

世界で競い成長する大学経営のあり方に関する研究会 第2回

研究大学の経営

－卓越化と持続可能性の理論的検討－

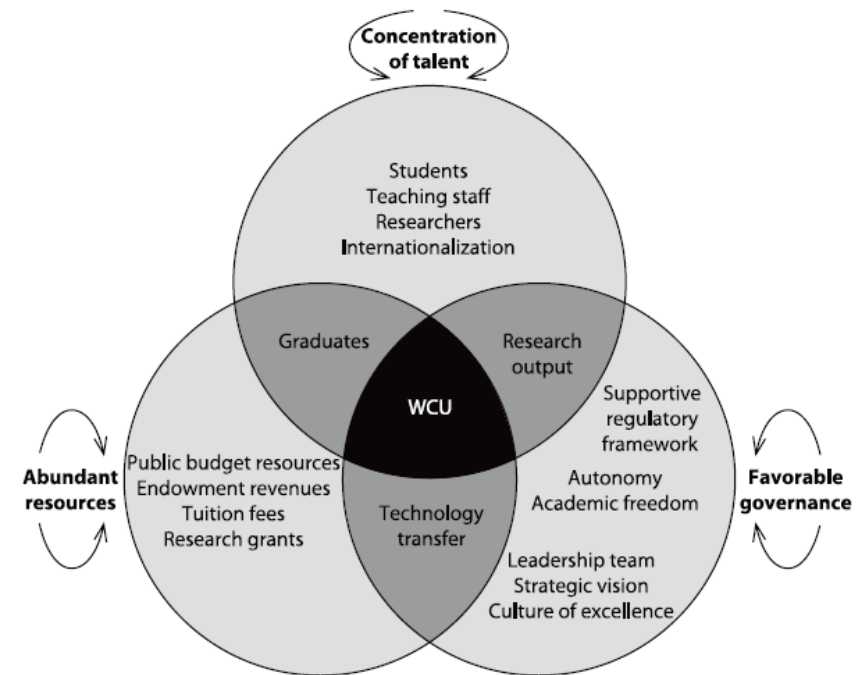
2025/10/27

両角亜希子（東京大学）

卓越化の設計図

- 国家政策・制度設計・国際化の「外部要因」を重視し、卓越化の道筋を分析(Altbach & Salmi, 2011)
 - 世界クラス大学形成の三要素：人材・資金・ガバナンスの適切な組み合わせ
 - 高等教育エコシステム全体との整合性が必要
- 卓越化推進イニシアティブ(AEI)による卓越の偏在と持続性の課題も指摘 (Yudkevich et al. 2023)
- AEIモデルの米国の直面する課題

Figure 2. Characteristics of a World-Class University (WCU): Alignment of Key Factors



Source: Created by Jamil Salmi.

理念・変革・持続－Clarkの議論を手掛かりに

- 研究大学の理念 (Clark, 1995) culture of inquiry
 - ①研究と教育の統合、②学問共同体としての文化、③制度的自律と省察・自己更新性、④持続する探究精神を備えた場。
- 変革の創出・経路 (Clark, 1998)
 - ①統治中枢 (Steering Core)、②発展的周縁部 (Developmental Periphery)、③多様化した財源基盤 (Diversified Funding Base)、④活性化する学問的中核 (Stimulated Academic Heartland)、⑤統合的起業的文化 (Integrated Entrepreneurial Culture)
- 変革の持続 (Clark, 2004)
 - ①自律性 (autonomy)、②アイデンティティ (identity)、③適応 (adaptability) の関係が大学変革の持続条件。変革を維持するために、構造変化だけでなく制度として学ぶ組織 (learning organization) になる必要がある。

日本の研究大学経営の再構築にむけて

- いずれの議論もガバナンス・自律性・資金の重要性を指摘。
- 日本の政策的議論は、どちらかといえばAltbach／Salmi型の制度・資金・評価枠組を中心に設計
- Clarkが強調したような、
 - 組織の自律性（autonomy）、
 - 研究・教育のアイデンティティ（identity）、
 - 環境変化への柔軟な適応性（adaptability）を育てる仕組み・価値観の共有も不可欠
- そのうえで、鍵となるのは社会との直接の接点を増やすこと

参考文献

- Altbach, P. G. & Salmi, J. (2011) .The Road to Academic Excellence: The Making of World-Class Research Universities. World Bank.
- Clark, B. R. (1995). *Places of Inquiry: Research and Advanced Education in Modern Universities*. University of California Press.
- Clark, B. R. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. IAU Press / Pergamon Press
- Clark, B. R. (2004). *Sustaining Change in Universities: Continuities in Case Studies and Concepts*. Open University Press
- Yudkevich,M., Altbach, P. G., and Salmi, J.,(2023) *Academic Star Wars : Excellence Initiatives in Global Perspective*. The MIT Press