

# 執行部と教員組織をつなぎ 意思決定に貢献するプロボスト



東京大学大学総合教育研究センター教授

## 小林 雅之

こばやし・まさゆき

1953年生まれ。東京大学大学院教育学研究科博士課程単位修得退学。放送大学教養学部助教授などを経て現職。博士(教育学)。専攻は教育社会学。主な編著書に「世界の教育」(共著、放送大学教育振興会)、「進学格差」(ちくま新書)、「大学進学」(東京大学出版会)他。

ガバナンス改革の議論の中で、注目を集める「プロボスト」というポスト。「日本の大学に比べ、全学的な意思決定が速い」とされるアメリカの大学の、プロボストに代表されるガバナンスの特徴とプロボストを日本の大学に導入する場合の注意点について、海外の大学事情に詳しい筆者が解説する。

### 副学長以上の権限を持つ アメリカのプロボスト

アメリカの大学でも、迅速な意思決定、およびその決定を実際に行動に移すことは、容易ではない。よく、「氷山を動かすようなもの」と評される。それでも、日本の大学に比べれば速いと言えるかもしれない。とりわけ、全学的な意思決定は明らかに速い。そこには、アメリカの大学のガバナンスの特徴や、プロボスト (Provost) と呼ばれる役職者が果たしている役割がある。

ここでは、主に全学的な意思決定に焦点をあてて、アメリカの大学のガバナンスとプロボストについて紹介し、日本の大学に取り入れる場合、どのような条件が整えば機能するのかを検討したい。なお、アメリカの高等教育の特徴は多様性にあり、ガバナンスも例外ではなく、大学によって大きく異なる。この点に留意して本稿を読んでい

たきたい。

プロボストは、日本の大学に対応するポストや職名がないため理解しにくい。しばしば「教務担当副学長」や「学務担当副学長」などと訳されるが、日本のこれらの役職と比べると、権限は広く、強い。このことも、プロボストの正しい理解を難しくしている。アメリカにおいてプロボストは、1960年代に多くの大学に置かれるようになった。ただし、プロボストを置かない大学もあるし、プロボストにあたる職として、senior vice president (統括副学長) や vice president for academic affairs (教務担当副学長) などを置く大学もある。また、プロボストがこれらの職名を併せ持つケースもある。

### プロボストを支える シェアド・ガバナンス

プロボストを理解するには、アメリ

カの大学のガバナンスを理解する必要がある。ガバナンスの大きな特徴として、シェアド・ガバナンスが挙げられる。これは、意思決定を担う理事会、それを実行する大学執行部、教学を担当する教授団 (faculty) の3者による共同の統治を指す。全学的な意思決定が迅速になされるのは、一つには、3者それぞれの役割と権限が明確に規定されているためである。もう一つは、教授団も、全学的な視点で考えるためである。

理事会は、長期的な視野から、意思決定やマネジメントを、大学執行部は全学レベルの短期のマネジメントや、予算執行などのルーティンワーク、そして教授団は、教学に関するほとんど全てのことに決定権を持つ、といったように、役割と権限が分かれている。ただし、教学についても形式的には、最終決定権は理事会が持ち、教授団はこれを委譲、委任、あるいは理事

会による事後承認などの形式を取る。

このようなガバナンスの下で、プロボストは執行部の長たる学長の代理として重要な役割を果たしている。学長は、理事会から指名されて大学のマネジメント全体に責任を持つが、寄付金募集などの対外的な活動も行う「大学の顔」として、多忙である。このため、大学のマネジメントは、実質的にプロボストに委ねられることが多い。プロボストは、学部長・大学院長 (dean) と同様、学長が指名するが、実際には理事会の選考委員会などが事前に候補者を選定するケースが多い。教学面に精通している必要があるため、教員出身者がめだつ。

アメリカのプロボストは、大学の教学面全てについて権限と責任を持っている。一般的な教学担当副学長と異なるのは、予算や人事権など、学長に代わり全ての権限を持っていることである。したがって、日本の大学に即して言えば、教育と研究という教学面だけでなく、それらに関する予算の執行や人事まで、幅広い権限を持つ。

そのため、学部長や図書館、および事務局や産学連携など、組織、施設も統轄する。学長不在の場合には、学長の職務を代行する。その意味でプロボストは、学長に次ぐ大学のナンバー2であり、その経験者が、同じ大学、あるいは別の大学の学長になるケースも多い。

一方、教学面に関しては、実際、教授団が決定することがほとんどであるため、プロボストは教授団との調整が非常に大きな役割となっている。日本の大学では、予算をどう配分するか委員会が決めることが多いが、アメリカの大学では、プロボストに決定権がある。プロボストが複数部局の教授団との間で配分額を調整し、教授団は配分された予算の使い道を決める権限を持っている。委員会での議決を経る必要がないために、迅速な予算執行ができる。

学長と同様、プロボストは独立したオフィスを構え、多くのスタッフを抱える。図表はアメリカの研究大学の例であるが、プロボストの下に、副プロボス

ト (Vice Provost) や補佐など、多くのスタッフが組織されていることがわかる。

### 役割・権限の明確化と サポート体制がカギ

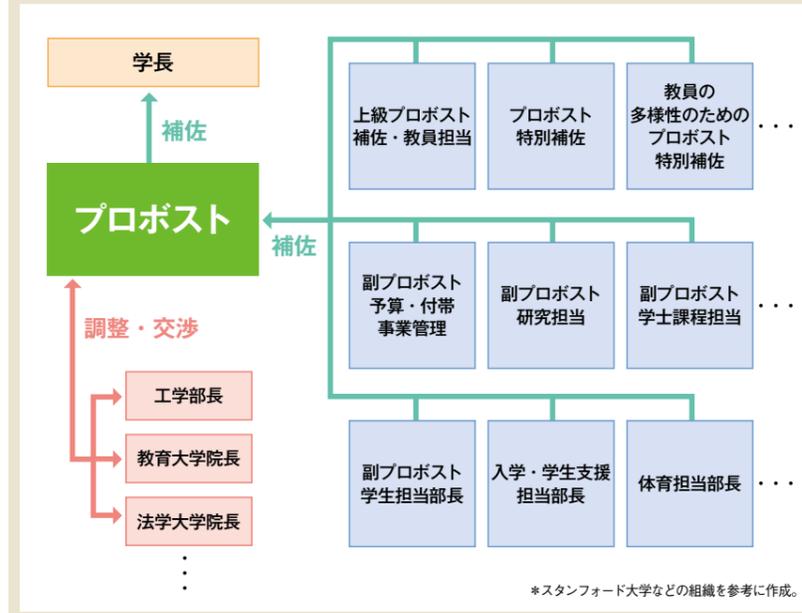
アメリカの大学の意思決定が迅速なのは、理事会、執行部、教授団の三権分立により交渉先が明確なので、結果、プロボストが調整しやすいことにある。もし日本の大学にプロボストを導入するとしたら、この役職を置くだけではなく、それを支えるしくみも合わせて導入する必要がある。

まず、何より理事会、執行部、教授会の役割と権限を明確化し、その中で全学の調整役としてプロボストを置くことが、全学的な意思決定の迅速化のための条件である。日本の大学にも、教務、学生、研究など、個々の職務に関わる調整役は存在する。しかし、全学的な調整役は存在していない。また、プロボストに予算の配分や執行権を持たせることも重要である。

日本の大学では、学長に対するサポート体制が弱い。プロボストを置いた場合でも、専属スタッフの確保など、十分なサポート体制がないと、うまく機能しないであろう。プロボストの役割と権限を明らかにして、全学レベルの委員会などの調整と意思決定のしくみと連動させることが重要である。

日本では、予算執行などのルーティンワークでも、委員会で決定することが多いが、現実的に委員会はそれほど頻繁には開かれないため、意思決定が遅くなるという傾向がある。「全学の予算の配分、執行など、ルーティンワークはプロボストに任せる」といった工夫の積み重ねにより、はじめて全学的に迅速な意思決定と執行が可能になるであろう。

【図表】プロボストとその周辺組織～研究大学の例\*



\*スタンフォード大学などの組織を参考に作成。