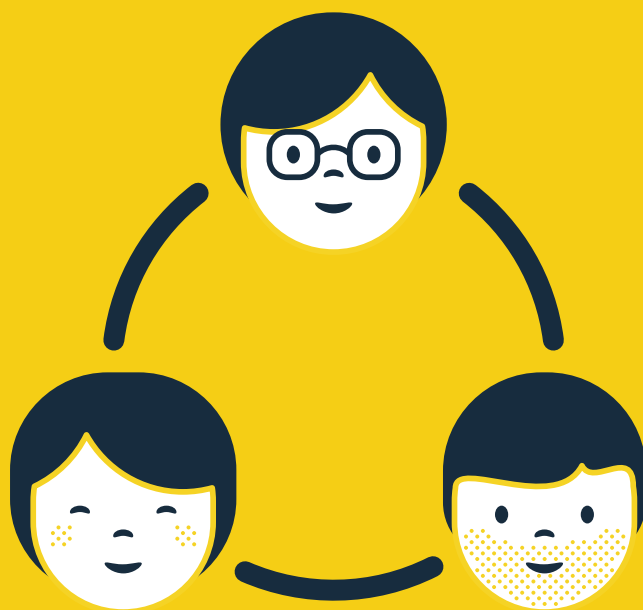




平成29年度大学質保証フォーラム

教員と職員

-学生のための大学をつくる-

Faculty and Staff: Creating Universities for Students

目次

フォーラム概要	3
趣旨説明	7
基調講演Ⅰ：「責任を分かち合う：高等教育質保証の維持と発展における教員と評価機関の役割」	11
Anthony McClaran オーストラリア高等教育質・基準機構 CEO	
講演要旨	12
講演記録	13
基調講演Ⅱ：「アメリカの研究大学における教員、職員及びガバナンス」	27
Richard Saller スタンフォード大学 人文・理学部長及び欧州研究所教授	
講演要旨	28
講演記録	29
パネルディスカッション：第1部「国内パネリストによる事例発表」	41
郡 千寿子 弘前大学 理事（研究担当）・副学長	42
小野 成志 根津育英会武蔵学園 理事	47
大場 淳 広島大学 高等教育研究開発センター 副センター長 准教授	52
パネルディスカッション：第2部「総括討論」	57
講演者略歴	65

フォーラム概要

平成 29 年度大学質保証フォーラムの概要

大学改革支援・学位授与機構では、高等教育の質保証のための評価システム、学位授与の要件等の学位システム及び国際通用性のある質保証に関する研究成果等を、社会及び高等教育関係者へ参照情報として提供し、大学における教育研究活動の質の保証の取組みをより一層推進する目的で毎年フォーラムを実施しています。

平成 29 年 8 月 7 日（月）に、平成 29 年度大学質保証フォーラム「教員と職員 - 学生のための大学をつくる -」を、公益財団法人大学基準協会、公益財団法人日本高等教育評価機構、一般財団法人短期大学基準協会、認証評価機関連絡協議会及び Asia-Pacific Quality Network の後援のもと、一橋講堂にて開催しました。

今回のフォーラムでは、米国、英国、オーストラリア及び日本の大学や質保証関係者の経験からさまざまな実践を学び、教員と職員の質をいかに向上させ、両者が役割をどのように分担していくべきか、また、学生の視点に立った大学づくりとは何かについて議論を深めました。

プログラム前半では、オーストラリア高等教育質・基準機構（TEQSA: Tertiary Education Quality and Standards Agency）CEO である Anthony McClaran 氏、スタンフォード大学人文・理学部長及び欧州研究所教授である Richard Saller 氏より基調講演が行われました。

McClaran 氏は、「責任を分かち合う：高等教育質保証の維持と発展における教員と評価機関の役割」と題し、1980 年代以降の英国政府による財政削減政策に伴い行われた大学の組織改革を通じた自らの経験や、英国及びオーストラリアにおける質保証の取組みについて紹介し、また、学生を中心に据えた高等教育セクターの改革に向けたアプローチの重要性について示唆しました。



Saller 氏は、「アメリカの研究大学における教員、職員及びガバナンス」と題し、米国における大学の種類の違いを念頭に置きつつ、スタンフォード大学における大学運営や教員と職員の役割分担に関して参考となる事例や課題について紹介し、大学の組織内部における相互信頼の重要性を説きました。

**13:30- 13:40 開会挨拶**

- 福田 秀樹
(大学改革支援・学位授与機構 機構長)

13:40- 13:50 趣旨説明

- 武市 正人
(大学改革支援・学位授与機構 研究開発部長)

13:50-14:30 基調講演Ⅰ**「責任を分かち合う：高等教育質保証の維持と発展における教員と評価機関の役割」**

- Anthony McClaran
(オーストラリア高等教育質・基準機構 CEO)

14:30-15:10 基調講演Ⅱ**「アメリカの研究大学における教員、職員及びガバナンス」**

- Richard Saller
(スタンフォード大学 人文・理学部長及び欧州研究所教授)

15:30-16:20 パネルディスカッション**第1部「国内パネリストによる事例発表」****パネリスト**

- 郡 千寿子
(弘前大学 理事(研究担当)・副学長)
- 小野 成志
(根津育英会武蔵学園 理事)
- 大場 淳
(広島大学 高等教育研究開発センター 副センター長 准教授)

モデレーター

- 土屋 俊
(大学改革支援・学位授与機構 研究開発部 教授)

16:20-17:20 パネルディスカッション**第2部「総括討論」****パネリスト**

- Anthony McClaran
- Richard Saller
- 郡 千寿子
- 小野 成志
- 大場 淳

モデレーター

- 土屋 俊

17:20- 17:30 閉会挨拶

- 岡本 和夫
(大学改革支援・学位授与機構 理事)

プログラム後半では、当機構の土屋俊研究開発部教授の進行のもと、先述の海外からの基調講演者2名のほか、弘前大学理事(研究担当)・副学長の郡千寿子氏、根津育英会武蔵学園理事の小野成志氏及び広島大学高等教育研究開発センター副センター長准教授の大場淳氏がパネリストとして登壇しました。第1部では、国内パネリストから、自らの経験や知見をもとに大学運営における教職協働の実現に向けた現状と課題に関してそれぞれ発表がなされました。第2部では、会場参加者からの質問をふまえながら、パネリスト全員参加により、大学は職員の職能を高めるためにどのような取組みができるか、大学は学生の意見をどのように反映していくべきか等について、活発な議論を行いました。

当報告書では、基調講演の概要、パネルディスカッションの概要、当日発表資料等を掲載しています。また、当報告書及び当日発表資料の電子版(カラー版)は当機構ウェブサイトに掲載しています。

http://www.niad.ac.jp/n_kokusai/event/1314001_3502.html

趣旨説明

「教員と職員 - 学生のための大学をつくる - 」 — 趣旨説明

武市 正人

大学改革支援・学位授与機構 研究開発部長



今回のフォーラムは「教員と職員」と題していますが、実際のところ、大学の業務の中で、「教員」と「職員」の担当区分が明確でないこともあるかと思います。一方で、両者に一定の役割分担があることも確かでしょう。しかし、このフォーラムは、「教員」と「職員」の役割に厳密な定義を求めようとするものではありません。両者が協働して副題にも示した「学生のための大学をつくる」という観点から議論することを考えて企画しました。

このような機会を設けようと考えた背景のひとつには、平成 27 年に中央教育審議会の部会で、「3 つのポリシーの策定・公表」と「認証評価制度」に関することがらとともに、「大学職員の資質・能力の向上」に関して審議されたということがあります。

そこでは、「大学の構成員である教員と職員の資質・能力の向上を組織的に推進するとともに、その組織等の在り方について必要な改善を行う体制」について議論されました。この議論が、平成 28 年 3 月、平成 29 年 3 月の法令改正につながっているといえます。そこには、大学設置基準

における事務組織の位置付け、教職協働体制構築への留意及び管理運営に携わる職員に対する研修の義務化などが含まれています。これらは、大学の運営における「職員」の役割をより重視する方向性を示すものであると考えられます。すでに実施されてきた各種の取組みに加えて、改正を受けて具体的にどのように取り組むのかということは今後の議論に委ねられているといえるでしょう。

こうした状況から、今、まさに質保証における教員と職員の役割を議論すべきタイミングだといえます。一方で、今回、海外から講演者を招へいして、このテーマでフォーラムを開催することとしたのは、各国でも大学の活動において教員と職員が担うべき業務分担が話題になっているからです。

たとえば、米国においては、大学経営を担当する職員の人数が増加の一途をたどり、その人件費が学生の納付金に影響を与えているということです。また、英国においても、学長の報酬などに同様の傾向が現れているようです。

さらに、どの国でも一般的な傾向として、大学経営における専門知識、専門的職能への需要の増大が指摘されています。まず、学生支援業務の多様化や国際的交流の増加に伴う専門的職員の必要性があげられるとともに、大学を継続的に運営するための資金運用や社会連携のために専門的知識と幅広い経験をもつ人材が求められています。また、教育における情報技術の重要性の高まりに伴い、この分野における専門家への需要が増していることもあります。

我が国では、個々の大学で教員と職員が分担してこうした専門的な業務への対応を行っているといえるでしょう。しかし、こうした専門的職能の役割や業務分担の在り方について、大学を越えて共通の理解を得ることも大事だと思います。

本日のフォーラムでは、大学の運営における教員と職員の役割分担と協働体制の在り方を議論するにあたり、まず、米国、英国、そしてオーストラリアの状況を基調講演者にご紹介いただき、各国でどのように展望しているかを理解したいと思います。また、パネルには、このことを学術的観点から追究しておられる研究者を含め、国立大学、私立大学から教員、職員の背景を持つ専門家にご参加いただき、我が国の現実に則した議論を深めたいと考えています。それだけでなく、参加者の方々との積極的な対話によって、より広い範囲の着想、論点が共有できることを期待しています。

基調講演Ⅰ： 「責任を分かち合う：高等教育 質保証の維持と発展における 教員と評価機関の役割」

基調講演 I

「責任を分かち合う：高等教育質保証の維持と発展における教員と評価機関の役割」

Sharing the burden: the role of agencies and faculty in developing and sustaining quality assurance in higher education

Anthony McClaran

オーストラリア高等教育質・基準機構 CEO

講演要旨

オーストラリアの高等教育事情及び高等教育質・基準機構 (TEQSA) についての紹介や、主に経営的観点からオーストラリア及び英国の高等教育における経験をもとに、教員と職員の関係の実情や課題、今後の質保証の在り方について考察する。

英国では、1985 年に発表された『ジャラット報告』を転機に、これまで教員が主導してきた大学運営の在り方が大きく方向転換した。本報告では、学長は企業の CEO と同じで、企業経営のように大学を運営していく必要があり、また、大学は、公的資金が投入されているため、政府や納税者への説明責任を果たすべきであるという考え方が示された。こうした背景から、大学マネジメントが重視されるようになり、教員に比して職員の数が大幅に増加していった。

教員と職員の関係は、各機関によって異なるが、教員が主導の「同僚モデル」と管理職員と管理運営に近い教員が主導の「管理的モデル」に分けられる。職員は質保証の体制がその機関内に織り込まれているかを確認しなければならず、一方、教員は自分たちの学術面の活動を阻み、自由度を制限するかも知れないと考える。質保証においては、高等教育機関が外部から規制を強いられるのではなく、質保証機関と高等教育機関が協働して規制に取り組むことが大切である。質保証機関が支援を行う一方で、質保証の第一義的な役割は高等教育機関が担う。そのため、各機関の自主性や自治性を尊重する必要がある。

高等教育の質保証の枠組として、英国には「クオリティ・コード」、オーストラリアには「高等教育基準枠組」がある。それぞれ、高等教育関係者が中心となり策定し、評価実施の際には、教員も学術的な評価者として参画している。多くの教員が質保証を負担に感じている一方で、意味のあることだと考えている。積極的に質保証に関わり、他機関の



質保証にも関わる教員もいる。内部質保証と外部質保証において、教員と職員の協働もまた重要である。

オーストラリアでは、オーストラリア大学質保証機構 (AUQA) に代わる新たな規制機関として 2011 年に TEQSA が設立された。TEQSA は大きな権限を与えられた。その権限行使の公正性のため、3 つの規制上の原則 (リスク、必要性、状況に応じた対応) を設けるとともに、評価において、リスクベースアプローチを採用している。

現在、外部質保証と内部質保証の両面から学生の視点が重視されている。質保証は説明責任を果たすために非常に重要なものであり、優れた質保証は、説明責任と自律性のバランス、また、政府、高等教育機関及び質保証機関のバランスのとれた力関係を求めている。

講演記録

この度は、ご招待頂きまして誠にありがとうございます。ここでお話をすることができて、大変名誉に思います。日本の高等教育に関わる皆様と様々な視点を共有することができ、また、TEQSA は、大学改革支援・学位授与機構と覚書を結んでおりますので、こういった機会を通じて、両機関の協力関係を深められることを大変嬉しく思います。

TEQSA とは

本題に入る前に、少しだけ私の所属機関であるオーストラリア高等教育質・基準機構 (TEQSA) について説明をしたいと思います。TEQSA はオーストラリア連邦政府が 2011 年に設立した機関で、オーストラリアの高等教育における、現在そして将来の学生の利益を保護することを目的としています。つまり、本日のフォーラムのテーマにある、「学生のための大学をつくる」は、まさに、私たち TEQSA が行っていることに合致します。オーストラリアの質の高い高等教育、国際競争力、そして卓越性をしっかりと守るために設立されました。

TEQSA の目的は法律によって定められており、国として一貫性のある高等教育の規制を行うことで、オーストラリアにおける高等教育の信用、そして評判を保護し向上していくことが求められています。また、学生の学習成果について、オーストラリア国内で勉強しようとして、国外で勉強しようとして、同等性を確保するということです。

TEQSA はオーストラリアの高等教育機関が提供する高等教育の質を保証するわけですが、それがオーストラリア国内で提供されているか否かを問わず保証するということが求められます。また、法律により高等教育基準枠組が定められており、それに従って規制を行っています。

重要なことは、高等教育に対する規制が州レベルの規制から連邦レベルの規制に変わったことです。オーストラリアは連邦制をとっていますが、それまでは州レベルで規制が行われていました。そのために州間で様々な違いがありました。オーストラリア連邦政府は、先ほど申し上げた目的のため、国として一貫性を保つべきであると考えたわけです。

オーストラリアの高等教育機関

オーストラリアには、現在、167 の高等教育機関があります。TEQSA が 2011 年に設立されて以来、この機関数はほとんど変わっていません。オーストラリアはそれぞれ州、準州に分かれています。そして、高等教育機関は、南東部の州でシドニーが州都であるニューサウスウェールズ、そして、TEQSA が位置するメルボルンが州都であるビクトリア州の 2 つに集中しています。この 167 機関のうち 43 機

関が大学です。そして、学生の 93% はこれらの大学で学んでいます。他にも多くの高等教育機関がありますが、大学よりもかなり小規模となっています。大学以外の機関でも、自己認証権を持っているところもあれば、そうでないところもあります。そして、TEQSA はすべての高等教育機関の登録と、自己認証権を持たない機関に対するコースアクレディテーションを行っています。自己認証権を持たない機関には、非営利機関と営利機関があり、また、宗教教育を行っている機関もあります。これがオーストラリアの状況で、TEQSA の設立以来、ほぼ変わっていません。TEQSA 設立当初は 170 機関ありましたが、現在は 167 機関となっています。私は、つい最近まで英国に身を置いていましたが、英国では私立機関が増えています。

オーストラリアの高等教育機関は国際的な志向が強く、海外にも目を向けています。国境を越えた教育、つまりオーストラリアの教育を海外で提供するというを行っています。オーストラリアの高等教育機関全体の 26% は、何らかの形で高等教育をオフショアで、つまり、オーストラリア国外で教育を提供しています。43 機関が提供しており、そのうち 31 機関が大学です。オーストラリアの公立大学は、公式な合意に基づいて、日本の大学とも協力するということになっています。そのため、オーストラリアの高等教育と日本の高等教育の結びつきは、かなり広範にわたり深いものとなっています。2016 年現在、568 を超える協定がオーストラリアの高等教育機関と日本の高等教育機関の間で結ばれています。

この国境を越えた教育というもののだけが国際化の側面というわけではありません。オーストラリアは多くの留学生を受け入れています。2017 年 3 月時点では 48 万名で、そのうち 16,000 名が日本からの留学生となっています。留学生の出身は、かなりアジア太平洋地域に集中しています。ヨーロッパからも少し来ていますが、大変興味深いのは、現在は南米の国々からもかなりの留学生が来るようになりました。

英国の経験

私の高等教育における経験はおよそ 30 年であり、1985 年にウォーリック大学、イングランドの大学ですが、そこでキャリアを始めました。いよいよ本題に入りますが、ちょうどこの年にある報告が発表されました。著者の名前から『ジャラット報告』と呼ばれています。大学のマネジメントとガバナンスについての調査が行われました。この報告は、大きなターニングポイントになったと言われています。大学セクターが英国で大きく方向転換をするきっかけとなりました。この時まではセルフガバナンス、すなわち、自治が基本的には行われており、主に教員がガバナンスを主導していたわけですが、財政難により、大学セクターの体制の見直しが行われました。大学の運営はどうあるべきか、それが変わったわけです。

大学と申し上げていますが、ジャラット報告は、基本的には高等教育といっても大学に関する報告でした。少なくとも1985年当時は、今以上に高等教育といえば大学だったわけですが、現在では、多様な機関が高等教育を提供しています。ジャラット報告は、今は特に論争を呼ぶものではないと思われるかも知れませんが、当時は論争的となりました。つまり、学長たちは自分たちのことを教員・研究者のトップであるだけではなく、CEO であると考えるべきだということを主張しました。大学の学長は、企業の CEO と同じだと言ったわけです。その中で、マインドセットも変えなければならない、態度も変えなければならない、大学ももっと企業経営のように運営するべきであるとの考えを示しました。

当時は厳しい時代で、資金提供も不足しており、予算が足りなかったため、大学は従来のやり方ではなく、もっと企業経営のように運営されなければならない、説明責任も問われなければならない、たくさんの公的資金がつかまれているのだから、政府に対しても、納税者に対しても説明責任を果たすべきであると言われるようになりました。結局は納税者たちが大学の運営資金を担っているからです。今となっては当たり前だと思うかも知れませんが、当時は本当に大きなインパクトをもたらしました。大学は自分たちの伝統的な自治権、学術研究を遂行する権利、先端的知識を広げる権利、たとえそれが産業や学生の就職に貢献できるかどうかは問題ではない、そういった権利が脅かされていると判断しました。また、学生からも大学が産業界と手を組むべきであるということに対して反対がありました。現在であれば、大学が産業界と協力するというのは当たり前かも知れませんが、当時は大きな反響を呼びました。

管理運営部門の台頭

ここで『教員の没落』という2011年に出版された本、アメリカのベンジャミン・ギンズバーグ氏が書いた本を少しご紹介したいと思います。同じようなテーマの著書は他にもありますが、1980年代以降、伝統的な教員としての大学での人生というものが運営主義、経営主義、つまり、大学のマネジメントに携わる者にどんどん浸食されているということが描かれています。

私は長年、大学の経営に携わってきましたので、教員と職員の間の緊張を感じることもありました。例えば、特に質保証に関する分野です。このジャラット報告が1985年に発表されたと申し上げましたが、これは偶然ではないと思います。当時から英国の大学セクターは、外部質保証の導入を真剣に考えていました。それは学術界ではまったく考えられてこなかったことでした。英国の大学はプログラムを自己認証することになっていました。また、再認証されることはないため、一度認証されると、学位授与権を永久に持つ

ことになります。そのため、誰かが外部からやってきて、そして、この大学はきちんと運営されているのか、大学として適切なのか否かを評価するということは脅威に感じられたわけです。ギンズバーグ氏は、「教員は自分たちが関心を持っているところでも権限を持っておらず、管理職の任命、新しいプログラムやカリキュラムの構築、予算上の優先順位をつける権限もほとんど持っていない。」と述べています。同じようなことを述べている著書は英国にもたくさんあります。そして、明らかなことは、職員の数がどんどん増えており、その増え方は、教員の増加率を大きく上回っています。

このように教員と職員の関係、また、教員と質保証の関係を見ていく中で、幾つかの重要な優先事項に基づいて理解する必要があると感じました。教員と職員の関係は、高等教育機関によって異なりますが、主に2つのタイプがあります。1つは同僚モデル、つまり教員が主導権を握るタイプであり、もう1つは、管理職員と管理運営に近い教員が主導権を握る、管理的モデルです。管理運営に近い教員については、いわゆるダークサイドに落ちてしまったという言い方をする人たちもいますし、教員が管理運営のトップに登りつめることをダークサイドに落ちるといふ言い方をする人もいます。いずれにしても、高等教育機関ごとにそれぞれ違いがあり、そしてまた、それぞれの国におけるガバナンスの違いなども反映されています。学生と高等教育機関の関係も重要です。私がキャリアを始めた頃、学生といえば学ぶ者として見られており、学生は彼らの経験や生活についての意見を述べる場があまりなかったと思います。しかし、今日では学生をより中心にした質保証活動が行われています。それについては後ほどお話をします。また、外部質保証機関、そして高等教育機関間は緊張関係、対立関係にあると考えられている一方で、非常に強い共同体制にあるという側面も持っています。

質保証の主体

高等教育における質保証について、私の英国とオーストラリアでの経験に基づいた話をしてみたいと思います。その中で強調したいことは、常に変化し、発展しているということです。私に関わってきた英国とオーストラリアは、常に見直しにさらされており、度々の変更を強いられ、そしてまたそれぞれの機関も組織や運営などについて常に変化を遂げています。しかし、そのような中でも管理職員と教員について変わらない部分があります。

高等教育の質保証においては、協働で規制をしていくことが大切だと考えられています。外部から規制を強いられ、大学が規制対象となるだけではなく、外部機関と大学が協働して共に努力し、質保証を図る。

つまりトップダウンではなく、協力してやっていこうという部分は変わらないと思います。多くのセクターにおいて、自主性というものがあります。例えば、英国の大学は法的にも自治が認められています。そして、それらの機関はまた成熟しています。多くの国において、大学は数百年の歴史を持っています。何十年、何百年といった長い期間にわたって、質の高い高等教育を行ってきました。質保証の重要な役割は、外部機関が押し付けるものではなく、外部機関が支援役に回って大学が自力で作っていきけるようにしていくものでなければなりません。したがって、各機関の自主性、自治性を尊重する必要があります。そういった視点が得られなければ、とても高い代償を払うことになってしまうという例は多々あります。

英国では

それがどういったことを意味するかについて、英国の視点から話をしてみたいと思います。高等教育の質保証の枠組は、英国においては「クオリティ・コード」を基に進められています。クオリティ・コードは、19の期待事項がまとめられている質規範です。何をしなければいけないか、どんな水準を満たさなければいけないかが明記されています。そしてまた、学生の視点、意見をきちんと聞かなければいけないということも義務化されています。このクオリティ・コードは、英国高等教育質保証機構(QAA)が作ったものではありません。QAAはそれを維持してはいますが、高等教育セクターの代表としてその管理の役割を果たしているだけであって、高等教育セクターがこのクオリティ・コードをまとめました。ベストプラクティスを大学やその他の高等教育機関の中で見出し、それらを皆で共有しようとする取り組みです。このコードにある期待事項をQAAの代理でレビューを行っている団体が、これを尺度として評価を行っています。つまり、外部の機関が作ったものを大学に押し付けるのではなく、コンセンサスのもとに大学セクターと共に作ったものをもとに評価をしているということです。

ここでバランスが非常に大切になります。大学の責任と質保証機関の役割、このバランスが大切です。そのためにQAAが設立され、規制を行っています。英国においては、質保証機関が政府の一部として何かを規制するようなことがあってはなりません。高等教育機関の独立性が尊重されなくなってしまうからです。QAAは、高等教育機関から独立したものでなく、大学によって資金が拠出されており、また、大学の代表者や英国大学協会もQAAのガバナンスに関わっています。しかし、QAAの理事は、高等教育セクターから選ばれた人々というわけではありません。ルールとしては、QAAの議長は教員であってはならないとされています。これはQAA、高等教育機関、そしてステークホルダー

の中で均衡が保たれるような仕組みとなっています。そしてQAAの独立性は、学生局(OfS)を設置するという新しい法律によって追加的に守られることになります。さきほど、高等教育における質保証については様々な変化が常に起きていると申し上げましたが、OfSの設立はその一例です。

オーストラリアでは

オーストラリアにおいても同様の状況が見られます。TEQSAが2011年に設立されました。それ以前はオーストラリア大学質保証機構(AUQA)というNPO組織がありました。AUQAは政府からも独立しており、高等教育機関からも独立したものでした。しかし、状況を見直していく中で、高等教育機関寄りになり過ぎてしまい、大学の質に関する役割は大切ですが、外部の規制といった力がまったく働かなくなってしまったと見なされたために、より強力な外部質保証の枠組が必要となり、TEQSAが設立されました。この成り立ちから、TEQSAがあまりに大きな力を得てしまったため、高等教育機関への負担があまり大きくなりたくないような仕組みを作り上げているつもりです。こういった適切な関係を常に保つことが質保証システムを成功させる上で大切なことだと思います。

オーストラリアにおいても、英国と同様に質保証の枠組が機能しており、「高等教育基準枠組」が設けられています。この枠組もまた、英国のクオリティ・コードと同様に、高等教育セクターが積極的に参加し、まとめた枠組となっています。またその設計などにおいても、大学が積極的な役割を果たしました。2015年に改訂された枠組では、新たに学生のライフサイクルアプローチがとられました。オーストラリアのシステムにおいても、多くの国の質保証システムと同様に学生の利益を中心に据えて活動するようになりました。この基準枠組は7つの領域に分かれています。その中心にあるものが学生の存在です。学生の発展が中心を通っており、学習環境が真ん中にあります。その外側に教育、研究、機関の内部質保証、ガバナンス及び説明責任、そして一番外側は、情報発信及び情報管理となっています。情報発信及び情報管理もまた非常に重要な要素になっています。特にオーストラリアや英国において重要だと思いましたが、他の国においても同じことが言えると思います。高等教育機関が自分たちの情報をどのように発信していくか、学生や入学希望者などにどのようにアプローチをしていくか、これがとても重要なテーマとなってきたため、高等教育基準枠組を設計する上でも重要なものとして反映されました。

新しく強力な規制機関である TEQSA を作り、そして法的な根拠を作っていく上では、その権限行使に公正性が欠けることがあってはならないと考えました。そのため、制度の設計者や政策立案者は、3つの規制上の原則を設けました。リスク、必要性、状況に応じた対応です。TEQSA はリスクベースアプローチを採用しています。つまり、基本的に学生に対してどういったリスクがあるかを確認します。そして、高等教育機関に対してどれだけの信頼度を持てるか、つまり、必要に応じて規制的な介入を行い、状況を是正する場合にはどういった助言や協力が必要かを考えていくということです。リスクに応じたバランスのとれた是正を行い、必要以上の規制をしない。これらが TEQSA の運用上の重要な原則となっています。つまり、規制が質保証を超えて、高等教育機関の負担とならないようにという意味での状況に応じた規制です。TEQSA ではこういったリスクベースのアプローチをとって規制をしています。

リスクベースアプローチ

TEQSA の「リスクアセスメント枠組」は、高等教育の水準を保証するためのリスクベースアプローチにおいて大きな役割を果たしています。学生の利益の保護を強化し、高等教育セクターの信用を向上させ、状況に応じて高等教育機関の負担を減らし、必要に応じて作業すればいいようにしていくということです。そしてまた、情報共有により質向上を支援するというものです。規制上の見識を高等教育機関と共有し、それを活用してパフォーマンスを高めていこうとするものです。つまり、リスクベースアプローチ、リスクアセスメント枠組は、質保証機関と高等教育機関間のバランスのとれた関係性を保つうえで、非常に重要な手法となっています。

リスクアセスメント枠組は、TEQSA のウェブサイトからダウンロードすることが可能です。TEQSA が確認しているものは、例えば、経営の上層部や学術的なリーダーシップを担う人材が不足しているかどうかや、教員・学習支援者に対する学生の割合です。これは教育負担、あるいは学習経験に負の影響を与えるからです。そのため、教員・学習支援者も外部質保証機関が確認する対象となっています。そして、教員関連の検討事項が、このリスクアセスメント枠組の中にすでに織り込まれています。

教員と質保証活動

質保証機関と高等教育機関、そして大学においては管理職員と教員の間に緊張関係があると申し上げました。おそらく日本でも同じだと思います。管理職員は質保証の体制がきちんとその機関内に織り込まれているかどうかを確認しなければなりません。しかし、そうした動きに対して、

教員は自分たちの学術面の活動を阻むもの、自由度を制限するものであると考えているかも知れません。

2013年に高等教育の規制・監督に関する調査報告がありましたが、質保証機関と高等教育機関の関係性が常に見直され、そしてバランスが常に再検討されています。TEQSA は2011年に設立され、そして2013年に既にレビューが行われています。オーストラリア大学協会は、「規制によって高等教育機関がリスク回避に走り、結果として、その本来の機能であるイノベーションや創造的アプローチが抑制されるようなことがあってはならない。」とコメントしました。そのため、質保証を行う我々の活動が教員の活動を阻むものであってはならないし、また、威嚇を与えてイノベーションを抑制し、リスク回避に向かわせてはならないというわけです。

しかし、多くの教員が質保証を負担に感じてはいますが、同じくらい多くの教員はまた、質保証は負担となるだけではなく意味のあることだと考えており、むしろ積極的に質保証に関わる人もいます。さらに、他機関の質保証にも関わるという人もいます。それは、単独で質保証活動を行っている機関があまりないからです。TEQSA には60名程のスタッフがいるのですが、600名以上の学術的な専門家がコースアクレディテーションに関わっています。QAA では、私が在籍していた当時で140名程のスタッフがいましたが、同じように500名以上の学術的な評価者がおり、実際に大学を訪問し、そこで教育の質を判断していました。オーストラリア及び英国の基準枠組は、どちらも教員自身が作ったものでした。そのため、教員も深くこれに関わっているのです。具体的な質保証の手続きに、内部、外部両方の面で関わっているわけです。

質をめぐる闘い

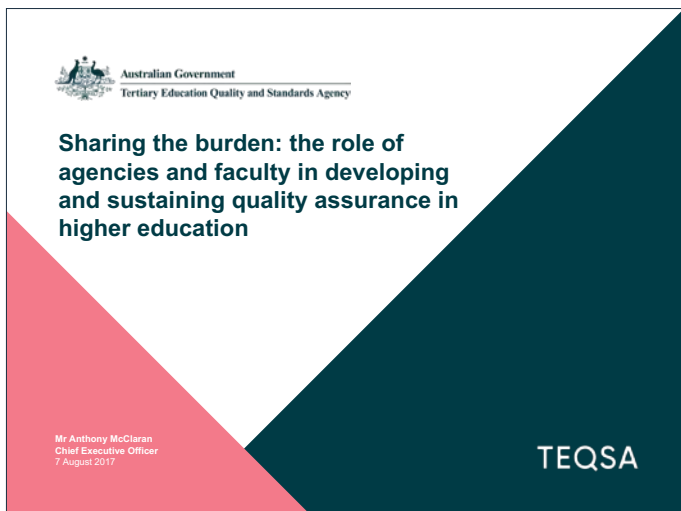
「質をめぐる闘い」について詳細は割愛しますが、これまで申し上げてきた関係性は度々見直されています。オーストラリアでは2013年になされました。シドニー大学元学長のクォン・リー・ダウ氏と、著名な研究者であるヴァレリー・ブレイスウェイト氏が TEQSA のレビューを行いました。その中で非常に重要な議論が行われました。2つの規制モデルがあります。1つは高等教育機関を規制の対象とするモデル、もう1つはパートナーとして規制を行うモデルです。当時の TEQSA に対して、高等教育機関を規制対象として扱っているという批判で、パートナーとして見るべきだという指摘がありました。私たちの現在のモデルは、パートナーシップにより協働で規制を行っていくという形に移りつつあります。そしてまた、外部質保証機関が高等教育セクターとの交流を図ることの重要性を認識しています。これによって「質をめぐる闘い」は終わるのかというと、そうではないと思います。

高等教育機関としては自分たちの評判がかかっているからです。しかし、緊張関係ということに関しては、かなり良い方向に向かっていると思います。

そして、今の質保証において重視されているのは学生です。外部質保証、内部質保証の両面において、学生の利益を中心に据え、このフォーラムのテーマでもある学生のための大学づくりに励んでいます。英国においては、新しく OfS が設立されます。オーストラリアにおいては、高等教育への入学プロセスの透明性を高めようという動きの中で、学生の選択に必要な情報へのアクセスが注目されています。TEQSA には様々なステークホルダーがいますが、私が着任した 2015 年には、学生との十分な関係ができていませんでした。しかし、今日ではそれが構築されつつあります。また、TEQSA の活動が学生へ与える影響について報告、助言を行う、学生だけで構成されるグループを現在組織しています。

質保証は説明責任を果たすために非常に重要なものであり、1980 年以降、様々なリソース面、財務面での制約に立ち向かうために行われてきました。また、高等教育機関では管理職員の台頭に対する非難もありました。しかし、優れた質保証というものは、説明責任と自律性のバランス、また、政府、高等教育機関及び質保証機関のバランスのとれた力関係を求めます。それらはこれからも変わっていくでしょう。

私は希望を持っています。学生を中心に据えることにより新しい視点が得られ、そして、この「質をめぐる闘い」が終わるのではないかと願っています。ご清聴ありがとうございました。



Australian Government
Tertiary Education Quality and Standards Agency

Sharing the burden: the role of agencies and faculty in developing and sustaining quality assurance in higher education

Mr Anthony McClaran
Chief Executive Officer
7 August 2017

TEQSA

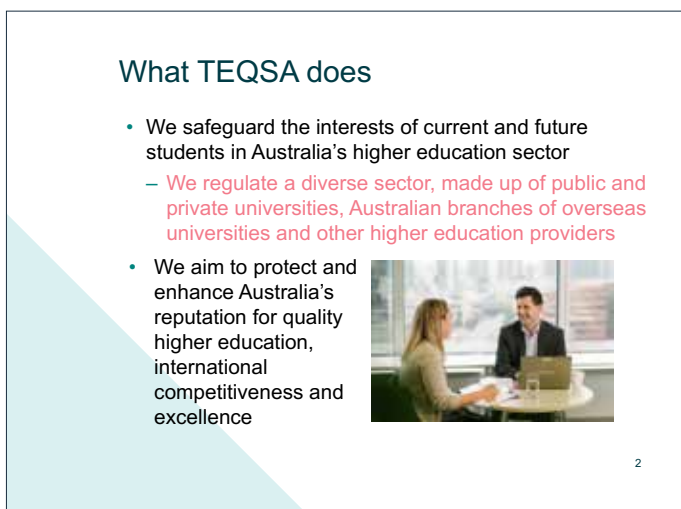


Australian Government
Tertiary Education Quality and Standards Agency

**責任を分かち合う:
高等教育質保証の維持と発展における教員
と評価機関の役割**

Mr Anthony McClaran
最高経営責任者
2017年8月7日

TEQSA



What TEQSA does

- We safeguard the interests of current and future students in Australia's higher education sector
 - We regulate a diverse sector, made up of public and private universities, Australian branches of overseas universities and other higher education providers
- We aim to protect and enhance Australia's reputation for quality higher education, international competitiveness and excellence



2



オーストラリア高等教育質・基準機構 (TEQSA) の任務

- オーストラリアの高等教育セクターの現在及び将来の学生の利益を保護する
 - 公立大学、私立大学、海外大学の在オーストラリア校及びその他の高等教育機関から構成される様々なセクターを規制
- 質の高い高等教育、国際競争力及び卓越性に関するオーストラリアに対する信用を保護し、向上することを目的とする



2

Our Objectives

- National consistency in higher education regulation
- Protect and enhance Australia's reputation for:
 - Quality higher education
 - International competitiveness
 - Excellence, innovation and diversity
- Ensure equivalency of student outcomes regardless of whether studying in Australia or overseas
- Statutory basis for regulation within HE Standards Framework

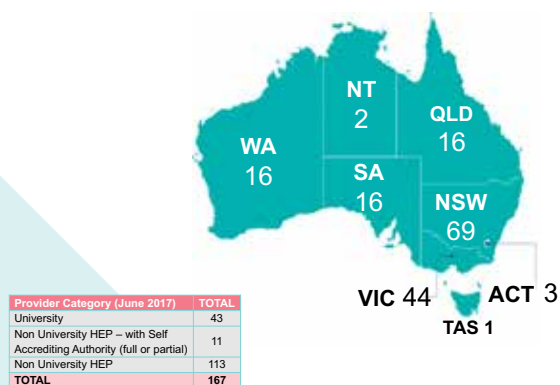
3

TEQSAの目的

- 高等教育の規制における国としての一貫性
- 以下に関するオーストラリアに対する信用の保護・向上
 - 質の高い高等教育
 - 国際競争力
 - 卓越性、革新性及び多様性
- オーストラリア国内で学習しているか否かを問わず学生の学習成果の同等性を確保すること
- 高等教育基準枠組における規制のための法的基盤整備

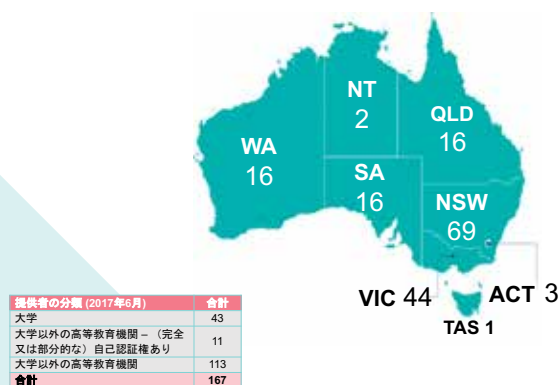
3

Australian Higher Education Providers



4

オーストラリアにおける高等教育機関



4

Transnational education

- In 2015, 26% of all registered Australian providers delivered higher education offshore
- All Australian public universities have formal agreements to collaborate with Japanese providers



5

国境を越えた教育

- 2015年、登録されたオーストラリアのすべての高等教育機関の26%が国外で高等教育を提供
- 国外での高等教育提供増大のうち最大は、非営利機関によるもの



5

International students

- International student numbers continue to grow
 - 480,092 international students in Australia as of March 2017 – **almost 16,000 from Japan**



6

国外出身学生

- 国外出身学生数は増加し続けている
- 2017年3月時点でオーストラリアには480,092名の留学生 – 約16,000名は日本から



6

My experience

- Jarratt Report (1985): an inquiry into British higher education
- Vice Chancellors should be seen as CEOs, universities as enterprises, students as customers
 - Universities were coming to terms with three years of major cuts imposed by government
- Suggested that universities must:
 - set up the necessary structure and procedures to maximize the effectiveness of their limited resources*

7

私の経験

- ジャラット報告: 英国の高等教育に関する調査研究
- 学長はCEO、大学は企業、学生は消費者として見なされるべきである
 - 大学はサッチャー政権による3年間の大幅な削減政策を受け入れようとしていた
- 大学は次のことをするべきであると提案:
 - 限られた資源の有効性を最大化するために必要な組織と手順を設けること*

7

The relationship between faculty and administration

- *The Fall of the Faculty* (2011) by Benjamin Ginsberg
- Looked at the rise of university administration, seeing it as a threat to academic integrity and creativity
 - *"Professors lack much power even in areas which they have a strong interest, such as the appointment of senior administrators, the development of new programs and curricula, and the definition of budgetary priorities."*

8

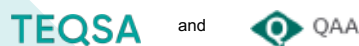
教員と大学本部との関係

- ベンジャミン・ギンズバーグ氏の「教員の没落(*The Fall of Faculty*)」(2011)
- 大学の管理運営部門の増長に着目し、学術面における誠実性と創造性に対する脅威とみなした
 - 「管理職の任命、新プログラムや新カリキュラムの構築、予算上の優先事項の決定など自身が強い関心をもつ分野においてすら、教員は大きな力をもっていない」

8

Quality assurance of higher education

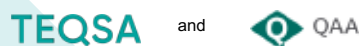
- Co-regulation: sector and external regulator working together
- Not a top down, but a collaborative approach
- Sector (most of it) is autonomous and mature
- Primary responsibility for quality assurance lies with providers themselves
- QA must respect institutional autonomy



9

高等教育の質保証

- 協働的規制: 高等教育セクターと質保証機関の協力
- トップダウンではなく、協働的なアプローチ
- (ほとんどの) 高等教育セクターは自律的で成熟している
- 質保証の一義的責任は高等教育機関にある
- 質保証においては高等教育機関の自律性を尊重すべき



9

A UK perspective



- Quality Code – developed with the higher education sector
- Maintained and published on the sector's behalf by QAA
- Made up of 19 Expectations which cover:
 - academic standards
 - academic quality
 - information about higher education provision, and
 - listening to students

10

英国の視点



- クオリティ・コードー 高等教育セクターと共に開発
- 高等教育セクターを代表してQAAが整備及び公表
- 以下のことを網羅する19の期待事項から構成される
 - 学術面での水準
 - 学術的な質
 - 高等教育の実施に関する情報、及び
 - 学生からの意見聴取

10

A UK perspective (cont.)



- QAA independent of government and institutions
- ...but funded by institutions and with governance involvement from Universities UK
- Independent board of directors and Chair cannot be an academic
- Independence enshrined in new legislation setting up Office for Students

11

英国の視点(続き)



- QAAは政府及び高等教育機関から独立
- しかし、高等教育機関からの資金提供と英国大学協会によるガバナンス関与
- 独立した立場である理事会及び議長は教員と併任できない
- 学生局 (Office for Students) を設立する新しい法律に謳われた独立

11

An Australian perspective

- AUQA preceded TEQSA
- It was national, not-for-profit agency, operating independently of government and universities
- TEQSA established as national statutory agency, supported by Act of Parliament
- But safeguards within Act to ensure responsible exercise of TEQSA's powers

12

オーストラリアの視点

- TEQSAの前身であるAUQA(オーストラリア大学質保証機構)
- 連邦政府や大学から独立して運営される非営利機関
- TEQSAは議会制定法により設立された法的機関
- しかし、TEQSAの権限行使を確実にするための保護措置条項の存在

12

An Australian perspective (cont.)

- *Higher Education Standards Framework* – also developed with the higher education sector
- Framework has been structured to align with the student experience or 'student life cycle'
- Split in to seven 'Domains'



13

オーストラリアの視点(続き)

- *高等教育基準枠組* –やはり、高等教育セクターと共に開発
- 枠組は、学生の経験すなわち「学生のライフサイクル」に沿うように構成されている
- 「7つの領域」に分かれる



13

TEQSA Act: the regulatory principles

- Risk
- Necessity
- Proportionality

14

TEQSA法: 規制原則

- リスク
- 必要性
- 状況に応じた対応

14

A risk-based approach

- Our *Risk Assessment Framework* plays a key role in our risk-based approach to assuring higher education standards. It aims to:
 - strengthen the protection of students' interests and the sector's reputation
 - reduce burden on providers
 - support quality improvement through sharing of information

15

リスクベースアプローチ

- TEQSAの *リスクアセスメント枠組* は、高等教育の水準を保証するためのリスクベースアプローチにおいて重要な役割を果たしており、以下を目的としている。
 - 学生の利益の保護を強化し、高等教育セクターの信用を向上させること
 - 高等教育機関の負担を削減すること
 - 情報共有を通じて質向上を支援すること

15

A risk-based approach (cont.)

- *Risk Assessment Framework*
 - lack of senior academic leaders can compromise the strength of an organisation's academic capability
 - a higher ratio of students to teachers/learning staff can have a negative impact on the learning experience and teaching workload



16

リスクベースアプローチ (続き)

- *リスクアセスメント枠組*
 - 上位層の学術面での指導的教員の欠如は組織の学術面での信用を毀損する可能性がある
 - 教員・学習支援者に対する学生の人数比率が高くなることは、学習経験と教育負担に負の影響を与える



16

Quality assurance – loved or loathed?

- Some academics see regulation as 'stifling'
- Universities Australia submission to the Review of Higher Education Regulation in 2013 stated:
 - "Regulation should not drive institutions to be so risk adverse as to stifle innovation and creative approaches to the delivery of its core functions."
- But faculty extensively involved in QA: as experts, reviewers, auditors, drafters etc

17

質保証－必要とされているか、否か

- 一部の教員は規制を「鬱陶しい」とみる
- 2013年高等教育の規制・監督業務にかかる調査報告書に示されたオーストラリア大学協会の意見
 - 「規制によって、諸高等教育機関がリスク回避に走り、結果として、その本来の機能におけるイノベーションや創造的アプローチが抑圧されるようなことがあってはならない」
- しかし、教員は有識者、審査員、監査員、草案作成者として質保証におおきく関わっている

17

Quality Wars

- Dow-Braithwaite Review
- Reference to 2 models of regulation
 - Regulating as object
 - Regulating as partner
- TEQSA has evolved into more of a partnership/co-regulation model with the sector
- Vital importance of “Engagement”
- ‘Quality Wars’

18

質をめぐる闘い

- ダウ-ブレイスウェイトレビュー
- 2つの規制モデルについて言及
 - 規制の対象
 - 規制のパートナー
- TEQSAは高等教育セクターとの更なる協働的モデルへと進化
- エンゲージメントの重要性
- 質をめぐる闘い

18

Putting students first

- UK – newly established Office for Students
 - Will put the interests of students at the heart of regulation and play a pivotal role in reforming the higher education sector
- AUS – focus on allowing students easy access to information that will guide their study
 - Recently released *Improving the transparency of higher education admissions: Joint higher education sector and Australian Government implementation plan*

19

学生を第一に

- 英国-新たに設置された「学生局」
 - 学生の利益を規制の中心に置き、高等教育セクターの改革において中核となる役割を果たす
- オーストラリア-学生の学習を導いてくれる情報へ容易にアクセスできることを重視
 - 最近取組みが始まった *高等教育受入審査の透明性向上：高等教育セクターとオーストラリア政府の共同実施計画*

19

Engaging with students, providers and other regulators

- Newly formed Engagement Group to drive further work with stakeholders



20

学生、高等教育機関及びその他の規制機関の協力

- 関係者との協力をさらに推進するため新たにEngagement Groupを組織した



20

Summary – key issues

- QA one of a range of accountability measures put in place since 1980s
- Resented by some as part of rise of “administrative university”
- Good QA seeks balance between accountability and autonomy
- Balance between government, providers and agencies always shifting
- Focus on student voice offers a new perspective on the “Quality Wars”

21

まとめ – 主な課題

- 質保証は、1980年代以降におけるアカウンタビリティを果たすための様々な手段のうちの1つ
- 「大学行政」の台頭への非難
- 優れた質保証はアカウンタビリティと自律性のバランスを重視
- 政府機関、高等教育機関及び質保証機関のバランスのとれた力関係
- 学生の意見にフォーカスした新たな「質をめぐる闘い」

21



Questions?

TEQSA



ご質問をどうぞ

TEQSA



Anthony.McClaran@teqsa.gov.au

@AnthonyMcClaran

www.teqsa.gov.au
 @TEQSAGov

TEQSA



Anthony.McClaran@teqsa.gov.au

@AnthonyMcClaran

www.teqsa.gov.au
 @TEQSAGov

TEQSA

基調講演Ⅱ： 「アメリカの研究大学における 教員、職員及びガバナンス」

基調講演Ⅱ

「アメリカの研究大学における教員、職員及びガバナンス」

Faculty, Staff and Governance in American Research Universities

Richard Saller

スタンフォード大学 人文・理学部長及び欧州研究所教授



講演要旨

大学は企業とは根本的に異なり、組織の中で知識と生産の場が非常に分散化しており、教員が研究や教育の創造拠点になっている。また、シニア教員は終身雇用である一方で、学長やプロボストは頻繁に入れ替わる。つまり、教員が大学の質の要である。

アメリカの大学は多様性に富んでおり、大別して、研究大学、リベラルアーツカレッジ、コミュニティ・カレッジ、営利大学がある。それぞれ違ったミッションの下で運営が行われ、教員と職員の関係も多様である。例えば研究大学では、学者主導で管理運営がなされ、学長は学者が務める。運営には教員及び学科からの意見を強く反映し、研究と教育を重視する。

スタンフォード大学は、アメリカで最も成功してきた大学の1つである。大学の組織はかなりうまくいっているが、時として緊張関係が生じる場面もある。理事会による学術面の決定への介入や、学術上の権威と財務権限の間、学部長と学長又はプロボストの間に生じる緊張などである。

スタンフォード大学では、大学固有の文化として、理事会は非常に寛容であり、学問を非常に尊重している。また、プロボストはあらゆる学内事情に通じている者が務め、効率的に機能している。学部長には尊敬される学者を選出し、協力的な思考を持っている者を任命している。さらに、トップレベルの学部全てが1カ所に集まっている利点を活かして学科間研究ユニットを設置し、分野を超えた教員の交流を生んでいる。このように、教員を尊重する組織であることがうまくいっている秘訣である。

一方で、教授会及び教員評議会の形骸化や学科のリーダーシップの質のばらつきによって、本来教員が負うべき責任が職員任せになってしまいがちになっている。また、非常に緩やかな組織ゆえ、優先事項に関する調整がなされず、執行部がその役割を担うことがある。

職員数や職員にかかる費用の増大がアメリカで批判されているが、問題は職員をどう最適に配置するかである。職員数の増加によって、教員の研究の生産性を上げたり、研究に関し専門的な職員を充当したりしうが、職員に対する支出は、学生及び教員に対する支出とバランスをとることが重要であろう。

管理運営に携わる者と教員との信頼が大切である。管理職員は、教員の専門性や利益に従った運営を任されているのだと捉えるべきである。そして教員は、管理職員による大学の研究や教育の使命に沿った決定に対して信頼を寄せなければならない。また、アメリカ社会における競争の価値に言及すると、大学は今、質保証よりも競争を原動力にして動いている。競争は万能ではないが、教員及び学生の質に応じた資源の配分を促し、市場競争は大学の資源を拡充し、優秀な教員を育てることにつながっている。

講演記録

皆さまとご一緒できることを大変嬉しく思っております。また、大学改革支援・学位授与機構の大学質保証フォーラムにお招きいただき、感謝申し上げます。

大学の管理運営とは

大学がその使命を果たす上で、成功している大学は、他の大学と比べて何が違うのか。これは私にとって大変興味深いテーマです。大学の執行部のビジョンが優れているからでしょうか。もしそうであるならば、なぜ執行部は大学のランキングにこだわるのか、ということも疑問になってきます。アメリカにおける大学ランキングの歴史は古く、1925年から存在しています。現在トップ10に数えられるハーバード大学、イェール大学、プリンストン大学、シカゴ大学、コロンビア大学といった私立大学は、当時とほとんど変わっていません。一方で、ウィスコンシン、ミシガン、イリノイといった州の州立大学は、100年前はトップ10に数えられていましたが、今では当時と比べて衰退しています。では、こういったランキングの浮沈を決めるのは何なのでしょう。リーダーシップ、経営、それとも他の何かでしょうか。

今日お話しする内容はあくまでも私見であり、個人的な経験に基づくものです。私は23年間にわたって、アメリカのトップ10大学に数えられるシカゴ大学そしてスタンフォード大学という、2つの一流大学の執行部で仕事をしてきました。また、コロンビア大学のアクレディテーションにも従事し、この2年間は、香港大学の助成委員会で仕事をしてきました。

はじめに申し上げておきたいのですが、私の見方はかなり保守的だと思います。私はそもそも、「執行部のビジョン」というものに対して懐疑的です。なぜなら、大学の本来的な使命、つまり研究と教育という使命は常に明確であるからです。率直に申しまして、アメリカの大学の学長及びプロボストの中で自らのビジョンに基づいて大きな変化をもたらした人はほとんどいません。ただ、例外はあります。戦後間もなくスタンフォード大学のプロボストを務めたフレッド・ターマン氏は、ビッグサイエンスの時代の到来を予期し、その研究のために連邦政府から大学に対し資金が配分されるということを考え、スタンフォード大学を大きく台頭させることに成功しました。

しかし、大学というのは企業とは根本的に異なります。これは先ほどマクララン氏が言及したCEOの話題にも関連していると思います。大学は企業と違って、一定の商品を作ったり、ピラミッド型の組織を持ったりするものではありません。大学では、知識と生産の場というものは非常に分散化されています。それぞれの教員が研究や教育の創造拠点になっているのです。また、大学では、シニア教員は終身雇

用となっている一方で、一般的に学長やプロボストは入れ替わりがより頻繁になされます。つまり教員こそが、大学の質の要となっているのです。

さて、本日の講演の前提となるいくつかの原則について少しお話ししたいと思います。まず1つ目の原則は、大学を構成する要素は4つあり、それは教員、学生、職員、そして施設・設備です。管理部門の果たす役割は、これらの要素それぞれの卓越性を保証すると同時に、資源を割く際のバランスをとるということだと思います。そして2つ目の原則として、教育課程は教員主導であるべきだということです。教員こそが専門家なのです。一方で、職員もまた大学にとって必須のスキルを持っています。20世紀前半と比べて、今や大学はますます巨大化し、その運営は複雑化していることは明らかです。だからこそ、大学の運営には専門家が必要とされているのです。この点についてはまた後でお話ししたいと思います。そして、結局は組織内における信頼が重要である、この点を強調したいと思います。複雑で非階層的な大学という組織においては、専門的な知識が必要とされます。大学運営に携わる教員に対する信頼を前提として、現場の情報や正確な情報を得ることにより、変革やイニシアティブを実現することができるのだと思います。

アメリカの大学の類型

アメリカの大学は非常に多様性に富んでいます。私は研究大学で経験を重ねてきましたので、研究大学についてお話ししますが、高等教育機関の中で研究大学の数は一部に過ぎません。現在、アメリカには4,664の高等教育機関があります。その中で研究大学はわずか7%に過ぎません。しかし、高等教育機関の全学生数の3分の1を占めています。研究大学には二つの分類があります。スタンフォード大学、シカゴ大学といった私立大学と、州立の大規模公立大学です。さて、上海交通大学による世界大学学術ランキングでは、上位100大学のうち50がアメリカの大学であり、その半分以上が公立大学、半分以上が私立大学です。また、上位20大学のうち15がアメリカの大学であり、11が私立大学、4つが公立大学です。このように私立大学がランキングの上位において大きな部分を占めています。その理由として、アメリカでは私立大学が資金調達において非常に優位に立っていることが挙げられます。これにより、教員の研究及び学生の経験に対して恵まれた環境を提供することが可能となっています。スタンフォード大学の場合、220億ドルの寄付がありますが、これは、収入における30%を占めています。ただし、医療サービス及び医学部の場合は少し状況が違いますので、除いてあります。スタンフォード大学は財政的には寄付への依存度が高く、恩恵を受けているのです。

このほか、リベラルアーツカレッジがあります。このカレッジの規模は、私立の研究大学の10分の1くらいであり、ずっと小さい場合がほとんどです。このカレッジは、きめの細かい学部教育を行うことを使命としています。宗教系のカレッジが多いですが、そうではないカレッジもあります。これは高等教育機関の全学生数の5%を占めます。多くは非研究型の教育機関であり、ほとんどの場合、公立の機関です。ビジネス、看護などといった、職業教育プログラムに重点を置いています。

また、職業技能を提供するコミュニティ・カレッジは、2年制の大学であり、準学士を授与します。これは高等教育機関の全学生数の3分の1を占めます。

少し前までは営利大学が増加していました。しかし、営利大学の学生が連邦政府の学生ローンの対象になったことを背景に、学生は学費が支払えず債務不履行の危機に瀕しているといった問題が生じていました。そこで、営利大学に対する規制がより強化され、今では機関数は減少しています。ある批評家は、学位を商品として売っている悪い営利大学もあると指摘しています。しかし、営利大学のほとんどに当てはまるというわけではありません。

このようにアメリカの高等教育機関の類型には勾配のようなものがあり、それぞれ違ったミッションの下、様々なやり方で大学運営がなされており、そして教員と職員の関係も多様です。私立・公立の研究大学では、学者主導で管理運営がなされ、おおよそ学長は学者が務めます。運営には教員及び学科からの意見を強く反映しており、研究及び教育を重視しています。一方、非研究型大学では、専門職員によって教育の管理運営がなされることがあります。職業教育カリキュラムを提供しており、教員が組合を組織して管理部門に対し交渉をする例がよく見られます。そして、残りの類型が営利大学です。ここでは、ビジネスリーダーが運営を担うことがあります。職業訓練を提供していますが、私が思う限りでは、運営には教員の意見はあまり反映されていないでしょう。また、一般的に教員の終身身分保障はなく、利益追求が運営の原動力です。

スタンフォード大学の組織

ここからは、スタンフォード大学の例をご紹介したいと思います。スタンフォード大学では責任や機能の分担がどのように体系化されているのか、そして何がうまくいっているのか、何がそうでないのかをお話したいと思います。

まず、スタンフォード大学の責任についてですが、これは最終的には理事会に委ねられています。理事は学外者であり、学者ではない者で構成されています。また、彼らは大学の卒業生という場合があるため、忠誠心を併せ持ってい

ます。そして、理事会は学術面よりもビジネス面に専念します。理事には、大学の様々な分野の利益を代表し、財務、広報、キャンパスの計画といった重要な業務における専門性を有することが求められます。理事は、他の理事によって互選され、任期は5年です。任期の更新も可能ですが、後任候補が非常に多い役職ですし、人材が流動的であることは重要であるといえます。

次に学長です。学長は、学内事項の決定及び非学術的な管理運営の最終責任者となっています。また、大学の顔として資金調達を行います。学長を選出するのは選考委員会であり、委員は理事、教員、職員、学生により構成されています。学長には決まった任期はありません。

学長の直属として、第一にプロボストがおり、そして副学長（財務担当、管理運営担当、人事担当、総務担当、開発担当、施設担当等）がいます。副学長は毎週、学長と財務や運営について話し合っています。スタンフォード大学においては、プロボストに非常に強力な権限が与えられています。例えばキャンパスの敷地の割り振り、新しい建物の建築などについて、決定権限が一元的に与えられています。また、プロボストは予算責任者でもあります。スタンフォード大学では、プロボストの下に、各学部長、予算の最高責任者、学生支援や入学試験担当の副プロボストなどといった計28の役職が置かれています。

また、スタンフォード大学では7つの学部それぞれの学部長がいます。私はその内の1人ですが、学部長は概して自律的です。学部長は執行部の一員であり、学長とプロボストが出席する役員会に召集されます。毎月開催されるこの会議では、大学の方向性、重点事項について話し合われます。各学部長には、財務、施設、また学生支援など専門性が求められる点において、学長やプロボストとの一種の相似性があります。

教員は学科に所属しており、学科には教授会があります。そして、全ての教員の採用や終身雇用について、学科による投票で決定することとなっています。これらの決定は、2つの教員委員会によって審査を受けます。また、重要なカリキュラムに関する決定は、教授会ないし委員会によって承認されることとなっています。ここでは、職員が何か提案しカリキュラムを変えるということはありません。

スタンフォード大学には、例えば財務、運営、法務、広報、施設、学生支援を専門とする職員がいます。このような職員の間では、大学と企業の間を行き来するような動きがみられます。スタンフォード大学にも言えることですが、大学は、必ずしも大手企業並みの給与を払えないためであり、これは一つの問題といえるでしょう。とはいえ、時代を経るにつれ、素人ではなく専門家による大学運営が進んでいるように思います。

生じうる緊張関係

私から見て、スタンフォード大学の組織はかなりうまくいっていると思いますが、時として緊張関係が生じうる場面もあります。場合によっては、理事会が学術面の決定に介入してくるということです。一部の理事は何億ドル、また何百億ドルという寄付をしていますから、これは自然なことだと思います。例えば、入学者の選抜に影響を及ぼそうとする場合などです。スタンフォード大学の理事は本当に素晴らしいのですが、全ての大学がそうとはいきません。2012年、バージニア大学の学長であったテレサ・サリバン氏は、突如、辞職するよう理事たちから圧力をかけられました。理事たちが期待するほどオンライン教育を推進できていないではないか、責任を取りなさい、と詰められたのです。幸いにもサリバン氏は数週間後には復職しましたが、その当時は、MOOC という大学のオンライン講座がもてはやされた時代でした。

私もまた、シカゴ大学のプロボストであった時に、学術的な問題について、理事からの圧力を感じたことはあります。一方、これはスタンフォード大学の組織としての質の高さをうかがわせた話ですが、私が10年前に学部長に就いた当時、理事長に挨拶をしました。彼から名刺を渡されたのですが、その際、彼はすかさずこう言ったのです。「理事が学術的な意思決定に何か影響力を及ぼそうとしてきたならば電話をください。私が止めますから」と。

また、学術上の権威と財務権限が分離している場合に緊張関係が生じることがあります。当然のことながら、財務担当者は予算権限が欲しいと考えるでしょう。しかし、私はあくまでも学術上の重点と予算上の重点は一致していることが大切だと考えます。それゆえ、学術面の最高責任者であるプロボストがその両方の権限を持つべきなのです。プロボストの責任において、学術上の重点に沿って資金の配分が決められるべきです。

もう1つ、緊張関係は学部長と学長又はプロボストの間に生じる場合があります。例えば、資源配分の決定にあたっては、情報交換を基に協力し重点を決める必要がありますが、私がシカゴ大学のプロボストだった時には、一部の学部長と対立関係にあり、いろいろと交渉をしたものの、やむなく私が妥協せざるを得ないようなことがありました。また、学部長同士が対立している場合もあるでしょう。嫉妬や縄張り意識によって、研究面や教育面で協力できなくなってしまいます。例えば、研究施設や教育費用をどう分け合うか、といったことで対立することがあります。

もう1つ強調して申し上げたいのが、法律の専門家の役割です。アメリカは非常に訴訟の多い社会・文化となっていますので、これはアメリカに固有のことかも知れません。ただ、

この法律の専門家が教務責任者に対して圧力をかけて、学術上の原則に反してまで訴訟上のリスクを回避するよう迫るということもあります。

また、スタンフォード大学にはそれぞれ学部、大学院、教育、学習を担当する副プロボストがいます。これは教員組織というよりは、職員機構上の役職です。そのため、副プロボストの重点課題が教員組織にとっての重点と一致することもあるれば、必ずしもそうではないこともあります。結果的に、調整不足に陥ったり、規則偏重になったりしてしまうこともあります。そして場合によっては、規制当局と学問の自由の間で緊張関係が生じることがあります。これはアメリカだけの特別なことかも知れませんが、アメリカでは法律によって、バイオ医学であれ社会科学であれ、人を対象にした全ての研究は、レビューを経て人体へのリスクがないと認められてからでないと実施することはできません。そのため、時として研究上問題になる場合があります。

また、最近では学生が学問の自由に対して消極的になっているとも感じます。これもアメリカ独特だと思いますが、学生たちは、学術活動においてもいわゆる事前警告をしてもらいたいというのです。もし授業の中で微妙な問題を取り上げるのであれば、まず事前にそれを伝えて欲しい、あるいは論争的な発言をする講師を招へいするのであれば、それに対して反対運動も辞さない、といった具合です。

次もやはりアメリカ独特の問題かも知れませんが、大学におけるスポーツの利益と教育の使命の間に緊張関係が生じることがあります。ご存知だと思いますが、アメリカには教育プログラムよりもスポーツプログラムの方が非常に有名な大学があります。こういった大学では、アスリートを入学させることが、学術上の要請に基づいて設けられている通常の入学プロセスと両立しない場合があるわけです。

また、アクレディテーションと教員によるカリキュラム管理の間に緊張関係が生じることがあります。スタンフォード大学電気工学科は、連邦政府が認める機関のアクレディテーションはもう受けないということにしました。あまりにもカリキュラムに制約を与えるし、あまり意味がないと考えたからです。そして、ノースウェスタン大学の有名なメディル・ジャーナリズム研究科でも、やはりもうアクレディテーションは受けないと決めました。このように、高等教育機関がアクレディテーションから離脱するという潮流も見られます。

ここからは、コンサルタントや成果指標の問題、とりわけ私が在職していた香港大学で用いていたKPIsについてお話ししたいと思います。香港大学での経験で感じたのは、こうした成果や指標というのは重要だが、それは限定的な役割であるということです。例えば、職業訓練や正しい答えが1つだけ存在するような学習で学生がその習得を求められる場合であれば、意味はあると思います。

しかし、アメリカでは学部教育のほとんどが一般教養教育です。全人教育として学生たちの探究心や創造力を涵養することを目指しています。それぞれの学生によって学習経験は異なるわけですから、そうした経験を測る有効な成果指標を設けるのは非常に難しいと言えるでしょう。

私の大学でうまくいっている点

スタンフォード大学でうまくいっている点、そしてあまりうまくいっていない点を述べたいと思います。スタンフォード大学の理事会は非常に寛容で、学問を非常に尊重してくれています。これは大学固有の文化によるものだと思いますし、大変貴重なものだと考えています。何億ドルも提供した上で、あとは全部プロボスト又は学部長にその資源の配分を任せてくれるというのですから。また、スタンフォード大学では素晴らしい学長にも恵まれています。こうした学長たちは教員の助言に基づいて選出されています。先ほども述べましたが、皆、広く尊敬される学者であり、在職期間は平均約12年となっており、比較的長く在職する傾向があります。大学が設立されてからずっとその傾向が続いています。

また、プロボストは効率的に機能しています。学長が任命をするわけですが、やはり教員からの助言に基づいて任命されているのです。私自身もこの夏、実際にプロボストの選考について助言する委員会を開催しましたが、就任したばかりの学長としては、教員がそれぞれの候補者についてどう考えていたのか、大変興味深かったようでした。やはり、プロボストというのは学内事情を良く知っている内部の人物であるという点が非常に重要です。学術面の最高責任者、最高財務責任者、キャンパス計画最高責任者を担うわけですから、プロボストはあらゆる学内事情に通じている人でなければなりません。

学部長はプロボストが任命しますが、その質にばらつきがあることは正直否めません。学部長は、教員及び一部学生から構成される委員会の助言に基づいて任命されます。尊敬される学者を高い水準で選出する必要があるほか、特にスタンフォード大学においては協力的な思考を持っている人を任命することが大切だと考えています。というのも、やはり学部間の協力が重要であり、それこそがスタンフォード大学の価値を高めるからです。

また、学科も効率的に機能しています。学科長は、教員からの助言に基づいて選出されたシニア教員が務めます。学部長は常に誰が次の学科長にふさわしいか考えているのですが、これも教員に信頼される人、教員を代表するような人でなければなりません。私がスタンフォード大学にいた間、学科長を外部から選んだというのは一度しかありませんでした。やはりその人の人格を知った上で選出することが重要なのです。

そして、スタンフォード大学は、学科間研究ユニットがあることで有名です。例えば Bio-X では、基礎科学分野、工学部及び医学部の教員が同じ建物内で研究室を並べて研究しています。同様に、環境学研究所では基礎科学分野、工学部、法学部及び経営学部の教員たちによって研究が行われています。このような取組みがうまくいっている理由の1つとして、トップレベルの学部全てが1つのキャンパスに集まっていることが挙げられ、アメリカ中でも唯一スタンフォード大学だけがそのような状況にあります。そのおかげで、教員同士、学生同士で分野を超えた交流ができます。また、教員に対する研究支援は、ピアレビューに基づき連邦政府の資金を競争的に配分しています。その他、非営利財団や大学からの支援なども得ています。

さらに、現在スタンフォード大学では、新しい学長の下、長期的な計画として学生や職員を含む全学のコミュニティが参画する取組みを実施しています。この取組みを推進する4つの教員主導の委員会（研究担当、教育担当、学内コミュニティ担当、学外コミュニティ担当）には、それぞれ25名の構成員がいます。委員会では各担当により大学をより良くするための意見を収集し、次期の計画立案における新たな構想を検討します。委員会が収集した意見は執行部に提供され、学部長へと伝えられ、一度学部長による議論を経てから、プロボスト及び学長によって承認されることになります。

このように、全体として教員そして職員はうまく協働していると思いますが、あくまでもスタンフォード大学は教員が主導する大学です。学長、プロボスト及び学部長も、教員を尊重しています。ただもちろん、教員だけではなく学生や職員の意見も募ります。

それほどうまくいっていない点

しかし一方で、全てがうまくいっているというわけではなく、当然、それほどうまくいっていない点もあります。その1つ目として、教授会及び教員評議会はあらゆる場面で形骸化しています。教授会及び教員評議会に出席しない教員がいるという事実は、それを顕著に表しているでしょう。形骸化することによって、本来教員が負うべき責任を職員任せにしてしまっています。

このような学内委員会の委員になりたいという教員を見つけたというのは非常に大変です。ただ、ひとつ例外は、プロボストとともに年間の予算編成に携わる予算委員会です。この委員会は教員及び数名の職員から構成されており、プロボストに対して予算配分について助言を行います。しかし、実は、真剣な議論につながるほど、教員は大学の財務についてよく知らないのです。ただ、カリキュラムに関わる課題については非常に大きな権限を持っています。

2つ目としては、学科によってリーダーシップの質がまちまちであるという点です。ほとんどの学科長は倫理観が高く良心を持ちあわせていると思いますが、中には研究にあまりにも没頭しすぎて、学科の各部門の責任者に全部任せてしまおうとする人もいます。私の学部では学科長の任期は3年と短く、その任期中で予算の運用やプログラムの詳細について十分理解するというのは難しいことなのです。

また、スタンフォード大学は非常に緩やかな組織であるため、優先事項に関する調整がなされず、学部長から成る執行部がその役割を担うことがあります。例えば、学部生の教育を担う副プロボストは、学部教育の顔ともいえる役職であり、卒業生に大学への寄付の依頼をするのが重要な任務の1つです。しかし実際には、私の所属する人文・理学部では、副プロボストの仕事のほとんどが学部生教育になっています。また、副プロボストが資金集めをしたとしても、私たちのニーズに見合わない場合もあるのです。一般的に、新しいプログラムには資金が集まりやすく、基本的な教育（例えば科学コースの導入教育など）には資金はなかなか集まりません。

そして場合によっては、学術的な意思決定に対して、企業的手法により不適切に介入されるということもあります。最近の例ですが、企業リスク管理を行う会計士が介入してきたということがあります。私としては、会計士といえども、大学が果たすべきインテグリティに沿った大学的手法を踏襲するべきではないかと思っています。以前、会計士が教員人事に関する大学の手法を評価したいと言ってきたことがありましたが、それは行き過ぎであり、思い留まるよう十分説得をしたこともありました。

職員の活用と適正化

学生数や教員数にも増して職員数やその職員にかかる費用が増大していることがアメリカで批判されています。しかし、マクラーラン氏からも言及があったように、職員をどう最適に配置するかが問題でしょう。職員数が増えた背景には良くも悪くも色々な理由があるわけですが、私は職員が増えることは良いことでもあると考えています。例えば、教員の研究の生産性を上げることができます。現在では教員はより複雑な研究を行っており、より大きな研究所、研究に関する専門的な職員が必要とされています。ただし、これを実現するためには学費を引き上げることになってしまいます。

また今日では、私が学部学生だった時代とは変わってきており、大学は新しいプログラムを学部学生に提供しています。体験学習プログラムなども設けていますので、そのための職員も必要です。体験学習プログラムというのは、学生が社会に出て、授業で学んだことを実地で経験するとい

うものです。また、インターンシップも海外へと広げており、留学プログラムもより大規模に展開しています。その他、学生のメンタルヘルスのための職員も増やしました。一方で、これらの活動を展開するためには、資金がさらに必要になります。

端的かつ根本的に言えば、大学は、より大きく、より複雑な組織になってきており、1956年ではスタンフォード大学の全体の予算は3,600万ドルでしたが、その51年後である2017年には60億ドルにもなっているのです。インフレ率を考慮したとしても、およそ20倍に増えている計算です。私は研究柄、何でもローマ帝国になぞらえてしまうのですが、私の学部の予算は、アウグストゥス帝が2,000年前に帝国を運営するために使った予算に匹敵します。

私は学部長として、何とか職員数を抑えようとしてきました。本日の講演をまとめるにあたって、ここ5年間の学部の予算を振り返ってみたのですが、学生及び教員に対する支出と職員に対する支出の比率は、この間一定だったということを知って一安心しています。

信頼の重要性

信頼の大切さについて改めてお話ししたいと思います。いわゆるエリート大学というのは、知識と生産の場が分散している最たる例です。そのため、上級管理職員は常に教員を代表する立場でなければなりません。私は、シニアマネジメントという呼び方には正直抵抗があります。私自身はあくまで一教員であって、たまたま管理運営に携わる立場になったと考えています。私たちのように教員であり管理職員でもある者は、やはり教員の専門性や利益に従った運営を任されているのだと捉えるべきです。スタンフォード大学あるいはシカゴ大学にしても、教員の熱意や参画なくして新しい学術プログラムが成功した例などありませんでした。管理職員だけの力では成功しませんので、彼らは新しい教育プログラムや共同研究を実現したいなどの教員の声に耳を傾け、その要求を集約することを、なるべく効果的に行う必要があります。そして一方で、教員は、管理職員が大学の研究や教育の使命に沿った決定をすることに対して信頼を寄せなければなりません。教員たちの研究、そして教育のためにやっているのだと、そのための意思決定であると捉えなければなりません。

私自身、そういった信頼を持ってもらえるようにしてきました。見せかけだけ、つまり一方のニーズを誇張して言ったりすると、それは結果的に情報の対称性を崩してしまうという弊害を引き起こします。双方ができるだけ透明性を確保した形でコミュニケーションを図ることが重要です。

競争の価値

最後に、アメリカ社会における競争という話で締めくくりたいと思います。大学は今、質保証よりも競争を原動力にして動いています。これには長所と短所の両面があります。短所としては、資源配分の不平等が増大してしまうということです。特に、州の財源が減少してきていますので、例えば、カリフォルニア大学バークレー校やロサンゼルス校といった州立大学に対する州からの助成の不平等が顕著になっています。そうなってしまうと、教員の質や学生の教育機会が階層化してしまいます。

しかし、長所もちろんあります。1つ目は、資源が教員及び学生の質に応じて配分されることです。私たちは、資源が全学生及び全教員に同じように配分されるような制度は望んでいません。長年コロンビア大学のプロボストに従事している、社会学者のジョナサン・コール氏は、次のように指摘しています。「生産性が最も高い科学者の5%が、科学の50%を担っている」と。私は、こういった研究者及びその学生の研究のために、より充実した資源が充てられるべきだと思います。

2つ目として、市場競争によって、アメリカの大学に対する資源が拡充されることにより、優秀な教員が育つということです。これもまたアメリカ的な要素ではないかと思います。

さらに、卒業生が母校に対して抱く競争的なプライドが、彼ら個人による大学に対する厚意を増大させることに成功しています。先にお話したように、スタンフォード大学も収入の30%を占める額の寄付を受けています。こうした寄付は、連邦や州による公的資金の支出が縮小する中では非常に重要です。

有効な組織や有能な人材があれば、常に最高の成功を得られるというわけではありません。大学固有の文化というものも大切であると思いますが、それを醸成すること、引き継ぐことも大変なであろうと思います。ありがとうございました。

Faculty, Staff and Governance in American Research Universities

Richard Saller
Dean, School of Humanities & Sciences
Stanford University

August 7, 2017

アメリカの研究大学における 教員、職員及びガバナンス

Richard Saller
スタンフォード大学人文・理学部長及び欧州研究所教授

2017年8月7日

Some basic principles

- Four ingredients for excellent universities: Faculty, students, staff, facilities
- Academic programs should be faculty-led
- Faculty time is most precious asset
- Staff provide essential professional expertise to make the institution run
- Importance of trust

2

いくつかの基本原則

- 優れた大学に必要な4つの要素: 教員、学生、職員、施設・設備
- 教育課程は教員主導であるべきである
- 教員の時間 (faculty time) は最も貴重な資産である
- 職員は、機関を運営するために必要不可欠な専門的知識を提供する
- 信頼の重要性

2

Types of American universities

- Private research and public flagship universities
- Liberal arts colleges
- Non-research teaching institutions for vocational degrees
- Community colleges
- For-profit universities

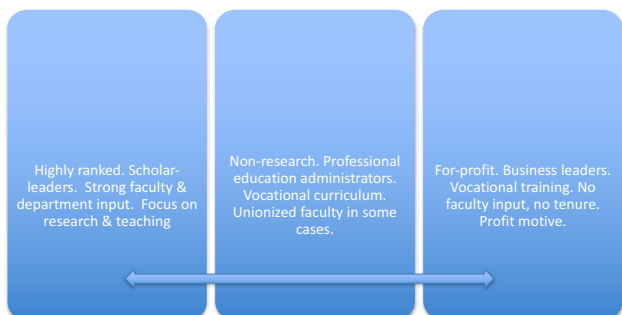
3

アメリカの大学の類型

- 私立の研究大学と公立の主要大学
- リベラルアーツカレッジ
- 職業学位を提供する非研究型教育機関
- コミュニティ・カレッジ
- 営利大学

3

Gradient of university types



4

大学類型の勾配



4

Stanford's organization

- Board of Trustees: non-academics with fiduciary responsibility
- President with final authority over internal decisions and non-academic administrative functions
- Powerful Provost in centralized planning and budget
- Relatively autonomous deans of 7 schools, organized as "Executive Cabinet" with President and Provost
- Faculty organized in departments with Faculty Senate
- Staff with expertise in finance, administration, legal counsel, public relations, facilities, student affairs

5

スタンフォード大学の組織

- 理事会: 受託者としての責任を負う教員以外の者から構成
- 学長が、学内決定と非学術的運営機能について最終的な権限を有する
- 全学的計画及び予算について強い影響力を持つプロボスト (Provost)
- 学長及びプロボストと共に「執行部 (Executive Cabinet)」の一員とされ、相対的に自律的な7人の学部長
- 教授会 (Faculty Senate) をもつ学科に組織された教員
- 財務、運営、法務、広報、施設及び学生支援を専門とする職員

5

Possible points of tension

- Trustees intrusive in academic decisions (not at Stanford)
- Separation of academic and financial authority (Provost vs. CFO)
- Deans adversarial toward President/Provost or each other. Deans constrained by legal counsel.
- Vice-provosts for undergraduate, graduate education, teaching & learning: run by staff bureaucracies rather than academic departments → priorities not based on academic needs, lack of coordination, rule-oriented

6

生じうる緊張関係

- 学術面での決定への理事会の介入 (スタンフォードではなし)
- 学術的権限と財務権限の分離 (プロボスト 対 最高財務責任者)
- 学長及びプロボストに対して又は相互に対立的な学部長。法的な制約を受ける学部長。
- 学士課程教育担当、大学院教育担当、教育担当、学習担当などの副プロボストは、職員組織内部での官僚機構として運営され、学術分野ごとの学科にはよらない → 優先順位が学術上の必要性によらなくなり、協調が失われ、規則偏重となる

6

Points of tension (con't)

- Regulators versus academic freedom
- Students versus academic freedom ("safe spaces")
- Sports versus educational mission
- Accreditation versus faculty control of curriculum:
 - Low, low bar for accreditation
 - Trend away from accreditation (Stanford's Electrical Engineering and Northwestern's Medill School of Journalism)
- Consultants and outcomes metrics (KPIs) versus liberal education

7

生じうる緊張関係(続き)

- 規制機関 対 学問の自由
- 学生 対 学問の自由(「セーフスペース」)
- スポーツ 対 教育という使命
- アクレディテーション 対 教員によるカリキュラム管理
 - 低すぎるアクレディテーションの要求
 - アクレディテーションを回避する傾向(スタンフォード大学の電気工学科やノースウェスタン大学メディル・ジャーナリズム研究科)
- コンサルタント集団や成果指標(KPIs) 対 リベラルアーツ

7

What works at Stanford

- Board of Trustees that is generous and respectful of academic boundaries
- President, selected with faculty advice, highly respected scholar, long term of service to implement initiatives
- Provost, chosen by President with faculty advice, also highly respected scholar with strong academic values. Chief academic officer, chief budget officer, chief campus planner.
- Deans appointed by Provost on advice of a committee comprising faculty and students. Respected scholars chosen for high standards and collaborative leadership.

8

スタンフォード大学におけるうまくいっている点

- 理事会は、学問の領域に寛大で、それを尊重
- 学長は、教員の助言によって選ばれ、広く尊敬される学者であり、任期は先導的取組の実施ために長い
- プロボストは、やはり、学術的な貢献が大きく、広く尊敬される学者であり、学術面の最高責任者、最高財務責任者、キャンパス計画最高責任者
- 学部長は、教員と学生から構成される委員会の助言に基づいてプロボストが任命する、高い水準と協調的なリーダーシップの実現のために選ばれた尊敬される学者

8

What works (con't)

- High-functioning departments chaired by senior faculty appointed by the dean on the advice of faculty
- Interdepartmental research units (Bio-X, Institute for Environmental Studies, etc)
- Research support from individual competition for funds from government and foundations, and from requests for university funds
- Long-term planning of priorities: faculty-run with staff and students

9

うまくいっている点(続き)

- 学科は、教員の助言に基づき学部長によって任命されたシニア教員が学科長を務め、優れた働きをしている
- 学科間研究ユニット(Bio-Xや、環境学研究所等)
- 個々の教員が競争的に獲得する政府や財団の資金による研究支援、さらに学内資金による研究支援
- 優先度を付けた長期計画: 職員及び学生と共に教員が運営

9

What works less well

- Faculty Senate and Senate Committees: limited knowledge, venue for reports rather than decision-making, with exceptions; low attendance
- Variable department leadership: faculty sometimes cede decision-making to managers
- Occasional lack of coordination among units in setting priorities
- Occasional intrusion of inappropriate business practices into academic considerations ("enterprise risk management")

10

それほどうまくいっていない点

- 教授会及び教員評議会: 限られた知識、意思決定よりむしろ報告の場合(例外あり)、低い出席率
- 変わりやすい学科のリーダーシップ: 教員が管理職員に意思決定を任せてしまうことがある
- 時折見られる優先事項の設定の際の部門間の協力の欠如
- 時折見られる学術的判断への不適切な企業的手法の介入(「企業リスク管理」)

10

Optimizing use of staff

- Staff growth and causes
 - Maximizing productivity of best faculty
 - More complex research: e.g., social science "labs"
 - New programs for students: e.g., experiential learning, internships, overseas programs
 - More complex organization, IT: Stanford's budget grew from \$36M in 1956 to \$6B in 2017
 - Increasing regulation: e.g., reporting and audits of federal research funds, university responsibility for policing student behavior

11

職員の活用の適正化

- 職員組織の増大と要因
 - 最高の教員の生産性の最大化
 - より複雑な研究: 例) 社会科学“ラボ”
 - 学生のための新たな取り組み: 例) 体験学習、インターンシップ、海外研修
 - 組織の複雑化、IT: スタンフォード大学の予算は1956年の3600万ドルから2017年に60億ドルへと強化
 - 規制の増加: たとえば、連邦政府資金に関する報告義務や監査、学生の行動を監督する大学の責任

11

Conclusion: Importance of trust

- Elite universities: extreme example of distributed expertise and production in the organization
- Reliance of academic administrators on faculty assessments
- Detrimental effects of posturing on decision-making in a context of highly asymmetrical information

12

結論: 信頼の重要性

- エリート大学: 組織内で専門性と生産性が共有された極端な例
- 管理運営担当者による教員の評価への信頼
- 情報に著しい非対称性がある場合、見せかけは意思決定に有害な影響が生じる

12

Conclusion: Value of competition

- Disadvantages:
 - Increased inequality, especially under conditions of declining financial support from the state
 - Increased stratification in quality of faculty and educational opportunities for students
- Advantages
 - Matches resources to quality of faculty and students
 - Market competition has the potential to empower the best faculty
 - Increased private investment in higher education through philanthropy

13

結論：競争の価値

- デメリット
 - 特に公的な財政支援の減少という条件の下では不平等が増大
 - 教員の質及び学生の教育機会の階層化が増大
- メリット
 - 教員と学生の質に資源が適合する
 - 市場競争は、最高水準の教員組織に力を与える可能性がある
 - 寄付を通じて、高等教育への民間投資の増大

13

パネルディスカッション： 第１部「国内パネリストに よる事例発表」

パネルディスカッション： 第 1 部「国内パネリストによる事例発表」 「弘前大学の取り組み」

郡 千寿子

弘前大学 理事（研究担当）・副学長



発表の概要

弘前大学は本州最北の青森県に所在する国立大学で、人文社会科学部、教育学部、医学部、理工学部、農学生命科学部の 5 学部を有する地方中規模の総合大学である。学生数約 6,900 名、教職員数約 1,900 名である。そして弘前市の人口は、約 17 万人である。そのため、市内を歩くと 19 人に 1 人の割合で本学関係者に出会う計算になる。人口面でも経済面でも、本学は地域における存在意義を発揮していると自負している。

平成 29 年 4 月に大学設置基準の一部改正が行われた。その背景には、平成 20 年 12 月の中央教育審議会の答申の影響があった。当時からファカルティ・ディベロップメント（FD）だけでなくスタッフ・ディベロップメント（SD）の必要性や重要性が示され、教員と職員が協働して大学改革を実行することが求められていたが、現実にはなかなか難しい面があったように思う。

教員は、教育では学生を対象としているが、研究では科学や生物、文学、医療等、教員ごとに対象は異なる。それゆえ、教員同士でも研究領域の違いを背景に、意思の疎通は必ずしも簡単ではない。

職員は事務処理が主たる業務であり、書類相手の仕事である。そして職員同士で働く場面がほとんどである。学務や教務の職員以外は、学生、教員と接することなく業務を行っている。率直に申し上げて、教員と職員の間には大きな壁があり、交流が少なく、必ずしも一体ではないと感じていた。しかし、国立大学において、特に法人化以降は、教員と職員が両輪となり大学を運営するという自覚の重要性と必要性を強く感じている。

本学の FD や SD の事例を説明資料の 6 ページから 9 ページで紹介している。本学では、学生による授業評価を公表し、学生からの意見を教員にフィードバックしており、授業計画、実行、評価、改善という PDCA サイクルを意識した FD が定着している。職員に対しては、近年、国際化を視野に入れ、海外実務研修などを行っている。また、幹部級職員向けには、地域に貢献する大学という本学の使命に沿った課題共有、リーダーとしての役割や管理能力を学ぶ機会として、行政幹部や企業トップを招いた研修会を行っている。さらに、以前、私が FD 委員長を務めていた際には、中央教育審議会の答申を踏まえた教職員合同研修を行った。最近では、学生の参画も取り入れた教職員合同研修を行っている。

本学の学生の出身地は、青森県が 60%、北海道が 35% となっている。私が関西から東北に赴任した際、学生の気質が地域によっていかに違うかを実感した。講義内容、具体的な事例、授業の進め方に対して、東北と関西では学生の反応がまったく違う。本学の学生の授業態度は真面目でおとなしいという印象である。地域ごとの学生気質に見合った手法や工夫をもって教育にあたってきた。

学生の授業満足度は経年で向上しており、教員のFDは定着し、効果が現れてきている。その一方で、教員と学生の対話は不足気味のようなのである。教員は研究時間の確保が難しくなっており、授業以外に学生に対応する余裕がないようである。今後、学生支援の面では、教員だけでなく職員の役割がより期待されるであろう。

学生アンケート（弘大生の声）の自由記述欄には、教職員に対する厳しい意見も散見される。これは、有能な研究者が必ずしも学生にとって良い教育者ではないことを示す一例である。優れた研究者であり、良き教育者であることが理想であるが、近年は、特に教育者としての資質が問われていることは自覚すべきである。ただし、教員の名誉のために補足すると、おそらく学生時代から成績優秀で、勉強が好きだった教員にとっては、「学生がわからない、ということがわからない（理解できない）」のかもしれない。想像力をたくましくし、学生のレベルや状況を把握する努力をお願いしたいと思う。

また、職員には学生にとって社会人の先輩であるということを感じていただきたい。学生アンケートでは、職員は融通が利かないと指摘されているが、それは必ずしも悪いことではない。つまり、学生の立場をおもいやって、規則や規範を学生に丁寧に説明し、納得してもらう、といった努力が必要なのではないか。職員も学生にとってある意味での教育者である。つまり、キャンパス全体が学生を育てる教育の場であるという認識が大事だと思う。

卒業生のアンケートからは、研究室活動を充実させて欲しいとの意見が多い。学生にとって教員との交流は欠かせないものである。教員がいかに教育に時間を割けるかは重要である。職員との役割分担の在り方にこうしたアンケート結果も活かしたいと考えている。

大学における専門的職員の活用状況について、文部科学省が行った調査によると、現在配置していて特に重要だと考えられている部門は、学生の健康管理、就職・キャリア形成支援となっている。さらに、国立大学では、国際、研究管理、地域連携、知的財産についても重要視されている。一方、今後配置したい職務で特に重要と考える専門的職員については、国立大学、私立大学ともIR（インスティテューショナル・リサーチ）が最も高い。国立大学では、次いで研究管理、国際、執行部補佐と続き、私立大学では、執行部補佐、地域連携が続いている。この調査結果から、自分が所属している組織では何が重要となっているのか、どのような技能や資質が求められているのか、そういったことを自分で考えることができる職員が嘱望されていることがわかる。

教員も職員も自分たちが経験したこれまでの大学とは大きく変化していること、急速に対応が求められていることを自覚し、自ら考えるということが重要であろう。求められる知識や能力は、大学や部署ごとで異なる。自ら考え、足りない知識を補強する。そのような努力が継続的に必要である。教員、職員とも、最も重要で必要とされる基本的な資質は、「努力し続ける能力」だと思う。他方、どうすれば有能な教職員が増えるのか、どういう配置がふさわしいのか、我々管理職に求められる判断や責任も大きいと言える。

そして、教職協働を実現していくためには、相互理解が最も必要との調査結果もある。この背景には、従来、相互理解が進んでいなかったという現実があると推測できる。教員・研究者は、常に未知のもの、新しいものを探す性分を持ち、人と違ったことを発見することが使命である。独創性、新奇性とも言えるこの特性の上に、これからは教育力の強化が必要とされている。一方、職員は、前例主義と言われるように変化を嫌い、日常性や規範性を重んじる。その特性の上に、今後は事務処理だけではなく専門性が求められていると言える。つまり、教員と職員はそれぞれ基本的なところで相容れない性質や思考を持っているといえるかもしれない。研究者は変わった人が多いとか、職員は融通が利かないとか、反発する場面を見かけることがある。お互いに違うということを認識する。その違いを理解し、尊重し、相互に補い合い信頼し合う。信頼と尊敬の気持ちを持って、協力体制を構築していくことが大切だと思う。研究者としての経験でいえば、全く異なる分野との交流や刺激で新たな発想が生まれることがある。同質のものだけで深まる議論もあれば、多様性によって革新する場合もある。異質な素養を持つ教員と職員の協働が、より新しい大学の未来へと繋がることを期待している。

HIROSAKI UNIVERSITY

平成29年度大学質保証フォーラム

教員と職員 一学生のための大学をつくるー
弘前大学の取り組み

国立大学法人 弘前大学
理事(研究担当)・副学長
郡 千寿子
KOHRI Chizuko

平成29年 8月 7日

Contents

HIROSAKI UNIVERSITY

1. 弘前大学の概要

2. 大学設置基準等の一部改正

3. 中央教育審議会の答申

4. 弘前大学のFD・SD実施状況

5. ①弘前大学の幹部級職員への研修
②教員と職員の合同研修
③教員と職員と学生の合同研修

6. ①弘前大学 学生 学生生活実態調査より
②弘前大学 学生 弘大生の声より
③弘前大学 学生 卒業生アンケートより

7. 求められる職員の専門性

8. 教職協働をすすめるために

2

1.弘前大学の概要

HIROSAKI UNIVERSITY

弘前大学



HIROSAKI UNIVERSITY 2018

○昭和24年 5月31日 弘前大学 設置
平成16年 4月 1日 国立大学法人弘前大学 発足

○理 念：弘前大学は、教育基本法の精神にのっとり、広く知識を授け、深く専門の学芸を教授研究し、知的、道徳的及び応用的能力を展開させ、人類文化に貢献しうる教養識見を備えた人格者の育成をもって目的とする。

○組 織：5学部、7大学院研究科、4研究所、12学内共同教育研究施設等

○キャンパス：青森県弘前市

○学 生 数：6,858名（平成29年5月1日現在）

○教 員 数：887名（附属学校教員含む）

○事務職員等：1,065名（看護師等含む）

2.大学設置基準等の一部改正（平成29年4月1日施行）

HIROSAKI UNIVERSITY

第1 改正の概要

1 大学設置基準（昭和31年文部省令第28号）の一部改正
大学は、当該大学の教育研究活動等の適切かつ効果的な運営を図るため、その職員に必要な知識及び技能を習得させ、並びにその能力及び資質を向上させるための研修（第25条の3に規定するものを除く。）の機会を設けることその他必要な取組を行うものとする。こと。
（第42条の3関係）（中略）

第2 留意事項（中略）

2 対象となる職員について
「職員」には、事務職員のほか、教授等の教員や学長等の大学執行部、技術職員等も含まれること。

3 「機会を設けること」について
（1）今回の改正は、個々の職員全てに対して一律に研修の機会を設けることを義務付ける趣旨ではなく、SDの具体的な対象や内容、形態等については、各大学等において、その特性や実態を踏まえ、各職員のキャリアパスも見据えつつ、計画的・組織的に判断されるべきこと。
（2）SDの機会については、各大学等が自ら企画して設けるほか、関連団体等が実施する研修に職員が参加する機会を設けることなどが考えられること。

4 「その他必要な取組」について
SDを効果的・効率的に実施する観点から、各大学等において、その実情に応じ、例えば職員の研修の実施方針・計画を全学的に策定するなどの取組を行うことが期待されること。

4

3.中央教育審議会の答申（平成20年12月24日）

HIROSAKI UNIVERSITY

第3章 学士課程教育の充実を支える学内の教職員の職能開発

教職員は、学士課程教育の実践に直接又は間接に携わり、相互に連携して管理運営等を担っている。前章で述べた三つの方針に貫かれた教学経営に当たっては、学士課程教育の実践と管理運営を担う教職員の資質と能力に負うところが極めて大きい。

1 教員の職能開発（中略）

2 大学職員の職能開発

①職能開発の重要性（中略）
（イ）高度化・複雑化する課題に対応していく職員として一般的に求められる資質・能力には、例えば、コミュニケーション能力、戦略的な企画能力やマネジメント能力、複数の業務領域での知見（総務、財務、人事、企画、教務、研究、社会連携、生涯学習など）、大学問題に関する基礎的な知識・理解などが挙げられる。（中略）
これらの業務には、学術的な経歴や素養が求められるものもあり、教員と職員という従来の区分にとらわれない組織体制のあり方を検討していくことも重要である。

②職員の職能開発の実質化と充実
（ア）専門性を備えた大学職員や管理運営に携わる上級職員を養成するには、各大学学内外におけるSDの場や機会の充実に努める必要がある。（中略）
職員と教員とが協働して実りある大学改革を実行していくことが必要条件になってくる。（イ）なお、教職員の協働関係の確立という観点からは、FDやSDの場や機会を峻別する必要はなく、目的に応じて柔軟な取り組みをしていくことが望まれる。

4.弘前大学のFD・SD実施状況

HIROSAKI UNIVERSITY

対 象 者	主 な 研 修 内 容 等
教 員	・ 弘前大学新採用教員研修 ・ 教員個人 授業評価（アンケート）によるFD活動 ・ 各学部 学科 シンポジウム・ワークショップ等の開催 27年度：17回 28年度：24回 ・ 全学教育委員会 教養教育に関するFD 27年度：1回 28年度：2回 ・ 教養教育開発実践センター 地域学ゼミナール・基礎ゼミナールの運営に関するFD 28年度：8回
事 務 職 員	・ 弘前大学新採用職員研修 ・ 弘前大学職員海外実務研修 ・ 弘前大学英会話研修
幹部級職員	「5.①弘前大学の幹部級職員への研修」参照
教 職 員	「5.②③教職員合同の研修」参照

6

5.①弘前大学の幹部級職員への研修

HIROSAKI UNIVERSITY

①幹部級職員・・・学長,理事,学長特別補佐,学部長,部局長等

平成26年度から,地域志向大学として県内全域での地域貢献活動の一層の推進を図るため,青森県が抱える課題や行政の取組等に対する見識を深めることを目的に,幹部級職員を主な対象として,首長や行政幹部等を招いた社会連携や地域貢献にかかわるF・D・S事業を開催。



総開催回数：16回 総受講者数：1,389名

26年度：6回〔272名〕 27年度：6回〔746名〕 28年度：3回〔290名〕 29年度：1回〔81名〕

・行政機関11回（青森県2回,弘前市,青森市2回,むつ市,八戸市,平川市,深浦町,函館市,参議院議員）

・金融機関 1回（日本銀行青森支店）

・民間企業 4回（㈱楽天野球団, ㈱サンマルウェアナリー, ㈱あおり海山, ㈱オカムラ食品工業）

※一部,学外一般にも開放した講演会含む

7

5.②教員と職員の合同研修

HIROSAKI UNIVERSITY

教員中心のF・D活動 ⇒ 教員と職員の協働 F・D・SDへ

教育学部

平成20年の中教審答申を背景に実施

平成21年度 新任教員と事務職員の合同研修

・教員の業務内容と生活を紹介 ・事務職員の業務内容と生活を紹介

相互理解を通して学部の業務環境改善・学生への教育力向上を図る

平成22年度 進学相談会の実施と反省会による合同研修

・教員と事務職員（教務担当以外の職員も含む）合同による進学相談会

・進学相談会準備・実施後の情報交換や事務引き継ぎの整理

・反省会（平成22年8月11日）の実施 【平成22年度教育学部進学相談会アンケート結果と今後の課題】

共同実務を通して課題を共有し,事務・教員の立場から,検討

平成22年度 他大学における教育研究活動調査による合同研修

・京都女子大・島根大学・鳥取大学・福井大学への調査を共同で実施

企画準備・実施後の情報交換,課題の整理を経て,新たな提案企画へ

計画Plan ⇒ 実行Do ⇒ 評価Check ⇒ 改善Act



8

5.③教員と職員と学生の合同研修

HIROSAKI UNIVERSITY

平成26年度

学生と事務職員で取り組む「新しい大学」プロジェクト

講演・ワークショップを通して問題意識・情報を共有し,学生との協働事業について具体的に考える試み。

平成27年度

ひろだいパワーアップカンファレンス ～弘前大学のこれからを担う人材力を考えよう～

大学改革を推進していく上でよりよい大学づくりのためにできる取り組みについて,職員と学生が意見交換しながら,協働で企画する。

平成28年度

学生と教職員が連携した大学づくり懇談会

学生生活や学修環境の充実について,教員,職員,学生が一緒になって考える。

学生+教員+職員 相互理解⇒意見調整⇒協働して提案



コミュニケーション能力（表現力・理解力）

判断力・調整力

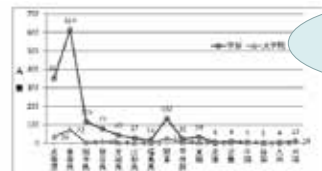
企画力・発進力

9

6.①弘前大学 学生

学生生活実態調査より

HIROSAKI UNIVERSITY



地域性（東北）を考慮した授業改善

【学生出身地】

弘前大学の学生は授業の出席率が高い

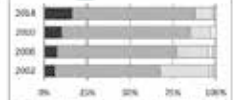
弘前大学の学生は授業の満足度高い経年で上昇

【教員との対話】

コミュニケーションは不足？



【授業の出席率】



【授業の満足度】

10

6.②弘前大学 学生

弘大生の声（平成27年3月）より

HIROSAKI UNIVERSITY

【教員に対して】

- ・授業に関して学生目線にたった授業をしてほしい。
- ・教授にも教員のように「人に教える」ということについてしっかりと教えてほしいです。
- ・「人に教える」ことが本業でないことを言い訳に雑な授業をしてほしくないです。
- ・「わからない人に対してどうするか」ということを常日頃考えてほしいです。

有能な研究者 が 優秀な教員 とは限らない

【職員に対して】

- ・職員の学生への対応がよくないと思う。
- ・学務がもう少し融通がきかないと学生生活に支障をきたします。

職員は学生にとって,社会人としての見本でもある

教員としての自覚意識的な努力が必要

大学キャンパスすべて教育の場職員も教育の一翼を担っているという認識が必要

学生のための大学をつくるとは？

＊学生支援の分野で職員の活躍が期待される

＊今後は新しい領域で職員の専門性が必要とされる

11

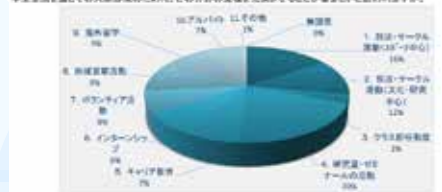
6.③弘前大学 学生

卒業生アンケート（平成26年）より

HIROSAKI UNIVERSITY



学生生活を通じての人間形成のために,どの分野の支援を必要とするかが重要だと認められています。



12

7.求められる職員の専門性

文部科学省の調査より

HIROSAKI UNIVERSITY

■ 現在配置している特に重要と考える専門的職員

■ 今後配置したい職種で特に重要と考える専門的職員

出典：『大学における専門的職員の配置の実態と展望に関する調査結果(概要)』(文部科学省ウェブサイト)
http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/011/0110017_01/1461181_01.pdf

出典：『大学における専門的職員の配置の実態と展望に関する調査結果(概要)』(文部科学省ウェブサイト)
http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/011/0110017_01/1461181_01.pdf

* 求められる教員としての資質や能力はなにか？

* 求められる職員としての資質や能力はなにか？

* 組織におけるそれぞれの役割は？

13

8.教職協働をすすめるために

HIROSAKI UNIVERSITY

■ 教職協働の取組が行われている分野

■ 教職協働を推進するための必要事項

出典：『大学の専門職職員の在り方について【参考資料】』(文部科学省)
http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/011/0110017_01/1461181_01.pdf

出典：『大学における専門的職員の配置の実態と展望に関する調査結果(概要)』(文部科学省ウェブサイト)
http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/011/0110017_01/1461181_01.pdf

教職員の相互理解が
すすまなかったのはなぜ？

研究者
独創性・新奇性
+ 教育力
コミュニケーション力

職員
日常性・規範性
+ 事務処理が得意
専門性が求められる
+ コミュニケーション力
+ 柔軟性・柔軟性
がた

資質・役割の相互理解と意識改革

信頼と尊敬に基づく協働へ

14

春 弘前城の桜

夏 弘前ねぶた祭

ご静聴ありがとうございました

秋 八甲田の紅葉

冬 岩木山の雪

パネルディスカッション： 第1部「国内パネリストによる事例発表」 「教員と職員のこれから」

小野 成志

根津育英会武蔵学園 理事



発表の概要

私の勤めている学校法人武蔵学園は中小規模の学校法人であり、2つの設置校から成っている。1つ目の武蔵大学は学生数が約4,000名。もう1つの中学・高校は1,000名程度の規模である。その小さな学校法人から見た大学の教員と職員の話をして頂きたい。

まず、現在の日本の大学におけるスタッフのあるべき姿を考える前に、最近の50年間、日本の大学とそれを取り巻く環境から見てくるものについて考えてみる。過去50年のうち最初の30年は、ご承知のとおり高度成長期である。しかし、そもそも高度成長期というものはこの30年間に限ったことではなく、日本は19世紀の後半から第2次世界大戦期の一時期を除き高度成長期であった。その長い高度成長を支えてきたものが日本的経営であった。1980年代頃には日本的経営は世界的にも知られた存在となった。

この日本的経営を支えているものが日本的人事システムであろう。この日本的人事システムは、2つのサブシステムから成っており、1つは「新卒一括採用」、もう1つが「終身雇用」である。この日本的人事システムが支える日本的経営システムが目指していることの1つは、なるべく護送船団方式で物事を進めるということである。つまり、日本の学校を出れば新卒一括採用で誰もが採用され、転職を経験することはほぼない。その一方、護送船団方式の船は速度が出るからといって先に行くことは許されず、一番遅い船に速度を揃える。先に行こうとすれば、出る杭は打たれる。とはいえ、高度成長期であるため、一番遅い船でも充分スピードが速いので、全体がそのような横並びでも、落ちこぼれを少なくする良いシステムとして機能していたのである。

この年代の日本の大学は、新卒一括採用に向けて学生を安定的に供給する必要があったため、18歳で入学した学生を4年間で卒業させる必要があった。22歳で大学を卒業した学生は終身雇用されるため大学に戻ることはない。これをビジネスモデルに置き換えると、顧客は黙っていても毎年やって来て、4年間で出て行き、リピーターはいないというものになる。その中では競争は必要なく、顧客へのサービスの良し悪しは問題にならない。この場合、顧客というのは学生であり、サービスとは教育である。したがって、競争環境はほとんど存在しないため、経営というものが意識されず、いわゆるアドミニストレイティブ・スタッフという意味での大学職員は存在しなかった。当時は、文部省に職員の数を報告する場合、「職員」の項目は教授、助教授といった教員の数を報告していた。それ以外の事務職員は「その他」と呼ばれていた。つまり、大学には教員とその他の職員しかいないという構成になっていたわけである。

先述のように、この年代は、新卒一括採用システムが日本の経営にとって大変重要であった。このシステムの下では、一流の大学を卒業した学生から順に大企業に採用され、優秀な人材は大企業に集中した。企業の序列は乱されず、大企業が主導し、中小企業はそれに従うという護送船団システムを組むことができた。学生も採用の時期に一度だけ苦労すればよく、大学は4年間学生を滞留させておけばよい。そのため、おそらく19世紀以来、1980年代まで、日本の大学の倒産はきわめて稀であり、その点は素晴らしい成果をあげていた。大学における教員には、ご承知のとおり、フンボルト理念というものがある。教育は研究を通じて行うというのがフンボルト理念であるが、日本的企業とのもたれあいシステムの下では、フンボルト理念を盾に、教育らしい教育をしない教員もいた。

日本的人事システムのもう1つの重要な点は、日本の学校制度と結びついているため、海外からの雇用を想定できないということである。日本は19世紀の後半に鎖国をやめたということになっているが、見方を変えれば、鎖国制度は日本的人事システムの中に生きていけると言えるだろう。

また、この年代の大学は、別の課題を抱えることになった。それは、歴史的に経験したことのない超高齢化社会である。1990年代以降、大学は顧客である18歳人口の若者を大きく失うことになり、多くの大学が倒産するだろうと言われていた。しかし、実際にはそのような状況になっていない。その理由はおそらく、大きな定員割れの中で大学同士が互いに倒産させないよう、支え合っているという構造があるためだと考えられる。こうした状況の中では、我々は先が見えないコスト削減と、多くの機会損失を引き受けていると考えざるを得ない。その中で教職協働ということを今さら言われると、大変な違和感がある。

現在、多くの大学は、定員割れで体力を失っているのが現状である。国立大学も国からの運営費交付金が削減されている。価値創造のチャンスがなく、コストを削減することだけしかできないという状況では、先が何も見えない。20世紀の初頭に小説家の村上龍が言った「この国には何でもあるが、希望だけがない」という言葉は大変印象的であり、まさに、現在の大学は、何でもあるが希望はないという気がしてならない。

どうすべきかということ、本当は当たり前のことを当たり前にやれば良いのである。企業は停滞から価値創造へ向かい、鎖国を解いてグローバル化し、大学も企業との相互依存から脱却するのである。しかし、実際には大変難しいということも承知している。

教員と職員のあるべき姿も、ある意味ははっきりしている。つまり、大学経営というのはプロフェッショナルが行うものであって、そのためには日本的人事システムと決別し、教えることができない教員がいれば、その教員に教えるスキルを身につけさせればよい。しかし、それが難しいという点に現在の大学の不幸がある。つまり、コスト削減の要請の下ではそのような余裕はないのかも知れない。本日のフォーラムの副題は「学生のための大学をつくる」ということであるが、フンボルト理念を少し捻り、教員と職員が幸せな環境を作れば、それは学生のための大学にもなるのだということをお伝えたいと思う。教職員のための良い環境というのは、教員のためには良い研究環境を提供し、職員はAO（アドミッション・オフィサー）やIR（インスティテューショナル・リサーチ）、キャリア支援といったアドミニストレイティブ・スタッフとして適切に機能するということであろうと考える。

ここまできて申し上げたかったことは、今言われている教職協働というのは本当にあるべき姿だろうかということである。教職協働を評価するよりもアドミニストレイティブ・スタッフとしての職員の機能を評価する必要があるのではないだろうか。

日本の大学は、もう安楽死すると運命づけられているのだから、と言う方もいるが、大学経営をしている身としてはもう少し希望のある環境を作りたいと思う。適正な競争環境があれば、現状の問題はかなり解消されるだろう。ただし、小さな大学にとっては、大きな大学にあつという間に弾き飛ばされてしまうのではないかという危惧がある。それでも黙って安楽死を迎えるよりは、適正かつ健全な競争環境をつくるのが、ひいては学生のための大学になるのではないだろうか。

教員と職員-学生のための大学をつくる- 教員と職員のこれから

武蔵学園理事 小野成志

2017年8月7日

平成29年度大学質保証フォーラム

Copyright © 2017 Seishi Ono. All rights reserved.

自己紹介

学歴

- ・筑波大学経営・政策科学研究科修士

職務経歴

- ・インターネット運用管理者を20年
- ・大学のマネジメントを10年

主な実績

- ・学園へのインターネット導入、以降一貫して学園情報システムの拡充を担当
- ・大学中期計画を主導（経営企画室）
- ・大学の国際化政策の推進（国際部）

おの せいし

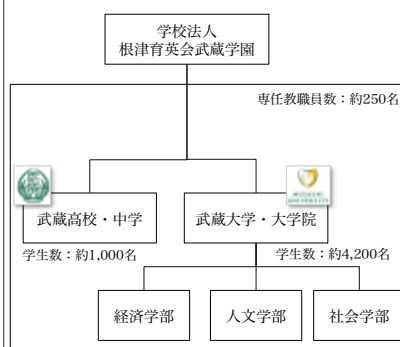
小野 成志

学校法人根津育英会武蔵学園
理事・評議員

Copyright © 2017 Seishi Ono. All rights reserved.

2

武蔵学園 概要



専任教職員数：約250名

所在：東京都 練馬区
設立：1921年9月
創設者：根津 嘉一郎
理事長：根津 公一
学園長：有馬朗人
学長：山崎 哲哉
校長：梶取 弘昌
沿革：
1921 根津育英会設立
1922 旧制 七年制武蔵高校開校
1948 新制 武蔵高校開設
1949 新制 武蔵中学開設
新制 武蔵大学開設
1969 人文学部増設
大学院設置
1998 社会学部増設
2013 根津育英会武蔵学園に改称

Copyright © 2017 Seishi Ono. All rights reserved.

3

1960年代～1980年代：企業

- 高度成長
- 日本的経営
- 日本的人事システム
 - 新規一括採用
 - 終身雇用

Copyright © 2017 Seishi Ono. All rights reserved.

4

1960年代～1980年代：大学

- 安定経営
 - 18歳入学，22歳卒業
 - 顧客にはリピーターがないビジネスモデル
- 教員と職員
 - 教員は上位，職員は下位
 - 教育の質は求められない
- 職員の雇用条件
 - きちんと字が書けること
 - 考えないこと

Copyright © 2017 Seishi Ono. All rights reserved.

5

1960年代～1980年代：考察

- 大学と企業のもたれ合い
 - 企業：低コストでの人材確保
 - 大学：安定した学生数の確保
- 教育
 - 良い研究者は良い教育者である
- 鎖国
 - 企業の採用人事は日本の学制を前提
 - 採用時には他国の人材を排除

Copyright © 2017 Seishi Ono. All rights reserved.

6

1990年代～現在：企業

■ 成長から停滞へ

- リスク回避
- 価値を生み出すリスクよりもコストを削減

■ ガラパゴス化

- 独自の進化
- 海外進出はあっても海外からの参入はない

■ 日本的人事

- 新規一括採用の継続
- 海外からの雇用は、別の経路を設定

Copyright © 2017 Seishi Ono. all rights reserved.

7

1990年代～現在：大学

■ 非競争的環境

- 少数の倒産
- 50%を越える大学の定員割れ

■ 先の見えないコスト削減

- 研究成果の凋落
- 多くの機会損失

■ 教員と職員

- 教職協働

Copyright © 2017 Seishi Ono. all rights reserved.

8

1990年代～現在：考察

■ 文教政策

- 競争環境が構築されない
- 価値創造が行われる基盤がない
- コスト削減以外の手段が無い

■ 教職と職員

- 教員の教育スキルは低い
- 考えない職員が入替るには30年を要する

■ 結果

- この国にはなんでもある、
だが、希望だけが無い（村上龍）

Copyright © 2017 Seishi Ono. all rights reserved.

9

2017年～：あるべき姿

■ 企業

- 停滞から価値創造へ
- グローバル化への急速な対応

■ 大学

- 企業との相互依存からの脱却
- 健全な競争環境基盤
- 定員割れから大学の整理へ
- 研究環境への重点的な投資

Copyright © 2017 Seishi Ono. all rights reserved.

10

2017年～：あるべき姿

■ 教員と職員

- プロフェッショナルによる大学経営
- 終身雇用制度からの脱却
- 教員の教育スキルの質保証

■ 学生のための大学を作る

- 教職員のための良い労働環境
 - － 教員のための研究環境
 - － AO, IR, キャリアの充実
- 教職員の適切な処遇
 - － 日本的雇用制度との決別
 - － 適切な評価

Copyright © 2017 Seishi Ono. all rights reserved.

11

なにをなすべきか？

■ 企業：日本的雇用システムの撤廃

- 時間を要する

■ 政策：高等教育機関の公正な競争環境構築

- 非常に困難

■ 大学：職員の終身雇用制度の廃止

- いくつかの私立大学での試み

■ 私立大学：プロフェッショナル大学経営

- 米国の1970年代の状況に似ている

Copyright © 2017 Seishi Ono. all rights reserved.

12

希望
Hope

Copyright © 2017 Seishi Ono. all rights reserved.

13

パネルディスカッション： 第 1 部「国内パネリストによる事例発表」 「大学の組織運営と教職員」

大場 淳

広島大学 高等教育研究開発センター 副センター長 准教授



発表の概要

大学の組織は、企業とはかなり異なると考えられている。総じて緩やかに連結した組織で、部局間の、あるいは本部と部局との間の関係が非常に緩く、希薄である。その中で関係者が集まって、様々な形で議論しながら意思決定を進めていくという点に特徴がある。ただし、非常に多様な組織形態があり、大学の組織は一般化が難しい。

あるセミナーで、成功している企業は分権的だという話を聞いた。これは、サラリー氏が、エリート大学というのは非常に分権的な組織であると言われたことと共通性がある。大学では、近年、世界的に大衆化やグローバル化などの課題を受けて、様々な改革が求められている。こうした中で、大学の自律性を拡大して管理運営を強化するといった方向性が示されてきたが、それについては様々な先行研究がある。

最も著名な研究の1つがバートン・R・クラーク氏の企業の大学、別の言い方をすると革新的な大学である。これには5つの要素があり、中心的運営組織があること、周辺組織が発展していること、基盤となる自由裁量資金があること、

中心地が活性化していること、統合された企業的信念があることがあげられており、最後の要素が最も大事だと彼は言う。そして、大学組織では非常にボトムが重く、そこで自由闊達な議論がなされてイノベーションが起きてくるため、上から統括して動かすのはなかなか難しいと彼は指摘する。

そういった大学組織の特性を踏まえた大学運営では、構成員が積極的に参加していくことが重要で、横と縦、両方の構成員間のコミュニケーションが必要である。先ほど、サラリー氏が情報の非対称性が非常に危険だと指摘されていたことにも通じるが、ボトムが重い組織においては、ボトムに対する管理者の支援的なリーダーシップが重要である。また、リーダーシップはトップのみに求められるのではなく、ボトムを含めて組織の至るところにないといけない。

組織のトップが重要な役割を担うのは当然であるが、トップが常に正しい意思決定をできるかというと、実際は持っている限られた情報に基いての判断しかできない。これは限定合理性と呼ばれているが、この欠点を補うためには、構成員の積極的な参加や信頼が大事である。限定合理性を可能な限り克服するため、チームでの意思決定や、より多くの構成員の参加を得た目標・計画設定、評価制度整備等により、信頼関係を構築する必要性が指摘されている。そして、それは組織内の様々な軋轢等から生じる内部取引コストを削減することにも繋がる。

しかし、それぞれの大学の置かれた環境は大きく異なっており、こうした在り方が全てにあてはまるわけではない。例えば、仮に学生が集まらない、倒産しそうな私立大学があった場合、状況によっては一気にトップダウン的に対策を決定することも必要になるかも知れない。そのような例外的な状況を別にすれば、大学運営においては、目標・計画が適切であることは特に重要である。目標・計画が正しく設定されていなければ、いくらマネジメントやガバナンス改革をしてもパフォーマンスは上がらない。

アメリカにおける大学職員に関する最近の傾向として、専門職化がある。教員外の専門職が増えており、一般職員が減少している。それらの職員の専門性を支えているのが専門職団体や専門職養成コースを提供する大学院である。アメリカには数百の専門職養成コースがある。最近は様々な国で、第3の領域といわれる教員と職員の間間的な職が拡大している。例えば、学生支援やキャリア教育、協同教育といった領域で、教員と職員が一緒に仕事をする部門が新たに設置されてきている。専門職化は、こうした状況も背景としている。

アメリカの場合、学長等の養成課程も充実しており、しかも多くの場合、学内から学長が選ばれることがない。学長には様々な責任があるが、特に期待されているのは資金集めに秀でた能力である。そのような人材を集めるための競争が激化しており、学長の報酬は1999年から2009年の10年間に75%増加した(教員報酬は14%上昇)。管理職員数も非常に増えており、カリフォルニア州立大学群の場合、教員数は1995年から2008年の間あまり変わっていないが、管理職員が3倍以上に増え、非常に経費がかかっている。その費用の大半は、公的な資金ではなく大学の経費で賄われており、学費が大幅に値上がりしている。

日本では、近年、自律的な運営を行うための大学改革が進められている。平成3年には大学設置基準の大綱化、平成16年には国立大学法人化があり、同年以降公立大学の法人化も可能となり、ほとんどが法人化された。国立大学法人化は大学の自律性・自由を拡大するものであるが、法人の長に最終決定権を与えている。1人の長に権限を与えるというのは世界的に極めて稀な制度であり、多くの制度では理事会等の合議機関が最終意思決定をする。これに対して日本の国立大学法人制度では、学長が法人と教学の長を両方担い、権限が著しく集中している。この制度は、先に述べた限定合理性に鑑みれば、問題が生じやすい仕組みである。

実際には、まだまだ政府統制が強く残っており、大学は自由に活動できないのが現実である。特に国立大学においては、文部科学省からミッション再定義の要請がなされた辺りから、政府の統制が戻ってきた感がある。また、私立大学についても、例えば私立大学等改革総合支援事業で、IRの設置や全学的FDなどの取組みを実施すると補助金が増えるという仕組みが採用されており、個々の大学の必要性に関わらず文部科学省が言及する取組みの実施を余儀なくされている可能性がある。本来は各大学が自律的に必要な改革に取り組み、それに対して適正な評価を実施することが望ましいが、認証評価制度等が期待通り機能せず、このような誘導政策をとっているのではないかと。

中央教育審議会では職員制度の改革に関して、スタッフ・ディベロップメント、専門職化、事務組織の3点について議論されたが、このうち最終的に法令化されたのはスタッフ・ディベロップメントのみである。日本では近年、国公立大学ともに職員数が増加している。公立大学や私立大学については、主として大学数の増加に伴った職員数の増加である。国立大学については、法人化以降、大学数が減少し、さらに運営費交付金は毎年度1%ずつ削減され、授業料もほとんど値上げをしていない状況での職員数の増加である。これは、学内のどこかにしわ寄せがいて、何かが犠牲になっていることを意味する。とはいえ、日本はアメリカと比べると大学の職員数及び予算が少なく、専門的な職員の数も遥かに少ない。そういった少数・少額での大学運営は、非常にパフォーマンスが良いという指摘も可能である。

管理運営の専門性向上については、近年、外部人材の採用や業務の外部化が進められる中で、職能の専門化が議論されている。専門性が必要とされる職務については、以前からセンター等を設置する形で対応が行われてきており、キャリアセンター、アドミッションセンター、学生支援室等、様々な組織が大学に設置されている。それらに配置される専門スタッフは、教員の身分を持っている場合もある。ある意味、職員の専門職化が図られてきたのであるが、労働市場の流動性が低く、アメリカ流の専門職制度の普及は難しい。また、専門職の拡大に伴う経費をどうするかという問題もあり、仮に実施する場合、その大半は学費の値上げで確保することになる。専門職の拡大、それに伴う大学運営の機能向上は、利害関係者である学生も参画した上での議論を踏まえる必要があるのではないかと。

教職協働については、大学の活動が、教授から学習へというパラダイム転換の中でその重要性が増している。学習支援等の中間的業務(前述の第3の領域)は教員だけでなく、職員も一緒に取り組むことが重要である。大学全体でそういった認識のもと、構成員が主体的に学習支援活動等に参加し、信頼関係を構築して、場合によっては組織学習という形で一緒に学んでいくことが必要であろう。そのためには、学内の様々なところでリーダーシップが必要になる。

同僚制については、最近の大学改革では否定的にとらえられている。しかし、大学が自律的に運営することを前提とすると、可能な限り多くの構成員が参加するような形で適切な目標を設定し、評価制度も適切に運用しないと上手くいかない。同僚制は大学の基本であり、多くの大学においてそれなりに重要性を維持していくであろう。

平成29年度大学質保証フォーラム「教員と職員：学生のための大学をつくる」
2017年8月7日（月）於一橋講堂（東京）

大学の組織運営と教職員



RIHE外観

- 1.今日の大学組織運営と職員
- 2.日本の組織運営・職員制度改革
- 3.教職協働の推進～大学組織運営の観点から

大場 淳
広島大学高等教育研究開発センター (RIHE)
<http://home.hiroshima-u.ac.jp/oba/>

1. 今日の大学組織運営と教職員

- 大学組織の特性
 - ゆるやかに連結 (loosely coupled) (Weick, 1976)
 - 矛盾・対立の存在＝ゴミ箱モデル (Cohen, March & Olsen, 1972)
- 置かれる環境の変化と対応
 - グローバル化、脱政府化
 - 大学間競争の拡大、連携の必要性
 - 社会経済発展への大学の活用
 - 大学の自律性の拡大
 - 管理運営の強化

2

- 企業的(革新的)大学の模索 (Clark, 1998)
 - 中核的運営組織 (strengthened steering core)
 - 周辺組織の発展 (enhanced development periphery)
 - 基盤となる自由裁量資金 (discretionary funding base)
 - 中心地の活性化 (stimulated heartland)
 - 統合された企業的信念 (entrepreneurial belief)

Universities are too bottom-heavy, too resistant from the bottom-up, for tycoons to dominate very long. Rather, transformation occurs when a number of individuals come together in university basic units and across a university over a number of years to change, by means of organized initiative, how the institution is structured and oriented.

3

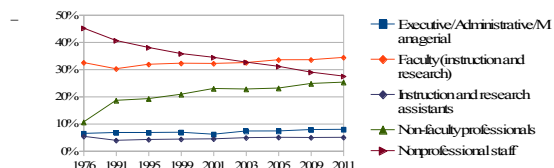
- 自律性の拡大した大学における大学運営
 - 構成員の積極的な参加
 - 適切なコミュニケーション
 - 支援型リーダーシップ (McNay, 1995; Sporn, 1999)
 - リーダーシップの普遍性 (Kezar, 2004; Shattock, 2003)
 - 限定合理性への対応
 - 信頼の醸成 (Kezar, 2004)
 - チームによる大学運営 (Bensimon & Neumann, 1993)
 - 信頼構築等による内部の取引コストの削減

大学が置かれた状況によって運営の在り方は変わる

適切な目標・計画設定と評価制度整備が前提

4

- 運営業務の多様化と高度化(主に米国)
 - 多様な領域で専門職の発達(下図、於米国)



- 専門職団体の発達、大学院等による養成課程の整備
- 教員と職員の間接的業務の拡大
 - 第三領域 (third space) (Whitchurch, 2004)
 - 準教学 (para-academic) (Macfarlane, 2011)

5

- 管理職の専門化
 - 学長等の養成課程と優秀人材の公募
 - 管理職経費の高騰
 - 1999年と2009年間に米国の学長報酬は75%増加(教員の増加率は14%)
- 管理職員数の増加
 - カリフォルニア州立大学群の例
 - 1995: professors 11,614 vs administrators 3,800
 - 2008: professors 12,019 vs administrators 12,183
- 学費等の上昇
 - 米国では、個人所得の伸びを大幅に上回って学費が上昇
 - 英国でも最大9千ポンド／年の学費を徴収

6

2. 日本の大学組織運営の現状と改革

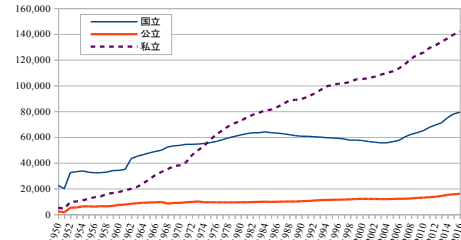
- 国立大学法人化
 - 独立行政法人制度に基いて制度設計
 - 法人の長に最終決定権...世界に類例を見ない
- 残る政府統制とその強化
 - 国立大学ミッション再定義
 - 私立大学等改革総合支援事業
- 目標管理と評価制度
 - 政府統制の手段
 - 目標設定や評価基準・手続等については様々な批判

7

• 中央教育審議会における職員制度改革検討

- **スタッフ・ディベロップメント(SD)**
 - 2017年度から義務化
- 専門職化(専門的職員)
- 事務組織

• 職員数の増加(下図)



8

教職員の日米比較

学生一人当たり教職員人件費(水田)

日本 教員分: 748,699 円 職員分: 480,251 円 (2002年度)
アメリカ 教員分: 776,315 円 職員分: 963,394 円 (2003年)

職員一人当たり学生数(米国: 2003年・日本: 2002年)(水田)

	公的高等教育機関		私立高等教育機関	
	4年制	2年制(短大)	4年制	2年制(短大)
米国	4.4	9.3	3.9	9.1
日本	10.8	29.9	19.2	32.1

(出典) 平成 14/15 年度学校基本調査、平成 18 年度版今日の私学財政

Digest of Education Statistics 2005 table. 200

文部科学省「高等教育財政関係資料」
http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/kondankai/_icsFiles/afieldfile/2009/06/18/1278429_2_1.pdf

11

• 管理運営の専門性向上(SD以外)

- 外部人材の採用
 - 国公立大学では法人化後可能に
- 業務の外部化
- センター等の設置
 - キャリアセンター、アドミッションセンター、学生支援室等
 - 専門スタッフの身分はしばしば教員

• 教職協働を進めるための課題

- 教職員相互の理解(78.4%)
- 目標・方針の共有や一致(70.6%)
- 教員と職員との権限や責任の明確化(47.6%)
- 職員の専門性の向上(47.6%)

私立大学協会附属私学高等教育研究所「事務局職員の力量形成に関する調査」
(2009年・常任理事・事務局長等回答)での上位選択肢

10

3. 教職協働の推進～大学組織運営の観点から

- 参加、信頼、(組織)学習の推進・醸成の必要性
 - それを促すようなリーダーシップの遍在
- 専門職化や管理運営高度化には様々な課題
 - 流動性の低い労働市場、対応しない年金制度
 - 経費の問題
 - 高等教育費は対GDP比日本1.5%程度、米国約3%
 - 増えてはいるが米国と比べると少ない職員
 - スタッフを増やすのであれば経費をどのように調達するか
- 無視できない同僚制(collegiality)(Dill, 2017)
- 大学の自律性拡大とそれに対応する目標設定と評価制度整備

11

References

- Bensimon, E. M., & Neumann, A. (1993). Redesigning Collegiate Leadership: Teams and Teamwork in Higher Education. Baltimore: The Johns Hopkins University Press.
- Clark, B. R. (1998). Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation. Oxford: Pergamon.
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. Administrative Science Quarterly, 17(1), 1-25.
- Dill, D. D. (2017). Academic Governance: A US Perspective on External, Internal, and Collegial Models. Sendai: JAHAR Annual Conference Symposium.
- Kezar, A. (2004). What Is More Important to Effective Governance: Relationships, Trust, and Leadership, or Structures and Formal Processes?. New Directions for Higher Education, 127, 35-46.
- Macfarlane, B. (2011). The Morphing of Academic Practice: Unbundling and the Rise of the Para-academic. Higher Education Quarterly, 65(1), 59-73.
- McNay, I. (1995). From the Collegial Academy to Corporate Enterprise: The Changing Cultures of Universities. In T. Schuller (Ed.), The Changing University? (pp. 105-115). Buckingham: SRHE & Open University Press.
- Shattock, M. (2003). Managing Successful Universities. Berkshire: Open University Press.
- Sporn, B. (1999). Adaptive University Structures: An Analysis of Adaptation to Socioeconomic Environment of US and European Universities. London: Jessica Kingsley Publishers.
- Weick, K. E. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. Administrative Science Quarterly, 21(1), 1-19.
- Whitchurch, C. (2004). Administrative Managers - A Critical Link. Higher Education Quarterly, 58(4), 280-298.

12

パネルディスカッション： 第2部「総括討論」

パネルディスカッション： 第2部「総括討論」



パネリスト

Anthony McClaran

オーストラリア高等教育質・基準機構 CEO

Richard Saller

スタンフォード大学 人文・理学部長及び欧州研究所教授

郡 千寿子

弘前大学 理事（研究担当）・副学長

小野 成志

根津育英会武蔵学園 理事

大場 淳

広島大学 高等教育研究開発センター 副センター長 准教授

モデレーター

土屋 俊

大学改革支援・学位授与機構 研究開発部 教授

ディスカッション

トピック 1：事例発表に対するコメント

【土屋】

まず、第 1 部の国内パネリストによる事例発表で日本の状況についてどう感じたか、基調講演者のお二方にお答えいただきたい。

【McClaran】

教職員の関係性について、興味深い点がたくさんあった。特に、有能な研究者が優秀な教員とは限らないという点である。近年、「教える」ということの重要性が再認識されている。研究者が片手間に教えるということではいけないという認識である。教員の報奨制度においても、また、質保証においても同様であり、良い指導をきちんと認識していくことも質保証機関にとって重要な活動だと思う。イギリスでは、教育卓越性枠組（TEF）による評価が始まった。これは教育が非常に重要であることから、そこに卓越性を持った機関をきちんと評価していこうという試みである。

職員について、以前は、貴族的な地位に教員がいて、そして、職員はその下でサポートを行うと見られてしまうようなことがあったと思う。しかし、現在では多くの大学が、教員と職員双方において優れた人材があってこそ大学が成り立つという理解を持ち始めている。

また、高等教育セクターにおいて、経済的圧力や競争がある中で、様々なレベルにおいてリーダーシップがとても重要だと思う。一方で、ピアレビューや大学の自治については、多くの国で公的資金が大学にとって大きな収入源であることから、説明責任が必要になる。大学の目標は自律的な運営の中で作られていかなければいけない。しかし、それと同時に、様々なステークホルダーと一緒に作っていかなければいけないと思う。

【Saller】

私個人の経験からも、有能な研究者が優秀な教員とは限らないということについて、確かにそうだと思う。しかし、制度が上手く機能している時というのは、2 つの目的が達成できるものだと思う。スタンフォード大学におけるテニュアの必要条件として、研究の質以上に指導の質を見る。また、学部生及び院生が研究に参画しており、新しい知識の発見の重要性について学生も認識している。

指導の質と報酬制度の関係について、指導にも様々な形式やスキルがあり、それぞれ評価されるべきものがあると思う。スタンフォード大学の場合は、様々な表彰制度があり、それに合わせて報酬が支払われ、優れた教員が適切に評

価される。また、表彰制度は昇進にも反映できていると思う。最近では、ソーシャルメディアを含めた多様なメディアを活用した情報収集を習得している学生と、どのようにコミュニケーションをとるのが課題となっているだろう。

トピック 2：質問票に対する回答

Q. 職員が教員より地位が低くみられる傾向がある。どのようにして職員の価値や地位を大学の中で向上していったらよいか。

【Saller】

大学のリーダー、管理部門が職員に対して敬意を表すことが大切だと思う。例えば「ありがとう」と伝えるとか、給与、ボーナスに反映させることが考えられる。しかし、それ以上に重要なことは、管理部門がそれぞれの分野においてお互い敬意を表すことが必要である。そして、職員が自身の専門性がどこにあるか、そして自らの限界がどこにあるかを認識することが重要である。また、教員が、自身が持たないスキルや専門性を職員が持っていることを認識することも必要である。

【McClaran】

Saller 氏の述べたとおりだと思う。専門性について自覚すること、また、教員と職員がお互い尊敬することが大事だと思う。また、そのためにも、職員に対して専門的な教育訓練が必要だと思う。きちんとした管理運営ができなければ、大学にとっては非常に大きな打撃になるので、自覚をすること、そして教員と職員がお互いについて認識することが大事だと思う。

【Saller】

スタンフォード大学には、リーダーシップ・アカデミーというものがある。そこではビジネススクールの教員が組織におけるリーダーシップについて指導をする。毎年、私は何名かの職員にそのリーダーシップ・アカデミーに行くことを勧めている。

Q. 職員の専門性向上のために職を一旦離れて大学院などで勉強すると、修了後、職場に復帰できない危険性が高いという問題がある。これは日本の特徴であるが、アメリカやオーストラリアでは職場復帰は円滑にできているのか。

【McClaran】

職員が、時間をとって専門性を身につけることや勉強するために一旦職場を休んだ後に復帰することは難しいというのは確かにあると思う。重要な例の 1 つとしては、TEQSA と大学改革支援・学位授与機構は、スタッフがお互いの機関を訪問し交流する機会を設けている。短い時間であってもお互いの機関で時間を過ごすことが大事だと思う。



このような交流は SD として重要だと思う。また、オーストラリアでは、TEQSA は公的機関であるため、他の公的機関に出向することがあり、広い制度の中で得られるメリットがある。さらに、職員は、長期勤務者に対して付与される「サバティカル」のような長期休暇制度を利用することも可能である。その間に、他機関で働き、技能を身につけ、職場に戻る、あるいは、より良いポストに就くこともある。

【Saller】

スタンフォード大学では、新しい取り組みとして、中間管理職の職員を選抜し、1 年間のサバティカルを与えている。この制度に選ばれた職員は、教育機関で学ぶ、プロジェクトを実施する、異なる大学で働く等、様々な場所で経験を積むことになる。これには、職員が復帰できることを担保している。

【大場】

アングロサクソン系の国では日本と比較して職員の流動性が高いものの、職員が大学院に行くために辞職し、学位を取得後に再就職をするということはあまり聞かない。アメリカの大半の大学では、職員向けのサバティカルは例外的である。職場と交渉して夜間に通う、あるいは、何年もかけて学位を取るというのがほとんどであると認識している。日本の場合、離職後の再就職は一層困難なため、職場と交渉して、休職とまでいかなくとも、業務が多忙でない部署に回してもらい、夜間に通うなど可能な方法を探すのが 1 番良いのではないかな。

【小野】

私の経験から申し上げますと、例えば 1 年間、海外の大学院に留学するというような制度を持っている大学もある。ただ残念なことに、すべての大学にそうした制度を実施するだけの人材の余裕があるわけではない。しかし、日本でも、質保証機関と大学との間での人事交流はある。サバティカルについては、大学の意思決定の問題だと思う。私どもの大学では残念ながらサバティカルのような制度はないが、社会人大学院で学位を取得するという職員はいる。

Q. 大学において質保証を行う上で、学生を第一に置くということは、学生を良い人材にすることと尽きるのか。そういう学生を育成する体制として、今、教職協働ということを考えているが、そもそもの大学の教育の質という時に、こういうスチューデント・ファーストというのはカスタマー・ファーストと同じなのか。

【McClaran】

学生を中心に置くとはどういうことなのか。少なくともイギリス及びオーストラリアでは、実は学生は顧客扱いされるのを嫌い、高等教育を商品化することについては抵抗を示しているようである。学生はもちろん学習するために大学に通っているが、Saller 氏の述べたとおり、学生も研究に参画し、自分自身は知識を共同で生産しているという意識がある。そのため、顧客として学生を見るモデルには様々な制約があると思う。

ただし、顧客として見るというのは、良い側面もあった。まず、学生は何を期待すべきなのか、大学に何を期待しているのかについてさらに考えるようになった。学生は 3、4 年、人生の中からそれだけの時間を削り出して、場合によってはお金もたくさんつぎ込んで勉強している。したがって、たくさんの要求があって当然だと思う。

また、質保証において、私自身、QAA で成し遂げたことで誇りに思っていることは、大学の評価を行う際に、その評価チームの中に少なくとも 1 名の学生の評価者を含めることにしたことである。これに対して、否定的な意見の学術的な評価者も多数いた。しかし、実際に学生が評価にあたる様子、非常に幅広い関心を持って取り組んでいる様子を見て、最終的には、学術的な評価者も学生の参加を支持するようになった。

【Saller】

質の良い教育とは学生にとってどういうものか、これはとても難しい質問である。それぞれの学生の期待値も違うため、1 つこれだという答えはないと思う。アメリカにおいて、1 つ大きな問題となっているのは学生の親である。親が自らを大学の顧客であると考え始めた。子どもの学費を払っているのは親だという感覚である。

私たちが、学生に大学経験から何を不得欲しいか、その 1 つは、個人としての独立的な考え方であって、親の影響を受けていない考え方を持てるようになるということも含まれる。また、学生を教育することは、今後、社会に出るための準備という側面もある。例えば、学生の被雇用能力を測るということも 1 つの方法ではある。ただし、それが測定可能だからといって、「質の良い教育とは」ということの主たる尺度になってしまうことには懸念がある。私たちは今後の労働力を育成しているだけではなく、これからの市民を育てている。

また、アメリカの教育を振り返ると、学生がより豊かな、これは必ずしもお金という意味ではなく、そのような人生を送れるようにするための方法として、学生の関心事を促し、文学や歴史などの認識、教養を深めさせることが1つ言えるだろう。必ずしも良い教育のそういった部分は測定しやすいわけではない。もちろんスタンフォード大学においては、そしてまたエリート大学全般に言えることだと思うが、教育の方向性として過去から変わってきている部分がある。20年ほど前に大きな動きがあって、多くのシニア・ファカルティが学部の小規模なセミナーを担当するようになり、それによって、学部教育の質が大幅に良くなった。一方で、スタンフォード大学は研究大学でもあるため、教員がもちろん指導に真剣でありつつ、さらに、研究においても秀でて欲しい。それこそが研究大学の使命でもある。アメリカでは、基礎研究の半分以上は大学で行なわれている実情がある。アメリカの大学は新しい知識の発見、そしてまた社会の革新においてとても大きな役割を果たしている。

【小野】

私どももよく学生が顧客なのか商品なのかという議論を内部で行うことがある。両方の見方が成り立つと思う。しかし、そのような見方だけで学生を判断するというのは、あまり適切ではないと思う。本日のテーマとなっている「学生のための大学」ということを考えた時に、もっと多様な見方で学生を見る必要があるではないかと思う。ただし、教員、職員が非常にしっかりしたシステムのもとにあること、つまり、教育、研究、運営等において良い環境が作られていること、大学側の体制をしっかりと構築するということが、むしろ良い学生を生み出すということだろうと思う。

【大場】

質保証について、学生の発達あるいは卒業時に身につけている知識・技能という観点から考える必要がある。企業からは、時代によって、最初はまず即戦力、つぎに、即戦力では足りないのでコンピテンス、そして、将来にわたって対応できるような人材育成に取り組んで欲しいという要請が大学に寄せられてきたと思う。

しかし、学生にとってそれが大事かということ、おそらく、企業で役立つ知識・技能にとどまらず、全人格的な発達をもたらすような大学教育であって欲しいと多くの学生は思うのではない。そういった幅広い教育の在り方について、大学はどのように対応すべきか。学生支援という形で教室外の支援の拡大を図ることは1つの手段であるが、予算がないとできない。そのためには授業料を上げることが必要であるが、別の方法として、学生が大学の運営に参加することも考えられる。大学運営に関与させつつ市民性等を育てるということも学生の教育につながるのではないだろうか。



【郡】

弘前大学においても、近年、「学生やその保護者が顧客である」と意識せざるを得ない場面は多くなってきている。海外でも同じようなことが問題になっていると感じた。学生と教員の問題、あるいは学生と職員とのトラブルであっても、保護者が介入するということが多々ある。そのため、いわゆる顧客意識ということ、大学教育の中でも考えなくてはならない時期になってきていると思う。ただし、個人的には顧客という考え方になると、常にサービスを受ける側に媚びてしまうというか、そのニーズに合わせなければいけないという意識になるため、やはり、教育機関としては問題もあると思う。ニーズに応えることが本当に良いことなのかどうかについては、考えなければならない。

人材育成という点では、学生や保護者が現状の大学に満足しているかどうかは、今、わかるのではなく、おそらく20年、30年後に真の大学の評価がわかる部分もあると思う。このような教育を受けたことが良かった、あるいは、自分の人格形成に非常に有益だったと確信できるのは、多くの場合、成熟した社会人となってからであろう。長期的な結果であるため、高等教育機関としては、本来の教育とは何か、本来の人材育成とは何かという本質的なところを重視すべきではないだろうか。Saller氏の述べたとおり、良い市民になる、それがより良い社会、より良い国家をつくるということにもつながるという視点で、高等教育を考えることが大切だと思う。

Q. 学生も非常に多様で、学生の意見を聞く、学生を第一に置くと言っても、多様な学生に対して本当にそんなことができるのか。例えば多様な学生同士の利害が対立することもあるのではないか。

【McClaran】

初めて学生の参加を実施する際、学生の多様性、それぞれのニーズが違うことを認識することは極めて重要だと思う。ここでいう多様性というのは、単純に多様なシステム、例えば、国籍や民族、社会経済的な背景だけではなく、もっと違った多様性もある。私の経験では、大学の教職員は、学生は高校を卒業したばかりで、3、4年勉強し学位を取得して卒業する、という前提を持ってしまっている。確かに、圧倒的多数はそういったモデルであるが、しかし、現実には違っていることも多々ある。私たちはそういったことがあるにも関わらず、これが唯一のモデルと考えがちである。

イギリスにおいては、現在の大学進学率は45%であり、限られたエリートだけが大学へ進学するシステムから、より幅広い一般大衆が大学へ進学するシステムへと変わった。そして、もちろん学生というのは個々の置かれている状況も異なるため、例えば、フルタイムでキャンパスに通うことができない場合は、遠隔学習や夜間大学などを選択することになる。アメリカの場合は、部分的に大学に通い単位を取得し、しばらく大学から離れ、また復帰することができる。このような仕組みは良いと思う。イギリスではこういったシステムは、あまり上手くいっていない。

私たちは、まず、様々な背景、立場の学生がいることを理解することが大事だと思う。そして、そのような状況を踏まえた上で、学生に指針を示すことが必要である。オーストラリアでは、入学の透明性が求められていることから、大学には、18歳の高校卒業者のみが大学に入れる資格を有しているのではなく、すでに入学した学生も含めて、多様な立場の学生が考えられることを認識して欲しいと思っている。

【Saller】

学生を顧客として見るという比喻、これは学生を受身的に見ていると思う。商品を受け取り、それを気に入る、気に入らないということを判断するという見方につながると思う。しかし、学生は大学が提供するものを単に受け取るだけでなく、積極的に参加するべきである。したがって、学生とその家族が、大学ランキングを見て、例えば、ランキング1位の大学に入学することを熱望することは、学生が本来果たす役割、つまり、学生が自分たちにとってもっとも有利な環境を作るという視点を失ったことになってしまう。



スタンフォード大学においては、多様な学生、年齢だけではなく社会経済的な背景といった多様性を受け止めるようにしている。ただ、これは大変難しいことである。その1つの例として、中程度の高校から世界級の大学に進学する学生のためのプログラムなどを作ろうとしているが、こういった移行というのはかなり難しく、必ずしも成功するものばかりではない。また、他の取組みとして現在行っていることは、アメリカの一部の大学で、学生にギャップイヤーについて考えてもらうことである。例えば、高校を卒業して1年間休みをとって、そして自分たちが教育に何を求めているかを考える期間を持つ。高校から一流の大学に入るというレースを展開するだけではないということも大事だと言っている。今後、アメリカではそういったケースが増えてくるのではないと思う。ただし、難しいのはそのやり方である。そして、お金持ちの家庭だけが子どもたちにそういったことをさせてやれる、所得の少ない家庭ではできない、ということにならないようにしたいと思っている。プリンストン大学では最近50名の学生に1年間の財政的支援を行い、世界の様々な場所を訪れ、様々な経験をさせるというプログラムを設けた。ただし、これは非常にお金のかかるプログラムである。そして、社会経済的な理由から、そのような学生を選ぶのも難しい。

【郡】

学生の多様なニーズにどのように対応すべきか、ということは重要だと思う。先ほど発表させていただいたが、弘前大学では、積極的に学生の声を聞くようにしている。ただし、これは学生に迎合することではない。学生のニーズを把握して、学生の立場を思いやり、共感を持って教育を行うということである。そして、学生側には、大学の教育や研究現場、また、管理運営に、あなたたちの意見が反映されるというメッセージでもある。教育現場では、教員からの働きかけだけでなく、学生の積極的な関わりが非常に重要である。積極的に学生に関わってもらうためにも、学生の多様なニーズに耳を傾ける、そのような姿勢が大事であろう。しかし、学生の多様なニーズが、そもそも応えるべき価値があるものかどうか検討すべき点であるように思う。

【大場】

多様化の問題は、諸外国と比べれば日本の個々の大学ではあまり顕在化してこなかったと思う。その理由の1つは、日本では大学入試で同じような学生を選抜するといった制度をとってきたことにある。それに対して、アメリカ等では一般開放入試により、様々な背景を持つ学生が入学してくる。その中には黒人もいれば白人、アジア系もいて、また、言語が異なるヒスパニック系もいる。別の観点からは、トランスジェンダーの問題等、多様な特性を有する学生に対して様々な対応を行ってきた。

近年、日本でも様々な背景を持つ学生、社会人学生、留学生が入学し、学生が非常に多様化してきた。そして、それらの学生への対応として、メニューを多様化する必要性に迫られている。様々なタイプの支援、講義を設けることが1つの方策だが、これはコストの問題がある。2つ目の方策としては、学生との継続的なコミュニケーション、例えば、コミュニケーションの場としてオフィスアワーの活用や、学生がFDの実施組織や教学関係の委員会に参加し、学生の発案で講義科目を設定するなど、様々な方法が考えられる。

各大学において、どのようにして学生の多様性に取り組むかは、ローカル（現場）の知識や創意工夫が重要で、必要に応じて各部門・部局での取組みが大学全体に広がっていくことが期待される。大学全体としてイノベーションが起これるよう、普遍的にリーダーシップを養成することが期待されるであろう。

【小野】

学生あるいは学生の親の要求をどこまで、どういうふうに聞くかというのは、どのような要求があるかを事前に想定して、それに対してどのようなアプローチをとるかをあらかじめ決めておかなければ、難しい対応を迫られてしまうこともあるだろうと思う。私の経験を1つお話しすると、実は、私も武蔵大学は、面倒見の良い大学というランキングで3位となっている。そのような大学として評価されると、パーソナリティの問題や様々な心の障害を抱えていたりする学生も多数入学する。そのような状況に対して、最初のうちは事前の十分な想定が欠けていたところがある。そのため、カウンセラーの窓口が破綻してしまうような事が起こった。学生がたくさん相談に来て、カウンセラーだけでは面倒を見切れないという状況が生まれた。そのような状況で、どのようにして学生によりそった取組みが出来るか、それを教職員が協働して見つけながら問題を解決していかなければ上手く乗り越えられなかった。

Q. アクレディテーションを辞めてしまうといった話が出てきているということだが、アクレディテーションを回避するデメリットはあるのか。また、アクレディテーションを回避するというのは、アクレディテーションが要求しているレベルが低いからということなのか。

【Saller】

地域別のアクレディテーション機関は、大学全体のアクレディテーションを行っている。そして、それは必要なプロセスである。大学がアクレディテーションを受審しなければ、連邦政府の奨学金で入学する学生を受け入れることができない。しかし、アクレディテーション自体は、それほど厳しいものではない。現在では不認定となる大学はまずない。

私が申し上げたアクレディテーションは、専門職団体のものである。そのようなアクレディテーション機関が要求する基準の中には、学部あるいは学科としてはあまり意味がないのではないかと思うものもある。スタンフォード大学の電気工学科は世界でも有数の学科と言えるだろう。そこで起こった問題は、アクレディテーション機関の基準を満たすために学生が費やす時間が多大であるということである。基準を満たすために必要なコースワークについて、電気工学科としては、その全てが必要であるとは考えてはいないということである。

興味深いエピソードがある。アクレディテーション機関の評価チームが訪問調査を行った際に、基準を満たしていない点をリストアップした。それに対して、前プロボストであるエッチェメンディ氏は、周りを見回して「この中に、あなた達の子どもをこの学科に通わせたくないという方はいますか」と訊ねた。もちろん誰も手を挙げない。自分の子どもがスタンフォード大学の電気工学科に入学できるのであれば、入学させたいと思っていたのである。このようなアクレディテーション機関では、例えば、図書館はこうでなければならないという規定を設けている。しかし、それは教育の質に全く無関係な基準になっているわけである。そのような問題があった。

【モデレーターからのまとめ】

非常に多岐にわたる論点ではあったが、理解は十分深まったと思う。問題の指摘だけではなく、解決方法についても様々なアイデアを提示していただいた。この議論は、今後さらに様々な形で深めていければと思う。

講演者略歴

講演者略歴



Anthony McClaran
オーストラリア高等教育質・
基準機構 CEO

アンソニー・マクララン氏は、2015 年 10 月 12 日よりオーストラリア高等教育質・基準機構 (TEQSA) の CEO を務めている。

同氏は、これまで英国高等教育質保証機構 (QAA) の Chief Executive を 6 年、また大学・カレッジ入学サービス (UCAS) の Chief Executive を歴任。

ケント大学で英米文学を学んだ後、ウォーリック大学に勤務し、幾種の役職を経て入学事務に携わった。その後、1992 年からハル大学の学術・教務部門において学生募集、入試、学生登録、国際業務、学術資源の配分に係る業務に従事。1995 年には事務局長代理に就任した。

同氏は、欧州高等教育質保証協会 (ENQA) の理事会メンバーを務めたことがあり、現在は高等教育質保証機関の国際的ネットワーク (INQAAHE) の理事会メンバー及び米国高等教育アクレディテーション協議会国際質保証グループ (CHEA-CIQG) の諮問委員会メンバーである。また、学生データのデジタル化プロジェクト、学生パートナーシッププロジェクト及びピア・アセスメントプロジェクトに従事している。その他、教育のあらゆる段階においてガバナンスを担う役職経験が豊富であり、2007～2009 年にはグロスターシャー大学において協議会議長及び副学長を務めた。



Richard Saller
スタンフォード大学
人文・理学部長及び欧州研究
所教授

リチャード・サラール氏は、スタンフォード大学人文・理学部長及び欧州研究所教授を務める。それまでは、シカゴ大学においてプロボスト及び社会科学部長を歴任。また、スワースモア・カレッジで教鞭を執り、カリフォルニア大学バークレー校及びケンブリッジ大学ジーザス・カレッジで客員教授及び特別研究員を務めた。同氏は、古代ローマにおける社会・経済史、特にパトロキニウム (古代ローマにみられる保護・隷属関係)、家族、帝国経済を中心に研究している。

文学、法学、考古学的手法に加え、コンピューターシミュレーションを用いて社会的階層制、性差及び経済生産について調査している。主な著書に、『The Cambridge Economic History of Greco-Roman World』(2007 年、共著)、『Patriarchy, Property, and Death in the Roman Family』(1994 年)、『Personal Patronage under the Early Empire』(1982 年) 及び『The Roman Empire: Economy, Society and Culture』(2014 年、第 2 版、共著) などがある。

**郡 千寿子**

弘前大学
理事（研究担当）・副学長

郡千寿子氏は、1990～95年、武庫川女子大学助手を務め、京都女子大学、大阪学院大学、神戸学院大学他の非常勤講師を経て、1999年に弘前大学教育学部助教授。2010年弘前大学教授。博士（文学）。弘前大学出版会編集長、弘前大学附属図書館長、弘前大学教育研究評議員を歴任し、2016年に理事就任。専門は、日本語学（語彙・表記）。『日本国語大辞典1～13巻』、『日本語文章文体表現事典』、『真字本方丈記』、『寺山修司という疑問符』等。

**小野 成志**

根津育英会武蔵学園 理事

小野成志氏は、学校法人根津育英会武蔵学園において、1989年以来20年近くインターネットの運用管理に携わる。その後10年は、理事として武蔵学園の総務、財務等を担当。2007年より武蔵学園理事・評議員。NPO法人CCC-TIES 副理事長。

筑波大学経営・政策科学研究科修了。修士（経営システム科学）。最近の関心は、日米のオンライン教育にある。

**大場 淳**

広島大学 高等教育研究開発センター 副センター長 准教授

大場淳氏は、文部（科学）省、経済協力開発機構（OECD）等で勤務した後、2001年に広島大学高等教育研究開発センター（RIHE）に着任。2014年から副センター長。2007年、パリ第10大学で客員教員を務めた。RIHEが受け持つ大学院教育学研究科高等教育学専攻で高等教育組織・職員論等の科目を担当する一方で、高等教育制度、大学ガバナンス／マネジメント、職員等についての研究を行っている。

最近の著作に、『大学運営におけるリーダーシップ』（2017年、高等教育研究叢書138、共著）、『スタッフ・ディベロップメント（SD）の義務化について考える』（2016年、大学時報第369号）、『Japon : réforme de la gouvernance universitaire』（2015年、Revue internationale d'éducation No.70）、『International Trends in University Governance: Autonomy, self-government and the distribution of authority』（2014年、Routledge、共著）がある。

平成 29 年度大学質保証フォーラム
教員と職員 - 学生のための大学をつくる -

平成 30 年 3 月
編集・発行 独立行政法人大学改革支援・学位授与機構
〒187-8587 東京都小平市学園西町 1-29-1
TEL：042-307-1500（代表）

