

大学改革と教育学部：ミネソタ大学の事例

ジョン・コーガン*

中井俊樹訳**

<要約>

本稿は、20世紀末の米国における主要な総合研究大学の改革プロセスに関する個人的見解を提供するものである。とりわけ、ミネソタ大学の教育人間開発学部が焦点を当てる。ここでは、戦略的計画やその他の取り組みを通じて、プログラムの再構築と再検討を教育人間開発学部にもたらした、17年間にわたる予算削減への対応の中での重要な意思決定と主な転換期について考察している。さらに、それらの取り組みがどのように浸透し、またどのように大学全体にわたる改革に及んだのかについても言及している。2つの主要な組織的変革である「報奨に基づく組織変革」と「契約に基づく計画策定」についても考察している。

1. はじめに

本稿では、米国のある主要総合研究大学における教育学部の抜本的な再編成に関して論じたい。再編成は30年以上に渡って行われ、計画的なものもあればそうでないものもあった。特に教育学部に対する一貫した大規模な基本予算削減によって再編成は推進された。非常に困難なプロセスであったが、最終的にはミネソタ大学の教育人間開発学部はそれを乗り越えより強力かつ健全になり、以前にましてそのミッションに重点を置くようになった。

本稿の内容は個人的体験をもとにしている。というのも、この再編成のプロセスは筆者が本学部にて在職していた期間とちょうど同じ30年間、すな

*ミネソタ大学教育人間開発学部・教授

**名古屋大学高等教育研究センター・講師

わち、1969年から2000年に行われたものであるからである。私は1969年の秋に姉妹大学である総合研究大学出身の新米博士としてミネソタ大学に赴任した。私は熱意にあふれ、長く創造的なものとなることを期待していたキャリアの第一歩を踏み出そうとしていた。しかし、私が赴任するや否や教育学部は最初の予算削減に見舞われた。そして予算削減はその後30年間に22回行われたのである。

2. 背 景

1960年代は高等教育にとってはいわゆる「良き時代」であった。連邦政府の資金が豊富であった。これは、ソ連の宇宙探査ロケットであるスプートニクの発射が、世界的なライバルに科学と技術の面で遅れをとったと米国に伝える目覚まし時計の役割を果たしたためである。これは主に末端の教育機関に原因があるとされ、教師の知識基盤を向上し、新たな研究をベースにしたカリキュラムを開発するために、数十億ドルが高等教育と初中等教育につぎ込まれた。しかし、このような状況はすぐに終わった。

1960年代の終わりに連邦政府による教育分野への支援は現れたのと同じくらい素早く消え失せた。これは主としてアメリカの軍隊がベトナム戦線に参加したためであった。高等教育機関における教員の新規採用が突然なくなり、ほぼ30年近くの間、大規模な採用は全く行われなかった。特に教育学部の基本予算が削減された。年長の教員たちは早期退職を奨励された。また、それぞれの分野でトップにいる者たちは他の主要な研究機関へよりよい地位を求めて出ていった。学問分野や学位取得プログラムは予算との兼ね合いで削減された。高等教育に対する州の援助はゆっくりと、だが着実に減少し始め、そのうちに大学の運営方法を根本的に変えてしまいそうだった。資金は、政治家がより簡単にその効果を指摘できる初等教育や中等教育に流れるようになった。当時私たちは、このようなプロセスが数十年も続くとはほとんど考えていなかった。これは一時的な現象で、正常な状態がすぐに戻ると推測されていた。正常な状態とは1960年代の「良き時代」のことである。私たちはすぐにこちらの方が正常な状態で、私たちの職場は抜本的かつ永続的な変化のさなかにあるのだと気づいた。

このプロセスの歴史を正しく評価するためには、本がまるまる一冊必要になるだろう。この限られたスペースで、過去10年間、すなわち1990年代に教育学部で行われた再編成に関する計画プロセスに焦点を当てることに

したい。計画プロセスの結果、最終的な構造変化が生じ、私たちは将来に対して以前より思慮深い道を取るようになった。以下では、このプロセスの最初の20年間の歴史について簡単に示し、主要な決定事項とその長期的な影響を記した後、最も重要な変化が起こった1990年代に移ることにする。

3．歴史的概観

1970年代には、ミネソタ大学が主要な資金提供者であるミネソタ州議会から受け取る助成金の額が減り始めていた。議会は、現地の小学校や中学校部門への支援を増やし始めた。それは、効果がはっきり目に見え、議員たちが次の選挙運動の際に地域に資金を還元した例として利用できるためである。大学や州立カレッジに資金を提供しても、地域社会にどのように貢献したかを地元議員が示すのは非常に難しかったのである。また、州内の主要な研究機関であり、大学院レベルの学位授与機関でもあるという点でミネソタ大学の例は幾分特異である。州立カレッジ、後の州立大学は、主に学士および修士の学位授与を行っている。そのため、このような機関がミネソタ州の福祉と経済全般に対して大きく貢献していると主張することはできるが、地方税がこのような機関を通じて地域社会のためにどのように活用されているかという点を議員が具体的に指摘することは非常に難しい。これは大学関係者が後に認めたことであり、現在では、大学関係者たちは大学が全てのミネソタ州の人々に対していかに役立っているかを強調するのがはるかに上手になった。

その結果、ミネソタ州では一般的に高等教育に対する支援のレベルが長期に渡ってゆっくりと、しかし着実に下がり、ミネソタ大学では特に低下した。大学にはその裁量で連邦政府や、財団等の民間セクターから外的資金を引き出す可能性があることに議員たちは留意している。これは実際に正しかったが、全ての学部にとってチャンスが公平だった訳ではない。医学と科学が最も機会に恵まれており、社会科学、教育学部を含む人文科学、芸術などにははるかにわずかな機会しか与えられなかった。

4．州議会の構成員の変化

この時期に州議会で社会文化的変化も生じており、これもまた資金配分の変化の原因の一つであると確信している。ミネソタ州議会は、その歴史

を通じてずっと、州内で生まれ育った人々で構成されていた。彼らは特別な忠誠と献身をミネソタ州にささげており、州内の機関に対しても同様であった。ミネソタ大学を各人が「自分たちの大学」とみなしており、その教授陣や学生、スポーツチームの成し遂げた数多くの成果、とりわけ州内外で引き続き重大な貢献を続ける卒業生による業績を非常に誇りに感じていた。しかし1960年代後半から1970年代初頭に、州内の人口構成が変化した。次第に多くの人々が仕事を求め、あるいは就学や多国籍企業での勤務等を目的として国内の他地域から州内に移ってきたのである。これらの人々は、さまざまなレベルで政治に参加するようになり、多くの者が成功を収めた。しかし以前の人たちとは違い、彼らはミネソタ州で育った者たちではなかった。国内の他の地域で成長し、国内のさまざまな大学に通っており、ミネソタ大学や州内の他の機関に対して地元出身者が抱くような忠誠心は持っていなかった。彼らはいかに「効率的」であるか、そしてどうすればさらなる効率化が図れるかという見地からミネソタ大学を見ていた。そのため、大学を支援する法令を可決する際に彼らはまず成果とインパクトを示す証拠を見せるよう要請した。大学側は議員たちからのこのような要請を受けることに慣れておらず、当初は防御の姿勢を取った。これは失敗であり、懐疑派により深く掘り起こさせ、より多くの質問を投げかけさせただけであった。

長期的にはこのような要請のおかげで、大学が強化される結果になった。州や広く国家、世界に及ぼす大学の効果を示すデータベースや手段をうまく開発できるようになったのである。しかし、これには時間がかかり、その間大学は非常に困難な時代を経験した。

また、大学の中央管理部門内には、教育学部が他学部ほど高く評価されていないという見解があったようである。一部の大学管理者や議員は教育学部のプログラムは教員養成や現職教員向けの訓練など、州の大学システム内で既に実施されているものと大部分重複していると公然と指摘し始めた。大学に教育学部が本当に必要かどうかという疑問が浮上した。このような役割を州の大学システムにまかせ、重複している労力や資金の節約がなぜできないのか？ その結果、学部長と教員は20年以上に渡って、大学の教育学部は州の大学システム内の同様な組織とは全く異なるものだということを繰り返し示さなければならなかった。教育学部は研究や知識の創造や教員養成および現職教員向けの訓練におけるモデルの開発、および研究結果の普及、州や地域、国家、世界に対する提言する役割を担っている

と彼らは伝えた。中央の管理者はそれを肯定したが、学部の基本予算の削減は継続された。

5. 「大学院レベル」の教員養成への移行

1980年代初め、当時の学部長ウィリアム・ガードナーは非常に大胆な行動を取った。彼の決断は、学部あるいは少なくとも教員養成部門を救済したと言えるであろう。この時期に、国内にある教育学部に対する批判に対応するための教育学部長グループ会議が存在した。主要総合研究大学の学部長で構成されていた。全員が多かれ少なかれ次の様な質問に遭遇していた。「教員養成の実施に関して州内の他の高等教育機関に比べてどのような相違点を持っているか」という質問である。これはもっともな質問であり、この学部長グループは回答を作るために時には数ヶ月間にわたって会合を開いていた。その組織はホルメスグループと呼ばれていた（Holmes Group, 1986）。

彼らが決定したのは、このような総合研究機関の教員養成を「大学院レベル」のプログラムに変えることだった。これによって州や地域内の他の教員養成機関との差別化ができ、「モデル形成」に従事できると彼らは確信しており、実際その通りだった。このようなモデルは後に研究開発プロセスの一部となり、その成果を国内で教員養成および現職教員向けの訓練に携わる他の機関に普及させることができるだろう。このことによって、独自性を示すことができ、願わくば中央の管理者や議員を説得して資金提供を増やすことができるかもしれない。

ガードナー学部長はこの機会を逃さず、ミネソタ大学の教育学部をホルメスグループに参加させた。数年間をかけて教育学部は学部生向け中心の教員養成機関から、それと比較するとはるかに少ない入学者を受け入れる大学院レベルの機関に変わった。つまり、学生たちは全て入学前に何らかの学問分野で学士号を取得しているのである。彼らは教師になるための12ヶ月から15ヶ月間に及ぶ集中プログラムを受けることができた。このようなプログラムはさまざまな学問分野、すなわち、数学、科学、社会科学、文学、第二言語および文化、芸術などについて実施され、理論と実践を組み合わせたものであった。学生たちは大学で社会学や心理学の基礎や教育学、評価などのコースを履修し、同時に毎週数日間を費やして現地の学校で実際の経験を積んだ。このような教師の卵たちが教室内の理論的モデル

を実践し試すことができるように計画された、現場に基盤を置くプログラムであった。その後、彼らは大学の教室に戻って自分たちが学んだことについて議論や批評や反省を行った。このプログラムは学生たちを「フィードバックのできる実践者」にするよう作られていた。

これは完璧なプログラムだっただろうか。いや、そうではなかったが、ホルメスグループとガードナーが意図したことが正確に実施されていた。すなわち、ミネソタ大学の教育学部を州の大学システム内の同様の組織から差別化したのである。私たちに研究やモデル形成を行わせた。これが私たちを際立たせる特徴であった。これによって質疑の出される頻度は減ったが、全くなくなったわけではなかった。

振り返ってみると、この大胆な行動が教育学部を救ったのだと私は信じている。誤解してはいけない。教授陣はこの新しいモデルを進んで受け入れたわけではない。教授陣は学部長を思いとどませようとあらゆる方法で反対したが、学部長は自分の決断については断固とした態度をとり、結局教員養成プログラムの再編成を実施させた。今ではそれが救済であったと私は信じている。この改革が行われなければ、批判者たちは、私たちが実際には州の大学システム内の同様のプログラムと何ら変わるところがないのだと強く主張し続けていただろう。私たちは重複したことに力を注いでおり、しかも経費が高くつく方法を採用しているのだから、単純に排除すればいいのではないかと。大学においては民主主義が必ずしも最善の方法とは限らない。時には強いリーダーシップが求められる場合もあり、この場合ではガードナー学部長の断固とした積極的な姿勢が私たちには非常に有益だったと信じている。

この時期やそれ以前には、学部長たちはほぼ毎年、中央管理部門がさらなる予算削減を学部に対して実施したと教員に伝えるという、うれしくない仕事をしなければならなかった。私たちは常に自分たちのプログラムをさらに減らさなくてはならない状態にあった。教員が退職または離職しても、その補充が行われない様子を私たちは見てきた。そして、学部や学科への支援が削減されるのを目の当たりにし、支給されるものや資金、出張費が雀の涙ほどに減らされる状況を見守り、教員やサポートスタッフのモラルがこれまでになく低下する場に居合わせた。機会があれば、私たちの多くが離職しただろう。しかしそれは不可能だった。あっという間に同様の事態があらゆる場所で起こり、他に行く場所がなくなったのである。

教員の定員削減は非常に深刻な問題となりつつあった。誰かが辞職ある

いは退職しても実質的に新しい教員は全く雇用されなかった。同僚の教員は私が大学に来た1969年には約200名いたが、1995年には最低の110名となり、その後増えて1999年度には約125名になった。しかし、この時期に教員に対して期待されることは変わらなかった。むしろ学位プログラムの数は増え、コースはますます巨大化した。そして教員はその上さらに研究や発表を行い、所属する学会や団体に奉仕することが期待されていた。非常に憂鬱な時代であった。

6．1990年代の教育学部および大学レベルの再編成

1990年代になると新しい学部長ロバート・ブルイニクスが就任した。教育心理学科の出身で、特殊教育の中心的人物であった。連邦政府の資金を非常にうまく引き出して、地域統合センターを設立していた。特殊教育は、まだ相当額の連邦政府の資金を引き出せる分野であった。彼は就任と同時に学部に緊急事態であるという意識をもたらし、優先すべきことを示した。彼は予算削減の経緯について熟知しており、その方向性を変えようと考えていた。彼の目標は、民間セクターのモデルを取り入れて学部の再編成を行い、その過程で大学の中央管理部門に対し、これが学部だけでなく大学全体としても将来採るべき道であることを示すことであった。彼はこのような目標を達成する手段を長期にわたる学部全体の「戦略的計画」のプロセスに見出した。

ブルイニクスは学部長就任直後からこのプロセスに着手した。この作業を急いだのは、教育学部が史上最大の予算削減、ほぼ200万ドル近くの州からの基本予算の削減に直面していたためであった。特に大学内の他の組織と比べて教育学部が州から得ている資金がすでに最低レベルであることを考えれば、これは驚くべきことであった。周辺の部門をなくしたり、部門を少しずつ削除することもこれ以上は無理であった。大規模な削減を行う唯一の方法は、学部内のプログラムを再編成し、将来のために戦略的な目標を設定する方法のみであった。

ブルイニクスの学部長就任と同時に大学管理部門はミネソタ大学の優先事項に焦点を当てる方針を決定した。ミネソタ大学は米国内のいわゆる「国有地交付」機関であった。1862年のモリル法に基づいて、各州にはかなりの広さの連邦政府の土地が議会の議席数に応じて売却用として与えられていた。そして売却による収益は高等教育機関が農業や機械工学、工学

などを取り入れて発展するために利用されるようになっていた。このような機関には非常に広い範囲にわたるミッションが与えられており、研究や教育以外にも地域社会や州、地域、国家へ貢献することが求められていた。範囲は世界全体に拡大されたが、このミッションは今日でもまだ有効である。

しかしながら、このような広範なミッションは、1980年代になると大学への資金提供元であるミネソタ州議会では問題視されるようになった。ミネソタ州では過去と比べて非常に多くの支援が求められる一方で、州予算は一定もままであるか、それともわずかに減少しているといった状態であった。そのため、多くの分野で予算の削減が必要だった。一部の議員や政策決定者は大学があまりに多くのことに手を出していると感じていた。彼らは多くのプログラムが州立大学と私立大学で重複していると考えていた。また、地域内の他の主要総合大学にミネソタ大学と重複するプログラムがあると考えていた。大学に与えられる州の資金の効果を示すにみでなく、「説明責任」や「効率性」が求められていた。

これに対応して、大学管理部門と学部長はU2000と呼ばれるプロセスを開始した。これは戦略的計画プロセスで、(1) 組織のミッションと目標に焦点を当てることを目的としており、(2) プログラムの質を向上させながら費用効果を上げる手段であって、(3) 伝統的な国有地交付大学の研究、教育、貢献というミッションは維持するというものであった。彼らは学部長に命じてそれぞれの教員に以下のことを実施させた。

プログラムの徹底的な見直しを行う。

弱体な領域や余剰なものは削減する。

将来に向けて設定した戦略的優先事項にあてはまるものは強化する。

このような課題に合うように資源や教員を再配分する。

将来のプログラムのために多額の外部資金を生み出す方法を見つける。

ミネソタ大学は2000年までに以下の事項を達成することを目的とする。

焦点を絞り込む。

自らの力に応じて活動する。

十分な額の外部資金を調達する計画をたてる。

入学基準を上げ、学部生の入学者数を減らす。

弱体な領域のプログラムや余剰なプログラムを削減する。

新たなミレニアムの始まりにあたって完全に達成できなかった課題は1つのみで、学部生の削減だけである。実際、入学基準が上がれば学生数は減るだろうという予想に反してむしろ増えている。どの学生も最高の大学に入ろうとしており、基準を上げれば、受験生に対して内容の向上を示す結果となり、彼らはより良い機関に所属したいと望むのである。そのため、学生数が減らずに、むしろ以前より多くの学生が入学を志願したのである。また、志願者の質も向上している。このような増加を食い止める唯一の方法は、入学者数を設定することであるが、これは国有地交付大学としての組織のミッションに矛盾することになる。

全学レベルで実施される改革と同時に、ブルーニクス学部長は、直面すると思われる課題をはっきり述べ、教育学部が直面している予算やその他の問題を解決する方法を示めし、教育学部のリーダーシップをとった。ブルーニクスは以前と同じ方法を続けていたのでは教育学部が生き残れないと悟っていた。大規模な見直しや再編成を行う必要があり、それもすぐに開始しなくてはならなかった。教育学部が直面していた主な外部環境と課題が特定され、一連の計画上の目標が教育学部の将来の計画、開発、経営の指針とするために作られた。その要点は以下のとおりである。

- (1) 学部の抜本的な再編成と戦略的優先事項を達成するための資源配分の変更
- (2) 学部のカリキュラムの削減と統合、およびその過程における学際化。
- (3) 学生と資金に関する競争が深刻になっているため、変化する市場要因に迅速に対応する能力の開発
- (4) 特に研究やプログラム開発能力の改善に関して州の基本予算の削減分を相殺するための外部資金の増加
- (5) 教職員と学生全体の多様性の強化と拡大
- (6) 教育学部がミネソタ州内外の他の高等教育機関と競合できるようにする焦点のはっきりしたプログラムの開発
- (7) 学校や他の教育団体に対するより強力な社会サービス活動プログラムの開発
- (8) より質の高いフルタイムの大学院生の募集 (College of Education, 1994, p.19-22)

7. 戦略的計画プロセス

直後に各講座は学部の管理部門とともに長期的戦略計画プロセスを開始した。特定の課題について作業を進めるために作業部会が設置された。作業部会は、教員養成、成人教育、人的資源教育、教育政策開発、継続専門職教育、幼児教育、初中等教育との接続、教育テクノロジーの役割、また教育学部が重視してきた国際教育開発の役割に分類されていた。このような作業部会は、作業が終了した後に解散された。

8. 戦略的計画の例

戦略的計画プロセスを示すために、私とその期間に所属していた二つの学科で起きた二つの例を挙げたい。私は教科教育学科にテニユアを持つ教員であり、初中等学校の社会科のプログラム作成と国際環境教育のコースワークを担当している。全て大学院レベルである。また、私は教育政策行政学科のメンバーでもあり、比較国際開発教育というコースを教え、この分野について大学院生に助言を与えている。

8.1 現職教員のための教育学修士プログラムの統合

戦略的計画プロセスが始まった時点では、現職教員に焦点を置いた教育学修士プログラムは教科教育学科に12種類あった。学部長は教員に向かって、教育学部に対する批判として、学位プログラムが多すぎて他の同様な機関のプログラムと比べて経費が高いと言われてしていると知らせた。教員の課題はこのような多様な教育学修士プログラムを一つにまとめることであった。教員はこのことを喜ばなかった。それは、彼らの具体的な学科内容に沿ってこのような現職教員のための教育学修士プログラムの開発に何年もの歳月を費やしていたためである。教員は学位取得条件の再編成に着手した。それには、(1) 全学生が取得することを求められる一般的な基礎的要素と(2) 専門分野あるいは主題に関連する専門コースが含まれていた。結果的に二つの現職教員のための教育学修士プログラムが出来上がった。ひとつは小学校から中学校向けであり、もうひとつは中学校以上向けであった。これはミネソタ大学の教員免許に反映している。この統合は、大学管理部門や議員たちからは学位取得プログラムの大幅な縮小であるとみなされた。そして、彼らはこのような変化を喜んだ。

8.2 プログラムの改善

私の第二の所属組織である教育政策行政学科では、比較国際開発教育（CIDE）の大学院プログラムの質に関して国内最高レベルにするという見地から再検討することが求められた。これは、国際教育が教育学部の計画上の優先事項になった結果であった。当初から問題となっていたのは、CIDEのような急速に発展する分野において最小限の教員だけで修士課程と博士課程のプログラムを教え、運営しようということであった。私たちはこれらの問題を軽減するために、戦略的計画プロセスを利用し二つの対策を実施した。

まず、全学科のプログラムについて行われる大学院の再検討の中で、CIDEプログラム分野の徹底的な調査が確実に行われるようにした。さらに、比較国際開発教育の分野で最も有名な人物に外部評価チームを依頼した。彼は現地を見学した際、現在のCIDE部門の教員と修士および博士の大学院生にインタビューを行った。彼はプログラムの利点と弱点を見極め、このプログラムを国内で五指に入れるために必要なことを判断した。彼のレポートは、2名の新たな教員を採用するというCIDEの戦略計画に対して重要な役割を果たした。

二つめの検討作業は教育学部が実施し、国際教育に携わる3名の学外者からなるチームがその任にあたった。彼らの主要な任務は、5年前に開発された学部全体の「国際化」計画で示された目標を達成するための活動を評価することだったが、作業の中でCIDEのプログラムの調査もはずせなかった。検討作業により、CIDEのための戦略的計画の開発に役立つ新たな知見が与えられた。

この過程の成果として、2000年度に上級教員としてこの分野でトップクラスの教授を1名雇うことができた。近い将来にまた1名探すことになるだろう。私たちに（1）自分たちのプログラムを調査させ、（2）私たちに必要なことを特定させ、（3）それらを達成するための計画を設定させた、戦略的計画プロセスがなくては、このようなことは起こらなかったと私は確信している。

これらは二つの部門で行われた戦略的計画の例である。しかし、教育学部の全体的な計画作成についてはどうだろうか。どのように機能したのだろうか。以下に数年間におよぶこの学部レベルの活動を示す。

9 . 教育学部の計画プロセス

教育学部の管理部門は、情報化時代における長期的な教育学部の将来に焦点を合わせた総合計画プロセスを作った。目標は今後10年から15年間の教育学部の将来についての計画を立てることであり、短期的な課題に携わることはなかった。総合計画プロセスで三つの補完的な方向性が定められた。以下のような事項に重点が置かれていた。

組織・管理上の課題

学際的共同作業構想の可能性

将来予想される需要を満たすための長期的な再編成

第一に、作業部会は組織の効率性を改善し、機能の重複や資源の損失を削減するために迅速な対応が必要な組織・管理上の課題に焦点を当てていた。最も重要なものは、各部門の個別の予算担当者をなくし、この役割を学部管理予算センターに統合するという決定であった。これによって六つのポストが削減され、予算関連作業がひとつの部門にまとめられた。

二番目に重視された分野である学際的共同作業構想は、学部内でのプログラムの重複を減らし、学部全体あるいは少なくとも複数の学科にまたがるプログラムを奨励するために計画された。例えば、6学科には全て修士レベルの入門調査法のコースが存在していた。それが伝統だったからである。各学科では、このような各部門の専門プログラムの必要に応じてコースを作るべきであると伝統的に考えられていた。しかし調査の結果、6学科のほぼ全てで基本的に同様なコースを備えていたことが判明した。いくつかの場合では同じ教科書が使われていたほどである。この分野の作業部会はひとつのコースを開発し、修士レベルに入学した全学部生に提供すべきだと提言した。こうして、5名の教職員が他のコースを教えることができるようになった。

三番目の分野である長期的な再編成においては、既に述べたように私自身の所属部門である教科教育学科および教育政策行政学科の二つの例を示したので繰り返しは避けることにする。学部内には他にもたくさんの例があり、新しいプログラムの開発も含まれる。

この計画プロセスの成果として学部の戦略的方向性が6つ作られ、それらは基本的に中央管理部門のU2000の目標と一致していた。教育学部の目

標が大学の目標と直接調和しているかどうかについては意図的に確認されていた。それは、(1) 私たちが大学のミッションや目標に対応していること、(2) 私たちの将来が大学全体の将来と絡み合っていることを示すためであった。

以下が教育学部の目標である。

1. 優秀な研究の奨励

- 1.1 教育人間開発に関わる重大な課題についての知識を深め、新しい知識を効果的に統合し、変化を続ける社会が直面している問題や課題に適用すること
- 1.2 需要と機会がある分野のプログラムにおいて新たな研究のための資金確保を継続すること
- 1.3 州や地域、国家、世界に影響力を持つ重大な教育上の課題や社会問題を扱い、教育学部独自の力や関係、機会に基づいて構築される学際的な共同作業研究プログラムやセンターを設置すること
- 1.4 教育学部の研究上のミッションを進めるための基盤設備の強化

2. 教育人間開発分野の指導者を養成するプログラムの強化

- 2.1 教育人間開発の分野で将来の学者、実践的専門家、政策決定者、その他の指導者を養成するための、博士号、教育学博士号、修士号、および専門学位のプログラムと実践的専門家を重視した大学院プログラムの強化と維持
- 2.2 教育学修士レベルの教員免許取得プログラムのモデルの強化と維持
- 2.3 以下のプログラムの教育・学習を学際的な共同作業によって達成する方法の開発
 - (a) 教育人間開発に関わる重要課題を扱うプログラム
 - (b) 変化する実務の需要を満たすような継続専門職教育プログラム
- 2.4 学部生のための魅力ある選択プログラムを開発するために、大学内の他の組織と統合しながら、学部生向けの現行のプログラムの維持強化

3. 社会サービス活動の拡大

- 3.1 学部内の教育、研究、社会サービスのプログラムと公的および民間の組織（学校、産業界、サービス機関、関連学習機関）との関係の強化

- 3.2 学内外の顧客に対する技術支援の提供、および、教育人間開発分野の実践的専門家、政策決定者、その他の指導者に対する実践的な情報の公開
 - 3.3 政策、実践、知識、研究など、教育人間開発問題に関するミネソタ州の主要な情報センターとしての役割を果たすこと
 - 3.4 新たな分野におけるモデルや最新技術、関連する業務や社会サービス活動プログラムの提供
- 4. 文化的多様性の推進**
- 4.1 文化的多様性を重視し、さまざまな集団に属する学生や教職員を取り込むような環境づくりとその強化
 - 4.2 有色人種の学生や障害のある学生を入学させるための学部内の資金の増加
 - 4.3 長期的な需要のあるプログラム領域において優秀な有色人種の教員を積極的に勧誘すること
- 5. 利用者に優しい環境づくり**
- 5.1 さまざまな学生に広くプログラムを提供し、変化する学生のニーズを考慮したカリキュラムという伝統の維持と強化
 - 5.2 教員、学生、職員および卒業生間の共同体意識の強化
 - 5.3 中央管理部門の支援を得て今日の学生や教職員に最も役に立つようなサービスや場所の設計を継続すること
- 6. 学部の計画と資源管理の全体的な効率と効果の改善**
- 6.1 学部のコアのプログラムや新しい構想を支援するための、学部のカリキュラムの効率性と成果の強化し、(通常は教員の時間と労力という形での)生産性の向上や資源の節約をすること
 - 6.2 コアのプログラムや研究、教育、社会サービス活動に関する新たな試みのための州政府以外からの資金調達の増加
 - 6.3 学科長、教員、職員、学生その他に提供されるサービスの質を実質的に低下させずに、管理費用を大きく削減すること
 - 6.4 教育学部がプログラムを計画、管理、評価する上で有益な分析力、組織的研究能力の確立
 - 6.5 学内外の顧客に重要な情報をタイムリーに提供すること、学生へのサービスや卒業生との関係を強化し、情報伝達能力を向上させること (College of Education, 1994, pp.36-67)

ブルーニクス学部長は非常に賢明で、学部と大学全体のU2000のミッションや戦略的目標が確実に一致するよう気を配った。またしても大学の上層部や州議会の中にまだ、ミネソタ大学に本当に教育学部が必要なのかという質問を投げかける者がいるといううわさが流れた。「このような機能やプログラムを州の大学システムで実施してはなぜいけないのか」と彼らは尋ねた。問題は、なおも組織外の多くの人々や組織内の数人の主要人物から、私たちは教員を養成するだけの機関だとみなされていたことであった。ブルーニクスは学部が生き残るためにはこのようなイメージを払拭する必要があることを悟っていた。これは全く誤ったイメージであった。

10. 名称変更：表面上の変更か、それとも実質的な変更か？

ブルーニクス学部長が最初に行ったことは、大学管理部門と理事会に対して学部名の変更を要請し、私たちが戦略的計画にそって実際に行っていることを正確に示そうとしたことであった。彼はまず名称が変わることで影響を与える他の学部長と相談することでこの問題に対応した。このような話し合いは非常に重要であることが判明した。提案された名前は、「教育人間開発学部」であった。私たちのプログラムと教授陣は、世界の子ども の発達から職場、共同体、家庭における教育、成人学習、人的資源開発のプログラムに至る、あらゆる種類の人間開発活動を扱っていた。教員免許取得のための教員養成プログラムおよび現職教員向けプログラムは、私たちの全活動の一部に過ぎず、前述の1980年代の大学院生のみを対象とする教員免許プログラムへの移行時に縮小されたものであった。一部の者たちにとっては、このような名称変更は単に体裁を整えるためのものだった。しかしより根本的にブルーニクスと教育人間開発学部は、この名称を私たちと大学内の他のあらゆる組織とを結びつける手段として利用した。中央管理部門が教育人間開発学部の予算削減やプログラムの縮小をさらに試みた場合、他の組織にも影響を与えるようにし、その結果これらの組織が私たちを擁護してくれるようにした。この方法は素晴らしい効果を発揮した。

その最も適切な例は、環境学習指導センター（CELL）の設立である。これは、教育人間開発学部と天然資源学部の共同プログラムであった。CELLは環境教育と環境分野の指導者としての活動を大学内で調整し、教

育学修士号と理学修士号の学位を授与している。さらに、うまくいけば、まもなくこの分野の博士号の学位も授与できるようになるだろう。CELLの設立によってこの二つの学部が密接に結びつけられ、予算削減の圧力が弱まった。というのも、どちらの学部も自らの学部のミッションを満たしており、同時に大学全体のミッションも学際的プログラムに重点を置くことによって満たしているためである。

大学全体レベルの副専攻もいくつか開発された。数種類の学部に関係しているため、これらのプログラムのひとつを縮小すると、複数の学部の教員に影響を与えることになる。これはブレインクスによる素晴らしい戦略であった。

11. 全学のためのモデルとは？

ブレインクス学部長は次に、教育人間開発学部を地域内の他の教育学部や大学内の他学部と差別化するという大胆な活動を開始した。最初に、既に記したように学部の予算作成プロセスを完全に再編成し、中央組織に統合した。このことによって、6つの学科の業務が削減され、理論上は予算作成プロセスが簡素化されて、学部の管理部門はどの時点でも遅滞なく財務状況を以前よりしっかり把握できるようになった。実施段階では困難も伴ったがすぐに解決され、これは大学全体のためのモデルとなった。

次に教育人間開発学部は、各学科長や講座に戦略的計画の修正案を開発させた。これはプロセスの一部となり、優先事項と目標達成手段を継続的に再評価することになるだろう。実業界と同様、私たちも自分の力や弱点を常に再評価し、力を伸ばし、弱点領域を改善する方法を探すというプロセスを継続的に実施していた。

三学期制（秋、冬、春学期）から二学期制（秋学期と春学期）への変更は改革に影響を与えた。この全学レベルの再編成により、大学のカリキュラムを3分の1減らすことが要求された。このため、この機会を利用して、具体的な役割を果たさなくなったコースを削減することは当然のことであった。私たちはまた、三学期制の1学期10週間から、二学期制の1学期15週間に統合可能なコースをまとめた。その過程で、学位プログラムを質や関連性、適切性などの観点から徹底的に再検討した。これは、プログラムを実際に検討し、再編成する一度限りのチャンスであった。余分なプログラムであると判断された場合、これらのプログラムを排除することさえ

あった。全てのプログラムの講座がこの重要な再評価作業に参加し、新しいカリキュラムおよび学位プログラムは1999年9月の秋学期から開始された。その結果、学部のカリキュラムはかつてないほど強化され、首尾一貫し、統合化された。

ブルーニクス学部長はまた、自身の任期終了に向けて、学部規定の長期的な検討を開始した。このプロセスはすでに完了していて、現在は全く新しい、教授陣に重点を置いた管理機構が設置されている。以前の構造は学部長室に大きく依存していた。学部内の全教授陣と専門職員による学部会議があった。この組織の会合は、議論の必要な主要な構想あるいは方針についての話し合いや情報を普及させる手段として1年間に数度開かれていた。また、評議会もあり、各学期に一度会合が開かれ、あるいは必要に応じて学部長が招集していた。評議会は教授陣から成り、その役割は方針を規定し、常任委員会を監督し、適宜学部長に助言を行うことであった。これに加えて、理事会のメンバーから選ばれる助言委員会があり、学部長と共に毎月会合を開いていた。助言委員会は教員の課題事項を学部長に伝え、学部長は自分の考えた重要な構想を教員全体に伝える前にこの委員会に連絡していた。

率直に言うと、このシステムはあまりうまく機能していなかった。理事会あるいは学部会議が招集されても出席者はわずかであった。実際、理事会で改革の機会がもたらされた時に、方針に関する投票を行うのに十分な出席者がいなかった。教員と学部長はこの構造を見直す必要があり、より多くの人々が意思決定プロセスに参加するように変えなくてはならないという点で合意に達していた。この活動は私が助言委員会の委員長であった時に開始され、4年以上に渡って継続された。今ではより多くの教員が参加できる新しい分散型の構造が承認されている。その結果、理事会のメンバーは今日、以前よりはるかに真摯に責任を負っている。

12. 新学長

1997年春にミネソタ大学は新しい学長を任命した。マーク・ユードフは法律家であり、当時オースティンのテキサス大学の学務担当副総長であった。学長に選ばれた彼は学外者であったため、大学について十分な知識を持ち、大学のシステムについて早急に学ぶ手助けをしてくれる人物が必要だと考えていた。ブルーニクス学部長は教育人間開発学部に大きな改革

をもたらしたことで大学内ではすでに有名であり、尊敬されていた。ユードフが指名された時、ブルーニクスは大学内の全学部長による組織である部局長会議の議長であった。これは、彼が学部内で行った仕事認められていたことから得た地位であった。学長に選出されたユードフはブルーニクスをテキサス州の彼の元に呼び、大学管理部門において学務担当副総長となり、ミネソタ大学について早急に理解する手助けをしてほしいかと依頼した。

ユードフは数多くの理由からブルーニクスを選んだが、主な理由は、財務やプログラム面で深刻な問題を抱えていた学部に対して実施した対策やその方法であった。彼はこのような変革が大学レベルでも必要だと確信しており、それを行う上で支援してくれる人物はブルーニクスだと信じていた。彼らは直ちに大学の意思決定および予算作成プロセスの分散化に着手した。両者とも意思決定やそれを実施するための資金繰りは各組織レベルで行うのが最善だと感じていた。そのために2段階に分かれたプロセスを実施した。

12.1 報奨に基づく組織変革 (IMG)

IMGはユードフの前任者ニルス・ハッセルモが実施した予算システムである。実質的に権限、責任および説明責任を分散化して設計されたプロセスであった。IMGに基づいて学部に対する州レベルの財務支援が1997年7月1日に設定された。それ以来、各学部は1997年7月1日時点の州による支援レベルがどれほどであったにせよ、それに加えて間接費回収 (ICR、外部資金による助成金や契約に関するオーバーヘッド) の51パーセントと授業料による収益全額を受け取っている。さらに、特別研究開発プロジェクト用の助成金や契約も彼らのものである。ある学部で、特に授業料およびICRの予算が増加した場合、彼らはプログラムや教職員を増やすことができる。しかし、1997年7月1日に設定された予算目標を達成することができなければ、非常に深刻な経費縮小について決定する必要があるだろう。だが、どの場合でも自らの将来についてプログラムだけでなく、それを支援する予算についても、責任を教育人間開発学部が負うことがこの手続きによって認められている。これは本質的にブルーニクスが既に教育人間開発学部で採用したプロセスであったから、このプロセスを活用する大学内の他の組織より準備が整っていたはずである。ブルーニクスは学部長の任期中に教育人間開発学部の教授陣に対し、私たちの将来は私たち自身

の手にゆだねられていると繰り返し語っていた。発展の条件を整えることもできるし、あるいは不平をこぼすだけで何もせず、教育人間開発学部が消滅するのを見ることもできると述べていた。前任者であるガードナー学部長の場合と同様、学士号取得後の教員免許取得プログラム制度については、教授陣はあまり熱心ではなかった。しかし多くの者は、私たちが重大な分岐点に立っており、私たちが実質的に活動してきた方向を変えるか、存在を止めるかの瀬戸際にあるのだということに気づいていると私は信じている。ブレイニクスは全ての挑戦をチャンスと考えていた。「ただ座って配られたカードについて不平をこぼすこともできるが、あるいは自分にこのように問うこともできる。この状況において積極的で前向きな行動を取るなら何ができるだろうかと」。長期的に見れば、ブレイニクス学部長の積極的な将来を見通す姿勢によって私たちは非常に助けられていたのだと思う。彼はこのような考えを大学レベルでも採用した。

12.2 契約に基づく計画策定（CPP）

再編成の二つめの要素はCPPである。このプロセスは、キャンパスの各組織によって実施され、教育人間開発学部が1991年から1994年に実施していたのと同種の戦略的計画プロセスに従事させるために計画されたものである。基本的に各組織は戦略的計画プロセスを完了する必要があり、以下の事柄を実施しなくてはならない。

学問上の優先事項の決定

大学組織・部門のデータベースの開発

入学者および収益管理戦略の設計

教職員に関する問題や優先順位の明確化

学部およびその内部組織が契約の目標を達成する上で対応が必要な施設に関する問題の明確化、および契約の成立や目標達成に必要な特別資金獲得のための具体的な財務計画の開発

中央管理部門はその後、中央のミッションと優先事項に関して計画を検討し、提案に同意するか、修正あるいは却下する。最後に学務担当副総長と学部長が修正後の計画に同意する。その期間は通常2年間である。大学と学部との間の契約のようなものである。

13. まとめ

過去10年間に世界中で高等教育の組織やプログラムの改革・再編成について多くのことが既に書かれている。実際、新しいミレニアムを迎えるにあたって学校内で関心の高まっている領域のひとつである。このような報告書の多くは、分析的で政策的な要素を持っている。本稿では、マイケル・フランが適切に表現したように「プロセスであり、イベントではない」(Fullan, 1996) 教育改革について個人的な見解を述べようと努めた。組織の変化は長く時間がかかり、関係者にかなりの苦痛を与えることが多い。しかし、避けられないことなのだ。何事であれ変化を免れるものはない。

高等教育に関わる私たちは、おそらく、初中等学校の仲間たちが20年以上前に直面したものに今やっと向かい合い始めたところであろう。しかし、この問題に向かい合う際に私たちは、自らの知識を集め創造性と改革的姿勢を持つ必要がある。なぜなら、慎重かつ思慮深く、洞察力を持って私たちが誰なのか、私たちの目的は何なのか、私たちの未来はどこにあるのかといった事柄を検討しなければ、私たちは失敗し、他の機関や企業家が私たちに取って代わるだろうから。これは疑いなく、私たちにとって過去1世紀間のうちで最も重要な課題である。私たちがその任務を果たせることを期待したい。

参考文献

- College of Education (1994) Strategic Plan: Preparing Leaders in Education and Human Development, College of Education, University of Minnesota.
- Fullan, M. (1996) Change Forces, Falmer.
- Holmes Group (1986) Tomorrow's Teachers: A Report of the Holmes Group, The Holmes Group.