

# アメリカの大学のガバナンス

ーカリフォルニアの事例を中心に

小林雅之  
東京大学・大学総合教育研究センター

# アメリカ大学のガバナンス調査

- 先導的大学改革推進委託事業
- 東大-野村プロジェクト
- 国立教育政策研究所-東京大学大学総合教育研究センターの共同プロジェクト
- 以上、3つのプロジェクトの一環として2012年3月にアメリカ・カリフォルニア州の大学のガバナンス調査を実施
- これ以外にもアメリカ大学のガバナンス調査を実施しているが、今回はカリフォルニアの事例を報告する。

# 調査対象大学

- アメリカ・カリフォルニア州の大学
- University of California System (州立大学機構)
- University of California, Berkeley(州立大学)
- University of California, Merced(州立大学)
- Stanford University (私立大学)
- Mills College(私立女子大学)
- アメリカ高等教育機関の多様性に注意(機能別分化している)
- 一般化することには慎重である必要(各種調査結果を参照)

# ミッションと目的・コアヴァリュー

- ミッションに基づき、大学のおかれたコンテクストに応じて、目的とコア・ヴァリューを決定し、全学での合意形成をはかるという意味決定過程が明確になっている。
- 私の大学は、こういう大学でこういう方向を目指す。このため、自ずとあるいは結果として機能的分化している。たとえば、カリフォルニア大学(州立＝研究、博士課程)とカリフォルニア州立大学(総合大学、修士課程)とカリフォルニア・コミュニティ・カレッジ(短期高等教育)の三層構造、リベラルアーツ・カレッジ

# シェアド・ガバナンス

- 理事会と執行部と教員、さらにそれらの中での役割と権限、意思決定過程が明確。
- (1)理事会 ガバナンス 長期的視野、マネジメントを支える
- (2)執行部 マネジメント 短期的視野、日常的なルーティンワーク
  - 日本では大学経営にガバナンスとマネジメントが含まれ、区別されていない(両角 2001)
- (3)教員 教学面についてほぼ決定権、理事会から委任、理事会承認など、形式は様々

# ガバナンスとマネジメントの相違

- Rhodes, Frank H. T. (前コーネル大学学長)は次のように書いている。
  - 理事会の役割はガバナンスであり、ガバナンスとマネジメントは異なる世界である。ガバナンスは以下の責務を指す。大学のミッションと目標を承認する、政策と手続きを承認する、学長を任命、レビュー、支援する、プログラム、活動、資源を監督。マネジメントは、理事会の承認した政策と手続きの範囲内で、大学の効果的な運営、目標の達成、資源の効果的な使用、教育、研究、サービスの最高水準の創造的支援を含んでいる。
- しかし、実際には区別することは難しい
- 具体例 新学部=ガバナンス 学年歴=マネジメント、しかし、新しい建物は？(Freedman p.16)
- 一方の極には相互尊重、他方の極には相互の生の権力の主張

# 理事会

- 理事会の構成について、理事が指名されるか選挙されるか、公立でも私立でも大学によって異なっている。フロリダの公立大学は指名、ミシガン大学では2年ごとに州規模の選挙、プリンストン大学では同窓生、理事会がそれぞれ理事を選挙、知事が理事を指名 (Ehrenberg p.2)
- ミシガン大学(州立)「第4権」、理事は州民による選挙
- 理事会 カリフォルニア大学の事例
  - 以下の事例は断りのない限り、すべてカリフォルニア大学(州立)(UC)の場合
- 18名 知事の任命
- 7名 自動選出(ex officio) 知事、副知事、州アセンブリー議長、州教育長、同窓会会長、同窓会副会長、総長
- 1名 学生代表(1年任期)
- 州立大学の理事はステークホルダーが多い
- 私立大学の理事は同窓生、寄付関係者が多い

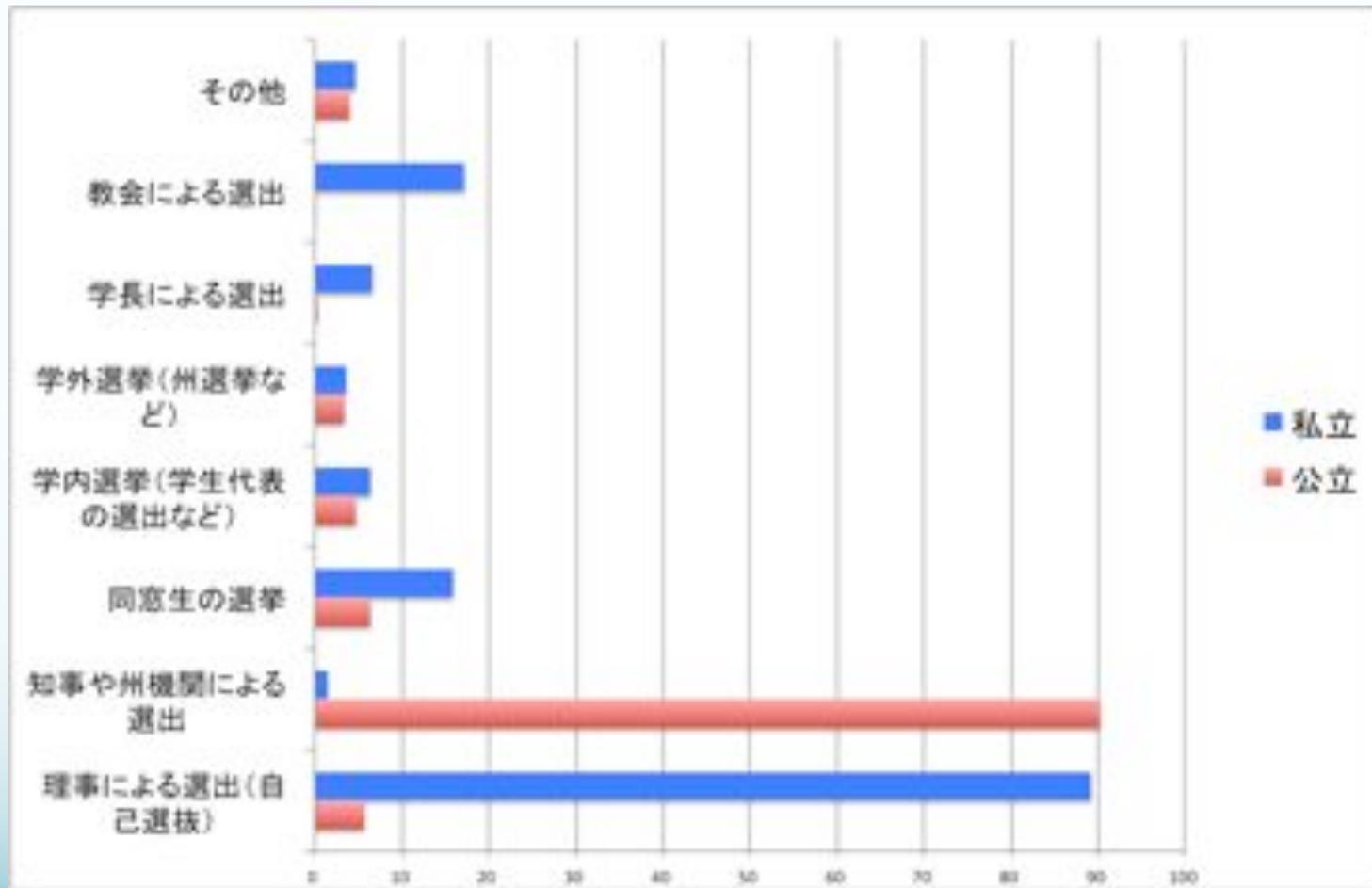
# 理事会の役割

- 学長を選び、支持
- 学長を評価する=学長を選んだ理事会を評価する
- 大学のミッションと目的を形成し、追究
- 教育プログラムを監督
- 大学の有形資産を育てる
- 大学の無形資産とりわけ学問の自由、卓越性、公平無私、倫理的基準をケアする(Freedman p.14)
- 理事会は「守護神」(Clark Kerr and Martin Gade)

# 大学理事会と企業役員会の相違

- 私立大学の理事会は企業の役員会に似ている面もあるが、異なっている点も多い(Hermalin 2005)
- 大学の目的の多様性により、理事会の一致をみるのは困難、これに対して、企業＝利潤追求という目的の明確さ
- 理事は素人(lay person)であり、企業経営者のような専門家ではない
- 理事は兼業であり、多くの時間や労力を大学にさけるわけではない
- ※理事会を支えるインフラやツールが重要となる

# 理事の選出方法



Data: Kaplan 2004.

# 執行部 Administration

- 総長、学長＝理事会の任命
- 学長は、選考委員会(サーチ委員会)により実質的には決定されており、恣意的に選出されているのではない
  - 理事会と学長の相互の信頼関係が支持と強さの源泉である(Freedman p.9)
  - 他方で、理事会と学長の間には緊張関係もある(Freedman p.10)
- 副総長、副学長、プロヴオスト＝総長、学長の任命
- プロヴオスト
  - 教学担当副学長と訳されることもあるが、実際にはより強い権限、実質的には、予算・人事を掌握し学長の役割を果たすことが多い。ただし、大学によってはプロヴオストをおかない場合もある
- 学部長 Dean = 総長、学長の任命(プロヴオストによる選出)
- いずれも学外者、学内者から選出される
- 学科長＝形式的には学部長の指名、実際には持ち回りの場合もある。学内者が多い

# アカデミック・セナット

- アカデミック・セナットあるいはファカルティ・セナット
- セナットは、特定の専門職大学院を除くすべてのコース(授業)をオーソライズし、承認し、管理する。また、UCの入学、資格、学位の条件を決定する。教員のシステム全体の議長と副議長は、理事会の投票権を持たない代表である。
- カリフォルニア大学総長と副総長はセナットの自動メンバー
- セナットは全学の教学に関するほとんどすべての事案を扱う(予算・人事を含む)。ただし、その程度は大学によって異なる。
  - 理事会は教学についても最終的な権威は持っているが、実際には執行部の勧告を覆すことはまれである。執行部の勧告は、教員の決定に大きく影響されている。(Ehrenberg p.2)
- セナットの下に多くの委員会
- 委員会は理事会に勧告、決定は理事会(教学面では、実際には、理事会はセナットに委任、あるいは、ほとんど承認)

# カリフォルニア大学 アカデミック・セナットの委員会

- Academic Council (COUNCIL)
- Academic Council Special Committee on Agriculture & Natural Resources (ACSCANR)
- Academic Council Special Committee on Lab Issues (ACSCOLI)
- Academic Council Workgroup on Science and Mathematics Initiative (SMIG)
- Academic Freedom (UCAF)
- Academic Personnel (UCAP)
- Affirmative Action and Diversity (UCAAD)
- Board of Admissions and Relations with Schools (BOARS)
- Committees (UCOC)
- Computing and Communications (UCCC)
- Coordinating Committee on Graduate Affairs (CCGA)
- Editorial (EDIT)
- **Educational Policy (UCEP)**
- Faculty Welfare (UCFW)
- Faculty Welfare Task Force on Investment and Retirement (TFIR)
- Faculty Welfare Task Force on the Future of UC Health Care Plans (UCFW-TF)
- International Education (UCIE)
- Intersegmental Committee of the Academic Senates (ICAS)
- Library and Scholarly Communication (UCOLASC)
- Planning and Budget (UCPB)
- Preparatory Education (UCOPE)
- Privilege and Tenure (UCPT)
- Research Policy (UCORP)
- Rules and Jurisdiction (UCRJ)
- Task Force on Senate Membership (SMTF)

# 理事会の委員会

- 理事会の下にも多くの委員会やさらに下部委員会がある
- Committee on Compliance and Audit
- Committee on Compensation
- Committee on Educational Policy
- Committee on Finance
- Committee on Governance
- Committee on Grounds and Buildings
- Committee on Health Services
- Committee on Investments
- Committee on Long Range Planning
- Committee on Oversight of the Department of Energy Laboratories

# 教育政策委員会

- 理事会の教育政策委員会
  - 教育政策委員会は、大学の教育哲学と目的に関連した政策とプログラムの実質的な面に関することを理事会にレポートする。
  - 学生に関すること、大学の行事(就任式、入学、卒業式、その他)、名誉学位、名誉職員(委員会の選考に基づき総長が決定)
  - 大学の研究、訓練、公共サービスに係わる件を理事会に報告、カレッジ、学部、大学院マルチキャンパスの研究ユニット、その他の主要な研究活動、特殊訓練、公共サービスの開始、の設置改廃について、理事会に勧告。
- アカデミック・セナットの教育政策委員会
  - 調査研究に基づき、カリキュラム、カレッジ、学部、学科、研究所、事務組織等の設置改廃、教学に係わる立法と執行政策に関する適切な報告を総長、アセンブリー、部門(10のキャンパス)にする。
  - 各部門のカタログに記載されるUCのシステム全体のコースを承認する。
- 理事会の教育政策委員会のメンバー(Committee on Educational Policy (Bylaw 12.2))には、教員代表が入っている
- 理事会には教員が2名、選挙権のない委員として参加
- 選挙権はないが、実質的には他の理事と同等とされている。

# アカデミック・セナットの権限

- 教員は、カリキュラム、学位プログラムの要件の範囲内で活動する。しかし、ある点では、学位プログラムでも執行部の承認が必要である。とりわけシステム全体では。
- カリフォルニア州では特に他の州に比べてシェアド・ガバナンスが強いといわれているが、ある程度アメリカの他の州の大学とりわけ研究大学にもあてはまると考えられる。
  - 昇進とテニユアは大部分教員の手握られている。そして、より高位のこれらの勧告のレビューは、テニユアのある教授会メンバーが支配的である委員会によってほとんど常になされている。新任の選考のためのスクリーニングをし、誰が雇用されるか最終的な勧告をする選考委員会さえ、教員が支配的である。学部のカリキュラムの変更の提案も学部教員が行い、これらの提案のより高位のレビューは、普通執行部ではなく、教員が支配的な委員会によってなされる (Hammond, 2004, In Ehrenberg ed. P. 91)。

# 研究大学の教員が意思決定(執行部と共同意思決定を含む)できる案件



Data: Kaplan 2004.

# ガバナンスとマネジメントを支えるしくみ・ツール(1)

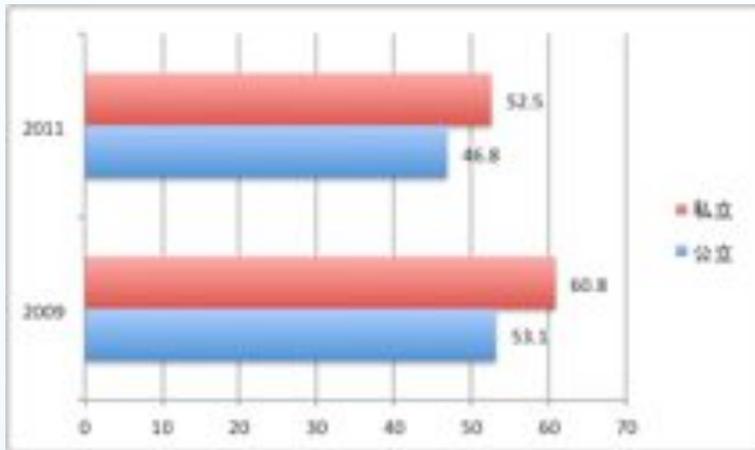
- 多くのツールによって、ガバナンスとマネジメントが有効に機能するようなインフラが整備されている。
- 権力のチェックアンドバランスがはかられている。一方で、大学の政府からの自律性を保証し、他方で、理事長や理事会、学長の恣意的な意思決定や活動を制限している。
- 任期 カリフォルニア大学では12年(以前は16年)、知事の4年の任期より長く、政府からの自律性を保証
- 他方でセナットに学長、副学長が加わっており、教員についてもチェック・アンド・バランス(最終的には理事会承認が必要)
- 下部組織としての委員会
  - 選考委員会によって、学長や理事、教員を実質的には選考している(理事会は承認)。UCでは教員代表も2名加わっている。
  - さらに、教員とりわけ学長やプロヴォストの選考には外部のサーチ会社に委託して候補者を探す場合が多い。

# ガバナンスとマネジメントを支えるしくみ・ツール(2)

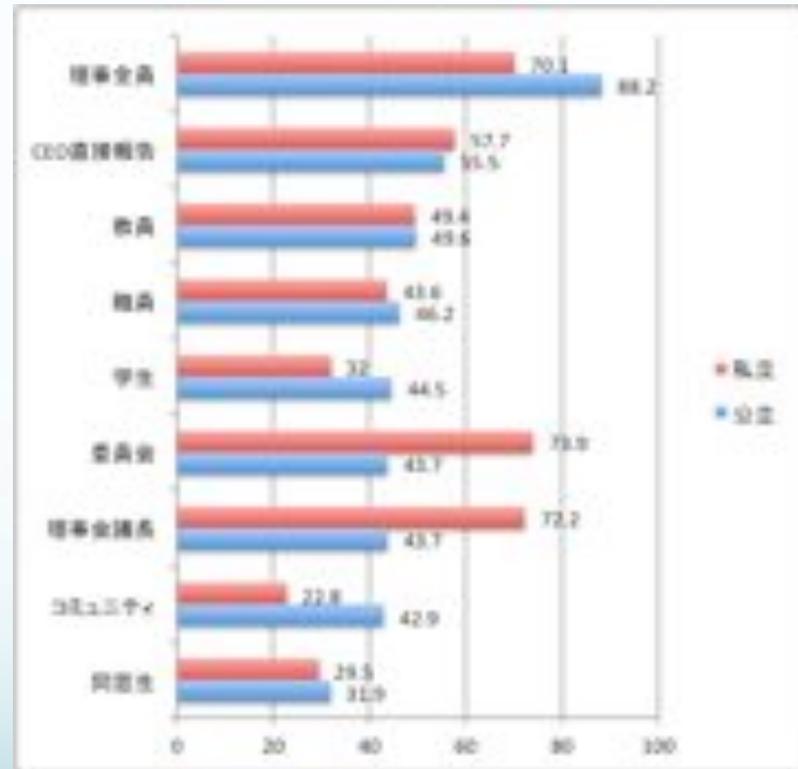
- 理事へのガイダンス、研修
  - 素人である理事に対する教育
- 理事会を支える多くのスタッフ(UCシステム 1, 500名、UC Berkeley Academic Senate 7名)
- 多くのレビュー(評価)
  - 学長のレビュー 非公開、非定型な場合もある、学長をサポートするため。
  - プログラムレビュー
  - 教員レビュー
  - 理事会自体のレビューは少ない(社会的評価など)
- 理事と教員の交流を図る機会を設定
- 理事と教員の協働作業を設定

# 学長の評価

実施率

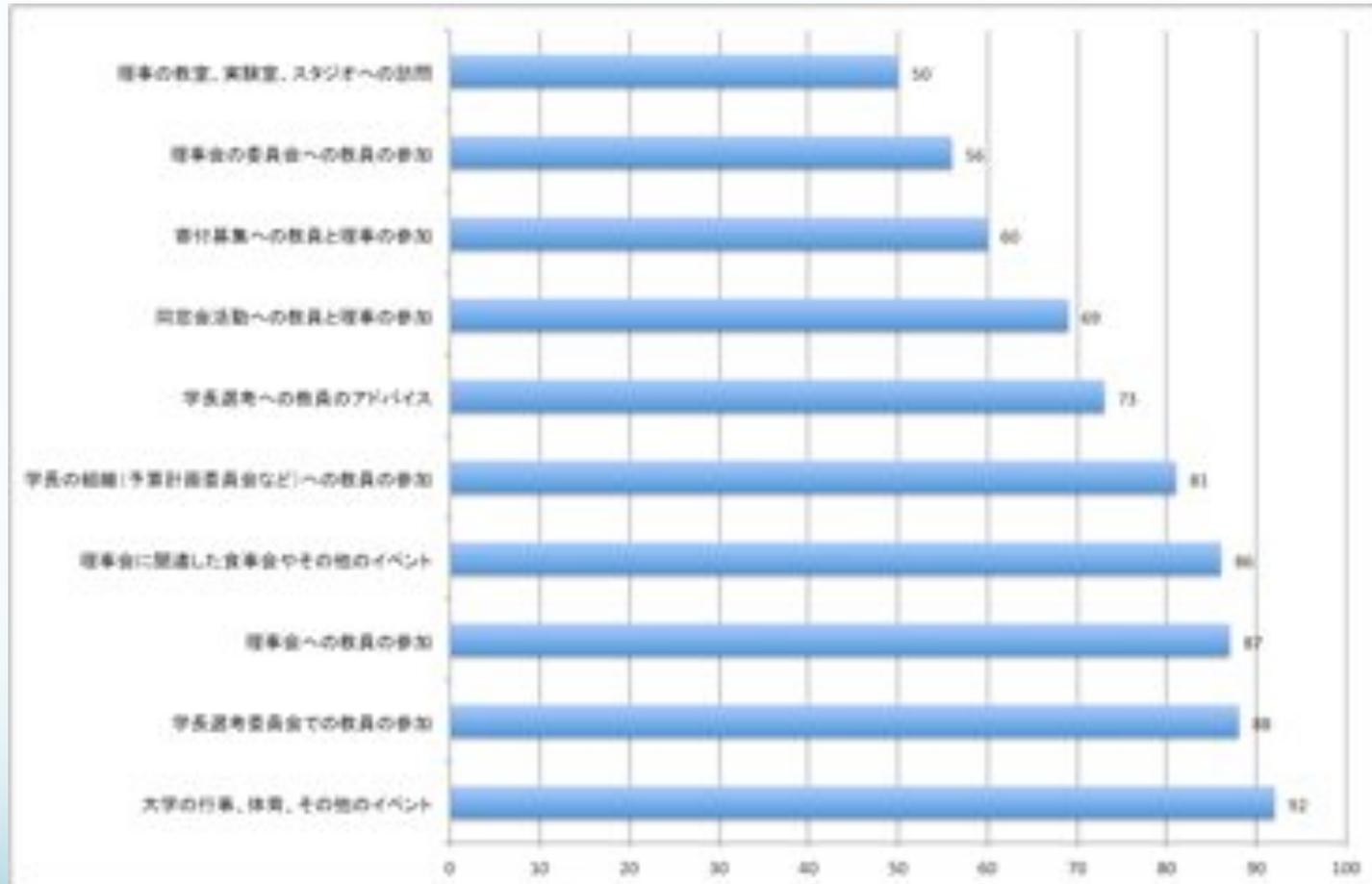


参加者



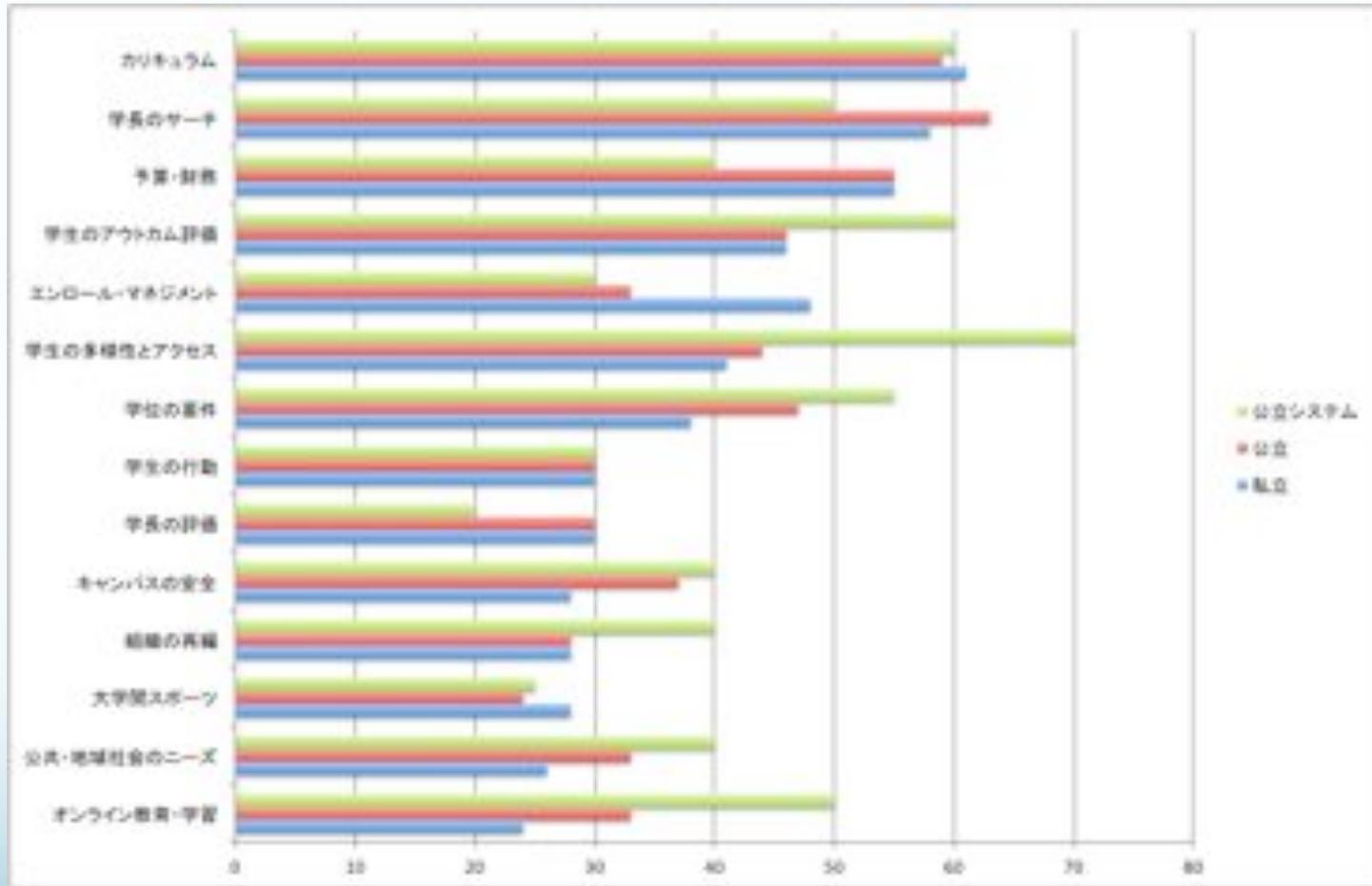
Data: AGB, The 2011 Survey of Higher Education Governance.

# 理事と教員の交流機会



Data: AGB, Faculty, Governing Boards, and Institutional Governance, 2009.

# 理事会と教員が協働する活動



Data: Faculty, Governing Boards, and Institutional Governance, AGB, 2009

# ガバナンスとマネジメントを支えるしくみ・ツール(3)

- 戦略的計画 Strategic Plan, SP
  - 大学のメンバーを一つの方向に向けるため、合意形成のため
- インスティテューショナル・リサーチ Institutional Research, IR
  - 情報共有、客観的な分析(evidence based)、学内外への説明責任
  - ベンチマーク 己の強みと弱みを知る
- 分権化と集権化のハイブリットのガバナンス・マネジメント
  - 集権化できる部分は徹底的に集権化し効率化(例 年金、学生への奨学金(全学、キャンパス、学部))
  - 意思決定を下部組織に委ねることで迅速な意思決定
    - 例 スタンフォード大学のベンチャー事業
- 多くのステークホルダーの関与

# アメリカの大学のガバナンスの特徴

- 大学のミッション・目的・コア・ヴァリューと意思決定過程、権限の明確化
- シェアド・ガバナンス(理事会・執行部・教員)
- チェック・アンド・バランス
- ガバナンスとマネジメントの区別
- ガバナンスとマネジメントを支える多くのしくみ・ツール
- 分権と集権のハイブリッド構造
- ステークホルダーの関与

# 参考文献

- Association of Governing Boards of Universities and Colleges (AGB) (2009) *Faculty, Governing Boards, and Institutional Governance*.
- Association of Governing Boards of Universities and Colleges (AGB) *The 2011 Survey of Higher Education Governance*.
- Ehrenberg, Ronald G. ed. (2004). *Governing Academia*, Princeton UP.
- Freedman, James O. (2004). Presidents and Trustees. In *Governing Academia*. pp.9-17.
- Hermalin, B. E. (2004). Higher Education Boards of Trustees. In *Governing Academia*. pp.18-48.
- Hammond, T. H. (2004). Herding Cats in University Hierarchies: Formal Structure and Policy Choice in American Research Universities. In *Governing Academia*. pp.91-137.
- Kaplan, G. E. (2004). How Academic Ships Actually Navigate. In *Governing Academia*. pp. 165-232.
- 両角亜希子 2001年「大学経営研究の基礎概念」『大学研究』22, 275-293頁。