

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、ハッターズフィールド、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.s4, 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（伝統的の大学）：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) | Resea rch Qualit y | 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説明しているため、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の大学（オックスフォード大学、ケンブリッジ大学）、旧大学（伝統的の大学を含む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istol （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たもので、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OUN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: 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を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シ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』として公刊されたものである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 Charis. 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 なお公刊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きている。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シル、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はカウンシ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・対内的な実質的の代表者であり、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（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。このタイプ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、カウンシ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」で述べられているため、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。

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/iuam9studentparticipation.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。