



# 一般的な米国大学における 大学経営について

山形大学 学術研究院 教授

藤原 宏司

2022.10.17 @ 神田外語大学

# 今日の内容

---


- 自己紹介
- 一般的な米国の大学における人事の仕組み
- データと意思決定
- まとめ

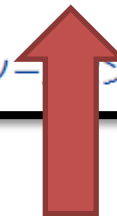
自己紹介：藤原 宏司 | Koji Fujiwara

専門は、**米国における高等教育とIR** (Institutional Research) および  
応用統計学 (Ph.D.)。米国の大学・短期大学等で、統計解析、IRおよび  
大学評価対応業務に従事。2016年8月から現職。  
山形大学IR担当者向け実践プログラム (履修証明プログラム) ディレクター。

# 自己紹介+ (いきなり雑談ですいません)

神田外語大学 国際協定校・提携校一覧より抜粋

 神田外語大学		☰ メニュー	 KUIS NOW
	<ul style="list-style-type: none"><li>- Highline College (ハイラインカレッジ)</li><li>- Hiram College (ハイラムカレッジ)</li><li>- Kennesaw State University (ケネソー州立大学)</li><li>- Minnesota State University Moorhead (ミネソタ州立大学ムアヘッド校)</li><li>- North Central College (ノーセントラル大学)</li></ul>		



MSUMと呼びます

# 一般的な米国の大学における人事の仕組み



# 人事は、全て「ポジションごとの公募」で決まる

## ■ 一般的な米国大学の執行部（Leadership）構成

- **学長**（President, CEO） **公募**
- **プロボスト**（Provost, CAO） **公募**
- **副学長**クラス（Vice President）
  - 教育担当（VP for Academic Affairs） **公募**
  - 学生担当（VP for Student Affairs） **公募**
  - 財務担当（VP for Finance & Administration） **公募**
  - 情報担当（Chief Information Officer） **公募**
  - その他、諸々 **公募**
- **准副学長**クラス（Associate Vice President） **公募**
- **副学長補佐**クラス（Assistant Vice President） **公募**

**注意：**副学長補佐は、学部長（公募で選出）よりも格上となっています。

# 人事は「**全て公募**」で決まる : Staff

---

- 各**副学長**の下に、様々なオフィス（部局）が設置され、**専門的業務**が行われています。
- 例 : Indiana University BloomingtonにおけるEM部の組織図

# 例：IUBにおけるEM部のメンバー（抜粋）

## ■ EM担当副学長

- 専属秘書 **公募**
- 広報部長 **公募** → 広報部のメンバー（課長以下、職員） **公募**

## ■ 入試担当**准**副学長

- 入試部長 **公募** → 入試部のメンバー（課長以下、職員） **公募**
- 初年次教育部長 **公募** → 初年次教育部のメンバー **公募**

## ■ 教務・学生支援担当**准**副学長

- 教務部長 **公募**
- 学生財政支援部長 **公募**
- 学生支援部長 **公募**

**注意**：IUBのEM部には、上記以外にも、**2人の准副学長**が担当する専用部局があります。

# 一般的な米国大学における人事のポイント（1）

- 一括採用という考え方は無い → **通年採用**
- **採用は、部署ごとに行う**  
例：入試課長が他大学に転職したため欠員が出た  
→ 上司である入試担当准副学長が責任者となり**公募**を行う  
∴ 人材を必要としている部署が、その**業務に必要な経験やスキルを持つ人材を雇用**する → **教職員全員が専門職採用**
- **学内異動制度 & 年功序列における昇進制度は無い**
  - 出世するためには、**上司が辞めた後の公募**に応募するか、**他大学が出したポジションの公募**に応募するかの**二択**



# 一般的な米国大学における人事のポイント（2）

- 給料は、**採用の難易度**と**業務内容**によって決まる
  - 教員：**専門分野**によって給料が違う
  - 職員：**担当業務**によって給料が違う
- **終身雇用制度は無い**
  - テニユア教員も、ある条件下で解雇できる（次ページ参照）
- 人事部は何をやっているの？
  - 各部署の公募が、**法令に従って実施されているか**のチェック
  - 新規採用された教職員の**サポート**
  - 離職、定年退職する教職員の**サポート**、等

# 雇用形態

---

## ■ at-will employment

- **期間の定めのない**雇用契約を、雇用者、被雇用者のどちらからでも「理由を問わず」**自由に解約**できるという契約形態のこと
- 解雇に関して、事前予告が必要な場合もある（教職員）
- **大学執行部のメンバーが解任される場合、予告は必要ない**
  - **任期はない** → **自ら辞めるか、辞めさせられるか**
- テニユア保持者の教員（≒ 終身雇用）も、所属学科閉鎖等の**正当な理由**があれば解雇できる

# 米国の大学における管理職（経営分野）

- 担当する業務において、高度な専門的知識とスキルを持ち、部署を牽引できる人

→ 必要：専門職としての知識・スキル + マネジメントスキル

→ 管理職になっても、プレーヤー（チームの一員）

→ 常に最新のスキルを学び続けることが求められる

- 米国の大学で感じたこと

- 管理職の「プレーヤーとしての能力の高さ」と

マネジメントしている「チーム全体の能力・生産性の高さ」

の間には深い関係性がある

# 雇用（人材）流動性の高さへの対応は？

- 業務のシステム化・IT化（1990年代後半から）
  - ・ 手作業&業務の属人化からの脱却
  - ・ データの一貫性、正確性の担保→ 統合型データベース（DB）等の構築・運用
- 米国の大学は、統合型DBやIT環境を保守・運用するために、**多額の予算**を投じている
  - ITシステムの保守・運用は、IT系職員が行なう
  - IT系職員の給与は、同じ大学の「一般的な」准教授クラスよりも高い
- ITシステムの例：Early Alert System

# データと意思決定



# Data-based vs. Data-informed (1)

---

## ■ Data-based

- 意思決定は、データが示す事実（と思われる）ものに帰着する
- 【極端な結論】 データが意思決定を行う
- 【問題点】
  - 十分なデータが得られていない場合は、意思決定が困難
  - 少量のデータ → 大学の状況を反映していない可能性
  - データそのものは、学内の特別な事情を考慮できない
  - データから100%正しい判断を導き出すことは不可能

# Data-based vs. Data-informed (2)

---

## ■ Data-informed

### ■ 意思決定を、大局観を持って行う

- データに識らされたファクト + 経験 = 意思決定
- データは、あくまでも意思決定における参考資料

### ■ 【結論】 人間が、データを参考に意思決定を行う

### ■ 【問題点】

- 経験：特定の利害関係者の影響を受ける可能性
- 矛盾した情報によって、意思決定が困難に

# どちらのアプローチが良いの？

---

- **時と場合**によります
- **でも、それよりも重要なことがあります**
  - どちらのアプローチにも、**高品質でエラーの無い「データ」**が不可欠
  - **Garbage In, Garbage Out**
  - **「正確なデータ」**をどれだけ早く作れるか
  - **米国大学の対応：学内外データのシステム化・統合化**



# まとめ



# 今日のお話

---

- 一般的な米国大学における人事制度について
  - 公募、公募、公募
  - 全員が**専門職**採用
  - 終身雇用では無い
  - 執行部の任期が無い
  - 学内異動&昇進制度が無い → 年功序列制度も無い
  - 雇用（人材）流動性が高い → **IT化・システム化で対応**
- 意思決定（2つのアプローチ）とデータ
  - どちらのアプローチでも、「**正確なデータ**」を迅速に**意思決定者へ提出する仕組み**が不可欠

→ 手作業 vs. IT化

  - 一般的な米国大学の対応：**IT化・システム化の実現**

# THANK YOU!

## ANY QUESTIONS, COMMENTS OR SUGGESTIONS?

---

藤原 宏司 | Koji Fujiwara, Ph.D.

[kfujiwara@cc.yamagata-u.ac.jp](mailto:kfujiwara@cc.yamagata-u.ac.jp)

