

Faculty, Staff and Governance in American Research Universities

Richard Saller

Dean, School of Humanities & Sciences
Stanford University

August 7, 2017

アメリカの研究大学における 教員、職員及びガバナンス

Richard Saller

スタンフォード大学人文・理学部長及び欧州研究所教授

2017年8月7日

Some basic principles

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

いくつかの基本原則

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

Types of American universities

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

アメリカの大学の類型

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

Gradient of university types

Highly ranked. Scholar-leaders. Strong faculty & department input. Focus on research & teaching

Non-research. Professional education administrators. Vocational curriculum. Unionized faculty in some cases.

For-profit. Business leaders. Vocational training. No faculty input, no tenure. Profit motive.



大学類型の勾配

ランキングで上位。学者主導。教員及び学科からの意見を強く反映。研究及び教育を重視。

非研究型。専門職による教育の管理運営。職業教育カリキュラム。時として教員組合が存在。

営利目的。ビジネスが先導。職業訓練。教員の意見反映なし、終身身分保障なし。利益追求。



Stanford's organization

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

スタンフォード大学の組織

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

Possible points of tension

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

生じる緊張関係

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

Points of tension (con' t)

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

生じうる緊張関係(続き)

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

What works at Stanford

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

スタンフォード大学におけるうまくいっている点

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

What works (con't)

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

うまくいっている点(続き)

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

What works less well

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

それほどうまくいっていない点

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

Optimizing use of staff

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

職員の活用の適正化

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

Conclusion: Importance of trust

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

結論：信頼の重要性

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

Conclusion: Value of competition

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

結論：競争の価値

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