

## D. 大学ガバナンス類型別特徴の詳細比較一覧表

ガバナンス類型名	College ガバナンス	Key Organ ガバナンス		米国型受容ガバナンス	学長 (VC) ガバナンス
大学類型	① 伝統的大学	② 研究大学	③ 准研究大学	③ 准研究大学	④ 准学士号授与大学
今次調査対象大学	オックスフォード大学	ヨーク大学 (Y)、ブリストル大学 (B)	シェフィールド大学 (S)	マンチェスター大学 (M)	デ・モントフォート大学 (DM)、オックスフォード・ブルックス大学 (OB)
調査項目					
大学の意思決定メカニズム	<p>・大学は高い自律性を有している。但し、英国全体の高等教育機関に対する政府の予算誘導 (Funding Arrangement) は、時とともに変化しており、これらの影響は避けられない。(Mapstone 副学長)</p>	<p>・大学は政府のコントロールを受けることなく今尚強大な自律性を有する (“still enjoys a high degree of autonomy from gov't”-Y)</p>			<p>1992年までは、地方行政の枠組みの中で活動を実施してきた結果、現在も地域との連携が強く地元行政からのコントロールは強い (VC 選考の差異も地元の意向が反映するなど)。理事会のトップでもある学長の権限が強い。</p>
経営組織	<p>・ コングリゲーション (Congregation、大学総会に類する) と経営協議会 (カウンシル (Council、日本の経営協議会に類するが決定権を持つ) が大学運営上の主要な地位を占めている。コングリゲーションがカウンシルの上位組織となり、大学の規約・立法的事項について最終的な責任を有する。</p>	<p>「カウンシル (Council、日本の経営協議会に類するが決定権を持つ)」。構成員：15～22名。うち1～6名学外 (Council 任命)、2名学外 (Court 推薦)。(Y)</p>	<p>「カウンシル (Council、日本の経営協議会に類するが決定権を持つ)」。21名。構成員：役員と非管理職の教員。学外者が過半数 (学内者は10名。うち学生2名、事務方2名、教授5名、図書館長1名)。議長は副総長 (Pro-chancellor)。(S)</p>	<p>「理事会 (Board of Governors、決定権を持つ)」。President&amp;VC、学生自治会代表、学外委員 (14名)、セネトから (7名)、non-academic (2名)。「大学の目的達成のためにあらゆる領域から選出 (学則)」(M)</p>	<p>「理事会 (Board of Governors、決定権を持つ)」。学長を中心とする10名程度で構成される Executive Board が大学の方向性を決定づける。また EB の会合は2週間に一度実施され、迅速に多くのことが決定されている。2名の学外委員を除き全て学内委員で構成されている。(DM)</p>
	<p>・ 現在 (2010/11 年度) のカウンシル (経営協議会) の構成員は、VC、カレッジ協議会 (Conference of Colleges) の議長、ほか学内教職員で計24名、学外から3名。『オックスフォード大学ガバナンス白書』(2006年)において将来的なカウンシルの構成員を15名 (7名は学内 (VC、カレッジ協議会の議長、ほか教員)、8名は学外者) にすることが提言されたが、Mapstone 副学長の言によると外部委員が過半数を占めることへの大学内部の抵抗は根強く最終的にコングリゲーション (大学総会) で否決された。</p>	<p>・ 組織規模が小さく、経営層と教員層との乖離が少ない (Y)。</p>			
	<p>・ 白書 (2006年) の提言によりオックスフォード大学のカウンシル (経営協議会) は、学外者の意見を大きく取り入れる体制へと、変革が志向されたが、学内の合意が得られず、現時点においても相対的に教員の意見が強く反映される組織構成となっている。</p> <p>・ 最終決定を行うコングリゲーションの構成委員は全教員</p>				

		及び上級職員、学生代表の約5,000名であり、ここで拒否された案件は、大学としては実施されない。全員での合議制。参加できない構成員には郵送での回答が求められる。			
教学面		「カウンスル（経営協議会）」。下部に次の5つの主要委員会を有する（教育（Education）；一般目的（General Purposes）；人事（Personnel）；計画・資源配分（Planning and Resource Allocation）；研究（Research））。	「セネト（Senate）」。構成員は126名（全員学内者）。うち学生が20名。	「セネト（Senate）」。理事会に比べ力が弱い。	
		[注] 上記はユニヴァーシティに関する言及であるが、カレッジはユニヴァーシティとは別の独立した統治形態を有している。またカレッジを統合した組織としてカレッジ協議会（conference of colleges）が存在する。ユニヴァーシティとカレッジにおける独立機能及び相互補完機能を現地で調査した。	・セネトは、意見交換の場として機能しており、学生からの意見も徴集（全大学）。		
ガバナンス類型名	College ガバナンス	Key Organ ガバナンス		米国型受容ガバナンス	学長（VC） ガバナンス
大学類型	① 伝統的の大学	② 研究大学	③ 准研究大学	③ 准研究大学	④ 准学士号授与大学
今次調査対象大学	オックスフォード大学	ヨーク大学（Y）、ブリストル大学（B）	シェフィールド大学（S）	マンチェスター大学（M）	デ・モントフォート大学（DM）、オックスフォード・ブルックス大学（OB）
調査項目					
大学の意思決定メカニズム	Key Organ カレッジ及びカレッジ協議会が重要な役割を果たしており、上述したカウンスルの5つの下部委員会も特に重要である。また、財務面においては財務監査委員会（Financial and Audit Committee）があり、その下部に「財務」・「監査」・「投資」の3委員会が設けられている。その他、上述したカウンスルの下部委員会である計画・資源配分委員会の下部組織として、HEFCEからの教育補助金の配分根拠となる学生数を検討するための「学生数計画副委員会（Student Number Planning Sub-Committee）」も重要である。	SMG（Senior Management Group）が大学戦略を策定。そこには以下の主要領域が含まれる：教育、研究、学生関係、キャンパス整備、財務、人事、産学官連携、ガバナンス、マネジメント等。（Y）	「UEB（University Executive Board）」学内上情報の収集及び集約に重要な役割を果たす。UEB構成員がCourt、カウンスル、セネト全ての構成員であること、毎週会合を持っていること、P.V.C.（副学長）として全学部長が入っていることから、大学の全体戦略、方向性、学術・研究の方向性が話し合われている（根回し）。UEBの議論はすぐに学部内で共有され、学部であがってきた懸案事項や提案はUEBに迅速に反映され、議論される（S）。	「SLT（Senior Leadership Team：非公式）」少人数による構成。SLTによって、戦略計画のモニタリングが行われている。意思決定する権限も持つ。（M）	「Executive Board」。学長を中心とする10名で構成。うち2名が学外委員、8名が学内委員。大学の方向性を決定づける。EBの会合は2週間に一度実施され、迅速に多くのことが決定される。（DM）
				・なお、メンバーが多いためKey Organとは言えない要素もあるが、PRC（Planning and Resources Committee）が存在し、教員側の上級職（学部長Dean 4名と分野別Dean 2名も全て同席）と管理運営側の上級職がそろろう。計画を実行に移すに当たっての重要な責任を持つ。月1回開催される会議において、意見が提起され、議論を経てコンセンサスを得ることによって、執行の決定に至る（例：新講義棟建	・下位の委員会は5つで、監査（3名）、財務・人材（5名）、ガバナンス（6名）、学務（3名）、報償（3名）。伝統的、あるいは研究大学と比較するとかなり少数で、機能的である（DM）。

					設に 1000 万ポンドを費やす決定など)。(M)	
学 長 の 役 割	<p>・VCは教学及び大学運営の長であり、大学の方針を提示し、リーダーシップを示す必要があるが、オックスフォード大学は歴史的に時間をかけた合意を重視する同僚制文化が根強いことから、それらを尊重したリーダーシップが発揮されなければならない。前VCであるジョン・フッドに見られた迅速な意思決定スタイルは組織文化に適合せず、結果的にリーダーシップが発揮できない。</p>	<p>・教学及び大学管理運営の長であり、企業のCEOと同等(Y)</p>	<p>・VCが上手にガバナンスとマネジメントにおいてリーダーシップを執りながら調整し、学部・学科の自主性を活かす(S)。</p>	<p>・学外委員を中心とした理事会の付託を受けた「理事長・学長兼任(President&amp;VC)」が大学運営を担うPresident&amp;VCに集中的に権限を集める。また地域の付託があつてのPresident&amp;VCであるという見方もできる(M)。</p>	<p>・学長(VC)は非常に権力がある(DM)。</p>	
	<p>・VCはカウンスル(経営協議会)の議長を務め、カウンスル、カレッジ、学群、カレッジ協議会、コングリゲーション(大学総会)との協力の下、業務を遂行する。</p>	<p>・VCが上手にガバナンスとマネジメントにおいてリーダーシップを執りながら調整し、学部・学科の自主性を活かす(B)。</p>	<p>⇒マンチェスター大学は2004年のUMISTとの統合後最大規模の大学となり、統括していくために、理事長・学長の兼任という形をとる必要があつた。組織構造については、より国際的なものにするべく、米国モデルの採用を決断した。</p>	<p>・重要な案件には学長の力が大きく発揮される(DM)。</p>		
ガバナンス 類型名	College ガバナンス	Key Organ ガバナンス		米国型受容ガバナンス	学長(VC) ガバナンス	
大学類型	① 伝統的 大学	② 研究 大学	③ 准研究 大学	③ 准研究 大学	④ 准学 士号授 与大学	
今 次 調 査 対 象 大 学	オックス フォード 大学	ヨーク大 学(Y)、 ブリス ト ル大 学(B)	シェフ ィ ー ル ド 大 学(S)	マン チ ェ ス ター 大 学(M)	デ・モ ン ト フ ォ ー ト 大 学 (DM)、 オクス フォ ー ド ・ ブ ル ク ス 大 学(OB)	
調 査 項 目						
学 長 の 役 割				<p>・President&amp;VCは、理事会の議長は兼任しない。P&amp;VCは理事会に対して報告をする義務があり、理事会はP&amp;VCに任務を付託した関係。よって理事会はP&amp;VCを監督する立場にある。</p> <p>・権限をP&amp;VCに集中させている一方で、幅広い分野を擁していることから部局単位での組織を、それぞれの部局の要求に合致した形で構築できるように権限委譲もしている。この点ではメリットとなり得るが、一方で部局ごとの組織が多様な形態を持つことになり、トップダウン的な伝達が正確なものにならないという不安要素もある。(M)</p>	<p>・学長の権力が大であるため、殆ど反対が起こらない。反対勢力に関しては、話し合いを持ち、納得してもらうように配慮する(DM)。</p>	
	学 長 の 選 考 方 法	<p>選考委員会を立ち上げ、学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活用)</p> <p>・基本的にオックスフォード大学出身者(例外:初の学外学長-ニュージーランドのオークランド大学出身、 ・現学長-学部エグゼクティブ大学、修士ブリティッシュ・コロンビア大学、博士ケンブリッジ大学、前職:イエール大学Provost)</p>	<p>A. 原則として学外公募(M、S、Y、B、DM)。学外からVCになるケースが殆ど(シェフィールド大学、ヨーク大学とも総長も学長も学外者。マンチェスター大学は、現職については生え抜きで在職30年の教員であるが、基本的には学外者が就く)。</p>		<p>B. 学内から応募するの也可(現VCはロンドン大学修了・1987年からM大、2010年President/VC)</p>	

	<p>・現学長の任期満了の一年以上前に次期学長候補者及び再任用について検討するための委員会が設置される。委員会は名誉学長、4名のコングリーゲーション選出委員、3名のカウンシルによる選出委員、1名の各学群委員会 (Divisional Board) による選出委員、カレッジ協議会 (Conference of Colleges) の会長 (もしくは現学長の推薦者)、カレッジ会議による選出委員 (但し、カウンシル構成員ではない者) が含まれる。カウンシルは選考委員会から選考対象者についての報告を受け、それをコングリーゲーションに提出する。コングリーゲーションの意向投票において125名以上の拒絶者がいない限り、提案は承認されたものとみなされる。(オックスフォード大学・Council Regulations 21 of 2002) (<a href="http://www.admin.ox.ac.uk/statutes/regulations/308-072.shtml">http://www.admin.ox.ac.uk/statutes/regulations/308-072.shtml</a>)</p>	<p>C. ヘッド・ハンティング会社 (Executive search agencies: ESAs) の活用</p> <p>①大学の自律的な意思決定権を有するカウンシルとセネトの委員から成る小委員会 (Selection Committee、Joint Committee、Appointment Panel等) を立ち上げる。</p> <p>②各大学が求めるVCの資質要件や仕事内容 (各大学によって共通のものと、大学によって特化されたものがある) を明確にし、ESAと綿密な打ち合わせを行う。</p> <p>③調査開始後は、独自のデータベースを基に関連業界に調査を進め、候補者を見つける。</p> <p>④多数の中から約200名程度に絞り込み、更に2,30名に絞り、フォーマル及びインフォーマルな面接を実施。進行状況に応じて適宜委員会に報告。</p> <p>⑤委員会側から新たな要望があればそれを採り入れながら、数名の候補者を紹介する。</p> <p>⑥大学側で決定する場合もあれば、ESAが最終候補者を選定し、その候補を大学に通知する場合もある。</p> <p>⑦最終的には、カウンシル、理事会 (Board of Governors)がVCを指名。</p> <p>⑧ESAが選定した人材に関しては、選ばれた後も問題がないかどうかのフォローアップが行われる。</p>				<p>・VCは大学教員及び研究者が大半で、オックス・ブリッジの学部卒業者あるいは大学院修了者である (デ・モントフォート大学の学長はオックスフォード大学の学部卒業者であり、かつまた大学院修了者)。</p>
ガバナンス類型名	College ガバナンス	Key Organ ガバナンス		米国型受容ガバナンス	学長 (VC) ガバナンス	
大学類型	① 伝統的の大学	②研究大学	③ 准研究大学	③ 准研究大学	④ 准学士号授与と大学	
今次調査対象大学	オックスフォード大学	ヨーク大学 (Y)、プリストル大学 (B)	シェフィールド大学 (S)	マンチェスター大学 (M)	デ・モントフォート大学 (DM)、オックスフォード・ブルックス大学 (OB)	
調査項目						
学長	解任	<p>・8人を下回らないカウンシルメンバーが総長 (Chancellor) に発議。審判者 (tribunal) の任用など定められた審議手続きを経て最終的に総長が決定 (Statute XII PartG)。 (<a href="http://www.admin.ox.ac.uk/statutes/353-051b.shtml">http://www.admin.ox.ac.uk/statutes/353-051b.shtml</a>)</p>	<p>・カウンシルが、VCをチェックすると同時に解任の責任を負う。</p>	<p>・カウンシルメンバー3名以上の発議、カウンシル議長による独立審議会 (tribunal) の設置是非の判断 (メンバーは発議者以外のカウンシルメンバー、学外者、教員代表)、独立審議会による事実調査を経て、VCの解任が決まる。なお解任理由には、一般教員と同様の基準が適用される (S)。</p>	<p>・理事会が、VCをチェックすると同時に解任の責任を負う。</p>	
	信任	<p>・コングリーゲーションにおける意向投票。</p>	<p>・VCはVCというだけで、権威を有する (“has a high degree of authority”) (Y)。</p>	<p>・VCの正統性についても特に意識する土壌がない。そもそもそのような意識があること自体に疑問 (M)。</p>	<p>・VCの正統性についても特に意識する土壌がない。</p>	
学部部長相当職の選考方法	<p>・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</p>	<p>・VCが上級管理職 (Senior managers) と相談後、セネトの承認を受け、選出 (Y)。</p>	<p>・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 (S)。</p>	<p>・公募でも学内応募でも可 (M)。</p>	<p>・副学長兼学部長 (Pro VC/Dean) が以前のDeanに代わり設けられた。これにより学部長に大学運営に参画させるだけの権力を付与した (DM)。</p>	
		<p>・学科長相当職 (Head of Department: HoD)は学内外から選考され (教員が自発的に応募するのも可能)、その基</p>				

		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。	準は職務詳述書 (Job Description)、人物詳述書 (Personal Description) に明示される (Y)。 ・HoD の任期は通常 4 年、但し更に 4 年の延長がある。延長は在任者本人又は VC からの申し出によるが、学科構成員の承認が必要 (意識)。任期終了後は元のポジションに戻る。任期 6 か月を切ったころに後任者に引き継ぎをする (Y)			
ガバナンス類型名	College ガバナンス	Key Organ ガバナンス		米国型受容ガバナンス	学長 (VC) ガバナンス	
大学類型	① 伝統的の大学	② 研究大学	③ 准研究大学	③ 准研究大学	④ 准学士号授与大学	
今次調査対象大学	オックスフォード大学	ヨーク大学 (Y)、ブリストル大学 (B)	シェフィールド大学 (S)	マンチェスター大学 (M)	デ・モントフォード大学 (DM)、オックスフォード・ブルックス大学 (OB)	
調査項目						
学部レベル人事	学部長相当職の選考方法	<p>HoD は通常大学教授職から任命され、それが不可能であった場合、他のシニアなアカデミックの候補者が検討される。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. リクルートプロセスは通常、現職の任期が少なくとも 1 年になった時機の夏季に始まる。</li> <li>2. VC は現職 HoD と、任期延長や適切な候補者について検討する。</li> <li>3. 夏季期間中に VC はアカデミック・コーディネーターに HoD ポストの空席について知らせ、併せて現 HoD の延長の意思も知らせる。VC 室は (学科のマネージャーを通じて) 当該の学科に所属する全教職員に HoD 空席予定について知らせるとともに現 HoD の延長の意思も伝える。学科構成員のうち HoD 応募に関心あるものは誰でもそうできる。応募は締め切り日までに VC 室に書面で提出する。</li> <li>4. 関心表明について、VC はアカデミック・コーディネーターに関心表明について知らせ、学科のシニア構成員にどの者が最も HoD 職にふさわしいかヒアリングを行う。必要に応じてアカデミック・コーディネーターはヒアリングに Boards of Studies 議長を含める。ヒアリングを元にアカデミック・コーディネーターは期日までに VC に対し書面で推薦者を伝える。VC 室 (学科アドミニストレーターを通じて) は、出された関心表明全てに対して学科構成の全教職員にどの者がふさわしいかを意見聴取する。全ての意見は期日までに VC 室までに提出される。</li> </ol>			・学長の意向をくみながら学部長が選出されることから、経営上の意向を十分に理解しこれに支援を惜しまない人物が就任する可能性が高い。権限も非常に強い (DM)。	

		<p>5. アカデミック・コーディネーターの推薦及び学科構成教職員からの意見は VC (議長) Deputy VC、2名の PVC、事務局長、当該のアカデミック・コーディネーターから構成されるパネルで検討される。</p> <p>またパネルは他のふさわしいと思われるメンバーを加える権限を持つ。人材資源室長も選考に関し意見や推薦をすることができる。</p> <p>6. 2名以上の者が HoD に応募した場合はパネルでの決定が最終のものとなる。</p> <p>7. 最終決定がなされたとき、VC は内定者に対し HoD の職務や給与等勤務条件について伝える。</p> <p>8. 双方が合意なされたら、VC は (事務局長を通じて) セネトに承認のための推薦を行う。これは通常秋季に行われる。</p> <p>なお採用プロセスは通常内部で実施されるが、パネルは外部から候補者を推薦する権利を持つ。これは学科が新しく編成された時機や、また採用プロセスが失敗に終わったとき (学科からふさわしい人材が出なかったとき) に適用される。</p> <p>HoD が外部から採用された際は任意は4年とする。外部からの採用は人的資源室によって行われ、パネルによって監視される。</p>			
ガバナンス類型名	College ガバナンス	Key Organ ガバナンス		米国型受容ガバナンス	学長 (VC) ガバナンス
大学類型	① 伝統的の大学	② 研究大学	③ 准研究大学	③ 准研究大学	④ 准学士号授与大学
今次調査対象大学	オックスフォード大学	ヨーク大学 (Y)、ブリストル大学 (B)	シェフィールド大学 (S)	マンチェスター大学 (M)	デ・モントフォート大学 (DM)、オックスフォード・ブルックス大学 (OB)
調査項目					
学部一般教員人事レベル人事	<ul style="list-style-type: none"> <li>・オックスフォード大学ではユニヴァーシティとカレッジにおける二元的な採用形態が採られている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公募し、その後面接。学科 (Department) 内で教員人事は完結 (Y)。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・教員の昇任及び解雇は、SRDS (Staff Review and Development Scheme) で業績がレビューされ、判断される (S)。</li> <li>・各学部は教員採用及び昇任についてセネトに報告する。(S)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公募し、その後面接。学部内で教員人事は完結 (M)。</li> <li>・各学部長の意向がまず重要。選考結果は、学部の承認を得なければならない (M)。</li> </ul>	
学部学部のガバナンス改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新コース (new courses) の設置には、教育委員会 (Education Committee) の承認が必要。</li> <li>・独自の学位授与機関 (Degree Awarding Body) である大学が、学士課程、修士課程、博士課程それぞれのカリキュラムを決定する。</li> <li>・最も重要なことは、学位の</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・SMG やセネトが発案し、カウンシルの承認を得る (Y)。</li> <li>・学科 (Department) 内に設けられた SMT が学科に責任を有する (Y)。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・セネトが新設・改廃、学部/学科統合を決定する。(S)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・VC や PVC が提案し、学部長、学科長及びセネトの承認を受ける (M)。</li> </ul>	

		水準 (Standard of degrees) と教育・授業の質 (Quality of teaching) の担保である。 ・QAA は5年毎に機関レビューをするが、大学は独自に質を維持するために学生の成果を審査する。				
			・新たな教育課程は各学科 (Department) が設け、セネトの承認を受ける (Y)。			
教育マネジメントと教育課程	教育マネジメント	・学部及び大学院 taught コースの構成とカリキュラム編成、博士課程プログラム、博士学位試験の実施は、Council の下部組織である教育委員会 (Education Committee) が管轄する。		・若い教員は、Certificate of Learning & Teaching (Master Level) で教授法の授業も受けなければならない。その中でも授業設計が扱われる (S)。	・新規採用教員のための2年間の新任研修プログラムが置かれている。新任教員には4年間の採用猶予期間がある。この新任研修と上位層向けの”Headstart”との間をつなぐ研修も用意されている (M)。	
	教育課程	カリキュラム編成にあたっての裁量は大学にあり、その自律性は非常に重要であるが、学位の質保証とともに単位の等価性を確保するために「国家的枠組み (National Framework)」には準じなければならない。	・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、学術担当事務局長 (Academic Registrar)、そして学術支援局 (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) 委員長が選ばなければならない。更に14名中12名は教育評議会からの指名で、残り2名が教育評議会の判断なく 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。(Y)	・全学教学委員会 (Learning and Teaching Committee : 全学 LTC) がある。 全学 LTC は、教育評議会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、経営評議会及び教育評議会からの各2名、その他の委員で構成される。基本的に教育評議会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。(S)	・教学関係で長期的戦略に直結する運営を担うのは TLG (Teaching and Learning Group) と SESG (Student Experience Strategy Group) であり、一方短期的で日常的な運営に関わるのが TLMG (Teaching and Learning Management Group) と eLMG (E-Learning Management Group) である。(M)	
大学類型	① 伝統的大学	② 研究大学	③ 准研究大学	③ 准研究大学	④ 准学士号授与大学	
今次調査対象大学	オックスフォード大学	ヨーク大学 (Y)、ブリストル大学 (B)	シェフィールド大学 (S)	マンチェスター大学 (M)	デ・モントフォート大学 (DM)、オックスフォード・ブルックス大学 (OB)	
調査項目						
教育マネジメント		・ヨーク大学では、規約の中で経営評議会や教育評議会などと合わせて、分野教務委員会 (Board of Studies) の設置が第18条に規定されている。これは、教育評議会が規則 (Regulation) の規定に基づいて、分野教務委員会に、単独	・学部教学委員会 (Faculty LTC : 学部 LTC) は、それぞれの学部に設置されている。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	・TLGの下に幾つかの委員会がある。それらの活動は、議長その他を通じて TLG まで報告が上がる。		

と 教 育 課 程		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。(Y)	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。(S)		
		・学位の水準と教育・授業の質の維持のために以下のシステムが取られている。 ① 毎年 ⇒ 学外試験委員 (External examiner) による報告 ② 毎年 ⇒ 内部試験委員 (Internal examiner) による学生の試験結果、取得学位、ドロップアウト等の詳細な報告 ③ 6年毎に学科単位で、審査委員会 (教育担当副学長、教授、外部試験委員 (他大学からの教員) で構成) によるレビュー	・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、学科に対する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。(Y)	・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)。(S)	・教学担当 VP は、TLG の議長も兼ねており、セネト・PRC・SLT にも教学に関わる全ての問題について報告している。実際に学事上の承認を得るために、セネトには報告を提出する。殆どの報告は TLG から PRC にいく。もちろん、TLG には、2名の学生代表がいる。(M)
		・教育委員会 ( Education Committee) が全責任を持ち、学群が外部試験委員を決定し、教育担当の副学長が承認する。			・教学担当 Vice-President の下に Associate VP が 2 名いる。また 4 学部で合計 8 名の担当 Associate Dean がいる。(M)
	教育課程の 評価 編 開 講 ／ 開 設	・教育委員会 ( Education Committee) が全責任を持ち、教育担当の副学長が承認する。また、教育担当副学長をサポートする優秀な専門職員及び支援グループが存在している (彼らは、その部署に入るまでに研修や経験を積んでいる)。	・教育課程の評価、開講及び改廃は、セネトの下部組織の教育委員会 ( Teaching Committee) が決定し、教学 (Teaching & Learning) 担当の副学長 (PVC) が責任を負う (Y)。	・授業科目の開講は、“E/1” というフォームに単位・授業内外での学習時間、ねらい、到達目標、教授法といった当該科目の様々な要素を記載し、Teaching Committee が検討する。これを学科で全科目についてまとめて、学部へ提出する。学部が同意することで開講できる (S)。	・各学部にも TLC (Teaching & Learning Committee) が存在する。Associate dean が議長を務め、これに関わる。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れば、associate dean が決定する。Dean は、財政面での監督を行う。TLG がやることは、そうした実際のプロセス (手続きの進め方) を修正するかどうかを決めることにある。(M)
	日本のような課程認定の手続きは英国にはない。Quality Assurance Agency (QAA)による 教育課程の質保証審査を6年に一度受ける。				
ガバナンス 類型名	College ガバナンス	Key Organ ガバナンス		米国型受容ガバナンス	学長 (VC) ガバナンス
大学類型	① 伝統的 大学	② 研究 大学	③ 准研究 大学	③ 准研究 大学	④ 准学 士号授 与大学
今 次 調 査 対 象 大 学	オックス フォード 大学	ヨーク大 学 (Y) 、 ブリス ト ル大 学 (B)	シェフ ィ ー ル ド 大 学 (S)	マン チ ェ ス ター 大 学 (M)	デ・モ ン ト フ ォ ー ト 大 学 (DM) 、 オク ス フ ォ ー ド ・ ブ ル ク ス 大 学 (OB)



調査項目					
教 学 情 報 提 供 及 び 問 題 ナ ン ス 有	・主要な問題は学内新聞である Gazette を利用して全構成員に周知がなされている（ホームページから閲覧が可能）。	・分野教務委員会（Board of Studies）で全教員が話し合いを持つ。	・VC は大学ホームページに定期的に「Message from VC」をアップし、中央政府の動き（『高等教育白書』等が発表されたとき）に対する大学としての見解、ビジョンを伝える。（S）。	・ President&VC は、週 1 回 Newsletter を発行し、ネットを通じて学内外に、情報発信をしている。これにより、大学が直面している重要な課題や、大学が成し遂げた功績を共有することをめざしている。（M）	・全学委員会の委員が、それぞれの学部・学科に持ち帰って共有するのが基本であるが、それでは足りないので、教育担当副学長・学部長により、学内に発信する（ブログや、学内の SNS などによる発信、関係者との面談等）（OB）。
政 府 による 予 算 統 制	歴史的に英国の高等教育機関に対して政府の干渉は排除されてきたが、サッチャー政権による新自由主義の政治姿勢は高等教育機関にも例外なく影響を及ぼし、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）。				
補 助 金 配 分 に関する 主 要 ア ク タ ー	イングランドの補助金配分制度においては、政府機関、HEFCE、高等教育機関の三者が主要な役割を有しており、中でも政府機関と高等教育機関の間において両者をつなぐ役割を果たす HEFCE は重要である。政府機関（BIS）は HEFCE に対し、毎年、「指針書」（Grant letter）を提示し、補助金の交付条件や優先順位を指定することで間接的に高等教育政策の実現を図っている。HEFCE は議会に対する責任を負う一方、各高等教育機関は「財政覚書」（Financial memorandum）に記載された高等教育機関共通の目標と同書に記載した機関固有の目標を遂行することで HEFCE に対する説明責任を果たさなければならない。				
教 育 補 助 金	HEFCE からの教育補助金は包括補助金（Block Grant）として、いわば「渡しきり」の形で各機関に配分される。使途については機関の裁量に完全に委ねられている。教育補助金の算出は主として学生数と 4 つの科目群（実験室系科目、教室系科目等）を基礎にして算出される。これ以外に特定の政策目的に沿った補助金も存在する。				
研 究 補 助 金	HEFCE からの研究補助金は複数年毎に実施される研究評価（RAE）の結果に基づいて配分されるが、評価は国際レベルでの「卓越性」（Excellence）の観点に基づいて行われる。但し、「RAE を重視するか否かは、機関の類型によっても異なっており、伝統的大学等は特に RAE の結果を重視するが、旧ポリテクニクにおいては RAE 重視か否かは各大学の戦略によって異なる」（Oxford Brooks 大学 Paul Large 氏）。英国には HEFCs による研究補助金以外に、リサーチカウンシルから配分される補助金も重要であり、政府は EPSRC（工学・自然科学研究会議）、BBSRC（バイオテクノロジー・生物科学研究会議）、MRC（医学研究会議）、ESRC（経済・社会学研究会議）といった 7 つのリサーチカウンシルにも補助金を供給している。				
財 学 内 務 における 予 算 配 分	今回調査した大学類型の中では最も学科等への財務に関する権限委譲が進んでいると考えられる。オックスフォード大学は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。 ・HEFCE からの補助金、授業料は、合同財源配分方式（Joint Resource Allocation Method: JRAM）、「カレッジ財源配分方式」（College Funding Formula: CFF）と称される二種類の学内予算配分システムによって再配分がなされる。	この類型においては、予算のマネジメント単位が学科に置かれており、配分された予算に関しては各学科等が権限を掌握している。そのため、学科長等は強い権限を有しているが、一方においては求められる責任も相当大きい。結果が出ない場合には、大学の戦略として当該学科の廃止縮小もありうるが、逆に戦略的観点から重点投資がなされる場合もある。学科等が権限を掌握する分権的側面とともに、シニアマネジメントチーム等と称される経営陣と学内の資源配分を担当するユニットが全学的な戦略をリードするという二元的側面が本類型における予算マネジメント方式の特徴と思われる。	この類型は訪問調査した大学類型の中では最も学科等に対する権限の委譲が少ない。オックスフォードブルックス大学の場合、新規の研究活動を行う場合、執行委員会（Executive Board）による審査と認可が必要となる。学部レベルでの支援が行われる場合もあるが、予算は 15000 ポンド以内に制限され、学部のマネジメントチームによる審査と承認、評価が必要となる。		