

シニア URA 向け研修セミナー

モジュールⅠ：(戦略的) 大学マネジメント

テキストブック

参加者用

平成 26 年度 文部科学省「リサーチ・アドミニストレーターを
育成・確保するシステムの整備」
(リサーチ・アドミニストレーションシステムの整備)

目次

序：テキストブックの使用法	5
1. イントロダクション：研修の目的とメソドロジー	6
2. なぜ（戦略的）大学マネジメントなのか？	7
重要なメッセージ、研修セクションのねらい、エクササイズの概要	7
グローバル化する世界における大学 - ドイツの大学のケース	8
研究大学の誕生	8
1990年代以降のヨーロッパでの大学改革	8
今日の大学：「アドミニストレーション」から「マネジメント」へ	9
「企業大学」と「ネットワーク大学」	10
ドイツにおける「サイエンス・マネジャー」という新しい職業	11
3. アカデミアにおけるマネジメント	13
重要なメッセージ、研修セクションのねらい、エクササイズ	13
<i>Le Petite Difference</i> - 高等教育セクターの特徴	14
ビジネスにおけるマネジメントの特異性 - 商業セクターの特徴	14
アドミニストレーションとマネジメントの違い	14
優れたサイエンス・マネジメントのためのガイドライン	14
エクササイズ：アドミニストレーションから専門化したサイエンス・マネジメントへ	14
4. ヨーロッパのケース：（戦略的）大学マネジメントの実践	15
重要なメッセージ、研修セクションのねらい、エクササイズ	15
（戦略的）大学マネジメントのステップ	16
なぜドイツ/ヨーロッパのケースなのか？ 簡単なイントロダクション	16
ケース 1：ハンブルグ大学の例 - 大規模総合大学	16
状況：学長の新しいパワーによるトップダウンの大学マネジメント	17
エクササイズ：大学マネジメントのアプローチが成功しなかった原因について ディスカッション	18
主な衝突の原因へのさらに詳しい洞察	19
エクササイズ：大学マネジメントからのレッスン	20
2011年以降の新しい大学マネジメントアプローチ	20
ケース 2：ドイツの中規模大学における戦略開発	21
状況	21
戦略開発	22
プロセスのシークエンス	24
エクササイズ：大学の戦略開発のきっかけをつくる	29
文献	30

表

表 1 : エクセレンス・イニシアティブ第 2 期の結果 (2 0 1 2 - 2 0 1 7) ...	11
表 2 : ハンブルグ大学に関する重要なファクト	17
表 3 : ドイツの中規模大学に関する重要なファクト	21

図

図 1 : ステークホルダーと委員会の構造	22
図 2 : プロセスのシークエンス	26

グラフ

グラフ 1 : ドイツのサイエンス・マネジャー : 非アカデミック・スタッフ数の変化.....	12
---	----

ボックス

ボックス 1 : ドイツ・エクセレンス・イニシアティブ	10
ボックス 2 : ハンブルグ大学の学術評議委員会	18
ボックス 3 : ハンブルグ大学の大学審議会	18
ボックス 4 : ドイツの中規模大学の学術評議委員会	23

序 - テキストブックの使用方法

ガイドライン

- 各モジュールのはじめに、「重要なメッセージ」、「目的」、「エクササイズ」を記載した。
- 掲載されているケースは、シニア・リサーチ・アドミニストレーター（以下、シニアURA）の（学習の）ニーズに合わせたものであり、ケースとなっている大学の状況や現実を100%反映したものでもない。
- テキストブックは、基本的な枠組みを提示するものであり、講師のスタイル、参加者の能力やスキルに応じて、フレキシブルな使用が望まれる。

レコメンデーション

- 最良の学習結果のためには、8～10人の参加者が望まれる。
- 最低でも1日間の研修が望まれる。

トピック概覧

1. イントロダクション：研修の目的とメソドロジー
2. なぜ（戦略的）大学マネジメントなのか？
3. アカデミアにおけるマネジメント
4. ヨーロッパのケース：（戦略的）大学マネジメントの実践

1. イントロダクション：研修の目的とメソドロジー

目的

- ✓ 研究とマネジメントの間の大切な「コネクション」のデモンストレーション
- ✓ 大学における「マネジメント」の意味についてのディスカッション
- ✓ （戦略的）大学マネジメントの基本についてのディスカッション
- ✓ ケースと大学マネジメントの「実践」についてのディスカッション
- ✓ 大学マネジメント経験に関しての意見交換
- ✓ シニア URA の役割と責任についてのディスカッション

メソドロジー

- ここでのフォーカスは「理論的」知識ではなく、「実践的感覚」を得ることである。そのために、参加者自身による思考とディスカッションを促すメソッドが採用されている。¹
- 研修は、参加者が、「大学マネジメント」というトピックに関する初歩的な基本的理解を得られるためにデザインされている。そして、参加者は、シニア URA というポジションや、その役割・活動範囲・責任を、その都度の状況に応じて考えていく。
- ケースを通しての学習は、以下のフレキシブルな研修によって達成できる。
 - マネジメントに関する知識（例：戦略的マネジメント、サイエンス・マネジメントの経験的メソッド、評価・品質マネジメント）
 - 専門的知識（例：技術移転、国際化）
 - ソフトスキル（例：リーダーシップと科学機関での連携、{異文化} 交流）

¹ Andersen と Schillano や、Ellet らによって、教育のためのガイドラインが、ケースと共に示されている (Andersen and Schillano 2014, Ellect 2007)。

2. なぜ（戦略的）大学マネジメントなのか？

重要なメッセージ、研修セッションのねらい、エクササイズの概要

重要なメッセージ

- 今日の研究、技術革新、ネットワークの中核機関となるのは研究大学である。
- グローバル化する世界における大学は、「*laissez faire*（自由放任的）」モデルから、より「マネジメント型」のモデルへと移行している。
- 問題は、「大学が経営されうるのか」を問うことではなく、「大学はどのように経営されるべきか」について考えることである。
- 大学の新しいリーダーシップのかたちと、「サイエンス・マネジャー」（ドイツ）や「URA」（日本）という新しいポジション（職業）が普及しつつある。

研修セッションのねらい

- 現代の研究大学の歴史への洞察
- 現代の研究大学の機能についての理解
- ドイツのサイエンス・システムに関する見識

エクササイズ

- 「企業大学」と「ネットワーク大学」のモデルについてのディスカッション
- 変容する環境におけるサイエンス・マネジャーや、URA の役割と責任についてのディスカッション

グローバル化する世界における大学 - ドイツの大学のケース

研究大学の誕生

今日では、大学と、科学的探求や研究が関連づけられることは一般的になっている。しかしながら、19世紀の終わりまで、ヨーロッパでは、大学は教育の機関であるという認識が強かった。19世紀の終わりにおいて、ドイツの大学は科学的探求（すなわち研究）を行う機関へと変容し（「フンボルト理念」²）、20世紀の前半にかけては、ドイツの科学の発達は最高潮に達した。アメリカにおいては、第二次世界大戦中の国家安全保障のため、国による科学と研究の動員が行われ、科学の基礎・応用研究を強力に、様々な方法でサポートするための初の「研究大学」が創られた。（応用研究は、防衛に関する組織によって実施される場合が多かった。）そして、研究大学は、研究にのみフォーカスする大学付属の研究機関、高度研究センター、大学院などによって構成される場合が多かった。今日、アメリカの研究大学は、競争をしようとする世界中の大学のモデルになっている。

1990年代以降のヨーロッパにおける大学改革

1950年代のアメリカの大学は、全ての研究分野において、誰もが認めるリーダー的存在となっていた。しかし、少数の例外的な機関を除いて、ヨーロッパの政府や大学がそれを認識するまでには数十年を要した。実際のところ、ヨーロッパの大学がアメリカの大学の変化と革新のスピードについていくためには、根本的な変化が必要だったのである。ヨーロッパで大学改革に関する論議が始まったのは、1980年代になってからのことである。1990年代には、様々な国々での改革への活動が加速していった。そして、それからの20年で、科学分野でのドイツの大学のポジションは劇的に向上した。ドイツの総合大学の改革は、おそらく最も成功した例といえる。ドイツの改革の重要なポイントの1つは、政府（連邦・州政府）の関与である。具体的には、大学に改革のプロポーザルを提出されることで競争をさせ、優れたプロポーザルを提出できた少数の大学に、特別資金を提供したのである。言い換えれば、これは大学へのインセンティブであり、「ドイツ・エクセレンス・イニシアティブ」と呼ばれている。（また、これはドイツの大学の「ビックバン」としても認識されている。詳細については、ボックス1を参照。）「ドイツ・エクセレンス・イニシアティブ」や、他のイニシアティブの影響は、いまだに継続している長期的なものである。そして、研究業績のデータによると、過去数年間で、ドイツの大学の研究の品質と業績の向上が示されている。（また、様々なランキングでの高い順位によっても、それらの向上は明らかである。³）このドイツの努力は、他国の政府機関にとっても関心の的となってきた。日本の文部科学省の場合も、国立大学の

² フンボルト理念の核心となるのは、学者や科学者個人における「教育と研究の一体化」であった。そこでの大学は、教育だけではなく、オリジナルかつ重要な研究によって、知識を発展させるための機能を持つ。また、真実を追求する公平な学術的探求に基づく教育と、学生のこの探求への参加が推奨され、大学は「学者と学生のコミュニティー」とされた。1810年のベルリン大学の設立より、フンボルト型の大学はヨーロッパの大学のモデルとされ、1914年までに、ドイツの大学は尊敬を集め、世界で最高の大学とされるようになった。今日、大学の国際ランキングのトップにあるアメリカの研究大学は、フンボルト・モデルを踏襲している。

³ Saka, Kuwahara and Wieczorek 2014, Saka and Kuwahara 2013などを参照

再編ビジョン（高い生産性を有する少数の研究大学と、教育と研修にフォーカスをする大学グループへの二分的再編）が数年前より示されている。

今日の大学：「アドミニストレーション」から「マネジメント」へ

ヨーロッパにおける大学の最も重要な変化として挙げられるのは、「*laissez faire*（自由放任的）」モデルから、より「マネジメント型⁴」のモデルへの緩やかな移行であると考えられる。ここでの「*laissez faire*」モデルとは、教授による委員会によって意思決定がなされ、教授たちが「象牙の塔」の中での（研究）生活を楽しむことができるモデルを指す。後者のモデルにおいては、教授による委員会が重要なポジションを保持するものの、その影響力は限定される。その代わりに、大学のマネジメント部門が、行使力と意思決定能力を持つことになる。これにより、大学とそのマネジメント部門による長期的な戦略の確立や、目前の外部の変化へのより迅速な対応が可能となる。

大学の伝統的なガバナンスモデルとは、州による強力な規制とアカデミアによる自治が、お互いに作用し合うものであったが、効率性と有効性の向上のため、新しいパブリック・マネジメント構造に置き換えられた。これによって、ガバナンスが省庁から大学のトップへ移行し、大学はより強い自治性を得るに至った。同時に、アクレディテーション、評価機関、理事会といった新しいアクターも登場している。また、資金の分配方法に関しては、多くの場合、柔軟性に欠けた伝統的な概念による配分方法から、（大学間や大学内での）業績ベースの配分方法へとシフトしている。⁵

強化された自治性と業績ベースの構造を持つ大学は、「自身の」正当な目標を定義しなければならなくなった。これを受けての最も顕著な変化は、「大学憲章（Mission Statement）」の発展である。さらに、大学は、漠然とコネクトされたシステムによる組織的な無統制状態から⁶、組織として統合され、目的指向の競争力のあるアクターへと変化した。そこでは、マネジメントとヒエラルキー上のリーダーシップが、以前にも増して重要な役割を担う。⁷

ドイツでは現在も、「科学研究をマネジメントできるのか」というディベートが続けられている。しかし現実には、新しいタイプの大学の学長たちが、このディベートに勝利をおさめているといえる。この勝利を支えているのは、科学研究のためのマネジメントを実践している、多くのリサーチ・アドミニストレーターやサイエンス・マネジャーたちである。したがって、考慮されるべきは、「どのように科学研究をマネジメントできるか」という問題である。

⁴ Deem, Hillyard and Reed 2007, Braun and Merrien 1999 などを参照

⁵ Schimank 2005 などを参照

⁶ Cohen, March and Olsen 1972 などを参照

⁷ Clark 1983; Krücken and Meier 2006; Krücken, Blümel and Kloke 2009; Krücken, Blümel and Kloke 2013; Krücken 2011 などを参照

「企業大学」と「ネットワーク大学」

世界の大学は、教育の提供と科学的知識の創設という本来の役割を、より複雑な「企業的」⁸なモデルへとシフトさせている。そして、この新しいモデルは、知識の営利化や、地域の民間企業（地域経済）の発展への貢献など、追加的な役割を持つものである。結果として、大学は、国家の技術革新システムの重要な構成要素、そして、企業にとっての技術革新のソースとなりつつある。また、グローバル競争と（大学への）政府予算のカットが、この傾向を後押ししている。

世界初の企業大学は、19世紀半ばに設立されたマサチューセッツ工科大学（MIT）であるが、ドイツにおいても、「企業大学」へのシフトが近年の傾向である。大学を企業として認識することから、論争が起きていることも事実だが、多くの大学が「企業大学」という名前を積極的に使用している。例えば、ミュンヘン大学は自らを「企業大学」としている。そして、競争が激しい環境で、大学が企業のように機能し、それに適したマネジメントの必要性を明確に主張している。

近年、「ネットワーク大学（Network/ Networked University）」という言葉も登場した。これは、大学の広範囲のコミュニケーション力と、知識のエクステンジ・メカニズムの実装を意味する。そして、このネットワークには、多くの学問分野が含まれている。また、ネットワーク大学は、公共セクター、第三セクター、民間企業と交流するが、そのフォーカスは「エクステンジ」であり、単に「トランスファー」ではないことが重要である。ドイツでの成功例の1つであるベルリン自由大学は、自らを「The International Network University⁹」としている。

ボックス1：ドイツのエクセレンス・イニシアティブ（Wieczorek 2013）

リサーチ・エクセレンスのためのインセンティブ

このインセンティブのために、ドイツ政府により多額の予算が立てられた。第1期（2006/2007-2012）には19億ユーロ、第2期（2012-2017）には27億ユーロが、ドイツ政府から採択された大学へ提供された。この予算の約75%は連邦政府から出資され、残り約25%は16の州政府からのものである。（これら州政府は、大学の基本金調達の法律上の責任を負っている。）エクセレンス・イニシアティブは、3つの助成部門から構成されており、それらは、1. Graduate Schools (GS)、2. Cluster of Excellence (ExC)、3. Institutional Strategies (IS) となっている。特に、「Institutional Strategies (IS)」は「大学の将来構想」とも呼ばれ、斬新な組織的計画の促進を目的とした、ドイツのユニークなアプローチである。また、エクセレンス・イニシアティブでは、大学の柔軟性と多様性、大学以外の研究機関との連携、若手研究者サポート、国際的ネットワーキングが奨励され、評価の対象となっている。

実際には、ドイツの3分の1以上の大学がエクセレンス・イニシアティブに応募した。そして、ドイツ研究振興協会（DFG）とドイツ学術審議会によって組織された、有識者らによる国際審査委員会によって選考が行われた。（第2期の結果については、以下表1を参照。）

⁸ Clarke により「entrepreneurial university」という言葉が使用される（Clarke 1998）。ここでは、「企業大学」と翻訳した。

⁹ <http://www.fu-berlin.de/en/sites/inu/index.html>

ボックス1 (続き) : ドイツのエクセレンス・イニシアティブ (Wieczorek 2013)

表1 : エクセレンス・イニシアティブ- 第2期結果 (2012 - 2017)

Graduate Schools (GS) 45 (33校は第1期から継続)	予算全体の11%	資金の平均 年間1,600万ユーロ
Clusters of Excellence (ExC) 43 (31校は第1期から継続)	予算全体の60%	資金の平均 年間6,600万ユーロ
Institutional Strategies (IS) 11 (6校は第1期から継続)	予算全体の29%	資金の平均 年間1億2,500万ユーロ

出典 : DFG ホームページ (www.dfg.de) の情報をもとに再編

エクセレンス・イニシアティブは、「優れた教育は、優れた研究と研究の自由に基づく」というフンボルトの原則を維持しつつ、不平等性と少数の「エリート」大学を意図的に創出し、ドイツの大学の伝統的な平等主義的アプローチに疑問符を投げかけた。さらに、エクセレンス・イニシアティブによって、大学が直面するグローバル競争という課題が初めてオープンに指摘された。

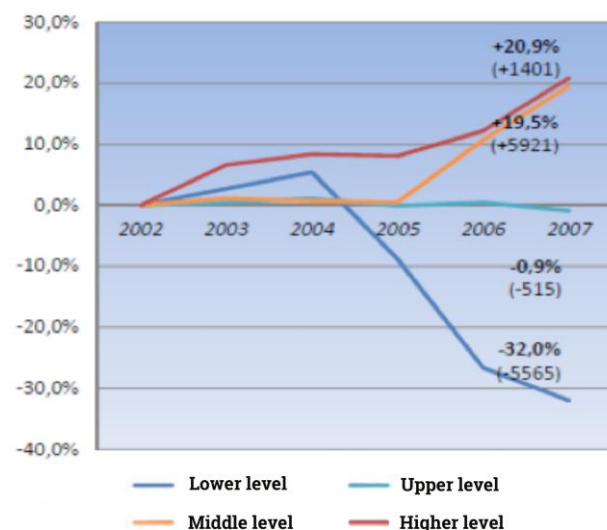
結果、エクセレンス・イニシアティブの影響は予想を超えるものであった。ドイツの大学は柔軟性に欠け、緩慢であると認識されてきたが、多くの大学が、広範にわたる組織的革新と改革のプロポーザルを提出するに至った。重要なことは、エクセレンス・イニシアティブが、採択された大学だけでなく、ドイツの大学全体の組織とガバナンスに影響を与えたことである。

一般的に、エクセレンス・イニシアティブは、ドイツの大学の垂直型分化と水平型分化をもたらしたとされる。IS 部門においては、非常に国際的知名度が高い11大学群が誕生した。水平型分化としては、ExC 部門での資金提供により、大学が自ら優先研究テーマを策定できるようになった。また、国際的知名度が高く、競争力のある研究拠点が大学内に設立され、最先端の科学研究に取り組むための学際的な連携や、大学以外の研究機関や産業界との協力が促進された。この国際的な組織間連携と、大学以外の研究機関との連携の強化も、エクセレンス・イニシアティブによってもたらされた重大な変化である。

ドイツにおける「サイエンス・マネジャー」という新しい職業

ヨーロッパの研究環境の新しい展開によって、大学や研究機関のアドミニストレーション構造は大きく再編された。より強いプロフェッショナルリズムがもたらされ、アカデミック・マネジメントに関連する、新しい専門的ポジションのカテゴリーが創出された。その中でも、「サイエンス・マネジャー」というプロフィールが、アドミニストレーションと研究者の間の「第3のスペース」として登場した。グラフ1に示されているように、アドミニストレーション部門のスタッフ数にはあまり変化ない。しかし、2004年以降の「lower level」でのポジション数の急減に対して、「upper level」と「higher level」での数は増加傾向にある。この展開は、大学における大きな変化を示しているといえる。

グラフ 1：ドイツのサイエンス・マネジャー：非アカデミック・スタッフ数の変化



- 優れたマネジメントが現在の大学の成功要因となっている
- URA やサイエンス・マネジャーが中心的役割を担う
- 新たな課題に対処していくためには、シニア URA やサイエンス・マネジャーが必要となる

出典：Blümel, Krücken and Kloeke 2010: 9。

この新しい専門的ポジションのキャリアパスはまだ確立されていない。よって、彼らの多くは、自分たちの役割を自ら定義していくことになる。今日に至るまで、サイエンス・マネジャーの大多数は博士号を持っており、サイエンス・マネジメントへのキャリア変更は偶然によるものである。彼らは、「OJT（オンザジョブトレーニング）」や、ドイツで開講されている様々な研修コースに通い、新しいタスクに必要とされるスキルを自ら学ぶ。通常、ドイツのサイエンス・マネジャーは、戦略開発・運用管理・リーダーシップのスキルを持つジェネラリストであると同時に、研究環境に精通している者とされ、「オールラウンドタレント」として認識されている。

ドイツのサイエンス・マネジャーのタスクとなりうるもの：

- 大学経営陣への直接のアドバイス
- プロジェクト開発：アイデア、計画、資金調達
- （大規模）プロジェクトの監督と実施：これら2つは別々に遂行される
- スタッフのリクルート、リーダーシップ、コーディネート、委託、トレーニング
- コミュニケーションと人材のマネジメント
 - インフォメーションとミーティングのマネジメント
 - ネットワーキング、連携
 - コンフリクト・マネジメント、ネゴシエーション
- （研究）戦略計画へのサポート、改革マネジメント
- リソースのマネジメント、コントロール、持続的調整
- 結果のプレゼンテーション、評価、フォローアップ・プロジェクト
- 品質とダイバーシティのマネジメント
 - 構造、プロセス、結果
 - 環境（文化）、インストルメント
 - 研究の公正性と倫理

3. アカデミアにおけるマネジメント

重要なメッセージ、研修セッションのねらい、エクササイズの概要

重要なメッセージ

- 一般的に、「マネジメント」とは、増大する複雑性への答えである。
- （経済学的）マネジメント・メソッドを、非官僚的かつ柔軟な方法で、科学システムへ採用することが必須である。

研修セッションのねらい

- アカデミアの特徴の理解（企業との比較において）
- アドミニストレーションとマネジメントの違いについてのディスカッション
- 優れたサイエンス・マネジメントのためのガイドラインについてのディスカッション

エクササイズ

- 学部とそのメンバーの大学キャンパス内移転計画

La Petite Difference – 高等教育セクターの特徴

- ???

ビジネスにおけるマネジメントの特異性 – 商業セクターの特徴

- ???

アドミニストレーションとマネジメントの違い

- ???

優れたサイエンス・マネジメントのためのガイドライン

優れたサイエンス・マネジメント：

- いくつかのガイドラインを挙げよ

エクササイズ：アドミニストレーションから、専門化したサイエンス・マネジメントへ

状況：

- ドイツでは、(コスト面で実現可能な場合)大学校舎の改装または再築が多々行われる。
- ドイツのあるエリート大学では、サイエンス・マネージャーが、設備管理部門の部長として任命された。そして、就任から1カ月後、以下の対処すべき問題が明らかになった。
 - 物理学部の校舎が老朽化のために解体されることから、学部とそのメンバーは別の校舎に移転する必要がある。
 - 第7校舎の5階にある150 m²を有する学際研究室を移転させれば、そこに物理学部のスタッフ全25名を受け入れることが可能である。

問題：

- 設備管理部門の部長として、最初に何を考えればよいのか？
- 部長の立場にあれば、この状況にどのように対処するか？
- 対処のステップと、その対処法を採用する理由を説明せよ。

4. ヨーロッパのケース: (戦略的) 大学マネジメントの実践

重要なメッセージ、研修セッションのねらい、エクササイズの概要

重要なメッセージ

- 戦略開発プロセスでは、事前の慎重なプランニングが最も重要である。
⇒ 開始前とそのプロセスの中で、「誰がそれを実施していくのか」を考える。
- (戦略的) 大学マネジメントの核となるのは、その戦略構想である。
- 成功する大学マネジメントには、トップダウンとボトムアップのメカニズムのバランスが必要不可欠である。

研修セッションのねらい

- ドイツでの実践されている大学マネジメントの理解
- トップダウンとボトムアップメカニズムの良い点と悪い点の提示

エクササイズ

- 例として挙げられているケースの各段階についてのディスカッション
- 大学の戦略開発の始動 (グループワーク)

(戦略的) 大学マネジメントのステップ

戦略的マネジメントは以下の質問から始まる：

- 現地点を認識しているか？
- これから向かうところを認識しているか？
- どのようにして、そこに向かえばよいかを認識しているか？

これらの質問に答えるための必要不可欠なステップ：

- 各ステップを挙げよ

なぜドイツ/ヨーロッパのケースなのか？ 簡単なイントロダクション

ヨーロッパ、特にドイツの大学の組織的背景や資金面でのアプローチは、日本の大学との類似点が多い。また、その近年の歴史においても、多くのヨーロッパの大学と日本の大学には共有している部分が多い。ヨーロッパの大学における、地域や国家の教育機関による官僚的な統制から、より自律的な統制への移行は比較的近年における変化であり、自律的統制はまだ初期の段階にある。さらに、日本と同様に、リサーチ・エクセレンスへのフォーカスも近年の変化であり、研究はそれまでの戦略の主要なフォーカスではなかった。

ケース 1：ハンブルグ大学の例 - 大規模総合大学¹⁰

ドイツの大学には、民主的な意思決定プロセスと、水平的な多様性という長年の伝統がある。これまでに示されているように、ごく最近になって、「エクセレンス・イニシアティブ」に誘引されるかたちで、エリート大学という概念が登場した。「エクセレンス・イニシアティブ」とは、ドイツの連邦政府と州政府が、大学のガバナンス改革、テーマごとの研究クラスターの設立、若手研究者の支援、国際化のために、多額の資金をイニシアティブとして出資したスキームである。

ハンブルグ大学は、民主的意思決定プロセスを重視するドイツの総合大学の代表的な一例である。以前の一般的な講義システム、ハンブルグ・コロニアル・インスティテュート、アカデミック・ギムナジウムを前身として、1919年に創立された。41,000人の学生と10,000人以上の職員を有し、北ドイツ最大の研究教育機関であると同時に、ドイツで最も大規模な大学の1つでもある。また、法学部、ビジネス・経済・社会学部、医学部、教育学部、人文学部、数学部、自然科学部など、広範な分野にわたる学部を持つ。

¹⁰ ハンブルグ大学のホームページも参照 (http://www.uni-hamburg.de/index_e.html)

表 2：ハンブルグ大学に関する重要なファクト

学生数（2013/14冬学期）	41,760（留学生：12%）
学士課程	3,049
修士課程	1,551
博士課程	794
教授	～660（女性：～29%）
ティーチング/ リサーチ・アシスタント	3,680（女性：～48%）
ティーチング&アドミニストレーション・スタッフ	6,200（女性：～74%）
2011年の年間予算（医学部を含む）	€ 388,000,000
2011年の外部資金（医学部を含む）	€ 141,000,000

出典：ハンブルグ大学, www.uni-hamburg.de/uhh/fakten_e.html

状況：学長の新しいパワーによるトップダウンの大学マネジメント¹¹

2000年より、ハンブルグ大学は、競争力を維持するための様々な組織改革を実施し、研究業績の劇的な向上に成功している。（例えば、様々なランキングで大学のポジションの向上がみられている。）しかし、1990年代には、厳しい予算削減により、その業績は継続的に低下していた。そこで、2000年に新しいガバナンス構造と、「企業大学」の確立の目標を設定することで、変化が始まった。2005年には、若手研究者数の拡大と目的とした人員の大規模な再編成、研究データバンクと研究品質マネジメントの導入、初の外部機関による大学の国際的評価が実施された。そして、2007年、この大学改革の中で、新しい学長が任命された。

Dr. Jürgen Lüthje（ユルゲン・リュエチエ博士）が学長を15年間務めた後（1991-2006）、2007年7月に Dr. Monika Auweter-Kurtz（モニカ・アウヴェータークルツ博士）が新学長に任命された。彼女は、宇宙工学分野で唯一の女性教授であったと同時に、ハンブルグ大学での初の女性学長であり、ドイツでそのようなポジションにある数少ない女性の一人であった。就任式では、連邦政府の研究大臣であった Annette Schavan（アネッテ・シャワン）が、彼女のリーダーシップの強さを賞賛した（Titz/ Leffers 2009）。新学長の任期は、2012年7月までの5年間とされた。（ドイツでの大学学長の任期は通常5年である。）しかしながら、保証金支払いの合意の上、**契約は2009年3月に打ち切られることとなった。**

ハンブルグの科学研究大臣によって公表された Auweter-Kurtz への手紙によると、彼女は、ハンブルグ大学を国内ランキングのトップに押し上げ、国際的に高い認知度と、そのためのコンディションの確立を目指していた。だが、大学内で強いバックアップが得られず、彼女の改革路線を遂行できなかったことを理由に辞任した。しかし、辞任するに至っては、教授、

¹¹ 以下の情報は、公開されているハンブルグ大学の報告や新聞記事より得られたものである。（出典元はドイツ語となる。）ここでの例は、参加者のニーズに合わせ単純化されたものであり、100%の現実を反映するものではない。ハンブルグ大学のプロフィール（歴史を含む）の詳細については、大学ウェブサイト（http://www.uni-hamburg.de/uhh/profil_e.html）を参照のこと。また、幹部会の年次報告書（http://www.uni-hamburg.de/uhh/fakten/jahresberichte_e.html）にも詳細な情報が記載されているので、そちらも参照のこと。

学部長、他の教員、学生ら、そして、政界がバックアップを拒否し、強いプレッシャーがかけられた要因がある(Titz/ Leffers 2009)。2009 年 7 月 9 日に学術評議員会が開かれ、3 分の 2 の大多数の評議員の賛成を得て、Auweter-Kurtz の契約解除の要請が決議され、その結果は大学審議会へ送られた。

ボックス 2 : ハンブルグ大学の学術評議員会

(http://www.uni-hamburg.de/index_e.html)

- 大学自治のための中央委員会の 1 つである。
- 19 人のメンバー：教授 10 人、アカデミック・アドミニストレーション・スタッフ 3 人、学生 3 人
- 機能：学長の選出（選挙）や大学審議会員の指名など、全ての大学の重要な意思決定に関わる。また、副学長の任命の承認、ガイドラインの発表、機会均等委員会の委員と、障害・慢性疾患を持つ学生の代表の選出を行う。
- 自治全体に対して決定的なポジションを持ち、大学での自治を確立するための大きな権限を行使できる。
- その責務の詳細は、ハンブルグ高等教育法 85 条によって定められている。（Hamburgisches Hochschulgesetz, HmbHG）

ボックス 3 : ハンブルグ大学の大学審議会 (Der Hochschulrat)

(http://www.uni-hamburg.de/index_e.html)

- 9 人の名誉会員：学術評議員会と自由ハンザ都市ハンブルグ市議会が、それぞれ 4 人のメンバーを選出する。これら 8 人のメンバーが、9 人目のメンバーと、会長と副会長を、大学メンバー以外から選出する。
- 大学の戦略的統制に大きな責任を持つ。学長とチャンセラーの選出の他に、事業計画と幹部会の年次報告を承認する。
- メンバーと、全トピックに係る会議結果を定期的に更新する。

エクササイズ：大学マネジメントのアプローチが成功しなかった原因についてディスカッション

全体またはグループ（4 名までのグループ）で、以下の論点についてディスカッションを行う。

- 何が起きたのか。
- 状況を分析し、Auweter-Kurtz の契約が 2 年間で解除された理由について、少なくとも 3 つの可能性を挙げて下さい。

主な衝突の原因へのさらに詳しい洞察⁴²

様々な新聞記事によると、学長へと就任する前から、Auweter-Kurtz は批判されていた。学生代表 (Studentenvertreter) は、彼女と防衛産業の近すぎる関係を批判していた。(ジャーナリストや学生は、彼女に「Rocket Moni」というあだ名をつけた。) さらに、彼らは、彼女の学費を値上げするスタンスも批判していた。

就任から約6ヶ月後、彼女は、大学の学部長6人に手紙を送付し、大学教授とジャーナリストのコミュニケーションに規制を設けた。具体的には、教授がジャーナリストと話をするためには、大学広報部からの事前の許可が必要になり、ジャーナリストと話すこと自体を自制しなければならないというものであった。さらに手紙の中では、外部に対して、大学としての意見を言えるのは、学長である彼女のみとする旨が記されていた。これらの背景にあるのは、政治雑誌「Monitor」がハンブルグ大学の「1 Euro Jobber」¹³に焦点を当てた批判的レポートが、テレビで放送されたことである。一人の講師は、ハンブルグ大学の名前を伏せたい、大学への批判もせずに、講師の雇用状況が常時不安定なことを強調しただけであったが、そのレポートの放送後に解雇された。

学部長6人に宛てられた手紙は、教授と学生による騒動を引き起こした。彼らは、Auweter-Kurtz が表現の自由と、教育と研究の自由を無視したとして非難した。彼女の手紙が「口封じ命令」(Maulkorberlass) と呼ばれたように、その内容は決して許容されるべきものではなかった。多くの新聞が教授たちのインタビューを掲載し、公衆とのコミュニケーションは大学教授の仕事の一つであり、メディアやジャーナリストと定期的なコンタクトが求められることを指摘し、その手紙の内容を問題視した。大学の影響力のある教授は、この許容できない条件とその対処について議論をするため、内外部に向けた公開討論会の開催を求めた。広報部は、内部のコミュニケーションを円滑にすることが手紙の意図だとし、騒動は誤解によるものだとして説明した。また、Auweter-Kurtz 自身も手紙の内容について言及し、研究と教育の自由を制限するものではないということを説明した。

その後、彼女は、ハンブルグ中心部から港 (HafenCity) への大学の移転を計画していたが、数十億ユーロ規模の計画であったこともあり、大きな論議を巻き起こした。彼女にとって、ドイツのトップの大学に追いつくためには、この大学の移転は不可欠であり、この目標を達成するためには、科学者のためのスペース創出と、そのための新しい土地の獲得のためのさらなる資金が必要であった。一方で、(大学内外の) 抵抗勢力は、学長がこの計画の賛否を問わなかったことから、彼らの意志は無視されたと感じていた。また、大学も財務的負担を負いつつ、長年にわたって築いてきた地域の構造を破壊するものだと警告した。

2008 年の法改正

2008 年の高等教育法の改正にともない、業績ベースの資金配分が実施されるようになった。その後、ハンブルグ大学の経営陣は、「資金分配計画」の策定にあたって、ハンブルグ市と大学の学部・学科との合意が必要になった。さらに、大学のリサーチ・プロフィールの構造的発展の計画が策定された。

2009年5月、状況はエスカレートした。Hans-Martin Gutmann（ハンス＝マルチン・グトマン）教授が人文学部の新学部長に全会一致で選出されたが、Auweter-Kurtz は任命を拒否した。¹⁴ Gutmann は学長に対する抵抗勢力の一人であり、彼女の不透明なトップダウンの決定と、大学メンバーとの適切なコミュニケーションの拒否を批判していた。この任命拒否の結果として、学術評議員会の10人中6人の教授が辞任するに至った。学部長たちは学長に手紙を送り、彼女の改革とリーダーシップ、大学の壊滅的なイメージができてしまったことを非難した。6月25日には、6人中4人の学部長が学長の解任に賛成の票を投じた。さらに、当時の約550人中120人以上の教授が、学長の独裁的なリーダーシップを書面で非難し、彼女のもとで働くことを拒否したうえで、学長の辞任要求を表明した。また、改革プロセスの客観的レビューの提出、透明でコミュニケーションを重視したアプローチ、相互尊重を要求した。

この時点で、学長の表向きの謙虚さでは、大学のメンバーを抑えることは不可能となっており、学長は辞任するに至った。

エクササイズ：大学マネジメントからのレッスンについてディスカッション

以下の論点についてディスカッション行う。（小さいグループ、もしくは、全員で）

- 何が起きたのか？学長にどんなアドバイスができるか。
- （状況の沈静化するために）シニア URA はどんな役割を果たすことができるか。

2011年以降の新しい大学マネジメントのアプローチ

2011年、成功した改革と効果的な大学マネジメントで知られていた、Dr. Lenzen（レンツェン）（ドイツのエリート大学の1つのベルリン自由大学の元学長）がハンブルグ大学の学長に就任した。この新学長によって、次の5年間での大学全体での戦略的改革プロセスの開始し、「持続可能な未来のための大学」（University for a Sustainable Future）の確立を目指すこととなった。¹⁵ そして2012年、ハンブルグ大学は、エクセレンス・イニシアティブに初めて採択された。このことは、新しいガバナンス構造と強い改革精神の下では、短期間での研究業績の向上が可能であるということを示しているといえる。

主な成功要因：

- ???

¹⁴ 2003年に施行されたハンブルグの高等教育法では、新しい形態での学部長の機能に権限を与えるために、ハンブルグ大学の学長は、学部長の就任を承認する必要があるとされた。

¹⁵ Lenzen 2012; Universität Hamburg 2013などを参照

ケース 2：ドイツの中規模大学における戦略的開発

状況

ドイツ・エクセレンス・イニシアティブ第2期のキックオフを背景に、この大学は、国内外におけるポジショニングに関するディスカッションを開始した。中規模であるこの大学は、エクセレンス・イニシアティブからの恩恵を、大規模総合大学と同じように得ることはできない。よって、優れた研究者と学生を維持し、彼らを惹きつけるためには、独自の戦略を開発する必要があることが明らかになった。（これは、多くの中規模大学にとって共通である。）以下では、この大学の戦略開発のプロセスをケースとして扱う。¹⁶

表 3: ドイツの中規模大学の重要なファクト（2014 年）

学生	18,000（留学生12%）
大学院	～3,000
博士課程	～300
教授	～230（女性 ～18%）
リサーチ・アシスタント	～1,900（女性 ～30%）
専門、アドミニストレーション・スタッフ	1,300（女性 ～60%）
年間予算	€ 200,000,000
外部資金	€ 80,000,000

この大学は、工学や自然科学の特定の分野で強いベースを持っており、学生教育に関しても、高い評判がある中規模工科大学である。（高い基準を備えた様々なコースを開講している。）学長のリーダーシップの下、組織化とマネジメントが上手く行われ、ドイツの工科大学のトップを維持してきた。2012年初めには、国内外のより競争が増す環境で、大学をどのようにポジショニングしていくかについて、集中的なディスカッションが開始された。

以前は、よく管理された「無干渉主義」が大学の特徴であったが、変化する国内環境（例：政府からのベース資金の削減、競争的資金の増加、人口の変化）と、国際競争力の必要性の増大によって、長期戦略の至急の必要性が明確になった。これらの変化の結果、過去に多額の外部資金を獲得していた優れた研究者たちは、公務員であり、大学職員でもあるにかかわらず、自分たちを大学から「独立」した存在と見なし、そのように動いてきた。しかし、このような状況では、優れた研究者にとって、大学の共有サービスが十分なものとして機能せず、彼らが大学から離れてしまうリスクが高い。この背景において、戦略の開発は、大学を「一元化」し、国内外での大学を上手くポジショニングしていくためのツールとなりえる。

¹⁶ 著作権上の理由と、多くの内部情報が含まれているため、大学名は非公開とする。また、ここでの例は、参加者のニーズに合わせて単純化されたものであり、現実を100%反映したものではない。

戦略開発

戦略の開発には次の2つの質問が最も重要である。

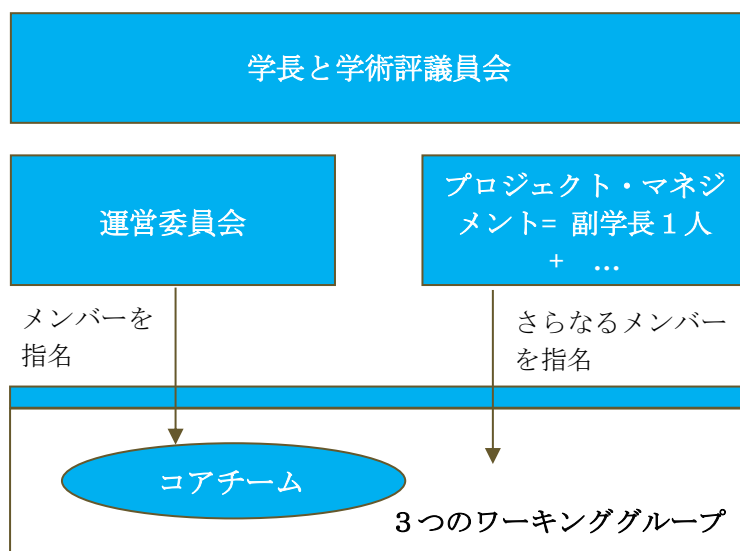
- 1) 誰を、どのようなかたちで取り込むのか => ステークホルダーの構造と機能
- 2) プロセスをどのようにまとめていくのか => プロセスのシーケンス

これらの質問が適切に答えられなければ、戦略開発プロセス全体が危うくなってしまう。ほとんどの人間は新しいことを恐れる。特に、何が起きているのか分からない場合や、彼らにとっての価値が見出せない場合には、その傾向が顕著である。

1) ステークホルダーと委員会の構造

外部アドバイザーを交えての内部でのディスカッションの結果、下の構造（図1）が採用された。

図1：ステークホルダーと委員会の構造



ステークホルダーとその機能の詳細

学長は、戦略開発の初期段階でリーダーシップをとることを躊躇した。その理由とは、大学にとって初めての戦略的なスタンスであったため、プロセスの中で様々な問題が浮かび上がり、失敗のリスクがあったからである。さらに、ドイツの他の多くの大学と同様に、学長と他の関係者は戦略開発の経験を持っていなかった。だが同時に、大学のリーダーである学長の強いコミットメントなしで、戦略開発の成功が見込めないことも明確であった。

そして、ドイツの大学の長年の伝統である民主的意思決定プロセスを振り返れば、**大学の学術評議委員会**がプロセスの中心的役割を担っていく必要性も、当初から明確になっていた。

ボックス 4：ドイツの中規模大学の学術評議委員会

- 13人のメンバー：
 - 教授7人、アカデミックスタッフ4人、専門スタッフ4人、学生2人
- 規則と責任：
 - セルフガバナンス・ユニットを組織するにあたっての中央委員会の強い権限
 - 全ての重要な決定への関与：例、学長の選出、大学審議会の指名、副学長の任命、ガイドラインの発表など

コアチームの業務を監督し、実際の指示を与える**運営委員会**が設置された。実際には、様々な学部の人教授からなる「戦略に関する委員会」が長年にわたって設置されており、学長候補者指名のための準備的な情報提供などの任務を負っていたが、近年では、積極的な役割が果たしてはいなかった。そこで、学術評議委員会は、この委員会に、コアチームのメンバー（ワーキンググループのリーダー）の任命権を付加することで、事実上のコアチームの上位での運営機能を与え、委員会を正式に再活性化した。そして、副学長が委員長候補として選出された。

プロジェクト・マネジメント・チームは、研究関連担当の副学長、広報部長¹⁷、外部コンサルタント、学生アシスタント（1人）で組織され、戦略開発プロセス全体の組織化と運営を担当した。このプロジェクトチームは、戦略開発プロセス全体を監督し、ワーキンググループのメンバーを追加指名する権限を持つものであった。この権限について詳しく述べると、ワーキンググループのリーダーは自由にメンバーを選出できるが、その決定に関して、プロジェクトチームと協議しなければならないというものである。もしプロジェクトチームが、選出にバイアスを確認した場合には（リーダーの「友人」ともいえる人員のみが選出された場合など）、プロジェクトチームが追加でメンバーを指名することとなる。結果として、ワーキンググループはバラエティーに富んだメンバーを選出し、面目を失うことは避けられた。

コアチームは、研究関連担当の副学長と、3人のワーキンググループのリーダーで組織され、ワーキンググループがしかるべき結果を出すための「モデレーター」として機能した。具体的な一例としては、コアチームがアンケートを準備し、ワーキンググループに与えられ、その後大学のメンバーに広く配布された。また、コアチームのミーティングでは、何が成果で、何が上手くいかなかったのかを明確にするために、それぞれのワーキンググループの業務結果が集中的に協議された。ワーキンググループ間での競争が始まり、それぞれが最も良い結果を出そうとした。

¹⁷ 広報部長が選出されたことは偶然であり、サイエンス・マネジャーがこのポジションに就く可能性もある。重要なのは、このポジションに就く人員が、大学とそのメンバーについて熟知しているということである。

以下の **3つのワーキンググループ (WG)** が組織され、それらは、それぞれのワーキングスタイルに自ら責任を持った：

- **WG 1:**「大学内部」(13～15人のメンバー、アカデミック・非アカデミックスタッフ)
- **WG 2:**「研究」(10人のメンバー、非アカデミックスタッフ)
- **WG 3:**「大学とその環境」(13～15人のメンバー、アカデミック・非アカデミックスタッフ)

さらに、戦略開発全体と改革のプロセスの最大の透明性を保つために、「**改革ショーケース・オフィス**」がキャンパスに設置され、内部での広範なマーケティングを目的とした。そこでは、進行中の改革に関する情報を求めたり、それに対する考えやアイデアを提供したい全ての人が歓迎された。また、様々な大学のメンバーが積極的に招待された。

プロセスのシーケンス

戦略開発プロセスは1年以上継続し、ステークホルダー代表との数回のミーティングが行われた。(図2を参照)

ボトムアップとトップダウンのメカニズムの実装

大学において、どのようにして戦略開発を達成するか。戦略の実践を困難にする大学のメンバーからの強い反対も考慮しなければいけないため、その答えは、単純にスクラッチボードの上でまとめることはできない。(ドイツの) 大学での戦略開発プロセスを成功へ導くためには、適切なボトムアップとトップダウンのメカニズムの実装と、その両方のバランスが不可欠である。

- ボトムアップ・メカニズムは、全ての関係する人員を巻き込み、「私たち」という集団意識を持たせるために重要である。
- トップダウン・メカニズムは、意思決定とプロセスの成功のために重要である。

準備段階

学長によって選出された約25人が参加したプレ・キックオフ・ワークショップでは、「戦略は大学に必要で、付加価値があるか」という疑問についての議論が行われ、戦略開発という明確な任務の必要性が認識された。学術評議委員会のメンバーはすでにワークショップに参加しており、学術評議委員会からの戦略開発プロセスへのサポートを正式なものとした。そして、このプロセスをモデレートしていくために、外部コンサルタントが雇用された。

プロジェクトのフェーズ

プロジェクトのフェーズの最初のステップとして、ワーキンググループへアンケートが配布され、その後、(全分野、非アカデミックスタッフなども含め) 大学全体へも配布された。総

体的な質問は、「5～10年後、どこにいたいのか」というものだった。そのアンケートの分析結果は、ワーキンググループによってまとめられた。そして、プロジェクトチームによってモデレートされた学長と運営委員会との協議が行われ、戦略に含まれるもの・含まれないものがトップダウンで決定された。そして、このプロセスは何度か繰り返し行われた。

ミーティング

プロセス全体の成功のためには、可視化されたコミュニケーションのメカニズムが不可欠であることから、関係者は定期的にミーティングを行った。（図3を参照）：

- 運営委員会は全5回のミーティングを行った。
- プロジェクト・マネジメントチームは月一でミーティングを行い、プロセスの一定期間は、ほぼ毎日コンタクトをとっていた。さらに、学長へ、実際の状況についての継続的なフィードバックを行った。
- コアチームは8回のミーティングを行い、それぞれのワーキンググループは約6回の非公開のミーティングを行った。

基本的なルール

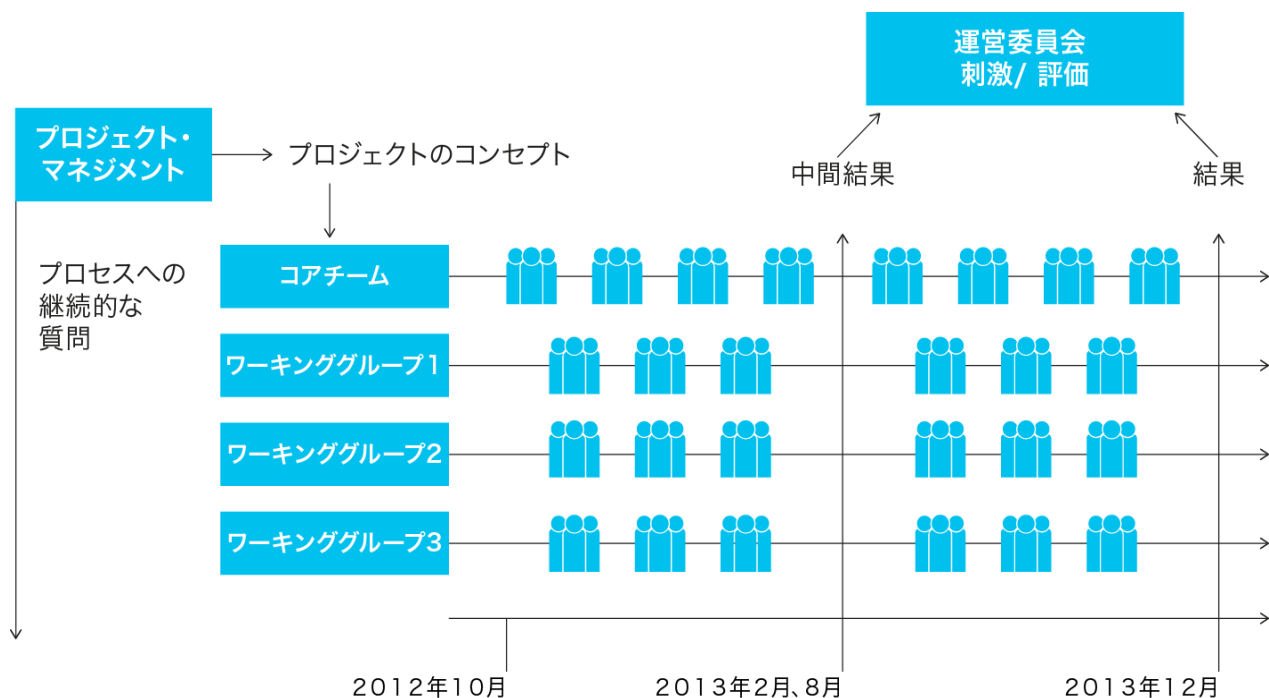
- 誰が、いつ、誰とコミュニケーションをするのか、明確なコミュニケーションのためのルールを確立する。
- 積極的な論争が可能な環境を確立する。

継続的マーケティング

大学内部には「改革ショーケース・オフィス」も存在しているが、戦略開発プロセスの促進の中心的役割を果たしたのは学長であった。全てのディスカッションと、大学のメディアを通してプロセスの進捗状況を報告する際に、学長の存在力が示された。

継続的なフィードバックと、繰り返しの評価もまた重要である。

図 2：プロセスのシーケンス



結果：コンセンサスと満足度

当然のことだが、プロセスの初期段階では、多くの大学メンバーが戦略開発に懐疑的であり、プロセスに関わるのを拒否するものもいた。しかし、様々な異なるアクターが最初から関与したことで、積極的に関与するメンバーは雪だるま式に増えていった。

集中的に戦略開発プロセスを進めた結果、研究、教育（ティーチング）、キャンパスライフ、大学サービスに係る目標と共通価値に関して、大学メンバーのコンセンサスが得られ、満足するかたちとなった。そして、2013年11月、学術評議委員会と大学審議会によって、それらの目標と共通価値が正式に採用され、大学のビジョンとミッション・ステートメントの土台となった。

以下の**目標および目的**が公表され（ホームページなどで）、実践のためヒントが詳細に記載された。

研究

ドイツのトップ工科大学であり、明確なプロフィールと教育の伝統を持っている。主な特徴を以下に挙げる。

- 建築、公共・環境エンジニアリング、電気工学、コンピューター・サイエンス、機械工学の分野において、幅広いエンジニアリング能力を持つ。
- 経済学・社会科学・人文学と、教育科学・教授法が統合されている。
- 全分野が共通でフォーカスするテーマを持つ。
- 戦略的な学際的研究分野：
 - モビリティ
 - 感染性疾患
 - 未来都市

各学部は、研究の一般的方向性としての上記テーマに取り組み、分野を越えての優れた研究を目指す。

- 上記研究テーマへフォーカスを通して、社会的課題の指摘と解決への実質的な貢献をする。
- 応用科学にフォーカスする大学とは異なり、基礎研究にも高い価値を置く。
- 学際的研究センターを通して、外部機関や産業界と連携する。
- 知識・技術移転と、企業や生涯トレーニングサポートにおいて、積極的役割を果たす。

教育

- 学生へ優れた（人格）教育とトレーニングを提供し、産業界や教育機関での学生のキャリアの将来性を高める。
- 大学の自己概念の一部として、教育と研究のための優れた環境を持つ。
- 研究に基づいた広範かつ詳細なコースと、個々の専門化のための様々な機会を提供する。
- 学生のプロセスへの関与と、教育における革新を目指すことにより、教育メソッドの質を継続的に向上させる。
- 大学内の様々なパートナーだけでなく、外部の他の大学（工科大学）、研究機関、学校、企業、国際的なパートナーとも連携する。
- 外部パートナーと連携して、特別なジョイント・コースを開発する。
- 連携を通して、教育と学習の継続的な品質向上を保証する。
- 学生と大学に興味を示す人たちに、様々なサービスとアドバイスを提供する。

リクルートと人材開発

成功の前提条件は、科学・技術支援、アドミニストレーションに関わる職員の能力と意欲の高さである。

- 各科学分野でのエキスパートでもある、科学、技術サービス、アドミニストレーションにおけるスーパーバイザー（教授など）の社会的能力やリーダーシップを有効に利用する。彼らは学生に、忍耐力、他人への敬意、生涯学習への意欲などを示す。
- 若く才能のある学生がさらなる資格を得られるように、魅力的で信頼出来る環境（PhD プログラム等）を提供する。
- 全てのレベルで一貫してファミリー・フレンドリーなスタンスを取り、優れた（科学）経歴を持つ女性と男性をサポートし、男女平等を促進する。
- 異なる種類の経歴を考慮し、若手研究者のためのキャリアモデルを提供する。
- 全職員の成長を支援する。

戦略的能力とガバナンス

- 適切なガバナンス構造を持ち、組織的革新が促進されるために効率的なプロセスを実行する。
- ガバナンス構造は補完性の原理に基づく。(問題がある意思決定レベルで解決されない場合、より高いレベルへ持ち越される。)
- ガバナンスの構造開発を継続的に行うことで、戦略を構想できる能力を確保していく。

以下に挙げる**価値観**が共有された。

セルフコンセプト/イメージ

- 困難なタスクや逆境でさえも恐れない。
- ベストな業績と、最高レベルの解決志向性を目指す。
- 大学に対する責任を実感しつつ、自律的に働く。
- 優れた科学を実践するという原則にコミットする。
- 大学は、地域の主要な原動力の1つであり、文化的・社会的ニーズを満たすものでなければならない。

内外部での交流

- 互いに、敬意と感謝の意を持って接する。
- 大学とパートナーとの連携にコミットする。
- 学生と職員の独創性を奨励し、サポートする。
- 自分たちのアカデミアにおける業績に誇りを持つ。
- キャンパスライフの多様性を大切にする。

ガバナンスとリーダーシップ

- 最高幹部会（学長、副学長）は、その自己責任において大学のマネジメントを行い、大学が法的なタスクを満たすことに責任を持つ。
- 最高幹部会は、大学の委員会、学部、機関、センターと協力する。
- 上級職員は、参加型マネジメントとそのリーダーシップのスタイルにコミットし、他の職員の個別のスキルの成長をサポートすることに責任を持つ。
- 意思決定、プロセス、組織的構造に透明性と正当性があることが原則となる。

追加：戦略とガバナンスを持続的に反映させていくこと、そして、それらをさらに発展させていくこと（例：具体的な対策など）

戦略開発のプロセスの成功要因

- ???

エクササイズ：大学の戦略開発のきっかけをつくる

- プロセス開始前と初期において、必要となる人員は誰かを考える。
- 自分の大学を例にとる。
- 相違点について協議する。

文献

Andersen, Espen and Bill Schillano (2014), *Teaching with Cases – A Practical Guide*, Harvard Business Publishing

Blümel, Albrecht, Georg Krücken and Katharina Kloke (2010), *Professionalisierung im administrativen Hochschulmanagement*, Deutsches Forschungsinstitut für Öffentliche Verwaltung, presentation on September 2010, Speyer
http://www.foev-speyer.de/hochschulprofessionalisierung/pdfs/Praesentationen_int_tagung/bluemelklokekrueckenProfessionalisierungstagung.pdf (2015 年 1 月 5 日閲覧)

Braun, Dietmar and Francois-Xavier Merrien (eds.) (1999), *Towards a New Model of Governance for Universities? A Comparative View*, London: Jessica Kingsley Publishers

Clark, Burton (1983), *The Higher Education System. Academic Organization in Cross-National Perspective*, Berkeley: University of California Press

Clark, Burton (1998), *Creating entrepreneurial universities*, Oxford: International Association of Universities and Elsevier Science

Cohen, Michael, James March and Johan P. Olsen (1972), A Garbage Can Model of Organizational Choice, In: *Administrative Science Quarterly*. 17. 1972. 1-25

Deem, Rosmary, Sam Hillyard and Michael Reed (2007), *Knowledge, Higher Education and the New Managerialism: The Changing Management of UK Universities*, Oxford: Oxford University Press

Ellet, William (2007), *The Case Study Handbook – How to Read, Discuss, and Write Persuasively About Cases*, Harvard Business Publishing

Krücken, Georg, Albrecht Blümel and Katharina Kloke (2013), *The Managerial Turn in Higher Education? On the Interplay of Organizational and Occupational Change in German Academia*. Minerva (2013) 51:417–442, Springer Science + Business Media Dordrecht
<http://ciefr.pku.edu.cn/upfile/2014030405203176671.pdf>, access on January 5, 2015

Krücken, Georg (2011), *A European perspective on new modes of university governance and actorhood*, International Center for Higher Education Research (INCHER), University of Kassel, Germany, Research & Occasional Paper Series: CSHE.17.11,
<http://cshe.berkeley.edu/> (2015年1月5日閲覧)

Krücken, Georg, Albrecht Blümel and Katharina Kloke (2009), *Towards Organizational Actorhood of Universities: Occupational and Organizational Change within German University Administration*, FÖV-Discussion Papers, Nr. 48. Speyer

Kuwahara, Terutaka and Ayaka SAKA (2013), *Benchmarking Scientific Research 2012 - Bibliometric Analysis on Dynamic Alteration of Research Activity in the world and Japan*,

National Institute of Science and Technology Policy (NISTEP), Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology (MEXT), Japan, March 2013

Lenzen, Dieter (2012), "Do Many Roads Lead to Rome? Impact and Relevance of Institutional Internationalisation Strategies", Berlin, 17 October 2012

Nickel, Sigrun and Frank Ziegele (2010), *Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement – nationale und internationale Modelle. Band 1: eine empirische Vergleichsstudie im Auftrag des BMBF, Gütersloh.*

Saka, Ayaka, Terutaka Kuwahara and Iris Wieczorek (2014), *University benchmarking focused on research papers - Japan and Germany in comparison*, National Institute of Science and Technology Policy (NISTEP), Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology (MEXT)

Schimank, Uwe (2005), 'New Public Management' and the Academic Profession: Reflections on the German Situation, In: *Minerva*, 43, S. 361-376.

Titz, Christoph and Jochen Leffers (2009), "Uni Hamburg: "Raketen-Moni" über Bord", in: *Spiegel Online*, 3.7.2009, <http://www.spiegel.de/unispiegel/studium/uni-hamburg-raketen-moni-ueber-bord-a-634230.html> (2015年3月3日閲覧)

Universität Hamburg (2013), *Center for a Sustainable University, A Brief Guide in English*

Whitchurch, Celia (2008), Shifting Identities and Blurring Boundaries. The Emergence of Third Space Professionals in UK Higher Education. In: *Higher Education Quarterly*, No. 4 / Vol. 62, S. 377-394.

Wieczorek, Iris (2013), "The Grand Voyage for Universities: German Perspectives on Managing Research for International Competitiveness, in: *化学と工業*, Vol.66-11 November 2013

Zeit Online (27.6.2009), „Universität Hamburg: Präsidentin Auweter-Kurtz soll gehen“, <http://www.zeit.de/online/2009/27/auweter-kurtz-hamburg> (2015年3月3日閲覧)

CONTACT

Dr. Iris Wieczorek

President

IRIS Science Management Inc.

Cerulean Tower 15F, Sakuragaokacho 26-1

Shibuya-ku, Tokyo 150-8512, Japan

Phone +81 (0)3 3470-7257

Fax +81 (0)3 4496-6176

Mobile +81 (0)80 3001-5567

iw@science-iris.org www.science-iris.org