

令和 3 年 6 月 21 日現在

機関番号：12601

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2017～2020

課題番号：17K04676

研究課題名(和文) 財政縮減期における米国州立研究大学の学術経営

研究課題名(英文) Academic Governance and Management of American Public Research Universities under the Disinvestment of Public Sector

研究代表者

福留 東土 (Fukudome, Hideto)

東京大学・大学院教育学研究科(教育学部)・教授

研究者番号：70401643

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,300,000円

研究成果の概要(和文)：アメリカの研究大学が学術活動を部局・全学の双方で、どう枠付けながら戦略的経営を行っているのかについて考察を行った。主に3つの課題を扱った。

学士課程教育：全学的観点に立った視点から各種学生支援と学生エンゲージメントに着目した。大学院教育：教育と研究、社会への人材輩出の結節点として大学院を位置付け、研究者養成と専門職養成の2機能の統合・分離について検討した。ガバナンスとマネジメント：(1)外部者によって構成される理事会による市民支配、(2)専門職によって編成される全学執行部および専門スタッフ、(3)全学教員組織が全学執行部と並立する共同統治の3つを軸としながら実態にアプローチした。

研究成果の学術的意義や社会的意義

これまで日本では、財務、IR、教育課程等、昨今の課題に即して個別テーマを取り上げる研究は多かったが、全体構造の中でそれらがどう機能しているのかという視点が欠けていた。本研究では、各活動相互がどのように関係し合い、学術経営を支えているのかについて、トータルな視野からアプローチした点に意義がある。個別大学の实態に即した分析を行うことで、全学的枠組みの体系の中で文脈性を持った形で各活動の関係を明らかにすることが可能となった。本研究によって、これまで断片的に理解されるに過ぎなかった米国研究大学の各活動の实相が「学術経営」という枠組みの中で系統立った形で把握された点に意義がある。

研究成果の概要(英文)：This research focused on the strategic academic governance of American research universities. It clarified three main research questions.

1. Undergraduate Education: The process and structure of how the research universities integrate student engagement and various support to students and make them practical for student development.
2. Graduate Education: The process and structure of how research universities or academic subunits manage research training and professional education- two separate but interdependent programs.
3. Governance and Management: The process and structure between three leading governing organizations. (1) Lay control by governing boards, (2) Integrated administration organized by professional administrators and support staff, (3) Shared governance organized by the single faculty senate and central administration.

研究分野：高等教育論

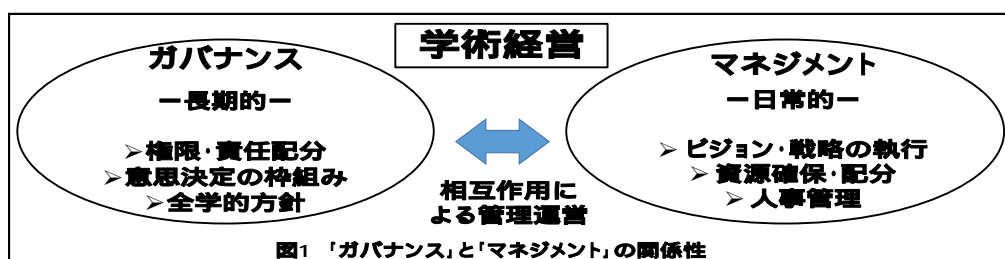
キーワード：学術経営 州立研究大学 ガバナンスとマネジメント 教育プログラム運営 戦略計画 学士課程教育
と大学院教育 日米比較

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属します。

1. 研究開始当初の背景

本研究は、政府財政の縮減という厳しい環境下で、米国の州立研究大学がいかなる戦略や経営によって学術成果を産み出し、同時に地域貢献や教育機会の保証という州立機関としての使命を果たしているのかを探究する。それにより、類似の条件下にある日本の国立大学法人の経営に対する実践的示唆を与えることを目的とする。大きく課題を3つ設定する。①経営基盤確保のための財務戦略、②全学経営と部局の教育研究をつなぐ戦略計画と質保証システム、③研究大学の知的資源を活かす教育研究プログラム運営。これら課題を軸としながら、研究大学の教育研究活動を支える、トップからボトムを通貫する枠組みを「学術経営」という概念で捉えうることを示す。

大学経営について日本では、学長の権限を強化する方向でガバナンス改革が進められている。しかし、トップの権限強化だけで改革が成功する訳ではない。大学経営には、ガバナンスとともに、現実の運用に影響を及ぼすマネジメントが重要だからである(図1)。前者のガバナンスについて研究従事者は、これまで、科研基盤(C)「アメリカ合衆国の大学ガバナンスに関する理論的・実証的研究」(25-28年度)を通して検討を行ってきた。今回の研究では、マネジメントを考察の対象に据え、上記科研の成果と併せて、優れた研究大学を支える「学術経営」の実態を明らかにすることを目的とした。



過去の科研プロジェクトをはじめとするこれまでの研究では、以下の3点を明らかにしてきた。

・ガバナンスの鍵概念とそのバランス・・・日本において、学長が強力な権限を行使するという米国大学への理解は多分に一面的である。現実のガバナンスは、学長等経営陣に加え、理事会、そして教員を代表する評議会という3つの主体の相互関係の枠組みとして理解される必要がある。すなわち、理事会を通じた学外者による素人支配、専門職化した経営陣、教員集団がガバナンスに深く関与する共同統治という3つの鍵概念のバランスが重要である。

・トップのリーダーシップ・・・米国では経営陣の役割が大きい、それはトップダウンによる意思決定と同義ではなく、大学の活力を引き出す上で多様な構成員の対話と参加を生み出すリーダーシップが重要である。即ち、「強い教員集団が強い学長を作る」。

・葛藤を克服するプロセス・・・上述した3つの主体間の関係はスムーズなものではなく、常に葛藤と緊張を孕む。だが、立場の異なる見解を忌避するのではなく尊重することで、葛藤を乗り越え、そのプロセスが優れた大学を形成する条件となる。

以上の知見を元に、こうしたガバナンスの下で研究大学による多角的な学術活動を有効たらしめる具体的運営の方法とプロセス(=マネジメント)について考察するのが本研究の目的である。

米国の研究大学では、学長を含むトップマネジメント層以外に多様なアクターが重層的に様々な役割を担っている。全学の経営戦略と教育研究の現場とをつなぐミドルとしての学部長・学科長、経営や支援の各部門で専門的能力を発揮する専門職スタッフ、教育研究を行いつつ教学経営に参画する教員等である。本研究ではこれらアクターの活動の総体としての研究大学が、いかに資源を創

出し、経営と教学とを効果的につなぎ、各種資源を活用して優れた教育研究成果を産み出そうとしているのかを明らかにする。とりわけ州立研究大学に着目する。州立機関としてのこれら大学が、地域貢献や教育機会の保証など、研究大学の機能とは矛盾するかのように見える多様な役割を担う中で、多元的な経営構造を自らの中に構築していることを明らかにする。

さらに、上記ガバナンスとマネジメントを含みつつ、トップからボトムまでを通貫する研究大学の経営概念として「学術経営」(Academic Governance and Management)を提唱する。後述する米国の研究大学に関する先行研究に示唆を得つつ、機関の存続自体を目的とするのではなく、その学術的機能 研究、教育、社会貢献 の十全な発揮を重視し、これら各機能の伸張と効果的な融合が研究大学の社会的、経済的、国際的使命を果たすことにつながるとする概念である。

2. 研究の目的

「学術経営」の実態にアプローチするため、マネジメントの異なる3つのレベルごとに探究すべき具体的課題を設定する。3つのレベルとは 財源確保、資源配分、資源活用である(図2)。

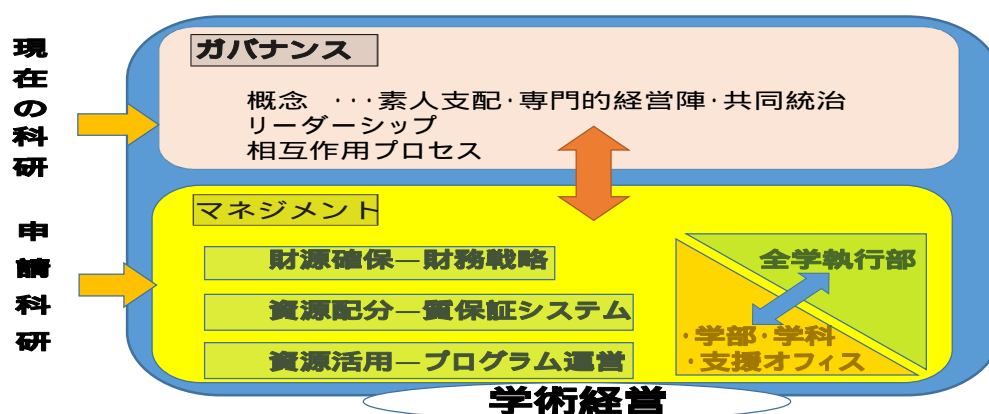


図2 現行科研と申請科研の関係

財源確保については各大学の財務戦略に着目する。与件の中で学術活動の維持・拡充へ向けた戦略の基盤となるのが財源であり、収入増加と支出抑制が両輪となる。収入については教育機会の抑制に繋がらぬよう学生負担を抑えつつ収入源の多元化と各財源の活性化を図ること、支出については項目見直しと支出削減を、効率的ながらも効果を損なわない形で行うことが鍵となる。

資源配分については、全学の経営と部局の教育研究をつなぐシステムとして戦略計画及び質保証を取り上げる。戦略計画は、大学を取り巻く環境や社会ニーズと、大学の現状、優先事項、目標とその戦略を表したものであり、学内者と共有されることで全学と部局を媒介する主要な手段となる。また、米国の研究大学には、部局や学科の活動に対する学内的な評価活動が質保証システムとして織り込まれている。評価結果が財源配分に直結する訳ではないが、日常的活動の蓄積が上記戦略計画に反映され、かつ時として大規模な組織改革に結実するケースがみられる。

資源活用について、研究大学の内部には多種多様な活動やそれらを支援する部門が存在するが、本研究では総合大学としての知的資源を活かした学際的教育研究プログラム運営に着目する。研究面では全学レベルの研究開発部門を媒介した学際的研究の提案と推進、教育面では学士課程での学際的プログラム開発によって教育と研究のシナジーを高める取組に着目する。

日本では米国大学の管理運営は政策上大きな関心を持たれており、ある程度の研究成果がある。しかし、研究大学の複雑かつ多元的な実態を踏まえれば、政策的課題に応えうる研究の蓄積は不十分な状態にある。一方、財務、IR、評価、教育課程等、昨今の課題に即して個別テーマを取り上げる研究は多いが、全体構造の中でそれらがどう機能しているのかという視点が欠けている。本研究の特色は、上記3つのレベルに各活動を配置し、相互がどのように関係し合い、学術経営を支えているのかについて、トータルな視野からアプローチする点にある。研究方法について後に述べるように、本研究は個別大学ごとの実態を分析対象とする。それにより、全学的枠組みという体系の中

で、文脈性を持った形で各活動の関係を明らかにすることが可能となるからである。その上で、複数の大学を扱うことで研究成果を一般化することを目指す。本研究によって、これまで断片的に理解されるに過ぎなかった米国研究大学の各活動の実相が、学術経営という枠組みの中でより系統立った形で把握されることが期待される。それによって日本の研究大学の経営という実践的課題に応えうる具体的示唆を与える点に本研究の意義がある。

3. 研究の方法

上記の研究目的を達成するため、本研究では、個別大学の背景と文脈に即した分析手法を採用する。はじめに、州立研究大学の機能と構造を論じたモデル論のレビューを行う。その知見を踏まえ、分析対象として2つの州立研究大学—カリフォルニア大学バークレー校、ペンシルバニア州立大学—を設定する。各大学において、経営幹部、担当・関係教職員、高等教育研究者など多様なアクターへヒアリングを行いながら研究を進める。両大学は財政緊縮だけでなく、グローバル化や市場化の潮流の中で、学術の高度化と並行して教育機会の確保や地域貢献を目指す経営を構想しており、これらの点で日本の国立大学法人と課題を共有している。同時に、両大学の戦略の基調は異なっており、研究大学による学術経営の多様性と文脈性を示すことが可能である。

・州立研究大学モデルの問い直しと日本の研究大学への示唆

州政府補助金が逡減する中で州立大学の経営変革が全米的課題となっており、その中で州立研究大学の根幹を問い直す研究が現われている。本研究でははじめにそれら動向のレビューを行う。新たな時代の研究大学モデルを提言した Crow & Dabars(2015)は、学術研究の活性化と学生のアクセス向上は矛盾するものではなく、社会経済的背景の多様な学生を数多く入学させることにより多彩な研究活動が促進されると論じた。Douglass(2016)は、ランキング等の一元的価値指標が、研究大学の活動実態が多面的であることを見えにくくしているとして、そうした限定的思考から脱却し、研究大学が各国・地域の文脈に即した役割を多角的に果たそうとすることが総体としての自大学の活力につながると主張した。研究大学のアメリカモデルを問い直した Tierney(2009)は、米国研究大学の強さの源泉は市場的競争にあるのではなく、市民社会の支持を基礎としつつ、学問の自由や公正な評価、自治と共同統治、質保証等、時間を掛けて大学内部に埋め込まれたシステムにあることを説いた。日本の国立大学法人が単線的指標に基づいて分類されようとしている現下、これらの論は公的存在としての大学と学術を捉え直す上で重要な示唆を含んでいる。

・個別大学の調査研究

以上の示唆を踏まえ、本研究は個別大学の背景と文脈に即した研究手法を採用する。研究対象としてカリフォルニア大学バークレー校及びペンシルバニア州立大学を取り上げる。いずれもアメリカ研究大学協会(AAU)に加盟する米国を代表する研究大学である。両大学とも19世紀中葉に国有地付与大学として設立され、州を代表する機関として地域社会・経済への貢献、州民への教育機会の提供と地域ニーズに即した人材育成を重視してきた歴史を持つ。ともに近年は州補助金の減少に喘ぎ、授業料の値上げを行いつつも、できる限り学生負担を低減させ、財務体質を変革しながら学術活動を維持・向上させる様々な施策を実行している。個別には以下の特質を持つ。

カリフォルニア大学バークレー校・・・州立研究大学の中での卓越した位置を自認しているが、同時にマイノリティ、第一世代学生などの受入に意を尽くしている。またカリフォルニア大学最古のキャンパスとして複合キャンパスシステム全体の学術水準の向上を重要な目標と位置付ける。教員組織に大きな権限移譲を行う共同統治を最も体现する大学として知られ、厳格な教員業績評価や、ピアレビューに基づく質保証である Academic Program Review を全学で実施している。近年は大幅な財務改革を実行している。併せて、学士課程段階で研究活動とのシナジーを狙った Academic Enrichment Program や Undergraduate Research に力を入れている。これら以外に、これまでの申請者による調査で以下の取組が明らかとなっている。

➤ 財源活性化のため、財源獲得にインパクトのあるプロジェクトの経費を一時的に大規模に支出

し、中期的スパンの中で黒字転換を図る戦略

- 支出削減のため、部局ごとに分散したサービスを全学に引き上げる際、トップダウンで実施するのではなく、ボトムのニーズを汲み上げるチャンネルを織り込む施策
- 質保証としての Academic Program Review 結果と学術の変動を踏まえた部局組織の改編

ペンシルバニア州立大学・・・研究大学としての位置付けは一部大学にやや後塵を拝するが、その分、卓越した学術を目指した積極的な施策をとっている。同時に戦略計画の中では、23 キャンパスを擁する複合キャンパスシステムとして地域密着、多様な教育機会の保障を重視している。共同統治が貫徹されているが、学部長・学科長らミドルマネジメントに相対的に大きな権限を委譲する体制をとっており、集権化と分権化のバランスを重視している。近年の重要な施策は World Campus の設立を通じたオンライン教育事業であり、新たな学生層の開拓のみならず、教育・学習効果の向上、さらに教育形態の変革を組織改編につなげる動きをみせている。他に、これまでの申請者による調査で以下の取組が明らかとなっている。

- 全学を挙げた戦略計画としての遠隔教育プログラムの推進と支援体制の構築
- 多角的な研究支援組織・研究開発組織の構築による学内研究の活性化、及び戦略的な学際研究、産官学連携、地域エクステンション事業の推進
- オンライン教育事業とリンクした社会的ニーズの高い専門職修士プログラムの推進

◆ 研究体制

本研究は研究代表者が単独で実施するが、現地調査に際しては両大学の経営幹部、高等教育研究センターに所属する研究者をはじめとする現地協力者の助言を得る。申請者は、両大学で在外研究を経験している。その後も、東京大学教育学研究科の集中講義の開講を含め、定期的に渡航しており、現地研究者と緊密な交流を続けている。上記集中講義の講師を依頼する中で、多くの経営幹部、教員、専門職スタッフと知己を得ており、本研究の実施に際しても幅広い協力を得る。

4. 研究成果

以上の計画に基づき、本研究では、アメリカの州立研究大学が、その教育・研究・社会貢献に関わる各種の学術活動を、部局レベル・全学レベルの双方で、いかに枠付けながら戦略的・機動的経営につなげているのかについて考察を行った。アメリカの学術経営の実態を個別大学の事例に即して実証的に明らかにするとともに、日本の大学、中でも特に国立大学法人の学術経営に対する示唆を得ることを目的とした。研究期間を通じた知見をまとめると、大きく以下の3点となる。

1. <学士課程教育> 全学的観点に立った学士課程教育のイニシアティブという視点から、特にサービス・ラーニングとコミュニティ・エンゲージメントに着目しつつ、これら全学レベルでの取り組みをいかに編成し、組織や教育プログラムとして学内に根付かせ、学生教育と地域貢献とを統合的に達成しているのかについて考察した。
2. <大学院教育> 大学院教育を教育と研究、さらには社会に対する人材輩出の結節点として位置付け、その人材育成について、研究者養成と専門職養成という二つの機能を、部局レベルにおいていかに統合すると同時に分離させて経営を行っているのかについて検討した。
3. <ガバナンスとマネジメント> 州立大学のガバナンスとマネジメントの基本構造について包括的観点から考察をまとめ直す作業を進めた。具体的には以下の3点に着目した。(1)外部者によって構成される理事会が最終意思決定を担う市民支配(素人支配)、(2)部門ごとに特化した専門職によって編成される全学執行部および全学機構を支える専門スタッフ、(3)学内で全学執行部と全学教員組織とが並立し、教学事項を中心に相互にチェック&バランスを行いながら運営を進める共同統治。これら3つを軸としながらガバナンスの実態にアプローチした。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計6件（うち査読付論文 2件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 3件）

1. 著者名 福留東土	4. 巻 59
2. 論文標題 日本の大学におけるサービス・ラーニングの動向と課題	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 比較教育学研究	6. 最初と最後の頁 120-138
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 福留東土	4. 巻 4
2. 論文標題 アメリカ学士課程教育における学生エンゲージメントの展開 ペンシルバニア州立大学における改革を事例として	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 兵庫高等教育研究	6. 最初と最後の頁 59-69
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 柴田研三郎、福留東土	4. 巻 4
2. 論文標題 人文社会系博士課程における大学院教育改革	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 兵庫高等教育研究	6. 最初と最後の頁 137-152
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 福留東土	4. 巻 8
2. 論文標題 学士課程における専攻選択プロセスの日米比較	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 大学経営政策研究	6. 最初と最後の頁 19-36
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 福留東土	4. 巻 56
2. 論文標題 研究大学モデルをどう捉えるか 米国における研究動向からの示唆	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 比較教育学研究	6. 最初と最後の頁 173-184
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 福留東土・戸村理	4. 巻 50
2. 論文標題 米国リベラルアーツ・カレッジの経営とその危機 スイートブライヤー・カレッジの閉鎖とその撤回を巡る分析	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 大学論集	6. 最初と最後の頁 65-80
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

[学会発表] 計3件 (うち招待講演 0件 / うち国際学会 1件)

1. 発表者名 Hideto Fukudome
2. 発表標題 Service Learning and Community Engagement in Japanese Higher Education: Looking for the Future Possibility of Sustainable Development of Local Community
3. 学会等名 2019 Annual Conference of Comparative and International Education Society (CIES) (国際学会)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 福留東土
2. 発表標題 大学の理念・制度・歴史から考える公立大学の使命と課題 地域・ガバナンス・教育
3. 学会等名 公立大学協会政策研修
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 福留東土
2. 発表標題 アメリカ研究大学のガバナンス
3. 学会等名 自民党行政改革推進本部研究会
4. 発表年 2020年

〔図書〕 計6件

1. 著者名 有本章編	4. 発行年 2020年
2. 出版社 東信堂	5. 総ページ数 336
3. 書名 大学教授職の国際比較	

1. 著者名 小方直幸編	4. 発行年 2020年
2. 出版社 放送大学教育振興会	5. 総ページ数 244
3. 書名 大学マネジメント論	

1. 著者名 東京大学大学経営・政策コース	4. 発行年 2018年
2. 出版社 東信堂	5. 総ページ数 260
3. 書名 大学経営・政策入門	

1. 著者名 福留東土	4. 発行年 2019年
2. 出版社 広島大学高等教育研究開発センター	5. 総ページ数 117
3. 書名 カリフォルニア大学バークレーの経営と教育	

1. 著者名 Kitamura, Y., Omomo, T., Katsuno, M. (Eds.)	4. 発行年 2019年
2. 出版社 Springer	5. 総ページ数 241
3. 書名 Education in Japan	

1. 著者名 児玉善仁ほか編	4. 発行年 2018年
2. 出版社 平凡社	5. 総ページ数 952
3. 書名 大学事典	

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
---------------------------	-----------------------	----

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計8件

国際研究集会 The Rise of Online Learning in the U.S.	開催年 2019年～2019年
国際研究集会 Stanford Program on Cross-Cultural Education and Japan-US Friendship Exchange	開催年 2019年～2019年

国際研究集会 New Flagship University Model: UC Berkeley and New Research Universities in Global Age	開催年 2018年～2018年
国際研究集会 American Higher Education in Comparative Perspective	開催年 2018年～2018年
国際研究集会 The Student Experience in the Research University Consortium	開催年 2018年～2018年
国際研究集会 The Rise and Fall of Liberal Education in American Higher Education	開催年 2018年～2018年
国際研究集会 History of American Higher Education	開催年 2018年～2018年
国際研究集会 Undergraduate Education & Learning-Centered Academic Advising	開催年 2019年～2019年

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------