

中央教育審議会・大学分科会・組織運営部会

# 米国と英国における大学の ガバナンスの在り方

早稲田大学・理事（教務部門総括）

田中 愛治

# ご紹介する項目(目次)

## I. 米国の大学のガバナンス

—教育研究の質を高く維持する仕組み—

A. Provost Office (学事統括副学長)によるガバナンス

B. アメリカの教員人事制度—競争・公平性・透明性—

## II. 英国の大学(Oxbridge)のガバナンス

A. 伝統的なCollege制度の維持と、近年の改革

B. 徹底した分権主義による改革の例

## III. 大学のガヴァナンスにおいて必要な点

1. 教員の教育研究への高いモチベーションを維持する

2. 教員組織が権限と責任の双方を持つ

# ヒアリングの経験

- 1975－1985年：大学院教育を全てアメリカで受けた経験
- 1977-1985年：Ohio State Universityの改革を間近で見た
- 2009年：UC Irvine, Stanford, Yale でヒアリング
- 2011年：Harvard, MIT, Columbia でヒアリング
- 2013年：Yale, Columbiaでヒアリング
- 2013年：Oxford, Cambridgeでヒアリング

# I. アメリカの大学のガバナンス

## 序. 学生の所属と教員組織の形

### — DepartmentsによるDistribution方式 —

- 学問分野 (Discipline) ごとに Department があり、どの Department の教授・准教授も学部1年生から大学院生まで教える。
- 従って、教養語学の教員と専門の教員の溝はない。
- Department に所属する学生は、専攻を宣言(登録)した学部の2年生か3年生以上と、大学院生全員。
- 学生と教員との相互の Identity の強弱は学年によって異なる。上級生と大学院生は Identity が強くなる。

# I -A. アメリカの大学のガヴァナンス

- Provost Office が予算と教員数を決める権限を持つ。各 Department は Provost と交渉し、承認を得た後、新規採用の公募を開始する。
- Harvard は独特で、Dean of Arts and Science の権限が強大であり、教員数や予算を管理する。
  - Harvard は分権的である。
- Columbia では、Provost の権限が強く（おそらく、上記3校の中で最も強い。構造は Yale と似ている。
- 分権 ← Harvard — Yale — Columbia → 中央集権

## I -B. アメリカの大学の教員人事の公平性・透明性①

- アメリカの教員の人事は基本的に公募で行っている。—Full Professorの採用でも、1本釣りはほとんどなく、複数の候補者を競合させる。
- Junior Position (Assistant Professor)で専任教員を採用の場合は、Tenure Track Systemを必ず用いている。
- 任期付きの若手教員の採用で、Tenure TrackとNon-Tenure Trackとの区別が公募の時にある。
- Tenure Trackでの採用者のみが、Tenure獲得(=Associate Professorへ昇進)の可能性がある。

## I -B. アメリカの大学の教員人事の公平性・透明性②

- Assistant ProfessorをTenure Trackで採用する場合の審査以上に、Assistant Professorにtenureを与えてAssociate Professorにする審査の方が厳しい。
- Department の人事選考委員会の手続きがfairかどうかを、Provost Officeが審査する。
- Yale: 候補者の優劣には口を出さず、手続きだけを見る。手続きがfairでなければ、差し戻す。
- Columbia: 候補者の質にも意見を述べ、人事の差し戻しも指示する。

## I -B. アメリカの大学の教員人事の公平性・透明性③

- Harvard, Yale, Columbia のいずれも、学長や Provost が Department や Professional School の教員人事を決める(特定の教員を指名して採用する)ことはない。
- Provost Office (または Dean of Arts and Science (Harvard の場合) が Department で決めた人事を差し戻すことはある。
- 各分野の専門性は尊重している。
- 本部権限の強さは大学によって異なる。



## I -B. アメリカの大学の教員人事の公平性・透明性④

- **Harvard**では、各departmentと各 Professional Schoolは、各教員もバラバラで異なる方向を向いているが、1点だけ全教員が合意している。
- 世界中でベストの教員と学生を獲得することについては、エネルギーと時間を惜しまず使う。
- トップレベルの大学はほぼ同じ基準を持つ。
- 中堅の大学(例, Ohio State Univ.)でも、より良い教員の採用とカリキュラムの体系化によってランキングをあげている。――Ohio State University の政治学は、23位→18位→10位→4位へ上昇した。

## Ⅱ. イギリスの大学のガバナンス

序. イギリスのOxford-Cambridgeの伝統

— 学生の所属と教員組織の形 —

★Collegeの伝統: 各Collegeに、哲学、歴史、数学、天文学、経済、政治などの教員が所属して学際的に教育していた。

- Oxfordでは tutorial; Cambridgeでは supervision と呼ぶ、教授1名対1～4名の学生の対話型学習を重視。
- College の伝統の下で Liberal Arts 教育を行ってきた。
- Collegeの独立性が高く、分権的な伝統があった。

## Ⅱ-A. イギリスの大学の改革

- ★ Oxford-Cambridgeの伝統の下での改革
  - Collegeを残してDepartment制を導入した—
- Oxford: 2000年頃からDepartment制を導入
  - Big Bangと呼ぶような大改革だった—
- Cambridge: 2000年頃からの静かなる進化
  - Silent, Continuous and Smooth Evolution—
- 原則として、全ての教員はDepartmentsが採用
- Collegeに所属する教員もいる、全員ではない

## Ⅱ-A. イギリスの大学ガバナンスにおける近年の改革－Oxbridgeの例－

- **Vice-Chancellor** (学長) は象徴としての立場
- **College Master**: **College** は学部教育に責任を持つ。
- **Division Head**: **Division** の下に **Department** が存在する――**Division Head** が各 **Department** の予算と教員数を決める権限を持つ。
- 極めて分権的な制度を持っており、大きな改革後の **Department** 方式導入後も、分権的な形は変わらない。

## II -B. Oxfordの社会科学部門の改革(1)

- Oxfordには4つのDivision (Humanities/ Math, Physical, Life Sciences/ Medical Sciences/ Social Sciences) = 人文、数物生命科学、医学、社会科学
- 各Divisionが予算と教員数を持っている
- Social Sciences Division: 16 Departments
- 社会科学のDivision Head (Roger Goodman) は、予算と教員数を各Departmentに配分し、自分は何の予算も教員数も持たない形を取っている。
- 各Departmentに、学費を決める権限も、教員数を決める権限も与えた。各Departmentが独自に生き残りを図って、工夫している。一分権化の極致!

## II -B. Oxfordの社会科学部門の改革(2)

### ★改革の背景にある哲学＝思想

- 他大学では、各Departmentが教員の採用権限とカリキュラムを決める権限を持っている一方で、survivalの責任を負っていないから、真剣に改革しないのだ。－権限と責任の一致が必要！
- 各Departmentが学費を決め、教員採用を決め、教育研究への支出を決める権限と責任を与えれば、各Departmentの独自に改革が進む。
- Oxfordでは破産したDepartmentはない。

# 英米のトップ大学に見るガバナンスの 共通性

- 教員の採用のイニシアティブは、それぞれのDepartmentにある。
- その理由は、各学問分野の最先端の動向を知っているのは、各Departmentの教員であると確信しているから (Roger Goodman, Oxford)。
- 学長やProvost, Division Headは全学問分野に関して最先端の知識があるわけではない。
- なぜ高いレベルを維持できるのか—各教員が、ベストの教員を採用するという価値観を共有。
- そのために、透明性と競争性を確立している。

## まとめ： 何が必要な要素か？

- 日本の大学の教授会は、①教員の人事、②カリキュラム編成、③入学生の選抜の3つの権限を持っているが、結果に対し責任は持たない。
- 権限を持ちながら、責任がないので、改革ができないのである (Roger Goodman, Oxford)。
- 各学部(研究科)の教授会が、その部局の成功と失敗の責任も取る体制にする。 or
- 各部局の教授会に運営の責任を任せられないのであれば、学長が権限を行使するだけでなく、責任も取る必要がある。ある学部の人気を下げた学長は辞任する必要あるだろう。