

6. まとめ

6.1 大学の特性とガバナンス

大学ガバナンスについて考察するに際して、大学の特性を理解しておくことは不可欠であろう。一般に大学は多様な学問領域（discipline）を基礎として成り立っている組織であって、それらの独自性や自律性を抜きには存在し得ない。すなわち Weick（1976）が指摘するように、大学は緩やかに連結した組織体（loosely coupled systems）であり、個々の部局が自律的に活動することが前提とされる。

大学では部局の自律性が尊重される反面、部局間の利害対立は不可避であり、それは文系・理系を包含する総合大学で顕著である。他方、社会から一定の使命を付託された組織体として大学は課せられた説明責任を果たさなければならないことから、機関を代表してその責を担う執行部と部局間で対立が生じることもやはり不可避のことである。このことは、学長やその他の執行部構成員の多くが選挙（直接又は間接）で選ばれるフランスにおいても例外ではない。

大学が効果的に対外的説明責任を果たすためには、多様な利害の間での均衡を図りつつ、上記のような対立構造を乗り越えることが必要である（OECD, 2003）。近年の公財政緊縮、競争的資金の拡大、新公共経営（new public management: NPM）の導入（説明責任の徹底と評価の厳格化）、社会貢献についての要求拡大等を受けて、大学が全学的に取り組むべき課題が拡大していることを反映し、執行部や全学合議機関等の強化・充実は対象3国のいずれにおいても認められる。こうした変化は、企業的大学（entrepreneurial university）について研究したクラークの研究（Clark, 1998）に典型的に示されており（羽田, 2004）、彼は大学がとるべき対応として、①運営中核組織の強化（strengthened steering core）、②開発のための周辺組織の拡大（expanded developmental periphery）、③財源基盤の多様化（diversified funding base）、④中核的教育研究組織の活性化（stimulated academic heartland）、⑤企業的文化の統合（integrated entrepreneurial culture）を列挙している¹。

クラークの指摘のうち④以外は大学ガバナンスに直接に関係するものであるが、これらが大学ガバナンスを考える上で有効であることは Middlehurst（2004）を始めとして多くの論者によって支持されており、日本でも羽田（2004；2005）が同趣旨の指摘を行なっている。クラークの指摘については上記羽田が詳しく紹介しているので本報告書では繰り返さ

¹ Clark（1998）は序論と結論に当たる部分の双方でこの5点について議論を展開しているが、両者において表記が微妙に異なっている。本章では序論の表記に従ったが、例えば、③は結論では“discretionary funding base”になっており、⑤では“culture”の代わりに“belief”が用いられている。

ないが、Middlehurst (2004) の言葉を借りてクラークの指摘をまとめると、複雑な環境の下で運営を求められる大学は複雑で多様な対応策を必要とし、変化に迅速に対応し競争力を維持・向上する能力を発展できるような緩やかな組織構造を必要とすることである。

今回実施した米国、英国、フランスの調査においても、大学ガバナンスの多様性では明白であった。英国では4類型に大分されるが(第4章)、市場に大学が自律的に対応することが求められる米国では専ら多様性が強調されている(Association of Governing Boards of Universities and Colleges, 1998)。大学ガバナンスが多様であることは、政府が大学の組織運営の在り方を比較的詳細に規定するフランスについても例外ではない。同国の高等教育研究者である P. Dubois^{デュボワ}氏は、インタビューの冒頭で「理想的なガバナンスは存在しない」と述べ、あるべきガバナンス形態はそれぞれの大学が有する諸条件に左右されることを示唆している。

執行部の強化と併せて、全学的に構成員の意向を集約するための組織の機能強化も各国で見られた。企業の大学においても、変化をもたらすのは上位下達や散発的な試みではなく、部局を巻き込んだ取組が不可欠とされる(Clark, 1998)。それ故、各国の法令や学則において、部局の自律性を前提としつつ、全学の意向を可能な限り集約するための仕組が設けられている。米国の評議会(senate)や英国のセネト(senete)、フランスの三評議会(conseils)といった、教員を中心とした合議機関がそれに該当する。評議会といった学則等で規定される公式な機関以外にも、利害関係者を集めて委員会等を設置し個々の問題について審議したり、様々な非公式な経路を通じて意向を聴取したりするといった取組も幅広く行われている。

最も全学的参加が規定されるのは、専ら効果的運営を目的とした意見集約のためではなく、フランスのように公役務として提供される高等教育における民主的^{民主的}大学運営の確保といった観点が重視される場合も少なくない。すなわち、効果的^{効果的}大学運営とは別の観点からガバナンスの在り方が決められることも往々にしてある。フランスのような制度の下では、教員や学生など各構成員の立場・地位に基づく利害関係が議決機関等において先鋭化することは避けられず、自律性が拡大しても国による強い統制の下で大学運営が行われることにならざるを得ない。他方において、米国のように常に効果的^{効果的}運営が求められる環境は、大学間が常に競争し、それに負けた機関は市場から撤退することを前提にしており、学生の保護や就学機会平等の保障といった公共性の観点が希薄であることにも留意が必要である。

他方、教学ガバナンスについては、学士課程で教養教育を中心とする共通課程を置く米国と、当初から専門基礎教育が行われて教養教育課程を有さない欧州との間で、全学的な

教育についての取組みにおいて大きな違いが認められた。米国では全学での委員会等が設けられ、学士課程の教育実施に一定の権限を有している。英仏では、教育は部局を基本として提供され、その運営は分権的である。部局間で共通して必要とされる語学や情報等の科目がセンター類の組織によって提供されることが多い。

教育課程の新設や廃止については、英米の場合、市場の需要（学生の応募状況等）に応じて執行部乃至部局の判断で決められることが通常である。予算が部局において分権的に運用されることが多く、その場合部局において市場の需要は決定的要因となっている。それに対してフランスでは、国が機関契約に合わせて教育課程の認証を行い、認証期間が5年（2011年より前の認証分は4年）であるので、契約更新の都度教育課程も見直される。新設は大学の判断（部局が主導し全学（主にCEVUで）で調整）であり、国は予算や指導を通じて必要とされる領域での開講を誘導する。他方、廃止（認証を継続しないこと）は大学の判断だけでなく、国の判断で行われることがある。

6.2 学長の選任とその権限

前節で述べた対立構造を超えて大学構成員を取りまとめ、その使命を果たすように活動を牽引していくことは学長を始めとする執行部に課せられた重要な役割である。そこに求められる能力は、説得力やそれを支える情報収集力や分析力といったものであると指摘される²。大学運営に関する問題は、学長の権限拡大を図れば、あるいはその能力を開発・向上すれば解決に近づくというものではない。制度的に前述のような資質を執行部を担う者が保持することを確保しつつ、同時に学内構成員から支持を得られるような仕組みを構築することが望まれる。

米国の多くの大学においては、学長の選考は理事会が行うとされる一方で、学内の教員も含めた選考委員会を立ち上げ、人材探索支援会社の支援を得つつ、全米的（あるいは世界的に）に人材募集を行い、更に候補者を招聘して学内構成員による評価を受けさせ、資質能力面だけでなく大学が有する組織文化との調和などについても審査した上で採用している。もっとも、この米国のモデルは、学長候補者の市場があること、候補者を育成するためのプログラムが充実していること、大学が高い給与を出すことができることといった米国固有の条件に依存しており、更に、採用後は学長の大学運営を支える専門的職員層が充実しているといった支援体制があることが前提となっている。こうした仕組みは非常に

² 説得力等はフランスではカリスマ性（charisme）としばしば表されるが（Laurent et al, 1995）、英米の近年の研究ではカリスマ性（charisma）は組織にとって継続性に欠く個人の属性として否定的に捉える傾向が強い（クーゼス・ポズナー, 2010；Shattock, 2003）。

経費のかかるものであって、高等教育予算が限られているフランスを始めとする多くの大陸欧州諸国や日本には導入し難い仕組みである。

他方、対象3国では、学長は最終意思決定権者ではない。公式・非公式の場を通して、学内の意向集約に努めることが原則となっている。また、学長は、任期中の活動について何らかの形で評価を受ける。米国や英国では、学長任期期間中に業績が上がらない場合は理事会の決定で解任あるいは契約が継続されないことが往々にしてあり、また、フランスでは学長の任期は2期に限られるが、2期目の就任を目指すのであれば再度の選挙で当選しなければならない。すなわち、学長に一定の権限—フランスのLRUに見るように拡大傾向にある—が付与されつつも、その権限行使は常に何らかの形で監視下に置かれ、更に事後的に評価を受けることとなっている。こうした仕組みによって、全学の意向を踏まえつつ学長・執行部に一定のリーダーシップを取らせる一方で、その独善や恣意に基づく大学運営を回避することが目指されている。

6.3 大学ガバナンスの改革の取組へ向けて

フランスの事例で見たように、大学のガバナンスにかかる制度を改革しても、大学の運営の在り方は大きくは変わらない。仮に変わったとしても、それが制度改編に基づくものとは限らない³。制度改革の影響が希薄であることは、米国における Birnbaum (2004) や Kaplan (2004)、Kerr (1982) といった多くの先行研究が、公式的なガバナンスの在り方（明示的に定められた組織編成や権限配分）が大学の業績（パフォーマンス）に大きな影響を与えないと指摘していることと通底している。当該指摘は、米国の学長等と教員評議会についての本調査研究（第3章）の分析でも再確認された。これらに鑑みれば、大学ガバナンスに関する制度的改革が、実質的な大学改革を促す点において有効性—少なくとも即効性—に欠けることは自ずと明らかである。但し、組織運営上の課題と認識されることについての制度改正は必要であることは言うまでもない。

大学が環境に適応しつつ変化していくに際しては、大学ガバナンスの非公式的側面—文化的側面—がその鍵を握ることは間違いないであろう（大場, 2011）。改革を促す要因はこれまで多くの先行研究が取り組んでおり、例えば欧米の大学を研究対象とした Sporn (1999) は、環境に対応する大学に共通して見られる特性として、焦点化された使命と目的、専門化された経営、同僚的ガバナンス、機関の自律性、差別化のメカニズム、

³ 例えば Pierre & Michel (2012) は、国立研究機構（ANR）やキャンパス計画（Plan Campus）、将来に向けた投資（Investissement d'avenir）といった競争的資金事業の方がLRUよりも影響が大きいと指摘する。

漸次的変革の手順を挙げ、そして変化を促す要因として、専門的経営、経営的精神、同僚的組織運営、支援的リーダーシップ、多様化された組織を挙げる。Middlehurst (2004) は、組織的・文化的変革を阻害する要因として、過度なヒエラルキー、過剰な官僚組織、上位下達的構造、脆弱な横断的・上昇的コミュニケーション、保守的・危険回避的態度等を指摘する。また Kezar (2004) は、効果的なガバナンスに最も重要な要素として、リーダーシップ、関係性 (relationship)、信頼の三つを挙げる。このうちリーダーシップは、他の先行研究同様、学内に幅広く必要であることを指摘している⁴。何れにしても、組織編成や権限配分の改革では不十分であり、構成員や構成員間の関係に焦点を当てることが重要である (Middlehurst, 2004)。

もちろん、先行研究で指摘されたような要件が全ての大学において一律に満たされる必要はなく、大学が置かれた環境やその組織構造、保持する組織文化等といった固有の文脈によって当該必要性が左右されることは言うまでもない。本報告書第4章にある英国の大学ガバナンスの類型あるいは Clark (1998) や McNay (1995)、Scott (2001) といった先行研究の類型は、必要とされる要件特定の参考になるものと思われる。しかしながら、各大学が置かれた環境が異なる以上、それぞれの大学が固有の文脈を把握しつつ、適切に環境変化等に対応することが基本である。そのためには、適切な組織編成や権限配分に加えて、組織全体を通じたリーダーシップの育成、信頼関係の構築、協力的環境の醸成、利害関係者の幅広い参加などを通じて、適切な意思決定を行なっていくことが不可欠である。

6.4 日本の制度と比較して

最後に、日本の大学に対する主要な示唆について述べておきたい。第一は、大学ガバナンスは多様であって、特定のモデルがあらゆる状況に適合することは無いことである。それぞれに置かれた文脈に応じて、各大学が適切な在り方を構想しなければならない。第二は、明示的に定められたガバナンス構造よりも、大学運営にとっては黙字的に決められた事項 (組織文化) の方がしばしば重要である。リーダーシップの在り方は組織文化によって大きく左右され (Schein, 2004)、また、教職員開発もそれを意識したものでなければならない。第三は、大学全体を通じた取組を促すため、全学的な意向集約のための仕組みを強化する必要がある (特に教学関係について)。それは必ずしも議決機関である必要はなく、様々な経路を通じて行われるべきものである (Lapworth, 2004)。第四は、学長・執行部を支援する専門的組織の必要性が拡大しているものの、その整備は相当程度に大学が

⁴ 例えばクーゼス・ボズナー (2010) は、「リーダーシップとは万人のもので」、「一人ひとりのなかに存在するリーダーシップを解き放つ」べきであると述べる。

有する資源に左右される。第五は、学長や執行部が独善に陥らないための仕組みが必要である。そのためには、米国や英国の理事会のように常に大学の活動を監視しつつ、学長の個人的評価を行う体制を設けるか、フランスの管理運営評議会のような議決機関に最終決定権を持たせるといった手法が考えられる。

日本の大学制度との比較の観点からは、大学ガバナンスに多様性が求められることに鑑みれば、明示的に組織構造を国が定めることは必ずしも効率的運営に寄与するものではない。しかし、公益性の確保や説明責任の担保といった観点から国が一定の規制を行うことはあり得るし、高等教育の在り方を専ら市場に委ねることが想定されない上、様々な観点から政府の統制が行われることは避け難いと思われる。

組織文化の重要性の観点からは、国の政策は組織編成や権限分配に傾注するのではなく、むしろ人材育成等に努力を向けるべきであろう。英国の大学改革が成功した主たる理由の一つとしてとして、Partington and Stainton (2003) は教職員開発が適切に行われたことを挙げている。構成員参加の観点からは、それが制度的に担保されるような仕組が法令に盛り込まれることが望まれると同時に、各大学においてもそれぞれの方法で参加を促す仕組み作りや活動に取り組みなければならない。部局や学生の意見を待つ姿勢よりも、執行部が自ら足を運んで情報を得る努力が重要であり、それは執行部・部局間の信頼関係構築にも寄与する (クーゼス・ポズナー, 2010)。

学長・執行部を支援する専門的組織・職員は、従前から米国で発達しており、近年の改革に伴って英国でも拡大してきた。その内容は、伝統的な学籍管理や人事・財務管理、学生支援、近年では機関調査 (institutional research: IR) などを含むようになっている。こうした支援組織は、米国の大学では学長・執行部の運営を支える基礎となっているが、他方、フランスにおいては未発達である。フランスにおいても特定の専門性を有する組織・職員の必要性は認識されているものの、公務員である身分による制約や財源の問題からあまり採用されていない。米国の高等教育制度が高い授業料収入に支えられ高コストになっていることに鑑みれば (対 GDP 費で米国の高等教育支出は日本の倍近い)、日本において米国流の仕組を整えることは困難であろう。規模が大きく財源にある程度のゆとりのある大学においては支援組織拡大・専門性向上が期待されるものの、多くの大学では、いわゆる教職協働等を推進することによって対処する以外に無いのではないかと。

最後の独善防止については、前述の参加促進とも関係するが、米・英・仏各国において、権限配分、牽制機能、評価等に様々な工夫をしていることが参考になろう。日本の国立大学において法人の長と大学の長を学長が兼ねて、最終意思決定権者となっていることは対象3国と大きく異なっている。こうした学長の権限集中性は独立行政法人に由来するもの

であって、世界でも類例を見ず、一般に高等教育機関には適さないものである（Kaneko, 2012）。設置者である文部科学省が米国・英国の理事会の役割を果たさない以上、対象3国の制度を参考にすれば、米国の理事会的な監視機関を設けるか、全学を代表する議決機関が最高意思決定機関となることが対応策として考えられよう。また、現在は機関評価しか行われていないが、学長個人の評価についても併せて検討すべきではないか。なお、学長の罷免手続については学長選考会議の権限であるが、同委員会は選考活動期間中以外は活動せず、そもそも構成員選出において学長の意向が強く反映される制度であって、学長の監視機関としては不適格である。

日本の大学は、今日、平成24年8月の中央教育審議会答申『新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて』でも示されているように、社会の変化に迅速に対応して改革を行っていく必要があり、そのためのガバナンスの仕組みを構築して行かなければならない。適切なガバナンスの在り方は明示的ではなく、対象3国の制度でも相当程度大学に委ねられているが、構成員参加の確保、意見の全学的集約を図る上での学長・執行部の役割への期待、その一方での独善の防止等に特徴が見られた。非常に多様な大学を抱える日本において、一律にガバナンスの在り方を考えることは適切とは考えられないが、大学の特性を踏まえつつも、個々の環境にも対応し得る制度づくりを行い、その下で各大学が適切なガバナンスの在り方を構築して行かなければならないであろう。

参考文献

- 大場淳（2011）「大学のガバナンス改革：組織文化とリーダーシップを巡って」『名古屋高等教育研究』11, 253-272頁。
- クーゼス, ジェームズ・ポズナー, バリー（高木直二訳）（2010）『大学経営起死回生のリーダーシップ』ダイヤモンド社。
- 羽田貴史（2004）「企業的大学経営と集権的分権化」『広島大学高等教育研究開発センターCOE研究シリーズ』8, 59-78頁。
- 羽田貴史（2005）『機関レベルのガバナンス改革—法人化と内部管理組織改革—』日本教育行政学会第40回大会課題研究資料（10月15日於東北大学）。
- Association of Governing Boards of Universities and Colleges (1998). *AGB Statement on Institutional Governance*. Washington, DC: AGB.
- Birnbaum, R. (2004). The End of Shared Governance: Looking Ahead or Looking Back. *New Directions for Higher Education*, 127, 5-22.

- Clark, B. R. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Oxford: Pergamon.
- Kaneko, M. (2012). Evaluating Incorporation of National Universities in Japan. In F. Maruyama & I. R. Robson (Eds.), *Cycles of University Reform: Japan and Finland Compared* (pp. 57-78). Tokyo: Center for National Finance and Management.
- Kaplan, G. E. (2004). Do Governance Structures Matter?. *New Directions for Higher Education*, 127, 23-33.
- Kerr, C. (1982). *The Uses of the University Third Edition*. Cambridge: Harvard University Press.
- Kezar, A. (2004). What Is More Important to Effective Governance: Relationships, Trust, and Leadership, or Structures and Formal Processes?. *New Directions for Higher Education*, 127, 35-46.
- Lapworth, S. (2004). Arresting Decline in Shared Governance: Towards a Flexible Model for Academic Participation. *Higher Education Quarterly*, 58(4), 299-314.
- Laurent, D. et al (1995). *Universités, relever les défis du nombre*. Paris: Groupe de réflexion sur l'avenir de l'enseignement supérieur.
- McNay, I. (1995). From the Collegial Academy to Corporate Enterprise: The Changing Cultures of Universities. In T. Schuller (Ed.), *The Changing University?* (pp 105-115). Buckingham: SRHE & Open University Press.
- Middlehurst, R. (2004). Changing Internal Governance: A Discussion of Leadership Roles and Management Structures in UK Universities. *Higher Education Quarterly*, 58(4), 258-279.
- OECD=Organisation for Economic Co-operation and Development (2003). Changing patterns of governance in higher education. In OECD (Ed.), *Education Policy Analysis* (pp 59-78). Paris: OECD Publishing.
- Partington, P., & Stainton, C. (2003). *Managing Staff Development*. Buckingham: Open University Press.
- Pierre, R., & Michel, D. (2012). L'ANR, le Plan campus et les Investissements d'avenir représentent une plus grande révolution que la LRU. *EducPros.fr*, 19 juillet.
<http://www.letudiant.fr/educpros/entretiens/p-richard-et-m-dellacasagrande-l-anr-le-plan-campus-et-les-investissements-d-avenir-represent.html>
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership 3rd Edition*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.
- Scott, P. (2001). Universities as Organizations and Governance. In W. Z. Hirsch & L. E. Weber (Eds.), *Governance in Higher Education: The University in a State of Flux* (pp 125-142). London:

Economica.

Shattock, M. (2003). *Managing Successful Universities*. Berkshire: Open University Press.

Sporn, B. (1999). *Adaptive University Structures: An Analysis of Adaptation to Socioeconomic Environment of US and European Universities*. London: Jessica Kingsley Publishers.

Weick, K. E. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1-19.

7. [補論 1] 大学の設置形態とガバナンス

20世紀の後半から、OECD諸国を中心に大学改革が始まった。各国の大学が時を同じくして動くのは、1960年代の大学紛争以来である。大学の歴史や制度の違いを超えて、なぜ改革が同時に起こるのか、現行制度のどこに問題があるのか、改革によって大学はどこへ向かうのか、改革の方向は収斂するのか、拡散するのか。そして何よりも自国の大学の位置はどこにあるのか。これらの疑問に答えるためには、各国の大学の設置形態とガバナンスを整理してみる必要がある。

7.1 大学の類型

大学の設置形態及びガバナンスの国際比較の枠組みは、これまで幾つか提案されている。例えば金子（2005）は、ヨーロッパ中世において領邦国家の領主が設置した大学に起源を持つ①国家施設型（これにはドイツ、フランス、日本の国立大学が入る）、学生の宿泊施設が独自の資産を蓄積し、学寮（college）、有産カレッジに起源を持ち、後に政府から財政的に援助を受ける②政府支持型（これにはイギリスの大学、アメリカの州立大学が該当する）、そして政府の援助も統制もそれほど受けない③私立型（これにはアメリカ、日本、韓国などの私立大学があたる）、以上の3つを設定した（金子, 2010）。

かつてOECD（2005）は、国家と大学との関係の在り方を、図表 7.1 のように国家の関与の度合いによって、①国の所有型、②国の代行型、③国私協力型、④私立型の4つに分類した。そして大学の法的地位、構造と計画、教職員の地位、資産保有、資金配分、についてそれぞれ論じている。例えば資金配分について、国の所有型では、他の国の機関と同様に大学に国の予算が配賦され、年度内の執行が必要である。国の代行型でも、大学独自の収入や剰余金の保持には制限が設けられている。国私協力型では、大学は政府との契約の形で交付金を得る。私立型では、収入支出について、国の規制を受けない。

図表 7.2 は、アメリカの大学における州政府との関係と法的地位を区別したものである。アメリカでは国は高等教育には殆ど関与せず、州政府が管理する。州の管理の強さによって、4つの分類が可能である。①大学は州の機関、これは管理が最も強い。②州が管理する大学、③州が援助する大学、そして④法人モデルであり、私立大学が該当するが、弱いといえども州は何らかの形で管理を行う。図表 7.1 と図表 7.2 は、殆ど同じであるといつてよい。

制度 類型	高等教育機関の主要特徴				
	法的地位	構造と計画	スタッフ	資産	資金源
国の 所有	公的部門	国の決定	公務員	国有	国の予算、剰 余金保持不可
国の 代行	公的部門・ 独立法人	国の承認	主要スタッフ、 国が任用統一 的給与、労働 条件	国が資金交付、 管理、処分	国が中核資金 交付、収入・ 剰余金制限
国・ 私協 力	国が規制する 私的部門	国が協議、影 響（資金供与 を通じて）	国の影響・規 制下で機関雇 用	私有、国の一 部資金供与	中核資金と契 約収入、収入 創出・保持可 能
私・ 国	私的部門	国は関与せず	私的雇用	私有、国の資 金なし	契約、企業収 入

図表 7.1 OECDによる国の高等教育管理システムの類型

出所：OECD（2005年）

強い 管理	A.大学は州の機関	高等教育機関は、例えば交通局のような他の州の機関と同様に扱われる
	B.州が管理する大学	高等教育機関と他の州機関の違いは認められるが、予算と財政政策は他の機関と違いはない
	C.州の援助する大学	高等教育機関は法的地位を持ち、州政府から自立している。州は基本予算、項目予算、資本資金の援助を行うが、授業料、私的寄付の増加も期待される
弱い 管理	D.法人モデル	モデルCのように自律した法的地位を持つ。州の資金援助は不確実であり、交付金として配分されず、授業料の補助としてバウチャーや奨学金の形で配分される

図表 7.2 州の管理の強さと大学の法的地位

出所：OECD（2005）

またパラデーズらは、ヨーロッパ7カ国の大学ガバナンスの変化を、1980年代と2000年代とを対比させて検討している（Paradeise et al., 2009）。7カ国の外部統制、資産の所有、大学への資金配分、評価、人事などをまとめた巻末の一覧表は、大学改革に関心を持つ者にとって、便利な手引きとなっている。対象となった英仏の該当記述を訳出し、本報告書に収録している。

最近ではドビズらが、大学ガバナンスを学内統制だけでなく、大学と国家との関係、ナポレオンやフンボルトという個人的影響を含めて分類し、アカデミック支配型、国家中心型、市

場志向型の3つを区別している (Dobbins et al., 2011)。ここではその単純であるが、説明力のあるドビズ分類とパラダイスの記述を参考にして、大学のガバナンスを俯瞰してみる。

7.2 国家中心型と大学自治組織型

国家中心型大学ガバナンスでは、国家が入学要件、カリキュラム、試験、教員人事など、直接全てに関与する。大学自治の程度は低く、大学ガバナンスは行政管理に準ずる。国家は大学の守護の役割を演じ、資金を提供し、質の保証を行う。フランス、スペイン、ポルトガル、ロシアが該当する。

大学のミッションは、国家目標の実施であり、大学は国家プライオリティの実現の手段である。国家は教育内容に関与し、資金は国によって費目別に配賦される。事務官は学内の選挙でなく国によって任命され、採用、給与に関する規則は、中央政府と同様である。

国家支配型では、大学のミッション、目標計画、カリキュラム、研究内容及び計画、入学条件、学生数などは、国家が決定する。もちろん教学に関しては、アカデミックの協力を得る。

学者による自治組織型では、大学は学者の知的共同体である。大学経営についての概念が弱く、学者の自己規制によって大学が運営され、特に教育研究については学者による管理がなされる。ドビズによれば、フンボルトモデルともいってよく、ドイツ、オーストリア、東ヨーロッパで依然として優勢である。ドイツでは、予算、学生定員は州高等教育法で規定されている。大学は規模などを自分で決められないが、その他教学に関する事項は、アカデミックが決定する。

機関レベルでは、アカデミックで構成される評議会が、教学に関して実質的な管理を行う。国家と大学はパートナーシップを結ぶ関係にあり、法人形態をとる。ドイツでは法律上、大学は法人である。国家は、自治範囲を制限する全体計画や資金提供に責任を持つ。大学は、財政的に国家依存であるので、常に団体交渉の必要性が生じる。

国家中心型と比べると、大学の経営戦略、産業界や政治目標との調整が困難となる。フンボルトモデルの理想は、学問の自由であり、真理の探究である。社会経済的ニーズをアカデミックな活動や、学生の教育に結び付ける手段を欠くことになる。科学の効用、応用、経済政治的ベネフィットについても、大学の使命とは関係が薄い。

アカデミック支配型の最も重要な構成要素は、講座制である。各講座は、組織の核として機能し、マイクロレベルの権威として行動する。幾つかの講座が協同すれば、政府の権力にも対抗できることもある。大学は社会へのサービスを行うこともあるが、大学やその下

部組織の講座は、社会経済的圧力よりも、科学や学問の共同体の行動規範に従う。教員の雇用は、教員が公募、選考、採用、任命までイニシアティブをとって行われる。とは言え、大学は国家の行政組織の一部であることが多いため、教員は公務員である。「象牙の塔」と揶揄されるように、大学ガバナンスでの教員主導は、教育の質、学生選抜、給与基準などで、業績主義から逸脱することもある。

7.3 市場志向型

アカデミックな自治モデルは、研究のあまりの強調のため、学生の教育の崩壊、官僚制化による弊害、国家、大学、社会の不信感をもたらすと批判される。市場志向型では、大学は経営体として運営されることにより、効率的に機能するという考えに基づく。市場化は学生の選択を広げ、提供されるサービスの質を高め、また多様化させる。そこで大学は、学生と資源をめぐる競争に加わることになる。

市場志向型では大学経営は、学生へのサービスを行う生産者と企業者である。大学管理者のリーダーシップは経営の核となる。新公共経営（New Public Management）と私企業の考え、すなわち業績による資金配分は、ガバナンスのメカニズムとして強調される。競争によって、大学は素早い対応を求められ、専門分野が絶え間なく変わる。市場志向モデルでは、カリキュラムをはじめとする教学事項は、大学の管理者が決定する。フンボルトモデルと異なり、情報や知識はそれ自体目的ではないし、公共財でもない。大学の研究教育は、売買の対象となる財やサービスであり投資対象である。

市場志向型でも国家の役割がなくなるわけではない。それは、競争を促進させ、質の保証と透明性を高めることである。買い手である学生と売り手である大学との競争は、大学の支出や提供される教育課程に影響を及ぼす。ドビンズらが想定する市場志向型は、アメリカの私立大学と思われるが、私立大学によって担われるとは限らない。アメリカの州立大学やイギリスの大学にもその特徴を見ることができる。

市場志向型では、政府は、授業料や学生数を操作できる補助金や規制によって、競争を促進させる。アメリカでは、家計への高等教育減税や企業への優遇寄付税制によって、大学進学を促進させる。政府は人材養成計画には関与せず、競争と質の保証にのみに関わる。大学の財源の多くは、学生からの授業料や企業からの寄付や委託研究に依存するので、研究や教育は、市場で決定された価格で売られることになる。

7.4 評価と質の保証

以上の3つの大学ガバナンスの型は、もちろん固定的ではない。それぞれ問題を抱え、それを克服するために、改革が絶えずなされている。

国家中心型では、政府が質の保証の主体でもある。事前評価が中心であり、国家目標が達成できるような準備がなされているのかが、評価の基準である。市場支配型でも、国家の関与がまったくなくなることはない。準政府組織による基準認定団体や評価団体が、教育や研究の質の評価を行う。事後評価によって、教育研究のアウトプットが評価される。地域や全国の社会経済のニーズを満たすかが、評価の基準であり、効率性、柔軟性が強調される。アカデミック支配型では、評価は制度化されていないが、教員中心による研究のアウトプットが評価される。国家の関与が小さいアカデミック支配型の質の保証は、大学の教員同士の自己評価による。

国家中心型では、質の保証はプロセスコントロールにより、市場志向型はプロダクトコントロールによりなされる。研究や研究生産性の評価は、アカデミックなものであるが、プロダクトコントロールや質の評価によって、国家や準国家組織の大学への関与が強まることになる。

フランスでは、1980年代にも研究評価は行われていた。大学評価委員会（CNE）が、大学全体の評価を行っていたが、評価結果は資金配分には影響することはなかった。しかし2000年代に教育課程と、学内の研究室の評価指標の開発が行われ、2006年に研究・高等教育評価機関（AERES）設置され、高等教育機関及び研究機関の行う個々の教員評価を調整する作業を行っている。

7.5 ファンディング

国家支配型では、資金配分は国家が前年度に基づいた項目別配分によって行う。大学のミッションは、国家の特定目標の達成であるので、それに従って配分、使用される。大学が、自らの意向で資金の使途を決定することは少ない。しかし最近では、国家支配型の大学でも、アウトプットベースの資金配分や、契約による資金配分が行われる。アウトプットベースは、大学の業績、質の評価、ランキングに関わり、大学にインセンティブを与える。フランスでは、国が大学の業績の最適化を目指して、四年契約（現在は五年契約）の資金配分が行われ始めた。国家主導型の北欧でも、業績連動の資金配分が行われている。大学への長期的な人的物的投資は、国家が主導する。

フランスでは1980年代には公会計基準に従って、会計監査院の管理下で事前管理がなされおり、財務分析、減価償却引当、事後評価などはなされていなかった。しかし2000

年代に入って、包括予算、コスト会計、業績評価、事後評価が導入された。

フランスでは、2007年の大学の自由と責任に関する法律（LRU）によって、学長と管理運営評議会の権限が強化され、大学は、自律性と責任がある組織体となった。1980年代には、国が大学の土地建物を所有し、大学は不動産を所有しなかった。施設は運営費で整備されていた。しかしLRUにより不動産の一部が大学に移管され、契約ベースの設備費が増加した。

市場志向モデルでは、大学の運営資金調達を自己決定する。授業料、寄付、研究契約、事業収入、公的補助などが財源である。公的補助は一括交付であり、資金の使途は自らが決定する。業績による資金配分がなされ、大学管理部に配分権限があり、競争的資金配分が原則である。長期的計画は、大学管理部、学部、研究センターなど多様な部局でなされる。

アカデミック支配モデルでも、基本的には国家が、前年度に基づいて予算を配分し、学内では教授団が、資金配分に権限を有する。学生数や教員数によるインプットベースの配分であるが、国家と大学の交渉が必要となる。公的財政支援は、大学の質の向上と教育機会拡大に関わるので、政府が質と機会双方の重要性を認めれば、公的財政支援は拡大されることになる。

7.6 人事管理

国家中心型では、大学は行政組織の一部であるので、教職員人事は政府の任命によることになる。国が採用、雇用規則、給与、処罰などを管理する。そこでは、学長はアカデミックか行政の経験を持つ公務員である。学者の共同体を理念とするフンボルトモデルでは、教員人事は、特に教員が権限を行使し、教員の権利として終身雇用が一般的である。教員が学長を選出するが、同僚による選挙によるので、学長の大学管理能力が問われることはまれである。

市場志向型では、管理者も教員職員人事に関与し、教員の不採用、解雇にも権限を持つ。国家が介入することはない。管理者の権限が大きいので、教員の生産性による業績給与もあり得る。また市場志向モデルでは、終身雇用は少なくなる傾向にある。

国家中心型のフランスでは、1980年代には、教員ポストは、高等教育担当省によって設置管理されていた。教員の資格審査を行う大学評議会（CNU）の監督下で、学内の専門家委員会によって教員採用が決定された。しかし2000年代に入って大学評議会（CNU）の権限は低下し、多くの場合、学内の委員会が教員採用の事実上の最終決定を行うようにな

った。任用される教員は、大学執行部・議決機関から大臣に推薦される。まだ少数であるが、学長裁量により採用される教員の割合が増加している。現在公募される教員の職階、雇用条件、採用は、学長と管理運営評議会の決定に基づくようになった。現在でも教員は終身雇用が基本である。LRUによって、予算の範囲内で、大学が契約により任期付のプロジェクト研究の教員、研究員、事務員を雇用することができる。

1980年代のフランスでは、学長と学部長は、教員出身者に限られていた（学長は教授としての教育する義務がある）。大学改革（1968年及び1984年の法改正）にもかかわらず、学長のリーダーシップが発揮できることはまれであった。1980年代には学長と議決機関の法的な区別が明確ではなく、大学の管理者の行動は限定的であった。大学の上級管理者は全国の候補者から大学によって選出されていた。教員が運営を担い、経営の観点は弱いものであった。

しかし2000年代には、従前通り大学の管理者は教員から選出されるものの、学長権限はLRUで拡大し、学長から学部長までリーダーシップが重視されるようになり、それらの職では教育負担の軽減と金銭的報酬がなされるようになった。政治家としての学長と経営者としての学長としての双方の役割が、重視されるようになった。専門団体の訓練による専門的経営者の能力開発と多様化もなされている。

7.7 おわりに

各国がITに象徴される知識社会に移行し、高等教育への需要が急激に高まった。しかし政府財政の逼迫もあって、拡大した高等教育人口を公財政支援だけでは支えられなくなっている。他方、経済の国際競争力強化のため、大学の教育や研究の成果にも期待も高まった。少ない公的支援で、大学教育機会を拡大し、大学の教育研究成果を最大にしなければならぬ課題が、どこの国でも生じている。

そこで各国がとった手段は、新公共経営理論に基づくものであった。中央政府が大学への統制を緩め、これまで政府が持っていた権限を大学に移譲することである。それによって大学は、自ら社会経済のニーズに素早く対応でき、効率的な経営が可能となるものであった。また市場メカニズムを利用し、大学が独自に収入を得る手段を許したことである。しかし同時に投入された公的資金が、本来の目的に、効果的に使用されているかの統制も必要である。そこで政府は、大学の業績を評価するシステムを導入し、同時に次期の業績向上させるため、業績による資金配分というインセンティブ制度を採用した。

1990年代に各国で始まった大学改革は、国家中心型、アカデミック支配型、市場志向型

の3つの大学ガバナンスにも影響を及ぼしている。上記の方向で、大学改革は進められたが、最も影響を受けたのが国家中心モデルであろう。大学を行政機関から切り離し、経営の自由度を高めると同時に、一括予算を用意し、使途は大学の裁量とした。またアカデミック支配モデルも、政府から何らかの形で教育での質の保証、評価を受けることになる。このように国家中心型、アカデミック支配型の双方は、市場志向モデルに近づくことになる。日本の国立大学はまさにその方法で改革が進んでいる。

大学の自律性を高める一連の改革によって、「形式的な自治」は拡大したが、他方、政府との契約、準政府団体による評価と監査、業績による公的資金の配分によって、「実質的な自治」が、弱まっていると指摘される（Christensen）。問題は、これによって教育研究が活性化し、業務効率が高まったかということである。

参考文献

金子元久「大学の設置形態－歴史的背景・類型・課題」『大学の設置形態に関する調査研究』国立大学財務・経営センター研究報告 第13号 2010年9月 pp221-235.

OECD「大学経営危機への対処－高等教育が存続可能な未来の確保」OECD/IMHE=HEFCE 高等教育機関の財政経営と管理プロジェクト報告書 国立大学財務・経営センター訳 2005年6月.

Christensen, Tom, 'University governance reforms: potential problems of more autonomy?' in Higher Education, 2011,62 :503-517.

Dobbins, Michael and Christoph Knill, Eva Maria Vogtle, 'An analytical framework for the cross-country comparison of higher education governance' in Higher Education, 2011, 62 :665-683.

Paradeise et al., University Governance; Western European Comparative Perspectives, Springer, 2009.

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

(1) 法律、規則、手続き

	1980年代	2000年代
フランス	国立公立大学は、Faure 法 1968 年で定められる。Savary 法は強制的監督を確認する。1945 年以来、研究機関の監督は、1982 年 Chevenement 法で確定される。	分権法（1982、2002）にもかかわらず、公立 HERI への地方政府の法的責任はない。2006 年以前 HERI に関する新しい法律はない。 Goulard 法（2006）は、手続きを定める：機関について(評価と認可機関)、組織について（PRES、RTRA、pôles de competitivite、instituts Carnot）、法律について（FCS、EPCS）。 2007 年の大学の責任と自由法（LRU）によって、学長と理事会の権限が強化され、大学は自律性と責任がある組織体となった。
イギリス	計画と財政的インセンティブによる大学補助金委員会（UGC）の監視。高等教育機関は準自治機関。時として法令化（1988 年ポリテクニクの新大学移行教育改革法）。 研究は専門分野ごとに研究委員会（Research Council）によって監視（例えば医学研究委員会）。	England では同じパターンであるが、Scotland と Wales では、財政委員会（Funding Council）が設立される。1992 年に新大学が法人化される。 2004 年の高等教育法によって新準機関（subagency）が、設立され top up fee と新しいアクセス方法を導入した。

(2) 外部のガバナンス

	1980年代	2000年代
フランス	教育研究省による。大学の配置や組織の決定は、省レベルの諮問委員会による。グランド・ゼコールや研究組織は独立性が強い。	HER 機関は、高等教育機関内への混合研究単位（UMR）の設置によって緊密になる（1990-2000）。 大学長会議（CPU）は、政治的陳情活動を行う。 財政機関として研究振興機関（特に CNRS）の役割が増加。
イギリス	教育省による。 大学補助金委員会（UGC）は大学と政府の中間組織。ポリテクニクスレベルでは	England では同じパターンであるが、Scotland と Wales では、高等教育政策は独自になされる。

地方政府の役割は限定的。
UGC の設立した準機関 (subagency) 。
大学自治の度合いは小さい。
研究委員会 (research council) は補助金
配分とプロジェクト成果の評価によって
研究を監視。

ポリテクニクは、大学に昇格し、理事
会は地方の代表性を失う。
大学の第 3 の使命強化のため通商産業
局が新しい役割を演ずる。
研究委員会が博士課程を監視。
2002 年 Research Council UK (RCUK)
の設立により監督の強化、研究委員会
と科学技術課 (Office of Science and
Technology: OST) の協力体制。

(3) ステイクホルダー

1980 年代

フランス 公式な産学連携はない (契約、特許、ラ
イセンスはない) 。省との研究契約はある。
社会的レベルで学生の要求は大学に影響
をもたらす。
地方政府の役割は小さい。

2000 年代

教員、学生、企業の代表者が大学管理
に公式に参加する (Savary 法 1984) も
のの、大学レベルでは依然として影響
力は弱い。新たに設置された大学理事
会 (University Boards) での役割が再確
認された (2007 年 LRU) ¹。
地方政府は、地方の資産としての高等
教育・研究機関に関与する (CPER、国
・州共同計画契約)。地方の経済セク
ターへのインパクト (第 3 の使命、職
業プログラム、地方企業への応用研究、
地方、全国、ヨーロッパレベルでの研
究契約)。

イギリス ステイクホルダーの役割は広まっていな
い。
学生の全国代表は活動的であるが、大学
のガバナンスにさほど影響しない。大学
は社会から隔絶されている。ポリテクニ
クがより経済界、地方と結びつきがある。
民主主義的文化が弱い。

ステイクホルダーによっては役割が拡
大。
学生は質保証システムや大学ランキン
グに影響する。
ガバナンスは大学の第 3 の使命、産学
連携、技術移転、研究成果の商業化、
を強調する。
地域政府が関与するようになる。
新大学の理事会への地方政府や労働組
合代表が進出。

¹ 原典では「新設 (newly created)」と記されているが、LRU では従来からある管理運営評議会 (CA) —英語で “university board” と訳されている— の権限拡大、外部構成員の見直し、委員数縮小が図られたのみで、新たに設置されたものではない (本書のフランス編参照)。

(4) 学内組織の意思決定

	1980年代	2000年代
フランス	法律によれば、大学は教授組織の改編はできるが、大学全体の3分の2の承認が必要であり、実際は難しい。省の同意も必要である。	大学の責任と自由法（LRU）により自律性が拡大した。
イギリス	学内再編案が各大学で作成される。再編は政治的に混乱を引き起こし、他のステイクホルダーが関与し、再編は沈滞した。財政削減によって再編がなされる機関もあった。	市場参入はなく、私立大学数も増えていない。地域連合やコンソーシアムが始まる。 高等教育機関独占であった学位授与に2006年独立機関に新しい権限が与えられる。 高等教育機関で戦略的経営が始まり、機関を監視する学内組織ができる。

(5) 不動産、施設、資産の所有

	1980年代	2000年代
フランス	大学の土地建物は国の所有。大学は資産を所有しない。 施設は運営費で整備。 契約時、大学は総額の一部を間接費と認識する。	大学の責任と自由法（LRU）により不動産所有を一部の大学に移転。 契約ベースの設備費が増加する。 フルコストと間接費の出現。
イギリス	パブリックセクターの標準として、不動産は大学の所有。設備は大学の運営費又は研究資金から用意される。 間接費は研究資金に加えられるが、フルコスト計算ではない。	大きな変更なし。設備も同様。高等教育機関へ資産や土地の所有など、民間資本投資が増える。 技術スピノフや特許の展開。 研究において間接費の確保のため、フルコスト計算の普及。

(6) 大学への資金配分

	1980年代	2000年代
フランス	国が（公務員である）大学職員給を支払う。費目別予算と学生数に基づく資金配分である（GARACES）。公共サービスは平等であるという原則によって、資金配分の大学間競争はない。 授業料、企業、地域、の寄付は僅かである。	学生1人当たり公財政支出は、西ヨーロッパで最低であるが、グランド・ゼコールではよい。学生を巡る競争は学生数減少にも関わらず低く、授業料も低い。 国が資金を供給する。予算は、使命志向で、予算組織法（LOLF）（2001年制定、2006年全面適用）と大学の責任と自由法（LRU）によって包括化する。

イギリス	<p>国による資金交付、地域の交付金は殆どない。大学補助金委員会（UGC）は、インプットベースで資金配分を行う。特別費や留学生からの収入は僅かである。学生一人当たり公財政支出は、減少し、「効率的拡大」政策によって、大学財政に悪影響。学生募集へのインセンティブが与えられる。資金獲得への競争強化。研究委員会が、研究費の配分に関与。企業から工学分野への資金提供。</p>	<p>公的資金交付が殆どであり、大学補助金委員会が交付の主体。大学補助金委員会は、1986年以降、研究評価（RAE）とともに監視機能を強化。財政的インセンティブを用いて監視機能が果たされる。ティーチングへはより多様な資金配分（応用分野への企業協賛、地域の影響）。ティーチングの資金不足を補うため2006年トップアップ授業料が導入される。貸与ではなくローン奨学金。高額授業料が課せられる教育の規制緩和（MBA留学生）。そこでの学生を巡る競争が強まる。技術移転で研究資金が改善。ヨーロッパの資金は限定的。</p>
------	---	--

(7) 学内の予算配分

	1980年代	2000年代
フランス	<p>大学は予算配分について裁量を持つが、殆どGARACESのフォーミュラに従う。研究資金の一部は、研究室（laboratoire）や研究者個人の手に入り、隠されている。</p>	<p>学内配分に、国・大学間の契約の概念が反映。大学の責任と自由法（LRU）によって、当該概念が多くの大学に普及する。PRESやRTRA（2006年研究計画法）において、公会計に必ずしも囚われない産業・商業活動センター（SAIC）（2000年）や財団において研究費や特許の柔軟な運営が行われる。両者は公会計規則から自由な研究費使用を認める国際的な動向と合致する。</p>
イギリス	<p>各大学は学内配分プロセスに従って、交付金を自由に使用できる。学生は地方教育局から貸与奨学金を得る。</p>	<p>資金カウンスル（Funding Council）の多様な配分（大学及び学部への研究評価RAE配分；アクセス交付金）学生への貸与奨学金からローンやトップアップ授業料へシフト。</p>

(8) 会計制度、監査

1980年代	2000年代
--------	--------

フランス	<p>公会計に従って、会計監査院 (Cour des comptes) の管理下で、事前管理。財務分析、減価償却引当、事後評価はなし。大学の教育課程は高等教育担当省によって 4 年間の有効期間で認証 (habilitation) される。教育課程の認証は予算運用の基礎である。</p> <p>研究予算と評価との関係は不明瞭。評価は予算総額に限定的効果しかない。</p>	<p>包括予算、コスト会計、業績評価、事後評価が導入される (2001/2006 年 LOLF、2006 年研究計画法、2007 年 LRU)。</p>
イギリス	<p>パブリックセクターの伝統的内部外部の監査システム (HEFCE) 事後チェックと購買手続きの展開。各高等教育機関は年度会計を検査する内部監査室と外部監査を持つ。HEFCE は機関レベルで財務状況を把握。</p>	<p>伝統的システムが継続。2000 年代に HEFCE は監査の必要を認識し、リスク管理に基づく簡易制度を導入。フルコスト計算が研究に導入され、より多くの資源が投入されるようになった。</p>

(9) 評価

	1980 年代	2000 年代
フランス	<p>CNRS に属する場合、実験室と研究者は専門委員会 (comité national: CN) に評価される。学科組織と上記以外の教員に評価はない。</p> <p>大学評価委員会 (CNE、1984 年設置) は大学全般の評価を行う。資金配分に影響しないが、大学のアイデンティティに影響。</p>	<p>教育課程 (学位) と学内の研究室の評価に基づく教育課程認証の基礎となる指標の開発。</p> <p>混合研究単位 (UMR) に属する教員の CNRS による研究活動評価。</p> <p>研究・高等教育評価機関 (AERES、2006 年) の設置。AERES は機関評価を担当しつつ、学科、研究室、教員、研究者の評価を調整。高等教育・研究機関は個々の教員の評価を行う。教員と共同で開発された指標による教育課程の評価は殆ど行われていない。</p>
イギリス	<p>外部評価が発展した。</p> <p>教育訓練と研究の質の評価システムが発展し、訪問調査、研究業績のデータやピアレビューを含む学内資料の審査が行われる。</p> <p>各学科の QA 監査が定期化する。研究評価 RAE1986 年から 3 年ごとに行われる。ティーチングの監査があるが、資金配分には無関係。</p>	<p>研究評価 RAE の結果に沿った選抜性が高まる。</p> <p>教育訓練と研究の監視のコスト削減がされるが、依然として高い。研究評価 RAE の頻度の削減、研究はピアレビューから計量アプローチに変更することが 2007 年発表される。ティーチングの「簡易」QA と学科とアプローチの開発が試みられる。</p> <p>アクセスの公平と機会の拡大を反映する指標開発がなされる。</p>

(10) 人事管理

	1980年代	2000年代
フランス	職員は全て公務員である。伝統的パブリックセクターの規則に従う。常勤研究者は、準公務員である（1982）	LRUにより、予算の範囲内で、大学は長期・短期契約により教員、研究員、事務官を雇用することができる。
イギリス	伝統的パブリックセクターの人事管理。教員は公務員ではなく、大学に雇用される。組合交渉によって全国的な給与水準が決定。地方の裁量や個人契約は殆どない。	80年代と同じ。全国的な給与水準が存続する。大学は地域地方手当を要求する。地方レベルでは、プライベートセクターでの給与を導入するような多様化は進まない。

(11) 労働力構成の変化

	1980年代	2000年代
フランス	ティーチングアシスタントの短期契約の抑制（1984）。博士学生並びに時間単位で雇用される非常勤教員を除いて、全ての教員は終身雇用。	1981年以來教員の終身雇用の重視。年間契約の教育支援者（博士学生やポストドク）、特定の医療スタッフ、非常勤講師を除いて、教員は終身雇用。3年の労働契約（CIFRE ² ）する博士学生が増加。2000年以降ポストドクの資金が殆ど増加していない。研究費の短期契約（ANR、2005）。
イギリス	殆どの教員は終身雇用であるが、短期契約の研究職もある。	ティーチングと研究に終身雇用でないスタッフが増加。下級レベルで女性教員の増加と分野によっては教員の高齢化。

(12) 任用及び昇進の決定

	1980年代	2000年代
フランス	教員ポストは、高等教育担当省によって設置管理される。CNU ³ の監督下で学内の専門家委員会（commission de spécialistes）によって雇用が決められる。事務技術職員は全国公務員試験によって任用される。	2007年まで同じであるが、学内委員会が最終決定権を有するので、CNUの権限は低下している。任用される教員は、大学執行部・議決機関によって大臣に推薦される。少数ではあるが、次第に学長裁量による教員の配分が拡大している。時限付のプロジェクト研究によ

² 研究による教育のための産業協定（convention industrielle de formation par la recherche）。1981年に高等教育・研究の両担当省によって創設された博士研究奨励金。奨励金は博士研究を行う者を雇用する企業に対して支給される（2009年現在1万4千ユーロ/年）。

³ 大学評議会（Conseil national des Universités）。高等教育担当大臣の諮問機関で、全大学の教員・研究員の資格審査を行うとともに、採用や昇進についての答申を行う。下部組織として研究領域毎に部会が置かれ、主に研究業績によってその委員が選ばれる。教員・研究員の採用や昇進に大きな影響を有する組織である。

イギリス	<p>教員ポストはカリキュラムの戦略計画に基づいて各大学で用意される。</p> <p>教員人事は外部教員からの助言で学内の教員による。</p> <p>昇進は外部教員の助言と学内委員会による。</p>	<p>って人事に関する大学の裁量拡大が目指されている。</p> <p>2007年のLRUによる改革で、学内でその都度設置される選考委員会が全国統一基準で設置される専門家委員会と置き換わった。公募される教員の職階、雇用条件、採用は、学長と管理運営評議会の決定に基づく⁴。</p> <p>研究評価RAEが著名な研究者の売り手市場を創出する以外変化なし。</p>
------	---	---

(13) 人事と昇進：内部対外部労働市場

	1980年代	2000年代
フランス	<p>労働市場は、内部的かつ全国的であるが、学内出身者の採用を禁ずる規則はない。</p> <p>教育研究単位（<i>unité de formation et de recherche</i>: UFR）⁵の長は教員出身である。</p> <p>事務の中間上級職は公務員全体から公募される。</p>	<p>原則は変わっていない。</p> <p>個人や機関が業績評価を受けることによって、流動性が拡大する可能性が高まる可能性。</p>
イギリス	<p>労働市場は、内部的かつ全国的である。</p> <p>セクター内でのキャリアは長期であり、セクター間の移動はない。</p>	<p>ほかのセクター、国、特にアメリカのような外国経験者は、最上級レベル職に採用されることがある（例えば、ケンブリッジの学長）。</p>

(14) 昇進：業績、地位と年功、「社会貢献」への報酬

	1980年代	2000年代
フランス	<p>一応業績主義ではあるが、年功が重要である。組合加盟も重要な要素。</p>	<p>業績主義+人脈</p>
イギリス	<p>年功が昇進に重要、特に上級講師（<i>senior lecturer</i>）のような中間レベルで。</p>	<p>専門職レベルで個人ベースの契約交渉による。</p> <p>上級教職員給与は、多様化格差化。業績給の実験が試行される。昇進において社会貢献は研究業績より重要でない。</p>

⁴ 従前は国が公募を行っていたが、大学に権限移管された。

⁵ 日本の学部に至る組織。

(15) 教授職

	1980年代	2000年代
フランス	専門職分野（医療等）を除いて、高等教育機関の専門職団体は脆弱である。高等教育担当省レベルで人事の協同管理 ⁶ の結果、労働組合も弱い。全国的専門分野ごとの団体や有力な個々の専門家によって教育省と学問間の関係は強い。研究分野では、全国的に選出された専門分野委員会による人事管理と認可がある。	1990年代初頭より共同研究室 ⁷ を通じて研究者と教員が交流強化。指標とピアレビューによる研究室の評価が AERES に移行、他方個々の研究者の評価は研究機関が行う。教員評価も予定される。学科（département）の評価は AERES による（LRU）。教員評価は、個々の大学による。
イギリス	専門職団体や労働組合の影響力は無い。労働組合は大学の管理経営に関与する。労組はリストラや閉鎖に反対してきた。教員や専門家の間接的影響とともに、研究評価 RAE の専門分野ごとのピアレビューの影響力が大きい。	労働組合の影響力は変わらない。専門分野ごとのピアレビューが研究評価 RAE で継続される。学会は、研究政策（RAE レビュー）に影響を与え、学科（department）の廃止に反対してきた（化学の分野の例）。

(16) 内部組織（意思決定機関、教員組織）

	1980年代	2000年代
フランス	Savary 法（1984年）により定義。学外の利害関係者及び三母体（教員、事務、学生）の代表者（管理運営、学術、教務・大学生生活の三評議会）＋三母体代表者の選挙による学長＋副学長＋拡大事務局 大学（教学組織）は UFR を基礎として編成、UFR は博士課程まで一貫して教育を担当する。	1990年代以降、学長と副学長は執行部として選出され、一部大学では権限を拡大。議決機関（三評議会）はより機動的になり、事務局機能が拡大した。 2007年の LRU は学長の権限を拡大するとともに、管理運営評議会（CA）の規模縮小・権限強化を図った。学長と CA 委員の殆どは選出される ⁸ 。学術評議会（CS）及び教務・大学生生活評議会（CEVU）は引き続いて諮問組織である ⁹ 。
イギリス	特定の法律はない。各大学のガバナンスは、勅許と Privy 委員会によって規則に定められる。執行カウンスルはなく、学長と上級管理チーム、教授会と学科会が行う。学長は選挙でなく、委員会によっ	大きな変更なし。上級管理者は選挙でなく任命による。カウンスルの役割強化と上級管理者のリーダーシップ強化が図られる（リーダーシップファンデーション）。

⁶ 雇用者と被雇用者の協同のこと。

⁷ CNRS 等の研究振興機関が大学内に設置する研究室。

⁸ 学長は従前通り直接選挙ではなく、学外委員を除く CA 委員によって選ばれる。LRU 以降、CS 及び CEVU の学内委員は投票者から除外された。

⁹ 但し、前述のように LRU 導入後、CS 及び CEVU 委員（除学外者）は学長選挙へ投票できなくなった。

て選出される。

(17) 教育研究組織

	1980年代	2000年代
フランス	学科 (département) 規模の教育課程は、事実上大学レベルでチェックされることはなく、高等教育担当省の専門家が審査する。同省が最終決定する。研究の優先順位は、全国的プログラムと研究者個人の決定に依存する。	カレッジレベルで変更なし。UFRは教育機能に限定される。修士課程は引き続きUFRに属するが、研究室を基礎として構成される。博士課程教育はUFRから独立している。博士課程教育はUFR外の研究室群で構成される博士学院 (école doctorale) で実施される。大学の議決機関は、UFRや博士学院のカリキュラムや人事において高等教育担当省の事前審査機関として機能している。全学の研究優先は4年ごとの契約で調整され決定される ¹⁰ 。
イギリス	教授団 (faculties) と学科 (department) は教育と研究組織である。専門グループ (subject group) は教育と研究センターである。博士課程大学院 (doctoral school) はない。カリキュラムの決定は教授が行い、外部教員の助言を受け、学内教育委員会の承認を得る。職業学位は外部団体の認可を得る。研究優先順位は個人レベルで決定される。研究委員会 (Research council) は研究優先順位に影響を与える。	一部の教授団と学科は、単一の中間組織である school に移行し、学際的な学科となった。カリキュラムの決定の変更はない。受講生が少ないコースの削減及び教育の細分化に反対する学内の圧力がある。博士課程大学院 (doctoral school) が、学内に設置された。個人が、研究優先順位を決定する。研究評価 (RAE) によって、研究順位の計画化、学際協力と研究センターの設置がなされた。

(18) 大学のリーダーと管理者

	1980年代	2000年代
フランス	学長と学部長は、教員出身者である (半減されるものの、学長は教授としての教育する義務がある)。大学改革 (1968、1984年) にもかかわらず、合意に基づくためリーダーシップは弱い; 学内の決定よりも専門分野の全	法的地位に変更なし。大学のリーダーは教員から選出される。学長権限は、大学の責任と自由法 (LRU) で拡大した。学長から学部長へのリーダーシップが強化される (教育負担の軽減と金銭的報酬)。

¹⁰ 現在は5年である。

国的統制が強い；学長と議決機関の権限の区別が明確でない；大学管理職員の行動範囲は限定的である。上級事務管理者は全国の候補者から大学によって選出される。任命されたグラント・ゼコールの学長とは対照的である。教員が運営を担い、学長による経営の観点は弱い。

イギリス 大学のリーダーシップは、カウンスル、学長、上級管理者チーム、セナットで協業。民間経営手法による学長の経営権の拡大が政府によってなされたこともある。事務スタッフは大学によって選出される。

、大学のリーダーシップの強化、大学長会議（CPU）を通じた政治家としての学長と経営者としての学長の調整の出現。専門職団体の調整・訓練を通じた事務管理職員による専門的経営の発展と多様化。

上級ポストについては選挙から任命に変更される。一般教員から学長や上級管理チームに権限移行。学科長の職務は拡大。高等教育のリーダーシップ能力強化のための全国機関の設置（リーダーシップファンデーション）。

(19) 改革理念

1980年代

フランス 1984年のサバリ法は、大学ガバナンスの民主化を目指した。教授権限の強化で改革を潰す試みは失敗。伝統的な公役務無償の概念と民主主義イデオロギー以外のガバナンスに関連す概念はないものの、意義は明確化されないが評価の概念が広まる（財政配分との連動はほぼ皆無）。

イギリス サッチャーリズムの時代。NPM概念が普及するもほかのパブリックセクターに比べると直接管理は弱い。効率性と生産性が強調される。1989年高等教育への疑似市場の導入は失敗。大学は公的資金により運営。大学補助金委員会は研究評価（RAE）により強化される。高等教育経営への地方政府の関与はなくなる（ポリテクニクの改革）。

2000年代

改革が始まるが、2000年代中期までNPMの考え方によるものではない。業績、評価、アセスメント、第3の使命など新しい概念が政策方針となる。個々の大学のミクロ的経営への移行など柔軟性と素早い対応のため自律性の必要性が高まる。

新労働党時代。NPMはハイブリッドな政府モデルとして変化。サッチャー主義が強調される（RAE、QAA、トップアップ授業料）。市民社会の参加が強調される。新労働政権2期目NPMは再び強調されるが、多様化と選択の概念が伴う（学生満足度調査、監査システム、高等教育機関ネットワーク。大学間競争より協調が重視される。高等教育の多様化最政策。民主的参加を高める政策志向。

(20) 改革の主唱者

	1980年代	2000年代
フランス	高等教育担当省の強固な政治的役割、改革主義的政治家と大学教員が同省に助言的役割。フランス大学の危機について知識人がメディアで長期間のキャンペーンを行う。	政治家と大学教員とは別に、新しい機関と組織が改革に一定の役割。国内では大学長会議（CPU）や財務省、国際的にはEUやOECD。
イギリス	異なった権力間の役割の区別が不明確。地方では学長の役割が大きい。政策的ネットワークは閉鎖的である。	高等教育改革に誰が政策の説明をするのか、第3の道のイデオロギーでは、不明確である。知識人は「知識基盤経済」のような概念を普及させる。地方レベルで、学長は改革推進に重要な役割を持つ。

(21) 主要課題

	1980年代	2000年代
フランス	組織の法的地位、大衆化、教職員の公務員への統合。	業績についての大学の諸活動領域（使命、財源、組織、人材、管理）の相互依存。 大学自律性支える執行部の能力。 研究振興機関と大学の関係。
イギリス	高等教育財政委員会（HEFCE）のよる資金の使用方法。経営、効率、節約の強調。	効率と業績の志向。資源投入への圧力、人材開発とリーダーシップの必要性。アクセスの拡大と知識トランスファーが政策目標。