

## 科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成25年5月30日現在

機関番号： 12601  
 研究種目： 挑戦的萌芽研究  
 研究期間： 2010～2012  
 課題番号： 22653097  
 研究課題名（和文） 高度研究型大学における学術経営のあり方に関する研究  
 ー学術健全度指標開発の試み  
 研究課題名（英文） Research on Academic Management at Top Research Universities  
 -Exploring Academic Healthiness Index  
 研究代表者  
 船守 美穂（FUNAMORI MIHO）  
 東京大学・評価支援室・特任准教授  
 研究者番号：70377141

### 研究成果の概要（和文）：

高度研究型大学における学術経営のあり方を検討した。国内では一般に学長のリーダーシップに基づく中央集権的な学術経営が想定されている。しかし研究を通じて、定期的な教員・部局評価を通じて、緊張感が絶えずある学内競争環境を形成する方が一般的であることが確認された。評価指標についても、成果指標以上に、これを支える教員・資金リソースなどの経営基盤指標が、学内マネジメントの観点からは重視される。同時に、外部機会の誘致も執行部の重要な役割とみなされている。国内でも多様なマネジメントが模索されることが期待される。

### 研究成果の概要（英文）：

Academic management at top research universities was examined. Whereas top-down management under the leadership of the president is sought for in Japan, investigation shows that it is more common to establish competitive environment within the university amongst peers through regular faculty- and academic program reviews. Instead of pursuing just performance indices, indices on faculty- and budgetary resources building the base of management are also taken into consideration for internal academic management. Attracting external opportunities is also regarded as important role of the university administration. It is desired that Japanese universities explore diverse management-styles, other than top-down management.

### 交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2010年度	900,000	0	900,000
2011年度	700,000	210,000	910,000
2012年度	900,000	270,000	1,170,000
年度			
年度			
総計	2,500,000	480,000	2,980,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：教育学・教育学

キーワード：学術経営、大学運営、研究型大学、評価指標、ガバナンス

#### 1. 研究開始当初の背景

大学を取り巻く環境が厳しさを増すなか、大学マネジメントの強化が求められている。

私立大学は以前から学校法人のもとで大学運営を自律的に行ってきたが、国立大学も2004年に法人化し、同様に大学運営を自らの判断と責任のもとで行う必要が生じた。

公立大学も順次これに続いている。

一方で、国公立大学はこれまでもその教育・研究活動を展開するなかで、その都度判断を主に研究者や部局単位で行ってきたが、大学全体の経営という観点から大学が自ら判断を行ったことはなかった。また、私立大学においても、特に入学者確保という観点から、財務経営的側面からのマネジメントは行われてきたが、学術そのものをマネジメントするという視点は薄かった。他方、研究型大学の運営を考えた場合、財務経営以上に大学の学術面のマネジメントが重要であることは言うまでもない。

本研究では、高度研究型大学に絞り、学術経営のあり方を検討し、大学の教育研究活動を継続的にモニタリングし、大学の学術活動の改善に結びつける「学術健全度指標」の仮策定を試みる。そのために、国内外の大学評価指標を整理し、国内大学の学術に関わる責任者や担当者との意見交換を行い、高度研究型大学における学術経営の論点を明確にする。米英の有力大学について、これら大学が注視する学術指標や教育研究活動へのフィードバックの仕組みについて調査し、これを検討に活かす。

## 2. 研究の目的

本研究は先行文献調査や米英有力大学の先行事例調査、国内大学の学術経営の責任者や担当スタッフとの意見交換を通じて、高度研究型大学における学術経営のあり方を検討し、学術健全度指標の開発を試みるものである。

学術経営は、学術指標が大学経営に直接の影響を与える私立大学では議論が進んでいるが、高度研究型大学や国立大学法人では議論が皆無である。しかし、学術活動は大学の根幹をなすものであり、これを定期的に把握し、教育研究活動に継続的にフィードバックを図る仕組みが形成されていることは根源的に重要である。高度研究型大学においては尚更である。

高度研究型大学における学術経営の在り方について有用な示唆を提供するとともに、長期的な視野にたつ学術経営が可能となる指標を検討する。

## 3. 研究の方法

### (1) 大学の評価指標に関する基礎調査（文献／HP 調査）

#### ① 国内外の大学の評価指標に関する基礎調査

各国の国や州政府が用いている評価指標、主要な研究助成団体が用いている指標、国別あるいは世界ランキング等で用いられてい

る指標を調査した。研究型大学については特に、The Top American Research Universities や米国学術研究会議(NRC)が10年ごとに発行する博士プログラム評価を参考とした。

### ② 海外有力大学の注視する学術関連の指標に関する基礎調査

海外有力大学がホームページ上で特別にアピールする指標について調査するとともに、(3)の海外ヒヤリング調査において、海外有力大学の執行部や幹部教職員などが注視する学術指標や、学内の定期評価等で用いられる指標等を調査した。

### (2) 米国大学における学術経営体制に関する準備調査（インタビュー／文献調査）

#### ① 米国大学の学術経営について包括的な説明のできるキーパーソンへのインタビュー調査

1) 高等教育研究者であり、バファロー・カレッジ学長、ニューヨーク州立大学システム総長といった経歴を有する、現ニューヨーク州立大学バファロー校 D. Bruce Johnstone 教授、2) 高等教育研究者であり、カリフォルニア大学バークレー校 (UCB) プロボストかつカリフォルニア大学システム総長の経歴を有する現 UCB 高等教育研究センター (CSHE) Judson King 教授、3) UCB 文理学部長 Mark Richards 教授、4) UCSB および東京大学理学系研究科の双方で教授として勤務経験のある地球物理学専攻の谷本俊郎教授の4名に、米国大学の学術マネジメントやその体制についての全体像をお伺いした。

#### ② 高等教育研究関連の学術雑誌の文献調査

学術マネジメントやアカデミック・リーダーシップ、大学ガバナンスに関わる書籍から、学術マネジメントの全体像とその歴史的発展を追った。

また、米英の大学では大学マネジメントをインスティテューショナル・リサーチ (IR) 担当部署が支えているが、これら IR に関わる専門誌 New Directions for Institutional Research や関連の書籍から、どのような支援情報が提供されているかを把握した。

### (3) 海外有力大学における学術指標および学術管理体制に関する調査（海外ヒヤリング調査）

海外有力大学の執行部や部局長、IR 担当者や企画課等の職員を中心に、自大学の競争力を維持・向上するための方策、体制、注視する指標等についてヒヤリング調査を行った。また、国内で関連の講演が行われたときは、機会に応じてその講演者にお話をお伺いした。お話をお伺いできた大学は以下である。カリフォルニア大学バークレー校 (UCB)、ス

タンフォード大学、ミシガン大学アン・アーバー校、ニューヨーク州立大学バッファロー校、ペンシルバニア大学、オックスフォード大学、キングス・カレッジ・ロンドン、ドイツの大学複数。

- (4) 国内大学における学術指標および学術管理体制に関する調査（海外ヒヤリング調査）

国内においても部局や教員評価制度を導入している大学を中心にヒヤリング調査を行った。また、所属の東京大学については、執行部や部局長、専攻長経験者などから随時話を伺った。参考とした大学は以下である。東北大学、九州大学、岡山大学、愛媛大学、東京大学など。

- (5) 学術経営のあり方に関する考察（とりまとめ）

(1)-(4)の文献調査、高等教育の学術マネジメントに関わるキーパーソンへのインタビュー調査、国内外大学の執行部や幹部教職員、企画課やIR担当等の関係部署や職員へのヒヤリング調査を通じて、高度研究型大学における学術マネジメントに関連して、1)学術マネジメントの類型、2)管理する対象、3)判断の基準（指標に準ずる）、4)体制、5)重視すべき観点などについて考察した。

#### 4. 研究成果

本研究を開始したときは、世界大学ランキング等で上位にある欧米の研究型大学が、何かしらの評価指標をもとに、執行部主導の学術経営を行っているという前提であった。このため、それら大学で用いられている評価指標や学術経営の手法を国内大学の参考とできると想定していた。

しかし、研究が進むにつれ、これら海外有力大学が必ずしも執行部主導のもとに学術経営を行っている訳ではないということが判明してきた。むしろ、トップエリートで大学であればあるほど、そのようなことは行っていない。また、研究を通して、そのような学術経営を行うことの難しさや弊害も判明してきた。

このため、本研究のとりまとめにあたっては、研究型大学の学術マネジメントの在り方をまず類型化し、それぞれに応じて、マネジメントの手法を整理することとした。また、本研究で開発予定であった学術健全度指標については、そのような指標を用いる際の一定の指針を与えるという形で対応した。なお、学術経営という表現についても、学術マネジメントというより柔らかな表現に改めた。

- (1) 学術マネジメントの類型と管理手法

研究型大学の学術マネジメントには大きくは、①中央集権型、②完全部局独立採算型、③学内競争力形成&スポット的支援型の3つに分類される。

##### ① 中央集権型

大学執行部が部局の活動の全て（予算、人事、部局の再編・統合を含む）をコントロールする手法である。この場合は、その施策の結果について大学執行部が責任を有する。

この方式は、学術マネジメントを通じて達成すべき目標が明確な場合に適している。英連邦諸国では、国からの運営費交付金が研究評価（RAE等）により算定され、この指標を最適化することが学術マネジメントの最大の目標となる。新興国や開発途上国などの大学においても、キャッチアップして達すべき目標が明確なため、その目標達成に最適の施策がなされる。

一方で、この手法は特定の指標の最適化のみが追求されてしまうため、大学の在り方自体が大きく歪めてしまう危険性もある。たとえば、キングス・カレッジ・ロンドンではRAEで評価のよかった数学科は教員数を30→60名へと倍増させた一方、工学部は閉鎖するといったことが行われていた。

##### ② 完全部局独立採算型

大学本部の役割を最低限の監督機能に留め、間接経費も含め全ての収入を部局に配分してしまい、部局運営（予算、人事等）の責任の全てを当該部局に委ねてしまうという手法である。この場合、研究費だけでなく、授業料についても担当学生数に応じて配分し、獲得した寄付金やその他の外部資金も当該部局に委ねてしまう。本部の事務経費は、事務利用料、施設利用料等として徴収する。

この方式は、部局単位でも財務基盤が極めて確立している超トップエリート大学のみに適する方式であり、米国であってもハーバード大学など7-8大学しか該当しない。英国では、オックスフォード大学がこの方式を採用した。

ペンシルバニア大学副学長が「我々は合意形成を諦めた（We gave up consensus making）」と表現をしていたが、部局自治が強く、単一の大学として統一した運営方針に基づいて運営されるより、部局ごとの活力に依拠した方が大学総体として競争力が強化される場合に有用な手法である。

##### ③ 学内競争力形成&スポット的支援型

多くの大学は、中央集権型でも完全部局独立採算型でもなく、その中間にある。ただし、そのなかでも大学の競争力を効果的に維持・向上させる手法として、学内競争力形成&スポット的支援型のマネジメント方式がある。

この方式では、教員評価および部局評価を

定期的に実施し、研究者や部局における緊張感を絶えず維持しながら、大学の競争力を維持・向上させる。また、弱い領域や特別に伸ばしたい領域をスポット的に支援し、大学が志向する方向に全学を誘導していく。

米国では財政力が私立大学ほどにはない州立大学により多く取り入れられている。また、近年欧州の大学においても大学マネジメントが重視されるようになり、このような方式が取り入れられつつある。

以下では、日本の大学への示唆ともなる、この③の方式を念頭に記述する。

## (2) 学術マネジメントにおける判断基準

国内で学術マネジメントを考えた場合、論文数や被引用数などの研究面の指標をもとに各部局の学術に関わる評価を行うことが漠然と念頭にある。

他方、欧米の大学では成果としての学術水準指標のみを捉えるのではなく、それを維持するための人員や予算、また部局の教育・研究のコンテンツそのものも、部局の学術を支える基盤的指標として考慮に入れる。

同時に、部局ごとの長期戦略に応じて、これらリソースが適切に配置、活用されているかという観点から、当該部局の学術水準や競争力を判断する。

### ① 部局運営の基盤的指標

教員リソースや資金リソース、その他いくつかの経営管理面の指標など、部局運営の基盤をなす指標が用いられる。たとえば教員リソースについては、教員数だけでなく、年齢層や給与水準、在籍年数、教員定数に対する教員実数、退職予定教員や採用予定数などが把握されている。資金リソースについては、施設維持経費や外部資金獲得状況、支出の内訳とその推移、教員だけでなく職員も含む雇用予算規模、ホームページなどが参照される。

経営管理面の指標としては、外部資金獲得額や一教員あたりの研究資金助成額などもあるが、特に教育面について、専攻別の学生数、学位授与数や学位取得までの平均年限、修了率/退学率、就職状況、奨学金付与状況、学生の満足度などが参照される。教員のワークロードの観点から、教員学生比や一教員当たりの科目数、一教員あたりの専攻数なども参照される。

この部局運営の基盤的指標は大学ごとに異なるが、UCBが部局評価(Academic Program Review)で用いている指標群は特に包括的である。

### ② 部局の長期戦略への適合性

いくつかの経営指標を取りそろえた場合、これをなんらかの基準に照らして評価する必要がある。一般的には、過去からの推移、あるいは類似の部局との比較という手法が採られるが、過去と現在では環境が異なるた

め比較が難しく、また、類似部局との比較についても通常、他大学の類似部局は規模も内容も置かれた状況も異なり、比較できない。

このため、学術マネジメントでの判断にあたっては、各部局の人員採用や部局内の予算配分等が部局の長期戦略に基づいて、合理的になされているかどうかの観点から、判断がなされる。部局の長期戦略そのものの合理性も同時に問われる。競争相手との比較の上で、当該部局の強みと弱み、将来的発展の方向性、そのために克服すべき課題の詳細分析などが求められる。これらを通じて、当該部局の卓越性が10年後にも保持されていることの確認がなされる。

なお、全学でなんらかの方針決定を行う際も、これら部局の長期戦略に依拠する。

## (3) 学術マネジメントの体制

### ① 執行体制

米国の研究型大学について着目すると、学長とともにプロボストがいるということがまず特徴的である。学長は全学の代表として外向きの顔を有し、寄付金獲得を実質的な職務としながら大学のパブリシティーを保つ役割を有するが、学長のもとで決定された学術面を含む全般的方針を実際に実施に移していくのは、学術最高責任者(Chief Academic Officer)とも呼ばれるプロボストである。

プロボストのもとには、複数の副プロボストがいるが、そのなかで特に重要なのは教員人事担当あるいは学術担当(両者が兼ねる場合もある)の副プロボストである。米国の大学では一般に教員人事(採用、昇格、テニユア取得)は本部レベルで実質的に最終決定がなされる。年間数百件ある教員の人事審査について、評価委員会の設置や評価書の熟読も含む様々な手続きを行うのは教員人事担当の副プロボストで、フルタイムの仕事である。

他方、学術担当副プロボストは、部局評価を担当したり、大学が特別に注力したいと考える領域(例えば学際領域など)に関わるイニシアティブを率いていたりする。後者では、多少のインセンティブ経費やサポート経費を部局や研究者に配分する。

これら副プロボスト以外に、大学には研究担当副学長も一般にいる。しかし、外部資金獲得の規模が拡大するにつれ、同副学長の役割は研究費の透明性ある使用や、研究総額の管理、あるいは特別に規模の大きい外部資金獲得に一般には向けられている。

### ② 教員評議会

執行部と並列して、米国では教員評議会(Faculty Senate)が大学に設置されている。これは1900年代前半に、執行部による独善的な大学運営を抑制するとともに、大学教授の地位を確立するために、大学教授米国協会(AAUP)により提唱され、全米に広がった。

現在では、理事会から大学運営の執行を委任される執行部に対して、教学や学術面に關わる助言をする組織体として、理事会の命により設置される。教学や学術については、執行部より大学教授の方が知見を有しているという思想に基づく。このため、教育プログラムについては、教員評議会が助言だけでなく決定権を有することも多い。

教員評議会の権限や執行部に対する影響力の大きさは大学によって大きく異なるが、たとえばUCBの競争力は、その強い教員評議会に依拠すると言われており、教員評議会の学術マネジメントに果たす役割は大きいものと思われる。実際、UCBでは教員評価や部局評価においても、教員評議会が実質的な評価機能を担い、執行部は基本的には教員評議会の判断に基づいてマネジメントを行う。

他方、教員評議会は執行部に対して「抑制と均衡 (checks and balances)」の役割を果たすものであるからして、執行部と教員評議会の間の調整に時間がかかるのも事実である。近年では、大学としての意思決定が遅れることが問題視されるようになっており、教員評議会の在り方や、大学の意思決定プロセスについて見直しが必要とされている。

#### (4) 学術マネジメントで重視すべき観点

##### ① 学内競争環境の形成

学術マネジメントの類型で3つの方式を挙げたが、いずれの場合においても、研究者、部局の活力を引き出し、それぞれの自活力に依拠するのが、研究型大学総体としての競争力を維持・向上させるために最も効果的な方法と認識されている。

このため、教員評価と部局評価を定期的実施し、研究者や部局が絶えず緊張感をもって学術活動をするように仕向ける手法が、常套的に用いられている。ここで重要なのは、これら評価が、評価者对被評価者といった構図のなかで行われるのではなく、自己点検や同僚からの評価のなかで、切磋琢磨する機会として捉えられるようにすることである。教員評価の場合は、同僚によるピア・レビューといったかたちで緊張感が維持され、また最終段階では執行部ではなく、教員評議会等を通じて教員の視点から評価がなされるということがポイントである。また、部局評価においても、執行部が部局を評価するのではなく、外部評価者の意見とともに、教員評議会の意見に基づいて執行部が改善提案を部局に対して提示するといった仕組みが、評価者对被評価者といった対立構造を緩和する。

##### ② 成長領域を伸ばす

学術マネジメントを行う際に、弱い領域をつぶすという方策より、伸びている領域をより伸ばすという手法が採られている。伸びている領域を評価し、多少の支援を与えること

で、研究者や部局において成長領域で活動することのインセンティブが生まれる。これにより自然と、弱い領域の研究者が自らの研究領域を成長領域に転換し、全学からみると弱い領域が消滅し、成長領域が拡大していく。

同時に、世界における全般的な学問の潮流を執行部が十分に捉え、それら成長領域 (emerging field) についてインセンティブを付与することを通じて、全学をその方向に誘導することも重要である。これは研究面だけでなく、教育面でも、新しい教育手法 (co-teaching) の導入などにおいて用いられる。

##### ③ 外部のチャンス呼び込む

執行部の役割として、大規模な研究プロジェクトとそれに伴う研究資金など、外部からのチャンス呼び込むことが重視されている。数百億円規模の寄付などは、一般教員では獲得が難しいが、全学ブランドのもとであればこれも可能である。このため、近年では部局長であっても仕事の半分以上は外部資金獲得に充てられているとも言われる。

学内のマイクロ・マネジメントによって達成可能な競争力には限界があり、こうした大学のキャパシティを大きく広げることのできる展開が今後、さらに重要になってくるものと思われる。

#### (5) 日本の大学への示唆

現在の国内の大学改革論議の多くは学長のリーダーシップ強化と教授会自治の見直しを謳い、中央集権的な大学運営を示唆している。しかし、研究型大学のマネジメントについて一日の長のある米国では、そのような運営方式はあまり顕著ではない。また、英国の事例などをみると、そのような運営形態が大学のあり方を大きく歪める可能性も否めない。変化の激しい現代において、大学運営方式の見直し時期にきているのは事実であるが、単なる中央集権化とは別の方式が、日本でも検討されてよい。特に、教員評価や部局評価の導入による学内競争環境の形成は検討に値する。またこれに伴い、学術マネジメント指標については成果指標のみを注視するのではなく、そうした成果を支える、教員・資金リソース、教育面の効率性などの運営基盤に關わる指標も視野に入れるとよい。こうした運営基盤のための指標の導入を通じて、学術マネジメントの文化も執行部、部局の双方において、形成されていくと想定される。

他方、激動の時代に対応して、より機動的な大学運営を可能とするために学長一部局長一専攻長に至る執行ラインを形成・強化することも検討されているが、執行体制をこのように強化する場合は、その独善的判断を抑制し、教員の声を大学運営に反映させるため

に教員評議会の設置が検討されてしかるべきであろう。現状では、部局長を構成メンバーとする部局長会議や教育研究評議会等がこの役割を果たしているが、部局長が執行部の一部となるのであれば、その構成メンバーを再検討する必要が生じる。

なお、些細なことではあるが、日本の大学においても学長の役割が肥大化し、学長のリーダーシップが機能不全となっている側面も見受けられる。同様の状況下で米国においてプロボストという役職が発達したように、日本でもプロボストとその補佐体制が検討されてよい。

最後に、学術マネジメントについて、学内のマネジメントのみを念頭に置くのではなく、学外からチャンスと呼び込み、社会との連携を強化し、社会から期待され、社会に支えられる大学を形成していくことも、今の時代の大学執行部の重要な役割と思われる。

## 5. 主な発表論文等

[雑誌論文] (計1件)

- ① M. Funamori, “Institutional Research in a University without Regular Institutional Management—The Case of Japanese National Universities”, 2013 IIAI International Conference on Advanced Applied Informatics, 査読有 (掲載確定)

[学会発表] (計6件)

- ① M. Funamori, “Institutional Research in a University without Regular Institutional Management—The Case of Japanese National Universities”, 2013 IIAI International Conference on Advanced Applied Informatics, (2013. 8. 31-9. 4, Kunibiki Messe, Matsue, Japan)
- ② 船守美穂 「研究型大学の学術マネジメント—その体制と潮流」日本高等教育学会第16回大会 (2013. 5. 25、広島大学)
- ③ 船守美穂 「米国大学の競争力を支える学術マネジメント体制と学術の動向—学術の維持・向上・これからの展開」私立大学経営活性化協会 夏季特別講演会 (2012. 7. 30、青山オーバルビル)
- ④ 船守美穂 「日本および世界における論文投稿状況の分析—大学における戦略策定の在り方を考える」日本高等教育学会第15回大会 (2012. 6. 2、東京大学)

- ⑤ 船守美穂 「日本および世界の論文投稿状況の分析—これからの方向性を探る」文部科学省科学技術・学術政策局 平成23年度研究開発評価シンポジウム (2012. 3. 6、富士ソフト アキバホール)

- ⑥ 船守美穂 「日本型 I R 機能の課題と進化策—意思決定に役立つ I R を考える—」地域科学研究会 大学評価・情報シリーズ 29 (通算 497 回) (2011. 6. 22、剛堂会館ビル (明治薬科大学))

[その他]

ホームページ等

<http://researchmap.jp/funamori/>

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

船守 美穂 (FUNAMORI MIHO)

東京大学・評価支援室・特任准教授

研究者番号：70377141

### (2) 研究分担者

( )

研究者番号：

### (3) 連携研究者

( )

研究者番号：