# **External Evaluation Report of AIU**

As of December 10, 2009

The External Evaluation Team visited AIU on 8 December 2009 and, during the course of a series of frank and wide-ranging discussions, was persuaded that the university has indeed continued to make impressive progress towards the ambitious goals that it had set for itself at the time of the founding of the university five years ago. The team was most favorably impressed by the commitment of all members of staff – and could see considerable evidence of an institution determined to press forward with its path-breaking agenda. This has clearly been noted, both in the local media, nationally and indeed internationally; indeed, overseas members of the evaluation team had found Japanese officials abroad clearly aware of the mission of the university. What follows is a summary of the discussions held by the team following the evaluation meetings. Several minor issues are raised. It should be stressed, however, that the team did not view any of these as major impediments and it was highly impressed by the evident progress that has been made. The overall conclusion of this evaluation visit therefore is that the University is to be **highly commended** on its progress to date.

- (1) Philosophy and academic/educational organization of the university
- a) Philosophy of the university and goals is well publicized to and understood by faculty members, staff members, students and the public.

The philosophy and goals of AIU continue to be clearly articulated by the senior management team of the University – and these are generally well understood by the Faculty, staff and the public. The team noted with interest the increase in the percentage of staff on longer-term (3-year) contracts (and the corresponding decrease in the number of full-time staff on shorter (1-year) contracts) as a positive development – and felt that this would help to ensure that a greater percentage of faculty and other staff members were fully conversant with these goals.

What is perhaps less clearly delineated is an articulation of the strategy – and the specific metrics – to be pursued in order to realize these goals. There is no readily available 'strategy map' whereby specific goals and targets are linked to specific initiatives designed to ensure their successful realization – and this tends to mean that the overall mission remains at the level of abstraction. It is clear that there is no shortage of policy initiatives formulated by senior management – but these tend to emerge in response to given situations, rather than as part of an

overall mid- or long-term strategic plan.

The recent establishment of the Graduate School represented a potential challenge to the goals and mission of AIU. But the team was of the view that this development represents a logical extension of the original goals, rather than any change to these fundamental core values. There is a clear potential tension between the aim of seeking to support the local (Akita) community/ admitting an ever-increasing number of local students and the global vision that is so essential to the mission of AIU. From the outset, however, the University has viewed these twin aims as complementary, rather than as in competition - and it would appear that both elements of this mission are being successfully accomplished simultaneously. In particular, local members on the panel had seen considerable evidence of student and staff efforts to contribute to the local community by participating in local festivals, doing volunteer work with other local university students, visiting local towns for academic and cultural exchange events, etc. Big events (such as Christmas events to revitalize downtown Akita, participating in the Akita Kanto (lantern) Festival, etc.) have been well received by the community. The team would like to encourage students (foreign students as well) to continue to participate in local community events and to be seen in public, as it is clear that local newspapers and TV welcome such activities by students.

# b) Academic organization is designed and managed properly in conformity with philosophy and goals of the university.

The major initiative since the last inspection visit has been the creation of the Graduate School and this has required considerable reassessment of the academic organization of the institution. In general, however, the Graduate School infrastructure would appear to have been successfully incorporated onto the pre-existing structures. The one concern felt by the team in this regard is that several Faculty members who have been designated as Graduate School professors continue to teach at the undergraduate level; care will be required to ensure that workload is not simply increased without acknowledgement of the increased graduate-level responsibilities — as otherwise this could affect the overall student experience.

One issue that was not immediately apparent to the team was the balance between AIU graduates and external candidates on these new programs. If there were to be a considerable cohort progressing from the undergraduate program straight through to the Graduate School, then the University might consider the introduction of a 5-6 year integrated pathway leading to a joint BA-MA award. This would need considerable curricular adjustment. Alternatively, however, those students new to AIU at the postgraduate level will need some kind of

preparation/ orientation to the unique environment that the experienced students will not require.

#### (2) Language Program (contents and methods)

# - AIU language program is offered in adequate class style with practical pedagogy applied.

The team observed a series of language classes, including English writing for academic purposes, Advanced Japanese (for Japanese nationals seeking the teaching license) and Advanced Korean. The observed teaching was of a uniformly high standard – and, in particular, those members of the team who had been involved from the outset were impressed by the considerable improvement in the overall level of conversational English ability displayed by the students in a range of contexts (including those met in random contexts in the cafeteria, corridors, etc). It was also noted that a high percentage of matriculating students were able to start with the highest level class on the EAP program and that approximately one half of all students is able to complete the EAP requirements (i.e. to attain TOEFL score of above 500) within one semester. This is a most impressive achievement. Of the classes observed, many were highly interactive and the level of student participation and involvement was impressive.

The team also noted the extent to which classes appeared to be aimed, not simply at achieving ever-higher TOEFL scores, but at inculcating a more rounded understanding of the language and context in question. In short, teachers were clearly not merely 'teaching to the test'. At the same time, it was noted that teachers were achieving considerable success in introducing Japanese students to foreign pedagogy — as a result of which the students were encouraged to become more involved and more vocal in expressing their own opinions. The team felt that these attempts were further aided by the presence of foreign students in the classrooms (who tended to motivate the Japanese students to speak up more in class).

#### (3) Liberal Arts education programs

# - Adequate curriculum and instruction system is established and practiced for liberal arts education.

The team noted the new curriculum – and felt that it represented a clear advance on the previous model. With fewer subjects now listed as requirements and more offered as options, student choice has been considerably extended and this can only add to the attraction of the curriculum. At the same time, the link between curriculum design and learning outcomes has

been rendered more transparent and this makes it easier for students to make informed choices. In general, the team felt that the curriculum was sufficiently broad to serve as a viable foundation for the liberal arts education that AIU seeks to offer.

#### (4) Advanced education programs

- Adequate curriculum and instruction system is established and practiced for Advanced education.

The team noted that both the Global Studies and Global Business programs had become more practically orientated following the redesigning of the curriculum and this was appreciated by the students. Furthermore, the addition of the Trans-national Studies stream represents a logical extension of the curriculum and provides an interesting link between the American Studies and East Asian Studies programs. Particularly on the Global Studies program, however, it was felt that the syllabus was rather too US-centric – that there is a need for more offerings on Europe, Africa, Latin America, etc.

Another welcome addition was the introduction of environmental and climate change elements to the programs. This is a topical addition and will help to distinguish the curriculum from that of AIU's competitors.

Again, much of the observed teaching was of a very high standard and student participation and levels of English language proficiency were once more commended. The team also felt that the concept of the capstone lectures was another excellent innovation.

In looking at the syllabus more broadly, however, the team was surprised to see the apparent disconnect between the language and Studies (content) syllabi. For most students, the aim is to ensure a better understanding of the language and culture of a given region — but there is little evidence in the composition of the syllabus of attempts to bring these two strands together. To this end, the University is encouraged to consider some kind of 'Language in Context' modules, whereby students with a certain minimum level of language proficiency continue their study of the language through reading and discussion of a variety of target-language documents.

One other course that the team felt could make a useful addition to the curriculum was an introductory course on Public Administration, both within Japan and/ or comparative with other countries – since national and local governments do seek young people who have international backgrounds and solid English language skills; such a course may be of interest to non-Japanese students as well.

#### (5) Student Services

- Student services including academic advising, student life support, financial support, and counseling are adequately and sufficiently provided.

The university is clearly concerned to ensure that pastoral care and counseling are readily available for all. In particular, the policy of seeking to ensure that, wherever possible, each student retain the same adviser throughout their stay at AIU was broadly welcomed. This should provide greater consistency of experience – though the policy will need to be introduced flexibly (to cater for colleagues on leave, etc).

The team did note the several references to mental health issues in the Self-evaluation document – and was pleased that such concerns appear to be being addressed robustly.

The team also noted that the student survey shows that there is still a considerable dissatisfaction with the bus system between AIU and Goshono shopping area or downtown Akita. Students still appear unhappy with the bus schedule and frequency of service — and the team recommends further discussion by the management in an attempt to resolve this matter.

As regards catering, some concern was expressed at the lack of vegetables available on the regular menu; the team would encourage the catering management to ensure a balanced and healthy provision for all students.

The team noted that arrangements for international students to interact with the local community (short stays with homestay families, etc.) had progressed considerably since the last meeting – and this was widely commended by the students.

#### (6) Campus resources and environment

- Campus resources/facilities and environment are developed and functioning to support students' learning and various activities.

The team was pleased to see from the student survey that most students are happy with their dormitories and housing accommodations. This fact is important for foreign students and faculty members, visiting scholars and other researchers who live on campus as well.

The new library facilities and classroom complex continue to impress – and it is clear that the provision of such high-quality accommodation is widely appreciated by both students and the local community. Concerns were however raised at the level of security that could be provided to cover the 24/7 schedule.

The team also welcomed construction of the new multi-purpose hall and gymnasium: this will add considerably to the image of AIU as self-contained.

It was noted that there were now excellent AV facilities in the classrooms observed.

# (7) Administration system and public corporation system of the university

- Administration system is designed and functioning to support faculty members' education and research activities and staff members for completion of their tasks.

Overall, the team was satisfied that the administration system was evolving in line with other developments on campus.

The team is of the impression that workload is heavy for both the faculty and the non-faculty members, largely because of the rapid growth of the university and limited number of staff in certain areas. It was highly impressed with the quality of work performed, but would have appreciated more information on salaries, wages and fringe benefits in order to make a more nuanced judgment on overall working conditions.

The team noted with interest the proposal for a new tenure system for academic staff who meet certain minimum requirements. The proposals both to link the grading to four categories of contribution and to establish the relative weighting between these categories prior to each assessment period were broadly welcomed. It may well be that, in the light of experience of implementing this new system, some fine-tuning will be required. But the team was persuaded that this proposal represents a considerable advance on the previous system. It was, however, noted that there was no plan to implement a similar system for non-academic staff; the team was of the view that such a development was also required if quality administrative staff are to be recruited and retained.

The team was of the opinion that AIU is now at a critical moment in its emergence as a major player on the HE scene in Japan. In particular, with the first graduates now involved in the workforce (and increasingly located worldwide), the time is ripe for devoting considerable attention to developing the Alumni database and network (to include exchange, foreign students as well). This would benefit the University in a variety of ways, not merely financially: positive graduates are an invaluable tool for recruitment and publicity — and this can be enhanced by faculty presence at various alumni events (to update the alumni on recent events and developments). To this end, it is likely that a full-time Alumni Association Director will be required in the near future.

On the issue of University governance, the team noted with interest that there does not appear to be one single committee that might be described as a 'President's Executive Group', comprising the President, Vice-President and members of the senior management team, including Academic Vice-Presidents (perhaps two, with responsibility for Learning & Teaching and Research respectively). The work of this group would currently appear to be shared

between the University Management Committee and Academic Affairs Executive Committee, but there is much to be said for a single group, meeting more regularly, that can address all such business. Particularly with the (academic) Vice-President, Professor Clark, appearing to spend considerably less time on campus than at the outset, the team felt strongly the need for a reinvigoration of this crucial role. It noted that such a group is the norm in western universities, where it tends to be considered as the leading strategic/ policy reviewing body within the institution. Not only would such a group provide much-needed assistance to the President, it could also help in addressing the lack of clearly defined strategic measures as discussed in 1(i) above. It would also assume a prime role in cultivating and training the next generation of leaders.

The team also noted that the new Governor of Akita has not yet attended meetings of the President's Advisory Board. As the leading budgetary contributor to AIU, it is clearly essential that the prefecture understand and support the philosophy and goals of the University and remains aware of managerial issues — and the governor's presence on this Board plays a crucial role in this regard. His presence at key events, such as matriculation and graduation ceremonies would also send a very strong message of support from the prefecture.

Finally, the team felt that there is one key strategic area that, although not part of the immediate brief of this committee, nevertheless impinges on all aspects of strategic planning: the budgetary situation. Members of the team, particularly those with knowledge of the financial pressures currently being experienced across the western Higher Education sector, noted that a report of this nature for a US/UK institution would of necessity be closely linked to the financial situation — and all strategic decisions would be discussed in the light of their potential contribution to sustainable development. AIU remains highly dependent on its relationship with the Akita prefectural legislature — and, whilst this represents a considerable opportunity, it also represents a potential challenge that needs to be analyzed both within the university and more widely. The team would have appreciated more information on how the current budgetary situation is impinging on ongoing strategic thinking.

#### By way of conclusion, the team would like to offer the following remarks:

While it was very impressed with the rapid developments AIU has made since its founding, the team feels that the University now faces a new era of challenges to secure its position within the international higher-education sector as a new type of international university in Japan. Critical issues for further growth of the university lie in securing funds for operation and maintaining the quality of education to attract good students. As one student we interviewed

said, "AIU is a school recommended for students with pioneering spirit"; the University needs to bear this unique brand in mind as it plans for the future.

Especially given that the prefectural budget for AIU is not ring-fenced, the University is encouraged to seek out new sources of prospective funding — particularly by developing its alumni network and seeking domestic and overseas sponsors. At the same time, it is encouraged to develop and secure trusted relationships with partner schools — and to continue to offer quality education and unique on and off campus experiences to out-of-Prefecture Japanese and foreign students. In so doing, it should be in a strong position to continue to place graduates in the job market and in good graduate schools.

Finally, as regards the role and function of the External Evaluation Committee, it was felt that one single day was too short to do justice to the task in hand, and it is suggested that, in future, a minimum of one and a half days be allocated for this purpose. In particular, in addition to the current array of meetings, the team would appreciate the opportunity to meet with more junior colleagues and part-time teachers. As for arrangements for the visit, it was felt that these were made rather too hastily — and the documentation mailed out too late for adequate consideration by team members before the visit. In addition, too many documents either had to be requested by team members — or else were only made available on the day of the meeting. The team would also appreciate greater acknowledgement of developments that have come about as a result of suggestions made in earlier reports: a degree of cross-referencing in the Self-Evaluation document would ensure that such connections can be readily made. Finally, the suggestion was made that, now that the University is well established, it might be feasible to hold the Evaluation meeting once every two years, with interim checks conducted in alternate years.

#### **External Evaluation Report of AIU**

As of December 10, 2009

外部評価委員会チームのメンバーは、2009 年 12 月 8 日に AIU を訪問して、一連の率直・広範囲にわたる議論を通し、大学が、5 年前の設立時点で設定された大きな目標へ向かって本当に素晴らしく進歩し続けていることに納得させられました。チームは、全てのスタッフの仕事・責任に、最も大きく感銘を受けました。そして、大学が、道を切り開くために突き進む決意をしている重要な根拠を発見することができました。全国的そして国際的に、メディアから明らかに注目されるようになりました。チームの海外メンバーは、日本の当局が大学の任務に気づいていることがはっきりとわかりました。以下に述べることは、外部評価委員会会議の後でチームによってされた議論の概要です。多少の小さな問題が提起されました。しかし、チームがこれらの問題を何一つ大きな障壁としてとらえなかったことは、強調されるべきことです。そして、ずっとなされてきた進歩に非常に感動しました。したがって、結論は、大学が現在までのその進歩については大きく賞賛されるべきことであるということです。

# (1) 大学の理念と教育組織体制

○ 大学の理念・目的が教職員・学生及び県民などステークホルダーに広く周知・理解されているか

AIU の考え方と目標は、大学の経営陣によって明瞭に表現され続けており、教職員および大衆に十分に理解されています。チームは、3 年契約のスタッフの割合の増加(また、それに対応した1 年契約のフルタイムスタッフの数の減少)に関心を持ちました。そして、学部の教員と他のスタッフメンバーのほとんどが、大学の目的を完全に理解していたことを確信しました。

しかし、目標を理解するために追求される戦略的な表現が、はっきりと描かれていないかもしれません。明確な基準・目標を、成功のために描く構想とどのように関連づけるか、という『戦略マップ』がありません。『戦略マップ』は容易に利用されるべきです。そして、これは、大学の使命が抽象概念のレベルのままであることを意味する傾向があります。経営陣によってはっきりとされている政策構想が不足していないことは、はっきりとしています。しかし、全体的な中・長期の戦略的な計画の一部としてよりはむしろ、これらは一定の状況に応じて明らかになる傾向があります。

大学院の設立は、目標と使命への挑戦を意味しました。しかし、チームは、この設立が、根本的な価値へのどんな変化よりも最初の目標の論理的拡張を意味するという見方をしました。

常に増加し続けている地元学生の数を認めている地域社会をサポートするために探し求めている目標と、AIUの使命にとって必須である世界的ビジョンとの間には、はっきりした潜在的な不安があります。しかし、初めから、競争というよりはむしろ相補完的というように、大学には対の狙いが見えました。そして、この使命の両方の要素が、同時にうまく達成されているように見えます。特に、外部評価委員会に所属する地元・秋田のメンバーは、大学の文化交流イベント等のために地元の町を訪問して、他の地元の大学生に対するボランティア活動をして、地元の祭りに参加することによって地元の地域社会に貢献するため、学生とスタッフがかなり努力していることがわかりました。大きいイベント {秋田中心部を復興させるクリスマスイベント (ほっとほっとクリスマス)や秋田竿燈祭り他}は、地域の方々にとってすこぶる好評でした。地方紙やテレビがそのような活動を歓迎していることは明らかで、チームは、学生(留学生も)が地元イベントに参加して、人前で活躍することを手助けしていきたいです。

#### ○ 教育研究上の組織が大学の理念・目的に照らして適切に構成・運営されているか

2007 年 1 月の大学訪問以来の大きな新しい試み、それは大学院の設立でした、そして、これは大学組織の重要な再評価を必要としました。しかし、全体的に大学院の学校基盤は、既存の構造の上にうまく取り入れられたように見えます。この事について、チームが感じた1つの懸念は、大学院の教員として任命された学部の教員が、学部レベルで教え続けているということです。大学院の教員としての責任を認めないままで、ただ仕事量を増やすことにならないように、ケアが要求されるでしょう。さもなければ、これが学生の経験に影響を及ぼしてしまいます。

チームにとって、すぐにわからなかったことは、学部卒業生と外部からの受験生とのバランスでした。もし、学部からまっすぐに大学院へ進学しているグループがあるならば、大学は、5~6 年の共通の学士-修士コースの導入を考慮するべきかもしれません。これは、大きなカリキュラムの調整が必要となるでしょう。また、大学院レベルでは、外部から来た新しい学生は、AIU の学部卒業生の学生が必要としない独特な環境に対して、何らかの準備・オリエンテーションを必要となるでしょう。

#### (2) 語学教育の内容及び方法

○ 語学教育に関するふさわしい授業形態、指導方法等が効果的に実践されているか

チームは、言語の授業(EAP・教職課程の一部になる日本人学生のための上級日本語・上級韓国語)を見学しました。見学した授業は、一様に高い水準でした。特に設立当初からの外部評価委員会のメンバーは、学生の話す英語の能力の全体的なレベルの大きな向上に感動しました。(カフェテリアや通路等で話をした学生を含む。)新入学生は、高い割合で、EAPプログラムで最も高水準クラスから始めることができ、そして、新入学生の半分が1セメスターでEAPの修了条件(すなわち、500を超えるTOEFL得点を達成)を完了することができる点にも注目しました。これは、とても目覚しい業績です。見学した授業のうち、多くは非常に対話的でした。学生の積極性は非常に高かったです。単に高いTOEFL得点を成し遂げることでではなく、言語と文脈・背景をバランスよ

単に高い TOEFL 得点を成し遂げることでではなく、言語と文脈・背景をバランスよく理解させることで、チームはまた、授業がどの程度まで目標を定めているのか、注目しました。結果、教員は明らかに単に『テストへの教育』だけでありませんでした。同時に、教員が、日本人学生に外国の教授法も経験させ、かなりの成功を収めている点にも注目しました。結果として、学生が自分自身の意見を表す際に、より熱心に、よりはっきりと主張するように促進されていました。チームは、この試みが授業(その留学生は、日本人学生に授業で率直に言うということの刺激を与える傾向がありました)で留学生の存在によってさらに促進されるのを感じました。

# (3) 教養教育

○ 教養教育に関する十分なカリキュラムや指導体制が整備・実践されているか

チームは、新しいカリキュラムに注目しました。そして、それが前のモデルからのはっきりした前進を感じました。現在、必修科目がより少なくなり、逆に選択科目はより多くなったことで、学生の選択はかなり拡大されました。そして、これにより、カリキュラムの魅力を増すことができました。同時に、カリキュラム設計と学習結果の関連性は、より透明になりました、そして、学生が情報に基づいた選択をすることをより簡単にしています。

全体として、AIU が提供しようとする国際教養教育の実現のためには、十分なカリキュラムが提供されている、とチームは感じました。

#### (4) 専門教育

○ 専門教育に関する十分なカリキュラムや指導体制が整備・実践されているか

チームは、グローバル・スタディズ課程とグローバル・ビジネス課程が、カリキュラム再設計後、より学生にわかりやすくなった点に注目しました。そして、これは学生にとって有り難かったことでした。さらに、トランスナショナル分野の追加は、カリキュラムの論理的拡張を意味し、北米分野と東アジア分野の面白い関係性を提供しています。しかし、グローバル・スタディズ課程では、シラバスがあまりに米国中心であるのを感じられました。ヨーロッパ、アフリカ、ラテンアメリカ等の授業がもう少しあってもいいのではないか、と考えます。また、気候変動論の授業の導入は、歓迎すべきことです。この追加は、非常に時事的であり、AIU のカリキュラムは競争相手のカリキュラムと、より差別化されることになるでしょう。

また、見学した授業の多くの水準は、非常に高いものでした。そして、授業の学生参加と英語のレベルは、今一度賞賛されるものです。チームはまた、総合セミナーがもう一つの優れた革新であることを感じました。

しかし、シラバスを見て、チームは、言語教育科目のシラバスとそれ以外の科目のシラバスのはっきりとした相違をみて驚きました。大部分の学生にとって、目的は、特定の地域の言語と文化を理解することです。しかし、これらの2つの要素をまとめるシラバスの構成には、ほとんど証拠がありません。このためには、最低限の言語能力をもつ学生は、自分が注目している地域の言語の読書や議論等を通して、その言語の勉強を続ける「現代における地方の言語」の授業を導入することをお勧めします。

チームが、カリキュラムへの非常に有益な追加だと感じた他のコースは、行政の入門 講座、日本と他国による政治比較でした。国や地方が、国際的な背景と十分な英語技術 がある若者を強く求めています。そのようなコースは、同様に非日本の学生にも興味深 いかもしれません。

#### (5) 学生支援体制

○ 学生に対する履修指導、留学指導・支援や学生の生活面、経済面、健康管理面における相談、助言、支援が適切に行われているか

大学は、学生の世話を行い、また、カウンセリングがすべての学生がすぐに利用できるように努めています。特に、可能な場合は、各々の学生が AIU で滞在を通して同じアドバイザーでいるように努める方針は、概して歓迎されました。アドバイザーは、この

制度を通して、学生の大学での経験の一貫性を上達しますが、(教員の休暇などの都合に合わせて)柔軟に導入する必要があります。

チームは、自己点検・評価文書で、精神衛生問題に言及されていることに注目しました。 そして、そのような懸念が強く対処されていることを喜びました。

チームはまた、学生満足度調査が AIU と御所野ショッピングセンターの間のバス運行、または秋田市中心部までの運行に、かなりの不満があることに注目しました。学生は、まだ、バス時刻表と本数の頻度に不満を抱いているように思えます。そして、この問題を解決するために、チームは経営陣による更なる議論を推奨します。

食事に関しては、通常メニューで食べられる野菜の不足ということに関して若干の懸念があります。チームは、食事が、すべての学生に対してバランスのよく好ましいメニューに準備されることを促進します。

チームは、外国人学生が地元の地域社会(ホームステイやその他の方法による短い滞在)と交流する手はずが、前回の会議以来かなり整った点に注目しました。そして、これは学生によって広く賞賛されました。

#### (6) 大学施設・設備と教育環境

○ 学生の各種活動や自主的学習を支援する設備・環境が整備され機能しているか

チームは、学生満足度調査を見て、大部分の学生が寄宿舎と住宅宿泊設備に満足であることがわかり、うれしかったです。この事実は、キャンパス内にいる教員や研究者を 訪れる留学生と教職員にとって重要です。

新しい図書館と講義等は、印象深かったです。そして、そのような高品質の宿泊設備の供給が、学生と地元社会にとって、広く感謝されています。しかし、ただひとつの心配は、セキュリティも、いつなんどきでも大丈夫、というようなレベルまで引き上げられなければならなかったことです。

チームはまた、多目的ホール建設を歓迎しました。必要なものが全て完備され、かなり AIU のイメージがよくなるでしょう。

優れたAV施設が、見学した教室に備え付けられていた点にも注目しました。

#### (7) 大学の管理運営体制と法人制度

○ 教職員の教育研究活動や業務遂行を支援する体制や組織が整備され機能しているか。

全体として、チームは、事務システムがキャンパス内における他の進歩と同様に管理 され、進化されていることに納得しました。

チームは、大学が急速に発展したこと、およびある部署の人員限られているため、仕事量が教職員にとって多いという印象を持ちました。仕事の質には非常に感動したが、全体的な労働条件に関するより微妙な違いのある意見を述べるために、給料、賃金と諸手当に関する詳細な情報があればよかったと感じました。

チームは、新しいテニュア制度の提案に注目し、興味を持ちました。これは、最低限の必要条件を満たした大学教員のために、評価そのものを貢献度として4つに分け、各評価期間の前にこの区分で相対的な価値を確立するというものであり、概して歓迎すべきものです。この新しいシステムは、それを行った経験に照らして、多少の微調整が必要となるでしょう。しかし、チームは、この提案が以前のシステムからのかなりの前進を意味することを納得させられました。しかし、職員のために類似したシステムを実現する計画がない点にも注目しました。優秀な職員が来ることになっていて、雇われることになっているならば、チームは、そのような職員契約の改革も必要である、いう見方です。

チームは、AIU が重要な役割を担って、日本の高等教育舞台への出番の臨界点にきました。特に、現在、労働人口(世界中に散らばる)に含まれている初の卒業生がおり、今こそ、同窓生ネットワークとデータベース(留学生も含む)を開発するときです。また、これはかなりの注目を浴びることになるでしょう。これは、単に財政的にだけでない、いろいろな意味で、大学のためになります。積極的な卒業生は、学生募集と広告のために必要となります。そして、これはいろいろな卒業生イベント(卒業生に最近のイベントと発展について最新情報を提供するために)への教員の出席によって強化することができます。このためには、近い将来、フルタイムの同窓会ディレクターが必要となってくるかもしれません。

大学管理の問題に関して、チームは、学長、教務担当の副学長、研究担当の副学長および経営陣から構成される『学長の相談役機関(仮称)』という委員会がない点に、興味を持って注目しました。この仕事は、大学経営会議と教育研究会議で分担されているように見えます。しかし、このような業務に全て対応できて、定期的に会議を行う総合的な委員会は、大きな意味をもちます。特に、キャンパス内において、当初よりかなりずっと過ごす時間が少なくなったように思える副学長(クラーク教授)と、チームは、強くこの重要な役割の強化の必要を感じました。そのような機関が、西洋の大学では普通である点に注目しました。西洋では、それは機関内の主要な戦略的な方針を審査する組織と思われる傾向があります。そのような機関は、学長への助言、援助をするだけでなく、上の1(i)で議論されるように、明らかに定義済みの戦略的な方法の欠如について述べる際にも援助することもできました。その機関は、次世代のリーダーを育成して、訓

練することでの主要な役割も引き受けることができます。

チームはまた、秋田の新しい知事がトップ諮問会議に出席する予定がない点(注:会議時点ではまだトップ諮問会議は行われていない)にも注目しました。AIUへの主要な予算上の寄付者として、県が、大学の財政問題に気づいていることを理解して支えることは、明らかに重要です。そして、この会議の知事の存在は、重要な役割を果たします。鍵となるイベント、例えば入学式と卒業式への彼の出席は、県から、支持という強いメッセージも送ることとなります。

最終的に、チームは、1つの重要な問題を感じました。外部評価委員会の報告書の一部ではないけれど、財政状況は、戦略的計画の全ての面に影響を与えてしまうということです。チーム(特に西洋の高等教育機関で現在行われている財政的な圧力についての知識がある2人)は、アメリカ/イギリスの大学にとっても、このありのままの報告が当然密接に財政的な状況との関連がある点に注目しました。そして、すべての戦略的な決定は、安定的な発展への潜在的寄与に照らされて、議論されます。AIU は、秋田県議会との関係に大きく依存しているままです。一方、これは重要な機会を意味し、それはまた大学の内部と外部で広く分析される必要がある潜在的なチャレンジを意味します。チームには、現在の予算上の状況がどのように戦略的な計画に影響を与えているかという詳細情報がもっと必要でした。

結論として、チームは、以下の意見を述べます。

AIU が創立してからの急速な発展に、チームは大きく感銘を受けている一方、AIU が現在、日本における新しいタイプの国際的な大学として、国際的な高等教育機関の中で、その立ち位置を守るために、挑戦の新しい一時代に直面しているのを感じます。大学の更なる成長のための重大な問題は、計画実行のために資金を確保することと、良い学生を呼び込むために教育の質を維持することにあります。我々が面談した1人の学生が言いました。「AIU は、開拓精神を持った学生に推薦できる学校です。」将来の計画を立てるとき、大学はこのユニークなブランドを、心に留めておく必要があります。

特に AIU のための県の予算が限定されるとすると、大学は将来の資金提供の新しい源を探すことを促進されることになります。それは、同窓会ネットワークを発展させて、国内または海外スポンサーを探すことによってもたらされます。同時に、それは提携校との信頼関係を進展させ、強固なものにすることとなります。そして、良質な教育を提供し続けること、また、県外学生と留学生にとってのユニークなキャンパスライフとキャンパス外イベント。その際に、求人市場、そして大学院に、卒業生を送り続ける強い立場になければなりません。

最後に、役割と外部評価委員会の任務に関しては、仕事を公正に取扱うにはあまりに 短すぎたと感じられました、そして、今後は、最低 1.5 日、割り当てることを提案しま す。特に、今回の会議の内容に加えて、年下の教員ならびに非常勤教員との面談の機会 があればよかったと思いました。訪問のための準備が、あまりに急いで作られているの を感じられました。

そして、チームのメンバーにとって十分な考えを巡らすためには、あまりにも遅く郵送された文書類。そのうえ、チームメンバーによって要求されなければならなかった文書があまりに多く、また、当日配布の文書も、資料としてはあまりにも多かった。チームは、以前のレポートでされた提案の結果を見て行われたより大きな変化についても認めています。自己点検・評価を参照し、全体の理解がすぐにできるようになったことも認めています。最後に、大学が確立されてきている今、1年おきに暫定のチェックを行い、2年に1度外部評価委員会を開くことを提案しておきます。