

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.....	25
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.....	132
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＝バレ大学
- ・ パリ東＝クレテイク大学（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、パークレー校はそのうちの1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。上記データはパ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	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・理事会自身による任命（8名は卒業生団体の推薦による） 	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・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つてか、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

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、大学がいかに関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ケースが多い。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ケースが多い。

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 ァーマティブ・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りうるが、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。もともと、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。個別の具体的なテーマに沿って、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いうよりは、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、シーケ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。評議会を通じ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.