もし UC システムの外部者であれば、プロボストあるいは学長としての経験者でなくてはならない、というようにです。もし UC システムの内部者であれば、学部長経験者でなくてはならない。そして当然、学位等も保持していなければなりません。そして人選幹旋会社が候補者を見つけるために公記録を見ていきました。ウェブサイトとかそれ以外の場所で公開されている情報だけ収集したのです。決定された基準を満たす候補者を 300～350 人ほど集めました。そのために選出された教員たちがその候補者全員の記録を見ていきました。これは UC の総長を探すときにも行なわれました。教員たちが適任と思う候補者を選び出し、その候補者たちがみな委員会の審査を通して更に絞り込

まれました。その結果、可能性がありそうだと思う候補者が約 35 人まで絞り込まれ、人材斡旋会社がその一人一人に電話をし、「こういう作業の結果、あなたは 35 人の中に残りました。候補者になりたいですか？」と言ったんですね。

堂本：一番最後にですね。基本的には。

Dorr：はい。彼らが私に電話をしてきたとき、「予想では、10～15 人が候補者として検討されることを望むだろうと考えています」と言いました。このときも、私はしばらく考えた末、「はい、私も候補者として検討されることを希望します」と返答しました。その後、彼らがその人たちの面接を行ない、候補者のリストを更に短くし、最終的に総長がそのリストに載っている人たちの面接を始めました。

松尾：それで、ご自身は最終的に勝ち残ったのですね？

Dorr：そうです（笑）。

松尾：おめでとうございます（笑）。

Dorr：ありがとうございます。実際には、私が面接を受けた最初の候補者で、その面接の最中に採用が決定されました。

King：それは興味深いですね。

堂本：プロボストは、良いプロボストとなるための訓練をどのように受けるのでしょうか？

Dorr：それは、大学執行部の者すべてについて、非常によい質問だと思います。そのために役に立つ経験を持っていることが一般的です。大学評議会はそのための良い場でしょう。多くの教員がそこでの経験を得ることを選んでいます。そこではかなりの経験を積むことができます。私個人的にも、キャンパスあるいはシステムレベルで大学評議会での経験を持つことを選んだ人たちを数名、知っています。また、自分の専門分野においても色々な機会が存在します。米国教育協議会（American Council on Education: ACE）が 1 年間のプログラムを提供しています。そして多くの場合、試行錯誤で、これはどうする、あれはどうする、こ

の問題はどうやって対処するというのを他の人に質問したり、話しができる他のプロボストを見つけたりします。King 博士、何か他にアイデアがありますか？

King : 今あなたがおっしゃったことで、私が重要だということがありました。いまおしゃった人たちです。我々は、全学長を集めて、総長、副総長と定期的な会議を行なっていました。毎月第一水曜日に、システムレベルそしてキャンパスレベルの全プロボスト、図書館責任者、大学院責任者、学部長などが一同に会したのです。そしてその理由の1つは、ベストプラクティス、つまり上手く行ったことについての情報を共有することででした。

Dorr : その通りです。私はプロボスト、副総長、上級副学長、キャンパスレベルのプロボストと月例会議を持っていますし、学長たちとも毎月会議を行ないます。今も水曜日に開催されていて、総長が彼らを招集しているのですが、私も全会議に出席します。全てに出席している上級執行者は総長と私だけです。

堂本 : では、毎月皆がオークランドの総長室に招集されるのですか？聴衆から、カリフォルニア大学システムの事務所はどこにありますか、という質問がありましたが、それはオークランドにあります。カリフォルニア大学総長室

(University of California, Office of the President: UCOP) といいます。オークランドにはキャンパスはありません。サンフランシスコ湾の向こう側にあるオークランドが中立の地という感じですね。システムは、日本の文科省のように、キャンパスではなく事務所を持っているのですね。皆がオークランドにやってくるのか、あるいはある水曜日はサンタバーバラで会議を開き、また別の水曜日はサンタクルーズ、またあるときはロサンゼルス、という具合ですか？どのように開催されるのでしょうか？ 電話会議とか？

Dorr : 会議によって、それぞれ異なる伝統を持っており、一般的にはそれに従っていますが、変わることもあります。プロボストのグループは、年に1度、多くの場合は2度、キャンパスで会議を行なうという伝統を持っています。それ以外の会議は、総長室で行なわれるか、今は電話会議をしています。出張せずに。学長たちはいつも総長室で会議を行なっています。理事会の定例会議は UC サンフランシスコ校の施設で開催されます。かつては場所を点々としていたのですが、多数のデモ参加者やその他の問題に備えていないキャンパスでよくない経験をし

たので、場所を変えるのは止めました。そして警察官と出入口の検査など全て行なえるキャンパスということで、サンフランシスコ校で開催されるようになりました。施設も良いですし、優秀な警察官もいるからです。

松尾：残念ながら時間になったようです。本日はお時間をいただきまして、誠にありがとうございました。ではこれから記念撮影を行いたいと思います。

Dorr：ありがとうございました。

King：ありがとうございました。

JUNBA2015

サミット（2 日目）

開会、挨拶

基調講演及び質疑応答

大学間討論 セッション 1、2

全体総括、閉会

開会、挨拶

井筒（日本学術振興会） 定刻でございますので、ただいまから JUNBA2015 サミット開催させていただきます。本日はご多忙の中、お集まりいただきまして誠にありがとうございます。私は、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井筒と申します。JUNBA におきましては、常務理事兼事務局長をいたしております。本日は私が議事進行を務めさせていただきますので、よろしくお願い致します。以後着席させていただきます。よろしくお願い致します。

それでは初めに JUNBA 会長の九州大学カリフォルニアオフィス代表、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（正）（九州大学） みなさん、おはようございます。昨日に引き続き、みなさんお疲れのことと思いますが、今日一日一つぜひ知恵を振り絞ってご参加いただきたいと思います。

この JUNBA というのは、2006 年に当地におります日本の大学の拠点の代表が集まって結成した会であります。毎月 1 回集まって、各メンバー大学の優れた取組とか課題とかそういうことについて情報交換をすることはもちろんでございますけれども、色んなプログラムを共同で行なうとか、各大学のさらなる国際化に向けてお互いに力を合わせて努力を続けております。特にこの JUNBA メンバーは、日本から学生をなるべく多く連れてきて、アメリカの特にシリコンバレーにおけるイノベーションを実感してもらうというそういうプログラムを多く持っております。2014 年の 1 年間だけで、このシリコンバレーだけではなく全米を含めて、メンバー大学の学生が 1,700 人、短期、長期、1 ヶ月以上の滞在で当地に研修で参っております。このように JUNBA は日本の大学の国際化を支援することを大きな目的にしております。活動の詳細については、この後ろにあるポスターセッションをご覧くださいと思います。

ではまず、ゲストの皆様をご紹介します。在サンフランシスコ日本国総領事館、総領事の渡邊正人様です。JUNBA シンポジウム・サミットの共催と、JUNBA の名誉アドバイザーをしていただきまして、いつもご支援をいただいております。また、昨日は公邸で日米学術交流会を開催いただき、ありがとうございました。それから今日は JSPS 理事の渡邊淳平様に来ていただいております。昨日申し上げましたが、JSPS には JUNBA の理事や事務局をサンフランシスコセンターで担当していただきまして、この JUNBA の大会のフィナンシャルなサポートをしていただいております。それから文部科学省から、高等教育局高等教育企画課国際戦略分析官の太田和良幸様に来ていただいております。太田和分析官は今日の午後基調講演をしてくださることになっています。それか

ら JUNBA のアドバイザーをしていただいております、JETRO のサンフランシスコ事務所長の東條吉朗様です。今日はのちほど来場されると思います。東條様は、JUNBA のアドバイザーとしてこれまでも ご協力をいただいております。それからもう一人の JUNBA のアドバイザー、スタンフォード大学の Richard Dasher 様です。それから、福岡工業大学理事の米田達郎さんは、以前は JUNBA 副会長だったのですが、現在はエグゼクティブアドバイザーとして JUNBA の理事会にも出ていただいて、色んなアドバイスをいただいております。皆様には継続して JUNBA の支援をしていただきまして、大変ありがとうございます。

今回、20 の大学から合計で約 120 人の参加を昨日、今日といただいております。特に今回は 5 人の学長の方にご参加いただいております。また、副学長、理事の方々にもご参加いただいております。

毎年、JUNBA はその時点の関心の高いテーマを選んで、日米の大学のリーダーが一箇所に集まって議論をするというプログラムを提供してきておりますが、最近では、一番問題に挙げられておりますのが、教育の質を高めグローバル化を進めるための学長のリーダーシップ、ガバナンスということが非常に重要だということで、その改革が急務とされていることは皆さんご存知の通りであります。ガバナンスを改革するために昨年 の 4 月に学校教育法が改正されまして、副学長、教授会等に関する組織の規定を見直すと共に、国立大学の学長選挙の透明化を図るために、そういう改正がされたことは皆さんご存知の通りでございます。このような背景を受けて、今回の第 9 回 JUNBA シンポジウム・サミットにおいては、「教育の質を保証するためのガバナンス改革、公立大学世界トップレベルといわれていますカリフォルニア大学に聞く」というテーマで昨日と今日の議論を行う場所を設けることにいたしました。昨日のカリフォルニア大学の二人の講演で良くお分かりいただいたと思いますが、カリフォルニア大学では非常にユニークな「シェアードガバナンス」という概念が強力に推進されております。これは学長がリードするアドミニストレーションと教授会を代表するアカデミック・セナトのそれぞれの役割と権限、意思決定過程が明確に規定されているわけでありまして、アメリカでは 87% の大学がシェアードガバナンスに相当する教員組織を持っているといわれております。その中でも UC のシェアードガバナンスは非常にユニークでありまして、それはその教員組織とアドミニストレーションが極めて同等なレベルで運営されているということで、昨日も色々と議論になりましたけれども、一方が圧倒的に決めていくということが特別な場合を除いてかなり少ない状況であるというふうに伺っています。特にアメリカと言いますと、私は企業の出身なんですけれども、会社なんかを見ると、トップダウンが当たり前で、トップダウンのない会社はだいたい潰れてしまうというような国であります。そういう国においてそういうこのシェアードガバナンスという考えが非常に

強烈に運営されているということに非常に驚いております。それがしかも、大学にとってメリットあるやり方なのだとすることを、昨日のお話の中でもありましたけれども、そういう考えが浸透しているという事に非常に驚きと共に、敬意を感じております。

今日の二日目のサミットでは、文部科学省の太田和分析官から基調講演をいただきます。続いて、参加大学の間での議論に入りたいと思います。昨夜遅くまで私共の間で議論いたしました、今日は皆様から提出いただいた各大学のガバナンスの実態という事をベースにいたしまして、情報交換、意見交換をいたしたいと思います。JUNBA のミッションは、ご存知の通り、米国内に拠点を持つ日本の大学の連携を図って、日本の大学の国際化とか国際的人材の養成などの諸活動を支援すると共に、日本および米国における教育、研究の発展とか産業創出ということに寄与することを目的としております。JUNBA としては今回のシンポジウム&サミットで得られた知見をフルに活用して、今後共に日本の大学の改革と国際化にいつそう貢献いたしたいと考えております。スーパーグローバル大学のプログラムも開始されたことでありますし、今後、日本の国際化がいつそう進展するものと思いますので、これを機会に、まだ JUNBA のメンバーになっておられない大学の皆様にはぜひメンバーとして参加していただくことをお願いしたいと思います。JUNBA には正会員と準会員とがありまして、正会員は当地アメリカに拠点を持っているということで、今 9 の大学がメンバーとして登録しております。それからこちらに拠点は無いけれども、JUNBA の活動に賛同してできるだけ参加したいという大学には準会員になっていただけます。その他に個人会員もごございますので、色々関係を深めるために、ぜひそういうメンバーへの参加をお願いしたいと思います。長くなりましたけれども、これからも皆様のますますのご指導、ご支援をお願いいたしまして、挨拶といたします。ありがとうございました。

井筒 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の渡邊正人様にご挨拶を頂戴いたしたいと思います。それでは渡邊様よろしくをお願いいたします。

渡邊（正）（在サンフランシスコ日本国総領事館） JUNBA 主催によるサミットの開催を歓迎いたしまして、主催者である JUNBA それから共催者であります日本学術振興会に感謝申し上げます。

総領事館として、このような非常に大事な会議にかかわらせていただくことを大変光栄に思っておりますし、私個人としても、昨年に引き続きまして今年 2 回目になりますけれども、このような機会で発言の場を与えていただくことを大変光栄に思います。昨年もポスターセッションというのを拝見させていただいて、

先程もちよっと眺めさせていただいたのですけれども、樺澤先生のお顔が浮かぶので大阪大学あるいは松尾先生の九州大学、それから自分の出身地、仙台で Dasher 先生も関りのあります東北大学あたりのパネルをじっくり見させていただいて、去年とだいぶ違って色々進展があるのだなというところを注目させていただきました。サンフランシスコのこの周辺ベイエリアは歴史的、経済的、政治的に見ましても、日本とアメリカの関係にとって大変重要な役割を担っております。JUNBA もまさにその日本とアメリカの学術、それから教育の交流の促進に非常に大きな役割を果たしていると認識しております。昨年私がちょっと関わらせていただいた JUNBA の会合では、昨日の夜、公邸にもお見えになりましたけれども、サンフランシスコのイーストベイにありますカリフォルニア州立大学イーストベイ校の Leroy Morishita 先生はじめとして、基調講演をいただきまして、アメリカの大学認証評価制度などにつきましてご講演いただいて、活発な意見交換がなされたと思い返しておりますけれども、今年はカリフォルニア大学から基調講演者を頂いて、教育の質を保证するためのガバナンスの改革という事につきまして昨日、活発な議論が行われ、本日そのため引き続き議論が行われるというふうに伺っております。

私、一昨年の 11 月にこちらに参りましてから、大学の関係の皆様がお見えになるたびに、出来るだけ色々お会いしてお話を伺うように努めてきておりますし、それからなかなか時間などの関係で難しいんですけれども、こちらに留学している日本の学生の人達とお話をする機会を設けるべき努めてまいりました。昨年は慶応大学から交換留学、UC デービスに來ている学生とちょっとお話する機会がありましたし、昨年の秋には早稲田大学から UC バークレーに來ている学生と話をする機会があって、その直後にたまたまこちらのアメリカの日系人の組織が日本にアメリカの各大学で勉強している日系人の学生、あるいは大学院生を日本に派遣して 10 日、2 週間くらい色々日本を実地見聞させるというプログラムがございまして、公邸で壮行会を催した際に、UC バークレーに交換留学できている学生に三人ほど来てもらったのですけれども、早稲田と慶応の学生でしたけれども、皆、帰国生なので英語がべらぼうに、私なんかちょっと恥ずかしくなるくらいに出来て、アメリカ人の日系人の組織の幹部の方からは、すごい英語が上手なんでびっくりしたと言われたんですけれども、実際には彼らの何人かはアメリカ人と同じくらいの教育をアメリカで受けているので、半分以上はアメリカ人なんじゃないかみたいな話をした記憶があるんですが、いずれにせよ、確実に日本の大学でグローバル人材の基礎になるようなそういう優秀な日本人は育ってきてるなという実感を感じたのですけど、一方でやっぱりこちらにおりますと、Dasher 先生のおられるスタンフォード大学であるとか、あるいは UC バークレー、UC 全体としても、中国とか他のアジアの国々、あるいは中東のサウジアラビアなどの国々

が留学生をものすごく伸ばしている中で、日本人の留学生はなかなか増えないという話と、それからもう一つこれは、長い目で見ると、非常に大事ではないかなと思っているのは、アメリカ人が留学先としてどこを選んでいるかという中で、最近非常に注目が集まっているのが中国で、人数も増えているという中で、日本にアメリカ人の留学生がそんなに増えていないという現実がどうもあるようで、この辺はこれから日本の大学の国際化、あるいはグローバル化といったような取組の中で克服していく、達成する話なのではないかなと思いますので、本日の議論を通じまして、有益なご提言をまとめていただきまして、日本の大学の国際化に向けた改革を進展し、ひいてはグローバル人材の育成を通じまして、日本とアメリカの教育、あるいは人材の交流がより活発になるように期待をこめまして、私のご挨拶とさせていただきたいと思ひます。ありがとうございます。

井筒 渡邊様、誠に心のこもった、実感のこもったご挨拶ありがとうございます。それでは、引き続きまして、日本学術振興会理事の渡邊淳平様よりご挨拶を頂きます。それでは渡邊様よろしくお願ひします。

渡邊（淳）（日本学術振興会） 日本学術振興会の東京から今日参加させていただいております、理事の渡邊でございます。このJUNBAも回を重ねて9回ということで、今回も日本から学長、先生をはじめ多くの方々がこれだけ参加して、にぎやかに開催されますこと大変嬉しく思っております。これもひとえにメンバーの大学の皆様はもちろんのこと、在サンフランシスコ日本国総領事館、あるいは文部科学省、JETRO サンフランシスコ事務所、あるいはアドバイザーの方々、様々な方々の日頃からのお力添えのお陰であるということで、大変感謝を申し上げます。

日本の大学をめぐる環境は非常に厳しい環境でございまして、グローバル化でありますとか、多様な社会の急激な変化に対応していくということで、大学間で競い合いながら、人材育成、あるいはイノベーションの拠点として、教育・研究機能を最大化するということが求められております。このために既に様々な改革に取り組んでおられるわけですが、大学のマネジメント、ガバナンス改革ということも、その中の非常に重要な柱でありまして、今年のテーマですね、教育の質を保証するガバナンス改革、これは非常に時機を得たテーマであると思っております。私は学術振興会ということで、日ごろ研究面を主大学というものを見ておるわけですが、研究面では、現在ではイノベーションでありますとか、出口を見据えた研究ということが非常に良く言われるわけですが、やはり独創的な芽、入口、非常に小さな芽、そういった物が無くては出口というものも無いということでございます。昨年のノーベル賞に、赤崎、天野先生の受

賞があって、本日も名古屋大学の松尾次期総長もお見えになっておりますけれども、まずはおめでとうございますと申し上げますけれども、その先生方の受賞があって、非常に日本で沸き立ったわけですが、これもノーベル賞の対象になったのは確か30年も前の研究でありまして、当時、窒化ガリウムっていう綺麗な単結晶を作るのはまあ無理だろうということで他の方が誰もやらなかったという中で、赤崎先生のグループと言っても、もうお二人でしょうかね、二～三人で、まさに先生の言葉を借りて言えば、我ひとり荒野に行くという事でやっていたと、そのがんばりと言うか、やはりその独創的な目の付け所、そこが実を結んだということですから、そこ無くしてノーベル賞は無かったと。その時には本当に、誰かが注目してお金をつけたということではなくて、大学のお金でありますとか、あるいは自慢するわけじゃないんですけれども、科研費ですね、当時は学術振興会がやっておりませんでしたから、文科省の科研費ですが、そこでそういう物が大事だということで、審査員がそれを見抜いてつけていたと、いったようなまさに学術の芽を大切にしたいという取組が重要だったんだと思います。学術振興会はなにしろそうした長期的な視野から研究活動を支援しているわけですが、なんと言ってももう大学にがんばっていただくしかないという心境で仕事を常にしております。一方、国の方は財政難でございまして、大学の研究をとりまく予算等の環境は非常に厳しさを増しているわけでありまして、けれども、しかし辛いことは分かるんですけど、なんとか与えられた条件下でなんとかやるしかないという事であろうと思っております、現場である大学の方にはやはりマネジメント、ガバナンスを含めた効果的な運営といったものを考えていただくことが非常に大切なんだろうというふうに思っております。昨日はカリフォルニア大学の先生から具体的な事例を伺ったわけですが、あちらも財政問題というのは同じような悩みを抱えながらも工夫しているというような話であったかと思しますので、今日はそうしたことも踏まえて、さらに実りある議論をしていただければと思っております。どうぞよろしくお願い致します。

基調講演：「大学におけるガバナンス機能の強化」

太田和良幸 文部科学省高等教育局高等教育企画課国際戦略分析官

井筒 渡邊様、どうもありがとうございました。それでは、文部科学省高等教育局高等教育企画課太田和良幸国際戦略分析官より、大学におけるガバナンス機能の強化についてお話を頂きます。それでは太田和分析官よりお願いいたします。

太田和（文部科学省） 只今ご紹介いただきました、文部科学省の太田和でございます。皆さんおはようございます。今日は私の方から、ちょうど1年くらい前に中央教育審議会の大学分科会から出ました大学のガバナンス改革の推進についてという、白表紙の冊子がございますが、この概要とこの審議のまとめに基づきまして、学校教育法それから国立大学法人法の改正がございましたので、その内容についてご説明したいと思います。

【PPT－大学におけるガバナンス機能の強化(P1、2、3)】

お手元にパワーポイントをプリントアウトしたものを資料としてお配りしていると思いますが、この資料は昨年の秋以降に文部科学省が日本の各地で説明会を開催しておりまして、その際に配っております資料でございます。タイトルのみ私に変更してありますが、もともとの資料のタイトルは、ガバナンス改革というふうになっていると思います。ただ、昨日のカリフォルニア大学のガバナンスの仕組みなどを拝見しますと、日本の大学のガバナンスについては、まだまだ改革する余地があるんじゃないか、と個人的には思っておりまして、今回の説明する内容はそのごく一部ということだと思います。

文部科学省では内部的にはガバナンス機能の強化と従来は言っていたものを、最近はガバナンス改革というふうに言っているものですから、昨年お配りした資料はそういうタイトルになっているのだと思いますけれども、私は少し控えめにガバナンス機能の強化という形で表現させていただいております。ですから皆さん既に聞いたことある内容ですし、資料をお持ちの方もおられるかもしれませんが、なるべく簡単に説明させていただきます。

本日のパワーポイントでは新たに二つ追加したものが 있습니다。これはお手元にはございません。中央教育審議会がガバナンス改革の推進についてという審議をまとめるに当たって、いきなり、中央教育審議会がこれについて課題があるから審議すると言い出したわけではなくて、前段の議論がこういうところにあったというのを紹介をさせていただきたいと思います。

官邸に教育再生実行会議という機関があるというのを皆さんご存知かどうか分かりませんが、重要政策を審議する機関として、法律で設置されている機関のほかに閣議決定で設置されている機関がございます。この教育再生実行会議というのは、閣議決定で設置されているものでありますが、安倍内閣が経済の再生、デフレ脱却というようなことをスローガンに、アベノミクスということで良く言われておりますけれども、そういう経済問題を優先的に進めていると思いがちですけれども、安倍政権の発足直後に閣議決定で、こういう教育再生実行会議というのが設置されております。メンバーは総理大臣、官房長官、文部科学大臣と有識者の方たちで構成されております。

平成 25 年の 5 月に大学の教育に関するあり方について提言が出ました。それがこの第三次提言で、色々と大学教育の充実に関する内容が書かれているんですけれども、その中の後の方に大学のガバナンス改革、財政基盤の確立により経営基盤を強化すると題して様々書いてあるんですけれども、その中でここに書いてある上記に述べた提言の実現は、各大学が学内で意思決定し改革に踏み出すかどうにかかっています、意欲ある学長がリーダーシップを発揮して、果敢に改革を進められるよう大学のガバナンス改革を進めると共に、改革を進める大学には官民が財政面の支援をしっかりと行うことにより、経営基盤を強化する必要がありますと、こういう提言を出しております。

また、これも長い文章ですけれども、国や大学は各大学の経営上の特色を踏まえ、学長、大学本部の独自の予算の確保、学長を補佐する執行部、本部の役職員の強化など、学長が全学的なリーダーシップをとれる体制の設備を進める。学長の選考方法等のあり方も検討する、また教授会の役割を明確化するとともに、部局長の職務や理事会・役員会の機能の見直し、監事の業務監査機能の強化等について、学校教育法等の法令改正の検討や学内規定の見直しも含め、抜本的なガバナンス改革を行う、と教育再生実行会議が提言しているので、これを受けて、より具体的に中央審議会の大学分科会が審議した内容がこれです。ですから、この後のパワーポイントではそのもう少し具体的な話をいたしますので、基本的には、この教育再生実行会議の提言が基本ということになります。それでは、中央教育審議会の審議まとめについて簡単にご説明いたします。

【PPT－背景(1)、背景(2)(P5、6)】

この審議まとめで、背景として、こういうことが書かれておりますけれども、これはもう皆さん十分ご存知の内容でございますので、省略をさせていただきます。本分科会からのメッセージということで、こういった内容が書かれておまして、これもさっきご紹介した教育再生実行会議で書かれていたことと基本的には同じなんですけれども、基本的には大学が自主的に自己改革を行っていくべき

だと。そういう努力をしている人に対して、支援をしていく、その支援の方法を色々と検討しようと、こういうスタンスでまとめられております。

【PPT－大学ガバナンスの現状(P6、7)】

それでは、ガバナンスの現状はどうなっているのか、というのがこの図ですが、この図の中で、この左半分、左側が教学面の法令の体系で、右の方が経営面の体系です。国立大学が法人化して、国立大学法人法ができました。それから公立大学も地方独立行政法人法の下に法人化されております。こういった新しい法律が出来まして、大学のガバナンスの特に経営面での法体系の整備が進んでおります。それから、教特法というのがございますけれども、教育公務員特例法ですが、特に国や地方公共団体の公権力から大学の自治を守るために作られた法律ですので、この法律が適用されているのは、法人化されていない公立大学だけです。国立大学は、今は適用されておきませんので、こういった法律の適用の関係を十分理解をして、大学の内部での規則を作ってもらおうというのが、今回の審議まとめの内容になっております。

具体的には、現状といたしましては、法人化した国公立大学では学部長の選考や教員の採用の手続きは任命権者である学長、理事長の責任と権限の下で整備できると、ところが、さっきも申し上げましたとおり、教育公務員特例法の適用下で策定された内部規則がそのまま法人化後も引き継がれている例があるらしく、これについて総点検、見直しをする必要があると。その際には教員の意識改革が必要であると、いう指摘がございます。平成 16 年に、国立大学を法人化するときに、急いで学内の規則を整備した関係で、法人化のときに趣旨を十分理解できていない、できなかった大学、あるいは規則が多すぎてうまく整備できなかった大学は、昔の規則をそのまま引き継いでしまったという大学がまああるようで、それが現在でも、足かせになっていると、このため見直しをする必要があると、こういう現状の指摘をしております。

【PPT－大学ガバナンス改革の推進(P9～16)】

それから、学長のリーダーシップの確立。これは前から色々なところで言われていることですが、今回は昨日カリフォルニア大学の例でもありましたように、プロボストに相当するような総括副学長を設置したらいいと。あるいは大学の中の職員の一つとして IR、インスティテューショナル・リサーチを実施する人とか、アドミッション・オフィサーのような高度専門職をきちんと位置づけてスタッフを充実すべきだとか、今、ファカルティ・ディベロップメントはやっているんですけども、SD も強化して必ずやるようにしたらどうかとか、こういう提言がございます。それから、IR の強化というのを書いてありますけれども、さ

つき申し上げましたような、大学を取り巻く色々な客観的なデータを基に、大学の運営を判断する、そういうやり方をしていくべきだと。あるいは、大学運営会議。これは学内の意見調整の場を正式な機関のほかに、既に多くの大学では部長会議の設置があるわけですが、そういった会議で意見を調整をする組織を活用すべきだと、そういうような提言でございます。

人事については、教員ポストを学長のリーダーシップで適宜必要なところに再配置する。それから個別の教員の選考についてきちんとした手続きで行われているのか、適正についてそれを確認する、あるいは教員の研究業績、教育業績を評価して、その評価に応じた給料制度を導入すべきだという内容になっております。

予算については、従来から、学長裁量経費というようなものを用意いたしておりますけれども、それを十分確保したり、学長のビジョンに沿って学内の予算編成のメリハリをつけていくと、そういうことが必要だという指摘がございます。それから組織編成ですが、これがなかなかうまくいかない例ですけれども、関係者に良く説明をして学内で合意を得た上で組織の再編等をやっていくべきだと、そういった改革を支援していく必要があるんじゃないかと。

一つ説明が遅れましたけれども、このスライドにページが書いてあるのは、審議まとめの中に書かれているページを示してありますので、より詳しくお知りになりたい方は、審議のまとめの該当ページをご覧くださいと思います。この資料は、インターネット上にも文部科学省のホームページにあります。大学のガバナンス改革の推進について、という中央教育審議会、大学分科会の審議まとめでございます。

学長の選考方法はここに示してありますとおり、国立、公立、私立で現状はかなり違っております。特に国立の青い縦長の95%の部分は、学内で選挙をしてさらに選考会議の議を経て決定すると、こういう方式です。一部、国立でこういう学長選考会議だけで学長を決めるという大学もありますけれども、国立大学の場合ほとんどこういう学内選挙を行っているというのが現状になっています。公立、私立については、かなりばらつきがございますので、選挙のみで決めている大学と、選考会議と選挙とを合わせてやっている大学と、逆に学内選挙を行わないで、選考会議の議のみで決定している大学と、そういうふうに分散しております。国立がなぜ偏っているかというと、法人化前にほとんどすべての大学で、学内では選挙をしていたということを受けておりまして、なおかつ法人化後は、選考会議の議を経ないといけないということになっているから、こういう形になっているんですけれども、この審議まとめでは、学長を選考する組織が主体性を持って大学のミッション、求められる学長像を示して、候補者のビジョンを確認して決めるべきだと。つまり学内の選挙でのみ決定するというのは法人法の趣旨に反するので、選考会議が主体性を持って選考してほしいということを言っております。

学長のこの任期についても、法律では2年から6年の間で定めることをできるようになっておりますけれども、なるべく長期になるようなことが望ましいというような書きぶりです。

監事や学長選考組織、これは国立大学法人の学長選考会議ですけれども、こういう主体が学長自身の業績評価もすべきだということを言っております。

次に、学部長等の選考、業績評価です。学長と学部長の意見が違ってなかなか学内でうまくまとまらないという例もございますので、学長のビジョンを共有できる学部長の任命が必要だと。それから学長が学部長の業績を評価すべきだと、こういうことを提言しております。

それから教授会の役割の明確化。これは後に学校教育法の改正に結びつくものですが、実際はどうなっているかという、教授会の役割も色々な事柄に渡るんですけれども、このデータでは、国立、公立、私立の区別が無いものですから、ちょっとわかりづらいですけれども、国公私を共通してみると、この教授会に決定権限があるこちら、この下の青い部分が比較的低い、この赤で囲ってあるものについては、あまり教授会が審議していない場合が多いと。予算配分や、教員の進退等の人事、学部長・研究科長の選任に関する事、それから学科、専攻等の設置、変更、廃止、学内規程の制定、改廃と、こういったものは、あまり教授会の審議マターにはなっていないんですけれども、教育研究に関する事、学生の単位の認定等、こちら左側の方は教授会が審議する場合が多いというのが現状だということでございます。

この中教審の審議まとめでは、教授会の役割を明確化すべきだということで、ここにも書いてありますとおり、教授会については、専門的知見を持った教員から構成される合議制の審議機関であることを踏まえると、学校教育法に規定する、教授会が審議すべき重要な事項の具体的内容としては、ここに書いてございます4点、学位授与、学生の身分に関する審査、教育課程の編成、教員の教育研究業績等の審査、こういうものを中心に審議をするのがいいと、その教授会の審議を十分に考慮したうえで、学長が最終決定を行うのがいいと、こういうふうにとまとめてございます。

それから、監事の役割の強化も指摘しておりまして、財務や会計を中心に監事が監査している大学があると聞いておりますけれども、教育研究や社会貢献、大学のガバナンス体制も監査して欲しいと。それから、出来るだけ常勤の監事を配置して欲しいということでございます。

【PPT－国による大学ガバナンス改革の支援(P19～20)】

国に大学のガバナンス改革を支援して欲しいということで、どういう制度改革をして支援するかと言うと、さっきも出ましたけれども、教授会の役割の明確化、

それから経営協議会の構成の見直しを制度改正でやって欲しいと。それから適合していない大学規則、こういうものについて見直しをするように国の方で指導して欲しいと、こういう趣旨でございます。

さらにスタッフの充実ということで、先程もお話しましたけれども、こういった制度を作って、国が大学を支援して欲しいということなのですが、現在、この3点については具体的な事柄をさらに引き続き文部科学省の方で検討しております。特にこの上の2点、高度専門職、どういう職種を高度専門職にするのか、その処遇をどうするのか、それからSD、スタッフ・ディベロップメント、を義務化したほうがいいのかどうか、こういうことについては現在検討中ですので、さらに審議結果、まとまった段階でお話できると思います。

それから予算を通じた国の支援としては、これも従来からやっていることで、学長裁量経費あるいはガバナンスを含む教育研究活動へ支援して欲しいとか、こういう内容の要望が出ております。

【PPT－学長の権限(P24)】

このような大学審議会の審議まとめがございましたので、法律の改正を行いました。今年の4月から施行になりますので、これについてご説明申し上げます。学長の権限については特に改正ございませんが、これは確認のために書いてございますけれども、学長は校務を司り、所属職員を統督することになっております。

【PPT－学校教育法の改正(1)(P25)、副学長の権限の強化(P26)】

副学長の職務について、具体的に分かり易くなるよう改正をしております。従来、副学長は学長の職務を助けるとなっておりますが、これをもう少し詳しく、副学長は、学長を助け、命を受けて校務をつかさどる、というふうに改正いたしました。これはここにも書いてございますように、日常的な業務執行は副学長に委ね、学長は中長期的なビジョンや運営方針の策定に傾注できるようにすることで、特定のプロジェクトは副学長の責任者として実施できるというようにいたしました。学長補佐体制を強化したということでございます。

【PPT－学校教育法の改正(2)(P27～30)】

教授会については、従来、重要な事項を審議するため教授会を置かなければならないと、こういう規定でございましたけれども、大学に教授会を置くとして、さらに教授会は、学長が次に掲げる事項について決定を行うに当たり意見を述べるものとするということで、教授会の審議事項を特定しております。学生の入学、卒業および課程の修了、学位の授与、それからその前の二号に掲げるもののほか、教育研究に関する重要事項で、教授会の意見を聴くことが必要なものとして学長

が定めるものと、こういうことで審議事項を明確化いたしました。この役割の明確化というのは、学長が色々な決定を行うにあたって、教授会に意見を述べる義務を課したものでございます。

第三号につきましては、各大学の事情によりまして、最終的に教授会の意見を聴く事項とするかどうかは、学長が定めることになっております。こういった改正をいたしました。

第三項といたしまして、教授会は、前項に規定するもののほか、学長および学部長その他の教授会が置かれる組織の長がつかさどる教育研究に関する事項について審議し、および学長等の求めに応じ、意見を述べることができると、こういう改正をしております。これは教授会が審議機関であることを明確化いたしまして、経営に関する事項は除き、教育研究に関する事項を審議するということにしたわけです。それから最後の第三項の改正は、学部長や研究所などの組織の長についても、各組織の校務に関する決定権を有する場合があるため、学長と同様に教授会との関係を明確化する趣旨で追加されたものであります。

【PPT－学校教育法施行規則の改正(1)(P34)、学校教育法施行規則の改正(2)(P35)】

以上が学校教育法の改正でございましたが、その学校教育法の改正を受けて、学校教育法施行規則についても必要な整備を行いました。

【PPT－国立大学法人法の改正(1)(P36、37)】

次に、国立大学法人法の改正ですけれども、12条の第7項の一部を追加いたしました。学長選考会議が定める基準によって、学長を選考しなければいけないというふうにいたしました。今まではこの基準というものが明示されておりました。選考会議が選考するというだけでしたけれども、基準を定める必要がこれで生じております。その選考の結果、その他文部科学省令で定める事項を、公表しなくてはいけないということになっております。

【PPT－国立大学法人法の改正(2)(P38)】

先ほどの審議まとめでも出てきましたが、第三号委員というのは、経営協議会の外部、大学の外から入ってくる委員のことですけれども、この委員について、今までは総数の二分の一以上でなければならぬとされていたものを、過半数と致しました。より社会の声を大学の中で反映できる仕組みとしたわけでございます。

【PPT－国立大学法人法の改正(3)(P39)】

それから、学校教育法で副学長について規定を整備した関係で、教育研究に関する重要事項に関する校務をつかさどる副学長については、教育研究評議会の評議員とすると。従来、こういう規定がなくとも評議員にしていた大学ももちろんあるんですけども、副学長制度を充実した関係で、評議員にするということを明示したわけでございます。

【PPT－国立大学法人法施行規則の改正(1)(P41)】

それから附則ですけれども、今後も国立大学法人の組織および運営に関する制度については、不断に検討を行い所要の措置を講ずるという附則がついております。先程、学長の選考が行われたときの公表する事項は何かというと、この施行規則を改正いたしまして、学長選考会議が当該者を選考した理由、それから学長選考会議における学長の選考の過程、こういうものを公表しなければならないということにしております。

【PPT－国立大学法人法施行規則の改正(2)(P42)】

学部長等の任命について、これまでは特に詳しく書いてございませんでしたが、教育研究上の重要な組織の長、特に部局長に該当しますが、この方々の任命を行うに当たっては、学長または機構長、これは共同利用機関ですけれども、の定めるところにより行うということで、学部長等の選考には学長がある程度の方針を定めて、それに基づき選考をするというふうに改正いたしました。

【PPT－法令改正を受けた私立大学の対応(1)(P43)】

今回の改正はほとんど国立大学に対するものでございまして、一部は公立大学についても法人化されている所は同じようなことをお考えいただきたいと思います。私学については基本的には今回の法改正は影響は無いと、従来どおり行っていたと思います。

【PPT－法令改正を受けた私立大学の対応(2)(P44)】

学長の選考についても、特に変更ございませんけれども、学校法人自らが学長選考方法を再点検して、主体的な判断により見直ししてもらいたいと、こういうことでございます。この後に、法律の附帯決議が資料として入ってございますけれども、これは後でご覧いただきたいと思います。この検討会議が今、立ち上げられておりまして、法改正の趣旨および内容の周知に関する審議はもう終わりました。この審議に基づきまして、昨年秋以降、文部科学省が説明会等を開催して今回の法改正の趣旨を徹底するようにしております。それから、(2)と(3)に関

することを現在この会議では引き続き検討しているということで、また特に専門スタッフ職のあり方というようなことも検討しておるということでございます。

【PPT－大学のガバナンス改革の推進方策に関する検討会議(P47)】

文部科学省の方で大学における内部規則の総点検、見直しというのを今実施しております。大学に対して、そういう説明会を開催しておりますけれども、実際に総点検、見直しが行われているかどうかの進捗状況の調査を今おこなっているところでございます。4月1日の法律改正に向けて、そういう大学の中での準備を促しているというのが現状でございます。内部規則の点検のためのチェックリストのようなものも用意して、各大学にもう示しているところでございます。

以上、非常に急いでご説明申し上げましたけれども、まとめといたしましては、あくまでも大学のガバナンスの改革は手段であると、大学の教育研究の充実のための手段であって、自主的にやっていただきたいと、それから大学の目的である教育研究、社会貢献の機能を最大化して、大学が社会から期待される役割を果たして、世界的にも評価されるようにしてもらいたいということを申し上げまして、私からの説明のまとめとさせていただきます。以上でございます。ご清聴ありがとうございました。

井筒 太田和分析官、誠にありがとうございました。それでは引き続きまして、太田和分析官のご講演についての質疑応答に移らさせていただきたいと思えます。質問される方にはマイクが参ります、あるいは前に座っておられる方は、机上にマイクがございますので、マイクを通してお話くださいますようお願いいたします。その時に、最初に御所属とお名前をおっしゃってくださるようお願いいたします。ではご質問ございましたら、あるいはご討論というかご意見ございましたら。はい、どうぞ。

渡辺（芳）（名古屋大学） 名古屋大学の渡辺と言います。色んな今回の改正を解説いただきましたけれども、お話の中に例として、学部の新設しようとした学部長が針のむしろで学内の反対にあって大変だったという話があって、いかにもそれっぽいお話なんですけれども、私どももいろいろと大学の中で組織改変とか苦労していますけれども、往々にして私たちの側が説明責任を果たしていない、例えば、先程の学部新設で言えば、それが出てくる必然性あるいは必要性そしてその学問分野がどうなって、つまり関係する先生方の配置換え等も含めて本当に十分に議論をした上で、しかし反対されているのかどうかという議論がなくて、なんとなく教授会はみんなアゲインストだというのはちょっと言い方としては私は問題があるかなと。自分自身の6年間を振り返っても、本当に部局に真摯に議

論をして十分に出来たかどうかというのは非常に自分自身の経験でも疑問がありますので、そういう意味で先程おっしゃったもう一つは、総長はAをやりたいけれども、学部長が反対する、そういう学部長はけしからんというのも逆で、むしろ総長の Imaginary な部分が本当に部局の現実をきちんと反映した上で提案がなされ、それに対して反対のための反対をしたのか、やはり現実にはそうではないのかという分析がもう少しないと。で、どうもそういう話がダーッと流れて、教授会には実にけしからんという、反対勢力だというムードを作ったということが私は非常に気になるなど。ただ、押したってという点には私も実際体験はしていますので分かりますけれども、いかがなものでしょうか？

太田和 はい、ありがとうございます。全くその通りだと私も思います。今回のガバナンス改革で言っているこの内容は、大学の中での議論というよりはむしろ大学の外からの大学に対する要望ということで、やっぱり特に産業界の方の意見が強いと。産業界の意思決定の仕組みを大学の中に持ち込みたいと、そういう意図が多分にあるんじゃないかと私も思っております。ただ、大学の中では先程のお話の通り、そういう上位下達の意味決定だけでは決してうまくいかない。よく学内で説明を尽くして、関係者に納得していただいた上で改革を進めていくということは、必要だと思っております。大学は大学の独自の意思決定の仕組みというのは、今までもございますし、今回の改正でもそれを尊重して、しかし改革を推進していこうとしているリーダーを支援したいという外部の、大学の外の方の熱意が反映された内容であるかと、こういうふうに私個人としては理解しているところでございます。

井筒 ありがとうございます。どうぞ渡邊さん。

渡邊（淳） 今に関係して。先程、九大の松尾先生から、松尾先生は企業出身でいらっしゃるということで、トップダウンはある意味当たり前だけでも大学が、という話がありました。やっぱり大学と企業が圧倒的に違うのは、企業というのはやっぱり儲けるという非常に分かり安い指標があるんじゃないかと。私は企業に務めたことがないんですけれども、やっぱり儲かるのか、というそこだと思えますよね。そうすると、そこにおいては、社長が儲からないということをやれと言ってるけれども、部局では儲かることをやりたいという、そういう意見の食い違いって多分無くて、いずれかがその方向が儲かるなといえ、みんながそっちの方をきちんと向くという、非常に分かりやすいんですけれども、やはり名古屋の渡辺先生がおっしゃったように、やっぱり学問ってそういう簡単なものではないので、学長が必ずしも部局の学問を全部知っているわけではない、そう

するとやっぱりそこに意見の相違ってというのがあったときには、本当にどちらが正しいのかというところまできちんと納得しないと、同じベクトルに向けるというのは難しいんだと思うんですね。お金というような儲けというような簡単な分かり易いベクトルがある組織と、大学という所は、そこが圧倒的に違うのかなと思います。だから学内で意見を、ベクトルの向きを同じにするにはかなり時間がかかるんじゃないかなと。それを企業の方から見ると、何で？と思うかもしれないけれども、そういう価値感ってというのが多様だっていうところがあるんじゃないかなと日ごろ思っております。

芝田（九州大学） 九州大学の理事・事務局長の芝田と申します。私も名古屋大学の渡辺先生のおっしゃったことに全く同感だと思っております。私は文部科学省の出身なのですけれども、アカデミアでない立場から大学の運営を見ておまして、特に今回九州大学で国際教養学部という仮称ですけれども、新しい学部を作ろうとしていくプロセスをずっと見てきましたところ、やはり繰り返し繰り返し説明しているうちに、なんとなく先生方も理解をしてくださって、一定の妥協点が見つかるというようなプロセスがございまして、それを実際に見るにつけ、やはりそういう先生方もきちんと分かってくださるわけですので、しっかりした対話が大事だなということは、実感しております。

話題が少しずれるのですが、昨日の UC のシステムを拝聴いたしまして、シェアードガバナンスという概念が、もう一つ私がよく理解できなくて。両方のシステムをご存知なので、Dasher 先生に聞いてみたいなと思っておりますけれども、シェアードガバナンスというのは要するに、教授会の先生方あるいは国立大学では教育研究評議会という組織を持っているので、そういうアカデミアの意見というのは十分に聞くシステムが日本の国立大学でも出来ているというふうに思っております。そういう意味では既にシェアードガバナンスをやっているではないかと私は思うのですが、その上で何が UC のシステムと日本のシステムが違うのかというところをちょっと突き詰めて考える必要があるなというふうに昨日思っていました。それで、一つは、これ仮説なのですが、昨日聞いた中では、アカデミック・セネートにはほとんどの教員が入るので、そこで実際の意思決定をするのは難しいだろうと。従って、その下にあるコミッティが大きな力を持っているんだろうというふうに理解したのですが、そのコミッティのメンバーシップが、昨日の話だと、Committee of the Committees というのがあって、そこでメンバーシップを決めていると。その時に、おそらく大所高所から大学全体のことを考えてくださる、そして各分野の Expertise を持った先生方がコミッティのメンバーとして指名されるのではないかと、私は昨日聞きながら仮説を立てました。その部分が日本の大学だとどうしても、各ファカルティの代表、利益代表的な

要素を多分に含みながら、ファカルティの代表の方々が出てこられて、どうしてもそこで、ファカルティの意向を重視して、全学的な視点からの議論に欠ける部分があるんじゃないかというふうに思いました。そこが一つの大きな違いかなというふうに思ったのですが、両方のシステムをご存知の Dasher 先生のご意見をお伺いしたいなと思った次第です。

井筒 ありがとうございます。じゃあ Dasher 先生、よろしくお願いします。

Dasher (スタンフォード大学) 短く、ちょっと自分の意見しか述べられないので。ようするにファカルティ・セネートの最大の目的は、クオリティ・アシュアランス、QA なんですね。それからやはり新しいアイデアを企画したり、新しい動きを実行するには、そういう大きなグループはできないんですよ。どうしても、そのようなグループは保守的になってしまいます。ですからどちらかと言うと、体制としては日本とはそんなに違わないですね。でも、中のダイナミクスを見ますと、日本とはかなり違う責任分担の感覚があります。例えば、ファカルティ・セネートになかなか入らないようなことは、たとえば教授の給料の設定ですね。これはメリットベースで、アメリカはかなり自由です。ですからそういう予算の競争とかそういうことがどちらかと言うとセネートは出来ません。ですから最大に QA を目指して、もちろん各部署は自分の立場を守ろうとして、予算の話し合いに入るわけですが、どちらかと言うと、核心のもとではないですね。前の水準を守ることはそのグループに任せてですね。本当に体制はそんなに違わないかもしれないですが、要するに権限はどのようにあるか、幹部の執行部とファカルティ・セネートの意見の違いがあるとすれば、例えば、終身資格の問題、それは絶対ファカルティ・セネートが勝ちますね。大きなグループですし、やはり同僚の意思決定になりますので、アカデミックの世界でそれはとても大事にされていますが、運営とかその面ではそれほどセネートに入りませんし、セネートはお金が無ければ何も出来ないから、それはセネート以外の力なんですね。よろしいですか。

松尾 (正) 先程の渡邊さんのお話の件ですけれども、企業は確かに利益ということがはっきりしているの、目的共通性が高いというふうに言えると思いますが、私も長い間、10 年くらい大学に関わってきてるんですけれども、この文章を読んで、大学が社会から期待される役割を果たしているというのが、これが一番の共通目的だと思うんですけれども、実は役割が、社会から要求される役割は何かという定義が極めて希薄なんですよ。今だに私もはっきりいえないという、概念としては書いてあるんですけれども、それが具体的にどういう行動

を通してそういうことをするかというところがとても希薄だと思うんですよ。これをもう少し議論して、きちんと書いてですね、ただその書いてありますよ、社会貢献とかですね、そういうこといっぱい書いてあるんですけども、じゃあ社会貢献をするためにどういうプログラムを作って、どういうコースを作って、という、そこまで全部見えないと絵に描いた餅でしかないのが今の現状のような気がするんですよ。それをはっきりすれば、それが共通目的となって、それに合うかどうかということで議論がし易いんじゃないかな といつも思っているんですが、先生方いかがでございましょうかね。

井筒 西谷先生

西谷（広島大学） 広島大学の国際担当、西谷と申します。昨日の話と Dasher 先生の話聞いてて、一番気がついたことなんですけれども。テニユア制度といったものの前提でのファカルティのクオリティ・アシュアランスを前提とした話と、現在の日本の多くの大学、多くの学部での大きな違いといったものが、昨日の King 先生の話の前提になっていなかったと、それが一番大きな違いじゃないかなという気がします。そして昨日の話の中でも、今日も少し出てきていますけれども、学部長のアポイントメント制と言ったものも特段のものが UC システムの中でもあると、そういったものの組み合わせという前提での色々な話とかなり議論が噛み合っていないような気がしました。以下、どうお考えか教えていただければ幸いです。

井筒 Dasher 先生お願いします。

Dasher 昨日出席できませんでしたので、とても申し訳ないですけれども、確かにそのテニユア制度は大きな違いです。その感覚の違いがあります。同じ言葉を使いますが、感覚の違いがあるんです。もう一つ、かなり大きなことで、今の日本の大学改革にあまり出でこないことは、外からの評価ですね。例えば、学長・学部長の業績評価はどのように行われるかという、アメリカの大学でよその委員会を組み立てて、各学科、学部を5年ごとに評価していて、かなり厳しいですね。そこには他の大学の人も、産業界の人も入って、その大学の業績その学科・学部の業績を正式に評価します。同じように、学長の業績、どのように評価されるかという、それは厳しい外側からの専門の人達を使うことはよくあります。ちょうどコンサルタントみたいですね。ですから、これはアメリカのガバナンスの感覚にとっても大きいです。要するに、外側、もしかすると対立する人がいてもいいくらい外側に対する批判および評価に対して絶対に応えなければな

らないことが義務付けられます。これはかなりファカルティ・セネートは、他のグループ・外の人に任せて、最終的にその答えを読んでどうなっているか、一応評価に貢献することがあります。よろしいですか。

井筒 西谷先生、よろしくお願いします。

西谷 その一番なっているのが、Publish or Perishに近いような、そういった業績を、どうしてもオープンになっているというものと、そうではない抽象的な話ではかなり変わってくる。そういった情報がオープンになっているというのが、すべての今話しの議論のスタートになっている気がしたのですが、それはどうでしょうか。

Dasher 個人の教授の評価はもしかしてそうかもしれないですが、それも学部によって全然違いますね。ビジネススクールの先生はよく、どれくらいコンサルティングをしているかによって評価されることもあります。それで、どちらかというとその人じゃなくて、プログラムの評価。もっと大きな学科、学部レベルでプログラムの評価を行いますので、それによって本当に社会の新しいニーズに応じているか、どういう弱いところがあるか。外の人には相当厳しいことを言います。

井筒 ありがとうございます。じゃあ、米田先生お願いします。

米田（福岡工業大学） 福岡工業大学の国際担当の理事しています米田です。私、今、カリフォルニア州立大学の教授していますので、カリフォルニア州立大学の人間として補足を少しさせていただきます。

UC、リサーチのユニバーシティで、非常に特殊なシステムを持っている中で、私が所属するCSUはリサーチ大学ではない中で、私自身がアカデミック・セネートに属しているもので、その経験からになりますけれども、一つまず頭の中の構造として、大きく押さえておきたいというのが、大学がAs Businessという場合と、University as democracyというように、昨日のプロボストの話でもそうですが、「Executive Vice President」と言われるような役職、つまり業務の体系の中での、ヒエラルキーの中での位置付けと、デモクラシーを実現しようとする時の「プロボスト」としての役割と、いう二つがまず両任でまわっている、そういう人がコミッティのトップに立っているというのがUCの中であつたと思うんですが、私の今の大学、州立大学のイーストベイ校では、アカデミック・セネートのチェアは、バイオサイエンスの一教授がChairなんですね、で、全部で13人で構成されていて、Leroy Morishita 総長も入っています、委員に。プロボストである Houpis

さんという方がいらっしゃるのですが、彼も委員です。なので、委員長、Chair、Co-chair は普通の教授がされていて、その中に委員として 13 人が、11 名の委員の中の 1 名がプレジデント、もう 1 名がプロボストという形で運営されているのが、うちの場合のアカデミック・セネートの流れになっていると。先程、西谷先生のお話でもありましたように、当然 Dean、学部長のアポイントメントの話があるので、本学の場合、イーストベイ校の場合には、全学部長の約 6 割を超える人間が繰り上がりではない、しかも任期もない、Dean はプレジデントのアポイントメントできっちりやってくるという形で、外から入ってくる。一方で Chair である学科長の方は、下からの繰上げで、ただそれも輪番制制ではないというような形があって、そのあたりの構造、アカデミック・セネートの立ち位置というのが、UC の場合にはリサーチなのでかなりアカデミック・セネートが力を持っていますが、あくまでも執行部のプレジデントを中心とした執行部の方の審問機関として少し下に続けられてご意見番のような形で動いているというのが、私が参加する中で感じているアカデミック・セネートの立ち位置だと思っています。

少し話しが前に戻るのですが、お話を伺っていたところで、私、こちらで見て、州立でもそういう議論がよくされる んですが、行革の仕事として NPM (New Public Manegment) 入れるような形で、民間色を取り入れて動いていきたいと思います。というような形で、色々な改革が 90 年代から進んでいく中で、一方で国立の大学が法人化しましたという後であっても、例えば総人件費の改革に組み込まれたり、あるいは入札関係の事務は結局同じような感じでやらなきゃ いけなかったりと。

私立大学に属する私から見ると、日本では私立大学に属する私から見ると、国立さんは大変だなというような感覚で眺めていた感じなんです が、結局今のところもずっと来て、内部のチェックリストが出ました、というようなところでも、私、外、アメリカにいて見えるものが、主体的な、いわゆる大学の自立性と責任を拡大していきましょうという大きな基本精神おそらくあると思うんですけども、その精神がある一方で、一つ一つの施策、あるいはそういうところには内部統制で政府ががっとう規制を網を逆にかけているというような感じがあって、その当たりのバランスがこれから各施策と文科省から出してくる施策と 大きな基本精神のところで、少し乖離が、開きが見られる、イタリアと同じような流れになってきているような気がするんで、そのあたり文科省でどのように整備 されていくのかなというのは、ボヤッとしているんですが、個人的な興味で質問としてあげさせていただきたいなと思います。

井筒 大田和さんよろしいですか？お願いします。

太田和 私もチェックリストのようなものを大学に示すのはいかなものかと

個人的には思うんですよね。あまりにも大学にコミットしすぎていると思っています。ただ、何でこんなことしているのかと、これは僕 の、そういうのを個別の担当をしていないもんですから部外者としてみると、やはりあまりはっきり言っちゃうといけないんですけれど、官邸の方の意向と言いますかね、あるいは大臣の意向といいますか、大臣が非常に熱心で、あれしろこれしろと指示されるんですよ。それで、せざるを得ないでやってるんじゃないかと僕は思ってるんで、あんなことまで本当にやっていいのかなと実は個人的には思っています。そういうことで、私の感想です。

井筒 ありがとうございます。以上ですか？よろしいですか？一つだけ質問していいですか？その、カリフォルニア州立大のセネートの選定はどういうふうにして選ばれてるんでしょうね？

米田 基本的にはプレジデントとご相談しながら、プロボストが決めていらっしゃいます。セネートのメンバーのアポイントメントを出す場に私もいたんですが、教員評価につながると思います。ガバナンス改革これから進んでいくにあたって、結果的に落ちていくところは、SD・FD の話になるとと思いますので、教員の、昨日の話でもありましたが、プロボストはプロボストで持つリーダーシップが違うんだと、それをどうやって高めていく か、プレジデントとは全く違うと。そのプレジデントとプロボストと一緒に話すことによって、学内の三つの軸がある教員の評価におけるサービスのレベルで際立っている人間が今どこにいるのかと、学科で1名ずつ分けて一人ずつ取りましようなんていうことは全く話していないですし、大学のミッションにおいて人間を育てなきゃいけない、アウトカム管理をしなくてはいけないという中での、誰がとんがった意見を言えるんだというところで人選をしていたというのが、アカデミック・セネートのコミッティの中で、トップコミッティで行われたことです。

井筒 それは先生の大学のやり方ということですよ。

米田 私の大学のやり方で、CSU（カリフォルニア州立大学）の中では23校ほぼ、ほぼほぼ、同じやり方で動いていると思います。

井筒 分かりました。ありがとうございます。どうぞ

梶山（福岡女子大学） 福岡女子大の梶山です。私は以前国立大学にいました。現在は公立大学に居ますから、私立のことは、詳しくは存じ上げないのです

が、すごく差があることが分かります。松尾さんが仰った、社会から期待されるということ。これは国立大学がきちんと建学の精神を作り、教育のミッションを作ることが大切だと考えておりますが、84校か7校と一緒にスタートしていませんから、なかなか決められないのではないかと考えます。私は現在公立大学にありますが、公立大学ははっきりと建学の精神もありますし、教育のミッションもたてていますから、それに向かって進むわけです。そういう国立大学の話と、公立大学の話と、私立大学の話とをここできちんと議論して、果たして分かるのだろうかという気がしています。そう思いながら昨日から聞いておりました。昨日も同じ University California の中でも、複雑に絡まっているように感じます。もう少し議論するためには、ある程度簡略化して議論しないと、自分の所だけを主張していても、合わないことが出てくるのではないかと思います。その辺は、議長の力量を発揮していただきたいなと思います。

井筒 恐れいます。佐藤先生どうぞ。

佐藤（東）（桜美林大学） 今日ですね。この太田和さんの方から、中教審大学分科会審理まとめについてお話ありましたが、太田和さんの個人的なコメントというのはそれでもって同感の所もあります。私、実は大学分科会に所属しております。で、これをまとめたんですね。しかし、先程、来賓からお話あったように、やはり官邸もそうかもしれませんが、教育再生会議、それから政権が変わって、自民党の文教部会に対する、背景は経済界、産業界からの強い働きかけがあったというふうに私は感じております。私自身も文教部会、教育再生会議の朝飯の勉強会に行って、私学の立場からお話を、このガバナンスに対してさせていただきました。それはまた後ほど報告をさせていただきたいと思います。ただ全体の中で言うと、やはり、ここにパワーポイントにあるように、社会からの期待されている役割を果たしているかどうか、よく目に見えていないというのが一番の根本的な議論なんだというふうに私は思っております。したがって、そういう議論の中から言うと、例えば国立大学法人の経営協議会の委員の総数も2分の1から過半数にしろという話になったり、あるいは学長選考会議も過半数を外部の委員を入れろという話になったりということが議論されるわけです。従って、私、それぞれの大学、それぞれやってるんだというのを信じているんですね。国立大学評価も中期目標の第一期は全部させていただきました。従って、確かに人口減という現実を見ると、スピードが遅いんじゃないかというような外から見た感じがあると。それがこういう結果になっているんだというふうに思っています。

井筒 ありがとうございます。立場立場で、色々と議論が違うはずだというお

話がございましたけれど、いかがですか。確かに、国立大学でも規模がだいぶ違いますし、私立でも大から小までございますよね。その時に、何かアンケートなんかを拝見していると、それによって色々答えがまったく違うというような、例えば学長さんの役割とかですね、それからその時の学部長さんとの意見の対立する、しやすいかどうかとか、そんなアンケートもございますけれども、いかがですか？はい、どうぞ。

松尾（清）（名古屋大学） 名古屋大学の松尾ですけれども、初めて出席させていただいたんですが、昨日から非常に印象的だったのは、UCでのシェアードガバナンスという考え方なんです。それで冒頭に私どもの渡辺先生からも話あったんですけれども、この間実は東京で産学フォーラムというのがあって、これ経済界の方とアカデミアの人達が集まって、これは産学連携どういうふうにするかというもので、この中で出席された方あるかと思うんですが、その時の大学のガバナンスについて、ある企業の方がお話をされていたのが、非常に印象的でした。それがどういう話だったかいうと、日本もなかなか厳しい状況になって大学も変わらないといけないということを色々言われているわけですが、その時に、色んな学長さんにその方は聞かれたらしいんですけれども、その時に私（学長）は大学を変える、改革する意欲はマンマンなんだけれども、色々な学部の教授会とか反対があってなかなか変わらないんだという話をされてて、それだったら産業界の方から何か法律を変えてでも応援してあげるよというのが今回の改革だというお話をされたんです。多分、そういう話を聞くと、この大学の方にもある程度反省すべきところがあって、先ほど松尾先生（九州大学）の方からも大学のミッションはどうなんだとかですね、それから自らどういうふうに変えていくんだということをちょうど考えるいい機会だなというふうに思ってますね、やはりわれわれ真剣にやらないといけないんですけど、昨日のお話で非常に参考になったのは、このシェアードガバナンス、昨日質問にも書かせていただいたんですが、これやっぱり、トップダウンとは違う、非常に、多分トップダウンよりはもっと高度なテクニックや努力や熱意が必要な考え方だと思うんですけど、私はやっぱりそういう生き方がこのアカデミアの世界では正しいかなと思います。それからもう一つ昨日印象に残ったのは、やはり大学にいるファカルティやスタッフの人達の持っている能力をいかに引き出すようなシステムにするかというですね。そのためにやっているんだというお話が昨日たしかあったと思うんですけど、我々はそういうふうなことを考えながら、もう少し真剣にというと語弊があるんですけども、そういう大学の、それこそガバナンスのあり方っていうのをもっとしっかりと考えるべきだと、でその時に、やはり先程講演の中でもあって、あとコメントされたんですが、全大学同じやり方というのは、これはいかがかなと、そ

れぞれ工夫があつていいし、それがちゃんと効率的に働いていればいいんじゃないかなと いうことで、私は4月から総長を拝命するわけですがけれども、今からずっとどういう統治のあり方が本当にふさわしいのかというのに関心があつたんですが、今回 非常に参考になりました。また、昼から色々各大学の例が出てくると思うんですけれども、よろしく願いいたします。

井筒 ありがとうございます。もう一つセネートというのは、日本の学部というのはやはりセクターの利益を代表しているけれど、セネートはそうじゃなくて全学的なことを考えてアドバイスとか提言すると、そこが違いますよね。そのあたりはいかがでしょうか。あんまりお題を固定するつもりはないので、自由にご発言していただくとありがたいですけれども。佐藤先生。

佐藤（東） その点について。ファカルティ・セネートというと、それから日本の教授会という存在は全然違う存在ですよ。ファカルティ・セネートを教授会に置き換えて議論するっていうのはちょっと難しい話だというふうに私自身は思っています。中教審もそうですけど、今、大学推進委員会の 会長もしております、そこで、アメリカの大学の日本校がようするに一条校になって学校法人を申請して、日本の大学としてスタートをするという申請が最初出てきた。ところが教授会というものは無いんです。教授会は無いです。だけど、ファカルティ・セネートの運営協議会みたいなのはあると。そうするとどうしても、日本の設置基準に照らし合わせて審査をしていこうと思うと、これは不可という話になるんですね。結局、取上げてしまって、今のままのいわゆる専門学校としても資格だけ、専門学校、あるいは確か有限会社になってるのかな、日本で。そういう資格で、学生は全部本校に登録をウェブにしていますから、本校に籍 がある訳ですね、それ日本に作ろうと思ったら難しい。その時の議論の中で教授会を作らなければならないということが非常に難しいという話になったということがありました。

井筒 ありがとうございます。いかがでしょうか。この話は引き続き、午後も集中的に本日いたしますので。それでは、ちょっと早めですが、午前の部はこれで終了いたしたいと思います。どうもありがとうございました。午後は1時半からでございますので、よろしくお願いいたします。

1 日目シンポジウムの総括

井筒 定刻になりましたので、午後のパートを再開させていただきます。それでは予定に従いまして、昨日のシンポジウムの総括、それから日本の大学間討論をはじめさせていただきます。

まず始めに、ちょっと席を変わりまして、JUNBA の役員が前に座っております。向かって右側から紹介させていただきますが、福岡工業大学カリフォルニア事務所の竹之内浩光 JUNBA 理事でございます。2 番目がですね、大阪大学北米センター長の樺澤哲理事です。3 番目が九州大学カリフォルニアオフィス代表の松尾正人 JUNBA 会長でございます。よろしくお願いいたします。次が名古屋大学ノースカロライナ事務所所長の神山知久理事です。続きまして、早稲田大学サンフランシスコオフィス・リージョナル・マネージャーの服部令理事です。その次に、桜美林学園アメリカ財団エグゼクティブディレクターの堂本マリア JUNBA 副会長でございます。横浜市立大学カリフォルニアオフィスの山崎裕子所長、現在オブザーバーなんですけど、来月くらいから理事に、昔も理事だったんですが、復帰していただけることになりました。

それでは、昨日のシンポジウムの総括を樺澤理事からお願いいたします。

樺澤（大阪大学） そうしましたら 15 分ほどお時間をいただきまして、私の方から理事会として、お二方、King 先生と Dorr 先生のお話に基づいて、昨日総括を、簡単にですけれども、議論いたしました結果について報告をさせていただきます。この後に続きます先生方のご議論のお役に立てればと思っております。よろしくお願いいたします。

【PPT—Summery from JUNBA2015 Symposium～共同統治とプロボスト】

昨日の議論のポイントは、共同統治といいますか、シェアードガバナンスのお話とそれからプロボストのお話という二つがあったと存じます。内容については先程の太田和分析官のお話の後の QA でかなり入っていったかと思いますが、もう 1 度、昨日の議論をベースに、ここで復習を若干しておきたいと思ひまして、このシステムのスライドを出しております。1 番上に Board of Regents という組織がございまして、その下に、いわゆる執行のラインとしまして、UC レベルでプレジデントが居まして、各 UC のキャンパス、各大学長がチャンセラーということで、それとそれからシェアードガバナンスということで、横にそれぞれセネートがついています。セネートの方なんですけれども、このシステムが実は先程からの議論でも、非常に特殊であるという話が何度も出ていまして、やはりさっきのアウトカムといいますか、結果の方から見ても今回の JUNBA の副題でありますよ

うに、公立大学として世界トップレベルになるという意味でも、このシステム、特殊とはいうものの、考えようによっては特殊さがゆえに **Innovative** でもあるというふうにも考えられますし、何らかのアウトカムという形で出てきているものではないかと我々考えている次第でございます。

午前中の議論にもありましたように、特にシェアードガバナンスの方からちょっとまとめたいと思うのですが、こちらは東京大学福留先生の論文の中に、こういうくだりがございまして、ちょっと引用させていただいております。米国の大学の運営における重要な原理であると、仕組みといいますか、原理であると。拠って立つべきところでありまして、民主主義と、それからもう一つ統治の話のバランスというようなことでもありましたけれども、執行部と評議会が並立する形で教員のガバナンス参加を保証すると共に、相互に対するチェックアンドバランスの機能であると。さっきの議論の中に、教員のリソース、ファカルティのリソースを最大限に活用しようというふうな考えがここにも反映されているんじゃないかというふうに考えている次第です。複数の主体が大学の意思決定に関与し、重層的に議論を行い、さまざまな決定を行っていく課程であるというふうにとらえております。

もう一つ、その後にプロボスト。順序からすると **Dorr** 先生のお話が先にあったんですけれども、この共同統治の話の中で、昨日の **King** 先生のお話の中にも出て参りました。これ、キャッチボールが結構始まるということで、一つの泣き所は、場合によっては時間がかかる、あるいはこれを執行のトップという意味でのプレジデントあるいはチャンセラーという人達にすべて負荷がかかっているということになると大変ですので、そこのバランスを取るという意味で、女房役と言ったらいいんでしょうか、プロボストというのがあるんじゃないかというふうに捉えております。すなわち、これも UC のケースであって、他の大学の場合はまたちょっと違うよ、という議論もあるかもしれませんが、おおむねの言い方をしますと、プレジデントが CEO、学外向けの働きをして、それに対してプロボストが CAO(Chief Academic Officer)あるいは COO(Chief Operating Officer)と、学内執行で Vis a Vis で共同でオペレーションをしていると。この資料も **King** 先生のご講演の中で出ていまして、そこからちょっと拝借させていただいている次第です。こういうふうに CEO として外向きの Fund Raise を含めまして、あるいはネットワーキング、Fund Raise も関わってきますけれども、同窓会組織との関わりとか、あるいは地域社会との関わり、というふうなことが CEO としての主な仕事になるんじゃないかというふうに考えております。プロボストの方はそれに対して、中をしっかりとやっていくという意味で、それがあってこそ、プレジデントが外向きの仕事に集中できるという、そこのバランスも取れているんじゃないかと。そのバランスを取りながら、一方では、いわゆるセネートの部分ですね、共同統治

の部分になりますけれども。常に執行側のオペレーションをある意味、きちんと dictate していくといえますか、見ていくような形で、場合によっては先程の議論にもありましたけれども、多くの場合は、セネートの方から提案があって、それを UC の場合ですと、セネートの提案に対して、**Respect** を持って実質追認していくというような形で決定がなされていくというふうなオペレーションになっているという理解をしております。すなわち、午前中の議論の中で、先生方からの中でいくつかそれに関わるようなキーワードが出てきたように思っております。例えば、シェアードガバナンスのキーポイントになるのが、**Respect**、お互いの存在をきちんと尊重し合いながら、やっていきますということであり、またそれぞれの職務に対して、コミットメント、きちっとそれを果たしていくと。サービスという話もありましたけれども、その辺がキーワードかなというふうに思っている次第です。これも特殊である、という話がありましたけれども、やはり UC の成り立ち、歴史、1868 年 UCB が最初のキャンパスとして出来たというお話もありましたし、100 年以上の歴史の中で、やはり時代の変化と共に必要な仕組みということで、かなり複雑なんですけれども、そこに重み、文化があって、運営がなされているんじゃないかというふうに考えております。

ということで、これまた昨日のスライドの中から一つ引っ張ってこさせていだいたんですけれども、このシェアードガバナンスというのは「Art」であると。

「There is an art to working effectively with shared governance」というのが昨日の King 先生のまとめのスライドの最初の方にあったかと思います。このあたりを我々は、参考にしながら、この後の議論につないでいただけたらな、と思っている次第でございます。どうもありがとうございました。よろしくお願い致します。

井筒 どうもありがとうございます。簡単なご質問とかコメントとかございましたら、お願いいたします。よろしゅうございますか。それでは、ちょっと数分早いですけれども、次のプログラムに移りたいと思います。続きましては、大学間討論なんですけど、大学間討論は二人の理事、神山と服部が進行いたします。それでは、神山さん、服部さん、進行引き継ぎますので、よろしくお願いいたします。

大学間討論：セッション 1

- 1. 総長・学長権限拡大（総長裁量経費など）**
- 2. 新組織の設置**
- 3. 人事戦略**
- 4. 総長・学長との意見交換の場の設定（ガバナンスへの参加）**

神山（名古屋大学） それでは始めさせていただきます。大学間討論は基本的に参加される大学の皆様方に事前に学長のリーダーシップ確立ということと、教職員のガバナンスへの参加ということについて、質問をお出しさせていただきました、そして各大学様からスライドなり文章等を頂戴いたしました。それが 20 大学の資料としてお手元に揃っているかと思います。本来であれば、これを皆様方にご説明していただければ一番いいと思うんですけども、残念ながら限られた時間の関係上、そういうふうにするのは難しいと考えました。そこで、JUNBA の理事等で皆様方の資料を拝見させていただいて、共通することとか、似たような取組、そして多く出ている項目というのを 6 個、7 個ピックアップいたしまして、それを整理しました。それが後ろのスライドに出ている 6 個、7 個の項目でございます。総長裁量経費の拡大などの学長との権限の拡大から始まりまして、新組織を作りましたということだったり、後、人事評価をしっかりとやっていますということだったり、後は、若手との意見交換の場を設けていますということだったり、プロボストを設置しましたとか、後は、教員・職員の縄張り意識をなくすために、組織の関係を整理しましたと、そういうことが特にわれわれの関心を引きました。そこで今回は自由に議論をしていただきたいと思いますと思うんですけども、各テーマ 20 分くらい、こういう項目に沿って議論をさせていただきたいと思っております。そして最初に私と服部の方から我々が読んだ中で、これは面白い、例えば 1 の「総長の権限の拡大」というところで、特に面白いなと気づいたところの大学を 2、3、僭越ながら指名させていただきますので、その大学から取組だったり背景だったりをすいませんが、2 分程度でご説明いただきまして、それを踏まえて、皆様方で意見交換をさせていただけたらと思っております。繰り返しになりますが、発言は事務局がベルを用意しておりますので、一人 1 回 2 分というところでご協力をお願いいたします。それと、今日午前中に梶山先生からごもったものご指摘で、私立大学と国立大学はかなり違うと、一緒に議論しても、そういうところを整理しないといけないんじゃないかのご指摘もございました。これにつきまして、20 大学、今回参加させていただいている中で 12 が国立大学でございます。そして 2 が公立大学、そして 6 が私立大学でございます。確かに、国立、私立ではまったくガバナンスとか、リーダーシップの取り方も違うと思いますので、そこについて実は、中教審の委員であられます、桜美林大学の佐藤先生に、実は

最初 5 分くらいで、簡単に解説、整理をしていただけないかとお願いしてありますので、先生からご説明していただいて、それをステージセッティングとして、終り次第、1 の学長の権限の強化という話を議論していきたいと思っております。佐藤先生よろしくお願いいたします。

佐藤（東） まずこういう機会を与えていただいたことに感謝をしたいと思えます。国公立大学が主に議論をする場合というのは、以外と少ないんですね。私立大学協会、私立大学連盟、あるいは国大協、公大協、等々でやっているんですが、横断的にやるというのは非常に少ない。今まで見たところでも、大学基準協会で議論をするか、さもないと IBM がそのスポンサーをしている天城学長会議というのは、国公立の壁を越しての議論ですから、天城学長会議くらいがそういう場であって、今回 JUNBA が松尾先生のご人脈もあってこうやって国公立共に議論することができるというのは非常に有意義なことだというふうに思っております。

多分、私からはガバナンスということに対しての議論の内容について若干触れるようにということだと思いますが、特に 今回、私学は 6 大学ということですが、私学の立場から若干お話をしたいと思っています。また、その経過については、IDE-現代の高等教育の今月号に色んな方がこれに寄稿をしております。従ってそれを参考にさせていただくのもいいかと言うふうに思っております。そもそも、大学のガバナンスについて盛んに議論されるようになったのは、多分 2006 年くらいからだったのではないかと言うふうに記憶をしております。最初は、学長のガバナンスというような言い方もあったんですが、学長のガバナンスというよりも、学長のこれは統治の問題、リーダーシップの問題であるだろうということが私共の考え方でありました。その議論の中で、先程大多和さんからの報告の中にもあったように、最終的には学教法の改正、それから国立大学設置法の改正でもって、どうやって担保をするかということが決まったわけですが、そのプロセスの中で私共呼び出されたり、あるいは色々したときにですね、私学の立場で申し上げたのは、私学の場合ですね、多種多様なんですね、今、今日の資料にちょっと書かせていただいていると思うんですが、1946 年の学制改革があって、現在、私立の高等教育機関というのが、大学 603、短大 334、それから高専が 3 というように、969 校にわたるわけです。それがさらに内容から言うと、日大のように、日大何人でしょうか、十万人超してるんじゃないでしょうか、それから次が森田先生の所の早稲田が 7 万超していますね、8 万くらいいるのかな。多少これ減らすような議論をしておられる というようなことを聞いております。それから例えば宗派の僧職を育成するための学校として空海が、弘法大師が発足させたという種智院という学校が京都にある んです。これはなんと 4 年間、全部そろえても 100 人です。

他にも私共の学校のキリスト教主義の学校ですけれども、キリスト教主義の教会の牧師を育成する 東京神学大学というのもこれ 100 人、150 人の定員の学校です。それから、日大のような学校まで、かなり幅があるのと、内容的にも幅がかなり広いという ことで、一つのパターンのガバナンスでは全くうまくいかないだろうというのが、私たちの考え方で、今回、先程、ご説明ありましたように、私学については従来通り運営をしてもらってもいいという結論にしたのは、そういうところにあったというふうに思っております。私学でも学長と理事長が同一の方の場合、多分、早稲田大学、法政大学は、学長に選出されると、その方が総長として理事長もかねるという形。あるいは、理事会が選出をした方は、理事長、学長を兼ねるという形。それから明治大学などは、学長、理事長、それから総長かな、三人でトロイカで、三人の体制でやると、さまざまなんですね。ですから、ガバナンスの形態も様々であるということだというふうに考えております。

今日は、頂戴した大学分科会の資料の参考資料の最後のページの所に、国立大学の形の場合と、公立大学法人の場合と、それから私学法人、学校法人の場合と、三様のチャートになっています。ですから、基本的にはまったく多様であるということを受け入れながら、この議論はしないと答えが見えないんじゃないかなというのが私の考えです。以上です。

神山 佐藤先生ありがとうございました。ご指摘の通り、私立大学の中でも大きいところ、小さいところ、そして一つのガバナンスの中では型にはまらない様々であると、そういう違いがあるということ、そしてさらには、国立大学と私立大学、公立大学ではまったく違うし、各大学ではもちろん個別の事情とか狙いとか方向性もいろいろあると思いますので、そういうものが違ういうことを前提に、ここではもちろん一つの結論を出すわけではなくて、皆様方がどういうふうに取り組んでいるのかということを出して、それを共有して、質問する、意見を言う、コメントするということを大まかにやっていけたらなと思っております。

それでは、早速ですが、最初のトピックに移りまして、総長、学長権限の強化ということについて 20 分くらい討論、議論をさせていただきたいと思います。この項目には、各大学、皆さんいっぱいやっていらっしゃると思いますけれども、提出された資料を拝見すると、急で恐縮ですけれども、三つの大学が素晴らしいなと JUNBA の理事の中でピックアップした次第です。東京工業大学さんの総長裁量経費、裁量コスト、そして裁量スペースという話とか、事業創造大学院大学さんの法人マター以外は学長が今後決済すべてやるという話にしたとかですね、後は芝浦工大さんの人事権、予算権の一部を理事会から引き離して学長に付託した

という話が特に目を引きましたので、もし差し支えなければ、その3大学の方々にすいませんが2分以内で簡単にご説明いただきまして、そして議論をキックオフしたいと思いますが。ご無理なお願いをして申し訳ありませんが、東工大さんからよろしくお願いいたします。

水本（東京工業大学） 東京工業大学の水本でございます。初めての参加でちょっと戸惑っておりますけれども。お手元の資料17ページに東工大の提出した資料がございますのでご覧ください。このスライドの上、17ページの上半分をご覧ください。24年の10月に三島良直学長が就任してから、学長がリーダーシップを発揮して、とにかくスピード感を持って大学改革を推進するという事で、まず教育改革に着手しました。その中で、今、ご指摘のありました三つの裁量、経費・お金と、ポスト・人と、スペースと、非常に学長が自分の裁量を発揮できる三つのところに、裁量を入れたいということです。24年から25年にかけての実績はここに書いてございます。いずれも拡大されているわけですが、さらなる改革を推進するために、教育改革からスタートして、今は研究改革、それからガバナンスの改革というところを中心に進めています。特に、上に書いてあります学長補佐室、ここが骨子の検討を進め、これを実行するという段階です。一番下に書いてありますスーパーグローバル大学事業を提案する段階で、かなり大学全体で議論しました。ここには書いてありませんが、今申し上げた流れで、24年から25年の検討をさらに拡大し、10年後に例えば学長裁量経費はさらに2倍、裁量ポストはポイントで20倍、それから学長裁量スペースも3倍強に増やすと、これを10年後の目標にして、今、実行に移しているという段階です。

神山 急なご指名にも関わらず2分でまとめてくださり本当にありがとうございます。続きまして、事業創造大学院大学さんの方から、また2分程度でよろしくお願いいたします。

仙石（事業創造大学院大学） 2年前にも本会議に出席させて頂きましたが、その時は新潟大学に属していました。本日、目の前に居られます高橋均先生が私の後任ということで新潟大学から出席されておられます。私は現在、私立大学のビジネススクールである専門職大学院大学に勤めさせていただいています。ご存

知のように、専門職大学院大学は、結構財政的に経営が厳しく、これは全国的な問題だと思います。私たちの大学もご多分に漏れず必死の形相でやっております。幸いなことに、一つの法人の中に二つの大学があり、法人の理事長（総長）が一人いて、大学が二つ、つまり学長が二人という形になっているわけなんです、一方の大学が財政的に好調で助けられています。一方の大学は医療福祉系の大学なのですが、学生さんが沢山来て、募集人員を増やすことができ、利益があるものですから、法人全体としては十分黒字になっているというところです。私たちの大学としては、とにかく今一番の問題は予算の問題です。我々のところだけでそろばん弾いても採算的には難しい状況ですので、予算の問題は法人というか理事会（学長も理事の一人）マターでやって頂くことになっています。学務や教員の人事その他は、概ね大学の中で相談しながらつめてやるということになっております。ですから個々の大学は学長のもとに学務関係、教員人事などをやり、大事なお金の問題とか経営の将来構想の問題のところは、理事会マターになっているということでもあります。以上です。

神山　　続きまして、芝浦工業大学様、すみませんが、よろしくお願いいたします。

高崎（芝浦工業大学）　　芝浦工業大学の高崎と申します。今回初めて参加させていただきまして、どうもありがとうございます。私共のガバナンスに関する部分は、10 ページにございますけれども、まず、今までは今日昨日と色々お話がございましたように、やはり、本学も教授会の力が非常に強くて、学長が提案をして色々決めようとしても学長の言うとおりにならないということが多々ございました。それが非常に判断をしづらくするということで、理事会の方からの提案で、今回、寄付行為ですね、基本規程の寄付行為の部分が改正されました。この部分を変えて、人事権と予算権の一部を理事会より、学長の方に付託するということが決定されたということで、現在は、まだ旧体制でやっておりますが、今年の4月から新体制でやっていくということになっております。学長も今までは選挙で決定しておりましたけれども、今後は、学長候補者選考委員会というものを立ち上げて、外部の有識者の方を含めて選考をするため、選挙ではないやり方で学長

を決めていくというような形になっております。ですので、教授会の力があまり大きく働くような感じにはならず、逆に学長の力が強く発揮できるというような感じになるかと思います。今回、色々発言がございましたが、東工大さんもありますように、本学もスーパーグローバル大学創成事業の方に提案をさせていただいて、今回採択されましたが、これも学長のリーダーシップの結果だと思っております。以上でございます。

神山 ありがとうございました。今、3大学のお話を伺いますと、本当、東工大さんは本当に総長の裁量の部分が拡大しているなあというふうに印象を受けますし、後面白かったのは、事業創造大学院大学さんでは、予算が一番問題でそこを除いてはすべて学長に落としたんだけど、芝浦工業大学さんでは人事権、予算のところの一部も学長に落ちていると、そういう、やはり各大学によって取組は違うということだと思います。今のご説明にご質問とか、もしくはみなさま大学ではこういうふうにやっていますというようなことをご紹介いただけるのであれば、ここでご発言いただけないでしょうか。どなたでもかまいません。

服部（早稲田大学） 1点、私の方から質問をさせていただければと思います。芝浦工業大学の高崎先生。総長を選出する時の、総長の選考委員会ですか、そこらに有識者の方を入れられるということですが、どういったエリアの方、あと人数希望どういったことを考えていらっしゃるのでしょうか？

高崎 学長候補者選考委員会の外部の方は、基本的には評議員をされています。評議員は、学内の教職員、卒業生、さらには外部有識者から成り、今回はその外部有識者の方が選考委員会に入ってくられました。今回の外部有識者の方は、大学関係の方でございます。

神山 他に何かコメント、ご質問、はい、お願いします。

佐野（岡山大学） 岡山大学でガバナンス改革担当の副学長を務めている佐野です。東工大の先程のところで、学長裁量ポストが随分増えたということで、ポストをひねり出すというのはなかなか大変だと思うんですが、この43名のコスト

というのは実際どのような形で裁量ポストという形にすることができたのかちょっと教えていただければと思うんですが。

水本 事務の方からお答えさせていただきます。

松本（東京工業大学） 東京工業大学、学務部長の松本でございます。学長裁量ポストにつきましては、例えば定年になったところはすぐに選考せずに、その空いた期間を学長裁量ポストにして使うなど、空きポストを利用して使っているというような状況でございます。

神山 ありがとうございます。同じような質問で恐縮なんですけど、松本様にまた質問させていただきたいんですけども、スペースというのは定期的に学長が召し上げて、また配分するとか、どういうふうにスペースをやってらっしゃるんですか。

松本 スペースにつきましては、例えば、概算要求等で新たに建物が出来たときに、その中から一定の割合をスペースで取るというような形で確保してきている状況でございます。

神山 なるほど。ありがとうございます。よろしくお願いいたします。

畑山（桜美林大学） 桜美林大学の総長補佐をしております畑山でございます。芝浦工業大学さんのご発表の中で、学長先生の職務を補佐するために、学長室に副学長先生1名、それから学長補佐の方が10名ということですが、この学長補佐の10名の方というのは、全員すべて教員でしょうか、それとも職員の方もいらっしゃるのでしょうか。

高崎 全員教員でございます。

神山 学長補佐等につきましては、また以降の項目でお話させていただきますけれども、なにか総長、学長等のリーダーシップの強化ということで特に取り組

んでいらっしゃる、ここでご紹介いただけること、他にございませんでしょうか。梶山先生よろしくお願いいたします。

梶山（福岡女子大学） 福岡女子大の梶山です。東工大さんが取り組んでいらっしゃるということについてです。他の大学さんもすでに取り組んでいらっしゃると思いますが、これは大学総長の裁量の問題であると私は考えます。私も九州大学にいた平成 16 年頃に、教授のポジションを 28 名分作りました。最初から 28 名分のポジションを作るといのはやはり抵抗がありますので、始めはさまざまな方を 40 名ほど選びました。例えば、大学にいろいろな資金を持ってくる方や、アクティビティが高い方、若手やシニア、ジュニア等に分けて、約 40 名の方を選びました。そして、例えばシニアの方には、1 年間に 1 千万円を支給するという設定を行う等して、それぞれが応募できる敷居を低くしたのです。敷居を低くしたことにより、反対する意見もなく、スムーズに進んでいきました。次にその資金を使い、教授 28 名分のポジションを作成しました。その際も新しい学部を作ることをするのではなく、大学の中に 5 つのすばらしい組織を作るという位置づけにしました。この時点で私の学長としての任期は、あと 4 年しかありませんでしたが、5 年間の約束をし、3 年目に中間評価をすることにしました。学長の任期は通常 6 年ですが、最終的には私がやめる前に 評価を行い、良くないと判断した部分は全て取り上げ、良い部分は基本的には残していきました。良い部分であっても全部残すというわけにはいきません。課題・諸問題の検討を行いながら、半分程残していきました。これまでよりも、より良い進化を遂げるためにリニューアルしなければなりませんので、同じところに長く留まるのではなく、このように検討・改善を行っていくことで、一挙に組織のポジションを作るというよりはこれまでに活躍してくれた人材を Encourage しながら、徐々に完成した組織へと近づけていくという方法も大切だと感じています。人材側としても、各ポジションへのステップが何段階に分かれているようであれば、少し学内でも敷居が低くなるのではないかと感じています。これまでの経験を通じてそう感じました。

神山 ありがとうございます。一気にやるのではなくて、段階ごとに少しずつリニューアルやるとまさしくご経験に基づいたコメント、ありがとうございます。

議論が散発に になってしまうかもしれないんですけども、ここでまた次のトピックに移って、そして時間が余れば、また他のトピックに戻ると。もしくはこのトピックスすべて色々関連していますので、自由にご発言いただく時間は別途作りたいと思います。

続きまして、二つ目といたしまして、新組織の設置というところですね。それが私共の目を大きく引きました。これはガバナンスというだけではなくて、ガバナンスに加えて、教育の質保証という観点からさらにはガバナンス改革ということで、新組織を設置しましたと書いてある大学が数多く見受けられました。具体的には大阪大学さんの未来戦略機構であったり、九州大学の基幹教育院であったり、福岡工業大学のFD推進機構というのかなと思っています。もし差し支えなければ、その3大学の皆様方、順番にまた2分程度でご説明いただけたらと思います。最初に大阪大学の方、よろしくお願いいたします。

星野（大阪大学） 副学長、星野でございます。資料では2ページ部分になっているかと思いますが、未来戦略機構というのは、機構長が総長となっています。目的の一つは、意思決定を早くしたいということで、ガバナンスに関してそういう意思決定のスピードが非常に重要だと思います。二つ目は教育の質の向上というのがあり、三つ目は研究の質も高めて、学問の本質を究めたいということがあります。そのために、異分野のものを統合しながら、新しい知の発見が出来るような、イノベーションが出来るような、そういう機関を作りたいという目標だったかと思います。先程、桜美林大学の佐藤総長からの話がありましたように、大学もさまざまです。大阪大学はどちらかというと、規模、人数だけではなく、学部、分野、センター、研究所等もたくさんあります。そういうものの中からどうやって優れた知見を結びつけて新しいものを打ち出していくか、そのための新機構となってきたかと思います。多様性の中から新しいものを作るための機構。そこを総長がリーダーシップを取るということ。しかも、その間の意思決定はできるだけ早くするということだと思います。ありがとうございます。

松尾（正） それはちょっと質問なんですけれども、それはようするに総長指導の研究テーマということですか。

星野 学内のリソースを互いに融合させて新しい研究テーマを生みだそうとする試みだと思います。つまり、ちょうどこれを作ったときに、リーディング大学院というのがありました。リーディング大学院に採択されたときの我々の経験として、やはりいくつかの分野を組み合わせで新しくするというのがあったかと思

います。そういうものと軌を一にしたところがあって、その方法論というのをもう少し発展させようかというところが出発点だったのかと。

松尾（正） 学際という感じですね。

星野 学際です。はい。

神山 ありがとうございました。続きまして、もしよろしければ、九州大学さんよろしく願いいたします。

芝田（九州大学） 九州大学の芝田です。資料は7ページの上のスライドになります。上のスライドの下の方に時系列が書いてございますけれども、基幹教育という、いわゆる教養教育の再構築を目指した新組織を作り、新しい教養教育を始めました。平成23年の10月にこの教員の組織である基幹教育院というのを作りまして準備を始めまして、平成26年の4月から新入生全員に対する基幹教育が始まっております。そのコンセプトは学ぶ態度、学ぶ手法を自ら身につけていくということで、今はやりの、アクティブ・ラーナーと言うふうにくくってしまえばそうなのですが、これを1年間かけてやり、また高年次でも少しフォローアップ的にやるということでございます。特徴的な科目として、左の下の方に書いてございますが、基幹教育セミナー、週1回、前期15回やるのと、課題協学科目という科目は、三人のそれぞれ分野の違った教員が一定のテーマを基に講義をおこなったうえで、自ら課題を設定してプレゼンをするという科目でございますが、これをやっております。週1回、2コマ連続通年でやります。この基幹教育院の教員を採用するにあたりまして、赤字のところがございますように、これは全学出動の教育でございますので、役員会で直接人事をやろうということになりました。役員会の下に人事委員会、そのヘッドは担当理事でございますが、人事委員会を設定して、その下にさらに教員選考委員会を作って、最終的に役員会で人事をチェックするというやり方でございます。40人を新たに採用し、残りの30名は学内からの移動で約70名強の人員で始めたところでございます。以上です。

神山 ありがとうございました。色々質問あるかと思いますが、その前にもう一つ、福岡工業大学さんよろしく願いいたします。

下村（福岡工業大学） 福岡工業大学の下村でございます。本学におきましては、国立大学の中期目標・中期計画に相当するような、中期経営計画を1998年から行っておりまして、毎年3年後に見直すという形で現在第6次の所でございま

す。テーゼとして、丁寧な教育システムの確立を掲げておりまして、その方策の一つとして、教育内容の改善を掲げております。それに伴いまして、2006年の10月ごろに教育改善の推進委員会というのを設置をいたしました。さらに先生方、ご案内のように2007年、2008年において、FDの組織的な推進の義務化が行われまして、それに伴って、第5次のマスタープランに沿いまして、福岡工業大学の教育改善に関する、いわゆるもろもろの取組の企画、開発、実施および事業を行う組織を明確に位置づけたわけでございます。私学でございますので、特徴としましては、教学にぶらさげませんで、法人の下にダイレクトにぶらさげまして、全学的にカバーするという形でございます。ここのところにおきまして、いわゆる機構長は学長というふうに定められておりまして、学長のリーダーシップによってその組織の運営を図ることによって効率的に行うという形でございます。FDの推進機構そのものは2010年4月に設置したところでございます。業務のところでは主として三つございまして、一つは具体的取組の立案と実施、それから学部などにおける取組のサポート、それから3番目としてFD活動にかかる補助金の申請などでございます。こういう形で業務に関して全学的見地から実践とかあるいは調整を行うための委員会の構成委員として機構長として先程も言ったように学長、それから各部会長といいますのは、24ページにも書いてありますけれども、各学部の部会、それから教務部長等々で行っているところでございます。以上でございます。

神山 ありがとうございます。3大学の今のご発言、ご説明につきまして、何か思い当たることとか、質問とか、コメント等ございましたら、ぜひとも。

水本 一つ質問よろしいでしょうか。2番目の九州大学の基幹教育院について。これは基幹教育を実施するという主体で、例えば、教員の教育力を高めるための研修ですとか、あるいは教授法の、何と言ったらいいのでしょうか、伝授とかそういったミッションを持っている組織ではないのでしょうか。

芝田 ちょっとしゃべり足りなかったのでもいい質問していただいて、ありがとうございます。おっしゃるとおりで、新しい教育手法の開発とか、そういったミッションを担って、実際には全学的に900名余の教員の協力を得ながらやっております。実はもう一つ言いたかったのは、昨年からの教育が始まったときに遡りまして、基幹教育手当てというのを創設いたしまして、月額最高2万円程度のそんなには高くないのですが、基幹教育に優秀な先生方に来ていただきたいということで、そういう手当てを作りました。文科省の方も多分心配されると思いますが、そうすると人件費はどうなるんだろうということなんです、そういう新

しいものの開発に必要な期間として、総長の任期でもある 6 年間ということで、時限的な手当てという形にさせていただきます。以上です。

神山 ありがとうございました。その他コメント、ご質問等ございましたら。お願いいたします。

佐藤（良）（法政大学） 法政大学の佐藤です。大阪大学と九州大学の新しい組織のアイデアについてとても興味深く伺いました。大阪大学のご説明の中で、この未来戦略機構で四つの部門の一番最後の所に、教育・研究推進部門とあります。ここで言っている教育という場合にはこの 2 ページの説明を読む限りでは、大学院レベルの教育を念頭に置かれているようですが、学部、大学院の教育連携についてはどのようにこの中で対応されているのか、お教えいただければ、と思います。よろしくお願いします。

星野 この未来戦略機構に関しては、大学院以上ということをやっています。実はこの未来戦略機構設置の後にスーパーグローバル大学創成支援事業が採択されたものですから、その構想調書の中では「全学学修イノベーション機構」という別の機構を作ることを考えています。そこでは、九州大学さんの話にもあったような共通教育、基礎教育の部分の整備と、高度汎用能力的なものの強化も合わせたような方法論で教育システムの改善を検討しています。言いかえるとこれは、今までリーディング大学院でやってきたような方法論を学部の方にも延長させようとしているわけです。ですから、そういう形で、未来戦略機構では取り扱わないのですが、新機構の中でうまく発展させていく、展開させていくということを今、計画している次第です。

神山 はい、どうぞ。

窪田（横浜市立大学） 横浜市立大学の学長、窪田です。先程、大阪大学から今後、質の保証あるいは研究力の向上で融合型のことを進めていくというふうにおっしゃられたんですけれども、私たちもガバナンス改革をずっと やってきまして、3 学部を一つにしてみました。それは当初は制度的なものだったんですけど、今度は本当に中身ということで、今二つの学部、医学部と国際総合科学部の二つを融合させた形の、研究体制を中心にしたものを新しく作ろうということで、医学部と理系と文系を融合させた生命医科学というのを作ったんですよ。そのときにやっぱり、昨日も話ありましたが、かなりそれぞれの組織の人達がお互いに文化が違うもんですから、抵抗がありました。そこをガバナンスという

形で乗り切って今ようやく2年目くらいになって、少しずつ融合が進んだかなと思います。大阪大学さんが融合型を進めるにあたって全く文化が違うところをどんな形でうまく進めようとされているのか、そのコンセプトみたいなのを聞かせていただければと思います。

星野 大変興味深い、重要なご指摘だと思います。この機構図を見ていただくと部門というのがあります。右下の方にある教育または研究を推進する部門というところですが、今、窪田先生がおっしゃったように、いったん部局を新しく作ってしまうとすごく固定的になるわけです。しかし、この部門というの、わりとフレキシブルに作ることができるものですから、インキュベーション的な時期はこの部門の中でやってみるということだと思います。ここで一定の成果があったならば、将来研究科になってもいいかもしれません、ここであまりいかなかったらそれはプロジェクトで終わるというふうに考えるといいかと思います。そういう意味で未来戦略機構が学際融合型の研究のインキュベーションをするという役割を果たしていると思っていただければと思います。

神山 分かり易い説明ありがとうございました。

服部 私の方から別の件ですが、質問よろしいでしょうか。福岡工業大学の下村先生、2010年の四月からFD推進機構、FD推進ということで取組をされているということで、現時点のところの成果というか効果というか、漠然とした質問で恐縮なんですけど、お分かりのところでコメントいただければと思います。

下村 はい、ありがとうございます。2010年から行いまして、学長の方でこういう形で行いたいという所信表明をいたしまして行っていますので、先程も申し上げましたように、法人の所にぶら下がっている形の機構でもありまして、後でまた機会があれば、関係者が話しがあると思いますけれども、教職協働の観点で非常に意識が強いところがございます。私学でございますので、経営が今まですべて安定していたわけではありませぬので、色々な浮き沈みがございましたものですから、そこのところも踏まえて現在はうまくいっている、そういう状況でございます。

服部 ありがとうございます。

神山 先程、文科省の太田和分析官の方からもご説明ありましたように、いま、文科省でも職員の高度専門職ということで、SDがポイントになってくるというだ

った んですけれども、私の個人的なイメージですけれども、1 年半ちょっと前に JUNBA に加入させていただいたときに、福岡工業大学さんのお話を聞いたときに、多分、一番 SD が進んでいる大学じゃないかなあと思うくらいに、一生懸命いろんなプログラムがあって、本当に先進的な取組をされているというのが 私の印象でございました。

松尾（正） 福岡工業大学さんは、本当に少ない事務員の中から毎年、それこそ 10 人くらい、2 ヶ月ぐらい来ておられますよね。

下村 ちょっとご説明させていただきますと、小さい大学でございますので、専門的な国際戦略推進室は 4 人程度で回している形でございます。一つの特徴は SD で ございますが、事務職員の所を 4 人 1 組で 2 ヶ月間、CSUEB に出しまして、それを年間 4 個に回すと、今回からは教員も行かせまして、FD と SD のところで組み合わせて、またその所でアドミニストレーターというものを育成したいと、そういう制度でございます。

神山 数年間で全職員の方が一度は研修に出られる、そういういったスキームでよろしいですか。

下村 100%までいっておりませんが、まず 5 割はと、だんだんそういう所を多くしたいと思っております。

松尾（正） どの大学でも一人出すのに、そんなに長い期間は出さないとおっしゃるんですが、どうしてそんなに何人も 2 ヶ月も出せるんですか？

下村 これは多分、学長が言ってもダメだと思います。ようするに理事長決断でございまして、理事長でやるということでございますので、予算関係は全部保証するということでございますので、それで、

松尾（正） 仕事の量は、後の人にもものすごく負担がかかるわけですね。

下村 はい。それぞれ語学的なところはともかくとして、100 個の質問を用意させて、CSUEB の総長室から各課長のレベルの所までずっといって、向こうの方のやり方を勉強して、それをフィードバックして、本学に合った形で、今後どういうふうにしたらいいかというのを考えさせる、

松尾（正） 私が申しますのは、出た後の残りの仕事を、残りの人が分担するわけでしょ、

下村 はい、各課長とか、これはもう常務がおられますので、もし必要であればご説明いたしますけれども。そりゃあの、負担が凄いんで非常に抵抗あると思いますけれども、そこの所はともかく、それを踏まえてちゃんとやれ、というのが理事長の一声で、それで決定する、

大谷（福岡工業大学） 病気で突然休むということが日常あるわけですから、補充は無しということで全部、他の職員がまかなうということでやっています。

渡辺（芳） ちょっとすみません、名古屋大学の渡辺ですけれども、ちょっと九州大学の基幹教育院、ちょっともう少し詳しく聞きたいんですけれども、私自身は、教養部復活論者で、マイノリティでみんなから輦轡を買っているんですけれども、この70名の方々を採用されていますけれども、この方々、基本的には教養教育に専念されてる方ですか？

芝田 基本的には、Effortの7割は、教養教育、この基幹教育院に充当して欲しいと、後の3割は研究であったり、あるいはどこかでお願いして、大学院教育に携わっていただくという形です。

渡辺（芳） そういう意味では、研究科にも所属して。

芝田 基本的には、基幹教育院という教員組織に所属しています。

渡辺（芳） いわゆる昔で言うイメージで言えば、悪いイメージ持っている方もいるけど教養部のような感じではある？

渡辺 分かりました。

神山 その他何かございますでしょうか。ありがとうございます。ではまた次のトピックに移りたいと思います。また何かありましたら、戻って発言いただけたらと思います。次のトピックは、人事戦略でございます。これは総長、学長リーダーシップに基づいた教員人事、職員人事というのをこういうふうにやっています、やろうとしていますということをご説明いただいている大学もかなり見受けられました。私共が気づきましたのは、九州大学さんの大学改革活性化制度で、

教員ポストの1%を毎年、強制的に再配分しているという話であったり、後、人事評価の話につながるんですけども、広島大学さんのA-KPIというのですが、Achievement motivated Key Performance Indicators というものを使った人事評価を徹底しているという話であったり、横浜市立大学さんの教員の意見が反映される人事システム、これはアカデミック・セネートの昨日の話にちょっと似ているのかなというイメージをお持ちしているんですけども、この三つにつきまして、順番にまたご説明いただけたらと思います。よろしくお願いいたします。

芝田　　すいません、たびたび発言して、九州大学の芝田です。資料は7ページの下のスライドでございますけれども、そこがございます、大学改革活性化制度ということをして24年度に最初のエクササイズをやって、今3回目のエクササイズが進行中でございます。教員ポスト、基本的には教授を1ポイントとして、後は給与の比率で、准教とか助教にそのポイントを割り当ててございます。各部局がその一定のポイントを保有しているわけですけども、その1%を毎年、強制的に拠出していただいて、それを再配分すると。再配分に当たっては各部署が新しい組織の案を出していただくと。できたら部局横断的なInterdisciplinaryなものを優先的に採りたいというふうに考えておりますけれども、それを出していただいて、学内の委員、若干名の学外委員を加えまして、審査委員会でヒアリングをして優れたものから採用していくということでございます。右の方にございますように、3年間で32件、採択してございまして、計73人が再配置の対象になっております。その結果、出来たセンター等が下の方にございすようなものが新たに出来ております。ちょっとやや課題も見えてきておりますのは、やはり特に文系については、なかなか動きが、学問自体の動きが、少しタイムフレームが違うので、どんどん再編成していくというのがやや難しいのかなという面が少し見えてきてございまして、この点を中心に今後この制度自体のあり方も少し見直してみようじゃないかという所まで、今来ているところです。以上です。

神山　　課題も見えてきたということで。ありがとうございました。広島大学さん、よろしいでしょうか。

西谷　　広島大学では、一つは業績評価。様々な業績評価に基づいて、昇給部分についての評価をするということを去年から理系の所で行っております、そこで来年度からは文系の方でも行うということを前提として、A-KPIという指標を取り入れることによって、ある教員がすべて教育と研究または社会貢献等を当分にするという訳ではなく、様々な重みをつけつつ教員が最善のパフォーマンスを行うというようなことを可視化する、そういったシステムを導入しております。そ

の基礎になるのは当然、客観的な様々な指標ということになります。そういったものの積み上げが各学部、またプログラムのパフォーマンスの最適化ということにつながって、そういった物を使いつつ、今度はもっと大きい組織全体を動かしていくと、変えていく、変革していくということに使おうとしております。以上です。

神山 ありがとうございます。横浜市大さんお願いします。

窪田 横浜市立大学はかつて教授会に人事のいろんなことの決定をまかしたんですけれども、それは完全に今はなくなっております。基本的には学長の下的人事委員会、学長の諮問機関でして、教員、それから経営関係、理事の方、それから学外有識者、これも教員と教員でない人が混じっていますが、ここで全部決めるとしました。ところがあまりにもそれだけですと、細かいところまで目が届かないので、教員の意見が反映される形にしようと、一番下のところ、例えばそれぞれ病院ですとか、学部ですとか、大学院ですとか、あるいは融合型をやる場合はその部の局にワーキングを作り、その下の教員の方々にやってもらいまして、ワーキングでいろんな意見を議論していただいて、それを上に上げていただくという形にしています。ワーキングメンバーはそれぞれ部局長が選出、選出というか指名する形にしています。部局長は誰が決めているかという学長が決めているということで、ガバナンスをしつつ、かつ教員のワーキングからの現場の声を吸い上げているという、こういうシステムにしております。30 ページを見ていただければと思います。以上です。

神山 ありがとうございます。各大学が人事等に色々工夫、苦勞されていると思いますけれども、今の3大学に対するコメント、ご質問、もしくは私共の大学ではこういうふうにやっていますということありましたら、何か。

松尾（正） すいません。広島大学の A-KPI の内容をちょっと、評価システムと何が違うのかをお話いただけますか。

西谷 一つには教育と研究のバランスといった場合に、一人の人だけで教育と研究、また社会貢献とのバランスを取るのとは不可能だろうと。例えば一人の先生がちゃんと教え、また研究もすべて同じようにやっていくのは不可能だろうということで。例えば、ある先生は研究の方にもしかしたら、九州大学さんのやられていたのに近いかもしれませんが、例えばある先生は70%から80%の時間とまた Effort とを教育に、また研究に秀でて、またそちらの方にたまたま専念し

たほうが良いような先生方についてはまた逆を行うと。そういったことをあるユニット、または学部、教育プログラムの中でバランスを取るようにしていこうということ、

松尾（正） 点数か何かで評価出すんですか？

西谷 出します。

松尾（正） そうすると、教育の 70%の人と研究の 70%の人は同じ評価という数字になりますか？

西谷 評価はまた別に。

松尾（正） 100%取った場合には、研究だから高いとか、そういうことは無い訳ですか。

西谷 それはありません。それを全部数値化してはっきりと見えるようにしていきます。様々な指標といったものが自動的に収集できるようなシステムといったものが作られています。

井筒 一つ質問なんですけれども、それは例えば年度初めに、学科長や学部長かと一緒に相談しながら決めるんですか？あの Effort の割合とか。

西谷 Effort、それは基本的にはそのユニット、ないしそのプログラムの中で考えて。そしてそのパフォーマンス全体というのは役員会であるとか、学長が大きく見ていくと。そこは学長等のガバナンスということになると思います。

ベントン（筑波大学） 筑波大学、国際担当のベントンです。よろしくお願いします。まず筑波の例を話した後、九州大学の先生に質問があります。筑波大学は3、4年前、教育組織と教員組織を分けました。学部・研究科には教育プログラムが残り、教員は基本的に系という教員組織に所属することになりました。系から教員が学部・研究科に教えにいく仕組みです。学部・研究科に所属するのは学生になります。教員の流動化を促進するためが目的です。

また、柔軟に新しいディプロマ・プログラムを促進するため、新しい組織としてグローバル教育院が設置されました。ディプロマ・プログラムに合わせて、複数の系から教員、また複数の研究科から科目が提供されます。例えば、ヒューマ

ン・バイオロジー・プログラムでは、医学、システム情報などの系の先生が教員になっています。

なおかつ、ここ何年かは 人事の戦略枠制度が導入されました。毎年 3%の人事枠が各系から召し上げられ、その内 1.5%の枠が系に返され、残りの 1.5%の枠は本部が戦略的に再配分する仕組みでした。今までは、若い教員、外国人教員、女性の教員の戦略的採用のために配分されました。

九州大学に対しての質問ですが、人事ポイントはどうのように使われていますか？

芝田 繰り返しになりますが、教授が 1 ポイント分持っているわけですがけれども、毎年だいたい 20 ポイント弱くらいが 1%で集まってきます。で全てがこの審査によって採択されたプロジェクト というか、組織の再編成のために再配分されて、残ってはいません。これまでの 3 年間のエクササイズはそういうふうになっています。

ベントン 人事のポイントですが、教授 1 ポイント。准教授、助教のポイントは？

芝田 教授が 1 ポイントで、確か准教授が 0.78 だったと思います。

ベントン なるほどね。今後我々ももっと自由に、配分されたところが自由に使えるように、ポイント枠を教授、准教授、助教枠、ポイントの数をまだ今検討段階で、進めている所なので、まだポイント決まっていなんでしょうけれども、そういうふうに進めようとしているところです。

ベントン 0.78 ですか。はい、ありがとうございます。

神山 今、筑波大学のベントン先生から、期せずしてご説明があったんですけども、それ今、3%を召し上げて、1.5 は返すということだったんですけども、1.5 は必ずその当該部局に還元するということであって、当然、違う人に行っているということですよね。

ベントン 系に返された枠は、各系の長や人事委員会の検討をえて、系内で再配分された。本部が再配分した 1.5%の枠も、配分された系で再配分された。

神山 大変面白いですね。召し上げ方も 2 段階あるということですね。

ベントン はい。もちろん、最初は、皆様はとまどいがありましたけど、その後、皆は制度に慣れ、文句も少なくなりました。

神山 米田先生お願いいたします。

米田 カリフォルニア州立大学の米田です。横浜市立大学さんの話に少し絡むと思うんですけども、人事委員会の部分でですね、教員、教職員とありますが、教員の評価にあたる部分なんですけれども。

私が属するカリフォルニア州立大学イーストベイ校は CSU の本部に属している 23 校のうちの 1 校ですが、2 年前にあるスタディが走っています。教員の評価において、昇任、昇格をする時に、当然同じように人事評価をするわけなんですけれども、その時にスタンフォードの工学部をモデルとしてスタディが行われた経緯があります。どういった経緯だったかと申し上げますと、例えば准教から教授に上げますというようなことがあったときに、通常であれば人事委員会が中で走っていて。CSU はも今変わりません、イーストベイ校の方でも内部の学部長なり、学科長で構成されるような、その学部の人達はその人の研究なりを評価して、上げるかどうか審査しますという形で、おかしいんじゃないの？という話が CSU 全体で出て。じゃあいったいスタンフォード例えば工学部、電子工学科どうやってやっているのか？という所で調査に入ったところ、3、4 人のコミッティがあって、そこで何をするかという、まず 50 名から 60 名の推薦状を取れる人間を、その人に出しなさいと、学科の方に出しなさいといわせる訳ですね。A 教授属する学科、およびその本人、それから学部長の方にその人を昇格するにあたって推薦状を出してくれる人達を挙げなさいと。そのコミッティは 50 名、60 名の推薦状リストを見て、コミッティの方でこの人とこの人に聞こうということを聞いて、それを基に実は昇任、昇格を評価していると。これ、非常にアメリカの方では人事評価の中で、大きなトレンドとしてあるので、多くの日本の大学では取り入れられていなくて、アメリカの内部の審査、ドシエ (dossier) の審査の中で、かなり大きく話題になっていること。スタンフォードをはじめ、ハーバードでもそういうふうになっていると。学部、学科にかなり依頼していますが、私が、コメントにはなるんですけども、人事評価、教員の人事評価にあたって、外部のこのようなガバナンスに関わるような、外部の評価、いわゆる学会ですね、学会のつながりの中で研究領域、例えば 7 割は同じ機会でもこの領域、自動車工学の 2 割がやって、後は学際的な研究を 10 やっているとする、そのベンチマークした外の学会からの推薦状をベースに人事評価をしているような取組にしている学校があれば、聞きたいなあと思って。アメリカの方で今そういうスタディが現実足元で

進んでいる中なので、その最新の事例と共に、どういうことが日本で行われているのかなという所で、少し何かあればと思ってですね。

窪田 教員評価は、多分同じだと思うんですけども、どれくらい Effort 率に対してどのくらいやって、そして上司、それからもう一つ上の人達が全体的にまた見るっていうことですね。それに加え承認のときは、業績がどうかというのは、みんなそれぞれの専門分野で見ないようにしています。外部の目が必要ということ、もちろん非常に素晴らしいと思うんですが、なかなか大変です。准教授や講師から教授に上げるときは、時々外部のみなさんからの推薦状等も参考にしているんですけど、助教から准教授、その辺あたりの評価はもう内部だけでやっているというのが実情で、少しそういう要素を取り入れたほうがいいのかないのかなというのがちょっと思いました。ありがとうございました。

米田 先程、お話に出ましたように、3分野大きく研究、教育、サービスというふうに分けてみているところが、通常アメリカの大学で、研究領域において、極めて外の力を借りて人事評価に活かしていこうという動きが大きな流れと出ていて、一方でその教育の部分では、たまたま CSU が 23 校ある団体であるがゆえに、同じ電子工学の授業をやっている人間がほぼほぼ、学部がありさえすれば 20 数名いるわけですね。ナンバリングがついた科目が横並びでいると、その人達、横並びで、串刺しで、教育評価ってできるよね、っていう所が CSU で現実足もとで動いています。日本の大学でも本来であれば同じように科目が横並びで、同じようなアウトカムを求めてやっているはずなんですけれども、なかなか他大学との比較ベンチマーキングがなかなか行われていないだろうと、教育の部分ではそうですね。サービスの部分では、今足元で、アメリカの大学の中で外との比較で外部評価をいれてっていうことは行われていないだろうと思います。これからスタディが動くだろうと思います。今足元で、CSU で行われているのがそういう現実的なものなので、ご紹介いたします。

窪田 外部からの推薦状の課題って言っちゃえばなんなんですけど、日本では推薦状を依頼するときに全く知らない人にポンッと依頼してしまうと、これはちゃんとやってくださるんです。しかし、例えば本人に出してくださいというと、本人が自分の知った人からもらってくると、もちろんそれを読み込んで、本当に内容的にちゃんとしているのかっていうのは非常に参考になるんですけども、本人の履歴書と同じようなことが書いてあったりすると、こちらとしては評価するにはどうかなという所が多々あります。日本人、推薦状書くときにめったに非難しないのです。アメリカだと自由にそういうカルチャーがあるかと思うんで

す。

米田 元々推薦状を出していたときは、そこもベンチマーキングが入って、スタンフォードの実例では、A教授がいますと、同じ学会クラスで、BとかCとかこういう人がいますねと、同じクラス、同じ年代、同じような研究レベルで。この人と比較して、あなたならどう評価しますかという推薦状を取っています。なのでいいことが書けないという形にアメリカも変わってきている、以前はいいことしか出てこなかったんですよ。レジュメのときに出す推薦状と同じで。

神山 米田先生ありがとうございました。現地を良く熟知されているコメントで、推薦状の書き方、今初めてお聞きしました。大変意味のある話だと思います。その他、この項目で何かコメント等ございましたら、お願いいたします。

松尾（清） 簡単な質問なんですけれど、名古屋大学の松尾ですけれども、九州大学の方で毎年、1%ずつ Circulate させると、そうすると毎年 1%引き上げるわけですよね、しかもそれを例えば分野融合的な分野に回していくとすると、その引き上げられる所ってというのは毎年減っていくんですが、このあたりの手当てというか、どうされているんでしょうか。増える所も減る所もあると思うんですけれども。

芝田 先程もちっと申しましたけど、コンセプトとしては必ず自分達で取り返さないと減るばかりだから、みんながんばるよねというのが基本的なこの仕組みのコンセプトであるのですが、然は然り乍ら、さっき言いましたようにやっぱり減り続けるところがあるので、ちょっと3年間経って、少しその辺の課題が見えてきているんじゃないかということで、制度自体を少し見直そうじゃないかという所まで今、意思決定しています。

神山 ありがとうございました。

服部 すいません。話がちょっと行ったり来たりして恐縮なんですけれども、横浜市立大学の教員の昇任にあたって、人が人を評価すると非常に難しいところもありますけれども、上の人が下の人を評価する、それはありうると思うんですが、同等レベルのいわゆるピア・レビュー、そういったようなことは行っていないのでしょうか。

芝田 その要素も少しは取り入れていますけれども、本格的というのは無いで

す。

神山　　すいません、私の方からもう1点、また戻って恐縮なんですけど、広島大学さんのその独自の評価指標についてなんですけれども、細かいことはもちろんここだけでは十分ではない、お聞きするのは適切ではないと思うんですが、これは独自ではあると思うんですけれども、本当に外部の機関に助けを借りて開始されたのか、どれくらいかけて開始されたのか、それを Implement する時に実際教職員、職員の方、教員の方が納得しているのか、その成果かがですね、どうできつつあるのかというのをもし差し支えない範囲でよろしければ。

西谷　　1指標だけ見ないという考え方は別に新しいものでも何でもないと、そしてそれを、アチーブメントという形をつけていますけれども、大学教育研究の中で、どのような KPI というのが考えられるのかということについては、本学の担当の学長、副学長が考えて、その他のチームで考えたものです。そしてすみません、まだその成果というのが、実際始まっているのが去年から始まっていますので、実際に目に見える評価、何か形になったものあるかということ、そこまではまだ動いておりません。以上です。

神山　　これを導入する時に評価される側の先生の評判というか、それをどのように導入されていったんですか？

西谷　　ベースになっているのが基本的に客観的に見えるような指標というのがたくさんあると思います、例えば教育だったら授業科目数であるとか学生の登録数であるとか、他に色々あるんですけれども、そういったものは、それをまたもってどう評価するかは別ですけれども、その数値の存在自体については反対は出来ないわけですから、そういった客観的な物に基づいて、次どのように評価するのはまた分野であるとか、プログラムであるとか、全学である、ということでまた当然議論が出てきますが、その客観的な数値ということについては何ら、ということで、そういったことで教員、また学部の方から、特にその導入について反対というのは出ておりません。

神山　　ありがとうございます。

服部　　すいません、広島大学さんの今の A-KPI ですが、運用の仕方といいますか、実際に評価は教員それぞれから自己申告して上からくるのか、一方的にくるのか、その辺だけちょっと教えていただけますでしょうか。

西谷 評価というのは、当然教員が分野等によって違いますので、そこでの様々なレベルというのは話し合いというのが必要になります。ただその数値を集めたりということについては、今少し言いましたように、自動的に集めますので、教員が例えば申請して、私がこれだけの論文を書きましたとかそういった形をとっております。

神山 ありがとうございます。他に何かこの項目でございますでしょうか。よろしく願いいたします。

佐藤（良） 法政大学の佐藤です。人事異動、人事戦略ということ考えた場合に昇任と言う形での「縦の移動」と、後は今日の大学のお話のように組織を超えた「横への移動」と両方あるようにと思います。今日のお話の発想は、移動を容易にする、つまり流動化を進めることによって組織もあるいはその研究分野に対しても、ある種のエネルギーを生み出すというか、活性化させることが出来るということで、各大学が工夫をして進めていると思います。けれども、やはり逆の面もあると思っていて、それは組織の安定性と言われることです。日本的な発想からすると、そういうものが損なわれてしまうんじゃないかなと考える先生方も場合によってはおられると思います。そういう負の側面について目立つようなことは経験上無かったんでしょうか。その点を教えていただければと思います。よろしくお願いします。

神山 今のご質問につきまして、例えば九州大学さんなり、筑波大学さんとか、いかがでしょうか。これまで人を動かすというようなシステムをどんどんご議論されていたんですけれども、ごもっともなご質問でそういうことを強制、半ば強制的に人を動かすようなシステムを導入すること、逆に安定性な損なわれるんじゃないかというご質問だったんですけれども、実際、運用されていて、九州大学さんは見直しをするというようなことを今、お話があったんですけれども、筑波さんはどんな感じでしょうか？

ベントン 見直すということはないです。やはり新しい時代にあった新しい教育プログラムを作るために、柔軟な人事制度を進めなければならないと思います。教員組織と教育組織をわけた制度は3、4年前から始まったばかりですが、段々と納得してもらっています。学長を含め本部は、何回も色んなところでその重要性を話しています。もちろん最初は抵抗がありましたけれど、新しい学際的ディプロマ・プログラムが提案されてきています。グローバル教育院は、最初は1つの

プログラムでスタートしたのですが、今年では部局から提案した複数のプログラムが走り始めています。とりあえず時間がかかりましたけれども、理解は得ていると思います。

神山 ありがとうございます。もちろんその安定性が無いと、そういう制度も運用できないと思いますので、学長、総長、リーダーシップが入念にしっかりと根気良くご説明してそういうシステムを導入していくと。そしてまたコメントありましたように、多段階で徐々に。あ、お願いいたします。

梶山 福岡女子大の梶山です。組織をどう動かすかということはもちろん重要ですが、その前に大学の将来構想の部分も非常に重要になってくると思います。大学の将来構想によって、組織がどのように進化していかが決まってくると考えます。そのためには、10年ほどの将来構想が必要であると考えます。今回は、この将来構想を常に検討・点検し、リニューアルしていくという概念が少し弱いように感じました。どのように進めていくのかを決定した後は、そのまま進めていくという部分では佐藤先生と少し意見が異なるかもしれません。リニューアルしながら進めていくという概念が無ければ、組織は陳腐化するのではないのでしょうか。その辺のリニューアルという概念と、変革のための長期的なシナリオである将来構想に沿って、人事が行われているということは非常に必要なのではないかという気がしています。

神山 ありがとうございます。ごもっともなご指摘だと思います。

ベントン まさにそうです。各段階をえて、教育システムのリニューアルのために、ディプロマ・システムに移行しようとしています。同時に人事の流動化も進めています。

梶山 そうであれば、具体的な話が聞きたいと思っていますがいかがでしょうか。どのようにリニューアルするかという話です。私は組織のリニューアルというのは非常に大変なことだと感じていますので、出来ればその辺の話をお願いします。

ベントン 最初は組織を改変し、教育組織、教員組織を分けました。グローバル教育院の設置は、欧米的なディプロマ・プログラム、例え1年生からある学部や研究に入学するのではなく、2年生や3年生になった時にようやく進みたいメジャーを選択する、に移行する最初の段階です。教員が教育組織から分かれているの

で、系という組織に所属している教員が多様なディプロマ・プログラムに協力できることになります。この制度は、既存の教員体制の中で新しいニーズにあった、学際的な教育プログラムを作りやすくします。

梶山 教えて頂きたいことがあります。筑波大学さんが取り組んでおられることについてです。本来なら芝田さんが聞くべき質問ですが、筑波大学さんが取り組んでおられるということでお尋ねします。九州大学の学府・研究院制度があります。学生が属するのは学府ですが先生が属するのは研究院です。そのため、組織を変えていく時には2段階で改善することが出来ます。教育と研究が全く別の組織になりますので、良い点もありますが、良くない点もあります。良くない点として、先生が教育に対してかなり無責任になってしまうということが起こります。先生は研究の組織に所属していますから、教育の部分に関しては基本的には所属していない認識になります。その差が一体どこにあるのかというのが私の質問です。

ベントン 筑波大学では、教員は系に所属していることを話しました。研究の責任は系長がとります。教育については、系の中から学郡長、研究科長が選ばれ、責任を持ちます。

芝田 あ、おっしゃるとおりですね。特に *Interdisciplinary* な分野について、一応責任部局というか、責任を持って教育するっていう研究院を、中心になるコアの部分を決めてはあるのですが、おっしゃるような問題は確かに少し見えているように思います。今我々のガバナンス改革の中で話し合っているのは、そういう、どんな学府、我々で言う大学院ですけれども、学府の教育であっても複数の研究院が、教員組織が関わっているの、その間の協議会というのを一応作ってあるんですけれども、どうもそれがうまく機能していないんじゃないかということで、例えば教員を新たに採用する時には、どんなポストの教員であっても基本的には協議会を開催して、協議会の場でその教育のあり方というようなことを協議してもらおうじゃないかということを今、話し合っております。それがソリューションになるかどうかはちょっと心もとない面があるかもしれないですけれども、一応そういう点は、課題については、役員会レベルで協議をしているという状況です。

神山 色々ありがとうございます。各大学が色々試行錯誤して、いい物を作っているんだと思います。今、梶山先生の教育に対して無責任だということとは本当に重い言葉なので、肝に銘じていきたいと思っております。

ちょうど時間も差し迫ってきましたので、大学セッションの最後の項目に移らせていただきたいと思います。最後の項目は、教職員のガバナンスへの参加などにつきましてです。総長や学長と教職員の意見交換の場なんですね。大学へのガバナンスに教職員が参画できるような、日ごろからのシステムをどういうふうに構築しているのかということを経験していただいている大学もたくさんございました。例えば、名古屋大学の JAM セッションであったり、事業創業大学院大学の教職員一体運営という言葉であったり、福岡工業大学の教職共同の運営協議会というのが特に我々の目を引いたんですけれども、それについて順番にご説明いただければと思います。名古屋大学の渡辺先生、松尾先生お願いいたします。

松尾（清） はい、名古屋大学です。私自身はこの JAM セッションには直接関わっていないんですけれども、この発想は大学の若手の教員とかあるいは大学院生、あるいは学生、ここからですね、どういうふうに関心を喚起するかが、主題だったと思います。そのために IBM の社内で意見を聞くという JAM セッションをやっているらしいんですけれども、そのシステムを取り入れて学内 LAN を使って、直接上司には声が、何を言っているか分からないような形で意見を集めますということで、意見を集めました。例えば大学を良くするにはどうしたらいいかというと、若い人からは年寄りを早く辞めさせて、若い層をもっと雇えとかですね、そういう意見が出るんですね。この評価については、今している最中なんですけれども、これやった経験から言いますと、単純に一般的な、例えば若い人に管理をどうするかという意見を聞いても、なかなかいい答えは出てこない。先程いったように、非常にアバウトな意見が出るので、私、色んな階層あるいはそのシニアからジュニア、あるいは学生までを含めて、どの階層にどんな課題でどういうふうに関心を喚起するかと言うことをもう整理して聞かないと、なかなかこれは大学の運営に活かせる意見にはならないというのがあって、この JAM セッションについてはその効用と今後どういうふうにするかというのは検討中だということでございます。

神山 ありがとうございます。課題も見えてきたということだったと思います。事業創業大学院大学さん、お願い致します。

仙石 事業創業大学院大学の仙石です。先程、少しご紹介させていただきましたけど、私は国立大学から私立大学の事業創業大学院大学に移って、ちょうど1年くらいになります。地方の私立大学が様々ございますが、定員割れの問題がやっぱり最大の課題になっています。我々の所も、同様にこの課題を抱えながら、特徴を出しつつ進んでいるわけです。その特徴について述べさせていただきます。ど

ういう大学かという、地域の企業とかあるいは自治体すなわち県庁とか市役所から大学院生を社会人学生として派遣して頂いています。昼間も授業がありますが、主に夜間の午後 6 時半から 9 時 40 分までの間に、授業は二つのコマをやらせていただいて、2 年間で MBA が取得できるというシステムになっているわけです。それで、産業界との関係では、県内の企業からだいたい非常に優秀な方が派遣されてきており、現在、丁度設立 10 年目なんですけれども、だいたい県内の企業で取締役になるような人がだんだん出始めており、そういう意味では非常にいい循環になっています。一方で、入学定員が 80 名とこの種の大学院大学では大人数で、多過ぎないかとの意見もあります。これはあくまでも経営上の問題ですけれども、入学定員数を下げると、経営がうまくいかないの、どうしても下げたくない。日本の人口が減っている現状のなかで世界の人口はまだ増加していることを考えると、留学生をいかに増やすかということになります。留学生の質を落としたいくないので、外国の大学から一大学あたり出来るだけ少ない数の学生さんを目指して、各国、各大学に出かけて行って優秀な学生さんを引っ張り込んでくるという考え方をとっています。引っ張り込むは言い方が良くありませんが、このような戦略を立てているわけです。それで東南アジア、東ヨーロッパなどから、非常に優秀な学生さんに来ていただいているんです。その学生さんに、一体日本に来て何を学びたいかお聞きしましたら、日本の地方例えば新潟県もそうなんですけれども、新潟の企業特に中小企業は、100 年とか 150 年くらい継続している企業が多いんですね。つまり 10 年くらいで潰れるってということじゃなくて長い寿命の経営、それが我々で言うところの日本的経営なのですが、これを学びたいと思っています。そこで要するにあんまり短期的な視点で経営を考えない、日本的 MBA も大事ではないかと考えているわけです。そういう一応方針で今、走っている訳なんです。留学生の獲得については、国立大学にいた経験では、だいたい教員が留学生への PR に世界を周っていた場合が多かったですが、私立大学では、教員をこの仕事に回すと授業が出来なくなって、休校にすることも避けなければならない、難しいです。そこで、今、状況はどういうことかという、事務の方も非常に優秀な方が多いので、事務の方も含め、それから教員も含めて、外国に留学生の獲得に行くという体制をとっています。ですから事務の方も教員もそういう意味では、対等です。最近は東南アジア、インド、東欧などに行くのは事務の方をお願いして、協定書を結ぶ交渉など、だいたい事務の人に全部やっていただいております。教員も完全それを信頼しきっているというようになっています。また、教育に関しては、日本人学生、留学生が混在している多様性が、グローバル教育には有益と考えると共に、日本的経営を現場で学び、それを地域の活性化に結びつける場として、「地域活性化研究所」を昨年設立しました。その研究所には、修了生もいるし、地域の企業の人もある、その中に大学院生を入れ込むと、

という状況を作っているわけです。このような組織を運営するのにしても、教員だけじゃとてもそのマンパワーが足りなく、事務の方と完全に一体化して、会議もほとんど一緒にやっている状況です。もちろん研究とか、教育の内容に関しては、教員の自主性に任せています。その運営という意味では教員と事務員は完全に一体化しているということでもあります。以上です。

神山 ありがとうございます。具体的な事例を踏まえた一体的な取組とということ大変良く分かりました。ありがとうございました。福岡工業大学さん、よろしくお願いします。

大谷 常務理事の大谷でございます。その前に昨日、UC のシェアードガバナンスの件でご説明いただきまして、本当に大変参考になりました。JUNBA の役員の方、事務局の方にお礼を申し上げたいと思います。ありがとうございます。本学の取組ですが、25 ページの上の段をご覧いただきたいと思いますが、真ん中のブロックに書いてありますけれども、教職協働を指向する運営協議会によるガバナンスという取組をやっています。これは①の所で目的を書いておりますけれども、学長の諮問機関という形にいたしております。そして現在では大学ガバナンスの中核的存在として運営をしておりまして、私共の規模ですからやはりスピード感というのが大事でありまして、そういう意味で、具体的な取組の検討とか、意見交換等の情報共有の大事な場として、現在行っております。毎月 1 回行っております。で右の方の特徴という所をご覧いただきたいのですが、ここでは役員と教員、職員そういったメンバーが入っております、そういう意味では教学の課題に加えまして経営的な課題というのを一緒に議論していくという形にしています。それからそこで、教職協働という先駆的な会議体として取り組んでいますけれども、今年、新しい取組ということで、その下に書いてありますけれども、25 ページの下の所に④の所に海外研修等の特別プログラムということで、ポスターセッションの方でもご説明さしあげましたけれども、ここでは教員と職員の協働によってアメリカの高等教育を調査分析するという LEAD プログラムというのをスタートいたしまして、教員と職員と一緒に渡米し研修しています。ここでは教員評価とかあるいは教養教育のあり方とか、そういったことを一緒に勉強して、そして帰国後に一緒に全学に対して報告会を開くといった取組を始めています。以上でございます。

神山 ありがとうございました。何か 3 大学さんに対するご質問等、コメント等ございましたら、お願いいたします。

松尾（正）　　ちょっとよろしいですか。今の太谷先生の話の中で、教職協働で一つのテーマをやるという時にその教員の先生と職員の方々、同じような部門にいますと考えてよろしいですか。

太谷　　いえ、教員と職員とは全く違います。先生方は工学部、情報工学部があるんですが、その中で学長と、先程も話しましたFDの部門の教員でメンバー選定をいたします、職員は職員で、その先生が決まったときに、どうAdjustして共通のテーマをくみ上げていくかということでテーマ設定をして、それで決めていくと。

松尾（正）　　必ず工学部、工学部という訳じゃなくて。

太谷　　じゃないです。職員はまったくそういうことはありません。経理が行ったり、経営企画が行ったりします。

服部　　すいません、よろしいでしょうか。名古屋大学さん、JAMセッションについてなんですが、図にJAM1、2、3、4というふうにあります、左側ですね、20ページの左側、下の方の左側です。JAM1が准教授、講師、そして2、3、4とって、JAM4が大学院生というように書いてありますが、スタッフの所、スタッフの方の関わりというのは、どのようになってらっしゃいますでしょうか。

松尾（清）　　私の記憶では、って言って申し訳ないんですけども、スタッフも入っています。随分、意見が寄せられていました。ただトータルの数としては、私の記憶ではそんなに多くなくて、40とか50とかの数だったと思います。トータル、これ確か3回くらいやってそれぞれそれくらいの数だったと思います。

神山　　ありがとうございます。私の方から最後に一つご質問なんですけれども、仙石先生になんですが、日本的MBAというのが大変面白い言葉だなと思いましたけれども、それとは違って、教員と職員の方は全く対等ですと、出張も一緒に行ってネゴシエーションも職員の方がどんどんやると、というのは職員の方の教育とか採用とかにかなり配慮されて、それで凄いい質の高い職員の方を採用されているのか、もしくはどういうふうにそういうモチベーションをかもし出させているのか、その辺のノウハウというか実体をちょっとお伺いしたいんですけども。

仙石　　職員の配置などは、学長がやっているんじゃないくて、理事長（総長）がやっているといったほうがいいと思います。我々の組織のオリジンというか母体

は、予備校、塾というかそういう所から発展して、だんだん大きくなって、大学、専門学校、高校、さらに病院など医療福祉施設、ホテルなどの経営を行う、社員数が全部で 4000 人を超えている一つの大きな企業体になっているという訳です。その経営は、例えば学校を作りますけれども、学校を作って募集する学生さんの増減によって改変を行っていくわけですが、そうするとそこにいる人達は異動があるわけです。今 4000 人もいますから、他の方へ配置換えもおこります。ですから私が今いる所の大学にいる事務職員の方も、主にはだいたい学校の先生をやられてた方とかそういう人達が配置換えになってきてるわけなんですね。ですから、学校の状況も分かっておられ、学生との対応も得意な方が多いわけです。その仕事の中で、自分の職を失わないためにも学生さんに選んでもらえる大学になろうとの意識が強いのです。そういう意味でも、教員と事務職員の仕事の内容は若干の違いはあっても、ベクトルが一致していることが大切だと思います。そうしないと地方私立大学は生き残れないという状況だと思います。このことの意識がモチベーションになっているわけです。私の役割は、ベクトルの方向を一致させつつ、このモチベーションを高め、維持されることだと思っています。私立大学としての危機感があり、余裕があってやっているわけではありません。

神山 最後に大変分かり易いご様子をありがとうございます。今ここでちょうど前半のセッションの時間がきまりましたので、ここで一旦休憩をしたいと思います。ここで何かコメントをされたいという方がいましたら。なければ 15 分の休憩に入りたいと思います。それでは、15 分休憩にいたします。

大学間討論：セッション2

5. プロボスト、副総長、副学長等の新設

6. 教員・教育組織の関係整理

7. その他、特記事項

井筒 時間でございますので、そろそろ再開いたしたいと思います。再開いたしますので、よろしくお願い致します。

神山 それでは第2セッションの方を始めたいと思います。第2セッションの最初の項目は、プロボストや総長、副学長等の新設ということでございます。提出頂いた資料の中から拝見すると多くの大学が最近プロボストや、総長、副学長などを新設したとお答えいただいております。また今後、設置するということを検討しているという大学も数多くありました。そのような大学からどのような背景でそういうふうになったのか、もしくは現在の状況、そしてもし分かるのであれば、実際、どういう効果があったのかというようなことについてコメントをしていただきたいと思います。私共が拝見した資料の中で特に目立ったのが、早稲田大学さんが副総長、プロボストを平成26年に設置しているということであったり、岡山大学さんがガバナンス改革担当副学長を26年に設置したということであったり、東京工大さんが副学長を5ポストに増やしたということ、平成25年に学長補佐室を新設したということが数多くある中から、とりあえず三つ選ばせていただきました。大変恐縮なんですけれども、早稲田大学さんの方からご説明をいただければと思います。お願い致します。

森田（早稲田大学） 早稲田大学の森田でございます。早稲田大学は2014年度、昨年の11月から総長のもとに副総長2名を置くことになりました。英語名がプロボストということなんですが、実は正確にはプロボストではないかもしれない。一人の副総長は学事担当ということで、これはプロボストにぴったり合うわけですが、もう一人の副総長は法人関係でありますので、財務あるいは労務、それから建物を建てるとかといったことですので、正確にはひょっとしたらプロボストというのはふさわしくないかもしれませんが、一応、分担をしているということであります。それに伴いまして一部、学則も変えて、総長が最終的な決裁の権限をすべて持っている。ただし、そうすると総長の決裁事項は膨大になるので、例えばそれぞれの専門分野に関わることは担当のプロボスト、常任理事および理事にその権限を代行することとしました。

この副総長を設置した理由、背景というのは、実は私も昨日UCのKing先生の講演に参加してうかがったものと、非常に似ていると感じました。私立大学であ

りますので、総長が今されている任務のほとんどというのが、いわゆる校友会関係、それからファンドレイジング、それから様々な行事や来訪の対応、それから学外の委員等、非常に多忙であって、なかなか一人の人間がそれぞれ全て立案出来ないということで、副総長を置くことになったという背景があります。それからもう一つは、これは外的な要因ではありますが、先程から何回か話題になっていますが、現在政府の下で行われている教育再生実行会議、その座長を我々の総長が務めていますので、話題になっていますが、特に教育再生実行会議については、教育界以外からの委員がほとんどということで、特に経済界からあるいは政治の方から、いわゆるガバナンスの改革を非常に強く求めているというところもあって、それが直接の原因、理由ではありませんが、今回、副総長を置くことになったと。これはそこに今ありますとおり、「Vision 150」という将来ビジョンのもとで、ガバナンス改革の一部として副総長の設置が決定されたということでもあります。

神山 ありがとうございました。続きまして、岡山大学さんお願いいたします。

佐野（岡山大学） 岡山大学のそれこそガバナンス改革担当の副学長をしております佐野と申します。岡山大学は、これまで基本的には理事が副学長を兼ねるというものが基本的でして、それ以外、理事以外の副学長はいなかったんですけども、この間、大学改革ということで重要であるというふうに認識をされまして、そこで理事じゃない 副学長というのがいくつか設けられました。全員で 6 名、理事じゃない副学長というのが設けられたわけですが、理事については基本的にはそれぞれ日常的な業務、例えば教務であったりとか、あるいは研究であったりとか、それぞれの担当が決まっていて、あったんですが、私共は、ガバナンス改革であったり、コンプライアンスであったり、そういうような形でいくつかの副学長のポストが作られまして、私も存じ上げなかったんですけども、どうもガバナンス改革担当の副学長という名称をしている所があまり無いようで、その意味で目を引いたということなのかもしれません。私が担当しているのは、本当に今、午前中に太田和さんが報告されました、いわゆる文科省のガバナンス改革にいかに対応するかということで、この間、部局長の選考であるとか、あるいは学長の選考に関する規定の見直しをすべて、ガバナンス改革担当の私の所で検討委員会を設けて、岡山大学ではしております。むしろ岡山大学では特に理事の一人を、いわゆる大学改革担当理事という役職に就けまして、これは通常の業務をやっている理事とは別に、まさに大学改革担当を専任にするという形での理事のポストを設けまして、これがいわゆる、今回ですね、スーパーグローバルをとる非常に大きな力になったと、ここはもうまさにその通常の理事がやっている業務

を横断的にそれを再度洗い直しまして、そこが一括して改革担当するという形で進めている。ここの部分はある面、かなり成功した部分があるのかなというふうに考えております。簡単ですけど、以上です。

神山 ありがとうございます。副学長の中でガバナンス改革担当とついている数少ない担当の副学長でありますので、今後とも、注目されていくと思います。情報の共有よろしくお願い致します。続きまして、東工大さん、よろしくお願い致します。

水本 東工大の水本でございます。資料 17 ページの上側のスライドにありますように、24 年に学長に就任した三島学長のもとに、学長直属のブレインということで、学長補佐室、それから今話題になっております副学長の増員ということが行われております。学長補佐室を簡単に紹介しますと、最初は教育改革を進めるということで、特命の副学長と数名の比較的若手の教授が学長のブレインとなって、学長補佐室を構成しています。最初は教育改革、今はガバナンス、研究改革等、これを検討する、そういうミッションを帯びております。それから副学長については、右の方に書いてございますけれども、従来、人権担当それから教育運営担当、安全・コンプライアンス担当の 3 副学長がおりましたが、これに加えて、総務それから特命、基金担当、国際連携、国際企画ということで、5 名の副学長を増員して配置しています。これに加えて理事・副学長が 4 名おります。こういう体制で学長を支えつつ、大学の執行部を形成しているということでございます。

神山 ありがとうございました。以上、3 大学からご説明がありましたけれども、何かコメント等ございましたら、よろしくお願い致します。今、早稲田大学さんの方から、副総長を英語でプロボストとついているということで、プロボストかどうかというそういうご発言があったんですけれども、プロボストの定義はたくさん色々あると思います、権限も色々大学によって違うと思います。アメリカ、日本でも色々あるかと思いますが、個人的には、今お話を伺った限りでは、学務ことだけではなくて、財務もやられて、かつ総長と並んで決裁権限まであるということは、まさしくプロボストかなあと私は印象を受けましたけれども。松本先生お願いします。

松尾 ちょっと一般的なことをお伺いしたいんですが、学長あるいは総長のもとに、理事、それから副学長がみえて、どこまで役員となるかというのは多分大学によって違うと思うんですけれども、それぞれ担当の理事ないし副学長が色々検討されて、総長、学長の権限で大学の意思決定がされると思うんですけれども、

私たちの所では、多分、他の大学も一緒かもしれないけれども、役員会の中で、やはり重要な課題というのは自分の担当でなくてもきちんと情報シェアをして、ディスカッションをして最終的に総長が意思決定するというのが重要だと思うんですけれども。どれくらいの密度で、役員の間で情報を共有されているのかということをお聞きしたいと思います。

神山 ありがとうございます。例えば今のご質問に対して、例えば東北大学さんとかいかがでしょうか。急にで申し訳ありませんが。

山口（東北大学） 申し訳ありません、ちょっと役員会は参加していないのでわからないんですけれども。東北の場合には、役員会とは別に、月1回にわりとリラックスした雰囲気で役員が集まって、コーヒーを飲みながらやるような会議を設けていると。そこでかなりの意見交換をやっているというふうに聞いております。

松尾（清） 名古屋大学の場合ですと、役員懇談会というのを週に1回から2回、最近短くなったんですけれども、昔は朝10時から夕方5時まで。相当、濃密にやってて、最近は随分簡便になったので、これじゃいかんと、もう1回元に戻すかという話をしているのですが。そうしないとなかなか担当が違っていても、今は担当をまたいだ課題というのが結構多いので、情報共有がしっかり出来ていないと意思統一も出来ないということで。何か色々工夫されている大学があれば、ぜひお話をお伺いしたいのですが。

佐野 岡山大学は、役員といいまして、我々も正式には役員ではないんですね。理事ではないものですから。ただ、実際には理事会というか役員会にも出ております。それから毎週月曜日が会議日でして、午後、改革推進会議、これにほとんど我々副学長それから理事が全部集まる。さらに役員政策会議というのが開かれまして、続けて、場合によっては、その後に役員会が開かれる。だいたい週1回は必ず役員全員が集まって、とにかく今、必要な話題について意見交換をし情報提供をするという形で進めております。ですから、比較的、理事、役員間の意思疎通というのはかなり出来ているんじゃないかなというふうに思っております。

神山 例えば、今、ご発言ありました、東工大の水本先生どうでしょうかと。

水本 月2回、部局長等会議が開催されますが、この前に役員会を開催します。これは理事・副学長と、それから監事がメンバーになっております。私たち副学

長はメンバーではございません。それと共にインフォーマルな形で役員懇談会というのも開催されております。それ以外に毎週、先程申し上げた全部で8名の副学長とそれから理事・副学長が副学長会議を開催しています。これは完全な情報共有の場で、決定や審議の場ではありません。ランチを食べながら、長いときは2時間ほど毎週開催するということで情報共有しています。

神山 ありがとうございます。もう1大学、国立大学からお聞きしたいんですけども。九州大学さんとかはどうでしょうか。

芝田 基本的には役員会、それからそれにプラスして役員協議会という懇談会的なものを毎週月曜日に設けております。週1回は必ず役員が会うと。それからその他の副学長、理事じゃない副学長、あるいは副理事という今名称になっていますけれども、そういう方々との会合を月1回は必ず設けるという形になっています。

神山 ありがとうございます。

服部 ちょっと観点を変えて、アメリカサイドの米田先生よろしいですか。

米田 CSUのイーストベイでは、毎週金曜日の早いんですけれども朝6時半から8時半までパワーブレイクファーストに近い感じですが、副学長それから、先程松尾先生ともお話をしていたのですが、アカデミック・セネートと並んでやっぱりファンドレイジングの部分がアメリカの大学では非常に大きな要素になりますので、そこは実はアカデミック・セネートとは分かれて、コミッティが立っています。多くの大学では Educational Foundation であったりとか、Foundation の形で、財団に近いような形で運営されるもの、これは完全に外部の人で動かされるわけですが、その Foundation のメンバー、理事と訳される人達ですけれども、その Foundation のメンバーと副学長クラスの間、ヴァイス・プレジデントおよびプロボストそしてプレジデントというメンバーが集ってやっているのが金曜日の朝、毎週1回行われているということに加えて、副学長、今のお話と一緒になんですけれども、副学長、東工大さんのお話と一緒に、副学長だけのミーティングというものが火曜日の午前中にほぼほぼ午前中フルブッキングしている形で動くというのが CSU の中なんで、皆さんと同じような形での情報共有なのかなと思います。

神山 ありがとうございます。

渡邊（淳） あえて余計なことをちょっと申し上げますけれども、私も一度、大学事務局に出たことがありますして、その時、大学ってこんなものなのかなと思ったことをお話をさせていただきますけれども、やたら会議が多いんですね。会議ってというのは、まさに先生方の色々な会議があって、今お話を伺っていると、やっぱり情報共有って非常に大切なんですけれども、色々な決めごとやった上に、情報共有もやって、何をやってかというと、多分ものすごいその会議の時間が多くて、研究できないとかですね、そういうような声がその大学でも聞こえてたんですけれども、もっと私が思ったのは、もう事務に任せてもいいんじゃないかなあみたいなことも1日会議で議論しているようなところがあったので、もう少しメリハリをつけて、もう事務に任せるところは多くして、むしろ実質的なことをきちんと情報共有するとかですね、いうふうにしていったほうがいいんじゃないかなと私がいたその大学では思ったしだいであります。

神山 ありがとうございます。

井筒 僕は早稲田大学にもお世話になっているんですけれども、早稲田大学のプロボストは教務と国際と研究と三つ一人の方はやっておられます。そうすると、そこまで情報共有する必要はないという感じがしたんですけれども、そういう点はいかがですか。

森田 形としては統括ということで、研究と教務とそれから国際と、学事関係一人のプロボストが担当されている。ただし、早稲田のようなところは、なかなか所帯が大きいもので、国際だけでも職員が100名近くいるとかですね、また、教務にも同じくらいの人員がいて、そういう大所帯では統括は出来るけれども、個別の細かいところまではなかなか一人の人間がカバーしきれないというところがあって、私はたまたま国際担当の理事ではあるんですが、副総長の下に理事として張り付いているということなので、サイズによって事情は随分変わってくるんじゃないかなというのが実感です。

神山 ありがとうございます。先程の役員間のコミュニケーションという事以外に何かもしありましたら。もしなければ次の項目に移りたいと思います。

それでは、六つ目の項目でして、六つ目は教員、教員組織の関係整理ということで、具其他的には、資料の中で拝見いたしましたのは、人事や財源等の学内資源を学長リーダーシップのもとで最適配分するために、教員組織と教育研究組織を分離すると、もしくはしたという大学がある程度ございました。具体的には鹿児

島大学さんの教員、教育組織の分離、学術研究院の設置という話であったり、広島大学さんが平成28年から教員、教育研究組織の分離を予定とコメントされていますし、今のとはちょっと外れるかもしれませんが千葉大学さんが例えば全学教育運営支援組織、アカデミックサポート部門というので、120人の人を一気に雇用したとかですね、そういったことが書いてあったんですけれども、差し支えなければ、3大学の方からご説明いただけないでしょうか。最初に鹿児島大学の方お願い致します。

飯干（鹿児島大学） 5ページの方に書いてございますけれど、鹿児島大学では学長裁量の教員ポストがございませんが、。学長が共通教育を何とかしないといけないと言われ、共通教育の改革に取り組むことになりました。共通教育を改革するためには、九州大学のように専任教員のポストをつける必要があるということになり、ポストを作り出すために教員組織と教育組織を分離する方向で、今、動いております。以上でございます。

神山 ありがとうございます。広島大学さんいかがでしょうか。

西谷 教育組織と教員組織を分けて、そしてその教育については基本的にプログラム制、特に動いていこうと、プログラムというのは各研究科とかに必ずしも設置されるものではない、そしてそういったプログラム間の流動性といったものを高めることによって、様々な時代の要請に応じていこうというふうに考えております。そういったことをすることにより、教員、組織間の移動といったものもかなり自由になる。その管理は当然一定数の教員ポスト、ポイントといったものが学長にリザーブされてといったことも同時に考えております。以上です。

神山 ありがとうございます。千葉大学さんは、よろしいでしょうか。

西田（千葉大学） ちょっと書き方に誤解があったかもしれないんですけども、私共は、去年のスーパーグローバル事業に採択されまして、新しい教養系の学部を新設するということが一つの目玉になってございます。その中で今まで教養教育に携わっておりました、普遍教育センターというのがございましたけれども、それを発展的にこのアカデミックサポート部門と言うところに形を変えまして、その中で新しい学生サポートの人材を養成するということで、それを今SULAと名づけておりまして、Super University Learning Administrator、これは今までの教務系の職人と教員の間に近いような役割を果たすような、そういう人材をこれから育成して、この教養学部の中で学生が文理融合教育とか、それから海

外留学とか、自分のライフプランに沿ってどういう勉強をしていったらいいのかというのを支援する、そういうような新しい人材をこの中で養成して育てていきたいと、そういうようなプログラムでございます。

神山　　ありがとうございました。筑波大学のベントン先生が退席されましたけれども、筑波大学の資料の中にも独自の系などを設置するというのがございました。それはこういった概念だと思われます。今、3大学の方からご説明ありましたけれども、コメント、ご質問等ありましたら、何かよろしくお願い致します。

芝田　　梶山先生ご指摘になりましたとおり、九州大学は平成12年からだったと記憶しておりますけれども、研究院というのが教員の所属組織であり、大学院が学府で学部と、で、その研究院は自分の固有の学部とか学府とかいうことじゃなくて、どこでその教育に携わってもいいのであるから、そういった協力体制でやりましょうという、そういう仕組みが既に10年以上機能しています、と一言申し添えさせていただきます。

神山　　ありがとうございます。米田先生お願いします。

米田　　千葉大学の西田先生に教えていただきたいんですけど、資料13ページの中、SULAのちょうど上部分に書かれていると思うんですが、機能別教育（教育開発）等の10ヶ月年俸制教員の採用という部分についてちょっとご説明をいただければと思います。

西田　　これもまた計画段階というところで、今後進めていきたいところでございますけれども、教育に専念させていただくような教員を年俸制で10ヶ月単位で採用したいと、その後の2ヶ月はそれはご自身の自由裁量によって色んな活動をしていただくということで、こういうようなことを新しく取り入れたいと、ということでございます。

神山　　何かその他ございますか。お願いいたします、会長。

松尾（正）　　千葉大学についてちょっと質問させていただきますが、この今ちょっとなかなか理解しにくいんですけど、SULAというのがありますよね、これなんか内容が面白そうな内容なんですけれども、もう少しご説明いただけると内容が良く分かっていいと思いますが。

西田 私たちのこの新しい教養系の学部なんですけれども、最初は、入ってくるとこ、入学の段階から千葉大ですっとやっています、飛び入学、秋飛び入学などを採用する、それから色々な形の入試形態を採用する、それからその中で教養系の授業と専門的な授業と色々多様に分かれた学生のプログラムが個人個人によって採択されて、自分達で採用していくわけなんですけれども、ただ今の学生さんを見ていますと、なかなかそういう自分のライフプランに沿った勉強の仕方というのは自分だけで決めていくというのはなかなか難しかろうというところで、やはりそれに対して専門的にサポートする人間がやはりいなければいけないということで、理想的にはですけど、学生 20 人くらいに 1 名のそういう SULA という職員を配置いたしまして、その人がその 20 名の学生に対してどういう勉強していったらあなたのやりたいようなライフプランに沿った勉強が身に付くのかというところ、それからどういうタイミングでどういう所に留学を考えたらいいのか、そういうところをサポートする人材というのを、これは今まで教員によっては個人的にそこまでサポートした先生方もおられるんですけど、それはあくまでも個人レベルでございまして、人によって非常に格差がございます。それをなるべく同じような能力を揃えたような人材をこれから少しずつですけれども養成をして、その中でその数を増やして、できればその配置も全学展開までもっていきたいと、そういうことでございます。

松尾（正） そういうその人材養成の何かアイデアはございますか。

西田 最初は、やはりそういうことに非常に長けた先生で、リタイアされてまだエネルギーを持っていらっしゃる方、そういう方がそういうところにリードしていただいて、さらにその方が中心になって、若い方に対してもそういうノウハウを伝えていくと、そういうことが順当な流れではないかなというふうに思っています。そういう方たちは学内にも何人かおられますし、外部からも採用可能だと思っていますので、そういうチームを作っていくということでございます。

渡辺（芳） ちょっと教えていただいていいですか。今、こちらに ISD という国際関係の色々なポジションがありますが、その方々は既にそういう支援等はやってらっしゃらないのですか。

西田 それはやっぱり個人個人のレベルでは色々やってらっしゃる方もございますが、必ずしも組織としてそこまでやってるかというところまで・・・

渡辺（芳） この留学支援なんていうのは、当然国際組織、支援組織の中

に・・・

西田 一部はそういう方もおられます。ただ今いる人材だけではちょっと数も足りませんので、やはりそういう方も当然中心になっていくと思います。

服部 よろしいでしょうか。そのですね、人材の育て方なんですけれども、実際に指導する方がいらっしゃるんですか、それとも業務を通じて、On the job training で知見を積んでいく、経験を積んでいくという形なのでしょうか。

西田 設置までにはまだちょっと間がありますので、これからそういうような視点での専門的なトレーニングを始める予定でございます。ですが、実際にそれをさらに増やしていくという段階では、やはり On the job training が必要になろうと思います。

松尾（正） あのもう一つ続けてよろしいですか。日本にはそういう人を養成する学校はないでしょうけれども、そういうコンサルタントとかそういう外部の組織というのは、あるんでございましょうか。

西田 たぶん無いと思います。

織田（千葉大学） 千葉大学学部長の織田と申します。実は私共、附属図書館がございしますが、これは3年前からアカデミックリンクセンターという形で改装いたしましたして、その中でいわゆる学習支援ということに関しても、専属の職員ではないんですけれども、ある種、時間給で雇用しているような方を何人か配置しまして、学生相談という形の支援というのを始めております。この仕組みを発展させましてやろうというふうに考えておりますので、徐々にそういったノウハウを今蓄積しておりますので、それを今後人材育成なんかに活用していきたいというような今アイデアを持っているところでございます。

松尾（正） ありがとうございます。

佐藤（東） 私共の所で、修士課程、それから通信で大学アドミニストレーション専攻というのをやっています。これは基本的には全部すべて育成ということで、文科省の人達も非常勤として加わりながら、国立の職員、私学の職員、その他の方たちが集まっています。特に通信課程は、最近は通学科というよりも通信課程の方が学生が多いという形で、沖縄から北海道までそれぞれ参加していると

いう形になっています。もう一つ多少別の話題になるかもしれませんが、今、大学設置基準の改正をして、いわゆる管理者の養成、専門職ですよね、今回統括副学長みたいな制度を入れるということを言ったんですが、実はアカデミック・アドバイザー、アカデミック・オフィサーをきちんと育成しなければならないという議論は昔からあって、それに踏み込もうと。現状では事務職員か教育職員かどちらかというふうなわけ方になっておりますね。で、昔はそれ以外に例えば、ライブラリアンみたいな技術職員、専門職員、現業職員と、職員がそれぞれもう少し分かれていたのが、今は二つに集約されてしまっている、ですからこれをもう少し変えたほうがいいのかという議論があるということだけちょっとご紹介。早ければ一年位で結論が出るんじゃないかなと思っています。

松尾（正） それは桜美林のプログラムなんですか？一般に公開されているものなのですか？

佐藤（東） 大学アドミニストレーション専攻、これは、うちが一般に、もちろんオープンになっていますから、マスターのプログラムですから、今日もいらっしゃる広大とか色んな大学から職員がそこに登録をして2年間で修士課程を終るという形。

松尾（正） そうすると証書みたいなものが出るんですか？

佐藤（東） 大学アドミニストレーションという修士を出して、マスターを出しています。

松尾（正） 日本でもそれは一般に通用するような・・・

佐藤（東） 当然、設置基準に従って設置認可を受けているプログラムですから。

松尾（正） じゃあ、文科省認可の学位と。それはなかなか意味がありそうな。ありがとうございました。

神山 大変おもしろい話ありがとうございました。昔は色んな職員が色んなところに分かれていたけれども、それが二つになっていると、それがまた今後どうなっていくか、大変示唆に富んだご指摘をありがとうございます。米田先生お願いします。

米田 私ではないんですけども、今、視界に入っているんですが私の、CSU サンフランシスコ校の方で日本人で職員として仕事をされている青島さん、こっちにいらっしゃるので、アメリカの大学職員としてのSD、こちらで私アメリカの大学で働いていると、日本人いいよね、いっぱいお金かけてもらって、職員がただでお給料もらいながらトレーニングさしてもらえる、ありえないと、言う話がある中でなんですけれども、ご自分のずっと積み上げてきたSDのお話とかどういう観点でこうキャリアをアップしているかというのを少しご紹介いただいてもいいのかなと思ったので、マイクを振りたいんですが。

青島（サンフランシスコ州立大学） サンフランシスコ州立大学の青島です。特に学校で決められたSDのシステムというのは確立されていないんですよ。あくまでもプロフェッショナルとして、さらに上に行くためのトレーニング、自分主導で開発していく。プロフェッショナルのカンファレンス等に参加するのはもちろんそうですし、その中でも色んなウェブ、インターネット上の色んなウェビナーに参加したりとか、後、他大学との連携でそういった情報交換をして、トレーニングの場にしたりとか、後は、これは専門職であるための難しいところではあるんですけども、結局自分のことばかり、やってる仕事ばかり見てるので、他の所が見えなくなってしまうんですよ。その中で例えば他部署との連携でのイベントであったりとか、プログラムっていうのをすることによって、知識、経験、他の所に広げて自分の専門の仕事につなげていくと、そういったことも含めてSD、私たちはそういうふうに呼んでいます。

松尾（正） それはすみません、英語であって、アメリカでそれをするような内容なんですか。

青島 そうですね。結局アメリカでキャリアアップ、ステップアップしていくためには、専門職なので、その大学内でのステップアップっていうのがなかなかタイミングであったりとか、機会があると思うんですけども、他の大学の同じ部署のさらに上のポジションという、こういうスパイラルな上がり方をするわけですよ。その中で、どこの大学にいても通用するような専門的知識をそれぞれのアイデアであったりとか、自分でカンファレンス行きたい所見つけて、積み上げていくわけです。

松尾（正） 青島さんそれを日本人向けに開発する気はありますか？

青島 考えておきます（笑）。

神山 青島さん、どうもありがとうございました。アメリカのシステムはかなり日本とは違うというのが良く分かりました。この教員、教育組織の関係整理というところ、ちょっと色々散漫になってしまったんですけども、このところでご発言いただける方いらっしゃいましたら、よろしくお願い致します。それでは最後の項目ではありますけれども、特記事項その他というふうにまとめてあるんですけども、以上6個の分類に入らなかったんですけども、大変面白い、特にガバナンスということとは直接関係ないかもしれませんが、大学としての本分である教育の質の保証という観点から各大学で先進的な取組をしている例が数多く見受けられましたので、それについて簡単にご披露いただいて情報とかを共有していただければと思います。例えば、私共が気づいたのは、新潟大学さんの学士力アセスメントシステムという話だったり、福岡女子大学さんのカリキュラム・マトリックス・プログレス・ファイルという話だったり、芝浦工業大学さんのこれは学生さんが先生をコーチすることなんですかね、**Students Consulting on Teaching** という、そういった取組につきまして、もしよろしければここで簡単にご説明いただいてご披露いただけないでしょうか。最初に新潟大学さんの方からもしよろしければお願い致します。急なご指摘で大変申し訳ないんですけども。

高橋 私は教育というよりも、研究、イノベーションの担当なもので、2月に着任したばかりですけども、担当の者がおりますので。

関（新潟大学） 21ページの方なんですけど、新潟大学では学士課程教育の構築ということで、再構築と言った方がいいのかもしれませんが、そうした取組を現在、平成14年から進めているところです。先程話が出てきたように、教員組織と教育組織の分離みたいなところから始まっておりまして、その中で平成18年度に主専攻プログラム化が行われるようになっていっていると。そこでは到達目標達成型ということで、到達目標を明記した形で各教育プログラムを構成しているというのが始まっているわけです。今度はその到達目標型プログラムについて、どうやってその到達目標に達成しているのか、そういうのを見るための仕組みといいますか、それが平成22年度から順次行われつつある「新潟大学学士力アセスメントシステム（NBAS）」の開発になっているわけです。その中で、到達目標を達成するために、例えば各授業科目というものが存在するわけですけども、それがどの到達目標を達成するために役立つものなのか、どれに対応するのかということですね、そうしたものをまとめたカリキュラムマップを作ったりしていると。そし

てさらにそのためのウェブ上のシステムと言ったらいいのでしょうか、コンピュータシステムを作っておりまして、それで成績の情報とかそうしたものと組み合わせながら、各学生自らがその達成状況や到達状況をそれぞれ各学期ごとに見ていくと。どれくらいまでこの到達目標については出来ているとかっていうのを常に確認しながらやっていくという、そういったシステムを現在作っているところ です。

神山 それは学生さんだけでなく、担当の先生も見られるということですか。

関 そうです。担当の教員も見ることが出来ると。担当の教員というか、いわゆる担任と言ったらいいのでしょうか、そういう形になっております。

神山 ありがとうございます。梶山先生よろしいでしょうか。

梶山 福岡女子大の梶山です。今日は様々な組織をどのように変えていくのかというお話で、非常に勉強になっています。トップのリーダーシップやガバナンス、また、組織を作ったり、役員を配置したりというのは、それはそれで、重要であると考えます。しかしながらもう少し視点を変えますと、教育の質にも着目すべきではないでしょうか。教育の質の向上を図ることがガバナンスの強化へも繋がりますので、この部分も非常に重要になってくるのではないかと考えています。そういう視点で少しお話をさせていただきます。福岡女子大学はもともと小さな大学であり、大学院の学生を含めましても、学生数は約 1,000 人です。先程の新潟大学さんと同じで、学生が授業の中でどの程度理解したかということを正確に把握しておくことが大切であると考えます。福岡女子大学には、カリキュラム・マトリックスという制度があります。これは、学生の主体的学習支援のひとつで、授業理解度の自己診断可視化システムです。授業でどのような基礎力を身につけることが出来るのかを学生に示し、学習重点項目の認識と主体学習を可能にしました。カリキュラム・マトリックスは、授業に対しての大学側の教員からの指示です。先生たちがこの内容を学んで欲しいというメニューと同時に、他に学んで欲しいプラスアルファのものをシラバスに記載します。具体的には、国際力であるとか、自分で勉強する力であるとかを記載し、その力をかなり重視するのか、それとも、重視するのかといった記載もしています。それを見ながら学生は、どの授業を受講するかを決定します。また、プログレス・ファイルという制度もあります。これは学生が自ら行動・評価し進歩につなげることを目的としています。基礎的な力を解析、可視化することで更なる向上を目指しています。福

岡女子大学では、基礎力として、大項目は5の力、中項目は9の力、小項目は25の力でそれぞれ分類、設定しています。講義が始まると、それぞれの項目に点数をつけてグラフで表し、どのように動いていくかを見ていきます。1つの科目に対して、1学期に3回ほど点数をつける取り組みを行います。このようにしてみると、必ず進歩しているということばかりではないのですが、退歩しているときには、何が原因かというのを学生自身に考えさせるようにしています。最終的には少しずつ良くなるのが理想ですが、必ずしもそうではありません。退歩しているということを学生自身に気づいてもらい、その後どのようにして自分の能力を伸ばしていくかということを考えることができるシステムになっています。

神山 そうしたシステムは、福岡女子大で独自に開発して、独自に導入したんですか。

梶山 これは独自というよりも、或る程度あったものを自分達で開発したということです。基本的な評価システムは元々ありました。それに対して福岡女子大学で使えるように試行錯誤の上、変えていきました。

神山 ありがとうございます。学生にとっても自分のパフォーマンスが成績だけじゃなくてそういうふうにもう少し具体的に見える化ができるそうですね、大変インセンティブが沸くと思いますし、大変面白い取組だと思います。よろしければ、芝浦工業大学さんの SCOT というのですか、これについてお願いします。

高崎 芝浦工業大学の高崎でございます。Students Consulting on Teaching、SCOT と我々は学内では言うておりますけれども、これは最近立ち上げたもので、基本的には、教職協働は当たり前ということで、教職学の、学生も含めた三位一体、価値共創型教育をしようということで、こういう制度を発足させております。これは学生の方が教員の講義に参加をしてコンサルティングをするというものです。この学生は他学科から来ますので、その専門に対する知識を持っている学生ではございませんし、誰でもがなれるわけではなくて、基本的には事前に研修を受けさせて、その後、きちんとした資格を認定されたものが、SCOT の担当として入ってきます。この学生が授業に参加する前には、まず担当の教員との面接もします。それと、授業に出て授業の観察をし、授業が終わり教員が退出した後、授業を受けた学生との面談をして、最終的にはレポートが出てくるというようなシステムになっております。研修を受けさせなければいけないということ、さらに、SCOOT の資格は教員の方で判断しますので、希望者全員が必ずしもなれないので、今の段階では数名の SCOT 学生に留まっており、全ての授業に対して、こ

ういう企画ができるわけでは現在ございません。けれども、将来的には全講義に対してこういったようなコンサルティングをして、教員の方にフィードバックをしていくようにしたいと考えております。コンサルティングを受けた教員から色々話を聞いてみますと、学生目線からのコメントが返ってきますので、なるほどというような新しい発見があると聞いております。以上でございます。

神山 ありがとうございます。学長のガバナンスということでは直接的にはすぐには関係ないかもしれませんが、今、新潟大学さん、福岡女子大学さんの学生が自分でパフォーマンスを見える化で出来て、そしてモニタリングできるというシステムだったり、芝浦工業大学さんのように学生が先生を評価してトレーニングするというようなことは極めて面白い取組だと思うんですけども、何か今ご披露いただいたことにつきましてご質問とかコメント等ありましたら。

窪田 横浜市立大学の窪田です。今、芝浦工業大学の取組というのがちょっと興味あったんですけども、そういう資格のある学生というのはやっぱり意欲の高い学生になる可能性があるってということと、もう一つは、そういう学生に対して何かインセンティブみたいなものはつけるんでしょうか、つけないんでしょうか。

高崎 まず、これは公募制になっておりますので、入ってくる学生は、一応、モチベーション、すなわち、教員に対する何かコメントをしたいというモチベーションなどは持っていると思います。それから、インセンティブは一応あります。アルバイト代みたいなものを学生には支給しております。

神山 ありがとうございました。他に何かございますでしょうか。

西谷 広島大学です。広島大学は、平成 18 年度より、到達目標型のプログラムを実施してきております。数度の改訂をもう既に経ているわけですけども、元々は英国の QAA に基づいたというようなもので、質保証を成績と別に行うということを行ってます。私は当然、教員として教えてきていますけれども、その場合、成績と同時に到達目標といったものを各科目ごとに、各プログラムを設定いたします。それに従って、どのような到達目標に達しているのかという学生を科目ごとにつけるということをやってきております。こういったことを今までやってきたんですが、それに加えて、シラバスの一層の実質化、またそのナンバリングなどを通じて、よりそういった質保証といったものを国際的に担保するために、このたび、UC バークレー等とも協力しながら、そういったものを外部的に

検証する といったようなことを今から始めようとしています。以上です。

梶山 重要なことを言い忘れていました。学長の 仕事についてです。組織の自由と、個人の自由を勘違いしている方が多いのではないかと感じていますがいかがでしょうか。何かを調査したり、評価したりしようとしても、100%にならないということがよくあります。そこを 100%させることが学長の仕事だと私は考えています。例えば、福岡女子大学のカリキュラム・マトリックスやプログレス・ファイルを、そのままにしておくと、40%ほどの達成度で終わってしまうでしょう。それを 100%実行させる仕掛けをするのが私の仕事で、先生たちにまかせっきりでは、おそらく 100 パーセントまで達成できません。また、先生たちの中にはやりたくないという人もいます。そのような先生たちをどのように導いていくのかということも仕事だと考えています。例えば、あなたは 1 年間、大学で何をやりたいですか、聞くと、ほとんどの方がコミュニケーションだと答えます。コミュニケーションが第一で、第二に自主性に続きます。その目標をどこまでやり遂げましたかと言うと、どちらもだいたい 8 割くらいまでやれたという答えが返ってきます。そこで、カリキュラム・マトリックスやプログレス・ファイル等で訓練していくと、コミュニケーションや自主性というのは、身についていくと感じています。何か一つでも 100%達成することができれば自信もつきますので、このように達成する方向へ導いていくというものが学長の仕事でもあると私は思っています。大学の規模は様々ですので、このような仕事は学長が行うことでないと感じる方もいらっしゃるかもしれません。しかしながら、私共のように小さな大学は、学長の仕事の一つであると思います。大きな大学では、それが学長を補佐する教務局長や事務局長、もしくは、理事の役割かもしれません。ただ、一番重要なことは、組織の自由と個人の自由とでは、異なっていることをきちんと認識させることこそが学長の仕事かもしれないと思います。

神山 大変ありがとうございました。組織の自由と個人の自由という、改めて、新しい言葉ではないんですけども、新しい言葉のように響きました。ありがとうございます。その他何かコメントや何かございましたら。今、横浜市大さんの方からインセンティブという話が出ましたけれども、ちょっと話が戻って恐縮なんですけど、先ほど私ちょっと見落として、お伺いするのが、飛ばしてしまったんですけども、急なあれなんですけど、東北大学さんの資料の中に、業績評価によるインセンティブ付与で承継職員に対する 年俸制の拡大を推進するために評価に基づいて報酬に反映ということが書いてあったんですけど、そういうことを大学で本格的にやり始めているというのは面白いなあ と思いましたし、また JETRO の東條所長がいらっしゃいますので、産業界大変お詳しいと思いますので、そうい

ったことは産業界ではどれくらい進んでいるのかと言うことがもしご存知であればコメントいただいて。急な、トピックが戻って恐縮なんですけれども、東北大学さんの方から、あと東條所長にお願いしたいと思います。

山口 東北大学の国際交流担当の副理事の山口です。19 ページのこの資料ですが、上の方がこれまでやってきたことで、下の方に書いてあるのが今後進めたいということです。やはり年俸制を導入するに当たって、いかに授業評価、業績評価 をやっていくかということが課題だという認識を持っておりまして。実はこれは今後、年俸制を大幅に導入するにあたって、今検討して進めていこうという所でございます。従って、もしこの中でご意見を伺うことが出来れば逆にありがたいというところです。

神山 東北大学さんが今後年俸制を進めていきたいということらしいんですけれども、既にこういうことをやっているということがもしございましたら、コメント等いただければ。もちろん大学によっては色々システムが違うと思いますけれども。

山口 現在取り入れていたり、あるいは将来的に考えているというようなところ、まず大学サイドで取組されている、あるいは考えられている、いらっしゃいましたらご意見いただければ幸いです。

佐野 業績評価というのは良く分からないんですけれども、既にうちは教員評価をしております、それが給与、昇給に反映される形を既にっております。今、岡山大学は、学長が 100%年俸制に移行するんだという、ただちにはもちろん無理なんですけれども、そういうことを言うておりまして、やっぱり年俸制になる際に、一つの大きな問題は、このいわゆる評価をいかにきっちり出来るか、これはアメリカなんかと違うところなのかもしれませんが、評価っていうのはなかなか客観的な形であることが難しい部分もありまして、ただもう岡山大学は、今現に職を持っている方たちは、年俸制に移行するかどうか、これは一応本人の希望ですということになっているんですが、新規採用者からはすべて年俸制に採用するっていうふうになっておりまして、もうちょっとなかなかこの辺りは、評価の部分 をどうするかっていう、今もう既に評価はしているんですけれども、今の評価でそのままいけるのかっていうことについては、再検討する必要があるというふうに考えております。

神山 ちなみに既存の教職員の方で年俸制に移行というのを選んだ方はどれく

らいいらっしゃるんですか？半分くらいですか、それとも 10%ですか。

佐野 スーパーグローバルの申請にかかわった方はご存知だと思うんですけど、20%というのが一応目安になっておりまして、ただ岡山大学は、平成 28 年までに 25%と言うふうに上乘せして言うておりまして、将来的には 100%っていうふうに言っているようです。まだ今、それを学内で色々説明会をして、年俸制に移行していただける、既にいる方の中でも、そういう方の、その推進を図るということを一方で進め、新規についてはすべてそういう形で年俸制で採用するという形にするということのようです。

梶山 岡山大学さんの方にお尋ねします。業績評価で、給料に反映させるとおっしゃられましたがボーナスは反映させられるのでしょうか？

佐野 そうですね。昇給とそれからボーナスですね。昇給の度合いをいわゆる業績によって評価する。

梶山 プラスの方へ行くということですね。

佐野 基本的には今の段階ではプラスです。ただ年俸制を導入した場合には恐らくプラスではなくて、まさに年俸ですから、場合によっては減ということもありうる形になると思います。そういう仕掛けにするための評価というのは、今の評価とはまた違う形になると思いますので、その点を今、ちょっとどうするかということになっています。

渡辺（芳） うちもかなり一生懸命やっているんですけども。例えば今、大学の学長のガバナンスを議論してて、年俸制に関して言うと、例えば本当に全国の学長が年俸制がいいと思うのなら、制度を統一しないと各大学でまったく違う年俸制をやっていて、実際にはモビリティが上がるといいながら違うところに行くと、違うシステムになって全然ワークしないと、という意味では、例えば今の問題でいうと文科省さんもありますから、はっきり言わせていただきますと、自分達がきちんと制度設計せずに大学に押し付けて、20%、そしてそれが達成できる学長がガバナンスだというのは本来間違っているんですよ。本来は学長が、少なくとも国立大学なりが、国大協できっちりやるのが学長のガバナンスだと私は思うんですよ。個人的に僕は 35 で国家公務員になって、私立大学見ましたので、むしろその当時から本来なら年俸制で、アメリカのようにきっちり出してもらえば、僕は個人的には年俸制が大好きなんですけれども、少なくとも今の奴は、数

字合わせで大学が独自にやっているというのは、非常にこれはまさにガバナンスの欠如、僕はそのものだと思うんですけども、いかがですかね。

神山　　今のご発言に対して、お願い致します。

渡邊（淳）　　さっき私も大学に出たことがあるといいましたけれども、年俸制って二つの意味がありまして、今、業績評価の業績反映という、非常にサラリーに響くという、影響にする年俸制もあるんですけども、ここに承継職員に対すると書いてありますけれども、退職金制度じゃなくて、年俸制でやっていくと、その二つの意味がですね、要するに年俸制が100%年俸制になったら、もう退職金制度無くさないといけないですよ。だけど国の方が退職金制度というものを維持しながら年俸制やりなさいというのは何かこう矛盾本当にしている、そこは国の方がおかしいんじゃないかというのは、私も大学にいたときに思いました。その時、文科省の方にも、私がいたのは、政策研究大学院大学という非常に小さい大学で、しかも外国人の教員が結構多い、それでもっと多くしたいという学長の意向もあったので、承継職員制度というのはむしろ邪魔であると、まさに年俸制にして、少し高い給与でも出すと、その代わり退職金は無しよと。そういうふうにしたほうがいいし、後は、国立と私立を1回行き来するだけで、ずっと国立にいるよりも、退職金って半分くらい激減するんですね。こんな馬鹿な制度というのはモビリティの上でないの、やっぱり、政研大で全部年俸制にしましょう、みたいなことをやっていた時に、文科省にも言ったんですけど、やっぱり大学が年俸制をしたら、その承継職員枠はいりませんと、その代わり、毎年運営費交付金をください、と。非常に簡単な計算で言うと、承継職員の座布団1枚100万円くらいかなと思っているんですけども、ですからそれをどんどん年俸制にするに従って、毎年の運営費交付金を100万円ずつ増やしてもらおうと。これは笑い話じゃなくて、実際には、退職金というのは運営費交付金とは別に、国がきっちり退職金つけてくれるので、その分のお金いりませんから、大学の方に年俸制にする分のあれをつけてくださいと。日本人の先生だと、年俸制に移行するのが嫌だというのは、退職金に対する不安が一つ、後は業績であんまりやられたくない、どっちでもあるんでしょうけれど、どちらかと言うとやっぱり退職金に対する不安があるんですね。だから、年俸制に移行するには、いつかの時点で退職金を1回もらって、それで年俸制に移行するとか、何か色々考えなきゃなんないことが多いんですね。本当にこれをやるのであれば、文科省に話したことがあるんですけども、若い人が新たに雇用される、雇用するとき、国立大学ですら、それを全部年俸制にする、そうするとその座布団が1枚ずついなくなる、それを毎年の運営費交付金に算定するという仕組みにしてくれというふうにお願という

か、サジェスチョンしたことがあって、その設計ってなかなか計算が難しいので、ただ今度の28年度以降、運営費交付金の大幅な見直しをするので、その時からやるのがいいんじゃないですかということを言った覚えはありますけれども、ちょっと今どうなっているのか分からない。

渡辺（芳） 理化学研究所がやっているんですよね。理化学研究所が年俸制に移行して、いわゆる退職金相当額も平均100万くらいですけども、新年になれば150万とか積まれて、で生涯年俸でいうと、退職金特別控除というか税金はちょっとかかるんですけども、僕の友達に言わせると、40代、50代の子育てにお金いる時に、キャッシュを持っていると、だから何の借金もしなくていいので、その分を考えると生活はずっと楽だったという話があるし、僕もそうだと思うんですけども、それだったらこそ、私学も主要な大学は国立と足並み揃えないと、バラバラに皆さんがやっているというのは、まさにガバナンスの欠如そのもの。

渡邊（淳） 理化学研究所がどうやってやっているか知りませんが、結局、座布団を買ってくれるということは多分やってもらえてないので、自前で一割くらい高い給料を払い、その退職金をどうしているのか分からないですね、やっぱり退職金の枠を国の方が運営費交付金として毎年くれないと本当はおかしい。

渡辺（芳） 一応、理研は生涯獲得金額がほとんど同じような計算表を出して、皆さんが納得したという。

高橋 新潟の高橋ですけども、まったくおっしゃる通りだと思います、で私はもう一つ、制度設計とかみ合うのがテニユアだと思うんですよ。ですから若手を年俸で入ってくると同時に、やっぱりテニユアというようなアメリカで当たり前だという終身雇用制度と教育制度と、それから研究者たる自覚を持つというシステムを合わせて併用していかないと、基本的には僕は年俸制だけで、うちの評議会でも、年俸制で任期制はどうしたんですかと、普通、年俸制と任期制というのは馬鹿な話ですからね、どんどん下がってきたらそうしたらやめざるを得ない訳ですから、任期制取るばずは無いですよね。任期制が絡むのはどちらかというと、テニユアでの間で、ダメだったら飛ばされるよみたいなもんですから、その辺の、一緒になって、全国の大学の会議ですわね、年俸制とやっぱり終身雇用をちゃんとするようなテニユア制の、テニユアトラックの整備がやっぱり一般化していくというプロセスがぜひ必要かなと思っていますけれども。

神山 ありがとうございます。太田和分析官、お手が上がりましたけれども。

太田和 私もこれ疑問に思っていたんですけれどね。高等教育局と人事課とでうまく話がまだ進んでいないと思います。高等教育局の方は、渡辺さんもおっしゃいましたけれども、優秀な人を高額の給与で雇うために年俸制を導入するということを考えているんじゃないかと思うんですね。ですから承継職員はみんな年俸制にしようとは言っていないと思うんですよ。仮にそうすると、さっきのように退職金の問題が生じますので、これをどうするかというのは、まだ検討していませんが、どうも最近、スーパーグローバル大学の募集をしたときに、多くの大学がかなりの割合の教育を年俸制に移行させると、またそういう方向で高等教育局が指導しているみたいなので、そうなるとですね、退職金との関係を決着しない限り、実際にはうまくいかないというふうに私個人的には思っておりますので、ちょっと高等教育局と人事課とで早急に結論を出すように言っておきます。

神山 色々な方面から色々なご議論が出ていますけれども、産業界にお詳しい東條さんにちょっとこの件はまとめて頂いて、総括に入りたいと思います。すいませんが。

東條 難しい。退職金の話も含めて、今、産業界でも、二つの話はようするにモビリティとか生涯給をどうするか話と、それから単年度の評価にどう連動させるか、評価給、成果給の話と、また二つの問題は別々です。前者の話は、あんまりその退職金はそれぞれ企業分で持っているので、あまりこういう形で一律にというのは存在しませんが、逆に企業がそれぞれ年金制度を持ったが上に、モビリティが無くなって、そこをどう確保するかという議論はあります。だからそれは、その後追いで、今の退職金の話はそれと多分パラレルなんだろうと思います。それから業績給、成果給の話は、先程、梶山総長がおっしゃいましたけれども、結局、どうやって目標設定をして、どういうパフォーマンス・インディケーターを作って、これ両方とも基本的には、時々刻々変わっていくので、これをどうダイナミックに変えていくかという、この三つのことをちゃんとやらないと、大体うまく回らなくて、普通はパフォーマンス・インディケーターに引きずられて、変なインセンティブがついて、で何かおかしいことが起こるとか、あるいは相互の比較が難しくて何とな不満が溜まるとか全体で demoralize されるとか、そういうことが起こっていることが結構あります。従って、そこら辺の覚悟が必要で、最後は今日の色々な議論の中で多分共通しているんですけれど、どうコミュニケーションをそのマネジメント側とその評価される、評価者と被評価者がどうコミュニケーションを取るかっていうところに多分帰着するような気がして。これは役所で

も企業でもそうなんですけれども、みんながみんなマネジメント能力、コミュニケーション能力を持っているわけではない。大学の先生もそうでしょうし、例えば、営業職一本で、私はバリバリ営業職ですという人が部下をうまく評価できて、あるいはそのコミュニケートできるわけではないので、評価には評価のトレーニングを評価者にはしてあげなきゃいけないし、被評価者にはいったいどういうことを、評価者から何かしらの評価が返ってくるときに、これどう解釈をしてどう自分の自己研鑽に生かしていくかということ、これをトレーニングしなきゃいけない。最後にどうしても評価期間というのがあるので、duration ですよ、その評価が半年評価、一年評価、3年評価ってあるんですけれども、この評価期間を超える何らかの将来のパフォーマンスにつながるような、例えば論文でないけれども、一生懸命研究していましたデータベース作りましたとか、あるいは先程のSDの話であれば、次のステップアップのために自己研鑽しました、こういうものをどういうふうに有期の評価期間の中に将来分として取り込んでいくかという、ここは皆さん悩んでおられる、でこれを完全に階層性にしてちゃんとジョブ・ディスクリプション書いて、そのポストに合わせて採用するなり、蹴り出すとかいうと、やれてる会社、まあアメリカがそうなんです、流動性が高ければそういうことが出来てうまくいくんですけれども、流動性の低いところでやると、たいがいグループでやっている場合はグループ全体のパフォーマンスに足引っ張られるとか、先程、広島大学の話がありましたけれども、ユニット全体の中でどうそのパフォーマンスの割合を算段するか、あるいは大学で言えば、理系と文系でおのずからパフォーマンスの出易い、いわゆるパフォーマンスインディケータを作りやすい学部と作りにくい学部、あるいは先程、今流行りの所に、のりやすい学部とのりにくい学部ってあって、この間をどう平等にというか、どうみんなの不満が出ないように評価紙を作っていくかって、これが凄く大事。ここは多分、統一会はアメリカといえどもないので、結局コミュニケーションでみんなが納得できるかどうかということにかかっている。で最後に戻るのは、1にも2にもうまくコミュニケーションを取って、あんまり変な不満とか変なインセンティブが出来ないように、然は然り乍ら、ある程度ダイナミズムを確保するって、これをバランスを取っていくということかなあと。それで各社、サンプルをされていますね、というのをご紹介をして、すみません、あまり答えになっていませんが、issue だけ提示すればそういうことになっています。

神山　突然色々なことをお振りして申し訳ございません。それにも関わらず、退職金や成果給、コミュニケーション、ガバナンス、評価の話までいろいろまとめて頂いてありがとうございました。どうぞ。

廣瀬（筑波大学） 筑波大学の廣瀬と申します。学長がリーダーシップを発揮するための組織改革が、今日のテーマのひとつだったと思います。先程のコメントにも若干関連するのですが、じゃあ組織が変わったら、どんな人間をリーダーに据えても改革が進むのかといえ、そうではないと思います。リーダー本人の資質、経験、スキル等も、組織の在り方同様、重要だと思います。例えば、経営学の文献等を読んでおりますと、リーダーはまずビジョンを持たねばならない、それをコミュニケーションする能力を持っていなければいけない、フォロワーをインスパイアしなければいけない、モチベートしなければいけない、リスペクトを持って接しなければいけない、判断力を持たねばならない、実践知・暗黙知のようなものを身に付けねばならない、といった具合に実に多様な能力が求められています。もちろん、私企業のリーダーに求められる資質と大学のリーダーに求められる資質は、同じではないでしょう。例えば、研究者集団をまとめる以上、研究者としての業績も重要視されるのはよく理解できます。そこで、非営利高等教育機関としての大学をまとめるリーダーは、どのような資質や経験を持つべき人物なのか、そういったことも併せて議論されなければならないのではないかと思います。決して生まれながらのリーダーである必要はなくて、例えば、ピーター・ドラッカーなども、少なくとも 1980 年代から、逆にカリスマ性に頼るのは危険であると論じています。けれども、組織の枠組みだけでなく、そうした非常に人間くさい要素についても議論を拡げていかなければならないと思います。それから、組織文化、特にその硬直性にも目を向けるべきだと思います。システムが変われば、さらにカリスマ・リーダーが学長職に就けば、劇的に組織が変わるかといえ、必ずしもそんなことはない。組織文化というのは、基本的に保守的かつ硬直的なものです。組織文化が、そうした性格を持つ以上、組織枠組みの改革自体の効果には、どうしても限界があると思います。というわけで、組織の在り方の議論に加え、リーダーの持つべき資質の問題、組織文化の硬直性の問題についても、同時に考えていかなければいけないのではないかなと感じました。

神山 ありがとうございました。大変重い質問なんですけれども、ありがとうございます。ぜひともそれ議論させていただきたいんですけども、残念ながら時間が来てしまいましたので、それにつきましては、幸いなことに 5 時半からレセプションがありますから、お酒を片手にでも皆様でご議論いただければと思います。それでは最後に JUNBA 理事の竹之内理事の方から総括ということをしていただいて、セッション第 2 を締めくくらせて頂きたいと思います。

竹之内（福岡工業大学） では私の方から 大学間討論の総括と言いますか、お時間頂戴いたしましたので、これまでの議論の整理・確認をさせていただきます。

改めまして、福岡工業大学の竹之内と申します。私は現在、SDの一環として米国に滞在しております。一年間の派遣で、家族同伴です。先程、給料をもらいながらトレーニングする云々という話がありましたが、まさしくそれです。本日、参加しております本学の常務理事の大谷と学長の下村より、「大学の職員として、アメリカの大学を勉強しながら見聞を広めてきなさい。」という命を受けました。よって、本日はそのSDプログラムの一環として、参加させていただいている次第です。諸先輩方を前にして、大変恐縮でございますが、少しお付き合い頂ければと思います。

今回の大学間討論、2つのセッションにおきましては、スクリーンに映されている七つの項目に分けて、各大学からの説明を素材として、議論が進んでいきました。冒頭、桜美林大学の佐藤先生より、国公私の設置の背景、それから国公私さまざまな大学が本日のような一つのテーブルで議論することの意義等々についてお話を頂戴しました。それを踏まえて、セッションが進んでいったわけですが、まず一つ目の総長、学長の権限強化におきましては、九州大学、東京工業大学、事業創造大学院大学、それから芝浦工業大学から説明を頂戴しました。そこではやはり、東京工業大学の学長裁量経費の件がトピックスだと考えます。また、キーワードは「スピード感」が挙げられると思います。数値目標を設定しての取組については、とても参考になる事例だと考えます。それから二つ目、人事戦略の件でございますが、九州大学、広島大学、横浜大学、それから筑波大学から説明を頂戴しました。九州大学からは課題の提示も頂きました。また、法政大学の佐藤先生より、改革だけではなく、安定性を追及していくということもポイントではないかというお話も頂戴しました。そして三つ目、教職員のガバナンスや、すみません、その前に新組織の設置の件がございましたね。新組織の設置につきましては、教育の質保証の観点から、ガバナンス改革といえる新組織の設置について取り組んでいる事例を紹介いただきました。大阪大学、九州大学より説明をいただき、それと私ども福岡工業大学からもお話をさせて頂きました。それと、四つ目ですけれども、教職員のガバナンスの参加ですね。これにつきましては、名古屋大学、事業創造大学院大学より説明を頂き、加えて私ども福岡工業大学から話をさせていただきました。名古屋大学のJAMセッション、IBMシステムの活用による若手教職員との協議の場の形成、それと私ども福岡工業大学の教職協働による運営協議会などが参考になるのではと思います。それからセッション2に移りまして、プロボスト、副総長、副学長の設置の件でございますが、これにつきましては、ガバナンス改革の一環として取り組み事例を早稲田大学、岡山大学、東京工業大学、名古屋大学より、ご紹介いただきました。名古屋大学においては、役員懇談会の違いまでお話していただきました。そこで注目すべきは、やはり、情報共有の必要性、ならびに意思統一の提起のお話だと思います。それから六つ

目、教員組織の関係整備の件ですが、ここでは、人事の財源等の学内資源を学長のリーダーシップのもとで最適配分するために、教員組織と教育研究組織の分離をしている事例をご紹介いただいたかと思います。そして七つ目、その他特記事項のディスカッションでしたが、そこでは、リーダーシップが論点となりました。最後にご質問がありました組織構造云々ではなくというようにお話を含めまして、桜美林の佐藤先生が IDE「現代の高等教育」へ寄稿されている論文のまとめの部分を紹介させていただき、その紹介をもって、今回の大学間討論の総括とさせていただきます。それでは引用させていただきます。「それぞれの大学でその教育と研究の目的を達成するための最適なガバナンスの体制が構築できれば、学長が十分にリーダーシップを発揮できるということであると、ガバナンスそのものが問題なのではなく、大学がその使命や目的を達成するために、どのような組織体制や規定類が最適かを実行することが学長のリーダーシップを導くことにつながるのでは無いただろうか。」まさしく、今日の議論の締めになると思いますので、ご紹介をさせていただきました。以上でございます。

松尾（正） それでは、閉会の辞ということで。今日は本当に朝から 1 日熱心に議論をして頂きまして、私共も本当に感動しております。昨日、今日と二日間、大変お疲れになったと思いますが、非常に私共は感謝しております。ありがとうございました。それから、今日の基調講演を頂きました、太田和分析官のお話も大変ありがとうございました。この 2 日間を通して、今、今日の総括をしていただきましたけれども、二日間を通して、ちょっと私の感想を申し上げますと、最初の一日目の話の中で、やはり日本の大学は UC のシェアード・ガバナンスというものを他人事としてとらえないで、自分の中でどうやって使えるかということもちょっとお考えいただいたらどうかというふうに思うんですね。というのは私は何かもの凄く感動したんですけれども、シェアードガバナンスを、マネジメントが例えば先生方を見る目が他人事というよりも、自分等の理想説としてみておられるという、ファカルティは特殊な知恵と創造の源であるとかですね、忠誠心の養成の源だとか、より良い決定が出来るとか、それによって対立が少なくなるとかそういうことを考えておられるっていうのが非常に驚きであったり、何かやっぱり、日本のこれから総長の権限が増える中で、やはりそういうことも考えていきながら、ファカルティの力を十分活用するということを考えていく一つの参考にしていただいたらどうかと思います。

それで今日の話を通して、今の総括がございましたけれども、私が非常に印象に残ったことを三つだけ指摘させていただきます。一つは教職融合に関して、FIT の福岡工業大学の話が皆さんに impress したような気がいたしますし、これだけの大量の職員を出すことが実際にできるということが、本当に何年も起こって

いるわけですし、うちの大学は出来ないというのも、ありえない話だと、特に大きな大学は余裕がいっぱいあるはずなんで、もっと可能性が高いんじゃないかというふうに思っております。非常に参考になったのではないかと。もう一つ、私としては大変印象に残ったのは、日本の人材育成というのは、すべて **On the job training**、ほとんどそういう形で行われているんですが、アメリカで人材育成を見ると、必ずそういう学校とか、クラスとか、コースがありまして、専門職を作るためのそういう準備が出来ていることが多いわけですね。日本にもそういうのをドンドン作っていかないといけないのですけれども、今から出てくる職は新しい職ばかりで、そういう準備が出来ていないんじゃないかと思うので、これはおそらく今からそういうことを大学の中でも作っていきながら、そういう専門的な人を作っていくと、それと日本の大学の中で行われている2年ごとのローテーションというののもちょっと考えて、アメリカの職員はほとんどの方は、専門職で、一つのことを長い間やっておられるんですけれども、日本もそういうことで今から考えていかないと、いい仕事が出来ないんじゃないかというふうに思っております。それで、桜美林の大学院なんかも非常に参考になるのではないかと思います。宣伝してコミッションを頂くわけではありませんけれども、ぜひ皆さんお考えいただいたらどうかと思います。最後に大学の国際化に関して、私、先程ちょっと意見を申しましたけれども、やっぱり日本の大学はみんな国際化国際化というんですけれども、本当に国際化って何なんだと、国際的人材っていうのはどんな人なんですかというビジョンをもう少しはっきりさせたほうがいいと思います。国際化というとすぐに英語が出てきて、英語さえ出来ればいいという、ちょっと言いすぎですけれども、そういうふうな考え方がまず先に出てくるんですけれども、私共、長くここにいる人間から見ますと、英語の前にやらないかんことがしっかりあると。それは日本でしか育っていない人と、外の人との差が大きすぎて、日本のスタンダードをそのまま外に行くと、馬鹿としか思われない部分もあるわけですね。そういうのがいくつもありまして、そういうことをちゃんと理解したうえで、日本の教育の中にグローバル人材の教育というのは何が必要かと言うことをしっかり考えて議論していただけないかというふうに思います。以上その3点だけコメントとして申し上げたいと思います。

これから JUNBA をどうするかというのは、そういうことも今から議論していきたいと思います。それも含めて、JUNBA を暖かく見ていただければ、大変ありがたいと思います。最後にこのイベントを本当に実現化して滞りなく、みなさんに満足のいく形で執行していただきました、JSPS のスタッフの皆さんに心から感謝いたします。本当に皆さんのお力が無ければ、こういう立派なイベントは作ることができなかったと思います。ありがとうございました。これで全工程を終了いたしますが、この後、レセプションを用意しておりますので、皆さんリラックスし

て、ゆっくりお過ごしいただければと思います。ありがとうございました。

井筒 どうもありがとうございました。超ご多忙な先生方に大勢お集まりいただきまして、非常に中身の濃い議論が出来てよかったと思います。皆様レセプションにもどうぞおいでくださりますようお願い致します。どうもありがとうございました。

服部 連絡事項ですが、各大学から提出いただきました資料と、本日の総括ファイルは後ほど JUNBA のウェブサイトにもアップさせていただきますので、その旨お伝えさせていただきます。

参考資料

JUNBA2015 プログラム

講演者資料（1 日目、2 日目）

1 日目シンポジウムの総括用資料

2 日目サミット・大学間討論用資料

JUNBA 2015

Symposium & Summit
January 8-9, 2015
Hilton San Francisco Airport Bayfront

**教育の質を保证するためのガバナンス改革：
公立大学世界トップレベルのカリフォルニア大学（UC）に聞く**
Governance as a Major Leverage Tool for Improving Quality in Higher Education

主催： 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）
共催： 在サンフランシスコ日本国総領事館
独立行政法人日本学術振興会
後援： 文部科学省
独立行政法人日本貿易振興機構（JETRO）サンフランシスコ事務所

Organized by: Japanese University Network in the Bay Area (JUNBA)
Co-Organized by: Consulate General of Japan in San Francisco
Japan Society for the Promotion of Science (JSPS)
Supported by: Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology of
Japan (MEXT)
JETRO San Francisco

1. ご挨拶 | Foreword



JUNBA会長 松尾正人
Masato Matsuo, JUNBA President

この度は、JUNBA2015にご参加いただきありがとうございます。JUNBAシンポジウム・サミットも今回で9回目となり、本年もまた米国と日本の大学のリーダーが一堂に会し、議論する機会を作ることができたことを大変嬉しく存じております。

グローバル化が急速に進展する中で、我が国では日本の大学が国際的な教育の質を保証し、真のグローバル人材を育成していくための、大学のガバナンス改革が求められています。先般、学校教育法等が改正され、副学長及び教授会の役割が明確化されるなどの制度改正も行われたところです。このような背景を踏まえて今回のJUNBA2015では、「教育の質を保証するためのガバナンス改革：公立大学世界トップレベルのカリフォルニア大学（UC）に聞く」をテーマとして、学長のリーダーシップ発揮を中心にした、大学ガバナンスの実践上の取組や課題を議論することとしました。

1日目シンポジウムでは、UCから2名の講演者をお招きし、UCにおけるプロボストの役割や理事会・執行部・教員による共同統治（Shared Governance）など、UCシステムの特徴的なガバナンスについてご講演いただきます。2日目サミットでは、文部科学省からの基調講演と前日のUCの講演をベースにして、参加大学間での白熱した討論を行うこととしております。ぜひご期待ください。

JUNBAは2006年に発足以来、メンバーは9大学に達しています。各メンバーの優れた取組や課題について情報交換することはもちろん、プログラムの協働や切磋琢磨により、大学の現実的な国際化に向けて努力を続けております。特に、JUNBAメンバー大学は、できる限り多くの日本人学生に対して、充実した米国研修プログラムを提供することに力を注いでおります。2014年の1年間だけでも、メンバー大学より1,300名を超える学生が、長期又は短期の米国研修を受講しております。また、学生への研修だけではなく、シリコンバレーからの遠隔授業や教員・職員研修などの取組も推進しています。

JUNBAのミッションは、米国内に拠点を持つ日本の大学間の連携を図り、日本の大学の国際化、国際的人材の養成等の諸活動を支援し、日本及び米国における教育・研究の発展と、産業創出に寄与する事です。JUNBAとしては、今回のシンポジウム・サミットで得られる知見を最大活用して今後の日本の大学の変革と国際化に一層貢献したいと考えます。ますますのご指導、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2. プログラム | Program

JUNBA 2015 Symposium

Thursday, January 8, 2015

[Reflection I & II]

Language: English

11:00 AM - 1:25 PM	Registration
11:00 AM - 12:00 PM	Poster Session by JUNBA Core Member Universities
1:25 PM - 1:30 PM	Opening Remarks Masato Matsuo , President of JUNBA and Kyushu University California Office, Inc.
1:30 PM - 2:30 PM	Lecture I: "Higher Education Leadership and the Role of Provosts at the University of California" Dr. Aimée Dorr , Provost and Executive Vice President, University of California Office of the President *Moderator: Maria Domoto , Vice President of JUNBA and Executive Director of Obirin Gakuen Foundation of America
2:30 PM - 2:45 PM	Break
2:45 PM - 3:45 PM	Lecture II: "The Distribution of Governance Functions within the University of California and the Roles of the Faculty in Them" Dr. C. Judson King , Provost and Senior Vice President – Academic Affairs, Emeritus, University of California *Moderator: Masato Matsuo
3:45 PM - 4:00 PM	Break
4:00 PM - 4:45 PM	Q&A and Discussion Session with Speakers *Moderators: Masato Matsuo and Maria Domoto
4:45 PM - 5:15 PM	Symposium Closing and Commemorative Group Photo
7:00 PM - 9:00 PM	Reception for Academic Exchange between Japanese and U.S. Universities at the Official Residence of the Consul General of Japan in San Francisco (<u>Invitation Only</u>) Co-organized by the Consulate General of Japan in San Francisco and the Japan Society for the Promotion of Science (JSPS)

JUNBA 2015 Summit

Friday, January 9, 2015

[Reflection I & II]

Language: Japanese

9:00 AM - 10:00 AM	受付
10:00 AM - 10:30 AM	開会・挨拶 JUNBA会長 松尾正人(九州大学カリフォルニアオフィス代表) 在サンフランシスコ日本国総領事 渡邊正人 独立行政法人日本学術振興会理事 渡邊淳平
10:30 AM - 12:00 PM	基調講演及び質疑応答「大学におけるガバナンス機能の強化」 文部科学省高等教育局高等教育企画課国際戦略分析官 太田和良幸
12:00 PM - 1:30 PM	休憩(昼食は各自でおとりください。)
12:00 PM - 1:15 PM	ポスターセッション 米国内に拠点を持つJUNBA正会員大学等が、各拠点で実施するプログラムにおける取り組み、及び課題などについて紹介いたします。
1:30 PM - 1:45 PM	JUNBA理事による1日目シンポジウムの総括 JUNBA理事 樺澤哲(大阪大学北米センター長)
1:45 PM - 3:15 PM	大学間討論 セッション1 進行: JUNBA理事 神山知久(名古屋大学ノースカロライナ事務所所長) JUNBA理事 服部令(早稲田大学サンフランシスコオフィス リージョナル・マネージャー)
3:15 PM - 3:30 PM	休憩
3:30 PM - 4:45 PM	大学間討論 セッション2 進行:JUNBA理事 神山知久・服部令
4:45 PM - 5:00 PM	大学間討論総括 JUNBA理事 竹之内浩光(福岡工業大学カリフォルニア事務所所長) 閉会 JUNBA会長 松尾正人
5:30 PM - 7:30 PM	JUNBAネットワーキングレセプション 主催:日本学術振興会

[Windows on the Bay]

司会:JUNBA事務局長 井筒雅之(日本学術振興会サンフランシスコ研究連絡センター長)

3. シンポジウム講演者紹介 | Symposium Presenters



AIMÉE DORR

Provost and Executive Vice President

University of California Office of the President

Aimée Dorr was appointed provost and executive vice president for academic affairs of the University of California on July 1, 2012. As UC provost and executive vice president for academic affairs, she directs the development of academic and research policies; provides administrative oversight of the University's academic planning efforts and associated budget matters; serves as liaison with the University-wide Academic Senate, executive vice chancellors/provosts of the 10 campuses, student governments, and academic leaders of other segments of California higher education, and directs planning, policy development, and strategy in such areas as K-12 academic preparation, international academic activities, library planning, University Press, research, and student affairs. Her efforts are organized around the vision of UC as a pre-eminent research public university, with each campus in its time and its own way achieving this status. The provost is authorized to act on behalf of the president in his or her absence or inability to act.

Dorr, a professor of education at UCLA since 1981, became dean of the Graduate School of Education & Information Studies (GSE&IS) in 1999. Among the leadership positions she has held within the UC system are chair and vice chair of the UC Academic Senate and faculty representative to the UC Board of Regents.

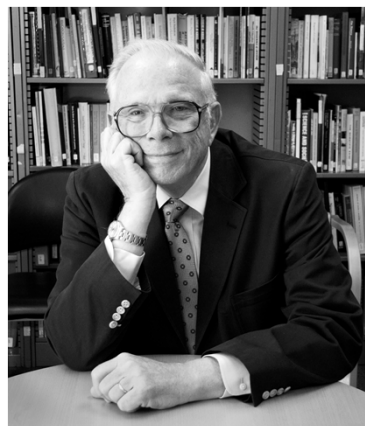
Before joining the faculty at UCLA, Dorr was a faculty member at Stanford University, Harvard University and the University of Southern California, where she served as associate dean of the Annenberg School of Communications. At Stanford, she also served one year as special adviser to the president for childcare policy. At the same time that she became the Graduate School of Education & Information Studies dean, she became co-chair of UCLA's Academic Preparation and Educational Partnership Programs, formerly known as Outreach Programs.

Dorr is a fellow of the American Educational Research Association, the American Psychological Association and the Association for Psychological Science. Her research has focused on electronic media and the processes by which young people make sense of, utilize and are affected by electronic media. Her expertise also includes policy analysis and the role of research in policy decision making. She has advised on national policy for children's television for the Federal Communications Commission and the Federal Trade Commission and on food marketing to children and youth for the Institute of Medicine.

Dorr received her B.S. in mathematics from Stanford University, where she also earned her M.A. and Ph.D. in psychology.

C. JUDSON KING

Provost and Senior Vice President
– Academic Affairs, Emeritus
University of California



C. Judson King is Provost and Senior Vice President – Academic Affairs, Emeritus of the University of California system, having served as Provost from 1995 until 2004. He has also been Provost, Professional Schools and Colleges (1987-1994), Dean of the College of Chemistry (1981-1987) and Director the Center for Studies in Higher Education (2004-2014), with which he remains affiliated. He is also Professor Emeritus of Chemical Engineering, having joined the Berkeley faculty in 1963 and researched and published extensively in that field during his 52-year Berkeley career, including authoring a text book, “Separation Processes” and having carried out research on spray drying, freeze-drying, solvent extraction, adsorption, and other methods of separation. He is a member of the National Academy of Engineering and has received awards from the American Institute of Chemical Engineers, the American Society for Engineering Education, the American Chemical Society, the Council for Chemical Research and the Yale Science and Engineering Association.

4. サミット基調講演者紹介 | Keynote Speaker



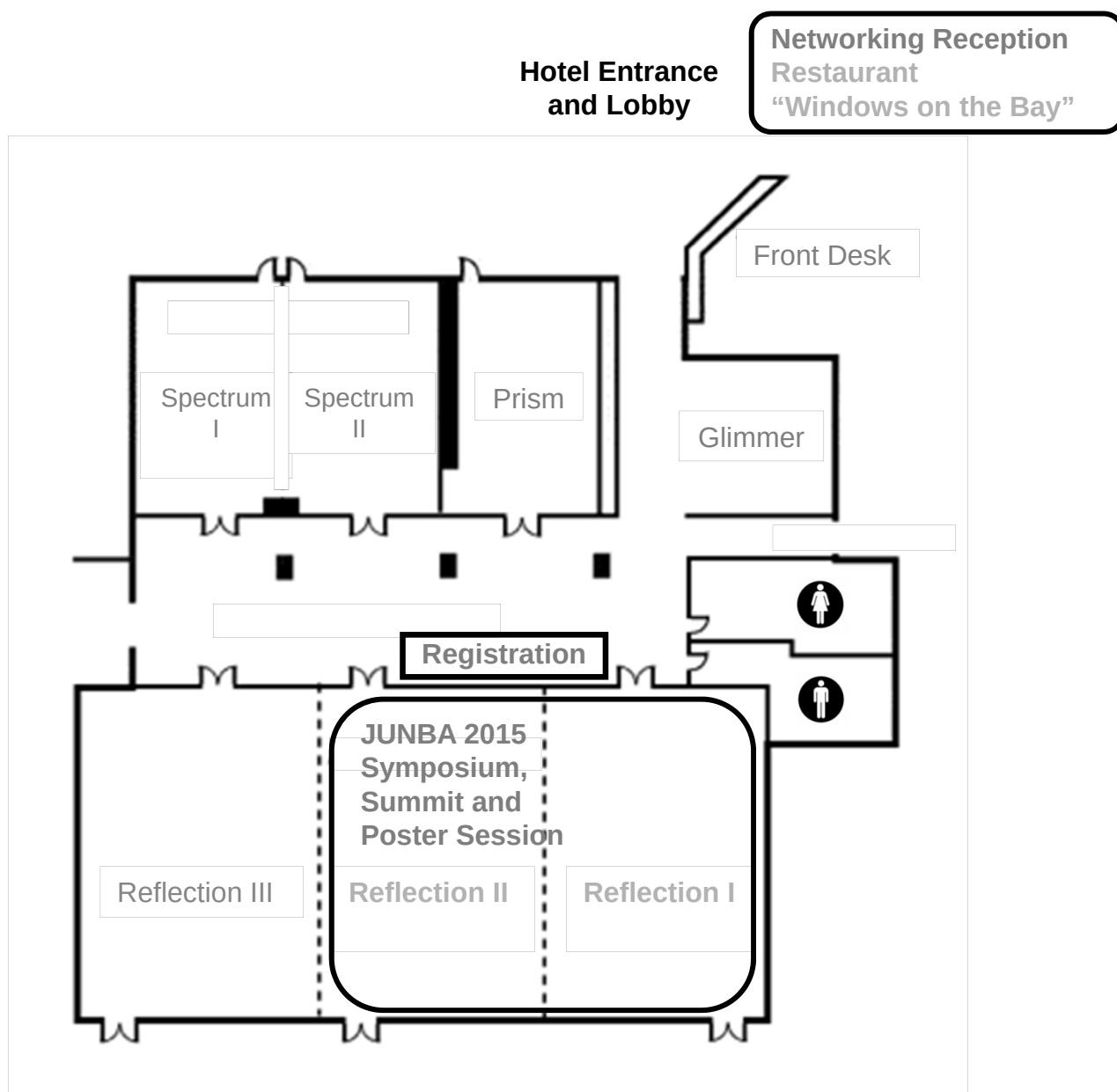
YOSHIYUKI OHTAWA

Analyst

Higher Education Bureau, Ministry of Education, Culture,
Sports, Science and Technology (MEXT)

1978.4	Entered Ministry of Education, Science and Culture (Monbusho)
1997.11	Director, Private Education Institution Management Division, Private Education Institution Department, Higher Education Bureau, Ministry of Education, Science and Culture
1999.7	Director, Social Education Division, Lifelong Learning Policy Bureau, Ministry of Education, Science and Culture
2000.4	Secretary General, Aichi University of Education
2003.4	Secretary General, Tokyo University of the Arts
2004.4	Trustee, Vice President, Secretary General, Tokyo University of the Arts
2007.1	Executive Vice President, Director General, Kobe University
2009.4	Deputy Director, Kyoto National Museum
2012.4	Analyst, Higher Education Bureau, Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology (MEXT)

5. 会場地図 | Floor Map



6. 会場・交通案内 | Venue and Access Information

Venue

Hilton San Francisco Airport Bayfront

600 Airport Blvd., Burlingame, CA 94010

Tel: 1-650-340-8500 | Fax: 1-650-343-1546

<http://www3.hilton.com/en/hotels/california/hilton-san-francisco-airport-bayfront-SFOAPHF/index.html>

Map



Access

❖ ホテル駐車場 | Hotel Parking

- JUNBA2015参加の方は、宿泊者、非宿泊者とも無料 (Self-Parking) です。
- 宿泊者の方は、駐車場を出る際に、ルームキーを使用してください。使用後は、駐車料金支払い機の隣にあるDrop Boxへルームキーを返却してください。
- 非宿泊者の方は、JUNBA会場受付にてスタッフにお申し付けください。無料パスをお渡しいたします。

Complimentary covered and secure self-parking is available for JUNBA 2015 attendees.

- For attendees who are staying at the hotel: Please exit the parking lot using your room key. After the gate opens, please return your key to the drop box next to the payment machine.
- For attendees who are not staying at the hotel: We will provide you with a free parking pass at the JUNBA registration desk. Please notify JUNBA staff if you need a pass.

❖無料空港シャトルバス | Complimentary Shuttle Service

サンフランシスコ国際空港(SFO)と会場(ホテル)間を結ぶ無料シャトルバスが20分間隔で午前4時から午前1時の間、運行されます。詳細は下記ウェブサイトにてご確認ください。

The Hilton San Francisco Airport Bayfront offers complimentary scheduled shuttle service for San Francisco International Airport (SFO). Please see the following website for details.

http://www.hilton.com/en/hi/hotels/hotelpromo.jhtml?ctyhocn=SFOAPHF&promo=SFOAPHF_Service_shuttle

【シャトルバス利用方法】

1. 国際線ターミナル到着ロビー一階上の出発ロビーの外にHotel Courtesy Shuttlesの案内があります。
2. 国際線ターミナル外にあるシャトルバス乗り場。



3. シャトルバスに乗り、10分程度でホテルに到着します。





Higher Education Leadership and the Role of Provosts at the University of California

Aimée Dorr, Provost and Executive Vice President

JUNBA, January 8, 2015



Overview of Presentation

- My background
- Overview of provost position in USA
- Responsibilities of UC campus provosts
- Responsibilities of UC system provost
- Provost's leadership in the UC context
- Provost's leadership in a financial crisis
- A look to the future
- Comments and questions



My Background

- Junior faculty at Stanford and Harvard
- Faculty and junior academic administrator at University of Southern California
- Senior faculty and senior academic administrator (dean) at UCLA; Academic Senate leader at UCLA and UC
- Senior academic administrator (provost) at UC
- ❖ Differing ways to achieve same goals

3



Provost Position in USA

- Common title by 1960s for senior academic administrator of institution of higher education
- May include “senior vice president,” “executive vice president,” or “executive vice chancellor”
- Reports to president/chancellor/chief executive officer
- Other uses of “provost” title include leader of college or specialized higher education institution

(some information taken from Wikipedia)

4



UC Campus Provosts

“The Provost & Executive Vice Chancellor is responsible for managing the daily operations of the campus; developing academic and administrative policies; and working closely with the Chancellor, the chair of the Academic Senate, and the Deans of the colleges, schools, and divisions to formulate and realize campus goals.”

(taken from UC Riverside website)

5



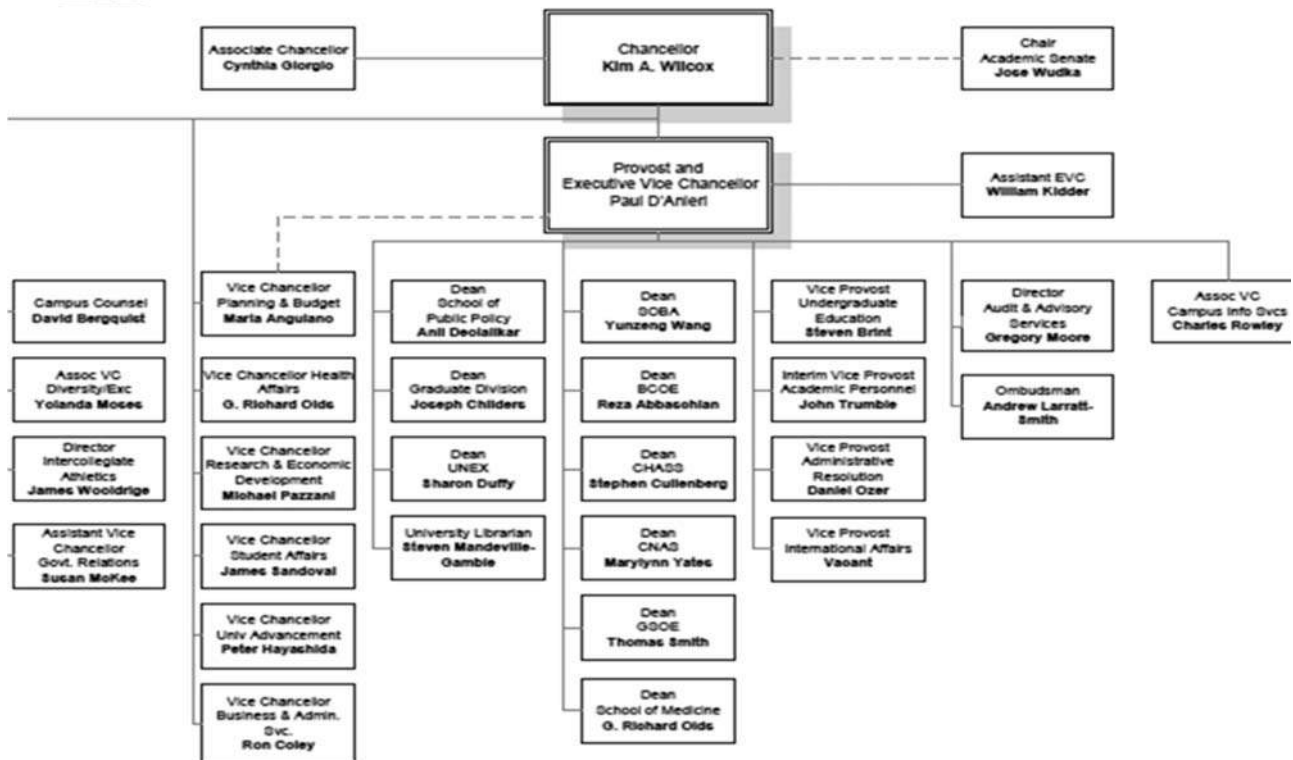
UC Campuses' Age and Size

Campus	Founded	Enrollment
Berkeley	1868	36,100
San Francisco	1873	4,700 grad only
Davis	1908	32,600
Santa Barbara	1909	21,700
UCLA	1919	40,700
Riverside	1954	21,000
San Diego	1960	29,300
Irvine	1965	27,900
Santa Cruz	1965	17,500
Merced	2005	5,200

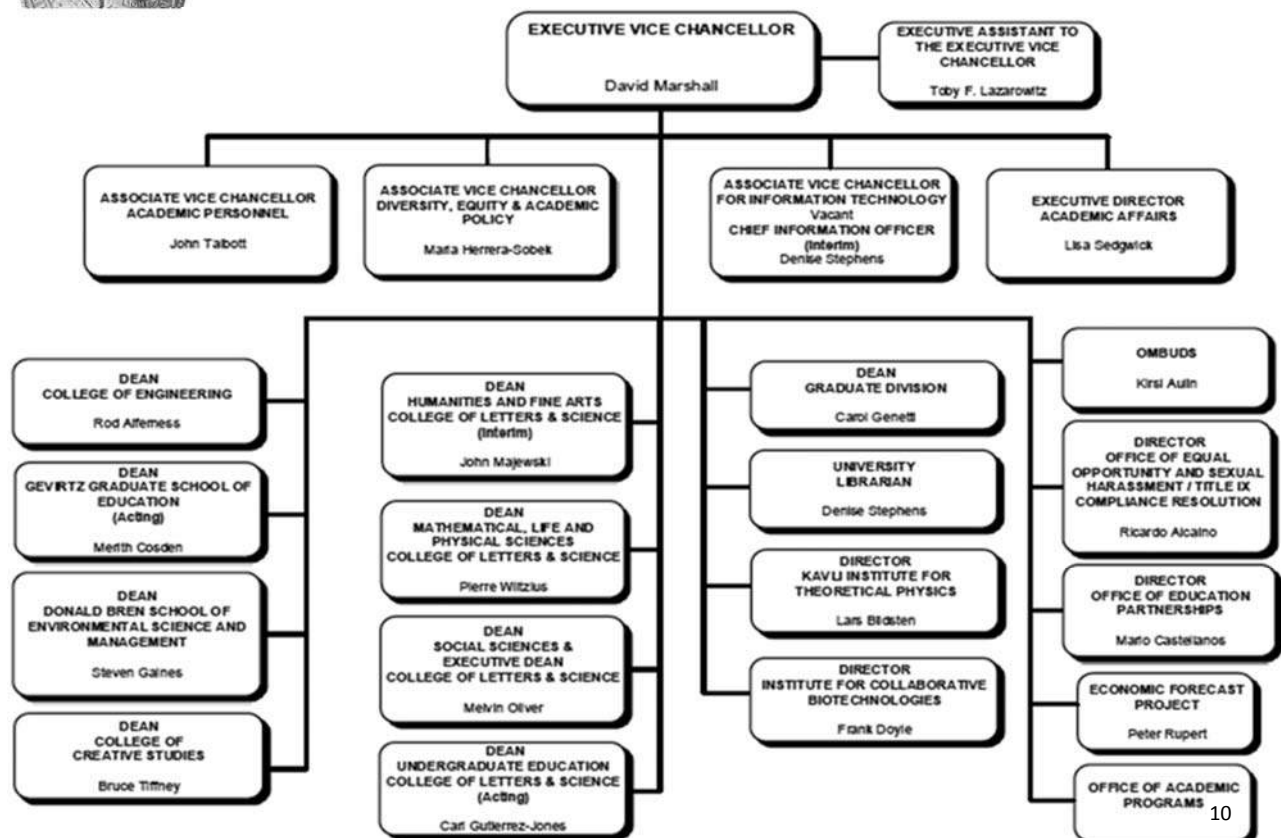
6



UC Riverside, September 2014



UC Santa Barbara, 2014-15





UC System Provost

- Differences with the campuses
 - o No students, faculty, other academics
 - o Little direct authority over campus
 - o Multiple campuses and other units
 - o Policy, process, and practice affect campuses
- Similarities with the campuses
 - o Focus on academic matters
 - o Engagement with Academic Senate
 - o Commitment to UC quality and mission

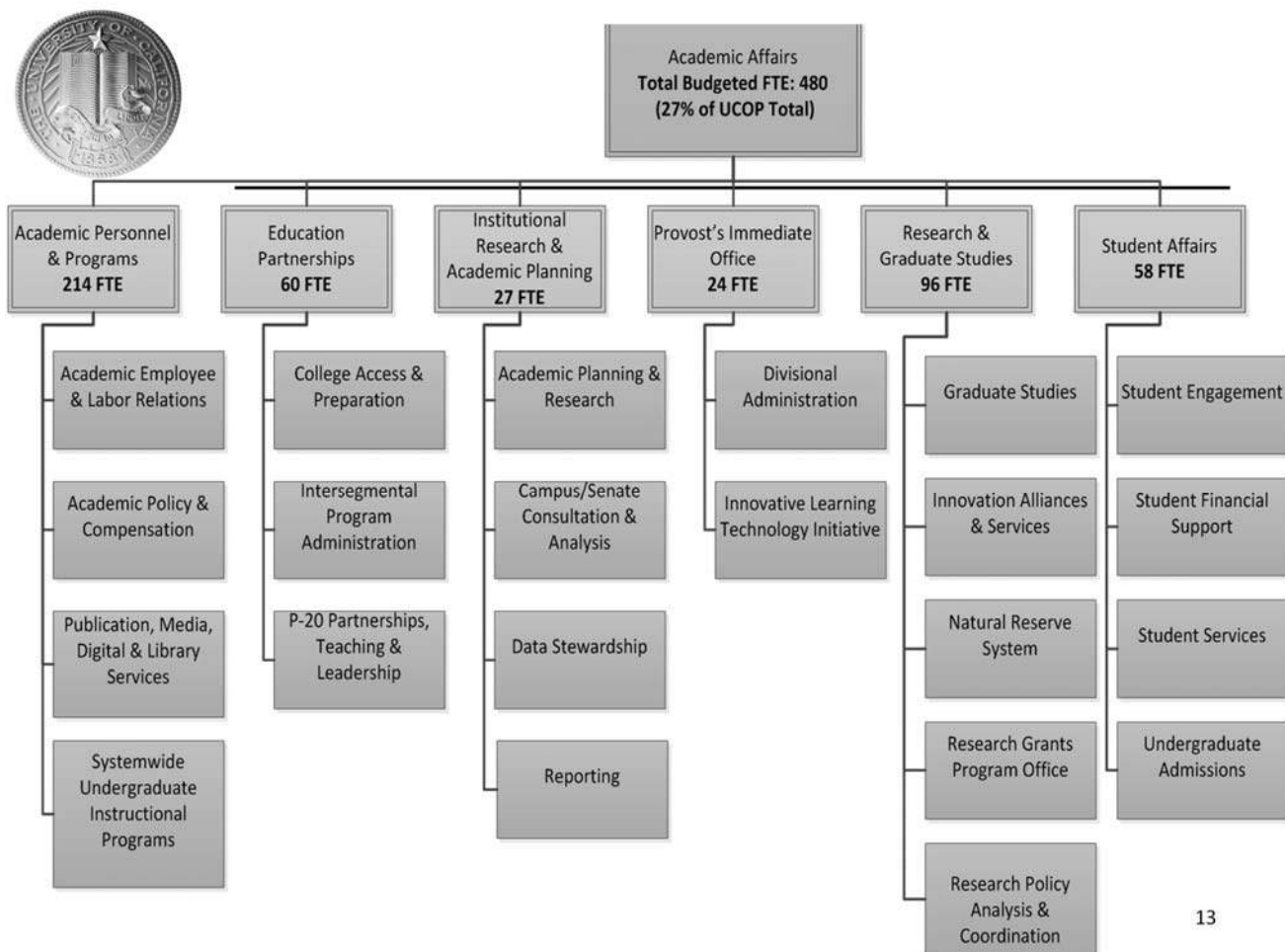
11



UC System

- 10 campuses
- 5 medical centers
- 3 national laboratories
- 150 academic disciplines
- 600 graduate degree programs
- 233,000 students
- 9,000 faculty and 11,000 non-faculty academic appointees
- 39 Natural Reserve System sites
- California Digital Library
- And more

12



13



Provost's Leadership in UC

- Features of UC influence leadership
 - oPublic university; constitutionally independent
 - oResearch university
 - oHistory of excellence
 - oStrong shared governance with faculty
 - oDifferent campuses, all with same vision
 - oOne system-wide office
 - oOne governing board
 - oLarge, diverse state population

14



Provost's Leadership in UC

- Implications of UC features for leadership opportunities
 - o Work collaboratively with faculty
 - o Work collaboratively with UC Office of President
 - o Influence systemwide policies and processes
 - o Recognize power is limited
 - o Maximize use of power one has

15



Successful Leadership by Provost

- Strong focus on academic excellence
- Both high aspirations and realism
- Deep knowledge of campus and UC system
- Collaboration and consultation
- Respect for widely diverse people, perspectives, and beliefs
- Ethical, fair, and equitable behavior
- Transparency and credibility

16



Provost's Lead in Financial Crisis

- Protect core academic functions of teaching and research
- Protect UC quality, access, and affordability
- Ensure undergraduate and graduate students get the courses and other educational experiences needed to complete degree
- Generate new income for core functions

17



Protecting the Core

- Retain and recruit outstanding faculty
- Minimize increase in student-faculty ratio
- Keep faculty compensation competitive
- Ensure student access to essential courses
- Ensure that degree requirements are current and reasonable
- Keep cost of degree manageable for students from all income levels
- Make personnel cuts as far from academic enterprise as possible

18



Generating New Income

- Raise tuition
- Increase enrollment of undergraduates who are not California citizens
- Increase self-supporting graduate degree programs
- Increase fund raising for faculty, students, academic programs, and research
- Operate more efficiently

19



A Look to the Future

- Reaffirm the UC mission and vision
- Convince others UC serves the State well
- Help others accept the costs of excellence
- Continue to seek new fund sources
- Continue to implement cost savings
- Succeed in UC President Napolitano's long-term stability plan for tuition and financial aid

20



Comments and Questions

- Thank you for your interest and attention
- Comments from Provost and Senior Vice President, Emeritus King
- Questions

21



University of California

THE DISTRIBUTION OF GOVERNANCE FUNCTIONS
WITHIN THE UNIVERSITY OF CALIFORNIA
AND
THE ROLES OF THE FACULTY IN THEM

C. Judson King

Provost and Senior Vice President – Academic Affairs, Emeritus
University of California

THE ESSENTIAL HISTORY OF UC

- Founded in 1868, under the Morrill Act
- Had one campus until the formation of the Southern Branch in 1919
- New campuses created nearly all from within, now totaling 10
- Chancellors created in 1952
- Much decentralization of governance but still one university

BOARD OF REGENTS

- A lay body (most not members of state government)
- 26 members:
 - 18 appointed members
 - Staggered 12-year terms, rarely renewed
 - Appointed by Governor, must be confirmed by state Senate
 - 8 *ex officio* members: Governor, Lieutenant Governor, Speaker of Assembly, Superintendent of Public Instruction, 2 Alumni officers, Student (appointed by Regents), President of University
- Broad responsibility, because of constitutional autonomy
- Meet 6 times per year, 3 days at a time
- Committee meetings, with actions brought to full Board

DIVISION OF RESPONSIBILITY: REGENTS

- Overall corporate responsibility for the university
- Approval of
 - State budget request
 - Major policies
 - Larger facilities projects
 - President's recommendations for senior officers
 - Major initiatives
 - Salaries for officers, highest campus leaders, and highest-paid faculty (typically medical)
 - New campuses (including site selection) and major new programs
- Search for, and appointment of, the President

DIVISION OF RESPONSIBILITY: PRESIDENT

- Overall administrative oversight of the university
- Preparation of the state budget request for consideration and approval by Regents
- State government relations (one voice)
- Coordination of policy development
- Approval of salaries of campus administrators
- Oversight of the UC-managed national laboratories
- Selection and recommendation of Chancellors and other senior officers
- Oversight of Treasurer, legal services and audit (joint with Regents)
- Union negotiations
- Retirement System and other employee benefits
- Media relations affecting the entire university

DIVISION OF RESPONSIBILITY: CAMPUS ADMINISTRATION

- Definition of academic program areas (shared governance)
- Private fund-raising and alumni relations; support for Deans
- Generation and oversight of non-state portions of the campus budget
- Allocation of budget to units
- Administration of facilities
- Faculty advancement and promotion (shared governance)
- Community relations
- Planning

DIVISION OF RESPONSIBILITY: CAMPUS ADMINISTRATION (continued)

- Student services
- Media relations
- Oversight of research; coordination and approval of research proposals
- Appointment of deans and department chairs
- Coordination of reviews of academic programs and organized research (shared governance)
- Interactions with agencies of federal government
- Allocation of space among campus units

SHARED GOVERNANCE:

PARTICIPATION OF THE FACULTY WITH THE ADMINISTRATION IN GOVERNANCE

WHY HAVE SHARED GOVERNANCE?

- Faculty are the source of specialized knowledge and creativity. Use those abilities.
- Inclusion of faculty in governance enhances faculty allegiance to the university.
- Involving more minds systematically makes for better decisions.
- With shared governance, serious breaks between the administration and the faculty are much less likely.

DEVELOPMENT OF SHARED GOVERNANCE AT UC

- Academic Senate existed from the start, but without an independent governance role
- “Wheeler” revolution of 1919 – a reaction to a strong, authoritative president
- Regents, with the tacit assent of the new president, in 1920 gave the Senate
 - self-determination of structure
 - directly delegated responsibilities, and
 - expectation of consultation on other matters

ACADEMIC SENATE DESIGNATED RESPONSIBILITIES*

- Right of self-organization, including membership
- Set the conditions for admissions of students.
- Approve courses and degree requirements.
- Advise on all “appointments, promotions, demotions, and dismissals” of professors, and on the appointment of deans.
- Advise the president regarding “changes in the educational policy of the university.”
- Advise the President regarding budget issues.

* See Standing Order of the UC Regents: <http://www.universityofcalifornia.edu/regents/bylaws/so1051.html>;
Academic Senate Bylaws and Regulations: <http://www.universityofcalifornia.edu/regents/bylaws/so1051.html>

ACADEMIC SENATE: STRUCTURE

- All faculty eligible for tenure are members, plus some others.
- University-wide:
 - Academic Assembly (legislative)
 - Academic Council (executive)
 - Chair and Vice (incoming) Chair -- sit and participate fully with Regents
 - Committees
- Campus Divisions:
 - Division Councils
 - Chair and Vice (incoming) Chair
 - Committees
 - Meetings of Division membership

COMMITTEES OF THE ACADEMIC COUNCIL

Academic Council	Education Policy
Agriculture & Natural Resources	Faculty Welfare
National Laboratory Issues	Investment and Retirement
Academic Freedom	Future of UC Health Care Plans
Academic Personnel	International Education
Affirmative Action and Diversity	Inter-segmental Academic Senates
Online Instruction	Library and Scholarly Communication
Admissions & Relations with Schools	Planning and Budget
Committees	Preparatory Education
Computing & Communications	Privilege and Tenure
Graduate Affairs	Research Policy
Doctoral Education Conference Steering	Rules & Jurisdiction
Editorial	

BERKELEY CAMPUS SENATE COMMITTEES

Academic Freedom	International Education
Academic Planning and Resource Allocation	Library
Admissions, Enrollment, & Preparatory Education	Memorial Resolutions
American Cultures Breadth Requirement	Ombudsperson for Faculty
Assembly Representation	Panel of Counselors
Budget and Interdepartmental Relations	Privilege & Tenure
Committees	Prizes
Computing and Communications	Research
Courses of Instruction	Rules and Elections
Demonstrations and Student Actions	Senate Athletics Council
Divisional Council	Status of Women & Ethnic Minorities
Educational Policy	Student Affairs
Faculty Awards	Student Diversity and Academic Development
Faculty REP to the ASUC	Teaching
Faculty Research Lecture	Undergraduate Scholarships, Honors & Financial Aid
Faculty Welfare	University-Emeriti Relations
Graduate Council	

SENATE ROLES



- Direct Authority
 - Courses, curricula, conditions for admission, self-organization
- Shared Authority (Primary influence, but administration actually decides)
 - Academic advancement, program review
- Soft Power
 - The right to be consulted, but not to decide, on other major issues

THE SPEED OF THE PROCESS

- The path to a decision can be long.
- Joint Administration-Senate task forces can be created for fast-moving issues and/or for joint deliberations.

ACADEMIC PROMOTIONS AND ADVANCEMENT

- Salary advances are obtained by review and advancement from step to step within the professorial ranks.
- Reviews occur every 2 to 4 years, and must occur in the 5th year.
- The review process is primarily the responsibility of the Academic Senate.

THE ADVANCEMENT REVIEW PROCESS

- Candidate assembles file : teaching, research, service
- *Department seeks outside letters of evaluation
- *Department analyzes and votes
- Chair prepares analysis and recommendation
- Dean reviews and comments
- *Ad-hoc committee reviews and provides report
- Senate Committee on Academic Personnel reviews and recommends
- Associate Provost/Provost/Chancellor decides, almost always accepting the Senate advice

* - only for certain reviews

ACADEMIC PROGRAM REVIEWS

- All departments and ORUs; 8-year intervals
- Senate and administration select committee composed of UCB faculty members
- Department prepares self-review
- Committee obtains advice from external reviewers
- Report of review committee is reviewed by Senate committees

GENERAL WORKING METHODOLOGY

- Committees feed into Academic Council or Division Council, who then recommend to administration, typically via memo.
- Monthly meetings of Academic or Division Council with top administration
- Working meetings of Council leaders with Provost and President/Chancellor

TWO EXAMPLES OF SHARED GOVERNANCE IN ACTION

- Closure of School of Library School and Creation of School of Information, Berkeley, 1991-95
- Reorganization of Biological Sciences, Berkeley, 1978-90

CREATION OF SCHOOL OF INFORMATION (1992-96)

Substance:

- Disestablishing School of Library and Information Studies
- Establishing School of Information Management and Systems
– now School of Information

Drivers:

- Rapid onset of information technology and its impacts on society
- Negative evaluations of existing School

CREATION OF SCHOOL OF INFORMATION (1992-96)

Difficulties:

- Large block of librarians in California
- Faculty resistance within School
- Budgetary Stringency
- What to do with faculty who do not fit

CREATION OF SCHOOL OF INFORMATION (1992-96)

Process:

- Scheduled review
- Delay of Dean Search; seek plan from School
- Review of plan by special committee
- Refer to Academic Planning Council (joint Administration-Senate)
- Committee to define a new School
- Review and adoption of proposal
- Approval of closure and new school by the Regents

CREATION OF SCHOOL OF INFORMATION (1992-96)

Significant Features:

- Heavy reliance on established process
- Positive roles of Academic Senate
- Defining committee as a final, rather than initial, step
- Dealing with budgetary constraints
- Relative permanency of a new School, as opposed to other, more tentative structures

REORGANIZATION OF BIOLOGICAL SCIENCES (1978-1990)

Substance:

Restructuring 20 biology departments into four, changing organizing mode from species to scale.

Driver:

Rapid advances in understanding and experimental techniques

REORGANIZATION OF BIOLOGICAL SCIENCES (1978-1990)

Difficulties:

- Entrenched interest of departments
- Suspicions that molecular biologists were “taking over”
- Influence of concerned faculty members and departments on Academic Senate
- What to do with faculty who do not fit

REORGANIZATION OF BIOLOGICAL SCIENCES (1978-1990)

Process:

- External reviewers identified slippage in rankings, associated with new, molecular methods
- Faculty administrative committee to define needs and consider new facilities
- Chancellor’s Advisory Council on Biology
- Senate informed and could initiate questions when it so desired

REORGANIZATION OF BIOLOGICAL SCIENCES (1978-1990)

Significant Features:

- New facilities were needed and were used as a lure
- Chancellor's Advisory Committee on Biology
- College of Letters and Science first; then College of Natural Resources
- Different uses of Academic Senate for the two Colleges

COMPARISON OF PROGRAM-REVIEW CASES

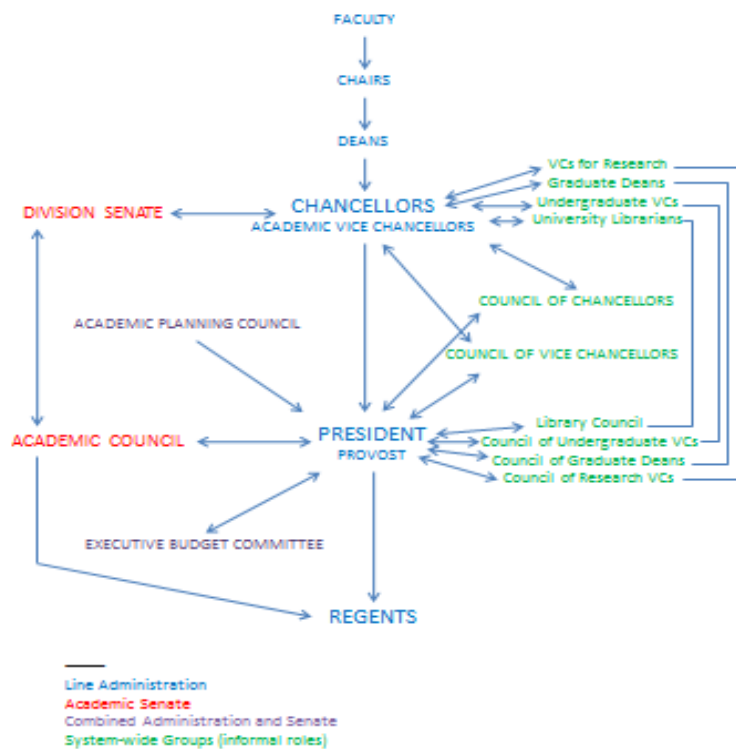
Common Features:

- Changes in the intellectual world; adapting to needs and opportunities
- New organizations of knowledge
- Coping with status quo interests of existing faculty

Contrasting Features:

- Ways in which interactions with the Academic Senate occurred
- Where the intellectual leadership came from and why

UNIVERSITY OF CALIFORNIA ACADEMIC GOVERNANCE



CLOSING THOUGHTS

- There is an art to working effectively with shared governance.
- Skilled leaders can adjust their uses of shared governance to be most effective for the situation at hand.



文部科学省

大学におけるガバナンス機能の強化

文部科学省 高等教育局

【教育再生実行会議 これからの大学教育等の在り方について(第三次提言)】(平成25年5月28日)

5. 大学のガバナンス改革、財政基盤の確立により経営基盤を強化する。

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

○国や大学は、各大学の経営上の特色を踏まえ、学長・大学本部の独自の予算の確保、学長を補佐する執行部・本部の役職員の強化など、学長が全学的なリーダーシップをとれる体制の整備を進める。学長の選考方法等の在り方も検討する。また、教授会の役割を明確化するとともに、部局長の職務や理事会・役員会の機能の見直し、監事の業務監査機能の強化等について、学校教育法等の法令改正の検討や学内規定の見直しも含め、抜本的なガバナンス改革を行う。

I . 中央教育審議会大学分科会 審議まとめについて

背景(1)

- 「知識基盤社会」の到来、ICTの普及、急速なグローバル化の進展をはじめとする社会環境の急激な変化
- グローバル人材の育成、イノベーションの創出、経済再生、地域再生・活性化等、大学に対する社会からの期待の高まり

5

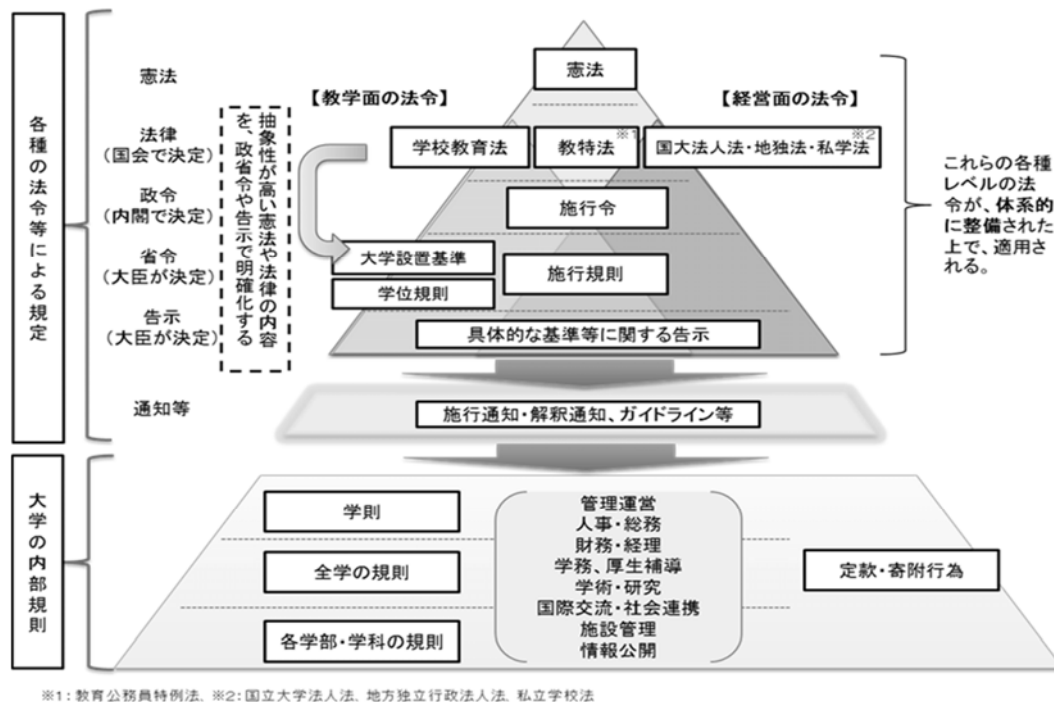
背景(2)

「一連のガバナンス改革の議論に通底するのは、自主性・自律性が尊重される大学は、自ら率先して時代の変化に対応した自己改革を行っていくべきであり、また、そのために大学を内側から改革しようと努力している人々に対して、力強く支援すべきではないかという基本的な理念である。」

P.3

大学ガバナンスの現状

教学面と経営面は別々の法体系 P.8



7

大学ガバナンスの現状

- 法人化した国公立大学では、
学部長の選考や教員の採用等の手続きは、
任命権者である学長・理事長の責任と権限の下で
整備できる
- ところが、教育公務員特例法の適用下で策定された
内部規則等がそのまま引き継がれている例が多々あり

⇒ 内部規則の総点検・見直し
教員の意識改革の必要性

8

大学ガバナンス改革の推進

＜大学で行うべきガバナンス改革＞

1. 学長のリーダーシップの確立 P.16～

【学長補佐体制の強化】

- 総括副学長の設置、高度専門職の創設、SD・IRの強化、大学運営会議等の活用

【人事】

- ポストの再配置、選考の適正性の確保、業績評価に応じた給与制度

9

大学ガバナンス改革の推進

＜大学で行うべきガバナンス改革＞

【予算】

- 学長のビジョンに沿ったメリハリある予算編成・配分、学長裁量経費の確保

【組織再編】

- ぶれない改革方針と客観的データによる説明を通じて、学長が責任を持って改革を推進

大学ガバナンス改革の推進

＜大学で行うべきガバナンス改革＞

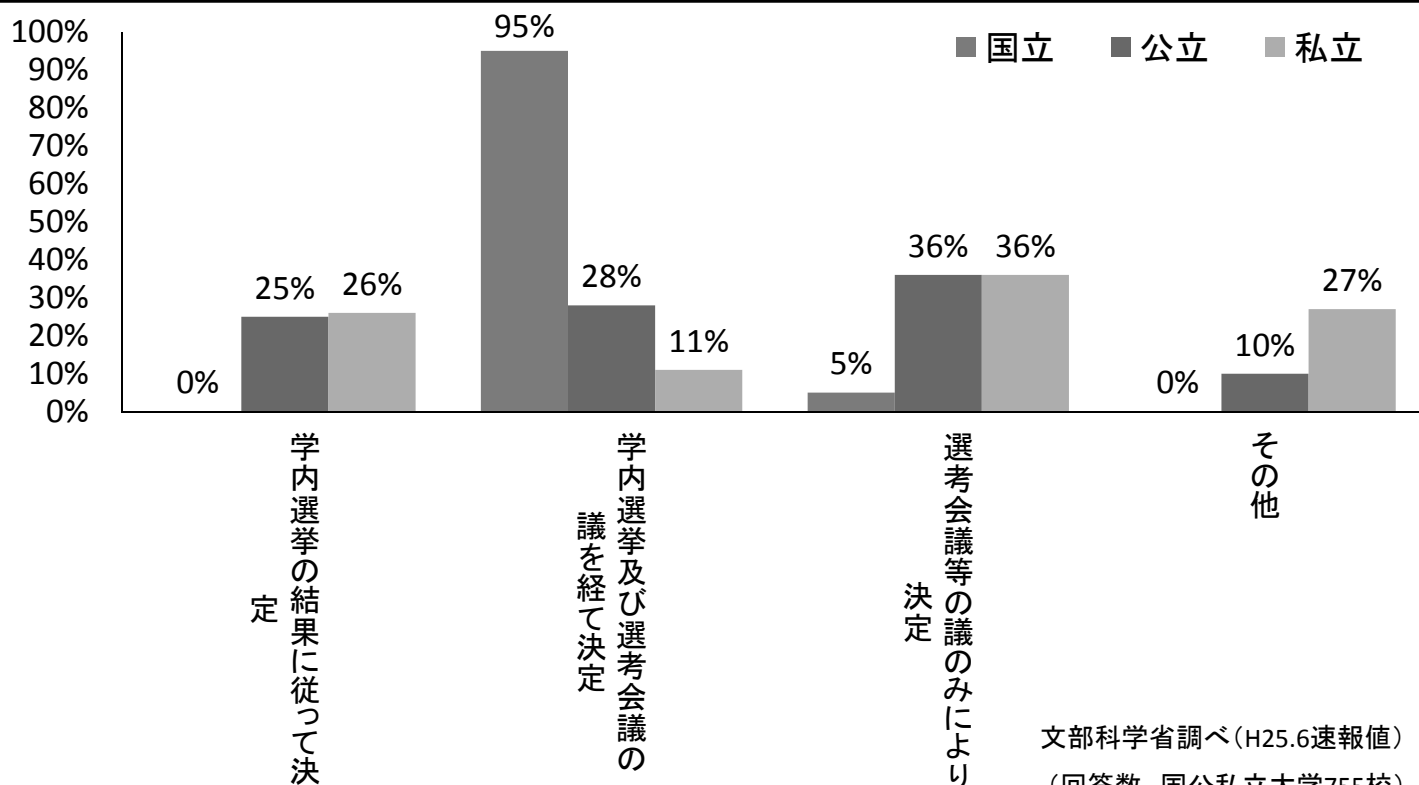
2. 学長の選考・業績評価 P.22～

11

I ④学長の選考方法・評価

学長の選考方法(国公私)

○国立大学では、学内選挙及び選考会議の議を経て決定するケースが9割。公立・私立は多様な選考方法。



※これは速報値であり、今後、データについては修正があり得る

12

大学ガバナンス改革の推進

＜大学で行うべきガバナンス改革＞

2. 学長の選考・業績評価 P.22～

- 学長選考組織（国立大学法人では学長選考会議）が主体性を持って大学のミッション、求められる学長像を示し、候補者のビジョンを確認して決定
- 安定的な運営ができる学長任期の設定
- 学長選考組織や監事による学長の業績評価、不適格者の解任

13

大学ガバナンス改革の推進

＜大学で行うべきガバナンス改革＞

3. 学部長等の選考・業績評価 P.26～

- 学長のビジョンを共有できる学部長等の任命
- 学長による学部長等の業績評価

大学ガバナンス改革の推進

＜大学で行うべきガバナンス改革＞

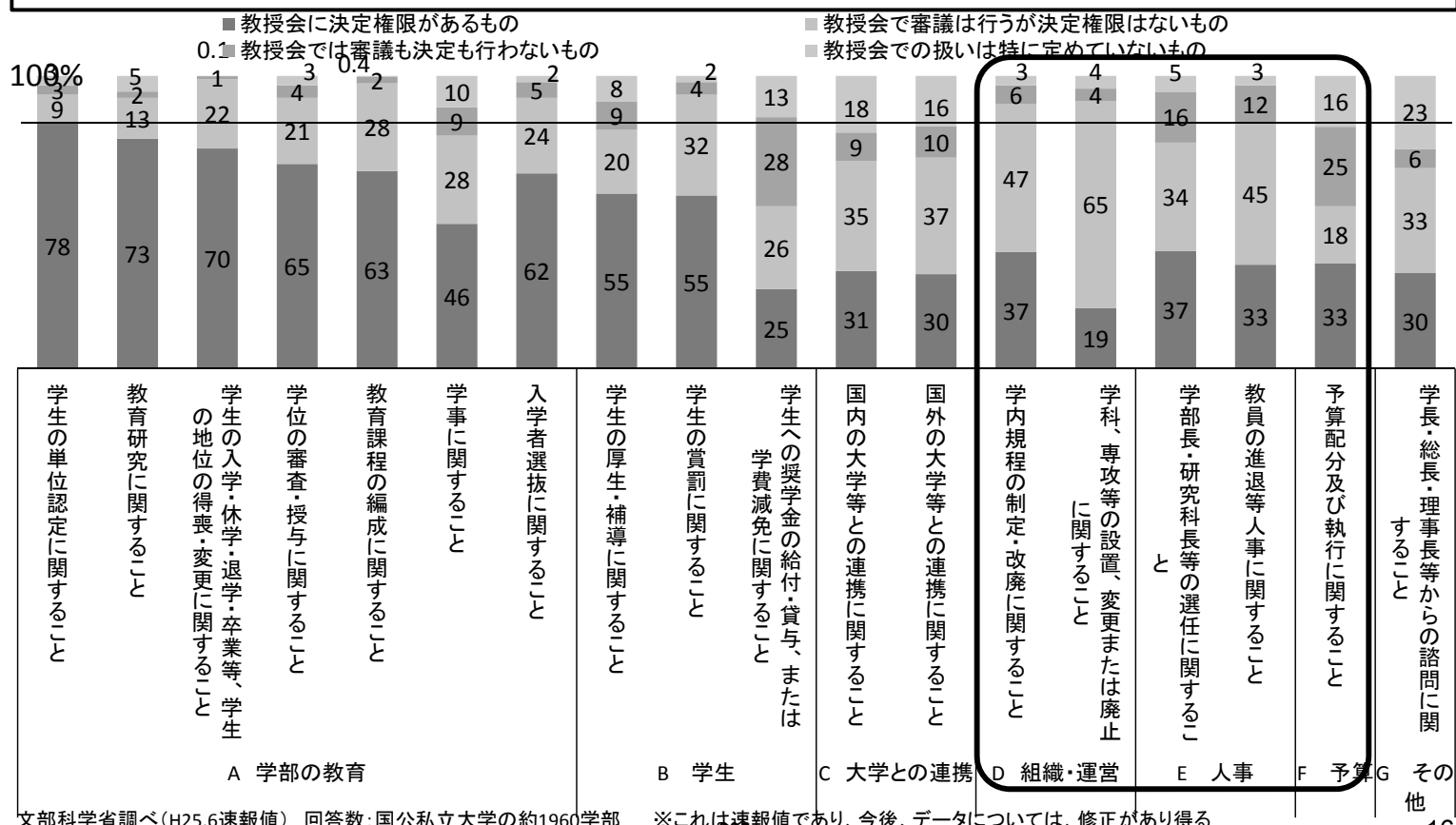
4. 教授会の役割の明確化 P.27～

15

Ⅱ ②教授会の役割

教授会の審議状況について(国公私)

○大学の組織改廃や規程改正、教員人事については、教授会で審議は行うが決定権限がないことが多い。
○一方で、学部教育や学生に関することについては、理事会や学長から教授会に権限が委譲されている傾向が見られる。



大学ガバナンス改革の推進

＜大学で行うべきガバナンス改革＞

4. 教授会の役割の明確化 P.27～

- 「教授会については、専門的知見を持った教員から構成される合議制の審議機関であることを踏まえると、学校教育法に規定する、教授会が審議すべき「重要な事項」の具体的内容として、①学位授与、②学生の身分に関する審査、③教育課程の編成、④教員の教育研究業績等の審査等については、教授会の審議を十分に考慮した上で、学長が最終決定を行う必要がある。」

17

大学ガバナンス改革の推進

＜大学で行うべきガバナンス改革＞

5. 監事の役割の強化 P.33～

- 財務・会計だけでなく、教育研究、社会貢献、大学ガバナンス体制も監査
- 大学の規模に応じて、できる限り常勤の監事を配置

国による大学ガバナンス改革の支援

1. 制度改革を通じた支援 P.36～

- 国の法令は、各大学の内部規則に優先するものであることから、法令に適合しない内部規則は、当然、見直しを行う必要
- 教授会の役割の明確化
- 国立大学法人の経営協議会の構成の見直し

19

国による大学ガバナンス改革の支援

- 高度専門職の創設
- SD(スタッフ・ディベロップメント)の義務化
- 監事の機能強化

国による大学ガバナンス改革の支援

2. 予算を通じた支援 P.38～

- 学長裁量経費の拡充（←間接経費等）
- 大学ガバナンスを含む教育研究活動等への支援
（←基盤的経費等）
- 補助事業の要件としてのガバナンス改革の推進

21

国による大学ガバナンス改革の支援

その他 P.40～

- 評価、監査等による担保
- 大学団体等との協力等

Ⅱ．学校教育法及び国立大学法人法等の一部改正について

23

学長の権限

＜学長の権限＞

学校教育法 第92条第3項 改正なし

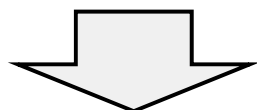
学長は、校務をつかさどり、
(＝校務に関する最終決定権)

所属職員を統督する。
(＝教職員への指揮命令権)

学校教育法の改正(1)

＜副学長の職務＞第92条第4項

(旧)副学長は、学長の職務を助ける。



(新)副学長は、学長を助け、命を受けて校務をつかさどる。

25

副学長の権限の強化

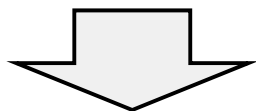
- ・日常的な業務執行は副学長に委ね、
学長は中長期的なビジョンや運営方針
の策定に傾注できる
- ・特定のプロジェクトは副学長が責任者として実施

⇒学長補佐体制の強化

学校教育法の改正(2)

＜教授会＞第93条第1項

(旧) 大学には、重要な事項を審議するため、教授会を置かなければならない。



(新) 大学に、教授会を置く。

(つづく)

27

学校教育法の改正(2)

＜教授会＞第93条第2項

(新) 教授会は、学長が次に掲げる事項について決定を行うに当たり意見を述べるものとする。

- 一 学生の入学、卒業及び課程の修了
- 二 学位の授与

(つづく)

学校教育法の改正(2)

＜教授会＞第93条第2項

(新)

三 前二号に掲げるもののほか、教育研究に関する重要な事項で、教授会の意見を聴くことが必要なものとして学長が定めるもの

29

教授会の役割の明確化①

- 学長が一定の事項について決定を行うに当たり、教授会に意見を述べる義務を課したもの。
- 第三号の「教育研究に関する重要な事項」には、教育課程の編成、教育研究業績の審査が含まれ、その他の事項については、各大学の実情による。これらの事項について、最終的に教授会の意見を聴く事項とするかどうかは、学長が定める。
- 第三号の事項は、教授会の意見を聴いて、学長が定めることにより、学長と教授会の意思疎通が図られた円滑な大学運営を期待。

(＝衆議院での一部修正)

学校教育法の改正(2)

＜教授会＞第93条第3項

(新)教授会は、前項に規定するもののほか、学長及び学部長その他の教授会が置かれる組織の長(以下この項において「学長等」という。)がつかさどる教育研究に関する事項について審議し、(つづく)

31

学校教育法の改正(2)

＜教授会＞第93条第3項

(新)及び学長等の求めに応じ、意見を述べることができる。

教授会の役割の明確化②

- 教授会は審議機関（× 決定機関）
- 教授会は教育研究に関する事項を審議（× 経営に関する事項）
- 学長等から求めがなくても、審議結果を伝えることは差し支えない

33

学校教育法施行規則の改正（１）

- 新学校教育法第93条第2項第1号により、教授会は、学生の入学、卒業及び課程の修了について、学長が決定を行うに当たり、意見を述べることになる。
- 現行の学校教育法施行規則第144条との関係で重複が生じ、整理が必要。

「学生の入学、退学、転学、留学、休学及び卒業は、教授会の議を経て、学長が定める。」

学校教育法施行規則の改正(2)

- 学生の退学、転学、留学、休学については、本人の希望を尊重すべき場合などがあるので、学校教育法施行規則第144条を削除。
- ただし、懲戒としての退学処分等の学生に対する不利益処分の際には、慎重な調査・審議が重要。
- そこで、新たに学校教育法施行規則第26条第5項を置く。

「学長は、学生に対する第二項の退学、停学及び訓告の処分の手続を定めなければならない。」

35

国立大学法人法の改正(1)

＜学長選考＞第12条第7項

(新) 第二項に規定する学長の選考は、人格が高潔で、学識が優れ、かつ、大学における教育研究活動を適切かつ効果的に運用することができる能力を有する者のうちから、学長選考会議が定める基準により、行わなければならない。

国立大学法人法の改正(1)

＜学長選考＞第12条第8項

(新) 国立大学法人は、第二項に規定する学長の選考が行われたときは当該選考の結果その他文部科学省令で定める事項を、学長選考会議が前項に規定する基準を定め、又は変更したときは当該基準を、それぞれ遅滞なく公表しなければならない。

37

国立大学法人法の改正(2)

＜経営協議会＞第20条第3項、第27条第3項

(旧) 前項第三号の委員の数は、経営協議会の委員の総数の二分の一以上でなければならない。



(新) 経営協議会の委員の過半数は、前項第三号の委員でなければならない。

⇒ 社会の声をより反映

国立大学法人法の改正(3)

＜教育研究評議会＞第21条第3項

(新) 前項各号に掲げる者のほか、学校教育法第九十二条第二項の規定により副学長（同条第四項の規定により教育研究に関する重要事項に関する校務をつかさどる者に限る。）を置く場合には、当該副学長（当該副学長が二人以上の場合には、その副学長のうちから学長が指名する者）を評議員とする。

39

国立大学法人法の改正(4)

＜附則＞第2項

(新) 政府は、この法律の施行後適当な時期において、第二条の規定により改正後の国立大学法人法（略）の施行の状況、国立大学法人（略）を取り巻く社会経済情勢の変化等を勘案し、新国立大学法人法第十二条第二項に規定する学長選考会議の構成その他国立大学法人の組織及び運営に関する制度について検討を加え、必要があると認めるときは、その結果に基づいて所要の措置を講ずるものとする。

国立大学法人法施行規則の改正(1)

＜学長の選考が行われたときの公表事項＞

第1条の2

- 学長選考会議が当該者を選考した理由
- 学長選考会議における学長の選考の過程

※大学共同利用機関では、「学長」を「機構長」に

41

国立大学法人法施行規則の改正(2)

＜学部長等の任命＞ 第7条の2

「・・・職員の任命について、学部、研究科、大学附置の研究所その他の教育研究上の重要な組織の長の任命を行う場合にあつては、学長又は機構長の定めるところにより行うものとする。」

法令改正を受けた私立大学の対応(1)

私立学校法第36条

- 学校法人＝運営について責任
- 理事会＝最終的な意思決定機関 (変更なし)

今回の改正は、

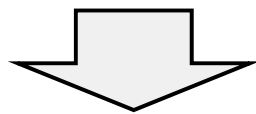
- 学校教育法に基づく学長の権限と、私立学校法に基づく理事会の権限との関係に変更を加えるものではない。
- 私立大学における学長、学部長その他の人事の取扱いについては法的な変更はない。

43

法令改正を受けた私立大学の対応(2)

＜学長の選考＞

私立大学においても、建学の精神を踏まえ、求めるべき学長像を具体化し、候補者のビジョンを確認した上で決定することは重要。



- 学校法人自らが学長選考方法を再点検
- 学校法人の主体的な判断により見直し
が求められる。

学校教育法及び国立大学法人法の一部を改正する法律に対する附帯決議（衆議院文部科学委員会）

- 一 憲法で保障されている学問の自由や大学の自治の理念を踏まえ、国立大学法人については、学長のリーダーシップにより全学的な取組ができるよう、学長選考会議、経営協議会、教育研究評議会等をそれぞれ適切に機能させることによって、大学の自主的・自律的な運営の確保に努めること。
- 二 私立大学の自主性・自律性・多様性、学問分野や経営規模など各大学の実態に即した改革がなされるよう配慮すること。
- 三 学校教育法第九十三条第二項第三号の規定により、学長が教授会の意見を聴くことが必要な事項を定める際には、教授会の意見を聴いて参酌するよう努めること。
- 四 国立大学法人の経営協議会の委員の選任や会議の運営に当たっては、学内外の委員の多様な意見を適切に反映し、学長による大学運営の適正性を確保する役割を十分に果たすことができるよう、万全を期すこと。
- 五 学長の業務執行状況のチェック機能を確保すること。
- 六 教育の機会均等を保障するため、国立大学の配置は全国的に均衡のとれた配置を維持すること。
- 七 国のGDPに比した高等教育への公的財政支出は、OECD諸国中最低水準であることに配慮し、高等教育に係る全体の予算拡充に努めること。

45

学校教育法及び国立大学法人法の一部を改正する法律に対する附帯決議（参議院文教科学委員会）

- 一、学校教育法第九十三条第二項第三号の規定により、学長が教授会の意見を聴くことが必要な事項を定める際には、教授会の意見を聴いて参酌するよう努めること。
- 二、憲法で保障されている学問の自由や大学の自治の理念を踏まえ、国立大学法人については、学長のリーダーシップにより全学的な取組ができるよう、学長選考会議、経営協議会、教育研究評議会等をそれぞれ適切に機能させることによって、大学の自主的・自律的な運営の確保に努めること。
- 三、学長選考会議は、学長選考基準について、学内外の多様な意見に配慮しながら、主体性を持って策定すること。
- 四、監事の監査、学長選考組織による選考後の業務評価等学長の業務執行状況のチェック機能を確保すること。
- 五、国立大学法人の経営協議会の委員の選任や会議の運営に当たっては、学内外の委員の多様な意見を適切に反映し、学長による大学運営の適正性を確保する役割を十分に果たすことができるよう、万全を期すこと。
- 六、本法施行を受け、各大学等の学内規則の見直しと必要な改正が円滑に行われるよう、説明会の開催等関係者に改正の趣旨について周知に努めること。
- 七、私立大学の自主性・自律性・多様性、学問分野や経営規模など各大学の実態に即した改革がなされるよう配慮すること。
- 八、大学力を強化するため若手研究者や女性の登用が積極的に行われ、若手研究者等の意欲を高める雇用形態が整備されるよう、その環境の整備に努めること。
- 九、国のGDPに比した高等教育への公的財政支出は、OECD諸国中、最低水準であることに留意し、高等教育に係る予算の拡充に努めること。

大学のガバナンス改革の推進方策に関する検討会議

検討事項

- (1) 改正法の趣旨及び内容の周知に関すること
 - ① 改正法の趣旨及び内容の周知方策
 - ② 国立大学法人における内部規則等の見直しの在り方
- (2) 国立大学法人における学長選考会議の構成その他国立大学法人の組織及び運営に関する制度に関すること
- (3) その他大学のガバナンス改革の推進方策に関すること

構成員

座長	小林 栄三	伊藤忠商事株式会社取締役会長、大阪大学経営協議会委員
座長代理	松本 紘	京都大学総長
委員	安西 祐一郎	独立行政法人日本学術振興会理事長、中央教育審議会会長
	北城 恪太郎	日本IBM株式会社相談役、学校法人国際基督教大学理事長
	黒田 壽二	金沢工業大学学園長・総長
	庄山 悦彦	株式会社日立製作所相談役
	白井 克彦	放送大学学園理事長
	關 昭太郎	特定非営利活動法人21世紀大学経営協会副理事長
	西川 知雄	弁護士、西川シドリーオースティン法律事務所・外国法共同事業代表
	濱口 道成	名古屋大学総長
	山森 利平	株式会社アイ・ユー・ケイ総務部長兼経理部長

47

各大学における内部規則等の総点検・見直しの実施について

(平成26年)

8月29日

①改正法の施行通知発出、②チェックリストを参考にした総点検・見直しを依頼

9月～

○大学に対する周知・説明、相談

- ・全ての大学を対象にした説明会の開催(9月2日、於:文部科学省)
- ・文部科学省における個別相談(随時)
- ・学長・執行部、監事等を対象とした研修会等での説明
- ・各大学団体における情報交換等

12月中旬

○総点検・見直しの進捗状況調査

- ・各大学による内部規則等の総点検・見直しの進捗状況について調査を実施し、中間状況を把握。

※一定の事項について学則を変更した場合は、文部科学省に届出
(学校教育法施行規則第4条)

(平成27年)

4月1日

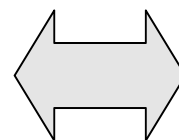
改正法の施行日

4月末

○総点検・見直しの結果調査

- ・各大学による内部規則等の総点検・見直しの結果について調査を実施し、全体状況を把握。
- ・監事の所見を添付することも依頼。

各大学において、内部規則・運用等の
総点検・見直しを実施



大学における内部規則・運用見直しチェックリスト(学校教育法の改正関係)

	チェックポイント	具体的な確認事項	確認にあたっての留意事項
①	教授会の必置 (第93条第1項関係)	◆教授会が必置の機関とされているか。	※第93条第1項は、改正前に引き続き、教授会を必置とするものである。
②	学長の最終的な決定権の担保 (第92条第3項、第93条第2項、第3項関係)	◆校務に関する最終的な決定権が学長にあることが担保されているか。	※学長の最終的な決定権が担保されていることが必要。学長が判断の一部を教授会等に委任することは、学長に最終的な決定権が担保されている限り、法律上禁止されるものではないが、教授会の判断が直ちに大学の判断となり、学長が異なる判断を行う余地がないような形で権限を委譲することは、法律の趣旨に反する。
		◆国立大学や法人化された公立大学については、教育公務員特例法に基づいて教授会に権限を認める規定が、改正法の趣旨に反するような形で残っていないか。	※国立大学及び法人化された公立大学については、法人化以降は教育公務員特例法で定められた教員の選考等に関する規定は適用されないことを踏まえ、内部規則の適切な総点検・見直しを行うことが求められること。
③	重要事項に関する意思決定手続 (第93条第2項関係)	◆「学生の入学、卒業及び課程の修了」、「学位の授与」「前項に掲げるもののほか、教育研究に関する重要事項で、教授会の意見を聴くことが必要なものとして学長が定めるもの」について、学長が決定を行うに際して、教授会が意見を述べることで、どのように担保されているか。	※左記の事項については、今回の法改正によって、学長が決定を行うに際して、教授会が意見を述べることとされたことから、相応の内規の整備が求められる。
		◆「前項に掲げるもののほか、教育研究に関する重要事項で、教授会の意見を聴くことが必要なものとして学長が定めるもの」が、適切に定められているか。現時点で定められていない場合には、どのような形で定める予定か。	※学長による定め方は、学長裁定や学長決定など様々な方法が考えられる。 ※学長が教授会の意見を聴くことが必要な事項を定める際には、教授会の意見を聴いて定めること。その際、教授会の意見を参酌するよう努めること。ただし、具体的にどのような事項について教授会の意見を聴くこととするかは、学長が、各大学の実状等を踏まえて判断すべきこと。
④	教授会の審議機関としての性格 (第93条第2項、第3項関係)	◆教授会は審議機関であり、決定権を有する学長に対して意見を述べる関係にあることが、どのように担保されているか。	※「審議」とは、字義通り、論議・検討することを意味し、決定権を含意するものではない。 ※規定上の個別の文言のみで判断すべきではなく、内部規則相互の上下関係・優先関係を確認し、全体をわかりやすく体系化した上で、学長の校務に関する最終決定権が内部規則全体の体系の中で担保されるようにすること。 ※教授会が学長等に意見を述べる際には、教授会として何らかの決定を行うことが想定されるが、教授会の決定が直ちに大学としての最終的な意思決定とされる内部規則が定められている場合には、法律の趣旨からして適切ではなく、学長が最終決定を行うことが明らかとなるような見直しが必要である。
		◆教授会における「議決」や「決定」が、大学としての最終的な「議決」や「決定」とは異なるものであることを周知するために、実効性のある方策が行われているか。	
⑤	教授会の審議事項 (第93条第2項、第3項関係)	◆法律上、教授会の審議事項が、「教育研究に関する事項」であることを周知するために、実効性のある方策が行われているか。	※法律上、教授会の審議事項は、「教育研究に関する事項」であることであり、これらの事項の中には、経営に深く関わる事項が含まれる場合も考えられるが、教授会は、あくまでも教育研究に関する専門的な観点から意見を述べること。
		◆教員人事のうち、①「教員の教育研究業績の審査」については教授会などの教員組織において行われるべきであるが、②「教員ポストの配置」については、学長又は設置者が全学的な視点から判断すべきものであることを周知するために、実効性のある方策が行われているか。	※教員人事については、①教員の教育研究業績の審査(選考)と、②教員ポストの配置(配置)、に分けて考えることが必要であり、前者(①)については教授会などの教員組織で審議されるべきだが、後者(②)学長又は設置者が全学的な視点から決定すべきである。ただし、「教員ポストの配置」について、学長又は設置者が、教授会の意見を聴くことを妨げるものではない。

※「内部規則(内規)」＝各大学において定められるルールの総称。学則、規則、規程、(学長・学部長)決定、など、大学によって様々な名称や体系性に基づく内規が設けられている。

大学における内部規則・運用見直しチェックリスト (国立大学法人法の改正関係)

	チェックポイント	具体的な確認事項	確認にあたっての留意事項
①	学長選考の基準の策定 (第12条第7項)	◆学長選考の基準に、「学長に求められる資質・能力」、「学長選考の手続・方法」に関する具体的な事項が盛り込まれているか。	※具体的な基準については、各大学の特性やミッションを見通した上で、主体的に判断しつつ、各大学が学長選考を開始する時期までに策定する必要がある。なお、「学長に求められる資質・能力」については、基準本体に根拠となる規定を設けた上で、基準本体とは別の文書として作成することも妨げられない。
		◆「学長に求められる資質・能力」については、各大学の特性やミッションを踏まえた上で、可能な限り具体的に示されているか。	※各大学の学長選考会議において、学長選考が開始される時期までに、十分な議論等を行い設定される必要がある。
		◆「学長選考の手続・方法」については、意向投票の取扱、学長選考会議自らが主体的な選考に当たって必要な情報を得ることができるような具体的な方法が盛り込まれているか。	※学長選考会議による学長候補者の推薦への関与、学長候補者の所信表明の機会の設定やヒアリングの実施、質問状の公開などが考えられる。
		◆教職員による意向投票を行っている場合、当該投票の結果に、過度に依存した選考方法となっていないか。	※意向投票を実施するか否か、仮に実施する場合にその結果をどのように取り扱うかについては、学長選考会議の判断によるものであるが、学長選考会議が、学内だけでなく社会の意見を学長選考に反映させる仕組みとして設けられた法律の趣旨に鑑みると、投票結果をそのまま学長選考会議の選考結果に反映させるなど、過度に学内の意見に偏るような選考方法は、学長選考会議の主体的な選考という観点から適切なものとは言えない。
②	学長選考の基準の公表 (第12条第8項)	◆学長選考会議によるこれらの事項の公表は、ホームページへの掲載その他の適切な方法において行われているか。	※学長の選考手続が、大学のミッションに照らして、適切に行われたかどうかを広く社会に知らしめることにより、「社会からの信頼と支援の好循環」を確立することや、学長選考会議自らがより適切に説明責任を果たすことが期待される。
③	学長選考の結果その他文部科学省令で定める事項の公表 (第12条第8項)		※文部科学省令で定める事項としては、①学長選考会議が、選考した学長を適切と判断した理由、②学長選考会議において行われた選考の過程、について国立大学法人法施行規則において規定する。
④	その他	◆学長選考会議は、選考した学長の業務執行の状況について、恒常的な確認を行うこととされているか。	※学長選考会議は、新たな学長を選考するだけでなく、その結果についても責任を負うべきである、そのため、自らが選考した学長が期待した業績を挙げているかどうかについて、選考後においても、監事等とも連携しながら、定期的に確認を行っていくことが求められる。確認を行う時期については、各大学の実情に応じて、学長選考会議において適切に判断されるものである。なお、学長自身が学長選考会議の構成員となっている場合は、その運用に特に留意が必要である。
		◆学長の解任に係る申出に関する規則等について、整備されているか。	※国立大学法人法第17条及び第26条に基づき、文部科学大臣が行う学長の解任は、学長選考会議の申出により行うものとされている。
		◆学外委員について、会議への出席の確保、積極的な情報提供等に努め、議事に積極的に参加することができるような運営が確保されているか。学長選考会議の構成員については、審査の公正性等の観点にも配慮しつつ、多様なステークホルダーが参画するものとなっているか。	※学長選考会議が主体的に選考を行うためにも、学外委員が十分な情報を有した上で学長選考に携わることが必要である。

まとめ

- 大学のガバナンス改革はあくまで手段
- 大学の目的である教育、研究、社会貢献の機能を最大化し、大学が社会から期待される役割を果たし、世界的にも評価されるように

51

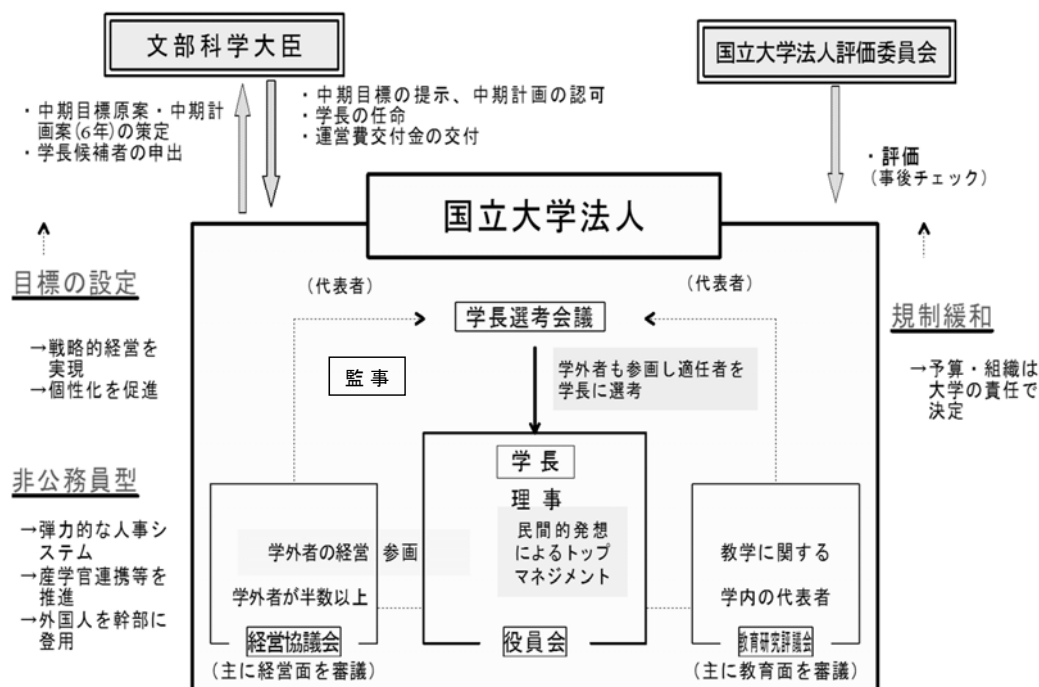
ご静聴ありがとうございました！

(参考資料)

53

国立大学法人のガバナンスの仕組み

- 国立大学法人の長は、「法人を代表し、その業務を総理」する法人の長であると同時に、「校務をつかさどり、所属職員を統督する」という大学の学長としての両方の性格を有する。
- 国立大学法人の学長は、学外者などから構成される経営協議会の代表者と、学内者から構成される教育研究評議会の代表者から構成される「学長選考会議」において選考され、文部科学大臣が任命する。
- 意思決定プロセスの透明性確保や、適正な意思決定の担保といった観点から、大学運営上の特に重要な案件について、合議制の審議機関を法定（「役員会」、「経営協議会」、「教育研究評議会」）。



【学長】

国立大学法人を代表し、その業務を総理

【役員会】

予算の作成、重要な組織の改廃等に関する審議機関

【経営協議会】

経営に関する重要事項を審議する機関

【教育研究評議会】

教育研究に関する重要事項を審議する機関

【監事】

国立大学法人の業務を監査

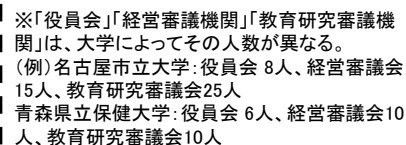
※「役員会」「経営協議会」「教育研究評議会」は、大学によってその人数が異なる。

(例) 東京大学: 役員会8人、経営協議会22人、教育研究評議会43人

京都教育大学: 役員会4人、経営協議会8人、教育研究評議会12人

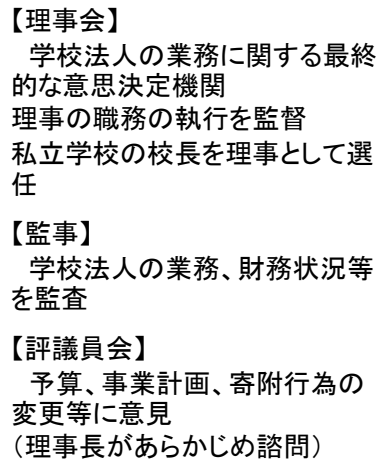
公立大学法人のガバナンスの仕組み

- 公立大学法人では、法人の長である理事長が、大学の学長を兼ねることが原則とされているが、両者を分離することも可能。
- 公立大学法人の理事長は、学外者などから構成される経営審議機関の代表者と、学内者から構成される教育研究審議機関の代表者から構成される学長選考機関において選考され、設立団体の長が任命する。
- 意思決定プロセスにおける透明性の確保や適正な意思決定の担保といった観点から、大学運営上の特に重要な案件の審議について、合議制の審議機関を法定（経営審議機関、教育研究審議機関）。



学校法人のガバナンスの仕組み

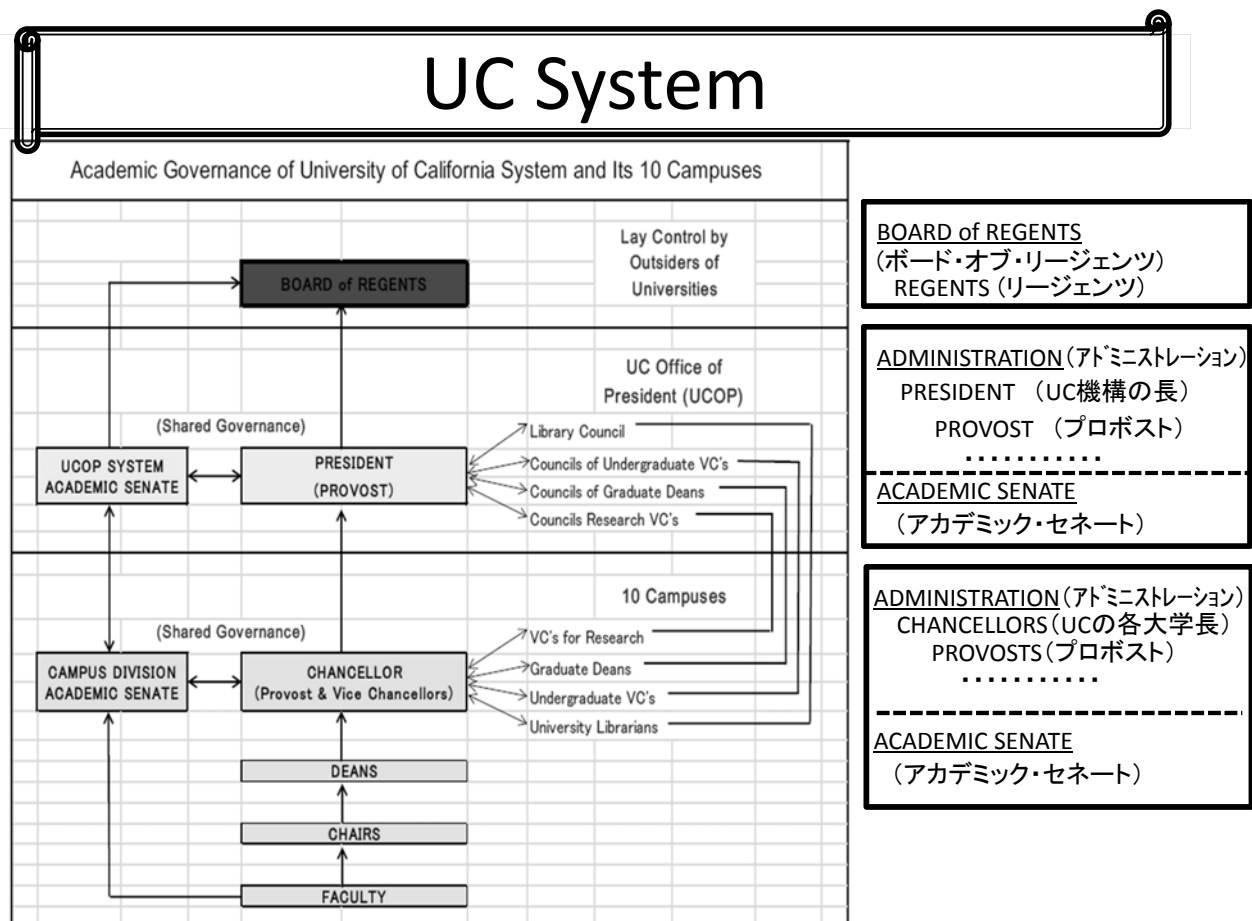
- 学校法人の最高意思決定機関は、合議制機関である理事会である。理事長は、学校法人を代表し、その業務を総理する。
- 学校法人には評議員会が置かれる。評議員会は理事の定数の2倍以上の定数で組織され、学校法人の職員や卒業生等が評議員に選任される。予算事項や事業計画、寄附行為の変更等の重要事項については、予め評議員会の意見を聞くこととされている。
- 大学の、学長は、学校法人の理事として経営に参画する。



Summary from JUNBA2015 Symposium

～ 共同統治 と プロボスト ～
(Shared Governance) (Provost)

2015年1月09日
JUNBA 理事会



共同統治 (Shared Governance) とは

- 米国の大学運営における重要な原理
- 執行部と評議会が並立する形で
教員のガバナンス参加を保障するとともに、
相互に対するチェック&バランスの機能
- 複数の主体が大学の意思決定に関与し、
重層的に議論を行い、さまざまな決定を
行っていく過程

参考資料: 福留東士(2012); 米国大学のガバナンス構造とその歴史的経緯
(IDE現代の高等教育No.545)

2015/1/09

All rights reserved by JUNBA Summit2015

2/4

PROVOST の役割 ～UCケース～

- **President : CEO [学外指向]**
 - ビジョン構築
 - 学外コンタクト (例えば、地域社会)
 - ネットワーキング (例えば、同窓会)
 - ファンド・レイズ 等
- **Provost : CAO and/or COO [学内指向]**
 - 大学としての質の担保
 - 執行と柔軟な対応
 - 日常オペレーションの管理/監督
 - 組織運営 等

2015/1/09

All rights reserved by JUNBA Summit2015

3/4

**There is an art to working effectively
with shared governance.**

(from Dr. King's slide of 1/08/2015)

御清聴ありがとうございました

JUNBA2015 サミット

2015 年 1 月 9 日（金）

大学間討論用資料

参加大学	ページ
桜美林大学	1
大阪大学	2
岡山大学	4
鹿児島大学	5
九州大学	7
事業創造大学院大学	8
芝浦工業大学	10
千葉大学	12
筑波大学	14
東京工業大学	17
東北大学	19
名古屋大学	20
新潟大学	21
広島大学	22
福岡工業大学	24
福岡女子大学	26
法政大学	27
山形大学	29
横浜市立大学	30
早稲田大学	31

1. 日本における私学の発展と貢献

- 1946年の学制改革、翌年新学制発足。1949年に11校に新制私立大学が発足した。
- 現在の私立大学合計数は969校、在籍学生数も223万人まで増加している。
- ユニバーサルアクセスの段階、国民全体のための大学教育となった。

JUNBA 2015 大学間討論会資料

桜美林学園理事長・桜美林大学総長
佐藤 東洋士

2. ガバナンス改革について

- 「学校教育法及び国立大学法人の一部を改正する法律」公布（2014年6月27日）、施行（2015年4月1日）される。大学における「教授会」と「ガバナンス」の問題に起因する改革である。
- 「教授会の同意を得ること」と「学長のリーダーシップ」と「時代や社会の変化」への対応の中で、ガバナンスの問題が指摘されている。

3. 私学のガバナンスの特色

- 私学の運営体制：（1）理事長・学長同一型、（2）理事長・学長分離型、（3）理事長・学園長（学院長）・学長トロイカ型などがある。
- 運営者の特色：（1）創立者継承者尊重、（2）設置母体者尊重、（3）同労者尊重などがある。
- 学長の選出方法：（1）理事会による選任、（2）選考委員会による選任、（3）教授会構成員による選挙、（4）教授会構成員および職員、学生の代表等も参加する選挙などがある。

4. 管理運営の責任に関する日米の相違

- 日本の学校法人の「理事長」と、米国における一般的な「Chairman of the Board」は異なる。
- アメリカの理事会は外部の有識者で構成されることが一般的で、その中心人物は理事会の「議長」であるが、日本の私学の理事長と理事会は異なった機能を有する。
- アメリカの理事会の役割は、（1）学長を選任すること、（2）選任した学長を財政面も含めてサポートすること、（3）学長を評価すること、（4）学長を解任すること、などであるが、日本の私学の理事会は事業執行に関することまで深く関与する。

5. 学長のリーダーシップ

- President, Chancellor, Vice Chancellor（英連邦国）、Rectorなどは「執行責任者」である。
- 学長は、「人格が高潔で、学識が優れ、かつ大学運営に関して識見を有すること」に加えて、「説得する能力」を持つタフなネゴシエーターであることが求められる。
- 学長は経営・教学全体の総責任者（CEO）である。総合的マネジメント責任者として将来を見通すビジョンを持たなければならない。
- 将来のビジョンを組織の構成員に明示し、学長が責任をとる意思表示をすることが大切である。
- 決裁や承認すべき案件は、大小様々であるが、すべての件について良いと思われるものは自分の責任で承認をし、単に職務上機械的に決裁するのではなく、承認をする以上は責任を持って行うということが重要である。
- 学長の仕事は、すべての事項に対してステークホルダーの立場にたって責任を持って判断し、実行することである。

January 9, 2015

6. ガバナンスの工夫「アメリカの典型」と「桜美林大学の工夫」



The Board and the Chair	• Governing & Policy Making • Appointing the president or chancellor to the institution	理事長	• 理事長は学校法人の法的な代表者であり、かつ、執行責任者である。 • 理事会の議長となり、学校法人全体の運営について統括する。中長期計画の作成や財務、人事の管理、施設設備や資産の管理、将来への投資等、学校法人事業全体の管理運営に責任を有する。 • 理事会や評議員会、および、監事の意見等を聞きながら、円滑な事業運営を継続的にを行い、法人の持続的、継続的發展に努める。
The CEO (President or Chancellor)	• Liaison between the board and the university community • Implementation of the policies: oversees day-to-day operation of the institution; facilitates the academic program by working with various stakeholders • Policy recommendations to the board • Fund raising	学園長（総長）	• 学園全体の特色や、各設置校の教育上、研究上の役割等をふまえ、設置校長を指導、助言し、場合によっては各設置校を代表する権限を有する。
Academic Vice President or Provost	• Chief academic officer of the university • Reviews or approves individual faculty appointments, appoints and supervises the academic administrative officers, reviews and approves administrative policies, and assists department chairs • Curriculum development	学長（設置校長）	• 大学のすべての事業に関して責任を有する。 • ビジョンに基いた学園全体の計画、大学の計画を確実に実行するため、責任体制を明らかにし、ステークホルダーとのコミュニケーションを密にし、大学の発展に努める。
Vice President or Dean of Student Affairs	• Oversees students' experiences outside the classroom and the activities of co-curriculum, including campus life programs, events, clubs, newspapers, etc. as well as residences and student issues.	副学長 学長補佐等	• 教学担当副学長は教務部長を兼務し、教学全体の様々な業務を監督する。特に、学士課程の教育組織や大学院の長と連携し、教育研究の質を高める。 • 学生担当副学長は学生部長を兼務し、学生生活全体の様々な業務を監督する。入学から卒業、および、卒業後のネットワークまで、包括的な大学生活の質を高める。 • 学長補佐は特定のテーマについて、学長や副学長を補佐する。
Other Vice Presidents	• Finance, Planning, Development, Business, International Relations, etc.	取組と課題 • 桜美林学園の理事会は、1号理事（設置校長）以外は、原則として大学から給与を得ない外部の人間で構成してきた。 • 設置校長はCOOの役割を果たしてきた。 • 学長の選考プロセスにおいても、外部識者を加えている。 • 大学が大きくなり、学長は現状の問題や課題、日常業務や決裁、様々なトラブルの対応などの解決や判断に迫られているので、規模に応じた「責任体制とコミュニケーション」の改革改善が必要である。	

A Brief Guide to U.S. Higher Education, ACE, 2001 を参照して作成

January 9, 2015

学長のリーダーシップ確立について

1. 大阪大学未来戦略機構の創設(平成23年～)

- 部局横断的な教育・研究を、総長直轄で推進
- 大学全体の力を最大限に発揮する

現代社会の多面的な課題解決に向け、専門領域を超えた新たな取組みが求められる中、総長のリーダーシップのもと、部局横断的な教育・研究を推進するため、「大阪大学未来戦略機構」を創設。

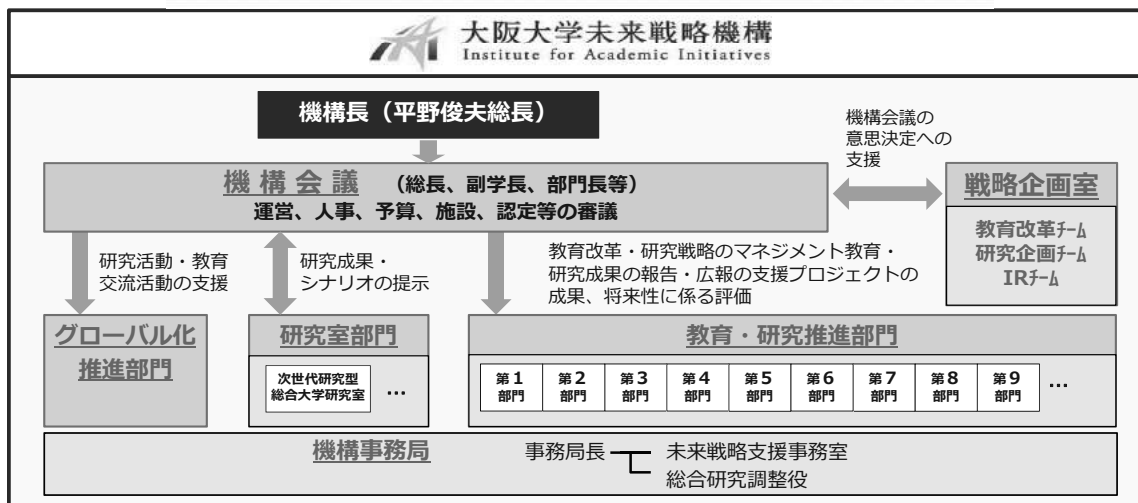
分野横断的な研究領域の開拓、深い専門性と多様性を有するグローバル人材の輩出、基礎研究の推進、科学・技術や国際化等に関する政策研究、若手研究者の育成など、大学全体が取り組むべき戦略的課題に柔軟かつ機動的に対応することをミッションとする。

総長を機構長として、中長期的な視野に立ち、大学全体を広く俯瞰しながら、個々の部局の自主性・専門性と、部局横断的な教育・研究をバランスよく組み合わせることにより、大学全体の総合力をより一層高め、世界トップクラスの大学として輝き続けるための確固たる基盤の創造を目指す。

ポイント

- ・ 機構長は総長が務め、機構会議で迅速な意思決定を行う
- ・ 戦略企画室による、機構長（総長）の大学改革に伴う意思決定の支援

学長のリーダーシップ確立について



- **戦略企画室**：大学全体の戦略的司令塔として、本学の教育改革や新たな研究、グローバル化に関する戦略の企画立案、提言を行う
- **グローバル化推進部門**：海外研究者の円滑な受入れ態勢を充実させ、教育研究活動の国際化を推進
- **研究室部門**：研究型総合大学が22世紀に向けて「どうあるべきか」のビジョンと、実現に向けたロードマップを策定し、大学成長のためのシナリオを作成
- **教育・研究推進部門**：「博士課程リーディングプログラム」事業による俯瞰力と独創力を備えたグローバル人材の育成と、研究型総合大学の多様性を活かした未来を切り拓く新しい研究領域の開拓

学長のリーダーシップ確立について

2. 副学長、理事補佐の新たな設置

「世界適塾」として22世紀にも輝き続ける大阪大学の実現に向け、大学の組織力、実行力を強化し、大学全体の課題に迅速に対応し、新しいテーマに戦略的に取り組む体制を整えるため、新たに「（理事でない）副学長」及び「理事補佐」を設置し、総長、理事と一体となって大学運営を行う体制を構築。

●（理事でない）副学長の設置(H25.4～)

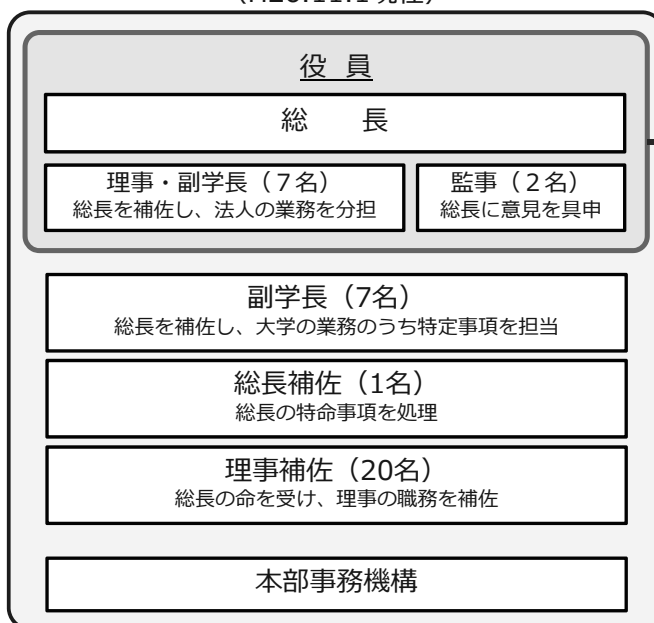
- ・ 全学的な立場から、また執行部の一員として総長を補佐
- ・ 本学の専任教授から総長が指名
- ・ 副学長は、次に掲げる教育研究業務に関し、総長を助け、本学の校務をつかさどり、または総長の命を受け、本学としての決定を行う。（調整中）
 - ① 総長が定める担当業務に係る業務
 - ② 部局に係る教育研究上の事項のうち、部局の範囲を超えて決定し、または執行する必要がある当該担当業務に関する業務
 - ③ 前2号のほか、総長から命じられた業務
 - ④ その他本学の運営に必要な業務に関する業務

● 理事補佐(H24.4～)

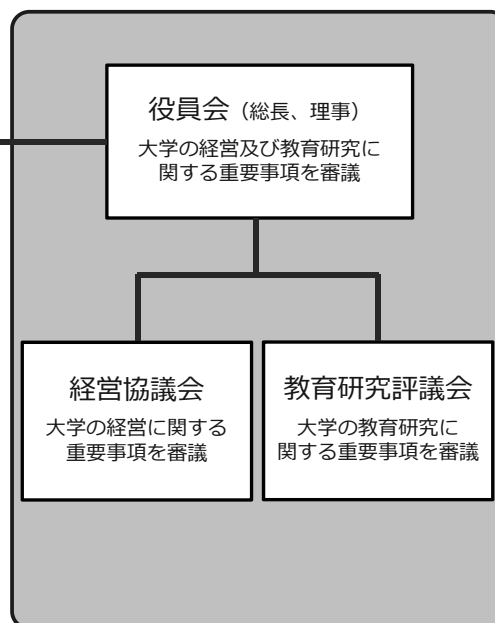
- ・ 理事補佐は、総長の命を受け、理事の職務を補佐
- ・ 本学の教授・准教授から理事の意見に基づき総長が指名

学長のリーダーシップ確立について

【運営組織】 (H26.11.1現在)



【審議機関】



JUNBA2015 大学間討論のための資料 ― 教育の質を保证するためのガバナンス改革 ―

岡山大学

■ 学長補佐体制の充実について

教育に関する学長補佐体制の充実のため、平成26年度より新たに、「教育改革担当」、「入試改革・グローバル人材育成担当」、「学修環境・図書館担当」の副学長を設置した。

■ 岡山大学教育・学生支援機構

岡山大学の教育理念・教育目標の下に、教育及び学生支援に関わる事項について、全学的な観点から教育や学生サービスの質の向上を実現するための企画を立案し、実施することを目的として岡山大学教育・学生支援機構を設置している。具体的な事業内容は、入学者選抜から正課教育、正課外教育、学生相談、キャリア支援等、学生の入学から卒業（修了）までの教育・学修・生活の全般にわたっており、これらの機能を遂行するため、「教育」、「入試」、「学生支援」の3部門の下に7つの全学センターを設けている。

- ・教育部門 【教育開発センター、言語教育センター、スポーツ教育センター】
- ・入試部門 【アドミッションセンター】
- ・学生支援部門【学生支援センター、キャリア開発センター、若手研究者キャリア支援センター】

教育・学生支援機構と関連する全学センターの意思決定においては、体系化を進める一環として、関連する全学センター長を理事又は副学長（教育担当）が努めることにより、一体的な意思の形成と組織運営を行っている。さらに、機動性と実効性を担保するため、理事又は副学長の指揮監督の下に関連する全学センターに副センター長を配置して、役割の明確化と機能分化を図っている。

■ 高等教育開発推進機構

これまで岡山大学では、先進的な教育方法を導入する試みがなされてきたが、個々の教員やプロジェクトの段階に留まり、全学的・体系的に取り組むに至らなかった。また、グローバル化、国際競争の激化、地球規模で解決を要する問題などに対応できる人財を養成するための教育改革には、ガバナンスを強化するとともにシンクタンク機能を持った組織と各部署が連携した教育施策の推進が急務となった。

一方、本学の教養教育及び全学的な教育システムの検討・実施は、教育開発センターが中心になって推進しているが、本学が掲げる大学改革構想に基づく教育改革を着実に実行・展開するためには、同センターを中心とした現行体制では任務が多様化しており、それらの機能を整理し、より強力な体制に再構築する必要があった。

このため、平成26年10月に「高等教育開発推進機構」を設置し、以下のミッションに取り組む体制を構築した。

- ① 教育内容や教育方法を情報収集・分析・総合して、新しい教育課程・教育方法を研究・開発するとともに、推進すべき方法を選択する。
- ② 研究・開発した教育方法を試行・検証し、改善点を発見する。

2015/1/9

- ③ 採用すべき教育課程・教育方法を全学教員に研修・周知し、実践を促す。

- ④ さらに、体系的に教育課程・教育方法を検証し、持続的に改善が行えるよう、組織のあり方についても不断の検証・改善を図る。

これにより、本学の教育の質の向上と全学的な教学ガバナンスの実現を目指すものである。

なお、同機構の役割は、全学的な教育の研究、企画の実施計画を策定すると同時に、部局における教育改革を支援することであるが、当面は、現在進めている教育改革の重要事項である全学60分授業、クォーター制の実現に向けて、様々な問題の解決に当たっている。

■ 教授会の役割

平成26年4月に新たにガバナンス改革担当副学長を置き、同副学長の下にガバナンス改革検討委員会を設置し、大学ガバナンス改革に関する提言を学長に行っている。「教授会の役割」については、学校教育法及び文部科学省諸通知を踏まえ、同委員会において審議し、本年10月29日付けで、主に教授会の審議事項の整理を行った提言書の提出があった。現在、提言に基づく本学教授会規則の教授会審議事項改正案について各教授会に意見照会を行っているところである。

■ 教職員のガバナンスへの参加

- ①合宿セッション

大学役員、部局長、センター長、事務部門の管理職等が合宿し、事前に設定した課題について議論、意見交換を行うもので、平成21年度から始め、平成23年度からは毎年度実施されている。

- ②学長と学生・若手教職員との対談

大学が、学生・地域等から必要とされ、また、社会の期待にこたえることのできる価値ある大学として存在するため、大学の方向性を検討するにあたり学生・若手教職員の声を聴くことを目的に、昨年度、学長と学生・若手教職員との対談を実施した。今年度実施は未定。

- ③桃太郎フォーラム

カリキュラム編成などへの学生参加

■ 岡山大学におけるガバナンスの課題

- ①全学組織の整理・統合の必要性：効率的なガバナンスの構築
- ②学内情報をどのようにして個々の教職員まで行き渡らせるか。
- ③大学ガバナンスを担う人材の養成：過重負担の解消

鹿児島大学における教育の質を保証するためのガバナンス改革

1. 鹿児島大学における大学改革プランについて

平成 25 年から 27 年までの 3 年間は、“国立大学改革加速期間”として位置づけられており、ミッションの再定義で明らかとなった大学の強みや特色及び社会的役割を踏まえ、社会の変化に対応した教育研究組織づくり、ガバナンス機能の強化、人事・給与システムの弾力化など国立大学改革プランに掲げられている事項を中心に、引き続き機能強化に取り組むことが求められている。

鹿児島大学では、「進取の気風にあふれる総合大学」を標榜し、全国的な教育研究拠点の形成と地域活性化への貢献を機能強化の視点として掲げるとともに、教育の国際水準化を図るグローバル化もあわせて、総合大学としてのスケールメリットを生かしながら、以下のような大学改革を進めている。

(1) 学長のリーダーシップの確立について

学長のリーダーシップによる全学的な組織再編や学内資源の再配分の取り組みとして、共通教育や専門教育の組織の強化、地方自治体との組織間協力連携の強化などを行うため、平成 27 年度より教員組織と教育組織を分離して、新たに教員組織としての学術研究院を設置することが決定した。この学術研究院構想に伴う改革として、学内共同教育研究施設の統廃合についても検討が進められている。また、学長裁量経費を拡充し、学長の裁量枠を確保するとともに、経費総額を拡充して、年度計画の着実な実施及びミッションの再定義を踏まえた本学の強み・特色・社会的役割を反映した事業（教育改革事業、組織再編事業、強み・特色強化事業など）に重点配分することにより改革をより加速する方向で検討が進められている。

共通教育については、教育の質保証を行うため、初年次教育やグローバル教育などを導入する新カリキュラム案を教育センターへの学内人的資源の再配分も含めて検討が行われている。また、地方自治体との組織間連携については、平成 26 年度に大学改革推進事業である「地（知）の拠点整備事業」に採択され、地域志向型人材を養成するために、COC センターを中心に全学的な協力体制で、鹿児島県の自治体と連携して、教育、研究等、地域貢献に関する事業に着手している。

そのほかにも、優れた人材の確保や流動性を担保するために、裁量労働制を適用する助教以上の教員を対象とした年俸制の導入による人事給与システムの弾力化や、副学長の責務として「学長を助け、命を受けて校務をつかさどる」ことを追加するなどしてガバナンス機能の強化に取り組んでいる。

このような本学の取組は、国立大学法人評価委員会より平成 25 年度に係る業務実績として以下のように評価されている。

「機能強化の視点として、「全国的な教育研究拠点形成と地域活性化への貢献」を掲げ、ミッションの再定義で明らかになった大学の強みや特色及び社会的役割を踏まえ、総合

大学としてのスケールメリットを生かした大学改革を進め、学長のリーダーシップによる全学的な組織再編、学内資源の再配分、人事給与システムの弾力化等ガバナンス機能の強化に向けた検討に着手している。」

(2) 教授会の役割や教職員のガバナンスへの参加の仕組や取組について

教授会の役割については、学校教育法及び国立大学法人法等の一部改正に伴い、学生の入学や学位の授与など、学長が決定を行うにあたり教授会の意見を述べるができる事項について、学内規則等の改正も含め検討を進めている。

教職員をガバナンスへ参加させる仕組としては、学長のリーダーシップを最大限に発揮できる体制を確立するため、企画立案組織としての「室」等の機能を充実させるとともに、「室」等と有機的に連携させた実施組織としての「センター」等を整備するなど経営・管理運営体制の抜本的な見直しが行われてきた。これにより、22年度までに確立した全学会議等による意思決定システムと企画立案及び実施体制を効果的に機能させ、「企画立案」－「意思決定」－「実施」のプロセスを戦略的かつ機動的に行える体制が構築されている。

また、大学経営陣と教職員とが対話できる仕組としては、学長と部局長の懇談会、学長と学長補佐との懇談会、大学経営陣（学長、理事等）と教職員組合との懇談会などが定期的に開催されるほか、大学経営陣と学生との懇談会も開催されており、教職員だけでなく学生とも対話をする仕組がある。大学の全構成員に対しては、学長が「緊急を要する本学の組織改革と教育改革」という声明を平成26年5月に提示し、大学改革の協力を要請した。その声明では、学生数11,000名を擁する南九州の総合大学として、地域活性化の中核的拠点の形成と共に、世界に開かれた教育・研究拠点の形成を目指していること。そのためには、1) 教員組織と教育組織の見直し、2) 教育の質保証を中心とした全学的教育改革、3) 国際水準の教育体系の構築に向けての作業を進める必要があることが提示されている。そして、早急に取り組むべき教育改革として、①教育目標およびアドミッションポリシー、カリキュラムポリシー、ディプロマポリシーに則った教育システムの構築、②厳選された開設科目からなるカリキュラムの設定、③学修到達度を適切に評価できる具体的目標設定、④成績評価法の明示とそれによる学修成果の評価、⑤授業時間外学修の充実、⑥学生の自主自律を育むアクティブ・ラーニングの開発、⑦データを活用した教育改善及び学生支援、⑧国際化に対応した教育体制の構築が示された。さらに、平成26年10月には「学長ビジョン」も提示され、本学の果たすべき役割として、1) 生涯学び続け、主体的に考える力を持った人材の育成、2) 社会の変革を担う人材の育成、3) 地の拠点としてのイノベーションの創出、4) 国民や社会の期待に応えうる大学運営等について、詳細な取り組み事項が示されている。

以上のように、本学では、学長のリーダーシップのもと、改革プランが順調に実施されているが、社会の変化に機動的に対応できるガバナンス機能を構築し、地域の知の拠点化のみならずグローバル化に対応できる大学を目指して、第3期中期目標・中期計画について検討を進めている。

教育の質を保証するためのガバナンス改革

取組事例1 「基幹教育院」実施体制

基幹教育マネジメントと全学出動体制

- 基幹教育マネジメント…責任母体の基幹教育院に所属する教員が実施する。
- 全学出動体制…全学の多彩な学問分野の教員が協力する。

役員会の下での教員採用

- 基幹教育院の教員の新規採用について、役員会の下に人事委員会を設置し、教員人事に役員会の意向を反映させる仕組みを構築した。
- 選考方針、人事委員会から教員選考委員会に参画する委員の指名、教員選考委員会の構成の在り方及び教員候補者の選考について審議する。
- 選考の適正性を確保し、全学方針や各部署の教育研究を俯瞰した上での採用を行うことで、全学的な教育の質の保証へとつなげる。

特徴的な科目(全学生必修)

- 「基幹教育セミナー」
「大学で学ぶ意義」を題材に、文系・理系学部混成の少人数クラスにおいて対話と自己省察(ふりかえり)を通じて「学びの基幹」を育む。
- 「課題協学科目」
現代社会が持つ課題に文理混成の教員集団が提示する3通りの切り口から、文系理系混成のグループで協同学習を行い「ものの見方・考え方・学び方」を習得する。



- ✓ 基幹(教養)教育から大学院教育へ至る一貫した教育システムの再構築
- ✓ 国際社会のリーダー、生涯学び続ける「アクティブ・ラーナー」を養成
- ✓ 2年半の準備期間を経て、役員会での教員人事、全学出動体制で実現



平成23年
創立百周年

平成23年10月
基幹教育を俯瞰し、基幹教育カリキュラムを実施する責任母体として「基幹教育院」を設置

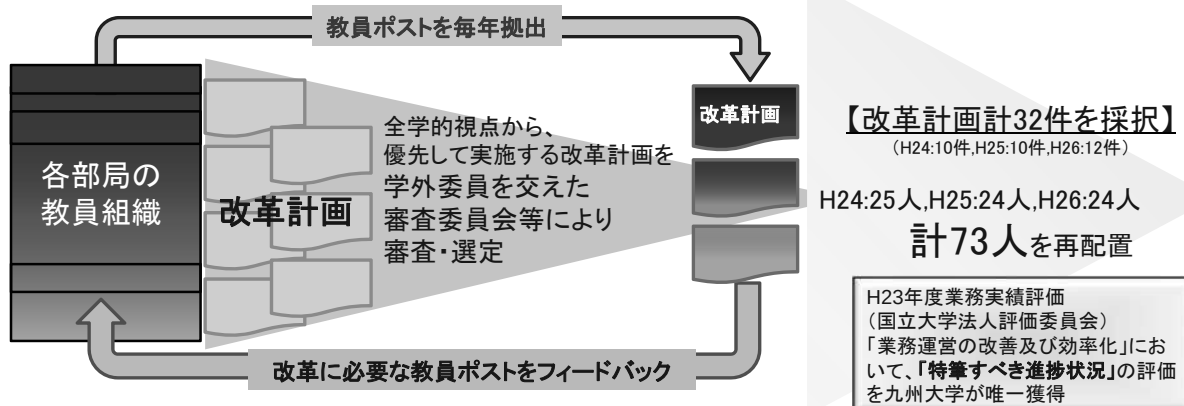
平成26年4月
「基幹教育元年」
本年度新入生より、基幹教育カリキュラムがスタート

平成26年5月
本学で開催された「基幹教育キックオフシンポジウム」において国内外の関係者より高く評価。

教育の質を保証するためのガバナンス改革

取組事例2 「大学改革活性化制度」

- ✓ 教員ポストの1%を毎年再配分することにより組織が活性化
- ✓ 大胆な将来構想の実現



本制度を活用した組織において、文部科学省等の各種補助事業等の採択につながるなど成果を上げている。

ARO次世代医療センター

- 文部科学省「橋渡し研究加速ネットワークプログラム」に採択
- 厚生労働省「臨床研究中核病院整備事業」に採択
- 厚生労働省「医薬品等審査迅速化事業費補助金」に採択 等

薬学研究院創薬科学部門ライフイノベーション分野

- 平成24年度概算要求、設備要求「実践型創薬シード開発実習設備」が採択
- 平成25年度概算要求、重点要求「九州大学システム創薬リサーチセンター」が採択
- 文部科学省最先端研究基盤事業(化合物ライブラリーを活用した創薬等最先端研究・教育基盤の整備)に多大な貢献 等

分子システム科学センター

- 所属教員が「日本化学会進歩賞」を受賞(化学分野の若手研究者へ年に10名程度しか授与されない賞)
- 所属教員が「Quadrant Award 1st Prize」を受賞(全世界で最も優秀な博士論文を執筆した化学系研究者へ授与される賞)
- 平成25年度の科研費基盤SIに新規採択 等

1. 事業創造大学院大学の概要

- (1) 2006 年 4 月開学の経営系高度専門職（MBA）養成の大学院大学。
- (2) 基本理念
 - ・独立あるいは組織内で新規事業を創造しうる人材の育成
 - ・地域社会のニーズに応えうる人材の育成
 - ・国際社会に貢献しうる人材の育成

2. 教育環境

- (2.1) 大学院生の多様性： 日本の社会人（6 割）、留学生（4 割）。将来は日本人と外国人を同数程度に。
- (2.2) 日本型 MBA 教育の内部質保証
 - 1) 分析手法主流の米国型ビジネススクールから、分析を統合する統合力をもつ、日本型 MBA 教育を目指す。
日本型：分析手法に偏らない。思考と統合力を養成。長続きする企業経営など。
教育手法：地域体験型のデザイン教育（ビジネス、文・芸術、テクノロジーの 3 領域の融合部分。イノベーション力）
 - 2) JIGYO Master Assessment System (JMAS)
 - ① スケール（共通の物差しで院生をアセスメント）の導入
MBA 基礎力「前に踏み出す力、考え抜く力、チームで働く力」、到達目標、知識・理解、分野固有の専門能力、それぞれの能力のスケール。
 - ② ルーブリック概念の導入
 - ③ ポートフォリオ・マトリクス・カルテの利用

3. ガバナンス

2014 年度までと 2015 年度からの、ガバナンスの説明図をそれぞれ図 1. と図 2. に示す。組織図としては特に変更はなく、運営面で学長の責任が大きくなっている。職員も経営の重要な会議には常に参加している。教職員一体となった運営が基本。

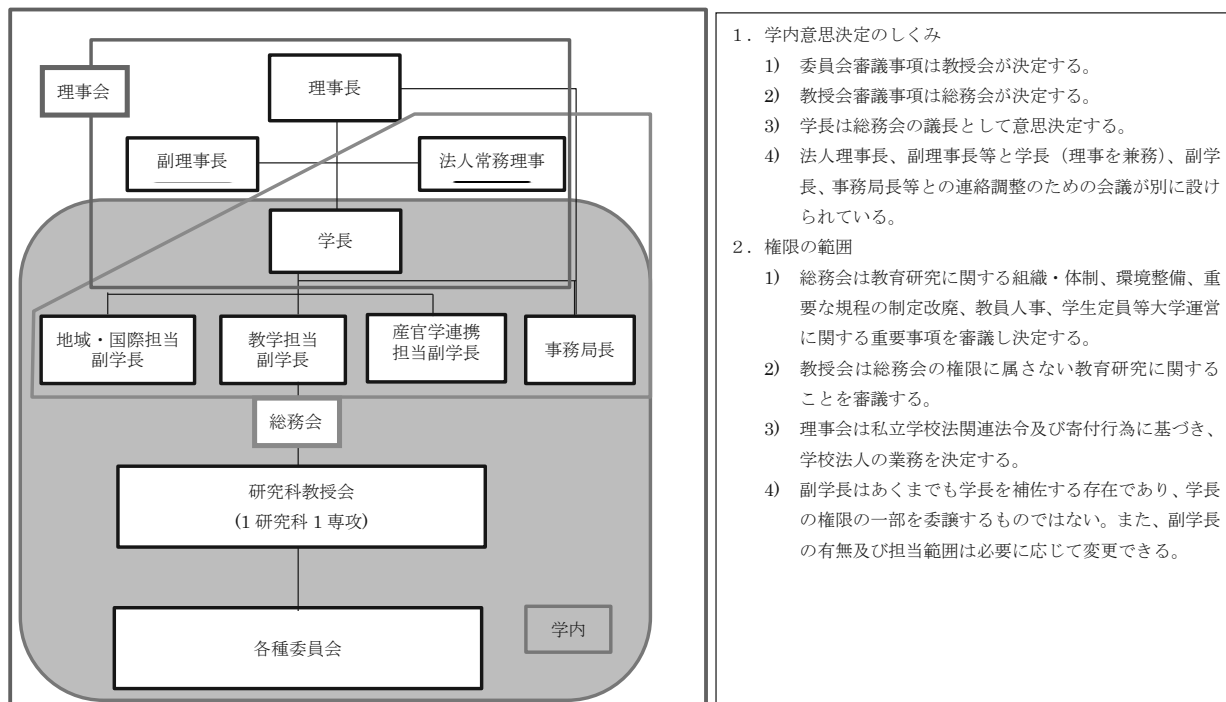
4. まとめ（図 3. の 5 年後をみすえた事業創造大学院大学の説明図を参照）

- (1) 留学生、社会人など、様々なバックグラウンドを有する人々が集う、多様性のある教育環境。
- (2) 留学生の帰国後のベンチャーと日本人学生を含む在学学生との交流会の展開。
- (3) 地域課題に取り組む地域活性化研究所での研究と地域体験型デザイン教育の一体化。（研究のないところで、デザイン教育は不可能）
- (4) 分析手法主流の米国型ビジネススクールから、一歩進んだ日本型ビジネススクールの提案に向かいたい。地域体験型デザイン教育はその中心。その際、産官学の連携、協力の重要性。
- (5) 以上を、教職員、大学院生および修了生が協力、協働をするための、効率的、継続的なガバナンス改革を目指す。

謝辞：資料作成など様々にご協力いただいた、沼田副学長、佐久間事務局長、松山 IR 室長に感謝いたします。

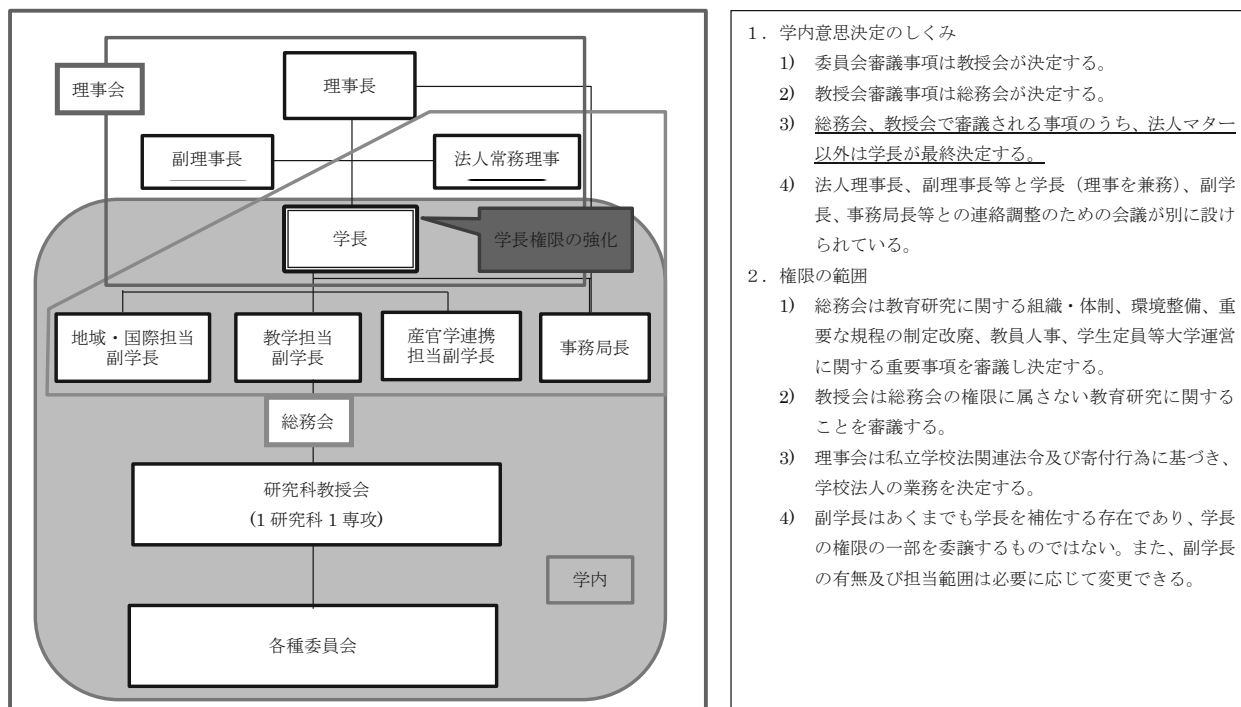
1

図 1. 2014 年度までの学内ガバナンス



2

図 2. 2015 年度からの学内ガバナンス(下線部について法人及び同一法人の大学と調整を行う予定)



3

図 3. 事業創造大学院大学の 5 年後をみすえた説明図



4

芝浦工業大学の教育の質保証のためのガバナンス改革について

高崎 明人

学長補佐

芝浦工業大学は、昨年1月、基本規程（寄付行為）の改正について評議員会で審議・可決されたことを受け、今後、学長が強いリーダーシップを発揮し、大学改革を迅速かつ適切に推進できるようにするため、人事権と予算権の一部を理事会より付託する学長付託型の組織体制に移行する。これにより、学長の選出は、従来の教職員による選挙方式が廃止され、外部有識者を含めた学長候補者選考委員会方式により選考が行われ、最終的には、理事会が学長を指名する制度となり、昨年11月に本方法により初めて次期（本年4月より）学長が選出されている。評議員会は、職務上評議員（学長、学部長等）および選任評議員から構成されるが、今回の基本規程の改正に伴って、選任評議員のうち、法人教職員評議員の数は従来のまま21名と変更はないが、卒業生評議員が6名から8名、さらに、学識経験評議員は7名から10名へ増員され、全評議員に占める教職員評議員の割合が減少した。また、従来、評議員会は、大学の最高決定機関という位置付けであったが、今後は、理事会の諮問機関という位置付けに変更されている。

本学では、学長の職務を補佐するために、本年度、学長室には、副学長1名、学長補佐10名が所属している。副学長は学長の職務を直接補佐すると共に、学長補佐は、産学連携、教育改革、学生満足度、地域連携、生涯学習、入試・広報、大学院教育、ダイバーシティや国際交流等の業務を分担して補佐する体制をとっている。

教育の質保証のための全学的な組織として、教育イノベーション推進センターが本学に設置されている。本センターでは、①教員・職員が協働して教育の質保証及び不断の教育改善のための取り組みについて全学的方針を策定し、②新たな教育改革・改善活動等を推進すること、また、③教育力の向上を目指して努力する個々の教職員、組織的に活動する大学各機関のファカルティーディベロップメント(FD)・スタッフディベロップメント(SD)活動推進の取り組みについて支援・協力すること、さらに、④学生の学力向上のための学習支援等を行うことを目的としている。

教授会には、教育の質保証のために種々の諮問機関が置かれている。特に、工学部では、教育開発本部が設置されている。本本部は工学教育の水準向上と教育全般の継続的な改善を図るため、①工学教育プログラム及び教育システムの検証と評価及び開発、②工学教育プログラム及び教育システムの企画・運営、③学部に通ずる新しい工学教育プログラム及び教育システムの開発、④教育実施計画の立案、実施方法と教育効果のアセスメント方法の開発、⑤学部の教育改革に関する基礎調査、⑥FD活動等を行い、工学部教授会に報告・提案をする。

教育の質保証は、教職員が一丸となるだけでなく、学生の積極的な参加も重要という

考えのもと、本学では、教員、職員および学生の三位一体の教職学協働での価値共創型教育に取り組んでいる。教育イノベーションセンターが中心となって企画をしている異文化体験 Project Based Learning (PBL) では、本学学生、国内の他大学学生並びに本学教職員も含めた社会人との PBL を通して、本学学生の自律的な学びを促すようにしている。また、特別に優秀な大学院生は、教育・研究の支援業務（授業および学生指導等）にラーニングファシリテーター (LF) として従事させ、学部・大学院教育の質の向上を図ると共に当該学生の教育能力、研究能力の向上にも資するようにしている。さらに、教員の教育力の向上の目的から Students Consulting on Teaching (SCOT) という制度を工学部教育開発本部が最近発足させている。この制度は、学生が教員の講義に関して授業コンサルティングをするもので、大学や大学の授業に関連した基本的な知識や現状を理解し、SCOT 研修を受けた後、承認された学生のみが従事できるものである。なお、SCOT 研修は、教育イノベーションセンターが担当している。SCOT の主な業務は、学生が講義に出席し、①記録・観察（授業参観、記録、その後、授業担当者に提供）②擬似受講（授業を受けてノートを取り、授業担当者に提供）、③インタビュー（授業担当者退出後、SCOT が受講学生に授業についての質問）、④コンサルティング（授業活動における教員の関心事項について、SCOT からフィードバック）するものである。機能障害を持つ学生に対する情報保障の一環として、健常学生のノートテイカーの養成も行っている。本制度は、授業中における板書やプロジェクターに投影される資料以外にも主に口頭による説明の内容などを含めてノートにまとめ、障害を持つ学生に提供するというものであるが、本活動は、障害をもつ学生に自立機会を与えるものであると共にノートテイカーとして参加する健常学生自身を成長させることに繋がる。ノートテイカーを務める学生には、SCOT と同様、研修を実施し、その質を保証している。

本学は、文部科学省の「スーパーグローバル大学創成支援」に採択されているが、大学のグローバル化の加速に関して、教員と職員の間隔的な役割を担う専門職員として University Global Administrator (UGA) を採用することを学長提案で決定している。UGA の役割は、①学生のグローバル化のための海外派遣等の企画・立案・実施（引率）、②教員等の授業の英語化に関する助言・アドバイス・指導、③職員のグローバル化に向けた指導、④大学全体の意思決定や施策にグローバル化に関する事項を盛り込み推進することである。

以上

「教育の質を保証するためのガバナンス改革」 グローバル千葉大学の新生-Rising Chiba University-

1. “新”教養学部設置

- ◆グローバル化を推進しイノベーションを生み出す源泉となる学部
- ◆新しいリベラルアーツ教育

2. 全学教育運営支援組織の設置

- ◆全学教育の運営を支援する実行組織「アカデミック・サポート部門(AS)」の設置
- ◆アクティブ・ラーニングの促進や専門科目への導入
- ◆アカデミックな業務を担当する専門職員制度SULA(Super University Learning Administrator)を120名雇用

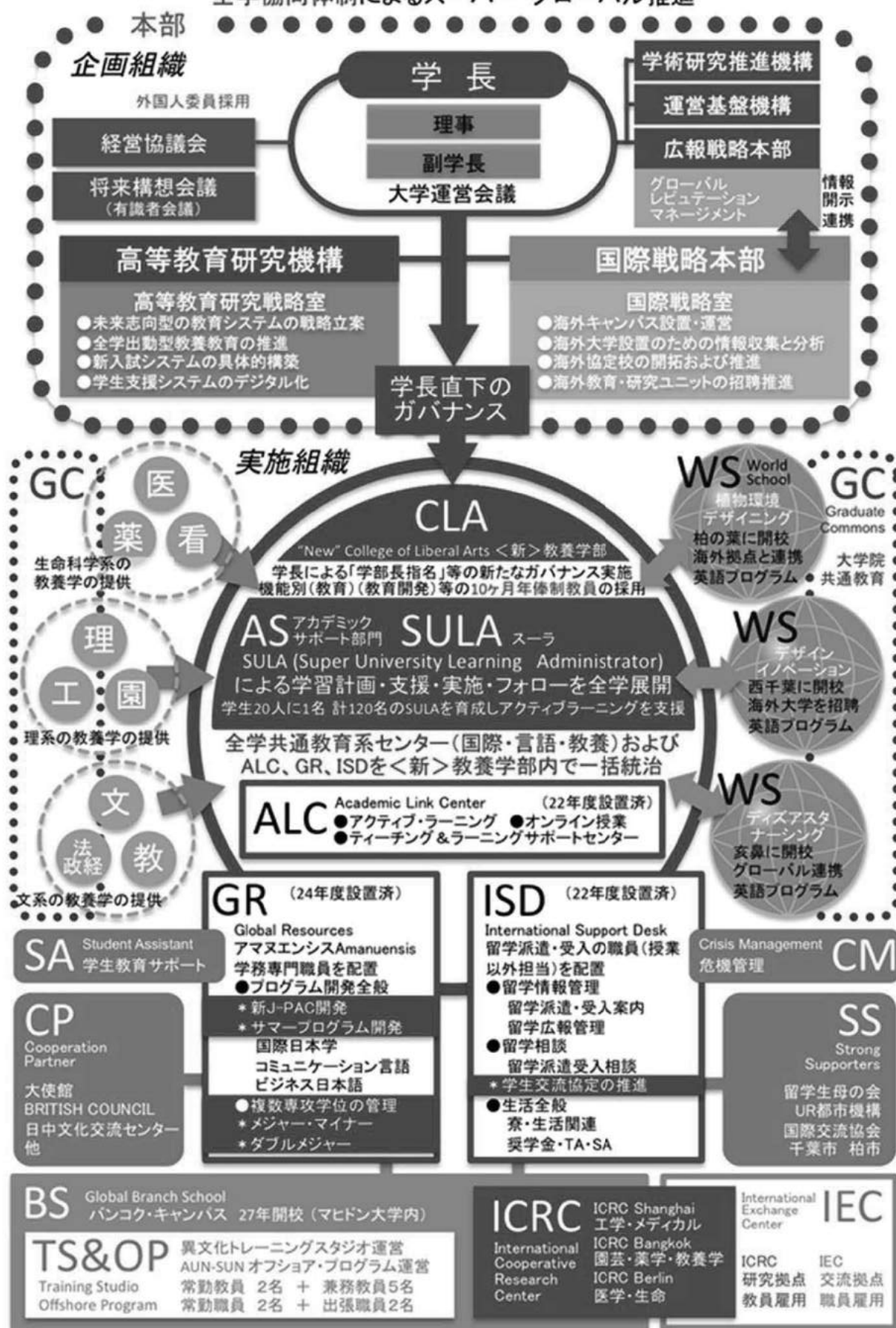
3. 共学教育の拠点形成

- ◆生命科学系三大学院の国際共同大学院化
- ◆医、薬、看護の学部横断型組織である未来医療教育研究機構の設置
- ◆観光学と直結した「アセアン教育研究センター」の設置

4. 教職員機能の充実強化

- ◆“新”教養学部を中心に外国人教員の採用を加速
- ◆役員と部局教職員の意見交換会の定期的な実施

全学協同体制によるスーパー・グローバル推進



1. 学長補佐体制の充実などを含めた学長のリーダーシップ確立について（プロボスト等の新しい役職の設置等を含む）

○大学運営に対するガバナンスを推進するため、平成 23 年 10 月から執行役員（平成 24 年 4 月から大学執行役員）を配置している。運営会議、経営協議会及び役員会に大学執行役員が出席又は陪席することにより、大学運営についての議論の活性化を図るとともに、情報の伝達・共有の同時化を推進している。

○学長補佐室長、学長補佐、学長特別補佐 3 名を配置している

・学長補佐室長の業務分担としては以下のとおり

1. 学長諮問に関する事項
2. 問題提起：諸課題についてのブレインストーミング
3. 各副学長・理事の支援

・学長補佐、学長特別補佐の担当内容はそれぞれ以下のとおり

学長補佐（環境担当）

学長特別補佐（国際連携担当、運営改革担当、スポーツ担当（非常勤））

○学長補佐室（学長補佐室規程）

（趣旨）

第 1 条 この法人規程は、国立大学法人筑波大学の組織及び運営の基本に関する規則（平成 16 年法人規則第 1 号）第 35 条第 1 項に規定する特別な組織として設置する学長補佐室に関し、必要な事項を定めるものとする。

（業務）

第 2 条 学長補佐室は、次に掲げる業務を行う。

（1）学長の諮問に応じて教育研究活動等に関する事項を調査検討し、学長に意見を述べること。

（2）その他学長が命ずる事項に関すること。

2. 教授会の役割や、教職員のガバナンスへの参加の仕組や取組について（大学経営陣と教職員が対話できる仕組等を含む）

○大学の全構成員に対して、各年度の始めに公表される学長の所信表明書を配布するとともに、これに基づく各施策については、2 年間（H25-H26 年度）の工程表を作成して進捗管理をしている。

○執行部との対話について実施している（役職者以外との若手・中堅教員、外国人教員、URA 等との意見交換を不定期実施）

○大学独自の教員組織「系」を設置している。（別添「機能強化に向けた組織改革」参照）

教員が所属する教員組織「系」は、教育と研究双方に責任を持ち、当該分野の発展及び他の分野との連携・協力を総合的かつ計画的に推進する。

このような教育システムへの革新を図る上で、学生の教育のための組織と教員の所属組織を区別した今回の教育研究体制の改革は有効に機能します。新しい体制の下、学士課程と大学院課程の双方において、学位取得を目指す学生本位の視点から、学位授与の方針、教育課程編成・実施の方針、入学者受入れの方針を明確にし、体系的に整備された学位プログラム化を推進します。さらに、新たに設置した「グローバル教育院」において、分野横断型の学位プログラムを積極的に展開し、世界の多様な場で活躍し社会に貢献できる人材を育成します。

研究機能の向上に向けた取組

筑波大学では、大学の枠を超えて全国規模の研究拠点機能を提供する共同利用・共同研究施設や、大学の重点戦略として展開する研究施設等のセンターを設置しています。これらのセンターの機能のさらなる高度化・活性化を図る観点から、5年ごとの点検・評価により、センターの組織の在り方や資源配分に関する方針を策定するサイクルを導入しました。

また、学内部局の枠を超えた横断的かつ多様な学問領域の

研究者群の組織化を推進するとともに、当該学問分野をリードする中核研究拠点化やセンターとしての機能形成を目的として、「リサーチユニット認定制度」を開始しました。

大学における研究活動は、規模・目的・研究資金の各側面で多様な形態があります。研究者や研究の成長ステージに応じた効果的な研究推進体制を構築することにより、教員の自由な発想に基づく研究から様々な規模の組織的研究まで、あるいは基盤的・恒常的な研究から目標や年限を明確にして行うプロジェクト型の研究まで、多様な形態で行われる研究活動を機能的に推進し、卓越した研究成果を創出します。

評価システムの充実

教育研究活動の活性化と持続的な質の向上を図っていく上では、個々の教員及び教育研究組織を適切に評価しエンカレッジするシステムを充実させていくことが重要です。筑波大学では、すでに教員業績評価システムと組織評価システムの双方を導入しており、実施を重ねながら評価システムの改善・充実を図っていきます。

機能強化に向けた組織改革 2012.4

「学生本位の視点」「国際的視点」「未来の視点」から
社会の期待・要請に応える新たな教育研究体制を構築

●各系の概要

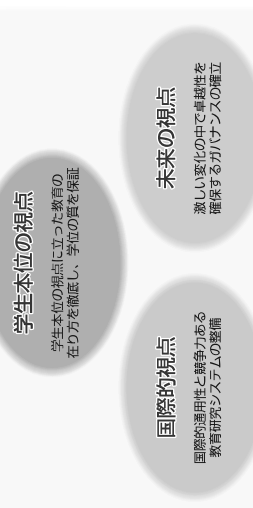
人 文 社 系	人文・社会科学の多領域にわたる基礎的な知と領域横断的な思考をもって、現代世界の諸問題にチャレンジする教育研究を推進する教員組織です。
ビジネスサイエンス系	「グローバルネットワーク時代」のビジネス社会の諸問題を科学的な視点で解決するための経営学、法学等を対象とした教育研究を推進する教員組織です。
数 理 物 質 系	理学・工学両分野の協力により、自然科学の基礎からその科学技術への応用までを対象とした教育研究を推進する教員組織です。
シ ス テ ム 情 報 系	「情報」、「システム」、「社会」の融合を目指した新しい学際分野における科学と工学の教育研究を推進する教員組織です。
生 命 環 境 系	生命現象、地球環境、低環境負荷型の生物資源生産、グローバル環境問題、さらには新たな価値観に基づく地球生命系と人類の共存といった総合的課題を対象とした教育研究を推進する教員組織です。
人 間 系	教育学・心理学・障害科学の分野にわたり、人間の発達や支援を対象とした教育研究を推進する教員組織です。
体 育 系	体育・スポーツ・健康について、自然科学から人文・社会科学におよぶ広範な分野と連携し総合的に教育研究を推進する教員組織です。
芸 術 系	総合大学における芸術という特色を有し、理論から作品制作・実践まで芸術の多彩な領域を対象とした教育研究を推進する教員組織です。
医 学 医 療 系	最先端医科学、高度医療及び社会医学・環境医学や看護科学にわたる領域を対象とした教育研究及び附属病院における診療活動を推進する教員組織です。
図書館情報メディア系	人間の知的活動の基盤となる知識・情報の作成・流通・管理にかかわるソフトウェア全体を対象とした教育研究を推進する教員組織です。

「学生本位の視点」「国際的視点」「未来の視点」に立った組織改革

筑波大学は、広範な学問分野にわたって高度で先進的な研究力を有し、それに裏打ちされた学士課程から博士課程までの質の高い教育を通じて優れた人材を育成する研究型総合大学です。各分野における専門性を追求すると同時に、学際的な連携・協力を積極的に推進し、世界的に卓越した教育研究を展開することを、通じて社会に貢献することを目指しています。

社会が高度化・複雑化しグローバル化が急速に進む中で、国際的に活躍できる人材の育成と世界を牽引する新たな知の創出は、従来にも増して極めて重要になってきています。筑波大学は、このような役割を今後一層しっかりと担っていくために、「学生本位の視点」「国際的視点」「未来の視点」に立つて教育研究体制の改革を進め、2012年4月から全面的に新たな体制に移行しました。

●改革の視点



筑波大学独自の新たな教員組織「系」

多様化・高度化する教育研究のニーズに的確に対応していくためには、各教育研究組織が、固定的・閉鎖的になることなく、学問の進展や社会の要請に応じて、新たな教育研究プログラムの創出や組織の改組再編を柔軟に展開していく必要があります。そのためには、各組織が常に人材養成目的あるいは研究上の目的を達成するために必要な担当教員から構成され、組織的・体系的に運営することが重要です。また、限られた資源を有効に活用して教育研究の質を持続的に向上させていくためには、大学としての基本的な教員集団を形成し、それを基盤として、各組織における多様な教育

研究活動を機能的に展開していくことが有効と考えられます。このような観点から、筑波大学では、教員の所属組織と個々の教育研究組織の編制の在り方を区別した新たな教育研究体制を構築することとし、独自の教員組織として「系」を設置しました。現在、広範な学問分野にわたる10の系を設置しています。

教員の所属組織を、学群・学類、研究科・専攻、センター等の教育研究組織から独立した組織として編制・運営することにより、各教育研究組織は、複数の教員組織から異なる分野の教員の参画を求めやすくなり、学際融合・分野横断的な教育研究を一層柔軟に行うことができるようになります。筑波大学創設時に導入された「学系」も同様の考え方に基

●「系」新設の趣旨と位置付け

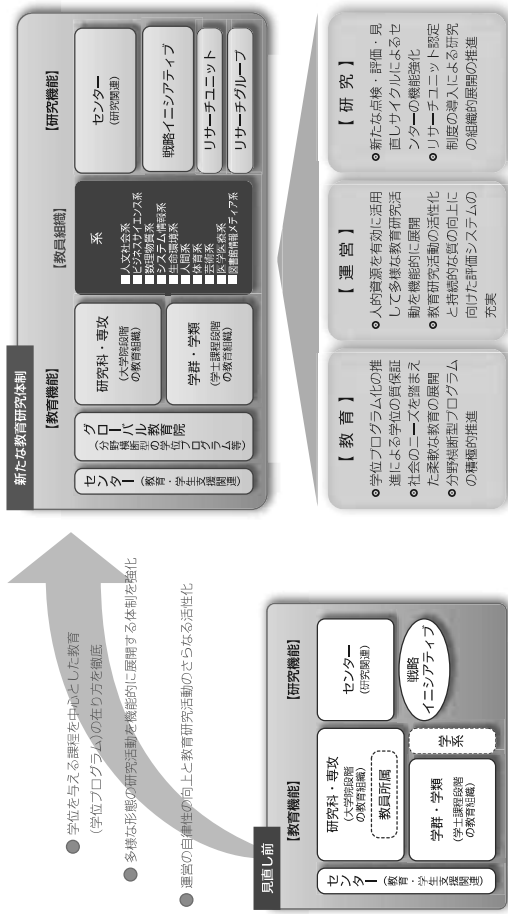
教育上の目的に応じて担当教員の構成や組織編制がなされるべき個々の教育組織の在り方と、多様な教育研究活動を行う教員が所属する組織の在り方を区別し、筑波大学独自の新たな教員組織として「系」を設置

新たな教員組織である「系」は、教育と研究の双方に基本的な責任を持ち、全学的な見地から、当該分野の発展及び他の分野との連携・協力を総合かつ計画的に推進します。各教育研究組織（学群・学類、研究科・専攻、センター等）は、それぞれ固有の目的を明確にし、組織的・体系的にその達成に向けた活動を行います。教員は「系」に所属し、教員個人の基盤的・恒常的な研究を行いつつ、担当する教育研究組織において、それぞれの組織の目的に即して教育研究を担います。

●教員組織「系」の新設の趣旨を骨子とする教育研究体制の改革

教員組織「系」の新設を骨子とする教育研究体制の改革 一教育、研究、運営の全般にわたる機能強化一

- 教育面では、学生本位の視点に立つて、学位を与える課程を中心とした教育の在り方を徹底し、学位の質の保証と、社会のニーズを踏まえた柔軟な教育の展開をよりよく実現できる体制とする
- 研究面では、多様な形態の研究活動をより柔軟に展開できる体制とともに、研究グループを活性化するための支援制度やセンターの機能強化策を導入し、研究機能の一層の向上を図る
- 運営面では、新たな教員組織として、教育と研究の双方に基本的な責任を持つ教員集団を形成することにより、人的資源を有効に活用して多様な教育研究活動を機能的に展開し得る体制とする



づきますが、大学院重点化等を経て、学系の位置付けは開学当初とは異なるものとなりました。今回の見直しは、近年の改革の成果を踏まえて、発展的に教員組織を新設するものです。（これに伴い、従来の学系は廃止）

教育・研究・運営の全般を強化する体制

この教育研究体制の改革により、教育・研究・運営の全般にわたって、次のとおり一層の機能強化を図ることを目指しています。

- 教育面では、学生本位の視点に立つて、学位を与える課程を中心とした教育の在り方を徹底し、学位の質の保証と、社会のニーズを踏まえた柔軟な教育の展開をよりよく実現できる体制とする
- 研究面では、多様な形態の研究活動をより柔軟に展開できる体制とともに、研究グループを活性化するための支援制度やセンターの機能強化策を導入し、研究機能の一層の向上を図る

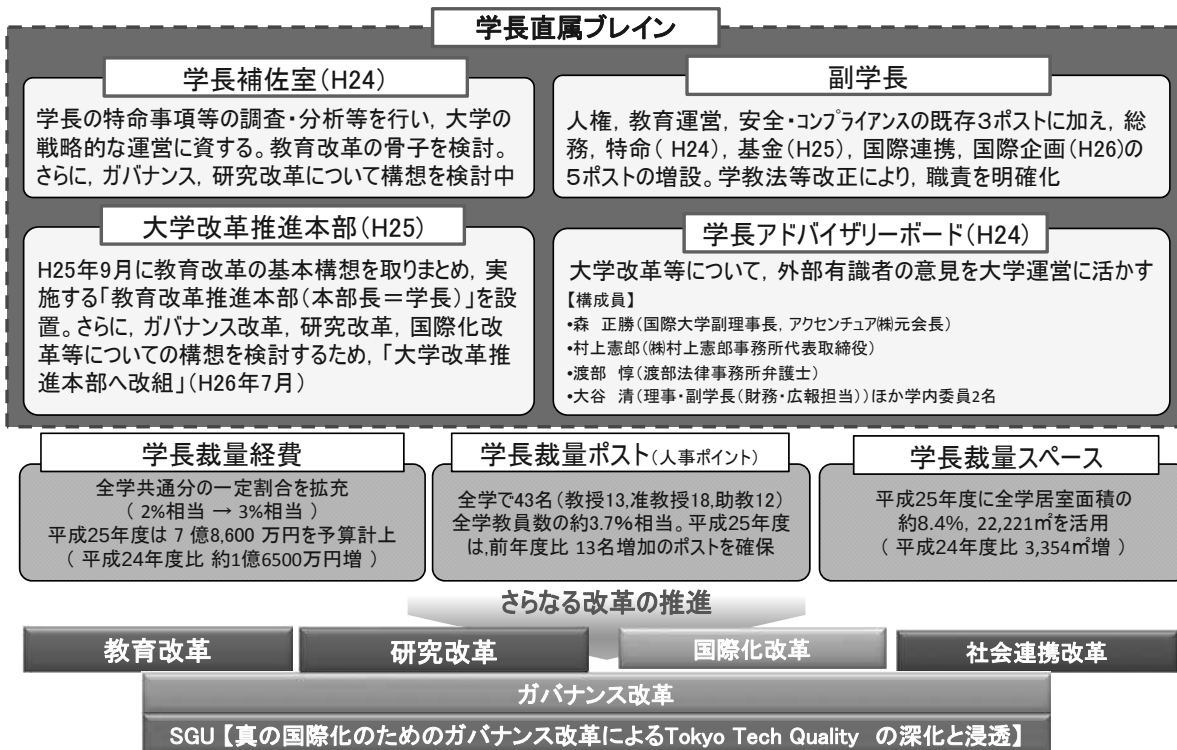
- 運営面では、新たな教員組織として、教育と研究の双方に基本的な責任を持つ教員集団を形成することにより、人的資源を有効に活用して多様な教育研究活動を機能的に展開し得る体制とする

筑波大学は、この新しい教育研究体制を基盤として、教育研究の質の向上に向けた取り組みを強力に推進します。

学位の質保証に向けた取組

今日のグローバル化社会では、国際的な通用性をもって学位の質保証を行うことが必要であり、それを進める上では「学位プログラム」の考え方が重要です。ここでいう学位プログラムとは、学生による学修成果を重視する観点から、学生が学士・修士・博士・専門職学位という学位を取得するに当たり、それぞれの学位のレベルと学問分野に応じて達成すべき能力を明示し、その能力を学生が修得できるように体系的に設計された教育プログラムを意味します。

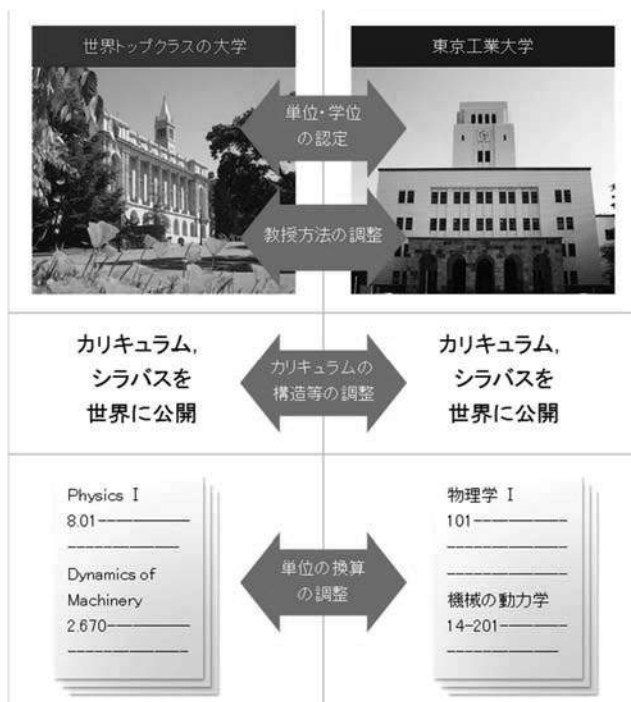
学長が強いリーダーシップを発揮し、スピード感を持って大学改革を推進



1

教育改革により世界のトップスクールへ

【教育改革の概要】



1. 教育システムの刷新

- ・学修・修博一貫教育
- ・ナンバリング
- ・学科・専攻の大括り化
- ・3重くさび形教育

2. 教育の質保証

- ・カリキュラムの全面刷新
- ・クォーター制
- ・達成度評価

3. 新しい教育環境

- ・「レクチャーシアター」の整備
- ・双方向授業
- ・オンライン環境の充実

4. 教育支援体制の確立

- ・学生支援体制強化－学修ポートフォリオ、アカデミックアドバイザー
- ・教員支援体制強化－FD、教育方法の革新



2

組織改革(案)



学院



現組織

現学部組織 (3学部・23学科)

理学部

数学科/物理学/化学/情報科学/地球惑星科学

工学部

金属工学科/有機材料工学科/無機材料工学科/化学工学科/高分子工学科/機械科学/機械システム工学科/航空システム工学科/電気電子工学科/情報工学科/土木・環境工学科/建築工学科/社会工学科

生命理工学部 生命科学科/生命工学科

現大学院組織 (6研究科・45専攻)

理工学研究科 (理学系・工学系)

数学科/基礎物理学専攻/物性物理学専攻/化学専攻/地球惑星科学専攻/物質科学専攻/材料工学専攻/有機・高分子物質専攻/応用化学専攻/化学工学専攻/機械物理学専攻/機械制御システム専攻/機械宇宙システム専攻/電気電子工学専攻/電子物理学専攻/通信情報工学専攻/土工学専攻/建築学専攻/国際開発工学専攻/原子核工学専攻

生命理工学研究科

分子生命科学専攻/生体システム専攻/生命情報専攻/生物プロセス専攻/生体分子機能工学専攻

総合理工学研究科

物質科学創造専攻/物質電子化学専攻/材料物理学専攻/環境理工学創造専攻/人間環境システム専攻/創造エネルギー専攻/化学環境学専攻/物理電子システム創造専攻/メカ/マイクロ工学専攻/知能システム科学専攻/物理情報システム専攻

情報理工学研究科

数理・計算科学専攻/計算工学専攻/情報環境学専攻

社会理工学研究科

人間行動システム専攻/価値システム専攻/経営工学専攻/社会工学専攻

イノベーション

マネジメント研究科

技術経営専攻/イノベーション専攻

新組織

学院: School 系: Department (6学院・19系)

理学院

数学科/物理学系/化学系/地球惑星科学系

工学院

機械系/システム制御系/電気電子系/情報通信系/経営工学系

物質理工学院

材料系/応用化学系

情報理工学院

数理・計算科学系/情報工学系

生命理工学院

生命理工学系

環境・社会理工学院

建築学系/土木・環境工学系/融合理工学系/社会・人間科学系/イノベーション科学系

技術経営専門職学位課程

教育マネジメントセンター

リベラルアーツ研究教育院

3

大学改革のこれから(予定)



ガバナンス強化を大学改革の推進力に

(1) 運営組織、部局機能改革

- 学長による学院長等の指名 - 部局による意向投票の廃止(H27.4から)
- 学院長を中心とした学院執行部(副学院長・補佐)と、学院教授会の設置一役割の明確化
- 学長主導の教員人事 - 人事諮問委員会(学内・学外委員)と人事委員会(学長・理事)による教員選考及び全学一元化した人事ポイント管理
- IR機能の強化-IR室の設置(設置準備中)
- キャンパス構想の策定・具体化 - 3つのキャンパスの機能強化

(2) 人事改革

- 能力評価のシステムに関する全学的ルール of 明確化
- 給与システムの弾力化一年俸制, クロスアポイントメントの拡充(導入済み)
- 助教の任期付任用と年俸制導入(導入の方で検討中)
- 若手教員の重点配置・拡充, ポスドク対策の実施

(3) 財務改革

- 重点施策への集中的配分(選択と集中)
- 資金使用の見える化, 配分の見直し(IR)
- コンプライアンスの強化

「世界トップ10に入るリサーチユニバーシティ」
を目指した東工大改革の推進



4

東北大学グローバルイニシアティブ構想の基盤となるガバナンス改革

東北大学の先駆的ガバナンス推進

構成員による従来の総長選挙を廃止 「理想の総長像」の提示・共有

平成18年に総長選考会議が主体的に総長選考を行う新しい規程を全国の国立大学に先駆けて制定。総長選考会議が提示する「理想の総長像」に基づき、候補者を総合的に審査

役員(10名)・部局長(28名)の面接評価 総長の意思を部局運営に反映

理事・副学長・部局長の業績評価を年度ごとに作成される「達成目標設定シート」により管理。個別面談・ヒアリング等を実施し、期末・勤勉手当へ反映(平成19年より開始)

総長による部局長の選考・任命

総長による部局長候補者との事前面談を実施し、適格者を任命。大学全体の政策目標と調和・整合(平成23年より開始)

迅速な意思決定の実現(機能結集型ガバナンス)

- 機能別に学内のリソースを結集・最適化し、機構化。機構長に担当理事・副学長を配置し、総長のトップダウンによる迅速な意思決定と責任体制を明確化

例:高度教養教育・学生支援機構 ～ 平成26.4設置済、専任教員97名・兼任教員40名(予定)
全学的教育・学生支援体制を強化するため、既存関係組織「高等教育開発推進センター」、
「国際交流センター」、「国際教育院」、「グローバルラーニングセンター」、「教養教育院」、
「高度イノベーション博士人財センター」を戦略的に統合再編

6つの機構を第2期中期目標・中期計画期間内に整備

高度教養教育・
学生支援機構
＜平成26.4設置済＞

学位プログラム推進
機構
＜平成27.4設置予定＞

高等研究機構
＜平成26.7設置済＞

国際連携推進機構
＜平成26.10設置予定＞

産学連携推進機構
＜平成27.4設置予定＞

災害復興新生
研究機構
＜平成23.4設置済＞

戦略的人事制度の構築

業績評価によるインセンティブ付与 年俸制の適用拡大

承継職員に対する年俸制の適用拡大を推進するため、優れた業績を適切な評価に基づき、報酬に反映

優秀な若手・女性研究者のポスト創出 学際科学フロンティア研究所の設置

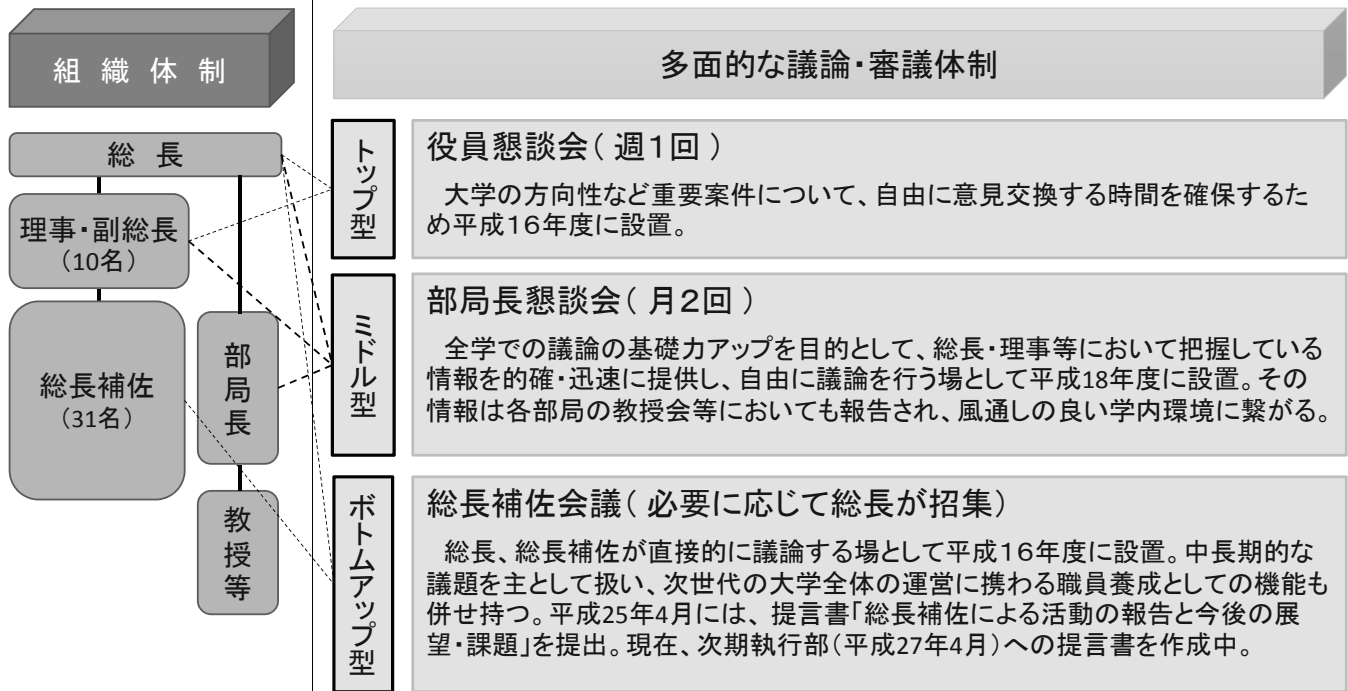
国際公募により優秀な若手・女性研究者を採用、研究費の支援等により研究活動に専念(テニユアトラック制を導入)

世界トップクラス研究者の招聘 特別招聘プロフェッサー制度

特に優秀な研究者(主に外国人)ヘッドハント、併せてジョイントアポイントメント制度を活用

名古屋大学における 学長のリーダーシップ確立について

多面的な議論の場を提供し、ガバナンスを確保する。



名古屋大学における執行部と教職員が 対話できる仕組みについて

意思決定機構を補完する仕組みとして、若手教職員との「JAMセッション」を紹介する。



JAMセッション(平成25年度より開始)

目先のことでなく、長いスケール感を持って大学として何を強化していくべきか、またその手法について考え、まとめる場として開始。

円卓会議(JAM1～JAM4の各層別、若手を中心として構成員)とオンライン討論(合同)で議論を重ねる。円卓会議には総長・理事も出席し、意見交換を見守る仕組み。円卓会議で出た意見については、続くオンライン討論の場で異なる層全ての構成員で議論を深め、意見集計して発表。

これまでのところ、執行部の意思決定にどれだけ有用かは未知数であり、下記の課題に迅速に対応するためのより効率的かつ組織的、戦略的な意見集約および執行部と職員との対話の在り方の検討が必要。

今後について

(1)ガバナンス体制の充実

- ガバナンス改革を理事の担当業務に位置づけ、執行部として責任を持って遂行する
- 副理事等を新設(明確な課題を担当)
- IR機能を含めた戦略・企画関係の体制一本化

(2)大学改革・教育改革

- 大学の研究組織改革と教育改革は表裏の関係にあり、将来を担う人材による組織改革検討組織にて早期に方向性を決定

(3)財務体質の強化

- 財務、資産、施設(基金を含む)の管理・運用の一本化、長期の財務経営戦略の構築のためのプロジェクトチームを結成する予定

新潟大学における学士課程教育構築の取組

H14～

教育研究院の設置

- 教育組織と教員人事組織の分離
- 9学部と3学系（人文社会・教育科学系，自然科学系，医歯学系）

H16～H17

全学科目化（科目履修の弾力化）

- 科目区分（従来の「教養科目」「専門科目」）の撤廃
- 「分野・水準表示法」の導入

H18～

主専攻プログラム化

- 人材育成のねらい（人材育成目的）と到達目標の設定
- 到達目標達成型の教育プログラム
- プログラムシラバス，カリキュラムマップ作成（H20）

H22～

新潟大学学士力アセスメントシステム（NBAS）開発

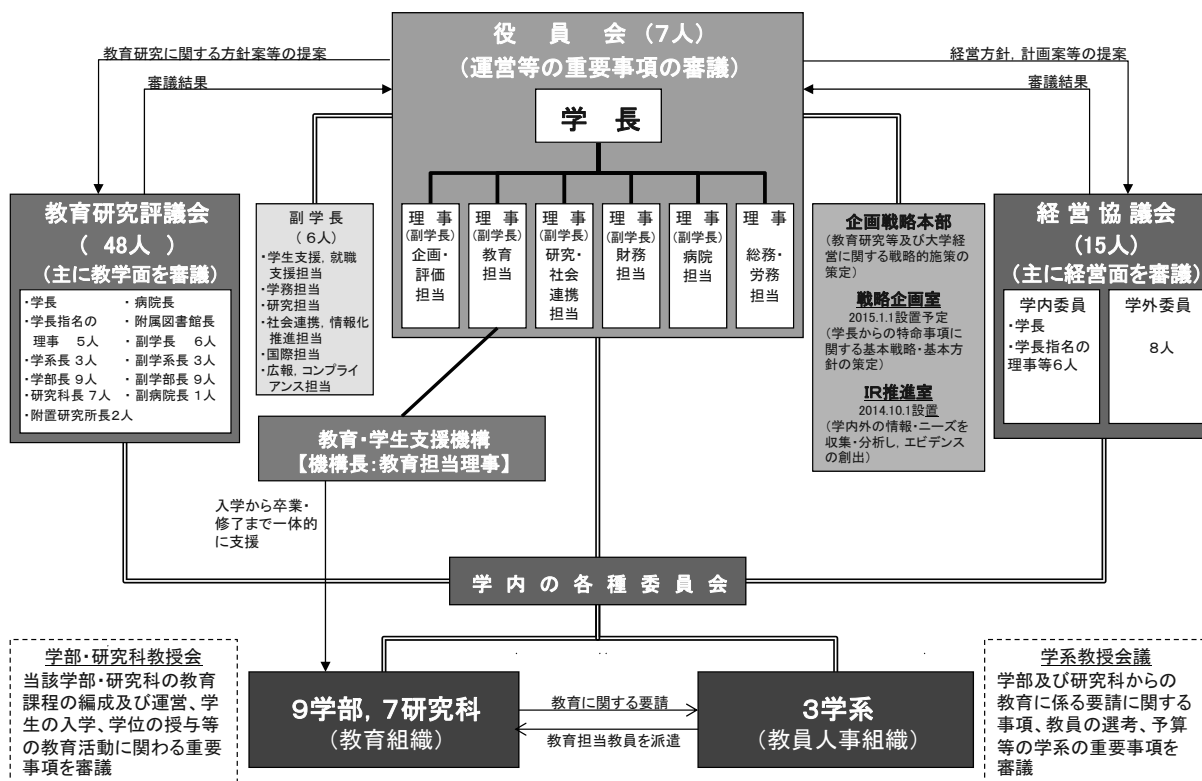
- カリキュラムマップの再整理（教員集団の意識改革）
- 一部運用開始（H25）

H25～

学士課程教育の質保証システムの強化

- 学位認定審査の開発・導入
- プログラムモニタリングシステムの構築

国立大学法人新潟大学における運営体制図



**制度改革によるガバナンス強化（大学改革）、ガバナンス強化による教育制度変革、
教育制度改革による教育の質確保—概要—**

本学では、グローバル化の進行、更に多様に変化する社会情勢に対応するため、ガバナンス強化（大学改革）のための組織・制度改革を計画し、現在（12月上旬時点）学内に作業部会を設置し準備を進めているところである。

ガバナンスを強化するためには、学長の戦略的リーダーシップを発揮することのできる組織・制度改革の実施が必須である。

具体的な組織・制度改革の中で特に重要な施策として、役員会主導により戦略的な人事、教員配置及び経費配分に資するため、教員組織と教育研究組織を分離（平成28年度分離予定）が挙げられる。

教員組織と教育研究組織を分離し、人事や財源等の学内資源を学長の下で再配分することで、学長のリーダーシップに基づいた、学部・研究科を超えた教員の戦略的配置、弾力的な教育研究組織の再編、教育制度改革、並びに強化したい研究分野への投資等を実現させるものである。

具体的には、IRを活用すると共に、本学独自の成果指標であるA-KPI：Achievement-motivated Key Performance Indicators（成果達成型重要業績指標）等の客観的指標を用いることで、教員個々人の能力を把握し、学長の下、教員の戦略的配置を実現させる。

また、変化する社会に組織を柔軟に対応させ且つ教育の質保証を実現させるため、学長のリーダーシップの下、教育組織の改組・再編を行い、大学院の質的・量的充実を図る。

加えて、上記のとおりガバナンスの強化並びに組織・制度改革をもって、現行の教職員の意識を変革し、併せて教育力・研究力に優れた教員を、日本人・外国人を問わず継続的に採用・育成することで、結果本学の教育の質保証を更に強化するものである。

そのため、教員を採用するに当たっては、国際公募を教員採用の原則とする等戦略的な人事を行い、テニユアトラック制の活用により教員の教育力・研究力を確保する。また現有教員の国際教育・研究交流を活発にし、教育力を強化する。

同時に業績評価に応じた給与制度（年俸制）の導入を通じて、より高い資質を有した教員が、教育・研究に専念できる体制を整備し、教育・研究において活躍することのできる場を提供するものである。

これら全ての結果が、最終的には本学の教育の質保証に繋がるものと言える。

【課題】

当面の課題としては、教員組織と教育研究組織分離後の教員組織の体制をどのように組織するかという点が挙げられる。教員組織においては学部の枠を越えたネットワーク構築



することで、研究者同士の交流の活発化が結果本学の研究力の強化に繋がることに資する組織体であり、且つ学長のリーダーシップの下、教員の教育研究組織への派遣が柔軟にできることが可能な組織体であることを性質として有する組織体でなければならない。

平成 28 年度の分離に向け、現在本学の行動計画 WG 及びその下部組織である作業部会等で検討が重ねられているところである。

1. 学長補佐体制の充実などを含めた学長のリーダーシップ確立について

本学は法人化以降、教職一体型の運営体制、迅速で責任ある業務実施体制を敷いている。

現在の体制は、5名の理事（教育担当、平和・国際担当、研究担当、社会産学連携・広報・情報担当、医療担当、財務・総務担当。※現在教育担当理事が平和・国際担当を兼ねている）を配置し、役員会を毎週開催している。加えて、学長の業務を補佐する副学長を7名配置し、学長の補佐体制の充実化を図っている。更に理事の下には合計 25 人の教員系・事務系の副理事（うち 14 名事務系）を配置することで、役員会における意志決定の実現の迅速化を図っている。

特に副学長については、学校教育法の改正により平成 27 年度以降は、学長を助ける役割に留まらず、学長の命を受けて校務をつかさどることが可能になることから、より一層、学長補佐体制の充実化を図ることが可能となる。

加えて、全学横断・部局横断的な事項について、学長を機構長とする機構会議（国際交流推進、広報企画、大学院リーディングプログラム、研究推進）を課題ごとに組織し、迅速な意思決定を行える体制をとっている。なお、平成 27 年度以降は国際交流推進機構会議を廃止し、教育企画推進機構会議を立ち上げることになっており、先に記した「教育制度改革」を学長リーダーシップの下に迅速に実現できる会議体を設置することで、更に学長のリーダーシップ強化を図るものである。

2. 教授会の役割や、教職員のガバナンスへの参加の仕組みや取組について

教授会については、学校教育法の改正を受け平成 27 年度以降の役割について現在規則改正等が進められているところであり、現在（12 月上旬時点）、各部局に改正案について意見照会をしているところである。しかしながら、これはあくまでも学校教育法の改正を受けた見直しであり、今後も組織再編と併せて、教授会の役割を見直す予定である。

また、学長のガバナンスに教職員の意見を反映させるため、学長、副学長及び部局長等から構成される部局長等意見交換会を毎月 1 回開催し、全学的な意見集約を行っている。加えて、学長オフィスアワーを設け直接学生や教職員の意見を聴く機会を設けると共に、大学改革に関する事項については、随時、学内全構成員を対象に学長による公開ヒアリングを行い構成員の意見を集約している（平成 24 年度以降現在までに計 8 回開催）。

福岡工業大学におけるガバナンス改革

～教育の質保証を目指す改革プロセスの取組事例～

JUNBA2015



FIT Fukuoka Institute of Technology
福岡工業大学
For all the students～すべての学生と生徒のために～

福岡工業大学におけるガバナンス改革 ～教育の質保証を目指す改革プロセスの取組事例～

1

1. 学長のリーダーシップを確立するための取組

I 改革の背景

①福岡工業大学におけるガバナンス改革の端緒

～大学審議会『大学運営の円滑化について』（1995年9月）への組織的対応～
「学長・学部長等のリーダーシップの発揮とそのための諸条件」具体的な検討課題：選任方法や任期、補佐体制、学内組織上の工夫、予算配分、教員人事等

②ガバナンス改革の高度化

～中央教育審議会組織運営部会『大学のガバナンス改革の推進について（審議まとめ）』（2013年12月）への更なる対応の必要性～
ポイントは、「学長のリーダーシップの確立」、「学長の選考・業績評価」および「教授会の役割の明確化」などの改革の推進

II 学長のリーダーシップを発揮できる体制へ ～歴史的変遷～

①学長を補佐する学部長の選任方法等を改革

1994年度中に、学長のリーダーシップを発揮できるための組織運営の在り方について改革に着手し、次の3点を先行して実施 1) 部長職の選任方法の変更（選挙から任命制へ）、2) 学科長制の導入（主任から格上げ）、3) 教員人事の手続見直し（人事委員会（決定権）廃止と候補者選考へ変更）

②ガバナンス改革の中心的課題である学長の選任方法の見直し

1995年に、上記大学審議会答申の主旨に賛同し、学長選考における選挙制度を廃止。この点は、答申の肝となる「学長のリーダーシップの発揮」のための条件整備として取組んだもの

③学長の選任方法は認証評価においても評価

学長等の選任方法については、2013年3月に公表された大学基準協会による認証評価結果の「総評」に記載

④学長、学部長の選任方法は理事会・理事長の「任命制」として定着、大学改革を支える

学長等の選任方法は、理事会・理事長の「任命制」として、現在、制度導入から19年を経て定着し、その間大学改革を支える「福岡工業大学におけるガバナンス体制」の特色の一つとして機能

III 学長のリーダーシップの確立 ～学長権限の明確化～

①学長権限を有効に機能させるための部長職選任への配慮

2010年10月、新学長就任を機に、更なる学長への協力体制を固め、改革を推進するために、学部長、教務部長等の部長職を選任するにあたり、可能な限り学内の情勢に配慮し、教授会メンバーの意見を聴取しながら、最終的に学長責任の下で決定

②教育の質保証と研究の高度化を支える学長直轄の組織

2010年、学長のリーダーシップの下で教育改革を実践する学長直轄の「FD推進機構」を設置、研究機能の高度化を目指す学長直轄の「総合研究機構（2005年設置）」と連携し成果創出

③学長補佐体制を充実させる取組と今後の課題

1) 現在、学部長等部長職との良好な関係を維持し大学ガバナンスが有効に機能
2) 一方、国や社会から求められる大学改革の高度化に伴い、学長補佐体制の充実が求められる。学長を各機能面から補佐することで学長権限がより一層明確になり、学長がリーダーシップを発揮し易い体制を整備するため「副学長」「学長特別補佐」の創設の必要性を検討中



FIT Fukuoka Institute of Technology
福岡工業大学
For all the students～すべての学生と生徒のために～

①組織運営の効率化に向けて

- ## ②情報共有の促進を意図した「全学教授会」の設置

- ### ①「運営協議会」の目的

②「運営協議会」の特徴

-
- ```

graph TD
 A[国会図書館] --> B[図書館運営委員会]
 B --- C["特別委員会
(国会図書館設置法第10条第1項第2号に基づき設置)"]
 B --> D[採集課]
 B --> E[図書館サービス課]
 D --> F[採集]
 D --> G[収集]
 E --> H[図書館サービス]
 E --> I[参考]

```
- 会長  
副会長  
委員  
名誉会員

## ①2015年4月改正学校教育法施行への対応

- ②教授会運営への将来的対応

- 「教職協働」による大学運営への教員の参画意識を維持、継続させる組織へ

### ①経営管理と自己点検・評価による2つのPDCAサイクルの実践

- ②マスタープランを媒介に教職員のガバナンスへの参画

福岡工業大学の5年間の将来像を示すマスタープラン策定に教職員の意思反映

- 1) 理事、教員、職員の三者で構成される「マスタープラン策定委員会」を設置
- 2) 委員は各設置校から選出、委員会席席自由で質問、意見開陳可能、議論状況をMPニュースで速報
- 3) マスタープラン答申は理事会承認を経て、教職員参加のキックオフ式で方向性の確認と情報共有

[illegible]

③募集戦略の策定過程におけるガバナンスへの参画

[illegible]

④海外研修等の特別プログラムによるガバナンスへの参画

教員と職員の協働によってアメリカの高等教育を調査分析するLEADプログラム  
\*1、同職員のFASTプログラム\*2を実施  
①ここから抽出された課題を理事や経営幹部と共有し、具体的なAP等に落とし込み実践  
例) 学生のトップ層向けリーダーシッププログラム、女子学生向けの広報活動等

- \*1 LEAD (Leadership of Education and Administration Development)  
\*2 FAST (FIT Administration Staff Training)

## 「教育の質を保証するためのガバナンス改革」

公立大学法人 福岡女子大学  
理事長・学長 梶山 千里

### 1. 学長の補佐体制

教育担当の理事・副学長が入試、授業時間割、卒業のための学位認定等、学生・教育に関する規則や認定作業に関する全ての責務を担っている。最終的には、学長あるいは学長が主催する拡大役員会で大学としての最終決定・承認を行っている。

### 2. 教授会の役割

教授会は、学校教育法に基づく審議機関であり、入試合格者、卒業認定等学長より依頼された学生に関する事項について審議・認定作業を行っている。最終決定、承認は学長あるいは学長が主催する拡大役員会で決定する。学生に関する教育の諸問題は、学長 — 教育担当理事 — 教職員というラインで処理している。学長が教職員全体と話し合うのは FD・SD 等である。学長は、大学が主催するセミナー等にできるだけ頻繁に出席して、大学が発信する教育サービスの有効性や効果をチェックしている。

### 3. 福岡女子大学の教育の実質的保証の仕組み

上記(1+2)には、二つの教育事項が絡んでいる。第一は、大学トップの教育への関与、換言すれば教育力向上のための組織・制度の確立である。国立大学の法人化による大学改革は、大学のトップが責任を持って民間的運営を取り入れ、個性輝く大学を作ることである。第二は、教育の質を向上させるための教育改革で、現在の日本の大学では満足いく状態で進んでいない。教育の質の向上を計測できる方法がきちんと開発されていないのである。「教育の質の向上と計測」が、現在の日本の大学の教育変革に最も重要な項目である。

#### 3-1) 人並みの大学で、人並みの教育をするためには(福岡女子大学の例)

- (1) シラバスに授業以外で行うべき学習活動を明記 — 付帯的学習の展開
- (2) サービスラーニングの設定 — 能動的学び、社会連携プログラム、ボランティア活動  
— 体験学習とのドッキング
- (3) 国際体験学習、国際インターンシップの実施
- (4) 学びの過程や成果を可視化するための学習ポートフォリオの構築 — カリキュラム・マトリックス、  
プログレス・ファイル
- (5) アクティブラーニング施設 — 学習サポートセンター
- (6) 教育の質保証 — シラバスの活用、カリキュラム・マトリックス、プログレス・ファイル、授業評価コメントの透明化(見える化)、授業のオープン化
- (7) 入学者の広域化と優秀な学生の募集促進 — 知名度、活動度(英語授業、なでしこ寮の全寮制、  
キャンパス再編成のシナジー効果)を広報する
- (8) 入試方法の工夫 — 社会の変化、Web 出願システム(オンライン出願)、海外留学生とのスカイプ  
面接
- (9) 留学生の柔軟な受入れ制度 — 入試方法、国際バカロレアの活用、学部入学には外国高校(ベトナム)  
の指定校制度、大学院は指定大学制度
- (10) クォーター制の実施 — 週二回以上の同じ科目の授業では、学生は勉強に集中し、習熟度が増す。  
教員は授業時間を集約でき、時間を有効に利用できる(活動を拡大)。
  - (11) GPA の活用 — 奨学金等報償に活用、勉学状況の把握、進学、卒業要件、大学院入試に活用
  - (12) Late Specialization 制度(後期転学制度)の実施
  - (13) 教育・研究の step up のための提案 — 教職員・学生の教育に対する積極的参加
  - (14) 広報、シラバス、学生への伝達事項等の英語化
  - (15) IR (Institutional Research) 機能の採択・拡大
  - (16) 大学院設置 — 修士、博士(ユニークな教育・研究組織があること)
  - (17) 大学院生の学習アドバイザー制度
  - (18) 国際バーコード制 — ナンバリング

#### 3-2) 教育の質の向上度を計測する

カリキュラム・マトリックス(大学側の改善進捗)とプログレス・ファイル(学生自ら進捗度を計測)

#### 3-3) 日本教育の国際化の一方法(ごく当たり前の制度?)

(内容は、講演・討論で)

## 法政大学の特色ある取組

### 1. 長期ビジョン「HOSEI 2030」の策定

18 歳人口の急減やグローバル化への対応など本学を取り巻く様々な課題を解決するため、創立 150 周年となる 2030 年における本学の「あるべき姿」を明示し、その実現に向けて背策を計画・実施するために長期ビジョン「HOSEI 2030」を 2015 年度中に策定する予定である。

これを実現するために、「HOSEI 2030 策定委員会」を設置し、そのもとに 3 つの委員会と 1 つの会議を置いている。また委員会の委員は、教職員の中から、常務理事会が選定した。しかし多くの構成員の意見や考え方を抽出するため、各委員会は教員および職員組織に対してヒアリングを行っている。

なおこれら委員会等の概要は以下のとおりである。

HOSEI 2030 策定委員会 ⇒ 長期ビジョン「HOSEI 2030」を検討・提案作成を行う。

財政基盤検討委員会 ⇒ 本学における財政状況とその将来展望を明確化し、財政戦略について検討する。

キャンパス再構築委員会 ⇒ 長期的な展望で今後のキャンパス再編のあり方を検討し、実行可能な選択肢を提示する。

ダイバーシティ化委員会 ⇒ 本学におけるダイバーシティ化の実態と今後の必要性について明確化する。

ブランディング戦略会議 ⇒ 法人全体を貫く法政大学ブランドを明確化し、その育成のあり方を提案する。

### 2. 副学長制度の導入によるリーダーシップの確立

総長のリーダーシップ・サポート体制の強化を図るため、2015 年 4 月から副学長制度を導入し、当面は大学院担当、多摩キャンパス担当、小金井キャンパス担当、国際担当を置くことになっている。

なお導入の目的および役割は以下のとおりである。

#### (1)副学長制度の導入の目的

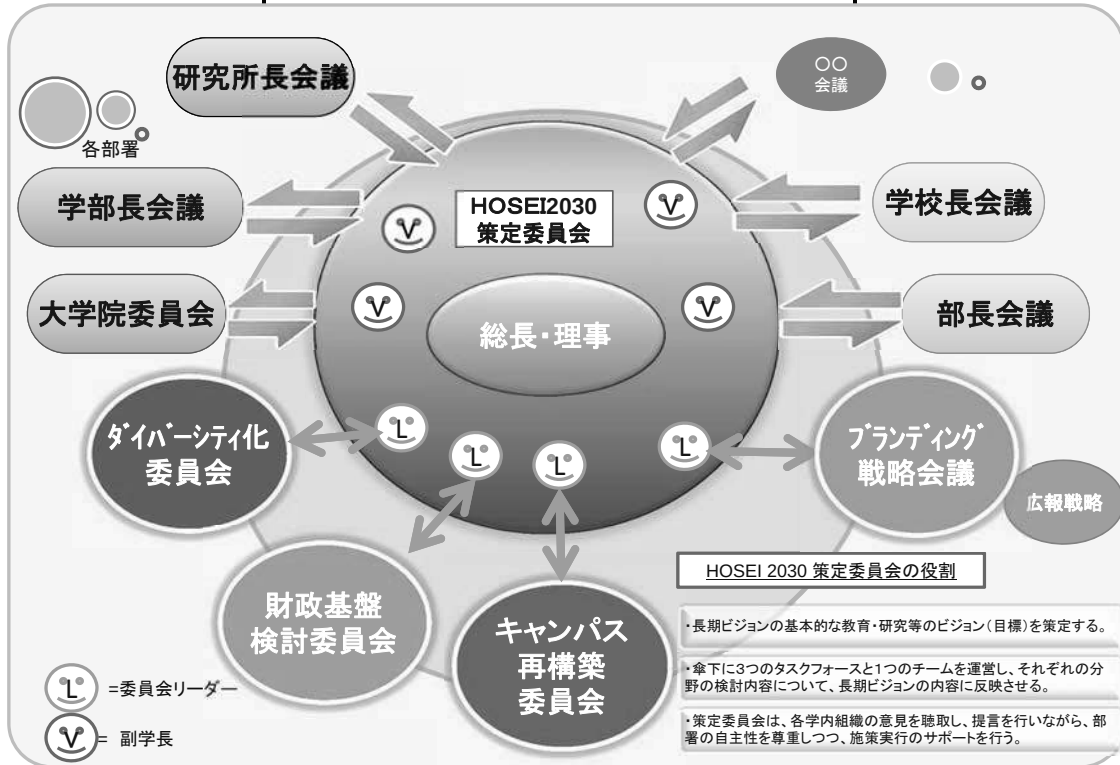
教学面における企画立案能力を高め、また、執行体制の強化を図るためのものである。副学長制度は、リーダーシップを果たさねばならない「学長」たる総長の職務を補佐するとともに、総長の指示の下に、職務に関係する担当常務理事等と協議しながら、教学の重要事項について、企画立案や調整業務を行うことを目的とする。

#### (2)副学長の役割

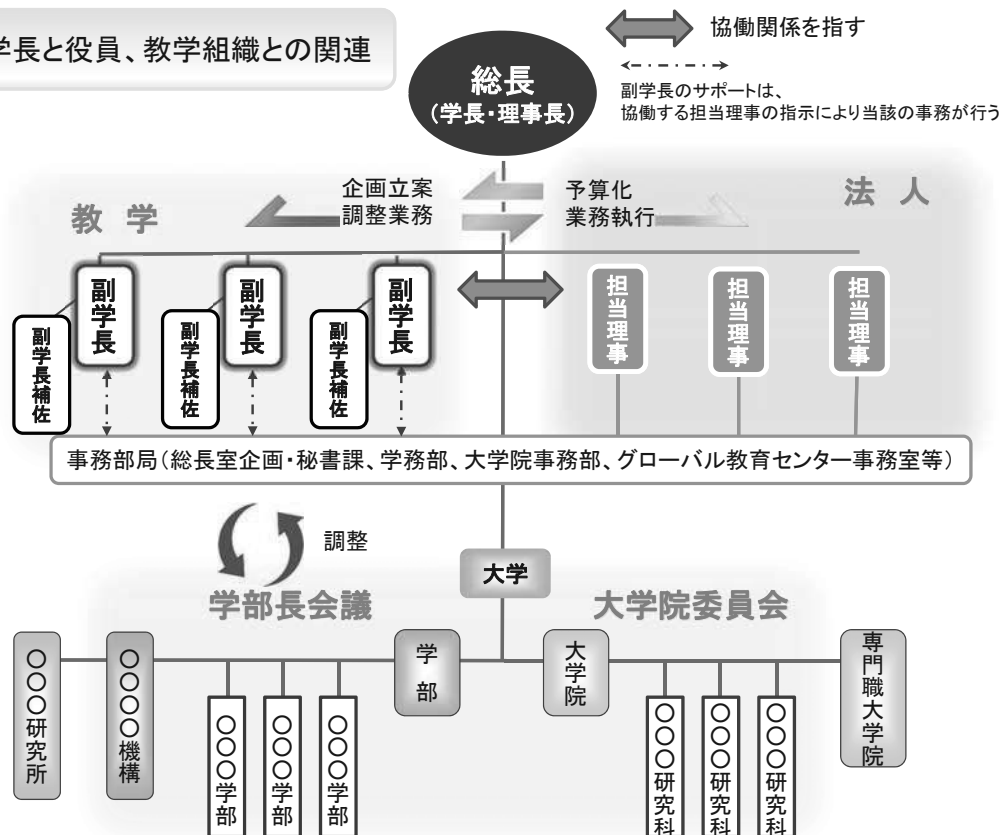
日常業務とは別に、本学の直面する問題点を深く掘り下げ、その改革のための企画・立案を行うという重要な役割を果たすことが求められている。こうした改革案の検討は、例えば、大学院担当の副学長の場合、研究科の枠を超えるだけでなく、学内の研究所等との協力、学部との調整も必要とされ、予算の裏付けも必要であることから担当理事との密接な協力も求められている。

以 上

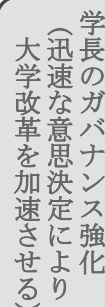
# HOSEI 2030 検討体制概念図①



## 副学長と役員、教学組織との関連









# JUNBA 2015

## 教育の質を保証するための ガバナンス改革

早稲田大学  
理事 森田典正  
2015. 1 .9



WASEDA University

### Vision 150

Vision 1 世界に貢献する高い志を持った学生  
Vision 2 世界の平和と人類の幸福の実現に貢献する研究  
Vision 3 グローバルリーダーとして社会を支える卒業生  
Vision 4 アジアの大学のモデルとなる進化する大学

#### Vision150 実現のための13の核心戦略

- **入試戦略**
  - 1. 入試制度の抜本的改革
- **教学戦略**
  - 2. グローバルリーダー育成のための教育体系の再構築
  - 3. 教育と学修内容の公開
  - 4. 対話型、問題発見・解決型教育への移行
  - 5. 大学の教育・研究への積極的な学生参画の推進
  - 6. 早稲田らしさと誇りの醸成をめざして一早稲田文化の推進
- **展開戦略**
  - 7. 独創的研究の推進と国際発信力の強化
  - 8. 世界のWASEDAとしての国際展開
  - 9. 新たな教育・研究分野への挑戦
- **経営戦略**
  - 10. 教職員の役割と評価の明確化
  - 11. 財務体質の強化
  - 12. 進化する大学の仕組みの創設
  - 13. 早稲田を核とする新たなコミュニティの形成



WASEDA University

## Vision 150 推進体制

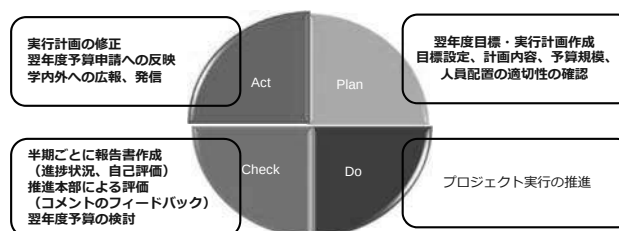


## Vision 4 アジアの大学のモデルとなる進化する大学

核心戦略12 進化する大学の仕組みの創設  
大学ガバナンス検討PJ

### ▶2013年度の課題抽出

総長制、理事会等の法人意思決定システム  
理事の役割と業務執行体制  
総長補佐機能、学長・学校長の役割  
大学運営を支える事務組織  
リスクマネジメント



➤2014年度、副総長(Provost)設置の決定・運用開始

➤以下の課題について、改善策検討

理事、監事の役割、責任、定数構成、処遇  
法人、教学、法人教学一体的な意思決定の仕組み  
各種委員会の権限と位置づけ  
業務執行体制、本部部長、学術院長、事務長の役割責任  
リスクマネジメント・コンプライアンス体制  
監事と監査室の役割  
理事会を支援する事務組織  
大学を支援する事務組織