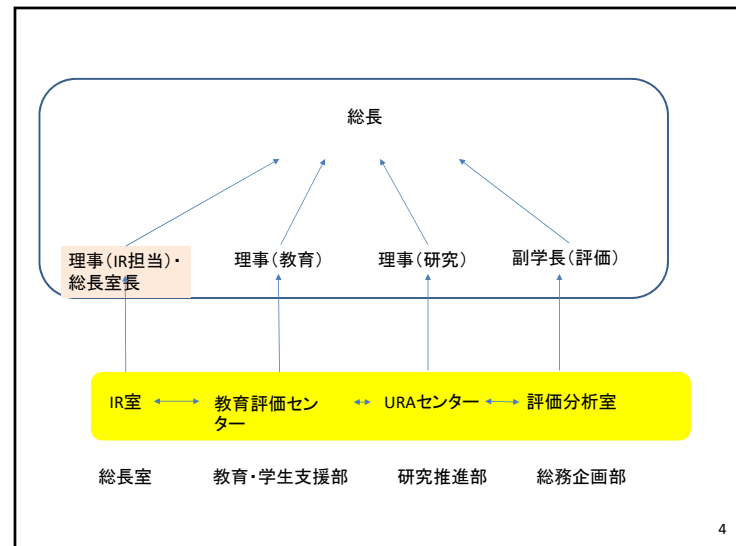
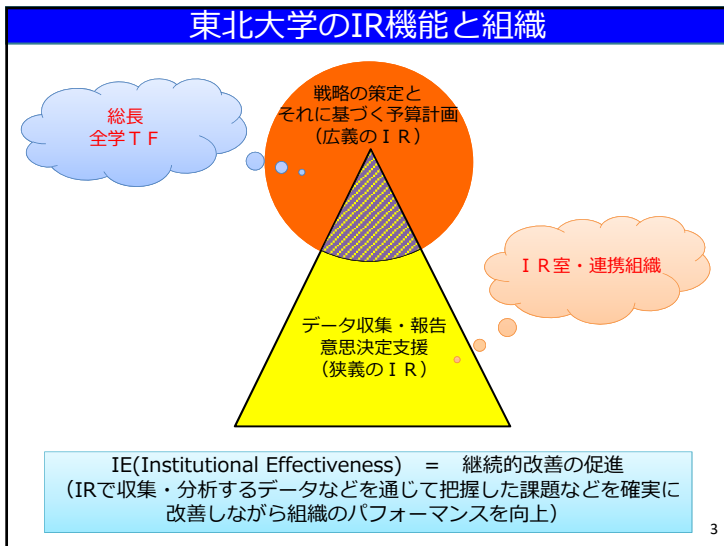
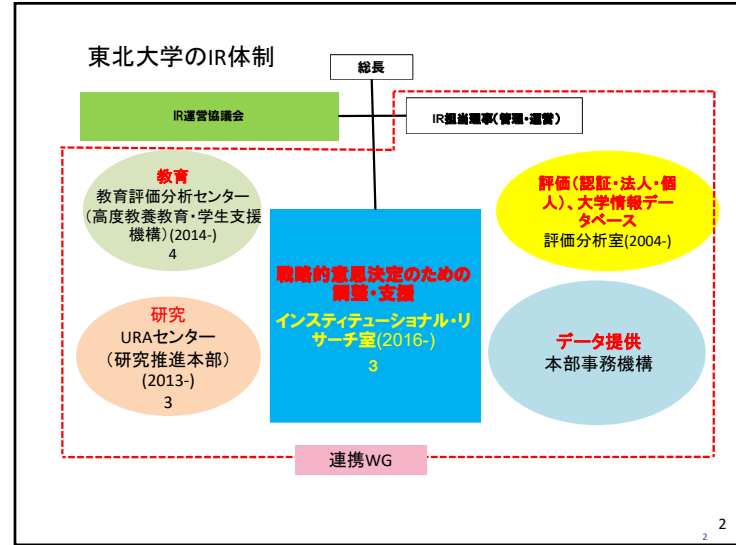




指定国立大学と海外大学ベンチマーキング

米澤彰純
東北大学インスティテューショナル・リサーチ室長・教授
総長特別補佐 (IR総括担当)
akiyoshi.yonezawa.a4@tohoku.ac.jp



指定国立大学法人の概要

- 大学像**：優秀な人材を引きつけ、研究力の強化を図り、社会からの評価と支援を得るという好循環を実現する戦略性と実効性を持った取組を提示でき、かつ自らが定める期間の中で、確実な実行を行いうる大学
- 4. 指定国立大学法人の構想における審査の対象となる観点**
 - 目標を設定する前提となる自己分析及び現状に対する自己評価**
 当該大学の強みや特色等をどのように把握し、何を伸ばさせようとし、何を改善しようとしているのかが整理されているかを確認します。
 - 目標設定**
 海外大学における具体的な取組や、海外大学の研究分野別の状況などを踏まえた**ベンチマーク**を活用し、目標を設定します。この点を踏まえて、以下を確認します。
 - 分野融合や新たな学問分野の創出を含め、教育及び研究の卓越性に関して、「国際的な研究・人材育成拠点」となるための意欲的かつ戦略的な目標が設定されているか。
 - 世界及び我が国が抱える課題に対応するため、社会・経済に関する新たなシステムの変革への貢献に関して、意欲的かつ戦略的な目標が設定されているか。

5

申請準備に向けたベンチマークWGのタスク

- 本学の強み、特徴、課題等を分析、本学として目指す大学像、中期目標・中期計画に書き込んでアピールすべき取組を具体化**

↕

ベンチマークWGのタスク

- 国内外の有力大学の中での本学の位置づけおよび目標設定を、多様なKPIを想定した上で整理**
- 本学独自の戦略形成のため、少数の大学を詳細に調査し、グッド・プラクティスや卓越した達成状況などについてベンチマーク分析(=目標達成に向けた具体的なプロセスを検証することで、大学として本学が具体的にどのように行動していくかのイメージを学内外に説明できるよう参照可能な情報を提供)**

6

ベンチマークの考え方

ベンチマークの定義

個々の大学の特性を明らかにし、大学改革の基礎的な知見を得るため、少数の比較対象となる大学を選定、指標を作成し定量的あるいは定性的な比較を行うこと。(東京大学大学総合教育研究センター2011)

視点：大学としてのベンチマーク大学 (部局としてのベンチマーク大学、各構成員の個人としてのベンチマーク大学)

現状：ギャップが存在 (東北大学、ベンチマーク大学)

10-15年後：ギャップを縮小・解消 (東北大学、ベンチマーク大学)

ベンチマーク大学の要件：

- 本学のミッション、環境、背景などが比較可能
- 大学経営改革に熟練
- 情報開示に協力的
- 分野・規模が比較可能

選定へのアプローチ：

- 世界・国内での本学の位置づけを把握
- 戦略、機能、プロセスに注目して参照する大学を選定
- 具体的プロセス

最終目標：

- ベンチマークに基づく改革の実施・評価により、本学のミッションを実現
- ワールドクラスへの飛躍を達成

分析：

- 本学がワールドクラスへ飛躍する上での強み・弱みの分析
- 目指すべき方向性をもとにベンチマーク大学を選定
- 基準を定め、ベンチマーク大学と本学とのギャップを分析
- グッドプラクティスを参照、費用対効果を勘案し、目標達成に向けた指針・工程表(中期目標・中期計画等に反映)

実行：

- 指針・工程表をもとに行動
- 指標・基準に基づくモニタリング
- 目標達成の度合いを学外者を交えて評価


7

異なる環境下にある本学の目指す大学像に合致した諸大学と比較

州政府を主体とした分権的高等教育政策	教育・研究の卓越性と社会に貢献する開かれた大学像 市場メカニズムに基づき卓越を重視する高等教育システム (米国) <ul style="list-style-type: none"> 連邦政府や企業からの潤沢な研究資金の流入 州立を含めた高授業料負担 産業・社会との強いつながり 大学経営の高い自立性とプロフェッショナル化・企業化 (州立・私立など) 多様性と国際競争との同居 	国家による強力な高等教育政策
	(英国) <ul style="list-style-type: none"> 国家が教育・研究への評価を通じた競争を喚起 学費負担の顕著な増加 伝統大学における学術的伝統と経営主義の趨勢との同居 国際競争力の確保が大学の国際化の推進力に 	
	(ドイツ) <ul style="list-style-type: none"> 研究の国際競争力の確保のため連邦政府が強力に支援 州レベルで大学が役割分担 学費無償制策を堅持 地域統合の中で学術人材流出の危機感 伝統的学術像と高学歴・資格の経営専門人材との同居 強い産業との連携強化が進行中 	(豪州) <ul style="list-style-type: none"> 教育・研究の国際競争力確保のため国家が強力に介入 高等教育自体が輸出サービス産業 大学経営の高い自立性とプロフェッショナル化・企業化 多様性と国際競争との同居 産学連携への強力な取組

公共性と高度な専門性を重視する高等教育システム

8

 TIPS

- 学内外の人材・ネットワークの活用
 - 明確なミッション・インセンティブ・協力関係が必要
- 計画策定のコアとなるリーダーたちの視点に立つ
 - IRerの役割は補佐、記録、コーディネート、サポート
- 量・質双方のアプローチのバランス(トライアングレーション)
 - 世界トップ大学の組織は複雑なエコシステム
 - 社会・組織的文脈の違い
 - 数値の独り歩きの危険性
 - アンテナな多様: 訪問大学以外の事例が決め手となることも
- 自分たちのやり方で
 - フォーマットが存在しない、自由な雰囲気
 - 他大学との競争 同じやり方では力の差で決まる
 - 最終的なプランニングの骨格を形成する上でのベンチマークの役割は限定的←自分たちのロジックにあったグッド・プラクティスを参照基準として示す
- 課題
 - 中期目標・中期計画という縛り
 - 組織としての野心と、社会・学内コミュニティへの約束

9