

途上国高等教育機関の マネジメント分野における支援の可能性

平成18年7月

独立行政法人 国際協力機構
国際協力総合研修所

総研
JR
05-17

途上国高等教育機関の マネジメント分野における支援の可能性

潮木 守一

桜美林大学大学院特任教授、名古屋大学名誉教授

米澤 彰純

大学評価・学位授与機構評価研究部助教授

平成 18 年 7 月

独立行政法人国際協力機構
国際協力総合研修所

本報告書は、平成 17 年度独立行政法人国際協力機構客員研究員に委嘱した研究成果をとりまとめたものです。本報告書に示されている様々な見解・提言などは必ずしも国際協力機構の統一的な公式見解ではありません。

なお、本報告書に記載されている内容は、国際協力機構の許可無く転載できません。

発行：独立行政法人国際協力機構 国際協力総合研修所 調査研究グループ

〒162-8433 東京都新宿区市谷本村町 10-5

FAX：03-3269-2185

E-mail：iictae@jica.go.jp

目 次

要約（日本語）	i
要約（英語）	v
1 高等教育マネジメントの意味	1
1-1 高等教育マネジメントとは	1
1-2 高等教育のマネジメントの必要性とその背景	1
1-3 高等教育マネジメントの構成要素	3
1-4 この分野でのこれまでの JICA の検討結果	4
1-5 本報告書が想定する対象地域	6
1-6 アジア地域の高等教育における最近の動き	9
1-7 本報告での「提言」の意味について	9
2 各構成要素の内容、途上国の直面する課題、日本・他国の経験の応用の可能性・提言	12
2-1 目標・ミッションの明確化	12
2-2 質の高い教職員の確保（教員の採用・補充・昇進、処遇、留学）	16
2-3 良質な教育研究環境の確保（他大学との教育研究交流）	27
2-4 優れた学生の安定的確保	33
2-5 目標に適合したカリキュラムの編成	47
2-6 学生の学習向上のためのインセンティブ付与とその成果評価	52
2-7 教員の教育・研究・社会貢献活動へのインセンティブ付与とその成果評価 （企業との連携、特許、技術移転、就職支援、インターンシップ）	54
2-8 卒業生の量・質に対する社会的需要の把握、社会的評価のモニタリング	59
2-9 上記の目標を達成させるための資金調達 （公的資金、民間資金、授業料、寄付金、内部留保）	62
2-10 効率的な高等教育マネジメントを実現する内部機構の整備 （設置主体との関係、学長、学部長、教授会、理事会、理事）	69
2-11 効率的なマネジメントのための事務機構の整備（事務職員の能力アップ）	73
2-12 教育・研究・その他の社会への貢献活動の質保証と向上	76
3 結論	85
参考文献	86

図表および Box 目次

図 1-1	高等教育マネジメントの構成要素……………	4
図 2-1	独立行政法人大学入試センターの使用するマークシートの一例……………	37
図 2-2	A 大学受験者の高校での成績……………	44
図 2-3	学生のライフサイクルと大学のエンロール・マネジメントのライフサイクル……………	46
図 2-4	自己点検・評価作業の流れ……………	80
表 2-1	国境を越えた教育サービスの提供モード……………	41
表 2-2	大学組織モデルの特徴……………	71
Box 1-1	コトラーの「学校のマーケティング戦略」の構成……………	10
Box 1-2	財団法人大学基準協会の設定する主要点検・評価項目……………	11
Box 2-1	「鳩の巣箱仮説」(ピジョンボックス仮説)……………	14
Box 2-2	北京大学での人事改革……………	20
Box 2-3	ノーベル賞受賞教授の国外流出事件……………	23
Box 2-4	AUN/SEED-Net の事例……………	25
Box 2-5	日本での大学教員に求められる基礎資格……………	26
Box 2-6	Higher Education Links……………	30
Box 2-7	ライシュのいうシンボル・アナリストとその育成……………	48
Box 2-8	ラオス国立大学経済経営学部支援プロジェクト……………	51
Box 2-9	「特色ある大学教育支援プログラム」の概要……………	53
Box 2-10	「中華人民共和国 大学管理運営幹部研修プログラム」……………	73
Box 2-11	ある日本の大規模私立大学の事務機構……………	76
Box 2-12	高等教育質保証機関の国際ネットワーク……………	81

要 約

第1部では、本報告の基礎となる高等教育マネジメントの概念を明らかにするために、各種の大学評価機関が用いている大学の評価項目を収集・整理し、あわせて、高等教育マネジメント関係の標準的な教科書を参照しながら、高等教育マネジメントの構成要素を取り出した。

その結果、(1) 目標・ミッションの明確化、(2) 質の高い教職員の確保（教員の採用・補充・昇進、処遇、留学）、(3) 良質な教育研究環境の確保（他大学との教育研究交流）、(4) 優れた学生の安定的確保、(5) 目標に適合したカリキュラムの編成、(6) 学生の学習向上のためのインセンティブ付与とその成果評価、(7) 教員の教育・研究・社会貢献活動へのインセンティブ付与とその成果評価（企業との連携、特許、技術移転、就職支援、インターンシップ）、(8) 卒業者の量・質に対する社会的需要の把握、社会的評価のモニタリング、(9) 上記の目標を達成させるための資金調達（公的資金、民間資金、授業料、寄付金、内部留保）、(10) 効率的な高等教育マネジメントを実現する内部機構の整備（設置主体との関係、学長、学部長、教授会、理事会、理事）、(11) 効率的なマネジメントのための事務機構の整備（事務職員の能力アップ）、(12) 教育・研究・その他の社会への貢献活動の質保証と向上、の12項目を高等教育マネジメントの基本要素として設定した。

また、これまでに JICA が刊行している高等教育分野での支援可能性についての報告書『開発課題に対する効果的アプローチ—高等教育』の内容を検討し、そこで指摘されている「地域別の高等教育の現状と優先課題」を参照しながら、本報告書の具体的なターゲットを、主としてアジア地域の高等教育に設定することとした。

さらに、上記 JICA 報告書の作成以降、アジア地域で急速に顕著となった、米英豪など英語圏の高等教育機関によるアジア進出という動向を指摘し、政府間での合意に基づく国際協力というスキームを超えて、英米豪の大学とアジア地域の大学とのビジネス・ベースでの連携が展開される可能性があることを指摘し、それは高等教育分野での国際協力をインパクトを与える可能性があることを示唆した。

第2部では、第1部で抽出した12項目それぞれについて、「内容説明」、「開発途上国が直面する課題」、「日本・他国の経験の応用可能性」、「提言（オプション）」の4つの部分に分けて記述した。

2-1「目標・ミッションの明確化」では、すべての高等教育機関は、すでに一定の目標・ミッションを持っているのが常態であり、この項目のみ単独で支援要請がある可能性が低いこと、しかし、他のプロジェクトとの関連のなかで、当該大学の目標・ミッションの見直し、点検が必要となる可能性があることを考慮して、目標の明確化の上で必要なチェック項目を挙げた。当該大学のポジショニングの明確化、目標・ミッションの外部に向けての発信の必要性、内部に向けての発信の必要性、それらの責任が大学経営陣にあること、各種ステイクホルダーからの意向聴取の必要性などである。

2-2「質の高い教職員の確保」では、日本やその他の国々で行われている教員採用・補充に関する戦略・手法を記述し、日本の支援の可能性として、日本の大学との連携による学位取得プ

プロジェクトを挙げた。開発途上国の高等教育機関が直面する課題として、大学教員有資格者の規模が限定されていること、高等教育分野と競合する職業市場が外部にあること、国境を越えた頭脳流出が行われることなどを背景に、教員獲得のために用いられている手法を紹介し、教員採用基準を明確にする上で必要な大学設置基準の策定、その基盤となる大学間連合体の組織化などの面で、日本の支援の可能性があることを指摘した。

2-3「良質な教育研究環境の確保」では、大学の教育研究活動を支える施設・設備の確保と運営というハード面、他大学との教育研究交流・ネットワークの推進の維持というソフト面の双方の教育研究環境の効果的マネジメントを行うことが、大学の質を高め、社会から信頼を得る上で、不可欠になることを指摘した。その上で、効果的な施設・設備のマネジメント手法の開発において日本の経験が役立つ可能性があることと、日本を含めた高等教育の国際的ネットワークへの参加とそれに対する支援の可能性に言及した。

2-4「優れた学生の安定的確保」では、最近では大学受験者市場は国内だけに限らず、国境を越えた国際学生市場が出現しつつあることを指摘し、国内市場・国外市場とに区別して論じている。学生確保・選抜には、さまざまな方式があること、それぞれに長所・短所があることを指摘し、日本の支援の可能性として、大学間共同による共通入試の導入、個別大学における選抜方式改善の基礎作業としての追跡研究の実施を示唆し、日本の大学での実地研修の可能性を挙げた。また国外市場へ進出する大学が、日本でもできつつある事実を指摘し、この面での実地研修の可能性を示唆した。

2-5「目標に適合したカリキュラムの編成」では、カリキュラム編成の基本原則を解説した上で、目下開発途上国の高等教育機関では、伝統的なカリキュラムから、時代の要請に対応したカリキュラムへの切り替えが求められていること、カリキュラム改革には、卒業生が雇用吸収されていく社会的活動分野との日常的継続的な接触が必要であること、さらには他大学でのカリキュラム改定の動向、その専門職に対する需給状況の変化、育成すべき専門的な知識・技術の革新状況など、種々の情報交換の場となる専門学会の存在が必要であることなどを指摘し、あわせて優れたモデルとの接触を可能にする海外研修の機会提供、カリキュラム編成、教科書作成などの面で、日本の支援可能性があることを指摘した。

2-6「学生の学習向上のためのインセンティブ付与とその成果評価」では、それぞれの大学には、専門分野、学部、学科などに応じて、種々さまざまなインセンティブ付与の方法・手段があり、それらを逐次列挙することは無意味であることから、最近日本で行われている「特色ある大学教育支援プロジェクト」に着目し、このプロジェクトに採択された優れた実践例として、実地に研修する現職研修が有効な支援方式であることを指摘した。

2-7「教員の教育・研究・社会貢献活動へのインセンティブ付与とその成果評価」では、この分野について近年日本を含め各国間で急速な発展を遂げていると同時に、それぞれの国や大学・高等教育機関が持つ固有の文脈を尊重する必要があること、開発途上国では一般に最新動向への情報アクセスが遅れ、古い慣習がそのまま引き継がれたり、形骸化が起こりやすいことからこの分野での国際協力が大きな意味を持つことを指摘した。日本がこの分野で貢献できる可能性としては、日本が比較的実務に近いところでの教育・研究・社会貢献活動に価値を置き続けてき

たことがあり、このようなあり方を組織としてバックアップする方向へと日本が進み、経験を積み重ねていることを紹介した。

2-8「卒業者の量・質に対する社会的需要の把握、社会的評価のモニタリング」では、開発途上国において高等教育を受けた人材が社会の発展に貢献できるように育成・支援していくことが強く求められながら、そもそも卒業者の就職動向やその後の職業キャリアの把握自体が進んでいないことを指摘した。日本や多くの先進国では、在学中からキャリアを意識させるキャリア教育や、同窓生ネットワークの組織化による就職支援などの経験が蓄積されてきており、将来的な高等教育分野での国際協力の大きな柱となる可能性を秘めていると指摘した。

2-9「上記の目標を達成させるための資金調達」では高等教育によって何らかの便益を受ける関係者たちの間で、どのように費用分担（コスト・シェアリング）を行っていくのかという問題は、現代高等教育におけるもっとも主要な関心事項の一つであり、特に、資源が不足しがちな開発途上国において大きな意味を持つことを指摘した。その上で、公的資金、民間資金、授業料、寄付金、内部留保などそれぞれの資金獲得の手法について解説した。さらに、同窓会などを例にとり、透明性を確保し、質の高いサービスにより信頼を高めていくことで、関係者から継続的な資金提供を受けていくというアプローチの大切さを強調した。

2-10「効率的な高等教育マネジメントを実現する内部機構の整備」では、大学の設置形態と財政基盤とは必ずしも合致していないこと、また世界各地には各種さまざまな組織原理があり、それを大きく「同僚支配型」、「官僚支配型」、「法人経営型」、「企業型」の4つに分類するのが一般的で、それぞれの類型によって異なった内部機構が成立することを解説した。その上で、組織の巨大化とともに、各種の大学アドミニストレイターが必要とされるようになってきていること、ただし、多くの開発途上国にとっては、就職前の専門職業養成訓練は非効率になる恐れがあり、海外・国内での現職訓練から出発すべきで、日本はこの面で現職訓練の機会を提供できる可能性があることを指摘した。

2-11「効率的なマネジメントのための事務機構の整備」では、大学内に収集・蓄積されている情報が十分大学経営上の戦略策定に活用されていない事実を指摘し、活用するためには情報のデジタル化が不可欠であり、またデジタル化された情報をデータベース化することによって、事務機構の効率化、組織化が可能になること、情報のデジタル化、それに基づくエンロールマネジメント手法の導入の点で、すでに実績を持った大学が日本では存在しているので、この面での支援可能性があることを指摘した。

2-12「教育・研究・その他の社会への貢献活動の質保証と向上」では、多くの開発途上国で大学や高等教育機関が援助や国際協力を通じて外国や国際機関とつながっており、これら国際ドナーに対して信頼を得て資金提供を求める上で、厳格な質保証と向上の仕組みが有効に機能していることが最大のアピールポイントとなりうることを指摘した。その上で、さまざまな質保証・向上のためのツールについて具体的に紹介し、目的を明確にした上で相手の文脈を尊重し、公平で透明な評価を行うことの重要性を指摘した。

結論としては、日本の支援の可能性の高い分野として、(1) 日本の大学との連携による教育体制の整備支援（カリキュラム開発教科書作成、シラバス作成等を含む）、(2) 日本の大学との連

携による研究体制・教員研修体制の整備支援、(3) 教員の教育研究・社会的貢献へのインセンティブ付与、(4) 大学入試選抜制度の改善、(5) 卒業者の量・質に対する社会的需要の把握、社会的評価のモニタリング、(6) 質保証・向上システムの構築、(7) 効率的な内部管理システムの構築（事務組織の改善向上を含む）の7点を挙げた。

Summary

This report aims to give the overall perspectives on possibility of Japanese international collaboration in the area of higher education management. Japan has developed its higher education system under the tight limitation of financial and human resources, and realized high quality research and universal access to the higher education currently seen. The experience of past and ongoing higher education reforms has certainly developed the management capacity of Japanese universities and colleges, and some of those experiences will serve as good bases for international collaboration in higher education management.

The authors first tried to clarify the concept of the higher education management. The report set 12 targeted factors of higher education management as follows; (1) clarification of missions and goals; (2) recruitment of high quality staff; (3) good environment for education and research; (4) sustainable enrolment of excellent students; (5) curriculum fit for objectives; (6) incentives and assessment for student learning; (7) incentives for teaching, research and social contribution of academic staff; (8) needs survey and monitoring of graduates; (9) financial resources; (10) internal mechanism for effective higher education management; (11) administrative organization for effective management; and (12) quality assurance and improvement of teaching, research and other activities.

The main target of this report was set to higher education in an Asian region, because substantial experiences of international collaboration in higher education in this regions give a deeper thought for developing analyses and proposals. Adding to this, the development of cross-border educational services in English language developed by US, UK, and Australia shows the possible business-oriented linkage between higher education institutions of those English speaking OECD member countries and Asian countries, rather than international cooperation scheme based on the intergovernmental agreements. In the report, many actual practices of higher education management and international cooperation both in developing countries and in Japan and other developed countries are also referred.

In the second part, the authors made a detailed discussion on the above mentioned 12 targeted factors, namely; (1) outline of the context; (2) tasks faced by developing countries; (3) possibility to apply experiences of Japan and other countries; and (4) proposals and options, for each factor.

In conclusion, the authors raised seven areas with high potentiality of aid by Japanese higher education collaboration as below; (1) support for development of curriculum and education organizations linked with Japanese universities and colleges; (2) support for developing research system and teacher's training system collaborated with Japanese higher education institutions; (3) incentives for teaching, research and social contribution of academic staff; (4) quality improvement of university admission systems; (5) development of needs survey and monitoring of graduates; (6) establishment of quality assurance and improvement systems; and (7) effective internal management systems.

1 高等教育マネジメントの意味

1-1 高等教育マネジメントとは

高等教育機関のマネジメントには、

- (1) 中央政府がその国の高等教育システム全体（国公立、私立大学を含めて）を経営するという意味でのマネジメント
- (2) 個別大学が、その目標達成、水準の維持・向上に向けて、大学内のさまざまな活動を統合的に経営するという意味でのマネジメント

の2つがある。

本報告が取り扱うのは、後者の意味でのマネジメント、つまり中央政府の行うマネジメントではなく、個別大学レベルでのマネジメントである。

高等教育機関の機能として、(1) 教育、(2) 研究、(3) 社会貢献の3つが挙げられる。つまり高等教育機関は、資金、教職員、カリキュラム、施設設備などをインプットし、結果として人材、知識・技術、対社会サービスなどをアウトプットする一連の過程である。そのマネジメントとは、これらの目標を達成するために、高等教育機関内部の下位組織、下位機能を円滑に統御する過程である。

1-2 高等教育のマネジメントの必要性とその背景

近年、高等教育のマネジメントへの関心が高まりつつある。その理由は、概略、以下のとおりである。

1. 知識基盤社会の登場とともに、高等教育に対する期待が高まり、その期待を充足するには、今まで以上に意図的、意識的、計画的で効率的な組織経営が求められるようになったこと
2. 高等教育機関の多様化が進行し、各種各様な高等教育機関が登場し、それぞれが果たすべき役割、機能が一様ではなくなったこと
3. 個々の高等教育機関の機能拡大、組織拡大に伴って、一つの高等教育機関内部でのより複雑な意思決定が求められるようになったこと
4. 従来、高等教育機関の多くは国立大学を中心に発展してきたが、国営企業の限界が明確になり、その市場硬直性が明らかになるとともに、国営方式に代わる方式が導入され（たとえば、国立大学法人など）、企業経営の性格がより強化されるようになったこと
5. 特に開発途上国の場合には、中央政府の財政悪化とともに、高等教育機関は新たな財源を求める必要性が生じ、それとともに国営時代とは異なったマネジメント方式を採用する必要性が高まったこと

6. 教育サービスの交易自由化の促進とともに、国境を越えた高等教育サービスの供給が促進されるようになり、海外進出側にとっても、その受け入れ側にとっても、高等教育マネジメントが複雑化しつつあること

などである。

なかでも日本の高等教育の特徴は、公的セクターと私的セクターとの競争的な共存にある（在籍者の割合からいえば、国立大学2に対して私立大学8）。

また、日本は限られた公的資金のもとで、私立大学セクターの積極的拡大の道を開き、私的資金を動員して、高等教育セクターを拡大させてきたという経験を持っている。1960年から2000年までの40年間における大学生数の増加は、英国で16倍、フランスで7倍、ドイツ、米国、日本で4倍であった。しかし英国、フランス、ドイツでは、いずれもそのすべては国立・公立大学の拡張によってまかなわれた。また米国では増加分の8割までが公立大学の拡張によってまかなわれた。しかし日本では8割までが私立大学の増加によってまかなわれた。

こうした公私間の競争関係のなかから、さまざまなマネジメント手法が形成され、蓄積されてきた。さらには、個々の大学のマネジメント手法ばかりでなく、大学を超えた相互協力的なマネジメント手法も形成されてきた。本研究ではこうした事例を紹介し、その背後にある大学固有の力学を分析、提示する。このことは、途上国の大学マネジメントに対する提言を根拠づける上でも、有効かつ妥当であろう。

日本をはじめ、多くの国で、次のような段階をおって、大学マネジメントあるいはマーケティングに対する関心が高まってきた。

1. 大学はマーケティングとは関係ないとみなされていた段階
2. 学生募集が必要な段階が到来した段階
3. 学生市場のセグメンテーションが意識されるようになり、マーケティング・リサーチが必要となった段階
4. 大学間競争が開始され、そのなかでのポジショニングが意識されるようになった段階
5. 各大学が戦略的な計画を立てる必要性を意識するようになった段階
6. 学生募集から卒業生へのコンタクトまでのすべての段階からなるエンロールメント・マネジメント（p. 45 補足参照）が意識されるようになった段階

出所：コトラー、フォックス、および今井健、今井光映を参照に筆者作成¹

¹ フィリップ・コトラー、カレン・F・A・フォックス（1989）
今井健、今井光映（2003）

現時点での開発途上国の高等教育は、きわめて多様で、マネジメント上の課題も一様ではない。しかし今後は、多かれ少なかれ、こうした段階を経て、大学マネジメントの課題に当面していくものと考えられる。

1-3 高等教育マネジメントの構成要素

個々の高等教育機関は、より有効なマネジメントを達成するために、以下のような下位領域を円滑、効率的に運営する必要がある。

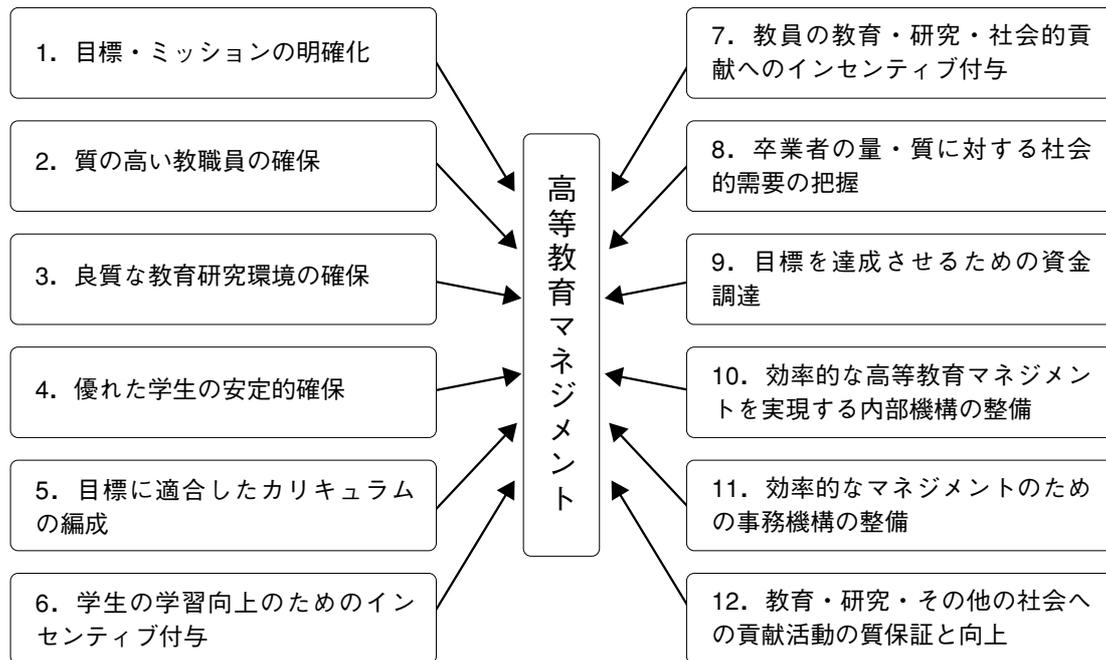
- (1) 目標・ミッションの明確化
- (2) 質の高い教職員の確保（教員の採用・補充・昇進、処遇、留学）
- (3) 良質な教育研究環境の確保（他大学との教育研究交流）
- (4) 優れた学生の安定的確保
- (5) 目標に適合したカリキュラムの編成
- (6) 学生の学習向上のためのインセンティブ付与とその成果評価
- (7) 教員の教育・研究・社会貢献活動へのインセンティブ付与とその成果評価（企業との連携、特許、技術移転、就職支援、インターンシップ）
- (8) 卒業者の量・質に対する社会的需要の把握、社会的評価のモニタリング
- (9) 上記の目標を達成させるための資金調達（公的資金、民間資金、授業料、寄付金、内部留保）
- (10) 効率的な高等教育マネジメントを実現する内部機構の整備（設置主体との関係、学長、学部長、教授会、理事会、理事）
- (11) 効率的なマネジメントのための事務機構の整備（事務職員の能力アップ）
- (12) 教育・研究・その他の社会への貢献活動の質保証と向上

などである。

これらの事項を図示すると、図1-1のようになる。

本報告では、上記の12の項目を高等教育マネジメントの基本要素として設定し、それぞれについて、「内容説明」「開発途上国の当面する課題」、「日本・他国の経験の応用の可能性」「提言・オプション」の4つの部分に分けて記述する。

図 1-1 高等教育マネジメントの構成要素



出所：筆者作成。

1-4 この分野でのこれまでの JICA の検討結果

JICA は 2003 年に『開発課題に対する効果的アプローチ—高等教育』を報告している²。それによると、開発戦略目標 4 として「マネジメントの改善」を挙げている。つまりここでは「これまでの高等教育援助は、個々の専門知識や技術を移転することが中心であったが、教育・研究機能の全体的な質の改善とその維持を図り、社会の変化に伴うニーズの多様化に対応するためには、高等教育セクター全体を視野に入れ、機関全体のマネジメントを改善する必要がある。マネジメントは、高等教育のすべての機能に横断的にかかわっており、機能の円滑化を図る上で欠かせない領域である。昨今の高等教育援助においても、セクター全体の政策・制度策定や機関の管理運営体制への支援が注目されている」とされている。

さらにこの開発戦略目標に、「法制的・制度的・財政的枠組みの整備」、「管理運営機能の強化」、「財政の改善」、「質の保証 (Quality Assurance)」という 4 つの下位目標を設定している。その内容は、次の通りである。

² 国際協力事業団国際協力総合研修所 (2003)

中間目標① 法制的・制度的・財政的枠組みの整備

高等教育は、国の社会経済的条件（給与所得、雇用、労働市場政策、国家の科学技術政策など）や初等中等教育セクターと密接に関係しており、それらに十分リンクさせた政策枠組みを策定する必要がある。従って、国際的な合意・目標、国家の現状、国家の開発計画の内容、国民のニーズ、他セクターの動向を踏まえた高等教育プログラムを策定・実施することが重要である。また、高等教育機関と国家レベルの計画調整機関との協同関係を構築しながら、高等教育発展のための首尾一貫した法的、制度的及び財政的な枠組みを設定し、特に必要な財政措置を行うことが重要である。

出所：国際協力事業団（2003）p. 30

中間目標② 管理運営機能の強化

途上国の多くの高等教育機関では、国の財源の限界や学生数の急激な増加による質の低下、非効率な管理運営体制などの問題を抱えており、これらに対処するためには独自のマネジメント努力が必要である。また、高等教育機関は、機関内の業務を管理する自治権が与えられる一方で、質の高い教育及び研究、そして地域社会へのサービスを保障する使命を持ち、政府と学生及び社会一般に対して、成果に関する明確で率直な説明を行う責任（アカウンタビリティ）を負っている（UNESCO 1998）。高等教育機関の管理運営における取り組みとして、行政職員研修による高等教育行政機能の効率化、事務職員研修や学内情報システムの導入などによる機関内の管理運営改善、教職員人事の改善、施設・設備の効率的・効果的活用などを行うことが不可欠である。

出所：同上

中間目標③ 財政の改善

現在、世界的潮流として、高等教育経費に関しては受益者負担の原則、私学への比重増大、国公立の教育機関においては授業料の徴収ないし値上げの傾向が見られる。途上国においても、民間資金で運営される私立大学の設置が進んでいる。途上国では、政府の財政的限界から、高等教育機関の財政基盤が脆弱で、また限られた財源の効率的な運用がなされていない場合が多い。財源の多様化、つまり民間からの資金調達や、農産物販売などの研究成果を利用した財源確保、コンサルタント業務などにより財政基盤を確保し、限られた予算の効率的な活用を図ることが重要である。また、多くの途上国では、奨学金や学資貸与制度が存在しているにもかかわらず、返金率の低さなど機能面でさまざまな問題を抱えている。奨学金や学資貸与制度の運用方法の改善を行い、優秀な学生の効率的な確保を図ることが重要である。

出所：同上

中間目標④ 質の保証 (Quality Assurance)

途上国では、経済状態が低迷する一方、学生数は増加の一途をたどっており、厳しい環境のなかでいかにして高等教育の質を維持していくかが課題である。特に新設の私立大学やポリテクニク、専門学校などは、評価システムが十分に機能しておらず、質の低下の問題を抱えている。機関の質的向上を図るためにも、教育・研究成果の適切な評価体制の整備が不可欠であり、大学が自らの説明責任を果たし、社会的信頼や支持を得るため、教育・研究活動や財務の状況を適切に評価し、評価結果などの情報を、外部に積極的に公表することが重要である。また、一定水準の高等教育を提供するためには、機関の設置認可制度や公的な第三者評価機関による基準認定制度 (Accreditation System) の構築を図ることが重要である。それによって、高等教育機関は客観的に評価・認定されることになり、高等教育全体の質の保証が図られる。しかしながら、基準認定制度は、質の保証を確保する一方で、高等教育の画一化をもたらす危険性もある。また、これらの制度を国際教育で扱う場合、ドナー側の基準が押し付けられるという反発もあり、国の状況を的確に把握し、機関の自主性、自立性を確保するような柔軟なシステム構築を図ることが重要である。

出所：国際協力事業団 (2003) p. 31

本報告書は、上記の先行報告の各分野をより詳細に分割し、高等教育マネジメントについて、さらに詳細な下位分野を設定し、それについてより網羅的に検討することを目指している。

1-5 本報告書が想定する対象地域

本報告書が協力対象として想定しているのは、アジア地域の高等教育機関である。改めて述べるまでもなく、高等教育機関はそれぞれの国によって、異なった発展を経て、異なった形態を持っている。地域別にみても、ヨーロッパ、北米、南米、アジアでは、それぞれ異なった歴史的背景と、異なった政治経済文化的な背景のなかで独自の発展を遂げている。そこで本研究では「アジア地域」を想定対象地域として設定した。

JICA は、その報告書『開発課題に対する効果的アプローチ—高等教育』において、①アジア NIES・マレーシア、②東南アジア・南アジア、③サブサハラ・アフリカ、④中南米、⑤中央アジア・東欧諸国、⑥島嶼国、の6つの地域に分類し、それぞれの地域での高等教育の発展の程度が異なっている点に着目しながら、それぞれの地域が当面する課題を列挙している。本研究で対象とする「アジア地域」の内容は、以下の通りである。

アジア NIES ・ マレーシア—経済成長を図りつつ高等教育が成長

いわゆるアジア NIES（韓国、台湾、香港、シンガポール）やマレーシアでは、教育も産業の技術レベルも一定の水準に達したといえる。これらの国においては、一般的には次のような特徴があるといわれている。

1. 大学への必要な財源措置がなされてきており、大学教員にも比較的高い給与とステータスが確保されてきた。
2. 教員や研究者の多くが海外留学の経験を有するなど、高等教育が海外からの著しい影響を受けた。
3. 強い科学技術志向がある。

これらの高等教育機関には、政府からの比較的分十分な財政措置があった一方で、科学技術に基礎を置いた自国の発展途上の経済に貢献する研究を推進するような圧力があつた。

これらの国の高等教育機関の課題は、国の開発目標に貢献する役割を担う一方で、独立した機関としての大学運営能力を高めていくことである。高等教育機関の権利と義務として理解される自由と自律性を享受する一方で、社会へのアカウントビリティを確保するというバランスが求められている。

またこれらの地域においては、高等教育の需要に比べて、最近まで就学機会が少なかったという現状があつた。そのため、国外での学位取得を求める人も多く、マレーシアでは大学生の半数近くが、オーストラリアや米国、英国等英語圏の諸外国で学ぶ留学生となっており、海外の高等教育機関に依存している状況がある。民間セクターの拡大は 1990 年代になってから見られるようになり、海外の私立大学による現地校の設立も始まっている。今後は、高等教育政策における私立の位置づけの見直し、質の確保などもこの地域における課題となろう。

出所：国際協力事業団（2003）p. 82

東南アジア・南アジア—急速な拡大と質の確保

東南アジアや南アジアのいくつかの国では、高等教育の急速な量的拡大を経験した。インドでは1947年の独立時点では高等教育就学者数は10万人であったが、1986年には350万人を超えるという勢いで増加している。このインドに加えて、インドネシア、フィリピン等においても高等教育は拡大し、200万人以上の学生を抱えている。このような高等教育需要に対応して、これらの国では主に民間セクターが対応して来た。特に、フィリピン、インドネシア、インド、バングラデシュにおいては、高等教育需要に対する政府の対応が遅く、学生の大多数が私立の高等教育機関で学んでいる現状がある。中国においても急速な私学教育の拡大が見られ、現在1000以上の私立高等教育機関が存在する。これらの私立大学は多くの場合、高等教育機関の階層の下位に位置し、大衆にも教育機会を提供する役割を果たしている。大多数の機関は小規模校であり、政府によって設置認定を受けていない大学も存在する。

これらの国の高等教育のもう一つの特徴は、高等教育が多様な役割を有していることである。たとえばタイにおいては、国民の強い高等教育要求に支えられて、この20年ほどで急速な量的発展を遂げているが、この量的発展の契機となったのは、公開大学の導入である。鈴木（1995）の調査によると、国立の高等教育機関である公開大学は、「資格付与機能」、「能力形成機能」のほか、国立大学受験に失敗した受験生の救済措置としての「通学型大学の代替機能」も兼ねており、必ずしも生涯教育としての機能に限定されておらず、多様な機能を持っていることが明らかになっている。先進諸国のように高等教育機関が量的に発達しておらず、高等教育機関の質的な細分化がなされていない段階から公開大学が導入されることによって、先進諸国とは異なる多様な役割を有するようになったのである。

これらの国における高等教育の課題の一つが、高等教育へのアクセスを拡充しつつ、質の確保を図ることである。私立大学の設置促進など、財政の多様化を図りつつ、社会のニーズに合った人材を提供できるよう、乱立する私立校の質を向上させることが求められている。なかでも、産業構造と合致した、労働市場のニーズと合う人材育成が重要課題である。たとえば、インドネシアにおいては、高等教育の拡大を民間に委ねることにより、政府支出を初等・中等教育に重点的に配分することが可能となり、高等教育の規模拡大は労働力の質的改善を図ることに寄与してきた。しかし、一方で大学間格差や高い中退率と留年率といった質の問題も抱え、多くの卒業生が、長い教育期間と多額の費用を費やしても、その学歴に見合う仕事が見つからないという問題に直面している。つまり、産業の高度化による雇用の変化とそのニーズに合致した高等教育修了者を供給するという役割を十分に果たせていないのである。

この産業構造への不適合という問題は、特にインドやバングラデシュ、フィリピン等の英語を自由に操る人材が多い国において、頭脳流出の問題を引き起こす要因にもなっている。

出所：国際協力事業団（2003）p. 83

1-6 アジア地域の高等教育における最近の動き

2003年時点でのJICAは、アジア地域について、上記のような認識を持っていたが、その後、以下に述べるような新たな事態が急速に進行しつつある。それはこの地域へ、米英豪などの英語圏の大学の進出がきわめて顕著だという事実である。これら米英豪の大学がアジア地域に海外キャンパスを設置し、英語を教授用語として、本国で使用しているカリキュラムに従い、本国で使用しているのと同様の英語教材を使い、本国から本校教員をアジア地域に派遣し、本国で本校が行っているのと同水準の卒業試験を行い、本国が授与するのと同じ学位を授与する活動が極めて活発化している。つまりアジア地域の大学生からすれば、海外に留学することなく、自国にいながら、より低廉な経費で、英米豪の大学が提供する教育を受けることができ、それと同時に英米豪の学位を取得する機会が増加しつつある。

この傾向が今後どのようなテンポで、どの程度まで進行するかは、今後の観察が必要であるが、この動きは高等教育分野での協力にとっては大きなインパクトを与える可能性を持っている。これら英米豪などの英語圏の大学のアジア進出は、国際協力、国際援助といった次元を超えて、ビジネスとして普及する性格のものである。ビジネスとしての成立可能性については、今後の観察が必要であるが、政府間での合意に基づく無償協力、有償協力とは別個の、市場での需給関係のなかで普及発展する可能性がある。

本研究では上記のようなアジア地域の特徴を考慮にいれ、さらには最新の状況変化に着目しつつ、高等教育マネジメント分野での協力の可能性を抽出することにつとめた。

1-7 本報告での「提言」の意味について

高等教育分野での協力の可能性について、いかなる場合にも適応可能な万能な改革メニューは存在しない。この報告書では、「提言・オプション」を挙げているが、その意味を限定しておく必要がある。この研究は、特定国の特定大学からの協力要請を想定した分析・提言ではなく、あくまでも「ありうべき協力の可能性」を整理することが目的である。

世界銀行は、高等教育に関するセクターポリシーのなかで、公平で効率的な質の高い高等教育を実現するためとして、以下のような項目を挙げながら、具体的な改革のメニューは、それぞれの国の経済、社会、政治の状況などにより個々に異なり、すべての国に共通の改革メニューが存在するわけではないと断っている。

- 選抜方法の改善により公立高等教育機関への入学者数を制限する。
- 高等教育機関の教育内容の多様化や教育目的の多様化を図る。
- 私学を振興する。
- コストシェアリングを含めた財源の多様化を図る。
- 奨学金（無償・有償）制度や勤労学生制度などの整備により貧困学生の就学を可能にする。
- 高等教育予算の透明化を図るとともに、教育の質と効率の向上に予算を充当する。

- 高等教育機関による独自財源の確保や使用、さらに入学者数の自己決定を可能にする。

本研究の立場もそれと同様で、具体的な国からの、具体的な大学からの、具体的な内容についての協力要請に基づいて、それに対する提言としてまとめられているわけではなく、あくまでも「想定しうるオプション」としての「提言」を提示することを目標としている。

具体的な協力要請があった場合には、この報告書に挙げた情報をもとに、さまざまな具体的な環境要因をもとに、「現地化」、「オーダーメイド化」を図る必要がある。

高等教育マネジメントの下位分野設定についての参考資料

高等教育のマネジメントの下位領域を分類したものとしては、各種認証評価機関が設定した「評価項目」がある。これら認証評価機構は、個別大学の活動の全般を評価することを目的にしており、その評価項目は大学の活動の全分野を網羅していると考えられる。そこで本報告書では、各種の大学評価項目を参考にし、同時に米国で大学マネジメントの教科書として使用されているフィリップ・コトラーとカレン・F・A・フォックスの『学校のマーケティング戦略』（1989）、およびフィリップ・コトラー、トーマス・ヘイズ、ポール・ブルーム著『コトラーのプロフェッショナル・サービス・マーケティング』（2002）の構成などを参考とした。たとえば、コトラーの『学校のマーケティング戦略』の構成は、次のような章からなっている。

Box 1-1 コトラーの「学校のマーケティング戦略」の構成

- | | |
|---------------------|--------------------|
| (1) マーケティングの理解 | 8. 教育プログラムの設計 |
| 1. 教育とマーケティング | 9. 教育プログラムの価格設定 |
| 2. マーケティングの要素 | 10. 教育機会の創出 |
| 3. マーケティング問題の明確化と調査 | 11. 教育機関のコミュニケーション |
| (2) マーケティング計画 | 12. 教育プログラムの広告 |
| 4. マーケティング計画プロセス | (4) マーケティングの応用 |
| 5. 環境分析 | 13. 学生募集活動 |
| 6. 資源分析と目標の策定 | 14. 資金調達活動 |
| 7. マーケティング戦略の策定 | (5) マーケティングの評価 |
| (3) マーケティング・ミックスの確立 | 15. マーケティング成果の評価 |

また財団法人大学基準協会が「主要点検・評価項目」として以下のような項目を設定している。

Box 1－2 財団法人大学基準協会の設定する主要点検・評価項目

- | | |
|-----------------------------|----------------------|
| 1 大学の理念・目的および学部等の使命・目的・教育目標 | (1) 研究活動
(2) 研究環境 |
| 2 教育研究組織 | 7 施設・設備等 |
| 3 学士課程の教育内容・方法等 | 8 図書館および図書・電子媒体等 |
| (1) 教育課程等 | 9 社会貢献 |
| (2) 教育方法等 | 10 学生生活 |
| (3) 国内外における教育研究交流 | 11 管理運営 |
| (4) 通信制大学・学部等 | 12 財務 |
| 4 学生の受け入れ | 13 事務組織 |
| 5 教員組織 | 14 自己点検・評価 |
| 6 研究活動と研究環境 | 15 情報公開・説明責任 |

2 各構成要素の内容、途上国の直面する課題、日本・他国の経験の応用の可能性・提言

2-1 目標・ミッションの明確化

2-1-1 内容説明

いかなる大学も、その固有の目標もしくはミッションを持っている。たとえば技術者養成であったり、医師養成であったり、あるいはキリスト教精神に基づく教育であったり、あるいはその国の旗艦大学としての指導的な位置を維持・確保するという使命であったり、地域社会に根付いた教育・研究の展開であったり、あるいは世界一流のトップ大学であったりする。これが UI (University Identity) と呼ばれる。

大学マネジメントの基本は、まず目標、ミッションを鮮明にすることであり、それを一般社会に向けて明確に提示し、その認知度を高めることである。訴えかける対象は、一つには大学外部の一般市民、受験生、卒業生を採用する企業であり、潜在的な雇用主、寄付者であり、もう一つは大学の内部、つまり教職員と学生、その父母に対してである。大学の目的は、一般市民、企業などが「あの大学」とすぐにわかるように認知度を高め、ブランド・イメージを高めることである。大学にとって、そのブランド名は対社会的にも不可欠な要素であり、大学の教職員、学生、父母、卒業生などの帰属意識、一体感、連帯感を作り出す柱である。明確な目標は、その大学の成果を測定するための基準となる。明確な目標なしには、成果の評価はできない。

2-1-2 開発途上国の当面する課題

開発途上国の大学は、目下、環境変化のなかで、新たな目標・ミッションの設定に迫られている。その環境変化とは、

- ① 急速なグローバル化のなかで、育成すべき人材の質が変わりはじめ、それへの適応が求められている
- ② 知識基盤社会の登場とともに、大学が果たすべき役割が、教育・研究・社会貢献を越えて、最先端技術の開発、それに伴う産業界との関連の密接化、知的財産の所有関係の調整など、多面化しはじめている
- ③ 社会の民主化、公正性への要求の高まりのなかで、大学の門戸を広く社会各層に向けて開放することが求められている
- ④ 私立大学、あるいは外国大学など、新たな設置形態の大学が出現し、大学間の学生をめぐる争奪戦が次第に激化しようとしている

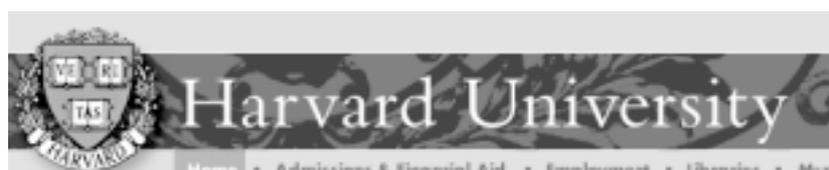
などである。

これらの変化はいずれも個々の大学が掲げてきた目標・ミッションの見直しを迫っている。

2-1-3 日本・他国の経験の応用の可能性

多くの大学が、その大学の基本理念を端的に表現するスローガンを持っており、それをさまざまな場面で引用している。学長の演説、学長室の掛け軸、校門の柱、大学の刊行する印刷物の表紙など、それを外部に向かって示す機会は多くある。

スローガンとともによく用いられるのは、シンボルマークであり、シンボルカラーであり、校歌であり、ロゴである。スローガン、シンボルマーク、シンボルカラー、ロゴなどは、一旦選ばれれば、そう頻繁に変更することはできない。かなり長期間使用することを前提に設定される必要がある。そのために、単にその時点での経営陣だけでなく、卒業生、在学生、関連の強い企業、地域社会、専門家などの意見を集めた上で、選択される必要がある。



上に示したのは、米国のハーバード大学のホームページからとったものであるが、左端に掲げられているのが、ハーバードの紋章であり、そのなかには「真理」を意味するラテン語（Veritas）が書かれている。



またこれはタイのチュラロンコン大学の紋章であり、タイ皇室から賜ったものである。この紋章は大学の公式のレターヘッドや、さまざまな大学グッズに使われており、大学に直接関係のない人々にも容易に認識できるようになっている。大学の構成員は、皇室から下賜されたこの紋章に強い誇りを抱いており、これが大学構成員の一体感を形成し、高める上で、重要な役割を演じている。

(1) アイデンティティ・クライシス

しかしながら、この目標・スローガンは構成員によって忘れ去られることがよくある。特に大学の規模拡大とともに、教員のその大学への一体感は希薄になり、極端な場合には、「鳩の巣箱仮説」（ピジョンボックス仮説）がいうように、個々の教員にとって、現在在籍する大学が、他のより威信の高い大学へ移籍するまでの仮の住まいになりがちである（Box 2-1 参照）。

しかし、この教員の移動可能性それ自体は、否定的に評価される必要はない。教員の移動頻度は、それぞれの国、それぞれの時代によって異なるが、一般的にいえば、大学経営上は、教員は移動するものという前提のもとで、大学のマネジメントを考える必要がある。特に多数の高等教育機関があり、その間に威信・処遇などの格差がある場合には、教員の移動を食い止めることは

Box 2-1 「鳩の巣箱仮説」(ピジョンボックス仮説)

セイモアは「大学には目的に結びつけられた全体性、統合力が必要だ」といいながら、その一方ではそれを確保することが、いかに困難かを語っている。「鳩の巣箱仮説」(ピジョンボックス仮説)は、それとの関係のなかから出てくる。その意味を言葉で説明するよりも、ある大学教授がいった以下の言葉を紹介する方がわかりやすいであろう。

「今日の学生は、学位をとるためだけに単位を集めている。教員は自分たちを、基本的には研究者だと思っている。管理職にある者は、自分の役割は取り締まりだと思っている。大学は、異なる方向にものごとをもってゆこうとする、三頭政治である。著しく欠けていることは、共同の事業に属しているという感覚である」。³

困難である。

移動しやすい教員を大学に呼び止めるものは、その大学の威信であり、社会的名声であり、処遇である。優れた教員、優れた学生を大学にひきつけるのも、その大学の威信である。企業が進んで卒業生を採用したいと思うのも、その大学の威信である。

(2) 大学に対するコミットメント

教員の所属大学に対するコミットメントの低下はしばしば見られる現象で、カリフォルニア大学の元総長クラーク・カーは「大学全体を結び付けているものは、一連の暖房装置、換気装置だけである」といい、「大学の全教員が共通に関心をもつのは、駐車場問題だけである」といったことがある⁴。要するに大学のキャンパスには、さまざまな学部、研究所などの建物が立っているが、その住民はそれぞれ別なことに関心を持っており、大学共通の関心といえば、駐車場問題だとか、一連のパイプラインで結ばれた暖房・換気装置だけである。教員はそれぞれの専門分野にはコミットするが、大学全体の問題にそれほど深い関心を抱くとは限らない。

2-1-4 提言・オプション

一般的にみて、各大学はすでにそれ自身の目標・ミッションを持っており、その設定・改定・見直しについて海外の機関に協力要請を行う事態は、きわめて想定しにくい。

先に述べた「1. 育成すべき人材の質の変化」への対応は、2-5「カリキュラム改革」の箇所、
「2. 最先端技術の開発、産業界との関連の密接化、知的財産の所有関係の調整など」への対応は、2-7「企業との連携等」で、「3. 大学の門戸開放」と「4. 大学間の学生をめぐる争奪戦の激化」は、2-4「学生の安定的確保」で述べる。

³ セイモア・D・T (2000) p. 57

⁴ クラーク・カー (1966)

ただ、考えられるのは、他の事項についての協力事業を実施するなかで、参考意見を求められるケースである。そのような場合に、見落とすべきではない事項を列挙すると、以下のようになる。

大学には目標・ミッションが必要であるが、それを永遠不滅と考える必要はない。50年前、80年前の目標をそのまま持続することは、大学を危機に陥れる危険性がある。

大学を取り巻く環境は変化するのが常で、大学の目標・ミッションはこうした変化する環境に応じて見直す必要がある。

それぞれの大学には、大学コミュニティ内部でのポジショニングがある。そのポジショニングに応じた、その大学にふさわしい目標を設定する必要がある。

トップ大学は世界的なレベルでの研究成果を競わねばならないが、地域社会への奉仕を目標とする大学は、その地域社会内部にいかなる期待があるのか、それを見定め、それに応じた計画設定が必要である。

学長、副学長、理事、学部長などの管理職には、さまざまな機会を使って、その大学の目標・理念を大学の内外に発信する責任がある。

メッセージを発信しなければならない外部の対象とは、政治家、卒業生を雇用してくれる経済界、同窓会などであり、大学内では教職員、学生、保護者などである。カリフォルニア大学の総長だったクラーク・カーがいったように、学長は政治家、財界人、卒業生、教職員、在学生、保護者すべてにとって「いいやつ」でなければならない。

新たに採用された教職員に対して、その大学の基本理念や当面の戦略を正確に伝え、それへのコミットメントを強化することは、学長をはじめ、大学のトップ層に課せられた責任である。

特に教員は、たまたま就職した大学を次の大学への移籍のための手段ととらえがちである。彼等のその大学へのコミットメントを強化するには、特別の手立てが必要である。それは学長をはじめとするアカデミック・スタッフの責任である。その責任を果たすには、学長は自分のアカデミック・ステイタスを最大限に活用する必要がある。

目標・ミッションの見直しは、たまたまその時点でその大学に籍をおいている経営陣、教職員、学生たちとその親の意見だけでなく、卒業生、卒業生を雇用している企業関係者、広い一般社会の代表者を交えて行う必要がある。

教員は必ずしも、その大学に生涯をかけるとは限らない。彼等のアイデンティティは、それぞれの専門分野であって、これは一キャンパスを越え、一国を越え、グローバルな世界につながっている。それに対して、職員の多くはその生涯を、その大学で過ごす。大学の将来は、同時に彼等・彼女等の将来を決定する。さらに卒業生は、出身大学の評判、ブランドを生涯背負いながら、社会生活を送ることになる。彼等・彼女等は出身大学の浮沈に対して、強い関心を持っている。卒業生の就職状況を決するのは、その大学のブランド名である。一つの大学の目標・ミッションは、多くの場合、まず創業者が設定するが、それが時代を超えて通用するわけではない。その見直しには、幅広い利害関係者のアイデアを求める必要がある。

卒業生を受け入れる雇用市場がいかに変化しているか、いかなる知識・スキルを雇用市場が求めているか、これらの情報をもとに目標・ミッションの見直しが行われる必要がある。

各大学は卒業生の就職状況を把握するセクションを持っており、雇用市場の変化について、最新の情報が集められる。またライバル大学がいかなる目標・ミッションの見直しをするかも、重要な情報である。目標・ミッションが短期間に変わりすぎるのは危険であるが、同時に環境変化に応じて弾力的な対応もまた重要である。

個々の高等教育機関の目標・ミッションを表現するスローガン、モットーは簡潔な方がよい。

長々しいものは、人々には受け入れられない。学内のさまざまな意見を盛り込もうとすると、長くなる傾向がある。簡潔なスローガン、モットーを作るためには、学外専門家の意見を積極的に取り入れる必要がある。

2-2 質の高い教職員の確保（教員の採用・補充・昇進、処遇、留学）

2-2-1 内容説明

大学にとって、もっとも鍵となる人材は教員である。どれだけ優れた教員を確保できるかで、その大学の名声は定まり、応募者の増減が決まり、卒業生の売れ行きが決まり、研究費・寄付金の集まる度合いが決まる。そのため、優れた教員を確保するために、大学間で競争が生まれる。優れた教員を確保するための手段は、報酬、地位、研究環境、教育負担の軽重であり、その大学のブランド名である。

しかしながら高等教育の拡大とともに、優れた教員の確保が困難となっているのは、国際的な傾向である。特に開発途上国では頭脳流出が起これ、国際市場のなかで争わなければならなくなっている。

優れた教員の発掘は、学長なり学部長の重要な職務である。大学経営陣はさまざまな機会を通じて、優れた教員の発見に努めている。彼等がさまざまな学会の年次大会や、公開シンポジウム、

講演会に出かけるのは、優れた教授候補者を探し出すためである。場合によっては、年次大会や講演会場がそのまま就任交渉の場になることもある。学長、学部長にどの程度の教授選考上の権限が認められているかは、国、大学によって異なっているが、すばやい交渉は大学の名声を高める上での重要な武器である。

2-2-2 開発途上国の当面する課題

開発途上国では、急激な大学の増設、拡張、近代セクターの拡張のなかで、優れた教員の確保が困難となっている。多くの開発途上国では、大学教員に必要な資格所有者（たとえば、博士号所有者）の規模が限定されていること、大学以外により高い処遇を提供する職業が存在すること、国外に魅力的な職場が多く頭脳流出が行われること、他の職業従事者に比較して海外との接触機会が多く、より魅力的な職業機会を掴む機会が多いこと、などがその原因である。こうした環境のなかで、優れた教員を安定的、継続的に確保するための戦略が求められることになる。

また開発途上国では将来の大学教員の養成機関である大学院が未発達で、学位取得者の供給が需要に追いつかない。しかし大学院の創設・整備には長い年月が必要であり、多くの経費を伴う。開発途上国が大学教員を求めるとしたら、海外留学を経験した帰国者ということになる。

大学教員の継続的な育成には、個別大学を越えたところで成立する「目に見えない大学」が不可欠である。この「目に見えない大学」とはアカデミック・コミュニティのことで、そのなかで専門分野の新たな知識と新たな知的刺激を獲得する。しかし開発途上国の場合には、同業者が少ないため、国内的、国際的に孤立した状況に追い込まれやすい。専門的な知識の獲得の面からみても、職業的な発達の面からみても、好ましい環境ではない。こうした弊害を除去するには、国際的なネットワーク形成を支援することが必要である。

2-2-3 日本・他国の経験の応用の可能性

優れた教員の発掘、確保のために、それぞれの国は、それぞれなりの仕組み、制度を持ち、さまざまな戦略を用いている。その主なものを挙げると、次のようになる。

(1) 教員の処遇の決め方

個々の教員の処遇の決定には、個別交渉方式と、客観基準による俸給表方式とがある。先進国を含めた多くの国の事例から判断して、後者はデメリットが多く、個別交渉方式の方が適切である。国立（州立）大学では、多くの場合、教員は国家公務員、あるいは州公務員であり、日本の旧国立大学と同様、俸給表が定められ、1年ごとに昇給していく、「自動昇給制度」がとられている場合が多い。この場合には、個人の業績が報酬に反映されず、より優れた研究・教育に対するインセンティブが生じにくい。

しかし同じ国立（州立）大学であっても、ドイツの場合のように、著名教授のヘッドハンティングが頻繁に行われる場合もある。つまりドイツでは、原則的に同一大学内での昇進は行われず、より上位のポストに昇任するためには、他大学からの招聘が必要である。招聘したいと思っている大学は、その教授獲得のために、現在勤務している大学よりも有利な条件（処遇、研究条件、

教育のロードなど)を提案する。招聘のかかった教授は、現在勤務している大学とも交渉を行い、相手大学よりも有利な条件が提供されれば、その大学に残る。招聘を行った大学の方が有利な条件を出せば、その招聘に応じることになる。こういう方式によって、著名教授になればなるほど報酬も上がり、より有利な研究条件を手にすることになる。つまり同じ国立(州立)大学であっても、個人業績を反映させることは可能である。

(2) 個別交渉方式

優れた教員の確保には、資金力が必要となる。米国の著名私立大学が優れた教員を吸引できるのは、それにふさわしい報酬、研究環境、研究時間を提供できるからである。また女性が働くことが当たり前となっている米国では、教授の移籍に際して、夫人の職の斡旋が条件になることがよくある。その結果、教員の処遇は均等画一的ではなく、個人によってかなりの格差がある。同じ大学であっても、また同じ教授であっても、個人個人の処遇は異なっている。その理由は、採用時の個別交渉を通じて、これらの条件が決定されるからである。

個別交渉の結果、定まった処遇は、個人のプライバシーに属する事項として、外部に漏らさないことが社会的な慣行として定着している。優れた教員を安定的に確保するためには、個人契約ベースで職務内容と報酬とを決める、弾力的な制度が必要である。各大学のトップ経営者は、個々の教員と契約を結ぶ自由度を保有しているのが一般的である。それは国立(公立)大学の場合にもみられる。

(3) 市場価格方式

場合によっては、「市場価格」によって教員の報酬を決定する場合がある。教員のなかでも、医学部教授、法学部教授、工学部教授などの場合、「市場価格」で教授に採用される。つまり、現在ついている地位・職業と、同等、あるいはそれ以上の処遇を用意して、教授に採用する方式がある。これは米国のように、個々の大学、学部により自由裁量権が与えられている場合、学長、学部長がしばしば利用する採用方式、契約方式である。これは報酬ばかりでなく、住宅の提供など、その他の方式で充足されることもある。

(4) 公募形式と推薦方式

広い範囲のなかから教員を採用するために、公募制がとられる場合が多い。広範囲に求人情報を流すことによって、より多くの候補者を集めることができる。こうした求人情報に容易に接触できるよう、日本では各大学での公募情報を1ヵ所に集中させ、それをウェブサイトに掲載する方式をとっている(研究者人材データベース: Japan Research Career Information Network、<http://jrecin.jst.go.jp/index.html>)。また国によっては(米国、ドイツ)、専門雑誌に求人広告を出すことも行われている。またドイツのように、法律によって公募することが定められている場合もあるし、米国のように特別の法律はなくとも、公募が社会的な慣行として一般化している国もある。

これに対して、自薦、他薦を含めた推薦方式をとる場合がある。学界の規模があまり大きな

い場合、他薦は客観的な立場からの人選が可能である。

公募方式と推薦方式のどちらが妥当・有効なのか、一般的な評価は困難である。それぞれの国のアカデミック・コミュニティの規模、文化などの要因によって左右される部分が多い。

(5) 任期つき採用制度

若くて、まだ学問的な評価が確定していない大学教員を採用する場合には、任期を付した採用が行われている。大学教員は他の職業と比較して、その養成期間、基礎訓練期間が長くかかる。大学卒業時では、その分野での研究能力、教育能力を見極めることが困難である。そのため、20歳代後半、30歳代前半（場合によっては後半まで）は、テスト期間が続く。このテスト期間には講師、助教授という任期付きの身分で採用され、その間の研究実績、教育実績によって、初めて準教授、正教授などの終身職に採用する方式がとられる。この任期制の期間がどの程度が適切かについては、一般的な解はない。しかし国際的には、7年から10年程度がもっとも例が多い。

ただし20歳代後半、30歳代に入った者に、大学以外の職業への転進を勧めることは、どの国でも簡単ではない。中途転職がどの程度可能かは、国、時期によってかなりの差があり、中途転職があまり一般的ではない国では、この任期制はかえって優秀な人材をひきつける上での障害となる。しかし研究能力、教育能力が十分でない人材を長期に雇用し続けることは、大学経営上、非効率で、大学の一般的な雰囲気や沈滞させる。

どこの国でも、大学教員として適当とは判断されない者に任期切れを申し渡す場合、それが訴訟事件に発展することが多い。こうした面倒な問題から自由な国は、はっきりいって実在しない。すべては、その国の雇用慣行によっている。長期間にわたって、さまざまな大学で任期付きのポストをつないでいく例は、よくある。

(6) 定期的なチェック・システム

多くの国には、教員の教育活動、研究活動、社会的活動を、定期的にチェックする仕組みがある。大学教員には、その専門分野について、たえず知識を更新し、向上させていく義務がある。これはもともと専門職としての職務倫理、自己規律の問題であるが、その規制が緩む場合がしばしば起こる。そのため、自律的な自己規律システムを維持していくためには、それなりの仕組みが必要となる。一般に授業時間、オフィス・アワーなど、教育のための時間を特定することは可能であるが、残りの自己裁量時間をどの程度まで、またいかに有効に研究活動・自己研修に活用しているかをチェックするために、特別な方法が必要となる。具体的には、以下のような方式がとられている。

- ① 一年間の研究活動を申告させ、その結果を公表する
- ② 外部からの研究資金の獲得の頻度
- ③ 専門学会での活動の度合い

などである。

この部分は2-7「教員の成果評価」でくわしく述べる。

Box 2 - 2 北京大学での人事改革

(北京大学副学長 Min Meifang とのインタビューによる。2006年2月20日)

中国政府は1994～1995年ごろから高水準の大学づくりのための取り組みをスタートさせた。1998年5月4日、北京大学100周年記念式典において、江沢民国家主席（当時）が世界一流の大学建設を発表し、よく知られる211工程（21世紀までに100の重点大学・重点学科づくり）、985工程（式典開催日1998年5月に由来、世界一流水準の大学・学科づくりのための重点大学・学科への資源の選択と集中）の2大プロジェクトが始まった。北京大学と清華大学はプロジェクトの旗艦大学であり、他の大学よりも大きな支援を受けている。

優れた研究を行うために最重要なのは教員の質である。そこで「学術部隊の戦略」が重要となる。私は1995年に人事担当副学長に就任し、すぐに人事制度改革の調査に着手した。北京大学の教員に必要な資質は「最先端の研究ができるのか」であり、そのため近親繁殖を排除する必要があった。中国には「尊師従道」（師を敬い同じ道を歩むこと）という言葉があり、これが優秀な頭脳の自由な発展の障害となっていた。多数ある改革（カリキュラム改革など）のなかでも人を動かす改革が一番難しいと実感した。現在は教員の1/3は海外の国から、他の1/3を北京以外の大学から、残りの1/3を北京大学卒業生から採用するようにしている。北京大学内部から採用する場合には、他国へ留学させ、その後に採用するなどの措置をとることにしている。こうして他国の情報やリソースをも有効活用するとともに、異なる物の見方・考え方、価値観の相違や衝突による相乗効果を得ることに成功している。

「学術部隊の戦略」には、よい教員を選抜する仕組みと、モチベーションとなる待遇やインセンティブも大変重要であり、2003年の人事改革で教職員の選抜と待遇の改革を行った。

北京大学では「講師」「助教授」「教授」の3段階で選抜を行っている。通常北京大学の場合、1名の講師を一般公募すると100名程度の応募があるが、候補者はポスドク（研究生）として2年間研究のチャンスを与えられ、その間の業績や英語力などアカデミックな能力を評価し採用者を決定する。講師として採用されると3年間の任期が与えられる。3年後に中間評価があり、業績やアカデミック能力が優秀であれば、さらに3年間任期が延長される。計6年間の間に2度助教授への昇進チャンスが与えられ、業績やアカデミック能力を証明できれば、助教授となる。6年間のうちに助教授に昇進できない者は出て行かなければならない。助教授から教授への昇進プロセスもほぼ同様であるが、助教授の場合は3年間の任期が3回（合計9年間）与えられる。

大変厳しい選抜プロセスであるため、私のところにはよく「優秀な教員とはどんな人なのか？」という相談がある。「自分の研究がどのレベルなのか自問自答しなさい、たとえば同じ研究領域に10人の研究者がいたとして、自分は上位5名に入っているか、下位5名なのかを考えなさい」と指導している。「すべての教員が高水準なら一流大学になれる」とい

う信念に基づき、大学が求めているのは上位グループに含まれる研究者であることを理解してもらおう。

待遇面では、教授になると「終身雇用」となり、両親用も含めた宿舍の提供、附属学校での子どもの教育、配偶者への就職の斡旋など、さまざまな支援が受けられる。しかしながら、教授（終身）になると安心して怠ける者が出てくるので、給与に格差をつける能力給制度を導入している。教員の給与は、①国家給与、②大学手当て、③学院・研究所手当て、④職務手当て、⑤個人教育収入、⑥研究費収入、の6種類があるが、大きさの順でみると、職務手当て、国家給与（国の基準に基づき一律に支給）、大学手当て、学院・研究所手当て、個人教育収入、の順になる。職務手当ての金額が一番多く、国家から支給される基本給を大きく上回っている。職務手当てには9ランクあり、年額5万元、4万元、3.5万元、3万元、2.5万元、2万元、1.5万元、1万元、0.8万元になっており、この職務手当てがあるかどうかで、教員間の給与の差が出てくる。ただしこうした制度は格差をつけることが目的ではなく、よい研究を行ってもらうためのメカニズム・手段に過ぎないことを十分に認識しないと運用を誤ることになるので注意が必要である。

北京大学も計画に従って学科建設を進めている。現在、博士取得可能な200コースがあるが、うち81コースが国家の要求に適う、先端研究をリードしていく学科と位置づけている。しかしすべてのコースを世界一流水準にするのは困難である。ノーベル物理学賞を受賞した楊先生も、世界最先端のコースが15あれば一流大学であると語っている。81コースのうち、1/3（27コース）～1/4（20コース）程度が世界最先端になれば、北京大学は世界一流大学の仲間入りができると考えている。

これらを実現するために、学科（コース）建設プラットフォームというアプローチをとっている。これは自然科学系、人文科学系、社会科学系、教育系など従来の区分けを踏襲するのではなく、類似の研究領域をまとめて国際的競争力の期待できるプラットフォームを構築するものである。たとえば歴史・文化・考古学などの専門性を集約した「中国伝統文化プラットフォーム」、化学・電子工学の統合した「ナノ技術プラットフォーム」、生物・医学・化学などからなる「生物医学プラットフォーム」などが挙げられる。優れた学科建設を行うことが改革を進める重要なポイントであり、研究領域の分化と相互作用を学際的な視点から理解する必要がある。

(7) 弾力的な任用・就労形態

教員の勤務形態、給与の支払いの対象となる職務内容について、弾力的運用を行う例がある。大学での授業期間は、国によって差があるが、米国で多いのは年間9ヵ月制である。残りの3ヵ月間は給与は支払われず、収入の増加を図りたい教員はサマースクールで教え、研究・著作に集中したい教員はそれに集中し、コンサルタント活動をしたい教員は、それに当てる、といった慣行がある。これは他の国にも有効な方式で、十分参考になる。

教員の資格向上のためには、特別の時間割り振りが必要となる。そのため、多くの国では「サ

パティカル」の制度⁵、あるいは海外留学の制度がとられている。7年（あるいはその前後）に一度、研究専念の期間を設け、その期間に海外留学を行うこととなっている。

(8) 学外活動

優れた人材を発見するためには、学会、研究会など、専門研究者の集まる場を通じての日常的なコミュニケーションが不可欠である。この日常的なコミュニケーションを図る上で有効な仕組みは、専門分野ごとの学会である（現在日本では約1,400の専門学会がある）。それぞれの専門分野の専門研究者はそれぞれの学会に所属し、年に数回の年次大会で最近の研究成果を報告し、学問的な評価を獲得していく。また専門学会は機関誌を発行しており、大学教員はその機関誌に論文を投稿する。投稿された論文は、その学会の審査委員会で内容が吟味され、採用の可否が決定される。こうした学会の機関誌に採用された論文は、レビュー済みの論文として、同じ研究成果でも他よりも高く評価される。

後に述べる日本の大学設置審議会での教員の資格審査にせよ、教授会での資格審査にせよ、あらかじめ候補者についての情報がない限り、正確な審査はできない。その情報を集める場は、それぞれの専門学会である。この専門学会を通じて、いかなる人材がどこにいるのかを、あらかじめ知ることができる。

(9) 大学経営者の仕事

米国の学長にとって、最大の職務は寄付金を集めることと、優れた教員を発掘することである。学長は学内に座っているのではなく、頻繁に学外に出てゆき、寄付金を集め、招聘に値する教授を探している。優れた教授を発見すると、即座に契約交渉を開始する。学長は教授に適正な値段を設定するカンを持っている必要がある。こうした交渉を通じて、教授の処遇が決められていく。

(10) 教員の定年制度

現在のところ、教員の定年制については、2つの考え方がある。一つは米国方式で、定年は年齢による差別だとするものである。年齢とともに能力が低下していくことは事実だとしても、それはあくまでも平均値をいっているだけのことで、個人個人、能力には違いがある。それを確かめず、年齢で一律に定年にするのは合理性に欠ける、というのがその立場である。これに対するのは、ヨーロッパ方式である。ここでは、若い世代にポストを空けるのは、老人の当然の社会的義務だとみなされている。ここでは、大学教員は例外なしに65歳定年制がしかれている。この規定はかなり厳格に適用されている。なぜなら、一つでも例外を作ると、際限がなくなる危険性があるからである。ところが、この規定をあまりにも機械的に適用させると、頭脳流失を招く危険性が生じる。Box 2-3のミュンヘン大学、ノーベル賞受賞教授テオドア・ヘンシュの事例は、定年制、頭脳流出をめぐる国際間競争の一面を映し出している。

⁵ 大学教員が7年に一度、1年間の休暇をもらい、頭のリフレッシュをする制度。現在では7年に一度とは限らず、別の間隔にする場合もある。

Box 2-3 ノーベル賞受賞教授の国外流出事件

2006年1月、ミュンヘン大学のノーベル物理学賞受賞教授（2005年受賞）、テオドア・ヘンシュ（Theodor Haensch）教授が、2006年中に65歳に達するので、米国への移住を決心したという話が流れた。米国に行けば、2005年度にノーベル賞を受賞したロイ・グラウバー（Roy Glauber）のように80歳まで働ける、というのがその理由である。ドイツでは、みすみす頭脳を米国に奪われるべきではない、ドイツにとどまって、もっと後進の指導に当たってほしいとの声が起こり、バイエルン州（ミュンヘン大学の設置者）の科学大臣トーマス・ゴッペル（Thomas Goppel）は、連邦定年大綱法（ドイツ全体に適用される枠組みを定めた法律。これに基づいて、16の各州が定年規定を設ける仕組みになっている）の規定に従って、ヘンシュ教授の定年を68歳まで延長することにした。ヘンシュ教授もこれを受け入れ、米国へは行かないと決心したという。

出所：『オンライン・シュピーゲル誌』（2006）1月31日号

2-2-4 提言・オプション

以上、日本やその他の国で採用されている方式を記述してきたが、開発途上国はそれぞれ歴史と文化を持っており、それらを適宜組み合わせながら教員を発掘し、採用していく必要がある。

現地研修が不可欠

ある国の制度・慣行、その背後に込められた意図・意味を、言葉で伝達するには限界があり、その内容を把握するには、その国での現地研修が不可欠である。開発途上国から教員もしくは職員を日本に招聘し、一定期間、インテンシブな情報提供、意見交換をすることが有効であろう。開発途上国の教員・職員には、自国以外の情報に接する機会が想像以上に制約されていることを、考慮に入れる必要がある。

開発途上国によっては、大学教員の基礎資格が明確に規定されていない場合が、見受けられる。

大学設置基準の策定

大学教員の最低要件は、大学設置基準のような、公的な規定によって明文化される必要がある。それが未完成な国にとっては、わが国の「大学設置基準」と、その作成過程が参考になる。基準策定には、大学団体の組織化が前提になる。日本にはこうした経験が蓄積されている。

ただこれは国、あるいは全国的な大学団体が作成・設定するもので、個別大学のマネジメントの範囲を超えている。個別大学は大学内部でいかなる手続きで新規教員を選考するか、その基準を設定し、大学内での責任範囲を明確にしておく必要がある。

日本と開発途上国の大学との間で連携関係を作り、学位取得支援プロジェクトを展開する方式については、すでに実績がある。

一般的に多くの国で、大学教員に求められる基礎資格は博士号である。大学で行われる教育・研究は国際性を持っており、国際市場での活躍のためには、博士号が必要である。しかし開発途上国では博士号取得の機会が制約されており、またその所有者の規模は限られている。上位学位取得者のプールを拡張させるためには、大学院の拡張・充実しかない。これは長期的な高等教育政策のなかで解決すべき問題であり、個別大学で対応することは困難である。

国内の大学院が十分整備されていない場合には、海外の大学院での学位取得を視野に入れる必要がある。しかしながら、それは時間と経費がかかり、個人負担の限界を超えている場合が多い。効率的な学位取得を達成するためには、ユネスコ、世界銀行などが推進している、先進諸国の大学院との連携方式によるプログラムが有効である。その具体例が AUN/SEED-Net (ASEAN University Network/Southeast Asia Engineering Education Development Network) である。連携大学と連携研究、共同研究を組み合わせながら、その成果をもとに留学先国の大学の博士号を取得することが可能である。

Box 2 - 4 AUN/SEED-Net の事例

AUN/SEED-Net は 2001 年 4 月に、「ASEAN 地域の大学間協力の枠組み (AUN)」と連携して、工学系に特化した新たなネットワーク構想として創設されたものである⁶。1997 年の日本 ASEAN 首脳国会議で、ASEAN の経済危機を克服するため理工・技術系分野の高等教育強化に向けた協力を発表したことがきっかけとなった。ASEAN の長期的・持続的発展と、グローバルな規模で変革する産業構造に対応できる人材育成が、その目的である。ASEAN の教育・研究協力ネットワークの構築と、日本の大学との連携によって参加大学の工学分野の研究・能力を向上させることを目標にしている。2003 年 3 月までの準備期間を経て、5 年間の JICA 技術協力プロジェクトとして開始したもので、「教員の高位学位取得を支援」が、その目的に含まれている。域内留学による修士・博士号の取得、日本での博士号取得を中心的活動に位置づけ、9 つの分野ごとに、高位学位の取得を目指す域内留学生を受け入れる ASEAN の「ホスト大学」と、さらに日本からの教員派遣や、日本での留学生受け入れなどの支援を調整する幹事大学を設けて協力する「分野別支援大学体制」をとっている。プロジェクト終了後も、構築したネットワークが活用されていくことをねらいにしている。

モデルになったのは日米共同で行った「インドネシア高等教育開発計画プロジェクト」である。スマトラ・カリマンタン地区の大学教員の高位学位取得を目的にしたもので、JICA が支援した工学系では、90 年から 12 年間に 11 大学の教員約 270 名がバンドン工科大学大学院で修士（一部博士）号を取得、スマトラ・カリマンタン地区の教育・研究能力のレベルアップに大きく貢献した。

AUN/SEED-Net は、対象を ASEAN 10 カ国 19 大学に広げたもので、支援する日本の大学 11 校を含めると 30 大学で協力しあう形になっている。域内や日本への留学、域内研修、研究助成、日本の大学教官の派遣などを密接に関連させながらプロジェクトを実施し、ASEAN 全体の研究・教育レベルの向上に貢献することを目指している。

日本が持っている論文博士制度⁷を活用することは、一つの方法である。日本には、大学院の課程を経ず、日常的な研究活動を継続し、その成果をまとめた論文を提出することによって、博士号を取得できる制度がある。この制度は開発途上国の大学教員が博士号を取得する制度として活用することができる。

⁶ プロジェクトの詳細については、<http://www.seed-net.org> 参照。

⁷ 博士学位の授与要件は、「大学院に 5 年以上在学し、30 単位以上を修得し、かつ必要な研究指導を受けた上、当該大学院の行う博士論文の審査及び試験に合格すること」とされているが、このほかに「博士の学位を授与された者と同等以上の学力があると認める者」に対して、提出された博士論文をもとに審査及び試験を行い、博士学位を授与できることとなっている。後者を論文提出による博士（論文博士）と呼んでいる。

この制度は、すでに助教授、講師として大学に在籍している教員にとっては、研究・教育活動をそのまま続けながら、博士号を取得できる制度として有効であろう。ただし一部には、論文作成指導をスキップした簡便な博士号取得コースとみなされる嫌いがある。こうした誤解を回避するには、大学間提携の制度を活用して、交換教授などの実績を積み重ね、数年間密接な研究交流を続け、その結果を博士号取得につなげる工夫が必要であろう。ただ、日本国内での議論では、論文博士制度廃止の意見もあり、今後の動向に注意する必要がある。

Box 2 - 5 日本での大学教員に求められる基礎資格

ここでは、日本での大学教員の資格審査、採用・補充方式、処遇形態を中心に、日本以外の国でのあり方を含め、開発途上国に参考となる事項を説明する。

(教員の資格審査——大学・学部新設時)

多くの国に見られるように、日本では一定の水準以上の教員を確保する方法として、「大学設置基準」を定めている。この「大学設置基準」では、教授の基礎資格として博士号を求めている。大学の設置、学部・学科の新設の場合には、国公私いずれの大学も、予定教員のリストを作成し、そのリストを大学設置・大学法人審議会に提出しなければならない。この審議会には教員候補者のリストばかりでなく、個々の教員予定者の研究業績と、これまでの教職歴の提出も求められ、審議会で個々の教員の適否が判定される。この大学設置・大学法人審議会とは、学長などの大学経営者と大学教員から構成されており、専門家集団による審査 (peer review) の原理で資格審査が行われている。

しかしながら、専門分野によっては博士号所有者が少なく、博士号所有者で教授ポストを埋められない場合には、それに相当する研究業績の有無によって、判定することになる。

(教員の資格審査——大学・学部の設置認可後)

大学設置・大学法人審議会による教員の資格審査は、大学・学部・学科を新設する場合だけに限られており、一旦大学・学部が設置認可されると、それ以降の教員補充のための資格審査は、それぞれの学部置かれた「教授会」で行われる。教授会は新たに教員を採用する必要が生じると、4～5名程度の人事委員会を設け、この委員会が候補者を探す。また現在では、各大学は新たに教員を採用する場合、公募することが一般化している。この公募は、各大学のホームページに掲載されるので、広い範囲の人々が求人情報に接することができる。人事委員会が適当と思われる候補者を探し出せた時には、その結果を教授会に報告し、表決が行われる。

教授会で決定されて以降の手続きは、大学によって異なっている。国立大学法人では教授会での決定が最終決定となるが、私立大学ではさらに理事会でその候補者が審議され、最終決定が行われる場合がある。

2-3 良質な教育研究環境の確保（他大学との教育研究交流）

2-3-1 内容説明

大学を持続的に維持し発展させていくためには、良質な教育研究環境の確保が不可欠である。大学には、学習・教育や研究の活動を担う教職員やその他のスタッフ、そして学生が集まり、そこで良質な教育や研究の成果を上げることで、社会から信頼や威信を得て、さらに発展していく。そのため、その大学が教育研究活動を行う上で良質な環境を有していることが、優秀な人材を惹きつけ、その人材による活発な教育研究活動の営みが、大学の魅力の源泉になるからである。

良質な教育研究環境の確保には、大きく分けて、以下の2つの領域がある。

- ① 大学の教育研究活動を支える施設・設備の確保と運営
- ② 他大学との教育研究交流・ネットワークの推進と維持

以上の、ハード面とソフト面の双方の教育研究環境の効果的マネジメントを行うことが、大学の質を高め、社会から信頼を勝ち取る上で、不可欠となる。

以前は、大学の教育研究活動は教授や講座・研究室などの専権事項とみなされる傾向が強く、それを大学や学部などの組織として維持、発展させていこうという考え方は、それほど強くはなかった。しかしながら、限られた物的・人的な資源を有効に活用し、大学として最大限のパフォーマンスをあげようという考えから、近年この分野におけるマネジメントが各国で急速に発達してきている。また、大学は敷地が広く、閉鎖的な空間で行われる活動も多いことから、先進国・途上国を問わず多くの犯罪が発生しやすい環境にある。さらに、時に研究上の必要性から危険物などを保有・使用する機会も多いが、その安全面での管理が行き届かない面が多く出てくる。大学は以前から、他大学や研究機関、そして産業などとの学生や教員の交流・交換を通して人材の質の向上を図ってきたが、グローバル社会、知識社会の進展のなかでこのような教育研究交流・ネットワークの重要性はますます強まっており、その戦略性も高度化してきている。

2-3-2 開発途上国の当面する課題

開発途上国の大学は、急激な需要の増加にみまわれながら、人的・物的両面での資源が絶対的に不足している場合が多い。また、国際機関や先進国などの援助、寄付などにより、一時的に先進的な施設や機材が整えられたり、研究・教育面での協力がなされても、その援助プロジェクトの終了後にうまく成果を活用し、発展させていくことができず、そのまま施設・設備が故障や老朽化などにより放置されている場合も多い。施設・設備、そして人的ネットワークは、その開設時の一時的投資だけではなく、それを長期に計画的に利用し、維持していくためのマネジメントが不可欠であるが、途上国の多くの大学は、これらの面での先進的な動向についての情報が入りにくく、また、途上国における優れた事例が互いによりモデルとしてシェアされる機会も少ない。

特に先進国からの施設・設備の導入を行った場合、修理や部品調達などのコストが非常に高く

なったり、責任者がはっきりしないなどの理由で、そのまま放置される場合もある。また、コンピュータなどは陳腐化の速度が速く、使用可能な状態であっても時代遅れになってしまう場合も多い。これらの設備の更新が進まないことで、特に実験や演算などを伴う分野において、単独では十分な研究・教育活動ができないような場合も散見される。

すなわち、物的な施設・設備の問題は、単独で存在しているわけではなく、教育研究活動を遂行する先進国やその他の国際ネットワークとの関係が適切な形で有効に維持されていれば、状況を相当程度改善することができるのである。他方で、開発途上国の側から見れば、先進国との教育研究交流の推進は、頭脳流出につながるのではないかという危惧を抱く場合も多いし、実際にそういう傾向はあるだろう。特に若い研究者の研究能力の向上などを目的とした学位取得支援などのプロジェクトに関しては、奨学生に対して卒業後一定期間母国での勤務を義務づけたりする場所があるほか、現在の、海外渡航やEメールなどの情報ツールが比較的気軽にできるようになった状況を積極的にとらえ、ディアスポラ（在外同胞）・ネットワークの形成や、継続的な人的ネットワークの有効活用をねらう考え方も出てきている。

2-3-3 日本・他国の経験の応用の可能性

日本の大学は、近年この分野のマネジメントにおいて、急速な発展を遂げてきた。日本の大学は、大学設置基準によって設立時に比較的厳格な教育・研究環境の施設・設備の水準管理を行ってきたが、近年の学習形態の多様化、さまざまな教育・研究を支えるメディアの発達、規制緩和の流れのなかで、施設・設備に対する設置基準は大幅にゆるめられた。その一方で、以前は一度大学が設立されてしまえば、その教育研究環境が有効に維持されているかについて、必ずしも十分な調査が行われていなかった。しかし2004年度以降、国公立大学に対して7年周期で定期的に大学の、主に教育面での運営状況を評価する認証評価（アクレディテーション）、国立大学に対しては6年ごとに、あらかじめ公表された中期目標・計画に沿ってきちんと運営されているかを調べる国立大学法人評価の制度が導入され、いずれも施設・設備のあり方についての評価・点検項目を有している。また、大学の施設・設備のマネジメントについては、まずその考え方自体が十分に広く理解されていないこと、特に国立大学の場合には設立や導入の時だけではなく、その後の設備の維持向上のための予算が、従来、適切に維持されていなかったなどの問題があった。そのため、文部科学省は、「今後の国立大学等施設の整備充実に関する調査研究協力者会議」を設置し、国立大学施設のマネジメントのあり方についての最新の調査研究に基づく指針を出している。

大学の教育研究ネットワークの構築についても、日本の大学は近年急速にそのマネジメント能力を高めてきている。従来、特に歴史が古く威信が高い大学では、大学全体としての国際的な戦略性や他大学との連携を促進する仕組みを持たず、個々の教員や研究室、学部などの単位での交流が無秩序に行われる傾向があった。高度に専門分化が進んだ学術ネットワークの実態を考えると、このような大学内での分権的なネットワークのあり方が、必ずしも非効率とは言えない。しかしながら、大学としての組織的なミッションや戦略プランを明示し、共有することで、より有効な組織としての教育研究交流を進めることが可能になる。

教育研究面の交流を支える動きとして、先進国の有力大学の間で、多国間の国際ネットワークを結ぶ例が増えてきている。このような動きからは、開発途上国の大学は閉め出されがちであるが、そのなかで、Global University Network for Innovation (GUNI、<http://www.guni-rmies.net/>)などが、ユネスコや国連大学などによって設立され、開発途上国と先進国の大学を結ぶ大規模なネットワークを形成している例もある。

大学の教育研究ネットワークの構築には、一方で、国境を越えた教育サービスとして、さまざまな形で先進国の大学教育プログラムを開発途上国や中所得国で展開するパターンが増えている。これらについては、商業的な運営であったり、営利を目的としたものも多く、一方的に開発途上国の資金が先進国の教育サービス提供者に吸い取られたり、なかには自国で公的に認められていない学位を売るディグリー・ミルと呼ばれる悪質な機関も多い。経済協力開発機構 (Organisation for Economic Co-operation and Development : OECD) とユネスコは、これに対し 2005 年に「国境を越えた高等教育の質保証に関するガイドライン」を共同で作成、採択し、各国政府、大学、質保証機関、学生団体その他がそれぞれの立場から、高等教育の質保証を確保するための努力をよびかけている。

また、各国政府の援助機関が、開発途上国の高等教育支援を目的として、さまざまな援助プログラムを構築している。たとえば、英国政府は、2005 年まで、Higher Education Links と呼ばれるプロジェクトを、25 年にわたって進めてきた。これは、持続的発展を通して開発途上国の貧困削減を実現するために、英国の高等教育機関と他の国の高等教育機関とのパートナーシップに基づく教育研究その他の活動を、英国国際開発省 (Department for International Development : DFID) の資金で直接援助するものである。ただし、この援助の内容は交通費等に限られており、これをもって英国の大学が収益をあげたりすることはできず、あくまで連携の費用負担の一部を支援するプロジェクトである。日本でも、文部科学省が「国際開発協力サポート・センター」プロジェクト (Support and Coordination Project for University Cooperation in International Development) を作り、大学が組織として国際開発協力プロジェクトを国内外の機関から獲得するための支援の活動を行っている。高等教育の教育研究交流には費用がかかり、それは必ずしも大学の日常的資金のみでまかないきれものではない。したがって、この分野での高等教育マネジメントは、必然的に、これら教育研究環境整備のための資金をどのように獲得していくかという問題と、直結しているのである。

Box 2 – 6 Higher Education Links

Higher Education Links プログラムは、DFID によって四半世紀にわたり行われてきた英国と開発途上国との高等教育機関の間の提携を促進するプログラムである。英国の高等教育機関 1 に対して、開発途上国の機関 1 以上がパートナーシップを組み、人材開発や共同研究などを通じて開発途上国のパートナー機関のキャパシティを向上させ、途上国の貧困削減や持続的成長に貢献することを目指している。このプログラムで支給されるのは原則交流のための交通費のみであり、それ以外の活動経費は大学自身で負担しなければならない。それでも、共同研究や、英国の大学が外国の高等教育機関への技術移転や協力を進めることそのものに意義を感じて、多くの機関が参加し続けてきた。

このプログラムのなかには、たとえば、ロンドン衛生熱帯医学スクール（London School of Hygiene and Tropical Medicine：LSHTM）と中国の雲南寄生虫研究所（Yunnan Institute of Parasitic Diseases：YIPD）が地域のマラリア発生の水準を半減させるプロジェクトや、エジプトの University of the South Valley と University of Glasgow の間のベドウィン族のコミュニティにおける女性の能力向上と識字向上プログラムなど、多岐にわたる。

Higher Education Links プログラムは、2006 年 3 月に終了し、英国以外の高等教育機関も応募できる新たなプログラム Partnerships in Higher Education programme（DELPHE）が始められることになっている。このプログラムは、年間 300 万ポンドを投じて 7 年間行われる予定である（<http://www.britishcouncil.org/learning-higher-education-links.htm>）。

このプログラムのように、高等教育分野における国際協力では、開発途上国との高等教育機関間の組織的連携をいかに促進していけるかが、大きな鍵である。

2 – 3 – 4 提言・オプション

施設設備が良質なものに保たれているか、常にモニターできる仕組みの構築が有効である。日本の大学では、近年このような施設・設備のモニタリングの仕組みが急速に整えられている。

よい教育研究活動を行うためには、施設・設備がよく整備され、有効に活用されていることが大切である。残念ながら、特に開発途上国においては資源が限られていることが多く、だからこそ、入手できる資源を有効に活用することが必要となる。高等教育機関は、個々の構成員の専門性が高く、裁量が大きいことから、どうしても施設設備の管理も分権的になる。このようななかで、お互いの情報が行き渡らなければ、すぐ近くで同じような機材をだぶって購入したり、ある研究室では人数が多くてスペースが足りないのに隣の研究室では場所があまっていたり、という

ことが頻繁に起きがちである。どこにどのようなスペースがあり、どのような機械がおかれているのか。壊れて放置されたり、整備が悪いために使われなくなっている施設や設備はないかなど、こまめにモニターし、無駄がないようにすることが大切である。このようなモニタリングの作業には、ローラー作戦で担当者が定期的にくまなく回ったり、学生に報告させたりする仕組みを作ることなどの試みが進められている。

小さな組織単位に責任を持たせ、業績に応じた負担原則を設けるマネジメント技法の蓄積が進んでおり、開発途上国への応用可能性も考えられる。

電灯やエアコン、暖房などのエネルギー、空き教室や研究室などの空間の無駄を作らないために、学科や研究室などに対して光熱費の多寡に応じて負担額を変えたり、空間の広さに応じて個別に費用を請求するスペース・チャージの考え方を導入すれば、中央でモニターしなくてもある程度無駄を省くことができる。また、外部資金などで各部署が獲得した資金の一定割合をオーバーヘッドとして徴収するなどの仕組みが知られているが、これは基本的には豊かな部署から資金を徴収し、採算はあがらないが重要と考えられる部分や、共通の施設設備の維持などに当てる内部補助 cross subsidy の一環である。しかし、このような累進税的なオーバーヘッドは、やりすぎれば一生懸命働く意欲を奪うことになるので、適度な業績主義的配分をとって、組織を刺激し続けることが肝要である。

施設設備を維持・更新する費用をあらかじめ確保する仕組みを整えることで、計画的な施設・設備の質の維持・向上を図ることができる。

施設設備をゼロから購入したり、建設したりするには、莫大な費用がかかる。施設や設備の種類にもよるが、きれいに掃除したり丁寧に整備、修繕をすることで、施設や設備の寿命が長くなり、このような清掃や整備・修繕の費用を加味しても、結局安上がりに済むことが多い。また、建物や設備には耐用期間があり、いずれは更新しなければならないし、コンピュータや実験器具などは、技術革新によって想定された耐用年数よりずっと早く更新が必要になる場合が多くなっている。大学の財政などでは、このような整備・修繕のための費用や、減価償却の考えが組み込まれていない例が多く、施設設備が整備・修繕の不良のために使えなくなってしまうことが起きてしまう。毎年の運営資金のなかに、整備・修繕の費用や、施設設備の更新のための費用をあらかじめ組み込んでおけば、このような損失をある程度未然に防ぐことができる。

施設設備の安全が十分に確保されているか、厳格にチェックし、事故を未然に防ぐ仕組みの構築を進めることが有効である。

高等教育に関わる人的、物的資源すべてが大変貴重であり、それが不足がちな開発途上国において、事故や犯罪によってこれらの人や物が失われることは、大きな損失である。また、そのような危険がある環境では、優秀な人材が安心して教育研究活動に取り組むことができず、離れていってしまうことになりかねない。防犯をしっかりとすることで、盗難や殺人・傷害などの犯罪はある程度未然に防ぐことができるし、実験設備の安全や一般的な衛生環境の確保にきちんと資源を投入することで、安全性は著しく向上する。このような安全対策は、日本の大学で急速に意識が高まっており、今後開発途上国への国際協力につながりうる分野である。

国内外の高等教育のネットワークに関する情報を注視し、コスト・ベネフィットを考えて、有益であれば積極的に関わり、教育研究環境の発展に役立てていくことが大切である。

大学や高等教育機関は、個々の構成員が自律的に動く組織であり、個々人がそれぞれ別個に教育研究交流のネットワークを作っている。このようなネットワークは、高等教育機関の教育研究環境の維持向上に不可欠であり、大いに推奨されるべきである。ただし、多くの場合、これらのネットワークは教員個人レベルで終始してしまい、そのままでは大学の資源とならない。また、教員側も、大学が組織としてそのようなネットワーク形成に関心を持っていることを明らかにしなければ、学外からの刺激を受けようというインセンティブ自体がわからないかもしれない。過度な干渉は、悪い結果を及ぼす可能性もあるが、奨励するという方針を明示した上で、どのようなネットワーク活動があり、組織としてどの部分を支援したり活用できるかを常に把握していく仕組みを設けることは、大きな意味がある。その上で、適切なネットワーク展開の方針を形成し、学内外に明示して、発展させていくようなマネジメント技法が、文部科学省が後押しする国際戦略本部強化事業などを通じて、日本の大学で急速に広がっている。このような戦略形成が軌道に乗れば、将来的にこの分野での国際協力の可能性もある。

また、教員の移動などにより関係が有名無実化しているような場合には、思い切って関係を解消することで、コストを削減することも有効である。高等教育のネットワークを探し、加盟し、その関係を維持していくためには、コストがかかる。したがって、むやみやたらに意味のない協定を結んだり、効果を失った関係をずるずると続けることにエネルギーが割かれていけば、その高等教育機関にとってマイナスでしかない。

他方、開発途上国の高等教育機関に対して積極的に門戸を開放しているネットワークも、数少ないが存在している。特に資源において不利な開発途上国の高等教育機関にとっては、国内外の有力なネットワークにつながることで、単独では得ることができない教育研究上の人的・物的資源にアクセスすることができ、時にはこのネットワークを通じた協力関係によって、資金や資材などの協力を得られる道が開かれる可能性もある。

2-4 優れた学生の安定的確保

2-4-1 内容説明

いかなる高等教育機関にとっても、優れた学生をどれほど誘致できるか否かによって、その高等教育機関の成否が決定される。いかなる学生募集戦略、いかなる選抜方式を採用するかは、高等教育マネジメントにとっては、大きな戦略上の課題の一つである。日本ではこれまでさまざまな選抜制度が試みられてきており、密度の濃い経験を持っている。いかなる選別方式がありうるか、その一つ一つがどのような長短を持つかは、国によって同じではないが、日本の経験は多くの国にとって考えるべき素材を提供している。

2-4-2 開発途上国の当面する課題

高等教育は従来、国内に居住する自国民の青年層を対象としてきた。大学生の圧倒的な部分は自国民であり、それに若干の留学生が加わる例があったが、彼等・彼女等は国内学生に比較して規模も小さく、周辺的な存在と見なされてきた。しかしながら、近年、高等教育機関の市場は、世界貿易機関（World Trade Organization : WTO）・サービスの貿易に関する一般協定（General Agreement on Trade in Services : GATS）による教育サービスの自由貿易の促進とともに、国境を越えて周辺国、場合によっては世界各地の学生（＝高等教育消費者）にまで拡大しはじめた。たとえば、オーストラリアの場合、オーストラリア国内の大学で学ぶ留学生数は13万人と、すでに日本の留学生受け入れ数を越えているが、それ以上に注目されるのは、約4万4,000人（2004年度の統計）もの外国人学生が、オーストラリアの海外に設けられた「海外キャンパス」で、オーストラリアの大学教育（学位取得）を受けている事実である。こうした「海外キャンパス」は、あくまでもオーストラリアの大学教育（学位）である以上、オーストラリアの大学に求められる質保証基準を満たすとともに、進出先国での大学制度とも合致しなければならないという、両者の要件を満たす必要がある。つまり「提供国（輸出国）と受入国（輸入国）双方の立場から、明示的な制度整備が行われている先進的事例」となっている⁸。

こうした事例が物語るように、いかにして優れた学生を安定的に獲得するかという課題もまた、国内市場を越えて、国外をも含めた展望のもとに考えねばならなくなった。この節では、まず国内でいかにして優れた学生を獲得するかという問題を検討し（国内市場）、そのあとで国境を越えた市場での学生獲得（国外市場）をめぐる問題を検討することとする。

2-4-3 日本・他国の経験の応用の可能性

一国内に複数の高等教育機関が存在する場合、学生の獲得をめぐる大学間競争が発生する。それぞれの高等教育機関の間には、目に見えないヒエラルヒーが形づくられ、それが大学のブランドを決め、そのブランドによって、どれほど優れた学生を獲得できるかが決まってくる。つまり大学によって選抜度（Selectivity）の強弱が異なっており、収容力以上の受験者が集まる大学

⁸ 大森不二雄（2005）

では、何らかの形の選抜が必要となる。この選抜方式にはさまざまなタイプがあり、そのどれを採用するかによって、その高等教育機関の経営方針は異なってくる。

(1) 選抜方式のタイプ

ある高等教育機関の収容力を超えて応募者があった場合、入学者を制限する必要性が生じる。その選抜方式には以下に述べるようないくつかのタイプがある。

- ① 競争試験
- ② 抽選
- ③ 出身高校での成績による選抜
- ④ 第三者機関の行う試験結果による選抜
- ⑤ 特定地域、特定社会集団ごとの割り当て方式
- ⑥ 上記の基準のいずれかの組み合わせ

などがある。

(2) 競争試験—個別試験と共通試験

競争試験にはさらに、個別大学で試験問題を作成して、それに基づいて選抜を行う場合（個別大学試験方式）と、個別大学ではなく、国あるいは大学の連合体などの共通機関が試験問題を作成して実施する場合（共通試験方式）とがある。

個別大学が試験問題を作成する個別大学試験方式では、しばしば試験問題の事前漏洩などの不正が発生することがある。また試験問題のレベルが統一されるとは限らず、そのために公平性の確保が困難となる。共通試験方式は多くの場合、こうした弊害を防止する目的で導入される。

(3) 共通試験の特徴

しかしながら共通試験方式は、同一問題を、同一時間帯に、大量の受験者に答えさせる方式であるため、固有の問題は避けられない。詳細は後述するが、日本の大学入試センター試験は、受験生数約 60 万人、全国約 700 ヶ所の試験会場を設けて、2 日間にわたって実施されている。試験問題は全体で 6 教科、32 科目について作成され、その作成に動員された専門家（多くは大学教授）は約 400 人に達する。

この規模の共通試験を実施するためには、試験問題の作成から始まって、印刷、試験問題の全国各会場への配達、厳重な保管管理、試験監督、解答された答案の収集、中央にある大学入試センターへの返送、センターでの光学機械による読み取り集計、個々の受験者の点数計算、その結果の大学・受験者への通知に至るまで、さまざまなステップを確実に、厳正、かつ遅滞なく実施することが求められる。それに動員される総人員は多数に上り、それだけの組織力が求められる。

このような大量の答案を機械に集計させるためには、試験問題を多肢選択にする以外に方法はない。この方式には固有の欠陥があるため、しばしば関係者の意見が分かれる。日本では長い議

論の末、現在では、この多肢選択型の試験と、各個別大学が実施する論述形式を含んだ試験の両者を組み合わせて、選抜を行っている。

(4) 高校の成績による選抜

大学が独自の入学試験を行わず、高校時代の成績で選抜を行う場合がある。数日間の大学入試の成績と比較すると、数年間かけて行われる高校での成績評価は、それだけ信頼性が高く、安定しているというのが、この方式を支持する人々の根拠である。また高校時代の成績で大学入試が決まるとなると、高校生はそれだけふだんの学習に集中する。それが高校の教育活動に好影響を及ぼすことは十分ありうる。

ただ、高校での成績は多くの場合、高校を超えて共通した基準で評価されているわけではなく、同じ A（もしくは 5）であっても、高校間で格差があるのが普通である。こうした高校間で格差のある成績よりも、同一試験問題で一斉に実施される大学入試の方が公平だというのが、大学入試擁護派の論拠である。

(5) 高校の成績と大学入試結果とを総合した判別

この両者の考え方を取り入れた入試選抜方式としては、高校時代の成績と大学入試の成績とを組み合わせて、その合計点で合格不合格の判定を行う方式がある。この場合、両者を 50 %、50 % で利用する場合、どちらかにウエイトをかける場合（入試成績を 70 %、高校時代の成績を 30 %、あるいはその逆）、さらには大学入試成績が一定水準に達していれば、あとは高校時代の成績で合否を決める場合（その逆の場合）などなど、さまざまな組み合わせが考えられる。

ただし、こうした方式やウエイトづけの変更は、高校生に与える影響を考慮した場合、あらかじめ、できるだけ早い時点で公表しておく必要がある。日本ではこの種の変更は最低 2 年前に公表することを義務づけている。つまり高校生に最低 2 年間の準備期間を与えることにしている。

(6) 共通試験の必要性

入学選抜には、「迅速性」、「公平性」、「安定性」、「継続性」が必要である。個別大学の行う試験では、それらが担保できないことがある。そこで、多くの国では、国としての共通試験（もしくは大学連合体による共通試験）が採用されることになる。個別大学の実施する選抜試験では、出題のレベルを同等にすることが困難であること、出題がステレオタイプ化する危険性があること、試験問題、採点結果の機密性を保つことが困難であること、場合によっては、試験問題の事前漏洩、採点時の不正などのモラルハザードを引き起こす危険性があることなどの理由から、大学間で共通問題の作成、同一基準での判定、迅速な採点を実施するため、共通試験の方式が採用されることになる。

(7) 日本の共通試験方式

日本においては、かつては個別の大学が個々に試験問題を作成し、それぞれの基準で評価し、その結果に基づいて合格者の選抜を行ってきた。しかしこの方式では、問題作成に要する人員、

時間数が大きくなり、必ずしも公平・妥当な選抜が確保できないため、まず国立大学に関して共通一次試験方式が導入された。これは国立大学の入試のうち第一段階に当たる部分で、国立大学への入学を希望する者は、全員必ず受験する必要がある。またこれで選抜のすべてが決定するのではなく、第二段階として、個別大学・学部がそれぞれの教育目標、性格に応じて試験を課す方式が採用された。合格者はこの2回の入学試験結果によって選抜されることとなった。第一段階の共通試験は、大量の受験生を一定時間内にテストするため、出題の形式はすべて多肢選択（各問題ごとに5前後の選択肢を用意し、そのなかのどれかを記号で答える方式）の問題である。

この共通試験の問題作成、試験実施上の管理、採点と結果の通知について、すべての責任を持つのが、東京にある「大学入試センター」である。

2005年度の場合を例にとると、この大学入試センターは6教科（外国語、地理歴史、理科、国語、数学、公民）、32科目の試験問題を作成し、約57万名の受験生を対象に試験を実施した。この試験問題を作成するために、全国の大学（国公私）から約400名の教員が問題作成委員（名前は秘匿）として委嘱され、全国で712試験場を設定し（一部高校を試験場として使用する場合もあるが、大部分が大学のキャンパス）、2日間かけて全国一斉に実施された。

受験生にはあらかじめ自宅からもっとも近い試験会場が指定され、そこで受験することになる。もっとも受験生が多かったのは、外国語で52万人、もっとも受験者が少なかったのは理科③で19万人であった。これらの解答用紙は数日間に全国各地から、光学式マーク読み取り装置（Optical Mark Reader：OMR）が設置された箇所（秘匿の箇所）に集められ、毎時19,000枚の速度で機械によって読み取られ、集計・採点が行われている。

このセンターの共通試験は、当初国立大学の共同事業として始まったが、その後、私立大学にも参加の機会が開かれ、現在では439の私立大学がこの共通試験の結果を利用している。

解答用紙の雛形を示すと、図2-1のようになる。

(8) 特定地域、特定社会集団への割り当て方式

開発途上国では、極端に進学率の低い地域、社会集団、人種集団での進学率を高めるため、割り当て制度を設け、他集団との格差を緩和・解消する方策が採用される場合がある。もっとも徹底した方式は、各集団ごとの人口比に応じて大学入学者数を決定する方式である（1995年当時のスリランカ。最近の事情については不明）。この方式は、その国固有の社会、政治、経済などの複雑な利害対立の結果、採用されている場合が多い。これは国内問題であり、こうした領域への外国政府の介入が歓迎されないことに留意する必要がある。

(9) 入学者選抜の基本原則

各高等教育機関のマネジメントにとって、入試科目の種類・数を決定することは、重要な戦略の一部であるが、すべての高等教育機関に通用する基準はない。それぞれの高等教育機関は、その性格と、高等教育機関間のポジショニングによって決定される必要がある。ただし、以下のような基本要件を満たす必要がある。

の動向、特に同じ水準にあるライバル大学の動向、高校側から伝えられる最近の受験生の変化などを、総合的に判断して決定することになる。

②「選抜の公正性と妥当性」。これを確保するためには、特定の者に有利・不利になったり、特定の者が有利・不利な扱いを受けることを防止する必要がある。特に起こりうる事例は、試験問題の事前漏洩である。この漏洩を防ぐためには、試験問題作成者の氏名を完全に秘匿すること、その氏名を知りうる立場にある者を、ごく少数の大学管理者だけに限定しておくこと、もしこれら試験問題作成者が漏洩した場合には、再発防止の観点からも厳重な処罰の対象になること、などを周知徹底させておくことが必要である。また近親者に大学受験生がいる場合には、その者を出題委員会から外すなどの処置をとっておくことが必要である。

問題作成者はその教科に精通している教員を選び、十分な準備期間を与え、適切な出題を作成すること、高校教育の範囲内であること、数種の教科書を参考に確認すること、最近年の出題との重複を避けること、問題そのものが高校卒業生の理解の範囲内にあることなど、いくつかの基準を設けて、より上位の出題責任者によるチェック体制を組んでおくことが必要である。

③「迅速性」。入試は限られた期間内に、すべての結果が判明しなければ、選抜手段として有効ではない。すべての結果が判明するのに、たとえば1ヵ月が必要といった方式は、再検討される必要がある。特に受験生の数が一定規模を超えた場合、採点を複数の試験官で行わなければならない、その場合には、先に挙げた「公平性」の担保が困難となる。また場合によっては、不正の温床になる危険性が増加する。

一般に「論述式」の試験は、採点に多くの時間がかかり、多数の採点者を一時に動員しなければならないので、迅速性でも劣り、公平な評価という基準にも合わず、不正防御の上でも問題が多い。「論述式試験」が実行可能なのは、受験生数がある数までで、それを超えた場合には、再検討が必要となる。

④「安定性・継続性」。入学者選抜方式が毎年頻繁に変わるようであれば、高校生がその準備に困る。選抜制度には安定性と継続性が必要である。特に、昨年までは3教科だった試験科目が急に5教科に増えるといった場合には、高校側に混乱を与える危険性が高い。多くの場合、試験科目数を増やすと、受験生数は減少する。そこで、試験科目数の変更、選抜基準の変更などの事前通告制が必要となる。何年前までに通告、もしくは公表すべきかは、国の事情によって異なるであろうが、日本では2年前とされている。

選抜制度には安定性、継続性が必要であるが、その反面、時代状況や教育界を取り巻く状況の変化にあわせて、改定・変更が必要となる。

⑤「高校教育への有害な影響力を避けること」。この基準は、しばしば受験者数が増加し、合格不合格の判定が困難になった場合、高校教育の範囲を超えた難問奇問が出題されることがあり、それを防ぐための措置である。入学試験実施後、果たして出題が妥当・適切であったのかを評価し、次年度の改善につなげるためのシステムが必要である。

(10) 国際学生市場の変化

冒頭で述べたように、いまや学生の市場は国内を越えて、海外の市場をも含めた市場に変化する傾向を見せている。近年、低廉な大量輸送が可能になり、またグローバル化の進行、労働力の国境を越えた移動、特に英語という国際語が登場するにつれて、多くの国で海外の大学、それも米国、英国、オーストラリアなどの英語圏の大学への留学を目指す者が増加し、ここに国境を越えた大学生の国際市場が形成されはじめた。

特に英国、オーストラリアの大学の海外進出を促している動機として、大森不二雄は要約して、

- ① 公的助成の抑制に起因する大学財政上の必要性というプッシュ要因
 - ② 進出先のアジア諸国での高等教育需要の拡大というプル要因の増加
- を挙げている。

また、大森はこうした傾向の背景として、

- ① 教育言語が英語であること
 - ② 先進国の大学としてのブランド・イメージ
 - ③ 学位授与機関もしくは大学法人としての自律性が高いこと
- を挙げている。⁹

現在、米国、英国、オーストラリアの3ヵ国が世界各地からひきつけている留学生数は、世界全体でかなりの数に上っている。

これら米国留学、英国留学、オーストラリア留学のメリットは、

- ① 国際語となった英語による教育が受けられること
 - ② 英語で書かれた優れた教科書による世界標準の教育が受けられること
 - ③ 受け入れ先国の人材、各国留学生間の人的ネットワークを形成する上で有利であること
- などで、次第にその数は増加傾向にある。

しかしながら、この英語圏留学には、生活費コストがかかる（ホスト国での生活費、授業料、渡航費など）という難点を抱えており、特にホスト圏との間に大きな生活費水準格差がある場合には、それだけコスト高になる。

(11) オフショア・キャンパス¹⁰の登場

ところが近年、こうした海外留学の難点を解消するために、自国に居住しながら、これら英語圏の大学が提供する大学教育が受けられる方式が、さまざまな国々に導入されている。その一例は、1980年代からマレーシアで導入されたトゥイニング・プログラム（Twining Programme）である。これはマレーシア国内の大学が、欧米豪などの英語圏の大学と連携を結び、その英語圏の大学が提供している教育内容の大部分を、自国にいながら修得できる仕組みである。より具体的に述べるならば、マレーシアの学生は基礎課程を自国内で履修し、最後の1～2年間の専門課程のみ、連

⁹ 大森不二雄（2005）

¹⁰ オフショアとは Off Shore のことで、海外キャンパスのことをさす。

携相手の大学に滞在することによって、相手大学の学位を取得できる仕組みとなっている。¹¹

この場合には、欧米国での滞在期間を短縮することによって、より低い生活費コストで留学した場合と同等の教育内容、学位が取得できる。その意味で「部分留学制度」と呼ぶこともできる。「全期間留学制度」と比較して、約3～4割のコストを節約することができると言われている。

また、最近のトゥイニング・プログラムの特徴は、その市場を国外にまで拡大させ、単にマレーシア人学生だけでなく、周辺のアジア諸国の大学生をも取り込みはじめているという点にある。つまりこれらトゥイニング・プログラムは、近年中国大陸からの留学生をひきつけ、多くの中国人留学生が、マレーシアの大学の学位ではなく、マレーシア国内で行われているトゥイニング・プログラムによる欧米の大学の学位を目指して、マレーシアに留学してきている。この構造は、「教育サービスの提供者」は欧米豪の大学、「クライアント」はマレーシアばかりでなく、周辺諸国を含んだ国の大学生、マレーシアは欧米豪の大学教育の提供場所の提供、つまり「テナント」、という関係になっている。

(12) 教育サービスの国境を越えた提供モード

かつてユネスコはWTO、GATSでの教育サービスの自由貿易化問題に関して、教育サービスの国境を越えた提供と、消費の関係に着目して、4つの教育サービスのモードを定義した。¹²

- モード 1. 学生自身が他国に留学してホスト国で教育サービスを受ける場合（伝統型留学）
- モード 2. 教育サービスの提供者が国境を越えて国外から教育サービスを提供する場合（遠隔教育）
- モード 3. 教育サービスの提供者が、消費者の国にキャンパスを開設して教育サービスを提供する場合（オフショアの他国の教育サービス）
- モード 4. 自然人が教育サービスの提供国から消費者の居住する国にきて教育サービスを提供する場合（外国からの客員教授）

こうしたモードのほかに「教育サービスの提供場所」と「授与学位の国籍」によっていくつかの変形が考えられる。その概略をまとめると、表2-1のようになる。

(13) 英国の大学のマレーシア進出—ノッティンガム大学マレーシア分校の事例

英国のノッティンガム大学がマレーシアに開設したマレーシア分校について、大森不二雄は次のように報告している。¹³

このマレーシア分校は、2000年9月から学生の受け入れを開始した。2002年現在、学生数約450名。マレーシア人が過半数。なかでも華人が多い。向こう5年間で2,000名規模まで拡大さ

¹¹ 杉本均（2005）

¹² Zeynep Varoglu（2002）

¹³ 大森不二雄（2005）

表 2-1 国境を越えた教育サービスの提供モード

モード	学修の場所	学位発行国
モード 1. 学生自身が他国に留学してホスト国で教育サービスを受ける場合（伝統型留学）	提供元国	提供元国
モード 2. 教育サービスの提供者が国境を越えて国外から教育サービスを提供する場合（遠隔教育）	消費者国	提供元国
モード 3. 教育サービスの提供者が、消費者の国にキャンパスを開設して教育サービスを提供する場合（オフショアの他国の教育サービス）	消費者国	提供元国
モード 4. 自然人が教育サービスの提供国から消費者の居住する国にきて教育サービスを提供する場合（外国からの客員教授）	消費者国	消費者国
変形モード 4. 自然人が教育サービスの提供国から消費者の居住地とは異なる国にきて教育サービスを提供する場合（外国からの客員教授）	第三国	提供元国

出所：筆者作成。

せる予定とされている。

学科構成は、ビジネススクール、コンピュータ科学・情報技術学科、工学科である。これらの学科はノッティンガム大学の一部と位置づけられ、その学位は本校の学位と同等である。したがってこのマレーシア分校での教育内容も、英国の大学すべてを対象とする質保証機関である QAA（Quality Assurance Agency of Higher Education）による教育評価の対象となる。各学科のカリキュラム・教材は、英国本校の当該学科と同様のものを使用し、必要に応じて補助教材を使用している。また学生の試験は、試験日が異なるため同一問題とはいかないが、本校と同様の外部試験委員を委嘱している。

マレーシア分校の教員は、各学科長を含む指導的な教員は、英国本校からの派遣教員である。このほかに現地採用教員がいるが、その選考は、マレーシア校常駐の副学長と同校の学科長からなる選考委員会で行っている。英国本校の学科長は、必要時にはこの人事に介入できることとなっている。現地採用教員はマレーシア分校限りの採用である。マレーシアの法制では、学士課程を教える教員は最低修士号、修士課程を教える教員は博士号を持っていることが要件となっている。

授業料（年額）は、工学学士課程が約 100 万円、経営学士課程が約 80 万円、経営管理修士課程が 140 万円である。

(14) ノッティンガム大学マレーシア分校の設置形態

1996 年のマレーシア私立高等教育機関法の規定によって、外国大学のマレーシア分校は私立高等教育機関として認められている。設置主体は会社法による会社であり、マレー系・華人系の営利企業 2 社（いずれも建設会社）との合弁企業として設立されている。ノッティンガム大学は 25 %を出資（合弁会社の資本の過半数はマレーシア資本である必要がある）、残りを 2 営利企業が出資した。

つまり、教学面ではノッティンガム大学の教学組織の一部であり、経営面は会社の取締役会の指揮監督を受けるという「二重国籍」的な設置形態となっている。質保証も、英国の質保証機関の認定評価を受けるとともに、マレーシアの質保証機関の評価を受けるといのように、二重国籍的となっている。

QAAの質評価の対象となる理由として、大森は「英国本土と同等の質とスタンダードを維持することが、英国の高等教育の名声と競争力を保持する上で重要で、海外プログラムであっても英国の学位を出す以上、その学位の質に責任を負うのが英国の大学である」、という基本的立場があるためとしている。

(15) 中国への国外大学の進出の事例

巨大な潜在市場を抱える中国は、2001年のWTO加盟を契機として、外国の大学に向けて高等教育市場を開放した。2003年には「中国と外国の合作による学校運営条例」が公布され、それとともに海外の大学の中国進出が開始された¹⁴。苑によると、四川大学では中国留学サービスセンターと英国スコットランド学歴管理委員会の委託を受けて、2003年から、海外に行かずに、比較的安い学費で、質の高い外国の高等教育機関を受講できる「英国高等教育学歴プロジェクト」を運営している。中国内で3年間の勉学によって、成績合格者は英国スコットランド学歴管理委員会から、大学在学2年の英国高等教育学歴証書が発行される（英国の大学は履修期間3年間）。そして、既定の条件を満たした者が英国本土で学士学位（第4学年）、または修士学位（第5学年）の修学を選択することができる。

教育の質を保証するために、スコットランド学歴管理委員会は学期ごとに専門家を派遣して、学校の審査を行うことになっている。この英国高等教育学歴プロジェクトは、中国で商業、計算機、観光とホテル管理、物流、工程の5種類、30専攻を開設していると報告されている。

このほか、北京理工大学は、米国のユタ州立大学と情報技術と国際経済専攻の学士課程を、カナダのアルバータ理科大学と情報技術と商業管理専攻の編入学学士課程を開設し、2004年に第1期の入学生を迎えた。これらのプログラムの利点は、

- ① 世界レベルの教育資源を利用できること
- ② 外国の大学の学位に相当する学位を取得できること
- ③ 英語教材を使用し、バイリンガル教育を行うことによって、完全な英語による授業ができること
- ④ 国内の費用で国際学位と証書を取得でき、留学費用を節約できること

などがメリットとされている。これらはいずれもごく最近の新たな動向であり、その実態レベルの効果を判定するには、もう数年が必要であろう¹⁵。

¹⁴ 苑復傑 (2005a)

¹⁵ *Ibid.* p. 10

2-4-4 提言・オプション

それぞれの国・大学は、すでにそれなりの選抜方法に従って選抜を行っている。わが国に対する協力要請があるとすれば、より有効な選抜方式としていかなるものがあるか、その参考情報を求められるケースであろう。いずれの国、いずれの大学にとっても、これがベストという選抜方式は存在しない。すべての作業は、現行制度のどこに欠陥があるのかという問題意識から出発する。現在採用している選抜方式が、どの程度有効であるかは、すべて入学後の追跡研究によって評価判定する必要がある。日本のさまざまな大学には、この追跡研究のノウハウが蓄積されている。

選抜方式にはいくつかのタイプがあり、いかなる選抜方式を採用するかは、その大学にとって重要な経営上の戦略である。いかなる受験生市場を想定するか、またいかなる選抜を採用するかは、その大学の目標、独自性、ポジションなどに応じて選択すべき事項で、一般的な解答はない。

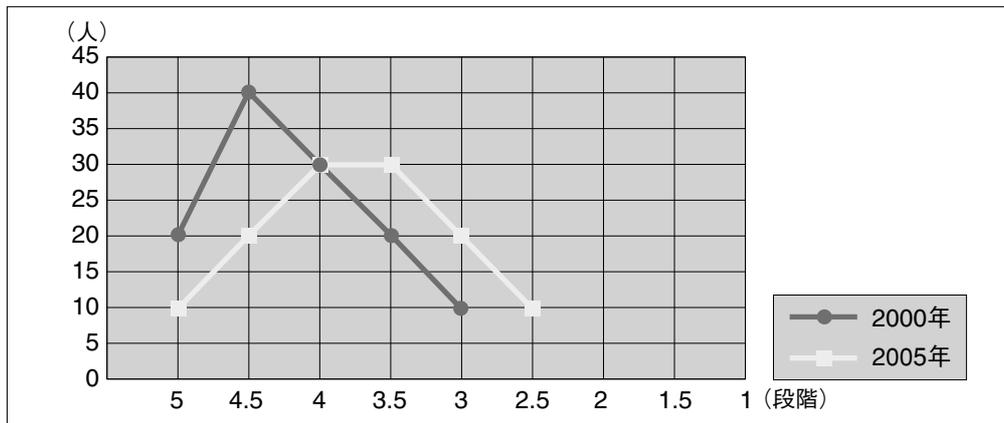
追跡研究に必要なものは、大学の内部に累積されながら、十分に活用されていないさまざまなデータの有効活用である。選抜試験のデータ、高校在籍中のデータ、大学在籍期間の成績、出席状況、単位履修状況、卒業後の就職先など、さまざまなデータが、大学内の各部署に分散保管されている。これらを、一定の方針のもとでデータ・ベースとして作成することが出発点となる。日本の大学では、すでにこうした試みが開始されている。

より合理的な選択を行うためには、これまでの応募者、入学者の追跡研究が欠かせない。入学者の高校時代の成績から始まって、大学入試での成績、各学年時の成績、休学・中退の有無、卒業時の成績、卒業後の進路にいたるまで、一連のデータを収集し、経年ごとに、その変化をモニターしていくことが必要である。

たとえば、図2-2は、ある仮想上の大学の受験者の高校時代の成績の分布を、5年前と現在とで比較したグラフである。この大学の場合、明らかに受験者の水準が低下してきている。このような場合には、いかなる理由でその大学の人気低下してきているのか、その原因を探る必要がある。すでに日本の大学には、こうした追跡研究を実施している大学があるので、そのノウハウは有効であろう。

開発途上国では大学受験者数の急激な増加、公平な選抜を求める世論の高まりなどから、共通試験の導入が検討されている。日本は長い年月をかけて、共通試験方式を作り上げ、大きな支障もなく、継続してきている。このノウハウは途上国にとって、参考になりうる。

図 2-2 A 大学受験者の高校での成績



出所：筆者作成。

共通試験には、不正を防御するという側面がある。つまり、個別大学がそれぞれ試験問題を作成し、個別大学ごとに採点し、その結果に基づいて合格判定を行っている、しばしば不正が生じる。そこでそれを防御するために共通試験が導入される。いくつかの大学が共同利用する共通試験の導入については、日本が豊富な経験を持っている。共通試験の方式は、共通試験問題の作成、機密保持の方法、各試験会場への問題用紙の搬入、同一日時での一斉実施、不測の事態への対応策をはじめ、成績の機械による集計、各受験者への成績の提供、各大学での利用方法など、膨大なステップからなる一大オペレーションである。各ステップでいかなる方法がありうるのか、その長所・短所について、すでに日本にはノウハウの蓄積がある。また大学受験者が増加傾向にある開発途上国にとっては、いかに大量の受験者を、短期間に公平かつ効率的にテストするかは、大きな課題となりはじめている。こうした観点からみると、これまでの日本での経験が有効と思われる。

日本では18歳人口の減少とともに、受験生獲得を目指す大学間の競争が激化し、そのなかで受験生市場拡大のためのノウハウが開拓されてきている。この分野には「エンロール・マネジメント」の手法が有効である。

特に高校との継続的な接触方式、オープンキャンパス、体験入学、入学説明会、大学イメージの拡大、同窓会を活用した広報活動、メディアによるPRなど、もろもろの方法が採用されている。近年、「エンロール・マネジメント」の名前のもと、入学前のPR、募集から始まり、在学中の進捗、卒業後の就職先確認、同窓会とリンクした卒業生把握、募金活動の戦略策定にいたるまで、入学前から卒業後までの一連の過程をマネジメントするアイデアのもとに「エンロール・マネジメント」が主張されている。この部分については、補足の部分で述べる。

海外市場の開拓は、どこの国にとっても比較的新しい分野であるが、日本のいくつかの大学は、積極的に海外市場の開拓を行っており、そこには一定の経験の蓄積がある。

多くの高等教育機関にとって、これまでもっぱら自国内の受験生市場が主な市場であったが、近年ではそれが国境を越えて広域化する傾向にある。自国内の市場を狙うのか、それとも海外の市場をも目標の範囲とするか、その割合をどの程度に設定するかは、高等教育機関にとっては今後の新たな戦略上の課題である。たとえその大学が従来通り、自国内の市場を対象とする方針を変更しなくとも、周囲の大学の受験者市場が変わることによって、受験者層に影響が出てくる。

また、海外市場の狙い方には、①留学生誘致、②海外分校の設置、③海外大学との連携方式など、いくつかの形態があり、それらのいずれを選択するかには一般解はなく、個別大学ごとに、数年間の実績についての追跡研究のなかから解を求める必要があるだろう。日本の大学には、海外市場を念頭に入れた募集戦略を展開している大学がある。この分野での協力が可能であろう。

アジア市場をめぐる国際競争が激化しているが、この競争状況がいかなる変化を与えるか、注意深い情報収集が必要である。

米英豪などの英語圏の大学がアジア市場を積極的に開拓しはじめたことは、日本にとっては脅威であるとともに機会でもある。脅威である点は、これら英語圏の大学にとっては、すでに自国内で行っている教育プログラムをそのまま利用すれば済むことである。しかしながら日本国内においても英語を教授用語とするコースはすでに存在しており、アジアでこれらを協力手法として活用することは可能である。分野としては工学、医学、農学、教員養成などが、これまでも実績をもっており、今後も可能であろう。おそらく、アジアにある日本、アジアにおける近代化をリードした国というイメージは、アジア諸国の親近感を強める側面であろう。ただし状況は年々刻々変化しており、競争相手である米英豪の展開を注意深く見守る必要がある。

補足 1 教育サービスの取引に関する日本での検討状況

わが国の状況を見ると、2004年3月29日、文部科学省に設けられた政策検討会「国際的な大学の質保証に関する調査研究協力者会議」による検討結果が、『国境を越えて教育を提供する大学の質保証について—大学の国際展開と学習機会の国際化を目指して—<審議のまとめ>』として発表された（国際的な大学の質保証に関する調査研究協力者会議 2004）¹⁶。大学が国境を越えるグローバル化の現実に対し、日本として初めて政策レベルの反応を示したものと言える。

<審議のまとめ>は、国境を越える大学の制度的取り扱いを大きく転換する方向性を打ち出した。すなわち、これまで制度上大学として取り扱われてこなかった外国大学日本校を外国の大学として公認するとともに、これまで制度上想定されてこなかった（よって存在しなかった）日本の大学の海外校を認めるため、必要な制度整備と質保証について提言している。

この政策提言に基づき、2004年9月30日、中央教育審議会の諮問・答申が行われ、文部科学

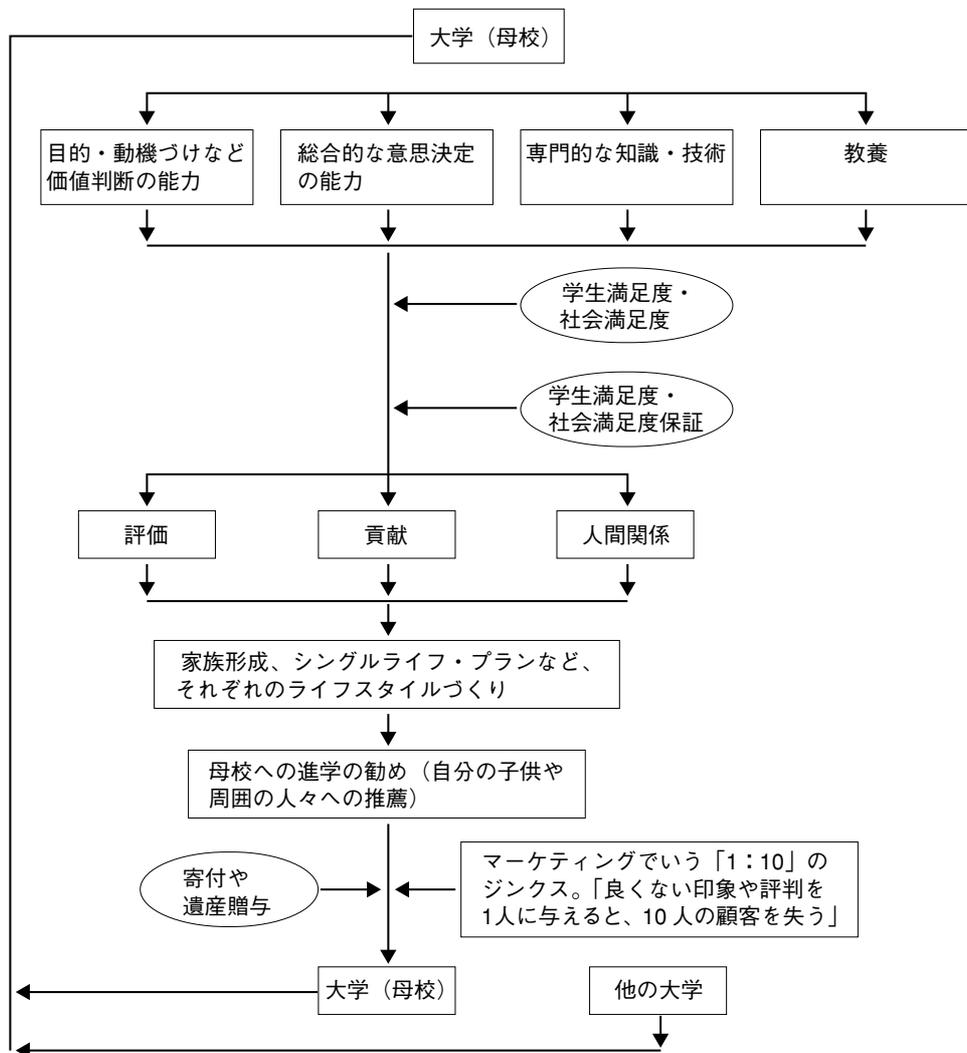
¹⁶ 大森不二雄（2005）

大臣の指定する外国大学日本校を母国の本校と同等とみなし、日本の大学と単位互換や大学院入学資格等を認める新制度を2004年内にも、日本の大学が海外において行う教育活動について、設置基準等を満たせば学部・学科等の組織と位置づけることができる新制度を2005年4月から、実施（学校教育法施行規則・大学設置基準等の改正・施行）の予定となっている。以上の政策転換は、国境を越える大学に対して双方向に国境を開くものと言える。

補足2 エンロール・マネジメントについて

「エンロール・マネジメント」とは、大学生が入学とともに、学習を通じて単位を修得、卒業資格を獲得し、就職していくという在学中のライフサイクルと、その後就職し、家族を形成し、社会的地域を築き、そのなかで自分の母校に対して誇り・満足度・名声などを作り、それが母校に対する寄付などにつながる、といった卒業後のライフサイクルに着目して、生涯にわたるライ

図2-3 学生のライフサイクルと大学のエンロール・マネジメントのライフサイクル



出所：今井健、今井光映（2003）

フサイクルの各段階での大学との関係に着目した考え方である。

大学側は、こうした個人のライフサイクルの各段階に応じて、その大学に対するコミットメントを作り出し、確保していく必要があり、それが大学のライフサイクルを規定することになる。今井・今井は図2-3のような流れ図で、学生のライフサイクルと大学のエンロール・マネジメントのライフサイクルを説明している。

2-5 目標に適合したカリキュラムの編成

2-5-1 内容説明

教育機関は必ず、いかなる科目を、いかなる学年に履修すべきかを定めたカリキュラムを持っている。カリキュラムとは卒業生に求められる知識・技術・スキルの範囲とその水準を具体化したものである。

カリキュラムは、それなりの安定性が必要であり、それほど頻繁に変更することは困難である。だがゆえにカリキュラムは、しばしば時代遅れになり、実社会で要求されるものと合致しなくなる、などの危険性がある。カリキュラムの安定性を確保しながら、同時に時代の需要、社会の需要にあわせていくという、あい対立する条件を満たすことが、大学マネジメントの課題である。

2-5-2 開発途上国の当面する課題

開発途上国のみならず、先進諸国を含めて、大学のカリキュラムは、現在大きな挑戦を受けている。一方では、法律、医学、工学、農学、教員養成などの伝統的な人材育成が求められる反面、最近の急速なグローバル化のなかで、ウェブ経済、記号経済などの進展が著しく、新たなタイプの人材育成が求められるようになってきている。

それとともに、伝統的な大学の学部構成であった神、法、医、文、工、農、経済、商、教育などの学部区分のほかに、情報、看護、福祉などの新たな学部の必要性が増加し、新たなカリキュラム編成が必要となってきている。またデジタル情報化時代の登場とともに、文系理系にかかわらず、コンピュータ・スキルを持っていることが、大学教育のグローバルな基礎標準となり、カリキュラムのなかでは欠かせない部分になりつつある。

たとえば、世界の情報、金融、交易のハブ拠点に成長することを目指すシンガポールでは、近年「教科の枠を超えたプロジェクト活動」(Interdisciplinary Project Work)が大学前期課程に導入され、自律的、独立した学習者の育成、課題解決を目指す指導法(problem-based pedagogy)が試行されていると報じられている¹⁷。国土・天然資源の乏しいシンガポールでは、かねてから「記号経済」、「シンボル経済」、「ウェブ経済」の拠点となることを目的に、ITC教育が推進されてきた。すでに1991年、ライシュは将来、ウェブ経済の発展とともに、金融、財務、経営、市場調査、広告などの記号、情報、シンボル、コードを扱う「シンボル・アナリスト」が、主導

¹⁷ Mardiana Abu Bakar, Allen Luke, Yoshiko Nozaki (2006) pp. 8 - 10

的な役割を担う時代が到来することを予告していた¹⁸。「シンボル・アナリスト」育成に対応するためのカリキュラム改革は、シンガポールに限らず、世界各地の大学で進められている。

開発途上国、なかでも旧社会主義国では、計画経済から市場経済への移行に対応するため、新たな人材が必要となり、一方ではカリキュラム改革が推進されているが、その反面、中国、ベトナムでは、「マルクス・レーニン哲学」がすべての大学生に必修科目として課せられているように、開発途上国のなかでも、さまざまな特長が見られる。

Box 2-7 ライシュのいうシンボル・アナリストとその育成

ライシュは、いまや地球経済に応じた職業分類が必要だとして、従来の職業分類に代わり、①ルーティン生産サービス、②対人サービス、③シンボル分析サービス、の3区分を提案している。ルーティン生産サービスとはコンピュータへの入力作業など、対人サービスとはホテル、レストランなどの従業員など、シンボル分析サービスとは問題解決、問題発見、戦略的媒介などを扱う技術者、投資家、コンサルタントなどを挙げている。そしてシンボル分析者に必要な能力として、抽象化（複雑なものを単純なものに翻訳する能力）、体系的思考、実験、共同作業（チームで協力しながら目標を達成する能力）を挙げ、これらの能力育成のためには、教育システムの再編成（ライシュの言葉では、「脱フォーディズム」）が必要としている。

2-5-3 日本・他国の経験の応用可能性

大学のカリキュラム決定には、その国なりの一定の方式がある。その仕組みを把握することが、まず必要である。

(1) カリキュラム決定の原理

多くの国は大学設置基準を持ち、そのなかでカリキュラムの基本的な枠組みが提示されている。また国によっては、認証評価機関があり、その機関が一定期間ごとに認証評価を行うことになっており、その認証評価の基準がカリキュラムの大枠を規定している。また職種によっては国家試験、あるいはそれに代わる公的な資格制度があり、その試験科目、試験内容が、個々の教育機関のカリキュラムを規定している。さらに最近国際社会では、個別国家を超えた国際的な認証評価基準の設定が議題に乗せられはじめ、将来はそれがカリキュラム作成の基準となる可能性も出てきた。

いずれの大学とも、一方ではその卒業生を雇用吸収する産業界から、また他方では、知識・技術の習得を目指す受験生市場から、カリキュラム内容について、さまざまな要請が発せられる。それらの意向をどれだけ柔軟にカリキュラム改革に反映できるかが、高等教育マネジメントの課題となる。つまりカリキュラムはたえず改定向上に向けての圧力を受けており、肝心なことは、

¹⁸ ロバート・B・ライシュ (1991) 「ザ・ワーク・オブ・ネイションズ」、pp. 237 - 270

それぞれの高等教育機関内部に、カリキュラム改定のプロセスがどれだけビルトインされているかという点にある。

(2) カリキュラム改定のビルトイン化

カリキュラムは常時の見直しが必要であるが、そのための機構・組織をいかに作り上げるかが課題となる。多くの場合、教師集団がカリキュラム決定権を持っているケースが多く、教師の保守（保身）主義が原因となって、時代の求めるカリキュラム改革が阻止される危険性がある。こうした弊害を克服するためには、大学教育のステイクホルダーの意向を、カリキュラム改革に反映できる機構を準備しておくことが必要である。大学教育のステイクホルダーとは、学費支払い者、卒業生の雇用主、資金提供者、学生、同窓会などである。

しかしながら現実問題として、これら教員以外のステイクホルダーの持っているカリキュラム提案能力は、それほど高くない。経済界は大学に向けてさまざまな要望を提出するが、具体的なカリキュラム上の明確な要望を持っているとは限らない。また学生も授業に対する不満を述べることはあっても、有効な代案を出せるとは限らない。授業料の負担者である両親もまた、大学教育の中身については具体案を持っているとは限らない。

結論的には教師の主導性がどうしても必要となる。そこで問題は、保身的な教師集団がいかにしてイノベティブな集団になりうるかが問題となる。そのためには、教師が外部環境の変化に対してどれほど敏感であるかが鍵となる。教師は外部環境にセンシティブになる事例として、日本の理工系学部の場合を挙げることができる。

日本の主要な理工系学部の卒業生は、主任教授の推薦によってそれぞれの企業に就職していく。主任教授は一度でも有能ではない卒業生を紹介すると、その企業からの卒業生推薦依頼がなくなる。教授はその卒業生の質について責任を持つことになる。こうした企業とのコンタクトを通じて、教授は企業での技術変化を感じ取り、それを日常的な教育活動、研究活動に反映させようとする。つまりその卒業生の質に対してどれだけ責任を持つかによって、教員の外部環境に対するセンシティビティが異なってくる。

(3) 他大学のカリキュラム改革情報の収集

教員が接触し、最新の専門的知識、その専門家集団を取り巻く環境情報を得る機会として、国内外の学会組織がある。そこではその専門領域での最新の研究成果が発表・交換されるだけでなく、その分野の専門職の社会的地位、需給関係などの情報が交換され、他大学でのカリキュラム改革の状況について情報交換が行われる。カリキュラムをいかに最新のものに変えていくか、いかなる知識・技術が卒業生に求められているかという、キャンパスの内部にいたのでは獲得できない情報が、集約的に交換される。

開発途上国の大学教員を取り巻く環境は、必ずしも広くはない。自国内の同一専門分野の教員と会うことも、経費の制約上それほど多くはない。ましてや海外の同一分野の教員と会う機会は、きわめて制限されている。また海外で発刊される専門雑誌の購入も、予算の関係上、かなり制約されている。

要するに開発途上国の大学教員は国内的にも国際的にも、孤立した環境のなかで研究・教育活動を行っている。彼等を国際的なネットワークのなかに組み入れ、最新の専門知識を摂取し、その専門分野の専門職の国際的な動向に関する情報との接触機会を提供するには、国際的な支援計画が不可欠である。

(4) 優れたモデルとの接触

カリキュラム改革はしばしば「より優れたモデル」との接触によって発生する。優れたモデルとの接触は、国際的なネットワークのなかで起こることが多い。海外で発表される最新の研究成果、海外で出版される優れた教科書との接触、海外の大学で行われているカリキュラム改革。これらが開発途上国の大学のカリキュラム・イノベーションを触発する。大学改革、カリキュラム・イノベーションにとっては、こうした国際的なネットワークが不可欠であり、その効果も大きい。

2-5-4 提言・オプション

教員の製造物責任（卒業生の量質）に対する意識を高めることが必要で、そのための産官学間の情報交換のためのネットワーク形成を支援する必要がある。

カリキュラム・イノベーションのためには、卒業生が雇用吸収されていく職業分野との日常的な接触が欠かせない。そのために教員には、多様な機会が提供される必要がある。そのなかで、教員の製造物責任の感覚が養成される。日本の大学の理工系学部には、こうしたノウハウが蓄積されている。こうしたモデルとの直接接触は、途上国の大学マネジメントにとって、有益と判断できる。

こうした日常的な接触を確保するためには、大学教員が製造物責任についての明確な意識を持つことが必要である。卒業生がいかなる職場で、どれだけ評価されているのか、評価されていないのか、その情報が不可欠である。

カリキュラム編成過程に雇用主、卒業生、両親、授業料負担者、一般社会人などのステイクホルダーの参加を求めることは必要であるが、カリキュラム編成の最終責任者は教員である。日本のさまざまな大学では、種々さまざまなカリキュラム改革が行われている。こうした事例は、途上国のカリキュラム改革に有効である。日本での経験者を途上国に派遣する、あるいは途上国の教員を日本に招聘し、そのノウハウを直接伝達することは可能である。

外部からの意見を聞くことは必要であるが、その意見を具体的にカリキュラム、教育内容に反映させることができるのは、やはり教員である。教員は専門的知識と、それが外部社会でどれだけ有効性を持っているか、それを知ることができる立場にいる。

カリキュラム改革は、しばしば「より優れたモデル」との接触から始まる。開発途上国の教員の多くは、「より優れたモデル」との接触機会に欠けている。そのための機会の提供が必要である。

この点で、参考になるのは、JICAの実施しているAUN/SEED-Netの仕組み、ユネスコのユニ・トゥインの制度、神戸大学国際協力研究科が中心となって行ったラオス国立大学経済経営学部への支援プロジェクトなどが参考になる。この詳細はBox 2-8の通りである。

Box 2-8 ラオス国立大学経済経営学部支援プロジェクト

1986年以降、ラオス国での市場経済化政策の導入を受けて、市場経済に必要な人材を育成するために、神戸大学国際協力研究科が中心となって、ラオス国立大学経済経営学部の充実向上のための技術協力プロジェクトが実施された。

具体的な目標は(1)教科書発行、シラバス作成、学内紀要の発刊、現地調査の実施、セミナーの実施を通じて、相手側学部中心の運営が可能となるよう指導する、(2)学部運営管理に必要な規則をカウンターパートと作成・整備し、担当者・意思決定プロセスが明確になるよう指導する、(3)必要な施設・機材の維持管理が計画的に行われるよう指導する、などであった。

これらの目標のうち、教科書作成、シラバス作成は、ほぼ目標を達していた。しかし若干、プロジェクト終了時においても未完成のものが残った。その原因は、相手学部側に責任者が特定されていないためであったという。また教科書原稿のなかには、英語の文献の一部分をラオス語に翻訳してくるだけという、著作権上疑念のある原稿も含まれていた。

また研究能力向上のために、8日間の現地調査を計画・実行したが、最終報告を提出した者は一部に止まり、残りは未提出のままだった。セミナーに関してもラオス人による自主的な活動にはなりにくかったという。

学部運営に必要とされる規則は多数策定されたが、まとまったファイル化がなされず、規則間の関係、規則の学内位置づけも曖昧のまま終わったという。

総じて、学部運営能力の向上においては、学部教官の当事者意識が低いこと、プロジェクト進捗状況に関する関心も低く、日本人専門家が相手側に全面的に任せることができなかったことにより学部運営が停滞することもあったという。

教訓：相手側の責任者の明確化、責任範囲の明確化、スケジュール管理を行う責任者を確定し、その者によるスケジュール管理が必要である。

(2005年9月9日 JICAで行われた「ラオス国立大学経済経営学部支援プロジェクト終了報告会」の筆者による要約。プロジェクト終了時評価結果については、報告書参照。(JICA図書館ポータルサイト：<http://libportal.jica.go.jp/library/>))

2-6 学生の学習向上のためのインセンティブ付与とその成果評価

2-6-1 内容説明

個々の大学にとって、いかなる知識・技術を備えた学生を教育できたかによって、その大学の評価が決まる。そのためには、学生の学習意欲を高め、達成水準を適正に測定し、その結果を明示する証書を、大学の責任において発行することが求められる。学生の学習意欲向上のためのインセンティブを作り出し、その学習過程をチェックすることは、高等教育マネジメント上の重要課題である。この課題を十分達成できない大学では、学生の中途退学率、学年の繰り返し率など、大学教育の内部効率性を示す指標が悪化し、それだけ資源の浪費を招くことになる。いかにインセンティブを与えるかには、さまざまな方式がある。いずれの大学も、インセンティブを高める種々さまざまな工夫を凝らしており、その手法は多様である。

2-6-2 開発途上国の当面する課題

開発途上国の大学生は、多くの場合、選ばれた少数者であり、学習意欲は高く、特に学習意欲を高めるための方策は不必要とみられる。ただし、現在急速な勢いで大学は膨張しており、一部には選抜の敷居があまり高くない大学もみられる。また大学が資金の必要性から、特別授業料を徴収して、富裕階層出身者を受け入れているケースもある。いかにして学生の学力向上のためのインセンティブを高めるかは、依然として大学マネジメント上の課題である。

2-6-3 日本・他国の経験と応用の可能性

営利企業の場合には、その企業が製造した生産物に対しては、製造物責任が問われる。それと同様に、大学に対しても、その卒業生について製造物責任を問うべきだとする議論が高まっている。この論理を大学に適用するならば、卒業時に学生が到達しておくべき目標を基準に、その目標をどれだけ達成しているかをモニターする必要がある。

学生の学習意欲を刺激するために用いられる方法は、一定成績以上の学生に奨学金を与える、あるいは授業料を免除するなどである。この場合には、成績が基準に達しなくなった場合には、奨学金の支給を打ち切ったり、授業料免除を停止することになる。また入学試験でトップクラスの成績をおさめた学生に奨学金を授与したり、授業料免除をしたりすることは、多くの日本の私立大学で行われている。

在学期間中、取得した単位の成績の平均値（Grade Point Average：GPA という）を計算し、好成績の学生を表彰したり、反対に成績の悪い学生に退学を勧告したりすることは、日本の一部の大学で行われており、米国の大学では広い範囲で行われている。

学生の学習向上に向けてのインセンティブ付与の方法は、大学により、学部により、個々の教員によってさまざまである。それらを類型化し、列挙することは、あまり意味のあることではない。また開発途上国から、このテーマだけ単独で協力要請がある可能性は低い。あるとすれば、他のテーマについての協力要請に付随して、参考意見を求められるケースが多いであろう。

その場合の支援の仕方は、日本での優れた実践例を紹介し、本邦研修の機会を提供することで

あろう。問題はその優れた実践例がどこにあるのか、その情報をいかにして発見するかであろう。この場合有効なのは、近年文部科学省が実施している「特色ある大学教育支援プログラム」として採択された実践例であろう。採択事例は文部科学省のホームページに掲載されている。そこから、その実践例の概略を知ることができるが、実際の姿は、その大学での実地研修でなければ理解しにくい。実地での研修が組まれる必要がある。

2-6-4 提言・オプション

開発途上国の教職員を、日本の大学での実地研修に招聘し、特色ある教育を実践している大学で、研修を受ける機会を提供することが、支援の方法としては、もっとも妥当である。

Box 2-9 「特色ある大学教育支援プログラム」の概要

このプロジェクトの概要は以下のとおりである。

まず目的としては、以下の3点が挙げられている。

- ① 個性輝く大学づくり、国際競争力の強化、教養教育の充実等が求められるなか、大学における教育の質の充実や世界で活躍し得る人材の養成は、重要な課題であり、各大学における教育面での改革の取組みを一層促進していく必要がある。
- ② 本プログラムは、大学教育の改善に資する種々の取組みのうち、特色ある優れたものを選定し、選定された事例を広く社会に情報提供することで、今後の高等教育の改善に活用する。
- ③ 本事業により、国公立大学を通じ、教育改善の取組みについて、各大学及び教員のインセンティブになるとともに、他大学の取組みの参考になり、高等教育の活性化が促進されることが期待される。

2004、2005年度には、次のテーマでの公募が行われ、664件の応募があり、そのうち80件が採択された。採択率は12%である。

- ・テーマ1「主として総合的取組みに関するテーマ」
- ・テーマ2「主として教育課程の工夫改善に関するテーマ」
- ・テーマ3「主として教育方法の工夫改善に関するテーマ」
- ・テーマ4「主として学生の学習及び課外活動への支援の工夫改善に関するテーマ」
- ・テーマ5「主として大学の地域・社会との連携の工夫改善に関するテーマ」

採択されたプロジェクトは、以下のウェブサイトに掲載されている。

<http://www.juaa.or.jp/sien-program/pdf/h16/h16result.pdf>

2-7 教員の教育・研究・社会貢献活動へのインセンティブ付与とその成果評価 (企業との連携、特許、技術移転、就職支援、インターンシップ)

2-7-1 内容説明

大学教員は、伝統的には学術を探究することを職業上の目的とし、同時に社会の知的リーダーとしての役割を担ってきた。開発途上国では一般に高等教育を受ける人口が限られており、まして大学教員となるのは本当に限られた人々ということになる。また、階層的な差や産業における知識・技術レベルの差などさまざまな理由で、社会と隔絶された、理論的な研究に終始する傾向がある。このような状況は、大学・社会の双方にとって不幸であり、社会は大学の存在によって便益を直接に得ることがないし、それゆえに、社会やそれを支援する援助機関の方も、大学に対して資金を投入する意味を見いだせないという悪循環が生み出されがちである。

開発途上国における大学が果たしうる潜在的な役割は非常に大きい。大学は、その社会の知識層を教員・学生の双方で多数有しており、これらの人材は、社会の安定的で自律的な発展のために不可欠である。そして、その教育活動は、その社会の発展に有用な人材を育成するもっともふさわしい場所であり、そのためにどのような教育が必要で、社会の人材育成ニーズにどう答えるのか、常に個々の教員が意識していることが望まれる。さらに、研究活動もまた、その社会の発展に寄与しうると同時に、その国独自の自然・社会・経済的環境を活かす形で、その社会のみならず、世界に対して貢献し、存在感を示すことが可能である。

大学は、このような潜在的な役割や可能性をよく検討した上で大学としてのミッションを明示し、それに基づいて教員やその他のスタッフに対して適切なインセンティブを与え、さらにその成果を評価することで、限られた資源をより有効に活用してより大きな成果を示すことができる。これらの大学構成員に対するインセンティブの付与や成果評価は、近年各国間で急速な発展を遂げている分野であり、常に最新の動向をくみとりながら、それぞれの大学の特性に配慮した有効なシステムを導入・開発していく必要がある。

2-7-2 開発途上国の当面する課題

開発途上国の大学は多くの場合、植民地経験などに基づき西欧諸国や日本などの近代大学のモデルに強く影響を受けて設立されており、それと同時に、独自の発展も遂げている。教員に対してどのような形で効果的なインセンティブを付与し、それを評価していくかについては、それぞれの導入元である国の大学のシステムに大きな影響を受けている。と同時に、受け入れ国の社会的な文脈を無視しているために極度な形式主義に陥ったり、元の国でさまざまな変化や革新が進んでいる成果が伝えられず、古い仕組みがいつまでもそのまま適用され続け、大学の活動が社会や国際的な動向とずれていってしまうことがある。さらに、中所得国によく見られる例としては、特に研究面における国際的な威信の向上に熱心なあまり、研究論文などの成果に対して単純な指標で過度な評価や報酬を与え、大学の組織としての活動や、その国の研究活動そのものに対してゆがんだ発展をもたらしてしまう場合がある。さらに、ほとんどの場合、何らかの形でピア（同僚・専門家）や政策形成者などの主観による評価を含んでいることから、ねつ造、贈収賄、引き

抜きなど、モラルハザード的な行動を促進してしまう場合もありうる。同時に、これは開発途上国だけとも言えないが、適切な評価やそれに基づく報償体系が整備されていないがゆえに、大学での正規の職務に対して不熱心になり、ムーンライティングと呼ばれる過度な副業への傾倒が起こりがちでもある。適切なインセンティブ・評価体系を与えることは、資源が不足しがちな開発途上国の大学だからこそ大きな意味を持つとも言える。他方、それぞれの大学の特性に応じてデザインし、そのインセンティブ付与、評価の実施プロセスの透明性・公平性を確保するための経験や知識は、開発途上国の大学において圧倒的に不足している。

2-7-3 日本・他国の経験の応用の可能性

日本の高等教育がこの分野で貢献できるとしたら、比較的実務に近いところでの教育・研究・社会貢献活動に対して高い価値を置き続けてきたことだろう。特に理工系や農学系、さらには経済学やその他の社会科学の分野でも、実験や実地調査などに大学教員自らが積極的に関わり、学生とともにそのような現場を通じて問題を発見し、研究を重ねることが奨励される分野が多く存在した。ただし、このような慣習は、あくまで教員個人々の活動として行われがちであり、大学や学部といった組織がこのような活動を支え、奨励するようなインセンティブ付与や成果評価を積極的に行ってきたかといえば、そうではなかった。そのため、教員のなかには教育にきわめて不熱心であったり、研究活動をほとんど行わなかったり、社会貢献に対してきわめて不熱心な人々が少なからず存在するのは事実である。また、特に産学連携などについてはつい最近まで大学が組織としてこれに取り組む仕組みや姿勢を持たない大学が大多数であったため、多くの日本企業が、日本の大学よりも欧米の大学の連携を進める傾向があるとされている。

しかしながら、この状況はここ数年で急速に変化している。2004年の国立大学法人化と前後する形で、国立のみならず公立、私立大学においても、任期制のポジションが急速に広がっている。また、給与システムも弾力化し、優秀な研究者に対して高額な報償をもって処遇することが可能になってきている。産学連携や特許等の取得についても、大学が組織としてバックアップする体制を整備する大学が増えてきた。このような日本の経験をもとに、JICAでは、2006～2009年にかけて、インドネシアのガジャマダ大学を中心とする、産学地連携総合計画プロジェクトの支援を行う計画を立てている。産学地連携とは、産業界、大学、地域社会の3者間の連携のことを指し、教育・研究に加えて、大学が社会ニーズに対応した直接的貢献を行う機能を強化しようとするものである。ただし、世界全体から見れば、日本の高等教育におけるインセンティブの与え方はきわめて控えめなものであることをよく自覚しておくことが必要だろう。

日本と同様の変化は、他の先進諸国でも急速に進んでいる。米国はもともと市場性が強い報償体系となっており、州立大学でも学内で、たとえばビジネス・スクールの教員と人文系の教員では給与に格差があるのが当たり前になっている。また、産学連携だけではなく、大規模な研究資金や外部資金の獲得のためには、プロフェッショナルなスタッフがプロポーザルの作成をサポートするなどの仕組みを整えている。また、教育面においても、大規模な授業を中心にティーチング・アシスタントが配備され、教育をしやすい仕組みを整えたり、授業評価の結果をもとに、学部長と教育のあり方について議論をする機会が設けられるなど、より組織だってインセンティブ

付与と成果評価を行う仕組みが整えられている。

欧米の高等教育機関が教職員へのインセンティブ付与において経験から積み重ねてきた大きな特徴は、徹底した雇用条件やインセンティブ要件についての明文化と、明確で現実的な報酬・給与に関する交渉の仕組み、公平性を担保する仕組みである。ある大学に教員が就職するかどうかを決める場合、どのような仕事が予想され、どの程度の報酬が用意されるのかは初めから明示されることが通常である。また、その上で、学部長・学科長などを窓口として、ある程度給与に関する交渉もできる。そして、たとえば性別、人種などの属性によって差別がされることがないように、これらの差別からスタッフを護るための組織や仕組みを設けている。

2-7-4 提言・オプション

教員の権威、専門性や能力、相手組織の労働慣行・仕組みを十分にリスペクトし、対等な目線で接することが大前提である。その上で、組織が持つミッションを明確に説得的に明示し、それときちんと対応する形で、公平で説得的なインセンティブ付与の方針を示すマネジメント手法が有効である。

開発途上国で高等教育に関する何らかのプロジェクトに関われば、必然的に教職員の処遇に関わるマネジメントに関与せざるを得ないことが多い。このような場合、十分なりスペクトと対等な目線に留意することが、事業を円滑に進めていく上で、大きな鍵となる。パートナーとして働く高等教育機関の教員は、その社会で指導者としての役割を担っており、選ばれた知識人である。また、欧米や日本などの先進国への留学経験者も多く、そのなかでも優秀な成績をおさめてきたものも珍しくない。さらには、教育とは何か、研究とは何か、社会貢献とは何か、という考え自体が、国によって大きく異なり、一方的にこちらの考えをおしつけても、うまくいかない。教育・研究・社会貢献活動へのインセンティブを云々する前に、彼等のプライドを傷つけたり、こちらが尊大な態度を取ることで不快感を与えてしまったら、元も子もない。まず、自分の仕事仲間として対等の目線で、尊敬しあえる関係を築くことが、大前提である。

大学や高等教育機関の組織や習慣は多様であり、まして、国際協力という条件のもとでは、あうんの呼吸で相手が納得することなど、ほとんどないと考えた方がよい。自分が理解できないような賞罰が与えられれば、誰もが不快感や不信感を抱くことになるのは当然である。まず、その組織がどのようなことを目指し、どのような働きを各教員に求めているのかを、はっきりと理解し、話し合い、お互いの考えの違いを尊重しながらも、何らかの合意点を見いだすことが大切である。このようにして、初めて、あらゆる評価やインセンティブが機能することになる。それに基づいて、今度は、教員の教育・研究・社会貢献活動の成果をどのように評価し、どのようなインセンティブ付与を行うかについても、きちんと明示的にオプションとして提示し、違いがあれば双方が対等な立場でよく話し合い、納得することが必要である。現在、日本を含む各国では、大学の認証評価などを通じて、このようなミッションを明示したマネジメントの手法が導入され

つつあるので、参考になるだろう。

現行のインセンティブ付与と成果評価の仕組みが有効に機能しているかを定期的に評価し、常に改善して仕組みをビルトインしておくことが有効である。コスト・ベネフィットを考えた現実的なインセンティブ付与と成果評価を行う手法が考えられる。

世界の大学や高等教育のマネジメントのあり方の革新はスピードが早く、常に変化している。開発途上国では、どうしてもこのような最先端の動向の情報が行き渡りにくく、たとえばある先進国の協力で大学が設立され、当時のインセンティブの付与のあり方がそのまま受け継がれ、その大学の実態に合わないにもかかわらず、形骸化しながら用いられ続けるような場合も多い。それぞれの大学や高等教育機関はおかれている環境が異なり、その現実のなかで、自らにあったインセンティブ付与のあり方や成果評価の仕組みを構築していくしかない。このためには、定期的に現在のインセンティブ付与・成果評価の仕組みが有効に機能しているかどうかを点検・評価し、改善すべきところがあれば改善していく仕組みを確保することが大切である。逆に、このような仕組みが確保されれば、合意の上で組織改革を円滑に進めることもできる。このような仕組みに、第三者的な外部評価委員を外部から招聘することも、有効である。

また、評価にはコストがかかる。誤った方向でインセンティブ付与を行えば、かえってその高等教育機関が獲得するベネフィット以上にコストがかかってしまうことも十分あり得る。たとえば、教員が特許をとることを組織的に支援したとして、その支援に多くのお金がかかってしまった割には特許から収入が得られないなどということは、先進国でもよくある話である。また、評価自体に時間やお金をかけすぎるとも考えものである。評価にかかる時間とお金で、もっと多くの教育や研究活動ができるかもしれないし、優秀な人材が書類作りに追われて本務がおろそかになってしまえば、本末転倒である。論文数や、担当する学生数、学生の成績や満足度、外部資金の獲得量など、数量的な指標で簡単にすませられることは、それでよい。あとは、それが本当に有効に機能しているか、形式的な点数主義に陥り、実際の教育・研究・社会貢献活動に悪影響を及ぼしていないかなど、常にチェックしていけばよい。

大学評価・学位授与機構 (<http://www.niad.ac.jp/>) では、日英高等教育協力プログラムを通じて、英国と日本で、教職員に対してどのような人事政策やインセンティブを与えているかについて、報告書を出している。

バランスが取れたインセンティブ構造とするように努めるとともに、差別や不公平な措置がなされないように、監視する仕組みを構築することが有効である。

大学や高等教育機関の教員が行う活動は多様であり、また、さまざまな価値や方向への貢献が求められる。たとえば、研究や産学連携を通じて資金を獲得し、大学を豊かにすることはもちろん

ん大切だが、自国の民族文化の研究など、お金にならなくてもその大学で担うことの価値がきわめて大きい分野も存在する。研究活動に対するインセンティブ付与や成果評価を厳格にしようと思えば、各専門分野ごとに国内外から評価委員を招聘し、各教員の研究業績をじっくりと読んで評価することが理想である。ただし、そのようなことは一高等教育機関、ましてやもともとと資源が不足しがちな開発途上国で行うことは、非現実的である。そこで、レフェリー（査読）を通った論文数や、外部資金の獲得量などの指標に応じて学内の研究資金や教員への報償と自動的にリンクさせることがよく行われる。これらは、外部が評価した結果の数字なのだから、それはそれで合理性がある。しかし、このようにすれば、レフェリー制度¹⁹が整っていなかったり、そもそも十分に資金がなくて外国のジャーナルに投稿できない分野であったり、あるいはどんなに優秀でも外部資金を獲得できないような分野では、その分野がその大学にとって戦略的に重要であってもお金が配分されないことになってしまう。このような場合、それが重要であると考えられれば、別体系で戦略的な資金を与え、保護することが必要であり、単一の価値基準でなく、多元的な評価やインセンティブの仕組みをバランスと現実性を考えて組み合わせていくことが大切である。

また、大学の教育・研究・社会貢献活動は、いずれも成果が出るまでに時間がかかることが多い。インセンティブ付与や評価の仕組みが短期間に何度も変われば、教員たちは混乱するだけだし、やる気を失ってしまうかもしれない。極端な不利益がない限り、一度決めた方針は、ある程度の期間継続し、教員が定まった目標に向かって安定的に努力ができるよう、支援していくことが大切である。

国のあり方によっても違うが、民族や出自、性別などによる差別は、どこの国や社会においても多かれ少なかれ存在する。また、人間関係によって不公平があったり、贈収賄のような取引が発生することも、あらゆる成果評価やインセンティブ付与の措置に伴うリスクともいえる。このような差別や不公平を安心して訴える窓口を設置し、また、不公平な取り扱いに対して異議申し立てをしたり、十分な説明を求める仕組みを設けることが必要である。

日本でも、このようなインセンティブ付与、成果評価への意識が高まっており、徐々にノウハウが蓄積されてきている。相手国・高等教育機関の文脈を尊重することが大前提であるが、将来的には、これらのマネジメント経験が、国際協力に活かされる可能性も開かれているだろう。

¹⁹ 一般に、編集者（委員会）が、掲載する論文に関して関連する分野の専門家に査読（レフェリー）を依頼し、掲載する価値があるとされる論文のみ掲載し、水準に達していない論文は掲載しないという制度。多くの学会誌がこのような制度を整えているのに対し、大学の紀要や同人誌的な性格が強い出版物のなかには、このような明確な査読規定がないまま、ほぼ自動的に掲載される場合がある。掲載の率は学術雑誌によってまちまちであり、また、それぞれ査読する専門家の集団も異なることから相互に比較できるようなものではないが、一般的にはこのレフェリー（査読）を通った論文は一定水準にあるとして、主要な研究業績とみなされることが多い。ただし、この扱いは分野によって大きく異なり、人文系などではこのような査読システムをもつ学術雑誌自体が存在しない分野があったり、芸術分野などでは、芸術作品そのものがむしろ教員の能力を評価する大きな要素になるようなこともある。

2-8 卒業者の量・質に対する社会的需要の把握、社会的評価のモニタリング

2-8-1 内容説明

高等教育が社会から孤立した「象牙の塔」の存在として、学問を目指し、実践し、教える、というように、一生学究生活を行う者を優先的な対象として教育を行うことが許されていた時代は、先進国、開発途上国を問わず、ずっと昔に終わっている。特に、開発途上国、国際協力の文脈で考えれば、高等教育はその社会にとって貴重ともいえる優秀な人材を集め、育成する役割を担っていることから、これらの人材をいかにその社会の発展に貢献できるように育成していくのかを、常に考えていく必要がある。これについて、政府や国全体のレベルで計画を立てて実施する試みも、過去長い間行われてきたが、教員養成や医師など、比較的専門性や資格がはっきりしているものを除いては、国のレベルでのニーズ把握、コントロールには、大きな限界が伴う。

社会の流動化、変化が激しい今日的社会では、個々の高等教育機関が、自らの卒業生に対して、どのような社会的需要があるかを把握し、それにあわせて柔軟に教育プログラムの改善や、機関内部での教育資源の配分を変えていくことが求められる。

2-8-2 開発途上国の当面する課題

ドナルド・ドーアが『学歴病』という本で、日本、そして多くの開発途上国を分析して述べたように、その社会の近代化が後発的であるほど、高等教育機関を卒業したこと、あるいはどの高等教育機関を卒業したかが、社会での威信や就職可能性に大きな影響を与えることが知られている。他方で、多くの開発途上国で、国を代表するようなトップ大学においてさえも、急激に拡大する進学需要の圧力を受け、学生数が急速に拡大し、教育の質の低下だけではなく、安定した卒業後の就職先の確保が難しくなっている。

高等教育人口が人口比率として限られているにもかかわらず、高等教育修了者の高い比率での失業が問題になっていることも多い。また、社会主義経済のもとで、かつては政府が計画的に高等教育卒業者を何らかの仕事につけていた制度が、市場経済や高等教育人口の拡大で廃止されたり機能しなくなることにより、改めて、高等教育機関としての努力が求められるようになった例などもある。

高等教育を含め、労働市場やそこでの慣行のあり方は、国によってもっとも大きな違いが認められやすい分野であり、特に開発途上国の場合、大学側の努力以上に、そもそも高等教育卒業者が就きうる仕事自体がきわめて限られていたり、卒業生が希望する職業と、実際に開拓したとして就ける仕事の間大きなギャップが存在している場合も多いため、あくまで相手先と協力して、その社会の文脈を理解し、それにあつた協力方法を考えることから始める必要がある。

しかしながら、同時に、多くの開発途上国においては、そもそも卒業者の就職動向や、その後の職業キャリア自体が十分に把握されていない場合も多い。このような卒業者の就職実態の把握、モニタリングの仕組みの整備は、高等教育のマネジメントにおいて、きわめて有望な協力分野といえるだろう。

2-8-3 日本・他国の経験の応用の可能性

この課題に対応するため、高等教育機関自身の努力として、卒業生の需要把握、モニタリングのためのツールが必要になっているが、これについては、米国や英国とならび、日本の、特に私立大学の就職指導のあり方は、先進的な制度の一つといえることができるだろう。

日本の国立大学では、特に理工系において、長い間、大学教員が実質的な就職斡旋の役割を積極的に担ってきた。大学教員のところに企業の採用担当者が接触し、学生は、研究室ごとにそれぞれの企業へ、就職が割り当てられていくという仕組みである。これに対して、卒業生の数が多く、人文社会系の学生が多い私立大学では、古くから大学の本部の組織として「就職部」という組織が発達し、ここで、卒業生の就職先の開拓が組織的に行われてきた。

各大学の就職部は、卒業生が就職できる可能性がある企業を訪問し、自らの大学を売り込むと同時に、その企業が求める人材需要について情報を集める。また、過去に就職した卒業生について会社や部署などについての名簿を作成し、就職希望者が訪問し、アドバイスを受けたりできるように、情報を与えるなど、きめ細かいサービスを提供し、同時にこれらの接触で得られた情報を蓄積してきた。

さらに、学生が就職の場で十分に自分のことをアピールできるように、面接や試験対策などの手助けをするほか、入学当初から卒業後の職業世界について知る機会を何度も設け、就職に向けての意識作りや、学習への動機付けを高めるなどの努力をしてきた。さらに、最近では、就職だけではなく、自らビジネスを起こす起業のためのノウハウや実践を、教育プログラムのなかに組み込む大学も増えている。

このような努力は、開発途上国においても、先進的に取り入れようという動きが存在する。たとえば、ナイジェリアのベニン大学では、卒業生の就職難に対応する目的から、企業家セミナーを行う試みをしている。また、多くの工学系の大学では、関連する企業の人に、大学での教育や研修をしてもらったり、インターンシップとして派遣するなどのことがよく行われている。また、中国などでは、日本のような就職指導のあり方について、参考にしようという議論もなされているようである。

さらに、日本の就職指導のあり方は、特に日本の労働市場は大卒直後の就職先の影響力が強いことから、他国に比べきわめて充実し、さまざまなノウハウが蓄積されている分野といえよう。問題は、これらのノウハウの蓄積がどちらかといえば国内的な文脈に強く影響して進んでいるということであるが、現在では、キャリア形成そのものを教育内容とする学科が生まれるなど、やり方しだいでは、将来的な高等教育分野での国際協力の大きな柱となる可能性を秘めているといえるだろう。

2-8-4 提言・オプション

卒業生の就職先を含めた名簿を整備し、同窓会を組織・充実させることは、卒業生への社会的ニーズを把握する上で、もっとも基本的なツールとなる。

大学や高等教育機関が育てた人材とそのネットワークは、その大学にとってもっとも大切な財産の一つである。日本だけではなく、多くの国で企業や社会は、その人がどの大学でどの分野で学習し、どのような能力を持っているかに関心を持っている。また、日本でかつて学閥と呼ばれたように、特定の大学の同窓生のネットワークが、社会でのキャリア形成に大きな意味を持つことも、日本だけの話ではない。この大学の卒業生はとても優秀だ、といった評判や信頼が、今後の卒業生の就職や将来を左右する。

同窓生は、現在学ぶ学生にとって将来のキャリアモデル、ロールモデルとなる。同窓生の経験談を聞く機会などを設けて学生に学習へのインセンティブを起こさせたり、教育のあり方の改善に役立つ意見をもらうこともできる。このような観点から、高等教育機関では、卒業生の名簿の整備と、同窓会の組織・充実がとても大きな意味を持つ。通信手段の制限などで、日本では想像できないような困難に直面することもあると考えられるが、成功している卒業生に関してはやりやすいし、できるところから手を付けていけばよい。日本の多くの大学では、長い間、現役の学生が就職の相談に卒業生の先輩を訪ねる習慣があったため、企業別の卒業生名簿を整備してきたところが多い。さらに、同窓会活動と関連させれば、より効果的にこのような名簿作りを進めることができる。こうしたノウハウは、多くの開発途上国において、参考になるだろう。

教員と職員とで、企業や卒業生を訪問して、自分の大学を売り込むと同時に卒業生に対するニーズを聴くことが有効である。

就職先は座っていても開拓できない。卒業生が就職できそうな企業や、すでに独立して仕事をしている卒業生のところへ足を運び、自分の大学について説明し、相手のニーズを把握することが大切である。どのような企業も、よい人材を求めている。自分が求めている人材がどこにあるかは簡単にはわからないし、情報が入ってきて困ることはない。企業と接触して卒業生の支援をしていく、専門的な職員を確保することは、大学にとってとても大切である。それと同時に、学生の専門的な能力の把握や評価は教員にしかできないので、ペアとなって企業を訪問することが必要である。

多くの開発途上国では、企業が求める人材や知識と、大学が提供しうる人材や知識に大きなギャップがある方が普通である。携帯電話など先端的な技術に関しては、企業にすべての知識があり、コネクションさえあれば、むしろ企業が大学に出向いてでも人材育成に協力したいと考えているような場合もあるだろう。また、販売やサービスなど、その国では高等教育機関の卒業生が勤めると思われていない分野を開拓することも、企業と接触することで初めて道が開ける。このように、大学や高等教育機関が積極的に企業に足を運ぶことで、卒業生のニーズが把握できるだけでなく、新しい関係や可能性が開けるのである。日本の、特に私立大学は、学生の就職を支援するために就職部を設けているところが多い。この就職部のスタッフの主な仕事の一つは、企業回りであり、このような地道な足を運ぶ作業が、大学の就職実績を左右している。国や大学によって文化の違いはあるが、このような就職部の活動の仕組みは、開発途上国にとって、参考にな

るところが多いだろう。

卒業生に早くから職業やキャリアを意識させ、日々の学習と関連づける手法が有効である。また、学生の就職支援やキャリア形成のための心理的サポートを行うことも、効果がある。

大学教育によって就職の可能性を高めるという行為は、本来付け焼き刃のものではあり得ない。入学時点から自分がどのようなキャリア展望をもって、何のために何を学び、そのことによって何をしようとしているのかを常に問いながら、必要な科目を履修し、そのキャリアにふさわしい知識・技能を身につけ、その知識・技能にあった就職やキャリアを獲得するというのが理想であるし、そうであれば、学生は自ら進んで熱心に学習するであろう。

大学で学ぶ学生は、初めから自律的にこのようなキャリア展望を持ち、計画的に学習を進めていく能力があるとは限らない。確かに開発途上国の方が、より優秀な学生を数多く得られる可能性もあるが、出身のコミュニティで大学や高等教育に進むのが、そもそも初めてで全く経験がなく、入学してみたものの、どのようなキャリア展望があり、どのような学習方法がよいのかわからない学生の比率もまた高いと考えられる。

入学時点からキャリアを考えさせながら指導していくというキャリア教育や就職支援が、現在日本では急速に広がっており、このような手法は、多くの開発途上国でも有効だと考えられる。産業界の人の話を聞く機会を設けたり、起業家セミナーを開くなど、早い時期から学生にキャリアを意識させ、支援していくことが大切である。

学生は、大学や高等教育機関を卒業し、就職することの難しさや、自分が学んだことと卒業後の仕事内容とのギャップなどに直面して、心理的に動揺することがままある。このようなことで自信を喪失したり、学習意欲を失ってしまったりということが起きがちである。もちろん、あらゆる人材や資源が不足している開発途上国においては、先進国のように専門のカウンセラーをおくことが、不可能であったり、優先順位として現実的な対策ではない場合も多いだろう。その場合は、大学や高等教育機関が組織としてこの問題に対してガイドラインを示し、できる人が率先してサポートしていくことが現実的である。学生の悩みをよく聴き、励まし、一緒によい方向を考えていくことが、よりよい結果につながると考えられるからである。

2-9 上記の目標を達成させるための資金調達

(公的資金、民間資金、授業料、寄付金、内部留保)

2-9-1 内容説明

大学や高等教育機関にとって、お金があればあるほどよく、十分ということはありません。これは、大学や高等教育機関の目的が、第一に教育・研究・社会貢献活動を行うこと自体にあり、限られた資金から最大の利益を上げることを目的にしているわけではないからである。そうはいつつ、高等教育が多様な関係者に対して貢献しているのも事実である。大学の存在やそこでの

知的な活動自体が、国やその他の公的政府、納税によってそれを支える社会そのものに対して大きな貢献をしているし、産業につながる知識や人材の産出は、民間企業にとって大きな意味を持つ。教育を受ける学生は、もちろん知識・能力・技能やネットワークの獲得を通じて、個人としてのキャリア形成や生涯所得の増加というメリットを得る。社会への貢献や人材育成など高等教育機関が果たす役割に賛同して、個人やさまざまな団体、外国政府や国際機関などが寄付をすることもあろう。さらに、大学などの高等教育機関が、自らの活動を将来さらに拡充していくために、現在得ている収入をすべて使い切るのではなく、基金として内部留保して将来に備えることも、安定し、継続性のある高等教育機関の活動を支える上で不可欠である。このような高等教育によって何らかの便益を受ける関係者たちの間で、どのように費用分担（コスト・シェアリング）を行っていくのかという問題は、現代高等教育におけるもっとも主要な関心事項の一つであり、特に、資源が不足しがちな開発途上国において、大きな意味を持つ。

2-9-2 開発途上国が当面する課題

多くの開発途上国が直面する第一の課題は、政府やその財政システムが有効に機能していないことであろう。まず、ほとんどの国では、主たる大学や高等教育機関は国立ないし公立で、教職員の給与は公務員かそれに準拠する水準で定められている場合が多いが、これ自体が実際に生活をしたり、大学教員にふさわしい活動を行う上で十分でない場合が多い。また、戦争や体制破綻などの状況にある国では、給与の不払いや遅配なども現実に起こっているし、教員が副業に走る大きな原因を形成している。これは、給与だけの問題でなく、大学や高等教育予算そのものにも当てはまる。大学を運営する上での予算が実質的にほとんど与えられなかったり、国によっては教室自体が不十分であったり、電気がなかったり、使えなかったりすることすらある。

そこで重要な意味を持つのが民間資金である。しかし、そもそも民間にも十分な余剰資金がない国は多いし、大学に民間資金を出すことにメリットを感じるような現代的な産業セクターがほとんど存在しない場合もあるだろう。しかし、多国籍企業などが現地職員を育成・訓練するニーズを感じたり、特定の富裕層が開発途上国に存在したりする場合には、このような民間資金が高等教育機関の収入源になることもあり得る。たとえば、パキスタンの Lahore University of Management Sciences などは、その設立に民間企業からの資金を得ており、多国籍企業を含めた近代セクターへのマネジメント人材を輩出している。

次に、授業料であるが、これも国のシステムが有効に機能しているかどうかと大きく関連している。大学が授業料を独自に決めることができず、国が基準を設定する場合、往々にしてこれだけでは教育に十分な授業料を徴収することはできないし、そもそもが国の公的資金で大学や高等教育機関を運営することが前提となっており、授業料が無償であったり、名義的な施設使用料的な位置づけとして安価なものにとどまっている場合もある。また、そもそも授業料は大学に収入として納められるわけではなく、政府に一度そのまま入ってしまう場合もある。

多くの開発途上国では、大学や高等教育機関で学びたい人が多いにもかかわらず、公的資金の不足のために定員が限られ、進学を希望しながら大量の進学できない者が生み出されている。このような場合に、日本を含めて大学は、主に学力による入学者選抜を行うわけだが、この正規の

入学者選抜で合格しなかった学生で、かつ、一定の学力があると認められる学生たちに対して、教育費をフルコストで払うことを条件として入学を認めることが、たとえばインドネシアなど相当数の国で行われている。このような仕組みが発展して、中国では国立大学のなかにフルコストで学習する「独立学院」という組織が設けられ、単にフルコストであるだけではなく、収入の一定量をこの「独立学院」が大学本部に対して収める仕組みが取られている。このような活動は、国や地方公共団体が正式に認めて行っているものもあるが、なかには無届けであったり、グレーゾーン的に行われている場合もある。また、開発途上国の多くの私立大学や私立の高等教育機関は、その運営費用のほとんどを授業料収入に頼っている。このような自費生の存在は、公平性その他の理由から、問題視されることも多い。

開発途上国では、貨幣価値の違いなどにより、先進国に比べてはるかに安価に大学や高等教育機関を設立・運営することができる。また、貧富の差が大きく、相当数の富裕層を抱えている開発途上国も多い。このようなことから、開発途上国の成功した企業家や富裕層のなかには慈善目的、あるいは慈善と投資を兼ねて、大学や高等教育機関への設立や運営のための資金を供出する場合がある。また、在外邦人が出身国の発展のために同様の寄付や投資を行ったり、外国の宗教団体や慈善団体の寄付や支援が大学や高等教育機関に対して行われることもある。パキスタンの Aga Khan University は、世界的な宗教財団であるアガカーン財団の支援を得て、良質な医療教育・大学病院の運営を行っている。

さらに、最近急速に増加しているのが、外国大学と提携して外国大学の学位を出す教育プログラムを運営することである。これは、その国の大学の設置認可や、正式に認められている学位の数の枠外で学位を出すことができることから、フルコストで教育費を払う学生さえいれば、比較的簡単に学生数を増やすことができるし、それが先進国の学位であれば、学生もメリットを感じることが多い。このような協定のなかには、パートナーとなる大学がきちんとカリキュラムや学習到達度などの質をコントロールできる仕組みを持つところもあるが、単に学位を乱発して手数料を稼ぐものや、本国での教育実態がないものもあるので、注意が必要である。また、受け入れ国がこのような外国大学の教育課程をどう扱うかについても国によって違いがあるので、政府の管轄部門との綿密な協議が必要である。

経済成長が著しい国のなかには、国家が世界水準の大学の形成を目指して、重点投資を行う国も現れている。中国は、21世紀に100の重点大学の形成を目指した211プロジェクトが、1998年5月に発布されたが、さらに北京大学など少数の大学に重点的な投資を行う985プロジェクトなどを通じて、少数の大学に集中投資をすることで、一気にトップ大学のレベル向上を図るプロジェクトが進められている。一般的には、学生数や教員数などの数に応じて予算を分配するフォーミュラ・ファンディングをとる国が多いが、インドネシアやタイ、マレーシアなどでは一部の大学を法人化する試みを行ったり、さまざまな財政方式が取り入れられるようになってきている。

以上、開発途上国の高等教育機関といっても多様であり、一般論で言うことはできないが、多くの機関で公的資金の投入が不足し、民間資金や寄付金にも頼れず、特に私立の高等教育機関や財政的に独立性の高い国公立の機関では、授業料収入に頼るしかない場合が多い。このような

かで、学生数の拡大が見込まれる場合などの将来の拡大資金として、内部留保をしていくことも多い。ただし、それ以上に頻繁に起こりうるのが、市中銀行などからの借金や学校債の発行であるが、これは、将来の収入予測を誤れば、高等教育機関そのものの経営破綻につながりかねない。また、株式会社（p. 69 参照）が認められている国や地域では、株式市場から資金を調達できるが、これは市場価値の変動幅が大きく、また、株式の取得状況によって経営者が容易に交代する可能性があったり、過度の儲け主義になる可能性があるなど、その性格をよく見極めてこの制度を使っていった方がよい。

2-9-3 日本・他国の経験の応用可能性

日本は、第2次大戦後に焼け野原から急速な経済発展を経て、高等教育人口を急拡大させてきた。この過程は平坦ではなく、むしろ常に資金調達のためのさまざまな課題に直面し、試行錯誤を繰り返してきたといえる。日本がこの過程で直面した課題は、多くの開発途上国にとって、参考になる部分も多い。他方、OECDへの加盟を果たした韓国をはじめ、日本以上に急速な高等教育人口の拡大を体験した国や、社会体制の違いにより私立セクターが弱体で、日本よりもはるかに大胆に、国公立大学が授業料や民間資金からの収入を得るなどの経験をしている開発途上国も多く、相手国の文脈を無視して日本の経験を当てはめようとしたり、押しついたりすることがないよう、注意が必要である。

日本が経験したのは、まず、私立高等教育による進学需要の吸収である。これは、主に公的資金によって運営される国公立機関だけでは進学需要を賄うことができなかつたため、主に授業料収入に頼る私立の大学や高等教育機関がこれら進学需要を吸収し、拡大したというものである。このため、1950年代末には、国公立と私立の大学生の数の比率はだいたい1：1であったものが、現在では4年制大学の学生の70%以上は私立に通っている状態になっている。

次に、国公立大学の学費負担のあり方の変更である。日本の国公立大学の授業料は、1970年代半ばまでは公的施設の使用料的な考え方がとられ、極端に低額に抑えられていた。戦前はかなり高額であったことを鑑みると、この戦後の低額な国公立大学の授業料は、経済的に恵まれない層の高等教育進学促進に、大きな役割を果たしたと考えられる。1970年代半ば以降は、国の財政事情が厳しくなったこともあり、急速な勢いで国公立大学の授業料が値上がりしはじめ、今日に至っている。この背景には、国公立大学の授業料に関する考え方が、従来の施設使用料的な考え方から、学生に対して教育サービス費用の応分の負担を求める考え方に変化したからだと考えられる。現在、法学や経済学などの分野では、国公立大学でも、ほぼ授業料のみで運営資金がカバーできる水準に達している。

第三に、奨学金や授業料免除を通じた経済的に困難な学生への支援である。日本政府は、日本育英会（現在の日本学生支援機構）を通じて公的な奨学金を用意していた。当初は給付のものもあつたり、貸与奨学金でも、教員や研究者になった者に対しては返還免除の措置がとられていたが、徐々に廃止され、現在は人数にはかなり余裕があるものの、貸与奨学金のみとなり、有利子の割合が増え、返還免除の措置が廃止されてきている。他方で、高校在学中に奨学金の利用が約束される予約採用制度や、外国の大学へ留学する場合の貸与奨学金制度など、制度の多様化も進

んできている。このほかに、国立大学に対しては経済的なニーズに応じた学費減免制度が設けられており、私立でも成績優秀者などを中心に独自の奨学制度を設けている大学や高等教育機関も多い。さらに、新聞奨学生など、民間企業が一定の労働を条件に、進学支援を行う場合や、民間銀行が進学のローンを用意したりしている。進学の急速な拡大に対応するため、市中銀行のローンも含め、学生ローンの充実をはかるべきだとの考え方は、開発途上国の議論のなかでも最近強く主張されるようになってきている。

第四に、成績に応じた費用分担についてである。日本は、現在に至るまで、同じ大学の同じ専門分野に関しては、授業料負担は皆同じであるべきだという考え方が非常に強い国である。先の国公立大学の授業料の減免措置や私立大学のメリットベースの奨学金は、比率としては非常に少数の学生にとどまっております、ほとんどの大学で90%以上の学生は均等の負担を原則としているとあってよいであろう。また、かつて合格に至らない補欠の学生に対して、特別な寄付を求める措置をとる大学があったが、現在は禁止されている。先に述べたフルコスト学生を認める国々のなかでも、不公平の観点からこれを問題視する意見もあり、日本のこの観点での経験がどのような意味を持つかは、もう少し時間をかけて慎重に見極めていく必要があるだろう。

最後に、マルチメディアを利用することで、教育費を安価に抑えた教育を展開しようと言うプログラムである。日本の放送大学のモデルは、タイやインドネシアでの通信制大学の設立や普及に大きな役割を果たし、特にタイでは成人学生を中心に、高等教育人口を飛躍的に増やす原動力となった。これは、国際協力において、このような施設を受け取る開発途上国と同時に、このような施設・設備を実際に建築する先進国側の企業にとっても利益があり、国際協力資金が比較的得られやすい側面がある。ただし、施設・設備の構築やその後の維持に思いのほか費用がかかる場合も多く、本当にこれがコスト・ベネフィットの上から考えて有効なのか、また、特にデザインと運営の両方の面で、実際に高等教育を行い、受ける開発途上国側に、十分なオーナーシップが与えられているかについて、しっかりと議論を積み重ねることが重要である。

2-9-4 提言・オプション

国によって資金調達面での大学や高等教育機関が置かれた状況は異なるので、考えを柔軟にして、あらゆる資金獲得の可能性を探ることが有効である。

国によって財政制度や法規のあり方は異なり、日本の常識を当てはめようとしてもうまくいかなかったり、相手機関もシステムレベルの話としてどうしようもない場合もある。他方で、与えられた条件のなかで、いろいろ考えを凝らせば、今まで思いつかなかったような資金獲得の可能性が開けることもありうる。資金がありすぎて困るような状況はほとんどあり得ない。自分たちの回りの環境を冷静に見極め、考えを柔軟にして、あらゆる資金獲得の可能性を探ることが重要である。

経済的に困難な人々や、成績優秀者に対して、奨学金を設けることが有効であり、日本の大きな大学は、この分野においてある程度蓄積を持っているほか、米国や他の開発途上国など、多くの国の制度を比較参照することが有効である。

ほとんどの開発途上国で、優秀でよく教育・訓練された人材が不足している現状を考えれば、優秀で可能性がある学生が、経済的困難のゆえに勉学をあきらめる状態は、その国にとって大きな損失である。国に満足のいく奨学制度が整備されていれば問題はないが、そうでなければ、大学や高等教育機関が独自に奨学金などを用意していくことも検討すべきである。奨学金には、入学前や入学後に、特に成績が優秀な学生や特別な才能を持つ学生に対して学費を減免するようなタイプのもの、入学後に家庭の事情の急変によって学習の継続が経済的に困難になった者に対して学費の減免を行うものなどがありうる。貸与奨学金の場合、滞納などの補足など、大学独自で行うにはリスクが大きく、給付制をとる場合の方が一般的である。

この原資は、教員や同窓生などから寄付を集め、基金として運用する方法がもっとも一般的であるが、私立では、そもそもこのような学費減免を見込んで全体として収入不足にならないように学費設定をするという方法も考えられる。これは、取れるところから学費を徴収し、困った者に配分するという意味で、ロビンフット型の学費設定と言われることがある。米国や日本などの大学レベルでの奨学金のアレンジについては、さまざまな調査や研究が手にはいるようになってきている。また、実際に経済的困難に直面している他の開発途上国の事例などを参照にすることも、有効であると思われる。

なお、大学や高等教育の収入源が多様化し、特に教職員の個々人が行うサービスによって大学や個々の教職員の収入が左右される状態になれば、教職員の間にもラルハザードが起りやすくなる。このような仕組みがある以前から、たとえば国立大学の教員が私立大学で無届けで非常勤で働き本務をおろそかにするなど、さまざまな問題が存在したこともある。現在世界で進んでいるのは、このような正規の仕事以外のサービスに対する収入を、大学の組織的管理下におき、その代わり本務先の大学や高等教育機関にメリットがある限り、積極的に認めていこうというものである。したがって、先進国で研究資金が豊富な分野では、研究資金を莫大に獲得して大学財政に貢献しているがゆえに、研究のみに専念し、教育その他の業務を免除されている教員などが存在する。このように、個々の教職員の日々の活動が透明化すれば、それだけ隠れたラルハザード的な動きを封じ込めることはできる。ただし、この推奨の仕方のバランスを間違えれば、大学や高等教育機関が組織全体としてラルを問われるような事態に発展したり、収入に貢献している教職員が必要以上に横暴な振る舞いをしたり、大学に「儲け」の一部をピンハネされないように裏で隠れて契約を結んだり、キックバックを受け取ったりということは、常に起りうると思った方がよい。これらは、その大学や高等教育、それに対する国際協力プログラムへの信頼を失墜させるに足る大打撃となりかねないだけに、組織やプログラムのミッションと一致しているか、これらの行為を未然に防げる措置を十分とっているかなど、常に点検・監視していく必要がある。

民間資金や寄付などを、積極的に出向いて集める努力をする手法や、同窓会を組織し充実させ、長期的な視野で支持基盤を得る方法についてノウハウを獲得していくことが有効である。また、支出状況をよく管理し、内部留保の可能性を検討するなど、財務管理能力を向上させることが求められる。

資金が、向こうからやってくることは幸せなことであるが、大多数の場合、ない。特に開発途上国の場合、もともと資金が不足しがちであることの方が通常であるから、積極的に出向いて資金を集める努力をすることが必要である。この際、大学のミッションは何か、資金を得て何をしようとしているのか、資金を出す側に（社会貢献を含めて）どのようなメリットがあるのか、明確な実施体制があるのか、期待される効果を出すことができるかなどが当然厳しく問われることになる。しかし、このような対話を通して、資金獲得や実施計画がより練られたものになり、よい活動につながると考えられる。

また、同窓生は、その大学や高等教育機関のサービスの経験者であり、同時に、同窓生の社会的活躍がその高等教育機関自身の名声を高め、資金獲得への道を開いていくことにつながる。同窓生が自分が受けた教育サービスやその後の大学との関わりに満足し、大学のあり方に賛同していれば、そこから寄付金や基金などを獲得できる可能性がある。このような観点からも、同窓会を組織、充実させることは、長期的な支持基盤の拡大と安定した資金源を確保することにつながっていく。ただし、この同窓会の充実を生み出すのは、第一に、日々の教育・研究・社会貢献活動の質の高さであり、この充実が次の信頼と資金源を生み出すことをよく心にとめておく必要がある。

資金を出す側にとって最大の関心事は、出した資金が目的にそってきちんと使われ、無駄や目的外的の使用が行われないことである。支出状況をよく管理し、出資者に対して報告をこまめにし、信頼を得ることが、次の資金獲得につながる。それと同時に、許されるのであれば、透明な形で資金の内部留保を進めることで、機関としての自律的で安定した運営に役立てることも、追求すべきである。経常的な資金を内部留保する場合、当然ながら出資者の合意がいる。授業料を払う学生や、国からの予算を内部留保する場合には、財務報告をきちんと公開し、なぜ内部留保が必要なのかを明確に説明する必要がある。単純な財務繰り越しではなく、基金としてこれを積み立てていく方法もある。この場合、その基金が何のための基金なのかを明確にし、使途や運用の仕方を透明にしておく必要がある。さらに、このような大学の資産や基金などを、債券や株式、投資ファンドなどを利用して運用していくことで、増やしていくことも可能である。しかし、このような運用には当然リスクも伴う。運用を行う場合にはリスクを含めて関係者の明確な合意が必要である。

以上のような財務管理や資金調達については、日本の場合、私立大学において長年の経験が蓄積されている。また、国立大学でも、2004年の法人化以降、急速にこのような財務管理のためのスタッフを強化している。また、国立学校財務経営センター、私学振興・共済事業団は、それぞれ国立大学、私立大学の財務運営についての調査・分析を進めており、個別の大学の財務運営の相談にのっている。

2-10 効率的な高等教育マネジメントを実現する内部機構の整備 (設置主体との関係、学長、学部長、教授会、理事会、理事)

2-10-1 内容説明

巨大な機構となった大学を、一つの経営体として運営していくためには、その目的に適合した内部機構が不可欠である。大学は従来、学術団体として成立・発展してきたため、営利企業体とは異なった、独特な内部組織を作り出してきた。しかしながら近年、大学の規模拡大、機能の多様化、財政基盤の変質とともに、新たな内部組織構築に向けての再編成が求められている。それは大きくいうならば、後で述べる「教授団による同僚支配」から「企業経営体」への変化である。ただし、本報告が想定している開発途上国の大学は、それぞれ異なった個性的な背景を持っているものと思われるので、協力要請があった場合には、まずはその現状を理解し、その特色を把握した上で、対応を決定することが必要である。

2-10-2 開発途上国の当面する課題

開発途上国の高等教育機関の中には、その内部組織が旧植民地時代の宗主国の高等教育機関にモデルとした場合が少なくない。これらの現状を把握するためには、以下に述べるような、大学の基本類型を背景情報としながら、その個別ケースの特徴・特質を理解する必要がある。

(1) 大学の設置形態

大学の設置形態には、国立大学、公立大学、私立大学、株式会社立大学²⁰などがある。開発途上国の大学に一般的に見られるのは、次のような3つの傾向である。一つには、独立後、まず独立国としての威信をかけて、巨額な国家資金を一点集中的に投入して（場合によっては海外からの支援を受けて）、拠点となる国立大学を設置する。その後、国家財政の許す範囲内で、同様なモデルの国立大学を全国各地に増設するケースである。

二つ目のケースとして見られるのは、旧植民地時代に、宗主国が宗主国本国の大学をモデルとして植民地大学を設置し、それを独立後もそのまま引き継いでいる場合である。その場合には、国立大学、私立大学との並存も見られる。

三つ目は、最近になって顕著となりつつあるケースで、国内での高等教育需要の高まりに、中央政府の大学増設資金が追いつかず、新たな市場ニーズに対応する大小さまざまな私立大学、もしくは株式会社立大学、個人所有大学が、急速に拡大する傾向である。

(2) 大学の財政基盤

このように国立大学、公立大学、私立大学等が並存しているのが、現時点での現状である。た

²⁰ 大学は教育事業の一般として、非営利団体であり、営利を目的とする団体ではない。しかし最近では、営利法人である株式会社が大学を設置する例が登場しつつある。本報告2-4-3(14)に、その実例が挙げられている。日本では規制改革特別区に限って、2004年度から株式会社が大学を設立できることとなった。米国でもすでに、株式会社が所有し経営する「利益を目的とする大学」、for-profit Universityが存在している。

だし当該大学の特質を理解するためには、設置主体に着目するだけでは不十分である。つまり設置主体が、必ずしも主要な財源とは限らない。設置形態とは別に、その財政基盤に着目する必要がある。結論的にいえば、国立大学、私立大学とも、その財政基盤は、国庫補助と自己資金との混合形態が増え、国立大学であっても、財政的にはほとんど私立大学に近くなったり、私立大学であるのに、かなりの国庫補助を受けている場合も、かなり見られる。両者は財政的には、収斂化の傾向を見せているという点に注目する必要がある（詳細は2-9参照）。

国立大学の全体的な動向として、国立大学方式が行き詰まり、財源的には国庫以外への依存が増加傾向にある。米国の州立大学でも、現在では財源の6割は州政府以外からの収入とされている。他方、英国では「私立大学」の国庫への依存度が増加している。オックスフォード、ケンブリッジは設置形態としては国立大学ではなく、国王の勅許状を得た団体であり、19世紀末までは自己資産による収益で自営されてきた。しかし、1920年代以降は国庫からの助成が拡大し、現在では自己収入はごくわずかになっている。

同じ「国立大学」であっても、日本のように授業料を徴収する大学と、ドイツ、フランスなどのヨーロッパ大陸諸国、旧社会主義国のように、授業料無償、もしくはそれに近いケースもある。しかし無償制をとってきた大学でも、最近では新たに授業料を徴収するか、その額を高めて、大学の自己収入を増加させる方向に向かっている。

(3) 大学の内部組織の基本形態

このように設置形態、財政基盤が異なることから、大学の内部組織もまたさまざまである。一般的には、大学経営の最終責任がどこにあるかによって、1) 同僚制、2) 官僚制、3) 法人制、4) 企業制、の4つに大別される²¹。

1) 同僚支配型

同僚支配型とは、学長、学部長などの大学経営陣は、教授陣のなかから同僚教授によって選出され、教授陣の代行者として、また教授陣のなかの one of them として経営管理に当たる。その権限は教授団によって制限されており、同僚教授陣からの統制下におかれる度合いが高い。つまり学長は、自らの判断に従って、独自の意思決定を下すことが制約されている。

2) 官僚支配型

官僚支配型とは、国家の代理人（名称はさまざま）が、国家利益を達成する目的で、大学を直接管理運営する形である。重要な意思決定は、個別大学ではなく、その上位機関である国家によってなされ、個別大学に置かれた国家の代理人が、その国家意思に基づいて、当該大学の運営を実行する。この形態は、19世紀半ばまでのヨーロッパ、旧社会主義国の国立大学に見られたもので、こうした類型に入る大学は、形態は変化したものの、現在でもみられる。

²¹ 江原武一（2005）p. 41

3) 法人経営型

法人経営型とは米国の私立大学に見られるもので、大学の管理責任機関は設置機関である法人理事会で、理事会が学長を任命し、一定期間の経営の全責任をその学長に一任する。学長は大学内に向かっては強力な権限を行使し、大学の業績向上を目指して経営を行う。学長が責任を負うのは理事会に対してで、教職員に対してではない。理事会は業績が不十分と思えば、学長を交代・解任することができる。

4) 企業型

企業型とは、その大学の企業利益（大学の知名度、教育・研究の質、ブランド名など）の最大化を目指して、構成員全員（経営者、理事会、教員、職員、同窓会、学生団体、後援会など）の積極的な参加に基づいて行われる経営形態である。この組織体に必要なのは、全構成員の当該大学に対するロイヤルティであり、経営責任者に与えられるのは独任的な権限ではなく、全構成員から権限を委譲された指導権である。こうした性格の経営責任者のもとに、財務、学生募集、カリキュラム開発、外部資金獲得などの専門職員を配置し、教員はもっぱら教育と研究に従事する形態をとる。

マクネイは大学の組織モデルとして、4つの類型を取り出し、それぞれが「主な価値」、「優勢な組織単位」、「管理運営のスタイル」などの項目でどのような違いがあるかを表2-2のように図示している。

表2-2 大学組織モデルの特徴

構成要素	同僚制	官僚制	法人制	企業制
主要な価値	自由	公正	忠誠	能力
大学の管理当局の役割	寛容	規制	指示	指示
優勢な組織単位	学科/個人	教授団/委員会	大学/上級大学経営陣	下位組織単位/プロジェクトチーム
意思決定の場	非公式な集団ネットワーク	委員会と実施事務打ち合わせ会	特別調査委員会と上級大学経営陣	プロジェクトチーム
管理運営のスタイル	合意	公式・合理性	政治・戦術	委譲された指導権
時間の枠	長期	周期	短期・中間	即時
学外環境の特徴	発展期	安定期	危機状態	混乱状態
変化の性質	本質的な革新	受身的適応	計画的な転換	戦術的柔軟性
学外の準拠集団	みえない大学（インビジブル・カレッジ）	規制機関	オピニオンリーダーとしての政策立案者	顧客・スポンサー
学内の準拠集団	専門分野	規制	計画	市場競争力・学生
評価の基礎	同僚評価	手続きの監査	達成指標	継続的取引
学生の地位	見習い大学人	統計値	資源の単位	顧客
大学管理者の奉仕対象	大学共同体	委員会	最高経営責任者	学内外の顧客

出所：McNay, I. (1995) p. 109 の表 9.1 を江原武一 (2005) が修正したもの。

2-10-3 提言・オプション

大学アドミニストレーターの育成確保が必要である。大学の組織運営が「企業型」になるにつれて、必要度が高まるのは大学アドミニストレーターである。つまり資金調達、資金管理、資金運用、学生募集、就職開拓、入試方法開発、カリキュラム開発、学生支援、広報宣伝などを専門的に扱う専門職である。日本の協力方式として有効なのは、経験者の海外派遣と、研修員の本邦受け入れであろう。

途上国のみならず先進国においても、この職種に対する需要が高まりつつある。問題はこの専門職をいかにして教育・訓練・育成・採用するかである。そのキャリア・パスには教員出身者、大学職員出身者、外部からの輸入人事など、さまざまである。いかにこのための人材を育成するかは、大きく就職前教育訓練と就職後訓練の両面からとらえる必要がある。就職前教育訓練が制度化されているのは、目下のところ米国のみで、そこでは大学アドミニストレーター養成の専門職大学院がある。しかし、途上国の場合、独立した就職前教育訓練機関を持つことは不可能であるし、不必要であろう。

現実的な育成方法は、(1) 勤務先大学での現職教育、(2) 長期海外研修、(3) 短期海外研修、(4) 大学団体（すでに、それが成立している場合）による国内研修制度であろう。

日本の大学に、研修員を受け入れ、一定期間の現職教育の機会を提供することが可能である。日本の国立大学法人、学校法人は、さまざまな経験が蓄積されており、それらを取捨選択の上、途上国の大学マネジメントに活用する可能性は十分にある。それは長期留学、短期研修、いずれの方式でも可能であろう。

ただ問題は一機関が同時にどれほどの規模の研修員を受け入れるかにある。一人の研修員を単独で受け入れるのでは、同国人同僚との経験の交換、情報確認、社会的適応などの面で難がある。少なくとも、ある程度のクリティカル・マスが必要であろう。

また特定大学だけの現場研修にとどまらず、日本の大学団体が、大学マネジメントについての情報提供を行ったり、また大学アドミニストレーター育成について、そのノウハウを提供することは可能であろう。

Box 2 – 10 「中華人民共和国 大学管理運営幹部研修プログラム」

この分野での協力の一例として、現在立命館大学が行っている「中華人民共和国 大学管理運営幹部研修プログラム」がある。このプログラムは毎回 40 名前後の大学管理運営幹部に対して、約 3 週間程度の期間、日本での現地研修を与えることを目的としている。いずれ正式な評価報告がなされるであろうから、それを参照しながら、こうした方式の是非を判定すべきであろう。

限られた経験からみて、次のような点を考慮する必要があるものと思われる。

- (1) 事前に相手側と研修内容について、詳細な打ち合わせが不可欠であること（特に教材の準備）
- (2) 相手側はすでに大学経営の実際経験を有しており、何かの「優れたモデル」を伝える姿勢での研修は、あまり意味を持たない
- (3) しかし相手側は自分達自身以外の経営スタイルに接触する機会がきわめて限られており、日本での研修は、異なった制度のもとでの、異なったスタイルの経営手法を直接経験できる貴重な機会であること
- (4) 学生獲得、特に授業料を納める学生の獲得戦略は、大なり小なりどの国でも、大学マネジメント上の鍵となりつつあり、日本での事例は意味を持ちうること、などである。

2 – 11 効率的なマネジメントのための事務機構の整備（事務職員的能力アップ）

2 – 11 – 1 内容説明

大学はいまや巨大な企業組織となりつつある。それを経営していくためには、教員以外の多くの職員が必要となりつつある。この職員のなかには、比較的ルーティン的な職務に従事する者から、財務経営、外部交渉などの専門的な知識・長年の経験を要する者まで、各種さまざまある。そのなかでも戦略的にみて特に重要なのが、専門的知識とかなり長期間にわたる経験を必要とする職務担当者（大学アドミニストレイター）である。これらの担当者のキャリア・パスは、教員から転身する者、職員のなかから出てくる者、外部からリクルートされる者など、さまざまである。いかにして資質の高いこれらアドミニストレイターを確保するかが、課題となっている。

また組織の巨大化とともに、大学の内部にはさまざまな情報が蓄積されており、それらをマネジメントにいかにも有効活用し、意思決定につなげていくかが、課題となっている。そのための基礎としては、情報のデジタル化とそのネットワーク化が必要・不可欠である。

2 – 11 – 2 開発途上国の当面する課題

開発途上国では大学アドミニストレイションの専門家は、ほとんど育成されていない。しかし

ながら、大学をめぐる環境は急激に変化し、大学経営人材に対する需要は激増中である。これらの人材の就職前育成の場は、国内にはほとんど存在しない。ごく少数の者が現職訓練・経験の蓄積を通じて育成されているのが実情である。こうした人材を養成する方法としては先進諸国への留学しかないが、開発途上国の多くは、大学教員の留学だけで手一杯の状態、大学職員の派遣留学は、ほとんど視野に入っていない。こうした人材ギャップを埋めるための支援要請が出てくる可能性は高い。

2-11-3 日本・他国の経験の応用の可能性

これらの大学職員の専門的な養成課程を持っているのは、米国である。米国は巨大な大学組織を擁しており、1920年代から大学職員の専門化が起り、大学院レベルでの専門的訓練が開始された。それ以外の国では、最近になって、その必要性が認識されはじめ、専門的な養成訓練が始まった。就職前の専門的養成が成立するか否かは、ひとえに人材需要の規模にかかっており、開発途上国の多くでは、それが成立する可能性は低い。当分の間、自国内での現職訓練と、ごく限られた者を対象とする海外研修になるものと推定される。

日本では（多くの国もそうと推定される）、学生のみからみると、大学の事務機構は効率が悪く、不親切と見られてきた。日本では大幅な窓口業務の見直しを行い、「学生を管理する」発想から「学生を支援する」発想へと切り替えが行われてきている。たとえば、教務課、学生課、就職課といった縦割り方式を変え、学生生活全般について一括対応する方式が試みられている。あるいは、学生の利用頻度をもっとも高い時間帯である12時から13時までは、窓口が閉鎖される（職員の昼食のため）など、学生の都合よりも職員の都合を優先する仕組みがとられてきたが、最近ではこうした方式を切り替え、時差出勤がとられるようになってきた。こうした改善が行われたのは、大学間の競争が激しくなり、「学生消費者」の発言権が高まったためである。こうした側面での事務改善の実例を共有することは、日本の大学にとって可能なことであろう。

2-11-4 提言・オプション

開発途上国の大学アドミニストレーターの専門的養成は、個人ベースでの海外研修が主流になると見られる。日本の大学は、その現職研修の場を提供することができる。

開発途上国では、高等教育の規模が小さく、その市場も限られているため、大学アドミニストレーターを専門的に養成・供給する米国型の専門職学校方式（Professional School）は現実的ではない。日本をはじめ、先進諸国の大学の内部には、さまざまなマネジメント手法が蓄積されており、それらを修得するには、現地研修型の訓練が必要である。大学マネジメントに万能薬がない以上、個別事例についての経験獲得が有効かつ唯一の方法であろう。

ただし、何を学びたいか、その内容を事前に明確にし、それにマッチした大学を選択することが必要である。日本の大学と一言にいても、それぞれ特徴があり、財務マネジメントの強いと

ころ、入試選抜に強いところ、図書館マネジメントの強いところなど、さまざまである。こうした情報を得やすい機関は、各種の大学団体である。国立大学協会、大学基準協会、日本私立大学連盟、日本私立大学協会、日本短期大学基準協会などである。

大学アドミニストレイターの専門化の程度は国によって異なり、大学の数、その規模、機能などによって、一様ではない。それぞれの国、大学には、それに応じた専門化の程度がある。日本での現職研修を計画する場合には、派遣元の需要に合致した研修プログラムを組む必要がある。

巨大規模化した大学は、入学者選抜専門家、就職開拓の専門家、国際交流専門家（世界各地ごと）、資金獲得専門家、資金運用専門家、専門図書館キュレーター、大学美術館キュレーターなど、さまざまな専門職員を擁している。

入学者選抜専門家は年間を通じて、全国の高校を訪問し、その大学の内容紹介、宣伝に務めるとともに、場合によっては入学決定の権限をも与えられている。この職種がもっとも早く発達した国は米国であるが、日本にも次第に導入されつつある。

情報のデジタル化とエンロール・マネジメントの整備の分野では、日本の大学はすでに実績・経験を蓄積してきているので、この分野での協力は可能性がある。

いくつかの大学では、ひとりひとりの学生に関する情報をすべてデジタル化し、それを統一的、一元的に管理する方式（エンロール・マネジメント、あるいはポートフォリオという）が導入されている。高校時代の成績、入試区分、入試成績、各学年での単位修得状況、出席状況など、在学期間中の情報を中心に、卒業後は就職先、連絡先などを含めた在学生、卒業生のデータ・ベースが作成されている。

卒業後の住所、職業まで追跡し、情報を更新・蓄積することは容易ではないが、これらの情報は不可欠である。たとえば、卒業生からの寄付を集める場合、どこにターゲットを絞ったらよいか、その作戦を立てる時に重要な情報となる。つまりそれは、それなりの投資効果のある情報収集作業である。

個々の学生に関するデータは、大学の内部のどこかのセクションで収集され、そのセクション限りで利用され、毎年消去されているのが実情である。しかしながら、大学としての戦略策定のためには、これら断片化された情報を統合化、一元化する必要がある、そうした要請のなかからデータ・ベース化が行われている。日本の大学のなかには、こうした試みを実行中の大学があり、そのノウハウは利用可能である。

それぞれの大学は、規模・目標・ミッション・伝統など、特性を持っており、それぞれ異なった事務機構を持っている。その特性に応じた事務管理機構を編成し、その規模を定める必要がある。日本に対して、事務機構の改善だけを目的とする協力要請がある可能性は低いであろう。他のプロジェクトとの関連のなかで参考情報を求められるケースがほとんどと思われる。

大学アドミニストレーションには、アドミッション・オフィス、就職センター、海外交流専門家、資金獲得専門家など、さまざまな職種があるが、それぞれの大学の規模・目的等に応じた編成が必要である。日本の大学の事務機構の代表例を挙げると、以下のようになる。これはかなり大きな規模の大学で、多角的な大学経営を展開している事例である。

Box 2 - 11 ある日本の大規模私立大学の事務機構

教務部	教務課	監査部	
	教育システム課	人事部	人事課
	情報企画課		給与課
	入試センター		厚生課
	教育連携事業開発室	財務部	財務課
研究推進部	研究企画課		経理課
	産学官研究推進センター	総合企画部	企画課
	イキュベーション推進室		施設課
国際部	国際課	総長室	秘書課
学生部	学生生活課		校友課
	奨学課		基金課
	キャリアセンター	広報室	広報課
総務部	法人課	監査室	監査室
	総務課		
	環境安全管理課		
	文化事業推進プロジェクト室		

2 - 12 教育・研究・その他の社会への貢献活動の質保証と向上

2 - 12 - 1 内容説明

高等教育の質を保証し、向上するための試みは、先進国、開発途上国を問わず、高等教育の今

日的課題である。ユネスコ世界高等教育会議（1998年）では、「高等教育機関は内部評価とともに、第三者による外部評価、可能であれば、国際的な基準に基づいた評価が行われることが望ましい」としており、高等教育機関自身による内部評価と、外部からの第三者的な評価によって、高等教育の質を保証し、高めていくことが、高等教育のマネジメントにおいて重要な要素になってきている。

高等教育は、財政的な資源が多く投入されていることはもちろん、高度な知識を持つ人材が投入され、その育成を通じて社会に貢献するという意味で、公共的使命を帯びている。同時に、高等教育機関を構成する一人ひとりが、高度な専門性を有していることが多いため、最終的には構成員自身と、それをネットワークとして支える国内外の同じ分野の専門家の集団（ピア）が、自らの到達目標やその目標への到達度の評価を行い、社会に対して示していくしかない。

高等教育の評価は、高等教育機関が行う教育・研究、その他の社会への貢献活動の質を保証し、向上させることを目的としている。高等教育の評価の仕方は、それぞれの高等教育機関の歴史的成り立ち、文化のあり方によって、かなりの多様性がある。また、専門家としての教員たちの誇りやプライドを傷つけるような形で評価を行えば、決して効果的な質の向上は得られないが、評価が馴れ合いになったり、形骸化したり、場合によっては汚職を引き起こすようなことすら起きることから、関係者が積極的に関わり、かつ公正性や厳格さが保たれるように細心の注意が必要となる。

2-12-2 開発途上国の当面する課題

開発途上国がこの分野でまず直面するのは、物理的・人的資源が絶対的に不足しているために、最低限の質を伴う高等教育を実施すること自体が困難な場合が多いことである。開発途上国の多くの国では、博士号や修士号を持つ大学教員が絶対的に不足しており、そのような教員は、すぐに管理職に回らざるを得ないような実情もある。また、大学そのものの発展が著しく遅れているような国では、学士号を持った大学教員ですら、十分に確保できていない場合も少なくない。使用している教科書や知識が一時代以上前のもので、最新の研究成果や情報に基づいて教育内容や方法を向上させていくことが行われていなかったり、国の情動的環境のなかで不可能であったりすることも、頻繁に起こりうる事態である。

次に、特に学位の質に対する考え方の理想と現実と大きなギャップがある場合である。植民地経験を持つ開発途上国の場合、大学の学位の質に関する考え方は、旧宗主国の学位の質保証に対する考え方に大きな影響を受ける。特に、英語圏やフランス語圏などの場合、高等教育卒業者の実際の労働市場がこれら旧植民地圏の間で共有されていることも多く、その場合、学位や資格などについて、国際標準が意味を持つからである。これに対して、米国や日本などの植民地経験を持たない国では、大学間の格差が大きく、その学位の質も多様であることが前提となっている。特に自国の高等教育人口が急速に拡大していく過程では、学位の意味が変わっていく方が通常であり、そこで、以前のエリート的な大学が持っていた学位のイメージと、現実の新興高等教育機関が発行する学位のイメージとの間に、大きなギャップを感じるようになってしまうのである。

さらに、大学を含む高等教育機関を評価する仕組みを入れたとしても、大学運営自体が、たと

例えば学長の任命や昇進などにおいて政治的な要素が強かったり、組織が硬直していたり、贈収賄や過度な副業が日常化しているようななかで、評価の結果が大学の運営改善に活かされず、ただ形骸的に進んでいくという事態も十分考えられる。

ただし、多くの国で大学や高等教育機関が援助や国際協力を通じて外国や国際機関とつながっており、これらの国際ドナーに対して信頼を得て資金提供を求める上では、厳格な質保証と向上の仕組みが有効に機能していることは、最大のアピールポイントになる。その意味で、開発途上国こそ、高等教育の質保証、向上に努める意義は大変大きいと言える。

2-12-3 日本・他国の経験の応用の可能性

高等教育の質保証や向上のためのツールとしては、一般的には、アクレディテーション（基準認定）、アセスメント、オーディット、ベンチマーキング、パフォーマンス・インディケーターなどがある。

アクレディテーションは、もともとは、米国の高等教育機関や専門職団体が自らの教育の質を保証し、基準に満たない高等教育機関を排除することを目的としてはじめたもので、米国ではすでに100年近い歴史がある。これが、第二次世界大戦後、日本や韓国、フィリピンなどに導入されたほか、1990年代末にヨーロッパで高等教育の学位の相互の流通性を高めることを目的としてヨーロッパ各国の高等教育担当大臣によって署名されたボローニャ宣言以後、ヨーロッパにも広がっているが、これは、一般的には国が積極的に関与する形で進められている。東アジア、東南アジア諸国においても、たとえば、マレーシア、インドネシアなど、1990年代に入ってからアクレディテーションを整備した国も多く、日本も2004年に「認証評価」という名前で、従来自発的に行われていたアクレディテーション活動が、法制化・義務化された。

アクレディテーションには、機関を単位に行うものと、専門職に直結するプログラムや専門分野・教育プログラム別に行うものがある。国によって仕組みがかなり異なるが、一般的には何らかの独立性を持つアクレディテーション機関が評価基準を示し、それに基づいて各高等教育機関や教育プログラムが自己評価（self study、内部評価ともいう）を行い、そのあと、アクレディテーション機関による、高等教育関係者を中心とした評価委員会により自己評価報告書を検討し、現地訪問（site visit）を行い、評価結果が確定することが一般的である。この評価結果は、米国のように公開されない場合と、公開される場合があり、インドネシアなどでは、さらにA、B、Cなどの格付けがなされる。

高等教育の質のアセスメントは、主に英国で1990年代に発達した subject review と呼ばれる分野別の評価をさすことが多い。これは、各分野の教育プログラムの教育の質をスコア化して評価し、公表することを目的としたもので、英国の場合、さまざまな側面から教育プログラムが評価され、24点満点のスコアとして示す方式が一時行われていた。しかしながら、この方式は、もともと学生や教員の性格が多様であるさまざまな教育プログラムの優劣を、そもそも一律のスコアであらわせるのかという疑問や、誰が教育プログラムを公正に評価する能力を持つのか、評価にかかる多大なコストに見合う教育の質の向上の成果がみられるのかなど、多くの問題点が指摘され、現在は英国においても事実上行われなくなっている。

オーディットは、それぞれの高等教育機関が、自律的にきちんと自らの教育プログラムの質を保証し、向上させる有効な仕組みを働かせているかを、外部から確認（監査）するというもので、1990年代の英国、ニュージーランドにはじまり、現在は、オーストラリア、フィンランドなどで行われている。この実施方法は国によって異なるが、一般的には大学の自主性を相当程度尊重し、自己評価書の形式なども自由度が高い。

ベンチマーキングは、英国の品質保証機構（Quality Assurance Agency：QAA）が行っているもので、それぞれの専門分野ごとに、たとえば学士号の教育プログラムではどのようなことが教えられ、学位取得までにどのような能力が身につけられるべきかについてのガイドラインを示したものである。各大学は、これを参考にして、自らの教育プログラムを設計し、学位の水準に客観性を持たせることができる。ただし、その内容は抽象的である場合も多く、有効に利用されているかどうかには、疑問が残る。

また、これとは別に、たとえば韓国などでは、自ら大学と、模範としたい大学との間で、財政や学生・教員比率、論文数などさまざまな指標によって比較を行うことで、具体的な向上目標を設定して高等教育機関としての質を高めていく試みが行われている。このように、基準を外部に求めるベンチマーキングのほか、毎年少しずつ向上することを確認するため、自らの現状を基準として改善目標をたてる形のベンチマーキングもある。

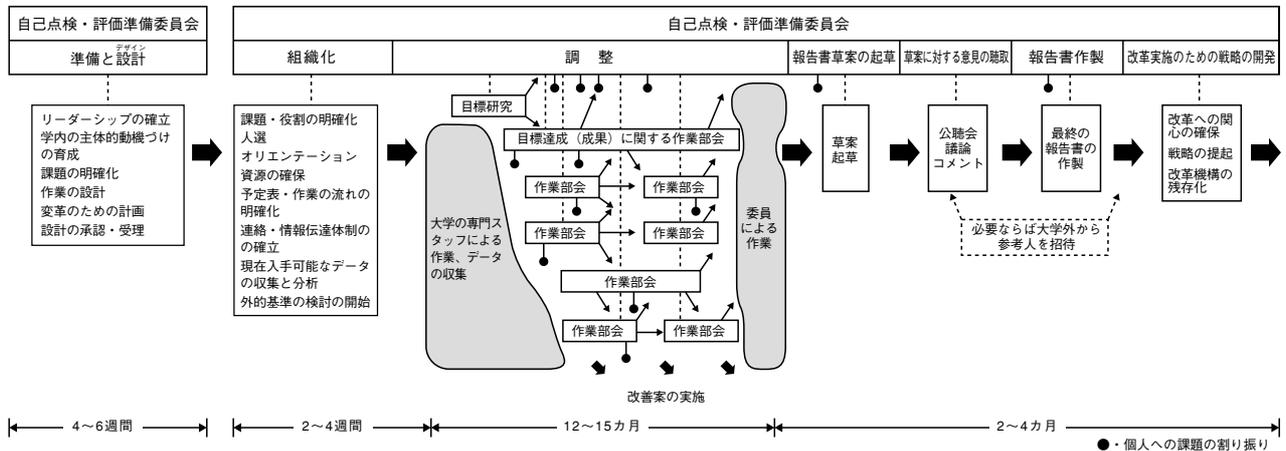
パフォーマンス・インディケータは、高等教育の活動や業績を評価するためのさまざまな指標であり、政府などはこれを、直接、間接に用いて財政配分などに利用することもある。このパフォーマンス・インディケータは、論文数や学生・教員の比率など、必ずしも量的な指標だけを示すものではない。このほかに、たとえば何らかの専門家や、学生などの意見を参考に、キャンパスの清潔さなどを主観的に判断したものを指標として用いるような場合もある。さらに、たとえば学生数で表される大学の規模などは、必ずしも多ければよいわけでもないし、少ないから悪いとも言えないし、何をもち「適切な規模」といえるかは、一概には言えない。このように、量的、質的に表された指標を、どのように評価するかは、また主観的な判断となるのである。

すなわち、高等教育の評価においては、量的な指標やデータを補助的に用いることが有効であるとはいえ、最終的には質的、あるいは主観的な判断を、どこかで誰かが下さなければならない。そのうえ、高等教育の分野でなされる個々の業務は高度で専門性が高いため、常に評価される側に、評価を受けることで自らの業務を見直し、改善することにつながるのだという納得と、主体的なコミットメントを促さなければ有効な質の保証、向上へとつながらないことに注意しておく必要がある。また、特に量的な指標が得られにくい条件にある場合や、量的な指標に対して何らかの偽装などが行われる可能性がある場合などには、最後は信頼と主観に基づかなければならないという基本的な姿勢を、特に強調する必要がある。

高等教育のマネジメントへの評価の活かし方であるが、これは、基本的には一般的な業務の改善サイクルとそう大きく変わるものではない。Plan-Do-See（PDS）、Plan-Do-Check-Action（PDCA）などの経営改善に一般的に用いられるサイクルにおいて、高等教育の諸活動の評価が有効になされ、それに基づいて次の改善計画が立てられ、実際の改善に結びつく、ということを皆が理解し、行動していくことができればよい。

図2-4は、ケルズが自己評価（Self-Study）がどのようなプロセスで行われるべきかを示したものである。ここでは、高等教育の評価が質の向上や改善に確実に結びつくためには、高等教育のマネジメントに実質的に責任を持つものの関与が不可欠であると同時に、あらゆる構成員が、その評価の話し合いに参加し、主体性を持つことが求められているという意味である。

図2-4 自己点検・評価作業の流れ



出所：ケルズ・H・R (1998)『大学評価の理論と実際』東信堂より転載。

高等教育のマネジメントにおいては、多様な構成員が機関としてのマネジメントを理解し、共有した上で、個々人が主体的にその評価に関わり、次の時代のその高等教育機関の質の向上と価値の形成に関わる仕組みを確保すること、そのためにこそ、高等教育の評価とそれによる質の保証、向上が行われるということを共通理解として持つことが大切である。

今まで触れなかった高等教育の質保証の仕組みとして、英国および、その影響をうけた高等教育機関に広く見られる、external examiner (外部試験員) 制度について触れる。英国系の大学では、学位の質を外部から保証するために、学位を与えるかどうかの判断に、他の大学の教員を招待して、その判断に加わってもらう制度が定着している。さらには、個々の科目の修了試験においても、授業を行ったものだけではなく、他の教員が関わる形で採点の客観性を保証する。このような仕組みは、高等教育の学位の質を保つ上で大変有効といえるが、同時に、高等教育機関として時に求められる、学習内容を最新の知識に基づくものに保つ努力や、より個性的、現代的なテーマや、考えさせることを主体とするような科目を取り入れる上では、かえって障害となる場合もありうる。

高等教育の世界はもともと国際的な学術交流が多く、グローバルな動きに敏感であるとはいえ、高等教育の質保証や向上の具体的な活動は、国や機関によって極めて多様であり、それぞれの文化や慣習を尊重することが常に求められる。他方で、日本の高等教育の国際協力では、特に自然科学・工学などの分野で、世界的に見て先進的なカリキュラムや、実験などを重視した優れた面をもつ教育がなされており、これが、協力先の高等教育機関に好意的に受け止められ、大きな影響力を与えることも少なくない。また、高等教育のマネジメントは、必ずしもトップダウンで行

うことが有効であるわけではなく、講座、あるいは学科などの教育プログラムレベルの国際協力が、結果的に多くの面でマネジメント的な要素を含むことも多い。その意味では、常にその中身を構成員のなかで話し合い、明確な目標を定め、それに対して到達度を点検、評価し、さらに改善を図っていくというプロセスそのものは、高等教育の質の保証、向上の試みそのものなのである。

このように、国際協力の相手先における高等教育の質保証、向上のあり方についての正確な知識を持ち、その文脈にあわせながら、日本における高等教育の改善のための日ごろの方策を、信頼関係に基づいて提案し、よりよいものを目指していく。このような相互理解とコミュニケーションに基づく形で、高等教育の質保証、向上を進めていくことが望ましい。

また、高等教育の政策レベル、高等教育機関のレベルで、日本は国公立大学の中期目標・計画に基づく評価、国公立すべての大学・短期大学・高等専門学校などで認証評価が実施されるようになるなど、高等教育の質保証・向上の制度と実践が急速に広がっている。また、評価機関・質保証機関が加盟するグローバル・リージョナルな国際ネットワークも組織されており、そのネットワークを通じて、すでに多国間・二国間の評価や質保証システムの開発・研修などの国際協力が進められている。2005年には、JICA-Netを通じて大学評価・学位授与機構の専門家が、カンボジアのアクレディテーション設立準備への協力のためのセミナーを行った。近い将来には、このような日本の高等教育の質保証・向上の実践そのものを、国外に対して、システム、高等教育機関それぞれのレベルで経験をシェアする形での国際協力も、ますます盛んになっていくだろう。

Box 2 - 12 高等教育質保証機関の国際ネットワーク

高等教育の質保証を行う機関は、すでに約100年にわたって教育プログラムを定期的に評価して学位やプログラムの基準を認定するアクレディテーション（基準認定）という仕組みを持っていた米国をのぞいては、1980年代後半以降、急速に世界各国に広がっていた。このなかには多くの開発途上国が含まれており、また、先進国でも評価の経験が少ない国が多いことから、たとえばマレーシアの評価機関がニュージーランドの評価機関との協力関係のもとで発展するなど、早くから国際協力が進められてきた。質保証機関国際ネットワーク（International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education：INQAAHE）は、1991年に発足し、ほとんど全世界の質保証・評価機関が加盟している。さらに、西はパキスタンから東は日本、南はオーストラリア、ニュージーランドをカバーするAsia Pacific Quality Network（APQN）が組織されている。INQAAHEには、ユネスコが支援を行っており、開発途上国の代表などに旅費の支援などが行われている。また、多くの開発途上国をかかえるAPQNに対しては、世界銀行が開発途上国における高等教育の質保証能力の向上などのために財政支援を行っている。このように、高等教育の質保証は、高等教育市場そのものが国際化するなかで、高等教育分野の国際協力の主要な柱の一つとして成長してきている。

大学を含む高等教育機関が行う教育・研究・社会貢献活動の質保証・向上システムの構築・改善のための国際協力を、評価機関と同時に大学間でも進めていくことが有効である。

高等教育機関の諸活動の質保証・向上のためには、国などの評価や質保証の機関だけではなく、大学や高等教育機関自身が国際的に協力して積極的に関わっていくことが有効である。開発途上国の高等教育の資源が不足しているなかで、余計な評価や質保証・向上を行っている余裕はない。また、評価されることは誰にとっても嫌なものであり、無意味な評価で時間をつぶされるとしたら、怒りを憶えるだけであろう。評価を実施する上では、評価をする側も、される側も、そのことによってメリットがあるということをはっきりと納得していなければならない。質の保証だけではなく、向上が唱われているのは、誰もが質を向上させることには反対しないし、むしろ積極的に関わろうとすると考えられるからでもある。評価にはいろいろな種類があり、やり方も多様である。何のために、どのような手法で、何を基準として評価をし、その結果をどのように高等教育の質の保証と向上に結びつけるのか。この考え方を、はっきりとわかりやすく明示し、関係者の間で納得を求めることが大切である。

また、大学や高等教育機関で働く教員は高度な専門性を持っており、誇りを持って仕事をしている。また、開発途上国では、社会のなかで指導的な役割を担っていたり、留学経験が豊富な教員も多く、社会から尊敬を集めている。このような教員たちに対して、不躰と取られるような形で質保証や評価を押しつけようとしても、うまくいくはずがない。相手をきちんと尊重した上で、一緒に質の保証や向上に取り組んでいく姿勢が大切である。

さらに、高等教育の質保証・向上の仕組みは未だ発展途上であり、非常に変化が激しいことにも留意しておく必要がある。評価には必ず、有利な者と不利な者が出てしまうため、評価の仕方を変化させることで、このような有利不利が長期的に固定されないように配慮する必要もある。あまりめまぐるしく変化することも混乱を招くだけで、絶対避けるべきだが、質保証・向上の仕組み自体を、常に問い直し、改善させる仕組みを担保しておくことが大切である。また、質保証の仕組みは、その国ごとの違いがあり、こちらが意図する教育のあり方とあわない場合もある。決して押しつけるようなことはあってはならないが、評価のシステムの改善に関わることで、一緒によりよい質保証・向上の仕組みを考えていくこともできる。

質保証システムの構築には、いくつか有効なノウハウがある。例えば、質保証・向上のための評価に用いた資料、方法、結果、それに対応する方針など、すべてをできるだけ公表し、透明性を保つことが大切である。どんなに数量的な指標を使っても、評価は最終的には「客観的」「科学的」と言うにはほど遠い作業であることを、十分に理解しておく必要がある。その上で、できるだけ誰もが納得できる評価を行うためには、できるだけすべての判断材料を公表していくことが必要である。このことによって、大学や高等教育の諸活動自体の透明性も高まり、外の目が入ることで、不正なども起きにくくなる。なお、公表の仕方は、先進国ではウェブサイトを用いる

ことが一般的になっているが、これは、その国の実情を考えて柔軟に対応すべきであろう。異議申し立ての機会を十分に準備し、不公平や、差別などが起きないように注意することが必要である。

さらに、評価をすれば、必ずそこに不利益を被る人が出てくる。また、弱い立場に立っている人や、不当な評価にさらされる人も、出てきておかしくない。評価は、高等教育の質保証・向上のために行っているのであって、特定の人に不利益を被らせるために行っているわけではない。不公平な扱いがなされないように、異議申し立ての機会を十分に準備し、それに対する対応の仕組みも、なるべく透明性の高い形で定めておくべきである。

以上のようなことについて、INQAAHE は、Guidelines of Good Practice を公表し、評価システムの構築において有効と思われるグッドプラクティスを示し、啓蒙・普及活動を行っている。

大学が自らの運営状況を点検・評価し、教育・研究・社会活動を改善していく手法について、国際的な協力を行っていくことが有効である。

なるべく具体的に評価項目を示し、かつ全体の文脈を常に重視する仕組みをとることが重要である。多くの人が質保証・向上に関わり、しかもそれが予算配分や評判に関わることになれば、曖昧な基準に基づく評価では、誰も納得しない。なるべく具体的に、どのようなことを評価するのか、基準や項目を明確にすることが必要である。だが、さまざまな指標をただ機械的に組み合わせると、自分たちの実感にあわない評価結果が出たり、教職員が過度な点数至上主義に陥る可能性がある。評価の仕組みは、あくまで前提の文脈を常に重視する仕組みを担保することが重要となる。

学生や社会の参加を求めることが重要である。学生は高等教育における重要なステークホルダーであり、質の保証・向上の最大の受益者であることから、質の保証・向上への参加は、必要不可欠である。また、大学や高等教育の卒業生は、社会や産業の発達に貢献する貴重な人材であり、特に開発途上国ではその質は大きな意味を持つことから、質の保証・向上を進める上で、社会や産業界の意見を聞くことは、大いに有効な手段である。

学生がどのように大学に関わっているのかは、国によって大きく異なる。欧米の影響を強く受けたアフリカなどでは、学生組合が大学のなかで明確な位置づけを与えられ、評価や質保証に関与できるだけの能力を持っていたり、そのような参加を求めるのが当たり前という文化がある場合が多い。また、国によってはこのような学生組合に当たる組織が暴力的な存在として排除されたり、学生と大学との有効なチャネルが築かれていない場合もある。まずは、その国の大学において、日常的にどのように学生が大学運営に関わっているかを冷静に見極め、その上で、どのような学生参加が望ましいかを考えるべきだろう。また、日本では授業評価や学生満足度調査など、質問紙を使った調査を行うことが増えているが、これも、有効かどうかは国や高等教育機関の持つ文脈や風土で大きく異なる。柔軟に、その環境にあった仕組みを考えるようにすべきである。

社会や産業界との関係も、どのように構築するかによって、教育の中身や質の保証・向上のあ

り方に大きな影響を与える。日本が国際協力を行う場合、勢い日本企業や日本と関連が深い現地企業との関係が強くなり、それにあつた教育内容や方法がとられる、ということが起きるかもしれない。ただし、国の発展を考えた場合、その社会は本当はどのような学生を求めているのか、いろいろな人にあつてその国のバランスのとれた世界観を理解しておくことが重要であるし、大学の教員自身が、このようなことについて、意見を持っていることだろう。先入観を持たず、どのような形で社会や産業界の人に評価や質保証に関わってもらうのか、慎重な議論を積み重ねていくべきである。

3 結論

以上、高等教育マネジメントを12のコンポーネントに区分して、一つ一つについて、日本の支援の可能性を検討してきたが、結論的にみて、日本にとって支援可能性の高い分野は、

- ① 日本の大学との連携による教育体制の整備支援（カリキュラム開発、教科書作成、シラバス作成等を含む）
- ② 日本の大学との連携による研究体制・教員研修体制の整備支援
- ③ 教員の教育研究・社会的貢献へのインセンティブ付与
- ④ 大学入試選抜制度の改善
- ⑤ 卒業生の量・質に対する社会的需要の把握、社会的評価のモニタリング
- ⑥ 質保証・向上システムの構築
- ⑦ 効率的な内部管理システムの構築（事務組織の改善向上を含む）

の7分野と思われる。

まず①の分野では、すでに神戸大学のラオス国立大学経済経営学部への支援例があり、②の分野では、「ASEAN地域の大学間協力の枠組み」に基づく工学系ネットワーク（AUN/SEED-Net）の事例がある。また、③の分野では、社会貢献へのインセンティブ付与的な意味合いを含むプロジェクトとして、「ガジャマダ大学産学地連携総合計画プロジェクト」が始まろうとしている。

④以下の分野はまだ支援例がないが、潜在的な可能性があるものと推定される。たとえば、ベトナムでは年間120万人におよぶ大量の大学入学志願者を、いかに効率的に、かつ公平に選抜するか、すでに限界に達しているものと思われる。こうした状況は、いずれはインドシナ3国共通の課題になるものと推定される。

⑤の卒業生の社会的需要、評価のモニタリングは、開発途上国の高等教育人口の急速な拡大と、卒業生の就職難が広がるなかで、キャリア形成の支援活動を含め、重要性を増している。

⑥の質保証・向上システムのあり方は国によって状況はまちまちであるが、INQAAHE、APQNなどの国際ネットワークを通じて、すでに多国間の評価機関間の国際協力・交流が進められている。私立高等教育の大量出現や、国境を越えた教育サービスの展開という事態を前にして、OECDとユネスコは高等教育の質保証に向けてのガイドライン作りなどの活動を強化しており、日本も今後この分野で積極的な役割を果たしていくことが求められる。

また⑦の個別大学の内部管理の改善は、情報のデジタル化が不可欠なことが前提で、日本の大学ではすでにかかなりの普及がなされている。

ただ、いかなる場合においても、すでに高等教育機関が存在し、活動を続けてきている以上、そこには何らかのスタイルのマネジメントが行われているのが普通であり、その実態把握が、支援の出発点として必要である。またマネジメントのノウハウの伝達には、現場での研修訓練が不可欠で、支援の手段としては、本邦研修を中心として、それに専門家派遣、資材供与が必要となるであろう。

参考文献

- 藍沢宏他 (2004) 『今後の大学施設の管理に関する調査研究』(科学研究費補助金成果報告書)
- 秋山孝允、近藤正規 (2004) 『開発アプローチと変容するセクター課題』国際開発高等教育機構
(開発援助動向シリーズ3)
- 今井健、今井光映 (2003) 『大学エンrollment・マーケティング』中部日本教育文化会
- 馬越徹編 (2004) 『アジア・オセアニアの高等教育』玉川大学出版部
- 江原武一 (2005) 「大学の組織」学校法人立命館編『中華人民共和国—大学管理運営幹部と区別
研修教材』
- 苑復傑 (2000) 『中国経済の市場化における高等教育改革についての実証的研究—中央集権制か
ら分権性への移行—』(科研費報告書)
- (2005a) 『中国における国際水準大学形成政策の構造と機能に関する研究』(科研費報告
書)
- (2005b) 「中国の高等教育政策—重点化・市場化・グローバル化による発展戦略」武内清
編『大学とキャンパスライフ』上智大学出版
- 大田和良幸 (2003) 『大学マネジメントの理論と実際』黎明書房
- 大森不二雄 (2005) 「国境を越える高等教育に見るグローバル化と国家」日本高等教育学会編
『高等教育研究』第8集
- 小山内優他 (2005) 「契約に基づく大学の途上国協力活動に必要な大学運営・行政・開発援助シ
ステムの研究」(科学苑給費報告書)
- クラーク・カー (茅誠司訳) (1966) 『大学の効用』東京大学出版会
- 黒田一雄、黒田則博 (2000 - 2002) 『欧米諸国における対発展途上国教育援助政策・手法に関す
る比較研究』広島大学国際協力研究センター (CICE 叢書1)
- 黒田一雄、横関祐見子 (2005) 『国際教育開発論』有斐閣
- ケルズ・H・R (1998) 『大学評価の理論と実際』東信堂
- 国際協力事業団国際協力総合研修所 (2003) 『開発課題に対する効果的アプローチ—高等教育』
- 今後の国立大学等施設の整備充実に関する調査研究協力者会議 (2003) 「施設の管理運営に関す
る専門部会報告 知の拠点—大学の戦略的施設マネジメント—施設マネジメントの基本的視
点と具体的な実施方策—」
- (2005a) 「大学の活力ある発展と施設運営コストの最適化：知の拠点—大学の戦略的施設
マネジメント」
- (2005b) 「知の拠点—今後の国立大学等施設整備の在り方について—世界一流の人材を養
成する教育研究環境への再生 (仮称)—」
- 澤田信英 (2003) 『アフリカの開発と教育』明石書店
- 杉本均 (2005) 『マレーシアにおける国際教育関係』東信堂
- 世界銀行人間開発ネットワーク他 (2001) 『世界銀行の教育開発戦略』広島大学教育開発
- セイモア・D・T (館昭、森利枝訳) (2000) 『大学個性化の戦略』玉川大学出版部

- 舘昭 (2004) 『日、米、欧における国際的通用力を持つ大学評価システムの形成状況と日本の課題の研究』 (科学研究費補助金成果報告書)
- デレク・ボック (宮田由紀夫訳) (2003) 『商業化する大学』 玉川大学出版部
- 日本私立大学協会編 (1998) 『米国の大学経営戦略』 学法文化センター
- フィリップ・コトラー、アラン・R・アンドリーセン (井関利明監訳) (2005) 『非営利組織のマーケティング戦略』 第一法規
- フィリップ・コトラー、カレン・F・A・フォックス (水口健次監訳) (1989) 『学校のマーケティング戦略』 蒼林社出版
- フィリップ・コトラー、トーマス・ヘイズ、ポール・ブルーム (平林祥訳) (2002) 『コトラーのプロフェッショナル・サービス・マーケティング』 ピアソン・エデュケーション
- 文部科学省「国際サポート・センター」プロジェクト (2005) 『大学のための国際協力プロジェクト受託の手引き』
- 米澤彰純、木村出 (2004) 『高等教育グローバル市場の発展—アジア・太平洋諸国の高等教育政策から得た示唆と ODA の役割—』 国際協力銀行ワーキングペーパー No. 18
- ロバート・バーンバウム (1992) 『大学経営とリーダーシップ』 玉川大学出版部
- ロバート・B・ライシュ (1991) 『ザ・ワーク・オブ・ネイションズ』 ダイヤモンド社
- Abu Bakar, Mardiana; Nozaki, Yoshiko and Luke, Allen (2006) *Recent Educational Reforms in Singapore: Towards a New Perspective for Educational Policy and Practice*, 日本教育社会学学会編「教育社会学研究」第 78 集所収。
- Altbach, Philip G. and Umakoshi, Toru (2006) *Asian Universities: Historical Perspectives and Contemporary Challenges*, The Johns Hopkins University Press
- Boeren, Ad and Holtland, Gerrit eds. (2005) *A Changing Landscape: Making support to higher education and research in developing countries more effective*, nuffic.
- Ehrenberg, Ronald G. ed. (2004) *Governing academia*, Cornell University Press
- Goonen, Norma M. and Blechman, Rachel S. (1999) *Higher education administration: a guide to legal, ethical, and practical issues*, Greenwood Press
- GUNI (2005) *Higher Education in the world: The Financing of Universities*, Pargrave Macmillan.
- McCaffery, Peter (2004) *the Higher Education Manager's handbook*, RoutledgeFalmer
- McNay, Ian (1995) 'From the Collegial Academy to Corporate Enterprise: The Changing Cultures of Universities'. in Schuller, T. (ed). *The Changing University?*, Buckingham: The Society for Research into Higher Education and Open University Press.
- Plante, Patricia R. with Caret, Robert L. (1990) *Myths and realities of academic administration*, Macmillan
- Prowle, Malcolm and Morgan, Eric (2005) *Financial management and control in higher education*, RoutledgeFalmer
- Varoglu, Zeynep (2002) *Trade in Higher Education and GATS Basics (First Global Forum on*

International Quality Assurance, Accreditation and the Recognition of Qualifications in Higher Education — “Globalization and Higher Education”)

Yonezawa, Akiyoshi (2002) ‘Making “World-class Universities”: Japan’s Experiment’, *Higher Education Management and Policy*, Volume 15, No. 2, OECD, pp. 9 – 23.

略歴および執筆分担

潮木 守一（うしおぎ もりかず）

＜第1部および第2部1、2、4、5、6、10、11、結論を主に執筆＞

学歴：東京大学教育学部卒業（1957年）。教育学博士。

現在：桜美林大学大学院特任教授、名古屋大学名誉教授

経歴：名古屋大学教育学部教授、学部長、国際開発研究科教授、附属図書館長、ユネスコ国内委員会委員、日本学術会議会員

主著：「ドイツの大学」「アメリカの大学」「キャンパスの生態誌」「ドイツ近代科学を支えた官僚」「世界の大学危機」など。

研究テーマ：高等教育制度・政策の比較研究、開発途上国の教育開発

米澤 彰純（よねざわ あきよし）

＜第2部3、7、8、9、12を主に執筆＞

学歴：東京大学教育学研究科博士課程中退（1993年）。教育学修士。

現在：大学評価・学位授与機構評価研究部助教授、広島大学教育開発国際協力研究センター客員研究員

経歴：東京大学大学総合教育研究センター助手、広島大学高等教育研究開発センター助教授を経て、2001年より現職。

主編著：Akiyoshi Yonezawa and Frans Kaiser eds., *System-Level and Strategic Indicators for Monitoring Higher Education in the Twenty-First Century*, 米澤彰純編「大学評価の動向と課題」米澤彰純・木村出「高等教育グローバル市場の発展—アジア・太平洋諸国の高等教育政策から得た示唆とODAの役割—」など。

研究テーマ：高等教育の評価・政策に関する比較社会学