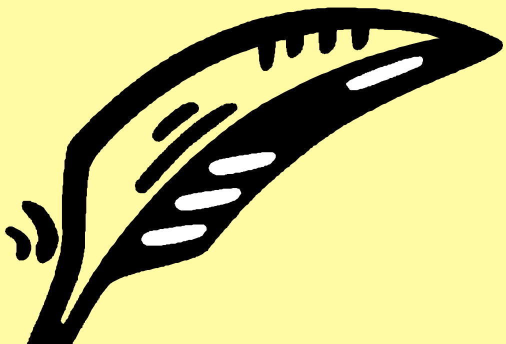
■日英高等教育に関する協力プログラム■

「Leadership Development－リーダーシップの向上－」プロジェクト

高等教育における リーダーシップとガバナンス

英国大学に対する訪問調査（スタディ･ビジット）報告書



･･･日英合同推進委員会･･･

■日英高等教育に関する協力プログラム■

「Leadership Development－リーダーシップの向上－」プロジェクト

高等教育における
リーダーシップとガバナンス

英国大学に対する訪問調査（スタディ・ビジット）報告書

・・・訪問調査（スタディ・ビジット）参加大学・・・

◆東北大学　→ マンチェスター大学

◇筑波大学　→　シェフィールド大学

◆東京農工大学　→　ブライトン大学

◇大阪教育大学　→　ロンドン大学

◆九州大学　→　グラスゴー大学

◇熊本大学　→　ノッティンガム大学

・・・日英合同推進委員会・・・

・日本側推進委員会・

◆文部科学省

◇国立大学協会

◆国立大学財務・経営センター

◇人間文化研究機構

◆日本学術振興会

◇大学評価・学位授与機構

・英国側推進委員会・

◆イングランド高等教育財政カウンシル

◇英国大学協会

◆リーダーシップファンデーション

◇教育技能省

◆ブリティッシュ・カウンシル

ー目　次ー

はじめに

日英高等教育に関する協力プログラムは、日本と英国の高等教育改革に関する知識や経験を交換することにより、両国の高等教育の発展に寄与することを目的に平成 14 年２月に交わされた両国の合意を基に実施しているものです。

平成 14 年３月に第一プロジェクトとして「新しい時代の大学の管理運営」プロジェクトに着手しました。これは、当時、国立大学の法人化を間近に控えた日本での高等教育の方向性や考え方、大学の管理運営などについて、既に法人化の経験を有する英国と意見を交換することにより、新しい時代の大学の管理運営に寄与することを目的として、ワークショップや訪問調査など様々な相互交流事業を行い、平成 15 年末に完了しております。

平成 16 年１月には第二プロジェクトとして「Leadership Development－リーダーシップの向上－」プロジェクトを開始いたしました。これは法人化がなされたばかりの国立大学法人を対象に、学長のリーダーシップの向上を目指す取り組みとして実施されております。平成 16 年６月に公開フォーラムを東京で開催し、翌平成 17 年２月には、日本の参加６大学が英国の６大学へそれぞれ訪問調査を行っております。一例を紹介しますと、大阪教育大学は「人的資源、人材育成、一般的な目標の共有についての開発とナビゲーション」をテーマに、ロンドン大学教育研究所（ＩＯＥ）に訪問し、運営機構や、政策決定の仕組み、教員養成の質の保証、地方教育当局との連携などをも含め、幅広い調査事項について意見交換を行っています。さらに今後も、教育研究及び大学運営について継続的な意見交換を行っていくため、本年 11 月に交流協定を締結することとなっております。また、熊本大学はノッティンガム大学を訪問し、「教育面における国際連携」のテーマの下、教育研究協力の可能性等の課題について意見交換を行っております。そしてその後の協議の結果、「英語教授法共同大学院コース（ダブル・ディグリー）」の創設という戦略的連携並びに「ネットワーク社会型人材開発のための大学院科目群の共創」というコンセプトでの協力を進めることを合意し、両大学間の国際連携に関する覚え書きを本年６月に締結しています。今回の訪問調査は、これら２大学も含め参加６大学に有意義なものとなっております。

ここに平成 17 年２月に実施した、日本の参加６大学による英国の６大学へのそれぞれの訪問調査の内容を報告書として取りまとめ、日本の高等教育関係者の皆様に広くお読みいただくことで、両国の高等教育の相互理解、交流の発展に資することを心から期待すると共に、今回の成果を共有することができれば幸いです。

最後に、積極的に当プログラムに参加いただいた日本の各参加大学、日本からの訪問調査を誠実に受け入れていただいた英国の各大学、日英両国の推進委員会、併せてご尽力いただきました全ての関係者の皆様に心から感謝を申しあげます。

平成 17 年 7 月 7 日

日本側推進委員会を代表して
㈱大学評価・学位授与機構長
木村　孟

TOHOKU UNIVERSITY

東 北 大 学

テーマ:

How to integrate traditional academic and new frontier areas

（伝統的な学問と新しい分野をどのように統合していくか）

英国高等教育における産学連携戦略とブランド戦略

―東北大学によるマンチェスター大学への Study Visit から―

東北大学　谷口和也

Ⅰ．東北大学の特徴と Study Visit の目的

東北大学は、1907 年、日本で三番目の帝国大学として創設され、現在、15 の大学院研究科（含む、研究部／教育部）と３つの専門職大学院からなる教育体制にあるが、元来、農学部（1907 年)、理学部（1911 年)、医学部（1915 年）の様に、理系の実学を得意とする大学として発展してきた大学である。研究の面でも、これらに加え、5 つの研究所を持ち、「材料科学」「化学」「物理」などの分野では、世界トップクラスの引用件数を誇る研究がなされている。また、歴史的にも「八木アンテナ」「光ファイバー」などの応用工学の面で世界的な実績を知られ、現在でも、超小型 HDD の実現や、高輝度の LCD、また流体力学を応用した次世代高速鉄道 AERO-Train の開発など、科学理論の実用化に大きな功績を挙げている。

一方で、東京から北に新幹線で 100 分の距離にある、仙台市という人口 100 万の都市に立地することから、東京・大阪・京都などの世界的知名度の高い都市に立地する大学に比べ、その知名度は決して高いとはいえない。今後、研究上の業績向上はもちろんであるが、得意分野を生かした産業との連携をすすめ、世界的なブランド・イメージを確立するような経営戦略を立てる必要がある。

このような状況を鑑み、東北大学では、以下の二項目を本 Study Visit のテーマとして選んだ。

①大学の国際的なブランド・イメージ確立のための経営戦略 ②産学連携のための経営戦略および教育カリキュラムの開発

今回訪問したマンチェスター大学は、東北大学同様、首都から離れたイングランド北西部、人口 90 万人弱のマンチェスターに立地し、産学連携を得意とする大学である。また、2004 年 10 月に、歴史ある旧 UMIST と旧ビクトリア大学が発展解消し、「新大学」であるマンチェスター大学をスタートさせた。この中で、マンチェスター大学は、大学文化の異なる旧二大学の学生やスタッフを、新しいビジョンに向かわせるための強力なリーダーシップを発揮、世界的な大学のブランド・イメージ確立のために周到な計画と緻密な計算を働かせて成功に導いた実績がある。さらに、イギリスで初めて学部生から博士課程までそろった産学連携教育のプログラムを開発した大学でもある。

今回、東北大学からは、理事（副総長：広報・国際交流担当）大西仁と教育学研究科助教授谷口和也が 2005 年２月２～３日にかけて訪問し、以下のようなプレゼンテーションをいただいた。また、３日には、大学評価･学位授与機構の米澤助教授にもご同行いただいた。

【２月２日】

「マンチェスター大学の創設」

Professor Rod Coombs (Vice President: Innovation and Economic Development)

「大学の研究戦略とビジネスの戦略的な関係」

Dr John Rogers

【２月３日】

「新大学創設時におけるブランド戦略」

Professor Paul Layzell（Vice President、元 UMIST Pro Vice Chancellor: Financial and Extate）

「新大学移行時のリーダーシップ」

Professor Allan Gilbert (President and Vice Chancellor)

「対外関係：マンチェスター大学におけるブランド戦略」

Mr Alan Ferns, Mr Paul Starkey & Mr Ian Haworth

「マンチェスター大学における起業化教育」

Mr Peter Winer

Ⅱ．マンチェスター大学の概要と合併戦略上の問題点

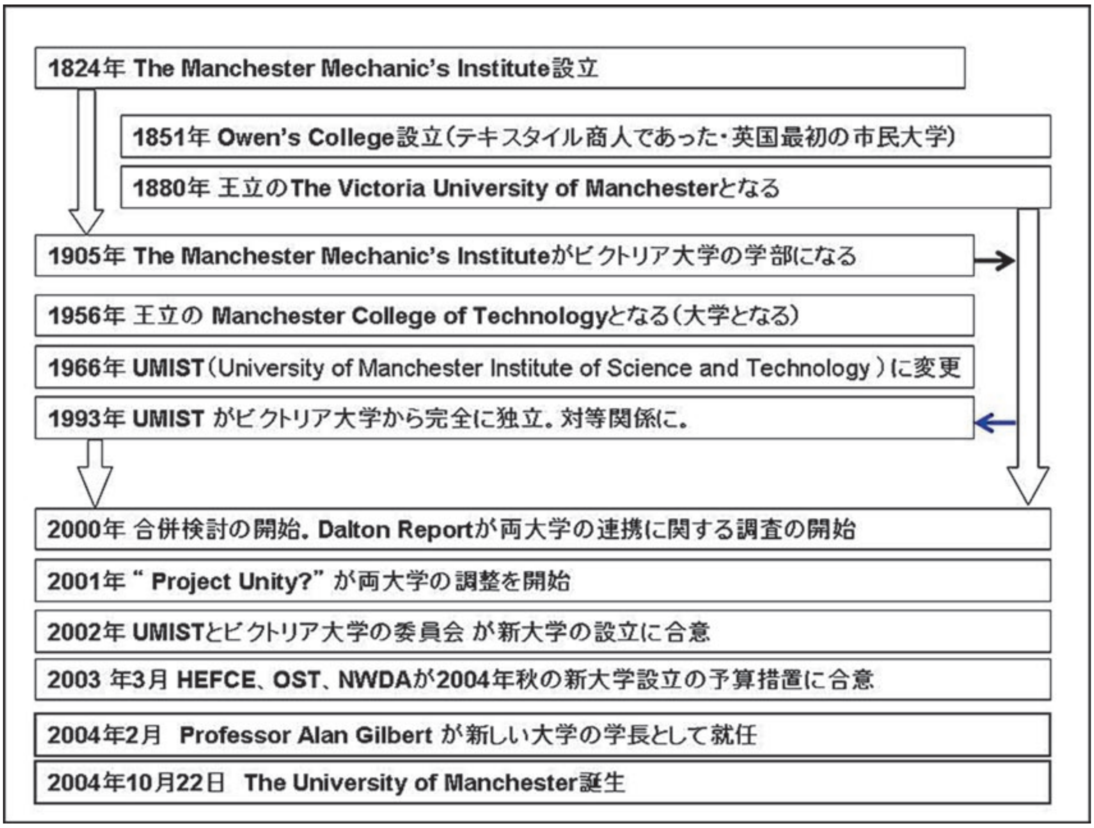
（１）マンチェスター大学合併以前の歴史

The University of Manchester、いわゆるマンチェスター大学（後に述べるが、合併以前の The Victoria University of Manchester も、単に“マンチェスター大学”と呼称されることがあった）は、2004 年 10 月に、UMIST（University of Manchester Institute of Science and Technology）と、ビクトリア大学（The Victoria University of Manchester）が発展解消してできた大学である（以下、【図１】参照）。

UMIST の前身である The Manchester Mechanic's Institute は、1824 年に設立された。1905 年には、この The Manchester Mechanic's Institute がビクトリア大学の諸学部の一つとなり、これ以降、ビクトリア大学との深い関係がはじまる。1956 年には、王立の The Manchester Collage of Technology として大学としての格を得る。さらに、1966 年には、名称は UMIST（University of Manchester Institute of Science and Technology）に変更、さらに 1993 年には、ビクトリア大学から完全に独立した大学として成立する。

一方のビクトリア大学は、1851 年にテキスタイル商人であった Owen によって設立されたイギリスで最初の市民大学である Owen's Collage を前身とする。1880 年には、ビクトリア大学（The Victoria University of Manchester）となり、先に述べたように同じ市内にある UMIST との関係を保ちながら続いてきた。規模は、ビクトリア大学のほうが大きい。両大学は、マンチェスター市内の非常に近い場所に立地し、かつ歴史的に親密な関係を保っていたが、1990 年代までは、おのおのが独立の方向で動いていた。その理由としては、① UMIST は、テクノロジーの分野では国際的に評価の高い研究が行われ、名門であるビクト

リア大学に遜色がないとの自負があったこと、②UMIST は、テクノロジー中心の大学で、ビクトリア大学とはその校風が大きく異なっていたこと、③しかしながら、規模や歴史の関係から「対外的」にはビクトリア大学に吸収合併されるものと考えられてきたこと、があげられる。実際に、1993 年には、UMIST がビクトリア大学から完全に独立を果たしている。しかしながら、一方でオクスフォード大学やケンブリッジ大学などの国際的に評価の高い大学があり、これらとの競争で独自色を打ち出さねばならなかったこと、また一方で、マンチェスター市という 90 万人弱の街に、国際的な研究を行う「対外的イメージ」の似通った二つの大学があることなど、そのイメージ戦略や産学連携戦略上、好ましくない状況にあった。特に、ロンドンがさまざまな産業や情報の中心となりがちなイギリスでは、イングランド北西部に位置するマンチェスターの立地はある面で不利であり、また、歴史ある「古い」産業都市であるマンチェスター市としても、将来に向けて、大学を中心とした産業再生は悲願であった。



【図１】マンチェスター大学の歴史の概要

（２）新「マンチェスター大学」設立のプロセス

　このような状況を打破し、国際的にも発信のできる大学としての地位を確立するために、UMIST とビクトリア大学という「マンチェスターにある」二つの似通ったイメージの大学を、世界的にも著名な都市名を関する「マンチェスター大学」として、一つの強力なイメージを持つ大学へと変身させる必要があった。2000 年には、「ドルトン・リポート(Dalton

Report)」の作成のプロセスとして、両大学の連携に関する調査が行なわれた(【図１】参照)。その結果、両大学の合併による有効性が報告された。

翌 2001 年には、両大学のメンバーからなる“Project Unity”が立ち上げられ、合併に向けての両大学の調査が開始された。さらに 2002 年には、UMIST とビクトリア大学の委員会がこれに合意した。だが、先にも述べたように、UMIST とビクトリア大学ではその規模が大きく異なり、歴史的にも単なる合併では、対外的には明らかに UMIST が吸収されたと考えられることから、この合併は、あくまで「旧二大学の解消と、新大学の設立」と位置づけられた。

2002 年には、HEFCE、OST、NWDA 等の機関から、この「新大学」に向けての予算措置が合意され、2004 年秋からの「新大学」のスタートが事実上認められた。さらに 2004 年２月には、旧二大学の学長と併置される形で「新大学」の学長として Professor Allan Gilbert が就任した。そして、2004 年の 10 月 22 日に、「新大学」としてのマンチェスター大学（The University of Manchester）が設立されることとなった。

（３）「新大学」への移行と大学の経営

このような経緯で成立したマンチェスター大学では、一時、旧二大学および「新大学」のあわせて３人の学長が存在していたことになる。この間、どのように大学の経営が行われたのであろうか。「新大学」への移行期間を分けると、以下の【図２】のようになる。

～年月	～移行の段階	経営移行プロセス		ブランド確立プロセス	
		旧二大学	新大学		
2003 年３月	HEFCE 等による予算措置の決定			第一段階	・両大学のスタッフによる自由討議 ・スタッフや学生も含む大規模なマーケット・リサーチ
2004 年２月	Allan Gilbert 氏の「新大学」学長就任		新学長	第二段階	・両大学の PR チームの活動 ・12 ヶ月でマーケット・プロモーションを行なう ・正しい「旧名」の使用徹底
2004 年６月	新執行部の設立と旧大学の経営停止		新執行部	第三段階	・名刺・HP の作り変え ・「学内」「地域社会」「国内外」の三方面へのアナウンス
2004 年 10 月	「新大学」スタート				

【図２】「新大学」への移行プロセス

まず、2004 年２月の Allan Gilbert 氏の学長就任までは、UMIST、ビクトリア大学の両大学執行部が、それぞれの大学の経営を行う。と同時に、それぞれの大学から、執行部とは切り離された形で様々な委員会を置き、「新大学」設立の仕事を行なう。

2004 年２月の Allan Gilbert 氏の学長就任以降 2004 年６月の新執行部設立までは、二大

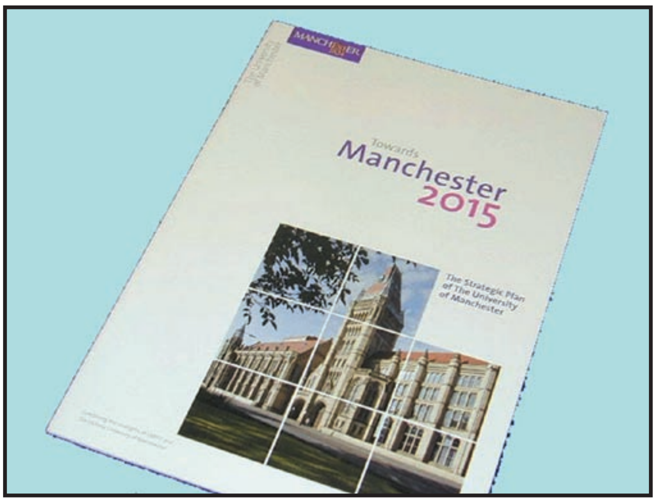
学の学長および執行部は新しい仕事を行なわず、それまでのルーティン・ワークに徹する。と同時に、Allan Gilbert 氏の下には執行部はおかずに、適宜、二大学の執行部が新学長の補佐をする態勢を採っていた。

2004 年 6 月からは、二大学の執行部の活動を完全に停止し、新執行部による二大学の経営に移行する。この執行部は、地域社会や他大学からのヘッドハンティングなど外部からのメンバーを半数入れ、二大学の意向のためではなく、「新大学」のために経営を行なうことのできる体制が整えられた。そして、2004 年 10 月の「新大学」スタート時点までに、あらゆる活動を通じて、学内新体制の確立と、内外的 Stakeholder へのアナウンス、そして対外的なブランド確立のための宣伝を行なった。

（4）「新大学」の創設とリーダーシップの問題

先に述べたように、「新大学」に発展・解消された旧二大学、すなわち UMIST とビクトリア大学は、同じマンチェスター市内のほぼ隣接した場所に位置しながらも規模や教育・研究風土が異なるなど、さまざまな相違点があった。また、特に UMIST の側では、世界的な研究を行ないながらも、その歴史や規模の面から「吸収・合併」されることに強い抵抗感を抱いていたのも事実である。だが、このような問題点を乗り越え、国際的な大学としてのブランド・イメージを確立すること、そしてオクスフォード大学やケンブリッジ大学とは異なる独自の国際的な大学としての位置を獲得することは、「新大学」設立の出発点であり目標であった。そのため、「新大学」の執行部には、これらの問題を乗り越える強力なリーダーシップに加え、明確で具体的な目標を提示することが必要とされた。特に、明確で具体的な目標の提示は、すべての構成員をまとめ上げ、「新大学」の確立に向けて動き出すために必要不可欠なものであった。マンチェスター大学では、【図３】の通称“Manchester Agenda 2015”（正式なパンフレット名は *Toward Manchester 2015: The Strategic Plan of The University of Manchester*）を提示し、「新大学」の方向性を定めた。

“Manchester Agenda 2015”は、「新大学」設立から 10 年の間にマンチェスター大学の構成員が一丸となって達成すべき目標等が書かれたものである。その内容は、「マンチェスター大学を 2015 年までに世界を代表する大学にする」という使命をはじめ、これを達成するために「我々の共有すべき価値」として 10 のビジョンを、そのための目標として９つの「目標」を掲げたものである。



【図３】Manchester Agenda 2015

【使命】
マンチェスター大学を 2015 年までに世界を代表する大学にすること。
【ビジョン（共有すべき価値）】
①人間中心大学
スタッフが最も重要な資源であると考え、キャリア開発の奨励とこれを支援し、スタッフとの意見交換をはかり、彼らの貢献が認知され、報酬として評価されるような、絶えず変化し、活気に満ちた環境を求める。
②研究創出大学
知識を中心とした最先端の研究文化にいる、世界的な水準の研究者をひきつける大学づくり。
③イノベーションを行なう大学
地域的、全国的、国際的な経済活動に影響を与え促進するために、知識や科学技術の移転を評価し、奨励する。さらに、重要な研究に携わるスタッフに対しては、奨励金や実際的支援を行なう。
④学びの大学
最先端の研究を行うとともに、次世代の学生を育てる。
⑤自由な大学
研究の自由が守られ、どんなバックグランドを持つ研究者や学生であっても受け入れる。
⑥独立した大学
大学の経営については基本的に自治をとる。国際的な学問の世界において、最終的にその質と名声が判断されると考える。
⑦国際的な大学
世界レベルの教育、開発、イノベーションのセンターとして、地域や各国から評価されることを目指す。
⑧包括する大学
教育の機会を、全国的、国際的に広げることに貢献する。
⑨人をひきつける大学
地域社会、特に卒業生の声を聞き、学生やスタッフの参加の機会を促進し、全国的・国際的な暴力、貧困、人権侵害などの問題を探究する。
⑩マンチェスターの大学
マンチェスターとイングランド北西部とともに働き、社会的・経済的・文化的・知的生活を豊かにするようなリーダーを育てる。
【目標】
①高い国際的地位／②世界レベルの研究／③知識・技術の移転／④高い教育水準／⑤社会参加の拡大／⑥大学文化の創造／⑦有能で有効な管理運営／⑧国際競争力のある研究／⑨コミュニティへの貢献

The Strategic plan of The University of Manchester (発行年不群), *Toward Manchester 2015: The Strategic Plan of The University of Manchester* より抜粋。

以上の指針に従って、さまざまな経営戦略や、教育・研究の実際が方向付けられている。

実際、“Manchester Agenda 2015”の内容の多くは、国際的な大学を目指す大学なら世界中どこの大学でも掲げられている内容のように見受けられる。しかしながら、詳細に検討すると、その中に、ブランド戦略や、地域産業との連携と国際戦略に関して独自の内容が含まれている。これらに関しては、後の各項目で検討を行なう。

Ⅲ．マンチェスター大学の設立とブランド戦略

（１）ブランド・イメージ確立のプロセス

新・マンチェスター大学を、あくまで旧二大学の合併ではない国際的な大学としてのブランドとして確立するためには、強力なリーダーシップとともに、設立時点における明確なブランド戦略が重要であった。そのため、マンチェスター大学では、巨額の資金を使って、用意周到に「新大学」のブランド・イメージの確立を行った。

マンチェスター大学におけるブランド・イメージ確立のプロセスは、先にあげた【図２】の三段階に分けることができる。

第一の段階は、“Project Unity”が両大学の調整を始めた 2002 年ごろから、2003 年 6 月の予算措置決定までの期間である。この段階では、「合併」や「新大学」に向けての両大学スタッフによる自由討議が行なわれた。この段階で、両大学の多くのスタッフによって、旧二大学の現状の問題点と「合併」もしくは「新大学」のための必要性の意識が高められたものと思われる。さらに、この時期、国際戦略を練る上で重要な大規模なマーケット・リサーチが行なわれた。この中には、来るべき「新大学」の重要な Stakeholder である、地域社会の人々、旧二大学の学生やスタッフなども含まれている。

第二段階は、2003 年６月に予算措置が決定され「新大学」が正式に設立されることが決定してから、2004 年２月の新学長 Allan Gilbert 氏の就任までの期間である。この期間は、「新大学」が設立されることが正式に決定しており、その PR が活動の中心となった。この時期、旧二大学では PR チームが結成され、これまでの市場に対する「新大学」移行への PR 活動がなされるとともに、来るべき「新大学」に向けての 12 ヶ月のマーケット・プロモーション行なわれた。特に、マンチェスター市とグレート・マンチェスターと呼ばれる地域圏に対しては、多額の資金を伴う様々なイベント、看板やカウント・ダウンの電光掲示板の設置などの多くの PR 活動がなされた。また、新執行部や各種委員会の中に地元の有識者や財界人を採用するなど、後の“Manchester Agenda 2015”につながる「地域経済を通した国際戦略」という「新大学」の基本的性格が徐々に宣伝されてきた。

この時期に行なわれたのが「正式旧名の徹底した使用」である。一見、奇異に見えるこの PR 活動であるが、これは旧二大学の歴史的問題に対応したものである。先に述べたように、ビクトリア大学の正式名称は The Victoria University of Manchester であるが、地域では「マンチェスターの大学」というほどの意味で、Manchester University の呼称で通っていた。さらに、UMIST とは規模の上でも大きな違いがあり、歴史的にも、UMIST が一時はビクトリア大学の一部であったことから、そのままであれば、多くの地元住民にはビクトリア大学による UMIST の「吸収・合併」と受け取られかねない状況であった。だが、テクノロジーの諸研究において UMIST は世界的な研究を行なっており、特にシンガポールなどのアジア地域では、むしろビクトリア大学よりも知名度は高かった。そのため、歴史的な確執を乗り越え、あくまで対等な合併として、その上で旧二大学がもつ国際的な評価を最大限に生かすためには、「新大学」の設立であるこ

【図４】2004 年 10 月の開校イベント
（マンチェスター大学提供）

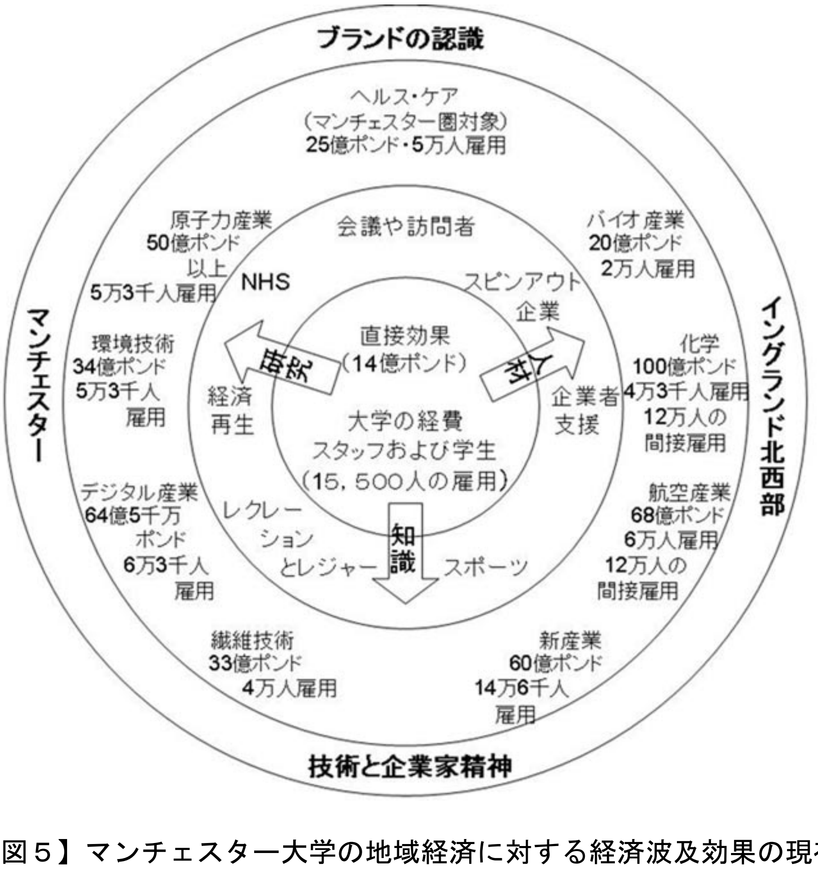
とを強調し、そのブランド・イメージの継承を慎重に行なう必要があった。このことが、「正式旧名の徹底した使用」という、この時期に、奇異に見えるが重要なブランド戦略となって表れたのである。

第三段階は、2004 年 2 月の新学長 Allan Gilbert 氏の就任から、2004 年 10 月の「新大学」スタート時期である。この時期は、名刺や HP の書き換え、看板の作り変えなどが行なわれるともに、特に「三方面」へのアナウンスが強調された。この「三方面」への周知とは、学内周知、地域社会への周知、および国内外への宣伝である。

2004 年 10 月 22 日には、大々的な開校イベントが行なわれ、女王陛下を招待した正式なイベントから、学生による大規模なイベントまで数多くのイベントがなされた【図 4】。こうして、慎重で緻密な PR 戦略のもと「新大学」であるマンチェスター大学がスタートする。

（2）地域連携を基盤とするブランド戦略

マンチェスター大学が行なったブランド戦略とは、合併までの PR 活動のみを指すのではない。むしろ、「新大学」設立移行の大学の方針を明確に打ち出すことこそが、本当の意味でのブランド戦略であった。“Manchester Agenda 2015” の中にも垣間見られるように、「マンチェスターの大学」たる地域連携こそが、その最重要課題である。しかしながら、マンチェスター大学の地域連携とは、地域に目を向けた規模の小さな研究活動を目指すという意味ではなく、オクスフォード大学やケンブリッジ大学とは異なる戦略で、国際的な大学の確立を目指したものであるということを特記しなければならない。



【図５】マンチェスター大学の地域経済に対する経済波及効果の現在の概要

パンフレット（発行年不詳） *The Economic Impact of The University of Manchester* より

マンチェスター大学がこのような戦略を打ち出した背景として、マンチェスター市およびイングランド北西部のメリットとデメリットを考える必要がある。

イギリスは周知のように、様々な経済や産業情報の中心地としてのロンドンの影響が大きい。そのため、資金力のある世界的な企業との連携を考える場合、ロンドンを中心とした企業にアプローチできる大学は、それだけ有利である。また、マスコミの露出度に関して言えば、圧倒的にロンドン周辺の大学が有利である。このような背景を考えると、イングランド北西部に位置づくマンチェスター大学は不利であるといわざるを得ない。同様に、マンチェスター市自体も、かつての隆盛期に比べると、産業構造の変化や、イギリスの工業生産全体の低下の影響は大きい。その一方で、マンチェスターならではというメリットもある。

マンチェスター市を中心とするイングランド北西部は、繊維や機械、化学工業の伝統がある。また、イギリスの産業輸出の中心的な港として世界に開かれてきた。特にアジア地域との結びつきは強い。また、マンチェスター大学の前身である Owen's Collage は、イギリス最初の市民大学として発祥した。ここにオクスフォード大学やケンブリッジ大学とは異なる独自の産業連携や実学の伝統がある。さらに、近年 BBC の支局がマンチェスターに移転した。このようなメリットを生かすには、北西イングランドの伝統を踏まえつつ、地元産業と大学が、その国際的な競争力をともに生かしながら世界に展開していくという戦略がとられるべきである（【図５】参照）。このようにしてマンチェスター大学の戦略が決定された。

マンチェスター大学のブランド・イメージを如実に表すものとして、大学のロゴマーク【図６】が挙げられる。まず、スクール・カラーは、UMIST の青とビクトリア大学の赤を混ぜ合わせた新しい紫色。文字は、マンチェスター大学の文字の上に、“MANCHESTER”が強調され、その中の‘EST’が 1824 の数字とともにオレンジ色に反転されることによって、1824 年にマンチェスターで生まれた大学であることを示している。また、これらのロゴは、あらゆる名刺や HP、看板、パンフレット上で、必ず左上に印刷され、地図上の左上、すなわちイングランドの北西部に位置づくことが強調されている。このような立場をとるマンチェスター大学では、地域に対する直接的な大学の経済効果を、今後、約 14 億ポンド（2004 年）→約 28 億ポンド（2015 年）に、雇用創出を 1 万 5 千人（2004 年）→3 万人に倍増させることを目標としている（【図７参照】)。

【図６】大学ロゴと学長の名刺
（マンチェスター大学提供）

	2004年		2015年	
	年次経済効果	雇　用	年次経済効果	雇　用
大学・スタッフ・学生による地域での消費分	836,000 ポンド	12,420 人	1,245,000 ポンド	18,630 人
大学関連の新企業創出による地域への経済効果	300,000 ポンド	3,000 人	1,150,000 ポンド	11,500 人
卒業生の労働力としての経済効果	250,000 ポンド		350,000 ポンド	
研究プログラムの経済効果			52,000 ポンド	520 人
合　計	**1,386,000 ポンド**	**15,420 人**	**2,797,000 ポンド**	**30,650 人**

【図７】2015年までの経済波及効果倍増の計画

パンフレット（発行年不群）*The Economic Impact of The University of Manchester* より

（３）マンチェスター大学における地域産業との連携と国際戦略

2015年までのマンチェスター大学の目標の大きな柱が、地域経済への波及効果を狙い、地域への直接的な経済波及効果と雇用を倍増させることであったけれども、これが国際的な戦略とどのように結び付けられるのであろうか。これは、国際的研究と地域経済・産業の「架け橋」の役割をマンチェスター大学が担うことであると位置づけられている。

まず、国際的な研究のインパクトとしては、“Key Driver”としてノーベル賞級の研究者の積極的な招へい・雇用を行なうこと、特にUMIST時代から密接に連携してきたシンガポール・マレーシア・オーストラリアの各大学と連携を図り、共同研究を行うことを述べている。これらの成果は、地元企業との受託研究、共同研究、スピンアウト企業としての直接の企業などで転移される。さらに、このような活動は、単に研究者だけでなく、学生の企業支援やスピンアウト企業の設立を取り入れたManchester Science Enterprise Centreによる教育プログラムなど、ユニークな方法で地元産業に移植されていくという方法がとられている。マンチェスター大学では、このような大学の知的財産や研究環境を *Innovation in Action: Strategic Collaboration with The University of Manchester's Faculty of*〜と題した冊子にして配布、現在「生命科学」「物理学」「人文科学」「人間科学」等の各学部の四冊が出され、その中では地域産業とのかかわりをはじめ、研究内容や研究能力などの提示がなされている。

また、マンチェスター圏のさまざまな企業の持つアドバンテージが、マンチェスター大学を通して国際的に展開される様なしくみになっている。先の【図５】でも触れたように、化学・DNA・繊維・航空産業・原子力などは、マンチェスターの伝統的な産業を基盤とし、イングランド北西部で特に発展した産業である。これらの企業と関わる研究を行うことで国際的水準の研究を行っている。これに関わっていえば、現在、マンチェスターにCentral Park構想があり、大学も新しい研究都市建設にかかわり、マンチェスター圏の産業再生のための起爆剤にしようとしている。

Ⅳ．産学連携を基盤とした独自の教育

（１）MSEC の創設と現在の成果

新・マンチェスター大学では、先に述べたように、マンチェスター圏を中心とした技術移転や起業を、大学の大きな目標としている。この目標を教育の面から支えるのが、Manchester Science Enterprise Centre（以下、MSEC と略す）である。

MSEC は、2000 年夏に、イギリス政府からの最初の資金受入れによって設立されたセンターで、当時、まだ二つであった UMIST とビクトリア大学のパートナーシップを基盤に、マンチェスター・メトロポリタン大学やサルフォード大学（後に独立した Science Enterprise Centre となる）などの、マンチェスターの各大学が参加している。2002 年からはリバプール大学に Science Enterprise Centre が創設され、これも加わっている。

MSEC は、科学および技術系の学生の起業を教えるカリキュラムをつくり、起業やスピンアウト企業の設立を支援することで、学生やスタッフによる技術移転と新しいビジネスの創出をサポートしている。このプログラムをマンチェスター大学の理系を中心としたカリキュラムに導入することで、学生の起業のためのアイデアの活用、そのための実践的な環境を与えることに寄与している。

MSEC のカリキュラムは、大きく以下の四つの考えからつくられている。

Academic－講義、訓練、研究
Business－ビジネスの創出とその支援
Enterprise－イノベーションの開発を受入れ、促進するような起業的文化の創造
Venture Centre－特別な空間にこれら全てを用意する

後に詳細に述べるが、授業はモジュール制をとっており、大きくアカデミックな教科のモジュールと、ビジネスや起業のためのモジュールから成り立っている。さらに、起業のためのさまざまな支援やアドバイザー活用制度と、起業を実際化するためのワーク・スペースの施設が用意されている。

2000 年の MSEC 設立から、2004 年までに人員と設備が用意され、起業的ビジョンをもった最初の卒業生も 2004 年の夏には、Enterprise Fellow（MSEC 独自の、学位を出さない２年短縮型コース）の最初の修了生があった。また、企業のために学生が利用できるビジネス・クリエーション・ユニットとよばれる施設が活動をはじめ、サルフォード大学では第二ユニットも完備された。さらに３つのベンチャー・センターがはじめられている。さらに、SEC からの基金を得て MSEC 独自の 50 万ポンドの奨学金制度も整備された。

現在までに、イギリスで初めてとなる、学部１年生から博士課程までの、全てのプログラムが完成し、現在は 19 のビジネス・プランが稼動している。

さらに、2005 年秋のオープンには、マンチェスター市の東に整備されつつあるビジネス・パークである Central Park 内にビルを建設しつつあり、マンチェスターの各企業とのより強い連携が期待されている。

（２）各教育プログラム

MSEC のカリキュラムは、1 年で設計された連続したモジュールが 5 つ用意され、これを履修する形でカリキュラムのデザインがなされている。このカリキュラムの履修には柔軟性が認められ、ある年に、これらのモジュールを履修することもしないことも認められている。起業スクールは、12 に分かれているが、どれに入学してもこの MSEC のモジュールの履修がなされるようになっている。

【学部生向けプログラム】

学部のカリキュラムは、独立したプログラムではなく、各学部のカリキュラムの一環として履修されるように計画されている。例えば、工学部と理学部では、学部の全てのカリキュラムの中に、MSEC のプログラムの履修が定められ、1 年間に 20 単位の履修として取り入れられている。一方、人文科学部には、20 単位の自由選択科目として取り入れられている。また、現在、ビジネス・スクール向けの開発するジョイント・プログラムとして、MSEC のプログラムの再編成を行なっているところである。

【修士課程（The Master of Enterprise)】

The Master of Enterprise は、MSEC の起業プログラムの中心をなす、起業家としてのキャリアを模索する学生のためのプログラムである。ここでは、後に詳しく述べるように、アカデミックな教科のモジュールと、起業のためのモジュールとが用意され、特に後者では、より実践的なビジネスと起業に関するスキル・トレーニングが行なわれている。

ここでは、各学生の専門的な知識をどのように転化させ、市場の需要に対応させるかという点からビジネスの創出を位置づけている。その結果、各学生は、それぞれの持つ専門領域の知識やアイデアを生かした初歩的な起業化が、成果として得られる。

【その他の課程】

さらに、MSEC では、工学博士をモデルとした 4 年制の大学院プログラムが用意され、Enterprise Doctorate(EntD)の学位が授与できる認定を受けている。また、その短縮型として Enterprise Fellowship が設けられ、MSEC が開発した 2 年制のプログラムによるコースとしてすでに修了生を送り出している。

【ビジネス・クリエーション・ユニット】

さらに、これらの企業のためのプログラムを支える仕組みや施設として、ビジネス・クリエーション・ユニットがある。これは、起業を行なう学生がグループとなって、MSEC の用意する施設内のワーク・ステーションを使用することができる仕組みである。このワーク・ステーションは仕切られたスペースの中に、机、コンピュータ、電話、キャビネットがあり、このユニットが 35 ある。また、その階には共同で使用できる、受付、ファクス、コピー機、プリンター、ビジネスのための住所があり、24 時間週 7 日オープンされている。また、このほかに会議室、視聴覚プレゼン装置、給湯室が用意され、実際のビジネスのための活動がサポートできる体制が整えられている。

（３）修士課程（The Master of Enterprise）

MSEC のプログラムは、イギリスで初めて、学部１年生から博士課程まで用意されたものであるが、実際の起業プログラムの中心は修士課程（The Master of Enterprise）である。

The Master of Enterprise では、モジュール学習として教科モジュール（45 単位)、起業モジュール（45 単位）の履修が、プロジェクト学習として修士論文作成（60 単位）と起業成果報告／ビジネス・プランの作成（30 単位）の履修が義務付けられている。これらの履修は、修了に必要な単位を示したものであるが、実践的な起業のプロセスを取り入れている上に、少なからぬ数の学生が修士号の修得を重視していない（実際の起業を目指している）ため、履修の順序性については柔軟性が認められている。

さらにここでは、40 時間以内のビジネス・アドバイザーによる助言を受ける権利や、指導教員による指導、また、有料ではあるが企業人などの実務家の助言を受けられるシステムも整えられている。さらに、先の述べたビジネス・クリエーション・ユニットの活動の中心は、この修士課程の学生である。

2004 年時の修士１年生のデータを見ると、以下の【図８】とおりになっている。

【年齢】	25 歳未満：57 名、25 歳～35 歳：17 名、35 歳超：４名
【出身】	イギリス国内：65 名、EU 諸国：８名、その他：５名
【専門】	コンピュータ：24 名、理学：14 名、工学：11 名、繊維：７名、アート＆デザイン：５名、ビジネス：４名、経済学：３名、その他：５名（2004 年秋～の１年生）
【学費】	奨学生：57 名、企業奨学生：９名、私費：８名、私費と奨学金の複合：４名

【図８】修士（The Master of Enterprise）コース１年生の諸データ

Peter Winer (2005), Enterprise in the Curricula at Manchester（プレゼン資料）, pp.22-25.より作成。

上記の【専門】の項目で見られるように、学生はさまざまな専門領域のバックグランドを持っている。そのため、The Master of Enterprise で教えられることは、その専門知識を転換し、起業的／商業的スキル能の発展、商業化プロセスに関する理解を得させることが中心となる。言いかえれば「それを実現化するにはどうすればよいか」「本当に実現可能か」が、市場の需要から問われていることを吟味し、ビジネスに転換することである。実際には、繊維の学生が、新素材の特性を生かしたシャツを商業化したり、アート＆デザインの学生がウエディング・ドレスのデザインをビジネスにしたりと、それぞれの特性を生かした商業化が行なわれている。

学生自体は、一般の修士課程と年齢的には変わらない。学費は合計 9000 ポンドであるが、多くの学生は起業を支援する MSCE（SEC 基金を利用)、EST、NESTA、HEIF、MTP 等の奨学金を利用している。また、一部には、企業から支援奨学生や、私費の学生もいる。

現在、約３６％の学生ユニットが実際の商業化やビジネスの成立を行なっている。その数は 28 ユニットで、このうち 22 はイングランド北西部を対象としたもの、６は他地域を

対象としたものである。さらに5名がイギリス通産省（DTI）からの企業に関する賞をもらったなど、MSEC の教育プログラムは、マンチェスターを中心としたイングランド北西部を中心としての産学連携をはかるというマンチェスター大学の理念をよりよく実現した、大きな実績を上げつつある教育プログラムであるといえよう。

（４）MSCE プログラムの反省点

このような特徴的な産学連携教育プログラムであるが、MSCE によると、以下のような反省点も出てきている。

まず、入学する学生が The Master of Enterprise における修士号を欲しているわけではないということ、学生の最終目的が起業であるということである。また、企業側もより活発な起業を必要としているなど、特に The Master of Enterprise ではより有効な起業化のプログラムが求められていることを考慮しなければならない。その一方で、特に学部段階では、学部のカリキュラムと MSCE の起業プログラムの接続に困難が多く、求められる学習の内容に温度差が生じているという問題が挙げられる。

また、アカデミックな教科のモジュールに加えて、起業のためのモジュールがあり、さらに実際のビジネスを行なうため、学生の学習量が必然的に多くなる。その上、モジュールによっては、実際に動かしてみると 1 年以上かかるモジュールも存在することから、モジュールの中身の再検討や、目的に合致させたカリキュラムの再検討が必要とされてきている部分もある。

さらに、最終的には人材の問題が大きく、教員やアドバイザーなど、教える側に起業のための適格な指導ができ、地元企業とのネットワークを持つ人材を確保するのが難しいという問題点もある。

MSEC プログラムは、今や模索の段階を過ぎ、そのカリキュラムの確立期の段階にあることから、これらの問題を踏まえて、今後、さらなる発展が必要とされている。

Ｖ．おわりに

最後に、今 Study Visit の成果として、我々が学ぶべきものとして、以下の二点があげられる。

第一に、マンチェスター大学の成功は、そのリーダーシップの明確さにあるといえる。

合併をともなった多くの大学が、その大学文化や研究・教育の性格の違いから困難に直面している。しかしながら、マンチェスター大学は、歴史的な親密さや物理的なキャンパスの近さがあったにせよ、その成功の大きな要因としてリーダーシップの明確さと内外にむけたブランド・イメージの確立にあったのではないか。マンチェスター大学では、旧二大学の解消と「新大学」の創設にあたって、二つの大学でいることの弱点や、大学の立地や業績の特性を研究し尽くした将来戦略の決定を行なった。そして、その戦略を、巨額の費用と緻密な計画に基づいて内外に周知した。内部的にも、旧二大学の文化的な相違を、

明確な戦略の提示で意識統一を果たした。このように、今後の大学の経営戦略にとって、徹底的な市場調査と、そのイメージの確立、内外への周知徹底が重要な鍵であることを、マンチェスター大学の成功は物語っている。

第二に、産学連携を重視した新しい大学の社会的役割を自覚し、これを基盤とした教育・研究体制を確立したことである。

オクスフォード大学やケンブリッジ大学が、伝統的な意味での国際的な大学であるとすれば、マンチェスター大学の国際的な位置づけはどこにあるのか。このような問題意識から発したマンチェスター大学の答えは、市場調査やイメージ戦略を経て、地域の特性を生かした「国際的大学」として世界的な地位を獲得するという結論である。国際的な基準から見た場合、伝統的な意味での国際的な大学が、各国でそれぞれ1ないし2でよいということならば、そのほかの多くの「国際的」大学は、何らかの別の方法で国際水準の地位を確立する必要がある。マンチェスター大学は、研究と教育の両面で産学連携を基盤とするプログラムを作りつつある。このような努力は、ひとえに理系の実学的な分野に限らず、人文科学においても企業連携のパンフレットを作成したり、産学連携教育プログラムを選択履修できたりするなど、同様の試みを行なっている。確かに、実際には、MSCE の産学連携教育プログラムと、従来の各学部のカリキュラムとの整合が困難であるなどの課題も残されているが、2015 年までの目標にむけて確実に成果をあげている分野もある。

2002 年の Study Visit のテーマが「新しい時代の大学の管理運営プロジェクト」として、来るべき法人化に対応する管理運営のシステム作りであったなら、法人化後の現在、どのような戦略を作成して大学運営のリーダーシップを発揮し、実践化していくかという課題が問われているのではなかろうか。

University of Tsukuba
筑 波 大 学

テーマ:

Leadership and management :assessing staff performance ;

link with financial allocation; fostering leadership

(リーダーシップとマネジメント:資源配分との関係:スタッフの業績評価:

リーダーシップの養成)

日英高等教育に関する協力プログラム（2005 年）
スタディ・ビジット報告

訪問日　　2005 年2月２～３日

大学名　　筑波大学

参加者　　油田信一（筑波大学　理事・副学長）
笹井弘之（筑波大学　調整官）
大友貴史（筑波大学　人文社会科学研究科　助手）
大津　孝（筑波大学　総務・企画部企画課専門員）
（随行）
三村洋史（国立大学財務・経営センター　理事）
丸山文裕（国立大学財務・経営センター　研究部教授）
岡本和久（日本学術振興会　ロンドン研究連絡センター　係員）

訪問大学　　シェフィールド大学（University of Sheffield）
対応者　　Professor Bob Boucher, Vice-Chancellor
Professor Paul White, Pro-Vice-Chancellor for Teaching and Learning
Professor Tony Crook, Pro-Vice-Chancellor for Academic Affairs
Professor Peter Fleming, Pro-Vice-Chancellor for External Affairs
Professor Geof Tomlinson, Pro-Vice-Chancellor for Research
Dr Claire Baines, Head, Corporate Planning Office
Sarah Fulton, Head, Research Office
Nigel Dandy, Head, Teaching and Learning Support Unit

メインテーマ　　Leadership governance and management
個別テーマ　　Leadership and management: assessing staff performance; link with financial allocation; fostering leadership

調査事項
1. 教育の質的充実を促すための仕組み(System for promoting educational quality)
   教育課程の編成、教育成果の測定、教育方法の改善(Educational programme organization, review of educational outcomes, and improvement for teaching and learning)
2. 教員及び教育・研究組織の評価とインセンティブ制度のあり方 (Evaluation of faculty and institutions for education and research, and corresponding incentive system)
3. 大学における資源配分のあり方 (Resource allocation of the university)
4. 学長と部局長との機能分担 (Functional sharing between President and Directors)
5. 学長、部局長のリーダーシップ発揮のためのスタッフ体制 (Effective staff structure for leadership of President and Directors)
   スタッフの構成、キャリアパスなど(Staff organization, career path, etc.)

Ⅰ　はじめに

本調査報告は、筑波大学が参加した、「日英高等教育に関する協力プログラム」の一環として、シェフィールド大学（University of Sheffield）を訪問し、学長、副学長、ヘッドを含む 8 名の方々からいただいた様々な情報をもとに、教育の質の保証、資源配分、決定権・任命権・責務、そして給料・報酬についてまとめたものである。これらのイシューのほかに Office of Corporate Partnerships がいかにシェフィールド大学での研究の質の向上に貢献しているかを、新しいプロジェクトの紹介をしながら、説明をしたい。

以下では、まず、シェフィールド大学を簡潔に紹介し、その後、上記 5 点について順に説明を試みたい。

Ⅱ　シェフィールド大学

1.　概　要

シェフィールド大学は、1828 年創立の Sheffield Medical School を母体としており、その後、Firth College（1879 年創立）、そして Sheffield Technical School(1884 年創立)と統合し、1897 年に University College of Sheffield となった。1905 年には勅許を受け、大学（University）に改称した。これまで、大学関係者から、4人のノーベル賞受賞者を輩出している。

場所は、ロンドンから汽車で2時間半ほど北に位置（約 272 キロ）する、サウスヨークシャー州の中心都市（人口 50 万人強で英国でも4番目の規模）である。以前は鉄鋼の町として発展し、今でも上質な銀製品（銀器やテーブルウエア）は世界的に知られている、英国でも最も安全な町のひとつである。

シェフィールド大学は、総学生数 25,000 人（留学生約 3,000 人）を超える総合大学である。学部（Faculty）は7つあり（人文科学部（Arts）、法学部(Law)、社会科学部(Social Sciences)、工学部（Engineering）、理学部（Pure Science）、医学部（Medicine）、建築学部（Architectural Studies））、学科（Department）は計 75 ある。

職員数は、5,784 人（2004 年7月 31 日付）で、内訳は、教員（Academic）が 1,296 人（その内 Professor が 344 人、Readers and Senior Lecturers が 430 人、そして Lecturer が 522 人）である。ほかは、Academic-Related（898 人）、リサーチ（916 人）、技術スタッフ（625 人）、事務・秘書（1154 人）、そして、補助員(800 人)、その他（95 人）である。

2.　シェフィールド大学におけるガバナンス

今回のビジットにおいて、ガバナンスが主なイシューであり、後の説明の際にも便利なので、大学のガバナンス構造を明らかにしておく必要があろう。[i]ガバナンス・ストラクチャーは5つに大きく分けることができる。それらは、(1) Officers of the University、 (2) The University Court、(3) The University Council、 (4) The University Senate、そして、 (5)Boards of the Faculties and Collegiate Studies である。順を追って簡潔に説明しよう。

(1) Officers of the University

大学の形式的な長として、特別な行事に年に何度か出席をするのが、Chancellor である。最も重要な行事は、学位授与式である。

実質的に大学を運営しているのは、Vice Chancellor である。Vice Chancellor は、大学のCEO である。後に説明がなされるが、Senate のチェアマンでもあり、大学の質を高め、まとめ上げるのが責務である。Vice Chancellor は、4 人の Pro-Vice-Chancellor によってサポートされている。

Registrar and Secretary は、大学の全般的な事務サービスに対する責任がある。

(2) The University Court

The University Court は大きく、また公式な組織であるが、公式、非公式両方の役割を果たす。Court は、Chancellor の指名について相談を受ける。そして、最も大切は役割のひとつは、大学と周辺コミュニティーとの健全な関係を作り出すことにある。それを可能にするのは、大学に対して、貴重で前向きな貢献をしてくれそうな人材を集めることにある。

University Court は、定期的にレポートを提出してくるほかの意思決定機関に比べ、広い視野で大学の活動を見ることができる組織でもある。

(3) The University Council

The University Council は、大学の収入と財産のマネージメントや管理をする、重要な運営組織である。University Council は、大学の業務が University Charter and Statues で定義されている目的に沿っているかを保証する責任がある。扱われる問題は、戦略的計画(Strategic Planning)、財務的業務、土地(estate)管理、職員関係、健康と安全に関する問題、そして学生自治会の監督などである。

(4) The University Senate

The University Senate は大学のアカデミックガバナンスについての責任がある。Senate は、Vice Chancellor が Chair を勤める。この組織は、大学における学業面に関する決定において、最も影響力・権力を持つ。大学のアカデミックワーク、規則、教育の監督、そして学生の管理についての責任を持つ。

(5) Boards of the Faculties and Collegiate Studies

大学の7つの学部それぞれには、Board(または Committee)があり、学科内での教育、リサーチ、教科の試験をし、また受験者の受け入れに関して調整をする責任がある。Faculty Board は Senate に対し、学位、フェローシップ、賞の授与、また教員の任命と昇進について助言をする。

シェフィールド大学の構造が見えてきたところで、次に具体の調査内容について述べる。まず、教育の質の保証について見ていきたい。

Ⅲ　調査内容

1. 教育の質の保証

シェフィールド大学において、教育の質の保証・充実を促す仕組みは、大きく分けて 2 つある。それらは、外部と内部からのメカニズムである。外部のメカニズムとしては、7つ(① Higher Education Funding Council, ② Quality Assurance Agency, ③ National Health Purchasers, ④ Higher Education Academy, ⑤ Professional Accrediting Bodies, ⑥ External Examiners, ⑦ Office of Fair Access))あり、内部のものは、4つ(① Students, ② Employers, ③ Internal reflection, ④ External examiners)ある。External Examiners については外部・内部で重なる部分がある。以下、順にひとつずつ説明していきたい。(図1参照)

(1) 外部要因

① Higher Education Funding Council for England (HEFCE)

Higher Education Funding Council for England (HEFCE)は、大学へグラントを配分する重要な機関(シェフィールド大学の一番大きな収入源であり全体の約 3 割を占める)であるため、大学の教育の質に対する評価に対して高い関心を持っている。

その一環として HEFCE は、リサーチの評価(Research Assessment Exercise、RAE)を行っている[ii]。これは、ピアレビュー(peer review)により、英国の高等教育機関におけるリサーチの質を評価・検証するものである。この調査の結果をもとに、資金の配分が決定される。

RAE はこれまでに、1992、1996、と 2001 年に行われた。評価は、1～5で、5*が最高の評価である。5*と5は、国際基準から見て優秀(excellent)なリサーチであることを指す。前回 2001 年の調査では、調査を受けた 48 教科中 35 教科(73%)が、上位 2 つの評価(5*と5)を得た(全国平均は、39%)。5*の評価を得た教科は9つあり、それらは、Biomedical Science, Animal and Plant Science, Molecular Biology and Biotechnology, Automatic Control and Systems Engineering, Electronic and Electrical Engineering, Engineering Materials, Politics, Russian, Information Studies である。シェフィールドは、5と5*評価の数が、全国で6位という結果であった。また、スタッフの 81%が、5と5*の評価を得た学科に所属していた。これに対し、全国平均は、55%である[iii]。(表 2 参照)

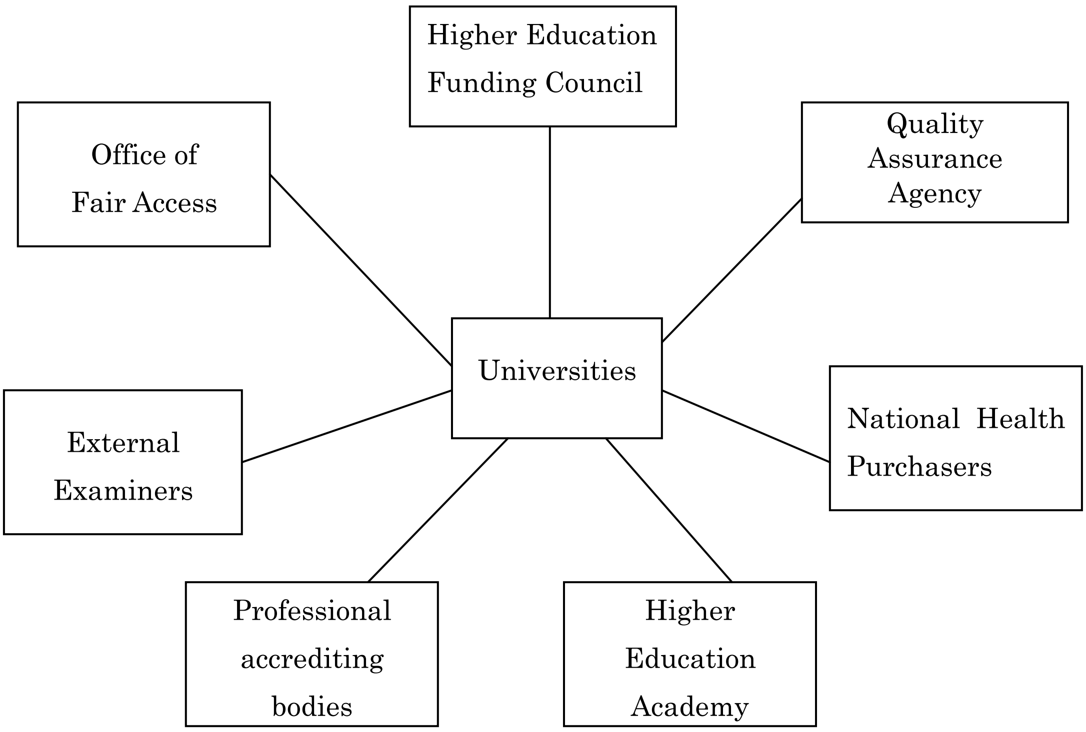
2008 年に計画されている次回の RAE では、高等教育機関におけるすべての教科のリサーチの質のデータを提供する。調査は、2007 年から 2008 年の間に行われ、2008 年の 12 月にその結果が出版される。

図1:

THE UNIVERSTIY OF SHEFFIELD
THE CONTEXT FOR EDUCATIONAL QUALITY IN THE UK

(Primary undergraduate and postgraduate taught programmes)

EXTERNAL DRIVERS



INTERNAL DRIVERS

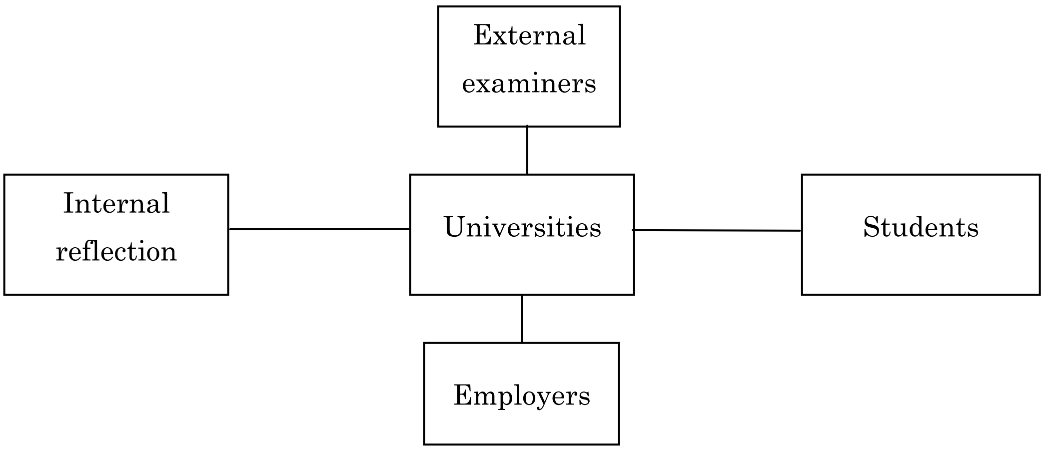


表2： University of Sheffield (Research Assessment Exercise)

Subject Area	HEFCE Rating 2001	HEFCE Rating 1996
School of Health and related Research	4	2
Hospital-Based Clinical subjects	5	4
Dentistry	5	3a
Biomedical Science	5*	4
Nursing	5	3b
Human Communication Science	4	3a
Psychotherapeutic Studies	3a	2
Psychology	5	5
Animal and Plant Sciences	5*	4
Molecular Biology and Biotechnology	5*	4
Chemistry	5	4
Physics	5	4
Medical Physics	5	2
Earth Science	3a	3b
Environment	4	4
Pure Mathematics	5	3a
Applied Mathematics	4	4
Statistics	5	4
Computer Science	5	4
Chemical and Process	4	5
Civil and Structural Engineering	5	4
Automatic Control and Systems Engineering	5*	5
Electronic and Electrical Engineering	5*	5*
Mechanical Engineering	5	5
Engineering Materials	5*	5*
Architecture	5	5
Town and Regional Planning	5	5
Geography	5	5
Law	5	5
Economics	3a	4
Politics	5*	5
Sociological Studies	5	4
Management	4	4
East Asian Studies	4	3a
English	5	4
French	5	4
German	4	4
Russian	5*	5
Hispanic Studies	5	4
Archeology	5	5*
History	5	5
Information Studies	5*	5*
Philosophy	5	5
Biblical Studies	5	5*
Journalism	4	
Music	5	5
Education	5	5
Leisure Management	4	3a

出所： http://www.shef.ac.uk/about/assessment.html

② Quality Assurance Agency for Higher Education (QAA)

QAA の概要

1997 年に設立された Quality Assurance Agency for Higher Education (以下 QAA)は、英国の高等教育の統合的な質の保証を提供することを目的としている、独立機関である。その責務は、社会の高等教育の質に対する関心を守り、質の継続した改善とマネージメントを促す事である。QAA は高等教育機関からの会費と主要な高等教育資金提供組織との契約から成り立っている。[iv]

QAA は、ピアレビュー(peer review)を採用し、アカデミック(教員)のチームが調査を行う。チームメンバーの一部は、産業・ビジネス界からの場合もある。

インググランドでは、高等教育機関は、機関(大学)ごとの単位で調査がなされる(institutional audit)。この大学単位の調査では、各大学が高等教育・学位などを十分な質と適切なアカデミック・スタンダードで提供しているか、そして適切な方法で学位を授与しているかが焦点である。

しかし QAA(調査方法)の転換期が終了する 2005 年までに、developmental engagement または、academic review at subject level の調査が行われる場合もある。

Developmental engagements は、各大学と QAA が共同で、大学ごとの内部審査手順を検証するものである。それは、学科レベルやプログラムレベル(例: 学士 BEng in Electrical Engineering)両方で、過程において提供される証拠(evidence)がどれだけ信頼性のあるものかを見るものである。

学科ごとの審査(Academic review at subject level)では、教育目標、アカデミック・スタンダードと学習環境の質を見る。シェフィールド大学は、1993 年から 2001 年の間にかけて行われた Subject Review において、29 の教科の教育の質(Teaching quality)が、"excellent"評価であった。この最高の評価である "excellent"の数は、英国で3位である。

(Subject Review、または Teaching Quality Assessment は、1993 年から 2001 年の間イングランドで行われた。1993 年から 1995 年は、3段階評価("excellent," "satisfactory," "unsatisfactory.")だったが、1995 年から 2001 年の間は、ポイント制をとり、24 点が最高点というものであった。)

QAA は、各大学のプログラムを調査し、状況の如何によっては改善するよう要請し、再度調査することもあるが、シェフィールドはいまだかつて再調査を受けたことはない。

さらに QAA は、明確で基準のある情報を一般に提供するため、高等教育セクターの関係者(stakeholder)らとともに以下のようなフレームワーク・ステートメント作成を通しイニシアチブをとった。

The Framework for Higher Education Qualifications: これは、たとえば優等学士(bachelors degree with honours)や修士号といった学位がいかなる学術的な達成を持って授与されるのかを明確にするためのフレームワークである。(フレームワークは2種類あり、ひとつはイングランド、ウェールズ、北アイルランド用で、もうひとつはスコットランド単位認証フレームワークの一部であるスコットランド用。)

Subject Benchmark Statements: さまざまな学科で出される学位を取得した際の、それぞれ

の基準を設定するもの。

Program Specification: それぞれの高等教育機関がそれぞれオファーしているプログラムの情報を指す。

The Code of Practice：10 ある Code は、アカデミック・スタンダードと質の管理を行う際、大学にとっての良い慣行（good practice）は何かを示したものである。それらは、

(1) Postgraduate research programmes
(2) Collaborative provision
(3) Students with disabilities
(4) External examining
(5) Academic appeals and student complaints on academic matters
(6) Assessment of students
(7) Programme approval, monitoring and review
(8) Career education, information and guidance
(9) Placement learning
(10) Student recruitment and admissions

Progress File: これは、高等教育における教育の結果、成果をさらに価値のあるものにする事を助けるものである。Progress File には、3つの要素が含まれている。(1) 成果報告書 (transcript of achievement)、(2)個人的開発計画（personal and development planning）、そして(3)学生自身の個人的開発記録 (students' own personal development records)である。

2003 年シェフィールド大学 Institutional Audit[v]

QAA よりシェフィールド大学へ大学単位での（institutional audit）監査チームが送られたのは、2003 年 11 月 17 日から 21 日の5日間である。目的は、シェフィールド大学で提供されている教育の質・スタンダードを公表し、また生徒に情報を提供するためである。

QAA による大学単位の検査（institutional audit）は、アカデミック・スタンダードとアカデミック・クオリティー両方を検証の指針としている。アカデミック・スタンダードとは、たとえば学生が学位を授かるのに必要なレベルを指す。これは、英国全体でレベルが同じでなければならない。また、アカデミック・クオリティーとは、学生がそのスタンダードに達するため、いかに学ぶ環境が整備されているかについてである。

結論から言うと、シェフィールド大学での調査の結果は、スタンダードとクオリティーともに、大学の現在と将来的なマネージメントは健全であり、全体的に信頼が置けるものであるというものである（"broad confidence can be placed in the soundness of the University's current and likely future management of the quality of its academic programmes and the academic standards of its awards."）。これは、3つある QAA の institutional audit 評価のうち、最高のものである。

具体的にどのような良い慣行（good practice）があったかを述べると、

- Personal and Academic Development Planning の開発と施行を先取りした点
- Central Student Support Mechanism という、学生のニーズに敏感で効果的な評価システムの構築

- Guidebook for Research Students and Supervisors という、本部によって作られた非常に質の高いガイダンス・マテリアルの作成、などがあげられる。

その半面、改善が必要な点は、
- 評価方法の透明性、一貫性、平等性という面から再検討・変更することを、優先して行なうこと。
- Annual Review of Teaching Quality （ARTQ）を大学内で予定しているが、それを行なう際、ARTQ を「大学の品質保持という目標を達成するための主要な内部メカニズム」という意図と一致させるため、プロセスの必要条件を定義することである。

以上を踏まえ、QAA としては、以下の点がシェフィールド大学側によって実行されることを期待する。
- リサーチディグリーの授与の決定過程での説明責任と一貫性を明白にするために、学位授与への対応の仕方を再検討する。
- 全てのレベルにおいて、品質保証とスタンダードの保証をする際、基となる統計的な情報の使い方の更なる検証。
- 全学的な評価をする際、同僚の評価（peer observation）がさらに包括的に行なわれるようにする。
- いくつかの学科で行なわれていたように、有効な個人的なチューターシステムを全学的に行なう。

<u>建築、化学、エンジニアリング、フランス語、歴史、法学部について</u>

調査チームは、これらの科目でシェフィールド大学のシステム・手続きがうまく行っているかを調べた。大学側は調査チームに学生のレポートなどを含む様々なドキュメントを渡し、調査チームは学生とスタッフから話を聞いた。その結果、学生のこれらの分野での成果は The framework for higher education qualifications in England, Wales, and Northern Ireland (FHEQ) にかなったものであると結論付けた。

さらにチームは、英国全ての大学のために開発されたアカデミック・インフラをシェフィールド大学がいかに使っているかを調べた。そのインフラとは全国的に合意された「よい慣行」（good practice）とアカデミック・スタンダードの定義を指す。調査の結果、シェフィールド大学は QAA が発行した、FHEQ、教科基準のステートメント、プログラムの詳細、慣行の規約（code of practice for the assurance of academic quality and standards in higher education (Code of Practice）に適切に対応しているという結論に達した。しかし、慣行の規約の第 6 項「学生の評価」については、十分になされていないため、さらなる努力が必要である。

最終的に各大学はスタンダード・フォーマットを用い教育の質や基準に関する情報を出版するように義務付けられるが、その情報の信頼性を検証することもこの調査の仕事のひとつである。調査している時点では、プログラムの質とスタンダードについての情報は信頼できるものと判断する。

大学単位の調査では以上のような結果であったが、教科ごとの調査（Subject Review）結果はいかなるものであっただろうか。Subject review は教育の6つの側面を審査し、24 ポイント中、

22 以上で excellent 評価となる。24 ポイントを獲得した学科は、Animal & Plant Science, Biblical Studies, Biomedical Science, Educational Studies/Human Communication Sciences, Electronic&Electrical Engineering/ Automatic Control & Systems Engineering, Molecular Biology & Biotechnology, Philosophy, Politics, Russian&Slavonic Studies である。

また、QAA が設立する以前、HEFCE によって行なわれた、Teaching Quality Assessment の subject review(1993－2001)では、29 教科が教育の質において Excellent の評価を得た。全国的に見ても、エクセレントの評価をもらった教科の数でいえば、3位である。

③ National Health Purchasers

National Health Purchasers は、特殊である保健に関するプロフェッショナル・プログラムにおいて、単位を別途に管理運営している。

National Health Service が資金を提供するイングランドにおけるヘルスケアー・プログラムの調査は、Department of Health が QAA と契約をして結果を提供することになっている。この調査では、高等教育機関における教育と学習同様、実際の訓練の場における教育と学習の重要さが指摘されている。

④ Higher Education Academy

Higher Education Academy は、資金を提供したり、本校の教育の質を直接管理する組織ではないが、トレーニングなどを通し、教育の質を高める手助けをしている。また、評価の品質を向上する手助けをする組織でもある。

⑤ Professional Accrediting Bodies

Professional Accrediting Bodies は、大学に存在するさまざまなプログラムが Engineering council, British psychological society, Trainers of Physiologists のような外部アクレディテイション組織を通している組織であり、シェフィールド大学では学生の6割がその対象となる学科に所属している。大学側が学生を教育し、テストし、そして基準のレベルに達して職業人として使えるかどうかを見る。ただ、ある分野では直接職業に結びつかないため、いくつかのプログラムにおいては、アクレディテイションがない(英語、歴史や経済など)。

⑥ External Examiners

External examiners は、他大学の教員がシェフィールド大学で行われる試験の問題、評価基準を検査し、一定の基準に達していなければそれらを変更できるシステムである。英国は、外部評価者の承認がなければ学生に学位を授与できない特異な仕組みを持っている。

外部評価者の数は、ディシプリンによって変わるが、大体2名(法律の分野では更に多い)である。資金はないがパワーがある外部評価者は、他大学に行くため国内を飛び回っている。

外部評価者の名前は公表されており、外部審査をする期間は、大体3年くらいで、あまり長

くするのは好ましくない。担当したクラスからは、すべての Exam ペーパーや、試験後、回答のサンプルまた、コースワークの成績が送られてくる。外部審査者は、やさしく採点されていると判断したら、5%ほど全体的に成績を下げるよう指示したりもできる。

ただ、当然大学間のレベルの差があるため、ナショナルスタンダードというものを保つ事は難しい。よって、外部評価者は同レベルの大学から選ぶのが妥当である。

⑦ Office of Fair Access

Office of Fair Access は新しい組織であり、経済的に余裕がない家庭の学生にも高等教育の機会を出来るだけ平等に与えることを目標としており、アドミッションやアクセスの問題を取り扱っている。このような組織が作られた背景には、学生の多様化を促す政治的圧力があった。

現在イギリスの大学では学費を一律のものから大幅に引き上げる案が持ち上がっているが(top up fee)、その際各大学は、この組織からの許可が必要である。まずどのくらいの学費を学生から徴収するかを提示する。そして Office of Fair Access がそれに合意するには、大学側が経済的に余裕のない学生の入学を促すため、いくらかの資金を投じる事を条件とする。また、このような学生には高い学費を要求することのないようにも指示がなされる。これらは、一種のソーシャル・エンジニアリングといってもいいであろう。

大学の質を上げるには優秀な学生を多く受け入れる事が重要な条件のひとつであるが、優秀であるが裕福でない家庭からの志願者がさらに減ってしまうことがないよう、一層の取り組みが必要である。卒業をしてから学費を払っていくというシステムの考案も、そのひとつであろう。

以上を副学長による言葉でまとめると、英国の大学は自立していない(not independent)。つまり、たくさんの組織によってコントロールされている。そのため、大学としても外部とのテンションがあり、時には妥協を余儀なくされる状況である。

(2) 内部要因

① ***学生***が果たす役割は、アンケートなどを通し、プログラムやサポート・サービスへのフィードバックを与える事である。新しいプログラムを作る場合は、外部ではなく内部からそのような提案があり、これは学生の要求を反映している場合がある。

② ***Employers*** は、学生からのフィードバックや外部評価者などをもとに、

③ ***反省・熟考(internal reflection)***を通し、カリキュラム運営を改善する。

④ ***外部評価者***は、シェフィールド大学の学科内で候補者の業績・シラバス等を調べ、リストを作成し、その中から選ばれた者を学部長が許可するという仕組みになっている。もうひとつの選ぶ基準としては、批判的ではあるが、建設的なコメントをしてくれそうな人物かどうかという点である。シェフィールド大学では評価(約 200words)を HP で掲載することを予定している。

以下では、詳細にシェフィールド大学内部での品質保証について述べたい。

(3) 教育の質の管理にかかわる組織

シェフィールド大学内における教育の質の管理、またはその政策を作成する上で中心的な役割を果たしている組織は、大学のセネト(Senate)、Learning and Teaching Committee や Research Committee である

また、学部(Faculty)は、よりよい慣行(good practice)を開発、監督し、そして広める役割がある。

学科(Academic departments)は、これらの組織で決定された政策が実践される、教育の中心的な場所である。

(4) シェフィールド大学における取り組み

シェフィールド大学における、教育の質の保証は、内部と外部の基準に照らし合わせて行われている。内部の基準は、大学のミッション・ステートメントであり、外部のそれは、Framework for Higher Education Qualifications, Subject Benchmark Statements, the QAA Code of Practice, requirements of professional or statutory bodies、 そして advice from external examiners である。

また、設計されたプログラムの効果が設定された目標と教育のアウトカムとが一致しているかを検証するのも重要である。

そして、学生の学習過程の全ての面を評価し、常に改善するよう取り組んでいる。

質の保証は、各プログラムの承認、モニター、と審査(approval, monitoring and review)にあるといえる。主なものは、教育の質の年次報告(Annual Review of Teaching Quality)、 教育の個別評価(Independent Evaluations of Teaching)、外部評価、そして学生からのフィードバックである。以下、これらについて順に説明をする。(図2 参照)(大学院の Research Degree においては、年次学生評価(Annual Student Evaluation)、リサーチ指導の個別審査(Independent Reviews of Research Supervision and Support)などがある。)

<u>教育の質の年次報告(Annual Review of Teaching Quality (ARTQ)):</u>

ARTQ はシェフィールド大学の教育の質を保証する機能として最も重要である。ARTQ は、すべての学科に対し、前年度の評価を行なうように義務付けている。それぞれのプログラムの有効性や学生の全体的な学習環境・経験をいくつかの指標をもとに計る。データは、学生からの評価、試験の外部評価、学生の達成度などがもとになっている。このプロセスは、ダイアグラムに示されている。

<u>教育の個別評価(Independent Evaluation of Teaching)</u>

6年に一度、二日間にわたり、学内シニア・アカデミック・スタッフ2人ならびに学外からの専

門家2人で構成されるパネルの評価であり、ARTQ を補足する形で存在する。評価は、スタッフと学生とのディスカッション、文書の検証(学科の自己評価を含む)、ならびに学習リソースの点検からなり、最終的に、学科の長所短所についてのレポートが提出される。

外部評価(External Examining)

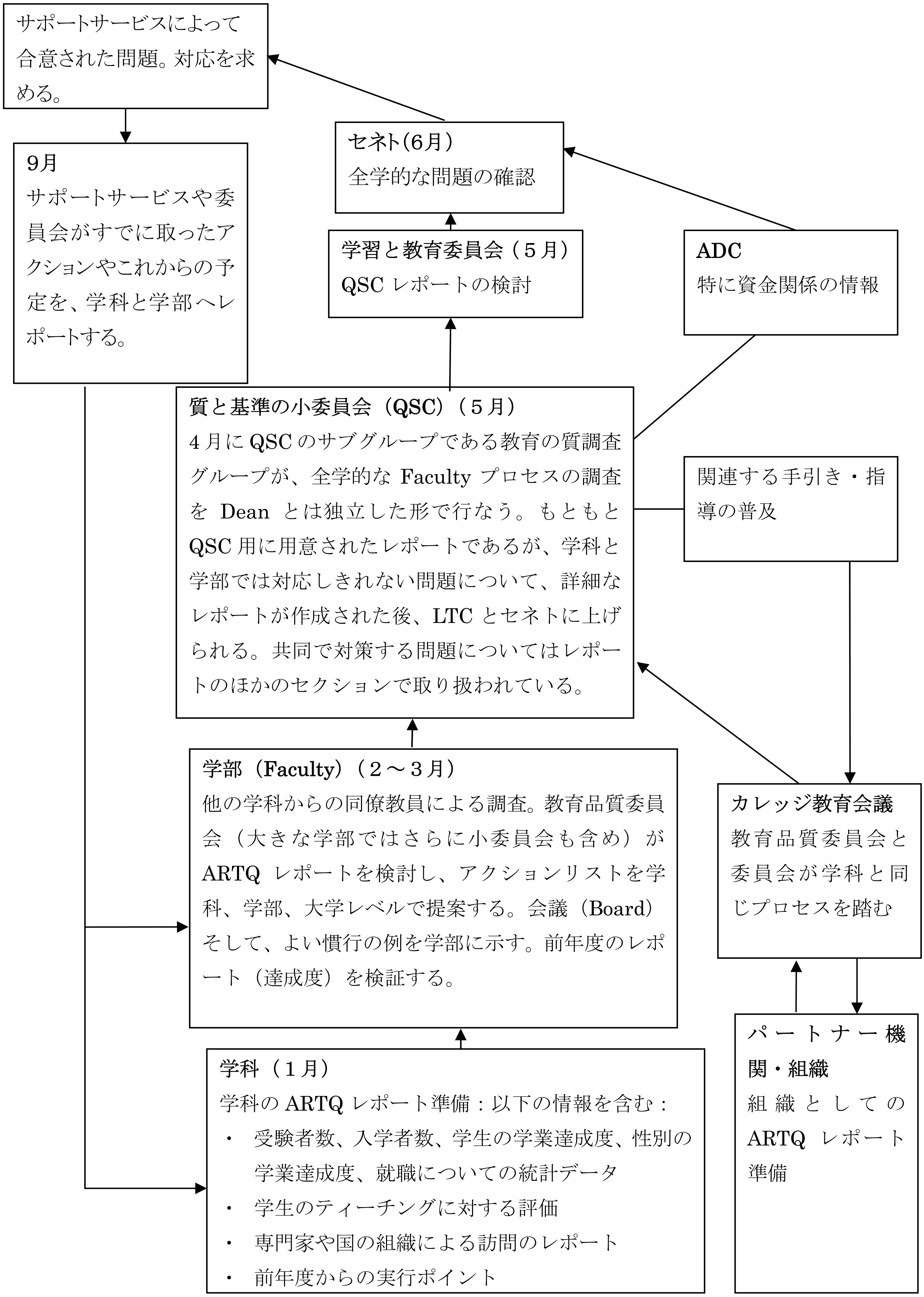
外部評価者は、学位につながる全ての授業に対して指名される。外部評価者は、評価過程が正確に公平に行なわれたか、また必要があればプログラムに対する助言を加えて、定型のレポートを提出する。報告書は学科長に送られ、報告書に対するコメントは学部長(Faculty Dean)に送られる。外部評価者はプログラムのデザインや内容にも助言をする。

学生との関係

全ての学科において、「スタッフ・学生委員会(Staff-Student Committee)」を置くことが義務付けられ、学生が委員会に代表を送る事になっている。また、学科教育委員会(departmental teaching committee)等の会議においても、学生を参加させるよう指示されている。学生からのアンケートとともにこれらの試みは、学生の教育に対する意見を述べる機会を提供するものである。

学生からのインプット、つまり何を勉強したいかしたくないかという要求を学生から受け、それを参考にプログラムを構成する。(要求のない学科を2倍にすることはできない。)常に学生の意見・フィードバックを求めている。

図2: Annual Review of Teaching Quality



2．資源配分

(1) 委員と学科の構成（Committee and departmental structure）

シェフィールド大学における資源配分は、上級管理組織（Senior Management Group (SMG)）の一員として、副学長（Pro-Vice-Chancellor, Academic Planning, あるいは PVC）に予算配分の責任がある。

PVC は、学科等に配分する約 108,000,000 ポンドを管理している。セネトの Academic Development Committee (ADC)は、学業計画と予算配分にかかわっており、セネトや Academic Strategy Group を通して Strategic Planning Committee に報告を行なう。

資源は、ADC から直接学科へと配分され、中間に入る組織はない。現在 75 の学科があるが、それらは 41 のファンディング・ユニットに分けられ、そのうち 13 は、予算の権限がすべて委譲され、28 は、アカデミック・サポートの予算のみ委譲されている。

(2) 学科への財源（Sources of funds for academic departments）

大学の財源は、HEFCE から配分される教育と研究のため奨励金である。そのほかに、2006 年度から始まるトップアップ費（現在授業料は一律であるが、個々の大学で値上げをすることが可能になる。上がった授業料からの収入を指す。）や留学生の授業料、また研究奨励金や契約のオーバーヘッドがある。これらの収入はアカデミック・スタッフの人件費、それ以外の経費、中央サービス（central service: 図書館、建物、コンピュータ等）に使われる。

研究奨励金や契約はスポンサーから直接学科に支払われ、ADC の予算の一部とはならない。シェフィールド大学の年次予算案作りの過程では、それぞれ ADC と中央サービスにいくらずつ配分されるかを決定する。学科の約3分の1の収入は、中央サービス費にあてられる。

ファンディング・ユニットごとにすべての収入を計算する際のモデルが決まっている。6つに分かれているが、それらは、（1）英国あるいはＥＵ諸国から来る学生が支払う学費、（2）HEFCE からの T(teaching)グラント、（3）教育のためのその他の収入、（4）留学生からの授業料、（5）RAE（Research Assessment Exercise）をもとに、HEFCE からの QR(quality related)グラント、(6)リサーチ・グラントや契約によって入ってくるオーバーヘッド、である。

コストを計算する際に使われるモデルは、(1)アカデミック・スタッフのコスト（給料、年金等）、(2)ノン・アカデミック・スタッフのコスト、(3)ファンディング・ユニットより支払われる非スタッフのコスト、(4)ファンディング・ユニットごとにかかる中央費用である。

ファンディング・ユニットごとに計算する場合、プラスマイナス5％以内に収まっている。学科ごとに帳尻を合わせなければならないというポリシーは特にない。たとえば新しい学科が誕生した際、黒字にすることは難しいので、最初の重要な時期には特別に補助する。また、縮小していた Chemistry Department や立ち上げ当初お金がかかっていた、東アジア研究プログラムなどは、保護したため、いまでは最も成功している学科になった。

配分される資金は、まず学科における学生数、そして学科の評価に比例する。

(3) 組織、財務、アカデミック・プランの統合(Integration of Corporate, Financial, and Academic Plans)

シェフィールド大学は、研究、教育、ノーリッジ・トランスファーについて戦略を持っており、それぞれに対し明確な実行計画を持っている。これらは、年間目標として、学生数、リサーチ収入などをもとに、それぞれのファンディング・ユニットが現金収入目標(Cash income target)を設定する。ファンディング・ユニットは、設定された現金収入目標を超えるように努める。

目標設定は、中央(centre)とファンディング・ユニットの間で年次計画サイクル(annual planning cycle)を通し、合意される。この目標設定はトップダウンとボトムアップをあわせたものであるといえる。ただ、全ての学科にこの目標設定が定められるものではない。

(4) 年次アカデミック・サイクル(Annual Academic Planning Cycle)

全てのファンディング・ユニットは4年後を見据えたアカデミック・プランを、セネトの Academic Development Committee (ADC)に毎年提出しなければならない。そのプランには以下のものが含まれる。

- ユニットのミッション、戦略、目的
- 環境または競合相手の分析
- 研究、教育、知識移転の戦略
- 目標を達成するための計画
- 収入と支出をモデル化したもの
- 追加資産獲得への新たな努力を示したもの

3分の1のファンディング・ユニットに対しては、3年ごとに詳細なレビューが行われるが、そのほかは、簡易なレビューがなされる。

アウトプットは以下のものがあげられる。

- ファンディング・ユニットのアカデミック戦略の承認、または更なる検証(通常外部アドヴァイザーも含める)
- すべてのファンディング・ユニットは、すべての新しい資金獲得の努力が検証され、そして ADC にどれだけのファンドがあるかによって資金が配分される(毎年行なわれる予算決定過程にて決まる)
- 財政的予想が計画やレビューを通しアップデートされる。

学費の設定は 35 名からなる大学評議会(university council)からなる。メンバーには大学からは直接給料をもらっていない者であったり、チェアーは、地元のビジネスマンであったり、様々なバックグラウンドのメンバーから構成される。

優秀な学生を確保するために、奨学金や学生ローンシステムを導入した。ローンのシステムは、学費を卒業後に支払うというもので、特に親の収入が比較的低い学生にも門戸を広げるものとなる。ただ、約8割を占める中流の家庭から来る学生に対しては、少々問題である。

(5) アカデミック・スタッフとノン・スタッフの予算配分と管理（Allocation and management of staffing and non staffing budgets）

13 のファンディング・ユニットには、予算執行が委ねられている。アカデミックな補助予算のみ受け取る 28 のファンディング・ユニットへの委譲は、限定的に認められている。

スタッフに対する予算は、毎年行なわれる計画プロセスによって決定される。また、新しいポストの創設やポストの変更は、ADC が決定する。ノンスタッフの予算に関しては、あらかじめ決められた方法をもとに算出する。

収入と支出は、月ごとにモニターされており、それぞれのユニットは、目標値を超えられるよう、取り組んでいる。

中央によるコントロールとユニット間でのバランスをどうするかは、いまだ検討中である。

(6) シェフィールド大学の収支決算

シェフィールド大学の *Annual Report 2003/04* によると（表1参照）、2004 年7月 31 日締めの収入は、割合として一番大きい順から見ると、Funding Council Grants が 32.8%（93,393,000 pounds）、Tuition Fees and Education Contracts が 25.0%（71.102,000 pounds）、Research Grants and Contracts が 24.9%（70,855,000 pounds）、Other Income が 16.5%（46,762,000 pounds）、Endowment and Investment Income が 0.8%（2,311 pounds）である。合計収入は、284,423,000 ポンドであった。ちなみに前年度は、261,735,000 ポンドだったので、8.7%（22,688,000 ポンド）ほど増加している。

支出は、Staff Costs が 59.3%（167,112,000 pounds）、Other Operating Costs が 33.4%（94,341,000 pounds）、Depreciation が 5.7%（16,164,000 pounds）、Interest Payable が 1.6%（4,399,000 pounds）であり、合計支出は、282,016,000 ポンドであった。前年度は、260,342,000 ポンドで、8.3%（21,674,000 ポンド）の増加である。

収入の一番大きな割合を占める Higher Education Funding Council for England (HEFCE)からの補助金は、前年度より7%ほど増加し、学費からの収入は、前年度より約8%増加している（2003 年度フルタイムで登録している学生は、19,383 人）。特に留学生（留学生数は 116 カ国より 2,859 人）からの学費収入は 25,300,000 ポンドで、重要な資金源である。また、リサーチ・グラントと契約からくる収入は、11.1%増加した。重要な点としては、他ヨーロッパ諸国からの資金（European funded research grants）が 19.2%（5,200,000 pounds）も増加した事である。支出を見ると、その約6割を占める人件費（Staff Costs）が、前年度に比べ、8.9%増加している。

表1： 2004 年7月 31 日締め 連結利益支出決算

	2004.7.31 締め		2003.7.31 締め	
	￡000	％	￡000	％
収入				
ファンディング・カウンシルからの補助金	93,393	32.8	87,341	33.3
学費、教育契約	71,102	25.0	66,032	25.2
リサーチ・グラント、契約	70,855	24.9	63,803	24.4
その他収入	46,762	16.5	42,046	16.1
寄付、投資収入	2,311	0.8	2,513	1.0
合計収入	284,423	100	261,735	100.0
支出				
職員給料	167,112	59.3	153,475	59.0
その他運営費	94,341	33.4	92,063	35.4
原価償却	16,164	5.7	10,258	3.9
利子支払い	4,399	1.6	4,546	1.7
総支出	282,016	100	260,342	100.0
ジョイント・ベンチャー等の剰余金/(赤字)	128		(98)	
税金	(5)		14	
少数持分	64		88	
特定の寄付内積み上げ収入への譲渡	(252)		(260)	
資産処分からの利益	38		61	
原価低下の調整	3,181		2,198	
前年の資産再査定収入の達成	226		43	
税引き後の原価剰余金と少数持分	5,787		3,439	

出所：University of Sheffield, *Annual Report 2003/04*.

3. 決定権、任命権、責務

(1) 全般的な Decision-Making 構造

シェフィールド大学における決定権をめぐる関係はシンプルであり、中心(核: centre)と学科(academic departments)が主である。その中間にある組織には、限られた役割しかない。学長(Vice Chancellor: VC)が Chief Executive であり、Senior Management Group (SMG)を指揮している。SMG は、学長、登録官(the Registrar)、財務部長(Director of Finance: the heads of the professional and support services) と4人の副学長からなる。

さらに学長は、戦略計画委員会(Strategic Planning Committee(SPC))の長も務める。SPC には SMG のメンバーのほかに専門外の職員も含まれる。

学科の長(Heads of Academic Departments)は、様々な件に関して、学長に直接報告する。学科(academic departments)は学部(faculties)にまとめられ、学部長(Dean)が学部の教育の質や教員の任命についてかかわる。

学業方針(academic policy)は、学長が長を務めるセネトの責務である。

資源は、学内外の関係者により構成される University Council(議長は学外者である副総長 Pro-Chancellor)に責任がある。

(2) 学科長の責務

学科の長は、学長によって任命され、教育・研究のリーダーシップを振るうのが主な役割である。研究、教育、知識移転の案を作成し執行し、すべての資源の管理をする。また、教員の業績と仕事量の監督管理、さらには、学科と中央との橋渡し役としても重要な役割である。

学科長は、executive committee と研究・教育委員会によって支えられ、日々の業務はこれらの委員に委託している。

学科長は通常教授(Professor)であり、学科内のアカデミック・スタッフから選出される。任期は3－4年で、延長可能である。大学の学業やその他の面での成功は、学科長のリーダーシップやその他のスキルにかかっている。そのため、学科長の選出、育成、そして報酬については、一層のアテンションが必要である。

(3) 教授の任命・指名

教授任命委員会は、学長が議長を務める。委員会が、任命の詳細と公募について合意し、積極的に候補者を探す。数名に絞られた後、候補者は学科の教員を前にプレゼンテーションを行う。外部アドヴァイザーを含む委員会からも意見をもらい、学長が最終的に選出された候補者と契約を結ぶ仕組みである。

(4) 他のアカデミック・スタッフの任命

全てのアカデミック・スタッフのポストは研究に専念しなくてはならない。ADC（Academic Development Committee）が具体的な条件を提示し、学科長が募集し候補者を絞り、人事課がそのプロセスを支援する。学部長が任命委員会の長を務める。候補者の少ない教科では、いっそう積極的に探し、絞られた候補者はプレゼンテーションを行なう。給料は経験に比例する。

(5) 見習い期間 (probation)

教職の経験が無い教員は、3年間の見習い期間が授けられる。メンター制度を通し、授業や研究費の取り方・管理の仕方をトレーニングされる。一年ごとの審査があり、一定の基準に達する事ができた場合のみ、任命される。

4．給料・報酬

(1) 審査と昇進

年に一度、すべてのスタッフ（ノン・アカデミック・スタッフも含む）に対し、以下の点での審査が行われる。

- 目的に対するパフォーマンス
- 目的に対するパフォーマンスと報酬の関係
- トレーニング・開発が必要な側面の発見
- リーダーシップ・パフォーマンス（シニアスタッフ（SMG, Deans and Heads of dept）にとって、リーダーシップ・パフォーマンスが審査をする上で、最も重要な要素である。）

一年に一度昇進する機会が全てのスタッフ（教員以外も）にある。それぞれの級において、具体的な基準があり、学科はそれに到達したものを認定する。昇進パネル（審査委員）は、推薦状を審査する。

シニアポジションへの昇格は、学長が長を務める委員により更なる審査がある。

(2) 給料と報奨（Pay and Reward）

主要な人的資源（human resources）に関する問題は、

- 個々のパフォーマンスを監督すること（Managing Performance）
- スタッフの開発を支援すること
- 目標達成に対する報奨をすること
- 働いた分の価値に対する同等の給料
- 機会均等
- 競争的リクルーティング・人材不足分野でのリクルーティング（例： 経済学者、コンピューター・サイエンティスト）

現状は、国が規定している等級（national salary scale）と交渉（pay bargaining）をもとに給料が決まっている。

給料は一年ごとに上がっていく方式であるが、将来的には年数でなく、実績を基準として査定する。

現在は、昇進（promotion）、特別昇給（accelerated increments）、特別報酬（special bonuses）によって業績を評価している。

HEFCE がグラントを配分する際も、スタッフ・デベロプメントやパフォーマンスを基準とした報奨システムを考慮することであろう。

5. Office of Corporate Partnerships

(1) Office of Corporate Partnerships

大学の質を高める方法は、外部との共同研究等によっても可能である。Office of Corporate Partnerships は、シェフィールド大学で蓄積された専門知識と共同研究の機会を探しているパブリック、またはプライベート・セクター組織への入り口を提供する役割を持つ。さらに、大学と市や地域内との関係を築くうえで、中心的な役割を果たしている。Office of Corporate Partnerships は、大学の知識ベースにアクセスを希望しているビジネスパートナーと大学の架け橋として、アカデミック・スタッフやシニア・マネージメントがプライベート・セクター等（Yorkshire Forward, シェフィールド市議会、Sheffield First Partnership, Objective One Directorate、そして商工会議所など）を見つけ、関係を発展させる手助けをしている。

また、Office of Corporate Partnerships は、学科に対し、大学の知識トランスファーの計画、またイノベーションや事業の促進、そして研究成果の商業化の手助けをすることを目的としている。そして、ノーリッジ・トランスファー・プロジェクトに特有の開発、交渉、契約等についてのサポートも行なっている。

これまでシェフィールド大学には、2000 を越す様々なパートナーがすでに存在する。たとえば、ボーイング社、ロールス・ロイス社、ノヴァルティス社のような巨大なグローバル・ビジネスをはじめ、地域の中小企業、地元のボランティア組織、劇場やチャリティー団体があげられる。

このオフィスが中心となり、ビジネスに興味がある教員のネットワークをつくり、コーディネーター役として、積極的に外部組織との協同の機会を増やしている。

シェフィールド大学で興味深い戦略は、'Town and Gown' Clubs というものを通し、企業との交流を深めている点である。過去 15 年間、いくつかのクラブを設立し、大学が地域のプライベートならびにパブリックセクター組織との交流を通して、産学連携の可能性を追求してきた。具体的には、さまざまなクラブ（例： Managing Directors' Club, Public Sector Cub, South Yorkshire Green Business Club, Enterprise Club など）にて、朝食や夕食会を開き、地元の企業に食事のスポンサーとなってもらう。そして大学外からスピーカーを招き、年に 10 回ほど、話題のトピックについて話をしてもらい、それが地元のビジネスにどのようなインパクトを与えるかを議論するというものである。これらの試みの結果、いわゆる、ivory tower ではなく、"ivory power"といった用語まで登場したという。

シェフィールド大学とビジネス・コミュニティーの協同は、長期の共同研究から短期のコンサルティング事業にいたるまで、様々なレベルで行なわれる。企業・組織の大小やロケーションにかかわらず、以下のようなサービスを提供している。

- 問題解決―ビジネスの問題を調査、確定し、解決方法を共同研究や応用研究、コンサルティングや政府援助計画を通し、提案する。
- リクルートメント―卒業生のリクルートを含め、最高の労働力を提供できるよう、さまざまなサービスを提供する。
- トレーニング―労働力のスキルをアップデートするために、ビジネスに必要なトレーニングを提供する。

- ライセンシング―シェフィールド大学は幅広い分野での知的財産を有しているが、（多くのものは特許を取得している）それらをライセンシングする。
- 装備・機器―シェフィールド大学には、最新の大規模な機器を備えている。それぞれの分野でのテクニカル・エキスパートが操作するプロトタイプや purpose built kit などを提供する。
- ネットワーキング―大学のスタッフは他の大学、政府組織、チャリティー団体、会社などとのグローバル・ネットワークを築いている。そのためシェフィールド大学と協同する団体・企業もこれらのネットワークを利用する事ができる。また、いくつかのネットワーキングを目的としたイベントも企画している。

さらにシェフィールド大学では、Mobile Capability Team というものを企業に送り、一日ブレイン・ストーミングを行なう。そこで、たとえばこれから5年間の計画を立てる。ある核燃料会社を訪れたときは、大学からはエンジニアだけではなく、違った分野のエキスパートも同行し、結果として貴重なアイディアが生まれた。

また、Mobile Poster Events というものも企画し、企業（特に research directors）を通常金曜日に大学に招いたり、逆に企業に赴き、リサーチについて発表をする。その中から企業が興味のあるものを見つけられるという仕組みである。年間３－４回、最高でも6回ほどこのようなイベントを開催する。

(2) シェフィールド大学ノースキャンパス

産学協同をさらに加速させる動きがある。シェフィールド大学はノースキャンパスに、今後２年間に渡り、20,000,000 ポンドを投資し、リサーチ・インスティテュートを建設すると 2005 年の初めに発表した。これにより、シェフィールドは、英国で最大規模の学際的なリサーチ・コンプレックスをもつこととなる[vi]。

新しいノースキャンパスには、Kroto Institute と Nanoscience and Technology Centre があるが、これらの研究所は、ナノテクノロジー、細胞エンジニアリング（tissue engineering）やバーチャル・リアリティーなどの新しいサイエンスの分野にていての研究を進めるために設計された。これから5年間の間に新しい研究ポストが埋まっていく予定である。

政府の保健・安全等に関する研究所の跡地に開発されたキャンパスは、2005 年夏にオープンするマンチェスター大学の学際バイオセンターに、サイズとスコープにおいて対抗するものである。

シェフィールド大学のこのノースキャンパスは、ピュアサイエンスから、学際的なアプローチが必要な研究に移行している現在のトレンドを象徴するものである。特定の学科ではなく、純粋にマルチ・ディシプリンな研究を行なう研究所という意味で特殊である。

Kroto Institute は、シェフィールドの卒業生でノーベル化学賞を受賞した Sir Harry Kroto にちなんで名前がつけられた。この研究所は、近未来的な物質、環境エンジニアリング、人間の細胞の発達や科学に用いられるバーチャル・リアリティーなどについての研究を行なう。また、Nanoscience and Technology Centre は、電子ナノテクノロジーに焦点を当て研究がなされる。

研究担当副学長は、Science Research Infrastructure Fund からの財政的支援をもとに、以前

政府機関が使用していた土地を再開発できたことは、大学にとっても理想的であったと語った。

つまり、環境にダメージを与えることなく、メインキャンパスから近い場所に新しいキャンパスを持つことができ、さらに新しくできた施設は、シェフィールド大学を世界においてもマルチ・ディシプリンの研究の最先端に引き上げるものである、と語った。

この新しい研究所がマンチェスター大学との競争を意味する可能性があるが、協力関係を築く可能性のほうが大きい。個別に研究を進めるより、tissue engineering などの分野では、マンチェスターとのコラボレーションが可能であろう。

新しい研究所のほかに、シェフィールド大学では、大学と産業の関係をさらに築くために、ユニークな試みがある。

Friends Reunited

シェフィールド大学の同窓生がウェブ上で、情報(所属、住所)をアップデートできるシステムがある。これにより、誰がどのような産業で働いているのかがわかり、新しいコンタクトを取る場所として、ビジネスのコネクション形成に役立っている。卒業生に送るマガジンなどに、情報をアップデートするように呼びかけている。

White Rose Consortium

ヨークシャーでは、研究重視の大学が三つある。それらはシェフィールドを含む、York 大学と Leeds 大学である。これらの3大学は、White Rose Consortium と呼ばれ(15 世紀の War of the Roses から)、個別ではなく、まとまっていれば、オックスフォードやケンブリッジ大学と競争できるという考えからできた連合である。Regional Development Agency に協力を仰ぎ、R&D や保健関係の研究などでどのプログラムが強いのかの調査をした。

Ⅳ 結 語

今回シェフィールド大学を訪問し、いかに英国の大学が外部評価というものを重要視し、また内部評価にも多くの組織が様々なメカニズムを通して関わっているかがわかった。細かい評価を数年かけて学科ごとに行なう事は、大学にとって非常に重要な事である。ただ、英国の経験から見るように、場合によってこの方法は、膨大な時間と労力を費やしてしまう事になり、実際その方法が簡易化される傾向にあるのが現状である。

しかし、資源配分をする際など、評価が基準になるということは、大学側からすると教育・研究の質をさらに上げるインセンティブとなりうるため、調査の規模は縮小するにしても、継続する意味は十分あるであろう。日本においてもこの方式は、参考になるのではないか。

日本との決定的な違いは、やはりリーダーシップに関する点である。シニアポジションに就くものには、リーダーシップとは何かを勉強させ、そしてそれをいかに行使するかが評価の基準になっているところは、まさにそうである。日本の文化から考えると、強力なリーダーシップをもとに、改革をすることは難しいであろう。しかし、一層激しい競争環境に移行しつつある日本の大学において、リーダーシップの重要さが増してくる事は避けられず、英国から学ぶ事も増える可能性がある。

また、筑波大学には、産学共同プロジェクトを進めるための知識・技術は十分にあるため、シェフィールドの経験を参考にし、より積極的に社会へ向けたノーリッジ・トランスファーを行なえるよう、努力したい。

なお、今回のスタディ・ビジットに当たり、Bob Boucher 学長はじめシェフィールド大学の関係者に多くの時間を割いていただいた。また、随行していただいた国立大学財務・経営センター三村理事、丸山研究部教授、日本学術振興会ロンドン研究連絡センター岡本氏や、プログラム全般にわたりアレンジを担当された大学評価・学位授与機構等多くの方々にお世話いただいた。末筆ながら、この場をお借りして感謝申し上げたい。

---

[i] The University of Sheffield, "About the University, Governance of the University," (http://www.shef.ac.uk/about/governance.html; accessed 2005/04/19)

[ii] Higher Education Funding Council for England, "Research Assessment Exercise (RAE)," (http://hefce.ac.uk/research/assessment/; accessed 2005/05/25).

[iii] The University of Sheffield, "About the University, Research Assessment Exercise," (http://www.shef.ac.uk/about/assessment.html; accessed 2005/04/19).

[iv] The Quality Assurance Agency for Higher Education, "An Introduction," (http://www.qaa.ac.uk/aboutqaa/qaaintro/intro.htm; 2005/01/31).

[v] The Quality Assurance Agency for Higher Education, "Review and reports University of Sheffield, Institutional Audit, November 2003," (http://www.qaa.ac.uk/reviews/reports/institutional/sheffield2004/summary...; accessed 2005/04/19).

[vi] The University of Sheffield, "Business & Industry: Sheffield building the UK's largest multidisciplinary research complex," (http://www.shef.ac.uk/business/newsevents/2005/140105.html; accessed 2005/6/2).

Tokyo University of Agriculture and Technology

東 京 農 工 大 学

テーマ:

Business & Community links（ビジネスと社会連携）

日英高等教育協力プログラム
「リーダーシップの向上」プロジェクト
英国スタディ・ビジット報告

大学名　東京農工大学

参加者　工学教育部長　松永　是
　　　　総括本部長　　西澤立志

テーマ　ビジネスと社会連携

訪問先　ブライトン大学

訪問日　平成１７年２月２日（水）

対応者　Prof. Sir David Watson, Vice-Chancellor
　　　　Mr. Colin Monk, Pro-Vice-Chancellor (Business and Marketing)
　　　　Prof. Andrew Lloyd, Dean of Faculty of Science and Engineering
　　　　Prof. Callum Firth, Head of School of Environment
　　　　Prof. John Smart, Head of School of Pharmacy and Biomolecular Sciences
　　　　Prof. Morgan Heikal, Head of Research Centre School of Engineering
　　　　Mr. David wolff, Project Manager, Community University Partnership Project
　　　　Mr. Des lambert, Princiapal of Plumpton College

Ⅰ　ブライトン大学の概要

（１）沿革

1859　School of Art が創設される。

1897　Technical College が開設される。

1909　Teachers Training College が開設される。

1970　Technical College と School of Art を統合し、Brighton Polytechnic となる。
1976　Teachers Training College を統合する
1992　継続教育・高等教育法の制定によりポリテクニークから大学に昇格、University of Brighton となる。
1994　Sussex and Kent Institute of Nursing and Midwifery を併合する。
2003　University of Sussex との連合により Medical School を設置する。

（２）教育研究組織

美術・建築分野

Faculty of Arts and Architecture
School of Architecture and Design
School of Arts and Communication
School of Historical and Critical Studies

教育・体育分野

Faculty of Education and Sport
Chelsea School
School of Education
School of Languages
Centre for Learning and Teaching

経営・情報分野

Faculty of Management and Information Sciences
Brighton Business School
School of Service Management
School of Computing, Mathematical and Information Sciences
Centre for Research in Innovation Management (CENTRIM)

理学・工学分野

Faculty of Science and Engineering
School of Engineering
School of the Environment
School of Pharmacy and Biomolecular Sciences
IT Research Institute (ITRI)

保健・医学分野（連合）

Brighton & Sussex Medical School

University Centre Hastings

（３）学生・教職員数

学生　19,200 人（学部学生 15,600 人、大学院生 3,600 人）

教職員　2,100 人

II　ブライトン大学による説明の概要

１．英国における知識移転の歴史と進展

技術移転は研究型大学で行われるものであるが、投資することに対するインセンティブがなく、また、英国ではベンチャー・キャピタル・マーケットが弱体である。

ブライトン大学のような新構想大学においては、ポリテクニークであった時から実用的研究が盛んであったが、1989 年には自由に運営ができるようになり、1992 年には大学として認可された。

成長に結びつく本格的な変化は、1990 年代後半から起こった。その背景には科学とイノベーションを促進する政府の方針が出されたことがあり、大学に対する一連の財源の配分が拡充された。大学における第１の使命は教育、第２の使命は研究であるが、大学にとって学術成果の社会への還元が第３の使命であることが社会に対して明らかにされ、大学運営費が所定の算式により決定された金額が交付されるフォーミュラ・ファンディングに移行した。

２．ふたつのモデル

技術移転においては、知的財産の扱いが基盤にあり、学内における研究が源になっており、大学から外部の社会にもたらすものである。

地域連携においては、知識が基盤にあり、学外の特定の依頼者の主導によって進むもので、外部の社会から大学にもたらされるものである。

３．戦略としてのコミュニケーションの重要性

大学教員の大部分を巻き込んで、動機付けをすることが最終的なねらいである。定義付けを行い、モニターによるフィードバックが行われる必要がある。第３の使命を打ち立てる理由が明確でなければならず、しっかりした目標を設定することが、成功につながるのである。そのためには、大学が組織的にかかわることを示す明確な戦略と行動計画を提示しなければならない。

４．知識移転が実際に機能するための基本的な課題

コストと価格について、内部的な実際のコストと市場に対する価格の差をどう解決するかが主な課題である。

そのためには、学内的に優れた支援体制を設けることが必要であり、その担当者には、商業的市場部門の経験が求められる。財務と人事の組織的な支援を行い、担当者に対する訓練と認識の向上を図る。これらの実行のためには絶えず時間を割り当てられるようにしたい。

学外の依頼者が大学につながりを持ち、連絡を保つことを容易にし、また、１か所で用が足りるようにする。ビジネスの支援のための連絡体制と教員、依頼者の双方に対するサービスの手続きをスムーズにする。

インセンティブが確実に機能するようにすることが重要である。そのため、個人の場合は、保証、財政的支援及び良い評価を得ることが必要であり、大学については、保証、良い評価、職員の動機付け及び資源の活用を行うことが必要である。なお、知的財産の確認と保護が機能することは必須である。

基本的には、起業家的精神を持つことが重要であり、様々ケースについて、例示を行うこと、財源をもたらすこと、機会を捉えること、つながりをつけること、常に前進することを心がけねばならない。

５．知的財産の管理

知的財産の管理においては、以下のような事項について留意せねばならない。

・知的財産の所有者をどうするか。
・開拓のためのインセンティブは何か。
・特許代理人とはよい関係を保っているか。
・発明・発見の開示のプロセスはどのようなものか。

特許の使用にあたっては、市場の潜在的可能性を概観したうえで特許代理人が使用を開始する。市場のアセスメントを 12 か月行い、開拓モデルを深化させる。特許の使用には学内の財源が必要である。ライセンシングに対してスピンアウトが行われる。真の課題は大学にとっての富を最大限に作り出すビジネスモデルを見つけることである。

6．地域連携活動の例

具体的な地域連携の活動例としては、次のようなことが考えられる。

・知識移転におけるパートナーシップ
・地域の環境整備
・知的財産の保護
・研究資金との連携
・特許使用のスピンアウトによる活用
・経済学的調査研究に基づく郡部と都市部の連携
・科学技術における豊かな着想の入手
・イノベーションセンターの設置

7．未来の形

未来における産学連携には社会的起業と学生による企業のふたつの形が考えられる。

社会的起業の場合は、株主に、伝統的ではない方法で収益がもたらされるビジネスのあり方を追求すること、地域にとって利益となるような絆を強くすることが主な目的であり、ビジネスが主体であって社会サービスではないことに留意せねばならない。また、大学にとって創造性のある新しい力を発揮する機会となることが期待される。特に、学際的な連携がある場合、大学にとって主力となるビジネスチャンスが得やすくなる。

学生起業について言えば、若い時ほど大きいリスクを進んで受けることの意義が大きい。クラブ活動、単位にならない科目、単位になる科目の順にリスクが大きい代わりに経験する意味も大きくなる。学生がビジネスを始めるには、大学の立地条件や設備がものを言うが、大学には、卒業生という継続的な人的資源があることは学生起業において心強いものである。

８．チャレンジ

これらの産学連携の一連の活動は、大学にとってはチャレンジである。そのために留意すべきことは、まず、大学が売るのは、製品やサービスではなく能力であること、教育と研究が最初に来ることをきちんと認識し、着想と思考の促進によって常に時代に乗っているようにすることである。

これらのことを実現するためには学外者との十分なコミュニケーションを保つことが必要であるが、学外者と連絡をとりあうことには、物理的にも感情的にも困難がともなうことは否めない。しかしそれに、打ち克つことは可能である。

９．まとめ

上記の説明のブライトン大学における産学連携・社会連携の基本方針は、次のようにまとめられると考えられる、

（１）英国の大学においては、90 年代後半から、学術成果の社会への普及を第３の使命として重要視するようになった。（第１の使命は教育であり、第２の使命は研究である。）

（２）学術成果の社会への普及には、シーズの提供である技術移転とニーズの取り込みである地域連携の二つのタイプがあり、主に地元の中小企業との連携を進めている。

（３）相手企業とは戦略的にコミュニケーションを図ることが重要であると同時に教員に対してはインセンティブの設定と動機付けが必要である。

（４）目標を明確に設定することが成功をもたらすものであり、大学として関与し、実施するものとして計画を示すことが肝要である。

（５）学術成果の社会への普及の目的には、大学における教育・研究のための資金を獲得することも含まれており、これら一連のプロセスが順調に機能することは教育・研究　活動の向上にもつながるものである。

III　ブライトン大学における産学連携、地域連携のための組織

１．ビジネス・サービス

ブライトン大学にとって、産業界との連携は大学の使命の重要なポイントと考えている。

研究開発サービスと専門的な能力は、産業及び大小さまざまな、幅広い分野の組織に利益をもたらすものである。学生、教職員及び卒業生の起業家やサセックス州とその周辺のビジネスの着手を支援している。

専門家や産業界向けの個別の短期研修及び専門的資格の取得を含む学部の科目、専門性の向上、再教育及び専門職的な博士号の取得に適する大学院の科目を提供している。

このことを背景として、設置されている組織であるビジネス・サービスは、実業界や公共サービス機関とのパートナーシップを進めて、大学の地位を向上させることが役割であり、学ビジネス上の問題解決に知識や専門性を大学から得る手段を学外に対して提供している。

（1）ビジネス・サービス・チームの業務

・ビジネス・サービス・インフォーメーション・デスク（BSID）を置くことにより、連絡先が１か所にまとめる。
・ビジネスについて助言し、ビジネスの発展のチャンスについて、開発、計画、マーケティング、アセスメントの支援を行う。
・知的財産権について相談を受け、教職員・学生に研修を行う。
・契約に関する調査や相談に応じ、契約交渉についての助言をする。
・知識や技術の移転の実施を援助する。
・大学が保有する知的財産を運用し、商業ベースに載せる機会を開拓する。
・実業界に、大学の概要を知らせる。
・特に熱心な分野に対して、ビジネスを開拓するマネージャーを配置する。
・大学の教職員・学生及び卒業生に、起業を支援するイベントやグッズを提供する。

（2）ビジネス・サービス・インフォーメーション・デスク（BSID）について

・実業と公共サービスに提供するサービスのための、全学的に統一した窓口

となっている。
・調査と相談の専門家を配置している。
・専門的な開発と個別の指導を行っている。
・共同事業やパートナーシップの機会を提供している。

（３）BSID が提供するもの
・問い合わせをしてきた人すべてに高いレベルのサービスを行っている。
・問い合わせに対しては結論が出るまで特定のスタッフが担当する。
・回答が早く得られ、その過程も随時知らされる。
・問い合わせに対する適切な人物を紹介してもらえるほか、BSID 側でもその人物と連絡を保ってくれる。
・大学内で質問に答えられない場合は、他の想定される支援の手段について情報を提供する。

VI 地域と大学のパートナーシッププロジェクト（CUPP）

CUPP, The Community University Partnership Programme は、ブライトン大学と地域社会の連携のためのプログラムで、2002 年 12 月から４年間の計画で、寄付金によって運営されている。CUPP の目的は、ブライトン大学の社会貢献をサポートすることだけでなく、大学の提供する教育の質の向上のために、これらの連携から学ぶことにある。

連携についての新しいアイデアを持つ人々に対する窓口として、これらの人々が連携プロジェクトを始めるにあたり、それを助けることができる学内もしくは地域社会の人材とのマッチングを行っている。

地域社会や任意団体のメンバーやブライトン大学教職員がプロジェクトについてのアイデアや何か特定の問題に対する支援要求を持って CUPP に連絡してくる。アイデアや要求は多岐にわたるが、典型的な例としては、新しい分野の研究についての提言、学生に実践的な知識や経験与えるための就職の紹介、特定のグループ（例えば、大学に行きたいが、現行のシステムでは入学が難しい人々）に対する活動のためのアイデアなどがある。

重点分野として以下の４点に力を入れている。

「研究およびプロジェクトの発展」
「教育機会へのアクセス」
「地域社会で学ぶ学生」
「地域社会の発展のための教育機会の提供」

○ Brighton & Sussex Community Knowledge Exchange
（ブライトンとサセックスにおける地域と大学の交流）

CUPP の活動の一部をなすものとして The Community Knowledge Exchange がある。

このプロジェクトは、Higher Education Innovation Funds の資金により運営されており、外部機関が問題への対応のために大学と連携するため、あるいはお互いの知識や専門的技能の向上のために連携するため、資金を供給している。このプロジェクトの目的は、地域社会や公共機関に対し、大学の専門的技能を利用可能にすることによって、高等教育の社会的、経済的特権を開放することである。

また、教育や研究に現実の課題を持ち込むことにより、大学内の変化を持続的に促進することもねらいとしている。連携のパートナーとしては、地域社会や任意団体、公共機関、民間企業のいずれの場合も考えられる。

OSAKA KYOIKU UNIVERSITY

大 阪 教 育 大 学

テーマ:

Development and navigation of human resources / staff development / sharing common targets

（人的資源 :人材育成 :一般的な目標の共有についての開発とナビゲーション）

大阪教育大学による
The Institute of Education, London Univesity
スタディー・ビジット

（IOE の正面）

訪問日程：2005 年２月２日～２月３日

訪問者：　　　稲垣　卓　学長
　　　　　　　米川英樹　留学生センター長
　　　　　　　中岡　司　事務局長
随行者：　　　大﨑　仁　人間文化研究機構理事
　　　　　　　田淵エルガ文部科学省高等教育局国際交流企画室課長補佐
事務連絡員：　秋保　聡　大学評価・学位授与機構評価事業部企画主幹

１　The Institute of Education, London Univesity の概要

連邦大学(Federal University)としてのロンドン大学は、全体で 19 の独立したカレッジから成っており、2004 年時点で 14 万 7 千人の総学生数を誇っているが、その一つであるロンドン大学教育研究所（IOE）は 2003/2004 年度でフルタイム 1,698 人、パートタイム 4,416 人、計 6,114 人の比較的小規模な独立大学院である。1902 年の創立以来 100 年あまりの歴史をもつが、総合大学化への道ではなく、教員養成と教育研究に特化した高等教育機関としての道を歩んできた。

日本の教員養成大学と規模の面から比較すると、パートタイム学生をフルタイム学生の半分と換算すると 3,906 人となり、日本の比較的規模の大きい教員養成大学・学部とほぼ同程度であるが、学生はほぼ 100%大学院生であることに留意しなければならない。スタッフの面では、パートタイムを含んで 794 名の教職員が在籍し、この点では同規模の日本の教員養成大学と比べてかなり潤沢である。組織面では、９学科（Academic Schools）、２つの研究ユニットとロンドン・リーダーシップ・センターとよばれる独立したユニットで構成されている。

財務的には、2003/2004 年度で 5,270 万ポンド（105.4 億円、１ポンド＝ 200 円換算）の規模の収入であり、これもまた日本の比較的規模の大きい教員養成大学・学部とほぼ同規模である。日本の国立大学と同様に法人格を有する英国の大学では、資源獲得と配分に大きな関心を寄せなければならず、規模が比較的小さい IOE もその例外ではない。ちなみにその内訳は、学生からの授業料と教員訓練庁（TTA）からの同額の補助金が計 25%、イングランド高等教育財政カウンシル（HEFCE）から教員養成以外の教育補助金が 13%、HEFCE とそれ以外からの研究補助金が 40%、その他 11.8%である。英国の教員養成大学の中には、研究費収入が 1 ～ 2%程度の大学が複数存在しており、IOE の研究機能の高さが収入面からもかいま見ることができる。また、「その他」の大部分はコンサルテーション費であり、地方教育当局がその多くを占めるが教育関係団体への専門的なアドバイスへの対価であり、日本の大学には見られない大きな収入源である。

２　英国の教員養成プログラムと IOE

英国の教員養成は、免許制度が戦後になって確立した。教員免許である教員資格（Qualified Teacher Status）は、学位や修了証書とは関係なく、一種類しかないのが英国の特徴であるが、それを得るためには２つのメインルートがある。第１は、日本と同様な学部教育による教員養成である。通常３年の学士コースでは困難で、１年多く在学しなければならない場合がほとんどであり修了者には教育学士（BEd）が与えられる。新規初等学校教員の 50%強、中等学校教員の 10%強はこのルートを利用して教員になる。第２のルートは他の高等教育機関卒業者や中退者が、通常は１年で「卒後教員資格」（PGCE）とよばれる資格を取る。初等学校教員の 50%弱、中等学校教員の 90%弱がこのルートを経て教員になっている。これら２つのメインルートとは別に、他に「学校を基盤とする教員養成」（SCITT）があり、高等教育機関ではなく学校の連合体が養成コースを提供している。東京都の「教師塾」の元祖とでもいうべきコースである。これは近年高い評価を受けているが、初等、中等ともに新規教員の３％程度のコースでしかない。

IOE は、大学院大学であるため、２つのメインルートのうちの PGCE コースのみを提供

している。中心は初等学校教員 PGCE と中等学校教員 PGCE である。前者は「初等学校教員 PGCE」の１つのコースであり、後者については、「芸術とデザイン」「ビジネスと経済」「公民」「英語」「英語（ドラマ)」「地理」「歴史」「情報とコミュニケーション」「数学」「外国語」「音楽」「宗教教育」「科学」「社会科学（人文)」の 14 のコースが提供されている。日本の教員養成大学・学部のように、すべての科目を提供しようとしているわけではない。IOE ではこれらのコースで教育を受けるフルタイムの学生はパートタイム学生の約半数しかおらず日本の教員養成とは大きく異なっている。

IOE では IOE 内部や他の高等教育機関の PGCE コースで十分な成績をとれば、教育修士（Master of Teaching）に向けて 30 単位を移管することができる。修士号取得するためには 180 単位取得が条件であるから、PGCE で取得した１／６の単位を教育修士を得るために活用できるわけである。IOE では近い将来、PGCE コースを修士課程の中に組み込む計画を立案している。教員免許を得るためのコースを修士資格と結びつける試みは、英国では新しい試みである。

２　スタディー・ビジットの概要

2005 年２月２日と３日の２日間にわたり、The Institute of Education, London Univesity を訪問した。大阪教育大学が担う個別テーマは、Development and navigation of human resources/staff developmennt/sharing common targets であった。この個別テーマは、IOE 訪問の前に以下のような具体的な調査事項として訪問の前に IOE に通知し、その準備を求めた。

１　IOE の運営機構と Director の役割
２　IOE における政策決定の仕組みについて
３　IOE における大学構成員による目標の共有化について
４　IOE における Faculty Development と Staff Development について
５　IOE における教員養成の質の保証について
６　IOE における地方教育当局との連携について

日本側から用意したこれらの質問事項に対して、IOE 側は、各 45 分からなる 10 のセッションに分割し、調査事項に対して誠実に対応された。10 のセッションの内容は以下の通りである。

セッション１「IOE の運営機構における年長研究者と年長管理職の役割」
セッション２「IOE における地方教育当局との協力関係」
セッション３「HR 戦略と IOE の使命と目標の共有」
セッション４「IOE におけるアカデミックスタッフと管理スタッフの職能開発」
セッション５「高等教育政策への視点」
セッション６「IOE における教員養成の質の保障」
セッション７「意思決定と政策決定システム」
セッション８「高等教育への視点」
セッション９「日本と英国の高等教育ー国際的な視野から」
セッション 10「議論の更なる展開」

以下はこれらのセッションの要約である。

（1）セッション1

「IOE の運営機構における年長研究者と年長管理職の役割」

IOE 学長（Director）　ジェフ・ウィッティ教授
Geoff Whitty
副学長（Pro-Director）　トニー・グリフィス（国際担当）
Toni Griffiths

ロンドン大学教育研究所（IOE）は通常、The Institue of Education と呼ばれおり、呼び名の中にもプライドを感じさせるトップブランドの教育専門大学院である。1902 年にロンドン・デイトレーニング・コレッジとして発足した IOE は、1933 年に大学に昇格し、1987 年に現在の名前になった。ロンドン大学という名前がついているが、19 のカレッジからなる「ロンドン大学」は、それぞれ独立したロイヤル・チャーターを与えられている連合大学である。ロンドン大学全体は、約 14 万人の学生を収容しているが、IOE は、2002/2003 年度でパートタイム学生とフルタイム学生合わせて 5,184 名の学生規模である（フルタイムは 1,586 名、パートタイムは 3,598 名）。

財務的には、2000/2001 年度で 3,400 万ポンド（約 70 億円）の収入があり、授業料等の教育関連収入は 1,390 万ポンド、研究収入は 1,280 万ポンド、地方教育当局等のコンサルテーションをはじめとするその他の収入は 730 万ポンドである。教員養成機関としては、例外的に研究費やその他の収入が多い高等教育機関である。ちなみに、教員養成大学の中には、研究費収入が１～２%程度の大学が複数存在しており、ロンドン大学の研究機能の高さが収入面からもかいま見ることができる。IOE はまた、HEFCE が認める９のフラッグシップ機関の一つであり､ヨーロッパ諸国の中でも教育研究では上位６位に入っている。

ジェフ・ウィッティが学長になった 2001 年に最初に行ったことは、次の５年で何が起こるであろうかというシミュレーションであった。国際化や教員養成の変化などが予測されたが、大きな問題は財務的な問題であった。日本の国立大学と同様に法人格を有する英国の大学では、資源獲得と配分に大きな関心を寄せなければならず、規模が比較的小さい IOE もその例外ではない。とくに教員養成に関わる資金に関わって、卒後教員養成コース（PGCE）では赤字部門であり、大きな問題をはらんでいた。もしも追加的な予算措置が講じられなければ、教員養成から撤退することも考慮に入れていたが、追加的な予算 1 万ポンドを獲得することができたのでこの問題は解消した。しかし、他の教員養成機関からは特別待遇に対する怨嗟の声もあったようである。

（2）セッション２

「IOE における地方教育当局との協力関係」

学長補佐（Deputy Director）　バーバラ・マクギルクライスト教授
Barbara MacGilchrist
副学長（Pro Director）（ロンドン担当）レイシャ・フリック
Leisha Fullick

大学は、独自に教育活動を行うのではなく、QAA や TTA が規定する code of practice にしたがって、教育サービスを協働的に提供しなければならない。地方教育当局との協働も TTA によるコードを注意深く守らなければならない。一番最近のものは 2004 年９月に改訂されたものである。このコードを守っているかどうか、Ofsted によって査察されることになっている。

IOE は、政府機関の基準だけを基本にしているのではない。大学独自の考えを展開しようとしている。地方教育当局と相談しているのであるが、卒後教員コース（PGCE）をリモデルして、修士課程に組み込みつつある。英国には同じようなことをしようとしている高等教育機関が他に２校ある。私たちは Master of Teaching の学位を与えようとしている。もしも卒後教員コース（PGCE）で十分な成績をおさめたら、教育修士（Master of Teaching）のための 30 単位を与えたいと思っている。これはとても新しいプログラムである。将来的には PGCE は修士プログラムの一部になると考えている。通常の PGCE と教育修士が違うことを示さなければならないが、それは可能である。したがって、学生たちは、入学の時点でどちらの資格を得たいのかをはっきりとさせる必要がある。例として、継続職能開発（CPD Continuous Professional Development）をあげよう。個人の努力もさることながら、地方教育当局は、CPD の資金を使う必要がある。この CPD の資金は学校に直接行きつつある。このように CPD によって、我々のプログラムに資金を用いることがあり得る。我々は修士資格だけではなく、教育学博士のプログラムも開発してきた。

これ以外にも、スペシャル教育ニーズのプログラムで３６の地方教育当局と協定を締結しており、これらの地方教育当局は、教員に本学に来るようにアドバイスしている。さらに読書力回復プログラムでは、修士レベルでこの教育を学校や地方教育当局とともに行っている。

教員養成については、500 の学校とコンタクトをもっている。主にロンドンが中心である。これとは違ってスペシャル・エジュケーション・ニーズについては全英的にサービスを行っており，読書回復プログラムについては、イングランドの他の地域、スコットランド、ウェールズ、ノーザンアイランド、デンマークなどの地方教育当局ともコンタクトをもっている。

Ofsted による査察の結果，IOE はすべての項目で good か very good であった。したがって，我々への査察は，「軽いタッチ」のもので済んでいる。英国では現在，TTA は３つの教員養成機関に対して課程認定を取り消そうとしている。これは Ofsted による査察の結果が悪かったからである。QAA とは違って，TTA による査察はとても厳しい。財政的にも世間の評判の面でもこの査察は悪評が高い。問題は，実習を行う学校での質の確保であり，何か一つでも問題があれば，それは教員養成機関の責任となってしまう。教員養成は政府の予算措置が十分でないため，財政的には成り立っていない。

500 もの学校は，通常，地方教育当局ごとにクラスターに分けている。そして，大学の責任者（tutor）はクラスターごとに面倒をみている。英国での教員養成は，学校が指導教員の訓練を行うのではなく，教員養成機関が行うことになっている。訓練は教員養成機関の義務であるが，教員の義務ではない。彼らにとって最重要の事柄ではないのが問題である。

IOE は国際的な教育研究のセンターであるが，同時に 100 年の歴史を持つ地域の教員養

成機関である。２年前にウィッティ氏が学長に就任して，地域的な役割を強化する方向で指針が出された。なぜなら，それはQAAが求めていることでもあるからである。

1944 年に地方教育当局ができたとき，地方教育当局は教育政策の策定，教育サービスの提供，査察などすべての機能を担っていた。1988 年の教育改革以来、学校自身が経営の中心となり、それは続いている。政府も IOE のような高等教育機関が学校に CDP のようなサービスを売ることを求めている。彼らは自分自身で購入パワーをもっている。これに対して地方教育当局は、将来、単なるブローカーに過ぎなくなるだろう。それぞれの学校に IOE や民間の組織などの情報を提供しているだけである。IOE が地域的なビジネスを行うというような大きな文化的な変化が教育システムに生じたわけである。

IOE は 100 年前にロンドン市議会によって設立され、地域社会と強い絆をもっている。しかし、このカウンシルの後継者である内ロンドン教育当局は廃止され、現在大ロンドン全体で 32 の区域（バラ）に細分化された教育当局となっている。この大学にいると全体の変化がよくわかる。なぜなら何百人もの教師が訓練のために毎日通っているし、校長も大勢きているからである。強い関連を持っているためにロンドンの教育の発展に IOE は寄与することができると思っている。

IOE は地域社会で多くの寄与をしている。あらゆる種類の職能訓練（Professional Development)、たとえば教育関係者、教育と関わりを持つ保健衛生関係者、その他の人々への専門的な助言やコンサルタントを行っている。また、人種や平等問題に関しての研究の中心でもある。カリブ出身の黒人少年の研究を 17 の区教育当局と行っている。ロンドン市長からも子供と青年層への戦略を立てるための研究を依頼されているし、多くの区教育当局や学校からも助言を求められている。これは資金面でも貴重な資源となる。このようなコンサルタント契約は大学の個人の教員に来たとしても契約は大学との契約となる。IOE は､スタッフにロンドンの区教育当局や学校へのサポートを行うように奨励している。ウィッティ教授が学長になってから､IOE の戦略的見直しがなされ､研究が 1/3、教育が 1/3, コンサルティングに 1/3 に移行することになった。したがってコンサルタントとしての業務はより重要になってきている。財政面で HEFCE や TTA への依存から脱却し、経営の多角化が必要となったこともある。コンサルタントとしての仕事についても、基本的にはその収入は IOE に支払われることになる。

（３）セッション３

「人的資源（HR）戦略と IOE の使命と目標の共有」

人事部長　フラン・セットラー

Fran Setter

IOE のミッション・ステートメントとして、「教育ならびに社会科学と専門的実務の関連分野における卓越性を追及すること」がある。ウィッティ教授が学長になった 2001 年に戦略的見直しが行われ、職員配置のための４つの優先事項を洗い出した。それらは、①教育と研究の強化、②適切な専門知識をもつスタッフの採用、保持、開発を行い、学外セクターとの協働活動を活性化し、知識の移転を支援すること、③経営的リーダーシップと学術的リーダーシップの強化、④ ICT（Information & Communications Technology）の開発と活用について国際的役割と専門性の強化であった。職員配置は、これらの原則に基づい

ている。

IOE は、現在、794 名の職員が在籍し、９学科（Academic Schools）、２つの研究ユニット、ロンドン・リーダーシップ・センターとよばれる独立したユニット、および６つの管理部門からなっている。2001 年の 620 人から 794 人に大幅に増加している。女性は職員の 2/3 を占めている。このうち教育を行うのは 180 名～ 200 名であり、事務職員は約 250 名、その他は研究専任スタッフである。熟年スタッフが多く、スタッフの 60 %近くは 41 歳以上である。雇用条件は８種類あって、常勤や非常勤、長期契約や期限つき契約など混在している。とくに研究部門のスタッフの雇用条件は多様である。その他、臨時講義や試験監督など１回限りのものもいる。

2001 年に HEFCE は経営、リーダーシップおよび人的資源を改善しなければならないとした。６つの優先分野を特定し、大学の独自の人的資源戦略がこのうちのどの分野に相当するのかを明らかにさせることによって資金提供を行った。

IOE のスタッフに強調するのは、使命に対してオーナーシップ（所有意識）をもつことである。雇用時の面接でも書面でもウェブ上でもこれを強調している。年１回、日常は会うことができない上級経営陣が全員２日間ホテルに泊まり込んで話し合いを行い、効果を上げている。また、下級から上級までの管理者のための FD も開始した。その他、機会均等についても人種の平等、障害者の平等に関して認知教育をすでに始めている。

職員の評価についても変化しつつある。双方向的になりつつある。本人の希望を聞いて評価を行うとともに、IOE の組織目標と本人の希望が一致するように心がけている。

昇給や昇進については、組織目標に応じた評価基準を設けている。成果主義で給与が支払われるべき分野のひとつに専門職スタッフがある。３～４の重要な分野を担当している場合、報償を与えるように変えていくことを予定している。

外部の会社が行った匿名の調査によると、IOE のスタッフの 58 %は IOE の組織目標をよく理解しており、57 %は強い責任感をもっている。また、68 %の職員は自分の仕事が IOE の目標にどのように貢献したかを理解している。この調査では他の組織と比べてどうなのかに関わるベンチマークを定め、結果がベンチマークに届いているのかどうかを測定する。比較対象となる組織は民間企業や病院などあらゆる種類のものであり、この種の調査を IOE は初めて行った。

（4）セッション４

「IOE におけるアカデミックスタッフと管理スタッフの職能開発」

スタッフ・ディベロップメント専門員
ジャッキー・マクドナルド
Jacqui MacDonald

高等教育機関は様々な変化に対応する必要に迫られており、目標や経営企画に関係する組織変化に対応するために職能教育の支援は重要である。これを促進する HEFCE の資金はなくてはならないものであった。この職能開発（SD）は、学習・教育に関わる事柄、人権や平等など採用や人材選択に関わる事柄、国際開発に関わる事柄など数多くの戦略に基づいている。組織の戦略と人材戦略は密接に関わっている。各学科や研究ユニットには、

職能開発通信員（staff development correspondence）がいて、目や耳となって協働するとともに、何が必要なのか成果の評価はどうかなどについて指摘する。IOE には、このような組織内部的な役割ばかりではなく外部組織と関わった役割も存在している。たとえばラーン・ダイレクト（Learn Direct）と呼ばれる全国組織があり、清掃や配膳や受付などの職員に対して３ Rs の教育支援を行っている。初等教育、中等教育、義務教育終了後プログラムもある。また、他の大学とネットワークを作っており、お互いに大学の職員を他校の SD コースに送り出している。よい試み good practice があるところから指導者が来る。

IOE ではあらゆるレベルの職員は、秘書や管理職などの支援職員も含めて、修士号を持つことを目指している。常勤職員は無料で、非常勤職員は契約によって一部の支払いのみで内部認定コースの SD プログラムを受けることができる。これはアカデミックスタッフもノンアカデミックスタッフも同様であり、修士号や博士号を取得することができる。ただし、認定コースを受ける資格は、一定の試用期間を経てからであり、それ以前の段階では他の主要なコースを受けることになる。

見方によるとこれらの試みは OJT と同じであるが、提供する全ての事柄は職能教育であり、OJT よりも職能教育の概念は広いものである。IOE から離れ、電話や e メールから離れて来年の計画を思案し、見直し、評価する機会としてアウェイ・デイズ（Away Days）というものもある。他の職能団体に加わることも推奨している。IOE には多様な種類のパンフレットがあり、それらは研究者のためのプログラムや事務職員のためのプログラムなど、セントラル・プログラムの一部である。

職能教育には２種類のものが存在している。第１は参加が義務ではなく、選択的なものであり、第２は参加が強制的なものである。どのようなプログラムに参加したのかについてはモニターされる。たとえば採用と選抜、人種の平等、障害等のプログラムに参加していない人を見いだし、これらの職員に対して事前に日程を示し、参加を促す。また、委員会の委員長になるためには、議長に関するコースを終えない人は議長を務めることができない。職能教育については、ロンドン大学を構成する IOE 以外の大学との役割分担もすすめており、相互に職員を送ることによって効率的な運営を行っている。

事務職員用にはアカデミックスタッフ用以上に多様な研修プログラムがある。支援職員の場合は、研修への参加は組織の査定システムに組み込まれている。もっとも職員個人の昇進や昇給と連動しているわけではない。一方、アカデミックスタッフは、参加が推奨されるものの、それは個人の自由に任されることが多い。

アカデミックスタッフは IOE に長く留まる傾向が強い。これは IOE が多くのプロジェクトをもち、多様なコースや客員講師の機会の提供など、面白くて魅力的な職場であるためである。一方、支援職員は職種によっては離職率が高いものもある。

また、職能教育の中には、専門能力開発ガイダンス、ヨガと語学教育、ワークショップ、コーチングなど多様な内容を含んでいる。それらは IOE 独自で行うばかりではなく、たとえばロンドン大学キャリアサービスという機関から講師派遣を受けて行うものもある。語学教育などの業務以外の教養的な講座については、無料ではなく、IOE が一定の補助を与えながら、参加者個人が支払うものもある。

（５）セッション５

「高等教育政策への視点」

生涯教育・国際開発研究科　ロン・バーネット

Ron Barnett

英国では現在大学は約 140 校存在している。政府は、それぞれの大学がその使命を定義づける試みに挑戦するよう望んでいる。各大学は、個別的差異的なミッション・ステートメントをもつことが求められているが、使命と政府の資金提供とは関連しているわけではない。IOE は教育分野における大学院のグローバルプレヤーとして自認している。日英はともに約 50%の若者が高等教育を受けており、政府は知識経済を構築するために、大学が経済界や労働産業界との密接な繋がりをもつことを望んでいる。かつては象牙の塔であった大学は、今日では社会の中の活気あるプレーヤーになっている。

大学の自主性も大きな挑戦を受けている。なぜなら、大学は、地域社会の他のセクターと協働しなければならないからである。政府や国家は管理的役割や規制を控えようとしていると言っている。アカデミック市場は、市場原理に対応しているため、一部の大学では化学や現代語や建築等の学部を閉鎖している。大学にとっては合理的な行動であっても、大学は国益を考慮するとは考えられていない。

研究についてみると、政府の資金は少数の大学に集中している。オックスフォードやケンブリッジとならんで、ロンドン大学はその対象となっている。とくに Imperial College London と University College London はオックスブリッジの競争相手になっている。IOE は教育に特化した国のリーダーであり、教育に関する政府の研究資金の 15%を受容している。他の大学は、研究資金がほとんど提供されておらず、全く研究していない機関も多い。したがって、科学などの重要分野では地域単位の提携によって研究者は地域の中心大学の施設にアクセスし利用することが期待されている。

教育面は大学の２番目の大きな機能である。英国では教育よりも学習に関心をもっている。学生への教育サービスの質の保障は QAA が行っているが、現在、その重要性は減少している。オーストラリアのように学生が質の保障に関わることによって、QAA の仕事における監督的側面は減少することになろう。

QAA は品質保証を行う機関であるが、英国では高等教育アカデミー Higher Education Academy が設立された。これは新しく設立された品質強化の役割を担う機関であり、以下の３つの機能を持っている。それらは、(1)教育機関が品質強化プログラムに努力することを支援すること、(2)材料科学、化学、社会学、人類学、教育をはじめとする 24 の専門科目ネットワークを高等教育アカデミーは持っており、それらは資料センター、アイデアセンター、コミュニケーションセンターとしての役割を担っていること、(3)職能団体としての機能をもち、機関だけではなく個人も会員登録することができ、個人に対しても催される行事もあることである。

英国政府の政策重点のひとつに幅広い階層の学生の大学への進学保障の問題がある。継続教育大学 Further Education Collegetoyo とよばれるが、合衆国のコミュニティカレッジのような大学である。この部門の学生は、これまで以上に教育サービスへの自己負担が求められている。また、大学も同窓生組織などを通じて資金提供が求められている。さらに、British　Aerospace のような企業が大学を持つ場合も出ている。オープン・ユニバーシティ

も「アクセス学生」とよばれる非伝統的な学生を古くから受け入れている。

（6）セクション6

「IOE における教員養成の質の保障」

学長補佐（Deputy Director）　バーバラ・マクギルクライスト教授

Barbara MacGilchrist

QAA のコード・オブ・プラクティスについては、全部で 10 のセクションから成っている。セクション1は大学院の研究プログラム、セクション2は教育サービスの協働提供と学習機会の柔軟化、セクション3は障害学生、セクション4は外部審査、セクション5は大学に関する訴えや学生からの苦情に関して、セクション6は学生の評価、セクション7はプログラムの承認と監視および再審査に関して、セクション8はキャリア教育、情報とガイダンス、セクション9は実習による学習、セクション 10 は学生の入学に関してである。

教員養成局（TTA）が定めた教員養成基準であるが、これは過去 10 年で3度目の変更である。この審査基準によると、教員養成機関は4つの主要分野とサブセクションで審査を受ける。

第1の基準は入学に関する要件であり、OFSTED が来学し、学生の募集がどのようになされているかまたその手続きすべてをチェックする。学生の申請書をすべてチェックし、どのように面接を行い、どのように決定を下すのかを調査する。厳格に行われている。

第2の基準は訓練の実際の質についてである。具体的には4つの分野に分かれており、それぞれについて評価がなされ、成績がつけられる。

OFSTED はさらにパートナーシップの運営状況を調査する。教育実習を行う 500 校とどのように連携しているのかがポイントである。パートナーシップに関する文書類のチェック、学校訪問による学生の教育の観察および学生とのインタビュー、実習学校の指導教員とのインタビュー等が調査の内容である。

最近の OFSTED による査察は、教育の質と学生が基準に達しているについての調査だけであった過去の査察とは違って、教員養成プロセス全体の管理運営状況を調査し、教員養成機関がどのように質を確保しようとしているのかを調べている。したがって、IOE に与えられる質の保証と管理運営に関するグレードは、IOE にとってもっとも重要な事項である。

IOE は以下のプロセスで内部的にコースの見直しと学科の再審査を行っている。

(1)年1回のコースの見直し。内部基準を自ら設け、質を監視する。各コースは、学科（スクール）の品質保証委員会が精査する基準報告書を作る。報告書は IOE 内部の QAA に回され、QAA はすべてのコースの質に関しての年次報告書を作成する。

(2)監査証跡 audit　trails とよばれるコースの見直しを毎年コースごとに行っている。目的はコースの見直し以外にさらに多くのことを見いだしたい、実践に革新をもちたい、あるいはさらに向上できる部分があるのかを調べてみるなどの場合がある。たとえば、学内評価プロセスや外部評価に関する監査証跡を行い、その妥当性を検証することができる。結果は報告書にまとめられる。

(3) 5年周期の定期的なコースの見直し。5年間大幅な変更がなくコースが運営されてい

る場合、集中的な見直しをこの時点で行う。年１回の見直しよりもさらに徹底して行う。外部のメンバーも加わって行われる。
(4)学科の見直し。IOE では学科の見直しは３年周期で各学科を実際に審査している。ここにも外部審査員が加わる。
　これ以外に外部のアクレディテーションや資格認定がなされる。TTA の基準にもとづき OFSTED が行う教員養成の査察や英国心理学会の要件を満たすコースへの査察などがある。
　IOE の(3)の定期的なコースの見直しは、HEFCE が契約を結んでいる QAA による教育評価ともっとも関連が強い。2003 年に QAA から教育機関の監査を受け、IOE の質の保障や運営、運営上の取り決め、今後の取り決めなどについて調査され、結果的に現在の取り決めと将来の取り決め両方に最高の評価を得た。それは、内部的に(1)～(4)のチェック機能があるためである。

（７）セッション７

「意思決定と政策決定システム」

事務局次長（財務）マルカス・マクドナルド
Marcus MacDonald
企画担当　リチャード・ベンソン
Richard Benson

　計画を作るプロセスは３層構造からなっている。これは HEFCE の枠組みとモデルに忠実にしたがっている。一番高い層には経営計画がある。これは５年間をカバーするものであるが、見直しは３年ごとに行っている。第２層には、HEFCE が策定したビジネス戦略に関する方針がある。研究、人材、財政等に関する詳細な戦略であり、通常は３年間をカバーしている。第３層には IOE の年次報告書がある。これは実務文書であり、特定分野に関する特定の目標設定のようなもので、HEFCE に毎年提出している。
　意思決定組織としては、３つの委員会がある。カウンシル、セネット、アカデミック・ボードである。カウンシルは IOE の包括的な運営組織であり、主に学外の人々から構成されている。25 人から成っている。その下に一連の小委員会が設けられている。そのうちもっとも重要なのは財務委員会 Finance Committee と監査委員会 Audit Committee である。セネットは研究所全体の学術的問題に責任をもち、学長が議長を務め役職者全員を含む 25 人からなる。アカデミック・ボードは、本質的には職員の代表団体であり、IOE のアカデミックスタッフの全員と同僚から選ばれた支援職員から成っている。正式な意思決定の権限は持っていない。
　戦略的な課題はこれら３つの委員会を通過することになる。セネットはアカデミック・ボードの提言をできるだけ受入れ､アカデミックな課題についてカウンシルに助言を行う。これらの統治体系の下には運営体系があり、副学長、学部長、学科長、研究ユニットの長がいる。管理面では支援部門があり、管理部長を通じてそれぞれの部門の長に報告がなされる。
　また、学長に対する助言機関として、12 名からなる計画資源委員会 Plannning and

Resource Committee があり、毎月集まって方針の策定や主要な委員会に情報を提供する方法などについて学長に提言を行う。実施や資源配分に関しても提言をする。この委員会のメンバーは学長、副学長、学部長をはじめアカデミックスタッフと支援スタッフ双方から委員が出る。

意思決定の流れを見ると、毎年９月始めに上級管理チーム全体、すなわち、学科長とユニットの長、支援部門の事務局長、学長、副学長、学部長は２日間の合宿会合をもつ。次の 12 〜 18 ヶ月の計画について、通常は６つほどの主要な分野について、重点的に話し合う。そこで出された提言は、10 月か 11 月のアカデミック・ボードやセネット、カウンシルの特別会議に提出される。最終的にカウンシルは計画の目標や目的に合意する。１月には中央管理チームが各学科や研究ユニットと話し合い、その特定分野の任務に関する詳細な目標に合意する。３月に HEFCE や TTA に来年度の補助金配分を確認し、３月中旬頃、計画資源委員会の議長は、学科やユニットとの協議を通じて資源や職員配分の詳細を合意の上で決める。その後６月か７月には詳細な計画決定をとりあげ、次年度に向けた特殊目標の予定を決めるため、経営企画書、監視報告書を仕上げる。これらの報告書は財務予想を添えてカウンシルに出される。

IOE の使命（全体戦略）の下に人事、情報、財務などの下位戦略がある。財務戦略は、使命の達成を助けるものでなければならない。アカデミックコースや活動を継続することは、収入を生み出すことによって可能となる。IOE は収入源の多様化をはかっており、政府からの直接的な補助金が全資金の 40 %以下であるという珍しい存在である。現在のところ、2007 〜 8 年までに年間 100 万ポンドの黒字を達成する目標を設定したが、この目標は 150 万ポンドに引き上げられると考え得る。なぜならば、この目標値が作られた後の５年間で規模が倍くらいに拡大したからである。

IOE では、学長から各学科に予算が通達され、各学科の予算管理者に通達が行く。各学科はすべての費用を予算配分の後に負担していく。たとえば財務部や図書館、コンピューター・サービスといった中央部門のサービス費用も学科が支払いを行う。費用はサービス別に分類され、各学科は費用請求される。また、授業時間や研究時間についても費用換算を行う。また、建物の利用スペースについても 2006 年から費用配分を行う予定である。おそらく１平方米あたり、年間 300 〜 350 ポンドとなると予想されている。ロンドンの商業施設と同等のコストである。各学科を支えるために、配分する補助金を過去の実績の平均に即して配分するというトップスライス方式はとらず、各学科にまず配分してから、その後にかかった費用を請求するという方式をとっている。赤字部門であっても、学術的に重要であるときは、補助金を供与するが、学術的に重要とは思えない場合、資金供与を中止することもある。

一般に大学の大きな収入源は、学生からの授業料と TTA もしくは HEFCE からの政府補助金からなっている。教員養成については、資金は TTA から来る。また、職能開発についても HEFCE は補助金を出す。フルタイムの職能開発学生一人について、パートタイムの職能開発学生よりも一人あたり倍の補助金が出される。補助金は 3,000 ポンドで学生が支払う授業料も 3,000 ポンドである。大学院レベルの教育についての授業料は大学に任されている。たとえばロンドン・ビジネス・スクールは年間 30,000 ポンドを学生に請求している。教員の職能開発の場合、教員の給与を考慮して 3,000 ポンドとなっている。

IOE では財務戦略に基づいて経営計画を推進するため、５年周期の計画を策定している。もっとも資本開発は通常 10 年以上（たとえば 20 年とか 25 年とか）の見通しをもっておこなわれる。各大学で剰余金が出た場合、これを将来の投資に備えて留保することができる。

大学院の通常の学生についても授業料は 3,000 ポンドである。これは EC の域内の学生であり、域外の学生については、年間 7,000 ポンドの授業料を取っている。

コンサルテーションなどのサードストリーム活動については、大学全体としては収入の１／３をここから創出することが目標であるが、この基準額は様々である。

（８）セクション８

「高等教育への視点」

社会科学研究ユニット所長代理　デービッド・ゴフ

David Gough

社会科学研究ユニットは約 40 人のスタッフがおり、正式の長期契約で働いているのは 10%にすぎず、90%は外部資金で働いている。日本の社会科学者はあまり資金的に恵まれていないが、英国では日本よりも多額の資金提供がある。様々な省庁から資金を受けている。各省庁は、R&D 部門として IOE を利用している。

研究には直接的基礎研究 primary research と研究レビューを中心とする研究 secondary research が存在する。社会科学研究ユニットは secondary research が中心である。

政府部門が政策決定を行うとき、「証拠に基づく政策」evidence-based policy を行うことが重要である。EEPI センターでは「証拠資料から十分に情報を得た上での政策と実践」evidence-informed policy and practices に力点を置いている。その際、体系的なレビューを行う必要がある。政府の様々な部門はこのことに年間 120 万ポンドを費やしている。たとえば教育と社会福祉の分野では、体系的なレビューを行うために NICE（National Institute of Clinical Excellence）を設立している。これが独立的にたとえば新薬開発に資金を投入すべきかどうかを決定する。

政策科学遂行のためには、明確なライン管理体制が必要である。研究ユニットとしてどのような研究を誰にさせるのかというである。学長がある研究をしようとすれば、担当教授はこれを断ることができない。ただし、個々の研究者が小規模な資金を獲得する時代から、研究ユニットとして特定の研究を請け負うことによって、研究ユニット自体の維持発展をはかることを行っている。研究が政府よりに偏るという危険性はあるが、これまで研究を政策に関連づけるということが少なすぎたため、このようなセンターは有用であると思われる。私は日本では神戸大学と関係しているが、日本の研究資金導入のあり方は、多くの教授は個人研究のみを行っているという意味で英国の 20 年前を彷彿とさせる。日本でも抜本的な変化が起こると予想する。

（９）セッション９

「日本と英国の高等教育ー国際的な視野から」

高等教育経営学位授与部門 MBA 担当　マイケル・シャトック教授

Michel Shattock

ポール・テンプル博士

Paul Temple

IOE では通常のビジネススクールの MBA とは違った高等教育機関の経営者・管理者向けの大学の管理運営のための MBA プログラムがある。参加者の１／３はアカデミックスタッフであり、大部分は学科長や学部長あるいはセンター長などの要職についている。このスクールではプログラムが学生に教育サービスを提供するとともに、学生がプログラムにどのように貢献するのかを問いかける。彼らの経験を共有することに強点を置いている。他の１／３は英国の大学の管理者・経営者である。残りの１／３は、財務の専門家や図書館、IT の専門家などの支援職員である。彼らは MBA を受講しながら同時にフルタイムの仕事もこなしている。彼らはきわめて厳しい環境に置かれることになる。

プログラムの内容は、３つのコア・コース、すなわち教育、研究、財務とともに選択的モジュールから成り立っている。一般に学生は３つのモジュールをとることが多い。通常２年ないしは３年で履修する２つの顕著な特徴がある。第１は５～６人から成る共同作業グループでモジュールの共同作業を行う。仲間の学生と密接な関係を構築し、共同作業を行うのである。第２の特徴は、最終的に 10,000 語程度のリポートを作成することになるコンサルティングプロジェクトを行うことである。大学や学生が実際に抱える問題に取り組む。商業的なコンサルティング環境と同じ環境の中で、その機関の経営陣にリポートを提出する。滞在型の集中モジュールにも最低１回参加することになっており、この教育効果は大きい。

参加者の大部分は、個人的な興味からの参加であり、当初考えていた、５年以内に上級の経営陣チームに加わるものというわけではなかった。ただし、オックスフォードとサウサンプトンでは校内での競争や推薦によって学生がやってくる。

英国の大学では、ともすればアカデミックな事項の決定は財務面とは関係なく行われているし、財務や建物についての決定もアカデミズムに与える影響の考慮なしに行われることが多い。このプログラムではそれらの統合と包括的な視野を形成することを目指している。英国では１つの分野でキャリアをスタートさせ、そのまま継続する傾向が強いため統合は必要である。モジュールのひとつでは財務を扱っている。財務指標をどのように読むのかについての訓練を通じて、大学の経営者や管理者は大学の財務状況の把握を行うことが可能になる。

このプログラムは年間 24 名の学生をとる。したがって 46 ～ 48 人を教えている。今年度は外国からの参加者を募った。日本、アイルランド、スイス、アメリカなどである。東京大学もこの種のコースを始めようとしている。その他、日本では高等教育経営の修士コースは名古屋大学と桜美林大学でその取り組みが行われているが、理論的すぎるようである。日本の大学は保守的なので変えることは難しいが海外へ３～４ヶ月スタッフを送った方がよい。

IOE はヨーロッパ MBA を始めようとしている。マーストリヒト大学、スペインの大学、ドイツの大学、そしてバレンシアの技術大学と提携を進めている。これらの大学と提携して学位授与機関となる準備を進めている。

プログラムスタッフは、ビジネススクールから来たもの、大学経営者でプログラムに貢献してくれる方にも依頼している。モジュールのその他の講師はすべて外部から来ている。また、すべてのモジュールは IOE で教えているわけではない。１年間は IOE で、後は他大学、マンチェスター、スターリング、ワーリックなどで教えている。コアプログラムは IOE で、モジュールは他大学でというわけでもない。これらのモジュールの構成やカリキュラム構成は公表していない。

（テーブルを囲んでの談笑）

（10）セッション 10

「議論の更なる展開」

副学長（Pro-Director）　トニー・グリフィス（国際担当）

Toni Griffiths

高等教育研究センター所長　ルイーズ・モーリー教授

Louise Morley

謝意と今後の交流のあり方について話が行われた。IOE はとくに日本の教育大学とのコンソーシアム型交流にも興味を示した。この２日間ともに過ごすことによって、多くのことを学ぶことができる機会となった。能力開発キャパシティー・ビルディングをネットワークとして構築する可能性があるのではないかとの議論がなされた。大阪教育大学で EdD を出す可能性とダブル学位の可能性についても話し合いがなされた。

３　日本の教員養成への示唆

日本の教員養成機関に勤務する立場から IOE のプログラムをみると、日本の教員養成機関が学ぶべきことは多い。英国でも総合大学化する教員養成機関が多い中で IOE はいわば単科の大学院であり、総合大学化を志向してこなかった。デパートではなく、専門店としての大学を維持し発展してきたのである。３点の注目すべき点があるように思われる。

第１は、プログラム面で教員養成機能と研修機能が対等な２つの柱となっていることである。とくに教員研修の多様さと質の高さは圧倒的である。また、教員養成機能も研修機能も学位コースと結合していることは今後の教員養成機関のひとつの有力なあり方であろう。とくに教育学部以外の学部卒業生が教員になるための教育をうける PGCE のコースは、単に教員免許だけではなく、受講した授業が部分的に修士資格と結びつくコースでもあることは興味深いものである。

学校の中に継続職能開発に積極的な文化を創り出そうとする志向性は、OFSTED の『学校における教員に対する継続職能開発』（CPD for Teachers in Schools）（2002 年）で強まったとされている。そこでは教職が「学習する専門職」（Learning Profession）と定義され、教員は日常的に継続的な探求と改善への取り組みのために学習を続けていくことを強調していることは、日本の教職のあり方に対してインパクトを与える可能性がある。また、英国の教員養成大学は、もともと現職教員研修に強い関与をもっていたのではあるが、IOE のようなすぐれた高等教育機関が 36 ものコースを開き、地方教育当局や学校から資金的な援助を得て参加している教員ばかりではなく、個人的に受講する教員が多数存在することは、将来の教員養成大学のあり方を強く示唆するものであろう。

第２は多様なスタッフディベロップメントがあり、スタッフに対する本格的な教育が IOE の魅力となっていることである。大学のスタッフをも顧客の一部であるとする考え方は日本ではまだ育っていないように思われるし、これによる教職員への副次的な効果も大きい。今回のスタディ・ビジットのコーディネータも IOE のスタッフディベロップメントで修士学位をとっており、スタッフディベロップメントの担当者も同じ経歴を持っていた。職業的な知識や技能だけではなく、広い視野をあたえる教養的な講座や趣味的な講座あるいは他の機関との連携の中でスタッフに対して優れた教育がなされることは、単に職員の力量形成だけではなく、職員に誇りと忠誠心を与える上でもきわめて有効であると思

われる。事務系職員と教員の壁を取り払う上でも意味があると思われる。
　第３に MBA プログラムである。大学の管理運営についての専門家を育てようとする試みはアメリカなどでも存在しているようであるが、非常に実践的であり、これを教員養成機関である IOE が担っているのは興味深い。また、その内容も理論を土台としながらも具体的なケースを対象に参加型の実践的な共同作業によって、力量を形成する方法をとっており、方法論としても興味深いものである。
　このように、IOE はあくまでも教員養成と教員研修を中心としつつ、非常に多彩できわめて実践的な内容をもつプログラム開発につとめてきた。理論過多といわれている日本の教員養成大学・学部の将来モデルのひとつとなりうる存在であると考えられる。

４　スタディー・ビジットとその後の展開

　大阪教育大学と IOE の関係の教育研究および大学運営について継続的な意見交換を可能にするため、IOE のリターンビジットと交流協定の締結に向けて相互に提案を行った。その後、IOE から大阪教育大学に２月９日付けの包括協定書の草案が送付され、何回かのやりとりの後に協定文ができあがり、IOE スタッフの大阪教育大学へのリターンビジットの折に、正式に協定の調印を行うことが５月 19 日の段階で合意された。

（文責：米川英樹）

（稲垣学長とウィッティ学長の握手）

KYUSYU UNIVERSITY

九 州 大 学

テーマ：

International collaboration in research（研究面における国際連携）

※本報告書は，英文が正本です。P107 より日本語訳を参考に添付しています。

Research at Glasgow University

Report on the Kyushu University Study Visit, February 2-3, 2005

Submitted June 20, 2005

Sponsored by the Japan-UK Higher Education Programme of Collaboration

Contents

Purpose of Visit

As part of the Japan-United Kingdom Higher Education Programme of Collaboration, a study team of Kyushu University (KU) officials traveled in early February, 2005, to Glasgow, Scotland, for a day-and-a-half of orientations to the history, governance, management, financing, missions, promotion, and operations of the University of Glasgow (UofG). Presentations by UofG officials and subsequent discussions usefully addressed a variety of topics, but focused primarily on the organization of research at the University. The hope and expectation was that UofG experience would prove instructive to Japanese research institutions in light of recent major changes in higher education administration in Japan.

Participants

The Kyushu University study team consisted of:

- Dr. Kajiyama Tisato, President
- Dr. Yanagihara Masaharu, Trustee and Vice President for International Affairs
- Dr. Jordan Pollack, Professor, International Student Center
- Mr. Kawahara Koichi, Chief Officer, President's Office, General Affairs Division

Representing the Japan Society for the Promotion of Science was:

- Ms. Hikitsu Mika, London Liaison Office

University of Glasgow senior officials, faculty, and administrators who met with the KU representatives included:

- Sir Muir Russell, Principal
- Professor Steven Beaumont, Vice Principal for Research and Enterprise, and visit coordinator
- Professor Peter Holmes, Vice Principal for Biomedical and Life Sciences
- Professor Malcolm McLeod, Vice Principal for Advancement
- Professor Anton Muscatelli, Vice Principal for Strategy and Budgeting
- Professor Andrea Nolan, Vice Principal for Learning and Teaching
- Professor Richard Cogdell, Botany, Institute of Biomedical and Life Sciences
- Dr. Carol Clugston, Executive Assistant to Vice Principal for Research and Enterprise
- Ms. Sharne Proctor, Director, Student Recruitment and Admissions Service
- Mr. Stuart McKissock, Senior Manager for Grants and Contracts
- Mr. Clive Reeves, Manager, Competitive Business, Scottish Enterprise Network
- Mr. Andrian Gillespie, Manager, Technology Collaboration, Scottish Enterprise Network
- Mr. Iain Robertson, Administrator, International Office
- Mr. Yushi Toda, Administrator, Europe-Japan Social Science Research Centre

Institutional Overview

The University of Glasgow celebrated its 550th birthday in 2001. Founded by a papal decree in 1451, and modeled originally after the University of Bologna, the UofG is the second oldest university in Scotland, established some 40 years after the University of St. Andrews. Referred to as one of Scotland's "ancients," (along with St. Andrews and the University of Aberdeen), it is fourth oldest in the United Kingdom (UK), pre-dated only by the Universities of Oxford and Cambridge.

The UofG, through its historically strong support of research, is particularly proud of the Enlightenment and Industrial Revolution contributions of a number of its more famous scholars. Among them are William Thomson, Lord Kelvin, pre-eminent 19th century natural scientist; Adam Smith, founder of modern economics; Joseph Black, noted chemist and developer of the modern understanding of gasses; and James Watt, who experimented with steam power while working at the University.

The UofG enrolls nearly 20,000 students, with close to16,000 undergraduates and almost 4,000 postgraduates. Degrees are pursued in one or more of ten faculties (Arts; Biomedical and Life Sciences; Information and Mathematical Sciences; Physical Sciences; Medicine; Engineering; Law, Financial Studies, and Social Sciences; Veterinary Medicine; Education) comprised of approximately 100 departments spanning the arts and the natural, social, and applied sciences. Undergraduates typically follow three-year general or four-year honors degree programs; postgraduates usually complete their degrees also in three or four years; the medical course requires five years.

As a teaching institution, the UofG enjoys a reputation for excellence. Recent (2000-2002) external reviews of selected subject areas by the Independent Quality Assurance Agency for Higher Education awarded its highest confidence ratings for standards attained in classics, economics, geography, history, and law. Teaching Quality Assessments conducted by the Scottish Higher Education Funding Council between 1992-1993 and 1997-1998 judged performance in16 subject areas as "Excellent," and in 14 others, as "Highly Satisfactory."

Roughly 50% of UofG's students come from the greater Glasgow area, 26% from other parts of Scotland, and 12% from elsewhere in the UK. International students, representing 80 different countries, make up 11% of the total, of whom 7% are non-European Union. Fifty-seven per cent of the students are female. The University has made special efforts in recent years to increase access to its programs, accepting applicants who have been in the work force or for other reasons departed from the formal education system through the recognition of non-standard qualifications.

Glasgow reported a budgetary turnover of £285 million in 2002-03, with an impressive £77 million in research grants and contracts. It is a member of the "Russell Group" (named after the hotel where the group first met) of 19 major UK research-led universities, which lobbies the UK Parliament and the Higher Education Funding Council for England (HEFCE), shares best practices, establishes benchmarks, and supports networking, among other functions. The UofG is also a founding member of Universitas 21, a worldwide consortium of leading research-intensive universities created to support collaboration between member institutions and to foster entrepreneurial opportunities on a multilateral scale.

The UofG employs over 5700 staff, 3,900 of them involved in research; the latter number includes 1,725 instructors and 875 full-time researchers. The University therefore is a major economic factor in Glasgow city. As with its performance in teaching, the UofG has earned recognition in external reviews for research excellence, especially in the fields of English language and literature, European studies, psychology, and exercise science and medicine. It boasts Europe's largest group of life scientists, all or most of whom are employed at the Institute of Biomedical and Life Sciences. And it has assembled one of the largest medical faculties in Europe as well as established a new £14 million medical school.

And for reasons that were apparent to the study team, the University has become a major conference and tourist center, hosting more than 100,000 visitors annually. (See the UofG's gateway, http://www.gla.ac.uk/general/, for additional information.)

Organization of Research

Research at Glasgow unfolds within a context of governance, managerial, financial, and strategic supports and constraints. These are reviewed in turn below, and descriptions closely follow the thorough introductions provided by our hosts.

Governance

At the highest levels of authority, the UK government sets the priorities and objectives of the national research agenda, and hence determines broadly the direction of, and support for, research. The Scottish Executive and Parliament then interpret and implement this agenda through higher education (HE) legislation and decisions regarding goals for the Scottish Higher Education Funding Council (SHEFC) and the allocation of block grant funding for the HE sector.[1] This establishes the general policy and economic environment for research at Glasgow.[2]

With respect to institutional governance in general, the UofG, like all UK universities, is a legally autonomous agent, largely independent of the UK and Scottish governments. A royal charter empowers the University to self-govern, to make its own rules and regulations, and to form legal partnerships. Several major legislative measures, the "Universities (Scotland) Acts," contributed successively to the evolution the UofG's structure and functioning: The 1858 Act formalized a governance arrangement, composed of a court, rector, senate, and general council (to be described below), still largely in effect today. Particularly important was the 1966 Act, which authorized Glasgow, as one of the "ancients," to operate under royal charter, such that now only the highest level policy decisions—those involving changes to the royal charter constitution and statutes—require UK Privy Council consultation and

[1] Through its seed grant approach, SHEFC fosters strategic development in Scotland. Scottish universities dialog with the agency over funding priorities, assessment criteria, and other issues bearing on research support; the process is not formally representative, however, depending instead on mutual consultation and consensus-building.

[2] It should be noted that although public funding for research is, in effect, a pass-through from the Higher Education Funding Council for England (HEFCE) to the Scottish Executive, the latter, because independent of HEFCE, is under no requirement ultimately to apply the money to higher educational purposes as originally intended.

approval, with all or most other matters subject to the disposition of the UofG's University Court.

Consistent with Universities (Scotland) Acts principles, the UofG is also an open, democratic, consultative institution. Its governance model recognizes and gives authoritative voice to various interested constituencies (faculty, administrative staff, students, graduates, the local community and broader society), who decide on University affairs within a deliberative system of checks and balances—the University Court—that none statutorily or in practice can dominate. Glasgow is not narrowly "top-down-managed," and academic staff in particular exercise considerable freedom. Moreover, the UofG, as with most UK schools, is heavily unionized—lecturers are represented by the Association of University Teachers, for example—and such organizations effectively participate, directly or indirectly, in efforts to address problems or reform the institution. If these characteristics make managing of the University more challenging, University officials believe such features also assure a degree of representation and responsiveness in the process overall.

At UofG, institutional governance at the highest level is exercised by the *University Court* (UC), equivalent in some respects to a board of regents or directors. It is the supreme body to which all other managing and consultative units (including the faculty senate, various Court committees, and senior academic and administrative offices) must account (see Figure 1). The Court, more specifically, has formal responsibility for oversight at Glasgow of human and capital (financial, material) resource management, University strategic planning, administrative and academic performance, and regulatory compliance-monitoring (assuring UofG meets the requirements for appropriate research practice and proper use of public funds--SHEFC block grants, for example—among other areas). Convening monthly, the UC is comprised of the Principal and Rector[3], and representatives of Glasgow city, faculty, current and graduated student, and non-academic employee constituencies--25 members in all, most of whom *not* employed by the UofG. In practice, the Court delegates the majority

[3] In an unusual arrangement, Glasgow's Rector holds office through election by UofG's students, to ensure further their voice in governance at the level of the Court.

of its administrative and decision-making powers, to management and deliberative units discussed next.

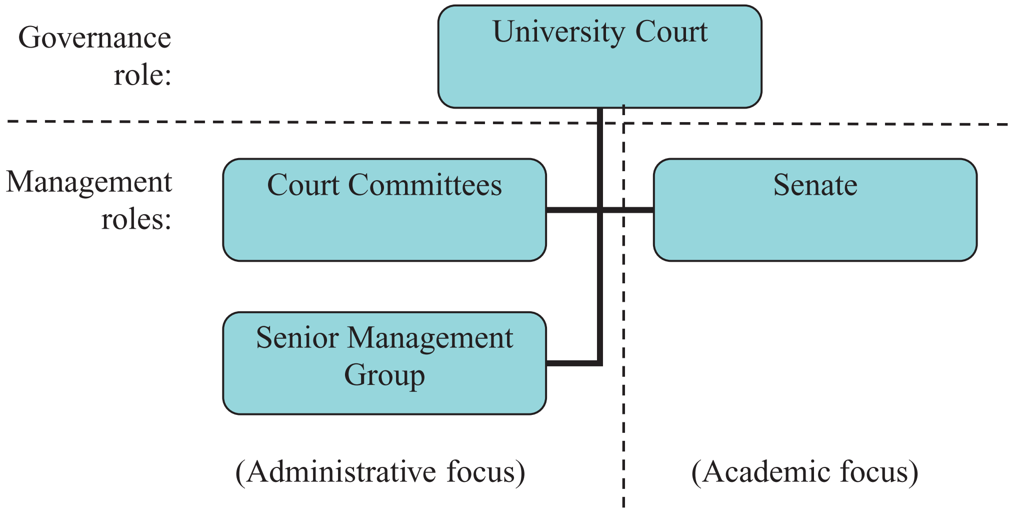


Figure 1. The University of Glasgow governance/management structure, simplified

Management

Supreme responsibility, under the Court, for the management of academic affairs at UofG falls to the *Senate*, made up of the UofG Principal (or president), all professors, elected readers and lecturers, and representatives of the faculties, non-academic staff and students (currently a total of 205 people[4]). The Senate, which meets twice each term, awards degrees, inducts professors, sets and monitors degree standards, approves curricula, and assures overall educational quality. Different committees address academic regulations, learning and teaching issues, post-graduate training and continuing education, participation concerns, and the separate faculties. There are also joint committees with the Court; one, the "Research Policy and Strategy Committee," considers and recommends broad policy for the conduct of research at Glasgow.

[4] The membership is a percentage of the total professoriate, and not a fixed number.

Charged also with numerous managerial oversight responsibilities, and reporting to the UC, are the various *Court Committees*. These recommend policy and monitor policy compliance across the full range of University services and operations: human resources, finance, bequests, estate planning and strategy, information systems, external relations and marketing, auditing, safety, remuneration, staffing nominations, appeals, research strategy, education, and student development and support, among other areas. Although the appropriate number of such committees has been at issue, they are said to be constructive as well as admirably democratic in character. Because faculty wish and expect to be consulted regularly on certain matters, several committees, including the Research Strategy and External Relations and Marketing committees, report also to the Senate.

Answering directly also to the University Court, along with the Senate and Court Committees, is the university executive, or *Senior Management Group* (SMG). This collectivity consists of the Principal, four functional Vice Principals (for Strategy and Budgeting, Learning and Teaching, Research and Enterprise, and Development respectively)[5], three "Territorial" Vice Principals (in turn, for the Physical Sciences, the Biological and Life Sciences, and the Arts, which include education and the social sciences), nine Faculty Deans[6] (cf. faculties listed above), the Secretary of the Court, and a Director of Finance. The SMG meets monthly; its portfolio encompasses academic planning and support, compliance and risk management, estates and facilities management, external relations and marketing, finance and resource planning, information services, staff and student resources, and research and enterprise--what at UofG are referred to as "AIMS," or Administration, Information, and Management Services.

Within the context of the SMG's responsibility for strategic planning, UofG currently is undergoing a major internal review of institutional practices and priorities, auditing strengths and weaknesses in both education and research. Called the *Future Academic Shape Project* (FASP), it has resulted from the assessment of Glasgow's new Principal, Sir Muir Russell,

---

[5] The Strategy & Budgeting and Development (to be called Advancement) offices will merge in August, 2005, to reduce the number of functional Vice Principals to three, and the total of Vice Principals to six.

[6] Territorial vice principals advise and support, but have no authority over, the faculty deans; the former, with responsibility for groups of faculty, serve to ensure cognate coherence and foster interdisciplinary research.

that strategic planning has been insufficiently academically detailed. Our visit to the UofG regretfully occurred too early in the evaluative process to learn much about what is envisioned for 2006-2011. This was especially disappointing because the very question of Glasgow's approach to international research collaboration, not yet significantly codified in policy at UofG, but which we were keen to hear about, is to be addressed in substantive fashion. As of the date of submission of this visit report (June 2005), the FASP outcomes had yet to be published, although they are expected before the end of the year. We did learn, however, of considerable interest at UofG in increasing the funding of postgraduates and international students, in expanding international partnerships, and in opening international branch campuses, which complements new emphases on contract research and commercialization, to be discussed below.

Funding

University income derives from a number of sources: funding council grants (e.g., SHEFC block grants), tuition fees (of which higher international student payments constitute a significant proportion), research grants and contracts, endowment and investment returns, and miscellaneous other contributors (e.g., alumni donations). The SHEFC block grants underwrite much of UofG's three main activities of teaching, research, and knowledge transfer. Announced each spring for disbursement in the coming year, the support levels, we were told, usually present no surprises. However, UofG does not apply for funding, but neither is it given funding targets. The projected number of enrolled students determines the teaching support grant, for example, but SHEFC does not dictate actual numbers, which means that UofG must teach students for less than what it costs whenever actual enrollment exceeds the budgeted estimate.

Research specifically is supported by a combination of government funding, private sector income,[7] charity resources, and revenue from commercialization efforts. SHEFC block funding is driven primarily by the results of Research Assessment Exercises (RAE) conducted every 6 to 7 years (last done at universities across the UK in 2001). Government research councils provide further support through competitive awards to individual

[7] This would include industrially sponsored research.

researchers, and various government departments will contract occasionally for research in support of their own projects. SHEFC grants to foster certain kinds of knowledge transfer—enterprise schemes, consultancy, licensing, development of spin-out companies, and the like—reflect volume considerations and facilitate entrepreneurial activity that returns money to sustain further research.

SHEFC grants additionally cover infrastructure costs, and teaching and staff salaries as well. UofG's funding model allocates money to faculties as they earn it, and accounts are balanced over time, but indefinite imbalances (whether deficits or surpluses) have been a problem. The biggest concern, though, is infrastructure deterioration. Block grant funding over the last 15 years has not kept up with growth in real activity costs, meeting only between 40 and 60 per cent of those, with the consequence that UofG has not properly reinvested in facilities, equipment, and staffing. Research support, then, covering primarily only marginal costs, has allowed the depletion of the University's labor and capital bases. What is more, this has become a national problem. With staffing compensation costs very high,[8] in part due to union efforts, the Government nationally has begun to introduce, as a guideline and requirement, *full economic costing and pricing*, to be implemented first in research and then in teaching. The goal is to push universities to operate in a sustainable manner.

Specifically, the research councils will pay an increasing percentage, and eventually all, of the actual economic costs of research. But research must meet stipulated criteria to be funding-eligible. Only work that attains a certain level of quality, and that provides a public benefit, will merit government funding. Industry-sponsored research, too, will be expected to satisfy sustainability standards. Research units at the UofG in response are developing accounting practices to ensure that full economic costing is properly determined. Deans and territorial vice principals, using corporate planning tools, have begun reassessing priorities and practicalities, in light of metrics now being discussed and defined.[9] The sustainability

[8] Staff salaries are set at Glasgow through discussions between the vice principals, financial directors, and deans. The UofG recently established a "University teacher grade" into which former professors and lecturers with less productive research records have been moved, and for which they must carry a heavier teaching load instead.
[9] The Vice principle for Strategy and Budgeting is a newly created position at UofG, and is intended to concentrate financial management in a single individual and office for greater accountability and consistency universitywide.

goal certainly will impose discipline on the research mission—the funding councils will monitor progress in this—and quality-driven research funding will contribute in turn to broader institutional sustainability objectives, though some see a degree of University contraction, and more resource-sharing arrangements with other schools, on the horizon.

Mission and Practice

As suggested previously, the UofG claims three primary missions: education, research, and knowledge transfer. (For Glasgow's mission statement, see http://www.gla.ac.uk/general/.) Among the three, research activity is viewed as pivotal. Instruction both incorporates and stimulates research findings. The education mission also entails training of young researchers, particularly at the postgraduate level, for which the University has extensive guidelines (discussed below). And the knowledge transfer mission presupposes the successful production of applicable, sharable, marketable research. As stated in Glasgow's internet-published, official research strategy, "learning and teaching should be research-led, and …the outputs of research…successfully transferred to the broader community" (University of Glasgow, Research Strategy, May 2002, http://www.gla.ac.uk/R-E/pub/reports/index.html).

The UofG's research mission formally is "to sustain and enhance [the University's] position as an internationally competitive research-led university and thereby contribute to the competitive positioning of Scotland as a major international centre of knowledge, with all the social and economic benefits to the community that will flow from this" (University of Glasgow, Research Strategy, May 2002, http://www.gla.ac.uk/R-E/pub/reports/index.html). This mission is further specified in terms of "aims," "actions," and "measures of success," (ibid). The primary aims are to:

- undertake and publish high quality, internationally competitive research across the basic, strategic, applied spectrum
- integrate fundamental research with the use and exploitation of the University's knowledge base for maximum benefit on the quality of life, including economic, educational, cultural, health, and social benefits
- maximize income in support of the University's research and related activities
- enhance the human and physical capital of the University in support of its research and related activities

Delivery of the aims entails specific action steps and measures of success, which are detailed below in Appendices 1 and 2.

Broadly speaking, the UofG strategy identifies staffing policies, upgrading and maintenance of infrastructure, acquisition of sufficient resources (i.e., funding), effective institutional management, development of collaborative relationships, and marketing positioning as essential components to strategic success. Perhaps most integral to achieving this mission, however, is the maximization of research performance-based funding awarded to the university in support of further research and other activities, for which evaluation metrics are now being developed. At Glasgow, as at other UK research institutions, what ultimately determines the level of funding, and of funding council support in particular, is the volume of high caliber research. Hence, carrying out research at the desirable levels of quality and quantity is critically important.

Expectations of academic staff accordingly are high: all are under pressure to conduct world class research. (Individuals are judged on the quality of their portfolios, however--not all research at a given time attains the highest global standards, and some research requires time to gestate, so the appraisal of performance takes into account one's overall research history.) Activity across the University is evaluated periodically in external reviews sponsored by the funding councils and known as Research Assessment Exercises (RAE). UofG results from the 2001 assessments were gratifying: some 95% of researchers were found engaged in research[10] projects or areas that satisfied international criteria.

---

[10] The 2001 Research Assessment Exercises (RAE), carried out by the funding councils, defined "research" as "original investigation undertaken in order to gain knowledge and understanding. It includes work of direct relevance to the needs of commerce and industry, as well as to the public and voluntary sectors; scholarship; the invention and generation of ideas, images, performances and artifacts including design, where these lead to new or substantially improved insights; and the use of existing knowledge in experimental development to produce new or substantially improved materials, devices, products and processes, including design and construction. It excludes routine testing and analysis of materials, components and processes, e.g., for the maintenance of national standards, as distinct from the development of new analytical techniques. It also excludes the development of teaching materials that do not embody original research" (Code of Practice for the Assurance of Academic Quality and Standards in Higher Education, 2004, The Quality Assurance Agency for Higher Education).

The RAE take place every six-to-seven years, and the UofG is now preparing for the 2008 evaluations. RAE results determine the level of SHEFC funding, which plays a major role, as suggested, in determining the level and scope of University research activity. Reward levels are proportional to research quality ratings, such that a rise in assessment grade would result in increased funding; conversely, any drop in grade would lessen support--a very consequential outcome under the full economic costing regime. The Future Academic Shape Project (see above) will give priority to RAE concerns and needs, and to research areas which have been highly rated in the past and/or which show promise.

Areas of research strength as identified in the 2001 RAE included medicine, psychology, biological sciences, veterinary science, physics, pure and applied mathematics, statistics and operational research, computing science, electrical and mechanical engineering, law, town and country planning, politics and international studies, theology and religious studies, sport science, accountancy, European studies, English language and literature, French, history, history of art, and history of architecture and design. The RAE ratings are available for review on the University website, http://www.gla.ac.uk/R-E/pub/rae/index.html. There we are told of significant improvements in research performance over the 1996 assessments: 29 out of 48 units had lifted their ratings, with eight units moving up by two grades or more, and 96% of staff were involved in the highest (4, 5, and 5*) rated research areas. Glasgow benefited notably from its RAE 2001 success, receiving Scotland's largest grant increases (£4.2 million); in 2000-01, the UofG was 10th in the UK in total research income. Additional and more recent indicators of University research performance, in terms of awards and income through 2004, may be viewed at http://www.gla.ac.uk/R-E/pub/statistics/index.html.

Entailed in Glasgow's research approach also is a coordinated strategy, approved by the University Senate in 2003, for developing postgraduate research students, who number over 1100 full-time (including some 280 from overseas) and 400 part-time (20 international). It was explained to us that the UofG views such students "as a vital part of the University's research culture and an important factor in enhancing and sustaining the University's mission of being an internationally competitive research-led" institution. The strategy sets out an integrated academic and administrative structure for degree program admission,[11] training in research skills, funding, supervision, progress monitoring, compliance with the Quality Assurance Agency's Code of Practice, and overall review, as well as specifies enrollment targets and research project submission and completion rates. (See http://www.gla.ac.uk/R-E/pub/pgr/index.html for further details.)

The management of research is executed over several levels of responsibility and authority (see Figure 2). Direction and oversight are provided at the highest levels by a joint committee answering to the University Senate and Court, called the Research Policy and Strategy Committee. Reporting to this committee are the Vice Principal for Research and Enterprise (discussed below), who coordinates research-related planning, administration, development, and commercialization, among other areas, and the Territorial Vice Principals, who guide and monitor research activity at the level of broad subject groups—physical sciences, biological and life sciences, and the arts, respectively. Heads of departments and deans assess research projects for sustainability and for contribution to volume and quality goals, and they evaluate staff for productivity and other performance requirements. Individual researchers, for their part, design and propose projects, for which they seek funding through block grants and/or competitively won grants and contracts from the research councils, charities, or business as may apply.

[11] Students may seek three- or four-year PhD degrees, professional doctorates (as in engineering or education), or a Master's degree in research.

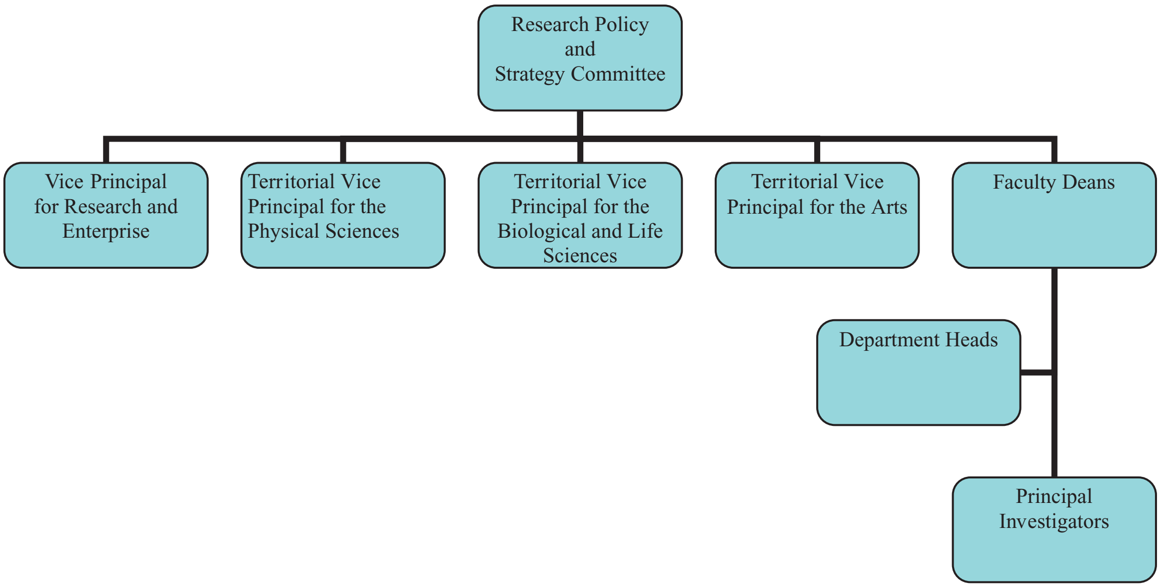


Figure 2. The managerial organization of research at the University of Glasgow

Glasgow, it should be mentioned also, has put a variety of policies in place—covering ethics, good practice, misconduct, contracts and commercial activities, conflicts of interest, and clinical trials—to provide a framework of compliance protocols to ensure the proper conduct of research. These, too, are available for review online (see http://www.gla.ac.uk/R-E/pub/reports/index.html).

Because the UofG in recent years has felt increasing pressure to diversify its resource base—most funding for research comes from the research councils and charities, and not enough, it is felt, from the business sector—and because of the growing recognition of its knowledge transfer responsibilities and role, not to mention that full economic costing makes block grant funding contingent on research delivering benefits to society, Glasgow has established the Research and Enterprise (R&E) office to address such needs and realities. Created in 1997, and with a professional staff of over 50, R&E is now the central managerial unit for integrating research-related policy and activity at the University.

As presented to us, R&E, in a uniquely coordinative approach, counts within its portfolio of tasks and services research strategy and policy development, research administration, research support and development, knowledge transfer, commercialization, outreach efforts, and more (see http://www.gla.ac.uk/R-E/). To quote from its literature, R&E works to

- support the University in maintaining and enhancing its research excellence;
- maximise the University's income in support of research and enterprise activities;
- manage the University's knowledge transfer agenda; [and]
- contribute to the development and delivery of the University's research strategy and policies.

Examples of R&E activity in pursuit of the above (also as provided in the literature) include:

- developing and supporting institutional research strategies;
- influencing the policies of external organizations;
- developing relevant institutional policies;
- managing institutional research assessment;
- connecting the external and internal research environments through proactive communication and marketing;
- managing institutional risk;
- promoting research expertise and capability to a wide range of audiences;
- gathering and disseminating information on research markets;
- supporting researchers in the grant application process;
- project costing;
- providing contract negotiation expertise, reviewing contract conditions and drafting contract terms;
- monitoring and reporting of research activity.

R&E is organized into several function-specific units that offer "one-stop shopping" for the researcher, fund-provider, collaborator, contractor, and community beneficiary alike. Each of the units—Business Development, Grants & Contracts, and Operations—receives supervision from the R&E Office director and the Vice Principal for Research and Enterprise. It falls to the Vice Principal for R&E, we learned in one presentation, to "provide strategic direction and policy, identify and support key-research alliances, ensure university policy is research-informed, and raise the external research profile of the University."

Business Development analyzes the commercial possibilities of research as well as informs on procedures, addresses issues, monitors compliance, etc., relating to such matters as intellectual property, patents, licensing, royalty arrangements, and company creation (called "spin-outs"). Grants & Contracts advises on funding opportunities, project budgeting, electronic application for funds, submission of proposals, tender submission, commercial budgeting and pricing, contract evaluation, contract drafting and negotiation, regulatory compliance, insurance, ethics, patent filing, and risk management, among many other areas. Operations give administrative and clerical support to the other R&E units—some 1500 projects reportedly were under way at the time of our visit—along with maintaining databases of current activity and project application/award status.[12] Most impressive, perhaps, of the openly accessible databases is the UofG Research Map, a large, searchable listing of experts in diverse subject areas (together with email hyperlinks) who may be approached for possible collaboration (see http://www.research.map.gla.ac.uk/).

Collaboration

With the evolution of the R&E office and functions, collaboration in research with other universities, whether domestic or international, is now viewed as part of the UofG's broader knowledge transfer mission (reviewed below). While extensive and historically strongly encouraged and supported, collaboration remains more developed and institutionalized at the domestic level. The cultivation of international joint activity will be a focus in the new strategic plan to be published later in 2005. Policies, objectives, protocols, and the like were not available to us at the time of our visit, and as of the time of this writing.

Glasgow researchers currently are engaged in collaborative efforts with staff from over 200 institutions around the world, however. Some of this activity is represented at various center, faculty, program, and departmental websites, which may be explored conveniently from http://www.gla.ac.uk/R-E/pub/expertise/index.html.[13] The UofG and Kyushu University have an academic cooperation agreement dating from early 1994 that has made possible the teaching exchange of economics and medical science faculty, and fostered a joint research project (1998-2002), also in medical science. In one notable collaborative effort that bears on postgraduate research students, the University in 2002, together with the Universities of St. Andrews and Edinburgh, agreed to establish a joint PhD program with several French

[12] Principal investigators can monitor the funding application process online and in real time, in what we were told is a totally transparent process.
[13] The Department of Psychology, for example, lists numerous collaborative projects with researchers in Canada, France, Germany, Israel, Switzerland, and the USA (see http://www.psy.gla.ac.uk/index.php?section=research). Industrial projects with collaborators based at the Human Information Science Laboratories of the Advanced Telecommunications Research Institute International, in Kyoto, Japan, are also mentioned.

universities.[14] Students study and work in both countries, and the initiative is designed to facilitate student mobility as well as to encourage collaborative research. Conflicting regulations and procedures, as well as language barriers, among other issues, have presented challenges to the program, however.

On the domestic front, Glasgow is most proud of the "Synergy" partnership it established in 1998 with the University of Strathclyde. This is an alliance in which each institution recognizes the other as a preferred partner for research (and more recently also for teaching and support services). The arrangement, with its sizeable annual project portfolio of over £100 million—currently more then 130 collaborative efforts are underway—underwrites joint research in all fields, and, as it was explained, yields "benefits in providing critical mass and infrastructure to achieve international excellence," and "in economies of scale." Through Synergy, the two institutions cooperate in funding PhD scholarships, exploratory research, and staff travel as well. Our hosts suggested that the Synergy partnership offered in some respects a model for collaboration with universities abroad. Further information on Synergy is available at http://www.strath.gla.ac.uk/synergy/index.html.

Knowledge Transfer

Knowledge transfer (KT), as already indicated, is now acknowledged to be a third, defining, function of UK universities, in addition to the traditional roles of supporting research and providing education. KT refers to an assortment of activities that represent collectively a growing institutional engagement with the local community, broader society, and the world. KT at Glasgow includes, among other involvements, the launching of spin-out companies, contract research with industry or other universities, licensing technology, consultancy, student internship placements, networking with small and medium enterprises (SMEs), and start-up assistance for student companies. Potential benefit to the public, academic reasons, and the promise of revenue all motivate, if variably, the commitment to KT.

[14] The French institutions include Provence (Aix-Marseille I), Joseph Fourier (Grenoble I), Sorbonne Nouvelle (Paris III), Pierre et Marie Curie (Paris VI), Denis Diderot (Paris VII), and François Rabelais (Tours).

The KT function is growing in importance, and for several reasons: as our hosts explained this development, universities, with their production of innovative technologies, are now seen increasingly as important "contributors to the knowledge economy," so there is an opportunity and felt obligation[15] to expand and intensify this role; also, as mentioned before, the fiscal shift to a full economic costing approach requires that research and its outputs yield public benefit, a condition for continued funding council support; and the research-led universities, moreover, today see greater incentive, and feel more pressure, to diversify their funding base for research, and so are targeting business specifically for this purpose.

The Glasgow model for KT conceptualizes the various activities identified above as addressing either of two broad objectives, indexed by the labels "outreach" and "outcome." Outreach-oriented activities deliver a public benefit of some sort, and encompass such undertakings as supplying licenses to local companies, helping students launch their own companies, facilitating SME networks, and placing students in internships. Outcome-oriented activities, in contrast, are intended to generate revenue and, ideally, profit; licensing, contract research, and spin-out creation exemplify this focus. Outreach, then, is a social good, and brings "indirect, non-financial benefits to the University," whereas the outcome orientation focuses on monetary returns to reinvest in the ongoing education, research, and knowledge transfer agendas.

Pursuit of remunerative outcomes through commercialization has taken aggressive hold at Glasgow. In the last five years, some 15 companies marketing goods and services employing UofG-produced technology have been established (for brief company profiles and histories, see http://www.gla.ac.uk/R-E/pub/spinouts/index.html).[16] The University also offers licensing, venturing, and investment opportunities for numerous patented technologies and services (biomedical, engineering, optoelectronic, and information technology options, among others, are presented at http://www.gla.ac.uk/R-E/pub/commops/index.html). Underwriting the commercialization of intellectual property are a £4 million University

[15] Indeed, KT at Glasgow is being carried out in the context of a national political campaign to achieve a "Smart, Successful Scotland," slogan for the Scottish Executive's vision/plan for economic growth and development.
[16] Glasgow typically owns a 20% stake in a company, with inventors, managers, and venture capitalists owning the remaining 80%.

Challenge Fund (shared with the University of Strathclyde, and intended to aid research staff in the initial stages of rendering innovative technology marketable) and a £30 million Proof of Concept Fund available to all Scottish universities and administered by Scottish Enterprise, an independent, Scottish Executive-sanctioned funding agency created to support promising cooperative ventures employing University-generated technology likely to strengthen the Scottish economy.

Research collaboration now, too, within this enterprise climate is considered more carefully for its commercial as well as scientific potential. Glasgow offers the prospective collaborator an arrangement under which

> the University and the company / university / not-for-profit organisation jointly carry out the research work. The company benefits from extensive and ongoing input to the research process at all stages, and the University's world-class research expertise and facilities. The University can offer multi-disciplinary solutions to research collaborations, including researchers from the University of Strathclyde through [its] 'Synergy' agreement (http://www.gla.ac.uk/R-E/pub/collab/index.html).

Contract research and service agreements are also welcomed:

> Companies / universities / not-for-profit organisations can engage the University to carry out specific research, making use of the research capability and state-of-the-art facilities within the University. The R&E team ensures that projects are well managed and deliver results on time and on budget. The University is experienced in tailoring its resources to serve the specific needs of individual organisations as it works with a wide range of international blue chip companies from many disciplines including aerospace, IT, engineering, environmental, and medical, as well as 17 of the world's top 20 pharmaceutical companies (ibid.).

Future Directions

It is regrettable that the timing of the Kyushu University team visit, and of the release of the University of Glasgow's 2006-2011 strategic plan, are such that we cannot report on what surely will be innovative, noteworthy clarifications or changes in the organization of research, and in the management especially of international collaborative effort. If the emphasis on commercialization as an engine of research activity, in complementary role to the traditional, indispensable support of the funding councils, is a departure from past practice, it is nonetheless consistent with developments occurring worldwide.

Correspondence with our hosts in follow-up to our visit does allow for a very brief indication of future directions, however, if only in the vaguest of terms.

In the Scottish context, the “ancients”--Glasgow, St. Andrews, Aberdeen—traditionally comprehensive institutions, are facing a period of down-sizing and streamlining, as the newer research council and full economic costing guidelines, in conjunction with the approaching next round of Research Assessment Exercises, will force the prioritizing of areas of research proficiency, and the elimination of areas of research weakness. The end of the general university is approaching, or so it is believed, as institutions increasingly find themselves compelled to enter into merger arrangements for both instruction and research, forming alliances that of necessity recognize and exploit comparative advantages.

The anticipated University contraction resulting from RAE outcomes, together with expected growth in international partnerships for collaborative research will make it increasingly important for the UofG to rethink its identity and reconstitute its reputation. “Branding” will be an ongoing concern in the coming years as the University fights for market share in the global commercialization of research.

With respect to international collaborative research, past strategy has addressed primarily the University’s reputational concerns, in the interest of maximizing RAE results. Overseas earnings from contract research also has been substantial (for example, the UofG is second only to Cambridge University in bioscience revenues). But the Research and Enterprise office expects to intensify commercialization activity abroad, particularly in EU educational and business markets. Glasgow’s participation in Universitas 21 will also continue to be a focus—the UofG has invested in the consortium’s online Masters in Business Administration program, joined in benchmarking exercises, and will likely become involved in the organization’s plans for global joint research, the first instance of which is a sustainable cities project.

A further collaborative emphasis will have a developmental and "inspirational" intent, as Glasgow strives to continue its tradition of assisting international partners in establishing and strengthening their research capabilities (the UofG assisted importantly in the founding of the University of Tokyo, and has been instrumental in building research capacity in Africa, particularly in medicine).

So the University of Glasgow can be expected to remain and grow increasingly open to international research collaboration, in order to preserve and enhance respect for its status as an innovative, world class, research-led institution, to cultivate business relationships and found enterprises that will, through the commercialization of research results, contribute to the health and longevity of its research capabilities, and to contribute its experience and expertise in international contexts where these might usefully be put to use.

Appendix 1

Officially stipulated actions to be taken in support of the University of Glasgow research mission aims, as published on the University website (University of Glasgow, Research Strategy, May 2002, http://www.gla.ac.uk/R-E/pub/reports/index.html):

i) Develop and apply selectivity criteria to determine strength, potential and priority and to influence resource allocation.

ii) Develop a tailored resource allocation strategy targeted on areas of priority and founded on a clear understanding of the costs of research activity.

iii) Pursue research opportunities and external funding selectively to protect strategic priorities and associated resource decisions.

iv) Develop interdisciplinary research by constant review of areas with particular interdisciplinary potential and facilitative approaches to management and resource allocation.

v) Develop a staffing strategy that ensures the delivery of high quality, motivated, well-managed, and appropriately rewarded and developed staff.

vi) Develop a high quality, sustainable infrastructure (including information resources) with adequate provision of trained research support staff and relevant support services.

vii) Develop institutional management and leadership in support of research objectives.

viii) Attract high quality postgraduate research students based in graduate schools and supported by excellent supervision and management.

ix) Use metrics to identify systematically the market position of the University in research terms.

x) Identify key target partners and develop strategic collaborative agreements.

Appendix 2

Measures of success by which the attainment of specific Glasgow research strategy aims (see Appendix 1) is to be assessed (University of Glasgow, Research Strategy, May 2002, http://www.gla.ac.uk/R-E/pub/reports/index.html), with the "achievement of quality, rather than quantity for its own sake," an "overriding concern":

i) Quality of research activity in terms of publications and other output produced, including relevance of the particular outlet medium.

ii) Evidence of use of the outputs of research activity by others, including other researchers, knowledge transfer, commercialisation, policy development, and public understanding of science.

iii) Quality, number and subject spread of [postgraduate research] students being recruited, their on-going development, and their success in completing within given time scales (a maximum of four years for full-time, seven years for part-time).

iv) Increasing proportion of studentship funding being derived from sources recognised as being "prestigious".

v) Evidence of quality environment, in particular in terms of research leadership, support and culture (e.g. from faculty and departmental review processes).

vi) Balance and form of income portfolio to show the ability to attract peer-reviewed income and adequate contribution to the costs of the activity, with relevant growth to support prioritised areas.

vii) Feedback from external assessments and analysis of subject-based "league" tables and comparisons.

viii) Quality of physical and support infrastructure (e.g. capital spend and numbers of support staff per academic FTE).

参考:日本語訳

グラスゴー大学における研究活動

2005年2月2日、3日の九州大学からの視察訪問に関する報告
2005年6月20日提出
日英高等教育に関する協力プログラム後援

目次

訪問の目的

日英高等教育に関する協力プログラムの一環として、2005年2月はじめ、九州大学役員からなる調査団がスコットランドのグラスゴーへの視察旅行を行い、グラスゴー大学の歴史、ガバナンス、マネジメント、財務、使命、宣伝活動、運営などについて一日半にわたりオリエンテーションを受けた。同大学役員からの発表とそれに続く討論では、多様な題材が効果的に取り上げられたが、主として大学における研究の組織制度について議論が集中した。日本の高等教育行政が近年大きく変化するなか、日本の研究機関にとってグラスゴー大学の経験が有益な参考事例となるよう期待される。

参加者

九州大学調査団のメンバー:

- 梶山千里、総長
- 柳原正治、理事兼国際交流担当副学長
- ジョーダン・ポラック（Dr. Jordan Pollack）、留学生センター教授
- 川原弘一、 総務課秘書掛長

日本学術振興会からの代表者:

- 疋津美加（Ms. Hikitsu Mika）、ロンドン研究連絡センター

KU 代表者と直接対面したグラスゴー大学役員、教員、事務職員

- ミューア・ラッセル卿（Sir Muir Russell）、学長（Principal）
- スティーブン・ボーモント（Steven Beaumont）教授、研究および事業担当副学長、訪問調整担当（Vice Principal for Research and Enterprise, and visit coordinator）
- ピーター・ホームズ（Peter Holmes）教授、生物医学および生命科学担当副学長（Vice Principal for Biomedical and Life Sciences）
- マルコム・マクラウド（Malcolm McLeod）教授、振興担当副学長（Vice Principal for Advancement）
- アントン・ムスカテリ（Anton Muscatelli）教授、戦略および予算担当副学長（Vice Principal for Strategy and Budgeting）
- アンドレア・ノーラン（Andrea Nolan）教授、学習および指導担当副学長（Vice Principal for Learning and Teaching）
- リチャード・コグデル（Richard Cogdell）教授、植物学、生物医学・生命科学研究所（Botany, Institute of Biomedical and Life Sciences）
- キャロル・クラグストン（Carol Clugston）博士、研究および事業担当副学長補佐（Executive Assistant to Vice Principal for Research and Enterprise）
- シャーン・プロクター氏（Ms. Sharne Proctor）、学生募集および入学審査局局長（Director, Student Recruitment and Admissions Service）
- スチュワート・マッキソック氏（Mr. Stuart McKissock）、助成金および委託研究担当上級マネジャー（Senior Manager for Grants and Contracts）
- クライブ・リーヴス氏（Mr. Clive Reeves）、スコットランド企業庁ネットワーク（Scottish Enterprise Network）、競争ビジネスマネージャ(Manager, Competitive Business）
- アンドリアン・ガレスピー氏（Mr. Andrian Gillespie）、スコットランド企業庁ネットワーク（Scottish Enterprise Network）、技術協力マネジャー（Manager, Technology Collaboration）
- イアイン・ロバートソン氏（Mr. Iain Robertson）、国際交流室長（Administrator, International Office）
- トダ・ユウシ氏（Mr. Yushi Toda）、欧日社会科学研究センター長（Administrator, Europe-Japan Social Science Research Centre）

大学の概略

グラスゴー大学は、2001 年に創立 550 周年を迎えた。ローマ法王の命により 1451 年に創立され、当初はボローニャ大学をモデルとした。グラスゴー大学は、スコットランドでは二番目に歴史の古い大学で、セント・アンドリュース大学に約 40 年遅れて設立された。セント・アンドリュース大学およびアバディーン大学と並んで、スコットランドの「エンシェンツ（ancients－古来のものという意）」のひとつに数えられる同大学であるが、英国全体でも 4 番目に古く、同大学より早くに設立された大学は、他にオックスフォードとケンブリッジだけである。

グラスゴー大学は、歴史的に研究活動の支援に力を入れており、同大学が輩出してきた数多くの著名な学者達が、その研究を通じて啓蒙思想および産業革命へ貢献したことを特に誇りとしている。同大学の先達には、19 世紀の卓越した自然科学者であり、ケルビン卿として知られるウィリアム・トムソン、近代経済学の父であるアダム・スミス、著名な化学者で気体についての近代的な認識を確立したジョセフ・ブラック、同大学で働きながら蒸気動力の実験を進めたジェームズ・ワットなどがいる。

同大学には、20,000 人近い学生がおり、学部生は約 16,000 人、大学院生は 4,000 人近く在学している。学生はひとつないし複数の学部で学位の取得に励んでいるが、同大学には 10 学部（人文科学、生物医学および生命科学、情報科学および数理科学、物理科学、医学、工学、法学および経済学、社会科学、獣医学、教育学）があり、これらの学部は、人文科学、自然科学、応用科学などにまたがる約 100 の学科により構成される。学部生は一般に、3 年間の普通学位プログラム（general degree program）もしくは４年間にわたる優等学位プログラム（honors degree program）に沿って学ぶ。大学院生もまた、通常３年か４年で学位を取得するが、医学コースの場合は５年を要する。

グラスゴー大学は、教育機関として非常に高い評判を得ている。高等教育質保証機構（Quality Assurance Agency for Higher Education）による、特定の分野に関する最近（2000～2002 年）の外部調査では、古典、経済学、地理学、歴史学および法学の分野において最高水準の格付けを受けている。スコットランド高等教育資金会議（Scottish Higher Education Funding Council （SHEFC））により 1992～1993 年および 1997～1998 年に実施された教育質評価（Teaching Quality Assessments）では、16 の科目分野において「卓越している」との評価を受け、他に 14 の分野では「高く評価できる」と評定された。

学生のおおよそ半数が、グラスゴーとその周辺地域から来ている。26%がスコットランド内の他地域の出身であり、12%が英国の他地域の出身である。海外からの留学生も、80

に及ぶ国々から受け入れており、学生全体の 11%を占め、その内７%は、欧州連合以外の地域からの留学生である。また、学生全体の 57%は女子学生である。同大学では、近年、大学のプログラムをより開かれたものとするため、基準外の資格を認定することで、就労経験のある入学申込者や、他の理由から公式な教育システムからいったん離れていた学生の受け入れに特別な努力を傾注している。

同大学の 2002 年から 2003 年にかけての年度の収支規模は、2 億 8,500 万ポンドであった。研究助成金および委託研究に関しては、7,700 万ポンドという目覚しい数字であった。グラスゴー大学は、英国の主要な研究主導型大学 19 校よりなるラッセル・グループ（グループの会合がはじめて開かれたホテルの名前に由来する）のメンバーである。このグループは、英国議会やイングランド高等教育財政カウンシル（Higher Education Funding Council for England （HEFCE））に対する働きかけや、ベストプラクティスの共有、ベンチマークの設定、他の組織とのネットワークづくりの支援などを行う。グラスゴー大学はまた、ウニベルシタス 21（Universitas 21）の創立メンバーでもある。ウニベルシタス 21 とは、世界の主要な研究集約型大学による連合で、メンバー校間の協力をサポートし、また国際的な規模における起業の機会を促進することを目的として創設された。

グラスゴー大学は、5,700 人を超えるスタッフを雇用しており、その内 3,900 人が研究活動にかかわっている。この 3,900 人には、1,725 人の教員と 875 人の専任研究者が含まれる。このため、同大学はグラスゴー市の経済において主要な位置をしめている。同大学は、教育実績に対する評価と同様にその研究活動に対しても、とりわけ英語学、英文学、ヨーロッパ研究、心理学、そして運動科学および運動医学の分野で、外部調査により非常に高い評価を受けている。ヨーロッパ最大の生命科学者グループを擁しており、その全員ないし大多数は生物医学・生命科学研究所（Institute of Biomedical and Life Sciences）に在職している。また、ヨーロッパでも最大級の医学部を擁しており、さらに 1,400 万ポンドを投じて新たな医学校を開設した。

また、調査団の目にも明らかであった数々の理由から、同大学は会議センターおよび観光地としても大きく発展しており、年間 100,000 人以上の訪問客を受け入れている。（詳しい情報はグラスゴー大学のウェブサイト http://www.gla.ac.uk/general/を参照。）

研究の組織制度

グラスゴー大学における研究活動については、ガバナンス、マネジメント、財政および戦略上の支援と制約という文脈において明らかになった。以下に順次検討していくが、これらの問題に関する記述は、グラスゴー大学側により行われた詳細な説明に忠実に即している。

ガバナンス

英国政府は、当局の最高権限をもって国の調査研究課題の優先順位および目標を立てており、研究の方向性を大まかに定めるとともに、研究活動への支援も決定している。スコットランド政府および議会は、高等教育に関する法律の制定、スコットランド高等教育資金会議の目標に係わる決定、高等教育セクターへの政府補助金の割り振り[1]などを通じて、英国政府の設定した研究課題を解釈・実施する。これを受けて、グラスゴー大学における研究活動の全般的な方針と経済的環境が決定される[2]。

大学のガバナンス全般に関しては、グラスゴー大学は英国における他の全ての大学と同様に法的に自立した存在であり、英国政府ならびにスコットランド政府から大筋において独立している。英国王室の認可により、大学の自治権が保証されており、自ら規則や規定を制定し、他の主体と法的に提携することが認められている。スコットランド大学法（Universities （Scotland） Acts)と呼ばれる一連の主要な法的措置が、同大学の構造および機能の進化に貢献してきた。1858 年の法では、評議会（court）、レクター（rector）、議会（senate）、総協議会（general council）より成るガバナンスの枠組み（詳細は後述）が形作られ、その大部分は今日なお息づいている。とりわけ重要であるのが 1966 年の法である。グラスゴー大学は、エンシェンツのひとつとして、王室認可規約・法の変更にかかわる最高次の方針決定にだけ英国枢密院による協議および承認が必要とされ、それ以外の案件は全て、ないしはほとんどが同大学の大学評議会の判断に委ねられる、という王室認可の下に運営されることを許されたのである。

スコットランド大学法の原則にあるとおり、グラスゴー大学は開かれた、民主的な、協議を基本とする機関である。同大学のガバナンス・モデルは様々な関係者（教員、事務職員、学生、卒業生、地元の地域社会、そして社会一般）をその存立基盤として認識し、正式な発言権を保証している。抑制と均衡を備えた審議システム、すなわち大学評議会の枠組みの中で、大学にかかわる諸問題に関する決定を行うのはこれらの関係者であり、法的にも、実際上も、大学評議会を支配することができる者はいない。グラスゴー大学におけ

---

[1] 補助金を配分するという方法を通して、SHEFC はスコットランドにおける戦略的な発展を助成している。資金援助を受け取る優先権、評価基準、その他研究支援に関する様々な問題をめぐって、スコットランドの各大学は SHEFC とやりとりを行う。こうした対話は、公式な代議制にのっとって行うものではなく、協議を通じた合意の形成によっている。

[2] 研究活動への公的資金援助は、実際には、イングランド高等教育基金協議会からスコットランド政府を通じて分配されているが、スコットランド政府は、HEFCE とは無関係であり、その制約を受けないため、厳密に言えば、資金援助の本来の意図に沿って高等教育に当てなければならないという義務を負うものではないことに留意したい。

るマネジメントは、狭い意味でのトップダウン方式ではない。とりわけ教員には相当な自由が与えられている。さらに、英国における大半の学校と同様に、グラスゴー大学のスタッフは、その大半が労働組合に加入している。例えば講師であれば、大学教師組合（Association of University Teachers）によって代表されている。これらの組織は直接あるいは間接の参加者として、大学における問題解決や大学の改革への取り組みにかかわっており、その効果を発揮している。グラスゴー大学におけるマネジメントのこうした特徴によって、マネジメントがより困難になったとしても、それもまた、マネジメント・プロセス全体において関係者の声が的確に代表されており、それに対して敏感に反応できていることを表す特色であると大学当局者は信じている。

グラスゴー大学のガバナンスにおける最高権力を行使するのは*大学評議会*である。大学評議会は、ある面では、理事会もしくは取締役会と同等のものである。マネジメントにかかわる他の部署および諮問機関（学部議会（faculty senate）、様々な評議会委員会（Court committee）、上級教員や事務職員の事務局（senior academic and administrative offices）を含む）は全て、最高機関である大学評議会に対し説明責任がある（図 1 を参照）。もっと具体的に言えば、大学評議会は、人的資源および資本（金銭的、物質的）資源のマネジメント、大学の戦略策定、運営管理および学問上の実績、そして規則遵守のモニタリング（同大学が研究活動の適切な実施や、例えば SHEFC 補助金などの公的資金の運用に関する要件を確実に満たしていることを保証すること）に関する正式な監督責任を有している。大学評議会は月々開催され、学長およびレクター[3]に加え、グラスゴー市、教員、在学生、卒業生、研究職以外の従業員などの団体からそれぞれ選ばれた代表者により構成されている。合計で 25 名の構成員がおり、そのほとんどがグラスゴー大学の従業員ではない。実際には、大学評議会は運営管理および意思決定を行う権限の大部分を、以下に詳述する大学のマネジメント部門や各種審議会などに委任している。

[3]例外的な取り決めにより、グラスゴー大学のレクターは、学生選挙により選出される。これは、学生の声が大学評議会レベルにおけるガバナンスに反映されるよう保証するためである。

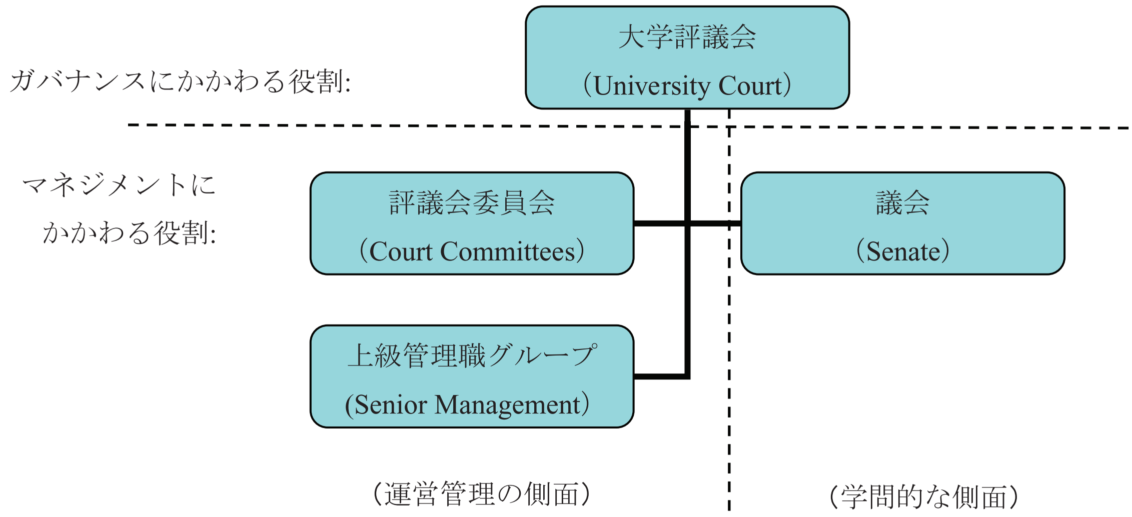


図１．グラスゴー大学におけるガバナンス・マネジメント構造略図

マネジメント

評議会の下、グラスゴー大学における学問的な事柄に係わるマネジメントの最高責任を負うのは*議会*であり、学長、全教授、助手および講師の中から選出された者、そして各学部、研究職以外のスタッフ、学生のそれぞれの代表者より成る（現在合計 205 名[4]）。議会は、各学期に 2 回ずつ会合を開き、学位の授与、教授の就任、学位授与基準の設定およびモニタリング、カリキュラムの承認、全般的な教育の質の確保などを行う。学問に係わる規則、学習および指導にかかわる問題、大学院生の指導および社会人教育、就学困難な者に対する入学にかかわる問題、個別の学部などについては、別個の委員会がそれぞれに取り組んでいる。大学評議会と共同で設置した合同委員会もある。その一つ、研究方針および戦略委員会（Research Policy and Strategy Committee）は、グラスゴー大学における研究実施のための大まかな方針について検討・勧告を行う。

また、様々な評議会委員会にも、マネジメント上の種々の監督責任や大学評議会への報告義務が課せられている。これらの委員会は、大学のあらゆる業務や活動に関する方針を定め、その遵守状況をモニターしている。委員会には、人事、財務、遺贈、資産計画および資産戦略、情報システム、対外関係およびマーケティング、監査、安全、俸給、スタッフの推薦、抗告、研究戦略、教育、学生の育成および支援などの分野を検討するものがある。委員会の数が多すぎるのではないかと、その適切な数が問題とされてきたが、各委員会は、建設的であると同時に非常に民主的な性格を有しているとされている。一定の事柄

[4] 構成員は全教員のうちの一定割合であり、その数は固定的なものではない。

に関しては、学部が定期的に報告を受けることを望んでいるため、研究戦略委員会、対外関係およびマーケティング委員会など、いくつかの委員会は議会に対しても報告を行う。

大学評議会に対し直接答申を行う機関には、議会および評議会委員会と並んで*上級管理職グループ（Senior Management Group）*と呼ばれる大学役員のグループがある。この集まりは、学長、4 名の機能別副学長（戦略および予算、学習および指導、研究および事業、開発をそれぞれ担当）[5]、3 名の分野別副学長（物理科学、生物学および生命科学、教育学や社会科学を含めた人文科学をそれぞれ担当）、9 名の学部長[6]（学部については前述を参照）、評議会書記、財務理事より構成される。上級管理職グループは月々会合を開き、取り扱い案件には、学問研究にかかわる計画立案および支援、法令遵守およびリスク管理、資産および施設管理、対外関係およびマーケティング、財務および資源計画、情報サービス、スタッフおよび学生の人材管理、研究および事業など、同大学で AIMS、すなわち運営管理・情報・マネジメントサービス（Administration, Information, and Management Services）と総称されている様々な事柄が含まれる。

戦略立案に関する上級管理職グループの責任という考え方から、グラスゴー大学では現在、各機関の実務および優先事項に関する大々的な内部調査を実施しており、教育と研究の双方についてその長所と弱点を監査している。この調査は*学問の未来像プロジェクト*（Future Academic Shape Project）と呼ばれ、グラスゴー大学の新学長、ミューア・ラッセル卿の評価の結果、戦略立案における学問的な詳細の検討が不十分であることが分かったために、実施されたものである。調査団が同大学を訪問した時点では、残念なことに、評価プロセスがまだ十分に進んでいなかったため、2006～2011 年の構想について詳しく知ることができなかった。国際的な研究提携に対するグラスゴー大学の取り組みという問題については、同大学の方針としてまだはっきりと成文化されていないが、今回のプロジェクトの評価結果において掘り下げて取り上げられる予定であった。この点こそまさしく、調査団が是非とも尋ねたいと考えていた問題であったため、詳しい結果を知ることができなかったのはとりわけ残念に感じられた。この訪問報告書の提出時（2005 年 6 月）においても、プロジェクトの結果はまだ発表されていないが、今年末までには発表される見込みである。しかしながら今回の訪問で、グラスゴー大学が大学院生・留学生関連の資金拠出の増額や国際提携の拡大、海外分校の開校にかなり高い関心を持っていることが明らかと

[5] 2005 年 8 月には、戦略および予算担当と開発担当の事務局が合併する（振興（Advancement）担当と名称を改める）ため、機能別副学長は 3 名に減り、副学長の数は合計で 6 名となる予定である。

[6] 分野別副学長は、各学部長に対し助言と支援を行うが、学部長に対する権限は有さない。分野別副学長は系列の学部に対する責任を負っており、同系の分野における一貫性を確保し、学際的な研究を促進する役割を果たす。

なった。この点は、以下に触れるように、委託研究や研究成果の商品化を新たに重視していることとも符号している。

財源

グラスゴー大学の収入源は多様である。資金会議からの補助金（SHEFC からの政府補助金など）、授業料（留学生の支払う金額の方が高いため、全体額における割合はかなりのものとなる）、研究補助金および委託研究費、遺贈および投資収益、その他の寄付金（同窓生からの献金など）などである。SHEFC から交付される政府補助金はグラスゴー大学における三大活動、すなわち教育、研究、知識移転のかなりの部分を支えている。翌年支出される援助額は毎春発表されるが、通常は予想外の額になることはない、という話であった。けれども同大学は資金援助の申請を行っていないし、資金獲得の見返りとしての達成目標も課されてはいない。一例をあげれば、教育支援補助金は、予想される在学生数に基づいて決定されるが、SHEFC が実際の学生数について指図することはないのである。言い換えれば、グラスゴー大学は実際の在学生数が予算に計上した予想学生数を超過してしまった場合には、実際に必要とされる費用よりも低い額で学生の教育を行わなければならない。

研究活動について見てみると、その財源の内訳は、政府による資金援助、民間企業からの収入[7]、慈善（寄付）による収益、そして研究成果の商品化の取り組みから得られる収益の組み合わせである。SHEFC から交付される政府補助金は、主として６～７年後ごとに実施される研究評価（Research Assessment Exercises）の結果をもとにして分配される（前回行われたのは 2001 年で、全英の大学が評価対象となった）。さらに、政府の研究審議会は、研究者個人を対象として、競争を通じて分配される賞金を提供することで、研究活動への支援を行っている。また、政府各省庁が、自らの遂行するプロジェクトに役立つ研究を委託して、その資金を提供することもある。SHEFC は、一定種類の知識移転、すなわち、事業計画、コンサルタント活動、技術のライセンス供与、スピンアウト企業の育成などを助成するためにも補助金を交付している。また、研究実施量への考慮を反映し、研究推進のための資金を生み出すような起業活動を促進しているのである。

SHEFC から交付される補助金は、研究費の他に、インフラ費用や教員および他のスタッフの給料にも当てられる。グラスゴー大学では、資金配分モデルに従い、各学部に妥当な金額の補助金を分配する。収支は漸次清算されるが、長期にわたって収支が均衡しないケース（赤字であれ黒字であれ）が問題となっている。しかし、最大の懸念は、インフラの劣化である。過去 15 年間、政府補助金の交付額が実際の活動経費の伸びに追いつかず、

[7]産業が出資する研究もこれに含まれる。

必要な金額の４割から６割程度にしか満たないというのが実状であった。このため同大学では、施設や設備、人材に対し適切な再投資を行うことができなかった。研究活動への補助金は、主として限界費用分しか支給されないため、同大学の労働基盤および資本基盤が減耗してきている。さらに言えば、こうした問題は、全国的な規模で起こっている。組合の努力もあってスタッフの給与[8]が非常に高いため、政府は全国的なガイドライン兼必要条件として、*全経済原価計算および価格設定（full economic costing and pricing）*の導入を開始しており、まずは研究活動で、やがては教育活動においても、これを実施していく予定である。その目標は、各大学が持続可能な経営を確立できるよう、後押しすることにある。

具体的には、各種の研究審議会が拠出する資金の割合は増やされる予定で、最終的には研究にかかる実質経済費用を各審議会が全額負担することになる。しかし、資金援助を受ける資格を得るためには、各研究プロジェクトは規定された基準に合致していなければならない。研究の質が一定の水準に到達しており、公益につながるものでなければ、政府の資金援助を受けることはできない。産業出資の研究の場合もやはり、持続可能性のための水準を満たすことを求められる。こうした動きに対応するため、グラスゴー大学における研究機関では、全経済原価計算の実施が適切に行われるように、会計実務の整備にとりかかっている。また、研究に対する評価指標[9]の検討・定義が現在進められており、この指標を踏まえて、経営企画ツールを用いた優先性や実用性の再評価が、各学部長および分野別副学長により開始されている。持続可能性の確立という目標が、研究という使命にさらなる規律を課すことになるのは確実であるが、この点について資金会議は、それぞれの大学における進捗状況をモニターする予定である。研究の質に基づき資金援助を行うこの方法は、大学としてのより広範な持続可能性目標の実現にも寄与すると考えられる。一方で、こうした動きにより大学はある程度の縮小化を余儀なくされ、やがては、他校との資源の共有化が進むことになるだろうと考える者もいる。

使命と実践

前述のとおり、グラスゴー大学には、主として三つの使命がある。すなわち教育、研究、知識移転である（グラスゴー大学の使命に関する記述は、http://www.gla.ac.uk/general/

---

[8] グラスゴー大学におけるスタッフ給与は、副学長、財務部長、学部長の合議により決定される。同大学では最近「大学教師」という職級（University teacher grade）を新設し、研究活動が不活発な教授および講師をこの職級に移し、より多くの授業を担当させている。

[9] 戦略および予算担当副学長は、グラスゴー大学における新設の役職である。財務関連のマネジメントを一人の責任者と一つの事務局に集約することにより、より明確な責任と大学全体にわたる一貫性を実現することを意図して設けられた。

を参照）。三つの使命のうち、研究活動が最重要であるとみなされている。学生への指導には研究上の成果を取り入れていくが、同時に指導が研究への刺激となることもある。教育の使命には、必然的に若い研究者の育成という側面が含まれており、とりわけ大学院はこの意味で重要であるため、同学では詳細なガイドライン（後述）を設けている。また、知識移転の使命は、実用的で共有および商品化が可能な研究が、大学において順調に生み出されていかなければ成立しないものである。グラスゴー大学のウェブサイトにも記載されている公式の研究戦略にあるとおり、「学習も指導も、研究主導で実施するべきであり、…研究の成果は…社会一般へと、適切に移転されなければならない」（グラスゴー大学、研究戦略、2002 年 5 月、http://www.gla.ac.uk/R-E/pub/reports/index.html）。

グラスゴー大学における研究の使命は、正式には次のように定められている。「国際的に優れた研究主導型大学としての[同大学の]地位を維持・向上させ、ひいては、国際的に主要な知識先進国としてのスコットランドの相対的地位向上に貢献し、これに伴う社会的、経済的利益を社会にもたらすことである」（グラスゴー大学、研究戦略、2002 年 5 月、http://www.gla.ac.uk/R-E/pub/reports/index.html）。この使命は、ねらい（aims）および行動（actions）としてさらに具体的に規定され、成功の指標（measures of success）も設けられている（同上）。主なねらいは、

- 基礎的、戦略的、応用的な分野にわたり、質が高く国際的に優れた研究を実施、発表する。
- 大学の知識基盤を活用し、基礎研究と結びつけることで、経済、教育、文化、健康、社会などの側面を含めた生活の質の向上に最大限に資する。
- 大学の研究およびその関連活動を支えるために収入を最大化する。
- 大学の研究およびその関連活動を支えるために人的、物理的資源を強化する。

これらのねらいを実現させるために必要となる具体的行動および成功の指標が規定されており、その内容は付録 1 および 2 に詳述されている。

大まかに言えば、グラスゴー大学の戦略においては、人材に関する方針、インフラの整備・維持、十分な資源の確保（財源など）、効果的な大学組織マネジメント、提携関係の開発、市場における地位の確立を、戦略的成功の不可欠要素として明確化している。しかし、この使命を達成する上で最も肝要であるのは、同大学の更なる研究の推進やその他の活動を支えていくために、研究実績に基づく資金援助を最大限獲得することであろう。そして、このための評価指標を現在開発しているところである。英国における他の研究機関と同様にグラスゴー大学でも、資金量、とりわけ資金会議から獲得できる援助額を最終的に左右するのは、高度な研究をどれだけの量を実施しているかという点である。したがって、質・量ともに望ましい水準の研究を実施していくことが、極めて重要なのである。

このため、学問研究に従事するスタッフに期待される水準は高く、世界レベルの研究を期待されるという重圧を全員が受けている。（各研究者は、これまでの研究成果の質によって評価される。しかし、ある一定の時点においては、全ての研究が世界でも最高レベルに既に到達しているというものではなく、中には構想を温めるのに時間のかかる研究もある。このため、研究成果の評価にあたっては、当該研究者がこれまでに行ってきた研究の過程も考慮される。）大学における全ての活動は、定期的に外部調査により評価される。この調査は資金会議によって行われており、研究評価として知られている。グラスゴー大学にとって 2001 年に行われた評価の結果は、満足するべきものであった。研究者の約95%が国際的基準を満たす研究プロジェクト[10]もしくは分野に従事していることが明らかとなった。

研究評価は 6～7 年ごとに実施され、グラスゴー大学では、2008 年に行われる評価に向けて準備を進めている。研究評価の結果に基づき SHEFC からの援助額が決定されるが、前述のように、SHEFC から交付される補助金が大学の研究活動の水準および範囲を大きく左右するのである。交付される金額は、研究の質への評定に比例するため、評価の格付けが上がれば獲得資金量が増加するが、反対に格付けが下がれば援助額が減る。全経済原価計算の制度のもとでは、極めて当然の結果と言える。学問の未来像プロジェクト（上述参照）においては、研究評価への配慮およびそれに備える上でのニーズを重視し、研究評価でこれまでに高い評価を受けた分野や今後高い評価が見込める研究分野を優先する戦略が打ち出されることになるだろう。

2001 年の研究評価で高い評価を受けた分野には、医学、心理学、生物科学、獣医学、物理、純粋数学および応用数学、統計学およびオペレーショナルリサーチ、コンピュータ科学、電気工学および機械工学、法学、都市・地域計画、政治学および国際関係論、神学および宗教学、運動科学、会計学、ヨーロッパ研究、英語学および英文学、仏語、歴史、美

[10]資金会議によって実施された 2001 年の研究評価では、研究を以下のように定義している。「知識を獲得し理解を深めるために実施される独自の調査。商工業におけるニーズや、公的部門や非営利部門に直接かかわるもの、学術と関連するもの、新たな洞察につながる、もしくは見識を大幅に深めるような新しい概念、イメージ、パフォーマンスや、デザインを含む芸術の発明および創造、さらに、既存の知識を活用して、新たなもしくは大幅に改良された素材、装置、製品やプロセス（設計および建築を含む）を生産するための実験開発を言う。ただし、日常作業としての試験や材料、部品、プロセスの分析は含まない。例えば国定基準の維持を確認するための分析などは、新たな分析技術の開発とはっきりと区別するべきものである。また、独自の研究を具象化しているのではない教材の開発もこれに含めない」（高等教育における学問の質および基準の保証のための実施規定（Code of Practice for the Assurance of Academic Quality and Standards in Higher Education）2004 年、高等教育品質保証機構）。

術史、建築および設計史などがある。研究評価による格付けは、同大学ウェブサイト http://www.gla.ac.uk/R-E/pub/rae/index.html にて参照することができる。前回 1996 年に行われた調査と比べて、今回の評価では研究実績において大幅な進歩が認められた。48 あるユニットのうち 29 では評価の格付けが前回を上回り、さらに、その中の 8 ユニットは 2 段階以上評価を上げている。また、職員の 96%は最も高いレベルの格付け（4、5、5*）を受けた研究分野に携わっていた。2001 年の研究評価における高い評価は、グラスゴー大学に著しい利益をもたらした。2000～01 年の補助金交付額は、スコットランドの大学で最大の伸び（420 万ポンド）を示し、同大学の総研究費収入は英国全体で 10 位となった。他にも、2004 年の賞金や収入など、同大学の研究実績に関するより最近の指標については、http://www.gla.ac.uk/R-E/pub/statistics/index.html にて参照できる。

グラスゴー大学における研究への取り組みには、教育面における取り組みとの協調が必然的に伴う。全日制では 1,100 人（海外からの留学生 280 人ほどを含む）、定時制では 400 人（留学生 20 人）の大学院研究生を育成するという教育・研究両面における連携戦略は、2003 年大学議会により承認を受けている。同大学では、これらの研究生は大学の研究の土壌にとって不可欠な要素であり、国際的に優れた研究主導型大学であり続けるという同大学の使命を維持・促進してゆく上で、重要な役割を担うと認識しているという説明であった。この戦略では、学位取得プログラムへの学生受け入れ[11]、研究技術の訓練、資金調達、監督、進捗状況のモニタリング、品質保証機構の実施規定の遵守、そして全体的査察を行うための、学問的側面と運営管理面を統合した体制が示されている。さらに、目標入学者数や研究プロジェクトの提出率および完成率を具体的に設定している（詳細については http://www.gla.ac.uk/R-E/pub/pgr/index.html を参照）。

研究活動のマネジメントは、数段階における責任および権限を通じて実現されている（図 2 参照）。最も高い段階での指示・監督を行うのは、大学議会と大学評議会の両方に答申する共同委員会で、研究方針および戦略委員会と呼ばれる。この委員会に報告を行うのは、研究および事業担当の副学長（以下に詳述）と分野別副学長である。前者は研究関連の計画、運営管理、開発、研究成果の商品化などの調整を行い、後者は広範な学科を包括する各分野、すなわち物理科学、生物科学および生命科学、人文科学というレベルで、それぞれ研究活動の指導およびモニタリングにあたる。各学科長と学部長は、持続可能性および研究の質・量に関する大学目標への貢献度に照らし合わせて、各研究プロジェクトを評価する。また、生産性などの研究実績への要件についてスタッフの評価も行う。一方、研究者は、各自研究プロジェクトを計画・提案し、政府補助金や研究審議会、慈善団体、

[11] 各学生は 3 年もしくは 4 年間の課程で、博士号や専門博士学号 （例えば工学や教育学など）または研究主体の修士号を取得することができる。

企業から競争を通じて獲得する賞金や委託契約の研究費などを適宜プロジェクトの資金にあてる。

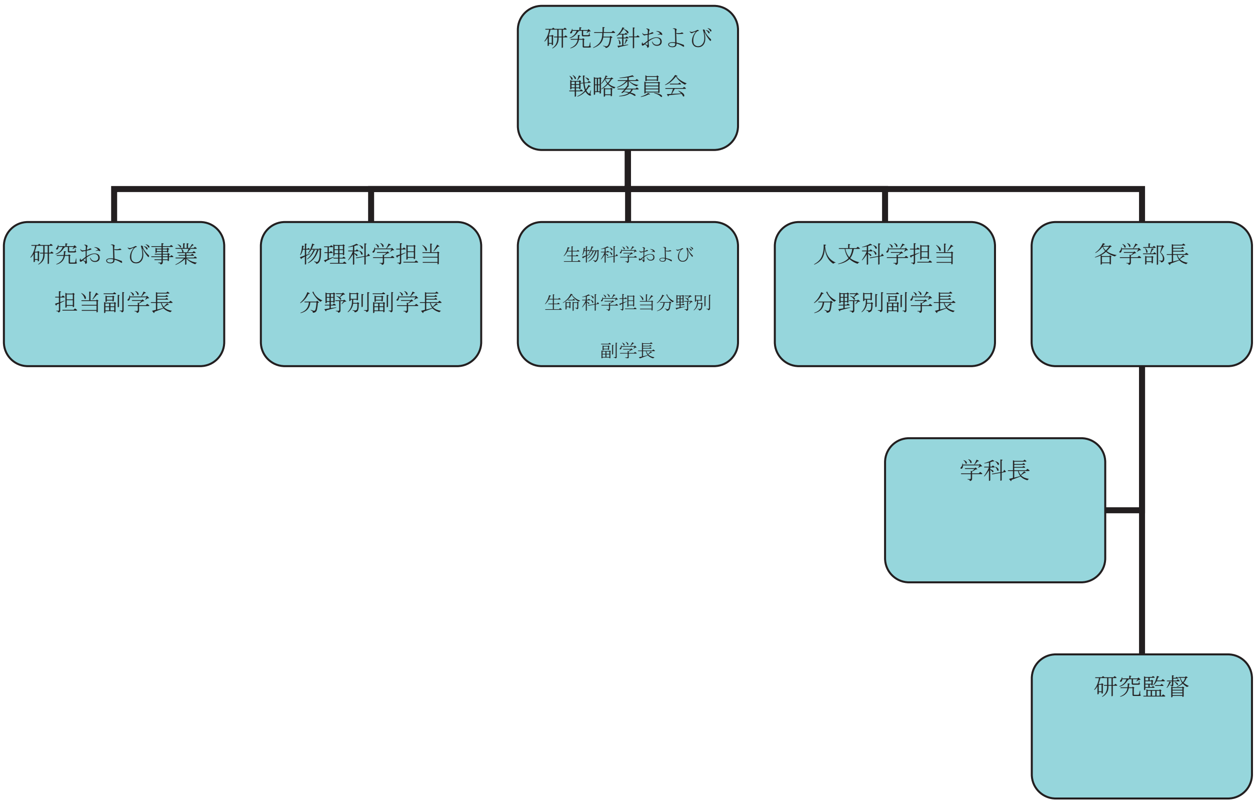


図２　グラスゴー大学における研究のマネジメント組織

　さらに言及しておきたい点として、グラスゴー大学では、研究活動における様々な側面に関してそれぞれ方針を策定し、実施している。倫理、グッドプラクティス、不正行為、委託研究や商業活動、利害の衝突、臨床実験などについて、研究が適切に実施されるよう遵守すべき規定の枠組みを提示している。これらの方針も、ウェブサイト上に掲載されている（http://www.gla.ac.uk/R-E/pub/reports/index.html を参照）。

　グラスゴー大学では、財源を多様化する必要性が近年ますます重大になってきていることを痛感している。研究費用のほとんどは研究審議会や慈善団体によりまかなわれており、産業界からの資金調達が十分に行われていないと思われる。また、知識移転という大学の責任と役割をますます深く認識している。加えて、全経済原価計算の導入により、政府資金援助の獲得には社会への利益貢献が条件となることは言うまでもない。これらの理由から、グラスゴー大学では研究・事業事務局（Research and Enterprise office）を設置し、こうしたニーズと実状への対応を行っている。1997 年に設置され、50 名以上の専門スタ

ッフを擁する研究・事業事務局は、今では研究関連の方針および活動を統括する、同大学の中心的マネジメント・ユニットである。

研究・事業事務局が独自の調和的な取り組みを通じて担う一連の任務や業務が、調査団にも紹介された。その中には、研究戦略および研究方針の策定、研究の運営管理、研究プロジェクトの支援および開発、知識移転、研究成果の商品化、公共福祉への取り組みなどが含まれる（http://www.gla.ac.uk/R-E/を参照）。研究・事業事務局の目的について、資料から以下に引用する。

- 同大学の研究における優越性の維持・強化を支援する。
- 同大学における研究および事業活動を支援するために収入を最大化する。
- 同大学における知識移転関連事項のマネジメントを行う。
- 同大学の研究戦略および研究方針の策定・実施に貢献する。

以上の目標実現のための研究・事業事務局の活動例（資料からの抜粋）

- 大学全体としての研究戦略の策定および支援
- 外部の組織の方針への影響力の行使
- 大学全体としての関連方針の策定
- 大学全体における研究評価のマネジメント
- 積極的なコミュニケーションとマーケティングを通じた、大学の外部と内部の研究環境の接続
- 大学全体のリスク管理
- 研究の高度な専門性および能力に関する広範な対象への宣伝
- 研究市場に関する情報の収集および発信
- 研究者の補助金申請手続きに関する援助
- 研究プロジェクトの費用計算
- 契約研究における契約交渉に関する専門知識の提供、契約条件の見直しおよび契約条項の起草
- 研究活動のモニタリングおよび報告

研究・事業事務局はいくつかの課に分けられて、それぞれが機能特化しているため、「ワン・ストップ・ショッピング（一箇所で用が足りる）」のサービスを研究者や資金提供者、提携先、契約先、地域社会の受益者などに一様に提供できるように組織されている。事業開発課（Business Development）、補助金・契約課（Grants & Contracts）、業務課（Operations）の各課は、研究・事業事務局長ならびに研究および事業担当副学長の監督下にある。ある発表を通じて調査団に明らかにされたところでは、「戦略的方向性と方

針を示し、重要な研究提携を特定・支援し、大学方針が研究情報に基づいていることを保証し、同大学の研究に対する外部の評判を高める」ことは、全て研究および事業担当の副学長の責任であるということであった。

事業開発課は、研究の有する商業化の可能性を分析する。さらに、知的所有権、特許、ライセンス供与契約、ロイヤルティの取り決め、起業（スピンアウトと呼ばれる）などについて、手続きに関する情報の提供、様々な問題の解決、法令遵守の監視などを行う。補助金・契約課は、資金調達の機会、プロジェクト予算の編成、インターネットを通じた資金援助の申請、提案の提出、入札、商品化のための予算編成および価格設定、契約評価、契約書の起草および契約交渉、法令遵守、保険、倫理、特許申請、リスク管理など、他にも多くの事柄についての助言を行う。業務課では、研究・事業事務局の他の二課に対して運営管理および事務に関する支援を行う（調査団が訪問した時点での報告によると、約1,500 ものプロジェクトが進行中であった）。さらに、現在進行中の活動、プロジェクト申請状況、プロジェクトへの賞金授与状況などについて、データベースの保守を行う[12]。誰でもアクセス可能な公開データベースの中で最も印象的であるのは、恐らくグラスゴー大学研究マップであろう。これは、多様な学問領域における専門家の広範なリストで、検索可能であり（電子メールへのハイパーリンクも付いている）、研究提携の可能性を求めてリスト上の専門家に連絡をとることができるようになっている（http://www.research.map.gla.ac.uk/を参照）。

研究提携

研究・事業事務局の展開とともに、その機能が充実するにつれて、現在では国内外の他大学との提携は、より広範な知識移転というグラスゴー大学の使命の一部とみなされるようになった（この点については再度後述）。同大学では、他大学との提携は広範に及び、従来から強く奨励され、また支援されているが、やはり国内における提携の方が盛んで、制度化も進んでいる。2005 年後半に発表される新たな戦略的計画では、国際的な提携活動の開拓が大きな焦点となるであろう。方針、目標、手順などについては、調査団の訪問時にも、本報告書作成時にも、まだ明らかにされていなかった。

とは言え、グラスゴー大学の研究者は、現在、200 を超える世界中の機関のスタッフとの提携研究に携わっている。こうした活動の一部は、様々なセンターや学部、プログラム、学科の主催するウェブサイトに掲載されており、http://www.gla.ac.uk/R-

[12] 研究監督は資金援助申請のプロセスをインターネット上でリアルタイムにモニタリングすることができる。調査団の受けた説明では、このプロセスの透明性は完全に確保されているという。

E/pub/expertise/index.html を利用すれば容易に検索することができる[13]。グラスゴー大学と九州大学との間には、1994 年初めに締結された大学間学術交流協定があるため、すでに経済学部や医学部では教員交換が実現しており、医学においては共同研究プロジェクト（1998～2002 年）も実施された。大学院の研究生がかかわった、ある注目すべき提携活動の例を挙げると、2002 年グラスゴー大学は、セント・アンドリュース大学及びエディンバラ大学とともに、フランスのいくつかの大学と共同博士課程プログラムを設けることに同意した[14]。学生が二つの国の両方で勉強と研究に携わるというこの構想は、学生の可動性を促進し、研究提携を奨励するように考えられたものである。しかし、言葉の壁はもとより、参加校の間で矛盾する規則や手続きがあるなど多くの問題があり、このプログラムには課題が多い。

国内提携に関していえば、グラスゴー大学が最も誇りにしているのは、1998 年にストラスクライド大学と結んだ「シナジー」と呼ばれる提携関係である。この関係は、両者が研究において優先されるパートナーとして相手を認識するというものである（最近では教育と支援業務にまで、その範囲を広げている）。この協定のもと、相当数のプロジェクトが実施されており―現在のところ 130 以上の提携活動が進行中―合計で年間 1 億ポンドを超える規模となっている。あらゆる分野での共同研究が行われており、この協定のおかげで国際的に優れた研究を行う上で欠かせない物量とインフラを確保することができ、またスケールメリットを実現する上でも役立っている、との説明があった。このシナジー提携を通して両者は、博士課程奨学金の調達、実験的研究、スタッフの渡航などについても協力を行っている。このシナジー提携はいくつかの面において、海外の大学との連携にも応用の利くモデルとなっているという点をグラスゴー大学側の担当者は示唆した。シナジーに関する詳細については http://www.strath.gla.ac.uk/synergy/index.html を参照。

知識移転

既に指摘したとおり、英国の諸大学の機能を定義する際に、研究活動の支援および教育の提供という従来からの役割に加え、現在では知識移転が 3 つ目の機能として認識されている。知識移転とは、大学と地域社会、あるいはより広範な一般社会、さらには世界全体

[13]例えば心理学科では、カナダ、フランス、ドイツ、イスラエル、スイス、米国などの研究者と多くの研究提携プロジェクトを掲載している （http://www.psy.gla.ac.uk/index.php?section=research 参照）。また、京都の国際電気通信基礎技術研究所の人間情報科学研究所に籍を置く研究者と行っている産業プロジェクトについても触れられている。

[14]このプログラムに参加しているフランス側の大学は、プロバンス大学 （エクス・マルセイユ第 I 大学）、 ジョセフ・フーリエ大学（グレノーブル第 I 大学）、ソルボンヌ・ヌーベル大学 （パリ第Ⅲ大学）、ピエール・エ・マリー・キュリー大学（パリ第Ⅵ大学）、デニス・ディドロ大学 （パリ第Ⅶ大学）、フランソワ・ラベレ大学 （ツール）である。

との間で、ますます活発に行われている様々な取り組みの総称である。グラスゴー大学において実践されている知識移転の活動には、スピンアウト会社の起業、産業あるいは他大学からの委託研究、技術のライセンス供与、コンサルタント活動、学生の実務研修の斡旋、中小企業とのネットワーク作り、学生による起業の支援などがある。公共の利益につながる可能性、学問上の理由、収入への期待など、それぞれの動機は一様ではないものの、こうしたメリットが知識移転への取り組みを支えている。

知識移転の機能はいくつかの理由からますます重要になってきている。知識移転の発展について述べたグラスゴー大学の担当者は、大学は革新的な技術を生み出しており、今やその「知識経済への貢献度」が重視されているため、こうした役割を拡大、強化していく機会を有すると同時にそのような義務を感じている[15]、と説明を付した。また前述のように、会計制度に全経済原価計算の方法が導入され、資金会議からの資金援助継続のための条件として、研究とその成果は公共の利益をもたらすことが求められるようになった。さらに言えば、研究主導型大学は、研究のための資金源を多様化することの有利性と必要性を昨今痛感しており、このためのターゲットとして特に実業界に対する働きかけを行っている。

グラスゴー大学における知識移転への取り組みのモデルでは、上述のような様々な活動は、二つの大まかな目的のいずれかを指向していると概念的にとらえられている。二つの目的は、それぞれ公共福祉（outreach）と成果（outcome）と表される。公共福祉指向の活動は、何らかの形で公共の利益をもたらすもので、地元企業へのライセンス供与、学生による起業の支援、中小企業のネットワークづくりの促進、学生への実務研修の斡旋などの活動がこれに包含される。対照的に、成果指向の活動は収入を生み出すことを意図しており、理想的には利潤を生むことを目的としている。このような関心のもとに行われる活動の例として、ライセンス供与、委託研究、スピンアウト会社の起業などがあげられる。つまり、公共福祉指向の知識移転は社会的な善であり、「大学への間接的、非金銭的利益」をもたらすのに対し、成果指向の知識移転は、教育、研究、知識移転活動を継続するための再投資に必要な金銭的収益に重点を置いている。

グラスゴー大学では、研究成果の商品化を通じた採算性の追求が積極的に行われており、すっかり根付いているといえる。ここ５年の間に、同大学で生み出された技術を活かした製品やサービスを提供する会社が 15 社ほど設立されている（これらの会社の成り立ちと

---

[15]実際のところ、グラスゴー大学における知識移転は、スコットランド政府の経済成長および発展に関する展望・計画のスローガンである 「賢く、成功するスコットランド（Smart, Successful Scotland）」を実現しようという政治キャンペーンを背景として実施されているのである。

概略については http://www.gla.ac.uk/RE/pub/spinouts/index.html を参照）[16]。また同大学では、特許を取得した数多くの技術やサービスに関するライセンス供与およびベンチャー立ち上げや投資の機会を提供している（生物医学、工学、光電子工学、情報技術などの分野にわたる利用可能な技術やサービスについては http://www.gla.ac.uk/R-E/pub/commops/index.html に掲載されている）。知的財産の商品化を保証するのは、400万ポンドの大学チャレンジ基金（University Challenge Fund－ストラスクライド大学との共同基金で、大学の研究スタッフが革新的な技術を商品化する際の、最初の段階を支援することを目的とする）、ならびに 3,000 万ポンドのコンセプト検証基金（Proof of Concept Fund）である。後者は、スコットランドの全ての大学を対象とした基金で、スコットランド開発公社が運営管理を行う。スコットランド開発公社とは、スコットランド自治政府認定の基金運営機関で、大学で生まれた技術を活かし、スコットランド経済にとって有益であると考えられる将来性のある共同的ベンチャー事業を支援することを目的として創設された。

このような商業化に積極的な風潮の中で、今や研究提携についても科学的な可能性のみならず、その商業的な可能性もより注意深く考慮されるようになっている。グラスゴー大学では、提携の見込みのある相手には、以下のような取り決めを提案している。

> 同大学と当該の会社（もしくは大学、非営利団体）が、共同で研究作業を実施する。当該会社は、研究プロセスのあらゆる段階で、広範かつ継続的な提案を行うことによりメリットを得る。また、同大学の研究における世界的水準の専門知識と技術、施設からも利することができる。同大学では研究提携の目的に合わせて、複数分野を動員して対応することができる。例えば、ストラスクライド大学とのシナジー提携を通じて、ストラスクライド大学の研究者との共同研究も可能である（http://www.gla.ac.uk/R-E/pub/collab/index.html より）。

委託研究やサービス提供契約も積極的に受け付けている。

> 会社（もしくは大学、非営利団体）は、同大学の研究能力と大学内の最先端施設を活用し、特定の研究を実施することについて同大学と契約を結ぶことができる。研究および事業担当チームにより、プロジェクトの確実なマネジメント、期限内・予算内の成果が保証される。同

[16] 典型的には、グラスゴー大学が会社の権利の 20%を所有し、発明者、マネジャー、ベンチャー投資家が残りの 80%を所有する。

大学では、様々な分野における世界的な一流企業との提携を数多く行っており、大学の資源を調整してそれぞれの組織が求める特定のニーズに合わせた取り組みを行う、という経験を積んでいる。同大学ではこれまでに、航空宇宙、情報技術、工学技術、環境、医療などの分野の企業、さらには世界最大手 20 社の製薬会社のうち 17 社とも契約を結んできている（同上参照）。

将来の方向性

残念なことに、九州大学による調査団の訪問のタイミングと、グラスゴー大学による 2006～2011 年戦略計画発表の時期がずれていたために、この計画についての報告を行うことはできない。この計画は、研究の組織制度やそのマネジメント、とりわけ国際的な研究提携のマネジメントに革新的で注目に値する明確性もしくは変化をもたらすにちがいない。研究活動を推進する原動力として、また従来から不可欠であった資金会議からの援助を補うものとして、研究の商業化が重視されていることが過去の慣行への決別であるとしても、それは世界的な潮流に合致しているのである。

調査団の訪問後もグラスゴー大学側と交わされた通信により、将来の方向性について、極めて漠然としているものの、少しばかり目安が得られた。

スコットランドのいわゆるエンシェンツ、すなわちグラスゴー、セント・アンドリュース、アバディーンの三つの大学は、伝統的に総合大学であるが、縮小改編の時代を迎えようとしている。新しい研究審議会や全経済原価計算ガイドラインにより、優れた研究能力を有する分野を優先し、弱い分野は切り捨てることを強いられるからである。また、近づきつつある次回の研究評価に備える意味でもそうしなければならない。総合大学は消えつつあると信じられている。各大学は、教育と研究の両方の分野で、ますます多くの合併協定に加わることを余儀なくされており、必要に促されて自らの大学の比較優位を認識し、これを活用する提携を結んでいるのである。

研究評価の結果をうけて大学縮小が起こるだろうと予想され、国際的な研究提携の拡大が見込まれる中で、グラスゴー大学にとって、アイデンティティを見つめなおし、名声を取り戻すことがますます重要になっている。世界的に研究の商業化が進行する中で、同大学も市場におけるシェアを勝ち取らなければならず、「ブランドの確立」 はこの先も継続的に取り組まねばならない課題なのである。

国際的な研究提携に関して言えば、過去の戦略においては、研究評価の結果を最高のものにするために、主に同大学の評判に関わる事項に取り組んできた。また、委託研究によって得られる海外からの収益もかなり重要なものであった（例えば、生物科学分野での収入に関しては、グラスゴー大学をしのぐのはケンブリッジ大学だけである）。しかし、研究・事業事務局では、海外における商業化の活動をより強化したいと考えている。とりわけ、EU の教育およびビジネス市場に照準を当てている。また、ウニベルシタス 21 への参加にも引き続き重点的に取り組んでいく。グラスゴー大学は、同連合の主催するインターネット上の経営学修士プログラムに出資しており、基準評価（ベンチマーキング）に参加し、さらには、同連合が計画している世界的な共同研究に携わる見込みが高い。その第一号は持続可能な都市プロジェクトである。

提携を重視する更なる理由として、開発や啓発の意図が挙げられる。グラスゴー大学は、これまでにも海外の提携先が研究機能を設立・強化するのに手を貸してきた伝統を有しており、こうした努力を継続している（同大学は東京大学の創立に重要な役割を果たしており、またアフリカにおいて、とりわけ医療分野の研究機能の確立に尽力している）。

従って、グラスゴー大学は、国際的研究提携に対して今後も非常に積極的であり、将来的にはさらにその姿勢を強めていくであろうことが予想される。その意図は、革新的な世界的水準の研究主導型大学として敬意を集め、そのステータスをさらに高めていくため、また、同大学の研究機能の維持・保全に研究成果の商品化を通じて貢献するビジネス上の関係の開拓、および企業の設立のため、さらに同大学の経験と専門知識・技術を十分に活かすことのできるような場面で、国際的な貢献を果たすためである。

付録　1

グラスゴー大学の研究使命におけるねらいの実現を支援するために実行しなければならない公式に規定された行動。同大学のウェブサイト上に記載（グラスゴー大学、研究戦略、2002 年 5 月 http://www.gla.ac.uk/R-E/pub/reports/index.html）。

i） 各研究プロジェクトの長所、可能性、優先度を見定め、資源配分に活かすための選択基準を確立・適用する。

ii） 研究活動にかかる費用を明確に把握した上で、優先度の高い分野に焦点を絞り、状況に応じた資源配分戦略を策定する。

iii）戦略上の優先度とそれに基づいた資源配分に関する決定に配慮して、研究機会や外部からの資金援助を選択的に追求する。

iv）学際的な広がりを持ち得る可能性が特に強い分野については、常に見直しを行い、マネジメントや資源配分においても配慮を行うことで、学際的研究を育成する。

v） 質が高く、目的意識を持ち、しっかりマネジメントされ、適切な報酬を受けている、熟練した職員の確保が保証されるような人員戦略を策定する。

vi） 質が高く、持続性のあるインフラ（情報資源も含む）を開発する。また、訓練を受けた研究補助スタッフや研究関連の支援サービスも適切に提供する。

vii） 研究の目標達成を支援するために大学組織のマネジメントおよびリーダーシップを確立する。

viii） 大学院に籍をおく質の高い研究生を獲得、卓越した監督指導とマネジメントをもって支援する。

ix） 研究に関して同大学の市場における地位を体系的に特定するために、評価指標を用いる。

x） 提携の可能性を有する主要な相手を特定し、戦略的提携協定を策定する。

付録　2

グラスゴー大学の研究戦略の具体的なねらい（付録1を参照）が実現されたかどうかを評価するための、成功の指標（グラスゴー大学、研究戦略、2002年5月 http://www.gla.ac.uk/R-E/pub/reports/index.html）。ここでは「量における達成を自己目的化するよりも、質における達成」を重視、これが最も重要な課題としている。

i） 論文発表など、研究成果の公表という観点から見た研究活動の質。採用された発表媒体の妥当性も評価に含まれる。

ii） 他の主体により研究活動の成果が利用されていることを示す証拠。他の研究者、知識移転、商業化された研究、方針策定、一般的な科学への理解なども含まれる。

iii）在学中の大学院研究生の質、人数、科目分布、現在の指導状況、所定の期間内に学位取得できるかどうか（全日制の場合は最長4年以内、定時制では最長7年以内）。

iv） 奨学金のうち、「一流・名門」とみなされている資金提供者からの資金援助の割合が増えているかどうか。

v） 研究環境の質を示す証拠。とりわけ研究における指導力、支援、研究土壌といった観点から見た質について（学部や学科による検討プロセスなどから入手）。

vi） 財源構成のバランスおよび形態。同分野の専門家の評価に基づく収入を獲得する能力、および活動費用に対し相応の貢献をしていること、さらに優先分野を支援するために収入が適切に伸びていることを示すため。

vii）外部評価からのフィードバック、および学科分野ごとの比較一覧表や他大学との比較の分析。

viii）物理的インフラおよび支援インフラの質（設備投資や研究職の正規職員一人あたりの補助職員の数など）。

Kumamoto University

熊 本 大 学

テーマ:

International collaboration in education（教育面における国際連携）

日英高等教育協力プログラムにおける
熊本大学によるノッティンガム大学訪問調査
報告書（要約版）

2005 年 7 月 11 日

１．参加者

（熊本大学）

﨑元達郎　学長

大森不二雄　大学教育機能開発総合研究センター教授（学長特別補佐）

井福竜太郎　学術研究協力部国際課留学生室留学生係

（大学評価・学位授与機構）

米澤彰純　評価研究部助教授

下ロ啓志郎　評価事業部評価調査室評価調査係

２．調査日程

2005 年 2 月 2 日（水）～　4 日（金）　（於：ノッティンガム大学）

３．大学概要

ノッティンガム大学の基礎データを熊本大学との比較で示すと、以下の通り（わかりやすいよう、いずれも概数で示した。）。

	学生数	教員数	他の職員数	予算額	学部構成
ノッティンガム大学	23,000	2,000	3,000	￡300M 600 億円	文、法学・社会科学、教育、 理、工、医学・健康科学
熊本大学	10,000	1,000	1,000	430 億円	文、法、教育、 理、工、医、薬　（順不同）

４．成果の概要

３日間にわたる日程で、ノッティンガム大学の国際担当副学長、研究担当副学長、事務局長をはじめとする数多くの教職員と面談し、以下の通り、訪問に当たって設定した３つの課題について、所期の目的を達成することができた。

「課題１：より良い教育研究を目指して、学術的な課題と運営上の課題を橋渡しする、戦略的マネージメントとリーダーシップについて学ぶ。」

英国でトップ 10 に入るノッティンガム大学において、教育研究組織の新設・改編や資源の重点投資に当たっての戦略的マネジメントの役割、トップダウンとボトムアップの組合せ、集権と分権のバランス、戦略的方向付けに関する役員等によるディスカッションの重要性、全学的政策・計画の策定・実施を支える専門家集団の必要性、そして、これらのマネジメント・メカニズムのすべてが、大学のミッションである教

育研究の質・水準の維持・改善、研究大学としての地位の向上に向けて統合されている様子を学んだ。ノッティンガム大学の場合、基本的には、学長を中心とする役員会が戦略的な変化をマネッジし、日常の管理運営は各学科が自律的に担うという、集権と分権の組合せであることがわかった。特に変革のマネジメントにおける学長・副学長など大学執行部の役割の重要性、並びに、日常マネジメントにおける学科長の強力な権限と重責（学科の予算・人事・教学等を一元的に担う）が印象的であった。

１月 31 日に HEFCE のロンドン・オフィスにてリーダーシップ・ファウンデーションによって開催された一日マスターコースにおいて、大学のリーダーシップにとっての教訓として語られた、「企業的（Corporate）」と「同僚制的（Collegiate）」のバランス、組織の方向付け、イノベーションの奨励、戦略的ビジョンと日常の管理運営との結合等を現場で確かめることができたと言える。

「課題２：海外分校設置のような国際事業を大学全体で積極的に展開する際、学長や役員が果たす役割について学ぶ。」

英国有数の研究大学としての地位に安住することなく、グローバルな競争に勝ち抜ける世界クラスの大学を目指して、国際戦略を飾りではなく大学のアイデンティティの重要な側面として打ち出し、英国の大学で最多の留学生受入れのほか、マレーシア校や中国校の設置など積極的な海外展開を図るとともに、国際的な研究大学のコンソーシアムに参加するなど、教育研究の国際化を図っていること、そこでも戦略的志向やリーダーシップとコンセンサスづくりが重要な役割を果たしていることを学んだ。

「課題３：ｅラーニングや現代英語等の分野において、共同学位プログラムを創設する等、具体的な事業へと繋がる教育研究協力の可能性を追求する。」

両大学が共通して重点的に取組んでいるｅラーニング、本学が得るものの大きい現代英語の両分野において、今後、両大学間の教育研究協力の可能性を追求していくことで、基本的に合意した。ｅラーニングについては、ＩＴと教育学等の融合を図るという本学の目指す方向をノッティンガム大学が既に進みつつあることを発見し、意を強くするとともに、開発支援スタッフの充実度には目を見張り、本学の取組体制の充実の必要性を示唆するものがあった。現代英語については、ノッティンガム大学が教育・研究両面において充実しており、本学の学生の英語力向上、英語担当教員の教育研究の充実等にとって、有益な協力関係を構築できる可能性があることがわかった。

このような訪問調査結果を踏まえ、その後、学長間・担当者間のレターや電子メール等を通じ、協力内容について更に協議した結果、**現代英語に係る協力については、「英語教授法共同大学院コース（ダブル・ディグリー）」の創設という戦略的連携に焦点化し、もう一つの協力分野については、ｅラーニングに限定せず、「ネットワーク社会型人材開発のための大学院科目群の共創」というコンセプトで協力を進めることで合意した。**なお、こうした合意内容の骨格を含め、**両大学間の国際連携に関する覚書を 2005 年６月 13 日付けで締結**している。

日英高等教育協力プログラムにおける
熊本大学によるノッティンガム大学訪問調査
報告書（詳細版）

2005 年 7 月 11 日

１．調査概要

（１）期　間：　2005 年２月２日（水）～４日（金）
（２）場　所：　ノッティンガム大学（ノッティンガムの位置は資料１参照）
（３）参加者

（熊本大学）
﨑元達郎　学長
大森不二雄　大学教育機能開発総合研究センター教授（学長特別補佐）
井福竜太郎　学術研究協力部国際課留学生室留学生係

（大学評価・学位授与機構）
米澤彰純　評価研究部助教授
下ロ啓志郎　評価事業部評価調査室評価調査係

（４）対応者

（ノッティンガム大学）
タラック国際担当副学長（キャンベル学長はマレーシア校に出張中）
ハンフリー国際部長、ライモ同部副部長、ハーパー同部短期留学課長
グリアーソン研究担当副学長
ジョーンズ事務局長、ハインドマーシュ計画部長
カーター現代英語学教授（遠隔ｅラーニングによる現代英語修士課程）
デュロウ英語学科遠隔学習アドミニストレーター
ヒューズ英語教育センター長（外国人学生に対する英語教育）
ピンフィールド情報サービス部研究学習資源課長
タッカー同部ＩＴシステム課長
ウィンドラム学習科学研究所戦略開発課長
（コンピュータ科学・IT、教育学、心理学の学際協力でｅラーニング等）
ジョイス教育学部講師（ｅラーニング専攻）（高等教育学習教授研究所）
コビング歴史学科講師（九大で教育歴あり。中国校に赴任予定）、他

２．大学紹介

（１）規模・構成

英国・ＥＵ学生数 18,500 人、外国人学生 4,000 人（英国最大）、教職員数 5,000 人
予算総額（2005/06）：３億 2,000 万ポンド（約 640 億円）
（収入・支出等は資料２参照）
学部：文学部、法学・社会科学部、教育学部、理学部、工学部、医学・健康科学部

（２）学術水準

2003 年ノーベル賞２名（医学賞、経済学賞）、志願倍率 10 倍（英国で最高）
HEFCE の研究評価(2001)で 26 分野(全教員数の約３分の２)が上位等級(５*又は５)

（資料３参照）

高等教育質保証機構（QAA）の教育評価においても高い得点

英国大学ランキングで 10 位以内に入ることが多い

（３）国際戦略：マレーシア校（2000～）、中国校（2004～）等

３．課　題

（１）より良い教育研究を目指して、学術的な課題と運営上の課題を橋渡しする、戦略的マネージメントとリーダーシップについて学ぶ。

（２）海外分校設置のような国際事業を大学全体で積極的に展開する際、学長や役員が果たす役割について学ぶ。

（３）ｅラーニングや現代英語等の分野において、共同学位プログラムを創設する等、具体的な事業へと繋がる教育研究協力の可能性を追求する。

４．成　果

（１）戦略的マネージメントとリーダーシップについて

ジョーンズ事務局長、ハインドマーシュ計画部長、グリアーソン研究担当副学長等との面談等により、以下のことを学ぶことができた。ノッティンガム大学のマネジメントは、基本的には、学長を中心とする役員会が戦略的な変化をマネージし、日常の管理運営は各学科が自律的に担うという､集権と分権の組合せであることがわかった。

なお、同大学のガバナンスについては、学外者を含むカウンシル（Council：理事会）が大学の最高意思決定機関、学内者によるセネト（Senate：評議会。議長は学長）が教学に関する最高意思決定機関、という英国の大学の典型的なガバナンス構造を採っており、特に変わったところはない。

カウンシルの下に設置され、カウンシルの代決権限を委任されている戦略計画委員会（Strategy & Planning Committee）、その更に下に置かれた役員会（MB: Management Board）が常時、重要事項の決定に当たる構造になっている（資料４－１参照）。役員会は、学長（Vice-Chancellor）、6 人の副学長（Pro-Vice-Chancellors）、事務局長（Registrar）及び財務局長（Chief Financial Officer）から成る。学長をトップとするこれらの役員が全学的なマネジメントを統括する組織機構になっている（資料４－２参照）。

また、セネトの下に設置された委員会のうち、教育委員会（Teaching Committee）は、教育の質保証等に重要な役割を担い、研究委員会（Research Committee）は、研究戦略の策定等に当たっている（資料４－３参照）。

以下、ノッティンガム大学のマネジメントについて、機構組織よりもプロセスに重点を置いて、戦略的マネジメントがいかに可能になっているかを見ていく。

①　中期目標・計画的な文書

現在のノッティンガム大学の戦略プラン文書は､「大学プラン 2004-2008」であり、付録を含めて 20 頁。大学自身の権限と責任で作成し、HEFCE に提出する。その内容を見ると、例えば、研究活動の拡大と大学院への重点化、学生数の増、獣医学科の新設、マレーシア校及び中国校の自前の新キャンパスの完成、新教授ポストへの世界クラスの人材任命、ノーベル医学賞受賞分野（MRI）への 300 万ポンドの追加

投資、教育 COE（HEFCE の競争的資金）の獲得、e ラーニング開発を支援する学習科学研究の最先端に立つこと、英国及び海外のパートナーとの協力による新しい e ラーニングの提供、海外特にアジア・欧州・北米の適切な機関との提携協力関係の推進等が盛り込まれている。

上記プランを含め、英国の大学の戦略プランは、日本の国立大学法人の中期目標・中期計画のように国と大学が策定責任をシェアするのではなく、プランのオーナーシップはあくまで大学自身のみに帰属するものであり、HEFCE に提出するにすぎない。

ノッティンガム大学は、毎年度、同プランに基づく具体的な達成目標を設定し、目標達成状況に関するモニタリングを行っており、2003－04 年度における目標達成状況は、資料５の通りである。

② 学科等教育研究組織の再編における役員会の役割

新学科の創設や既設学科の統合は、役員会（MB）によるイニシアチブによって検討が始まることが多い。例えば、獣医学科の新設は、MB がマーケットがあると判断し、プロジェクト・グループを組織し、２年半にわたって企画立案したものである。近年では、このほか、心理学科からの新組織（労働・健康・組織インスティテュート）の分離独立、生命・環境系の２学科の統合（生物学科）が挙げられるが、いずれも MB が奨励（encouragement）したものであり、命令（order）したものではない。ノッティンガム大学には分権的な（decentralised）伝統があり、例えば、シェフィールド大学は、ノッティンガム大学よりも、より集権的（centralised）かもしれない。

③ 学科単位のボトムアップ型プロセスと役員会の戦略的役割の組合せ

中期的な「大学プラン」の策定や年度計画・予算の作成は、基本的にボトムアップ型のプロセスである。分権的な戦略計画において、マネジメントの単位となるのは、32 ある学科（School）であり、６つの学部（Faculty）にはマネジメントに関する大きな役割はない（教務面で若干の役割あり）。学科長（Heads of School）は、当該学科の学生数に応じた HEFCE 補助金や授業料その他の諸収入、教育研究経費のみならず教職員の人件費や施設設備の維持管理費等の諸経費を含め、当該学科の全予算（収入及び支出）の管理運用に権限と責任を有する。本部事務局等の共通経費や戦略的ファンドは、各学科からの拠出割当を通じて確保される。また、全学的な判断の下に、例えばビジネススクールのような儲かる学科から儲からない学科への内部補助の要素も組み込まれている。学科内の運営組織のあり方、学科事務長をはじめ当該学科の事務職員等の任免についても、学科長が全権を握っている。教職員の昇格等のためのレビュー（勤務評定）においても中核的役割を果たす。学科長というポストが、強力な権限と重責を担うものであることは間違いない。大学全体の年度計画・予算の検討の基になるのは、こうした学科長が率いるマネジメント単位としての各学科が立案した計画・予算案である。

しかし、資源の重点投資、組織改編等の変革の方向付けを持った戦略的イニシアチブは、学長・役員会（MB）による全学的経営判断に発することが多く、特に、毎年３月末に行われる「役員会による検討会議（MB Retreat）」が、戦略的計画の

方向性を決定する上で非常に重要な役割を果たす。

以上の通り、ノッティンガム大学の戦略的マネジメントは、役員会を中核とする大学執行部が変化・変革をマネージする集権的側面と、各学科が日常の管理運営を自律的に担う分権的側面の組合せから成っている。

④ 年度計画・予算の作成スケジュール

年度計画・予算の作成スケジュールのあらましは、以下の通りである。

９月～12 月	学科計画の準備
11 月	教育技能省予算の公表
１月～３月	学科計画に関するヒアリング会議
２月末	HEFCE から大学への補助金通知
２月～４月	大学予算準備会議
３月末	役員会による検討会議（MB Retreat）
４月末	大学計画・予算案
５月～６月	予算確定会議
６月末	大学計画・予算
８月	会計年度スタート

⑤ 事務局政策・計画部の業務

ハインドマーシュ部長が率いる政策・計画部は、政策企画及び予算案作成の担当部署であり、戦略計画委員会及び役員会の事務を担っている。各学科や全学レベルでの計画プロセスにおいて、例えば、新しい教育プログラム（学士・修士課程等）を創設する計画に関する財務インパクトの分析（学生数、教職員数、授業料や人件費等を含む収支等)、学科等のレビュー（学内質保証）結果、業績指標等の背景データ等を提供することにより、支援を行っている。米国の大学のＩＲ（Institutional Research）担当部署と類似した機能も果たしていると言える。

⑥ 学科長の任命等

学科長（Heads of School）の任命手続きは、学長が役員会及び学部長（Deans of Faculty）との協議の後に推薦し、セネト（Senate 評議会）の決定及びカウンシル（Council 理事会）の承認によって任命される。任期は通常、3 年以上５年以内（再任可)。学科長のためのガイドが大学によって提供されているほか、学科長のための研修プログラムが事務局のスタッフ・教育開発ユニットによって主催されている。

⑦ 学内質保証

セネト教務委員会等の行う学内質保証（日本の大学の自己評価に相当）を学務部質・水準課が担当。大学の定めた質マニュアルを各学科が遵守しているかどうかをチェックする大学質監査（UQA）のほか、学科の自己評価であるコース・レビュー（５年に１回）がある。

⑧ 戦略的計画と質保証との関係

教育プログラムの新設・改廃については、以下の通り、戦略的計画と質保証の両

要素が組み込まれている。
質マニュアルによると、セネト教育委員会の下部委員会であるプログラム委員会が、学科から申請のあった教育プログラム（学士・修士課程等）の新設・改廃を審査する。教育プログラムの新設の場合、教育上の観点に加え、マーケットや財政上の観点からの合理的根拠を提出書類において示す必要がある。したがって、提出書類の作成に当たって、当該学科は、マーケティング部及び政策・計画部を巻き込むことが推奨される。学務部コース課は、両部に意見を求め、いずれかの部から当該プログラムの持続可能性について疑義が表明された場合、プログラム委員会は、コース課から、提案が適切に強化されるまでは当該プログラムを承認しないよう助言を受ける。
マーケット上の合理的根拠については、当該プログラムがねらう潜在的学生グループを示し、マーケティング・リクルートメント戦略を含め、入学者数の確保が達成可能である根拠を述べることが求められている。
財政上の合理的根拠については、当該プログラムから得られる追加的な収入の推計、すなわち、学生数に応じた収入（HEFCE 補助金や授業料）及びその他の収入に加え、大学院学生数の増加のようなスピンオフ利得に対し、当該プログラムの導入・運営に必要とされる諸資源（既存のスタッフに圧し掛かる追加的な業務負担時間を含む）の推計を照らし合わせて示す
また、質保証のための評価結果は、戦略的計画に当たって、データの一つとして活用される。すなわち、第三者評価である研究評価（HEFCE が実施し、補助金の算定に大きく影響）や教育評価（QAA が実施）の評価結果、自己評価である UQA の結果等は、大学プランの策定や年度計画・予算の作成など戦略的計画プロセスにおいて、他のデータと共に参照されるデータの一種であるとのことであった。

⑨　研究戦略

ノッティンガム大学の研究戦略は、社会や産業の未来のニーズに感応する好奇心志向の研究（curiosity-driven research）において最高の質の国際的センターを目指している。その目標は、優秀な研究者の確保、施設設備への投資、学際的な領域への積極的取組等によって達成される。人材確保の面では、2004/05 年度に、1,500 万ポンドの投資により、80 人の新教授ポストの採用が計画されている。2004/05 年度の大学の総収入（約３億 2,500 万ポンド）の 20%（約 6,500 万ポンド）は、研究助成や研究契約によって得ている。研究カウンシルの補助金（科研費に相当）のオーバーヘッド（間接経費）は、現在 46%であるが、2006 年度からは 80%になる見込みであり、益々重要になる。研究担当副学長が議長を務める研究委員会は、戦略的に強化すべき研究領域を特定し、研究費のうち年間約 1, 800 万～2,000 万ポンド程度の使途を決定できる。大学執行部が戦略的に配分できる研究費は、極めて多額であると言える。
HEFCE の研究評価（2001）では、26 分野（全教員数の約３分の２）が上位等級（５*又は５）に評価されており、大学全体としては高い評価を得ていると言える。そうした中、低い等級（３又は２）しか得られなかった分野は、閉鎖や統合の対象となるか､同大学にポテンシャルがあり､かつ重要性の高い分野と判断される場合、逆に改善のためのより多くの資源投入の対象となることもある。バイオ医療の分野

の研究評価の結果が良くなかったため、2002/03 年度から 2006/07 年度にかけての５年間で、600 百万ポンドの投資を同分野に行うことになったのはその例である。

（２）海外分校の設置等の国際事業と学長・役員の戦略的役割について

タラック国際担当副学長等との面談等により、以下のことを学ぶことができた。

①　国際戦略の概要

ノッティンガム大学は、英国の高等教育において最も成功し革新的な国際戦略を有することを目指し、この分野での世界のリーダーたらんとしている。

ノッティンガム大学は、英国の大学では最大の外国人学生（４千人以上。EU 諸国からの学生を除く）が在籍し、留学生のリクルートメント・マーケティングに積極的に取り組むほか、マレーシア校に引き続き、中国校を開設するなど、本格的な海外での教育提供に乗り出している。

英国の大学が海外で教育を提供することは珍しくないが、積極的に海外展開を図る大学はどちらかというと新大学（旧ポリテクニク）に多く、その形態も自前の分校よりは現地教育機関との提携による教育提供が多いなか、ノッティンガム大学は、教育研究水準の高い研究大学でありながら、しかも本格的な海外分校の設置により、積極的に海外での教育提供を図る異例の存在である。

2004 年 11 月、英国政府が国際教育戦略を発表した際、教育技能大臣が、ノッティンガム大学を例に引いて、海外での教育提供を一層推進するよう促すコメントを行っている。

②　マレーシア校の概要

同校は、英国の大学の最初のマレーシア分校として、2000 年９月に学生受入れを開始した。2002 年現在、学生数は約 450 人で、マレーシア人が過半を占め、中でも華人が多い。マレーシア以外に中国・インド・中東諸国等 20 か国からの学生が学んでいる。次年度は 650～700 人程度に増える予定である。向う５年間で約 2,000 人まで増やす計画を有する。学科構成は、ビジネススクール（学士・修士課程。教員数 16 人）、コンピュータ科学・情報技術学科（学士・修士課程。教員数不明）及び工学科（学士課程のみ。教員数８人）の３学科である。マレーシア校の各学科は英国本校の当該学科の一部という位置付けになっており、マレーシア校のビジネススクールは本校の法・社会科学部ビジネススクール、コンピュータ科学・情報技術学科は本校の理学部コンピュータ科学・情報技術学科，工学科は本校の工学部の一部ということになる。授業料(年額)は、工学士課程が 31,000 リンギット（約 100 万円）、経営学士課程が 25,500 リンギット（約 80 万円）、経営管理修士（MBA）課程が 44,500 リンギット（約 140 万円）などとなっている。校舎は、クアラルンプール市内の賃借ビルにあるが､2005 年９月には郊外に本格的キャンパスがオープンする予定である（資料６ －１参照）。

マレーシアの法制においては、1996 年私立高等教育機関法により、外国大学マレーシア校を含む私立高等教育機関の設置が認められ、各私立高等教育機関は、会社法に基づく会社として設立されるところ、同校も会社として設立されている。マレー系・華人系の営利企業２社（いずれも建設会社）との合弁により同社を設立し、

大学は同社の資本の 25%を出資している（政府の規制により、合弁会社の資本の過半はマレーシア資本でなければならない。）。

他方、英国の教育制度の観点からは、同マレーシア校は、ノッティンガム大学の一部とみなされている。例えば、学位は、本校と分校で区別しない。また、教学組織上、本校組織の監督下にある。さらに、QAA による教育評価の対象には、マレーシア校における教育も含まれる。

以上のような二重国籍的な地位を象徴するのは、同マレーシア校の管理運営の指揮監督系統であり、教学面については本校の教学組織、経営面については会社の取締役会の指揮監督を受ける。また、財政面では、マレーシア校と英国本校は別会計である。つまり、大学としての教学の観点からは本校と一体の大学の一部、法人としての経営・財政の観点からは本校とは別の実体となっている。英国の大学の一部であると同時にマレーシアの会社でもある、という二重国籍的な存在である。

③　中国校の概要

同校は、英国の大学の最初の中国分校として寧波に設置され、2004 年 9 月に学生受入れを開始した。最初の４年間のフェーズ（2004～2008）においては、人文・社会科学に集中し、学生数４千人（学士課程 3 千人、大学院課程 1 千人）を目指している。校舎は、現時点では貸借しているが、2005 年９月には本格的な新キャンパスがオープンする予定である（資料６－２参照）。

中国の法制により、中国に進出する外国大学は、現地の大学や教育事業者との合作（合弁）によることとされており、ノッティンガム大学の場合、Wanli 教育グループ（WEG）という私学との合作であり、新キャンパスの建設も WEG が行っている。

④　戦略とリスク

タラック国際担当副学長によれば、現地資本との合弁による分校設置ということもあり、ノッティンガム大学としては、マレーシア校や中国校にそれほど巨額の投資を行っているわけではない。マレーシア校設置への投資は、主として授業料収入によって回収するビジネス・モデルを採っている。同大学分校設置に当たって重視したのは、財政上のリスクよりも教育の質の面でのリスクであったという。

⑤　国際戦略における学長・役員と学科等の役割

両分校設置のような戦略的アイデアは、学科等からのボトムアップではなく、学長・役員会（MB）からのトップダウンのイニシアチブによるところが大きい。国際委員会（役員会と同様、戦略計画委員会の下に設置。）はあるが、戦略的イニシアチブが生まれるのは役員会（MB）においてであり、特に「役員会による検討会議（MB Retreat）」が重要である。

しかし、ノッティンガム大学の良い意味での分権的マネジメント（コンセンサスを重視）は、国際戦略においても有効に機能し、自学科にとってメリットがあるという誘引によって、分校に教育プログラムを提供する学科を増やすことに成功しているという。

⑥　ウニベルシタス２１

ウニベルシタス２１（Universitas 21）は、国際的な研究大学のコンソーシアムとして、1997 年に創設された。ノッティンガム大学は、創設メンバーの一つ。他の現メンバーは、バージニア（米）、ブリティッシュ・コロンビア、マックギル（加）、バーミンガム、エジンバラ、グラスゴー（英）、Albert Ludwigs Universitat Freiburg（独）、ルンド（瑞）、メルボルン、ニュー・サウス・ウェールズ、クィーンズランド（豪）、オークランド（NZ）、北京、復旦、香港（中）、シンガポール国立（星）であり、計 17 大学（9 か国）である。マルチラテラルな教育研究交流・協力を通じて教育研究の充実を図り、メンバーの国際的地位を高めることを目的としている。

ノッティンガム大学は、他のメンバー大学との間での短期留学交流として、2005 年度には、80 人の派遣と 80 人の受入れを目指している。また、タラック国際担当副学長が中心となって、メンバー大学のうち 5 大学が協力して、ｅブックスの開発に取り組んでいる（開発予算 18 万ポンド）。研究面では、2004/05 年度は、ウォーター・マネジメントとパブリック・ヘルスを二大テーマとして、国際的な研究協力プロジェクトを推進している。

（３）熊本大学・ノッティンガム大学間の教育研究協力の可能性について

タラック国際担当副学長との面談において、当方の提案により、ｅラーニング及び現代英語を協力分野として、今後、両大学間の教育研究協力の可能性を追求していくことで、基本的に合意した。

また、ｅラーニング及び現代英語それぞれの関係者との面談により、これらの分野の関係者からも、こうした教育研究協力の可能性を追求していくことに賛同を得た。そして、今後、両大学における両分野の関係者によるコミュニケーションを密にしていくことで合意した。

その後、学長間・担当者間のレターや電子メール等を通じ、協力内容について更に協議した結果、**現代英語に係る協力については、「英語教授法共同大学院コース（ダブル・ディグリー）」の創設という戦略的連携に焦点化し、もう一つの協力分野については、ｅラーニングに限定せず、「ネットワーク社会型人材開発のための大学院科目群の共創」というコンセプトで協力を進めることで合意した**（資料７参照）。なお、こうした合意内容の骨格を含め、**両大学間の国際連携に関する覚書を 2005 年６月 13 日付けで締結**している（資料８参照）。

ノッティンガム大学のｅラーニング及び現代英語については、以下のことを学ぶことができた。

①　ノッティンガム大学のｅラーニングについて

（ピンフィールド情報サービス部研究学習資源課長等との面談等より）

ノッティンガム大学の情報サービス（資料９参照）は、学内ＩＴ基盤、図書館、研究データベース、学務情報、マルチメディア教材作成等のｅラーニング開発支援、財務・経営情報等を一元的に管理するシステムとなっており、チーフ・インフォメーション・オフィサー（ＣＩＯ）に率いられる総勢約 400 人ものスタッフを擁する。人件費を含む経常費は、年間 1,500 万ポンドである。３年前に、それまでばらばらだった図書館、学務情報、経営情報等のシステムを統合した。京大・神戸大・阪大

を訪問した際、日本の大学の情報システムは分散型という印象を受けたが、ノッティンガム大学の場合は集中型である。

学生・教職員は、各人向きに個人化された（personalised）ポータルを有し、学生はオンラインで授業料支払もできるし、教員は研究助成の申請提案も行える。ソフトは、U Portal というシェアウェアを使っている。ポータルについては、英国の大学で一番進んでいると自負している。また、WebCT によって、バーチャル学習環境を全学的に提供している。さらに、電子ジャーナルには、年間 230 万ポンドを投じている。

（タッカー情報サービス部ＩＴシステム課長との面談等より）

情報サービス部門のうち、ｅラーニング開発支援を担当する職員は、11 名おり、IT 技術と教育的側面の両方の知識・技能を有している。うち３人は産業界出身である。制作スタジオ等の施設を有する。ｅラーニングを利用する教員は約 200 名であり、開発・実施されているｅラーニング・コース（モジュール）は 2004 年 11 月時点で 993 に上る（内訳：文学部 24%、法学・社会科学部 20%、教育学部５%、理学部 25%、工学部 11%、医学・健康科学部 16%）。ほとんどは、遠隔教育ではなく、ブレンディド・ラーニングである。遠隔教育による教育プログラムは、いずれも大学院レベル（修士課程が多い）で、16 プログラムある。このほか、遠隔教育と通学との組合せによる教育プログラムが４プログラムある。ブレンディド・ラーニングにせよ、遠隔教育（あるいは通学との組合せ）にせよ、各学科のイニシアチブに基づき、ｅラーニング開発支援スタッフがこれを支援するボトムアップのアプローチを採っている。

同じビル内に情報ネットワークのチームとｅラーニング開発支援チームが入っている。トラブル等に対応するコール・センター的な機能は、週７日間 24 時間稼動しており、これは英国の有力研究大学の中では唯一である。

（ウィンドラム学習科学研究所戦略開発課長、ジョイス教育学部講師との面談等より）

ｅラーニングそのものに関する研究教育を行っている学内機関として、「学習科学研究所（LSRI: Learning Sciences Research Institute）」がある。同研究所は、コンピュータ科学・IT、教育学、心理学の３学科から教員スタッフが集まり、その学際的な取組により、人間の学習に関する科学的理解を増進することを目的とし、2002 年に設置された。その研究教育において、ｅラーニングは、大きな比重を占める。米国等でいうところのインストラクショナル・デザイン（ＩＤ）も包含される。その研究は、ｅラーニングの学習・教授法、評価、質保証、教員のトレーニング、知的財産権問題等もカバーしている。教育面では、「教育における情報通信技術（ICT）」という修士課程を教育学科のプログラムとして、ブレンディド・ラーニングにより提供している。国際的な取組としては、HEFCE の補助金（ｅチャイナ・プログラム）を得て、LSRI と教育学科が中国との協力によるオンライン教材開発や関連研究に取り組んでいる。

教育学科におけるｅラーニングの中心人物がジョイス教育学部講師であり、対中協力プロジェクトのうちのオンライン教材開発を担当している。ジョイス氏は、高等教育学習教授研究所のスタッフの一人でもある。ｅラーニングのデザインとデリ

バリーには、WebCT の Vista バージョンを使っている。熊本大学との協力においては、ｅラーニングの教材開発やカリキュラム開発等のみならず、学術研究面での協力にも期待したいとのことであった。

② ノッティンガム大学の現代英語について

（カーター現代英語学教授、デュロウ英語学科遠隔学習ｱﾄﾞﾐﾆｽﾄﾚｰﾀｰとの面談等より）

ノッティンガム大学英語学科の現代英語学は、実際の話し言葉や書き言葉のデータから理論を導く応用言語学的アプローチにおいて、英国で有数の地位を確立している。英語学の教育研究において世界的なレベルの教員を擁し、英語教授法の大学院教育も実施している。

現代英語学講座においては、WebCT を使ったｅラーニングの遠隔教育により、現代英語、応用言語学、応用言語学と英語教育、文語言語学、世界の英語の５つの修士課程を提供している（資料 10 参照）。世界各地から 75 人の学生がこれらの遠隔教育修士課程に在籍している。2001 年に遠隔教育をスタートし、既に２人が修了し、博士課程へと進学した。ほとんどが有職者であり、２～４年かけて修了する。授業料は課程全体で計 5,400 ポンドであるが、モジュールごとに支払う（課程は 180 単位から成り、うち修士論文が 60 単位、１モジュールは 15 単位又は 30 単位である。1 単位当り 30 ポンド。）。夏季に 3 日ないし 1 週間の大学訪問の機会があるが、出席は任意である。

熊本大学との教員交流は、受入れは可能であり、派遣については、シニアな教員は難しいが、若手教員なら可能性がある。ブレンディド・ラーニングのｅラーニングによる共同学位課程を目指すことも検討に値する。

（ヒューズ英語教育センター長、ハーパー国際部短期留学課長との面談等より）

英国の大学では最大の外国人学生数（４千人以上）を擁するノッティンガム大学は、以下の通り、外国人学生向けの英語教育が充実している。

英語教育センター（CELE: Centre for English Language Education）は、留学生のための英語教育、短期留学プログラム（Junior Year Abroad Programme）、サマー・プログラム（７、８月の２～４週間）、海外の英語教師のための研修コース等を提供している。24 人のスタッフ（うちフルタイムは 22 人）の多くは、少なくとも修士号を持っており、EfAP（English for Academic Purposes）の専門家である。CELE で学ぶ学生数は、少ない時期には 40 人とか 80 人であるが、夏期には約 500 人にも上る。夏期には 50 人の短期契約スタッフを追加雇用して対応する。

海外の学士課程の 2 年生以上を受け入れる短期留学は、Study Abroad Programme として、15 年の歴史を有し、国際部短期留学課が受入れ等のマネジメントを行い、CELE が英語教育等を提供している。1 年弱又は 1 セメスター（半年）のプログラムであり、4 月から 8 月までは CELE において英語教育を行い、9 月から翌年 1 月までは各学科において専門教育を行う。英語能力に問題がなければ 9 月から直接専門教育を受講できるが、非英語圏学生の多くは 4 月から、特に英語能力の低い場合は 1 月から英語教育を受講する。日本人学生は、現在、約 30 人である。授業料は、４月から１月までの１年弱のプログラムの場合、７千ポンドであるが、団体割引があり、割引幅は交渉可能である。日本からは、法政大学、大阪大学、日

本女子大学等がこのプログラムを利用している。団体の場合でも、１大学から５人とかが通常であり、30 人といった規模なら大歓迎である。

５．所　感

（１）大学経営と教育研究

法人的大学経営における先輩である英国の高等教育の状況を垣間見ることにより、その戦略的なマネジメントや方向性を指し示すリーダーシップのあり方には、学ぶべき点が多いと率直に感じるとともに、大学経営が大学本来のミッションである教育と研究のためにあることを忘れてはならないと心を新たにした。経営資源を教育研究の質・水準の改善・向上に向けて効率的・効果的に組織化し、教職員を動機付け、創造的教育研究に必要なエネルギーとゆとりを生み出すシステムやメカニズムを構築することが目下の課題であると再認識させられた。また、社会の変化に対応し、教育研究組織や教育プログラムの不断の見直しが必要であることも同様である。

（２）ノッティンガム大学との協力の意義

また、パートナー大学として訪問したノッティンガム大学は、こぎれいで活気のあるノッティンガム（ロンドンから鉄道で１時間半と意外に近い）の郊外に、英国の大学で有数の美しいキャンパスを有し、教育研究においてもトップ 10 に数えられることにかんがみ、英国の大学入学志願者の間で最高人気を誇ることも頷けると感じた。同大学からはノーベル賞受賞者が２人も出ていること、規模が本学よりも大きい（学生数は２倍以上）こと、国際化が目覚しく進展していることなど、本学と異なる面ももちろんあるが、教育重視の研究大学であること、学部等の構成、学術的価値を重視しながら時代に対応した教育研究課題に取り組む文化、60 万人超の人口を擁する地方中核都市において世界に開かれた知の拠点たらんとする地域性等において、類似点を見出すことができる。現時点では本学の目指す方向の一歩先を行く存在として、国際連携の最適のパートナーの一つとなり得るのではないかと考えている。今後、「英語教授法共同大学院コース（ダブル・ディグリー）」の創設、「ネットワーク社会型人材開発のための大学院科目群の共創」という２つの分野における教育研究協力に係る協議を更に具体化していきたい。

（３）日英プログラムの意義

今回の英国におけるプログラムのような機会は、国立大学のリーダーや明日のリーダーにとって、視野と発想法を広げる上で非常に良い研修となるものと考える。日本側推進委員会の関係諸機関のご尽力により、財政的に可能な規模と形態で、継続的な研修プログラム化が図られれば、国立大学全体にとって有益ではなかろうか。その場合、研修の場は、日本ではなく、やはり英国で、しかも大学訪問が含まれないと、（明日の）リーダーにとってインパクトあるものとはなり難いであろう。理想を言えば、マスターコース又はポリシー・フォーラムのような場は、大学訪問を経験した後に設定された方が、有益なディスカッションとなるのではないか。大学訪問の前には、英国の高等教育に関する概要を学習しておくことが必要で、それは、あらかじめ日本で専門家の説明を受けることによって対応可能かもしれない。

資料１　ノッティンガム大学の位置

ロンドンから 126 マイル（約 200km）　鉄道で１時間半～2 時間弱

資料２　ノッティンガム大学の収入・支出等

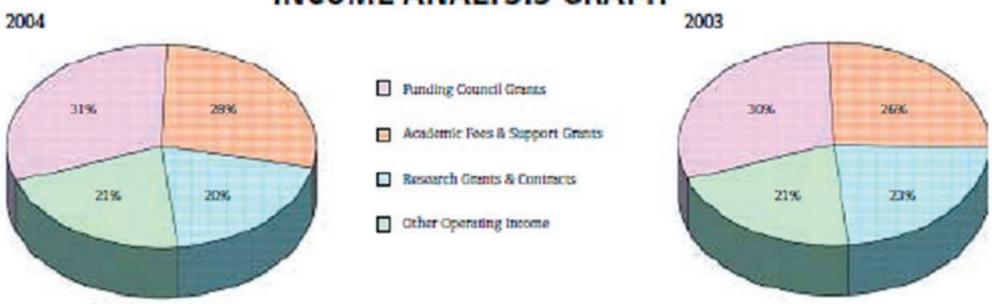
出典：The University of Nottingham (2004), *Rising to the challenge - The University of Nottingham Annual Review for 2004*, pp.32-33.

Financial highlights

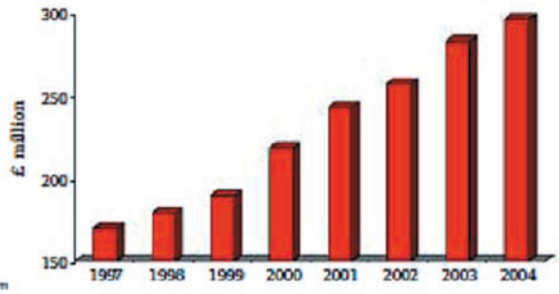
Consolidated income and expenditure account

	2004	2003	Change
	£ million	£ million	%
Funding Council Grants	92.2	83.9	10.0
Academic Fees and Support Grants	85.4	75.1	13.7
Research Grants and Contracts	60.1	65.2	(7.8)
Other Operating Income	64.4	60.8	5.9
Endowment Income and Interest	1.4	1.3	
Total income	303.5	286.3	6.0
Surplus for the year	0.5	2.4	
Share of losses in associated company	(0.3)	(0.3)	
Surpluses on disposal of property	0.0	25.4	
Net surplus for the year	0.2	27.5	
Total net assets	219.7	210.2	

INCOME ANALYSIS GRAPH



TOTAL INCOME



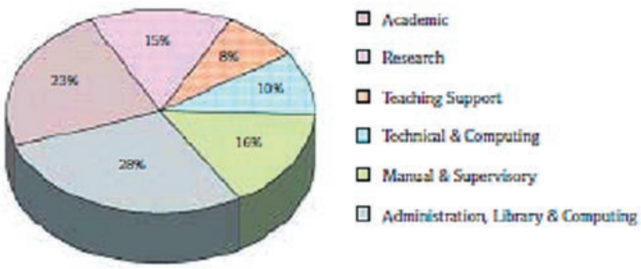
32 The University of Nottingham

Financial highlights

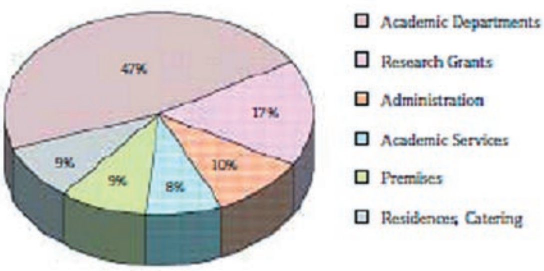
Consolidated income and expenditure account

Key Statistics	2004	2003
Number of full-time Students	22,808	21,244
Total number of students	29,556	27,887
Number of Subject Areas Rated as Excellent for Teaching	27	27
Number of Grade 5 and 5* Research Departments	26	26
Staff FTEs	5,250	5,145

STAFF ANALYSIS



EXPENDITURE ANALYSIS



資料３　HEFCE の研究評価　Research Assessment Exercise (RAE) 2001 におけるノッティンガム大学の評価結果

出典： From the website of the RAE 2001 by the Higher Education & Research Opportunities in the United Kingdom (HERO).
URL: http://195.194.167.103/Results/byinst/H-0155.pdf　(Last Accessed: 9 July 2005)

2001 Research Assessment Exercise

Institution : H-0155 University of Nottingham

Number of submissions: 42

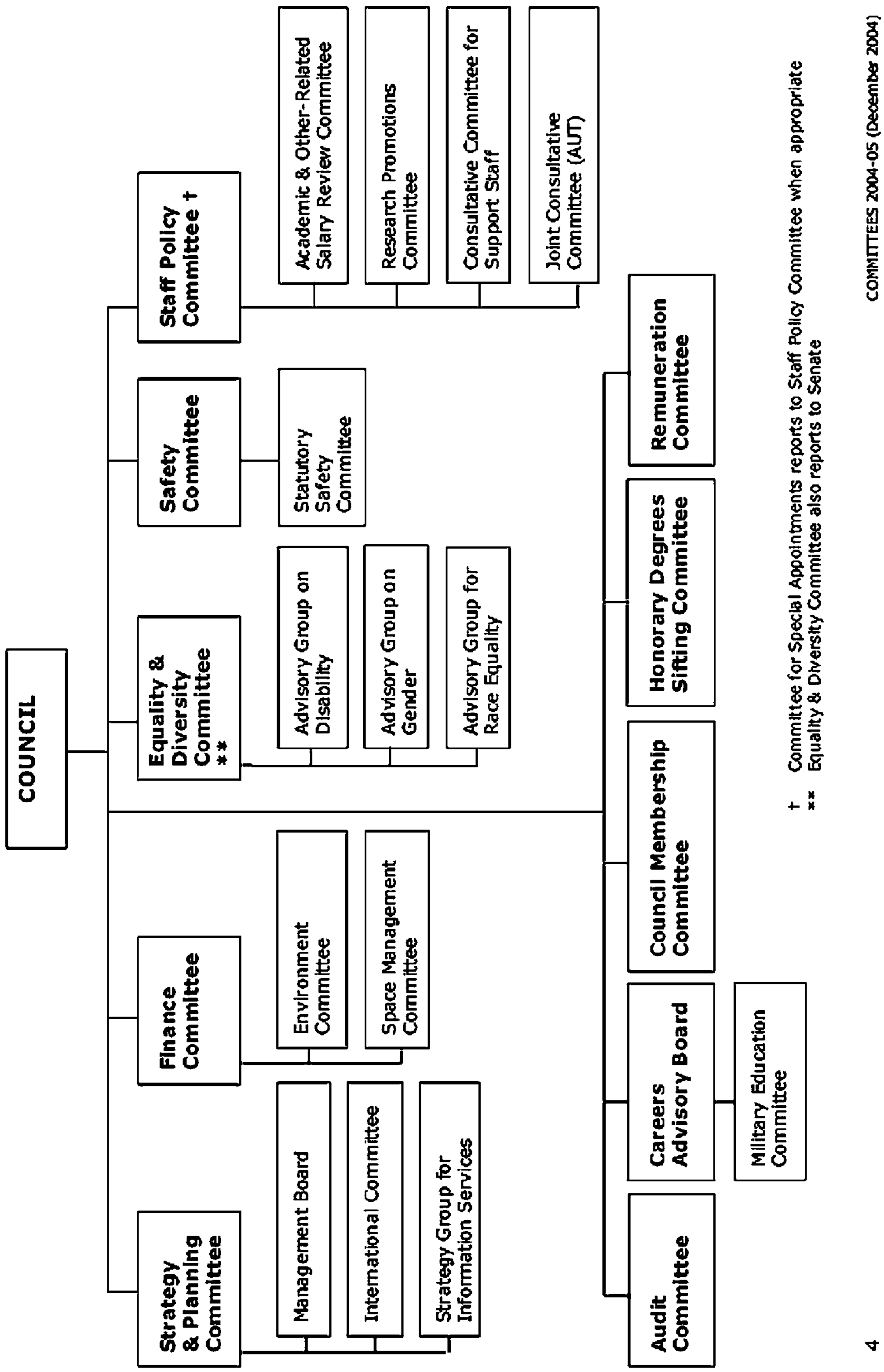
Unit of Assessment		2001 Rating	Proportion of Staff Selected	Category A and A* Research Active Staff (FTE)	Flagged Research Groups
01	Clinical Laboratory Sciences	3a	B	28.0	Allergy Group
02	Community-based Clinical Subjects	3a	C	34.5	Psychiatry
03	Hospital-based Clinical Subjects	4	B	61.6	Gastroenterology; Respiratory / Therapeutics
09	Pharmacy	5	A	76.1	
10	Nursing	3a	C	21.8	
13	Psychology	5	A	25.0	
14	Biological Sciences				
14	A - Life and Environmental Science	3a	B	28.0	
14	B - Genetics	5	A	19.6	
15	Agriculture	5	A	41.4	
16	Food Science and Technology	5	A	12.0	
18	Chemistry	5	A	40.9	
19	Physics	5	A	31.8	
22	Pure Mathematics	5	B	10.0	
23	Applied Mathematics	5	B	32.5	
24	Statistics and Operational Research	5	A	7.0	
25	Computer Science	5	B	25.0	
26	General Engineering	4	B	22.0	
28	Civil Engineering	5	A	21.5	
29	Electrical and Electronic Engineering	4	A	22.0	
30	Mechanical, Aeronautical and Manufacturing Engineering	5	B	49.0	
33	Built Environment	4	A	21.3	
35	Geography	5	B	25.0	
36	Law	5	A	39.6	
38	Economics and Econometrics	5	A	37.0	
39	Politics and International Studies	4	A	21.0	
40	Social Policy and Administration	4	A	18.0	
41	Social Work	3b	A	5.7	
43	Business and Management Studies	5	B	44.4	
45	American Studies	5*	B	16.0	
50	English Language and Literature	5	A	24.1	
51	French	5	A	18.0	
52	German, Dutch and Scandinavian Languages	5*	A	10.3	
54	Russian, Slavonic and East European Languages	5	A	7.0	
55	Iberian and Latin American Languages	5*	A	9.0	
57	Classics, Ancient History, Byzantine and Modern Greek Studies	4	A	10.0	
58	Archaeology	4	A	11.0	
59	History	4	A	21.0	
60	History of Art, Architecture and Design	3b	C	5.0	
62	Philosophy	5	B	9.0	
63	Theology, Divinity and Religious Studies	5*	A	8.0	
67	Music	5*	A	8.0	
68	Education	4	C	28.5	

資料４　ノッティンガム大学のガバナンス及びマネジメントの組織機構

資料４－１　カウンシル（理事会）とその下部組織

出典：From the website of The University of Nottingham (Last Accessed: 9 July 2005)

URL: http://www.nottingham.ac.uk/registrar/committees/council-diagram.pdf

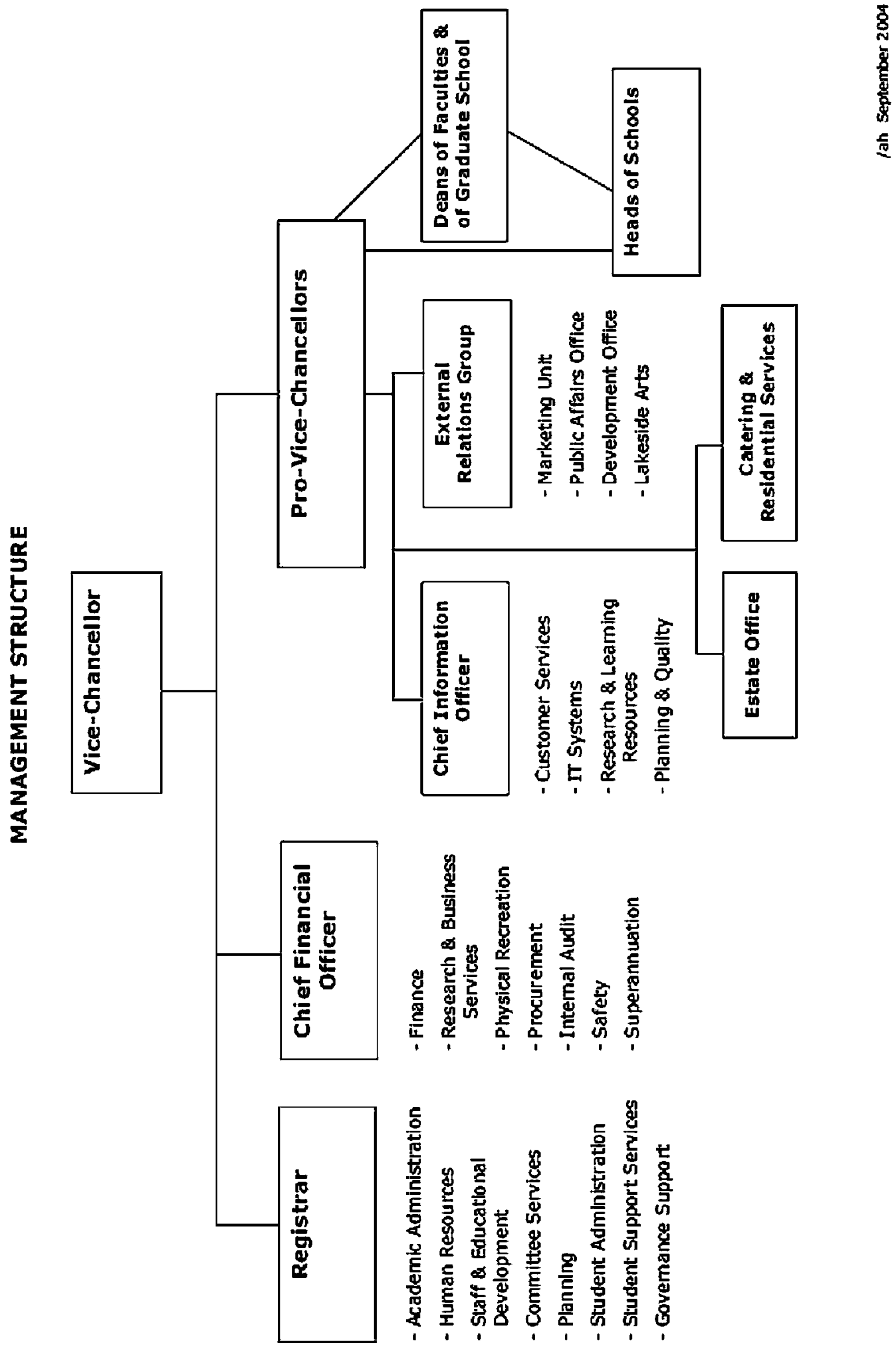


資料４－２　学長その他の役員に統括されるマネジメント組織

出典：From the website of The University of Nottingham

URL: http://www.nottingham.ac.uk/registrar/management-structure-diagram.pdf

(Last Accessed: 9 July 2005)

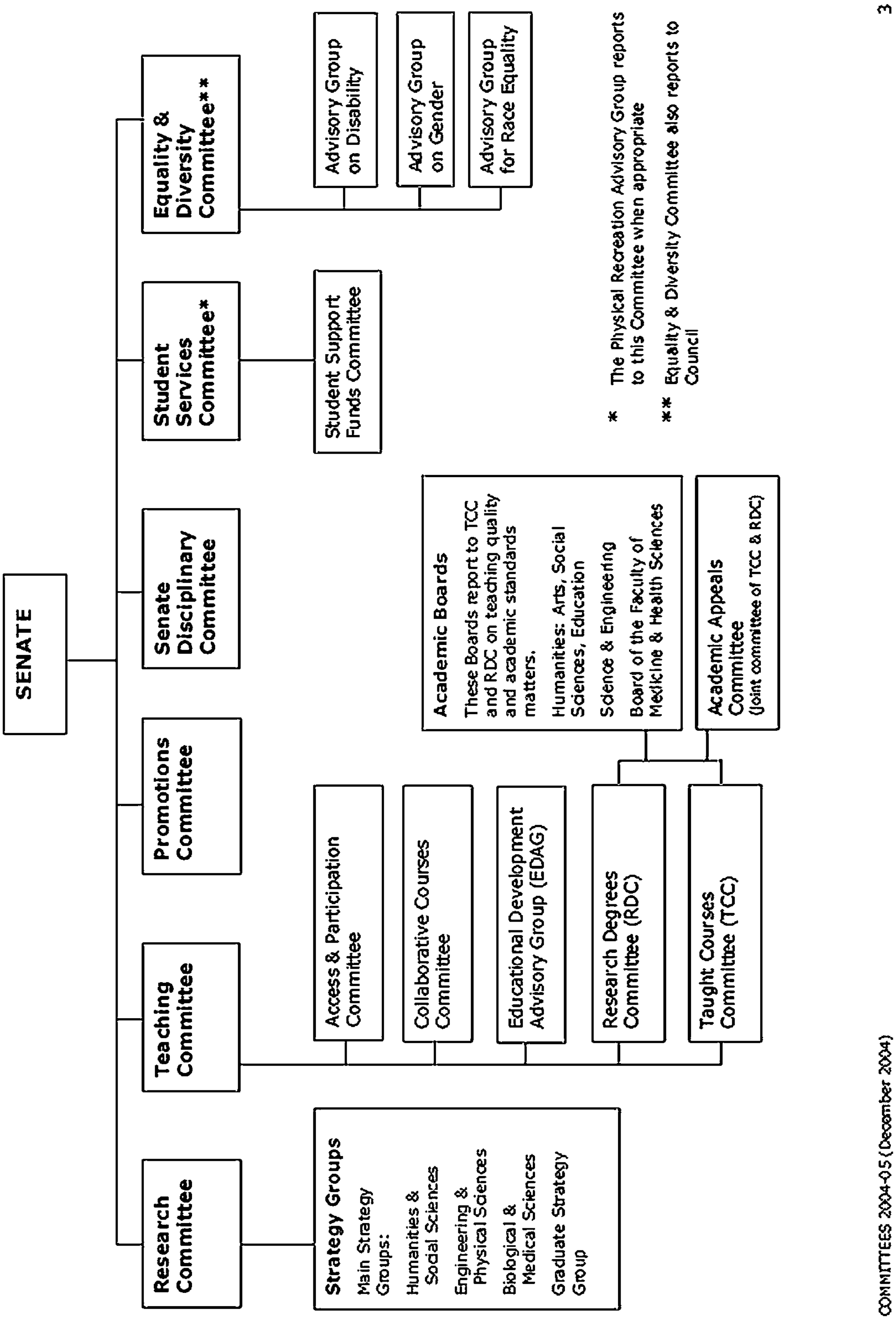


資料４－３　セネト（評議会）とその下部組織

出典：From the website of The University of Nottingham

URL: http://www.nottingham.ac.uk/registrar/committees/senate-diagram.pdf

(Last Accessed: 9 July 2005)



資料５　ノッティンガム大学の 2003－04 年度目標達成状況

出典： The University of Nottingham (2004), *The University Plan 2004 – 2008*, pp.15-17.

Appendix 1

Outcomes Against Corporate Objectives, 2003-04

Activity	Objectives for 2003-04	Outcome
Size and Shape of the University	Increase international intakes by at least 10% over 2002/03	Achieved
	Continue to pursue the target of a 10% increase in home postgraduate research students over 2000/01	Increased by 9.5% (full-time)
	Prepare a bid to HEFCE for funding to support a new Veterinary School	Achieved
Research	Implement major strategic investments, including a significant number of professorships with associated support packages	Achieved
	Increase the funding available to support study leave for academic staff	Achieved
	Set up five new research institutes to support biomedical research	Achieved
	Extend the role of the Biomedical Research Committee to 2007 with significant strategic funds	Achieved
	Ensure that the outcomes of research reviews in Schools are taken into account in considering School-based developments	Achieved
	Continue to provide research support for new lecturers	Achieved
Learning and Teaching	Set up a Task Force to examine the issues raised by enhanced fees for home undergraduates and to develop effective responses, including a scholarships strategy with substantial investment in a scholarship fund, in advance of the implementation of enhanced fees in 2006	Achieved
	Implement a fully centralised teaching timetable to improve the utilisation of teaching space	Achieved
	Open the new Medical School in Derby	Achieved
	Continue the implementation of the Learning and Teaching Strategy	Ongoing
E-Learning	Develop its Digital Library to provide new resources for e-learning and research	Achieved
	Continue to invest in building e-learning modules for student learning across disciplines and Schools	Ongoing
	Work in partnership with HEFCE and others to produce new international online courses as part of the E-China initiative in education and health	Ongoing
	Work in partnership with UK e-Universities to produce online courses in, for example, travel and tourism	Achieved
	Work in partnership with U21 Global to deliver U21 online modules and courses in a range of subjects	Ongoing
Internationalisation and the University of Nottingham Malaysia Campus	Pursue high-level, strategic partnerships with universities in China	Ongoing
	Establish a policy-orientated China 'Think Tank' at Nottingham	Achieved
	Maximise the potential of its Shanghai office as the fulcrum of an integrated, two-way, strategy in China	Ongoing
	Increase recruitment to courses at the Malaysia campus, including systematic use of International Office expertise to drive international recruitment to the Malaysia campus	Student numbers increased by 50% to 652
	Continue to expand the course portfolio and plan for the new campus site in Malaysia	Ongoing

Activity	Objectives for 2003-04	Outcome
Internationalisation cont'd	Work with Schools to ensure our Asia-related developments, in particular, are part of an integrated and incentivised strategy at the University of Nottingham	Ongoing
	Open a University Office in Dubai	On target for completion in 2004-05
	Undertake feasibility studies for offices in India and Japan	Achieved
Human Resources	Continue implementation of the Human Resources Strategy	Ongoing
	Develop systems for enabling the recruitment and rewarding of high quality staff	On target for completion in 2004-05
	Develop a system for ensuring appropriate rewards for teaching excellence	Objective under review
	Complete the Technical and Administrative Services Reviews	Achieved
	Implement a new Performance Assessment Process for staff in the Administrative, Professional & Managerial and Technical Services job families	Achieved
	Implement the Race Equality Action Plan in response to the Race Relations Amendment Act 2000	On target for completion in 2004-05
	Introduce more flexible arrangements for the Postgraduate Certificate in Higher Education, with half to be completed as a condition for satisfying probation and a longer time for completion overall	Achieved
Widening Participation	Continue to implement the widening participation strategy	Ongoing
	Consider the possible introduction of an on-line Scholarship Academy	Achieved
	Review admissions policies and support systems to ensure the University is well placed to meet the requirements of the Office for Fair Access	On target for completion in 2004-05
	Review the provision of scholarships to ensure that they align with the widening participation strategy	Achieved
Marketing	Assess the feasibility of a dedicated focus for enquiries from potential students and other clients	Achieved - new centre operational
	Enhance the market intelligence function to support more effective marketing campaigns in the UK and overseas, including at the Malaysia campus	On target for completion in 2004-05
	Complete the implementation of the new University corporate identity	Achieved
Student Support	Work with private partners to enhance the quantity and quality of accommodation available to students	Ongoing
	Create an enhanced focus for student-centred services in the Portland Building and its new extension	Achieved
	Implement the Disability Action Plan in response to the Special Educational Needs and Disability Act 2001	Ongoing
	Implement the Race Equality Action Plan in response to the Race Relations Amendment Act 2000	On target for completion in 2004-05

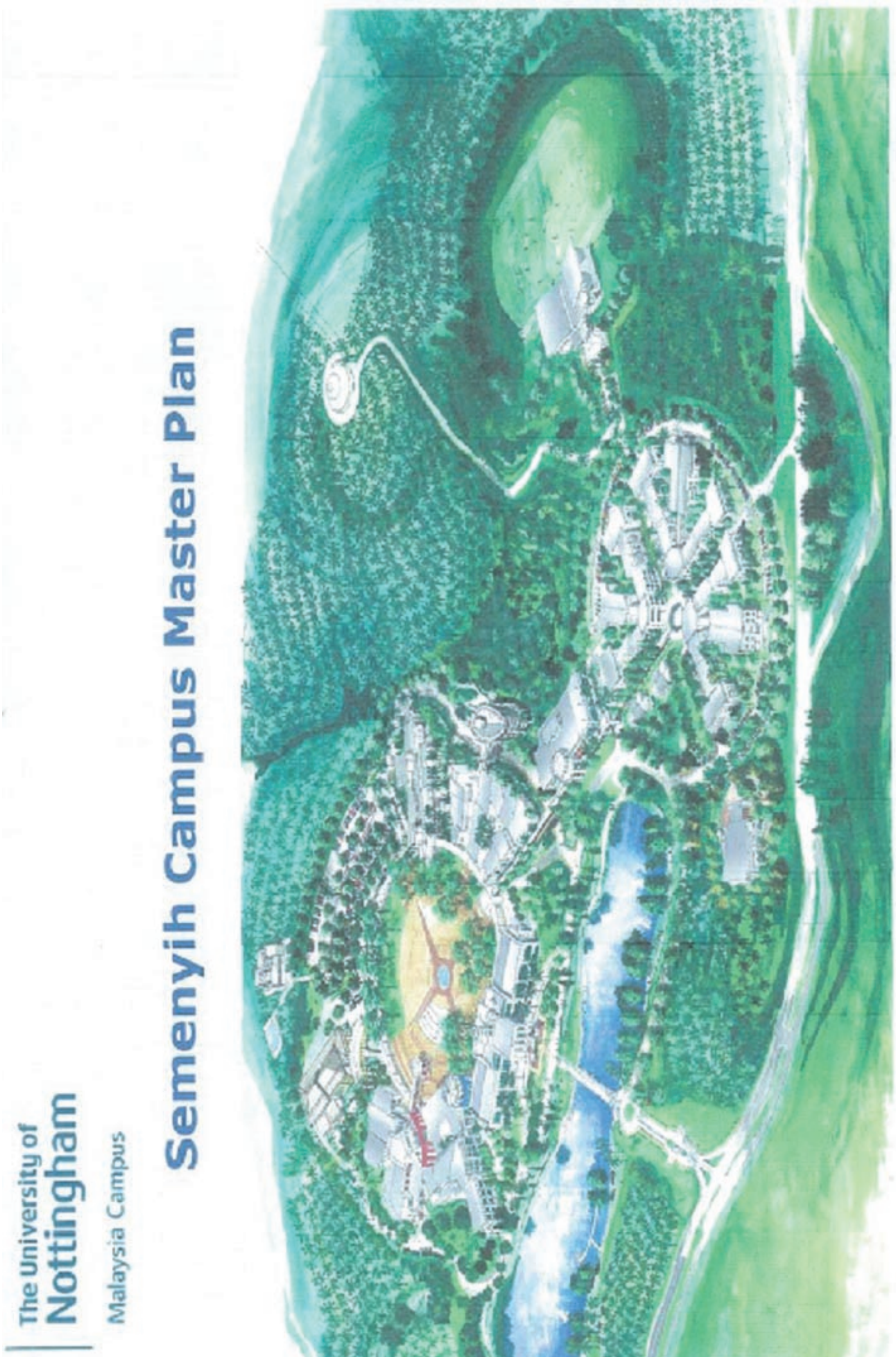
Activity	Objectives for 2003-04	Outcome
Information Services	Implement a new e-Knowledge Strategy	Ongoing
	Implement a series of new portals covering postgraduate admissions, students, alumni, business intelligence, research management and externally facing partners	Ongoing
	Implement a content management system to support an integrated e-knowledge strategy	First phase achieved
	Launch a new University website	Achieved
	Implement procedures to enhance the customer focus of Information Services	Ongoing
	Continue to digitise library materials and collections	Ongoing
	Support the e-learning strategy and enhancement of the use of online technologies to deliver content for student learning across Schools	Ongoing
	Implement a formulaic approach to the distribution of the Library Book Fund	Achieved
	Further invest in the infrastructure for Information Services to enhance reliability, robustness and speed of delivery	Ongoing
Infrastructure and the Environment	Plan and implement major infrastructure developments as outlined in the Capital Programme	Ongoing
	Commence the implementation of major projects funded through the HEFCE SRIF2 allocation	On target for completion in 2005-06
	Plan the development of sites in the Jubilee Campus zone	Ongoing
	Pursue opportunities for additional strategic land acquisitions	Ongoing
Regionalisation	Work with schools and colleges in the region to raise aspirations and enhance participation in higher education	Ongoing
	Create a performing arts workshop at the Lakeside Arts Centre to enhance the Centre's contribution to developing community links and supporting widening participation	On target for completion in 2004-05
	Extend the volunteer programme funded through the Higher Education Active Community Fund	Achieved
	Support, where appropriate, the East Midlands International Connections strategy	Ongoing
Management	Introduce a new structure for the Faculty of Medicine & Health Sciences to provide better support for biomedical research and teaching	Achieved
	Restructure and refocus the University's continuing education provision	On target for completion in 2004-05
	Review the structure of the Faculty of Education to optimise the configuration for research and teaching	Achieved
	Restructure and enhance the external relations function to take advantage of increasing media interest in higher education and ensure that the University's external face is effectively projected	Achieved
	Continue to develop the work of the Equality & Diversity Committee and its associated sub-groups	Ongoing
	Continue the Focus on Costs initiative to secure further efficiency gains	Ongoing
Finance	Maintain an operating surplus to provide funds for strategic investment	Achieved
	Initiate an investment programme designed to enhance research capacity	Achieved

資料６　ノッティンガム大学の海外分校のキャンパス・プラン

資料６－１　ノッティンガム大学マレーシア校のキャンパス・プラン

新キャンパスは2005年9月オープン予定（於：クアラルンプール郊外）

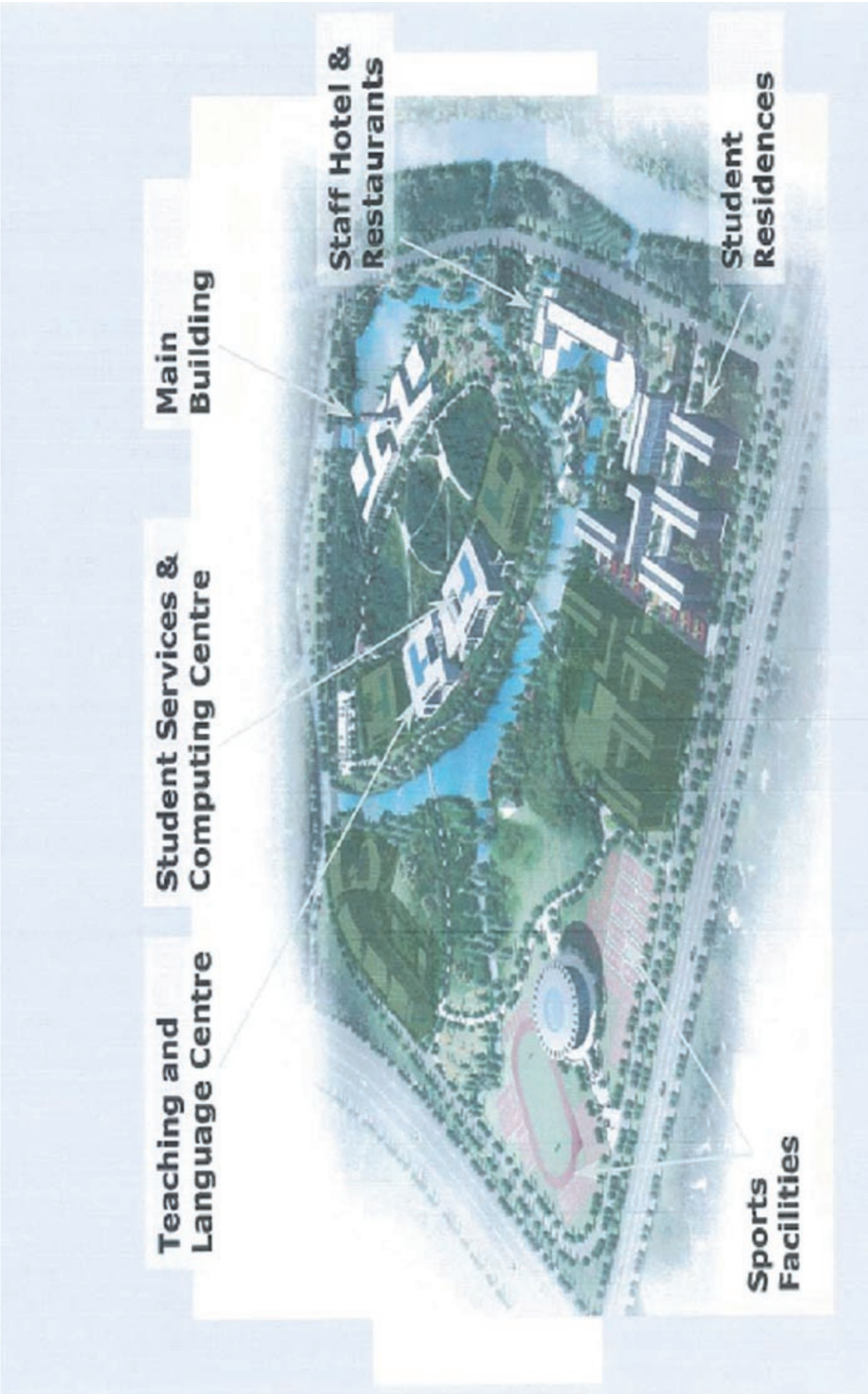
出典：ノッティンガム大学提供資料



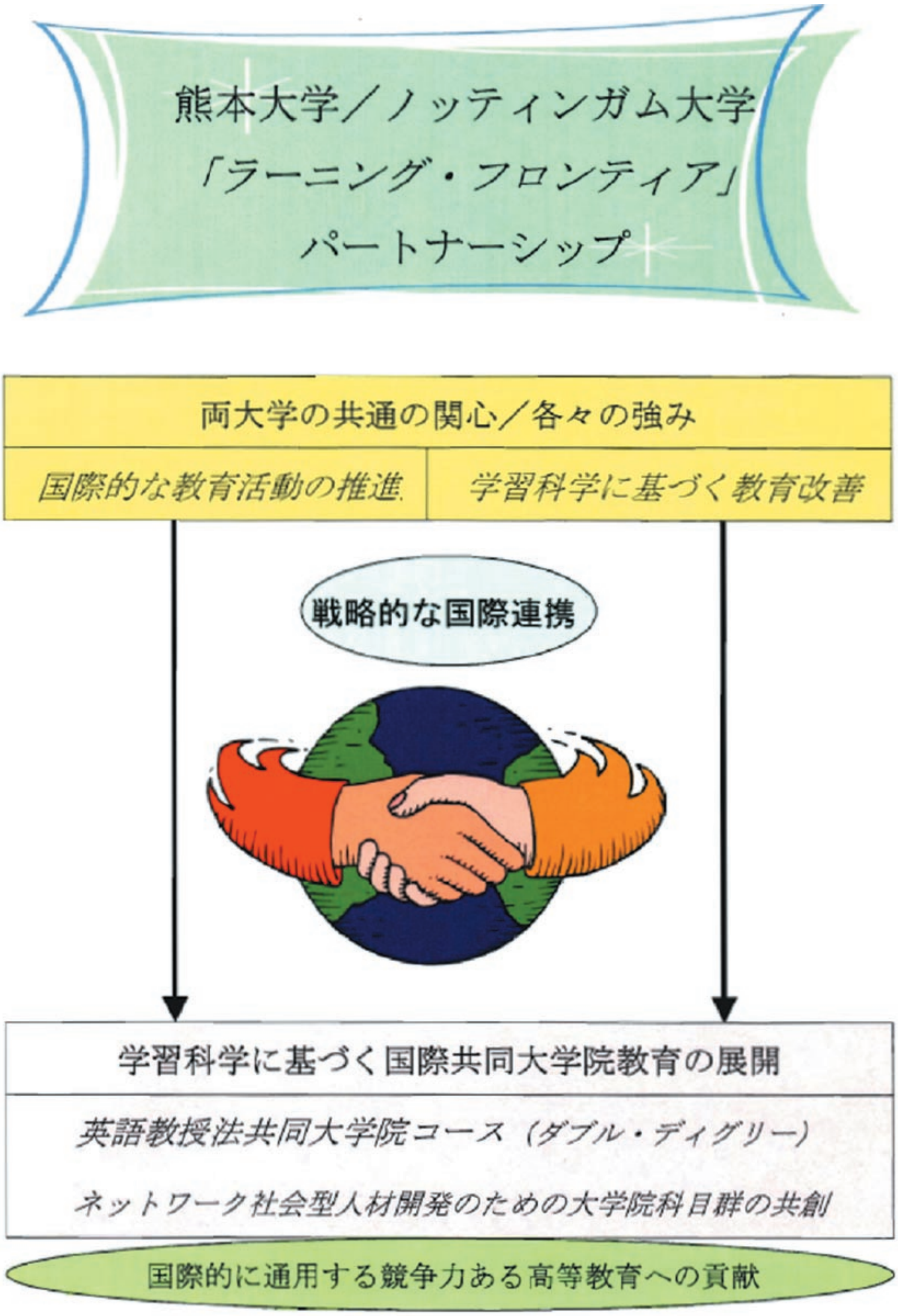
資料６－２　ノッティンガム大学中国校のキャンパス・プラン

新キャンパスは2005年9月オープン予定（於：寧波）

出典：ノッティンガム大学提供資料



資料７　熊本大学とノッティンガム大学の国際連携（イメージ図）



資料８　熊本大学とノッティンガム大学との間における覚書

資料８－１　熊本大学とノッティンガム大学との間における覚書（訳文）

熊本大学とノッティンガム大学との間における覚書（訳文）

教育研究における卓越性の更なる向上への関心と国際連携の価値への信念を共有し、熊本大学とノッティンガム大学は以下の通り覚書を締結した。

1. 本覚書は、「日英高等教育に関する協力プログラム」の下に行われた協議の成果である。ただし、本覚書の取り扱う範囲及び有効期間は、上記プログラムによる制限を受けるものではない。

2. 両大学は、相互に利益をもたらす分野において可能な教育研究の協力を追求する。その中には、学習科学・テクノロジーを利用した下記の協力事業、すなわち、「熊本大学／ノッティンガム大学ラーニング・フロンティア・パートナーシップ」の計画及び実施に取り組む可能性が含まれる。

3. 「熊本大学／ノッティンガム大学ラーニング・フロンティア・パートナーシップ」は、両大学が文書により具体的合意に達した場合に、両大学間の協力事業となる。当該事業は、次の二つの副事業から成る。一つは、英語を母国語としない者への英語教授法（TESOL）に関する大学院レベルのダブル・ディグリー（共同学位）プログラムを相互協力により創設するものである。もう一つは、人材開発（HRD）に関連する大学院教育科目群を共同開発し、両大学の学生にそれら科目群を協力して提供するものである。いずれも、学習科学・テクノロジーを基盤とする。TESOL プログラムは、日本人の英語教師のニーズに合うよう設計され、修了時に両大学の修士号又は博士号を取得することができる。HRD 科目群については、熊本（熊本大学）、ノッティンガム（ノッティンガム大学）、クアラルンプール（ノッティンガム大学マレーシア校）、寧波（ノッティンガム大学中国校）の修士課程の学生による学習が見込まれ、世界のその他の場所の学生によって学習される可能性もある。

4. 「熊本大学／ノッティンガム大学ラーニング・フロンティア・パートナーシップ」を含む両大学間の協力事業は、各大学の学務及び財務に関する規則・手続きに従って、利用可能な資財の範囲内で進められる。

5. 本覚書は、署名の日から５年間効力を有し、以降は、いずれか一方の大学が他方に少なくとも１２か月前までに文書で通知しない限り、自動的に５年間更新される。 本覚書の有効期間中は、少なくとも１２か月前までに一方が他方に文書で通知することによって、終了させることができる。本覚書は、双方の合意により改正することができる。

ノッティンガム大学長	熊本大学長
コリン・キャンベル	﨑　元　達　郎
日付： 2005年6月13日	日付： 2005年6月13日

Memorandum of Understanding
between
The University of Nottingham
and
Kumamoto University

Sharing an interest in developing excellence in teaching and research and a belief in the value of international partnership, the University of Nottingham and Kumamoto University have agreed on this Memorandum of Understanding as follows.

1. The Memorandum of Understanding is the fruit of discussions held under the auspices of the Japan-UK Higher Education Programme of Collaboration. Nonetheless, the scope and duration of the Memorandum of Understanding are not limited to those of the Programme.

2. Both universities will pursue possible collaboration in teaching and research in areas of mutual interest, including a possibility of undertaking to plan and implement the following collaborative project in the use of learning sciences and technologies, namely, "Nottingham - Kumamoto Learning Frontier Partnership".

3. The "Nottingham – Kumamoto Learning Frontier Partnership" may become a collaborative project between both universities on condition that both universities reach a specific agreement in writing. Such a possible project may consist of the following two subprojects. One of the two may be to collaboratively create double degree programmes at postgraduate level in Teaching English to Speakers of Other Languages (TESOL). The other may be to jointly develop postgraduate modules, which relate to Human Resource Development (HRD), and collaboratively provide students of both universities with those modules. Both subprojects may be based on learning sciences and technologies. The TESOL programmes may be tailor-made for the needs of Japanese teachers of English, who can obtain Master or Doctoral degrees from both universities upon the successful completion of their course. The HRD modules may be studied by Master course students in Kumamoto, Nottingham, Kuala Lumpur, Ningbo, and possibly other places in the world.

4. Any collaborative projects between both universities including the "Nottingham – Kumamoto Learning Frontier Partnership" will follow the academic and financial regulations and procedures of each university, and be taken forward within available resources.

5. This Memorandum of Understanding will remain effective for five years from the date of signature, and will be automatically renewed thereafter for a further five-year term unless either university gives at least twelve months' notice in writing to the other university. Within the period of validity of the Memorandum of Understanding, it may be terminated by either university with at least twelve months' notice in writing to the other university. The Memorandum of Understanding is subject to revision by mutual consent.

Signed

On behalf of the University of Nottingham	On behalf of Kumamoto University
Professor Sir Colin CAMPBELL	Dr. SAKIMOTO Tatsuro
Vice-Chancellor and President	President
Date: 13 June 2005	Date: 13 June 2005

資料９　ノッティンガム大学の情報サービスの組織図

出典：ノッティンガム大学提供資料

資料 10　ノッティンガム大学の遠隔教育（e ラーニング）による英語学修士課程

出典：ノッティンガム大学作成リーフレット

MA by Web Study:

MA Modern English Language
MA Applied Linguistics
MA Applied Linguistics and English Language Teaching
MA Literary Linguistics
MA World Englishes

These MA courses build on the international reputation of School of English Studies at Nottingham as one of the foremost centres for English Language research in the world. The Modern English Language programme provides a broad course of study in language and linguistics.

The many options enable students either to tailor a programme to their particular interests or to follow one of four specialised MA routes: Applied Linguistics, Applied Linguistics and English Language Teaching, World Englishes, and Literary Linguistics.

The principle of language study established at Nottingham combines theoretical and ideological dimensions with practical applications; we aim to be rigorous and principled while offering an approach to language study that is fundamentally humane. Course materials and teaching are available over the internet. Students have access to many online resources; they also have their own personal tutor for each module that they take. Particular features of the programme include:

- a theoretical grounding in research methodology and linguistic description
- one-to-one tuition with expert members of staff
- an online discussion board and forum
- innovative and engaging teaching methods
- access to many online resources
- great flexibility in course content, optionality, and changes in direction

All MA students in the School of English Studies join a lively and thriving postgraduate community. A voluntary 'Weekend-School' is held each summer, to which all students are invited.

Entry requirements

A good honours degree (normally upper second class) or equivalent is required. The MA AL-ELT additionally requires a minimum of two years of approved teaching experience (or equivalent).

For the distance learning mode, those whose first language is not English must achieve an overall score on the British Council IELTS test (Academic) of at least 7.0, or the equivalent TOEFL score (including the writing test). Please note that applicants from non-UK universities may be asked to supply a sample of written work. Other applicants with non-standard qualifications or other experience will be considered on merit.

1　www.nottingham.ac.uk

Course structure

Full-time students normally complete the course within 12 months; part-time students may take not less than 24 months and not more than 48 months to complete. Part-time study is strongly recommended.

All MAs begin with a preparation in **Descriptive Linguistic Analysis** (30 credits) followed by a further 90 credits in optional modules (which can be begun at any time of the year and completed as quickly or as slowly as required within guidelines). Areas available for choice include:

- **The Teaching of Language and Literature**
- **English Vocabulary:Teaching and Learning**
- **Discourse Analysis**
- **E-linguistics**
- **Language, Culture and Society**
- **Literary Linguistics**
- **World Englishes**
- **Syllabus Design and Methodology**
- **Narratology**
- **Language and Gender**
- **What is Literature?**

Additional specialist modules are constantly being added to the bank of options, and students are also able to follow certain other MA modules offered by the School of English Studies. A 60-credit dissertation completes the MA. Students who take at least two-thirds (120 credits) of their course, including the dissertation, in a specialised area can choose to be awarded the MA AL-ELT, MA AL, MA WE or the MA LL. Students who prefer to follow a more diverse programme will be awarded the MA MEL.

Assessment

All taught modules are assessed by written work of around 3,000 words or equivalent (for a 15 credit module). Tutors provide feedback on practice exercises as preparation, and detailed comments on assignments. The dissertation module is assessed by written work of 12-15,000 words.

Application procedures and deadlines

Candidates are encouraged to apply online at https://pgapps.nottingham.ac.uk/. This web page also provides extensive links to further general information about The University of Nottingham. Applicants who require a paper application form should contact the postgraduate secretary.

Enquiries

For further information please contact:

Dr Valerie Durow
School of English Studies
The University of Nottingham
University Park
Nottingham
NG7 2RD
UK

Email: valerie.durow@nottingham.ac.uk
Tel: +44 (0)115 951 5899
Fax: +44 (0)115 951 5924

Further information about research opportunities in English literary studies may be obtained from the School website:
www.nottingham.ac.uk/english

www.nottingham.ac.uk　2

日英高等教育に関する協力プログラム

「Leadership Developmentーリーダーシップの向上ー」プロジェクト

英国大学に対する訪問調査（スタディ・ビジット）報告書

—高等教育におけるリーダーシップとガバナンスー

2005年10月

編集・発行　日英高等教育に関する協力プログラム日本側推進委員会事務局

（（独）大学評価・学位授与機構）

〒187-8587　東京都小平市学園西町１－２９－１

電話：042-353-1500（代表）