

# アメリカにおける大学の運営と評価

松 井 範 惇

## 要旨

アメリカの大学における人事，特に教員採用とテニュアー決定人事，施設運営，経営陣の運営，特に学長・副学長クラスの仕事，業務の内容，そして大学評価について，その実態を分かりやすく説明する。教員採用人事，大学運営および評価に関して，日米の大学での相違は極めて大きい。どこがどう違うのかを明確にすることは重要である。そのうえで，日本の大学改革に役に立つ部分があるとすれば，そのままの形ではなく実質を適用することが有用であるかもしれない。なぜアメリカの大学はそのような仕組みを続け，また伝統として維持し続けているのかを考えてみる。

## キーワード

教員採用，テニュア審査，大学施設，経営トップ，大学評価，大学改革

## はじめに

本論は，アメリカの大学における人事，特に教員採用とテニュアー決定人事，施設運営，経営陣の運営，特に学長・副学長クラスの仕事，業務の内容，そして大学評価について，その実態を分かりやすく説明する。日本の大学教員の先生方で，アメリカの大学に留学経験を持っている方々は多い。また，研究者として長期の滞在経験者も多いだろう。しかしその多くの場合，お客さまではなく責任ある立場での運営の経験をなさってきた方は少ないと思われる。実際の運営に携わってみると，外部からは全く見えないものが見えてくる。なぜそういう仕組みになっているのかが分かるようになる。そうなると，またその仕組みの長所と短所も見えてくるものだ。

教員採用人事，大学運営および評価に関して，日米の大学での相違は極めて大きい。どこがどう違うのかを明確にすることは重要である。そのうえで，日本の大学改革に役に立

つ部分があるとすれば，そのままの形ではなく実質を見て適用することが有用であるかもしれない。そういったことを念頭に，なぜアメリカの大学はそのような仕組みを続け，また伝統として維持し続けているのかを考えてみたい。

## 1．教員の採用と昇進：テニュア審査から見るアメリカの大学間競争

### 1.1 教員の質こそが大学のアカデミック・インテグリティの要

アメリカの大学に関わる人々は，「教育」という言葉をあまり使わない。もちろん，「教育」関連の学部やプログラムでは，“エジュケーション”が使われる。その他ではむしろ，一般的に「ティーチング&ラーニング」という表現で議論する。これは，教員が「教え」，それを学生が「学ぶ」ことを意味するだけではない。教員の普段の研究は，それぞれの学問分野でのラーニングである。教

員は教えることでさらに学び、学生も学生同士教え合うことでより学ぶことができるのであり、学生が教員に教えることさえも含んでいる。そういう考えを持ったコミュニティとしての大学を意味する。

「ティーチング&ラーニング」と密接に関連する、大学の持つもう一つの役割は「研究」である。研究者としての教員が、学生と関係なく先端的な研究活動をするのではない。学生を含めた大学というコミュニティのなかで、質の高い研究を進めることが期待されているのである。こういう意味で大学が最も大事にしていることが、「アカデミック・ライフ」の質ということであり、とりわけ「アカデミック・インテグリティ」(academic integrity)ということが、組織としての大学の絆として、学生、教員、職員、大学運営者の最重要な関心事である。そこでは、正直、高潔、誠実の「貫性が問われているのである。

このように、教員と学生さらには職員まで含め、コミュニティとして「研究と学び」の促進を目指しているのがアメリカの大学であるといえる。しかしながら、その「研究」と「学び」、さらに「大学運営」の3者に関する重みをどうつけるかによって、組織運営のやり方は大きく異なってくる。採用人事のやり方も、昇進の仕組みも異なる。各大学の理念、目的、設立の経緯、歴史、地理的な特徴などによって、日常の具体的な運営、経営、内容はかなり異なってくる。それによって、学生の、そして学内の雰囲気も違っている。私はアメリカの大学4校で教師をしてきたが、それぞれキャンパスの「雰囲気」がこれほど異なるものであるとは思ってもよらなかった。単なる建物、歴史、地理的条件の違いだけではない。まさに人々がそれぞれの役割を果たす中で、全体で醸し出される「意欲」、「熱気」、「他に対する接し方」、「ルールに対する態度」などの違いが大きいのである。日本の大学は皆、においがいい、特徴がない、学生

も教員も職員もおいがいい。どこもほぼ同じようなのである。

この節では、教員の採用・昇進およびテニュア審査の側面から、アメリカの大学における教員評価の実際、やり方を見てみる。質の高い教員を、そして、その大学の理想とする教員像に近い人を採用することが、アカデミック・インテグリティの要だからである。

## 1.2 教育実績、学位が問われ、研究業績は査読のついた論文

若い新任の教員の採用には、学位(Ph.D.)を持っている人はアシスタント・プロフェッサー、持たない人はレクチャーのポジション(職位)で雇われるのが普通だ。学位が終了していない場合は、採用後1~2年以内で博士の学位、Ph.D.がとれる見込みのあることが重要だ。雇う大学側には、フルタイム(常勤)教員のうち何パーセントの人が最終の学位を持っているかが、学部・大学の質を示す分かりやすい1つの目安としてよく使われるため、博士課程を修了して早いうちに学位の取れる可能性の高い人から雇い入れるインセンティブがある。ただし、音楽や芸術などのマスター(修士、MFA(Master of Fine Arts))などのレベルで最終学位とする分野もある。

どのレベルであれ(つまり、アシスタント・プロフェッサー、アソシエイト・プロフェッサー、またはプロフェッサー)新しく教員を採用する場合には、ティーチングと研究の2点でそれまでの実績、またはこれからの潜在力(ポテンシャル)を厳密に審査するという意味で、アメリカの大学は非常に厳しく採用人事を行っている。どの分野であれ、教育実績、つまりそれまでの授業評価の記録を見ないで採用することはあり得ないのである。学生の授業評価のまとめとシラバス、どの教科書を使い、いかにして学生に分かりよく教えたか、どのように授業を組み立てたか

は、新任教員採用ばかりでなく、昇進やテニューア審査でも極めて重要である。

研究業績はもちろん大事である。査読付き（できれば一流雑誌）の論文掲載があるかどうかがまず問われる。経済学の分野では、全世界で英文雑誌約10～15誌がトップクラスとされている。経済学のなかでの各細分野でそれぞれ2～3の専門雑誌が高く評価されている。30歳代前半までにこのなかに論文が掲載されれば、全米でトップ10～20位以内の大学に採用されることは確実だ。トップレベルの雑誌でなくても、アメリカの学会では、たいいていの場合ほぼ全ての分野で、ほとんどの雑誌はレフェリー(blind peer review)の目を通して掲載されるので、若い学者・研究者は、雑誌に自分の論文を載せてもらうために最大限の努力を払う。そのために、ワーキング・ペーパーを出したり、学会発表をし、他の大学に出かけて行き研究発表(セミナー)をする。私自身、アメリカ西部経済学会1回、中西部経済学会で2回、生産性・競争力学会で1回、日本ビジネス研究学会で1回、第三世界研究学会で2回の研究発表をした。研究発表やワーキング・ペーパーはそれだけでは業績とはならないが、論文が掲載されるための重要なステップの一つである。

### 1.3 学会で一次面接、最終審査は大学で2泊3日

経済学の場合は、アメリカ経済学会(American Economic Association)が主催する「経済学求人情報」(Jobs for Economists)誌が年6回発行される。各大学が翌年の公募人事情報を無料で掲載する。それを見て、求職者は応募の手紙と書類を送る。応募書類を完成させるのは、履歴書、最低3通の推薦書、研究業績の中からのコピーや抜き刷り、そしてそのポジションに対する応募理由書、研究計画書、教育に関する熱意、授業の評価書など、それぞれ要求された文書であ

る。さらに、毎年1月に行われる年次総会(出席者は総数で約8,000人程度といわれている)、研究学会の時は、格好の第1次面接の場となる。

1983年8月中旬に初めてフルタイムで教え始めた時(ケニヨン大学)は、私はその前年に4つの大学にポジションを探し、書類を出し面接をした。1985年9月からデニソン大学で教え始めた時は、その年の1-2月に、6つの大学で面接があった。1986年の秋から教えたアールム大学での職を得た時は、1985年秋から120通以上の手紙を出し、その中から合計25以上の大学が接触してきた。それらすべての大学で、授業に関する質問のでないところはなかった。私が何を考え、何を重点に、どうやって学生を大事にしようとしているかを知りたいのである。教員は、お互いに良い教科書、使いにくい教科書、自分の好みにあった副読本などについて議論するのが好き。その中から、人を見ようというのである。

研究に関しても、新任のアシスタント・プロフェッサーの場合は、既に印刷された業績というより、これからいかにいい論文を出せるかという可能性を審査することになる。そのとき大事なことは、ワーキング・ペーパーや、他の大学でのセミナーやワークショップで何回発表してきたか、どこで討論会を行ってきたかということが重要となる。

書類審査で残った上位3人程度が、多くの場合は2泊3日などの日程で順番にキャンパスへ招待される。学部の授業で自分の得意分野の研究の話などをする。学部の関連する教員と30分刻みで面接をする。学部長、社会科学部長、学長、副学長などとの面接もあり、昼は学生人事委員会のメンバーと学生食堂などで一緒に食事をする。夜は私のためにパーティーを開いてくれて沢山の人が呼ばれる。次から次へと紹介されるなかで誰が人事委員会のメンバーであるかに注意しながら、すべての人に自分を見られながら売り込みをする

のである。次の日は、学部教員を相手に自分の研究を紹介し、私の博士論文の意義と成果を説明する。最新の研究成果についてよく知らないといけない。関連する分野やテーマに興味を持つ教員は他の学部からも聞きにくる。内容に関する議論はもちろんのこと、いかにうまく人を引きつけながら説明ができるか、丁寧でかつ要を得ていて簡潔であるか、表現の上手さは重要である。学生人事委員会の意見も、特にティーチングを重視する大学では、重要であり、採用・不採用の決定的な一部分となることもある。

私はオハイオ州に住んでいた時に、オハイオ州内では3大学から、その他ではモンタナ州、バージニア州、ウィスコンシン州、カリフォルニア州、テキサス州、デラウェア州の9大学から、最終候補の上位第3位以内となりいくつかのキャンパス・ビジットに呼ばれた。また、アーラム大学での職を得た時には、オハイオ州クリーブランド市のある大学からはポジションのオファーがあり、1週間待ってもらった後そこはこちらからお断りした。全国いくつかのキャンパス・ビジット(モンタナ州やメリーランド州など)の後、2度目のテキサス州のある大学でのキャンパス・ビジットでのインタビューのとき、宿泊先のホテルへアーラム大学の人事担当副学長から電話がかかってきた。私へのポジションのオファーである。こちらの状況を説明し、他のところの可能性も考えて、私の返事を2週間待ってもらおうこととした。電話の最後に、その副学長は普通なら「Have a good time.」というのを途中でやめて、「Have a very bad time there.」と言って、アーラム大学からのオファーを受けよう私を説得した。候補者を選ぶ大学も必死だが、職を探す方もものすごく骨の折れる緊張する何か月間を過ごす。

#### 1.4 テニチャー審査には半年をかけ、在学生・卒業生からも意見を

テニチャーの審査は極めて厳しい。通常、アシスタント・プロフェッサーとして雇われてから、最初の5年または6年間はテニチャー・トラックにいて、1年おきに合計3回審査される。他の大学での教育歴も換算されるが多くの場合交渉の対象である。3回目(または2回目)がテニチャー審査になるので、審査する方もされる方も極めて慎重に行く。審査される一人に5人程度の委員会がつくられる。約半年間かけて、テニチャーを与える価値があるかどうか、つまりその大学で退職するまでの残りの人生を共に働き、共に学生の教育と知的な活動に携わることを喜んでお願いする人であるかどうかを、学長にわかって検討するのである。

審査委員会メンバーは私の授業を参観にくる。卒業生とのインタビューをする。学生審査委員会のメンバーが授業に出席する。研究業績のリストを出してあり、コピーを読む。町の私の関わった人々からの推薦書を読む。こういった多彩で、多忙な時間を私のために費やしてくれる。

審査の基準は、アーラム大学では4項目あって、「ティーチングの質」、「アカデミックな学問上の知的活発性」、「大学運営への貢献」と、さらに「アーラム大学との調和、クエーカー精神の理解度(Congruency)」である。Faculty Handbookによると、これらのうち、どの項目も不可欠で重要であるが、第1番目の「quality teaching」は他のものと代替できない。文章で書いてあるし、教員会議などで皆が言う。普段の会話のなかでも誰もがそう言う。いくら研究業績があっても、外部資金を取ってきても、授業で学生を知的に満足させないとテニチャー審査では通らない。アーラム大学で私のいた約12年間で、アシスタント・プロフェッサーからテニチャーに通ってアソシエイト・プロフェッサーに無事昇進したのは約半数くらいであった。

### 1.5 推薦書は3通、学生人事委員会の意見も重要

私がアララム大学に在職していた延べ12年間に、経済学部での採用人事には3回関わった。学部内で特定のポジション、分野など主な条件を定め、人事担当副学長の承認を得た上で、募集要項(job description)を書く。期待する人物の最低要件として、Ph.D.(未完成のときは1~2年以内での強い見込みが必要)、研究分野、担当授業科目、言語、大学の各プログラムへの参加意欲などを書き込む。殆どの場合全米に公募するので、前述の経済学者求人情報誌(JOE)へ掲載する(無料)。1人の求人に対して80から150通くらいの応募の書類が届く。書類不備のものや分野が完全に異なるものがいつも約3分の1はある。残りの約3分の2の中から、学部内の3~4人で全書類を閲覧し上位20~30人を選び出す。次の段階は、そのポジションのための2~3人の委員会メンバーが、その中から上位約10人程度を決める。さらにその中からトップの3~5人を順位をつけて選び、上から大学に招待する。これがキャンパス・ビジットと呼ばれ、先に述べたように2泊3日か3泊4日の厳しい終日にわたる生のインタビューが行われる。これに耐えて自分を売り込まなければ職はないのだ。私がオハイオ州立大学を出て職探しを始めたとき、大学院担当の教授は「君たちは、肉屋の店先にぶら下がっている肉なんだ。私はこんなに美味しいよ、柔らかくてジューシーだよと売り込まなくてはいけないのだ」と何回も強調していたのを忘れることはない。

上位3人程度を順に大学に呼んでいくと3~5週間はかかる。その中から、再度順位付けをし、トップの人からオファーを出してゆく。断られたときは次のランキングの人にオファーを出す。オファーが受け入れられればこれでサーチのプロセスは終わる。早ければ1月中にはその年の9月からの新学年の人事

が終了する。キャンパスに来て頂いた人々すべてに断られるかもしれない。そのときは残りの人々の中の高順位の人から、あらためてキャンパス・ビジットに呼ぶことになる。こうなると3月くらいまで決まらないかもしれない。遅くとも5月くらいまでには決めないと翌年度9月からの採用はきわめて難しくなる。

キャンパス・ビジットに来て頂くと、2泊3日間に予定をびっしり入れ込み、次から次へとこなしてもらう。朝食から夜のパーティーまで1人になることは殆どない。大学側がそのようにスケジュールを組む。できるだけたくさんの教員に会ってもらって、人事委員会は様々な人々から本人に関する印象や感想を聞いて、さらに学生人事委員会のメンバーにもコメントを出してもらい、全体として総合的に我々が期待する教員像と比べて十分であるかどうかを検討する。

3通の推薦書はすべてとても正直に書いてある。具体的にどういう業績があり、どういう関係でこの推薦書を書いているか、本人の仕事能力や研究態度、学生からの信頼度など細かく書かれたものほど信頼性は高い。全て良いことばかりが書いてある推薦書は、皆本気にしない。むしろ、当人の欠点やこれから改善すべき事柄などが具体的に書かれていて、当人もそのことに気がついている場合の方が、信頼できる。3通のうち、当人に関する全体の指摘などが一貫していることが大事なので、1人がベタほめ、1人があまり良く書いていないなどの場合は、そこから当人の人柄や研究の姿勢などがうかがい知れないので、順位は低くなる。時には、確認のため推薦者に電話を入れたりして、書かれた推薦書の中の意図を尋ねることもある。

研究業績、教育実績とティーチングへの意欲、大学運営への参加などの項目にわたってそれぞれウエイトをつけ、順位をつけてトップの人から大学訪問に来て頂く。キャンパ

ス・ビジットに来てもらおうと、書類では分らなかった様々なことが分かる。文章上ではすばらしく見えたが、話す能力が低い人や、その人柄などが良く分かる。フル・プロフェッサーで誰もが知っている人のケースを除いて、キャンパス・ビジットは必須のプロセスで、研究発表や授業の態度などが重要な判断材料となるのだ。半日ぐらいは隠せても、3日間自分でないことを続けるのはきわめて難しい。

#### 1.6 プロセスに対する大きな信頼感

どのようなランキング、評価も、必ずしも厳密ではないかもしれないが、有用な情報を提供する。多くの応募者の中から既に選ばれているので、最終の順位付けはかなりの意味を持つ。個々のケースで論争や批判もありながら、採用やテニチャー審査など、人事に関わる評価も、アメリカの大学ではそのプロセスに対する信頼感は大きい。

このような莫大な努力によって、アメリカの大学は、その教育と研究とサービスの質を維持、向上させようと努力している。教員採用に関わるこの努力は生存競争の結果であり、それが全体として大学の質の向上をもたらすのだという自覚がある。

## 2. 図書館・施設の運営：学生・教員のために専門家が運営する施設

### 2.1 外見からだけでは分からない多様な機能

どこの大学にも図書館はある。規模の違いはあるとして、構造的には似たような作りになっている。まず入り口は一カ所しかない。キーカードなどで入館はコントロールされている。貸し出しのカウンターがあり、その反対側には学術雑誌の棚やインターネットアクセスのためのコンピューターがある。新聞や一般雑誌、その大学関係者の出版物、著作物

があったりする。

しかし、実は、書籍の収集方法、利用の仕方、職員と学生、職員と教員の関係など、目に見えないところは大学により大きな違いがある。

本節は、図書館を中心にその様々な運営の違いや、職員の果たす役割で大学によりいろいろなやり方のあることを見つめる。最後に、アメリカの大学の多くには、規模の大小こそあれ、学内に美術館、博物館、劇場、コンサートホールなど（体育館、水泳プール、フットボール・スタジアムの他に）様々な施設を備えているところがあることにもふれる。それらの運営も様々な特徴を持っていることを簡単に紹介する。

### 2.2 図書収集係の選択権限は大きい

アクイジッション(Acquisition、図書収集係)の担当者は、その図書館にどのような逐次刊行物を継続し、どの種類の参考用資料、雑誌をそろえるかを定める責任と権限がある。新規図書購入を決めるのも収集係の権限のうちだ。大学によって、人文学関連、社会科学系統、自然科学系統の各分野での専門家を抱えており、その大学の教員の強いところや伝統的に強い分野を大事にしている。それらの分野における教育研究に強みと特徴を持つ大学として、図書館も対応している。

例えば、アーラム大学では、生物学、化学、外国語関連(現代語)、英語(英文学と言語学)、アジア研究などではほかの大学にない図書、資料を持っている。私が以前いたオハイオ州ケニヨン大学は、物理学、英文学(E.L.Doctorow を卒業生に持ち、Kenyon Review という伝統ある文芸評論誌を発行している)、古典(ギリシャ語、ラテン語、サンスクリット)、心理学などで有名で、そういった分野の図書、雑誌などはきちっと完備されている。学生数約1,400の4年制大学で、それらの分野で、全米でも珍しい著作物や希

少本，資料などを保存している。

収集係ライブラリアンは，自分で購入図書を選定をするが，アーラム大学では図書館長が自ら社会科学系の新規発刊図書カード（概要が書いてある）を購入し，我々社会科学系の教員の間で閲覧に回し，学生用，授業用にランク付けを依頼してくる。Aは是非購入してほしいものにつける。Cは不要と思われるものにつけ，それ以外はBとなる。AやBが2人以上ついたものから優先的に購入してくれる。

アーラム大学図書館は「ティーチング・ライブラリー」として全米でも有名である。全ての参考係職員（レファレンス・ライブラリアン）は，それぞれの得意の分野を持っていて，毎学期教員と一緒に，授業科目に応じて，図書館で参考文献の探し方・使い方や引用索引書誌の見方などで，授業の環境として学生が論文を書くときの参考にする時間を持つ。レファレンス・ライブラリアンが配りものを持って教室に来て，その科目に合った参考文献の探し方，文献分類番号の体系，書評論文索引の使い方など，様々なindexを学生に紹介する。あるいは，教員と学生全員が図書館に行き，学生をグループに分けて2～3人のレファレンス・ライブラリアンが文献検索や引用の仕方を教える。それぞれの授業科目のテーマ，トピックに適切な分野での文献検索，索引，書評検索を例示してくれるので，学生がタームペーパーを書くときにとても役に立つ。

### 2.3 教育と研究に欠かせない専門的助言

図書館のレファレンス・デスクのあたりには，様々な情報関連機器が置いてある。以前のことだが，購入したCDの入った特定のコンピュータでは，過去10年間のニューヨーク・タイムズの全文記事，全見出しがデータベース化されていて，簡単に全文検索できるようになっていた。1989年から3年間，カリ

フォルニア州パロアルト市にある巨大なデータベース会社が，アーラム大学を含む全米で3～4大学を選んで，全教員，図書館に無料でそのデータベースへのアクセス・パスワードをくれたことがあった。会社としては，ビジネス用に改良するために，大学の教員と学生に試験的に使ってもらいそのモニタリングをすることによって，より良いデータベースのデザインの改良に役立てようというのだ。我々教員には，この無料でデータベースアクセスはとても役に立った。

参考係では，参考図書，参照用資料の使い方のみならず，欲しい図書の探し方，さらに何が知りたいのかに応じて，こんな書籍もあるがこれを見たらどうかとか，レファレンス・ライブラリアンは丁寧に教えてくれる。仕事に誇りを持ってやっているのがよく分かる。本が好きなのだと思う。どうしても見つからない時などは，その年次の全出版目録まで一緒に探してくれる。そこまでやってくれれば，それが授業関係であつたら良い授業をしなければと思う。それが私の研究のためであつたら，良い論文に仕上げなければと思ったことがしばしばあつた。

大きな大学の大きな図書館でも，私は同じようにとても親切な，そして本のことを良く知っているライブラリアンに巡り会って，何回もお世話になった。オハイオ州立大学は全学生数5万5000の，単一キャンパスとしては全米でも最大クラスの大学だ。図書館本館は12階建ての建物だし，同じキャンパス内にも社会科学部門，医学部門，自然科学部門はまたそれぞれ別の図書館を持っている。図書館本館でも，経済・商学図書館でも，私はとても親切なライブラリアンに何回も助けてもらったことがある。

### 2.4 学生を雇用して24時間開館

アメリカの図書館，特に大学図書館に，学期中に定休日というものはない。開館時間の

短い日は年に何回かある。大学図書館の開館時間は、例えば、アールム大学図書館では、午前8:00から深夜12:00が週7日である。真夜中以降は学生のためのスタディールームというのが隣接して設けられている。図書館内へは通じていないが、外からのアクセスは自由にあるので、勉強のための図書館は24時間開いているということになる。

3～4年生の上級生や、大学院生、客員研究者などで図書館内に特定のスペースの欲しい人は、申し込んでおくと空いた順番で、キャレルという机と椅子、小さな書棚とランプ、それが金網で鍵がかかるようになっているスペースが貸してもらえらる。集中して図書を使う仕事をする人にはとてもありがたいスペースだ。私も博士課程の学生するとき、TAでオフィスはあったが大部屋でいつも学部学生や他のTAが出入りし電話が鳴りっぱなしなので、博士論文を完成させる時期にはキャレルを使わしてもらった。

図書館が実質上24時間開館することが可能なのは、図書館職員以外に学生を沢山雇っているからだ。図書館で雇われる学生は、責任感のある優秀な学生に限られる。一般に本が好きで、学業成績も優れた学生しか雇ってもらえない。キャンパス内での学生の雇用機会はさまざまあるが、図書館はその厳選度、責任度では一番高い部類になる。体育館やプールの受付係など誰でもできるものとは異なる。さらに、キャンパスポリスとの連携や学内の安全灯、内線電話の設備など、24時間開館には全学的な体制が必要だ。

図書館内で利用した本は、すべて近くの返却棚に入れておく。そうすると、学生アルバイトや職員が巡回してきて、常時キッチンと本来の分類に応じて正しい位置に配架し直してくれる。こうした仕組みもしっかり動く体制になっていなければならない。

## 2.5 学習のための多様な付帯施設

図書館の参考係デスクに隣接した辺には、リザーブ・ルーム(特別貸し出し文献室)とあって、その学期の間、各授業科目用の副読本・文献として、図書や論文、雑誌記事のコピーが複数おいてある。受講学生数に応じて3部とか5部おいておく。シラバスに掲げたリーディング・リストの中から重要なものや入手の簡単でないものを入れておく。必読文献は1時間以内に返さなければならない。他の学生が必要とするからだ。そうでないものは2時間借りられて、いずれも図書館内で読まねばならない。翌日や2～3日先の授業での討論のため、そして中間試験の前など学生は必死で読んでいる。その学期が終わると図書館から私のもとへ返してくれる。コピーの傷み具合でどの程度学生が読んだかが分かる。

マルチメディア室などは、ビデオ、DVD、CDなどの保管庫と隣接しており、スクリーンやスピーカーシステムの備わったAV室がある。これは、娯楽が目的ではなく教材としてビデオや音楽を授業で使わせるためなのである。私も、日本研究関係の授業のためビデオの購入選定を頼まれたことがよくあった。アールム大学ではかなりの数の日本映画を授業で使っている。

学生の学習のための施設としては、ライティング・ラボ(Writing Laboratory)を設けている大学が多い。毎日一定時間、講師や上級学生で教員から認められた学生などが、他の学生にペーパー(論文)の書き方、文章の校閲、論文の構成などについてアドバイスしている。私自身が行ったことはないが、そこを利用した学生の情報によると、指導する学生の質にばらつきはあるものの、助言などは大いに役に立ったと言う。私は学生のペーパーを採点することで、自分の文章を書き読む訓練にもなったが、学部学生時代にこういった設備、機会もあって書く訓練をもっとしておけば良かったとつくづく思う。その意味では、アメリカの質の高い大学に来る学生



は恵まれているし、4年間の教育プログラムですばらしい成長をする。

## 2.6 連邦政府・議会は報告書や議事録を無償提供

アラム大学で私に大いに役に立ったのが、図書館の地下に入ってくるアメリカ連邦政府、議会の報告書、委員会議事録の抄録である。上下両院での公聴会の速記録、本会議での討論など膨大な資料が大学図書館に、議会報告 (Congressional Reports) など各種報告 (有料のもの以外) で、この Federal Depository になっていると、無料でいくつかのパッケージで定期的に送られてくる。毎年かなりの分量のものが運び込まれる。政治学の先生もよく使っていたが、私にも大変役に立った。これらの資料は、アラム大学の費用ではなく連邦政府と議会から全資料が寄付されているのだ。地方の小さな都市の小さな大学にいても、連邦政府と議会での議論や参考人の発言、議事録などを無料で見ることが出来る。州立、私立を問わず各地のいくつかの大学へは、議会の予算でこのような資料を図書館に備えるようにしている。

私はこのような仕組みがあることに、アメリカという国の民主政治の一端を見る思いがした。公聴会での参考人の意見や証言がそのまま公表されていて、上下両院議員とけんかに近いような口調で議論しているのを報告文書で読むと、私もそこにおいて税制、金融、財政などの議論を見ているような実感をする事が出来るからだ。大学図書館がこういう機能を果たしていると知ることが出来る。現実と遊離していないと知ることが出来る。さまざま欠点もありながら、民主政治の実際面の一端はこうして知ることが出来る。

## 2.7 蔵書がなければ図書館相互貸借で

大きな大学の大規模な図書館でさえも、蔵書にない図書資料が必要となる学生、教員は

いる。ましてや、中規模以下の大学図書館では、特色ある種類の蔵書を抱えていても、全ての利用者のすべての要求に自前で揃えることは不可能だ。このようなギャップを埋めるシステムが、図書館相互貸借 (ILL: Inter-Library Loan) の仕組みだ。

借りたい本の注文を出しておくと、1週間以内には近くの大学や他の図書館からの蔵書を都市間経由で送ってくれる。期間は通常2週間だ。書籍だけでなく、学術雑誌からの特定巻、号の特定論文を注文しておくともコピーをとって送ってくれる。もちろん、コピー代、送料は当方、注文した側の負担である。借りる大学によって、図書館が一定額まで負担してくれるところもある。注文者の属するスクール、学部、学科が払うことも、外部研究資金でまかなうこともある。全ての図書館にはこのILL担当の係が、専任かどうかは別にして、必ずいて、このサービスの需要に対応している。いずれにしても、ILLは重複を避け、図書館の機能を効率的に維持運営するための一つの重要なシステムだ。

アラム大学は学生数1,000人程度の小さなリベラル・アーツ・カレッジであるが、図書館本館ともう一つ、自然科学系図書館がある。以前に生物学分野でノーベル賞を受賞した教授の名前を冠した Wildman Science Library という。自然科学部門の建物の1階部分にあり専門のライブラリアンが2人詰めている。

ケニヨン大学の図書館は、細長いキャンパスの中心にあって、その周りのラウンジ施設とその側の大学書店が、山の中の孤立したキャンパスの核になっている。郵便局、ホテル、ピッツア屋とデリショップ (サンドイッチを作ってくれる)、食料品店がそこから全て歩く距離内にある。1,500人の学生が全員寮生活を送っている中心に、図書館と大学書店があるのだ。ついでにふれると、リベラル・アーツの全人格教育を重んじるケニヨン

大学では、全ての教員はキャンパスから半径10マイル(16km)以内に住まねばならないことになっていた。1983年秋の私の最初の雇用契約書にそう書いてあった。大学の誇りとするところでもあった。

## 2.8 リベラル・アーツの理念による教育を支える美術館や劇場

教育と生活のための施設として、図書館以外の設備には、美術館、博物館、劇場、プールやテニスコート、体育館などの体育関連施設などがある。美術、芸術専攻の学生のためばかりでなく、本格的な本物の絵画や彫刻作品が収集、展示されている全米でも有名な美術館や博物館が、大学キャンパス内に維持されている。博物館は、学生の授業用にも、例えば、自然科学史関連のものや、生物学関係や地域の生活博物史を中心とするものなど様々である。例えば、アーラム大学にはマンモスの剥製などを置き、南米からの爬虫類やその他希少動物を飼っている生きた生物学ミュージアムがある。

その他、劇場、コンサート・ホールなど、いくつかの種類ステージを持つものなどが大学キャンパス内にある。講堂は講演会などにも使われるが、劇場は演劇専攻の学生の訓練の場としても重要で、様々な種類のプレイの公演に使われる。ピエール・ランパルやヨーヨー・マなど、当代一流を呼んできて、町の人々と一緒に楽しむ。

ケニヨン大学の劇場は有名だ。卒業生ポール・ニューマンが寄付して建てたこともあり、小規模ながら質の高いニューマン劇場が、ケニヨン大学のシアター・アーツ専攻学生の学習、訓練の場になっている。プリンストン大学やイエール大学などでも演劇で有名な卒業生を輩出している。

こういった設備は、それぞれ芸術関係教員、演劇教員団、生物学や博物学教員、スポーツのコーチやチーム関連者が、自分たちのため

だけに使うのではなく、学生の授業に普段から使っている。もちろん、全学行事としてのコンサートや、市民劇場の公演などにも年に何回も使われている。

専門家が、全学生の授業用と専攻の学生用、そして全学行事として地元の人々との共同利用などにも、これらの施設、設備を様々な催しに使っている。

これらは、リベラルアーツの理念に基づく教育の一環としては、ごく当然のことである。つまり、学生、教員、職員からなる大学コミュニティ全員の生活の質を高く維持することは、きわめて重要な大学の役割なのである。

## 3 経営陣の仕事：役割と権限が明確なそれぞれの仕事

### 3.1 学長の仕事

#### (A) 第一は資金集め

学長の仕事は、まず何と云っても、第1に「資金集め」である。これに意欲と能力のない人は最初から候補者になれない。3~4年ごとに、それぞれ2年ぐらいかけてキャピタル・キャンペーン(capital campaign)という資金集めの活動を行う。エンダウメント(endowments)という大学の基本基金に追加するための資金集めである。学長はその陣頭指揮をとる。体力は相当のものが要求される。キャンペーンの実行委員会の長は、同窓会会長であったり、理事会(The Board of Trustees)の中の有力者であったりするが、学長はその人と二人三脚を組み、時には単独で、全米を全世界を駆け巡る。学長の力量、評価はまずその資金集めの成否によるといっても過言ではない。

次に、同時に大事な仕事は、大学の性格付け、特徴付け、そして将来へ向けての大学全体の舵取り、船長としての役割である。これは単なる学者、研究者によくできることではない。経験とビジョンが要求される。その大

学の歴史と伝統、特徴と強み、資金状況と卒業生の動向、そして現在の教員、職員、学生の意向と実情を十分に把握した上で、将来へ向けたビジョンを明確に打ち出す。その中の重要な要素をいくつか指摘し、具体的な方針と施策の確定をし、それらの実行に向けて大学を動かしてゆく。

そのため、全学的な講演会など外部から著名な人を招待して定期的に行う行事とは別に、年に1回は学長が全学の教員、職員、学生を前に、その時々的重要課題について講演したり、討論したりする行事を持つ。形としては様々なものがあるが、ビジョンの提示とその実行の両面で、大きなイニシアティブを取ることが学長としての重要な役目なのである。

資金集めのため学外へ出かけている時間と、大学組織の船長としてキャンパス内で舵取りする時間とは、微妙なバランスを取る必要がある。どちらも相当な時間をかけなければある程度の達成も見込まれない。外ばかりにいてキャンパス不在のときが多いと、少々資金集めをしても批判が起きるかもしれない。キャンパス内にいることが多く学外へ出かけなければ、自動的に資金が集まってくるわけではなく、少々学内での意思統一がはかられたとしても非難が高まることもある。

#### (B) 学長選考委員会の権限は大きい

こういう資質を持ち、その任務を十分にこなしてゆく意欲と能力を兼ね備えた人物はどこにでも見つけられるものではない。その選考の例を少し見てみよう。公募する場合は、アメリカ高等教育に関する週刊新聞“Chronicle of Higher Education”が毎号多くの求人を出しているの、そこに出すことが普通に行われる。

1997年春学期の終わり頃。インディアナ州アーラム大学の学長は、1985年以来すでに12年間学長職にあり、5年目と10年目の2回のレビューで高く評価されてきたが、3期目の

うち2年を残して1998年で退任すると宣言した。学長候補者選考委員会が立ち上げられ、公募の上、全米から多くの候補者の1次、2次選考が行われた。選考委員会で最終的に残った候補者の中から4名の上位者がキャンパスに招待された。次から次へとキャンパスを訪問する学長候補者は、全学での講演、いくつかの授業でのプレゼンテーション、学生代表、教員代表などとの様々な面接や議論をして2泊3日のスケジュールをこなしていった。最後に、多くの人々の意見を参考にしながら選考委員会が4人のうちから当時52歳のニューヨークからの政治学教授に決めた。

最終的にはこの選考は、理事会と全学教員会議での承認を得て正式のものとなったが、学長選考委員会の権限には莫大なものがある。大学によってはこの学長選考委員会に学生代表が何人か入っているところもある。それらの学生代表委員は、理事会メンバーと同じく平等に意見を述べ、学生の観点からの学長選考に加わることが期待されている。この選考委員会は短くて7～8ヶ月、長い場合だと10～12ヶ月ほど続く。候補者を学内に呼んで面接をしたり、学外に出かけて行って面接を行うこともある。

#### 3.2 副学長の仕事：大学の特徴や規模で性格が異なる

副学長の職は、大学の特徴、規模などによってその性格、役割分担などが大きく異なる。学生数1,000人ほどの小さな大学でも副学長は3人程度設けている。1人は教務や教員人事担当で、多くの場合カレッジ・ディーンを兼ねている。1人は授業料収入などの予算、財務、奨学金担当である。もう1人は多くの場合、「デベロップメント」とか「カレッジ・リレーション」などと呼ばれ、外部資金の獲得、外部各種財団との交渉、卒業生・同窓会活動の統括、その他広報などを担当する。それぞれきわめて重要な役割を担っ

ている。

学生数2～3万人以上という大規模な大学では、副学長は5人程度もうけているところが多い。各スクールやカレッジごとにかなり独立した運営がそれぞれ行われているので、数は比例して多くなる訳ではない。役割分担の性格が異なってくる。大規模大学では、渉外担当、広報担当、同窓会担当などがそれぞれ別の副学長の任務となる。

州立大学では、学長と並んで州当局との交渉を担当する副学長は、予算の確保やその他州との交渉で重要だ。資産を多く抱える大学では、その不動産の管理をし、動産を効果的に配分し、価格の上昇と高配当をねらう所得収入を見込む部分と、長期的資産の保存のための部分とに分けたポートフォリオの運用には、かなりの経験と証券市場に関する知識が重要だ。プロの証券会社やコンサルタントの分析、意見をもとにして運用が行われる。資産管理担当の副学長の決定はきわめて大事である。

副学長経験を何年かした人の中から、全米規模で他の大学の学長として招請される人もしばしばいる。任期満了を待たず引き抜かれる人も多い。しかし、引き抜かれる人を多くだし、他から来てもらった人もあまりにも短い期間しか在職しないような大学だと、不安定な組織として悪い評判が立つ。学長、副学長の選考、実質的な任務の成否、在職期間などは、ダイナミックな流動性と様々なバランスとから成り立っている。

### 3.3 同窓会担当：基金集めで全国を回る

卒業生、同窓会を担当する仕事は、アメリカの大学ではどこでも極めて重要である。その専門の事務部門の長はとても忙しい。担当の副学長あるいは学長と一緒に、または単独で各地の同窓会を訪問し、卒業生の様子を知り親睦を深める。その目的は、最終的には大学の基金への寄付を増やすことにある。その

ため、年に2回ぐらい大きな行事を行う。なかでも最大の行事は、5月頃の卒業式の前後に開かれるホーム・カミング(home coming)とあって、卒業後5年、10年、15年、20年、25年、30年、40年、50年の同窓会総会(年次ごとのクラス会総会)を母校で行う。

このホーム・カミングが重要なのは、卒業生からの大学への寄付に直接つながるからだ。2泊3日などの同窓会総会の行事のなかには必ず、事務局からの様々な説明の時間がある。株などの動産、土地や建物などの不動産を含む資産を、「死後には大学に寄付する」という条項を遺言状のなかに入れるためのやり方や、または生前に、何かの節目ごとに高額の寄付を定期的にするための手続き、つまり税金対策としての寄付行為の手ほどきをしてくれる、そういう時間が設定されている。

各地には、例えば、家族で親子3代にわたり同窓生であるというような大学が沢山ある。子供の卒業式の時に本人は卒業後25周年で、その父親(卒業する子供の祖父)は50周年などということがある。そういったときには、家族の名前を冠した、奨学金基金を創設し、特定の(専攻や資格、成績など)学生のための奨学金とする。例えば、芸術専攻の学生で、成績優秀で将来芸術に関連する職に就くことを希望している学生に、毎年2人まで、それぞれ1万ドルを3年間与える。奨学生の選考と基金の運営は大学に任せる、などとするものがある。アールム大学にはこういった奨学金が、23ある主専攻と7つある学際研究プログラム専攻に、それぞれ5～8ぐらいずつある。こういったさまざまな基金を多く持っている大学ほど多彩で豊かなプログラムを学生に提供できる。それを目指して有能で意欲のある学生が集まって来る。

学長、副学長、同窓会担当事務の長のみならず、全ての教員、職員が、それぞれの専門性を持ち寄ってこういった行事やプログラムを支えているのである。

### 3.4 学部長の仕事：管理運営しながら教育もしっかり行う

学部長（Chair of Department, Dean of School, Dean of Division）の任期は、全く独立であるが学長と同じく通常5年である。しかし、本人が望み、まわりも期待する時は2期、合計10年も稀ではない。あるいは3期15年その任につくこともないわけではない。

主な仕事は、人事、予算、教務関係、研究資金の獲得および研究促進である。学部長の任についている間、またスクールやカレッジの長であるディーンの仕事に在る間は、ティーチングの責務は半分、または3分の1になる。つまり100%運営だけに携わっているのではなく、教育ならびに自分の研究、調査や出版、講演活動も行っている。

学部での、秘書、事務職員や他の教員が構成する委員会などが学部長を助けるので、学部長でいながら新しい著書を出したり、研究を続け学会活動をする人々は、アメリカの大学に多くいる。私がオハイオ州立大学で助手をしていた時の経済学部長エド・レイは、学部長でいた10年の間に入門経済学の教科書を出版し、貿易理論の授業を大学院と学部レベルで担当し、*American Economic Review* 誌（アメリカ経済学会の雑誌）など一流誌に論文を出した。きわめてタフな学者である。同窓生から基金を集め、学内教員への研究補助金とし、全世界から一流学者を招待するプログラムを創設した。全米で見てもこのような人は、そろそろいるわけではないが決して稀ではない。

学部長のその他の仕事としては、経済学関係の大学院修了者の連携、研究用外部資金の獲得のためのさまざまな企画行事や工夫を行う。教員人事に学部長は大きな役割を果たす。学部の中にいくつの冠教授ポスト（chaired professorship）を創れるかはきわめて重要だ。全米でのランキングに大きく影響するのでこの面での手腕も問われる。学内での委員会

のまとめ役としても重要だ。

### 3.5 大学職員：基本的には全員がその道の専門家

アメリカの大学職員は、時間で雇われている人たちを除いて、サラリーの人々は全て皆専門家である。同じ大学のなかを違った職、違った部署を移って行くことはない。秘書は勿論専門家であり、同窓会担当者もその道の専門家である。奨学金の運営を担当する人も専門家であり、授業料の推計、会計支出や予算管理、基本資産の管理をする財務担当者もその道の専門家だ。学生部長や図書館長もそれぞれ資格と経験を持つ人か、または長く勤めている専門家である。全米でのそれぞれの職のプロフェッショナル・アソシエーションに属している。

その大学で長く勤めていない人の場合は、他の大学での同じような職種での長い経験が必須である。私が1983年にオハイオ州のケニオン大学に赴任した時、同時に着任した事務局幹部職員には、ウィスコンシン州のある大きな大学で資金集めをやっていた人、インディアナ州のある小さな大学で同窓会活動の運営をやっていた人がいた。それぞれの豊かな経験と見識がかわれて、新しい大学・職場に貢献しようという意欲にあふれた人が糾合されたのだ。ポストに空席が出たり人が交代する時は、全学で若い人材を抜擢するか、外部から公募のうえ最適の人をあてるかする。全米で公募されたり、自薦・他薦で応募した人々の中から選ばれたのである。専門性を武器に、他の大学、財団、組織から引き抜かれたか、あるいは自分でより適した大学へ移ったのである。

### 3.6 アドミッション・オフィス担当：入学者選考に関する高度な専門家

アドミッション・オフィスの長（Dean of Admission）もこの分野では、高度な専門性

が要求される。副学長の1人と連携しながら入学者の選考を行うアドミッション・オフィスの仕事は、実は大学の生命線でもある。良い学生を入学させることは大学全体の死活問題であるからだ。数の問題ではなく、入学して来る学生全体の質、その傾向が問題なのだ。

アドミッションの仕事に教員がかかわることは殆どない。オハイオ州立大学の6年間、ケニヨン大学の2年間、デニスン大学での1年間で、私はアドミッションに何も関わっていない。私がアーラム大学にいた12年半の間にアドミッションに関わったのは1度しかない。ある年、入学者選抜のディーンが全学の教員に呼びかけて、次年度入学許可を出した高校生に、我々のプログラム、学部、教員の考え方、研究の状況に関する手紙を送ったことがある。私には、日本研究に興味を持つという5人の高校生のファイルが渡され、それぞれの人にあった手紙を出し、アーラムへの入学を奨めた。保険の勧誘をしているような気持ちになったが、各高校生の入学用の応募書類を見ていると、入学許可を得た学生は、自分と家族、社会と勉強についてそれぞれよく考えているのが分って興味深かった。

高校生は、典型的には少なくとも3~4大学、多ければ8~10大学に入学のための応募書類を出す子もいる。その中から入学許可を得て、さらにその中から、再度、詳しく調べたり大学へのキャンパス訪問をして最終的に入学する大学を選ぶ。大学のアドミッション事務局としては、このプロセスで良い学生に来て欲しい、そういうプロセスを作り上げていきたいのだ。若いアドミッション・オフィサー達が1年間かけて全米の高校を回り説明してきた成果がここに出るからだ。

アドミッションの最後の仕事は、実際に入学してきた新生全員にアンケートをし、出身地、人種、家族、経済状況などのみならず、個々人の社会的な意識、高校での活動、学習への意欲、将来への希望と展望などかなり細

かいことを聞く。全米をカバーする同様の調査があるので、それと比較することにより、自大学への入学者が全国と同じ年齢層の新入学生と比べ、どのように考え、どのような特徴を持ったグループなのかが分る。アーラム大学は毎年、社会的な関心、福祉問題、公共的な活動、国際問題への関心、世界の平和と紛争解決、芸術などへの関心の高い高校生が際立って多く入学してくることで知られている。

### 3.7 理事会の働き：問題がなければ報告と承認だけで進む

最後に、これらの大学首脳部・経営陣の運営を外から支え、見守る理事会の働きについてふれておこう。理事会(The Board of Trustees)の重要な役割は、大学の大きな決定で間違いはないか、基本方針通り動いているかを確認することにある。学長や副学長の運営方針が、次の10年~20年後のこの大学の将来にとって、良いものであるかどうかについて承認することも重要な仕事である。メンバーの数は様々だ。多くの場合、10数人から20数人の規模である。多くの大学で約3分の1は同窓生、卒業生から、若い人も年配の人も含め願います。全く関係のない会社の社長、マスコミ関係者、全国からの有識者の中から、その大学の基本運営、教育、研究に関心のある、そして大学運営に貢献してもらえ人をお願いするのだ。

理事(トラスティー)には、それぞれ小委員会に入ってもらい、財務、人事、教務、学生関係、広報・同窓会、研究と調査などの分野毎に実情と実績を検討してもらう。単に報告を受けて事後承認するだけでなく、それぞれ次の5年から10年後に向けての大学運営の提案や具体策の検討も行う。稀には、人事などで大学教員会議の決定さえも承認されず、理事会から再度のやり直しが指示されることもある。

通常の、なにも問題のない時には理事会はスムーズに開催、報告、承認ということになる。たいていの場合は、問題があっても大学経営陣トップと理事会とは共通の理解、すなわち大学の質を上げ、良い学生を確保し、良い教員を集め高度の研究体制を維持し、そして社会の次世代への人材育成という面で、社会に貢献している、そういう役割をきちっと果たしていることを確認する、そういう合意がある。そのため、多くの場合大きな問題になることはない。年に2回開催する理事会で、時々対立が表面化するのには、大学改善・改良のために理事会が出した大きな方針が2～3年経っても実現されないという事態になることや、逆に大学の運営・経営の状況が1～2年しても理事会に理解されないことが起きうる。

理事会の理解を得て、承認をもらい、さらに強力な支持をもらう態勢を作るのは、もちろん学長と副学長の経営陣の仕事だ。理事会と大学側（全学教員会議やディーン会議）との板ばさみにならないようにすることは大事である。そのためには、普段から大きな行事などには理事会メンバーをキャンパスに招待したり、教員や学生との対話の機会を作っておく。こういった努力をしている大学は、全体としての大学の特徴もはっきりしており、教員と学生のキャンパスでの雰囲気も良いことが随所にみられる。別の論考でも述べたが、私はアメリカ中でおそらく、会議や学会で20校くらい、ジョブのためのインタビューで30～40校くらいの大学を訪問した。それらの学生の雰囲気や、キャンパス内での教員の意気込みなど、それぞれ大きな違いがあることには驚かされた。

そういった雰囲気の違いは、大学運営・経営陣が、学生、教員・職員と一緒にあって如何にして動かしているかを反映している。

#### 4. 大学の評価：現状と課題と大学全体で認識・共有しているか

##### 4.1 2種類の大学評価がある

歴史的に、元来、私立のカレッジとして出発したアメリカの大学は、制度として一律の設置基準は持っていなかったと言ってよい。1860年代以降に公立、つまり州立の大学が多く設立されるようになって初めて、設置のための基準を作り評価を行うことにより大学の質を確保しようとしてきた。特に、戦後の大学大衆化の時代に社会的な大学評価の重要性が認識され、シラバスが導入され、授業や教員の評価が確立されてきた。

この節では、「評価」ということに関連し、大学全体の認証審査、社会的評価、及び授業の評価から大学における評価の実態、やり方を紹介しよう。大学全体の評価は、個々の授業の評価とその間にある各学部やプログラムの評価と密接に関係していることを見てみたい。

大学全体の評価は、(1)大学基準認証協会が行うアクレディテーションと、(2)分野や大学の性格別に行う社会的な評価、の2種類がある。これら二つは互いに独立に行われており、それぞれの権威と責任を持って行われている。前者は、大学として最低基準の質を満たしているかどうか、学位を出す資格そのものを認めることである。後者は、規模別や分野別、大学の性格ごとに様々な基準に従ってランキングをつけたり、トップ10や20、または全米でトップ50の大学を発表したりする。雑誌や新聞社、カレッジ関連書籍出版社が行うものもある。長年にわたり毎年行っていて、権威のあるものもいくつかある。親や高校生向けではあるが、大学当局者にとっても大きな影響力を持つ。

#### 4.2 アーラム大学で体験したアクレディテーション：1年前から準備に入る

アクレディテーションでは、大学基準認証協会が各地にあり、たいいていの場合10年に一度の認証を行っている。アーラム大学では、1993年は10年に一度の大学基準認証（アクレディテーション）審査の年にあたり、大学内の全ての部署で自己評価作業が一年前から進められた。各部署ごとに10年前の目標はどこまで達成されたか、残った問題は何かであるかが検討された。週に2回くらい集まって文章を作っていた。私の場合は、経済学部、日本研究所、国際研究プログラムとマネジメント・プログラムの4つに関わっていたので、とても忙しかった。それぞれ主となる担当者が日程の調整をし、たいいていは夜に教員の中の誰かの家に集まり、時には夕食をしながら議論をし過去10年間の反省と記録作りをしながら、次の10年へ向けての改善のための意見交換を行った。

教育と研究の成果は、どのような具体的な形で識別、判定できるのか、大学の特徴を出す努力は実際にどのようになされたか、などは重要な項目である。数値化できるものは出来るだけ示し、研究成果の一覧表なども作成した。教科科目の再編成・内容の改善、教授陣および職員の人的・専門的開発（FD: ファカルティ・デベロップメント、ちなみにアーラム大学では教員・職員を問わず提案書を出した人のなかから一人当たり年間3000ドルを限度に専門的開発資金を与える基金があった、それはPDF、Professional Development Fundと呼ばれていた）は具体的にいかになされたかも見逃せない。次の10年では何を目標に、何を具体的な手段として活用し、どのようにして当大学の理念・使命を具現しようとするのか、等々が主な内容の700ページ以上に及ぶ自己評価報告書（セルフ・スタディと呼ぶ）が出来上がった。付表には、過去10年間の在籍学生数、入学者数、卒業者数、

各学年での転入学生数、教員数、教科科目数、専攻別卒業者数、キャンパス内外の特別プログラムの参加者数、大学院等への進学者数、就職先、職員、財政、給与、エンダウメントと呼ばれる大学の基本的資産、建物の利用、その他あらゆる種類の数字と統計が付けられた。これだけで約100ページ以上あった。

#### 4.3 評価の観点：問題点の自己認識と解決への努力

北中央部大学・学校協会（North Central Association of Colleges and Schools）という地域別の大学基準認証協会から数名の実地調査団（他大学からの教員や職員の中から選ばれた人々）が1993年秋アーラム大学に派遣された。協会の専任職員が1人、他の大学からの教員が4人、職員が2人という構成であった。数日に及ぶ調査では、大学の自己評価報告書と大学の実態とが比較考量される。学生、教授陣、職員、管理職の多くの人々と面談し確認した上で、後日、調査団の報告書が作られる。これら全ての報告書に基づいて、協会からの認証更新および勧告が出される。この大学認証審査の要になるのは、すでに述べたように、セルフ・スタディと呼ばれる大学自身の自己評価報告書である。実地調査団は、大学自身の理念・使命に照らして、その達成のための努力が十分払われたか、問題点の解決に向けて組織体として動いたかどうかを、自己評価報告書が反映しているかを判定するわけである。つまり、単に良いことだけが書かれているのではなく、問題があるとすればそれに気づいているかどうか、その解決に向かっていかなる努力がなされているかが大事なのである。問題がないことを確認するのではなく、問題点は存在しないわけではなく、それら問題点を認識しておりその解決に向かっていかなる努力がなされているかが、大学全体で共有されているかどうかが重要なのである。このことを私に話してくれた時の副



学長の顔は、生き生きしていて自信に満ちたものだった。私はそういう考え方でいう認証評価というものにとっても感心した。

大学基準認証協会からの最終報告書では、改善のためのいくつかの推薦・勧告事項の指摘とアラム大学の特徴、強いプログラムの評価等が確認された。アラム大学の特徴として、ティーチングに力を入れておりそのことは大学全体として随所にみられた。卒業後5年以内に、大学院や専門職大学院（メディカル・スクール、ロー・スクール、ビジネス・スクールなど）さらに高度の学位を目指して進学する学生の割合は30～50%であること、リベラル・アーツの教育の趣旨が学生に理解されていること、国際的な教育・研究の分野での特徴が明確であること、平和と相互理解のための国際教育がなされていること、外国語の教育が大学全体に理解されていること、などであった。全体として、次の10年後

の審査までの認証が出された。

問題点としては、経費がかかり過ぎと思われる部門がいくつか指摘された。さらに、奨学金の更なる拡大や、授業料の増加を抑える努力も勧告された。これに呼応して、一層効率よく（つまり経済性を高めつつ）、質の高い教育（ティーチング&ラーニング）、研究、そしてサービス（つまり、寮の充実、食堂の改善、学生の社会生活を豊かにするための様々なプログラム）を提供するためにはどうしたら良いかを全学で議論するため、その特別推進委員会が設けられた。この委員会及び小委員会のメンバーは、学内全ての教員、職員に呼びかけが行われ、自薦、他薦を問わず、各人の自主性に基づいて参加が勧められた。次の大学基準認証は2003年に予定されていたので、2002年の春ころから全学的な自己評価報告書作りが始まったはずである。私自身はこれには関わっていない。

各地の大学基準認証協会（Accreditation Association）の部分的なリストは、以下のようである。医学やその他の特殊な専門職養成のための学校の大学認証基準協会を除いては、たとえば、全米では：

私立大学認証審議会（Accrediting Council for Independent Colleges and Schools）

リベラル教育のアメリカ・アカデミー（American Academy for Liberal Education）

地域別では：

中部州大学基準認証協会（Middle States Association of Colleges and Schools）

ニューイングランド大学基準認証協会（New England Association of Schools and Colleges）

北中部高等教育基準認証協会（North Central Association of Colleges and Schools）

北西部大学基準認証協会（Northwest Commission on Colleges and Universities）

南部大学基準認証協会（Southern Association of Colleges and Schools）

西部大学基準認証協会（Western Association of Schools and Colleges）

などがある。大学の認証も各地域ごとに、さらには専門分野ごとに行われている。どの認証機関から認証を受けるかは、各大学が選ぶのである。

#### 4.4 ランキングされる社会的評価

大学の社会的評価では、様々な機関、出版社や組織などが行う分野別、性格別評価がよく使われる。リベラル教育を主に行う大学が

総合的な大学かという分類と、学生の出身、および大学の競争単位が全国レベルなのか地方単位であるのかという分類を掛け合わせた大学分類が、全国での評価などによく使われ

る。すなわち、主としてリベラル・アーツ & サイエンスの大学が、それとも総合的な大学が、そしてそれぞれの中で、地域的な評価か、全国的な評価かに分けて4種類のそれぞれの中でランキングが付けられる。こうして出来た2 x 2のマトリックスのなかでの順位付けなどがいろいろの機会に発表される。性格別にしないとランキングに意味はなくなる。

高校生向けの大学案内などでは、それぞれの出版物の中で、編集者の考え方に基づく厳選度(selectivity: 様々な基準に基づく入学難易度のグループ分け)が各大学に付けられている。有名なものでは、*US News & World Report*誌が、毎年、大規模なアンケート調査を行い、独自の方法で大学の順位付けを発表する。基本的には、この4種類のグループに分けて、それぞれの中でランキングが付けられる。総合点の順位で並べられるが、その総合点を導き出すための10~20種類の細分された評価基準ごとの順位付けや得点も公表される。

それらは例えば、全米の学長のアンケートによる総合得点(1~5点)、卒業生比率、在学者比率(入学生に対して)、新入生の2年目復帰比率、教員の質ランキング、受講学生数20人以下の授業科目比率、受講学生数50人以上の授業科目数比率、教員対学生比率、フルタイム教員比率、教員の学位取得者比率、厳選度ランキング、高校での学年中トップ10%の学生比率、入学応募者の受け入れ比率、財政的ランキング、卒業生の寄付者比率、などである。これらが総合されて、毎年のランキングが計算され公表されるのである。

大学院だけの分野別での順位付けも毎年発表される。メディカル・スクールのランキングでは、医学研究を中心としたランキングと、医療・診療に関するランキングが別々に出される。ある年、シカゴ大学の経営専門大学院(ビジネス・スクール)のランキングが、2位から5位に落ちたとき、そのディーンはあ

らゆる手を使って資金を集めカリキュラムを改革し、全国的に名の知られた研究者を他大学から引き抜き、学生に奨学金を集めた。様々な批判もあるなかで、それぞれの評価はそれほど力のあるものとなっている。私の学生が4年生で卒業後すぐに大学院や専門職大学院を目指す時には、それらの分類やランキングを良い参考にした。学生と一緒にそれらを見ながら、本人に一番適していると思われる分野、大学を探す手伝いをしてきた。

#### 4.5 5年毎の学部とプログラム評価が基礎

各学部、各部門ごとの5年毎の自己評価報告書は、すでにそれぞれの日程に合わせて作成のため検討されている。毎年、全学部やプログラムのうち5分の1が、プログラムとしての自己評価を行う。前回の報告書以後、何が新しいか、どのような努力がなされたか、目に見える成果はあったのか、などを文章と統計数字で示していく。Five-Year Reviewと呼ばれる報告書作りは、大学全体の10年ごとの大学基準認証のための、自己評価報告書の作成作業にすぐに役に立つ。

実は、この学部・プログラムごとの5年評価の作業が、大学における自己評価および外部評価を受ける時の要になっているのである。カリキュラムをどう改善してきたか、学生がどのように反応してきたか、学外・国外プログラムへ学生がどの程度参加し、その結果を自らの学内プログラムとどう連携させているか、専門分野での教員の研究業績、知的学問的活動はどのように促進されたか、などが各プログラム毎にまとめられる。うまくいっているプログラムは、専攻する学生も増え、大学全体の特徴としても認められるようになる。財政担当副学長などからの予算配分も多くなる。外部からの資金獲得も容易になる。アーラム大学では、多言語教育と通常の授業を組み合わせたプログラムで、ある財団から資金を得て、3年間全学で多くの希望する教員が

実施した。インディアナ州政府からの委託事業で、日本に関する教育と研究を格段に充実したこともある。フォード財団からのマッチング・グラントを得て教員と学生のユニークな共同研究を進めたことは有名である。学部レベルの学生と教員との共同研究では、MIT のものが良く知られている。大学全体の評価と個々の授業の評価をつなぐものとして、各プログラムの評価が5年毎に実施されており、これが実質的評価の基本的な単位となっているのである。

#### 4.6 学生による評価の実施と位置づけは大学毎に異なる

学生による教員と授業の評価は大きな意味を持っている。プログラムの評価と大学全体の評価の基礎的資料となるからだ。全ての大学で、毎学期全ての科目の評価が行われているわけではない。学生による授業の評価の内容は大学により教員により様々であるのと同様に、頻度についても様々である。

授業の評価は、基本的にはその学期その科目を受けている学生が行う。評価の項目や方法は様々である。授業と講師の評価は、学期の終わりころに1回だけ行うこともあれば、教員が自ら学期の途中で1ないし2回自分のために余分に実施することもある。学生の希望を聞いたりして、残りの期間の授業の使い方を考える。評価のための質問項目は、主に学生がどの程度理解しているのか、どのように学習で満足感を得ているか、プロジェクトなどでの達成感を得られそうか、などを聞くためのものである。授業で十分伝わっていないことが分ったり、何か別のことを望んでいたりが分る。概して、それまでの中間試験やクイズなどで成績の良い学生は満足度が高い。従って、評価のあとは既に満足度の高い学生をもっと知的に刺激しながら、いかにして満足度の低い学生を引っ張るかに注意を注ぐことになる。

学生による授業評価は、学期の最後に1回だけというのはアメリカの大学では最低限の要件であり、多くの教員は途中で1回行っている。その方が実は、学生の学習を促進することにもなるのだ。短い評価でも途中で毎週や隔週でやっておくと、学生の学習意欲を高められることは良く知られている。

評価の項目や様式などは、大学で統一のものを持っている大学もある。全国でよく使われるマッキーチー式の2~3種類などもある。いくつかの様式を整えておき、どれを選ぶかは個々の教員がその都度決めることも出来るし、ディーンの許可のもとに自分の作ったものを使用することもできる。統一のものは、機械で集計されて質問項目ごとに分布や平均、全学平均との差などが知らされる。学部での合計や学科毎の傾向なども出て来る。個人的な評価様式を使う教員の評価結果は、必ずしも他の教員と簡単に比較できるわけではない。それが目的ではないからだ。

学生の授業評価で注意しなければならないのは、極端な両サイドからのコメントには十分な配慮をしなければならないことである。何らかの理由で不満が大きく残る学生は、全て教員のせいにしてしようとする。あるいは、何らかのきっかけで予想以上の印象、感想を述べる学生もいる。この両極端を、特異事例として全体の傾向の判断から排除する努力は、評価を読み取る側としてはきわめて重要である。さらに、クラス・サイズに比べて評価表を出した学生数が極端に少ない場合も、その点を頭に入れて読み進めることが重要であろう。

#### 4.7 評価結果は志願者の大学選びに影響

私が教えていたケニヨン大学、デニスン大学、アーラム大学で、折りあるたびに学生にその大学を選んだ理由は何かを聞いてみた。一番多かったのは、高校の進学カウンセラーが勧めてくれたからというのであった。その

他では、親や親戚、兄弟姉妹の話や勧め、大学訪問時に受けた印象が良かったから、専攻したい専門分野が有名で強いから、などであった。こうした高校生の大学選びの下地として、それぞれの大学の自己評価、社会の評価がもとになっている。

こうして、大学の評価のためには、毎学期の授業評価と5年ごとの学部・プログラム評価の積み重ねの上に、10年ごとの大学基準認証審査と毎年の様々な社会的評価が可能なのである。大学の性格や、理念・目的、地理的特性や歴史的経緯、設立時からのこだわりなど様々なものを抱え、特徴を出そうとしている。社会は、親は、それらを見定めながら、特に、高校生はそれぞれの分野で自分を発揮できるような大学へ志願書類を出すということをしている。

#### おわりに

本論では、アメリカの大学コミュニティ（といっても、多岐・多様であるが）における教員採用人事、図書館などの施設、トップ運営陣の仕事および大学評価について簡単に説明した。大学運営と大学評価は日本とアメリカの大学で、そのやり方には大きな違いがある。日本には日本の大学に適したやり方がある筈だ。アメリカの制度がそっくりそのまま当てはまらないのは当然だ。本論から、なぜそのまま適用できないかが理解できるだろう。名前や言葉だけを真似ようとするとは必ず失敗する。社会の制度は部分的にその名称だけを輸入しようとしても出来るものではない。大豆や小麦とは違うのだ。

大学の改革と運営という項目が、文部科学省の科学研究費の申請・審査分野の一つに入っている。大学の使命は、「教育」と「研究」につける。いかにして、その質を高く維持していくのが大学運営の要であろう。その主体は、学生であり、教員と職員であり、

卒業生や周りの人々を含む大学コミュニティである。大学が扱うのは、「人」であって、それ以外のモノでは絶対にあり得ない。大学院で「研究」をやってきた人が、そのまま授業を始めたら「教育」の専門家になるのだろうか。教育を長く経験した人が、それだけで「大学運営」のエキスパートになるのだろうか。リベラル教育の観点に立つと、これらが総合的に見えてくる筈だ。大学人は全て大学改革と運営に関する情熱を持った専門家でなくてはならないだろう。現場の経験に基づき内側から見た、そしてシステムとして見た上で全体を理解した本論のような議論が、日本の大学改革に真の意味で役に立つことを願うところである。

（大学院東アジア研究科 教授）

注：本論は、2004～05年に『リクルート カレッジマネジメント』誌に8回連載した「内側からみたアメリカの大学」シリーズのうち、③教員採用とテニュア審査（No.128, Sept-Oct. 2004）、④大学評価（No.129, Nov-Dec 2004）、⑤経営トップの仕事（No.130, Jan-Feb 2005）、⑥図書館、付随施設（No.131, March-Apr 2005）、に基づいて加筆修正したものである。

#### 【参考文献】

- 松井範惇、『リベラル教育とアメリカの大学』ふくろう出版：岡山，2004年7月（146p）
- 松井範惇，「そこにかかる莫大な努力を惜まない」（内側からみたアメリカの大学③教員採用とテニュア審査）『カレッジマネジメント』（リクルート社）No.128、2004年9～10月号
- 松井範惇，「現状と課題を大学全体で共有しているか、そこが問われる」（内側から見たアメリカの大学④大学評価）『カレッジマネジメント』（リクルート社）No.129、2004年11～12月号
- 松井範惇，「役割と権限が明確なそれぞれの業務」（内側から見たアメリカの大学⑤経営トップの仕事）『カレッジマネジメント』（リクルート社）No.130、2005年1～2月号

松井範惇,「専門家が運営する学生・教員のための施設運営」(内側からみたアメリカの大学⑥図書館,付随施設)『カレッジマネジメント』(リクルート社) No.131, 2005年3～4月号

松井範惇,「アメリカの大学教育システムは日本の大学に有用か」『大学教育』第3号,2006年3月(山口大学大学教育機構)(1-22)