

## 第 12 章 イギリスの大学における資源管理 - エジンバラ大学を事例として -

アーヴァイン・ラプスレー  
(イギリス エジンバラ大学)  
両角亜希子訳  
(産業技術総合研究所)

お招きいただき、ありがとうございます。今日は、イギリスの大学で起こっている問題についてお話するようにお願いされています。まずは現在起こっていることの概要について説明し、その上で、大きな変化のさなかにある私の大学(エジンバラ大学)についてお話ししたいと思います。

### イギリスの大学財政改革 - コストセンターと予算の権限委譲

この国の改革におけるすべての問題は私たちイギリスの大学にとって重大な影響を持つものです。資料 (文末参照(以下の資料も同様))をご覧ください。

イギリスでは 1985 年にジャレットレポートが出され、そこでは大学をコストセンター(cost centers)としてみる考え方について検討しています。この概念によれば、大学組織は中央集権的な考えから脱却しています。これはすべての大学で採用されている考え方というわけではなく、いくつかの大学で採用されています。コストセンターを持ち、予算をそこに委譲している大学もあれば、このような新しい考えを導入するのに、相当多くの時間がかかる大学もあります。

それは大学の機能までも分けることを含んでいます。私は古い大学(old universities)の出身です。イギリスにおける古い大学というのは、オックスフォード、ケンブリッジ、エジンバラ、ロンドン大学のことを指しています。また、赤レンガ大学と呼ばれる、マンチェスター大学、シェフィールド大学もあります。イギリスには新しい大学もあり、たとえばウォーウィック、スターリング大学があります。

古い大学では、コストセンター導入や予算の権限委譲への動きはもっとも遅れています。この問題は、大学が自身をどのように捉えているのかであり、あるいは現状に対する問題や大学にとって何が重要で、何が重要でないのかに関わる問題なのです。

### 業績指標の導入

さて、イギリスの大学では、業績指標(performance indicators)を用いるようにという大きな圧力がありました。それは、1987 年初頭にはじまりました。私たちは大学に業績指標を導入する最初の試みを開始し、これを続けています。私たちは、基本的に財政審議会(funding council)からの包括的な調査になれてきました。達成指標導入のはじめの試みは

CVCP と呼ばれる組織によって行われました。CVCP とは、大学自身が主体となっている機関で、古くからありますが、要するに学長等(principals and vice-chancellor)の委員会で、現在は University UK という組織になっています。この発表では、CVCP に限定して、見ていこうと思います。ここでは、1999 年について述べますので、財政カウンスル(funding council)が大学に資金を提供していました。彼らは 1999 年に活動を開始しました。さて、ここでいくつかの業績指標をみて、それから、資源配分とパフォーマンスの問題について、考えてみたいと思います。これら二つは別々というよりもむしろ一体となって機能する体系であります。

### 研究評価

まずは、1980 年代にスタートした RAE(Research Assessment Exercise)について説明します。これは 5 年ごとに行われます。全大学の、全学科(subjects)が点数をつけられます。もし、獲得した点が 1 または 2 であれば、研究資金をもらえません。3 点であれば、少しの研究資金がもらえます。もし、満点である 5 点をとれば、格別の研究資金を獲得できます。私のユニットは 5 点をとりましたので、私たちはハッピーなのですが、5 点の場合でも決して十分な研究資金が配分されるわけではありません。

### 教育評価

さて、私たちには、もうひとつ、教育の質の評価(quality assessment)というのがあります。現在、イギリスではこの質的評価をめぐる、大きな議論が交わされています。これまで採用されてきたアプローチは、学科(subject)を基礎とするものでした。つまり、専門領域が、たとえば、化学の場合、地理学の場合、財政学の場合など、いろいろありますが、とにかく、あなたはその学科を選択して、すべての学科がある一定の期間に、評価を受け、われわれは資金を得る仕組みをとっています。このやり方はとてもコストがかかります。そして、この評価を行うには、多大な労働力を必要とします。また、訪問をうける機関の側から見ても、これはとてもコストがかかります。なぜなら、彼らもまたそれに多くの時間と労力をつぎ込むからです。

そこで、もはや学科ベースで評価するのではなく、大学レベルの評価へ移行させようという圧力が現在あります。そして、こうした動きの中で、大学は学生のために何を行っているのかを説明する試みが模索されています。

様々な観点、すなわち、通学ガイダンスの観点から、パストラルケア(教員が学生に与える助言)の観点から、図書館の提供という観点から、講義とサポートの結合という観点から、大学が何を行っているのか、いわば大学が組織として、こうした機関によって調査されるのです。

これはかなり劇的な変化になると思われます。なぜなら、特定の大学で、よい教育の質を持っているのか否かが、明確に問われることになるからです。

こうして見てきたように、90年代に始まった学科のパフォーマンスの評価は、それを実施する側からみても、多くの時間を費やすものであり、また同時に評価される機関としても、とてもコストのかかるものであったため、はやい局面で見直しを迫られることになりました。

### 業績指標の例

ここでいくつかの業績指標を具体的に見てみましょう。

これらは初期段階から用いられている指標です。資料 [をご覧ください](#)。こうした指標は、はじめはそれがどのくらいの影響力を持つかに着目され、数値化されました。

たとえば、学生 1 人当たりコストや研究収入はとても大切です。また、大学院での活動も重要です。同時に、研究学位の提出率(submission rates: research degrees)や退学等による学部学生の損失 (undergraduate wastage) も今なお、大きな課題です。

これらは 1987 年に始まりましたが、その多くは私たちが今も使用しているという点で、かなりの連続性を有しているといえるでしょう。

学生 1 人を卒業させるのに必要な費用(cost per graduate)、フルタイムスタッフあたりの FTE(フルタイム換算)学生数、フルタイムスタッフ 1 人あたりの設備費、アカデミックスタッフとサポートスタッフの比率、これらの指標も、組織のキャパシティがどの程度あるのかを知るための主要な指標です。

これらの指標のすべてが継続的に、大学のマネジメントに使われているわけではないこと - おそらく、かなりトップレベルのマネジメントによってのみ用いられていること - は適正 (fair) だといえます。これらはほかのものと補完しあっています。

次に、デパートメントレベルに焦点をあててみていくことにします。

### 研究評価と資源配分

大学へのインパクトという観点からは、おそらく RAE がもっとも大きな影響を与えたといえます。RAE とは、全機関の全学科の研究スコアをととても精密に測定することです。研究評価は、国中で学科を単位として行われるものですが、機関ごとにその結果を集計すれば、それが大学の概要にもなります。

これにはいくつかの利点があります。ひとつにそれはアカデミックス(大学人)によって、相当の「値付け」(buy-in)が行われることです。私たちは、アカデミックな世界を信用しています。私たちがそれを重要だと考えるのは、研究や専門領域に値をつけることであり、それによって価値付けされる側面が多々あるからです。したがって、彼らはそれに協力的ですし、賛成しています。

政府の立場から考えると、RAE によって明確に測定し、それに基づく資金配分が可能になります。教育評価のように、それがよいものなのか、そうでないのかを判断する方法では

フラストレーションがたまります。よいか、悪いかを判断するかわりに、能力を 1, 2, 3, 4, 5 の 5 段階にスコアをつけます。これにより、資金配分がより簡単になります。

イギリスの最近の動きとしては、スコアが 1, 2, 3b の場合は研究資金を与えないで、3a, 4, 5 の場合のみに与えようというものがあります。こうした試行錯誤がつねに行われています。

### **オックスフォード大学とオックスフォードブルックス大学の比較**

ここで、RAE と資金配分のインパクトについて、ひとつの例を見ていきましょう。資料をご覧ください。

ここでは、古くからの大学と新しい大学の、2 組織を比較することにします。2 校はよく似た校名を持っています。また同じ市内(Oxford という伝統的な街)に位置していますが、一校(Oxford Brookes 大学)はとても新しく、もう一校(Oxford 大学)はかなり古くから発展しています。資料 は、1996 年の RAE とそれによる資金配分の結果を示したものです。ここにそのインパクトを読み取ることができます。

ファンディングという観点から、Oxford 大学と Oxford Brookes 大学の違いは明らかです。統計数値に注目してください。Oxford Brookes は教育大学です。Oxford は学術的に偉大な研究大学です。ここで示したのは、政府による資金配分額(100 万ポンド単位)ですが、とても意味ある違いを示しています。これは RAE のインパクトの驚くべき一例です。さきほど申しましたように、ほとんどの学者はそれを受け入れている一方で、彼らが受ける研究資金の金額にあまり満足していません。彼らは常に、より多くの研究資金がほしいと望んでいます。

この資料から、イギリスの大学全体に RAE の効果がどの程度の広がりを見せているのがご理解いただけたかと思えます。すべての古くからある大学、すべての新しい大学にその影響は及んでいますし、私たちのところでも同様のパターンを見ることができます。つまり、RAE は大学の活動にとっても重大な圧力を持っているのです。

イギリスの大学では、大きな変化に直面しています。イギリスの大学の問題について触れてから、私の大学の例について述べたいと思います。

### **大学組織のパーспекティブ**

資料 をご覧ください。

大学組織には、一元的な(unitary)パーспекティブと多元的な(pluralist)パーспекティブがあります。多元的なパーспекティブは、大学の伝統的なやり方で、イギリスにおいてもこうした視点で運営されてきました。大学人(academics)は、大学内で、つまりすべての委員会で、組織としての大学の経営で、主要な発言権を持っています。

つまり、多元的とは、すべての大学人が影響力を持っていることです。

これに対して、一元的とは、より企業モデル、もしくは商業的な会社を基礎とするもの

です。つまりトップダウンのアプローチです。1人のボス、それが一元的なシステムです。こうした区分に関しては、次のような傾向がみられます。すなわち、古い大学では多元的、新しい大学では一元的な傾向があるということです。しかしながら、古い大学に対しても、一元的システムへの圧力があります。

このことは、大学の学長を最高経営責任者(chief executive)としてみなすかという問題につながります。それは大学の学長にまったく異なる種類のラベルを付与することを意味します。

私は自分の大学の学長を“principal”と呼びます。私は彼を“chief executive”とはいいません。というのも、最高経営責任者(chief executive)とはまったく別の意味を持つからです。それは大学をビジネスのように、捉えていることになります。しかしながら、多くの大学でこうした動き、すなわち、大学の学長を最高経営責任者と呼ぶ動きが見られます。

大学に新しい内部計画と資源配分メカニズムを導入しようという大きなプレッシャーがあります。というのも、これまでのシステムでは、時間がかかりすぎること、伝統的すぎること、十分に焦点化されていないこと、問題をきちんと処理していないこと、大学が応答的であることを認めていないこと、などいくつかの問題があるからです。

こうした背景で、大学内の計画と資金配分に対する大きな圧力があるわけです。これはすべての大学にとって大きな課題になっています。

### 1969年の改革案

ここで私は1969年の改革案をお見せしたいと思います(資料 後半部)。と申しますのも、この1969年の改革案は教育省から出されたのですが、ここで示された課題の多くは、30年後のイギリスの大学においてもなお、大きな課題であり、大学がいかにか時間をかけて変化するものなのかを、とてもよく示している例だからです。このアジェンダで示されたプレッシャーは、現在も存在しているのです。

- たとえば、学生のためのローン (loan finance) です。かつて私達は学生に対する奨学金制度を持っていました。いまや大学は自身で授業料を支払う学生を持つようになりました。そこで、学生のためのローン資金があるわけです。
- 特に、パートタイムコース、あるいは、2年生の学位コースでよく使われています。イギリスでの正規の学位は3年ですが、スコットランドでは4年です。年限を短く圧縮するようにとのプレッシャーがあります。また、1年を通じて大学を利用するようにとの圧力があります。すなわち、2セメスターよりは3セメスター、3セメスターよりは4セメスターが望ましいとする圧力のことです。これによって大学の施設設備(plant)

をより効率的に使えるからです。これは大学を、とても産業的な(industrial)ものとして試しています。そうした視点は、大きな論議をかもし出す問題です。なぜなら、伝統的な大学の学者は、これによって実際に、研究時間がへらされ、大きな混乱をもたらすからだと述べています。しかし、現実問題として、2年の学位という可能性は大いにありそうです。

- 次は、施設設備(facilities)のより徹底的な活用です。空間を最適に活用するために、使用されていない資産を確認し、不要な資産を減らして集中的に使用するように、大きなプレッシャーが大学にのしかかっています。
- 大学間の協働を大いに促進させようという動きがあります。これは、69年の改革案で提案されましたが、今日でもなお課題となっています。
- 学生の住居(寮)についてですが、住居は政府によって資金が供給されるシステムをかつては有していました。それがいまや大学はローンを作ったり、保険会社や銀行と契約したりしており、かつて保有していた所有権を民間の企業に移行させる計画を持っています。
- より地元の学生を、という方向ですが、これが意味するのは、大学の所在地の近くの学生をより多く入学させようという話です。国(この場合イングランドとスコットランド)もしくは地域をまたがってやってこなければならない学生と比べて、よりお金がかからないからです。
- 学生・教員比率を増やす、というのもあります。30年前には、教員1人あたり学生数は10人だったのですが、現在では20人、場合によっては30人ということさえあります。
- 留学生にかかるコストを減らそうという圧力があり、これによって留学生からの収入(授業料)を最大化させる方向へ動きました。

これまで見てきた改革のアジェンダですが、その多くはいまもなお、課題として存在しつづけているのです。

イギリスの大学を理解するために、私達はその構造を全体にわたって理解することもまた必要となります。こうした観点から、大学システムに何が起こったのか、そのとき、こうした変化の多くがなぜ起こったのかについて説明したいと思います。

私達はイギリスの大学を取り巻く外部の環境に注目する必要があります。そこで何が起きているのかを説明します。資料 をご覧ください。

### エリートからマス教育システムへ

イギリスで外部環境に関して起こったことで最も重要なことの1つは、マス教育システムに移行したということです。私達は、エリートからマスシステムへ移行しましたが、これによって特に古い大学を中心として大きな当惑・不安が引き起こされました。イギリスではそれまで、二元システムを採用していました。二元とは、一方で、オックスフォード、ケンブリッジ、エジンバラ、ロンドンなどの古い大学、もう一方では、ポリテクニクや技術大学の2グループを分けるということです。2つに分かれています。すべて大学です。1992年にすべてのポリテクニクが大学に昇格し、二元システムを廃止しました。この1992年の大きなインパクトは、大学昇格による大衆化と再編成であり、このインパクトによってイギリスの大学の数は劇的に増加しました。要するに、かつて古い大学だけを「大学」と呼んでいたのを、いまではすべてが大学になるという問題を持つことになったのです。

私達は、学生の進学率を上昇させようという、政府の政策を強化してきました。1991年に、イギリスでは、進学率を33%に引き上げること、又は18歳人口の1/3が大学に入学することが期待されていました。これは高い進学率といえるでしょう。経済活動の中で、科学教育の水準を改善するためというねらいのためです。

つまり、経済状況を改善するために、大学をまず改善するのです。

### 財政の逼迫

私達は資金調達における逼迫(funding constraints)についても理解する必要があります。大学システムの中で、私達が資源の単位(unit of resource)と呼ぶものがあります。資源の単位とは、大学がすべての学生をサポートするために必要な資金額のことです。資金の単位は、適切な教員数、図書館の設備、電子機器、共通経費その他大学にかかる費用のために十分な資金を提供しなければなりません。

資源の単位への資金配分を見ていくことにしましょう。

資金源のひとつである大学の財政カウンスルが行っているのは、資源の単位と資源の量(単位費用)を区別することです。

資源の単位には、たくさんの要素があります。また、もし授業料だけを得ても、それで学生にかかる全費用をすべてまかなえるわけではありません。

これは進学率を引き上げるための誘導なのです。

1994年から1999年の5年間に、大学に実質上の行き詰まり、つまり財政収入増加率が実質で、年平均0.06%でしかないという停滞、という状況がありました。

この事実から、大学がいかに困難な状況であったかがわかりいただけるかと思います。

国家システムからの資金調達という観点から、私達は非常にインプットが限られており、大学がその他のいろいろなタイプの資金を得るための方法を模索しなければなりません。

ところで、この実質収入の行き詰まりがありますが、それと政府の進学率上昇の政策との関係について確認しておく必要があります。

進学率という観点から見ますと、伝統的な古い大学では 17%、1992 年以後に昇格した大学では 11.5% 上昇しました。ただし、古い大学に関しては、かなり少ない学生数からスタートしたことを忘れてはいけません。

全体としてどの大学でも学生数が増えました。より多くの学生が大学に進学することを私は好ましいと考えています。

このように私達は財政的な圧迫からかなり強力なプレッシャーをうけた状況にあるため、大学は企業のように行動することや、よりよい内部計画や資金配分システムを構築すること、進学率を上昇させることなどのプレッシャーにさらされているわけです。ここで私の大学の例について少しお話しして、そのあとに一般的な課題に戻りたいと思います。

### エジンバラ大学の組織構造とマネジメント

資料 をみてください。

これがエジンバラ大学の組織図です。トップに大学の「コート」があります。これはガバナンスにおいてとても重要な組織です。大学のコートは、企業からの人材、教授から、また大学自身から選ばれた人物によって構成されています。彼らは大学の政策を実現させます。

もし大学が重要な方針転換をする場合は、大学コートの承認を得なければなりません。学生の代表も大学コートに参加しています。

学生のなかには、学生自身によって選任されたものがあります。その人物は、大学コートに課題を提起することができます。もし、学生に意見がある場合は、それを拾い上げることができるのです。これが大学のまさにトップの組織です。

つづいて、エジンバラ大学には、CMG: Central Management Group (本部管理グループ) があります。これは大学のトップマネジメント組織です。ここでは、主要資源委員会(Key Resource Committee)という組織をもっていますが、これは学長が議長をつとめます。学長が最高執行部(chief executive)であり、一人でものごとを進めることができます。学長は CMG の議長であり、CMG では資源配分における、プライオリティの変更という重要な決定ができます。つまり、これが大学をマネージしているのです。CMG が学長に助言を行い、学長はその意見を採用します。これは、効率性の強化とよりよい資源配分をのぞむ、内部



のクライアントからの圧力を具現化した動きです。

私達は、政策委員会(Policy Committee)というのも持っております。これも学長が議長で、主要資源委員会への助言を行います。

たとえば、この委員会は、もし伝統的な学年(academic year)制をセメスターシステムに変更しようと考えたら、それを大学に助言します。しかし、もっと決定的なのは CMG です。CMG は資源を持っています。そして、重要な決定権をもっています。

この下に、ファカルティグループ(Faculty Group)があります。

私達がファカルティグループで持っているものは、大学の2つの部分と一緒に組み合わせる複雑な過程を有することを示しています。

ひとつはアカデミックで、伝統的に学部長(dean)という、学術上のすべての課題における責任をおうポジションがあります。質の問題、学生の課程変更の問題などはすべて学部長が対処する問題です。

それから私達は、とてもスコットランド的な表現ですが、プロボストと呼ばれるシステムを導入しています。いまや、プロボストは他の大学にもありますが、これはもともとスコットランドの表現です。プロボストというのは、とても重要な人物です。

現在ではプロボストは、学部長を兼ねています。プロボストは予算を掌握しています。彼は主要な予算の所有者です。また同時に、彼は学術上の責任も持っており、つまり2つの役割が一緒になっています。

エジンバラ大学では、2つにわかれた組織をもっていますが、本当はひとつの、めずらしい構造といえます。

それぞれのファカルティグループ内に、8つの学部(faculties)を持っていますが、同時にそれらは、4つのファカルティグループを構成しています。それぞれのファカルティグループは、計画・資源委員会のプロボストによって、助言をうけます。

私もファカルティグループの計画・資源委員会のメンバーです。私達は、すべてをみることができます。どのような資源の導入であれ、新しい指名であれ、私達は取り替えることができるし、料金を課すことができるのです。これはファカルティグループ内でとても影響力の大きい委員会です。

ファカルティグループの会には、私達が計画ユニット(planning unit)と呼ぶものがあります。

私は計画ユニットの長であり、長として予算を委譲されています。さて、これが私の大学

で現在、機能しているシステムです。

これは私達がまさに現在取っているシステムです。しかしながら、私達は変化、しかも劇的な変化の過程にあります。私をはじめに申しましたように、私達は新しい内部計画、資源配分の新しいシステムにむけて、変化している過程にいます。私達の大学が相当大きな変化の中にあることを、ここでお示ししたいと思います。

### **エジンバラ大学の組織図**

資料 をご覧ください。これは私達の組織図です。私達は、3つのカレッジを持っています。エジンバラ大学では、理工学(Science and Engineering)、医学(Medicine)、人文社会(Arts and Social Sciences)という3つのカレッジを持っています。予算は、おおまかにこの3つのカレッジを単位として分割されています。さらにこの3つを分割してみます。

私がおりますカレッジで、詳細な分析をしました。

たとえば、私達は、音楽のファカルティを持っていますが、これはとても小さいのです。ファカルティーメンバーは16, 17人しかいないとても小さいものですが、いまなお、ファカルティと呼ばれて、100年以上存在してきました。

私達は神学のファカルティを持っていますが、これはとても重要で、エジンバラというスコットランドの長、スコットランドの教会の中心に属しており、教会の聖職者になるものを教育してきました。神学のファカルティはとても重要ですが、いまも小さいです。

私達が組織の再編成(restructuring)を行うとき、ファカルティが行います。

エジンバラ大学では、カレッジ(colleges)やスクール(schools)があります。私達は何世紀も存在してきた法学部(Faculty of Law)がありますが、それは私のスクールよりも小さいです。

私達はマネジメンツスクールを持っていますが、これらのカレッジの外、おおよそ20のスクールがあります。

新しい構造と劇的な変化は、私達がそれをどのように行うのか、どのように理解するかと深く関わっています。

### **大学組織の類型化**

資料 をご覧ください。

大学内には、様々に異なる組織部分を持っています。

いろいろなタイプの組織があるので、説明していきましょう。大学はより多くの収入を獲得するというプレッシャーにさらされています。私達は中央政府から来る資源が減少し

ているので、見込みのある収入源を探しています。これにはいくらかの方法がありますが、そのひとつはそのために自身をどのように組織化するか、という方法です。

このカテゴリー A はまず考えられる組織化の方法です。

私達は教育活動を行う部門を基礎とするコストセンターを持っています。これをカテゴリー A と呼んでいます。これは教育活動の主流です。

これ以外には、カテゴリー B の活動があり、その中に商業市場に近い活動があります。その活動ではコストをコントロールし、価格を提示します。プロフィットセンターの一種のように、コストと価格を私達は市場を通じて決定するということです。

そしてさらに一歩進んだものとして、スピノフ会社があります。これは投資センターのようなものです。

新しいアイデアを持っている場合、それを市場に出し、会社を作ることを指します。銀行から融資をうけてそれを作ってもよいし、投資会社に資金提供をしてもらって作ることもできます。

大学の企業化がうまく言った場合、私達はイノベーションと新しいアイデアを開発するための営利 (commercial) 企業をわけて作るがあります。

大学はこれらのすべてを行えます。

### **予算の委譲**

そして私達は独自の予算システムを持っています。

資料 をご覧ください。

学長というのは絶対的に中心的存在です。ここでは、現在の予算システムと将来の予算システムを対比して示してあります。さきほど申しましたように、エジンバラ大学ではファカルティグループにプロボストがいます。彼らは請求を委任されている給与支払いやその他の費用、あるいは収入を処理します。

また計画ユニットの長は、設備費、旅費、臨時の教育費、給与を管理します。

部門の長は、消耗品、電話代、限られた範囲の旅費について管理しています。これが現在のシステムですが、これを変更させようとしています。

つまり、カレッジの長がプロボストの責任をひきうけ、スクールの長が計画ユニットの長の責任を少しこえた責任を、グループ長が財政センターより少し少ない責任を持つことになります。新しいシステムでは、カレッジの長とスクールの長の地位を強化させているのです。

現在のシステムでは予算が下りてくるまでに、どの程度時間がかかっているのかはおわかりいただけるかと思います。

すべてのスクールをプロフィットセンターにするかどうかについて、おおきな議論がありました。どのスクールでも給与の支払いと収入の管理については全面的に任されています。これは本当にとっても重要なことなのですが、大学の中には利益が多いところと、そうでないところがあるのです。

もし収入を獲得してきたひとつの学科(subject)だけで、その収入を使うことになれば、存在自体が危ぶまれる学科がいくつか出てくるのは必須なのです。そこに大学という主体、大学という概念に関わる根本問題があるのです。

あまりにそこからかけ離れて考えすぎてしまうと、危機にさらされる学科が出てくるかもしれないのです。これは私のように、大学という存在の価値を信じているものにとっては重要な課題です。ですから私達はいまなお、予算の権限委譲について改革していますが、どのように予算を配分するのかについて、議論を続けていくつもりです。

### **予算サイクル**

つづいて、私達の大学での予算サイクルについて簡単にご説明したいと思います。資料をご覧ください。これが計画プロセスのサイクルとなっています。

夏が終わると、計画のシナリオにプロボストに示します。そこで理解しておかなければならないのは、予算はかなり行き詰まっているため、計画シナリオでは、予算は数%程度の増加しか認められていない、厳密に言えば、それは実質、±1%の間程度なのかもしれませんが、別のシナリオを示すのです。

それから計画ユニットは、12月に計画・資源委員会にプランを提出します。その計画はCMGに持ち込まれ、そこで再検討されます。再検討された計画は、ファカルティグループに再び戻され、通常は3月ごろにCMGがその計画を最終的に完成させて、予算が通知される仕組みになっております。これは比較的よく採用されているシステムと言えるかと思います。このシステムはよく機能していますが、現在のような停滞状況でなく、もっと資源が多ければよりよく機能することでしょう。

予算は、ふつう私達が何に焦点をあてるか、何が可能で何が不可能なのか、何が欠けていても行うことができるか、について書いてあります。これは、場合によっては、選択したくない決定も行わねばならなくとてもハードなものです。ですから、決して楽しい活動というわけではありません。

## 業績指標

これが私達の予算システムですが、これと一緒に業績指標についても見ておきましょう。資料 をご覧ください。

私達は財政のパフォーマンスに関して、破られてしまうかもしれないのですが、公式的な期待があります。たとえば、私達が予算に不足があった場合、大学コートや財政カウンスルから認められた場合、赤字ベースの予算計画を立てた場合などです。まあ、それはほんの短い期間のことでしょうが。この場合、何らかの健全状態への修復計画を持たなければなりません。私の大学ではそれをしばしば行う時期もありますし、全く行わない時期もあります。つまり、サイクルがあるのです。時には不足することもありますし、そうでないときもあるからです。

1つのお話をしましょう。私は1991年にエジンバラ大学に就任しました。私は絵画が大好きです。芸術をとっても愛しています。

大学は以前、私がそれをとても気に入っているという理由から、大学コレクションの絵を私のオフィスにくれる約束をしていました。しかし、私が1991年にエジンバラ大学に来たとき、大学は財政危機に直面していました。

私は芸術センターに電話しました。「おはようございます。ラブスレーです。」「どのようなご用件でしょうか。」「絵画を何枚か、私のオフィスにいただけますか。」「あなたに差し上げる絵はありません。なぜなら、お金をつくるために、それらを売ってしまいましたので。」

結局は、私が主張しつづけたので、絵を譲って貰えました。2枚持っています。しかし、こうしたプレッシャーがかかる状況にいますし、そこから財政システムの不安定さを感じていただけたと思います。

政府はいつも支出を減らせ、減らせと言っています。これもリストラの一部なのです。

研究のパフォーマンスに関しては、RAE(Research Assessment Exercise)というものがあります。私の大学では、いつもRAEでとてもよい結果をとりますが、これは完全にうまく機能しているわけではありません。一例を示しましょう。

1996年にRAEが行われましたが、トップスコアの数を見て、それをスコットランド全体の予算をベースとして考えて見ますと、エジンバラ大学では学科単位の評価、スコットランド全体で使える研究資金の2/3も得られる計算になります。

## 中間評価の実施

これは他の大学にとっては、クリティカルな問題となるでしょう。ですから実際はその

ようなことは起こりません。ですから、私たちは常にどこか不満を感じてしまうのです。私は不平をもらすようなことはしたくはありませんが、私達の大学は現在よりもっと多くの資金をもらうべきだと感じています。私達は研究のパフォーマンスと卓越性(excellence)について中間評価(interim review)を行っていますが、これはとてもよい計画です。

次の RAE が行われるまで、5年間も待つのでは、機関は乗り遅れてしまいます。こうしたプロセスで、私達はとてもよくやっておりますし、計画というのは重要です。

私達は、教育の質の評価も行っています。これについては、ユニットの教育資源の配分と関連づけており、いまのところ、それを保証としての質評価(quality of insurance)と呼んでいますが、5年後との評価にあわせて、中間評価も行っています。また、教育プログラム評価(TPP: Teaching Program Reviews)の評価もあります。中間計画の過程で、外部からの声を反映させることもあります。

## 大学の「マクドナルド化」

さて、ここで大学の「マクドナルド化」について少しお話ししたいと思います。資料をご覧ください。

みなさん、マクドナルド化についてはご存知ですか。マクドナルドは知っていますか。世界中のどこを旅行してもマクドナルドレストランがありますね。まるでマクドナルドが世界の広範囲に広がるかのように、物事が広がる状況を示す理論があります。アイデアはとてもシンプルです。なぜなら、マクドナルドの理想化とは、効率性、計算(calculation)自助(self-help)につきるからです。彼らは、あなたの料理をテーブルまで運ぶことをしません。あなたはそれを自分で行います。つまり、すべてが標準化され、すべてがパッケージ化されているのです。これがマクドナルドのアイデアです。

私達にとって、McUniversity とは、何を意味しているのでしょうか。

McUniversity が意味するものを学生の立場から考えると、コンピュータをもとに学習し、ビデオ、テレビを利用し、高名な教授の出演するテレビ授業を受けることとなります。

学生たちは大学で起こっているすべての情報にアクセスできるスマートカードを持っています。スマートカードで、すべてにアクセスできます。教育教材の内容は均一で、学生は私語もせず、ドロップアウトは少ないのです。

これは 21 世紀の学生生活についての厳しいストーリーです。そして大学にとっても厳しい話です。もし説明のうまい教授を持っていれば、もし学生が知的に多くのことに挑戦することを望んでいたなら、もし学生が画一的で標準化されパッケージ化された教育を望んでいたなら、これは厳しい話です。そしてその提供者としての私達にとっても厳しい話なのです。

ところで、マクドナルド化された大学とは何を意味するのでしょうか。よりコンパクトでムダのない教育サービス機関でしょうか。ここではすべての費用はコントロールされています。たくさんの数の学生数を必要としています。彼らにTV世代の興奮、カラー、楽しみを与えたいと思うでしょう。どのような奨学金も提供しません。

また、階級の区別があります。よりよい学生は伝統的な大学に行き、より貧しい学生はマック大学に行くのです。イギリスでは、古くて伝統的な大学に行くために、誰がお金を払ってくれる人なのかを、期待することになるでしょう。

マック大学はより廉価になるでしょう。大学の講師の職は、マックジョブになるかもしれません。パートタイムで低賃金、ベネフィットはほとんどない、ということです。これははらはらするようなキャリアです。私のキャリアは歓喜にみちてきました。既に存在している知識を再生産することは新しい知識の創造ではありません。

大学が伝統的に提供してきたものをどこが提供していくのか、大学は他の機関と競争するのです。

マイクロソフトはコンピュータの教育訓練を提供しており、この点で大学と競い合っています。しかし、この世界は私達が知っているような大学を持続できないので、矛盾があります。

これはアメリカの社会学者ジョージ・リッティアが「来るかもしれないし、来ないかもしれない」と呼ぶ見方です。これには成り行きを見守ることも必要でしょう。もっともこれらのいくつかのことは既に起こっています。

とてもきびしい現実になることでしょう。私達は水晶玉のようなあやふやなものに頼っているのです。

イギリスでは大学とはどのような意味を持っているのでしょうか。私はイギリスの大学を結論づける予想をいくつか考えています。結論を図にまとめました。資料 をご覧ください。

政府からの資金はますます減る一方でしょうが、その減退を食い止めることは政府がやるべきことです。学生数はまだ今後も増えつづけていくでしょう。教育提供の方法は脅威にさらされるでしょう。

オックスフォードやケンブリッジでは1対1のチュートリアルという考え方をもっています。1人の学生に対して、1人の教員ということです。これは相当難しくなっています。教員1人あたり学生数は、もっと増えるでしょう。またすべての高等教育機関が現在の私たちのまま生き残ることはないでしょう。なぜなら、他の種類の機関との競争があるからです。

しかし、次のようなことわざがあります。憂いの反面には喜びがある (Every cloud has a silver lining.)。もし仮に展望がひらけたとすれば、それがどれほどうれしいことなのかを私達は知っています。マック大学は、経営を行うことも、物事を測定することも、パフォーマンスの優劣を評価することも、伝統的な大学と比べてとても容易いことでしょうか、当然のことながら、大学の伝統にとっては、ほんの慰めにしかならないでしょう。

しかしながら、あくまでこれは大学システムで起こっていることについての、私の大学を材料とした、一考察にすぎません。

(第9回 高等教育財政・財務研究会(2002.2.14)講演)



資料①

会計と業績測定

- コストセンター、予算の権限委譲(ジャレット1985)
- 業績指標
  - 初期段階(1987)
  - 財政カウンシルの包括的評価(1999)
- 資源配分と業績
  - 研究評価RAE(1980年代~)
  - 教育評価TQA(1990年代~)

資料②

業績指標—初期段階  
(CVCP 1987)

主要な指標	焦点をあてるレベル		
	学科	コストセンター	大学
フルタイム換算(FTE)学生1人当たりコスト	○	○	○
研究収入	○	○	○
大学院での活動	○	○	○
研究学位の授与率	○	○	
退学等による学部学生の損失	○		○
大学院学生1人当たりコスト	○	○	○
フルタイム教員1人あたりの(FTE)学生数	○	○	○
フルタイム職員あたりの設備費	○	○	○
アカデミックスタッフに対する支援スタッフの割合	○	○	○

資料③

資金配分に対する  
研究評価(RAE)の影響  
(1996年のRAEの結果)

大学	学生数	資金配分(£m)		
		教育	研究	(調整済み)合計
オックスフォード大学	9947	37.3	57.9	86.6
オックスフォードブルックス大学	6309	22.4	1.8	24.7

資料④

コンテキスト(1):大学のセッティング

- 大学組織—一元的vs多元的パースペクティブ
- 最高経営責任者としての大学の学長
- 内部計画と資源配分メカニズム
- “新しいことは古い”:1969年の改革案
  - 学生のためのローン、パートタイム課程の増加、2年制学位の可能性、施設設備のより徹底的な活用、大学間の協働、学生の住居のためのローン、地元学生の増加、学生・教員比率の増加、留学生にかかる費用の削減

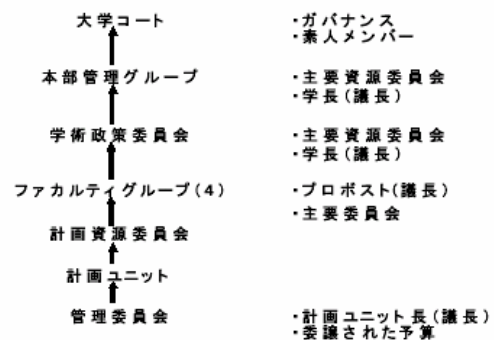
資料⑤

コンテキスト(2):  
イギリスの大学の外部環境

- 専門特化した“エリート”からマス教育システムへ
  - 1992年:前ポリテクニクの大学昇格と二元システムの廃止
  - 結果:大学数の拡大(56→109)
  - 1991年の政府政策(Cmnd1541):高等教育進学率を18歳人口の1/3に増やす
- 資金調達における逼迫
  - 資源の単位の減少
  - 1994-99年の年平均実質増加率は0.06%
  - 学生数の増加(伝統的の大学:17.2%、post-92大学:11.5%)

資料⑥

組織構造(1)



資料⑦

### 組織構造(2) (01.08.02から遂行)



資料⑧

### 組織のタイプ

- カテゴリーA
  - 本流の教育活動を行うデパートメント、限定された権限委譲、コストセンター
- カテゴリーB
  - 商業市場に近い特別な活動、コストのコントロール、CMBに承認された目的と価格、プロフィットセンター
- カテゴリーC
  - 商業的活動、大学のイノベーションの開発、副次的な所有または共同所有、投資センター

資料⑨

### 予算：権限委譲

- 学長 - 全機関の主要な予算を所有
- 予算の権限委譲(1)：現在
  1. ファカルティグループのプロボスト：給与の支払い、その他のすべての費用と収入
  2. 計画ユニットの長：設備費、旅費、臨時の教育費、一部給与
  3. デパートメントの長：消耗品、電話代、一部の旅費と教育補助費
- 予算の権限委譲(2)：01.08.02以降
  1. カレッジの長(プロボストに対応)
  2. スクールの長(給与、設備費とその他の費用)
  3. グループの長(臨時の教育費、旅費)

資料⑩

### 予算のサイクル

- 2001.9 計画シナリオをプロボストに示す
- 2001.12 計画ユニットは計画・資源委員会にプランを提出
- 2002.2 CMGによるファカルティグループの評価
- 2002.3 ファカルティグループは計画資源レビュー計画を策定
- 2002.5 CMGは計画を最終承認：プロボストは02-03年度の予算を通知
- 2002.6 計画ユニット長は02-03年度の予算を通知

資料⑪

### 業績指標

1. 財政のパフォーマンス
2. 研究のパフォーマンス(RAEファンディング)
  - 5年ごとのRAE(研究評価)
  - 中間評価
3. 教育の質(UTRファンディング)
  - 5年の評価(QAA:教育評価)
  - 中間的な教育プログラムレビュー

資料⑫

### McUniversity(1) 学生側から見た場合

- 先進的技術の徹底的な活用(ビデオ、テレビ、コンピュータを用いた学習)
- 高名な教授の出演するテレビ授業パッケージ
- 人でなく機械を通じた学生の情報交換、大学生活の参加のための「スマートカード」
- 教育材料の内容の画一化
- 私語がない、少ないドロップアウト

資料⑬

### McUniversity(2) 大学側から見た場合

- よりコンパクトな中央キャンパス
- 支払い能力のある多くの学生を魅了
- 階級による区分: 裕福な学生は伝統的の大学へ、貧しい学生はMc大学へ
- 大学講師の職がマックジョブに: パートタイム、低賃金、少ない便益
- 既存知識の再生産、新知識の創造はない
- ほかの組織と大学の競争
- 内部崩壊

資料⑭

### 結論？

- 公的セクター・政府の貢献は減退しつづけるだろう
- 学生数(進学率)は上昇を続けるだろう
- 脅威にさらされる教育方法
- すべての機関が現在の形では生き残れない
- McUniversityは業績測定の問題を解決する
  - 目標の明快化
  - 今や成果は測定可能である