

# アメリカの大学運営の現状

## 「大学運営エグゼクティブセミナー」参加報告

基礎教育センター所属・教授  
加藤 光也

平成 17 年 10 月 21、22、23 日の 3 日間にわたり、「桜美林大学大学院高等学習支援開発センター」主催の「第 1 回大学運営エグゼクティブセミナー」が桜美林大学新宿キャンパスで開講された。上野基礎教育センター長ならびに榊本 F D 委員が多忙であったため、加藤が代わりに本学の F D 活動の一環として参加したので、以下に報告する。

セミナーは 3 日間、計 15 回の集中講義と質疑応答の形でおこなわれ、受講者は大学の経営者、職員から大学院生まで 20 人。あらかじめ、**How College Works – The Role of the University Administrator in the United States**（「大学組織とその運営—アメリカ大学におけるアドミニストレーターの役割と実際」）と題する 83 頁の講義テキストが配布された。

講師のトマス・J・ラ・ベル（Thomas J. La Belle）博士はおもに中南米地域の教育問題を専門とする研究者であるが、大学管理職の経験が豊富であり、2002 年にカリフォルニアのサンフランシスコ州立大学の筆頭副学長をやめるまで 10 年以上にわたり多くの大学で管理職を務め、現在はカリフォルニア大学バークレー校の国際交流センター所長の職にある。今回のセミナーは桜美林大学大学院客員教授としての連続講義である。

講義は通訳付きで行われ、桜美林大学大学院の田中義郎教授（比較教育文化が専門）が同席して、解説・補足説明を行った。

豊富な体験を交えたラ・ベル博士の率直な話からは、アメリカの大学の現状と大学経営の実情について多くのことを学ぶことができたが、ここにまとめるのは、いわば加藤によるその講義ノート

である。以下、3 回ずつの講義に分け、おもに加藤にとって興味深かった講義内容をまとめ、\*印で説明を補うことにする。

### 21 日（金曜）午後

1. Introduction - Comparative Higher Education（「はじめに — 高等教育の比較研究」）
2. Highlighting the History of Education（「教育の歴史に焦点を当てて」）
3. Structure, Organization and Administration of Education（「教育（機関）の構造、組織、管理」）

- ・ はじめにこのセミナーの構成全体についての説明の後、おもに日米の教育制度の比較の話。
- ・ アメリカ合衆国では政府の規制を受けないよう、憲法に「教育」の文字はなく、教育の制度、内容は各州に任されていて、教育委員会（educational board）等の運営形態も異なる。
- ・ K12（高等学校教育まで）では、各地域の教育委員会の管轄下にある日本は、分散型のアメリカと、世界各地で同じ教育が行われるフランスの集中型の間にあると言える。

\* 大学教育においては文部科学省の一元的管轄下にある日本は集中型と言えそうである。

- ・ アメリカの高等教育機関にあつては、博士号を出す研究大学（以下、カリフォルニア州の例では University of California カリフォルニア大学）、修士号まで出す大学（California State University カリフォルニア州立大学）、4 年生大学への編入コースがある各地域の Community Center（コミュニティー・センター）と位置づけがはっきりしている。

\* コミュニティー・センターでは4年制大学への編入を目指す進学コースと就職コースに分かれており、ラ・ベル博士自身、コミュニティ・センターから4年生大学に編入したとのこと。

## 22日（土曜）午前

4. Governance and Administration: Higher Education（「管理運営 — 高等教育機関の場合」）

5. Budgeting（「予算」）

6. Policy and Planning（「方針と計画」）

・ 日本では入学学生の減少や実社会からの要請で大学が変わりつつあるのに対し、アメリカでは人口の増加が見られ、今後、大衆化する大学で多くの学生に対応しなければならない。

・ アメリカにおいては複数キャンパスを持つ大規模大学とほかの大学では運営形態が異なる。

・ アメリカの大学の運営予算においては各種基金、寄付が大きな位置を占め、特に研究大学においては外部資金に頼る割合が大きい。

\* 資料としてスタンフォード大学、サンフランシスコ州立大学の財務諸表が示された。

・ 学内の予算配分においては、多くの学生が集まる学部・専攻（ビジネスなど）と、あまり学生が集まらない学部・専攻（哲学・文学など）との間のバランスが問題となる。

\* ただし、「哲学」専攻のない4年制大学は考えられないし、将来どの専攻に学生が集まるかは予測できないとのこと。

・ 日本の大学が6年ごとの中期目標を設定させられているのと同じように、アメリカの大学でも自己評価のための計画が求められているが、達成可能な「戦略的」目標を設定することになりがちである。

・ 学長（総長）は目標を設定するにあたって先を見通すビジョンを持っていないなければならない。

## 22日（土曜）午後

7. Educational Access by Gender, Ethnicity, and Socio-Economic Status（「性差、民族、社会経済状態による教育機会の違い」）

8. Examinations, Tutoring and University Admissions（「試験、（学外の）個人指導、大学での学生受け入れ」）

9. Faculty Hiring, Reward Structure and Promotion（「教員の雇用、報酬制度、昇進」）

・ 日本の4年生大学において女性の入学者数が全体の38%に対して、アメリカでは60%。

・ アメリカでは最近、博士号を取得するのは女性のほうが多くなっているが（2000 - 2001年）、研究大学の教員の7割は男性である。

・ 日本では各種学校（朝鮮学校など）から大学への進学には制限があるが、アメリカではヒスパニック系、アジア系の入学者数が大幅に増えている。ただし、民族の問題より経済格差による教育機会の不均衡のほうが問題かもしれない。

・ アメリカにおいても教育成果の評価のために学力テスト（ACT, SAT）が盛んに導入されるようになってきているが、テストで真の学力が測れるかどうか疑問との議論がある。アメリカでも学外の個人指導（日本の家庭教師、塾）が多く利用されるようになっていて、これも経済格差による教育機会の不均衡につながる。

・ アメリカのテニユア制度は文字通りの「終身在職権」であり、定年もない。

\* UCLAには90歳代の教授もいるとのこと。

・ 研究大学では7割くらいがテニユア取得者（カリフォルニア大学の場合）。州立大学レベル、コミュニティ・カレッジではその割合がかなり下回る。

・ テニユア取得者に対しても数年ごと（助教授は6年ごと、教授は3年から5年ごと）に評価が行われるが、本人の意志に反してテニユア取得者を退職させることは難しい。

ただし、教員の雇用に関しては、はっきりと営

利目的を謳った University of Phoenix (フェニックス大学) のような例もある。営利目的の教育機関といっても、このような大学が一定の成果を収めていることは、今後の大学経営を考える際には無視できない。

\* オンライン大学であるフェニックス大学(1976年認可)では教員の雇用形態も大きく違っている(大部分が、他大学の専任か企業の人材を非常勤雇用)。おもに社会人を対象とし、全米128のキャンパスを拠点として、オンラインで規格化された同じ授業を受けられ、経営、情報システム、看護、教育などの学位を取得できる。

ただし、フェニックス大学のカリキュラムは、目的意識がはっきりしている、おもに社会人のそれまでの経験と実務を土台にしており、高校新卒者を対象にした場合、同様にうまく機能するかどうかは分からない。

フェニックス大学については、以下に、興味深いインタビュー記事がある。

<<http://www.insidehighered.com/workplace/2005/03/28/phoenix>>

## 23日(日曜)午前

10. Undergraduate, Graduate Education, Institutional Relations, Curricula and Teaching (「学部および大学院教育、大学間の関係、カリキュラムと教育」)

11. Curricular Change and Academic Freedom (「カリキュラムの改革と学問の自由」)

12. Internationalization and International Students (「国際化と留学生」)

- ・ アメリカの大学においても教養課程約60単位、専門課程約60単位の取得が卒業要件。
- ・ アメリカのコミュニティー・カレッジの学生は取得単位を4年生大学に申請できるが、これまで日本における海外大学分校の単位は日本の大学の単位としては容易に認められなかった。
- ・ このことはWTO(世界貿易機関)における日米協議によって、今後変わることになるだろう。

\* WTOにおける大学の単位互換等に関する論議については「国際的な大学の質保証に関する調査研究協力者会議」の審議が参考になる。

<[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chousa/koutou/024/index.htm#gijiroku](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/koutou/024/index.htm#gijiroku)>

- ・ アメリカにおいても大学の設置認可(chartering)が厳しいため、海外からの大学分校は限られている。(創価大学アメリカ校、昭和女子大学アメリカ校が数少ない例。)
  - ・ アメリカの大学間の単位互換についても、研究大学ではレベルの低い大学の単位を認めないところがある。単位互換の共通の基準については今後の課題である。
  - ・ 日本の大学では卒業生が実際的な知識、技術を習得していないとの実社会からの不満があるが、アメリカでも大学が社会の多様な変化にできていないとの声が聞かれる。
  - ・ インターネット利用の効果については、受け止め方がさまざまである。
  - ・ 大学のカリキュラム改革はさまざまな要因から起きている。
  - ・ ハーヴァード大学では教養教育の充実を図るため、次のようなカリキュラム改革を行っている。
    - 科目選択の自由度を増し、教師との接触をふやすようにする。
    - 理系の科目をふやし、文系学生にも科学に興味を持たせる工夫をする。
    - 専門科目数を減らし、専攻決定を1年次ではなく2年次終了時に行う。
    - 4年次にcapstone courseを設け、それまでに学んだことを統合させる。
  - \* capstone course(冠石コース)の実態は、ハーヴァード大学のようにアカデミックな傾向の強いものから(卒業研究にあたると思われる)、地域での実践に主眼をおいた社会参加型のプログラムまでさまざまのようである。
    - 日本では作新学院大学、人間文化学部の事例がある。以下を参考のこと。
- <[http://sakushin-u.jp/major/human\\_culture/cap](http://sakushin-u.jp/major/human_culture/cap)>

stone.php>

- ・ 大学は複数の考え方を教えるべきであり、政府の施策に対立するような議論も紹介すべきだ（ブッシュ政権のキリスト教原理主義的な立場や、イラク戦争に対する批判）。ただし、宗教や政治信条によって学生が不利益を被らないようにすべきである。

- ・ 日本の大学もアメリカの大学も海外からの学生を引きつけようとしているが、「国際化」は曖昧な概念であり、共同研究（科学、公共福祉分野）や就職の機会拡大（経営学分野）を意味したり、また単に言語教育や、海外旅行の推奨、遠隔地教育、海外留学プログラム、留学生受け入れを指すこともある。

- ・ アメリカではインド、中国、日本からの留学生が減少している — 競争の激化、ビザ取得の困難、経費、安全性の問題、他国への流出等のため。

- ・ 留学生の減少は収入の減少を意味するので、大学間、および外国大学との競争が激化している。

- ・ EU の大学改革では大学間の共通化が難しいようだが、ヨーロッパ各国の大学では英語でおこなわれる科目だけで卒業できるコースができている。

\* 東大の土木工学科でも、留学生が多いためか、すべての授業が英語によるとのこと。

23日（日曜）午後

13. Accreditation and Accountability（「認証と評価」）

14. Becoming an Administrator（「管理職となるために」）

15. Administrative Lessons Learned（「管理について学んだこと」）

- ・ Accreditation（認証。大学の正常さをはかることで、日本における「大学評価」にあたる。）

- ・ 日本の大学では7年ごとに再認証（reaccreditation）の手続きを経ることになった。

日本の大学においては「認証」の意識は薄かっ

たが、WTO の日米協議や EU の教育改革の影響を受けて必要性が認知されるようになった。

- ・ アメリカの大学では「認証」は外部機関による品質評価と考えられ、大学間の単位互換を容易にし、学生が就職先会社の信頼を得るために利用される。最も公正・厳格な評価は同分野の研究者による評価（Peer Review）である。

\* 国際基督教大学（ICU）は教養教育プログラムの認証をアメリカの機関に申請中とのこと。

- ・ Accountability（大学の外部に対する説明責任であり、「業務達成報告」（自己点検報告）にあたる。）

アメリカの大学においても、大学教育の効果についての批判から、一定の評価項目に従った業務達成報告が一般的になってきている。

\* 評価項目については、南カロライナ大学、カリフォルニア州立大学、コロラド大学の詳しい資料が紹介された。

- ・ 大学の管理職になるためには資格があるわけではない。望んでなれるわけではないし、経験と慣れによるしかない。

- ・ 管理職は差し迫った問題を解決するだけでなく、未来への展望がなければならない。

- ・ 最後に、管理職であるための心得について。

以上、セミナーを通じて、日米の大学では違う点も多いが（政府による管理形態やテニユア制度）、いっぽう学生の学力低下という問題を含め、以下のような同じ問題を抱えていることも分かり、学ぶことの多いセミナーだった。

- ・ 社会の側からの要請に応えた改革や、自己評価などが今後いっそう求められるだろうこと。

- ・ これからの国際化を迎え、単位の互換など、何らかの共通基準が求められること。

なお、このセミナーのテキストおよび配付資料は加藤と、同じくこのセミナーに参加した加藤洋子教務課長の手元にありますので、参照されたい方はご連絡ください。