

文部科学省
先導的大学改革推進委託事業（平成 23-24 年度）最終報告書

諸外国の大学の教学ガバナンスに関する調査研究

— 米国・英国・フランス —

<最終報告書>

平成 24 年 11 月

広島大学高等教育研究開発センター

（研究代表者：大場淳）

目次

1. 諸外国の大学の教学ガバナンスに関する調査研究について.....	1
1.1 本調査研究実施の経緯等.....	1
1.2 本調査研究の分析内容・手法等.....	3
1.3 本調査研究の実施計画及び実施体制.....	5
1.4 海外調訪問査.....	5
1.5 本最終報告書について.....	7
2. 米国Ⅰー訪問調査編ー.....	9
2.1 学長等のリーダーシップをはじめとする意思決定メカニズム.....	10
2.2 教員によるガバナンス組織.....	23
2.3 まとめ.....	26
3. 米国Ⅱーアンケート調査結果分析編ー	
「Faculty Senate（教員評議会）に着目して」	32
3.1 はじめに.....	32
3.2 使用データと対象大学の属性.....	32
3.3 Faculty Senate（教員評議会）の権限.....	33
3.4 Faculty Senate の構成メンバー.....	33
3.5 Faculty Senate の議長選出.....	35
3.6 Faculty Senate の権限・構成・議長の選出の関連性（多重対応分析）	36
3.7 Faculty Senate の意思決定範囲.....	37
3.8 大学ランキングに与えるガバナンス効果.....	38
3.9 考察・課題.....	40
3.10 【資料1】 調査対象校のプロフィール.....	42
3.11 【資料2】 用語の定義.....	45
4. 英国.....	48
4.1 はじめに.....	48
4.2 英国の大学の4類型.....	52
4.3 英国の大学における「ガバナンス」の基本特性	57
4.4 学長（Vice-Chancellor）の権限・機能・役割.....	62
4.5 学長と経営部門.....	66
4.6 英国の大学ガバナンスと学生参加.....	69
4.7 英国の教学ガバナンスの構造と機能.....	70
4.8 英国の大学財政.....	73
4.9 教員組織の機能～シェフィールド大学、ヨーク大学、マンチェスター大学.....	80
4.10 総括.....	102

5. フランス.....	108
5.1 大学ガバナンスに関する制度.....	109
5.2 大学運営における執行部の役割と部局との関係.....	114
5.3 教育研究組織の編成とその運営.....	123
5.4 訪問調査から.....	127
5.5 フランスの大学ガバナンスの特徴～日本との比較の観点から.....	133
6. まとめ.....	138
6.1 大学の特性とガバナンス.....	138
6.2 学長の選任とその権限.....	140
6.3 大学ガバナンスの改革の取組へ向けて.....	141
6.4 日本の制度と比較して.....	142
7. [補論1] 大学の設置形態とガバナンス.....	147
7.1 大学の類型.....	147
7.2 国家中心型と大学自治組織型.....	149
7.3 市場志向型.....	150
7.4 評価と質の保証.....	150
7.5 ファンディング.....	151
7.6 人事管理.....	152
7.7 おわりに.....	153
8. [補論2] 大学ガバナンスについての整理：フランスと英国 Catherine Paradeise et al. University Governance, Springer, 2009.より一部抜粋翻訳.....	155
9. 資料編.....	166
9.1 英国編資料.....	166
9.2 フランス編資料.....	187

1. 諸外国の大学の教学ガバナンスに関する調査研究について

1.1 本調査研究実施の経緯等

本調査研究は文部科学省の「先導的大学改革推進委託事業」として実施されているものであり、諸外国の大学のガバナンスについて調査研究を行い、大学内部における権限配分や意思決定過程等を明らかにするものである。本委託事業では、幾つかの国（先進国）を取り上げて、複数の大学を訪問しインタビューを行い、それぞれの権限配分や意思決定過程等を明らかにすることを目的としている。

本委託事業が対象とする国は、米国、英国、フランスの3国である。これらの国を取り上げるのは、以下のようにガバナンスに関して代表的とされる異なる類型を有しており、多様な類型を見ることによって日本にとって示唆を得ることに有益と考えるためである。一般的に、米国では大学の経営に関する裁量が大きく自律的運営が行われていること、英国では主として財政を通じた統制を維持しつつも大学が比較的自律的に運営されていること、そしてフランスでは伝統的に政府統制が強い中で日本同様に自律性拡大へ向けた改革が進められていることといった、ガバナンスを検討するに当たってそれぞれ異なった大学運営の在り方が実践されており、日本に大学ガバナンスを考える上でもそれぞれに参考になるものである。

文部科学省より求められた調査研究の概要は以下の通りである（平成23年11月18日付仕様書）。

目的

中央教育審議会大学分科会の「中央教育審議会大学分科会のこれまでの主な論点について」（平成23年8月24日）において、「学内ガバナンスの強化」は我が国の大学改革で急がれる課題とされ、諸外国の現状や国内の優れた取組などを調査しながら、別途検討を進めることが提言された。これを受け、諸外国の大学における教学ガバナンスに関し、学長等のリーダーシップをはじめとする意思決定メカニズム、教員組織の機能や、その際の教員間の連携などの調査研究を行う。

調査研究内容

以下の(1)(2)を通じて、(3)の報告書を取りまとめる。その際、(1)(2)の理解にあたって必要となる関連事項について、可能な範囲で幅広く調査を行う。教学の改善のための学内意思決定とその共有がどのような実態となっているのか、例えば、「学士課程答申」（平成

20 年 12 月) に掲げられたような 3 つの方針に相当するような教学に関する意志決定がどのようなプロセスでなされているのか、そして学生の学習実態はどうなっているのか、一般教員や職員の全学的な方針に対する意識はどうなっているのか、といったことを含めて全体的な把握が可能となるよう留意する。

(1) 学長等のリーダーシップをはじめとする意思決定メカニズムの分析

調査国の大学における教学分野の意思決定メカニズムに関し、全体的傾向とともに、個別事例を取り上げて考察することで、我が国との比較を行う。

(例)

- ・ 理事会や学長などの意思決定機関や執行組織の構造
- ・ 学長等のリーダーシップの役割
- ・ 大学としての全学的なイニシアティブ
- ・ 教学に関するガバナンス（教育目標を設定と、それに基づくカリキュラム設計とその運用・評価、その際、全学的な方針と、学部・学科における取組）。これについては、学士課程と大学院における課程がありうるが、この調査研究では、特に、学士課程教育における状況を把握する。

(2) 教員組織の機能の分析

(1)と同様に、調査国の大学における教学分野の意思決定メカニズムに関し、全体的傾向とともに、個別事例を取り上げて考察することで、我が国との比較を行う。

(例)

- ・ 大学の教員組織が、教学マネジメントの組織としてどのような権限と役割があるか
- ・ 教員個々ではなく組織的に教育への取組ができているか
- ・ カリキュラムにおける科目間の教員間の連携がどのように機能しているか
- ・ 意思決定メカニズムの非公式側面における構成員（主として教員）の関与の在り方や大学の組織文化が果たす役割について

調査方法

国内・外国の文献・資料を収集し、外国の文献・資料については必要に応じて翻訳した上で、審議の参考資料として利用しやすいよう整理すること。収集等の対象となる情報については、受託機関からの提案をお願いし、その内容を文部科学省と相談の上で決定すること。決定後も、追加的な収集が必要になることも想定されるが、その場合、人的・予算的に可能な範囲で対応することが求められること。

調査対象国は、少なくとも、アメリカ、イギリス、フランスの3カ国を想定すること。

平成 23 年度中に少なくともアメリカの調査を行い、平成 24 年度において残りの国の調査を行うこととし、具体的な訪問のスケジュールについては、受託機関からの提案をお願いし、文部科学省と相談の上で決定すること。

調査対象国の主要大学（複数）における訪問インタビューを実施すること。大学及び訪問相手の選定にあたっては、以下の観点を踏まえて受託機関において提案をお願いし、文部科学省と相談の上で決定すること。

1. 調査対象大学は、大規模研究大学や地方の小規模大学などある程度の多様性を踏まえること（アメリカは、州立と私立大学のいずれも含むこと）
2. 関連する大学団体も訪問しながら、大学と政府・大学団体の関係についても考察すること

上記の目的に関する知見・識見を有する複数のメンバーによる調査研究チームを編成すること。その際、受託機関の研究者に限定することなく、他機関に所属する研究者も参加することで調査に必要な体制を整備すること。また、調査研究チームの下に国別ワーキンググループを編成することができる。

1.2 本調査研究の分析内容・手法等

文部科学省の公募に応じる形で構想した本調査研究の事業計画は以下の通りである（平成 23 年 12 月 8 日付技術提案書）。

1.2.1 学長等のリーダーシップをはじめとする意思決定メカニズムの分析

学内の意思決定は、形式的には法令や学則等に従って行われるものである。しかし、実際の意思決定は学内における慣行や黙示の合意等に大きく依存し、その過程は非常に複雑で外からは見えにくい。当該慣行や黙示の合意等は組織文化とも言われ、各大学固有のものであるとともに学長等のリーダーシップとは裏腹の関係に位置付いている。すなわち、リーダーシップの在り方は当該組織文化に働きかけができることで、初めて有効なものとなることができる。

仕様書で挙げられている調査研究内容の項目例には理事会や学長などの意思決定機関や執行組織の構造や学長等のリーダーシップの役割、全学的イニシアティブ、教学ガバナンスが含まれているが、これらいずれについても明示的な事項（法令や学則等）と黙示的な事項（組織文化にかかるもの）の双方について把握することが必要である。そのため、当該項目を中心として、それぞれの国から複数の大学を取り上げて、可能な限りインターネットを活用して意思決定メカニズムに関する法令や学則等を調査する。かかる予備調査を

行った上で、当該大学を訪問し、執行部（学長や副学長等）、教員代表を含む評議会等、部局長、事務組織等を対象にインタビューを行う。それによって、法令や学則に基づく権限配分や意思決定の手順等を把握した上で、実際の意思決定過程がどのように行われるかを明らかにする。その際、例えば法令・学則上執行機関（学長や理事会等）で決定される事項について、実質的決定がどこでどのような過程を経て行われるか、あるいは執行機関においてどのようにして正当性を確保しつつ当該決定への学内からの支持を得ているか、その過程において学長等はどのようなリーダーシップを発揮しているかといった点を理解するよう努める。

また、インタビュー調査は各国の大学の特徴を踏まえて実施する。機関の自律性が高い米国では、大学の部局が学内で自律的に運営されていることが少なくないこと、複数のキャンパスを持つ場合に理事会等が共通であったり別々であったりすること、州立大学では州の法令や行政の在り方に左右されることなどに配慮しつつ行う。英国については、機関の自律性が比較的高いものの、財政審議会や質保証機関が強い権限を有しており、大学の意思決定にも影響を及ぼしていることなどに配慮する。また、フランスについては、政府によって自律性拡大の政策が進められる中で、大学の意思決定の在り方が変化してきていることに鑑み、強化された学長権限の行使状況、リーダーシップの在り方の変化、部局との軋轢の有無等に配慮しつつ行う。

他方、個別大学へのインタビューでは各国における全般的なガバナンスの在り方を明瞭にすることは不可能であるので、本委託事業ではこれを先行研究のレビュー並びに各国の高等教育研究者へのインタビューによって行う。各国では大学ガバナンスに関する多くの研究成果が出版されており（フランスでは若干少ないが存在する）、これらを読解することによって全般的な在り方を把握した上で、委託事業推進者が行う大学管理者その他の関係者及び高等教育研究者へのインタビュー結果とも対比乃至総合させて、日本の大学との比較を行いつつ、各国の意思決定メカニズムの在り方についての分析を行う。

1.2.2 教員組織の機能の分析

調査研究の手法は、基本的に(1)のそれと同様である。但し、調査研究対象が教育組織であるので、教育組織の長、補佐役、その他の構成員、教育支援職員と主対象として、例示された組織の権限と役割、組織的取組、教員間連携、非公式側面（組織文化）等についてインタビューを行う。その際、教員組織の意思決定については、(1)が対象とする全学の意思決定と比較して更に黙示的事項によって左右されることが多いことが予想されるので、慣行等に依存する意思決定メカニズムに一層の配慮を払いつつ調査研究を進める。

国別の特徴としては、代表組織の在り方（権限、委員構成、選出法等）、それぞれの教員の雇用形態（機関との契約による採用、公務員としての採用など）、教員評価の有無、組合の存在等に教員組織の機能が影響されると考えられるので、これらの点に配慮して調査研究を行う。

1.3 本調査研究の実施計画及び実施体制

本調査研究は、以下の日程で実施された。

日 程	事 業 の 内 容
事業開始～1月上旬	検討委員会の発足・会合 文献購入及び文献読解（継続して実施）
1月下旬～3月上旬	国外調査（米国、英仏の一部）
3月下旬	米国についての中間報告作成
4～9月	国外調査（英国、フランス）
9月～11月	最終報告書作成

本調査研究は、米国、英国、フランスの高等教育を専門とする広島大学高等教育研究開発センター（RIHE）の教員（福留東土、秦由美子、大場淳）を中心に、主として RIHE の関係者が担当した。更に関係国の比較研究又は大学ガバナンス研究に取り組んでいる RIHE 外の研究者、実践的知見を提供し得るような実務家（事務職員）の支援を得た。RIHE 以外からは、大佐古紀雄（育英短期大学）、岡田昭人（東京外国語大学）、岡村美由規（広島大学）、金子元久（筑波大学、当時国立大学財務・経営センター）、小林雅之（東京大学）、佐々木亮（中央大学）、田川千尋（京都大学）、夏目達也（名古屋大学）、前田一之（京都教育大学）、丸山文裕（RIHE、当時国立大学財務・経営センター）の各氏の参加を得た。また、これらの者を以て検討委員会を設置し、打ち合わせ会合を開催するとともに個別に連絡取るなどしてし適宜助言を得た。

本委託事業の庶務は、広島大学高等教育研究開発センターにおいて行った。

1.4 海外調訪問査

1.4.1 米国

（第1回）

調査者：福留東土、西村君平

調査日：平成24年1月30日～2月6日

訪問先：ペンシルバニア州立大学

(第2回)

調査者：福留東土

調査日：平成24年3月10日～3月30日

訪問先：

- ・ カリフォルニア大学（システムオフィス及びバークレー校）
- ・ スタンフォード大学
- ・ 南カリフォルニア大学
- ・ サンフランシスコ州立大学
- ・ カリフォルニア州立大学サクラメント校
- ・ カリフォルニア・コミュニティカレッジ・システムオフィス
- ・ サンフランシスコ・シティカレッジ

1.4.2 英国

(第1回)

調査者：大佐古紀雄

調査日（現地）：平成24年2月19日～2月27日

訪問先：

- ・ マンチェスター大学
- ・ ヨーク大学
- ・ シェフィールド大学

(第2回)

調査者：秦由美子、前田一之

調査日（現地）：平成24年5月14日～5月24日

訪問先：

- ・ オックスフォード大学
- ・ ブリストル大学（イギリス学長連合会長）
- ・ オックスフォード・ブルックス大学
- ・ グラモーガン大学

1.4.3 フランス

(第1回)

調査者：田川千尋

調査日（現地）：平成 24 年 3 月 19 日～22 日

訪問先（訪問順、大学外での聞き取りを含む）：

- ・ ロレーヌ大学（旧ナンシー大学）
- ・ 高等教育・研究省
- ・ パリ第 8 大学
- ・ マルヌ＝ラ＝バレー大学
- ・ パリ東＝クレティユ大学（旧パリ第 12 大学）
- ・ ピエール&マリー・キュリー大学（旧パリ第 6 大学）

（第 2 回）

調査者：大場淳、藤村正司、景山愛子、小竹雅子

調査日：平成 24 年 9 月 17 日～25 日

訪問先（訪問順、大学外での聞き取りを含む）：

- ・ 経済協力開発機構（OECD）
- ・ パリ第 10 大学
- ・ ロレーヌ大学
- ・ 内閣戦略分析センター（CAS）
- ・ パリ政治学院（シアンス＝ポ）
- ・ ラ＝ロッシュェル大学

※ 上記海外訪問調査以外においても、調査研究担当者が本委託事業費以外の経費で対象国を訪問した際あるいは海外の大学関係者が来日した際に、本調査研究にかかる聞き取り調査等を行なっている。その内容も本報告報告書に反映されているが、本項では本委託事業費で行った海外訪問調査のみ記載した。

1.5 本最終報告書について

本最終報告書は、これまでに実施した海外訪問調査や既存の調査結果の再分析、先行研究のレビュー等の結果を暫定的に取りまとめたものである。報告書の構成・執筆担当は以下の通りである。

1. 諸外国の大学の教学ガバナンスに関する調査研究について（大場淳）
2. 米国Ⅰ―訪問調査編―（福留東土）
3. 米国Ⅱ―アンケート調査分析編―（村澤昌崇）

4. 英国（秦由美子、大佐古紀雄／研究協力：岡村美由規、佐々木亮、秦絵里、前田一之）
5. フランス（大場淳、田川千尋）
6. まとめ（大場淳）
7. 〔補論 1〕 大学の設置形態とガバナンス（丸山文裕）
8. 〔補論 2〕 大学ガバナンスについての概念整理：フランスと英国（丸山文裕）
9. 資料編
 - 9.1. 英国編資料（ 秦由美子、大佐古紀雄、岡村美由規、佐々木亮、秦絵里、前田一之）
 - 9.2. フランス編資料（大場淳、田川千尋）

2. 米国 I ―訪問調査編―

はじめに

本章では、アメリカの諸大学を対象とする訪問調査の概要について報告を行う。調査対象とした大学は、表 2.1 にまとめた 5 大学である。日本ではアメリカの研究大学に関する情報は比較的知られているが、それ以外の種類の大学についてはまとまった情報が十分に提供されていない。そうしたことを考慮し、今回の調査では、できる限り全米の動向にアプローチするため、州立・私立の研究大学 3 大学に加え、学士課程を中心とする州立の総合大学、及び 2 年制の短期大学に当たるコミュニティ・カレッジそれぞれ 1 大学を調査対象とした。本報告では、これら 5 大学の事例に関する調査結果を提示しつつ、全米の動向に関わる資料やデータを交えながら、アメリカのガバナンスに関する動向について論じていきたい。

報告の構成は以下の通りである。第 2.1 節では、最も主要なガバナンス主体として、理事会と大学（キャンパス）執行部に焦点を当て、その構造を論じる。その中で、ガバナンスに関わる具体的な論点として、学長の選考プロセスと学士課程教育のガバナンスを取り上げる。次に、第 2.2 節では、教員が関与するガバナンス組織を取り上げる。特に全学レベルにおける教員組織に焦点を当てて、その構造と教学マネジメントに関する機能について論じる。最後に、1.3 節では、まとめとして以上の分析から得られる知見と日本でのガバナンスを巡る議論への示唆について論じる。

なお、本稿のベースとなるアメリカの大学ガバナンスの歴史的展開については、その概要を福留（2012）にまとめているので、合わせて参照されたい。

表 2.1 調査対象大学の概要

大学名	ペンシルバニア州立大学	カリフォルニア大学バークレー校	スタンフォード大学	サンフランシスコ州立大学	サンフランシスコ・シティ・カレッジ
英語名	Pennsylvania State University	University of California, Berkeley	Stanford University	San Francisco State University	City College of San Francisco
設置形態	州立	州立	私立	州立	公立
設立年	1855 年	1868 年	1891 年	1899 年	1935 年
カーネギー教育振興財団による大学分類					
カーネギー基本分類	研究大学／きわめて研究能力が高い	研究大学／きわめて研究能力が高い	研究大学／きわめて研究能力が高い	修士課程大学／大規模	2 年制短期大学／公立・都市・複数キャンパス

学士課程プログラム	専門職＋リベラルアーツ／大学院生の比重が高い	リベラルアーツ中心／大学院生の比重が高い	リベラルアーツ中心／大学院生の比重が高い	リベラルアーツ＋専門職／大学院生の比重が高い	准学士
大学院プログラム	包括的博士プログラム（医学分野なし）	包括的博士プログラム（医学分野なし）	包括的博士プログラム（医学分野含む）	単一博士プログラム・リベラルアーツ以外	—
学生のプロフィール	学士課程の比重が高い	学士課程の比重がやや高い	大学院・専門職の比重がきわめて高い	学士の比重が高い	学士課程（2年制）のみ
学士課程学生のプロフィール	4年制・フルタイム・選抜性高・転入学者少ない	4年制・フルタイム・選抜性高・転入学者多い	4年制・フルタイム・選抜性高・転入学者少ない	4年制・フルタイム・中規模・選抜性高・転入学者多い	2年制・パートタイムの比重が高い
規模と教育環境	大規模4年制・キャンパス居住率やや高い	大規模4年制・キャンパス居住率やや高い	大規模4年制・キャンパス居住率高い	大規模4年制・キャンパス居住率低い	きわめて大規模
学生・教員に関するデータ（連邦教育省のIPEDSより。2011年度秋学期の数値）					
学生数	45,628（うち学士課程 38,954）	36,137（うち学士課程 25,885）	19,945（うち学士課程 6,988）	29,541（うち学士課程 25,383）	34,588
フルタイム教員数（パートタイム教員数／TA）	3,196 (460／3,320)	3,079 (1,017／2,707)	3,249 (1,998／1,034)	795 (718／213)	846 (946／—)
機関の概要					
	複数キャンパス・システムを取る単一の機関。メインキャンパス（University Park）が研究大学としての主たる機能を担う。メインキャンパス以外に19のキャンパス（Commonwealth Campus）と4つの特定機能部門（special-mission units）を持つ。上記データはメインキャンパスのみのものである。	カリフォルニア大学は10のキャンパスを抱える単一の研究大学であり、バークレー校はそのうちのキャンパスである。実態としては、キャンパスごとの独立性が高く、実質的にキャンパスが単一の大学としての実態を備えている。上記データはバークレー校のみのものである。理事会は大学（全キャンパス）レベルで編成されている。	カリフォルニア州にある全米有数の私立研究大学である。	カリフォルニア州立大学システムを構成する独立の機関である。同システムは23の大学から構成されている。理事会はシステムレベルで編成されている。	カリフォルニア・コミュニティカレッジ・システムを構成する独立の機関である。同システムは、72のカレッジ地区に分かれ、全体で112の機関が存在する。理事会はシステムレベルと地区レベルの双方で編成されている。サンフランシスコ・コミュニティカレッジは、サンフランシスコ・コミュニティカレッジ地区に存在する唯一の機関である。

注）カーネギー大学分類の分類方法の詳細については以下を参照。
<http://classifications.carnegiefoundation.org/descriptions/index.php>

2.1 学長等のリーダーシップをはじめとする意思決定メカニズム

2.1.1 理事会

アメリカの大学ガバナンスの中核に位置付くのは、理事会（Board of Regents / Board of Trustees / Board of Governors など）である。理事会は大学の重要事項に関わる最終的な意思決定権を保有しており、大学ガバナンスにおけるその位置付けは重い。日本の大学にも理事会や役員会が設置されているが、その構成員の多くが学内者であるのに対して、アメリカの理事会はほぼ学外者のみによって構成されていることが大きな違いである。

アメリカの大学理事会のこうした特徴は素人支配（lay control）、あるいは市民支配（citizen control）と呼ばれ、大学ガバナンスに関するアメリカの伝統の一つとなっている。この根源にあるのは、高等教育機関が公共の目的に寄与する存在であり、公共の目的が達成されているかどうかは市民が判断するという考え方である。その判断を担保するために市民によって構成される理事会を通して、外部の視点を機関内部のガバナンスに持ち込むのが最も望ましいガバナンスの在り方であるという考え方が歴史的に形成されてきた。

例えば、大学理事会に関する全米レベルの専門団体である AGB（Association of Governing Boards of Universities and Colleges）は以下の 10 項目を理事会の責任と役割に属する事項としている（AGB 2009）。

1. 大学の使命の策定、普及、刷新
2. 執行責任者の選任
3. 執行責任者の支援と定期的評価、執行責任者の報酬の決定・見直し
4. 戦略的計画実行の執行責任者への委任、その過程への関与、戦略的計画の承認、その進捗管理
5. 財政の健全性の確保、資産の維持・保全、資金調達・慈善事業への直接的関与
6. 教育の質の確保
7. 大学自治と学問の自由の維持・確保
8. 大学の方針とその実行の適切性の確認
9. 経営幹部と協力し、定期的に大学の支援者と協働
10. 理事会業務を正確かつ適切に透明性を確保しながら実行；理事会のガバナンスの方針とその実行の普及・浸透；理事会とその委員会、理事のパフォーマンスの評価

このように、理事会の主要な権限・責任は、大学の使命の設定、政策決定、財務面の監視、そして執行責任者（学長）の選任・支援・評価、社会とのバッファーなどに置かれて

いる。

その一方、理事会は大学の管理運営に関する多くの権限を学長はじめ内部の管理運営者、及び教授陣に委譲している。特に教学事項については理事が直接的に関与する度合は少ない。理事会は、彼ら高等教育機関の内部者の専門性を認識してそれを信頼し、そのため彼らに多くの権限を委譲しているのである。AGB では、学長の活動をいかに支援するかが有効な理事会であるための課題とされている。

調査対象大学における理事会の概要を表 2.2 にまとめた。理事会は機関単位で編成されることが多いが、サンフランシスコ州立大学を含むカリフォルニア州立大学システムではシステムレベルで編成されている。また、サンフランシスコ・シティカレッジを含むカリフォルニア・コミュニティカレッジ・システムではシステムレベルで理事会が存在するとともに、各コミュニティカレッジが所属するカレッジ地区（community college district）ごとに理事会が存在するという編成がとられている。システムレベルの理事会はシステム全体の運営や調整、州政府との折衝に責任を持つ。逆に、個々のカレッジの日常的活動により近いレベルでの運営を行うのが表に示したカレッジ地区ごとの理事会である。

表 2.2 調査対象大学の理事会の概要

大学名	ペンシルバニア州立大学	カリフォルニア大学バークレー校	スタンフォード大学	サンフランシスコ州立大学	サンフランシスコ・シティ・カレッジ
理事会の編成レベル	大学（複数キャンパス）	大学（複数キャンパス）	大学	システム	システム＋カレッジ地区 ＊以下はカレッジ地区についての記述
理事会の正式名称	Board of Trustees	Board of Regents	Board of Trustees	Board of Trustees	Board of Governors（システム）／ Board of Trustees（カレッジ地区）
人数	32 名	26 名	33 名（最大 35 名）	25 名	11 名
構成と選出方法	・ 職権上の理事 5 名（学長、州知事、州農務省長官、州資源環境相長官、州教育省長官） ・ 州知事による任命 6 名（学生理事 1 名を含む） ・ 卒業生代表 9 名	職権上の理事 7 名（学長、州知事、副知事、議会代表、州教育省公教育部門代表、卒業生団体の会長・副会長） ・ 州知事による任命 18 名	理事会自身による任命（8 名は卒業生団体の推薦による）	・ 職権上の理事 5 名（学長、州知事、副知事、議会代表、州教育省公教育部門代表） ・ 州知事による任命 16 名 ・ 卒業生代表 1 名（卒業生団体の任	カレッジ地区の一般選挙による

	(卒業生の選挙による) ・農業協会代表 6 名 (州内の農業協会の選挙による) ・商工業界代表 6 名 (大学理事会の選挙による)	・学生理事 1 名 (理事会による任命)		命による) ・教員代表 1 名 (システムの評議会による候補者から州知事が任命) ・学生代表 2 名 (システムの学生団体による候補者から州知事が任命; うち 1 名は投票権なし)	
任期	3 年	知事による任命は 12 年、学生理事は 1 年	5 年 (卒業生代表理事を除き通常は 2 期 10 年務める)	8 年 (卒業生・教員・学生代表は 2 年)	4 年 (学生理事は 1 年)
理事会内部の常設委員会	執行委員会 + 6 (学術・学生生活/監査・リスク管理/財務・運営・資産計画/ガバナンス・長期計画/法務・コンプライアンス/アウトリーチ・地域連携)	10 (コンプライアンス・監査/報酬/教育政策/財政/ガバナンス/用地・施設/保健サービス/投資/長期計画/エネルギー省研究所の管理)	10 (財務/開発/卒業生・大学外連携/学術政策/計画・運営/用地・施設/監査・コンプライアンス/医療センター/理事会運営)	9 (監査/キャンパス計画・施設・用地/団体交渉/教育政策/財務/政府関係/開発/組織・規則/大学・教員人事)	5 (監査/施設・設備・技術/機関の有効性/計画・予算/政策実施)
年間開催回数 (定例会議)	6 回	6 回	5 回	6 回	12 回

理事会の構成人数は、最少のサンフランシスコ・シティカレッジで 11 名、それ以外の州立大学では 30 名前後、私立のスタンフォード大学では最大の 35 名となっている。理事の選出方法は、選挙（一般選挙と特定のグループ内での選挙の両方の場合がある）、州立大学の場合は州知事による指名による人数が多い。私立大学では卒業生団体による推薦枠を除き、理事会自身が指名を行うこととなっている（これは、私立大学理事会の自己永続性（self-perpetuating）と呼ばれる）。調査対象とした私立大学のスタンフォード大学の場合、学長が後任に相応しい人物についての情報提供、推薦を行うことが多い。理事の任期については大学によりかなりの幅が見られる。

また、理事会内部には 5～10 つほどの常設委員会が設置されている。これら常設委員会に加え、特定の課題が持ち上がった場合には、臨時委員会や特別委員会が編成される場合もある。年間の理事会開催回数は、サンフランシスコ・シティカレッジの事例を除いて 2 ヶ月に 1 回程度である。これ以外に委員会が開催される頻度は、大学により、また委員会の所掌領域により異なるが、理事会の全体会議に合わせて、その開催前に委員会が開催される場合が多い。

以上を踏まえつつ、AGB によるデータを通して、理事会に関する全米の動向を見てみたい。まず、理事の構成人数については、表 2.3 にまとめたように、公立（州立を含む）よりも私立の方が多い。本調査で対象とした公立大学は、大規模な機関が多いこともあってか、全米の平均よりも理事数がかかなり多くなっていることが分かる。また、理事の選任方法については州立大学と私立大学で大きく異なる。私立大学ではスタンフォード大学の事例に見られたように、後任の理事を理事会自らが選ぶ方式が取られていることが大部分である（Schwartz and Akins 2005b）。一方、公立大学では上記の事例からも垣間見えるように、機関により選任方法は様々である。公立大学の理事の選任方法を表 2.4 にまとめた。公立大学では、理事を地方政府の首長（governor）が任命する場合が多い。特に大学システムではその傾向が強い。一方、2 年制大学では選挙を通して選ばれることが多い。公立大学では、理事はいわば公衆や地域を代表する存在である。

表 2.3 全米の大学理事会の平均人数（AGB 調査・2004 年）

公立大学			私立大学		
4 年制	2 年制	大学システム	4 年制	2 年制	専門大学
11.7 人	8.9 人	13.7 人	31.0 人	20.0 人	23.0 人
公立大学全体			私立大学全体		
10.5 人			30.2 人		

（出典）Schwartz and Akins（2005a・b）

表 2.4 公立大学における理事の選任方法（AGB 調査・2004 年）

	公立大学全体	4 年制大学	2 年制大学	大学システム
知事による任命	10%	18%	5%	5%
知事の任命と議会の承認	38%	58%	15%	76%
議会による任命	3%	5%	2%	3%
選挙	26%	4%	47%	5%
その他の方法	20%	11%	30%	11%
回答なし	3%	4%	2%	0%

（出典）Schwartz and Akins（2005a）

一方、私立大学では、理事は大学に寄付を行って財政的に大学を支えることが強く期待され、そのため私立大学の理事の人数は州立大学の場合よりも大きくなる傾向が見られる。私立大学の理事会がこうした役割を強く持つことから、理事の多くは企業人や裕福な卒業生から選ばれることが多い。

公立大学において知事が理事を任命する方式は政治的な影響を招くのではないかと考えられがちである。AGB で行った調査によると、実際、知事選挙で功績のあった人物を知

事が理事に選任するようなケースはあるが、そうした事例は稀であるという。こうしたケースを回避する仕組みとして、表 2.4 に示されるように、議会の承認を経るというプロセスが存在する。また、理事には当該高等教育機関の自立とその利益を守れる人を選ぶという伝統が守られている面もあると言う。これをメリット・セレクションといい、AGB が重視している考え方の一つである。また、ひとたび理事が選任されればその理事は知事とは独立に動き、知事の意向に左右されることは少ない。政治的考慮を判断の外に置き、大学がいかに機能するかを重視する姿勢が必然的に求められるのである。

一方、今回事例とした大学で行ったインタビューでは、特に公立大学において、理事が必ずしも大学の利益を優先させなかったり、あるいは大学の経営には十分な関心を示さず、理事を一種の社会的ステイタスと捉えて自身の政治活動のステップと捉えたりする場合もあるとの話が聞かれた。理事によっては自身の政治的信条を反映させて特定の問題に深く関与しすぎる傾向が見られる場合もあると言う。但し、一部でそうした問題が存在するとはいっても、全体としてみればそれらが大学の運営に重大な影響を及ぼすことは少ない。その理由としては、一定の社会的地位のある人々が理事になっていること、理事は任命される時期が異なり、その仕組みにより（しばしば時差式の任期（staggered term）と呼ばれる）政治的影響が強く働くことを免れる場合が多いこと、大学の役員や教員とのコミュニケーションや AGB や大学間団体などでの研修の機会を通じて理事が次第に大学の特性を理解するようになることなどが挙げられる。

理事の任期については、AGB によるデータを表 2.5 にまとめたが、これは一人の理事が在任する期間及び再任に関する制限の方針をまとめたものであり、表 2 における任期とは概念が異なるが、私立大学の方が特定の理事が長く在任するのを制限する傾向があり、平均在任年数も公立大学の方が長いことが分かる。

表 2.5 大学理事の任期（AGB 調査・2004 年）

	公立大学				私立大学			
	4 年制大学	2 年制大学	大学システム	公立大学全体	4 年制大学	2 年制大学	専門大学	私立大学全体
理事の在任年数の平均	5.9 年	4.8 年	6.1 年	5.4 年	3.8 年	3.4 年	3.3 年	3.7 年
再任制限を定める大学の比率	36.0%	14.0%	34.2%	24.7%	64.2%	76.5%	50.5%	61.9%
再任制限がある場合、その長さ	2 期（中央値）	2 期（中央値）	2 期（中央値）	2 期（中央値）	2.7 期（平均値）	2.6 期（平均値）	2.7 期（平均値）	2.7 期（平均値）

（出典）Schwartz and Akins（2005a・b）

一方、私立大学では、卒業生が理事を務めるケースが多いこともあって、理事は大学へ

の寄付金を期待される場合が多い。AGB の調査では 70%の大学において理事のうち 9 割以上が過去 1 年間に大学に対して何らかの財政的貢献を行ったと回答している（Schwartz and Akins 2005b）。

理事は、職権上の理事となることが多い学長等を除いて、大部分が大学外部者で構成される。理事の職業についてまとめたのが表 2.6 である。産業界及び専門職に就く人々が多くを占めていることが分かる。理事は理事の職務に当たる際、大学から報酬を受け取ることは法律で禁止されており、会議出席に必要な旅費や若干の必要手当が支給される程度である。理事の職務はボランティアの精神を原則として成り立っている。他の職業を抱える場合が多い理事には多忙な人物が多いが、大学の理事を務めることは社会的ステータス伴い、また給与を得る職業とは異なり、公共の利益に貢献することにやり甲斐を感じる者も多いと言う。また、特に私立大学の理事の場合は、卒業生として母校の発展に貢献したいという意図から理事を務める場合も多いと言う。

表 2.6 大学理事の職業（AGB 調査・2004 年）

	産業界	教育関係	専門職	左記以外の職業	退職者
公立大学	40%	10%	20%	9%	21%
私立大学	43%	11%	19%	11%	17%

（出所）Schwartz and Akins（2005a・b）

また、AGB の調査による理事会内部の委員会設置状況を表 2.7 にまとめた。公立と私立では全体として見ると、設置される委員会に大きな性格の違いは見られない。但し、公立では設置される各委員会の比率が私立よりも全体として低く、大学によって設置される委員会に違いが大きいことが分かる。このことは、公立と私立で設置される委員会の数に違いがあることも一つの要因であると考えられる。公立大学では常設委員会の平均が 3 つであるのに対し、私立大学では 7 つである。本調査で事例とした公立大学では、全米の平均に比べれば比較的多くの委員会が設置されていることになる。

表 2.7 理事会内部に設置される常設委員会の所掌領域と設置比率（AGB 調査・2004 年）

	公立大学		私立大学	
1	財務	81.1%	財務	83.5%
2	学術	46.1%	開発	83.1%
3	施設・用地	40.3%	学術	80.6%
4	執行 (Executive)	30.5%	理事指名	76.4%
5	人事	25.9%	執行 (Executive)	69.7%
6	監査	23.0%	施設・用地	54.5%
7	開発	21.4%	学生	51.6%

8	学生	20.2%	監査	38.6%
9	理事指名	14.0%	投資	37.6%

(出所) Schwartz and Akins (2005a・b)

理事会及び理事会内部の委員会には、学長だけでなく、担当領域の副学長やスタッフ、また後述する評議会の代表者を中心に教員が出席する場合が多い。また、学生理事が任命される場合も多い。公立大学では、理事会が一般に公開され、公衆のパブリックコメントが受け付けられる大学もある。すなわち、理事会は大学の重要事項に関する各種の決定を行うと同時に、大学に関わるステークホルダー間の議論と意思疎通の場ともなっているのである。

2.1.2 学長をはじめとする大学執行部

理事会からの権限委譲を受けて日常的な大学の運営に当たるのが、学長（President/Chancellor）をはじめとする大学執行部である。調査対象大学の執行部の概要をまとめたのが表8である。例えば、カリフォルニア大学では、大学レベルで“President”がトップを務め、キャンパスレベルのトップを“Chancellor”が務める。一方、カリフォルニア州立大学では機関レベルのトップが“President”でシステムのトップが“Chancellor”である。多くの場合、“President”の名称の方が歴史が古く、名称におけるこうした違いは、機関あるいは大学システムの発展の歴史に起因していると言う。ペンシルバニア州立大学の機関とキャンパスのトップの関係も同じである。サンフランシスコ・シティカレッジではシステム、機関ともに“Chancellor”となっている。表8には、UCバークレー（キャンパスレベル）を除き、機関単位のアドミニストレーションの状況をまとめてある。

学長の下で、通常、学術部門のトップの地位にあるのがプロボスト（Provost）である。プロボストは、日本の管理組織に照らすと教育担当副学長の位置付けにやや近いが、教育だけでなく、学術面や予算などのアカデミック部門全般について責任を持つこと、また、後述するように、アメリカの学長が資金収集活動など外部に対して大学を代表する職務を担うことが多いことから、教育担当にとどまらないより広い権限を持つとされる。また、“Vice President”や“Vice Chancellor”の名称が付く場合もペンシルバニア州立大学やUCバークレーの事例に見られるように、“Executive”のタイトルが付き、他の副学長（Vice President/ Vice Chancellor）よりも一段高い地位に位置付けられる。

表2.8に見るように、副学長には、財務を中心に経営、管理運営、開発や社会連携などの対外関係、学生担当などが見られる。教育と研究を中心とする学術部門は一部副学長の地位が与えられているが、むしろプロボストの下に位置付けられる場合が多い。

また、学長を直接補佐する体制としてどの大学でも学長室が設置されているのに加え、法務顧問など学長への助言組織も設置されている場合がある。また、大学によっては、副学長やプロボストの下部組織、各部局の長（Dean）によって学長へ諮問・助言を行う組織を編成している場合も見られる。

表 2.8 調査対象大学の大学執行部の主な構成

大学名	ペンシルバニア州立大学	カリフォルニア大学バークレー校	スタンフォード大学	サンフランシスコ州立大学	サンフランシスコ・シティ・カレッジ
学長	President (メインキャンパス以外のキャンパスのトップはChancellor)	Chancellor (キャンパスのトップ。大学レベルのトップはPresident)	President	President (システムレベルのトップはChancellor)	Chancellor (システムレベルのトップはChancellor)
プロボスト	Executive Vice President and Provost *	Executive Vice Chancellor and Provost	Provost	University Provost & Vice President, Academic Affairs *	—
上級副学長	Senior 開発・卒業生* / 財務・経営* / 保健* (メディカルスクールの研究科長を兼務)	—	—	—	—
副学長	管理運営* / 研究* / 学生* / 複数キャンパス* (メインキャンパス以外を統括) / 社会連携* / 渉外* / 学士課程教育*	経営・財務 / 公正 / 施設 / 研究 / 学生 / 社会連携	社会連携 / 人事 / 経営・財務 / SLAC 国立加速器研究所 / 用地・施設・不動産 / 開発 / 卒業生 (卒業生団体の会長を兼務) / 法務	経営・財務* / 開発* / 学生* /	学術 / 学生 / 財務・経営 / 研究 / キャンパス・学籍
副プロボスト	学術* / グローバル・プログラム / 社会的公正 / アフターマティブ・アクション / 情報技術	学術・教員人事 / 教育・学習・学術計画・施設	研究 / 学士課程教育 / 大学院教育	学術 / 学術計画・開発 / 学術資源 / 国際教育 / 研究	—
学長の補佐体制	法務顧問* / 政府関係特別補佐* / 学長室	法務顧問 / 特別補佐 / 学長室	学長室	法務顧問兼事務局長* / 事務局次長 (2名) * / 学長室	—
備考	*の役職が学長協議会 (President's Council) を構成		副プロボスト全員と各部局の部局長 (7名)、一部の研究所長 (2名) が学長諮問委員会 (Cabinet) を構成	*の役職が学長諮問委員会 (Cabinet) を構成 / 副プロボスト全員に加え、渉外教育部門長・教員人事・開発担当ディーン、大学院教育担当ディーン、図書館長・学士課程教育担当ディーンがプロボスト協議	

				会（Provost's Council）を構成／各部署長（6名）が学術デーン協議会（Academic Deans' Council）を構成	
アドミニストレーションの編成レベル	大学（複数キャンパス）	大学／キャンパス（上記はキャンパスレベル）	大学	システム／大学（上記は大学レベル）	システム／大学（上記は大学レベル）

これら執行部のポジションは職務ごとに専門職化が進んでおり、特定ポジションの専門家として大学間を移動する場合も多いと言う。新規採用が行われる場合には公募が一般的であり、これら役職は学外者から任命されるケースが多く、特に財務や管理運営、社会連携などの担当副学長には、産業界出身者など大学外部者が任命されることも多い。

学長について、日本と比較した場合のアメリカの大きな特徴は、大学内部からの昇格がきわめて少ないことである。殆どのケースは外部からの招聘である。学長団体であるACE（American Council on Education）が実施した調査によれば、機関内部から昇格した者は28%であった（ACE 2007）。これに対して、日本の国立大学では8割以上が内部昇格である（羽田・金井 2010）。ACEの調査による大学学長の前職は、他大学の学長21%、CAO（Chief Academic Officer、プロボストなど学術部門のトップを指す）31%、大学執行部の役職者30%、学科長・教員4%、大学外部者13%となっている。また何らかの期間、高等教育機関以外で職務に付いた経験がある学長は63%であった（ACE 2007）。

AGBでの調査によると、学長として外部者が好まれる理由はケースによっていろいろあるが、新しい学長を選ぶに当たって、新鮮な発想が求められたり、改革を推進するシンボルとなる上で外部者の方が望ましいとされることが一つの理由であると考えられる。一般に内部者は現状維持を重視し、変革を好まないと見られている。教授陣との関係が強くなり、思い切った変革がしにくいのが、外部者はしがらみが少なく、変革を促すことができる。とされる。

しかし、AGBによれば、内部昇格にもメリットは少なくない。機関内部に学長としての潜在能力を持った者がおり、内部の文脈や機関の伝統を十分に把握していることから、内部者の昇進をもっと前向きに考慮することが高等教育機関の発展につながるという見方もあると言う。企業などでは、内部にCEOの後継者を見出し、将来的にCEOになることを見越して早くから育てるといったプロセスが普通に行われている。もちろん、企業と大学を同列に考えることはできないが、内部でじっくり後継者の養成を行うという営みがも

っと行われてもよいのではないかというのが AGB 会長の見解であった。

ACE の調査によれば、学長が就任時に契約する任期は大学によって異なる。最も多いのが 3 年 (33%) で、次が 5 年以上 (24.6%) となっている。1 年というケースも 18% ある。もっとも、これは学長就任時の契約上の年数であり、最終的な在任期間はこれより長くなるケースが多い (ACE 2007)。

ACE のデータを基に、学長の職務の状況を表 2.9 にまとめてみた。ここでは、学長がどのような職務に対して最も多くの時間を費やしているかという点と合わせて、最初に学長に就任した際、その職務遂行に当たっての能力が十分でなかったと回答した割合を掲載している。学長の職務としては、資金獲得、予算・財務管理が最も重要な仕事となっている。但し、これらは、学長就任時に自身の能力が十分でなかったと回答されている割合も高い項目となっている。また、資産運用の項目も就任時の能力が十分でなかったとの回答が多い。

表 2.9 学長の職務と就任時の能力の自己評価 (ACE 調査・2006 年)

		最も時間を割く職務と回答した割合 (高い順)	就任時に能力が十分でなかったと回答した割合
1	資金獲得	37.7%	22.8%
2	予算・財務管理	34.8%	14.7%
3	戦略的計画	20.9%	10.6%
3	社会連携	20.9%	5.7%
5	理事会对応	16.5%	12.3%
6	人事	13.9%	7.6%
7	資産運用	11.4%	15.3%

(出所) ACE (2007)

次に、学長が、大学に関わる他の主体との関係についてどのように感じているかについて表 2.10 にまとめた。学長が職務に当たって最も恩恵を感じるのは、学生、執行部・スタッフ、教員の順である。逆に、自身の職務遂行に最も困難を与えるとされているのは教員であり、表には示していないが、次に高かったのが議会・政策担当者 (31.1%) であり、理事に次いで資金提供者 (18.5%)、システムオフィス・州の管理局 (18.0%) が高かった。

表 2.10 学長と他の主体との関係 (ACE 調査・2006 年)

		学長へ最も恩恵を与えてくれる主体 (高い順)	学長へ最も困難を与える主体
1	学生	53.5%	9.5%
2	執行部／職員	42.6%	16.6%
3	教員	30.1%	39.6%

4	地域住民	25.8%	12.4%
5	理事	25.1%	22.6%

(出所) ACE (2007)

2.1.3 学長の選考プロセス

学長の選考は、上述した通り、理事会の最も重要な役割の一つである。最終的な決定は理事会が行うが、そこに至るプロセスには幾つかの段階がある。以下では、学長はじめ大学役職者のサーチ会社の一つである AGB Search でのインタビューを元に、そのプロセスを素描する。

学長の任期終了が近づき、契約を更新しない決定を理事会が下した場合、あるいは学長自ら退任を申し出た場合、理事会は学長の選考日程を定める。学長選考委員会が編成され、そのメンバーには、通常、理事が複数名入るとともに、できるだけ広く大学のステークホルダーの見解が反映できるよう、教職員、学生、卒業生、地域代表などがメンバーに加わる。理事会は公募の情報を幾つかの媒体を通して告知するが、サーチ会社やコンサルタントを活用するケースも多い。AGB のデータによれば、公立大学で 57%、私立大学で 54% が、学長選考に当たってサーチ会社やコンサルタントを活用している (Schwartz and Akins 2005a・b)。

サーチ会社に依頼があった場合、サーチ会社は自らストックしてある人材リストや大学役職者のデータベースなどを使って、幅広く人材のピックアップを行う。見込みのある人材にコンタクトを取って応募の意向を問い合わせる。サーチ会社は資料収集を行ったり、その人物をよく知る者にコンタクトを取って見解を聞くなどして、候補者に関する情報を収集し、大学に提供する。選考委員会は公募を締め切った後、具体的な候補者の検討に入る。その際にはサーチ会社に適宜問い合わせを行い、更なる調査を依頼する。

そうしたプロセスを経て、複数名の候補者を絞り込み、彼らをキャンパスに呼んで、通常 2 日間ほどの選考委員会によるインタビューを行い、また、教員、学生、執行部役員、理事などのステークホルダーとの会合の場を設定する。選考委員会外の者は直接選考に関わることはできないものの、彼らの反応やコメントは、候補者が学長として適任か否かを判断する際の重要な材料となる。また、こうしたプロセスは候補者の側にとっても当該大学や大学コミュニティの現状を知り、自分が学長となるのに相応しいか否かを検討する上で重要な機会となると言う。選考委員会は数名の候補者を理事会に推薦し、理事会が最終決定を下す。

<サンフランシスコ州立大学の事例>

サンフランシスコ州立大学は、2012年、1988年から24年間にわたって学長を務めた人物が退任することとなり、新学長の選考を行った。2012年2月に選考を開始し、5月に北ミシガン大学（Northern Michigan University）の現職の学長が新学長に就任することが発表された。カリフォルニア州立大学システムの理事会内部に学長選考委員会（Trustees' Committee for the Selection of the President）が設けられ、6名の理事がメンバーとして入った（システムの総長を含む）。同大学システムは選考委員会とは別にアドバイザリー委員会（Advisory Committee to the Trustees' Committee for the Selection of the President）を編成することとしており、この委員会には、教員、学生、卒業生の各代表及び大学外部の関係者に加えて、システムの総長の指名により、副学長又はディーン、システム内の他の大学の学長が入ることとなっている。アドバイザリー委員会には10名の委員が任命され、選考委員会とともに新学長の選考プロセスに関与した。なお、教員代表は評議会の行う選挙により選出された。

2.1.4 学士課程教育のガバナンス

ガバナンスに関わる具体的な論点の一つとして、学士課程教育のガバナンスに触れておく。学士課程教育のガバナンスに関わっては、後に詳述する評議会の内部にカリキュラムや学士課程教育に関する委員会が設けられている。個別の具体的テーマに沿って、一般教育、ライティングコース、一年次教育、インターンシップなど更に下部の委員会が設けられるケースも多い。

議論の具体的なプロセスは大学によって様々であるが、科目の新設や大幅な変更は、一度こうした全学の委員会レベルでチェックが掛けられることが多い。特に、特定の専攻（major）を超える学際的なプログラムの科目や一般教育の科目などはそうしたチェックの対象となることが多い。個々の教員の発案はまず学科（department）レベルのカリキュラム委員会でチェックを受け、（あるいは学科の発案の場合はこれら委員会でまず議論が行われ）、次に部局の委員会、又は部局長（Dean）によるチェックを受ける。その上で、上記全学委員会のチェックが行われる。

これら一連のプロセスにおける具体的な議論の在り方も、大学によって、あるいは個々のケースによって様々だが、科目の内容について逐一チェックをすると言うよりは、きちんとした手続きが採られているか、単位数に相応しい量の学習量が確保されているか、他の科目との重複がなく、シークエンスが適切かといった科目の外枠に関するチェックが中心となることが多い。殆どの場合、学科乃至部局からの提案は全学レベルでそのまま承認されるが、手続きが不備（シラバスの内容が十分でないなど）などの理由で差し戻され

るケースもある。

なお、全学での議論に際しては、シラバスだけでなく（あるいはそれに代えて）「科目概要（course outline）」が用いられる場合もある。シラバスは個々の科目の担当教員が書くものであり、単一の授業としての個別性・固有性が高い。一方、科目概要は、その科目の内容、水準、位置付けなどについて、学科レベルでの合意を経たものである。それにより、個別教員の認識を超えて、上記諸事項に関わる共通認識を形成することが容易となり、更には全学レベルで科目の妥当性の議論もしやすくなる。担当教員は、科目概要に書かれた内容をベースに、自分の授業をシラバスに書くこととなり、カリキュラム全体と個別授業の乖離も小さくなる。日本では、シラバスのみが重視され、更にはそれを詳しく書くことが奨励されるが、担当教員を超えて学科、部局、全学などの多様なレベルで教育内容を共有する上では、こうした科目概要は、使い方によっては一つのツールとなりうるのではないだろうか。

学士課程教育全般の運営については、学士課程担当のバイス・プロボストやディーンが置かれていることが多い。彼らが長となって学士課程教育のオフィスが構成される。全般的な運営は、各部局・キャンパスの代表（教学担当副学部長など）の出席する学士課程会議などを通して行われることが多い。

近年、米国では、どこのキャンパスでも学士課程教育の改革が一つの焦点となっている。その場合、学士課程に関わる全部局が議論に関われるよう、特別委員会やタスクフォースが編成されることが多い。一部委員は執行部（プロボストや上記学士課程担当のバイス・プロボスト、又はディーン）の指名による場合もあるが、多くは評議会や部局の推薦に基づき、あるいはそうした組織で重要な役割を果たしている人物が委員となる。評議会から独立して議論を行う場合であっても、議論の進捗状況は随時、評議会の場を通して教員へ説明され、意見聴取が行われる。重要な決定事項であるほど、こうした丁寧なプロセスを経て、説明、合意形成を図っていくことが重要となる。

2.2 教員によるガバナンス組織

2.2.1 共同統治

理事会がガバナンスに関する最終意思決定機構であることは、アメリカのガバナンスの重要な特質だが、もう一つの特質が、理事会、学長をはじめとする管理運営者、教授団の三者がそれぞれの立場で大学ガバナンスに参加し、各種の責任を分担する共同統治（shared governance）にある。理事会による外部者支配とは一見対立するようにもみえる

この概念は、ガバナンスを概念・実態両面から捉える上で鍵を握ると考えられる。

共同統治に基づくガバナンスについて、前出の AGB、ACE、AUP（American Association of University Professors）の3団体は、1966年に共同で「大学ガバナンスに関する共同声明」（Statement on Government of Colleges and Universities）を作成し、各団体の理事会等を通してガバナンスの基本原則に関する重要文書として位置付けている。その中には以下の記述が見られる。「高等教育機関によって行われる多様で複雑な活動は、理事会、管理者、教員、学生、その他の主体の相互依存を不可避とする。この関係は、各主体の間の十分な意思疎通と協働による適切な計画と努力を必要とする。…(1)大学の行動に関わる重要事項については、機関の全ての主体がイニシアティブを取ることができ、また意思決定に参加する必要がある。(2)各主体の見解がどの程度重視されるべきかについては、各主体が特定の事項について持つ責任に照らして決められるべきである」。教育の方針に関する原則は、上記三者が共同で取り組まなければならない課題（joint effort）であるが、ひとたび教育目標が定められたならば、カリキュラム、科目、学生の教育には主に教員組織が責任を持つ。また、機関内部の統治については、大学の長期計画、施設・設備等の配置、予算、学長の選考、学部長等重要役職者の選考、教員の地位の決定といった事項が、三者が共同で取り組まなければならない事項として挙げられている。

また、特に教員のガバナンス参加に重点を置いて上記文書の内容を引くと以下のようなになる。教員は、カリキュラム、科目の内容と方法、研究、教員の地位、教育に関わる学生生活について主たる責任を持つ。これらについての最終権限あるいはチェック機能は、理事会が保持するか学長に委譲されているが、教員の見解に反対することは極稀なケースに限られるべきであり、その場合でもその理由が教員に伝えられなければならない。教員はまた学位授与条件の決定権を持ち、学位授与の実質的決定権を持つ。

教員の地位及びそれに関連する事項も教員が主として責任を持つ事項である。理事会と学長は、稀なケースを除いて教員の判断を尊重すべきであり、反対する場合にはその理由を詳細に説明する必要がある。教員の給与に関する方針や手続きの過程にも教員は参加すべきである。

学科長は所属教員による選挙によるか、指名による場合でも事前に教員の意見を聞くことが必要である。

大学のガバナンスに参加する機構が、教員の責任の所在に応じて各レベルで設けられなければならない。教員の代表は、教員によって教員自らが定めた方法に従って選ばれなければならない。上記機構は、学科、学部、大学の教員全員を構成員とする会議体によって成り立ち、あるいは教員の選挙により選ばれた学科・学部内執行委員会、部門や大学全体

など更に大きな運営単位での評議会 (senate) や協議会 (council) の形態をとる (AA UP 2006[1966])。

2.2.2 大学評議会

南カリフォルニア大学 (Southern California University) 高等教育研究センターが 2003 年に全米の四年制大学を対象に行った調査によると、87% (博士課程大学 93%、修士課程大学 90%、学士課程大学 82%) の大学が評議会あるいはそれに相当する組織を有している (Tierney & Minor 2003)。評議会の実質的権限は、研究大学、それも学術水準の高い大学で大きいとされる。但し、一部私立の主要研究大学には評議会は存在せず、一方、リベラルアーツ・カレッジでは教員が学内行政へ強くコミットするケースが多い。

評議会は専任教員全員を構成員とする場合もあれば、教員の代表によって構成される場合もある。また、テニユアを持たない教員や非常勤教員、管理職者、職員、学生がどの程度評議会に関与するのも大学によって異なる。通常、教員間の選挙による代表者の選出 (多くの場合、部局ごとに議席数が割り当てられる) と委員選考委員会 (Committee on Committees など) による各種委員会委員の選出が組織編成において中心的機能を担う。各種専門事項を協議する常設委員会と幹部委員会、特定の課題を協議する特別委員会などが設置される。職員や執行部役員が職権上の委員として関係会議に参加することが多く、こうした面で評議会は、執行部と教員代表者、担当職員の間での意思疎通の場としても機能している。教育・学生関係の委員会には学生 (学士課程学生、大学院生) もメンバーに入ることが多い。評議会は専用のオフィス、専任スタッフ (あるいはアナリスト) を持つ場合が多く、評議会議長や重要役職者は大学からの資金補助により教育負担を軽減されるケースもある。

評議会を主な担い手とする共同統治は、日本の教授会自治とは幾つかの意味で異なる面を持つと考えられる。一つには、意思決定はあくまでアドミニストレーションをはじめとするガバナンス主体との「共同」で行われるのであって、教員の意見が即、最終的な決定を導くわけではない。教学に関わる決定事項については、教員は各専門分野の専門家及び教学の実質的な活動の担い手として、その意見は尊重されなければならない。この意味で教学に関しては評議会の決定事項は大学全体にとって重い意味を持つ。但し、教学以外の事項 (予算、戦略的計画策定など) については、多くの大学で評議会の意見表明はあくまでアドミニストレーションに対する助言・勧告機能 (advise, consult) にとどまり、実質的な決定権は学長を中心とするアドミニストレーションに、更に学長選考、予算の全体像など事項によっては理事会に帰属する。大学ごとの教員のガバナンス参加の高さ及び教員の

意見がどの程度尊重されるのかの程度の違いは、教学以外の事項において評議会の決定がどの程度尊重されるかによる違いとなって表れることが多い。

教授会自治とのいま一つの違いは、評議会が全学的な組織である点である。評議会の議席数の配分は、部局（スクール又はカレッジ単位であることが多い）の教員数に比例して決められるケースが多い。評議会メンバーとなった教員は、各自が属する部局の教育研究の現場の見方を議論に反映させるが、それと同時に、全学的視点から見たときにどのような判断が自大学にとって相応しいかという観点から議論に関与する。評議会を通した議論は全学レベルで一つの方向性を導くことになるため、部局の個別の利害が存在する場合でも、各レベルでの議論を通して、最終的な調整や妥協が図られなければならない。こうした過程を経て、全学レベルでの合意形成が図られている。

2.3 まとめ

これまでに見たように、アメリカの大学ガバナンスは多様な主体が関与する重層的な構造を持っている。それら主体間の関係は必ずしもスムーズなものではなく、常に相互の葛藤と緊張を孕んでいる。しかし、大学は学術を推進すると同時に、社会の多様なニーズに応え、更には健全な財務状況と運営体制を維持するという多面的な機能を不可避免的に求められる。そうしたことを考慮すれば、大学はその運営において必然的に多様な主体の責任ある関与が必要とされる組織体であると言える。立場の異なる主体が葛藤を抱えつつも相互の見解を尊重し、各主体が高いレベルでガバナンスに関与しうる仕組みを構築することが、優れた大学を形成する上での条件であるとは言えないだろうか。

現在の日本ではガバナンスを巡る議論は、権限の配分問題として捉えられる側面が強い。ゼロサムゲーム的に、どの主体の権限をどれだけ強め、その分他の主体の権限をどれだけ弱めるかといった語られ方をすることが多い。それは、学長によるトップダウンか教授会によるボトムアップかといった二項対立的議論に典型的に見られるが、筆者はそうした議論の仕方は生産的でないと感じている。学長が強いリーダーシップを発揮することは重要であるが、それは大学を向上させる上で多様な見解を的確に取り入れるためのリーダーシップであって、いたずらにトップダウンを強めることと同義ではない。ガバナンスの在り方を包括的視野から捉え、各主体が対等の立場に立ちつつ建設的にガバナンスに参加できる道を開くことが、アメリカのガバナンス構造から学べることではないだろうか。

訪問調査面会者リスト（役職は調査当時のもの）

<ペンシルバニア州立大学>

アドミニストレーション及びスタッフ

Robert N. Pangborn, Interim Executive Vice President and Provost/ Vice President and Dean for Undergraduate Education

Blannie E. Bowen, Vice Provost for Academic Affairs

Jeremy Cohen, Associate Vice President and Senior Associate Dean for Undergraduate Education

Yvonne M. Gaudelius, Assistant Vice President and Associate Dean for Undergraduate Education

評議会（Senate）関係者・教員

Daniel Hagen, Senate Chair/ Professor of Animal Science, College of Agricultural Sciences

Susan Youtz, Executive Director, Office of the University Faculty Senate

Robert D. Shannon, Chair, Senate Committee on Curricular Affairs/ Associate Professor of Agricultural Engineering, College of Agricultural Sciences

Richard W. Robinett, Chair, Senate Committee on Undergraduate Education/ Professor of Physics, Eberly College of Science

IR 関係者（Office of Planning and Institutional Assessment, OPIA）

Michael Dooris, Director of Planning Research and Assessment/ Affiliate Associate Professor of Higher Education

Daniel Nugent, Management Information Associate, Office of Planning and Institutional Assessment

Alexander Yin, Senior Planning Research Associate, Office of Planning and Institutional Assessment

高等教育研究者（高等教育研究センター、CSHE）

Robert Hendrickson, Director, Senior Scientist and Professor, Center for the Study of Higher Education

Roger Geiger, Senior Scientist and Distinguished Professor, Center for the Study of Higher Education

会議・セミナーへの出席

Administrative Council for Undergraduate Education (ACUE) 2/2/2012

Senate Officers' Visit to College of Education 1/31/2012

Academic Advising Noon Seminar, “What’s UAC (University Advising Council)” 1/30/2012

Board of Trustees Meeting 9/14/2012, 11/16/2012, 1/18/2013, 3/15/2013

University Faculty Senate Meeting 10/16/2012, 12/4/2012, 1/29/2013, 3/12/2013

University Faculty Senate Council Meeting 2/19/2013

<カリフォルニア大学バークレー校>

アドミニストレーション及びスタッフ

Catherine P. Koshland, Vice Provost for Teaching, Learning, Academic Planning and Facilities

Tyler Stovall, Dean, Undergraduate Division, College of Letters & Science

Cynthia Schrager, Assistant Vice Provost, for Teaching, Learning, Academic Planning and Facilities

Pamela Brown, Executive Director, Office of Planning and Analysis

Elizabeth A. Wilcox, Principal Analyst, Academic Program Support, Office of Planning and Analysis

評議会関係者

Daniel L. Simmons, Chair, Academic Senate, University of California (2010-2011), Professor of Law, UC Davis

Fiona M. Doyle, Chair of the Berkeley Division of the Academic Senate (2010-2011), Professor of Mineral Engineering

Ron Gronsky, Chair of the Berkeley Division of the Academic Senate (2003-2004), Professor of Materials Science and Engineering

Andrea Green Rush, Executive Director of the Berkeley Division of the Academic Senate

David Hollinger, Former Chair of Committee on Budget and Interdepartmental Relations, Preston Hotchkis Professor, History Department

Richard C. Smith, Professor of History

高等教育研究者 (CSHE)

Jud King, Director, CSHE, UC Berkeley/ Former Executive Vice President and Provost, UC System

John Douglass, Senior Research Fellow, CSHE, UC Berkeley

Sheldon Rothblatt, Professor Emeritus, Former Director, CSHE, UC Berkeley

Neil J. Smelser, Professor Emeritus, Former Director, CSHE, UC Berkeley, Former Chair of the Academic Senate, UC System & Berkeley Division

Ellen Switkes, Senior Associate, CSHE, UC Berkeley

Patricia A. Pelfrey, Research Associate, CSHE, UC Berkeley

会議・セミナーへの出席

Berkeley Campus Divisional Council Meeting, 4/16/2012

CSHE Seminar, “Entrepreneurial President: Richard Atkinson and the University of California, 1995-2003,” by Patricia A. Pelfrey (Research Associate, CSHE), 3/22/2012

<スタンフォード大学>

アドミニストレーション及びスタッフ

Harry Elam, Vice Provost for Undergraduate Education

Patricia Gumport, Vice Provost for Graduate Education

Sharon Palmer, Associate Vice Provost for Undergraduate Education

評議会（Senate）関係者・教員

Rosemary Knight, Chair of Faculty Senate (2011-2012), Professor of Environmental Geophysics

Rex L. Jamison, Academic Secretary to the University, Professor of Medicine, Emeritus

James Sheehan, Dickason Professor in the Humanities/ Professor of Modern European History, Emeritus

会議への出席

Senate of the Academic Council Meeting, 4/19/2012

<サンフランシスコ州立大学>

アドミニストレーション及びスタッフ

Linda Buckley, Associate Vice President, Academic Planning & Development

Sacha Bunge, Dean, Faculty Affairs & Professional Development

Gail Evans, Dean, Undergraduate Studies

Helen Goldsmith, Associate Dean of Undergraduate Studies and Chair of the WASC Subcommittee on Graduation and Retention

評議会（Senate）関係者・教員

Pamela Vaughn, Chair of Academic Senate, Professor of Classics

Robert Keith Collins, Secretary of Academic Senate, Assistant Professor of American Indian Studies
Genie Stowers, Chair, Curriculum Review & Approvals Committee, Professor of Public Administration

Bridget McCracken, Director of Academic Services, Member of Executive Committee of Academic Senate, Department of Public Administration

Lawrence Hanley, Chair, Academic Policies Committee, Professor of English

高等教育研究者

Robert Gabriner, Professor of Educational Leadership/ Director of Ed.D, Program.

会議への出席

Executive Committee Meeting, Academic Senate, 3/13/2012

Academic Senate Meeting, 3/13/2012

<サンフランシスコ・シティカレッジ>

アドミニストレーション及びスタッフ

Joanne Low, Vice Chancellor, Academic Affairs

Goldstein, Vice Chancellor for Finance & Administration

Tom Boegel, Dean, Curriculum, Instruction, Tenure Review & Faculty Evaluation/ Acting Dean, Educational Technology

Deanna P. Abma, Articulation Officer

評議会（Senate）関係者・教員

Karen Saginor, Academic Senate President and Librarian

Madeline Mueller, Former President of Academic Senate, Professor & Chair of Music Department

Attila J. Gabor, District Shared Governance Coordinator

会議への出席

Academic Senate Council Meeting, 3/14/2012

Facilities, Infrastructure & Technology Committee Meeting, Board of Trustees, 3/14/2012

<南カリフォルニア大学>

高等教育研究者

William G. Tierney, Director & Wilbur-Kieffer Professor of Higher Education, Pullias Center for Higher Education

Adrianna Kezar, Associate Professor, Pullias Center for Higher Education

引用文献

羽田貴史・金井徹（2010）「国立大学長の選考制度に関する研究—選挙制度の定着と学長像—」『日本教育行政学会年報』No.36、158-175 頁。

福留東土（2012）「米国大学のガバナンス構造とその歴史的経緯」IDE 大学協会編『IDE・現代の高等教育』，2012 年 11 月号，55-61 頁。

American Council on Education (2007). *The American College President: 2007 Edition*, Center for Policy Analysis, American Council on Education.

Association of Governing Boards of Universities and Colleges (2006). *The Leadership Imperative: The Report of the AGB Task Force on the State of the Presidency in American Higher Education*, Association of Governing Boards of Universities and Colleges.

Association of Governing Boards of Universities and Colleges (2009). *Effective Governing Boards: A Guide for Members of Governing Boards of Independent Colleges and Universities*, Association of Governing Boards of Universities and Colleges.

American Association of University Professors (1966). *Statement on Government of Colleges and Universities*.

(<http://www.aaup.org/AAUP/pubsres/academe/2009/ND/Feat/Cumm.htm>)

Schwartz, M. & Akins, L. (2005a) *Policies, Practices, and Composition of Governing Boards of Public Colleges and Universities*, Association of Governing Boards of Universities and Colleges.

Schwartz, M. & Akins, L. (2005b) *Policies, Practices, and Composition of Governing Boards of Independent Colleges and Universities*, Association of Governing Boards of Universities and Colleges.

Tierney, W. G. & Minor, J. T. (2003). *Challenges for Governance: A National Report*, Center for Higher Education Policy Analysis, University of Southern California.

3. 米国Ⅱ—アンケート調査結果分析編—

「Faculty Senate（教員評議会）に着目して」

3.1 はじめに

本章では、近年のアメリカ高等教育における機関レベルのガバナンスの一端を明らかにすべく、Faculty Senate（教員評議会）に焦点を当て、その権限・構成・選出及び他のガバナンス主体（学長・理事長等）との関係を明らかにする。更に、Faculty Senate を取り巻く大学ガバナンスの権限や形態が、大学のランキングに与える影響を検討する。

アメリカの高等教育に関する研究については、部分的な事例に過ぎないものがアメリカの典型のように扱われることが往々にして多い印象があり、ガバナンスに関しても学長等の執行部や経営陣に強い権限が与えられていることがアメリカ高等教育では一般的かのような言説も流布している印象がある。本章は、アメリカ高等教育の多様性を可能な限り描写することを通じて、アメリカ高等教育に関する思い切った一般化が招く誤認を再考する契機とも位置付けている。

3.2 使用データと対象大学の属性

3.2.1 用いるデータ

CHEPA（Center For Higher Education Policy Analysis, University of Southern California）実施の Faculty Senate 調査（2004）

3.2.2 属性分析

設置者：公立 88、私立 62

大学分類

大規模研究大(Extensive)： 50

小規模研究大(Intensive)： 50

修士大(Master)： 50

AL	AK	AZ	AR	CA	CO	CT	DE	DC	FL	GA	HI	ID	IL	IN	IA	KS	KY	LA	ME	MD	MA	MI	MN	MS	MO
4	2	3	2	11	4	4		4	4	4	1	3	7	5		3	2	5	2	3	5	1	2	1	2
MT	NE	NV	NH	NJ	NM	NY	NC	ND	OH	OK	OR	PA	RI	SC	SD	TN	TX	UT	VT	VA	WA	WV	WI	WY	
1	1		2	3	2	7	3		6	2	1	7	1	3	1	5	7				1	2	3		

図表 3.1 調査対象大学の州別分布

調査対象のランク（US News 上段：公立、下段：私立・・・以下同様）

在籍学生数 (College Navigator, NCES <http://nces.ed.gov/collegenavigator/> より)

学士課程数、修士課程数、博士課程数、授業料等の基本情報 (章末の【資料1】参照)

3.3 Faculty Senate (教員評議会) の権限

調査では以下の3つに分類。

1. Legislative: (教学以外の) 特定領域に関する拘束力のある(binding)施策 (policy) を作成する。
2. Legislative(education): 教学限定で拘束力のある施策を作成する。
3. Advisory/Consultative: 諮問、助言の機能を有する。

	Legislative			Legislative(Ed)			Advisory		
	州立	私立	全体	州立	私立	全体	州立	私立	全体
No	96.6	90.3	94.0	69.3	71.0	70.0	3.4	8.1	5.3
Yes	3.4	9.7	6.0	30.7	29.0	30.0	96.6	91.9	94.7
全体	100.0	100.0	100.0	88.0	62.0	100.0	100.0	100.0	100.0

※すべて統計上非有意

図表 3.2 教員評議会の権限 (設置者別)

	Legislative			Legislative(Ed)			Advisory		
	大規模 研究大	小規模 研究大	修士大	大規模 研究大	小規模 研究大	修士大	大規模 研究大	小規模 研究大	修士大
No	98.0	88.0	96.0	68.0	70.0	72.0	0.0	12.0	4.0
Yes	2.0	12.0	4.0	32.0	30.0	28.0	100.0	88.0	96.0
全体	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

p<0.05

図表 3.3 教員評議会の権限 (規模別)

- ・ 教員評議会が拘束力のある施策立案権を持つ大学は調査対象校のうち6% (9校)。
- ・ 教員評議会が教育に関する施策立案権を持つのは、公私別・大学分類別ともに3割。逆に7割は教員評議会が教学に関する施策立案権を持たないことになる。
- ・ 教員評議会の主たる役割は諮問・助言権限。調査対象校全体の9割。但し大規模研究大と小規模研究大でやや開きがある (大規模研究大>小規模研究大)
- ・ 総じて州立・私立間の差異は無し。

3.4 Faculty Senate の構成メンバー

- ・ 開放性 (開放的 or 閉鎖的: 教員のみか、それとも経営、指定職、学生、職員、同窓生にも開いているか)

- ・ 教員のみ排他的構成になっている大学は3割程度

Membership Exclusive or Inclusive					
	州立	私立	大規模 研究大	小規模 研究大	修士大
Inc	68.2	71.0	68.0	76.0	64.0
Exc	31.8	29.0	32.0	24.0	36.0

※すべて統計的には非有意

図表 3.4 教員評議会の構成：設置者・大学分類別

施策立案権限		教育限定権限		諮問・助言		
	No	Yes	No	Yes	No	Yes
Inc	70.2	55.6	65.7	77.8	62.5	69.7
Exc	29.8	44.4	34.3	22.2	37.5	30.3

※すべて統計的には非有意

図表 3.5 教員評議会の構成：評議会の権限別

- ・ 州立・私立間、大学分類間、教員評議会の権限の種類別の差は無し。
- ・ Faculty が構成メンバーになっている点は当然として、大学経営陣が Faculty Senate の構成メンバーであるとした大学は全体の6割、指定職は7割、学生は3～4割、職員は2割前後、同窓生は5割前後。

※後に検討するが、大学経営陣の参画により、Faculty Senate の権限が拡大する（あるいは拡大させたい）ことがあり得る。

	Faculty		Admin		Ex Officio		Student		Staff		Alumni	
	州立	私立	州立	私立	州立	私立	州立	私立	州立	私立	州立	私立
No	0.0	0.0	37.5	35.5	30.7	27.4	56.8	67.7	73.9	83.9	95.5	93.5
Yes	100.0	100.0	62.5	64.5	69.3	72.6	43.2	32.2	26.1	16.1	4.5	6.5

※すべて統計的には非有意

Yes: 各々の地位・身分が教員評議会の構成メンバーである。

図表 3.6 教員評議会の構成（設置者別）

	Faculty			Administrator			Ex Officio		
	大規模 研究大	小規模 研究大	修士大	大規模 研究大	小規模 研究大	修士大	大規模 研究大	小規模 研究大	修士大
No				36.0	36.0	38.0	28.0	28.0	32.0
Yes	100.0	100.0	100.0	64.0	64.0	62.0	72.0	72.0	68.0
	Student			Staff			Alumni		
	大規模 研究大	小規模 研究大	修士大	大規模 研究大	小規模 研究大	修士大	大規模 研究大	小規模 研究大	修士大
No	64.0	60.0	60.0	78.0	70.0	86.0	92.0	96.0	96.0
Yes	36.0	40.0	40.0	22.0	30.0	14.0	8.0	4.0	4.0

※すべて統計的には非有意

Yes: 各々の地位・身分が教員評議会の構成メンバーである。

図表 3.7 教員評議会の構成（大学分類別）

	Legislative		Legislative(E)		Advisory	
	No	Yes	No	Yes	No	Yes
Faculty	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Administrator	64.5	44.4	61.0	68.9	62.5	63.4
Ex Officio	71.6	55.6	65.7	82.2 *	62.5	71.1
Student	38.3	44.4	39.0	37.8	62.5	37.3
Staff	23.4	0.0	21.9	22.2	0.0	23.2
Alumni	5.7	0.0	6.7	2.2	0.0	5.6

* $p < 0.05$

数値は、それぞれの身分・地位が教員評議会の構成要素であるかどうかという問い（Yes or No）についてとYesと答えた大学の割合

図表 3.8 教員評議会の構成（教員評議会の権限別）

3.5 Faculty Senate の議長選出

8～9割は教員からの選出だが、学長・理事長・副学長が兼任あるいは指名・任命とするケースが1～2割存在する。設置者・大学分類別には差は見られないが、教員評議会の権限の種類による違いが見られる。教学限定で拘束力ある施策立案権を持つ教員評議会を有している大学では、そうでない大学に比して学長・教学担当副学長を教員評議会メンバーに加える傾向がある。

→教員評議会の権限強化のために執行部を導入？ or 執行部が関与したことにより教員評議会の権限強化？

	州立	私立	大規模 研究大	小規模 研究大	修士大
Faculty	88.6	80.3	80.0	86.0	89.8
President	8.0	13.1	18.0	8.0	4.1
Provost	1.1	6.6	2.0	6.0	2.0
Others	2.3	0.0	0.0	0.0	4.1

※すべて統計的には非有意

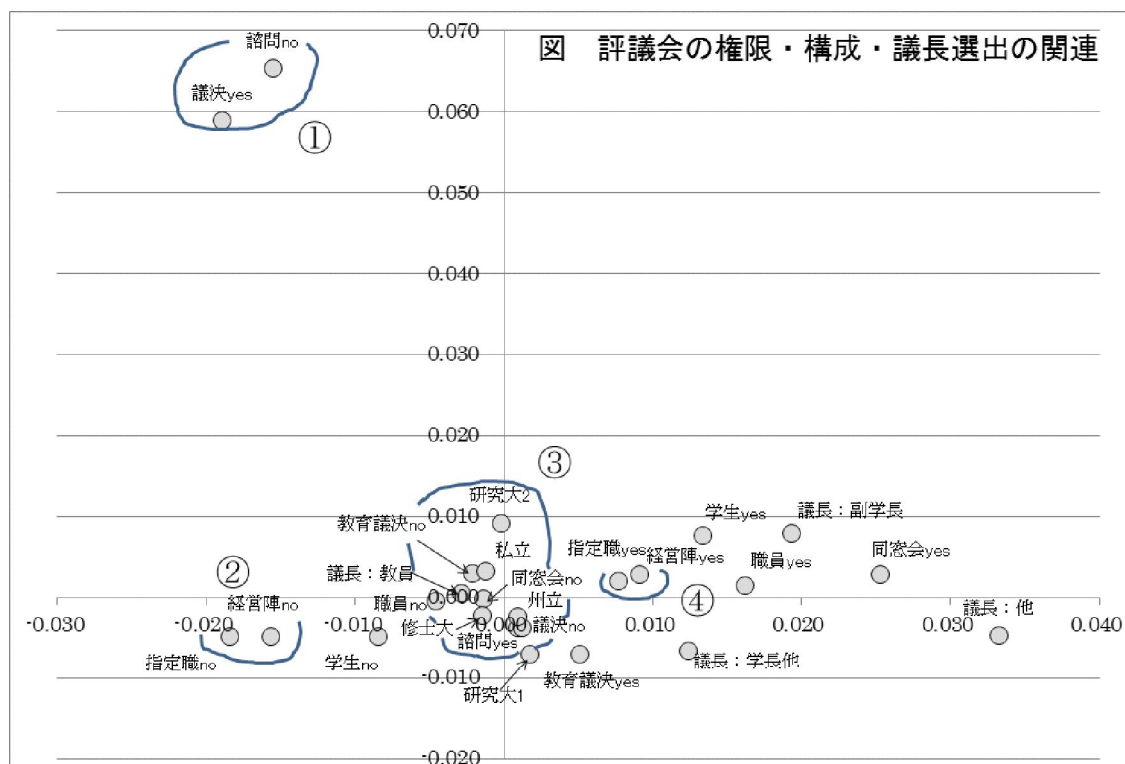
図表 3.9 教員評議会の議長選出：設置者・大学分類別

	施策立案権限		教育限定権限*		諮問・助言	
	No	Yes	No	Yes	No	Yes
Faculty	84.3	100.0	90.4	73.3	100.0	84.4
President	10.7	0.0	7.7	15.6	0.0	10.6
Provost	3.6	0.0	1.9	6.7	0.0	3.5
Others	1.4	0.0	0.0	4.4	0.0	1.4

* $p < 0.05$

図表 3.10 教員評議会の議長選出：評議会の権限種別

3.6 Faculty Senate の権限・構成・議長の選出の関連性（多重対応分析）



図表 3.11 3.6 Faculty Senate の権限・構成・議長の選出の関連性

- ① 評議会を強い施策立案権を持つ機関と見なし諮問機関扱いしない大学群

- ② 経営陣や指定職の関与を拒否する大学群
- ③ 評議会を諮問機関と見なし（全般的な施策立案権、教学限定の施策立案権はNo）、議長の選出は教員から、職員、同窓会の関与を拒否する大学群
- ④ 評議会への指定職、経営陣の関与を受け入れる大学群

3.7 Faculty Senate の意思決定範囲

	Administrative/Personnel		Athleticss		Budget		Curriculum		Strategic Planning		Student Affairs		Tenure and Promotion	
	州立	私立	州立	私立	州立	私立	州立	私立	州立	私立	州立	私立	州立	私立
No	76.1	79.0	69.3	75.8	25.0	38.7	1.1	6.5	51.1	58.1	39.8	45.2	9.1	11.3
Yes	23.9	21.0	30.7	24.2	75.0	61.3	98.9	93.5	48.9	41.9	60.2	54.8	90.9	88.7

※すべて統計的には非有意

	Administrative/Personnel			Athleticss			Budget			Curriculum		
	大規模研究大	小規模研究大	修士大	大規模研究大	小規模研究大	修士大	大規模研究大	小規模研究大	修士大	大規模研究大	小規模研究大	修士大
No	68.0	78.0	86.0	66.0	74.0	76.0	20.0	32.0	40.0	8.0	2.0	0.0
Yes	32.0	22.0	14.0	34.0	26.0	24.0	80.0	68.0	60.0	92.0	98.0	100.0
	Strategic Planning			Student Affairs			Tenure and Promotion					
No	46.0	62.0	54.0	34.0	46.0	46.0	4.0	10.0	16.0			
Yes	54.0	38.0	46.0	66.0	54.0	54.0	96.0	90.0	84.0			

※すべて統計的には非有意

図表 3.12 教員評議会の所掌範囲：設置者、大学分類別

教員評議会が所掌する業務範囲を検討してみると、経営・人事が2割、運動競技が3割前後、予算が6～8割、カリキュラムが9割以上、戦略計画が4～5割、学生関係が5～6割、終身在職権・昇進が8～9割となっている。設置者、大学分類別には差が見られないが、教員評議会の権限種別に検討すると差が見られた（下の表）。教員評議会が強い施策立案権限を持っている場合、そうでない場合に比して予算や終身在職権が所掌範囲であるケースが少ない。表を見てもわかるように、教員評議会が拘束力のある施策立案権を持っている大学の場合でも、カリキュラム以外の他の領域にまで権限範囲が及んでいるケースは少なく、経営・人事・運動競技にまで及んでいるのは1割（1校）、予算については2割、戦略計画については3割、学生関係では5割、終身在職・昇進については6割強となっている。更に、諮問・助言機能（のみ）を有している場合、諮問・助言機能を有していない（むしろより強い権限を持っている）場合に比して、予算及び終身在職権・昇進を所掌範囲としているケースが多い。このように、教員評議会が強い決定権を持っている場合は、その所掌範囲が限定され、逆に諮問・助言機能の場合は、関与する業務領域がやや広いことが推察される。

	施策立案権限			教育限定権限		諮問・助言	
	No	Yes		No	Yes	No	Yes
経営・人事	23.4	11.1		24.8	17.8	12.5	23.2
運動競技	29.1	11.1		24.8	35.6	12.5	28.9
予算	72.3	22.2	**	67.6	73.3	12.5	72.5 **
カリキュラム	96.5	100.0		96.2	97.8	100.0	96.5
戦略計画	46.8	33.3		41.9	55.6	5.0	47.2
学生関係	58.2	55.6		54.3	66.7	50.0	58.5
終身在職権・昇進	91.5	66.7	*	89.5	91.1	62.5	91.5 **

** p<0.01, * p<0.05

図表 3.13 評議会の所掌範囲：評議会の権限別

3.8 大学ランキングに与えるガバナンス効果

3.8.1 ガバナンス変数の定義

1. 教員評議会の権限（A.（教学以外の特定領域における）拘束力ある施策立案権、あるいはB.教学限定の施策立案権を有している場合、諮問・助言権しかない場合と比較した時の効果を推定）← 教員による大学自治の強さのランキングに与える効果を推定。
2. 教員評議会議長選出（C.学長・理事長、副学長を教員評議会議長として据える場合と、教員から教員評議会議長を選出する場合とを比較）← トップダウン型ガバナンスのランキングに与える効果を推定。

3.8.2 8 分析方法

(1) 分析方法：GLMM（Generalized Linear Mixed Model）の Zero-Inflated Poisson Mixed Model を適用。

※大学ランキングのデータの分布が特殊：ランキング外、ランキング不能の大学が過剰に存在。故に二段階推定を行う（分析は同時推定）。

第一段階：ランキング外(=1)/ランキング圏内(=0)のロジスティック回帰分析。表の見方は、係数が+の場合はランキング圏外の確率が高まり、－（マイナス）の場合は、ランキング圏内に入る確率が高まることを意味する。

第二段階：ランキングの Mixed Poisson 回帰分析（ランキングスコアは1以上の整数。スコアが小さいほどランクが高く、大きいほどランクが低い。切片と一部の係数に州間分散を仮定している）。表の見方は、係数が+の場合はランキングが低まり、－（マイナス）の場合はランキングが高まることを意味する。

- (2) 用いる他の統制変数：大学の所属する州の社会経済的変数（人口、一人当たり GDP、白人比率・・・但し分析の過程で一貫して有意でないことからモデルからは外す）、各大学の属性情報（設置者（私立=1 or 州立=0）、大学分類（大規模研究大(Extensive)、小規模研究大(Intensive)、修士大(Master)）、地方大ダミー（US News による分類。US News のランキングは一元的ではなく、National, Regional, Liberal Arts 等の大学分類別にランキングしているので、分類間で同順位が存在する。故にその違いを統制する必要があることから用いた統制変数）、授業料、在学生数、理系（生命科学、工学、医療福祉）プログラム在籍者比率）

3.8.3 結果（ガバナンスの効果限定）

(1) Logistic Part（ランキング圏外／ランキング圏内の規定要因分析）

1. 教員評議会に教学以外の特定領域に関する拘束力ある施策立案権限がある大学は、そうでない大学に比してランキング圏外である確率が高い。
※ $\text{EXP}(\beta)=53.25$ ・・・教員評議会に拘束力ある施策立案権限がある大学は、そうでない大学に比してランキング圏外となるリスクがおおよそ 53 倍。
2. 教員評議会議長に学長等経営陣が座る大学は、そうでない大学に比してランキング圏外となるリスクが高い。※ $\text{EXP}(\beta)=63.055$ ・・・ランキング圏外となるリスクが 63 倍。
3. 私学の場合は、教員評議会に教学以外の特定領域に関して拘束力ある施策立案権限がある大学は、そうでない大学に比してランキング圏内に入る可能性が高い。
※ $\text{EXP}(\beta)=.001$ ・・・ランキング圏外となるリスクが .001 倍⇨ランキング圏外となるリスクが限りなく低い。
4. 小規模研究大の場合、教員評議会に教学以外の特定領域に関して強い施策立案権限がある大学は、そうでない大学に比してランキング圏内に入る可能性が高い。
※ $\text{EXP}(\beta)=.005$ ・・・ランキング圏外となるリスクが .005 倍⇨ランキング圏外となるリスクが限りなく低い。

(2) Poisson Part（ランキング圏内のランクの規定要因分析）

5. 教員評議会に教学以外の特定領域に関する拘束力ある施策立案権限がある大学は、そうでない大学に比してランキングが高くなる倍率が高い。
※ $\beta=-2.93$, $\text{EXP}(\beta)=.053$ ・・・1 ランク下がる倍率が .053 倍⇨ランクが下がる倍率がきわめて低い⇨ランクがあがる倍率が極めて高い。

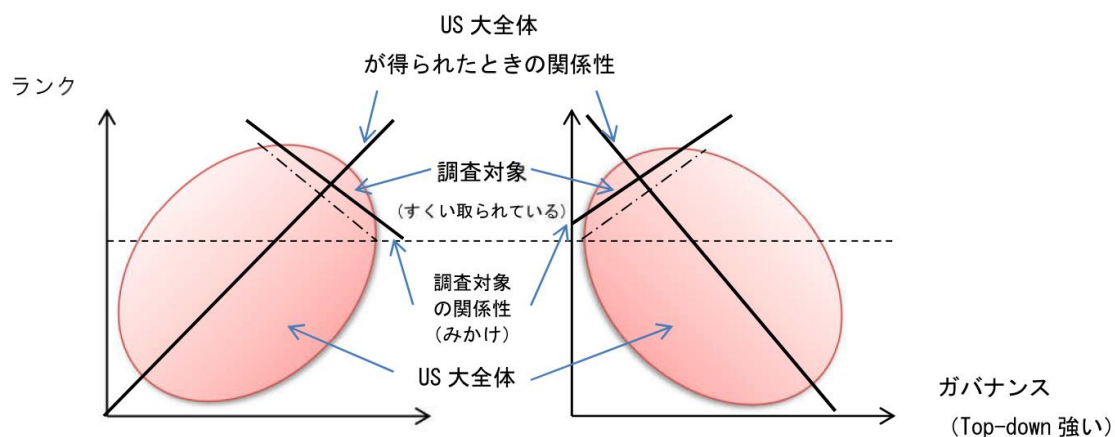
6. 学長・理事長・副学長等が評議会議長として据えられる大学は、そうでない大学に比してランキングが上昇する倍率が高い。
 $\beta = -.290$, $\text{EXP}(\beta) = .748$ ・・・1 ランク下がる倍率が.748 倍 $\Rightarrow$ ランクが下がる倍率が1を下回る $\Rightarrow$ ランクが上がる倍率が高い。
7. 私学の場合、教員評議会に教学以外の特定領域に関する拘束力ある施策立案権限がある大学は、そうでない場合に比してランクが下がる倍率が高い。
 $\beta = 1.080$, $\text{EXP}(\beta) = 2.945$ ・・・ランクが下がる倍率がおよそ3倍。
8. 小規模研究大学の場合、教員評議会に教学以外の特定領域に関する拘束力ある施策立案権限がある大学は、そうでない場合に比してランクが下がる倍率が高い。
 $\beta = 2.562$, $\text{EXP}(\beta) = 12.962$ ・・・ランクが下がる倍率がおよそ13倍。
9. 州間格差への注目 (σ) : 切片の $\sigma = .128$, $\text{EXP}(3 \times .128) = 1.468$ ・・・説明変数群では説明し切れていないランキングの、大学間を超えた51州間の格差が約 ± 1.468 倍存在することを意味する。

	Logistic Part		Poisson Part	
	β	$\text{EXP}(\beta)$	β	$\text{EXP}(\beta)$
固定効果				
切片	-5.491	.004 **	4.785	119.701 **
私立 (v.s. 州立)	3.252	25.842 *	1.218	3.380 **
大規模研究大 (v.s. 修士大)	.101	1.106	-.755	.470 **
小規模研究大 (v.s. 修士大)	3.403	30.054 **	-.518	.596 **
地方大 (US NEWS 分類)			-1.887	.152 **
授業料 (1000ドル) 中心化	-.345	.708 **	-.096	.908 **
在学生数 (1000人) 中心化	-.030	.970	.007	1.007 +
私立 $\times$ 大規模研究大			-.623	.536 **
地方大 $\times$ 小規模研究大			1.826	6.209 **
理系プログラム比率 (博士) $\times$ 私立	-2.959	.052 **		
<u>A. 教員評議会権限: 拘束力ある施策立案権保有</u>	3.975	53.250 **	-2.930	.053 **
<u>B. 教員評議会権限: 教学限定の拘束力ある施策立案権保有</u>	.301	1.351	.072	1.075
<u>C. 教員評議会議長選出: 学長・理事長・副学長 (v.s. 教員 or その他)</u>	4.144	63.055 **	-.290	.748 **
<u>A $\times$ 私立</u>	-7.257	.001 **	1.080	2.945 *
<u>A $\times$ 小規模研究大</u>			2.562	12.962 **
<u>C $\times$ 小規模研究大</u>	-5.250	.005 *		
変量効果				
切片の σ	-		.128	**
授業料の σ	-		.002	**
n		147		
groups		45		
AIC		2847.481		
BIC		2952.146		

+ $p < 0.1$, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

3.9 考察・課題

1. 学長等の学内経営層が教員評議会に関与することの、ランキングへの影響は一貫しない：ランキング圏内入りを阻む要因であると同時に、ランキングの上昇を促進する要因ともなっている。但し、小規模研究大については、ランキング圏内入りを促進する要因として機能している。→トップダウン型のガバナンスの有効性は不透明。
2. 教員評議会の効果も一貫しない：ランキング圏内入りを阻む要因であると同時に、ランキングの上昇を促進する要因ともなっている。但し、私立大についてはランキング圏内入りを促進する要因として働き、小規模研究大については、ランキングの上昇を阻む要因ともなっている。→教員集団による大学自治の有効性は不透明。
3. 但し、教員評議会に強い権限がもたらされている場合のランキング上昇への効果は、トップダウン型のガバナンスのランキング上昇への効果に比べておよそ 10 倍の効果がある。 (-2.930 v.s. -.290) 。
4. 小規模研究大については、トップダウン型ガバナンスによりランキング圏内入りが促進され、教員集団による大学自治型ガバナンスによりランキングの下降が加速化されてしまっているという現実・・・小規模大はその規模故にトップダウン型ガバナンスの効果が見えやすい・・・？
5. いずれにせよ、ガバナンス形態とランキングとの関係性は確認できたが、単純ではない：大学の属性や特色に応じたガバナンスの文化・分化があり得る。
6. 課題 1：教員評議会の権限の程度をそのまま教員による大学自治の程度と読み替えて良いか？という問題がある。
→CHEPA の教員調査では、他の大学に比して研究大学の教員が教員評議会を認識していないという結果も。
→但しこの結果も解釈は多元的：現場教員レベルでガバナンスを意識しなくても良いような（良好な？）環境にある・・・とも解釈可能。
7. 課題 2：大学間格差以上に、州間格差を伺わせる結果。但し、州の社会経済的状況の影響力は無い。大学ランキングの大学間格差を説明しうる、州レベルの未測定の変因（観察されない異質性＝Unobserved Heterogeneity)) はいったい何なのか？
→大学内部ガバナンス以上に州レベルの高等教育システムの多様性と関連付けて分析する余地もあり？（データを現在整備・マージ予定）。
8. 課題 3：結果の読み取りは要注意。選択バイアスの可能性を否定できない。

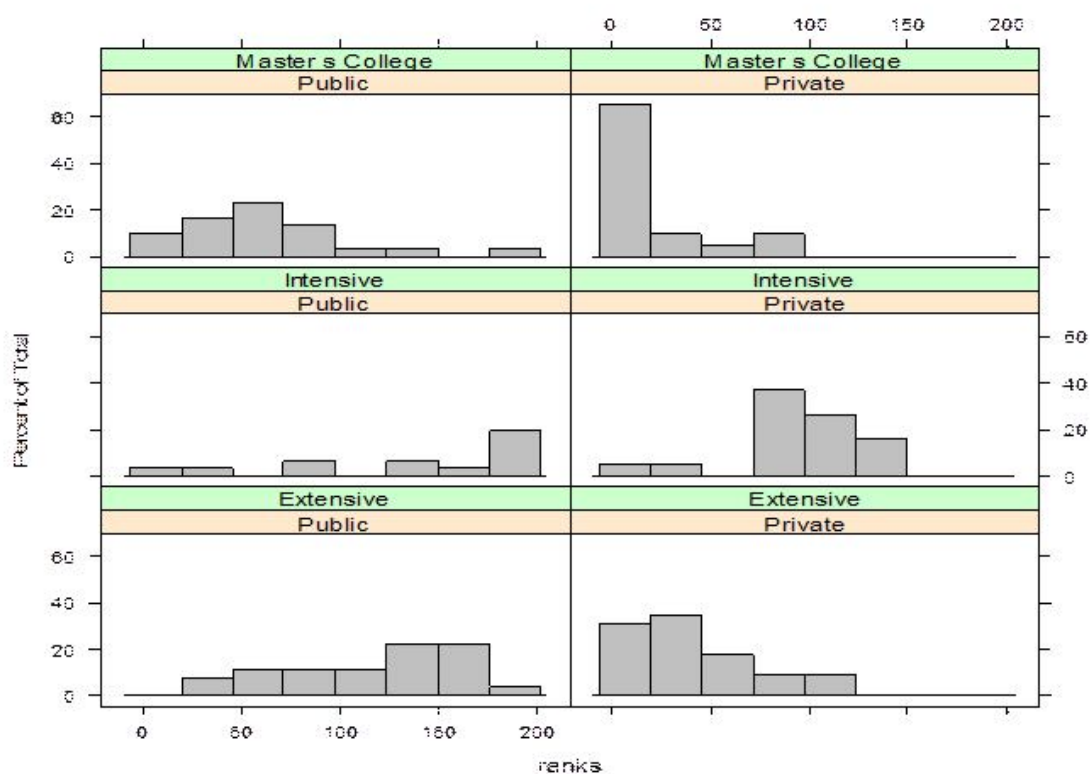


※全米の大学を対象とした場合、本来であればランキングと Top-Down 型ガバナンスとの関係が正（あるいはその逆）かもしれないのに、調査対象の選択バイアスにより逆の関係が見かけ上出現している。

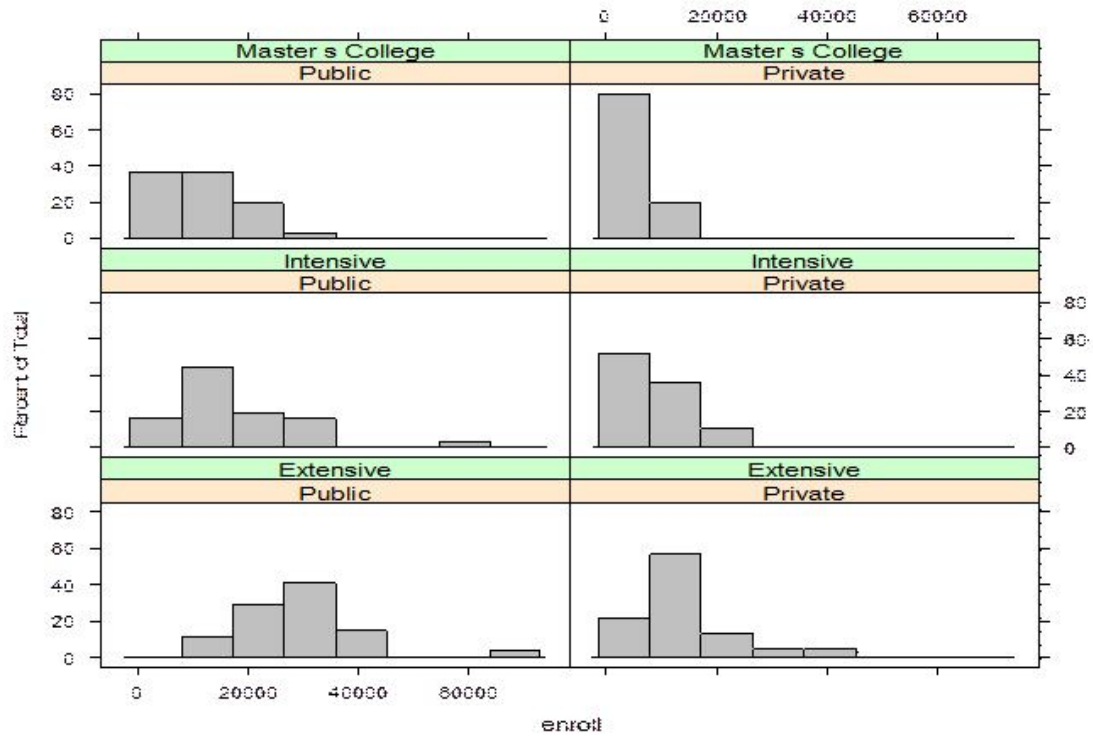
図表 3.14 選択バイアスの可能性

3.10 【資料 1】調査対象校のプロフィール

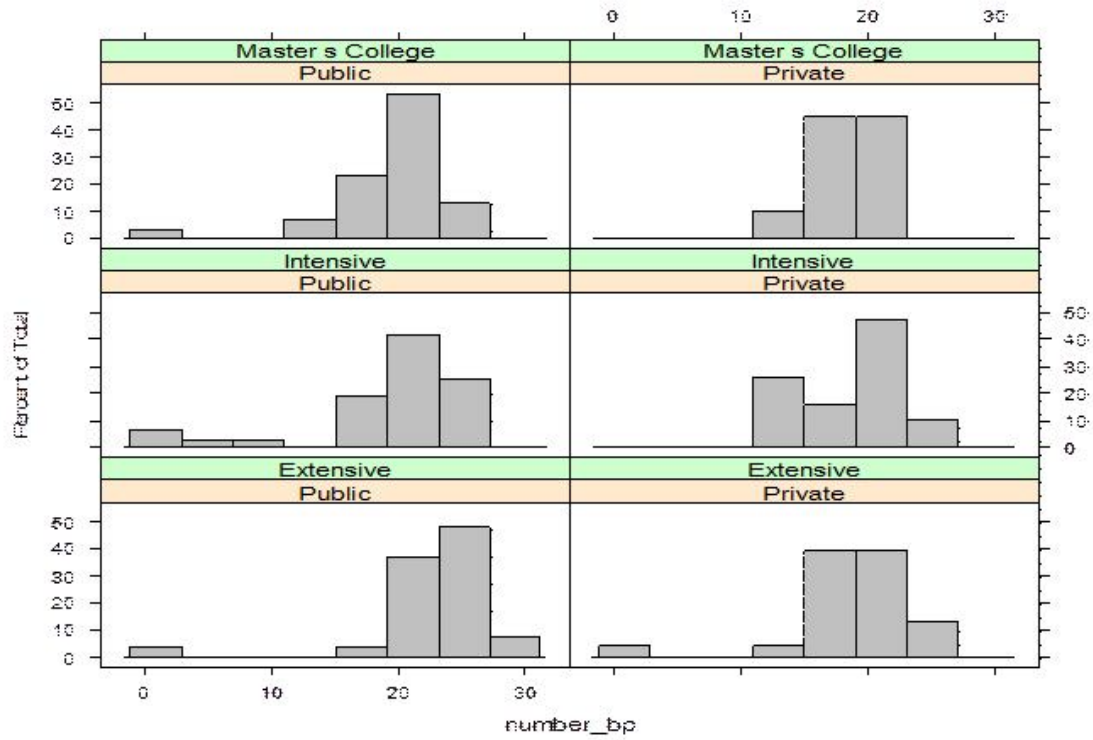
3.10.1 ランキング (USNews)



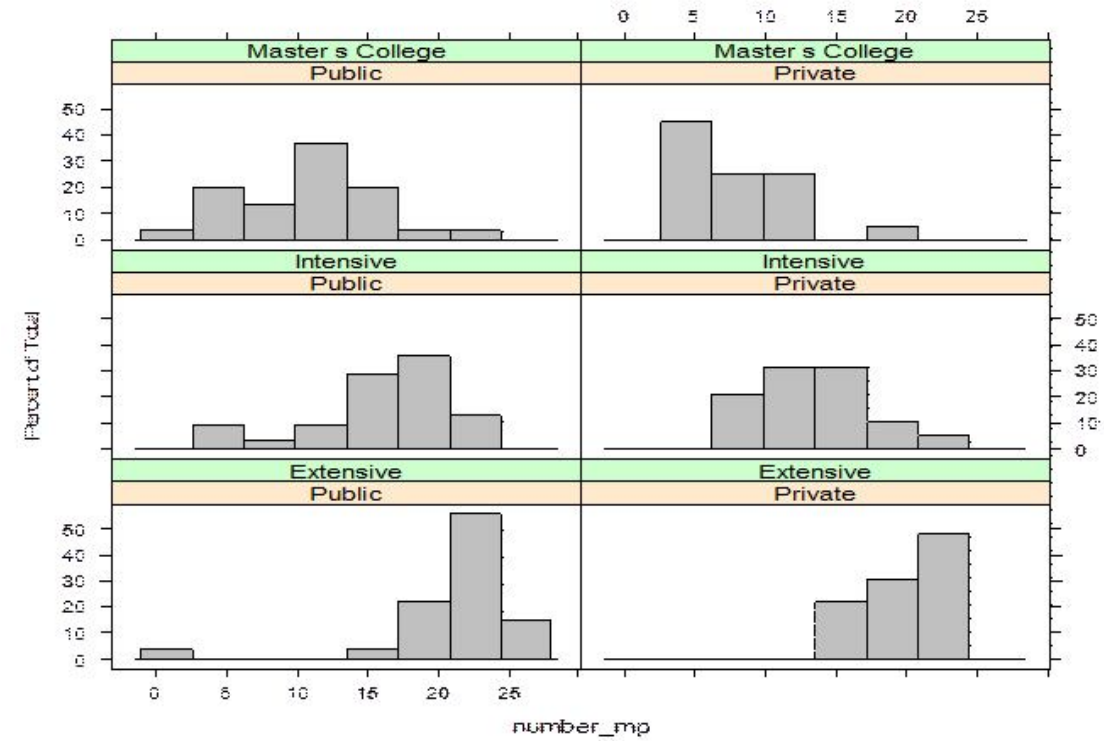
3.10.2 在学生数



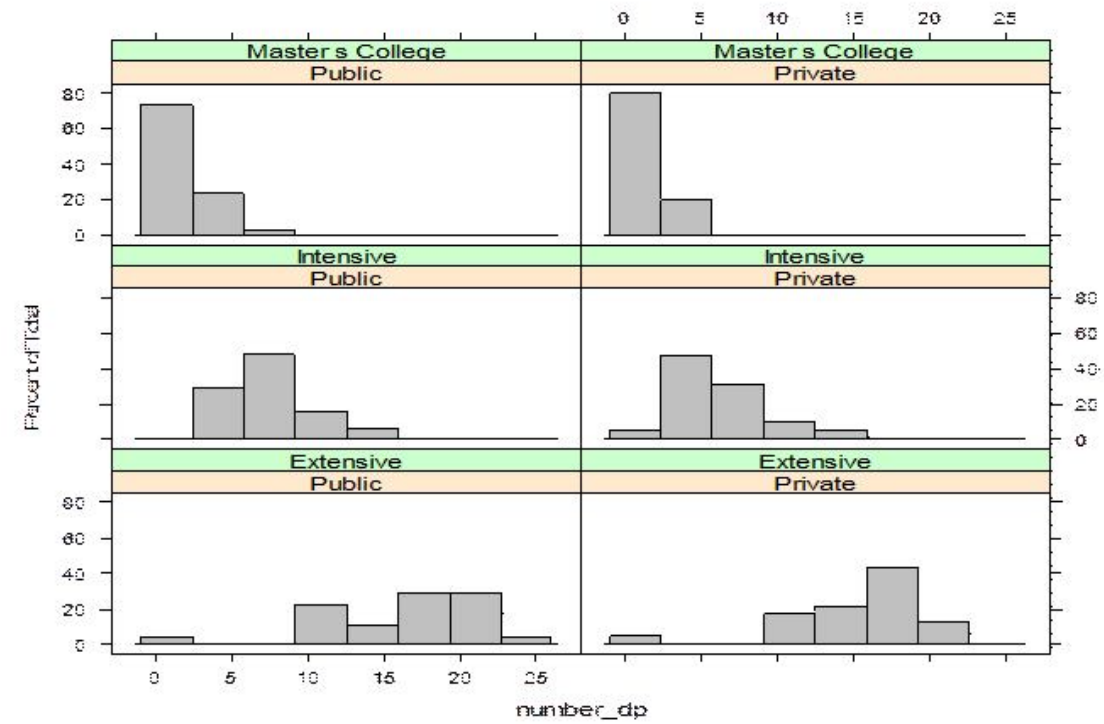
3.10.3 学士課程数



3.10.4 修士課程数

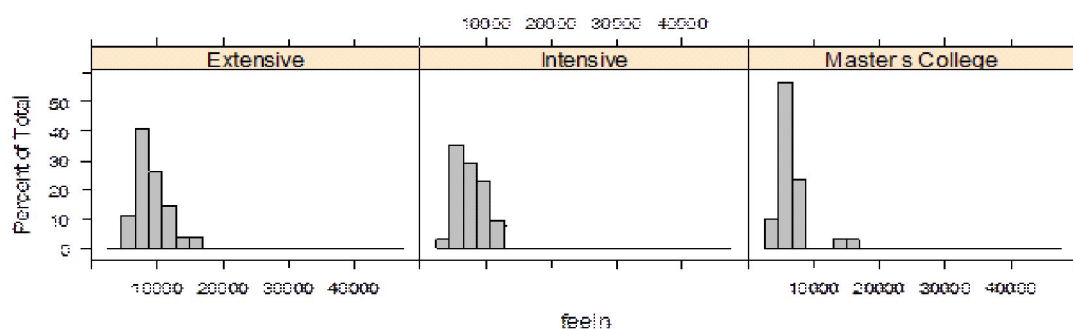


3.10.5 博士課程数

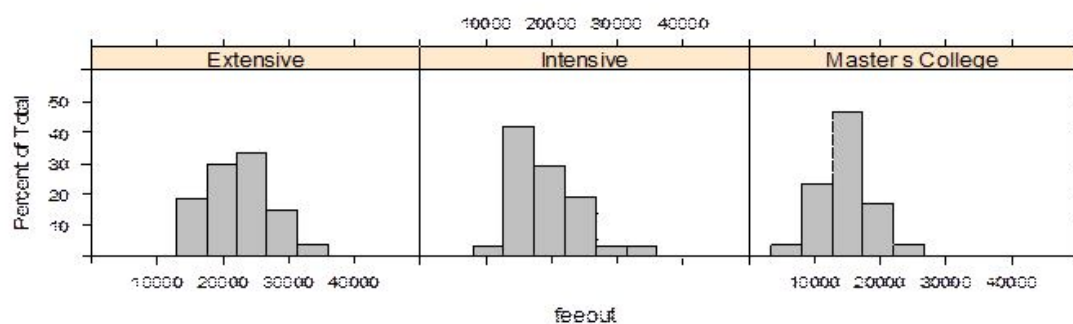


3.10.6 授業料

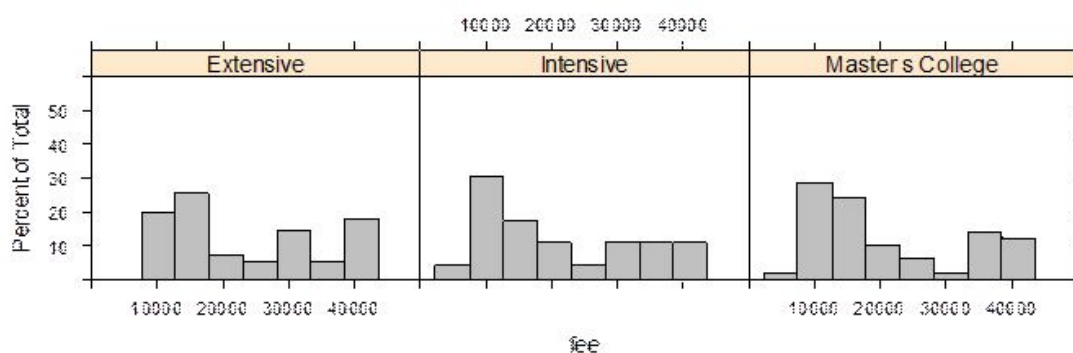
(1) 州立：州内対象



(2) 州立：州外対象



(3) 私立



3.11 【資料2】用語の定義

3.11.1 Classification

Doctoral research extensive institution

As defined by the Carnegie Classification of Institutions (2003), institutions that typically offer a wide range of baccalaureate programs and are committed to graduate education through the doctorate. During the period studied, they awarded 50 or more doctoral degrees per year across at least 15 disciplines.

Doctoral research intensive institution

As defined by the Carnegie Classification of Institutions (2003), institutions that typically offer a wide range of baccalaureate programs and are committed to graduate education through the doctorate. During the period studied, they awarded at least ten doctoral degrees per year across three or more disciplines, or at least 20 doctoral degrees per year overall.

Master's college and/or university

As defined by the Carnegie Classification of Institutions (2003), institutions that typically offer a wide range of baccalaureate programs, and are committed to graduate education through the master's degree. During the period studied, they awarded 40 or more master's degrees per year across three or more disciplines.

3.11.2 Authority type

Advisory

A governing body which makes recommendations on specific areas of university policy which the administration may or may not accept.

Legislative

A governing body which creates binding policies for specific areas of university activity

3.11.3 Membership

Inclusive

A governing body with a diverse membership, possibly including faculty, administration, staff, students, and/or alumni

Exclusive

A governing body whose membership is derived solely of faculty; other groups may be ex officio members, but typically do not have voting rights

3.11.4 Decision-making areas

Administrative/Personnel

May include benefits, consultation on administrative hires

Budget

May include department budget, university budget

Curriculum

May include curriculum, admissions, academic standards, graduation requirements, degree conferral, academic policy, general/core requirements, new/discontinued academic programs

Strategic planning

May include the university strategic plan, campus master plan

Student affairs

May include student judicial affairs, Greek life, residence issues

Promotion and tenure

May include faculty affairs, grievance, appeals

3.11.5 Other terms

Faculty senate

The formal governing body on campus in which faculty participate; also referred to as faculty assembly, faculty council, university assembly, or university senate

4. 英国¹

4.1 はじめに

4.1.1 近年の大学改革及び大学ガバナンス改革の動向

1985 年の 3 月に大学学長委員会（Committee of Vice-Chancellors and Principals: CVCP、現英国大学協会（Universities UK: UUK））が、大学運営に焦点を当てた報告書『大学の効率性の研究のための運営委員会報告書（通称『ジャラット報告書』）』を公刊した。本報告書は、学長を先頭に大学自らが改革を提唱したところに大きな意味がある。この報告書以降、英国では高等教育機関の内外で管理運営に関する議論が急増し、伝統的大学や旧大学においても『ジャラット報告書』公刊後の 1990 年代から大学運営に関する一連の改革が実施された。『ジャラット報告書』では、学内の自己改革を遅延させる強固な学内自治が、教員自らが守るべき大学の将来設計や将来的発展を阻害しているとし、学長や学長が長であるカウンシルの権限を拡大する方向性が示された（CVCP 1985: 35-36²）。

その後、1992 年は英国の高等教育界にとってエポックメイキングな年となった。1963 年から存在し続けてきた大学とポリテクニクによる二元構造（binary system）が、1988 年の教育改革法（1988 Education Reform Act）を経て、1992 年の継続・高等教育法（1992 Further and Higher Education Act）により解消された。即ち、ポリテクニクが大学に昇格し（新大学）、英国高等教育の一元化に至ったのであった。その結果、大学数及び学生数が急増することとなった。

また、1989 年まではフルタイムの第一学位の学生には政府からの補助金が支給されていたが、同年からは学費徴収が始まることになり、大学も効率的運営を心掛けるとともに、学外資金を集めることに注力することになった。例えば、新大学の外部資金獲得のための連携の試みも、研究予算の獲得のための、また大学拡張のための試みである（University Alliance：ビジネスに注力している 23 大学が傘下にある。ボーンマス、ブラッドフォード、カーディフ・メトロポリタン、デ・モントフォート、グラモーガン、グラスゴー・カレドニアン、ハートフォードシャー、ハッダーズフィールド、キングストン、リンカン、リバプール・ジョン・モアーズ、マンチェスター・メトロポリタン、ウェールズ大学・ニューポート、ノーサンブリア、ノッティンガム・トレント、オックスフォード・ブルックス、

¹ 本調査で言う「英国」はイングランドとウェールズを指す。「連合王国」と表記する際には、イングランドとウェールズの他にスコットランド、北アイルランドを含む。

² Committee of Vice-Chancellors and Principals. *Report of the Steering Committee for Efficiency Studies in Universities*. London: CVCP, 1985.

プリモス、ポーツマス、サルフォード、オープン・ユニヴァーシティの23大学)。

大学において効率的運営及び外部資金獲得という側面が強調され、2003年には英国銀行(Bank of England)の外部委員であるランバート(Richard Lambert)により、『ジャラット報告書』以降初めて大学運営に焦点を当てた『ビジネスと大学との協働のためのレビュー(通称『ランバート報告書』)』が提出された。本報告書は主に、次の4点、a) ビジネスに繋がる研究開発の実施、b) 大学がビジネスに乗り出し、産業界との協働を促進することで産まれる多様かつ新たな商業形態の明示、c) 既存の大学との共同研究で成果を挙げている例を公開すること、そして、d) 大学内外において大学とビジネスに関する議論や、政策形成のための大学への進言等の実施を提言した(Lambert 2003: 12³)。その後、政府は大学の効率的運営を企業の取締役会と同質の管理運営方法の中に求めたために、本報告書は大学内外で更に活発に論じられることになった。

高等教育政策の中で『ランバート報告書』の勧告項目が中央政府により強力に推進された理由の一つとして、大学がビジネスの一環として運営されることで大学と経済界との連携が促進され、英国経済のみならず大学にも恩恵がもたらされると期待されたことが挙げられる。本報告書後、各大学で大学運営をビジネス運営に類似した効率的運営形態に近づけるための政府からの圧力が強くなったことが報告されたが(Lapworth 2004⁴)、その圧力が、オックス・ブリッジの運営の効率化に対して向けられたことは特徴的であった。その理由は、この2大学だけが1923年のオックスフォード及びケンブリッジ法(Oxford and Cambridge Act 1923)により枢密院(Privy Council)が認可する限りにおいて、独自の学則を制定することが可能であり、また、両大学のみがCVCPの枠組の外にあったために他の高等教育機関と歩調を合わせる必要もなく、全く独立した大学自治を営むことが可能であったためである。そのため、政府はオックス・ブリッジと経済界を結ぶモデルが一般化すれば、他大学は比較的容易に同方向に進むと考えたと推察される。政府にとって高等教育政策を実質化するためには、この両大学の改革がまず必要であったのである。

4.1.2 2011年高等教育白書⁵による大学改革の方向性

(1) 学生の財源問題

³ Lambert, R. *Lambert Review of Business - University Collaboration: Final Report*. London: H.M.Treasury, 2003.

⁴ Lapworth, S. "Arresting Decline in Shared Governance: Towards a Flexible Model for Academic Participation." *Higher Education Quarterly*, Vol.58, No.4, 2004: 299-314.

⁵ Department for Business Innovation & Skills. *Higher Education: Students at the Heart of the System*. London: TSO, 2011.

2011 年の白書によれば、高等教育の 3 つの課題は、①高等教育の財政の安定、②教育の改善、③社会移動に対する責任となっている。政府の支出計画である『2010 年歳出見直し』（2010 年 10 月公表）に示された期間（2011～2014 年）に、高等教育財政審議会（HEFCE）からの高等教育機関に対する教育補助金は 2014 年度には 30 億ポンド減額する予定で、機関の収入は政府の授業料ローンに基づく卒業生貢献による割合が増加する。しかし、引き続き医・歯・薬系といった高コスト分野の支援のための教育補助金は配分する。

2012 年度秋から、機関は学部課程に対する授業料として年額 6,000 ポンドを基本として、上限 9,000 ポンド（117 万円、1 ポンド＝130 円換算）までを課すことができるようになった。学生に対して授業料の支払いは入学時に求められることはなく、学生ローン（貸与奨学金）がフルタイム学部学生の授業料と生活費を賄うことができるものとする。ローンの返還は、貸与学生の年収が 2 万 1,000 ポンドを超えた時点で、収入の 9%が返済に充てられるものとする。新しい収入に応じた返還制度は、従前の同じ制度と比べて卒業生の負担は少なくなり、人々にとって高等教育が一層利用しやすいものとなる予定である。

(2) 学生の経験

関連する政策の概要は以下の通りである。

- 高等教育機関は、提供する学部・学科課程に関して標準化された情報を提供する義務がある。入学志願者はこれらの情報にアクセスし、容易に他機関と比較可能となる。学生に関するデータを有する主要な機関に対して、一層詳細なデータが利用可能となるように求める（例：高等教育統計局（Higher Education Statistics Agency: HESA））。それには就職状況や所得も含め、学生や保護者のニーズに応じて多様な分析ができるようにする。
- 大学と学生の双方による「学生憲章（Student Charter）」の公表を検討する。
- 全大学は、2013 年度までに学生による評価（student evaluation survey）の概要を Web 上で公表することを期待する。
- リスクマネジメントを視野に入れた質保証の体制を導入する。そこでは、高等教育審査機関（QAA）が影響力を最大限に示し、また、学生に大学の責任を問う権限を与えるようにする。
- 全高等教育機関は、引き続き同じ枠組みの中でモニターされるが、機関レビューの必要性や頻度は、学生の満足度や機関の最近の実績といった客観評価によるものとする。
- 継続教育カレッジやその他の私立機関に対して、高等教育への参入を緩和する。

- ・ 雇用者側や慈善団体が、定員枠外で奨学生ポストを提供できるようにする。

(3) 社会階層間の流動性

関連する政策の概要は以下の通りである。

- ・ 6,000 ポンド以上の授業料を課する機関は全て進学機会均等局長（Director of Office for Fair Access: OFFA）と当該機関の入学施策に関する合意を結ばなければならない。また、OFFA の規模を約 4 倍に拡大する。
- ・ 年収 2 万 5,000 ポンド以下の家庭の学生に対しては、生活費として年額 3,250 ポンドの奨学金を給付する。
- ・ 恵まれない若者や成人の高等教育へのアクセスの改善に役立てるため、全国奨学プログラム（National Scholarship Programme: NSP）を 2012 年度から開始する。2014 年までに 1 億 5,000 万ポンドを充て、NSP に参加する全ての高等教育機関は追加基金を拠出する。将来的に同プログラムの規模を 2 倍以上にするように機関を奨励する。

4.1.3 新たな私立高等教育機関

2007 年に枢密院（Privy Council）に認可され、連合王国の 14 都市でビジネスと法律のコースを提供していた BPP カレッジが連合王国の企業立のカレッジとして初めて学位授与権を獲得した。その後、日本の文部科学省に相当する英国の省であるビジネス・改革・技術省（Department for Business, Innovation and Skills: BIS）の認可の下、BPP がユニヴァーシティー・カレッジ（UC）となった。連合王国初の私立の高等教育機関である。

ユニヴァーシティー・カレッジとは大学よりも学生数や設備の面で小規模であり、授与する学位も限定されている高等教育機関である。しかしながら、BPP に類するプライベート・ファンドで設立、管理運営されている（private higher education providers）、即ち国庫補助金を受けていない（non-state-funded providers）高等教育機関が、現在、英国でも約 30 校存在している（Times Higher Education, 10 May 2012, p.6.）。所謂、私立高等教育機関である。

しかし、これら私立高等教育機関に属する学生はまた、BIS が認可する高等教育課程を専攻していれば、国が資金を拠出している学生ローン会社（Student Loan Company: SLC）からのローンを受けることも可能である。2009/10 年度は 4,300 名、2010/11 年度は 5,860 名、2011/12 年度の前半期には既に 9,360 名がローンを受けているのである（Times Higher Education, 10 May 2012, p.6.）。

4.2 英国の大学の4 類型

4.2.1 調査対象大学の分類と選択

通常ポリテクニクが大学に昇格することが可能となった 1992 年以降、1992 年以前からの大学を旧大学（Pre-92 University）、1992 年以降大学に昇格した大学を新大学（Post-92 University）と呼称するようになった。旧大学の中では、昨今、ラッセル・グループに属する大学群を「研究大学（research intensive universities）」、特に、英国内リーグテーブル上位 13 までの大学を更に「サットン 13（Sutton 13）」、ポスト 92 大学を「教育大学」と分類する傾向が現れている。

本調査では、過去の分析に従って（秦『英国高等教育の一元化 ― 対位線の転位による質的転換』東京大学 2011）、以下のように分類し、調査対象となる大学を選定した。

- ① 総合大学 I ・研究大学（伝統的大学）：オックスフォード大学（5 月）、ケンブリッジ大学（メール調査）
- ② 総合大学 I ・研究大学：ブリストル大学（B）（5 月）、ヨーク大学（Y）（2 月）
- ③ 准研究大学 A/B：シェフィールド大学（S）（2 月）、マンチェスター大学（M）（2 月）、バース大学（B）（5 月）、ノッティンガム大学（メール調査）
- ④ 准学士号授与大学：デ・モントフォート大学（DM）（4 月）、オックスフォード・ブルックス大学（OB）（5 月）、グラモーガン大学（G）（5 月）

大学 7 類型及び調査対象大学の特徴は、図表 4.1 及び図表 4.2 に示されている通りである。

総合大学 I	医学部を有し、人文系、社会系、自然系、医療系の 4 系統の中で 3 系統以上の学系を有する大学
総合大学 II	3 系統以上の学系を有するが、医学部を持たない大学
研究大学	RQ が 2.5 以上＋大学院生が 30%以上を占める大学
准研究大学 A	RQ2.0 以上 2.4 以下
准研究大学 B	RQ1.5 以上 1.9 以下
准学士号授与大学	准学位を授与する大学で、上級学位取得率が 50%以下でかつまた、RQ が 1.0 以下の大学
教育系大学	RQ が 1.4 以下で、准学士号授与大学ではない大学

図表 4.1 英国の大学 7 類型

出典：前述秦（2011）

大学名	大学類型	リーグ テーブル 順位	① HEFC E 交付金 割合 (千ポンド)	② RC+ 契約 (千ポンド)	大学総収 入額 (千 ポンド)	総収入 に①+ ②が占 める割 合(%)	学費+ 教育補 助金(千 ポンド)	寄附 (千ポンド)	Research Quality	設立 年	学生数 ・総学生 数 ・学部生 数	学部 生の 割合 (%)	SSR	労働者 階層出 身者の 割合 (%)
Oxford	I・研究大学（伝統 的大学）	1 位	134739	14974 4	426549	66.7	47574	29654	3.5	1096	・ 18355 ・ 11450	62.4	10.8	9.8
Bristol	I・研究大学	10 位	77948	56923	209265	64.4	31649	2037	2.6	1909	・ 15220 ・ 12135	79.7	13.1	14.3
York	I・研究大学（旧新 構想大学）	11 位	32809	27811	113319	53.5	22309	1097	2.5	1962	・ 10925 ・ 8010	73.3	13.1	16.8
Bath	II・准研究大学 B （旧 C A T）	13 位	36114	19789	101254	55.2	21600	4014	2.0	1966	・ 12685 ・ 8745	68.9	15.0	19.1
Scheffield	I・准研究大学 A （旧市民大学）	18 位	79284	64108	237988	60.2	54326	2129	2.4	1905	・ 21265 ・ 15980	75.1	14.2	21.3
Manchester	I・准研究大学 A （旧市民大学）	24 位	100378	77059	328574	54.0	72227	6053	2.4	1903	・ 31870 ・ 24930	78.2	13.6	21.3
Oxford Brookes	准学士号授与大学 （旧ポリテクニク）	52 位	32068	4351	90704	40.2	22918	469	0.6	1992	・ 12770 ・ 11310	88.6	18.4	41.7
DeMontfort *	准学士号授与大学 （旧ポリテクニク）	66 位	62913	9103	113714	63.3	30094	531	0.6	1992	・ 14910 ・ 14080	94.4	17.0	42.8
Glamourgan	准学士号授与大学 （旧ポリテクニク）	94 位	37108	2247	70459	55.6	17548	422	0.4	1992	・ 7465 ・ 6885	92.2	18.3	42.2

図表 4.2 調査対象大学の特徴

*海外留学生数が 4.8%と少なく、労働者階層からの進学が全体の 42.8%を占める。

出典：Higher Education Statistics Agency. Resources of Higher Education Institutions 2009/10. Bristol:HESA, 2011

4.2.2 類型別大学ガバナンスの特徴

大学及び教学ガバナンスについては、1992 年以降の大学は、「カレッジ（College）ガバナンス（①）」、「委員会（Key Organ）ガバナンス（②+③）」、「米国型ガバナンス（マンチェスター大学）（④）」、「理事会（Board of Governors）ガバナンス（⑤）」と 4 類型にまとめられ、それぞれの共通性や異質性が認められた（図表 4.3 及び図表 4.4）。

各類型の名称を以下に簡単に説明する。

①を代表する大学は、学寮制を実施しているオックスフォード大学で、カレッジの総合体の総称がオックスフォード大学となる。各カレッジは大学事務局とは別に個別の管理運営体系を敷いており、各カレッジ、カレッジ協議会（Conference of Colleges）、そして大学事務局との間の協議により大学及び教学ガバナンスの在り方が決定されるため、「カレッジ（College）ガバナンス」と名付ける。

また、②及び③を代表する大学は、大学ガバナンスについては学長と学長を支援する組

織であるシニア・マネジメントチームを、また、教学ガバナンスに関しては全学的な教学委員会を必須の組織として有しているため、「委員会（Key Organ）ガバナンス」と名付けた。例えば、後述する大学執行委員会（University Executive Board: UEB）や上級経営・管理委員会（Senior Management Group: SMG）と呼ばれる機関である。

④の「米国型ガバナンス」の名称は、マンチェスター大学自らが HP において米国型であると言明しているため、それに基づき類型の名称として使用した。

⑤の「理事会（Board of Governors）ガバナンス」は、1992 年以降に大学に昇格した新大学において特徴的に見受けられるガバナンスで、日本の私立大学の理事会に極めて類似したガバナンス経営とも言える。その代表例として今回の調査ではデ・モントフォート大学、オックスフォード・ブルックス及びグラモーガン大学を対象とした。

なお、英国における大学ガバナンスを担う学内組織について、その基本形を説明しておく。それは、コート（Court）、カウンスル（Council）、セネト（Senate）の 3 組織である。この 3 組織の名称及び機能は伝統的大学（オックスフォード大学、ケンブリッジ大学）、旧大学（伝統的大学を含む 1992 年以前設立大学）、新大学（1992 年以後大学に昇格した旧ポリテクニク（職業訓練校））によって若干異なるものの、基本機能について共通性を持っている。

コートは大学運営に関する全ての事項に関する学内外の関係者の総意を得る場である。カウンスルは大学の執行部かつ経営母体であり、経営全般に関する決定権を持つ。具体的には①戦略的計画、構造改革、資源配分、説明責任という点を中心に、大学の運営管理に責任を持つこと、②学問的また機関の計画を定期的に検査し、それに応じた資源配分する、といった基本機能がある⁶。セネトは全教員及び学生代表を主たる構成員とする、教育と研究に関する決定機関である。なおカウンスルは日本の国立大学における経営協議会、セネトは同じく教育研究評議会に類するよう見えるが、両者は異なっており、英国のそれは、前者は経営運営管理の面において、後者は教育研究の内容面においてそれぞれ決定権があることが特性である（従来の資源配分に変更を迫るような事項についてはカウンスル及びコートの承認を必要とする大学が多い）。コートは日本の国立大学における役員会、又は私立大学における理事会に類するが、日本のそれと大きく異なるのは過半数を学外者が占めるよう学則で定められていることである。以上の 3 機関とも学生代表が参加している点も日本と大きく異なる。

⁶ Committee of Vice-Chancellors and Principals (CVCP). *Report of the Steering Committee for Efficiency Studies in Universities*. CVCP. 1985:35-36.

類型名		カレッジ ガバナンス	委員会（Key Organ）ガバナ ンス		米国型 ガバナンス	理事会 ガバナンス
大学類型		①総合大学Ⅰ・ 研究大学	② 総 合 大 学 Ⅰ/Ⅱ・研究大学	③准研究大学 A/B	④准研究大学 A/B	⑤准学士号授 与大学
調査対象大 学		オックスフォ ード	ヨーク（Y）、 ブ リ ス ト ル （Br）	シェフイー ルド、バース	マンチェス ター	オックスフォ ード・ブル ックス、グ ラモーガン、デ・ モントフォ ート
調 査 項 目	大学の 対外的 自律性	◎ カウンスルの上位 に位置するコング リゲーション（教 員全員参加＋上級 職員、学生代表） が最終決定権を有 する	○ “still enjoys a high degree of autonomy from gov’t”（York ）	○ 「大学にとり 大切なことは 課題に立ち向 かおうとする 文化の創出で す」	△ アカデミック 8名に対し、 学外者が14名 を占める理事 会の権限が強	× 地方行政から の意見が重視 される傾向
	学長権 限 （学内 自治）	弱 （どのレベル においてもコ ンセンサスを 重視、学長裁 量経費は無、 学長年限は5 年＋2年可）	中 （シニア・チ ームとの共同 統治だが、コ ンセンサス重 視、学長年限 に制限無）	中 （シニア・チ ームとの共同 統治、コンセ ンサス重視）	弱 （理事会の権 限が強い）	強 （学長を中心 とする執行委 員会が大学の 方向性を決定、 しかし理事会 が最終決定権 を有する）

図表 4.3 大学ガバナンスの4類型

①～⑤どの大学においても学長独自に決定することは無い。

出典： 筆者作成

大学ガバナンスの類型比較から理解されることは、大学の対外的自律性及び教員の自治は、①から⑤に向かうほど弱くなり、反対に学長権限は①から⑤に向かうほど強くなる。例えば、研究大学のトップであるオックスフォード大学では、本部、学部、学科どのレベルにおいても決定は全員のコンセンサスを得てのもので、投票で決められることはないということである（学長及び副学長とのインタビューにて）。もちろんコンセンサスを得るための話し合いが繰り返される。しかし、大学にとって何がベストであるかという点で一致する限りにおいて、決裂はあり得ないということである。

類型名	College ガバナンス	Key Organ ガバナンス		米国型 ガバナンス	理事会 ガバナンス
大学類型	総合大学 I・研究大学	総合大学 I/II・研究 大学	准研究大学 A/B	准研究大学 A/B	准学士号授与大学
選考方法					
学長及び副学 長	1. 選考委員会を立ち上げ、学内外、国内外からアカデミックを公募（ヘッドハンティング会社を利用） 2. 内部者が多いが、その理由は彼らが既に副学長や学部長経験者であるため 3. ブリストル大学は、学内から選出				学長と理事会が選出
学部長	1. ディビジョンと学部が選考 2. 学内に適任者がいない場合には学外から任用	学部の全教職員の意見に基づき、学長を含む少人数の委員会で決定	学科長の選考方法は学部長が指名する形式であるが、学内募集が一般的	公募でも学内応募でも可（学部で決定）	学長の意向をくみながら学部長が選出される。権限も非常に強い
教学担当機関 （セネトの下 部組織が実質 的な動きをする）	カウンスルの中に教育委員会（教学委員会として独立させる方向）が存立	大学教学委員会（University Teaching Committee: UTC）が中心	全学的な教学委員会（Learning and Teaching Committee: LTC）及び、各学部にも LTC (S)	全学的委員会として TLG（Teaching and Learning Committee: TLC）が重要な役割を果たす	各学部（4）に副学長/学部長が配置され、この4名が責任を持って動かす
教学支援職員	副学長支援チームが職員で構成され、機能的に動く	職員はプロフェッショナルの意識が非常に高く、企画案など積極的に取り組む。学内外の研修も受けている	専門支援職員が配備され、機能的に活動。研修も受ける		研究に軸足を変更しようとしており、教学面は手薄

図表 4.4 教学ガバナンスの4類型

出典：筆者作成

また、教学ガバナンスの類型比較から理解されることは、どの大学においても教学面で中心となる委員会が立ち上げられ、その委員会の下に位置する下位委員会及び一般教員、教学支援職員との連携を通して、教学面での教育体制が徹底されていることである。

①から③では、教学支援職員の意識も非常に高く、学内外での研究も受けている。④に関しては、教学面の人材も支援も不足している傾向がある。

また、新大学において多々見受けられる理事会ガバナンスであるが、例えば今回訪問調査を実施したオックスフォード・ブルックス大学の理事会（Board of Governors）の構成員を眺めてみると、構成員20名の内、学外識者の理事が10名、教育担当の学内理事1名、非教育担当の学内理事1名、学長、学生自治会長1名、4名の陪席者（副学長2名、財務・法律担当責任者1名、持ち回りで副学長か学部長1名）、他に事務担当者1名と秘書が1名という人員構成になっている。実質決定権を有する構成員は、学生自治会長までの14名であり、彼らが大学経営において多大な影響力を有するのである。

以下、担当箇所を各共同研究者が提言をも含め、論じていく。

4.3 英国の大学における「ガバナンス」の基本特性⁷

英国の大学ガバナンスの特徴については既に先行研究によって一部指摘されており（皇 1955; 鈴木 2005⁸）、それはかなりの程度に大学自治が認められているという点であった。このいわゆる大学自治の在り方が大学ガバナンスを表わすと考え、本節では今般の調査で明らかにされた財政、組織、教学など大学ガバナンスを構成する諸制度から浮かび上がってきた英国の大学のガバナンスの基本的な特性を考察する。

先行研究からも大学自治の強さが指摘されていたが、それは政府・議会からの独立を意味するのではなく中央・地方行政当局や王権によって設定された枠内における自治である。設定された枠とは法的枠組みや国庫交付金など財政を通じて設定されているものを指しており、これは特に 1980 年代以降展開された高等教育改革以降強化されているものの⁹、それら法的枠組みや政府による規制は個別大学の使命をはじめとする中長期計画の設定やその達成のための学内の運営管理の在り方には立ち入っていない¹⁰。とは言え、近年の公的部門改革の一環としての高等教育改革においては業績（performance）重視の傾向を見てとることができ、「遠方からの操縦（steering at a distance）」によって大学関係者に自らの学内組織のあり様や運営管理に目を向けさせざるを得ない環境を作り出している¹¹。

業績重視の傾向の一例として、交付金の配分算定式を挙げよう。交付金はイングランドでは高等教育財政審議会（HEFCE）によって各大学に配分されるが、HEFCE は政府や省庁とは独立して配分算定式を定め、その要素が業績である。業績は大きく①教育実績（平等モデル）、②研究実績（選抜モデル）に分かれる。前者の①教育実績は、学生数・教科

⁷ 本節の執筆にあたっては以下の文献も参考にした。東京大学大学総合教育研究センター、2004. 『日英大学のベンチマーキング—東大・オクスフォード大・シェフィールド大の詳細比較—大総センターものぐらふ No.3』東京大学; 日英合同推進委員会、2003. 『新しい時代の大学の管理運営—英国大学に対する訪問調査報告』大学評価・学位授与機構; 大森不二雄「英国における大学経営と経営人材の職能開発—変革のマネジメントとリーダーシップ—」名古屋高等教育研究第 12 号 2012 年。

⁸ 鈴木俊之、「第 6 章 英国の大学における管理運営改革」江原武一・杉本均編著『大学の管理運営改革—日本の行方と諸外国の動向』東信堂。2005:165-189. 及び 皇至道、1955.『大学制度の研究』柳原書店。

⁹ 本報告第 4.8 節「英国の大学財政」（前田一之）参照。

¹⁰ 皇は英国大学の起源と近世から近代への発展過程を述べる中、この自立性の部分を以下のように説明した。「各大学は極度にまでその運営の自治を許されているのである。（略）各大学はそれぞれ自らの伝統的原理に従って動いている。国家の行政力は消極的にこれを助成し監督するだけである。国家はただ補助金交付の方法によって、各大学においてその政策的意図を顕現させるに過ぎないのである」（皇 1955:280-281）。

¹¹ Ball, S.J. 1994. *Education Reform: A Critical and Post Structural Approach*. Buckingham: Open University Press.

内容に関連する諸要素（実験室と階段教室の区別など）・学生に関連する諸要素（全日制、定時制、成人学生の区別、出身家庭背景、民族、家計所得など）・学業継続率・就職率・全国学生調査（National Student Survey, NSS）によって明らかになる学生満足度である¹²。

後者の②研究活動は、博士号取得者数・取得済研究助成費・外部資金である。以上のデータは全て公表され、大学進学を検討する高校生に将来の進路決定の資料となり、またリーグテーブル（ランキング）の元資料となる。それに加えて研究資金は研究評価（RAE）によって重点傾斜配分される¹³。したがって各大学は、教育実績の源泉である学生の獲得及び就職率の向上、研究実績の源泉である研究の質向上に励まなければならない。

地域社会からの要請と 80 年代の高等教育改革との対応が奏功して研究と教育の両方に成果をもたらす例もあれば（シェフィールド大学）、1992 年以降に大学に昇格した新大学は、それまでの存在理由である地場産業と結び付いた職業教育と生涯教育の提供に加え、新たに何らかの特色を作り出し実績を作り出さなければならなくなる例もある（ナピア大学¹⁴）。

では、業績重視の方向に舵を切った高等教育改革に対する大学全体の反応はどのようなものだったのだろうか。それは成果の定義及びその指標を自ら作成しそれに沿って自己評価を行うといった改革を取り込んでいく姿である。例として大学議長委員会（Committee of University Chairs、以下 CUC）を挙げよう。CUC は全国（イングランド、ウェールズ、スコットランド、北アイルランド）の各大学の役員のうち大学外識者かつ大学のコートやカウンスル等の議長職にある者がメンバーとなり、全大学を対象に共通する課題について大学のアカウンタビリティと持続性を高めるべく討論する委員会である¹⁵。

CUC は 2004 年に『ランバート報告書』に呼応する形で公刊し、その増補版として再び 2009 年 3 月に『英国の高等教育統治機構メンバーのための指針』を公刊した。その冒頭に「堅調・健全かつ信頼に足るガバナンスフレームワークの中で（日々要求が高くなる学生・政府・社会・産業界等それぞれ異なる期待に応えるという大学にとって厳しい環境を）成功業績に転換させることが大学のガバナンス組織には求められている」と述べ、そのた

¹² 業績になぜ学生数が含まれるか疑問に思われるかもしれない。これは 1960 年代から始まる高等教育改革の契機が、落ち込んだ英国経済の立て直しのための人材需要に大学を応答させるためであったことを思い起こしたい。それまで社会で中上流に位置する子弟のみが高等教育を受けていたものを広く労働者階級にも門戸を開くべきである、というロビンズ報告書に端を発する。今日も高等教育の拡大と出自による学歴格差を埋めるべく、業績の一つとして学生の出身家庭背景、年齢、民族、家計所得が含まれ、それらを考慮した算定式が交付金配分に使われている。

¹³ 潮木守一、2011、「大学評価はいかなるインパクトを与えたのか—英国の社会学のケース」大学アドミニストレーション研究 第 2 号（2011 年度）及び以下のサイト。
<http://www.zam.go.jp/pdf/00000418.pdf> (Last accessed on 2 of November 2012)

¹⁴ 秦由美子「イギリスの大学の管理運営と組織分化」『教育学研究』日本教育学会 第 76 巻 第 2 号、2009: 226-227.

¹⁵ <http://www2.bcu.ac.uk/cuc/about-the-cuc>. (Last accessed on 30 of Oct, 2012.)

めに「英国全ての大学・高等教育機関の統治メンバーに対し、彼らの義務を成功の下に全うせしめるべく（“in the performance of their duties”）」本指針を作成したと述べている（CUC 2009:1）¹⁶。

同指針は拘束力を持たない自主的なものと銘打ってあるものの「ガバナンス行動規約（Governance Code of Practice）」を定め、年次会計報告は同行動規約の下で執行した部分を明らかにするとともに相違部分はその理由について説明することが勧告されている。同指針では業績が重視されており「大学全体の効果という業績に対する最終責任の明確化（7項）」「学部長など執行者及び組織体の業績の監視（4項）」「主要業績指標（Key Performance Indicators）の達成状況を他大学と比較することの推奨（4項、16項）」等に現れている。なおここで述べた「主要業績指標（KPI）」とはCUCが独自に開発を続けている英国の全ての大学に共通する大学の業績指標を指し、2006年11月に『大学組織の業績モニタリングと主要業績指標』として公開されたものである¹⁷。それによると2つの最重要業績指標、8つの組織的健康度を図る主要業績指標とを合わせ「トップ10ハイレベル主要業績指標（The Top-Ten High-Level KPIs）」を設定している。前者の最重要業績指標（Top-level summary indicators “super KPIs”）は(1)組織的持続性、(2)学術面の特性及び市場での位置であり、後者は(3)学生の経験と教育と学習、(4)研究、(5)知識移転と関係、(6)財政の健全性、(7)財産と施設、(8)人材と人的資源開発、(9)ガバナンス、リーダーシップ、マネジメント、(10)組織的プロジェクトである¹⁸。

業績重視の姿勢は学長選考にも現れる（第4節）。殆どの大学において学外も含めた公募を行い、最もふさわしい人物を選考した結果として学外者が学長に選出されていることはその一端であると解釈できる（今次調査ではマンチェスター大学のみが学内教授からの着任であった）¹⁹。800年以上の歴史を誇るオックスフォード大学でさえも近年は学内教授からの選出ではなく学外から学長を迎えている（秦 2009）²⁰。

業績重視とともに近年の改革に導入された鍵概念は、今日の企業経営の要諦となった「アカウンタビリティ」「透明性」「競争」である。これらが大学の管理運営に組み込ま

¹⁶ Committee of University Chairs. 2009. *Guide for Members of Higher Education Governing Bodies in the UK: Incorporates the Governance Code of Practice and General Principles*. Committee of University Chairs.

¹⁷ なお公開後も高等教育財政審議会（HEFCE）から資金援助を得てKPIsのさらなる開発研究を行っている。以下を参照。
<http://www.hefce.ac.uk/whatwedo/lgm/lgmprojects/governance/keyperformanceindicatorstoaideffectivegovernanceinhighereducation/> (last accessed on 3 November 2012) .

¹⁸ CUC. 2006. *Report on the Monitoring of Institutional Performance and the Use of Key Performance Indicators*. CUC.

¹⁹ 日本では国立大学法人学長は文部科学大臣が最終的に任命権を持つ。

²⁰ 秦. Ibid.

れ、それらが重視されていることに留意したい²¹。

アカウンタビリティに関しては学内及び学外に学長をはじめとする役員の業績及びその進捗の監視を行うメカニズムが内在している。イングランドの大学ガバナンスにおいては1980年代、90年代を通じ経営執行とそれへの監視の役割分化が明確になってきたことが示されている。²²、旧大学で言えばコート、カウンスル、セネトそれぞれが監視・モニター（コート）、経営戦略策定・実施（カウンスル）、教育と研究の戦略策定及び実施（セネト）の機能を持ち互いに監視又は意見を述べられる職能も持っている。したがっていずれかの組織の発言力が突出するのではなく大学運営における抑制と均衡メカニズムがとられるようになっていく。一方新大学では学長権限がカウンスルから委譲される範囲が広いという意味で旧大学より一層強くなる傾向があり（今次調査ではオックスフォード・ブルックス大学、マンチェスター大学）、また旧大学のコートにあたる組織が見当たらない。旧大学でいうコートとカウンスルの機能を保持しているのが理事会（Board of Governors）であり、セネトの役が教学委員会（Academic Board）であるとみなされよう。

これらの組織のうち、抑制を担うのがコートや理事会である。今次調査で示されたように（第4.2.2節）、近年のガバナンス改革において学長は最高経営責任者としてその権限が強化されてきた一方で、その執行状況を監視する機関も強化されてきたことも見逃してはならない²³。学長を監視し、その成果が不十分と判断する場合に解任できる学内機関は旧大学ではカウンスルであり、新大学では理事会である。新大学では学長による強いトップダウンによる運営を行っていることが今次調査から伺えたが、しかしそれを抑制する機能も理事会に備わっていることが確認された（資料[D]参照）。

透明性に関しては、多様な関係者をカウンスルやコートの委員に迎えることで確保していると考えられる。経営戦略策定・実施を担当するカウンスル（シェフィールド大学、ヨーク大学、オックスフォード大学²⁴）や理事会（マンチェスター大学）には学外識者が過半数以上であるように推奨されており（CUC 2009:14）、実際今次調査からもそれが確認された。また大学全体の業務・事業の遂行と管理をモニターするコート、Congregation、ジェネラル・アセンブリーといった総会のような場では、学内関係者である多様な

²¹ なぜこれらの企業経営から生まれた概念が大学経営にもたらされたかは以下を参照のこと。鈴木俊之. 2006. 「大学のコーポレート・ガバナンス（1）—英国におけるコーポレートガバナンス論の展開と大学のリスクマネジメント—」 青山学院女子短期大学紀要 60, pp.131-151.

²² 鈴木. Ibid. . 及び Bargh, C. et al. *Governing Universities: Changing the Culture?* Buckingham: Society for Research into Higher Education & Open University Press.

²³ コート及び理事会における監視の役割の背景については以下が分かり易い。鈴木俊之. 2005. 「第6章 英国の大学における管理運営改革」 江原武一・杉本均編著『大学の管理運営改革 日本の行方と諸外国の動向』東信堂 pp.165-189.

²⁴ 但しオックスフォード大学ではカウンスルはCongregation（Congregation、大学総会に類する）下に位置付く。

職種また所属母体を持つ全教職員の代表及び学生や卒業生は勿論のこと、地域の名士や企業経営者、政治家を始めとする学外者に大学の使命や戦略またその執行に関し意見を表明する機会が保障されている。実際に学生や教職員が戦略に対してどの程度の発言力があるかということよりもこのような発言の機会が保障されていることこそ重要であり、それはCUCの指針において「大学コミュニティの中で対話を維持するための機構（CUC 2009:29）」と位置付けられている。なお学生はコートだけではなく経営戦略を策定するカウンスル、教学執行を担うセナトのメンバーでもあることを強調したい。このようにイングランドでは運営管理、また監視において多種多様な関係者を含むことで地域社会及び学内における対話を促し、学内外における透明性を増していると考えられよう。

今次調査からは組織図やCUCの指針に位置付けられていないものの、運営上の効率的かつ迅速的な意思決定を目的とした大学執行部会（UEB、シェフィールド大学）などの上級経営チーム（Senior Management Team：SMT）の存在が改めて確認された。このSMTはカウンスルで討議する以前の戦略・戦術を検討する場でもあり、教員代表が含まれていることから事前のコンセンサス形成の場にもなる（第4.9.2節～第4.9.4節参照）。ここからも、必ずしも学長及びその周辺のみ意思決定の権限が集中しているわけではないことが伺える。言い換えれば、旧大学においてはガバナンス構造に多くの程度に多様な構成員に配慮した民主主義的なコンセンサス形成のメカニズムが組み込まれており、巷に言われているような学長の強い権限を基にした上意下達型のガバナンスではないことが明らかになった。むしろ学長による多様な構成員の利害調整能力及び深い見識と長期的視野に基づいたリーダーシップとボトムアップのコンセンサス形成との融合型と言えよう。今次調査ではそのことを「合意形成を基にしたリーダーシップ（consensus leadership）」と表現されていた（Eric Thomas ブリストル大学長、2012年5月18日ロンドンUUKでのインタビューにおいて）。一方、新大学のガバナンス構造は学長による強い上意下達型ガバナンスであることが示唆されたが、それは学長の暴走を許すわけではなく、学長を監視する権限も理事会に備わっているが明らかになった（デ・モントフォート大学・学長（2012年4月）及びオックスフォード・ブルックス大学の職員（2012年5月）と秦由美子とのインタビューにおいて）。以上のように各大学の細かな実態については更なる調査を要するだろうが、今次調査の限りでは抑制と均衡のメカニズムが確保されていることが明らかとなった。

以上のように、近年の英国の高等教育改革は、業績重視・アカウンタビリティ・透明性・競争を鍵概念として、交付金配分に代表される制度的枠組みのみならず、大学内部においても取り込まれている様子が明らかになった。だがそれは政府や議会からのトップダウンによる一方向的指示ではない。あくまでも各大学の裁量及び検討の余地を十分に残した

がら、緩やかに全国の大学を鍵概念に表される改革に方向付けられている。これによって英国の大学は政府や議会からの自律を可能とするが、それには結果責任も要求され、時代の趨勢や地域の要請に応えるべく自律的に大学運営をすることが間接的に強く求められている。結果責任は全国学生調査（NSS）や研究評価（RAE）、また寄付金額に端的に表れる。大学はより良い大学を目指して前進しなければならず、それを怠れば学生や地域、企業から見放され、結果として大学の組織としての持続性が損なわれることを十分承知しているだろう。英国の大学ガバナンスはこのように政府から自立的（independent）でありかつ自律的（autonomous）なものであるように、大学を取り巻く環境からも、また大学人の意識としても、要請され、かつ現実にそのように実践されているように考えられるのではないか²⁵。

（岡村 美由規）

4.4 学長（Vice-Chancellor）の権限・機能・役割

英国の大学において、学長（Vice-Chancellor: VC）は大学ガバナンスにおける実質的な最高責任者として重要な役割を担っている。4 類型（カレッジガバナンス、委員会（key organ）ガバナンス、米国型ガバナンス、理事会ガバナンス）いずれにおいても、学長は、対外的・対内的な実質的代表者であり、教学・運営において最終的な責任を有する立場にある。全体的な傾向として、総合大学や研究大学が多くを占めるカレッジガバナンスや委員会ガバナンスにおいては学長の権限が相対的に弱く、准学士号授与大学が中心を占める理事会ガバナンスでは学長の権限が強い。しかしながら、学内のガバナンス構造における具体的な学長の位置付けや権限の強さ、役割・任務の内容、選考方法は大学によって異なっており、一律に理解することはできない。以下では、4 類型それぞれについて、学長の権限と役割、及び選考方法を概観し考察を加える。

4.4.1 ガバナンスの 4 類型と学長の位置付け

(1) カレッジガバナンス

このガバナンス類型では、学長は大学の運営機構の枠組みの中に明確に位置付けられており、理事会に相当するカウンスル（Council）や主要委員会、学部等各部局、及びカレッジ協議会（Conference of Colleges: 4 学郡の長で構成される）を通じて各カレッジとの連携を図ることとされている。この類型に分類される大学の一つであるオックスフォード大学

²⁵ 本節では政府や HEFCE と大学間の関係というマクロの視点から考察した。大学内組織間関係といったミドルの視点における自律性については第 4.9.4 節（大佐古）で考察されている。

において、学長は、大学の戦略的方向性を示し、かつ、国際的・国内的・地域的に大学を代表する立場として位置付けられ、主要な学内機関の議長を務める。しかしながら、総長（Chancellor）、学長、全教員と上級事務職員、事務局長、学部構成員を含む 3,000 人以上で構成される大学総会（コングリゲーション：Congregation）が重要事項に関する最終承認の権限を有しているため、他のガバナンス類型に比べ権限は相対的に弱い。

(2) 委員会（key organ）ガバナンス

この類型では、大学執行委員会（University Executive Board: UEB）や上級経営・管理委員会（Senior Management Group: SMG）と呼ばれる機関が存在し、それらは組織図上の位置付けが明確でないにもかかわらず、大学ガバナンス上、重要な役割を担っている。調査対象の一つであるシェフィールド大学では、学長のほか、研究革新、教学、国際それぞれの副学長（Pro-Vice-Chancellor: PVC）、5 学部全ての学部長（いずれも PVC を兼務）、事務局長、財務部長、人事部長によって構成される UEB が毎週会合を持ち、全学的な戦略、学術・研究の方向性の決定において重要な役割を担っている。UEB の構成員は、コート（Court）、セネト（Senate）、カウンスル（Council）の構成員でもある。5 学部長がいずれも PVC を兼務し、UEB の構成員でもあることにより、UEB で行われた議論は、直ちに各学部でも共有され、各学部の懸案や提案も、UEB を通して迅速に全学で共有されると推察される。

ヨーク大学では、学長は企業における最高経営責任者（Chief Executive Officer: CEO）に相当し、教学及び大学管理運営双方の長である。また、学長、副学長、事務局長、人事・財務・渉外それぞれの責任者、人文科学・自然科学・社会科学それぞれの教学調整者（academic coordinator）によって構成される SMG が、教育評議会や経営協議会、その他主要な委員会の間を調整しながら学長を補佐している。

(3) 米国型ガバナンス

マンチェスター大学がこの類型に該当する。同大学は、2004 年にマンチェスター・ヴィクトリア大学（Victoria University of Manchester）とマンチェスター工科大学（University of Manchester Institute of Science and Technology: UMIST）が統合し、最大規模の大学となった。そのため、組織運営を円滑にするため、理事会が強い権限を持つ米国型のモデルを採用するとともに、理事長と学長を同一人物が兼任する形態をとった。結果として、後述する理事長兼学長（President VC and Vice—Chancellor: President VC）がガバナンスの中核を担い、権限が集中する傾向にある。

マンチェスター大学の憲章（Charter）は、同大学に最高経営責任者（CEO）を置くことを定めており（VI 条）、これを行う役職として、規約（Statute）第 III 章は、理事長兼学長を置くこととしている。President VC は、教育評議会の議長を務めると同時に、大学運営と目標達成に関して理事会（Board）に対して責任を負う。その責務を充足するため、教育評議会との協議の上で President VC が任命した教職員が President VC を補佐している。更に、組織図上の位置付けは明確ではないが、President VC、事務局長、学長補佐、財務部長、人事部長によって構成される上級リーダーシップ・チーム（Senior Leadership Team: SLT）が重要な役割を果たす。

（4）理事会ガバナンス

この類型では、総じて学長の権限が強く、重要な案件ほどその影響力は強い。しかしながら、学長による独裁という意味ではない。この類型の大学の一つであるオックスフォード・ブルックス大学では、大学ガバナンスの主導的役割を担う機関として、総長、学長、副学長、事務局長、各学部長によって構成される上級経営・管理チーム（Senior Management Team）が設置され、大学運営の中核を為している。

4.4.2 学長の選考方法

英国の大学学長の選考方法の大きな特徴として、外部から学長を登用することが多いという点を指摘できる。カレッジガバナンスに属するオックスフォード大学では、学長の任期は5年とすることが規約で定められている。現学長の任期が満了する1年以上前から、次期学長候補者及び再任用について検討する委員会が設置される。委員会は、4つの学群の長、カレッジ協議会の議長、副学長4名、カウンスルの議長で構成される。委員会が選考対象者について経営協議会に報告し、それが更に大学総会に提出される。大学総会の意向投票において、125名以上の反対者がいない限り、提案は承認されたものとみなされる。この意向投票での承認が、学長が信任されていることを意味する。学長の働きが好ましくない場合、8名以上の経営協議会の構成員が総長に発議し、審査会（tribunal）を設置して事態を明らかにし、解任の勧告が出された場合には、最終的に総長が解任を決定できる（Statute XII, Part G）。

これに対し、他のガバナンス類型では、学長選考の際、ヘッドハンティング会社（Executive search agencies）を利用して、大規模に外部公募を行うという特徴が共通して見られる。経営協議会や教育評議会の関係者からなる選考委員会・選考会議等（Selection Committee, Joint Committee, Appointment Panel 等、大学により名称が異なる。以下、選考委

員会)を学内で発足させ、その任に当たらせるが、同時に、その大学が学長に求める具体的な資質や要件をヘッドハンティング会社に伝える。200名程度の候補者がリストアップされた後、ヘッドハンティング会社と選考委員会の打ち合わせ、必要があれば面接を行って、20~30名に絞る。複数の候補中から大学が最終的に学長を選任する場合もあれば、ヘッドハンティング会社が最終候補者を紹介する場合もある。最終的には、各大学の理事会や経営協議会等、権限を有する機関が学長を任命する。ヘッドハンティング会社が選任した人材の場合、着任後もフォローアップが行われる。これに加え、着任後も、の学長の働きや成果をチェックする年次調査の仕組みが整えられている。加えて、ヘッドハンティング会社が選任した人材の場合、その会社によるフォローアップも行われる。学長は理事会や経営協議会に対して責任を負い、好ましい成果が見られない場合、任期途中の解任もあり得る。例えば、シェフィールド大学では、経営協議会の構成員3名以上の発議により、審査会が設置され、必要な事実調査を経て、学長の解任を決定することができるものとされている。

4.4.3 考察

権限の大小に差が見られるものの、4類型に共通して、学長に独裁的な権限は与えられていないと言える。4類型の中で学長の権限が最も弱いカレッジガバナンスでは、学則によってその権限が明確に枠付けられているが、他の3類型でも、学長は、教育評議会や経営協議会、その他大学ガバナンスの主要な役割を担う委員会や機関と協調しながら任務を遂行しなければならない、理事会に対して責任を負わなければならない。カレッジガバナンス以外の3類型では、学長の業務を補助したり、各学部と執行部との意思疎通を円滑にしたりするため、UEBやSLTといった組織が設けられている。あらゆる大学の学長に共通するリーダーシップのスタイルというものはなく、学長が適切にリーダーシップを発揮し、大学運営を行うためには、それぞれの大学に置かれている委員会等を活用したマネジメントが重要である。そのため、学長は、的確な人選と役割分担を行い、メンバーにその役割を理解させ、各メンバーが連携しながら円滑に業務を遂行できるよう調整する役割を果たさなければならない²⁶。すなわち、柔軟性や素早い意思決定が必要な場合、変革の必要性について教授会を納得させられるかは、学長が委員会をうまく使っているかにかかっている。

学長の選考に関しては、先述の通り、学外公募によることが一般的であるが、学内者が

²⁶ Glynis M Breakwell, Michelle Y Tytherleigh, *Research and Development Series: The Characteristics, Roles and Selection of Vice-Chancellors Summary Report*, Leadership Foundation for Higher Education, March 2008.

応募することも可能である。候補者が学内者か学外者かを問わず、競争ベースで選考が行われており、学長は特定部局の利益を代表する存在にはならない。これに加えて、着任後もその成果を随時チェックされ、場合によっては解任されることもあり得る。そのため、選考やその後の監視のプロセスが、それ自体として、学長に対する大学全体の信頼を確保するメカニズムになっており、適正な手続きを経て選任され、業務を遂行していることが、学長の正統性や信頼が担保されている証左であると推測できる。

(佐々木 亮)

4.5 学長と経営部門²⁷

1988年の教育改革法によって政府、高等教育機関、財政カウンスルの役割が法律上、明記され、各機関の権限と責任が明示されたことに伴い、英国大学の学長（Vice Chancellor）は、独立した学術機関である大学の代表者としての役割の外、最高経営責任者（chief executive）として経営協議会（Council、Board of Governors）に対して経営責任を負う存在であることが明確にされた。HEFCEと取り交わす「財政覚書」（Financial memorandum）に署名を行い、補助金の執行結果である教育研究機能の「成果」に対し責任を負うのは学長である。

以上、述べたような「経営責任者」としての役割が英国大学の学長に求められるようになったのは1985年のジャラット報告（Jarratt Report）以降であるといわれている。更に、その後1997年のデアリング報告（Dearing Report）においては、大学を開かれた機関として社会の新たな枠組みの中に位置付けていく必要があるとし、英国の高等教育機関が教育・研究における先進的な位置付けを今後も確保し続けるため、政府、社会、産業界が「新しい協約」（new compact）を通じて、その目的を達成しなければならないことを指摘した²⁸。

サッチャー政権における新自由主義の政治姿勢により英国の大学は大きく変化し、変革を続けながら現在に至っているが、大学の自治形態としては、依然、同僚制の理念が尊重

²⁷ 本節の執筆にあたっては以下の文献も参考にした。
Committee of Vice Chancellors and Principals(CVCP), 1985, *Report of the Steering Committee for Efficiency Studies in Universities*. London: CVCP; Bolden, Richard, Petrov, Georgy and Gosling, Jonathan, 2008, *Developing Collective Leadership in Higher Education*, London; Leadership Foundation for Higher Education (<http://www.lfhe.ac.uk/publications/research.html>); National Committee of Inquiry into Higher Education(NCIHWE), 1997, *Higher Education in the Learning Society (Dearing Report)*, Norwich: Her Majesty's Stationery Office(HMSO)

²⁸ ジャラット報告及びデアリング報告に関する言及は、大森不二雄「英国における大学経営と経営人材の職能開発－変革のマネジメントとリーダーシップ－」『名古屋高等教育研究』（No.12: 2012: pp.67-93）を参考とした。

されている。今回、インタビューを行ったブリストル大学の学長であり、英国大学協会（UUK）の会長であるエリック・トマス氏はインタビュー調査において、英国大学におけるガバナンスの特徴を「コンセンサスリーダーシップ」と表現し、（あくまでも持論との前置きをしながら）「重要事項の決定は（学長個人の意思決定ではなく）経営協議会（Council）でなされるべき」と述べている²⁹。

機関の自立性を保持しながらも、成果を希求する経営体としての性格を強める英国の大学運営において伝統的な同僚制文化はいかに適合し得るのだろうか。大森³⁰は訪問調査を行ったノッティンガム大学について「分権的マネジメントと戦略的リーダーシップのバランス、トップダウンとボトムアップの組み合わせ」の点に統治形態上の特徴があると指摘しているが、今回、訪問調査を行ったシェフィールド、ヨーク、マンチェスターの3大学についても同様の特徴が看取された。財務に関しては第4.8節「英国の大学財政」で述べているため、重複を避けるが分権的マネジメントが広く浸透している状況にある。

更に、人事に関しても分権的マネジメントは確立していると考えてよい。例えば、オックスフォード大学の場合、教授の選考をするにあたっては、教授ポストを保有する学群（academic division）又は学科（department）が外部に公示し、選考委員会（selection committee）を独自に設置し、選考を行う。なお、約800人いる講師（Lecturer）については、教授のように学群や学科にポストが存在しないことから選考方法が教授採用の場合と異なっている。採用された講師は、その勤務形態に応じて大学とカレッジの双方で教育活動に従事することから、どちらか一方ではなく大学とカレッジの双方で雇用がなされる（Joint appointment）。そのため、採用にあたっては大学とカレッジ双方の構成員による選考委員会が設けられる。シェフィールド大学では人事部長が各学部長等、主要役職者に対する決定権限を有しているものの、実際の決定過程においては学部等の意向が強く反映されている。

現在、英国で浸透している分権的マネジメントは学部や学科における自律性を促進する上で有効に思われるが、Bryman（2007）は「教育機能、研究機能の評価に対して得られる財政的報奨は実際の支出に見合わず、学部の運営に深刻な影響を来している。これらの状況は学部長（Heads of Department）の戦略的判断や学術面でのリーダーシップの発揮にも影響を来し、最終的に彼らは自責の念にかられるようになる」と、分権的マネジメントによって生じる負の側面を指摘している³¹。

²⁹ 平成24年5月18日（金） 14:30～15:00 於：Woburn House Conference Centre、応対者：Prof. Erick Thomas (UUK 会長, ブリストル大学学長)

³⁰ 大森. ibid.

³¹ Bryman Alan, 2007, *Effective Leadership in Higher Education*, London; Leadership Foundation for Higher Education, pp.10 (<http://www.lfhe.ac.uk/publications/research.html>)

英国大学における学長は最高経営責任者（chief executive）としての責任を有しているが、それは必ずしも日本でイメージされがちな一元的な「強いリーダーシップ」を意味するものではない。先述のエリック・トマス氏は「学長が個人で意思決定するような事例は殆どない」とインタビューの中で語っていたが、大幅な権限委譲に由来する分権的マネジメントの下、学部・学科の代表たる学部長等が経営責任の一翼を担う一方で、全学的戦略については経営陣がその責を担い、かかる前提の下で学長が最終的に経営責任を負うというのが現代英国における学長の大学経営に対する基本的スタンスであると思われる。

それでは、いかなる理由でかかる似通った統治形態が複数の大学で生じているのだろうか。要因の一つとして高等教育機関に対する資源配分システムが考えられる。英国における公的な研究補助金は HEFCE と研究審議会（research council）による「二重支援（dual support）システム」として知られ、前者が研究に関する基礎的資金の供給、後者が特定の研究課題に対する研究資金の補完的供給を行っている。一方、大学外部からの委託研究の増加に伴い、英国の大学は慢性的な研究資金不足の状況に陥っている³²とされる。RAE による研究評価は 67 の学問領域（Units of Assessment : UOAs）³³毎に「卓越性（excellence）」の観点の下で評価がなされることから、研究重視の大学であればあるほど学部や学科等に対し権限委譲が進むことは半ば必然とも言えるだろう。更に HEFCE の教育に関する補助金は学生数と科目特性（医療系、実験室系等）によって決定されることから学生募集のためには研究上の卓越性だけでなく、教育に関する戦略性を持たざるを得ず、このことがトップダウンとボトムアップの双方向的統治形態を形成する要因の一つになっているように思われる。

一方、第 4.8 節でも言及しているように、旧ポリテクニクから昇格した高等教育機関については、ヨーク、マンチェスター、シェフィールド、オックスフォードといった分権的マネジメントが浸透している組織とは大学の戦略が異なっており、運営形態も異なっている。理事会（Board of governors）では企業等の出身者である中立委員（Independent governor）が大きな発言力を有していることから、分権的マネジメントで見られた学科の影響力が相対的に弱く、トップダウンの意思決定が強くなる組織形態となっており、第 4.8 節で述べているように研究機能にも大きな違いが生じている。

いずれの組織形態においても、学長は最高経営責任者（Chief executive）としての役割を担っているものの、1992 年以降に設置された大学とその前に設置された大学では、大学経営における学長の役割は決して同一ではないことを指摘しておきたい。

³² OECD, 2004, 「高等教育の財政経営と管理：イングランド」 国立大学財務経営センター訳, pp.74. 78. 80. 83. 104, (<http://www.zam.go.jp/n00/pdf/nh001005.pdf>)

³³ 但し、ここでの学問領域は必ずしも管理運営における組織単位ではない。

(前田 一之)

4.6 英国の大学ガバナンスと学生参加

ヨーロッパ各国の大学において、その運営に学生が関与することは極一般的に行われている。とりわけ、2001年のプラハ会合以降、学生は「高等教育統治の全面的当事者」として、重要な位置付けを与えられていることは周知の通りである³⁴。英国国内では、ヨーロッパの動向に先行して、1994年の法改正（1994年教育法、Education Act 1994）によって、学生組合（Student Union）の位置付けが明確に定められた。同法によれば、学生組合とは、大部分の学生によって構成される組織であり、学生である構成員の利益を促進することを目的とするものである（20条1項）。2011年の白書（Dept. for Business Innovation & Skills, Higher Education: Students at the Heart of the System. London: TSO, 2011）は、全ての大学が学生憲章（student charter）を策定することを求めており、学生は大学との関係でパートナーであり、学内の全ての議論において、相互に異なる視点を持ちつつも、共に議論を行う重要性が指摘されている。

英国の大学では、ガバナンスの類型を問わず、経営協議会や教育評議会といった主要機関には、学生組合の関係者（多くは代表）が構成員として含まれるものとされている。また、学生組合との関係の有無や関与する学生の要件に違いはあるものの、学部・学科レベルでも、学生が運営に関与していることが多い³⁵。今回の調査対象であるオックスフォード大学では、経営協議会の役割の一つとして、学生組合の存在を保障し、民主的な方法でその意見が活かされることを確保するとともに、その財政にも責任を負うことが規約で定められている（Statute XIII）。そして、3名の学生に経営協議会の会議への出席資格が与えられている（Statute VI 13条）。また、ヨーク大学では、経営協議会及び教育評議会の構成員リストの中に、学生組合や大学院学生連盟³⁶（Graduate Students' Association）の代表者が含まれている。更に、教育評議会には、それぞれの連盟・組合の代表者以外の学生も参加している。マンチェスター大学でも、規約で学生連盟（The Union of Students）の設置

³⁴ この点は、大場淳「欧州における学生の大学運営参加」『大学行政管理学会誌』9号、2005年、39-49頁（<http://home.hiroshima-u.ac.jp/oba/docs/juam9studentparticipation.pdf>でも閲覧可能。以下、頁番号は、web版に依拠する）が詳しい。また、ヨーロッパ諸国の高等教育機関における学生参加について、特に次を参照：Annika Persson, 'Student participation in the governance of higher education in Europe: results of a survey' in: Sjur Bergan ed., *The University as res publica*, Strasbourg, Council of Europe Publishing, 2004.

³⁵ 但し、個々の学生の入学や学術上の評価等、一部の事案に関して、学生は関与しないという例外規定が設けられている場合が多い。

³⁶ 英国には日本の「大学院」に対応する組織は無いが、本稿では学士後の課程を便宜上そのように表現する。

を定め (Statute XVII)、学生組合の関係者を理事会及び教育評議会の構成員に含めている。シェフィールド大学では、規約で学生組合の定義を明確にし、経営協議会の構成員であることを明示している。デ・モントフォート大学でも、理事会の構成員の中に学生組合の代表者が含まれている。大学ガバナンスへの学生の関与形態は、上記のような主要な組織・委員会への参加に限られない。マンチェスター大学では、授業に対する学生の評価が重要視され、多くの学生から批判が寄せられる授業については、学部長が立ち会ってその内容を精査し、担当教員に対し、必要な助言を与えるという仕組みが整えられている。

大場 (2005) が指摘するように、学生・保護者や社会全般から大学に対して説明責任が強く求められる現在、大学がその責任を果たす上で、当事者である学生の参加は不可欠で、学生の参加は、教育の質保証にも寄与することになり、大学運営上も望ましい³⁷。学生は、大学が提供する教育を受ける主体であり、その対価としての授業料の納入者でもある。この点で、大学ガバナンスの当事者として教育を受けている学生の要望や意見をより直接的に大学ガバナンスに反映させていくことは、最終的には教学の質の向上につながっていく仕組みとして、その重要性を増していると言えよう。

(佐々木 亮)

4.7 英国の教学ガバナンスの構造と機能

4.7.1 教学委員会 (Teaching & Learning)

調査を行った範囲では、教学 (Teaching & Learning) を取り扱う委員会組織を全学レベル (全学教学委員会) 及び各学部レベル (学部教学委員会) 双方においており、それぞれ全学的見地からの、そして学部レベルでの教学的案件を扱う。

全学教学委員会には、教学担当副学長が概して参加している。各大学で全学教学委員会に付与されている機能や役割の傾向を見る限り、全学的な方針をトップ・ダウンで下ろすと言うよりも、それを議論し確認し、学内で共有するための機関として考える方が妥当であろう。しかし、「国際化」など全学的に取り組むべき案件については、シェフィールド大学のようにプロジェクト・チームが推進に当たることもある。また、必要が生じたときはセネトからのトップ・ダウンで協議に諮られる場合がある。

なお、情報や方針、各方面からの意見を共有する手段として、ブログや学内ネットワークを活用した役職者からの情報発信やオープンな意見交換会が行われるケースがある。

学部教学委員会においては、学科や専攻からの、新科目設置や担当教員など、具体的な

³⁷ 大場、前掲論文、12 頁。

カリキュラム改革が主に扱われる。シェフィールド大学の E/1 やマンチェスター大学の NPP1/2 の事例が示す通り、科目名、担当者、単位数といった外形的な情報だけではなく、授業内容から使用する教材・施設・設備、学生に求められる準備や成績評価の方法など、かかる授業科目の詳細な「設計図」を準備して、学科・専攻レベルの教育担当からのチェックを受けながら、学部教学委員会まで上げていく。学部レベルでこのように多角的なチェックを受けているため、カリキュラムに関しては全学レベルでこの是非が問われることは通常はない。

したがって、全学教学委員会と学部教学委員会を、一般的な組織構造を想起して「タテの関係」として捉えてしまうことは、実態を見誤る危険性がある。ガバナンス全体の傾向とも共通することであるが、大学内部での学部の自律性や独立性がしっかりと担保されている中で、全学横断的な改革と学部レベルの個別の改革とを共存させることを可能としている仕組みと捉える方が妥当だろう。

また、教員の力量も大きく問われる。授業の立案運営能力がないと、上記のような設計図も書けないし実際の授業にも問題が生じてしまう。新任教員に修士レベルで大学教員としての教授法を学ばなければならない仕組みが導入されていることは、長期的に見て大きく大学の教育能力に影響を及ぼしていくものと考えられる。

なお、他項でも言及されていることではあるが、いずれの委員会でも学生代表者が参加しており、そこで提起される意見をどの大学でも重く受け止めて対処している点を強調しておきたい。また、概して教学を担当する職員の、専門職人材としての能力も高い。その裏付けとなる研修も充実している。この点も併せて強調しておきたい。

(大佐古 紀雄)

4.7.2 学長と教員組織 (Senate、Faculty)

既に第4節で述べられているように、学長の重要な資質としてかつその役割として「利害調整能力」がある。教員は総会のような形でコートやCongregation、大学総会で大学の諸戦略に対し意見を表明できるほか、相互選出による教員代表者又は職階によって教員代表とみなされる学部長や学科長は大学経営の戦略機関であるカウンスル、また組織図に位置付いていないものの実質的な戦略策定やその過程の合意形成に中核的役割を果たす大学執行部 (UEB など) の委員として実質的に運営に関わっていると言える。実際にオックスフォード大学ではCongregationによる総意の下で学長が解任された事実もあり³⁸、学長の一存で教員に対し何らかの作用を一方向的に与える、というような学長権限

³⁸ 秦由美子「英国の大学の管理運営と組織分化」『教育学研究』日本教育学会 第76巻 第2号 2009: 224-225.

もなければ、そのような関係でもなさそうである。教員もしくは教授団はいわば大学の核であり、その意味で学長は教授団の上司という関係よりは、むしろパートナーとして位置付いている。

学部・学科の新設・改廃は、今次調査で多くの大学においてセネトが発案し、決定することが明らかになった（資料[D]参照）。それに応じた資源の再編についてはカウンスル及びコート承認が必要である。セネトは教学に関する実質的な決定機関であり、かつ、実施と質管理を担う執行機関でもある。セネトは教学に関しカウンスルや理事会、またコート等総会に報告義務を負う。どの大学もセネトの構成員の殆どが教員であることから、教員は教育及び研究に関し一義的な責任を負うことになる。

おそらく指摘しておくべきは、教員の所属組織単位が日本と英国とでは異なる可能性がある点であろう。人件費が大学本体から出ている点、また選考・採用が教育研究基礎組織単位（研究科や学部、学科など）で行われている点は両国の間でその原則は同じである。両国で異なるのは、教員の所属組織単位である。日本の多くの大学においては研究科、学部又は学科が教員の所属単位でもあり、また学生の所属単位かつカリキュラムの単位でもあるのが通例だが、英国ではそれらは別物であり、かつ法的に決まっていないため、大学により異なることが観察され実態を把握することは容易ではない。例えばブライトン大学では5つの学問領域に教授団（Faculty）を置き、教員はそれぞれの Faculty に所属する。Faculty の下に学部（School）がおかれ、その下に学科（Department）が置かれる。したがって教員は授業を持つ学部や学科が複数になることもありうる³⁹。ヨーク大学は Faculty を置いておらず30を超える学部に対応する組織（Department）が最上教育単位となっている。但し今次調査からは Department が教員の所属単位かどうかは確認されなかった。オックスフォード大学ではカレッジ（学寮）ごとに教員の選考・採用を行っていることが今般調査で明らかになった（資料[D]参照）。なおオックスフォード大学の特色は、カレッジが学生を選抜し、居住及び教育を提供し、学位授与も行っていることである⁴⁰。

潮木（2011）は、専攻コースの消滅や学科の再編に関しては教員の所属組織単位が日本のそれとは異なるが故に、英国においてはそれが柔軟であることを示唆している。同氏が述べたことや今次調査結果で明らかになった事実から考察すると、英国でよしんばある専攻コースの消失、学科や学部の統廃合が行われるとしても、それがすなわち教員の雇用に直接に影響を及ぼすことは、日本のそれほどではない可能性が示唆される。ブライトン大学の Faculty やオックスフォード大学のカレッジのように、学部・学科とは独立して教員

³⁹ 日英合同推進委員会 2003:123。

⁴⁰ 東京大学大学総合教育研究センター 2004:54。

が雇用されるならば、教員の雇用は学部等の統廃合があってもその身分形態に従う形で保障されるということになる。一方で日本のように研究科や学部には籍をおくのであれば、それらが統廃合されることはすなわち自らの雇用に直接関係するため、大規模な組織改編となれば教員と大学間の利害が衝突することとなり、かなりの労力を要することが予想される。なお、この英国のような柔軟性が必ずしも大学にとって、また社会における大学の役割にとって好ましいかどうかはここでは判断できない。それは誰にとって、どの成果達成のためにといった、目的と立場の違いにより価値判断が異なるためである。

英国では教員研修に大変力を入れている。教員の職能発達に応じた研修が常時用意されており、また学外の研修に参加する機会が提供される。研修には大学教員としての組織的役割などのほか、教育方法に関しても入職（新採用）時は勿論のこと、本人が必要だと認識した際にスキルアップの機会を提供するほか、様々なニーズに合った内容が用意されている。この研修機会の提供は教員のみならず職員、また学長以下役職員も同様であり⁴¹、CUCの指針（2009）においても上級執行役員に対する研修を提供することが強く推奨されている（第2.25から2.28項）⁴²。

（岡村 美由規）

4.8 英国の大学財政⁴³

4.8.1 英国の大学における財政的自立性の歴史的背景

英国においては、歴史的に女王もしくは枢密院の発する勅許状に基づいて大学の創設を行っていたことから、大学における自治には議会も関与し得なかった。大学はその独立性を国家から手厚く保護されていたが、それは財政面にも及んだ。1919年、大蔵省の下に大学補助金委員会が設置され大学に対する補助金は当該組織を通じて配分されることとなったが、これは大学の独立性に対する政府の干渉を排することが目的であった。

高等教育機関における補助金配分の枠組みに大きな転機が訪れるのは1980年代に入ってからである。補助金の配分にあたって効率性と競争性の積極的な導入を求める政府は1988年教育改革法において高等教育機関に対する権限を強化したが、この時実施された財政面における主要な変更点としては次の2点が挙げられる。第一に重要な点は大学補助金

⁴¹ 2005年に、大学の中のリーダーシップやマネジメント強化を目的として「高等教育リーダーシップ財団（Leadership Foundation for Higher Education）」が設立された。

⁴² CUC2009：23-24

⁴³ 本節8-1、8-2については 磯谷桂介 篠原康正 渡辺淳平「2. イギリス」「大学の設置形態と管理・財務に関する国際比較研究 ―第一次中間まとめ―」国立大学財務・経営センター編（2000年）（<http://www.zam.go.jp/n00/pdf/na001003.pdf>）を参考にした。

委員会が「大学財政審議会」（University Funding Council, UFC）に改組され、政府、UFC、高等教育機関の三者の関係性において、政府の意図が高等教育機関への補助金配分に反映できる仕組みが法律上、明記されたことである。第二に重要な点としては、ポリテクニクが高等教育法人として地方当局から独立したことに伴い、当該機関へ補助金配分を行う機関である「ポリテクニク及びカレッジ財政審議会」（Polytechnics and Colleges Funding Council, PCFC）が設置されたことが挙げられる。

1992 年、ポリテクニクの大学昇格に伴い、UFC と PCFC は「高等教育財政カウンスル」（Higher Education Funding Councils, HEFCs）に統合され、今日に至っている。イングランドの場合、近年、「イングランド高等教育財政審議会」（Higher Education Funding Council for England, HEFCE）を所管する政府機関が短期間での変更を繰り返しているが、現在は「ビジネス改革技能省」（Department for Business Innovation and Skills, BIS）、HEFCE、高等教育機関の三者が補助金配分における当事者機関として機能している。

それでは、上記三機関は互いにいかなる関係の下で、補助金の配分、執行、評価に関する活動を遂行しているのだろうか。次にこれらの視点から検討を行う。

4.8.2 政府、HEFCE、高等教育機関の関係

(1) BIS と HEFCE

HEFCE を所管する省庁である BIS の大臣は毎年 HEFCE に対し、補助金配分にあたっての「指針書」（Grant letter）を提示するが、「指針書」には翌 3 年間の交付資金額や高等教育政策の優先順位、交付にあたっての条件等が記載されている⁴⁴。1992 年継続・高等教育法により政府は個々の大学に対して交付条件を付することはできないが、大学全体に対する交付条件は指定できることとなった（第 68 条 1,2 項）。但し、大学全般への交付条件であったとしても教員人事、教育プログラム、学生の入学基準への干渉は禁止されている（同条 3 項）。HEFCE は政府から切り離されており、機関としての自律性を有しているが、「指針書」に基づいて補助金配分を実施する義務を有しており、資金の使途に関して議会に責任を負っている。

(2) HEFCE と高等教育機関

HEFCE がそれぞれの高等教育機関に対して行う補助金配分は 1992 年継続・高等教育法に設置根拠（第 65 条）を有する「財政覚書」（Financial memorandum）によって交付条件

⁴⁴ BIS (Department for Business Innovation and skills), 2012, Grant letter 2012-2013 (<http://www.hefce.ac.uk/news/newsarchive/2012/name,69495,en.html>)

が規定されている。「財政覚書」は2部から構成されており、1部は高等教育機関全般に適用される諸条件が、他の1部は「財政同意」(Financial Agreement)と称される機関特有の学生数目標値等の条件が記されている⁴⁵。特定の用途に限定された補助金以外は「包括補助金」(Block grant)として交付され、補助金をいかなる教育研究目的に利用するかの判断については高等教育機関が「完全な自由」⁴⁶を有している。問題とされるのはアウトプットとアウトカム、即ち、学生数と研究活動における「成果」のみであり、資金の用途自体は問題とされない。カウンスル等の大学運営機関は直属の補助金配分機関である HEFCE に対し、成果についての説明責任を負っているが、実質的には HEFCE 同様、議会に対しての説明責任をも負っている。

なお、大学の教育機能に関しては QAA (Quality Assurance Agency) が機関別認証評価を実施しているが研究機能については HEFCE 等が複数年ごとに実施する「研究評価」(Research Assessment Exercises, RAE) により評価がなされる。教育能力、研究能力の低い大学は学生による評価が下落することはもちろん、HEFCE から配分される研究補助金が減額(場合によっては留保)される仕組みとなっている。したがって、研究資金の獲得に成功した大学とそうでない大学では補助金への依存比率が大きく異なっている⁴⁷。

4.8.3 高等教育機関内部における予算配分

今回調査を行ったシェフィールド、ブリストル、オックスフォード大学等はいずれも学部等に対し財務活動に関する大幅な権限委譲を行っており、学部等がマネジメント単位となって機能している。中でもオックスフォード大学は、学科(Department)やカレッジにおける分権型意思決定を強く意識した予算配分システムを採っており、次節において、そのシステムの概観を行う。オックスフォード大学における予算配分システムは相当程度に体系化されており、他の大学で同一の手法が採られている訳ではないが、①「分権化」という通底する理念は同一であること、②機関に対してなされる HEFCE からの補助金配分方式は同一であることから、英国大学における分権化された財務活動を理解する上での一助になると思われる。

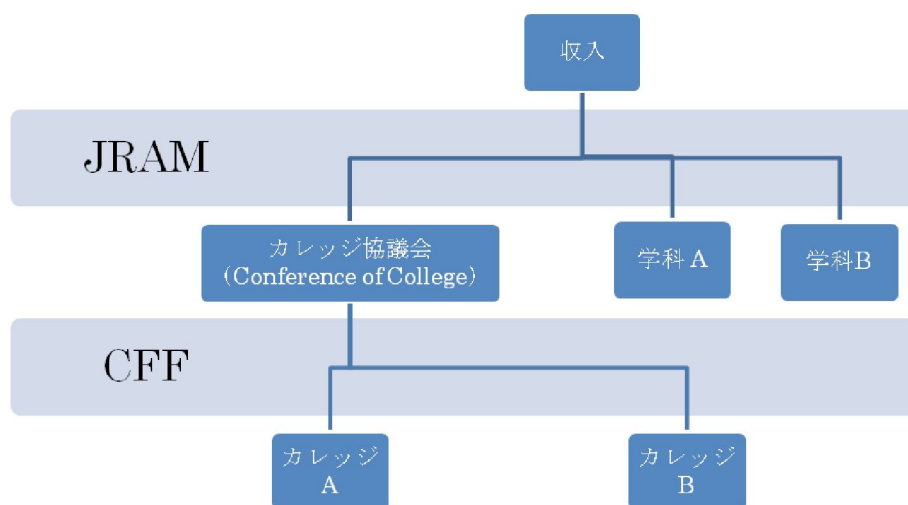
(1) オックスフォード大学の学内予算配分システム — JRAM と CFF —

⁴⁵ HEFCE, 2010, *Guide to funding —How HEFCE allocates its funds—*, pp.15 (<http://www.hefce.ac.uk/pubs/year/2010/201024/>)

⁴⁶ OECD. *ibid.*

⁴⁷ OECD. *ibid.*

オックスフォード大学は周知の通りカレッジ主体の教育制度を採っているが、財政面においても全38カレッジのうち36のカレッジが大学とは別の独立した経営体として機能している。そのため、財務諸表は大学とは別にカレッジ毎に作成・公表を行っており、学寮費（college fee）も個々のカレッジが学生団体代表と交渉の上で決定している。一方、HEFCEからの補助金、授業料（University fee）は大学に対して配分・支払がなされることから、これらを実際の教育・研究を担う学科やカレッジに対して再配分する必要がある。このため、オックスフォード大学では二種類の大学内における予算配分システムが機能している。一つは学科レベルでの資金配分を目的とした「合同財源配分方式」（Joint Resource Allocation Method, JRAM）であり、他の一つはカレッジ間の公平な資金配分を目的とした「カレッジ財源配分方式」（College Funding Formula, CFF）である。二つの予算配分システムの関係性を図示すると概念的には次のように三層の図で表わすことができる（図表 4.5）。



図表 4.5 オックスフォード大学における予算配分システム

出所：筆者作成。

第一層は「収入源」に関するレベルである。これには大きく HEFCE からの補助金、授業料、学寮費（カレッジを運営維持するための費用を除く）がある。第二層は「カレッジ（全体）」と学科（Department）に関するレベルであり、第一層と第二層の間をつなぐ資金配分のための枠組みが JRAM である。大学に配分された補助金等で JRAM の財源とされるものは、この段階で「学科単位の配分額」と全カレッジへの「総配分額」が算出される。

続いて、第三層は各カレッジの層であるが、第二層で「カレッジ全体」に配分された資金は CFF によって各カレッジへの配分額が再計算されることとなる。

一方、JRAM は教育及び研究活動に関する資金の公平な再分配を目的としていることから、配分の枠組みも教育活動に対する資金配分を目的とした T-JRAM、研究活動に対する資金配分を目的とした R-JRAM に二分される。

T-JRAM

T-JRAM の対象費目は、個別の研究に対する補助金やその間接経費、HEFCE 等からの使途を特定した補助金、カレッジ制度を運営維持するための経費等を除き、ほぼ全ての費目が T-JRAM による配分対象となる。配分にあたっては学生の所属学科に応じて、学科とカレッジへの配分比率が予め決まっており、それに基づいて学生毎に配分額の計算がなされる。学士課程の場合、医療系、実験室系の学科については学科への配分比率が高いが、非実験系である人文科学や社会学等についてはカレッジへの配分比率が高くなる。学士課程では、これら専攻に応じて 4 段階の区分がなされているが、修士課程（課程学位）では一律に所属学科 80%、カレッジ 20% の配分比率となる。上記の配分方式は基礎配分（Baseline）の方式であるが、HEFCE からの特に使途を定められた補助金の場合には割増配分（Premium）として、全額が当該学科に配分される。

R-JRAM

研究活動に関する予算配分方式である R-JRAM について見ると、最大の収入源は QR（Quality related）ファンディングと称される HEFCE からの補助金であり、これは基礎研究もしくは特定の研究への支援に充てられる。2011/2012 会計年度の場合、QR ファンディングによる補助金は 7830 万ポンド（約 100 億円）で R-JRAM による収入源の 67% を占める。当該補助金は RAE による研究活動に対する質の評価に基づいて算出がなされるが、R-JRAM では学科とカレッジ双方での雇用形態⁴⁸に基づき、基礎配分（Baseline）として T-JRAM と同様、学科とカレッジ間での資金配分がなされる。一例を挙げるとカレッジと大学の双方で雇用される教員の場合、専攻に 41%、カレッジに 59% の配分がなされるが、専攻のみでの雇用の場合、カレッジへの配分はゼロになる。

QR ファンディングの他の収入源としては HEFCE 慈善団体支援基金（Charity Support Funding）、HEFCE 商業研究基金（Business Research Funding）が挙げられるが、これらは

⁴⁸ オックスフォード大学ではカレッジと学科の双方で教員を雇用する合同任用（Joint Appointment）が制度化されており、教育研究活動の負担量に応じて学科及びカレッジから相応の給与が支給される。

学科・カレッジ間での配分はなされず、これも T-JRAM と同様に割増配分（Premium）として研究費を獲得した学科へ直接配分がなされる。

CFF

一方、JRAMによって計上されたカレッジへの配分額の総計は上述の通り CFF と称される予算配分方式に基づいて各カレッジへの配分額についての再計算がなされる。カレッジにおける教育経費の算出にあたっては学士課程と修士課程、更には学士課程の中でも EU 出身の学生と留学生という具合に、算出パターンに若干の違いがあるが、フルタイム換算した学生数を基に配分額を算出するという点においては同一であり、これに R-JRAM で算出された研究経費が付加された上で各カレッジへの配分額が決定される。

4.8.4 財務面における英国大学の特徴

(1) 戦略チームと分権的マネジメント

以上がオックスフォード大学における大学内部の予算配分システムについての概略であるが、JRAM はその目的の一つに「分権化された意思決定」の実現を掲げており⁴⁹、英国大学の財務を理解する上でこの点は特に重要であると思われる。今回調査を行ったシェフィールド大学では 2008 年に大幅な組織改革を実施し、学科から学部に対し財務に関する権限を委譲したことは本報告における「シェフィールド大学のガバナンス概要」において言及されているが、この中で特に注意しなければならないのは「研究の評価が上がる一方で教育の質についてはランキングが年々下がり続けるといった事態に直面していた」という部分である。HEFCE からの研究資金は周期的に実施される RAE によって「卓越性（Excellence）」という視点から評価がなされ、その格付けに応じて資金配分がなされているが、当該補助金には常勤教員の給与や施設の維持費、光熱水量費なども含まれている⁵⁰。RAE において高評価を獲得することが英国の研究者にとっていかに重要な関心事であるかは、シェフィールド大学における研究への著しい偏向の事例に言いつくされているように思われる。5 月にインタビュー調査を実施したブリストル大学においても予算に関する権限は 6 つの学部が掌握しているとのことをエリック・トマス学長は述べていたが、卓越した研究を遂行するためには、相応の予算と権限が必要不可欠であり、現行の評価制度の下で大学が一定の研究機能を確保するためには結果的に分権的マネジメントを選択せ

⁴⁹ University of Oxford, 2011, The JRAM — an Introductory Briefing July 2011 —（大学内部資料）

⁵⁰ OECD. *ibid.*

ざるを得ないというのが実態であるように思われる。

一方、高等教育機関は先述したように「財政覚書（Financial memorandum）」を通じて、英国の高等教育政策を具現化する義務をも担っている。そのためには限りある資源について適切な取捨選択を実行し得る戦略的企画立案機関が必要不可欠となる。訪問調査したシェフィールド、ヨーク、マンチェスターには名称こそ違え同様な戦略チームの存在があった。オックスフォード大学の場合、PRAS（Planning Resource Allocation Section）と称される資源配分部門が、その任を担っている。

先述の通り、英国の大学において問われるのは教育と研究における「成果」のみであり、この点は著しく合規性を重視する我が国と大きく異なっている部分であろう。そのため運営面においては、我が国と比較し高い自由度を有しているが、教育と研究に対する厳格な査定を通じてトップダウンとボトムアップ型の意思決定が併存する英国大学特有のシステムが形成されているように思われる。なお、ボトムアップ型意思決定の重視についてはオックスフォード大学において特に顕著であるが、歴史的に形成されてきた同僚制文化が少なからぬ影響を及ぼしているようにも思われる。

(2) 1992 年以降の新設大学（旧ポリテクニク）

上記において、英国大学の特徴をトップダウンとボトムアップの意思決定が共存している点にその特徴がある旨指摘したが、これらと異なる意思決定方式も存在する。今回、訪問した中ではオックスフォードブルックス大学（以下、ブルックス大学）が、その好例である。

旧ポリテクニクから昇格したブルックス大学は、1992 年以前に設置された大学と設置根拠が異なることから理事会等の統治形態も異なる。更に今回の訪問調査⁵¹で明らかになった点として、同大学の組織図（資料 C-8 参照）に示されるように、学士課程の教育組織と研究組織が丁度均衡を保った形態となっており、更に大学と学部の教育・研究組織が分化せず融合されていることが大きな特徴の一つとなっている。先述の分権型マネジメントを実現するための組織形態とは組織の原理が大きく異なっているようである。

応対者のポール氏は「旧ポリテクニクの場合、大学の戦略として研究を重視するか否かは大学間で大きく異なっているが、特に伝統的大学においては RAE において卓越性を認められることは非常に重要である」と指摘しているが、ブルックス大学の場合、RAE における研究費の獲得は結果的に成功していないようである。このことはオックスフォード大学との収入構造を比較した場合に歴然としている。オックスフォード大学の場合、研究補

⁵¹ 平成 24 年 5 月 21 日（月） 10:00～11:30 於：Oxford Brooks University、応対者：Mr. Paul Large (Registrar and Clerk to the Board of Governors), Mr. Matthew Andrews (Academic Registrar)

助金は4割近くを占め、最大の収入源となっているが、ブルックス大学の場合、それはわずかに3%に過ぎない（図表4.6）。補助金（49,067ポンド）の中にはHEFCEによる研究補助金（2,708ポンド）も含まれてはいるが、それとても全体の5.5%程度に過ぎず、圧倒的に教育補助金が多い。先に学科等への大幅な権限委譲は研究力強化のための方策と考えられる旨指摘したが、ブルックス大学の収入構造を見る限り、伝統的大学と同様の分権的マネジメントを実施したとしても研究補助金の獲得に成功するかどうかは定かではないことから、より大学の戦略が機能しやすい大学・学部融合型の組織形態を採用しているように思われる。

	Oxford Brooks	割合	Oxford	割合
補助金(Funding Body Grants)	49,067	33.39%	186,200	24.26%
授業料および支援補助金(Academic Fees and support grants)	54,864	37.34%	110,400	14.38%
研究補助金(Research grants and contracts)	4,657	3.17%	285,300	37.17%
その他収入(Other income)	36,583	24.90%	138,900	18.10%
寄付および投資収入(Endowment and investment income)		0.00%	42,600	5.55%
その他	1,777	1.21%	4,100	0.53%
総収入	146,948		767,500	

図表 4.6 オックスフォード大学とオックスフォードブルックス大学の収入構造比較
(2008 年 £000)

出所：University of Oxford Financial Statement 2010/11 及び Oxford Brooks University Financial Statement 2007/08 より筆者作成。

以上、英国大学における学内・学外の予算配分システムについて概観したが、現在、HEFCE と高等教育機関との間には資源配分における「避けられない緊張関係」（OECD 2004）が生じていることを最後に指摘しておきたい。英国の高等教育機関は現在も高い自律性を有しているものの、市場主義の進展により、その内実は過去のそれとは大きく変容していることを看取する必要があると思われる。

（前田 一之）

4.9 教員組織の機能～シェフィールド大学、ヨーク大学、マンチェスター大学

4.9.1 シェフィールド大学

(1) 概要

シェフィールド大学の前身は、3つの機関にさかのぼることができる。第1は、1828年創立のシェフィールド医学校（Sheffield School of Medicine）である。第2に、その後のケ

ンブリッジ大学拡張運動の影響で、地元で鉄鋼を業としていたマーク・ファース（Mark Firth）が 1879 年に創設した University College であるファース・カレッジ（Firth College）が挙がる。ここでは教養が教えられた。第 3 に、1884 年に特に地域の鉄鋼需要に応えるべく創設されたシェフィールド工学校（Sheffield Technical School）がある。1897 年には University College of Sheffield として合併し、Victoria University、つまり、University Colleges at Manchester, Liverpool and Leeds として連合大学への発展を志向していたが、この連合大学はほどなく崩壊し、個別の機関となった。1905 年に、勅許状を得て現在の University of Sheffield となったが、開学当初、フルタイムの学生は 114 人だった。

学部（Faculty）は、教養人文学部（Arts and Humanities）、工学部（Engineering）、医歯健康学部（Medicine, Dentistry and Health）、自然科学部（Sciences）、社会科学部（Social Sciences）の 5 学部が 50 の学科（Departments）を持ち、更にテサロニキ・シティ・カレッジ国際部（International Faculty – City College, Thessaloniki）が 5 学科を持つ。

学生数は図表 4.7 の通りである。

		国内/EU 圏内	EU 外	合計
フルタイム学生	学士課程	14,002	1,886	15,888
	修士・博士課程	2,337	2,529	4,886
	合計	16,339	4,415	20,754
パートタイム学生	学士課程	1,181	77	1,258
	修士・博士課程	1,668	340	2,008
	合計	2,849	417	3,266

図表 4.7 学生数(2010/11 年度)

※その他のカテゴリに属する学生として 565 名が計上されている。

(2) ガバナンスの概要

デアリング報告をきっかけに、英国の大学のガバナンスの在り方が大きく改革されたが、シェフィールド大学においても、それは例外ではなかった。シェフィールド大学のガバナンスについては、既に両角と金子（2004）⁵²においてかなり詳細に報告されているが、更にその後もう一度大改革がなされた。両角（2008）において、デアリング報告を受けて行

⁵² 両角亜希子・金子元久、「第2章 ガバナンス」東京大学大学総合教育研究センター『日英大学のベンチマーキング—東大・オックスフォード大・シェフィールド大の詳細比較—（大総センターものぐらふ No.3）』2004:15-32.

われた改革と 2008 年に着手された改革の予定（文献発表当時）について紹介されている⁵³。次段落はその概要である。

①コート（Court）を儀礼的な機能に限定、②「細かな分権化と中央集権化をワンセットで機能させ、効率的な資源配分を実現しようとする独特の組織化と権限委譲の仕組み」づくり、以上 2 点を特徴とする改革がなされた。特に、75 学科を基にした 41 の予算配分単位を設け、学部を通さないで予算配分単位に予算を回し、単位内での一定の内部補助を認め、利害対立を調整するために、学科長（Head of Department）を学長（Vice-Chancellor: VC）が指名するなど学長の権限を強化した。各分野の業績目標を財政計画の枠組みに組み込んで研究の質を向上させた事例として注目を浴びたそうである。

但し、その改革にも問題点が生じた。学内では、特に上記特徴②の「細かな分権化と中央集権化のワンセット」は非常に手間がかかってしまった。系統の違う 3 つの予算のそれぞれの予算責任者が、41 の予算単位とやりとりせねばならないし、系統の切り分けも難しく、弊害の大きさが徐々に明らかになった。学外においても、研究の評価が上がる一方で教育の質についてはランキングが年々下がり続けるといった事態に直面していた。当該事態を打開するためには長期的な戦略を図る必要があり、そのためには資源確保よりも全体的な計画を重視する方向にかわる必要があるとの認識から、2007 年に学長に着任したキース・バーネット（Keith Burnett）氏は、08～09 年にかけて、学部の改組と学部単位への大幅な権限委譲を図り、予算の権限委譲の単位を 5 学部に変えて、学部長（Head）に予算と執行権を付与する改革を実行した。

2011 年度現在の、シェフィールド大学の主要組織と委員会の構成は、資料 C-4 の通りである。カウンスルとセネトとがそれぞれに所管する委員会の構成を見ても分かるが、英国の旧大学と同じように、カウンスルがガバナンスの中核を担い、大学教員の専門たるアカデミックな部分については、セネトが扱うという明確な分担が、ここでも採られている。

カウンスルは 21 名で構成され、学外者が過半数を占めている。副総長（Pro-Chancellor）⁵⁴が議長を含めて 3 名、会計事務責任者（Treasurer）、学長、副学長（Pro-Vice-Chancellor: 学部長兼務含む）、同窓会（Convocation）議長に加えてカウンスルが指名した数名と、セネト選出のメンバー、学生組合（Students' Union）代表、非教学スタッフなどが入る。なお、カウンスルの特性に関連して、両角と金子（2004）⁵⁵は以下の点を指

⁵³ 両角亜希子、「英国にみえる大学のガバナンス改革 シェフィールド大学の最新事情」教育学術新聞大 2320 号所収、日本私立大学協会『アルカディア学報』No.320. 2008 年 4 月 16 日版。

⁵⁴ 勅許状によれば、大学の最高執行者（Chief Officer）でありかつコートと同窓会の長（President）である役職として総長（Chancellor）を置き、総長不在の際にこれを代行する職務として副総長（Pro-Chancellor）を置いている。副総長は最低 2 名で、在任中の副総長からカウンスルの議長が当てられる。

⁵⁵ 両角・金子. ibid.

摘している。まず、こうした学外者が経営に関与する理由として、近代市民大学では伝統的なことであり、長年の間地域の支持と発起に依拠してきたことを指摘する成田（1973）の研究⁵⁶を紹介している。更に、カウンスルの議長が学長ではなく副総長であることから、学長はあくまでカウンスルの「一員」として扱われているに過ぎず、更に議決権と執行権が完全に分離されておらず、カウンスルが基本的な意思決定機関であると同時に執行機関にもなっていることも指摘している。この点は基本的に現在も変わっていない。

一方、セネトは 142 名で構成される。学長、全ての分野担当副学長（Pro-Vice-Chancellor）及び学部長兼副学長（Faculty Pro-Vice-Chancellor）、全ての学科長を含み、その他別途教員から選出されたメンバーや学生も入る。

秦絵里氏によれば、セネトには必ずしも所属部局代表として選出されるわけではなく、その場合、大学の一構成員として参加する性格が強くなるが、所属部局や職務に根ざした発言は自然と多くはなる（但し、学生組合（Students' Union）からの代表者については、その性格上学生の権益保護や拡大によって立つ発言が多くなる）。しかしセネトは、事項を承認する性格よりも議題に応じて構成員が意見を表明する機会という性格が強いそうだ。

また、大学執行委員会（University Executive Board: UEB）が存在する。主に、学長、分野担当副学長、学部長兼副学長、事務局長（Registrar and Secretary）、財務部長（Director of Finance）、人事部長（Director of Human Resources）で構成され、UEB の委任事項（Terms of Reference）は以下のように定められている。（岡村・大佐古訳：同大学HPより）

1. 大学が為す戦略的選択に資する分析や協議状況を伝達すること等、大学の範疇にある戦略的環境を把握し説明すること。
2. 大学の教学・開発戦略に関する方向性を決めリーダーシップをとること。
3. 大学予算案の策定。
4. 学部及びプロフェッショナル・サービスからの 5 年計画の受理・承認・実施後の状況把握。
5. 学内外及び国内外における大学が及ぼす貢献や効果を最大限に活用することをねらいとして、大学が為した実績及び今後の機会を把握・考察すること。
6. UEB、学部そしてプロフェッショナル・サービス（後述）における戦略的議論が十分な情報把握を前提として為されるように、施策、財務、実績に関わる情報を速やかかつ効果的に提供すること。
7. 大学の学期単位での発展に向けた重要優先事項を示した年次活動計画の策定。

⁵⁶ 成田克也、「イギリスの大学制度と管理機構の態様」『国立教育研究所紀要』No.83. 国立教育研究所. 1973.

8. 十分に学部長兼副学長及びプロフェッショナル・サービス部長に情報伝達を任せられるように、使命の遂行に強く直結する重要な運営上の課題や、教学とプロフェッショナル・サービスとの一貫性に関わる事項について、案件に大きく関わる役職者の状況を把握し助言すること。

委任事項に定められていることが大学経営の中核的な事項であることは明らかで、経営上非常に重要な役割を UEB が担っていることが分かる。両角・金子（2004）において、学則上も定めがない組織として紹介されていた「上級経営グループ」（Senior Management Group）にほぼ相当すると思われる。UEB は、勅許状にも規約にも学則にも定めがない。おそらく学長が職務執行上必要とするもろもろのサポートを、「学長が自主的に組織する」という形式をとって経営グループが置かれているものと考えられる。

なお、上記の「プロフェッショナル・サービス」（Professional Services）とは、大学の戦略遂行に際して最大限にサポートをするための組織として定義されており、支援の対象は、学部・学科、学生・卒業生・教職員、地域社会を含む大学のその他のステークホルダー、広い意味での大学のパートナーや支援者とされている⁵⁷。おおざっぱに括るのであれば、日本で言うところの法人事業全体を取り仕切る管理運営部門として捉えることも可能であるが、その業務を、他の業種の職務では容易に置換が効かない「専門的業務」としており、そこで勤める大学職員にもそれを求めていることが推察できよう。

学長は、原則的に学外公募によって選ばれ、カウンスルとセネトの両者から委員が出る合同委員会の審議を経てカウンスルが任命する。「当該の大学に対して利害が直接発生せず、新鮮な視点で大学運営ができることも学外者から学長を選ぶ理由の一つではないか」とコンラッド氏は述べていた。他の大学においても共通する要素が見られたため、この推測は十分当たっているものと考えられる。

また、秦絵里氏によれば、管理職・役職者の職務範囲は明確にされており、トップダウン的な命令系統が存在する訳ではない。役職者は、基本的に自分の部署の管理運営について全面的に責任が委ねられ、報告義務を負う。学部や学科も独立採算的な部局であり、それぞれの組織における長の権限は強い。従って、例えば、学長や副学長であっても、学部長や学科長に当該部科の日常管理について細かい命令を出すことはない。但し、全学的な方針に関する部局の管理運営については、当然ながら、全学方針の下に行う義務が生じる。また、事務組織においても、A 部局の長が A 部局の下部組織にある課の長に、課内の日常的な業務運営に関する決定権限はないそうである。

⁵⁷ <http://www.shef.ac.uk/departments/professional-services>

(3) 全学及び学部レベルでの教学ガバナンス

全学教学委員会（Learning and Teaching Committee: 全学 LTC）と、学部教学委員会（Faculty LTC: 学部 LTC）がある。

全学 LTC は、セネトの下部組織として置かれる。大学の教学及び評価戦略の開発・推進を担い、教育に関するあらゆる事項に責任を負う。教学担当副学長が議長を務め、学長、各学部の教学担当者、2名の学生代表、カウンスル及びセネトからの各2名、その他の委員で構成される。基本的にセネトに対して報告義務がある。全学 LTC は、「強化・戦略」「入学・支援（outreach）」「質・調査」の3つの小委員会を持つ。全学 LTC への委任事項の一部を抜粋する。（大佐古訳、同大学HPより）

1. 大学における教学とその評価を文化として強化・促進し、新規学習プログラムが戦略的に発展を遂げるよう支援し、既存のプログラムの合理化・強化及び改革に向けた助言を行う。
2. 学生の学習経験を強化し、教学の優秀性を高め改革を進めるために、以下のことに取り組む。
 - 大学における教学とその評価の開発と実施を監督すること
 - プログラムの内容及び質の開発向上に関して学部助言・支援を行うこと
 - 学生憲章に対応した変化を推奨すること。
3. 全ての学習プログラムの質と水準を維持・向上するために以下のことに取り組む。
 - 大学の政策、手続、手引きの開発と遂行を監督し、これらのことから生起する諸問題に対して勧告を行う。
 - 全学部に関わる一般的な大学の諸規則に合わせるよう勧告すること。
 - 大学のあらゆるレベルでの教学とその評価に関わる計画乃至資源に関する事項を、UEB 及びセネトに報告すること。
4. 大学の入学及び支援（outreach）活動に関わる方針策定に際して助言及び勧告を行う。

学部 LTC は、それぞれの学部設置されている。例えば教養人文学部の場合は、学部教学担当（Faculty Director of Learning and Teaching）が議長となり、職指定で学部運営担当（Faculty Director of Operations）がなど、更に各学科の教学担当、そして学生メンバーが入る。

委任事項については、例として教養人文学部のものを以下に挙げる。（大佐古訳、同大学HPより）

1. 学部学士課程における教学戦略、重要優先事項、目標及び学生数目標を決定し、状況の把握と見直しを図ること。
2. 利用可能な経営情報を考慮しながら、定期的に学士課程で提供されているプログラムやモジュールのポートフォリオを見直し、継続的に資金面での維持が可能かどうか、市場への魅力はどうかといったことも見直すこと。
3. 学士課程のカリキュラム開発を促進・支援すること。そして評価活動や教学に関わる対外的な開発の普及を促進すること。
4. 新規プログラムの提案や、既存の学習プログラムの重要な改革、規則及び新しい単位に対して見直しと助言を行うこと。
5. 教学の年次見直しと全国学生調査（National Student Survey）及びシェフィールド学生調査（Sheffield Student Survey）への考慮を通じて、学部内の教学の質保証の状況を把握する。
6. 学部内外での教学に関する良質な実践（good practice）や関連する手続きを見出し普及させる。
7. 教学に利用する場所の有用性を把握する。
8. 特に図書館資源をはじめとして学部全体の学習資源の状況を把握する。
9. 個々の関連する学科や全学 LTC との相談を進めながら、外部団体や専門団体によって行われるものを含めて質保証・強化を通じて生起するあらゆる関連課題に対して検討し対処すること。

全学レベルと学部レベルとの関係は、基本的にトップダウンではない。委任事項を参照する限り、各学部におけるプログラムについては、その設定・見直し・質保証・財務まで学部内で運営が完結している。ヒアリングにおいても、全学レベルで個々のプログラムに参与することはまずないとのことであった。

実際に学部内で新規のプログラムや科目を立ち上げる場合、“E/I”と呼ばれる様式に当該科目の情報（科目名、単位数から詳細な授業内容、使用教材・設備・施設、学生に要求する学習準備や成績評価など細部にわたる）を記載して、専攻（Studies）から学科、学部へと順次上げていく。コンラッド氏によれば、“E/I”の記入には、教員に相当の労力と能力が求められるそうである。学部内で上げられていく中で、専門的見地、施設設備、財務その他多角的に問題がないかどうか検証され調整されていく。ただ、基本的には専攻や学科の意向が尊重される。

一方全学的な教学マターについては、全学 LTC が扱う。秦絵里氏によれば、全学計画は

個々の学部・学科の方針を統制する形式であり、学部・学科の多様性が確保できるような配慮がされているようである。なお、かつて学生数が少ない学位プログラムの廃止方針が全学 LTC で決定され、廃止対象となった学科があったものの、セネトの段階で強い反対意見が出て保留されたケースがあったようである。

(4) その他

その他幾つか強調すべき事項を挙げておきたい。

教学を支える管理運営組織についても理解する必要がある。教学サービス部（LeTS: Learning and Teaching Services）は、職員の立場から全学 LTC 及び学部 LTC をはじめとする大学内の教学に関わるあらゆる事項を多面的にサポートする役割を担っている（<http://www.shef.ac.uk/lets/home>）。

教員に対する教育面での研修については、特に新任者に対して大学院レベルで教授法や評価などに関する授業を受けることが義務付けられるようになった。研修という面では、高等教育リーダーシップ財団（Leadership Foundation for Higher Education）によるものをはじめとする諸研修が、役職者から一般教職員まで幅広く用意されており、全体的な大学の質の底上げに寄与していると考えられる。

また、学生はカウンスルでもセネトでも学部学科レベルの会議でも、教職員と同様に委員として議論に関わり、教職員においてもその意見は重く扱われていることも指摘しておきたい。

4.9.2 ヨーク大学

(1) 概要

ヨークにおいては、1617 年という早い時期に大学設置の請願があった一方で、公式な資源配分を伴う大学の設置認可は 1960 年まで得られなかった。1963 年 10 月に開学した当時は、学生数 230 名、教職員数 28 名であったが、初代学長バロン・ジェームズ（Baron James）により描かれたヴィジョンによって、その後発展の道を歩んでいく。

ヨーク市街東部に広がる田園地帯ヘスリントン（Heslington）に、少しずつ学科（Department）や学寮（College）などを増設していった結果、1960 年代末には入学者数が 2500 名に達した。以降も徐々に拡張していく中で、リーグテーブルの上位にも食い込むようになってきた。50 周年を迎えようとしている現在、現キャンパスの東に新キャンパスの整備が進められている。

ヨーク大学の構成の大きな特徴として、いわゆる「学部」（ここでは” Faculty”と称する組織という意味で使う）を持たないことが挙げられる。上述のように、「学科」を一つ一つ増設していくことによって漸次的な発展を遂げたため、ヨーク大学の教学組織の最大単位は「学科」である。通常の大学以上にフラットな組織構造を持つヨーク大学の特徴は、こうした歴史の遺産でもある。30を超える学科を擁し、フルタイム学生が 13,973 名、研究生（Research Students）が 1,180 名（うち外国学生 500 名）、総教職員数 3,065 名（2010/11 年度）である。また、初年次学生は、8 つの学寮（College）に分かれて寄宿生活を行っている。

(2) ガバナンスの概要

ヨーク大学でも、基本的なガバナンス構造は、他の旧大学のそれとほぼ同等である。カウンスルは、大学の運営機関としてその最終責任を負う。規約（Statute）による限り、構成員は 20 名を超える程度である。副総長（Pro-Chancellors）、学長（Vice-Chancellor: VC）、学長代理（Deputy Vice-Chancellor）、会計事務責任者（Treasurer）、副学長（Pro-Vice-Chancellor: 分野担当）を 1 名含むセネトからの選出者、非教学スタッフ、学生組合（Students' Union）や大学院学生連盟（Graduate Students' Association）の代表に加えて、カウンスルで認められた 6 名以内の学外者と、推薦委員会（Nomination Committee）の勧告に基づいてコートで任命された 2 名の学外者が入る。

セネトは、大学の教学活動のあらゆる事項に責任を持ち、関連事項についてカウンスルへの助言を行う。学長、学長代理、副学長や各学科長などに加えて一般教職員や学寮長、学生組合・大学院学生連盟の代表をはじめとする学生も入る。構成員はだいたい 65 名程度となる。

ヨーク大学にも、シェフィールド大学における大学執行委員会とよく似た位置付けの上級経営・管理委員会（Senior Management Group: SMG）が存在する。委任事項（Terms of Reference）は下記の通りである。（岡村・大佐古訳）

1. 大学の諸活動におけるリーダーシップ、調整、経営を効果的なものにする。
2. カウンスル、セネト、その他の重要な学内委員会とのコミュニケーションと試験を効果的なものにする。
3. カウンスル、セネト、その他の重要な学内委員会によって検討及び承認の対象となる計画、戦略、予算にかかる諸案の準備をする。
4. 大学計画と関連の戦略の実行を確かなものとする。

5. 権限委譲及び意思決定に関して承認された枠組み（scheme）に則り、政策を定め執行上の決定を行う。
6. 成果指標（performance indicator）が示す範囲で大学の成果を確認し、必要に応じて修正のための行動を取る。
7. 大学の運営に関わってくる社会の背景と環境を幅広い視点かつ高いレベルで認識することを不断に続ける。
8. 新たに生ずる脅威や新たな機会に対して、時宜にあった対応を堅実に行う。

また、SMG の役割と責任を、ヨーク大学は次のように説明している⁵⁸。（岡村・大佐古 訳）

SMG は、大学の戦略的方向性を見据えてそのヴィジョンをもたらす学長の役割を支援する。SMG は、大学の手によって行われるあらゆる主要な学術活動・支援活動において、リーダーシップ、経営、調整を効果的に発揮・実行する。SMG は、例えば財政上及び政治上の変化などの学外状況を把握・分析し、それらが大学に及ぼすインパクトを心得ておく。

SMG は、大学計画を策定するための詳細な戦略を立案する責任を負う。戦略は、大学に関わる重要な分野（教学、研究、学生経験、施設設備とキャンパス開発、財政、人材開発、ビジネス、地域社会、ガバナンスと経営）についてデザインされる。

（中略）

SMG は、執行上の重要な意思決定を行い、大学の効果的な運営を確かなものとする。SMG は、カウンスル及び関連委員会に執行実績の報告、予算案及び会計報告案、重要な成果指標、資本投資にかかるベンチマーク情報、リスクマネジメント報告を行う。

SMG のメンバーには、学長、学長代理（Deputy VC・兼副学長）、副学長、事務局長、財務部長（Director of Finance）、人事部長（Director of Human Resources）、渉外部長（Director of External Relations）、法人計画部長（Director of Corporate Planning）が入り、更に教学調整担当（Academic Coordinator）と呼ばれる者が3名入る。教学調整担当は、人文科学・社会科学・自然科学の3分野で1名ずつが教員から選出される。学内で30を超え

⁵⁸ <http://www.york.ac.uk/about/organisation/management/>

る学科やその他の部局の間での分野に関連する教学や研究に関わる事項を、広範に調整する役割を担う。学問分野を広く括る「学部」を持たず、細分化された「学科」が広がっている組織構造であるからこそ必要な役職である。なお、デヴィッド・ダンカン氏によれば、ここで経験を積むことで、管理職としてのスキルが磨かれて、学内外でその後の役職者への就任などにつながっていくこともあるようである。

これらの学内組織において、カウンスルの責任を委譲した関係を示した巻末の図「ヨーク大学 運営機構概観」(Delegation of Council Responsibilities Map)がある。カウンスルから学科などの各組織に直接権限は移されず、SMG やセネトが中間的な立場を担っていることが分かる。また、「権限委譲や意思決定権限に関する枠組み」(Scheme of delegation and decision-making powers)という文書でその具体的な内容は、各学内組織及び役職一つ一つについて明確に決められている。

ヨーク大学では、ホームページ上でも「ガバナンス」と「経営」を明確に区別している。「ガバナンス」のページではその構造としてカウンスル、セネト及びそれらに属する小委員会、勅許状や規約などの説明がされている。一方、「経営」のページでは、上述のSMG に関する説明がされている。大学運営を論じる上で見落としがちなこれらの言葉も、意識して区別していることを明示していることも、大きな特徴の一つと言えよう。

なお、上述のこととの関連性については現段階ではかならずしも明確にはできないが、訪問調査の際、職員のスキルの高さ乃至は大学の職務管理のレベルの高さをうかがわせる場面が見られた。具体的には、例えば教学関係の部局に属している中では、「縄張り」「縦割り」的な職務分担ではなく、各職員が柔軟にお互いの役割分担をカバーし合っていることである。「質保証は質保証の担当でないと分からない」という事態が起きにくくなっている。

(3) 全学及び学科レベルでの教学ガバナンス

全学レベルにおいては、大学教育委員会 (University Teaching Committee: UTC) が教学を扱う。UTC は、教学・情報 (Learning Teaching and Information) 担当副学長を議長に、学長代理、常任評価委員会 (Standing Committee for Assessment) 議長、教学担当事務局長 (Academic Registrar)、そして教学支援局 (Academic Support Office) の上級副事務局長 (Senior Assistant Registrar) までが職指定でメンバーとなる。更に教員メンバーとして入る 14 名については、3 学問分野 (人文・社会・自然) からそれぞれ最低 4 名が選出されること、最低 9 名は、現職もしくは前職の学科長又は分野教務委員会 (Board of Studies: 詳細は後述) 議長又は大学院研究科委員会 (Graduate School Boards) 委員長が選ばなければならない

ならない。更に 14 名中 12 名はセネトからの指名で、残り 2 名がセネトの判断なく UTC が指名する。そして学部生・大学院生から 1 名ずつが入り、21 名で構成される。なお、副事務局長が担当事務官として、ヨーク・カレッジ（York College）からの代表 1 名がオブザーバーとして臨席する。

UTC の委任事項は、下記の通りである⁵⁹（大佐古訳）。

1. 大学の学習・教育戦略（Learning and Teaching Strategy、教育委員会の承認による）を策定し、その履行状況を把握すること。
2. 良質の実践や改革を促進・普及を通じ、教授学習の側面を高めることによって、学習、教育、学生による研究活動を強化する取り組みを支援すること。
3. 大学の学習・教育戦略が示す道筋に沿って、下記を含む関連する政策を策定し、その実行状況を把握する。
 - 教学関係の枠組み（Academic Framework）（セネトの承認による）
 - 協業の枠組み（Collaborative provision）
 - 評価と学外試験（第一義的には常任評価委員会の業務を通じて）
 - プログラムの承認、状況把握、見直し
4. 関係する委員会や事務局と連携しながら、参加拡大戦略（Widening Participation Strategy）、人事戦略（HR Strategy）、情報戦略（Information Strategy）、雇用可能性戦略（Employability Strategy）、学生福利厚生戦略（Student Wellbeing Strategy）を含む関係諸戦略と学習・教育戦略とを橋渡しに関わる政策を策定し、実行状況を把握すること。例えば以下のようなものが含まれる。

（ここでは例示は省略）
5. （セネトから権限委譲を受けての）新規の教育研究学位プログラム（taught and research degree programmes）を承認すること、（政策で示された通りにセネトに準拠して）共同の教育研究学位プログラムを承認すること、そして既存の教育プログラムの改訂を承認すること。
6. 教育研究学位プログラムの基準と、それらのプログラムで提供される学生の学問経験の質の状況を把握すること。それは以下の事項を通じて行う。

（ここでは事項は省略）

そしてそれを確かなものにするために、必要に応じて適切な対処をすること。
7. 教育研究学位プログラムの基準や質、それらのプログラムで提供される学生の学

⁵⁹ <http://www.york.ac.uk/about/organisation/governance/sub-committees/teaching-committee/>
（ヨーク大学HP）

問経験に関連する諸問題について学生との協力を進めること。（ヨーク大学学生組合及び大学院生連盟との共同で）

8. 教育研究プログラム及びそれらのプログラムで提供される学生の学問経験に関して、セネト、分野教務委員会及びその他の委員会によって付託された諸問題を検討すること。
9. 業務上生じたあらゆる資源上の問題について、計画委員会（Planning Committee）に諮ること。
10. 業務を推進するために公開討論会や作業部会を立ち上げること。
11. 上記の事項全てに関わる機会の平等化と多様化の推進を図る方法を検討すること。

では、個別の学科などのレベルになるとどうだろうか。ヨーク大学では、規約の中でウンシルやセネトなどと合わせて、分野教務委員会の設置が第 18 条に規定されている。これは、セネトが規則（Regulation）の規定に基づいて、分野教務委員会に、単独もしくは複数分野にわたる教育、カリキュラム、そして試験に関する監督権限を付与するものである。そして、これは必ずしも学科組織と 1 対 1 で対応しているとは限らない。

英国の大学の学士課程の場合、学生は系統立てられた科目群を 3～4 年かけて学び学士学位を得ることが一般的である。多くの場合はコースと呼ばれる。そして、このコースの提供は、必ずしも単独の学科だけで提供されるとは限らない。例えばシェフィールド大学の「歴史・社会学コース」であれば、歴史学科と社会学科がコースの学位プログラムを共同提供している。これはヨーク大学でも同様である。ヨーク大学の場合、200 を超えるコースが存在する。このように複数学科が共同で学位プログラムを提供するケースが一定数以上あること、そして学問分野を広範に括る学部を持たないために、当該の学位プログラムに関する教学関連事項について、学科の枠に縛られない柔軟な組織編成が必要であったことが分野教務委員会のような組織を生む背景にあったと考えられる。現在のところ、学科と 1 対 1 で対応するものとそうでないものとを合わせて 73 の分野教務委員会が設置されている。

資料 C-5 を見ると、セネト及び SMG がこの分野教務委員会との権限委譲関係を持っている。では、両者は学科単位とはどう関係を持っているのか。これも、ヨーク大学独自のシステムとして、学科連携システム（Departmental Contact System）が用意されている。これは、UTC が規定したもので、UTC のメンバーに対して、単独もしくは複数の学科との橋渡し役となることを求めている。具体的には、学科に対しての定期的レビューやその他の訪問の際、パネルのメンバーが議長を務めること、学科からプログラムの新規開設や既

存プログラムの大幅な修正を諮ろうとする際に、その提案が正式に議論にかけられる前に、別の UTC メンバーと協力しながら事前検討することなどが役割として挙げられている。

(4) その他

その他指摘しておくべきこととして、シェフィールド大学と同様なのだが、学生が大学の教学を含む運営に参画し、大学側も出てくる意見や要望を大きく重要視しているとのことである。

4.9.3 マンチェスター大学

(1) 概要

マンチェスター大学は、2004 年 10 月に地元の 2 大学が合併して成立した大学である⁶⁰。前身の一つは、1824 年に創設されたマンチェスター技術者学校（Manchester Mechanics' Institute）を源流とするマンチェスター工科大学（UMIST: University of Manchester Institute of Science and Technology）であり、もう一つは 1851 年に創設されたオーウェンズ・カレッジ（Owens College）を源流とするマンチェスター・ヴィクトリア大学（Victoria University of Manchester）である。産業革命の時期にその拠点で誕生した両校は、相互の交流・触発を得ながら、工業・商業の面で長年にわたって当地の産業の発展に功績し続けた実績を持つ。

そのマンチェスター大学は、工学物理学部（Engineering and Physical Sciences）、人文学部（Humanities）、生命科学部（Life Sciences）そして医学人間科学部（Medical and Human Sciences）の 4 学部計 20 学科と関連するビジネススクール、研究所、センターなどで構成される。

学生数・教職員数は、それぞれ図表 4.8 及び図表 4.9 の通りである（Facts and Figures 2012）⁶¹。

⁶⁰ ロバート・アスピノール「イギリスにおける研究評価と SD の課題 — イギリス最大の大学マンチェスターの事例」『新時代を切り拓く大学評価』秦由美子編著『新時代を切り拓く大学評価—日本とイギリス』東京：東信堂 2005: 191-212. を参照のこと。

⁶¹ University of Manchester. *Facts and Figures 2012*.

	自国/EU 圏内	EU 外	合計
学士課程	24,504	4,010	28,514
修士・博士課程（教育）	4,475	3,202	7,677
修士・博士課程（研究）	2,409	1,132	3,541
合計	31,388	8,344	39,732

図表 4.8 学生数

教学	3,714
（教育のみのスタッフ含む）	(1,805)
研究	1,799
管理運営／経営	1,155
秘書的業務	1,516
教学支援員	1,537
技術者	991
合計	10,712

図表 4.9 教職員数

(2) ガバナンスの概要

マンチェスター大学は、ガバナンスの基本的な構造自体は本章でとり上げた他大学とほぼ同じではあるが、名称をはじめとして、これまで掲げてきたシェフィールド大学やヨーク大学とはかなり異なる要素もある。まず、両大学でカウンシルにあたるものが、理事会（Board of Governors）となる。また、学長に相当する職は“President and Vice-Chancellor”（PVC）と呼ばれる。そして両者の関係も、これまでの2大学と違いがある。

PVC に関して定めている規約（Statute）第3条では、PVC が最高執行責任者（Chief Executive Officer: CEO）であり、経営を効果的かつ効率的に行い、所管の事業を指揮し、大学が掲げる目標を達成するに至るまでの責任を理事会に対して負うものと規定されている。セネトを主宰して、必要とあらば理事会に報告をしなければならない。

一方で、それだけの責任を託された PVC に、いかに手腕を発揮してもらうため、教学及び関連するその他の担当執行者（officer）からの協力・支援を得ることができるようになっている。執行者としての機能を果たせるだけの経営チームを編成することが求められている。そして PVC には、教学面、法人・財務・施設面、人事管理面の経営について、理事会から殆どの権限を託されている。

理事会は21名で構成される。PVC と学生組合の執行者1名が職指定で入り、学外メンバーが14名、セネトが自己選出した7名、教育・研究関連スタッフでない大学スタッフ

から2名となる。最大の特徴は、学外者が全体の過半数を占めており、相対的にセネトが数的に若干弱められていることが挙げられる。なお、学外メンバーのうちのひとりが理事会議長兼副総長（Chairman of the Board of Governors and Pro-Chancellor）となる点にも注目しておきたい。

セネトは100名で構成される。PVCなどの役職者と、学部長（Dean）、教学担当や研究担当の副学部長（Associate Dean）、一般教員、学生で構成される。

これらの特徴は、一種の「コーポレート・ガバナンス」であると言える。クライヴ・アグニュー氏によれば、2004年の合併の際に、組織構造をより国際的なものに変革していく方針を固め、北米モデルを導入したとのことである。

資料C-7「マンチェスター大学経営構造」を見ると、教学側と管理運営側の役職者の系統が明確にされており、教学側については、PVCの下に教学学生担当、研究開発担当、そして学部長兼職それぞれの副学長（Vice-President）が置かれている。PVCと事務局長の両者の下では、社会的責任、持続可能性、政府・政治・地域、コンプライアンス・リスク・研究規範を担当する准副学長（Associate Vice-President）が置かれている。そして管理運営側については、「プロフェッショナル・サポート・サービス」（Professional Support Service: PSS）と称している。PSSは、シェフィールド大学で称するところの「プロフェッショナル・サービス」同様に、大学職員を専門職と位置付けている意識が働いているものと考えられる。

これまでの2大学におけるUEBやSMGにあたる組織として、上級リーダーシップ・チーム（Senior Leadership Team: SLT）が構成されている。なお、SLTに関しても規約などに明記されていない。但し、上述のようにPVCが執行者から支援を受けることができ、執行者たる経営チームを組織することが求められていることから、これに根拠をおいて編成されていると考えられる。クライブ・アグニュー氏にうかがった限り、UEBやSMGにほぼ相当する組織と考えてよいだろう。

更に、計画資源委員会（Planning and Resources Committee: PRC）が存在する。クライブ・アグニュー氏によれば、PRCのメンバーは、教員側の上級職だけでなく管理運営側の上級職もそろうため多数になる。資産、図書館、学生経験関係も含まれる。毎月会議が持たれるが、計画のプロセスに関して重要な責任を持つ。例えば、ヒアリングの1週間前に開催された委員会では、学生の経験のために新しい講義棟を建設する必要があり、そこに1,000万ポンドを費やすかどうかを決定したのはPRCである。PRCは意思決定機関であり、PVCが議長を務める。助言・意見が提起され議論される場であり、投票によって決されることはなく、通常コンセンサスによって決定に至る。教員側の代表たる人物（学部長な

ど) が、全てこの PRC に同席しているからである。

なお、アグニュー氏がこれまでセネトや PRC で経てきた経験からではあるが、決定の際に投票に持ち込まれることは、明らかに相反する見解が持ち込まれたときくらいで、極稀なケースだそうである。投票は、あくまで最後の手段として使うことが時にはあり得るという認識で、通常は議論を経て修正を図り合意して決するのだそうだ。

(3) 全学及び学部レベルでの教学ガバナンス

全学レベルにおいては教学の主要組織である教授学習委員会 (Teaching and Learning Group: TLG) 及び長期的戦略の策定につないでいく学生経験戦略委員会 (Student Experience Strategy Group: SESG) が中心となり教学を担う。短期的な戦略に基づいてこれを運用するのが、教授学習運営委員会 (Teaching and Learning Management Group: TLMG) である。TLG の下には6つの小委員会がたち、メディア学習、時間割及び施設編成、国際化、ユニバーシティ・カレッジの教学、雇用適性戦略及び教学スタッフ開発がそれぞれテーマとなる。また、資料 C-7「マンチェスター大学教学関係組織図」のように、現在では、学位規則など5つの単年度型プロジェクトが立てられている。これらの小委員会やプロジェクトからは、TLG に報告が上げられるようになっている。教学担当副学長が議長を務め、セネトにも PRC にも SLT にも報告を上げているが、セネトに対しては、実際には教学上の承認を得る場合にのみ報告をしている。

各学部にも教学委員会 (Teaching and Learning Committee: TLC) が存在する。准学部長 (Associate Dean) が議長を務め、学部の管理運営組織にもサポートオフィスが入り、これに関わる。クライブ・アグニュー氏に、「どの学部でも、カリキュラム、コースやグランドデザインを作成したら TLG に上げるのか」との問いに対する回答を以下要約した。

学部は自身の意思決定をする権限だけがある。新コースや新プログラムが承認される必要があるとなれば、准学部長が決定する。学部長は、財政面での監督を行う。TLG がやることは、それらの実際の手続きの在り方を修正するかどうかを決めることにある。TLG が最近改革したことが一つだけあり、それは国境を越えた教育を提供するケースである。本学の国際的なパートナーシップとの関連もあり、より戦略的な観点から見る必要があると感じていたが、学部レベルではそこまではできないと考えられたからである。国際的パートナーシップのために、わずかながら方法を改善した。しかし、おおざっぱに言うならば、権限委譲モデルにしようとしている。権限委譲モデルでは、大学の政策や計画の面での監督を得ることで、学科や学部が意思決定することを認めている。

また、TLG からカリキュラムの編成に際して一定の要望を学部に為すことがあるとの回

答も得た。アグニュー氏から、以下のような事例で説明を受けた。例えば、現在 TLG では雇用適性（employability）を強く推している。雇用適性プロジェクト からの報告を受け、TLG は学生の職務経験に具現化できるようにカリキュラムをどのように再編すべきかを提言した。TLG で承認されたことが学部で実行に移されるといったことが起きるだろう。しかし、もし新プログラムを起こしたいとなれば、我々は詳細にまでは立ち入らないが、その手続きの初期段階で、新たに取り入れる必要がある事項（人的・設備的な補充や追加と思われる）の有無や程度、財政モデルや予算に照らしての確認といったことを行わねばならない。しかし、プログラムは学部レベルで承認できる。だから、新規立ち上げをしたい教員が TLG とやりとりをする必要はない。

学部レベルでのカリキュラム変更の手続きはどの学部でも同じであるようだ。外形的な要件に関しては全学の学部・コースで同じとすることは、TLG でも承認されたことである。しかし、教育面となると、資金配分のモデルによって違いが出てくる。学生から得られる収入が違う。ただ、学生に関与する時間量も学部によって違うので、一概には比べられない。マンチェスター大学がユニヴァーシティ・カレッジ（University College）をつくった理由の一つが、コースのグループを作ることで、学生が大学のどこからでもこれらを取得することができ、大学のどの部局においても共通に通用・適用できる仕組みを作りたいことが挙げられる。学部の垣根を超えて学生が移動することが難しいと分かっていたので、ユニヴァーシティ・カレッジをつくることで分野横断的な学びを可能にすることに挑戦しているのだそうだ。

実際の学部内での手続きについては、イアン・リーダー氏に確認した。外形的な情報を記した NPP1 と、内容面を記載した NPP2 がある。これらの書類を専攻レベルから順次検討に上げていくのである。なお、おそらく NPP1 について、上述のように初期段階で TLG が確認することが考えられる。シェフィールド大学における E/1 と同様の書類と考えて良い。NPP1 が基本的に承認されれば、NPP2 でより細かい教育の在り方が検討される。

以下、NPP1 及び NPP2 の項目（抜粋、大佐古訳）である。

NPP1

1. プログラム名と授与学位

- 150 字以内の正式名称、30 字以内の略記、10 字以内の略称

2. 予定開始日

3. 対象

- フルタイム、パートタイム、分散型（distributed）学習

- どのようにeラーニングを活用するのか。
- 4. プログラムの実施期間（月単位）
- 5. プログラム受講を認める条件（あれば記載）
- 6. NQF（国家資格枠組み）におけるプログラムのレベル
- 7. 母体となる学科（及び分野）
- 8. プログラム開講に際して連携する他の学科や学外協力者
- 9. このプログラムに対する専門分野別ア krediyteeshon についての詳細
- 10. 想定履修学生数
- 11. このプログラムを導入する根拠となる市場の要求や合理性
- 12. 学習資源（eラーニングや図書館含む）
- 13. 財務上の負担
- 14. プログラムの促進
- 15. 外部助言者の選定
- 16. 学内外の経営情報

NPP2

- 1. NPP1 段階でのプログラムが原則的承認を得てからの変更点
- 2. プログラムの内容・計画・実施方法
- 3. 教育・学習・評価の方法
- 4. 実地学習・外国での学習
- 5. プログラム運営
- 6. 内外の助言者からのコメント

かなり事細かな、いわば「設計書」である。特徴的な点も幾つかある。プログラムの必要性を市場の要求や合理性から訴えねばならない点はその一つだろう。他の大学でのプログラム開講状況なども、その中には含まれることもあるようだ。NPP2 の内容や方法の記述についても、その際の注意事項が細かく指示されている。

(4) その他

マンチェスター大学においては、もう少し触れておきたい点がある。第1に、実際の状況や期待された効果が出ているかどうかは別として、学部間の力関係が均等になるように配慮されている点である。アグニュー氏によれば、2004年の合併の際に、「等しい重さ」

(equal weight) で学部を再編したとのことである。その下の学科 (School) は、おおまかにつくったのだそうだ。更にその下の全ての教学組織単位 (academic unit) は、それぞれに実質性を帯びるようにつくった。特に学部については、全ての学部が基本的に相当数の学生、相当数の教職員、相当数の研究収入を持ち、どの学科も強力になるような体制にしてある、そのため学部間での強弱という発想はない、との説明を受けた。

第2に、これまでの2大学同様に、教職員に対する研修が上級から一般まで、高等教育リーダーシップ財団による研修をはじめとして盛んに行われている。教職員訓練開発室 (Staff Training and Development Unit: STDU) がこれを担当しており、高等教育リーダーシップ財団が実施する「ヘッド・スタート」 (Headstart) 研修が中心である。アグニュー氏も、学科長に就任したときにはこの「ヘッド・スタート」で12ヶ月コースの研修を受けており、同様に殆どの上級職や学科長はこれを受けている。なお、大学独自の工夫もしている。例えば、新規採用教員には採用猶予期間が4年間設定されているが、その間に2年間の研修プログラムを終えなければならない。しかし、その後に控えているヘッド・スタートとの間には、内容的にギャップがあるので、間に独自の研修を挟むといった工夫もしている。

第3に、学内コミュニケーションの在り方である。アグニュー氏によれば、セネトで決定されても、教員や学生との間に大きな隔たりがあって実行には大きな困難が伴っているようである。また、各学部がそれぞれに幅広い専門分野を擁しているため、各学部内の組織も自らのニーズに合わせた編成ができるにより分権的に権限委譲をしている (例えば教学担当副学部長の立て方も学部によって事情が異なる)。しかし、それは学部組織の多様性につながり、全学レベルの情報を学部流す際に正確な伝達や意思疎通が困難なものになり得るのである。なお、PVCは、自ら週1回のニューズレターを学内向けのポータルサイトで発信しており、これは学外者でも閲覧可能である。また、意見交換会にあたるような取り組みも、年2回行われている。情報発信は殊更重視されているようである。

第4に、皆で同じことに取り組もうとする際に、政策をしっかりと整理することを重視する理由について、アグニュー氏から説明を受けた点が示唆に富む。2011年6月に発表された政府の白書では、高等教育の管理を強める方向性が打ち出されている。しかし、大学自身の手で正しく水準を満たしていることを証明できる限り、大学による自己規制のスタイルを認めようとしていることには変わらない。しかし、大学として学内で起きていることを明確に示していても、仮に学生がそれに納得せず、その不満を大学から独立した存在である独立審判局 (Office of the Independent Adjudicator: OIA) に訴えて、大学が十分に事を尽くしたかどうかの審判が下されてしまうことが懸念される。実際に学生が訴えて出る

傾向にあるとアグニュー氏は感じているが、そのような懸念に対する対処として、きちんとした政策整理が必要であり、そうしないと明らかに問題に発展すると考えられるからであると、アグニュー氏から説明を受けた。

また、十分な報告はここではできなかったが、学生が経営や意思決定の場で非常に重視されている点は、これまでの2大学にも通じる部分がある。

4.9.4 シェフィールド大学、ヨーク大学、マンチェスター大学の総合考察

3大学とも旧大学であり、基本的なガバナンス構造については大きな違いはない。経営体からの付託を受けた学長（PVC）が、責任を持って教学を中心とする運営を担うことを求められる。教学に関しては、カウンスル（理事会）からセネトに権限が委譲されている。そして成果に著しい問題ありとなれば、学長（PVC）も罷免されることがある。だが一方で、権限を委譲している以上、学長（PVC）がその手腕をいかんなく発揮することができるように、委譲した側には、学長（PVC）が自らの手足となってサポートしてくれる態勢を整えることを可能とする仕組みを用意する責任がある。それが、UEB、SMG、そしてSLTとして編成されていた、いわゆる上級経営チーム（Senior Management Team: SMT）⁶²である。Breakwellらによれば、近年、学長に代わりこのSMTがその役を果たすようになってきている。そのため学長は大学にいて、チームメンバーがその役割をしっかりと内外に理解させるシステムになりつつある⁶³。そのためには、的確なメンバーの人選とチーム内の機能分担がなされてなければならない。

なお、マンチェスター大学では、合併の際に、経営強化を図ることによるグローバルレベルでの生き残りを意識して、北米型ガバナンススタイルを導入した。PVCへ強大な権限委譲を行い、相対的にセネトの権限は弱くなっている。しかし、これは学部以下の組織にもPVCが強力に関与できることを意味しない。3大学ともに共通する点として、学部乃至下部組織の独立性（independency）と自主性（autonomy）をしっかりと守っていることが挙げられる。カリキュラムの具体的な改革には、基本的に全学レベルからは関与しない。

⁶² 大森不二雄「英国における大学経営と経営人材の職能開発－変革のマネジメントとリーダーシップ－」『名古屋高等教育研究』（No.12: 2012: pp.67-93）においては、英国では大学の「経営陣」に該当する語が全国的に定まっているわけではないが、使用頻度が高い語として、Top management Team（TMT）やこのSMTに言及している。なお、同論文において、Kennie, Tom and Woodfield, Steve, The Composition, Challenges and Changes in the Top Team Structures of UK Higher Education Institutions, London: Leadership Foundation for Higher Education, 2008の報告書におけるTMTやSMTに属するメンバーその他の管理職に関する概説が紹介されているが、本章で紹介した3大学とも概説の指摘と同傾向を持っている。なお、本稿ではSMTの略称を使用し、「上級経営チーム」の訳語をあてた。

⁶³ Breakwell, Glynis M, Tytherleigh, Michelle Y. *Research and Development Series: The Characteristics, Roles and Selection of Vice-Chancellors Summary Report*, Leadership Foundation for Higher Education, March 2008.

学長は基本的に学外者から選出される。マンチェスターでは学部長も学外からの選任が多いようだ。これは、大学の運営にフレッシュな立場に関わることができるなど、学外からの者に学長職をまかせることで得られるメリットの方を重視しているようだ。また、学長候補者の選考に際してはヘッドハンティング会社が利用され、数百人の候補から絞り込まれていく。これにより、学長の人選を誤るリスクを低減し、更に仮に選出した学長が十分な成果が上げられず、いわば「失敗」に終わったときに学内への影響を少なくできるというリスクをも低減する、2つのリスクヘッジのねらいもあるのではという見解が英国班の議論の中で提起された。では、そのような学外者が学長となることで、本当に学内が正統性や権威を持つ学長と認識するのだろうか、という疑問がでてくる。しかし、今回の3大学に共通したことであるが、基本的にそのような問い自体に意味がない。学内の最高機関の責任で選出した学長である以上、それを学内的にサポートして学長がいわば職務遂行に全力投球できるようなバックアップ体制を整備するのは当然であるし、職務遂行につれて成果を上げることで、学長が学長足る人物になっていく。それが十分できなければ、最高機関の責任でこれを罷免するのである。いわば、学長はその存在自体に正統性があり、その立場で歩んだ足跡と実績で信頼を勝ち得ていく存在なのである。英国では、まっとうに任期を終えることができる学長は非常に少なく、本当に厳しい仕事であると、あるヒアリングでは聞かされた。それが、学長職の現実を物語っているようにも思える。

したがって、学長をサポートするための SMT の存在は非常に重要となる。学長や大学の目標・目的・方針をしっかりと踏まえ、学長や大学が置かれた状況を多角的にかつ冷静に分析して、学長を支えるための判断・決断・行動ができる有能な人物が回りを固めることが重要になる。これは決して、話が合う人物や仲が良い人物という観点で選んでいては実現できない。

しかし、大学教員の世界ではじめからこのような人物がそろっているとは限らない。いや、むしろあまり期待できないと考えていいだろう。だからこそ、新任から始まって中間管理職や上級職まで、しっかりした一貫した研修制度が必要となってくる。その点では、全国的に大学の教職員への研修体制を支援する高等教育リーダーシップ財団の存在は非常に大きい。自前で一から研修体制を組むことに比べたら、非常に効率的に実現でき、かつ大学間での情報交換にもなるため、相互に研修の質を高めることにもつながっていく。大学のガバナンスや経営の在り方も洗練される方向になるであろう。

教学面に関しては、全学レベルと学部レベルでそれぞれに専門の委員会が立ち上げられている。しかしそれはトップダウンの関係ではなく、例えば「国際化」など、全学レベルの課題は全学レベルで扱い、学部内の教学の問題は基本的に学部内で扱われる。学部の個

々の教育については、全学レベルで介入することは殆どなく、学部の独立性と自主性が学内でも非常に大切にされていることが分かる。ここは先ほど述べたことと共通している。新規プログラムの立ち上げなども、ボトムアップ的に学部内で上げていく。非常に細かいプログラムの「設計書」が用意され、それで外形的な単位数や学習量、評価方法、資源なども確認・調整でき、内容的な面は専門家としての教員間で調整ができる。そういうものを設計・展開する能力も、大学教員には求められているのである。

また、教員の所属組織と学生が学ぶプログラム・コースを縦割りにはしてなく、複数の教学組織単位が協力して柔軟かつ効果的なプログラム提供を行うことができるようにしている状況も確認できた。

上記の一連の点に関しては、高等教育における経営人材等を広く開発するためには、プログラムの整備にとどまらず自律的な大学経営を支えるシステムの諸条件が整うことこそが必要であるという大森⁶⁴の指摘とも関連が深いと考えられる。法規や制度でガバナンスの在り方を「金太郎飴」のごとく枠付けるよりも、ガバナンスや教授会をはじめとする教学組織編成の在り方まで含めて、各大学が大胆にダイナミックな改革を自らが望むように実現できる環境を整える方が、却ってガバナンス強化に働くのではないと思われる。

最後に、安易に多数論理に持ち込まずに議論をしっかりと行って地道に合意形成を図ることが重視されていることも注目に値する。更に、その中に学生を殆どの場合参画させており、むしろ学生との議論からでる意見などがかなり重視されていることも指摘しておきたい。学生の意見をしっかりと受け止めながら議論を尽くし、可能なことは改革に結びつけることができないと大学の死活問題に関わる場合もある、くらいの認識があると言っても大げさではない。日本では、ずさんかつ放漫な経営の果てに運営法人への解散命令が出ることがほぼ確定した大学がでており、最も大切にされるべき学生にあまりにも大きなしわ寄せがいきかねない事態に発展してしまったが、こうした議論や合意形成・意思決定にも学生が参加し、受益者の立場で共に大学の明日をつくることに関わることができる仕組みがあれば、こうしたことも防げたのかも知れないと考えるものである。

(大佐古 紀雄)

4.10 総括

4.10.1 英国の大学ガバナンスの特質

旧大学においてはガバナンス構造に多くの程度に多様な構成員に配慮した民主主義的な

⁶⁴ 大森. 2012. *ibid.*

コンセンサス形成のメカニズムが組み込まれており、巷に言われているような学長の強い権限を基にした上意下達のカバナンスではないことが明らかになった。むしろ学長による多様な構成員の利害調整能力及び深い見識と長期的視野に基づいたリーダーシップとボトムアップのコンセンサス形成との融合型、あるいは「合意形成を基にしたリーダーシップ（consensus leadership）」と表すことができる（前田、大佐古）。

また、新大学では学長による強いトップダウンによる運営を行っていることが今次調査から伺えたが、しかしそれを抑制する機能も理事会に備わっていることが確認された。即ち、分権的マネジメントの下、学長が最終的に経営責任を担うというのが現代英国における大学ガバナンスの特質と言えよう（前田）。

4.10.2 英国の大学ガバナンスに求められていること

大学議長委員会（Committee of University Chairs）は、2009年に大学ガバナンスを求めるものとして、「堅調・健全かつ信頼に足るガバナンスフレームワークの中で（日々要求が高くなる学生・政府・社会・産業界等それぞれ異なる期待に応えるという大学にとって厳しい環境を）成功業績に転換させること」であると明示した。業績については、「大学全体の効果という業績に対する最終責任の明確化」、「学部長など執行者及び組織体の業績の監視」、「業績指標（Key Performance Indicators）の達成状況を他大学と比較すること」が推奨された。

大学の「アカウンタビリティ、透明性、効率性」に関しては、多様な関係者をカウンスルやコートの委員に迎えることで担保しているものと考えられる（カウンスルは21名で構成され、学外者が過半数を占めている。副総長が議長を含めて3名、会計事務責任者、学長、副学長、同窓会議長に加えてカウンスルが指名した数名と、セネト選出のメンバー、学生組合代表、非学術スタッフなどが入る）（岡村）。

4.10.3 従来からの英国の大学運営

英国の大学運営における抑制と均衡メカニズムは、非常に有効に機能していると言える。旧大学で言えば①コート、②カウンスル、③セネトの3組織が、①監視・モニター、②経営戦略策定、③教育と研究の戦略策定及び実施組織として機能し、互いに牽制することで、透明性、アカウンタビリティが保たれているのである。残念ながら、新大学においては、旧大学のコートにあたる組織が見当たらず、いわば①と②を担うのが理事会（Board of Governors）であり、③の役が教学委員会（Academic Board）又はセネトとなっている（岡村）。

4.10.4 英国の大学ガバナンスにおいて重要なポイントー 分権的マネジメントが広く浸透

4.10.2 の社会からの要請に対し、英国の大学ガバナンスは更なる改革が加えられ、文獻的マネジメントが広く浸透することになった。

大学経営に関しては、カウンスル（日本の大学とは異なり決定権を有する）が任を負い、教学に関しては、カウンスルからセネト（日本の大学とは異なり決定権を有する）に権限が委譲されている。日本の大学と異なり決定権を有することが、学長独断に陥らないための一種のブレーキの役割を果たすものとなっている。

近年の英国の大学ガバナンス改革において学長は最高経営責任者としてその権限が強化されてきたようにも感じられる。しかし、その執行状況を監視する機関も強化されてきている。例えば、訪問した全ての旧大学では、基本的なガバナンス構造については大きな違いはなく、経営体からの付託を受けた学長が、責任を持って経営と教学の任に当たる。そして成果に著しい問題ありとなれば、学長も罷免されることがある。だが一方で、権限を委譲している以上、学長がその手腕をいかんなく発揮することができるように、委譲した側には、学長が自らの手足となってサポートしてくれる態勢を整えることを可能とする仕組みを用意する責任がある。それがいわゆる上級経営チーム（Senior Management Team : SMT）である（大佐古）。Breakwell らによれば⁶⁵、近年、学長に代わりこの SMT がその役を果たすようになってきている。そのため学長は大学にいて、チームメンバーがその役割をしっかりと内外に理解させるシステムになりつつある。そのためには、的確なメンバーの人選とチーム内の機能分担がなされてなければならない。

4.10.5 学長の選考

学長選考に関しては、学内者が応募することも可能であるが、学外者を主対象とした一般公募によることが一般的である。一般公募によって選ばれ、カウンスルとセネトの両者から委員が出る合同委員会の審議を経て経営評議会が任命する。候補者が学内者か学外者かを問わず、競争ベースで選考が行われており、学長は特定部局の利益を代表する存在にはならない。新鮮な視点で大学運営ができることも学外者から学長を選ぶ理由の一つではないか、というコメントもあった（コンラッド氏）（大佐古）。

これに加えて、着任後もその成果を随時チェックされ、場合によっては解任されることもあり得る。そのため、選考やその後の監視のプロセスが、それ自体として、学長に対する大学全体の信頼を確保するメカニズムになっており、適正な手続きを経て選任され、業

⁶⁵ Breakwell, Glynis, and Tytherleigh. 2004. *ibid.*

務を遂行していることが、学長の正統性や信頼が担保されている証左となっていると考えられる（佐々木）。

また、学長候補者の選考に際してはヘッドハンティング会社が利用され、数百人の候補から絞り込まれていく。これにより、学長の人選を誤るリスクを低減し、更に仮に選出した学長が十分な成果が上げられず、いわば「失敗」に終わったときに学内への影響を少なくできるというリスクをも低減する、2つのリスクヘッジのねらいもあるのではという見解が英国班の議論の中で提起された。しかし一方で、そのような学外者が学長となることで、本当に学内において正統性や権威を持つ学長と認められるのだろうか、という疑問に対する大佐古の回答は、学長はその存在自体に正統性があり、その立場で歩んだ足跡と実績で信頼を勝ち得ていく存在なのだ、ということであった（大佐古）。

存在自体に正統性があるということは、どの大学においても学長である限りにおいて、当然のこととして大学に少なからず貢献すること、すべきことが過去積み上げられてきたものから証明されてきた結果であり、将来的には、学長となるからには充分な実績を出すことが期待され、当然視されているということをも含意する。であるからこそ、成果が無かった場合のペナルティーも大きいものとなる。学長になるためには、アカデミックであることは必須ではあるものの（カレッジの長はアカデミックではない人事も多い）、つまるところ実力に裏打ちされた実績さえあれば、どのような人物でも学長になれるということになる。しかしながら、優秀な学長であっても、活動領域に得意・不得意分野があろうから、学長をサポートするための SMT の存在は非常に重要となる。学長や大学の目標・目的・方針をしっかりと踏まえ、学長や大学が置かれた状況を多角的にかつ冷静に分析して、学長を支えるための判断・決断・行動ができる有能な人物が回りを固めることが重要になる。

4.10.6 教学ガバナンス

経営評議会がガバナンスの中核を担うが、大学教員の専門たるアカデミックな部分については、教育評議会が扱うという明確な分担が、ここでも採られている。

教学面に関しては、全学レベルと学部レベルでそれぞれに専門の委員会が立ち上げられている。しかしそれはトップダウンの関係ではなく、教学を取り扱う委員会組織を全学レベル及び各学部レベル双方に配置しており、それぞれ全学的見地からの、そして学部レベルでの教学的案件を取り扱う。学部の個々の教育については、全学レベルで介入することは殆どなく、学部の独立性（independency）と自主性（autonomy）が学内でも非常に大切にされている（大佐古、岡村）。

システムに関しては、科目名、担当者、単位数といった外形的な情報だけではなく、授業内容から使用する教材・施設・設備、学生に求められる準備や成績評価の方法など、かかる授業科目の詳細な「設計図」を準備して、学科・専攻レベルの教育担当からのチェックを受けながら、学部教学委員会まで上げていく。学部レベルでこのように多角的なチェックを受けているため、カリキュラムに関しては全学レベルでこの是非が問われることは通常はない。新規プログラムの立ち上げなども、ボトムアップ的に学部内で上げていく。非常に細かいプログラムの「設計書」が用意され、それで外形的な単位数や学習量、評価方法、資源なども確認・調整でき、内容的な面は専門家としての教員間で調整ができる。そういうものを設計・展開する能力も、大学教員には求められているのである（大佐古）。

4.10.7 教員

教員の力量も大きく問われる。授業の立案運営能力がないと、上記のような設計図も書けないし実際の授業にも問題が生じてしまう。新任教員に博士課程レベルで大学教員としての教授法を学ばなければならない仕組みが導入されていることは、長期的に見て大きく大学の教育能力に影響を及ぼしていくものと考えられる。また、概して教学を担当する職員の、専門職人材としての能力も高い。その裏付けとなる研修も充実している。つまり、新任から始まって中間管理職や上級職まで、しっかりした一貫した研修制度が必要となってくる（大佐古）。

教員研修は非常時ばかりでなく、教員の職能発達に応じた研修が大学内外において常時用意されており、また学外の研修に参加することができる。大学教員としての組織的役割などのほか、教育方法に関しても入職（新採用）時は勿論のこと、本人が必要だと認識した際にスキルアップの機会を提供するほか、様々なニーズに合った研修が用意されている。この研修機会の提供は教員のみならず職員、また学長以下役職員も同様である（岡村）。

4.10.8 学生参加

いずれの委員会でも学生代表者が大学の教学を含む運営に参画し、そこで提起される意見をどの大学でも重く受け止めて対処している点を強調しておく（大佐古、岡村）。教育の質保証や「学士力」が強く主張される今日にあって、現に教育を受けている学生の要望や意見をより直接的に大学ガバナンスに反映させ、最終的には教学の質の向上につながっていく仕組みとして、その必要性が増していると言える（佐々木）。

4.10.9 提言

今までまとめたことを念頭に、最後に敢えて日本の大学への提言を下記に明示する。

- ① 学長は、大学全体の業績に対する最終責任を負える人材であること
- ② 大学は執行者及び組織体の業績を監視できるシステムを構築すること
- ③ 業績の達成状況を他大学と比較し、自大学のその改善に努めること
- ④ 多様な構成員の利害調整能力及び深い見識と長期的視野を有する学長の選任、あるいは育成を図ること
- ⑤ 優れた教員及び優れた教学担当の職員の育成を図ること
- ⑥ それには、多様なニーズに合った研修制度、あるいは新任から始まって中間管理職や上級職に至る一貫した十分に練られた研修制度を準備すること

(秦 由美子)

5. フランス

フランスの高等教育制度の特徴の一つは、大学は公高等教育を担う機関として位置付けられ、高等教育の提供において国の責務が強く求められることである。それ故大学は全て国立であり、学生納付金は非常に低廉な登録料のみで、大学予算の大半は国からの交付金である。大学の教育課程や教員資格のみならず、その組織編成の在り方や議決機関・管理職員の権限等が明確に法令で規定されるなど、高等教育政策において国の統制が色濃く反映されてきた¹。

そうした中でフランスの大学は公教育性を支持しつつ、伝統的に反改革を貫いてきたと言われる（Musselin & Paradeise, 2009）。そのことは、学費徴収や入学者選抜を可能にする1980年代のドバケ法案や大学裁量拡大を目指したフェリ法案が、いずれも強い反対運動を受けて廃案になったことに典型的に現れている。しかしながら、大学の在り方が旧態依然に留まって来た訳ではなく、過去30余年の間に大きな変化が生じたのも事実である（同）。その変化は2007年の大学の自由と責任に関する法律（LRU）制定に結晶し、同法によって長年大学管理者の多くが求めてきた大学の裁量拡大が実現された。また、研究面においては、2006年の研究計画法の制定が大学に大きな影響を与えている²。

とは言え、LRUがもたらした大学の自律性拡大は、あくまでも法令の範囲内のことであって、政府からの独立やそれに近いものを意味するものではない（Beaud et al., 2012）。政府は大学に対して法令上の権限を引き続き保持し、それが無い場合でも予算や行政指導、評価を通じた政策誘導を行っている。予算配分は機関契約（*contrat d'établissement*）³を通じて行われるが、その過程において国は機関計画に策定にかかる方針を示すとともに、個別の交渉において様々な要請を大学に行っている。加えて、大学は契約更新毎に活動全般についての評価を受けなければならない、契約期間内の活動実績を示すことによって説明責任を果たさなければならない。

また教学に関しては、大学は教育課程（学位プログラム）について機関契約の更新毎に国の認可（*habilitation*＝学位授与権認証）を得なければならない。認可申請に際して政策を参酌することが求められ、また、認可に至るまでの交渉の過程では国から指導や要請を

¹ 大学の法令上の制度については長谷川（2012）が詳しい。

² 同法は大学とCNRS等の研究振興機関の連携強化を図っただけでなく、統合的な評価機関である研究・高等教育評価機関（AERES）の設置、地域の高等教育・研究機関の連携枠組み（統合を含む）である研究・高等教育拠点（PRES）の設置を規定するなど、大学の在り方全般に影響を与えている。

³ 大学等が中長期的な計画（機関計画）を策定し、それに基づいて国と締結する契約である。日本の国立大学法人の中期計画に概ね相当する。契約期間は4年であったが、2011年から5年に延長された。

受ける。当該制度はボローニャ・プロセスを国内に適用した 2002 年の LMD（学士・修士・博士）導入によって緩和されていたが、2011 年の新学士課程（Nouvelle licence）において新たな枠組み⁴が設定されて管理が強められることとなった（Beaud et al., 2012）。

このように、フランスにおける大学の自律性は、依然として強い政府統制の下で政府によって認められた限定されたものにしか過ぎず、先に取り上げた米国や英国とは大学ガバナンスの在り方やそれを取り巻く条件が大きく異なっている。フランスの大学ガバナンスは国が統一的に定める制度が基礎になっていることから、先に制度の概要を示した上で、当該制度の運用や学内における意思決定過程の実態を記述する。そして最後に、後半に訪問調査の概要を収録する（記録の詳細は資料編に収録）。

5.1 大学ガバナンスに関する制度⁵

本節では、大学のガバナンスに関連して、制度を中心として基本的な事項を記述する。なお、ガバナンスに関する制度は法令上大学（université）と位置付けられる高等教育機関に共通するものであるが、近年の改革一特に研究・高等教育拠点（PRES）⁶やそれに基づく大学統合によって特別高等教育機関（grand établissement）⁷の地位が与えられて、原則から逸脱することが認められた機関（名称は「大学」である）が一部に存在している⁸。ここで紹介するのは、特別高等教育機関ではない大学に適用される制度である。

5.1.1 合議機関（三評議会）

フランスの大学では、法令（Code de l'Éducation＝教育法典。以下特に断りがない限り、参照する法令条文は教育法典のものである）において、議決機関である管理運営評議会（conseil d'administration: CA）並びにその諮問機関である学術評議会（conseil scientifique: CS）と教務・大学生活評議会（conseil des études et de la vie universitaire: CEVU）によって形成される全学的合意に基づいて、学長を始めとする執行部が大学運営を行うガバナンス構造が採用されている。

⁴ このことは「リサンス学位の参照基準」として夏目（2012a）に紹介されている。

⁵ フランスの大学ガバナンスについてはこれまで幾つか関連する日本語の論考があるので参照されたい。例えば、石村（1984；1986；1991）、大場（2003）、夏目（2012b）。

⁶ 2006 年の研究計画法によって制度が設けられた地理的に近接する大学・研究機関等間の連携組織。設置形態（法人格の保持・不保持を含む）や活動内容にかかる法的制約はないが、PRES は政令や設置機関間の協定等で設立され、大学を設置機関の中に含まなければならない。

⁷ 1985 年の高等教育法（サバリ法）で設けられた特別な地位を有する高等教育機関で、高等教育機関一般に適用される各種原則（民主主義、複数学問領域性、自治等）から逸脱することが認められている。コレージュ・ド・フランスやパリ政治学院（シアンス＝ポ）など威信の高い機関が含まれ、一部を除いて研究と博士課程教育に重点を置く機関が多い。

⁸ 最近移行した例として、パリ＝ドフィーン（旧パリ 9）大学（2004 年、技術大学へ地位変更）、ロレーヌ大学（2011 年、ナンシーとメッスの高等教育機関が統合して設置）がある。

CA・CS・CEVUの三つの評議会（以下「三評議会」と言う）は、教職員・学生のそれぞれの選挙団⁹から選ばれる委員と学外からの委員（以下「外部委員」と言う）によって構成される。その任期は4年であり（但し学生委員は2年）、CAは改選毎に外部委員を除く委員の投票によって学長を選出する（次項参照）。三評議会の外部委員は、選挙で選ばれる委員の議決に基づいて学長が任命する（地方公共団体から推薦される者を除く）。

三評議会の権限・委員構成等は図表 5.1 に示す通りである。

	管理運営評議会（CA）	学術評議会（CS）	教務・大学生生活評議会（CEVU）
主たる権限・審議事項	- 大学政策の策定 - 契約についての議決 - 予算の評決及び会計報告の承認 - 教職員の採用、定員の配分 - 教育・研究に関する協定の承認	- 研究や学術情報に関する政策や研究費配分に関する基本方針の提案 - 教育プログラム、研究担当教員の資格審査、学内組織の研究プログラムや契約等の予審	- 教育の基本方針についての提案 - 学位授与権設定と新たな教育課程の設置の予審 - 学生支援の諸方策の策定 - 教育評価委員会構成の提案
委員数	20～30 人	20～40 人	20～40 人
内訳	教員	8～14 人	**
	職員	2～3 人	
	学生	3～5 人	**
	学外者	7～8 人	10～15
		(両者で) 60～80%	10～15%
		10～15%*	
		10～30%	

図表 5.1 三評議会の権限・審議事項及び委員構成

* 博士課程の学生のみ。

** 両者の合計で75～80%。但し、両者は同数。

出典：法令を基に筆者が作成。

2007年の大学の自由と責任に関する法律（LRU）は大学の裁量を拡大する法律であるが、同時にその組織運営の在り方にも少なからぬ変革をもたらした。改革の方向の一つは意思決定の迅速化であり、人数が多すぎて意思決定に至るまでの時間がかかりすぎるとされたCAの規模縮小が図られた。その結果、30～60人の範囲で大学が決めることとされていたCAの定数は20～30人に縮減された。また、外部委員には義務的に企業の長並びに社会経済の代表者をそれぞれ少なくとも1名を含むこととなり、社会全般との連携拡大を図ることが期待される構成となった。CAの総委員数については、その縮減に伴って全ての部局の代表を入れることが困難になったこと、外部委員数が7～8名に設定されて他の評議会と比べて多くの割合（23～40%）を占めることとなったことなどを背景として、殆どの大

⁹ CA及びCEVUについては、教授（同等の者を含む）、それ以外の教員、教員外の職員、学生の4選挙団に分かれる。CSについては教員以外の職員が細分化され、計7選挙団が置かれている。

学が 30 又はそれに近い数に設定している¹⁰。

学長選挙についても三評議会との関連で制度改革が図られ、従前三評議会委員全員（外部委員を除く）で選挙を行っていたものが、CA 委員のみの投票で選出されることとなった（外部委員を除くことでは変更無し）。また、学長の任期は、選挙で選ばれる CA 委員の任期に合わせることとなった。この改正によって、学長の権限は CA に依拠することが明確になったが、選出母体における学生の地位が大幅に低下した¹¹。

三評議会には身分が学生である委員を含んでいるが、これら学生委員の参加状況が芳しくない—会合への出席頻度が低い、出席しても議論に参加しない（できない）—ことが従前から課題と受け止められてきた（大場, 2006a）。こうした課題について、マルヌ＝ラ＝バレ大学の CA 学生委員はインタビューに際して、事前に資料が配布されず議論に参加しづらい、人数が少なく発言力が弱い、任期が短く人が育たないといった点を指摘していた（資料参照）。なお LRU は、学生の参加を促し更にそれを実質的なものとするため、学生委員を対象とした情報提供活動や研修活動を各大学が行うこととした（L. 811-3-1）。

5.1.2 学長

前述の通り、学長は外部委員を除く CA 委員の選挙で選ばれる。絶対多数が必要とされるので、3 人以上の候補がいる場合には、決選投票によって選ばれることが多い。学長の任期は 4 年である。従前学長の任期 5 年で一期限りとされてきたが、LRU によって任期の縮減が図られる一方で、1 回に限って再選が可能となった。なお、被選挙資格は学内の教員であるが、従前はフランス国籍を有することとされていたものが LRU によって当該制約は撤廃された。

他方、選出母体である CA の少数化と同時に、学長選挙はその改選に合わせて行われることとなった（前述）。これは、従前の制度において、学長の任期（5 年）と選出母体である三評議会の任期（4 年）が異なっており、三評議会が改選後に学長と対立するような事態がしばしば起こったためである。新制度では、学長は常に自己を選出した CA とともに大学運営に当たることとなり、学長・CA 間の連携が図られ易い仕組みが採用された。

学長の職務や権限は法令で定められており、以下に示すように L. 712-2 条の各号でその内容が規定されている。このうち第 4 号で示された教員採用についての承認は、LRU によって学長権限強化の一環として新たに規定されたものである（後述）。

¹⁰ P. Dubois, « L'élection des présidents » Histoire d'université, le 12 janvier 2012
<http://blog.educpros.fr/pierredubois/2012/01/07/quiz-sur-lelection-des-presidents/>
（平成 24 年 4 月 18 日参照）

¹¹ CA 内における学生の議席割合に大きな変化はないが、CS の委員とともに、学生が多くを占める CEVU の委員が投票から除外された結果である。

1. CA の議長を務め、その準備、議決を実行すること。機関契約の準備と実行。CS・CEVU の議長を務め、その意見・要請を受け付けること。
2. 第三者対して並びに法廷において大学を代表し、合意（accord）や協定（convention）を締結すること。
3. 大学の収入・支出の執行を命じること。
4. 職員全体に権能（autorité）を有する。上級教員資格（アグレガシオン agrégation）を有する教員の採用を除いて¹²、教員の採用について承認すること。大学の教学・運営支援組織に職員を配置すること。
5. 各種審査員の任命。
6. 秩序維持についての責任（法令の定める条件に基づいて警察を呼ぶことができる）。
7. 学内安全についての責任、教職員・利用者の安全を確保するための衛生・安全委員会の勧告実施の確保。
8. 法令によって他に授權されていない管理運営権限の実施。
9. 障害者（学生及び教職員）の受講や建造物への立ち入りを可能とすること。

法令上 CA は学内において最高議決機関であり、学長はその議決に基づいて大学運営を行う。他方において、学長は CA とそれを支える CS・CEVU の全ての議長を務め、大学における意思決定においてリーダーシップを発揮することが可能な仕組みが採られている。学長と三評議会の関係は大学によって異なるが（Musselin & Mignot-Gérard, 2001）、学長がこれらの評議会において主導的地位を有する場合も少なくない（Boffo & Dubois, 2005）。

CA によって選出される学長は、大学の活動についての年次報告書を CA に提出し、その承認を受けなければならない（L. 712-3 第 4 項第 8 号）。しかし、仮に学長が当該承認を得られない場合、その後の大学運営が困難になることは当然予想されるものの、特段の制裁措置は規定されていない。このような権限・義務の不均衡性は学長選出にも認められ、CA は学長を選出するものの、その罷免については一切の権限を有しておらず、その権限は教育省¹³のみが有している（Grosdidier & Duffau, 2012）。

5.1.3 副学長及び大学執行部

¹² 上級教員資格が設定されている領域の教員職については、全国統一試験によって採用が決まるため、大学に採用に関する裁量が無い（後述）。

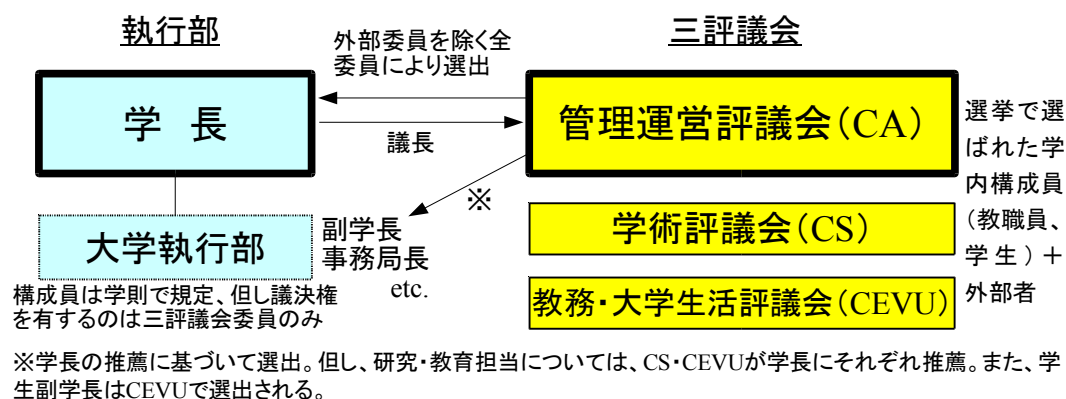
¹³ フランスでは内閣が代わるごとに省庁構成が変わるため、教育行政を所管する省の名前が一定しない。本稿では、便宜上教育行政所管省を「教育省」、担当大臣を「教育大臣」と記す。

副学長（vice-président）は、学長の推薦に基づいて、CAにおいて選出する（後述の学生副学長を除く）。但し、研究担当及び教育担当の副学長については、CS及びCEVUがそれぞれ内部で候補（各評議会からの推薦者は1名を超えることが少なくない）を選出し、これらの者を学長がCAに推薦する。三評議会担当の副学長は必置の職であるが、これら以外に例えば国際担当や人的資源担当といった副学長職を各大学の判断で設置することが可能である。

フランスの大学においては、法令で規定されていなかったものの、従前から学生の副学長を設置する大学が少なくなかった。学生副学長（vice-président étudiant: VPE）はLRUによって必置とされ、CEVUにおいて選出されることとなった。VPEは学生生活に関する諸課題を、地方学生支援センター（CROUS）¹⁴と連携を図りつ担当する。

各大学は、学長の職務遂行を支援するため、副学長や運営支援局長（旧事務局長）等で組織され、学長が議長を務める大学執行部（bureau）を設置する（L. 712-2）。その構成は学則で定められるが、議決権を有する構成員は選挙で選ばれる三評議会委員に限られる。例えばエブリー大学（Université Évreux）では、全副学長を正式な構成員としつつ¹⁵、議決権無しで学長が任命する学長補佐（chargés de mission）、部局長（directeurs des composantes）、共用施設（図書館等）の長、運営支援局長、教授・管理・技術部門（directions pédagogiques, administratives et techniques）の責任者、その他意思決定に必要とされる者を入れることができることと学則で規定している。

大学執行部、学長、三評議会の関係を図に示せば図表 5.2 のように示される。



図表 5.2 三評議会及び大学執行部の組織

出典：法令を基に筆者が作成。

¹⁴ 奨学金、学生宿舎、大学食堂、外国人学生受入れなどを取り扱う学生支援のための国立学生支援センター（CNOUS）の下部組織。

¹⁵ このことは、全副学長が三評議会の委員から選任されていることを意味する。

5.2 大学運営における執行部の役割と部局との関係

大学内における執行部と部局の関係は、かつては大学が「学部共和国（La République des facultés）」と呼ばれたことに見るように、大学は部局の連合体であって、執行部や全学評議会の機能は極めて弱かった（Musselin, 2001）。各部局は、予算配分等について直接政府（教育省）と交渉し、教育省側においてもそれに対応した学問領域を基礎とする組織編成がなされていた。しかし、近年の改革一特に LRU 以降の結果、大学の自律性が拡大するに伴って意思決定の集中化（全学評議会及び執行部への）が図られている（Musselin et al., 2012）。また、教育省の交渉相手は部局ではなくなり、機関としての大学になっている。

本節では、大学運営の諸側面から、学内予算配分、人的資源管理、教育活動を取り上げて、執行部の役割と部局との関係について概説する。

5.2.1 学内予算配分

大学の財源は多様であるが、最も多く占めるのは国からの交付金である。その他の財源には、地方公共団体や EU からの補助金、登録料、その他の教育活動（企業研修等）などがある。国からの交付金は従来使途が限定されていたが、1980 年代末に導入された契約政策（politique de contractualisation）によって、予算に関する大学の裁量が拡大することとなった（大場, 2003）。契約政策の下で大学は国と契約（機関契約）を締結することによって予算の一部の配分を受けるが、そのためには大学は全学的な機関計画（projet d'établissement）を取りまとめなければならない。全学計画の質は契約によって交付される予算額に影響を与えるが、その成否は盛り込まれる諸活動（それに伴う資源）の必要性並びにそれらの優先順位を明確にできるかにかかっている。それに成功してきたのは、全学的な参加を得て機関計画を策定することができた大学であった（Frémont et al., 2004）。

フランスの大学では、伝統的には配分された予算の適切な執行が重視され、必ずしも全学的な予算分析はなされず、学内の予算配分は前年踏襲が基本であった。2001 年に制定（2006 年に全面適用）された予算組織法（LOLF）¹⁶が各組織予算の使用結果や効果を重視することとしたことから、効率的な運営を目指した予算配分が必要となり、その基礎となる情報収集等が不可欠となった（AMUE, 2004）。加えて 2007 年の LRU は、人件費も含んで全ての予算を契約に基いて配分することとなり、財務に関する大学の裁量を一層拡大した。また、並行して、国の交付金も学生数や教職員数等のみに基づくものから、業績を加

¹⁶ 大学への予算組織法（LOLF）の適用については大場（2007）参照。

味しつつ配分額が決定される仕組に変更された¹⁷。但し交付金の使途については、公務員である教職員の基本給与額は国が決定し、また登録料も国が決めているなど、依然として政府の統制下に置かれている（Beaud et al., 2012）。しかし、給与に関連しても、諸手当についての決定が大学に移管されるなど、幾つかの点で学内で決定できる事項が増えていることも事実である。

国との契約に基いて予算案を策定し、その配分を決定するのは管理運営評議会（CA）である。しかしながら、他の案件同様、CAに委員を送る関係者全体を巻き込んだ全学的な議論を経て予算配分が決められる訳ではない。予算配分の前案を作成するのは執行部であって、その過程においては、法令で規定されない委員会等が設置されて検討が行われる（Musselin & Mignot-Gérard, 2001）。また、決定前にCA担当の副学長や事務局が根回し等を行うのが通例であって、CAの審議の際して議長は学長が務めることから、執行部が大なり小なりの影響を議決に与える。すなわち、執行部やその他の関係者の力関係や従来からの慣行など様々な要因が決定に影響を及ぼしており、法令によってCAが決定するとされるものの、実際の予算配分に関する決定の在り方は多様である。

全国調査（Chatelain-Ponroy et al., 2012）によれば、部局への予算（資源）配分に影響を与える要因の重要度は図表 5.3 に示される通りである。執行部と回答者全体で若干の相違があるが、部局が作成し全学で採択された計画に基づく予算配分、機関契約に基づく配分が最も重視され、学内の協議や審査によって予算の多くが配分されることが見て取れる。ただ、一部の項目で執行部と全体の認識に相違があり、「前年の配分」、「部局の責任者の交渉力」、「政府の大学への予算配分の基準と同じ基準」で全体の数値が執行部のそれを約 0.4 上回っている。これらは執行部の裁量が反映されない項目であるが、執行部が自己の裁量を過剰に評価しているかあるいは重視していることの反映と思われる。

基準	執行部	全体
選択された計画に基づく特定の予算配分	5.06	4.75
機関契約	5.03	4.82
機能又は活動水準についての部局独自の基準	4.63	4.50
研究活動の成果に関する部局独自の基準	4.34	4.30
前年の配分	4.26	4.69
教育活動の成果に関する部局独自の基準	4.25	4.14
部局の責任者の交渉力	4.15	4.57
政府の大学への予算配分の基準と同じ基準	3.25	3.64

¹⁷ 2008 年の業績・活動準拠予算配分制度（Système de répartition des moyens à la performance et à l'activité: SYMPA）の導入（Adnot & Dupont, 2009）。

図表 5.3 学内における資源配分要因の重視度（執行部及び全体¹⁸による評価）

（7段階評価¹⁹の平均値、高い程重視、n=1,642～1,757）

出典：Chatelain-Ponroy et al. (2012)

5.2.2 人的資源の管理

本節は主として教員の管理について記述する。最初に教職員の配置・サービスを取り上げ、その後に教員の採用・昇進について概説する。

(1) 教職員の配置及びサービス

公務員である教職員の定数は国が管理しており、大学において自由に管理できるのは独自の予算で雇用する契約職員のみである。但し、教員外職員については、LRUによって学内での配置が自由に決められるようになった。教員の部局間・学科間での配置換えも本人の了解の上で国と交渉することによって可能であるものの、極めて例外的にしか行われなない。退職や転出によってポストが空いた場合でも部局間・学科間で当該ポストが転用されることは稀で、通常はそのまま同じ領域の者によって補充が行われる（Chatelain-Ponroy et al., 2012）。

教員の定数や配置を変更するには、国との交渉を経て、契約に盛り込む必要がある。その前提として学内で要求の優先順位を付すなどの意思決定（CS及びCEVUでの議決を経て、最終的にはCAでの議決）が必要であるが、全国調査（Chatelain-Ponroy et al., 2012）によれば、その決定に影響を与える各要因の重要度は図表 5.4 に示される通りである。全学的優先事項、研究や教育（学生数で示される）の必要性が強く影響を与えることについては、ほぼ教員も執行部も同じ見解である。その反面、部局間あるいはCA内部での力関係については、教員はそれらがある程度影響を及ぼすと考えているものの、執行部においては重視されていない様子（特にCA内部の力関係）が窺える。

¹⁸ 全体は、執行部を含んで、教員、教員外職員（本部及び部局）。

¹⁹ 4（どちらでもない）を中心として、1（全く同意しない）から7（全面的に同意する）までの尺度。

要因	教員	執行部
執行部又は機関契約が示す優先事項	4.92	5.29
研究組織の必要性	4.71	5.40
学生数	4.60	5.13
部局間の力関係	4.79	3.84
部局間の均衡の確保	3.76	4.22
CA 内部での力関係	4.09	2.73

図表 5.4 教員の定数配分に関する意思決定に影響を与える要因（教員及び執行部）

（7段階評価²⁰の平均値、高い程重視、n=1,753~1,842）

出典：Chatelain-Ponroy et al. (2012)

後述の上級教員資格にかかる場合を除いて、教員の採用・配置に関する学内の決定は、教員選考に当たる選考委員会（comité de sélection）の推薦を受けて（後述）、管理運営評議会（CA）で行われる。但し CA は、選ばれた者を教育省へ採用・昇進候補者として提出するかしないかを決定するのみであって、候補者の順位を入れ替えたり、選考から漏れた者を候補にする権限は有していない（Crignon & Le Ru, 2012）。また、LRU による制度改革によって、候補者を教育省に提出することについて学長に拒否権が与えられた（L. 712-2 第 4 号）。但し、学長の当該権限は学術的な観点から行使されることは出来ず、全学的な方針に基づくか、手続に瑕疵が認められるなどといった観点からに限定され、行使する場合にはその理由を明確に示さなければならない（Grosdidier & Duffau, 2012）。LRU 制定過程において、学長に当該権限の付与することについては反対意見が少なかった。LRU 制定後の状況を見たところ、実際に行使される例は手続的な瑕疵がある場合を除いて無いようである。今回の調査研究で訪問した大学においても、権限は与えられていても実際行使することは非常に難しいと学長を含む執行部関係者は述べていた。

教員の服務については、従前政令第 84-431 号によって、教育に従事する総時間が、年間で 128 時間の講義又は 192 時間の演習（travaux dirigés）又は 288 時間の実習（travaux pratiques）あるいはこの三者の組合せで相当する時間と規定されていた（第 7 条第 3 項）。しかしながらあまりに硬直的な当該規定は、実際には厳密には運用されず、教育に従事する時間はある程度柔軟に決定されてきた（Communiqué de QSF du 11 avril 2009）²¹。この勤務時間に関する規定は前述政令第 2009-460 号で柔軟化され（同時に実習の必要時間を演習と同じくした）、個々の教員毎に本人の同意を条件として勤務時間を各機関で定めること

²⁰ 4（どちらでもない）を中心として、1（全く同意しない）から 7（全面的に同意する）までの尺度。

²¹ 教育省の報告書（Schwartz et al, 2008）も負担軽減が行われてきたことを認めている。

が可能になった。この制度改変は、政令制定に際して教育軽視（研究ができない教員に教育負担を押し付けるといった意味で）といった批判を教員・学生から受けた経緯があることから、各大学も当該制度の適用には極めて慎重で、今回の訪問調査大学ではその実施例はなかった。

(2) 教員の採用・昇進

フランスの常勤の教員は、准教授と教授である。以下に准教授の採用と教授への昇進について概説する²²。なお、本項で取り上げるのは大学が採用する教員（enseignant-chercheur、直訳すれば「教員＝研究員」）のみで、専ら教育に従事する中等教育教員資格で採用される教員及び専ら研究に従事する CNRS 等の研究振興機関に採用される研究員（chercheur）は含まない。

最初の常勤教員職である准教授職の設置は教育省によって行われ、その新設や現職者の転職・退職を受けて、同省の定める手順に従って各大学は公募を行う²³（政令第 84-431 条第 25 条）。公募対象は大学評議会（CNU）²⁴の資格審査に合格した者に限定されていたが、2009 年の制度改正によって、例外として国外の高等教育機関で同等の地位にある者についても公募対象に含めることが可能となった（同第 22 条第 2 項）。

公募を受けて、応募者の審査を担当するのは選考委員会（comité de sélection）である。選考委員会は、従来当該審査を担当していた専門家委員会（commission de spécialistes）²⁵に代わって設けられた学内組織である（LRU 第 25 条）。選考委員会は、管理運営評議会（conseil d'administration）²⁶（教員である委員のみ）の決定に基づいて設置され、半数以上の外部者を含む教員＝研究員で構成される（専門家委員会は内部者のみで構成されていた）。その任命は、学長の推薦に基づいて管理運営評議会（教員のみ）が行う²⁷。但し、半数以上は、学術評議会の意見を聴取した上で関係する学問領域から選ばなければならない。この制度改正は、従前の専門家委員会が学内者のみによって構成されていて、学内か

²² 本項の記述は大場（2011b）に依拠した。詳細はそれを参照されたい。

²³ 2009 年の政令改正までは、教育省が公募を行っていた。

²⁴ 教育大臣の諮問機関で、全大学の教員・研究員の資格審査を行うとともに、採用や昇進についての答申を行う。

²⁵ 専門家委員会は、大学評議会（CNU）の分科会に対応して設置される学問領域別の学内組織であり、学内において教員・研究員採用・昇進にかかる実質的な決定を行ってきた（Commission des finances, de l'économie générale et du plan, 2006 Musselin & Mignot-Gérard, 2001）。2008 年に政令第 2008-333 号によって廃止された。

²⁶ 学内の最高議決機関。教職員、学生、学外者（研究機関関係者、地域代表等）から構成され、学内構成員は選挙で選ばれる。諮問機関である学術評議会及び教務・学生生活評議会とともに三評議会を構成する。

²⁷ 専門家委員会では約 2/3 の委員は選挙で選ばれ、残りは管理運営評議会（教員＝研究員の委員のみ）の推薦に基づいて学長が任命していた。

らの候補者が不当に優遇されて流動性の阻害要因になっているといった批判に応えたものである。

学内における審査の基準は多様ではあるが、第一義的には研究成果に基づくと言われる（Dejean, 2002 ; Paivandi, 2010）。しかしながら、必ずしも研究業績のみが絶対視される訳ではなく、その他の諸々の活動実績を踏まえつつ審査が行われ、一般的に内部から採用される傾向が強い（准教授から教授への昇進についても同様、後述）。近年は、教育研究支援や社会的活動の実績、対人関係や人物像といった研究業績以外の事項についても幅広く考慮に入れる傾向にあり、採用の在り方が多様化している（Musselin, 2005）。

教授職は、原則として大学が実施する公募によって採用される（政令第 84-431 条第 42 条第 1 項及び第 49 条）。但し、法学、政治学、経済学、経営学については、公募による採用はあるものの、上級教員資格（アグレガシオン *agrégation*）の全国試験を通じて採用されることが通例である（同第 2 項及び第 48 条）（後述）。その場合を除いて、准教授が教授に昇進又は教授として他大学に異動するためには、大学評議会（CNU）の資格審査に合格した上で、教授職への公募に応じなければならない（同第 43 条第 1 項）。教授の資格審査を受けるには、原則として、研究指導資格（*habilitation à diriger des recherches: HDR*）²⁸を取得することが必要とされるが、それ以外に准教授や連携教員、研究機関の研究員等の経験・地位に基づいて申請することも可能である（同第 44 条）。また例外的に外国の大学で教授職相当にある者については、CNU の資格審査は免除される（同第 43 条第 2 項）。

公募による教授への昇進等は、准教授期間の研究及びその他の活動成果等に基づいて審査される。その手続は、准教授採用の手続とほぼ同様である。但し、昇進者の半数は CNU の評価順位に基づいて、残りの半分は大学（学術評議会）の決定に基づいて、それぞれ選考しなければならない（Beaud, 2009）。2009 年の政令改正案は、当初、教員昇進の決定を大幅に大学に委ねることとし、それにかかる選考は各大学の学術評議会の決定に全面的に基づくものとした。しかしこの提案は、昇進が大学執行部の恣意や情実に基づいたものになるといった強い批判を受け、最終的には省令によって従前通り CNU の評価に基づく昇進と各大学の決定に基づく昇進が同数に設定された（Beaud, 2009）。

他方、上級教員資格（アグレガシオン）を得るには、主として博士号又は研究指導資格（HDR）保持者を対象とする第一試験又は主として准教授を対象とする第二試験に合格しなければならない。試験の方式・内容は、第一・第二及び学問領域間で若干の相違はあるが、基本的には研究に関する業績や活動に基づく（Musselin, 2005）。本制度を実施する学問領域においては、上級教員資格を有することが教授になるための大原則であり、博士号

²⁸ 博士号取得後の研究成果に基づいて授与される国家免状。かつての国家博士（*doctorat d'État*）。

はもとより研究指導資格（HDR）も上級教員資格を得るまでの段階に過ぎない。他方、機関による公募は存在しても僅かであって、採用されるとしても当該資格保持者よりもかなり遅い年齢となる（Godechot & Louvet, 2008）。上級教員資格試験に合格した者は、自己の学問領域の教授職に空きが出た場合、試験の成績結果の順に当該職に着任することができる。したがって、採用にあたって大学には選択権がない。

5.2.3 教育活動

本項では、大学の教育活動に影響を与える国の教育改革の動向を見た上で、教育課程編成の在り方等を概観する。

(1) 教育改革の動向

フランスの大学が学位授与に至る教育活動を行うには、事前に国から学位授与権の認証（アビリタシオン **habilitation**）を受けなければならない²⁹。認証は機関契約（前述）に伴って行われ、その期間は契約と同じ5年である。したがって、全ての教育プログラムは5年毎に国の審査を受け、大学教育に関する国の方針を参酌しつつ必要な改編や廃止・新設が行われる。この制度は、ボローニャ・プロセスに対応して制定された学士・修士・博士課程への教育制度改編を求めるLMDの導入後も維持され今日に至っている。

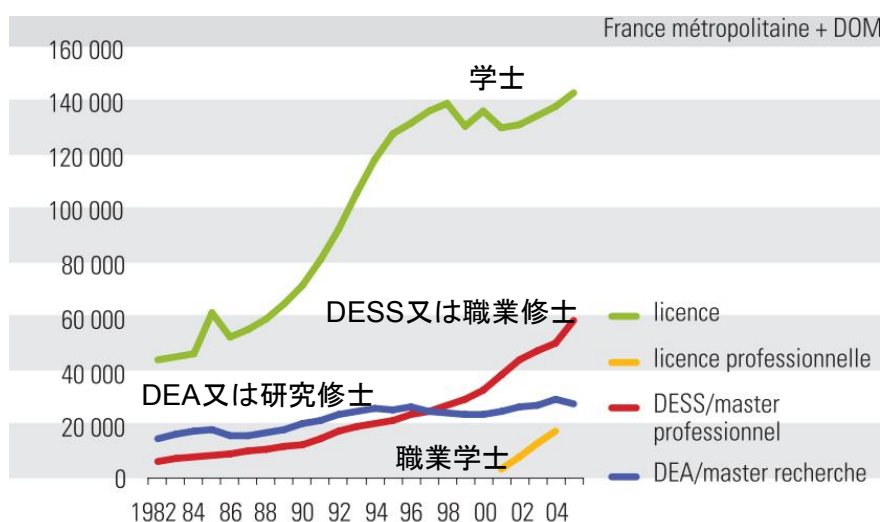
国が大学に求めてきた教育改革の方向性の一つは大学教育を職業に対応させたものにする職業専門化（**professionnalisation**）であり³⁰、その方針を受けて、各大学は中でも職業学士（**licence professionnelle**）並びにDESS／職業修士（**master professionnel**）を拡大してきた。この背景及び現状を理解するにあたっては、フランスの高等教育が抱える二元性に言及することが必要である。19世紀以来、フランスの高等教育は、エリートを養成する職業教育的性格の強いグランド・ゼコールと、研究を基盤とした教育を行う大学とが共存する形を取って来た。多くのグランド・ゼコールが厳しい選抜制を取るのに対し、大学はバカロレア取得者であれば誰でも登録可能であり無選抜であるという制度的な理由から、1960年以降、バカロレア取得者の増加とそれに伴う高等教育の大衆化の主な担い手となったのは大学であった。大衆化により学生が多様化したことで大学は、従来行っていたような、研究とそれに基づいた知識の伝達による教育（主に公務員・教員養成）から、より広くかつ学

²⁹ 大学は、学位付与を伴わないものの独自の履修証書である大学免状（**diplôme d'université: DU**）を授与する教育プログラムを実施することができる。しかし、これらについては公務員試験や国家資格試験の受験資格を付与しなかったり、国家免状（学位付与の如何にかかわらず）よりも威信が低かったりするなど、一部の例外を除いて大学内において周辺的な位置にあることが殆どである。学位（免状）の制度については大場・夏目（2010）参照。

³⁰ 職業専門化については大場（2006b）参照。

際的な、若者を雇用市場に送り出すための教育を行う必要を求められることとなった。

職業専門化の方法としてフランスで取られたのが、通常の課程とは別に大学内に職業教育課程を設置するという手法である。これは 1960 年代後半の IUT（技術短期大学部）の大学内の設置に始まり、1970 年代の DESS（高度専門職課程）、そして近年の職業学士及び職業修士の設置に至っている。職業課程の設置は機関契約（前述）の締結手続において高等教育担当省によって奨励され、予算が普通課程よりも多く付くこと、また、学生の選抜が可能であることもあって、多くの大学がそれに取り組んだ。特に、学生募集に苦勞することの多い地方大学や伝統的大学と対抗する必要がある大都市近隣の新設大学において、積極的に職業課程を設置している例が多く見られる（訪問調査の対象であるマルヌ＝ラ＝バレ大学等）。その結果、職業教育課程の学位（免状）³¹を取得する者の数が急速に伸びており（図表 5.5）、修士水準では 1990 年代後半以降、博士課程につながる DEA（専門研究課程）を高度専門職養成課程である DESS が凌駕し、その状況は LMD 導入以降の研究修士・職業修士の状況にも反映されてきている³²。



図表 5.5 大学 5 年次までの学位（免状）取得者数

図にある DEA/DESS はいずれも LMD 導入以前の大学 5 年次の教育課程。前者が博士課程への進級を前提とする課程であるのに対し、後者は専門職業教育を提供する課程である。LMD 導入後、4 年次の課程であるリサンスと合わせて、それぞれ研究修士・職業修士を構成することとなった。

出典：L'état de l'enseignement supérieur et de la recherche n° 1, novembre 2007

(2) 教育課程の編成

フランスの教育制度においては教養教育は中等教育までに修了していることとされてお

³¹ フランスの高等教育制度では、学位は修了者が受領する免状—履修を証明する証書—によってその保持者に付与されるものとされる。全ての免状が学位を付与するものではない（例えば、IUT は学位を付与しない）。詳細は大場・夏目（2010）参照。

³² 近年は両者の区分が不明瞭になっており、最近の統計資料には両者は区分されずに掲載されている。

り、大学教育は原則として専門基礎から始められる。このため、他の欧州諸国と同様、米国のような専攻選択前の部局横断的な教育は語学など例外的に存在するだけであって、教育活動は部局を基礎として提供される。

部局単位の教育が学生に対して狭い範囲の知識・技能しか与えないことについては以前から批判があり、一方では教養教育（*culture générale*）の重要性も指摘されてきた（大場，2005a）。LMD 導入にあたっては、教育プログラム間の壁を可能な限り取り払い、学問領域の大きな括り（*domaine*＝学域）毎にプログラムを提示することとされた（大場，2008）。そして、教育提供に当たる教育実施組織（*équipe de formation*）が教育プログラム毎に部局を越えて編成されることとなった。また、博士課程においては LMD 導入以前から部局を越えて、必要に応じて外部の関係機関の協力を得つつ、教育実施組織である博士学院（*école doctorale*）が組織されており³³、現在は全てその枠組で博士教育が提供されている。しかしながら、今日においても、これらの教育提供にあたっても部局＝教育研究単位（*unité de formation et de recherche: UFR*）を基礎としている状況は変わらず、UFR の改編が行われることは例外的にしか行われぬ。

教育課程の設定は、通常、各部局の発案や部局間の協議によって検討が始まり、教務・大学生生活評議会（CEVU）の審査を経て管理運営評議会（CA）で承認を受けて教育省に申請がなされる。その後、同省との交渉が繰り返され、同省内での承認手続きを経て、学位授与権が大学に対して認証される（この手続については大場（2005b）参照）。なお、これらの手続きは機関契約の締結の一環として行われ、認証の有効期間は契約と同じ 5 年（2011 年以前は 4 年）である。すなわち、全ての教育課程が契約更新毎に見直しの対象となる。

全国調査（Chatelain-Ponroy et al., 2012）によれば、各部局において新たな教育課程を設置する際の要因は図表 5.1 に示される通りである。それによれば、重視される項目（4 以上）は「就職先の存在又は企業からの要請」及び「担当する教員の計画に対する内在的関心」の二つのみであって、いずれも部局内で認識する外在的・内在的需要を反映したものと受け止められる。反対に、教育省が定める優先事項や大学（執行部）の要請は重視されておらず、設置は専ら部局の判断であることが認められる。

³³ 博士学院については、大場（2009）、夏目（2007）参照。

要因	重視度
就職先の存在又は企業からの要請	5.20
担当する教員の計画に対する内在的関心	5.05
実施にかかる資源確保の可能性	3.64
教育省の定める優先事項	3.15
大学（PRES を含む）の要請	3.07
教育時間を確保することができない教員の必要性	2.07

図表 5.6 各部局における教育課程設置の要因

(7段階評価³⁴の平均値、高い程重視、n=1,219~1,294)

出典：Chatelain-Ponroy et al. (2012)

認証期間を経過する毎に教育課程を見直さなければならないので、必ずしも多くはないものの、日本と比較すれば教育課程の廃止も頻繁に行われる。その際の要因は図表 5.7 に示される通りである。登録する学生が確保できないことが最大の理由であり、次いで教育経費が挙げられている。また、設置と比べて教育省の意向も廃止には反映される反面、大学全体の見直しの方針は余り考慮されていない。教育省の意向も勘案しつつ、概ね部局の判断で廃止が決められている様子が窺える。

要因	重視度
登録する学生数が少ない	5.67
大学にとって経費がかかり過ぎる	4.48
教育省が否定的な意見を有している	4.25
就職先の確保が困難である	4.24
評価に用いられる指標の成果が芳しくない	3.83
新たな研究重点に対応した課程への適応	3.54
大学（PRES を含む）全体の教育課程の見直し	3.44
担当教員の転出・退職	2.87

図表 5.7 各部局における教育課程廃止の要因

(7段階評価³⁵の平均値、高い程重視、n=691~799)

出典：Chatelain-Ponroy et al. (2012)

5.3 教育研究組織の編成とその運営

大学における教学に関する基礎的組織は、概ね日本の学部・研究科³⁶に相当する教育研

³⁴ 4（どちらでもない）を中心として、1（全く同意しない）から7（全面的に同意する）までの尺度。

³⁵ 4（どちらでもない）を中心として、1（全く同意しない）から7（全面的に同意する）までの尺度。

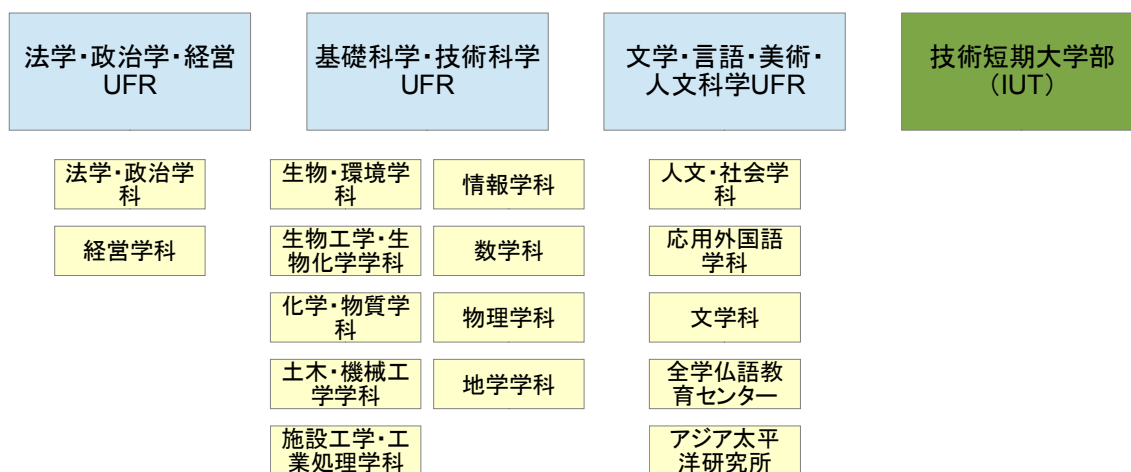
³⁶ フランスの大学には、他の欧州諸国同様、大学院は存在しない。各 UFR に所属する教員が学士

究単位（unité de formation et de recherche: UFR）である。それ以外にやや独立性の強い教育研究施設（institut）や学院（école）があるが³⁷、本節で主に扱うのは UFR である。なお、法令上 UFR は教育以外に研究にも従事することとされているが、近年の大学改革によって学内で研究組織が別途編成され、研究活動は UFR 以外の研究組織で実施されることが多くなっている。研究組織については、若干であるが本節の最後に取り上げる。

5.3.1 教育研究単位（UFR）の組織編成

UFR は学科（département）と研究室（laboratoire）又は研究センター（centre de recherche）で構成され、概ね学問領域毎に構成され、教育研究活動に従事する（L. 713-3 第 1 項）。学科は UFR の教育活動の一領域（例えば数学 UFR の応用数学）又は年次毎に設置され、研究室・センターは特定の教育又は研究活動に応じて設置されるものである。

UFR の設置は省令事項であったが、LRU によって学術評議会（CS）の議決に基づいて、管理運営評議会（CA）が決定することとなった（L. 713-1 第 1 項第 1 号）³⁸。但し、その設置は予算や教職員定員を伴うことから機関契約に盛り込まれなければならない、国の統制下にあることは従前通りである。UFR の設置規定（statut）及び内部組織は各 UFR が決定するが、設置規定については CA の承認が必要である（L. 713-1 第 2 項）。一例として、ラ＝ロッシェル大学の部局構造は図表 5.8 の通りである。



図表 5.8 ラ＝ロッシェル大学の部局構造

出典：大学の資料に基づいて筆者作成

課程から博士課程の教育を担当する。なお、後述の博士学院（école doctorale）は組織単位（unité）ではなく、一種のプログラムである。

³⁷ 大場（2003）参照。

³⁸ 教育研究施設及び学院の設置は引き続いて省令事項である（L. 713-1 第 1 項第 2 号）。

UFRには評議会（conseil）が置かれ、全学評議会同様、外部委員を除いて教職員・学生から選挙で選ばれる。委員数は40名以下で、そのうち外部委員は20～50%、その残りの半数以上は教員でなければならない（同第3項）。UFR評議会は、UFR内の教員からUFR長を選出する。その任期は5年で、1回に限って再任が可能である（同第4項）。UFR長は、UFR評議会の議決に基づいて、UFRの監督（diriger）に当たる（同第2項）。

5.3.2 教育研究単位（UFR）の運営

大学教員の学問的自由（教員の自律性）は大学における基本的価値とされるが、大学運営の強化が図られる中でも当該価値は十分に尊重されてきた。教員の自律性は部局運営でも最大限に尊重され、例えば、授業分担の決定は直接に担当する教員間の協議で決められ、大学執行部はもとよりUFR長は原則として関与しない。配分の基準は多様であるが、教員の専門領域や地位（教授が優先されるなど）等を勘案して決定される（Musselin & Mignot-Gérard, 2001）。

教育内容やその実施法については、基本的に各担当教員に任せられている。これについて、あるUFRの事務職員は、「教員は講義を行うにおいて大きな自律性を有している。講義の内容は、担当する教員の責任に全面的に任せられている。講義の質を確認するための審査が必要かもしれない。中には学生のためにならないような講義をしている教員もいる。…しかし、それを指摘するのは難しい。…現状では、状況を変えるのは困難である」と述べ、教育改善を図り難い状況が窺える（Musselin & Mignot-Gérard, 2001）。

このような状況の下、UFR内におけるUFR長の役割は限定的である。もとよりUFR長は選挙で選ばれ、従前の学長とは異なって再選も可能であることから、学長以上に保守的で変革を追求しない傾向が認められる（Dejean, 2002）。UFR長は部局運営の監督に当たるとされるものの、実態は部局の代表（représentant）に過ぎず、監督者（dirigenat）もなければ指導者（pilote）でもなかった。そして、大学の執行部の権限が拡大する中においても、UFR長の役割が拡大することはなかった（Musselin, 2001）。

全国調査（Chatelain-Ponroy et al., 2012）によれば、部局の長が果たしている役割の遂行度（表の奇数番号の項目）や期待される役割の重要度（表の偶数番号の項目）は図表 5.9 に示される通りである。部局内部において、部局長は活動に関与しないとの問（3）に対しては回答した三者（教員、部局長、執行部）とも否定的な回答が占め、特に部局長自身が否定的である。逆に活動に対する関与拡大については三者とも肯定的であるが、後二者に比べて教員の肯定度が若干低い（約0.5）。但し、この調査では部局長がどのような役割を果たすべきと考えられているかが問われておらず、教員・部局長・執行部の間では

期待される役割に相当な差があると思われる。

	役割	教員	部局長	執行部
1	部局長は部局の利益の擁護者である	5.56	5.43	5.73
2	部局長は部局の利益の擁護者でなければならない	4.95	4.66	4.02
3	部局長は内部の活動には殆ど関与しない	2.40	1.85	2.71
4	部局長は内部の活動に強く関与するべきである	5.52	6.02	5.96
5	執行部は部局長を飛ばして学科や研究室と交渉する	3.38	3.38	2.59
6	部局長は執行部と部局を代表して交渉するべきである	5.74	6.34	6.21
7	部局長は大学の政策策定に関与している	3.97	4.10	4.99
8	部局長は大学の政策策定に関与するべきである	6.23	6.53	6.26
9	部局長は大学の政策を支持している	4.06	4.33	4.21
10	部局長は大学の政策を支持するべきである	5.03	5.50	6.16

図表 5.9 部局長が果たしている役割及び果たすべき役割（教員、部局長、執行部の回答）

（7段階評価³⁹の平均値、高い程重視）

出典：Chatelain-Ponroy et al. (2012)

5.3.3 研究活動の組織運営

フランスにおいて伝統的に研究は、国立科学研究センター（CNRS）や国立衛生医学研究所（INSERM）、国立農業研究所（INRA）といった大学外の研究振興機関によって中心的に担われ、大学の研究機能は脆弱であった。CNRS の研究室が大学敷地内に置かれることも珍しくなかったが、当該研究室は大学には属さず、その予算や所属する研究員（chercheur）の人事は直接に CNRS の管轄下に置かれ、大学は一切の権限を有していなかった（Musselin & Paradeise, 2009）。1980 年代を通じた高等教育の拡大は大学の施設狭隘や教員の多忙化に反映したが、CNRS の研究室はそうした困難状況から免れていた。

大学の研究機能が発展するのは、地方（州・県）が大学運営に対して財政的にも関与してくる 1990 年代以降のことである。1999 年には技術革新・研究に関する法律が制定され、研究における大学の役割はより明確となった。しかしながら、政府（高等教育担当省）との契約が研究は別立てになっていたことに示されるように、1990 年代を通じて研究は大学の他の活動とは明確に分離され、各大学の研究政策も独立したものであるのが通例だった（Frémont et al, 2004）。

大学における研究の分離状態は以前から問題視され、既に 1960 年代には大学に置かれた研究組織を CNRS が「連携研究室（laboratoire associé）」と認定してそれを支援する措

³⁹ 4（どちらでもない）を中心として、1（全く同意しない）から 7（全面的に同意する）までの尺度。

置をとり始め（Polanco, 1990）、その後、大学以外の研究機関を含んで設置できる混合研究単位（*unité mixte de recherche*: UMT）等、様々な連携の枠組みが設けられてきた⁴⁰。しかし、これらの研究活動に大学の意向が反映されにくいことに対する批判は根強く、最終的に研究の契約はそれ以外の契約に統合されることとなった。なお、研究活動の大学全体の活動—特に教育—への統合は、博士課程の拡大の政策をも反映しており（Aghion & Cohen, 2004）、それは前述の博士学院の設置・拡大に帰着している。

研究振興機関と大学の連携・統合は、前述研究・高等教育拠点（PRES）の推進など、世界大学ランキングの動向なども意識したサルコジ＝フィヨン政権（2007-2012）の下でも進められた。研究振興機関と大学との関係については、今年の右派から左派への政権交代し、新政権がLRUを見直す意向を表明したことから、今後の状況は不透明である。

<u>研究単位 (unité de recherche)</u>	<u>研究連合組織 (fédération de recherche)</u>
経営学研究センター	持続的発展のための環境研究連合組織
国際・大西洋歴史研究センター	
古代ローマ国際調査研究センター	持続的発展のための環境研究連合組織
法学・政治調査研究センター	歴史・法学研究連合組織
ピエール・ペスカトーレ研究所	
情報・画像・相互作用研究室	数学及びその相互作用、画像、デジタル情報、ネットワーク、安全研究連合組織
沿岸環境・社会研究室	
数学・画像・応用研究室	都市科学・技術研究所

図表 5.10 ラ＝ロッシェル大学の研究組織

（注）研究単位は CNRS の研究組織であり、研究連合組織は複数の研究単位等が合同して構成する組織である。

出典：大学の資料を基に筆者作成

5.4 訪問調査から

平成 24 年 3 月及び 9 月に数大学を訪問し、大学管理運営者や教員、学生等に聞き取り調査を行うとともに、大学ガバナンスを研究している研究者（複数）にも専門的助言をもらった。

訪問大学は、パリ及びその周辺では、パリ第 6（ジュシユ）、パリ第 8（サン＝ドニ）、

⁴⁰ Décision no° 920520SOSI du 24 juillet 1992 modifiée portant organisation et fonctionnement des structures opérationnelles de recherche.

パリ第10（ナンテール）、パリ第12（クレティユ）、マルヌ＝ラ＝バレの各大学⁴¹である。これらの大学（高等教育研究者インタビューのみのパリ10及び同12を除く）はそれぞれに特徴を有しており、パリ第6大学はフランスで最も研究水準の高い理系の大学であり、パリ第8大学は社会人を多く受け入れる文系の大学である。また、マルヌ＝ラ＝バレ大学は1991年に設置された新しい大学であり、職業教育や就職支援に力を入れていることで知られる。その他の地域では地方大規模大学であるストラスブール大学及びロレーヌ大学、地方小規模大学であるペルピニャン大学及びラ＝ロッシェル大学をそれぞれ訪問した。

本項では、パリ及びその周辺にある大学の訪問調査の聞き取りで得られた内容から特に留意すべきと思われることを概略する（詳細は報告書末の資料編を参照されたい）。なお、各大学のガバナンスの実際については回答者によって認識が異なることが少なくないので、情報源を各記述の初出箇所括弧書きで記し、必要と思われるところには注記を加えた。

5.4.1 パリ第6大学

伝統的に同僚制や全構成員自治の強い大学の中において、パリ第6大学は「中央集権型」のガバナンスを採用している（元副学長）⁴²。すなわち、学長・副学長から構成される執行部が戦略的ミッションを考え、管理運営評議会（CA）の承認を受けた後、それを基に変革を推進し実行を促すといった運営形態である。資源配分は部局と執行部の交渉によって行われ、例えば教員ポストの更新に際しては8割は同じ領域から任用するものの、残りの2割は全学の必要性を踏まえて流動的に取り扱うこととしている。そのため、評価（内部・外部）を活用・実施している。こうした特徴は、同大学が理系・医学系であることを反映している。

学長に求められる資質は戦略的ビジョン、文脈（置かれた環境）の理解、交渉力と言われる（元副学長）。もっとも、学長が必ずしも優秀な経営者である必要はなく、それを支えるに適当な者が執行部内にいれば十分である。執行部の戦略が採用されるには全てCAの承認が必要であるが、現行制度では学長はCAの多数派から選出され、学長とCAの関係は良好であるので、両者間の協働に問題は少ない。

LRUによる大学の自律性拡大に伴って、運営支援機能の拡大・高度化の必要性が高まっている（運営支援局長、旧事務局長）。事務職員は従前原則全て公務員であったが、LRU

⁴¹ 近年、都市名＋番号の大学名称から固有の名称（地域名や人名等を付加）に変更している大学があるが、新しい名称は未だ馴染みが薄いことから、本項では旧来の名称を維持しつつ括弧書きで地域名を付した。

⁴² 前述のように、フランスにおいて大学の最高意思決定機関はCAであり、また、学長・副学長もCAで選挙乃至承認を必要とすることから、米国や英国で言った場合の「中央集権型」とはかなり意味合いが異なる。

によって有期契約での雇用が可能になったことから、当該制度を利用して専門職を採用していく予定である。

フランスの大学のガバナンスは、公役務としての高等教育を提供することを原則としており、米国型の大学ガバナンスは参考とするところはあっても、根本的にフランスの大学には馴染まないと考えている（運営支援局長）。

訪問者の所感

パリ第6大学の運営は、同大学を構成する学問領域の特性を反映している。すなわち、文化系と比べて集团的活動が多いことや評価手法・基準が明確であることといった特徴が色濃く出ている。また、パリ第6大学はフランスで最も研究水準の高い大学であって、他大学と比べて外部資金（公的・私的）も恵まれていることが、必ずしも予算削減による部門閉鎖といった厳しい局面に直面することがなく、部局との関係を良好に保ちつつ執行部の裁量拡大に寄与していると思われる。

5.4.2 パリ第8大学

文系大学のパリ第8大学では、政令改正による教員採用に関する専門家委員会の廃止を受けて選考委員会を設置することとなったものの、評議会委員による諮問委員会による審査や最終決定を行うこととするといった評議会重視の組織運営が図られている（副学長）。教育については、学際的アプローチが採られている。また、職業教育課程の創設及び就職支援も近年積極的に行っている。

パリ第8大学も、前述のパリ第6大学同様、大学を構成する学問領域が大学運営に反映されている。教員採用についても、評議会委員に参加を求めつつ審査や決定を委ね、幅広く構成員の合意形成を図る点は、パリ第6大学と対照を成していると思われる。その他の例では、同大学では国際交流担当の副学長を置かず、部局代表の教員で代表される委員会がその役を担っている⁴³。

パリ第8大学は非常に学部・教員・学生自治の意識の強い大学であり、「我々は大学人であり、学長は必要ないのである」（社会学部教員）といった極端な意見が聞かれるほど、調査ではLRUに対する強烈的な批判が見受けられた。このことから察するに、教員採用にかかる拒否権等といった学長が持つ（強い）権限を実際に行使するのはパリ第8大学においては非常に難しく、伝統的な合議的・集团的決議の文化が今後とも続いていくものと思われる。学長のリーダーシップというものは、こうした合議的な文化の中で構成員の意見

⁴³ 平成24年2月の同大学への訪問調査（本調査研究とは別件）。

をまとめることであって、学長が政策を示し、その方向へ大学全体を牽引するといったような方法では大学運営は行われないと推察される。

「訪問者の所感」

伝統的に各部局の自立性が強く、またそれを非常に重要なものにとらえる発言が調査でも見られた。また、パリ第8大学は教職員組合の活動が活発な大学でもある。このことから、既に上述のように、合議的・集団的決議の文化が今後も続いていくものと思われる。教育面においては、非常に移民が多いという地域的な背景から来る多様な学生の存在を受け、近年は徐々に支援体制を強化している。全ての学部においてではないものの、職業専門化を積極的に行っている。これらはトップダウンではなく、各部局におけるイニシアチブを元に行われている様子であった。

5.4.3 マルヌ＝ラ＝バレ大学

パリ郊外に位置し、フランスで最も新しい大学の一つであるマルヌ＝ラ＝バレ大学は、歴史を有する他の多くの大学と異なって、1991年の設立当時から執行部に権限を集中した管理運営を行なってきた（教育・国際担当副学長補佐、以下「副学長補佐」）。その在り方はLRUの原則と通底するものがあり、同法制定以降の大学運営の在り方はそれ以前と大きく変わっていない。

執行部は議決機関（評議会）とは距離を置いており、選挙で選ばれる学長を除く執行部構成員は管理運営評議会（CA）の承認は必要ではあるものの、学長の提案で選任され、多くの大学が選挙で選ばれる者であることとは一線を画している。しかしながら、執行部・議決機関間の対立は非常に小さい（副学長補佐）。執行部の担当者と選挙で選ばれる副学長の間でどちらが決定するかが不明なときもあるが、概ねこれでうまく行っている（CEVU担当副学長、以下「副学長」⁴⁴）。

強い執行部が存在する理由として、大学の発展の目的、方向性に関し、合意・共有がなされている、すなわち教育・学生の就職が第一の目的として共有されていること（副学長補佐）、創設時から在籍している教員の多くが当初からその目的を理解していること、互いに知っている教員が多く密にコミュニケーションが図られていること、中等教育教員⁴⁵が多いこと、教員において管理運営への関心が薄いこと、執行部が決定をするときにはきちんと理由を説明していること、執行部が頻繁に部局に足を運び対話を図っていることな

⁴⁴ 前出の副学長補佐は学長推薦の者であるのに対して、この副学長は選挙で選ばれた者である。

⁴⁵ 中等教育の上級資格で採用される教員。教育のみに従事する。

どが挙げられる。

マルヌ＝ラ＝バレ大学では、議決機関（三評議会）の下に各種委員会を設置して、学内の多様な利害関係者に参加を得つつ、それぞれの委員会が頻繁に集まって議論・決議している（学長室長）。こうした集团的準備（*préparation collective*）が強い執行部による大学運営を支えている。こうした運営の在り方は、1980年代の地方分権以降の自律性が拡大した地方自治体の運営＝民主主義を基礎とした一と良く似ている。但し、国の統制があるという点では異なっている（副学長補佐）。

大学運営支援については、大学の裁量拡大に伴って、訟務など専門性を必要とする業務が拡大している（学長室長）。政府からの分権に追随して予算が増える訳ではなく、その確保が課題である。人件費に関する大学の裁量は拡大しており、LRU後は一部の役職者に手当てを付している（副学長補佐）。

学生の運営への参加には、評議会委員や学生副学長といった制度があるが、一般に学生は大学運営についての理解が乏しく、微妙なやり取りには着いて来られない（副学長）。学生の管理運営への参加はCEVUが中心であり、CAでは発言が難しい。執行部は学生の意見を聴取すると言うものの形だけであり、評議会での議論に際しても資料を学生には事前に配布せず、事実上教員間の協議で既に決められた案件が上がってくるだけの場合が少なくない（学生委員）。

教員の昇進においては、教育に関する業績や管理運営業務への従事も評価するよう努めている。それと同時に、研究も重要であり決して疎かにしている訳ではない（副学長補佐）。職業専門化には研究は不可欠である。しかし、教育重視が研究低下の原因になる可能性は否定できない（副学長）。教育プログラムは、登録者数が継続的に低迷し改善の見込みがないと判断される場合、廃止も含めて見直をしている。

訪問者の所管

マルヌ＝ラ＝バレ大学（MLV）は、文系・理系を包含する総合大学であるが、規模はパリ6及びパリ8よりも遥かに小さく、学生数で比べてそれぞれ1/3、1/2の規模である。そのことが執行部構成員間、執行部・部局間の距離が短く、意思疎通が密に図られている様子が伺える。更に、新設大学で創設当時から在籍している教員が未だ多く、大学の目的や価値観が共有され、またパリ市内の歴史のある大学への対抗意識もかかる共有化に寄与している。これらを基礎とする民主的な「集团的準備」が強い執行部を支えている。

5.4.4 訪問調査のまとめ

フランスでは大学のガバナンスに関して国が統一的にその大枠を定めており、三評議会や運営支援局など全ての大学が同じように組織編成され、機関や職務の範囲、権限、合議機関の編成が法令で定められている。しかしながら、今回取り上げた3大学を見ただけでも、それぞれの大学の歴史や構成、置かれた環境などの違いを反映して、運営の在り方は大きく異なっていることが理解される。

パリ第6大学が「中央集権的」ガバナンスをとっていることは、同大学が理系・医学系の大学であることを反映している。それに対して文系大学であるパリ第8大学は、学内の合意形成が重視される。文系の研究者（大学教員）と比べて理系の研究者は集団で活動することが多く（Kyvik, 1995）、理工系の部局の運営の在り方は企業的でその長の権限も強いのに対し、人文社会科学では個人主義的で集団で活動することが遥かに少ないと言われるが（Shattock, 2003）、こうした学問領域の特性の違いがパリの両大学に如実に現れている。Shattock（2003）は、それぞれに必要なリーダーシップの在り方は全く異なると述べており、今回の聞き取りからは明らかにできないものの、学長等に求められる行動様式は大きく異なっていることは想像に難くない。

他方、新設のマルヌ＝ラ＝バレ大学（MLV）は、パリ6やパリ8と異なって、歴史のある大学に対抗していかねばならず、その基軸の一つが労働市場との関係を重視した職業専門化（professionnalisation）である。それを全学的に推進するため強い執行部が置かれているとされるが、それを支えているのは多様な関係者を含んだ委員会で行われる集団的準備（*préparation collective*）であり、また、常日頃からの執行部・部局間の意思疎通の深さであると（但し、学生が排除されている感是否めない⁴⁶）。更に、設立当初からの教員が多く残っており価値観が共有されていること、規模が小さく相互に知り合っている教員が多いことも、MLVで強い執行部が機能する理由であろう。

こうした大学運営の在り方—組織文化—は、長年の積み重ねで形成されてきたものであって、容易に変わるものではない。パリ6やMLVがそれぞれ集権的運営あるいは強い執行部を実行しているのは、学長への権限集中を図ったLRU以前からのことであり、同法で両大学の運営の在り方が大きく変わった訳ではない。他方パリ8はLRU以降も同僚制的性格を維持しているし、MLVも強い運営を支えているのは全学的な構成員（教員）参加である。天野（2006）は、日本の国立大学法人化に際してその運営の在り方が変わることの困難性を指摘するが、フランスにおいても制度改革によって大学運営の在り方が容易には変わらないことをこれらの事例は示している。とは言え、LRUが学長の任期をCAのそれに合わせたことは、学長とCAの協働に少なからず寄与していることも訪問調査から

⁴⁶ この点は、フランスの大学全般に通じることである（大場, 2006a）。

見て取れた。この点は従前から課題として指摘されており、制度の不備を改善していく取組みは今後とも必要であることは言うまでもない。

最後に、教育の実施体制についてであるが、他の欧州諸国同様に同国の大学では教養教育の課程を欠いており、基本的には教育は部局を基礎として行われ、部局共通で必要とされる語学や情報等の一部の科目が全学的組織で提供されるに止まっている。但し、博士課程については従来の部局である UFR を超えて、博士学院において実施されている。しかし、博士学院は UFR と異なって組織ではなく一種のプログラムであって、大学が UFR を基礎として構成されていることには変わりはない。

5.5 フランスの大学ガバナンスの特徴～日本との比較の観点から

フランスの大学の組織運営にかかる伝統的な制度は、国の統制の下で編成され、学長が選挙で選ばれること、教員自治⁴⁷と部局自律性が強かったこと、事務組織が政府組織に直結していることなど、アングロ＝サクソン諸国と比べて日本の法人化前の国立大学制度に近い。したがって、同国の制度が抱えてきた課題の多く一例えば意思決定が遅い、大学の活動が社会の需要を反映しない―は日本と共通しており、取り組まれてきた改革の方向も大学自律性の拡大という点では同じである。

大学の自律性拡大に向けた改革の結果、意思決定の集中化や迅速化が図られたことは日本と同様である反面、少なからぬ相違も認められる。日本の国立大学法人化の改革においては教授会自治の弊害が強く意識された結果、執行部への権限集中、学長へのリーダーシップ、トップダウンによる意思決定等が前面に押し出され（大場, 2011a）、構成員の参加が著しく減退させられた。その結果、最終意思決定者は学長とされ、学長の選考は外部者を半数以上委員として置く学長選考会議で行われることとなり、法令上選挙は必要とされなくなった。これに対して、フランスでは間接ながらも選挙で全学を代表する形で全学評議会（管理運営評議会（CA））において選出され、他方最終意思決定は学長を選出する CA において行われる。

以上に鑑みれば、日本の国立大学においては学長への権限の集中化を図りつつ学内で階層構造の構築が図られ構成参加が著しく制限された一方で、同じく意思決定の集中化が図られたフランスにおいては、学長と全学評議会の両者に権限が集められ、全学の構成員の参加を得つつ意思決定を行う体制作りが行われたことに、両者間で大きな差異が認められる。その結果、日本の大学では意思決定が上位下達的となって伝統的な大学文化が失われ

⁴⁷ 全学及び部局の評議会には教員外職員、学生、部外者が構成員に含まれるが、教員の意向が強く反映される点は日本と共通である。

る可能性が強いのに対して、フランスでは自律性拡大の改革の後も学問の自由を始めとする伝統的な大学文化は維持されている（Mignot-Gérard, 2012）。

他の大きな相違の一つは、学内参加形態が全構成員参加を原則とし、全学・部局評議会に教員以外の職員及び学生が議席を占めることである。特に後者については、CEVUで教員と同数の議席を有するとともに執行部に学生副学長を置くなど、学生参加を認める他の多くの国と比較しても際立って参加の程度が高い。しかしながら、最終意思決定権を有するCAで占める学生の議席の割合は少なく、また経験の相違から議論に参加することが難しい。また学生委員は事前協議から除外されることも少なくなく、稀にCA内で意見が対立した際に最終決定権を有するような状況に直面することを除けば、大学の意思決定に与える影響は少ない。学生副学長の権限も学生生活など学生に直結することに限定されていることが通例で、またそれ以外の事項にかかる会議等に出席しても議論に参加できない状況はCA委員と同様である。こうした状況に対してLRUはCA委員に教育訓練の機会を設けることによって学生の参加能力の向上を図ったところであるが、大きな効果は認められないようである。

参考文献

- 天野郁夫（2006）「国立大学の法人化—現状と課題—」『名古屋高等教育研究』6，147-169頁。
- 石村雅雄（1984）「フランスの1984年高等教育法における「参加」原理」『教育行財政研究』14，204-214頁。
- 石村雅雄（1986）「フランスの大学自治における「参加」原理と「教授の独立」」『日本教育行政学会年報』12，237-250頁。
- 石村雅雄（1991）「フランスの大学の設置形態の分析—特徴ある公施設法人（établissement public）の法制度的検討—」『京都大学教育学部紀要第35号』，165-176頁。
- 大場淳（2003）「フランスの大学における管理運営の変遷と自律性の発展—日本の国立大学の法人化とフランスの契約政策の比較考察—」『大学論集』33，37-56頁。
- 大場淳（2005a）「フランスにおける大学教育改革—第一期における教養教育の導入を中心に—」『広島大学教育学研究科紀要第三部』53，341-350頁。
- 大場淳（2005b）「フランスの国家学位と認証制度(habilitation)—大学教育の質保証に関する—考察」広島大学高等教育研究開発センターCOE研究シリーズ16，115-127頁。
- 大場淳（2006a）「欧州における学生の大学運営参加」『大学行政管理学会誌』9，39-49

頁。

大場淳（2006b）「フランスにおける大学教育の職業化（professionnalisation）とその有効性」『広島大学大学院教育学研究科紀要第三部』54, 385-394 頁。

大場淳（2007）「フランスにおける国家予算制度改革と大学への影響—自律性拡大と評価制度整備に向けて—」『大学論集』38, 103-124 頁。

大場淳（2008）「ボローニャ・プロセスとフランスにおける高等教育質保証—高等教育の市場化と大学の自律性拡大の中で—」『大学論集』39, 29-50 頁。

大場淳（2009）「フランスにおける博士教育制度の改革—LMD 導入と博士学院の整備をめぐって—」『広島大学教育学研究科紀要第三部』58, 283-292 頁。

大場淳（2011a）「大学のガバナンス改革：組織文化とリーダーシップを巡って」『名古屋高等教育研究』11, 253-272 頁。

大場淳（2011b）「フランスの大学教授職—身分・地位、職務、資格、養成等を巡って」羽田貴史編『諸外国の大学教授職の資格制度に関する実態調査（文部科学省先導的大学改革推進委託事業報告書）』東北大学高等教育開発推進センター, 8-29 頁。

大場淳編（2006）『諸外国の大学職員《フランス・ドイツ・中国・韓国編》（高等教育研究叢書 87）』広島大学高等教育研究開発センター。

大場淳・夏目達也（2010）「フランスの大学・学位制度」大学評価・学位授与機構編『学位と大学（大学評価・学位授与機構研究報告第 1 号）』大学評価・学位授与機構, 93-159 頁。

夏目達也（2006）「フランスにおける大学教員職への準備教育制度—高等教育教員入門教育センター(CIES)における教育と学生の反応—」『名古屋高等教育研究』6, 61-76 頁。

夏目達也（2007）「フランスにおける大学院教育の質的向上—「博士教育センター」をめぐって—」『名古屋高等教育研究』7, 187-207 頁。

夏目達也（2012a）「フランスにおける学士課程改革と学習成果アセスメント」深堀聰子編『学習成果アセスメントのインパクトに関する総合的研究』国立教育政策研究所, 36-53 頁。

夏目達也（2012b）「フランスにおける大学ガバナンス改革と大学執行部向け研修」『名古屋高等教育研究』12, 111-133 頁。

長谷川浩之（2012）「フランスの国立大学の法的地位と近年の改革：公施設法人としての地位と、国-法人関係の契約化・マネジメント改革の進展」『自治研究』88(8-11), (8)102-121 頁／(9)105-124 頁／(10)81-104 頁／(11)127-151 頁。

Adnot, P., & Dupont, J. -L. (2009). *Autonomie budgétaire et financière des universités et nouveau*

- système d'allocation des moyens (SYMPA): le chemin de la vertu?*. Rapport n° 532, Paris: Sénat.
- Aghion, P., & Cohen, É. (2004). *Éducation et croissance*. Paris: La documentation française.
- AMUE = Agence de mutualisation des universités et des établissements d'enseignement supérieur (2004). *La gestion financière des établissements d'enseignement supérieur et de recherche: vademecum*. Paris: Maison des Universités.
- Beaud, O. (2009). *Note sur le nouveau projet de décret relatif au « statut des enseignants-chercheurs » Bis repetita?*. Paris: QSF.
- Beaud, O. et al. (2012). Il est temps de sortir de l'autonomie de façade des universités françaises. *Le Monde*, 24 octobre.
- Boffo, S., & Dubois, P. (2005). La faiblesse de l'instance législative dans les universités: le cas de la France et de l'Italie. *Revue internationale des sciences administratives*, 71, 35-54.
- Chatelain-Ponroy, S. et al. (2012). *La gouvernance des universités françaises: pouvoir, évaluation et identité*. Poitiers: ESEN.
- Crignon, C., & Le Ru, V. (2012). Pour une réforme des comités de sélection. Academia, web. <http://academia.hypotheses.org/293> (平成 24 年 6 月 13 日参照)
- Dejean J. (2002) *L'évaluation de l'enseignement dans les universités françaises*. Paris: Haut Conseil de l'Évaluation de l'École.
- Frémont, A. et al (2004). *Les universités françaises en mutation: la politique publique de contractualisation (1984-2002)*. Paris: La documentation française.
- Godechot O. & Louvet A. (2008) Le localisme dans le monde académique : un essai d'évaluation. laviedesidee.fr.
- Grosdidier, J., & Duffau, J. -M. (2012). *Compétences et responsabilités des Présidents d'université: guide juridique*. Paris: CPU.
- Kyvik, S. (1995). Are big university departments better than small ones?. *Higher Education*, 30, 295-304.
- Mignot-Gérard, S. (2012). *The transformation of university governance in France (1999-2011): inertia, institutionalization and change*. International seminar at RIHE, Hiroshima University, 24 November.
- Musselin, C. (2001). *La longue marche des universités françaises*. Paris: PUF.
- Musselin C. (2005) *Le marché des universitaires – France, Allemagne, États-Unis*. Paris: Science Po Les Presses.
- Musselin C. (2009) Les universitaires se sentent peu ancrés dans leur établissement. *Le Monde*, 20

février.

Musselin, C., & Paradeise, C. (2009). France: From Incremental Transitions to Institutional Change.

In C. Paradeise et al. (Eds.), *University Governance: Western European Comparative Perspectives* (pp 21-49). Dordrecht: Springer.

Musselin, C., & Mignot Gérard, S. (2001). *Analyse comparative du gouvernement de quatre universités*. Paris: La Maison des Universités.

Musselin, C. et al. (2012). *Liberté, responsabilité. et centralisation des universités*. Poitiers: ESEN.

Paivandi S. (2010) L'expérience pédagogique des moniteurs comme analyseur de l'université. *Revue française de pédagogie*, 172, 29-42.

Polanco, X. (1990). La mise en place d'un réseau scientifique. Les rôles du CNRS et de la DGRST dans l'institutionnalisation de la biologie moléculaire en France (1960-1970). *Cahiers pour l'histoire du CNRS*, 7, 49-90.

Shattock, M. (2003). *Managing Successful Universities*. Berkshire: Open University Press.

Schwartz, R., & et al (2008). *Commission de réflexion sur l'avenir des personnels de l'enseignement supérieur: rapport à Madame la ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche*. Paris: MEN.

6. まとめ

6.1 大学の特性とガバナンス

大学ガバナンスについて考察するに際して、大学の特性を理解しておくことは不可欠であろう。一般に大学は多様な学問領域（discipline）を基礎として成り立っている組織であって、それらの独自性や自律性を抜きには存在し得ない。すなわち Weick（1976）が指摘するように、大学は緩やかに連結した組織体（loosely coupled systems）であり、個々の部局が自律的に活動することが前提とされる。

大学では部局の自律性が尊重される反面、部局間の利害対立は不可避であり、それは文系・理系を包含する総合大学で顕著である。他方、社会から一定の使命を付託された組織体として大学は課せられた説明責任を果たさなければならないことから、機関を代表してその責を担う執行部と部局間で対立が生じることもやはり不可避のことである。このことは、学長やその他の執行部構成員の多くが選挙（直接又は間接）で選ばれるフランスにおいても例外ではない。

大学が効果的に対外的説明責任を果たすためには、多様な利害の間での均衡を図りつつ、上記のような対立構造を乗り越えることが必要である（OECD, 2003）。近年の公財政緊縮、競争的資金の拡大、新公共経営（new public management: NPM）の導入（説明責任の徹底と評価の厳格化）、社会貢献についての要求拡大等を受けて、大学が全学的に取り組むべき課題が拡大していることを反映し、執行部や全学合議機関等の強化・充実を対象3国のいずれにおいても認められる。こうした変化は、企業の大学（entrepreneurial university）について研究したクラークの研究（Clark, 1998）に典型的に示されており（羽田, 2004）、彼は大学がとるべき対応として、①運営中核組織の強化（strengthened steering core）、②開発のための周辺組織の拡大（expanded developmental periphery）、③財源基盤の多様化（diversified funding base）、④中核的教育研究組織の活性化（stimulated academic heartland）、⑤企業的文化の統合（integrated entrepreneurial culture）を列挙している¹。

クラークの指摘のうち④以外は大学ガバナンスに直接に関係するものであるが、これらが大学ガバナンスを考える上で有効であることは Middlehurst（2004）を始めとして多くの論者によって支持されており、日本でも羽田（2004；2005）が同趣旨の指摘を行なっている。クラークの指摘については上記羽田が詳しく紹介しているので本報告書では繰り返さ

¹ Clark（1998）は序論と結論に当たる部分の双方でこの5点について議論を展開しているが、両者において表記が微妙に異なっている。本章では序論の表記に従ったが、例えば、③は結論では“discretionary funding base”になっており、⑤では“culture”の代わりに“belief”が用いられている。

ないが、Middlehurst (2004) の言葉を借りてクラークの指摘をまとめると、複雑な環境の下で運営を求められる大学は複雑で多様な対応策を必要とし、変化に迅速に対応し競争力を維持・向上する能力を発展できるような緩やかな組織構造を必要とすることである。

今回実施した米国、英国、フランスの調査においても、大学ガバナンスの多様性では明白であった。英国では4類型に大分されるが(第4章)、市場に大学が自律的に対応することが求められる米国では専ら多様性が強調されている (Association of Governing Boards of Universities and Colleges, 1998)。大学ガバナンスが多様であることは、政府が大学の組織運営の在り方を比較的詳細に規定するフランスについても例外ではない。同国の高等教育研究者である P. Dubois^{デュボワ}氏は、インタビューの冒頭で「理想的なガバナンスは存在しない」と述べ、あるべきガバナンス形態はそれぞれの大学が有する諸条件に左右されることを示唆している。

執行部の強化と併せて、全学的に構成員の意向を集約するための組織の機能強化も各国で見られた。企業の大学においても、変化をもたらすのは上位下達や散発的な試みではなく、部局を巻き込んだ取組が不可欠とされる (Clark, 1998)。それ故、各国の法令や学則において、部局の自律性を前提としつつ、全学の意向を可能な限り集約するための仕組みが設けられている。米国の評議会 (senate) や英国のセネト (senete)、フランスの三評議会 (conseils) といった、教員を中心とした合議機関がそれに該当する。評議会といった学則等で規定される公式な機関以外にも、利害関係者を集めて委員会等を設置し個々の問題について審議したり、様々な非公式な経路を通じて意向を聴取したりするといった取組も幅広く行われている。

最も全学的参加が規定されるのは、専ら効果的運営を目的とした意見集約のためではなく、フランスのように公役務として提供される高等教育における民主的大学運営の確保といった観点が重視される場合も少なくない。すなわち、効果的大学運営とは別の観点からガバナンスの在り方が決められることも往々にしてある。フランスのような制度の下では、教員や学生など各構成員の立場・地位に基づく利害関係が議決機関等において先鋭化することは避けられず、自律性が拡大しても国による強い統制の下で大学運営が行われることにならざるを得ない。他方において、米国のように常に効果的運営が求められる環境は、大学間が常に競争し、それに負けた機関は市場から撤退することを前提にしており、学生の保護や就学機会平等の保障といった公共性の観点が希薄であることにも留意が必要である。

他方、教学ガバナンスについては、学士課程で教養教育を中心とする共通課程を置く米国と、当初から専門基礎教育が行われて教養教育課程を有さない欧州との間で、全学的な

教育についての取組みにおいて大きな違いが認められた。米国では全学での委員会等が設けられ、学士課程の教育実施に一定の権限を有している。英仏では、教育は部局を基本として提供され、その運営は分権的である。部局間で共通して必要とされる語学や情報等の科目がセンター類の組織によって提供されることが多い。

教育課程の新設や廃止については、英米の場合、市場の需要（学生の応募状況等）に応じて執行部乃至部局の判断で決められることが通常である。予算が部局において分権的に運用されることが多く、その場合部局において市場の需要は決定的要因となっている。それに対してフランスでは、国が機関契約に合わせて教育課程の認証を行い、認証期間が5年（2011年より前の認証分は4年）であるので、契約更新の都度教育課程も見直される。新設は大学の判断（部局が主導し全学（主に CEVU で）で調整）であり、国は予算や指導を通じて必要とされる領域での開講を誘導する。他方、廃止（認証を継続しないこと）は大学の判断だけでなく、国の判断で行われることがある。

6.2 学長の選任とその権限

前節で述べた対立構造を超えて大学構成員を取りまとめ、その使命を果たすように活動を牽引していくことは学長を始めとする執行部に課せられた重要な役割である。そこに求められる能力は、説得力やそれを支える情報収集力や分析力といったものであると指摘される²。大学運営に関する問題は、学長の権限拡大を図れば、あるいはその能力を開発・向上すれば解決に近付くというものではない。制度的に前述のような資質を執行部を担う者が保持することを確保しつつ、同時に学内構成員から支持を得られるような仕組みを構築することが望まれる。

米国の多くの大学においては、学長の選考は理事会が行うとされる一方で、学内の教員も含めた選考委員会を立ち上げ、人材探索支援会社の支援を得つつ、全米的（あるいは世界的に）に人材募集を行い、更に候補者を招聘して学内構成員による評価を受けさせ、資質能力面だけでなく大学が有する組織文化との調和などについても審査した上で採用している。もっとも、この米国のモデルは、学長候補者の市場があること、候補者を育成するためのプログラムが充実していること、大学が高い給与を出すことができることといった米国固有の条件に依存しており、更に、採用後は学長の大学運営を支える専門的職員層が充実しているといった支援体制があることが前提となっている。こうした仕組みは非常に

² 説得力等はフランスではカリスマ性（charisme）としばしば表されるが（Laurent et al, 1995）、英米の近年の研究ではカリスマ性（charisma）は組織にとって継続性に欠く個人の属性として否定的に捉える傾向が強い（クーゼス・ポズナー, 2010；Shattock, 2003）。

経費のかかるものであって、高等教育予算が限られているフランスを始めとする多くの大陸欧州諸国や日本には導入し難い仕組みである。

他方、対象3国では、学長は最終意思決定権者ではない。公式・非公式の場を通して、学内の意向集約に努めることが原則となっている。また、学長は、任期中の活動について何らかの形で評価を受ける。米国や英国では、学長任期期間中に業績が上がらない場合は理事会の決定で解任あるいは契約が継続されないことが往々にしてあり、また、フランスでは学長の任期は2期に限られるが、2期目の就任を目指すのであれば再度の選挙で当選しなければならない。すなわち、学長に一定の権限—フランスのLRUに見るように拡大傾向にある—が付与されつつも、その権限行使は常に何らかの形で監視下に置かれ、更に事後的に評価を受けることとなっている。こうした仕組みによって、全学の意向を踏まえつつ学長・執行部に一定のリーダーシップを取らせる一方で、その独善や恣意に基づく大学運営を回避することが目指されている。

6.3 大学ガバナンスの改革の取組へ向けて

フランスの事例で見たように、大学のガバナンスにかかる制度を改革しても、大学の運営の在り方は大きくは変わらない。仮に変わったとしても、それが制度改編に基づくものとは限らない³。制度改革の影響が希薄であることは、米国における Birnbaum (2004) や Kaplan (2004)、Kerr (1982) といった多くの先行研究が、公式的なガバナンスの在り方（明示的に定められた組織編成や権限配分）が大学の業績（パフォーマンス）に大きな影響を与えないと指摘していることと通底している。当該指摘は、米国の学長等と教員評議会についての本調査研究（第3章）の分析でも再確認された。これらに鑑みれば、大学ガバナンスに関する制度的改革が、実質的な大学改革を促す点において有効性—少なくとも即効性—に欠けることは自ずと明らかである。但し、組織運営上の課題と認識されることについての制度改正は必要であることは言うまでもない。

大学が環境に適応しつつ変化していくに際しては、大学ガバナンスの非公式的側面—文化的側面—がその鍵を握ることは間違いないであろう（大場, 2011）。改革を促す要因はこれまで多くの先行研究が取り組んでおり、例えば欧米の大学を研究対象とした Sporn (1999) は、環境に対応する大学に共通して見られる特性として、焦点化された使命と目的、専門化された経営、同僚的ガバナンス、機関の自律性、差別化のメカニズム、

³ 例えば Pierre & Michel (2012) は、国立研究機構（ANR）やキャンパス計画（Plan Campus）、将来に向けた投資（Investissement d'avenir）といった競争的資金事業の方がLRUよりも影響が大きいと指摘する。

漸次的変革の手順を挙げ、そして変化を促す要因として、専門的経営、経営的精神、同僚的組織運営、支援的リーダーシップ、多様化された組織を挙げる。Middlehurst (2004) は、組織的・文化的変革を阻害する要因として、過度なヒエラルキー、過大な官僚組織、上位下達的構造、脆弱な横断的・上昇的コミュニケーション、保守的・危険回避的態度等を指摘する。また Kezar (2004) は、効果的なガバナンスに最も重要な要素として、リーダーシップ、関係性 (relationship)、信頼の三つを挙げる。このうちリーダーシップは、他の先行研究同様、学内に幅広く必要であることを指摘している⁴。何れにしても、組織編成や権限配分の改革では不十分であり、構成員や構成員間の関係に焦点を当てることが重要である (Middlehurst, 2004)。

もちろん、先行研究で指摘されたような要件が全ての大学において一律に満たされる必要はなく、大学が置かれた環境やその組織構造、保持する組織文化等といった固有の文脈によって当該必要性が左右されることは言うまでもない。本報告書第4章にある英国の大学ガバナンスの類型あるいは Clark (1998) や McNay (1995)、Scott (2001) といった先行研究の類型は、必要とされる要件特定の参考になるものと思われる。しかしながら、各大学が置かれた環境が異なる以上、それぞれの大学が固有の文脈を把握しつつ、適切に環境変化等に対応することが基本である。そのためには、適切な組織編成や権限配分に加えて、組織全体を通じたリーダーシップの育成、信頼関係の構築、協力的環境の醸成、利害関係者の幅広い参加などを通じて、適切な意思決定を行なっていくことが不可欠である。

6.4 日本の制度と比較して

最後に、日本の大学に対する主要な示唆について述べておきたい。第一は、大学ガバナンスは多様であって、特定のモデルがあらゆる状況に適合することは無いことである。それぞれに置かれた文脈に応じて、各大学が適切な在り方を構想しなければならない。第二は、明示的に定められたガバナンス構造よりも、大学運営にとっては黙字的に決められた事項 (組織文化) の方がしばしば重要である。リーダーシップの在り方は組織文化によって大きく左右され (Schein, 2004)、また、教職員開発もそれを意識したものでなければならない。第三は、大学全体を通じた取組を促すため、全学的な意向集約のための仕組みを強化する必要がある (特に教学関係について)。それは必ずしも議決機関である必要はなく、様々な経路を通じて行われるべきものである (Lapworth, 2004)。第四は、学長・執行部を支援する専門的組織の必要性が拡大しているものの、その整備は相当程度に大学が

⁴ 例えばクーゼス・ボズナー (2010) は、「リーダーシップとは万人のもので」、「一人ひとりのなかに存在するリーダーシップを解き放つ」べきであると述べる。

有する資源に左右される。第五は、学長や執行部が独善に陥らないための仕組みが必要である。そのためには、米国や英国の理事会のように常に大学の活動を監視しつつ、学長の個人的評価を行う体制を設けるか、フランスの管理運営評議会のような議決機関に最終決定権を持たせるといった手法が考えられる。

日本の大学制度との比較の観点からは、大学ガバナンスに多様性が求められることに鑑みれば、明示的に組織構造を国が定めることは必ずしも効率的運営に寄与するものではない。しかし、公益性の確保や説明責任の担保といった観点から国が一定の規制を行うことはあり得るし、高等教育の在り方を専ら市場に委ねることが想定されない上、様々な観点から政府の統制が行われることは避け難いと思われる。

組織文化の重要性の観点からは、国の政策は組織編成や権限分配に傾注するのではなく、むしろ人材育成等に努力を向けるべきであろう。英国の大学改革が成功した主たる理由の一つとしてとして、Partington and Stainton (2003) は教職員開発が適切に行われたことを挙げている。構成員参加の観点からは、それが制度的に担保されるような仕組が法令に盛り込まれることが望まれると同時に、各大学においてもそれぞれの方法で参加を促す仕組み作りや活動に取り組まなければならない。部局や学生の意見を待つ姿勢よりも、執行部が自ら足を運んで情報を得る努力が重要であり、それは執行部・部局間の信頼関係構築にも寄与する(クーゼス・ポズナー, 2010)。

学長・執行部を支援する専門的組織・職員は、従前から米国で発達しており、近年の改革に伴って英国でも拡大してきた。その内容は、伝統的な学籍管理や人事・財務管理、学生支援、近年では機関調査(institutional research: IR)などを含むようになっている。こうした支援組織は、米国の大学では学長・執行部の運営を支える基礎となっているが、他方、フランスにおいては未発達である。フランスにおいても特定の専門性を有する組織・職員の必要性は認識されているものの、公務員である身分による制約や財源の問題からあまり採用されていない。米国の高等教育制度が高い授業料収入に支えられ高コストになっていることに鑑みれば(対GDP費で米国の高等教育支出は日本の倍近い)、日本において米国流の仕組を整えることは困難であろう。規模が大きく財源にある程度のゆとりのある大学においては支援組織拡大・専門性向上が期待されるものの、多くの大学では、いわゆる教職協働等を推進することによって対処する以外に無いのではないかと。

最後の独善防止については、前述の参加促進とも関係するが、米・英・仏各国において、権限配分、牽制機能、評価等に様々な工夫をしていることが参考になろう。日本の国立大学において法人の長と大学の長を学長が兼ねて、最終意思決定権者となっていることは対象3国と大きく異なっている。こうした学長の権限集中性は独立行政法人に由来するもの

であって、世界でも類例を見ず、一般に高等教育機関には適さないものである（Kaneko, 2012）。設置者である文部科学省が米国・英国の理事会の役割を果たさない以上、対象3国の制度を参考にすれば、米国の理事会的な監視機関を設けるか、全学を代表する議決機関が最高意思決定機関となることが対応策として考えられよう。また、現在は機関評価しか行われていないが、学長個人の評価についても併せて検討すべきではないか。なお、学長の罷免手続については学長選考会議の権限であるが、同委員会は選考活動期間中以外は活動せず、そもそも構成員選出において学長の意向が強く反映される制度であって、学長の監視機関としては不適格である。

日本の大学は、今日、平成24年8月の中央教育審議会答申『新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて』でも示されているように、社会の変化に迅速に対応して改革を行っていく必要があり、そのためのガバナンスの仕組みを構築して行かなければならない。適切なガバナンスの在り方は明示的ではなく、対象3国の制度でも相当程度大学に委ねられているが、構成員参加の確保、意見の全学的集約を図る上での学長・執行部の役割への期待、その一方での独善の防止等に特徴が見られた。非常に多様な大学を抱える日本において、一律にガバナンスの在り方を考えることは適切とは考えられないが、大学の特性を踏まえつつも、個々の環境にも対応し得る制度づくりを行い、その下で各大学が適切なガバナンスの在り方を構築して行かなければならないであろう。

参考文献

- 大場淳（2011）「大学のガバナンス改革：組織文化とリーダーシップを巡って」『名古屋高等教育研究』11, 253-272 頁。
- クーゼス, ジェームズ・ポズナー, バリー（高木直二訳）（2010）『大学経営起死回生のリーダーシップ』ダイヤモンド社。
- 羽田貴史（2004）「企業の大学経営と集権的分権化」『広島大学高等教育研究開発センター COE 研究シリーズ』8, 59-78 頁。
- 羽田貴史（2005）『機関レベルのガバナンス改革—法人化と内部管理組織改革—』日本教育行政学会第40回大会課題研究資料（10月15日於東北大学）。
- Association of Governing Boards of Universities and Colleges (1998). *AGB Statement on Institutional Governance*. Washington, DC: AGB.
- Birnbaum, R. (2004). The End of Shared Governance: Looking Ahead or Looking Back. *New Directions for Higher Education*, 127, 5-22.

- Clark, B. R. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Oxford: Pergamon.
- Kaneko, M. (2012). Evaluating Incorporation of National Universities in Japan. In F. Maruyama & I. R. Robson (Eds.), *Cycles of University Reform: Japan and Finland Compared* (pp. 57-78). Tokyo: Center for National Finance and Management.
- Kaplan, G. E. (2004). Do Governance Structures Matter?. *New Directions for Higher Education*, 127, 23-33.
- Kerr, C. (1982). *The Uses of the University Third Edition*. Cambridge: Harvard University Press.
- Kezar, A. (2004). What Is More Important to Effective Governance: Relationships, Trust, and Leadership, or Structures and Formal Processes?. *New Directions for Higher Education*, 127, 35-46.
- Lapworth, S. (2004). Arresting Decline in Shared Governance: Towards a Flexible Model for Academic Participation. *Higher Education Quarterly*, 58(4), 299-314.
- Laurent, D. et al (1995). *Universités, relever les défis du nombre*. Paris: Groupe de réflexion sur l'avenir de l'enseignement supérieur.
- McNay, I. (1995). From the Collegial Academy to Corporate Enterprise: The Changing Cultures of Universities. In T. Schuller (Ed.), *The Changing University?* (pp 105-115). Buckingham: SRHE & Open University Press.
- Middlehurst, R. (2004). Changing Internal Governance: A Discussion of Leadership Roles and Management Structures in UK Universities. *Higher Education Quarterly*, 58(4), 258-279.
- OECD=Organisation for Economic Co-operation and Development (2003). Changing patterns of governance in higher education. In OECD (Ed.), *Education Policy Analysis* (pp 59-78). Paris: OECD Publishing.
- Partington, P., & Stainton, C. (2003). *Managing Staff Development*. Buckingham: Open University Press.
- Pierre, R., & Michel, D. (2012). L'ANR, le Plan campus et les Investissements d'avenir représentent une plus grande révolution que la LRU. *EducPros.fr*, 19 juillet.
<http://www.letudiant.fr/educpros/entretiens/p-richard-et-m-dellacasagrande-l-anr-le-plan-campus-et-les-investissements-d-avenir-represent.html>
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership 3rd Edition*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.
- Scott, P. (2001). Universities as Organizations and Governance. In W. Z. Hirsch & L. E. Weber (Eds.), *Governance in Higher Education: The University in a State of Flux* (pp 125-142). London:

Economica.

Shattock, M. (2003). *Managing Successful Universities*. Berkshire: Open University Press.

Sporn, B. (1999). *Adaptive University Structures: An Analysis of Adaptation to Socioeconomic Environment of US and European Universities*. London: Jessica Kingsley Publishers.

Weick, K. E. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1-19.

7. [補論 1] 大学の設置形態とガバナンス

20 世紀の後半から、OECD 諸国を中心に大学改革が始まった。各国の大学が時を同じくして動くのは、1960 年代の大学紛争以来である。大学の歴史や制度の違いを超えて、なぜ改革が同時に起こるのか、現行制度のどこに問題があるのか、改革によって大学はどこへ向かうのか、改革の方向は収斂するのか、拡散するのか。そして何よりも自国の大学の位置はどこにあるのか。これらの疑問に答えるためには、各国の大学の設置形態とガバナンスを整理してみる必要がある。

7.1 大学の類型

大学の設置形態及びガバナンスの国際比較の枠組みは、これまで幾つか提案されている。例えば金子（2005）は、ヨーロッパ中世において領邦国家の領主が設置した大学に起源を持つ①国家施設型（これにはドイツ、フランス、日本の国立大学が入る）、学生の宿泊施設が独自の資産を蓄積し、学寮（college）、有産カレッジに起源を持ち、後に政府から財政的に援助を受ける②政府支持型（これにはイギリスの大学、アメリカの州立大学が該当する）、そして政府の援助も統制もそれほど受けない③私立型（これにはアメリカ、日本、韓国などの私立大学があたる）、以上の3つを設定した（金子, 2010）。

かつて OECD（2005）は、国家と大学との関係の在り方を、図表 7.1 のように国家の関与の度合いによって、①国の所有型、②国の代行型、③国私協力型、④私立型の4つに分類した。そして大学の法的地位、構造と計画、教職員の地位、資産保有、資金配分、についてそれぞれ論じている。例えば資金配分について、国の所有型では、他の国の機関と同様に大学に国の予算が配賦され、年度内の執行が必要である。国の代行型でも、大学独自の収入や剰余金の保持には制限が設けられている。国私協力型では、大学は政府との契約の形で交付金を得る。私立型では、収入支出について、国の規制を受けない。

図表 7.2 は、アメリカの大学における州政府との関係と法的地位を区別したものである。アメリカでは国は高等教育には殆ど関与せず、州政府が管理する。州の管理の強さによって、4つの分類が可能である。①大学は州の機関、これは管理が最も強い。②州が管理する大学、③州が援助する大学、そして④法人モデルであり、私立大学が該当するが、弱いといえども州は何らかの形で管理を行う。図表 7.1 と図表 7.2 は、殆ど同じであるといえてよい。

制度 類型	高等教育機関の主要特徴				
	法的地位	構造と計画	スタッフ	資産	資金源
国の 所有	公的部門	国の決定	公務員	国有	国の予算、剰 余金保持不可
国の 代行	公的部門・ 独立法人	国の承認	主要スタッフ、 国が任用統一 的給与、労働 条件	国が資金交付、 管理、処分	国が中核資金 交付、収入・ 剰余金制限
国・ 私協 力	国が規制する 私的部門	国が協議、影 響（資金供与 を通じて）	国の影響・規 制下で機関雇 用	私有、国の一 部資金供与	中核資金と契 約収入、収入 創出・保持可 能
私・ 国	私的部門	国は関与せず	私的雇用	私有、国の資 金なし	契約、企業収 入

図表 7.1 OECD による国の高等教育管理システムの類型

出所：OECD（2005 年）

強い 管理	A. 大学は州の機関	高等教育機関は、例えば交通局のような他の州の機関と同様に扱われる
	B. 州が管理する大学	高等教育機関と他の州機関の違いは認められるが、予算と財政政策は他の機関と違いはない
	C. 州の援助する大学	高等教育機関は法的地位を持ち、州政府から自立している。州は基本予算、項目予算、資本資金の援助を行うが、授業料、私的寄付の増加も期待される
弱い 管理	D. 法人モデル	モデル C のように自律した法的地位を持つ。州の資金援助は不確実であり、交付金として配分されず、授業料の補助としてバウチャーや奨学金の形で配分される

図表 7.2 州の管理の強さと大学の法的地位

出所：OECD（2005）

またパラデーズらは、ヨーロッパ 7 カ国の大学ガバナンスの変化を、1980 年代と 2000 年代とを対比させて検討している（Paradeise et al., 2009）。7 カ国の外部統制、資産の所有、大学への資金配分、評価、人事などをまとめた巻末の一覧表は、大学改革に関心を持つ者にとって、便利な手引きとなっている。対象となった英仏の該当記述を訳出し、本報告書に収録している。

最近ではドビンズらが、大学ガバナンスを学内統制だけでなく、大学と国家との関係、ナポレオンやフンボルトという個人的影響を含めて分類し、アカデミック支配型、国家中心型、市

場志向型の3つを区別している（Dobbins et al., 2011）。ここではその単純であるが、説明力のあるドビنز分類とパラダイスの記述を参考にして、大学のガバナンスを俯瞰してみる。

7.2 国家中心型と大学自治組織型

国家中心型大学ガバナンスでは、国家が入学要件、カリキュラム、試験、教員人事など、直接全てに関与する。大学自治の程度は低く、大学ガバナンスは行政管理に準ずる。国家は大学の守護の役割を演じ、資金を提供し、質の保証を行う。フランス、スペイン、ポルトガル、ロシアが該当する。

大学のミッションは、国家目標の実施であり、大学は国家プライオリティの実現の手段である。国家は教育内容に関与し、資金は国によって費目別に配賦される。事務官は学内の選挙でなく国によって任命され、採用、給与に関する規則は、中央政府と同様である。

国家支配型では、大学のミッション、目標計画、カリキュラム、研究内容及び計画、入学条件、学生数などは、国家が決定する。もちろん教学に関しては、アカデミックの協力を得る。

学者による自治組織型では、大学は学者の知的共同体である。大学経営についての概念が弱く、学者の自己規制によって大学が運営され、特に教育研究については学者による管理がなされる。ドビنزによれば、フンボルトモデルともいってよく、ドイツ、オーストリア、東ヨーロッパで依然として優勢である。ドイツでは、予算、学生定員は州高等教育法で規定されている。大学は規模などを自分で決められないが、その他教学に関する事項は、アカデミックが決定する。

機関レベルでは、アカデミックで構成される評議会が、教学に関して実質的な管理を行う。国家と大学はパートナーシップを結ぶ関係にあり、法人形態をとる。ドイツでは法律上、大学は法人である。国家は、自治範囲を制限する全体計画や資金提供に責任を持つ。大学は、財政的に国家依存であるので、常に団体交渉の必要性が生じる。

国家中心型と比べると、大学の経営戦略、産業界や政治目標との調整が困難となる。フンボルトモデルの理想は、学問の自由であり、真理の探究である。社会経済的ニーズをアカデミックな活動や、学生の教育に結び付ける手段を欠くことになる。科学の効用、応用、経済政治的ベネフィットについても、大学の使命とは関係が薄い。

アカデミック支配型の最も重要な構成要素は、講座制である。各講座は、組織の核として機能し、ミクロレベルの権威として行動する。幾つかの講座が協同すれば、政府の権力にも対抗できることもある。大学は社会へのサービスを行うこともあるが、大学やその下

部組織の講座は、社会経済的圧力よりも、科学や学問の共同体の行動規範に従う。教員の雇用は、教員が公募、選考、採用、任命までイニシアティブをとって行われる。とは言え、大学は国家の行政組織の一部であることが多いため、教員は公務員である。「象牙の塔」と揶揄されるように、大学ガバナンスでの教員主導は、教育の質、学生選抜、給与基準などで、業績主義から逸脱することもある。

7.3 市場志向型

アカデミックな自治モデルは、研究のあまりの強調のため、学生の教育の崩壊、官僚化による弊害、国家、大学、社会の不信感をもたらすと批判される。市場志向型では、大学は経営体として運営されることにより、効率的に機能するという考えに基づく。市場化は学生の選択を広げ、提供されるサービスの質を高め、また多様化させる。そこで大学は、学生と資源をめぐる競争に加わることになる。

市場志向型では大学経営は、学生へのサービスを行う生産者と企業者である。大学管理者のリーダーシップは経営の核となる。新公共経営（New Public Management）と私企業の考え、すなわち業績による資金配分は、ガバナンスのメカニズムとして強調される。競争によって、大学は素早い対応を求められ、専門分野が絶え間なく変わる。市場志向モデルでは、カリキュラムをはじめとする教学事項は、大学の管理者が決定する。フンボルトモデルと異なり、情報や知識はそれ自体目的ではないし、公共財でもない。大学の研究教育は、売買の対象となる財やサービスであり投資対象である。

市場志向型でも国家の役割がなくなるわけではない。それは、競争を促進させ、質の保証と透明性を高めることである。買い手である学生と売り手である大学の間の競争は、大学の支出や提供される教育課程に影響を及ぼす。ドビンズらが想定する市場志向型は、アメリカの私立大学と思われるが、私立大学によって担われるとは限らない。アメリカの州立大学やイギリスの大学にもその特徴を見ることができる。

市場志向型では、政府は、授業料や学生数を操作できる補助金や規制によって、競争を促進させる。アメリカでは、家計への高等教育減税や企業への優遇寄付税制によって、大学進学を促進させる。政府は人材養成計画には関与せず、競争と質の保証にのみに関わる。大学の財源の多くは、学生からの授業料や企業からの寄付や委託研究に依存するので、研究や教育は、市場で決定された価格で売られることになる。

7.4 評価と質の保証

以上の3つの大学ガバナンスの型は、もちろん固定的ではない。それぞれ問題を抱え、それを克服するために、改革が絶えずなされている。

国家中心型では、政府が質の保証の主体でもある。事前評価が中心であり、国家目標が達成できるような準備がなされているのかが、評価の基準である。市場支配型でも、国家の関与がまったくなくなることはない。準政府組織による基準認定団体や評価団体が、教育や研究の質の評価を行う。事後評価によって、教育研究のアウトプットが評価される。地域や全国の社会経済のニーズを満たすかが、評価の基準であり、効率性、柔軟性が強調される。アカデミック支配型では、評価は制度化されていないが、教員中心による研究のアウトプットが評価される。国家の関与が小さいアカデミック支配型の質の保証は、大学の教員同士の自己評価による。

国家中心型では、質の保証はプロセスコントロールにより、市場志向型はプロダクトコントロールによりなされる。研究や研究生産性の評価は、アカデミックなものであるが、プロダクトコントロールや質の評価によって、国家や準国家組織の大学への関与が強まることになる。

フランスでは、1980年代にも研究評価は行われていた。大学評価委員会（CNE）が、大学全体の評価を行っていたが、評価結果は資金配分には影響することはなかった。しかし2000年代に教育課程と、学内の研究室の評価指標の開発が行われ、2006年に研究・高等教育評価機関（AERES）設置され、高等教育機関及び研究機関の行う個々の教員評価を調整する作業を行っている。

7.5 ファンディング

国家支配型では、資金配分は国家が前年度に基づいた項目別配分によって行う。大学のミッションは、国家の特定目標の達成であるので、それに従って配分、使用される。大学が、自らの意向で資金の使途を決定することは少ない。しかし最近では、国家支配型の大学でも、アウトプットベースの資金配分や、契約による資金配分が行われる。アウトプットベースは、大学の業績、質の評価、ランキングに関わり、大学にインセンティブを与える。フランスでは、国が大学の業績の最適化を目指して、四年契約（現在は五年契約）の資金配分が行われ始めた。国家主導型の北欧でも、業績連動の資金配分が行われている。大学への長期的な人的物的投資は、国家が主導する。

フランスでは1980年代には公会計基準に従って、会計監査院の管理下で事前管理がなされおり、財務分析、減価償却引当、事後評価などはなされていなかった。しかし2000

年代に入って、包括予算、コスト会計、業績評価、事後評価が導入された。

フランスでは、2007年の大学の自由と責任に関する法律（LRU）によって、学長と管理運営評議会の権限が強化され、大学は、自律性と責任がある組織体となった。1980年代には、国が大学の土地建物を所有し、大学は不動産を所有しなかった。施設は運営費で整備されていた。しかしLRUにより不動産の一部が大学に移管され、契約ベースの設備費が増加した。

市場志向モデルでは、大学の運営資金調達を自己決定する。授業料、寄付、研究契約、事業収入、公的補助などが財源である。公的補助は一括交付であり、資金の使途は自らが決定する。業績による資金配分がなされ、大学管理部に配分権限があり、競争的資金配分が原則である。長期的計画は、大学管理部、学部、研究センターなど多様な部局でなされる。

アカデミック支配モデルでも、基本的には国家が、前年度に基づいて予算を配分し、学内では教授団が、資金配分に権限を有する。学生数や教員数によるインプットベースの配分であるが、国家と大学の交渉が必要となる。公的財政支援は、大学の質の向上と教育機会拡大に関わるので、政府が質と機会双方の重要性を認めれば、公的財政支援は拡大されることになる。

7.6 人事管理

国家中心型では、大学は行政組織の一部であるので、教職員人事は政府の任命によることになる。国が採用、雇用規則、給与、処罰などを管理する。そこでは、学長はアカデミックか行政の経験を持つ公務員である。学者の共同体を理念とするフンボルトモデルでは、教員人事は、特に教員が権限を行使し、教員の権利として終身雇用が一般的である。教員が学長を選出するが、同僚による選挙によるので、学長の大学管理能力が問われることはまれである。

市場志向型では、管理者も教員職員人事に関与し、教員の不採用、解雇にも権限を持つ。国家が介入することはない。管理者の権限が大きいので、教員の生産性による業績給与もあり得る。また市場志向モデルでは、終身雇用は少なくなる傾向にある。

国家中心型のフランスでは、1980年代には、教員ポストは、高等教育担当省によって設置管理されていた。教員の資格審査を行う大学評議会（CNU）の監督下で、学内の専門家委員会によって教員採用が決定された。しかし2000年代に入って大学評議会（CNU）の権限は低下し、多くの場合、学内の委員会が教員採用の事実上の最終決定を行うようにな

った。任用される教員は、大学執行部・議決機関から大臣に推薦される。まだ少数であるが、学長裁量により採用される教員の割合が増加している。現在公募される教員の職階、雇用条件、採用は、学長と管理運営評議会の決定に基づくようになった。現在でも教員は終身雇用が基本である。LRUによって、予算の範囲内で、大学が契約により任期付のプロジェクト研究の教員、研究員、事務員を雇用することができる。

1980年代のフランスでは、学長と学部長は、教員出身者に限られていた（学長は教授としての教育する義務がある）。大学改革（1968年及び1984年の法改正）にもかかわらず、学長のリーダーシップが発揮できることはまれであった。1980年代には学長と議決機関の法的な区別が明確ではなく、大学の管理者の行動は限定的であった。大学の上級管理者は全国の候補者から大学によって選出されていた。教員が運営を担い、経営の観点は弱いものであった。

しかし2000年代には、従前通り大学の管理者は教員から選出されるものの、学長権限はLRUで拡大し、学長から学部長までリーダーシップが重視されるようになり、それらの職では教育負担の軽減と金銭的報酬がなされるようになった。政治家としての学長と経営者としての学長としての双方の役割が、重視されるようになった。専門団体の訓練による専門的経営者の能力開発と多様化もなされている。

7.7 おわりに

各国がITに象徴される知識社会に移行し、高等教育への需要が急激に高まった。しかし政府財政の逼迫もあって、拡大した高等教育人口を公財政支援だけでは支えられなくなっている。他方、経済の国際競争力強化のため、大学の教育や研究の成果にも期待も高まった。少ない公的支援で、大学教育機会を拡大し、大学の教育研究成果を最大にしなければならぬ課題が、どこの国でも生じている。

そこで各国がとった手段は、新公共経営理論に基づくものであった。中央政府が大学への統制を緩め、これまで政府が持っていた権限を大学に移譲することである。それによって大学は、自ら社会経済のニーズに素早く対応でき、効率的な経営が可能となるものであった。また市場メカニズムを利用し、大学が独自に収入を得る手段を許したことである。しかし同時に投入された公的資金が、本来の目的に、効果的に使用されているかの統制も必要である。そこで政府は、大学の業績を評価するシステムを導入し、同時に次期の業績向上させるため、業績による資金配分というインセンティブ制度を採用した。

1990年代に各国で始まった大学改革は、国家中心型、アカデミック支配型、市場志向型

の3つの大学ガバナンスにも影響を及ぼしている。上記の方向で、大学改革は進められたが、最も影響を受けたのが国家中心モデルであろう。大学を行政機関から切り離し、経営の自由度を高めると同時に、一括予算を用意し、使途は大学の裁量とした。またアカデミック支配モデルも、政府から何らかの形で教育での質の保証、評価を受けることになる。このように国家中心型、アカデミック支配型の双方は、市場志向モデルに近付くことになる。日本の国立大学はまさにその方法で改革が進んでいる。

大学の自律性を高める一連の改革によって、「形式的な自治」は拡大したが、他方、政府との契約、準政府団体による評価と監査、業績による公的資金の配分によって、「実質的な自治」が、弱まっていると指摘される（Christensen）。問題は、これによって教育研究が活性化し、業務効率が上がったかということである。

参考文献

金子元久「大学の設置形態－歴史的背景・類型・課題」『大学の設置形態に関する調査研究』国立大学財務・経営センター研究報告 第13号 2010年9月 pp221-235.

OECD「大学経営危機への対処－高等教育が存続可能な未来の確保」OECD/IMHE=HEFCE 高等教育機関の財政経営と管理プロジェクト報告書 国立大学財務・経営センター訳 2005年6月.

Christensen, Tom, ‘University governance reforms: potential problems of more autonomy?’ in Higher Education, 2011,62 :503-517.

Dobbins, Michael and Christoph Knill, Eva Maria Vogtle, ‘An analytical framework for the cross-country comparison of higher education governance’ in Higher Education, 2011, 62 :665-683.

Paradeise et al., University Governance; Western European Comparative Perspectives, Springer, 2009.

8. [補論 2] 大学ガバナンスについての整理：フランスと英国

Catherine Paradeise et al. *University Governance*, Springer, 2009. より
一部抜粋翻訳

(1) 法律、規則、手続き

	1980 年代	2000 年代
フランス	国立公立大学は、Faure 法 1968 年で定められる。Savary 法は強制的監督を確認する。1945 年以来、研究機関の監督は、1982 年 Chevenement 法で確定される。	分権法（1982、2002）にもかかわらず、公立 HERI への地方政府の法的責任はない。2006 年以前 HERI に関する新しい法律はない。 Goulard 法（2006）は、手続きを定める：機関について（評価と認可機関）、組織について（PRES、RTRA、pôles de competitivite、instituts Carnot）、法律について（FCS、EPCS）。 2007 年の大学の責任と自由法（LRU）によって、学長と理事会の権限が強化され、大学は自律性と責任がある組織体となった。
イギリス	計画と財政的インセンティブによる大学補助金委員会（UGC）の監視。高等教育機関は準自治機関。時として法令化（1988 年ポリテクニクの新大学移行教育改革法）。 研究は専門分野ごとに研究委員会（Research Council）によって監視（例えば医学研究委員会）。	England では同じパターンであるが、Scotland と Wales では、財政委員会（Funding Council）が設立される。1992 年に新大学が法人化される。 2004 年の高等教育法によって新準機関（subagency）が、設立され top up fee と新しいアクセス方法を導入した。

(2) 外部のガバナンス

	1980 年代	2000 年代
フランス	教育研究省による。大学の配置や組織の決定は、省レベルの諮問委員会による。グラント・ゼコールや研究組織は独立性が強い。	HER 機関は、高等教育機関内への混合研究単位（UMR）の設置によって緊密になる（1990-2000）。 大学長会議（CPU）は、政治的陳情活動を行う。 財政機関として研究振興機関（特に CNRS）の役割が増加。
イギリス	教育省による。 大学補助金委員会（UGC）は大学と政府の中間組織。ポリテクニクスレベルでは	England では同じパターンであるが、Scotland と Wales では、高等教育政策は独自になされる。

地方政府の役割は限定的。
UGC の設立した準機関 (subagency) 。
大学自治の度合いは小さい。
研究委員会 (research council) は補助金
配分とプロジェクト成果の評価によって
研究を監視。

ポリテクニクは、大学に昇格し、理事
会は地方の代表性を失う。
大学の第3の使命強化のため通商産業
局が新しい役割を演ずる。
研究委員会が博士課程を監視。
2002 年 Research Council UK (RCUK)
の設立により監督の強化、研究委員会
と科学技術課 (Office of Science and
Technology: OST) の協力体制。

(3) ステイクホルダー

1980 年代

フランス 公式な産学連携はない (契約、特許、ラ
イセンスはない) 。省との研究契約はある。
社会的レベルで学生の要求は大学に影響
をもたらす。
地方政府の役割は小さい。

2000 年代

教員、学生、企業の代表者が大学管理
に公式に参加する (Savary 法 1984) も
のの、大学レベルでは依然として影響
力は弱い。新たに設置された大学理事
会 (University Boards) での役割が再確
認された (2007 年 LRU) ¹。
地方政府は、地方の資産としての高等
教育・研究機関に関与する (CPER、国
・州共同計画契約)。地方の経済セク
ターへのインパクト (第3の使命、職
業プログラム、地方企業への応用研究、
地方、全国、ヨーロッパレベルでの研
究契約) 。

イギリス ステイクホルダーの役割は広まっていな
い。
学生の全国代表は活動的であるが、大学
のガバナンスにさほど影響しない。大学
は社会から隔離されている。ポリテクニ
クがより経済界、地方と結びつきがある。
民主主義的文化が弱い。

ステイクホルダーによっては役割が拡
大。
学生は質保証システムや大学ランキン
グに影響する。
ガバナンスは大学の第3の使命、産学
連携、技術移転、研究成果の商業化、
を強調する。
地域政府が関与するようになる。
新大学の理事会への地方政府や労働組
合代表が進出。

¹ 原典では「新設 (newly created) 」と記されているが、LRU では従来からある管理運営評議会 (CA) —英語で “university board” と訳されている—の権限拡大、外部構成員の見直し、委員
数縮小が図られたのみで、新たに設置されたものではない (本書のフランス編参照) 。

(4) 学内組織の意思決定

	1980 年代	2000 年代
フランス	法律によれば、大学は教授組織の改編はできるが、大学全体の 3 分の 2 の承認が必要であり、実際は難しい。省の同意も必要である。	大学の責任と自由法（LRU）により自律性が拡大した。
イギリス	学内再編案が各大学で作成される。再編は政治的に混乱を引き起こし、他のステイクホルダーが関与し、再編は沈滞した。財政削減によって再編がなされる機関もあった。	市場参入はなく、私立大学数も増えていない。地域連合やコンソーシアムが始まる。 高等教育機関独占であった学位授与に 2006 年独立機関に新しい権限が与えられる。 高等教育機関で戦略的経営が始まり、機関を監視する学内組織ができる。

(5) 不動産、施設、資産の所有

	1980 年代	2000 年代
フランス	大学の土地建物は国の所有。大学は資産を所有しない。 施設は運営費で整備。 契約時、大学は総額の一部を間接費と認識する。	大学の責任と自由法（LRU）により不動産所有を一部の大学に移転。 契約ベースの設備費が増加する。 フルコストと間接費の出現。
イギリス	パブリックセクターの標準として、不動産は大学の所有。設備は大学の運営費又は研究資金から用意される。 間接費は研究資金に加えられるが、フルコスト計算ではない。	大きな変更なし。設備も同様。高等教育機関へ資産や土地の所有など、民間資本投資が増える。 技術スピンオフや特許の展開。 研究において間接費の確保のため、フルコスト計算の普及。

(6) 大学への資金配分

	1980 年代	2000 年代
フランス	国が（公務員である）大学職員給を支払う。費目別予算と学生数に基づく資金配分である（GARACES）。公共サービスは平等であるという原則によって、資金配分の大学間競争はない。 授業料、企業、地域、の寄付は僅かである。	学生 1 人当たり公財政支出は、西ヨーロッパで最低であるが、グランド・ゼコールではよい。学生を巡る競争は学生数減少にも関わらず低く、授業料も低い。 国が資金を供給する。予算は、使命志向で、予算組織法（LOLF）（2001 年制定、2006 年全面適用）と大学の責任と自由法（LRU）によって包括化する。

イギリス	国による資金交付、地域の交付金は殆どない。大学補助金委員会（UGC）は、インプットベースで資金配分を行う。特別費や留学生からの収入は僅かである。学生一人当たり公財政支出は、減少し、「効率的拡大」政策によって、大学財政に悪影響。 学生募集へのインセンティブが与えられる。 資金獲得への競争強化。 研究委員会が、研究費の配分に関与。 企業から工学分野への資金提供。	公的資金交付が殆どであり、大学補助金委員会が交付の主体。大学補助金委員会は、1986年以降、研究評価（RAE）とともに監視機能を強化。財政的インセンティブを用いて監視機能が果たされる。ティーチングへはより多様な資金配分（応用分野への企業協賛、地域の影響）。 ティーチングの資金不足を補うため2006年トップアップ授業料が導入される。貸与ではなくローン奨学金。高額授業料が課せられる教育の規制緩和（MBA留学生）。そこでの学生を巡る競争が強まる。 技術移転で研究資金が改善。ヨーロッパの資金は限定的。
------	---	--

(7) 学内の予算配分

	1980年代	2000年代
フランス	大学は予算配分について裁量を持つが、殆どGARACESのフォーミュラに従う。 研究資金の一部は、研究室（laboratoire）や研究者個人の手にあり、隠されている。	学内配分に、国・大学間の契約の概念が反映。大学の責任と自由法（LRU）によって、当該概念が多くの大学に普及する。 PRESやRTRA（2006年研究計画法）において、公会計に必ずしも囚われない産業・商業活動センター（SAIC）（2000年）や財団において研究費や特許の柔軟な運営が行われる。両者は公会計規則から自由な研究費使用を認める国際的な動向と合致する。
イギリス	各大学は学内配分プロセスに従って、交付金を自由に使用できる。学生は地方教育局から貸与奨学金を得る。	資金カウンスル（Funding Council）の多様な配分（大学及び学部への研究評価RAE配分；アクセス交付金）学生への貸与奨学金からローンやトップアップ授業料へシフト。

(8) 会計制度、監査

1980年代	2000年代
--------	--------

フランス	公会計に従って、会計監査院（Cour des comptes）の管理下で、事前管理。財務分析、減価償却引当、事後評価はなし。大学の教育課程は高等教育担当省によって 4 年間の有効期間で認証（habilitation）される。教育課程の認証は予算運用の基礎である。研究予算と評価との関係は不明瞭。評価は予算総額に限定的効果しかない。	包括予算、コスト会計、業績評価、事後評価が導入される（2001/2006 年 LOLF、2006 年研究計画法、2007 年 LRU）。
イギリス	パブリックセクターの伝統的内部外部の監査システム（HEFCE）事後チェックと購買手続きの展開。各高等教育機関は年度会計を検査する内部監査室と外部監査を持つ。HEFCE は機関レベルで財務状況を把握。	伝統的システムが継続。2000 年代に HEFCE は監査の必要を認識し、リスク管理に基づく簡易制度を導入。フルコスト計算が研究に導入され、より多くの資源が投入されるようになった。

(9) 評価

	1980 年代	2000 年代
フランス	CNRS に属する場合、実験室と研究者は専門委員会（comité national: CN）に評価される。学科組織と上記以外の教員に評価はない。大学評価委員会（CNE、1984 年設置）は大学全般の評価を行う。資金配分に影響しないが、大学のアイデンティティに影響。	教育課程（学位）と学内の研究室の評価に基づく教育課程認証の基礎となる指標の開発。混合研究単位（UMR）に属する教員の CNRS による研究活動評価。研究・高等教育評価機関（AERES、2006 年）の設置。AERES は機関評価を担当しつつ、学科、研究室、教員、研究者の評価を調整。高等教育・研究機関は個々の教員の評価を行う。教員と共同で開発された指標による教育課程の評価は殆ど行われていない。
イギリス	外部評価が発展した。教育訓練と研究の質の評価システムが発展し、訪問調査、研究業績のデータやピアレビューを含む学内資料の審査が行われる。各学科の QA 監査が定期化する。研究評価 RAE1986 年から 3 年ごとに行われる。ティーチングの監査があるが、資金配分には無関係。	研究評価 RAE の結果に沿った選抜性が高まる。教育訓練と研究の監視のコスト削減がされるが、依然として高い。研究評価 RAE の頻度の削減、研究はピアレビューから計量アプローチに変更することが 2007 年発表される。ティーチングの「簡易」QA と学科とアプローチの開発が試みられる。アクセスの公平と機会の拡大を反映する指標開発がなされる。

(10) 人事管理

	1980 年代	2000 年代
フランス	職員は全て公務員である。伝統的パブリックセクターの規則に従う。常勤研究者は、準公務員である（1982）	LRU により、予算の範囲内で、大学は長期・短期契約により教員、研究員、事務官を雇用することができる。
イギリス	伝統的パブリックセクターの人事管理。教員は公務員ではなく、大学に雇用される。組合交渉によって全国的な給与水準が決定。 地方の裁量や個人契約は殆どない。	80 年代と同じ。 全国的な給与水準が存続する。大学は地域地方手当を要求する。 地方レベルでは、プライベートセクターでの給与を導入するような多様化は進まない。

(11) 労働力構成の変化

	1980 年代	2000 年代
フランス	ティーチングアシスタントの短期契約の抑制（1984）。博士学生並びに時間単位で雇用される非常勤教員を除いて、全ての教員は終身雇用。	1981 年以来教員の終身雇用の重視。 年間契約の教育支援者（博士学生やポスドク）、特定の医療スタッフ、非常勤講師を除いて、教員は終身雇用。 3 年の労働契約（CIFRE ² ）する博士学生が増加。2000 年以降ポスドクの資金が殆ど増加していない。研究費の短期契約（ANR、2005）。
イギリス	殆どの教員は終身雇用であるが、短期契約の研究職もある。	ティーチングと研究に終身雇用でないスタッフが增加。 下級レベルで女性教員の増加と分野によっては教員の高齢化。

(12) 任用及び昇進の決定

	1980 年代	2000 年代
フランス	教員ポストは、高等教育担当省によって設置管理される。CNU ³ の監督下で学内の専門家委員会（commission de spécialistes）によって雇用が決められる。事務技術職員は全国公務員試験によって任用される。	2007 年まで同じであるが、学内委員会が最終決定権を有するので、CNU の権限は低下している。任用される教員は、大学執行部・議決機関によって大臣に推薦される。少数ではあるが、次第に学長裁量による教員の配分が拡大している。時限付のプロジェクト研究によ

² 研究による教育のための産業協定（convention industrielle de formation par la recherche）。1981 年に高等教育・研究の両担当省によって創設された博士研究奨励金。奨励金は博士研究を行う者を雇用する企業に対して支給される（2009 年現在 1 万 4 千ユーロ／年）。

³ 大学評議会（Conseil national des Universités）。高等教育担当大臣の諮問機関で、全大学の教員・研究員の資格審査を行うとともに、採用や昇進についての答申を行う。下部組織として研究領域毎に部会が置かれ、主に研究業績によってその委員が選ばれる。教員・研究員の採用や昇進に大きな影響を有する組織である。

		って人事に関する大学の裁量拡大が目指されている。
		2007 年の LRU による改革で、学内でその都度設置される選考委員会が全国統一基準で設置される専門家委員会と置き換わった。公募される教員の職階、雇用条件、採用は、学長と管理運営評議会の決定に基づく ⁴ 。
イギリス	教員ポストはカリキュラムの戦略計画に基づいて各大学で用意される。 教員人事は外部教員からの助言で学内の教員による。 昇進は外部教員の助言と学内委員会による。	研究評価 RAE が著名な研究者の売り手市場を創出する以外変化なし。

(13) 人事と昇進：内部対外部労働市場

	1980 年代	2000 年代
フランス	労働市場は、内部的かつ全国的であるが、学内出身者の採用を禁ずる規則はない。教育研究単位（unité de formation et de recherche: UFR） ⁵ の長は教員出身である。事務の中間上級職は公務員全体から公募される。	原則は変わっていない。 個人や機関が業績評価を受けることによって、流動性が拡大する可能性が高まる可能性。
イギリス	労働市場は、内部的かつ全国的である。セクター内でのキャリアは長期であり、セクター間の移動はない。	ほかのセクター、国、特にアメリカのような外国経験者は、最上級レベル職に採用されることがある（例えば、ケンブリッジの学長）。

(14) 昇進：業績、地位と年功、「社会貢献」への報酬

	1980 年代	2000 年代
フランス	一応業績主義ではあるが、年功が重要である。組合加盟も重要な要素。	業績主義＋人脈
イギリス	年功が昇進に重要、特に上級講師（senior lecturer）のような中間レベルで。	専門職レベルで個人ベースの契約交渉による。 上級教職員給与は、多様化格差化。業績給の実験が試行される。昇進において社会貢献は研究業績より重要でない。

⁴ 従前は国が公募を行っていたが、大学に権限移管された。

⁵ 日本の学部に準ずる組織。

(15) 教授職

	1980 年代	2000 年代
フランス	専門職分野（医療等）を除いて、高等教育機関の専門職団体は脆弱である。高等教育担当省レベルで人事の協同管理 ⁶ の結果、労働組合も弱い。全国的専門分野ごとの団体や有力な個々の専門家によって教育省と学問間の関係は強い。研究分野では、全国的に選出された専門分野委員会のよる人事管理と認可がある。	1990 年代初頭より共同研究室 ⁷ を通じて研究者と教員が交流強化。指標とピアレビューによる研究室の評価が AERES に移行、他方個々の研究者の評価は研究機関が行う。教員評価も予定される。学科（département）の評価は AERES による（LRU）。教員評価は、個々の大学による。
イギリス	専門職団体や労働組合の影響力はない。労働組合は大学の管理経営に関与する。労組はリストラや閉鎖に反対してきた。教員や専門家の間接的影響とともに、研究評価 RAE の専門分野ごとのピアレビューの影響力が大きい。	労働組合の影響力は変わらない。専門分野ごとのピアレビューが研究評価 RAE で継続される。学会は、研究政策（RAE レビュー）に影響を与え、学科（department）の廃止に反対してきた（化学の分野の例）。

(16) 内部組織（意思決定機関、教員組織）

	1980 年代	2000 年代
フランス	Savary 法（1984 年）により定義。学外の利害関係者及び三母体（教員、事務、学生）の代表者（管理運営、学術、教務・大学生生活の三評議会）＋三母体代表者の選挙による学長＋副学長＋拡大事務局 大学（教学組織）は UFR を基礎として編成、UFR は博士課程まで一貫して教育を担当する。	1990 年代以降、学長と副学長は執行部として選出され、一部大学では権限を拡大。議決機関（三評議会）はより機動的になり、事務局機能が拡大した。 2007 年の LRU は学長の権限を拡大するとともに、管理運営評議会（CA）の規模縮小・権限強化を図った。学長と CA 委員の殆どは選出される ⁸ 。学術評議会（CS）及び教務・大学生生活評議会（CEVU）は引き続いて諮問組織である ⁹ 。
イギリス	特定の法律はない。各大学のガバナンスは、勅許と Privy 委員会によって規則に定められる。執行カウンスルはなく、学長と上級管理チーム、教授会と学科会が行う。学長は選挙でなく、委員会によつ	大きな変更なし。上級管理者は選挙でなく任命による。カウンスルの役割強化と上級管理者のリーダーシップ強化が図られる（リーダーシップファンデーション）。

⁶ 雇用者と被雇用者の協同のこと。

⁷ CNRS 等の研究振興機関が大学内に設置する研究室。

⁸ 学長は従前通り直接選挙ではなく、学外委員を除く CA 委員によって選ばれる。LRU 以降、CS 及び CEVU の学内委員は投票者から除外された。

⁹ 但し、前述のように LRU 導入後、CS 及び CEVU 委員（除学外者）は学長選挙へ投票できなくなった。

て選出される。

(17) 教育研究組織

	1980 年代	2000 年代
フランス	学科（département）規模の教育課程は、事実上大学レベルでチェックされることはなく、高等教育担当省の専門家が審査する。同省が最終決定する。研究の優先順位は、全国的プログラムと研究者個人の決定に依存する。	カレッジレベルで変更なし。 UFR は教育機能に限定される。 修士課程は引き続き UFR に属するが、研究室を基礎として構成される。 博士課程教育は UFR から独立している。博士課程教育は UFR 外の研究室群で構成される博士学院（école doctorale）で実施される。 大学の議決機関は、UFR や博士学院のカリキュラムや人事において高等教育担当省の事前審査機関として機能している。 全学の研究優先は 4 年ごとの契約で調整され決定される ¹⁰ 。
イギリス	教授団（faculties）と学科（department）は教育と研究組織である。専門グループ（subject group）は教育と研究センターである。 博士課程大学院（doctoral school）はない。 カリキュラムの決定は教授が行い、外部教員の助言を受け、学内教育委員会の承認を得る。 職業学位は外部団体の認可を得る。 研究優先順位は個人レベルで決定される。研究委員会（Research council）は研究優先順位に影響を与える。	一部の教授団と学科は、単一の中間組織である school に移行し、学際的な学科となった。 カリキュラムの決定の変更はない。 受講生が少ないコースの削減及び教育の細分化に反対する学内の圧力がある。 博士課程大学院（doctoral school）が、学内に設置された。 個人が、研究優先順位を決定する。研究評価（RAE）によって、研究順位の計画化、学際協力と研究センターの設置がなされた。

(18) 大学のリーダーと管理者

	1980 年代	2000 年代
フランス	学長と学部長は、教員出身者である（半減されるものの、学長は教授としての教育する義務がある）。 大学改革（1968、1984 年）にもかかわらず、合意に基づくためリーダーシップは弱い；学内の決定よりも専門分野の全	法的地位に変更なし。大学のリーダーは教員から選出される。学長権限は、大学の責任と自由法（LRU）で拡大した。学長から学部長へのリーダーシップが強化される（教育負担の軽減と金銭的報酬）。

¹⁰ 現在は 5 年である。

	国的統制が強い；学長と議決機関の権限の区別が明確でない；大学管理職員の行動範囲は限定的である。 上級事務管理者は全国の候補者から大学によって選出される。 任命されたグラント・ゼコールの学長とは対照的である。 教員が運営を担い、学長による経営の観点は弱い。	、大学のリーダーシップの強化、大学長会議（CPU）を通じた政治家としての学長と経営者としての学長の調整の出現。専門職団体の調整・訓練を通じた事務管理職員による専門的経営の発展と多様化。
イギリス	大学のリーダーシップは、カウンスル、学長、上級管理者チーム、セナットで協業。民間経営手法による学長の経営権の拡大が政府によってなされたこともある。事務スタッフは大学によって選出される。	上級ポストについては選挙から任命に変更される。 一般教員から学長や上級管理チームに権限移行。 学科長の職務は拡大。 高等教育のリーダーシップ能力強化のための全国機関の設置（リーダーシップファンデーション）。

(19) 改革理念

	1980 年代	2000 年代
フランス	1984 年のサバリ法は、大学ガバナンスの民主化を目指した。教授権限の強化で改革を潰す試みは失敗。 伝統的な公役務無償の概念と民主主義イデオロギー以外のガバナンスに関連す概念はないものの、意義は明確化されないが評価の概念が広まる（財政配分との連動はほぼ皆無）。	改革が始まるが、2000 年代中期まで NPM の考え方によるものではない。業績、評価、アセスメント、第 3 の使命など新しい概念が政策方針となる。個々の大学のミクロ的経営への移行など柔軟性と素早い対応のため自律性の必要性が高まる。
イギリス	サッチャーリズムの時代。NPM 概念が普及するもほかのパブリックセクターに比べると直接管理は弱い。効率性と生産性が強調される。1989 年高等教育への疑似市場の導入は失敗。大学は公的資金により運営。大学補助金委員会は研究評価（RAE）により強化される。高等教育経営への地方政府の関与はなくなる（ポリティクスの改革）。	新労働党時代。NPM はハイブリッドな政府モデルとして変化。サッチャー主義が強調される（RAE、QAA、トップアップ授業料）。市民社会の参加が強調される。新労働政権 2 期目 NPM は再び強調されるが、多様化と選択の概念が伴う（学生満足度調査、監査システム、高等教育機関ネットワーク。大学間競争より協調が重視される。高等教育の多様化最政策。民主的参加を高める政策志向。

(20) 改革の主唱者

	1980 年代	2000 年代
フランス	高等教育担当省の強固な政治的役割、改革主義的政治家と大学教員が同省に助言的役割。フランス大学の危機について知識人がメディアで長期間のキャンペーンを行う。	政治家と大学教員とは別に、新しい機関と組織が改革に一定の役割。国内では大学長会議（CPU）や財務省、国際的には EU や OECD。
イギリス	異なった権力間の役割の区別が不明確。地方では学長の役割が大きい。政策的ネットワークは閉鎖的である。	高等教育改革に誰が政策の説明をするのか、第 3 の道のイデオロギーでは、不明確である。知識人は「知識基盤経済」のような概念を普及させる。地方レベルで、学長は改革推進に重要な役割を持つ。

(21) 主要課題

	1980 年代	2000 年代
フランス	組織の法的地位、大衆化、教職員の公務員への統合。	業績についての大学の諸活動領域（使命、財源、組織、人材、管理）の相互依存。 大学自律性支える執行部の能力。 研究振興機関と大学の関係。
イギリス	高等教育財政委員会（HEFCE）のよる資金の使用方法。経営、効率、節約の強調。	効率と業績の志向。資源投入への圧力、人材開発とリーダーシップの必要性。 アクセスの拡大と知識トランスファーが政策目標。

9. 資料編

9.1 英国編資料

目次

- [A] 調査日程概要
- [B] 用語集 (Glossary)
- [C] 調査大学のガバナンスに関する組織図
- [D] 大学ガバナンス類型別特徴の詳細比較一覧表

A. 調査日程概要

[illegible]

[illegible]

B. 用語集 (Glossary)

英国大学協会	Universities UK
イングランド高等教育財政審議会	Higher Education Funding Council for England: HEFCE
王立憲章（設立勅許状）	Royal Charter
会計事務責任者	Treasurer
カウンシル ¹	Council
学群評議会	Divisional Board
学術担当事務局長	Academic Registrar
学長（マンチェスター大学）	President and Vice-Chancellor: PVC
学部教学委員会（シェフィールド大学）	Faculty Learning and Teaching Committee
カレッジ協議会	Conference of Colleges
カレッジ財政配分方式	College Funding Formula
規約委員会	Statutory Committees
教学委員会（マンチェスター大学の学部レベル）	Teaching and Learning Committee : TLC
教授学習グループ（マンチェスター大学）	Teaching and Learning Group: TLG
計画立案・財源委員会	Planning and Resources Committee: PRC
高等教育審査機関	Quality Assurance Agency for Higher Education: QAA
高等教育リーダーシップ財団	Leadership Foundation for Higher Education
コート ²	Court
コングリゲーション ³	Congregation
コンボケーション（同窓会）	Convocation
最高執行責任者	Chief Operating Officer: COO
財務部長	Director of Finance
ジェネラル・アセンブリー（マンチェスター大学） ⁴	General Assembly
執行者	Officer
事務局長	Registrar
准副学長（マンチェスター大学）	Associate Vice-President
審査会（学長選考・オックスフォード大学）	Tribunal
推薦委員会	Nomination Committee
セネト ⁵	Senate
全国学生調査	National Student Survey: NSS
大学議長委員会	Committee of University Chairs
大学教育委員会	University Teaching Committee: UTC
勅許状	Charter

¹ 教学・研究に関する決定組織。教員が主要構成員となり、学生も参加する。日本の教育研究評議会と異なり決定権を有する。

² 上級職員ほか教員代表、学生代表から構成され大学の経営責任を負う企画・管理組織。学長等上級職の任命を行う。日本の経営評議会と異なり決定権を有する。

³ 大学総会に類する。上級職員や学生代表も含む

⁴ 大学総会に類する。上級職員や学生代表も含む。

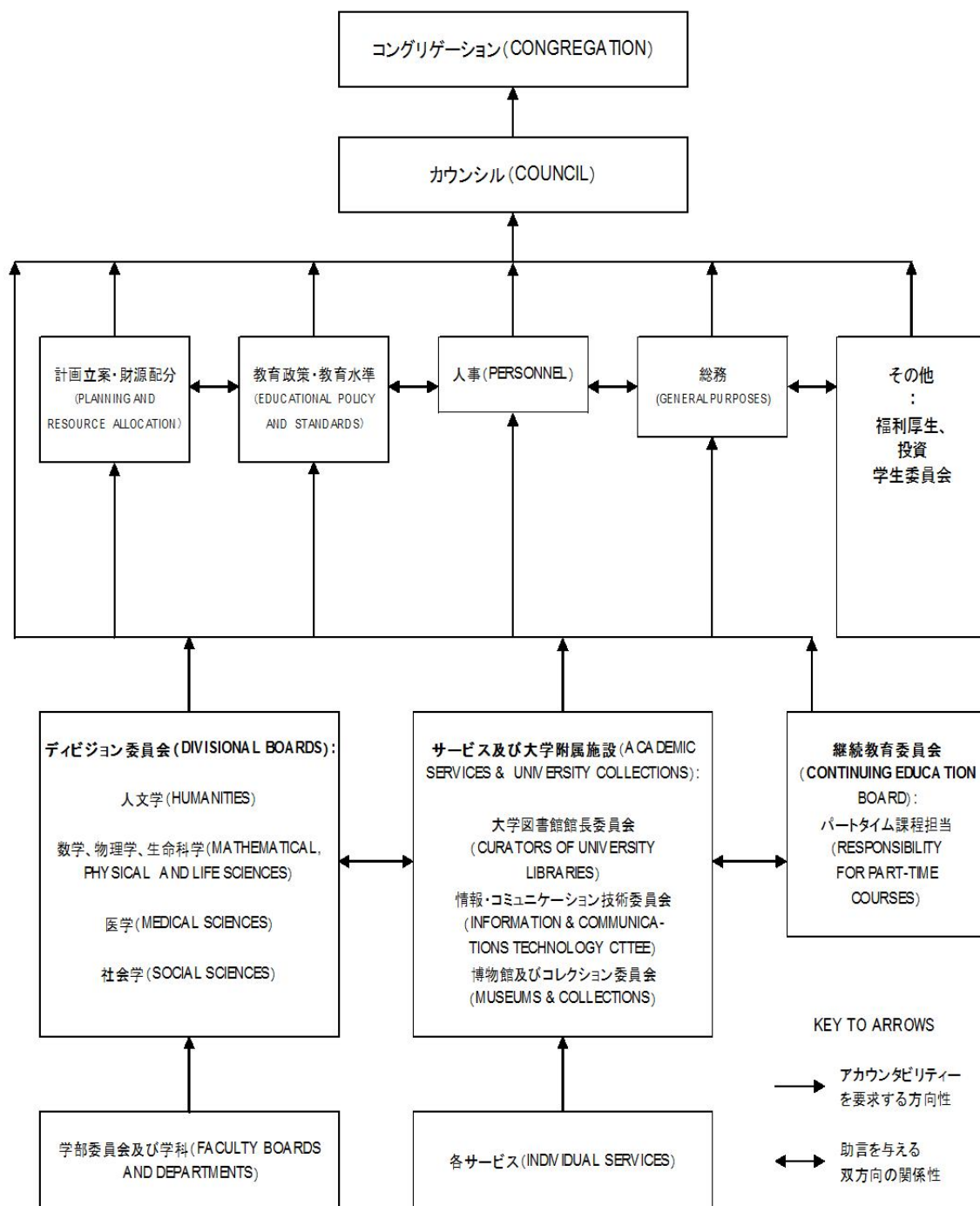
⁵ 元来は大学内の紛争を解決する裁判所。現在は学外識者が過半数を占め学内外からの見解の聴取及び大学におけるあらゆる事項への意見表明を行う。

ディビジョン（学群、オックスフォード大学）	Division
独立審判局	Office of the Independent Adjudicator : OIA
ビジネス・改革・技能省	Department for Business Innovation and Skills: BIS
副総長	Pro-Chancellor
プロフェッショナル・サービス（シェフィールド大学）	Professional Service
プロフェッショナル・サポート・サービス（マンチェスター大学）	Professional Support Service: PSS
分野教務委員会（ヨーク大学）	Board of Studies
ポリテクニク及びカレッジ財政審議会	Polytechnics and Colleges Funding Council: PCFC
委任事項	Terms of Reference: TOR
学位の水準	Standard of Degrees
学位授与機関	Degree Awarding Body
学科（マンチェスター大学）	Department
学外試験委員	External examiner
学生憲章	Student Charter
学生組合	Student Union
学長	Vice-Chancellor: VC
学長代理（ヨーク大学）	Deputy Vice-Chancellor
学部	Faculty、School
学部長	Dean
学寮長（ヨーク大学）	Provost
規約	Statute
教育委員会	Education Committee
教学委員会	Academic Board
教学委員会	Learning and Teaching Committee: LTC
研究委員会	Research Committee
研究評価	Research Assessment Exercise: RAE
高等教育財政審議会	Higher Education Funding Councils: HEFCs
高等教育資格枠組み	Framework of HE Qualifications
合同財源配分方式	Joint Resource Allocation Method: JRAM
最高経営責任者	Chief Executive Officer: CEO
財政覚書	Financial memorandum
上級リーダーシップ・チーム	Senior Leadership Team: SLT
上級管理・運営グループ	Senior Management Group: SMG
選考委員会	Selection Committee
総長	Chancellor
大学院学生連盟	Graduate Students' Association
大学憲章	University Charter
大学財政審議会	University Funding Council: UFC
大学執行委員会	University Executive Board: UEB
大学補助金委員会	University Grants Committee: UGC
副学長	Pro-Vice-Chancellor: PVC
副学部長	Associate Dean
包括補助金	Block grant
理事会	Board of Governors

C. 調査大学のガバナンスに関する組織図

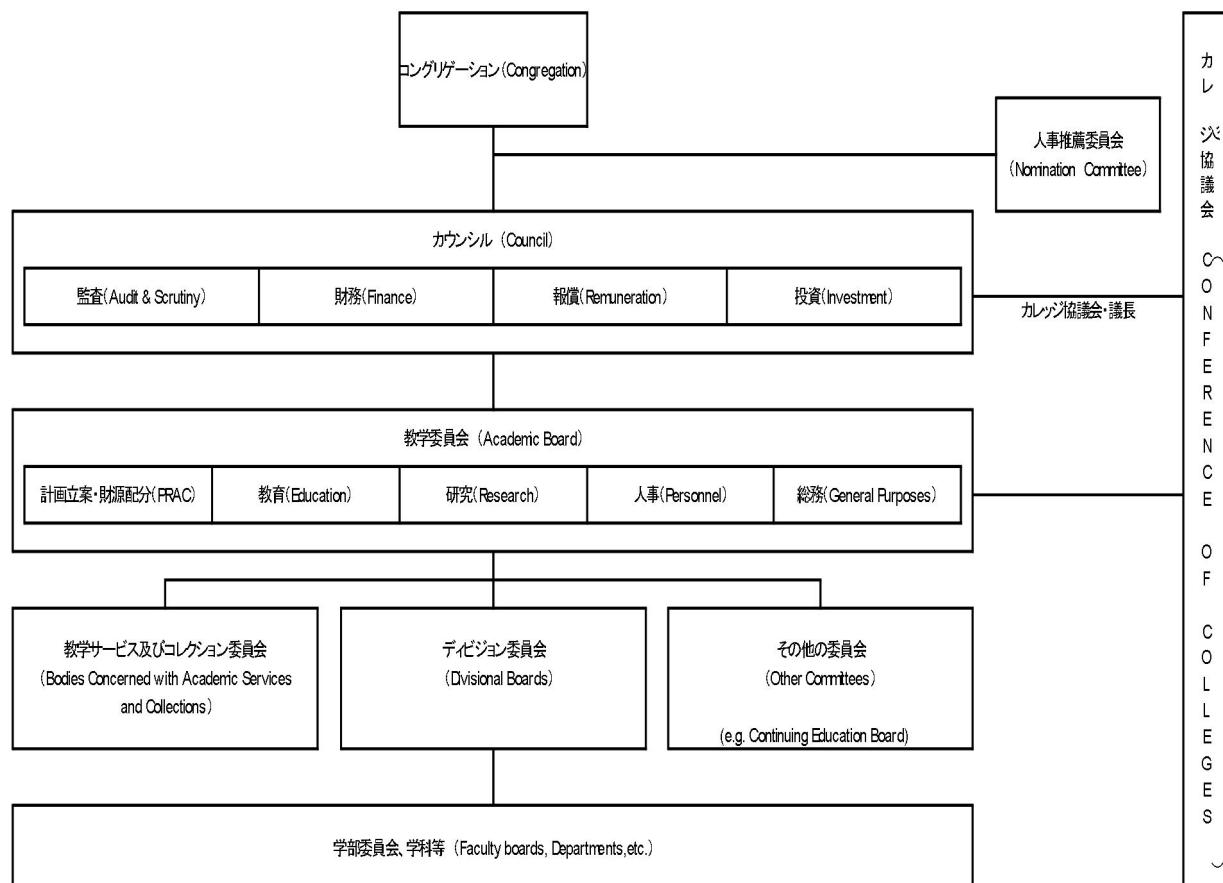
C-1. オックスフォード大学 (University of Oxford)

現在の大学組織図（出所：『オックスフォード大学・大学ガバナンス白書（University of Oxford. White Paper on University Governance, Oxford: OUP, 2006: 33.）』）訳：秦



C-2.. オックスフォード大学

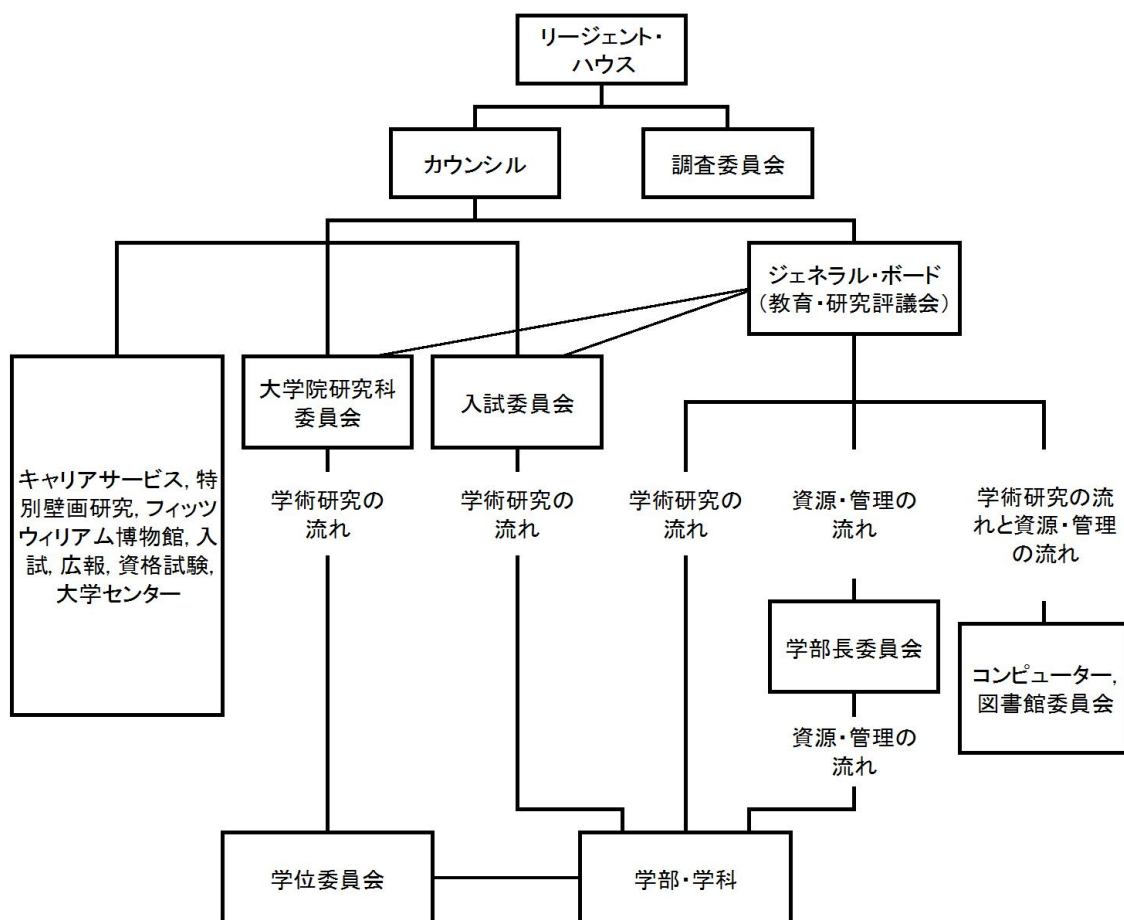
変更予定大学組織図（出所：University of Oxford. White Paper on University Governance, Oxford: OUP, 2006: 35.）』）訳：秦



C-3. ケンブリッジ大学 (University of Cambridge)

(出所：ケンブリッジ大学組織構成図 (『ワス報告書』))

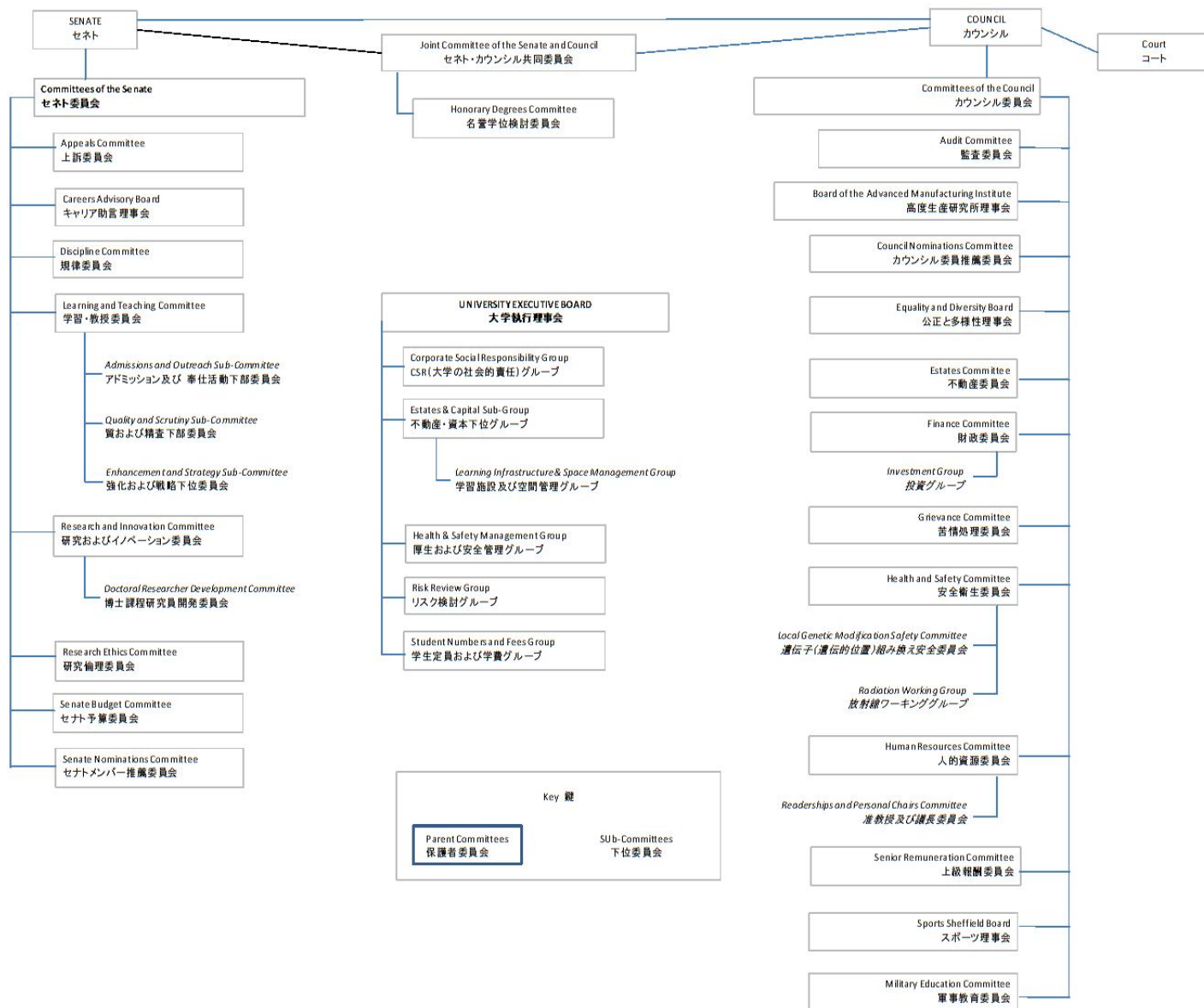
University of Cambridge. Report of the Syndicate Appointed to Consider the Government of the University. Cambridge: Cambridge University Press, 1989: 645.) 訳：秦



C-4. シェフィールド大学 (University of Sheffield) 2011-12 年度委員会組織図

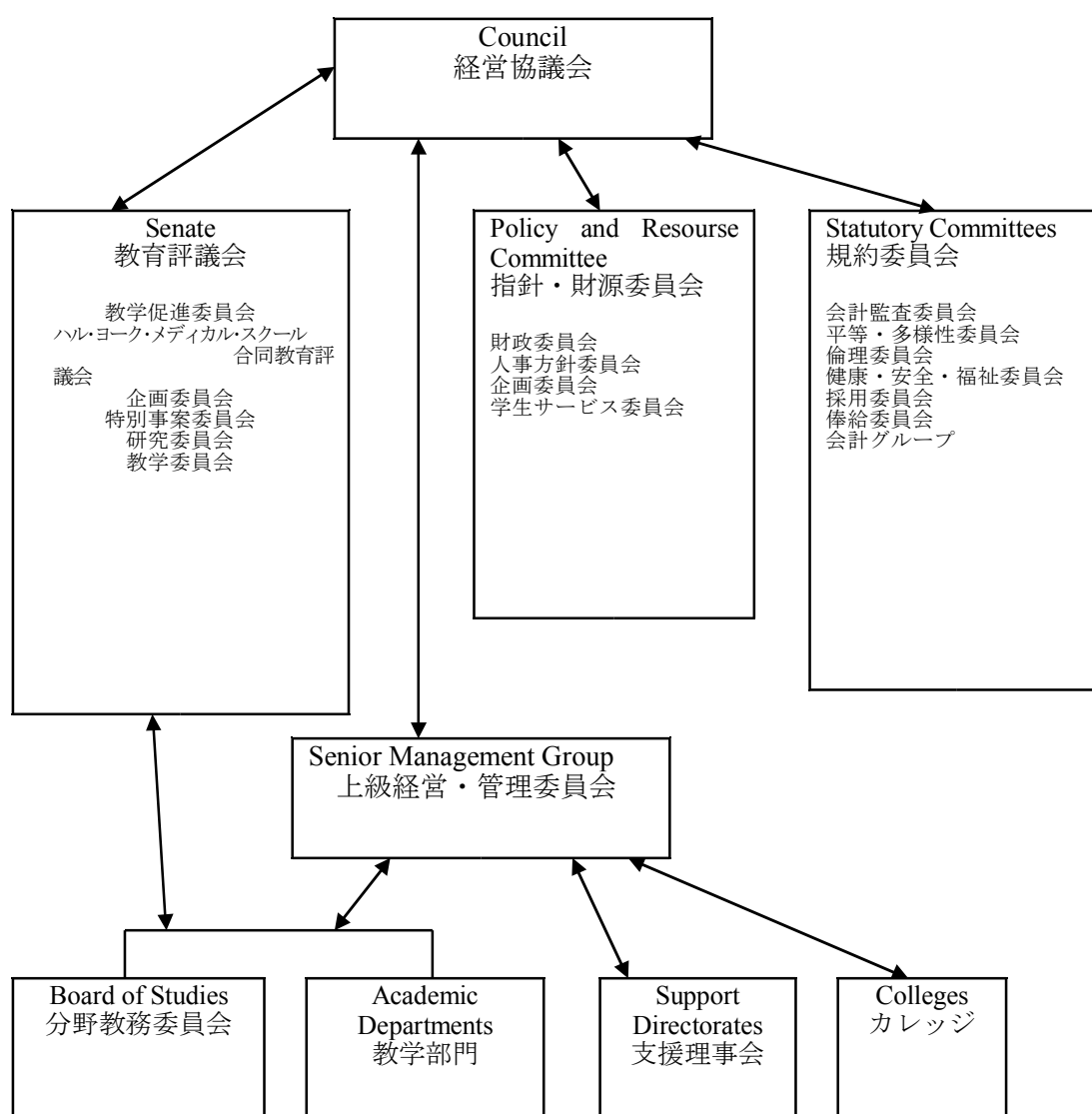
(出 所 : http://www.sheffield.ac.uk/polopoly_fs/1.150993!/file/Committee-Structure-2011-12.pdf

(last accessed on 3 November 2012)) 訳 : 岡村



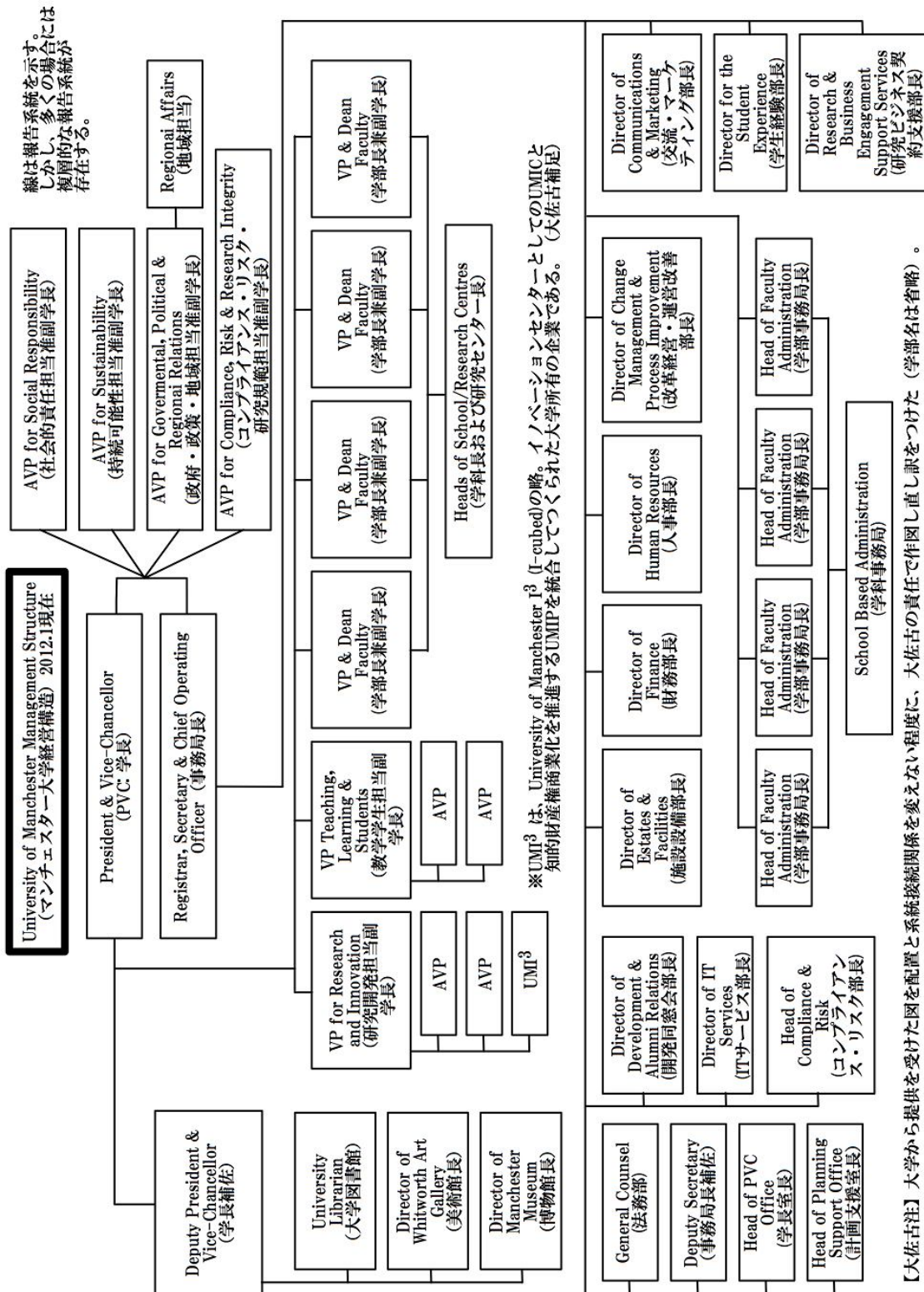
C-5. ヨーク大学 (University of York) カウンシルの責任の委譲 (Delegation of Council Responsibilities)

(出所 : The University of York, 'Delegation of Council Responsibilities Map', available at: http://www.york.ac.uk/media/abouttheuniversity/governanceandmanagement/governance/council/Delegation%20of%20Council%20Responsibilities%20Map_Nov11.pdf (Last accessed on 30 October 2012)) 訳 : 佐々木



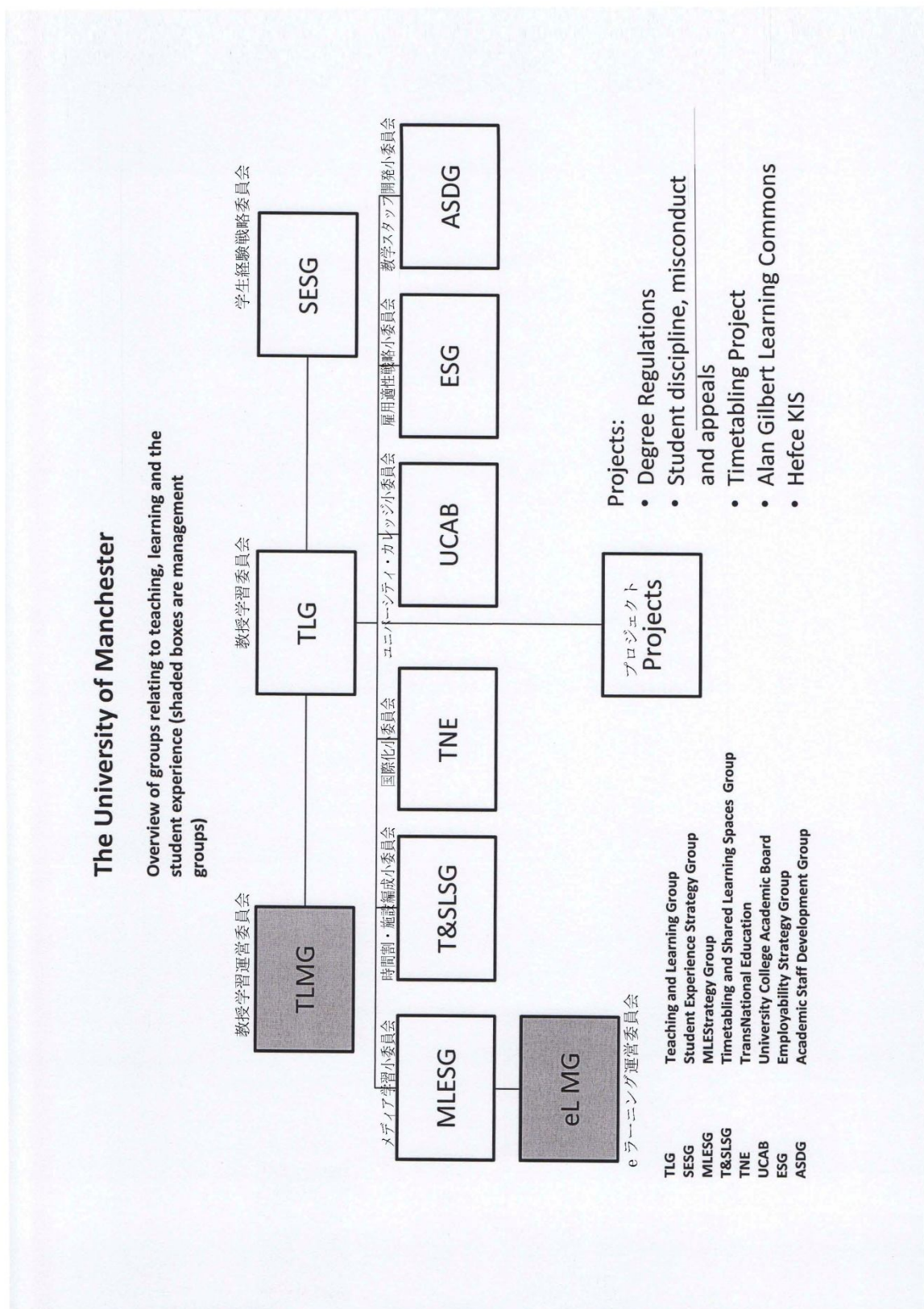
C-6. マンチェスター大学 (University of Manchester) 経営構造 (management structure)

(出所：マンチェスター大学提供) 訳：大佐古



【大佐古注】大学から提供を受けた図を配置と系統接統関係を変えない程度に、大佐古の責任で作図し直し図をつけた（学部名は省略）。なお、略称は右の通り。 VP = Vice-President AVP = Associate Vice-President

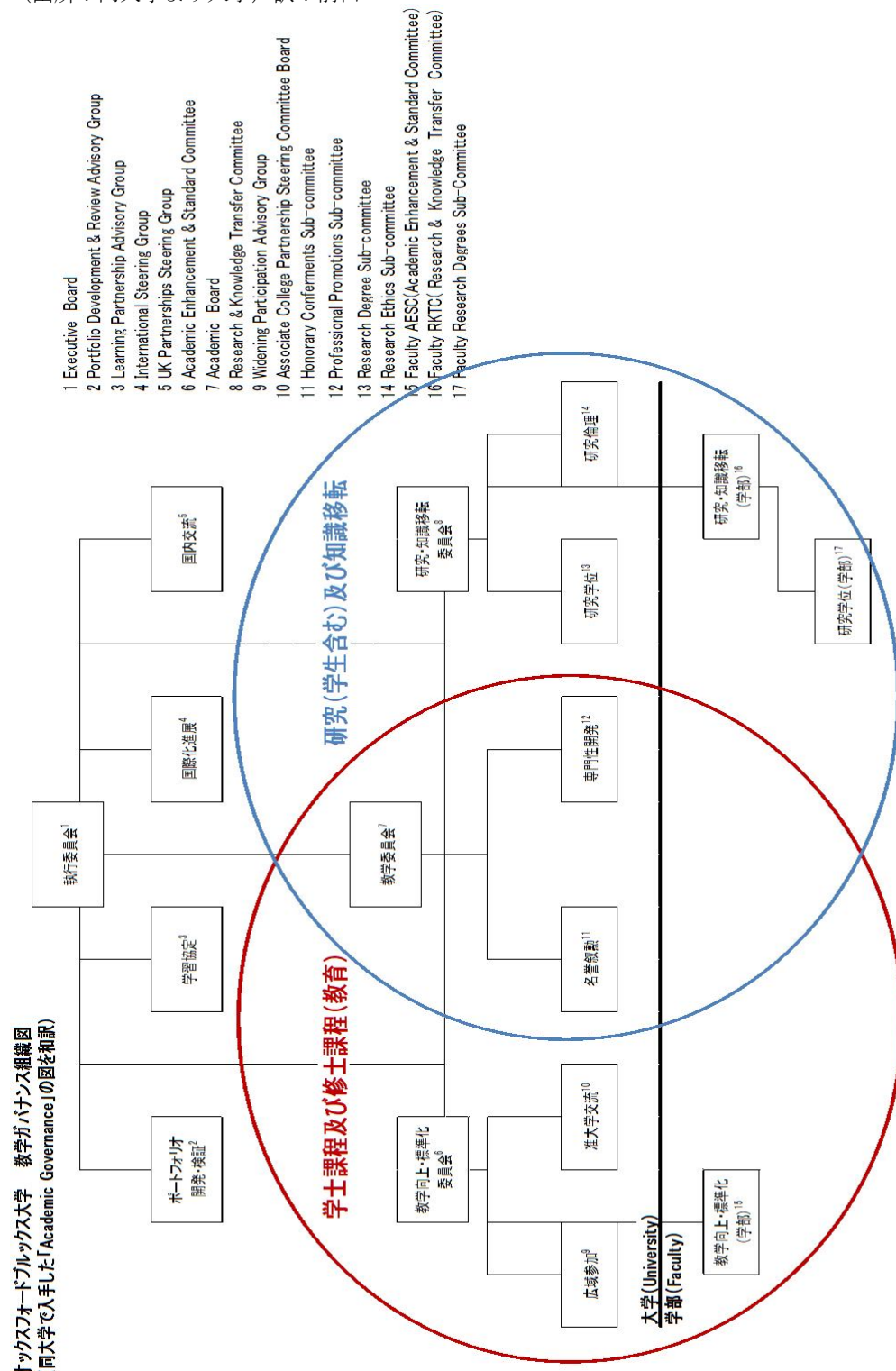
図：マンチェスター大学教学関係組織図 (同大学HPより：大佐古訳)



C-8. オックスフォード・ブルックス大学 (University of Oxford Brookes) 教学関係組織図

(Academic Governance)

(出所：同大学より入手) 訳：前田



※ オックスフォードブルックス大学は4つの学部 (Faculty) を有しており、各学部がそれぞれ「教学向上・標準化」、「研究・知識移転」に関する委員会を有する。「教学向上・標準化」委員会の場合、主宰である学部の准学部長およびその他学部内関係職員によって構成される。

D. 大学ガバナンス類型別特徴の詳細比較一覧表

ガバナンス類型名		College ガバナンス	Key Organ ガバナンス		米国型受容ガバナンス	学長（VC）ガバナンス
大学類型		① 伝統的大学	②研究大学	③ 准研究大学	③ 准研究大学	④ 准学士号授与大学
今 次 調 査 対象大学		オックスフォード大学	ヨーク大学（Y）、ブリストル大学（B）	シェフィールド大学（S）	マンチェスター大学（M）	デ・モントフォート大学（DM）、オックスフォード・ブルックス大学（OB）
調査項目						
大学 の 意 思 決 定 メ カ ニ ズ ム	大学 の 自 律 性	・大学は高い自律性を有している。但し、英国全体の高等教育機関に対する政府の予算誘導（Funding Arrangement）は、時とともに変化しており、これらの影響は避けられない。（Mapstone 副学長）	・大学は政府のコントロールを受けることなく今尚強大な自律性を有する（“still enjoys a high degree of autonomy from gov’t”－Y）			1992 年までは、地方行政の枠組みの中で活動を実施してきた結果、現在も地域との連携が強く地元行政からのコントロールは強い（VC 選考の差異も地元の意向が反映するなど）。理事会のトップでもある学長の権限が強い。
	上 位 組 織	・ コングリゲーション（Congregation、大学総会に類する）と経営協議会（カウンシル（Council、日本の経営協議会に類するが決定権を持つ）が大学運営上の主要な地位を占めている。コングリゲーションがカウンシルの上位組織となり、大学の規約・立法的事項について最終的な責任を有する。	「カウンシル（Council、日本の経営協議会に類するが決定権を持つ）」。構成員：15～22 名。うち 1 ～ 6 名 学外（Council 任命）、2 名 学外（Court 推薦）。（Y）	「カウンシル（Council、日本の経営協議会に類するが決定権を持つ）」。21 名。構成員：役員と非管理職の教員。学外者が過半数（学内者は 10 名。うち学生 2 名、事務方 2 名、教授 5 名、図書館長 1 名）。議長は副総長（Pro-chancellor）（S）	「理 事 会（Board of Governors、決定権を持つ）」。President&VC、学生自治会代表、学外委員（14 名）、セネトから（7 名）、non-academic（2 名）。「大学の目的達成のためにあらゆる領域から選出（学則）」（M）	「理 事 会（Board of Governors、決定権を持つ）」。学長を中心とする 10 名程度で構成される Executive Board が大学の方向性を決定づける。また EB の会合は 2 週間に一度実施され、迅速に多くのことが決定されている。2 名の学外委員を除き全て学内委員で構成されている。（DM）
		・ 現在（2010/11 年度）のカウンシル（経営協議会）の構成員は、VC、カレッジ協議会（Conference of Colleges）の議長、ほか学内教職員で計 24 名、学外から 3 名。『オックスフォード大学ガバナンス白書』（2006 年）において将来的なカウンシルの構成員を 15 名（7 名は学内（VC、カレッジ協議会の議長、ほか教員）、8 名は学外者）にすることが提言されたが、Mapstone 副学長の言によると外部委員が過半数を占めることへの大学内部の抵抗は根強く最終的にコングリゲーション（大学総会）で否決された。	・ 組織規模が小さく、経営層と教員層との乖離が少ない（Y）。			
		・ 白書（2006 年）の提言によりオックスフォード大学のカウンシル（経営協議会）は、学外者の意見を大きく取り入れる体制へと、変革が志向されたが、学内の合意が得られず、現時点においても相対的に教員の意見が強く反映される組織構成となっている。 ・ 最終決定を行うコングリゲーションの構成委員は全教員				

		及び上級職員、学生代表の約5,000名であり、ここで拒否された案件は、大学としては実施されない。全員での合議制。参加できない構成員には郵送での回答が求められる。				
	教 学 面	「カウンスル（経営協議会）」。下部に次の5つの主要委員会を有する（教育（Education）；一般目的（General Purposes）；人事（Personnel）；計画・資源配分（Planning and Resource Allocation）；研究（Research））。		「セネット（Senate）」。構成員は126名（全員学内者）。うち学生が20名。	「セネット（Senate）」。理事会に比べ力が弱い。	
		[注] 上記はユニヴァーシティに関する言及であるが、カレッジはユニヴァーシティとは別の独立した統治形態を有している。またカレッジを統合した組織としてカレッジ協議会（conference of colleges）が存在する。ユニヴァーシティとカレッジにおける独立機能及び相互補完機能を現地で調査した。				
	ガバナンス 類型名	College ガバナンス	Key Organ ガバナンス		米国型受容ガバナンス	学長（VC） ガバナンス
	大学類型	① 伝統的大学	②研究大学	③ 准研究大学	③ 准研究大学	④ 准学士号授与大学
	今 次 調 査 対 象 大 学	オックスフォード大学	ヨーク大学（Y）、ブリストル大学（B）	シェフィールド大学（S）	マンチェスター大学（M）	デ・モントフォート大学（DM）、オックスフォード・ブルックス大学（OB）
	調査項目					
大 学 の 意 思 決 定 メ カ ニ ズ ム	Key Organ	カレッジ及びカレッジ協議会が重要な役割を果たしており、上述したカウンスルの5つの下部委員会も特に重要である。また、財務面においては財務監査委員会（Financial and Audit Committee）があり、その下部に「財務」・「監査」・「投資」の3委員会が設けられている。その他、上述したカウンスルの下部委員会である計画・資源配分委員会の下部組織として、HEFCEからの教育補助金の配分根拠となる学生数を検討するための「学生数計画副委員会（Student Number Planning Sub-Committee）」も重要である。	SMG（Senior Management Group）が大学戦略を策定。そこには以下の主要領域が含まれる：教育、研究、学生関係、キャンパス整備、財務、人事、産学官連携、ガバナンス、マネジメント等。（Y）	「UEB（University Executive Board）」学内上情報の収集及び集約に重要な役割を果たす。UEB構成員がCourt、カウンスル、セネット全ての構成員であること、毎週会合を持っていること、P.V.C.（副学長）として全学部長が入っていることから、大学の全体戦略、方向性、学術・研究の方向性が話し合われている（根回し）。UEBの議論はすぐに学部内で共有され、学部であがってきた懸案事項や提案はUEBに迅速に反映され、議論される（S）。	「SLT(Senior Leadership Team：非公式)」少人数による構成。SLTによって、戦略計画のモニタリングが行われている。意思決定する権限も持つ。（M）	「Executive Board」。学長を中心とする10名で構成。うち2名が学外委員、8名が学内委員。大学の方向性を決定づける。EBの会合は2週間に一度実施され、迅速に多くのことが決定される。（DM）
					・なお、メンバーが多いためKey Organとは言えない要素もあるが、PRC（Planning and Resources Committee）が存在し、教員側の上級職（学部長Dean 4名と分野別Dean 2名も全て同席）と管理運営側の上級職がそろう。計画を実行に移すに当たっての重要な責任を持つ。月1回開催される会議において、意見が提起され、議論を経てコンセンサスを得ることによって、執行の決定に至る（例：新講義棟建	・下位の委員会は5つで、監査（3名）、財務・人材（5名）、ガバナンス（6名）、学務（3名）、報償（3名）。伝統的、あるいは研究大学と比較するとかなり少数で、機能的である（DM）。

					設に 1000 万ポンドを費やす決定など)。(M)					
学 長 の 役 割	学 長 の 役 割	・VCは教学及び大学運営の長であり、大学の方針を提示し、リーダーシップを示す必要があるが、オックスフォード大学は歴史的に時間をかけた合意を重視する同僚制文化が根強いことから、それらを尊重したリーダーシップが発揮されなければならない。前VCであるジョン・フッドに見られた迅速な意思決定スタイルは組織文化に適合せず、結果的にリーダーシップが発揮できない。	・教学及び大学管理運営の長であり、企業のCEOと同等(Y)	・VCが上手にガバナンスとマネジメントにおいてリーダーシップを執りながら調整し、学部・学科の自主性を活かす(S)。	・学外委員を中心とした理事会の付託を受けた「理事長・学長兼任(President&VC)」が大学運営を担うPresident&VCに集中的に権限を集める。また地域の付託があつてのPresident&VCであるという見方もできる(M)。	・学長(VC)は非常に権力がある(DM)。				
		・VCはカウンスル(経営協議会)の議長を務め、カウンスル、カレッジ、学群、カレッジ協議会、コングリゲーション(大学総会)との協力の下、業務を遂行する。	・VCが上手にガバナンスとマネジメントにおいてリーダーシップを執りながら調整し、学部・学科の自主性を活かす(B)。		⇒マンチェスター大学は2004年のUMISTとの統合後最大規模の大学となり、統括していくために、理事長・学長の兼任という形をとる必要があった。組織構造については、より国際的なものにするべく、米国モデルの採用を決断した。	・重要な案件には学長の力が大きく発揮される(DM)。				
ガバナンス 類型名	College	ガバナンス	Key Organ		ガバナンス	米国型受容ガバナンス	学長(VC) ガバナンス			
大学類型	①	伝統的大学	②研究大学	③	准研究大学	③	准研究大学	④	准学士号授与大学	
今 次 調 査 対 象 大 学	オックスフォード大学		ヨーク大学(Y)、ブリストル大学(B)		シェフィールド大学(S)		マンチェスター大学(M)		デ・モントフォート大学(DM)、オックスフォード・ブルックス大学(OB)	
調査項目										
学 長 の 役 割	学 長 の 役 割					・President&VCは、理事会の議長は兼任しない。P&VCは理事会に対して報告をする義務があり、理事会はP&VCに任務を付託した関係。よって理事会はP&VCを監督する立場にある。 ・権限をP&VCに集中させている一方で、幅広い分野を擁していることから部局単位での組織を、それぞれの部局の要求に合致した形で構築できるように権限委譲もしている。この点ではメリットとなり得るが、一方で部局ごとの組織が多様な形態を持つことになり、トップダウン的な伝達が正確なものにならないという不安要素もある。(M)	・学長の権力が大であるため、殆ど反対が起こらない。反対勢力に関しては、話し合いを持ち、納得してもらうように配慮する(DM)。			
	学 長 の 選 考 方 法	選考委員会を立ち上げ、学内外からアカデミックを公募(ヘッドハンティング会社を活用) ・基本的にオックスフォード大学出身者(例外:初の学外学長-ニュージーランドのオークランド大学出身、 ・現学長-学部エグゼクター大学、修士ブリティッシュ・コロンビア大学、博士ケンブリッジ大学、前職:イエール大学Provost)		A. 原則として学外公募(M、S、Y、B、DM)。学外からVCになるケースが殆ど(シェフィールド大学、ヨーク大学とも総長も学長も学外者。マンチェスター大学は、現職については生え抜きで在職30年の教員であるが、基本的には学外者が就く)。		B. 学内から応募するの也可(現VCはロンドン大学修了 ・1987年からM大、2010年President / VC)				

		・現学長の任期満了の一年以上前に次期学長候補者及び再任用について検討するための委員会が設置される。委員会は名誉学長、4名のCongregation選出委員、3名のカウンシルによる選出委員、1名の各学群委員会（Divisional Board）による選出委員、カレッジ協議会（Conference of Colleges）の会長（もしくは現学長の推薦者）、カレッジ会議による選出委員（但し、カウンシル構成員ではない者）が含まれる。カウンシルは選考委員会から選考対象者についての報告を受け、それをCongregationに提出する。Congregationの意向投票において125名以上の拒絶者がいない限り、提案は承認されたものとみなされる。 （オックスフォード大学・Council Regulations 21 of 2002） （http://www.admin.ox.ac.uk/statutes/regulations/308-072.shtml）	C. ヘッド・ハンティング会社（Executive search agencies: ESAs）の活用			
			①大学の自律的な意思決定権を有するカウンシルとセネトの委員から成る小委員会（Selection Committee、Joint Committee、Appointment Panel等）を立ち上げる。			
			②各大学が求めるVCの資質要件や仕事内容（各大学によって共通のものと、大学によって特化されたものがある）を明確にし、ESAと綿密な打ち合わせを行う。			
			③調査開始後は、独自のデータベースを基に関連業界に調査を進め、候補者を見つける。			
			④多数の中から約200名程度に絞り込み、更に2,30名に絞り、フォーマル及びインフォーマルな面接を実施。進行状況に応じて適宜委員会に報告。			
			⑤委員会側から新たな要望があればそれを採り入れながら、数名の候補者を紹介する。			
			⑥大学側で決定する場合もあれば、ESAが最終候補者を選定し、その候補を大学に通知する場合もある。			
			⑦最終的には、カウンシル、理事会（Board of Governors）がVCを指名。			
			⑧ESAが選定した人材に関しては、選ばれた後も問題がないかどうかのフォローアップが行われる。			
						・VCは大学教員及び研究者が大半で、オックス・ブリッジの学部卒業者あるいは大学院修了者である（デ・モントフォート大学の学長はオックスフォード大学の学部卒業者であり、かつまた大学院修了者）。
ガバナンス類型名	College ガバナンス	Key Organ ガバナンス			米国型受容ガバナンス	学長（VC） ガバナンス
大学類型	① 伝統的大学	②研究大学	③ 准研究大学	③ 准研究大学	④ 准学士号授与大学	
今次調査対象大学	オックスフォード大学	ヨーク大学（Y）、ブリストル大学（B）	シェフィールド大学（S）	マンチェスター大学（M）	デ・モントフォート大学（DM）、オックスフォード・ブルックス大学（OB）	
調査項目						
学長	解任	・8人を下回らないカウンシルメンバーが総長（Chancellor）に発議。審判者（tribunal）の任用など定められた審議手続きを経て最終的に総長が決定（Statute XII PartG）。	・カウンシルが、VCをチェックすると同時に解任の責任を負う。	・カウンシルメンバー3名以上の発議、カウンシル議長による独立審議会（tribunal）の設置是非の判断（メンバーは発議者以外のカウンシルメンバー、学外者、教員代表）、独立審議会による事実調査を経て、VCの解任が決まる。なお解任理由には、一般教員と同様の基準が適用される（S）。		・理事会が、VCをチェックすると同時に解任の責任を負う。
	信任	・Congregationにおける意向投票。	・VCはVCというだけで、権威を有する（“has a high degree of authority”）（Y）。		・VCの正統性についても特に意識する土壌がない。そもそもそのような意識があること自体に疑問（M）。	・VCの正統性についても特に意識する土壌がない。
			・今次インタビューから（S,Y,M）、選考が学外公募によるのが通常であったことが明らかになった。またそれは学内からの応募を妨げるものではない。つまり完全な競争ベースであるため、そのプロセス自体が所属組織の利害に関わらず大学構成員全体の信認を得るメカニズムになっているのではないか。（そのため信任問題は構成員の意識上に上ってこない）。			
学部部長相当職の選考方法	学部長相当職の選考方法	・教授の選考をするにあたっては、教授ポストを保有する学群（academic division）又は学科（department）が外部に公示し、選考委員会（selection committee）を独自に設置し、選考を行う。なお、約800人いる講師（Lecturer）については、教授のように学群や学科にポストが存在しな	・VCが上級管理職（Senior managers）と相談後、セネトの承認を受け、選出（Y）。	・学科長の選考方法は学部長が指名する形式であるが、学内募集が一般的（S）。	・公募でも学内応募でも可（M）。	・副学長兼学部長（Pro VC/Dean）が以前のDeanに代わり設けられた。これにより学部長に大学運営に参画させるだけの権力を付与した（DM）。
			・学科長相当職（Head of Department: HoD）は学内外から選考され（教員が自発的に応募するのも可能）、その基			

		いことから選考方法が教授採用の場合と異なっている。採用された講師は、その勤務形態に応じて大学とカレッジの双方で教育活動に従事することから、どちらか一方ではなく大学とカレッジの双方で雇用がなされる（Joint appointment）。そのため、採用にあたっては大学とカレッジ双方の構成員による選考委員会が設けられる。	準は職務詳述書（Job Description）、人物詳述書（Personal Description）に明示される（Y）。			
			・HoDの任期は通常4年、但し更に4年の延長がある。延長は在任者本人又はVCからの申し出によるが、学科構成員の承認が必要（意識）。任期終了後は元のポジションに戻る。任期6か月を切ったころに後任者に引き継ぎをする（Y）			
ガバナンス類型名	College ガバナンス	Key Organ ガバナンス		米国型受容ガバナンス	学長（VC） ガバナンス	
大学類型	① 伝統的大学	② 研究大学	③ 准研究大学	③ 准研究大学	④ 准学士号授与大学	
今次調査対象大学	オックスフォード大学	ヨーク大学（Y）、ブリストル大学（B）	シェフィールド大学（S）	マンチェスター大学（M）	デ・モントフォート大学（DM）、オックスフォード・ブルックス大学（OB）	
調査項目						
学部レベル人事	学部長相当職の選考方法	HoDは通常大学教授職から任命され、それが不可能であった場合、他のシニアなアカデミックの候補者が検討される。 1. リクルートプロセスは通常、現職の任期が少なくとも1年になった時機の夏季に始まる。 2. VCは現職HoDと、任期延長や適切な候補者について検討する。 3. 夏季期間中にVCはアカデミック・コーディネーターにHoDポストの空席について知らせ、併せて現HoDの延長の意思も知らせる。VC室は（学科のマネージャーを通じて）当該の学科に所属する全教職員にHoD空席予定について知らせるとともに現HoDの延長の意思も伝える。学科構成員のうちHoD応募に関心あるものは誰でもそうできる。応募は締め切り日までにVC室に書面で提出する。 4. 関心表明について、VCはアカデミック・コーディネーターに関心表明について知らせ、学科のシニア構成員にどの者が最もHoD職にふさわしいかヒアリングを行う。必要に応じてアカデミック・コーディネーターはヒアリングにBoards of Studies議長を含める。ヒアリングを元にアカデミック・コーディネーターは期日までにVCに対し書面で推薦者を伝える。VC室（学科アドミニストレーターを通じて）は、出された関心表明全てに対して学科構成の全教職員にどの者がふさわしいかを意見聴取する。全ての意見は期日までにVC室までに提出される。			・学長の意向をくみながら学部長が選出されることから、経営上の意向を十分に理解しこれに支援を惜しまない人物が就任する可能性が高い。権限も非常に強い（DM）。	

			5. アカデミック・コーディネーターの推薦及び学科構成教職員からの意見は VC（議長） Deputy VC、2名の PVC、事務局長、当該のアカデミック・コーディネーターから構成されるパネルで検討される。 またパネルは他のふさわしいと思われるメンバーを加える権限を持つ。人材資源室長も選考に関し意見や推薦をすることができる。 6. 2名以上の者が HoD に応募した場合はパネルでの決定が最終のものとなる。 7. 最終決定がなされたとき、VC は内定者に対し HoD の職務や給与等勤務条件について伝える。 8. 双方が合意なされたら、VC は（事務局長を通じて）セネトに承認のための推薦を行う。これは通常秋季に行われる。 なお採用プロセスは通常内部で実施されるが、パネルは外部から候補者を推薦する権利を持つ。これは学科が新しく編成された時機や、また採用プロセスが失敗に終わったとき（学科からふさわしい人材が出なかったとき）に適用される。 HoD が外部から採用された際は任意は4年とする。外部からの採用は人的資源室によって行われ、パネルによって監視される。		
ガバナンス類型名	College ガバナンス	Key Organ ガバナンス		米国型受容ガバナンス	学長（VC） ガバナンス
大学類型	① 伝統的大学	② 研究大学	③ 准研究大学	③ 准研究大学	④ 准学士号授与大学
今次調査対象大学	オックスフォード大学	ヨーク大学（Y）、ブリストル大学（B）	シェフィールド大学（S）	マンチェスター大学（M）	デ・モントフォート大学（DM）、オックスフォード・ブルックス大学（OB）
調査項目					
学部一般教員レベル人事	・オックスフォード大学ではユニヴァーシティとカレッジにおける二元的な採用形態が採られている。	・公募し、その後面接。学科（Department）内で教員人事は完結（Y）。	・教員の昇任及び解雇は、SRDS（Staff Review and Development Scheme）で業績がレビューされ、判断される（S）。 ・各学部は教員採用及び昇任についてセネトに報告する。（S）	・公募し、その後面接。学部内で教員人事は完結（M）。 ・各学部長の意向がまず重要。選考結果は、学部の承認を得なければならない（M）。	
学部・学科の新設・改廃	・新コース（new courses）の設置には、教育委員会（Education Committee）の承認が必要。 ・独自の学位授与機関（Degree Awarding Body）である大学が、学士課程、修士課程、博士課程それぞれのカリキュラムを決定する。 ・最も重要なことは、学位の	・SMGやセネトが発案し、カウンシルの承認を得る（Y）。 ・学科（Department）内に設けられた SMT が学科に責任を有する（Y）。	・セネトが新設・改廃、学部／学科統合を決定する。（S）	・VC や PVC が提案し、学部長、学科長及びセネトの承認を受ける（M）。	

		水準 (Standard of degrees) と教育・授業の質 (Quality of teaching) の担保である。 ・QAA は 5 年毎に機関レビューをするが、大学は独自に質を維持するために学生の成果を審査する。				
			・新たな教育課程は各学科 (Department) が設け、セネトの承認を受ける (Y)。			
	教育マネジメントと教育課程	・学部及び大学院 taught コースの構成とカリキュラム編成、博士課程プログラム、博士学位試験の実施は、Council の下部組織である教育委員会 (Education Committee) が管轄する。		・若い教員は、Certificate of Learning & Teaching (Master Level) で教授法の授業も受けなければならない。その中でも授業設計が扱われる (S)。	・新規採用教員のための 2 年間の新任研修プログラムが置かれている。新任教員には 4 年間の採用猶予期間がある。この新任研修と上位層向けの” Headstart”との間をつなぐ研修も用意されている (M)。	
		カリキュラム編成にあたっての裁量は大学にあり、その自律性は非常に重要であるが、学位の質保証とともに単位の等価性を確保するために「国家的枠組み (National Framework)」には準じなければならない。	・全学レベルにおいては、大学教育委員会 (University Teaching Committee : UTC) が教学を扱う。UTC は、教学・情報 (Learning Teaching and Information) 担当副学長を議長に、学長代理、常任評価委員会 (Standing Committee for Assessment) 議長、学術担当事務局長 (Academic Registrar)、そして学術支援局 (Academic Support Office) の上級副事務局長 (Senior Assistant Registrar) まだが職指定でメンバーとなる。更に教員メンバーとして入る 14 名については、3 学問分野 (人文・社会・自然) からそれぞれ最低 4 名が選出されること、最低 9 名は、現職もしくは前職の学科長又は分野教務委員会 (Board of Studies : 詳細は後述) 議長又は大学院研究科委員会 (Graduate School Boards) 委員長が選ばなければならない。更に 14 名中 12 名は教育評議会からの指名で、残り 2 名が教育評議会の判断なく UTC が指名する。そして学部生・大学院生から 1 名ずつが入り、21 名で構成される。(Y)	・全学教学委員会 (Learning and Teaching Committee : 全学 LTC) がある。 全学 LTC は、教育評議会の下部組織として置かれる。大学の教学及び評価戦略の開発・推進を担い、教育に関するあらゆる事項に責任を負う。教学担当副学長が議長を務め、学長、各学部の教学担当者、2 名の学生代表、経営評議会及び教育評議会からの各 2 名、その他の委員で構成される。基本的に教育評議会に対して報告義務がある。全学 LTC は、「強化・戦略」「入学・支援 (outreach)」「質・調査」の 3 つの小委員会を持つ。(S)	・教学関係で長期的戦略に直結する運営を担うのは TLG (Teaching and Learning Group) と SESG (Student Experience Strategy Group) であり、一方短期的で日常的な運営に関わるのが TLMG (Teaching and Learning Management Group) と eLMG (E-Learning Management Group) である。(M)	
大学類型		① 伝統的大学	② 研究大学	③ 准研究大学	③ 准研究大学	④ 准学士号授与大学
今次調査対象大学		オックスフォード大学	ヨーク大学 (Y)、ブリストル大学 (B)	シェフィールド大学 (S)	マンチェスター大学 (M)	デ・モントフォート大学 (DM)、オックスフォード・ブルックス大学 (OB)
調査項目						
教育ガバナンス	教育マネジメント	・ヨーク大学では、規約の中で経営評議会や教育評議会などと合わせて、分野教務委員会 (Board of Studies) の設置が第 18 条に規定されている。これは、教育評議会が規則 (Regulation) の規定に基づいて、分野教務委員会に、単独	・学部教学委員会 (Faculty LTC : 学部 LTC) は、それぞれの学部を設置されている。例えば教養人文学部の場合は、学部教学担当 (Faculty Director of Learning and Teaching) が議長となり、職指定で学部運営担当 (Faculty	・TLG の下に幾つかの委員会がある。それらの活動は、議長その他を通じて TLG まで報告が上がる。		

と 教 育 課 程		もしくは複数分野にわたる教育、カリキュラム、そして試験に関する監督権限を付与するものである。そして、これは必ずしも学科組織と1対1で対応しているとは限らない。(Y)	Director of Operations) がなど、更に各学科の教学担当、そして学生メンバーが入る。(S)		
	・学位の水準と教育・授業の質の維持のために以下のシステムが取られている。 ① 毎年 ⇒ 学外試験委員 (External examiner) による報告 ② 毎年 ⇒ 内部試験委員 (Internal examiner) による学生の試験結果、取得学位、ドロップアウト等の詳細な報告 ③ 6 年毎に学科単位で、審査委員会 (教育担当副学長、教授、外部試験委員 (他大学からの教員) で構成) によるレビュー	・ヨーク大学独自のシステムとして、学科連携システム (Departmental Contact System) が用意されている。これは、UTC が規定したもので、UTC のメンバーに対して単独もしくは複数の学科との橋渡し役となることを求めている。具体的には、学科に対しての定期的レビューやその他の訪問の際、パネルのメンバーが議長を務めること、学科からプログラムの新規開設や既存プログラムの大幅な修正を諮ろうとする際に、その提案が正式に議論にかけられる前に、別の UTC メンバーと協力しながら事前検討することなどが役割として挙げられている。(Y)	・教学を支える管理運営組織についても理解する必要がある。教学サービス部 (LeTS: Learning and Teaching Services) は、職員の立場から全学 LTC 及び学部 LTC をはじめとする大学内の教学に関わるあらゆる事項を多面的にサポートする役割を担っている (http://www.shef.ac.uk/lets/home)。(S)	・教学担当 VP は、TLG の議長も兼ねており、セネト・PRC・SLT にも教学に関わる全ての問題について報告している。実際に学事上の承認を得るために、セネトには報告を提出する。殆どの報告は TLG から PRC にいく。もちろん、TLG には、2 名の学生代表がいる。(M)	
	・教育委員会 (Education Committee) が全責任を持ち、学群が外部試験委員を決定し、教育担当の副学長が承認する。			・教学担当 Vice-President の下に Associate VP が 2 名いる。また 4 学部で合計 8 名の担当 Associate Dean がいる。(M)	
	教育課程の 評価 編 開 講 ／ 開 設	・教育課程の評価、開講及び改廃は、セネトの下部組織の教育委員会 (Teaching Committee) が決定し、教学 (Teaching & Learning) 担当の副学長 (PVC) が責任を負う (Y)。	・授業科目の開講は、“E/1” というフォームに単位・授業内外での学習時間、ねらい、到達目標、教授法といった当該科目の様々な要素を記載し、Teaching Committee が検討する。これを学科で全科目についてまとめて、学部へ提出する。学部が同意することで開講できる (S)。	・各学部にも TLC (Teaching & Learning Committee) が存在する。Associate dean が議長を務め、これに関わる。学部は自身の意思決定をする権限だけがある。新コースや新プログラムが承認される必要があれば、associate dean が決定する。Dean は、財政面での監督を行う。TLG がやることは、そうした実際のプロセス (手続きの進め方) を修正するかどうかを決めることにある。(M)	
				・新しい教育課程の立ち上げに際しては、NPP1 と NPP2 という書類を提出しなければならない。外形的な情報を記載した NPP1 は、TLG によって人的・資源的な面で問題がないかどうか事前に確認される。内容面を記載した NPP2 は TLG が見ることはなく、学部内での承認に利用される。(M)	
日本のような課程認定の手続きは英国にはない。Quality Assurance Agency (QAA) による 教育課程の質保証審査を 6 年に一度受ける。					
ガバナンス 類型名	College ガバナンス	Key Organ ガバナンス		米国型受容ガバナンス	学長 (VC) ガバナンス
大学類型	① 伝統的大学	② 研究大学	③ 准研究大学	③ 准研究大学	④ 准学士号授与大学
今 次 調 査 対 象 大 学	オックスフォード大学	ヨーク大学 (Y)、ブリストル大学 (B)	シェフィールド大学 (S)	マンチェスター大学 (M)	デ・モントフォート大学 (DM)、オックスフォード・ブルックス大学 (OB)

調査項目					
教 情 報 学 提 供 及 び ガ 問 題 バ ナ 意 識 ン 共 ス 有	・主要な問題は学内新聞である Gazette を利用して全構成員に周知がなされている（ホームページから閲覧が可能）。	・分野教務委員会（Board of Studies）で全教員が話し合いを持つ。	・VC は大学ホームページに定期的に「Message from VC」をアップし、中央政府の動き（『高等教育白書』等が発表されたとき）に対する大学としての見解、ビジョンを伝える）。（S）。	・ President&VC は、週 1 回 Newsletter を発行し、ネットを通じて学内外に、情報発信をしている。これにより、大学が直面している重要な課題や、大学が成し遂げた功績を共有することをめざしている。（M）	・全学委員会の委員が、それぞれの学部・学科に持ち帰って共有するのが基本であるが、それでは足りないので、教育担当副学長・学部長により、学内に発信する（ブログや、学内の SNS などによる発信、関係者との面談等）（OB）。
政 府 に よ る 予 算 統 制	歴史的に英国の高等教育機関に対して政府の干渉は排除されてきたが、サッチャー政権による新自由主義の政治姿勢は高等教育機関にも例外なく影響を及ぼし、1992 年継続・高等教育法により政府は個々の大学に対して交付条件を付すことはできないが、大学全体に対する交付条件は指定できることとなった（第 68 条 1,2 項）。但し、大学全般への交付条件であったとしても教員人事、教育プログラム、学生の入学基準への干渉は禁止されている（同条 3 項）。				
補 助 金 配 分 に 関 す る 主 要 ア ク タ ー	イングランドの補助金配分制度においては、政府機関、HEFCE、高等教育機関の三者が主要な役割を有しており、中でも政府機関と高等教育機関の間にあって両者をつなぐ役割を果たす HEFCE は重要である。政府機関（BIS）は HEFCE に対し、毎年、「指針書」（Grant letter）を提示し、補助金の交付条件や優先順位を指定することで間接的に高等教育政策の実現を図っている。HEFCE は議会に対する責任を負う一方、各高等教育機関は「財政覚書」（Financial memorandum）に記載された高等教育機関共通の目標と同書に記載した機関固有の目標を遂行することで HEFCE に対する説明責任を果たさなければならない。				
教 育 補 助 金	HEFCE からの教育補助金は包括補助金（Block Grant）として、いわば「渡しきり」の形で各機関に配分される。使途については機関の裁量に完全に委ねられている。教育補助金の算出は主として学生数と 4 つの科目群（実験室系科目、教室系科目等）を基礎にして算出される。これ以外に特定の政策目的に沿った補助金も存在する。				
研 究 補 助 金	HEFCE からの研究補助金は複数年毎に実施される研究評価（RAE）の結果に基づいて配分されるが、評価は国際レベルでの「卓越性」（Excellence）の観点に基づいて行われる。但し、「RAE を重視するか否かは、機関の類型によっても異なっており、伝統的大学等は特に RAE の結果を重視するが、旧ポリテクニクにおいては RAE 重視か否かは各大学の戦略によって異なる」（Oxford Brooks 大学 Paul Large 氏）。英国には HEFCs による研究補助金以外に、リサーチカウンスルから配分される補助金も重要であり、政府は EPSRC（工学・自然科学研究会議）、BBSRC（バイオテクノロジー・生物科学研究会議）、MRC（医学研究会議）、ESRC（経済・社会学研究会議）といった 7 つのリサーチカウンスルにも補助金を供給している。				
財 学 内 務 に お ける 予 算 配 分	今回調査した大学類型の中では最も学科等への財務に関する権限委譲が進んでいると考えられる。オックスフォード大学はカレッジ主体の教育制度を採っているが財政面においても全 38 カレッジのうち 36 のカレッジが大学とは別の独立した経営体として機能している。そのため、財務諸表は大学とは別にカレッジ毎に作成・公表を行っており、学寮費（college fee）も個々のカレッジが学生団体代表と交渉の上で決定している。 ・HEFCE からの補助金、授業料は、合同財源配分方式」（Joint Resource Allocation Method: JRAM）、「カレッジ財源配分方式」（College Funding Formula: CFF）と称される二種類の学内予算配分システムによって再配分がなされる。	この類型においては、予算のマネジメント単位が学科に置かれており、配分された予算に関しては各学科等が権限を掌握している。そのため、学科長等は強い権限を有しているが、一方においては求められる責任も相当大きい。結果が出ない場合には、大学の戦略として当該学科の廃止縮小等もありうるが、逆に戦略的観点から重点投資がなされる場合もある。学科等が権限を掌握する分権的側面とともに、シニアマネジメントチーム等と称される経営陣と学内の資源配分を担当するユニットが全学的な戦略をリードするという二元的側面が本類型における予算マネジメント方式の特徴と思われる。			この類型は訪問調査した大学類型の中では最も学科等に対する権限の委譲が少ない。オックスフォードブルックス大学の場合、新規の研究活動を行う場合、執行委員会（Executive Board）による審査と認可が必要となる。学部レベルでの支援が行われる場合もあるが、予算は 15000 ポンド以内に制限され、学部のマネジメントチームによる審査と承認、評価が必要となる。

9.2 フランス編資料

本資料には、訪問大学の概要とインタビュー記録を抜粋して収録した。

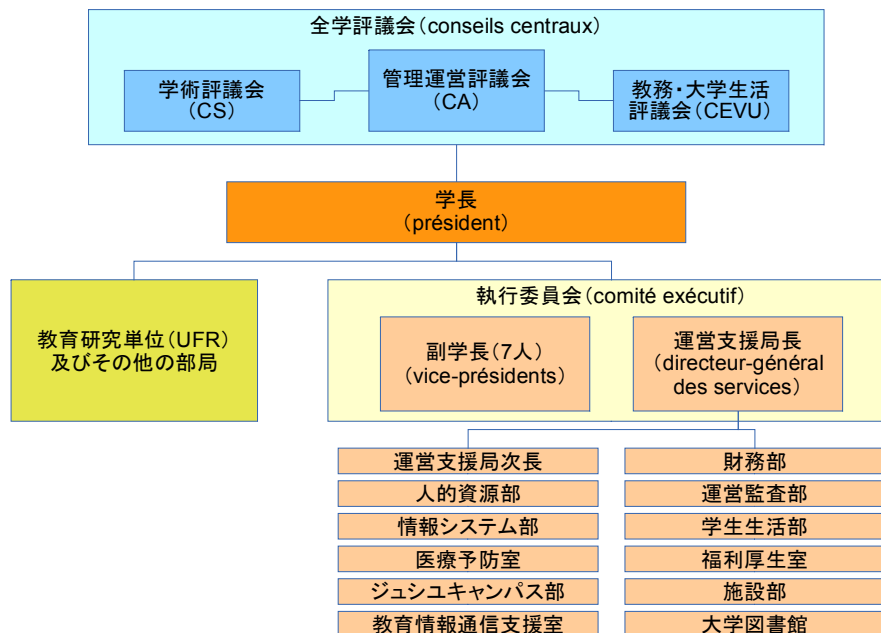
9.2.1 パリ第6大学 (Université Paris VI, Pierre et Marie Curie: UMPC)

(1) 大学の特徴

パリ第6大学は、パリのラテン区 (Quartier latin) 北東のジュシユ (Jussieu) に位置する理系・医学系の大学である。学生数は32千人 (うち理系21千人、医学11千人) で、そのうち6,400人は外国人である。研究力が高いことで知られており、上海交通大学のランキングにおいてフランスの大学の中で1位を占めている。

(2) 大学の執行部

パリ第6大学の組織はでは、学長の下に執行委員会 (comité exécutif) が置かれ⁶、全副学長 (vice-présidents) 及び運営支援局長 (directeur général des services) から構成される。



図表 9.1 パリ第6大学運営組織

出典：大学の資料を基に作成

副学長は担当毎に以下の職が置かれている。

- ・ 管理・運営評議会 (CA) 担当副学長

⁶ 名称は異なるが、教育法典で定められた前述の大学執行部 (bureau) に相当する。

- ・ 財務担当（moyens et ressources）副学長
- ・ 研究・イノベーション担当副学長
- ・ 教務担当副学長
- ・ 就職担当副学長
- ・ 企業副学長（企業人）
- ・ 学生副学長（学生）

執行委員会の下に、事務組織やその他の運営支援組織、共用施設（図書館等）が置かれている。

(3) Patrick Porcheron ^{ポルシュロン}（元教育担当副学長）

ガバナンス全般

- ・ 大学の自由と責任に関する法律（2007 年、以下 LRU）ができる前、10 年以上前から中央集権型のガバナンスを行っている。すなわち、学長、副学長からなる執行部である。ここで戦略的ミッションを考え、変革を推進し実行を促す。よって、ガバナンスのみならず事務機構もこの中央集権には含まれる。
- ・ LRU 以降大学が持つようになった重要な責任は、給与（の決定）を含む人事権である。この二つの件が大学の責任下で扱えることになった意味は大きい。効率的でありしかし困難とも言える。つまり、予算の 80% は人件費であるから、大学が何かの決断をすることが可能になったのである。
- ・ LRU 以前は、教育省が必要なものを与えるという形であり、変革を行おうとしても実施が難しかった。現在は予算という形で渡される。
- ・ 土地に関わること、つまり施設建築などに関しては大学に権限が渡されていない。これらは 2016 年からになる予定である。これが移譲されると、人件費・施設管理の両方が大学で行えることになり、大学が望む経営を適切に進めていくことができるようになる。
- ・ 執行委員会（上記図参照）は週に一度会合を行う。

執行部と部局の関係

- ・ パリ第 6 大学は、総合大学というよりも、理系学部と医学部の集合体である。（医学部は大学だけでなく外部独立機関にも同時に所属している。）
- ・ 他大学では学長が人事権と財務権を持たず、これらが各研究・教育単位（UFR）に置かれているところがあると思うが、パリ 6 の場合、これらが学長（執行部）

に置かれている。予算配分（と人事）は学部には置かれていないため、空きポストが出た場合に自動的に同じ学部はそのポストが与えられる訳ではない。

- UFR は予算と雇用の要求を行う。すなわち各 UFR は、内部に空きポストが出た時にその（再）利用の方法を要求するが、大学はその 80% しか与えないことになっている。残りの 20% については、各 UFR の事情を考慮しつつ、学内で流動的に扱うことになっている。これにより困難を抱えている UFR を図ったり、何か発展的事業をしようと思っているところを支援したりできる。
- この方法を 10 年前から行っている。各 UFR は執行部を説得できるように説明・要求をする必要がある。

評価はどのように行っているのか

- 外部評価（AERES（高等教育研究評価機構＝AERES）によるもの、4 年に一度⁷⁾）及び内部評価（学生による教育評価を含む、毎年）を行っている。評価結果を検討しながら執行部が助言を行うことがある。これにより、執行部・部局間の対話が図られている。
- 学生による教育評価については、質問票には紙媒体と電子形式の両方があり、各学科（département）が実施する。質問票の内容は大きく分けて、①大学が提供する活動全般についての質問、②教育課程の編成に関する質問、③教授と教員の質に関する質問からなる。
- ①②に関しては教育担当副学長の下で作成され、全学共通である。
- ③は各学科が各々の教育課程に合わせ作成し、その改善のために利用する。
- ①と②について執行部はまとめを作成し、各評議会に報告する。この①②を各学科との予算折衝の際に使用する。
- ③は執行部では使用しない。フランスでは教員評価は非常に政治的に難しく、組合との間で③を学内で公表しないこと、予算配分に利用しないこと、教員の昇進審査に使用しないことが約束されている。よって、学科内において、その改善のためだけに使用されるに止まる。

学長選挙において、絶対多数を得るにはどうしているのか

- 候補者が選挙活動を行う。これは LRU 前から変わっていない。すなわち、必要な推薦者を得た候補者のリストが作成され、各候補者が大学運営方針・計画を発表

⁷⁾ 現在は 5 年に 1 度になっている。

する。

- 一般的に学長選には、不満を持ついわゆる反対勢力が積極的に参加する。以前のように三評議会委員の全て投票していた時には、現在のように少人数（管理運営評議会のみ、パリ第6大学の場合24名が学長選で投票する）での投票と比べて、多数派を形成することは容易であった。現在はそのように少人数での投票であるから、管理運営評議会での合意（絶対多数の形成）は重要である。
- 現在の方法では、非常に強い反対勢力があった場合（例えば学生や組合等）に簡単にそれが反映され、現執行部が容易に覆されることも可能である。LRUは選挙を不安定なものとしたが、選挙で選ばれる学長が存在するということは、管理運営評議会において多数派を形成したということを意味する。
- この選挙方法が、LRUによる“一つの政策（politique）”というものであるが、個人的にはこの選挙方法には賛成しかねる。ここで将来的にソルボンヌ大学 PRES（研究・高等教育拠点）で予定されているプロジェクト（ガバナンスの在り方）を紹介する。これは、任命された（nommé）管理運営委員会（これが学長を選ぶ）、諮問機関である sénat académique（教員議会: 教員の代表）からなるガバナンスである。すなわち、本当の“一つの執行部”と、諮問機関かつ立法機関（législatif）であり学長選挙の影響を受けない機関からなるものである。

学長の資質能力や権限

- （アメリカの大学では学長の能力を支えるシステムがあるがという問いに対し）学長が変わっても、大学の方向性や秀逸性を保とうとする戦略については共有されていた。実際私自身が5人の違ったパーソナリティーの学長の下で副学長であったが、この方針は一貫して保持されていた。すなわち、学長の能力も重要だとは思いますが、この（方向性・戦略の）共有が重要なことだと考える。
- 私が考える学長に重要な資質は、大学の発展を考えたクリアな戦略的ビジョンを持っていること、それが内的・外的コンテクストを十分に理解した上のものであること、そして内部とも外部とも交渉力を持っていることである。
- 戦略は、執行部（présidence）が提示し、管理運営評議会により承認される。現行制度では、学長は管理運営評議会ですべての承認を得て選出されるので、学長の提案が否決されるということはあまりない。
- 学長は三評議会でも議長を務めるが、議長権限で評議会審議を止めるといったことはしない。過去10年間で3回あった程度である。

- ・ 「リーダーシップ」という言葉は、フランスではそれは知識人のカリスマのことを指す言葉であり、あまり使わない。しかし、学長は交渉力に長け、様々な問題を管理する者であり、現在の大学を切り盛りするにはこれら各々違う資質を総合的に持ち合わせているかどうかは重要であると思う。
- ・ パリ 6 に関しては、大学を良く知っている人物であること、正当性を持っていること、研究者として優れていてある程度の年齢であること（外部とのつながりなどの点で）が挙げられる。私が知る学長たちは、皆優れた研究者であるとともに優れたマネージャーであった。
- ・ 優秀な研究者が優秀な管理者とは限らないが、執行部が学長を支えている。
- ・ 学長が管理運営評議会で選ばれるためには、評議会で多数派が投票するリストに大学の将来プランを持った人物がいることが必要である。評議会は戦略・政策の持続性に対しこの 10 年投票してきた。すなわち、その戦略・政策を提示するグループ（リスト）の中にいることが学長になるには必要であるということである。

パリ第 6 大学のガバナンスの特徴の背景

- ・ なぜこのようなことがパリ第 6 大学では可能かということ、理系であるということが言えるだろう。イメージ、水準共に他大学よりも高く、またそれを全構成員が目指していると思う。また、この共有されたイメージからだと思うが、学長は自分の出身部局のためではなく、大学全体のために尽すという考えがあると思う⁸。
- ・ （ディシプリンへの帰属意識が高い大学人は多いと思うが、どのようにしてこういった大学全体への帰属意識を高めていったのかについては）優秀大学だということで、コミュニティ意識、帰属意識が高まっていったのだと思う。
- ・ （優秀な研究者が外に出て行かないようになにか努力をしているのかについては）人件費の改善（手当など）、若手支援などを行うことによって、この大学が良いと感じるように努めている。

全学共通教育について

- ・ 基本的に教育は、各教育課程毎に学科（département）が基礎となって教育を行っている。
- ・ 共通初期教育部門（service général de formation initiale）という組織が部局を超えて

⁸ 部局対立の結果としての学長という権力ではなく、大学を良くして（あるいはこのブランドを守って）いこうという考え方と解される。

実施される教育（formations transversales）⁹を行っている。ここでは語学教育、スポーツ、他には例えば科学史、文化など、学際的あるいは共通的内容のものが、学部一年生及び学際的修士の授業として行われている。学際的修士とは、科学経営修士である。

- 提供するはその授業内容に長けた学科であるが、この共通教育課が運営を行っている。科学マネジメント修士については該当する研究を行っている学科はこの大学にはないので、この課（であり学科）が運営している。
- この課（学科）の長は教員であるが、この教員は研究は行うが教育はこの役職に就いていることにより免除されている。このように、役職者は教育を免除されている。

教育の職業専門化（professionalisation）について

- パリ第6大学においては、約15年以来この傾向がある。
- パリ第6大学は、学士課程で修了する学生は殆どいない。外部に行くにしろ、ほぼ全員が修士課程までは進学する。よって、全国でも非常に珍しい、学士1年生から修士2年生までの学生数がほぼ同じである大学である（※通常フランスの大学は登録は簡単だが修了することは難しいために、学年が上がるにつれて数が減るものである）。もっとも、途中で出ていく者もあれば途中から入って来る者もあり、全く同じ学生ではないが。
- 目標は、終始取得者の半数は研究を続け、残りの半数は就職することである。年に約2,000の修士号を出しているが、約1,000人が就職する。企業に行く修士号保持学生数が年に1,000人というのは、例えば比較して言えば、École polytechnique（国立理工科大学校、最も威信の高いグランド・ゼコールの一つ）の倍である。
- これだけの数の学生を企業に送り込むために就職支援教育（formation d'insertion professionnelle）を行っており、雇用市場解析、履歴書の書き方指導、面接指導などを行っている。また、学科あるいは全学で企業との接点を持つ機会を提供している。これはフォーラムという形であったり、学生が企業訪問ができるように便宜を提供したりするなど、様々な形で支援を行っている。
- 他に、あまりフランスで行われていない方法の学習として、プロジェクトベースラーニングを行っている。すなわち、グループで一つのプロジェクトを実施させ、

⁹ “formations transversales” は複数の部局で同様に実施される教育であって、部局での教育活動を前提としており、それ自体で体系化が図られるような教育活動ではない。

学生が学習したことを応用し、企業での活動に備えるような教育活動を行っている。

- これらがパリ第6大学の職業専門化の方法であり、（他大学で行われているような）職業修士や職業学士課程を創設することでは行っていない。すなわち、あくまで研究をベースとした職業専門化である。ディシプリンのしっかりした知識というのは企業にも非常に評価されており、国立理工科大学校の出身者にはないものであると評価する企業もある。
- 就職状況の調査は卒業後18か月後について行い、高等教育・研究省に報告している。

(4) Martine Ramond (運営支援局長 (Directeur général des services))

運営支援局長 (Directeur général des services) (新しい) 役職について¹⁰

パリ6のような大規模かつレベルの高い大学におけるこの役職は、まさにアングロ＝サクソンの大学の executive vice président に相当する。役割としては以下の①②がある。

- ① 大学の戦略決定全て（事務・政策・教育・研究等）に各担当副学長と共に関わる。
- ② ①により決められた支援業務・事務の責任者である（英語で言うところの *support*）。すなわち財務・人事・学務・評価など全ての支援業務・事務を所管する。
- 従来の事務局長（secrétaire général）は②の役割しか持っていないため、①の役割を併せ持つことがこの職の特色だと言える。
- ①により決定されたものを支援するだけでなく、大学の意思決定に参加していることが強調されている。よって、戦略決定関連の会議にも全て出席・参加している。
- パリ第6大学では、教育全般について再検討するための作業部会を設けた。これには教員だけでなく技術職員なども参加し、どのような教育課程がこの大学に必要なか話し合ったり、学生の就職について検討したり、どのように大学を改善しているか検討している。ここに参加し意見を出している¹¹。

このような役職が作られた経緯

¹⁰ 運営支援局長は、LRU 後に事務局長（secrétaire général）に代わって設けられた職である。

¹¹ ここ以外でもラモン氏は、運営支援局長は単なる事務方でなく、教育改善及び大学のガバナンスの方向決定過程に参加していることが幾度となく強調している。

- ・ ボローニャプロセス¹²による大学システムの改編及び2007年の大学の責任と自由に関する法律（LRU）の二つの改革によって、大学がより（自律的）責任を持つようになり、以前のような決定事項を実施するだけの事務の在り方ではこれに対応できない状況となった。そこで、運営支援局長（directeur général des services）という職が創設された。
- ・ この職には、従来の事務局長（secrétaire général）の中から相応しい優秀な者が就く場合と、外（他の公務員）から採用される場合がある¹³。
- ・ ENA では財務・人事・経営など幅広く学ぶためにその出身者は運営支援局長のような役職に就くことが可能であるが、従来の事務局長が歩むキャリアのようなものでは運営支援局長の役目は務まらない。

大学の事務（支援業務）について

- ・ 本部事務と各部局（UFR）・学科・研究室などの事務とをスムーズにつないでいくためには、後者が大学の政策を良く理解することが重要である。そのための人事を考慮するのが役目である。
- ・ （支援プロジェクト（projet de service）について）これは一つの事務方の在り方としての哲学である。研究が現在テーマ的になり一つのディシプリンからのアプローチでは不可能であるのと同様、一つの仕事・プロジェクトには様々なアプローチが必要とされている。従来のように（部長、課長、係長など責任の重みによる）ヒエラルキーの中で仕事が行われるのではなく、教員・職員が様々な関わって仕事を進めていくというやり方である。運営支援局長が、このプロジェクトにはどのようなコンピテンシーが必要かを考え、教員と共に職員を配置するというやり方である。（縦割りではなく）横断的な仕事の仕方である。
- ・ 本学は2,800人の職員を抱えている。これらが12の部（direction）に分かれている。各部（direction）ごとに、研究室や教育課程の実施状況などを把握し、うまくいっていない点があれば意見を出すことができる。これを共有診断（diagnostic partagé）と呼んでいる。そして、何がうまくいっていないのか考え、指数などデータを使い、改善のための検討を行う。
- ・ 現状の職員分類は、一般職員が54%、A種職員（上級職）が20%、残りがB種職

¹² フランスではLMDと呼ばれる。Licence（学士・3年）、Master（修士・2年）、Doctorat（博士・3年）へと学位システムを欧州標準に揃えたことを意味する。

¹³ ラモン氏は外から採用された。同氏はENA（国立行政学院）出身の上級行政官（省庁間を移動して管理職に就く公務員）である。

員（中級職）である¹⁴。これを今後5年で、一般職員30%、中間職40%、上級職（AとA++：A++は上級職の中でも特別上級職）30%というように、全体のレベルを上げていきたい。これは、既にいる職員への研修、新たな採用、また、通常職員の退職という方法で実現していく予定である。

- 従来の大学にはない職種だが必要とされている職能を持つ者については、企業出身者などを契約雇用で採用していく予定である。例えば、財務管理者（*contrôleur financier*）などがある。
- 職員の職能開発には、内部異動と外部異動による開発がある。内部異動としては、定期的に職員（正規・契約雇用）を異動をさせることで職能開発を行っている。これにより、同じポストにずっといることで職能が向上しないという事態を避けるようにしている。た方、外部異動というのは、大学間での異動である。
- 他に第三の方法として、4年後にパリ第2大学、パリ第4大学、パリ第6大学、INSEAD（欧州経営大学院）、Musée d'Homme（人類博物館）、Musée d'Histoire Naturelle（自然史博物館）、コンピエーニュ技術大学が研究・高等教育拠点（PRES）として集結されるが、これに備え全ての職能が備えられているように、これらの組織の中での人事異動が考えられている。

教員と職員の協働について

- 確かに、従来フランスでは教員と職員は互いに文化的に非常に離れていて、両者が密接に協働することは難しかった。しかし、グローバリゼーションの流れの中で、従来の在り方では大学が現状に対応できないということが認識されはじめている。そこで、私のようなポストを作るなどといった、アングロサクソンの大学にあるようなやり方を取り入れているところである。
- （良くアメリカを口にしますね、との指摘に対し）各国の大学の在り方は各国の文化背景の下にあるものであり、我々はアメリカにあるアイデアを借りてフランス式にして取り入れようというだけである。アメリカモデルのガバナンスを敷こうとしているのではない。

9.2.2 パリ第8大学

(1) 大学の概要

¹⁴ 職員分類については大場編（2006）のフランス編参照。

パリ第8大学はパリ市の北部サン＝ドニ市にある。同市には移民が多く、フランスでも最も貧困率の高い地域である。学生数 22 千人。留学生が最も多い大学の一つであり、学生も国際色豊かである。また社会人学生も多く（パリ8はバカロレアを保持しない学生を受け入れてきた）、学生の未修了率が大変高く入学者の学力は低いと言われる。その半面、地域性を生かした社会学の活動では地域のフィールドワークなども盛んで、数々の著名な哲学者も教鞭をとったこの大学は、研究では高い水準を維持している。

(2) Jean-Marc Meunier^{ムニエ}（教務・大学生活評議会（CEVU）担当副学長）

大学の自由と責任に関する法律（2007 年、以下 LRU）以降の大学運営

- ・ 大きく変わったことは、以下に説明される学長の人事採用にかかる拒否権である。（以前はなかった）教員の採用について一定の権限を学長が得た。
- ・ すなわち 2007 年以前は、専門家委員会と呼ばれる人事採用を担当する評議会が分野ごとに設けられ、ここで准教授・教授の採用（昇進）が事実上決定され、国（高等教育担当省）に上申されていた。
- ・ 2007 年以降は、外部者を含む選考委員会が構成されることになった¹⁵。パリ8の場合は評議会委員（élus）による審査というものは残し、これを諮問委員会（comité consultatif）と呼んでいる。ここでは評議委員の代表が空きポストについて学内の状況を鑑み、公募内容を検討し、学長に提案する。
- ・ 職員人事についても同様である。学内で異動を希望する者、外部からの採用、新たに資格を取得した者の採用について採用審査を行う。
- ・ 毎年4～5月頃、各部局の退職者ポストなどからなる空きポストがいったん学内でとりまとめられる。これらを各部局から出された要求や学内事情に鑑み、配分が検討される。この配分について各部局の代表からなる専門委員会（comité technique）が検討・了承し、最終的に各評議会です承される（教務・大学生活評議会（CEVU）、学術評議会（CS）、管理・運営委員会（CA）（CAが最終決定機関））
- ・ こうして配分が決定された後、再び先述の諮問委員会が公募内容を詳細に決定し、公募を出す。これに並行して、諮問委員会は、選考委員会の委員構成を提案する。

教養教育について、全学共通教育・全学組織はあるか

- ・ パリ第8はもともと学際的アプローチによる教育が行われている。

¹⁵ 選考委員会についてはフランス編本文参照。

- ある一つの学位（免状）取得課程の中には、専門科目（メジャー）とその他の科目（マイナー）があり、その比率は2：1である。その他の科目において学生は、自分の役に立つと思う選択科目を取るか、あるいは他の課程の授業を取ることができる。このようにして学生は、例えば社会学の学士（licence）を取得しようとしている場合に、例えば教育学の授業を取ることで自分の専門を補強することができる。

(3) Charles Soulié^{スリエ}（社会学 UFR 教員）

大学ガバナンスと意思決定過程の実際

- 決定主義崇拜的に、権力（決定権が誰にあるか）という概念で決定プロセスについて捉えるのは適切ではない。というのも、パリ第8大学がヴァンセンヌにあった頃からの文化であるのだが、構成員の自律性が非常に本学では強い。つまり、中央権力というものはなく、“他の方法”で大学運営を行ってきたと言える。つまり、集団的制約（決まり事）というシステム、構成員の自律性、力関係といったもので成り立っている。
- “決定権”というものがあるというように考えてはいけない。これが現実的社会学者としての私の見方である。各機関についてこのような考えなければならない。このような仕組みを知ることこそが大学ガバナンスを理解することであると思う。
- パリ第8大学での“決定権”を理解するには、歴史を多少知る必要がある。ここでは伝統的に各学部の自治が非常に強い。すなわち同僚制である。Olivier Beaud^{オリビエ ボー}（法律家）が言うように、我々は大学を代表する学長というものは必要ない。なぜなら我々（構成員）が大学だからである。大学とは学長ではなくギルド（corporation）なのである。

大学の自由と責任に関する法律（LRU）について

- LRUはこのような仕組みに反するものである。LRUは企業的・官僚主義的という考え方を大学世界に導入し、大学ギルドを崩壊させた。大学ギルドは集団合議的であり、そこでは価値観や考えをある程度共有し、その役割を考えているのである。
- 歴史的に大学は教員と学生によるギルドであり、学長はいない。LRUは“マネージャー的学長”を置くことで、大学の集団合議的性質ではないものを強いているのである。これはヒエラルキーを置きピラミッド型にすることであり、企業的で

ある。大学にヒエラルキーがないとは言わないが、大学には企業世界・ビジネス世界とは違った独自のやり方があるのである。決定主義崇拝というのは、軍隊的で、ソビエト式で、そして権威的だと言えるだろう。LRUは大学に自律性を与えると云うが、実際は我々は徐々に制約を受けている。

教員採用

- ・ 各専攻の意向が強く、これが専攻の自律性と言える。つまり、選考委員会は専攻ごとに組織される。よって、例えばここ社会学では社会学の委員会が作られ、学術的な基準から選考が行われる。
- ・ 教員採用選考に関わる学長の拒否権であるが、このようにして選考は各専攻により学術的な基準から行われるため、学長は学術的に全ての専攻に通じているわけではない以上、その行使は不可能に近い。理由になるとすれば、大学の学術政策のためということが考えられるだろうか。しかし、実際に行使することは非常に難しいと考えられる。

教育課程の編成・評価

- ・ ここでは教員の独立性が伝統的に非常に強く、教育プログラムの決定は合議的に行われる。大きな枠として、例えば宗教社会学、都市社会学などというように決められたとしても、授業内容及び教育方法は各教員が自由に決めることである。
- ・ 教育評価・教員評価といった現在実施を求められているものは、厳密な意味ではここには存在しない。そもそも大学は、歴史的に、伝統を伝達するところであったのである。知識の伝達と新たな知識の創出、文化遺産の伝達であるということ忘れてはならない。しかし確かにこれらは専門によって違いがあると言えるだろう。
- ・ 合理主義・官僚主義的な制約は徐々に増えている。とりわけ教育省からの制約である。例えば1980年代までは、学生は修得せねばならない30単位について、どの授業を選んでもよいという自由を持っていた。しかし現在は履修の仕方にも制約がある。プログラムの構成にも制約が付いてきている。
- ・ 教育の改革は職業専門化を進めるといったものではない。

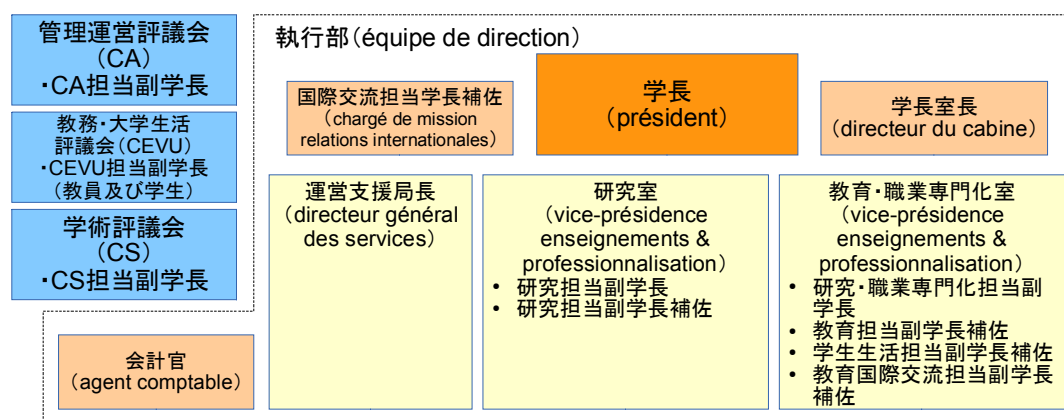
高い落第率への対応

- ・ パリ第8大学は、パリで最も庶民的な階層出身者の学生が多い大学であり、それ故フランスで最も高い落第率を抱えている。

- ・ したがって、本学で取得する免状（学位）とパリの中心部のエリート大学で取得するそれとでは水準が違うだろう。しかし、やはり最低限の要求水準は満たしていなければ免状（学位）を授与することはできない。
- ・ それでも、政策の後押しもあって、近年合格率は上昇してきている。その背後には科目間得点調整（compensation）¹⁶があり、LMD は更にそれを容易にした。

9.2.3 マルヌ＝ラ＝バレ大学（MLV）

MLV は、パリ郊外に位置し、フランスにおける学生増大に対応して設置された大学である。同国で最も新しい大学の一つであり、学生数は 11 千人。同学の運営組織は図表 9.2 に示す通りである。



図表 9.2 マルヌ＝ラ＝バレ大学の運営組織図

出典：大学の資料に基づいて筆者作成

- (1) Thierry Berkover（^{ベルコペール}副学長補佐・教育/国際交流担当、教員）及び Anne Bertone（^{ベルトース}学長室長、事務職員）

MLV のガバナンス

（Berkover）

- ・ LRU 後、MLV においては意思決定の在り方に大きな変化はない。と言うのも、この大学においては設立当初からの特徴として、LRU 後にフランスの大学がとっているような大学運営をしてきたからである。
- ・ すなわち、一つの非常に強力な執行部（exécutif）からなる大学運営—評議会の合意を得ることが前提ではある—が、LRU 導入の以前から採られてきている。これ

¹⁶ 科目間の得点数調整。ある試験の成績が合格点に達しなくても、他の試験で合格点を上回る点数を獲得している場合に、その上回る点数分を不合格になった試験の成績で不足した点数に振り分けることができる制度。前者の点数が後者の点数以上であれば、総合では合格とされる。

は、執行部（*équipe de direction*）、すなわち学長と一部の副学長に加えて、数名の副学長補佐（*vice-présidents adjoints*）やその他の部門責任者（*directeurs*）から構成される組織である。

- 副学長には、各評議会で選出される者と学長が CA に提案し承認を得た者がいる。執行部に入るのは、副学長のうち学長提案の者である。すなわち、学長が執行部を構成するにあたって、評議会の承認が必要とされる。
- 評議会選出副学長が参加しないことから、執行部は三評議会からいわば“独立”している。このため、意思決断の早さが特徴であり、非常に“強い”執行部であると言えるかもしれない。
- 他方、議決権は三評議会に帰属するが、今まで議決機関と執行機関の間で大きな衝突をしたことはない。理論的にはこの形をとっていると衝突も考えられるだろうが、今のところない。前執行部における CEVU 担当副学長は Conseil の多数派から選ばれた人ではなかったが、それでも問題は起こらなかった。

（Bertone）

- 2 年前から MLV で勤務してる。以前は大学とは異なる領域で働いていた。
- 本学では事務方、とりわけ中上級管理職（*cadre intermédiaire, cadre supérieur*）が非常に少ないため、このような教員が大幅に参加する執行部形態を取る必要があったのではないか。
- この大学の執行部の教員は、政治（*politique*）だけでなく、（通常事務方が行うと思われる）管理（*administratif*）業務に関わることが多い。これは良いことでもあるのだが、（上級）公務員が法的その他の知識を持って携わるべき仕事に教員が関わっていることもあり、時には問題であるとも言える。
- 学長職は、以前より政治的な存在になっている。大学への興味をひきつける必要のために学外での活動の方が学内よりも大きくなり、これが批判的であることもあった。（Bertone 氏が着任前に）MLV には学長室というものはなかったが、学長室を置くことで学内との関係を強化することとなった。
- 大学と地域のつながりは非常に強い。おそらく他大学よりも強く、それが本学の特徴と言える。大学が地域発展の核の一つであることを認識した結果であろう。

（Berkover）

- LRU 後の変更点として学長選挙に CA 委員以外が参加しなくなったことが、学内政治の変化と大きく関係している。また、LRU 前の学長任期は 5 年で再選不可であったのが、LRU 後は任期 4 年で再選可能になったことも関係している。

(Bertone)

- ・ 三評議会間の調整については、その下に置かれた各種委員会（commissions）が頻繁に集まり、議論・決議をする。そこには、組合等も含めて多様な利害関係者が参加する。こうした場での対話や集団による準備（préparation collective）があることが、強い執行部の下での大学運営で問題が起こりづらい理由だろう。
- ・ 今日の大学運営の在り方は、1980年代の地方分権以降の地方公共団体の運営によく似ている。それは民主主義を基礎としたもので、大学もそれに追随している。

大学の裁量拡大

(Bertone)

- ・ 国の統制が少なからず残っており、自律性（autonomie）はあるが独立（indépendant）している訳ではない。
- ・ 財政面においては、2007のLRUに基いて2009に大学の裁量が拡大され、例えば取り扱う総人件費（masse salariale）はLRU前の4倍になった。
- ・ 大学が新たにできるようになったことの一つに、教育課程編成がある。国の承認を必要とする国家学位（diplôme d'État）であることに変わりはないが、LMD導入によって各大学が独自に学位（免状）を構想できるようになった。
- ・ LRUにより裁量が拡大したことに対応して、業務の専門化（professionnalisation de fonction）、特に人事関係（RH）の事務方の専門性向上が望まれる。
- ・ 今後の課題として、大学の争訟への対応能力の向上（sécurisations juridiques des actes）が必要だと考えている。以前は国が後ろ盾としてついていた（assurer）が、自律性拡大によってこれがなくなってしまった。現在のところ本学が訴訟を抱えている訳ではないが、今後に備えてこのような機能が必要である。
- ・ 問題は、①今のところこのような対策のための予算が国からついていないこと、②しかし法律的には後ろ盾がないことである。

(Berkover)

- ・ LRUにより可能になったこととして財団設置があるが、本学でも財団を創る予定である。
- ・ LRU後、一定の役職就く教員に手当が付けられるようになった。
- ・ 自律性拡大に関し：（政府から予算をもらい）依然として政府の監督がある以上、「独立（indépendant）」とは言えない。

学内構成員との関係

- この大学は、執行部と部局や教員、学生との間の衝突・対立が非常に少ない大学である。学生とも多少のぶつかり合いはあるが、それは（他大学で見られるような）強硬なものではない。
- その理由として、新設の大学であり、大学の発展の目的や方向性に関して合意・共有がなされているということが大きいと思われる。すなわち、教育・学生の就職ということであり、若者を労働市場に送り出すために教育する、ということが改革にあたっても第一の目的として共有されている。
- 新しい大学であり、「パイオニアであり、はっきりとした目標を持っている」という MLV の“ブランド”を大事にしていこうという共有感がある。
- MLV の特徴の一つは、学生の 4 分の 1 が勤労学生（*apprentis*）¹⁷であり、大学が企業と提携して提供する教育プログラムも多数あるなど、就職問題に非常に敏感である。本学は、フランスの大学で最初に就職状況を追跡調査するセンターを設置した。
- 就労者向け教育（*formation en apprentissage*）を担当している教員には+αの手当が払われる（学生を受け入れている企業を訪ねたりと+αの仕事が多いためである）。
- これらの仕事は教育と研究という（伝統的な）大学教員の仕事の範疇に入ると考えている。もちろん、教員の中には就職支援などは仕事ではないと考える者がいることにいるが。
- 学生がこの大学へ期待して入ってくるので、それに応えようという気持ちが教員に共有されていると思う。

教員の評価

- 教員の昇格に関する基準については、もちろんある程度の研究業績も重要であるが、ものすごくたくさん出版していなければいけないというわけではなく、教育への貢献も評価される。教育と研究という（伝統的な）任務の中で、教育の部分は、ただ授業をするだけと、前述のようにそれ以上に貢献する場合とがあるわけだが、後者のような貢献を積極的に評価しようとしている。
- これについて、例えば特別級の准教授（*maître de conférence hors classe*）という独自の職階を設けている。教授の給与水準には並ばないものの、この分類の教員は普通の准教授よりも多い給与が払われる。

¹⁷ 26 歳以下で就労している学生。仕事と教育の両方を同時に行う。

- その他、教授への昇格に関しても、教育及び管理業務（administratif）への従事が評価対象となる¹⁸。
- 学長（Gille Roussel）を例にとれば分かりやすい。44歳という若手教授であるが第1カテゴリーの教授である。学長就任後の研究者としての業績は、学会などに行く時間もないであろうし、そんなになんと思われるが、大学での彼の存在、彼の大学への貢献を考えればカテゴリー1に十分に相当すると言える。
- 以上はMLV独自の基準である。

教育と研究

- （MLVを「教育大学（université de formation）」と位置付けてよいかとの問に対して）よくそのように言われるが、教育の職業専門化（professionnalisation）をすすめていくには研究も重要である。大学は教育・研究・職業専門化（Formation/Recherche/Professionnalisation）は同時に行われなければならない。良い職業学位（免状）を提供するにはこれらはどれも重要なのである。
- 授業のうち25%は専門家（professionnel）の参加が必要とされているが、残り75%は大学教員（enseignant-chercheur）により提供される。すなわち、これらの（職業専門化された）課程を支えるのには研究の蓄積も必要なのである。
- この大学の研究の質・競争力について言えば、2010年の契約更新（habilitation）に際してのAERESによる機関評価において、AやA+に格付けされた研究室が多くあった。すなわち、この大学は職業専門化（professionnalisation）だけでなく、研究においても評価されていると言える。
- （どの分野もこのように研究と教育と職業専門化を融合させられるとは限らないのでは、困難な分野もあるのではないかと問に対して）歴史（histoire）、出版（métier d'édition）、文学（littérature）といった領域でも職業専門化ができています。
- 繰り返しになるが、MLVには職業専門化のイメージが強いが、そもそも大学における教育・研究・職業専門化の三点は同時に進められなくてはならず、決してそれぞれが別々ではないと考えている。

研修・養成

- 教員になるための能力開発については、フランスではもっぱら“学術的研修”（すなわち thèse＝博士論文）しかない。しかし、採用の際には、学生を伸ばすこ

¹⁸ こうした慣行は現在の多くのフランスの大学とは異なっている。

とを考えているような人を選ぶようにしている。

- ・（高等教育教員入門教育センター（CIES）¹⁹の機能が大学に統合されてからどのように研修は行われているかとの間に対して）OJT が基本、各教員と一緒に働きながら覚えていくとっていいだろう。
- ・（学長のリーダーシップをどのように発揮させていくか、職務規範（référentiel d'emploi）はあるかとの間に対して）そのようなものはない。学長に向けたの研修は特になく、専ら OJT だと言える。これはフランスの大学に欠けているものだと言えるだろう。これだけの責任を引き受ける人たちに対しマネージメントなどの研修があってもよいのではないか。
- ・（大学・高等教育機関相互支援機構（AMUE）等が研修を行っているとの指摘に対して）学長は時間がない。執行部が参加できるように研修プログラムを組んでも良いのではないかと思うのだが、そのような制度にはなっていない。

(2) Inès de Diego（CEVU 担当副学長）

MLV の特徴

- ・ 大学教員（enseignant/chercheur）としてのキャリアからは退いて、現在は管理運営に集中している。MLV の場合、①学長に任命され CA に承認される副学長と②各評議会において選挙により選ばれる副学長の二種類があり、私は②である（①は Frédéric Moret 氏）。
- ・ この体制で大抵はうまくいっている。確かに誰が決断するのか不明な時もあるが、概ねこの体制の問題はない。
- ・ CEVU には私以外に学生副学長がいることから、CEVU は CEVU 担当副学長（教員）と学生副学長によって運営されている。現在は 5 年次の学生が副学長である。CEVU の運営はこれで大体うまくいっている。
- ・ この大学で衝突があまりないのは、教員に中等教育資格であるアグレジェ保持者の教員が多いこと²⁰、また、新しい大学であることが理由ではないか。教員の多くが創立当時よりいるために、今日でも大学の目標が共有されている（défendre l'intérêt commun）。

¹⁹ 博士課程に在籍する学生で研究奨励金（allocation de recherche）受ける者（特別研究員）から選抜された博士研修員（moniteur）を対象とした研修機関。全国で 10 数箇所を設置され、大学教育に必要とされる研修を実施し、また大学での教育実習を組織していた。CIES については夏目（2006）参照。

²⁰ アグレジェは高等学校の教員資格である。教育重視の組織文化を形成していること背景の一つと思われる。

- 多くの者が互いに知って、コミュニケーションを常日頃図っており、論争することがあってもそれがこじれることは少ない。こうした状況について、他大学から異動して来る教員は（他大学では大抵そうではないため）驚くことが多い。

教員評価

- （この大学においては教育が重要であるとの合意があるとのことであり、教員昇格にあたっても教育面が考慮されると聞いている。しかし大学評価や教員評価においては常に研究が評価のベースであることについて問題はないのかとの間に対して）研究業績を重視して教員評価を行う CNU の方針とは合わないことがあるかもしれない。中には自由に研究をしようとする教員もいる。
- 実際、他大学の研究グループとテーマごとに研究協力している教員が多い。これにより研究は盛んであると言えるが、その反面、これによって本学の研究室が発展しないということは言えるかもしれない。
- 大学教育には様々な教員が必要であり、その評価は多様であるべきであろう。

教育編成

- 全学共通教育・全学組織については、共通言語教育部門（service commun des langues）があり、全ての教育課程の語学教育（言語専攻を除く）を担当している。情報教育については専門の部門（service）はないが、それよりも小さな組織が様々な部局（UFR）の情報に関する授業を担当している。他にも、物理科が「応用英語」と協力するなど、相互に連携している例がある。
- 共通言語教育部門には専任の教員が二人いるだけで、残りの多くは非常勤である。
- 語学と情報以外は各課程毎に教育が編成されており、全学組織のようなものはない。例外的に例えば、文学課程がライティングの授業を設置するといった授業を全学向けに公開することがあるが、あくまでも科目群（module）の提供であり、それを以って全学組織とは言えない。
- （職業専門化がこの大学の大きな目標だと理解しているので、このような体制は違和感があるとの間に対して）職業教育は一つの学問領域に依存するものではないが、学際性の確保は職業専門化の中で進められているが、全学単位ではなく各 UFR の中にとどまっている。
- クラス当たり 20～30 人授業をするというのがこの大学の指針である。他大学で見られるような 150 人単位の授業はしないということになっている。これも全学的

に組織するのが難しい理由である。

- 他にも、複数のキャンパスがあるといった問題もある。仮に二つの UFR が同種の講義が必要といった場合でも、時間割の調整が難しいことやキャンパスが違うなどといった問題が共通化にはあり、結局は UFR 毎に二つ開講の方が簡単といった場合が少なくない。
- 教育プログラムの中には、学生数が満たないという理由で閉講することもある。閉講にあたっては、担当教員が他大学から来ている場合であることが多いので、教員の再配置等の問題はあまり起きない。
- 課程の創設やを閉じるという判断は執行部が行うことが多い。執行部の力が強い大学であるので可能なことだと言えるだろう。
- 課程を閉じることが検討される場合、2～3 年は様子を見るが、それでも学生が増えないコースは適切性に欠けると見なされる。
- CEVU でも、登録学生が 15 人以下である場合は当初から開講（コース）すべきではないという意見が支配的。
- （なぜこのような強力な執行部という体制が受け入れられているのかとの間に対して）教員は多数であり、実際は、誰が決断をしているかなどということは明瞭ではない。授業と研究（という日常業務）を行っている中で、このような管理運営業務に関わることに興味がないのではないか。
- 同時にこの大学では伝統的に、ある決断がなされるときにはきちんと理由が説明されるという文化があり、そのせいもあるのではないか。学長を始め執行部は各 UFR に実際に足を運び、対話がなされる。

学生委員、副学長

- CEVU に学生委員は 8 人いるが、実際に参加するのは限られており、いつも同じ顔ぶれと仕事をしている。
- （学生が執着する）科目間得点調整（compensation）には賛成しない。学生には採用に際して、不利になることもあることを伝えている。
- CEVU 担当副学長の全国組織がある。（ウェブサイトあり）
- （CA 担当副学長について全国組織（association）が référentiel を準備していると聞いているが、CEVU に関してもあるかとの間に対して）ないと思われる。

オーレリアン

(3) Aurélien (CA 学生委員、26 歳 2004 年より MLV 学生)

- ・ フランス全国学生連合（UNEF）の支部を他の学生とともに MLV に創設した。
- ・ MLV では執行部（*présidence*）は学生の意見を汲み取っているようなふりをしているが、これは表面的であり、実際には決断は既になされていることが多い。
- ・ 委員会に先立ち事前に資料が委員に配布されることになっているはずであるが、実際はその日に渡される。
- ・ CA では非常に意見が言い辛く、学生には参加が難しい。学生委員の多い CEVU においては、我々学生委員が真面目であってその意見は耳を傾けるに値するものとして扱ってくれる。しかし、学生委員の少ない CA は審議事項に馴染みがないことが多く、そこで意義のある発言するのは難しい。
- ・ CEVU は学生に直接関係する案件を扱うところなので比較的参加しやすいところである。これに対し CA は財政などを扱っており非常に重要な機関であるが、学生代表は執行部の方向性に反対するほどの人数がいない。
- ・ 報酬はない。
- ・ （なぜこのようなことに努力するのかとの問に対して）この大学に自分が来た時にあった学生団体は前学長（政権）により作られたもので、執行部に反対する意見を言うことはなく、執行部の意向に沿うものであった。
- ・ ボローニャプロセスにより学生の移動を促進されることとなったが、学生の移動が多くなると同時に以前あった学生の権利が失われた。例えば登録料であるが、フランスでは法令で登録料が定められているが、実際は「違法な」納付金（*frais d'inscriptions illégaux*）を大学が徴収している²¹。
- ・ UNEF は最大の学生組織であって、全国の学生副学長の約半数が UNEF 所属だろう。
- ・ 大学の方針については、事実上 CA ではなく執行部により決められている。更に言えば、大学外（教育省や後述の PRES）で決められている。我々学生は CA に委員として出席するが、学生には情報がまったく事前に与えられていないため、このような業務や意思決定に学生が実質的に参加しているとは言い難い。
- ・ 研究・高等教育拠点（PRES）への参加以来、ものごとが大学外で決められていることが多いと感じる。すなわち、PRES に参加するグランド・ゼコールである土木大学校（*Ponts et Chaussées*）などの意向が強く反映されている。
- ・ 例えば現在、学生寮の建設が懸案として取り上げられている。UNEF が作った CROUS²²は学生に対し寮を非常に安価で提供しており、その入寮者の選抜は

²¹ ネットワーク（WiFi）の利用料や交流大学への短期留学手数料などの料金。学生団体はそういった料金徴収を公教育の無償制に反するものとして批判している。

²² 国立の学生支援機関。学生団体の活動から今日の形態に発展した。

CROUS が行っている。我々は、大学が独自に入寮者の選抜を行うのではないか—例えば社会的基準（critères sociaux）ではなく他の基準（例えば成績）で—、あるいは勝手に寮費を設定するのではないかと心配している。寮の件は、大学と我々はまったく共同に作業を行っておらず、議論の場がまったくないのでこれらの点が心配である。

- 前学長は非常に政治的で、学生の意見を操ろうとしたために、学生委員とぶつかることが多かった。現学長（Gill Roussel）は非常にオープンな人であり、議論ができることを期待している。
- 6年間で分かったことは、我々学生の力・発言権というのは CEVU においてのみだということである。CEVU では多数派になることも可能であり、それなりの発言ができるが、他の評議会ではまったく力がない。
- （学生同士の衝突はないのかとの間に対して）別の学生団体である学生連合（Confédération Étudiante）は元々 UNEF にいた学生たちが、UNEF が学生運動を弱体化させたとして脱退して作ったものであり、そこでの紛争は絶えない。彼らは政治的に言えば中道派であり、我々は左派である。
- 予算案について大学と大きくもめた時には、CA に出席はするが投票の際に退席するという方法を使い反対の意向を表したことがある（前執行部の時に）。
- 前執行部は UNEF が学生代表であることを良く思っていなかった。
- この大学は非常に貧しい大学である。そのため、予算を獲得するために大学は国の進める改革の方向性と合わせようとし、いち早く改革を実行に移そうとしてきた。大学の置かれている現状は理解できるが、何でも（国の推進するどんな改革でも）やろうとするのは反対である。
- 学生代表の任期は2年である。そのため人が育たない、引き継ぐのが難しいという問題がある。
- 250 人の UNEF 加盟者＋自分たちに投票してくれる支持者がいる。