

イギリスの大学における ガバナンス

高等教育研究叢書

121 2013年3月

秦 由美子 編



広島大学
高等教育研究開発センター

イギリスの大学におけるガバナンス

秦 由美子（編）

広島大学高等教育研究開発センター

目次

序章

1. 本叢書の目的	1
2. 調査方法	2
2-1. 本研究で用いた調査方法及びデータと資料	
3. 先行研究における議論	5
4. 叢書の構成	5
5. 本研究で用いた用語について	6

第一部 歴史的、政策的考察

第1章 イギリスにおいて大学ガバナンス改革が生じた背景及び現状

1. はじめに	11
1-1. 近年の大学改革及び大学ガバナンス改革の動向	
1-2. 2011年高等教育白書 ¹ による大学改革の方向性	
1-3. 新たな私立高等教育機関	
2. イギリスの大学の4類型	15
2-1. 調査対象大学の分類と選択	
2-2. 類型別大学ガバナンスの特徴	

第2章 イギリスの大学のガバナンス—学内運営組織と行動指針に注目して—

1. はじめに	24
2. イギリスの大学によるガバナンスの捉え方	25
2-1. 大学への行動指針	
2-2. オックスフォード大学の例	
3. 伝統的大学の学内運営組織とガバナンス：オックスフォード大学	28
3-1. 運営組織及び役職について、若干の歴史	
3-1-1. チャンセラー、学監、教師団とコンヴェンション	
3-1-2. カレッジとヘブドマダル・ボード（週例会）	

¹ Department for Business Innovation & Skills. *Higher Education: Students at the Heart of the System*. London: TSO, 2011.

3-1-3. 大学組織の近代化	
3-2. 現在のオックスフォード大学の学内運営組織	
4. 結びに代えて	33

第二部 実証的考察

第3章 イングランドにおける旧大学の教学ガバナンス

— 3大学の事例から —

1. はじめに	35
2. シェフィールド大学	35
2-1. 概要	
2-2. ガバナンスの概要	
2-3. 全学および学部レベルでの教学ガバナンス	
2-4. その他	
3. ヨーク大学	41
3-1. 概要	
3-2. ガバナンスの概要	
3-3. 全学および学科レベルでの教学ガバナンス	
3-4. その他	
4. マンチェスター大学	47
4-1. 概要	
4-2. ガバナンスの概要	
4-3. 全学および学部レベルでの教学ガバナンス	
4-4. その他	
5. 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	52
5-1. ガバナンス	
5-2. 教学	
6. さいごに	55

第4章 イギリスの大学における学生参加とその意義

1. はじめに	56
2. 高等教育をめぐる国際社会の動向と学生参加	58
2-1. 国連の動向	
2-2. ヨーロッパの動向	
2-3. 小括	

3. イギリスの大学における学生参加	61
3-1. イギリスの高等教育政策と学生参加	
3-2. 事例の検討	
4. 結びに代えて—考察と日本への示唆—	65

第5章 オックスフォード大学における予算配分制度

1. はじめに	70
2. 高等教育財政主要機関	71
2-1. HEFCE の沿革	
2-2. 政府、HEFCE、高等教育機関の関係	
2-2-1. BIS と HEFCE	
2-2-2. HEFCE と高等教育機関	
3. HEFCE による資金配分の枠組み	74
3-1. 教育補助金	
3-1-1. 主要教育補助金	
3-2. 研究補助金	
3-2-1. 主要研究補助金 (mainstream QR funding)	
3-2-2. 修士課程学生(研究学位)への研究指導補助金(RDP supervision fund)	
3-2-3. QR ファンディングにおけるその他の研究補助金	
3-3. 高等教育革新補助金	
4. オックスフォード大学の学内予算配分システム	79
4-1. JRAM と CFF の沿革	
4-2. JRAM と CFF の枠組み	
4-3. JRAM と CFF の実施機関とスケジュール	
4-4. T-JRAM	
4-5. R-JRAM	
4-6. 合同任用 (Joint Appointment)	
4-7. 資金配分	
4-8. CFF (College Funding Formula)	
4-9. 拠出金等	
5. まとめ	85

終章

1. 本叢書のまとめ	87
------------	----

2. 大学ガバナンスの論点	91
3. 今後の課題	93

資 料

[A] 用語集 (Glossary)	97
[B] 調査大学のガバナンスに関する組織図	100
[C] 大学ガバナンス類型別特徴の詳細比較一覧表	107

序 章

秦 由美子
(広島大学)

1. 本叢書の目的

2011年11月に、広島大学高等教育研究開発センターが文部科学省の「先導的大学改革推進委託事業」として『諸外国の大学の教学ガバナンスに関する調査研究』（研究代表者：大場淳）を受けることになった。対象国は、アメリカ、イギリス、フランスである。

本委託研究が進められるに至った背景には、中央教育審議会大学分科会の報告書『中央教育審議会大学分科会のこれまでの主な論点について』（平成23年8月24日）において、「学内ガバナンスの強化」が日本の大学改革に喫緊の課題として大きく取り上げられたからである。上記報告書に基づき、諸外国の教学ガバナンスの現状や優れた取組み、学長等のリーダーシップをはじめとする意思決定メカニズム、教員組織の機能やその際の教員間の連携などの調査研究を行うことになった。対象国ごとに調査班が組まれたが、イギリス調査班は5名のメンバー、秦由美子（広島大学）、大佐古紀雄（育英短期大学）、前田一之（京都教育大学）、岡村美由規（広島大学）、佐々木亮（中央大学）で組成されている。

本叢書は、同班の調査から得た知見を基に、この5名のメンバーが分担して執筆したものである。また、具体的な調査内容は以下の通りである。

(1) 学長等のリーダーシップをはじめとする意思決定メカニズムの分析

イギリスの大学における意思決定メカニズムに関し、全体的傾向と共に、個別事例を取り上げて考察する。

- 理事会や学長などの意思決定機関や実施組織の構造
- 学長等のリーダーシップの役割
- 大学としての全学的なイニシアティブ
- 教学に関するガバナンス（本研究では、学士課程教育における状況に特化する）

(2) 教員組織の機能の分析

- 大学の教員組織が、教学マネジメントの組織としてどのような権限と役割を有するのか
- 教員個々ではなく、組織的に教育への取組みができているか
- カリキュラムにおける科目間の教員間の連携がどのように機能しているのか
- 意思決定メカニズムの非公式側面における構成員（教職員）の関与の在り方や大学の組織分化が果たす役割について

2012年5月	面接調査	5/15（火）オックスフォード大学 アイヴァー・クリュー卿（ユニヴァーシティー・カレッジ・マスター） マイケル・スカラー卿（セント・ジョンズ・カレッジ・プレジデント）	秦前田
		5/16（水）オックスフォード大学 サリー・マップストーン博士（教育担当副学長） リチャード・ヒューズ氏（Richard Hughes、教育政策サポート長、事務局長上級補佐兼務） ステファン・ゴス博士（Stephen Goss、人事及び公平担当副学長） ガイルズ・ヘンダーソン氏（ペンブローク・カレッジ・マスター）	秦前田
		5/17（木）オックスフォード大学 ヘレン・ワトソン氏（Helen Watson、資源企画・配分室長） ニック・ブラウン教授（リネカー・カレッジ・プレジデント）	秦前田
		5/18（金）ブリストル大学及び英国学長連合 エリック・トマス会長（Erick Thomas、ブリストル大学副学長）	秦前田
		5/21（月）オックスフォード・ブルックス大学 ジャネット・ピア教授（Janet Beer、副学長） ポール・ラージ氏（Paul Large、事務局長）	秦前田
		5/22（火）オックスフォード大学 アンドリュー・ハミルトン（オックスフォード大学長）	秦前田
2012年6月	面接調査	6/25（月）14:00～15:00 レベッカ・ヒューズ教授（Rebecca Hughes、シェフィールド大学副学長）（当時来日中）	大佐古佐々木
2012年6月～ 2012年10月	書面調査 文献調査	シェフィールド、ヨーク、マンチェスター、オックスフォードの各大学、イングランド高等教育財政審議会（HEFCE）、大学議長委員会（CUC）など、補足調査	全員

1990年代後半までの日本におけるイギリスの高等教育研究の動向を振り返ると文献調査が主流であったが、本研究では文献調査に加えて、イギリスにおいて高等教育に関して既に専門的知識を持つ人材との実地調査を分析に取り入れ、質的担保を図る。イギリスの高等教育関係者の肉声の中に現れる文献にはない手がかりによって、より豊かな分析が可能となると期待できるためである。

イングランド高等教育財政審議会（Higher Education Funding Council for England: HEFCE）による全高等教育機関の量的調査（*Profiles of Higher Education Institutions*）、

タイムズ紙の大学案内 (*Good University Guide*)、タイムズ紙以外の高等教育機関の大学案内であるヴァージン社 (*The Virgin Alternative Guide to British Universities*) やガーディアン紙の大学案内 (*The Guardian University Guide*) 等による量的・質的統計、及び、高等教育統計局 (Higher Education Statistics Agency: HESA) が掲示する各高等教育機関の多様な項目ごとの数値も参考にした。

また、教育や研究への国庫補助金や学費といった経済的側面からも分析を試みる。その際に利用するデータは、主に、高等教育統計機構 (Higher Education Statistics Agency: HESA) やイングランド高等教育財政審議会、ウェールズ高等教育財政審議会 (Higher Education Funding Council for Wales: HEFCW)、スコットランド高等教育財政審議会 (Scottish Higher Education Funding Council: SHEFC)、イギリス大学協会 (Universities UK: UUK) からのデータである。

一次資料として利用するのは、政府機関の公刊物、白書、報告書、法規、高等教育機関の公刊する各機関報告書、プロスペクトス (各大学の学部・大学院案内書)、財務報告書、実践報告書、また、高等教育機関から公刊されていない内部資料である大学法規や手紙、文書等も活用する。インターネットの電子媒体による情報も活用する。その他、一次資料から得られない情報に関しては、学術文献、『タイムズ高等教育版 (*The Times Higher Education Supplement: THES*)』や『ガーディアン教育版 (*Guardian Education*)』及び教育専門誌である『高等教育季刊誌 (*Higher Education Quarterly*)』、あるいは高等教育政策研究所 (Higher Education Policy Institute: HEPI) から公刊される論文等も用いる。

イギリス²の高等教育 (higher education³) では、1960年代半ばに、大学とパブリック・カレッジから成る「二元構造 (binary system または dual system⁴)⁵」と呼ばれる制度構造が形成され、長くその状態が続いたが、1990年代にその状態の解消が図られた。その過程は一般に「イギリス高等教育の一元化」と呼ばれており、本叢書では、一元化以降の新大学 (1992年以降大学に昇格した准大学高等教育機関である旧ポリテクニク) と旧大学 (1992年以前からの大学) を取り扱っている。

² 本叢書では、「イギリス」と述べる場合には主としてイングランドとウェールズを指す。「連合王国」と述べる際には、イングランドとウェールズ以外に、スコットランドと北アイルランドも含む。

³ 第三段教育 (tertiary education) の中に属する教育 (higher education, further education, community education, home education 等) の一つ。これについては第1章で説明する。

⁴ スコットによれば二元構造を意味する binary system と dual system は厳密には異なる制度を意味しており、大学とポリテクニクを対置させる構造は binary system であるとしている (Scott 1996: 43)。

⁵ 二重制度 (dual system) とは、大学とは全く別種の機関として義務教育後の機関が存在している状態であり、二元制度 (binary system) は、大学の代替として、意図的に (deliberately) 設立された高等教育機関としている (Scott 1996: 41)。

3. 先行研究における議論

イギリスの大学や高等教育機関の歴史について包括的に書かれた書籍は定評があるマウントフォード (Sir James Mountford) の『英国の大学 (British Universities) 』(1966)、パーキン (Harold Perkin) の『イギリスの新大学』(1970)、他に辞書としてエントヴィッスル (Noel Entwistle) 監修の『教育思想と実践ハンドブック (Handbook of Educational Ideas and Practices) 』(1990)を参考にした。また、一元化後のイングランドの高等教育機関に関しては、経済協力開発機構 (Organization for Economic Co-operation and Development: OECD) とイングランド高等教育財政審議会の共同プロジェクトの成果として公開された『高等教育機関における財政経営及び管理運営—イングランド』(OECD 2004) やホールジー (Albert H. Halsey) に負うところが多い。

イギリスで意味するところの「大学」や「高等教育」の用語解説に関する図書はファーリントン (Dennis Farrington) がまとめた辞書 (*The Law of Higher Education*) が参考になった。他に、大学の歴史やデータ、用語類は、各大学のホーム・ページ及び『ロビンズ報告書』、1988年の教育改革法、1992年の継続・高等教育法、イングランド高等教育財政審議会からの出版物、各出版社から出された大学案内 (Dudgeon, P. *The Virgin Alternative Guide to British Universities*. London: Virgin Books Ltd., 2012.、The Times. *Good University Guide 2010*. London: Times Books, 2012.) から必要な情報を取得した。

和書に関しては、1988年以降のイギリスの個別大学あるいは個別の現象については、村田 (2005) や安原 (1997) や大森 (2012)、両角 (2008)、アスピノール (2005) の論文が、学生参加に関する論文では大場 (2008) が参考となった。一方、これらイギリスの大学をマクロレベルで日本の、あるいはヨーロッパやアメリカの高等教育制度・政策の枠組みと比較する際には、「高等教育制度・政策の研究」(金子 1992、1994)、『「大学」外的高等教育』(阿部・金子 1991)、「高等教育の多様化政策」(小林 2004)、『日英大学のベンチマーキング』(東京大学 大学総合教育研究センター 2004)、毎年文部科学省より公開されている『諸外国の教育の動き』の中の「イギリス」(担当: 篠原康正) が非常に役立った。しかし、一元化以後のイギリスの大学のガバナンスについて包括的に総括した和書はない。その意味では本叢書が、1992年以降のイギリスの大学ガバナンスを俯瞰するための最初の文献になるものと思われる。

4. 叢書の構成

本叢書は、「序章」に始まり、第一部及び第二部の二部構成で成り立っている。第一部は、第1章と第2章とで構成されており、1980年代の大学改革及び大学ガバナンス改革の動向についての歴史的・政策的考察を行っている。第一部は第二部で検証される各大学の実証的考察を把握するために必要な情報となる。

第二部は3つの問題領域に関する実証的考察である。3つの問題領域とは、①1992年以

前からの大学である旧大学の教学ガバナンス、②イギリスの大学における学生参加、そして③伝統的大学であるオックスフォード大学における予算配分である。これら3つの問題領域について、第3章から第5章の各章の中で具体的に論じていく。

イギリスでは政府主導で設立された新構想大学を除き、それぞれの大学は異なる設置趣旨、ミッション、存在意義をもって開設された。そのため、それぞれの大学に社会が何を期待しているかも大きく異なっている。伝統的大学（オックスフォード大学とケンブリッジ大学）と伝統的大学の対極にあると考えられる1992年以降に大学に昇格した新大学、あるいは伝統的大学を模倣せざるを得なかった旧大学とを対比させながら、大学組織としての側面と公的財源の影響面の両面から大学のガバナンスについて論ずる。

サッチャーが政権をとった1979年直後にイギリス政府は大学補助金を実額ベースで3.5%削減することを決定し、その後次々に大学改革を実施していった。高等教育機関の財源への危機感が1980年代に醸成されることになり、その危機感は世界各国の大学や政府にも伝播した。保守党政権が行った高等教育制度の一元化は、全ての高等教育機関に政策的側面及び経済的側面から大きな影響を与え、長い歴史の中で培われてきた機関のミッションや存在意義もまた、大きく変化していったのである。

サッチャー政権によって初めて、政権与党がイニシアティブを取って実施する高等教育政策と呼べるものがイギリスに誕生したと考える見方も存在する（Shattock 1994）。サッチャー及び次のメイジャーによる保守党が策定した高等教育政策⁶は次の労働党政権にまで引き継がれ、その後の大学の在り方を規定したものと考えられる。

終章では、行い得た作業と検討との結果を総括し、今後の課題を提示する。

5. 本研究で用いた用語について

本論文で使用している語句の定義は、主に高等教育統計局（Higher Education Statistics Agency: HESA）の基準に則る。

1) 学生数： オープン・ユニヴァーシティーを除く大学の学生数は12月31日における数値を利用し、その他の高等教育機関の学生数は11月1日における数値を利用している。オープン・ユニヴァーシティーの学生数は、1単位相当（full-credit equivalent: FCE）の課程に在籍している学生総数を意味する。

2) フルタイム（学生）： 大学を除くイングランドとウェールズ及び北アイルランドの高等教育機関において学年度に30週以上教授するフルタイム課程に在籍する学生を指す。

⁶ マーセンは、「ヨーロッパにおいて、「政策」とは国の政策的課題の何をどのようにするかに言及するものであり、「改革」とは国と高等教育との関係を変化させることを意味する」（108）と、政策と改革の相違を述べている。Maassen, P. *New Governance Approaches with Respect to Higher Education*, Speech at NIAD, 2005.（邦訳 マーセン、P. 「講演録：欧州における高等教育の質とガバナンスのシフト」、林隆之訳、『大学評価・学位研究』、第3号（研究ノート・資料）、105-113.）

スコットランドの高等教育機関では 18 週間以上教授するフルタイム課程に在籍する学生を指す。大学においては学年度に一つの課程を正規に受けている（当該課程以外の授業を受けていない）学生⁷を指す。大学においては各大学でシステムが異なっているため、抽象的な表現となっているようである。

3) フルタイム換算 (full-time equivalent: FTE) : フルタイム就学に必要なとされる履修量の 65%以上に相当するコース・プログラムをフルタイム換算 (full-time equivalent)、いわゆる FTE の基準としている。

4) パートタイム (学生) : パートタイムはコース内容にかかわるものではなく、一定期間における修学量 (workload) が、フルタイムよりも少ないコースと理解されている。従って、課程の履修又は学位・資格の取得にはフルタイムの課程よりも時間が掛かる。この点から、日本の学士課程通信制は全日制と同様に 4 年間で終わることができるので、イギリスでいうパートタイムとは異なることになる。どの程度「少ない」か、ということになれば、英国高等教育統計機関の定義によれば、フルタイム学生は通常年間少なくとも 24 週、週当たり平均最低 21 時間の学修 (study, tuition or work experience) を行う者となっている。また、パートタイム学生は、①パートタイムとして登録している学生、②フルタイムベースの履修が年間 24 週に満たないコースの学生、又は③夜間のみ学修する学生、ということになっている。バッキンガム大学を除きイギリスの全大学は、HESA に補助金の関係上全データを提出しなければならないため、各大学はこの定義に沿ってデータをつくっているとみてよい。フルタイム就学に必要なとされる履修量の 65%以上に相当するコース・プログラムをフルタイム換算 (full-time equivalent)、いわゆる FTE の基準としている。従って、65%未満がパートタイムとなる。

5) 国内の学生 (Home students) : 修学中の住居が連合王国 (United Kingdom) 内にある学生を指す。

なお、その他の英語の名称等の翻訳については、多くは文科省や先行研究の邦訳に依拠しているが、幾つかは筆者が適宜訳し直している。また、各章に含まれる略称は、[A]用語集 (Glossary) に示した。

【引用文献】

アスピノール、ロバート。「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.

⁷ HESA. *Higher Education Statistics for the United Kingdom 1992/93*. Bristol: HESA, 1995:3.

- 阿部美哉・金子元久編. 『「大学」外の高等教育 国際動向と日本の課題』(高等教育研究叢書6) 広島大学 大学教育研究センター 1990.
- 大場淳「ポローニャ・プロセスと学生参加:質保証活動を中心に」『日本教育行政学会年報』34号、2008年.
- 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」『大学経営高度化を実現するアカデミック・リーダーシップ形成・継承・発展に関する研究』夏目達也編 科学研究費補助金研究中間報告書, 2012: 81-107頁.
- 金子元久. 「高等教育制度・政策の研究」『大学論集』広島大学 大学教育研究センター 1992: 189-207.
- 金子元久. 「高等教育と市場メカニズムー高等教育改革の国際的動向」『教育社会学研究』第55集 日本教育社会学会 1994: 23-36.
- 小林雅之. 「高等教育の多様化政策」『大学財務経営研究』国立大学財務・経営センター 第1号 2004: 51-67.
- 篠原康正. 「イギリス」『諸外国の高等教育』文部科学省 2004: 55-93.
- 篠原康正. 「イギリス」『諸外国の教育の動き 2004』文部科学省(編), 東京 文部科学省 2005: 25-64.
- 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ー東大・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.
- パーキン、ハロルド. 『イギリスの新大学』新堀通也監訳 東京大学出版会 1970.
- 村田直樹. 「イングランドにおける大学(学部)授業料・奨学金制度」『IDE 現代の高等教育』Vol.474, 2005: 62-70.
- 両角亜希子「英国にみえる大学のガバナンス改革ーシェフィールド大学の最新事情」教育学術新聞第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。
- 安原義仁. 「イギリスの大学・高等教育改革ーロビンズ改革から1992年高等教育・継続教育法へ」『IDE 現代の高等教育』民主教育協会 1997: 28-33.
- Entwistle, N., ed. *Handbook of Educational Ideas and Practices*. London & New York: Routledge, 1990.
- Farrington, D.J. *The Law of Higher Education*, second edition (first ed. In 1994). London, Edinburgh, Dublin: Butterworths, 1998.
- Halsey, A.H. *Decline of Donnish Dominion*. Oxford: Oxford University Press, 1992.
- Mountford, J. *British Universities*. London, New York, Toronto: Oxford University Press, 1966.
- OECD. *Financial management and governance in HEIs: England*. OECD, 2004.
- Scott, P. "Unified and Binary Systems of Higher Education in Europe." In the *Goals*

and Purposes of Higher Education in the 21st Century. Burgen, A., ed., London & Bristol, Pennsylvania: Jessica Kingsley Publishers, 1996: 37-54.

Shattock, M. *The UGC and the Management of British Universities*. Buckingham: SRHE/OUP, 1994.

第一部 歷史的、政策的考察

第1章 イギリスにおいて大学ガバナンス改革が生じた背景及び現状

秦 由美子
(広島大学)

1. はじめに⁸

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、現イギリス大学協会(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』)』を公開した。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意味があったが、『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、学長やカウンスルの権限を拡大する方向性が示された(CVCP 1985: 35-36⁹)。この報告書以降、イギリス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』公開後の1990年代から大学運営に関する一連の改革が実施された。

その後、1992年はイギリス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年から存在しつづ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)、イギリスの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共に、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(大学連盟(University Alliance: UA): 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、ハッダーズフィールド、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、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)。

⁸ 本稿は、文部科学省先導的大学改革推進委託研究「諸外国の大学の教学ガバナンスに関する調査研究」の最終報告書の担当部分を大幅に加筆修正したものである。

⁹ Committee of Vice-Chancellors and Principals. *Report of the Steering Committee for Efficiency Studies in Universities*. London: CVCP, 1985.

大学においては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）の外部委員であったランバート（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: 12¹⁰）。その後、中央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に求めたために、本報告書の内容について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、イギリス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 2004¹¹）、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、完全な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。

1-2. 2011年高等教育白書¹²による大学改革の方向性

① 学生の財源問題

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、となっており、政府の支出計画である『2010年歳出見直し』（2010年10月公表）では、高等教育財政審議会（HEFCE）から高等教育機関に配分される教育補助金は2014年度には30億ポンド減額される予定で、機関の収入は政

¹⁰ Lambert, R. *Lambert Review of Business - University Collaboration: Final Report*. London: H.M.Treasury, 2003.

¹¹ Lapworth, S. "Arresting Decline in Shared Governance: Towards a Flexible Model for Academic Participation." In the *Higher Education Quarterly*, Vol.58, No. 4, 2004: 299-314.

¹² Department for Business Innovation & Skills. *Higher Education: Students at the Heart of the System*. London: TSO, 2011.

府の授業料ローンに基づく学生の授業料の割合が増加する。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される。

2012年度秋から、機関は学士課程学生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）まで課する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）によりフルタイム学部学生の授業料と生活費が支払われる。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。収入に応じた新しい返還制度は、従来の制度と比べて卒業生の負担が少なくなり、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することで、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。
- ▶ 大学と学生の双方の合意により作成された「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 上で公表することが期待される。
- ▶ リスクマネジメントを視野に入れた質保証体制を導入する。そこでは、高等教育水準審査機関（Quality Assurance Agency for Higher Education: QAA）が力を最大限に発揮する必要がある。また、学生に大学の責任を問う権限を与える。
- ▶ 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機関はすべて進学機会均等局（Office for Fair Access: OFFA）の局長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 に参加するすべ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。

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 MEXT に相当するイギリス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イギリスでも約 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り、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.)。

大学担当大臣 (university minister) のウィレッツ (David Willetts) は、BPP の UC への昇格が、イギリス政府の長年待ち望んだ営利目的の私立高等教育機関数の拡大に繋がることとして喜んでいる。また氏は「この機関がダイナミックで柔軟性のある学位制度を創造し、オンラインでの学位を奨励することになる」と述べた (*Times Higher Education*, 10 May, 2012, p.7)。

私立機関の増加は、大学の学籍が減少する中 (進学希望者が 11.6%増加した 2010 年の秋には 17 万人の進学希望者がイングランドの大学に進学できなかった) 朗報ともしている。しかし大学・カレッジ組合は、学生に益することはなく、高等教育機関というものは、公的に資金援助されなければ民主的な信頼は勝ち得ないとした。実際この機関は、情報開示が国から求められていないのである。また大学・カレッジ組合 (University and College Union: UCU) は、私企業が従来の大学と同等の学術水準や質の維持などできるはずはな

く、また公的な責任が無いため、こういった機関が大学という名称を有するようになれば、連合王国の大学の名声も地に落ち、アカデミック・フリーダムも脅威にさらされると述べた (BBC News, 17 April 2012, <http://www.bbc.co.uk/news/education-17743981>)。これら私立高等教育機関の中の 11 校は、自主的に高等教育水準審査機関 (QAA) の審査を受けている。事実、2012 年にはこれら私立高等教育機関の1校である学位授与権を有する法科カレッジ (College of Law) が 2 億ポンドで売りに出され、その後、モンターギュ未公開株投資会社 (Montagu Private Equity) が買い取るという事態が生じた。2 億ポンドはイギリスでもかなりの高額であるが、その理由は本カレッジが学位授与権を有しているからであり、学位授与権を有する私立高等教育機関は現在イギリスでは 5 校しかなく、その中の1校が今回のカレッジであった。

2. イギリスの大学の 4 類型

2-1. 調査対象大学の分類と選択

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り、旧大学の中でもラッセル・グループに属する大学群を「研究大学 (research intensive universities)」、特に、イギリス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)」¹³、ポスト 92 大学を「教育大学」と分類する傾向が現れた。しかし、本調査では、筆者が独自の分析を行い (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) (註 1)、以下 1) から 4) のように分類し、類型化した大学の名称を付けた後、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¹³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)

¹³ ラッセル・グループ (Russell Group) はイギリスの 20 の主要な研究大学 (Research intensive universities) 連合である。バーミンガム、ブリストル、ケンブリッジ、カーディフ、エディンバラ、グラスゴー、インペリアル・カレッジ・ロンドン、キングズ・カレッジ・ロンドン、リーズ、リヴァプール、LSE、マンチェスター、ニューカッスル、ノッティンガム、クイーンズ・ベルファスト、オックスフォード、シェフィールド、サザンプトン、ユニヴァーシティ・カレッジ・ロンドン、ウォリックの 20 大学。その中でも特に上位 13 大学を「サットン 13 (Sutton 13)」と呼んでいる。「サットン 13」とは、サットン教育財団が選出したイギリス国内のリーグ・テーブル (ランキング) 13 位までの研究大学である。サットン教育財団とは連合王国の教育財団で、社会移動を促進し、教育上の不利益を改善することを目的とする財団で、1997 年ランブル卿 (Sir Peter Lampl) が創設した。

表 1. 調査大学のプロフィール

オックスフォード、ケンブリッジ、ブリストル、ヨーク、パース、シェフィールド、マンチェスター、オックスフォード・ブルックス、デ・モントフォート

大学7類型

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
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
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

調査大学のプロフィール

英国

大学名	大学類型	リーグ テーブル 順位	① HEFCE 交付金 割合 (単位: 千ポンド)	②RC+契 約 (単位: 千ポンド)	大学総収 入額 (単 位: 千ポ ンド)	総収入に ①+②が 占める割 合	学費+教 育補助金 (単位: 千ポ ンド)	寄附 (単位: 千ポ ンド)	Resear ch Quality	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	1位	134739	149744	426549	66.7	47574	29654	3.5	1096	・18355 ・11450	62.4	10.8	9.8
	(伝統的・研究大学)													
Cambridge	I・研究大学	2位	138821	148978	446755	64.4	54586	48694	3.7	1209	・17455 ・11760	67.4	11.6	11.5
	(伝統的・研究大学)													
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	11位	32809	27811	113319	53.5	22309	1097	2.5	1962	・10925 ・8010	73.3	13.1	16.8
	(旧新構想大学)													
Bath	II・准研究大学B	13位	36114	19789	101254	55.2	21600	4014	2.0	1966	・12685 ・8745	68.9	15.0	19.1
	(旧CAT)													
Scheffield	I・准研究大学A	18位	79284	64108	237988	60.2	54326	2129	2.4	1905	・21265 ・15980	75.1	14.2	21.3
	(旧市民大学)													
Manchester	I・准研究大学A	24位	100378	77059	328574	54.0	72227	6053	2.4	1903	・31870 ・24930	78.2	13.6	21.3
	(旧市民大学)													
Oxford Brookes	准学士号授与大学	52位	32068	4351	90704	40.2	22918	469	0.6	1992	・12770 ・11310	88.6	18.4	41.7
	(旧ポリテクニク)													
DeMontfort	准学士号授与大学	66位	62913	9103	113714	63.3	30094	531	0.6	1992	・14910 ・14080	94.4	17.0	42.8
	(旧ポリテクニク)													

(出典: HEFCE, HESA の資料を基に筆者作成)

2-2. 類型別大学ガバナンスの特徴

今回訪問調査及び文献調査を実施した大学の大学及び教学ガバナンスについては、大きく「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 (表 2 及び表 3)。

表 2. 大学ガバナンスの 4 類型

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、 ブリストル	シェフィールド 、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	◎ カウンシ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 理事会の権限が強い	× 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、 コンセンサスを重視、 学長年限に制限無)	中 (シニア・チームとの 共同統治、 コンセンサスを重視)	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)

注：①～⑤どの大学においても学長単独での決定権は無い。

出典：筆者作成

表3. 教学ガバナンスの4類型

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	
選考方法	学長及び副学長	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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) ▶ 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 ▶ 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	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ディビジョンと学部が選考 ▶ 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	全学的な教学委員会(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

出典：筆者作成

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、カレッジガバナンス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である。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。

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言明しているため、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いえる。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、イギリス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) によって若干異なるものの、基本的機能については共通している。

コートは大学運営に関するすべ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をする、といった基本機能がある¹⁴。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、イギリスのそれらは、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**決定権を有する**ことが非常に重要な相違点であるといえる (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およ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、また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は異なる。

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てのもので、投票で決められることはないということである (2012 年 5 月のハミルトン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、大学にとって何がべ

¹⁴ Committee of Vice-Chancellors and Principals (CVCP). *Report of the Steering Committee for Efficiency Studies in Universities*. CVCP. 1985:35-36.

ストであるか、という点で一致する限りにおいて話し合いでの決裂はあり得ないということである。

また、どの大学においても教学面で中心となる委員会が立ち上げられ、その委員会の下部組織の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、学内外での研修も必要に応じて受けている。しかし、④及び特に⑤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。

また、旧大学、新大学共に教育の質を維持するための支援体制が整っていることを最後に付言する。

例えば、オックスフォード大学では、下記のような仕組みにより教育の質が維持及び向上する仕組みになっている。

- 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
- 重要なことは、学位の水準（Standard of degrees）と教育・授業の質（Quality of teaching）の担保であり、下記のようなシステムとなっている。
 - 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
- 全学教育委員会（Education Committee）が全責任を持ち、ディビジョンが外部試験委員を決定し、教育担当の副学長が承認する。
- 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。

新大学のグラモーガン大学でも、オックスフォード大学と同等・同質の仕組みにより教

育の質が維持及び向上されるシステムになっている。

- 経営協議会に相当する理事会 (Board of Governors)
- 教育研究評議会に相当する教学委員会 (Academic Board)
- 学長があらゆる面において権限を有するが、それ以上に理事会の学外委員が実権を有する。

新コース導入例

- 新コースの導入を企画する教授 (数名から可能) が集まり、プログラムやモジュールを作成
- 学生の授業料や学生数を大学の事務職員と相談し、決定
- 学部委員会にかけ、質の保証もなされているか確認
- 質保証会議：新たなプログラムに対し、最初を実施
- 1~2 日間で実施する外部審査委員を加えた質保証審査のための行事を実施。外部審査委員は、他大学、企業、市からの学外者といったような人々である。準備期間はおよそ 6 カ月となる。
- プログラムがスタートすると、毎年教学委員会に本コースの報告書を提出
- 学部質保証委員会 (学外委員として他大学の教授を含む) により 5 年ごとに全コースは大規模なレビューが実施される。
- 外部試験委員は、数年ごとに交代する。

【註】

1. 新たな大学分類の基礎となる指標

総合大学 I： 医学部を有し、人文系、社会学系、自然科学系、医療系の中で 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、医学部を有さない大学

研究大学： 研究の質 (Research Quality: RQ) が 2.5 以上で、かつまた大学院生が 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、かつまた、上級学位取得率が 50% 以下で、RQ が 1.0 以下である大学

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で、研究よりも教育に重点を置く大学 (教員養成大学とは異なる)

教員養成大学： 従来、教育カレッジであった高等教育機関が単独で大学に昇格した大学

自然科学系： 自然科学諸学科を専攻する学生数の各大学当たりの平均値が 40%台であるため、50%以上とする。

人文社会学系： 人文社会学科を専攻する学生数の各大学当たりの平均値が 40%台であるため、50%以上とする。

表 4. 1992 年の一元化以降の大学分類

分類型	大学名
総合大学 I・自然科学系・研究大学	UCL (ロンドン大学), インペリアル・カレッジ (ロンドン大学), ブリストル (旧市民)
総合大学 I・人文社会学系・研究大学	オックスフォード, ケンブリッジ, エグゼター (新市民), ヨーク (新構想)
総合大学 II・自然科学系・研究大学	無
総合大学 II・人文社会学系・研究大学	セント・アンドリュース (伝統的), LSE, ダーラム (スコットランド), エディンバラ (伝統的)
総合大学 I・自然科学系・准研究大学 A	キングズ・カレッジ (ロンドン大学), サザンプトン (新市民), ノッティンガム (新市民), クイーン・メリー (ロンドン大学)
総合大学 I・人文社会学系・准研究大学 A	シェフィールド (旧市民), ニューカッスル, バーミンガム (旧市民), マンチェスター (旧市民), リーズ (旧市民), サセックス (新構想), レスター (新市民)
総合大学 II・自然科学系・准研究大学 A	バース (CAT)
総合大学 II・人文社会学系・准研究大学 A	ウォリック (新構想), ラフバラ (CAT), グラスゴー (スコットランド), ランカスター (新構想), ロイヤル・ホロウェイ (ロンドン大学), レディング (旧市民), ゴールドスミス (ロンドン大学)
総合大学 I・自然科学系・准研究大学 B	無
総合大学 I・人文社会学系・准研究大学 B	カーディフ (ウェールズ大学), イースト・アングリア (新構想), リヴァプール (旧市民)
総合大学 II・自然科学系・准研究大学 B	サリー (CAT), ヘリオット・ワット (CAT), ブルネル (CAT)
総合大学 II・人文社会学系・准研究大学 B	クイーンズ・ベルファスト (北アイルランド), アバディーン (スコットランド), ストラスクライド (スコットランド), ダンディー (スコットランド), エセックス (新構想), アバリス (ウェールズ連合大学), スワンジー (ウェールズ連合大学), バンガー (ウェールズ連合大学)
総合大学 I・自然科学系・教育系大学	無
総合大学 I・人文社会学系・教育系大学	キール(新構想), ハル (新市民), プリマス (ポリテクニク), ブライトン (ポリテクニク), グリニッジ (ポリテクニク)
総合大学 II・自然科学系・教育系大学	アストン (CAT), ティーサイド (ポリテクニク), CU (CAT), ブラッドフォード (CAT)

総合大学 II・人文社会学系・教育系大学	ケント（新構想），サルフォード（CAT），チチェスター（UC），コベントリー（ポ），ベッドフォードシャー，バス・SPA（UC），バーミンガム・シティ，ランピーター（ウェールズ大学），ヨーク・セント・ジョン，ウースター，カンブリア，マンチェスター・メトロポリタン（ポ），チェスター，ローハンプトン（サリー連合大学），ノーサンプトン，リバプール・ジョンモア（ポ），ウェストミンスター（ポ），ウルバーハンプトン（ポ），ダービー，テムズ・バリー（ポ）
教員養成大学	ウィンチェスター，エッジ・ヒル，リーズ・メトロポリタン
准学士号授与大学	その他の新大学

出典：筆者作成

即ち、1992 年の一元化以降の全大学は、以下の 9 つに類型化が可能となる。

- 1) <I・研究大学>
 - a) 総合大学 I・自然科学系・研究大学、b) 総合大学 I・人文社会学系・研究大学
- 2) <II・研究大学>
 - c) 総合大学 II・自然科学系・研究大学、d) 総合大学 II・人文社会学系・研究大学、
- 3) <I・准研究大学 A> e) 総合大学 I・自然科学系・准研究大学 A
- 4) <I・准研究大学 B> f) 総合大学 I・自然科学系・准研究大学 B
- 5) <II・准研究大学 A> g) 総合大学 II・人文社会学系・准研究大学 A
- 6) <II・准研究大学 B> h) 総合大学 II・人文社会学系・准研究大学 B
- 7) <教育系大学>
 - i) 総合大学 I・自然科学系・教育系大学、j) 総合大学 I・人文社会学系・教育系大学、k) 総合大学 II・自然科学系・教育系大学、l) 総合大学 II・人文社会学系・教育系大学
- 8) <教員養成大学> m) 教員養成大学（リーズ・メトロポリタン及びウィンチェスター）
- 9) <准学士号授与大学> n) 准学士号授与大学

第2章 イギリスの大学のガバナンスー学内運営組織と行動指針に注目してー

岡村 美由規

(広島大学大学院教育学研究科)

1. はじめに¹⁵

1960年代に端を発し、1980年代から本格的に今日まで続くイギリスの高等教育改革は、多様な社会階層出身者から大学進学者を増加させることで大学の拡張と多様化（または機能分化）を試みる一方で、学生数の増加により低下する懸念がある大学教育の質を競争の激しい世界市場でのイギリスの生存と地位上昇の期待を背景にむしろ向上させ、さらにその結果を社会が大学に問うていくといった、質量の向上と増加及びその結果責任の明確化という3つの側面から進展している。経済が停滞し年々厳しくなる財政事情の中で、高等教育の質向上と量的拡大の両立を図るという困難な課題に対処するためにイギリスでは大学のガバナンス向上にあたってきた。我が国の現状を振り返ってみれば、量の拡大は別としても質向上とその方策についてはイギリス以上に喫緊の課題と言えるかもしれない。20年以上続く経済停滞のなかで、近年の若手研究者および論文数の減少¹⁶は大学のみならず日本の将来にとってまことに憂慮すべき事態であり、中央教育審議会による課題意識は言うまでもなく¹⁷、これらは大学自身の問題として大学自身でできることに真剣に取り組むべきであろう。

この文脈において、本稿で取り上げるイギリスの大学のガバナンスの動向と実態は参考になると考える。とくにここではイギリスの大学の組織的営為のうち、大学全体の方向性を定め導く意思決定やそのためのリソースを配置する行為及びそのための制度であるガバナンスに関し大学と大学団体の一つである大学議長委員会から出された行動指針に注目してその実態の一端を明らかにする。

以下、第2節ではイギリスの大学で捉えられているガバナンスの原則を文書から確認し、第3節ではその具体としてオックスフォード大学の例からみる。同大学はカレッジ制大学として機能しており中世の大学の名残を強く残している点で多くの大学にとっては例外ともいえる。しかしイギリスの諸大学のガバナンスやその組織構造をみるときにその原型を同大学に求めることができるため、同大学のガバナンスについて知っておくのは有用と考

¹⁵本稿は文部科学省先導的の大学改革推進委託研究「諸外国の大学の教学ガバナンスに関する調査研究」にイギリス班の研究協力者として参加した著者が、最終報告書の担当部分を大幅に加筆修正したものである。

¹⁶ 豊田長康 2012年6月27日記事 <http://blog.goo.ne.jp/toyodang/e/26f372a069cbd77537e4086b0e56d347>; 6月29日記事 <http://blog.goo.ne.jp/toyodang/e/a902350d0876cec5e0dfce04948de3a1> (last accessed on 27 of November)

¹⁷ 中央教育審議会大学分科会「中央教育審議会大学分科会のこれまでの主な論点について」平成23年8月24日。

え、例として取り上げた。

2. イギリスの大学によるガバナンスの捉え方

2-1. 大学への行動指針

高等教育におけるガバナンスは、大別すれば、政府による高等教育のガバナンスの枠組み設定という制度の次元と、その枠組み内で個別大学が意志決定し内部統制を図るという組織の次元とがある。政府によるガバナンスの枠組みを決める要素として、大学の理念「社会の価値と信念」から導かれる¹⁸、及び、時代ごとに国家や社会が持つ目的と大学との関係とがある。したがって、政府による高等教育のガバナンスの枠組みは、個別大学のガバナンスのあり方に影響を及ぼす¹⁹。イギリスでは高等教育財政審議会（HEFCE）に「リーダーシップ、ガバナンス、マネジメント基金（the Leadership, Governance and management Fund: LGMF、旧 Good Management Practice Fund）」を設置していることから伺えるように、1990年代後半から大学運営におけるリーダーシップ、ガバナンス、そしてマネジメントが重視されるようになった。その背景には大学に対するアカウンタビリティ・透明性・競争といった企業統治からの概念が援用され、大学が経済や国家、社会の要望により迅速かつ効率的に呼応し、効果をあげることが期待されていることが指摘される²⁰。

イギリスの大学が現在、大学の運営管理におけるガバナンスとマネジメントの原則を依拠しているのは大学議長委員会（Committee of University Chairs、以下 CUC）により 2009 年に発表された「ガバナンス行動規約（Governance Code of Practice）」である。CUC とは全国（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OUN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²¹。

CUC は 2004 年に『ランバート報告書』に呼応する形で大学のガバナンスのあり方について勧告をまとめたものが上述のガバナンス行動規約であり、それはまず 2006 年に発表された。その増補版として再び 2009 年 3 月に公刊されたのが『英国の高等教育統治機構メンバーのための指針』であり、そこにガバナンス行動規約が含まれている。

同指針の冒頭には「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

¹⁸ Braun, D. and Merrien, F-X. 1999. *Towards a New Model of Governance for Universities? A Comparative View*. London: Jessica Kingsley.

¹⁹ ヘンケル、メアリー（田中正弘訳）。「第 2 章 大学のガバナンスとマネジメントの変容—政府と第三者機関の役割—」広島大学高等教育研究開発センター編『大学の組織変容に関する調査研究』2007: 19-30.

²⁰ 鈴木俊之。「第 6 章 イギリスの大学における管理運営改革」江原武一・杉本均『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.

²¹ <http://www2.bcu.ac.uk/cuc/about-the-cuc>. (Last accessed on 30 of Oct, 2012.)

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おり、そのために「英国すべての大学・高等教育機関の統治機関メンバーに対し、彼らの義務を成功のもとに全うせしめるべく (“in the performance of their duties”）」本指針を作成したとある (CUC 2009:1) ²²。同指針は拘束力をもたない自主的なものと銘打ってあるものの諸大学には年次会計報告はガバナンス行動規約と照らし合わせつつ、それに沿って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。

同指針ではガバナンスそのものの定義がされているわけではない。むしろその具体のあり方をパフォーマンス (performance) として述べている。「大学全体の効果というパフォーマンスに対する最終責任の明確化 (7 項)」「学部長など執行者および組織体のパフォーマンスの監視 (4 項)」「主要パフォーマンス指標 (Key Performance Indicators: KPI) の達成状況を他大学と比較することの推奨 (4 項、16 項)」等が大学の経営陣に勧告された。なおここで述べた「主要パフォーマンス指標 (KPI)」とは CUC が独自に開発を続けているイギリスのすべての大学に共通する大学の業績指標を指し、2006 年 11 月に『大学組織のパフォーマンスのモニタリングと主要パフォーマンス指標』として公開されたものである²³。イギリスのパフォーマンス指標は高等教育財政審議会のベンチマークと資源配分のための適切な指標の必要性から CUC により開発されたものであり²⁴、活動成果を定量化した尺度である²⁵。CUC の上述指針では 2 つの最重要パフォーマンス指標、8 つの組織的健康度を図る主要パフォーマンス指標とをあわせ「トップ 10 ハイレベル主要パフォーマンス指標 (The Top-Ten High-Level KPIs)」を設定している。前者の最重要パフォーマンス指標 (Top-level summary indicators “super KPIs”) は、(1) 組織的持続性、(2) 学術面の特性およ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²⁶。

²² 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.

²³ なお公開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) .

²⁴ 東京大学大学院総合研究センター『大学ベンチマーキングによる大学評価の実証研究 大総センターものぐらふ no.10』2011:36。また HEFCE の HP では HEFCE の委託事業の一覧が掲載されそこでも見ることができる。

²⁵ 西本清一・城多努「高等教育における業績指標」国立大学財務・経営センター編『英国における大学経営の指針 (続)』国立大学財務・経営センター 2004:182。

²⁶ CUC. 2006. *Report on the Monitoring of Institutional Performance and the Use of Key Performance Indicators*. CUC.

2-2. オックスフォード大学の例

大学はCUCによる「ガバナンス行動規約」およびKPIに照らし合わせて各大学仕様のガバナンスとマネジメントの制度を作り実施していくことになる。その具体をオックスフォード大学を例として以下に見てみる²⁷。

- ガバナンスとは方針決定と目標設定を指す。目標設定には資源確保も含む。さらに設定された目標達成に十分な上級職員の任命及び目標達成への進展のモニタリングも含まれる。カウンシル委員（第3節）は大学経営運営のなかでプロセスと手続きが必要十分で、効果的であるよう努めなければならない。それにはカウンシル委員自身が直接に確認するというよりも、徹底的な調査、疑問の探求、それらへの応答が健全かつ信頼に足る、一貫しているものであるように行動しなければならない。
- マネジメントはカウンシルに方針と目的について助言し、設定目標を達成するための方法を工夫し、カウンシルによる方針実施にアカウンタビリティがあるようにすることである。効果的なマネジメントと良きガバナンスとは、以下の鍵となる原則によって支えられる。
 - ・ カウンシルがCongregation（第3節）に対し教学方針及び大学の戦略的方向性について責任を持つ。
 - ・ カウンシルは組織の財政的健全性に説明責任を果たす。
 - ・ カウンシルとその委員会、上級職員の役割と責任は決定され、合意され、定期的に見直される。
 - ・ カウンシルのその委員会、上級職員の能力は組織のニーズに合致し、定期的に見直される。
 - ・ 組織として大学は戦略計画と年間実行計画と予算をもつ。
 - ・ 戦略計画は財務・投資戦略に裏付けされる。
 - ・ すべてのガバナンスに関連するリスクは認識され、評価され、適切に取り扱わなければならない。
 - ・ マネジメントに係る情報は関係性があり信頼性があり時機を得ていなければならない。
 - ・ コミュニケーションは組織全体を貫き効果的なものでなければならない。
 - ・ ガバナンスのシステムは頑強で目的に合致し、実施され定期的に見直されなければならない。
 - ・ カウンシルは時あるごとに自身の効果、大学の組織構造とパフォーマンスを見直す。そして教学と会計監査も含む財務の両面において外部へのアカウンタビリティを自身が納得して証明することを確実にしなければならない。

²⁷ <http://www.admin.ox.ac.uk/councilsec/primary/> (last accessed on 18 of November, 2012).

また、旧市民大学であるヨーク大学では自身のホームページに「指針原則」として7項目を挙げ、大学のガバナンスとマネジメントは公的活動の7原則のもとで評価されるとともに、自身の行動を見直すべきだとしている。その7原則とは「無私無欲 *selflessness*」「清廉 *integrity*」「公平中立 *objectivity*」「説明責任 *accountability*」「率直 *openness*」「誠実 *honesty*」「リーダーシップ *leadership*」である²⁸。これらは CUC の 2009 年発行の指針にも挙げられているものと同様である²⁹。

3. 伝統的大学の学内運営組織とガバナンス：オックスフォード大学

3-1. 運営組織及び役職について、若干の歴史³⁰

3-1-1. チャンセラー、学監、教師団とコンヴェンション

オックスフォード大学はイギリスにおいて最古の大学であり、その後に設立された市民大学や新構想大学の設立において良くも悪くも参照基準にされた大学である。そのため同大学の学内組織がどのように発展してきたのかを理解することは同大学の組織の今日のあり方を理解するばかりでなく、その後に続く市民大学や新構想大学の学内組織を理解する一助と考え、まずその発展の歴史を概括する。

オックスフォード大学の運営方式はパリ大学のそれをモデルにしている。学徒の団体ないし共同体から誕生した同大学は、教会人、教会法学者、修道僧、スコラ学者、学校教師を養成した。13世紀初頭までには大学の基本的な組織が形成された。大学が持つ唯一の固有の長は司教が担当する役職であったチャンセラー (*Chancellor*) であり、その役職は 1221 年以来今日まで続いている。大学は地方の司教からの不当な干渉から学徒を保護するため国王や教皇からの後ろ盾を得、宗教改革以降は国王の裁量下におかれることになる。このように大学は司教や教皇、国王の外部権威と妥協してきつつも、一方で運営上の主導権と独立の精神は譲ることなく大学人による自治を行ってきた。

学徒は後に教師団として編成される。教師 (マスター) は 2 種類に分けられる。学位取得後に教授資格 (*licentia docendi*) を与えられて実際に講義を行い教育に従事するマスターは正規教師 (*regent master*) となった。一方これら正規教師を補佐する教師補佐 (*non-regent master*) は学生宿舎を統括したり教育以外の大学の業務に従事した学位取得者であった。大学の発足時からマスターや教師団が外部団体と交渉するために執行権を持った代表として教養諸科の教師団から選出されたのが学監 (*proctor*) であり、大学の最初の役職者となる。学監は大学の主要な行政担当者として大きな権限を保有し、講義、討論裁定、学位取得に必要な課業全般を担当した。また大学の財産である大学金庫や保証金

²⁸ <http://www.york.ac.uk/about/organisation/governance/overview/> (last accessed on 26 of November, 2012)

²⁹ CUC. *ibid.*:13.

³⁰ この項はグリーン V.H.H. (安原義仁、成定薫訳) 『イギリスの大学：その歴史と生態』法政大学出版局、1994年、pp.5-82, 173-189 に依る。

の管理など大学財政に対する責任の一端を担ったほか、町の人々による不当な経済取引から学徒を守るため食料品の売買を統制し、暴利を得る独占業者たちをチャンセラー法廷（chancellor's court）に引き出す権限も与えられた。さらにチャンセラーが正規教師に対する義務を怠った場合には、独自の対抗行動を取る権限とともにチャンセラーへの拒否権も持っていた。このように教師団の代表である学監には広範で大きな権限が与えられていたのである。

だが学監の上位にはチャンセラーが存在していた。とはいえその権威は学監と一体となったものであり、チャンセラーは教師の代弁者としてではなく大学と教会、司教、教皇及び国王との間の橋渡しを行うものとして存在した。さらに学徒に関する故殺のような最もゆゆしき性格のものを除きあらゆる犯罪に関して諸雑する権限を与えられた。15世紀末までに教区司教が務めるようになったが、大学の大雑把な監督以上のことはできず、その結果チャンセラーの諸義務はチャンセラーが任命した代理人であるヴァイス・チャンセラー（Vice Chancellor、以下 VC）に引き継がれていった。

チャンセラーの権限は実質的で大きかったのであるが、しかし独裁者ではない。オックスフォード大学ではチャンセラーの裁定の後、その裁定をめぐる正規教師の集会であるコングリゲーション（congregation）、また正規教師及び教師補佐の両者で構成されるさらに広範な集会であるコンヴォケーション（convocation）に対し訴えることが可能であった。これはマスター（教師）が大学におけるもっとも重要な構成員であったためである。正規教師から構成されるコングリゲーションはオックスフォード大学の組織の要であり、個々の教師団（神学、教会法、市民法、医学、教養諸科の5つがあった）が持たない発議権を有する立場にあった。そして大コングリゲーション（Congregation Magna）とも称されるコンヴォケーションは永続的な学則を制定する権限を持ち、また訴訟の最終法廷でもあり、大学の最高運営機関でもあった。

3-1-2. カレッジとヘブドマダル・ボード（週例会）

カレッジ（college、学寮）の起源は1249年にダラム在住のウィリアムという人物から寄贈されたものだとされている。当初は第一学位を取得した貧困学生のために企図されたもので宿舎であった。徐々に創設者や寄贈者によって基本財産を築いてゆき、カレッジの基本財産の多寡によってフェロー³¹の人数が定められ、フェローから学寮長が選出された。

カレッジが徐々に大学運営に多大な影響力を及ぼすようになった過程は明らかではないものの、大学の役職者がカレッジから登用された事実、またコングリゲーション及びコン

³¹ カレッジに所属する教師。年棒と諸手当が支払われ、19世紀までその資格として聖職位や独身であるなど幾つか条件があった。現在のフェローは殆ど場合大学のポスト（教授、准教授、等）も持つ。

ヴォケーションの構成員がフェローをはじめとするカレッジの構成員に限られるようになったことでその大学に対する支配力を獲得していったと考えられている。さらに 17 世紀には学寮長で構成される全学の意思決定機関としてヘブドマダル・ボード (Hebdomadal Board、週に一度開催される) が創設された。そこで 1636 年に大主教の監督のもと学則 (statutes) が再編され、大学の業務が包括的かつ詳細に定められた。ここでCongregationの構成員が VC、学監、地域在住ドクター (神学部や法学部といった上級学部の教師)、教授及び講師、そして正規教師 (マスター) であると定められ、Congregationの機能がヘブドマダル・ボードの決定についての議論、学位認可、決議や特別免除を認可することと定められた。またコンヴォケーションは正規教師と教師補佐及びドクターから構成され、ヘブドマダル・ボードによって提案された学則その他の事項に関する動議を、Congregationに提出された後でも否認する権限が与えられた。この時点で大学運営の実権が大学の正規教師やドクターから学寮長という特定の少数集団に移り、オックスフォード大学は組織として互選制の寡頭団体と変化した。

3-1-3. 大学組織の近代化

そのような中世的組織からの近代化は 1854 年の大学法から始まった。大学の教授活動に従事する年長の成員の意見が反映されるように、ヘブドマダル・ボードに代えてヘブドマダル・カウンスル (Hebdomadal Council) が設置され、チャンセラー、VC 及び学監という職権上の成員に加えて、6 人の学寮長、6 人の教授、6 人のコンヴォケーションの成員から構成されることとなった。さらにこれら学寮長、教授、コンヴォケーションの各 6 名ずつは Congregationの成員によって選出されることになった。さらに 1913 年には学寮長は 6 人から 3 人に減らされ、一方コンヴォケーションの成員は 6 人から 9 人に増員された。ヘブドマダル・カウンスルは大学運営上の主要な決定を行い、あらゆる重要法案の立案に責任を有し、Congregationやコンヴォケーションに対して責任を負う大学の内閣として機能するものとなった。Congregationはヘブドマダル・カウンスルが提出した学則案について修正案を受理または否決し、あるいは自ら修正案を提出する権限を与えられた。

大 Congregationであるコンヴォケーションは 1854 年の大学法では手が着けられなかった。この時期までにコンヴォケーションは大学の全てのマスターで構成され、チャンセラーの選出は別として、Congregationにおいて三分の二以上の投票数を獲得できなかった事項に関して投票を行うという重要な権限を有した。

とはいえ学寮長が通常 2 年ごとに VC に就任する慣行は 1900 年を過ぎても残されていた。その慣行に終止符が打たれたのは 1966 年に公刊された『フランクス報告書』による提言である。大学運営の効率化を図るべく運営機構の改革を提案した同書は VC は学寮長たちの中からだけでなく Congregationの構成員から広く選ばれるべきであり、特別

使命委員会によって任命されるべきだと勧告し、それはまもなく立法化された。

3-2. 現在のオックスフォード大学の学内運営組織

現在に見られるオックスフォード大学の学内運営組織は、前出の 1966 年の『フランク ス報告』および 1997 年の『ノース報告書』を経てのものである。この時期はイギリスの 大学にとって激動の時代に相当する。1963 年の『ロビンズ報告書』に端を発する高等教育 進学者拡大とそれの受け皿としての高等教育機関の多様化(1960 年代のポリテクニクの設 立)、1980 年前後の保守党政権による大学財政委員会を通じた交付金配分に効率性と競争 的環境を組み込み、高等教育に係る法整備(1988 年教育改革法及び 1992 年継続・高等教 育法)によって大学の教育、研究、管理運営が大きく変化していった時期であることを思 い起こしたい。ノース報告書では大学規程(statutes)及び附属規則の改訂を提言し、ア カウンタビリティと意志決定に明瞭性を導入し、意思決定の権限をその結果に直接影響す る組織に可能な限り委譲する方向性を打ち出した³²。ノース報告書の勧告を受けて学内ワ ーキンググループが結成され 4 年間の検討・試行を経て 2001 年 11 月にコングリゲーションにて大学規程と附属規則の全面改定が採択され、2002 年 4 月に議会で承認された。

同大学の特徴は大学内部に 38 の独立自治組織であるカレッジを有し、それを少数で 世界でもトップクラスの学際的教育を行う点にある³³。カレッジと大学の相違は各自が持 つ機能にあり、前者は学生の寄宿舎であり学生の個別指導を行うほか、学部生の選抜と入 学許可、院生の同大学合格後の選出を行う。寄宿生活を行うことで学年・専攻・出身国・ 教員と学生といった立場を超えた交流が可能となる。後者は各カレッジの教育内容を決定、 講義やゼミの組織、学習関連の施設備品の整備や各種試験の実施、院生の指導監督・論文 審査、そして学位授与を行う。

新大学規程は 2002 年 10 月より施行され、現在の大学運営体制の法的根拠となっている。 そこでは、38 のカレッジと大学本体との役割・機能分担に変更なく、また同大学の特徴で ある全教職員の意見一致を根拠とする運営方式にも変化はない。以下に同規定による学内 運営組織及び役職のうち特に重要なものを説明するが、そこに同僚制(collegiate)的組織 運営³⁴の典型といえる姿が現れていることが見て取れよう。組織図は添付資料 B にある。

1) コンヴォケーション

構成員は名誉学位を除いて同大学で学位を取得した全卒業生及びコングリゲーションの 構成員である。機能はチャンセラーの選出を行う。

³² University of Oxford. *White Paper on University Governance*. 2006: 8.

³³ http://www.ox.ac.uk/colleges/the_collegiate_system/index.html (last accessed on 15 of November, 2012)

³⁴ McNay, I. "From the Collegial Academy to Corporate Enterprise: The Changing Cultures of Universities", Schuller, T. ed. *The Changing University?* Buckingham:SRHE. 1995:105-115.

2) コングリゲーション³⁵

カレッジ制をとるオックスフォード大学の統治主体 (sovereign body) であり学術的自治政府 (academic self-government) としての大学を守護する機能を持つ組織である。いわば大学の議会 (parliament) に相当し、大学規程 (statutes) 及び諸規則 (regulations) の承認または拒否、カウンスル (後述) からの提出案を修正、廃止、または大学規程や諸規則に付け加えることを決定、VC の承認と任命等を行う。また大学における主たる政策課題はカウンスル委員のうちコングリゲーションの構成員である者から提出され、コングリゲーションの検討に付される。VC のほかカウンスル委員や他の学内機関委員の選出及び任命を行う。

構成員は大学及びカレッジの全構成員約 4,500 名であり、教員及び研究員、研究補助者、事務職員、図書館員から成る。

コングリゲーションの大学運営組織における最優位性は 2006 年に当時の VC (ジョン・フッド氏) から提出され結局廃案となった学内ガバナンス改革案 (White Paper on University) においても揺らぐことなく、むしろその優位性を保つことが繰り返し強調された。

3) カウンスル (Council) ³⁶

ヘブドマダル・カウンスルと、ファカルティ・ジェネラル・ボード (Faculty General Board) とが統合され、コングリゲーションの下に一つのカウンスル (Council) として統合され設置された、学内の運営管理全般を行う上位機関である。オックスフォード大学のカウンスルは教学政策 (academic policy) も含めた大学経営全体の戦略と実施全般の運営管理を行うとともに、コングリゲーションにその結果責任を負う³⁷。また国庫補助金を交付する高等教育財政審議会 (HEFCE) に対する責任を負う。下部機関として 5 つの主要委員会 (教学はここに含まれる)、30 の下部委員会を持つ。構成員は 25 名に 3 名の代理人 (co-opted) である。議長は VC であり、25 名のうち 9 名は学監や監事 (Assessor)、学群長 (Heads of Division) 等の役職員である。4 名が学外有識者 (lay member)、4 名がコングリゲーション構成員かつ数学・物理学・生命科学または医学の学群の構成員、4 名がコングリゲーション構成員かつ人文学または社会科学の学群の構成員、3 名がコングリゲーション構成員、1 名がカレッジ会議 (Conference of Colleges) からの選出員、3 名が学生である。

³⁵ Statute IV

³⁶ Statute VI, section 4.

³⁷ <http://www.admin.ox.ac.uk/councilsec/primary/> (last accessed on 18 of November, 2012)

4) チャンセラー及びヴァイス・チャンセラー (VC) ³⁸

チャンセラーは大学の儀礼的長であり、コンヴェンションにより選出される。VC は大学の最上級職であり、その役割はオックスフォード大学の特徴である同僚制的組織運営の中でリーダーシップを発揮し戦略的方向性を与えること、国際的・国内的・地域的に大学の代表として行動すること、財政基盤の拡大（卒業生からの寄付も含む）と安定を図ることである。VC はカウンスルの議長であり副議長を任命する。VC は大学を構成するすべての組織と教職員へ一貫したビジョンを示し彼らと協働する存在であり、かつ、カウンスル、コングリゲーション、学群（academic divisions）、カレッジ会議と意志疎通を図って大学のガバナンス、マネジメント、アドミニストレーションを効率的かつ効果的にせしめる役割を持つ。VC は 2000 年以前まではコングリゲーションの構成員から意向投票により選出されていたが、2000 年以降はその必要はなくなり、任期も 4 年から 7 年に延長された。今日の VC の資格者は 7 年の任期を全うでき（任期途中で定年にならない）、同大学の VC として適切な人材であることである。

以上からは、VC とは大学構成員の絶対的優位者というよりはむしろ彼らからの付託に応える存在であることが伺える。付託に応えるからこそカウンスルなど実質的決定権を持つ委員会の長になるなど強い権限が与えられる。逆に付託に応えられなければコングリゲーションによって解任もありうる。つまり VC と構成員の双方向の check and balance が機構上担保されている。

4. 結びに代えて

イギリスの大学において捉えられているガバナンスとは、組織全体の目標達成に資するいわば装置及び慣習の複合体であり、かつ、それを操縦し監視し使いこなす力量を持った人材とそれを可能ならしめるメカニズム、そしてその実践であるマネジメントなくしては、機能しないようなものだと理解されているようである。装置・システムとしてのガバナンスと十分な力量を持つ人材による適切な行動が合わさった時に、その効果が発揮されることが期待されるものである。どちらかが欠けてもガバナンスの機能不全として捉えられる。

そのような人材としてまず期待されるのが VC であろう。本稿では詳しく触れなかったが、イギリスの大学では VC を広く英語圏から選抜する慣習があり（選考ではない）、それに要する時間は半年から 1 年にわたる。候補者のショートリストでさえ時に 60 名弱になると仄聞する。Best of the bests をリーダーに迎える大学側の意気込み、国内のみだけでなく世界に占める自大学の位置の確認とさらなる上昇志向、リーダーが持つ人脈を通じて他大学や研究者、政財界との関係の強化を図る姿も推測することができる。ここで我が国の現状への示唆が引き出されることが期待されるかもしれないが、高等教育機関の成り立

³⁸ <http://www.admin.ox.ac.uk/vc/position/> (last accessed on 18 of November, 2012)

ち、歩んできた歴史、社会や文化と大学との関係性が同じと思われない二ヶ国においては、その作業も慎重に行うべく、それは他日に期したい。ただし我が国の大学の行く末を思う時、不安の波が去来するのは否定できない。世界を市場とし世界から大学人材を集めるイギリスのような大学と伍していけるのだろうか。

資源を持たない国が、経済も政治も競争が厳しく激しい世界で一定以上の地位を占めようとするなら、必要にして唯一持つ資源は人材である。人材育成を行う社会的使命を持つ大学は、その使命を果たすべく自身を律していかなければならない。我が国の大学は自らの社会的使命をどのように捉えいかに自身を律しようとしているのか、イギリスの例はその問いを我々に突き付けている。

第二部 実証的考察

第3章 イングランドにおける旧大学の教学ガバナンス － 3大学の事例から－

大佐古 紀雄
(育英短期大学)

1. はじめに

本稿は、先導的・大学改革推進委託研究「諸外国の大学の教学ガバナンスに関する調査研究」において、イギリス班の研究メンバーのひとりとして参加した著者が、他のイギリス班メンバー（本叢書の他の章の著者）の協力の下に実施した3大学を対象とした調査の成果を元にまとめた最終報告書第9章に対し、本書用に加筆修正を施したものである。

調査した大学は、シェフィールド大学(University of Sheffield)、ヨーク大学(University of York) およびマンチェスター大学(University of Manchester)である。いずれもイングランド北部に位置するいわゆる「旧大学」に属する。

2012年2月に筆者が3大学に訪問しヒアリング調査を実施した。2月14日にシェフィールド大学にて、ハラルド・コンラッド博士(Harald Conrad、教養人文学部東アジア学科)、アール・キンモンズ教授(Earl H. Kinmonth、同大学卒業生、大正大学教授)、シャオウェイ・ツァン教授(Xiaowei Zang、東アジア学科長)、ロバート・ホーン氏(Robert Horn、大学院生)へのヒアリングを、つづく16日にヨーク大学にて、デヴィッド・ダンカン博士(David Duncun、事務局長)、フィリップ・エヴァンス博士(Philip Evans、ガバナンス担当職員)、キャシー・ムーア氏(Cathy Moore、学術支援局副事務局長)へのヒアリングを、さらに20～21日には、マンチェスター大学にて、クライブ・アグニュー教授(Clive Agnew、教学学生担当副学長、環境開発学科所属)、イアン・リーダー教授(Ian Reader、言語文化学科日本研究専攻長)にヒアリングを実施した。

そして、その前後にイギリス班メンバーが手分けして、書面調査・Web調査や、関係者への追加メール調査を実施した。シェフィールド大学については、秦絵里氏(大学評価・学位授与機構国際部)、マンチェスター大学については、ロバート・アスピノール教授(Robert Aspinall、滋賀大学)、ピーター・ケイブ講師(Peter Cave、マンチェスター大学)から情報提供などの協力を得た。さらに、6月25日には、当時来日中のシェフィールド大学副学長レベッカ・ヒューズ教授(Rebecca Hughes)へのヒアリングも実施した。

2. シェフィールド大学

2-1. 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) をもち、さらにテサロニキ・シティ・カレッジ国際部 (International Faculty – City College, Thessaloniki) が 5 学科を持つ。

約 2 万人のフルタイム学生を擁し、うち約 2 割が EU 外の出身者である (2010/11 年度)。

2-2. ガバナンスの概要

デアリング報告をきっかけに、イギリスの大学のガバナンスのあ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、すでに、両角と金子 (2004)³⁹においてかなり詳細に報告されているが、さら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⁴⁰。次段落はその概要である。実際に、学部改組が実行され現在に至っている。

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 学科をもとにした 41 の予算配分単位を設け、学部を通さないで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。ただし、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

³⁹ 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.

⁴⁰ 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」教育学術新聞第 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。

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、そのためには中央集権を強めて、資源確保よりも全体的な計画を重視する方向に変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。

シェフィールド大学においては、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とられており、一般的なイギリスの旧大学と同様である。

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)⁴¹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)、コンヴェンション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)⁴²は以下の点を指摘している。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⁴³を紹介している。さらに、カウンシ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シルの「一員」として扱われているに過ぎず、さらに議決権と執行権が完全に分離されておらず、カウンシ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、すべての分野担当副学長 (Pro-Vice-Chancellor) および学部長兼副学長 (Faculty Pro-Vice-Chancellor)、すべての学科長を含み、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 (ただし、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

⁴¹ 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。

⁴² 両角・金子. *ibid.*

⁴³ 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.

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: <http://www.shef.ac.uk/ueb/terms>)

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. 学部およびプロフェッショナル・サービス (後述) からの 5 年計画の受理・承認・実施後の状況把握。
5. 学内外およ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、大学が為した実績およ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。
8. 十分に学部長兼副学長およ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・学科および学生・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 (<http://www.shef.ac.uk/departments/professional-services>)。おおざっぱにくくるのであれば、日本でいうところ

の法人事業全体を取り仕切る管理運営部門としてとら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みられたため、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て、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な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、全学方針のもと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。

2-3. 全学およ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。大学の教学および評価戦略の開発・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つの小委員会をもつ。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: <http://govern.dept.shef.ac.uk/committees/ltc.pdf>）

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、既存のプログラムに対する合理化、強化およ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. すべ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、手続および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。
 - * 全学部にかかわる一般的な大学の諸規則にあ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ないし資源に関する事項を、UEB およ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、各学部設置されている。たと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) など、さらに各学科の教学担当、そして学生メンバーが入る。

委任事項の例として教養人文学部のものを以下にあげる。(大佐古訳、同大学 HP: <http://www.governance.dept.shef.ac.uk/facultycomarts/Artsfltc.pdf>)

1. 学部学士課程における教学戦略、重要優先事項、目標およ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、規則およ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) ・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/1”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/1”の記入には、教員に相当の労力と能力が求められるようである。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。

2-4. その他

その他いく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 および学部 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/lts/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づ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。

3. ヨーク大学

3-1. 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 など) 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 2,500 名に達した。以降も徐々に拡張していくなかで、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)をもたず、「学科」が教学組織の最大単位となっていることがあげられる。上述のように、「学科」をひとつひとつ増設しながら発展を遂げたため、「学部」をあえてつくる展開にならなかった。ゆえに、通常の大学以上にフラットな教学組織構造をもつという際だった特徴がある。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う。

3-2. 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、大学の学術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づけの上級経営・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、同大学 HP: <http://www.york.ac.uk/about/organisation/management/reference/>)

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. カウンシル、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. カウンシル、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、戦略および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. 権限委譲およ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。

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、経営及び調整を効果的に発揮・実行する。SMG は、たとえば財政上およ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、カウンシルおよび関連委員会に執行実績の報告、予算案および会計報告案、重要な成果指標、資本投資にかかるベンチマーク情報およびリスクマネジメント報告を行う。

(岡村・大佐古訳、<http://www.york.ac.uk/about/organisation/management/>)

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、さらに教学調整担当 (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。学問分野を広くくくる「学部」をもたず、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は、カウンスルから学科などの各学術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。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者ひとつひと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ウンスル、セネトおよ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混同しがちなこれらのことばも、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いえよう。

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ないし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みられた。具体的には、たと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。

3-3. 全学およ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、学術担当事務局長 (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。さら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または分野教務委員会 (Board of Studies: 詳細は後述) 議長また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。さらに 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⁴⁴（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. 良質の実践や改革の促進・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・教育戦略との橋渡しに関わる政策を策定し、実行状況を把握すること。たと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、（政策で示されたとお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、およ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および大学院生連盟との共同で）
8. 教育研究プログラムおよ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、分野教務委員会およ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）

⁴⁴<http://www.york.ac.uk/about/organisation/governance/sub-committees/teaching-committee/>（ヨーク大学HP）

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。

11.上記の事項すべ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。

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、規約の中でカウンスルやセネトなどとあわせて、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。

イギリス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 年かけて学び学士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。たとえばシェフィールド大学の「歴史・社会学コース」であれば、歴史学科と社会学科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くくる学部をもたないために、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あわせて 73 の分野教務委員会が設置されている。

セネトおよび 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あげられている。

3-4. 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. マンチェスター大学

4-1. 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⁴⁵。前身のひとつは、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、もうひとつは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つづけた実績をもつ。

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。約4万人の学生(約2割がEU外出身)と約1万人の教職員を擁している⁴⁶。

4-2. 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シェフィールド大学やヨーク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、上記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、教学およ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・施設面および人事管理面の経営について、理事会からほとんどの権限を託されている。

⁴⁵ 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。

⁴⁶ University of Manchester. Facts and Figures 2012.

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）、一般教員および学生で構成される。

これらの特徴は、一種の「コーポレート・ガバナンス」であるといえる。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。

マンチェスター大学の経営構造をみると、教学側と管理運営側の役職者の系統分化が明確にされており、教学側については、PVC のもとに教学学生担当、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もとでは、社会的責任、持続可能性、政府・政治・地域、およびコンプライアンス・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づ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 についても規約などに明記されていない。ただし、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。クライヴ・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。

さらに、計画資源委員会（Planning and Resources Committee: PRC）が存在する。クライヴ・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。毎月会議がもたれるが、計画のプロセスに関して重要な責任を持つ。たとえば、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、すべてこの 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、ごく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、通常は議論をへて修正を図り合意して決するのだそうだ。

4-3. 全学およ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) およ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、雇用適性戦略および教学スタッフ開発がそれぞれテーマとなる。また、単年度型プロジェクトも立てられている (調査当時は学位規則など5つ)。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 にも報告をあげているが、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、これにかかわる。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」との問いに対するクライブ・アグニュー氏からの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あ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ひとつだけあり、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み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、おおよげに言うならば、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。

たとえば、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 で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あげていくのである。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あり方が検討される。

NPP1 の項目は「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）」「対象（フルタイム・パートタイム・分散型 (distributed) 学習の別や e-ラーニングの活用方法を含む）」「プログラムの実施期間（月単位）」「プログラム受講を認める条件（あれば記載）」「NQF（国家資格枠組み）におけるプログラムのレベル」「母体となる学科（および分野）」「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」「このプログラムに対する専門分野別アクレディテーションについての詳細」「想定履修学生数」「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」「学習資源（e-ラーニングや図書館含む）」「財務上の負担」「外部助言者の選定」「学内外の経営情報」など 19 項目である。NPP2 は、「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」「プログラムの内容・計画・実施方法」「教育・学習・評価の方法」「実地学習・外国での学習」「プログラム運営」「内外の助言者からのコメント」の 6 項目である（大佐古訳）。

かなり事細かな、いわば「設計書」である。特徴的な点もいくつかある。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ひとつだろう。他の大学でのプログラム開講状況なども、そのなか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。

4-4. 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。さら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、すべ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さかんに行われている。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、同様にほとん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。たとえば、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、そのあとにひか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あり方である。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、各学部内の組織もみずか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(たと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、みずから週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。情報発信はことさら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。

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。

5. 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

5-1. ガバナンス

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に発揮することができるように、委譲した側には、学長がみずか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）⁴⁷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いて、チームメンバーに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⁴⁸。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。学長へ強大な権限

⁴⁷ 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。

⁴⁸ 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.

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学長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、学部ないし下部組織の独立性（independency）と自主性（autonomy）をしっかりと守っていることがあげられる。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。

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与す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、さら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多大な影響を与える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イギリス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。イギリスでは、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周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はいけない。

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かもしれない。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、本稿ではあまり詳しく触れることができないが、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（Leadership Foundation for Higher Education）の存在は非常に大きく、3大学ともかなり活用していた。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あり方も洗練される方向に

なるであろう。なお、本稿では深く触れることができないが、管理運営側の職員のスキルの高さも、調査の中でうかがえた。上記の研究制度の整備も影響しているのかも知れない。

5-2. 教学

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、たとえば「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ほとんどなく、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あげていく。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にも注目したい。

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⁴⁹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あり方を「金太郎飴」のごとくタイトに枠づけるよりも、ガバナンスや教授会をはじめとする教学組織編成のあり方まで含めて、各大学が大胆にダイナミックな改革をみずから望むように実現できる環境をフレキシブルに整える方が、かえ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。さらに、その中に学生をほとんどの場合参画させており、むしろ学生との議論からで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と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、くらい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のが本稿執筆時点でほぼ確定した大学がでており、もっと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、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、こうした悲劇も防げたのかも知れないと考えるものである。

⁴⁹ 大森. 2012. *ibid.*

6. さいごに

ガバナンス強化の必要性がうたわれている。イングランドの旧大学においてみられたこれらのガバナンスのスタイルが日本にとって理想像であるとはいえないが、単純に学長に強い権限を付与すればよいというものではないことは、今回の3大学から得られた知見をみても理解できよう。

大学の最高位のリーダーであるからこそ、非常に綿密な意図の元に学長をめぐる制度が設計されていると思われるこれらの大学から学ぶ点が多い。特に、学長の権限やSMTなどのサポート体制を手厚くしておきつつ相応の成果をカウンスルが求め監視するバランスがとれた仕組みが徹底している点は重要であろう。ただし、これは原則的に学外者から中立性の高い学長を得ているからこそ機能するものと考えられる。学内者は学内の利害関係が絡みやすく、このような仕組みがマイナスに働く可能性も考えられる⁵⁰。

また、全学レベルと当の大学教育の現場に近い位置にある学部以下のレベルの教学とはトップダウンの関係ではなく、全学レベルと学部以下レベルとがあくまで「役割分担」で関わっている点も大きい。独立性・自主性が重要視されていることで、かえって現場レベルでの創意工夫が促進されやすくなっていると考えられる。これは、大学が政府に対しても一定の独立性・自主性が担保されていることとも関連すると思われる。日本における運営法人や学校組織の設計のあり方を考えた場合、学長の権限を強化するにしても、教育現場での創意工夫を実践に移しやすくなるように、たとえば予算配分や権限をある程度現場レベルに委譲させつつ、柔軟な組織設計を可能とする法改正も含めた整備も検討されて良いのではないだろうか。

しかし、学長制度や組織が整備されるだけでは、十分な教学改革を必ず実現できるわけではない。組織も最後は人間に左右される。教員も職員も大学の教学に対する意識向上と能力開発が必要である。

また、十分かつ我慢強い議論を通じた広範な関係者を巻き込んだ合意形成による意思決定が目指されている点にも注目したい。多様なステークホルダーを持つのが大学である。どの方面の理解を欠いても、十分な改革がすすむとは思えない。もちろん、それは学生を含めてである。いたずらなトップダウンや一部の関係者だけによる専断的な意思決定は、大学だからこそ向かないと考える。

今回のプロジェクトに関わったことで、はじめて「ガバナンス」をテーマとした研究活動を行ったが、きわめて現代的かつ重要な課題であるとの思いをさらに強くした。これらの知見を得た上で、日本の大学のガバナンスはどう向き合うことをめざすべきなのか、ひきつづき考えていきたい。今回このような機会を頂けたことに感謝を申し上げたい。

⁵⁰ なお、マンチェスター大学の現PVCは、学内で生え抜き30年の教員が務めている。このケースは結果的に学内者がPVCに選出されたものである。

第4章 イギリスの大学における学生参加とその意義⁵¹

佐々木 亮
(中央大学)

1. はじめに

大学進学率の増加や私立大学数の増加に伴う大衆化、少子化による18歳人口の減少、大学に対し求められるニーズの多様化等、大学を取り巻く現実が、大学に対して変化を求めていることは改めて指摘するまでもない。21世紀に入って顕著になった「事前の規制から事後の評価へ」、「聖域なき構造改革」、「選択と集中」といったスローガンに象徴される行政改革は、高等教育の分野にも例外なく及んでいる。戦後の高等教育システムの歴史を15年ごとに区分する山本(2008)によれば、2005年から始まる15年間は、前の15年間には減少していた18歳人口が安定に転じ、同時に知識基盤型社会の傾向が強まる条件下で、大学の多様化とともに、国際的な質保証が求められる「体質変革の時代」である⁵²。このような社会変化と大学への影響は、日本に限られる問題ではなく、諸外国でもある程度の共通性を有する問題を見出すことができる⁵³。古くから大学が存在し、日本に先行して上記の問題に直面した国の1つであるイギリスでは、大学の運営に学生が関与してきた歴史があり、かつ、今日では、学生組合の結成や大学運営への学生の参加が法的に保障され、大学の構成員としてガバナンスの一端を担っている。日本では、憲法23条をを根拠に大学の自治の原則が確立している。例えば、東大ポロ事件最高裁判決(最大判昭和38.5.22刑集17巻4号370頁)で判示されたように、自治の担い手は教授会や評議会といった教授その他の研究者の組織であるとされ、研究とその結果の発表、教授の自由が強調されてきた。学説上は、同判決を批判的に捉え、学生に「大学自治の運営について要望し、批判し、反対する権利」を認める見解も有力であるが⁵⁴、実態として、学生は大学運営に積極的に関与する主体とは認識されず、その意思を反映させる機会や方法が十分に確保されてこなかった。近年では、学生参加型授業や学生による授業評価、学生FD等の実践が見られるものの、学生を正規の構成員として大学の運営機構の中に位置付け、その声をガバナンスに確実に反映させる機会を提供している大学はほとんどない。

学術研究や少数のエリートの養成をすることが、大学の専らの業ではなくなった今日、

⁵¹ 本稿は、文部科学省先導的大学改革推進委託研究「諸外国の大学の教学ガバナンスに関する調査研究」にイギリス班の研究協力者として参加した著者が、最終報告書の担当部分を大幅に加筆修正したものである。

⁵² 山本眞一『転換期の高等教育：より良い大学づくりのために』ジヤース教育新社、2008年、18-19頁。

⁵³ 例えば、ウルリッヒ・タイヒラー(馬越徹・吉川裕美子監訳)『ヨーロッパの高等教育改革』玉川大学出版部、2006年、276頁以下を参照。

⁵⁴ 例えば、芦部信喜(高橋和之補訂)『憲法』第5版、岩波書店、2011年、168-169頁を参照。

大学卒業者の多くは、学術研究者ではなく大学の外で活躍することを目指し、現に、そのような道に進む者が大半を占める。学生が目指す将来像は多様であり、このようなニーズを十分に把握せずに従来からのやり方を維持するだけでは、大学が社会の期待に十分に応えることはできない。こうした事情を背景に、高等教育の質保証が喫緊の課題となっているが、実際に大学で教育を受ける学生が求めるものを確実に把握する方法を確立しておくことは、この文脈でも重要な意義を持っている。もっとも、学術研究やそれを担う研究者の養成といった従来から大学が担ってきた役割も変わることなく重要であり、常に変動する現実の社会状況と一定の距離を保ちながら真理を追究し、それを教授することも、大学の重要かつ基本的な責務である。こうした役割を十分に果たすうえでも、学生が必要とするものを把握し、大学運営に反映させることの必要性は減じられない。

本稿は、イギリスの大学において、ガバナンス上の主要な権能を有する機関への学生の参加がどのように規定されているか明らかにするとともに、高等教育ガバナンスにおける学生参加の意義を検討することを主たる目的とする。複数の大学を例として取り上げ、それらの大学の規約やその他公開されている情報に基づいて分析を進めると同時に、イギリスの国内政策に強い影響を与えているヨーロッパレベルの教育政策の動向、特にボローニャ・プロセスとそこに諮問委員として参加しているヨーロッパ評議会（Council of Europe）の動向、さらに、より広い国際社会の動向、特に国連教育科学文化機関（United Nations Economic, Scientific and Cultural Organization: UNESCO）が高等教育に関して行っている勧告も検討の対象に含め、概ね、次の順で考察を進めていく。

まず、高等教育をめぐる国際社会の動向に着眼する。特に UNESCO が採択した勧告、及び、ボローニャ・プロセスとヨーロッパ評議会の関係文書の分析を通して、高等教育における学生参加について、どのような基準が提示されているか明らかにする。次いで、イギリスに視点を限定し、国内法・国内政策の中で、学生の地位や高等教育機関における運営への参加が、どのように扱われているか検討する。さらに、複数の大学の規約やその他の公開文書に基づいて、ガバナンス上の主要な機関にどのような学生の参加が認められているか明らかにする。最後に、全体を踏まえて、高等教育ガバナンスにおける学生参加の意義を検討し、日本の高等教育への示唆を得る。

既に指摘したように、本稿は、国際・国内の諸機関、及び、調査対象としたイギリスの大学が公開している諸文書の分析を主たる方法として構成している。そのため、高等教育機関における学生参加の実際の状況よりも、それを裏付ける規則や基準の方に主眼が置かれる。現実には、学生の参加を保障する規則や制度が設けられていても、参加率が低かったり、発言が少なかったりするといった問題が残ることに鑑みれば、現実の参加状況に焦点を当てた分析も極めて重要であるが、規則や制度上の枠組みに注目することも、そのような規則や制度がほとんど存在しない日本にとっては、一定の意義を有すると思われる。

2. 高等教育をめぐる国際社会の動向と学生参加

本節では、UNESCO の勧告で提示された高等教育に関する諸原則、及び、ボローニャ・プロセスを軸とするヨーロッパの高等教育政策の展開に注目し⁵⁵、高等教育機関の中で学生がいかなる地位を有し、権能を認められるべきか検討する。第1項で UNESCO を、第2項でヨーロッパ地域を対象とした分析を行った後、第3項では、前2項を踏まえた考察を行う⁵⁶。

2-1. 国連の動向

今日の国際人権保障制度の発展、国際機構や諸国の実行から、教育についての権利 (right to education)⁵⁷ やその中核を為す教育を受ける権利 (right to receive an education) が、基本的人権の1つとして、全ての個人に平等に享受されるべきことは、一般的に認められた規範である。これらの権利を保障する主要な条約には、経済的・社会的及び文化的権利に関する国際規約 (社会権規約) や児童の権利条約が存在し、高等教育もその規律対象に含まれている。高等教育は、初等教育と異なって義務的 (compulsory) ではなく、初等・中等教育に比べ、能力に応じた選抜が許容される余地が大きい、教育機関の自治 (autonomy) が特に強調されるといった特徴を有する⁵⁸。UNESCO は、設立後しばらく、初等・中等教育の分野を活動の中心としてきたが、1991年以降、高等教育についても議論するようになり、いくつかの勧告の採択に至っている。特に、1998年10月9日、高等教育世界会議で採択された「21世紀に向けての高等教育世界宣言—行動と展望 (World Declaration on Higher Education for the Twenty-first Century: Vision and Action)」は、高等教育における学生参加の文脈で重要である。同宣言は、「全ての者が教育についての権利を有する」という原則を前文において確認したうえで、未来の高等教育にとって必要な諸原則を提示しており、その際、一貫して学生を教職員と並ぶ当事者として位置付けている。例えば、高等教育の倫理的役割・自治・責任・期待される任務について規定する同宣言2条柱書によれば、教職員だけでなく学生も、高等教育に関する権利義務の担い手である。また、10条c項は、教職員と学生の両者を高等教育の主要な当事者とし、国や教育機

⁵⁵ ヨーロッパ各国の学生のボローニャ・プロセスへの関与の状況につき、次を参照：木戸裕「ヨーロッパの高等教育改革：ボローニャ・プロセスを中心として」『レファレンス』2005年11月号、89-92頁。

⁵⁶ なお、イギリスのボローニャ・プロセスへの態度は必ずしも積極的ではなかったが、ボローニャ・プロセス以前から高等教育改革が進んでいたこと、イギリスの高等教育の求心力が強かったことが指摘されていることに鑑みて、本稿でも言及する。山口裕史「英国におけるボローニャ・プロセスの取組と展望について」日本学術振興会ロンドン研究連絡センター、2008年、11-13頁。(http://www.jsps.org/advisor/pdf/2008_report_yamaguchi.pdf)

⁵⁷ 「教育に対する権利」や「教育への権利」とも訳されるが、本稿では、外務省の公定訳に合わせ、「教育についての権利」とする。

⁵⁸ 学問の自由や教育機関の自治が、高等教育において特に強調されるという意味であって、初等教育や中等教育においても、これらの原則は適用される (社会権規約委員会、一般的意見13、UN Doc., E/C.12/1999/10, para.38)。

関の意思決定者に対して、学生及び彼（女）らの必要（needs / besoins）に関心の中心を置き、学生を高等教育の革新における主要なパートナーかつ責任ある関与者（major partner and responsible stakeholders in the renewal of higher education）と見なすことを義務付けている。同時に、組織を作り代表者を立てる学生の権利が承認され、教育方法や教育課程の改新、有効な制度的枠組み内での政策策定や機関の運営への参加・関与が認められなければならないと規定している。高等教育運営と財政の強化について規定する13条のc項は、高等教育におけるリーダーシップには、強い社会的責任が伴うことを明示するとともに、そのリーダーシップは、高等教育の全ての関与者（stakeholders）との対話を通して強められるのであり、学生は、教職員と並んでその関与者の中心を占めることを明示的に規定している。

2-2. ヨーロッパの動向

ヨーロッパにおいて、大学運営に学生が参加することの歴史は、大学そのものの歴史と同程度に古い。「学生の大学（university of students）」と呼ばれたボローニャ大学のように、学生の自治組織に端を発する大学も存在する⁵⁹。長い歴史を有する高等教育の学生参加であるが、今日に通じるような学生参加の形態について定める法制度が一般化したのは、1960年代以降である。この時期は、フランスのパリ五月革命、中国の文化大革命や米国のコロンビア大学闘争、日本における全共闘運動のように、世界的に学生運動が高揚し、大学のあり方や大学と学生との関係について問い直しが迫られた時期であった。一方で制度面の整備が進み、大学運営の中核を担う機関の構成員の中に学生が加えられることになったが、他方で、学生委員の低い出席率や投票率、出席したとしても発言が稀である、あるいは、実質的な意思決定が下部の委員会で行われ、その委員会には学生が含まれていないなど、否定的側面が強調されることが多かった⁶⁰。しかし、2001年のプラハ会合以降、大学運営における学生参加の問題は、再び高い関心を集め出した。欧州高等教育圏（European Higher Education Area）の創設を目指すボローニャ・プロセスにおいて、欧州学生団体連合（National Unions of Students in Europe: ESIB）⁶¹が、欧州大学協会（European University Association: EUA）やヨーロッパ評議会とともに、諮問委員（consultative member）としての地位を付与され、正式な構成員に加わった。プラハ会合で採択された共同声明は、学生を「高等教育における完全な構成員（full members of the

⁵⁹ ただし、この側面が全ての大学に普遍的に当てはまるわけではない。例えば、ボローニャ大学と同程度に古い歴史を持つパリ大学は、「教師の大学（university of masters）」と呼ばれ、前者とは異なる様相を持っていた。

⁶⁰ 大場淳「ボローニャ・プロセスと学生参加：質保証活動を中心に」『日本教育行政学会年報』34号、2008年、218頁。

⁶¹ 2007年に名称が変更され、現在は、ヨーロッパ学生組合（European Students' Union）である。

<http://www.esu-online.org/>.

higher education community)」と位置付けており、大学等の高等教育機関において、組織や教育内容に関与できるようにすべきことを確認している⁶²。

ボローニャ・プロセスに諮問委員として加わったヨーロッパ評議会は、元々は、東欧の全体主義から西欧の自由や民主主義を擁護することを目的として設立された国際機構であり、ヨーロッパ人権条約（European Convention on Human Rights）⁶³やヨーロッパ人権裁判所（European Court of Human Rights）に代表されるように、主として人権保障の分野で活動してきた⁶⁴。近年では活動領域が拡大し、高等教育の分野でも、無視できない影響力を持つようになってきている。先述のように、諮問委員としてボローニャ・プロセスに参加したことに加え、高等教育に関する独自の計画も提示している。学生参加に関しては、「人権と民主主義の促進」という同機構の設立理念を高等教育政策にも反映させ、1997年に「民主的市民性のための教育（Education for Democratic Citizenship）」プロジェクトを開始した。そこでは、「市民性の場としての大学（University(-ies) as site(s) of citizenship）」という概念が強調され、教育を通じて民主的市民性を涵養する方法の1つとして、教育機関における意思決定への学生の参加を促進すべきであるとされている⁶⁵。

2-3. 小括

本項では、UNESCOの「21世紀に向けての高等教育世界宣言—行動と展望」宣言、ボローニャ・プロセス及びヨーロッパ評議会の諸文書の中で、高等教育機関における学生の地位や運営への参加がどのように扱われているか示した。いずれにおいても、学生は、教職員と並ぶ高等教育の主要な当事者であり、学生の要望に関心を払いながら教育課程の編成や意思決定は行われなければならないことが明らかにされている。本項で扱った諸文書は、それ自体として国家に具体的な法的義務を課すものではないが、事実上の影響を少なからず与えており、高等教育分野における国際社会の動向を反映したものとして注目を要する。高等教育機関において、その運営に学生が参加することは、個別的な政策決定上の問題にとどまらず、国際的にその必要性が認められていると言って良く、そのことは、ヨーロッパにおいては、より強く裏付けられていることが確認された。次節では、イギリスを対象を限定して、高等教育機関における学生の地位、及び機関運営への参加について検討する。

⁶² ‘Towards the European Higher Education Area’, Communiqué of the meeting of European Ministers in charge of Higher Education in Prague on May 19th 2001.

⁶³ 正式名称は、「人権及び基本的自由の保護のための条約」と言う。世界人権宣言に規定された諸権利のうち、自由権の権利の集団的保障を目的として、1950年にローマで調印され翌年に発効した。

⁶⁴ ヨーロッパ評議会の設立背景やその後の展開について、特に次を参照：Bates, E.D., *The Evolution of the European Convention on Human Rights*, Oxford University Press, 2010, especially see, pp.1-29.

⁶⁵ Bergan, S., “Higher education governance and democratic participation: the university and democratic culture, Bergan”, S. ed., *The University as Res Publica*, Strasbourg, Council of Europe Publishing, 2004, pp.15-16.

3. イギリスの大学における学生参加

本項では、まず、イギリスの高等教育政策の中で、学生参加がどのように規律されているか概観し、続いて、大学の規約等の公開文書に基づいて、運営上の主要機関に学生の参加がどの程度認められているか明らかにする。第 3-1 項では、高等教育機関における学生参加について規定する 1994 年教育法 (Education Act 1994)、及び、イノベーション・大学・職業技能省 (Department for Innovation, Universities and Skills: BIS) が 2011 年に発表した高等教育に関する白書 (BIS 白書)⁶⁶の内容の検討し、学生参加をめぐるイギリスの高等教育政策の動向を明らかにする。続いて、第 3-2 項では、冒頭で言及した文部科学省先導的の大学改革推進委託研究において、イギリス班が調査対象とした各大学の規約その他公開情報から、ガバナンス上の主要な役割を担う機関に学生が参加することが、どの程度認められているか明らかにする。

3-1. イギリスの高等教育政策と学生参加

イギリスにおいて、学生が自治的団体を組織し、大学運営に関与することは、同国における大学の歴史と同程度に古い。大学における学生団体の起源は、中世のオックスフォード大学やケンブリッジ大学に求めることができる。これらの大学では、学生への教育の提供や試験、学位授与をユニヴァーシティが行い、住居や食事の提供をカレッジが行っていた。それが 16 世紀になって、カレッジが実質的な学生の団体へと変容を遂げたと同時に、大学の役職者、コングリゲーションやコンヴォケーションのような上部機関の構成員が、カレッジの構成員に限られるようになり、大学の運営がカレッジの支配下に置かれるようになった⁶⁷。加えて、社会全体の近代化に伴い、家庭を離れて大学の宿舎や近隣の下宿に住む学生の数が一層増加した。その影響で、学生の社会的・文化的活動が盛んになり、学生自治会 (guild) や学生代表者会議 (students' representative council) がこうした活動を支援するようになった。多くの大学で学生組合が組織されるようになったのはこの頃で、今日まで続いている最も古い学生組合は、スコットランドにあるセント・アンドリュース大学 (University of St Andrews) のもので、1864 年に設立された。イングランドに限定すれば、ユニヴァーシティ・カレッジ・ロンドン (University College London) の学生組合であるユニヴァーシティ・カレッジ・ロンドン連盟 (University College London Union) が最古であり、1868 年に設立された。

⁶⁶ Department for Business, Innovation and Skills, 'Higher Education: Students at the Heart of the System', London, TSO, 2011. Available at: <http://bis.gov.uk/assets/biscore/higher-education/docs/h/11-944-higher-education-students-at-heart-of-system.pdf>.

⁶⁷ グリーン V.H.H. (安原義仁、成定薫訳) 『イギリスの大学：その歴史と生態』法政大学出版局、1994 年、181 頁。

学生組合そのものは長い歴史を持っているが、その地位が法によって明確にされ、学内での存在が保障されたのは 1994 年のことである。同年制定の教育法で、学生組合 (Student Union) の定義やそれが享受し得る権利が定められた。同法第 II 部 20 節 (1) (Part II, Section 20 (1)) は、学生組合を次のように定義している⁶⁸ :

- (a) 学生の大部分による連盟 (association) であって、この部 (訳注 : 第 II 部を指す) が適用される施設にあって、その主要な目的が、学生たる構成員の一般的利益の促進を含んでいるもの。
- (b) (連盟であるか否かを問わず) その主要な目的が、この部が適用される施設において、学術上、専門分野上 (disciplinary) あるいは、施設の統治に関する他の事項について、学生の大部分を代表する代議機関。

1994 年教育法 22 節は、学生組合が、「学生のため、民主的な方法で活動し、その財政について責務を果たせることを合理的かつ実効的に確保するための措置を取ること」を大学を統治する機関に要請すると同時に、学生組合に対して次のことを求めている :

- ▶ 明文化された憲章を持つこと。
- ▶ 憲章は、大学当局によって承認されたものであり、5 年を超えない期間ごとに、当局による審査を受けること。
- ▶ 学生は、連盟の構成員とならない権利を有し、その権利を行使した結果、サービスその他の享受において、不合理に不利な扱いを受けないこと。
- ▶ 連盟の役員 (major union offices) は、連盟の全構成員が投票権を有する非公開選挙によって選出されること。
- ▶ 1 年またはそれを超えない期間ごとに、学生組合の財務報告書を公表し、大学当局及び全ての学生にとって利用可能なものとする。

このような立法措置に加えて、最近では、BIS が 2011 年に公表した白書の中でも、学生参加の重要性が指摘されている。それによれば、学生連盟は、高等教育機関内部の市民社会 (civil society within higher education institutions) の重要な一部であり⁶⁹、かつ、全ての高等教育機関において、学生憲章 (student charter) またはそれに相当する基本規定が策定され、大学と学生相互の期待 (expectation) が明示されなければならない。さらに、高等教育の促進は、教職員と学生のパートナーシップに基づいている時に最も充実するのであり、かかる期待が充足されない場合に行うべきことが明確にされ、高等教育機関

⁶⁸ 訳は著者による。なお、これらの規定は、同法の適用上用いられる定義を定めているが、実質的には、学生組合の一般的な定義として、本法の適用を離れた文脈でも言及される。

⁶⁹ Department for Business, Innovation and Skills, op.cit., Chapter 3, para.3.13.

と学生組合の両者によって審査され、学生によるフィードバックが重視されるべきことが強調されている⁷⁰。

高等教育質保証機構 (The Quality Assurance Agency for Higher Education: QAA) も、質保証の観点から、高等教育における学生参加を重視している。同機構は、学生を高等教育質保証上のパートナーと位置付け、学生参画 (student engagement) を強調している。QAA の質基準 (UK Quality Code for Higher Education) ⁷¹は、Part A, B, 及び C の 3 つの部から成っているが、このうち、‘Assuring and enhancing academic quality (学術上の質の評価と強化)’と題された Part B は、教育上の経験のいかなる側面に対しても、学生参加が良い影響を与えると述べ、学生が見識を提供し得る事項として次のものを挙げている⁷²：出願と入学、高等教育への編入学、プログラムとカリキュラムの編成・提供・組織、教育課程の内容、教育の提供、学習の機会、学習資源、学生への支援と指導、評価。

さらに、質保証上のパートナーである学生が、積極的に関与する方法として、次のことを示している⁷³：

- ▶ 教育課程に対するフィードバックを提供すること。
- ▶ 自身の専攻分野における教学の発展に貢献すること。
- ▶ 大学またはカレッジの意思決定過程に参加すること。
- ▶ 学生組合、またはその他代表機関を通して、学生の見解を表明すること。

以上から、学生を高等教育の単なる受益者ではなく、その編成や運営の一端を担うパートナーとして位置付けることが、制定法による裏付けを伴うと同時に、BIS や QAA の文書の中でも、繰り返し強調されていることが確認された。すなわち、教職員と並ぶ運営のパートナーとして、カリキュラムの編成や教育内容の決定に関与さえ、フィードバックを仰ぐことが、高等教育の質保証において、重要な意味を与えられているのである。著者が研究協力者として参加した文部科学省委託研究の一環で、シェフィールド大学の国際担当副学長レベッカ・ヒューズ (Rebecca Hughes) 教授に対して行ったインタビューで、氏は、学生は大学を運営するうえでのパートナーであり、その意見には、大きな考慮が払われていると述べていた⁷⁴。

⁷⁰ Ibid., Chapter 3, paras 3.3 – 3.4.

⁷¹ QAA, UK Quality Code for Higher Education, available at: <http://www.qaa.ac.uk/AssuringStandardsAndQuality/quality-code/Pages/default.aspx>.

⁷² Ibid., Part B, Chapter 5, pp.2-3.

⁷³ QAA の枠組みでは、高等教育のパートナーには、高等教育職員 (higher education staff)、学生 (student)、専門機関 (professional body)、雇用者 (employer)、国際的パートナー (international partners, 例えば、国際的な評価機関等) が含まれる。QAA, Partners: <http://www.qaa.ac.uk/Partners/Pages/default.aspx>.

⁷⁴ 2012 年 6 月 25 日、東京にて、大佐古紀雄氏と共にインタビューを行った。

3-2. 事例の検討

前節までの検討で、高等教育機関の運営への学生参加は、国際的にその必要性を認識されるとともに、イギリス国内でも、重要な意義を与えられていることを指摘した。本節では、先述の文部科学省委託研究に調査対象とした大学を例として取り上げ、各大学の規約をはじめとする公開情報に基づいて、全学的な運営を担う主要機関で、学生の参加がどの程度認められているか検討する。章末の表1は、各大学の規約の中で、全学レベルの主要機関の学生たる構成員に関する部分をまとめたものである。これまで強調してきたように、イギリスでは、全ての高等教育機関において、学生参加の確保が義務付けられているため、学生が、大学の正規の構成員としてその運営に参加する権利が、規約でも明示されていることが一般的である。例えば、オックスフォード大学では、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、経営協議会（カウンスル：Council）の役割の1つとして、規約に定められている（Statute XIII）。原則として、カウンスルや教育評議会（セネト：Senate）等の機関は、役職者や教職員だけでなく、学生（多くは学生組合の代表）も含めて構成されている⁷⁵。しかしながら、組織構造自体が大学ごとに異なると同時に、各機関の学生構成員の人数や要件も、大学ごと、機関ごとに大きく異なっている。

顕著なカレッジ制を取る大学のうち、オックスフォード大学では、経営面を担うカウンスル、教学面を担う部門評議会（Divisional Board）のいずれにも学生構成員を置いており、特に後者については、評議会が学問分野別に設置されていることから、部門ごとに、その分野の学生が参加する仕組みがとられている。ケンブリッジ大学では、カウンスルと教育・経営評議会（General Board）のそれぞれに、大学院生を含む学生が含まれている。また、理事会に相当するリージェント・ハウス（Regent House）に、経営協議会の構成員が当然含まれることから、ここにも学生が参加することになる。ブリストル、ヨーク、シェフィールド、バース、ノッティンガムの各大学は、オックスフォード大学やケンブリッジ大学に比べ、カレッジ制の性格は強くないが、全学レベルのガバナンスは、経営面を担うカウンスル、教学面を担うセネトといった機関に権限を分散させる組織構造になっており、それぞれに学生構成員が置かれている。ただし、ヨーク大学の上級経営グループ（Senior Management Group）やノッティンガム大学の経営理事会（Management Board）のように、学長の補佐機関としての性格が強いものは、元々構成員が一部の役職者に限定されていることも影響し、学生は含まれていない。米国の大学に類似した組織構造を採用するマンチェスター大学は、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

⁷⁵ もっとも、組織構造が大学によって異なっているうえに、学長をはじめとする少人数の役職者によって構成される理事会に強い権限が付与されている大学も存在するが、こうした大学でも、理事会の構成員に学生を含めている点は、注目すべきであろう。

Science and Technology: UMIST) が統合し、最大規模の大学になったことから、組織の運営を円滑にするため、理事長と学長を同一人物が兼務する形態を採用している。企業でいう最高経営責任者 (Chief Executive Officer: CEO) に相当する理事長兼学長 (President and Vice-Chancellor) が相対的に強い権限を有するものの、理事会 (Board of Governors)、セネト、総会 (General Assembly) のいずれにも、学生構成員が置かれている。1992 年の法改正によって大学に昇格したデ・モントフォート、オックスフォード・ブルックス、グラモーガンの各大学は、従来から存在した大学に比べ、学長に強い権限が与えられる傾向にあり、学長と少数の上級役職者で構成される理事会 (Board of Governors) に大学運営の権限が実質的に集中している。理事会の構成員に学生は含まれているが、学生組合の代表者など少数の者に限られている。

本項では、調査対象大学のいずれにおいても、全学レベルの主要機関に学生構成員が置かれていることを明らかにした。なお、学生が大学運営に参加する方法は、そのような機関の構成員リストに名を連ねることだけではない。例えば、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ことが、先述の調査で明らかになったが、これについて詳述することは、別の機会に行うこととする。

4. 結びに代えて－考察と日本への示唆－

本稿では、第 2 節で、国連、ヨーロッパ双方のレベルにおいて、高等教育における学生参加の必要性が一般的に承認されていることを明らかにし、第 3 節で、イギリス国内においても、学生参加の重要性は十分に認められており、学生が学生組合を組織し、大学運営に参加することが、法によって保障されるとともに、質保証等の文脈でも重視されており、各大学で、全学的なガバナンスの主要な機関に、学生構成員が置かれていることを確認した。BIS の 2011 年の高等教育白書によれば、教職員と学生のパートナーシップに基づくことによって高等教育は最も促進されるのであり、それを効果的に実施するための手段として、大学と学生組合の相互作用を通じた学生憲章の制定や両者の期待の明確化、実現状況の審査が行われているのである。これをヨーロッパ評議会が提唱する「市民性の場としての大学」と併せて理解するならば、学生は、高等教育の単なる受益者、あるいは施設利用者ではなく、教職員と並んで積極的に大学運営を担う主体であり、自ら必要とするものを表明する手段を持ち、ガバナンスの過程の中で実際に主張する方法が整えられていると言える。換言すれば、学生はその運営に積極的に関与する各大学の「市民」である。

日本の大学では、教授会をはじめ、学内の主要な会議に、学生が構成員として名を連ね、意見を述べるどころか、傍聴が認められていること自体が、極めて稀である。大学の自治と言う場合、教授会あるいは評議会等を中心に、教授その他の研究者が享受する学問の自

由を軸とする理解が有力であり、学生の自治そのものは否定されていないものの、先述の大学の自治とは性質を異にするものとして理解する見方が強い。大学紛争の激化、大学の運営に関する臨時措置法（昭和44年8月7日法律第70号）の施行とそれに対する反発等を背景として、学生の意欲が大学の自治・学問の自由を支えるといった主張、また、学生の参加を保障することによって、大学運営の化石化を防ぐ必要があるとの主張も一時期には強まったが⁷⁶、大学紛争の沈静化とともにその関心は薄れていった⁷⁷。今日では、権利論や学生の法的地位といった文脈よりも、学生による評価等を通じたカリキュラムや授業内容の改善といった文脈に議論の重点が移っている。日本とイギリスでは、大学が持つ歴史的背景が大きく異なるため、一方の制度を無批判に受容してはならないが、上記の事情に鑑みれば、日本においても、大学運営における学生参加の重要性が、改めて認識されていると言って良い⁷⁸。

現在の日本の大学では、学生による授業評価等が各大学で導入される一方で、イギリスの大学で見られるようなガバナンスの過程への学生参加は、ほとんど進んでいない。これに関して、全学管理運営への学生参加の実現可能性を検討する廣内（2008）は、学生を参加させることによって得られる効果の実証されていないことを指摘する⁷⁹。本章第2-2項で言及したように、学生参加が既に一般的になっている欧州でも、低い参加率や少ない発言といった問題は残されているのであることも踏まえ、学生参加から得られる効果について、なお実証的な分析が必要であり、実際に学生参加の制度を導入するに際しては、より具体的な制度設計に関する議論を要する。それでも、学生をはじめ、保護者や社会全般から大学に対して強い説明責任が求められている今日、高等教育の主たる当事者である学生が参加することの必要性を大学側が再認識し、全学的なガバナンスに反映させる仕組みを設けることは、大学がその責任を果たし、高等教育の質を向上させるための新たな手段を獲得する可能性を持つものとして、その導入を検討する必要性が一層増していると考えられる。

⁷⁶ この点につき、有倉遼吉「大学における学生の地位」有倉遼吉編『大学改革と学生参加：諸大学の実例・資料と解説』成文堂、1969年、57-58頁を参照。

⁷⁷ 廣内大輔「わが国の大学運営における学生参加」『大学教育学会誌』30巻1号、2008年5月、103頁。

⁷⁸ 大学評価・学位授与機構の大学評価基準（平成20年2月改訂）の基準5「教育内容及び方法」では、学士・大学院・専門職いずれの課程についても、配慮すべき基本的な観点の1つとして、「学生のニーズ」を挙げている。大学評価・学位授与機構「大学評価基準（機関別認証評価）・付選択的評価事項」平成16年10月（平成20年2月改訂）、10-12頁。（http://www.niad.ac.jp/ICSFiles/afieldfile/2008/05/15/no6_1_1_daigakukijun21.pdf）

⁷⁹ 廣内、前掲論文、107頁。

表 1. 「全学的な運営上の主要機関における」学生参加に関する規定

オックスフォード大学 University of Oxford	
Congregation (大学総会)	なし
Council (経営協議会)	3名の学生が会議に出席できる。
Divisional Board (部門評議会)	部門ごとに、学生組合で選出された者 2名
参照 : University Statutes and Regulations: http://www.admin.ox.ac.uk/statutes/	
ケンブリッジ大学 University of Cambridge	
Regent House (理事会)	構成員リストに学生は明示されていないが、Council の構成員が当然に含まれる。
Council (経営協議会)	3名 (1名は大学院生)
General Board (教育・研究評議会)	2名 (1名は大学院生)
参照 : Statutes and Ordinances 2012: http://www.admin.cam.ac.uk/univ/so/ The General Board of the Faculties: http://www.cam.ac.uk/univ/works/generalboard.html	
ブリストル大学 University of Bristol	
Court (コート)	構成員リストでは、学生は明示されていないが、Council や Senate の構成員は、当然に Court の構成員となるため、結果的に学生が参加する。
Convocation (コンヴォケーション)	Senate の構成員 (学費に関する議題について) Council が任命した大学院生 Convocation が任命した学生
Council (経営協議会)	学生連盟の代表 学生連盟の職員 2名
Senate (教育評議会)	学生連盟の代表・副代表 学生連盟で選挙された学部生最大 6名・ 大学院生 3名
参照 : Statutory bodies: http://www.bris.ac.uk/university/governance/universitycommittees/ University of Bristol Statute http://www.bris.ac.uk/university/governance/constitutionaldocs/charteractsstatutesordinances/statutes12-13.pdf	
ヨーク大学 University of York	
Court (コート)	学生連盟代表・大学院学生連盟代表
Council (経営協議会)	学生連盟代表・大学院学生組合代表
Senate (教育評議会)	学生連盟代表 大学院学生連盟代表 学生連盟で選挙された学部生 3名以内 大学院学生連盟で選挙された大学院生 1名
Senior Management Group	なし
参照 : How the University is Governed: http://www.york.ac.uk/about/organisation/governance/	

シェフィールド大学 University of Sheffield	
Council (経営協議会)	学生連盟の代表 ※規約上は 1 名とされているが、2012 年 11 月現在、副代表も Council の構成員に含まれている。
Senate (教育評議会)	学生メンバー 5 名 学部で選出された学生 (各学部 1 名、全 5 名) 大学院生の代表者 2 名 成人の学生 (mature student) 1 名
Court (コート)	学生連盟の代表者・Council で選出された 2 名
参照 : The Statute of the University: http://calendar.dept.shef.ac.uk/calendar/04_statutes.pdf Governance: http://www.sheffield.ac.uk/govern/index	
バース大学 University of Bath	
Court (コート)	学生連盟の代表者及び任命された構成員
Council (経営協議会)	学生連盟によって選挙された Senate 構成員である学生 2 名。
Senate (教育評議会)	学生連盟の代表 学生連盟で選挙された学生 2 名
参照 : The Statute of the University: http://www.bath.ac.uk/charter/pdf/StatutesAug09.pdf	
ノッティンガム大学 University of Nottingham	
Council (経営協議会)	学生 2 名
Senate (教育評議会)	学生の代表者 (人数は確認できず)
Management Board (経営委員会)	なし
参照 : Management and governance: http://www.nottingham.ac.uk/about/structure/management/managementandgovernance.aspx	
マンチェスター大学 University of Manchester	
Board of Governors (理事会)	学生連盟の代表者
Senate (教育評議会)	学生連盟で選出された 5 名、ただし、学術事項に責任を有する者と大学院生を含む。
General Assembly (総会)	学生連盟の構成員 3 名以上
参照 : Statutes of The University of Manchester Statute http://www.manchester.ac.uk/medialibrary/governance/statutes.pdf	
デ・モントフォート大学 De Montfort University	
Board of Governors (理事会)	学生連盟の代表
参照 : Governance: http://www.dmu.ac.uk/about-dmu/governance/governance.aspx	
オックスフォード・ブルックス大学 Oxford Brookes University	
Senior Management Team (上級経営チーム)	なし
Board of Governors (理事会)	学生連盟の代表

University of Court (コート)	なし
参照 : Structure and governance: http://www.brookes.ac.uk/about/structure	
グラモーガン大学 University of Glamorgan	
Board of Governors (理事会)	学生連盟の代表
参照 : The University Structure: http://profile.glam.ac.uk/structure/	

出典 : 表中に示した文書・Web ページに基づいて、筆者が作成した。

【註】

「全学的な運営上の主要機関」の選定に際して、特に次を参照した：
 大学評価・学位授与機構編『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書』2003年、18-23頁。(http://www.niad.ac.jp/sub_press/japan-uk/11_japan-uk.pdf)

【参考・引用文献】

表 1、及び章末の注に挙げたもの。
 Web ページの最終アクセスは、いずれも 2012 年 11 月 18 日。

第5章 オックスフォード大学における予算配分制度

前田 一之
(京都教育大学)

1. はじめに

オックスフォード大学は4つの学群 (division) の他、38のカレッジと6つのホールから構成されるが、各カレッジにおいては自治 (self-governing) と自立 (independence) が重んじられ、大学全体において連邦制 (federal system) が形成されている。オックスフォード大学が公表する「財務報告書 (financial statement)」は、ケロッグと聖クロスの2カレッジを除く36カレッジが個別に財務報告書を作成しており、各カレッジはオックスフォード大学の連結決算の対象となっていない (University of Oxford 2011a, p.3)。カレッジにおける財政的自立は理念に留まらない「連邦制」の実質的側面を如実に伝えている。

一方、サッチャー政権によって1980年代以降、顕著になった新自由主義による政治姿勢は授業料の高騰や競争的資金配分の徹底という形でイギリスの高等教育財政制度に大きな変革をもたらしたのみならず大学内部における資源配分システムや機関特性にも影響を与えている。研究費獲得のため、学部等の教学組織に大幅な権限委譲がなされるとともに相応の責任が、これら下部組織に要求されるという分権的なマネジメント体制が顕著になってきている (大森 2012, p.91)。かかる高等教育政策の転換は本稿において報告の対象とするオックスフォード大学に対しても大きな影響を及ぼしている。イギリスにおいて授業料が徴収されるようになったのは1998/99年度からであるが、それ以降、カレッジにとって学内における資源配分は重要な問題となった。従来個々のカレッジに対して政府から直接的になされていた資金配分が、授業料有償化以降、イングランド高等教育財政審議会 (Higher Education Funding Council for England, HEFCE) からの恒常的補助金 (recurrent grant) は、大学に一元的に収納されることとなり、カレッジが従来と同様の財政的自立性を確保するためには、適切な学内の予算配分システムを構築せざるを得ないという事態に直面したからである。

本稿はオックスフォード大学内部における予算配分制度について、現地調査⁸⁰を行った

⁸⁰ 二者に対する訪問調査は次のとおり実施した。

・2012年5月17日(木) 15:00~16:20

場所 University of Oxford, Wellington Square Oxford OX1 2JD

応対者 Helen Watson, Director, Planning and Resource Allocation

・2012年5月21日(月) 13:00~13:50

場所 University of Oxford, Wellington Square Oxford OX1 2JD

応対者 Nancy Braithwaite, Head of the Secretariat, Conference of Colleges

結果を報告することを目的とするが、オックスフォード大学内部の予算配分制度は HEFCE による補助金配分の政策意図が密接に反映する仕組みとなっていることから、オックスフォード大学内部の予算配分制度を理解しようとする場合、必然的に HEFCE による補助金配分制度に対する理解が必要となる。また、政府に対する高等教育機関の財政的自立性を軸とした HEFCE を含む主要機関の関係性を把握しておく必要があると思われる。このことから本稿では第 2 節において、HEFCE の機関特性に言及するとともに政府、HEFCE、高等教育機関という主要 3 機関の関係性について整理を行う。なお、第 2 節で以上の内容を整理するにあたっては磯谷・篠原・渡邊（2000）を参考にした。次いで第 3 節で HEFCE による補助金配分制度についての整理を行うが、ここで述べている内容は HEFCE（2010）に依っている。第 4 節では、これらの理解を前提にオックスフォード大学における学内予算配分制度についての報告を行うが、本稿で言及するオックスフォード大学の学内予算配分制度は「JRAM」、「CFF」と称される二種類の予算配分システムを指している。JRAM とは学科（department）レベルでの資金配分を目的とした資金配分枠組みであり、正式名称は Joint Resource Allocation Method である。「合算財源配分枠組み」と和訳すれば意を尽くしているように思われるが、本稿では JRAM と記載する。一方、JRAM は学科レベルでの予算配分枠組みであるが、これと表裏一体の関係にあるのが、CFF（College Funding Formula）である。これはカレッジ間での公平な資金配分を目的としているものであり、実態に即して和訳すれば「カレッジ財源配分枠組み」と訳することが適当と思われる。しかし、本稿ではこれについても JRAM と同様、CFF という略称を用いる。JRAM に関する資料としては「研究・資源配分部門（Planning and Resource Allocation Section, PRAS）」の統括者であるヘレン・ワトソン氏から提供を受けた資料（University of Oxford 2011b）、CFF に関する資料は「カレッジ協議会（conference of colleges）」首席秘書のナンシー・ブレイスウェイト氏から提供を受けた学内予算配分制度の資料（University of Oxford 2012a・2012b）を用いる。以上の言及を終えた後、第 5 節で考察および残された課題について言及したうえで本稿を閉じる。

2. 高等教育財政主要機関

2-1. HEFCE の沿革

イギリスにおいては、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ず、大学はその独立性を財政面とともに国家から手厚く保護されていた。1919 年、大蔵省のもと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二点が挙げられる。第一に重要な点は大学補助金委員会が「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「高等教育財政審議会」(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、HEFCEを所管する政府機関が近年、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。

2-2. 政府、HEFCE、高等教育機関の関係

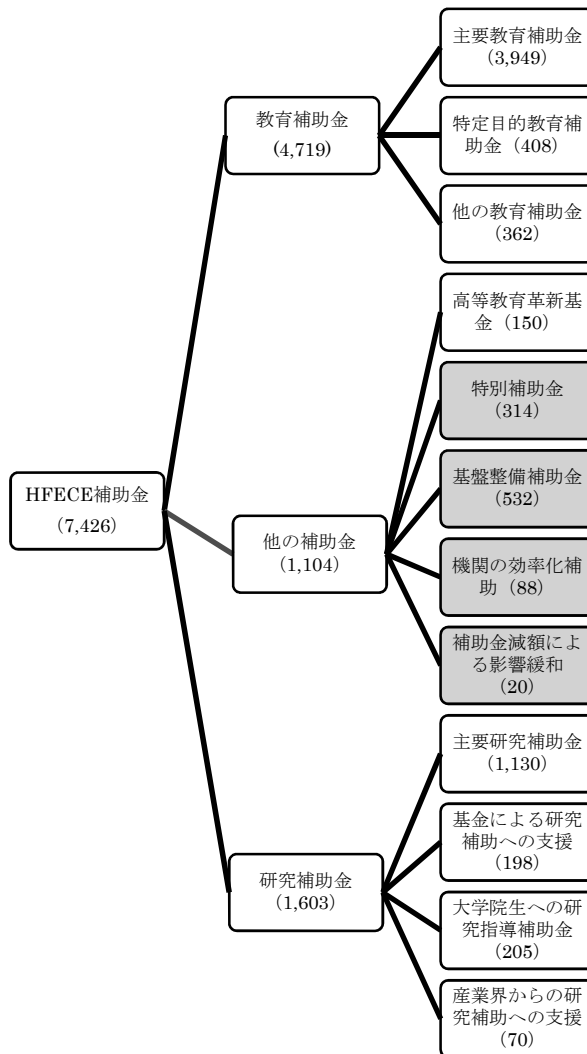
2-2-1. BISとHEFCE

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」には翌三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。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)。ただし、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、機関としての自立性を有しているが、「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。

2-2-2. HEFCEと高等教育機関

HEFCEによる各高等教育機関への補助金配分は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(HEFCE 2010, p.15)。特定の使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については高等教育機関が「完全な自由」(OECD 2004, p.104)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、資金の使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。



出典：HEFCE (2010) のデータをもとに筆者作成

図 1. HEFCE による補助金配分内訳 (2010/11 年度 単位：百万ポンド)

3. HEFCE による資金配分の枠組み

HEFCE の資金配分の枠組みは図 1 のとおりであり括弧内の数字は 2010/11 年度における予算規模を示している。資金は大きく教育、研究、その他の 3 つに分類され、さらに恒常的補助金 (recurrent grant) と暫定的補助金 (non recurrent grant) に区分される。暫定的補助金は図 1 においては着色をした「特別補助金 (special funding)」と「基盤整備補助金 (earmarked capital)」等の補助金であるが、当該補助金は情報システムなど高等教育の構造基盤整備や技術移転の促進等、特定の使途に基づいて配分される⁸¹。次にこれから各補助金の積算方法について概観する。

3-1. 教育補助金

教育補助金はその約 8 割が「主要教育補助金 (mainstream teaching grant)」として算定されるが、残りは「特定目的教育補助金 (targeted allocation)」として、「広域参加 (widening participation)」、「教育強化 (teaching enhancement)」、「学修達成支援 (student success)」といった高等教育政策における重点分野やそれ以外の教育分野に配分される。

3-1-1. 主要教育補助金

主要教育補助金を理解するうえで重要な要素は次の 4 点である。なお、原文の resource とは主要教育補助金と授業料との合算額を想定している点に留意が必要であり、支出された補助金額の適切性は授業料と主要教育補助金を含めた「(全体の)所要額 (resource)」が、(基準値となる)「標準所要額」に対し 5%以内の過不足に収まっているか否かによって判定される。以下これら 4 つの概念について整理を行う。

- 標準所要額 (standard resource)
- 支出予定額 (assumption resource)
- 支出額誤差許容帯 (tolerance band)
- 補正 (migration)

(1) 標準所要額 (standard resource)

標準所要額は学生数と科目区分により積算がなされる。科目区分は実験系、非実験系の科目特性に応じ 4 つの費用類型に分類され積算の際に科目区分に応じた重みづけがなされる (表 1)。その他、積算にあたり以下の複数条件が考慮されたうえで、最終的に標準所要額が決定される。

⁸¹ 恒常的補助金 (recurrent grant) と暫定的補助金 (non recurrent grant) の区分は HEFCE (2010) 所収図 1 (p.6) に従ったが、同文献の別箇所 (p.18) では「補助金減額による影響緩和」のための補助金 (moderation fund) を恒常的補助金に含むとしている。

表 1. 標準所要額積算における科目分類と重み

費用区分	対象となる学問分野	重み
A	臨床医学, 歯学, 獣医学	4
B	実験室系科目 (臨床前段階の医学・歯学、工学)	1.7
C	スタジオや実験室又は野外調査を要する科目	1.3
D	上記以外の科目	1

出典：HEFCE (2010, p.23) より筆者作成

1) 資金配分の対象者

学士課程および修士課程の課程学位 (taught degree) は教育補助金の対象となるが、研究学位 (research degree) は対象外となる (研究補助金の対象となるため)。また、EU 出身の学生に対して出身国から資金援助がなされる場合、HEFCE による資金配分はなされない。

2) 対象人数の換算

人数はフルタイム換算 (Full Time Equivalent : FTE) によって計上され、フルタイム学生の場合、1FTE となる。年間の内に半年しか在籍しない場合は 0.5FTE、パートタイム学生の場合はフルタイム学生との学習負担量および要求水準を満たすために必要な所要期間の双方を基準にして決定される。例えばフルタイム学生が 3 年で修了する課程において修業年限を 5 年としているパートタイム学生の場合、FTE は 0.6 となる。もしくはフルタイム学生が年間 120 単位履修するところをパートタイム学生が 60 単位履修している場合は 0.5FTE となる。

3) 地域差および修学達成への考慮

地域差考慮分としてロンドンに所在する機関に対しては 8%、ロンドン以外の地域に所在する機関に対しては 5%の配分率が加算される。また、学生に所定の学習要件を達成させるための支援費として高等教育統計局 (Higher Education Statistics Agency: HESA) 等のデータを用いた機関毎の支援率が加算される。

4) FTE 当たり単価

上記の掛率等乗じて算出された FTE に対し表 1 で示した科目区分ごとに次の単価を乗じて標準所要額が決定される。2010/11 年度の場合、次のとおり設定されている。

費用区分 A	15,804 ポンド
費用区分 B	6,717 ポンド
費用区分 C	5,136 ポンド
費用区分 D	3,951 ポンド

個々人における標準所要額の積算過程を上記に基づき整理すると次のようになる。そして、個々の積算結果を集計することによって一機関の標準所要額（standard resource）が算出される。

個々人の標準所要額（standard resource）積算

$$\text{FTE} \times \text{科目区分別掛率} \times \text{地域掛率} \times \text{学習支援掛率} = \text{調整後 FTE}$$
$$\text{調整後 FTE} \times \text{FTE 当たり単価} = \text{標準所要額（ポンド）}$$

出典：HEFCE（2010, p.24）より筆者作成

（2）支出予定額（assumption resource）

1）翌年3月に配分する教育補助金当初配分見込額の算定

当年3月に各高等教育機関へ通知した当該年度の教育補助金当初配分額に対して、①（3月時点での）学生見込増加数（Additional Student Numbers: ASNs）と本見込額の算出時点である12月の実績人数との差によって生じた補助金の差額、②次年度の学生見込増加数、③上乘せ率が算入され、翌年3月に配分される次年度の教育補助金当初配分見込額が算定される。

2）授業料見込額の算定

以下の項目の組み合わせに基づいて授業料の見込単価（assumed fee rate）が設定される。そして当該区分毎のFTEに授業料見込単価を乗じ、授業料見込額が算定される。

- フルタイム、パートタイムの別
- 学士課程、修士課程の別
- 授業料上限の有無

3）支出予定額の算定

上記1）の教育補助金当初配分見込額及び上記2）の授業料見込額を合算したものが翌年度に高等教育機関で必要となる全所要経費の見込額となる。

（3）支出額誤差許容帯（tolerance band）

次の算定式に基づき上述の標準所要額に対する翌年度の支出予定額との差額の比率が算定され、当該差額比率が支出額誤差許容帯である5%以内の場合、その支出額は適性とみなされ、翌年3月に積算額にて高等教育機関へ当初配分がなされる。それを超過するか下回ると「不適正」と判断され、次の「補正（migration）」段階へ移行し、配分額が調整されるか機関に対して学生数の適正化が要請される。

$$\frac{\text{支出予定額} - \text{標準所要額}}{\text{標準所要額}} \times 100 = \text{差額比率}$$

出典：HEFCE（2010, p.29）より筆者作成

3-2. 研究補助金

イギリスにおける公的研究補助金は HEFCE と「研究審議会（research council）」による「二重支援（dual support）システム」として知られる。「QR ファンディング（Quality-Related research funding）」と称される HEFCE による研究補助金は常勤の教員給与や施設費、コンピュータ関連費用等、研究の基礎的部分の費用に充当される。一方、HEFCE による補助金のみでは研究補助金の全所要額を満たすことができないことから、二重支援システムにおけるもう一方の機関である研究審議会が、独自に選定した特定の研究課題に対して研究所要額（full economic cost: FEC）の一部を支給する。大学外部からの委託研究の増加とともにイギリスにおいて研究補助金は恒常的に不足している状況にあるが、2008/09 年度に研究審議会が補助金を支給した研究課題のうち、9 割は新規採択課題に向けられている。

研究補助金は次の 5 種類に分類されるが、主要研究補助金はその内 7 割を占める（前掲図 1）。

- 主要研究補助金（mainstream QR）
- 修士課程生（研究学位）への研究指導補助金（Research Degree Program (RDP) supervision fund）
- 基金による研究補助への支援（charity support element）
- 産業界による研究補助への支援（business support element）
- 国家研究図書（national research libraries）

3-2-1. 主要研究補助金（mainstream QR funding）

1) 補助金配分の流れ

主要研究補助金の配分は次の三段階を通じて行われる。

第一段階：

HEFCE 等が複数年ごとに実施する「研究評価」（Research Assessment Exercises: RAE）における 15 の主要審査領域（15 main RAE panel disciplines）に対する配分額を決定

第二段階：

15 の主要審査領域が 67 の下部領域（Units of Assessment: UOAs）への配分額を決定

第三段階：

67 の下部領域 (Units of Assessment : UOAs) が各機関への配分額を決定

2) 補助金の積算

補助金の積算は次の 4 つの要素を元になされる。

- ① 機関における研究従事者数 (volume measure)
- ② 研究の質 (quality profile)
- ③ 学問領域の差異 (subject cost weights)
- ④ 地域差 (London weighting)

① 機関における研究従事者数

機関の状況によって研究従事者の適性人数は異なることから人数の申告は機関に委ねられており、RAE 実施の際に提出した研究者のフルタイム換算人数 (FTE) をもとに算定される。

② 研究の質

研究の質の評価は RAE の評価単位となる 67 の学問領域(UOAs)をもとに行われ、次の 5 段階で評価がなされ、重みづけがなされる (括弧内右側の数字は掛率)。

- 四ツ星 (4* : 9) : 国際レベルの先進的研究
- 三ツ星 (3* : 3) : 国際レベルの優れた研究
- 二ツ星 (2* : 1) : 国際レベルと判断される研究
- 一ツ星 (1* : 0) : 国内レベルと判断される研究
- 無評価 (無 : 0) : 国内の標準的レベルを満たしていない研究

③ 学問領域の差異

学問領域は次の 3 段階に区分され重みづけがなされる (括弧内は掛率)。

- A : 高額のコストを要する実験室系科目又は臨床系科目 (1.6)
- B : 中程度のコストを要する科目 (1.3)
- C : その他の科目 (1)

④ 地域差

地域差考慮分としてロンドンに所在する機関に対しては 12%、ロンドン以外の地域に所在する機関に対しては 8%の配分率が加算される。

3-2-2. 修士課程学生 (研究学位) への研究指導補助金 (RDP supervision fund)

研究学位 (research degree) の取得を目指す修士課程生に対して支給される。支給は専門領域 (department) 単位でなされるが、この場合の部門は必ずしも管理運営上の単位機関を意味せず、UOAs の 67 領域中、特定の一領域における研究遂行上の単位集団を意味する。主要研究補助金と同様の手法で、学問領域の差異、地域差が考慮される。

3-2-3. QRファンディングにおけるその他の研究補助金

「基金による研究補助への支援 (charity support element)」は HEFCE が 2005 年に創設を告知したまだ新しい制度であり、基金 (charity) からの研究支援に対する更なる支援を目的としている。「産業界による研究補助への支援 (business support element)」もまた、新しい制度であり、創設は 2007/08 年度である。基金による支援と同様、イギリスの産業界や公益法人 (public corporation) から高等教育機関に対してなされる研究補助への更なる支援が目的とされている。

3-3. 高等教育革新補助金

当該補助金はイギリスの産業や社会に利益をもたらすことを目的とし、社会に対して幅広く高等教育機関の知識移転を図ることを目的としている。この分野に対する資金投下は拡大しており、2007/08 年度と 2010/11 年度を比較すると 150%の伸び率となっている。

4. オックスフォード大学の学内予算配分システム

先述したとおり、オックスフォード大学は 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おり、カレッジの主要な収入源である学寮費 (college fee) は個々のカレッジが学生団体代表と交渉のうえで決定している。

一方、前節において概観した HEFCE による高等教育機関への補助金はすべてオックスフォード「大学」に収納される。さらには授業料の収納先も大学である。

これら大学とカレッジが個別に収納する資金はどのような枠組みのもとで双方の均衡を保っているのだろうか。オックスフォード大学の財務報告書 (University of Oxford 2011a) の損益計算書には、大学の支出項目として「JRAM によるカレッジへの支出」が計上されており、2011 年の場合、およそ 4,730 万ポンドが大学から支払われている。この費用はいかなる仕組みのもとで、積算がなされているのだろうか。以下はオックスフォード大学で入手した University of Oxford (2011b・2012a・2012b) をもとに報告を行うものである。

4-1. JRAM と CFF の沿革

元来、無償であったイギリスの授業料が有償化され 1,000 ポンドの徴収が始まったのは 1998/99 年度からであるが、JRAM と CFF は、この授業料有償化に端を発している。授業料が無償であった当時、カレッジの資金は政府が各カレッジに配分 (Separate payment) を行っていた (University of Oxford 2012b)。しかし、1998 年以降、個々のカレッジへの資金配分制度は廃止され、すべての恒常的補助金 (recurrent grant) は一括して、大学に配分されることとなり、大学とカレッジ間において資金配分制度を確立する必要性が生じた。

大学とカレッジ間での長期にわたる協議の結果、JRAM が新たな予算配分制度として導

入されたのは 2008 年である。JRAM の導入によって、大学とカレッジの二者のみならず、学科 (department) 等、下部組織に対する配分枠組みも同時に明瞭になった。本章の冒頭で述べたとおり、分権型マネジメントが進展するイギリスの大学において研究型大学を志向するオックスフォード大学が下部組織に対する予算権限委譲の制度化を図ったという事実は特に重要であり、研究型大学が進展するためには分権制の推進を欠くことが出来ないという事実を示唆していると思われる。JRAM を単に大学とカレッジの予算配分制度と矮小化するのではなく、そこにオックスフォード大学の戦略的意図を汲み取る必要があると思われる

CFF が導入されたのは JRAM 導入と同年の 2008 年であるが、これには少し紆余曲折がある。JRAM を制定するためには大学側の経営協議会 (Council) とカレッジ側のカレッジ協議会 (Conference of Colleges) 両機関の承認を得る必要があったが、CFF 導入前年の 2007 年に JRAM の導入について決を採ったところ、カレッジ協議会で否決される事態となった。これをもとにカレッジで作業委員会が設置され、カレッジでの資金配分に関する新たな枠組みづくりが検討された。こうして生み出された制度が CFF であり、2008 年に正式に導入がなされた。

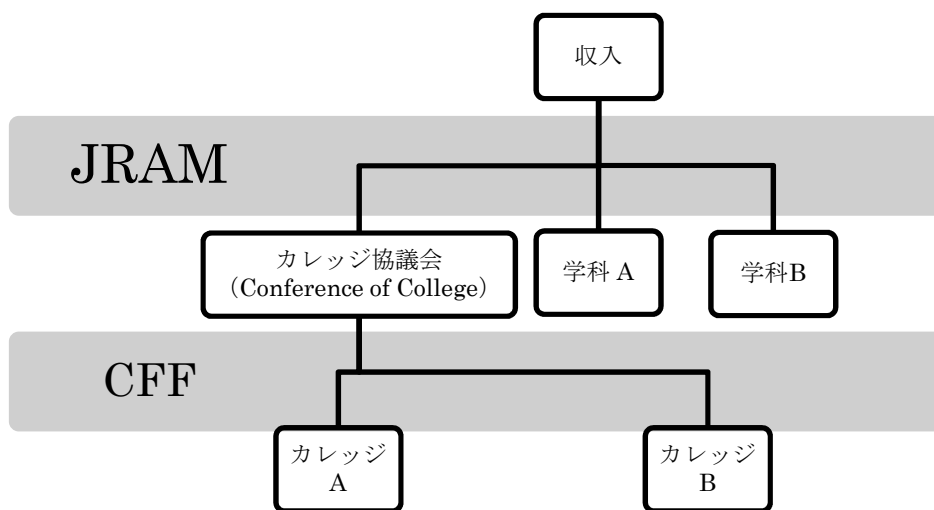
4-2. JRAM と CFF の枠組み

第一節でも述べたとおり、JRAM とはオックスフォード大学における学科 (department) レベルでの資金配分を目的とした資金配分枠組みであり、これと表裏一体の関係にあるのが、CFF (College Funding Formula) である。CFF はカレッジ間での公平な資金配分を目的としている。これら二つの関係は概念的には図 2 のように表わすことができる。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「カレッジ協議会」と大学における学科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。CFF は 2008 年に導入されたことを先に述べたが、一時的にカレッジ協議会へカレッジへの「総配分額」を配分するという「一時金 (lump sum)」の枠組みが考案されたのも導入と同年の 2008 年である。続いて、第三層は各カレッジの層であるが、第二層でカレッジ協議会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。先に JRAM と CFF を表裏一体と述べたが、その理由は JRAM で積算されたカレッジ協議会への総配分額と CFF で計算された各カレッジへの配分額を合算すると結果的に両者は一致するからである。

次に JRAM の財源であるが、これは先述した HEFCE による恒常的補助金の内、教育補助金と研究補助金が充てられ、その他には授業料が充当される。以上 3 種の財源で JRAM

に用いる財源の9割以上が占められているが、その他にも数種の財源があり、HEFCEによる特定目的の補助金やカレッジの維持に要する費用 (continuation fee) を除く一部学寮費も充当されている。予算規模としては3億1,570万ポンド (2011/12年度) であり、大学の全収入 (9億1,960万ポンド。2010/11年度) の3分の1はJRAMに充当されていると考えて良い。

HEFCEによる恒常的補助金は主として教育補助金と研究補助金に分けて積算されているが、JRAMも教育およ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。次に教育、研究それぞれのJRAMの配分にかかる詳細をみるが、その前にJRAMとCFFの配分手続きおよびそれに関与する組織についての整理を行う。



出所：筆者作成

図2. JRAMとCFFの関係

4-3. JRAMとCFFの実施機関とスケジュール

ここではJRAMとCFFの年度内における策定から実施にいたるまでの流れについて、それらの手続きに関与する機関を踏まえながら言及を行う。

HEFCEは毎年3月、同年秋から開始される学年暦に適用される補助金通知書 (grant letter) を各高等教育機関に通知し、オックスフォード大学の管理部門である「計画・資源配分部門 (Planning and Resource Allocation Section: PRAS)」が同通知書を受領する。計画・資源配分部門は次の学年暦の開始に先立ち、ここより準備を開始する。

次段階での主要機関はカレッジおよび大学双方の教職員で構成される「合算財源配分審議会 (Joint Resource Allocation Advisory Board: JRAAB) である⁸²。人数は 9 名 (2011 年 11 月現在) と少人数の委員会であるが、同委員会が JRAM の配分枠組みに関する提案を作成する。構成員はカレッジ協議会により選出された者が主宰となり、計画・資源配分担当の副学長は職権上 (EX-Officio) の構成員となる。カレッジから選出される教員、会計担当職員が相対的に多いが、経営協議会からの選出者も構成員となる。2011 年は、教学担当副学長がこの任にあっているが、カレッジと大学双方の意見が尊重される構成となっている。ここで策定された案は経営協議会、カレッジ協議会、計画・資源配分委員会 (Planning and Resource Allocation Committee: PRAC) によって審議がなされ、4 月には成立する。

JRAM の成立をもって、4 月後半から 5 月の早い段階で計画・資源配分部門は CFF の提案を行う。この提案はカレッジ協議会の下部組織である「監視・均等化委員会 (monitoring and moderation board)」において検討がなされ、通常であれば、カレッジ協議会の第 9 週の会議 (6 月頃) には承認がなされる。

その後、HEFCE に対して 12 月 1 日現在の学生実人数を報告することに合わせ、時期的には 2 月に JRAM と CFF の再計算が実人数を基になされる (第 3-1-1 項で言及した教育補助金と同様、3 月から 4 月の積算時は見込数に基づいている)。次節以下で具体的な大学とカレッジ間での負担率等を示すが、これは University of Oxford (2011b) に基づくものであり 2011/12 年度のみに適用されるものである。

4-4. T-JRAM

T-JRAM の財源は、先述の JRAM 財源から R-JRAM に要する費用を除いたものが充当される。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 (表 2)、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、一般に医療系、実験室系の学科については学科への配分比率が高く、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、修士課程では一律に所属学科 80%、カレッジ 20%の配分比率となる。これらの比率は標準額である基礎配分 (Baseline) に適用されるが、予め上乘せ分 (Premium) として収納された授業料、学寮費、HEFCE の補助金については、表 2 の比率は適用されず満額が学科もしくはカレッジに配分される。

⁸² JRAAB の構成員等は次の URL に掲載 (<http://www.admin.ox.ac.uk/pras/resource/jraab/>)

表 2. 基礎配分率 (Baseline)

学士課程	学科 (Department)	カレッジ
臨床医学、美術、東洋学	80	20
実験室系科学、コンピュータ科学、臨床前医学、言語学	60	40
地理学、考古学、人類学、人間科学、音楽、数学、統計学	45	55
その他すべての人文科学、社会科学	35	65

※修士課程（課程学位）は一律、学科 80、カレッジ 20 の割合

4-5. R-JRAM

研究活動に対する予算配分方式である R-JRAM についてみると、収入源は前節で言及した HEFCE からの QR ファンディングによる研究補助金のみとなり、研究審議会等、HEFCE 以外の機関から交付された補助金は R-JRAM 財源とならない。さらに QR ファンディングによる研究補助金についても次のようにすべてが学科とカレッジで分配できるわけではなく、結果的に使用できる財源は主要研究補助金（mainstream research grant）のみとなる。

- 修士課程（研究学位）の研究補助金は T-JRAM で使用される。
- 基金もしくは産業界からの研究支援に対する HEFCE の追加支援は R-JRAM 財源とならず、直接、学科へ配分される。

ただし、主要研究補助金の R-JRAM に占める比率は大きく、補助金規模は 7,830 万ポンド（約 100 億円）であり、R-JRAM 財源の 67%を占めている。

4-6. 合同任用 (Joint Appointment)

R-JRAM による学科とカレッジへの資金配分方式は T-JRAM と異なっており、オックスフォード大学独特の雇用形態である「合同任用 (joint appointment)」をあわせて理解する必要がある。オックスフォード大学の教員採用にあたっては学科がポストを保有している場合とそうでない場合の二通りの方法があり⁸³、それに基づいて選考方法が次の二通りに分かれる。これらの任用形態に応じて表 3 の基礎配分比率が適用される。

⁸³ joint appointment については教学担当副学長等へのインタビューから情報を得た。

• 2012 年 5 月 16 日 (水) 9:00~10:00

場 所 University of Oxford, Wellington Square Oxford OX1 2JD

応対者 Dr Sally Mapstone, Pro-Vice Chancellor (Education)

Richard Hughes, Head of Education Policy Support

(1) 教授 (Professor) の選考

学群 (academic division) と学科 (department) のポスト保有部局が外部に公示 (external representation) し、選考委員会 (selection committee) を設置する。上記の部局で個別にポストを保有しているため次に記載する講師 (lecturer) の採用手続きとは異なる。この場合は学科のみでの採用となる。

(2) 講師 (lecturer) の選考

約 800 人の講師がおり、大学とカレッジで合わせて選考委員会 (selection committee) を設ける。給与は大学とカレッジ別々で支払われ、任命権者も大学とカレッジの二者になり、これが合同任用 (Joint appointment) であり、業務の負担量は大学とカレッジ間で調整され、相応の給与が大学とカレッジの双方から支給される。

表 3. 基礎配分 (Baseline) 比率

	学科	カレッジ
カレッジ・大学教員	41	59
大学講師 (University Lecturer)	86	14
カレッジのみの任用	5	95
学科のみの任用	100	-

出典：University of Oxford (2011b) より一部抜粋のうえ、筆者作成

4-7. 資金配分

R-JRAM が T-JRAM と異なる点として、上乘せ (Premium) に対する扱いの相違がある。R-JRAM においては、前節で言及した RAE の 64 科目領域 (UOAs) をもとに科目特性に準じた上乘せ分が予め規定されている。研究単位 (UOAs) 毎に配分される補助金額から上乘せ額を除き、控除後の補助金額に上記の基礎配分比率を乗じれば学科とカレッジでの配分額が決定される。

4-8. CFF (College Funding Formula)

先述のとおり、JRAM によりカレッジ審議会へ配分されたカレッジ配分枠の総額は CFF に基づいてカレッジ毎の配分額を決定すべく再計算がなされる。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、さら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、算出パターンに以下のような若干の違いがあるが、フルタイム換算した学生数 (FTE) を元に配分額を算出するという点において理念は同一である。以下、各課程における算出方式の例を示すが、これらを合算し次に述べる「拠出金」等を除いたうえで各カレッジへの配分額が決定される。

(1) 学士課程：(イギリス出身学生の例)

(FTE (臨床医学除く) + 臨床医学 FTE) × CFF 係数 = カレッジの積算基礎人数 ①

① × 教育補助金掛率 (3,698 ポンド) = カレッジ毎の教育補助金 ②

① × 研究補助金掛率 (538 ポンド) = カレッジ毎の研究補助金 ③

② + ③ = 学士課程 (イギリス出身学生の場合) のカレッジあたり補助金

(2) 修士課程 (課程学位)

JRAM で積算された修士課程 (課程学位) への配分総額を元にカレッジ毎の FTE 等に基づき按分。

(3) 修士課程 (研究学位)

JRAM で積算された修士課程 (研究学位) への配分額を元に FTE 等に基づき按分 ①

授業料支払者の FTE × 研究補助金掛率 (164 ポンド) = 授業料支払者の研究補助金 ②

① + ② = 修士課程 (研究学位) に対するカレッジあたり補助金

4-9. 拋出金等

学士課程および修士課程 (課程学位) からは、教授能力修士資格 (Post Graduate Certificate in Education: PGCE) に充当する資金についての控除がなされる他、全学における研究遂行のため一部経費負担といった制度がある (Service Support Element: SSE)。

5. まとめ

以上、本稿では JRAM と CFF というオックスフォード大学の予算配分制度について概観を行ったが、具体的な配分方法については、まだ明瞭でない部分や不明な箇所が多く残っている。この点はもちろん重要であるが、大学とカレッジが互いの合意を形成しながら、時間をかけて JRAM と CFF という体系的な予算配分枠組みを構築した点に、冒頭で述べた「連邦制」としてのオックスフォード大学の本質を看取する必要があると思われる。本文中で触れたように JRAM は強く分権性を意識した制度であるが、JRAM が制度化された 2008 年以降も研究補助金額は増加し続けている。2010/11 年度では収入の 4 割超が研究補助金によって賄われている状況であり、当該補助金は大学における最大の収入源となっている。

筆者が最も興味を持ったのは「分権性が最大の効果をもたらす」という企業組織とは逆説的な行動特性を示す高等教育組織の特異性にあった。いかなる要因が構成員にインセンティブを与え、逆に阻害をするのか。さらに伝統的な研究型大学とポリテクニク等の新興大学との間における大学特性の差異はいかなる影響を構成員に与えているのか。これら大

学間での教育と研究の比重に関する組織的な調整は如何にして解決されているのか。それから大学特性によって学長のリーダーシップは如何なる相違を示すのか。これらの問題は機能別分化を標榜する我が国の高等教育組織を検討するうえでも非常に重要な問題であると思われる。自身の研究テーマとしてこの点を追求していきたいと考えている。

最後に、貴重な機会をお与えいただいた秦教授、主任指導教員である大場准教授をはじめとする関係の先生方に心からの御礼を申し上げたい。

【参考文献】

HEFCE, 2010, Guide to funding –How HEFCE allocates its funds–,

(<http://www.hefce.ac.uk/pubs/year/2010/201024/>)

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>)

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 (<http://www.zam.go.jp/n00/pdf/nh001005.pdf>)

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」、研究代表者 夏目達也「大学経営高度化を実現するアカデミック・リーダーシップ形成・継承・発展に関する研究」（課題番号 23330213）基盤研究（B）（2012年）

University of Oxford, 2006, *Whitepaper on University Governance*

University of Oxford, 2011a, *Financial Statement 2010/11*

University of Oxford, 2011b, *The JRAM – an Introductory Briefing July 2011* – (大学内部資料)

University of Oxford, 2012a, *CFE 2012/13 Initial allocations* (大学内部資料)

University of Oxford, 2012b, *Briefing paper of college funding* (大学内部資料)

終章

秦 由美子
(広島大学)

1. 本叢書のまとめ

1) イギリス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年にイギリスの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の枠組みの中で日々高まる学生・政府・社会・産業界等からの異なる期待に応えなければならない大学が成果を上げること」であると明示した。そのために、「大学全体の業績に対する最終責任者の明確化」、「学部長など執行者およ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シ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シ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)。

2) 従来からのイギリスの大学運営

イギリスの大学運営における抑制と均衡のメカニズムは、非常に有効に機能していると考えられる。旧大学でいえば、①コート、②カウンシル、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、透明性や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、いわば司法と立法を担うのが理事会 (Board of Governors) であり、行政の役が教学委員会 (Academic Board) またはセネトとなっている。

3) イギリスの大学ガバナンスにおいて重要なポイント—分権的マネジメントが広く浸透

大学経営に関しては、カウンシル (決定権を有する) が任を負い、教学に関しては、カウンシルからセネト (決定権を有する) に権限が委譲されている。日本の大学とは異なり**両組織が決定権を有する**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。

近年のイギリス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、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、学長がみずか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。バース大学のブレイクウェル教授らによれば⁸⁴、近年学長に代わりこの SMT が学長の任を果たすようになってきている。そのため学長は大学にいて、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。しかし、システムが有効に機能するためには、的確なメンバーの人選と役割分担がなされていなければならない。

4) 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選考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 (シェフィールド大学・コンラッド氏)。

これに加えて、着任後もその成果が随時チェックされ、場合によって学長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となっていると考えられる。

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、さら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多大な影響を与えるリスクをも低減するといった、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我々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、という疑問に対しては、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、という結論を大佐古は導いている。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べきことが過去に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、

⁸⁴ Breakwell, Glynis, and Tytherleigh. 2004. *ibid.*

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・不得意分野があろうから、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、学長を支えるための判断・決断・行動ができる有能な人材で回りを固めることが重要になる。

5) イギリスの大学ガバナンスについてのまとめ

旧大学においてはガバナンス構造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、学長の強い権限を基盤にした上意下達の下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、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。

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も確認された。即ち、分権的マネジメントのもと、学長が最終的に経営責任を負うというのが、現代のイギリスにおける大学ガバナンスの特質といえよう。

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、教学評議会が任を果たすという明確な役割分担が、ここでも取られている。

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ほとんどなく、学部の独立性と自主性が学内でも重視されている。

例えば新規プログラムの立ち上げの際には、科目名、担当者、単位数といった情報だけではなく、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

ることは通常はなく、ボトムアップ的に学部内であげていく。非常に詳細なプログラムが用意され、それにより単位数や学習量、評価方法、資源なども確認・調整でき、内容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（第3章）。

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描けず、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、長期的に見て大いに大学教員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、教職員共に新任から始まって中間管理職や上級職まで、しっかりとした一貫した研修制度が必要となってくる。

教員研修は非常時ばかりではなく、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、また学外の研修にも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、さまざまなニーズに合った研修が用意されている。この研修機会は教員のみならず職員、また学長以下役職員も同様に提供される。

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。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繋げていく仕組みとして、その必要性が増大しているといえる（第4章）。

9) 提言

上記でまとめたことを念頭に、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 大学は執行者およ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役立てること
- 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職員の育成を図ること
- ⑥ 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

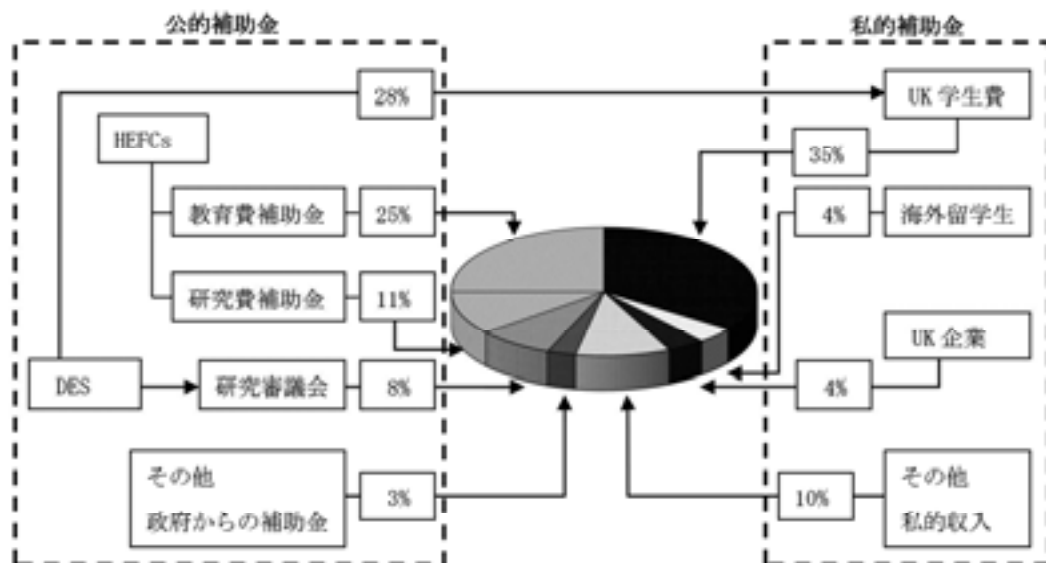
2. 大学ガバナンスの論点

一元化以降新・旧両大学の間には、大学の機能分化が進んでいる状況である。これは一つには、政府の高等教育政策の結果ともいえる。研究大学や研究業績に偏重した国庫補助金の配分のあり方は、研究及び研究資金の蓄積も少なく、研究のためのインフラも不備で、研究機関として存在してこなかった 1992 年以降の新大学に、政府は教育大学への移行を迫る一方で、新大学で構成される大学連盟（University Alliance）の組成がその内実を示すように、これら新大学を産学連携による学外資金の獲得競争に追い込んでいる。

大学の財務は大学自治の問題と密接に繋がっており、イギリスでは殊に公的財源の変動が大学組織や大学自治に与える影響が大きかった。プライベート・セクターに属している大学は 1980 年代初期までは、各大学が政府から受け取っていた国庫補助金は、平均して収入の 80%⁸⁵を占めた（Williams 1992: 10）。それにもかかわらず、大学は大学の自治と学問の自由を享受し、教員の自律性を担保し、中央政府からの管理を受けることはなかった。本来ならば財源も自立することで独立自治は保たれるべきところであるが、旧大学は政府からの公的補助を受けながらも独立を保つことが可能であった。一方のパブリック・セクターに属していた准大学高等教育機関が一元化後、プライベート・セクターに属することになった結果、従来如く独立自治を謳歌したのかということではなく、そこに一元化後の問題も生じた。歴史的経緯や創設者の大学設立の意図や目的と乖離して、財務との関係で大学は最早プライベートなものではなく、パブリックであることが大学のステークホルダーから要求されるようになってきたのである。

1980 年代における保守党政権による諸政策の実施は当時の政府を取り巻く経済状況から不可避であったものの、政治及び経済との関連で実施された数多くの改革により、高等教育機関も大きく変貌した。政府から大幅な自治権が認められていると考えられてきた大学自治も、その基盤が揺らいでいる。特に 1992 年以降大学に昇格した新大学においては大学自治の存在そのものが疑問視されるような状態になっていることも今次調査で判明した。資金獲得のために意に沿わない産学連携を促進したり、他大学との統合に動いたり等せざるをえない状況である。しかも、公的財源を受けることなくイギリスの大学が自律性を維持することは容易ではない。そのため、ランバートは外部資金を導入することで、公的補助金を受けることなく、大学の政府支配からの完全な独立を提案している（Lambert 2005）。しかし、果たして各高等教育機関は政府の公的補助金なくして運営が可能となるのであろうか。

⁸⁵ 内訳は、大学補助金委員会（University Grants Committee: UGC）から 64%、研究審議会（Research Councils: RCs）から 6%、その他政府機関から 10%となっている（Williams 1992: 10）。



出典：Williams 1992: 10

図 1. 一元化以降 1990 年代中頃の大学の収入内訳

2006 年度のオックスフォード大学を例にとると、総収入額は 6 億 870 万ポンドで、その内、学外資金の総計は、41.6%となる。研究大学と呼ばれるオックスフォード大学において学外資金が 41.6%に過ぎない状況では、他大学においては更に自己収入は少なくなるものと予想される。つまり、オックスフォード大学でさえも大学の自律性を維持するためには、収入の約 60%を政府からの補助金に頼る必要があるのである。一元化以前には教育大学として存在してきた新大学を鑑みると、新大学が研究大学として旧大学をモデルとすることが求められている現状は、従来よりも更なる政府からの財源の増収を必要とする。財源の担保があってこそ新大学も大学の自治が保障されることになるのである。

ランバートが主張し、また、企業も促進する効率化を重視するシステムは、個人の決定の合理性を前提とするものである。合理性を前提とするからこそ、上位下達で命令系統が機能することにもなる。しかし、教育システムに合理性を求めること自体が困難である。生徒や学生の意思と教員の多様な教授法が錯綜している中で、アウトプットでの成果を予測してインプットを選択することは不確実性を伴う。また、教育の合理性の基準や合理的であるという判断を誰が評価できるというのであろうか。教育の成果は各人の人生の節目節目に思いがけず現れ出るもので、短期的視野で測られるものではない。

ただ安堵すべきことは、旧来、強い大学自治を持っていた伝統的の大学に対して、大学運営効率化のための改革が推し進められたが、オックスフォード大学では依然として高い制

度的自律性と強い大学自治、そして教員の自治が機能しており、従来の同僚制、あるいは、権限共有型（江原・杉本 2005: 15⁸⁶）ともいえる組織文化も生き続けている。また、オックスフォード大学に比べれば改革の進んだケンブリッジ大学においても、教員自治の尊重と共に学長の権限強化が抑制されている。このことが社会で許容されている理由は、伝統的の大学が教育の質保証のための制度を維持し、教育の質を更に高め、世界レベルの教育を実施し続けているからである。

これは伝統的の大学に限ったことではない。旧大学、新大学共に教育の質を維持するための学外試験委員及び学内試験員、全学教育委員会、更には QAA の機関レビューによる教育支援体制が整っており、学位の水準（Standard of degrees）と教育・授業の質（Quality of teaching）が保持されているのである。このことは日本の大学への大きな示唆となろう。イギリス政府により進められている大学の管理運営に対する多様な改革は、大学を公共財とする可能性を秘めた学生への教育を根本に置くべきものであり、その前提条件から教員の自律性や研究の重要性も促されることになる。教育改革を伴わない管理運営の改革とは大学の根幹から外れた周縁の改革に過ぎない。

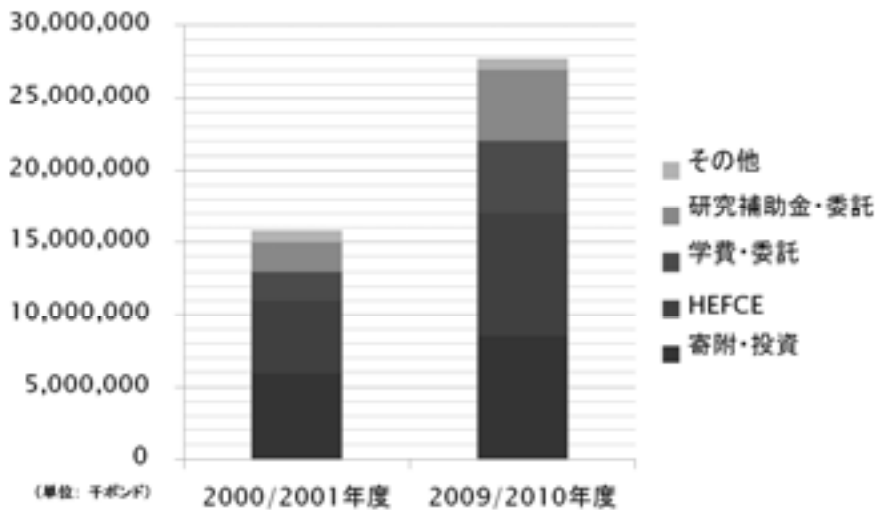
3. 今後の課題

授業料徴収に関しては、新大学では総収入の中に占める割合が 29.2%であった一元化直後の 1994/95 年度と比較し、2001/02 年度には 30.2%と微増ではあるが、総収入の 3 割を占めるものとなっている。旧大学においても 20.4%から 21.2%と微増である。しかし 2012/13 年度の授業料の引き上げが大学進学希望者層にどれほどのインパクトを与えるのか予想だに出来ない状況である。

授業料徴収の自由化は、教育評価（Teaching Quality Assessment: TQA）や学科目基準（Subject Guideline）、学外試験委員（External Examiner）制度、高等教育水準審査機関（Quality Assurance Agency for Higher Education: QAA）、そして最も重要な大学の学内質保証システムによって維持されてきた大学間の教育の均質性を破壊することに繋がる恐れすらある。また、富裕層と貧困層の学生との格差を拡大するのみならず、大学間の貧富の差も拡大し、公的補助金のみでは運営が行き詰まるであろう新大学間での統廃合を更に促進するであろう。他方、授業料の自由化を実施するのであれば、まず高等教育機関における学籍数の自由化が図られねばならない。しかし、学籍数の自由化を実施するということは、政府から学籍数に応じて配分されてきた補助金の減額あるいは廃止にも繋がり、中小規模の教育に専心する大学にとっては学籍数に応じた補助金が減額・廃止されること自体がその機関の存廃をも左右することになる。その結果、大学数が減少し、減少することで最終的には大学の多様化が抑制されることに繋がるはずである。

⁸⁶ 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。

しかしながら一方で、一元化後の大学数及び学生数の増加に伴い、機関あたりの国からの配分予算は減少する傾向にあると云われ続けながらも日本の大学とは異なり、保守党からブレア政権に代わりその後高等教育機関の収入も増加していることは看過できぬ事実である。



出典 : Universities UK. *Future for Higher Education - Analysing Trends*, London: UUK. 2012: 4.

図2. イギリスの全高等教育機関の総収入

新大学への期待から、パーキンが新大学をエリートイズムから脱却し、マス型高等教育に移行するために必須の高等教育機関と捉え (Perkin 1991⁸⁷)、また大崎は、ポリテクニクが大学に昇格することにより、「政府・社会対大学の関係がこれまでの政府・社会対ポリテクニクの関係に近くなるというところに、この改革の真の意味があるように思われる」と述べた (大崎 1993: 19-20⁸⁸)。「そうでなければ、この改革が高等教育の大衆化と結び付くことにならない」 (大崎 1993: 20⁸⁹) はずであるからである。

職業教育や技術教育や科学教育は職工や労働者といった下層階層のための教育であるといった固定観念が、大学誕生当初からイギリスの高等教育界を支配してきた。その中で、新大学は固定観念を打ち崩す突破口、あるいは旧大学を席卷するものとなることが期待さ

⁸⁷ Perkin, H. "Dream, Myth and Reality: New Universities in England 1960-90." In *Higher Education Quarterly*, vol.45, no.4, 1991: 294-310.

⁸⁸大崎仁. 「イギリスの高等教育改革—その流れと背景」 『IDE 現代の高等教育—欧米高等教育の新動向』 350号 民主教育協会 1993: 17-28.

⁸⁹大崎仁. *ibid.*

れていた。現時点ではその期待が実現されてはいないが、伝統的大学が900年かけて築いたものを1992年からの20年間と比較することは無駄である。新大学のこれからの50年間、そして100年間で眺めていくべきものといえる。一方で、2010年に初めてイギリスで誕生した財政負担者と設置者が営利企業であり、学位授与権さえも有する新たな私立高等教育機関は、イギリスの高等教育の多様性を広げる可能性の一例となるのかもしれない。

最後に、今回研究チームを組むことになった方々に心からお礼を述べたい。彼らなくして、本研究を完遂することも、この叢書を完成させることも不可能であった。能力の高さ、研究への取り組みの真面目さ、研究の確実性、人間としての信頼性、これら全てにおいて卓越した方々である。取り分け、大佐古紀雄氏にはわたくしが病の折には代行をしていただき、更に優れた成果を出して下さった。心から感謝の意を表す。

[A] 用語集 (Glossary)

イギリス大学協会	Universities UK
イングランド高等教育財政審議会	Higher Education Funding Council for England: HEFCE
王立憲章 (設立勅許状)	Royal Charter
会計事務責任者	Treasurer
カウンシル (教学・研究に関する決定組織。教員が 主要構成員となり、学生も参加する。日 本の教育研究評議会と異なり決定権を有 する)	Council
学群評議会	Divisional Board
学術担当事務局長	Academic Registrar
学長 (マンチェスター大学)	President and Vice-Chancellor: PVC
学部教学委員会 (シェフィールド大学)	Faculty Learning and Teaching Committee
カレッジ協議会	Conference of Colleges
カレッジ財政配分方式	College Funding Formula
規約委員会	Statutory Committees
教学委員会 (マンチェスター大学の学部レベル)	Teaching and Learning Committee : TLC
教授学習グループ (マンチェスター大学)	Teaching and Learning Group: TLG
計画立案・財源委員会	Planning and Resources Committee: PRC
高等教育水準審査機関	Quality Assurance Agency for Higher Education: QAA
高等教育リーダーシップ財団	Leadership Foundation for Higher Education
コート (上級職員ほか教員代表、学生代表から 構成され大学の経営責任を負う企画・管 理組織。学長等上級職の任命を行う。日 本の経営評議会と異なり決定権を有す る)	Court
コングリゲーション (大学総会に類する。上級職員や学生代 表も含む)	Congregation
コンヴोकेशन	Convocation

資 料

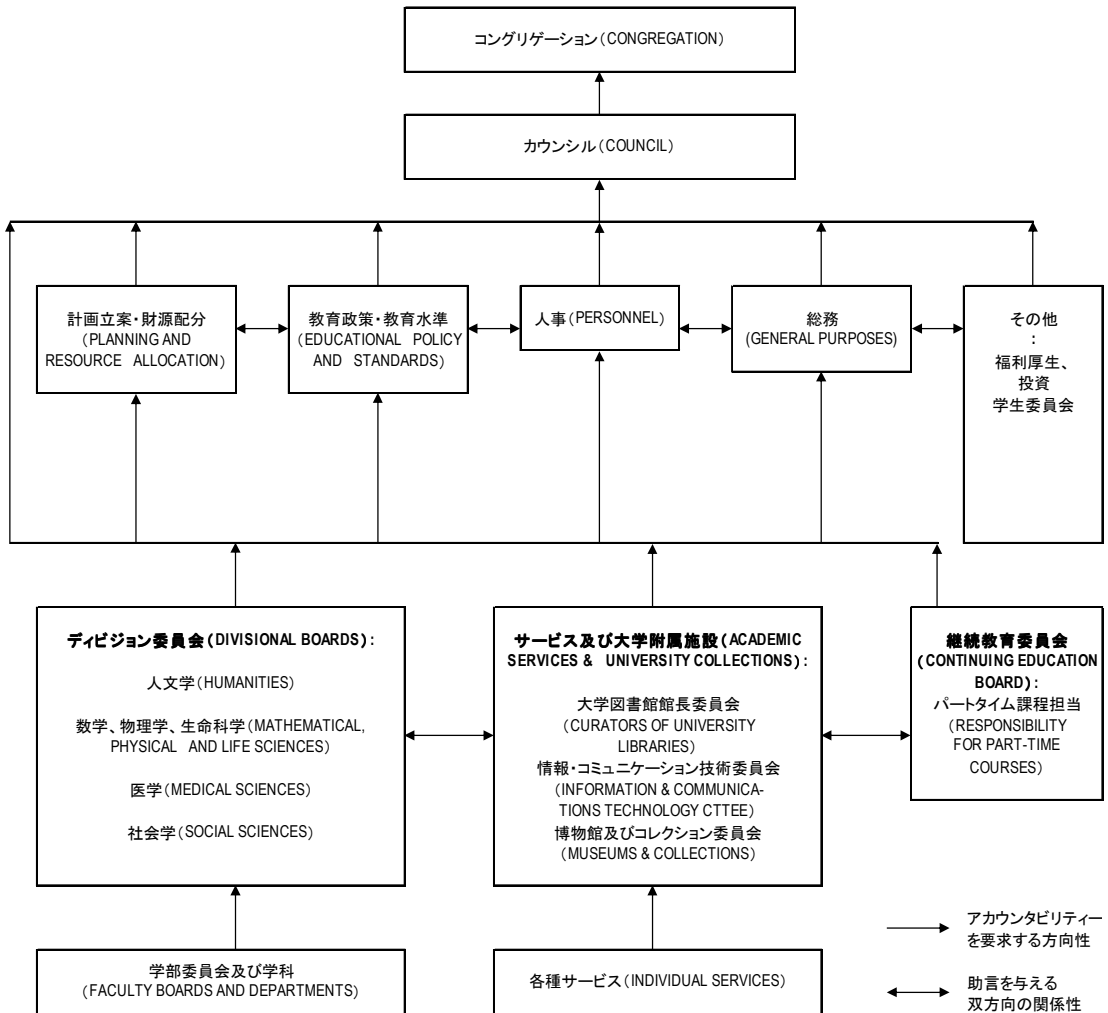
最高執行責任者	Chief Operating Officer: COO
財務部長	Director of Finance
ジェネラル・アセンブリー (マンチェスター大学)	General Assembly
(大学総会に類する。上級職員や学生代 表も含む)	
執行者	Officer
事務局長	Registrar
准副学長 (マンチェスター大学)	Associate Vice-President
審査会	Tribunal
(学長選考・オックスフォード大学)	
推薦委員会	Nomination Committee
セネト	Senate
(元来は大学内の紛争を解決する裁判 所。現在は学外識者が過半数を占め学内 外からの見解の聴取および大学における あらゆる事項への意見表明を行う)	
全国学生調査	National Student Survey: NSS
大学議長委員会	Committee of University Chairs
大学教育委員会	University Teaching Committee: UTC
勅許状	Charter
ディビジョン	Division
(学群、オックスフォード大学)	
独立審判局	Office of the Independent Adjudicator : OIA
ビジネス・改革・技能省	Department for Business Innovation and Skills: BIS
副総長	Pro-Chancellor
プロフェッショナル・サービス	Professional Service
(シェフィールド大学)	
プロフェッショナル・サポート・サービス	Professional Support Service: PSS
(マンチェスター大学)	
分野教務委員会 (ヨーク大学)	Board of Studies
ポリテクニク及びカレッジ財政審議会	Polytechnics and Colleges Funding Council: PCFC
委任事項	Terms of Reference: TOR
学位の水準	Standard of Degrees
学位授与機関	Degree Awarding Body
学科 (マンチェスター大学)	Department
学外試験委員	External examiner

学生憲章	Student Charter
学生組合	Student Union
学長	Vice-Chancellor: VC
学長代理 (ヨーク大学)	Deputy Vice-Chancellor
学部	Faculty、School
学部長	Dean
学寮長 (ヨーク大学)	Provost
規約	Statute
教育委員会	Education Committee
教学委員会	Academic Board
教学委員会	Learning and Teaching Committee: LTC
研究委員会	Research Committee
研究評価	Research Assessment Exercise: RAE
高等教育財政審議会	Higher Education Funding Councils: HEFCs
高等教育資格枠組み	Framework of HE Qualifications
合同財源配分方式	Joint Resource Allocation Method: JRAM
最高経営責任者	Chief Executive Officer: CEO
財政覚書	Financial memorandum
上級リーダーシップ・チーム	Senior Leadership Team: SLT
上級管理・運営グループ	Senior Management Group: SMG
選考委員会	Selection Committee
総長	Chancellor
大学院学生連盟	Graduate Students' Association
大学憲章	University Charter
大学財政審議会	University Funding Council: UFC
大学執行委員会	University Executive Board: UEB
大学補助金委員会	University Grants Committee: UGC
副学長	Pro-Vice-Chancellor: PVC
副学部長	Associate Dean
包括補助金	Block grant
理事会	Board of Governors

[B] 調査大学のガバナンスに関する組織図

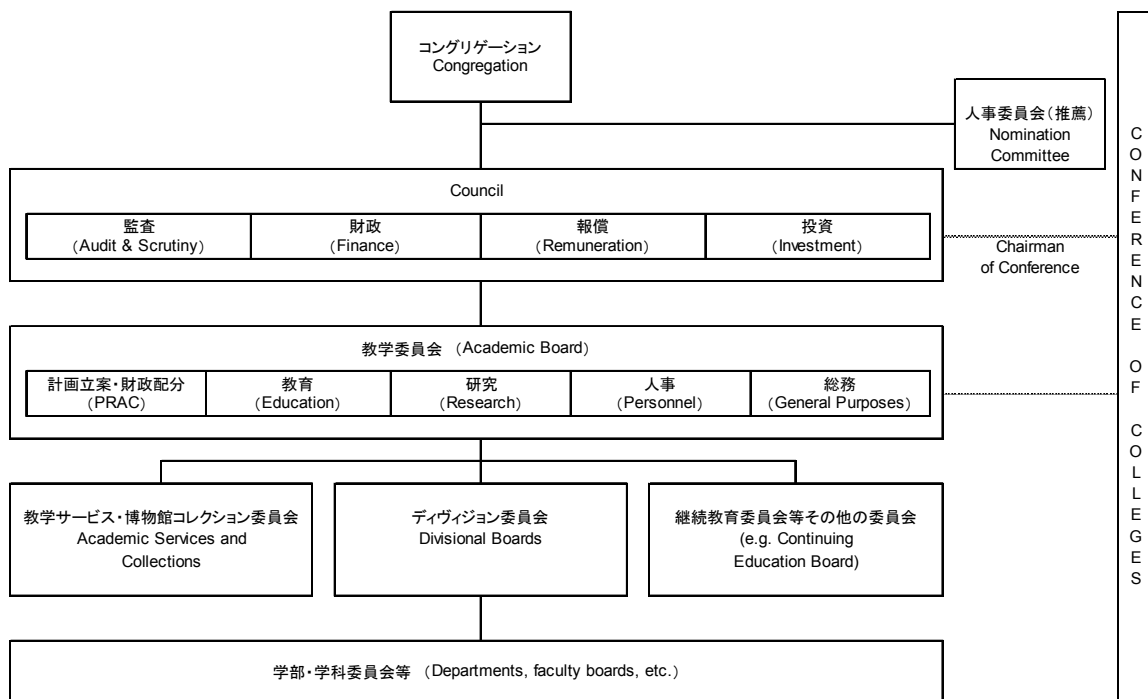
B-1. オックスフォード大学 (University of Oxford)

現在の大学組織図 (出所:『オックスフォード大学・大学ガバナンス白書 (University of Oxford. *White Paper on University Governance*, Oxford: OUP, 2006: 33.)』) 訳: 秦

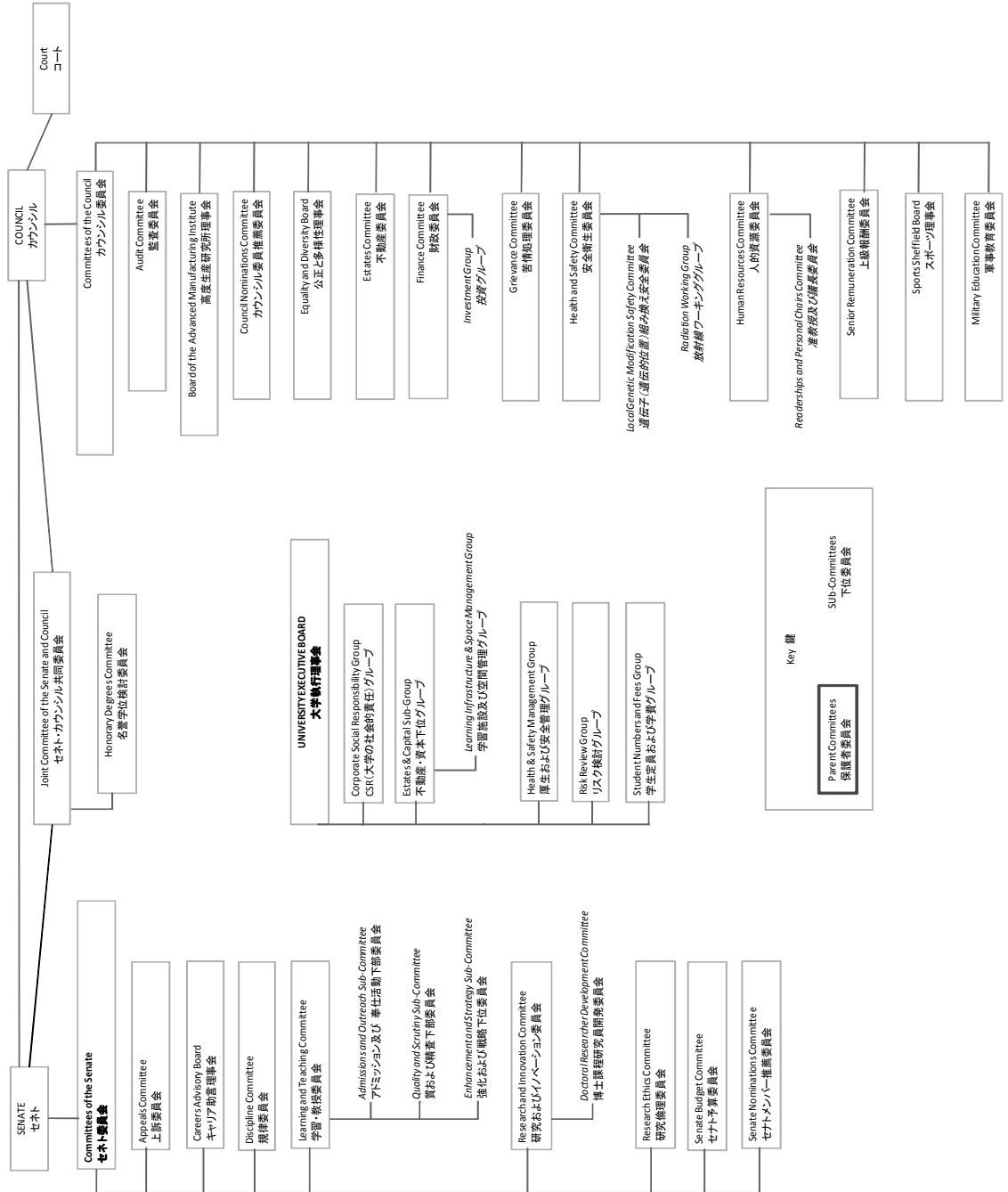


B-2. オックスフォード大学

変更予定大学組織図（出所：University of Oxford. *White Paper on University Governance*, Oxford: OUP, 2006: 35.）』 訳：秦

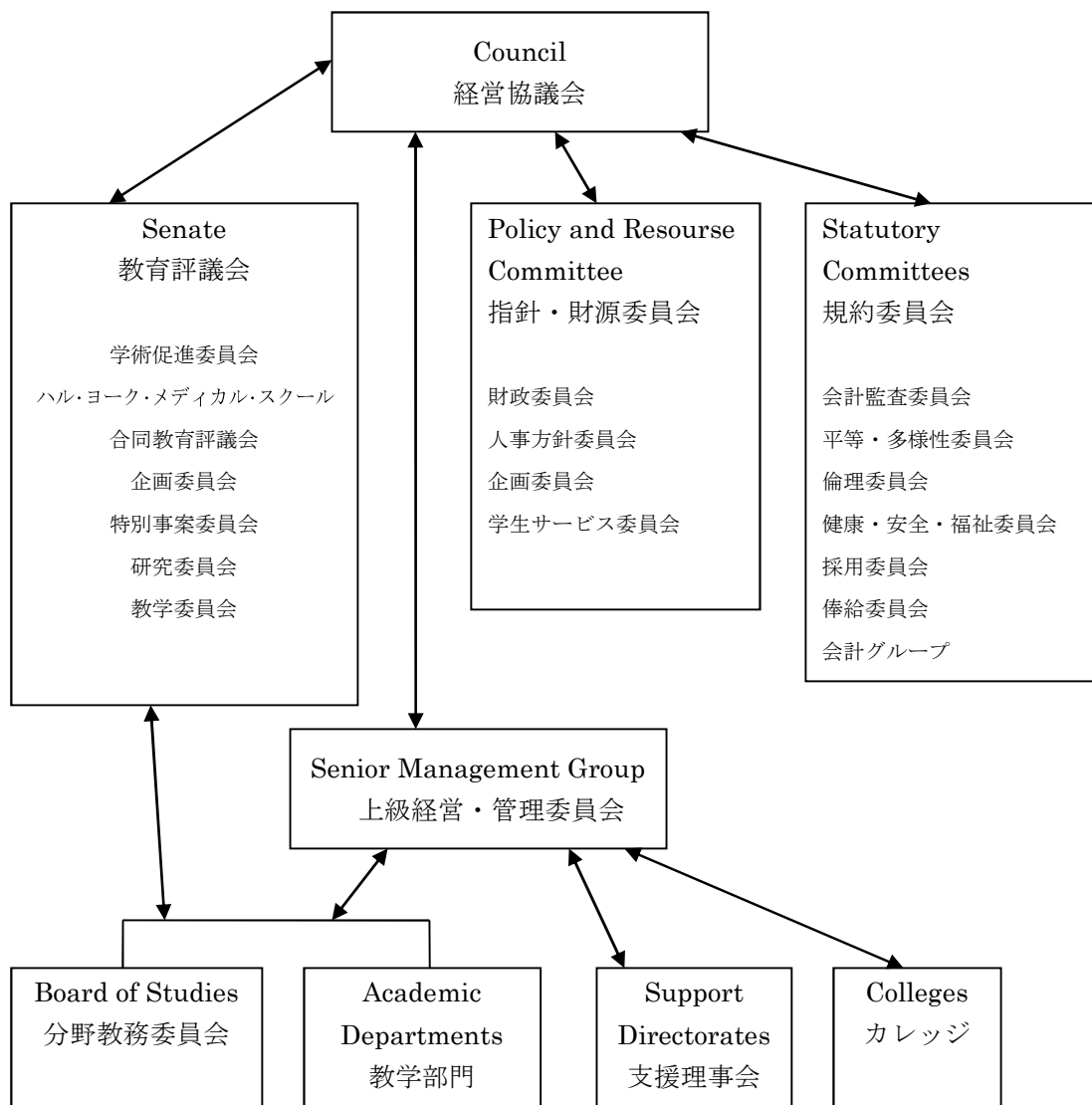


B-3. シェフィールド大学 (University of Sheffield) 2011-12 年度委員会組織図
 (出所: http://www.sheffield.ac.uk/polopoly_fs/1.150993!/file/Committee-Structure-2011-12.pdf
 (last accessed on 3 November 2012)) 訳: 岡村

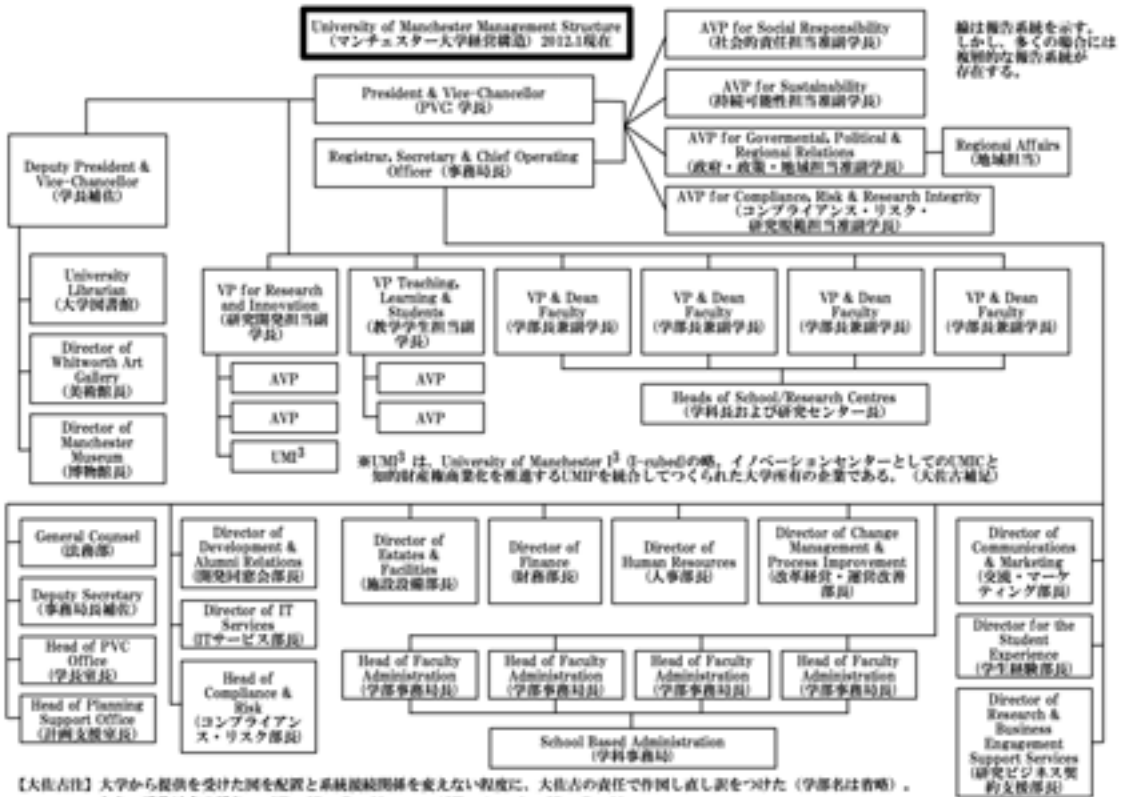


B-4. ヨーク大学 (University of York) カウンシルの責任の委譲 (Delegation of Council Responsibilities)

(出所 : The University of York, 'Delegation of Council Responsibilities Map', available at: http://www.york.ac.uk/media/abouttheuniversity/governanceandmanagement/governance/council/Delegation%20of%20Council%20Responsibilities%20Map_Nov11.pdf (Last accessed on 30 October 2012)) 訳 : 佐々木



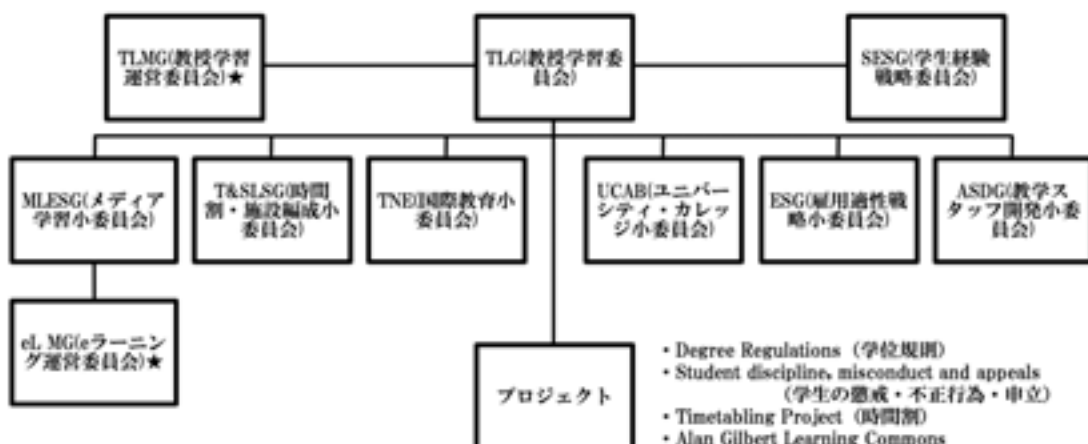
B-5. マンチェスター大学(University of Manchester)経営構造 (management structure)
 (出所：マンチェスター大学提供) 訳：大佐古



B-6. マンチェスター大学 (University of Manchester) 教学関係組織図
 (出所：マンチェスター大学ホームページ) 訳：大佐古

マンチェスター大学

教授・学習・学生経験に関連する委員会等の概観
 (★印は運営委員会(management group))



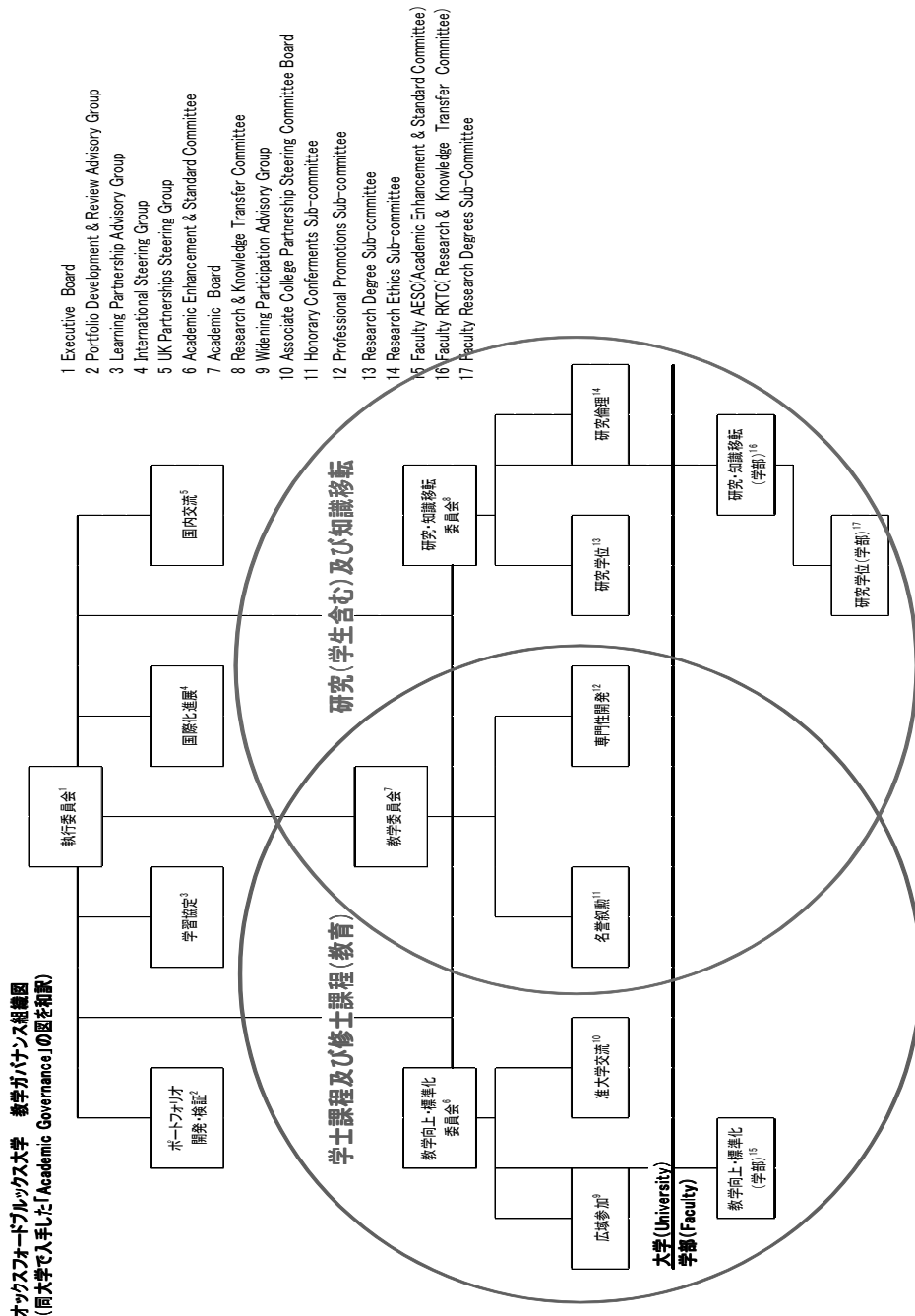
TLG Teaching and Learning Group
 SENG Student Experience Strategy Group
 MLESG MLEStrategy Group
 T&SLSG Timetabling and shared Learning Space Group
 TNE TransNational Education
 UCAB University College Academic Board
 ESG Employability Strategy Group
 ASDG Academic Staff Development Group

- ・ Degree Regulations (学位規則)
- ・ Student discipline, misconduct and appeals (学生の懲戒・不正行為・申立)
- ・ Timetabling Project (時間割)
- ・ Alan Gilbert Learning Commons (アラン・ギルバート全学学習センター)
- ・ Hefce KIS (HEFCEへのKIS提供)

※大佐古注：“KIS” (Key Information Set)は、当該高等教育機関が提供する学士課程の基本的な情報について、標準化された項目でHEFCEに提供するものである。情報は大学間比較が可能で、他の機関でも活用される。

※大佐古注：大学公表の図を、大佐古が要素の配置や意味を変えない程度に作図し直し、訳した。

B-7. オックスフォード・ブルックス大学 (University of Oxford Brookes) 教学関係組織
 ☒ (Academic Governance)
 (出所：同大学より入手) 訳：前田



※ オックスフォードブルックス大学は4つの学部(Faculty)を有しており、各学部がそれぞれ「教学向上・標準化」、「研究・知識移転」に関する委員会を有する。
 「教学向上・標準化」委員会の構成、主幸である学部の進学部長らおよびその他学部内関係職員によって構成される。

[C] 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 ¹⁾ 大学	② 研究 ²⁾ 大学	③ 准研究 ³⁾ 大学	④ 准研究 ⁴⁾ 大学	⑤ 准学士号授与 ⁵⁾ 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						
大学の意思決定メカニズム	大学の自律性	<p>・大学は高い自律性を有している。ただし、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>対内的に強い権限を有する理事会の構成員のうち、過半数を学外者が占めるため、学外からの影響は比較的強い。(M)</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>
	経営面	<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 (カウンスル (Council、日本の経営協議会に類する) 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ス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>「カウンスル (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>「カウンスル (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: 役員と非常管理職の教員、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&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が構成員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>
	上位組織	<p>・現在 (2010/11年度) のカウンスル (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スルの構成員を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>			
	教学面	<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スル (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。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。</p>			<p>「セネト (Senate)」。構成員は126名 (全員学内者)。うち学生が20名。</p>	<p>「セネト (Senate)」。理事会に比べ力が弱い。</p>
		<p>「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)) 。</p>				
		<p>[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。</p>	<p>・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) 。</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、HERCE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, セネトすべての構成員であること、毎週会合をもっていること、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)」少数数による構成。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とはい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名もすべて同席) と管理運営側の上級職がそろる。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: 新講義棟建設に1000万ポンドを費やす決定など)。(M)	・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)。
学長	学長の役割	・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・フッドにみ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。	・教学及び大学管理運営の長であり、起業のCEO ni (Y)	・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)。	・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&VC)」が大学運営を担う。President&VCに集中的に権限を集める。また地域への付託があったPresident&VCであるという見方もできる(M)。	・学長 (VC) は非常に権力がある(DM)。
		・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、コングリガーション (大学総会) との協力の下、業務を遂行する。	・教学及び大学管理運営の長であり、企業のCEOに相当する。(Y)		⇒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った。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。	・重要な案件には学長の力が大きく発揮される(DM)。
					・学則上、大学にCEOを置くことが定められており、President&VCはこれに相当する。President&VCは、理事会の議長は兼任しない。P&VCは、理事会に対して報告をする義務があり、理事会はP&VCに任務を付託した関係。よって理事会はP&VCを監督する立場にある。	・学長の権力が大であるため、ほとん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、納得してもらおうように配慮する(DM)。

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					
学長の役割				・President&VCは、理事会の議長は兼任しない。P&VCは、理事会に対して報告をする義務があり、理事会はP&VCに任務を付託した関係。よって理事会はP&VCを監督する立場にある。	・学長の権力が大であるため、ほとん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)。
				・権限をP&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)	
学長の選考方法	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)	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)。			
	<ul style="list-style-type: none"> 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: イェール大学Provost) 	B. 学内から応募するの可 (現VCはロンドン大学修了・1987年からM大、2010年President / VC)			
学長の選考方法	<ul style="list-style-type: none"> 現学長の任期満了の一年以上前に次期学長候補者およ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 (ただし、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うけ、それをコングリゲーションに提出する。コングリ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 21of 2002) (http://www.admin.ox.ac.uk/statutes/regulations/308-072.shtml) 	C. ヘッド・ハンティング会社 (Executive search agencies: ESAs) の活用			
		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ッ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。			
		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、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。			
		③調査開始後は、独自のデータベースをもとに関連業界に調査を進め、候補者を見つける。			
		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。			
		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。			
		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。			
		⑦最終的には、カウンシル、理事会 (Board of Governors) がVCを指名。			
	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。				
					・VCは大学教員および研究者が大半で、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)。

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)、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	<ul style="list-style-type: none"> ・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 Part6)。 (http://www.admin.ox.ac.uk/statutes/353-051b.shtml) 	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 	<ul style="list-style-type: none"> ・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)。 	<ul style="list-style-type: none"> ・理事会が、VCをチェックすると同時に解任の責任を負う。 	
	信任	<ul style="list-style-type: none"> ・コングリゲーションにおける意向投票。 	<ul style="list-style-type: none"> ・VCはVCというだけで、権威を有する ("has a high degree of authority") (Y)。 	<ul style="list-style-type: none"> ・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)。 	<ul style="list-style-type: none"> ・VCの正統性についても特に意識する土壌がない。 	
学部レベル人事	学部長相当職の選考方法	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 	<ul style="list-style-type: none"> ・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)。 	<ul style="list-style-type: none"> ・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)。 	<ul style="list-style-type: none"> ・公募でも学内応募でも可 (M)。 	<ul style="list-style-type: none"> ・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)。
		<ul style="list-style-type: none"> ・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も可能)、その基準は職務詳述書 (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、ただしさらに4年の延長がある。延長は在任者本人またはVCからの申し出によるが、学科構成員の承認が必要 (意訳)。任期終了後は元のポジションに戻る。任期6か月を切ったとき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	④ 准研究大学	⑤ 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、他のシニアアカデミックの候補者が検討される。</p> <ol style="list-style-type: none"> 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。 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。 夏季期間中にVCは7つのシニア・アカデミック・ホド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。 関心表明について、VCは7つのシニア・アカデミック・ホド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7つのシニア・アカデミック・ホドはヒアリングにBoards of Studies議長を含める。ヒアリングを元に7つのシニア・アカデミック・ホドは期日までに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、出された関心表明すべ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。すべての意見は期日までにVC室までに提出される。 7つのシニア・アカデミック・ホド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7つのシニア・アカデミック・ホドから構成されるパネルで検討される。 <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もつ。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> <ol style="list-style-type: none"> 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。 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。 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>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>				<p>・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借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>

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)、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						
学部レベル人事	一般教員人事	・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。	・公募し、その後面接。学科 (Department) 内で教員人事は完結 (Y)。	・教員の昇任および解雇は、SRDS (Staff Review and Development Scheme) で業績がレビューされ、判断される (S)。	・公募し、その後面接。学部内で教員人事は完結 (M)。	
				・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)	・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ぬ (M)。	
学部・学科の新設・改廃		・新コース (new courses) の設置には、教育委員会 (Education Committee) の承認が必要。	・SMGやセネトが発案し、カウンシルの承認を得る (Y)。	・セネトが新設・改廃、学部/学科統合を決定する。(S)	・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)。	
		・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。 ・最も重要なことは、学位の水準 (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。	・学科 (Department) 内に設けられた SMTが学科に責任を有する (Y)。			
			・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	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。そのなか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)。	
	カリキュラム編成にあつ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) までが職指指定メンバーとなる。さらに教員メンバーとして14名については、3年間分野 (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または分野教務委員会 (Board of Studies: 詳細は後述) 議長また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。さらに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LTCは、教育評議会の下部組織として置かれる。大学の教学および評価戦略の開発・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つの小委員会をもつ。(S)	・全学LTCは、「強化・戦略」「入学・支援 (outreach)」「質・調査」の3つの小委員会をもつ。(S)	・全学LTCは、「強化・戦略」「入学・支援 (outreach)」「質・調査」の3つの小委員会をもつ。(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かかわるのは、TLMG (Teaching and Learning Management Group) とeLMG (E-Learning Management Group) である。(M)

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						
教育マネジメント 教育マネジメントと教育課程 教育課程の評価、改編、開講/開設	・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 ③6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らうとする際に、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あげられている。(Y)	・学部教学委員会 (Faculty LTC: 学部LTC) は、それぞれの学部で設置されている。たと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、さらに各学科の教学担当、そして学生メンバーが入る。(S)	・TLGの下にいく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。		
	・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および学部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、セネット・PRC・SLIにも教学に関わるすべ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、セネットには報告を提出する。ほとんどの報告はTLGからPRCIに行く。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、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、開講および改廃は、セネッ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さまざまな要素を記載し、Teaching Committeeが検討する。これを学科で全科目についてまとめて、学部に提出する。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、これにかかわる。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るとなれば、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)		
				・新しい教育課程の立ち上げに際しては、NPP1とNPP2という書類を提出しなければならない。外形的な情報を記載したNPP1は、TLGによって人的・資源的な面で問題がないかどうか事前に確認される。内容を記載したNPP2はTLGがみることはなく、学部内での承認に利用される。(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)、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 ガ バ ナ ン ス	情報提供及び問題意識の共有	<ul style="list-style-type: none"> 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)。 	<ul style="list-style-type: none"> 分野教務委員会 (Board of Studies) で全教員が話し合いをもつ。 	<ul style="list-style-type: none"> 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)。 	<ul style="list-style-type: none"> 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) 	<ul style="list-style-type: none"> 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)。
財 務	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ることはできないが、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)。ただし、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(実験室科目、教室科目等)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。ただし、「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、伝統的大学等には特に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HEFCE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・社会科学研究会議)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。				
学内における予算配分	<p>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、学費(college fee)も個々のカレッジが学生団体代表と交渉のうえで決定している。</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。 	<p>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等もありうるが、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。</p>	<p>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。</p>			

執筆者紹介 (執筆順)

*編者には◎

- ◎ 栗 由美子 広島大学高等教育研究開発センター教授
- 大佐古 紀雄 青島短期大学保育学科准教授
- 前田 一之 京都教育大学 会計課財務グループ 主任/
広島大学大学院教育学研究科博士課程前期
- 岡村 美由規 広島大学教育学研究科助教
- 佐々木 亮 中央大学大学院法学研究科博士課程後期



イギリスの大学におけるガバナンス
(高等教育研究叢書 121)

2018(平成 30)年 3 月 31 日 発行

-
- 編者 栗 由美子
発行所 広島大学高等教育研究開発センター
〒738-8512 広島県東広島市旗山 1-2-2
電話 (082)424-8340
<http://ribe.hiroshima-u.ac.jp>
印刷所 中本総合印刷株式会社
〒752-0802 広島市南区大州 5-1-1
電話 (082)231-4331 (代)
-

ISBN978-4-902908-76-6

REVIEWS IN HIGHER EDUCATION

No.121 (March 2013)

The Governance of Higher Education in the United Kingdom

**RESEARCH INSTITUTE FOR
HIGHER EDUCATION
HIROSHIMA UNIVERSITY**

ISBN978-4-902808-76-6