

# 高知発、世界へ—地方大学の挑戦—

## 平成 25 年度教職員海外研修派遣団

(執筆代表 派遣団団長 磯部 雅彦\*)

(受領日：2014 年 5 月 7 日)

高知工科大学

〒 782-8502 高知県香美市土佐山田町宮ノ口 185

\* E-mail: isobe.masahiko@kochi-tech.ac.jp

要約：高等教育機関の国際化、グローバル化の重要性はかつてないほどに高まっている。高等教育の急激な変化に対応するために、本学では、29 名の教職員を米国カリフォルニア大学バークレー校に派遣し、高等教育政策、マネジメント及び戦略についての 2 週間におよぶ集中研修プログラムを実施した。同校高等教育研究所とゴールドマン公共政策学院によって、著名な教授陣による講義、講義見学、施設訪問及び質疑応答などの研修プログラムが準備された。講義テーマには、優秀な教職員の採用、卓説した運営、研究資金の確保、リーダーシップ、マネジメント、教育プログラムの質の確保などがあり、講義見学及び施設見学の機会も与えられた。最終日には、卒業式典が行われ、両大学の教職員が自由に意見交換のできる場も提供された。本研修から得られた知見や発想は、本学の将来像を規定していく一助になることが期待される。

### 1. はじめに

本稿では、平成 25 年度高知工科大学教職員海外研修の概要及び成果を報告する。本研修には、各学群・学部の教員及び事務系職員 29 名が参加し、各自が設定した研修テーマに基づいた調査を行うとともに、カリフォルニア大学バークレー校（以下、UC Berkeley と表記）高等教育研究所とゴールドマン公共政策学院が準備したプログラムを受講し、現在の本学の課題解決の方策や将来的なビジョン策定の方向性を探った。

### 2. 研修の目的

本学は、「大学のあるべき姿を常に追求し、世界一流の大学を目指す」という高い志を掲げて、あるべき姿に向けた改善を行ってきた。1997 年の公設民営による開学以来、2 年後には学士課程学生の 4 年卒業を待つことなく大学院工学研究科を設置するとともに、開設間もない時期から総合研究所、連携研究センターなどを附置してきた。2008 年には新たな重要分野としてマネジメント学部を設置した後、2009 年には日本で初めて私立大学から公立大学法人に設置形態を変更し、さらなる進化の礎

を築いた。今後も本学が進化を続けることは社会的使命であるが、その適切な道筋は単なる思いつきや目先の課題解決から見いだせるものではない。遠くの理想像を目指し、一貫した志を持ちながら、常に教職員が一丸となって大学のあるべき姿を実現するための進化を続けなければならない。そのためには、教職員の一人一人が広い視野を持ち、大学のあるべき姿を考え、日々の活動で実行していかなければならない。

本研修の目的は、本学の教職員がともに同じ日程で、世界一流の大学の代表である UC Berkeley の大学運営全般に関する情報を得ながら、優れた取組に関する知識を習得することにより、本学のあるべき姿を考え、進化するための、強力なきっかけを創出することにある。このため、UC Berkeley の高等教育研究所とゴールドマン公共政策学院に対して、本学の固有の事情に即したプログラムの準備を依頼し、2013 年 8 月 26 日から 9 月 6 日までの 2 週間にわたって研修を行った。その内容は通常の訪問や研究交流では得られない情報を含むものであり、学部・大学院の教育内容・方法と改善努力、学生確保、将来展望、大学における研究の現状と改善努力、技

術移転・産学連携、教員の質の確保、大学の施設・事務運営、大学の資金集めなど、大学運営の全般にわたって、それぞれの担当者による具体的な説明を受け質疑を行うものである。

(副学長 磯部 雅彦)

### 3. 研修の概要

#### 3.1 日程

2013年8月26日(月)～9月6日(金)

#### 3.2 研修先

カリフォルニア大学バークレー校ゴールドマン公共政策学院

#### 3.3 参加者

教職員 29 名(資料 1)

#### 3.4 対象者

本学の教育・研究・運営に問題意識をもち、今後の大学運営にコミットすると期待される、また次の中期計画に中心的に関与する意欲のある中堅・若手教員および、事務局職員の現管理職、次世代を支える若手職員を対象とした。

#### 3.5 研修プログラム

以下、研修プログラムの概要を示す。(ゴールドマン公共政策学院作成のプログラムは資料 2)

—— 8月26日(月) ——

9:00-10:00 (CITRIS 250 番教室)

「歓迎のあいさつとプログラム概要説明」

講師：Ronald Gronsky (国際関係学長付特別教員アシスタント)



図 1. CITRIS 250 番教室にて

10:00-12:00 (CITRIS 250 番教室)

「米国におけるリサーチ大学・高等教育とグローバル化」

講師：John Douglass(高等教育研究センターシニア・リサーチフェロー)

13:00-14:00 (CITRIS 250 番教室)

「大学院プログラム：優秀な学生を引き付け管理する」

講師：Andrew Szeri(UCバークレー校大学院部門学部長)

14:15-15:00 (CITRIS 250 番教室)

「卓越した運営」

講師：Peggy Huston(オペレーショナル・エクセレンスディレクター)

15:30-16:30 (キャンパス・シェアードサービス)

「Campus Shared Service 見学」

講師：Thera Kalmijin(キャンパス共有サービス最高執行責任者)

—— 8月27日(火) ——

9:00-10:45 (CITRIS 250 番教室)

「高等教育の未来」

講師：Henry Brady(ゴールドマン公共政策スクール学部長)

11:00-12:00 (CITRIS 250 番教室)

「フラット化しつつある世界：高等教育政策とグローバルな見方～」

講師：David Kirp(ゴールドマン公共政策スクール教授)

13:30-15:00 (CITRIS 250 番教室)

「入試審査、コミュニケーション、入学案内事務管理」

講師：Martha Chavez(ゴールドマン公共政策スクール教務部副学部長)

講師：Jack Glaser(ゴールドマン公共政策スクール教授)

15:15-17:00 (CITRIS 250 番教室)

「バークレーでBワードを使う～大学コミュニケーション戦略～」

講師：Ram Kapoor(マーケティング・デジタルコミュニケーション事務局長)



図 2. Ram Kapoor 氏の講義

—— 8月28日(水) ——

9:00-10:30 (CITRIS 250 番教室)

「教授・講師陣の質の確保と維持」

講師: Ellen Switkes (パークレー高等教育研究所  
シニアアソシエイト兼事務局長)

10:45-12:00 (CITRIS 250 番教室)

「ケース・スタディー

~ GSPP における教授陣のリクルート ~」

講師: Steven Raphael (ゴールドマン公共政策ス  
クール 教授)

13:00-14:45 (CITRIS 250 番教室)

「政府予算使用の研究や研究支援」

講師: Masayoshi Tomizuka (機械工学教授 シェリル・  
ジョンニ ホウト夫妻 記念席教授 エンジニア  
学部特別プロジェクト副学長)

15:00-17:00 (CITRIS 250 番教室)

1. 「才能の育成: 魅力的な奨学推進のためのモデル」

講師: John Douglass (高等教育研究センター シニア  
リサーチフェロー)

2. 「教育と学習センター」

講師: Stephan Tollfson (リサーチフェロー)

—— 8月29日(木) ——

9:00-12:00 (CITRIS 250 番教室)

「ゴールドマン公共政策大学院・八つのステップに  
よる問題解決法」

13:30-16:00 (CITRIS — Center for Information Tech-  
nology in the Interest of Society)

1. 「概要」

講師: Camille Crittenden (CITRIS 副部長)

2. 「オンライン教育」

講師: Greg Miemeyer (ニューメディア・パークレー  
センター)

3. 「CITRIS ヘルスケア提言」

講師: David Lindenman (共同ディレクター)

4. 「技術博物館ツアーと SDH」

講師: Dan Chapman (シニア学芸員(キュレーター))  
Domenico Caramagno (CITRIS 施設ディレク  
ター)

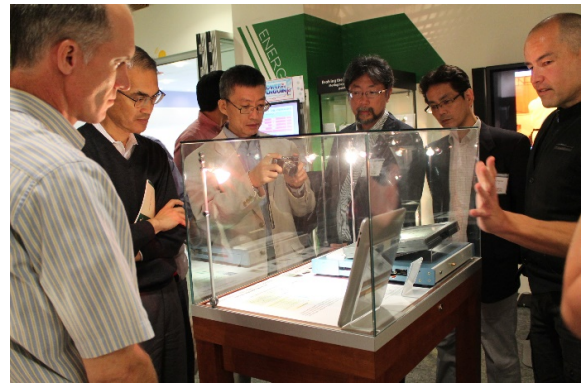


図 3. CITRIS 技術博物館ツアー

—— 8月30日(金) ——

9:00-10:30 (CITRIS 250 番教室)

「アメリカにおける大学での基金集め概要」

講師: Josefina Castillo Baltodano (高等教育研究セン  
ター、対外関係総務、シニアアソシエイト)

10:45-12:00 (CIRIS 250 番教室)

「資金集め運動と基金寄付者の開拓

~ 同窓生や友人を資金集めのリーダーに変える ~」

講師: Annete Doornbos (ゴールドマン公共政策ス  
クール、対外関係業務と開発、副学長(または  
学長補佐))

13:00-13:45 (CITRIS 250 番教室)

「学部教育の質」

講義: Stephan Tollefson

13:00-15:00 (CITRIS 250 番教室)

「UC パーレー大学における教育テクノロジーサー  
ビスの紹介」

講師: Jennifer Stringer (教育テクノロジーサービス  
部門、学業エンゲージメントディレクター 准  
CIO (情報戦略統括役員))



図 4. UC Berkeley の教育テクノロジーサービス  
について



—— 9月2日(月) ——

レイバーデー(勤労の日)  
ヨセミテ国立公園訪問

—— 9月3日(火) ——

UC Merced 現地訪問・見学  
10:00-11:00  
UC Merced 歴史と運営の概要



図 5. UC Merced 訪問

11:00-12:00  
キャンパスの最新施設見学ツアー  
13:00-14:00  
UC ソーラー(UC 先端科学太陽光技術研究所)  
訪問  
14:00-15:00  
シエラネバダ研究所の紹介

—— 9月4日(水) ——

9:00-10:30 (Hearst Mining Building 290 番教室)  
「技術移転における大学の役割」  
講師: William Tucker(UC システム総長室、イノベーション連携とサービス事務局長)  
10:45-12:00 (Hearst Mining Building 290 番教室)  
「UC の品質をつくり維持するための方法」  
講師: Judson King(高等教育研究センター長 化学および生物分子工学名誉教授)  
午後  
講義見学  
12:00-14:00 (Dwinelle 225 番教室)  
クラス名:「読解と作文の教育方法」  
講師: Jane Stanley  
13:30-14:00 (Valley LSB 4054 番教室)  
クラス名:「免疫学実験室」  
講師: Robert Beatty



図 6. 講義見学「免疫学実験室」

14:00-15:00 (Dwinelle 115 番号教室)  
クラス名:「数学・多変量微積分学」  
講師: Denis Auroux  
14:30-14:40 (インターナショナルハウス、シェブロン講堂)  
クラス名:「ソフトウェア・エンジニアリング」  
講師: Armando Fox

—— 9月5日(木) ——

9:00-11:00 (Hearst Mining Building 290 番教室)  
「学際的研究の実現と支援」  
講師: Judson King(高等教育センター長)  
13:00-16:00 (California Institute for Quantitative Biosciences (QB3: カリフォルニア州計  
量生物科学研究所) 訪問)  
「QB3 の取り組み」  
講師: Adriana Tajonar (QB3 起業プログラムマネージャー)



図 7. QB3 Adriana Tajonar 氏の講義

—— 9月6日(金) ——

9:30-10:15  
キャンパスツアー  
10:30  
マルチネス学生住居施設訪問

11:30

クラークカー・キャンパス訪問

13:00-14:30

ローレンスバークレー国立研究所訪問

16:30-17:30 (Howard Lounge, Faculty Club)

卒業式



図 8. 卒業式での記念撮影

列席者: Henry Brady (ゴールドマン公共政策スクール 学部長)

Judson King (高等教育センター長) Sudha

Shetty (ゴールドマン公共政策スクール国際連携パートナーシップ 副学部長)

Ellen Switkes (バークレー高等教育研究所シニアアソシエイト兼事務局長)

Gan Bai (ゴールドマン公共政策スクール国際関係アソシエイトディレクター)

(国際交流部 主査 山崎 真理)

## 4. 研修の記録

### 4.1 講義・視察等の記録

—— 1日目 / 8月26日(月) ——

オープニング: 歓迎挨拶とプログラム概要説明(9:00-10:00)

UC Berkeley の国際関係担当学長補佐である Ronald Gronskey 教授による歓迎の挨拶で研修プログラムが始まった。Gronskey 教授は Department of Material Science and Engineering に所属、Materials Engineering が専門であり、Web で検索すると電子顕微鏡による合金の解析や近年ではナノ材料の研究業績が多数ある。本学の Web サイトに目を通され、本学の理念や人が育つ環境(学長からのメッセージ)などの考え方に理解を示し、また 30 以上の国際交流協定についても一定の評価を頂いた。その上で世界の大学ランキングで米国のトップ 18 校のうち UC Berkeley、UCLA、Stanford など 6 校がカリフォルニア州(以下 CA)にあること、そして CA に

ける高等教育の充実が州政府の公共政策が功を奏したことが紹介された。

続いて今回の研修を企画したゴールドマン公共政策スクール (Goldman School of Public Policy: GSPP) の責任者として国際連携担当副学部長 Sudha Shetty さんから研修への期待が述べられた。彼女は元もと弁護士で日本がハーグ条約に加盟するように米国から働きかけを行った際、日本での課題を調査し最終的な締結案作成にも関わった。結果的に日本で作成した締結案は従来の米国のものよりも優れた点があり、日本版を逆に米国でも改めて採用するための活動にたずさわってきた。本研修の講師は米国の事情には精通しているが日本のことは良く分っていないこと、しかし互いの文化を相互理解することがよりよい成果を生むという上述の例を示し、文化や背景の異なる日本と米国の高等教育が互に学び理解することの意義を語った。また GSPP に滞在している 3 名のインターンシップ学生らが研修の支援に加わることが紹介された。

最後に今回の研修を企画した GSPP の国際連携担当 Associate Director である Gan Bei さんからプログラムの概要、日程と内容、見学先などが説明された。本研修プログラムは GPSS と高等教育研究センター (Center for Studies in Higher Education: CSHE) が共同で 1 年かけて計画した。

米国のリサーチ大学 — 高等教育の国際化とグローバル化 (10:00-12:00)

最初の講義は CSHE の Senior Research Fellow である John A. Douglass 先生より CA における高等教育発展の経緯と高等教育システムの概要が紹介された。CSHE は 1957 年に設立された高等教育そのものを研究する米国で最初の研究所で一時期は 50 人以上の研究者を抱えたが現在はやや縮小し、テーマも CA の高等教育から米国の高等教育、そして高等教育の国際化へと展開してきている。講師の Douglass 先生は元 UC Santa Cruz の化学の教授であり、高等教育のグローバル化について文部科学省からもセミナーに招かれている。CSHE の特徴は理工学から人文学まで学際的な研究者構成にある。

CA における高等教育の充実が州政府の公共政策によるもので、州政府予算によって築かれた。CA の高等教育では Community College (以下 CC と略す) が重要な役割を果たしてきた。1910 年に最初の CC 設立を UC Berkeley が支援し、その後 CA のみならず米国に広く普及した。CC は 4 年制大学の最初の 2 年間分を教える 2 年制短大であり、指定さ

れた授業が行われていれば UC Berkeley の単位として認定し 3 年次に編入できる仕組みであった。UC Berkeley における CC からの編入は 1930 年代には 40 % に達し、現在も 24 % 程度である。CC は CA が抱える多数の移民に対する英語教育や職業訓練にも大きく貢献し、また 4 年制大学への入口としての機能を果たしてきた。CA 州政府の高等教育予算削減は 4 年制大学にとっても厳しいが、より多くの学生を抱える CC の運営にとって深刻な状況をもたらしている。

国際化、グローバル化を見据えつつ、一方で高等教育を大学だけではなく高校など地域の教育と連携して高めていく必要があると感じた。

大学院プログラム：優秀な学生を引き付け管理する  
(13:00-14:00)

講師の Andrew Szeri 教授は大学院部の長 (Dean, Graduate Division) で約 10,500 人 (博士課程 6,000 人と修士 4,500 人) が在籍する UC Berkeley 大学院の合計 105 のプログラムについて責任を負う。機械工学に所属し自身の研究室運営、教育も行いながら、大学院教育にかかわる極めて多くの、しばしば終日にも及ぶ会議や業務をこなし、三島や谷崎という日本文学を愛して週末にはヨットを楽しむという。

米国でも世界でも高く評価される UC Berkeley の大学院プログラムは 50~60 人の大学院部スタッフが各学部と連携して運営している。各学部 1、2 名、合計約 150 名のスタッフが月に 1、2 回の会議で情報を共有する。大学院部の業務は学生個人の評価から課程全体の評価、TA のトレーニング、入試、卒業生の追跡調査まで及ぶ。入試では各出身大学のレベルを判定するためのデータを蓄積している。教育の質を担保するため、各学部の予算、就職状況、教育の受入れ体制などで各学部 (専攻) の定員を制限する。

大学院生への支援として毎年約 1,000 人の博士課程学生に Fellowship、新入生約 2,000 人に TA、約 2,000 人には RA を支給する。大学院生の 1,500 人は育児をしている親であることから、1 人あたり年間 60 時間まで緊急に子どもを業者に預けることができる支援を今年から始めた。

本学では大学院教育を担う組織が欠けており、魅力ある大学院プログラムに責任を持つ体制の構築が課題であると感じた。

卓越した運営 (14:15-15:00)

講師は Operational Excellence (OE) の Director で

ある Peggy Huston さん。州政府の予算が非常に厳しくなった 2009 年、当時の学長が予算削減に対応する方向付けを行った。学外のコンサルティング会社など専門家に依頼して全学のコストを精査し、削減すべき項目を判断し投資すべき項目を提案した。様々な分野で 500 回 100 人にヒアリングを行い、50 のプロジェクトを提案、最終的に 25 のプロジェクトが実行に移された。2016 年までに年間 7,500 万ドルの経費削減を目標とする。

OE の中でも Campus Shared Services (CSS) は重要なプロジェクトで、従来は UC Berkeley だけでも学部や研究所で 200 か所以上に分かれて独自に行ってきた人事、財務、研究支援、IT 支援などを大学全体で集約することにより人件費を大幅に削減し、かつより専門性の高い人材を育成、IT 導入で効率的な運用を目指すものである。各学部で独自に行ってきた業務を集中化すると同時に標準化が必要となり、合意を得るために努力を要した。企業などに比べると従来の大学事務は 10~15 年遅れているという認識があるが、業務の集約化と標準化による各学部の得失感覚は異なるため、サービスレベルの具体的な向上に関して個別に学部等と協定を締結することで合意を得た。各学部などから 560 人の職員が CSS に集約され、全体で 9,000 人程度の職員に対して約 250 の役職を減らし 125 人をリストラした。

OE の「卓越した」というのは目標であって、従来の業務効率や品質が非常に悪かったのも事実である。コスト、人件費という観点での効率を高めるだけでなく、業務やサービスの質の向上が持続的に達成されていく必要がある。また高い専門性を持った優れた人材を育成することが重要であることを改めて認識し、「人が育つ大学」という本学のあり方について考える機会となった。

Campus Shared Services 見学 (15:30-16:30)

バスで移動し CSS Offices (全学共通の事務棟) を見学した。主キャンパス周辺に適当な立地がないため、キャンパスから車で 20 分ほどかかる海沿いの Fourth St. と呼ばれる地区に孤立して 3 階建ての建物が設けられ、すべて CSS が使用している。オンラインでの業務や TV 会議を活用し、キャンパスから遠いことは特段の課題ではないものの、キャンパスの写真などを壁に飾って、UC Berkeley への帰属意識を高めるような雰囲気づくりに努めている。すべてのデスクから窓が見えるようなデザインと説明されたが、デスクは高いパーティションで区切られ、窓のレイアウトも限定的なので日本の一般的

なオフィスと比べると閉鎖的な空間と感じた。日本のチームワーク的なオフィスとは対称的に系統立った分業体制という雰囲気であった。どのデスクの上も概ねきれいに片付けられているのを見ると自分のオフィス機の状態が恥ずかしくなる。

(システム工学群 教授 八田 章光)

—— 2日目 / 8月27日(火) ——

高等教育の未来 (9:00-10:00)

午前中の最初の講義は、GSPPの学部長(Dean)であるHenry Brady教授により高等教育の置かれている状況を概観し、将来に向けて考えるべきことが解説された。Brady教授は政治学と公共政策の教授であり、1980年にMITで経済学と政治学でPhDを授与された。その後、様々な分野で要職を歴任され、現在はGSPPの学部長をされている。講義は「アメリカの高等教育を(旅客)鉄道のように悪くしないようにしよう」という切り口で始まった。州政府からの公立の高等教育への補助金は1980年初めをピークに、その後減少の一途を辿っている。その結果、学生が負担する授業料が増加している。高等教育の意義としては、「Teaching and Education for Students」「Research and Culture for Society」「Service for Society」に加えて「Diversity and Inclusiveness」の4項目が挙げられる。尚、第4項目の意味は、マイノリティや低収入の学生たちも学べているかということである。教育程度と受刑期間や生活保護期間などの間に強い負の相関があり、また、得られる収入との間に強い正の相関がある。従って、高い教育を与える事はよい投資のはずである。しかし、現代は一般の人々が高等教育に対して批判的な時代であり、そのために、戦略的に高等教育の市場を分析する必要がある。需要曲線と供給曲線のモデルを用いて言えば、

- 供給側因子としての立地、人材、資産
- 需要側因子としての学ぼうとする人々、興味を

持たれる題材、入学志願者のいる地理的範囲などを自分の大学について分析しなければならない。さらに、競争相手である他の高等教育機関の動向や新規参入者である「on-the-job training」や「on-line education」などについてもその影響を分析する必要がある。また、高等教育では「Ideas」と「People」が2つの製品である。これらは「Research、Service」「Undergraduate Program」「Master of Public Policy (MPP) Program」「PhD Program」が有機的に結びつくことにより生み出される。高等教育自体は、時代遅れになってなくなるとは思われない。また、UC Berkeley

を始めとするアメリカの大学が外国の大学やインターネットを利用した教育に代替される可能性は皆無ではないが、短期的にはその恐れはないだろう。しかし、公立大学の授業料も増加傾向にあり、教育力をきちんと測定し、さらに教育方法を改善していく必要がある。ICTなどのテクノロジーの活用もしていくべきであろう。

本学に於いても、TAの活用などを通して、大学院教育と学士課程教育が有機的に結びつけられるようになるといいのではないかと感じた。

フラット化しつつある世界：高等教育政策とグローバルな見方 (11:00-12:30)

講師のDavid Kirp教授は教育政策の研究をされていて、GSPPに赴任する前にはハーバード大学の教育学の大学院で教鞭を取られていた。GSPPには長く、Deanも1年間され、オバマ政権の教育政策の作成にも携わった方である。高等教育について、アメリカやCAの歴史を振り返り、その他外国の例も挙げて対比させて説明された。オバマ大統領が、「高等教育をシェイプアップして揺り動かす」と先週発表した。「Access」「Affordability」「Outcome」を主な観点として政府が大学をランキングして、その結果と政府からの援助を連動させるという方針を出した。

日本でも下村文部科学大臣が「日本の大学教育は危機的な状況にありRebuildingが必要である」と述べているようである。高等教育の政策課題として第1の課題：コストを誰が負担するのか

(公的負担 vs 受益者負担)

第2の課題：誰が高等教育を受けるのか

(貧困家庭の子は大学へ行けるのか)

第3の課題：何を教えるのか

(高等な職業訓練 vs リベラル・アーツ)

がある。

オバマ大統領の発表した評価の観点では「何を習ったのか」が抜けている。「大学でどれだけよくなったのか」を測る必要性がこれから増すと思われる。第2次世界大戦後、アメリカの高等教育が世界中のモデルになった。それは

エリート 大衆 ユニバーサル

と理念を広げながら進んできた。CAでは1960年代にマスタープランが作成され、その後多くの地域へ波及していった。しかし、20年位前からは州政府からの予算が年々減られ、特に州立大学などは大変な状況になっている。政府からの予算減を埋めるために授業料が値上げされ、学生ローンの利用が



増えている。高等教育が、公的なものから個人的な利益のための投資と見なされるようになってきた。マスタープランを作成した Clark Kerr の「大学の使い方」(1944)で述べられた希望やビジョンは素晴らしかった。2001 年に出た改訂版の中では『今の大学のリーダーたちは、大学の立場を守って生き残ることしか考えていない』と述べられている。今は、市場原理にマッチしたものが伸びている。UC Berkeley でも授業料は値上げされ、教授陣、学生、資金などについてグローバリゼーションが進んでいる。

世界的に「スーパーリーグ」と呼ばれる大学のグループ分けが進み、より良い教授陣を揃え、より良い学生を集め、より良い研究するようにしのぎを削っている。その一方、貧困層やマイノリティの教育機会の問題や営利目的の質の悪い大学をどう考えればいいのか。高等教育の負担の問題は世界的な問題である。冒頭で紹介した下村大臣の発言からも、これらの問題は日本にも当てはまるのではないかと、というのが Kirp 教授からの最後の問いかけだった。

入学審査、コミュニケーション、入学案内事務管理 (13:30-15:00)

講師は、GSPP の教務担当副学部長である Martha Chavez さん。GSPP の大学院修士課程の概要ならびに学生の入学審査のプロセスに関する説明があった。GSPP は、公共政策大学院としては、Harvard 大学の Kennedy School や Princeton 大学の Wilson School に並ぶ大学院である。毎年、全米あるいは全世界から 80 名の修士課程学生を受け入れている。入学した学生は、UC Berkeley 内の他の大学院の講義も受講でき、公共政策学の修士号(3年)だけではなく、Joint Degree Program の下で、公衆衛生学(3年)、法学(4年)、エネルギーと資源(3年)、工学(3年)等の修士号も取得できるようになっている。

公共政策学では、10 コアクラスの受講が義務付けられていて、どの講義でも、理論だけではなく、理論を实践や実世界の課題に応用することが求められる。よって、GSPP では、学部新卒学生は原則受け入れずに、3~5 年の職歴がある人のみを受け入れ、様々な経歴を持つ学生の中で多様性(Diversity)を重視した教育方針が貫かれている。一方で、Harvard の Kennedy School では学部新卒も受け入れており、Diversity に関しては GSPP が優位であることが強調されていた。

このような教育方針のもとで全人格的入学審査

(holistic admission review)を実施するために、選考委員 8 名が任命され、その中には、在学生も 1~2 名含まれる。これは、次世代の新入生としてどのような学生に入学して欲しいかを学生の目線から選考してもらうためだそうである。毎年、700~800 名の応募があり、そのうち 30 %程度が米国以外からの応募である。その中から、合格者 160 名、うち入学者 80 名程度となる。

パークレーで“B ワード”を使う (15:30-17:00)

講師は、広報部 Marketing and Digital Communication 部門 Executive Director の Ram Kapoor さん。UC Berkeley でもマーケティングに力を入れるという話を聞き、2 年前に着任された方である。着任当時は、広報部は、20 人程度でメディア向け記事の執筆が主な仕事であったが、1 年前にマーケティング部門を立ち上げて、Ram さんがその責任者になったそうである。

これまでは、UC Berkeley のパンフレットやホームページでは、時計台(シンボルタワー)の写真や、“Cal”というロゴもよく使われていて、統一感がなかった。Ram さん曰く、時計台はどこの大学にもあり UC Berkeley を象徴するものにはなり得ないし、“Cal”はもともとスポーツ関係でよく使われていたが最近では様々なところで濫用されている。ブランド戦略で重要なのは、(1) forward-thinking story、(2) single message、(3) things to inspire internal audiences を順に作成することである。

そこで、教職員、学生、卒業生など UC Berkeley 関係者 4000 人にインタビューして、UC Berkeley のイメージやその強みは何かを明確する作業を実施した。その後、多くの人が口にした“The world’s greatest public university”の長短を分析し、それを踏まえて将来も使えるコンセプトとして、“UC Berkeley reimagines the world by challenging convention to shape the future”を作成した。そして、各部門のターゲットに合わせて、応用できる基盤として“Reach Further”という短いメッセージを作成した。例えば、財務担当副学長であれば、ターゲットは州議会議員であるし、入試担当副学長であれば、ターゲットは高校生であるので、それに合わせて、“Reach Further”を具体化してアピールするわけである。

このようなブランド戦略を学内に浸透させるために、<http://brand.berkeley.edu> 内に、その考え方や活用方法が説明されている。また、このブランド戦略に基づく様々なものを製作する作業を容易にするために、写真、PPT テンプレート、Facebook 用テン



プレートなど、様々なものが提供されている。これらの作業を、わずか1年半で実施されたことを聞いて、驚愕した。本学でも、広報センターでこのような試みが一部は行われているが、UC Berkeleyのように徹底したブランド戦略を実施するためには、Ramさんのような専門のデザイナーを雇用することを検討する価値があると感じた。

(情報学群 教授 岩田 誠, 共通教育教室 教授 鈴木 利幸)

—— 3日目 / 8月28日(水) ——

教授・講師陣の質の確保と維持(9:00-10:30)

3日目、最初の講義はCSHEのSenior Associate & Executive DirectorであるEllen Switkes先生による教員の質の確保と維持についてであった。学部成功の維持には、以下の5つのことが必要であると示された。(1) Hiring right(正しい雇用) (2) Mentoring(メンタリング) (3) Regular reviews(標準的なレビュー) (4) Post-tenure evaluation(テニユアへの評価) (5) Fair distribution of compensation, workload and resources(給与、仕事量、資源の公平な分配)。その中で、(2)のメンタリングについては2009年のUCの調査で、UC教員の視点からは、あまり行われていないことが判明している。(5)の公平な分配については、給与、仕事の配分、場所や装置等の資源について公正性が求められる。教員評価については、UC Berkeleyでは、講師6段階、准教授5段階、教授9段階で給与が決まる。各段階において評価は、2年もしくは3年おきに行われる。昇進の基準として教育、研究、社会貢献が挙げられる。その方法は、CV、業績書(教育、研究、社会貢献)、学生によるアンケート、同じ学会の研究者等の学外者による評価等を一つのファイルにまとめ、それを基に学部の同僚らによって評価する。最終的には学部長の権限により昇給、昇進が決定する。本学も早くから教員評価が実施されているが、同僚による評価の実施は大きく異なる点である。UC Berkeleyでは、定年制度は1994年に廃止されており、年齢に関係なく学部によるレビューによって仕事の継続が決定される。業績不振によるテニユアの退職についての手順についても示された。職員に対しては、毎年評価が行われるが、評価方法は部局によって異なり、大学内で一定ではないということが説明された。

ケーススタディ: GSPPにおける教授陣のリクルート(10:45-12:00)

前半は、教員のリクルートについて、GSPPのSteven Raphael教授より講義を受けた。教員の採用は長期間UC Berkeleyで働いてもらうために、慎重に行われる。そのプロセスを大まかに以下に示す。

1. 学部長のもとに委員長、および委員を決定、サーチ・コミッティーを組織し、公募を出す(個人的な電話もあり)。GSPPの場合、1つの公募に対して500~600名の応募がある。
2. 部門によっても異なるが、書類選考で20~30名に絞られる。
3. 最初の面接。各分野の学会の「職探しセッション」で行われ5~6名に絞られる。公募の時期は学会開催時期に合わせて行われる。
4. その後、学部のすべての教授に会う。全員ではないが、スタッフ、学生代表者にも会う。
5. 面接。GSPPでは2つあり、研究についてと、教育(模擬授業)についてである。その後、共に夕食に行く。
6. 学部長により最終決定が行われる。

期間は1のプロセスが約2~3か月、2から最終決定までが約2~3か月で、約半年で採用者が決定される。第1候補者が辞退する場合があるため、第2候補者まで決める。

公募において日本と異なる点は、面接が1回だけではなく、学会での面接、教授等に会う、本来の面接および面接後の食事会があり、複数回開かれる。アメリカでは、単純な業績主義であるという勝手な思い込みを覆され、パーソナリティに対しても重きを置いた、非常に慎重な人事が行われていることが伺えた。このような複数段階を経た選考は、応募母数が大きいことにより実現可能であると考えられる。

後半は、GSPPのChief Administrative OfficerであるSandra Ketchpel先生より採用者決定後のつなぎとめについて講義がなされた。コンシェルジュをもじった、“カルシエルジュ(CalCierge)”と呼ばれる担当者が存在し、給与、住居、家族への対応(例えば配偶者の求職)等パッケージで内定者に提示することでオファーを受け入れてくれる人が多くなることが紹介された。

政府予算使用の研究や研究支援(13:00-14:30)

午後1コマ目は、工学部 富塚誠義教授(機械工学)の講義であった。富塚先生は日本ご出身で、幼稚園から大学卒業まで慶応大学、Ph. D.を1974年に

MITで取得されている。その後、長年にわたり UC Berkeley で教員をされている。現在、本学では、定年にあたる年齢であるが、午前中の講義であったように UC Berkeley では定年制が廃止されており、現役の教授である。研究室は 15～20 名の学生が所属しており、これまでにおよそ 100 名が富塚研で Ph. D. を取得している。

講義では、2002～2004 年の間 NSF ( National Science Foundation ) のプログラムオフィサーであった経験をもとに、政府予算使用の研究や研究支援についてお話をしていただいた。研究主導の大学において、以下の理由により、資金集めは大変重要であることが示された。大学院生の授業料・生活費の補助 ( 博士課程の学生一人あたり 5～6 万ドル必要 )、研究の装置や消耗品、教員の夏期間給与獲得 ( UC Berkeley の教員の給与は大学からは 9 か月分しか出ない )、プロポーザルを書くことによって自分の研究のブラッシュアップを図る、等が例として示された。資金の種類は、Grants ( 科研費等 )、Contracts ( 会社との共同研究 )、Gifts ( 奨学寄附金 ) がある。これはほぼ日本と同様である。間接経費に関しては、Grants と Contracts では 50 数 % と非常に高い。最近、間接経費のかからなかった Gifts でもいくらか間接経費がかかるようになってきているとお話があった。競争的資金のソースとして、政府からの NSF、DARPA ( Defense Advanced Research Projects Agency )、DOE ( Department of Energy )、DOT ( Department of Transportation )、NASA、NIH ( National Institutes of Health ) 等が挙げられた。その他、ビルゲイツ財団で有名な私的財団、会社との共同研究がある。その中で日本の科研費と近い NSF について詳しく説明があり、ビジョンとして Discovery、Learning、Innovation が挙げられていることが示された。2012 年度では、およそ 7,000 億円の予算がとられている。科研費は Web で調べたところ 2012 年度 2,566 億円であった。NSF ではボトムアップ ( 科研費 )、トップダウン ( CREST、さきがけ等 ) の 2 つがある。また日本の A-STEP に相当する SBIR / STTR ( Small Business Research Funding Opportunities ) などの起業に対してフィージブルな競争的資金もあることが示された。DARPA のような国防に関する競争的資金があることが、日本と異なる点である。

最後に博士学生の応募状況と Ph. D. 取得年限について質疑があり、倍率が高い一方で、3 年で Ph. D. を取得する事はまれで、通常 4～5 年かかるとのお話が興味深かった。

才能の育成：魅力的な奨学推進のためのモデル ( 15:00-17:00 )

GSPP の Senior Research Fellow、John Douglass 教授の講義。今日の 2 限目にもあったが、大学の役割は、教育、研究、社会貢献である。これが学生側でイコールであるか問いかけがあった。より良い奨学のための調査組織に SERU Consortium Members 2013 がある。全米で UC システム 10 校に加え 14 校、海外 10 校 ( 日本では大阪大学が参加 ) が加盟しており、様々な情報を集めて、より良い奨学のためにその情報が利用されている。アメリカ学生の特徴として、モビリティ文化 ( 社会経済的背景 ) のためクリエイティブな人材 ( 例えば起業家 ) を多く輩出している。また社会的格差があるため、夢や野心があることが示された。奨学推進には、探究的、経験的、学際的、グローバル、数量的、論理的、コンピュータリテラシー等が必要であることが説明された。

後半は SERU の調査を基に、各大学での取り組みが紹介された。その取り組みの 1 つとして、UC Berkeley では夏に 2 週間、およそ 5,000 人が参加するオープンキャンパス ( Summer Bridge Program ) が開催される。単なる高校生のための、入試広報目的ではなく、州立大学の役割として市民に対してのアウトリーチとしても開催される。また UC Berkeley では大人数の講義が多いため、1 年次にフレッシュマンコースと呼ばれる 20～25 人の少人数講義が開催される。オレゴン大学では Honors Program という 1 年生で成績の良い学生は 2 年次に特別プログラムに進むことができるシステムがある。ミシガン大学では低学年で研究をする取り組みがあることが紹介された。

UC Berkeley では、志願者 ( 書類提出者 ) の 2 % しか入学できないのに、入学者の 6 割程度しか卒業できない。アメリカの大学でよく言われている、「入学は簡単だが、卒業は難しい」は、事実であった。アメリカでは優秀な学生への対応には優れていると思われるが、学力が低い学生へのフォローがないのではないかという疑問も表面的には生じるが、現実的には大学と CC との連携があり、学生は自分の水準にあった教育機関を選ぶようになっているというシステムがその背景にあると考えられる。

( ナノテクノロジー研究所 講師 新田 紀子、情報学群 教授 篠森 敬三 )

—— 4 日目 / 8 月 29 日 (木) ——

ゴールドマン公共政策大学院 — 八つのステップによる問題解決技法 (9:00-12:00)

UC Berkeley の GSPP 創設者の 1 人であるユージン・バーダック (Eugene Bardach) 名誉教授により GSPP の創設および政策立案技法についての講義を受けた。その内容は大学の使命についての追求と教育研究のあり方を考える上で非常に有意義であった。以下にその概要を記す。

現在では同種の大学院が全米で 100 以上ある中、GSPP は 1969 年にそのさきがけとして創設された。当時は社会的問題の解決に必要なのは公共政策ではなく経済学であると見なされてきたが、経済学だけでは不十分、もしくは経済学自体が間違っているとの認識が出始めた。一方、「公共管理」分野は政治学が中心であり、経済を扱っていないという問題点があった。

新しい専門分野「公共政策」の創設には周囲の抵抗や困難があった：

- 大学が社会の問題解決に貢献する事は従来の大学の役割の範疇外であり、多くの異論が出た
- 大学の文化は基礎的なものをついてきて抽象化することであり、具体的な現実を取り扱う実務にもとづくという文化が大学に無かった
- 従来の大学規範に合わない事をするとう教員の昇進にも影響する可能性があった
- 従来の社会科学系の「文化」に近づかざるを得なかった
- 従来型大学の教育研究は「過去」を対象としたものである一方で社会の問題解決は「将来」を対象としているが、最初の世代の教員はそのような教育を受けていない

GSPP の方針は以下の通りである：

- 学者ではなく実務家を育てる事を目的とする
- プロジェクトを学習の手段とすることを確固たる方針とした
- 学際的な、教育と研究の両方に資するようなプロジェクトを対象とする
- 定量化に重きを置くが、解が一つしかないようなプロジェクトは対象としない
- 政策分析の 8 つのステップ ((1) 問題を定義する、(2) 証拠を集める、(3) 政策オプションを組み立てる、(4) 評価基準を選ぶ、(5) 成果を予測する、(6) トレードオフに立ち向かう、(7) 決断する、(8) ストーリーを語る) を設定し、これにもとづいて政策立案の技法を教育する
- 「政策立案の技術が身に付いた」とは、社会で

使えるような政策を立案し、そして専門外の人間にきちんと伝える事が出来るようになることと定義した

- 「良い方法 (政策) がある」「これが解決策だ」ではなく「こういう方法 (政策) もある」と言うようになるレベル、すなわちデザインのプロセスを身に付けさせる教育を行う
- 講義の必須科目を設定することにより実際に役立つ政策立案に大切なことが抜け落ちる可能性があるので、“Learn by doing” を基本とする以上のことを実現するために、
- 教員は他との掛け持ちではなく専任とする
- 前例が無い中でとにかく走り始め、始めたらひたすら改善してきた
- 「もし学生が指導に対して文句を言ってきたらそれが正しい。行儀の悪い、野性的な学生が教員を変えてくれる」と言明した Dean もいた。

ことが紹介された。

文献

- 1) ユージン・バーダック (白石、鍋島、南津訳) “政策立案の技法—問題解決を「成果」に結びつける 8 つのステップ。” 東洋経済新報社、2012.

社会利益のための情報技術センター (CITRIS) (13:00-16:00)

午前中に引き続き午後も、直接的な社会貢献を標榜する組織についての説明を受け、見学した。

最初の 90 分間に、キャミリー・クリッテンデン所長代理より CITRIS の概要について、パークレーニューメディアセンターのグレッグ・ニーマイヤー所長からオンライン教育について、そして CITRIS 健康管理センターのデイビッド・リンデマン所長より CITRIS 健康管理計画についての、合計 3 つの講義があった。その後、90 分程度施設を案内された。以下、その概要を記す。

元州知事のグレイ・デービスの提案により 2001 年に設置された CITRIS は UC システム共通の研究所である。その使命は新しい革新的な技術の開発ではなく、技術を社会に適用する事によって最も急を要する社会の、環境の、そして健康管理上の問題を解決することにある。社会の利益となるプロジェクトを行い、複数キャンパスと複数の分野から成り立ち、創立から 12 年間の今日までの間に 1 千億円の予算を使用し、35 の起業実績がある。

CITRIS には 4 つの中核となる計画 ((1) 健康管理、(2) 省エネのための情報技術 (i4energy)、(3) インフラのインテリジェント化、(4) データ

と民主主義)がある。その中で、情報技術を活用したカリフォルニア州の健康管理プランについて詳細な説明があった。技術の研究開発ではなくその適用を通じた社会貢献を大学が担っていることに非常に驚きを感じた。

講義の後、UCの学生が共用可能なIT技術を活用した工作設備とIT技術の応用に関する小博物館(展示)を見学した。技術水準そのものよりも、実際に活用されている程度に感心した。

(システム工学群 教授 大内 雅博)

——— 5日目 / 8月30日(金) ———

アメリカにおける大学での基金集め概要について  
(9:00-10:30)

Josefina Castillo Baltodano(高等教育研究センター、対外関係総務、シニアアソシエート)よりお話を聞いた。彼女は、「ファンドレイジング(fundraising: 資金や寄付金の収集)」に豊富な経験を有し、これまで多くのキャンペーンを行い多額のファンドを集めた実績を有している。

ファンドレイジングとは、非営利目的に対して、個人、企業およびその他の団体から、自発的な形で金銭やその他の資源による貢献を募ることである。大学を含む多くの非営利団体は、現在、米国税法である内国歳入法第501条C項3号によって「免税非営利公益法人」に認定されており、ファンド提供者が税制優遇を受けられる制度となっている。

連邦および州政府から大学への資金援助は長年にわたり減少傾向にあるため、教育研究といった大学の使命を全うするためには、ますますファンドレイジングが必要となってきている。このファンドレイジングにはさまざまな種類がある。例えば、NSF(米国国立科学財団)など連邦政府関連機関からのグラント獲得を通じたグラント・ファンディング(Grant funding)や、大学側が新校舎の建築などといった特定の目的を設定して積極的にキャンペーンを展開し資金を募るキャピタル・キャンペーン(Capital campaign)、企業などからの寄付金(Charitable giving)、その他イベントの開催(Special event)などである。UC Berkeleyは、“Keeping the Promise”(応募金額469百万ドル)、“The New Century Campaign”(応募金額1,440百万ドル)、“Campaign for Berkeley”(2012年5月現在2,400百万ドル)といった一連のキャピタル・キャンペーンによって、多くのファンドを集めてきた。

このように多くのファンドを募るコツは「人が人に寄付をする(people give to people)」という基本を

重視することにあるといえる。すなわち、ファンドを募るにはまず人間同士の信頼関係が重要で、その構築のため、より多くの人々と多くのコミュニケーションを取り、大学の立場やファンドの目的を誠実に説明し理解してもらう必要があるということである。この際の手順は「3つのI」に集約できる。これは、(1)Identify(見分ける): ファンドを提供してくれる可能性が高い人を見極める。(2)Involvement(関与): 自分たちの行っていることに関わり参加してもらう。(3)Investment(投資): 大学へファンド提供を通じて、社会に利益を与えるという意味で広義の「投資」をしてもらう、というものである。

また実際的には、「少なく約束して多くを届けよ(under-promise and over-deliver)」というコツも有効である。「成功の秘訣は成功することである」といわれるように、人々はうまくいっているキャンペーンにファンドを提供したいと思うものである。このためファンドの成功を演出することも、時に有効となる。例えば、目標額を少なく設定しつつ、キャンペーン開始前にあらかじめ水面下で目標額の半分ほどのファンドを集めてしまっておく、などといったものである。

同窓生や友人を、資金集めのリーダーに変える  
(10:45-12:00)

Baltodano 女史による UC Berkeley 全体のファンドレイジングの話に引き続き、特にゴールドマン公共政策スクールでのファンドレイジングを統括する Annette Doornbos(ゴールドマン公共政策スクール、対外関係業務と開発、副学部長)にお話を聞いた。

「ゴールドマン公共政策スクールは、規模の小さな大学院であり、さらに歴史の浅いスクールである。そのため、潜在的なファンド提供者である卒業生が少なく、またその少ない卒業生もまだ若いため、自ら大きなお金を獲得し動かせる地位にない場合が多い。しかし、そのような制限の下でも、大学院としての使命を果たす重要性、この場所(ゴールドマン・スクール)がよくなれば社会がよくなるということを感じて、ファンドレイジングをしなければならない。その意味で私は、ファンドレイジングが大好きである。なので、皆さんを励まし動機づけることで、皆さん自身にもファンドレイジングに携わってもらいたいと考えている。」

ファンドレイジングにとって最も重要なのは何と言っても関係性であり、その関係性の中でも最も



重要なのが、リーダーとファンド提供者との関係性である。したがって、ファンドレイジング担当の最も主要な仕事の一つは、リーダーがファンド提供者と会う機会を設け、その際の段取りを整えておくこととなる。具体的には、例えばパーティーなどを開催した際、ディーン（学部長）が招待客一人一人を大切なお客様としておもてなし出来るようサポートするとともに、より狙いを定めて、多額のファンドを提供してくれる見込みのある人物と、特に懇親を深め関係性を築けるよう配慮するのである。

その際、もちろんファンドの総額を量的に大きくすることが大切なのだが、そこに存在する一種のパラドックスにも注意を払う必要がある。すなわち、データ上確かに、ファンドはごく少数の人物が総額の多くの割合を提供してくれるのであるが（ゴールドマン・スクールへのファンド総額の約半分は5人のファンド提供者に依っている）、その様な有力なファンド提供者に接触するためには、その手前で多くの人物と関係性を築いていかねばならない、というパラドックスである。したがって、決して少額のファンド提供者を粗略に扱ってはならない。また、多数の少額のファンド提供者の中には「スリーパー」と呼ばれる人物がいることも忘れてはならない。巨額な資産を所有する人はたいてい慎重で思慮深いため、はじめは少額の寄付をしつつ様子をうかがっている場合もあるからである。

ファンドを提供してもらった後の関係性維持も重要である。そのため、ファンド受領後の煩雑な事務処理を的確に行いうる（出来れば専従の）優秀な職員を配置し、ファンド提供者に正確な情報を迅速に与えながら、彼らに特別な注目が当たるよう努力する必要がある。感謝状を差し上げ、パーティー時の写真のアルバムを添え、マスコミへの情報提供を積極的に行う、などである。

最後に、ファンドレイジングに関する私の信条を2つ紹介したい。まず、第一に、人間というのは頼まれることを望んでいる存在であるということである。私は自信を持って言うが、人間の中には「助けてください」と言われているのを待っている人々がいる。ファンドレイジングは、そのような人々が社会に恩返しをする素晴らしいチャンスを提供することなのである。第二に、人間は自己表現の機会を求める存在であるということである。誰かに託すことを通じて自分を表現する、という意味では、ファンド提供は選挙の投票と似ている。自分のやりたいことや主義などを表現したい人がある。自分には出来ないが、やる気や能力を持っている人に

託して、間接的に自分の願いをかなえたいと思っている人がある。そんな人々が自己表現するチャンスを、あなたが、ファンドレイジングを通じて与えてあげることができるのである。

学部教育の質（13:00-14:45）

さまざまなプログラムのティーチングの支援を行っている。これまでにその講義は多数の賞に輝き、教授法に関する著作も多い。

ティーチングは、UC Berkeley にとってリサーチと並ぶコアビジネスであり、他の大学にとっても同様であろう。したがって、名前は違っても、どの大学にも教員の教育をサポートする教育センターのような組織があるだろう。これは民間企業における人材開発・人事訓練とおなじだとも考えられる。しかし、日本でも同様と聞くが、大学教員は、TAの経験をのぞいては、特に教員としての専門的な訓練を受けずに、そのまま教員になってしまう場合が多い。したがって、新任教員の中には学生大勢の前で話すのにとっても神経質になっている人もいる。このため、教授スキルに関する、観察とコンサルテーションがとても重要になるのである。

その取り組みの基礎の一つは教員相互間の授業見学である。これまで、授業を同僚同士で見学し合っただけでコメントを交換した経験があるだろうか。ぜひ、そうすることをお勧めしたい。出来れば、ランチの時にカジュアルに話すのみならず、教え方について話し合うしっかりとした機会を持ってほしい。ただ、これからテニユアをとる若い教員たちは、評価に関わることを恐れて教室内の出来事についてあまり話したがらない場合もあるだろう。よって、このような話し合いは、学部に持ち帰らない、他言しない、というある種の守秘義務を設けることが有効な場合が多い。

またコンサルテーションを行う場合でも、守秘義務は重要だ。例えば、授業改善の依頼が第三者からあっても、センターの側から相手にコンタクトをするのではなく、相手がセンターにコンタクトをしてくるのを待つのが基本となる。また当然、コンサルテーションの内容自体にも守秘義務があると考ええる。

UC Berkeley では2つの形で教員の授業改善を資金的にも支援している。第一に、補助金である。UC Berkeley では、ある教員が授業を改善するために何らかの資材や機器が必要と考えた場合に、機動的に使用できる補助金を用意している。第二に、表彰制度である。UC Berkeley にはディスティングイッ

シュド・アワードというものがあり、教えることにおいて優秀な教員を表彰する制度がある。毎年、キャンパス中で 20 人程の教員がノミネートされ、3-4 人が選ばれて表彰を受ける。その選考にあたる表彰委員会は、8 セミスターつづけて候補者の資料を集めて授業評価のコメントを読む他、シラバス、授業に関する教員自身の方針を記したステートメント、同僚から集まった推薦状などを精査する。その結果、年に一回、表彰式が行われ 1 万ドルが授与されるのである。この表彰式は、キャンパス内でも最も重要なパブリックセレモニーと位置づけられ、学生、教員、その家族が出席する盛大なものである。

教育の質を高めるために重要となるのが学生による授業評価である。その際、特に最近、学期の間での授業評価が重視されている。これは、現行授業にフィードバックを行うことで、「学生のための」授業改善に役立てることを目的としたものである。すなわち、確かに学期の最後の授業評価のみでも教員の査定にとっては有効であろうが、それのみでは、現にその授業に出席している学生は救われず、授業改善の機会を逸することとなるからである。

また、授業を改善するために役立つ POD (Professional and Organizational Development Network in Higher Education)<sup>1)</sup> や、VARK (Visual Aural Read/Write Kinesthetic)<sup>2)</sup> といったリソースもあるので、是非活用してほしいと考えている。

#### 文献

- 1) “Joining and Renewing POD Membership — POD Network.” (URL = <http://podnetwork.org/memberships/joining-and-renewing-pod-membership/>)
- 2) “VARK — A Guide to Learning Styles.” (URL = <http://www.vark-learn.com/english/index.asp>)

UC Berkeley 大学における教育テクノロジーサービスの紹介他 (15:00-16:30)

教員と学生の双方に対して、教授と学習の技術的援助を与えるのが本サービスセンターの目的である。具体的には、全キャンパスの教室の設備・機器に関するサポート、ラーニングおよびマネジメントシステムの運営、諸ソフトウェアの管理、キャンパスにおける学生ポータルシステム、などをサポートしている。特に学生ポータルシステムは、スタートしたばかりで、本年は 9,000 人、来年は 35,000 の学生に使用してもらう予定である。

また、レクチャー・キャプチャーと言われる授業の映像も提供しており、現在 200 の一般教養に関する授業の内 50 について配信を行っている。このレ

クチャー・キャプチャーは、(1) 学生の授業の復習の用に供する、また (2) 広く一般に授業コンテンツを公開する、というおもに 2 つの目的をもって実施されている。実施教員が公開の可否を決定できることとなっているが、現状、結果的には大部分が一般に公開されている。

本センターの運用には、主に 70 名の内部スタッフがあたっている。時には、プロジェクト実施や一時的な需要に応えるために、個別契約によってプログラム構築や機器設置管理、建築などに関する技術者を雇うこともある。その際には、明確にプロジェクトの目的を設定し、それが目指す結果を明らかにしてから、必要な人員を雇ったり、外注 (アウトソーシング) をしたりすることとしている。

本センターはその目的を十全に果たすため、教員および学生と緊密なパートナーシップを築いており、直接訪れる場合のほかに、オンラインでの問い合わせを含めれば、非常に多くの教員及び学生をサポートしている。現在、これまで複数のシステムに分散されていた学生のポータルシステムを、将来的に統合して一貫性を持たせ、ユーザビリティを高めることに取り組んでいる。

(Wheeler Hall の Auditorium 訪問後、Barrow Hall の アクティブ・ラーニング・ルームに移動)

受動的な大人数講義が、学生にとって必要なくなったとは考えないが、その一方で、学生から主体的、積極的に意見を提示し、議論し、発表するといったアクティブ・ラーニングをする必要性が高まっている。そのために UC Berkeley では、アクティブ・ラーニング・ルームという教室を 2 年ほど前から設置している。この部屋の特徴は柔軟性である。約 7m × 16m ほどの部屋に、可動式の机といすを 5 班 (各班最大 10 人ほど) 分、分散配置し、班ごとにホワイトボードと大型液晶モニターを備えている。教員は、正面のプロジェクタースクリーンおよび各班のモニターを制御することができ、例えば、よいアイデアを出した班の発表内容を、全ての班のモニターに映し出すといった操作を行うことができるようになっている。

(マネジメント学部 准教授 桂 信太郎, 共通教育教室 講師 鈴木 高志)

—— 7 日目 / 9 月 3 日 (火) ——

UC Merced 現地訪問・見学 (10:00-15:30)

UC Merced (以下は UCM、<http://www.ucmerced.edu/>) は CA の Central Valley に所在する。UC の第十番目、最新のキャンパス。キャンパスの建設式典は

2002年10月25日に行った。本科生プログラムは2005年9月6日開始し、現在、9年目に入る。UCMは長い歴史をもつUCのリソース・システム全体を活かし、アメリカで21世紀に設立した最初の研究型総合大学。建学当時の計画に比べ、州の予算により、規模が縮小するものの、現在まだ建設中(「2020 project」として)。

「学際的」はUC Merced 建学当時の concept。現在力を入れているのがエンジニアリング、フィジカルサイエンス、バイオロジー。サイエンス関係に集中し輩出する卒業生数は全米で18番目。カリフォルニアの中では Caltech に続き2番目。教員数は170名。学生数は6,300名。大学の2/3以上の学部生がなんらかの形で教員たちの研究に関わるチャンスを与えられている。

まず、午前中は、大学の Kolligian Library の2階の会議室で、J Michael Thompson ( Associate Vice Chancellor for Enrollment Management and Director of Summer Sessions ) の歓迎の挨拶から始まった。UCM の歴史、建学ビジョン、現状と将来の考えについて紹介された。

日本へ7回～8回行ったことがあるがいつも東京。今回の準備のため、KUT のHP や資料などをとても興味深く調べた。KUT と UC Berkeley はたくさんの共通点があるという印象。特にビジョンとして教育や研究を通じて世の中を変えていくことに共銘している。KUT のHP に “inheritance and evolution ( Message from the President ) ” という言葉は UCM の位置づけでもある。1997年に創立した KUT は私たちにとっては、お兄さん、お姉さんのような存在。「フィアトラックス」というラテン語が UC のモットーである。その意味は「明かりを作る」。大学で研究に重きをおいているところはその役割。KUT と共通の道を持って、一緒に頑張りたい。

今、UC 全体の新しい学長と UCM の新しい provost ( 学事長 ) を迎えた。他の UC キャンパスと差別化を図り、自分なりの特徴を持つようにするため、大学の将来投資や学術的な面をどう計画していくか、教授陣、講師も参加し戦略的に考え直している。何れにしても UC Berkeley、UCLA より、Rice University、Stanford University といった中規模の研究型大学にしたいという。

次に、Rebecca Sweeley 女史 ( Director of International Affairs ) は、UCM での国際交流の取り組み、特に自分の役割、これからの国際交流に対して自分でやりたいことについて感情をもって非常に明確に述べた。

私たちは3つの努力をしてきた。(1) 学生たちを留学させること。今はグローバルな時代であるから、学生がどんな職業についたとしても、どんな社会にいても国際的な感覚が絶対必要だ。そこで海外の UC のプログラムとパートナーシップを組みながら、私たちの学生がいろんなオプションで、いろいろな所に行けるよう努力をした。(2) 海外からの学生を招聘するにあたってビザを発行すること。ビザは Berkeley が UC 全体のビザを発行しているが、私たちの自身の活動として実行したいので、ビザを発行できるように努力をした。現在ここでビザを発行でき、海外からの学生を受け入れることができる。(3) 国際センターとしてキャンパスの中で活動すること。ここは UCM が外部に見せる顔になる場所であると認識している。そこではイベント、マネージメントやカスタマーサービスが行われる。例えば、30% の大学院生が海外から来たので、海外から来ている大学院生・研究者にとって快適な家になるように様々なサポートをしている。

新しい provost が来たのをきっかけに、新しいビジョン、新しい方向性を打ち出す次の段階となる時期である。私がやりたいことは、(1) グローバルなキャンパス。グローバルなキャンパスにするため、教員や学生たちからのアイデアを募り、そして国際的顧問委員会を立ち上げ、今後の国際戦略、斬新的コンセプト、国際的プロファイルのマネジメントについて助言してもらうこと、(2) グローバルラーニング。学生たちが外の大学や国で習ってきた科目を UCM の単位として認定する。ここの学生が他大学の夏季学期の科目をとり、また他大学からシステマチックに学生を受け入れよう、サマーセッション、教員が一部学生を連れてその学生たちの専攻に関係がある海外の大学で勉強する、というインターナショナルラーニングをしたい。(3) UCM キャンパスにインターナショナルハウスを作りたい。例えば、他国から6ヶ月滞在する教員が家族連れで来る。その家族はここで様々な国の人たちとのコミュニティを作り、そこでその家族の子供達は立派に成長する。

その後、Phil Woods 氏 ( Director of Physical and Environmental Planning ) のご案内で、Campus Tour ( 図書館、教育・研究棟、学生寮 ) を行った。

ランチタイムは、UC Merced の一部の教職員と、ランチボックスを食べながら交流を続けた。まず UCM に最近着任した Tomas W. Peterson 氏 ( Provost and Executive Vice Chancellor ) の挨拶。これまでの UCM の業績を高く評価したうえ、次の段階の大学

のあり方について、国際的に認められる大学になるためには、物理的な環境（2020年プロジェクト）・アカデミックなプログラム（国際化・学際的、統合的な研究など）を戦略的に考えていかなければならないと表明された。また、Samuel J. Traina氏（Vice Chancellor for Research）は、UCMの研究領域、研究力の強さ、UCMでは学際的、統合的な形の研究に力を入れていることを紹介された。

午後は、The University of California Advanced Solar Technologies Institute（UC Solar, <http://ucsolar.org/>）を見学した。出迎えの人たちは、Ron Durbin氏（Director of Development, School of Natural Sciences）、Gerardo Diaz氏（Co-Director, Associate Professor, School of Engineering）および学生たち。印象深かったのは、研究内容を自信満々に説明したのが清華大学卒からの留学生。その後、いくつかの施設を見学した。Durbin教授と学生たちが熱心に説明されていたのも印象深かった。

（情報学群教授 任向実）

—— 8日目 / 9月4日（水） ——

技術移転における大学の役割（UCシステム総長室イノベーションと連携サービス事務局長 William Tucker）（9:00-10:30）

UCシステム全体の技術移転を統括する責任者（大学総長のオフィス）であるTucker氏による講義。氏のオフィスが大学全体の基本方針を決定する権限を有している。

大学と企業間での技術移転には、大学から提供するもの（ライセンス、成果の公表など）と大学に提供されるもの（新しい課題の提供、カリキュラムへのフィードバックなど）がある。大学が技術移転をする理由として、（1）社会貢献（2）学術研究の発展に寄与（3）産業界との研究パートナーシップの創造、支援、維持（4）国や地域の経済発展を支える（5）公的資産使用からの収益確保がある。

技術移転が成功するキーは、（1）明確な原理原則（principles）（2）よく練られた、明確な方針（policies）（3）しっかりとした一貫性のある実践（practices）の3点であり、成果を測る指標の作成と共有も不可欠であるとし、具体例を上げて説明がなされた。これらは固定化されたものではなく、policyとpracticeの間に相互作用（interaction）があることが望ましく、実践に応じて方針には手が加えられていく必要がある。

大学の研究成果の技術移転は、Tucker氏の言葉によれば「どんぐりを見つけて樫の木を育てるような

もの」というくらい成果が現れにくい分野（UCでも100万ドル程度のロイヤリティが生み出されるものは全体の1%）であるとのこと。しかし、UCシステム全体に行きわたっている明確な基本方針があり、研究を下支えしようとする強い情熱が感じられ、圧倒される思いがした。印象的だったのは、基本原則にもうたわれているが、学生の教育優先という原則を堅持しようとしている点であった。大学の研究成果は公益のためのものであるという考え方が共有されているのであろう。

UCの品質をつくり維持するための方法（10:45-12:00）

研究、教育、社会貢献の各面において何がUCの高い品質の維持を可能にさせているのかに関して、Prof. Judson Kingからの講義である。

この講義は、UCシステムの概要の解説から始まった。その要点は二点にまとめられる。第一は、UCは州立大学であるとはいえ、州政府からは独立した運営ができることが保障されているという点である。州知事の下には立法機関、司法機関、行政機関という三権が存在しているが、これとは別に4つ目のリージェンツ（Regents：理事会）と呼ばれる機関が存在する。そして、リージェンツのみがUCの運営を規定することが出来る。従って、立法機関で勝手に法律を決めて、それに則ってUCを運営させることができない仕組みになっている。ただし、問題もある。州政府の予算に従ってリージェンツの決定がされなければならない。毎年予算が削減される困難にUCは直面しているのである。

第二に、UCシステムには10個のキャンパスがある。全てのキャンパスは州政府の意向ではなく、UC自身によってその必要性から設立された。ただし、サンタバーバラ校は教職員学校をベースとして作られたので、例外的である。多くのキャンパスは特定の目的で造られた。ロサンゼルス校は医学、デービス校は農学といった具合である。なお、以前はUCシステム全体のトップであるpresidentという役職しかなかったが、1952年にchancellorというキャンパスごとのトップの役職が新設された。歴史的には、戦後に潤った州政府の経済力を背景として、3キャンパスが新設されたが、どのキャンパスも、新設から短期間でresearch universityとしての名声を確立することができている。

以上を踏まえつつ、本題であるUCシステムの品質確保について述べる。UCシステムが短期間で品質を確立したメカニズムとして3点を挙げるこ



ができる。

第一のメカニズムは、The academic senate という組織の存在である。どの faculty も tenure-track の教員で構成されている。これらの教員全体が構成しているのが Academic Senate という組織である。これは、UC レベル、キャンパスレベルの両方に存在し、議長、副議長がいる。そして、この Academic senate の下に Academic council という組織があり、これが教員を研究面、教育面等で評価しているのである。Senate は労働組合ではなく、quality control のために重要な組織である。

なお、UC が新しいキャンパスを作る時は、新キャンパスにまだ教員がいない段階でも、既存キャンパスから Senate を作るために教員を募る。そして、この Senate が Faculty member を選んだり、プログラムをデザインする。このようにして、キャンパス開設最初から UC のスタンダードが実現されるようになっている。

第二のメカニズムは、最高の教員を雇うことである。それを支えるのが、教員のリクルートメントや教員評価であるが、これについては他のレクチャーにおいてすでに解説がなされているので、ここでは割愛する。ひとつ付け加える重要な点は、教員のみならず、各学部全体や教育センターも 8 年毎に評価を受ける仕組みになっているという点である。他の部門から来た教員が学部やセンターを評価し、Academic senate がそのレビューをレビューして、評価が下される。

第三のメカニズムとして、研究に対する大学の様々な支援がある。グラントオフィスによる研究費受け入れ手続きの支援などがある。また、州政府自体が、研究と研究予算確保の重要性を認めている点も重要である。

第四の、そして最後のメカニズムは、他の州立大学と比べて、政治過程から独立していることである。州政府は大学が何をしなければならないかを言うてはならない(これを Constitutional autonomy と呼ぶ)。また、州には California master plan for higher education というマスタープランがあり、どの大学がどの役割を担うべきかが定められている。これにより、UC 全体のミッションに安定性が与えられる。これによって、立法機関に働きかけるようなロビー活動がこれによって必要なくなっている。さらに、UC には office of the president という部局があり、UC システムを代表して政府や行政と交渉をする役割を担うことになっている。従って 10 キャンパスそれぞれがこのようなことを行う必要がなく、

研究に専念できるような仕組みを実現している。

変化が必要な時は、UC は変化を起こしている。大学というシステムがこれだけ長く続いてきたのは、以上に述べたような要素があるからである。UC における大きな変革の例として、1976 年の犯罪学 (Criminology) の学部廃止、1978-81 年の教育学部 (School of education) が廃止と実務者を育てる学部としての改変、また 80 年代の biology 関連学部的大幅統廃合を挙げることができる。

教育参観 (午後)

午後はグループに分かれて、講義を参観した。

Jane Stanley 教授「読解と作文の教育方法」  
(12:00-14:00 Daniels、長崎)

大学院の教授法の講義。この日は開講初日。受講者は、10 名程度で、セミナー形式で行われた。受講者は全員 TA やコミュニティカレッジなどでの指導経験をもっていた。シラバスの簡単な説明の後、各自の指導経験をもとにした振り返りを語り合うことに大半の時間が割かれた。発言内容に応じて、Stanley 教授からのコメントがなされた。特に、講義の内容と関係するものについて十分時間をかけて議論をしているようであった。参観した我々も、議論に積極的に参加することを求められ、特に現職教員としての情報提供者の役割を担うことが期待された。最後に、作文について書かれた短いピースを読んで、小グループで議論したあと、次回までの課題が出されて講義を終えた。

終始おだやかに、なごやかに授業は進められた。Stanley 教授の人柄によるところもあると思うが、基本的に受講者の経験や考え方を大切にして、そこから学びあうという社会構成主義的な考え方の授業を目指しているからであろう。我々が提供した話題の議論にもかなりの時間が割かれた。学生たちとの真剣な議論を通じて、我々自身の省察の機会もなった。受講者が主体的に関わることでできる講義づくりの大切さを再認識することができた授業であった。(担当 長崎)

Denis Auroux 教授「数学」(14:00-15:00 磯部、古田 守、鈴木 利幸、鈴木 高志、八田)

数学科の Denis Auroux 教授が担当する「多変数微積分学 (Multivariable Calculus)」の講義を見学した。前の授業が延長されて学生の入替わりに時間を要し約 10 分遅れで開始、終了は予定通り 15 時であった。155 Dwinelle という教室は座席数が 490 あるが、ほぼ満席で一部の学生は階段に座って受講

していたことから受講者は400名を大幅に越える。講義は非常に速く板書しながらかなり早口で概論のみを解説し、合間に頻繁に質問を促し、ときおり質問を受ける。学生は速い板書をノートしながら集中して聴講し、時折居眠りしている学生がみられるが、次に気づくとまた目覚めて集中している。

授業後 Auroux 教授との質疑、および Web 公開されているシラバス等から得られた情報をまとめると、受講生は学部1年生と2、3年生で、数学科で数学者を目指す学生から工学やバイオの学生が混合しており、それぞれの学生によってかなり難しい科目である場合と基本的な科目である場合がある。9月～12月の週3回、月水金に1時間の講義を受講し、同じ曜日週3回 Discussion sections と呼ぶ少人数での演習(17のグループ分け、各25人程度)を、朝一は8時から、最終は18時からの都合の良い1時間で受講する。講義では教科書の概要を少し違った角度から解説したりするが、計算手法などは詳解せず、演習と宿題で勉強させる。学生は講義1時間+演習1時間を週3回受講し、宿題は平均的に週6～8時間を要する。成績は宿題等25%、中間試験25%×2回、期末試験25%で評価する。通常は90%程度が合格する。UC Berkeley の教員は通常年3科目を担当するが、数学は負荷が大きいため年2科目を担当している。宿題はグループで勉強することで推奨しており、写すのではなく相談しながら個人個人が理解を深めることが有効であるという。Auroux 教授は元 MIT でも教えており、MIT が Web 公開している (MIT OPEN COURSEWARE) ビデオ講義の利用も推奨している。

見学した授業は目まぐるしい速さで教科書をざっと読んでいくような講義であり、一体どれほどの学生が理解できるのかと疑問であったが、少人数の演習と宿題で勉強し、講義は概論を聴くという意味付けをしていることと、今回は新学期2回目で高校数学等の復習的な内容であったことで納得した。ストーリーを重視して概念形成に重きを置く講義と、演習および宿題をうまく連携した授業形態は効果的であり、うまく取り入れたいと感じた。基礎的な演習に教員の時間を割くことを避け、TA を活かして効率よくかつ効果的な授業を実現したい。(担当 八田)

Robert Beatty 教授「免疫学実験室」(14:00-15:00  
中川、西脇、田島、山崎ほか)

8人用程度の実験用テーブルが8個程度配置されている、比較的小さい講義室における講義であった。学生数は30人程度である。講義専門の教師に

よる免疫学についての講義である。教師は、ユーモアのセンスがあり、笑顔が絶えないが、早口でテキパキと講義をするタイプである。講義のいたるところで、学生たちに問いかけをし、手を挙げた数人の誰かに答えさせる進め方をしており、コミュニケーションに気を使っていることが分かった。学生のうち、メモを取っているのは約1/3である。参観者とその引率者が10人程度いるという、やや異様な雰囲気の中の講義であり、しかも参観者が物音等を立てたり小声で会話するような状況であっても、学生は誰一人としてそれらに気をとられる素振りを一切見せず、教師の話に集中している姿が非常に印象的であった。(担当 中川)

Armando Fox 教授「ソフトウェア・エンジニアリング」(14:30-16:00 任、大内、岩田、篠森、桂、新田、小路、福田、福留、宮地、土江、竹田、森、井村)

工学部 Electrical Engineering and Computer (EECS) Armando Fox 教授による講義を見学した。講義はキャンパスの東に位置するインターナショナルハウスの中にあるシェブロン講堂で行われた。新学期が始まって第1回目の講義。受講生は約240名(内女子学生はざっと数えて20名、学部1年生は約160名)であった。席が足りず講堂の後ろには、立ち見(地べたに座っている)の学生が多くいた。教授の他に、スタッフ1名、TA5名の合計7名で講義が進められた。講義が始まる前には、4名のスタッフが、講堂横にカメラとマイクを設置していた。おそらく Web にアップ用であろう動画が講義中に撮影されていた。

講義は、パワーポイントを使用しており、その中にはテキストの他に youtube の動画も入れられていた。教職員研修5日目(8/30)の Stephen Tollefson 先生の講義にあったように、集中力は20分しか続かないことが、講義の中で利用されていた。ほぼ20分おきに次のテーマに移り、スライドに赤枠に白抜きで大きな END という文字が表示され、講義に区切りがつけられていた。講義の間には、質問を促す問いかけが頻繁になされた。講義開始約60分後には2分間の休憩も挿まれた。

最初の20分は全体のチュートリアルが行われた。講義の進め方から、講義のゴールについて、Web 教材の URL、使用する教科書、講義中の携帯電話・ノートパソコンの使用禁止等、細かな連絡が行われた。次回からの教室の説明があったが、その中で、数回先の講義が100数名しか入らない教室であり、脱落者が多く存在することが伺えた。内容はソフトウェ

ア・エンジニアリングの導入で、それほど難しくなく、学部1年生向けであった。内容が簡単であるためか、ノートを取っている学生はほとんどいなかった。今後の講義にはGitHub（ソフトウェア開発のための共有ウェブサービス、SNSに類似）が使用される。

講義の中で一番注目したところは、20分ごとの区切りの前に4択の復習問題が出されるところであった。講義のはじめにTAから2枚の紙（1枚目表：赤、裏：青、2枚目表：緑、裏：オレンジ）が配られ、問題の正解と思われる解答に対して、学生に、紙を高く上げさせ、Vote（投票）させる。最初は自分の考えで、2回目はとなり同志1~2分相談して、もう一度投票させる。学生にとって、投票は面白く、教員も学生の理解度が即座にわかる。アクションをさせることで、学生に集中力を持続させ、また相談させることでコミュニケーション・ディスカッション能力を引き出させていることがわかる。

講義中、20分ごとの区切り、投票など、学生に退屈させず、講義に惹きつける工夫が行われていた。それまでに受けた教育の効果であろうが、とにかく学生が講義中ずっと頭を働かせ自ら考えている姿には大きな衝撃を受けた。

今回は初回で入門であったため、2回目以降の講義を聞いてみたくなった。（担当 大内・新田）  
（共通教育教室教授 長崎 政浩，マネジメント学部 准教授 中川 義典）

——— 9日目 / 9月5日（木） ———

学際的研究の実現と支援（9:00-11:00）

昨日に引き続きCSHEセンター長のJudson C. King先生よりUC Berkeleyにおける学際的研究を実現するためにどのような支援がなされているのかが紹介された。

異なった学問分野は、歴史的な背景を異にするため、まとめて学際的な研究を遂行することは困難である。しかしながら、大学全体の発展のためには是非とも必要であり、それが結果的に社会に貢献することになる。学際的な研究には多くの人が集まって行なうMultidisciplinaryなものと、一人の研究者が他分野の人と調整しながら行なうInterdisciplinaryなものがある。いずれも重要であるが、大学から命じて行なうものではないので、それを支援する方を講じている。UC Berkeleyには80~90もの研究ユニットが構成され、予算と場所の確保をするとともに、様々な観点から興味を共有する研究者が学際的な研究を行ない、定期的に評価を受けるシステムを

導入している。また、大学の教員選考の際にも、50%以上は学際的な研究に興味を有する人を優先して採用している。さらに教員評価の項目の1つに、学際的な研究遂行の項目も設けている。最も大きな問題となるのは予算であるが、学際的な研究を遂行できる環境が整っている。連邦政府、各省庁、CAなどがこれらの予算措置をしているだけでなく、民間企業が供出した予算を使って設立された研究所も重要な役割を果たしている。

（環境理工学群 教授 西脇 永敏）

California Institute for Quantitative Biosciences（QB3）  
訪問（13:00-16:00）

UCSFにあるQB3に訪問しAdriana Tajonar先生より組織の紹介を受けた。QB3は、2000年に当時のデービスCA知事により創設された研究組織の一つで、生命科学分野を対象として、研究者による起業の困難（イノベーションクライシス）を解決することを目的の一つとしている。UCSF、UC Berkeley、UCSCそれぞれに研究組織があり100名以上の教員が関わり、研究室ではよい結果が出ているのに現場では未だ使用されていないような技術等についてそのギャップを埋めるために様々な専門的知識を提供している。年100万ドルの予算をたてて運営されており多くの企業（たとえばRogers Family Foundation、Johnson & Johnson等）からも助成金を得ている。具体的なプログラムの一つとして「Start in a Box」が用意されている。このプログラムは法律事務所との提携や連邦政府の中小企業育成の助成金獲得などの手助けをするもので、開始23ヶ月で151の企業が採択され、31がすでに起業している。なかには学生主導の起業事例もある。成功例としてはUCSFにおいて二人のPhDが立ち上げたRefactored Materials社、UCSF、UC BerkeleyおよびOxfordの研究者により資金集めをクラウド・ファンディングで行い35万ドルを集めた $\mu$ Biome社などがあげられる。プログラムを利用している現時点では上手くいかない場合が多いが、CA内の雇用を着実に増やすことができおり、成功した場合は義務ではないが毎年の利益の20%をQB3に支払うこととなっている。プログラムの採択例としては2/3がUC内のもので1/3がCA内の他大学や民間企業である。

（システム工学群 准教授 田島 昌樹）

——— 10日目最終日 / 9月6日（金） ———

最終日は、午前中学生の案内によるCampus tour

に引き続き、学生寮 ( Martinez Student Housing ) 訪問、クラーク・カー・キャンパス ( Clark Kerr Campus ) 訪問のあと、修了式 ( Graduation Celebration ) が行われた。

見学した学生寮は 1 年前に Stuttgart ( ドイツ ) の設計事務所が設計したもので、サステナビリティを考慮した建築となっている。200 人以上の寮生が使用する電力が一般家庭 3 件分の電力と同等であること、リアルタイムによる電力使用モニター、リサイクルチーク材の使用、寮生による節電競争 ( 優勝者にはパーティーの権利有 ) 等に関する説明があった後、寮生の部屋【4 人部屋 ( 個室 + 共用キッチン ) と共用ベッドルームからなる 2 人部屋】二種類を見学した。寮内にはトレーニングルームやアカデミックサポートルーム、各階にミーティングルームが設けられおり、寮生間のコミュニケーションに配慮した設計となっていた。この寮は二年生の学生が利用しており、世界中の学生がコミュニケーションをとりつつ生活している様からも、UC Berkeley が重きをおく “Diversity ( 多様性 ) ” が学生生活の一部として実感できた。

Clark Kerr Campus は、Berkeley キャンパスのすぐ南に位置し、訪問した際には Vice Chancellor の Harry Le Grande 先生からこのキャンパス全体の説明をいただいた。Vice Chancellor は学部生の入学審査から Housing まで、学生生活に関連する全ての責任を担っており、本人曰く、24 時間・365 日対応とのことであった。Clark Kerr Campus は 1900 年代に設立されたカリフォルニアの聾啞者・盲目者向けに作られた学校の移転に伴い、UC Berkeley が学生用のハウジングに改修したもので、学生寮や新任教員のテンポラリーな住居、Conference ルームも備えている。

午後からはキャンパスのすぐ近くにあるローレンスバークレー国立研究所 ( Lawrence Berkeley National Laboratory: LBNL ) の見学の機会を得た。LBNL は UC Berkeley を少し登った小高い丘の上に有り、サンフランシスコ湾とその向こうのゴールデンゲートブリッジやサンフランシスコの街並みが一望できるすばらしい場所にある。LBNL は Lawrence により設立され、陽子シンクロトロン ( Bevatron ) とそれを用いたいくつかの新元素の発見は有名で有り、原子番号 97 の Bk ( Berkelium )、103 の Lr ( Lawrencium ) など LBNL にちなんだ名前が付けられている。見学では電子シンクロトロンとそれを用いた分析システムに関して二人の研究者から説明があった。設備使用に関しては世界中から集まった研究提案書の中からマシンタイムが割り当てられるため、実験

を行うためには厳しいコンペを勝ち抜く提案が必要であるとのことであった。

最後に、Faculty Club に場所を移し、修了式 ( Graduation Celebration ) が行われた。

はじめに Henry Brady 先生 ( Dean, GSPP ) から高等教育は知識の伝承に重要な役目を果たすと同時に、新しいアイデアを創生する素晴らしい場所であり、よい教育の場を作り出すのは大きな challenge であるという旨の挨拶のあと、本学を代表して磯部副学長より今回の研修に対してお礼の挨拶があった。その後、Vice Chancellor の Harry Le Grande 先生から 36,000 人 ( 26,000 人 : 学部 + 10,000 人 : 大学院 ) の学生への入学審査に関して、海外から 63,000 人の応募に対して 4,300 人の入学を許可したこと、CC から 16,000 人の応募に対して 2,500 人を受け入れたこと、GPA だけではなく申請者全員の申請書をレビューして入学審査が行われたこと等に関して説明があった。これらスピーチのあと、受講者全員に修了証と記念品贈呈が行われ、ディナーが始まった。修了式とディナーには、UC Berkeley から講師の方々も参加され、受講者との間で講義の内容や印象について有意義な議論が出来た。ディナー終了後も講師の方に熱心に質問する本学職員もあり、素晴らしいプログラムの名残を惜しみつつ、全日程が無事終了した。

( 環境理工学群 教授 古田 守、ナノテクノロジー研究所 教授 李 朝陽 )

## 4.2 課題別研修内容の報告

### 4.2.1 事務局・マネジメント

今回 UC Berkeley への研修に、県からの派遣された者、英語がしゃべられない者にもかかわらず、派遣していただき、感謝を申し述べます。

今回の海外派遣研修では、英語 ( 国際的に通用する言語 ) の重要性、大学職員としての意欲、取り組む姿勢など、多くのことについて感銘を受けさせられました。

まずは、アメリカという国の懐の深さといったものを感じさせてもらいました。

もちろん 2 週間の研修で、英語が理解できる、話せるようになるはずもないのですが、UC Berkeley に集う学生や関係者の人種の多様さ、出身国の多さには、知識としては持っていても、改めて驚きを禁じ得ないほど、まさに種々雑多なという程の人達がいるということ。そして、その人達を何の区分もなく、ごく自然に受け入れていること等、他の海外の都市で見た、感じたものとは違う空気が有りました。



た。違うということを認め合い、そのまま受け入れてしまうことができる、そうした環境が作られているのだと感じさせられました。

今回の海外派遣研修において、自分自身の学びたい事柄として考えていたことは、アメリカの大学の経営について、どうした体制で行われているのか、その中の事務職員の関わり方はどういう風になされているのか。これらについて学ぶことにより、今の我々事務職員が、大学運営について関わっていくことができるのか。そうした可能性を見つけないというものでした。

事務職員の受け持つ各業務については、細分化された上で、各リーダーが大きな権限を持って業務を進めています。しかし、大学の問題や課題、方向性については、皆同じことを話しており、問題の共有化がよく図られていることを感じさせます。

また、彼らのモチベーションは大変高く、自信と誇りを持って仕事に取り組んでいます。

彼らは、ほぼ専門職として業務に取り組んでおり、他の部署に異動することはないということであり、その仕事に関してプロフェッショナルです。これは、特定の業務について雇用をする欧米の雇用形態であり、業務に関しては効率的であり、合理的な手法と考えられます。

UC Berkeley では大学としての意志決定や運営方針の決定については、教授陣により組織される、Academic Senate で決められるという説明がありました。

Academic Senate には常任委員会が 25 もあり、大学の運営に関しては、全てこの Academic Senate により決定されるということです。

Academic Senate とは、大学に関する全てのことを決定する委員会であり、「教員が考え、教員が決めて、教員が運営すること」を基本としています。この Senate の決定に基づき、総長が決定し事業を進めます。事務職員はその事業を進めるための、補佐や補助を行う実行部隊となります。

このやり方は、大変時間がかかることは、皆認識しているようです。ただし、これによる決定や事業の実施に関しては、これまで特に指摘や批評はなく、大学運営形態としては最も良いものだと言っているように思われます。

自分にとって、このシステムはアメリカの大学の運営形態として考えていたことと大きく違っており、非常に意外なものでした。特に最終意志決定機関に事務職員が一人も入っていないということに、驚きを持って聴いていました。

これほど大きな大学の運営とは、アメリカの企業

の経営形態と同じように、経営の専門知識を持ち、ある種の資格を持った、トップの経営陣が大きな力を持ち、スピード感を持って運営をしているものと考えていました。

彼らに我々の仕事の仕方を話すと、非常に奇異を感じるようです。特に、異動により業務をいくつか変わることについては、多面的に大学を知ることができて、とてもいいことだと言っています。我々としては、そういう長所を伸ばし、我々なりの大学経営というものを考えていければと考えます。

新卒者を雇用し、長期的な視点から育てるといって、日本独特の雇用形態の長所を活かしながら、経営について専門知識を持った経営陣を育てることができれば、大学として職員に経営の資格を取ることを支援することなどにより、経営の質を高めることができれば、より良い大学の創造に、一翼を担うことができるのではないかと考えます。

UC Berkeley では約 1,600 人の教員と、それに倍するといわれる職員がいますが、組織が大きく、本学にそのシステムをそのまま受け入れることは、到底出来るものではありません。しかし、今回の研修で学んだ UC Berkeley の良いところを、本学が受け入れられる形で導入することができるのではないかと考えられます。

「教員の採用について」、「研究活動への支援の仕方」、「大学への寄附に関する考え方」など、多くの刺激を受けて各職員が持ち帰っています。そうしたものを一つひとつ実現させていけば、本学にとってより実りある成果が現れるものと考えます。

最後に、この研修に参加させていただいた、大学の配慮に感謝し、この研修で得た知識や、UC Berkeley の職員の意欲などを、今後の高知工科大の発展に活かすことを誓い、報告とさせていただきます。

(事務局 次長 小路 卓也)

#### 4.2.2 大学の理念

「大学のあるべき姿を常に追求し、世界一流の大学を目指す。」UC Berkeley で最も強く感じたこと、それは、本学の理念であった。

大学の使命と言われる「教育」、「研究」、「社会貢献」の 3 本柱を、全ての教職員が明確に意識し、UC Berkeley のビジョンの下、同じベクトルで、その一つひとつを大切に、真摯に取り組むこと。すなわち、「大学の本来あるべき姿」に本気で挑む姿勢。これが、世界トップレベルの大学を支えていると感じると同時に、本学の理念である「大学のあるべき姿を常に追求し、世界一流の大学を目指す。」の真

意を、今更ながらはっきりと掴み取れたような気がした。

これまでの私は、言葉の上では理解している気になっていたものの、どこかに、『「大学のあるべき姿」を追求するだけで、世界一流の大学となり得るものであろうか』という、幾ばくかの覚めた意識で本学の理念を眺めていたのだと気づかされた。

今回の研修で、お世話になった UC Berkeley の全ての教職員が、それぞれの課題に対し、プロ意識を持って、当たり前のように深く追及している姿は、これこそが UC Berkeley を世界一流の大学として存在させ、発展し続けさせる原動力であると実感した。また、この日々の活動こそが大学運営の王道であると感じた。これは、まさに我々が見習うべきものである。

正直なところ、Fundraising という日本ではあまり聞かれない部分を除いては、新たな知識・技術を学んだという感じはない。勿論、すでに知っていたことでも細かな部分や考え方、取り組み姿勢、意識など、得るものは大きかった。

「高等教育は知を引き継ぐもの」、「教育に最も大切なものは、Love and Work」、「学生を Self Starter にするため、答えではなく考え方を教える / Process Learning」、「小さなことを大切に」、「ビジョンを持つ」等々、講師陣の言葉は、大学の在り方の最も大切なものを再認識させてくれた。

研修に参加するにあたって勝手に設定したテーマは「考えるな！ 感じろ！！」である。世界トップの大学の雰囲気を感じることが目的であった。その意味では、有意義な研修となった。

なぜなら、本学の理念の真意を感じることができたのだから。

(入試・広報部 部長 福田 直史)

#### 4.2.3 世界標準をつかむ

今回の研修前に設定した研修目的は、以下のようのものであった。「日本の大学にない様々なシステムを見聞きし、世界標準の感覚をつかみ、日本のシステムの枠にとらわれない発想につなげたい。」

研修を終え、総体として納得したのは、以下のよう内容である。

- 教育・研究・社会貢献という大学の目的は、国、規模の大小を問わず、普遍のものである。
- 研究型大学である UC Berkeley においても教育はかなり重要視されている。
- 人口構造や文化、歴史、国民性、大学の規模、ブランド力等、背景が異なるが故の違いはあ

たとしても、ブランド構築、学生募集、教員評価、授業評価等々、大学運営の各要素における根本的な考え方に違いはない。

- 高等教育の目指すところも、当然ながら同じである(“human capital(人「財」)”の創出、new idea/innovation の創出)
- 高知工科大学の機動性・先取性は思っていた以上に高く、小規模であることの利点は大きい
- 大規模大学である UC Berkeley においても、“People give to people”、“Face to face”のような言葉に代表されるよう、人間同士のつながりを多方面で重視している。
- Diversity(多様性)の重要性(異なる視点をもつ、異なるものを組み合わせることで innovation が生まれる。大学の重要な機能のひとつである social networking にも貢献)
- 教職員や学生の愛校心を育むだけでなく、地域や、少しでも大学と関係をもったビジターに至るまで、大学の関係者であるという気持ちにさせること、つまりファミリーを増やすことには想像以上に大きな広報的意義がある。



図 9. 講義後の質疑応答の様子

つまり、大学のミッションや教育の意味をしっかりふまえたうえでビジョンをもち(その際には世界の高等教育の向かう方向を知る大局観が必要)、目的や戦略を明確に、日本の法律に反しない範囲で考えればよい、その範囲内であれば自由に考えられる、という裏書きを、今回の研修を通じ改めてもらった感がある。また、UC のような大きなシステムが時間をかけなければならないことを高知工科大学であれば即時に行えるという、小規模大学故のメリットを改めて感じたりもした。

何より肌で感じたのは、地域の大学として UC Berkeley が老若男女から受け入れられていること(そのベースには、大学は税投資の見返りとしてビ

ジョンの明示、地域への教育・研究・サービスのフィードバックを行わなければならないという明確なスタンスがある）、スタンフォード大学に対する強烈なライバル心とこれに相対する愛校心、州立大学でありながら日本の早慶のようなファミリー構築・民間資金調達能力である。

小さな会心を挙げればきりが無いが、2点、印象に残った点を挙げる。ひとつは、大学が社会に提供するものを製品として考える考え方である。大学は社会という市場に対し、研究やサービス、また教育に関しては学士課程教育、修士課程教育、博士後期課程教育等の製品を供給しているが、それぞれを各製造ラインからシンプルに生み出しているわけではなく、各ラインは相互に関係しあっている。複数の製品を複雑な形で市場に出しているのが大学であり、ひとつひとつのアカデミックな製造ラインをうまく調整し、適切なバランスをとることで、各ラインを総計した以上の相乗効果が生まれる。大学は、最も相乗効果のあがる製品の提供方法を模索しなければならない。このように考えることで、漠然としていた考えがイメージとしてクリアに見えるようになった。

もうひとつは、“enabling”という言葉である。大学職員として学生と関わる際、「次からは学生が自分でできるように指導をしていく」という考え方を従来からもっていたが、“enabling”という言葉を得たことで、この考え方がさらに明確な形をもつようになった。



図 10. UC Merced の学生寮見学

長期的に見て、例えば日本の若者の英語能力が国際的なレベルにあがった場合、そしてインターネットなどの教育デリバリーシステムが更に発展した場合、UC Berkeley のような大学の教育を、日本で受けることが普通になる時代も来る可能性がある。そうした場合においても、social networking は大学

のひとつの重要な機能であり、教育・研究・社会貢献のベストバランスと合わせ、social networking、つまり人が集まる場所としての大学という視点を大事にしていくことが、生き残리には必要であると学んだ。

(国際交流部 部長 福留 園子)

#### 4.2.4 施設・管理

8月25日から9月8日までの日程で実質9日間、UC Berkeley および同メルセド校を訪れる機会を得た。そこで様々な UC Berkeley の取り組みを聞き施設等を見学することができた。

講義内容は刺激的で次々と現れる講師陣は、大学運営、教員の質の確保、ブランド戦略、募金集め等々各人が明確なミッションを持っており、楽しげに誇らしげに自分が仕事にどう取り組んで来たかを話した。

私は UC Berkeley が、UC システム 10 大学の発祥となる歴史を持った、世界的な一流大学であり、その地位は確固たるものであると想像していたが決して安住ではなく、年々カリフォルニア州からの予算を大幅に削られ、大学として生き残るために抜本的な改革を迫られてきたとの事を知った。

そこで彼らは将来の UC Berkeley を見据えた議論の結果、以下のような取り組みを行った。

第一に学費の値上げ。第二に大幅な組織改革による役職者のスリム化と全学的な調達システムの導入による経費削減。そしてこれらを行ったうえで、将来も一流であり続けるために「教育」と「研究」に大きな予算を投ずることとした。

すなわち、良い教育と良い研究を行うことが世界で一流の優秀な教員、優秀な学生を集め、大学が一流であり続けるために取るべき手段であると考えた。

研究については、配分研究費は少額とし、ピアレビューによる研究の品質測定を行い、良い研究には大きな予算を配分することとした。これにより競争が起こり大学全体の研究力が大きく向上したとのこと。研究の評価については4人の学部長らが議論に長い時間をかけ、どの研究にいくらの予算を配分するかを決めているとのこと。納得感のある配分を行うことができたため評価の信頼性が維持され、互いに研究力を競い合う環境が形成されたものと推測した。

教育に対する投資の一例としては、優秀な学生に奨学金 (Student Aid) を給付することの他に、若く優秀な教員に対しては Back up child care として、年



間 60 時間の育児支援を受けることができる制度を設けたとのこと。教育に専念できる環境を作ることと教育力の向上につながるの考えだ。

予算の投入先が将来の大学の地位向上につながる「教育」と「研究」に対してで、しかも時間をかけて学内に浸透させ、教育力、研究力を向上させる効果が期待できるものであるならば、学費値上げの理由として説得力があるものと感じた。（一部の学生からは、学費値上げに対する反対運動があったようだが。）

次に、学生寮の見学内容を報告する。

UC Berkeley には学生寮が 12 あり、寮ごとに目的・用途が明確になっている。大学院生用（工学大学院用、化学大学院用）、スポーツ推薦者用、留学生用、女子専用など様々な寮が整備されており、その中で最も新しい、学部 2 年生専用となっている Maximino Martinez Commons を見学することができた。



図 11. 学生寮 Maximino Martinez Commons

この寮のコンセプトは、世界的な潮流でもある Sustainability（持続可能性）とのことで、環境に優しく省エネルギーに配慮している。例えば建設にあたり敷地に立っていた樹木の中で、もっとも樹齢の長い立派な木をそのまま残し、これを取り囲むように建物を配置した。そしてその際伐採した周囲の木を製材し、寮の建設に使用したとのことであった。

また屋根に当たる太陽光の熱を、金属板で各階の廊下まで導入することで暖房しているとのことだった。単純なしくみだがエネルギーを一切使用しないクリーンな暖房方法である。

居室は大きく分けて 2 タイプあり、2 人で間仕切りのない 10 畳程度の一部屋に住み、キッチン、シャワー、トイレは部屋外のものを共同利用するタイプと、個室にはベッドと机のみがあり、4 人または 5 人でルームシェアリングをするタイプで、前者の

家賃が年間約 72 万円、後者が年間約 100 万円（ともに食費込み）とのこと。相部屋の方がシェアタイプの 2 倍の部屋数がある。9 月に入居し一年間で全員退去。複数年の入居は認めない。Summer Holiday に清掃やメンテナンスを行う。

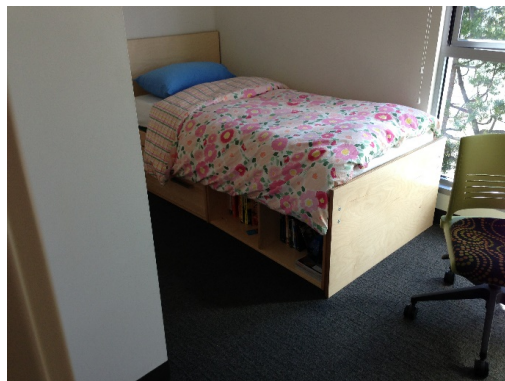


図 12. 学生寮の居室

各居室は狭いが、寮内にはコンピュータのある自習室、複数のタイプの談話室のほか、フィットネスルーム（ランニングマシン 4 台）、音楽室（ピアノ設置。ギター等持ち込んで演奏できる）、ビリヤード台など様々な共用施設が設けられている。



図 13. 学生寮内のフィットネスルーム

大学周辺の賃貸物件よりも家賃が高く、学生寮としての制約などがあり、特に 2 人相部屋タイプは、プライバシーがほぼ無いにも関わらず入寮希望者が多く、7 倍もの抽選倍率であるとのこと。想像するに、勉強と息抜きができる環境が整っていることと、多くの学生と交流し人脈を形成できることが要因ではないかと感じた。

以上で報告を終わります。このような機会を与えて頂き感謝いたします。

（施設管理部長 東内 伸行）



#### 4.2.5 人事—UC Berkeley に学ぶ教員のリクルートと評価体制—

##### (1) 教員の採用について

教員を採用するには、多くの段階を踏まなければならない。雇用、昇格については、大変慎重である。その理由は、アメリカには定年退職というルールがなく、何歳になっても働くことができるからである。

主な採用過程は以下のとおりである。

- 募集内容（案）の検討・決定
- 教員選考委員会の設置（学部 OK 大学 OK 州 OK）
- 公募開始（ホームページ、学会総会等）  
（指名採用制あり、欲しい人材に電話、手紙等を送ることもある）
- 委員会にて候補者（複数人）の決定
- 面接（候補者を大学に呼び、教員・学生に合わせる）、プレゼン（研究&教育）
- 上記段階を経て、学部として1人の候補者を決定する。
- 候補者について、大学 州が認めたら採用となる。上記プロセスを約6ヶ月程度で行い、候補者決定後、その候補者と学部長が様々な条件について交渉する。（長い場合、複数年交渉することもある）

##### (2) 教員の昇給・昇任について

以下の給与表をもとに説明

- 「Years at Step」の数字は昇給にかかる年数を表している。2年～3年ごとに評価を受けて昇給する。この評価時に昇任も検討する。ほとんどの教員が上記年数毎に昇給する。Step はよっぽどのことがない限り下がらない。
- Assistant Professor ならば任期は最大で8年間である。つまり8年間で4回の評価があり、このチャンスどこかで昇任できなければ解雇となる。
- Associate Professor 以上になれば任期は付されない。このテニユアを手に入れようと教員は努力する。
- 評価内容は以下のとおり  
（1）教育（2）研究（3）賞（4）社会・地域貢献（5）大学への貢献（6）存在（ネームバリュー）  
（KUTのようなポイント評価しておらず、レターなどの相対評価を行っている）
- 評価期間  
5月開始 9月決定

表 1. バークレー校の給与表（教員）

PROFESSOR SERIES ACADEMIC YEAR 2010			
Rank	Step	Years at Step	Salary
Assistant Professor (任期：最大8年間)	I	2	\$53,200
	II	2	56,400
	III	2	59,500
	IV	2	62,900
	V	2	66,000
	VI	2	69,200
Associate Professor (終身雇用)	I	2	66,100
	II	2	69,300
	III	2	73,200
	IV	3	77,700
	V	3	83,700
Professor (終身雇用)	I	3	77,800
	II	3	83,800
	III	3	89,900
	IV	3	96,400
	V	—	103,300
	VI	—	111,800
	VII	—	121,000
	VIII	—	131,000
	IX	—	142,000

給与表について

- (1) 表は州と調整（交渉）して毎年更新される
- (2) 「—」は特別な活躍をした教授に適用する
- (3) 給与とは別に何か特別なことをしたら、賞与のようなものもある
- (4) 業績のある准教授は4～5年で教授に昇任する

提案と感想：

[提案]

「海外教員の受け入れを担当する[KUTシェルジュ]の設置」

近年、国際化の流れから高知工科大学でも多くの外国人教員、研究員等を受け入れています。事務局には、人事課、IRC、学群事務室などが存在しますが、これらの部署業務の中に、教員の私的な生活支援はありません。海外から着任する日本語の出来ない教員にとって、生活基盤の構築は大変困難なことであり、そのサポートは大変重要な業務であると考えます。サポートすることにより、外国人教員は早々に研究に専念でき、KUTでの充実した研究ライフをおくることができます。また、現在、私的な生活サポートは受け入れ教員が行っており、この教員の負担の軽減にもつながります。

しかし、実際にサポートするとなると、着任前から相手と連絡を密にとり、相手のリクエストを聞き取り、それに合った住居、家族の小学校、保育園、病院等を探すことになります。また、これら以外にも家族のビザの申請書の作成、入国管理局への代理申請などを行う必要があり、大変な労力が必要となります。入国後は、一緒に市役所等に出向き、様々な手続きを手伝うことになります。この間、まったく他の業務をできず、生活基盤の構築の支援に専念せざるを得ません。UC Berkeley では、教員を教

育、研究に専念させるために、こういった生活支援を行う専属スタッフを設けています。カリフォルニア大学のコンシェルジュという意味で“Cal シェルジュ”というそうです。この“Cal シェルジュ”は住居等を探すだけでなく、家族の仕事先まで確保しているそうです。そこまでしてでも良い教員を逃したくないということだそうです。KUT でどこまでやるかは検討の余地がありますが、本学でも、度々問題となる外国人教員の受け入れについて、専属スタッフを設けることを提案します。

国際化を進める高知工科大学にとって、優秀な人材を確保し、研究を効率よく進めるためにも大変重要なポジションであると考えます。何卒ご検討いただきたく、よろしく願いいたします。

業務内容：

1. 海外・国内からの教員、研究者の受け入れに関する業務
2. 上記家族の受け入れに関する業務
3. 教員とその家族の生活基盤が整うまでの支援業務
4. 帰国時の支援業務
5. その他、外国人教員に関連する業務

配置：人事課（IRC 兼任）

人数：1 名（受け入れ業務のない時は人事課の採用業務の支援を行う）

以下情報の提供：

- 地震のインフォメーション
- 土地のインフォ（転勤族、学校の情報、浸水情報）
- コーポレート契約の引っ越し業者（市内に移動する際にも必要）
- 借り上げマンションの情報（どこにある、空き状況は...）
- コーポレート契約をした不動産会社
- 車の移送手段
- 住む場所から大学までのルート
- 来てすぐする手続き一覧と手続きをする場所
- 車のない人のためにレンタカー
- 主要な行政機関の一覧表と地図および移動手段は何か
- 病院の場所
- その他、赴任時の提出書類の情報
- 人事関連上、福利厚生関連情報

〔感想〕

「People—People」この言葉は、大学への寄付を集めるセクションの責任者である Josefina Castillo Baltodano さんがお話になられたものです。私も日

ごろから、この「人と人」というものを大変重要なものだと考え、仕事に取り組んでおります。それが多民族国家であるアメリカでも、アメリカだからこそ重要であるということを知り、感銘を受けました。その Josefina さんがお話した内容は、「大学に寄付をもらうためには、人と人との繋がりが重要である。お金は無機質に組織が組織に寄付する場合（会社 大学）も稀にありますが、重要なのは、個人から個人への寄付です。“顔”が見えない相手にお金を出す人は少ないと思います。“あなた”だからこそ、あなたのために寄付します。このことにつけるように思います。スチュワードシップこそが重要なのです。」つまりは、お互いが“見える”関係こそがベストであるということだと理解しました。

大学の運営にも同じことが重要であると考えます。たまに、教員から「事務局が悪い」、職員から「教室はやってくれない」、学生から「教務の説明が悪い」などという不満を耳にします。つまり、これは「人と人」の繋がりが確立されていない状況で話をすすめているからこそ出てくる問題であり、お互いの話し相手が“見えていない”のでないでしょうか。例えば、ある職員から教員・学生に何かをお願いしたとします。その時、「さん」にお願いされたら仕方ないな、わかった、すぐにやるよ。」と言わせてこそ、出来る職員なのではないでしょうか。そこにあるのは「人と人」との間に結ばれている“信頼関係”であり、この構築こそが良い結果を生み、失敗を減らし、人が育つ、“良い大学”を築くキーファクターであるように思えます。

「何人の教員と本音で話せているのでしょうか？相互理解を深めているのでしょうか？」

「学生のことを理解しようとしているのでしょうか？」

上述したように、「People—People」こそが円滑な大学運営にとって最も重要な要素の一つであり、UC Berkeley が出来るのならば、彼らよりはるかに小さい高知工科大学で出来ないわけがなく、小さいからこそ、少しの努力と工夫で UC Berkeley 以上に「教—学—職」の信頼関係が強靱に築けるはずです。その関係は人から人、人から人と広がっていき、いずれ蜘蛛の巣のように多方向に、複雑に、3 次元的な繋がりを見せ、今後大学が抱えるであろう多種多様な困難をも受け止められる強靱なネットになるに違いありません。

「相手を知ることから始めるべき」それが“顔”が見える関係の構築の第一歩です。教員組織に仕事をお願いするのはなく、先生をお願いする。

事務局が受けた仕事ではなく、あなたが受けた仕事である。このように考えることができれば、信頼関係の構築まであともう一息であり、相互理解が深まった時、各担当が今抱えている業務上の問題の半分は解決すると思います。仕事のスピードも速くなるでしょう。それが信頼関係の力であることは言うまでもありません。

円滑な大学運営にとって重要な要素のもう一つに、“明確な目標（目的意識）の共有”というものがあります。UC Berkeley は特にここが優れていたように思えます。大きい大学だからこそ、上から下へしっかりと大学の理念、義務、方向性等を共有しており、個々のセクションがそれを念頭にいた目的意識を共有できており、そのためには何をすべきなのかということが各セクションで明確のように思えました。そして各担当が責任を持って自分の仕事をやり遂げることで、大きな成果を生み出しているようでした。それはまるで、小さな歯車一つ一つがしっかりと動き、かみ合い、中くらいの歯車を動かし、大きな歯車を動かし、やがて大きな UC Berkeley を動かしているように感じました。無駄な歯車は一つもありません。なぜなら、アメリカの雇用は、ある仕事に対して、その仕事ができる人を募集するからです。仕事が無くなれば、そこで働いていた人も必要なくなる。つまり、人に仕事を与えるのではなく、仕事があるから人が必要なものであって、仕事が無ければ人は必要ありません。そういった考えから、アメリカは部署間の人事異動がほとんど無く、ある一つの仕事をずっとこなし、違う仕事をすることはありません。採用時に適材適所が出来上がっているからです。その仕事ができるかどうか、候補者のスキルをチェックして採用しており、適性があるかないかわからない部署に異動させるということはナンセンスだと考えているようです。

大変合理的であり、理解できる部分もありますが、それではスペシャリストは育てられても、ゼネラリストは育たないでしょう。日本のように部署異動を行えば、ゼネラリストを育てることが可能です。しかし、職員が異動によって適性のない部署で数年間働く可能性もあり、大学にとってこれは大きなマイナスです。一長一短があり、どちらが正しいか判断することは現時点では大変難しいことです。

少し本題とはそれでしたが、雇用について、アメリカ式にしても、日本式にしても、どちらも“明確な目標（目的意識）の共有”が必要であることは言うまでもありません。各々が勝手なことをするのではなく、大学（学長、理事長）が強いガバナンス

を行うことが重要であり、ベクトルを揃えることにより、大学のブランド化が可能になるように思えます。高知工科大学にも、明確な目標とその共有が必要だと痛感いたしました。「大学のあるべき姿を追求し、世界一流の大学になる」そのためには、どうするのか…。皆が持つ「力」が分散しないためにも教育・研究・社会貢献の3つの理念をもとにした行動指針を示す必要はないのか…

今回の研修で、高等教育の重要性、世界レベルの高水準の教育と研究について、大変勉強になりました。ですが、それ以上に、教員、学生、職員がそれぞれ大変エネルギーであり、パワフルであり、お互いに信頼し、尊敬し、支えあって大学を運営していることに感動しました。開学当初の高知工科大学にも同じような気質があったように思えます。当時学生だった私は、教職員の懸命な努力、学生たちの前向きな姿勢を目の当たりにし、本学の職員になることを決意しました。現在、当時に比べ、この関係性が大変希薄になってきているように思えて仕方ありません。高知工科大学の残すべき、伝えていくべき学風が「教—学—職の信頼関係からくる強靱なネットワーク」であると強く確信しました。そして、皆が同じ目標を持ち、それに向けて努力することが重要であると感じました。このために、今すぐに私に何ができるのか、残念ながらまだ思いつきません。とりあえず、この気持ちを一人一人に伝えていこうと思います。それしかできないなら、それをするしかないと…

今回、このような大変貴重な経験をさせていただき、大変感謝いたします。今回の研修を無駄にせず、短期的、長期的改善に活かせるよう日々努力いたします。最後に、業務多忙の中、私の長期研修参加にご理解いただきました教職員の皆様に御礼申し上げます。本当にありがとうございました。

（人事課 主任 岡花 直人）

#### 4.2.6 教務

UC Berkeley での研修は、「講義」「見学（授業、研究所、施設）」で構成されていた。講義では、重要なポストに就く教員、職員から、自分の職務体験に基づいた組織運営、教育・研究活動、アメリカの高等教育事情等の説明を受けたことで、UC Berkeley が世界ランク上位の大学であり続けるのか、そのヒントを感じることができた。また、見学では、大教室での授業や実験室での実験といった授業を見学し、授業の進め方や学生の授業に取り組む姿勢等、

日本の大学の教育現場との違いの大きさを実感し、施設見学では、学生寮やアクティブラーニング専用の教室やコンピュータールーム等、学生生活全般をサポートする充実した環境を肌で感じ、研究所見学では、ソフトとハード面ともに良く整備された研究支援体制を目にすることができた。また、研修時間外における本学の教職員との意見交換は、研修で得た知識をより深く理解し、発展させていくために役に立つものであった。

このアメリカでの2週間は、今後、業務を遂行する中で、また、大学職員としてのキャリアを築いていく中で、何かを判断する際の材料となるようなインパクトを持つ体験となった。その中から、特に印象に残ったもの、学んだもの、得たもの、考えさせられたもの、今後に活かしていきたいものを次のとおり報告する。

#### (1) 価値観やヴィジョンの共有について

講義では、高等教育の研究者、学部長、ファンドマネージャー、広報担当者、ネットワーク管理者等、多岐にわたる講師の話聞くことができた。彼らの話から、それぞれの部門は独立性が強く、独自の判断で教育・研究活動や事業を進めているという印象を受けた。その一方で、UC Berkeley で働くものとして同じ価値観を共有していることに気が付いた。それは、「Interaction (学生、教職員の相互作用を重視)」、「Diversity」、「リサーチ大学だが教育を重視する」、「常に他大学、世界の高等教育をリードするという自負」、「スタンフォード大学へのライバル心」といったキーワードや態度が様々な講師の言動から出てきており、実際に教員採用に関するポリシーや、教育方針、学生募集方針等に具体的な形で反映されているのである。

それは単なる明文化された形だけの理念やポリシーではなく、UC Berkeley の長い歴史の中で、実践し続けてきたことで、独自の文化や価値観が形成され、大学の発展を大きく支えてきたものではないかと思われる。共通の価値観やヴィジョンをもって行動することが、組織運営にとって大事なものであるかを学ぶことができた。

#### (2) 教育の重視について

日米の大学教員の大きな違いは、教育に対する関心度合がアメリカでは高く、日本では低いという話は良く耳にするが、実際に UC Berkeley での講義や授業見学を通じて、教員の教育重視の姿勢を理解することができた。まず、UC Berkeley では教員の採用段階で、いくら研究実績が素晴らしいものでも教育に関心の持たない者は採用しないというポリ

シーがあり、それは、Goldman School of Public Policy のような大学院であっても例外でない。さらに、教員に対する評価でもそれは多面的に厳しくチェックされるのである。また、教員の教育力向上の支援体制もあり、最新の講義メソッドを学べるプログラムが希望者へ提供されている。授業見学では、90分の長い授業で、学生の集中力を保つために、タイミング良くクイズを入れるといった仕掛けや講義前に授業内容をWEBで予習ができる等、学生がどうすれば授業に集中し、知識を習得できるかを深く考えられた授業を見ることができた。

教育を重視する優秀な教員のみを採用し、採用後は、教員の教育力向上を支援し、さらに厳しく評価し、自己研鑽を促すといった仕組みが機能し、好循環を生み出しているという印象を受けた。

#### (3) 教育研究の支援体制について

教員が教育・研究活動に集中できる環境整備が徹底されており、例えば、研究支援体制では、専門職員がプロポーザルの作成やファンド側との契約交渉等を行う等、教員がペーパーワークに時間をつぶすことがない。当然のように専門職員は、Ph. D. の学位を持ち、研究を理解し、かつマネジメントができる人材が配置されている。他にも、物品の購入やシステム関連のサポートのための専門組織が設置され、教員の活動をソフト面から十分に支援する制度が構築されている。それは、本業以外の余分な業務がない分、より公正で客観的な教員の評価が可能になるのではないかと感じた。それと比較すると、本学では教育研究を支援する仕組みにまだまだ改善の余地があると言える。教育・研究を支援する体制や、その基本となる教育や研究の考え方を根本的に問い直していくべきであると感じた。

#### (4) 競争環境について

大学に対する評価、研究資金の獲得、教職員間の能力向上等、様々な場面において、アメリカの大学には健全で公平な競争が存在する。もちろん、それは大学だけでなくアメリカの社会全体の特徴であるが、日本の高等教育が世界に遅れている原因は、こうした競争が不足していることであると感じた。日本の多くの大学では、教職員も、学生も、他者に対してライバル心や競争心を抱くような機会は少ない気がする。それは、良い面もあるかも知れないが、大学改革が進まない原因とも言える。UC Berkeley での研修を通じて、アメリカの大学では、教員はテニユア獲得のために教員評価を常に意識しながら教育・研究業績を積み上げる必然性があり、職員はキャリアアップや雇用継続のために成果を出す必

要があり、学生は4年間で卒業に向けて努力していることを改めて理解することができた。そうした強い競争意識や生き残りに対する姿勢が、先進的な取り組みや行動に具体的に表れている。そこがUC Berkeley ひいてはアメリカの高等教育の強みなのではないかと感じた。

#### (5) 職員の組織体制について

アメリカの大学では、アドミニストレーターと呼ばれる学歴・業績を備えた上級職員が大学運営を担い、事務員は彼らの指示に従い事務処理を行い、専門職員はその専門性を活かした業務での高い成果を求められているといった具合に、一言で大学職員と言っても、事務員からアドミニストレーターまで、権限や職務がはっきりと区分されており、もちろん、採用段階から細分化された職種毎の採用を実施している。

社会的背景も文化も大きく異なるため、単純には言えないが、私には、分業制に支えられた合理的組織体制が構築されているという印象を受けた。日本の大学の職員組織は、無難に仕事を回せることができるジェネラリストの育成を重視した公務員的な人事制度が一般的である。ジョブローテーションを基本とした人事制度が、大学が社会から成果を求められる時代において、今後も機能し続けるのかといった疑問や危機感を抱いた。アドミニストレーターや専門職員としての人材を獲得し、彼らが活躍できる環境を整備することが、必要になってくるのではないかと考えた。研修での経験を基に、今後の事務局や職員のあり方を検討していきたい。

(教務部 部長代理 竹田 真)

#### 4.2.7 教務

研修前、アメリカの大学の「研究費の獲得・管理方法」、「知的財産権」について学び、本学にどのように参考にできるか等を主な目的としていました。当然、日本とは文化や歴史、法律などが異なることから、どんなに素晴らしい制度であっても、直接取り入れるということはできないことは理解したうえで、考え方や意識を感じ取れたらと考えていました。

実際に、この目的とした内容に関連する講義「政府予算使用の研究、研究支援」(Masayoshi Tomizuka)、「技術移転における大学の役割」(William Tucker)、「集学的研究の育成」(Judson King)は、大変興味深く感じました。講義の中で、研究費は研究者本人が研究目的を持って獲得する考え方があること、また、その研究者を研究以外で支える組織が存在する

こと、さらに、研究者は研究と併せて必ず教育がある(授業を持つ、学生を持つ)ことが印象的でした。

目的とした内容の講義以外にも、興味深い内容のものがいくつかありました。その中で「教授・講師陣の質の確保と維持」(Ellen Switkes)は教員人事の手法を聞くことができました。教員人事の採用部分は別講義で、ここでは教員評価が主な内容となりました。公平公正な評価制度であることが教員に理解できても、その現実的な評価は教員には厳しく、良くも悪くも教員が認めざるを得ない、自覚せざるを得ない状況になってしまう制度で、研究または教育にどちらにも関心や力が偏らないことが教員に認知されていました。

また、「キャンパス共有サービス」(Thera Kalmijin)は、業務の効率化を目的としたサービスでその部署設置から、運用開始から現在までの内容でした。各部署で共通する業務については、「Campus Shared Services」で一括担当するということでしたが、この設置には、効率化を目的としていることから、多くの職員の人員削減や人事異動が行われたそうです。まだ、運用されている業務が限られていて、業務は徐々に増やして行くとのことでした。

講義以外では、Ellen Switkes さんの講義内容に大変興味を持ち、講義終了後、改めてお話を聞きたい旨お願いすると快く受け入れてくださり、後日、お時間をいただくことができました。そこでは、アメリカの職員の状況と併せて、事務局長としての職員への考え方をうかがうことができました。

講義の中や授業見学をする中で、学生の自立した行動と目的を持った大学での学習、研究の姿を感じました。そこには学生を受け入れる環境を整えている大学や職員、高度で興味深い講義や研究を行う教員、そして、世界で活躍する大学の卒業生の存在があるからこそ感じられたことだと思います。本学がUC Berkeleyのように約60ヶ国の外国から学生が高い授業料を払ってでも入学し、集まってくる魅力ある大学になることは、今後の一つの目標となりそうです。

研修終了後、当初の目的を「考え方や意識を感じ取れたら」としていましたが、実際には、講師陣及びスタッフのプロ意識の高さを強く感じることでありました。例えば、研究者であれば研究者自身の研究することは元より、研究目的を達成するための資金集め、研究の遂行、資金管理、教育、授業実施など、大学に所属する者として全てをこなすというのは、専門知識の他に色々な能力、技術を持ち合わせているからこそ成り立つものであると強く感

じました。もちろん、研究者が一人でできることではなく、周りには多くの専門職員がいて実際にはその職員が研究や講義以外の部分を担っているものですが、それを把握、取りまとめる能力を研究者は既に持ち合わせているのです。

職員は、次の目標に向かって、その目標に必要な能力・技術を身に付けていくという意識と行動には驚くばかりで、彼らがその目標に達した時のプロ意識の高さは、彼らの誇りとなっていてと感じました。彼らは、その目標に達したことが終わりではなく、達したことの継続や次の目標に向かって、年齢に関わらず新たに進むという姿勢には、見習うべき姿を見ました。

(教務部主任 宮地 朋)

#### 4.2.8 大学の役割と職員としてどうあるべきか

2週間にわたる UC Berkeley を中心としたアメリカでの研修を終え、一番感じたことは、大学そのものに対する考え方である。高等教育における大学の役割の重要性を、UC Berkeley を基に学んだが、教員・職員といった職種を超えて考えるべきことを多々痛感した。大学に携わる者としての意識を変える絶好の機会になったと思う。以下に特に私を感じたことを5つ示すこととする。

1つ目は、「大学は国の成長、国民の幸福度に非常に大きく関与しているコミュニティである」ということである。カリフォルニア州では、司法・行政・立法のいわゆる三法に加え、4つ目の機関として、UC の理事会が挙げられており、州運営に大きな影響を及ぼすと言われている。つまり、大学運営そのものが州全体の幸福に寄与し、単なる地域貢献の枠を超越した位置づけとなっている。講師の方が「教育を受けることは、犯罪率を下げ、収入が増える」ことをデータとして示し、またそれを力説していたことは大変印象的であった。また、「大学で学んだ学生は、社会に利益をもたらす。結果、社会や福祉がよくなる」といった考えが州民にあり、税金はそのために使われていることの理解があるということ、日本人としては驚きであった。

2つ目は、「大学のあり方に多様性があり、個人の事情に応じて選択できる」ということである。日本のように高校卒業後揃って大学へ進学するのではなく、いわゆる短大 (Community College) を経て編入して大学に進学するケースや、一度社会へ出た後大学へ入学するなど多様性がある。また、選抜する際には、人種や少数民族に配慮するなど、日本では到底あり得ない考え方が根付いているのは驚き

であった。

3つ目は「グローバル化の重要性」である。すでに多数の留学生が学んでいる UC Berkeley でさえ、グローバル化は十分ではないと考えられている。多数の留学生が学ぶ UC Berkeley にいること自体国際化に対応しているはずなのに、現状に一切満足していないところは大きい学ぶべきところである。

4つ目は、「金銭的な考え方」である。UC Berkeley は州立大学であるため、そのための運営資金が州から交付されるが、毎年その金額が減らされており、現在は全予算の1割しか支給されていない。そのため、大学として様々なところから資金を集めそれにより研究・教育を行うことが通常となっている。この基金集めにもしっかりと戦略があり、かつ基金を集めて実施した研究成果は大学の広報にも繋がるといった考え方がある。そのための専門職員の配置や資金獲得に対する考え方は日本とは明らかに異なるものであり、今後世界の大学との競争においてこうした視点も重視すべきである。

5つ目は、「人材に対する考え方」である。特に教員に対する評価、採用方法などは相当な時間をかけ行っている。新規で採用する際、どうしても欲しい教員であれば、何年もかけアプローチする。また、教員の評価は大学の評価そのものに直結するといった認識がある。採用だけでなく、既存の教員に対する評価も厳しく、採用後も継続して教員の質向上に向けて取り組む姿勢は大変刺激的であった。

他にも多々学ぶことがあったが、特に上記5つの項目が私自身強く印象に残っていることである。また上記以外に、自部署である入試・広報部の業務と直結する広報戦略において、様々な媒体を通して発信するメッセージ (ロゴなどのイメージ戦略も) を通したブランド構築の重要性も学んだ。すでに世界の名だたる大学として位置づけられている UC Berkeley であっても、よりブランド力向上に向けた取り組みに積極的であることは、強い大学が一層強くなることを意味する。私たちも負けていけないという思いが強くなった。

大学は、様々な価値観が許される場所であることは、私自身認識していたが、今回の研修を通してその考えはさらに強くなった。また大学運営に際し、大学職員としてより専門的な能力を身につける必要性を感じた。日本では様々な部署を経験し全体を俯瞰できるゼネラリストが職員には求められるが、アメリカでは特定の分野に特化した能力を持つ職員が必要とされる。特定の分野といっても、自らが行う業務が大学自体にどういった影響を及ぼし、ま



た効果があるかを認識した上での業務遂行となっている。今回出会った方だけかもしれないが、自分の業務に対する責任・誇りが強くあり、それも人材を重視する UC Berkeley のあり方であると感じた。

今回の研修で感じたことを今後の業務にどう活かすかは簡単ではないが、少なくとも今回感じたことを常に意識し、大学人として高知工科大学の発展だけでなく、日本の高等教育の一端を担っている気概を忘れずに日々業務に取り組みたい。

(入試・広報部主任 土江 裕之)

#### 4.2.9 相互レビューを重視した事業評価について

今回の教職員海外研修への参加を認められ、磯部副学長以下 28 名の研修団の一人として、UC Berkeley での研修に派遣されました。その、研修について、報告いたします。

本研修は、UC Berkeley の Goldman School of Public Policy (公共政策大学院) および Center for Studies in Higher Education (高等教育研究センター) によるプログラムで、主に以下の分野についての講義を受講しました。

- 米国における高等教育の現状と今後
- 入学審査
- 大学におけるコミュニケーション戦略
- 教育、研究の質の確保
- 研究支援および技術移転
- 大学運営のための資金集め

今回の研修で、多くの教職員の方々からお話を聞きましたが、素晴らしいと感じたのは、出会ったすべての教職員が大学のビジョンを理解しており、そのビジョンに向かうために、自分は何をすべきか、自らのミッションはこれであると語っていたことでした。これは、アメリカにおける大学職員がプロフェッショナルの集団であること、また契約社会であることが大きく関係しているように感じました。アメリカの大学職員は、その多くが(少なくとも上位者は) Ph. D. を有する専門家であり、あるミッションを達成するために雇用されていること。また契約社会であるため、契約更改時には大学のビジョンに対する各職員のミッションが明確に提示されるとの事でした。職員としては、自らのミッションが大学の運営に、どう参画しているのかを意識することができ、それが業務に対するプライドとモチベーションにつながっていると感じられました。

また、UC Berkeley は世界有数の研究大学であるにも関わらず、教育に重きを置いており、大学の使命は有為な人材を送り出すことであるとの説明が

ありました。そのため、あらゆる場面において、教育を受ける対象である学生からも意見を聴くことが、当然のように行われていました。本学でもすでに行っている教員(授業)評価はもとより、教員採用における模擬授業の評価や、大学が新たに設置した施設・設備に対するレビューなど、学生を大学の構成員として、大学運営に対する意見を聴取していたのが印象的でした。

UC Berkeley では、学生からの評価だけでなく、教員評価や学部評価において、教員が相互に行うピアレビューをあらゆる段階で実施しており、相互作用により、イノベーションを創出するという視点がありました。これを聴き、考えたのは、事務局の業務について、教員や学生からのレビューを受け、評価するという仕組みを検討してみてもどうかということでした。現状は、各職員に対して職責・職能評価を実施していますが、職員以外からのレビューは十分に受けているとは言い難いものです。教員からの視点で各部署の業務運営は適切か、学生からの視点で学生サービスは満足できるものかという評価を行うことで、業務改善につなげることができるのではないかと考えました。

アメリカの大学が日本の大学と決定的に違うのは、アメリカの連邦政府には、日本の文部科学省にあたる省庁が存在せず、大学の運営は州政府に委ねられているということでした。文部科学省から発せられるような一律の規制などがなく、自由な運営が保証される反面、身を委ねるルールが無いため、各大学は自主的にその質保証を行わなければならない状況が、大学間に競争を生み、あらゆる場面において、多様な側面から評価を行い、自ら教育・研究の質を維持・向上させようとする姿勢に繋がっているものだと感じました。

最後に、UC Berkeley のキャンパスは、緑豊かで広大な敷地に、歴史ある建造物が点在する非常に美しいキャンパスでした。私自身、初めてのアメリカ訪問で、このような経験ができたことを、今後の業務に生かしていきたいと思います。このような機会を与えていただき、感謝しております。

(就職支援課主任 井村 公一)

#### 4.2.10 情報

##### 1. 研修全体について

##### (1) 感想

今回の研修では、私と同じ職員という立場で働く方々と接する機会が想像以上に多く、大変貴重な経

験をすることができた。

特に印象深かったのは、すべての職員から、業務に対する明確なビジョン、自らの業務への責任感、そして、その成果に対する自信が伝わってきたことである。理由としては、求められる人材の違い、例えば UC Berkeley ではスペシャリストを職員として雇用しており、得意分野に特化した業務を担当していることが、一因として考えられる。またそれに加えて、個々人が明確なビジョンを持って業務を遂行している、ということも大きく影響しているのではないだろうか。本学では、部と個人の目標をそれぞれ定めて業務に取り組んでいるが、担当する業務は何の為に行うのか、どのような利益をもたらすのかといった、ビジョンを持って取り組むことは少なく、ここが UC Berkeley と大きく異なる点であると考えている。

まず私が取り組みたいのは、ビジョンを持って業務に取り組むことである。これにより、業務を遂行する上で目的が明確となる為、自らが大学に何をもちたのかを実感することができ、本人の意欲の向上が期待できる。これを繰り返すことで、生み出される成果の質も向上していくのではないだろうか。

幸いにも、法人統合を目前に控えて、ビジョンを描き易い絶好の機会であることから、試行錯誤を繰り返しながら業務に取り組んで参りたい。

### (3) 提案

私は、他大学との差別化を図ることができるような、本学の個性をもつ情報システムを整備したいと考えてきた。しかし、実際には、多くのシステムを業者に委託しており、既存の製品の組み合わせで提供されることから、新しい考え方や高知工科大学の個性は生まれにくい状況にある。高知工科大学の個性を出す為には、制約が少なく、より自由な発想を活かす環境が必要であり、このような環境を作り出す仕組みを構築できないかと考えていた。

今回、情報収集を行う中で、Educational Technology Services というセンター組織が、教員に対して助成を行っているとの情報を得た。本学でも、大学の課題に対して、大学の助成を受けて教員が研究を行い、それを教育や大学運営に活用することができないかと考えた。これは、教員と大学の両方にメリットがあり、本学の個性を生み出す為の自由な発想を活かす環境として期待できるのではないだろうか。引き続き情報収集を重ねて、実現に向けた検討を行い、学内助成事業のスキームを提案したい。

## 2. 情報システム環境について

### (1) 感想

最初は、どれほど先進的な情報システム環境が整備されているのだろうか、と期待をもって研修に参加した。しかし、実際に目にしてみると、よく耳にするシステム、設備が並んでおり、実際はあまり進んでいないのではないかと感じ始めた。しかし、その後研修が進み、実際に担当者から詳細を見聞きする中で、一つ一つのシステムの完成度が非常に高く、特に教育においては、教育制度、講義の進め方に深く関与しており、情報システムが非常に重要なツールとして活用されていたことがわかった。本学では、情報システムは補足的なツールという位置づけであり、その差は歴然であった。

本学において、情報システムが重要なツールとして活用される為には、単に情報システムを更新するのではなく、大学の制度と密に連携し、更新を図る必要がある。その為に、情報戦略の立案を推し進め、大学の課題を洗い出し、情報システムの目的を再確認する必要があると感じた。

### (2) 共用パソコンの整備状況

UC Berkeley は、最先端の技術を有する大学であることから、ワークステーション室は、モバイルデバイスの普及により、何らかの技術を利用して代替され、ハードウェアは削減傾向にあるのではないかと予想し調査に望んだ。しかし、学生数に対して台数は少ないものの、授業で使用するソフトウェア環境の構築等、講義を円滑にすすめる上では、ゼロにすることは不可能である、という予想外の回答があった。

設備 共用パソコン環境は、授業で活用する Instructional Computer Lab(5室、最小25台/最大60台、Win/Mac いずれか)と、レポート作成等で利用できる General Access Computer Facilities(3室、最小35台/最大80台、Win/Mac 混在)の2種類が整備されている。その他、ソフトウェアの利用方法等の講習会を行う為に、教職員用のパソコン教室を整備している。

管理部門 Educational Technology Services (ETS) の Technical Operations グループが管理、運営を行う。General Access Computer Facilities には、常時学生アルバイトが待機し、問い合わせや不具合対応を行っている。

印刷管理 1枚8セントの費用を徴収しており、プリペイドカードでの決済を行っている。



図 14. General Access Computer Facilities



図 15. Instructional Computer Lab



図 16. Computers in the Doe Library

### (3) UC Berkeley の IT 関連組織について

UC Berkeley では、Chief Information Officer (CIO) が、情報系組織を統轄している。ここでは、施設の見学と担当者からの説明を受けることができた 2 組織について記載する。なお、学内ネットワークを統括する Information Services and Technology への見学も依頼したが、年度初めの繁忙期であることから叶わなかった。

**Educational Technology Services (ETS)** 教育に特化した情報システムを担当する ETS の紹介があった。Learning Management System (LMS)、Webcast、AV 設備の開発・保守運用を担当しており、本学の教務、NOC、施設管理を一体にしたような組織である。ETS で運用される情報システムは、内製されており、機能改善が積極的に進められている。

業務内容：

1. LMS (bSpace) 開発運用
2. Webcast 開発運用
3. 教室 AV システム開発運用 (Active Learning 環境整備)
4. ワークステーション室整備運用
5. 講義室管理
6. 上記に関連するトレーニング及びサポート

体制：職員により構成されており、教員は所属していない。システム開発は、職員と技術者派遣で行っている。開発業務を外部企業にアウトソーシングすることは、今のところ検討していない。

教員との関係：ETS から Grant を渡しており、関連する教員との連携は密にとれている。それ以外の教員は、直接相談や依頼にきた場合に都度対応を行っている。



図 17. AV Control Panel

### Campus Shared Services Information Technology

(CSS IT) Campus Shared Services とは、カリフォルニア州からの予算が減少する中で、一般管理のコストを削減するために、合理化を図り共通化できる部門を統合し作られた組織である。この組織の IT 部門として、CSS IT が作られた。提供される主なサービスは以下の通り。

**Procurement and Provisioning Support**：教職員が利用する IT 関連物品の調達を一元管理した



図 18. Active Learning Classrooms

組織である。WindowsPC、Mac、プリンタ、外付けHDD、iPad、ソフト等、一通りの物品をストックし、効率の良い購買管理を実現した。また、ソフトウェアの動作確認環境やトレーニング環境も常時整備している。

**Application Support:** Microsoft Office、Adobe や、UC Berkeley が提供する BearBuy、bCal 等のソフトウェアについて、リモートでのサポートを提供する。

**End User Device Support on Macs and PCs:** PC の設定、移設、トラブルシューティング、ソフトウェアのインストール、プリンタ設定等、ユーザが所有するデバイスに対するサポートを提供する。

#### (4) 情報システムについて

ETS から提供されているシステムは、教育、特に講義と密に連携を行っており、教育システムの中で高いレベルで機能していると感じた。教育システムの中に、IT がしっかりと根付いており、効率のよい学習環境が提供されている。

**bSpace** Sakai CLE を使った LMS を運用中である。2013 年 9 月から Canvas を使った次期システムのテスト運用を開始し 9,000 人の学生が使用し始めた。bSpace は、大学が発行したログイン ID が必要であり、マサチューセッツ工科大学のように公開されてはいなかった。

**Webcast** 講義のビデオ映像を変換し、YouTube や iTunes U を使用して配信するためのシステムである。講義の翌日には、Webcast から講義内容を確認できるようになっていた。<http://webcast.berkeley.edu/> にアクセスすれば、誰でも動画を閲覧することができる。現在のシステムでは、ビデオカメラで撮影した情報をそのまま配信しているが、次期システムとし

て採用された Matterhorn では、教員の映像とプレゼン資料を一体として配信する機能を持っており、機能向上が図られている。

**CalCentral** 大学生活に関する情報を集約する目的で開発されたポータルシステムである。UC Berkeley では、様々なシステムが個別に構築されており、大学生活を送る上で、様々なシステムにログインする必要がある、本学と同様に、今後の課題となっている。今後、システムの一元管理を推し進めるに当たって、CalCentral というポータルシステムの活用が期待されている。現在は、bSpace、Google Apps 等の一部のシステムの対応にとどまっているが、順次対応システムを増やしていく予定である。

(情報部情報システム課主任 森晃彦)

#### 4.2.11 財務系から見た大学マネジメント

##### (1) 効率化に向けた取組み (P. Huston 女史)

大学内の業務改善に向けたプロジェクトを総長直轄で指示・実行する部門「Operational Excellence」の取組み内容。要は事務効率化と経費節減。

50 の提案のうち 25 件を承認実行中。コンサル(ペイン社)を入れて 6 ヶ月 500 回の助言 / 提案の元、実行。結果、仕事内容別は 250 カット、人は 125 人カット、管理の一元化(スタンダードをつくる)と、ソフト・ハードは外注、サービスは学内と改革が進んでいる。

この話は、組織が巨大で分業化(学部毎に違う)した UC Berkeley や、東大・京大等には当てはまるが、私達には今ひとつピンとこない部分が多いと感じる。ただし、25 プロジェクトを総長の元、明確にして公表、1 件毎に目標額と現状結果を公開していることや、本気でやるならコンサル(外部の目)を使って客観的にやる部分は、学ぶところが多い。

##### (2) アメリカの研究に対する政府予算と外部資金概要 (M. Tomizuka 氏)

慶応 MIT(制御・メカトロ) UC Berkeley NSF(連邦政府の機関) UC Berkeley という経歴の持ち主で、研究者でありながら、研究者に金を出す機関 NSF に 2 年間出向(?)しており、外部資金に精通。ちなみに NSF は兼務は許されず、その間、採択に専念するようだ。

アメリカは基本研究費は自分で稼ぐものであるらしく、大学は申請や契約のサポートをする役目である。Research Funding の理由は・学生の RA 費用・機械 / 装置の費用・サマーサラリー(給与は 9 ヶ月



な為)・プロポーザル(申請)を書くのは学生の役に立つ、等がある。

Funding の出所は・連邦政府 (NSF / DARPA / DOE / NASA 等)・州政府・個人・企業である。種類は Grants (補助金)・Contracts (受託 / 共同)・Gifts (寄附金)である。

ほぼ、日本と同じであるが、Grants がいわば、各省庁・自治体の補助金全てで、その内の NSF が文科省の科研費といったところか。驚くべきは、UC Berkeley では Grants / Contracts は O / H が 50 % 超えるらしい。その代わり Gifts は O / H なし (最近 Gift Tax と称して 10 % 取られるとか)。それだけの O / H をとるにはそれに見合ったサポート体制が充実しており、専門知識を持った職員集団 (多分弁護士や自らサイエンティスト等) がプロポーザルの窓口、企業との細かい契約実務をしており、教員は研究のみに専念できる環境になっている。

教員・職員ともにやるべき事が明確で、個々の高いパフォーマンスが求められると感じる。

講義後、個人的に「大学からくれる研究費はあるのですか?」と聞いてみたら「?」という顔をされ、スタートアップ時と電話代にもならないようなお金はくれるとのこと。平均 10~20 名の博士を養うには、年 1 億は取らないとね、と涼しい顔で言われた。学生を育てる喜びの為に資金を獲得する。「研究 = 教育」の本当に意味が分かった。

### (3) 問題解決とマネジメント (E. Bardach 氏) GSPP 名誉教授

GSPP 立上げ時の話で 1970 年代に遡る。その頃アメリカで 2、3 の「公共政策大学院」が創設された。GSPP もその一つであるが、この分野はライセンスも認証もなく、学問としても認知されていなかったがプロフェッショナルが必要と考え、とにかく始める 改善していく ... で始まった。この「まず動く 考える」は末松前学長の言葉と同じ。

Research 分野では、皮肉にも最初の方が簡単であったが、次第に壁にぶつかる。大学の得意分野は、分析で、確かにあるものを確かにする (エビデンスがある) ことである。ところが、実務は、エビデンスがない状態で未来を予測することであり、憶測を予測であると証明していかななくてはならない。又、論文そのものの評価が、実務であるため判断材料のない大学ではできないし、教員の昇格 Review に役に立たない (世の中の役に立っても)。Education 分野では、学者ではなく実務家を作りたい。ところが、実務経験のない教員が、実務経験のある学生に教えることになる。そしてそのうち学生は気づく

「何も教えてもらっていない」ことに。そこを解決するためにリアルプロジェクトで学生と共に考え、実際の課題にトライしていった。研究・教育どちらをとっても壁だらけの中、学問としての「公共政策」を確立させていった Bardach 氏は新しい学部長にこう言ったそうである「学生の問題提起 (文句) は正しい。よって聞かなくてはならない。ただし、学生の解決案は正しくない」と。この話は、何も公共政策に限った話ではなく、全ての本質だと思ったし、何より本当のプライド (私達は実務経験がないから、教えられないと率直に言葉にし、一緒にチャレンジした話を苦労話ではなく楽しそうにお話しされた) を感じた。また、だれかが「効率的な方法論」を質問した答えが「何が効率的かを知っても、それがベストとはいえない。自分の大学にとって何がベストかを自分たちでデザインすべき。話していく課程が重要」。つまり、私達が日本 (大学) に帰って何を話し、何をデザインしていくかがこの研修の成果である。

### (4) アメリカにおける基金集め = Fundraising (J. C. Baltodano 女史)

「準備」が資金集め最大のコツである。アメリカはおける寄附は TAX の変わりともみなされ、その分 No TAX となるらしい。個人が寄附する行為 (特に遺産) が、日常的である文化に日本とのギャップを感じる。又、ここでも州政府からの補助が大学運営費の 10 % まで下がっている話が出る (皆さんこれを言う... 共通認識なのだ)。今や公立 (UC Berkeley 含) も私学から資金集めの方法を教わり、「広報」として戦略的に実行している。「あなた達も今ではなく将来起こりうることの準備をするのだ」と言われ、目が覚める。

寄附の集め方は主に 3 種類 (1) キャピタルキャンペーン (特定の寄附を募る。建物やプログラムを寄附してもらう) (2) 企業からの寄附 (100 % の寄附と、個人と半々のマッチング) (3) スペシャルイベント (パーティー、フレンドレイジング、スポーツ大会、記念講演等)。

寄附を集める 3 つの I (アイ) (1) Identify (見分ける... ターゲットは誰?) (2) Involve (関与させる) (3) Invest (投資をする... 3、4 回のコンタクトで内容説明)。

アメリカではブランドギビング (遺書に遺産の一部を 寄附する旨、明記すること) で大学名を入れることが多々あるようだ。又、エンドーメント (遺産の元金に手をつけず、運用利息をもらう) という方法もある。

寄附の仕方は、人種や年代でかなり違うし、大小の価値は人によって受け取り方も違う。「UC Berkeley のようなブランド大学ではない小さい大学はどうすれば？」との質問に対しては「有名大学と小さい地方大学では、利点と弱点がそれぞれ違う。お金がないことを逆手にとってうったえとか、コミュニティの中の存在価値をうったえとか方法はいくらかでもある」との答えであった。伝えるのはミッションで、方法は自分たちで考えるということ。

具体的なキャンペーンのやり方（期間・金額・方法・公開）は？との質問に以下の答え。

まず期間を設定（通常5年）、評価・計画をコンサルを入れて検討し、目標額を設定 水面下で寄附してくれそうな人にあたっていく（当然自分も出す！） 目標額の半額以上目処がたったらキャンペーンを公表する（誰も達成しそうなものにはのらないでしょ？） 達成・終了 結果はHPなど見えるところに公開。名言「約束は過小に、成果は過大に」。

「広報」の位置づけで、かなり戦略的、財務が片手間にやるような内容ではない。

#### （5）まとめ

Eugene Bardach 氏の助言のとおり、私達が大学に帰って、何がベストなのかを話し、何をデザインしていくか、その過程が重要だと痛感すると共に、常に意識していく。

全ては「ビジョン」であり「ミッション」である。わかりきった事ではあろうが、それを常にリーダーが意識する、言葉にする、共有することがいかに大切かを感じた。日々私達の仕事の仕方は逆になってはいないだろうか（手段を重要視し、目的を意識しない）。

（財務部 部長代理 小林 美紀）

## 5. 研修の成果のまとめ

世界最高レベルの大学で良く練られた2週間のプログラムを通して学んだことは極めて多岐にわたり、また奥深いものであった。多様な問題意識を持った教職員が毎日、朝から席を並べてともに学び、また研修期間中は、普段は話す機会の少ない教職員の間でも活発な意見交換や情報共有ができたことも副産物といえる。しかし、本研修に求められる成果は学んだこと自体ではなく、研修を活かして本学が如何なる改革に取り組み、「大学のあるべき姿」をどのように具現化し、「世界一流の大学」に向けてどれだけ前進したのか、である。海外研修の成果として某のプロジェクトを遂行するというの

ではなく、大学運営と教育、研究のすべての活動の中で、研修の成果が今、実を結びつつあるものと期待する。

UC Berkeley は世界の優れた学生が自ずと集まってくる大学であり、研究で世界をリードする大学であるにも関わらず、教育においても妥協がなく、カリフォルニア州の高等教育を担っていくリーダーとしての意識が高い。UC Berkeley が「大学のあるべき姿に」向かって、常に進化を続けてきたこと、また今も進化を続けていることを目の当たりにした。海外研修の成果を切り分けて評価することは容易でないが、参加した教職員はそれぞれの立場で個別に、またそれぞれの所属部署で協力して、本学の「あるべき姿」に向かう活動に着手してきたものと思う。

平成26年度本学では、教育においてはKUT アドバンスドプログラムとジョン万次郎プログラムという意欲的な取組みがスタートし、授業の録画公開によるFDが推進される。平成27年度には新キャンパスが整備され、経済・マネジメント学群が発足する。これら本学の新しい展開を着実に成功に導き、本学の発展につなげていくことを明確に意識し、研修に参加した教職員が研修プログラムで得た成果、研修で共有した熱い思いや志を遺憾なく発揮し、参加していない教職員の皆さんをも巻き込んで、意欲的に取り組んでいただけるものと確信する。参加して頂いた教職員はこの期待に応えていかなければならない。

（システム工学群 教授 八田 章光）

註 執筆者の職名は派遣当時のものを使用した。



資料1 平成25年度教職員海外研修参加者名簿

No	名前	所属・肩書き
1	磯部 雅彦	副学長
2	八田 章光	システム工学群 教授、国際交流センター長
3	任 向実	情報学群 教授
4	篠森 敬三	情報学群 教授、附属情報図書館長
5	岩田 誠	情報学群 教授
6	西脇 永敏	環境理工学群 教授
7	古田 守	環境理工学群 教授
8	長崎 政浩	共通教育教室 教授
9	ポール・ダニエルズ	共通教育教室 教授
10	鈴木 利幸	共通教育教室 教授
11	李 朝陽	ナノテクノロジー研究所 教授
12	大内 雅博	システム工学群 教授
13	田島 昌樹	システム工学群 准教授
14	桂 信太郎	マネジメント学部 准教授
15	中川 善典	マネジメント学部 准教授
16	鈴木 高志	共通教育教室 講師
17	新田 紀子	ナノテクノロジー研究所 講師
18	小路 卓也	事務局 次長
19	福田 直史	入試・広報部 部長
20	東内 信行	施設管理部 部長
21	福留 園子	国際交流部 部長
22	小林 美紀	財務部 部長代理
23	竹田 真	財務部 部長代理
24	土江 祐之	入試・広報部 主任
25	岡花 直人	人事部 主任
26	井村 公一	就職支援部 主任
27	森 晃彦	情報部情報システム課 主任
28	宮地 朋	教務部 主任
29	山崎 真理	国際交流部 主査

## 資料2 研修プログラム



Global & Executive Programs  
Goldman School of Public Policy &  
Center for Studies in Higher Education  
University of California, Berkeley

### *Higher Education Policy, Management and Strategy*

For Kochi University of Technology, Japan

August 26 – September 6, 2013

University of California, Berkeley

## Projected Program Schedule

### Monday – August 26

- 8:30AM Greeting at the Hotel Shattuck Lobby and Walk to Campus  
**Gan, Bai**, Associate Director for International Relations, Goldman School of Public Policy  
**Masami Kobayashi**, Program Interpreter  
Hotel Shattuck Plaza, 2086 Allston Way, Berkeley, CA 94704
- 9-10AM Program Opening: Welcome Remarks, Team & Program Introduction  
**Ronald Gronskey**, Special Faculty Assistant to the Chancellor for International Relations  
**Sudha Shetty**, Assistant Dean for International Alliances & Partnerships, Goldman School of Public Policy  
**Ellen Switkes**, Senior Associate & Executive Director, Berkeley Institute on Higher Education  
**Xia Teng**, Senior Associate, Berkeley Institute on Higher Education  
**Megan Landin**, Assistant Director for Global and Executive Programs, Goldman School of Public Policy  
**Gan, Bai**, Associate Director for International Relations, Goldman School of Public Policy  
CITRIS Rm. 250
- 10-12PM A Brief Tour of US Higher Education and the Place of the Research University  
**John Douglass**, Senior Research Fellow – Public Policy and Higher Education, Center for Studies in Higher Education  
CITRIS Rm. 250
- 12-1PM Lunch Break
- 1-2PM Graduate Programs: Attracting and Managing the Top Students  
**Andrew Szeri**, Dean, Graduate Division, UC Berkeley  
CITRIS Rm. 250
- 2:15-3:00PM Operational Excellence: an Efficiency Model  
**Peggy Huston**, Director, Operational Excellence  
CITRIS Rm. 250

### *GLOBAL & EXECUTIVE PROGRAMS*

Goldman School of Public Policy

300 Haring Hall, Berkeley, CA 94720-7320

- 3-3:15 Break
- 3:15PM Depart for the New Campus Shared Service Center
- 3:30-4:30PM Campus Shared Services  
**Thera Kalmijin**, Chief Operating Officer, Campus Shared Services  
 Rm. 238, 1608 Fourth Street, Berkeley

## **Tuesday – August 27**

- 9-10:45AM The Future of Higher Education  
**Henry Brady**, Dean, Goldman School of Public Policy  
 CITRIS Rm. 250
- 10:45-11AM Break
- 11-12:30PM The World is Flattening – Higher Education Policy and Global Perspective  
**David Kirp**, Professor, Goldman School of Public Policy  
 CITRIS Rm. 250
- 12:30-1:30PM Lunch Break
- 1:30-3PM Admission, Communication and Enrollment Management  
**Martha Chavez**, Assistant Dean for Academic Affairs, Goldman School of Public Policy  
 CITRIS Rm. 250
- 3-3:15PM Break
- 3:15-5PM 'Using the B Word at Berkeley' - University Communication Strategy  
**Ram Kapoor**, Executive Director, Marketing & Digital Communications  
 CITRIS Rm. 250

## **Wednesday – August 28**

- 9-10:30AM Assuring and Maintaining Faculty Quality  
**Ellen Switkes**, Senior Associate & Executive Director, Berkeley Institute on Higher Education  
 CITRIS Rm. 250
- 10:30-10:45AM Break
- 10:45-12PM Recruit the Best Faculty - a Faculty Chair and Administrative Perspective  
**Steven Raphael**, Professor, Goldman School of Public Policy

### ***GLOBAL & EXECUTIVE PROGRAMS***

Goldman School of Public Policy  
 3607 University Avenue, Berkeley, CA 94720-5300

**Sandra Ketchpel**, Assistant Dean for Administration & Operation,  
Goldman School of Public Policy  
CITRIS Rm. 250

- 12-1PM Lunch Break
- 1-2:45PM Government Funded Research, Research Support  
**Masayoshi Tomizuka**, Cheryl and John Neerhout, Jr., Distinguished  
Professor of Mechanical Engineering  
Associate Dean of Special Projects, College of Engineering  
CITRIS Rm. 250
- 2:45-3PM Break
- 3-5PM Creating Talent: Models for Promoting Engaged Scholarship  
**John Douglass**, Senior Research Fellow – Public Policy and Higher  
Education, Center for Studies in Higher Education  
CITRIS Rm. 250

#### Thursday – August 29

- 9-12PM Eightfold Path Problem Solving, Leadership and Strategic Management in  
Higher Education: the Founding of Goldman School of Public Policy  
**Eugene Bardach**, Professor Emeritus, Goldman School of Public Policy  
CITRIS Rm. 250
- 12-1:30PM Lunch Break
- 1:30-4PM Center for Information Technology in the Interest of Society (CITRIS)
- 1:30PM CITRIS overview and DDI, **Camille Crittenden**, CITRIS  
Deputy Director
- 2PM Online education, **Greg Niemeyer**, Director, Berkeley Center  
for New Media
- 2:30PM CITRIS Healthcare Initiative, **David Lindeman**, Co-Director
- 3PM Tour of Tech Museum and SDH, **Dan Chapman**, Senior  
Curator, and **Domenico Caramagno**, CITRIS Facilities  
Director  
Split the group in half and have one tour the Tech  
Museum while the other tours the building, then switch
- 4PM Adjourn

#### *GLOBAL & EXECUTIVE PROGRAMS*

Goldman School of Public Policy  
3003 University Avenue, Berkeley, CA 94720-7330

## **Friday – August 30**

- 9-10:30AM      Overview of University Fundraising in the US  
**Josefina Castillo Baltodano**, Founder and Executive Director,  
Executive Leadership Academy, Center for Studies in Higher Education  
CITRIS Rm. 250
- 10:45-12PM      Capital Campaign and Cultivating Donors, the Case of GSPP  
**Annette Doornbos**, Assistant Dean, External Relations and  
Development, Goldman School of Public Policy  
CITRIS Rm. 250
- 12-1PM              Lunch Break
- 1-2:45PM        The Quality of Undergraduate Education  
**Stephen Tollefson**, Center for Teaching and Learning  
CITRIS Rm. 250
- 3-4:30PM        Introduction to Educational Technology Services at UC Berkeley  
**Jennifer Stringer**, Associate CIO, Academic Engagement Director,  
Educational Technology Services

## **Monday – September 2 Labor Day National Public Holiday**

Visit to Yosemite National Park  
Stay in Double Tree by Hilton in Modesto

## **Tuesday – September 3**

### **UC Merced Campus Visit**

- 9:50AM              Campus Arrival
- 10-10:45AM      Welcome  
**J Michael Thompson**, Associate Vice Chancellor for Enrollment  
Management and Director of Summer Sessions  
**Rebecca Sweeley**, Director of International Affairs  
Kolligian Library Room 232
- 10:45-11AM        Break
- 11-12PM            Campus Tour  
**Phil Woods**, Director of Physical and Environmental Planning

### ***GLOBAL & EXECUTIVE PROGRAMS***

Goldman School of Public Policy  
2607 Hearst Avenue, Berkeley, CA 94720-7320

- 12-1PM Lunch with UC Merced Faculty and Officials
- Gerardo Diaz**, Associate Professor, School of Engineering  
**Ron Durbin**, Director of Development, School of Natural Sciences  
**Tom Peterson**, Provost and Executive Vice Chancellor  
**Rebecca Sweeley**, Director of International Affairs  
**Sam Traina**, Vice Chancellor for Research  
**J Michael Thompson**, Associate Vice Chancellor for Enrollment Management  
**Phil Woods**, Director of Physical and Environmental Planning
- 1-1:15PM Break
- 1:15-1:45PM Travel to Castle Facility  
**4225 North Hospital Road, Atwater, CA 95301**
- 1:45-3PM UC Solar Tour  
**Gerardo Diaz**, Associate Professor, School of Engineering  
**Ron Durbin**, Director of Development, School of Natural Sciences
- 3PM Depart Castle Facility and Return to Berkeley

### Wednesday – September 4

- 9-10:30AM University Role in Technology Transfer  
**William Tucker**, Executive Director, Innovation Alliances & Services,  
University of California Office of the President  
**Rm. 290, Hearst Mining Building**
- 10:30-10:45AM Break
- 10:45-12:00PM Creating and Maintaining Program Quality within the University of California  
**Judson King**, Director, Center for Studies in Higher Education  
Professor Emeritus, Chemical and Biomolecular Engineering  
**Rm. 290, Hearst Mining Building**
- 12-1PM Lunch Break
- Afternoon Observe teaching
- Course: Methods of Teaching Literature and English Composition-  
Comparative Literature  
Instructor: **Jane Stanley**

### *GLOBAL & EXECUTIVE PROGRAMS*

Goldman School of Public Policy  
3607 Haring Hall, Berkeley, CA 94720-3330



Time: 12:00-2:00p  
Location: 225 DWINELLE  
Course Information: [http://complit.berkeley.edu/?page\\_id=8906](http://complit.berkeley.edu/?page_id=8906)

Course: Immunology Laboratory  
Instructor: **Robert Beatty**  
Time: 1:30-2:00p (lecture part), 3:30 - 4:00p (student hands-on part)  
Location: 4054 VALLEY LSB  
Course Information: [http://mcb.berkeley.edu/courses/mcb\\_150L/](http://mcb.berkeley.edu/courses/mcb_150L/)

Course: Multivariable Calculus  
Instructor: **Denis Auroux**  
Time: 2:00 - 3:00p  
Location: 155 DWINELLE  
Course Information: <http://math.berkeley.edu/~auroux/53f13/>

Course: Software Engineering  
Instructor: **Armando Fox**  
Time: 2:30-4:00p  
Location: International House, Chevron auditorium  
Course Information: <https://sites.google.com/site/ucbsaas/>

#### Thursday – September 5

9-11:00AM	Foster Multidisciplinary Research <b>Judson King</b> , Director, Center for Studies in Higher Education Rm. 290, Hearst Mining Building
11-12PM	Early Lunch
12PM	Depart for QB3 in San Francisco
1-4PM	Visit to California Institute for Quantitative Biosciences (QB3) <b>Adriana Tajonar</b> , Entrepreneurship Program Manager, QB3 1700 4th St #214, San Francisco, CA 94158
4PM	Depart for Berkeley

#### Friday – September 6

9:30-10:15AM	Campus Tour Springer Gateway, West Crescent
10:30AM	Martinez Student Housing Visit

*GLOBAL & EXECUTIVE PROGRAMS*  
Goldman School of Public Policy

- Chris Harvey**, Director, Capital Projects, Housing & Dining Services  
2520 Channing Way, Berkeley
- 11:30AM Clark Kerr Campus Visit  
**Harry Le Grande**, Vice Chancellor for Student Affairs  
2601 Warring Street, Berkeley
- 12-2:10PM Lunch Break and Change to Formal Clothes at Hotel  
2:10PM Depart for Lawrence Berkeley National Laboratory  
Hotel Shattuck Plaza, 2086 Allston Way, Berkeley, CA 94704
- 2:30-3:30PM Visit to Lawrence Berkeley National Laboratory (i.e. Advanced Light Source), **Roger Falcone**, Director of Advanced Light Source, Professor of Physics, University of California, Berkeley
- 3:30-4:30PM Return to Campus Free Time
- 4:30-5:30PM Graduation Ceremony  
**Henry Brady**, Dean, Goldman School of Public Policy  
**Judson King**, Director, Center for Studies in Higher Education  
**Sudha Shetty**, Assistant Dean for International Alliances & Partnerships  
**Ellen Switkes**, Executive Director, Berkeley Institute on Higher Education  
Seaborg Room, Faculty Club
- 5:30-7:00PM Graduation Dinner Celebration  
KUT participants, instructors and program staff  
Seaborg Room, Faculty Club

***GLOBAL & EXECUTIVE PROGRAMS***

Goldman School of Public Policy  
3607 University Avenue, Berkeley, CA 94720-5330

# **Strategic Initiatives for Higher Education Policy and Management: Looking Abroad**

**KUT Overseas Research Delegation**  
**(Isobe Masahiko\*, Head of the Research Delegation)**

(Received: May 7th, 2014)

Kochi University of Technology  
185 Tosayamadacho-Miyanokuchi, Kami, Kochi, 782–8502, JAPAN

\* E-mail: [isobe.masahiko@kochi-tech.ac.jp](mailto:isobe.masahiko@kochi-tech.ac.jp)

**Abstract:** Internationalization and globalization are becoming increasingly important in higher education. To better adapt to the rapid transformation in higher education, 29 faculty and staff from Kochi University of Technology attended a 2-week intensive program on higher education policy, management and strategy at the University of California, Berkeley. The personalized program consisted of lectures by distinguished faculty, classroom observations, site visits as well as question and answer sessions. The 2-week program was organized by the Goldman School of Public Policy and Center for Studies in Higher Education. Program sessions covered topics such as recruitment, operational excellence, research funding, leadership and strategic management, and program quality. Classroom observations and site visits were also arranged. The program concluded with a graduation ceremony and discussion among faculty and staff members from both universities. The implementation of key concepts from this program will help define the future of Kochi University of Technology.