

部局長・学科長の役割・権限と選考

米英中豪主要大学の事例分析

米澤 彰純^{1)*}

1) 東北大学高等教育開発推進センター

1. はじめに

問題の背景

国立大学の法人化が2004年におこなわれてから、早くも5年が経過した。国立大学法人化に伴うガバナンスのあり方の変化に関して、制度設計の発足当初から想定されていたのが、学長を中心とする全学的な意思決定権限の強化である。実際、広島大学高等教育開発センター（編2007）は、学長などの経営層、部局長などの中間組織の長、学科長・教員などの基礎組織のメンバーに分けた調査結果を通じて、法人化における学長の権限の強化とその結果としての学長の法人化に対する満足度の高さが示されている。このような全学的な意思決定を進めていく上で、大きな制約要因となりうるのが、部局長・学科長の選考であるとの主張がある。これは、わが国の国立大学の多くでは、部局長・学科長が部局所属教員の選挙によって事実上選出されることが多く、この選挙結果に反した任命を全学レベルで意思決定をすることが容易ではないからである。他方、こうした部局や学科の選挙で選出された長は、その選出母体の利益を代表する存在となることから、意思決定において全学的な利害よりも所属部局・学科の利害が優先される可能性が構造的に高まる。

Santiago et. al. (2008) は、OECD諸国の高等教育政策レビューの総合分析の結果として、高等教育システムにおける政府に対する高等教育機関の自律性の促進が趨勢となっていることを指摘した上で、財政権限までを含めた「自律性 (autonomy)」が機関レベルではなく部局 (学部など) レベルに与えられてきた国々

について、大学の中央と各部局との論争が生じることで機関としての戦略的運営が妨げられやすいという点で、ネガティブな評価を下している。また、同プロジェクトに於いて主に2006年の訪問調査時点での状況に基づき日本の高等教育についての評価を行ったNewby et.al. (2009) は、国立大学の法人化後の変化の国際比較を踏まえた詳細な検討を通じて、日本の国立大学において、機関としての自律性が十分に育っていないとの認識を示している。

他方、Santiago et. al. (2008) は、大学内での一定程度の分権や、大学教員による経営参加の重要性についても言及している。日本では戦前、国立大学の学長や部局長は長い間、文部省による選挙に基づかない任命がおこなわれてきた。寺崎 (1992) は、東京大学など旧帝国大学における教員の自治意識の高まりが、今日の部局につながる教授・研究・研究者養成および管理の機能を有する自律性をもつ「学部」とその長のあり方を生みだし、1910年代に教授による互選の制度化が進んだことを示している。そして、1949年制定の教育公務員特例法第3条には、「学長の採用のための選考は…評議会（評議会を置かない大学にあつては、教授会。以下同じ。）の議に基づき学長の定める基準により、評議会が行う（第2項）」「学部長の採用のための選考は、当該学部の教授会の議に基づき、学長が行う（第3項）」と定められており、現在も法人化していない公立大学に対してはこの規定が適用されている。

他方、法人化後の国立大学に適用される国立大学法人法は、役員の任命について、「学長の任命は、国立

*) 連絡先：980-8576 宮城県仙台市青葉区川内41 東北大学高等教育開発推進センター

大学法人の申出に基づいて、文部科学大臣が行う」(第12条)とし、監事についても文部科学大臣(第12条8)、理事は学長が任命(第13条)すると定めているが、学部長や研究科長などの部局長や、それ以下の学科長などについては何も規定しておらず、各国立大学の管理運営規則に委ねられている。

各大学の管理運営規則については、いくつか、ウェブ上で公開されており、当該規定を検索することができる。例えば、「鳥取大学の管理運営に関する規則」(2004年4月16日鳥取大学規則57号では、第21条において学部長は「教授会の議を経て、学長が任命する」と定められており、制度上の任命権は学長に帰属するが、その選考にあっては教授会の議論を尊重する旨が明記されている。京都大学もまた同様に、「国立大学法人京都大学の組織に関する規程」(平成16年4月1日 達示第1号制定)において、「当該研究科の教授会の議に基づき、総長が任命する」(第16条)と定めている。他方、東京工業大学は、「東京工業大学の研究科長、学系長、学部長及び附置研究所長の選考、解任及び任期に関する規則」(2004年4月1日 規則第8号)において、「部局長の選考は、当該研究科、学系、学部又は附置研究所教授会の意向表明を受け、学長が行う」と定めている。

以上のように、法人化直後の2004年直後に定められた国立大学の多くの事例では、部局長の選考にあたっては、その任命権は学長にあるものの、当該部局の意向に基づくとの規定が明文化されているようである。

これに対し、法人化プロセスが国立大学より後発となった公立大学の間では、より全学的な意思決定を強く反映させる事例が出現している。山口県「山口県立大学法人化準備委員会(第7回)審議概要」は、その資料4でその時点における公立大学の部局長選考について7事例(そのうちに長崎県公立大学法人は検討中)をまとめており、その時点での山口県立大学が「学部内選挙により候補者を決定」というものであったのに対し、「理事長(学長)の裁量で候補者を決定(国際教養大学、首都大学東京、横浜市立大学)」するものと、「部局の意向に配慮し、理事長(学長)の裁量で候補者を決定(岩手県立大学、大阪府立大学、北九州市立大学)」するものが半々となっているとしている。

また、私立大学の規定は、さらに各大学によって多様であるが、例えば、学校法人立命館の場合、旧制にさかのぼる歴史をもつ立命館大学では選挙で部局長が選出されるのに対し、2000年開学の立命館アジア太平洋大学では、学長による指名となっている。

国立大学のガバナンス改革を進める上で、よく引き合いに出されるのが世界、特に英語圏を中心とした先進諸国の動向であり、激化する大学間の国際競争への対処として、全学的な意思決定の強化を求める意見は少なくない。しかしながら、他方で、日本の主要大学が目標とするような世界の主要大学は、歴史が古く、また、規模が大きく、各教員がもつ研究・教育上の裁量権も大きいなど、むしろいわゆる「トップ・ダウン」とのイメージとは必ずしも一致しない部分も大きい。実際、カリフォルニア大学バークレー校などを中心に米国の大学事情を詳述した谷(2006, 2頁)は、「アメリカの大学は、日本で時にそう主張されるような、学長がトップダウン的に組織全体を動かす一元的組織とはなっていない。むしろ現実とは逆で、大学とは様々な機能や権限を持つ機能や権限をもつ機関や役職が協力し、またお互い牽制しあいながら動いていく様々なプロセスの束のようなものである」と述べている。

Sporn(2006)は、アカデミックなガバナンスの非常に複雑な性格を考慮し、権力のバランスの維持を強調したうえで、協力的な雰囲気を持続することが最重要だと指摘する。その上で、Spornは、現在の大学のガバナンス構造を理解する3つのモデルとして、権限共有(shared governance)、ガバナンスの経営体モデル(corporate models of governance)、そして、学習と適応にすぐれた柔軟なガバナンス構造flexible governance structureを挙げ、ガバナンス構造は変化しており、迅速な対応を支えるものであるべきだと示唆している。

すなわち、ここでのガバナンス上の主題となるべきなのは、個々のスタッフが高度な専門的知識を持ち、また、能力を発揮する上で大きな裁量権や自律性を要求する主要な研究大学という組織において、どのようにして全学と部局・学科、あるいは個々の構成員との間の意思決定をつないでいくのか、である。現代の大学を取り巻く環境の変化の早さの中では、全学の意思

決定を個々の部局や学科の利害の総和やその調整のみに基づいておこなうことは現実ますます難しくなっている反面、これら複雑で多様な構成員の協力を得られないような強権的な権限行使もまた、非効率性を生み出しかねないのである。このような現在の大学ガバナンスの課題に対して、日本を含む世界の主要大学は、それぞれの複雑な大学組織を基盤として、現在どのように対応しようとしているのだろうか。

本稿の目的と意義

本稿では、日本の国立大学、特に、世界的な主要大学を目指すトップ大学のガバナンスシステムのあり方を検討する上での参考になることを目指して、海外、具体的には米国・英国・中国・オーストラリアの主要大学の事例について、部局長・学科長の役割・権限と選考を中心とした比較検討を行う。

大学の部局長・学科長の役割・権限と選考の国際比較については、各国・各大学においてその規定や慣習が異なり、また、各国の文献がそれぞれ自国の文脈を前提として論じられる傾向がある。したがって、例えば選考過程が選挙制度に基づかない国々では選挙制度の不在そのものを通常疑うことがないため、日本の文脈に直接参考となる視点で研究されているものは、必然的に少なくなってしまう。

以上の制約条件の下を考慮した上で、大学組織・経営に関する研究蓄積が比較的厚いのが米国であり、その動向は、両角（2001）などによって日本にも過去紹介されてきている。また、特に日本の視点から米国大学のガバナンスについて論じ、部局長・学科長の役割・権限と選考まで言及したものとしては、徳永（1992）や渡部（2000）、谷（2006）などがある。また、米国の大きなトレンドを計量的に把握したものとしては、米国大学教授協会（American Association of University Professors: AAUP）による全米大学調査を分析したKaplan（2004）のものがあり、このなかでは、1970年から2001年の間に、部局長や学科長の選考における教員の参加が米国大学全体としては拡大していることが示されている。

しかし、これらを除けば、世界の主要大学の動向は、部局長・学科長の役割・権限・選考などの各論におり

てまで体系だった国際比較がされているわけではない。

例えば、大学ガバナンスの変化に関しては、また、わが国の大学にも言えることであるが、大学における実際の管理運営や人事の決定においては関係者間での公式・非公式両面での複雑な交渉や調整が存在するのが通常であり、明文化・公表された規定や資料のみで何からの解釈を行うことはできない。

研究・調査の方法

以上の問題意識に基づき、本稿では、各大学のウェブサイト等で公表された資料の他、各大学の管理運営に直接関わる関係者への電話・面接によるヒアリング調査を行い、その内容を、他の利用可能な資料と照合することで、実態把握に努めた。なお、ヒアリング調査のほとんどは英語で行なった。

調査対象大学は、全部で7大学、具体的には、米国4大学（スタンフォード大学、マサチューセッツ工科大学MIT、カリフォルニア大学バークレー校、カリフォルニア大学ロサンゼルス校）、英国1大学（オックスフォード大学）、中国1大学（清華大学）、オーストラリア1大学（シドニー大学）である。このほか、フランス・オランダ・ドイツ・オーストリアなどの欧州大陸諸国についても、関係者・専門家などへの照会を行った。なお、主なヒアリング対象者はほとんどが部局長・学科長または部局長経験者である。

主要な調査項目は、(1) 大学のガバナンス機構、(2) 部局長・学科長(school head, dean, department chair 他)の選考（規定、任命権者、選定主体、公募か内部からか、選考基準とプロセス、選定結果の公表）、(3) 部局・学科の人員および人件費の配分の意志決定と権限、の3点である。なお、調査は、主に2008年6月から9月にかけておこなった。

なお、全学レベルの意思決定に対してより直接的な形で業務上関係し、交渉を持つ機会が多い部局長と、個々の教員との日常的な交渉に関わることが多い学科長では、その役割・権限と選考のあり方は当然異なる。Moses（1997）は、米国、英国、オーストラリアの学科長は、その学科の教員によって選出され、それから評議会、理事会で任命されることがしばしばおこなわれる」と指摘しており、部局長の場合よりも個々の教

員の選考への直接的な参加の度合いが一般的に大きいと考えられる。他方、Sporn (2006) は、近年の大学ガバナンスの変化として「経営チーム」の力の強化をあげており、この「経営チーム」の構成員として、学長や副学長のほか、部局長と事務局のトップ層を含め、部局長が学長とチームになって大学の機関レベルの運営を支える構成員としての役割・権限が増す傾向があることを示唆している。

これらを踏まえ、本稿の検討対象の重点は、どちらかといえば部局長を主とし、同時に、全体の文脈を正確に捉える観点から、学科長についても検討を行うという立場をとることとする。

なお、本稿のねらいは、公表された法制度についての検討にとどまるものではなく、公表されていないルール、あるいは、書かれていない慣習、さらには、成文化された法制の趣旨とは必ずしも一致しないか、あるいはそれを補ったり、カウンターバランスを働かせるような実際の運用、といった、社会学が主な範疇とする社会实践の文脈に踏み込んだ検討を行うことである。したがって、それぞれのヒアリングは、単純に仕組みを聞いたものではなく、ヒアリング対象者のそれぞれの視点からの主観的な解釈や考えが随所に織り込まれている。このような点を考慮し、本稿では、より率直な意見を引き出す観点から、ヒアリング対象者について、匿名とし、個人を特定できるような形での公表は行わないこととする。

2. 各大学の事例

スタンフォード大学

スタンフォード大学の組織図や運営規定については、ウェブ上で公開されており、理事会 (Board of Trustees) のもとに学長 (President) がおかれ、機能別の副学長 (Vice President) が学長を補佐する。他方で、各部局の長 (Dean) たちを束ねるのは、学長のもとにおかれたプロボスト (Provost: 学務担当副学長) であり、またプロボストを補佐する副プロボスト (Vice Provost) たちが配置されている。しかしながら、学外に公開されたウェブ上では、部局長や学科長の選出手続きについては明示されておらず、一般教員の間に広く周知されているわけではない。

部局長は、学長による任命 (appoint) であり、内部からの昇進として部局長・学科長になる場合が多い。他方、不文律として、学長は、学内・学外交互に選ぶ習慣がある。

学科長は、多くの学科で3年程度でローテーションされる。また、部局長に対しては、とくに再任をさまたげる規定はないが、10年以内に交代する場合が多い。

また、スタンフォード大学の場合、部局長・学科長とも、教授のタイトルを保持したまま教育負担は減るものの教え続けるのが通例である。また、任期終了後、教授としての教育・研究活動に復帰することが多い。また、トップレベルの教員が多いため、管理職に就きたいと思わない人も多い。

スタンフォード大学の場合、学長・副学長レベルの人材探しに感じては民間のヘッドハンティング会社を利用することがあるが、部局長・学科長では内部からの選考が主流であるため利用は一般的ではない。

他方、スタンフォード大学には、部局オンブズマン事務所 (Faculty Ombudsman Office) が設置されており、部局長や学科長についても、例えば、ハラスメントなどから職務怠慢などまで、一般教員が申告できる仕組みが整っている。このほか、日常的に様々なルートを通じて、大学教員の声はフィードバックされている。

スタンフォード大学の全ての教員は、毎年、自らの業績について報告を行い、評価される。このしくみのなかで、部局長や学科長も評価されることになる。これら部局長や学科長の評価結果は公表されることはない。また、教員や本部との関係が悪くなるなどの理由で契約が更新されないことが見込まれるような場合でも、通常その前に自発的に辞職する場合が一般的であり、更迭が顕在化することはない。

部局長・学科長は、財務を管理する能力が求められる他、例えば、自分の管轄の教員が大量にやめるような事態になれば、大きな失態である。教員に対してひきとめのための交渉などが行われることもあるが、スタンフォード大学の場合、給料よりも、授業の数や実験設備など働く環境の条件面での交渉になることが多い。これら引き留めの交渉にあたって、自分の判断で決定できない場合、学科長であれば部局長、部局長で

あればプロボストと相談する。

学長は、学内資源の配分に対して、全学的な大規模プロジェクトの実施やインセンティブとしてのプロジェクト・ファンドの配分を通じて影響力をもつ。また、また、全ての事項の執行を停止する権限を持つ。

マサチューセッツ工科大学 (MIT)

マサチューセッツ工科大学の組織図や各役職の権限については、ウェブ上で公開されており、大学の運営主体であるMIT Corporationのもとに、学長 (President) がおかれている。学長のもとには、機能別の上級副学長・副学長 (Executive Vice President, Vice Presidents) のほか、全学的な視点から大学教育と学生関連事項を扱うチャンセラー (Chancellor) と、学務担当副学長であるプロボスト (Provost) がおかれている。チャンセラーのもとには、大学院、学士課程、学生担当のDeanが配置されているのに対し、プロボストの下には、各部局長 (Dean) と、機能別の副プロボスト (Associate Provost) が配置され、やはり、各部局長を束ねる役割は、プロボストに与えられている。

部局長の任命は、プロボストが学長に相談して行い、学科長の任命は、部局長がプロボストに相談して行う。教員による部局長選挙はなく、学科長の場合、大規模な学科の場合には指名委員会を設けるが、小規模の場合には設けない場合も多い。しかし、部局長が広く様々な構成員の意見を聞いて、その上で決定する。なお、MITでは、女性やマイノリティなどに対する人事の公正の確保に全学的な力を注いでいる。

MITの場合、多くの部局長・学科長は、学内から選ばれる。その時の方針により、学外から人材を求める場合があるが、その場合は、公募されることになる。なお、選考の過程においては、事実上候補者が公然の秘密として知られてしまうことも多い。

学内資源の配分については、基礎的な運営費予算についてはフォーミュラ形式を取っており、運用における弾力性は小さい。学長・部局長は、主に基金をもとに、戦略的な重点配分を行う。それぞれの基金には、用途が定められているが、学長、部局長、学科長などがそれぞれ卒業生などから交渉して獲得する。実際の

活動には、本部の専門組織が支援を行うが、部局の側は部局に用途が限定されるように、本部の側は全学に用途が広げられるように綱引きをすることになる。研究プロジェクト経費は、教員個人に属することになるが、60%をこえるオーバーヘッドが本部に行くことになる。

カリフォルニア大学ロサンジェルス校 (UCLA)

UCLAは、カリフォルニア大学 (University California) の分校の1つであるが、事実上ひとつの大学として運営されている。カリフォルニア大学の運営主体は、カリフォルニア大学評議会 (Regents of the University California) であり、そのもとにおかれたカリフォルニア大学総長 (President of the University California) の配下として、UCLA学長 (Chancellor) が位置づけられている。UCLA学長のもとには、機能別の副学長 (Vice Chancellor) たちと、上級副学長兼プロボスト (Executive Vice Chancellor and Provost) が配置されている。そして、上級副学長兼プロボストは、各部局長 (Dean) たちを束ねつつ、機能別の副プロボストたちによって補佐されている。

UCLAでは部局長の任命などに関わる規定が、ウェブ上に明示され、学外からもアクセス可能になっている。規定では、部局長の任命は、学長が任命権限を持ち、評議会 (academic senate) に相談の上、選考諮問委員会を任命することと、その部局の教員に対しても説明を求めることなどが定められている。

また、部局長・学科長などはウェブ上に公募情報が示され、選考諮問委員会の氏名、民間の人材スカウト会社を利用する場合にはその会社名も公表される。

また、部局長の任期とその評価についても詳細な規定が定められ、公開されている。評価は、学長が評議会と相談の上、アドバイザー委員会を組織、同委員会が評価を実施し、学長に報告する。

部局長、学科長の選定にあたっては、実際にはそれ以前に講演などで大学を訪問したり、非公式に各種の構成員と接触するなどの機会が設けられる。また、職務について詳細な要件 (Job description) が定められるが、それが任命後に拘束力を持つわけではない。

部局長・学科長は、管轄の人材や資源配分に対して、大きな裁量権限をもち、また、基金獲得を担う。さらに、管轄するスタッフの引き留め等についての交渉にあたる権限も持つ。

カリフォルニア大学バークレー校

バークレー校もまた、UCLAと同様、カリフォルニア大学の一分校としての位置づけを持つと同時に、事実上一つの大学として運営されている。カリフォルニア大学総長の下に置かれたバークレー校学長(Chancellor)は、機能別の副学長(Vice Chancellor)と、上級副学長兼プロボスト(Executive Vice Chancellor and Provost)を配下にもつ。そして、上級副学長兼プロボストは、各部局等の長(Dean)たちを束ねつつ、機能別に配置されて副プロボスト(Vice Provost)たちに補佐される。

バークレー校では、部局長の選定過程手続きに関して、詳細なガイドラインが存在し、以下は、東北大学総長室がバークレー校学長室を通じて入手した資料および、2009年2月に実施した現地への訪問調査にもとづいた概要の記述である。

まず、バークレー校においては、部局長は公募が望ましいとされており、選考委員会は、応募者の中から候補者を2-3名に絞り込む役割を果たす。最終的な1名の選定は学長が行うが、学長は、後述のように、候補者が大学を訪問した際に通常候補者と直接会う。

部局長の選定にあたっては、学長のもとにある、学務・教員福利担当副プロボスト(Vice Provost for Academic Affairs and Faculty Welfare)が選考委員会の指名と監督を行う。

選考プロセスは、具体的には、以下のようにおこなわれる。まず、部局長の場合、通常現行の部局長が辞任するにあたって1年前に事前申告をおこない、これによって選考プロセスが開始される。

学務・教員福利担当副プロボストは、現行の部局長に選考委員、候補、募集方法などについての意見を、emailまたは覚え書きの形で求める。そのうえで、予算や教員の公正など関連する全学委員会の意見を聞いたうえで、選考委員のメンバーを決定する。

公募文書は、過去のものに現行の部局長が修正やコ

メントをおこなったうえで、選考委員会で審議する。また、公募は、学内の他、米国を代表する高等教育業界紙The Chronicle of Higher Educationなど外部からの求職メディアにも公募広告を出すことから、公募に関わる予算やそのプライオリティについても議論・決定をおこなう必要が生じる。

第1回の選考委員会には、(1)学長または上級副学長(Executive Vice-Chancellor)、(2)プロボスト(Provost)、(3)学務・教員福利担当副プロボスト、(4)教員公正担当准副プロボスト(Associate Vice Provost, Faculty Equity)、(5)選考委員会委員長、(6)すべての選考委員会のメンバー、(6)委員会を担当する学務・教員福利担当スタッフが出席する。初回の会合では、内部からの選定や限定的な選考を行うかどうかを決定するが、一般的には、広範な選考が望ましいとされている。その上で、事前に用意された原案をもとに、公募条件が決定される。

選考委員は、候補者の探索を積極的におこなう責務を負い、教員の支持を求め、また、教員や学生など多様なグループからの推薦や応募を求める。

選考委員会は、2、3回の通常会合を行って、有力候補者リスト(short list)を確定し、追加の資料要求や面接の質問事項について決定する。なお、質問事項は、すべての候補者に共通なものでなければならない。

しばらくこまれた候補者の名前は公表され、2日程度の日程で、来学する。費用は、交通費・滞在中の食事・宿泊を含め、バークレー校側で負担する。候補者名は、それぞれの候補者があらかじめ決定されたスケジュールに基づき来学する直前(3-4日前)に公表される。候補者は、来学中に講演を行い、その講演日程は、広く公表される。候補者は、選考委員会の面接の他、学長や副学長との面会の機会が設けられる。また、来学中に、教員・学生などと公式・非公式に様々な会合がもたれ、幅広い見聴取がなされる。また、選考委員会は、同時に、バークレー校について候補者に売り込む役割も担い、候補者も、関心のある事項について情報を集めることが許される。

また、トップの候補者に関しては推薦状が必ず要求され、また、候補者名が公表された後に、候補者の所属する大学の学部長や学長の他、それ以外の同僚に対

しても電話での照会をおこなうべきだとされている。選考委員会は、最終報告書を副プロボストに提出するが、そこには2名以上の名前が記されていなければならず、また、順位をつけるかどうかは任意である。

他方、学科長の選出については、各部局や学科の裁量にまかされている部分が多く、例えば、数学科などの場合、選挙で、通常内部から選出される。

オックスフォード大学

オックスフォード大学のガバナンス、諸規定は、いずれもウェブ上で公表されている。

オックスフォード大学は、独立した自主運営機関であり、中央機関としてのユニバーシティ (university) と、カレッジ (college) により成り立っている。大学教員の多くは、大学の下部組織である学科 (department) に所属しながら、同時にカレッジにも所属し、それぞれから給与を受け取っている。

大学において、シニア・オフィサーの役割を果たしているのが学長 (Vice-Chancellor) であり、7年の任期となっている。また、5人の副学長 (pro-vice chancellor) が機能別の役割を担っている。これに対して、総長 (Chancellor) は、名義上の大学の長となる。

主要な大学の方針決定は、カウンシル (Council of the University) で行われる。カウンシルは、26名によって構成され、メンバーは、大学の教員の集まりであるコングリーゲーション (Congregation) により選出されたもの、カレッジの代表、そして4名の学外者が含まれる。

コングリーゲーションは、4,000人を超える教職員により構成され、法規制定の最終責任を負う。カウンシルの決定に不服がある場合、20名が集まれば、異議申し立ての議論をコングリーゲーションで提起でき、投票の結果、カウンシルの決定が覆ることがある。ただ、これは、数年に一度程度の例外的なものである。

大学には、分野別に4つの部門 (Academic Division: Humanities, Mathematic, Physical and Life Sciences, Medical Sciences, Social Sciences) がおかれ、ここが財政・計画などの日常的な意志決定を行う。各部門には、フルタイムの部門長が1名と、選出された部門のボード (board) がおかれている。部門長は、その運

営について、定期的に学長に相談している。また、部門長は、カウンシルに対して、その活動および計画を、報告し、了承を得る。このように、大学本部は、それぞれの部門の行動を監視し、法的な責任を負う。

39のカレッジは、それぞれ独立し、自主運営されている。典型的には、長 (Head of House) と数人のフェロー (fellow) による運営体制が作られている。なお、カレッジの長は、フェローの間の選挙によって指名される。なお、このカレッジは、基本的には「私的 (private)」な組織ととらえられている。

また、学科長 (head) は、多くの場合、学科の構成員による選挙によって指名される。しかし、最終的にその選挙による推薦に対して、部門長や部門のボードが賛同しないことが可能であるが、まずそういうことはない。

現行のガバナンス体制は、2000年10月の大改革によって成立したものであり、運営の効率性を目指し、本部に対してのオーバーヘッドは存在するものの各部門には完全な財政・人事の独立性が与えられている。それ以前は、部門は存在せず、大学全体のボードが直接学科などを統治する仕組みとなっていた。また、その全学ボードの構成員は、選挙により選ばれていた。なお、現在、副学長・部門長はそれぞれ学外を含めて公募されるが、これは2000年以降のことである。

以下は、部門長の選定過程について述べる。部門長は、学長・カウンシル2名・部門のボード2名による選定委員会の推薦に基づきカウンシルが任命する。

募集は一般的に学外まで含めて公募情報が流される。現在まで、学内からと学外からのそれぞれの任命は、およそ半々である。

選定基準は、公募書類の中で明示される (job description)。どのような職務で、どのような要件が求められているかなどが、10頁程度の非常に詳細な文書として示される。なお、これは、基本的には大学のすべてのポストに対しての公募と同様のものである。

まず、公募に基づき、応募者がつのられる。学内からの場合も、候補者は応募することが必要となる。そのあとは、選定委員会が応募者をしぼりこみ、ヒアリングを行い、そのうえで候補者をカウンシルに推薦する。そして、カウンシルがその決定を承認する。なお、

何人応募したかなどの情報は、公開されず、実際漏れない。

選定委員会は、候補者をカウンスルに推薦し、カウンスルはそれを承認して公表する。論理的には、この公表結果に不服な場合、コングリゲーションで議論を起し、賛否の投票に持ち込むことは可能である。しかし、そこで決定が覆った場合、コングリゲーション全員を招いた再投票を要求することもできる。

部門内の学科や研究所の間の財政権限のあり方は、部門によって異なる。これら、部門内のあり方や方針については、おおむね話し合いの中で決定されている。現時点では、実際にはそれほど財政配分のあり方に大規模な変化があらわれているわけではないが、方針は可変であり、論理的には米国のような強力な部局長（dean）のリーダーシップに基づく運営というあり方に転換可能な体制となっている。

人事について、部門長が全ての空きポストについて、自動的に埋めることはなく、収入のあり方など、すべてビジネス・ケースとして検討し、戦略的な活用をする。一方で、オックスフォードでは、プロジェクトで雇われる人材が増えており、この部分は実際には、より分権的になってきているという解釈も可能である。

部門長の任期は5年で、再任可能である。しかし、非常にタフな仕事であるため、今まで任期満了した例はない。通常の教授にもどるか、あるいは多くは他の大学に学長として転出している。

以上、オックスフォード大学では、部門を置くことで、多様な分野を抱える総合大学として、各分野の多様性に応じた運営が可能になっている。また、また、部門長の立場が、全学のサイドから保証されているため、部門内での予算や財政のあり方について透明性と第三者性を確保するような形でモニターし、戦略的な方策をとることができる。

清華大学

清華大学のガバナンス機構には、中国共産党党委員会組織機構と、行政組織機構それぞれがおかれている。また、校長（学長）・副校長の下に、人事所（personnel division）がおかれている。

学部・学科長の採用・任命プロセスについて、明文

化された規定は存在しないか、構成員に周知されていない。

選定にあたって、人事所が大きな役割を果たす。ただし、候補者の選考自体は、人事所が組織する、教員による選考委員会が行う。選考委員会は、学長や担当副学長、前職の部局長などがあたり、学外者も招待される。

人事所は、大学内部及び外部それぞれから、候補者を探し、有力者をしぼる手続きをこなす。学外については、大学としてグローバル・リクルートメントの方針を採っており、外国人を含めて世界から候補者を捜し、応募を求める。外部に関しては公募となり、公募広告を出す。選考基準としては、まず、その分野において、卓越した研究業績があることが求められる。

選考委員会は、人事所の補助の下に、内外の候補者の中から2-3名の候補者をしぼる。そして、その上で、候補者に対して質問状が送られ、面接が行われる。

選考においては、人事所とそれを支える学長以下の本部の影響力が大きく、また、中国共産党のルートからのチェックも行われる。最終候補者1名が決定すると、ウェブ上に公表され、学内から広く意見を求められる。通常が意見を述べるのは主に教授であり、学生が意見を述べることはまれである。他大学では、学内の反対で公表された候補が任用されなかった例があるが、清華大学では、そのような例はない。

採用に当たっての給与や条件などの交渉は一般的に行われており、部局長にも当然当てはまる。また、教授間の教員の給与の格差は非常に大きい。

任期は定められており、1回の再任が通常である。評価は、毎年人事所が、部局内の多様な職階に対してインタビューを行い、部局長・学科長の評判をヒアリングするなどをして評価する。

中国の大学の多くは、もともとは部局や学科が独立して意志決定をする傾向が強く、さらに、副教授以下の人事や配置についても、少数の教授が決定権限をもつという傾向がある。しかし、近年は、大学の機関としての意志決定力が強化される傾向があり、清華大学は、その中間的な状況になるといえる。

部局を超えた人員および人件費の割り振りが変化する場合としては、新しい専門分野を作る場合などでは

ありうるが、そのような場合は、部局代表者が集まって協議することになる。他方、部局内では、人事その他について、部局長が大きな権限を持つことになる。また、プロジェクトで雇われるスタッフは多数存在する。

シドニー大学

シドニー大学の運営は、ガバニング・ボディである評議会 (Senate) が行い、そのもとに学長 (Vice-Chancellor and Principal) が置かれている。この評議会のメンバーは、総長 (Chancellor)、学長、学務審議会議長 (Chair of Academic Board) の他、州の大臣により指名される学外委員 6 名、評議会指名の学外委員 1 名、そして、教員 (4 名)、職員 (1 名)、学士課程学生 (1 名)、大学院生 (1 名) が選挙で選出、また、学外の同窓生 5 名が同じく選挙で選ばれる。学長のもとには、機能別に副学長 (Deputy Vice-Chancellor) が置かれ、そのうちの一人がプロボスト (Provost) を兼任する。プロボストは、各部局長 (Deans of Faculties) を束ねる役割を負う。

シドニー大学における部局長の選考は、公募によって行われ、学内・学外ともに自ら応募することが前提となり、その間の区別はない。学内と学外それぞれが選定される比率はおおよそ半々である。大学として、世界中から人材をリクルートするように努力しているおり、例えば、現学長はイギリスのオックスフォード大学からリクルートされた。

また、民間の人材スカウト会社を利用することは、部局長レベルでは、標準になりつつあり、その情報は公表される。当然、コストがかかるので、それを勘案して、ケースバイケースで利用を決める。相場は、1 件当たり 5 万ドル程度である。民間会社を利用した場合、たとえばある人に応募を促すようなアプローチをしたとしても、大学の関係者が行った場合に生じがちな「非公式にオファーした」との誤解を与えることがないのも、ひとつの利点である。

選定条件としては、まずは、世界的に優れた研究者であることが前提となり、さらに、マネジメント能力その他が問われることになる。

部局長の選定過程は、学長と部局との共同作業とな

る。まず、初めに部局のほうで、募集案を起草する。また、様々な形で、多数の潜在的な候補者が非公式に大学を訪問して、セミナーなどをひらく。そのような場で、選考委員は非公式に各教員から意見聴取を行うことになる。候補者を最終的に 2 - 3 名に絞り込んだところで、正式なインタビューを行う。

部局長の選定には、学長の意向が実際強く反映し、学長の交代が部局長の大規模な交代を促すこともある。また、オーストラリアでは、学長以下大学スタッフの流動性が高まっており、大学間をよりよい職を求めて移動することに対してネガティブなイメージをもたれなくなっている。

学長の方針によって変化するが、基本的には各教員、部局等は、財政的な自律性を有している。予算は、学生数に比例して配られ、プロジェクトの予算もある。基本的には、学長などの裁量経費を使ってポジティブに重点配分を行う形式が好まれる。

また、各教員と、引き抜き防止のための交渉を一定の範囲内で行う権限が部局長には付与されており、また、他から引き抜くこともありうる。任期は通常 5 年、2 期が最大で、それ以上はまれである。研究に復帰することもあれば、そうでないパターンもある。

3. 結論と日本へのインプリケーション

以上の個別大学事例のヒアリング調査の結果から、下記のようなまとめをおこなうことができる。

部局長・学科長の役割・権限と選考のあり方は、各国、また、各大学によって様々であるが、同時に、国際競争の圧力の中で、国を越えた相互の影響の存在もかいま見られる。一般に英米系の大学では、部局長に関しては学長またはプロボストなどの全学責任者、学科長については部局長などが、多くの場合選考委員会などの推薦を得て最終候補者を決定する。

これに対して、欧州大陸諸国では、選定の過程で何らかの形で選挙が一部取り入れられている場合が多い。ただし、欧州大陸諸国においても、必ずしも直接選挙が実施されているとは限らず、代議員などによる間接選挙による場合もある。また、選挙が広く行われているドイツなどでも、制度的には任免権者は州の教育大臣または学長 (州ごとに異なる) となり、選挙も

複数の候補者を推薦し、そのなかから任免権者が最終決定を行う場合なども存在する。また、フランスも、構成員による直接選挙ではなく、当該部局評議会による選出が法令として定められている。他方、オランダのライデン大学では、学長が部局長を指名するという、米国に一般的な選定方法を取り入れている。すなわち、日本の国立大学に典型的に見られるような直接選挙による候補者1名選出という選定方式は、必ずしも国際的に典型的なあり方であるとは言えない。ただし、米国においても、例えばカリフォルニア大学バークレー校などのように、少なくとも一部の学科で選挙により学科長が選ばれている場合もあり、むしろ、それぞれの大学や専門分野の特徴によって、多様で柔軟なあり方が選ばれていると言うべきかもしれない。

世界のリーディング・ユニバーシティに入るような主要大学においては、個々の構成員がトップクラスの研究・教育等に従事する上での自律性や裁量の自由度の保証が不可欠である。そのため、制度的には上記のように職階上位者による意志決定の優先が明示される傾向が強いが、その実際の選定過程においては、運用上様々な工夫を行うことで、構成員からの多様なチャネルを通じた意見聴取の機会が設けられている。また、任命後もさまざまな評価や構成員からのフィードバックの機会を設け、任期の更新時の意志決定の参考としたり、場合によっては任期途中でも、(多くの場合形式上は少なくとも自主的に) 辞任・交代がなされることもある。

法制上の枠組みについては、調査対象となった米国・英国・中国・オーストラリアの主要大学のいずれにおいても、基本的には学長またはそれを支援するプロボストなどが、部局長の任免に関する主要な意志決定者となっている。これに対して、学外者を含む理事会や、学内の教員を中心とした評議会相等の組織が、学長の大学運営全般に対しての監督・フィードバックを行う機能を担う。一般的な理解としては、少なくとも部局長の任免に関しては、学長またはプロボストなど全学執行部が、実質的にも大きな影響力を担保しているといえる。また、学科長の任免に関しては、部局長が同様な形で大きな影響力を持つ。

部局長・学科長の選定過程の実際は、大学によって

大きな違いがある。まず、歴史の古い米国の私立大学であるMIT、スタンフォードの2大学に関しては、詳細な規定は、ないか、少なくとも外部には容易にわかる形では公表されておらず、また一般の構成員にも周知されていない。また、部局長・学科長が学内から任命されることが多く、学外を含めた公募が出されることはむしろ特別な事例と考えられている。これは、これらの大学が比較的歴史が古い私立大学であり、伝統や慣習に基づいて大学運営がなされている部分が多いこと、それゆえに学内での経験がないと円滑な運営が難しいこと、さらに、すでにテニユアの教員になる時点で世界トップの研究者であるという条件がクリアされていること、教員の多くが研究活動を優先し、必ずしも管理職を希望していないこと、などが主要な要因であると考えられる。

これに対し、州立大学であるUCLAについては、詳細な規定がウェブ上で公開されており、バークレー校もまた、詳細な手続きが定められている。また、同じく一般的には「公的な大学」と考えられているオーストラリアのシドニー大学や、イギリスのオックスフォード大学も同様に、規定等の大半がウェブ上で学外者に対しても公開されており、学外を含めた公募が主流となっている。これらの大学では、基本的には学長側と部局側双方、場合によっては学外者を入れた選考委員会が設置され、世界中を対象とした国際公募がなされ、そのポストの応募者に対して要求される要件が明示される。この場合、内部の候補者もまた、自ら応募し、面接等学外候補者と同様の手続きを経なければならない。

また、民間の人材スカウト会社が関与することもあり、どの会社が関与しているかについての情報も公表される。民間の人材スカウト会社の活用は、国外を含めて、外部から埋もれた人材を登用する上で有効と考えられているほか、大学が直接的にリクルート活動に関わらず、会社の責任の下で行うことで(例えば有力な候補者への保証を伴わない応募のすすめなど)大学の選考における自由度が増すなどの効果があると考えられる。

なお、選定にあたっては、公的な公募や選定作業の開始以前に、様々な機会を通じて潜在的な候補者がそ

の大学を訪問して講演をするなどして大学の構成員と接触している場合も多い。あるいは、選定が行われている期間やその過程において、候補者と構成員とが実際に非公式な形を含めて接触し、話し合う機会が設けられることが多い。さらに、選考期間中に、選考の責任者やその意志決定に関わる重要メンバーが、公式・非公式に多様な構成員と有力な候補者について議論や意見聴取を行うなど、何らかの形で構成員の意見を取り入れる機会を確保する努力がなされている。ただし、最終決定にあたっては、学長や部局長など人事責任者の意向が反映しやすい構造とはなっている。

ユニークな事例としては、中国の清華大学では、本部事務局の人事担当部署が選定にあたって大きな役割を担っている。すなわち、選定にあたっては、教員による選考委員会が組織されるが、同時に、事務局側でもチェックが行われる。なお、清華大学の場合も学内・学外（国内・国外）の双方から広く人材が捜され、その上で公募を行うのが通例となっている。

学内の資源配分に関しては、大学・部局・学科いずれの場合も、トップの裁量権を高めることで、機動性を増す方策がとられている。一般的な人件費などは、多くの場合、基礎的な教員数などに基づくフォーミュラ方式で分配されることが多い。部局や学科に配分された後は、制度的には包括予算として、それぞれの長が配分の裁量権を有することになっていることが一般的だが、実際の運用では、算定基準・積算根拠が明らかであることから、大幅な再分配が行われることはあまりない。

これに対して、長がもつ裁量経費、特に米国のトップ大学の場合は膨大な基金が存在し、これが、長による機動的な資源配分を可能にしている。なお、基金は、寄付者が用途を定め、全学が使用できる取り決めとなっている場合も、特定の部局や学科のみに与えられる場合もある。また、研究などのプロジェクト経費は、教員個人に属するが、米国では60%前後の非常に高いオーバーヘッドが大学に対して納められる仕組みになっている。

以上のように、学長、あるいは部局長など組織の長に対しての人事や財政配分の意志決定の権限付与が制度上明示されていることは、実際組織のトップの影響

力を担保し、大学や部局の組織としての機動的運営を可能にする上で重要な役割を果たしている。他方、その運用にあたっては、様々な形で多様な構成員の意見聴取やフィードバックの機会を作る努力がなされており、このような複雑なバランスと配慮のもとで、実際の大学運営・ガバナンスが成立しているものと考えられる。

日本の国立大学においても、今後、部局長・学科長の役割・権限・選考のあり方を焦点として、全学と部局・学科の意思決定をどうつなぐかについての議論が本格化していくと考えられ、また、実際すでに始まっている。また、こうした国立大学についての議論は、公私立大学のガバナンスを巡る議論にもそれぞれの固有の文脈と融合する形で波及していくことになるであろう。

この議論を進める上では、法制度上のしくみと、実際の運用との双方を、それぞれの大学の歴史的な慣習、アカデミック市場での位置づけ、政府などステークホルダーとの関係など、多面的、総合的な文脈の上でそれぞれの現状をとらえ、分析し、改革案を示していくことが重要である。特に、部局長・学科長の選考のあり方と、その部局長・学科長に与えられる裁量権との関係は、非常に密接に結びついており、各大学の文脈を活かす形で、最良の人材を獲得するためにはどうすればよいのかという視点で、柔軟な議論と決定をおこなっていくことが求められよう。

先述のSporn (2006) が示唆した学習と適応にすぐれた柔軟なガバナンス構造は、Dill (1999) が提唱したアカデミックな学習組織 (academic learning organization) の考えに基づくものであるが、これは、権限のバランスをどのように定めるかではなく、変化に柔軟に対応し、学習できる組織をいかに作り、運営していくかに照準を定めた議論である。全学と部局の意思決定をどのようにしてつなげ、協力関係を築いていけるかという視点に立脚した、ガバナンス設計こそが、今、日本の (国立) 大学に求められていることだろう。

なお、本稿の調査対象事例には、議論の中で間接的には専門家の意見などを通じて配慮しているものの、直接的なものとしては欧州大陸の事例が含まれていない。この点において、さらなる事例調査の蓄積と、英

米系・欧州大陸系双方の最新動向を踏まえた議論をおこなうことが、課題として残されている。

参考文献

- Dill, David 1999 'Academic accountability and university adaptation: The architecture of an academic learning organization', Higher Education, Vol. 38., pp. 127-154.
- 広島大学高等教育研究開発センター編2007『COEシリーズ27 大学の組織変容に関する調査研究』
- Kaplan, Gabriel, E. 2004. 'How academic ships actually navigate', in R. G. Ehrenberg ed., Governing Academia, Cornell University Press.
- 両角亜希子2001「大学の組織・経営－アメリカにおける研究動向」『高等教育研究』第4集 157-176頁.
- Moses, Ingrid 1998, 'Leadership: Dean and heads of departments', in T. Husen, et.al (eds.) Education: The Complete Encyclopedia, (CD-ROM版), Elsevier.
- Newby, Howard, Thomas Weko, David Breneman, Thomas Johanneson and Peter Maassen (2009) OECD Reviews of Tertiary Education: Japan, OECD.
- Santiago, Paulo, Karine Tremblay, Ester Basri and Elena Armal 2008 Tertiary Education for the Knowledge Society: Volume 1, OECD.
- Sporn, Barbara 2006 'Governance and administration: Organizational and Structural Trends', in J.J.F. Forest and P.G. Altbach (eds.), International Handbook of Higher Education, Springer, pp. 141-157.
- 谷聖美2006『アメリカの大学』ミネルヴァ書房
- 寺崎昌男1992『プロムナード東京大学史』東京大学出版会
- 徳永保1992『アメリカの大学の管理運営』文部省
- 東京大学大学総合教育研究センター2004『日英大学のベンチマーキング』
- 渡部哲光2000『アメリカの大学事情』東海大学出版会

謝辞

本稿は、筆者が2008年度に東北大学総長室主任企画経営スタッフの業務として総長室の依頼を受けて実施した調査に基づいている。このような調査の機会を与えていただいた北村幸久副学長・総長室長をはじめとする総長室の方々、ご協力・サジェスチョンをいただ

いた各大学の関係者、専門家の方々に心から感謝申し上げます。また、本稿の内容についての責任は、全て米澤彰純個人に属し、東北大学をはじめ関係する組織の意見を代表するものではない。