

が雇用されるならば、教員の雇用は学部等の統廃合があってもその身分形態に従う形で保障されるということになる。一方で日本のように研究科や学部を籍をおくのであれば、それらが統廃合されることはすなわち自らの雇用に直接関係するため、大規模な組織改編となれば教員と大学間の利害が衝突することとなり、かなりの労力を要することが予想される。なお、この英国のような柔軟性が必ずしも大学にとって、また社会における大学の役割にとって好ましいかどうかはここでは判断できない。それは誰にとって、どの成果達成のためといった、目的と立場の違いにより価値判断が異なるためである。

英国では教員研修に大変力を入れている。教員の職能発達に応じた研修が常時用意されており、また学外の研修に参加する機会が提供される。研修には大学教員としての組織的役割などのほか、教育方法に関しても入職（新採用）時は勿論のこと、本人が必要だと認識した際にスキルアップの機会を提供するほか、様々なニーズに合った内容が用意されている。この研修機会の提供は教員のみならず職員、また学長以下役職員も同様であり⁴¹、CUCの指針（2009）においても上級執行役員に対する研修を提供することが強く推奨されている（第2.25から2.28項）⁴²。

（岡村 美由規）

4.8 英国の大学財政⁴³

4.8.1 英国の大学における財政的自立性の歴史的背景

英国においては、歴史的に女王もしくは枢密院の発する勅許状に基づいて大学の創設を行っていたことから、大学における自治には議会も関与し得なかった。大学はその独立性を国家から手厚く保護されていたが、それは財政面にも及んだ。1919年、大蔵省の下に大学補助金委員会が設置され大学に対する補助金は当該組織を通じて配分されることとなったが、これは大学の独立性に対する政府の干渉を排することが目的であった。

高等教育機関における補助金配分の枠組みに大きな転機が訪れるのは1980年代に入ってからである。補助金の配分にあたって効率性と競争性の積極的な導入を求める政府は1988年教育改革法において高等教育機関に対する権限を強化したが、この時実施された財政面における主要な変更点としては次の2点が挙げられる。第一に重要な点は大学補助金

⁴¹ 2005年に、大学の中のリーダーシップやマネジメント強化を目的として「高等教育リーダーシップ財団（Leadership Foundation for Higher Education）」が設立された。

⁴² CUC2009：23-24

⁴³ 本節8-1、8-2については 磯谷桂介 篠原康正 渡辺淳平「2. イギリス」「大学の設置形態と管理・財務に関する国際比較研究 ―第一次中間まとめ―」国立大学財務・経営センター編（2000年）（<http://www.zam.go.jp/n00/pdf/na001003.pdf>）を参考にした。

委員会が「大学財政審議会」（University Funding Council, UFC）に改組され、政府、UFC、高等教育機関の三者の関係性において、政府の意図が高等教育機関への補助金配分に反映できる仕組みが法律上、明記されたことである。第二に重要な点としては、ポリテクニクが高等教育法人として地方当局から独立したことに伴い、当該機関へ補助金配分を行う機関である「ポリテクニク及びカレッジ財政審議会」（Polytechnics and Colleges Funding Council, PCFC）が設置されたことが挙げられる。

1992年、ポリテクニクの大学昇格に伴い、UFCとPCFCは「高等教育財政カウンスル」（Higher Education Funding Councils, HEFCs）に統合され、今日に至っている。イングランドの場合、近年、「イングランド高等教育財政審議会」（Higher Education Funding Council for England, HEFCE）を所管する政府機関が短期間での変更を繰り返しているが、現在は「ビジネス改革技能省」（Department for Business Innovation and Skills, BIS）、HEFCE、高等教育機関の三者が補助金配分における当事者機関として機能している。

それでは、上記三機関は互いにかなる関係の下で、補助金の配分、執行、評価に関する活動を遂行しているのだろうか。次にこれらの視点から検討を行う。

4.8.2 政府、HEFCE、高等教育機関の関係

(1) BISとHEFCE

HEFCEを所管する省庁であるBISの大臣は毎年HEFCEに対し、補助金配分にあたっての「指針書」（Grant letter）を提示するが、「指針書」には翌3年間の交付資金額や高等教育政策の優先順位、交付にあたっての条件等が記載されている⁴⁴。1992年継続・高等教育法により政府は個々の大学に対して交付条件を付すことはできないが、大学全体に対する交付条件は指定できることとなった（第68条1,2項）。但し、大学全般への交付条件であったとしても教員人事、教育プログラム、学生の入学基準への干渉は禁止されている（同条3項）。HEFCEは政府から切り離されており、機関としての自律性を有しているが、「指針書」に基づいて補助金配分を実施する義務を有しており、資金の使途に関して議会に責任を負っている。

(2) HEFCEと高等教育機関

HEFCEがそれぞれの高等教育機関に対して行う補助金配分は1992年継続・高等教育法に設置根拠（第65条）を有する「財政覚書」（Financial memorandum）によって交付条件

⁴⁴ BIS (Department for Business Innovation and skills), 2012, Grant letter 2012-2013 (<http://www.hefce.ac.uk/news/newsarchive/2012/name,69495,en.html>)

が規定されている。「財政覚書」は2部から構成されており、1部は高等教育機関全般に適用される諸条件が、他の1部は「財政同意」(Financial Agreement)と称される機関特有の学生数目標値等の条件が記されている⁴⁵。特定の用途に限定された補助金以外は「包括補助金」(Block grant)として交付され、補助金をいかなる教育研究目的に利用するかの判断については高等教育機関が「完全な自由」⁴⁶を有している。問題とされるのはアウトプットとアウトカム、即ち、学生数と研究活動における「成果」のみであり、資金の用途自体は問題とされない。カウンスル等の大学運営機関は直属の補助金配分機関であるHEFCEに対し、成果についての説明責任を負っているが、実質的にはHEFCE同様、議会に対しての説明責任をも負っている。

なお、大学の教育機能に関してはQAA(Quality Assurance Agency)が機関別認証評価を実施しているが研究機能についてはHEFCE等が複数年ごとに実施する「研究評価」(Research Assessment Exercises, RAE)により評価がなされる。教育能力、研究能力の低い大学は学生による評価が下落することはもちろん、HEFCEから配分される研究補助金が減額(場合によっては留保)される仕組みとなっている。したがって、研究資金の獲得に成功した大学とそうでない大学では補助金への依存比率が大きく異なっている⁴⁷。

4.8.3 高等教育機関内部における予算配分

今回調査を行ったシェフィールド、ブリストル、オックスフォード大学等はいずれも学部等に対し財務活動に関する大幅な権限委譲を行っており、学部等がマネジメント単位となって機能している。中でもオックスフォード大学は、学科(Department)やカレッジにおける分権型意思決定を強く意識した予算配分システムを採っており、次節において、そのシステムの概観を行う。オックスフォード大学における予算配分システムは相当程度に体系化されており、他の大学で同一の手法が採られている訳ではないが、①「分権化」という通底する理念は同一であること、②機関に対してなされるHEFCEからの補助金配分方式は同一であることから、英国大学における分権化された財務活動を理解する上での一助になると思われる。

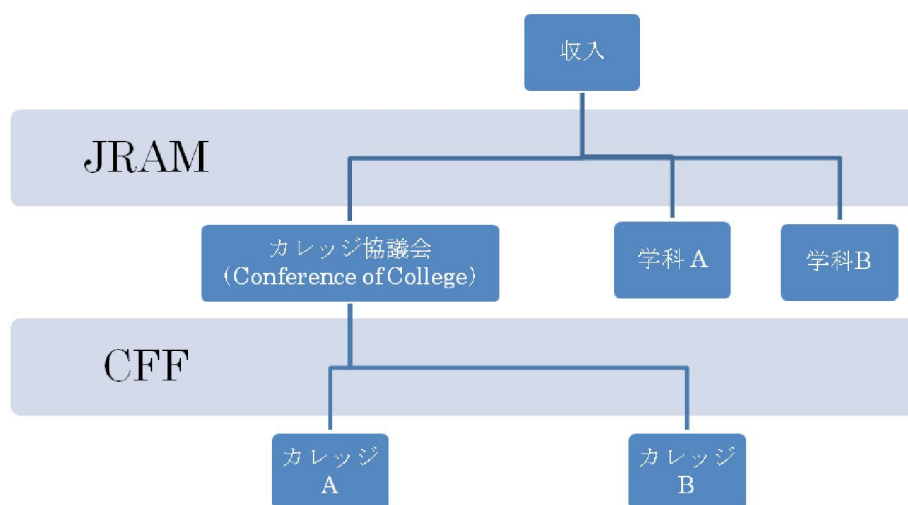
(1) オックスフォード大学の学内予算配分システム — JRAM と CFF —

⁴⁵ HEFCE, 2010, *Guide to funding —How HEFCE allocates its funds—*, pp.15 (<http://www.hefce.ac.uk/pubs/year/2010/201024/>)

⁴⁶ OECD. *ibid.*

⁴⁷ OECD. *ibid.*

オックスフォード大学は周知の通りカレッジ主体の教育制度を採っているが、財政面においても全38カレッジのうち36のカレッジが大学とは別の独立した経営体として機能している。そのため、財務諸表は大学とは別にカレッジ毎に作成・公表を行っており、学寮費（college fee）も個々のカレッジが学生団体代表と交渉の上で決定している。一方、HEFCEからの補助金、授業料（University fee）は大学に対して配分・支払がなされることから、これらを実際の教育・研究を担う学科やカレッジに対して再配分する必要が生じる。このため、オックスフォード大学では二種類の大学内における予算配分システムが機能している。一つは学科レベルでの資金配分を目的とした「合同財源配分方式」（Joint Resource Allocation Method, JRAM）であり、他の一つはカレッジ間の公平な資金配分を目的とした「カレッジ財源配分方式」（College Funding Formula, CFF）である。二つの予算配分システムの関係性を図示すると概念的には次のように三層の図で表わすことができる（図表 4.5）。



図表 4.5 オックスフォード大学における予算配分システム

出所：筆者作成。

第一層は「収入源」に関するレベルである。これには大きく HEFCE からの補助金、授業料、学寮費（カレッジを運営維持するための費用を除く）がある。第二層は「カレッジ（全体）」と学科（Department）に関するレベルであり、第一層と第二層の間をつなぐ資金配分のための枠組みが JRAM である。大学に配分された補助金等で JRAM の財源とされるものは、この段階で「学科単位の配分額」と全カレッジへの「総配分額」が算出される。

続いて、第三層は各カレッジの層であるが、第二層で「カレッジ全体」に配分された資金はCFFによって各カレッジへの配分額が再計算されることとなる。

一方、JRAMは教育及び研究活動に関する資金の公平な再分配を目的としていることから、配分の枠組みも教育活動に対する資金配分を目的としたT-JRAM、研究活動に対する資金配分を目的としたR-JRAMに二分される。

T-JRAM

T-JRAMの対象費目は、個別の研究に対する補助金やその間接経費、HEFCE等からの用途を特定した補助金、カレッジ制度を運営維持するための経費等を除き、ほぼ全ての費目がT-JRAMによる配分対象となる。配分にあたっては学生の所属学科に応じて、学科とカレッジへの配分比率が予め決まっており、それに基づいて学生毎に配分額の計算がなされる。学士課程の場合、医療系、実験室系の学科については学科への配分比率が高いが、非実験系である人文科学や社会学等についてはカレッジへの配分比率が高くなる。学士課程では、これら専攻に応じて4段階の区分がなされているが、修士課程（課程学位）では一律に所属学科80%、カレッジ20%の配分比率となる。上記の配分方式は基礎配分（Baseline）の方式であるが、HEFCEからの特に用途を定められた補助金の場合には割増配分（Premium）として、全額が当該学科に配分される。

R-JRAM

研究活動に関する予算配分方式であるR-JRAMについて見ると、最大の収入源はQR（Quality related）ファンディングと称されるHEFCEからの補助金であり、これは基礎研究もしくは特定の研究への支援に充てられる。2011/2012会計年度の場合、QRファンディングによる補助金は7830万ポンド（約100億円）でR-JRAMによる収入源の67%を占める。当該補助金はRAEによる研究活動に対する質の評価に基づいて算出がなされるが、R-JRAMでは学科とカレッジ双方での雇用形態⁴⁸に基づき、基礎配分（Baseline）としてT-JRAMと同様、学科とカレッジ間での資金配分がなされる。一例を挙げるとカレッジと大学の双方で雇用される教員の場合、専攻に41%、カレッジに59%の配分がなされるが、専攻のみでの雇用の場合、カレッジへの配分はゼロになる。

QRファンディングの他の収入源としてはHEFCE慈善団体支援基金（Charity Support Funding）、HEFCE商業研究基金（Business Research Funding）が挙げられるが、これらは

⁴⁸ オックスフォード大学ではカレッジと学科の双方で教員を雇用する合同任用（Joint Appointment）が制度化されており、教育研究活動の負担量に応じて学科及びカレッジから相応の給与が支給される。

学科・カレッジ間での配分はなされず、これも T-JRAM と同様に割増配分 (Premium) として研究費を獲得した学科へ直接配分がなされる。

CFE

一方、JRAMによって計上されたカレッジへの配分額の総計は上述の通り CFE と称される予算配分方式に基づいて各カレッジへの配分額についての再計算がなされる。カレッジにおける教育経費の算出にあたっては学士課程と修士課程、更には学士課程の中でも EU 出身の学生と留学生という具合に、算出パターンに若干の違いがあるが、フルタイム換算した学生数を基に配分額を算出するという点においては同一であり、これに R-JRAM で算出された研究経費が付加された上で各カレッジへの配分額が決定される。

4.8.4 財務面における英国大学の特徴

(1) 戦略チームと分権的マネジメント

以上がオックスフォード大学における大学内部の予算配分システムについての概略であるが、JRAMはその目的の一つに「分権化された意思決定」の実現を掲げており⁴⁹、英国大学の財務を理解する上でこの点は特に重要であると思われる。今回調査を行ったシェフィールド大学では2008年に大幅な組織改革を実施し、学科から学部に対し財務に関する権限を委譲したことは本報告における「シェフィールド大学のガバナンス概要」において言及されているが、この中で特に注意しなければならないのは「研究の評価が上がる一方で教育の質についてはランキングが年々下がり続けるといった事態に直面していた」という部分である。HEFCEからの研究資金は周期的に実施されるRAEによって「卓越性 (Excellence)」という視点から評価がなされ、その格付けに応じて資金配分がなされているが、当該補助金には常勤教員の給与や施設の維持費、光熱水量費なども含まれている⁵⁰。RAEにおいて高評価を獲得することが英国の研究者にとっていかに重要な関心事であるかは、シェフィールド大学における研究への著しい偏向の事例に言いつくされているように思われる。5月にインタビュー調査を実施したブリストル大学においても予算に関する権限は6つの学部が掌握しているとのことをエリック・トマス学長は述べていたが、卓越した研究を遂行するためには、相応の予算と権限が必要不可欠であり、現行の評価制度の下で大学が一定の研究機能を確保するためには結果的に分権的マネジメントを選択せ

⁴⁹ University of Oxford, 2011, The JRAM — an Introductory Briefing July 2011 — (大学内部資料)

⁵⁰ OECD. *ibid.*

ざるを得ないというのが実態であるように思われる。

一方、高等教育機関は先述したように「財政覚書（Financial memorandum）」を通じて、英国の高等教育政策を具現化する義務をも担っている。そのためには限りある資源について適切な取捨選択を実行し得る戦略的企画立案機関が必要不可欠となる。訪問調査したシェフィールド、ヨーク、マンチェスターには名称こそ違え同様な戦略チームの存在があった。オックスフォード大学の場合、PRAS（Planning Resource Allocation Section）と称される資源配分部門が、その任を担っている。

先述の通り、英国の大学において問われるのは教育と研究における「成果」のみであり、この点は著しく合規性を重視する我が国と大きく異なっている部分であろう。そのため運営面においては、我が国と比較し高い自由度を有しているが、教育と研究に対する厳格な査定を通じてトップダウンとボトムアップ型の意思決定が併存する英国大学特有のシステムが形成されているように思われる。なお、ボトムアップ型意思決定の重視についてはオックスフォード大学において特に顕著であるが、歴史的に形成されてきた同僚制文化が少なからぬ影響を及ぼしているようにも思われる。

(2) 1992年以降の新設大学（旧ポリテクニク）

上記において、英国大学の特徴をトップダウンとボトムアップの意思決定が共存している点にその特徴がある旨指摘したが、これらと異なる意思決定方式も存在する。今回、訪問した中ではオックスフォードブルックス大学（以下、ブルックス大学）が、その好例である。

旧ポリテクニクから昇格したブルックス大学は、1992年以前に設置された大学と設置根拠が異なることから理事会等の統治形態も異なる。更に今回の訪問調査⁵¹で明らかになった点として、同大学の組織図（資料C-8参照）に示されるように、学士課程の教育組織と研究組織が丁度均衡を保った形態となっており、更に大学と学部の教育・研究組織が分化せず融合されていることが大きな特徴の一つとなっている。先述の分権型マネジメントを実現するための組織形態とは組織の原理が大きく異なっているようである。

応対者のポール氏は「旧ポリテクニクの場合、大学の戦略として研究を重視するか否かは大学間で大きく異なっているが、特に伝統的の大学においてはRAEにおいて卓越性を認められることは非常に重要である」と指摘しているが、ブルックス大学の場合、RAEにおける研究費の獲得は結果的に成功していないようである。このことはオックスフォード大学との収入構造を比較した場合に歴然としている。オックスフォード大学の場合、研究補

⁵¹ 平成24年5月21日（月） 10:00～11:30 於：Oxford Brooks University、応対者：Mr. Paul Large (Registrar and Clerk to the Board of Governors), Mr. Matthew Andrews (Academic Registrar)

助金は4割近くを占め、最大の収入源となっているが、ブルックス大学の場合、それはわずかに3%に過ぎない（図表4.6）。補助金（49,067ポンド）の中にはHEFCEによる研究補助金（2,708ポンド）も含まれてはいるが、それとても全体の5.5%程度に過ぎず、圧倒的に教育補助金が多い。先に学科等への大幅な権限委譲は研究力強化のための方策と考えられる旨指摘したが、ブルックス大学の収入構造を見る限り、伝統的大学と同様の分権的マネジメントを実施したとしても研究補助金の獲得に成功するかどうかは定かではないことから、より大学の戦略が機能しやすい大学・学部融合型の組織形態を採用しているように思われる。

	Oxford Brooks	割合	Oxford	割合
補助金(Funding Body Grants)	49,067	33.39%	186,200	24.26%
授業料および支援補助金(Academic Fees and support grants)	54,864	37.34%	110,400	14.38%
研究補助金(Research grants and contracts)	4,657	3.17%	285,300	37.17%
その他収入(Other income)	36,583	24.90%	138,900	18.10%
寄付および投資収入(Endowment and investment income)		0.00%	42,600	5.55%
その他	1,777	1.21%	4,100	0.53%
総収入	146,948		767,500	

図表 4.6 オックスフォード大学とオックスフォードブルックス大学の収入構造比較
(2008年 ￡000)

出所：University of Oxford Financial Statement 2010/11 及び Oxford Brooks University Financial Statement 2007/08 より筆者作成。

以上、英国大学における学内・学外の予算配分システムについて概観したが、現在、HEFCE と高等教育機関との間には資源配分における「避けられない緊張関係」（OECD 2004）が生じていることを最後に指摘しておきたい。英国の高等教育機関は現在も高い自律性を有しているものの、市場主義の進展により、その内実は過去のそれとは大きく変容していることを看取する必要があると思われる。

（前田 一之）

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

4.9.1 シェフィールド大学

(1) 概要

シェフィールド大学の前身は、3つの機関にさかのぼることができる。第1は、1828年創立のシェフィールド医学校（Sheffield School of Medicine）である。第2に、その後のケ

ンブリッジ大学拡張運動の影響で、地元で鉄鋼を業としていたマーク・ファース（Mark Firth）が1879年に創設した University College であるファース・カレッジ（Firth College）が挙がる。ここでは教養が教えられた。第3に、1884年に特に地域の鉄鋼需要に応えるべく創設されたシェフィールド工学校（Sheffield Technical School）がある。1897年には University College of Sheffield として合併し、Victoria University、つまり、University Colleges at Manchester, Liverpool and Leeds として連合大学への発展を志向していたが、この連合大学はほどなく崩壊し、個別の機関となった。1905年に、勅許状を得て現在の University of Sheffield となったが、開学当初、フルタイムの学生は114人だった。

学部（Faculty）は、教養人文学部（Arts and Humanities）、工学部（Engineering）、医歯健康学部（Medicine, Dentistry and Health）、自然科学部（Sciences）、社会科学部（Social Sciences）の5学部が50の学科（Departments）を持ち、更にテサロニキ・シティ・カレッジ国際部（International Faculty – City College, Thessaloniki）が5学科を持つ。

学生数は図表 4.7 の通りである。

		国内/EU 圏内	EU 外	合計
フルタイム学生	学士課程	14,002	1,886	15,888
	修士・博士課程	2,337	2,529	4,886
	合計	16,339	4,415	20,754
パートタイム学生	学士課程	1,181	77	1,258
	修士・博士課程	1,668	340	2,008
	合計	2,849	417	3,266

図表 4.7 学生数(2010/11 年度)

※その他のカテゴリに属する学生として565名が計上されている。

(2) ガバナンスの概要

デアリング報告をきっかけに、英国の大学のガバナンスの在り方が大きく改革されたが、シェフィールド大学においても、それは例外ではなかった。シェフィールド大学のガバナンスについては、既に両角と金子（2004）⁵²においてかなり詳細に報告されているが、更にその後もう一度大改革がなされた。両角（2008）において、デアリング報告を受けて行

⁵² 両角亜希子・金子元久、「第2章 ガバナンス」東京大学大学総合教育研究センター『日英大学のベンチマーキング—東大・オックスフォード大・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）』2004:15-32.

われた改革と 2008 年に着手された改革の予定（文献発表当時）について紹介されている⁵³。次段落はその概要である。

①コート（Court）を儀礼的な機能に限定、②「細かな分権化と中央集権化をワンセットで機能させ、効率的な資源配分を実現しようとする独特の組織化と権限委譲の仕組み」づくり、以上2点を特徴とする改革がなされた。特に、75 学科を基にした 41 の予算配分単位を設け、学部を通さずに予算配分単位に予算を回し、単位内での一定の内部補助を認め、利害対立を調整するために、学科長（Head of Department）を学長（Vice-Chancellor: VC）が指名するなど学長の権限を強化した。各分野の業績目標を財政計画の枠組みに組み込んで研究の質を向上させた事例として注目を浴びたそうである。

但し、その改革にも問題点が生じた。学内では、特に上記特徴②の「細かな分権化と中央集権化のワンセット」は非常に手間がかかってしまった。系統の違う 3 つの予算のそれぞれの予算責任者が、41 の予算単位とやりとりせねばならないし、系統の切り分けも難しく、弊害の大きさが徐々に明らかになった。学外においても、研究の評価が上がる一方で教育の質についてはランキングが年々下がり続けるといった事態に直面していた。当該事態を打開するためには長期的な戦略を図る必要があり、そのためには資源確保よりも全体的な計画を重視する方向にかわる必要があるとの認識から、2007 年に学長に着任したキース・バーネット（Keith Burnett）氏は、08～09 年にかけて、学部の改組と学部単位への大幅な権限委譲を図り、予算の権限委譲の単位を 5 学部に変えて、学部長（Head）に予算と執行権を付与する改革を実行した。

2011 年度現在の、シェフィールド大学の主要組織と委員会の構成は、資料 C-4 の通りである。カウンシルとセネトとがそれぞれに所管する委員会の構成を見ても分かるが、英国の旧大学と同じように、カウンシルがガバナンスの中核を担い、大学教員の専門たるアカデミックな部分については、セネトが扱うという明確な分担が、ここでも採られている。

カウンシルは 21 名で構成され、学外者が過半数を占めている。副総長（Pro-Chancellor）⁵⁴が議長を含めて 3 名、会計事務責任者（Treasurer）、学長、副学長（Pro-Vice-Chancellor: 学部長兼務含む）、同窓会（Convocation）議長に加えてカウンシルが指名した数名と、セネト選出のメンバー、学生組合（Students' Union）代表、非教学スタッフなどが入る。なお、カウンシルの特性に関連して、両角と金子（2004）⁵⁵は以下の点を指

⁵³ 両角亜希子、「英国にみえる大学のガバナンス改革 シェフィールド大学の最新事情」教育学術新聞大 2320 号所収、日本私立大学協会『アルカディア学報』No.320. 2008 年 4 月 16 日版。

⁵⁴ 勅許状によれば、大学の最高執行者（Chief Officer）でありかつコートと同窓会の長（President）である役職として総長（Chancellor）を置き、総長不在の際にこれを代行する職務として副総長（Pro-Chancellor）を置いている。副総長は最低 2 名で、在任中の副総長からカウンシルの議長が当てられる。

⁵⁵ 両角・金子. *ibid.*

摘している。まず、こうした学外者が経営に関与する理由として、近代市民大学では伝統的なことであり、長年の間地域の支持と発起に依拠してきたことを指摘する成田（1973）の研究⁵⁶を紹介している。更に、カウンスルの議長が学長ではなく副総長であることから、学長はあくまでカウンスルの「一員」として扱われているに過ぎず、更に議決権と執行権が完全に分離されておらず、カウンスルが基本的な意思決定機関であると同時に執行機関にもなっていることも指摘している。この点は基本的に現在も変わっていない。

一方、セネトは142名で構成される。学長、全ての分野担当副学長（Pro-Vice-Chancellor）及び学部長兼副学長（Faculty Pro-Vice-Chancellor）、全ての学科長を含み、その他別途教員から選出されたメンバーや学生も入る。

秦絵里氏によれば、セネトには必ずしも所属部局代表として選出されるわけではなく、その場合、大学の一構成員として参加する性格が強くなるが、所属部局や職務に根ざした発言は自然と多くはなる（但し、学生組合（Students' Union）からの代表者については、その性格上学生の権益保護や拡大によって立つ発言が多くなる）。しかしセネトは、事項を承認する性格よりも議題に応じて構成員が意見を表明する機会という性格が強いそうだ。

また、大学執行委員会（University Executive Board: UEB）が存在する。主に、学長、分野担当副学長、学部長兼副学長、事務局長（Registrar and Secretary）、財務部長（Director of Finance）、人事部長（Director of Human Resources）で構成され、UEBの委任事項（Terms of Reference）は以下のように定められている。（岡村・大佐古訳：同大学HPより）

1. 大学が為す戦略的選択に資する分析や協議状況を伝達すること等、大学の範疇にある戦略的環境を把握し説明すること。
2. 大学の教学・開発戦略に関する方向性を決めリーダーシップをとること。
3. 大学予算案の策定。
4. 学部及びプロフェッショナル・サービスからの5カ年計画の受理・承認・実施後の状況把握。
5. 学内外及び国内外における大学が及ぼす貢献や効果を最大限に活用することをねらいとして、大学が為した実績及び今後の機会を把握・考察すること。
6. UEB、学部そしてプロフェッショナル・サービス（後述）における戦略的議論が十分な情報把握を前提として為されるように、施策、財務、実績に関わる情報を速やかかつ効果的に提供すること。
7. 大学の学期単位での発展に向けた重要優先事項を示した年次活動計画の策定。

⁵⁶ 成田克也、「イギリスの大学制度と管理機構の態様」『国立教育研究所紀要』No.83. 国立教育研究所. 1973.

8. 十分に学部長兼副学長及びプロフェッショナル・サービス部長に情報伝達を任せられるように、使命の遂行に強く直結する重要な運営上の課題や、教学とプロフェッショナル・サービスとの一貫性に関わる事項について、案件に大きく関わる役職者の状況を把握し助言すること。

委任事項に定められていることが大学経営の中核的な事項であることは明らかで、経営上非常に重要な役割を UEB が担っていることが分かる。両角・金子（2004）において、学則上も定めがない組織として紹介されていた「上級経営グループ」（Senior Management Group）にほぼ相当すると思われる。UEB は、勅許状にも規約にも学則にも定めがない。おそらく学長が職務執行上必要とするもろもろのサポートを、「学長が自主的に組織する」という形式をとって経営グループが置かれているものと考えられる。

なお、上記の「プロフェッショナル・サービス」（Professional Services）とは、大学の戦略遂行に際して最大限にサポートをするための組織として定義されており、支援の対象は、学部・学科、学生・卒業生・教職員、地域社会を含む大学のその他のステークホルダー、広い意味での大学のパートナーや支援者とされている⁵⁷。おおざっぱに括るのであれば、日本で言うところの法人事業全体を取り仕切る管理運営部門として捉えることも可能であるが、その業務を、他の業種の職務では容易に置換が効かない「専門的業務」としており、そこで勤める大学職員にもそれを求めていることが推察できよう。

学長は、原則的に学外公募によって選ばれ、カウンスルとセネトの両者から委員が出る合同委員会の審議を経てカウンスルが任命する。「当該の大学に対して利害が直接発生せず、新鮮な視点で大学運営ができることも学外者から学長を選ぶ理由の一つではないか」とコンラッド氏は述べていた。他の大学においても共通する要素が見られたため、この推測は十分当たっているものと考えられる。

また、秦絵里氏によれば、管理職・役職者の職務範囲は明確にされており、トップダウン的な命令系統が存在する訳ではない。役職者は、基本的に自分の部署の管理運営について全面的に責任が委ねられ、報告義務を負う。学部や学科も独立採算的な部局であり、それぞれの組織における長の権限は強い。従って、例えば、学長や副学長であっても、学部長や学科長に当該部科の日常的管理について細かい命令を出すことはない。但し、全学的な方針に関する部局の管理運営については、当然ながら、全学方針の下に行う義務が生じる。また、事務組織においても、A 部局の長が A 部局の下部組織にある課の長に、課内の日常的な業務運営に関する決定権限はないそうである。

⁵⁷ <http://www.shef.ac.uk/departments/professional-services>

(3) 全学及び学部レベルでの教学ガバナンス

全学教学委員会（Learning and Teaching Committee: 全学 LTC）と、学部教学委員会（Faculty LTC: 学部 LTC）がある。

全学 LTC は、セネトの下部組織として置かれる。大学の教学及び評価戦略の開発・推進を担い、教育に関するあらゆる事項に責任を負う。教学担当副学長が議長を務め、学長、各学部の教学担当者、2名の学生代表、カウンスル及びセネトからの各2名、その他の委員で構成される。基本的にセネトに対して報告義務がある。全学 LTC は、「強化・戦略」「入学・支援（outreach）」「質・調査」の3つの小委員会を持つ。全学 LTC への委任事項の一部を抜粋する。（大佐古訳、同大学HPより）

1. 大学における教学とその評価を文化として強化・促進し、新規学習プログラムが戦略的に発展を遂げるよう支援し、既存のプログラムの合理化・強化及び改革に向けた助言を行う。
2. 学生の学習経験を強化し、教学の優秀性を高め改革を進めるために、以下のことに取り組む。
 - 大学における教学とその評価の開発と実施を監督すること
 - プログラムの内容及び質の開発向上に関して学部へ助言・支援を行うこと
 - 学生憲章に対応した変化を推奨すること。
3. 全ての学習プログラムの質と水準を維持・向上するために以下のことに取り組む。
 - 大学の政策、手続、手引きの開発と遂行を監督し、これらのことから生起する諸問題に対して勧告を行う。
 - 全学部に関わる一般的な大学の諸規則に合わせるよう勧告すること。
 - 大学のあらゆるレベルでの教学とその評価に関わる計画乃至資源に関する事項を、UEB 及びセネトに報告すること。
4. 大学の入学及び支援（outreach）活動に関わる方針策定に際して助言及び勧告を行う。

学部 LTC は、それぞれの学部設置されている。例えば教養人文学部の場合は、学部教学担当（Faculty Director of Learning and Teaching）が議長となり、職指定で学部運営担当（Faculty Director of Operations）がなど、更に各学科の教学担当、そして学生メンバーが入る。

委任事項については、例として教養人文学部のものを以下に挙げる。（大佐古訳、同大学HPより）

1. 学部学士課程における教学戦略、重要優先事項、目標及び学生数目標を決定し、状況の把握と見直しを図ること。
2. 利用可能な経営情報を考慮しながら、定期的に学士課程で提供されているプログラムやモジュールのポートフォリオを見直し、継続的に資金面での維持が可能かどうか、市場への魅力はどうかといったことも見直すこと。
3. 学士課程のカリキュラム開発を促進・支援すること。そして評価活動や教学に関わる対外的な開発の普及を促進すること。
4. 新規プログラムの提案や、既存の学習プログラムの重要な改革、規則及び新しい単位に対して見直しと助言を行うこと。
5. 教学の年次見直しと全国学生調査（National Student Survey）及びシェフィールド学生調査（Sheffield Student Survey）への考慮を通じて、学部内の教学の質保証の状況を把握する。
6. 学部内外での教学に関する良質な実践（good practice）や関連する手続きを見出し普及させる。
7. 教学に利用する場所の有用性を把握する。
8. 特に図書館資源をはじめとして学部全体の学習資源の状況を把握する。
9. 個々の関連する学科や全学 LTC との相談を進めながら、外部団体や専門団体によって行われるものを含めて質保証・強化を通じて生起するあらゆる関連課題に対して検討し対処すること。

全学レベルと学部レベルとの関係は、基本的にトップダウンではない。委任事項を参照する限り、各学部におけるプログラムについては、その設定・見直し・質保証・財務まで学部内で運営が完結している。ヒアリングにおいても、全学レベルで個々のプログラムに関与することはまずないとのことであった。

実際に学部内で新規のプログラムや科目を立ち上げる場合、“E/I”と呼ばれる様式に当該科目の情報（科目名、単位数から詳細な授業内容、使用教材・設備・施設、学生に要求する学習準備や成績評価など細部にわたる）を記載して、専攻（Studies）から学科、学部へと順次上げていく。コンラッド氏によれば、“E/I”の記入には、教員に相当の労力と能力が求められるそうである。学部内で上げられていく中で、専門的見地、施設設備、財務その他多角的に問題がないかどうか検証され調整されていく。ただ、基本的には専攻や学科の意向が尊重される。

一方全学的な教学マターについては、全学 LTC が扱う。秦絵里氏によれば、全学計画は

個々の学部・学科の方針を統制する形式であり、学部・学科の多様性が確保できるような配慮がされているようである。なお、かつて学生数が少ない学位プログラムの廃止方針が全学LTCで決定され、廃止対象となった学科があったものの、セネトの段階で強い反対意見が出て保留されたケースがあったようである。

(4) その他

その他幾つか強調すべき事項を挙げておきたい。

教学を支える管理運営組織についても理解する必要がある。教学サービス部（LeTS: Learning and Teaching Services）は、職員の立場から全学LTC及び学部LTCをはじめとする大学内の教学に関わるあらゆる事項を多面的にサポートする役割を担っている（<http://www.shef.ac.uk/lets/home>）。

教員に対する教育面での研修については、特に新任者に対して大学院レベルで教授法や評価などに関する授業を受けることが義務付けられるようになった。研修という面では、高等教育リーダーシップ財団（Leadership Foundation for Higher Education）によるものをはじめとする諸研修が、役職者から一般教職員まで幅広く用意されており、全体的な大学の質の底上げに寄与していると考えられる。

また、学生はカウンシルでもセネトでも学部学科レベルの会議でも、教職員と同様に委員として議論に関わり、教職員においてもその意見は重く扱われていることも指摘しておきたい。

4.9.2 ヨーク大学

(1) 概要

ヨークにおいては、1617年という早い時期に大学設置の請願があった一方で、公式な資源配分を伴う大学の設置認可は1960年まで得られなかった。1963年10月に開学した当時は、学生数230名、教職員数28名であったが、初代学長バロン・ジェームズ（Baron James）により描かれたヴィジョンによって、その後発展の道を歩んでいく。

ヨーク市街東部に広がる田園地帯ヘスリントン（Heslington）に、少しずつ学科（Department）や学寮（College）などを増設していった結果、1960年代末には入学者数が2500名に達した。以降も徐々に拡張していく中で、リーグテーブルの上位にも食い込むようになってきた。50周年を迎えようとしている現在、現キャンパスの東に新キャンパスの整備が進められている。

ヨーク大学の構成の大きな特徴として、いわゆる「学部」（ここでは” Faculty”と称する組織という意味で使う）を持たないことが挙げられる。上述のように、「学科」を一つ一つ増設していくことによって漸次的な発展を遂げたため、ヨーク大学の教学組織の最大単位は「学科」である。通常の大学以上にフラットな組織構造を持つヨーク大学の特徴は、こうした歴史の遺産でもある。30を超える学科を擁し、フルタイム学生が 13,973 名、研究生（Research Students）が 1,180 名（うち外国学生 500 名）、総教職員数 3,065 名（2010/11 年度）である。また、初年次学生は、8 つの学寮（College）に分かれて寄宿生活を行っている。

(2) ガバナンスの概要

ヨーク大学でも、基本的なガバナンス構造は、他の旧大学のそれとほぼ同等である。カウンスルは、大学の運営機関としてその最終責任を負う。規約（Statute）による限り、構成員は 20 名を超える程度である。副総長（Pro-Chancellors）、学長（Vice-Chancellor: VC）、学長代理（Deputy Vice-Chancellor）、会計事務責任者（Treasurer）、副学長（Pro-Vice-Chancellor: 分野担当）を 1 名含むセネトからの選出者、非教学スタッフ、学生組合（Students' Union）や大学院学生連盟（Graduate Students' Association）の代表に加えて、カウンスルで認められた 6 名以内の学外者と、推薦委員会（Nomination Committee）の勧告に基づいてコートで任命された 2 名の学外者が入る。

セネトは、大学の教学活動のあらゆる事項に責任を持ち、関連事項についてカウンスルへの助言を行う。学長、学長代理、副学長や各学科長などに加えて一般教職員や学寮長、学生組合・大学院学生連盟の代表をはじめとする学生も入る。構成員はだいたい 65 名程度となる。

ヨーク大学にも、シェフィールド大学における大学執行委員会とよく似た位置付けの上級経営・管理委員会（Senior Management Group: SMG）が存在する。委任事項（Terms of Reference）は下記の通りである。（岡村・大佐古訳）

1. 大学の諸活動におけるリーダーシップ、調整、経営を効果的なものにする。
2. カウンスル、セネト、その他の重要な学内委員会とのコミュニケーションと試験を効果的なものにする。
3. カウンスル、セネト、その他の重要な学内委員会によって検討及び承認の対象となる計画、戦略、予算にかかる諸案の準備をする。
4. 大学計画と関連の戦略の実行を確かなものとする。

5. 権限委譲及び意思決定に関して承認された枠組み (scheme) に則り、政策を定め執行上の決定を行う。
6. 成果指標 (performance indicator) が示す範囲で大学の成果を確認し、必要に応じて修正のための行動を取る。
7. 大学の運営に関わってくる社会の背景と環境を幅広い視点かつ高いレベルで認識することを不断に続ける。
8. 新たに生ずる脅威や新たな機会に対して、時宜にあった対応を堅実に行う。

また、SMG の役割と責任を、ヨーク大学は次のように説明している⁵⁸。(岡村・大佐古 訳)

SMG は、大学の戦略的方向性を見据えてそのヴィジョンをもたらす学長の役割を支援する。SMG は、大学の手によって行われるあらゆる主要な学術活動・支援活動において、リーダーシップ、経営、調整を効果的に発揮・実行する。SMG は、例えば財政上及び政治上の変化などの学外状況を把握・分析し、それらが大学に及ぼすインパクトを心得ておく。

SMG は、大学計画を策定するための詳細な戦略を立案する責任を負う。戦略は、大学に関わる重要な分野 (教学、研究、学生経験、施設設備とキャンパス開発、財政、人材開発、ビジネス、地域社会、ガバナンスと経営) についてデザインされる。

(中略)

SMG は、執行上の重要な意思決定を行い、大学の効果的な運営を確かなものとする。SMG は、カウンスル及び関連委員会に執行実績の報告、予算案及び会計報告案、重要な成果指標、資本投資にかかるベンチマーク情報、リスクマネジメント報告を行う。

SMG のメンバーには、学長、学長代理 (Deputy VC・兼副学長)、副学長、事務局長、財務部長 (Director of Finance)、人事部長 (Director of Human Resources)、渉外部長 (Director of External Relations)、法人計画部長 (Director of Corporate Planning) が入り、更に教学調整担当 (Academic Coordinator) と呼ばれる者が 3 名入る。教学調整担当は、人文科学・社会科学・自然科学の 3 分野で 1 名ずつが教員から選出される。学内で 30 を超え

⁵⁸ <http://www.york.ac.uk/about/organisation/management/>

る学科やその他の部局の間での分野に関連する教学や研究に関わる事項を、広範に調整する役割を担う。学問分野を広く括る「学部」を持たず、細分化された「学科」が広がっている組織構造であるからこそ必要な役職である。なお、デヴィッド・ダンカン氏によれば、ここで経験を積むことで、管理職としてのスキルが磨かれて、学内外でその後の役職者への就任などにつながっていくこともあるようである。

これらの学内組織において、カOUNシルの責任を委譲した関係を示した巻末の図「ヨーク大学 運営機構概観」(Delegation of Council Responsibilities Map)がある。カOUNシルから学科などの各組織に直接権限は移されず、SMG やセネトが中間的な立場を担っていることが分かる。また、「権限委譲や意思決定権限に関する枠組み」(Scheme of delegation and decision-making powers)という文書でその具体的な内容は、各学内組織及び役職一つ一つについて明確に決められている。

ヨーク大学では、ホームページ上でも「ガバナンス」と「経営」を明確に区別している。「ガバナンス」のページではその構造としてカOUNシル、セネト及びそれらに属する小委員会、勅許状や規約などの説明がされている。一方、「経営」のページでは、上述のSMGに関する説明がされている。大学運営を論じる上で見落としがちなこれらの言葉も、意識して区別していることを明示していることも、大きな特徴の一つと言えよう。

なお、上述のこととの関連性については現段階ではかならずしも明確にはできないが、訪問調査の際、職員のスキルの高さ乃至は大学の職務管理のレベルの高さをうかがわせる場面が見られた。具体的には、例えば教学関係の部局に属している中では、「縄張り」「縦割り」的な職務分担ではなく、各職員が柔軟にお互いの役割分担をカバーし合っていることである。「質保証は質保証の担当でないと分からない」という事態が起きにくくなっている。

(3) 全学及び学科レベルでの教学ガバナンス

全学レベルにおいては、大学教育委員会 (University Teaching Committee: UTC) が教学を扱う。UTC は、教学・情報 (Learning Teaching and Information) 担当副学長を議長に、学長代理、常任評価委員会 (Standing Committee for Assessment) 議長、教学担当事務局長 (Academic Registrar)、そして教学支援局 (Academic Support Office) の上級副事務局長 (Senior Assistant Registrar) までが職指定でメンバーとなる。更に教員メンバーとして入る 14 名については、3 学問分野 (人文・社会・自然) からそれぞれ最低 4 名が選出されること、最低 9 名は、現職もしくは前職の学科長又は分野教務委員会 (Board of Studies: 詳細は後述) 議長又は大学院研究科委員会 (Graduate School Boards) 委員長が選ばれなければ

ならない。更に14名中12名はセネトからの指名で、残り2名がセネトの判断なくUTCが指名する。そして学部生・大学院生から1名ずつが入り、21名で構成される。なお、副事務局長が担当事務官として、ヨーク・カレッジ（York College）からの代表1名がオブザーバーとして臨席する。

UTCの委任事項は、下記の通りである⁵⁹（大佐古訳）。

1. 大学の学習・教育戦略（Learning and Teaching Strategy、教育委員会の承認による）を策定し、その履行状況を把握すること。
2. 良質の実践や改革を促進・普及を通じ、教授学習の側面を高めることによって、学習、教育、学生による研究活動を強化する取り組みを支援すること。
3. 大学の学習・教育戦略が示す道筋に沿って、下記を含む関連する政策を策定し、その実行状況を把握する。
 - 教学関係の枠組み（Academic Framework）（セネトの承認による）
 - 協業の枠組み（Collaborative provision）
 - 評価と学外試験（第一義的には常任評価委員会の業務を通じて）
 - プログラムの承認、状況把握、見直し
4. 関係する委員会や事務局と連携しながら、参加拡大戦略（Widening Participation Strategy）、人事戦略（HR Strategy）、情報戦略（Information Strategy）、雇用可能性戦略（Employability Strategy）、学生福利厚生戦略（Student Wellbeing Strategy）を含む関係諸戦略と学習・教育戦略とを橋渡しに関わる政策を策定し、実行状況を把握すること。例えば以下のようなものが含まれる。

（ここでは例示は省略）
5. （セネトから権限委譲を受けての）新規の教育研究学位プログラム（taught and research degree programmes）を承認すること、（政策で示された通りにセネトに準拠して）共同の教育研究学位プログラムを承認すること、そして既存の教育プログラムの改訂を承認すること。
6. 教育研究学位プログラムの基準と、それらのプログラムで提供される学生の学問経験の質の状況を把握すること。それは以下の事項を通じて行う。

（ここでは事項は省略）

そしてそれを確かなものにするために、必要に応じて適切な対処をすること。
7. 教育研究学位プログラムの基準や質、それらのプログラムで提供される学生の学

⁵⁹ <http://www.york.ac.uk/about/organisation/governance/sub-committees/teaching-committee/>
（ヨーク大学HP）

問経験に関連する諸問題について学生との協力を進めること。（ヨーク大学学生組合及び大学院生連盟との共同で）

8. 教育研究プログラム及びそれらのプログラムで提供される学生の学問経験に関して、セネト、分野教務委員会及びその他の委員会によって付託された諸問題を検討すること。
9. 業務上生じたあらゆる資源上の問題について、計画委員会（Planning Committee）に諮ること。
10. 業務を推進するために公開討論会や作業部会を立ち上げること。
11. 上記の事項全てに関わる機会の平等化と多様化の推進を図る方法を検討すること。

では、個別の学科などのレベルになるとどうだろうか。ヨーク大学では、規約の中でウンシルやセネトなどと合わせて、分野教務委員会の設置が第 18 条に規定されている。これは、セネトが規則（Regulation）の規定に基づいて、分野教務委員会に、単独もしくは複数分野にわたる教育、カリキュラム、そして試験に関する監督権限を付与するものである。そして、これは必ずしも学科組織と 1 対 1 で対応しているとは限らない。

英国の大学の学士課程の場合、学生は系統立てられた科目群を 3～4 年かけて学び学位を得ることが一般的である。多くの場合はコースと呼ばれる。そして、このコースの提供は、必ずしも単独の学科だけで提供されるとは限らない。例えばシェフィールド大学の「歴史・社会学コース」であれば、歴史学科と社会学がコースの学位プログラムを共同提供している。これはヨーク大学でも同様である。ヨーク大学の場合、200 を超えるコースが存在する。このように複数学科が共同で学位プログラムを提供するケースが一定数以上あること、そして学問分野を広範に括る学部を持たないために、当該の学位プログラムに関する教学関連事項について、学科の枠に縛られない柔軟な組織編成が必要であったことが分野教務委員会のような組織を生む背景にあったと考えられる。現在のところ、学科と 1 対 1 で対応するものとそうでないものとを合わせて 73 の分野教務委員会が設置されている。

資料 C-5 を見ると、セネト及び SMG がこの分野教務委員会との権限委譲関係を持っている。では、両者は学科単位とはどう関係を持っているのか。これも、ヨーク大学独自のシステムとして、学科連携システム（Departmental Contact System）が用意されている。これは、UTC が規定したもので、UTC のメンバーに対して、単独もしくは複数の学科との橋渡し役となることを求めている。具体的には、学科に対しての定期的レビューやその他の訪問の際、パネルのメンバーが議長を務めること、学科からプログラムの新規開設や既

存プログラムの大幅な修正を諮ろうとする際に、その提案が正式に議論にかけられる前に、別の UTC メンバーと協力しながら事前検討することなどが役割として挙げられている。

(4) その他

その他指摘しておくべきこととして、シェフィールド大学と同様なのだが、学生が大学の教学を含む運営に参画し、大学側も出てくる意見や要望を大きく重要視しているとのことである。

4.9.3 マンチェスター大学

(1) 概要

マンチェスター大学は、2004年10月に地元の2大学が合併して成立した大学である⁶⁰。前身の一つは、1824年に創設されたマンチェスター技術者学校（Manchester Mechanics' Institute）を源流とするマンチェスター工科大学（UMIST: University of Manchester Institute of Science and Technology）であり、もう一つは1851年に創設されたオーウェンズ・カレッジ（Owens College）を源流とするマンチェスター・ヴィクトリア大学（Victoria University of Manchester）である。産業革命の時期にその拠点で誕生した両校は、相互の交流・触発を得ながら、工業・商業の面で長年にわたって当地の産業の発展に功績し続けた実績を持つ。

そのマンチェスター大学は、工学物理学部（Engineering and Physical Sciences）、人文学部（Humanities）、生命科学部（Life Sciences）そして医学人間科学部（Medical and Human Sciences）の4学部計20学科と関連するビジネススクール、研究所、センターなどで構成される。

学生数・教職員数は、それぞれ図表 4.8 及び図表 4.9 の通りである（Facts and Figures 2012）⁶¹。

⁶⁰ ロバート・アスピノール「イギリスにおける研究評価とSDの課題 — イギリス最大の大学マンチェスターの事例」『新時代を切り拓く大学評価』秦由美子編著『新時代を切り拓く大学評価—日本とイギリス』東京: 東信堂 2005: 191-212. を参照のこと。

⁶¹ University of Manchester. *Facts and Figures 2012*.

	自国/EU 圏内	EU 外	合計
学士課程	24,504	4,010	28,514
修士・博士課程（教育）	4,475	3,202	7,677
修士・博士課程（研究）	2,409	1,132	3,541
合計	31,388	8,344	39,732

図表 4.8 学生数

教学	3,714
（教育のみのスタッフ含む）	(1,805)
研究	1,799
管理運営／経営	1,155
秘書的業務	1,516
教学支援員	1,537
技術者	991
合計	10,712

図表 4.9 教職員数

(2) ガバナンスの概要

マンチェスター大学は、ガバナンスの基本的な構造自体は本章でとり上げた他大学とほぼ同じではあるが、名称をはじめとして、これまで掲げてきたシェフィールド大学やヨーク大学とはかなり異なる要素もある。まず、両大学でカウンシルにあたるものが、理事会（Board of Governors）となる。また、学長に相当する職は“President and Vice-Chancellor”（PVC）と呼ばれる。そして両者の関係も、これまでの2大学と違いがある。

PVC に関して定めている規約（Statute）第3条では、PVC が最高執行責任者（Chief Executive Officer: CEO）であり、経営を効果的かつ効率的に行い、所管の事業を指揮し、大学が掲げる目標を達成するに至るまでの責任を理事会に対して負うものと規定されている。セネトを主宰して、必要とあらば理事会に報告をしなければならない。

一方で、それだけの責任を託された PVC に、いかに手腕を発揮してもらうため、教学及び関連するその他の担当執行者（officer）からの協力・支援を得ることができるようになっている。執行者としての機能を果たせるだけの経営チームを編成することが求められている。そして PVC には、教学面、法人・財務・施設面、人事管理面の経営について、理事会から殆どの権限を託されている。

理事会は21名で構成される。PVC と学生組合の執行者1名が職指定で入り、学外メンバーが14名、セネトが自己選出した7名、教育・研究関連スタッフでない大学スタッフ

から2名となる。最大の特徴は、学外者が全体の過半数を占めており、相対的にセネトが数的に若干弱められていることが挙げられる。なお、学外メンバーのうちのひとりが理事会議長兼副総長（Chairman of the Board of Governors and Pro-Chancellor）となる点にも注目しておきたい。

セネトは100名で構成される。PVCなどの役職者と、学部長（Dean）、教学担当や研究担当の副学部長（Associate Dean）、一般教員、学生で構成される。

これらの特徴は、一種の「コーポレート・ガバナンス」であると言える。クライヴ・アグニュー氏によれば、2004年の合併の際に、組織構造をより国際的なものに変革していく方針を固め、北米モデルを導入したとのことである。

資料 C-7「マンチェスター大学経営構造」を見ると、教学側と管理運営側の役職者の系統が明確にされており、教学側については、PVCの下に教学学生担当、研究開発担当、そして学部長兼職それぞれの副学長（Vice-President）が置かれている。PVCと事務局長の両者の下では、社会的責任、持続可能性、政府・政治・地域、コンプライアンス・リスク・研究規範を担当する准副学長（Associate Vice-President）が置かれている。そして管理運営側については、「プロフェッショナル・サポート・サービス」（Professional Support Service: PSS）と称している。PSSは、シェフィールド大学で称するところの「プロフェッショナル・サービス」同様に、大学職員を専門職と位置付けている意識が働いているものと考えられる。

これまでの2大学におけるUEBやSMGにあたる組織として、上級リーダーシップ・チーム（Senior Leadership Team: SLT）が構成されている。なお、SLTに関しても規約などに明記されていない。但し、上述のようにPVCが執行者から支援を受けることができ、執行者たる経営チームを組織することが求められていることから、これに根拠をおいて編成されていると考えられる。クライブ・アグニュー氏にうかがった限り、UEBやSMGにほぼ相当する組織と考えてよいだろう。

更に、計画資源委員会（Planning and Resources Committee: PRC）が存在する。クライブ・アグニュー氏によれば、PRCのメンバーは、教員側の上級職だけでなく管理運営側の上級職もそろうため多数になる。資産、図書館、学生経験関係も含まれる。毎月会議が持たれるが、計画のプロセスに関して重要な責任を持つ。例えば、ヒアリングの1週間前に開催された委員会では、学生の経験のために新しい講義棟を建設する必要があり、そこに1,000万ポンドを費やすかどうかを決定したのはPRCである。PRCは意思決定機関であり、PVCが議長を務める。助言・意見が提起され議論される場であり、投票によって決されることはなく、通常コンセンサスによって決定に至る。教員側の代表たる人物（学部長な

ど) が、全てこの PRC に同席しているからである。

なお、アグニュー氏がこれまでセネトや PRC で経てきた経験からではあるが、決定の際に投票に持ち込まれることは、明らかに相反する見解が持ち込まれたときくらいで、極稀なケースだそうである。投票は、あくまで最後の手段として使うことが時にはあり得るという認識で、通常は議論を経て修正を図り合意して決するのだそうだ。

(3) 全学及び学部レベルでの教学ガバナンス

全学レベルにおいては教学の主要組織である教授学習委員会 (Teaching and Learning Group: TLG) 及び長期的戦略の策定につないでいく学生経験戦略委員会 (Student Experience Strategy Group: SESG) が中心となり教学を担う。短期的な戦略に基づいてこれを運用するのが、教授学習運営委員会 (Teaching and Learning Management Group: TLMG) である。TLG の下には 6 つの小委員会がたち、メディア学習、時間割及び施設編成、国際化、ユニバーシティ・カレッジの教学、雇用適性戦略及び教学スタッフ開発がそれぞれテーマとなる。また、資料 C-7 「マンチェスター大学教学関係組織図」のように、現在では、学位規則など 5 つの単年度型プロジェクトが立てられている。これらの小委員会やプロジェクトからは、TLG に報告が上げられるようになっている。教学担当副学長が議長を務め、セネトにも PRC にも SLT にも報告を上げているが、セネトに対しては、実際には教学上の承認を得る場合にのみ報告をしている。

各学部にも教学委員会 (Teaching and Learning Committee: TLC) が存在する。准学部長 (Associate Dean) が議長を務め、学部の管理運営組織にもサポートオフィスが入り、これに関わる。クライブ・アグニュー氏に、「どの学部でも、カリキュラム、コースやグランドデザインを作成したら TLG に上げるのか」との問いに対する回答を以下要約した。

学部は自身の意思決定をする権限だけがある。新コースや新プログラムが承認される必要があるとなれば、准学部長が決定する。学部長は、財政面での監督を行う。TLG がやることは、それらの実際の手続きの在り方を修正するかどうかを決めることにある。TLG が最近改革したことが一つだけあり、それは国境を越えた教育を提供するケースである。本学の国際的なパートナーシップとの関連もあり、より戦略的な観点から見る必要があると感じていたが、学部レベルではそこまではできないと考えられたからである。国際的パートナーシップのために、わずかながら方法を改善した。しかし、おおざっぱに言うならば、権限委譲モデルにしようとしている。権限委譲モデルでは、大学の政策や計画の面での監督を得ることで、学科や学部が意思決定することを認めている。

また、TLG からカリキュラムの編成に際して一定の要望を学部に為すことがあるとの回

答も得た。アグニュー氏から、以下のような事例で説明を受けた。例えば、現在 TLG では雇用適性 (employability) を強く推している。雇用適性プロジェクト からの報告を受け、TLG は学生の職務経験に具現化できるようにカリキュラムをどのように再編すべきかを提言した。TLG で承認されたことが学部で実行に移されるといったことが起きるだろう。しかし、もし新プログラムを起こしたいとなれば、我々は詳細にまでは立ち入らないが、その手続きの初期段階で、新たに取り入れる必要がある事項 (人的・設備的な補充や追加と思われる) の有無や程度、財政モデルや予算に照らしての確認といったことを行わねばならない。しかし、プログラムは学部レベルで承認できる。だから、新規立ち上げをしたい教員が TLG とやりとりをする必要はない。

学部レベルでのカリキュラム変更の手続きはどの学部でも同じであるようだ。外形的な要件に関しては全学の学部・コースで同じとすることは、TLG でも承認されたことである。しかし、教育面となると、資金配分のモデルによって違いが出てくる。学生から得られる収入が違う。ただ、学生に関与する時間量も学部によって違うので、一概には比べられない。マンチェスター大学がユニヴァーシティ・カレッジ (University College) をつくった理由の一つが、コースのグループを作ることで、学生が大学のどこからでもこれらを取得することができ、大学のどの部局においても共通に通用・適用できる仕組みを作りたかったことが挙げられる。学部の垣根を超えて学生が移動することが難しいと分かっていたので、ユニヴァーシティ・カレッジをつくることで分野横断的な学びを可能にすることに挑戦しているのだそうだ。

実際の学部内での手続きについては、イアン・リーダー氏に確認した。外形的な情報を記した NPP1 と、内容面を記載した NPP2 がある。これらの書類を専攻レベルから順次検討に上げていくのである。なお、おそらく NPP1 について、上述のように初期段階で TLG が確認することが考えられる。シェフィールド大学における E/1 と同様の書類と考えて良い。NPP1 が基本的に承認されれば、NPP2 でより細かい教育の在り方が検討される。

以下、NPP1 及び NPP2 の項目 (抜粋、大佐古訳) である。

NPP1

1. プログラム名と授与学位
 - 150 字以内の正式名称、30 字以内の略記、10 字以内の略称
2. 予定開始日
3. 対象
 - フルタイム、パートタイム、分散型 (distributed) 学習

- どのようにeラーニングを活用するのか。
- 4. プログラムの実施期間（月単位）
- 5. プログラム受講を認める条件（あれば記載）
- 6. NQF（国家資格枠組み）におけるプログラムのレベル
- 7. 母体となる学科（及び分野）
- 8. プログラム開講に際して連携する他の学科や学外協力者
- 9. このプログラムに対する専門分野別ア krediyteshon についての詳細
- 10. 想定履修学生数
- 11. このプログラムを導入する根拠となる市場の要求や合理性
- 12. 学習資源（eラーニングや図書館含む）
- 13. 財務上の負担
- 14. プログラムの促進
- 15. 外部助言者の選定
- 16. 学内外の経営情報

NPP2

1. NPP1 段階でのプログラムが原則的承認を得てからの変更点
2. プログラムの内容・計画・実施方法
3. 教育・学習・評価の方法
4. 実地学習・外国での学習
5. プログラム運営
6. 内外の助言者からのコメント

かなり事細かな、いわば「設計書」である。特徴的な点も幾つかある。プログラムの必要性を市場の要求や合理性から訴えねばならない点はその一つだろう。他の大学でのプログラム開講状況なども、その中には含まれることもあるようだ。NPP2の内容や方法の記述についても、その際の注意事項が細かく指示されている。

(4) その他

マンチェスター大学においては、もう少し触れておきたい点がある。第1に、実際の状況や期待された効果が出ているかどうかは別として、学部間の力関係が均等になるように配慮されている点である。アグニュー氏によれば、2004年の合併の際に、「等しい重さ」

(equal weight) で学部を再編したとのことである。その下の学科 (School) は、おおまかにつくったのだそうだ。更にその下の全ての教学組織単位 (academic unit) は、それぞれに実質性を帯びるようにつくった。特に学部については、全ての学部が基本的に相当数の学生、相当数の教職員、相当数の研究収入を持ち、どの学科も強力になるような体制にしてある、そのため学部間での強弱という発想はない、との説明を受けた。

第2に、これまでの2大学同様に、教職員に対する研修が上級から一般まで、高等教育リーダーシップ財団による研修をはじめとして盛んに行われている。教職員訓練開発室 (Staff Training and Development Unit: STDU) がこれを担当しており、高等教育リーダーシップ財団が実施する「ヘッド・スタート」 (Headstart) 研修が中心である。アグニュー氏も、学科長に就任したときにはこの「ヘッド・スタート」で12ヶ月コースの研修を受けており、同様に殆どの上級職や学科長はこれを受けている。なお、大学独自の工夫もしている。例えば、新規採用教員には採用猶予期間が4年間設定されているが、その間に2年間の研修プログラムを終えなければならない。しかし、その後控えているヘッド・スタートとの間には、内容的にギャップがあるので、間に独自の研修を挟むといった工夫もしている。

第3に、学内コミュニケーションの在り方である。アグニュー氏によれば、セネトで決定されても、教員や学生との間に大きな隔たりがあって実行には大きな困難が伴っているようである。また、各学部がそれぞれに幅広い専門分野を擁しているため、各学部内の組織も自らのニーズに合わせた編成ができるようにより分権的に権限委譲をしている (例えば教学担当副学部長の立て方も学部によって事情が異なる)。しかし、それは学部組織の多様性につながり、全学レベルの情報を学部流す際に正確な伝達や意思疎通が困難なものになり得るのである。なお、PVCは、自ら週1回のニューズレターを学内向けのポータルサイトで発信しており、これは学外者でも閲覧可能である。また、意見交換会にあたるような取り組みも、年2回行われている。情報発信は殊更重視されているようである。

第4に、皆で同じことに取り組もうとする際に、政策をしっかりと整理することを重視する理由について、アグニュー氏から説明を受けた点が示唆に富む。2011年6月に発表された政府の白書では、高等教育の管理を強める方向性が打ち出されている。しかし、大学自身の手で正しく水準を満たしていることを証明できる限り、大学による自己規制のスタイルを認めようとしていることには変わらない。しかし、大学として学内で起きていることを明確に示していても、仮に学生がそれに納得せず、その不満を大学から独立した存在である独立審判局 (Office of the Independent Adjudicator: OIA) に訴えて、大学が十分に事を尽くしたかどうかの審判が下されてしまうことが懸念される。実際に学生が訴えて出る

傾向にあるとアグニュー氏は感じているが、そのような懸念に対する対処として、きちんとした政策整理が必要であり、そうしないと明らかに問題に発展すると考えられるからであると、アグニュー氏から説明を受けた。

また、十分な報告はここではできなかったが、学生が経営や意思決定の場で非常に重視されている点は、これまでの2大学にも通じる部分がある。

4.9.4 シェフィールド大学、ヨーク大学、マンチェスター大学の総合考察

3大学とも旧大学であり、基本的なガバナンス構造については大きな違いはない。経営体からの付託を受けた学長（PVC）が、責任を持って教学を中心とする運営を担うことを求められる。教学に関しては、カウンスル（理事会）からセネトに権限が委譲されている。そして成果に著しい問題ありとなれば、学長（PVC）も罷免されることがある。だが一方で、権限を委譲している以上、学長（PVC）がその手腕をいかんなく発揮することができるように、委譲した側には、学長（PVC）が自らの手足となってサポートしてくれる態勢を整えることを可能とする仕組みを用意する責任がある。それが、UEB、SMG、そしてSLTとして編成されていた、いわゆる上級経営チーム（Senior Management Team: SMT）⁶²である。Breakwellらによれば、近年、学長に代わりこのSMTがその役を果たすようになってきている。そのため学長は大学において、チームメンバーがその役割をしっかりと内外に理解させるシステムになりつつある⁶³。そのためには、的確なメンバーの人選とチーム内の機能分担がなされてなければならない。

なお、マンチェスター大学では、合併の際に、経営強化を図ることによるグローバルレベルでの生き残りを意識して、北米型ガバナンススタイルを導入した。PVCへ強大な権限委譲を行い、相対的にセネトの権限は弱くなっている。しかし、これは学部以下の組織にもPVCが強力に関与できることを意味しない。3大学ともに共通する点として、学部乃至下部組織の独立性（independency）と自主性（autonomy）をしっかりと守っていることが挙げられる。カリキュラムの具体的な改革には、基本的に全学レベルからは関与しない。

⁶² 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）においては、英国では大学の「経営陣」に該当する語が全国的に定まっているわけではないが、使用頻度が高い語として、Top management Team（TMT）やこのSMTに言及している。なお、同論文において、Kennie, Tom and Woodfield, Steve, *The Composition, Challenges and Changes in the Top Team Structures of UK Higher Education Institutions*, London: Leadership Foundation for Higher Education, 2008の報告書におけるTMTやSMTに属するメンバーその他の管理職に関する概説が紹介されているが、本章で紹介した3大学とも概説の指摘と同傾向を持っている。なお、本稿ではSMTの略称を使用し、「上級経営チーム」の訳語をあてた。

⁶³ Breakwell, Glynis M, Tytherleigh, Michelle Y. *Research and Development Series: The Characteristics, Roles and Selection of Vice-Chancellors Summary Report*, Leadership Foundation for Higher Education, March 2008.

学長は基本的に学外者から選出される。マンチェスターでは学部長も学外からの選任が多いようだ。これは、大学の運営にフレッシュな立場に関わることができるなど、学外からの者に学長職をまかせることで得られるメリットの方を重視しているようだ。また、学長候補者の選考に際してはヘッドハンティング会社を利用され、数百人の候補から絞り込まれていく。これにより、学長の人選を誤るリスクを低減し、更に仮に選出した学長が十分な成果が上げられず、いわば「失敗」に終わったときに学内への影響を少なくできるというリスクをも低減する、2つのリスクヘッジのねらいもあるのではという見解が英国班の議論の中で提起された。では、そのような学外者が学長となることで、本当に学内が正統性や権威を持つ学長と認識するのだろうか、という疑問がでてくる。しかし、今回の3大学に共通したことであるが、基本的にそのような問い自体に意味がない。学内の最高機関の責任で選出した学長である以上、それを学内的にサポートして学長がいわば職務遂行に全力投球できるようなバックアップ体制を整備するのは当然であるし、職務遂行につれて成果を上げることで、学長が学長足る人物になっていく。それが十分できなければ、最高機関の責任でこれを罷免するのである。いわば、学長はその存在自体に正統性があり、その立場で歩んだ足跡と実績で信頼を勝ち得ていく存在なのである。英国では、まっとうに任期を終えることができる学長は非常に少なく、本当に厳しい仕事であると、あるヒアリングでは聞かされた。それが、学長職の現実を物語っているようにも思える。

したがって、学長をサポートするための SMT の存在は非常に重要となる。学長や大学の目標・目的・方針をしっかりと踏まえ、学長や大学が置かれた状況を多角的にかつ冷静に分析して、学長を支えるための判断・決断・行動ができる有能な人物が回りを固めることが重要になる。これは決して、話が合う人物や仲が良い人物という観点で選んでいては実現できない。

しかし、大学教員の世界ではじめからこのような人物がそろっているとは限らない。いや、むしろあまり期待できないと考えていいだろう。だからこそ、新任から始まって中間管理職や上級職まで、しっかりした一貫した研修制度が必要となってくる。その点では、全国的に大学の教職員への研修体制を支援する高等教育リーダーシップ財団の存在は非常に大きい。自前で一から研修体制を組むことに比べたら、非常に効率的に実現でき、かつ大学間での情報交換にもなるため、相互に研修の質を高めることにもつながっていく。大学のガバナンスや経営の在り方も洗練される方向になるであろう。

教学面に関しては、全学レベルと学部レベルでそれぞれに専門の委員会が立ち上げられている。しかしそれはトップダウンの関係ではなく、例えば「国際化」など、全学レベルの課題は全学レベルで扱い、学部内の教学の問題は基本的に学部内で扱われる。学部の個

々の教育については、全学レベルで介入することは殆どなく、学部の独立性と自主性が学内でも非常に大切にされていることが分かる。ここは先ほど述べたことと共通している。新規プログラムの立ち上げなども、ボトムアップ的に学部内で上げていく。非常に細かいプログラムの「設計書」が用意され、それで外形的な単位数や学習量、評価方法、資源なども確認・調整でき、内容的な面は専門家としての教員間で調整ができる。そういうものを設計・展開する能力も、大学教員には求められているのである。

また、教員の所属組織と学生が学ぶプログラム・コースを縦割りにしてはせず、複数の教学組織単位が協力して柔軟かつ効果的なプログラム提供を行うことができるようにしている状況も確認できた。

上記の一連の点に関しては、高等教育における経営人材等を広く開発するためには、プログラムの整備にとどまらず自律的な大学経営を支えるシステムの諸条件が整うことこそが必要であるという大森⁶⁴の指摘とも関連が深いと考えられる。法規や制度でガバナンスの在り方を「金太郎飴」のごとく枠付けるよりも、ガバナンスや教授会をはじめとする教学組織編成の在り方まで含めて、各大学が大胆にダイナミックな改革を自らが望むように実現できる環境を整える方が、却ってガバナンス強化に働くのではないと思われる。

最後に、安易に多数論理に持ち込まずに議論をしっかりと行って地道に合意形成を図ることが重視されていることも注目に値する。更に、その中に学生を殆どの場合参画させており、むしろ学生との議論から出る意見などがかなり重視されていることも指摘しておきたい。学生の意見をしっかりと受け止めながら議論を尽くし、可能なことは改革に結びつけることができないと大学の死活問題に関わる場合もある、かなりの認識があると言っても大げさではない。日本では、ずさんかつ放漫な経営の果てに運営法人への解散命令が出ることがほぼ確定した大学がでており、最も大切にされるべき学生にあまりにも大きなしわ寄せがいきかねない事態に発展してしまったが、こうした議論や合意形成・意思決定にも学生が参加し、受益者の立場で共に大学の明日をつくることに関わることができる仕組みがあれば、こうしたことも防げたのかも知れないと考えるものである。

(大佐古 紀雄)

4.10 総括

4.10.1 英国の大学ガバナンスの特質

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

⁶⁴ 大森. 2012. *ibid.*

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のカ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、あるいは「合意形成を基にしたリーダーシップ (consensus leadership)」と表すことができる(前田、大佐古)。

また、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。即ち、分権的マネジメントの下、学長が最終的に経営責任を担うというのが現代英国における大学ガバナンスの特質と言えよう(前田)。

4.10.2 英国の大学ガバナンスに求められていること

大学議長委員会(Committee of University Chairs)は、2009年に大学ガバナンスに求めるものとして、「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」であると明示した。業績については、「大学全体の効果という業績に対する最終責任の明確化」、「学部長など執行者及び組織体の業績の監視」、「業績指標(Key Performance Indicators)の達成状況を他大学と比較すること」が推奨された。

大学の「アカウンタビリティ、透明性、効率性」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担保しているものと考えられる(カウンスルは21名で構成され、学外者が過半数を占めている。副総長が議長を含めて3名、会計事務責任者、学長、副学長、同窓会議長に加えてカウンスルが指名した数名と、セネト選出のメンバー、学生組合代表、非学術スタッフなどが入る)(岡村)。

4.10.3 従来からの英国の大学運営

英国の大学運営における抑制と均衡メカニズムは、非常に有効に機能していると言える。旧大学で言えば①コート、②カウンスル、③セネトの3組織が、①監視・モニター、②経営戦略策定、③教育と研究の戦略策定及び実施組織として機能し、互いに牽制することで、透明性、アカウンタビリティが保たれているのである。残念ながら、新大学においては、旧大学のコートにあたる組織が見当たらず、いわば①と②を担うのが理事会(Board of Governors)であり、③の役が教学委員会(Academic Board)又はセネトとなっている(岡村)。

4.10.4 英国の大学ガバナンスにおいて重要なポイントー 分権的マネジメントが広く浸透

4.10.2の社会からの要請に対し、英国の大学ガバナンスは更なる改革が加えられ、文獻的マネジメントが広く浸透することになった。

大学経営に関しては、カウンスル（日本の大学とは異なり決定権を有する）が任を負い、教学に関しては、カウンスルからセネト（日本の大学とは異なり決定権を有する）に権限が委譲されている。日本の大学と異なり決定権を有することが、学長独断に陥らないための一種のブレーキの役割を果たすものとなっている。

近年の英国の大学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ようにも感じられる。しかし、その執行状況を監視する機関も強化されてきている。例えば、訪問した全ての旧大学では、基本的なガバナンス構造については大きな違いはなく、経営体からの付託を受けた学長が、責任を持って経営と教学の任に当たる。そして成果に著しい問題ありとなれば、学長も罷免されることがある。だが一方で、権限を委譲している以上、学長がその手腕をいかんなく発揮することができるように、委譲した側には、学長が自らの手足となってサポートしてくれる態勢を整えることを可能とする仕組みを用意する責任がある。それがいわゆる上級経営チーム（Senior Management Team : SMT）である（大佐古）。Breakwellらによれば⁶⁵、近年、学長に代わりこのSMTがその役を果たすようになってきている。そのため学長は大学において、チームメンバーがその役割をしっかりと内外に理解させるシステムになりつつある。そのためには、的確なメンバーの人選とチーム内の機能分担がなされてなければならない。

4.10.5 学長の選考

学長選考に関しては、学内者が応募することも可能であるが、学外者を主対象とした一般公募によることが一般的である。一般公募によって選ばれ、カウンスルとセネトの両者から委員が出る合同委員会の審議を経て経営評議会が任命する。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。新鮮な視点で大学運営ができることも学外者から学長を選ぶ理由の一つではないか、というコメントもあった（コンラッド氏）（大佐古）。

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

⁶⁵ Breakwell, Glynis, and Tytherleigh. 2004. *ibid.*

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となっていると考えられる（佐々木）。

また、学長候補者の選考に際してはヘッドハンティング会社が利用され、数百人の候補から絞り込まれていく。これにより、学長の人選を誤るリスクを低減し、更に仮に選出した学長が十分な成果が上げられず、いわば「失敗」に終わったときに学内への影響を少なくできるというリスクをも低減する、2つのリスクヘッジのねらいもあるのではという見解が英国班の議論の中で提起された。しかし一方で、そのような学外者が学長となることで、本当に学内において正統性や権威を持つ学長と認められるのだろうか、という疑問に対する大佐古の回答は、学長はその存在自体に正統性があり、その立場で歩んだ足跡と実績で信頼を勝ち得ていく存在なのだ、ということであった（大佐古）。

存在自体に正統性があるということは、どの大学においても学長である限りにおいて、当然のこととして大学に少なからず貢献すること、すべきことが過去積み上げられてきたものから証明されてきた結果であり、将来的には、学長となるからには十分な実績を出すことが期待され、当然視されているということをも含意する。であるからこそ、成果が無かった場合のペナルティーも大きいものとなる。学長になるためには、アカデミックであることは必須ではあるものの（カレッジの長はアカデミックではない人事も多い）、つまるところ実力に裏打ちされた実績さえあれば、どのような人物でも学長になれるということになる。しかしながら、優秀な学長であっても、活動領域に得意・不得意分野があるから、学長をサポートするための SMT の存在は非常に重要となる。学長や大学の目標・目的・方針をしっかりと踏まえ、学長や大学が置かれた状況を多角的にかつ冷静に分析して、学長を支えるための判断・決断・行動ができる有能な人物が回りを固めることが重要になる。

4.10.6 教学ガバナンス

経営評議会がガバナンスの中核を担うが、大学教員の専門たるアカデミックな部分については、教育評議会が扱うという明確な分担が、ここでも採られている。

教学面に関しては、全学レベルと学部レベルでそれぞれに専門の委員会が立ち上げられている。しかしそれはトップダウンの関係ではなく、教学を取り扱う委員会組織を全学レベル及び各学部レベル双方に配置しており、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取り扱う。学部の個々の教育については、全学レベルで介入することは殆どなく、学部の独立性（independency）と自主性（autonomy）が学内でも非常に大切にされている（大佐古、岡村）。

システムに関しては、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。新規プログラムの立ち上げなども、ボトムアップ的に学部内で上げていく。非常に細かいプログラムの「設計書」が用意され、それで外形的な単位数や学習量、評価方法、資源なども確認・調整でき、内容的な面は専門家としての教員間で調整ができる。そういうものを設計・展開する能力も、大学教員には求められているのである（大佐古）。

4.10.7 教員

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。新任教員に博士課程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。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。つまり、新任から始まって中間管理職や上級職まで、しっかりした一貫した研修制度が必要となってくる（大佐古）。

教員研修は非常時ばかりでなく、教員の職能発達に応じた研修が大学内外において常時用意されており、また学外の研修に参加することができる。大学教員としての組織的役割などのほか、教育方法に関しても入職（新採用）時は勿論のこと、本人が必要だと認識した際にスキルアップの機会を提供するほか、様々なニーズに合った研修が用意されている。この研修機会の提供は教員のみならず職員、また学長以下役職員も同様である（岡村）。

4.10.8 学生参加

いずれの委員会でも学生代表者が大学の教学を含む運営に参画し、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く（大佐古、岡村）。教育の質保証や「学士力」が強く主張される今日にあって、現に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、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、その必要性が増していると言える（佐々木）。

4.10.9 提言

今までまとめたことを念頭に、最後に敢えて日本の大学への提言を下記に明示する。

- ① 学長は、大学全体の業績に対する最終責任を負える人材であること
- ② 大学は執行者及び組織体の業績を監視できるシステムを構築すること
- ③ 業績の達成状況を他大学と比較し、自大学のその改善に努めること
- ④ 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を有する学長の選任、あるいは育成を図ること
- ⑤ 優れた教員及び優れた教学担当の職員の育成を図ること
- ⑥ それには、多様なニーズに合った研修制度、あるいは新任から始まって中間管理職や上級職に至る一貫した十分に練られた研修制度を準備すること

(秦 由美子)