

カリフォルニア大学バークレー校の 経営と教育

高等教育研究叢書

149 2019年3月

福留 東土 編



広島大学

高等教育研究開発センター

カリフォルニア大学バークレー校の
経営と教育

福留 東土 編

本書の趣旨と概要

本書は、米国を代表する州立研究大学システムであるカリフォルニア大学（University of California）、およびその最古のキャンパスであるバークレー校（Berkeley）の経営と教育に関する論考をまとめたものである。

本書の編者である福留は、2011年の数か月間、UC バークレーの高等教育研究センター（Center for Studies in Higher Education, CSHE）において在外研究を行う機会に恵まれた。滞在中、センターのスタッフの方々に指導いただき、また、学内の様々な立場の方にインタビューを行い、各種資料収集を行う中で、米国の研究大学の管理運営システムや教育・学習支援システムについて実地で学ぶ貴重な機会を得た。その後、2013年度より東京大学教育学研究科において担当を始めた海外集中講義科目「比較大学経営論」において、同研究科大学経営・政策コースの大学院生らとともに、2度にわたってUC バークレーを訪れる機会を得た。本書の執筆者のほとんどは、2013年度および2016年度に現地で開講した同科目の履修者である。集中講義は一週間という短い期間ではあるものの、受講者の研究関心に沿った12～13のセッションを開催して学内の専門家の講義を依頼し、密度の濃い時間を過ごした。その中から有志を募り、本書が編まれることとなった。

本書を編集しようと思いついた主な趣旨は、日本において米国の研究大学に関する理解が不足している、あるいは偏在していることである。米国の研究大学に関しては日本の高等教育研究者によって様々な観点からなる関心が寄せられている。しかし、現地を訪れて大学人と話をすると、日本ではほとんど知られていないような事実関係や文脈が、大学の経営や教育に関わる重要事項として位置付いていることに気付かされた。これは編者の在外研究および集中講義の期間を通して繰り返し実感してきたことであった。こうした観点に対して、集中講義の受講者らは帰国後、各自の関心領域に即してレポートを執筆した。それらレポートをさらに洗練させて公表し、米国の研究大学に関する日本での理解を促進させたいと考えたのが本書の刊行を計画した主たる動機である。紙幅の制約もあって、もっと盛り込みたかったトピックもあるし、各章の内容ももっと踏み込んだ議論の余地が残されている面も大いにある。それでも、本書は、カリフォルニア大学、ひいては米国の研究大学の多様な側面に関して、日本での理解を増進させるものとなり得るであろう。

本書の内容は大きく4部に分かれる。第1部は「カリフォルニア大学システム」である。カリフォルニア大学はいずれも研究重点大学に分類される10のキャンパスを抱える研究大学群を形成している。第1章ではその研究大学群の活動を支える財政がどのように変遷してきたのかについて論じている。第2章は公衆の代表によって形成され、UCシステムの最終意思決定組織であるカリフォルニア大学理事会について論じている。

第2部以降の内容はそのほとんどがバークレー校に焦点を当てている。第2部は「マネジメントと組織」である。第3章は、バークレー校のマネジメント構造について、経営企画室(OPA)の持つIR機能に着目し、経営学の専門的見地から論じた論考である。第4章は、日本でも近年注目されるようになった「プロボスト」(Provost)の位置付けと役割に焦点を当てている。学内の学術部門を統括する「プロボスト」は米国の研究大学においてきわめて重要な役割を担っている。第5章は、同窓会の組織とその戦略について論じている。近年、日本でも卒業生の寄付が大学財政に果たす役割に目が向けられるようになってきているが、米国の同窓会組織は日本と比べた際、きわめて大規模であり、かつその位置づけも大きい。

第3部は「質の保証と改善システム」である。第6章は、カリフォルニア州を管轄するアクレディテーション団体であるWASC(西部地区基準協会)の評価について、バークレー校が受審した際の報告書を中心に分析している。第7章はバークレーにおいて、学生の学習成果に基づいて、いかにして内部質保証サイクルを構築しているのかについて論じている。学生の学習成果は日本の学士課程教育の議論においてもよく取り上げられるが、日本での理解はかなり限定的あるいは一面的である。第8章は研究面における戦略と支援の機能に焦点を当てている。日本でも近年、リサーチアドミニストレータ(URA)が制度化されるなど、研究面での戦略と支援が推進されているが、米国の実態は意外なほど知られていない。

第4部は、「学士課程教育と学生支援」である。第9章は、学士課程段階の入学者選抜制度について、特にその多様性に焦点を当てて論じている。入試改革はこれまた日本の高等教育におけるホットなトピックであるが、米国の入学者選抜システムに関する実証的な研究はきわめて限られている。第10章は、学生学習センターを対象として、学習支援の担い手について考察を行っている。研究重視大学でありながら、手厚くかつ多角的な学生支援・学習支援が設定されているのもまた、米国の研究大学の特質である。最後の第11章は、学生に対する経済支援について論じている。授業料の高騰とその中で学生に対する経済支援をいかにして行うのかについては、昨今の米国高等教育を巡る最大の課題である。

以上、本書に収めた11の章は、それぞれのテーマについて現地情報を元に、米国研究大学の実態にアプローチすることを試みたものである。くしくも、2018年はカリフォルニア大学創設から150周年の節目の年である。現地ではさまざまなイベントが企画され、カリフォルニア大学の発展の歴史の振り返りが行われている。その中で本書はささやかな研究成果に過ぎないが、本書をひとつの契機として米国の大学の实態に関する理解がさらに進展することを期待するものである。

研究代表者

東京大学大学院教育学研究科・准教授

福留 東土

目 次

本書の趣旨と概要

福留 東土 i

第1部 カリフォルニア大学システム

第1章 カリフォルニア大学の財政の変遷

長野 公則 1

第2章 憲法上独立な大学理事会は「社会の代表」か? —カリフォルニア大学理事会を例に—

中世古 貴彦 11

第2部 マネジメントと組織

第3章 カリフォルニア大学バークレー校のマネジメント構造
—組織エコロジーモデルから見た IR 機能の変遷—

平田 光子 21

第4章 プロボストの位置づけと役割

丸山 勇 31

第5章 カリフォルニア大学バークレー校の同窓会戦略

野村 由美 45

第3部 質の保証と改善システム

第6章 カリフォルニア大学バークレー校と WASC によるアクレディテーション

諏訪 猛 55

第7章 学習成果に基づく内部質保証サイクルの考察
—カリフォルニア大学バークレー校の取組を踏まえて—

河本 達毅 65

第8章 カリフォルニア大学バークレー校の研究戦略と研究支援

岩崎 琢哉 75

第4部 学士課程教育と学生支援

第9章 カリフォルニア大学システムの学士課程教育における入学者選抜制度
—多様性を評価する入学者選抜の観点から—

廣中 洋祐 83

第10章 カリフォルニア大学バークレー校の学習支援に関わる担い手の考察
—Student Learning Center (SLC) の取組を中心に—

蝶 慎一 95

第11章 アメリカにおける学生への経済支援—カリフォルニア大学バークレー校を事例に—

王 帥 107

第1章 カリフォルニア大学の財政の変遷

長野 公則
(国際公認投資アナリスト)

はじめに

カリフォルニア大学は1868(明治元)年の設立である。150年を経過した現在、カリフォルニア州のGDPは約300兆円に達し、アメリカ、中国、日本、ドイツに次ぐ世界第5位に相当する経済規模にまで達している。このカリフォルニア州の旗艦大学であるカリフォルニア大学は、大規模州立大学であると同時に、世界の大学ランキングでトップ10以内にランクされる研究大学でもある¹⁾。カリフォルニア大学の財政戦略は、どのような歴史を経て来たのであろうか。現代の高等教育をめぐる環境変化に大学として如何なる対応をしようとしているのであろうか。日本が参考としうることは何か。

本稿は、カリフォルニア大学の財政の歴史を、主たる収入の変遷を通して分析することを目的とする。第1節では、設立から100年を4つの時代に区分し、それぞれの時代と大学財政の歴史を5年毎の収入の変遷を踏まえて俯瞰する。第2節では、アメリカ高等教育の発展の段階を踏まえつつ、100年間の変遷に見るカリフォルニア大学の財政の特質を分析する。第3節では、設立150年を迎えたカリフォルニア大学の21世紀の財政戦略を、収入の多様化と対応すべき現代的課題の観点から論じる。最後に日本への示唆について述べる。

1. 設立(1868年)からの100年間

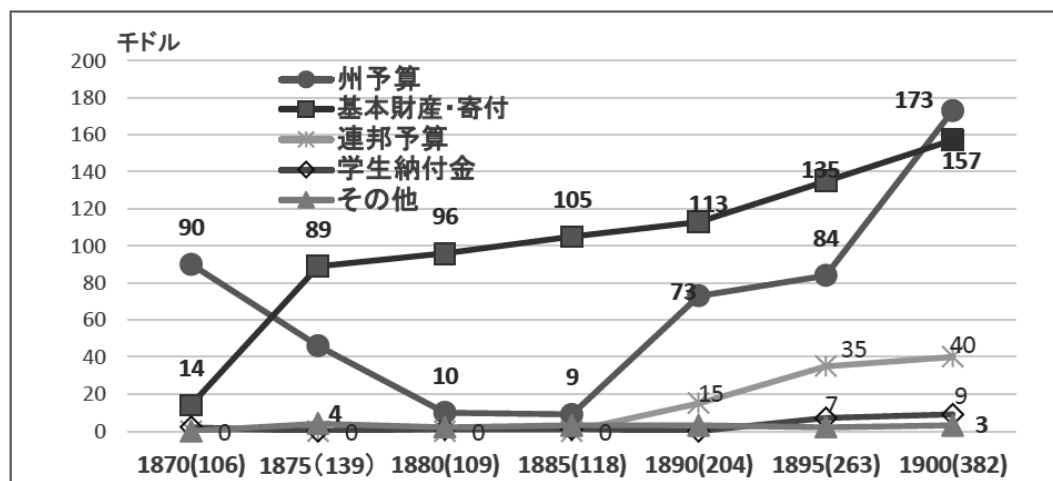
(1) 設立当初から約30年間の州によるサポート(1868~1900年)

カリフォルニアのサクラメント北東で金鉱が発見された翌年の1849年にゴールドラッシュが始まり、カリフォルニア州への人口流入が始まった。南北戦争中の1862年にリンカーン大統領によって署名されたモリル法²⁾によって、各州で州立大学設立の機運が盛り上がる中、カリフォルニア州は、1868年にカリフォルニア大学を設立した。1869年には大陸横断鉄道が完成し、カリフォルニア州への人口流入が更に本格化する。

しかし、カリフォルニア大学の財政は、州からの安定した財源の流入経路が確立されておらず、厳しい時期の連続であった。学生納付金収入が収入合計に占める割合は3%未満で、収入源としてはほとんど期待できなかった。州からの交付金収入と基本財産・寄付からの収入によって、この時期のカリフォルニア大学はかろうじて支えられていた。また設

立時には大学の資産もわずかであった。州所有地の売却代金の大学基本財産への組入れや州による様々な支援の積み重ねによって、設立後 10 年を経過した 1878 年に至ってようやく、それまでの主だった資産を統合した基本財産の基金³⁾を持つことができるようになった。加えて、篤志家による大きな個人的寄付もあり、基本財産と寄付が大学の財務を支える主たる財源として形を整えていった (Hammond 1967)。

1870 年から 1900 年までのカリフォルニア大学の収入の 5 年毎の変遷を図 1-1 に示す。



出典：The Centennial Record of the University of California(pp.293-294)から筆者作成
西暦に続く括弧内の数字は、各年のカリフォルニア大学の収入総額（単位千ドル=約 11 万円⁴⁾）。

図 1-1 カリフォルニア大学の収入の変遷 1870~1900 年

基本財産が少しずつ増加し、1880 年代には基本財産からの繰り入れ収入と州その他からの寄付金で全収入の 8 割以上をカバーできるようになった。1887 年に州議会は課税資産の 100 ドル当たり 1%分に相当する額を常に大学の収入とすることを決定した。1897 年には設備改善用資金として更に 1%が認められた。数年後に州からの拠出による収入が、基本財産からの収入を初めて上回った。大学が成長するに従って、このあと州拠出金が急激かつ惜しみなく増加されたので、州からの貢献が一段と大きくなった。

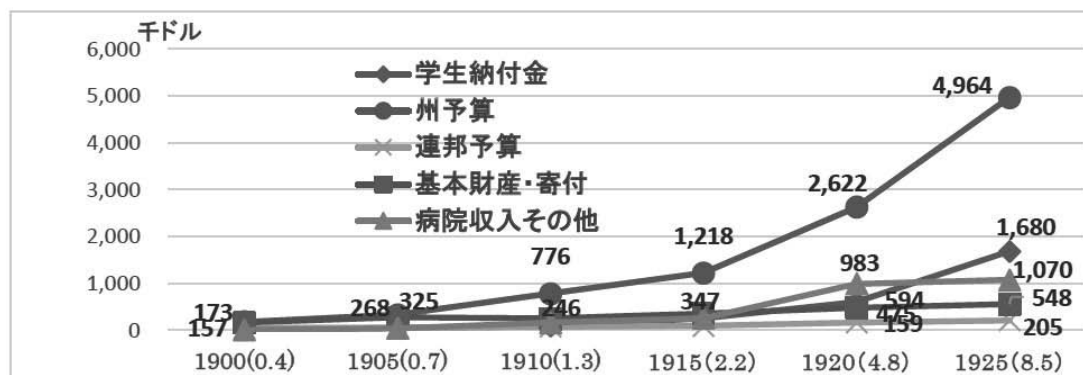
こうして州の課税資産の一定割合を大学のために使用するという制度的裏付けが整えられたことが、その後のカリフォルニア大学のキャンパス拡大と研究大学としての成長に大きく貢献する財政面からの基盤をもたらすこととなった。

(2) キャンパスの拡大と研究大学としての成長 (1900~1925 年)

1899 年にコーネル大学の教授であったベンジャミン・ウィーラー (Benjamin Ide Wheeler) がカリフォルニア大学の学長に就任し、20 年間にわたって辣腕を振るった。ウィーラー学長の管理運営は独裁的で、教授陣を始めとする関係者との様々な軋轢は小さく

なかった。しかし、トップダウン型の強いリーダーシップによりこの間に大学の財政は安定化し、大学に成長と名声をもたらした。

ウィーラーの在任中に教員数と学生数は約3倍になった。学生数の増加に伴って学生納付金収入が全収入に占める割合が1900年の2%から徐々に上昇し、1925年には20%に到達した(図1-2)。ハーストプラン(the Hearst Plan)と呼ばれた寄付による11の新しい建物がキャンパスに建てられた。20の新しいデパートメントにおいて、優れた教員による教育・研究が開始された。研究ファンドが教員のために設けられ、研究拠点が州からの援助で設立された。



出典：図1-1に同じ

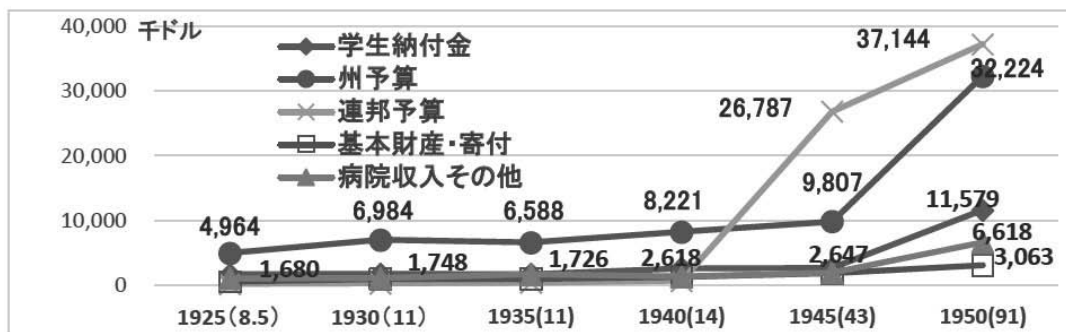
西暦に続く括弧内の数字は、各年のカリフォルニア大学の収入総額(単位は百万ドル=約1.1億円)。

図1-2 カリフォルニア大学の収入の変遷 1900-1925年

ウィーラーはカリフォルニア大学の学長に就任する以前の1886年から13年間、コーネル大学で比較哲学とギリシャ語を教えたが、その研究と教育の能力だけでなく、学長と教授の関係調整、大学とコミュニティの絆の面でもその手腕が有名になっていた。彼は学生と地域の関わりに大きな興味を抱いていた。カリフォルニア大学の学長就任を打診されたとき、就任の交渉で「教員の任免と教員給与に影響することについては、学長が唯一の主導権保持者である等の4つの条件」を提示した。これらが認められ、辣腕を振るう環境が整って1899年10月に学長に就任し、上記の発展につながる独自の財政戦略を実行した(M. D. 1967)。

(3) 連邦政府の特別研究プロジェクトによる飛躍 (1925~1950年)

第2次世界大戦にアメリカが参戦したこの時期のカリフォルニア大学の財政の特色は、連邦政府からの特別研究費(Special Federal Research Projects)の顕著な増加であった。第2次世界大戦と戦後の東西冷戦の時代に、連邦政府が最先端科学研究の推進を目的として、大学の研究資金を大幅に増額したことが背景として考えられる(図1-3)。



出典：図 1-1 に同じ

西暦に続く括弧内の数字は、各年のカリフォルニア大学の収入総額（単位は百万ドル＝約 1.1 億円）。

図 1-3 カリフォルニア大学の収入の変遷 1925-1950 年

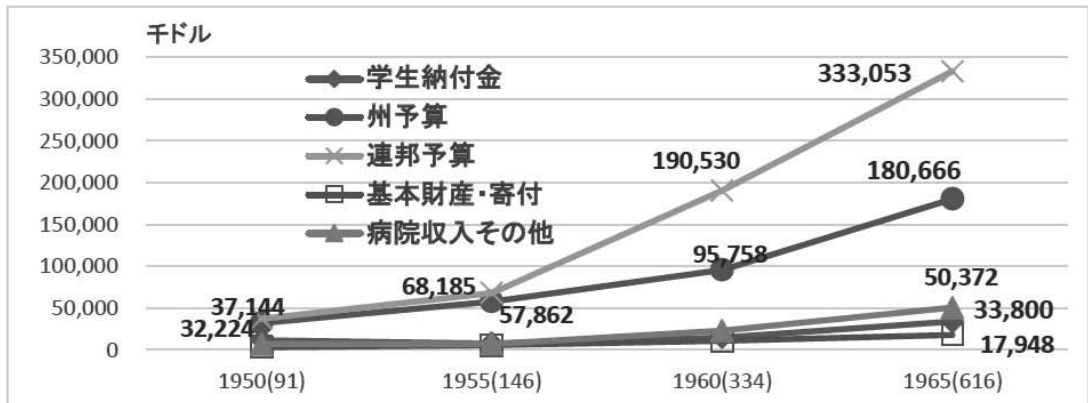
1929 年のウォール街の株価大暴落に始まる世界大恐慌と第二次世界大戦につながるその後の 15 年間に、キャンパスの施設、設備の改善の費用は削減されざるをえなかった。しかし、篤志家による寄付はこの時期も続き、1930 年には、ジョン・ロックフェラー (John D. Rockefeller) の寄付でインターナショナル・ハウスがバークレーキャンパスの高台の一角に建設された。約 500 名の学生が居住する国際的な学生交流のための建物で約半数以上が留学生であった。

1930 年から 1958 年までの 28 年間に渡って学長を務めたロバート・スプロール (Robert G. Sproul) は財務・経理にも強く、私的なセクターからの資金による研究の増強も目指した。1934 年には American Council on Education が判定する優秀な学部・学科のランキングで総合第 10 位になったが、1942 年にはハーバード大学に次いで第 2 位の地位を占めるに至った (M. D. 1967)。

また、第 2 次世界大戦からの帰還兵のための GI ビル (Servicemen's Readjustment Act of 1944: 退役軍人援助法)⁵⁾ により、伝統的な若者の学生に加えて社会経験のある多数の成人学生が入学あるいは再入学した。これに伴い、戦後に大学生が急増し、学生納付金収入も増加した。

(4) 冷戦構造と高等教育の大衆化・民主化 (1950~1968 年)

1950 年代のベルリンの壁の構築から 1963 年のキューバ危機、ベトナム戦争へと続く戦後のこの時期は、米ソ冷戦と科学技術競争が激しさを増した時代であった。1957 年のスプートニクショック⁶⁾ によって科学技術の重要性が再認識され、科学技術の総合的發展に予算と人材を投入する時代が到来した。連邦政府からの収入は州予算を上回るピッチで増加した (図 1-4)。



出典：図 1-1 に同じ
西暦に続く括弧内の数字は、各年のカリフォルニア大学の収入総額（単位は百万ドル=約 1.1 億円）。

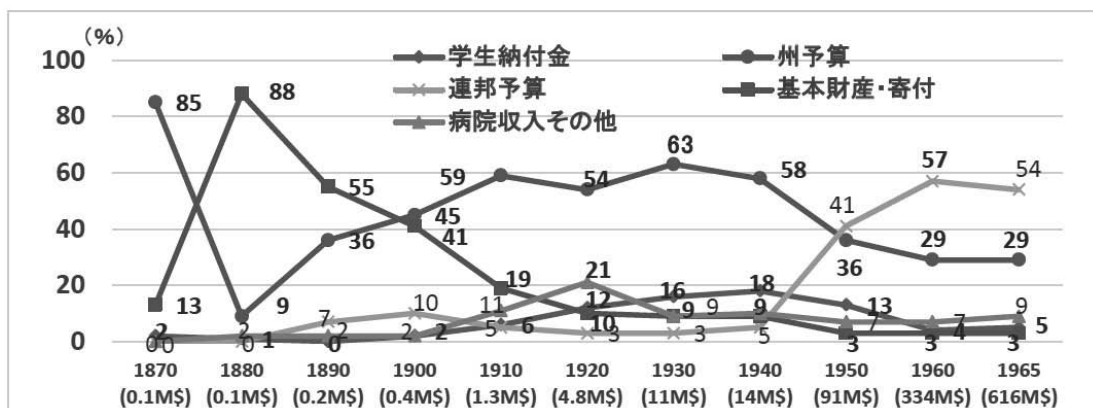
図 1-4 カリフォルニア大学の収入の変遷 1950-1965 年

1960 年代は、アメリカの高等教育が本格的に大衆化・民主化する時代でもあった。第 12 代総長クラーク・カー（Clark Kerr）は、1958 年からカリフォルニア大学の総長を務めたが、1960 年にカリフォルニア・マスタープラン（California Master Plan）を立案、成立させ、その後の州立の高等教育システムのモデルとなった。このクラーク・カーの考え方にに基づき、University of California(UC), California State University (CSU), California Community Colleges(CCC)の 3 層構造を持つカリフォルニア州高等教育システムが誕生した。この 3 層構造のトップに位置し、教育・研究におけるトップレベルの質の高さと予算上の優先配分を堅持することができたカリフォルニア大学は、1965 年において連邦政府からの収入が 54%を占め、同時に州政府からの収入も 29%に達している。この両者を合計すると 83%に達する。学生納付金収入の割合は 5%に過ぎない。

2. カリフォルニア大学における財政の変遷 100 年の特質

第 1 節で見た収入構成の長期的変遷をまとめたものが図 1-5 である。この図では縦軸は収入の構成を比率で示している。すなわち図 1-1 から図 1-4 の縦軸はドルであったが、図 1-5 の縦軸は%である。アメリカ高等教育の発展の歴史を踏まえつつ、カリフォルニア大学における 100 年間の財政の変遷の特質について述べる。

アメリカ高等教育の発展の中で 1860 年代から 1890 年代は、州立大学が数多く誕生した時代であった。カリフォルニア大学のこの時期の財政は安定とは言い難い状況が続いた。1887 年になって初めて州の課税収入の一定割合を常に大学へのサポートとすると州が決定したこと、1890 年の第 2 モリル法により毎年連邦からも補助金が与えられるようになったことでようやく安定に向けたきっかけを手に入れることができた。



出典 図 1-1 に同じ

西暦の下の括弧内の数字は、各年のカリフォルニア大学の収入総額（単位は百万ドル＝約 1.1 億円）。

図 1-5 カリフォルニア大学の創設後 100 年間の収入構成の変遷

1900 年から 1925 年の時代は、学生数が大幅に増加した。また、この少し前の時代から、学術的専門分野ごとの協会や学会組織と対応する大学の学部やデパートメントが発展した。「1890 年から 1905 年までの期間に、すべての学術的専門分野の学会・学術組織が近代的形態を整え、それに対応してそれぞれの専門分野で大学の学部が整えられていった。(中略) 専門的な知識の進歩発展に貢献する教授のために大学教員のポジションがより多く用意されるようになった。1915 年に学問の自由を始めとする教授の権利の擁護を目的にアメリカ大学教授協会 (AAUP) が結成された」(Geiger, 2011, pp.55-56) のである。この時期にカリフォルニア大学はウィーラー学長の強いリーダーシップのもとで、拡大と質向上の財政戦略が遂行された。

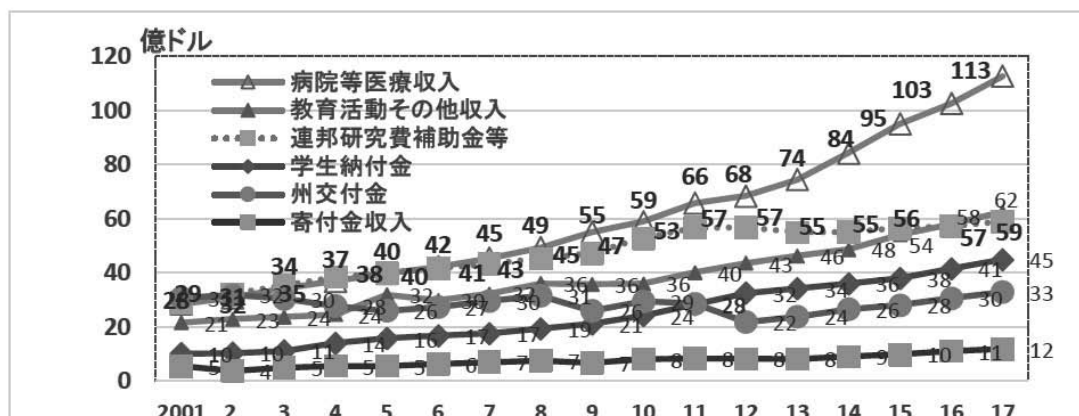
1925 年から 1950 年までの時代は、アメリカ高等教育の量的拡大と階層化が並行して進んだ時代であった。短期大学や教員養成大学に裾野を広げる高等教育の流れの一方で、エリート大学は入学試験の選抜性を高めた。この時期にカリフォルニア大学は財務に明るいロバート・スプロール学長のもとで、研究大学としての威信を更に高めた。この高い威信と研究レベルを背景として、第 2 次世界大戦とその後の冷戦下では、連邦政府特別研究費の急増があった。この連邦政府からの大きな資金は、カリフォルニア大学の研究大学としての更なる発展を財政面から支えることにつながった。

1950 年から 1968 年の時代は、冷戦構造下での高等教育の大衆化・民主化の時代である。クラーク・カー総長⁷⁾ によるカリフォルニア・マスタープランによって、州内の 3 層構造のトップに位置づけられたカリフォルニア大学は、アカデミックな質と予算上の優先配分を堅持することが出来た。このカリフォルニア・マスタープランを 1960 年の時点で構想し、実現できた背景には、カリフォルニア大学設立以来のカリフォルニア州とカリフォルニア大学との間の独特の密接で長期的な関係があったことは想像に難くない。

100年間の変遷に見るカリフォルニア大学の財政戦略の特質を3点述べる。第一点は、学生納付金収入の構成比が、大規模大学であるにもかかわらず一貫して低い点である。これは州立の研究大学として州内の学生と家族の経済的負担を軽くするという、州並びに大学の基本的方針の反映と考えることができる。第二点は、学長のリーダーシップが強く、長期的な大学の成長を見据えた財政戦略が採られていることである。特に研究大学としての威信、優秀なファカルティの確保・育成に力を入れてきたことが、連邦政府や企業からの研究資金の獲得につながっていると考えられる。第三点は、カリフォルニア州経済の長期的な発展が大学の財政戦略の背景にあることである。病院等医療収入や寄付収入などの多様な財源獲得を可能にしている。

3. 21世紀の変化する環境に対応する財政戦略

21世紀の17年間では、病院等医療収入の高い伸びと州交付金の伸び悩みが傾向として顕著である（図1-6）。



カリフォルニア大学 Revenue and Expense Data, 2001-2017 から筆者作成

図1-6 カリフォルニア大学の収入の変化 2001～2017年

収入構成の多様化が進む一方で、州からの交付金のサポートは本格的な回復が見込み難い状況で、州からの収入が全収入に占める比率は2001年の25%から2017年には10%まで低下している。新しい時代に対応した財政が必要となりつつある。

カリフォルニア大学が直面している新しい環境として、高等教育のグローバル化、教育のICTイノベーション、ますます多様化する学生、競争激化する研究環境の4点を挙げる事ができる。これらは新しい財政戦略による挑戦の機会でもある。2018年度予算に見られる財政戦略は、カリフォルニア州内居住学生数増強、奨学金の充実、教育・研究・社会貢献での高い質の維持である。変化する環境に対応する“Access, Affordability, Quality”

の維持向上を目指す。

おわりに

世界の高等教育においてアメリカモデルというフレームワークがあるとすれば、その強さの特徴は何であろうか。「アメリカの高等教育は 100 年以上の歳月をかけて織り合わされた 5 つの特徴を強さとしている。学問の自由、実力主義、市民と個人の責務、自治と共同統治、質保証の 5 つが、私立、州立を問わずアメリカの大学における組織文化の中心価値である」(Tierney, 2009, p.4)と指摘することができる。カリフォルニア大学もこれらの 5 つの特徴をその歴史の中で紡いできたが、特に研究大学としての威信、優秀なファカルティと研究者の確保・育成に力を入れてきたと言ってよいであろう。

これを可能にした背景には、設立当初から多様な手段で大学を支え続けてきたカリフォルニア州によるサポートがあった。現状では州からの財政支援の比率が傾向として下がりつつある中で、新しい時代に適合した持続性ある財政の仕組みが求められつつある。

奨学金の増強、長期的な質の維持・向上、公的セクターからの交付金減少に伴う収入の多様化等の面で、カリフォルニア大学の財政戦略は、多くの日本への示唆を含んでいる。増収策の面では、カリフォルニア域外からの学生の授業料値上げ、教育活動に伴う新しい収入増の様々な工夫、寄付金の増強、資産運用の改善等である。州とのリレーションシップを大切にしつつも、財政戦略面ではこれにのみ頼らない積極的な挑戦が求められる。

【注】

- 1) 例えば、上海交通大学による「世界大学学術ランキング」2017 年版では、ハーバード大学、スタンフォード大学、ケンブリッジ大学、MIT に次いで第 5 位である。また、MBA (経営学修士) についても、ファイナンシャル・タイムズグローバル MBA ランキングの 2018 年版で、カリフォルニア大学バークレー校ハース・スクールが第 10 位にランクされている。世界の大学ランキングには批判されるべき点も多いが、世界から学生と研究者が高い質を求めるときの一つの指標となっている。
- 2) 連邦政府による初めての本格的な高等教育政策というべきモリル土地付与法は、南北戦争中の 1862 年に成立した。現金収入や現金資産が少ない一方で、土地が豊富であった連邦政府は、政策的な援助の原資として土地等を用いることが多かった。
- 3) 1878 年に州議会は州の財務官の責任の下に、大学の統合恒久基本財産基金を設立した。州が所有していた連邦政府からのランドグラント、ベイエリアの土地からの収入等が統合されて、まとまった基本財産基金とされた。
- 4) 本稿における換算レートは、1 ドル=110 円を使用している。
- 5) 「法成立三年後の 1947 年の著名公・私立大学の在籍者数約 230 万の内 43%、男子在籍

者の内 69%が退役軍人」(犬塚、1995、p.48)。

- 6) 1957年にソビエト連邦が人類初の人工衛星「スプートニク1号」の打ち上げに成功し、東西冷戦下でソビエト連邦と科学技術を競っていたアメリカは大きな衝撃を受けた。
- 7) クラーク・カーの時代には、既にキャンパスも複数でキャンパスの Chancellor 職も創設されたのでこれ以降を学長でなく総長と訳す。

【参考文献】

- 犬塚典子(1995)「アメリカ合衆国連邦政府による高等教育奨学金政策の研究」『慶応義塾大学大学院社会学研究科紀要：社会学心理学教育学』慶應義塾大学大学院社会学研究科第42集、47~53頁。
- Geiger, R.L. (2011). The ten Generations of American Higher Education. in Philip G. Altbach, Patricia G. Gumpert & Robert O. Berdahl (Eds.), *American Higher Education in the Twenty-first Century: Social Political and Economic Challenges(Third Edition)* (pp.38-70). Baltimore: The Johns Hopkins Universities Press.
- Hammond, O.B. (1967). Financial Affairs, in V.A.Stadman (Ed.), *The Centennial Record of the University of California* (pp.290-296). Berkeley: University of California Print.
- Kerr, C. (1991). *The great transformation in higher education, 1960-1980* Albany, N.Y.: State University of New York Press.
- M.D. (1967). Administration, in V.A.Stadman (Ed.), *The Centennial Record of the University of California* (p.15). Berkeley: University of California Print.
- Tierney, W.G. (2009). Globalization, International Rankings, and the American Model: a reassessment, *Higher education forum: a COE publication*, (6), 1-17.
- University of California (1967). *The Centennial Record of the University of California, 1967*
- University of California (2013). *University of California Accountability Report, 2013*.
- University of California (2018). *Budget for Current Operations and Three - Year Financial Sustainability Plan, 2016-2017*
- University of California (2018). *Revenue and Expense Data, 2001-2017*.

第2章 憲法上独立な大学理事会は「社会の代表」か？

—カリフォルニア大学理事会を例に—

中世古 貴彦

(九州大学 教育改革推進本部企画・評価部門・特任助教)

1. 問題の所在：批判される「社会の代表」

アメリカの大学では『社会を代表する』とされる『理事会』[中略]が、少なくとも形式上は全権的な大学管理を握って、それぞれの大学に対する社会的要求を具体化する仕組みを取っている」ために「社会奉仕」が強調されると言われる(高木 1998: 109)。他方で、アメリカの高等教育は「忍耐強くない政治家が大学に拙速な成果を求めるような [中略] 規制に弱い」という「脆弱性」(ボック 2015: 38-39)を持ち、キャンパス統治に対する「最も深刻な問題は州政府による州立大学の管理である」(ボック 2015: 38-39)とも言われる。

さて、近年のカリフォルニア州の高等教育では、州憲法が自治を保障する旗艦州立大学システム (the University of California, 以下 UC) が、教学・経営の方針を巡り知事や議会と時に激しく対立し、執拗な政治的批判にさらされている(中世古 2018a, 中世古 2018c)。後述(表 2-1)のように、UC 理事会 (the board of regents) は知事と議会によって政治的に任用されたレイマンが主たる構成員 (26 人中 18 人) であり、まさしく「社会を代表する」統治委員会であるように思われる。にもかかわらず、なぜ UC 或いは UC 理事会は、政治家からの厳しい批判を受けるのか。また、もしも厳しい批判を招く構造的な要因があるとするならば、それにもかかわらずなぜ UC は憲法上の自治を剥奪されないのか。UC 理事会の「社会を代表する」という正当性は、どのように担保されているのか。

2. 先行研究：憲法上の自治は謳歌されているのか

近年の授業料の高騰や、州内学生よりもはるかに速いペースで増加するようになった州外学生 (高額な追加授業料を収める重要な収入源) の受け入れなどを巡る UC 理事会と知事・議会の葛藤に注目した中世古 (2018a) は、自主規制的な対応を行うことで深刻な法的統制を不要化するという UC 理事会の戦略を描いている。しかし、UC は憲法上議会等の要求を無視できる存在であり、形だけの自主規制で済ませることも不可能ではないはずであり、政治的要求に対してどこまで誠実に対応しているのか。カリフォルニアでは、「州

議会や州政府と大学群システムとの間や大学群間の利害関係を調整したり、党派的な政治的干渉から大学を保護する緩衝装置」(江原 2004: 55)と言われたカリフォルニア中等後教育コミッション(CPEC)が、「高等教育からの独立性」を求める政治的圧力が高まる中で2011年に廃止された(中世古 2018b)。中世古(2018c)はCPEC廃止後のUCと議会との対立の激化に着目しているが、あくまで調整機関の廃止の影響に考察の範囲を限定しており、UC理事会の在り方自体の作用について検討を加えてはいない。

3. 本稿の課題：UC理事会はいかにして「社会の代表」たり得るのか

そこで本稿では、先行研究であまり着目されてこなかったUC理事会自体の特徴に注目し、UCが政治的批判を受ける構造、批判に対する対応方法を、近年のUCの教学経営に関する重大な論争(授業料やアドミッションポリシーへの政治的介入)を具体例に検討する。まず、UC理事会の特徴を他州との比較も踏まえつつ確認し、根本的な批判の論点を整理する。次に、そもそもUC理事会を構成させる任用プロセスについて検討する。さらに、厳しい批判を受け続けるUC理事会が、どのように「社会の代表」としての体面を保ち、憲法上の自治を護持しているのかについて検討する。

4. 政治的独立性が生む批判とそれへの対応

(1) UC理事会の政治的独立性

UC理事会はどのような特徴を持つと言えるのか。Douglass(2000: 69)によると、コロラド、アイダホ、ミシガン、ミネソタ、オクラホマの州立大学(の一部)はUCに匹敵する憲法上の自治(州政府の第四権のように大学を管理する排他的権限)を有するとされる¹⁾。ただし、そうした諸州の旗艦州立大学の間でも、理事の人数、任命方法、任期の長短などはかなり異なる(表 2-1)。他州の旗艦州立大学の主要な理事の任期は5~8年程度だが、UCは12年と極めて長い。また、総長が投票権のある理事に含まれる点、役職指定者も政治任用される者の数も多いため理事会の規模も他州の2~3倍と大きい点も特徴である。

UCあるいはUC理事会が州の公益を追求していないとして、その自律性を制限すべきであるという批判は後を絶たない。2015-16年会期には、知事が指名し上院が承認する理事18人の任期を現行の12年から4年へと大幅に短縮し、政治家が比較的短期間で理事を更迭できるようにするための憲法改正法案が提出された²⁾。同法案は廃案となったが、直後の2017-18年会期でも、UCを弾劾する監査報告書の影響や高額な上級管理職の給与に対する批判を背景に、理事の任期の大幅短縮、学生理事の増員などによる構成員の拡大、役職指定理事でもあるUC総長の投票権の剥奪などを提案する憲改法案が議会に提出され

表 2-1 憲法による自治を有する旗艦州立大学の理事会の構成等

大学	投票権のある構成員	主たる任命方法	主たる理事の任期	役職指定者等	備考
カリフォルニア大学	26 人	知事の指名と上院の承認 (18 人)	12 年	知事, 副知事, 下院議長, 州教育長, 卒業生団体代表及び副代表, UC 総長, 理事会が指名する学生	理事会の裁量で教員代表 1 人を追加可能 California Legislative Information (作成年不明)
ミシガン大学	8 人	公選制	8 年	なし	Regents of the University of Michigan (2018)
ミネソタ大学	12 人	選考委員会が挙げた候補者数名から議会が任命	6 年	8 選挙区から各 1 人と州全体から 4 人を選出するが, 後者の一人は選挙時点で学生	Regents of the University of Minnesota (2018)
コロラド大学	9 人	公選制	6 年	なし	Regents of the University of Colorado (作成年不明)
アイダホ大学	8 人	知事の指名と上院の承認 (7 人)	5 年	州教育長 (そもそも州教育委員会が大学理事会を兼ねる)	Idaho State Board of Education (作成年不明 a, 作成年不明 b)
オクラホマ大学	7 人	上院の助言と承認を要するが知事が指名	7 年	なし	The Board of Regents of the University of California (2018)

注: 表が煩雑になるため詳細は割愛したが, 同時に交代する理事の人数を抑えるため, 任期の開始時期をずらすなどの措置が設けられるのが普通である。また, 解任規程がある州もある。

た (Watanabe 2017)。法案を提出した議員は「我々はどうしたらカリフォルニアの学生への責任を理事会が果たすようにできるのかについて, 真剣に話し合わなくてはならない」「彼らは苦学生がどんなものなのかわかっていない」(Watanabe 2017) と語ったと報じられている。一度理事に任命されると長期間その地位にとどまるため, 高等教育事情に精通するにつれて政治家と見解を異にするようになり, 大学経営を優先し, 州民の利益に無頓着になるという批判は, パターン化していると言ってよい。

州政府の実質的な予算措置が長期にわたり減少してきたことが原因であるのだが, 授業料の高騰や州内学生の受け入れ抑制などに対する政治的批判が加えられる中, スキャンダラスな UC 批判が行われ, それがまた政治的批判を増大させている面もある。例えば 2017 年には, 州監査役が誇張した UC 総長室の裏金作り疑惑が大きな問題となった (中世古 2018c)。加えて, UC 理事の一人がセクシャル・ハラスメントと受け取られかねない発言を行ったことが明るみになり, 結局本人が問題との関連を否定しつつも自己都合で退任す

る事態となった (Daily Bruin Editorial Board 2018)。

後者の例で改めて問われた論点の一つは、州憲法に理事の解任規定がなく、理屈の上ではどんな不適格者でも 12 年の任期満了まで理事の座を追われないことであった。そのため、UC 内の労働組合からは州憲法を改正して議会の 3 分の 2 以上が賛成すれば理事の罷免できるようにするべきという要求が議会に対して行われるなど、学内外から小さからぬ批判がなされた (Daily Bruin Editorial Board 2018)。興味深いのは、理事会が引き揚げてきた授業料に難儀しているはずの学生たちの新聞が、解任規程の整備自体は必要だとしても、議会が解任に関与する改革提案に反対する論陣を張ったことである。同紙の編集委員会によれば、「UC は州から受けるわずかな予算を確保するために州の政治家の調子に合わせることを強いられてきたのであり、議員が理事を罷免する権限を持てば、自分たちの特定の関心事に奉仕させるために議員が大学管理者を脅かすのを止めることは難しいと見られる」 (Daily Bruin Editorial Board 2018)。「UC の自治は、理事会の自治に負う」のであり、「州議会の議員に解任請求を許したならば、UC もカリフォルニア州も立ち直れないような、收拾不可能な事態が引き起こされる」ことが懸念されている (Daily Bruin Editorial Board 2018)。

このように、長い任期半ばで辞めさせられる恐れがないため、当初は知事や議会が信頼した人物でもやがて州民 (の代弁者であるはずの政治家) を無視するようになる、不適格者が理事会に居座り続けるという批判が生じ易い。しかし、かといって政治家の手に生殺与奪の権が渡れば、高等教育の政治化という別の問題を惹起することが危惧されている。

(2) 恣意的に運用されてきた任命プロセス

ところで、そもそも任命を行ったのは知事と議会であり、UC 理事会に何らかの問題があるとしても、UC 側だけが責めを負う問題ではない。州憲法 9 章 9 条(d)は、「理事らは、人種的マイノリティや女性も含む、州の経済的、文化的、社会的多様性を広く反映した有能な人物たちでなければならない」と規定している。そしてその直後の 9 条(e)は、知事が理事を指名する際には、下院議長、上院議長代行、UC 理事会議長、学生代表、卒業生代表、教員代表、その他政治的に任用されるものなど総勢 12 人で構成される諮問委員会の助言を受けなければならないと規定している。明らかに、任命権者による恣意的な任命を予防するための規定であり、他州でも選挙区ごとに選出したり、予め選考委員会が候補者を検討したりするなどの措置が講じられる例もある (表 2-1)。

しかし、カリフォルニアでは、恣意的な任命を防ぐための制度が権力者によって恣意的に運用されてきた。UC に対して様々な角度から批判の目が向けられる中で、実は同州の歴代知事が相当以前から「一堂に会することなく、公式記録も残さず、構成員名簿も作成しない 12 人からなる、幽霊のような匿名の委員会」 (Asimov 2017) を使って UC 理事の人選を行っていた事実が注目されるようになった。報道によると多くの関係者が、諮問委

員会は10年以上開催されておらず機能していない、明らかに任期（最も長い委員で4年）を超えているのに諮問を受けたが候補者がどのような人物かよくわからず意見しなかった、指名の結果だけ知らされて選考プロセスに関与していない、諮問委員会の他の構成員が誰かも知らされていない、などと証言したと伝えられている（Asimov 2017）。また、こうした「密室の選考」を以前から批判していた UC 教員協会評議会（The Council of UC Faculty Associations）代表は、理事会が投資家や企業の顧問弁護士などの富裕層中心になり、管理職の高額報酬や経費による一人300ドルもの会食費を当然と考えるような「彼らの世界」になり果てていると批判したと言われる（Asimov 2017）。

任命権者の知事や議会が憲法の定める手続きを軽視してきたことだけが原因と言えるかはともかくとしても、UC 理事会が州民一般を代表していないという批判は、否定しがたい事実を衝いている。大学進学機会の保障を掲げる同州所在のシンクタンクは、カリフォルニアの大学生の69%が非白人であるにもかかわらず、欠員や役職指定理事を除く13人の現職 UC 理事のうち白人は8人もおり、また女性は5人だけであると指摘し、「知事はより多くの女性、アジア系・ハワイ系・太平洋諸島のアメリカ人、アフリカ系アメリカ人、ラテンアメリカ系を UC 理事会に指名すべきである」（The Campaign for College Opportunity 2018: 3）と主張している。正規の手続きが取られていれば、UC 理事会の多様性についてより広い視点から配慮が行われていたかもしれない。

こうした批判を受けて、2018年4月には17年ぶりに諮問委員会が開催され、理事に求められる才能、スキル、背景などについてブラウン知事が熱心に耳を傾けたほか、理事会の多様性の重要性についても議論されたと報じられている（Chou 2018）。

（3）「社会を代表する」姿勢

さて、政治的独立性を担保する理事会の任免等について以上のような問題・批判等があるわけだが、ではなぜ UC 理事会はそうした保護を剥奪されないのか。一連の批判の主要な論点である授業料の高騰や州内学生の受け入れ抑制に関する対応を例に検討したい。

中世古（2018a: 206-7）が描いたように、UC の自治を規制する改憲法案に対して当然ながら UC 当局は反論を展開するし、学生団体、現役学生理事、元理事などがそれに加勢し、また UC を擁護するような報道がなされることもある。或いは、法案が意図する具体的な規制が他の法令と矛盾するといった問題のために、廃案となることもある（中世古 2018a: 201）。また、改憲法案が効力を発揮するには「上下各院で3分の2の賛成票を得」たうえで「州の総選挙で投票者の過半数が賛成」しなければならず、加えて州民に是非を問うだけでも「州の総選挙の有権者情報ガイドに追加のページを印刷するために最大で一般会計55万2000ドルの費用を要する」（Senate Rules Committee 2016: 4）。このように UC の政治的独立性を支持する勢力が存在するだけでなく、手続き面、費用面の改憲のハードルの高さ自体が防御装置となっている面もある。

他方、UC 側も批判を受けた問題について表面的な対応だけで済ませているわけではない。UC 理事会は、州内学生の増加を求める知事や議会からの様々な圧力に応えるために、学生、教員や一部の理事からの反対を抑えて、2017 年秋学期以降に州外学部学生が全学部学生に占める割合を自主規制し始めた（中世古 2018a）。また、ブラウン知事が予算措置の一部を差し止めて州内のコミュニティカレッジからの編入学の受け入れを増やすよう強い圧力をかけたこともあり、2018 年の秋学期に学部入学許可を得た州内学生数は、史上最多の 95,654 人（前年度から約 3000 人増加）となった（Watantabe 2018a）。あるコミュニティカレッジの進学カウンセラーは、この年の UC の対応は明らかに変わったと感じたそうである（Watantabe 2018a）また、州の予算措置の拡大を求める学生たちのロビー活動が奏功し、知事と議会は州内学生の受け入れ増加などを条件に UC 全体の 2018-19 年度予算を前年度よりも 3 億 4700 万ドルも増加させた（Watanabe 2018b）。わずかながら財政的余裕を得た UC 理事会は、2018 年 7 月の会合で当初予定していた授業料の値上げを取りやめ、年間の基本授業料を 60 ドル引き下げて 12,570 ドルとすることを議決した（Watanabe 2018b）。引き下げ幅は微々たるものではあるが、約 20 年ぶりの授業料値下げということで現地のメディアはこぞって取り上げた。

こうした UC（理事会）の対応からは、州民の要求の実現に可能な限り取り組む姿勢をアピールする意図がうかがえる。『憲法上独立した大学』の法的地位も結局は『世論の支持』に基づく」（高木 1998: 122）限りのものである。つまり、UC 理事会が自治を守りたいのであれば、（政治家と鏗り合いする場合があるとしても）有権者である州民の利益を可能な限り尊重し、その支持を得続けられるような意思決定を行う他はないのである。

5. 結論：批判の源泉かつ、批判への対応力の源泉

UC 理事会は、構成員の大多数が憲法に基づき知事・議会によって任命されるが、任期が極めて長く、罷免させる手段もないため、政治的独立性が極めて高い。こうした要素が UC を守ってきた面もあるが、一方で根強い批判の源泉にもなってきた。その典型的帰結として、UC の自治を削ぐために政治家による罷免や短期間での更迭を可能とすべきという議論が繰り返されている。ただ、この批判はそもそも任命権者の知事や議会が適切な人選を行う責任を誠実に果たしてきたのかという問題に飛び火し、最近では憲法に則った手続きの正常化が図られようとしている。こうした政治的な批判を引き起こす構造的要因がある一方で、UC 理事会も政治的な要求に誠実に応じるよう心掛けており、授業料の値上げや州外学生の大量受け入れといった一見州民の利益に反するような経営行動が、決して自機関の繁栄だけを考えた利己的な経営戦略だったわけではないことを示そうとする。

こうしたことを踏まえると、憲法上の自治を謳歌できるはずの UC も、それほど自由ではないように見える。ただし、留意すべきは、公権力の干渉に唯々諾々と従うのではなく、

あくまで UC 理事会が中長期的な視点から検討を行ったうえで最終決定を下していることである（中世古 2018a）。一部の近視眼的政治家が進めようとする授業料への制限や州外学生の受け入れ規制は、「潜在的にアクセスと質を犠牲にする [中略] 州民のアクセスを制限するという意図しない効果を持ち得る」（Senate Committee on Education 2015: 3）極めて危ういものである。実際に UC が教学経営を維持・発展させて社会的使命を全うするためには、性急な政治的干渉を退けるだけの理事会の独立性が担保される必要がある（中世古 2018a）。UC 理事会は政治的独立性ゆえに多くの批判を受ける。しかし、その独立性がなければ、UC が教学経営の量・質を維持して州民に奉仕し、社会的要求を満たしていないという批判を退けることも不可能となる。UC 理事会の政治的独立性は、批判の源泉でもあり、批判への対応力の源泉でもあるのである。

さて、州憲法の規定通りに理事候補者について知事に助言する委員会が再開されることになったとはいえ、実際の運用やその影響等は未だ不透明である。委員会が高等教育の事情に詳しい候補者を知事に推薦できない、或いは大学経営に明るい人物が推薦されても知事が意に介さず独断で指名を続けるというような事態が生じないとも限らない。敢えて全くの非専門家を任命する事に積極的意義を見出す立場もあろうが、いずれにせよ、UC 理事への長い任期の保障は、レイマンの理事が UC という public trust の複雑さを十分理解してその財産管理の責務を果たすことを可能にさせる時間を確保するために、UC にとって引き続き重要な要素であり続けると思われる。また、カリフォルニアでは高等教育政策に関する調整・計画の枠組みを、かつての CPEC よりも政治主導化する法案の審議が続いており（中世古 2018c）、知事・議会と UC 理事会との関係にも一定の変化をもたらす可能性がある。これらの動きが同州高等教育の展開にどのような影響をもたらすのか、またそれらが高等教育のガバナンスや大学自治に関する議論に対してどのような含意をもたらすのか、引き続き注視したい。

【注】

- 1) ただし、高木（1998: 128）は州憲法が州立大学に法人格までは与えていなくとも特別の自治を与えているケースが他にも多くの州で見られるとする資料の存在を指摘している。
- 2) この法案に関する顛末の詳細は中世古（2018a: 206-7）を参照されたい。

【参考文献】

江原武一（2004）「アメリカのマスタープラン」『IDE: 現代の高等教育』Vol. 456, 52-58 項。

- 高木英明 (1998) 『大学の法的地位と自治機構に関する研究—ドイツ・アメリカ・日本の場合』 多賀出版。
- 中世古貴彦 (2018a) 「研究大学の自律と統制—カリフォルニア大学を例に—」 『高等教育研究』 第 21 集, 195-212 項。
- 中世古貴彦 (2018b) 「自律的高等教育システムにおける調整枠組みはなぜ放棄されたのか—カリフォルニア中等後教育コミッションの廃止経緯—」 『九州教育学会研究紀要』 第 45 巻, 61-68 項。
- 中世古貴彦 (2018c) 「米国高等教育における調整型州管理機構の廃止の影響—カリフォルニア中等後教育コミッションを例に—」 『教育制度学研究』 第 25 号, 132-146 項。
- デレック・ボック (宮田由紀夫訳) (2015) 『アメリカの高等教育』 玉川大学出版部。
- Asimov, N. (2017) Are Governors Ignoring Law When Appointing UC Regents?, *San Francisco Chronicle*, June 10, 2017, from <https://www.sfchronicle.com/education/article/For-decades-UC-has-selected-board-of-regents-11209660.php> <2018年8月2日アクセス>
- California Legislative Information (作成年不明) ARTICLE IX EDUCATION [SECTION 1 - SEC. 16], California Legislative Information, from http://leginfo.ca.gov/faces/codes_displaySection.xhtml?lawCode=CONS§ionNum=SEC.%2009.&article=IX <2018年8月2日アクセス>
- Chou, A. (2018) Governor's Advisory Committee Convenes to Help Select New UC Regents, *The Daily Californian*, April 2, 2018, from <http://www.dailycal.org/2018/04/02/governors-advisory-committee-convenes-help-select-new-uc-regents/> <2018年8月2日アクセス>
- Daily Bruin Editorial Board (2018) Editorial: Allowing Lawmakers to Remove Regents Opens UC to Political Pressure, *Daily Bruin*, January 11, 2018, from <https://dailybruin.com/2018/01/11/editorial-allowing-lawmakers-to-remove-regents-opens-uc-to-political-pressure/> <2018年8月2日アクセス>
- Douglass, John A. (2000) *The Californian Idea and American Higher Education: 1850 to the 1960 Master Plan*, Stanford: Stanford University Press.
- Idaho State Board of Education (作成年不明 a) Board Members, Idaho State Board of Education, from <https://boardofed.idaho.gov/board-facts/board-members/> <2018年8月2日アクセス>
- Idaho State Board of Education (作成年不明 b) Public Education Institutions, Idaho State Board of Education, from <https://boardofed.idaho.gov/board-facts/board-governance-structure/state-public-education-institutions/> <2018年8月2日アクセス>

- Regents of the University of Colorado (作成年不明) Board Authorization and Responsibilities, Regents of the University of Colorado, from <https://www.cu.edu/regents/meet-regents/board-authorization-and-responsibilities> <2018年8月2日アクセス>
- Regents of the University of Michigan (2018) Regents History, University of Michigan, from <http://www.regents.umich.edu/about/history.html> <2018年8月2日アクセス>
- Regents of the University of Minnesota (2018) Regent Elections, Regents of the University of Minnesota, from <https://regents.umn.edu/about-board/regent-elections> <2018年8月2日アクセス>
- Senate Committee on Education (2015) Bill No: SCA4, Author: Nguyen, Hearing Date: July 15, 2015, California Legislative Information, from http://sedn.senate.ca.gov/sites/sedn.senate.ca.gov/files/sca_4_nguyen_july_15.pdf <2018年8月2日アクセス>
- Senate Rules Committee (2016) Bill No: SCA1, California Legislative Information. (http://leginfo.legislature.ca.gov/faces/billAnalysisClient.xhtml?bill_id=201520160SCA1) <2018年8月2日アクセス>
- The Campaign for College Opportunity (2018) *California's Higher Education Governing Boards Do Not Reflect the Racial and Gender Diversity of California and Its Student Body*, The Campaign for College Opportunity, from <http://collegecampaign.org/wp-content/uploads/2018/07/Governance-Brief-FINAL.pdf> <2018年8月2日アクセス>
- Watanabe, T. (2017) State Senator to Introduce a Constitutional Amendment to Limit UC's 138-year-old Autonomy, *Los Angeles Times*, May 23, 2017, from <http://www.latimes.com/local/lanow/la-me-uc-autonomy-limit-20170523-story.html> <2018年8月2日アクセス>
- Watanabe, T. (2018a) UC Opens Doors to Record Number of Californians, Led by Growth in Transfer Students, *Los Angeles Times*, July 11, 2018, from <http://www.latimes.com/local/education/la-me-edu-uc-admission-transfers-20180711-story.html> <2018年8月2日アクセス>
- Watanabe, T. (2018b) UC Regents Lower Tuition for First Time in Nearly Two Decades, *Los Angeles Times*, July 19, 2018, from <http://www.latimes.com/local/education/la-me-edu-uc-regents-budget-students-20180719-story.html> <2018年8月2日アクセス>

第3章 カリフォルニア大学バークレー校の マネジメント構造

ー組織エコロジーモデルから見た IR 機能の変遷ー

平田 光子

(日本大学大学院生産工学研究科・教授)

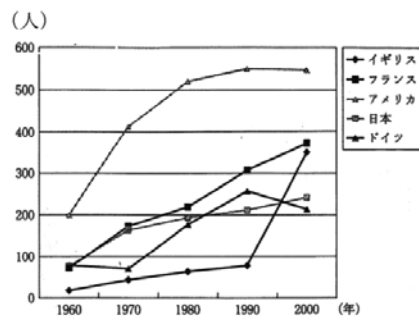
1. はじめに

本稿は、UC バークレーの IR 機能を中心に、それに伴う組織構造の変化を解明することで、大学のマネジメント構造の一側面に関する考察を行うものである。

カリフォルニア大学 (UC) は、3 層構造からなるカリフォルニア州高等教育システム¹のトップに位置し、その中でも UC バークレーは 2019 年版 Times Higher Education でも世界 15 位(米国内 10 位)の教育・研究におけるトップクラスの大学である。本来、大学は、学術を推進すると同時に、社会の多様なニーズに応え、さらに健全な財政状況と運営体制の維持が求められる組織である(福留 2016)。UC バークレーは、後述するように財務構造を急激に変化させざるを得ない中で、どのようなマネジメント構造で、教育・研究のトップクラスのポジションを維持してきたのであろうか。本稿では、UC バークレーの IR (インスティテューショナル・リサーチ) 機能の変遷を組織エコロジーモデルの分析枠組みから解明することで、大学組織のマネジメントメカニズムの一端を明らかにし、日本の大学組織へのインプリケーションを示したい。

(1) アメリカにおける IR の概要

アメリカの大学における IR は、1950 年代から 60 年代中頃のアメリカ高等教育の拡大期に出現する。1955 年には、IR 組織を設置している大学は 5 校だったのに対して、1965 年の 10 年間で 115 校まで拡大している(喜多村 1994)。この時期は、連邦予算および州予算から多額の補助金が大学に投入されており、例えばカリフォルニア大学全体をとっても、連邦および州補助金が収入の大部分を占めており、この傾向は同大学では 2000 年代初頭まで続くことになる¹⁾。また、この 1960 年代からアメリカでは、図 3-1 に示すように急激に大学



出典：潮木 (2004)

図 3-1 人口一万人当たりの学生数

生数が増え、資金を提供する行政機関は、大学内の状況把握が必要となっていった。このような背景から、IRによる情報提供は、内部情報の収集・分析から、報告書作成業務と移り変わっていった (Boyles 1988)。

1970年代から80年代にかけて、政府は経済不況による財政赤字のため、大学への資金援助を縮小し、さらに多彩で高度なデータ収集や分析を要求するようになった (林 2009)。また、アクレディテーション機関が学生アウトカムの評価を要求するようになると (Burke 2002)、IRがキャンパスのガバナンスから、学生の学習というアウトカムへと焦点を移す契機となり、現在に至っている (林 2009)。

(2) 日本の大学における IR の位置づけと機能

本稿が焦点を当てるインスティテューショナル・リサーチ (以下 IR) は、日本ではどのような段階にあるのだろうか。

日本の IR 機能のニーズは、まず 2004 年に全ての高等教育機関対象の認証評価制度が導入され、2011 年「学校教育法施行規則」により、大学情報の公開が義務化された。しかし、現実を見てみると、2014 年の日本の国・公・私立大学 552 校を対象にした「大学のインスティテューショナル・リサーチ (IR) に関する調査研究」によると、「全学レベルの IR 組織はない」大学が 69.1%と過半数を占めており、「IR 名称はないが、担当組織がある」大学は 15.4%、「IR 名称の組織がある」大学は全体の 9.9%、となっており、IR 組織自体がまだ整っていない状況にある。

また、同調査によると IR 業務は多い順に「執行部への情報・分析への提供」が 65.6%、「認証評価への対応」52.6%、「文科省の大学政策のウォッチ」50.0%、「大学改革動向のウォッチ」48.1%、次に「学生による授業評価の分析」42.2%の順となっており、IR 業務は学内向けを中心としたリアクティブな業務として捉えられており、総じて日本の大学では、まだ IR 機能が大学全体の戦略的な位置づけになっているとは言い難く、大学全体を自ら改革していく一端を担う機能には達していない。

2. 分析視角—組織エコロジー・アプローチ—

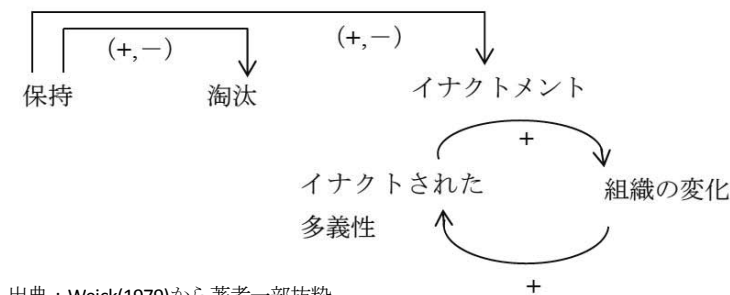
UC バークレーの IR 機能の変遷を、組織エコロジー・アプローチ、すなわち組織の進化過程を組織の生成・発展・消滅 (淘汰) モデルとする分析 (Weick 1979) で、大学マネジメント構造の一端を解明する。

(1) 組織の進化過程

Weick の組織進化モデルの第一の特徴は、組織は常に環境 (組織の外界) との二重相互作用を行っているとは主張する。すなわち、組織が環境に何らかの働きかけをすることで、環境は組

織の働きかけに反応し（ここまでは単なる相互作用）、その反応を受けて組織はさらに反応を喚起する。これが二重相互作用である。このような外界との相互連結行動が組織構造をつくるとされている（Weick 1979）。

イナクトメント（inactment）とは、Weick の造語であり、組織が環境に対してリアクト（事後対応）するのではなく、自ら環境に働きかけて意味生成をし、時として自らが変化する。組織の外界（環境）との二重相互作用を大学にあてはめると、接している多種多様なステークホルダーへの働きかけとともに、ステークホルダーからの反応を組織が受け止め変化（構造変化）し、新たなマネジメントの仕組みを持った組織に進化することがイナクトメントである。このイナクトメントに成功すると組織は保持されるが、失敗すると淘汰されることになる（図3-2）。



出典：Weick(1979)から著者一部抜粋

図3-2 組織化過程の概念

(2) 組織の認知能力と多義性

イナクトメントの前提は2つある。第一の前提は、環境（例えばステークホルダー）は絶対的な存在ではなく、組織が認知する環境は、組織自体が満足する認知能力に依存する（Simon 1996）。すなわち、個々の組織の認知能力には限界があり、その組織が満足する認知レベルで、環境を理解する。従って、同じ環境にある大学であっても、その環境の捉え方は各組織で異なり、その結果、環境認知能力によって、それぞれの組織の目標や行動は変わってくることになる。

第二の前提は、Ashby らによる必要多様性（requisite variety）の法則である（Conant & Ashby 1970）。これは、「環境の多様性に抗してシステム自らを制御しようとするならば、システムはそれ以上の多様性を有さなければならない。一言でいえば、多様性を制しうるのは多様性のみである」（Ashby 1968）。例えば、3人の泥棒を同時に捕まえようとするならば、警察官は3名以上必要となる。大学組織に当てはめると、大学が自ら接しているステークホルダーを制しようとするには、そのステークホルダー以上の多様性・複雑性で対応しなければイナクトメン

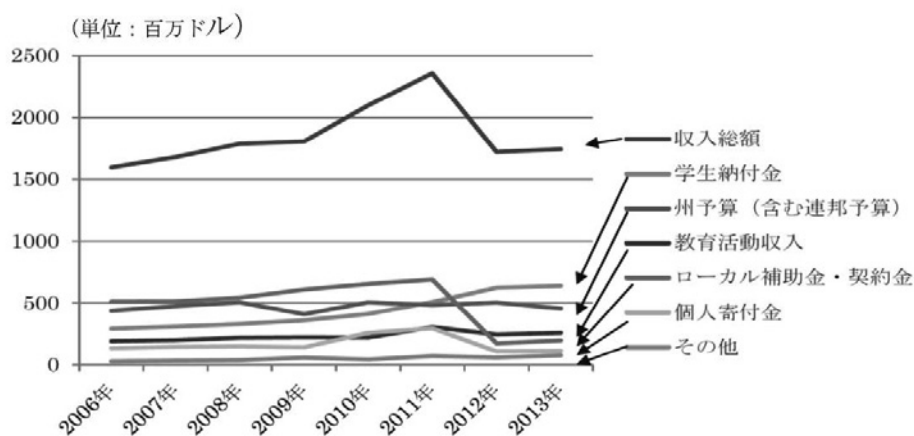
トは難しいということである。

上記を大学組織に当てはめると、個々の大学のマネジメント構造が異なってくるのは、大学組織がもつ満足基準がそれぞれ異なる結果、大学組織の**環境認知能力**が異なり、さらにそれぞれの組織が持つ**多様性によるイナクトメント**の度合いが異なるからと考えられる。次節では、このような分析視角で UC バークレーの IR 機能の変遷を分析する。

3. UC バークレーの環境変化と IR 機能の変遷

(1) 経常収入の変化

前節にも既述したように、アメリカの大学は 1960 年代以降発展を続けてきた。その中で、2006 年から 2013 年は UC バークレーの経常収入内訳に大きな変化を来した期間である。図 3-3 は、UC バークレーの 2006 年から 2013 年までの各年の Financial Report から経常収入の内訳をグラフ化したものである。



出典：UC バークレー, Financial Report, 2006～ 2013

図 3-3 UC バークレーの財源構成の推移

まず、収入総額からみると、2008 年～2009 年はリーマンショックによる経済全体の低迷期のため横ばい状態だが、その後 2011 年までは順調に伸びた。しかし、2012 年に大幅に減額になり、その後は、やや横ばいになっている。2012 年の総収入が減額になった一番の要因は、ローカル補助金・契約金の急激な落ち込みである。州予算・連邦予算は一貫して横ばいの金額になっている。

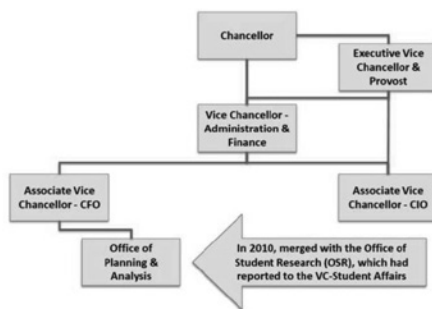
一方、2012 年の補助金の減少を補い、大きく飛躍したのが学生納付金である。2012 年には、学生納付金が収入内訳のトップに躍り出ている。このように見てみると、2012 年が UC バークレーの財務構造の大きな転換点であり、ここでステークホルダーが行政中心から学生に大き

く変化することになる。結果として、公的サポートは2003年時点では経常収入の26.5%であったが、2010年には15.2%と下がり、2012年には11.0%となっている(UC Berkeley Financial Report 2010-2011)。これに反し学生納付金は、2003年は経常収入の15.5%であったが、2010年には21.6%、2012年には、26.5%と、公的サポートと学生納付金の経常収入に占める割合が逆転する現象が起きた時期であり、財政面でのステークホルダーが明らかに変化し、多様化したことが分かる。

(2) 経営企画室とIR組織構造の変遷

UC バークレーでは、1990年代以前はIR機能はデータの収集・報告が中心であったが、1990年代以降は、経営企画室(OPA: Office of Planning and Analysis)がIR機能に特化した業務を担当し、情報管理は情報担当部署(IST: Information Services and Technology)に移管した。この段階では、主たるIR業務は現状報告であった。

2005年には、アカデミック・プログラムレビューをIR活動の一環としてOPAで担当することになる。アカデミック・プログラムレビューは、元々1971年から開始されていたが、当初は大学院を対象としたものであり、1981年に学士課程にも導入され、1997年に特別委員会が設置された(福留 2011)。2002年には、戦略的学術学術計画(Strategic Academic Plan)が策定されている(福留 2013)。



出典: Acker, 2014

図 3-4 UC バークレーの IR 組織構造の変化

2010年には、経営企画室(OPA)は学生調査室(OSR: Office of Student Research)と合併するとともに、それまでレポートをしてきたCIO(Chief Information Officer)からCFO(Chief Financial Officer)の傘下に属することになる。ここで、プログラムレビューによる教育評価と学生関連情報がIR機能の中核となり、財務状況の変化と直接連動させながら戦略的施策を策定する体制が完成する(図 3-4 参照)。

これにより、UC バークレーの情報マネジメント統治機能(IDMG: Institutional Data Management & Governance)が情報収集のみならず経営企画・意思決定およびコミュニケーションというマネジメントの中核を担うことを目的とした、充実したIR機能に発展する(Acker 2014)。

(3) UC バークレーの IR 組織構造にみる特徴と考察

UC バークレーの環境認知能力

UC バークレーは、カリフォルニア州公的高等教育機関のトップの位置を維持しつつ、且つ急激な公的補助金減額による学生納付金による補填（すなわち学生数の獲得と学費の値上げ）を同時に達成するという戦略を取ることによって、その結果、環境変化に対峙する組織に変革している。IR に関しては、単なるデータ集計であった IR 機能を、アカデミック・プログラムレビューにより学費に相応しい、魅力あるプログラムと講義内容の評価・向上に努めることで、多様化する財源、すなわち連邦・州・ローカルの行政予算に対応しつつ、重要財源となってきた学生納付金値上げに対応した教育内容、学生サポートが必要であると認識した (Acker 2014)。その結果、学生関連情報を包含し、財務・教育内容・学生活動が連動し統合化された情報分析を可能とする IR 機能に進化させている。

UC バークレーが、様々な環境変化や困難な時期にあっても淘汰されず大学ランキング上位の研究・教育レベルを保持できているのは、多様化するステークホルダーを的確に認識し、IR 組織をはじめとする環境適応可能な組織に進化したことが理由であると考えられる。

IR 機能の多様化によるイナクトメント

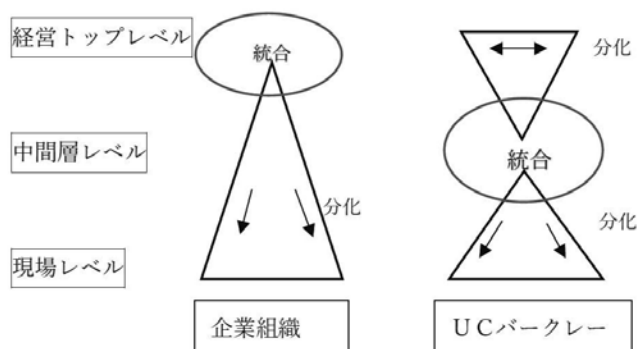
上述のように、UC バークレーがトップクラスの教育・研究機関としての地位を維持できているのは、IR 機能を多様化することにより、財務に関係する行政や地域、そして学生など多様なステークホルダーに対して、その活動の評価と効果的改善を促し、またそれぞれのステークホルダーとコミュニケーションがとれるように多様化した IR 機能を OPA に統合化したからであると考えられる。

実際、UC バークレーの Financial Report は、2011 年までは財務状況の数表が中心であったのに対して、2012 年以降は、UC バークレーの将来戦略や目標、学生の状況など、極めて多岐にわたる質的情報を多く含むように変化している。このような IR 機能の多様化と呼応したステークホルダーとの多様なコミュニケーションは、UC バークレーのステークホルダーとの連携による様々な活動がよりイナクトメントできるように、促進するものと考えられる。

CFO 下での IR 機能統合化の位置づけ

環境の不確実性は、組織内部の部門間における「分化と統合」に影響を与える (Lawrence and Losch 1967)。すなわち、不確実性が増大すると組織内の分化が進む。それは外部環境を一括して取り扱うのではなく、異なる特性を持つサブ環境に分割して、その複雑性に対応しようとするからである (桑田・田尾 2012)。

この組織の「分化と統合」の概念から見てみると、UC バークレーの IR 機能統合が、CFO (Chief Financial Officer) 下で財務・教育・学生情報の統合化が図られたことが特筆される。図 3-5 に示すように、一般的な企業組織では、CFO は財務のみを取り扱い、統合化はさらに上層部、例えば副社長レベル (大学では Provost レベル) あるいはトップによる経営会議で統合化されている。すなわち、企業組織がいわゆるピラミッド型で示されるように、上に行くにしたがって統合化



出典：著者作成

図 3-5 組織構造イメージ図

されている。一方、UC パークレーでは、CFO の下で IR 機能で統合化されている一方、CFO 以上の職位、すなわち Vice Chancellor, Provost, Chancellor などのトップ経営職が逆にその役割が多様化している（福留 2016）ところが、企業組織とは異なるところである。

この UC パークレーの IR 機能がトップ経営陣の下流

で統合化されていることから、以下の 2 点が考えられる。

第一には、産業組織に比べて、UC パークレーのトップ経営陣の役割が多様化しているおり、様々な役職で、それぞれが関与する外部のステークホルダーの多様な要請に対応する必要があると認識していることが考えられる。組織の目的からしても、企業組織は究極の目的は売上高増、利益の拡大に集約されるのに対して、大学組織は、一度に多様なステークホルダーに対してイナクトメントをする必要があるため、それぞれの専門性の高い幹部が各ステークホルダーに対して積極的に働きかけ、自らの環境状況を有利に変えてゆくことが必要だと認識していると考えられる。

第二には、IR 機能統合が中間レベル、すなわち比較的現場近くで行われていることである。これは結果的に、現場レベルでの改善・改革をより実践しやすくしている。UC パークレーは公的高等教育機関であるが、UC システム内の他のキャンパスや、私学ではあるがスタンフォード大学、カルフォルニア工科大学もランキング上位に位置しており、ステークホルダーとの連携のみならず、常に教育改善、学生サポート、地域とのコミュニケーションなどのそれぞれ分化した活動でも他大学と現場レベルで厳しい競争をしていることが考えられる。

4. 日本の大学マネジメントへの含意

(1) 大学組織による環境認知能力の重要性

UC パークレーの事例から、世界トップクラスの研究・教育機関の位置づけを維持するには、その環境と関与するステークホルダーを認識し、多様な IR 機能を駆使し統合化した活動と多様なトップ経営陣によるそれぞれの専門性が高いイナクトメントが総合的に必要であることが判明した。

日本の大学が置かれている環境は、国立大学は比較的類似しているが、公立大学、さらに私

立大学に至っては、個々の大学によって置かれている環境はかなり異なると考えられる。しかし、環境は絶対的なものではなく、その大学の目指す姿や戦略によって対応する環境は異なってくる。従って、各大学はそれぞれの戦略を明確にした段階で、置かれている環境や関係するステークホルダーを明確に認知し、そのステークホルダーとの連携の中で、イナクトメントを進めていく必要があると思われる。

(2) 大学トップ経営陣の多様性

現在の大学では、国立大学では学長、私立大学では理事長が経営トップとして権限が集中する形になっているが、UC バークレーの事例から、トップ経営陣が多様な人材、多様な職位をもってステークホルダーに対応してゆかないと、複雑で多様な大学をとりまくステークホルダーに対応しきれない可能性が考えられる。組織目標をどのように設定するかがマネジメント構造に大きく影響をするが、大学組織の目標設定は企業組織のように単純化できないところに、大学マネジメントの難しさと独自の仕組みの開発が必要であろう。

5. 結語

本稿は、世界でもトップクラスの大学である UC バークレーの IR 機能の再編を事例に、組織エコロジー・アプローチで大学マネジメント構造の一端を解明した。それぞれの大学がどのように組織目標を設定するかによって、マネジメント構造、その具現化としての組織構造は異なると思われる。少子化、大学数の多さを特徴とする日本において、大学の今後のマネジメントのあり方の一端を示唆することができた。

【注】

- 1) カリフォルニア大学全体の収入推移とカリフォルニア公立高等教育の三層構造については、本書の第1章「カリフォルニア大学の財政の変遷」を参照のこと。

【参考文献】

- 潮木守一(2004)『世界の大学危機—新しい大学像を求めて—』中央公論新社
- 喜多村和之(1994)『現代アメリカ高等教育論—1960年代から1990年代へ』東信堂
- 桑田耕太郎・田尾雅夫(2010)『組織論(補訂版)』有斐閣
- 東京大学(2014)「大学における IR (インスティテューショナル・リサーチの現状と在り方に関する調査研究報告書」平成 24・25 年度文部科学省大学改革推進委託事業
- 林しずえ(2009)「アメリカ合衆国における Institutional Research についての考察—教学支援機能に焦点をあてて」『京都大学高等教育研究』15: 67-77

- 福留東土 (2011) 「アメリカ合衆国における高等教育の質保証—期間内部の点検・評価の事例—」 『21世紀知識基盤社会における大学・大学院改革の具体的方策に関する研究』 広島大学高等教育研究開発センター:89—99
- 福留東土 (2013) 「アメリカの大学における内部質保証—カリフォルニア大学のプログラムレビューを通して—」 KSU 高等教育研究, 第2号:33—44
- 福留東土 (2016) 「アメリカにおける上級管理職—理事・学長・プロボストに着目して—」 川嶋太津夫 (研究代表) 『大学における学術管理職と経営管理職の相互関係システムに関する国際比較研究』 文部科学省科学研究費補助金研究成果報告書, 2016年5月, 147-163頁
- Acker,R.,(2014).Institutional Data and UC Berkeley’s Office of Planning & Analysis, UC バークレー研修資料
- Ashby, W. R. (1968) . “Variety, Constraint, and the Law of Requisite Variety.” In W. Buckley (ed.), *Modern Systems Research for the Behavioral Scientist*. Hawthorne, N.Y.: Aldine de Gruyter, 1968
- Boyles,C.V.(1988). Help wanted:A profile of institutional research, 1970-1985. *Research in Higher Education*, 28, 195-216
- Burke,J.C. & Minassians, H.P.(2002). The new accountability : From regulation to results, in *New Directions for Institutional Research*, Vol.2002, Issue 116
- Conant, R.C. and Ashby, R.W.(1970). Every Good regulator of a system must be a model of that system. *International Journal of System Science* 1, No.2:89-97
- Lawrence and Lorch.(1967). *Organization and Environment* , Division of Research, Harvard Business School.
- Simon, H.A.(1996). *The Science of the Artificial(Third Edition)*, MIT Press, Cambridge
- Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*, 2nd ed. Addison-Wesley, MA.

第4章 プロボストの位置づけと役割

丸山 勇

(公益財団法人国際文化会館・常勤理事)

1. 問題意識

日本の大学は、歴史的に、制度においてもその活動や役割においても、米国の大学から多くのことを学び、そして導入してきた。しかし、「プロボスト (Provost)」と呼ばれる職位や役割については、米国の大学においては非常に重要な位置を占めるものであるにもかかわらず、ごく近年まで導入されてこなかった。筆者にとっても、これまで米国の大学関係者と関わってきた中で、一番理解しにくいのが、このプロボストの位置づけや役割である。プロボストとは何なのか、2014年1月のカリフォルニア大学バークレー校訪問を機に、理解を深めることを目指した。

2. プロボストとは

(1) プロボストの意味

プロボスト (Provost) は、日本人にとってあまり耳慣れない単語である。『リーダーズ英和辞典』第2版(研究社)によれば、【英大学】学長, 学寮長; 【米大学】学務担当副学長; 《スコットランドの》市長; 【教会】主席司祭, 聖堂参事会長; 【カト】教務院長, 修道院長 (dean); 《ドイツなどの都市のプロテスタントの》大教会牧師; 《中世荘園の》荘官, 執事, となっている。また, 軍隊の“Provost Marshal” (【陸軍】憲兵司令官, 憲兵隊長; 【海軍】未決監長 [リーダーズ英和辞典]) も“Provost”と短縮形で呼称されることがある。Oxford English Dictionary (Oxford University Press, 2013年版) では, 大卒の定義として“A person who is set or placed over others; a superintendent, president, head, chief.”とされているが, 最初に取り上げられているのはキリスト教会の役職である。初期の英米の大学は教会の聖職者の教育機関として, あるいは教会の後援によって生まれており, そうした背景から, 教会で用いられていた役職が, そのまま大学においても用いられるようになったのではないか。英国のいくつかの大学では, いまだに学長がプロボストと呼ばれているケースがあるが, 米国においては, 学長ではなく, 学長に次ぐ役職として用いられるようになっており, 学長がいわば最高経営責任者 (Chief Executive Officer; CEO) であるのに対し, 最高学術責任者 (Chief Academic Officer; CAO) として総称される。

(2) 米国大学におけるプロボスト

渡部(2000)は、その著書『アメリカの大学事情』の中で、自身が勤務したサウスカロライナ州立のサウスカロライナ大学(University of South Carolina) コロンビア校の例を多く引きながら、米国の大学事情を紹介している。その中に、大学管理職として、学長(President)に次いで2番目であるプロボストについて以下のように説明されている。

プロボスト兼教務担当副学長 (Vice President for Academic Affairs and Provost)

学長に次ぐ幹部職員で、学長不在の場合これを代行する。大学教務全般にわたる責任をもち、その任命は学長が行い、これを理事会が承認をする。カリキュラムの開発と大学の学問的水準の維持を統括し、また、学部再編成の権限をもつ。教務事項につき、本学全組織を代表して CHE [引用者注一高等教育管理のために1967年に設立された州政府機関である高等教育委員会(Commission of Higher Education)を指す]との交渉にあたる。プロボストはプレジデント・チャンセラーとともに古くからある職名で、多数の大学によって採用されており、大学第二の地位であることは共通している。多くは専門分野で業績をあげた学者で、かつ行政手腕をもつ教授が任命される権威ある地位である。筆者の大学では、教務担当副学長(Vice President for Academic Affairs)の職も兼用し、大学図書館、大学出版局、学籍・記録局(Registrar's Office 学部学生の入学・学科登録、在籍・成績記録を扱う)のような教務補助関係部門の監督を行う、非常に多忙な職である。プロボストも特定学科において教授のテニユアをもつ(渡部 2000)。

このように、プロボストは大学において学長に次ぐ第2の職位である。総称として、“Chief Academic Officer (CAO)” と呼ばれることが多い。大学における職位としては、プロボストと呼称される場合もあれば、“Vice President for Academic Affairs” といった職名がつく場合もある。一人の人間が両方の役職を持つ場合もあれば、どちらか一方の役職名を持つ場合もある。しかし、後者の場合であっても、双方の職務を担う場合が多い。Maghroori and Powers (2007) は、“Vice President vs. Provost” と題する記事の中で双方の役割を整理している。

“Vice President for Academic Affairs” の伝統的な役割は、大学がそのミッションを明確にし、それに忠実であるようにすることである。その意味では、神の言葉を人々に語った預言者のように、大学の深い真理や核となる価値観やビジョンを語る人物でなければならぬ。一方、プロボストの伝統的な役割は、日々大学をしかるべく運営することにある。人事や予算、施設など、その役割は多岐にわたり、様々な関係者をうまく調整しながら

ら決断をしていくマネージャーや政治家といった色合いが強い (Maghroori & Powers 2007)。このように、大きく異なる役割を担う第 2 の職位 (Provost, Vice President for Academic Affairs) は大変な役割と責任であり、この職位の役割を効果的に果たすためには、どのような場合にどちらの帽子を被るのかを知らなければならないとしている。

また、2004 年に独立行政法人国立大学財務・経営センターによって作成された『国立大学法人経営ハンドブック (1)』には、米国における大学組織が以下の通り紹介されている。

米国の大学においては組織上、学長につぐポストである副学長 (vice president) とプロボスト (provost) の設置が異なる場合があり、次の 2 つのパターンに整理できる。ひとつは、副学長に財政などの比較的業務負荷が高いものを担当させ、プロボストと同レベルに設置するもので、スタンフォード大学や、コロンビア大学が該当する。もうひとつは、プロボストの下に副学長を設置し、プロボストが全学的な運営管理を担当するものであり、ハーバード大学や、カリフォルニア大学が採用している。前者は、フラットな組織になるため学長が全学の状況を捉えやすくなるが、逆に業務負担が増加する。後者は、プロボストが学長のサポートを行うことになるが、実質的な運営をプロボストが担うので、プロボストの負荷が非常に大きくなる傾向が強い (国立大学財務・経営センター 2004)。

以上をまとめると、以下の図 4-1 のようになる。

分類	副学長=プロボスト	副学長<プロボスト
代表的な組織図		
該当大学	スタンフォード大学 (私立) コロンビア大学 (私立) イリノイ大学 (州立) ミシシッピ大学 (州立) テキサス大学 (州立)	ハーバード大学 (私立) ペンシルバニア大学 (州立)
カリフォルニア大学 (UC) の該当大学	UC システム (全体) UC サンディエゴ UC デイビス	UC バークレー UC ロサンゼルス UC アーバイン
各大学の特徴	・ プロボストが教務担当。副学長はその他の財務や学生生活を担当し	・ プロボストは学長と協力して、大学を横断した全学的な管理運営を

	<ul style="list-style-type: none"> ている。(ミシシッピ) ・ 運営・財政を担当する副学長だけがプロボストと並列している。」(コロンビア) ・ プロボストは主に各学部(学術面)を管理している。(スタンフォード・イリノイ・テキサス) 	<ul style="list-style-type: none"> 行う。(ハーバード) ・ プロボストは学術面の主任であり、学長不在時には最高経営責任者になる。(ペンシルバニア)
メリット／デメリット	<ul style="list-style-type: none"> ・ 組織がフラットになる。 ・ 学長の負担が大きい。(副学長・プロボストに権限委譲する必要がある) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ プロボストが学長のサポートをすることで、負担を軽減できる。 ・ 組織が階層型になり、スムーズな意思決定を行いにくい。

出典：国立大学財務・経営センター（2004）、5-8頁（UCの情報を筆者が追加）

図 4-1 米国の大学における学長とプロボストの関係

（3）UC バークレーのプロボスト

UC バークレーの場合も、プロボストは学長（Chancellor）に次ぐ第 2 位の職位であり、Executive Vice Chancellor and Provost (EVCP) と呼ばれる。上述のように副学長の上に位置し、責任範囲は広く、大きく以下の 2 つの領域にまたがる¹⁾。

（a）“Executive Vice Chancellor”として

学長と緊密に連携しつつ、学長のビジョンやキャンパスの優先事項の企画や実施を行う。バークレーキャンパスにある 14 の Schools や Colleges を統括し、約 9,000 名（フルタイム当量）の教職員、16 億ドルの運営予算に対して最終的な経営責任を有する。また、バークレーおよび UC システムの最高レベルの経営陣と連携しつつ業務を行い、地域コミュニティー他、幅広くキャンパス外に対し、学術面においてバークレーを代表する。特に、毎年の運営予算の割当てや資本財政など、キャンパス全体の予算を含む様々な戦略的および運営面での課題についてリーダーシップを発揮する。学長が不在の際は、学長の職務を代行する。

（b）プロボスト (Chief Academic Officer)として

全ての学術プログラム、方針、およびその基盤となるインフラ（施設・設備、情報技術など）の企画・開発、実施、評価、改善において主要な責務を負う。また、バークレーの学術上の卓越性を確保する責任を有する。それは、教員の採用、維持、更新の計画、および教員人事に関する厳格な審査を通じて行われる。また、約 27,000 名の学部学生、約 10,400 名の大学院生の教育に関する計画、質保証、教育方法の全体についても責任を負う。これらは、バークレーの共同統治 (shared governance) モデルに従って、(大学単位で構成される教員組織である) 評議会 (Academic Senate) との緊密な協議・協力

を通じて行われる。

EVCP をサポートする職位は以下の通りである。

- (1) Associate Executive Vice President and Provost / Chief of Staff
- (2) Vice Provost, Academic Planning
- (3) Vice Provost, Faculty
- (4) Vice Provost for Graduate Studies and Dean, Graduate Division
- (5) University Librarian & Chief Digital Scholarship Officer

その他、Colleges, Schools, Divisions, Extension/New Academic Ventures at Berkeley の Dean (21 名) が、EVCP の管轄下にある²⁾。

(4) UC システム のプロボスト

UC システムの“Office of the President – Academic Affairs”のサイトには、“Provost and Executive Vice President”の役割として、UC の各キャンパスの学術的強靱さを基盤にシステム全体の教育のインパクトを向上させること、すなわち、優秀な学者を採用・維持するための支援をすること、学生の選抜や教育、支援を助ける諸プログラムを通じて UC の優秀性を向上させること、UC およびカリフォルニア州が経済・社会・文化的発展の牽引役となるためのプログラムを運営すること、UC が革新的な教育研究の最先端の地位を維持していけるように新しい学術的なイニシアティブをサポートすること、などがその役割として記されている³⁾。UC システム全体のみならず、カリフォルニア州全体の発展も、念頭に置かれている。また、“UC Office of the President Organization Chart”によれば、“Executive Vice President and Provost”は総長 (President) の下に置かれ、他の 3 名の“Executive Vice Presidents”と同じレベルで並列した職位であるが、総長不在の際にはその職務を代行することとされている⁴⁾。

3. プロボスト誕生の背景と目的

プロボストという職位がどのように生まれ、いつ頃からプロボストと呼ばれるようになったかは定かではないが、2-(1) で述べたように、おそらく米国において大学が設立されていった初期の頃から用いられてきた職位ではないかと推測される。UC バークレーのプロボストが 1868 年の建学当初からあったのかは、ウェブサイトからははっきりしない。

ペンシルバニア大学 (University of Pennsylvania) のウェブサイトにある“History of Penn Provosts”によれば、1754 年、当時同大学の理事長 (President of the Board of Trustees) であったベンジャミン・フランクリン (Benjamin Franklin) が最初のプロボストとして聖職者のウィリアム・スミス (Dr. William Smith) を採用したとの記述があ

る。フランクリンが大学を去った後、スミスが“Chief Executive Officer”として後を継いだ。1930年に理事会が“President”のポストを新たに設置するまでは、プロボストが大学の“administrative head”であった⁵⁾。

コーネル大学 (Cornell University) では1931年に“Office of Provost”が設置され、大学の“Statutes”も改訂された。プロボストのポスト設置の経緯については以下のように説明されている。すなわち、学長の膨大な業務を助けるため、ということである⁶⁾。

The post of provost was created — according to Morris Bishop (*A History of Cornell*, Ithaca, New York, Cornell University Press, 1962) — because “President [Livingston] Farrand, overburdened with the routines of administration, needed an executive officer with power to decide matters on secondary importance, but above the competence of a secretary.”

後(1943年)に理事会は、プロボストの名称を“Vice President”に変更することを検討したことがあったが、会議の議事録には以下のような議論があったことが紹介されている。すなわち、“Vice President”というのは二番手(“second-string” man)を意味する名称であるが、プロボストという名称はその意味するところが曖昧なのが美德の一つであって、決して二流(second-rate)の役職ではない。あくまでも学長と同等(coordinate), ということである。

また、セントルイスのワシントン大学(Washington University in St. Louis)では、1962年にジョージ・ペイク(George E. Pake)が最初のプロボストとして任命されたが、その際、トマス・エリオット(Thomas E. Eliot)学長はプロボストの役割を学長の「分身」(alter ego)であると想定していた⁷⁾。ハーバード大学では、1944年から1953年までコナント学長時代にプロボスト職が創設されたが、コナント学長退任とともに廃止となり、1992年にルーデンシュタイン学長のもとで再びプロボスト職が設けられることとなった。その際、学長がプロボストに求めたのは、「学長のクローン」(cloned president)としての役割だった(Keller & Keller 2007)。その頃からの“Harvard University Fact Book”を辿ると、掲載されている組織図の中に、学長とプロボストが一心同体であるかのように、一つの四角の枠の中に入れられている年すらある。これらは、プロボスト職が創設される際に思い描かれたプロボストの地位をよく表しているといえる。

4. 学長とプロボストの違い

UCバークレーのジャド・キング(Judson King)教授によれば、学長とプロボストとの違いは以下の通りである⁸⁾。

(1) 役割・責任

学長には、他者に委譲できない学長独自の役割や責任があり、主に大学の代表として大学外のような団体や個人と関わることが多い。キング教授によれば、以下のような役割があげられる。

- ・ 理事会への対応
- ・ 州政府への対応
- ・ 募金活動
- ・ 大学周辺の地域への対応
- ・ 同窓生との関係作り

一方で、プロボストは大学の内部の運営に責任を負う。

(2) 求められる資質

各々に必要な属性は以下の通りである。

- ・ 学長 — ビジョンの提示、外への働きかけ (Outreach), ネットワーク構築 (Networking), 募金(Fund-raising)。つまり、最高経営責任者 (Chief Executive Officer) である。
- ・ プロボスト — 学術団体としての質や効率性を向上させ維持する責任 (responsible for the quality and effectiveness of the academic enterprise), 物事を開始し必要に応じて変更すること (causing things to happen and change when needed), 運営の統括 (operational oversight), 組織作り (organization), しばしば学術領域を超える責任 (responsibilities often extend beyond the academic arena)。つまり、最高執行責任者 (Chief Operating Officer) である。

5. プロボストの現状—*The CAO Census 2009*より

米国教育協議会 (American Council on Education; ACE) が 2008 年に全米の CAO (Chief Academic Officer) に対して実態調査を実施し、その調査結果が *The CAO Census 2009* にまとめられている。1,715 名の回答から見えてきた実態は以下の通りである。

- ・ 役職に対する満足度：非常に満足 (63%), やや満足 (33%)。10 年以上経験のある CAO は 84% が非常に満足。
- ・ 人種：白人 (85%), アフリカ系 (6%), ヒスパニック (4%), アジア系 (2%), 先住民民族 (1%), その他 (1%)
- ・ 性別：女性が 40% (博士学位を授与する研究大学で女性比率が一番低く 32%)

- ・ 最も時間をかけている課題：カリキュラムおよび学術プログラム（65%），人事管理（57%），説明責任・認証・評価（47%）。（博士学位を授与する研究大学では，人事管理 [66%]，戦略計画 [54%]，予算・財務管理 [53%] の順。）
- ・ 最重要な役割：学術的な質の向上（56%），大学の学問的ビジョンを掲げること（46%）
- ・ 悩み：資金不足（48%），他の人々のリーダーシップを発掘・開発することの困難さ（34%），常にアクセス可能であると思われていること（32%）これらの悩みは，CAOとしての経験を積んでも軽減されない。
- ・ 全く／殆ど携わらない役割：資金集め（75%），同窓会対応（75%），政府対応（64%）
- ・ 前職：学部長（Dean）（27%），学術部門の責任者（campus executive in academic affairs）（23%），他大学での CAO（13%）
- ・ CAO 後の役職：退職（21%），学長（20%），教員への復帰（18%）

学長職（Presidency）に対する意向に関しては，学長から見た場合，初めて学長になる前の職で最も多いのは CAO である。しかし，CAO の回答によると，学長職を目指したい（30%），未定（25%），学長になる意向なし（45%）となっており，必ずしも CAO は学長を目指していないことがわかる。

「学長になる意向なし」の理由としては，学長職が魅力的でない（66%），退職予定（32%），学長職に求められる多くの時間（27%），衆目にさらされる職は望まない（24%）等が挙げられている。また，「未定」の理由としては，学長職がどのようなものか不明（72%），仕事と家庭のバランス（35%），教育や研究に戻ることに魅力（25%），学長としてうまくやれるか疑問（23%）等である。

大学の類型別では，UC のような博士学位授与の研究大学の場合，31%が「学長を目指したい」，26%が「未定」に比べ，44%が「意向なし」となっており，2009 年の段階で既にかなり高い比率となっている。その他どの種類の大学のプロボストを見ても，「学長になる意向なし」の比率が 38%を超えている。

上記のデータにおいて，CAO の大多数は役職に満足しているが，満足を構成する要素には触れていない。ノースカロライナ大学（University of North Carolina at Charlotte）のプロボストであるジョーン・ローデン（Joan F. Lorden）は，自身の役職に対する満足度について，学術プログラムを企画したり，学問分野を超えたインタラクションに影響を与えたり，学生や教員のキャリアを成功に導くような機会に恵まれていることをその要因として挙げている⁹⁾。

また，これとは別に，ゴードン大学（Gordon College）のプロボストに着任して間もないジェイネル・カリー（Janel Curry）は，“The Education of a Provost”と題するエッセ

イの中で、次のように述べている。

私がこの役職を引き受けた大きな理由の一つは、私がこれまでに習得し経験してきたすべてのこと——スキル・知識・知恵のつづれ織りとでも言えるような——を用いないとなし得ない仕事だったからである。そしてこの新しい役割のために、私は今まで自分を形成してきた具体的な経験を振り返ることになったのである (Curry 2012)。

こうしてみると、CAO は、学者として自分の知識や経験を活かせる部分が多いのに対し、学長は、学者としてというよりもむしろ経営者としての役割が大きくなるため、学者としてのアイデンティティを強く持っている CAO は学長職を求めないのではないだろうか。

6. 日本の大学にとっての意味

日本では、なぜプロボストに相当する職位が生まれなかったのか。今回の調査では、そこまで十分調べきることはできなかった。しかし、米国においてプロボストが大学（特に学長）のガバナンス上の必要に迫られて生まれてきたように、今や日本の大学においてもプロボスト的な職位・役割の必要が語られるようになってきている。

「プロボスト」は最近政策文書の中で取り上げられるようになってきている。

総合科学技術会議（現在は総合科学技術・イノベーション会議）¹⁰⁾ の「基礎研究及び人材育成部会」は、2012年12月に「基礎研究及び人材育成におけるシステム改革について」という中間とりまとめを発表し、その中で、イノベーションを生み出す大学システム改革に向けて、学長がそのマネジメント力を十全に発揮するために「学長を支援する体制の充実」が必要であるとして、以下の提言がなされている。

学長がそのマネジメント力を十全に発揮するためには、高度な専門性を有する人材が大学経営を補佐する体制があることが望ましい。例えば、アメリカの研究大学のプロボストのような、学長と教授陣の橋渡しを行うとともに、学内の研究全般の目利きを行う存在を置くことが考えられる。これにより、各組織（部局）の状況を正確に把握し、資源を重点配分することにより、新たな挑戦的分野を切り開き、大学主体の研究マネジメントを推進することが可能となる（総合科学技術会議 基礎研究及び人材育成部会 2012）。

また、2018（平成30）年6月15日付の「未来投資戦略2018—「Society 5.0」「データ駆動型社会」への変革—具体的施策」では、「3. イノベーションを生み出す大学改革と産

学官連携・ベンチャー支援」 「3-1. 自律的なイノベーションエコシステムの構築」の中の「(3) 新たに講ずべき具体的施策」 「i) 大学改革等による知的集約産業の創出」 「①大学経営環境の改善」として以下のように記されている。

研究大学における学長（経営責任者）とプロボスト（教学責任者）の機能分担，経営協議会の審議活性化，経営人材キャリアパスの形成等を含む大学ガバナンスコードを来年度中に策定し，大学の自主性・特性を踏まえつつ，透明・公正かつ迅速・的確な意思決定を行うガバナンスを実現する指針を示す（内閣府 2018）。

具体的な大学の動きとしては、主要研究大学のうち、京都大学が 2017 年 10 月にプロボストの職位を設置し、湊長博理事・副学長がこの職位に指名された。規程によると、「法人・大学の将来構想や組織改革等の包括的又は組織横断的課題について、総長、理事又は部局・学系等からの要請を受けて、総長、理事と部局・学系等との間の連携又は調整を行い、戦略を立案するとともに、策定された戦略の推進に向け、調整を図る」職務とされている。また、プロボストが指名する理事補は、副プロボストとして「プロボストを補佐し、法人及び京都大学の将来構想、組織改革等に関する包括的又は組織横断的課題について、プロボストの行う業務に係る企画立案及び連絡調整を行う」ものとされている¹⁾。同大学では 4 名の理事補が副プロボストとして指名されている。今後どのような成果が出てくるのか注目したい。

日本の大学が直面する課題が多様化・複雑化する状況の中で、学長がしかるべきリーダーシップを発揮するためには、ガバナンスの制度的な見直しと同時に、諸課題に柔軟かつ積極的に対応できるように、学長と共にアカデミックな面でリーダーシップを発揮するプロボスト的な職位と人材がますます必要になってきているのではないだろうか。真剣に検討されるべき課題であると思われる。

【注】

1) EVCP の Search Announcement

(<https://evcp.berkeley.edu/search-announcement-executive-vice-chancellor-and-provost>)に、EVCP に求められる役割や経験、資質、Search Committee の委員（10 名）などが記されている。（最終アクセス 2018 年 10 月 24 日）

2) 本章最終ページの組織図を参照。

3) <https://www.ucop.edu/academic-affairs/>（最終アクセス 2018 年 10 月 24 日）

4) University of California / Office of the President / Office of the Chief Operating Officer / Universitywide Organization Charts / UCOP organization chart

https://www.ucop.edu/business-operations/_files/opchart.pdf (最終アクセス 2018年10月24日)

5) “History of Penn Provosts”

<https://provost.upenn.edu/about/vincentprice/history-of-penn-provosts> (最終アクセス 2018年10月24日)

6) “History of Cornell’s Provosts”

<http://provost.cornell.edu/about/history-of-cornells-provosts/> (最終アクセス 2018年10月24日)

7) “Office of the Provost at Washington University” <https://provost.wustl.edu/about/> (最終アクセス 2018年10月24日)

8) 本節の内容は、UC システムの Provost を務めた Judson King 教授に提供していただいた講義資料に基づいている(東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策コース 2013年度冬学期集中講義「比較大学経営論」における UC バークレー訪問時の講義 2014年1月6日～8日)。

9) The CAO Census を財政的に支援した TIAA-CREF Institute では、2009年2月に Census を補完するものとして、Chief Academic Officers and the Future Leadership of American Higher Education と題するレポートを発表し、そこで、Census に関する4名の現職 Provost の考察を紹介している。ローデン氏はその一人である。

10) 2001(平成13)年1月の中央省庁再編に伴い、「重要政策に関する会議」の一つとして内閣府に設置。首相のリーダーシップの下、科学技術・イノベーション政策の推進のための司令塔として、わが国全体の科学技術を俯瞰し、総合的かつ基本的な政策の企画立案及び総合調整を行っている。内閣府設置法の一部を改正する法律(2014[平成26]年法律第31号)の施行に伴い、会議の名称が「総合科学技術・イノベーション会議」に変更された。(総合科学技術・イノベーション会議のウェブサイトより www8.cao.go.jp (最終アクセス 2018年10月24日))

11) 国立大学法人京都大学「プロボストに関する規程」(平成29年9月26日総長裁定) <http://www.kyoto-u.ac.jp/ja/about/organization/other/revision/documents/h29/sou1-11-29.pdf> (最終アクセス 2018年10月25日)

【参考文献】

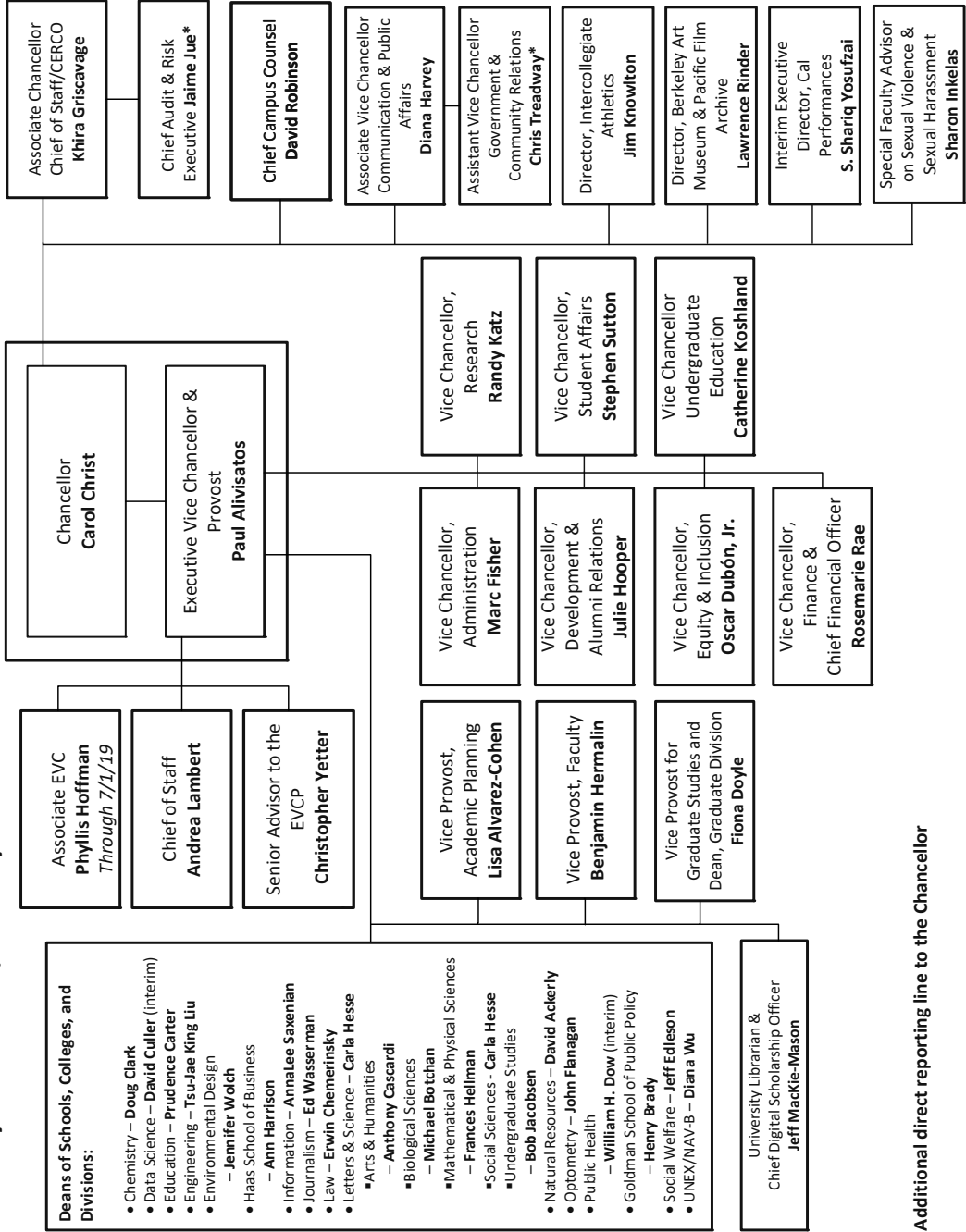
国立大学財務・経営センター (2004) 『国立大学法人経営ハンドブック (1)』

<http://www.zam.go.jp/n00/pdf/ne003006.pdf> <2014年2月25日アクセス>。

総合科学技術会議基礎研究及び人材育成部会 (2012) 「基礎研究及び人材育成におけるシステム改革について(中間とりまとめ)」

- http://www8.cao.go.jp/cstp/tyousakai/innovation/jinzai/interim_summery_brhr.pdf
<2014年2月25日アクセス>。
- 内閣府 (2018) 「未来投資戦略 2018-- 「Society 5.0」 「データ駆動型社会」 への変革-- 具体的施策」 (2018 [平成 30] 年 6 月 15 日)
- http://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/minutes/2018/0615/shiryō_03-3.pdf<最終アクセス 2018 年 10 月 24 日>。
- 渡部哲光 (2000) 『アメリカの大学事情』 東海大学出版会。
- Curry, J. (2012) “The Education of a Provost,” *The Chronicle of Higher Education*, December 18, 2012.
- Eckel, P., Cook, B., & King, J. (2009) *The CAO Census: A national Profile of Chief Academic Officers*. Washington, D.C.: American Council on Education.
- Harvard University. *Harvard University Fact Book* (from 1992-1993 through 2011-2012 editions)
- Keller, Morton & Phyllis Keller (2007) *Making Harvard Modern*. New York: Oxford University Press
- Maghroori, R & Powers, C. (2007) “Vice President vs. Provost”, *The Chronicle of Higher Education*, August 2, 2007.
- TIAA-CREF Institute (2009) *Advancing Higher Education*, February 2009.
- UC Berkeley Executive Vice Chancellor and Provost (<https://evcp.berkeley.edu>) <2018 年 10 月 25 日アクセス>
- UC Berkeley Office of the Chancellor / Organizational Charts / Chancellor’s & EVCP’s Direct Reports
(https://chancellor.berkeley.edu/sites/default/files/direct_reports3_.pdf) <2018 年 10 月 8 日アクセス>
- University of California / Office of the President (<https://www.ucop.edu>) <2018 年 10 月 25 日アクセス>
- University of California / Office of the President / Office of the Chief Operating Officer / Universitywide Organization Charts / UCOP organization chart
(https://www.ucop.edu/business-operations/_files/opchart.pdf) <2018 年 10 月 8 日アクセス>

Chancellor's & EVCP's Direct Reports University of California, Berkeley



* Additional direct reporting line to the Chancellor

第5章 カリフォルニア大学バークレー校の同窓会戦略

野村 由美

(東京大学大学院教育学研究科・博士課程)

はじめに

高等教育において人材養成コストをだれが負担するか、というのは大きな論点となってきた。日本の国立大学法人の場合、文部科学省からの大学の運営費交付金が収入の中心となり、学生の授業料がそれを補う形となる。一方、私立大学においては、学生の授業料が大きな部分を占め、文部科学省からの補助金がそれを補う形で存在する。大学における人材養成に対する資金を考える場合、国公立も私立も、予算を増やしてもらうか、授業料の値上げしか方策はない現状が指摘できよう。しかし日本では予算については低減傾向であり、経済が停滞していることを考え合わせると授業料の値上げも大きくは望めない。このため、外部資金の獲得は大きな課題である。外部資金には、政府や企業による競争的研究資金があるが、基本的には採択されたプロジェクトにその用途を限定される。このため、こうした競争的資金を獲得することに注力する一方で、研究や教育、その他の活動に亘り用途を限定せず幅広く使える寄付金をどうやって集めるかにも関心が寄せられるようになってきた。

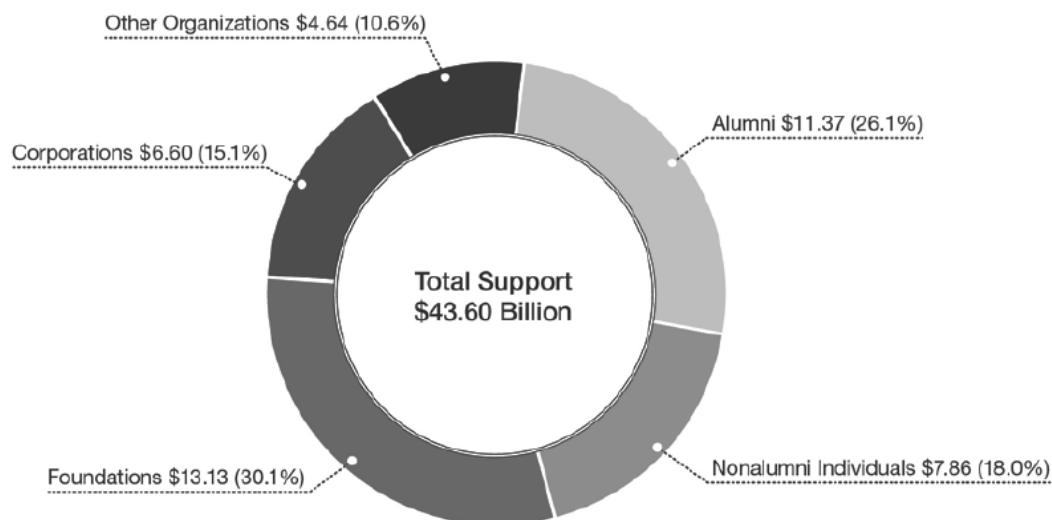
米国の高等教育機関において、寄付金はなくてはならないものとして位置付けられている。教育支援審議会（Council for Aid to Education: CAE）が毎年発表している「教育への寄付支援調査（Voluntary Support of Education Survey）」（図 5-1）によると、2017 年度に高等教育機関向けに行われた寄付総額は前年度比 6.3%増（インフレ率を換算すると 3.7%増）の 436 億ドルであった。構成比は、約 30%が財団、約 26%が卒業生、約 18%が卒業生以外の個人、約 15%が企業となる。寄付の 4 分の 1 以上が母校を思う卒業生からという事実から、米国においては大学同窓会に着目して寄付を考える必要性があることがわかる。

こうした寄付を可能にしている要因は何なのか。卒業生はなぜ、母校に寄付をするのか。文化、宗教といった背景は確かに大きい。税制の優遇もある。しかしながら、それだけだろうか。

大学と同窓会は互いの歴史を大切に尊重しあってきた。両者は卒業生との関係を重要視し、良好な関係を保とうという不断の努力を続け、様々な機会を提供している。同窓会が大学と協働し、卒業生に母校愛を持続させる仕組みとはいったいどういったものなのか。

以下、UC バークレーの同窓会である“The Cal Alumni Association”（CAA）の活動を検証しつつ、そこから得られる知見から、日本でなかなか醸成されない寄付文化に対する示唆を引き出したいと考える。

Voluntary Support of Higher Education by Source, 2017



Percentages may not add to 100 due to rounding.

Source: Council for Aid to Education, 2018

図 5-1 米国における高等教育に対する寄付の割合 (2017)

1. UCバークレー同窓会 The Cal Alumni Association (CAA) —その概要と歴史

UCバークレーの卒業生は現在約47万3000人。うち約10万人が会費納入の同窓会会員である。州立大学ということもあるが、現在そのうち80%弱が州内に居住している。また90を超える支部が世界35か国に置かれている。2017年の支部会員数は約2万2000人。民族、宗教、ジェンダー関連、と多様性ある支部を持つことがCAAの個性である。CAAの理事会は21名の卒業生から構成されており、その下で事務局(6名の卒業生リーダーと70名のスタッフ)が動いている。イベント時は学生を含めて100名の体制になるという。尚、UCには全キャンパスの同窓会“Alumni Associations of the University of California”(AAUC)も存在する。AAUCの会長、副会長は、卒業生の立場からUC理事会のボードメンバーとして参画する。

同窓会の誕生は、UCバークレーに最初の卒業生が生まれた1872年であった。創立時の同窓会の目的は“the promotion of good fellowship and kindly feeling among its members, and the fostering of liberal and scientific culture on the Pacific Coast”とあり、「同窓の親睦を深め、太平洋側に自由で科学的な文化を育てる」とされた。

20世紀に入ると卒業生の増加に伴い、組織の継続性が懸案となってくる。1904年、同窓会は会費の徴収を開始し、1909年には会員誌“California Alumni Weekly”(現在の“CAL magazine”)の出版を始めた。1912年に年に名簿整備を完了させ、カリフォルニアから散らばった卒業生たちを把握するとともに、各地に支部を次々設置した。1917年、“Cal Alumni

Association” (CAA)という名称に変更し、現在とほぼ変わらない組織が出来上がると、その使命も“to advance the interests and to promote the welfare²⁾of the University of California” (カリフォルニア大学への利益貢献をさらに進め発展させること) に変化を遂げた。この時、同窓会は単なる親睦団体ではなく大学の支援団体としての存在を宣言したといえる。それ以降、100年経った現在でもこの使命は継承されている。

CAAがこの使命の具体化に際して掲げているのは下記の3つの行動指針である。

- 1 “Participating and volunteering in university and alumni activities”
(大学や卒業生の活動に参加し、ボランティア活動をする)
- 2 “Acting as ambassadors and advocates on behalf of the university”
(大学に代わって外交官や提唱者として行動する)
- 3 “Giving to the university” (大学への寄付)

それでは、これらは具体的にはどのような活動であり、いかなる展開をしているのであろうか。

2. 同窓会運営の仕組み

(1) 収入と支出

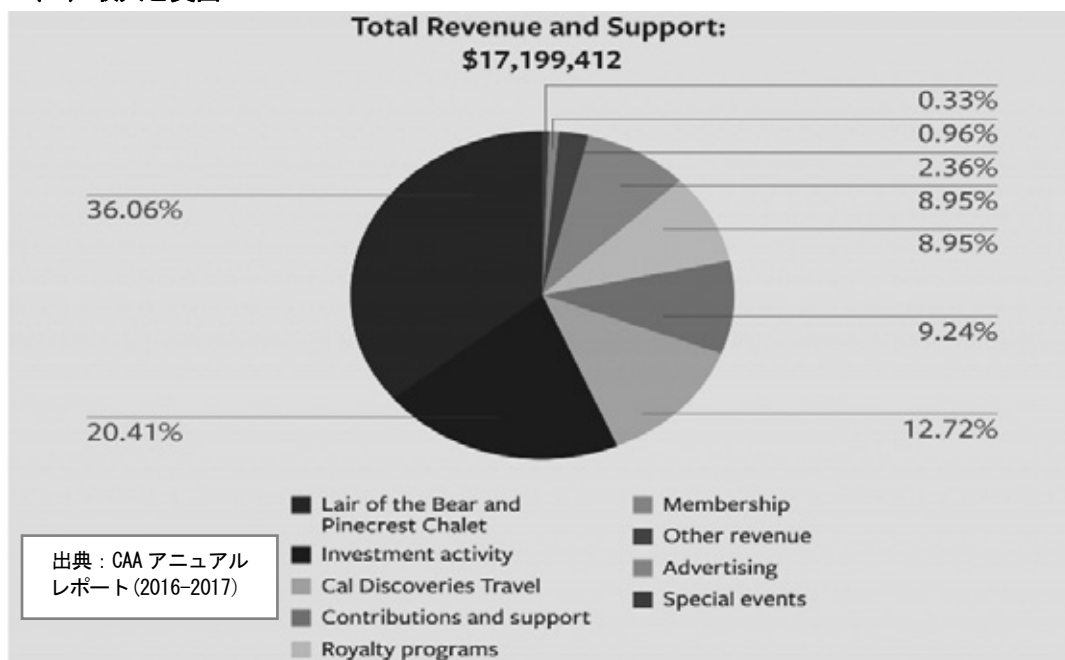


図 5-2 CAA の収入 (2016 年度)

米国において、各大学の同窓会は、卒業生との関係を重要視し、良好な関係を保とうという不断の努力がある、と述べたが、CAAはこの部分にかなり力を注いでいる。2017年度のCAA

の収入は約 1,700 万ドルである。米国同窓会の大半がそうであるように CAA もメインは会費収入ではない。ここで特徴的なのは、1949 年からの歴史をもつ“Lair of the Bear” と“Pinecrest Chalet”という 2つの人気のキャンピングイベントが生み出す収入が 36%と高いことである。これに卒業生向け旅行ツアーである“Cal Discoveries Travel”を合わせると、イベント関連で収入の半分を占めることになる(図 5-2)。また他の大学同様、スポーツイベントの優待も人気であり、シーズン中のマーチングバンドや、UC バークレーの伝統的な催しには当然ながら力を入れている。CAA が興行主として成功しているのは、良質な企画内容も理由だが、宣伝や集客方法についてあらゆるメディアを駆使したアピールが巧みだからである。“CAL magazine”も含めてウェブや FB、Twitter など常に情報を発信し、教授陣の参加情報をいち早くアップするなどして卒業生の関心を誘う。大学を過去の存在にさせないように情報を途切れさせない。最近では支部同士のコミュニケーションの円滑化を図るためウェブサイトを再構築した。IT などの技術投資も惜しまない。イベント収入ばかりでなく、その他投資運用も 20%という高水準であり、ロイヤリティビジネスの貢献度も大きい。

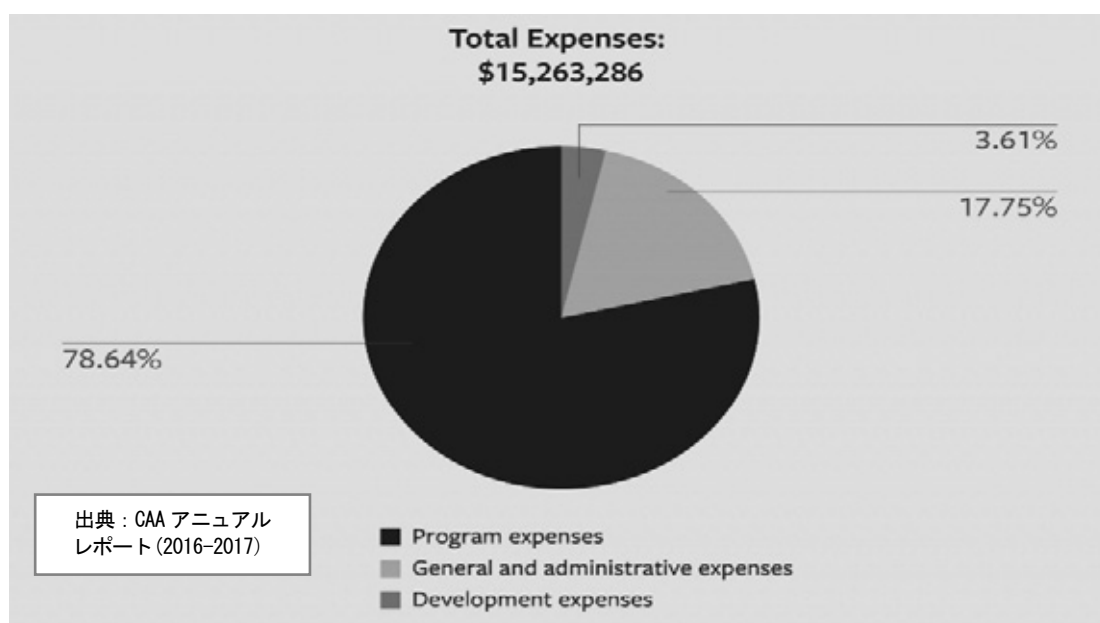


図 5-3 CAA の支出 (2016 年度)

2017 年度の支出に関しては、運営費に約 17%他、会員増加のための開発費であり、約 8 割は奨学金を主とする学生サポートが占めている(図 5-3)。CAA が提供する 5つの奨学金(表 5-1)の中には、マイノリティ民族や女性、LGBT 向けの奨学金があり、多様性に富んでいる。こうした奨学金はそれらを代表する支部が、寄付を出し合ってその目的を支えている奨学金でもある。

表 5-1 CAA が提供する奨学金

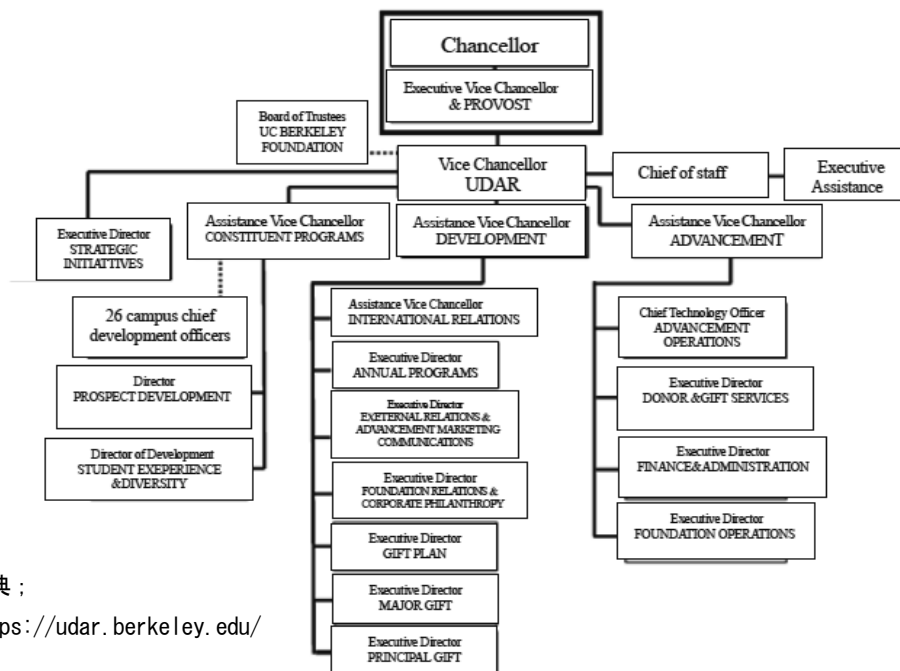
名称	対象及び条件	支給額
The Leadership Award	学業、仕事、地域社会へイノベータータイプなリーダーシップを発揮した学生	2,000 ドルを 1 年限り支給
The Achievement Award Program (TAAP)	家庭収入 114,000 ドル以下の学生。最低 10 時間の地域貢献と学期ごとの奉仕活動。一定の成績水準	6,000 ドルと Laptop を 4 年間支給 ³⁾
The Kruttschnitt Aspire Scholarship Program(KASP)	家庭収入 114,000 ドル以下の学生。米国籍のマイノリティ民族であること	6,000 ドルを 4 年間支給。必要に応じたスタディサポート
The Mildred Jordan Sharp Scholarship	女子学生 GPA3.0 以上	750 ドル～3,000 ドルを 1 回限り平均 4 名の女性
The Cal Pride ⁴⁾ Scholarship	LGBT 学生	500 ドル～1,500 ドルを 1 年限り支給

出典 ; <https://alumni-friends.berkeley.edu/>より筆者作成

(2) “University Development and Alumni Relations” (UDAR)

大学で、同窓会との協働にあたっているのは、“University Development and Alumni Relations” (UDAR)という部門である(図 5-4)。寄付者、卒業生、教職員、父母、地域コミュニティに及ぶ様々な人々と長期的に安定した関係を構築し、そうした人々と一緒にその教育機関の発展を目指す働きをしている大学側の組織が UDAR である。日本では馴染みのない概念であるが、米国の大学では、こうしたデベロップメント部門がある。デベロップメントとは、「価値を生み出すことをベースにし、組織と組織の外を結びつけ、長期的にそれを持続する」と定義され、「成長のチャンスを創出するために、組み合わせた力で相互作用を起こさせることが肝要」とされている(Pollack 2012)。このため、基金部門とは密接な関係にあり、多くの大学ではこの部門に専門家と一定のサポート人員を配置し、寄付を掘り起こすためのプロモーションや、寄付をどう使うか、に関わらせている。ファンドレイジングを含んだ事業は、アドバンスメント部門という名称をとる大学もあるが、UC バークレーでは、UDAR の中にデベロップメントとアドバンスメントを置き、前者は関係づくりを、後者は資金の調達に注力した業務を指す名称として使い分けている。いずれにせよ、日本の募金事務局と大きく違うのは、寄付者への働きかけに工夫を凝らし、大学への関心及び愛校心を育成する仕組みへの取り組みがある点である。単なる集金業務にとどまっていないことに着目すべきであろう。

また、ここで行われているのは金銭的支援だけではない。入学サポート及び転職を含むキャリア支援、学修サポートなどは、UDAR が同窓会を通じて卒業生に対しボランティアを要請し



出典 ;
<https://udar.berkeley.edu/>

図 5-4 University Development and Alumni Relations (UDAR)

企画している。2016 年の入学サポートは、29 の都市で 1588 人の卒業生を動員し、インタビューや志望学生の相談に応じた。レセプションに参加した学生の 77%が UC バークレーに入学しているのは、卒業生の力と無縁ではないであろう。”Speak Cal” といって、卒業生が母校を語ることは、入学を迷う学生にも有益な情報である一方、卒業生にとっても母校との絆を再確認する重要な振り返りになっている。この他、同窓会や支部が自発的に独自支援に取り組む例もある⁵⁾。

3. “Vision Statement of CAA’s 2018 – 2022”

大学同窓会は、ある意味非常に特異であり他に例をみない組織である。最近企業アラムナイ（同窓会）と称するものもあるが、これは人的交流を深めることによって次のビジネスに繋がっていく思惑や、個人の転職等に有利な情報や人脈を得るといった意味合いがある。共通の目的があり、それを達成するためのメカニズムがあるものを組織と定義するなら、単なる「集まり」の域を出ていない現状である。大学の同窓会は、母校支援という目的を会員と共有し、そ

れを求心力として組織化されている。また、いまや卒業生のためだけの組織ではなく、「卒業生の、卒業生による、大学のための」(下線引用者)組織であるところが、非常にユニークだといえよう。誤解を怖れずにいえば、宗教団体に類似性が求められる。

米国において大学同窓会が活動するに当たって、短期目標である“Vision”が定められることが多い。同窓会を活性化し、大学への協力を如何に行うかを会員に知らせ、その上で実行に当たるための戦略プランである。最終的なゴールは寄付金を募り、大学への貢献を行うこととして、その目標金額を掲げているところも少なくない。CAAは5年ごとに新しい“Vision”を打ち出しており、2018年からのプランにおいては下記の言葉を中核に据えている。

“All Cal alumni worldwide are connected and actively engaged with UC Berkeley for life.”

(世界中全てのUCバークレー卒業生が、母校と生涯に亘り繋がり、積極的に関わること)

ステートメントではこの下に3つの大きな方向性を示している。

- ・同窓会を多くの卒業生に魅力的なものとし、彼らに関与させ、彼らに奉仕するようなプログラムやコミュニケーションの取り組みを創出すること。
- ・大学とのパートナーシップを強め、コーディネートをはかること。
- ・財源を増やすこと。

この方向性に沿って、それを実現すべく立案されたのが表5-2に示す“Core Strategies”である。

表5-2 CAAの“Core Strategies”

1	同窓会活動において、高収入を生むものから優先順位付けをする
2	(CAAを)卒業生と母校の多様な側面とを結びつけるハブとして機能させる
3	CAAがすべての卒業生に連絡をとり、奉仕し従事することを目指して仕事をしていることを、卒業生に認知させる
4	卒業生との関係構築において、同窓会はキャンパスに不可欠なパートナーとして方向づける
5	在学生にとって、CAAと卒業生コミュニティが彼らの成功について重要な触媒となること、またパートナーであることを知らしめる
6	卒業生との関係を築く一方、金融投資効率が高い新しいビジネスに資源を回す

出典：“Vision Statement of CAA’s 2018 – 2022”より筆者作成。

実際には、同窓会活動に協力する卒業生を18%増加させる、といった具体的な数値目標もある。目標実現のため、CAAでは、各卒業生の追跡データを記録し、どういう貢献、どれだけの寄付、何へ参加したのかを月単位で記録し始めた。大学が所有し管理するインフラストラクチャやデータへのアクセスは制限されているため、これはCAAの独自調査となる。

親睦団体から支援団体へと姿を変えていった同窓会の次なる展開は、卒業生の情報管理をキーとしている。“actively engaged with UC Berkeley for life”という今回の声明が示す通り、一

生涯を通して母校との関係を持たせる、という継続性の課題に、CAAは挑戦している。

まとめ ー日本の同窓会への示唆として

本研究は、米国の大学同窓会はどのような活動を行っているのか、そしてそれが卒業生との結びつきを深めるに当たってどのように機能しているのか、について、カリフォルニア大学バークレー校を例として紹介したものである。

米国では同窓会における全国団体がある。教育開発支援協会（The Council for Advancement and Support of Education=CASE）といわれるもので、1974年に全米校友会協会（American Alumni Council=AAC）と全米大学広報協会（the American College Public Relations Association）が合併して出来たワシントンDCに本部をおく組織である。前身であるAACは1927年に同窓会における大学への行政参加（校友行政）に伴いできた組織である。同窓会と大学との関係が深まるに伴い、実務面における知識の共有が必要になったことが設立の理由であった。現在では実務面のみならず、同窓会及び校友行政を研究する学会的役割も果たしている。

日本ではこれに類する組織は今のところ存在しない。こうした協会の必要性はともかくとしても、有力な個人ではなく、評議会や理事会を通じた卒業生の行政参加を進めることが、安定した支援の基盤を築く上では不可欠となってくるであろう。大学経営や大学の現状に関する知識や経営ノウハウの共有は絶対条件となるが、日本において、卒業生が大学の経営に参画する際、そうした知識や情報を共有する体制は、残念ながら確立されているとは言い難い。

同窓会と大学との協働範囲も米国では広範囲にわたっており、その関係も密接である。同窓会は独立した組織でありながら、キャンパス内に拠点を置く大学の一部であると考えて良い。

CAAの事例は、米国の中で特異とはいえないが、州立大学であること、カリフォルニアという米国の中でも多様性の高い地域の特殊性などの影響力は多分にある。キャンプ、ショートトリップなど、卒業生コミュニティを活かしたイベント、スポーツを通じた大学との連携は、そもそも大学内にあった文化の継承とも考えられる。

学生支援という点に関してはどうか。入学サポートについては、日米で入試制度が違うため卒業生の関与は低いですが、日本でも地方都市での大学入学説明に各々の地方支部の卒業生ボランティアが協力する事例が増えてきた。キャリア支援として就職サポートに携わり学生の相談に乗ることもあるし、卒業生講義をカリキュラムに組み込む例も増えた。卒業生が母校と関わる機会が多く距離が密であるほど、母校に対する愛着は高くなる。本章の初めで述べた様に、日本の高等教育機関は、資金確保の必要性から高まってきた寄付募集の要請において、同窓会に期待をかけている。しかしながら、単に米国の成功モデルを模倣しても上手く行かない。日本には日本なりの、個別大学なりの卒業生との付き合い方があり、それを見つけ出して、まずは大学と卒業生の「関係づくり」から始めることが肝要と思う。また、資金援助を伴う行為は、ともすれば大学へ過度に運営介入してしまう原因となる。同窓会は、圧力団体とならず、支援

という目的をわきまえていなければ健全といえない。また卒業生の結束を固めすぎて「学閥」をつくることにつながらないようにする抑制は持ち合わせたい。

今回、事例とした CAA のミッション遂行にあたっては“Acting as ambassadors and advocates on behalf of the University” という言葉が印象的である。大学の代理としての外交大使、そして大学の理念の提唱者という役割を念頭に置き、さらなる母校の発展に寄与する同窓会のあり方を、日本でも期待したい。

【注】

- 1) オンライン支部も存在する。
- 2) 現在は“welfare”を削除し“to advance and promote the interests of the University of California”としている。
- 3) 他大学からの編入学生は2年間。
- 4) LGBT の同窓会。
- 5) 同窓会は、キャリア支援の一環として 2018 年に“People Grove”というプラットフォームを開発、卒業生と在学学生、卒業生同士のメンタリングを可能とした。また 2018 年、南カリフォルニア支部は“Golden Bear Express”というプログラムを提供し始めた。これは遠方（カリフォルニア南部）から入学する低所得家庭学生のために飛行機代の一部を負担するもので、空港からバークレーキャンパスへの移動もサポートしている。

【参考文献】

Pollack, S. (2012). “What, Exactly, is Business Development?”

<https://www.forbes.com/sites/scottpollack/2012/03/21/what-exactly-is-business-development/#22d44fd77fdb><2018年11月30日アクセス>

Cal Alumni Association, “2017 Annual Report and the Letter from the CAA President”

<https://alumni.berkeley.edu/about-caa/annualreport> <2018年11月2日アクセス>

Cal Alumni Association, “CAA 2018-2022 Strategic Plan,”

<https://alumni.berkeley.edu/about-caa/strategic-plan> <2018年11月2日アクセス>

Cal Alumni Association, “CAA Minutes,”

<https://alumni.berkeley.edu/about-caa/board-directors/minutes><2018年11月3日アクセス>

Cal Alumni Association, “Berkeley150,” <https://alumni.berkeley.edu/community/berkeley-150> <2018年10月21日アクセス>

University of California, Berkeley, “University Development and Alumni Relations,”

<https://udar.berkeley.edu/>

<2018年11月21日アクセス>

第6章 カリフォルニア大学バークレー校と WASCによるアクレディテーション

諏訪 猛

(日本大学学生部就職課・職員／東京大学大学院教育学研究科・博士課程)

はじめに

世界有数の研究大学である米国のカリフォルニア大学バークレー校において、短期留学（東京大学大学院集中講義）の機会を利用し、大学の質保証とアクレディテーションに関する詳細な現地調査を実施することができた。本稿では、バークレー校におけるアクレディテーション制度とその取り組みの概要をまとめ、さらに WASC(Western Association of School and Colleges: 米国西部地域学校大学協会)によるアクレディテーションの特徴的な部分をまとめ、米国バークレー校の自己点検評価報告書を参考に、リテンション、卒業など経年変化に係る項目を通して学生全体の成功を向上させるプログラムを概観するとともに、学生の出身別ギャップを縮小する取り組みに関する状況を述べる。それらのプロセスを追うことにより、バークレー校と地域アクレディテーション団体における緊密な協力関係を明らかにする。

1 バークレー校の概要

(1) 特色

カリフォルニア大学バークレー校は、州立大学としての公共性がその特色となっており、公共の信頼とともに研究大学として世界の高等教育機関をリードしている。公立機関として、透明性と説明責任において高い基準を維持し、それらのデータは学生生活と大学・大学院の研究生活の改善に活かされている。数多くの研究が、投資された原資から財務的なリターンを生み出し、研究による特許の取得、新しい企業や大学での研究から生み出されるアイデアの実現により、政府による財政支援の大幅な削減を克服し、自律的な経営の健全化が図られており、その大学経営は多くの大学に参考にされている。

2011年、新入生の22%は、カリフォルニア州内の州立高校からの入学者である。カリフォルニア州コミュニティカレッジから三分の一が編入しており、それが大学に、学生の質及び人種の多様性をもたらしている。2011年秋期編入生の44%の両親のいずれもが（国内外を含めて）4年生大学課程を出ておらず、その家系から初めての大学進学者である。国内編入生の25%が少数民族(Underrepresented minority: アフリカンアメリカン、メキシコ系、ラテン系、アラスカ、太平洋諸島出身)である。また、留学生のリテンション（修学継続性）が課題となってい

る。

(2) 教員の卓越性と研究成果

高等教育機関として、教員の卓越性及びそれに基づく研究成果は、大学院生と学部生に対する教員セミナー、講演会、スタジオ、ラボ、一対一のメンタリングを通じて、生涯における成功のために発揮されている。この卓越性は、キャンパスの文化の重要な二点に反映されている。第一に、学部主任レベルを多数採用している大学とは違ってカリフォルニア大学バークレー校は、最も有望な中堅教員を雇い、自分が選んだ分野で秀逸に育てることを人事施策としている。つまり、ジュニアレベルで「成長」を見込んだ採用をして、その分野で上級者を輩出するのである。第二に、バークレー校の教員の強さは、共同統治のモデルに基づいていることである。1920年には、バークレー校の教員が「大学教育の運営面で、アメリカ合衆国内大学の他の教員より、影響力をもつこと」(第8回大学教員会議、「構造：教員自治と行政組織」, 1953年4月)が理事会で承認された。これにより、教員に委任された責任の中で、教育科目やカリキュラムを確立し、学部と大学院の教育の目的を達成するために、「自立して批判的にそして創造的に考える力」を基本にし、それに必要なスキル及び専門知識をもってカリキュラムの効果を評価することになったのである。管理者と教員の関係において、管理者と教員とのパートナーシップを維持しながら、学術的にはそれぞれの分野において責任を執行するという広い文化が生まれたのである。この分散型の組織文化はバークレー校の制度上の強みであり、同時に大学にとって果敢な挑戦となっている。WASCによるア kredィテーション調査時、訪問調査チームは、バークレー校の多くの革新的なプログラムを賞賛した。そのうちの一つは、教員が、コミットメントにより起業家精神にのっとり行動することである。同時にそれをスケールアップし、大学内で統合する努力により、最大限の成果を得ることができたのである。バークレー校の戦略的制度的ビジョンを維持し、その中心となるコアスタッフの卓越性と大志は、大学内に深く染み付いて、その精神が学部の学生にまで波及する結果となって、バークレー校の奨励されるべき文化を確立する要因となっているのである。教育・研究機関として、リーダーシップの教育と研究が両立し、制度的に全学的にサポートされている個々の教員の努力によって、教員の卓越性が生まれている。大学全体で情報を共有することにより、学部の革新、学部や学科にまたがって確立した新しいプログラムやアイデアを異なった学術単位で実践し、さらに教員間の接触を促進し、キャンパスレベルに拡張させるために、技術革新による情報提供サポートも可能となっている。前回のア kredィテーション取得以来 10 年間で、大学が大きく改革された結果であるといえる。

(3) バークレー校のア kredィテーションの歴史

UC バークレー校は、1949年から大学のア kredィテーションを取得してきており、至近のア kredィテーションプロセスでは、2012年9月～2013年8月の関係書類データの整備及び報告

書類の準備、2013年8月23日WASCへの関係書類提出、2013年10月31日オフサイト・レビュー、2014年10月22日～24日、WASCの訪問調査を実施している。大学はすでに次期のアクレディテーション周期に合わせて、WASCの新しい機関レビュープロセスの指針の下で、第2周期（コホート）を準備中である。このプロセスの焦点となるところは、学位の意義、質、学問的誠実性（integrity）、つまり、すべての学位の取得段階において、学生の学修の証拠（エビデンス）、学部におけるスキルの修得、大学卒業率及び4年次リテンション（学生在籍率）、大学の継続性と将来への戦略計画を明らかにすることである。バークレー校は1949年から全学的に認定を受けており、至近の認定は2004年であった。最近の委員会行動報告（commission action letter）によれば、WASCは、以下の事項に焦点を当てている。第1に、学生の学修に関する評価である。評価についてはさらに大学が総体的かつさらに自主的に学生の評価について改善し、学生の学修成果を検証していくことが強調されている。第2に、アカデミック・プログラムレビューは、一部の工学分野のレビューを除外すれば、非常に時間がかかっており、適宜に役に立っていないという問題が指摘されている。学生の学修成果についてのレビューを行う際の基準に供するためには、その調査のスケールアップとともに時間的短縮が期待されている。第3は、プログラムレビューに加えて、大学内外の評価イニシアティブを発展させる必要が挙げられる。

認定に関して大学は、2回に及ぶ中間進捗状況報告（2006年11月1日及び2009年11月1日）を提出した。これらの報告の焦点は、バークレー校における学生の学修成果とその学術プログラムの見直しプロセスに関連して、評価措置がいかに明瞭に実施できるかについて検討していることである。2009年の暫定報告で、バークレー校はその進捗状況と、学部生の学修イニシアティブ（USLI）、認定レビューとその制度化、アカデミックプログラムのレビュープロセスにおいて、民間財団等の資金を利用して職員と教員による共同イニシアティブとして、プログラムの見直しと学修評価についての取組みについて説明している。委員会は、2010年2月1日、機関の見直しの進歩と成功的成果を賞賛し、学生の学修成果の評価と部門内での統合をさらに深めるために、努力を継続するように奨励している。

（4）バークレー校の新たな取り組み

バークレー校は、学生の成功をサポートするために設計された幅広い学術支援イニシアティブを有しており、最近の2つの取り組みについて述べる。アドバイジング・カウンシル・イニシアティブは、アドバイジング・エクセレンスの一環として、アドバイザー及びアドバイスについての有効性を改善することを目指している。アドバイスをキャンパスの教授や学修の目標に合致させ、個々のカリキュラムとカリキュラム全般の指導を適応させるよう配慮されている。さらに、2007年以降、学部レベルの留学生の割合が大幅に増加したことを受け、学長および副学長は最近、留学生に対して入学前アドバイス及び学年ごとのアドバイジングサービスを強化するために、新たに大幅に予算を増加させている。

学生全体の成功を向上させることに加えて、学生の成功への出身別ギャップを縮小することにも取り組んでいる。2009年、バークレー校キャンパス全体で、平等、インクルージョン、多様性に関する3つの全学的戦略目標を設定している。1) 研究、教育、公共サービスへの即応、2) 魅力的で健全なキャンパス環境の醸成、3) 単位を取得し卒業させるため、学生と大学間の支援を拡充させ、支援プログラムが有効に活用されるようにする。この戦略計画の目標とする成果の1つは、2020年までに学部のリテンションと卒業率のグループ間格差を解消することであり、この目標を達成するため、キャンパスでは以下の戦略を策定している。

○大学が全学生を歓迎する教育プログラムと場所を強化し、大学の学問的および社会的文化への移行（例えば、夏期特別講習、オンラインモジュール、オリエンテーションコース）を支援する。

○重要な移行期間（例えば、入学年度、第1年次から第2年次、大学院または専門職研究への進学時期）に焦点を当て、教職員・学生、大学院生・学部生、および研究者同士の支援・メンター・ネットワークを拡大する。

○すべての学生の学問的成功を支援するために、カリキュラム、教育、学術的・社会的支援、学問的深化、卒業への指導能力など大学の制度的・組織的能力を向上させる。

○教員による研究指導、個人指導、教育、インターンシップ、公的奨学金などのFD教育の参加機会を増加させる。

2. WASC の概要

(1) 歴史

WASC は、西部地域の高等教育の発展を促進するために1962年に設立された。WASC は、独立した非営利法人であり、カリフォルニア、ハワイ、グアム、環太平洋、さらに海外の多数の地域で、会員である170の高等教育機関の質と教育プログラムの有効性を確保し、向上させるための責任を有している。WASC は、高等教育機関のアクレディテーション制度の質保証を完全に実現できるかどうかを検証し、これにより、連邦政府の実施する様々な学生援助プログラムへの申請を可能にしている。

(2) WASC の理念

WASC の目標は、学生に最適の学修環境を提供することである。学修の認知と感情の両方のコンポーネントを網羅する大学プログラムは、人間の成長と発達を促進し、学校コミュニティの社会における責任ある、生産的なメンバーになるために学生を教育することを可能にしている。大学は、その信念を実現するために大学の目的を策定する必要があり、WASC には、その目的の達成の進捗状況を評価し、実施プログラムを改善し、客観的かつ主観的な内部および外部評価を実施することが求められている。

WASC の上級委員会は、以下の項目に基づいて学校に対する基準認定を行う。

- 学修に関して信頼できる機関であることを国民に証明する。
- 学生の学修を支援するプログラムや業務を改善する。
- 自己評価や視察委員会の報告書は、公正かつ説得力のある根拠を提供する。
- WASC の基準に従って質保証レベルを達成する。

(3) 使命

WASC は学生の学修に焦点を当て、関連する自己評価とピアレビューのプロセスを厳格に調査し、会員である公立及び私立の初等・中等・高等教育機関を支援することにより、質の高い継続的な学校改善を進め、それを認定することを目的とする。WASC は、米国に6つある地域別基準認定団体のひとつであり、カリフォルニア、ハワイ、グアム、北マリアナ諸島連邦、アメリカ領サモア、ミクロネシア連邦、マーシャル諸島共和国、東アジアにある会員の教育機関・学校等へ質保証のための支援を提供している。高等教育機関や大学のための認定委員会は、カリフォルニア、ハワイ、グアム、太平洋地域で学士号を提供する大学の質と有効性の評価を担当しており、さらに、コミュニティ・カレッジを所掌する委員会は、カリフォルニア、ハワイ、グアム、アメリカンサモア、北マリアナ諸島、パラオ、ミクロネシア連邦共和国、マーシャル諸島共和国の領土で准学士号の授与機関を認定している。

3. パークレー校の自己点検評価報告書 (Institutional Self-Study for Accreditation)

(1) 目次文書から見た自己点検評価と課題

WASC へ提出される自己点検評価報告書に記載されている自己点検課題について、どのような項目が取り上げられているかを確認するのは、WASC のアクレディテーションを理解するための前提となるものである。目次文書から引用し、パークレー校がそれぞれの分野でどのような取り組みをしているかを述べる。

第1章 大学の概要

第1章は、大学の沿革からはじまり、パークレー校の公共的な特徴を述べ、そのガバナンスについては、教員が問題点や課題、将来構想をシェア（共有）するガバナンス体制が敷かれていることを強調している。総合的なレビューとともに、経済的な持続可能性、大学が取り組むべき優先事項とそこから生まれる戦略計画を提示し、大学の価値を分析している。また、大学のアクレディテーションの歴史を総括し、この見直しと次期への準備状況について述べられている。

第2章 教育の任務における優越性の強化（質、多様性、厳格性 リニューアル）

この章は、教育の任務について説明され、それぞれ学部、大学院における教育のあり方が提

示されている。また、当校の特徴でもある、教員を主体とした諸活動の中で、教育的優越性を創造するには、まず教員のリーダーシップが必要であると強調されている。その中で、教員と学生の関わり方、学部における研究及びモニタリング、メンター制、市民との関わり合いについても言及している。また、アカデミック・プログラムレビューにおいて、学部とプロフェッショナルスクールとの関係、大学院におけるレビュー、学部における教養科目との関係についても説明されている。新たな学位プログラムについても検討されており、特にオンラインによる学位取得プログラムの承認と評価、新コースの設置について述べられている。学修については、自らの専攻を的確に選択できる支援体制、幅広い教養と複合的な学術的視座を獲得させるための特別プログラムの導入、学位プログラムについてのレビューが書かれている。また、教員に対して、教育とカリキュラムを最新のものに整備・更新していくための支援プログラムとして、教員のあらゆるレベルにおいて大学が適切なFD教育を実施することにより、教員の質向上に貢献している。

第3章 学生の成功

第3章は、アドミッション・ポリシーの説明、学生生活のあらゆる面での提言に加えて、学生の修学生生活を実りある成功したものにするために、学生から得られたデータをもとに、様々な提言がなされている。また、在籍率（retention）及び卒業率のデータから、学生への時点での何を支援すれば効果的に学生生活を充実したものにできるかの提案もなされている。就学中の学生はもとより、卒業生への支援について総括的にデータを分析することにより、より効果的で広範な学生支援体制（enrollment）を作り上げている。

第4章 財政的持続可能性「変化する環境への戦略的対応」

この章においては、大学のこれからのトレンドと挑戦すべき事項を挙げている。その中には、大学のグローバル化に伴う諸問題、教育、修学、大学事務における新しい技術の導入による質の向上、変化する学生層、学生人口への対応、変化する研究環境でどのように成功を修めていくかの提言、大学職員の質の向上施策等にも言及されている。また、学生にとって安定した経済的状況で学修が継続できるようにするために、高等教育への公的支援の改革、新たな経済支援戦略、学生への経済支援の強化と支援機会の増加、将来の大学ガバナンスについても検証されている。

第5章 将来的優先事項「将来への方向」

最終章は、戦略計画と資源の割り当ての検討、公立研究大学での大学生の役割についての検討、リッチモンド新キャンパスにおける改革とコラボレーション、グローバル化への対応、オンライン、遠隔教育時代における通学制度についての検討も行われている。

（2）パークレー校のリテンション、卒業、経年変化に係る報告

パークレー校のリテンション、卒業の経年変化に係る報告の目的は、大学生の成功フレームワーク、大学の特性及び環境の3項目に関するデータを説明する機会を提供することであり、

報告により「大学がそれら3項目を理解していることを明らかにすること」である。すなわち、リテンションの様々な様態の事実と問題点、経年の変化及びそれらのデータが適切な値になるように改善するための確固たるイニシアティブがあることを論証することである。

WASCの基礎(テンプレート)データに参照されるように、バークレー校の卒業率、リテンション率は、一様に高い比率を示しており、最短の4年卒業から6年卒業については全人種を通して、70%を超えている。バークレー校の非卒業率及び非リテンション率は、低いものであり許容程度ではあるものの、複数の人種においては、卒業率及びリテンション率が低迷しているものがあると認識している。2011年秋の一年生のリテンション率は、全体としては96%であったが、同時期の留学生の一年生のリテンション率は93%である。同様に、2011年秋の編入生の一年目のリテンション率は95%であり、同留学生は89%であったことが明らかになっている。卒業率における各グループの差に関して、2006年秋新入生の6年以内卒業率は、全般では91%であるが、留学生は85%と低く、ペルグラント奨学金受給学生は全体として84%、メキシコ系あるいはラテン系は81%となっている。編入生の場合、4年卒業率において格差は見られない。留学生91%、学生全般90%、メキシコ系あるいはラテン系学生87%、ペルグラント奨学金受給学生87%と統計的に格差は見られないものの、2008年秋の卒業率におけるアフリカ系アメリカ人の編入生及び2006年秋のアフリカ系アメリカ人学生の6年卒業率は、編入生81%と新入生77%と最低値となっている。

また、ペルグラント奨学金受給学生の6年間卒業率は、2004年から2006年にかけて90%から84%と多少低下している。その理由は、2004年の卒業率が非常に高かったことであり、85~87%の卒業率が過去の平均値であった。もちろん、大学は卒業率の改善をすべてのグループにおいて実行可能とするために努力を継続しているが、州における人種の多様化は、バークレー校の学部学生の多様性及び学生数にも強く影響を与えている。バークレー校が直面するチャレンジは、卒業率についてグループ間の格差が生じている要因についての理解及びそれらの人種間、特に「その他の人種」に含まれるマイノリティ人種の卒業率の格差を最小限にすることである。

(3) バークレー校6年卒業率について他大学との比較(大学1・大学2・大学3)

バークレー校の全般的な卒業率は、他大学の卒業率と似通っており、大きな数値的相違よりも率にマイナーな偏移を見て取れる。以下は、3つのAAU加盟大学のうち、同様なランキング及びプレステージを持つ大学を選択し比較したものであるが、最も低い卒業率である学生の諸グループとペルグラント奨学金受給学生の相違については、特別に留意されている。

大学1とバークレー校との比較

大学1は、UCバークレーと同レベルの大学で、ペルグラント受給者の割合は、バークレーの25%と比較して、大学1の新入生では29%である。バークレー校の卒業率は約90%で、編入生と新入生の両方でほぼ同じであることが判明している。さらに、大学1では、アフリカ系アメ

リカ人の卒業率は新入生または編入生のどちらの場合も、バークレー校の卒業率と大きく異なっていない。メキシコ系あるいはラテン系の編入生及びその他のすべての4年間卒業率についても同様である。新入生には部分集団の間いくつかの違いがある。バークレーのメキシコ系あるいはラテン系学生の平均6年間卒業率は、過去3年間の平均では、大学1よりも4%、同じくアフリカ系4%、ネイティブアメリカンは6%低く、留学生は、バークレー校の卒業率が7%低くなっていることが分かる(表6-1参照)。このことから大学1に対してマイノリティの6年卒業率が低いことがいえる。また、留学生の卒業率が、7%と比較において最大となっていることから、大学1から留学生への学修支援を学ぶことができるかも知れない。最後に、ペルグラント受給学生の卒業率は、編入生と新入生の両方で、バークレー校の3年間の平均率は大学1の数値と比較して大きな差はないことから、全般値の91%と比較すると、両大学は、87%、88%と4~5%低いことからペルグラント奨学金受給学生の学修支援に共通の改善点を見出しうるといえる。

表6-1 バークレー校と大学1・大学2・大学3の6年卒業率

グループ	6年卒業率			
	バークレー校	大学1	大学2	大学3
全般	91%	91%	93%	90%
アフリカ系	74%	78%	84%	78%
ネイティブアメリカン	83%	89%	100%	83%
アジア	94%	93%	96%	91%
メキシコ・ラテン	82%	86%	93%	85%
白人	91%	90%	95%	91%
留学生	83%	90%	85%	87%
ペル奨学金	87%	88%	87%	n/a

出典：US Berkeley, Cal Answer and Peer Institution データより筆者作成。

大学2とバークレー校との比較

大学2と比較して、バークレー校は、絶対数と数値の両方でペルグラント奨励金受給学生が非常に多くなっている。大学2のペルグラント奨励金受給学生の入学者は約7%であり、バークレー校の25%よりもはるかに低い。大学2とバークレー校の卒業率の結果を比較すると、4年で卒業する編入生は大学2とバークレー校ともに90%であり差はない。1年次入学生の6年間卒業率は、大学2は93%であり、バークレー校の卒業率91%を上回っている。さらに、大学2では、アフリカ系アメリカ人とメキシコ系・ラテン系の6年間の卒業率は、過去3年間の平均で、バークレー校の卒業率より10%以上高い。大学2は編入生の集団がバークレー校よりもはるかに小さいため、これらの集団内の比較が限定されることになる。この特性に配慮しても、大学2の留学編入生の卒業率は、バークレーのそれよりも5%高い。ペルグラント奨励金受給学生の卒業率については、編入生及び1年時入学生共に、大学2とバークレー校の卒業率は大きな違いはなかった。特筆すべきは、ネイティブアメリカンにおける差が17%あり、大学2の卒業率100%

という結果からは、学修支援の手厚さに起因する格差を見出せる可能性がある。

大学3とバークレー校との比較

大学3は、バークレー校に規模と学生数については共通するところが多い大学であるが、「その他の民族」に属するマイノリティ民族の学生の割合は低い。大学3の学生の家庭所得水準に関しては、残念なことに、政府機関のペルグラント奨学金の受給情報が登録されていないため、比較することができない。バークレー校と大学3を比較すると、学生グループ全体で同様の卒業率が確認できる。大学3の卒業率は90%で、バークレー校の卒業率とほぼ同じである。アフリカ系アメリカ人の卒業率はバークレーのそれよりも4%高く、留学生の卒業率についても大学3が4%上回っている。アジア系アメリカ人の卒業率はバークレー校のほうが3%上回っており、他の人種とは逆の現象が生起していることが分かる。また、両大学人種別人口率を比較すると、有意差は見られなかった。

バークレー校のリテンションと卒業率は、全体的にもグループ別にも過去数十年にわたって着実に向上しているが、アフリカ系アメリカ人の学生だけでなく、メキシコ系あるいはラテン系、ネイティブアメリカンあるいはアラスカ先住民、太平洋諸島系、留学生については、格差は残っている。新入生または編入生のいずれについても、アフリカ系アメリカ人の学生の卒業率は最低となっている。

おわりに

バークレー校におけるアクレディテーションへの対応、及びWASCの概要の検討を通して、大学における質保証とそれに伴う学生の学修成果の提示に当たり、IT技術を駆使し、全学的なデータ化、見える化が、教職員の努力で実現していくプロセスを確認できた。キャンパス全体における改善策、防止策、取り組みといったプログラムが実行されていく過程を、10年という長いスパンで俯瞰できたのは、我が国の大学の質保証の参考となる。また、米国高等教育を取り巻く環境が時代とともに大きく変化していることを強く実感できた。WASCとバークレー校との関係は、相互に協議しながら新たな試みを実施していく協働性とさらに確かな将来への見通しが示されていることを考えれば、評価の受審直前に準備をするという付け焼き刃的な発想ではおぼつかない。大学の進める改革や改善は、現状把握と科学的エビデンスに基づく学修成果の提示を基礎とするものでなければならない。それにより解決すべき問題と改善の手段が明らかになってくる。それらの解決までの過程は長期にわたるものであり、改善と再評価の繰り返しにより可能となってくる。アクレディテーションを通して米国の有数の研究大学、高等教育機関のあるべき姿勢が浮き彫りになったのではないだろうか。本稿においては、WASCによるアクレディテーションとバークレー校の大学戦略がどのように関連しているかの一部を述べるにとどまったが、膨大な資料からその全体像を提示できる可能性が確認できた。これからの研究

課題としたい。

最後に、10年間にわたる評価活動の総括として WASC 上級委員会が出したコメントを引用しまとめとしたい。WASC 上級委員会は、「バークレー校は、われわれの訪問チームの報告書の結果、良好な事項及び勧告を受け入れ、予算上の課題、学部教育へのコミットメントを『バークレーの使命の核となる次元』として明示し、『回復力と先見的な対応』により大学における多様性と包括性の価値及び重要性を深く認識していることが確認できた」と高く評価している。

【参考文献】

ラルフ・A ウォルフ (2012) 「アウトカム・アセスメントの構築に向けて—財団法人大学基準協会基調報告」, 21-22 頁。

University of California, Berkeley, “History & Discoveries,”

<https://www.berkeley.edu/about/history-discoveries> (2018年11月7日アクセス)

University of California, Berkeley (2013). UC Berkeley Institutional Self-Study for Accreditation, https://vcue.berkeley.edu/sites/default/files/ucberkeley_institutional-narrative.pdf (2018年10月13日アクセス)

WASC Senior College and University Commission, “About us,”

<http://www.wascsenior.org/about> (2018年10月1日アクセス)

第7章 学習成果に基づく内部質保証サイクルの考察

ーカリフォルニア大学バークレー校の取組を踏まえてー

河本 達毅

(文部科学省高等教育局大学振興課・職員)

1. はじめに

2016年3月の学校教育法施行規則改正により、「卒業認定・学位授与の方針」、「教育課程編成・実施の方針」、「入学者受入れの方針」(以下、「三つの方針」)が義務付けられ、その策定と運用のためのガイドラインが示された。これにより、我が国における大学教育の内部質保証に一定のフォーマット、「三つの方針とPDCAサイクル」が示された(中央教育審議会大学分科会 大学教育部会 2016)。

国際的に、大学教育の質保証については学習成果(student learning outcomes)に基づく取組が進められている。大学教育を通じて学生が学習成果を獲得していること、またそのために教育活動が自律的に改善される仕組みがあること。これらを社会に示すことにより大学のアカウンタビリティを高めていく取組である。

「三つの方針とPDCAサイクル」というフォーマットには、このような国際的な動向が反映されている。しかしながら、「三つの方針」については詳細に定義付けがされているものの、「PDCAサイクル」には一般的な認識がそのまま適用されているに過ぎず、十分に検討されているとは言えない。大学の現場で学習成果に基づく質保証を進めていくにあたって必要な内部質保証サイクルについて、より詳細な検討を進めていかなければならないのではないだろうか。

本稿では、「三つの方針とPDCAサイクル」という学習成果に基づく内部質保証サイクルを実質化するためのヒントを得るため、米国の大学の事例を考察する。

2. 三つの方針とPDCAサイクル

(1) ガイドラインが示すフォーマット

まずは上記ガイドラインが示す「三つの方針とPDCAサイクル」という内部質保証のフォーマットについて概括しておく。表7-1は「三つの方針」の定義である。ガイドラインでは「ポリシー」という用語を主としているが、本稿では、直近の行政文書との整合性を図るため「方針」で用語を統一する。

ガイドラインでは、大学教育を三つの位相に分解し、各位相についての方針を定めることを要求しており、それぞれに学習成果(学修成果)を包含させている。我が国独特の「三つの方針」という概念に、国際的な動向を反映させている。

表 7-1 ガイドラインが示す「三つの方針」の定義

項目	定義
卒業認定・学位授与の方針 (ディプロマ・ポリシー)	各大学、学部・学科等の教育理念に基づき、どのような力を身に付けた者に卒業を認定し、学位を授与するのかを定める基本的な方針であり、学生の <u>学修成果の目標</u> ともなるもの。
教育課程編成・実施の方針 (カリキュラム・ポリシー)	ディプロマ・ポリシーの達成のために、どのような教育課程を編成し、どのような教育内容・方法を実施し、 <u>学修成果をどのように評価するの</u> かを定める基本的な方針。
入学者受入れの方針 (アドミッション・ポリシー)	各大学、学部・学科等の教育理念、ディプロマ・ポリシー、カリキュラム・ポリシーに基づく教育内容等を踏まえ、どのように入学者を受け入れるかを定める基本的な方針であり、 <u>受け入れる学生に求める学習成果を示すもの</u> 。

出典：中央教育審議会大学分科会大学教育部会（2016，3頁）より，筆者作成（下線筆者）。

そして、この「三つの方針」を策定し運用することを通じて、次のような内部質保証を行うことを求めている。

大学教育を充実させるためには、三つのポリシーを起点とする PDCA サイクルをポリシーの策定単位ごとに確立し、教育に関する内部質保証を確立することが必要である。例えば、三つのポリシーの策定単位が学位プログラムであったならば、当該学位プログラムの教学マネジメントを担う者において、三つのポリシーの策定を通じて具体化された入学者選抜、教育の実施及び卒業認定・学位授与の各段階における目標（「P」）が、各ポリシーに基づいて実施される入学者選抜及び体系的で組織的な教育（「D」）を通じて達成されたかどうかを自己点検・評価（「C」）し、学位プログラムについて必要な改善・改革（「A」）を行っていくサイクルを回していくことが求められる。

（中央教育審議会大学分科会大学教育部会 2016，7頁，下線筆者）

学習成果に基づく「三つの方針」を定め (Plan)、実際に教育活動を行い (Do)、自己点検・評価をし (Check)、プログラムの必要な改善につなげる (Act) というサイクルである。さらにプログラムのみならず、授業など各教員の教育活動にも「三つの方針」を起点とした PDCA が必要であるとされている (7頁)。以上が、ガイドラインが示す「三つの方針と PDCA サイクル」という内部質保証のフォーマットである。

(2) PDCA サイクルをめぐる論点

このような大学教育における PDCA サイクルには批判も多い。例えば日永 (2011) は、「目標

を実現するための計画を実行し、目標と実績との差異を分析した結果をフィードバックし、それに基づく改善を通じて、目標の達成度を高めていく」のが PDCA サイクルであり、「見直しの対象が計画だけでなく、目標や大学の目的や方針にまで及んでいるということ」は「PDCA サイクルへの理解不足」とであると指摘している（32 頁）。

一方、そうした批判派に対して、例えば生和（2016）は、PDCA サイクルを「行動論的視点」、とりわけ「行動の動機づけ」から見直していくことが重要であり、活動の動機づけを高めるために必要な目標・計画の変更を行うこと、行為者の自主性・主体性を最大限尊重することに留意すれば、PDCA サイクルを柔軟に大学教育に適用していけるとしている。

批判派、応用派の一例を紹介したが、いずれにせよ PDCA サイクルにおける「Plan」を一元的に捉えるのではなく、「目標」と「計画」に区別して考える必要性が指摘されている点は共通している。直近の行政文書においても、以下のような記述が見られる。

各大学は、自ら設定した「三つの方針」に基づく教育について、その成果を評価するための質的水準や具体的な実施方法などを定めた方針を策定・活用し、自己点検・評価を実施した上で、教育の改善・改革に繋げることが重要である。このような PDCA サイクルは、大学全体、学位プログラム、個々の授業科目のそれぞれの単位で有効に機能している必要がある。

（中央教育審議会 2018、31-32 頁、下線筆者）

ガイドラインが示した PDCA サイクルは、「三つの方針」を「目標・計画」(Plan) とする単線的なサイクルであった。しかし上記にあるように、「三つの方針」という「目標」を評価するに当たって、それを評価するための「質的水準や具体的な実施方法などを定めた方針」という点検の「計画」が、行政が示す PDCA サイクルの中に新たに示されている。

このように、「三つの方針と PDCA サイクル」という内部質保証のフォーマットを大学が実装し、実質的な活動を行っていくためには、PDCA における「Plan」に含まれる「計画」の部分を再度評価していく必要がある。特に学習成果に基づく内部質保証を進めるにあたっては、「目標」を点検評価する「計画」を慎重に検討し、大学内の多様なアクターを巻き込む行動モデルを構築しなければならない。内部質保証は、大学が自律的にアカウンタビリティを高める活動だからである。そのため次節では、「点検評価の計画」に着目し、米国のカリフォルニア大学バークレー校 (University of California, Berkeley) (以下、「UC バークレー」) における事例を検討する。

3. UC バークレーの内部質保証システム

(1) プログラムレビュー

米国においても学習成果に基づいた内部質保証が求められている。UCバークレーには伝統的に教員の主体性を重んじる共同統治 (shared governance) が根付いており (Douglass 1998 ; William and Eugene 2015), 主体的なアクターによる内部質保証の実践例として有意義である。またUCバークレーにおける点検・評価の仕組みである「プログラムレビュー」(Academic Program Review, APR) の歴史は古くシステムが根付いているが、しかし一方で、学習成果の評価に対しては初動が遅く、教育支援組織を中心に試行錯誤している。そのため、管見の限りにおいて先行研究も見当たらない。このような現状を踏まえれば、UCバークレーの試行錯誤に着目することは、学習成果に基づく内部質保証が課題となっている我が国に示唆を与えてくれる。成功事例から学ぶことばかりが実践に活かされるのではない。

UCバークレーにおけるAPRは1971年に開始された。APRの対象はユニット (unit, 学科など教育研究の単位) であるが、学内外の様々な者が関与している。大学執行部に加え、教員代表の評議会 (senate) 関係者がAPRプロセスの中で重要なアクターとして関与している。もう一つの重要な主体が計画・分析室 (Office of Planning and Analysis, OPA) で、IR (Institutional Research) を担う部署でもある。APRでは、ユニットによる自己評価書の作成 (self-study) とユニット外 (学内外) の評価者による訪問調査と評価が行われる。その際、OPAから様々なデータが提供される。評価のアシスタントとしてのみならず、APRプロセスの標準化についても重要な役割を担っている (UC Berkeley Academic Program Review 2015)。

APRは理念と基準に対して点検・評価を行なうもの¹⁾であるが、一見するとPDCAサイクルのように見える。各ユニットが自校としてふさわしい水準の教育研究活動 (Plan) を展開している (Do) ことを確認 (Check) するものと見れば、確かにPDCAサイクルに似ている。しかしAPRでは、現状や課題を明らかにし、将来に向けた方向性を検討する機会を提供することが重視されている。理念や使命があり、そこに対する達成度を確認するプロセスであり、実際に課題に対応するプロセスは別立てである。具体的な課題解決は各ユニットに委ねられている。

(2) 学習成果アセスメント

このように、UCバークレーにおけるAPRは多様なアクターが自らの使命の達成と質の向上のために主体的に関与していく内部質保証の取組である²⁾。しかし、それゆえに、国際的な学習成果に基づく質保証という外圧に対しては反応が敏感だったとは言えない。そんなUCバークレーにおける学習成果アセスメント (以下、「アセスメント」) はどのようなものだろうか³⁾。

一般的に、米国ではIRのセクションがアセスメントを担うことが多い。UCバークレーでは、OPAによるIRがAPRに貢献しているが、アセスメントの機能は持っていない。UCバークレーをはじめカリフォルニア大学システムにおけるIRはAPRのバックデータを提供しつつ、戦略計画や財務計画の策定を主な業務としている (山田 2009)。

UCバークレーは2001年からWASCのアクレディテーションを受審している。そのプロセスにおいてWASCから、学習成果アセスメント機能の不備が指摘される⁴⁾。これを受け、2002年の戦

略的学術計画 (Strategic Academic Plan) における APR 改善の中で、学士課程学生の学習成果を重視する方針が決定された (Strategic Planning Committee 2002)。

こうした経緯を経て、2006 年からアセスメントが開始された。UC バークレーでは、その機能を教育・学習センター (Center for Teaching and Learning, CTL) に置いている。アセスメントは各ユニットの独自性に委ねられたため、IR による点検・評価ではなく、CTL による教育サポートというアプローチを採用している。分権志向が強く、何事もトップダウンではうまく進まない校風による事情もあるようだ。2007 年には「学士課程学生の学習イニシアチブ」(Undergraduate Student Learning Initiative, USLI) という取組が始まった⁵⁾。各専攻分野において学生の学習目標 (learning goals) を掲げ、教員・学生間で共有していく取組である。しかし、こうした取組は特に斬新なものではなく、WASC の指摘に対する受動的対応に過ぎなかった。

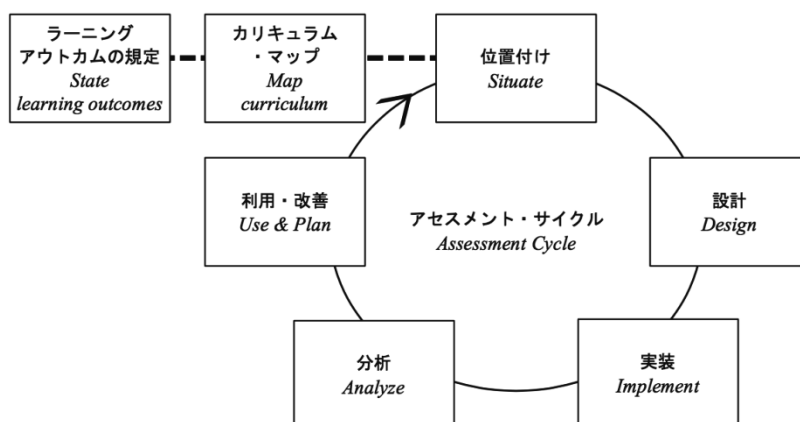
(3) アセスメント・サイクル

このように、UC バークレーにおけるアセスメントは、WASC の指摘を受けて、やむなくトップダウンで導入された。USLI の取組でも、学内の合意形成をせずに学習目標を設定するなどし、その結果、当然のように同意や理解を得られなかった。それゆえ、ほとんどのユニットで外形的な計画を立て WEB サイトで公開するだけなど、実効性のある取組は行われなかった。

そうした経験を踏まえ、CTL では次のような方針で、教育支援活動の一環という位置付けでアプローチをすることとした。

- ① ユニットの教員が主導でき、分野等により柔軟に対応できるよう設計する。
- ② 義務ではなく、プログラム改善しようとするチームを支援する姿勢で臨む。
- ③ 新たな負荷として課すのではなく、既存の取組の中に入り込む。
- ④ 測定・評価を巧みに扱うエキスパートとしてではなく、黒子に徹する。
- ⑤ 実際の教育活動に役立つアセスメントを行う。

CTL には博士号を持つアセスメントの専門職 (professional) が配属されている。ただし、①～⑤のように、専門職がエキスパートとしてアセスメントを主導するのではなく、あくまで支援スタッフとして自らを位置付けている。自律的な活動である点を明確にしておくことが、とりわけ分権志向が強い UC バークレーでは重要なポイントとなる。このような立ち位置から 100 を超えるプログラムにアプローチしていくため、ポイントを押さえた行動モデルを提示することが効率的である。そこで次のようなアセスメント・サイクルが考案された (図 7-1)。



出典：Yukiko Watanabe (CTL, UC Berkeley) による提供資料に基づき、筆者作図。

図 7-1 UC バークレーにおけるアセスメント・サイクル

前提として興味深いのは、「ラーニングアウトカム（学習成果）の規定」がサイクルの外にある点である。この点は USLI により各ユニットが決定権を有しており、アセスメントのプロセスの中で扱わない。もちろん、このアセスメントを含めた点検プロセス（APR）の中で、そこを見直していくことはあり得る。「目標」と「計画」が明確に線引きされている。

位置付け (Situating)

サイクルの起点として最も重要なステップである。アセスメントと言えば「どのように (how)」に重点が置かれがちだが、「なぜ (why)」「誰のため (for whom)」が重要であり、この部分の合意形成を怠るとアセスメントは必ず失敗すると言う。プログラムのどの部分を点検するのか、そして得られた結果を何に使うのか、アクター間で合意形成を行っていく。誰のために行うのか (primary intended users) が特に重要である。情報を得るためなのか、意思決定のためなのか。目的によりユーザーが変わり、ユーザーにより目的が変わる。プログラム全体を対象とする場合もあれば、部分を対象とする場合もある。

設計 (Design)

位置付けに合意が得られたら、設計に入っていく。あくまで APR 中のマイクロなプロセスであり、また各ユニットの教員主導であるべきとされているアセスメントなので、このサイクル自体も「何について知りたいのか (assessment question, AQ)」に基づくものとされている。問いが先にあり、そして調査・分析を行っていくプロセスは研究活動に似ている。教員がアセスメントのプロセスに興味関心を持ち、積極的な関与を引き出すための工夫でもある。AQ を合意したら、それに答えるためにどのようなエビデンスや情報が必要か (indicators)、またそれはどのようにして収集するのか (methods) などについて合議していく。

実装 (Implement)

設計が決まれば、計画の実現可能性を検討していく (feasibility)。成功可能性が低い計画はこの段階で潰すこともある。単にサイクルを回すだけでは「評価疲れ」を起こすので、それを避けるために実際に役立つアセスメントを行う必要がある (utilization-focused evaluation)。ここでは必要なデータをいつ、どこで入手するのか。誰がどのデータの収集に責任を持つのか。AQ に答えうる十分に信頼できるデータが収集できるのか。これらの点について丁寧に検討する。

分析 (Analyze)

アセスメントが実現可能であると合意した場合は、このステップに進む。基本的に設計段階の計画に基づき分析を行うが、CTL の専門職が主導することではなく、今後の発展を考えてユーザーにできるだけ関与させる。また、ユーザー自身が生のデータを操作し分析することによる気づきも少なくない。アセスメント結果を見るだけではなく、プロセスへの関与を通じて理解を深めていく。ユーザーを巻き込み、ファシリテートしていくプロセスに重点を置いている。

利用・改善 (Use & Plan)

「位置付け」に加え、実際に得られた分析結果をどのように使うのか。もう一度サイクルを回すのか、誰かにレポートするのか等について改めて合意形成する。満足できる結果なら APR のプロセスに乗せることも考えられる。また日常の各教員の教育活動に反映されることもある。実際に AQ を決め、サイクルを回したユーザー自身で結果の活用方法を決めていく。

このように、アセスメントの行動モデルとして「アセスメント・サイクル」^⑥が示されている。もちろん、この行動モデルを示すことにより画期的に全ユニットでアセスメントが十分に理解され、取組が急展開することはない。しかし大学という現場の教育活動に沿うように、細心の注意を払いながら、かつアクターを確実に巻き込んでいく「計画」を重視する工夫は、大学内の多様なアクターを巻き込む行動モデルの試行としての示唆に富む。

4. まとめとインプリケーション

本稿では、「三つの方針と PDCA サイクル」という学習成果に基づく内部質保証サイクルを実質化するためのヒントを、UC バークレーの「アセスメント・サイクル」という取組に求め、考察してきた。

UC バークレーでは自律的な APR の取組の歴史が長く、そのため自校発信ではない学習成果アセスメントについては理解が得られず対応が遅れた。ア krediteーションの指摘もあり、

アセスメントに取り組まなければならないが、その際、各アクターの自主性を尊重しつつ、実際に役に立つアセスメントをアクター自身の手で行う行動モデルを構築することとした。「目標」は各アクターに委ね、「位置付け」「設計」「実装」という行動の「計画」を重視したサイクルをモデルとして提示することで、必要なアセスメントが学内に定着していくよう、工夫が凝らされていた。

2 節で指摘した、「Plan」を一元的に捉えるのではなく、「目標」と「計画」に区別して考えることで PDCA サイクルを有効に活用するヒントを、UC バークレーの「アセスメント・サイクル」から得ることができる。「計画」のプロセスを極めて重視することで、多様なアクターの自主性を引き出しつつ巻き込もうとしている。我が国の大学が「三つの方針と PDCA サイクル」という、行政が示すフォーマットを学内に適用していくとき、UC バークレーの取組は比較対象として有意義である。PDCA サイクルにおける一般的な認識を越えて、実質的な内部質保証サイクルを各大学の工夫により構築する必要性を示している。また「アセスメント・サイクル」そのものも、PDCA サイクルを大学に応用するための示唆に富む。

学習成果に基づく内部質保証は、その必要性が指摘されて久しいが、その取組はまだまだ諸についたばかりである。そのため、多様な人材を巻き込み、数多くの有益な知見を引き出すことで、各大学の自律的な内部質保証サイクルを構築していかなければならない。「三つの方針と PDCA サイクル」というフォーマットがそのような大学の活動を促すためには、さらなる工夫が必要ではないだろうか。

【注】

- 1) Andrew Szeri (Professor of Mechanical Engineering/ Former Vice Provost, Strategic Academic and Facilities Planning/ Operational Excellence Program Faculty Head, University of California, Berkeley) <2016 年 7 月 27 日訪問>。
- 2) 実際は、APR に対する一般教員の関心の程度は低く、ユニットの運営に対するインパクトは大きくないという声が多い（福留 2011）。それほどアクターの主体性に委ねられているとも言えるが、学習成果の評価に対する受動的対応を見ると、理想的な状況ばかりとは言えないことに注意が必要である。
- 3) 本小節および次小節の内容は、別に断りがない限り、現地関係者へのヒアリングに基づく。Yukiko Watanabe (Senior Consultant, Center for Teaching and Learning, University of California, Berkeley) <2016 年 7 月 26 日訪問>。
- 4) 広島大学教育 GP 国際シンポジウム (2011.3.3), "Building a Culture of Undergraduate Student Learning Assessment at UC Berkeley", Cynthia Schragger (Assistant Vice Provost, University of California, Berkeley) 講演録 (<http://home.hiroshima-u.ac.jp/hipro/drschragger.pdf>) <2016 年 11 月 22 日アクセス>。

- 5) 4)に同じ。「USLI」については、各ユニットの WEB サイトに掲載されている。しかし管見の限り、「USLI」について一元的に集約したページは見当たらない<2018年10月31日アクセス>。
- 6) UC バークレーの「アセスメント・サイクル」については、現在は WEB サイトでも閲覧可能である (<https://teaching.berkeley.edu/resources/assessment-and-evaluation>) <2018年10月31日アクセス>。

【参考文献】

中央教育審議会（2018）『2040 年に向けた高等教育のグランドデザイン（答申）』。

中央教育審議会大学教育部会（2016）『「卒業認定・学位授与の方針」（ディプロマ・ポリシー）、
「教育課程編成・実施の方針」（カリキュラム・ポリシー）及び「入学者受入れの方針」（アドミッション・ポリシー）の策定及び運用に関するガイドライン』。

Douglass, J.A. (1998). *Shared Governance at the University of California: An Historical Review*. Research and Occasional Paper Series 1.98, Center for Studies in Higher Education, University of California, Berkeley.

日永龍彦（2011）「大学の質とモノの質の誤読—PDCA サイクルを回すほど大学は方向性を見失う—」大学評価学会シリーズ「大学評価を考える」第4巻編集委員会編『PDCA サイクル3つの誤読』, 晃洋書房, 11-38 頁。

福留東土（2011）「アメリカ合衆国における高等教育の質保証—機関内部の点検・評価の事例—」広島大学高等教育研究開発センター編『大学教育質保証の国際比較』, 特別教育研究経費報告書IV, 89-99 頁。

生和秀敏（2016）「大学評価論の理解 第3節 大学評価の PDCA モデル」大学基準協会高等教育のあり方研究会 生和秀敏編著『大学評価の体系化』, 東信堂, 291-302 頁。

Strategic Planning Committee (2002). *UC Berkeley Strategic Academic Plan*, University of California, Berkeley.

UC Berkeley Academic Program Review (2015). *Guide for the Review of Existing Instructional Programs Last revised June 2015*.

William, G.B. and Eugene M.T. (2015). *The University of California, Locus of Authority: The Evolution of Faculty Roles in the Governance of Higher Education* (pp.217-260).

山田礼子（2009）「アメリカの高等教育機関における IR 部門の役割と事例」山田礼子編著『大学教育を科学する：学生の教育評価の国際比較』, 東信堂, 137-156 頁。

第8章 カリフォルニア大学バークレー校の 研究戦略と研究支援

岩崎 琢哉
(大阪大学経営企画オフィス・学術政策研究員)

はじめに

本章では、UC バークレーの研究支援組織である Berkeley Research Development Office (BRDO) の David Trinkle ディレクターによる講義 (2016 年 7 月) を中心に、カリフォルニア大学バークレー校の研究戦略と研究支援について考察する。

講義を通じて、BRDO の仕事は二層構造になっていること (第 2 節 (2) 参照)、第一階層には新しさを持つ大型研究グループの立ち上げがあり、これが BRDO のミッションであること、第二階層にはミッションの持続的な達成を支えるべく全学の研究環境を整えるためのプロジェクトが並ぶことが分かった。

David Trinkle 氏は講義中何度か、BRDO は小さなユニットであり、研究支援の一部を担うに過ぎないと繰り返し仰られた。我々が日本で大学経営・政策を学ぶ学生である点を踏まえ、BRDO だけが UC バークレーの研究戦略を象徴するかのような印象を持たぬように配慮されたのだろう。しかし、一部であるからといって役割も限定的かといえそうではない。むしろ小さな BRDO が示す考え方の中に、UC バークレー全体を世界屈指の座に留めるヒントがあると考えている。本章では筆者がこう考えるに至った経緯を順に説明する。

1. UC バークレーの研究支援体制

研究大学であり続けようとするれば経営資金の安定確保に加え、すぐれた研究者に対して存在感を示し続ける必要がある。存在感とは UC バークレーで研究者として働こうとする人の動きを生み出す求心力や、共同研究を引き寄せる魅力と実力を指している。

一方で、UC バークレーは州立大学としてカリフォルニア州への貢献を求められている。詳しくは第 9 章などに譲るが、UC バークレーは入学者選抜において研究者としての将来的な可能性だけを見て学生を集めているわけではない。州に貢献する人を育てようとするれば、すぐれた研究の苗床たることだけを大学の最優先事項に据えることはできない。

以上のように UC バークレーは、アメリカのひとつの州にとってベストであることへの要求に応えながら、全地球の頭脳循環において競合する他大学に負けない研究を行っている。こうし

た両立はどのような支援組織によって実現されているのだろうか。

(1) 主な研究支援組織

UC バークレーの研究支援組織（オフィス等）について述べる。Campus Shared Service (CSS) はチーム担当制による研究支援の全学共通基盤である。2013 年、各部署に分散していた研究支援の人的リソースを集約する形で立ち上がった。2016 年の講義時点では、共通基盤化による課題が表面化しており、組織を再び分ける動きも一部に発生していた。David Trinkle 氏はこうした状況を指して、shared service のフィロソフィーを広げる途上にあると説明していた。

Sponsored Project Office (SPO) は研究プロジェクトに関するプロポーザル、条件交渉、資金等の配分を承認 (authorize) する組織である。Industry Alliances Office (IAO) は SPO と同様であるが、私企業との契約に特化してこれを扱う。そして、Contracts and Grants Accounting (CGA) は外部資金の会計を行う。

SPO/IAO/CGA は、業務の切り分け方に違いがあっても、日本の大学における研究推進部門、産学連携部門、財務部門に相当すると考えて良いだろう。

本章で注目する BRDO は、オプションのコンサルティングサービスと位置づけられており、学内に向けては「外部資金獲得のプロポーザルに際して、ストーリーづくりをオフィス横断で課題解決しつつ要望に応じて提供する」と自らの役割を説明している。

また、研究支援組織にはコンプライアンスに関する 3 つのオフィスとひとつの委員会が含まれる。Committee for Protection of Human Subjects (CPHS) と Office for Protection of Human Subjects (OPHS) は人間に関する研究の参加者の権利と福祉を守るため、制度審査委員会 (IRBs) としての役割を果たす。Animal Care and Use Committee (ACUC) は実験動物に関する監視と評価を、Conflict of Interest Committee は利益相反の事案を査定して適切な措置を決定する。

(2) 支援組織の役割分担

David Trinkle 氏の講義資料に基づいて、前項の支援組織間の役割分担を表 5-1 に示す。横軸に業務区分、縦軸に責任主体が取られている。BRDO は境界線によって区切られた領域を担当するのではなく、太点線で示すとおり、プレアワードの仕事全体を覆うようにサービスを提供している。研究者の立場に立つと、研究アイデアを実現する最初の一步を踏み出すところで相談に乗ってくれるのが BRDO である。

講義資料は英語で記述されているため、各組織の責任の輪郭が動詞によって明確に示されている。言葉の特性が分担の境界を明確にしていると考え、上の表では一部に英語を残した。例えば、コンプライアンスの列で研究者本人の責任は、要求を満たすこと (meet requirements) であるとされ、支援担当組織である CSS は報告を verify する立場である。このように考えると、支援という日本語は意味が広く便利な反面、具体的な動作に結び付けづらい面がある。筆者は日本語で言うところの研究支援（職）は、研究の場面で何に責任を持つのかを明示しづらい状

況があることを時々感じている。状況に応じて、支援という言葉を使わずに場面に適した動詞を探す努力が必要なのではないだろうか。

表 8-1 5つの研究支援組織の役割分担

	プレアワード	ポストアワード	コンプライアンス
研究者本人	機会の見極め 申請を主導, 準備する	研究の指揮 報告書作成, 質保証	要求に合わせる Meet requirements
部局	申請を承認 approve	責任を果たす	
支援チーム CSS	予算の確保 non-technical な要素のサポート	支出状況の監視 資金管理	調整 verify (承認, 支出など)
契約 SPO/IAO	点検と提出 契約交渉	変更事項の交渉 報告等の点検	
外部資金財務 CGA	BRDO	請求, 報告 会計検査, 契約解除	
コンプライアンス関係	課題の予測		手続きの承認など

2. BRDO

(1) 全学における位置づけ

UC バークレーの研究における指揮系統は Chancellor と Executive Vice Chancellor & Provost をトップとしている。そこに Vice Chancellor for Research を長とする 5名の部下が配置される。うち2名は Assistant Vice Chancellor で、残る3名は BRDO を含む3つの室組織の長である。研究に関する組織は、研究支援、研究、研究拠点、コンプライアンス委員会の4つに分類され、すべて Vice Chancellor for Research の指揮下に置かれる。室組織としての BRDO は研究支援組織に分類される。詳しい情報や組織図は、UC バークレーの公式サイト (<https://www.berkeley.edu/>) で ”Organizational Chart” を検索すると得られる。

(2) BRDO のサービス

下表 8-2 に BRDO のサービスを示す。列方向に研究段階、行方向にサービス対象が示されている。BRDO 設立時 (2012年) のウェブページによると、当初外部に向けてアナウンスされた業務内容は太点線の中だけである。つまり現在の第一階層に位置する大型の研究チーム編成こそが BRDO の原点である。タテヨコ方向の広がり、原点となる業務の遂行に必要な機能を順次拡

張した足跡をそのまま示していると考えられる。

少し見方を変えると、UC バークレーがグローバルに学術研究の主導権を握るための、大型研究プロジェクトの立ち上げや拠点形成を行うことが BRDO に与えられた直接の役割であり、全学支援はこうしたプロジェクトや拠点が生まれてくる環境づくりを目的としているのではないだろうか。両方を BRDO が担うのは、期待される大型研究プロジェクトがどのようなものであるかを知っている組織こそが、その苗床の満たすべき性質を熟知しているためだろう。以上のように考えると、表 8-2 は BRDO のサービスメニューであると同時に UC バークレーという機関が研究支援をどのような構造で捉えているかを示していると言えるのではないだろうか。

David Trinkle 氏の経歴の詳細は BRDO のウェブページに掲載されているが、中央政府とファンディングエージェンシー（研究資金配分機関）と大学のそれぞれでキャリアを重ねている。この点を踏まえて、表 8-2 第一階層の直接支援の行をもういちど左から読み直すと、BRDO は、①研究資金配分機関を相手にする情報収集と情報提供を双方向に実施できる、②研究資金配分機関と中央政府の力学を正確に読み取った判断ができる、③学術研究そのものの理解に立脚しつつ、学内の研究者と草の根のコミュニケーションを取れる、といった 3 つの能力を踏まえて役割を果たしているのだろうと推察できる。ただし、これは David Trinkle 氏が直接語った内容ではない。サービス概要の表にチームメンバーの経歴を重ね、講義全体的話と資料を総合したところにおける筆者の推測である。

表 8-2 BRDO のサービス概要

	提案型の支援	外部資金獲得の情報提供	プロポーザル対応
第一階層（直接支援） <ul style="list-style-type: none"> ● Large proposals ● Centers ● Initiatives 	将来の機会にそなえたチーム編成 情報収集 スポンサー対応	外部資金獲得に関する情報提供 戦略のアドバイス	プロポーザルのマネージメント 作成 (edit) 問題解決
第二階層（全学支援） <ul style="list-style-type: none"> ● インフラの改善 ● Single-PI grants ● トレーニング ● Early career faculty 	プロポーザルのエコシステムの改善 （多様性、調整）	教員 / スタッフの訓練 手引き、概要、要領などの作成 ウェブサイト上のリソース提供	

日本の大学でも外部資金獲得に関する情報提供は行われているが、これには大きく 2 つある。

ひとつは研究推進部門が定期的に外部資金のリストをメールするようなサービスで、もうひとつは特定の研究者に対するオーダーメイドの情報提供である。BRDO における情報提供は後者を指しているだろう。BRDO では全学支援に位置付けられている PI に対する外部資金獲得のサポート (Single-PI grants) であるが、日本では大学部局に所属する URA による直接支援として行われるケースが多いのではないだろうか。運営費交付金が漸減している状況で、個々の研究者が来年度の研究資金を得られるかどうかは緊急性の高い課題である。日本における PI に対する支援は来年の話であり、数年先を見据えた苗床整備とは心構えが異なる。言い方を変えると、外部資金獲得支援の内容そのものにはおそらく大差はないが、外部資金の獲得自体を目的化することもできるし、PI の将来を見越して機関が行う育成プロセスの一環であるとしてこれに取り組むこともできる。同じような仕事であっても、位置づけと目的が変われば長期的な効果は違ってくる可能性がある。

以上のように考えると、まず、国の高等教育政策、科学技術政策等と大学の置かれた経営環境によって支援の位置づけは変わってくるのではないだろうか。次に、筆者を含む研究支援者が日々行う研究支援メニューのいくつかについて、意識の持ち方ひとつで効果の現れ方を変えていける可能性があるのではないだろうか。

全世界の頭脳循環において競合する他大学とどのように渡り合うかは個々の大学の選択次第だろうが、以上に述べたようなところ、何をすればどういう効果が現れるかというところは、政策や制度によってその方向性が影響を受ける。この見方に立つと、大学は単独で世界を、つまり他の国・他の制度下にある他所の大学と「研究力」だけで対等に向き合っているわけではないと言える。

なお上表の枠に収まらないサポートとしては下記の4つがある。

- ・州や大学における研究ポートフォリオ分析
- ・副学長オフィスのサポート
- ・他機関との関係に関するファシリテートとコーディネート
- ・採用、業務管理、職場環境改善などの BRDO オフィス自身の運営管理

(3) 設立時期と規模の変遷

BRDO は 2012 年にメンバー2名で設立されている。確認できた範囲では 2014 年 2 月時点で 3 名、2015 年 2 月には 5 名、同年 9 月には現在の 6 名体制になっている。この間のチームメンバーリストの変遷を見る限り、設立当初から現在 (2018 年 11 月) までの間に、途中で辞めたメンバーは一人もいない。

BRDO の現行のウェブサイトではサービスが無料であること、すべての UC バークレー教員が利用できる点も明記されているが、2012 年設立当初のウェブサイトでは、サポートの要請には優先順位を付けて応じるとある。当時の 2 名体制ではすべての要求に応えることはできなかったのだろうと考えられる。BRDO は小さく生まれて、およそ 3 年間をかけて現在のサービスメニ

ューとチーム体制を確立したと考えて良いだろう。

(4) ハンズオンプロポーザルサポート

表 8-2 の右下に位置する教員／スタッフの訓練として実施されている実習型研修がハンズオンプロポーザルサポートである。総勢 6 名のチームワークで全学のプロポーザル品質を向上させる工夫が見られるので紹介する。講義資料の英語表現をそのまま示すと、①募集要項、ガイドライン、評価者コメントに関しては Interpreting (意味の読み取り)、②他部局、協業先に関しては coordinating (仲立ち) をハンズオンで教えている。

他の項目として、チーム作り、サイトビジット対応、センター設立といった実務も並ぶ。また、少々耳慣れない表現であるが、概念化もハンズオンの対象となっている。これは、マネージメント計画や研究インパクトの拡大策において、タスク別の実施計画を策定する前の段階、研究の計画から結果が社会に影響するまでの段階を概念として扱えるように整える仕事を指すと考えられる。近年、日本においても政策立案や事業計画のプロセスに導入が進む「ロジックモデルの作成」に相当する考え方であろう。同様に、提案書作成技術の要素として“framing” “editing” “narrative flow” “polish” が挙げられている。

ここで、“narrative” について補足する。日常語としてのナラティブはストーリーと同じ意味であり、物語と訳すことに特段の問題はないだろう。しかし、研究支援における“narrative”にはストーリーとは明らかに異なる意味がある。村田 (2016) によるとストーリーとナラティブはともに出来事や人物の記述であるが、前者には創作による虚構が含まれ、後者は事実だけに基づくとしている。“shaping proposal narrative” あるいは“narrative flow” という言い方には、ストーリーというカタカナの日本語が帯びる曖昧さの排除が含意されている。BRDO のハンズオンプロポーザルサポートが研修目標に掲げる項目を見ると、研究支援現場における支援者の基本的な能力として、研究支援のプロセスを意識しながら、曖昧さを排除して支援する能力が求められている。別の言い方をすると、何のために行う研究がどう実施されるかを支援者も理解していること、そして研究の段階に応じて適切に関与することが求められていると考えられる。

(5) BRDO チーム

BRDO TEAM 6 名の経歴については、BRDO のウェブページにまとめられている。履歴、職務経歴に相当する記述もあるが、「具体的に今何ができるのか」と結びつけて述べられているので、研究者の目線でこれを読むと、誰にコンタクトすれば何をしてもらえるのかの対応関係が分かりやすいだろう。さらに読み解くと、表 8-2 の BRDO のサービス概要のどの項目を誰が担当しているのか、ハンズオンプロポーザルサポートのどのメニューが誰の専門性によって支持されているのかもおよそ見て取れる。

2 節 (2) で BRDO の業務は大型研究プロジェクトの立ち上げ支援を原点としながら、タテヨ

コに事業拡大してきたのではないかと推測した。少人数のチームが業務内容を拡張するには、個々の業務を実行できる人を獲得する必要がある。チームとして果たすべき役割があって、これを実現可能にする個人といかに出会うかについて、David Trinkle 氏と学生の間で次のような質疑応答があったことを紹介したい。

Q: チームメンバーに求める専門性はどのようなものか?

A: 私としては誰か自分とは似ていない人を雇いたい。私は (BRDO は) 全学のニーズに応えようとしていて、だから、多様な専門性を必要としている。

Q: どんな人、あるいはどんな鍛錬を積んでいることが BRDO の仕事に役立つのか?

A: PhD が直接仕事に効くわけではないが、ファカルティ (教員集団) に対する説得力にはなる。私はそこを買わないけれど。メンバーの中には研究歴がある人もいればそうでない人もいる。私は幅の広い job description を好むし、実際そうしている。

3. 示唆

筆者の職場である日本の研究大学 (大阪大学) においては、URA (大学のリサーチアドミニストレーター) をはじめとする研究支援職の配置が進んでいる。これは、研究という営為を知の生産の中心と周辺とに分け、周辺の一部を支援者に分担させることで、プロの研究者が研究に専念できるようにこれを助ける流れの延長に位置しており、今に始まったことではない。今ひとつ歯切れの悪い表現になるのは、個人対個人に着目する研究支援においては、何が研究の中心でどこからが周辺であるかに関する明確な定義はないためである。例えば、外部資金の獲得申請書作成において URA にどのような関与を求めるかは研究者によってかなりばらつく。また、産学連携や知財の扱いなど、明らかな専門性を持つ周辺領域も確かにあるので、従来とは異なる水準の分担が進められてもいる。

研究という営為をスライスして研究資金の執行や知財に関するところに専門職を充てようとする取り組みは特にアメリカで早くから進み、リサーチ・アドミニストレーターの業界団体である NCURA と SRA International はともに設立 50 年を超える歴史をもっている。2 つの団体のメンバー数は延べ 14,000 名を超えており、それぞれに研修プログラムを提供し、その活動域は米国を超えて全世界に広がっている。リサーチ・アドミニストレーターによる研究支援サービスは世界的な規模で標準化されつつ拡大していると考えて良いだろう。

BRDO の研究支援はこうした個別の研究現場に入り込む支援とは出発点が異なっている。UC バークレーが世界にその存在感を示せるような大きく新しい研究プロジェクトの立ち上げが目的とされることの背景には、機関としての存在感を保つことこそが優れた研究を推進するエンジンであるとする考え方があるのではないだろうか。また、こうしたプロジェクトが発生しや

すい研究環境が醸成されているように見えるし、環境の維持と改善に必要な全学支援が少数メンバーの専門性に支えられて効率よく行われているようにも見える。

個別の研究者を助けることは、研究者の近くにいる職員や秘書の手によって、草の根で自然に発生したものであろう。これをボトムアップで束ね組織的に行ったからと言って、組織の研究戦略になるわけではない。また、個々人の努力の末に優れた研究が生まれたからと言って、それが組織戦略の産物であるとは言えないのではないか。また組織的なボトムアップ支援は明示的でないにせよ、何らかの意味で研究の生産性向上に期待を持っているはずであるが、研究という営みの実質が何で、いったいどこに生産性を見出せばこれを向上できるのかという確たる論理が打ち立てられているわけではない。これを見極めるのであれば、機関の間の異同を定性、定量の両面で把握した上で、こうしたエビデンスに基づく相対化を踏まえたベストプラクティスの共有を積み重ねる必要があるだろう。

BRDOはDavid Trinkle 氏という稀有な経歴を持つ個人の存在を不可欠とする組織かもしれない。通常、こうした特別な人物の必要性は属人性が強いとして退けられるかもしれないが、結果として目的そのものが組織化され、戦略的に実現可能な範囲に取り戻されている点を見逃すことは出来ない。冒頭に述べた UC バークレー全体を世界屈指の座に留めるヒントとは、小さな組織によって戦略として実行可能な目標を立てている点にあり、現役の URA として、ここにこそ重要な示唆があると感じている。

さらに、なぜ BRDO のようなチームを配置できるのか、どうしてこのように働く人々を擁することができるのかについては、UC バークレーの資金構造に注目する必要がある。自己資金を貯めて持つ立場と、キャッシュフローの停滞がすなわち倒産を意味する立場とでは、経営という語において前提できる時間の質と意味が異なるからである。この点に関する考察は今後の課題としたい。

【参考文献】

田村正紀 (2016) 『経営事例の物語分析：企業盛衰のダイナミクスをつかむ』白桃書房
University of California, BHerkeley, “Berkeley Research Development Office,”
(<https://vcresearch.berkeley.edu/brdo/welcome>) <2018年12月6日アクセス>

第9章 カリフォルニア大学システムの

学士課程教育における入学者選抜制度

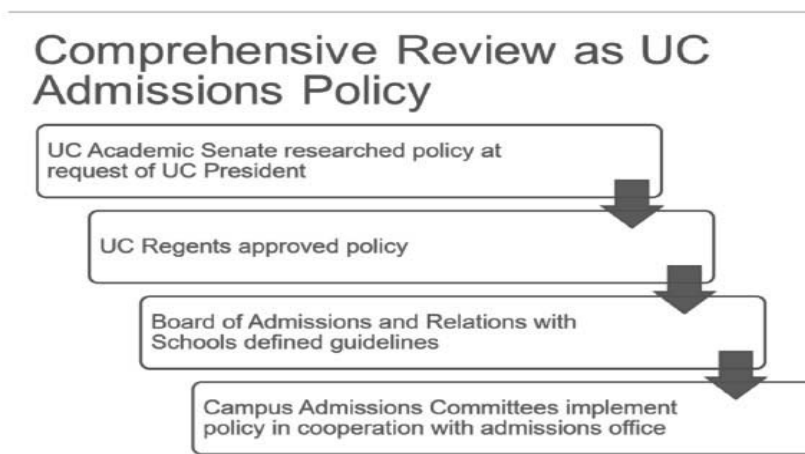
—多様性を評価する入学者選抜の観点から—

廣中 洋祐

(東京大学大学院教育学研究科修士課程・修了生)

1. 本研究の背景—問題と関心

日本における大学入学者選抜が大きく変容していく中、海外の大学入学者選抜方法について、特にアメリカのそれについて関心を抱くようになり、その実態について考察したいと考えた。アメリカでは特定大学による入学試験は存在せず、入学者選抜では原則として入試担当者 (Admissions Officer) が総合評価 (Holistic Review Evaluation, もしくは Comprehensive Review Policy) で決定するのが一般的である。



出典 : UC High School Counselors Conference September 2018

<http://admission.universityofcalifornia.edu/counselors/files/cc18/access-granted-how-uc-reviews-freshman-applications.pdf>

図9-1 UC Admissions による “Comprehensive Review” に関する説明

学力指標 (Academic Index) だけでなく、個人的な達成度 (Personal Score) の指標 (課外活動経験やエッセイ、推薦状等を含む) を元に、志願者が果たして大学に適合するかどうかを何度もレビューする。「学生の多様性」の視点を保ちながら、「能力選抜」を行うアメリカの州立研究大学の入学者選抜について、以下カリフォルニア大学バークレー校の事例を元に考察したい。

2. アメリカの大学入試の現状と選定対象大学について—本章の目的

上記研究の情報収集および調査を行うため、2017年に2回のフィールドワークを行った。

①Harvard Summer Institute on College Admissions (2017年6月17日～24日)

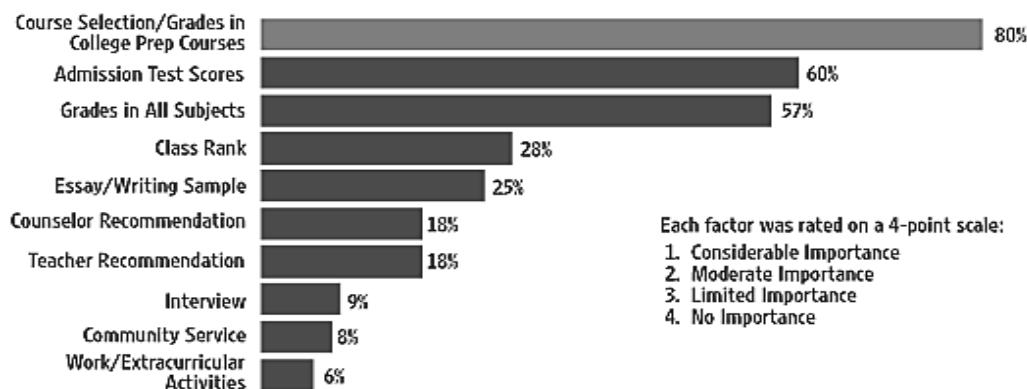
②2017 NACAC National Conference in Boston (2017年9月14日～16日)

調査の結果として、アメリカで取り組まれている大学入学者選抜の現状として「オンライン出願システムによる出願の効率化」「低所得者層支援」「SATやACTテストの基礎学力志向へのシフト」「学費の高騰および州外・州内による学費格差」の傾向があることが判明した。カリフォルニア大学バークレー校に着目する理由は以下の通りである。一点目として、UCバークレーは、1960年の“California Master Plan for Higher Education”以降、カリフォルニア州民優先の「公共財」として、アメリカにおけるトップの公立研究大学であり続けてきた。世界三大ランキングでは、2018年度QS総合27位、2019年THE総合15位、2018年APWU総合5位の結果を出している。カリフォルニア州ではCSU(カリフォルニア州立大学システム)、CCC(カリフォルニア・コミュニティカレッジ・システム)に加えて、研究大学群であるカリフォルニア大学システム(以下UCシステム)の三層構造が大きな教育研究上の成果を挙げた。その中で近年では、州の教育財政の事情および州内学生の比率が年々高くなっていることから、州内学生への授業料支援のため、入学前予約型給付奨学金制度がスタートしている。二点目としては、UCバークレーはUCSF(医学系大学院)を除き、9キャンパスごとに入学者選抜の基準が異なっており、UCシステム全体の選考と、キャンパス個別の2段階入学者選抜を行っている。基本的には書類選考のレビューによる方式でシンプルである。トータルスコア(Academic IndexとPersonal Scoreの両面)を総合的に判定し、学力、学力以外の個人指標(Personal Score)を均一化した上で、キャンパスごとに選考を行っている。2016年はUCシステム全体の志願者が20万人であったが、2018年にはUC全体で約2万人増加し、22万人となっている。合格率は志願者の数とは逆の方向で絞る傾向にあり、2016、2017年は合格率が10%だったのが、2018年では9%を切っている。志願者増加が進む傾向の中、UCバークレーを中心とした選抜のプロセスと基準を検証した。

3. 入学者選抜プロセスと入学者選抜基準

まず、アメリカの大学における一般的な大学入学者選抜プロセスであるが、セレクションとしては計3回のチェックを行う。第一回目のレビューでは、志願者情報は匿名の状態でのパートタイムの Application Reader が学力評価指標を確認し、第二回目のレビューでは、高校名が公開された状態で専任の Admissions Officer が複数の目で選抜し、第三回目のレビューでは、Director などの上級職とともに合議して最終決定、という段階的選抜となっている。評価は College Board の Admissions Guideline によると “Outstanding, Excellent, Good, Fair, Poor” といった5段階指標を各項目の評価軸としている。

また、近年では全般的に学力評価指標が重要視される傾向にある。2006年に College Board が全米の Admissions Officer や高校の進学カウンセラーに行ったアンケート結果(図9-2)によると、重要項目について、4スケールにおいて「非常に重要」と答えたものに関して、「成績とAPコースの重要度」は80%、「SATなどのスコア」が60%と学力重視の傾向が強く、それ以外の要素(エッセイ、課外活動)はあまり重要視されていない。



出典：College Board Assessment Data 2006 <https://research.collegeboard.org/>

図9-2 College Boardによる高校・大学進学関係者入試アンケート調査

アメリカの大学の入学者選抜方法で特徴的なのは「書類選考」や「インタビュー」の選抜方式が一本化されるわけではなく、選抜を行うのは主に Admissions Office の職員 (Admissions Officer) である。Admissions Officer は入試広報に特化した専門集団で「窓口」でもあるので、原則として教員は直接入学者選抜プロセスには関与しない。

日本の一般入試とは異なり、アメリカの一般的な入学者選抜においては複数の出願期間(入学辞退を認めない早期出願 (Early Action) や早期決定出願 (Early Decision Action), 通常出願 (Regular Action)) が設定され、また選考に用いる審査書類は、一般的には、入学願書、高

校の成績、SAT や ACT 等共通テストのスコア、推薦書、エッセイ、面接記録等が加えられる（日本の場合だと高校の調査書は多くが入学者選抜において「参考程度」という認識であるが、アメリカでは異なる）。

高校の成績は、日本の調査書に該当する「成績証明書 (Academic Transcript)」で判断する。それに付随する” Recommendation Letter”（推薦書）については、各高校の進学カウンセラー（日本でいう進路指導部の教員）が書き、人物像 (Application Review) の判断材料となる（進学カウンセラーは進路支援を担当する専門職で、アメリカの高校には必ず配置されている）。まず、出願書類は複数の Admissions Officer がレビューを行う。評価の際に重視するのは高校までの基礎学力だけではなく、一定の基準をクリアしていれば、志願者がその大学に適しているかどうかを優先的に評価する。上位大学になればなるほど基準スコアのクリアという問題ではなく、大学の将来を背負っていける人材に成長できるかどうかを判断している。日本で言えば、企業の採用選考プロセスに近い形態といえる。アメリカの入学者選抜は、大学にとって必要な学生を受け入れるという意味で「需要」と「供給」をマッチングさせるシステムとなっている。

入学者選抜では、Admissions Officer が重要な役割を果たしているが、その養成には全米大学アドミッション・カウンセリング協会 (NACAC, National Association for College Admission Counseling) の存在が大きい。NACAC では、各大学が偏った入学者選抜に陥らないよう選抜基準の統ルール策定やオフィサー養成のための研修プログラムなどを行っている。NACAC は、Admissions Officer と高校との進学カウンセラーとの相互理解を深める場としても機能しており、高大接続に関わる専門家集団として、アメリカの大学における入学者選抜のルールを決めている。多くの大学がルールに基づいて選考を行い、高校側もルールに則って進学指導を行う。いわば、日本の「大学入学者選抜実施要項」に当たる。適切な出願期間や、学生に提示すべき最低限の出願条件（入学義務、学納金の支払いなど）や求めるべき出願資格について定めている。

Admissions Officer による具体的な選抜方法や基準について、整理していきたい。一般的には、アメリカのほとんどの大学では、大学入学進学適性試験 (SAT または ACT) のどちらかの受験を要求している。大学入学の可否は、年に複数回実施されるこれら試験結果の他、高校の成績 (GPA)、担当教師及び有識者からの推薦状、スポーツや芸術の分野での活動及び特技才能、社会奉仕活動などを行っていたかどうかなどを重視して決定される。

4. UC システム全体の入学者選抜制度について

UC システムの共通の使命 (Public Mission) とは「カリフォルニア大学は、州の人材育成を教育面で支えるだけでなく、州の経済の成長、医学技術、芸術などあらゆるメジャーを促進する中で、研究と学問の強化に努めなければならない。簡単に言えば、UC システムは人材、

研究，経済成長への宝庫であるといえる。私たちは，常にこの基準が守られていることを確認する必要があると同時に，時代のニーズに添って基準をアップグレードする必要がある」となっている。また，UC の Admissions Policy は，「常に発展し，教育的かつ個人として成長し，大学共同体，カリフォルニア州およびより広い社会に寄与する志願者を集めることに努める。そしてその目的のために，Admissions Officer の役割は，学問的探求心に優れることを最優先に，それ以外の課外活動など，広く多様な志願者を集め，促進する。大学の経営政策はすべての学生に最もよい教育的な経験，かつ研究活動を提供するために存在する」となっている。

UC システムの 2016 年度秋入学および 2018 年度秋入学の入学許可者数は下記の表 9-1 および表 9-2 の通りである。下記に挙げたのは 4 キャンパスのみであるが，UC バークレーや UCLA に関してはカリフォルニア州および州外ともに非常に難易度が高く，UC 全体の合格者数と比較すると「選抜の格差」が生じていることがうかがえる。

Campus by Level	Fall Terms			2016-17		2017-18	
	2016	2017	2018	+/- #	+/- %	+/- #	+/- %
UNIVERSITYWIDE (unduplicated count)							
Freshman	166,380	171,646	181,419	5,266	3.2%	9,773	5.7%
Transfer	39,959	38,272	40,369	-1,687	-4.2%	2,097	5.5%
Total	206,339	209,918	221,788	3,579	1.7%	11,870	5.7%
BERKELEY							
Freshman	82,539	85,016	89,294	2,477	3.0%	4,278	5.0%
Transfer	19,116	18,600	19,089	-516	-2.7%	489	2.6%
Total	101,655	103,616	108,383	1,961	1.9%	4,767	4.6%
DAVIS							
Freshman	68,519	70,907	77,727	2,388	3.5%	6,820	9.6%
Transfer	17,522	16,750	17,480	-772	-4.4%	730	4.4%
Total	86,041	87,657	95,207	1,616	1.9%	7,550	8.6%
IRVINE							
Freshman	77,786	85,060	94,866	7,274	9.4%	9,806	11.5%
Transfer	19,973	19,612	21,326	-361	-1.8%	1,714	8.7%
Total	97,759	104,672	116,192	6,913	7.1%	11,520	11.0%
LOS ANGELES							
Freshman	97,064	102,181	113,409	5,117	5.3%	11,228	11.0%
Transfer	22,262	21,811	23,630	-451	-2.0%	1,819	8.3%
Total	119,326	123,992	137,039	4,666	3.9%	13,047	10.5%

出典：“Comparison of All Application Counts by Campus from Fall 2016, 2017 and 2018.”

https://www.ucop.edu/institutional-research-academic-planning/_files/factsheets/2018/fall-2018-applications-table1.pdf

表 9-1 UC システム全体及び各キャンパスの志願者状況 (Applicants for UC from 2016 to 2018)

	Number of Admits					
	2016	% of Total	2017	% of Total	2018	% of Total
Universitywide (unduplicated counts)						
African American	3,464	5%	3,467	5%	3,452	5%
American Indian	423	1%	407	1%	378	1%
Chicano/Latino	23,000	32%	23,209	33%	23,524	33%
URM Sub-total	26,887	38%	27,083	39%	27,354	38%
Asian American	23,962	34%	23,907	34%	25,404	36%
Pacific Islander	209	0%	199	0%	222	0%
White	17,889	25%	16,668	24%	15,735	22%
Declined to State	2,231	3%	2,115	3%	2,371	3%
Total Universitywide	71,178	100%	69,972	100%	71,086	100%
Berkeley						
African American	401	4%	375	4%	380	4%
American Indian	61	1%	69	1%	30	0%
Chicano/Latino	1,789	18%	1,978	20%	1,927	22%
URM Sub-total	2,251	23%	2,422	25%	2,337	26%
Asian American	4,244	44%	4,170	43%	3,905	44%
Pacific Islander	23	0%	24	0%	19	0%
White	2,701	28%	2,630	27%	2,164	24%
Declined to State	531	5%	469	5%	480	5%
Total Berkeley	9,750	100%	9,715	100%	8,905	100%

出典：“Comparison of All Application Counts by Campus from Fall 2016, 2017 and 2018.”

https://www.ucop.edu/institutional-research-academic-planning/_files/factsheets/2018/fall-2018-applications-table1.pdf

表9-2 UC各キャンパスの入学許可状況 (Admissions Rate for UC from 2016 to 2018)

次に、UCシステムにおける入学選抜制度の概要を記す。

UCシステムの出願基準では、SAT (Writingあり) もしくはACT (Writingあり) の受験は必須である、高校 GPA の最低要件 (カリフォルニア州住民→3.0/非カリフォルニア州住民→3.4) を満たすことが基本的な条件となっている。UCシステムの総括である UCOP (UC 総本部=University of California, Office of President) によると、上記項目だけでなく、最低要件として「自分が志望する major においてアカデミックな興味関心は最大の重要事項であり、入学許可を得るための選考・評価方法ではなく、あくまで学問的領域や学術関心のバックグラウンド、個人のキャラクターやコミュニケーションスキル、洞察力の深さやリーダーシップなどの学力以外の指標も重視する」とされている。選抜方法は出願書類の内容に関する「包括的な」レビューとしており、主要な選抜要素として14項目が挙げられている。まず、アカデミックな指標として、GPA/テストスコア/UCが定めたA-G科目 (A (歴史学/社会科学), B (国語), C (数学), D (化学), E (母国語以外の言語), F (演劇などのパフォーマンスアーツ), G (UCが開講している高校生向け授業の履修) の取得状況/オナーズコース/高校上級科目の質の高さ (例: 高等化学) /授業外での学習経験/秀でた学術的な表彰状況の7つ、そして非アカデミックな指標として、課外活動/実証可能な特別な才能/困難な経験を通じて改善した事例/大学教育準備プログラムへの積極的な参加度/ボランティアなどの社会貢献活動/地理的条件 (ロケーション) / “Eligibility in the Local Context(ELC)” (カリフォルニア州在住で州の高校のクラス上位9%にランクイン、通学している高校が ELC プログラムに参加していることが条件) という14の項目 (Criteria) が主となる (図9-3参照)。

14 Factors of Comprehensive Review

Academic	Non Academic
Grade point average	Achievements in special projects
Test scores	Special talents/achievements/awards
Performance in & number of courses beyond minimum a-g requirements	Improvement in academic performance
UC-approved honors and advanced courses	Participation in educational preparation programs
Eligibility in the Local Context (CA residents only)	Academic accomplishment in light of life experiences
Quality of senior year program	Geographic location
Academic opportunities in schools	
Outstanding performance in one or more academic subject areas	

出典：UC High School Counselors Conference September 2018

<http://admission.universityofcalifornia.edu/counselors/files/cc18/access-granted-how-uc-reviews-freshman-applications.pdf>

図 9-3 UC システムにおける出願時のチェック項目（14 項目）

上記項目により、Admissions Officer は志願者が一定の基準を満たしているかどうか評価する。（ただし、人種は社会的背景に関しては特に一つのバックグラウンドを求めるのではなく、志願者を取り巻く教育環境や社会経済的条件(Socio-Economic Disadvantage)などの個人的な事情も考慮する）。ただし、そのような条件の下でも、総合評価の構成要素は、あくまで GPA や SAT や ACT スコア、オナーズコースの取得有無、学術分野における上級プログラムの単位取得、特別な才能や実績経験、教育準備プログラム、学業優秀賞、特別プロジェクトへの参加状況なども考慮されるのである。インタビューでの質問事項では、Personal Insight Questions (PIQ) を土台として「応募者の人物像と学業成績との相関性（一致しているか）」「“ユニーク”な個人としての学生像を選別」「出願書類だけではクリアにならなかった志願者の周辺情報や教育環境」をクリアにすることを目的としている。

入学志願者の選抜プロセスは次のような流れとなる。まず、UC システムのオンライン出願システムにアクセスする。必要情報や書類を送付後、UC システム全体での選考の後、各キャンパスでの選考に移行する。この段階で複数のメジャーを選択することで、複数のキャンパスを選択していても、複数のキャンパスを選択したまま選考に移るので、結果として複数のキャンパス内で個別に選考されるため、複数のキャンパスに合格することもある。ただし、振り分けられた後に、志願者が複数のメジャーを選択した場合、「このメジャーには相応しくない」、

「このメジャーなら大丈夫」、あるいは「UC 以外への流出の可能性はないか」といった具体的な協議がなされる。また、選択するメジャーについて UC の場合は、キャンパスを複数選ぶ選択要件にもなるため、非常に重要な要素となる。例えば UCSD はカレッジが6つあるため、メジャーの選択から提示された UCSD を選んだ場合、最終的に UC→UCSD→UCSD のカレッジを選ぶ階層まで進む形となる。なお、カレッジの選択自体は合否に影響しないと明言されており、「Release and Signature」の部分で確認される。

最終的な取りまとめは UCOP で行うが、実際各キャンパス内で相当な議論が繰り返されていることは確かである。さらに UC システムでは Waiting List を出しても繰上げを出すことは本来想定していないため、慎重な議論が必要となる。

各キャンパスでの選考プロセスとして、第一回目のレビュー (The First Review)、第二回目のレビュー (The Second Review) となっている。第一回目は UC システムに送られてきた約 10 万通の出願書類をパートタイムの Admissions Officer (Admission Reader もしくは Applications Reader と呼ばれる) がレビューを行う。ここでは UC システム全体で定めた基準値を満たしているかの確認 (主に学問的側面、GPA の数値や SAT のスコアなど)、数値的情報の確認を行う。

第二回目は専任の Admissions Officer によるレビューが行われる。ここから志願者の高校が開示される (地域が峻別できる)、高校独自カリキュラムや AP コースやオナーズコースの取得、IB の取得や固有情報を把握する。ここでも学生が選別される。開示された書類を複数のオフィサー (主に 2-3 名 Admissions Officer もしくは Associate Director の役職者) で判定する。

そこでも決められない場合のみ、部長職 (Director) 以上のリーダー格のオフィサーが最終決定を行う。意見が分かれた場合、必要に応じて Admissions Director (入試統括部長) に相談し、それでも決まらなければ Admissions Committee で協議する。

総じて、入学者選抜の評価自体は原則として、複数のオフィサーからのアプリケーション・レビューを元に「総合評価」(Holistic Review Evaluation) を実践している。

UC バークレーでは、エッセイの課題を必須としている。テーマは「文化の多様性やそれが欠如したと思う過去の出来事や経験を説明しなさい」「自分が属しているコミュニティについて、自分の位置と役割について説明しなさい」といった内容である。

特に、UC バークレーの学士課程では、毎年 10 万人近い出願があり、その人数は全米トップ 5 に位置している。以下は参考までに 2016 年の詳細データである。

UC Berkeley 2016 Admit Statistics By Resident Status

	CA Resident	Domestic Non-Resident	International
Admits/Apps	8,363 / 45,773	2,734 / 21,213	1,129 / 15,572
Admit Rate	18.3%	12.9%	7.3%
Avg GPA* Apps	3.63	3.74	3.72
Avg GPA* Admit	3.91	3.94	3.92
Avg SAT Apps	1809	2028	2015
Avg SAT Admit	2075	2237	2201
Avg ACT Apps	28	31	30
Avg ACT Admit	31	34	33

出典：2016-UC-Berkeley-admissions-statistics

<https://news.berkeley.edu/wp-content/uploads/2016/04/2016-UC-Berkeley-admissions-statistics-750.jpg>

図9-4 UCバークレーにおける州内・州外・海外の入試データ（2016年度）

上記図を見ると州内・州外・海外からの合格者は18-7%（選考する学科によるが、2016～2018年度はUCシステム全体では約9万～10万人の入学許可を行っている）、工学系（特にBio EngineeringやCivil Engineering, Electrical Engineering, Computer Science）や経営学（Business Administration）は「競争型」（Competitive※Admissions Ratesが10パーセント以下）となっている。ここからは2016年度の海外研修でAssociate Vice Chancellor for Admissions and EnrollmentであったAnne De Luca氏にうかがった話であるが、UCシステムのレビューは、2名のAdmissions Officerによって最低二度読むことを原則としている。50人のAdmissions Officerで構成されているが、秋から冬にかけて高校訪問やカナダを含む数十会場に渡る大学フェア（進学相談会）への参加、キャンパス見学会などの運営（ツアーは学生が行う）、出願書類の締切である11月末以降から春にかけてはレビューに時間を費やしている。レビューに関しては学生の質を重視し、見落としした項目がないかどうか常に二人ペアで入念なチェックを行っている。レビューがきちんと行われているかどうか上級オフィサーが定期的に確認し、うまくいっていない場合はオフィサーの変更もあり得る。このようにして、Admissions Officer全体の「チーム選抜」を念頭に、人材調整や組織的な運営を行っている。

繁忙期には一時的に常勤スタッフと臨時スタッフで構成され、質的な情報ならびに量（数値）的な情報を見ることが目的であるが、それ以上にリーダーシップ経験など個人のアクティビティが重視されている。願書に織り込まれている出願者の全情報を多面的評価で判断する。その面

で特に重視しているのが出願者の「特性分析 (Qualitative analysis)」,そしてその特性を導き出すための「定量分析(Quantitative analysis)」である。個人の特性を明らかにするための分析チェックポイントとしては「AP(アドバンスド・プレースメント)・IBなどのプログラムを受けているか」「アカデミックな興味・学術的な関心がどこまで積極的であるか」「高校時代のリーダーシップ経験(生徒会長や課外活動の主将,リーダーなど)」「出願希望者を受け入れることでUCの活力となるか」「(在学中,卒業後に関わらず将来UCの原動力となる存在になるか=UCシステムの大学経営の安定化につながるか)が争点となっている。

Admissions Officerにとっての目標とは,最終的にはUCシステム全体のAdmissions Policyに合致する学生をいかに募集・選抜し,決定するかにある。だが,それ以上に現実の作業としての重点は,毎年変動する選抜基準のチェック項目作成(多数のAdmissions Officerの質とオフィサーの変動に対応するため,均一化した選抜基準を維持しなければならない),SATやACTのスコアからは見えてこないエキスパート的な要素を持った学生を探し出すこと(そのためにはSNSなどの機能を駆使することも厭わない)にあるという。その意味でも,GPA3.4以上の学生である出願者に対しては面接を必ず行うようにしている。また,忘れてはならないのは人種や居住地,国籍は判断材料の一つではあるが,必ずしも入学者選抜で考慮しなければいけない点ではない,という共通認識である。

バークレー・キャンパスの授業料は,2018年は州外学生が40,433ドル,州内学生は13,666ドルと3倍程度も異なり,カリフォルニア州を除いた国内学生への奨学金(州や連邦・機関)やグラントを除き,州内の学生を優遇する施策を取る傾向にある。一方でAdmissions Officer同士は文化的な違いについて極力理解に努めており,特定の国の専門知識について意見交換したり,文化的な背景が異なる地区や地域の高校を訪問し高校の進学カウンセラーへの面会を頻繁に行っている。入学者選抜において最も重視すべき要素としては,GPAのみでは判断材料として難しい(一昨年の事例を挙げると満点のGPA保有者が実に24000人も出願してきており,少なくとも入学許可者の2倍程度存在している)ため,最終的には卒業生に面接を依頼するなどして出願者の学問的な興味・関心が,UCシステムが求めているものと合致しているかどうか,UCシステムに入学するにして相応しいかどうかを判断している。UCシステムの入学者選抜プロセスでは,出願締切後に一定数の志願者が集まると,事前にレビューを行った書類を持ち寄り,Admissions Officer全員でその場で合議し,選考を行っている。AP(Admissions Policy)との整合性や,当該年度で求める学生像について論議し合うこととなる。UCシステムだけでなくアメリカ全体の入学者選抜において一般的にいえることであるが,志願者の評価の公平性の確保以上に,求める学生像に合致しているかどうかという点が重視される。最終的に判断に迷った場合は,Admissions Officeのトップの方針に従うこととされている。日本の場合は,近年ではAdmissions Center常駐の特任もしくは専任教員が設置されるようになったが,人数が少なく,入学者選抜の情報を学部や学科に判定資料として渡すのみが前提で,最終的な判断は学部・学科教員の意思決定に委ねられるケースが多い。

5. 結語

今回、入学者選抜制度についてアメリカとの差異を目の当たりにする上で、日本のような「一回勝負」といった入学試験方式ではなく、GPA (Grade Point Average)、大学入学適性試験、Essay や Personal Statement 中心の総合評価制度が中心であることが明らかとなった。つまり、選考自体が複雑である以上に、単純に選考する「手段」が違うという認識である。

合格率 (Acceptance Rate) を上げずあくまで一定のスコア基準を維持しているのは、入学者数の確保というより、あくまで学生の「質」重視で、教育研究レベルの水準を保つことを目的にしていると考えられる。課題として何のために Admissions Policy が存在しているのか、そしてこういった指針が時代に適応して機能しているのかどうかを検証し、入学後の効果測定や成績や貢献度の事例を検証することも前提としている。また、志願者の多様性の受容は必ずしも社会貢献や周辺社会や経済への好循環に直結するものではなく、二次的な要素が非常に強い。すなわち、一キャンパスの入学者選抜は多様な能力を持つ学生を集めるためだけではなく、キャンパスの運営や財政を優先に決定されるべきであり、あくまで全体的な風潮に流されない、という指針を持っているといえる。そして合格判定要素の非学術的指標 (Non Academic Index) は、複数の担当者および回数でレビューを行っていることが明らかとなった。高校のランクについては、かなりシビアに精査してターゲットを絞って募集戦略を行っている。一方で、優秀な高校のみにアプローチするのではなく、入学する学生の多様性確保と UC's Mission との一致に相違が生じないか、常に議論しているとのことだった。

筆者の今後の研究課題としては、UC システムだけではなく、各キャンパスに振り分けられた際の入学者選抜プロセスに注目すること、そして最後にあがってくる合否判定 (Admissions Officer から Academic Senate の入学者決定、Admissions Policy に基づく大学全体の意思決定者等について) に至る流れを把握する必要性を感じている。また、「入学者選抜で多様性を重視すると果たしてどの基準を重視するのか」が、まだ踏み込めていない部分があり、今後もアメリカの大学の事例を見ながら検証していきたい。

【参考文献】

- 出光直樹 (2015) 「入学者選抜の本質は専門職の合議による多面的視点」進研アド Between.
- 大場淳 (2004) 「米国の大学における入学審査職員に求められる能力とその開発」大学行政管理学会誌第 8 号。
- 松井範淳 (2009) 「アメリカの大学アドミッションと Admissions Officer の新しい課題」独立行政法人大学評価・学位授与機構 大学評価・学位研究第 10 号。
- John Aubrey Douglass (2000). *The California Idea and American Higher Education*: Stanford University press.
- John Aubrey Douglass (2007). *The Conditions for Admission: Access, Equity, and the Social Contract of Public Universities*: Stanford University Press.

第 10 章 カリフォルニア大学バークレー校の 学習支援に関わる担い手の考察

—Student Learning Center (SLC) の取組を中心に—

蝶 慎一
(独立行政法人大学改革支援・学位授与機構 研究開発部・助教)

1. はじめに

本章の目的は、UC バークレーの学士課程教育における学習支援について、それに関与し支える担い手の養成に着目した考察を行うことで、日本の大学において重視されつつある学習支援の担い手について新たな考察の視点を加えることである。

米国の学士課程教育では様々な取り組みやプログラムが行われ、それらの「学修成果の可視化」について検討されてきた(金子 2017)。しかしながら一方で、「米国高等教育において創設期から続いていた全人教育思想が存在し、学生支援の重要性が認識されていた」(小貫 2007: 35)という歴史的背景から、学生支援に関する活動がどのように実施・展開されてきたのか、具体的動向も踏まえつつ再考され始めている(例えば、清水, 2015: 24-45)。最近でも福留が指摘するように、米国の研究大学における「学士課程教育を基底で支えているものとして忘れてはならないのが、各種の学生・学習支援システムの存在であり、その担い手の養成である(福留 2018: 58-9)。

「大学、短期大学、高等専門学校における学生支援の取組状況について調査し、学生支援のニーズを把握する」全国的調査でもある「大学等における学生支援の取組状況に関する調査(平成 27 年度)集計報告(単純集計)」(日本学生支援機構編 2017: 1)によれば、「学生支援の取組全般に関する各学校の方針」について、大学全体では 90.8%、特に国立大学では 96.5%が「強化・充実させたい」と高くなっている(日本学生支援機構編 2017: 3)。また、「学生支援において特に重視すべき領域」について、大学全体で 72.5%、国立大学で 68.2%が「修学・学習支援」と、いずれも高い回答率を示している(日本学生支援機構編 2017: 10)。そして、最近の学生支援の全般的状況については、時代的に重要な変化が起こっていることが指摘されている。

例えば川島は、「従来から、様々な領域において困難な状況にある学生に対する支援活動として展開されてきた、学生相談、就職支援(キャリア形成支援)、特別な支援を必要とする学生への支援、生活支援などといった領域に加えて、近年においては学習支援やピア・サポートが取り入れられ(中略)多様な背景や資質をもつ学生が増加し、支援のための活

動の範囲や量が拡大するに至っている」(川島 2014: 2, 下線強調は筆者)としている。また同様に天野は、「学生に対する支援はこれまで次々にその対象を、問題関心の幅を広げてきました。いまでは経済的な問題や政治的運動の問題だけでなく、心身の健康問題から学習困難や就職の問題まで、さまざまな領域での支援が必要とされるようになっていきます」(天野 2013: 61)と、学生支援の活動の多様な状況を述べている。

そこで本章では、近年日米でラーニング・アウトカムやその質保証の関心が高まっている学習支援について、いかなる担い手の養成が図られているかに焦点を当てたい。日本では例えば、「学習支援の領域に特化して活動に従事する学生」である者を「学生チューター」とし分析した研究(鈴木 2017: 17)が見られるものの、学習支援が積極的に実施されてきている米国の大学の取り組みの状況はほとんど明らかにされていない。学習支援における担い手とその養成に関する事例を取り上げて基礎的な考察を行いたい。具体的には、UCバークレーの Student Learning Center (以下、「SLC」と略記)での取組事例に基づき、そこでのチューターの養成を見ていく。加えて、研究上の分析に用いる主な資料には、SLCのウェブサイトの掲載内容、関連資料等に依拠する。

はじめに、日米双方の学習支援の概念に関する研究動向をレビューする。まず、学習支援を巡る要素と取組内容を整理した後、本章では UC バークレーの SLC における学習支援の担い手の詳細に着目することから、そもそも米国の学習支援で想定されてきた担い手について見ていく(2.)。続いて、SLC の概要を述べ、そこでの学習支援を巡って関与する担い手の多様な状況を明らかにする(3.)。そして、SLC の代表的取組であるチューター(以下、「SLC チューター」と略記)に着目し、その全体像の紹介と求められる養成の要件に限定した検討を行う(4.)。最後に、SLC チューターの取組からみる学習支援の担い手にかかる視点を提示することで結びとする(5.)。

なお、本章の執筆に当たっては、筆者自身が 2014 年 1 月上旬に東京大学の大学経営・政策コースの集中講義(担当教員: 福留東土同コース准教授)を受講し、それを通して UC バークレーでの学びの実体験が基盤にあることをあらかじめ述べておく。

2. 学習支援における概念と担い手の歴史

(1) 基本的な概念

まず前提として、日本の学習支援に関する概念、各種の定義を簡単に整理したい。谷川は、「大学院生を含む高等教育機関(ここでは大学、短期大学、高等専門学校、専修学校専門課程)に学ぶすべての学生と入学を予定している高校生に対して、必要に応じて学業に係る支援を高等教育機関側が組織的・個別に提供する営み、またそのプログラム・サービスの総称」(谷川 2012: 10)としている。また、加野は、いわゆる「学修支援」と区別して「学修相談、適応相談、図書館の充実、リメディアル教育、スタ

ディ・スキルズ習得、キャリア形成支援など」(加野 2012: 6) として具体的な範囲を含めて示している。こうした上記の複数の定義を確認しても、学習支援の概念それ自体に、標準化された、一律の定義が存在しないことが分かる。

表 10-1 学習支援における主な構成要素

清水 (2015) による整理
①学習に関する情報の提供
②個別科目に関わる援助
③履修指導・相談
④学生の学習を促す環境整備
Kerstiens (1995) による整理
①ディベロップメントプログラム (Developmental Programs)
②学習援助 (Learning Assistance Centers)
③学習資源 (Learning Resources Centers)
④学生発達サービス (Student Development Services)
⑤奨学金 (補償金) プログラム (Compensatory Programs)

出典：清水 (2015: 10-1), Kerstiens (1995) より一部修正し筆者作成。

注 1：清水 (2015) の「①学習に関する情報の提供」, 「③履修指導・相談」を米国の大学で展開している「アカデミック・アドバイジング」として位置づけている (清水 2015: 11)。

注 2：Kerstiens (1995) の訳語は、岩崎 (2016), 加藤 (2016: 84-5) を参考にしている。

次に、学習支援における主要な構成要素を見ていく。

表 10-1 に示すように、清水 (2015) は 4 点の構成要素を設定する。「①学習に関する情報の提供」, 「②個別科目に関わる援助」, 「③履修指導・相談」, 「④学生の学習を促す環境整備」である。そして、個別の学習 (学修) や履修に関する相談、支援、指導、そしてその学習環境の整備という大きく 2 点で集約されている。

同様に表 10-1 では、Kerstiens (1995) による 5 点の構成要素を提示している。「①ディベロップメントプログラム」, 「②学習援助」, 「③学習資源」, 「④学生発達サービス」, 「⑤奨学金 (保証金) プログラム」である。

また、日本の学習支援では全体的にどのような取り組みやプログラムが行われているのか。一例として「アクティブ・ラーニング・スペース」の現況を分析した溝上 (2018: 330-3) の考察は見られるが、多様な取り組みがなされつつある学習支援の詳細な実態が十分に把握されているとは言えない。諸外国の状況を見ると、特に関連する調査研究の蓄積の多い米国では、例えば、表 10-2 のように、学習支援にみる具体的な取組内容が 11 点にわたって具体的な例示として抽出できる。こうした取組例には、日本の学習支援にはほとんど見られない「⑩継続的な公開・広報」といった項目も見られることから、今後どのような目

的、取組内容で学習支援の概念を議論していくのかを考える上で示唆的である。

表 10-2 米国の学習支援における取組例

具体的な取組
(1)クラス分け、プレイスメントテスト (Testing)
(2)人材養成, 学習スキル専門家育成, 教員訓練 (Staff Training)
(3)ディベロップメント実習・授業 (Developmental Laboratories)
(4)ディベロップメント科目 (Developmental Courses)
(5)学習スキル・技術 (Study Skills)
(6)コンピュータ利用教育 (Computer-Assisted Instruction)
(7)マルチメディア・システム学習 (Multi-media Systems for Learning)
(8)印刷された教育プログラムと題材 (Printed Instructional Programs and Materials)
(9)チューター (Tutoring)
(10)継続的な (情報) 公開・広報 (Ongoing Publicity and Public Relations)
(11)補足的な教育 (Supplemental Instruction)

出典：Burns, Marie-Elaine (1994), Kerstiens (1995) より一部筆者が修正, 追記して作成。
注：訳語は、筆者による。また、(3)及び(4)は、加藤 (2016: 84-5) の訳語を一部参考としている。

(2) 担い手の変遷

続いて、米国の学習支援においてはどのような担い手が関わってきたのだろうか。米国の大学では、学習支援、学生支援に携わる専門職員が数多く存在しており (小貫 2007)、各大学やそれらの個別学科によって担っている主体も様々である (清水 2015)。

表 10-3 米国の学習支援における担い手の変遷

時代・年代	主な担い手
～1860年代	学長 (教員)
1870年代～1910年代	教員
1920年代～1960年代	教員 (カウンセラー)
1970年～	教員, 専任アドバイザー, カウンセラー
近年, 現況	教員, (事務) 職員, 学生 (ピア) など

出典：清水 (2015: 44) を参考, 修正し筆者作成。

他方で、米国の大学では主な担い手が大きく変遷してきた歴史が跡づけられている (清水 2015)。表 10-3 によれば、「～1860年代」の「学長 (教員)」から始まったが、「1870年代～1910年代」は「教員」に、「1920年代～1960年代」は「教員 (カウンセラー)」に、

「1970年～」は「教員，専任アドバイザー，カウンセラー」へと担い手それ自体の職種が拡大している。近年では，「教員，（事務）職員」に加えて「学生（ピア）」同士が直接的な担い手の機能を果たしていることが少なくなってきた。

こうして，担い手が歴史的に変遷してきていることは確かであり，その時々米国の学士課程教育の取り組みやプログラムの状況が影響しているとも解釈できる。

3. SLCにおける多様な担い手の確保に向けて

(1) SLCの概要

SLCでは，学士課程教育全体の活動や具体的実践に関わる（学習）支援の様々な担当組織が設置されている。このことは，以下に整理するSLCの「目的」をはじめ，「主な基本的価値」からも窺い知れる（表10-4参照）。

表10-4 SLCにおける目的と基本的価値（例）

「目的」
○カリフォルニア大学バークレー校の文化的な期待等を導いていくような学習者のグローバルなコミュニティをサポートすること
「主な基本的価値」
○（学術的）誠実性を有するサービスの提供
○プロセスとして学習活動にアプローチすること
○学習者中心の枠組みを実施すること
○知識と学習の多様な方法を称えること

出典：“About the SLC” (<https://slc.berkeley.edu/welcome-slc>) より筆者作成。

注：訳語は，筆者による。また適宜該当する記述を要約している。

表10-4によれば，SLCの「目的」は，「学習者のグローバルなコミュニティをサポートすること」と掲げられており，「主な基本的価値」は，「誠実性を有するサービスの提供」，「プロセスとして学習活動にアプローチすること」，「学習者中心の枠組みを実施すること」，「知識と学習の多様な方法を称えること」の4点となっている。UCバークレーでの大学教育のまさに「基本的価値」が示されており，教員，（事務）職員，学生をはじめ，きわめて多様な担い手によって位置づけることが明示的に掲げられている。

(2) 新たな担い手としての「卒業生・同窓生」の存在

特に，SLCでは「卒業生・同窓生（Alumni）」が様々な活動に関わっている点は特筆すべきである。それは，SLCが，担い手の「意見」や「経験」等の「提供」，「寄付」を推進

していることが理由の一つとされている。具体的には、「ボランティア」、「メンター」、「記録者」の3点を採り上げ、紹介されている。「卒業生・同窓生」が卒業後に大学に来ること自体が簡単ではないと思われる今日、SLCでの各種「諮問会議」、「セミナー」に加え、学生の傍で「卒業生・同窓生」が以下の表10-5のような複数の役割を果たすことは、学生同士のピアとは異なる意義や効果が期待される。最近日本では、例えば鈴木が「教職学協働」という「三者協働型の取組」による学習支援を紹介しているが（鈴木 2016: 90-3）、「卒業生・同窓生」は日本では該当するアクターがほとんどいない。

表 10-5 S L C の「卒業生・同窓生」の役割

ボランティア (Volunteers)	
○専門職パネリストとして役立つ	
○チューターでの訓練セミナーに資する	
○卒業生・同窓生の諮問会議に役立つ	など
メンター (Mentors)	
○学術的かつ専門的な解析を学生とチューターと一緒に共有する	
○同じような分野に興味を求めるチューター	など
記録者 (Chroniclers)	
○歴史的なアーカイブに貢献する	
○記述物やビデオの証拠を共有する	など

出典：Berkeley Student Learning Center のウェブサイトを参照し、筆者作成。

注：訳語は、筆者による。また適宜該当する記述を要約している。

4. 担い手としてのSLCチューターとその求められる養成の要件

SLCの担い手として見逃すことのできない存在は、SCLチューターである。3.で一部述べたが、チューターとの呼称が無くとも、それに代わり得る役割や機能を果たしている者も見られる。ここでは、学士課程教育の基本的な授業や科目に該当すると考えられる、「経済学チューター」、「数学/統計学チューター」、「理学チューター」、「社会科学チューター」、「レポート添削チューター」の5種類のチューターについて、UCバークレーにおいてどのような特徴があるのかを明らかにする（表10-6）。

日本の大学では、個々にチューターと呼ばれる存在は置かれてきたものの、UCバークレーのように詳細に各々の授業や科目を特定して行われているとは言い難い。また、報酬や修得必要な成績が数値として公表されている点も異なる。

SLCチューターにはいかなる要件が課されているのだろうか。表10-6によれば、大きく【資格・適格性】、【報酬】、【利益】の3つの項目が担当する内容ごとに明示されていることが理解できる。

表 10-6 S L Cチューターに求められる具体的な要件

○経済学チューター (an Economics Tutor)
<p>【資格・適格性】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・GPA3.0以上の成績 ・少なくとも週7時間が活用できる ・金曜日2時～4時までのウィークリー・トレーニングセミナーに出席することができること ・協働的な学修に強く関心があること ・多様な背景を有するピア（学生）と一緒に働く能力 <p>【報酬】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・15.57ドル/1時間
○数学/統計学チューター (a Mathematics/Statistics Tutor)
<p>【資格・適格性】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・GPA3.0以上の成績 ・学術的に良い状況にいなければならない ・各「数学」科目、「統計」科目の一定数を終えていること ・ウィークリー・トレーニングセミナーに出席すること <p>【報酬】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・15.11ドル/1時間（個人）、17.92ドル/1時間（グループ）
○理学チューター (a Science Tutor)
<p>【資格・適格性】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・GPA3.0以上の成績 ・少なくとも週8時間が活用できる ・火曜日4時～5時30分までのウィークリー・トレーニングセミナーに出席することができること <p>【報酬】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・15.11ドル/1時間 <p>【利益】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・理学の授業コースワークにおける知識の強化 ・ピアトレーニングの実践と学習が理解できる ・多様な学習環境におけるコミュニケーションと協働を研ぎ澄ますことができる
○社会科学チューター (a Social Science Tutor)
<p>【資格・適格性】</p>

<ul style="list-style-type: none"> ・ GPA3.0 以上の成績 ・ 月曜日 10 時～11 時 30 分（午前）までのウィークリー・トレーニングセミナーに出席することができること ・ 協働的な学修に強く関心があること ・ 社会科学に対する情熱 ・ 多様な背景を有するピア（学生）と一緒に働く能力
○レポート添削チューター（a Writing Tutor）
<p>【資格・適格性】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ GPA3.0 以上の成績 ・ 少なくとも週 6 時間が活用できる ・ レポートを書くことに対するプロセスへの情熱 <p>【報酬】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 15.11 ドル／1 時間 <p>【利益】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ チューター自身のレポート能力，コミュニケーションスキル・能力の向上

出典：Berkeley Student Learning Center のウェブサイトを参照し，筆者作成。

注：各チューターによって求められる具体的な要件（例）に異同があることを述べておく。

例えば，学業成績は「GPA3.0 以上」が必要となり，多くは「ウィークリー・トレーニングセミナー」に参加することが要請されている。また，担当するチューターに関する科目対象への「情熱」，「関心」も別途明記されている。一方で，学生が社会に巣立っていく過程で，「コミュニケーションスキル・能力の向上」や「多様な背景を有するピア（学生）と一緒に働く能力」が身につくとも言われている（表 10-6）。

5. おわりに—UCバークレーの学習支援の担い手を再考する視点—

以上，本章では，冒頭に学習支援に関する担い手の先行研究を簡単にレビューした後，米国の「学習支援」の実態にアプローチするべく，UCバークレーのSCLに着目し，その担い手であるSCLチューターの状況及び求められる要件についてみてきた。

これまで日本のいくつかの先行研究で，米国の学習支援の取り組みや各プログラムの具体的内容が明らかにされてきた。例えば，岩崎ほか（2016）によるハワイ大学マノア校をはじめ，溝上（2014: 114）によるマサチューセッツ大学アマースト校等，多種多様な米国の大学の動向を知ることができる。また本章との関連では，UCバークレーについて中村（2008: 54）は学内での取組の紹介を，清水（2015: 83, 90-6）は「文理カレッジ」及び「化学カレッジの化学学科」で調査を行っている。しかし，米国の学習支援を検討する上で不可欠の観点だが，本章で検討を試みた支援の担い手に関する視点である。UCバークレーの

学習支援の担い手の特徴を筆者なりに再考すれば、①「連続性」及び②「標準化」の2つの視点が基盤にあると考える。そして、各々の視点の意味を簡潔に述べれば、「継続する担い手としての学習支援」(視点①)及び「担い手の質保証による学習支援」(視点②)である(表10-7)。

表 10-7 学習支援における担い手の養成にみる2つの視点

視点①: 連続性	担い手としても継続する学習支援 (3.)
	○教員, 事務職員, 専門職員, 学生 (ピア), 卒業 (修了)・同窓の関係者
視点②: 標準化	評価・質向上につながる学習支援 (4.)
	○学問・専門分野別のSLCチューター, チューター養成の要件設定

出典: 筆者作成。

これら2つの視点は、今後の日本の大学における学習支援について課題を探る際に示唆を与え得る。日本ではこれまで、複数の教職員によって学習支援の取り組みや様々なプログラムに関する調査研究が企画され、多くの充実した実践の成果が公開され始めている(例えば、足立2017; 呑海・溝上2012; 鈴木2016; 加藤・加藤2017)。引き続き、米国の学習支援の事例調査の成果を蓄積することの重要性を認識し、学習支援に対する実態に即した理解を深めていきたい。

【参考文献】

- 足立佳菜 (2017) 「学習支援と協働学習—東北大学 Student Learning Adviser の事例を踏まえて—」『東北大学高度教養教育・学生支援機構紀要』3, 27-40.
- 天野郁夫 (2013) 『大学改革を問い直す』慶應義塾大学出版会.
- Burns, Marie-Elaine. (1994). "A Study to Formulate a Learning Assistance Model for the California Community College," in Mioduski, Sylvia, Gwyn Enright & Associates, PROCEEDINGS OF THE 13th and 14th ANNUAL INSTITUTES FOR LEARNING ASSISTANCE PROFESSIONALS: 1992 AND 1993. Tucson, AZ: University Learning Center, University of Arizona, 1994. 20-3., http://www.lsche.net/?page_id=1167 (2018年5月8日確認)
- 呑海沙織・溝上智恵子 (2012) 「日本の大学図書館における学習支援の現状」『大学図書館研究会誌』第35号, 7-18.
- 福留東土 (2018) 「アメリカの学士課程教育改革」『IDE』2018年11月号, 55-60.
- 岩崎千晶・佐々木知彦・山田嘉徳・土井健嗣 (2016) 「ハワイ大学マノア校を事例とした学習支援に対する一考察」『関西大学高等教育研究』第7号, 121-7.

- 金子元久 (2017) 「『可視化』のコンテキスト」『IDE 現代の高等教育』590, 4-11.
- 加野芳正 (2012) 「学習支援の現状と課題—誰が何を支援するのか—」『IDE 現代の高等教育』546, 4-11.
- 加藤善子 (2016) 「第4章 アメリカ合衆国の学修支援」山内乾史・武寛子編『学修支援と高等教育の質保証 (II)』学文社, 76-93.
- 加藤鉦三・加藤善子 (2017) 「サプリメント・インストラクションの思想と設計—授業担当教員に負担を強くない学習支援プログラム—」『信州大学総合人間科学研究』11, 251-7.
- 川島啓二 (2014) 「はじめに～学生支援の最新動向と今後の展望～」日本学生支援機構編『学生支援の最新動向と今後の展望—大学等における学生支援の取組状況に関する調査 (平成25年度) より—』日本学生支援機構, 1-6 (https://www.jasso.go.jp/about/statistics/torikumi_chosa/_icsFiles/afielddfil/2015/12/08/h25torikumi_houkoku.pdf, 2018年4月19日確認)
- Kerstiens, Gene. (1995). "Taxonomy of Learning Support Services," in Mioduski, Sylvia, Gwyn Enright & Associates, PROCEEDINGS OF THE 15th and 16th ANNUAL INSTITUTES FOR LEARNING ASSISTANCE PROFESSIONALS: 1994 AND 1995. Tucson, AZ: University Learning Center, University of Arizona, 1997. 48-51., http://www.lsche.net/?page_id=1134 (2018年5月8日確認)
- 溝上智恵子 (2014) 「学習空間から学習支援方策」『教育制度学研究』第21号, 108-19.
- 溝上智恵子 (2018) 「第19章 学習支援と教養の形成」羽田貴史編『グローバル社会における高度教養教育を求めて』東北大学出版会, 327-38.
- 中村優希 (2008) 「米国の化学教育システム—高校～UCバークレー校化学科での体験から—」『現代化学』No.451, 52-7.
- 日本学生支援機構編 (2017) 「『大学等における学生支援の取組状況に関する調査 (平成27年度)』集計報告 (単純集計)」日本学生支援機構 (https://www.jasso.go.jp/about/statistics/torikumi_chosa/_icsFiles/afielddfile/2017/02/14/h27torikumi_chosa.pdf, 2018年4月17日確認) .
- 小貫有紀子 (2007) 「米国高等教育における学生支援の概念モデルと学生担当職の役割に関する一考察」『大学行政管理学会誌』第11号, 31-8.
- 清水栄子 (2015) 『アカデミック・アドバイザー その専門性と実践—日本の大学へのアメリカの示唆』東信堂.
- 鈴木学 (2016) 「話題提供 福島大学における学生の主体的学習促進に向けた一方策：ラーニング・コモンズを核とした「教職学協働」での学習環境整備の取組み (全体テーマ「高等教育の質保証と体系的な教育をめざして」)-- (第2分科会 革新的な教育の取組とその成果：アクティブラーニングなどの取組を通して)」『東北・北海道地区大学等高

等・共通教育研究会研究集録』66, 90-4.

鈴木学 (2017) 「学習支援に従事する学生の変容過程に関する研究」『福島大学総合教育研究センター紀要』第23号, 17-24.

谷川裕稔 (2012) 「アメリカ高等教育機関における『学習支援』分野の専門性」『言語文化』10, 33-42.

【主なウェブサイト】

Berkeley Student Learning Center のウェブサイト (いずれも 2018 年 12 月 4 日確認) .

- Berkeley Student Learning Center (<https://slc.berkeley.edu/>) .
- About the SLC (<https://slc.berkeley.edu/about-slc>) .
- For SLC Alumni (<https://slc.berkeley.edu/slc-alumni>) .
- Become a Tutor (<https://slc.berkeley.edu/become-writing-tutor>) .

以下は, SLC チューターに関するウェブサイト。

- Economics Tutor (<https://slc.berkeley.edu/econ-tutor>) .
- Mathematics/Statistics Tutor (<https://slc.berkeley.edu/become-math-statistics-tutor>) .
- Science Tutor (<https://slc.berkeley.edu/become-science-tutor>) .
- Social Science Tutor (<https://slc.berkeley.edu/become-social-science-tutor>) .
- Writing Tutor ([https://slc.berkeley.edu > become-writing-tutor](https://slc.berkeley.edu/become-writing-tutor)) .

第11章 アメリカにおける学生への経済支援

ーカリフォルニア大学バークレー校を事例にー

王 帥

(東京大学社会科学研究所・助教)

1. 問題設定

米国の高等教育における費用負担は高授業料／高奨学金という政策で知られている。高い授業料を徴収する一方、実質的に給付奨学金と貸与奨学金の支給によって授業料がディスカウントされる仕組みになっている。特に近年、州立大学の授業料の値上げが目立つ中、米国における公立大学の授業料政策と奨学金政策の在り方が注目されている。私的負担の増加や奨学金政策の給付から貸与への転換は低所得層出身の学生により大きな負担を強いるものとなり、高等教育機会の格差拡大につながるが、多くの先行研究において懸念されている (Callender 2003; 吉田 2001; 吉田 2014)。しかしながら、政策の在り方を検討する際には、政策レベルに止まらず、実施レベルを含めた議論を進める必要がある。例えば、先行研究で指摘された家計に困難を持つ学生が奨学金に関する情報を把握しておらず、高等教育への進学を断念しやすい (Long 2007; Horn 2003) ことや、申請手続きの煩雑さと奨学金への理解不足による利用回避の問題 (Johnstone 2000; Ellwood & Kane 2000) に対して、実際に大学でどのような取り組みを行っているのか、どのような方策で対処すべきなのか、を検討する必要がある。実施レベルでこれらの問題を議論することによって、経済支援の効率性を向上させ、経済支援政策の総合的な評価にも寄与するものと考えられる。

そこで、本稿では、米国の授業料負担と経済支援の全体像を踏まえながら、カリフォルニア大学バークレー校 (以下、「UC バークレー」と略す) を事例として取り上げ、経済支援の具体的な展開及びその特質について検討したい。まず、米国の授業料負担と経済支援の構造を検討し、次に UC バークレーの授業料負担の推移及び経済支援の展開について考察する。そして、UC バークレーの経済支援の動向を踏まえながら、その特徴について検討し、日本への示唆を提言する。

2. 米国の授業料負担及び経済支援

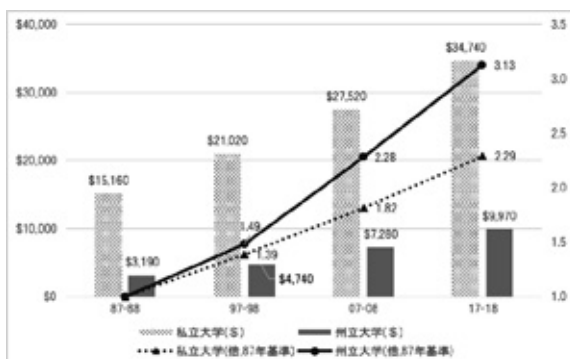
米国における授業料負担の推移を設置形態別に示したのが図 11-1 である。公立大学も私立大学も時代とともに授業料の値上げが続いている。私立大学の授業料は 1987 年に年間

15,160 ドルであったが、2017 年には年間 34,740 ドルまで増え、20 年間で 2.29 倍増加した。公立大学の授業料は 1987 年の年間 3,190 ドルから 2017 年の年間 9,970 ドルまで増加し、20 年間で約 3.13 倍増えている。公立大学は私立大学より授業料水準が低いものの、20 年間の伸び率は私立大学を上回っている。私立大学のみならず、公立大学に進学しても、高額な授業料を負擔せざるを得ないのが実情である。授業料の上昇に伴い、高等教育の費用負担が家計にますます重くのしかかるため、経済的に困難な学生の進学機会をいかに保障するのかについて、経済面での支援策が問われている。

米国における経済支援の推移を示したのが図 11-2 である。経済支援は 1990 年代から徐々に増え、2009 年に急増した。そして、2010 年にピークを迎えた後、近年緩やかに減少する傾向が表れている。経済支援の構成をみると、

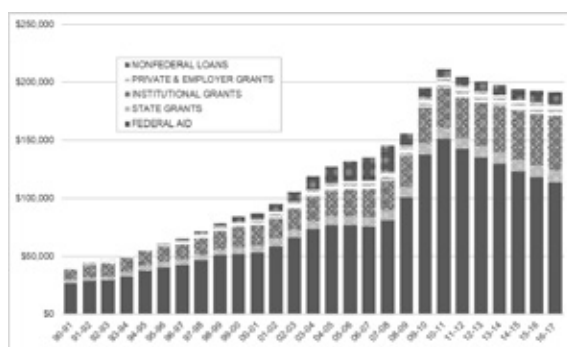
1990 年代は連邦政府を中心に経済支援が行われていたが、2000 年代以降は連邦政府のほか、州政府や大学機関からの支援も増え、とくに政府による補助以外の学生ローンの利用が急速に増えている。2010 年以降、現在までは連邦政府からの支援が年々減り、州からの支援が一定水準のままで維持される中、大学機関からの支援が多くなっている。連邦政府と州政府からの支援が減る一方、大学独自の支援が拡大する傾向が見られる。近年、プライベートローンの利用は 2000 年代と比べて大幅に減り、ほぼ一定の割合で推移する傾向にある。

3. UC バークレーの授業料負担



出典：The College Board, Trends in College Pricing 2017, Figure.

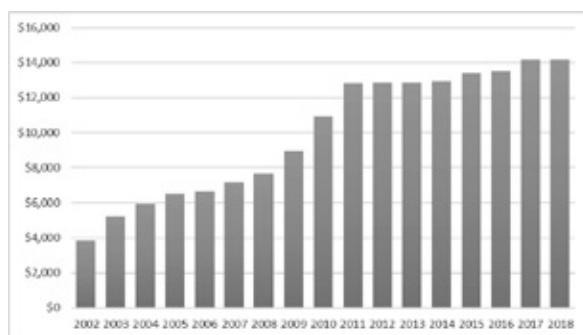
図 11-1 州立大学と私立大学の授業料等の推移



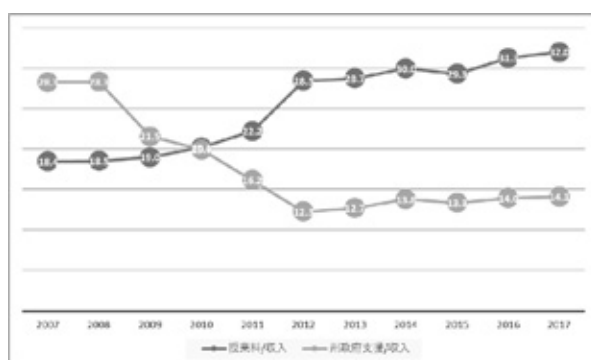
出典：The College Board, Trends in Student Aid 2017, Table.

図 11-2 米国における大学生への経済支援の推移

図 11-3 は UC バークレーにおける州内出身学生の授業料の推移を示している。2002 年から 2018 年にかけて授業料が上昇し続けているが、特に 2009 年から 2011 年にかけて授業料が急速に値上がりしている。当時、2008 年の金融危機を受け、高等教育に対する政府支援が減り、授業料を値上げせざるをえない事態に陥った。2009 年には、授業料を 32% 増額し、年間の授業料を 10,000 ドル以上に値上げすることが理事会により発表された。この発表を受け、学生は授業料の値上げに不満を持ち、建物を占有するなど抗議デモが長期にわたって行われる事態に至った。結局、2010 年には授業料が 10,000 ドル以上に値上げされ、2011 年にも値上げが続いた¹⁾。不満を持つ学生による占拠運動の長期化を踏まえ、大学理事会と州政府との合意により、一定の期間授業料を凍結することに決めた。ただし、凍結期間が終わるとまた授業料引き上げの議論が復活し、不満を持つ学生のデモが頻発したが、授業料上昇の勢いを止めることはできなかった²⁾。



出典：UC バークレーのウェブサイトより筆者作成
 図 11-3 UCバークレーの授業料推移 (州内出身者)



出典：UC バークレーのウェブサイトより筆者作成
 図 11-4 大学収入に占める授業料と州政府支援の割合

授業料上昇の勢いは大学における収入の構成比の推移からも読み取れる。図 11-4 のように州政府からの支援が大学の収入に占める割合は、2007 年の 28.3% から 2017 年の 14.1% まで下がったのに対し、授業料収入が大学の収入に占める割合は、2007 年の 18.4% から 2017 年の 32.0% まで増加している。2010 年時点で、大学収入に占める授業料収入の割合と州政府支援の割合が逆転し、授業料収入の割合が州政府支援の割合を上回り、その差は年々拡大する傾向がみられる。州政府からの財源削減が、授業料の値上げを後押しする要因であることが分かる。授業料収入は UC バークレーの大学運営に欠かせない重要な財源であることから、大学進学にかかる費用負担の重さをうかがわせる。

また、米国の大学では州内出身と州外出身によって徴収する授業料が異なる。UC バークレーでは、州外出身者は州内出身者の 3 倍ほど高い授業料を支払っている。しかも、その授業料は年々上昇している³⁾。州外出身学生は UC バークレーへの進学に伴い、多額の

費用負担が必要となる。

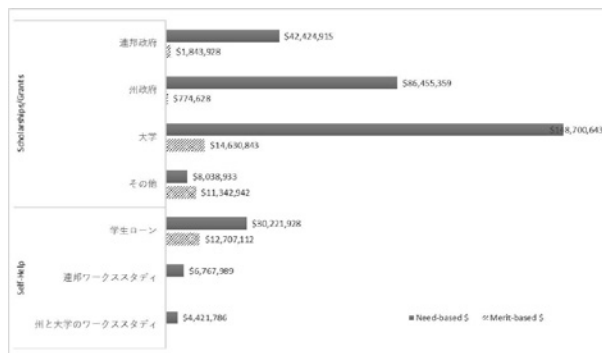
4. UC バークレーの経済支援

州政府補助の削減や授業料上昇という背景の下で、学生数の確保が大学運営上、不可欠になると同時に、いかに家計に困難を持つ学生の教育機会を保障できるかも重要となっている。特に多くの人に高等教育の機会を保障するという州立大学の使命から、いかに進学費用を緩和し、より多くの教育機会を提供できるかが社会的に問われるようになってきている。そこで費用負担を緩和するために注目されているのが経済面の支援である。

UC バークレーでは学生に優れた教育機会を提供することが経済支援の使命として掲げられており、それを実現するために経済面で様々なサポートを行っている。経済支援を行う部門は“Financial Aid & Scholarships”（以下、「経済支援部」）であり、経済支援を通じて次の7つの目標が挙げられている⁴⁾。すなわち、(1)多様な経済支援プログラムを通じて教育費負担を軽減すること、(2)学生と親に経済支援の情報を提供し、申請から取得までサポートすること、(3)学生に充実した経済支援を提供し、最適な支援が得られるようにカウンセリングを行うこと、(4)学生の金融リテラシーの向上のため、金融教育を提供すること、(5)学生の代弁者としての役割を果たすこと、(6)優れた人材の募集や、学生の成長と人生を成功に導くためのサポートを行い、全面的に学生を支援する文化を醸成すること、(7)卒業生や寄付者とのつながりを大切にし、次世代学生への寄付精神を養い、地域社会への貢献意識を高めること、である。これらの目標の達成に向けて、実際にどのような取り組みを行っているのかを、財源別・経済支援プログラム別・その他のサポートの順に考察していく。

(1) 財源別にみる UC バークレーの経済支援の推移

図 11-5 はメリットベースとニードベース別に、2017 年度の経済支援の総額を示している。メリットベースと比べて、ニードベースの支給額が多い。また、ローンと比べて、グラントやスカラシップといった給付奨学金による支援が多い。財源別にみると、ニードベースの場合は、大学からの支援額が最も多く、州政府、連邦政府の



出典：UC バークレーの Annual Common Data Set Reports より筆者作成

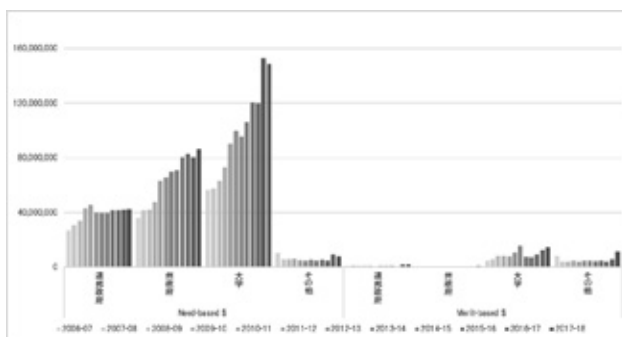
図 11-5 UC バークレーにおける経済支援の支給総額 (2017-18)

順に支援が減っていく。メリットベースの場合は、連邦政府や州政府による支援が少なく、大学独自の支援が多い。「その他」に含まれる財団や企業においても、メリットベースで支援を行っていることが分かる。

財源別に経済支援の支給総額の推移を表したのが図 11-6 である。ニードベースの場合、

大学独自の財源による支援が年々増加しており、特に近年支援総額の増加が顕著である。州政府による支援は緩やかに増加する傾向がみられる。一方、連邦政府による支援は近年停滞傾向にある。メリットベースの場合、大学独自の財源による支援は年度によって異なるが、近年増加する傾向がみられる。

連邦政府と州政府による支援は近年微増の傾向があるが、支援総額は少ない。



出典：UC バークレーの Annual Common Data Set Reports より筆者作成

図 11-6 UC バークレーにおける
経済支援の支給推移

(2) UC バークレーの経済支援プログラムの特徴及び利用状況

UC バークレーでは様々な経済支援プログラムが実施されている。図 11-7 はプログラム別にまとめたものを示している。UC バークレーの経済支援の特徴としてまず挙げられるのが、経済支援の多様性である。この多様性として、財源の多様性、学生ニーズの多様性・種類と受給基準の多様性といった視点がえられる。例えば、革新的な UC バークレーの経済支援プログラムのうち、“Blue and Gold Opportunity Plan” は州政府からの財源で、年収 8 万ドル以下の州内家庭出身の学生を対象に、授業料と手数料の費用をカバーする金額を補助する支援である⁵⁾。“Undergraduate Dream Act Aid”⁶⁾ も州政府からの財源で、授業料免除の認定を受けた州外出身の学生を対象に援助している。“Middle Class Access Plan”⁷⁾ と “Parent Grant”⁸⁾ は大学独自の財源で行われるものであり、前者は州内出身の中産階級家庭の子どもの進学を支援するため、年間最低 1,000 ドルの支援を提供するものであり、後者は 18 歳未満の扶養児童を持つ学生を対象に支援するプログラムである。

“Chafee Grant” は州政府の財源で、現在または以前に保護施設で暮らしていた学生を対象に年間上限 500 ドルの補助を支給するものである。障害のある学生を対象に学業成績を向上させるために資金を提供するものや、退役軍人への教育給付金の支給など、学生の多様性を考慮しながら、様々な経済支援プログラムが用意されていることが一つの特徴であると言える。



出典：UC パークレーのウェブサイトより筆者作成

図 11-7 UC パークレーの経済支援プログラム

また、支援の種類と受給基準の多様性としては、返済が必要な貸与奨学金のほか、ニードベース給付奨学金とメリットベース給付奨学金が多数用意されている。例えば、図 11-7 のグラントは、学生の家計状況に基づいて授業料や生活費を援助するニードベース給付奨学金である。そのうち、連邦政府の財源で給付されるのは“Federal Pell Grant”と“Federal Supplemental Educational Opportunity Grant”であり、州政府の財源で給付されるのは“Cal Grant”⁹⁾と“Chafee Grant”である。“UC Berkeley Grants”¹⁰⁾は大学独自の給付奨学金で、州内出身の学生を対象に支給するものである。スカラシップは、メリットベース給付奨学金のプログラムであり、選考する際に成績基準が重視される。そのうち“Middle Class Scholarship”¹¹⁾と一部の“Berkeley Undergraduate Scholarship”¹²⁾を除いたほとんどのプログラムは大学独自の財源で支給されている。一方、貸与奨学金のうち、連邦学生ローン以外には大学独自ローンや緊急時ローンなども利用可能である。

次に、UC パークレーの経済支援の特徴として挙げられるのが、優秀な学生を確保する戦略の一手段として活用され、人材育成を支援するということである。例えば、“Flat Lux Scholarship”は提携高校から優秀な高校生を招聘するために、2016年に大学独自の財源で設立された。選考対象はUC パークレーと提携した高校で3年間在籍、且つ成績優秀者であり、面接による選考を受ける必要がある。選ばれた高校生はUC パークレーに入学後、毎年奨学金が支給されるほか、経済状況に応じて一定の補助も支給可能となる。教員メンターによる指導、奨学金協会への入会、地域の奉仕イベントへの参加など様々な活動に参加する機会が与えられるメリットもある。また、“Regents' and Chancellor's Scholarship”は、世界中から優秀な学生を招聘し、入学から卒業までサポートするメリットベース給付奨学金である。毎年200名の学生が選ばれ、選ばれた学生に年間2,500ドルの奨学金を支給するほか、経済状況に応じて生活補助も支給する。金銭面以外に、優先的な履修登録や、

学生寮への入居，教員メンターによる指導，奨学金協会が主催するキャリアフェアなどへの参加，奨学生 OB との交流などのメリットが大学の 4 年間にわたって付与される。

そして，経済支援を通じて，学生に教育機会や多様な経験を提供するのも一つの特徴である。例えば，サマーセッションの参加にあたり，給付奨学金と貸与奨学金の利用が可能である。留学したい場合は，大学が承認した 39 か国 250 以上の留学プログラムが提供され，航空運賃を含めて経済支援を受給することができる。また，学内で働く機会が設けられており，ワークスタディなどの職業経験を通じて，職業意識を養うと同時に，学生の経済的負担を軽減する役割が期待できる。

さらに，UC バークレーでは経済支援事業の推進にあたり，部署間による連携の強化が特徴として挙げられる。例えば，障害者支援を行う場合，経済支援部が障害者センターと連携しながら，障害のある学生のニーズを把握したうえで経済支援を提供する。扶養者を持つ学生への支援を提供する際には，“Student Parent Center”と協力し，家庭状況の把握や受給資格の有無などの情報を共有しながら経済支援を行っている。

上述の特徴を踏まえて 2018 年度には UC バークレーの学部生の 3 分の 2 以上が何等かの形で経済支援を受けている¹³⁾。授業料が上昇したものの，学部生の 38%は授業料や手数料などの費用以上の経済支援を受け取っており，実質的には授業料などの費用が免除されている¹⁴⁾。2015 年度にローン債務を抱える学部生の割合は 4 割以下に抑えられていた¹⁵⁾。2016 年度の経済支援の利用状況を示したのが表 11-1 である。学部生の 6 割が何等かの形で経済支援を受けている。給付奨学金のうち，大学奨学金の利用率（47%）が最も高く，州政府奨学金（26%）と連邦政府奨学金（20%）の順に利用率が減っていく。貸与奨学金では，連邦学生ローン（37%）がよく利用されている。

表 11-1 経済支援の利用者の割合(2016 年度)

各種の経済支援	60%
助成金または奨学金	
連邦政府の補助金	20%
州/地方政府の奨学金	26%
大学の奨学金	47%
学生ローン	
連邦学生ローン	37%
その他の学生ローン	3%

出典：National Center for Education Statistics より筆者作成

（3）経済支援プログラム以外のサポート

経済支援には，意欲のある学生を奨励し，経済的に困難な学生の費用負担を軽減する役割が期待される。しかしながら，多様な経済支援プログラムの実施に伴い，関連情報をどのように学生に届けるのか，学生が最適な支援を受けるためにどのような支援を行うのか，経済支援を学生の大学生活に活かすことや人生の成功に導くためにどのように指導するのか，これらの問題は経済支援の一環として欠かせないものである。UC バークレーではこれらの問題にどのように取り組んでいるのかについて，特徴を提示しながら整理しておく。

まず，ウェブサイト¹⁶⁾を通じて経済支援の情報を周知し，利用者の拡大に努めていることが特徴としてみられる。経済支援部のウェブサイトには，経済支援の概要と種類に関

する紹介だけでなく、受給実績や利用の際の注意事項などが詳細に掲載されている。また、“CalCentral”という学生のマイページがあり、そこから学生の個人情報、学業・履修状況、経済状況に関する情報を確認・管理することができる。そのうち経済状況を記載するページには、授業料納付の詳細や利用中の経済支援の金額、負債額が載せてあるほか、申請可能な経済支援に関する情報が随時送られるため、情報提供のギャップの解消につなげることができる。マイページから直接リンクされているため、簡単に経済支援の申請と書類の提出が可能となる。このように情報システムを駆使した形で、情報周知の徹底と利用の向上につなげる取り組みが行われている。

次に、学生にとって必要な情報を得るのに役立つリソースを提供し、経済支援の申請から利用までサポートすることが挙げられる。経済支援が豊富かつ多様である一方、どの支援を利用すればよいか混乱する可能性がある。そのため、経済支援部のウェブサイトには大学の費用の計算や予算の作成などに関するツールが提供され、申請時の手引きや注意事項などに関するヒントがまとめられており、資金調達に役立つリソースが示されている。また、経済支援に関する質問がある場合、“Cal Student Central”への問い合わせや、カウンセラーによるカウンセリングを受けることができる。

さらに、UC バークレーでは金融教育の推進に力を入れている。社会経済環境が多様化・複雑化する中、生活のスキルとして金融リテラシーを有する人材の育成が大学に求められ、金融教育の重要性がますます高まっている。UC バークレーでは、学生チーム（Bears for Financial Success）が主導する形で金融教育を行っており、ワークショップや個人面談の形で経済支援を含めてお金の管理や運用に関する相談を受け、個人のマネープラン作成に役立っている。また、ウェブサイト¹⁷⁾で大学生活に関連する金融トピックを取り上げ、動画とともに基礎知識を掲載している。取り上げられている金融トピックは、支出計画の作成、債務管理（学生ローンを含む）、お金の節約、クレジットカードの使用、個人情報の保護にまで及んでいる。それぞれのトピックについてプレゼンの依頼も可能であり、生涯スパンで経済支援の意義を捉えるのに役立つものとなっている。

最後に、UC バークレーでは寄付者と奨学生との交流イベントを開催することで、学生に経済支援のありがたさを理解させると同時に、寄付者に経済支援事業への理解を深めてもらう機会を提供している。寄付精神の醸成と寄付文化の定着を図るための取り組みであり、UC バークレーの経済支援の特徴の一つともいえる。

5. 結語

以上、本稿では UC バークレーを事例に、経済支援の具体的な取り組み及びその特質について考察してきた。連邦政府と州政府からの財源削減が授業料上昇の一因であり、大学独自の経済支援策が多様に展開されている。経済支援を通じて、経済的に困難な学生の費

用負担の緩和や学業優秀者への奨励といった経済支援本来の目的達成だけでなく、学生の募集や教育目的とリンクした形で経済支援を活用していることが特徴としてみられた。また、経済支援プログラム以外のサポートとして情報提供の充実、金融教育の展開、寄付文化の醸成といった取り組みが、直接的・間接的に経済支援利用の向上に寄与し、とりわけ学生の生涯的なスパンで経済支援を捉える視点が最も特徴的であった。

日本では、経済支援の主体が日本学生支援機構の貸与奨学金であり、給付奨学金や大学独自の奨学金の比重がまだまだ低い状態である。低所得層出身の学生が貸与奨学金の利用を避ける傾向があり、奨学金への認識と理解が必ずしも十分ではないにもかかわらず、大学からのサポートは少ない。経済支援を大学でどのように位置づけ、いかに充実させていくかは、日本の高等教育が直面する課題であり、政策面と実施面の両面からさらなる検討が必要である。

【注】

- 1) “The history of UC tuition since 1868”
(<http://www.dailycal.org/2014/12/22/history-uc-tuition-since-1868/>) (2018年9月20日最終アクセス)。
- 2) 2018年1月にカリフォルニア大学理事会は2011年以来初めてカリフォルニア大学システム全体の授業料増加の提案を承認した。
(<http://www.dailycal.org/2017/01/26/uc-regents-approve-systemwide-tuition-hike-2017-18-academic-year/>) (2018年9月21日最終アクセス)。
- 3) “Tuition, Fees & Residency” (<https://registrar.berkeley.edu/tuition-fees-residency>) (2018年9月10日最終アクセス)。
- 4) “Financial Aid & Scholarships” (<https://financialaid.berkeley.edu/about-us>) (2018年10月20日最終アクセス)。
- 5) 他の経済支援を受けて授業料をカバーしきれない場合、その差額を補助する。
- 6) 2011年より施行。
- 7) 年収8万ドル～15万ドル、貯金や株などの資産を有する家庭に支給する。
- 8) 単位の取得状況が選抜要因の一つである。
- 9) 州内出身者のみに支給する。
- 10) 州内出身者のみに支給する。
- 11) 州政府が2013年に中産階級家庭の教育費負担を軽減させるために設立したものである。州内出身、且つ年間収入17万ドルに達する家庭、貯金や株などの資産を有する家庭が支給の対象となる。
- 12) 州内出身者に支給するもの。学業成績が重視される。年間2500名が受給している。
- 13) “Financial Aid Facts” (<https://financialaid.berkeley.edu/financial-aid-glance>)

〈2018年10月14日最終アクセス〉。

14) 同上。

15) 同上。

16) 経済支援部ウェブサイト (<https://financialaid.berkeley.edu/>) 〈2018年10月30日最終アクセス〉。

17) 金融知識の掲載サイト(<https://financialaid.berkeley.edu/bears-financial-success>) 〈2018年10月30日最終アクセス〉。

【参考文献】

金子元久 (1988) 「アメリカの奨学金—その思想・構造・機能—」『高等教育研究紀要』第8号, 高等教育研究所, 84-94頁。

小林雅之 (2009) 『大学進学の世界—均等化政策の検証』東京大学出版会。

王帥 (2016) 『中国における大学奨学金制度と評価』東信堂。

—— (2017) 「奨学金の利用状況」『家庭の経済状況・社会状況に関する実態把握・分析及び学生等への経済的支援の在り方に関する調査研究報告書』東京大学, 86-95頁。

吉田香奈 (2001) 「アメリカ合衆国における学生援助政策—費用負担構造と政策モデルの検討—」『大学論集』広島大学高等教育研究開発センター, 第32集, 73-85。

—— (2014) 「アメリカにおける公立大学授業料と奨学金政策—ペンシルバニア州に注目して—」『大学論集』広島大学高等教育研究開発センター, 第47集, 137-152。

Callender, C. (2003). “Student Financial Support in Higher Education: Access and Exclusion,” *Access and Exclusion*, Vol.2, 127-158.

Ellwood, D. & Kane, T. J. (2000) “Who is getting a college education? Family background and the growing gaps in enrollment,” in S. Danziger and J. Waldfogel, eds, *Securing the Future: Investing in Children from Birth to College*, Russell Sage Foundation.

Horn, L. J. & Chen, X. L. & Chapman, C. (2003) *Getting ready to pay for college: What student and their parents know about the cost of college tuition and what they are doing to find out.*, National Center for Education Statistics, Washington, DC.

Johnstone, D. B. (2000) *Student Loans in International Comparative Perspective: Promises and Failures, Myths and Partial Truths*, The International comparative Higher Education Finance and Accessibility Project, Center for Comparative and Global Studies in Education, Graduate School of Education, State University of New York at Buffalo.

Long, B. T., and Erin K. Riley. (2007) “Financial Aid: A Broken Bridge to College Access?” *Harvard Educational Review*, Vol.77, No.1, Spring, 39-63.

※本論文は、JSPS 科研費(若手研究 B, JP16K17413)による研究成果の一部である。

Comparative Study of the American Research University System: The case of the University of California, Berkeley

Hideto Fukudome (Ed.)*

This book approaches the administration and education system of American research universities. We focus on the University of California, particularly Berkeley campus. 2018 is the 150th anniversary of the University of California, whose history includes the successful development of 10 research-intensive campuses. We believe we can learn many things about the nature and development of research universities from this example. Indeed, this book is, in part, the outcome of a graduate course in “Comparative Higher Education Management” at the Graduate School of Education at the University of Tokyo. Student groups visited Berkeley Campus twice in 2014 and 2016. In each of our visits, we met with more than fifteen people and engaged in lecture and discussion sessions over the course of one week.

This book has four parts. Part 1 is about the UC system. Chapter 1 presents a historical overview of changes in UC’s financial model. Chapter 2 discusses its Board of Regents. Part 2 focuses on the management and organizational structure of Berkeley. Chapter 3 discusses OPA and IR. Chapter 4 focuses on the role of the Provost, the important position for academic governance unique to American research universities. Chapter 5 considers the Alumni Association, which plays a critical role in Berkeley’s financial strength. Part 3 discusses aspects of quality assurance and improvement. Chapter 6 describes the accreditation process by WASC, an institutional accreditation board of California. Chapter 7 analyses how internal quality assurance of undergraduate education works at Berkeley. Chapter 8 discusses research strategy and support at Berkeley, focusing on the work of BRDO. The three chapters of Part 4 concern undergraduate education and student support. Chapter 9 discusses the admissions process in the UC system. Chapter 10 focuses on how the Student Learning Center works. Chapter 11 discusses financial support for undergraduate students of Berkeley.

* Associate Professor, Graduate School of Education, the University of Tokyo

執筆者紹介

*編者には◎

- ◎ 福留 東土 東京大学大学院教育学研究科・准教授
長野 公則 国際公認投資アナリスト
中世古 貴彦 九州大学 教育改革推進本部企画・評価部門・特任助教
平田 光子 日本大学大学院生産工学研究科・教授
丸山 勇 公益財団法人国際文化会館・常勤理事
野村 由美 東京大学大学院教育学研究科・博士課程
諏訪 猛 日本大学学生部就職課・職員／東京大学大学院教育学研究科・博士課程
河本 達毅 文部科学省高等教育局大学振興課・職員
岩崎 琢哉 大阪大学経営企画オフィス・学術政策研究員
廣中 洋祐 東京大学大学院教育学研究科修士課程・修了生
蝶 慎一 独立行政法人大学改革支援・学位授与機構 研究開発部・助教
王 帥 東京大学社会科学研究所・助教



カリフォルニア大学バークレー校の経営と教育
(高等教育研究叢書 149)

2019(平成 31)年 3 月 31 日 発行

編者 福留 東土
発行所 広島大学高等教育研究開発センター
〒739-8512 広島県東広島市鏡山 1-2-2
電話 (082)424-6240
<http://rihe.hiroshima-u.ac.jp>
印刷所 株式会社タカトーププリントメディア
〒730-0052 広島市中区千田町 3 丁目 2-30
電話 (082)244-1110 (代)

ISBN978-4-86637-016-3

Comparative Study of the American Research University System:
The case of the University of California, Berkeley

**RESEARCH INSTITUTE FOR
HIGHER EDUCATION
HIROSHIMA UNIVERSITY**