

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 —

広島大学高等教育研究開発センター
大場 淳
秦 由美子
福留 東土

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

- 文部科学省先導的・大学改革推進委託事業による調査研究（平成23-24年度）
- 対象国：米国、英国、フランス
- 期間：平成23年12月～平成24年11月
- 目的：
「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。」
- 調査法：大学管理職員等への聞き取り、先行研究レビュー、高等教育研究者へのインタビュー等

2

アメリカの教学ガバナンス

福留東土
(広島大学)

3

米国の大学ガバナンスの基本構造

- 3つの主体
 - 理事会を通じた外部社会とのつながり（大学外部者による素人支配；lay control, citizen control）
 - 専門職化した大学管理者（administrators）
 - 教学を中心とする大学教員のガバナンス参加（共同統治；shared governance）
- 主体間の緊張と葛藤は不可避。優れた教育を共通の目標としながら、いかにその葛藤を乗り越えるか？
- 大学外部者の関与、執行部によるトップダウン、教授会によるボトムアップのいずれが相応しいかといった議論は生産的でない。学長のリーダーシップ≠トップダウン
- 大学としての基本的条件を同定し、各主体が高いレベルでガバナンスに関与することが重要

4

大学評議会 (Academic Senate)

- 学内教員（多くの場合その代表者）による全学レベルの教員組織
- 大学の学術面に関する議論と実質的な意思決定に責任を持つ
- 大学執行部が経営的側面に重点を置くのに対して、評議会は学術的側面に重点を置く
- 大部分の大学が“Senate”に相当する教員組織を持つ（南カリフォルニア大学高等教育研究センター調査（2003年）によれば、87%（博士課程大学93%、修士課程大学90%、学士課程大学82%））

※組織名称は“Academic Senate”以外に“Faculty Senate”、“University Senate”など大学により異なる

5

大学評議会の構成

- 選挙による代表者選出と、委員選定委員会（Committee on Committees）による各種委員会委員の選出（大学により方式は異なる）
- 議長は一年ごとに交代（副議長が翌年議長となる）；全体と各委員会の連絡・調整
- 常設委員会と幹部委員会、特別委員会など
- 職員、執行部役員が職権上の委員（Ex officio）として委員会に入ることが多い。（多くの場合）執行部と教員代表者との意思疎通の場としても機能
- 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
- 専用のオフィス、専任スタッフ、アナリストを持つ場合も。議長は教育負担を軽減されるケースもある

6

大学評議会の権限(事項別・大学類型別)

「教員が決定に影響力を有する」と回答した比率(%)	博士課程大学	修士課程大学	学士課程大学
学士課程カリキュラム	81	85	92
大学院教育の方針	75	61	25
教員の昇進とフェニシア取得の全般的方針	69	67	74
ティーチングの評価基準の策定	63	64	74
教育プログラムの質の評価	50	58	64
ポストフェニシア・レビューの基準	47	45	53
学士課程教育の方針	46	46	53
知的財産権に関する方針	37	36	30
教員人事に関する方針	35	31	36
戦略的優先事項の設定	29	32	35
学長・プロボストの選考	22	26	32
学長・プロボストの評価	13	17	19
予算上の優先事項の設定	13	12	16

※「博士課程大学」において肯定的回答が高い順。回答者は調査対象大学(763大学)のプロボスト、学科長、評議会のリーダー的地位にある教員。
(出典) William G. Tierney and James T. Minor, *Challenges for a Governance: A National Report*, The Center for Higher Education Policy Analysis, University of Southern California, p.7, Table 4.

7

共同統治(Shared Governance)

- 執行部と教員組織が並立することで、両者に対する **チェック&バランス** を機能させている
- 複数の主体が大学の意思決定に関与し、重層的に議論を通して最終決定へ至る
- 評議会の主要機能として、学術面に関する **規則制定 (legislative)** と **助言・諮問 (advisory, consultative)**
- 共同統治の最大の課題は、最終決定までに時間が掛かること
- 機能上の特質(「教授会自治」との対比)
 - 教員による **全学的観点からなる管理**; 学科(デパートメント) - 学部(スクール、カレッジ) - 全学の3層構造
 - 意思決定はあくまで共同で行われる。教学に関わる評議会の決定は重い意味を持つが、一部事項を除き、即、大学としての最終的な決定を導くわけではない

8

学士課程カリキュラムについて

- 大学により学士課程教育マネジメントの組織編成、決定プロセスは様々
- 評議会内部に **専門委員会(学士課程教育、カリキュラムなど)**; 個別の具体的テーマに沿って下部委員会が設けられるケースも(一般教育、ライティング、一年次教育、インターンシップなど)
- **学士課程担当オフィス**との連携・相互調整
- 科目とプログラムの新設・大幅な変更は、上記全学委員会でチェックが掛けられる。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履修対象となる科目は特にチェックの対象となる
- 教員/学科(department)の発案はまず学科レベルのカリキュラム委員会で議論が行われ、次に部局の委員会、または部局の役職者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
- 科目内容を逐一チェックをするよりは、適切な形態で授業が組み立てられているか、単位数に相応しい学習量が確保されているか、他の科目との重複がないかといった科目の外枠に関するチェックがなされることが多い
- 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)**」が議論に材料に用いられる場合も...シラバスは個々の教員が書くものの、特定教員の行う授業としての個性が高い。科目概要は、その科目の内容、水準、位置付けについて、学科の合意を経たもの。それにより、個別教員の認識を超えて上記事項の共通認識を形成することが容易となり、さら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、それを発展させて自分の授業をシラバスに書く

9

<事例1> UCバークレーの教育科目委員会

教育科目委員会のハンドブック「教育科目委員会と教育実施単位の責任について」の記述(COCI Handbook, pp.2-3.)

バークレーはアカデミック・コミュニティであり、学生は自分の専門を超えて科目を履修する。バークレーの教員は全体として科目が公正かつ有効に実施され、また単位数や幅広い学習を行う要件(breadth requirements)といった大学の規程が適正に扱われているか、例外事項についての要求が適切に評価されているかなどについて責任を持つ。バークレーの評議会はこの責任を教育科目委員会に与えている。その一方、**教育実施単位(academic units)**は各専門に関する専門家集団であり、そのため、特定の事項やアプローチとして何が相応しいかを判断する上で最も適した立場にある。適切な深さと広さ、ある科目の前提条件として求められる(prerequisite)学習や知識、評価基準の適切性などは、すべて各教育実施単位に帰属する。教育科目委員会が有する、教育と評価に関わるあらゆる最終決定は、教育実施単位の専門的能力の文脈の中で理解されなければならない。

10

<事例2> スタンフォード大学: 学士課程教育の現状分析

- 学士課程教育の全面的見直しのため、SUES委員会(The Study of Undergraduate Education at Stanford)を編成(2010年1月)
- 1994年以来的の全面的検討...社会変化に伴う新たな学士課程教育の使命を明らかにし、必要な改革を促進する
- 教授2名が議長、14名の委員: 委員指名はProvostとVice Provost for Undergraduate Educationが主導
- 7つの下部委員会(各10名強の委員): 委員は本委員会が指名
- 学生、評議会委員、各部局・デパートメント教員へのインタビュー、学生・卒業生調査、他大学訪問、大学団体の会合への出席
- 2012年1月に最終報告書が刊行され、現在、**その内容を実行に移せるか否かの議論が評議会とその内部の学士課程関連委員会で進められている**

11

<事例3> サンフランシスコ州立大学: タスクフォースによる学士課程教育改革

- "Facilitating Graduation Task Force"(Final Report, 2006.8)
- "Graduation Requirements Task Force"(Final Report, 2009Fall)
- **学生の学習成果を重視する流れに対応する改革**; 教員中心の教育から学生中心の学習へ
- カリキュラムの外部評価による改編の勧告(他のCSUキャンパスおよび他大学教員によるレビュー委員会)「カリキュラムのあり方を見直す時期に来ている」
- 教育機会を広く提供する州立大学として、多くの入学生にどう対応し、どう有効な学習成果を身に付けさせるか
- **共同統治の理念**を重視...学科や部局は専攻に責任を持つが、それらも大学全体の教育の一部であることを意識させる。多くの構成員の関与による幅広い議論。評議会とも議論
- **カリキュラム改革の具体的提案はあくまで教員・デパートメントが提起する。学士課程担当部門が、それら提案が有効になるように支える役割を持つ**
- 当初は、**アウトカムベースへの流れを一気に進めようとしてうまくいかなかった**。現在の評価担当バイスプロボストは、部局を回って教員と話し、実行可能な学から始めさせるというアプローチをとっている。すべてを変えようとするのではなく、**すでに実行されていることの中にアセスメントが含まれており、それをより明確なプロセスに発展させる**というアプローチ。このアプローチにより、時間は掛かったが、構成員の合意を得ながら改革を進めることが可能となった

12

英国の教学ガバナンス

秦 由美子
(広島大学)

英国大学ガバナンスの類型比較

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 (資料1)	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 (資料2)	オックスフォード	ヨーク(Y)、 ブリストル(Br)	シェフィールド、 ハース	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 フォート
調査項目					
大学の対外的自 律性	◎ 経営協議会の上位 に位置する教授会相 当のコングリゲー ションが最終決定権 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 文化の醸成で 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 が強い	× 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) ①~④どの大学に おいても学長自ら に決定することは 無い	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 サスを重視、学 長任期に制限無 し)	中(シニア・ チームと の共同統 治、コンセ ンサスを重 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 、理事会が最終決 定権を有する、 学長任期制限)

英国教学ガバナンスの類型比較

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					
副学長	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) 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 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	ディビジョンと学 部が選考 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 の委員会が決定	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 (セトの下層 組織が実質的な 動きをする)	カウンシルの中 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)が 中心	全学的な教学 委員会 (Learning and Teaching Committee)及 び、各学部にも LTO(S)	全学的委員会 として TLG(Teaching and Learning Committee)	各学部(4)に副 学長/学部長が 配置され、この4 名が責任を持つ 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	

教育の質の維持のための支援体制(①)

<オックスフォード大学>

- 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
- 最も重要なことは、学位の水準(Standard of degrees)と教育・授業の質(Quality of teaching)の担保であり、下記のような委員会が設置されている。
 - 毎年 ⇒ 学外試験委員(External examiner)による報告
 - 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
 - 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
 例: ビジネス学部は、ハーバード大学の名誉教授、ヴァージニア大学の学部長、London Business Schoolの教授)からなり、国際的な水準を維持しているかどうか審査された
- 教育委員会(Education Committee)が全責任を持ち、ディビジョンが外部試験委員を決定し、教育担当の副学長が承認する
- 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

教育の質の維持のための支援体制(⑤)

<グラモーガン大学>

- ①経営協議会に相当する理事会(Board of Governors)
- ②教育研究評議会に相当する教学委員会(Academic Board)
- 学長があらゆる面において権限を有するが、それ以上に理事会の学外委員が実権を有する。

新コース導入例

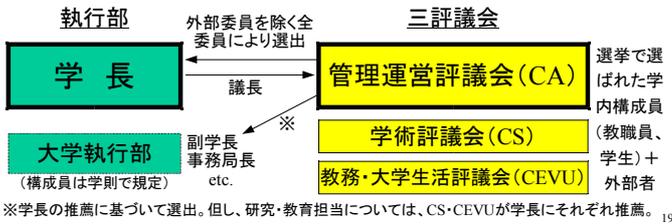
- 新コースの導入を企画する教授(数名から可能)が集まり、プログラムを作成
- モジュール作成
- 学生の授業料や学生数を大学の事務職員と相談し、決定
- 学部委員会にかけ、質の保証もなされている確認
- Validation Events: 新たなプログラムに対し、最初に実施
- 1~2日間で実施する外部審査委員を加えた質保証審査のための行事。外部審査委員は、他大学、企業、市からの学外者といったような人々である。準備期間はおよそ6カ月となる
- プログラムがスタートすると、毎年教学委員会に本コースの報告書を提出
- Faculty Quality Assurance Committee(External memberである他大学の教授を含む)により5年ごとに全コースは大規模なレビューが実施される
- 外部試験委員は、数年ごとに交代する(ボランティアな仕事で、手当てといっても年間200~250ポンド)
- 外部試験委員は、数年ごとに交代する

フランスの教学ガバナンス

大場 淳
(広島大学)

フランスの教学ガバナンスに関する制度

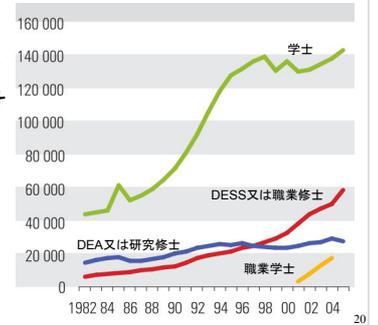
- 三評議会(管理運営評議会=CA、学術評議会=CS、教務・大学生生活評議会=CEVU)による合意形成
- 学長(CAから選挙で選出)はCAの議決を受け、又その権限の範囲で、大学の運営業務を執行



19

大学教育改革及び教学ガバナンス

- 近年の大学教育改革の主たる方向としての職業専門化 (professionalisation)
- 国による誘導
 - 学位授与件認証
 - 契約による予算配分
- 公役務として位置付けられる高等教育



20

ガバナンスの動向

- 国が定める組織構造の下で創意工夫、ガバナンスの在り方は多様
- 三評議会の下に様々な下部組織(委員会等)を置き、合意形成に努める
- 自律性拡大(特に2007年の大学自由・責任法制定)に伴って大学運営の在り方に変化があるが、部局自治は強く残っている
- 近年は、大学自律性拡大に伴って執行部が拡大傾向、これが部局との緊張拡大要因に
- 学長に求められる主たる資質は、演説力、交渉力、説得力といった学内を取りまとめる力(P. Dubois)。

21

教学ガバナンスについて

- 基礎的な組織は教育研究単位(UFR)であるが、近年は教育チーム(équipe de formation)による学士教育や博士学院(école doctorale)による博士教育等UFRを超えた課程で教育が実施される傾向。
- 但し、プログラムの編成はUFRを基礎としており、UFR自体の改編は例外的にしか行われない。
- 一般教育や教養教育に該当する教育はなく、全学的に取り組まれる科目は語学や情報処理等に限定されている。

22

まとめ

— 今後の調査に向けて —

- 各国とも多様なガバナンスの在り方
- 政府統制の少ない米英、自律性拡大を図りつつも強い政府統制が残るフランス
- 横断的な教育を全学的に実施する米国、基本的に部局単位で教育を実施する英仏
- 学長(執行部)に求められる学内の意見集約と政策実現に向けた説得の能力
- 異なる外部・学内構成員との関係
- 学長選考の在り方
 - 学内の意向を踏まえつつ、市場に依存する米国
 - 米国に準ずる英国
 - 学内構成員の(間接)選挙に基づくフランス

23

24

オックスフォード、ケンブリッジ、ブリストル、ヨーク、バース、シェフィールド、マンチェスター、オックスフォード・ブルックス、デ・モントフォート

大学7類型

総合大学 I: 医学部を有し、人文系、社会学、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以上十大学院生が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%以下であった、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

調査大学のプロフィール

英国

大学名	大学類型	リーグテーブル 順位	①HEFCE交 付金割合 (単位:千ポンド)	②RC+契約 (単位:千ポンド)	大学総収入額 (単位:千ポンド)	総収入に①+ ②が占める割合	学費+教育補助 金(単位:千ポンド)	寄附 (単位: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 身の割合(%)
Oxford	I・研究大学 (伝統的大学)	1位	134739	149744	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 (IBCAT)	13位	36114	19789	101254	55.2	21600	4014	2.0	1966	・12685 ・8745	68.9	15.0	19.1
Sheffield	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
Glamorgan	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

(Higher Education Statistics Agency, Resources of Higher Education Institutions 2009/10, Bristol:HESA, 2011)

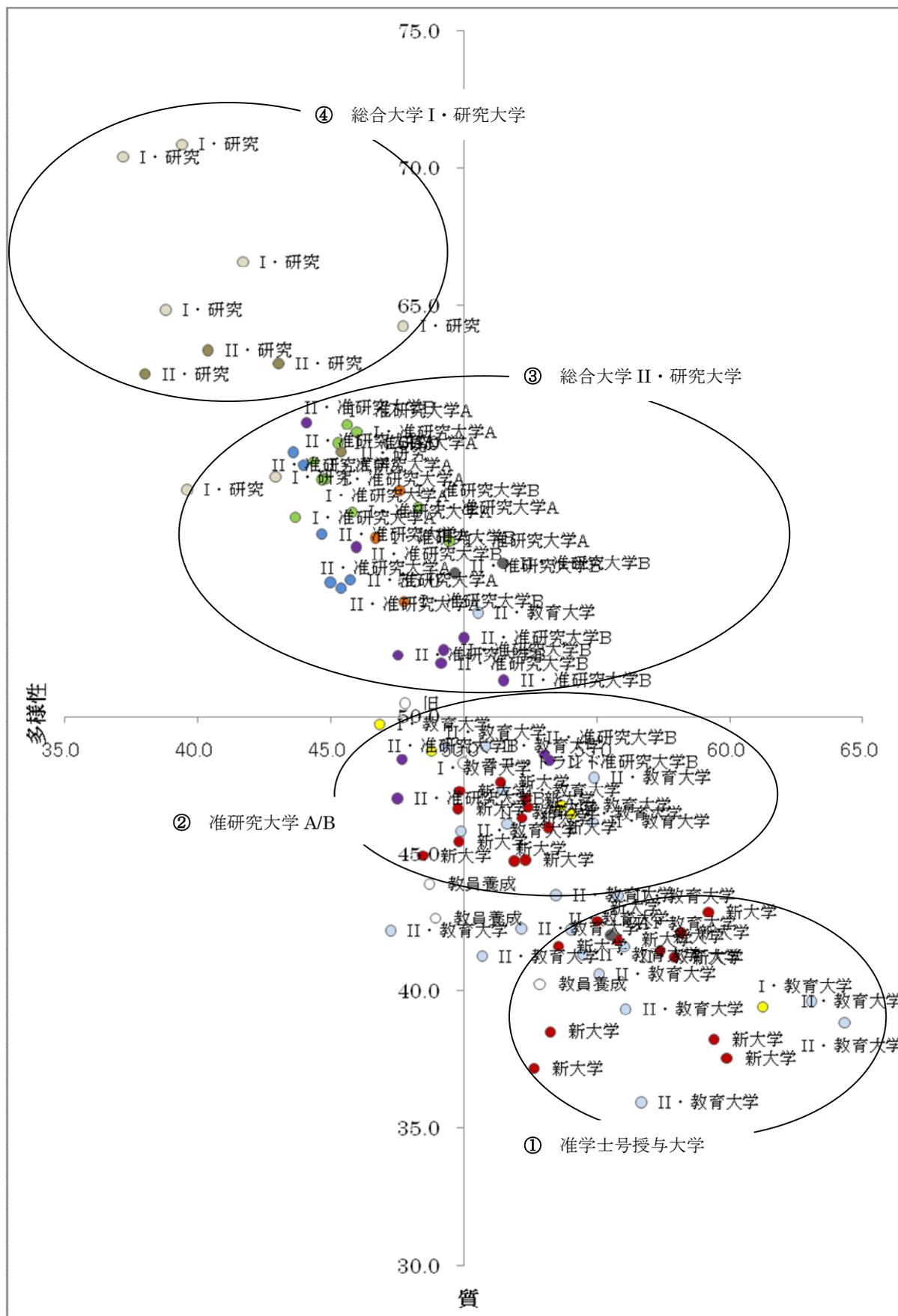


図 1. 質と多様化で分類した 1992 年一元化以降の大学群

オックスフォード大学組織図

