

高等教育研究センター かわらばん

秋号

名古屋大学
高等教育研究センター
ニュースレター第56号

ガバナンスの要は

信頼関係構築にある

共通課題としての組織変革

今日の大学を取り巻く世界共通の課題の一つは、公的部門からの予算が削減される中で一層の社会経済発展に貢献するということ、矛盾を抱えた課題です。その対応として民間的経営手法を取り入れる改革を行った点も、多くの国で共通しています。その結果、競争的な資金配分や評価制度の導入と並び、執行部層の権限を強化する組織改革に多くの大学が取り組みました。日本の大学もこうした世界的潮流の中にあると言えるでしょう。

しかし、こうしたトップの権限を強化する改革は大学運営の質を高めることはなく、結果として優れた教育・研究・社会サービスにつながらないと指摘する研究も多数あります。こうした知見を受けて、「シェアードガバナンス (Shared Governance)」の重要性が米国の大学で近年見直されています (Geiger 2016)。

シェアードガバナンスの理解の難しさ

シェアードガバナンスは米国の大学運営で生まれた考えですが、米国の大学関係者でも明快に説明できる人は少なく、理解が難しい考えです。その理由は、特定の制度やルールを指すものではなく、2つの権威の信頼関係を表す動的な概念だからです。2つの権威とは、理事会や学長が持つ法的権威と教員集団が持つ専門的権威を指します。米国では、議会や市民の負託を受けた理事会が大学の方針を決め、大学の専門家ではない理事はその権限を学長に委託して運営します。そのため学長には大きな権限があります。しかし、教育や研究に関する事項の意思決定は、実質的に教員の持つ専門的権威が重要です。つまり、米国の大学は二重権威構造の組織で、両者の緊密な協力が不可欠です。2つの権威は歴史の中で衝突と軋轢を繰り返してきましたが、1966年には全米大学教授協会、全米教育協議会、全米大学理事会協会の三者が共同で、執行部と教員集団が協力して大学ガバナンスに関わることを確認する宣言を出しました。この宣言ではシェアードガバナンスの理念を、特定の制度やルールではなく、執行部と教員集団の間で相互信頼と協力関係を構築することにあると述べています。

信頼関係を高める

執行部の役割

日本や欧州の大学では、大学の方針を決める権威は教員集団のみにあり、政府や市民の権威は学内に明示的に存在しませんでした。そうした中

です。しかし、教育や研究に関する事項の意思決定は、実質的に教員の持つ専門的権威が重要です。つまり、米国の大学は二重権威構造の組織で、両者の緊密な協力が不可欠です。2つの権威は歴史の中で衝突と軋轢を繰り返してきましたが、1966年には全米大学教授協会、全米教育協議会、全米大学理事会協会の三者が共同で、執行部と教員集団が協力して大学ガバナンスに関わることを確認する宣言を出しました。この宣言ではシェアードガバナンスの理念を、特定の制度やルールではなく、執行部と教員集団の間で相互信頼と協力関係を構築することにあると述べています。

名古屋大学学生論文コンテスト

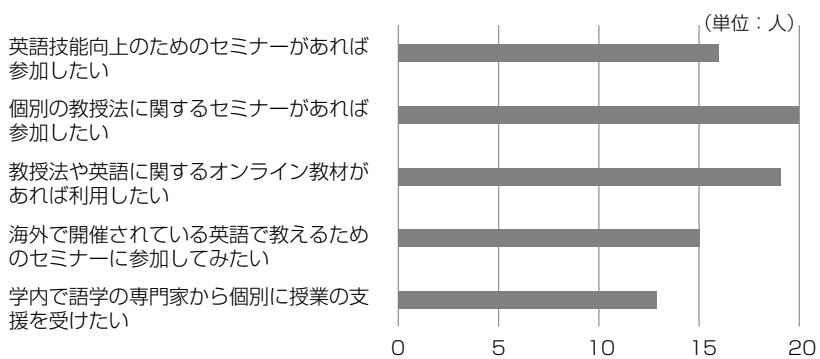
本学学部1・2年生にぜひご紹介ください。
締切は2017年1月13日(金) 13時です。
<http://www.cshe.nagoya-u.ac.jp/ronbun/2016/>

FDセミナー「英語で教える:入門編」を 9月28、29日に開催しました



グローバル大学創成事業の一環として、英国リーズ大学より当該分野の第一人者ルパート・ヘリントン先生を招聘してのセミナーを企画しました。レクチャーとワークショップの計8セッションからなり、議論や演習が多く取り入れられた本セミナーは、様々なバックグラウンドをもつ総勢27名が熱心に参加してくださったこともあって、密度の濃い学びとなったように思います。

事後アンケート(回答22名)では、各セッションを平均すると5段階評価で「大変役に立った」が73%、「役に立った」が20%となりました。また、下図のように種々のセミナーや教材のご要望が多いことも分かりましたので、今後の企画に役立てていきたいと考えています。



かわらばんへの皆さまのご意見・ご感想をお寄せください
Eメールアドレス info@cshe.nagoya-u.ac.jp

でトップの権限を強化した結果、学長や執行部が持つ権威の源泉が曖昧になってしまいました。社会の負託に応える法的権威でもなく、学問的専門性に依拠する権威でもない中で、各国の大学執行部は強化された役割に悩んでいます。米国でも近年、大学を取り巻く環境の変化から、より強い執行部を求める声が議会や市民の側にあります。そうした中でも、組織の活力向上に成功している執行部の特徴は、執行部と教員集団の間で相互信頼と協力関係を構築する努力をしている点にあると言われます (Ott and Matthews

2015)。
たとえば、新たな課題に取り組むために、学内組織の統廃合や新規設立を行う大学は多数あります。しかし、優れた執行部はそれらの決定に権限を使うのではなく、統廃合や新規設立を検討するための会議の持ち方、メンバーの選び方、学内意見の集め方に権限を行使しています。具体的には、あえて反対意見を持つ教職員を会議に呼び、教職員が共同で作業やデータ分析を行う指示を出す、最近知り合った教職員を途中からメンバーに加える、十分な意見交換ができていない場合は計画し

たスケジュールを変更する、会議の開始時刻より早く来たり終了後に残ったりしてメンバーと雑談の時間を取るなどを行っています。
古い組織の統廃合と新規設立(ハードガバナンス改革)は、学内構成員の相互交流を促進する改革と執行部自身もその輪に加わる努力(ソフトガバナンス改革)とセットでなければ効果がないと言われます (Binns 2004)。これは大規模大学ほど困難が伴いますが、ソフトガバナンス改革の重視は日本の大学でも参考になる取組と考えられます。(中島英博)

米国における学生調査の展開

Higher Education Glossary

高等教育にまつわる用語集

サバティカル・リーブ

Sabbatical leave

大学教員としての資質向上を企図した、長期有給休暇をサバティカル・リーブと言います。授業、入試、各種委員会などの業務を免除され、国内外での研究活動や書籍の執筆などに費やされます。一般に研究休暇と訳されますが、欧米では、教育ないしは管理運営の能力開発や、政府の科学顧問就任のような政治任用に充てることもあります。欧米では、研修休暇として企業等にも広く導入されている概念です。

語源はギリシャ語で7日間に1日の安息日を意味する sabbatikos。このため、各大学における規定では7年間の勤務を経て1年を上限に申請可能とするのが基本形で、サバティカル・イヤーと呼ばれることもあります。

日本では、法人化前の国立大学には在外研修の制度があり、法人化後は、サバティカル・リーブとして制度化されました。私立大学については、慶應大学や早稲田大学に1960年代から類似の制度が存在していました。近年は国公私別なくサバティカル・リーブの制度化が進展しているそうです。ただし、実際に取得できるか否かは、大学や部局の事情によりけりです。

米国の大学では、2年間の休暇を例外的に認めるとする規程を時折見かけます。前述の政治任用を念頭に置いたこの例外規定。これをさらに延長させたのが元・米国国務長官のキッシンジャーで、この超法規的措置をしてキッシンジャールールと呼ぶ、とも聞いたことがあります。いわゆるキッシンジャールールは、博士論文の上限ページ数を指しますが…これは余談ですね。なお、テニュア教員のみならず権利を認める大学もあれば、逆にテニュアトラックにある(終身雇用への移行に向けた試用期間中の)教員のみならず権利を認める大学も存在します。

大学の機能が多様化した現実に鑑みれば、大学教員の資質向上、社会や産業界における研究課題の発見、大学に対するニーズの発掘、学内外のネットワーキング等々の機会として大学が積極的に位置づけ、大学の活力源にしていくことに検討の価値がありそうです。(齋藤芳子)

近年、学生を対象にした質問紙調査(以下、学生調査)が、学修成果を可視化する手段として、改めて注目を集めています。学修成果の可視化は、日本を含む先進国に共通の課題ですが、学生調査の活用という点では、多くの場合、米国における実践が世界に先んじて進められてきました。

米国における学生調査の特徴の一つは、自大学の強みや弱みの把握に、大学間連携調査が活用されているところにあります。代表的な大学間連携調査としては、カリフォルニア大学ロサンゼルス校を中心としたCIRP(Cooperative

Institutional Research Program)や、インディアナ大学を中心としたNSSE(National Survey of Student Engagement)が挙げられます。また研究大学に特化した調査として、カリフォルニア大学バークレー校を中心としたSERU(Student Experience at the Research University)があります。SERUについては、英国や中国などの研究大学も参加しており、日本からも大阪大学と広島大学が加わっています。

さらに、大学ランキングの指標のひとつとして、学生調査を積極的に活用する動きもあります。他方、学生調査には、学修過程をモニタリングするという点において、共通テストや成績評

価基準の共有にはない強みを持ちます。2016年9月、Times Higher Education World Street Journalが共同で、米国の大学を対象にした新しいランキングを公表しましたが、これは学生の経験や学修成果に関する学生調査を基盤としたものとなっています。

ただし、学生調査による学修成果の把握には、学生の自己評価に基づく学修成果は信用できるのか、回答している学生に偏りがあるのではないかと、などといった批判が、米国においても根強く存在しています。より直接的な共通テストの成果や、あるいは成績評価基準の共有を重視するとの議論もあります。

各大学が自分たちの学生の特徴を理解するための基本的な手段として、今後、更に活用の幅を広げていくことが予想されます。日本国内でも、学修成果に焦点をあてた大学間連携調査の取り組みが広がっています。個別の大学としては、これら国内の各種学生調査の特長と限界についての認識を深めつつ、自大学の課題に即した調査設計と、多様な評価手段とを結びつけた分析を進めていく必要があります。

(丸山和昭)

数が金融かコンサルティングを選択することを指摘します。名門大学で成功するには、中産階級の価値観を内面化し、それに忠実に行動することが必須と考える学生が多いのが実情です。価値観に疑問を抱かせたり、豊かな可能性に気づかせ志向させたりするような働きかけには、時に強く反発します。本書の描く学生像はやや紋切り型ですが、事実の一面を突いています。米国大学は世界の手本とされますが、そうであれば、日の当たる部分だけでなく、学生のもがき苦しむ姿や彼らに寄り添う良心的な教員の活動にも注目すべきでしょう。本書はそれを教えています。(夏目達也)

『優秀なる羊たち』

—米国エリート教育の失敗に学ぶ—

W.デレズウィッツ 著 米山裕子 訳
三省堂 2016年

読んでおきたい
この1冊

Great Books on University

本書は、元イェール大学教授が、学生・教員として24年間をアイビーリーグで過ごした経験をもとに、米国名門大学の学生のキャンパスライフを描いたものです。

学生が優秀さを発揮・維持する背景には強い強迫観念があると指摘します。常に全速力で走り続けなければという意識、弱みを見せる事への抵抗、自分だけがプレッシャーに対処できないと思われること

への恐れです。その結果、「せつかくの知力のすべてが、可能な限り学ぼうということではなく、できる限り少ない労力で切り抜けようということに注がれる」こととなります。

この観念は行動の画一性につながります。大学は、本来、自分の可能性を試しどんなタイプにもなれる場所なのに、いつしか可能性を自ら破棄する学生が多いこと、卒業後の進路でもハーバード大生の約半

高等教育研究センタースタッフ(2016年10月現在)

センター長	水谷 法美 専門領域：海岸・海洋工学	客員	張 徳偉 (中国・東北師範大学国際・比較教育研究所)	名古屋大学高等教育研究センター
教授	夏目 達也 専門領域：高等教育学、技術・職業教育論		ドナルド・F・ウェスターハイデン (オランダ・トゥエンテ大学高等教育政策研究所)	〒464-8601 名古屋市中区千種区不老町
准教授	中島 英博 専門領域：高等教育マネジメント		浅野 茂 (山形大学学術研究院)	Tel 052-789-5696
准教授	丸山 和昭 専門領域：教育社会学、高等教育論、専門職論		西岡 加名恵 (京都大学大学院教育学研究科)	Fax 052-789-5695
助教	齋藤 芳子 専門領域：科学技術社会論		小方 直幸 (東京大学大学院教育学研究科)	E-mail info@cshe.nagoya-u.ac.jp
				URL http://www.cshe.nagoya-u.ac.jp/