

Title	日本の大学経営の考察：大学の事例比較を通して
Sub Title	
Author	小山, 冠太(Koyama, Kanta) 小林, 喜一郎(Kobayashi, Kiichiro)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2016
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2016年度経営学 第3160号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002016-3160

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（ 2016 年度）

論文題名

日本の大学経営の考察-大学の事例比較を通して-

主 査	小林 喜一郎
副 査	河野 宏和
副 査	大藪 毅
副 査	

氏 名	小山 冠太
-----	-------

論文要旨

所属ゼミ	小林喜一郎研究会	氏名	小山 冠太
(論文題名)			
日本の大学経営の考察- 大学の事例比較を通して-			
(内容の要旨)			
<p>国内では少子化の影響をうけ定員割れの大学がでるなど、大学間の競争が激しくなり、これまで以上に優秀な学生、社会人、留学生の確保が重要になってくる。また、社会の国際化に伴う、国際性を持った人材の輩出や、日本の国際競争力を高めるために世界的研究大学を目指すといった社会の要請もある。本論文ではこれらを問題意識としておき、日本の大学が国内外で競争力を高めるために、どのような教育・研究でのマネジメントをするべきかを国内外の大学の事例比較を通して多面的に導きだすことを目的としている。</p> <p>研究方法は、事例研究とし、教育・研究に対する比重の置き方で総合型、教育重視型、研究重視型の3つの型に大学を分け、日本とアメリカの2カ国から事例対象を選定した。大学が属するプロフェッショナル組織の型をフレームワークとして使用し、①文化、②経営層と戦略、③中間管理層、④支援組織、⑤分析組織、⑥現場組織の6つの視点から、各大学の事例研究を行い3つの型にみられる特徴、日本・アメリカにみられる特徴を比較した。</p> <p>その結果、総合型は、教育重視型と研究重視型のそれぞれの要素をもったマネジメントが行われていた。教育重視型は、少人数で多様な学習環境を整えている傾向がみられ、研究重視型では学際的な研究推進の傾向がみられた。日本、アメリカの比較では、日本とアメリカの社会構造が影響して主に経営層と支援組織で差が現れた。</p> <p>これらの結論から、総合型では、大学全体で統一した仕組みを打ち出すのではなく、学部や研究科のそれぞれの特色にあわせた仕組みの構築。教育重視型では少人数授業を行いながら、学内外を活用して多様な学習環境を整える。研究重視型では全学的な組織による学際性の支援が必要だと考えられる。また、グローバル環境では、変革が求められるような時には理事会が学長を任命し、強いリーダーシップを発揮することが求められると考える。更に経営層や管理職を補佐する形での職員を配置することで経営の質を高めることが可能ではないかと考える。</p>			

目次

第1章	はじめに	
第1節	問題意識.....	1
第2節	研究目的・方法・結論.....	1
第2章	先行研究	
第1節	非営利組織の特徴.....	3
第2節	プロフェッショナル組織の特徴.....	4
第3節	アメリカの大学の特徴.....	5
第3章	研究方法	
第1節	調査方法とグループの設定.....	7
第2節	フレームワークの設定.....	8
第3章	事例研究	
第1節	総合型	
第1項	早稲田大学.....	10
第2項	慶應義塾大学.....	21
第3項	Harvard University.....	28
第2節	教育重視型	
第1項	国際基督教大学.....	34
第2項	立命館アジア太平洋大学.....	43
第3項	Amherst College.....	52
第4項	Williams College.....	58
第3節	研究重視型	
第1項	奈良先端科学技術大学院大学.....	64
第2項	総合研究大学院大学.....	70
第4節	まとめ一覧.....	78

第5章 結論	
第1節 総合型・教育重視型・研究重視型の比較結論.....	79
第2節 日本・アメリカの比較結論.....	80
第6章 示唆.....	83
第7章 本論文の限界.....	84
参考文献.....	85
謝辞.....	90

第1章 はじめに

第1節 問題意識

1992年をピークに18歳人口は減少し続ける一方で、大学数は増加し続け、現在では定員割れの大学が出てきている。今後も進学率は横ばいのため、2018年には大学進学者数が減少し始めると言われている。まだ大規模大学への影響は少ないものの、今後も無視できる状況ではない。加えて、国立大学の独立行政法人化といった制度の変更の影響も受け、国立、私立共に独自の特色を打ち出すことがこれまで以上に求められ、優秀な国内の学生、社会人、留学生の獲得競争は激しくなっていくことが予想される。また、急速に進むグローバル社会の中で、国際社会で通用する学生の育成や、日本の国際競争力を高めるという点での大学の国際的競争力も求められており、スーパーグローバル大学の取組や世界大学ランキングが注目を集めている。

日本の大学は国内での生き残りとして、日本の国際競争力を高めるために、国内外で競争力を高めていかなければならないと考える。また、それらの対応として入試対策やグローバル化といった一側面ではなく多面的な視点から大学経営を考えていく必要があると考える。

第2節 論文の目的・方法・結論

本論文では上記の問題意識に基づき、日本の大学が国内外で競争力を高めるためにどのようなマネジメントが求められるかの示唆を得ることを目的に置いた。第2章で本論文に関連する先行研究を整理し、第3章で研究方法を述べた。研究方法は、事例研究とし、教育・研究に対する比重の置き方で総合型、教育重視型、研究重視型の3つの型に大学を分け、日本とアメリカの2カ国から事例対象を選定した。第4章ではフレームワークに沿って各大学の事例研究を行った。第5章では結論として、事例対象を、3つの型からみられる特徴と、日本・アメリカからみられる特徴をそれぞれ比較した。事例研究の結果、総合型は、教育重視型と研究重視型のそれぞれの要素をもったマネジメントが行われている。教育重視型と、研究重視型では共通して、少人数授業の体制が取られる点では共通しているが、その他のいくつかの点については、それぞれの戦略に沿った形で各組織の役割に特徴が出ていた。日本、アメリカの比較では、日本とアメリカの社会構造が影響して特徴に差が現れていた。第6章では、これ

らの結論を踏まえて大学経営に対する示唆を示す。最後に第7章では、本論文の限界を述べている。

第2章 先行研究

第1節 非営利組織のマネジメント

大木裕子(2004)¹はNPOのマネジメントの特徴として①製品の本質、②非財務的目標の優位性、③資源獲得の必要性、④多様な顧客関係者、⑤組織使命と顧客満足との緊張、⑥大衆の監視、⑦非市場的圧力、⑧無料もしくは廉価な支援を享受する能力、⑨二重、三重のマネジメントの9つをあげている。更にこれら9つの特徴は、マネジメントの問題点として①ミッションと利益の問題、②経営に関する人の複雑さ、③組織成果の測定の難しさとして3つにまとめることができるとしている。これらの問題点への対応として、効率的経営、リーダーシップ人材、成果をアピールする力が必要としている。また、マーケティングと評価の観点から、エクスターナルマーケティング、インターナルマーケティング、インタラクティブマーケティングという3つの視点からミッションと顧客志向のサービスのポートフォリオを活用することや、非財務的視点を取り入れたバランストスコアカードの活用からもプロフェッショナル組織のマネジメントをとらえる事が出来ると述べている。

日本経営教育学会(2006)²は非営利組織にバランストスコアカードを適用する場合は、ミッションを達成する事を目的としつつ、財務の視点と顧客の視点の並立を提唱している。財務の視点はいくまで手段であるという部分に注意が必要だとしている。カリフォルニア大学バークレイ校やサンディエゴ校では事業効率化を目的に、アクロン大学では事業プロセス改善を目的に全学的に導入している事例もあげられている。

Kotler&Andreasen(2005)³は、非営利組織のマーケティングは組織が提供したいと考えているものをマーケティングする、内から外の組織志向のマーケティングだと指摘。民間企業と同じようなマーケティングをするようには、顧客が求めているものをマーケティングする、外から内の顧客志向のマーケティングが必要だと述べる。顧客志向の組織の特徴としては①調査への依存、②市場細分化志向、③競争概念の拡大、④マーケティングミックスの徹底活用が上げ

¹大木裕子(2004)、「NPOのマネジメント」、西日本法規出版

²日本経営教育学会編(2006)、「経営教育研究9-経営教育と経営の新課題」、学文社

³フィリップ・コトラー、アラン・R・アンドリーセン(2005)、「非営利組織のマーケティング戦略 第6版」、第一法規、2005

られ、組織志向の組織が顧客志向の組織になるには、まずは自分達がマーケティングを正しく理解していないという認識をトップ中心に政治的に浸透させることが重要だと述べている。

これらの研究から大学も含んだ非営利組織は、常に自らの組織の存在意義であるミッションと、存続するために必要な利益との間のバランスを保つことが求められていることが分かる。評価しづらい成果指標を視覚化する取組、手段としての利益を追求する財務視点、顧客視点にたったマーケティングといった、営利企業にも通じる視点を非営利企業も少なからず持つことが重要だと考える。

第2節 プロフェッショナル組織のマネジメント

ミンツバーグ(1991)⁴は組織における6つの基本構造として、作業核、戦略尖、中間ライン、テクノ構造、支援スタッフ、イデオロギーを示した上で、全ての組織は7つのコンフィギュレーションに分けられると述べた。その中の1つのコンフィギュレーションとしてプロフェッショナル組織(専門職業的組織)がある。大学や病院、公認会計士事務所などがこれにあたるとしている。プロフェッショナル組織は、複雑な知識・技能を持つプロフェッショナルに依存している。プロフェッショナル組織はプロフェッショナルの裁量が大きく、自律性が高く、強い分権化された組織である。プロフェッショナルを組織の中で機能させるには、自立的に仕事をする仕切りのシステムを作り上げる必要がある。プロフェッショナルは組織の中で行政の役割も担う。プロフェッショナル組織の中には、プロフェッショナルの民主主義的ボトムアップ的な組織と、支援スタッフの機械的トップダウン的な組織がある。といった特徴が見られる。

また、問題点としては、アウトプットの測定が難しいためプロフェッショナルの裁量の乱用を防げない。独立したプロフェッショナルの集まりのため戦略は断片的になりがちのため、極めて安定的な戦略を取りがちである。権力の集権化や組織的統制を嫌うため、組織ではなく個人を変える必要がある。といったものが上げられる。

山根節(1981)⁵は、代表的なプロフェッショナル組織である病院のなかから、

⁴ H.Mintzberg(1991)、「人間感覚のマネジメント-行き過ぎた合理主義への抗議-」ダイヤモンド社

⁵山根節(1981)、「プロフェッショナル組織のマネジメント-わが国の病院組織運営の分析を中心として-」

医療法人徳洲会の成功事例を取り上げ、日本の病院経営について述べている。その中でプロフェッショナルの態度特性を①所属組織ではなく、専門家集団を仕事に置けるアイディアと判断の源泉とする②公衆に対するサービスの精神③自主的統制の信念④天職の感情⑤自律性と示した上で、徳洲会の事例から6つの示唆を示している。専門家の奉仕の精神に訴えかけるような①プロの倫理にかなった理念による訴求。②トップのシンボリックな行動が組織を活性化する。③倫理規範を内在化し制度化する。組織能力を高める事が専門家にとって最善である事を理念で示し、④専門職のカベにとらわれず、連帯感でチーム化する。⑤インセンティブとしての成長機会を組織内に組み込む。専門家同士の評価しか受け入れない特徴を利用し、⑥組織内に競争を作り出す。

これらの論文から、プロフェッショナル組織である大学では、自律性の強い教員の動きが組織にとって非常に強い影響力を及ぼすことがわかり、また教員をコントロールすることはなじまないことが分かる。

第3節 アメリカの大学の特徴

荻谷剛彦(1992)⁶は自らのアメリカの大学での経験をもとに日本の大学との制度の違いやその背景を述べている。アメリカの教育熱心さを表していると考えられている TA はもともとは教授が研究に専念するものとして作られたものであったが、学部の学力低下などの問題から、TA の教師要請の教育観点が付け足されたという背景がある。シラバスにしても、シラバスを基準に成績評価、授業評価をするものであり、単に表面上の制度だけ取り入れても、必ずしも日本にマッチするとはいえず、背景を考慮した上で取り込む事が必要だと述べる。

谷聖美(2006)⁷はアメリカの大学の仕組みやガバナンスの仕組み等を広く述べている。アメリカの大学といっても、数は沢山あり、分類わけした上で、語らないと誤解を生み、日本との比較も難しいとのべ、一般的な大学分類として研究大学(research university)と教育中心大学(teaching university)の区別を述べている。研究大学は博士過程の大学院を持ち、研究面で高い評価を有する大学であり、ハーバード、MIT、スタンフォード、ミシガン、UCバークレ

⁶荻谷剛彦(1992)、「アメリカの大学・ニッポンの大学*TA・シラバス・授業評価」玉川大学出版部

⁷谷聖美(2006)、「アメリカの大学-ガヴァナンスから教育現場まで-」、ミネルヴァ書房

一といった日本でも名前を良く聞く大学が属する。そこに所属する教員は高度の研究能力と実績を要求される。研究大学の中でも、教育の重要性は常に指摘されてきてはいるが、授業評価は人事考課に反映されることは少ないとされている。一方、教育中心大学では、教育にウエイトがおかれており、教員には研究上の業績は要求されはするものの、その要求の程度は厳しくない。そのため、学術研究の面で国際的な競争力を持つ大学はあまりない。教育中心大学の中にも全国的には知名度を持ち、高い学費でも各地から学生を集められるグループ（リベラルアーツ大学）と、それぞれの地域に特化して比較的地味な教育活動をするグループ（地域型教育中心大学）にも分けられる。その他にも有名な分類法としてカーネギー分類法も紹介されている。また、教員の種類や昇進の仕組みについても触れている。大きくテニュアトラック（身分保障コース）に乗っている教員とそうでない教員に分けられ、テニュアトラックにのっている教員だけが、将来助教授や教授になることが出来る。テニュアトラックの枠で採用された教員は通常3年間の任期つきで、採用され任期期間に大学側が求める評価を得るとテニュア（身分保障）を与えられるというような制度になっている。また、給与を毎年見直す大学などもあり、頻繁に教員評価は行われている。

大場淳(2004)⁸によれば、日本の大学職員にあたる同義語をアメリカの中で見つけることは難しいという。Administrator というと学長や学部長なども含んだ上級管理職のことを指し、Staff というと、保安職員なども含んだ広い範囲を示してしまうため Administrative Staff が適当とされている。また、ある程度専門性を認められている司書や会計士などは Professional Staff と呼ばれることもある。採用に関しては、部局の予算に合わせて、募集されているポストの上司に採用権がある。雇用形態は期限付きの任用となっている。専門職員は大学を卒業したばかりの者がそのまま応募することは少なく、補助職員として勤務経験を積むか、大学職員を養成とする大学院でのインターンシップなどを経験したあとに応募する傾向にある。

これらの文献から、アメリカと日本を単純に比較することや、アメリカのそのままの仕組みを受け入れることは難しく、アメリカと日本での制度の違いや、背景を考慮した上で語る必要があることがわかる。

⁸ 大場淳編(2004)、「諸外国の大学職員〈米国・英国編〉（高等教育研究叢書79）」広島大学高等教育研究開発センター

第3章 研究方法

第1節 調査方法と事例対象選定

調査の方法は事例研究とし、日本、アメリカの二カ国から事例対象を選定した。事例研究は全て公開情報をもとにして行っており、インタビューなどは行っていない。

事例対象を選定するにあたって、大学の一般的な役割として認知されている教育と研究、この2つの役割のウェイトの置き方で3つの型に分けた。以下、本論文での3つの型の定義を示す

- ①**総合型**：学部、大学院をもち、教育・研究両方にウェイトを置いている大学
- ②**教育重視型**：主に学部中心で構成されており、研究実績より、教育実績を重視している大学。リベラルアーツ型の大学など。
- ③**研究重視大学**：主に大学院中心で構成されており、教育実績より、研究実績を重視している大学。専門大学院は除いた大学院大学など。

先行研究で書かれていたような一般的な区分では、慶應義塾大学や、ハーバード大学なども研究大学という区分にあたりと考えるが、本論文では区分けの仕方を変えており、より研究に特化した大学と、教育とのバランスも大事にしている大学と分けた。教育重視型は、教育中心大学と近い区分けとなっている。これをもとに、日本、アメリカから事例対象を型ごとに選出した事例対象が表のようになる。主に私立大学の比較を行っているが、日本では研究重視型は私立大学がなく、国立大学を事例として取り上げている。また、アメリカに置いては、国立、私立ともに当てはまる大学がなかった。

表1

	日本	アメリカ
総合型	早稲田大学	Harvard University
	慶應義塾大学	
教育重視型	国際基督教大学	Amherst College
	立命館アジア太平洋大学	Williams College
研究重視型	奈良先端科学研究大学院大学	無し
	総合研究大学院大学	

第2節 フレームワーク

先行理論で取り上げたミンツバーグ(1991)の組織の6つの基本構成を参考としてフレームワークを図1のように作成した。図1はプロフェッショナル組織の構造を表したもので、ベースの組織構造と比較できるように図2も作成した。図2に比べて図1のプロフェッショナル組織では、分析組織、中間管理層が最低限なため、小さく描かれている。分権的で自律した多数の現場組織とそれを支える支援組織がいるため、この2つは大きく描かれている。

図1⁹

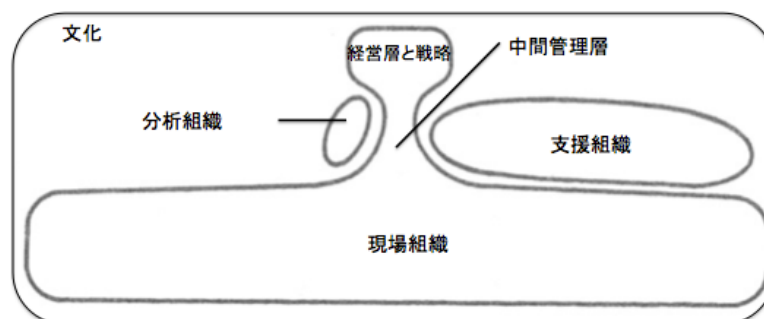
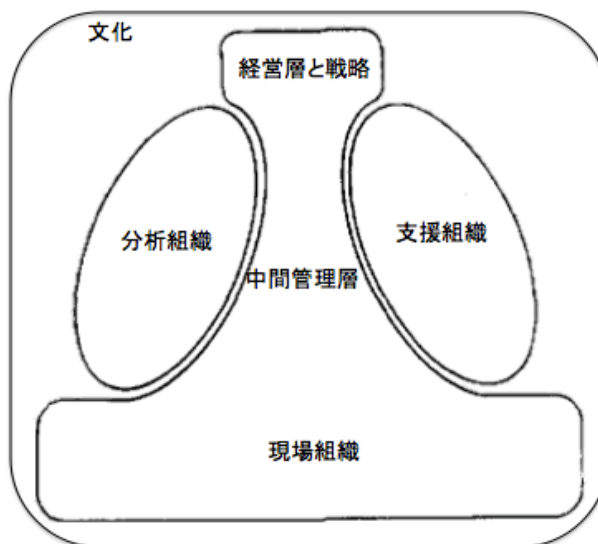


図2¹⁰



⁹ H.Mintzberg(1991)p174 を参考に筆者編集

¹⁰ H.Mintzberg(1991)p155 を参考に筆者編集

それぞれの構成要素の定義は以下のように設定し、事例対象を、フレームワークに沿って比較することで、特徴の現れ方や差異をみる。

①文化：理念、目的

②経営層と戦略：学長とそれを補佐・諮問する副学長、理事、評議員等。それら構成員の選考方法・役割。教育・研究体制、他大学との交流

③中間管理層：学部長、研究科長、学科長等。それらの構成員の選考方法・役割

④支援組織：事務職員、技術職員。それら構成員の役割、構成員の能力を高める仕組みの内容

⑤分析組織：アウトプットの結果を収集、分析する IR など。構成組織の役割

⑥現場組織：教授、准教授、助教授、講師等。それら構成員の役割、教員の採用・昇進・報賞などの傾向、構成員の能力を高める仕組みの内容

第4章 事例研究

第1節 総合型

第1項 早稲田大学

(1)概要^{11,12,13,14,15}

設立	1882年
本籍所在地	東京都新宿区戸塚町一丁目104番地
学部／研究科	政治経済学部、法学部、文化構想学部、文学部、教育学部、商学部、基幹理工学部、創造理工学部、先進理工学部、社会科学部、人間科学部、スポーツ科学部、国際教養学部（13学部） 政治学研究科、経済学研究科、法学研究科、文学研究科、商学研究科、基幹理工学研究科、創造理工学研究科、先進理工学研究科、教育学研究科、人間科学研究科、社会科学研究科、スポーツ科学研究科、アジア太平洋研究科、日本語教育研究科、情報生産システム研究科、法務研究科、ファイナンス研究科、会計研究科、環境・エネルギー研究科、教職研究科、国際コミュニケーション研究科（21研究科）
学生数／教員数／職員数	約52000人／約1900人／約800人
学費	約120万円～170万円
偏差値	60～70

¹¹早稲田大学、“学部・大学院・図書館”、<https://www.waseda.jp/top/academics>

¹²早稲田大学、“教職員に関する情報”、

<https://www.waseda.jp/top/about/disclosure/staff>

¹³島喜高(2008)、「早稲田大学小史」、早稲田大学出版部

¹⁴WASEDA ONLINE、“大隈重信と小野梓—建学の礎”展によせて”

<http://www.yomiuri.co.jp/adv/wol/culture/120912.html>

¹⁵WASEDA ONLINE、“早稲田四尊生誕百五十周年記念 天野為之と早稲田大学展”、

<http://www.yomiuri.co.jp/adv/wol/culture/110914.html>

早稲田大学は、明治14年の政変をきっかけに下野した大隈重信によって東京専門学校を前身として1882年（明治15年）に設立される。創立者の大隈重信が「建学の父」といわれるのに対して、大隈の右腕として、初期の早稲田を支えたのが「建学の母」といわれる小野梓である。その2人に加え、高田早苗・坪内逍遙・市島謙吉・天野為之が大学の礎を築き「早稲田四尊」と呼ばれている。このうち、坪内を除く大隈、小野、高田、市島、天野の5人は立憲改進黨の黨員であった。立憲改進黨と東京専門学校が関係がないことを示す必要があり、創立15年の式典まで、大隈は公式行事に参加する事はなく、校長も大隈ではなかった。

東京専門学校にはいくつかの特徴がある。第一に東京法学社（法政大学）、明治法律学校（明治大学）など法律を看板に設立する学校が多い中、政治を看板に掲げた。第二に欧米心酔を遺憾とし、学問の自主性を確立するためにと、日本語での講義を打ち出した。第三に理学こそ学問の基礎であると考え理学科を作った。

明治41年大隈は憲政党総理を辞職し、早稲田大学創立25年もむかえ大学運営に力を注ぐようになった。そこで、これまでの校長制から、総長・学長制へと移行し、初代総長に大隈、初代学長に高田早苗が就いた。総長・学長制はオックスフォード大学やケンブリッジ大学をモデルにしたもので、大学を直接に指揮したのは学長であり、総長は最高統率者ではあったが名誉職的な色彩が強く運営に直接タッチする事はなかった。大正2年、明治天皇崩御のため延期された、創立30年の式典で、早稲田大学の教旨が定められ、校旗もこのとき作られた。大正11年の大隈亡き後は、総長・学長制を廃止し、エール大学やハーバード大学に倣って、総長が大学を代表して指揮を執るようにし、別に名誉総長を置くこととした。

(2)文化¹⁶

早稲田大学の教旨として以下の文が掲げられている

早稲田大学は学問の独立を全うし、学問の活用を効し、模範国民を造就するを以て建学の本旨と為す。

¹⁶ 早稲田大学、“早稲田大学教旨”、
<http://www.waseda.jp/top/about/work/mission>

早稲田大学は学問の独立を本旨と為すを以て、之が自由討究を主とし、常に独創の研鑽に力め、以て世界の学問に裨補せん事を期す。

早稲田大学は 学問の活用を本旨と為すを以て、学理を学理として研究すると共に、之を実際に応用するの道を講じ、以て時世の進運に資せん事を期す。

早稲田大学は模範国民の造就を本旨と為すを以て、個性を尊重し、身家を發達し、国家社会を利濟し、併せて広く世界に活動す可き人格を養成せん事を期す。¹⁷

この教旨の中から「学問の独立」「学問の活用」「模範国民の造就」3つのキーワードが抽出され、広く知られている。近年では、それぞれ、「学問の独立」は「在野精神」「反骨の精神」、「学問の活用」は「進取の精神」、「模範国民の造就」は「地球市民の育成」と言い換えられる事もある。

(3) 経営層と戦略

① 経営層

総長^{18,19}

総長は、理事長と学長を兼ね、任期は4年、再選は2期までとされている。総長の選出方法は、①総長候補者推薦委員会による総長候補者の推薦。または、自ら総長候補者に立候補②学生による信認投票③決定選挙人による決定選挙の3段階で行われる。①の候補者の中から、推薦委員会の投票によって上位5位までを決定。総長候補者は略歴、業績、抱負を提出し、演説等を、動画配信システムを利用して、インターネットで配信することができる。決定選挙人は、専任教員・職員全員、学外評議員全員、商議員のうち学外評議員を除いた者、早稲田大学校友会の各道府県支部、東京都23区支部および東京三多摩支部の支部長および副支部長各1人が対象となっている。

¹⁷早稲田大学、“早稲田大学教旨”、
<http://www.waseda.jp/top/about/work/mission>

¹⁸ 早稲田大学、“総長選挙規則”、
[http://www.waseda.jp/soumu/kiyaku/d1w_reiki/40590200009300120001/40590200009300120001.html](http://www.waseda.jp/soumu/kiyaku/d1w_reiki/40590200009300120001/40590200009300120001/40590200009300120001.html)

¹⁹ 早稲田大学、“学校法人早稲田大学校規（寄附行為）”、
http://www.waseda.jp/soumu/kiyaku/d1w_reiki/32690911037900000000/32690911037900000000/32690911037900000000.html

理事会^{20, 21}

理事は総長を含めて、16人以上、19人以内を総長が選任。内訳は学内の教職員のうちから12人以上14人以内、学外から3人以上4人以内。理事の中には、常任理事、副総長を定めている。このうち現在は、副総長2名は教授、常任理事は1名職員、1名は学外の間で財務を担当、理事は10名が教授、1名が職員、2名が学外の間が担当をしている。

評議員会²⁰

評議員は重要事項のうち理事会において必要と認める案件について審議し、理事会提案に対し同意の議決、業務に関する諮問や意見を述べる。89人以上91人以内の評議員で組織され内訳は

- ①総長、各学術院長など 15人
- ②職員の理事と総務部長またはこれに相当する者 3人以上5人以内
- ③各学術院で互選された者 各2人 合計 20人
- ④附属機関などで互選された者 1人
- ⑤各高等学院で互選された者 各1人 合計2人
- ⑥職員から選出された者 4人
- ⑦商議員のうちから推薦された者 22人
- ⑧商議員のうちから互選された者 22人

商議員会²⁰

学事および会計の報告を受け、諮問事項について審議し、必要に応じてその議決をもって総長に建議することができる。また、大学の維持、発展および財政基盤の確立に貢献するものとする。商議員会は870人以内で構成される。内訳は

- ①各都道府県支部長、副支部長として、役職上選出する者 96人

²⁰ 早稲田大学、“学校法人早稲田大学校規（寄附行為）”、
[http://www.waseda.jp/soumu/kiyaku/d1w_reiki/32690911037900000000/32690911037900000000.html](http://www.waseda.jp/soumu/kiyaku/d1w_reiki/32690911037900000000/32690911037900000000/32690911037900000000.html)

²¹ 早稲田大学、“副総長・理事および監事”、
<https://www.waseda.jp/top/about/work/organizations/office/executive>

- ②年次稲門会長として、役職上選出する者 25 人
- ③各都道府県毎に選出する者 560 人以内
- ④稲門会毎に選出する者および本部が指名する者 189 人以内

②教育体制

少人数教育^{22, 23, 24}

今後の戦略として学部縮小、大学院生拡大を打ち出し、少人数教育によるインタラクティブな授業も目指している。2013 年度時点で学部におけるクラスサイズは、授業全体の 81%が 50 人以下。さらに、そのうち 20 人以下の授業は 43%を占めている。英語の授業では、定員 4 名という超少人数クラスが全学生向けに設置されている。1 年次より演習・ゼミを主体とする学生の発表やディベートなど、学生参加型の授業を展開する。プロジェクト型の授業形態により、集団での問題発見・解決の機会も増やしている。学生同士で添削し、別の学生が批評してから皆で議論する「フレッシュマンセミナー」という授業もある。

多様な科目と学生^{24, 25}

全学共通して副専攻をとれる制度や、リベラルアーツ科目の設置などの幅広い授業の履修を可能にしている。また、外国語のみで学位をとれるプログラムを 50 コース用意し、海外からの多様な学生の受け入れを可能にしている。

また、地方出身者の保護者と、地方からの進学希望者向けに、地域交流フォーラムというものを 2009 年から、首都圏を除く 43 道府県で毎年開催している。総長や教授による講演、大学案内・説明会のほか、父母同士の懇談会などを行っている。早稲田の特徴である多様性を確保する上で地方出身者の学生獲得に重要な戦略となっている。

²² Waseda Vision 150、“数値目標”、
<http://www.waseda.jp/keiei/vision150/target.html>

²³ 早稲田大学、“学部の 81%が、50 人以下の授業”、
<https://www.waseda.jp/top/news/23014>

²⁴ AERA、2015 年 1 月 26 日号、P10-13

²⁵ 早稲田大学グローバルエデュケーションセンター、“グローバルエデュケーションセンターについて” <https://www.waseda.jp/inst/gec/gec/>

③研究体制

学際制²⁶

同じ学問系統の学部、大学院、研究所の一体的運営を目指した学術院制度を2004年から開始している。3者の連携による一貫した教育研究体制、3者の統合による事務管理の効率化、大学としての意思決定の迅速化などの効果があるとされている。

研究支援^{27, 28}

総長を本部長とする研究力強化本部を設置し、研究戦略センターと研究推進部が連携をとりながら全学の研究推進活動を支援している。研究戦略センターの構成員にはURA(University Research Administrator)²⁹を置き、学内外の様々な状況に関する調査・分析・評価、研究戦略立案、競争的資金獲得支援などを行う。また、研究成果の特許権利化からライセンス等の技術移転や共同研究の成立、さらにはベンチャーの創出・支援に関わる産学官連携活動として産官学連携推進センターも置く。

④他組織との交流

国内大学との交流³⁰

単位互換制度として f-Campus（日本女子大学・学習院女子大学・学習院大学・立教大学）や武蔵野美術大学・東京女子医科大学・東京家政大学・京都地域大学・九州大学と単位互換協定を結んでおり、各大学から提供される「調理実習」「医学入門」「絵画」「彫刻」「京都の歴史・文化と観光」「京都の文化」「フィールド科学研究入門」など、特色ある多彩な科目を履修可能になっている

²⁶ “早稲田大学の学術院制度にみる学部・大学院の連携”、

<http://www.wasedawangel.com/gakujutu-in-seido/>

²⁷ 早稲田大学研究力強化本部【文部科学省 研究大学強化促進事業】“当本部の概要”、<http://www.waseda.jp/rps/kenkyu/jpn/overview/index.html>

²⁸ 早稲田大学“産学官研究推進センター”、

<https://www.waseda.jp/top/research/tlo/about>

²⁹ 研究活動を効果的・効率的に進めていくために、プロジェクトの企画・運営、知的財産の管理・運用等の研究支援業務を行う人材群（文部科学省 HP より）

³⁰ 早稲田大学グローバルエデュケーションセンター、“他大学提供科目”、

https://www.waseda.jp/inst/gec/undergraduate/other_univ/

海外大学との交流^{31,32}

将来的には全学生の1年間の留学を目指しており、クォーター制の導入などもあり、積極的な海外留学の体制を整える。7つのダブルディグリーを含む400校以上との協定を結んでいる。

(4) 中間管理組織

学術院長³³

学術院長は、学術院に属する学部・研究科・研究所の重要事項を審議する学術院教授会を招集し、議長となる。学術院長は、学術院教授会において、選挙で決定する。学術院長会で横の連携も図られている。

学部長、研究科長³³

学術院に属する学部、研究科には運営委員会が置かれ、学術院教授会の定めた案件は、運営委員会で意思決定することができる。学部長、研究科長は運営委員会を招集し議長となる役割を担う。学部長の選出については、学術院に属する同系統の学問領域の一体的運用という位置づけから、学術院長と学部長を兼ねるのが通例となっている。研究科長は、学術院教授会が研究科の中から選出する。

(5) 支援組織³³

教務部、研究推進部、国際部、学生部、文化推進部、総務部、人事部、財務部、キャンパス企画部、総長室、広報室といった部署、学部、一貫校に支援組織は配置される。また、多様な学生を受け入れるため入学センターでは自己推薦入試、スポーツ推薦入試、AO入試など多様な入試業務に対応している。加えて、研究体制を支える研究力強化本部での支援も行う。

³¹Waseda Vision 150、数値目標”、

<http://www.waseda.jp/keiei/vision150/target.html>

³² “早稲田大学留学センター、留学プログラム”

<https://www.waseda.jp/inst/cie/from-waseda/abroad>

³³早稲田大学 “2012年度自己点検・評価報告書 第9章(1)管理運営・財務(管理運営)”、<https://www.waseda.jp/top/assets/uploads/2014/04/chapter9-1>

プロジェクト型業務³⁴

職員業務をこれまでの定型的な管理業務から新たな価値を生み出す創造的な業務にシフトするために、プロジェクト型業務を目指している。新入生の学生生活を支援する学生と職員によるプロジェクト「こうはいナビ」や「プロフェッショナルズ・ワークショップ」「東日本大震災復興ボランティア支援プロジェクト」「農業プロジェクト」など教職一体となって活動している。

職員は、当初は3～4年、その後は6年前後で定期的に人事異動が行われる。正規の職員数の上限を800名とし、嘱託・派遣・委託を活用したアウトソーシングを積極的に導入している。

SD³⁴

職員の研修については、階層別研修と目的別研修を行っている。階層別研修では、採用後1年目から20年目までの職員を対象に、段階的に多面的なマネジメント力向上を図る研修と、管理職を対象にしたMBAセミナー、人事考課者研修、マネジメント研修等を実施している。目的別研修では、プロジェクト型業務の手法を学ぶプロジェクト企画立案研修として、教員との協働を実体験し、教育プログラム等について新たな提案を行う授業運営支援・全学共通副専攻運営支援研修などが行われる。他にも海外協定大学で語学力の向上を目指した研修などがある。また、職員の専門性向上を図るために、職員業務スキル基準表を作成しており、職員業務を分析し、各業務に必要とされるスキルレベルを明確にしている。

(6)分析組織³⁵

教育、研究、経営の質的向上の自律的・持続的な大学改革を推進するための支援を目的に大学総合研究センターが設立されている。教育や経営に係る各種データの収集・分析を恒常的に行うことにより、戦略策定に必要な情報を提供している。組織構成は教授を所長と置き、その他11人の教授と、職員からは事務長と11人の職員で構成されている。情報企画部、経営企画課、研究戦略セ

³⁴早稲田大学、“2012年度自己点検・評価報告書 第9章(1)管理運営・財務(管理運営)”

<https://www.waseda.jp/top/assets/uploads/2014/04/chapter9-1>

³⁵早稲田大学総合研究センター“活動内容”、

<https://www.waseda.jp/inst/ches/center/overview/>

ンターなどと連携を行いながら活動を行っている。

(7) 現場組織³⁶

教員は大学院に所属をする、大学院の意思決定権限は、大学院教授会が持っている。

FD³⁷

教員研修として、教育目標や組織構成、教育システム、研究推進体制などを理解してもらうための新任教育セミナーや、ワシントン大学との提携を行い、授業見学や教授法の講義、模擬講義等の研修が行われている。

ティーチング・リサーチアワード^{38, 39}

学生授業アンケートの活用とその質的向上を目指す一環として、優れた教育を実践している教員に対してティーチングアワードを授与している。優れたICT活用教育を表彰するe-Teaching Awardもある。

また、リサーチアワードを設け、大規模な研究を主導的に推進している研究者および国際発信力の高い研究業績をあげている若手研究者を表彰している。大型研究プロジェクト推進 (Large Research Project) と国際研究発信力 (High-Impact Publication) の2種類がある。また、大型研究費獲得研究者に対しては担当授業時間数の軽減措置を図り、外部研究資金獲得に対するインセンティブを与えている

³⁶早稲田大学 “2012年度自己点検・評価報告書 第9章(1) 管理運営・財務(管理運営)”, <https://www.waseda.jp/top/assets/uploads/2014/04/chapter9-1>

³⁷早稲田大学大学総合研究センター、“FDプログラム”、
<https://www.waseda.jp/inst/ches/ctlt/faculty/fd/>

³⁸早稲田大学大学総合研究センター、“表彰制度”、
<https://www.waseda.jp/inst/ches/ctlt/faculty/awards/>

³⁹早稲田大学、“早稲田大学リサーチアワード”、
<https://www.waseda.jp/top/research/data/waseda-research-award>

(8)まとめ

文化	権力に左右されず、教育・研究を行い、日本に貢献し、豊かな人間性を持った地球市民を育成する。
経営層と戦略	<p>① 経営層 総長は学長と理事長を兼ねる。推薦又は立候補の候補者から、学生、教職員、評議員などの投票で決まる。副総長、常任理事、理事を任命し、職務を分担。評議員会で重要事項を、商議員会で主に財務事項についての諮問や議決を行う。</p> <p>②教育体制 学部規模を縮小し、インタラクティブな少人数授業へと移行している。副専攻、リベラルアーツ科目など、多様な授業の履修が可能。地方の学生対応や英語プログラムを用意し、多様な人材を集める。</p> <p>③研究体制 学術院体制と研究力強化本部による、学際性、研究推進体制を整える</p> <p>④他組織との交流 クォーター制の導入や7つのDDプログラムなどを活用し在学学生全員の留学を目標に掲げる。国内の大学とも単位互換を多く進める。</p>
中間管理層	学術院長は選挙で決定される。学術院教授会を招集し議長を勤める。学術院長会で横の連携も行う。学部長、研究科長は運営委員会を招集し議長となる。暗黙的に学部長と兼ねることになっている。研究科長は選挙で決まる
支援組織	教務部、総務部などに加え、学部ごと、一貫校に配置される。多様な学生受け入れの入試業務に対応している。加えて学際性の拠点となる研究力強化本部の支援も行う。定期的に人事異動が行われる。教職一体となったプロジェクト型業務が行われ、SD としては階層別や、プロジェクト型を想定した目的別研修が用意されている。
分析組織	情報企画部、経営企画課、研究戦略センターとの連携をしながら、教育や経営に係る各種データの収集・分析を行う

現場組織	教員は大学院に所属。大学院教授会が大学院の意思決定権を持つ。学部、研究科、研究所には運営委員会が置かれ意思決定が行われる。新任教育や海外研修が行われる。ティーチングアワード、リサーチアワードなどのインセンティブを与える。
------	--

第2項 慶應義塾大学

(1) 概要^{40, 41, 42}

設立年	1858年
所在地	東京都港区三田2丁目15-45
学部／研究科	文学部、経済学部、法学部、商学部、医学部、理工学部、総合政策学部、環境情報学部、看護医療学部、薬学部 文学研究科、経済学研究科、法学研究科、社会学研究科、商学研究科、医学研究科、理工学研究科、政策・メディア研究科、健康マネジメント研究科、薬学研究科、経営管理研究科、システムデザイン・マネジメント研究科、メディアデザイン研究科、法務研究科（法科大学院）
学生数／教員数／職員数	約33500人／約2300人／約1400人
学費	約110～160万、薬学部200万、医学部360万
偏差値	63～73

中津藩の下級武士の藩士であった福沢諭吉が、藩命を受け江戸築地鉄砲洲の中津藩中津屋敷内に蘭学塾を開いたのが起源。その後蘭学が主流でないことに気がつき1863年に英学塾に転向。新銭座に新校舎が出来ると、時の年号をとり慶應義塾と命名。同時に組織も、西洋の共立学校の制度にならって、志を同じくするものが共同で社を結び、家塾から脱して、近代私学として発足。1871年には現在の三田へと移転をする。1885年頃に学生からの発案によりペンの徽章が使われるようになる。1898年には、大学科（5年）普通学科（5年）、幼稚舎（6年）の3部を本幹とする一貫教育が確立する。1917年には医学科を設立し、初代学部長には北里柴三郎が就いており、1920年には大学病院も発足し、初代病院長として北里が就いている。

⁴⁰ 慶應義塾、“数字でみる慶應義塾”、

<https://www.keio.ac.jp/ja/about/learn-more/by-the-numbers/>

⁴¹ 慶應義塾“歴史”、<https://www.keio.ac.jp/ja/about/history/>

⁴² 慶應義塾、“情報公開”、<https://www.keio.ac.jp/ja/about/learn-more/data/>

(2) 文化^{43, 44}

慶應義塾の真の目的を端的に表したものとして慶應義塾の目的が知られている。

「慶應義塾は単に一所の学塾として自から甘んずるを得ず。其目的は我日本国中に於ける気品の泉源、智徳の模範たらんことを期し、之を實際にしては居家、処世、立国の本旨を明にして、之を口に言ふのみにあらず、躬行実践、以て全社会の先導者たらんことを欲するものなり」¹⁹その他に慶應義塾の精神を表したものとして、独立自尊、実学、気品の泉源、半学半教、自我作古、社中が知られている。近年では学際的・国際的な教育・研究を行い、広く世界に貢献することをビジョンとして打ち出している。

(3) 経営層と戦略

① 経営層

塾長^{45, 46, 47}

塾長は慶應義塾の理事長と慶應義塾大学学長を兼ねる。塾長は一切の塾務を総理し、塾務全般につき慶應義塾を代表する。塾長の役割は当初は、「塾生」の代表として塾務を総括した者のことを表していた。その後、明治 14 (1881) 年 1 月に慶應義塾仮憲法が制定された際に初めて、成文化された塾長が現れるが、「教員」の代表として社頭とともに塾務を担うとされており、塾務の統括については、理事委員会と、その委員会の互選で選ばれた社頭が担うという形とされている。その後、明治 22 (1889) 年 8 月に制定された慶應義塾規約で「評議員会の議長を兼ね、一切の塾務を総理する者」と規定されるようになった。現在は評議員会の議長は兼ねていない。

選出方法は、12 部門（文・経・法・商・医・理・総・環・看・薬学部の各学部、一貫教育校、職員）から 2 名ずつ塾長候補者を選出し、12 部門から選出された委員 450 名によって、2 回の投票を通して 3 名を選出。その中から塾長候補者選考委員会により 1 名が決められる。この委員会は、過半数が評議員の塾

⁴³慶應義塾 “理念”、<https://www.keio.ac.jp/ja/about/philosophy/>

⁴⁴慶應義塾、“ビジョン” <https://www.keio.ac.jp/ja/about/vision/>

⁴⁵西富亮介、“塾長選挙 1 塾長とは”、
<http://hyogiin.seesaa.net/article/115109818.html>

⁴⁶西富亮介、“塾長選挙 2 選出方法”、
<http://hyogiin.seesaa.net/article/115447748.html>

⁴⁷慶應義塾大学スーパーグローバル事業、“平成 26 年度 SGU 報告書”、
<http://www.tgu.keio.ac.jp/news/2015080726.html>

外のメンバーによって構成される形となっている。塾長の任期は4年。2012年以降再選は2期までとなった。

また、塾長のリーダーシップとガバナンスを強化すべく、塾長に対し、海外の大学の学長を中心とした世界的見地からアドバイスを与える国際諮問制度グローバルアドバイザーカウンシルや、各部門への均等配分ではなく、優良なプロジェクトへ塾長が機動的に配分できる学長裁量基金などの対応が行われている。

常任理事会⁴⁸

常任理事会は塾長を補佐する常任理事と、塾長と共に構成する。10名以内の常任理事を、塾長の推薦により選ぶことが出来る。現在常任理事は9名でいずれも教授が就いている。また塾長はいつでも解任する権利を有している。

理事会⁴⁸

理事会は一切の塾務執行につき決定の権限を有する。ただし、常務については塾長及び常任理事が決定することが出来る。理事になる権利を有するのは以下の者。①塾長、②常任理事、③評議員会に於いて互選された者12名以内、④大学学長及び各学部長、⑤大学以外の学校長のうちから互選された者1名、⑥塾監局長、ただし常任理事が塾監局長を兼ねる時は次席の職員。現在、理事は塾長、常任理事に加えて学部長10名と一貫校校長1名、職員1名、評議員の中から12名で構成されている

評議員会⁴⁸

最高意思決定機関。95名以上101名以内の評議員で構成される。内訳は大きく4つに分類され

- ①推薦評議員（24人以上25人以内）：前期の評議員会により選出
- ②卒業生評議員（28人以上30人以内）：全ての塾員による投票により選出
- ③塾員評議員（28人以上30人以内）：「推薦評議員」および「卒業生評議員」が全塾員中から有為の人物を選出。

⁴⁸ 慶應義塾、“慶應義塾規約”、
https://www.keio.ac.jp/ja/about_keio/data/kr7a430000004qn3-att/kiyaku150807.pdf

① 教職員評議員（15人以上16人以内）：義塾内の各組織から選出される（各学部（10人）、一貫教育校（3人）、研究所（1人）、職員（2人））
評議員の任期は4年。教職員評議員の任期のみ2年となっている。

②教育体制

多様な科目⁴⁹

英語（またはその他の外国語）による様々な領域の授業を、学部の所属を関係無しに、全ての学生が履修可能な英語研究力養成科目群GICプログラムを設置している。一定単位取得した学生に対して修了証を与えられ、学際的な科目を英語で学ぶことが出来る。他にも副専攻制度やリベラルアーツ科目の設置なども行われている。また、英語のみで学位取得可能なコースを14コース設けるなどして、海外からの多様な学生も受け入れている。

③研究体制

全学的研究への取組^{50, 51, 52, 53}

先導研究センター、タウンキャンパス、研究連携推進本部、慶應イノベーションイニシアチブ（KII）など学部や研究科の枠を越えた学際的な様々な研究を発展させる拠点を組織している。

先導研究センターは学部・研究科横断的に連結・融合させた、新しい形の研究拠点形成を支援するための全塾的組織として設立されている。タウンキャンパスは新川崎、殿町、鶴岡の3カ所にあり、産官学連携を進める拠点を担っている。研究推進連携本部は、研究の入り口から出口までを支えることをコンセプトに、塾内・塾外連携をスムーズに支援することを目指して設置されている。企画戦略、研究推進、知的資産の3部門からなっており、企画戦略部門は研究活動の連携、推進、支援に関する企画と点検・評価を、研究推進部門は研究活動における連携の推進とその支援を行う。知的資産部門は知的財産権の創出と活

⁴⁹慶應義塾大学スーパーグローバル事業、“平成26年度 SGU 報告書”、
<http://www.tgu.keio.ac.jp/news/2015080726.html>

⁵⁰ 慶應義塾大学先導研究センター、“先導研究センター（先導研とは）”、
<http://www.karc.keio.ac.jp/intro/index.html>

⁵¹ 慶應義塾、“キャンパス”、<https://www.keio.ac.jp/ja/about/campus/>

⁵² 慶應義塾大学研究推進連携本部、“研究推進連携本部とは”
<http://www.rcp.keio.ac.jp/about/index.html>

⁵³ 慶應イノベーションイニシアチブ、<http://www.keio-innovation.co.jp>

用の支援・保護・維持・管理、および事業化活動の支援を行う。

KIIは慶應義塾が設立したベンチャーキャピタルで、慶應義塾の研究成果を活用したベンチャー企業の投資育成を通じて、大学の研究成果を社会の発展に貢献することを目的としている

④他組織との交流

国内大学との交流⁵⁴

全学的には東京工業大学などとの単位互換や慶應義塾大学、早稲田大学、東京大学、立命館大学、京都大学の5大学を発起人として、NPO法人日米研究インスティテュートなどを設立するなどの連携が行われている。その他学部や研究科ごとの交流も多様にある。

海外大学との交流⁵⁵

国内最多の26件のダブルディグリーを含む300以上の提携大学がある。また、シンガポール国立大学とのNUS CUTE Centerをはじめとした大学や研究所における海外連携拠点も拡大している。

(4) 中間管理層

学部長、研究科委員長⁵⁶

各学部・研究科内の教学関係は学部長・研究科委員長にまかされ、教授会・研究科委員会の決議に基づき執行する。執行権限については、学事事項であっても法人の承認を必要とするものもある。意思決定に先立って、法人と教学の意見交換を行うことができるよう、塾長・常任理事・学部長・研究科委員長等からなる学部長・研究科委員長・学内理事懇談会が原則毎月開催されているとされている。学部長、研究科委員長は選挙で決まる。

⁵⁴ 慶應義塾、“研究機関との連携”、

<https://www.keio.ac.jp/ja/research/collaboration/institute/>

⁵⁵ 慶應義塾、“数字でみる慶應義塾”、

<https://www.keio.ac.jp/ja/about/learn-more/by-the-numbers/>

⁵⁶ 慶應義塾、“2011（平成23）年度評価・点検評価報告書 管理運営・財務”、

<https://www.keio.ac.jp/ja/assets/images/about/learn-more/data/self-evaluation-report-2011/14.pdf>

(5) 支援組織^{57, 58}

支援組織は主に塾監局に集約されている。塾監局の下に総務部、人事部、経理部、管財部、学生部、基金室、塾員センター、入学センター、一貫教育支援センター、学術事業連携室、学術連携支援部、スーパーグローバル事業室推進室が置かれており、本部である三田キャンパスを除く各キャンパスには、塾監局の分室として事務室が設けられている。塾長室、広報室など経営層に直属して業務を担う部門等は、組織図上で塾監局の下には位置づけられていないが、職員はすべて塾監局長の指揮命令下で業務を行うこととなっている。また、多様な学生を受け入れるためAO入試、帰国制入試、国際バカロレア入試など多様な入試業務に対応をしている。加えて、学際性の拠点となる先導研究センターを通じた支援も行う。職員は約3年に一度の定期人事異動を行っている。

SD⁵⁷

新任職員向けの研修、2年目の職員向けのステップアップ研修、管理職研修のほか、部門・ブロック別研修も行われる。このほか、慶應義塾の社会人教育施設である丸の内シティキャンパスにおける研修を、年に2回職員から希望者を募り実施している。

(6) 分析組織

明確に定められたIRの組織は置かれていないが、研究連携推進本部の企画戦略部門や、経営改革推進室や、塾長室があたると考えられる。

(7) 現場組織⁵⁷

教員は各学部、研究科に所属する。各学部の教授会に人事やカリキュラムの権限は付与されている。FDに関しても学部、研究科に任せられており、全学的な活動は見当たらない

⁵⁷慶應義塾、“2011（平成23）年度評価・点検評価報告書 管理運営・財務”、

<https://www.keio.ac.jp/ja/assets/images/about/learn-more/data/self-evaluation-report-2011/14.pdf>

⁵⁸ 慶應義塾大学学部入学案内（入学センター），“入試制度”、

<http://www.admissions.keio.ac.jp/exam/index.html>

(8)まとめ

文化	学際的・国際的な教育・研究を行い、広く世界に貢献すること
経営層と戦略	<p>①経営層 塾長が理事長、学長を兼ね、各学部などから候補者を選出し、選挙によって選出される。補佐として常任理事会、学部長なども含んだ理事会。主に卒業生で構成される最高意思決定機関としての評議員会。</p> <p>②教育体制 GIC やリベラルアーツ科目、他学部の授業による多様な授業。英語プログラムをはじめとした留学生の受け入れ体制。</p> <p>③研究体制 学部研究科の学際的な拠点、産官学の連携の拠点となる組織を多数設置。</p> <p>④他組織との交流 全学的、学部、研究科の国内大学との単位互換や、NPO 設立など。国内最多のダブルディグリーを含む多数の留学先。</p>
中間管理層	学部長、研究科委員長は選挙で決定。執行権限の法人への承認が必要な場合がある。学部長・研究科委員長・学内理事懇談会で法人との連携を図る。
支援組織	総務部、人事部基本的な部署に加え、キャンパスごとに配置され、定期的人事異動を行う。多様な入試制度への対応を行う。社会人教育の活用や、新任職員や管理職研修が設けられている。
分析組織	明確な分析組織はみられなかった。
現場組織	教員は各学部・研究科に所属。FD は学部・研究科ごとに任せられている。

第3項 Harvard University

(1) 概要^{59,60}

設立年	1636年
所在地	Cambridge, Massachusetts
学部／研究科	College Medicine、Divinity、Law、Dental Medicine、Arts and Sciences、Business、Design、Education、Public Health、Government、Engineering and Applied Sciences
学生／教員／職員	約 22000 人／約 2400 人／約 6700 人
学費	約 60000\$
合格率	5.4%

ピューリタンが建設したマサチューセッツ湾植民地において1636年、議会在カレッジ設置に関する法案を可決したのが起源となっている。当時は学識ある牧師を養成することを主目的として設立された。そのため、学内礼拝等宗教的伝統は残っている。1637年、議会在ハーバードを管理運営する Board of overseers を設置し、理事に議員6人牧師6人を任命。当時は公立として設立されている。1639年に Harvard College と正式に命名。ケンブリッジ大学を卒業していた Jon Harvard が亡くなった際に、当時最大の寄付を行ったことによる。1650年にマサチューセッツ議会在チャーターを認可し、Corporation が成立した。1708年 John Leverett が牧師でない最初の学長につきピューリタン主義から知的独立する方向へ転じたといわれている。その後第21代学長の Charles Eliot が、小規模な地方カレッジであったハーバードを近代的ユニバーシティへと変革させた。1865年、州議会在従来州知事を議長とする Board of overseers を改組し、ハーバード卒業生が卒業生理事を30人選ぶことになり、同窓会支配の Board of overseers となった。アメリカで学外と学内に理事会をもつのはハーバードのみである。

⁵⁹清水畏三(2011)、『列伝風 ハーバード大学史 学長さんたちの成功と失敗』、グリーン企画

⁶⁰ Harvard Office of Institutional Research, “Harvard University Fact book” <http://oir.harvard.edu/fact-book>

(2) 文化⁶¹

Harvard university (学部、大学院、研究所など全て含んだもの) は公式な mission statement はないとしている。Harvard college (学部) の mission は社会のために、市民と市民のリーダーを教育すること。これを、リベラルアーツ教育の改革の力を通して実現するとしている。また、明確な言葉としては置かれていないが、Harvard University は教育、学習、研究の卓越性と世界に変化をもたらすリーダーの育成に専念するとしている。モットーは「veritas」。ラテン語で真理という意味

(3) 経営層と戦略

① 経営層

President (学長)^{62, 63}

Corporation が学内外から学長候補を選考、Board of overseers の同意を得なければならない。Board of overseers には拒否権がある。任期は5年で再選規定はない。任期内であつても corporation から罷免されることがある。現学長の Drew Gilpin Faust は、初の女性学長であり、また学生としても教員としてもハーバードに籍を置いたことがない経歴を持つ。また、前学長の Lawrence H. Summers は学長就任前は、アメリカ合衆国財務長官を勤めていた。女性蔑視発言をうけ、不信任案の可決により辞任をしている。

Corporation^{62, 64, 65}

学内理事会は学長、財務担当、fellow 11人によって構成されている。2010年に改訂され、7人から13人となっている。Fellow とは英国流カレッジで

⁶¹ Harvard University “Harvard at a Glance、
<http://www.harvard.edu/about-harvard/harvard-glance>

⁶² 清水畏三(2011)、『列伝風 ハーバード大学史 学長さんたちの成功と失敗』、グリーン企画

⁶³ Harvard University “History of Presidency”、
<http://www.harvard.edu/about-harvard/harvard-glance/history-presidency>

⁶⁴ Harvard University, “Harvard’s President & Leadership”

<http://www.harvard.edu/about-harvard/harvards-president-leadership>

⁶⁵ Harvard University, “President and Fellows(Harvard Corporation)”

<http://www.harvard.edu/about-harvard/harvards-leadership/president-and-fellows-harvard-corporation>

いうところの、学内居住している教員であり、英国流をモデルにしていたハーバードでも当初はその解釈を行う者であったが、当時は5人も fellow が存在せず、その後も伝統的に学外から選出するものとなった。

corporation は学術、財政、物的資源の全体的な健全性を高めることを役割としている。長期戦略、方針、計画にも関与し、学長の重要な決定事項のための confidential sounding board として、dean や vice president と話し合い、大学の予算、主要な資本プロジェクト、基本財産、授業料、その他の事項を承認する責任があるとされている。現理事の13人中、現学長ドリューファウストも含むと7人が MBA ホルダー。

Board of overseers⁶⁶

学長と財務に加え、corporation または学内の人間でない卒業生30人からなる。任期は6年で、5人ずつが隔年で選ばれるようになっている。優先順位と計画に助言をし、いくつかの行動で承認を受ける権利がある。アメリカで唯一の2院制をとる。

Provost (副学長)⁶⁷

大学全体のコラボレーションを促進し、また、学術環境に影響を与える政策や慣行の変更を管理する。副学長補佐や職員等で構成される副学長室を持つ。

②教育体制^{68, 69, 70}

リベラルアーツ教育 (学部)

クラスの平均は40人以下、半分以上の授業が10人以下で構成されている。学部生の60%が資金援助を受けており、50の州、80カ国から学生をうけいれている。学部生は4年間寮で生活することが可能となっている。1年生が必

⁶⁶ Harvard University, “Harvard’s President & Leadership”

<http://www.harvard.edu/about-harvard/harvards-president-leadership>

⁶⁷ Harvard University, “Office of Provost” <http://provost.harvard.edu/home>

⁶⁸ Harvard University, “About the Faculty”

<http://www.harvard.edu/about-harvard/harvard-glance/about-faculty>

⁶⁹ Harvard University, “Student Life”

<http://www.harvard.edu/about-harvard/harvard-glance/student-life>

⁷⁰ Harvard College, “Fields of Study”

<http://college.harvard.edu/academics/fields-study>

修とする Expository Writing の 20 コースを除いて concentration と呼ばれる 49 の分野から 3900 の授業を履修できる

③研究体制⁷¹

Office of Technology Development

ハーバード発の新しい発明を社会に生み出すために、研究、イノベーションを推進する。研究の企業とのパートナーシップ、アライアンス、知的財産管理、ベンチャー創出とライセンス供与による商業化といったように入り口から出口までを支える。

④他組織との交流

学内での交流^{72, 73}

ハーバードの school では school 同士の joint degree、dual degree が行われている。Business、Kennedy、Medical、Law など。

他大学との交流^{74, 75, 76}

School ごとに一部他大学との Dual degree も行われている。College の学生の 60%は何らかの形で留学を行っており、多数の留学プログラムが用意されている。

⁷¹ Harvard Office of Technology Development、“About”

<http://otd.harvard.edu/about/>

⁷² Harvard Business School、“Joint degree Programs MBA”

<http://www.hbs.edu/mba/academic-experience/joint-degree-programs/Pages/default.aspx>

⁷³ Harvard Law School、“Joint JD and Master Degree Programs”

<http://hls.harvard.edu/dept/academics/degree-programs/special-programs/joint-jd-master-degree-programs/>

⁷⁴ Harvard College、“Dual Degree Music Program”

<https://college.harvard.edu/admissions/application-process/dual-degree-music-programs>

⁷⁵ Harvard Divinity School、“Dual Degrees”

<http://hds.harvard.edu/academics/degree-programs/dual-degrees>

⁷⁶ Office of International Education、“Programs”

<http://oie.fas.harvard.edu/programs>

(4) 中間管理層

Dean, Department chair⁷⁷

学部、各大学院は独立採算がとられており、各 Dean はハーバードの学術プログラムやカリキュラムに責任を持つ。Department Chair に関しては役割の内容を見つけることができなかった。

(5) 支援組織^{78, 79}

Human resource、Campus services などの中央組織と School ごとの組織に加え president、provost、dean にも直属のスタッフが配置されている。入試選抜業務には教員は関わらない。出身地、宗教、人種、階層などの要因を検討し、可能な限り多様な学生を集めるようにつとめている。Human resource で教職問わず、組織開発研修やリーダーシップ開発研修を行っている。

(6) 分析組織⁸⁰

Office of institutional research がデータの収集、分析を通して大学の意思決定を支援する。学長室、副学長室や各研究科の上級管理職、一般向けへ情報提供を行う。

(7) 現場組織⁷⁸

教授会では、個人情報絡む議論以外は公開されており、誰でも参加可能となっている。また、事務職幹部、学生代表も参加が必須となっており、議事録はキャンパス内に貼り出される。Human resource で教職問わず、組織開発研修やリーダーシップ開発研修を行っている。

⁷⁷ 船守美穂、”研究型大学の学術マネジメンターその体制と潮流”、
http://repository.dl.itc.u-tokyo.ac.jp/dspace/bitstream/2261/55974/2/Funamori_jaher_2013_abstract.pdf

⁷⁸ 柳沢幸雄(2013)、『東大とハーバード 世界を変える「20代」の育て方』、大和書房

⁷⁹ 清水畏三(2011)、『列伝風 ハーバード大学史 学長さんたちの成功と失敗』、グリーン企画

⁸⁰ Harvard Office of Institutional Research “Harvard Office of Institutional Research”、<http://oir.harvard.edu>

(8)まとめ

文化	教育、学習、研究の卓越性と世界に変化をもたらすリーダーの育成
経営者と戦略	<p>①経営層 学長は Corporation により学内外からの任命。ハーバード卒、教授なども問わない。Corporation と Board of overseers のアメリカ唯一の2院制。Provost 学術面の方針などを管理。</p> <p>②教育体制 少人数教育、多様な学生・授業、全寮制</p> <p>③研究体制 研究の発掘から創出までを支援する体制</p> <p>④他組織との交流 学内での Dual degree や College での豊富な海外留学プログラム</p>
中間管理層	College、School は独立採算がとられており、各 Dean はハーバードの学術プログラムやカリキュラムに責任を持つ
支援組織	Human resource などの中央組織と School ごとの組織に加え、president、provost 直属のスタッフも配置。可能な限り多様な学生を集められるように、入試業務を行う。Human resource で教職問わず、組織開発研修やリーダーシップ開発研修を行っている。
分析組織	Office of institutional research がデータの収集、分析を通して大学の意思決定を支援する。
現場組織	教授会には事務職、学生の参加が必須。議事録は公開される。Human resource で教職問わず、組織開発研修やリーダーシップ開発研修を行っている。

第2節 教育重視型

第1項 国際基督教大学(ICU)

(1) 概要^{81, 82, 83}

設立年	1949年
所在地	東京都三鷹市大沢三丁目10番2号
学部／研究科	教養学部／アーツサイエンス研究科
学生数／教員数／職員数	約3000人／約150人／約110人
学費	約140万円
偏差値	65

1949年、静岡県御殿場で開催された大学組織協議会に集まった日米のキリスト教界の指導者たちによって、米国型のリベラルアーツカレッジとして国際基督教大学は創立された。設立に至る経緯としては、1945年、第二次世界大戦敗戦から数週間後、日本のキリスト教の教育者の中で、キリスト教精神に基づく総合大学の設立計画が開始された。これが米国キリスト教会使節団、米国教育使節団を通して米国に伝わり、日米協力によるキリスト教大学建設事業に対する支援として具体化されていった。

ICUではひとりひとりを個として尊重する特徴があり、毎年4月と9月の入学式で新入生全員、3月と6月の卒業式で卒業生全員の名前を呼ぶといった形式を現在でも行っている。また、キリスト教の学校であることから、毎週火曜日の昼休みに大学礼拝が行われ、毎年5月全学の宗教への関心を深める機会としてキリスト教週間なども行われている。キリスト教週間では授業時間が短縮され、学生委員会が中心となって企画する、講演やフォーラム、コンサート、オープンハウスなどが行われ、クリスチャンでない学生も参加している。

ICUでは大学院進学者が多いことも特徴として挙げられる。身につけた英語力をもとに海外の大学院を目指す者も多く、例年卒業生全体の約20%が国内外の大学院に進学している。

⁸¹ 国際基督教大学、“沿革”、<https://www.icu.ac.jp/about/history.html>

⁸² 国際基督教大学、“ICUとキリスト教”、<https://www.icu.ac.jp/about/christianity.html>

⁸³ 国際基督教大学、“自己点検・評価報告書2009年”、https://www.icu.ac.jp/about/docs/icu_report2009_2.pdf

(2) 文化^{84, 85}

国際的社會人としての教養をもって、神と人ともに奉仕する有為の人材を養成し、恒久平和の確立に資することを目的としている。また、ICUの頭文字通り、国際性への使命(I)、キリスト教への使命(C)、学問への使命(U)の3つを掲げている。「国際性への使命」は、多様な環境の中で、学生が文化的差異を超え適応していくなかで、世界の問題を自己の問題としてとらえることとし、世界と日本を結ぶ架け橋として国際理解と文化交流の進展に貢献することを目指している。「キリスト教の使命」は、キリスト教信徒をつくることを目的とはしていないが、キリスト教精神によって立ち、宗教も含めて人間存在のあらゆる次元の問題を探求し、考究を深めることとしている。最後に「学問への使命」は、断片的なままでは役に立たない知識を互いに関連づけ、統合し、そのなかで、自らの専門分野を超えて広く知識の交流をなし得る大学人を養成することとしている。

(3) 経営層と戦略

① 経営層

学長⁸⁴

任期は4年。再任は可。学長の選任方法は、まず理事会が「次期学長の使命」を公示。次に理事会は学長候補者推薦委員会を置き、学長候補者推薦委員会は、候補者の了解を得て3名以内を理事会に推薦する。理事会は大学教職員の意見を問うためための意向調査投票を行い、その結果を参考に学長候補者を選定し、これを評議員会で議決、任命する。学長の権限のうち、学内運営に関係することは実質的に副学長に委譲されている。学長の役割は、運営会議、幹部会において大学の方針をまとめあげていくことと、対外的にICUの理念と教育の特性を発信することとされている。

学務副学長⁸⁴

学長から指名され、学長の補佐を行う。学務副学長は教員人事、カリキュラム策定といった教育研究活動全てを統括している。

⁸⁴国際基督教大学、“自己点検・評価報告書 2009年”、
https://www.icu.ac.jp/about/docs/icu_report2009_2.pdf

⁸⁵国際基督教大学、“3つの使命”、
<https://www.icu.ac.jp/about/commitment.html>

幹部会⁸⁶

大学運営全般については、幹部会で審議される。幹部会は学長、学務副学長、教養学部長、大学院部長、学生部長、図書館長、事務局長、学長の指名する者をもって組織する。

理事会⁸⁶

理事会は毎月1回開催され、事業計画、予算、決算等について審議する。理事会の役割は大学の運営状況が適切かどうかを監督することであり、細かい施策について議論する場ではないとされている。現在の理事会は 16 名で構成されている。

②教育体制

リベラルアーツ^{86, 87, 88}

アメリカ型のリベラルアーツ教育を行っており、メジャー制度と少人数教育を特徴とし、2005年には米国リベラル教育学会（The American Academy for Liberal Education: AALE）による認証を受けている。メジャー制度では、自らの専攻を2年時の終わりまで定めない。教養学部の中に理系・文系のさまざまな授業がそろえられており、入学時から2年の終わりまでは、自分の志望や興味にあわせて科目を幅広く履修することが可能となっている。3年からはメジャーを選ぶ事になるが、メジャーの選び方にも3種類あり、自分の専門を1つだけに決めるシングルメジャー。専攻を二つ持てるダブルメジャー。主専攻1つと副専攻を1つ持てるメジャーマイナーがあり、専門性を高めることが出来る仕組みとなっている。

少人数制教育体制としては、現在は教員一人に対して学生18人という比率になっている。多くの授業はディスカッション方式をとり積極的な学生の参加が求められる。また、学生1人1人に対し、教員がアドバイザーとして割当てられるアドバイザー制度もとられており、メジャーを選ぶ際や、授業について

⁸⁶国際基督教大学、“自己点検・評価報告書 2009 年”、
https://www.icu.ac.jp/about/docs/icu_report2009_2.pdf

⁸⁷国際基督教大学、“リベラルアーツ教育”、
<https://www.icu.ac.jp/academics/specifications/liberal.html>

⁸⁸国際基督教大学、“少人数教育・対話型授業”、
<https://www.icu.ac.jp/academics/class/class.html>

の相談などが気軽に出来る仕組みが作られている。

日英2言語体制^{89,90,91}

日英両言語の運用を目指し、1年次の大半を費やして集中的に、4月入学者に対しては、リベラルアーツ英語プログラム（ELA: English for Liberal Arts Program）を、9月入学者には日本語教育プログラム（JLP: Japanese Language Programs）を履修させる。ELA, JLP共にレベル別に分かれており、語学が出来ない人ほど、履修単位数が多く設けられる仕組みとなっている。内容としては文献を読み、論文を書いたり議論を行ったりというものである。外国籍を持つ教員は35%。授業全体の英語の授業は約30%となっている。

③他組織との交流

国内大学連携⁹²

ICUではさまざまな形で国内大学との連携がとられており、授業科目の更なる拡大を担っている。具体的には、国際基督教大学、国立音楽大学、武蔵野美術大学、東京経済大学、東京外国語大学、津田塾大学の6大学による多摩アカデミックコンソーシアム、ICU・国際教養大学・上智大学・立命館アジア太平洋大学・早稲田大学グローバル5大学連携協定、一橋大学、東京外国語大学、津田塾大学EUIJ（EU Institute in Japan）東京コンソーシアムといった複数の大学による連携が見られる。その他東京外語大学、東京農工大学、筑波大学といった大学とも単位互換や教職員の交流等の連携を測っている

サービ斯拉ーニング⁹³

ICUでは学生が一定期間、国内外のNGO、NPO、公的機関でサービス活動（奉仕/

⁸⁹国際基督教大学、“自己点検・評価報告書 2009年”、
https://www.icu.ac.jp/about/docs/icu_report2009_2.pdf

⁹⁰国際基督教大学、“日英バイリンガル教育”、
<https://www.icu.ac.jp/academics/global/bilingual.html>

⁹¹国際基督教大学、“交換留学・海外留学プログラム・夏期留学プログラム”、
<https://www.icu.ac.jp/academics/global/ieep.html>

⁹²国際基督教大学、“大学・機関・大学院との連携”、
<https://www.icu.ac.jp/academics/collabo/index.html>

⁹³国際基督教大学、“サービ斯拉ーニング”、
<https://www.icu.ac.jp/academics/sl/index.html>

ボランティア活動) を体験することによって、それまで学んできたことを実際のサービス活動に活かし、また実際のサービス活動から自分の学問的取組みや進路について新たな視野を得る教育プログラムを用意している。

Global Liberal Arts Alliance(GLAA)と留学プログラム^{94, 95, 96}

ICUでは、夏休みを利用して異文化体験をしながら英語運用能力を高めるプログラムや、学びを活かす国際サービスラーニング、交換留学など単位取得ができる多様な留学プログラムが用意されており、全学生の15%にあたる450人以上が毎年学んでいる。近年では世界のリベラルアーツ大学のアライアンスに参加することで、留学先の選択肢を増やした。また、3学期制をとっているため、サマープログラムの参加や、1年間の交換留学がスムーズに行うことができる。

(4) 中間管理層

教養学部長⁹⁴

教養学部長は、学務副学長を補佐し、教養学部のカリキュラム、教務、入学選考といった学務を統括する。教養学部長の下には、2名の副部長(カリキュラム担当、学修支援担当)を置いている。学部長の選任方法は、学長が「次期学部長等の課題」を作成し、教授会に配布する。学務副学長が委員長となる学部長等候補者選考委員会において、候補者を選出し、教授会に公示する。投票は2回行われ1回目、上位3名を選出。2回目で1名を選出する。

大学院部長⁹⁴

大学院部長は学務副学長を補佐し、大学院における学務を統括する。大学院部長も教養学部長同様投票によって選出される。

デパートメント長⁹⁴

教養学部の下にはデパートメントと呼ばれる8つの教員の所属組織がある。デ

⁹⁴国際基督教大学、“自己点検・評価報告書 2009年”、
https://www.icu.ac.jp/about/docs/icu_report2009_2.pdf

⁹⁵ “日英バイリンガル教育”、国際基督教大学、
<https://www.icu.ac.jp/academics/global/bilingual.html>

⁹⁶ “交換留学・海外留学プログラム・夏期留学プログラム”、国際基督教大学、
<https://www.icu.ac.jp/academics/global/ieep.html>

パートメントは、1つまたは複数のメジャーの運営を行っている。デパートメント長は、月1回のデパートメント会議でメジャー運営のための他のデパートメントとの協力について審議する。

(5) 支援組織^{97, 98}

行政事務部、PRオフィス、SGU推進室、アドヴァンスメントオフィス、総務・法人部、人事部、学務部、アドミッションズセンター、学生サービス部、学修・教育センター、研究戦略支援センター、ITセンターといった事務組織で構成されている。採用の際には、募集要件としてTOEIC750点以上等、英語検定試験のスコアを求めており、すべての部署に英語運用能力や海外留学経験のある職員を配置するなどバイリンガル対応を行っている。また、入試対応職員の雇用や、海外でのアドミッションズオフィスの実施・審査方法を学び、9月入学、A0入試、帰国生入試、社会人特別入試などの多様な入試対応を行っている。

SD⁹⁷

SDは職員の自主性に委ねられており、職員が行う自己啓発に対して大学が個人をサポートする基本方針が取られており、希望する職員は学外機関が提供する語学研修プログラムなどに参加している。一部、事務組織全般に共通したコミュニケーション研修等が夏期学内研修がとして行われている。

(6) 分析組織^{99, 100}

SGU推進室の評価・分析部門を全学的なIR部門と位置付け、従来のIRオフィスで行われていたデータの収集・分析・共有と共に、各種の調査、語学力の測定と

⁹⁷国際基督教大学、“自己点検・評価報告書 2009 年”、
https://www.icu.ac.jp/about/docs/icu_report2009_2.pdf

⁹⁸ Global ICU、“グローバルな学内体制”、
<http://www.icu.ac.jp/globalicu/action-plan/ggj/university-system-promoting-globalization/>

⁹⁹ “学校法人国際基督教大学 2014 年度事業報告書”
https://www.icu.ac.jp/about/docs/jigyo_houkoku2014.pdf

¹⁰⁰ “スーパーグローバル大学創成支援(タイプ B)国際基督教大学 取組概要”
https://www.jsps.go.jp/j-sgu/data/torikumigaiyou/h26/sgu_h26initiatives_b13.pdf

いったものを、大学全体の計画立案・政策決定・意志決定のために有意味な情報として集約・提示し活用している。

(7) 現場組織

教授会¹⁰¹

教授会は准教授以上が集まり、教育研究に関連することや、人事について学長が決定を行うに当たり、審議し議決するものとされている。

教育重視体制^{101, 102}

教員採用の際は、候補者全員に対して、教授能力を審査するために学生向けの公開講義を課し、その結果を重視している。審査の対象は講義にとどまらず、学生からの質問への対応やシラバス案の提出なども求められる。また、学会参加等による学期中の海外出張等は 2 回以内と定められており、代講は許可されていないため、休講した場合には補講が義務付けられている。一方で、研究者としての質も求められ、准教授以上の教員のおよそ90%が博士号を有し、そのうち80%以上が海外大学の学位を取得をしている。また、特別研究期間（サバティカル）の制度も設けており、6年間(18学期)勤務した者は、1年間(3 学期)の特別研究期間を取得することができる仕組みとなっている。申請にあたっては、カリキュラムの正常な運営に支障をきたさないこと、特別研究期間終了後、引き続き2年間大学に勤務することが条件となる。

アドバイザー制度のもと、准教授以上の教員は各学生のアドバイザーとなる。1名のアドバイザーが指導する学生数は約25名となっている。これらの対応のためにもオフィスアワーの設定も必須であり、最低週 2 時間はオフィス在室が求められる。また、大半の授業では、毎回、学生にコメントシートを配布・回収する。教員はコメントシートの内容を次回の授業でフィードバックを行い教育効果を高めることが求められる。また、学生コメントに対して教員

¹⁰¹国際基督教大学、“自己点検・評価報告書 2009 年”、
https://www.icu.ac.jp/about/docs/icu_report2009_2.pdf

¹⁰²国際基督教大学、“少人数教育・対話型授業”、
<https://www.icu.ac.jp/academics/class/class.html>

からもコメントを寄せることができ、学生と教員とが双方向にコミュニケーションをとれる仕組みとなっている。

FD^{103, 104}

ICUのFDへの取組は、新任教員対象、教員対象のセミナー、FDの情報共有インフラといった3つの取組が行われている。新任教員に対しては、就任式後と着任学期後半にリベラルアーツ教育について、学生へのアドバイスの方法等を学ぶ機会を設ける。また、メンターとしてベテラン教員をつけ、新任者の相談者となる。教員対象のセミナーでは教育関連テクノロジーや、ベストプラクティスなどのテーマで、セミナーを実施。FDの情報共有インフラとしては、教員の寄稿に寄る年に2回のFDニュースレターの発行や、大学教育に関する書籍などをそろえたFDライブラリーの設置、学内のFDに関する情報やリンク等を掲載するFDウェブサイトを設置する。

¹⁰³国際基督教大学、“自己点検・評価報告書 2009 年”、
https://www.icu.ac.jp/about/docs/icu_report2009_2.pdf

¹⁰⁴ “国際基督教大学、“ファカルティ・ディベロップメント (FD) :教育の質向上”、<https://www.icu.ac.jp/about/activities/fd.html>

(8)まとめ

文化	キリスト教精神にたった奉仕ができる国際性を持った教養人の育成をめざしている
経営層と戦略	①経営層 学長は教職員の投票を参考に候補者の中から決定。運営会議等のまとめ役と対外的な役割を担う。教員人事、カリキュラムなどの学内運営に関しては副学長へ権限を委譲。副学長は学長から指名される。理事会は事業計画などの重要事項について審議を行うと共に、監督をする。幹部会で運営全般が審議される。 ②教育体制 多様な科目と少人数授業によるリベラルアーツ教育。英語にも力をいれ日英二言語体制をとる。 ③他組織との交流 コンソーシアムによる授業科目の拡大。NPO などでボランティア活動。単位取得可能な留学プログラムを多数用意
中間管理層	デパートメント制をとるため、学部長、大学院部長、デパートメント長がいる。3者とも選挙で決まる。学部長、大学院部長は学務の統括。デパートメント長はデパートメント会議の調整を行う。
支援組織	総務・法人部、学務部など部署ごとに活動を行う。入試対応職員を雇用するなどして、多様な入試への対応を行う。採用の段階で一定の英語力の基準を設けている。SD は自主性に任せている。
企画組織	大学全体の計画立案・政策決定・意思決定のために情報をすう集約・提示し、活用するための専門組織として、SGU 推進室内に IR 部門をおく。
現場組織	教員はデパートメントに所属。准教授以上で教授会を開き、学長の検討事項を審議議決する。講義内容を考慮するなど教育を重視した採用を行う。学生アドバイザーになることも求められ、それに伴う新任教員セミナーがある。全教員対象の教育関連テクノロジーや教育方法をテーマにしたセミナーの開催、FD 情報のインフラ環境などが整えられている。

第2項 立命館アジア太平洋大学（APU）

(1) 概要^{105, 106, 107, 108}

設立年	2000年（立命館は1869年）
所在地	大分県別府市十文字原1-1
学部／研究科	アジア太平洋学部、国際経営学部／アジア太平洋研究科、経営管理研究科
学生数／教員数／職員数	約6000人／約170人／約200人
学費	約70万
偏差値	50～57

立命館アジア太平洋大学は学校法人立命館に属する大学の1つである。立命館は明治に総理大臣も歴任した西園寺公望が1869年に開いた私塾立命館を起源としている。私塾立命館は1年弱で閉鎖されるが、西園寺の秘書であった中川小十郎がその意思を引き継ぎ、私立京都法政学校を開き現在の立命館大学へと繋がる。

立命館アジア太平洋大学の創立は2000年。誘致先である大分県、別府市、立命館で力を合わせ開学するに至った。設立のきっかけは1994年に大分県知事平松守彦からの立命館大学誘致の提案からはじまった。これまでにない大学を作りたいという会話の中で「留学生が半分の大学」というアイデアがもとなっている。更にターゲットをアジア太平洋とし、これから伸びていくアジアの中からリーダーを輩出していくというコンセプトを打ち立てた。開学時には「3つの50」を目標としそれをほぼ達成し開学に至った。3つの50とは、①留学生比率50%②出身国数50カ国以上③外国人教員比率50%。3つの50による多文化、日英二言語授業、原則として一回生は全員が入寮する学生寮、手厚い進路支援が特徴となっている。

また、国際経営学部と、経営管理研究科は2016年にマネジメント教育の国際的な認証評価機関であるAACSBより認証を受けている。アジア太平洋学部の教育内容は以下となっている。

¹⁰⁵ 立命館アジア太平洋大学、<http://www.apu.ac.jp/home/>

¹⁰⁶ 崎谷実穂、柳瀬博一(2016)、『混ざる教育』80カ国の学生が学ぶ立命館アジア太平洋大学APUの秘密」、日経BP社

¹⁰⁷ APU 誕生物語編集委員会(2009)、『立命館アジア太平洋大学誕生物語 世界協学の大学づくり』、中央公論社

¹⁰⁸ 学校法人立命館、<http://www.ritsumeikan-trust.jp>

アジア太平洋学部は、アジア太平洋地域の多様な政治、経済、社会、文化等に関する総合的な理解にたち、国際社会、環境と開発、観光等に関する基礎的および専門的知識を修得し、言語能力、コミュニケーション能力、問題解決能力を涵養し、アジア太平洋地域が直面する多様な諸課題を理解することにより、アジア太平洋地域の持続的発展と共生に貢献できる人材を育成することを目的とする¹⁰⁹

(2) 文化¹¹⁰

アジア太平洋地域の平和的で持続可能な発展と、人間と自然、多様な文化の共生が不可欠であるという認識のもと「自由・平和・ヒューマニズム」、「国際相互理解」、「アジア太平洋の未来創造」を基本理念とし、世界各国・地域から未来を担う若者が集い、ともに学び、生活し、相互の文化や習慣を理解し合い、人類共通の目標を目指す知的創造の場を作り出し、アジア太平洋の未来創造に貢献する有為の人材の養成と新たな学問の創造を目指している。

(3) 経営層と戦略

①経営層

学校法人立命館¹¹¹

学校法人立命館に総長、理事長、理事会、常任理事会、評議員会が置かれ、その下に立命館アジア太平洋大学学長が位置する。APUは事業計画、予算、規程等の必要な場合に限り、学校法人立命館の常任理事会、理事会、評議員会に審議議決を求めている

¹⁰⁹ 立命館アジア太平洋大学 “人材育成目的”、
<http://www.apu.ac.jp/home/about/content6/>

¹¹⁰ 立命館アジア太平洋大学、“開学宣言”、
<http://www.apu.ac.jp/home/about/content5/>

¹¹¹ 立命館アジア太平洋大学、“立命館アジア太平洋大学学則”、
<http://www.ritsumeikan-trust.jp/file.jsp?id=286363&f=.pdf>

学長^{112, 113}

学長は学校法人立命館総長により任命されると同時に、学校法人立命館副総長の4名のうちの1名を兼ね、教育・研究に関する事項を統括する。また、学長特命補佐、副学長、学部長、研究科長を任命する権利を有する。

意思決定プロセスは大学評議会に集中させコンパクトな体制を目指している。また大学評議会のもとに、委員会部会議を設置し、一部の権限を委譲することにより、日常的な執行を円滑に行っている。

副学長¹¹²

学長により4名が任命される。現在は、いずれも学校法人立命館の役員としても席を置き、学校法人立命館の理事を兼ねる日本人教授が1名、学校法人立命館の理事補佐を兼ねる日本人教授、外国人教授が1名ずつ。常務理事を兼ねる職員が1名。任期は3年。

大学評議会¹¹²

大学評議会は、学長、副学長、学部長、研究科長、機関長、事務局長に加えその他大学評議会が必要と認める者で構成される。評議会は、教学の基本方針、組織・制度、教員の人事などを審議する役割を担う。

②教育体制

3つの50と4つの100¹¹⁴

3つの50とは、立命館アジア太平洋大学設立に向けて目標とされた①留学生比率50%②出身国数50カ国以上③外国人教員比率50%の3つの指標である。段階的にこの目標を達成していくのではなく、最初からこれを開学の目標として設定することが実際の目標達成に繋がったとされている。また、出身国数を目標にすることで、中国、韓国からのみの学生集中を防ぎ、多様な学生

¹¹²立命館アジア太平洋大学、“立命館アジア太平洋大学学則”、

<http://www.ritsumeikan-trust.jp/file.jsp?id=286363&f=.pdf>

¹¹³立命館アジア太平洋大学、“2014年度自己点検・評価報告書”

<http://www.apu.ac.jp/home/uploads/fckeditor/common/IR/apuea/14APU-jiko-hyoka-all-j.pdf>

¹¹⁴崎谷実穂、柳瀬博一(2016)、『『混ぜる教育』80カ国の学生が学ぶ立命館アジア太平洋大学 APU の秘密』、日経 BP 社

を集めることに成功している。

4つの100はこれからの立命館アジア太平洋大学が掲げる目標で、①出身国100カ国以上②新入生100%寮生活③全学生が4年間の間に留学④全授業にグループ協働学習をとり入れるという数値が設定されている。

積極的な学部生 TA (ティーチングアシスタント) の活用¹¹⁵

TA 活用の特徴としては、日本の多くの大学のように大学院生が教授のアシスタントのような形で機能するのではなく、立命館アジア太平洋大学では学部生が TA を担い、ディスカッションやグループワークを伴う授業では、授業前半を教授が講義を行い、後半を TA のサポートのもとディスカッションやグループワークを行う。そのため TA が重要な役割を担っている。TA の質をあげる施策として「ピアリーダートレーニング」というものを行っている。ピアリーダートレーニングは TA だけでなく、学生寮を管理する RA (レジスタントアシスタント) や、新入生をサポートする団体など、後輩学生を指導できる学生スタッフを授業を通して養成するプログラムとなっている。その他にも教員・TA でのミーティングの義務化などの取組も行われている。現在では国外学生で6倍、国内学生で3倍の倍率で TA を学生達は目指している。

日英2言語体勢¹¹⁵

授業の80%が2言語の2本立てで用意されており、入学時、日本語英語どちらかの言語しか出来なくても同じ内容の授業を受けることが可能になっている。また、外国人教員比率が50%を占めているため、学内での全てのマネジメント体制も2言語で行っており、教授会の資料等、常に2言語の準備を行っている。教員も、職員も英語が絶対的に必要なため、英語が出来る即戦力の中途採用が多い傾向がある。

¹¹⁵ 崎谷実穂、柳瀬博一(2016)、『『混ぜる教育』80カ国の学生が学ぶ立命館アジア太平洋大学 APU の秘密』、日経 BP 社

③多組織との交流

国内大学との交流¹¹⁶

国内交換留学として立命館大学、国際教養大学と協定を結び短期または長期間留学、科目履修することが可能になっている。また、大分大学で開講される科目を履修することも可能になっている。

海外大学との交流¹¹⁷

セント・エドワーズ大学（米国）、ザルツブルク応用科学大学（オーストリア）とのダブルディグリープログラムや、その他多数の大学との交換留学の機会を整えている。

企業との連携^{118, 119}

立命館アジア太平洋大学を支援する組織として1996年にAC（アドバイザリーコミッティ）を設立。ターゲットであるアジア太平洋諸国の学生は日本より貧しい国もあり、そこから優秀な留学生を迎え入れるには、返還不要奨学金を用意する必要があったことが設立背景とされている。奨学金出資をしてもらう企業・個人を集い、アドバイザリーコミッティを設立し、開学のタイミングで41億円の寄附を集めることに成功した。世界各国の元首、大使をはじめ、日本を代表する経済産業界によって構成されている。

2011年にスタートした企業人材の短期留学を受け入れる「社会で働く人材のグローバル化養成プログラム GCEP」。2ヶ月ないし4ヶ月のオリジナルプログラムを提供すると共に、企業のカスタマイズを受けて行う研修などを行っている。その他にも、JICAから委託された世界各国の行政官を対象とした地域開発の研修も行っている。

就職において地方にある弱点を補うために、オンキャンパスリクルーティン

¹¹⁶立命館アジア太平洋大学アカデミックオフィス、“他大学で学ぶ”、

<http://www.apu.ac.jp/academic/page/content0089.html/>

¹¹⁷立命館アジア太平洋大学アカデミックオフィス、“海外交換留学ダブルディグリー” <http://www.apu.ac.jp/academic/page/content0113.html/>

¹¹⁸崎谷実穂、柳瀬博一(2016)、『『混ぜる教育』80カ国の学生が学ぶ立命館アジア太平洋大学 APU の秘密』、日経 BP 社

¹¹⁹立命館アジア太平洋大学、“2014年度自己点検・評価報告書”

<http://www.apu.ac.jp/home/uploads/fckeditor/common/IR/apuea/14APU-jikohyoka-all-j.pdf>

グという取組を行っている。企業の採用担当者をキャンパスに招き、企業説明会やグループ面談、個別面談、筆記試験等、採用に関する一連の流れをキャンパスにて行っている。2013年データでは年間を通して355社がキャンパスへと足を運んでいる。

(4) 中間管理層

学部長、研究科長^{120,121}

国際経営学部長と経営管理研究科長は現在兼任されている。学部長は学校法人立命館の理事を兼ねる。教授会の議決を執行し学部を代表することが役割とされる。学部長理事制をとることで、学校法人全体の方針に対して学部の意思を反映させる権限と役割を有するとともに、教員に対して理事会等で決定された学校法人全体の運営方針について執行する責任と権限も有している。この2重の立場と責任により、学校法人全体の運営方針をより正確に教授会に持ち帰り議論すること、また教授会の意見を学園全体に反映させていくことを可能としている。

(5) 支援組織¹²⁰

総務、財務、施設管理など、学校法人立命館の法人部門、立命館大学と共有できるシステムの運営等は、学校法人立命館の法人事務組織が兼ねて行っている。立命館アジア太平洋大学内にはスチューデントオフィス、キャリアオフィス、アカデミックオフィス、リサーチオフィス、アドミッションズオフィス（国際、国内別）、アドミニストレーションオフィス、学長室の8つのオフィスが設けられている。入試業務には力を入れており、アドミッションズオフィスを国内、国外で分けているのが特徴的になっていると共に、学生の獲得や入試情報の提供を目的に、国外に6拠点、国内に4拠点のオフィスを構えている。

また、職員業務のアウトソーシングを積極的に進めており、従来からアウトソーシングしていたキャンパス管理業務、ライブラリー業務、情報システム管理業務等に加え、教務事務の一部、入試業務の一部、経理業務の一部などもア

¹²⁰立命館アジア太平洋大学、“2014年度自己点検・評価報告書”

<http://www.apu.ac.jp/home/uploads/fckeditor/common/IR/apuea/14APU-jikohyoka-all-j.pdf>

¹²¹立命館アジア太平洋大学、“立命館アジア太平洋大学学則”、

<http://www.ritsumeikan-trust.jp/file.jsp?id=286363&f=.pdf>

ウトソーシングを行っている。

2言語に対応が求められるため、契約社員が多い傾向にあり、専任職員よりも契約職員が多い状態になっている。また、専門職員に関しても即戦力として中途採用を多く採用する傾向がある

SD¹²²

学外 SD 研修への派遣、学校法人立命館全体で実施する研修、立命館アジア太平洋大学で行う研修と3種類用意されており、修士取得のための2年間の研修や、大学行政アドミニストレーター研修の1年間など長期の研修も取り入れられている。また、国際会議への派遣や海外大学への派遣も行っている。

職員は担当課長と目標面接をとおして目標管理を行い、9月の中間面接、年度末の最終面接を通してフィードバックが行われる。結果が優れている職員には国内外の研修に優先的に参加出来る等のインセンティブを与えている。

(6) 分析組織¹²³

学長室への問い合わせ内容の区分として IR・大学評価が記述されていたが、具体的な役割などは記述がなかったが、2012年の IR 設置を検討段階では、学生の能力把握・満足度、教員の実績把握・満足度、職員の実績・満足度、人的・財的・知的資源の把握などを行っていききたいとされている。

(7) 現場組織¹²²

学部ごとに行われる教授会では各学部教育に関する事項が検討される。日常の学部の教学運営に関しては、副学部長、教務主任により構成される教務主任会議で検討される。

教員アセスメント制度¹²²

教育、研究、社会貢献、大学行政の各分野において、優れた実績をあげた教員には表彰制度があり、その中でも特に優れた業績を挙げた教員については、

¹²²立命館アジア太平洋大学、“2014年度自己点検・評価報告書”

<http://www.apu.ac.jp/home/uploads/fckeditor/common/IR/apuea/14APU-jikohyoka-all-j.pdf>

¹²³立命館アジア太平洋大学、“学長・副学長ノート”

<http://www.apu.ac.jp/home/notes/article/?storyid=24>

報奨金が与えられている。加えて教育分野では、教育推進奨励計画に申請する権利を、研究分野では、出版助成もしくは学術研究助成を執行する権利、研究活動や学術活動を目的とした有給研究期間の申請優先権が与えられている。また、教育質向上促進報奨金制度というものあり、教員が達成すべき事項を目標ラインとして設定し、目標をクリアした教員へ報奨金(10万円)を支給している。2014年の目標ラインは、授業評価アンケートの実施、授業評価アンケート結果に対する総括シートの提出という2点の設定がなされていた

FD¹²⁴

新任教員研修とイニシアチブ研修の2種類のFDがある。新任教員研修は、立命館アジア太平洋大学の特徴、カリキュラムや学生・授業の理解を深めるために行われる。イニシアチブ研修は、授業で学生に接している中で感じる課題に関して、教員の自発性で研修として企画される。また、協定校である米国のミネソタ大学と連携し、国際的に通用する教育手法としてラーニングゴールの設定、シラバスの記述内容、ルーブリック評価、インタラクティブな授業等について学ぶ研修プログラムを実施している。

¹²⁴立命館アジア太平洋大学、“2014年度自己点検・評価報告書”
<http://www.apu.ac.jp/home/uploads/fckeditor/common/IR/apuea/14APU-jiko-hyoka-all-j.pdf>

(8) まとめ

項目	内容
文化	アジア太平洋の未来創造に貢献する有為の人材の養成と新たな学問の創造
経営層と戦略	<p>① 経営層 学長、副学長は学校法人立命館の理事等も担う。学長は副学長、学部長、研究科長の任命権を持つ。評議会でのコンパクトな意思決定な体制をとる。</p> <p>②教育体制 3つの50の実現による多様な学習環境と、それを可能にする日英二言語体制。学部生 TA の活用。 権限の集中による戦略の実効性の重視</p> <p>③他組織との交流 国内では単位互換だけでなく、留学プログラムも持ち、国内外での多様な学習環境を作っている。企業との密な関係を構築している。</p>
中間管理層	学部長理事制をとることで学校法人全体の運営方針をより正確に教授会に持ち帰り議論すること、また教授会の意見を学園全体に反映させていくことを可能としている。
支援組織	多文化環境へ対応するため、積極的な国際研修に加え、中途採用で即戦力を補っている。国内外の研修を充実させ、研修をインセンティブとしている。多様な学生を確保するために、入試業務に力をいれており国内外に多数オフィスを設置
分析組織	学長室で、IR として学生の能力把握・満足度、教員の実績把握・満足度、職員の実績・満足度、人的・財的・知的資源の把握などを行うことを検討
現場組織	教育、研究、社会貢献、大学行政の分野で優れた人物には表彰・報賞制度がある。教育質向上を目的とした目標値の設定も行われている。新任教員研修と自発的に行う FD がある。インタラクティブな授業を学ぶために、海外の大学の教育方法を学ぶ研修がある。

第3項 Amherst College

(1) 概要¹²⁵

設立	1821年
所在地	Amherst, Mass.
学生／教員	約1800人／約200人
学費	約60000\$
合格率	13%

当初は信心ぶかく能力のある貧しい若者を教育するために設立されたリベラルアーツの大学。Noah Webster が資金調達を行い、1815年に理事として Amherst Academy を創立。その後1821年に Board of Trustees の president となり、Amherst College が設立される。初代学長には過去に Williams College の学長を勤めた Zephaniah Swift Moore が就任し、それ以来両校の密接な関係とライバル関係が今日まで続いている。同志社大学創設者の新島が初の日本人学生として広く知られており、マイノリティの受け入れを設立当初から行っている。大学院進学率は80%となっている。

(2) 文化¹²⁶

Terras Irradiant (Let them give light to the world) を理念としておいている。多様な背景を持つ学生に最高レベルの教育、研究、芸術的な創造を通して知識の拡大を約束し、大学、地域、世界のリーダーシップと学習を結びつけているとされている。

(3) 経営層と戦略

① 経営層

president(学長)¹²⁷

board of trustee に大学管理を任せられ責任を負っており、毎年、評議員会に大学の要求と状態を報告している。現在の学長である Biddy Martin は2000年～

¹²⁵Amherst College, “History of Amherst”,
<https://www.amherst.edu/amherst-story/facts/history>

¹²⁶ Amherst College, “Mission of Amherst College”,
<https://www.amherst.edu/amherst-story/facts/mission>

¹²⁷ Amherst College, “Administrative of the College”,
https://www.amherst.edu/academiclife/dean_faculty/fph/fachandbook/collegeorganization/administration

2008 年には Cornell University の provost を 2008 年からは University of Wisconsin-Madison の chancellor を歴任している。

provost(副学長)¹²⁸

2012 年から新たに provost が置かれているが、組織図上では更新されてはいない。大学の横断的な取組を調整するとされている。

the board of trustee (評議員会)¹²⁹

任期 6 年で 25 名で構成されている。そのうちの 6 人は卒業生の中から相互に選ばれる。残りの 18 人はその同窓会評議員の 6 人から選ばれる。任期は 6 年で 2 期までとされている。

②教育体制

多様な学生^{130, 131}

学生の外国人比率は 10%で 50 カ国以上の国籍で構成されている。残りのアメリカ人の中でも 44%が白人以外で構成されており、マイノリティの受け入れを積極的に行い全寮制で生活を共にさせている。Admission office は秋の週末に 2 回 Diversity open house という学校説明会を開催して学校を紹介している。毎週末定員 100 名が訪れることが出来るが、優先的に有色人種と財政的に厳しい家庭を選んで招待している。訪問する際のコストは全て負担し、そして出願する際の出願料も免除される。もし Diversity open house に申し込んだが参加出来なかった場合もその後の出願量は免除される。また、財政的に厳しい家庭の学生を受け入れるため、多くの奨学金を用意しており、全学生の 60%が奨学金を受け取っている。毎年 5 万ドル以上を奨学金としている。これらを可能にしているのは、卒業生の一人当たりの寄附が多いことに由来している。

¹²⁸ Amherst College, “Amherst College Names Peter Uvin to New Provost Post”, https://www.amherst.edu/news/news_releases/2012/11/node/441171

¹²⁹ Amherst College, “The Board of Trustee”, https://www.amherst.edu/academiclife/dean_faculty/fph/fachandbook/college_organization/trustees

¹³⁰ Amherst College, “Diversity Program”, <https://www.amherst.edu/admission/diversity>

¹³¹ Amherst College, “Diversity Open House”, <https://www.amherst.edu/admission/diversity/divoh>

少人数教育とオープンカリキュラム¹³²

30人以下のクラスが90%、平均的なクラスのサイズが16人と徹底した少人数教育を行う。38のメジャーに分かれた授業をオープンカリキュラム制度のもと自由に授業を選択することが可能となっている。The five college consortiumの授業の選択も含め多様な授業の中から選択するために履修に関するサポートも手厚く行っている。

③多組織との交流

The five college consortium¹³³

Amherst College、Mount Holyoke College、Smith College、Hampshire College、University of Massachusetts Amherstの五大学により1965年に設立されたコンソーシアム。科目の共有を行い単位互換を可能にしており、Amherst college単体では850の科目がThe five college consortiumによって6000の授業を提供可能としている。また、博物館、図書館などの施設を共有し、5つの大学を通る自由に乗れる無料バスといったものも共有している。学部長を代表として、教員とともにFive-College committeesで大学間を越えた議論が行われている。

留学¹³⁴

240以上のプログラムを設けており、40%以上が留学に毎年いっている。留学先の中には姉妹校である同志社大学もある。

(4)中間管理層¹³⁵

dean of faculty(学部長)

チーフアカデミックオフィサーを兼ね学術政策と学術予算の責任を持つ。Committee of Sixをはじめとした教員の委員会の議長を担い教員の昇進と採用

¹³² Amherst College, “Our Open Curriculum”,
<https://www.amherst.edu/academiclife/open-curriculum>

¹³³ Amherst College, “Five College Programs & Information”,
<https://www.amherst.edu/academiclife/fivecollege>

¹³⁴ Amherst College, “Global Learning”
<https://www.amherst.edu/academiclife/global-learning>

¹³⁵ Amherst College, “Dean of the Faculty”,
https://www.amherst.edu/academiclife/dean_faculty

を監督する。

department chair(デパートメント長)

デパートメント内の選挙によって、デパートメントの chair が選ばれる。任期は3年ほどが通例となっている。デパートメント長は各デパートメントに割り当てられた予算のコントロールを行ったり、デパートメントの教員との毎年1回の面談を行いそれに基づいた情報を毎年学部長に報告をする。

(5)支援組織¹³⁶

admission office や office of student など各オフィスに職員が配置されている。また、president や dean 直属のスタッフも配置されている。The office of Human Resource が IT 研修等を企画していると共に、Smith College、University of Massachusetts Amherst の研修に参加している。

(6)分析組織¹³⁷

学長の下に The Office of Institutional Research があり、学長をはじめとした上級管理者や委員会に教員・職員・学生・保護者からの評価や、Amherst の過去現在の情報などを集め分析し、提供している。

(7)現場組織

faculty meeting(教授会)¹³⁸

学長、学部長、教授、准教授に加え非テニユアや教える権利を持つ教員全て、部長レベルの職員は参加することができ投票権を持つ。客員教授や一部の学生は投票権は持たないが参加は可能になっている。

¹³⁶ Amherst College, “Training and Professional Development Programs”, https://www.amherst.edu/offices/human_resources/training/trainingprofessionaldevelopment

¹³⁷ Amherst College, “Institutional Research”, <https://www.amherst.edu/offices/ir>

¹³⁸ Amherst College, “Faculty meeting” https://www.amherst.edu/academiclife/dean_faculty/fph/fachandbook/facresponsibilities/facultymeetings

committee of six¹³⁹

選出される6人で構成されることからこの名称がついている。学長が議長になり投票権は持たない。教員の中から全教員の投票によって過半数が得られるまで投票し続け選出される。任期は2年。大学全体の運営について、学長に助言を行ったり、他の委員会のメンバーの任命を行う。

FD^{140,141}

The office of Human Resource が1、2年目向けの研修やマネージャー育成研修を企画していると共に、Smith College、University of Massachusetts Amherst の研修に参加している。また、学生評価を重要視しておりテニユアトラック制度において大きいウェイトを占める。

¹³⁹ “Committee”, Amherst College,
https://www.amherst.edu/academiclife/dean_faculty/fph/fachandbook/facresponsibilities/committees

¹⁴⁰ Amherst College, “Training and Professional Development Programs”,
https://www.amherst.edu/offices/human_resources/training/trainingprofessionaldevelopment

¹⁴¹ Amherst College, “Reappointment, Tenure, and Promotion”
https://www.amherst.edu/academiclife/dean_faculty/tenure_promotions_reapp

(8)まとめ

文化	最高レベルの環境で知識の幅を広げ世界に貢献する人材を輩出する
経理層と戦略	<p>① 経営層 学長は評議員会に大学の要求と状態を毎年報告する。現学長は他大学の provost、chancellor 歴任者。</p> <p>②教育体制 マイノリティ・貧困層を重視した多様性。学校説明会において優先的に、マイノリティ貧困層を無償で招待。奨学金も充実させている。少人数制授業をとりオープンカリキュラムで幅広い履修が可能。</p> <p>③他組織との交流 5大学コンソーシアムによる施設、授業の拡張。単体では850の授業が6000の授業に拡張。</p>
中間管理層	Dean of faculty は学術政策と学術予算の責任を持ち、各委員会に secretary として参加。Department chair は予算の管理や、教員の成果管理を行う。
支援組織	各オフィスに職員が配置されており、president、dean of the faculty にも直属のスタッフがつく。人事部が企画の研修や5大学を活用した研修を行う
分析組織	President、Dean などに教員・職員・学生・保護者からの評価や、Amherst の過去現在の情報などを集め分析し、提供している。
現場組織	教授会では准教授以上に加えて非テニユア教員などにも発言権があり、学生も参加のみ可能。学長に助言を行ったり、委員会のメンバーを選ぶ代表委員としての、committee of six がある。新任研修やマネージャー研修に加え、5大学を活用した研修もある。教員の人事において学生評価を重要視している。

第4項 Williams college

(1) 概要¹⁴²

設立年	1793年
所在地	Williamstown, MA
学部／研究科	College / Art history, Development economy
学生／教員／職員	約2000人/約350人
学費	\$67000
合格率	16.7%

1791年にEphraim Williamsの遺産によって、創立されたリベラルアーツの大学。当初はフリースクールとして設立されたが、設立後、授業料ベースの大学に転換するよう、マサチューセッツ州議会に申請し、1793年Williams Collegeが設立され、マサチューセッツ州で設立された2番目の大学となる。

学部に3divisions、25departments、35majorsを持ち、加えて2つの小さい大学院プログラムを持っている。大学院のプログラムの、Development economyは公的機関で既にキャリアのある人を対象に1年間で修士がとれるプログラムになっている。Art historyは美術史の修士が2年間でとれるプログラムとなっている。

(2) 文化¹⁴³

E liberalitate E. Williams, armigeri (Through the Generosity of E. Williams, Esquire)を理念とする。リベラルアーツを通して、物事を広く深く探求、批判的に考える、アイデアを創造するといった学問的徳と、公共と自らのコミュニティに奉仕する市民的徳の二つのスキルを身につけさせる事を目標としている。

¹⁴² Williams College, “Fast Facts About Williams”

<http://communications.williams.edu/media-relations/fast-facts/>

¹⁴³ Williams College, “Williams College Mission and Purposes”、

<http://archives.williams.edu/mission-and-purposes-2007.php>

(3) 経営層と戦略

① 経営層

president (学長) ¹⁴⁴

Board of Trustee に大学の状況について報告を行う責任をもち、任命委員会、昇進委員会、教育委員会、カリキュラム計画委員会のメンバーも担う。Dean of the faculty や Dean of the College、Provost、Vice President などから報告を受ける。

Board of Trustee (評議員会) ^{145、146}

Trustee は学長と一緒に大学の方針とプログラムの運営、管理に責任を持つ。学長を含めた 11 人から 25 人で構成される。2 種類の評議員がおり、5 年の任期で同窓会から選ばれる 5 人の alumni trustee は任期満了後、任期 7 年で継続することも可能になっている。残りは alumni trustee から 5 年の任期で選ばれる。

Provost (副学長) ¹⁴⁵

リソースの配分、戦略計画、入学や、図書館、博物館のオペレーションの監督などを行う。associate provost と director of IR などに支援されて職務を行う。

② 教育体制¹⁴⁷

学生は 35 の majors から基本的には自由に授業を選ぶことが可能となっているが、美術と人文科学から 3 つ、社会科学から 3 つ、科学と数学から 3 つの科目はとらなければならない。

¹⁴⁴ Williams College “Faculty handbook”、
<https://faculty.williams.edu/files/2016/08/Williams-faculty-handbook-2016-17.pdf>

¹⁴⁵ Williams College、 “Williams College Laws”、
<http://president.williams.edu/files/College-Laws-June-2016.pdf>

¹⁴⁶ Williams College “Board of trustee”、
<http://president.williams.edu/board-of-trustees/>

¹⁴⁷ Williams College、 “Majors”、
<https://www.amherst.edu/academiclife/departments>

学期外の活動¹⁴⁸

セメスターの間の1月は全ての学生が多様な選択肢が用意されている Winter Study Program (WSP) という個人研究に参加する。

また、夏にはMystic Seaport と合同で行う、Williams-Mysticという希望者が抽選の上参加できるプログラムがある。1学期間アメリカ国内を船でまわり、海洋に関する科目を学際的に履修したり、学生独自のリサーチを行う事が出来る。

チュートリアルプログラム^{149, 150}

Tutorial は、オックスフォード大学の教育形態をもとにした、教授1人、学生2人で行われる授業形式で、Williams College の大きな特徴となっている。

毎週課題文献が課され、学生のうち1人がそれに関する5~7ページのペーパーを書き、もう1人がそのペーパーに関する2-3ページの批評(クリティークと呼ぶ)を書く。ペーパーを書く学生と、クリティークを書く学生は隔週で変わる。課題文献、生徒の書いたペーパーとクリティークをもとに、週1日、教授のオフィスで1時間ほどディスカッションを行う。

③他組織との交流¹⁵¹

留学プログラムとして、イギリスのオックスフォード大学の Exeter College で1年間学べる機会がある。その他にも多数の大学との提携が結ばれている。

(4) 中間管理層¹⁵²

Dean of the Faculty(学部長)

Dean of the Faculty はカリキュラムに責任を持ち、教員の採用、任命、昇格や各 department の年間予算の監督を行う。予算については副学長と密に連携を

¹⁴⁸ Williams College, “Winter Study Courses”、
<http://web.williams.edu/admin/registrar/winterstudy/courseinfo/courses.html>

¹⁴⁹ Williams College “Tutorials”、
<http://www.williams.edu/academics/tutorials/>

¹⁵⁰ アゴス・ジャパン、“佐久間美帆のリベラルアーツカレッジレポート”、
<http://www.agos.co.jp/news/report/sakuma/>

¹⁵¹ Williams College “Williams-Exeter Programme at Oxford”、
<http://exeter.williams.edu>

¹⁵² Williams College, “Williams College Laws”、
<http://president.williams.edu/files/College-Laws-June-2016.pdf>

とりながら進める。また、FD の責任も負っている。二人の associate of the Dean of the Faculty、assistant of the Dean of Faculty が、教員情報システムの管理者、エグゼクティブアシスタントの支援を受け活動する。

department chair

department のガバナンスと計画に責任をもち、予算請求や、人員報告を学部長に伝えたり、横断的なプログラムの調整を行う。デパートメント内での審議の後、学長から chair は任命される。任期は定められていない。

(5) 支援組織¹⁵³

office of student、human resource など各部署に職員配置されると共に、president、provost の直属としてもスタッフがいる。人事部が新任者向けからマネージャー向けまで様々な研修を用意する。

(6) 分析組織¹⁵⁴

provost の下に IR 室が置かれ、provost を補助する役割を担っている。

(7) 現場組織

faculty meeting¹⁵⁵

客員教授以外は教授会で投票権を持つ。またそれらのメンバーは、委員会に選ばれる権利を持つ。一部の職員、学生は投票権は持たないが出席は可能。

committee¹⁵⁶

常設の委員会は、教員の投票で決まる。非常勤委員会は任命で決まる。構成員は教員、職員、一部学生が含まれる物もある。教員は2年目から参加することが多い。

¹⁵³ Williams College “Staff Development”、

<http://hr.williams.edu/staff-development/>

¹⁵⁴ Williams College、 “Office of the Provost”、 <http://provost.williams.edu>

¹⁵⁵ Williams College、 “Williams College Laws”、

<http://president.williams.edu/files/College-Laws-June-2016.pdf>

¹⁵⁶ Williams College、 “Williams College Laws”、

<http://president.williams.edu/files/College-Laws-June-2016.pdf>

FD^{157, 158}

Nnetwork for Faculty Development (NFD)のもと、公式に教員同士が交流し、教えあう環境を作り出しており、全教員による学期で2回のランチ、オープンクラスルームとして授業に参加可能など、研修やワークショップを企画している。NFDの企画でFirst3と呼ばれる就任3年目までの教員への支援体制もある。最初の3年間、参加は自由であるが指導方法や研究方法等教員に対して、支援をおこなう。また、教員の学生への貢献が重要視されており、テニユアトラック制度において大きいウェイトを占めるとされている。

¹⁵⁷ Williams College “Net Works”、 <http://faculty-networks.williams.edu>

¹⁵⁸ Williams College “Networking opportunities”、
<http://faculty-networks.williams.edu/networking-opportunities/>

(8)まとめ

文化	リベラルアーツを通じた幅広い経験ができる環境での人材教育
経営層／戦略	①経営層 学長は評議員会への報告責任を持ち、いくつかの委員会に出席する。副学長へはリソース配分や、戦略計画などの権限が分担されている。 ②教育体制 多数の科目から基本的には自由に履修が可能。生徒2、教員1のチュートリアルプログラムを設ける。winter study program や summer program で多様な授業を行う。 ③他組織と交流 オックスフォードをはじめとした、他大学への留学プログラム
中間管理層	Dean of the faculty はカリキュラムに責任を持つと共に各 department の予算の監督を行う。Department chair は department の審議を受け学長が任命。予算請求や、人員報告について学部長に報告を行うと共に、横断的なプログラムの調整を行う。
支援組織	各オフィスに職員が採用配置されると共に、役職者の直属のスタッフもつく。人事部による様々な研修。
分析組織	副学長の下に IR 室を配置し、副学長を支援する。
現場組織	教授会、委員会には職員・学生も参加可能。全教員対象の交流、研修があると共に、特に3年目までの教員には手厚い研修を用意している。教員の人事において学生評価を重要視している。

第3節 研究重視型大学

第1項 奈良先端科学技術大学院大学（NAIST）

(1) 概要^{159, 160}

設立	1991年
所在地	奈良県生駒市高山町8916番地の5
研究科	情報科学研究科、バイオサイエンス研究科、物質創成科学研究科
学生数／教員数／職員数	約1000人／約200人／約160人
学費	約50万円
合格率	68.8%

奈良先端科学技術大学院大学は世界で通用する理工系人材を大学院の教育を充実させようという動きが高まり、1991年に建学された。学部を置かない国立大学院大学として、21世紀の社会基盤となる情報科学、バイオサイエンス、物質創成科学の3研究科を置きそれぞれの学問領域を研究すると共に、研究科の枠を越えた融合領域に取り組んでいる。

(2) 文化¹⁶¹

最先端の研究を推進するとともに、その成果に基づく高度な教育により人材を養成し、科学技術の進歩及び社会の発展に寄与することを目的としている。

理念は、①先端科学技術分野に係わる高度な研究の推進②国際社会で指導的な役割を果たす研究者の養成 ③社会・経済を支える高度な専門性を持った人材の養成 ④社会の発展や文化の創造に向けた学外との密接な連携・協力の推進となっている。

¹⁵⁹ 奈良先端科学技術大学院大学、<http://www.naist.jp>

¹⁶⁰ 奈良先端科学技術大学院大学、“大学機関別認証評価自己評価書（平成27年6月）”、<http://www.naist.jp/about/evaluation/files/jikohyouka27.pdf>

¹⁶¹ 奈良先端科学技術大学院大学、“目的・理念”、<http://www.naist.jp/about/principle/>

(3) 経営層・戦略

① 経営層

学長¹⁶²

学長は3つのステップで選考される。①学長選考会議委員による推薦又は、推薦者5人による推薦 ②学長選考会議において3名以内に絞り込む③学長、理事、専任の教授、事務局長、事務局の部長・次長・課長の投票による選挙結果を踏まえ、学長選考会議で決定される。任期は4年。再任は不可。学長は校務をつかさどり、所属職員を統督するとされている。学長に重点戦略経費が与えられている。

理事¹⁶³

学長が任命する4人を理事とおき、学長の補佐を担う。任期は2年。再任は可。現在は副学長を兼ねる教授が2名。事務局長を兼ねる職員が1名。学外者が1名という構成になっている。

副学長¹⁶³

理事または職員の中から学長が指名する。学長の補佐を行う。任期は2年。再任は可。

学長補佐¹⁶³

職員の中から学長が指名する。任期1年。再任は可。学長、理事を補佐する。

役員会¹⁶³

学長、理事で構成され、重要事項について議決を行う

経営協議会¹⁶³

学長、理事、学長が指名する職員、学外の高い見識を持つ学長が指名する者で構成される。経営に関する重要事項を審議する。

¹⁶²奈良先端科学技術大学院大学“国立大学法人奈良先端科学技術大学院大学学長選考規程”、<http://reiki.naist.jp/kiyaku/pdf/01030.pdf>

¹⁶³奈良先端科学技術大学院大学“国立大学法人奈良先端科学技術大学院大学基本規則”、<http://reiki.naist.jp/kiyaku/pdf/01010.pdf>

教育研究評議会¹⁶⁴

学長、理事、副学長、研究科長などで構成され、教育研究の重要事項を審議する。

②研究体制

研究科の柔軟性¹⁶⁴

学際的な教育・研究に柔軟に対応するため、従来の1研究科に対して複数の専攻を持つ体制から、各研究科を1専攻体制をとっている。今後は更に研究科間の壁を取払い3研究科を統合して、1研究科体制を目指すとされている。また、従来設置されてきた教授を頂点に准教授、助教授の教員を配置する講座制を廃止し、既存の研究分野に捉われず、研究科の判断により、スケールや目標をより柔軟に編成できる体制として、研究室を設置するようにした

戦略企画本部と推進機構^{164, 165, 166}

学長直下の戦略企画本部で、分析企画を行い、それに基づき研究推進機構、教育推進機構が教育・研究の実行を支援するといった運営体制をとり、学長のリーダーシップのもと、持続的な改革に取り組みやすい体制を構築している。

研究推進機構は、URAを配置し研究戦略推進支援や研究資金獲得前の支援など研究マネジメントを担う研究推進部門と、研究成果の特許化やライセンス契約など研究成果の普及を行う産官学連携推進部門を設置し、研究の上流から下流まで一体的にマネジメントを行える体制を構築している。

研究推進部門の、学際融合領域研究推進部では、研究科を越えた異分野の研究者交流を促進し、卓越した研究者による新たな学際融合領域研究の展開に向けて、組織的に取り組んでいる。一方、教育推進機構はUEAを配置した3つの部門を置く。教育推進部門は、組織的なカリキュラム編成、全学共通教育の実施、カリキュラムの評価と改善を行う。教育連携部門は、海外大学や産業界との連携プログラムの開発と運営を担当している。キャリアパスマネジメント部門は、

¹⁶⁴奈良先端科学技術大学院大学、“大学機関別認証評価自己評価書（平成27年6月）”、<http://www.naist.jp/about/evaluation/files/jikohyouka27.pdf>

¹⁶⁵国立大学法人奈良先端科学技術大学院大学研究推進機構“研究推進機構概要”、<http://ipw.naist.jp/iri/about.html>

¹⁶⁶奈良先端科学技術大学院大学スーパーグローバル大学創成支援事業“特徴組織体制”、<http://www.naist.jp/sgu/organization/index.html>

学生の履修指導から就職支援までの一貫したキャリア支援を担っている。

③他組織との交流¹⁶⁷

企業との産学連携

テーマを創出する段階から、企業と大学の両研究者がブレインストーミングして共同研究を進める異分野融合型事業としての課題創出連携研究事業をすすめている。課題を創出する段階から連携することで、新技術の開発や新ビジネスの開拓を実現しやすくしている。

海外大学との交流

学術協定を積極的にすすめることで、海外の教育研究機関と共同研究、共同シンポジウムを行っている。同時に教職員及び大学院学生の交換も行っている。

(4) 中間管理層

研究科長¹⁶⁸

学長と理事で構成される選考委員から指名される。任期は2年。再任は可。研究科と研究科に関係する学内共同教育研究施設の運営を行う。研究科の独自性を発揮するための経費として研究科長特別経費が配分される。各研究科の間接経費獲得額に応じて配分されるため、外部資金獲得に対するインセンティブとして働いている

(5) 支援組織¹⁶⁹

企画・教育部、研究・国際部、管理部の3部、企画総務課、教育支援課、学術情報課、研究協力課、国際課、人事課、会計課、施設課の8課体制に加え、各研究科に事務室を置く。事務職員は、学生指導に関する研修を実施すると共に、国際化への対応として英会話研修だけでなく、海外の大学で講義、調査、討論等を経験するといった海外SD研修を行っている。副学長や学長補佐として

¹⁶⁷ “国際交流”、奈良先端科学技術大学院大学、

<http://www.naist.jp/activity/international/>

¹⁶⁸ 奈良先端科学技術大学院大学 “国立大学法人奈良先端科学技術大学院大学基本規則”、<http://reiki.naist.jp/kiyaku/pdf/01010.pdf>

¹⁶⁹ 奈良先端科学技術大学院大学、“大学機関別認証評価自己評価書（平成27年6月）”、<http://www.naist.jp/about/evaluation/files/jikohyouka27.pdf>

も職員は活動することがある。

技術職員は、先端科学技術分野の教育研究を推進する上で、大型研究設備・機器、全学情報ネットワーク、大型計算機、動物舎等の施設の運転・維持・管理を行うことが求められるため、高度な専門的知識や技能習得のための研修に参加している。

また、②の研究体制でも述べたように、研究推進機構、教育推進機構といった研究科を横断した全学的組織を通じた支援も行っている。

(6) 分析組織^{170, 171}

戦略企画本部を学長直下に設置しており、研究活動評価を行う URA と教育活動評価を行う UEA を活用しながら、IR 活動・自己評価を行い、将来構想や教育研究戦略等の策定、教育プログラムの企画と評価、戦略的な教員配置方針の決定などの支援をしている。

(7) 現場組織^{170, 172}

教授は研究科に所属し、教授会は准教授以上で開催される。教授会の審議事項から人事と予算を外し、研究科の教育研究の審議に専念できる体制にしている。国際水準の講義実現を目指した、教員の海外FD研修を継続的に実施している。外部資金による間接経費獲得の貢献が高い者に対しては、財務貢献者報償制度によって報奨金を支給し外部資金獲得のインセンティブを与えている。また、テニュアトラック制度、スタートアップ資金の提供、メンター教員の配置など教育研究環境の整備が行われ、優秀な准教授はPI (principal Investigator) として配置し、独立して研究室を主宰させるなど、若手研究者の研究環境を整えている。

¹⁷⁰ 奈良先端科学技術大学院大学、“大学機関別認証評価自己評価書（平成27年6月）”、<http://www.naist.jp/about/evaluation/files/jikohyouka27.pdf>

¹⁷¹ 奈良先端科学技術大学院大学“戦略企画本部”、<http://www.naist.jp/about/president/planning.html>

¹⁷² 奈良先端科学技術大学院大学“奈良先端科学技術大学院大学学則”
<http://www.naist.jp/corporate/pdfs/01.pdf>

(8)まとめ

文化	世界に通用する研究者、高度な専門性ある人材の輩出、研究推進による世界の問題解決、社会の発展
経営層と戦略	<p>① 経営層</p> <p>学長は教職員の投票を参考に候補者の中から決定。学長には重点戦略経費が与えられている。理事を兼ねる副学長などが補佐の体制をとる。学長、理事で構成される役員会を中心とした意思決定。</p> <p>②研究体制</p> <p>専攻の統合、研究科の統合を通して学際制を重視。戦略企画本部、研究推進機構、教育推進機構に UEA, URA を配置し支援を行っている。</p> <p>③他組織との交流</p> <p>産学の連携として課題の創出段階からの連携を図る。学術連携協定を積極的にすすめる、共同研究や教職員、学生の交流を図っている。</p>
中間管理層	研究科長は学長、理事から指名される。研究科全体の間接経費獲得額に応じて、研究科長特別経緯費が配分されるため、外部資金獲得を進めるインセンティブとなる。
支援組織	企画総務課、教育支援課などの部署に加え研究科ごとの事務室を持つ。加えて、研究推進機構、教育推進機構といった学際的な拠点となる全学的な組織を通じた支援も行う。理事、学長補佐として職員が補佐を担っている。事務職員は産官学連携を円滑に行える職員育成の海外プログラム、技術職員は高度な専門性獲得のための研修を行う。
分析組織	戦略企画本部で、URA、UEA の専門人材を活用した、教育研究の自己評価や IR を行っている。
現場組織	教員は研究科に所属。教授会では人事・予算を除いた研究科の教育研究事項を審議。海外の大学の教育方法を取り入れる FD。外部資金獲得者への報奨金システム。

第2項 総合研究大学院大学(SOKENDAI)

(1) 概要¹⁷³

設立	1988年
所在地	神奈川県三浦郡葉山町
学部／研究科	文化科学研究科、物理科学研究科、高エネルギー加速器科学研究科、複合科学研究科、生命科学研究所、先導科学研究科
学生／教員／職員	約500人／約80人／約40人
学費	約50万円
合格率	約50%

日本初の学部課程を持たない大学院大学として1988年に設立された。現在は4つの大学共同利用機関法人¹⁷⁴（人間文化研究機構、自然科学研究機構、高エネルギー加速器研究機構、情報・システム研究機構）、独立行政法人宇宙航空研究開発機構、学校法人放送大学学園が設置する18の研究所などに5研究科20専攻を置く。加えて大学本部である葉山キャンパスに先導科学研究科1専攻を置いている。各研究科の所属機関と所在地は表2のようになっている。卒業後の進路では大学・研究所の比率は66%となっており、研究者を多く輩出している。

研究科	専攻	機構／法人	研究所など	所在地
文化科学研究科	地域文化学専攻・比較文化学専攻	人間文化研究機構	国立民族学博物館	大阪府吹田市
	国際日本研究専攻		国際日本文化研究センター	京都府京都市
	日本歴史研究専攻		国立歴史民俗博物館	千葉県佐倉市

¹⁷³ 総合研究大学院大学、<http://www.soken.ac.jp>

¹⁷⁴ 大学共同利用機関は、国内外の大学研究者が共同で利用できる高度で大型の研究施設・実験設備又は貴重な学術資料等を保有する

	日本文学研究専攻		国文学研究資料館	東京都立川市
	メディア社会文化専攻	放送大学	教育支援センター	
物理科学研究科	構造分子科学専攻・機能分子科学専攻	自然科学研究機構	分子科学研究所	愛知県岡崎市
	天文科学専攻		国立天文台	東京都三鷹市
	核融合科学専攻		核融合科学研究所	岐阜県土岐市
	宇宙科学専攻	国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構	宇宙科学研究所	神奈川県相模原市
高エネルギー加速器科学研究科	加速器科学専攻	高エネルギー加速器研究機構	加速器研究施設	茨城県つくば市
	物質構造科学専攻		物質構造科学研究所	茨城県つくば市
	素粒子原子核専攻		素粒子原子核研究所	茨城県つくば市
複合科学研究科	統計科学専攻	情報・システム研究機構	統計数理研究所	東京都立川市
	極域科学専攻		国立極地研究所	東京都立川市
	情報学専攻		国立情報学研究所	東京都千代田区
生命科学研究所	遺伝学専攻	自然科学研究機構	国立遺伝学研究所	静岡県三島市
	基礎生物学専攻		基礎生物学研究所	愛知県岡崎市
	生理科学専攻		生理学研究所	愛知県岡崎市

先導科学研究科	生命共生体進化学専攻	学校法人	総合研究大学院大学	神奈川県 三浦郡葉山町
---------	------------	------	-----------	----------------

(2) 文化¹⁷⁵

大学共同利用機関法人及び独立行政法人が設置する大学の共同利用の研究所その他の機関との緊密な関係及び協力の下に、世界最高水準の国際的な大学院大学として学術の理論及び応用を教育研究して、文化の創造と発展に貢献することを理念としている。また、基礎学術分野において国際的に通用する高度の研究的資質を持つ広い視野を備えた研究者の育成を目的とし、学融合により従来の学問分野の枠を越えた国際的な学術研究の推進並びに学際的で先導的な学問分野の開拓を目指している。

(3) 経営層と戦略

① 経営層

学長¹⁷⁶

学長は、大学の校務をつかさどり、所属職員を統督するとともに、法人を代表し、その業務を総理することが役割とされている。任期は3年。2期まで再選可能。学長の選考は、学長選考会議が行う。学長選考会議の委員は、学長選考会議に対し、学長候補となるべき適任者をそれぞれ1人以内推薦する。その際基盤機関、専任の研究院職員で組織する会、専任の事務局職員で組織する会に対し、それぞれ1人以内の学長候補適任者の推薦も求める。候補者の中から学長選考会議で3人に絞り込み、その後学長選考会議の議決で決定される。学長は理事、副学長、学長補佐の任命権を持つ

役員会¹⁷⁷

学長、理事が構成員となり、毎月1回教育研究、管理運営についての重要事項を

¹⁷⁵ 総合研究大学院大学 “総合研究大学院大学学則”、

<http://kitei.soken.ac.jp/doc/gakugai/rule/2.html>

¹⁷⁶ 総合研究大学院大学 “国立大学法人総合研究大学院大学基本通則”、

<http://kitei.soken.ac.jp/doc/gakugai/rule/307.html>

¹⁷⁷ 総合研究大学院大学 “国立大学法人総合研究大学院大学役員会規則”、

<http://kitei.soken.ac.jp/doc/gakugai/rule/11.html>

審議している。

経営評議会¹⁷⁸

経営に関する重要事項を審議する。構成員は学長、理事、副学長、学長が指名する職員3人以内、大学に関し広くかつ高い識見を有するもののうちから、教育研究評議会の意見を聴いて学長が任命するもの16人以内。合計23人以内で構成される。

教育評議会¹⁷⁹

教育研究に関する重要事項を審議する。構成員は学長、理事、副学長、専攻長、学長が指名する職員6人以内。合計36人以内で構成される。

運営会議^{180、181}

複雑な組織関係の中で、様々な全学的事項を一括審議することにより、迅速かつ効率的な意思決定を教員事務職員の協働により実施している。構成員は学長、理事、副学長、学長補佐、研究科長、事務局長、学長が指名する職員7人以内。合計18人以内で構成される。

②研究体制

分散型教育研究と総合型教育研究¹⁸¹

基盤機関を拠点にした高度で先端的な課題を中心に行う「分散型教育研究」と同時に、大学全体として基盤機関の各専門分野を横断した教育研究を行う「総合型教育研究」がある。先導科学研究科を除く5研究科では分散型研究が行われる。先導科学研究科の学生は基本的に葉山キャンパスを研究活動の中心としながら、学問の新分野を開拓し、学問分野にとらわれない創造性豊かな研究者

¹⁷⁸ 総合研究大学院大学、“国立大学法人総合研究大学院大学経営協議会規則”、<http://kitei.soken.ac.jp/doc/gakugai/rule/12.html>

¹⁷⁹ 総合研究大学院大学、“国立大学法人総合研究大学院大学教育協議会規則”、<http://kitei.soken.ac.jp/doc/gakugai/rule/13.html>

¹⁸⁰ 総合研究大学院大学、“総合研究大学院大学運営会議規則”、<http://kitei.soken.ac.jp/doc/gakugai/rule/127.html>

¹⁸¹ 総合研究大学院大学、“大学機関別認証評価 自己評価書 平成25年”、<https://www.soken.ac.jp/wordpress/wp-content/uploads/2014/04/25jikohyokua.pdf>

を養成するというコンセプトのもと他研究科との密接な関係、協力により 共同して教育研究を実施している。

全学共同教育研究施設として学融合推進センターを設置している。学融合推進センターは学際的で先導的な学問分野を開拓することを目的に、学融合教育事業、学融合研究事業、学術交流事業、基盤整備事業の4つの事業を中心に、全学の教員、学生が参加する教育研究活動を実施している。

また、分散キャンパスにおける関係協力を進め、ネットワーク等の情報基盤の整備・充実を図るため情報基盤センターを設置している。その他に、特定の研究科に属さない、研究科や専攻を横断した新たな教育課程として「特別教育プログラム」を展開しており、合宿型全学総合教育プログラムや研究科横断型専攻間融合プログラムなどを行っている。

③他組織との交流^{182, 183}

外国語による講義の割合は26%、留学生比率26%になっている。海外の研究所等で国際共同研究活動に参加する学生に対し、必要な経費を支援する海外学生派遣事業や、基盤機関である研究所の国際的研究センターとしての機能を活用して、国際会議・研究集会への参加を推奨している。また、情報学専攻科ではタイ国のアジア工科大学と締結しているデュアル・ディグリープログラムにおいて、双方の大学の教員から共同指導を受け双方の大学から博士の学位を取得することを可能としている。その他、交流協定を結ぶ大学が複数あり研究者・学生の交流を行っている

日本学術振興会との共催にて、欧米主要国の博士号取得前後の研究者を夏期2ヶ月間招致するJSPSサマープログラムを行っている。日本の文化や研究システムに関するオリエンテーションと日本側受入研究者の下での研究機会の提供などを行っている。

¹⁸²総合研究大学院大学、“大学機関別認証評価 自己評価書 平成25年”、
<https://www.soken.ac.jp/wordpress/wp-content/uploads/2014/04/25jikohyouka.pdf>

¹⁸³ 総合研究大学院大学、“海外大学との交流協定”、
<http://www.soken.ac.jp/outline/dbook/overseas/>

(4) 中間管理層¹⁸⁴

研究科長

研究科教授会が候補者を推薦し、学長から任命される。任期は2年。研究科に関する校務をつかさどる。教授会審議事項の一部を、教授会からの付託事項として専攻長と共に研究科専攻長会議で審議しており、研究科運営は専攻長に寄る専攻長会議を中心として行われる

専攻長

研究科に置かれる専攻委員会が候補者を推薦し、学長が任命する。専攻に関する校務を司る。

(5) 支援組織¹⁸⁴

葉山キャンパスに総務、財務、学務の3課を置き、その他各専攻における事務は機構等法人、基盤機関との協定に基づき総合研究大学院大学担当職員を置いている。また、それらを学術情報基盤センターで一元管理を行うことにより、円滑に業務を行っている。大学本部事務職員は、学内外で行われる研修の参加や、民間語学スクールを活用したビジネス英語研修などを行っている。技術職員は各専攻の置かれている基盤機関で、技術研修会やシンポジウム、外部機関での研修、海外の研究機関への派遣等が行われている。

(6) 分析・企画組織¹⁸⁴

学融合推進センターの中にIR担当の構成員が配置されており、その分析をもとに学融合教育事業、学融合研究事業、基盤整備事業、学術交流事業を行っている。構成員は教員となっている。

¹⁸⁴総合研究大学院大学、“大学機関別認証評価 自己評価書 平成25年”、<https://www.soken.ac.jp/wordpress/wp-content/uploads/2014/04/25jikohyouka.pdf>

(7) 現場組織¹⁸⁵

大学本部に在籍する教員は約20名で残りは基盤機関において教育研究に従事する教員を総合研究大学院大学の担当教員としている。教員は、学生1人に対して教員2～3人の比率になっている。教授会は准教授以上で構成され学長の教育研究に関する重要事項の決定を行うに当たり意見を述べるものとする。

大学本部に所属する先導科学研究科と学融合推進センターの教員には、教育業務、研究業務、大学運営、社会貢献の4つの観点から勤務評価を年1回実施しており、目立った貢献があった場合は処遇に反映させている。FDとしては大学全体での実践的大学院研究会や各専攻単位での研究会を行っている。

¹⁸⁵総合研究大学院大学、“大学機関別認証評価 自己評価書 平成25年”、
<https://www.soken.ac.jp/wordpress/wp-content/uploads/2014/04/25jikohyouka.pdf>

(8)まとめ

理念	世界最高基準の研究機関を通して文化の創造と発展に貢献すると共に高度で広い視野を持った研究者の輩出を目指す
経営層と戦略	①経営層 学長は選考委員会による推薦、審議で決定され、教職員からの投票はない。職員も多く含んだ、教職一体になった運営会議で全学的な意思決定を一括審議し、効率的な運営を行う。 ②研究体制 分散している各専攻を繋げる取組として、学融合推進センター、ネットワークの一元化、学際的な研究科・プログラムをおくといった取組を行っている。 ③他組織との交流 学生への海外派遣支援や基盤機関を活用した国際会議を行っている。JSPS サマープログラムで海外研究者の招致も行っている
中間管理層	研究科長、専攻長が候補者、推薦から任命される。教授会の審議の一部を研究科専攻長会議で担う。
支援組織	総務、学務、財務のみ本部におかれる協定に基づき、各専攻の職員を担当職員としている。事務職員は国内での研修。技術職員は基盤期間でのシンポジウムや海外での研修を行う。
分析企画組織	学融合推進センターを置き、情報収集をもとに、教育研究事業の支援を行う
現場組織	研究科教授会は准教授以上と職員も含む。重要事項に関する意見をのべる。協定に基づき、各専攻の教員を担当教員としている。大学本部の教員は教育、研究、運営、社会貢献の分野で際立った貢献は処遇に反映される。報賞制度がある。FD の取組として、研究会を実施。

第5章 結論

第1節 総合型、教育重視型、研究重視型比較

文化

総合型では、人材の養成と研究による両面からの社会への貢献という傾向がみられた。教育重視型では、幅広い教養を身につけた人材育成を理念として掲げる傾向がみられた。研究重視型では、高度な研究人材の養成と研究の推進を掲げる傾向がみられた。

経営層と戦略

それぞれの型による経営層の特徴の違いは見つけることが出来なかった。戦略の点では、教育重視型は少人数教育、多様な学生の受け入れや、学問分野にとらわれず様々な授業を履修可能にしたり、他大学との協定による授業科目の拡大といった多様な学習環境の整備の傾向がみられた。研究重視型では、研究領域の垣根を越えた学際的な研究の推進が傾向としてみられた。総合型では、教育重視型と研究重視型の両方の傾向がみられた。

支援組織

それぞれの型は学務、財務、総務などの基本的な部署が置かれた上で、教育重視型では、多様な学生の受け入れに伴う入試業務をこなすため、海外オフィスの設置や入試対応職員の雇用など対応を行っている。研究重視型では、研究の垣根を越えた学際制を実現するための、全学的な組織としての拠点において支援を行っている。総合型では両方の傾向がみられた。

現場組織

教育重視型では、教育面での評価への報賞やテニユアトラック制度における教育面での評価の重視といった教育面でのインセンティブが重視される傾向が見られた。研究重視型では外部資金獲得の獲得額の多い物には報賞を与えるなどの研究面でのインセンティブを与える傾向がみられた。総合型では、教育面、研究面どちらにもインセンティブを与えている傾向がみられた。

中間管理層、分析組織

詳細な情報がとることが出来なかったこともあり、それぞれの型による特徴的な違いはみることが出来なかった。

	総合型	教育重視型	研究重視型
理念	人材の養成と研究の視点	幅広い経験と知識を持ち社会に貢献できる人材の養成	高度な研究人材養成と研究推進
経営層と戦略	少人数教育、多様な学習環境、研究領域の垣根を越えた学際性	少人数教育、多様な学習環境	研究領域の垣根を越えた学際性
支援組織	基本的な学務、財務、総務などに加え、研究の学際性を促す拠点による支援や、多様な入試への対応を行う	基本的な学務、財務、総務などに加え、多様な入試への対応を行う	基本的な学務、財務、総務などに加え、研究の学際性を促す拠点による支援を行う
現場組織	教育評価、研究評価をともに考慮した人事	教育評価を重視した人事	研究評価を重視した人事

第2節 日本、アメリカ比較

日米比較をするにあたって、前提として日米の社会構造の状況を考慮しないと単純には比較できないと考えるので、日米の人材市場について少し触れる。アメリカにおいては、職業ごとの人材市場が発達しており、労働組合についても職業ごとに存在する。典型的な日本の企業のように、会社に新卒で入り、様々な部署をジョブローテーションしながら、会社に居続けるということはまれである。これは、経営者についても同じで経営者の人材市場が発達している。また、これらの職種内でのキャリアアップや、より良い職種につくために、学歴や学位が重要で、学生や社会人は自らの職歴を上げるために大学や大学院に通う。大学内においても職の考え方は同じで、支援組織は大学職員としての一括採用ではなく、各職種ごとに採用される。大学入試職であれば入試職の人材市場が存在し、優秀な人物は大学間を異動しキャリアアップをしていく。また、学長、学部長なども学内の教員に限られず、学内外から経営能力が評価された

人物が選ばれる。一方で日本は、まだまだ「就社」の精神も根強く、人材市場も発展しているとは言いがたい。大学内でもそれは同じで支援組織は基本的には大学職員として一括で採用され、ジョブローテーションを行いながら、上にだんだんと登ってくという形になっている。学長や学部長においても学内の教員から選挙で選ばれるという形がとられる。この人材市場の発達の差の背景を考慮した上で、日米の比較を行う。

経営層と戦略

日本は、学内の教授内から、選挙で学長が選ばれる傾向がみられる。一方、アメリカでは学内外から適任者を探し、学長を任命する傾向がある。

支援組織

日本では、部署、キャンパス、学部などの単位で職員が配置され、それらの部署をジョブローテーションしていく傾向がみられた。アメリカでは部署、学部ごとの単位と、学長や学部長などのスタッフとして個別に採用、配置されている。

現場組織

日本では教授会は准教授以上の参加の傾向がみられる。アメリカでは教授会や委員会には准教授以上だけでなく、講師や職員、学生も参加できる傾向がみられた。

文化、中間管理層、分析組織

特徴的な違いを見つけることが出来なかった。

	日本	アメリカ
経営層 と戦略	学内の教授から選挙で学長が決まる	理事会が学内外から適任者を探し学長を任命する
支援組織	日本では、部署、キャンパス、学部などの単位で職員が配置され、それらの部署をジョブローテーション	部署、学部ごとの単位と、学長や学部長などのスタッフとして個別に採用、配置されている。
現場組織	教授会は准教授以上の参加	教授会や委員会には准教授以上だけでなく、講師や職員、学生も参加できる

第6章 示唆

総合型

総合型は教育重視型、研究重視型のそれぞれの特徴を持っている。それらの特徴に合わせて仕組みの構築が必要であるが、それは大学全体で統一した仕組みとして運用するのではなく、学部や研究科のそれぞれの特色にあわせた仕組みの構築が必要であると考ええる。

教育重視型

教育重視型では、少人数教育と多様な学習環境をとることが求められる。多様な学習環境を作り出す手段として、自校内の多様な学生や科目の環境を整えるだけでなく、他大学との交流で多様性を作り出すことが出来る。他大学との交流を増やす上で、認証の取得という手段も効果的だと考える。これらの戦略にあわせて、教育の質を高めるために、教員の教育評価を重視することが重要であると考ええる。

研究重視型

研究重視型では、研究領域の垣根を越えた学際性が求められる。学際性を生み出す手段として、全学的な拠点となる組織を設置した支援が必要であると考ええる。また、研究重視型は国立大学しか存在しないことから、研究には費用がかかることが分かる。私立で研究に力を入れる場合には、教育にも力をいれるなど、何らかの形で収入を確保する必要がある。

グローバル環境

安定した環境の中では自律性の高い教員の影響力が発揮される選挙によって、学長が選ばれることが、組織の安定と発展に繋がると考える。一方で、社会構造の変化や、変革が求められているような時は、強いリーダーシップを通じた変化への対応が必要になり、学内外からの指名制による学長の選考が求められると考える。

支援組織の範囲を学長や副学長、学部長の補佐といった役割まで広く置くことで、経営の質を高めることを助けるのではないかと考える。

教授会や委員会での一部の審議に、一部の職員や学生も参加することで、透明性の高い審議を行うことが出来るのではないかと考える。

第7章 本論文の限界

本論文に置ける限界を以下にあげる。

第一に公開情報をもとにした研究のため、情報に限界がある。本研究は主に各大学のHPに基づいて行われている。各大学の広報戦略や、筆者の選択によるバイアスがかかり質の点で課題が残る。また、多岐にわたる大学の活動全てを網羅できているわけではないという点で量の点でも課題が残る

第二に比較を行うには十分な数の大学の事例を扱えてない。本研究では十分な数の大学を比較できたとは言えず、特に日米を比較する上では、アメリカの大学の事例数が少ない。

第三に、扱えきれていない戦略がある。各大学の効果的な戦略の1つであろう立地、財務、同窓会組織などの要因に関しては扱えていない。

最後に、各事例の取組が有効であるか、ないかといった明確な定義付けができていない本研究は事例研究による定性分析のみのため、本研究の結論や示唆が明確に効果的な取組であることは定量的には評価しきれない。

参考文献

- (1)大木裕子(2004)、「NPO のマネジメント」、西日本法規出版
- (2) 日本経営教育学会編(2006)、「経営教育研究 9-経営教育と経営の新課題」、学文社
- (3) フィリップ・コトラー、アラン・R・アンドリーセン(2005)、「非営利組織のマーケティング戦略 第6版」、第一法規
- (4) H.Mintzberg(1991)、「人間感覚のマネジメント-行き過ぎた合理主義への抗議-」ダイヤモンド社
- (5) 山根節(1981)、「プロフェッショナル組織のマネジメント-わが国の病院組織運営の分析を中心として-」
- (6) 荻谷剛彦(1992)、「アメリカの大学・ニッポンの大学*TA・シラバス・授業評価」玉川大学出版部
- (7) 谷聖美(2006)、「アメリカの大学-ガヴァナンスから教育現場まで-」、ミネルヴァ書房
- (8) 大場淳編(2004)、「諸外国の大学職員<米国・英国編> (高等教育研究叢書 79)」広島大学高等教育研究開発センター
- (9) 早稲田大学、<https://www.waseda.jp/top/>
- (10) 島喜高(2008)、「早稲田大学小史」、2008年、早稲田大学出版部
- (11) WASEDA ONLINE、「大隈重信と小野梓—建学の礎」展によせて”
<http://www.yomiuri.co.jp/adv/wol/culture/120912.html>
- (12) WASEDA ONLINE、「早稲田四尊生誕百五十周年記念 天野為之と早稲田大学展」、<http://www.yomiuri.co.jp/adv/wol/culture/110914.html>
- (13) 早稲田大学、「総長選挙規則」、
http://www.waseda.jp/soumu/kiyaku/d1w_reiki/40590200009300120001/40590200009300120001/40590200009300120001.html

- (14) 早稲田大学、“学校法人早稲田大学校規（寄附行為）”、
[http://www.waseda.jp/soumu/kiyaku/d1w_reiki/32690911037900000000/32690911037900000000.html](http://www.waseda.jp/soumu/kiyaku/d1w_reiki/32690911037900000000/32690911037900000000/32690911037900000000.html)
- (15) Waseda Vision 150、<http://www.waseda.jp/keiei/vision150/index.html>
- (16) AERA、2015年1月26日号、P10-13
- (17) 早稲田大学グローバルエデュケーションセンター、
<https://www.waseda.jp/inst/gec/>
- (18) “早稲田大学の学術院制度にみる学部・大学院の連携”、
<http://www.wasedawangel.com/gakujutuin-seido/>
- (19) 早稲田大学研究力強化本部【文部科学省 研究大学強化促進事業】、
<http://www.waseda.jp/rps/kenkyu/index.html>
- (20) 早稲田大学留学センター、<https://www.waseda.jp/inst/cie/>
- (21) 早稲田大学“2012年度自己点検・評価報告書 第9章（1）管理運営・財務（管理運営）”、
<https://www.waseda.jp/top/assets/uploads/2014/04/chapter9-1>
- (22) 早稲田大学総合研究センター、<https://www.waseda.jp/inst/ches/>
- (23) 慶應義塾、<https://www.keio.ac.jp/ja/>
- (24) 西富亮介、“塾長選挙1 塾長とは”、
<http://hyogiin.seesaa.net/article/115109818.html>
- (25) 西富亮介、“塾長選挙2 選出方法”、
<http://hyogiin.seesaa.net/article/115447748.html>
- (26) 慶應義塾大学スーパーグローバル事業、
<http://www.tgu.keio.ac.jp/index.html>
- (27) 慶應義塾、“慶應義塾規約”、
https://www.keio.ac.jp/ja/about_keio/data/kr7a430000004qn3-att/kiyaku150807.pdf
- (28) 慶應義塾大学先導研究センター、<http://www.karc.keio.ac.jp/index.html>
- (29) 慶應義塾大学研究推進連携本部、<http://www.rcp.keio.ac.jp>

- (30) 慶應イノベーションイニシアチブ、<http://www.keio-innovation.co.jp>
- (31) 慶應義塾、“2011（平成23）年度評価・点検評価報告書 管理運営・財務”、
<https://www.keio.ac.jp/ja/assets/images/about/learn-more/data/self-evaluation-report-2011/14.pdf>
- (32) 慶應義塾大学学部入学案内（入学センター）、
<http://www.admissions.keio.ac.jp/index.html>
- (33) 清水畏三(2011)、『列伝風 ハーバード大学史 学長さんたちの成功と失敗』、グリーン企画
- (34) Harvard Office of Institutional Research、<http://oir.harvard.edu>
- (35) Harvard University、<http://www.harvard.edu>
- (36) Harvard College、<http://college.harvard.edu>
- (37) Harvard Office of Technology Development、<http://otd.harvard.edu>
- (38) Harvard Business School、<http://www.hbs.edu/Pages/default.aspx>
- (39) Harvard Law School、<http://hls.harvard.edu>
- (40) Harvard Divinity School、<http://hds.harvard.edu/home>
- (41) Office of International Education、<http://oie.fas.harvard.edu>
- (42) 船守美穂、“研究型大学の学術マネジメントーその体制と潮流”、
http://repository.dl.itc.u-tokyo.ac.jp/dspace/bitstream/2261/55974/2/Funamori_jaher_2013_abstract.pdf
- (43) 柳沢幸雄(2013)、『東大とハーバード 世界を変える「20代」の育て方』、大和書房
- (44) 国際基督教大学、<https://www.icu.ac.jp>
- (45) 国際基督教大学、“自己点検・評価報告書 2009年”、
https://www.icu.ac.jp/about/docs/icu_report2009_2.pdf
- (46) Global ICU、“グローバルな学内体制”、<http://www.icu.ac.jp/globalicu/>

- (47) “学校法人国際基督教大学 2014 年度事業報告書”
https://www.icu.ac.jp/about/docs/jigyo_houkoku2014.pdf
- (48) “スーパーグローバル大学創成支援(タイプ B)国際基督教大学 取組概要”
https://www.jsps.go.jp/j-sgu/data/torikumigaiyou/h26/sgu_h26initiatives_b13.pdf
- (49) 立命館アジア太平洋大学、<http://www.apu.ac.jp/home/>
- (50) 崎谷実穂、柳瀬博一(2016)、『混ぜる教育』 80カ国の学生が学ぶ立命館アジア太平洋大学 APU の秘密」、日経 BP 社
- (51) APU 誕生物語編集委員会(2009)、『立命館アジア太平洋大学誕生物語 世界協学の大学づくり』、中央公論社
- (52) 学校法人立命館、<http://www.ritsumeikan-trust.jp>
- (53) 立命館アジア太平洋大学、“立命館アジア太平洋大学学則”、
<http://www.ritsumeikan-trust.jp/file.jsp?id=286363&f=.pdf>
- (54) 立命館アジア太平洋大学、“2014 年度自己点検・評価報告書”
<http://www.apu.ac.jp/home/uploads/fckeditor/common/IR/apuea/14APU-jikohyoka-all-j.pdf>
- (55) 立命館アジア太平洋大学アカデミックオフィス、
<http://www.apu.ac.jp/academic/>
- (56) Amherst College、<https://www.amherst.edu>
- (57) Williams College、<http://www.williams.edu>
- (58) アゴス・ジャパン、“佐久間美帆のリベラルアーツカレッジレポート”、
<http://www.agos.co.jp/news/report/sakuma/>
- (59) 奈良先端科学技術大学院大学、<http://www.naist.jp>
- (60) 奈良先端科学技術大学院大学、“大学機関別認証評価自己評価書（平成 27 年 6 月）”、<http://www.naist.jp/about/evaluation/files/jikohyouka27.pdf>
- (61) 奈良先端科学技術大学院大学 “国立大学法人奈良先端科学技術大学院大学学長選考規程”、<http://reiki.naist.jp/kiyaku/pdf/01030.pdf>

- (62) 奈良先端科学技術大学院大学 “国立大学法人奈良先端科学技術大学院大学基本規則”、<http://reiki.naist.jp/kiyaku/pdf/01010.pdf>
- (63) 国立大学法人奈良先端科学技術大学院大学研究推進機構 “、
<http://www.naist.jp/iri/>
- (64) 奈良先端科学技術大学院大学スーパーグローバル大学創成支援事業 “特徴組織体制”、<http://www.naist.jp/sgu/index.html>
- (65) 奈良先端科学技術大学院大学 “奈良先端科学技術大学院大学学則”
<http://www.naist.jp/corporate/pdfs/01.pdf>
- (66) 総合研究大学院大学、<http://www.soken.ac.jp>
- (67) 総合研究大学院大学 “総合研究大学院大学学則”、
<http://kitei.soken.ac.jp/doc/gakugai/rule/2.html>
- (68) 総合研究大学院大学 “国立大学法人総合研究大学院大学基本通則”、
<http://kitei.soken.ac.jp/doc/gakugai/rule/307.html>
- (69) 総合研究大学院大学、“国立大学法人総合研究大学院大学経営協議会規則”、
<http://kitei.soken.ac.jp/doc/gakugai/rule/12.html>
- (70) 総合研究大学院大学、“国立大学法人総合研究大学院大学教育協議会規則”、
<http://kitei.soken.ac.jp/doc/gakugai/rule/13.html>
- (71) 総合研究大学院大学、“総合研究大学院大学運営会議規則”、
<http://kitei.soken.ac.jp/doc/gakugai/rule/127.html>
- (72) 総合研究大学院大学、“大学機関別認証評価 自己評価書 平成25年”、
<https://www.soken.ac.jp/wordpress/wp-content/uploads/2014/04/25jikohyouka.pdf>

謝辞

本研究を進めるにあたり、指導教員としてお忙しい中時間を割いて頂いた小林喜一郎先生に感謝申し上げます。テーマの設定から、進め方まで何から何まで暖かくご指導いただきました。小林先生なしには本論文を完成させることは出来ませんでした。本当にありがとうございました。また、快く副査を引き受けてくださった河野宏和先生、大藪毅先生にも感謝申し上げます。

加えて、1年間活動を共にした小林ゼミのメンバーである清水洋一郎さん、土橋竜也さん、松本雄司君、水越亜季さん、和田真洋さんにも感謝申し上げます。ゼミにいて様々なご助言ご指摘を頂きました。また、共に活動を行う中で勇気づけられました。ありがとうございました。

最後に、2年間経営管理研究科で学ばせてくれた両親に感謝の意を表します。

2017年1月

小山冠太