

諸外国の大学のガバナンス例

アメリカの大学のガバナンス①

理事会、学長をはじめとする執行部、評議会の3者による共同統治
(Shared Governance)

長期的な視点に立ったガバナンスを担当

理事会

最高の責任を負い、その理事は学外者から構成されることが多い。法的に大学の代理人として位置付けられ、財務の健全性を監査して保証するとともに、大学が目指す目的を達成するための戦略を定め、組織や学長の業績を評価することについての責任を負う。実際には執行部と評議会に多くの権限が委譲されている。

短期的視野での具体的なマネジメント、日常的なルーティンワークを担当

執行部
(学長)

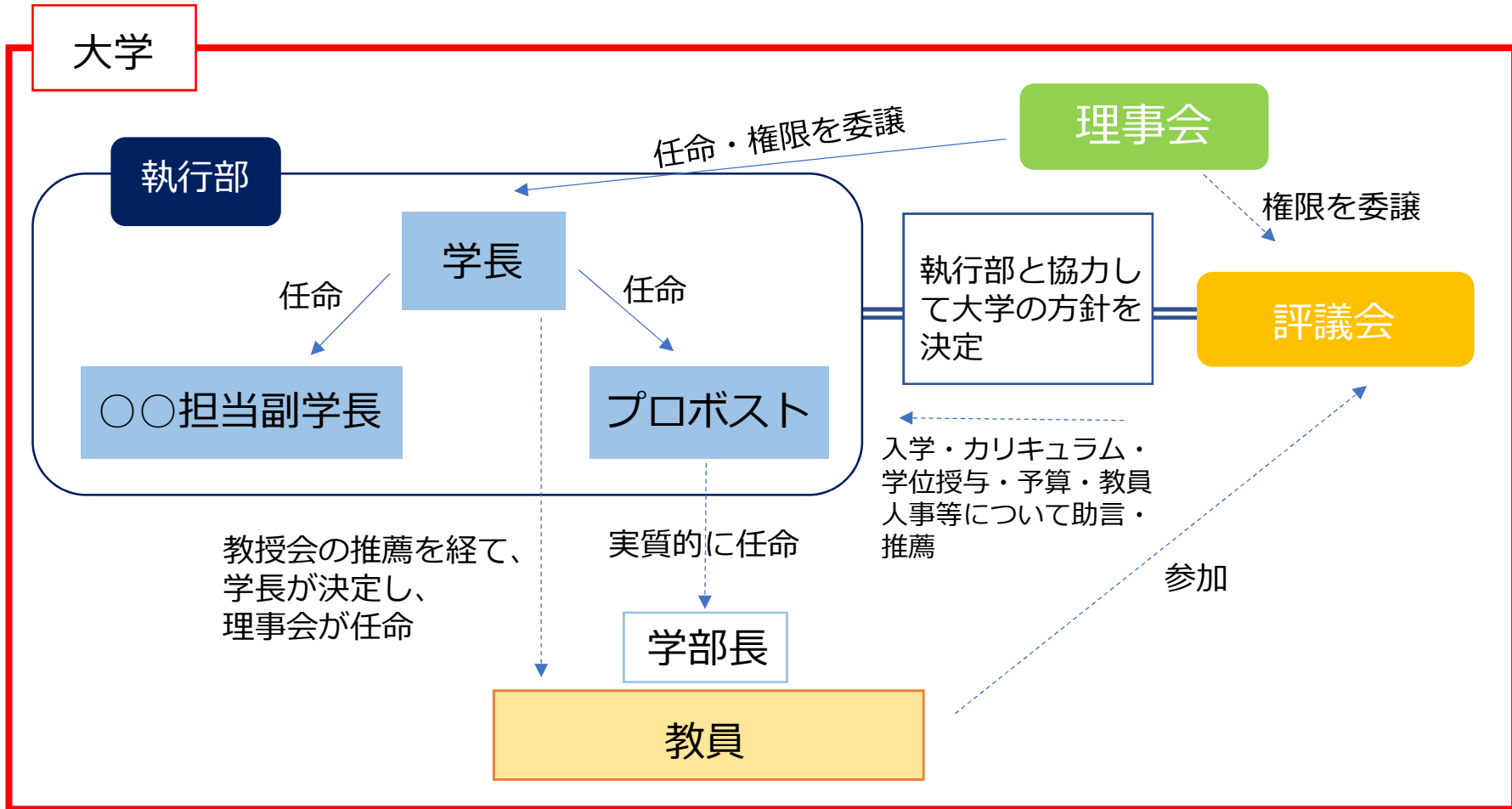
学長は、組織全般に渡るリーダーシップを発揮し、予算と財務の管理を行い、戦略を策定・実行し、説明責任や業績に係る制度を構築することについて責任を負う。ただし、大学の主張を掲げて議会など学外に支援を求めるとともに、企業や地域団体との関係を構築するなど、組織の顔としての対外的役割を果たすことが多い。事務については複数の副学長が分担するが、教員と学長の橋渡しはプロボストが行い、学部長を実質的に任命するなど、学術面や予算などアカデミック部門全般にわたり広範な権限を有することが多い。

教学面での実質的な決定権を有する

評議会

各大学に、全学的な教員組織として設けられ、教育研究に関する事項や教員人事の方針など、アカデミックな事項については、理事会から権限が委譲されている。新規のカリキュラムや課程、学位要件、教職員の採用や業務分担に係る決定や方針に対して勧告を行う。実際には、下に設置されている多くの委員会が様々な意思決定を行っている。また、学部・学科レベルでもそれぞれ管理機関が設けられている。

アメリカの大学のガバナンス②



- ◆学長の任命 : 学長選考のための委員会が、外部サーチ機関を活用しながら候補者を選考し、最終的に理事会が任命。内部からの昇格は極めて少ない。
- ◆学部長・学科長の任命 : 学部長は実質的に人事を握るプロボストが事実上任命することが多い。学外者になることも多い。
- ◆教員の任用 : 学科・学部レベルの推薦、評議会による推薦を経て、学長が決定し、理事会が任命する場面が多い。

※上記①②は、アメリカにおける代表的と考えられる事例を中心に記述

※上記①②は、「大学のガバナンス改革の推進について」（審議まとめ）（平成26年2月12日中央教育審議会大学分科会）、「アメリカの大学評議会と共同統治 -カリフォルニア大学の事例-」（福留東士 広島大学高等教育研究開発センター大学論集 第44集（2012年度）2013年3月発行：49-64）、「諸外国の高等教育分野における質保証システムの概要 アメリカ合衆国第2版(2016年版）」（独立行政法人大学評価・学位授与機構）をもとに、文部科学省にて作成

アメリカの大学のガバナンス③

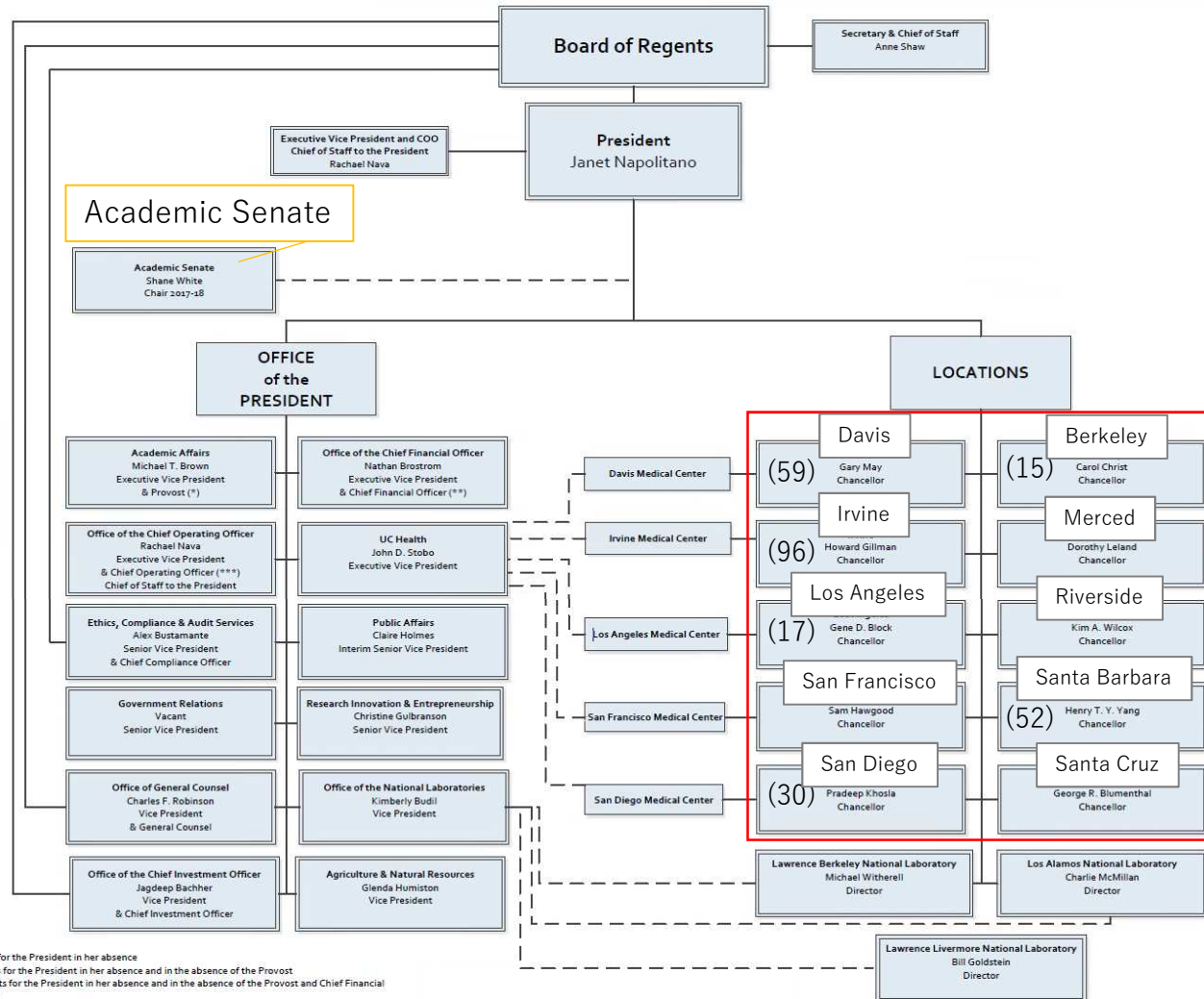
カリフォルニア大学(University of California, UC)[州立]の事例

238,700人の
学生
198,300人の
教職員

150の
学問領域
(academic disciplines)
600の
大学院の
学位プログラム
(graduate degree programs)

61人の
ノーベル賞
受賞者

10のキャンパス
(大学)
※ () の数字は、
THE世界大学
ランキング
2019において
100位以内の
大学の順位



* Acts for the President in her absence
** Acts for the President in her absence and in the absence of the Provost
*** Acts for the President in her absence and in the absence of the Provost and Chief Financial Officer

※2017年11月時点の役職

アメリカの大学のガバナンス④

UCシステムの事例

理事会

Board of Regents

大学の方針、財務、授業料等についての承認や、総長 (President) を任命する役割を持つ。

州知事からの任命理事 18 名、職権上の理事 (州知事等) 7 名、学生理事 1 名の計 26 名の理事から成る。

執行部

Office of
the President

カリフォルニア大学システム全体の本部であり、財務と事業運営を管理しつつ、キャンパス、ラボ及び医療センターの教学面をサポートする。カリフォルニア大学の総長 (President) は、10 のキャンパスの学長 (Chancellor) を直接監督する。

評議会

Academic Senate

大学の教員を代表。教育課程の認可や入学、卒業、学位授与の条件設定などを含むアカデミック部門についての権限を理事会から委譲されている。また、教職員の任用、昇進、予算に関する助言も行う。システムレベルの評議会と、10 のキャンパスごとのレベルの評議会から成る。システムレベルまたはキャンパスレベルの評議会には、それぞれ複数の常設委員会が設置され、各委員会がキャンパス内の日常的運営に関する具体的な審議・決定の実質的機能を担っている。

フランスの大学のガバナンス①

評議会における全学的合意形成と、それに基づく執行部の大学運営

評議会

◆管理評議会 (conseil d'administration : CA)

大学の基本方針、予算、人事等に関する重要事項の議決機関。設置が法定。主に教職員や学生代表から構成。学外委員もいる。議長は学長。学長は、CAの議決を受け、その権限の範囲内で大学を運営。学長の選出も行う。

◆教学評議会 (conseil académique)

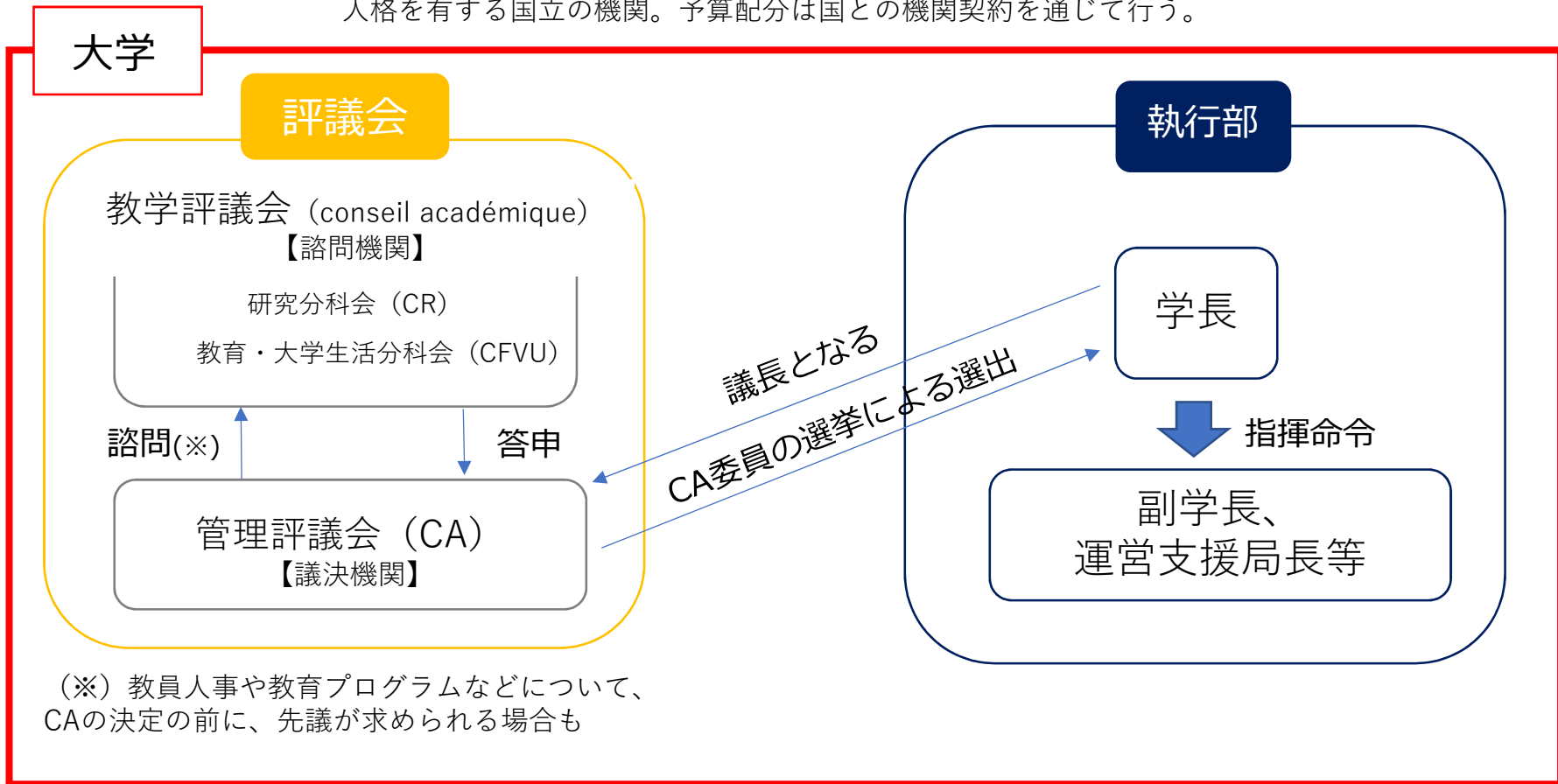
CAの諮問機関。設置が法定。議長は学則で定める。研究や学術情報に関する政策や研究費配分の基本方針の提案、研究担当教員の資格審査等を行う研究分科会 (commission de la recherche: CR) と、教育の基本方針の提案や、学生支援等を行う教育・大学生活分科会 (commission de la formation et de la vie universitaire: CFVU) の2つが下部組織。CRは主に教職員から構成、CFVUは主に教員と学生により構成。学外委員もいる。

執行部 (学長)

学長、副学長、運営支援局長 (directeur général des services) 等により構成。学長は、CAの委員の投票で選ばれ、執行部の長であるとともに、CAの議長である。運営支援局長は、総務・財務・技術部門の統轄・編成・運営の適切な遂行、機関の政策立案への貢献及びその実務面での実施の担保、総務、財務、不動産、人的資源、情報システムの管理において機関の業績指標の構想・整備と継続的確認といった広範な職務に従事。

フランスの大学のガバナンス②

※フランスの大学は、法令上、「学術的・文化的・職業専門的性格を有する公施設法人」という、法人格を有する国立の機関。予算配分は国との機関契約を通じて行う。



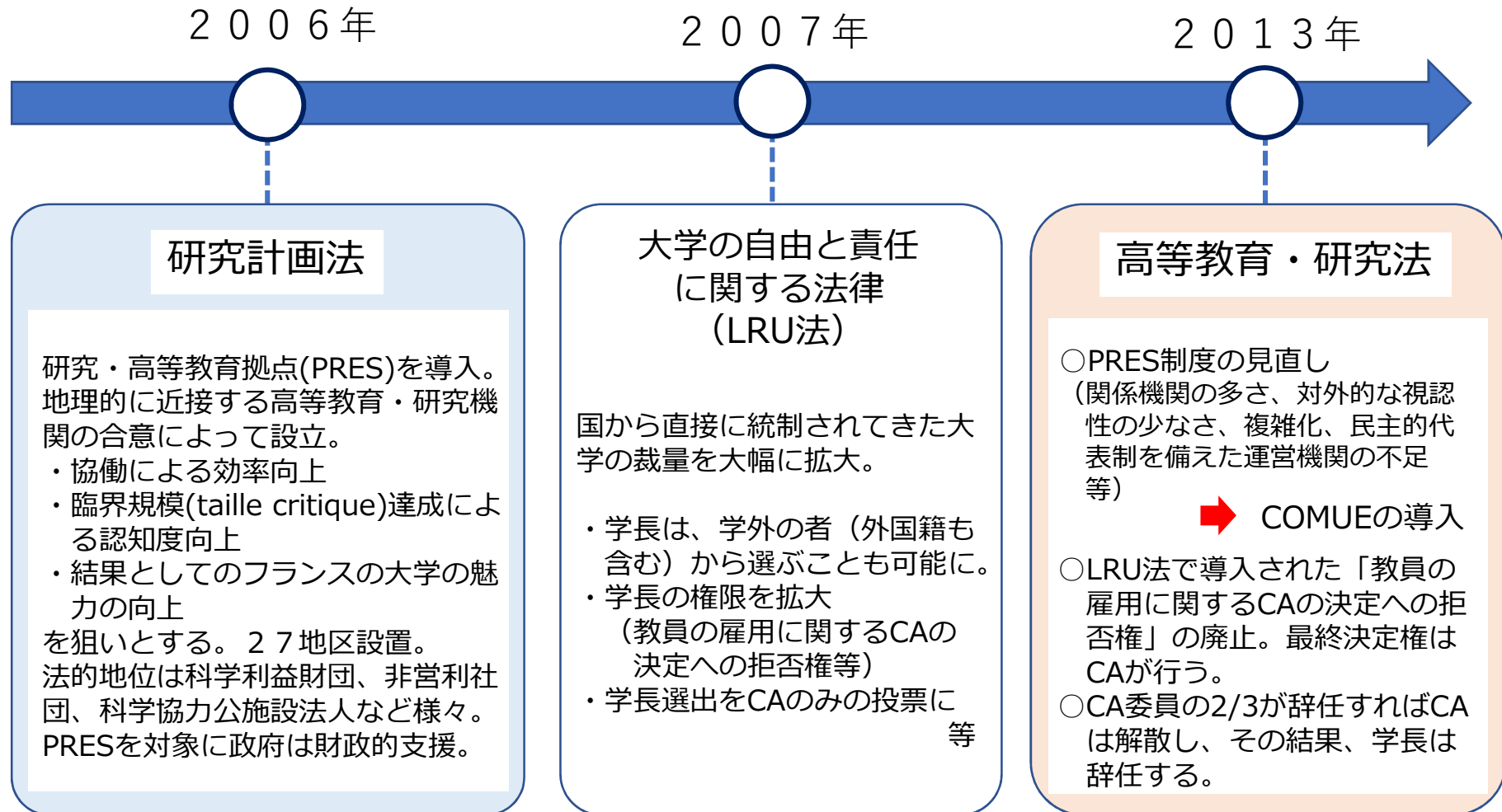
- ◆学長の任命 : 学内の教員等から、CAにおける選挙によって選出し、任命される。被選挙資格として学内の教員であることが求められる。
- ◆学部長・学科長の任命 : 学部長の選挙は法令で規定されており、学部内の教員から評議会の選挙で選出。学科長の選考は法令の規定はなく、各大学の学則で定められる。
- ◆教員の任用 : 管理評議会の決定に基づいて設置される選考委員会が審査。選考に基づいて大学が推薦し、教授は大統領が、准教授は大臣が任命。

※上記①②は、フランスにおける代表的と考えられる事例を中心に記述

※上記①②は、「大学のガバナンス改革の推進について」(審議まとめ)(平成26年2月12日中央教育審議会大学分科会)、「フランスにおける大学ガバナンスの改革 - 大学の自由と責任に関する法律(LRU)の制定とその影響 -」(大場淳 大学論集第45集(2014年3月発行))、「大学ガバナンスの国際比較: 研究の視点の整理」(大場淳 広島大学高等教育研究開発センター編大『大学のガバナンス~その特質を踏まえた組織運営の在り方を考える~第41回(2013年度)『研究員集会』の記録:講演・報告』2014年5月、75-97頁)をもとに、文部科学省にて作成

フランスの大学のガバナンス③

フランスにおける高等教育機関の連携・統合の動向 ～大学・高等教育機関共同体（COMUE）の設置～

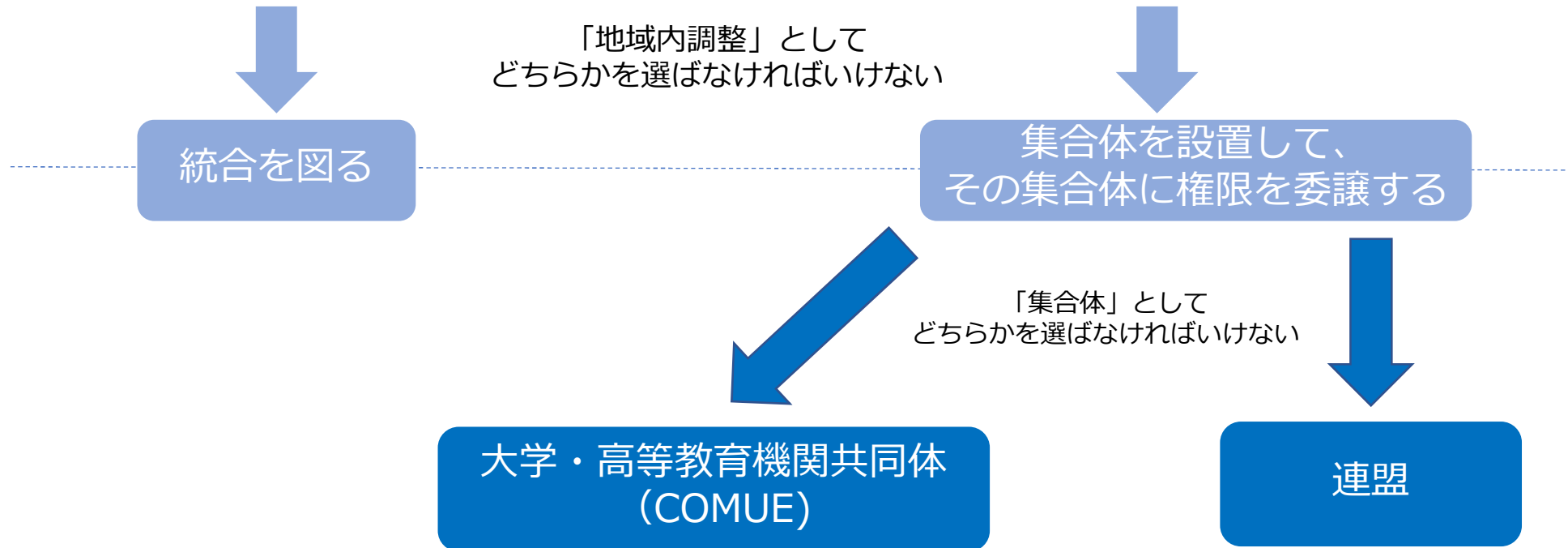


※CAMPUS FRANCEホームページ (<http://www.japon.campusfrance.org/ja>)、「フランスにおける大学の連携と統合の推進 - 研究・高等教育拠点(PRES)を中心として -」(大場淳 広島大学高等教育研究開発センター戦略的研究プロジェクトシリーズVIII『大学の多様化と機能別分化』(平成26年3月発行)41-59頁)「フランスにおける大学・高等教育機関共同体(communauté d'universités et établissements: COMUE)の設置 - 大学の統合・連携を巡る政策の形成とその背景 -」(大場淳 広島大学高等教育研究開発センター戦略的研究プロジェクトシリーズIX『大学の機能別分化の現状と課題』2015年3月発行、31-50頁)をもとに、文部科学省にて作成。

フランスの大学のガバナンス④

高等教育・研究法の規定によると・・・

高等教育省所管の公的（国立）高等教育機関及び連携研究組織は、一定の地域内における教育活動及び研究・技術移転戦略の調整を行う。



選択した形態によって、統合後の機関、COMUE又は連盟の中心機関が「地域内調整」の実施機関となる。

地域内調整の内容は共同計画で規定され、これに基づき国は機関群を対象として契約する。契約には地方公共団体が参画することも可能。国は機関群を対象として予算配分することができ、その予算は機関群が加盟機関に配分する。

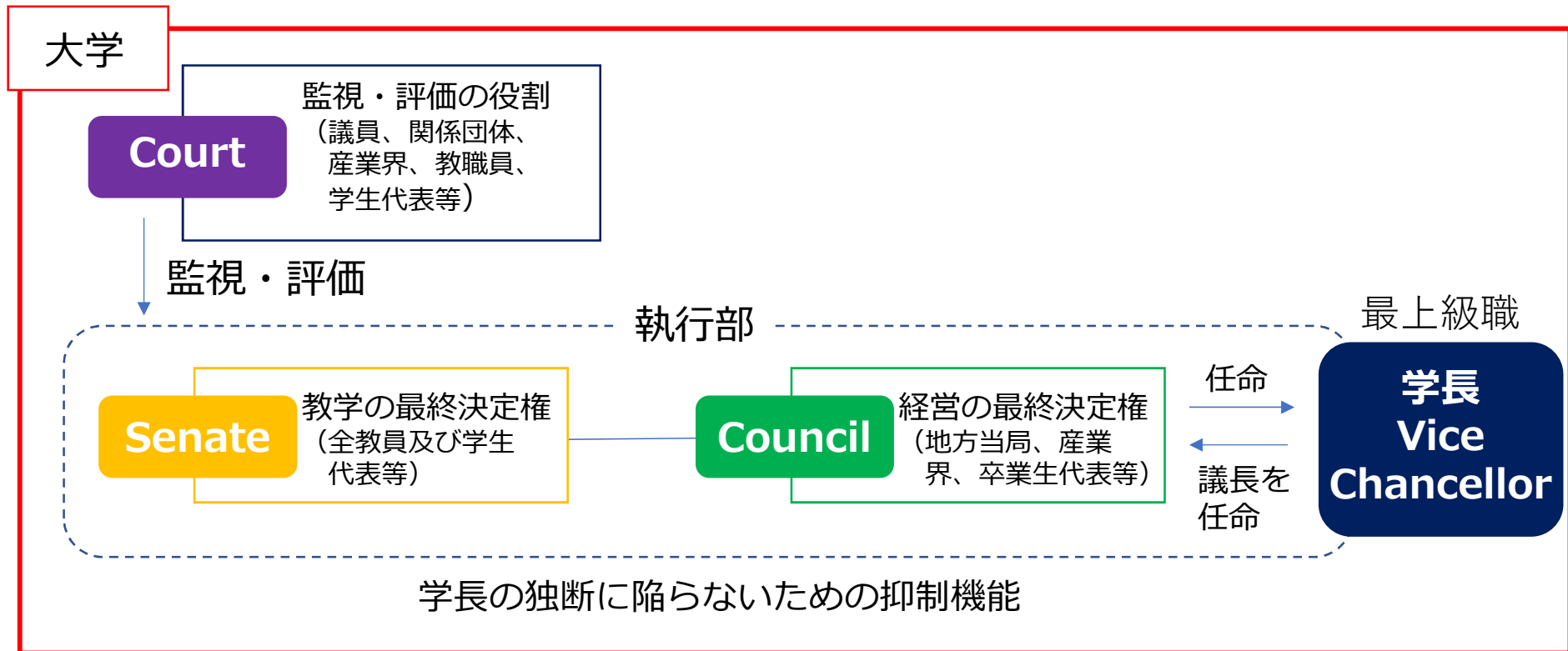
※「フランスにおける大学・高等教育機関共同体（communauté d'universités et établissements: COMUE）の設置 - 大学の統合・連携を巡る政策の形成とその背景-」（大場淳 広島大学高等教育研究開発センター戦略的研究プロジェクトシリーズIX『大学の機能別分化の現状と課題』2015年3月発行、31-50頁）をもとに、文部科学省にて作成。

フランスの大学のガバナンス⑤

◆大学・高等教育機関共同体（COMUE）

- ☑ 法的地位は、大学と同じ「学術的・文化的・職業専門的性格を有する公施設法人」
- ☑ 名称・設立規約は全加盟機関の合意で決められる
- ☑ 設立規約には、加盟機関からCOMUEへ委譲する権限の内容、COMUEの評議会（下記）の権限、加盟機関に付設された組織が同等に扱われるための条件を規定
- ☑ 上記の設立規約を政令が承認することで、COMUEは設置される。
- ☑ 設立規約は、加盟機関の三分の二の賛成を得て、管理運営評議会（下記）の議決で変更が可能。その際、政令の承認が必要。
- ☑ COMUEには、以下の3つの評議会が置かれる。
 - ・管理運営評議会（conseil d'administration: CAAd）
 - ：最高議決機関。委員のうち教職員・学生は直接選挙で選ばれる（加盟機関が10を超える場合、間接選挙制を採用できる）。全ての委員候補者一覧は、4分の3以上の機関の候補者が含まなければならない。議長を選出し、その議長がCOMUEの総長となる。
 - ・教学評議会（conseil académique: CAc）
 - ：教育・研究に関する重要事項を審議する。議長を選出する。
 - ・加盟機関評議会（conseil des membres）
 - ：加盟機関の代表で構成されるが、加盟機関の構成組織の長を委員に含むことができる。CAAd及びCAcの審議や決定の準備過程において連携し、また、CAAdからCOMUEの共同計画の策定、契約の締結、予算の採択に際して事前協議を受ける。

イギリスの大学のガバナンス

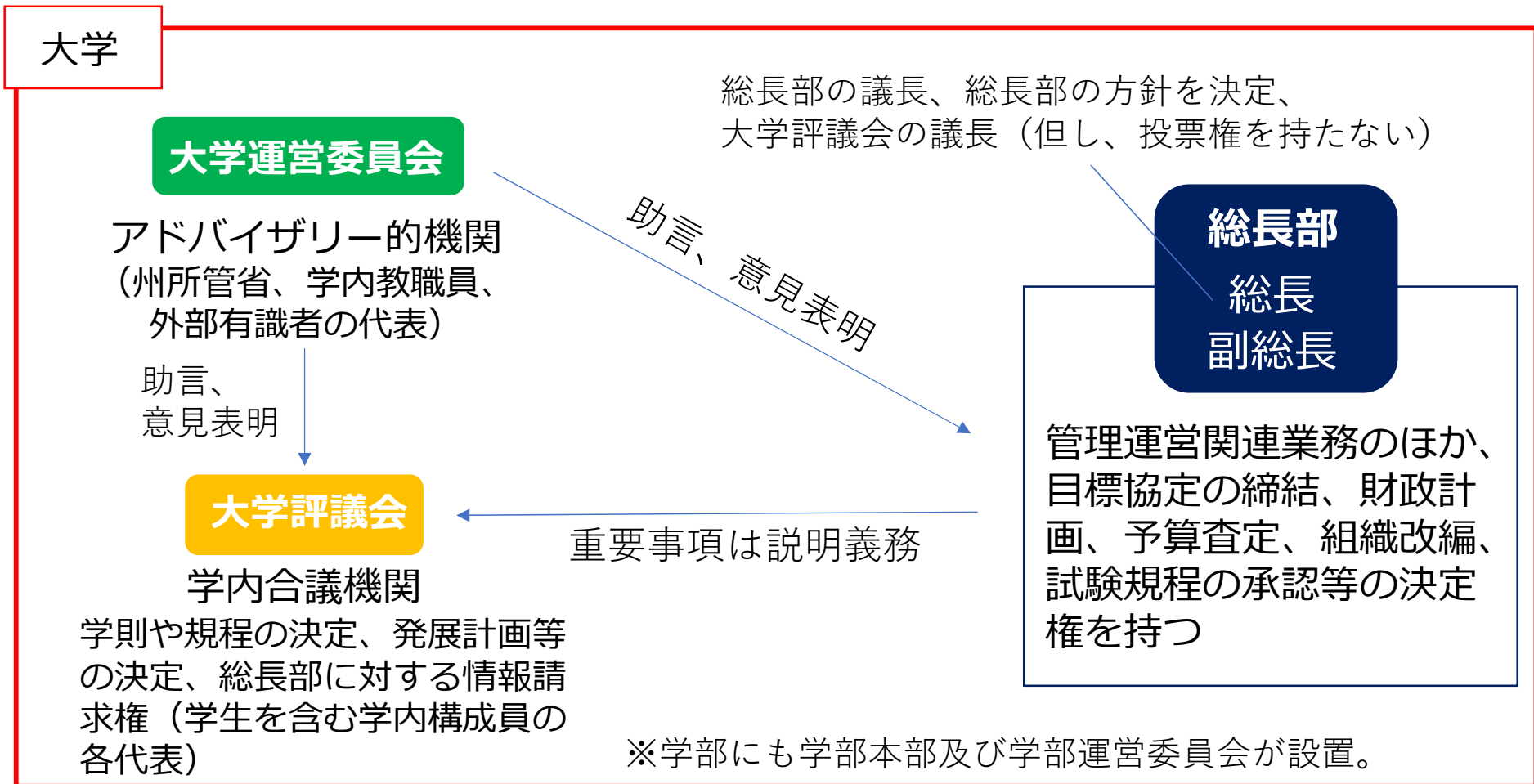


- ◆学長の任命 : 一般に、CouncilとSenateの委員から構成される選考委員会が、外部リサーチ機関や独自のデータベースを活用して選考し、カウンスルが任命。
- ◆学部長・学科長の任命 : 基本的に学長が学部長を独断で任命することではなく、学長・副学長・全職員がコンセンサスの上で、Senateの承認に基づき決定。
- ◆教員の任用 : 学内外に公募し、その後面接。学部あるいは学科内で教員人事は完結。選考後、Senateの承認や、Senateへの報告の義務付け等を経た上で、Councilが任命。

※上記は、1992年以前からのイギリスの大学における代表的と考えられる事例を中心に記述

※上記は、「大学のガバナンス改革の推進について」（審議まとめ）（平成26年2月12日中央教育審議会大学分科会）をもとに、文部科学省にて作成

ドイツの大学のガバナンス



◆学長の任命 : 大学評議会 (構成員の過半数が教員) の推薦 (州により選挙結果) を受けて州の高等教育大臣が任命。推薦に当たって、大学評議会と大学運営委員会との合同選考委員会が設置される。

※上記は、ドイツの大学における代表的と考えられる事例を中心に記述 (主にニーダーザクセン州高等教育法における規定を参考)

※上記は、「大学のガバナンス改革の推進について」(審議まとめ) (平成26年2月12日中央教育審議会大学分科会)、「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 平成22年9月 第3章「ドイツにおける高等教育制度と大学の設置形態」(城多努))をもとに、文部科学省作成。