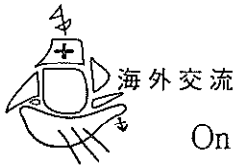


## 調査：米国の大学における運営と評価システムについて



海外交流

池田 雅夫\*

## On Administration and Evaluation Systems in US Universities

Key Words : US Universities, Administration, Evaluation

## 1. はじめに

平成16年4月の国立大学法人化によって最も大きく変わるのは財務であり、また労働基準法や労働安全衛生法等の一般の法律が適用されることであろう。それとともに学長のリーダーシップのもと、目標と計画を明示した組織運営が求められている。

この学長のリーダーシップによる組織運営は、国立大学法人化の動きの前から求められていたことであり、本来はもっと早く実現すべきことであった。しかし、長年、すべての教授は権利を等しくもつという文化の中にいた人達には、新たな運営形態のイメージは生まれ難く、また、それを実現するパワーも十分には発生しなかった。そうしているうちに、国立大学法人化に伴う組織運営形態が政府から法律として課せられ、否応なく形の上でリーダーシップは実現することになる。それが活かされ、大学の発展と構成員の幸福につながるかは、責任ある立場に就く人達の見識に大きく依存する。

大阪大学大学院工学研究科・工学部においても、平成16年度から研究科長・学部長のリーダーシップのもと、運営形態が大きく変わる。役員会において企画がなされ、執行を担当する業務ごとの7つの室が設けられる。教授会は年に2回に減り、現在23の専攻は7つにグループ(通称、大専攻)化され、その大専攻長の会議が重要な役割を果たす。各大専攻の

運営においては、大専攻長のリーダーシップが期待される。

このような状況のもと、各層の責任ある立場の人々のリーダーシップによって運営されている米国の大学を視察し、リーダーシップ機能と共にボトムアップ機能の実際と、組織として必要な教員の評価システムを調査した。この調査は、文部科学省の「平成14年度研究環境の国際化推進事業」として採択されたものである。本稿は、その報告である。

調査団は、大阪大学大学院工学研究科の筆者(評議員、教授、電子制御機械工学)を代表者とし、山中伸介教授(原子力工学)と基礎工学研究科の小坂田宏造教授(機械科学)、小林 猛 教授(電子光科学)の4名で構成した。訪問先は、米国の西海岸の州立大学2校と私立大学2校とした。いずれも工学に強い大学で、工学部の規模も大阪大学工学研究科、基礎工学研究科に近く、参考になると判断したからである。2003年2月、下記の日程で、各大学を1日訪問し、(副)事務局長、(副)学部長、(副)学科長、教授、準教授、助教授の各層から、運営と評価の実態の聞き取り調査をした。

- 2月10日 南カリフォルニア大学(私立、カリフォルニア州ロサンゼルス市)
- 2月11日 カリフォルニア大学サンディエゴ校(州立、カリフォルニア州ラホヤ市)
- 2月13日 ワシントン大学(州立、ワシントン州シアトル市)
- 2月14日 スタンフォード大学(私立、カリフォルニア州パロアルト市)

## 2. 運営体制

運営組織は私立大学と州立大学では多少異なるが、概ね、以下のようなものである。まず、大学全体の運営に関しては、理事会の指揮のもと、学長が責任をもち、



\* Masao IKEDA  
1947年1月生  
昭和46年大阪大学大学院工学研究科通信工学専攻修士課程修了  
現在、大阪大学・大学院工学研究科・電子制御機械工学専攻、教授、工学博士、制御工学  
TEL 06-6879-7335  
FAX 06-6879-7247  
E-Mail ikeda@mech.eng.osaka-u.ac.jp

副学長, Provost, Vice Provost等を任命して執行を行う。理事会は学長の選考と長期計画立案が主任務であり, 運営の細部には関与しないことになっている。大学運営に関する理事会の監督に関しては, 州立大学のほうが私立大学におけるより, きめ細かく行っているようである。

いずれの大学においても, 学長の主任務は対外的で, 最も大きな任務は外部資金の獲得である。これは公募型競争的資金ではなく, 企業や個人からの寄附, 米国政府や州政府からの資金や施設の獲得である。学内の運営に関しては, Provostが実質上の責任者である。Provostという職は日本の国立大学にはなく, 事務局長と訳されることもあるが, 日本の国立大学の事務局長とはまったく異なる。学部長の選考や学部への予算配分などに大きな権限をもち, 学内向けの学長職と理解すれば, 分かりやすい。

学部における学部長の主任務は, 学長と同様, 対外的である。学部の構想を実現するために大学の承認や資金を得たり, 外部資金を獲得することが主任務である。学部内業務は複数の副学部長が教務, 研究, 管理運営等を分担して行っている。

学科の運営に関しては, 学科長が責任をもち, 学部執行部との交渉などの対外的なことと学科内の人事, 予算等の対内的なことのすべてを担当している。大きな学科の場合, 副学科長を設けて一部を分担したり, 学科をいくつかの分野に分けて, その分野の長に一部分担するということが行われている。大学運営や学部運営がどの大学においても似ているのに対し, 学科運営の形態は比較的多様である。その理由は, 学科と一言で分類しても, その規模や, 学科構成における専門分野の構成がかなり異なるからであろう。

以上の運営形態において, 大学執行部と学部長の関係はトップダウンかつボトムアップのルートである。また, 学部執行部と学科長の関係も同様である。それでは, 各教員からのボトムアップの道はどうなっているであろうか。学部レベルでの教員組織の存在(南カリフォルニア大学におけるEngineering Faculty Council)や学科長の選考に当たって構成員からの推薦を受け付ける(カリフォルニア大学サンディエゴ校機械航空宇宙工学科)などが見られる。しかし, これらは決定権をもつものではない。教員の意見を学部の意思決定の参考にするというものでしかなく,

大阪大学工学研究科における現在の教授会や教室会議とはまったく異なるものである。教員が直接関係する組織は学科であり, 何事にも構成員の納得を得ることが必要であるが, それを実行することは学科長の責任である。

### 3. 教員の任用と評価

教員の評価に関しては, 毎年または隔年の評価と任用またはテニユア獲得・昇進のための評価の2種類がある。任用・昇進時の評価は大阪大学工学研究科でもなされているが, その内容は大きく異なる。毎年または隔年の教員評価は工学研究科にはなく, 国立大学法人化とともに, それを導入しようとしているところである。訪問した4大学における評価の視点は, 教育に関しては特に優れている必要はないが, 研究に関しては世界的にトップ(クラス)でなければならないというものである。

#### 3.1 毎年または隔年の評価

毎年または隔年の評価には, まず事前に各教員に業務設定がなされていることが前提である。すなわち, 教育, 研究, サービス(学内の管理運営業務, 学外の学会活動等)の割合と内容が学科長と相談して設定されている。教授については教育40%, 研究40%, サービス20%が平均的な割合で, 助教授については教育40%, 研究50%, サービス10%が平均的であるが, 標準が設けられているとは限らない。この%は厳密な時間配分から計算されるものではなく, 担当する授業数に比例して計算される。たとえば, 南カリフォルニア大学の場合, 3年間に年平均で3科目の授業をすることが40%に対応する。この大学はセメスター制を採っており, 授業時間は80分, 1科目を週に2回教えるから, 工学研究科の平均的な授業負担より大きい。研究の%は $100 - (\text{教育} + \text{サービス})$ である。

評価は教員からの自己申告書に基づいて, まず学科長により行われる。その結果が学部長または担当副学部長に上げられる。自己申告書の内容は, 研究成果(論文, 本の執筆等), 受賞, 博士学生の指導成果, 実施した授業や新たな授業の開設等から成る。

教員の多くは学生の授業評価に懐疑的だが, 他によい方法がないので, 仕方ないと考えている。それもあってか, 学生の授業評価が非常に悪い場合は問題とされるが, そうでなければ問題にならない。も

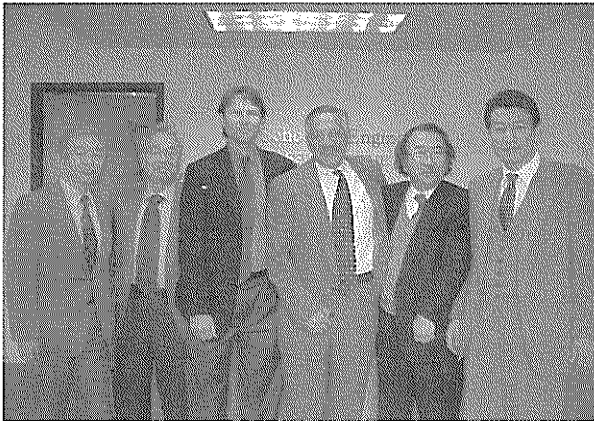
もちろん授業評価が非常によい場合は、評価に考慮される。

米国では外部資金の獲得が高く評価されると一部で理解されているようだが、訪問した4大学ではそうではなかった。研究者が外部資金を獲得すると、その一部が間接経費として大学の収入になる。しかし、大学が寄附や政府資金等で獲得する額が非常に大きいので、研究者の外部資金による間接経費収入にはそれほど依存していない。また、外部資金を獲得したことは評価の対象ではなく、それによる研究成果が評価の対象という考えである。

以上のような毎年または隔年の評価は、昇給に反映される。

### 3.2 任用, テニユア獲得, 昇進時の評価

教員は一般に助教授として任期付きで採用され、5, 6年をめどにテニユア(終身在職権)獲得と準教授への昇任, そして何年か後に教授に昇任するという道をたどる。これらの評価は厳しくなされる。研究業績が優れていることや将来性に関して、学外の人10名前後の意見が収集される。問合せ先は、当該候補者が挙げた人と大学側で選んだ人が大体半々である。採用や昇進の判断は、このような外部評価に大きく依存する。



南カリフォルニア大学工学部 Dean's Office にて  
右から、山中伸介教授(工学研究科), 小林 猛 教授  
(基礎工学研究科), Y.C. Yortsos 教務担当副学部長,  
R. Hall 研究担当副学部長, 小坂田宏造教授  
(基礎工学研究科), 筆者  
二人の副学部長は運営と評価のポイントを非常に親切に教示してくれた。

外部の意見を聴くという姿勢は、自信のある大学ほど徹底している。スタンフォード大学工学部では、助教授の公募の際、40人以上からの応募がなければ、その公募自体を取り消す。40人も集まらなければ、公募対象の分野自体、設ける必要がないということであろう。また、候補者を絞った段階で、各候補者に対する12名(アジアから1名, ヨーロッパから1名を含む)の意見書を集めるが、採用の結論はその意見書によって決まり、内部の意見は聞かれぬ。そして、候補者が1名になった段階で、その候補者を世界の同世代の研究者と比較する。その結果が納得いくものであれば、採用するという結論に至る。

スタンフォード大学の自信は、40数年前、当時の学長が、地域の大学から米国全体のなかで卓越した大学になるために、優秀な学生を引き付ける最高の教員を採用することを実施し、20年足らずで、全米で6位以内に入る大学にしたという歴史的事実によるものであろう。これは、学長に大きな権限が与えられ、財務的努力も成功したから可能であったことで、日本の国立大学では容易でないが、その考え方に学ぶべきところは多い。

## 4. おわりに

以上、駆け足の訪問であったが、いくつかの学ぶ点があった。まず、評価は、働きがよければ給与が上がるというように、インセンティブを与えるものであって、ポジティブにとらえられている。評価が悪くても、直ちに減給されることはない。何を評価するかが明らかにされており、評価される側の教員に特に不満は見られない。

また、面会したVice Provostや副学部長の組織運営に関する見識は高く、米国の大学と日本の国立大学は組織形態が違うにせよ、国立大学法人化後の運営を行う上で、学ぶべきことは多い。法人化後の組織運営の主要な役割を果たす人達は、できれば2, 3週間、米国の大学で管理運営の研修の機会をもつとよい。以上が、訪問調査で得た実感である。