

高等教育の最新情報

大学ガバナンスを中心に



平成26年度認証評価 大学・短期大学 責任者説明会

平成25年9月10日
日本高等教育評価機構

大正大学 人間学部 教育人間学科
教育・学校経営マネジメントコース 特命教授 山本 雅淑

ご意見・ご質問はこちらまで m_yamamoto@mail.tais.ac.jp

進学率と入学者調べ

(25年度学校基本調査より)

区 分	23年度		24年度		25年度		25年度－24年度	
	進学率	入学者	進学率	入学者	進学率	入学者	進学率	入学者
大 学	51.0%	612,858	50.8%	605,390	49.9%	614,182	-0.9%	8,792
国立	8.5%	101,917	8.5%	101,181	8.2%	100,940	-0.3%	-241
公立	2.5%	29,657	2.5%	30,017	2.4%	30,044	-0.1%	27
私立	40.0%	481,284	39.8%	474,192	39.2%	483,198	-0.6%	9,006
短期大学	5.7%	68,432	5.4%	64,063	5.3%	64,653	-0.1%	590
公立	0.3%	3,624	0.3%	3,425	0.3%	3,431	0.0%	6
私立	5.4%	64,808	5.1%	60,638	5.0%	61,222	-0.1%	584
大学・短大合計	56.7%	681,290	56.2%	669,453	55.1%	678,835	-1.1%	9,382
高等専門学校 (4年次在籍学生数)	0.9%	11,214	1.0%	11,390	0.9%	10,786	-0.1%	-604

専修学校 (専門課程入学者)	21.9%	263,618	22.2%	264,072	21.9%	269,843	-0.2%	5,771
当年3月に高等学校を 卒業し、専修学校(専 門課程)へ進学した者		181,787		186,516		193,176		6,660

(18歳人口の推移)

	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度	29年度
18歳人口	1,215,843	1,201,934	1,191,210	1,231,117	1,180,838	1,199,977	1,190,356	1,199,163
前年度との差	3,344	-13,909	-10,724	39,907	-50,279	19,139	-9,621	8,807

注) 18歳人口：3年前の中学校卒業生数＋3年前の中等教育学校前期課程修了者

男女別

24年度		25年度		差	
男	女	男	女	男	女
608,822	582,388	629,044	602,073	20,222	19,685

(男女別)

区 分	24年度			25年度			差		
	男	女	計	男	女	計	男	女	計
大 学	338,483	266,907	605,390	339,500	274,682	614,182	1,017	7,775	8,792
国立	64,162	37,019	101,181	64,045	36,895	100,940	-117	-124	-241
公立	13,415	16,602	30,017	13,310	16,734	30,044	-105	132	27
私立	260,906	213,286	474,192	262,145	221,053	483,198	1,239	7,767	9,006
短期大学	7,073	56,990	64,063	7,165	57,488	64,653	92	498	590
公立	455	2,970	3,425	467	2,964	3,431	12	-6	6
私立	6,618	54,020	60,638	6,698	54,524	61,222	80	504	584
大学・短大合計	345,556	323,897	669,453	346,665	332,170	678,835	1,109	8,273	9,382
高等専門学校 (4年次在籍学生数)	9,527	1,863	11,390	9,025	1,761	10,786	-502	-102	-604

専修学校 (専門課程入学者)	116,152	147,920	264,072	118,035	151,808	269,843	1,883	3,888	5,771
当年3月に高等学校を卒業し、専修学校(専門課程)へ進学した者	76,269	110,247	186,516	79,516	113,660	193,176	3,247	3,413	6,660

「平成25年3月高等学校卒業者の就職状況（文部科学省調査）」より

区 分	24年3月			25年3月			差		
	男	女	計	男	女	計	男	女	計
当年3月に高等学校を卒業し、就職した者	104,596	70,015	174,611	109,754	72,922	182,676	5,158	2,907	8,065

「参考：外国学校卒業者（帰国子女含む）」

全体	7,174	6,215	13,389	6,632	5,314	11,946	-542	-901	-1,443
大学	6,901	5,905	12,806	6,361	5,053	11,414	-540	-852	-1,392
短大	273	310	583	271	261	532	-2	-49	-51

18歳人口の推移

該当年	平成 25年	平成 26年	平成 27年	平成 28年	平成 29年	平成 30年	平成 31年	平成 32年	平成 33年	平成 34年	平成 35年	平成 36年	平成 37年	
基準データ	22年3月中学卒	23年3月中学卒	24年3月中学卒	25年3月中学卒	25年度中3	25年度中2	25年度中1	25年度小6	25年度小5	25年度小4	25年度小3	25年度小2	25年度小1	趨勢
北海道	51,439	48,781	48,922	48,040	47,653	46,022	45,521	45,904	45,105	44,407	42,726	41,174	42,054	82%
青森	14,722	13,957	13,817	13,314	13,259	12,717	12,476	12,489	11,961	11,396	10,928	10,255	10,365	70%
岩手	13,748	12,885	12,714	12,377	12,551	12,115	12,098	11,997	11,467	11,304	10,820	10,242	10,498	76%
宮城	22,797	22,003	22,019	21,771	22,011	21,712	21,678	21,601	21,074	20,821	19,930	19,197	19,824	87%
秋田	10,866	10,021	9,782	9,583	9,309	9,124	8,721	8,675	8,304	8,052	7,911	7,578	7,729	71%
山形	12,064	11,343	11,413	10,977	10,862	10,700	10,652	10,717	10,401	9,931	9,779	9,293	9,474	79%
福島	21,930	20,887	20,220	19,431	19,779	18,915	18,771	18,344	17,492	17,110	16,365	15,673	15,595	71%
茨城	30,094	28,679	29,184	29,045	28,649	28,661	28,273	27,979	27,336	26,841	26,211	24,893	25,633	85%
栃木	19,816	19,023	19,088	19,007	18,928	18,571	18,901	18,882	18,472	18,247	17,715	17,439	17,380	88%
群馬	20,484	19,576	20,070	19,678	19,652	19,507	19,337	19,511	18,893	18,630	17,955	17,288	17,441	85%
埼玉	67,783	64,231	66,325	65,936	65,751	65,438	65,195	66,374	65,110	63,957	62,729	61,091	62,759	93%
千葉	56,030	53,963	55,569	54,861	55,633	55,233	55,192	56,246	55,949	54,732	54,148	51,802	53,267	95%
東京	106,280	102,850	104,937	104,635	106,065	105,071	105,180	99,651	98,662	98,224	96,244	94,156	98,598	93%
神奈川	78,742	76,468	78,236	79,220	80,410	79,506	79,635	81,322	79,954	79,370	77,483	75,444	77,705	99%
新潟	24,036	22,464	22,862	22,321	22,265	21,732	21,252	21,288	19,974	19,941	19,425	18,604	19,193	80%
富山	10,531	10,044	10,308	10,098	10,063	10,187	10,122	10,142	9,685	9,572	9,326	9,030	8,929	85%
石川	11,645	11,087	11,301	11,055	11,398	11,127	11,211	11,188	10,638	10,761	10,256	9,911	10,200	88%
福井	8,529	8,227	8,277	7,983	8,160	7,913	7,743	7,845	7,600	7,341	7,267	7,137	7,267	85%
山梨	9,337	8,877	8,810	8,748	8,321	8,409	8,068	8,091	7,838	7,618	7,389	7,209	7,147	77%
長野	22,303	21,252	21,257	21,237	21,313	20,985	20,605	20,846	20,336	19,770	19,182	18,685	18,919	85%
岐阜	21,121	20,651	20,996	20,560	20,803	20,709	20,484	20,257	20,205	19,539	18,814	18,216	18,537	88%
静岡	37,199	35,163	35,931	35,404	36,028	35,464	35,289	35,213	34,666	33,920	33,463	32,117	32,896	88%
愛知	72,561	70,785	72,529	73,009	74,565	73,690	73,337	72,673	71,187	69,981	69,489	67,069	69,448	96%
三重	18,607	17,948	18,224	18,120	18,360	17,746	17,814	17,619	17,565	16,960	16,596	15,854	16,309	88%
滋賀	14,439	13,773	14,227	14,281	14,533	14,439	14,345	14,663	14,473	14,125	13,869	13,370	13,874	96%
京都	24,405	23,421	24,277	23,752	24,577	24,089	24,055	23,268	22,761	22,309	21,876	21,634	21,956	90%
大阪	83,209	80,765	83,373	83,750	86,134	83,961	83,067	82,080	79,692	77,633	76,043	72,882	74,737	90%
兵庫	54,542	52,978	53,706	54,074	54,804	53,888	53,280	53,349	52,452	50,929	49,905	48,147	49,271	90%
奈良	14,473	13,920	13,955	14,110	14,156	13,968	13,380	13,195	12,760	12,616	12,043	11,723	11,988	83%
和歌山	10,470	10,063	10,250	9,930	10,000	9,707	9,525	9,311	8,780	8,618	8,122	7,886	7,945	76%
鳥取	6,083	5,568	5,677	5,467	5,422	5,478	5,518	5,421	5,232	5,326	5,108	5,016	5,006	82%
島根	7,068	6,860	6,801	6,612	6,520	6,452	6,468	6,502	6,265	6,060	6,016	5,679	6,060	86%
岡山	19,215	18,575	19,149	19,111	19,198	18,586	18,811	18,601	18,193	17,606	17,307	16,796	17,114	89%
広島	28,110	27,016	27,531	27,204	27,302	26,743	26,622	26,940	26,166	26,063	25,421	24,809	25,363	90%
山口	13,810	13,269	13,327	13,142	13,091	12,955	12,688	13,011	12,420	12,130	11,877	11,487	11,616	84%
徳島	7,446	7,327	7,202	7,021	7,155	6,930	6,985	6,925	6,659	6,460	6,341	5,925	6,153	83%
香川	9,764	9,111	9,266	9,440	9,668	9,516	9,595	9,370	9,399	9,058	9,079	8,592	8,618	88%
愛媛	14,430	13,680	13,854	13,827	13,603	13,153	13,208	12,932	12,499	12,503	11,967	11,435	11,813	82%
高知	7,257	7,057	7,072	6,781	6,619	6,673	6,587	6,632	6,248	6,109	5,848	5,818	5,871	81%
福岡	49,254	47,515	48,131	48,123	48,021	47,077	47,236	47,661	46,462	45,508	45,083	44,092	45,725	93%
佐賀	9,540	9,168	9,095	9,173	9,067	9,000	8,975	8,681	8,323	8,039	7,940	7,692	7,838	82%
長崎	15,653	14,669	14,704	14,241	14,271	14,036	13,552	13,469	12,828	12,584	12,297	12,042	12,184	78%
熊本	18,995	18,132	18,216	17,773	17,642	17,266	17,443	17,069	16,855	16,472	16,303	15,823	16,142	85%
大分	11,890	11,147	11,297	11,174	10,918	10,763	10,613	10,821	10,401	10,339	10,025	9,827	10,121	85%
宮崎	12,482	11,773	11,768	11,601	11,290	10,927	10,983	10,976	10,595	10,331	10,224	9,883	10,183	82%
鹿児島	18,462	17,130	17,060	16,724	16,407	15,986	16,245	15,966	15,684	15,456	15,128	14,843	15,141	82%
沖縄	17,456	16,756	17,248	16,635	16,977	16,799	16,929	16,992	16,511	16,352	16,389	16,076	16,594	95%
合計	1,231,117	1,180,838	1,199,977	1,190,356	1,199,163	1,179,646	1,173,665	1,168,689	1,141,532	1,121,051	1,096,362	1,080,834	1,088,480	88%

出典) 平成25年度学校基本調査速報

△20人 △6人 △5人 △3人 △20人 △25人 △36人 △28人

国公立大学・短期大学の都道府県別入学者と進学率(25年度)

県名	24県		9県				10県			(単位：人)
	18歳人口 (22年3月 中卒者 数等)	進学率 (過年度 高卒 25年度 ②)	当該県の高校を卒業した者				他県の高校を 卒業した者			全国の高校を 卒業した者 当該県の 大学・短大 への入学者 ⑧=④+⑥
			全国の 大学・短大 への入学者 【進学】 ③=①×②	同一県の 大学・短大 への入学者 【残留】 (残留率) ④ ④/③		他県の 大学・短大 への入学者 【流出】 ⑤=③-④	当該県の 大学・短大 への入学者 【流入】 (流入 ⑥) (流出 ⑦) (流入 ⑧) (流出 ⑨) (流入 ⑩) (流出 ⑪) (流入 ⑫) (流出 ⑬) (流入 ⑭) (流出 ⑮) (流入 ⑯) (流出 ⑰) (流入 ⑱) (流出 ⑲) (流入 ⑳) (流出 ㉑) (流入 ㉒) (流出 ㉓) (流入 ㉔) (流出 ㉕) (流入 ㉖) (流出 ㉗) (流入 ㉘) (流出 ㉙) (流入 ㉚) (流出 ㉛) (流入 ㉜) (流出 ㉝) (流入 ㉞) (流出 ㉟) (流入 ㊱) (流出 ㊲) (流入 ㊳) (流出 ㊴) (流入 ㊵) (流出 ㊶) (流入 ㊷) (流出 ㊸) (流入 ㊹) (流出 ㊺) (流入 ㊻) (流出 ㊼) (流入 ㊽) (流出 ㊾) (流入 ㊿)			
				③	④		④/③	⑤	⑥	
北海道	51,439	45.0%	23,131	16,581	72%	6,550	4,945	-1,605	75%	21,526
青森県	14,722	40.7%	5,992	2,476	41%	3,516	1,579	-1,937	45%	4,055
岩手県	13,748	39.5%	5,432	1,749	32%	3,683	1,427	-2,256	39%	3,176
宮城県	22,797	48.7%	11,097	6,510	59%	4,587	6,072	1,485	132%	12,582
秋田県	10,866	42.0%	4,562	1,315	29%	3,247	1,205	-2,042	37%	2,520
山形県	12,064	44.1%	5,325	1,340	25%	3,985	1,999	-1,986	50%	3,339
福島県	21,930	41.5%	9,095	2,237	25%	6,858	1,950	-4,908	28%	4,187
茨城県	30,094	53.0%	15,943	3,376	21%	12,567	4,360	-8,207	35%	7,736
栃木県	19,816	52.9%	10,486	2,779	27%	7,707	2,838	-4,869	37%	5,617
群馬県	20,484	49.7%	10,182	3,484	34%	6,698	4,140	-2,558	62%	7,624
埼玉県	67,783	54.2%	36,717	12,157	33%	24,560	22,674	-1,886	92%	34,831
千葉県	56,030	54.7%	30,658	10,849	35%	19,809	17,277	-2,532	87%	28,126
東京都	106,280	74.6%	79,255	51,118	64%	28,137	102,036	73,899	363%	153,154
神奈川県	78,742	56.8%	44,753	19,137	43%	25,616	32,311	6,695	126%	51,448
新潟県	24,036	45.4%	10,916	4,210	39%	6,706	2,317	-4,389	35%	6,527
富山県	10,531	52.8%	5,565	1,345	24%	4,220	1,571	-2,649	37%	2,916
石川県	11,645	54.4%	6,338	3,024	48%	3,314	4,018	704	121%	7,042
福井県	8,529	53.0%	4,517	1,624	36%	2,893	1,046	-1,847	36%	2,670
山梨県	9,337	62.9%	5,869	1,794	31%	4,075	3,114	-961	76%	4,908
長野県	22,303	51.0%	11,383	3,083	27%	8,300	1,929	-6,371	23%	5,012
岐阜県	21,121	53.0%	11,192	2,940	26%	8,252	3,520	-4,732	43%	6,460
静岡県	37,199	52.2%	19,427	6,109	31%	13,318	3,324	-9,994	25%	9,433
愛知県	72,561	56.6%	41,091	30,204	74%	10,887	16,273	5,386	149%	46,477
三重県	18,607	50.4%	9,371	2,178	23%	7,193	1,700	-5,493	24%	3,878
滋賀県	14,439	54.5%	7,868	1,938	25%	5,930	6,487	557	109%	8,425
京都府	24,405	68.2%	16,652	8,395	50%	8,257	27,597	19,340	334%	35,992
大阪府	83,209	58.4%	48,586	27,884	57%	20,702	28,246	7,544	136%	56,130
兵庫県	54,542	57.8%	31,504	15,076	48%	16,428	15,458	-970	94%	30,534
奈良県	14,473	60.3%	8,730	1,483	17%	7,247	4,218	-3,029	58%	5,701
和歌山県	10,470	48.4%	5,065	682	13%	4,383	1,166	-3,217	27%	1,848
鳥取県	6,083	46.7%	2,843	519	18%	2,324	1,256	-1,068	54%	1,775
島根県	7,068	46.9%	3,318	620	19%	2,698	1,190	-1,508	44%	1,810
岡山県	19,215	51.2%	9,831	4,715	48%	5,116	5,935	819	116%	10,650
広島県	28,110	57.9%	16,281	8,753	54%	7,528	5,669	-1,859	75%	14,422
山口県	13,810	41.6%	5,743	1,596	28%	4,147	2,831	-1,316	68%	4,427
徳島県	7,446	49.7%	3,703	1,526	41%	2,177	1,585	-592	73%	3,111
香川県	9,764	51.3%	5,011	1,146	23%	3,865	1,389	-2,476	36%	2,535
愛媛県	14,430	49.8%	7,192	2,676	37%	4,516	1,663	-2,853	37%	4,339
高知県	7,257	46.9%	3,403	906	27%	2,497	1,372	-1,125	55%	2,278
福岡県	49,254	51.1%	25,190	17,063	68%	8,127	12,897	4,770	159%	29,960
佐賀県	9,540	42.7%	4,074	862	21%	3,212	1,411	-1,801	44%	2,273
長崎県	15,653	41.4%	6,478	2,331	36%	4,147	1,985	-2,162	48%	4,316
熊本県	18,995	42.5%	8,066	3,729	46%	4,337	2,801	-1,536	65%	6,530
大分県	11,890	44.4%	5,279	1,691	32%	3,588	2,227	-1,361	62%	3,918
宮崎県	12,482	40.9%	5,108	1,557	30%	3,551	1,331	-2,220	37%	2,888
鹿児島県	18,462	42.6%	7,867	3,182	40%	4,685	1,678	-3,007	36%	4,860
沖縄県	17,456	39.0%	6,814	3,928	58%	2,886	941	-1,945	33%	4,869
その他			15,932			15,932		-15,932		
全国	1,231,117	55.1%	678,835	303,877	45%	374,958	374,958	0	100%	678,835

*入学定員・入学者は学校基本調査、私立大学・短期大学等入学志願動向等に記載の学部(短期大学は学科)所在県の集計とし、通信教育を除く。

大学改革 三つの質問

1. 自法人の建学の精神を言えますか

建学の精神は、ガバナンスを表す最も重要な指標



法人の進むべき道を正しく導く舵取り



中教審組織運営部会の動向

2. 自大学の入学定員充足率を言えますか

入学定員充足率は、教育を表す最も重要な指標



教育の中身で大学選びをする時代



大学ポートレートの上手な運用

3. 自大学の帰属収支差額比率を言えますか

帰属収支差額比率は、経営を表す最も重要な指標



理事と全教職員が経営を理解し意識する



夢を描く⇒目標設定⇒計画策定⇒工程表作成

大学至上主義から学生中心主義へ

研究型教員が主役の大学から

大学等の進学率が50%を超え、ユニバーサル時代に



学士課程教育の質の保証が重要な課題



教育から学習へ⇒知識詰め込み教育からの脱却



アクティブ&サービスラーニング、ナンバリング、PBL、ラーニングコモンズ等【中教審8月答申から】



学生を支援する教職員も変わる必要



持続的な教員改革、日常的な職員改革



教職協働⇒教員と職員が一体化



学生が主役の大学へ変わる

未来評価（山本仮説）

学生授業評価で教員の評価を

教育目標の達成度

1. シラバスの達成度

例) シラバスに記載されていることは、達成されましたか

2. 授業目標の達成度

例) あなたは、この授業を受けて授業目標が身に付きましたか

3. 授業科目と大学・学科の教育目標との関連

例) 大学の教育目標とこの授業の関連が理解できましたか（一般）

例) ○○学科の教育目標とこの授業の関連が理解できましたか（専門）

成績評価の適切性

1. 成績判定の妥当性

例) 成績の判定方法は、授業目標と合致していましたか

2. 成績評価の採点基準

例) 成績の採点は、納得のいくものでしたか

学習活動全般の評価

1. 授業の進め方の達成度

例) 授業方法は、アクティブラーニングを取り入れていましたか

2. 予習と授業の関連度

例) あなたが行った予習は、授業の役に立ちましたか

3. 復習と成績評価の関連

例) あなたが行った復習は、成績評価の役に立ちましたか

4. 課題の適切性

例) 授業で出された課題は、授業目標達成の役に立ちましたか

5. 長期休暇時の課題の適切性

例) 夏期休暇時に出された課題は、授業目標達成の役に立ちましたか

学科長による学生面接で学習到達度評価を



認証評価団体により学生授業評価の評価を

学生の面接評価

GPAのキザミごとにランダム抽出した学生へ個別面接し、学生授業評価の記述の妥当性を評価

教員の面接評価

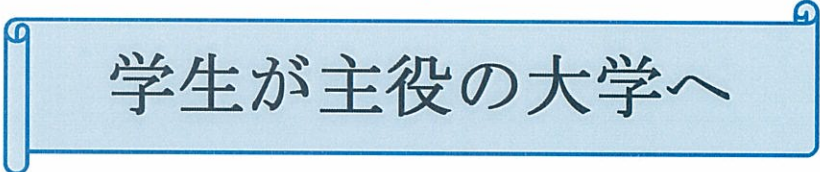

面接に選ばれた学生の取得している授業科目の担当教員をランダム抽出して個別面接し、学生授業評価の記述の妥当性を評価

学科長の面接評価

全学科長を個別面接し、「学科長による学生面接」の妥当性を評価

年俸制を導入し、学生授業評価で毎年契約更改を

大学にとって、学生は最も重要なステークホルダー



学生が主役の大学へ

中央教育審議会 大学分科会 組織運営部会 (第 1 回) 議事次第

第 7 期中央教育審議会大学分科会
組織運営部会委員委員：平成 25 年 2 月 15 日発令
臨時委員：平成 25 年 4 月 4 日発令
専門委員：平成 25 年 6 月 3 日発令

◎部会長，○副部会長

1 日 時 平成 25 年 6 月 26 日 (水) 10:00~12:00

2 場 所 文部科学省 3 階 3 F 2 特別会議室

3 議 題

- (1) 部会長の選任等について
 (2) 大学のガバナンスの在り方について
 (3) その他

(委 員) 3 名

帯 野 久美子 株式会社インターアクト・ジャパン代表取締役
 ◎河 田 悒 一 日本私立学校振興・共済事業団理事長
 北 城 恪太郎 日本 IBM 相談役

(臨時委員) 5 名

奥 野 武 俊 大阪府立大学長
 樫 谷 隆 夫 公認会計士・税理士
 金 子 元 久 筑波大学大学研究センター教授
 ○北 山 禎 介 三井住友銀行取締役会長，
 公益社団法人経済同友会副代表幹事・教育改革委員長
 清 家 篤 慶應義塾長

4 配付資料

- 資料 1 第 7 期中央教育審議会大学分科会組織運営部会委員名簿
 資料 2 第 7 期大学分科会における部会等の設置について
 資料 3 大学分科会組織運営部会の会議の公開に関する規則 (案)
 資料 4 第 7 期大学分科会の審議事項等
 資料 5 第 6 期大学分科会におけるガバナンスに関する議論について
 資料 6 大学のガバナンスに関する閣議決定・提言等
 資料 7 大学のガバナンスに関する主な答申・制度改正の経緯
 資料 8 検討に際しての論点 (例)
 資料 9 諸外国における大学のガバナンスの状況

(専門委員) 8 名

赤 松 洋 子 弁護士
 有 川 節 夫 九州大学総長
 石 原 多賀子 金沢大学監事
 上 山 隆 大 慶應義塾大学総合政策学部教授
 黒 田 壽 二 金沢工業大学学園長・総長
 小 林 雅 之 東京大学大学総合教育研究センター教授
 田 中 愛 治 早稲田大学理事，政治経済学術院教授
 森 脇 道 子 自由が丘産能短期大学長

計 16 名

※黒田委員の発令日は平成 25 年 4 月 4 日

第7期大学分科会の審議事項について

1. 社会経済構造の変革を踏まえた大学改革の在り方

急速な少子高齢化の進展、地域間格差の拡大、グローバル化に伴う知の国際競争の激化等が進む一方、産業・就業構造の変化により人材需要や求められる知識・技能が変化・高度化している。

このような中、大学が新たな知と価値を創造・発信することにより、能動的に社会をリードし、未来社会を形づくっていくためには、我が国の将来像を踏まえた大学が果たすべき役割・機能と、それを実現するための大学改革の方向性について検討が必要。

【具体の審議項目例】

- ◆ 社会的要請等を踏まえた我が国の将来像に対する大学改革の方向性(大学ビジョン)

2. 求められる知識・技能の変化に対応した学修機会の充実

グローバル化や情報化の進展に伴う社会経済構造が変化する中、専門分野の深化とともに、幅広い知識・技能の習得が求められている。

そのためには、単位認定や編入学をはじめ、各教育機関間における流動性の高い接続の仕組みを構築するとともに、社会人等の多様なニーズに応じた学修機会を確保していくことが求められる。

【具体の審議項目例】

- ◆ 教育機関相互における単位認定、編入学
大学以外の教育機関における学習の単位認定及び編入学の在り方、大学から短大・高専・専門学校への転学(編入学)等
- ◆ 社会人等の多様なニーズに応じた学修機会の確保
社会人等の学修機会を充実するための方策等

3. 大学の質保証の充実

近年、「事前規制から事後チェックへ」という考え方の下、届出設置制度の導入など設置認可制度の弾力化や、審査基準の大幅な簡素化・準則化が行われたきた。その結果、大学の新規参入や組織改編が促進されたものの、一部に課題のある大学の存在が問題になるなど、質保証の観点からの懸念も指摘されている。

また、グローバル化に伴い、国境を越えた教育連携が拡大する中で、質保証の在り方が課題となっている。

このような状況を踏まえ、事前規制である設置基準の明確化とその基準等に基づいて行われる設置認可制度の在り方、事後評価である認証評価制度の在り方など大学の質保証に係る全体的なシステムの改善・充実を図るための方策について検討が必要。

【具体の審議項目例】

- ◆ 設置基準等の明確化
抽象的基準の明確化や基準の一覧性の向上の観点からの設置基準等の見直し(専任教員の専任性、サテライト・キャンパス、大学院大学に関する基準等)
- ◆ 認証評価制度の在り方
学修成果を重視した評価、大学が重点を置いている機能等に着目した評価、評価に関する業務の効率化等
- ◆ 質保証に関係するシステム間(設置基準、設置認可、認証評価等)の相互の連携の在り方

4. 我が国の大学のグローバル化の促進

世界規模で学生や教員の流動化をはじめとする高等教育全般のグローバル化が加速する中、優秀な外国人留学生の戦略的な受入れを推進するとともに、意欲と能力のある若者の海外留学が可能となる仕組み作りが必要である。

また、外国の大学との共同プログラムの開設や共同での学位授与、外国で学位を取得した学生の円滑な受入れや外国の学生及び教員にとって魅力ある大学環境の整備、我が国の大学の海外における展開なども必要である。

このため、質の保証を伴った国際的な教育連携を充実させるとともに我が国の大学の国際化を推進するための方策について検討が必要。

【具体の審議項目例】

- ◆ グローバル化社会に対応した留学生政策の在り方
日本人学生の海外留学促進の在り方、外国人留学生の受入れ促進の在り方等
- ◆ 大学のグローバル化の在り方(国際的な教育連携と我が国の大学の国際化の推進)
海外大学とのジョイント・ディグリー、外国で学位を取得した学生の大学院への円滑な受入、海外キャンパス制度の在り方 等

5. 大学のガバナンスの在り方

グローバル化等の社会経済構造の変化が進む中、大学が社会の要請に応じてその役割・機能を十分に発揮し続けるためには、各大学の自主的・自律的な改革サイクルの確立が必要である。

このため、学長のリーダーシップの確立や学内組織の運営・連携体制の整備等、大学改革を推進するための大学のガバナンスの在り方について検討が必要。

あわせて、大学教育の質的転換を推進するため、学位プログラムに基づく教学マネジメントの在り方について検討が必要。

【具体の審議項目例】

- ◆ 大学改革を推進するための大学のガバナンスの在り方
学長のリーダーシップの確立、学内組織の運営・連携体制の整備等
- ◆ 学位プログラムに基づく教学マネジメントの在り方

6. 短期大学の機能の充実

知識基盤社会、成熟社会の中で、短期大学は高等教育の機会均等、教養教育や職業教育、地域の生涯学習の拠点といった役割を果たしているが、地域や分野によって多様な課題を抱えている。こうした中で、短期大学の機能の充実と振興方策について検討が必要。

【具体の審議項目例】

- ◆ 現状・課題を踏まえた短期大学の機能の充実・再構築



7. 大学院教育の在り方

少子高齢化・人口減少やグローバル化等が進行する社会においては、付加価値の高い人材が社会の様々な場で活躍する構造が必要不可欠である。社会人や女性を含めた多様な人材が大学院教育を経て高い専門性を備え適切に処遇される好循環を形成するため、学術分野ごとの現状や課題を適切に捉えつつ、大学院教育の在り方について検討が必要。

【具体の審議項目例】

- ◆ 少子高齢化・人口減少を迎える社会における、大学院教育の在り方
第2次大学院教育振興施策要綱を踏まえた大学院教育の充実方策 等

8. 法科大学院教育の改善

現在、政府に設置された法曹養成制度検討会議において、法科大学院を中核とした法曹養成制度全体の在り方に関する議論が行われているところであり、政府全体の検討の動向を踏まえ、法科大学院の更なる改革に向けた検討を行うことが必要である。

このような状況を踏まえ、法学未修者教育の充実等、法科大学院教育の制度及び教育の一層の充実のための専門的な調査審議を行うことが必要。

【具体の審議項目例】

- ◆ 法学未修者教育の充実等、法曹養成の在り方に関する政府全体の検討の動向を踏まえた法科大学院教育の改善

トップ > 政策・審議会 > 審議会情報 > 中央教育審議会 > 大学分科会 > 組織運営部会 > 組織運営部会(第1回) 配付資料 > 資料5 第6期大学分科会におけるガバナンスに関する議論について

資料5 第6期大学分科会におけるガバナンスに関する議論について

(総論)

- ガバナンスの強化は、個々の大学ではなく大学全体のシステムとして確立することが必要。
- 大学がガバナンスを発揮できない要因には、仕組みやシステムによるものとするでないものがあるため、そこを掘り下げて考える必要がある。
- ガバナンスの在り方は多様であり、特に私学については、一律的な仕組みを作ることは慎重であるべき。一様なガバナンスからは、多様な教育研究は生まれてこない。
- 大学は多様化しており、大規模校の中でもガバナンスがうまくいっている大学もあれば、単科大学でもうまくいっていない事例もあるので、具体的に要因を調べる必要がある。
- 国内外の現状を調査しながら、実証的なエビデンスに基づいて結論を出すべき。その際、ガバナンスと教育研究上のパフォーマンスとの関係などについても分析すべき。

(学長のリーダーシップ)

- 人事や予算を含め、学長がリーダーシップを発揮できる仕組みが必要。仕組みがないままに、リーダーシップの発揮を求めても仕方がない。
- 国立大学は法人化により学長裁量が拡大したはずだったが、実際には法人化前と比べて変わっていない。それにも関わらず、学長のリーダーシップの発揮だけが求められている。
- 学長・学部長がリーダーシップを発揮して方針を出したときに、その方針どおりに教員が活動しないときに、それに対する評価の仕組みも考えることが必要。
- 学長や学部長のリーダーシップが強くなればよいというものではなく、教員が主体的に改革に参画することが必要。
- 学長が交代して教育方針が大きく変わることがあるが、教育の継続性・安定性の面では問題。学長に権限を集中させれば良いというものではない。
- 組織の詳細も重要だが、大学のミッションを明確にし、それを実現できる人に任務を与えるのが大学のマネジメントの原点ではないか。
- アメリカやフランスにおいても、学長と各部局の緊張関係が見られる。

(学長の補佐体制)

- アメリカのOffice of Presidentのように、学長のサポート体制の充実をどのようにしていくかを考えなければならない。
- 学長、学長の補佐機構、学部長、教授会などそれぞれの権限について考えるべき。

(学長の選考・任期)

- ガバナンスを考えていく上でのポイントは、学長や学部長の選考の仕方に尽きるのではない。
- **学長も学部長も事実上、教員による選挙で選ばれているため、大学や学部の最高執行責任者である学長や学部長の権限もあまり強くない。**
- 学長の任期制に妥当性があるのか疑問。例えば、任期の残り1年になると学長の言うことを聞いてもらえないといったこともある。

(学部長)

- 学部長が教授会において選挙で選ばれている中で、どのような権限があるのかについては非常に不透明であり、雑用に追われることになっている。
- **学部長選挙を廃止して、学長が学部長を任命できるようにするべき。**

(教授会)

- 教授会は本来教学に関する重要事項について審議する機関であるのに、**実態は経営的な事項にも日常的に関与しており、組織決定の迅速性を欠くこととなっている。**
- 教授会の権限の内容や位置付け(審議機関なのか議決機関なのか)といったことまで踏み込んで考えるべき。

(理事会)

- **実質的な最高意思決定機関としての理事会の経営・監督機能の強化のため、学長選挙を廃し、理事会が直接学長を任命する必要があるのではないか。**
- 理事会は、学長に大学内における人事・予算権限を付与するべき。

(監事)

- 大学運営の適正性をチェックするため、監事の機能を強化すべき。
- 監事機能など管理監督を強化しただけでガバナンスが強化されるというものではない。

(その他)

- ガバナンス改革ありきで考えるのではなく、各大学が評価を受ける中で、自らのガバナンスのあり方を見直していくことが本来の姿ではない。
- 大学が自らの教育研究パフォーマンスを評価していかない限り、ガバナンスを具体化することはできない。
- 評価のフィードバックを全学的に行うべき。評価の結果を踏まえて、大学全体でどのように改善していくか考えることが必要。


[サイトマップ](#) | [English](#)


[トップ](#) > [政策・審議会](#) > [審議会情報](#) > [中央教育審議会](#) > [大学分科会](#) > [組織運営部会](#) > [組織運営部会\(第1回\)](#)
[配付資料](#) > [資料6 大学のガバナンスに関する閣議決定・提言等](#)

資料6 大学のガバナンスに関する閣議決定・提言等

【教育再生実行会議 これからの大学教育等の在り方について(第三次提言)】
 (平成25年5月28日)

5. 大学のガバナンス改革、財政基盤の確立により経営基盤を強化する。

上記に述べた提言の実現は、各大学が学内で意思決定し、改革に踏み出すかどうかにかかっています。意欲ある学長がリーダーシップを発揮して果敢に改革を進められるよう、大学のガバナンス改革を進めるとともに、改革を進める大学には官民が財政面の支援をしっかりと行うことにより、経営基盤を強化する必要があります。

○国は、国立大学の強みや特色、社会的役割等を明確化しつつ、国立大学全体の将来構想を取りまとめた上で改革工程を平成25年夏を目途に策定し、それを踏まえた取組を促進する。また、**国立大学は、年俸制の本格導入**や学外機関との混合給与の導入などの人事給与システムの見直し、国立大学運営費交付金の学内における戦略的・重点的配分、学内の資源配分の可視化に直ちに着手し、今後3年間で大胆かつ先駆的な改革を進める。これらの取組を踏まえ、国は、教育や研究活動等の成果に基づく新たな評価指標を確立し、第3期中期目標期間(平成28年度以降)は、国立大学運営費交付金の在り方を抜本的に見直す。

○国や大学は、各大学の経営上の特色を踏まえ、**学長・大学本部の独自の予算の確保、学長を補佐する執行部・本部の役職員の強化など、学長が全学的なリーダーシップをとれる体制の整備を進める。学長の選考方法等の在り方も検討する。**また、**教授会の役割を明確化するとともに、部局長の職務や理事会・役員会の機能の見直し、監事の業務監査機能の強化等について、学校教育法等の法令改正の検討や学内規定の見直しも含め、抜本的なガバナンス改革を行う。**

○国は、国立大学運営費交付金・施設整備費補助金や私学助成、公立大学への財政措置など財政基盤の確立を図りつつ、基盤的経費について一層メリハリある配分を行う。その際、教育、研究、大学運営、社会活動等の幅広い観点からの教員評価や能力向上など、教員の力量を発揮させる改革を行う大学が評価されるような配分を検討する。また、大学等に配分される国の公募型資金について、全学

的な共通インフラや教育・研究支援人材確保のための経費(間接経費)を設定し、直接経費を確保しつつ、間接経費比率を30%措置するよう努めるとともに、その効果的な活用を図る。あわせて、教育基盤強化に資する寄附の拡充や民間資金の自主的調達のため、税制面の検討を含めた環境整備を進める。

○我が国の高等教育の大部分を担っている私立大学が、多彩で質の高い教育を展開するとともに、グローバルな視野を持つ地域人材の育成や、飛躍的に増大する社会人の学び直しに積極的に対応できるよう、国は、財政基盤の確立を図る。その際、建学の精神に基づく教育の質向上、地域の人づくりと発展を支える大学づくり、産業界や他大学と連携した教育研究の活性化等の全学的教育改革を更に重点的に支援する。また、大学設置基準等の明確化や大学設置審査の高度化、必要な経営指導・支援や改善見込みがない場合の対応など、大学教育の質を一層保証する総合的な仕組みを構築する。

○国は、教育研究現場の実態を踏まえ、研究者等のキャリアパス、大学における人事労務管理の在り方など本年4月から施行された改正労働契約法をめぐる課題に関し、教育研究の継続性、若手研究者の人材育成、研究者の流動性の確保、研究支援人材の着実な確保等のための仕組みを検討する。

○我が国にとって、大学力が現在及び将来の国力を支えるものであることを踏まえ、大学の学長、都道府県知事、産業界の代表等から構成される内閣総理大臣主催の「大学将来構想サミット」(仮称)を定期的に開催し、社会総がかりで大学の機能強化に取り組む。

【骨太方針】(平成25年6月14日閣議決定)

第2章 強い日本、強い経済、豊かで安全・安心な生活の実現

3. 教育等を通じた能力・個性を発揮するための基盤強化

(1) 教育再生の推進と文化・スポーツの振興

意欲と能力に富む若者の留学環境の整備や大学の国際化によるグローバル化等に対応する人材力の強化や高度外国人材の活用、ガバナンスの強化による大学改革とその教育研究基盤の確立を通じた教育研究の活性化など、未来への飛躍を実現する人材の養成を行う。

【日本再興戦略-Japan is BACK-】(平成25年6月14日閣議決定)

○6 大学改革

○大学改革を支える基盤強化

・教授会の役割を明確化するとともに、部局長の職務や理事会・役員会の機能の見直し、監事の業務監査機能強化等について、学校教育法等の法令改正の検討

や学内規定の見直しを含め、抜本的なガバナンス改革を行うこととし、所要の法案を次期通常国会に提出する。

【教育振興基本計画】(平成25年6月14日閣議決定)

基本施策26 大学におけるガバナンス機能の強化

【基本的考え方】

○各大学が学生・地域・社会のニーズに沿った質の高い大学教育を行うために、学長や理事長のリーダーシップの確立に向けた環境整備や、評価に基づく資源の再配分等の大学・学校法人のガバナンス機能の強化に向けた必要な支援を実施する。

【主な取組】

26-1 大学におけるガバナンス機能の強化

・各国立大学が、学生・地域・社会からのニーズに応じた質の高い教育研究活動を行うことができるよう、学長のリーダーシップの発揮等による適切な意思決定を可能とする組織運営の確立、基盤的経費の一層のメリハリある配分等を通じ、ガバナンス機能の強化を図る。

・各公立大学が、設置理念に基づいた学生・地域・社会のニーズに応じた質の高い教育研究活動に取り組むことができるように、設置者、理事長・学長がリーダーシップを発揮して運営組織の確立、ガバナンス機能の強化を図る。

・各私立大学が、学生・地域・社会のニーズを十分に把握した上で、建学の精神・私学の特色を生かした質の高い教育研究等に取り組むことができるように、各私立大学・学校法人に応じた適切な意思決定を可能とする組織運営の確立、教育研究の状況や財務情報等の積極的な公開の促進、財政基盤の確立と基盤的経費等の一層のメリハリある配分を行うことで、私立大学におけるガバナンス機能の強化を図る。

・これらの取組を推進するため、必要な法令改正等の措置を行う。また、学長が全学的な視点に立ってリーダーシップを発揮し、大学改革を強力に推進しやすくする観点からも、全学的な戦略に基づく学内資源の再配分を促す資金配分の在り方を検討する。

お問合せ先

高等教育局高等教育企画課高等教育政策室

(高等教育政策室)

[文部科学省ホームページトップへ](#) [ページの先頭に戻る](#)

会見・報道・お知らせ 政策・審議会 白書・統計・出版物 申請・手続き 文部科学省の紹介 教育
科学技術・学術 スポーツ 文化

新たな未来を築くための 大学教育の質的転換に向けて

～生涯学び続け、主体的に考える力を育成する大学へ～

(答 申)

平成24年8月28日
中央教育審議会

① 速やかに取り組むことが求められる事項

(大学)

大学においては、各大学の状況を踏まえ、例えば、以下のような取組を行い、学士課程教育の質的転換を図ることが求められる。

(ア) 学長を中心として、副学長・学長補佐、学部長及び専門的な支援スタッフ等がチームを構成し、当該大学の学位授与の方針の下で、学生に求められる能力をプログラムとしての学士課程教育を通じていかに育成するかを明示すること、プログラムの中で個々の授業科目が能力育成のどの部分を担うかの認識を担当教員間の議論を通じて共有し、他の授業科目と連携し関連し合いながら組織的な教育を展開すること、プログラム共通の考え方や尺度（アセスメント・ポリシー）に則った成果の評価、その結果を踏まえたプログラムの改善・進化という一連の改革サイクルが機能する全学的な教学マネジメントの確立を図る。

学長を中心とするチームは、学位授与の方針、教育課程の編成・実施の方針^(※)、学修の成果に係る評価等の基準について、改革サイクルの確立という観点から相互に関連付けた情報発信に努める。特に、成果の評価に当たっては、学修時間の把握といった学修行動調査やアセスメント・テスト（学修到達度調査）^(※)、ルーブリック^(※)、学修ポートフォリオ等、どのような具体的な測定手法を用いたかを併せて明確にする。

教育プログラムの策定においては、CAP制^(※)やナンバリング等を実際に機能させながら、教員が個々の授業科目の充実にエネルギーを投入することを可能とするように授業科目の整理・統合と連携を図る。また、学位授与の方針に基づく組織的な教育への参画、貢献についての教員評価を行い、教員の教育力の向上・改善や処遇の決定、顕彰等に活用する。

学部長の選任に当たっては、学長のリーダーシップの下で教学マネジメントを担い、大学教育の改革サイクルの確立を図るチームの構成員としての適任性という観点も重視する。

(イ) 全学的な改革サイクルの確立のため、ワークショップを中心に「プログラムとしての学士課程教育」という基本的な認識の共有や教育方法に関する技術の向上に資する充実したFDを実施する。そのために、専門家（ファカルティ・ディベロッパー）の養成や確保、活用を図る。

(ウ) 学部等の縦割りの構造を超えて学士課程教育をプログラムとして機能させるためには、教員だけではなく、職員等の専門スタッフの育成と教育課程の形成・編成への組織的参画が必要であり、例えば、他大学との事務の共同実施等でリソースを再配置するといった工夫もしつつ、その確保と養成を図る。

中央教育審議会 大学分科会 組織運営部会 (第2回) 議事次第



トップ > 政策・審議会 > 審議会情報 > 中央教育審議会 > 大学分科会 > 組織運営部会 > 組織運営部会(第2回) 配付資料 > 資料1 検討に際しての論点(例)

1 日 時 平成 25 年 8 月 6 日 (火) 10 : 00 ~ 12 : 00

2 場 所 文部科学省 3 階 3 F 1 特別会議室

3 議 題

(1) 大学のガバナンスの在り方について

(2) その他

4 配付資料

資料 1 検討に際しての論点(例)

資料 2 論点整理補足資料

資料 3 諸外国における大学ガバナンスの状況

参考資料 1 ガバナンスに関する関係法令

参考資料 2 大学のガバナンスに関する閣議決定・提言等

資料1 検討に際しての論点(例)

1. 学長のリーダーシップの確立

○リーダーシップを発揮できる体制の整備

・副学長や学長補佐、学部長、専門的な支援スタッフなどを活用して、学長がリーダーシップを発揮できる体制を整備していくためには、どのような方策が考えられるか。

◇各大学において、執行部(学長、副学長、学部長等)から構成される意思決定機関の設置、学長の補佐職(副学長、学長特別補佐、学長室等)の設置など、様々な運用上の工夫が行われており、こうした取組を推進していくことが必要。

■諸外国と比べても、日本の大学の学長には大きな権限が与えられている。

それにも関わらず、学長がリーダーシップを発揮できないのは、全学の意向を集約させる体制がうまく整備できていないからではないか。

○予算に関する学長の権限

・学長が、従来の予算配分にとらわれず、大学として重視する分野や着実な研究業績が出されている分野などに、メリハリのある予算配分を進めていく上での課題と、考えられる対応策はどのようなものか。

◇学長がメリハリある予算配分を行っていくためには、合理的で説得力ある判断の基礎となる十分な情報が必要。

■大学の本部予算を確保していくためには、どのような方策があるか。(例えば、寄付金等の外部資金や競争的資金の間接経費の獲得に向けた取組みの強化などが考えられるが、他にどのような方策が考えられるか。)

○教員人事に関する学長の権限

・学長が、優れた教員を積極的に採用・登用するなど、メリハリのある人事を行っていくためには、どのような課題があるか。また、そうした課題にどう対応していったらよいか。

・諸外国においても、教員人事については、各分野における専門的知見を有する教員組織が関わっているが、教員人事について、教員組織の意見をどのように考慮すべきか。

■学長が教員人事について適切な役割を担っていく上での課題や条件は何か。例えば、学長が、自ら適任者を推薦したり、教授会が推薦する人材とは別の人材を採用したい場合には、専門的な知見や情報をどのように補っていくべきか

○学長の選考方法・評価

- ・学長としての適格性を十分に考慮するためには、どのような選考方法が適当か。また、選考に際しては、教員組織や評議員会などの意向を、どのように考えるべきか。
- ・学長の業務執行状況について、どのように評価していくか。

■選挙で選ばれた学長では、教員の意に反するような改革は困難ではないかとの指摘もあるが、**現在、多種多様な方法で行われている学長選考の方法について、特定の方法を示すべきか。**
◇**学長の業務執行状況を評価していく上で、認証評価や監事による業務監査などの活用が必要。**

2. 学内組織の運営・連携体制の整備

○学部長の役割・選考方法

- ・全学的な方針の下で、それぞれの「学部の校務をつかさどる」学部長に求められるのは、どのような役割か。
- ・学部長としての適格性を十分に考慮することができる選考方法はどのようなものか。また、選考に際しては、学部教員組織や評議員会などの意向をどのように考えるべきか。

■**大学としての方針と学部の意見が異なる場合に、学部長にはどのような役割が求められるか。**
■**学部長の選考も多種多様な方法で行われているが、特定の選考方法を示すべきか。**

○教授会の役割

- ・各分野の専門家から構成される教授会は、どのような役割を果たすべきか。
- ・**学長の意向と学部教授会の意向が異なる場合において、学長が適切にリーダーシップを発揮していくためには、どのような調整メカニズムが必要か。**

◇**教授会からのボトムアップの意見を取り入れていくことは必要。主体的な教育研究を行っていくためには、教授会に一定の権限と責任を持たせることが必要**

○理事会や役員会の機能見直し

- ・学長のリーダーシップの下、各大学教育研究について最大限の成果を発揮できるよう、理事会や役員会の機能を改めて見直ししていくべきではないか。

○監事による監査機能の見直し

- ・監事が、教育研究に関する状況など、業務監査を含めて、その役割を効果的に発揮していくためには、その機能についてどのように見直ししていくべきか。

3. 大学の自立的改革サイクルの確立、各大学のガバナンス改革に関する支援

○情報公開の推進

- ・大学が**自律的にガバナンス改革を進めていくためには、透明性の高い大学運営が前提となる。**そのためには、情報公開のより一層の推進が必要ではないか。

○教職員の意識改革

- ・大学改革を進めていくためには、**学長や執行部が描いている改革ビジョンを、教職員が十分に理解・共有することが不可欠ではないか。**そのためには、具体的にどのような取組が必要となるか。

○各大学における幹部人材の育成・研修

- ・**将来、学長や副学長、学部長などの大学幹部職員となる者の育成や研修が必要ではないか。**効果的な取組はどのようなものが考えられるか。

○大学による自律的改革の推進

- ・大学が**自律的にガバナンス改革を進めていくため、大学団体や教員団体等にどのような役割・機能が期待されるか。**(例:米国では、大学教員協会や大学理事協会などの団体が、大学のガバナンスに関する権限、責任の在り方についての基本的な考え方を示している)

○国等による支援

- ・**国の予算事業等において、大学の自律的なガバナンス改革を促すために、どのような支援が考えられるか。**(例:補助事業の要件として、一部の部局だけでなく、全学的な取組であることの明確化を求めるなど、ガバナンス改革を間接的に支援)

<検討にあたって留意すべき観点>

(大学の多様性・主体性)

- 国公私を設置主体ごとの制度的違い、規模や伝統の違い、総合大学と単科大学の違い、評議員会などの役割の違い、理事長と学長との兼務状況など、各大学はそれぞれ置かれている状況の中で、主体的に活動している。ガバナンスを議論する上では、こうした大学の多様性・主体性を十分に踏まえた検討が必要ではないか。

(国際的な大学制度との比較)

- ガバナンスを議論するに際して、大学制度が国際的な共通理解に立脚していることに鑑みて、諸外国の大学制度との比較・均衡の視点を留意すべきではないか。

お問合せ先

高等教育局高等教育企画課高等教育政策室
(高等教育政策室)



トップ > 政策・審議会 > 審議会情報 > 中央教育審議会 > 大学分科会 > 組織運営部会 > 組織運営部会(第2回)
 配付資料 > 参考資料1 ガバナンスに関する関係法令

参考資料1 ガバナンスに関する関係法令

○ 学校教育法(昭和二十二年法律第三十六号)(抄)

第九十二条 大学には学長、教授、准教授、助教、助手及び事務職員を置かなければならない。ただし、教育研究上の組織編制として適切と認められる場合には、准教授、助教又は助手を置かないことができる。

2 大学には、前項のほか、副学長、学部長、講師、技術職員その他必要な職員を置くことができる。

3 学長は、校務をつかさどり、所属職員を統督する。

4 副学長は、学長の職務を助ける。

5 学部長は、学部に関する校務をつかさどる。

6 教授は、専攻分野について、教育上、研究上又は実務上の特に優れた知識、能力及び実績を有する者であつて、学生を教授し、その研究を指導し、又は研究に従事する。

7 准教授は、専攻分野について、教育上、研究上又は実務上の優れた知識、能力及び実績を有する者であつて、学生を教授し、その研究を指導し、又は研究に従事する。

8 助教は、専攻分野について、教育上、研究上又は実務上の知識及び能力を有する者であつて、学生を教授し、その研究を指導し、又は研究に従事する。

9 助手は、その所属する組織における教育研究の円滑な実施に必要な業務に従事する。

10 講師は、教授又は准教授に準ずる職務に従事する。

第九十三条 大学には、重要な事項を審議するため、教授会を置かなければならない。

2 教授会の組織には、准教授その他の職員を加えることができる。

○ 学校教育法施行規則(昭和二十二年文部省令第十一号)(抄)

第一百四十四条 学生の入学、退学、転学、留学、休学及び卒業は、教授会の議を経て、学長が定める。

2 経営審議機関は、理事長、副理事長その他の者により構成するものとする。

3 公立大学法人は、定款で定めるところにより、当該公立大学法人が設置する大学ごとに当該大学の教育研究に関する重要事項を審議する機関(次項において「教育研究審議機関」という。)を置くものとする。

4 教育研究審議機関は、学長、学部長その他の者により構成するものとする。

○ 私立学校法(昭和二十四年法律第二百七十号)(抄)

(役員)

第三十五条 学校法人には、役員として、理事五人以上及び監事二人以上を置かなければならない。

2 理事のうち一人は、寄附行為の定めるところにより、理事長となる。

(理事会)

第三十六条 学校法人に理事をもつて組織する理事会を置く。

2 理事会は、学校法人の業務を決し、理事の職務の執行を監督する。

3 理事会は、理事長が招集する。理事(理事長を除く。)が、寄附行為の定めるところにより、理事会の招集を請求したときは、理事長は、理事会を招集しなければならない。

4 理事会に議長を置き、理事長をもつて充てる。

5 理事会は、理事の過半数の出席がなければ、その議事を開き、議決することができない。

6 理事会の議事は、寄附行為に別段の定めがある場合を除いて、出席した理事の過半数で決し、可否同数のときは、議長の決するところによる。

(役員職務)

第三十七条 理事長は、学校法人を代表し、その業務を総理する。

2 理事(理事長を除く。)は、寄附行為の定めるところにより、学校法人を代表し、理事長を補佐して学校法人の業務を掌理し、理事長に事故があるときはその職務を代理し、理事長が欠けたときはその職務を行う。

3 監事の職務は、次のとおりとする。

一 学校法人の業務を監査すること。

二 学校法人の財産の状況を監査すること。

三 学校法人の業務又は財産の状況について、毎会計年度、監査報告書を作成し、当該会計年度終了後二月以内に理事会及び評議員会に提出すること。

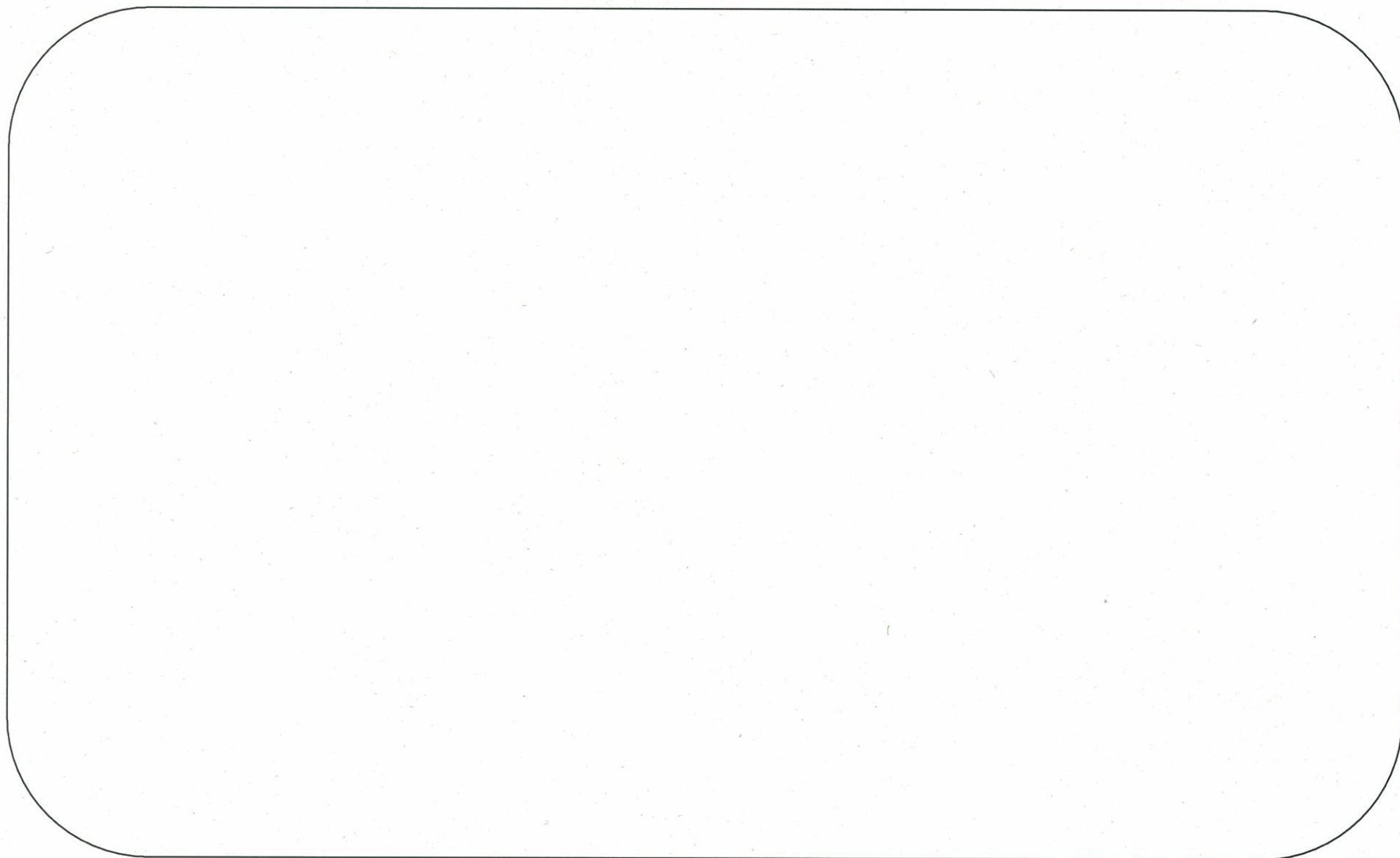
四 第一号又は第二号の規定による監査の結果、学校法人の業務又は財産に関し不正の行為又は法令若しくは寄附行為に違反する重大な事実があることを発見したときは、これを所轄庁に報告し、又は理事会及び評議員会に報告すること。

五 前号の報告をするために必要があるときは、理事長に対して評議員会の招集を請求すること。

六 学校法人の業務又は財産の状況について、理事会に出席して意見を述べること。

メ 毛

18



学校教育法第92条で学長・学部長の職務を規定しており、学長が大学の包括的な最終責任者としての職務と権限を有することを明らかにするとともに、学部長を学部の運営責任者として明確に位置付けている。

【学校教育法】

- 第92条 大学には学長、教授、准教授、助教、助手及び事務職員を置かなければならない。(略)
 2 大学には、前項のほか、副学長、学部長、講師、技術職員その他必要な職員を置くことができる。
 3 学長は、校務をつかさどり、所属職員を統督する。
 4 副学長は、学長の職務を助ける。
 5 学部長は、学部に関する校務をつかさどる。(以下、略)

【学長の職務について】

○「校務をつかさどり」
 小中学校等の校長の職務と同様に、学長が大学の包括的な最終責任者としての職務と権限を有することを明らかにしている。

○「統督する」

「通常の場合、行政機関等の長と部下の職員の服務との関係は、「指揮監督」、「指導監督」又は「監督」の用語で表すのであるが、それが包括的に高い大きな立場でなされる場合、例えば、大臣又はこれに準ずる機関の長と部下の職員との関係に係る場合には、この「統督」という用語が用いられている。」

「行政機関の長等が、その所掌のもとにある行政事務を総合的にすべつつ、しめくくこと」と解され、学長の所属職員に対する関係は、例えば教授会が法令上特定の権限を有することなど、大学における教員の職務の特殊性に基づき、一般行政官庁における関係に較べて、より包括的、大局的な立場が重視されるべきことを意味しているものと解されている。」

(参考)国家行政組織法 第10条 各省大臣、各委員会の委員長及び拡張の長官は、その機関の事務を統括し、職員の服務について、これを統督する。

【学部長の職務について】

○「学部に関する校務をつかさどる」
 学部運営上必要な事柄については、学部段階では学部長の責任と権限に基づいて処理する。

○学長と学部長の関係

学部は大学の内部組織であり、学部の校務運営という面では学部の責任者としての学部長の立場は、大学の責任者である学長の下にあり、その統督を受ける。

※鈴木勲「学校教育法逐条解説」、吉国ほか「法令用語辞典」に基づいて作成

学長のリーダーシップを発揮するための体制整備

学長が適切にリーダーシップを発揮していくためには、そのための体制を整備することが必要。

○学長、副学長、学部長、事務局長等から構成される運営会議を設置し、大学の意思決定機関として位置付けることで、迅速・機動的な意思決定を確保。

○「総括担当」「研究担当」「教育担当」「国際担当」など、分野ごとに担当の副学長を設置。

○将来の幹部候補となる優秀な若手教員を、学長特別補佐などに登用。

○学長企画室を設置して、学長のビジョンを具体化しつつ、大学の将来戦略を策定。

○学長の下にIR室を設置し、IRを通じて全学的な状況を大学本部で把握する体制を構築。

○学長の下に危機管理室を設置し、大学全体に関するリスク管理に対応。

○全学教授会を開催して、学内の様々な意見を集約しながら、全学的な教育方針を策定する。

○経営戦略に対応した事務局体制の刷新(組織のフラット化、細分化した部門の再編)。

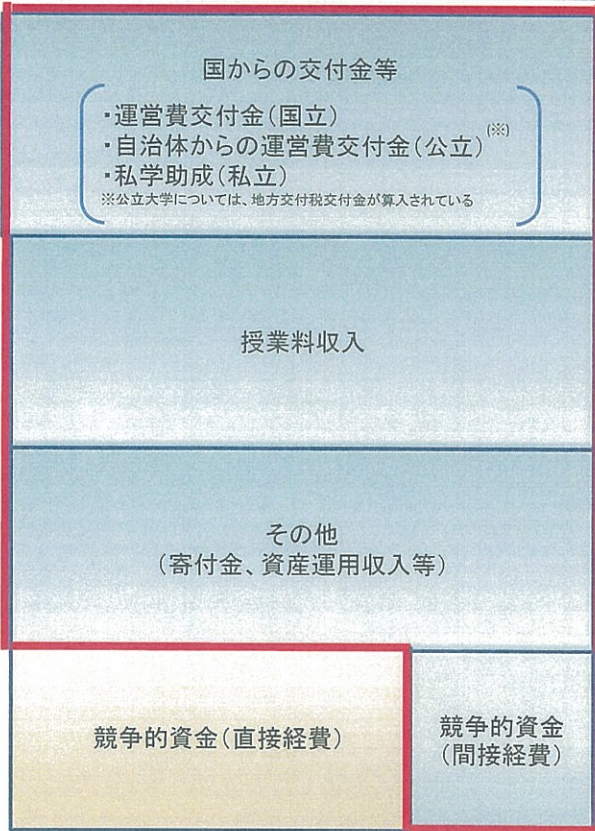
○専門性の高い職員の育成・採用(人事や財務、広報、入試、知的財産、IRなどの専門的分野を担う職員)

○米国では学長がプロボストや副学長など執行部を自ら選任して、補佐体制を充実させている。また、学長や執行部を支援する専門的職員組織も発達しており、人事・財務、学籍管理、学生支援などに加えて、近年ではIRなども活発に行われるようになっている。

○イギリスの大学でも、学長や執行部による委員会が形成され、大学全体における意思疎通を図っている。例えば、ヨーク大学のSenior Management Group、マンチェスター大学のSenior Leadership Teamなどは、学長や副学長、事務局長などの幹部職員が意見交換・伝達を行い、学内の意思形成の円滑化に寄与している。

学長の予算配分権について

一般的な大学の主な収入構造



大学予算のほとんどについて、制度上は、**理事会(学長)が自由に配分することが可能。**

しかしながら、実際には従来からの予算配分を大幅に変えることは、以下の理由から困難な場合が多い。

○人件費など固定的経費の比率が高く、全体の財源も十分とは言えない状況。

○学長が重点分野への投資など、予算配分を変えようとしても、それぞれの固有の事情に基づいて、学内の各学部等が予算配分を求めている。

大学本部が、ある程度自由に使える予算もあるが、収入に占める割合は低い。

○寄付金や資産運用収入など、大学本部が自由に使える資金の獲得が諸外国に比べると十分に行われていない。

○競争的資金等における間接経費の措置。

教員の人事について

一般的な教員人事の流れ



○大学教員の人事については、大学全体として教員ポストを配置することを決定した上で、選考委員会における審査、教授会や人事委員会等における承認を経て、最終的に学長や理事会が任命することが一般的である。

○その際、選考委員会や、教授会・人事委員会等では、主に以下の観点から審査が行われる。

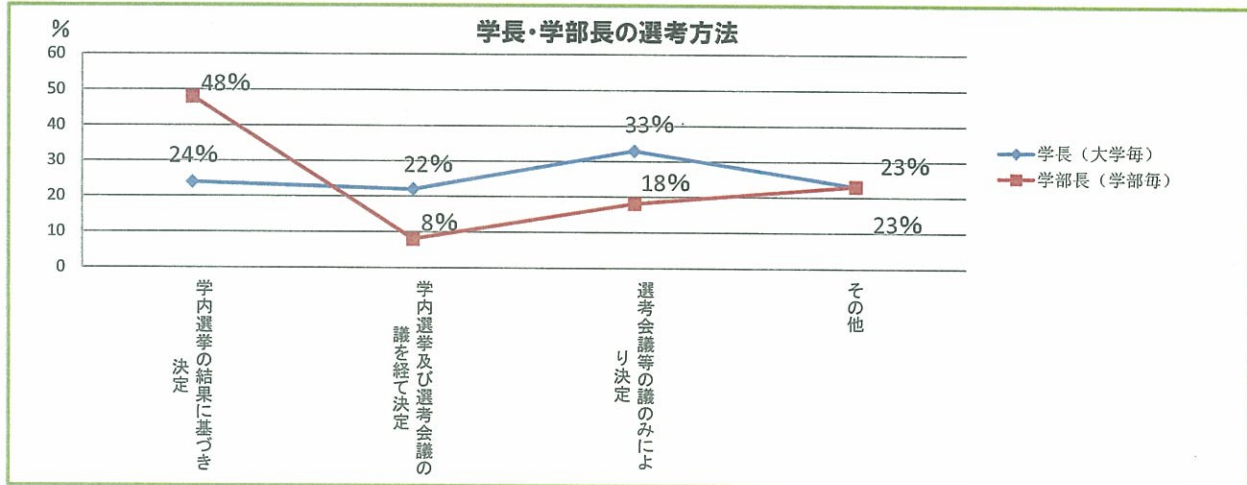
- ・研究業績(論文、著書、学会発表等)
- ・教育実績、研究指導実績
- ・将来ビジョン、意欲等

○学長や理事会が、教授会の決定を覆す必要性がなければ、教授会や人事委員会等の決定が、事実上大学としての最終決定となる。また、大学によっては、教員の選考について、学部教授会や人事委員会に(実質的に)権限を委譲している場合も見られる。

アメリカ	イギリス	フランス	ドイツ
学科レベルの推薦、学部レベルの推薦、大学評議会による推薦を経て、学長が決定し、理事会が任命する場合が多い。重層的な構造を設けることにより、適格者を慎重に審査するとともに、情実人事等の防止を図っている。	【旧大学】一般に、セネト(教員組織)からの推薦に基づきカウンセラー(地方当局、産業界、卒業生等)によって任命される。 ※ヨーク大学の例: 公募の後、各学科で研究業績など書類審査により6名程度に絞られ、面接の上で、学科主任を中心に、実質的には学科レベルで決定される。	各大学は公募を行い、管理運営評議会の決定に基づいて設置される選考委員会が審査する。選考委員会は、半数以上は外部者を含む教員により構成される。選考委員会の選考に基づいて大学が推薦し、教授は大統領が、准教授は高等教育担当の大臣が任命。	一般に教授は公募される。通常は、学部招聘委員会が設けられ、応募者の中から3名を学部会議に推薦する。推薦者リストは、学部会議レベル、評議会レベルによる推薦を経て、州の高等教育担当大臣に提出され、大臣が1名を任命する。

学長・学部長の選考方法

○学部長の場合、学内選挙の結果に基づき決定している割合が高い。



教授会の運営に関する工夫として行っている取組(学部毎)

学内の他の会議との機能分担、連携協力の関係を整理し、教授会で審議すべき事項を精選している
他の学部、研究科等の教授会との連携を行っている

単位(%)

65
21

大学全体における教学マネジメント(大学毎)

学内の教員間での教育改革に関する認識の共有
教学マネジメント確立のための学長と教授会の役割の明確化

単位(%)

58
21
32

カリキュラムの編成権限を持った、全学的な教育目標等とカリキュラムとの整合性を検証するための全学的な委員会の設置

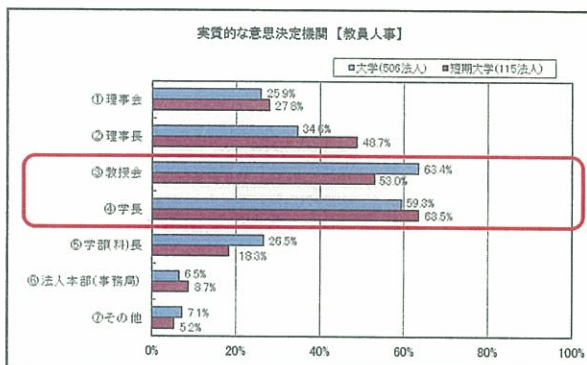
(文部科学省調べ)

私立学校振興・共済事業団「学校法人の経営改善方策に関するアンケート(H20.7)」報告(抜粋①)

再掲

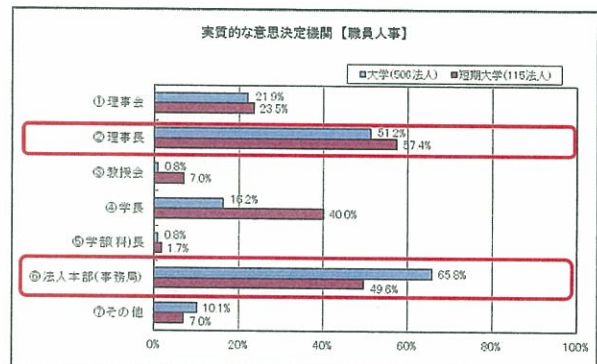
【A9 実質的な意思決定機関】

学校法人の意思決定にあたり、最も意向が尊重される機関を選択(複数回答可)。



回答数

	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
大学(506法人)	131	175	321	300	134	33	36
短期大学(115法人)	32	56	61	73	21	10	6

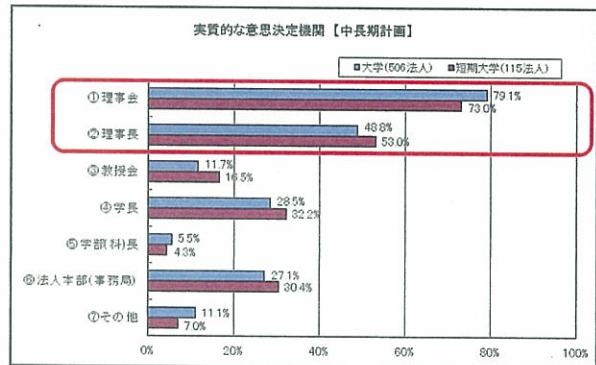
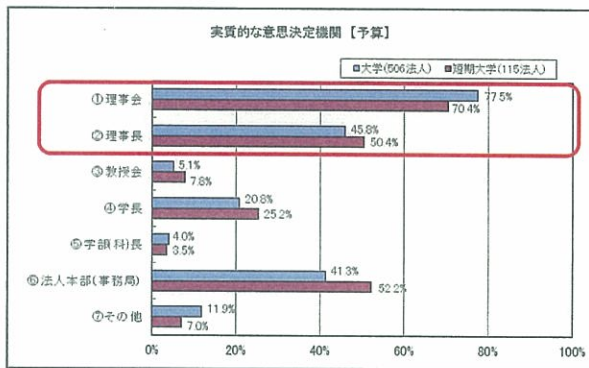


回答数

	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
大学(506法人)	111	259	4	82	4	333	51
短期大学(115法人)	27	66	8	46	2	57	8

【A9 実質的な意思決定機関】

学校法人の意思決定にあたり、最も意向が尊重される機関を選択(複数回答可)。



回答数

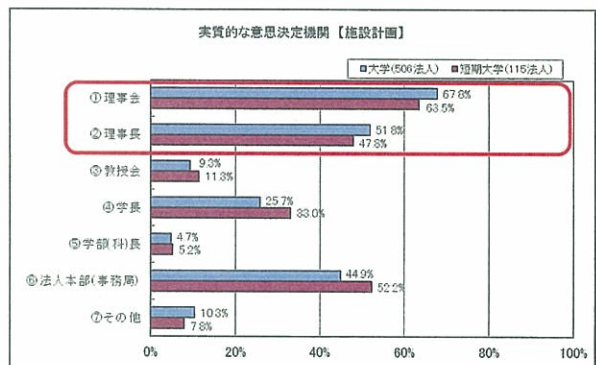
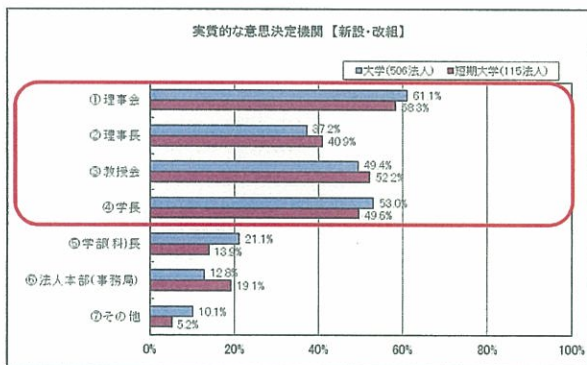
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
大学(506法人)	392	232	26	105	20	209	60
短期大学(115法人)	81	58	9	29	4	60	8

回答数

	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
大学(506法人)	400	247	59	144	28	137	56
短期大学(115法人)	84	61	19	37	5	35	8

【A9 実質的な意思決定機関】

学校法人の意思決定にあたり、最も意向が尊重される機関を選択(複数回答可)。



回答数

	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
大学(506法人)	309	188	250	268	107	65	51
短期大学(115法人)	67	47	60	57	16	22	6

回答数

	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
大学(506法人)	343	262	47	130	24	227	52
短期大学(115法人)	73	55	13	38	6	60	9

8/22

大学は 変わるのか

「決める組織」へ目

5月末の東京都内の高級「忙しい」と苦笑する。レストラン。「大学に意見や質問はありませんか」。企業トップや弁護士など第一線で活躍する卒業生を前に、立教大学を擁する立教大学の糸魚川順理事長が笑顔を振りまいた。

日本興業銀行（現みずほ銀行）常務を務めた経歴を買われて2007年、母校の理事長に就任。大学経営の責任者として、寄付金集めの指揮を執る。「名誉職だ、キャンパス移動では地元人脈が豊富な人が適

「書類によって数字が違った。書類改ざんは制度の想定外」と話すが、学園の破産管財人の綾克己弁護士は「経営実態が外部から見えにくい大学の仕組みを悪用した」と憤る。

8/23

大学は 変わるのか

「決める組織」へ目

書類によって数字が違った。書類改ざんは制度の想定外」と話す。学園の破産管財人の綾克己弁護士は「経営実態が外部から見えにくい大学の仕組みを悪用した」と憤る。

今年3月、創造学園大は文科相の命令で解散した。だが、問題は別の波紋を広がった。2年前の認証評価で「不認定」とされたにもかかわらず、学生募集が続くなど、評価が事態改善に全

理事長の役割とは

任。状況により求められる理事長の権限は絶大だが、実態は千差万別だ。法律上の要でも

一般にはなじみが薄い私立大学の理事長。だが法律の上は理事長が私大ガバナンスの要を担う。私立学校法は私立学校を設置する学校法人に理事会、理事長、監

理する理事長の権限は絶大だが、実態は千差万別だ。例えば、早稲田や慶応義塾は選挙で学長兼理事長を選出。立教や上智は学長と理事長は別人だが、立教の上は理事長が私大ガバナンスの要を担う。私立学校法は私立学校を設置する学校法人に理事会、理事長、監



東洋大学の福川伸次理事長は「ビジョン」を示すことがトップの仕事と指摘する

丸投げ脱しビジョン示せ

事、評議員会を置くこと定め。名譽職化した大学もある。理事が教育（教育と研究）の執行部門（大学）を統制・監督し、理事会を監事と評議員会が監視する。法人を代表し業務を管

右肩上がりの時代は法人が校舎を造り、教学に教育を丸投げしてれば経営は盤石だった。法人と大学の役割分担も明確だった。だが、環境は激変した。

上智学院の高祖敏明理事長は「今や教学と経営は不可分」と言い切る。緊密な連携なしに生き残れない。

私学法のガバナンスの仕組みは04年度改正で法制化された。それまでは法律に理事会の規定すらなく、理事全員が代表権を持つなど責任も権限もあいまいだった。しかし法の趣旨は今も定着しない。糸魚川氏は打ち明ける。「ガバナンスの基本はヒト、モノ、カネ。だが、どれも理事長にたいした権限はない」

営に詳しい小林武夫・産業能率大学理事によると「戦前からの大規模伝統校ほど、理事会決定への評議員会の関与が強い」。清成氏は「私学法改正時に評議員会の権限も縮小したかったが、伝統私大が尻込みして断念した」と悔しが

課題山積の大学ガバナンス。それでも通産次官や神戸製鋼所副会長などを歴任した福川伸次東洋大学理事長は「役所も企業も大学もトップの仕事は同じ。的確な情報を基に明確なビジョンを示すこと」という。

トップが存分に力を発揮できる環境整備。そこに大学改革の本丸がある。

ガバナンス改革には

く役立たなかったからだ。「教育の質向上に機能していない」。経済同友会は4月、評価制度を厳しく批判する提言をまとめた。認証評価に要する大学の負担は年間約7億円。「膨大な手間と費用をかけ、最低基準の達成を確認するだけ。これでは教育の質の評価に



日本私立大学協会は4月の会合で会計基準などを話し合った（東京都千代田区）＝同協会提供

透明性向上ひるめば淘汰

はならず、社会からも全く前機構長も「ガバナンス強出せ」という姿勢が大学に認知されていない。北山 禎介副代表幹事（三井住友銀行会長）はあきれ顔だ。現状はそうならない

「外部に積極的の情報を金算出のために誕生した学ト」（仮称）の来年度創設を目指し議論が進む文科省

の作業部会。開示情報を巡る声に私立は身構える。コーポレートガバナンスに詳しい神戸大の砂川伸幸教授は「情報公開こそガバナンスを機能させる源泉」という。ステークホルダーが求める業績情報や経営計画を適切に開示し、外部の評価を受け改善を図るサイクルを確立できない組織は勝ち抜けない。開示をためらえば淘汰される。大学も、この法則から無縁ではいけない。ガバナンス改革であるべきことはい。この項おわり

5. 議事録

(1) 部会長の選任等について

委員の互選により河田委員が部会長に選任された。
副部会長については、河田部会長から北山委員が指名された。

(2) 組織運営部会の会議の公開について

事務局から、組織運営部会の会議の公開について資料3の説明があり、原案のとおり決定された。

また、公開に関する規則に基づき、この時点から会議が公開された。

(3) 組織運営部会の開催に当たり、河田部会長から以下のとおり挨拶があった。

【河田部会長】 それでは、組織運営部会の開催に当たりまして、私から御挨拶をさせていただきますと思います。これまで、大学分科会では、昨年8月28日に、「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて」という答申をまとめるなどいたしました。その中で、大学改革の推進について精力的に審議を行ってまいったところであります。私は前期から、大学分科会の副分科会長を務めさせていただいておりますけれども、各大学が学長のリーダーシップの発揮を通じて、大学教育の質的な向上あるいは質的な転換をはじめ大学改革に取り組むためには、各大学におけるガバナンスの改善あるいは充実というものに取り組むことが不可欠だと考えられております。このような観点から、第7期の大学分科会においては、大学改革を推進するための大学のガバナンスの在り方などについて集中的に審議する。そのために、この組織運営部会が新たに設置されたことと私は理解しております。

さらに、早稲田大学の鎌田総長が座長をされております教育再生実行会議の第3次提言が5月28日に出しましたが、その中でも、グローバル化の推進、イノベーション創出などの大学改革の取組を進めるためには、大学のガバナンスの改革が必要だということが指摘されております。

一方、社会状況の変化、大学の機能別の分化が求められる中で、きょうもそれぞれの大学に籍を置く先生方が委員として来ておられますが、国立、公立、私立という、設置形態の異なる各大学の置かれている状況・課題、各大学が重視する役割や機能というのは、それぞれに異なっていると考えます。したがって、ガバナンスといっても、学長のリーダーシップを発揮するガバナンスもあれば、逆に学長の暴走を防止するという意味でのガバナンスもやはり必要であろうし、ガバナンスと一言に言っても、非常に、大学ガバナンスの課題、在り方というのは多様である。そういう意味で、非常に難しい問題、難しい課題であると、私自身、学長をしました経験上、考えております。

特に私立大学においては、それぞれの建学の精神に基づいて、独自のガバナンスによって、強みと個性、特色のある多様な取組、さらに教育研究というものが行われている。このことに、やはり留意することも必要だと、私、現在の役職上、そういうことの必要性を強く感じております。

昨年5月29日の前期の大学分科会・大学教育部会の合同会議で、この部会に参加

していただいております小林雅之教授から、アメリカの大学におけるガバナンスの問題について御報告いただきました。およそ2,900を数えるアメリカの大学は、ハーバード、イエール、プリンストンなどの私立大学、カリフォルニア大学バークレー校など、いわゆる公立の州立大学などにおいて、一概には言えないいろいろなガバナンスの形態があります。恐らく、きょう、小林委員からの御説明があると思いますし、それからさらに、フランス、ドイツ、イギリスという諸外国における大学のガバナンスの状況というものは、大学の状況や課題などによって、企業のガバナンスの在り方とはやはり異なり、多様であるということも、留意する必要があるだろうと考えます。

そういう意味で、ガバナンスの問題は非常に困難な問題であると思いますけれども、大学改革を進めるには、ある意味でやはりガバナンス改革というのは避けて通れないものであります。各大学の意欲的な構想、取組というものを後押しするためには、一体どのようなガバナンス改革が必要なのか。こういう観点から、是非、精力的な審議を行っていきたくと考えます。是非とも先生方の率直な御意見と、いろいろな、出身母体が異なりますので、各人各様、様々な意見が出ると思っておりますけれども、良い成果がまとまりますように私としても努力したいと存じますので、よろしく願いいたします。以上でございます。

(4) 引き続き、板東高等教育局長から以下のとおり、挨拶があった。

【板東高等教育局長】 それでは、第1回の開催に当たりまして、文部科学省を代表いたしまして御挨拶をさせていただきたいと存じます。組織運営部会の委員の先生方には、大変お忙しいところ、本部会の委員をお引き受けいただきましてありがとうございます。おかげをもちまして、本部会の審議課題を検討するにふさわしい、大変強力なメンバーにお集まりいただいたということで、感謝を申し上げたいと存じます。

先ほどから、部会長からもお話がございましたように、このガバナンスの問題というのは、今、強く各方面から求められているところかと思っております。先ほどお話がございました教育再生実行会議の第3次提言は5月28日に出ておりますけれども、その提言の中にも、様々な教育研究機能の強化についての提言の最後に、ガバナンス改革、それから財政基盤も含めた経営基盤の確立というのが非常に重要であるということと提言されているところでございます。そして、先ほどからお話がございますように、大学改革を進めていくために、やはり学長のリーダーシップ、全学的な組織運営をどう進めていけるかということが非常に重要でございますし、そのために、学長がリーダーシップを発揮しやすいような仕組み作り、あるいは教授会の役割というものをどのように改めて再考していくかということ。あるいは役員会とか理事会といった機能の在り方の問題であったり、学長を補佐する体制をどのように充実させていくか。それから、先ほどお話がございましたように、監査機能、チェック機能などの在り方というようなことも課題になってまいります。

そういったことは、先ほど部会長からも御指摘のように、まさにこれから大学改革というのが強力に求められる中で、それを推進するためにガバナンス改革というのは不可欠であるということであろうかと思っております。しかし一方では、やはり企業、経済界とはまた違うガバナンスが求められます。大学の機能を発揮できるような形の

り、ガバナンスでも、河田部会長がおっしゃったように、学長のリーダーシップが必要とされるというガバナンスもあります。同時に学長の暴走を止めるというガバナンスもあるという話。それから今の北山副部会長のお話で、教員の意識改革が最も重要だということで、実は私ども早稲田でも、今、Vision150といって、150周年を2030年に迎えますので、あと19年後でございますが、そこに向かって大学をどう改革するかという議論を進めております。その中で今、議論しておりますのは、学長の役割、教授会の役割以外に、教員の役割の明確化ということをおっしゃっています。それから、職員の役割の明確化も言っておりますので、教員の役割の明確化ということがかなり重要ではないかと考えておまして、教員の本来の役割というのは、教育と研究、また大学の運営に携わるということでございますけれども、では研究するということはどういうことを意味しているのかということ。また、教育をするということは何をするということ、何をしないということも、明確に定義されていない。そして、一人一人の教員が違ったイメージを持っていることがあるという。この中でも、先ほどからのお話、報告、様々な大学分科会や経済同友会のお話を伺っておりますと、かなりそこは核心をついていらっしゃるようでした。教員は、御自分の所属している部局、学科とか研究科、若しくは専攻などに、比較的その中で最適を考えていらっしゃるわけですが、学長が目指している、また社会との位置づけの中で自分の大学が果たすべき役割を考えていることは、見えない場合が多いように思います。その価値観の共有が必要であろうと思っております。一方向的に何か仕組みを作って、学部長が教員にむちを入れるような仕組みを作ることが、必ずしも効率の良い、非常に効果的に教育を生むとは限らないと考えておまして、そこに何か非常にスムーズに、意思という価値観の共有ができるような仕組みが必要なのだろうと思っております。

私は実は、早稲田大学に勤める前に三つの大学で、1,000名に満たない小さな規模の私立大学に二つと、中堅といえますが、かなり名前も知られた大学に勤めた後に、出身校である早稲田大学に戻ってまいりました。四つの私立大学で勤めた経験から、やはり相当異なります。ある場合には非常に学長の暴走を止めなければならぬような大学もありますし、また逆に学長のリーダーシップが発揮しにくいような雰囲気になっている大学もあるかと思っておりますけれども、重要なことは、教職員一人一人が、役割というものを再定義して認識し、社会全体の中でその大学が果たすべき役割を見て、学長が持っているビジョンというものと御自分たちの意識を一致させることが、まず第一であろうという気はしております。北山副部会長のお話を聞いていても、非常に的確にそこのお話をお伝えになっているような気がいたしました。

【金子委員】 ガバナンスは大変重要だと思うのですが、やはり、そもそも論から言えば、かなり、基礎的な概念はまだ整理すべきところがあるのではないかなと思います。一般的にガバナンスが重要だと言われるけれども、ガバナンスを構成するものは何かということについては必ずしも同意があるわけではありませぬ。基本的には、監督権を持っている理事会といいますが、法人全体の存続に責任を持つ理事会、それからその機能を発揮することに責任を持つ学長及びその学長の指揮下にある組織、及び教員団、三つの組織があるわけでありまして、この間の関係は実はかなり曖昧なところもあるわけでありまして、ガバナンスの強化

というのは、私は、強化するかどうかというのは問題だと思うのですけれども、もともとガバナンスというのは一種のルールのことでありまして、問題は、三つの主体がそれぞれどのような役割を持って、互いにどのような影響を与えようということができるのかということだと思います。

これについて、しかし日本のガバナンスについては、実はかなり曖昧な面もあるわけでありまして、例えば、理事会がむしろ執行の中心となるという形態をとっている大学が実はかなり多いわけです。常務理事も入っていますし、あるいは教授会の代表、特に管理職が入っていることが普通である。あるいは理事長と学長が兼任しているという形態をとるといったことは非常に多いわけで、同友会の報告を見ましても、理事会は執行機関の機能を持つ、評議会が監督機能を持つと書いてありまして、これはいろいろ見解としては少し分かれるところではないかと思っております。アメリカの場合はむしろ理事会が監督機関という意味で非常にはっきりしているわけですが、これが、一つは先ほどの大規模大学と、小規模大学の場合には、むしろガバナンスというかマネジメントが強過ぎて独走する可能性があるというのは、やはりこういうところに起因しているのかもしれない。

いずれにしても、ガバナンスについては基本的な概念自体について整理すべき必要があることだろうと思っております。ただ、こういうことを申し上げると、この議論はかなり抽象的・観念的になる可能性があるわけでありまして、どの程度までやっていくのかということ、非常に大きな問題ではないかと思っております。またもう一つ、議論したところで、固有の理想像のようなモデルが出来上がるのか、あるいは基本的に留意すべき観点というのを考えるところにとどまるのか、あるいは学校教育法等の改正に進むべきなのかといったところについても、少し議論があるところではないかと思っております。私はむしろ問題を整理して、先ほどお話をいたしましたように、特に教員団、あるいは大学教育の関係者に示すということが、非常に重要な役割を持つのではないかと思っております。

ただ、これまでの中教審での議論の進め方からすれば、現在の社会で、大学が社会のニーズに必ずしも対応していない。そのためにガバナンスを強化すべきであるという議論は理解できるのでありますけれども、具体的に、大学がやることでガバナンスがどうして障害になっているのかということは、必ずしも例示されてきていないわけですね。一般的に、どの大学が動きが遅い、ですからガバナンスがしっかりしていないのではないのかという議論になっているわけでありまして、具体的にどこが障害になっているのかということは、やはり議論としては私は重要だと思います。これまでの中教審の大学分科会の議論で問題になってまいりましたのは、学士課程教育が学部に分かれてしまっていて、その中で、非常に固い殻の中で管理運営されていることによって、十分な革新ができないし、社会的なニーズにも対応できないというところは、具体的な問題として出てきていると捉えられてきたところでありまして。そういう意味で、私は、学士課程教育の核心について、現在の学部のガバナンスの在り方、特に学部教育、教授会に権限が非常に一元的に集中していることが、革新を妨げている側面がある。だとすれば、それをどのように改善していくべきかということが、議論の出発点としては非常に重要なのではないかと思っております。

【有川委員】九州大学の有川でございます。国立大学で大規模大学だと理解しておりますけれども、16年の法人化の後、運営費交付金が厳しくなる中で、実に様々なことをやってきているのではないかと思います。これは、社会から一般的に見られると、遅々として進まない、まどろっこしいと映っていることがあるのではないかと思います。例えば私のところで2年ほど前にちょうど100周年記念を迎えました。それで、これから100年のために、この100年に居合わせた者の責任として、難しいことをやりましょうと提言しました。正月にメッセージを全構成員に出して、難しい順に二つ出したのですが、5月、それからもう一つの方は10月には、全学の理解を得ることができました。これは相当、ハードルの高いことです。

最初の方は、部局に消費税を導入するようなことを毎年やるというものです。そういうことで、永続性のある改革のスキームという言い方をしておりますけれども、毎年1%取られるということになりますから、そうしますと、ぼろっとしていると、100年ぐらいたちますと3分の1ぐらいになってしまうわけです。ですから、本当に自分たちのことを考えないといけないし、そしてそれはみんながいるところで審査しますので、説得力がなければいけないわけです。非常に大変な改革だったわけですが、1月に提案したのが、5月には実施できる状況になったので、スピード感はかなりあると考えなければいけないと思います。

それからもう一つは、大綱化に従って、ほとんど全ての大学が教養部を廃止しましたが、これからますます教養教育が大事であるということで、これまでになかったような新たな視点からの教養教育、私どもはそれを基幹教育と言っているわけですが、それをやろうということでもあります。これも、それぞれに大きな痛みを伴ったりするわけですが、これも10月にはできました。こちらの方が長くかかるというのは当然のことです。これは教育ですので、すぐにできる話ではありませんし、いろいろなことを詰めてこななければいけません。そして、周到な準備をして、来年の4月からそれをやれるという体制ができました。このように、現行の中でも、リーダーシップ、あるいはある意味でのガバナンスということからしますと、大変効果のあるものだと思います。

一方では、最近特にいろいろな方面で言われておりますことですが、これは先ほども金子委員からもございましたとおり、社会の要請に迅速に応えられているかということに関しまして、いろいろ問題があるのではないかと思います。それは、学部の自治的な部分が大変多うございますので、その中で様々なことを考えていく。そうすると、それまでのやり方を踏襲せざるを得ないことになってしまうだろうということです。この辺に関しましては何か考えていく必要があるのではないかとことを強く思っております。

そういったことなど、様々あるのですが、先ほど来、田中委員からもあったかと思えますけれども、ここでは一度、大きな改革、制度を変えるというような際に絶対やるべきことだと思うのですが、悪い点は確かに見えているわけですが、それを直していくことをやるわけですので、それによって、例えばある種の学問を展開する上で大事な多様性あるいはオートノミーなども含め、非常に、本来うまく機能していたものが駄目になってしまう可能性もあるわけでありまして、そのところ、言うなら角を矯めて牛を殺すようなことにならないようにということ、こういう大きな議論をやるときに注意しておかなければいけないのではないかとことを強く思っております。

【小林委員】東京大学の小林です。私の方も、田中委員と同じように、幾つかの大学を経験しております。最初に私立大学、それから特殊法人立大学、これは日本に一つしかなかったわけですが、それから国立大学ということで、幾つかのガバナンスは見てきたと思っております。それから、研究者として国内外の大学の調査をいろいろやりましたし、特にアンケートとか統計の分析というような形で様々な大学のガバナンスということを見てきました。前期の中央教育審議会では、先ほど御紹介いただきましたように、特にアメリカの大学のガバナンスについて調査した点について御報告させていただきましたけれども、そのような前期の経験も踏まえまして3点述べたいと思います。

第1点は、法律の改正というのは確かに必要なことではありますが、この問題は法律の改正だけでは終わらないということです。例えば2005年に私立学校法が改正されて、監事の機能が強化されました。ところが、文部科学省の別の会議で、監事である委員の方から、「教学面についての業務監査をするということですが、一体何をしたらいいのでしょうか」というような質問が出ました。まだそれぐらい分かっていないということでもあります。こういう点について、法律だけの問題ではなくて、それを実際に動かすような仕組みを考えていかないといけないということ、それがここで大きな議論になるのではないかと思っております。きょう頂いた資料8でも、学長のリーダーシップの確立あたりのことは、国公私共通で議論できると思いますが、そこから先の問題というのはほとんど、国立、私立あるいは公立で、違っているので、分けて議論をせざるを得ないので、その辺をこれからどういう順番で議論していくかということは、十分に詰めていかないといけないのではないかとことです。それが第1点です。

それから第2点目といたしましては、今のことに関連するのですが、やはり現状の解明というのが十分になされていないのではないかとことです。これは、金子委員も先ほど申されておりましたが、私も、アメリカの大学のガバナンスというのは、十分に見たわけではありませんけれども、やはりサポート体制が非常にしっかりしているということです。それから、一つ御紹介したいのは、学長のレビューということを行っているわけですが、これは理事会が行うわけですが、理事会が学長を選ぶのですけれども、いつも理事会と学長はうまくいっているわけではなくて、時には緊張関係も生じるわけですが、そういう中で学長のレビュー、評価を行うわけですが、ただ、そのときにアメリカの方が強調しておられたのは、そういったレビューというのは、学長をサポートするために、足りない部分がどこかを指摘するために行うのであって、自分たちが選んだ学長ですから、それに頑張ってもらおうという趣旨だということを非常に強調されておりました。ですから、そのような点を見ていく必要がありますし、例えば日本では、学長をサポートする人がどれくらいいるのか、レビューが行われているのか、そのようなことは全く分かっていないわけです。このような点についての実態を、文部科学省にも幾つかの調査がありますし、それ以外にも研究者が行った調査もあると思いますので、是非次回以降の審議会に出していただければと思います。それが第2点目です。

それから第3点目ですが、前期の中教審の議論でも、最後に積み残し課題として、財務基盤の強化ということを挙げていたかと思えます。これは、ガバナンスの問題と財務基盤の強化というのは実は裏表の関係でありまして、先ほども少しお話がありましたように、国立大学は運営費交付金が減少して非常に弱って

るし、私立大学も私学助成というものがなかなか伸びていないという状況の中で、ガバナンスの大きな改革を行うのは、非常にエネルギーもお金も要る問題ですので、やはり財務基盤の強化ということと裏表で考えていかなければいけないのではないかとことです。私の論点は以上です。

【奥野委員】 大阪府立大学の奥野でございます。公立大学のことを少しお話しするのがいいかと思えます。現在、83の公立大学がございますが、そのうち65の大学が法人化されております。全部、法人化されているわけではなくて、規模も大変バラエティーに富んでいますので、簡単にはひとくりにできないというのが、公立大学の一つの特徴になっています。国立大学が法人化されたときに、すぐに公立大学も、法人化しようということで、手を挙げて法人化したところが数大学あって、それから、今では65校に増えています。

そのときは、国立大学を見てやりましたので、理事長、学長というのが一人だったのです。私のところも、現在も一人で両方を兼ねていますが、地方独立行政法人法に、公立大学の場合は分離してもいい、別でも良いと、一言書いてあるのです。数年たちますと、どっと、分離している大学が増えてきました。これが現実です。なぜかという、設立団体である自治体は、こういう社会の流れの中にあって、首長は、理事長と学長を分離して、理事長は私が任命するという方がうまくいく、あるいは設立団体の意思が伝わると思ったのだと思います。それが我々の、公立大学協会で集まったときの認識です。設立団体の意向が非常に強いのですから、あつという間にどっと増えていったのです。

さて、そこで、学長が集まっているいろいろと議論したときに、ではどこの大学がうまくいっているかという、半数以上は分離しているのですが、なかなか難しいところでして、分離したからうまくいっているというのは、そんなに多くはないのです。非常に苦しんでいるのです。分離したからうまくいっているとは限っていないのです。どちらかという、一人の方がうまくいっているかもしれないけれど、それも簡単にはいきません。

そこで、今、ここでいろいろ議論されているところの、先ほど金子委員がおっしゃった、ガバナンスという言葉がやはり何を指しているのかということが議論になります。今、公立大学のこの流れから見ると、私たちの場合は設立団体の意向、首長の意向というのがうまくいっているのかというのが一つ、それが大学の中で、うまくいっていると何となく受け止めますけれど、本当にいいのですかということです。大学のガバナンスというのはそういうことですか。そうすると、何か言葉が違って、大学のマネジメントをどういう体制でどうやってやるのかということが、すごく問題になるのではないと思うのです。ですから、金子委員がおっしゃった、もう少し整理しないと、どこで議論するのか分からないという御発言にはすごく賛成です。私も、そこがこの部会の一つの目的ではないかと思えます。

実は、公立大学はそういう過程の中で、学長の権限というリーダーシップが、かなり発揮されている大学がほとんどではないでしょうか。法人化されている大学で、困っているのは余りないかもしれません。法人化したのはなぜかという、学長だけではないからです。学長を支える理事会、あるいはその選挙というか、部局長の選び方とかいうのは、例えば具体的な例だと、私の大学で言いますと、部局長はやはり部局で選挙をして選ぶのですが、規程に基づいて、学長である私が最

後に決めます。ですから現実には、これは困りますと言って、私を変えた場合もあるのです。そういうことが実際に行われると、みんな緊張感が出ます。

でも、私の大学が法人化されて、いろいろな会社経験の方などを数名、理事として入っていますが、部局長とは支店長ではないのですかと言われました。つまり、私と理事会で何か言ってこうしようと言うと、部局まで全然伝わらないのです。伝わるけれども、そこで終わりです。それを見て、部局長は支店長ではないということも思われたわけです。そういう体制があるので、やはりうまくいかないです。これを、何年かかけて支店長にしなければいけないのです。選挙のやり方、あるいは任命の仕方とか、教授会の運営の仕方とかを変えながらです。公立大学協会で集まるときに一番話が出るのが、教授会ですが、私は教授会は大切だと思っていますし、ボトムアップを全部潰したら大学は潰れます。絶対にボトムアップの底から提案してくる声は大切にしなければいけない。だけど、一番大切なのは人事権です。人事権だけは教授会に委ねない仕組みに、大体どこの大学もそうなっていますので、なっているのに起動しないので、それをいかに起動するかではないでしょうか。

国立大学の場合はほとんどの場合、意向投票しますが、決めるのは違うことになっている。でも、大学のパワーというのはそれほど強いのです。私どもはそういうところを規定どおりやるように、何年かかけてやってきて、公立大学は割とそのようにみんな動いている。だから、理事会と理事の働きとか学長というのが一体になっているところは、うまくいっているし、自治体の場合は、その中へ理事長としてこられる方はかつて副知事だった人とか、そういう人が多いです。ですから、公立大学の例ですけれども、学長のリーダーシップだけをとっても、先ほどの資料8を見ても分かるかおり、すぐいろいろなことを議論しないといけないわけです。ですが、やはり私の一番の気持ちは、学長を支える理事会とか執行部とか、それを支える部局長の選び方なり何なり、意識改革をしていかないといけないのだらうと私は受け止めています。

いろいろな大学がありまして、部局長は選挙で選んでいるのですが、大学の執行部ときっちり合宿をやって、こんなことをやりたいという、大学の執行部の意思を伝えている国立大学もあります。私は今、国立大学の評価委員をやっているのですけれども、そういう例があります。ですから、国立・私立とか余り関係ないのではないかと思います。そういう仕組みがやはり一番問題かと思いました。

最後に、この委員会では何を議論するのかというのは、先ほど金子委員がおっしゃっていましたが、整理が一つなのだろうと思いますけれど、こういうモデルでやりなさいというのは難しいと思うし、私の個人的な意見を言えば、法律を変えただけでは絶対変わらない。でも、何かシステムを変えない限り、気合だけ入れていても変わらない。この二つ、両方ではないかと思えます。

【清家委員】 有川委員、奥野委員と、国立、公立の大学の学長が発言されたので、私立大学の学長として一言考えを述べておきます。私立大学の団体の責任者も兼ねておりますので、その視点で少しお話をしたいと思います。

一つは、ガバナンスについては、河田部会長が冒頭に言われたことが私は一番大切だと思います。つまり、大学のガバナンスについては、二面性があるということです。一つは、今、主に議論されているのは、学長などのリーダーシップを発揮す

という、もう一本のベクトルを入れるべきではないかと思えます。

そこで、大学がどれだけ社会に情報を出しているかということなのですが、これはガバナンスには関係しないのですが、関西経済同友会で、2011年に、社会が求める大学の人材輩出戦略、副題は、まず学部・教授会の改革からという提言を出しました。このときに、どれぐらい情報が出ているのか、ホームページを独自調査しました。まず大学のポリシーが示されているか。そして学部のポリシーが示されているか。教育の成果、就職先であるとか就職指導カリキュラム、外部認証評価結果が示されているか。そして四つ目に、社会・企業との連携、産学連携プログラムであるとか、全学的なインターンシップ、ボランティア活動の取組。そして最後、六つ目に、入学ポリシー。学生数、入学者数、それから実在学者数、それから定員充足数、これがきちんと示せるか。6項目を医科・歯科を除く関西80大学を対象に調査したわけです。すると何と、6点満点は2校しかなかったのです。かわりに0点が4校、1点というのが27校、2点というのが13校。つまり、2点以下が44%、約半数近くというところでありました。これは、大学においては、情報公開をしていないという意識はないと思うのですが、公開されている情報が、企業や社会から見て、求めている情報ではなかったり、あるいは分かりやすい情報ではないということであると思えます。

そこでガバナンスの問題なのですが、評価システムを作るのも一つですが、ガバナンスが理事会にあるのか経営協議会にあるかというお話もありましたけれども、経営協議会、それから評議会の議事録は、少なくとも分かりやすく社会に公開するということが必要ではないかと思えます。私は、個々の大学の状況は分かりませんが、最高意思決定機関で何が審議されているのか、内向きな議論になっていないか、また本当に議論がなされているのかということからは、是非社会として知りたいところでありますので、この評価システムの中に、情報公開の徹底あるいはその指導・監視というのを入れていただけたらと思います。そのことによって、社会の大学に対する理解も深まるかもしれないし、何よりも大学にある種の緊張感を持たせるという意味で、このガバナンスの問題も整理できるのかなと思いますので、御検討いただきたいと思います。

【黒田委員】 金沢工業大学の黒田でございます。現在、私は三つの顔を持っているわけです。金沢工業大学の経営をやり出してもう四十数年たち、今は国立大学の非常勤理事もやって、学長選考委員会の委員とか、経営協議会の委員もやっているわけですが、それと併せて認証評価機関である日本高等教育評価機関の理事長もしております。そういう意味で、先ほど北山副部会長が言われた、ガバナンスの在り方についての認証評価における検証という話がありましたが、ちょうど今、評価機関が第2サイクルに入って、そのことに着手したところです。各大学がどのようなガバナンス、マネジメントをやって、それがどのように機能しているか、きちんと検証したのがどう生かされているかということまで、深く評価していこうということになっているわけです。これが第2のサイクルに入って、今年からそれが始まったところですが、そういう制度が一つある。ですから、後々これは、認証評価として評価されたものが公表されていくということになると思えます。

私立大学を運営していて一番感じますのは、教員の意識改革なのです。何を言っても、教員の意識が変わらなかつたら何も動かない。それは痛感しています。教

授会が強いとか何とか言うよりも、一人一人の教員が意識を改革していただく。このことを端的に表しているのが学士課程の答申です。あの中で、組織的な教育をやってくださいということを言っています。学位プログラムに基づききちんとしたカリキュラムを構成して、これが一人一人の教員の持ち物ではなく、学士課程、学位課程のプログラムとしての、組織の中で教育してくださいということなのです。ですから、そのことと、先生方一人一人の研究とはまた別なのです。一人一人の研究を潰すようなマネジメントをやったのでは何の意味もないわけです。ところが、教育については組織的にきちんとやっていかないと、日本の教育が国際的に通用性を失ってしまう。日本で出した学位というのが世界に通用しなくなってくるということが起こり得るわけですから、そういうプログラムをしっかりと組み上げるために、どういふマネジメントを学長がすべきかということなのです。

学長のリーダーシップのことを言われていますけれども、多くの私立大学でも、教授会の選挙によって選ばれる学長が非常に多いわけですし、また学長が理事長を兼ねているところもよくあります。これは、先ほど清家委員が言われたように、私学はそれぞれの生まれる母体というのがあるわけです。篤志家によって作られた大学もあれば、一定の組織を持って作られたところがある。それから、最近では、官で作って民に経営を委託するという組織もあると思えます。それから、宗教団体が作った大学というのがたくさんあります。ですから、もともとの建学の精神に基づく組織というのがそれぞれみんな違います。その違う中で、統一したガバナンスを作り上げるのは不可能に近い。また、それをやっては日本の私学というのは死んでしまうと思えます。ですから、多様な組織の中で何を指すかといったら、先ほど言われたように、学生が中心で、どういう人材を世に送る大学にするかということによって、どういふマネジメントを学長がとるべきかです。

私は、理事会とか理事長というのは、私学の場合は常に黒子であれということ、外に対して言っています。これはなぜかという、表に出るのは学長です。理事長というのが、それをサポートする組織、理事会がサポートする。アメリカでもそうですけれども、学長を選ぶのは理事会ですけれども、この学長にはこの大学の任期期間中どういふことをやっていただくかということ、全部提言して、その中で学長を選んで、理事会が委嘱するということになるわけですが、そういう中で学長の立場というのは、理事会、理事長がサポートしなければ何もできないわけです。だから、しっかりしたサポート体制を作る。サポートするということ、一歩下がって黒子になるということなのです。学長に対するいろいろな改革の方針が出てきたら、それを資金的にも理事会が支援していくという制度が作れば、一番私は私学にとってはいいのだらうと思えます。そういう、平成16年、17年から施行されている私立学校法の改正においても、そのことが念頭にあって、理事会の機能の強化、理事長の機能の強化、それと併せて管理機能の強化をやっているわけです。で、評議員会が完全に理事会の諮問機関という格好をとらせていただいたということになるわけですが、理事長の暴走を止める。それをしっかり見ていくのが監事です。今度の改正では、監事が常に理事会にも参加して、また教学面の重要な事項については監事が出席して意見を述べるができることになっているわけですが、先ほど小林委員から話があったように、そのことを監事が余り御存じないということですが、これはある程度徹底させていく必要があるのではないかと思います。

に加えて、2番目は、そのすぐれたリーダーが大学を運営する際に、効果的に大学を運営していくための権限をどのように与えるかということです。権限に関して言うと、もちろん大きな方針をまず作るということも重要ですが、それを実現するための人事権と予算の権限も学長に与えるべきだということです。人事権の中には、学部長をどう選ぶかということも入りますし、教員の任命も入ると思います。もちろん学長は、大きな大学の場合には、全ての学部の中身を詳しく知っているわけではありませんから、学部の教授の意向というのをいろいろ聞く手段はそれぞれの学長が作って良いと思うのですが、最終的に任命するのは学長である、選ぶのは学長であるということです。単に、学部の教授会が選挙で選んだ人をただ任命するだけ、ということではないということです。大阪府立大学の奥野委員が、時にはその結果を否認するということも言われましたが、基本的には学長が学部長を選ぶことで、組織運営を効果的に実行できると思います。それから、予算の権限も基本的には学長が持っていて、それをどう学部配付するかということも学長が決めるということです。もちろん学生がいますし教員もいますから、大幅な変更は難しいにしても、決めるのは学長だということが大事だと思います。教授会は、学長あるいは学部長からのいろいろな諮問に対して意見を言う会議として存在は重要だと思うのですが、決めるのは学長であり学部長であるということが大事だと思います。そういう意味で、すぐれたリーダー、いわゆる学長にどう権限を与えるかというのが、ガバナンスの論点の2点目だと思います。

3点目は、その学長が本当にすぐれた活動をしているかどうかを評価し、監督し、時には軌道修正を求めるとことです。支援は当然のこととして、問題がある時には、その人を交代させるような権限を持つべきだということです。要するにすぐれたリーダーを選んでも、必ずしもそのリーダーの活動が適切ではない可能性もあるので、それを止める、場合によっては軌道修正する、あるいは支援するということを行うべきで、これがガバナンスの3点目だと思います。

私は今、私学の理事長を務めています。その経験で言いますと、黒田委員がおっしゃったように、理事長が大学の教育を全てやっているわけではありません。私学では理事長が最終的に総理をする責任者となっていますが、基本的にはすぐれた学長を選ぶのが理事会の仕事であって、選んだからにはその学長を支援するのが理事会の役割であり、なおかつその学長が適切に運営しているかどうかを評価しながら、問題があれば軌道修正を求めるとことだと思います。もちろん財政的な面のことも理事会で取り上げますが、基本的には財政面の運営も、できるだけ学長に任せることとして、理事会がお金を全て握っているというよりも、学長が予算と人事権を発揮できるような格好で運営するように、努めるべきだということです。

そういう意味で、ガバナンスを考える際には3点が重要です。どうやってすぐれたリーダーを選ぶか、いわゆる学長の選任方法です。2番目は、学長にどう権限を与えるのかということ。その中には教授会との関係も入ると思います。3番目は、その学長が健全に運営しているかどうかを監督し、時にはその交代を求めると。河田委員がおっしゃったような、暴走を止めるという役割も理事会にあるということで、この3点を議論すべきではないかと思っています。以上です。

【上山委員】 上山でございます。まず1回目の会議ですので、全般なお話を少しさせていただきたいと思っております。この間、ここにあります中教審のことも含めて、先ほど北山副部長から御紹介がありましたように、ヒアリング等でいろいろな発言をしてきました。例えば学長のリーダーシップが必要であるとか、あるいはOffice of Presidentの重要性、日本の大学にはプロボストのような存在が欠けていること、大学の学長が10年以上の任期を持ってやらなければいけない等々のことをずっと申し上げてきたのですけれども、それは大学のガバナンスには一体どういう意味があるかということもずっと考えていたからです。特に高等教育政策のスキームにおける大学のガバナンスの改革が、非常に重要な役割を今後果たしていかねばならないと考えてきたからです。それは何かというと、日本の大学のシステムの中に決定的に欠けている、ダイナミズムと競争主義です。それを打ち込むための一つのスキームとして、ガバナンスというのは大きな役割を果たしていかねばならないと考えてきたからです。

恐らくは、今、ほとんどの多くのエリート大学、世界をリードする大学のかなりの部分がアメリカになっていますけれども、それはあの国の中に、大学のシステムに非常に強固なダイナミズムが存在して、いつまで自分の大学がトップの大学にいらることができるか分からないという状況が常に迫られているところで大学経営を行っています。つまり、企業などと同様に、社会の中の一つのアクターとして大学は活動しているということがあって、それを支えているのが個々の大学のガバナンスであるという視点が非常に重要だと思うのです。したがって、大学は常にガバナンスを更に強化させていかなければならない。けれども一方で、画一的な、こういうガバナンスであれば正しいというような解答は全然存在しないわけです。大学同士が、大学のマーケットの中で勝ち抜いていくための競争の中で、ガバナンスという個々の大学がそれぞれのガバナンスの概念が作られていくものであろうと思います。日本においては、恐らくはそういう視点が欠けているのではないかとずっと思っているわけです。

私は基本的に研究大学に強い関心を持っています。日本の中における研究大学が10校か15校か、一体何校あるか分かりませんが、その研究大学の中でそれぞれが、いつ自分の立場が脅かされるか分からないようなダイナミズムを作り出していくときには、このガバナンスというものは非常に大きな視点になってくるだろうというのが私の考え方であり、かつ、それが故にガバナンスの重要性をいろいろな形で申し上げてきたわけです。以降の会議でも、個別のいろいろな出来事、スキームに関しては、また発言させていただくことになると思いますけれども、一体何のためにガバナンスというものが重要かという視点がまず重要だということをお話させていただきたいと思っております。

例えば1990年代に、アメリカのデューク大学に非常に面白いケースがありました。John Madeyというフリーエレクトンの教授が、大学との間で裁判沙汰になったことがございました。その研究者が持っていたラボとか特許を自分のものだと主張し、最高裁まで争ったケースがあるのですが、そのときに最高裁は非常に面白い表現をして、大学というのはもはや大学全体のマーケットの中におけるレピュテーション、名声を競争するという「ビジネス」をやっている存在だろうという表現をしたことがあるのです。大学というのは、様々な外部資金を手に入れ、多くの優秀な教員を引き付け、優秀な学生を奨学金で獲得し、それによっていかに自分の大学の名声を高めていくかという競争をしている存在だろうということです。その意味で

は、まさにビジネスという言葉を使ってもかまわないのだというのが、その判決の中で表されていた精神でした。すなわち、そういうある種の擬似ビジネス的な活動をしていく大学という存在の中では、大学の資産である教員の資質、それから外部資金の獲得能力、優秀な学生を持っていることといったことを競争のエLEMENTとして、互いの大学が互いに競争していく。その中で、個別のガバナンスという概念が出てくるでしょう。私立大学には私立大学のガバナンスの在り方があるでしょうし、公立大学には公立大学があるでしょうし、国立大学には国立大学でそれぞれがある。したがって、画一的にこれこれのガバナンスの在り方が正しいということを決めて、それをどこかで評価にかけるというやり方は余りそぐわないのではないかと考えております。そういう意味では、ガバナンスとは一体何のためにやっていくのかということをもう一度考え直した上で、この議論をした方がいいのではないかとこのことを発言させていただきたいと思っております。以上です。

【森脇委員】 私の方は短期大学ですので、規模が小さいため、大学も多様であるということをお話ししようと思っておりましたら、御発言の中に、すでに述べていただいております。この議論ではやはり最後まで、大学は多様で、そしてまた国立あり、公立あり、私立ありということ、常に前提に置いて議論を進めていく必要があるのではないかとというのが私の最も申し上げたいところです。今回初めてでございますので、組織運営に関する実態といえますか、これまで私が感じておりましたことをお話しさせていただきたいと思っております。

まず、この問題をどこから議論して、どこへ向かうかということにつきましては、今のところ明確な考えを持っておりませんが、このガバナンスという問題は30年代から取り上げられておりますし、この資料を拝見すると、答申や様々なところで、これが実現していれば、それほど問題が起きると思えないぐらいに、相当具体的に提言がされているように思いました。しかし、なぜこれが実現しないのかということ、非常に大事な、現実的なポイントがあると思っております。

その背景について少し述べさせていただきますと、今、各大学が改革を戦略的に実現していかなければならない状況下にあつて、どこの大学でも取組の成果を上げたいと切実に思っているのですが、それが遅々として進まないのです。その理由に、これまで大学の場合には、マネジメントが要求されなくてもやってこられたということから、マネジメントが非常に弱く、未分化であることが挙げられます。そして、未分化なのですが、それを余り自覚していないし認めたくないという大学人の特徴があつたようにも思われます。

どうということかといいますと、大学の全体運営のガバナンスというのは、人事や財務などは相当に専門性が高くないとできないことなのです。一般の教員等ではとても無理なのです。ところが何かできそうな錯覚を持って、教授会などでそれを議論してしまう。また、反対もあるかもしれませんが、教育研究を担うのはやはりプロフェッショナルな教員なのですが、それを理事会などで、それぞれが自分の経験を基に、何かできそうな錯覚を持って、議論してしまう。いずれも、各々が専門性に対して敬意を払わないで議論するので、対立が増えるばかりで前進しないということが往々にしておきがちなのです。そして大学にはせっかくいい人材がいるにもかかわらず、それが生かせないという現実があるような気がしてなりません。

こうした背景があるので、一つは、一言で言えば意識改革のことを、この部会で

検討して提言できるのであれば、明確にしてもいいのではないかと思います。もう一つは法社会になっておりますので、大学においても意思決定の規定を明確にする必要があると思います。しかし、これまた日本の大学の場合、今まで曖昧でもやってこられました。ですから、人事にしる財務にしる、教学事項にしる、一体誰がそれを意思決定して、誰が責任を持って、誰が実行するのかというのが、曖昧になっていたりしますので、見直して効果的なものに改めていく必要があると思っております。

それを学内だけで変えようとしたときに、すぐエネルギーを要してしまって、せっかくきちんと整えたら学校が怪しくなってくるということもありませんので、この問題を、法改正で支援又はサポートできるようなことがあれば、私はとても良いのではないかと思います。以上でございます。

【河田部会長】 それぞれのお立場から、国立大学あるいは公立、私学、私学も様々なパターンの私学、それから企業の立場、あるいは企業のトップであられ現在は私学の理事長をしておられる北城委員の意見もありました。もう時間がございませぬけれども、北山委員の方からガバナンスは何のためにあるのか、なぜ必要かという御意見もありました。それから、国公私の問題点、ガバナンスの問題点も順番に明らかにする必要があろう。現状を理解し、実態を解明することも必要であろう。さらに、ガバナンスの基本的な概念、問題点は何なのかとか、具体的にどういう障害があるのかとか、そういう枠組みの問題が指摘にされましたし、あるいは国公私、私学はもちろん、様々な形での建学の理念の下で様々な教育があるけれど、それでもやはり国公私関係なく、仕組みの変革は必要であるという御意見もございました。北城委員からは三つの点、すぐれたリーダーをどう選ぶ、それにどう権限を与え、どうリーダーを監視するのかという具体的な指摘もございました。これから以降、北山副部会長とも御相談しながら、事務局とも打ち合わせながら、期限が限られておりますので、できるだけ問題点をクリアな形にして、どこまでできるか分かりませぬけれども、是非実りのある結果、成果が出るように努力していきたいと思っておりますので、今後とも建設的な御意見を頂ければと思います。

— 了 —

お問合せ先

高等教育局高等教育企画課高等教育政策室

(高等教育政策室)

[文部科学省ホームページトップへ](#) [ページの先頭に戻る](#)

会見・報道・お知らせ 政策・審議会 白書・統計・出版物 申請・手続き 文部科学省の紹介 教育
科学技術・学術 スポーツ 文化

御意見・お問合せ プライバシーポリシー リンク・著作権について アクセシビリティへの対応について

文部科学省 〒100-8959 東京都千代田区霞が関三丁目2番2号

10年後の あなたの学校を想像してください

想像した あなたの学校の魅力を

三つお書きください

①

②

③

