

中央教育審議会大学分科会組織運営部会 審議まとめ

「大学のガバナンス改革の推進について」

(素案)

目 次

大学へのメッセージ、社会へのメッセージ、国へのメッセージ

I はじめに

II 大学ガバナンスの現状について

1. 大学ガバナンスに関する現行制度
2. コーポレート・ガバナンスとの異同
3. 諸外国の大学制度との異同

III 大学ガバナンス改革の推進について

1. 大学ガバナンス改革の目的
2. 学長のリーダーシップの確立
 - 学長補佐体制の強化
 - 人事に関する学長のリーダーシップ
 - 予算に関する学長のリーダーシップ
 - 組織再編に関する学長のリーダーシップ
3. 学長の選考・業績評価
4. 学部長等の選考・業績評価
5. 教授会の役割の明確化
6. 経営組織と教学組織の関係
7. 監事の役割
8. その他のガバナンス改革

IV 国による大学ガバナンス改革の支援について

V 社会による大学ガバナンス改革の支援について

VI おわりに

大学へのメッセージ

- ◇ガバナンス改革は、本来、大学が自主的・自律的に行うべきもの。学長のリーダーシップの下で、大学自らガバナンス改革を
- ◇国公立大学には、法人化後、学部教授会の人事権を定めていた法律は適用されていない。法令の正しい理解と、教職員の意識改革を
- ◇国立大学は法人化後10年を迎えようとしており、従前からの内部規則が単純に承継されていないか、本部も部局も総点検を
- ◇国の制度改正(学長補佐体制の強化、教授会の審議事項の明確化等)を受け、誰(あるいはどの組織、会議体)が決定に責任を持つのかを再確認し、権限の重複排除や審議手続の簡素化、学長までの意思決定過程の確立を
- ◇教育・研究・社会貢献機能の最大化のため、学長は学内資源配分を最適化する取組を
- ◇ガバナンス改革を一過性のもので終わらせず、常に最適なガバナンス体制で運営がなされるよう不断の見直しを

社会へのメッセージ

- ◇ここ10年間で大学改革が相当進展し、なお変わろうとしていることを認知し、応援を
- ◇大学と積極的に関わって、学長のリーダーシップの後押しを

国へのメッセージ

- ◇法人化した国公立大学に適用される法体系が変わったことについて、十分な周知を
- ◇学長のリーダーシップの確立と教職員の意識改革のため、効果的な制度改正とメリハリある支援を

I はじめに

- 社会を巡る環境が大きく変化する中で、我が国の大学には、グローバル人材の育成や研究を通じたイノベーションの創出、経済再生、地域再生・活性化への貢献等がこれまで以上に期待されており、大学は社会的な存在として、こうしたニーズに機動的に対応していくことが求められている。
- 多くの大学が、学長のリーダーシップの下で積極的な大学改革に取り組んでいる。しかしながら、大学を取り巻く社会の変化はそれ以上に急激であり、大学が、社会の変化に機敏に対応できていないとの指摘も示されている。
- 特に、大学の意思決定過程を外部から見た場合、権限と責任の所在が不明確ではないか、大学として意思決定するまでに時間がかかり過ぎるのではないか、といった疑問となって、近年、経済界等から大学のガバナンス改革の必要性について問題提起されるようになってきている¹。
- こうした中で、教育再生実行会議第三次提言「これからの大学教育等の在り方について」（平成 25 年 5 月 28 日）においては、「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。」等とされた。
- また、第二期教育振興基本計画（平成 25 年 6 月 14 日）においても、基本施策の一つとして「大学におけるガバナンス機能の強化」の項目を設け、「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、

¹ 例えば、公益社団法人経済同友会による「私立大学におけるガバナンス改革－高等教育の質の向上を目指して－」（平成 24 年 3 月）では、①理事会の権限及び経営・監督機能の強化、②学長・学部長の権限の強化、③教授会の機能・役割の明確化、④評議員会の役割の明確化、⑤監事機能の強化、⑥情報公開の充実、⑦経営人材の育成、⑧外部理事の活用、⑨教学アドバイザー（学長顧問）の活用、⑩教員の適正な評価と処遇への反映、の 10 の提言が行われた。

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。」としたほか、「日本再興戦略－Japan is BACK－」（平成 25 年 6 月 14 日）においても、教授会の役割の明確化や部局長の職務見直し等の大学改革によるガバナンス機能の強化が求められている。

- これらの指摘を待つまでもなく、大学審議会等においては、これまでも大学ガバナンスに関する議論を行っており、近年では「21 世紀の大学像と今後の改革方策について」（平成 10 年 10 月 大学審議会答申）において、大学ガバナンスの在り方について幅広く提言を行った⁴ほか、昨年 8 月の中央教育審議会答申「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて」においても、全学的な教学マネジメントの確立について「学長のリーダーシップによる全学的な合意形成が不可欠であり、それを可能とする実効性ある全学的なガバナンスと財政基盤の確立が求められる。」とするなど、大学ガバナンスの在り方やその重要性について示してきたところである。
- 中央教育審議会では、こうした社会的状況を踏まえ、大学分科会の下に、新たに「組織運営部会」を設置し、平成 25 年 6 月から〇回にわたり、大学のガバナンスの在り方に関し集中的に審議を行ってきた。
- 一連の大学ガバナンス改革の議論の背景には、自主性・自律性が尊重される大学は、自ら率先して時代の変化に対応した自己改革を行っていくべきであり、また、そのために大学を内側から改革しようと努力している人々に対して、力強く支援すべきではないかという考え方がある。
- 大学のガバナンスの在り方は、大学それぞれの歴史や伝統・文化に根ざす面も大きく、本来、専門家集団による自主的、自律的な改善を前提とすべきものである。
既に各大学においては、学長のリーダーシップの下で相当程度改革が進展しているが、本審議まとめを踏まえ、本部・部局全体のガバナンスを総点検し、役員・組織の責任と権限、相互の関係、内部統制（執行、管理・監督、監査）といったガバナンス体制を見直し、改めて大学の实情にあった最適なガバナンスを構築すべきである。
- 各大学のガバナンス改革の実効性を担保するため、特に国立大学法人につ

⁴ 大学審議会では、平成 7 年 9 月にも「大学運営の円滑化について（答申）」を示している。

いては、第2期中期目標期間中には、関係する内部規則の見直し等に着手し、早期に機動的な運営が行えるようにすべきである。

国においては、教職員の意識改革と学長の適切なリーダーシップの確立のため、効果的な制度改正や、メリハリある支援等を行うべきである。

- さらに社会には、大学改革がここ10年で大きく進展していること、そして、なお自ら変わろうとしていることを認識し、こうした大学改革の動きを支援することを期待する。

大学は企業とは異なる特性を持つ組織であるが、その制度設計に学外者を含む経営協議会や理事会・評議員会をはじめとする機関が位置付けられているとともに、産学官連携・地域連携等、社会と深く関わる部分を持っており、こうした活動への積極的な参加を通じて、学長のリーダーシップが発揮できるような後押しをすることは、社会全体としての責務でもある。

- 本部会としては、この審議まとめを踏まえ、大学人一人一人が、今それぞれの大学が置かれている状況を十分認識し、その英知を結集して、大学自らの力で社会的要請に応えた改革を断行することを強く期待するものである。

II 大学ガバナンスの現状について

1. 大学ガバナンスに関する現行制度

- 大学は、構成員による自治を基礎とする組織であるが、高い公共性を有する機関として法令に基づいて設置・運営されており、社会的な存在として、責任ある行動が求められている。

(大学ガバナンスに関する法体系)

- 我が国の大学におけるガバナンスの仕組みについては、教学面と経営面とが別々の法体系で規定されており、それぞれの法体系が大学に適用されている点を理解する必要がある（図1、図2）。

また、法人化後の国公立大学については、教育公務員特例法が適用されていないことにも留意する必要がある。

図1 大学ガバナンスに関する法令と学内規程の関係

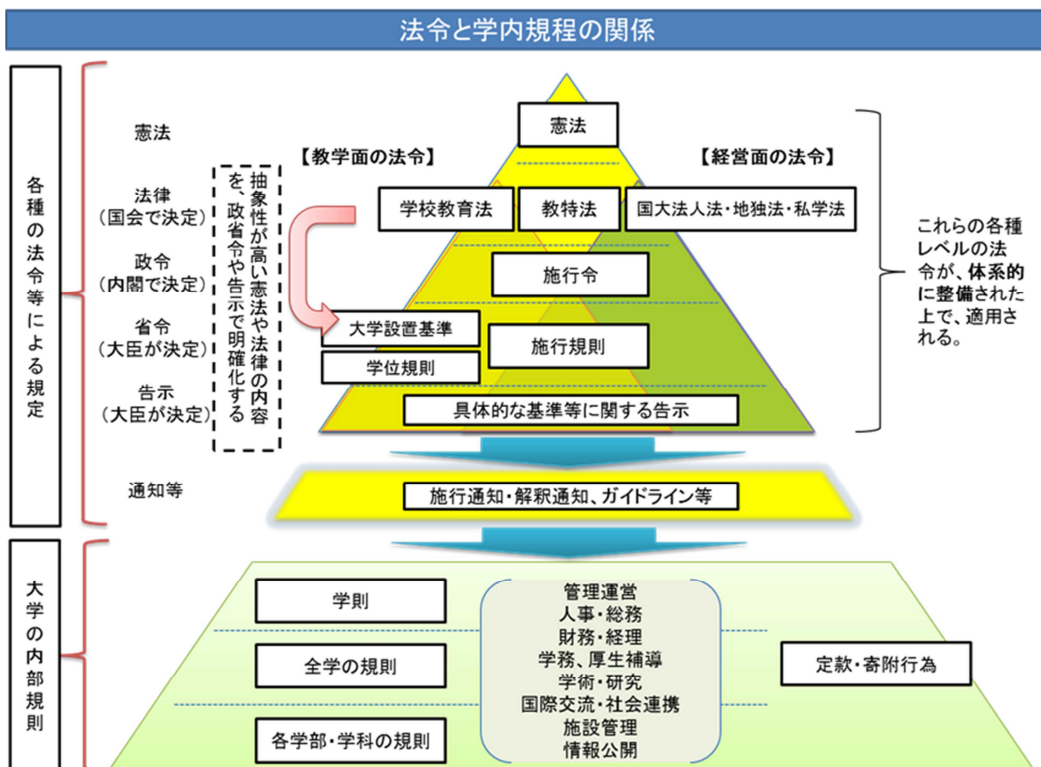
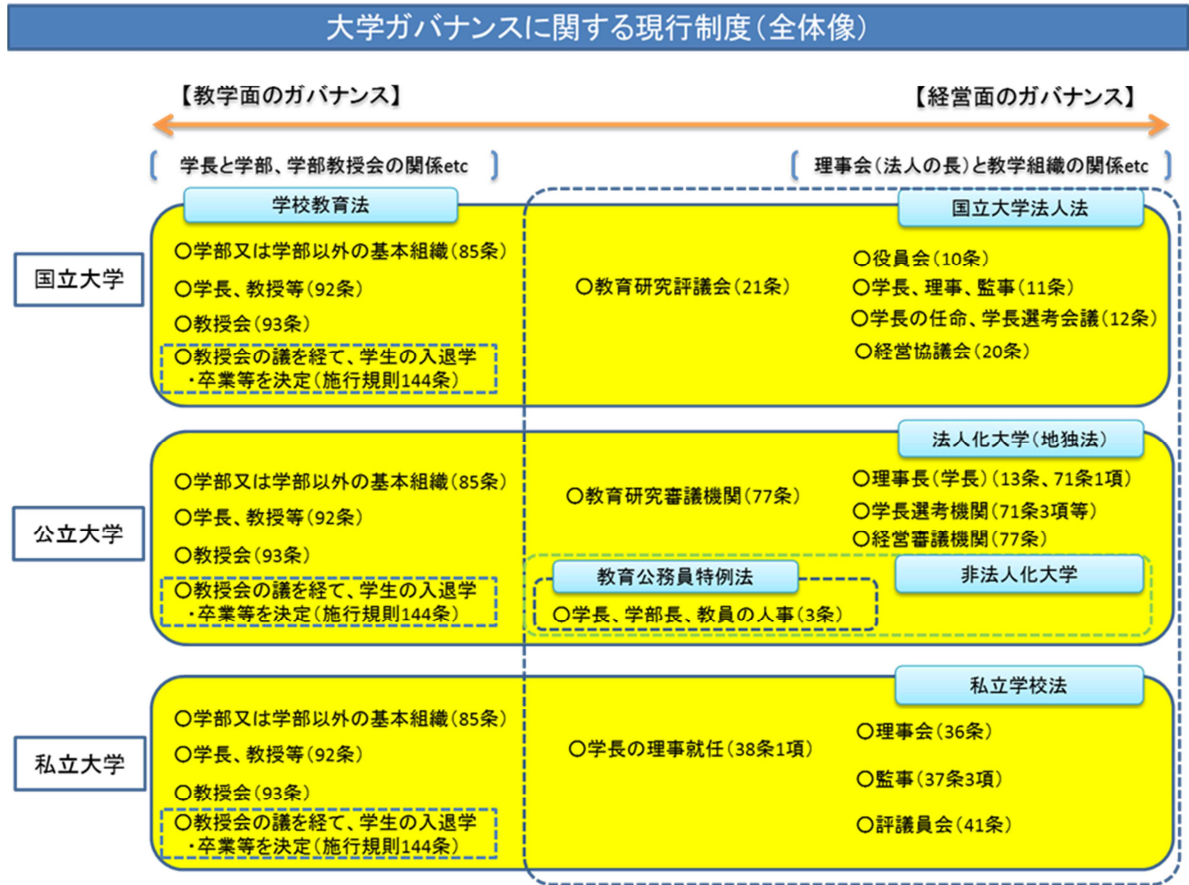


図2 大学ガバナンスに関する現行制度（全体像）



- 教学面のガバナンスについては、学校教育法(昭和22年法律第26号)が、すべての大学に共通する事項として、学長、副学長、学部長、教授会等の機関について規定している。
- 一方、経営面のガバナンスについては、国公立の設置者別に規律する法体系が異なる。国立大学については国立大学法人法(平成15年法律第112号)が役員会、経営協議会、教育研究評議会、監事、学長選考会議等の機関について、法人化した公立大学については地方独立行政法人法(平成15年法律第118号)が理事長、経営審議機関、教育研究審議機関、学長選考機関、監事等について、私立大学については私立学校法(昭和24年法律第270号)が理事会、監事、評議員会等について規定している。
非法人化公立大学については、設置主体である地方公共団体が、その組織として経営を行っている。

- 以上の法体系に基づく運営体制を基本としつつ、大学制度の歴史的な形成過程から生じた慣行も広く存在している。
- 大学内でガバナンスが効果的に機能していない原因として、このように教学面と経営面とで別々の法体系によって規定されている各機関が、それぞれどのような関係にあるのか、十分理解されていないところから生じている場合も少なくないと考えられる。

(学長と理事長の位置付け)

- 教学面の責任者である学長と、経営面の責任者である理事長の置き方が国公立大学で異なっていることも、ガバナンスを検討する上で重要である。
- 国立大学の場合は、学長が、学校教育法に規定する学長の職務を行うとともに、法人を代表し、その業務を総理することとされ（国立大学法人法第11条第1項）、学長が教学面と経営面双方の権限を持つ。
法人化された公立大学の場合は、法人を代表し、その業務を総理する理事長が大学の学長となり、教学面と経営面双方の長を兼務するのが基本であるが、特別に定款で定めた場合には、学長を理事長と別に任命することができる（地方独立行政法人法第71条第1項）。
非法人化公立大学については、設置主体である地方公共団体が、その組織として経営を行い、学長は学校教育法に規定する学長の職務を行う。
私立大学では、学校法人に置かれる理事会の理事のうち1人が理事長となり、学校法人を代表し、その業務を総理する（私立学校法第35条～第37条）。私立大学の学長は理事となることによって経営に関与できる仕組みをとっており、理事長と学長を兼務している場合もある。このほか独自に総長といった職を置いている場合もある。
- このように、設置形態により、また各大学の実情に応じた学長と理事長の置き方により、教学面と経営面の責任者は大学ごとに異なるのであるが、効果的なガバナンスのためには、最終的な決定権とその結果に対する責任が誰に帰属するのかを改めて整理した上で、教学面と経営面それぞれの意思決定手続を確立していくべきである。

(教育公務員特例法の適用関係)

- 教育公務員特例法（昭和24年法律第1号）は、一般公務員法制の特例として、国や地方公共団体による公権力の行使に対して、「大学の自治」を保

障する観点から、教員組織である評議会や教授会に教員人事に関する決定権を認めたものであり、70年余りの間、全ての国公立大学に適用されてきた。

○ 同法においては、学長の選考については学長、学部長等で構成する評議会が、学部長の選考や教員の採用・昇任については教授会が、実質的な権限を有することを規定している⁵。また、教授会が置かれる組織の長（学部長等）は、教員の採用・昇任選考に関し、教授会に対して意見を述べることができるとされているに止まる。さらに、学長及び教員は、評議会の審査の結果によるのでなければ、その意に反して転任・降任・免職されないことが規定されている⁶。

○ これらの規定は、国立大学については一括して平成16年4月に、公立大学については平成16年4月から順次法人化した際、その職員が非公務員化されたことを受け、教育公務員特例法は適用されないこととなり、現在では法人化していない公立大学⁷に対してのみ適用されている。

法人化された国公立大学においては、教育公務員特例法が想定していた公権力の行使に対して、特に人事に関する大学の自治を守るための教授会という構図はなくなり、各国立大学法人・公立大学法人は、学長・学部長の選考や教員の採用等の手続について、任命権者としての学長又は理事長の下で、自由に整備できることになった。

○ ところが、国立大学法人では、平成16年の法人化の際に、各大学が、必ずしも法人化の趣旨を十分に踏まえた検討が出来ないまま、また、できる限り円滑な移行を図るため、教育公務員特例法の適用下で策定された内部規則等をそのまま引き継いだ例が多々見られる。

そのため、法人化後も大学内では従来と同様の慣行が行われ、法人化に伴い法律の適用関係が変わっていることが一般の教職員にまで正しく理解されないままとなっている場合がある。

2. コーポレート・ガバナンスとの異同

（ステークホルダーとの関係の明確化）

⁵ 教育公務員特例法第3条

⁶ 教育公務員特例法第4条、第5条

⁷ 平成25年11月現在、法人化していない公立大学は18大学である。

- 株式会社の目的は、株主利益の最大化にあり、法律上も、株主の存在が明確に位置付けられている。一方、大学の目的は教育、研究、社会貢献と多岐にわたり、また、それぞれ異なるステークホルダーを有する。
- もとより、学生は大学にとって極めて重要なステークホルダーとしての側面があるが、それは主として大学の教育機能の観点から見た場合であり、教育を通じた人材育成や、研究・社会貢献に関しては、直接関係する企業や地域社会はもちろん、広く社会一般が大学にとってのステークホルダーであるとも考えられる。したがって、株式会社と同様に、株主総会という単一の機関に対して専ら責任を負うという仕組みをとることはできないため、大学が十分な教育研究機能を発揮できない場合であっても、責任の所在が不明確になりやすい傾向にある。
- 公共性が高い法人ほど、ステークホルダーはより広い範囲に及び、その意思を、法人運営に直接反映させることは難しくなる。そのため、各法人ごとに、独自のガバナンスの仕組みが設けられている。例えば、独立行政法人や国立大学法人の場合には、国民の代表である所管省庁の大臣が、法人の中期目標を示すとともに、当該目標を達成するための中期計画について、認可を行うこと、また、国の評価委員会による評価を行うことで、ステークホルダーである国民の意思が法人運営に反映される仕組みになっている。

また、公益財団法人や学校法人、社会福祉法人など、かつての財団法人に由来する公共的法人の場合には、意思決定機関である理事会に対して、評議員会や監事、監督官庁による監督などの仕組みが設けられており、公共性を担保することとされている。こうした仕組みが、それぞれの制度趣旨に鑑みて、本来期待される役割を適切に発揮することができるよう担保していくことが、公共的法人のガバナンスの基本である。
- なお、国立大学法人の場合は、国民・社会一般というステークホルダーを代表して国が設置した法人であるものの、法人化に際して、大学の自主性を尊重する観点から、国の関与は最小限に止められ、その運営について大学に広範な裁量が認められている。その分、学長自らが、ステークホルダーを意識してガバナンス改革に取り組む社会的な責任があることが、改めて認識されなければならない。

(権限と責任の明確化)

- 前述のように、近年、経済界等から、大学のガバナンスについての問題提起が行われている。その一つに、大学の意思決定過程において、必ずしも権限と責任の所在が一致せず、機動的な意思決定を行う上での妨げになっているのではないかとの指摘がある。
- 大学の場合には、法律上、学長が最終的な意思決定機関として位置付けられながらも、各学部や学部教授会のレベルにおいて、事実上の意思決定が行われているケースも見られる。特に、教授会は、法律上は審議機関として位置付けられており、法的には、その審議結果に対して直接責任を負わないにもかかわらず、事実上、議決機関として意思決定を行っている場合も多い。すなわち、権限と責任の所在が必ずしも一致しない状況が生じている。
- もとより、組織の長が、自らの責任において、下部機関に権限を委譲することは、株式会社をはじめ様々な組織のマネジメントの手法として、一般的に行われており、特に、大規模な組織になるほど、適切な権限委譲は不可欠である。しかしながら、大学においては、伝統的に学部や学科といった組織単位での構成員自治が強いことから、法令上、学長が最高意思決定権を有しているという前提が十分に理解されないままに、各学部長、学部教授会等が権限を有することが当然であるとする意識も根強い。
- 下部機関への委任がない限り、学生の入学の判定や学位の授与といった大学の判断は、法律上は、学長の責任において行うこととされており、仮に、教授会等における判断が適切でない場合であっても、その責任を問われるのは学長である。
権限と責任が一致することは、あらゆる組織におけるガバナンスの基本であり、その観点から、各大学において、ガバナンスの在り方を見直していくことが求められる。

(コーポレート・ガバナンスと大学のガバナンス)

- 権限と責任の明確化、ステークホルダーとの関係の明確化など、コーポレート・ガバナンスの考え方が大学ガバナンスを整理する上で参考となる点も多い。
- 一方で、大学制度が、その特性に照らして、構成員自治に基づく自律的運営を基礎とし、また、学問の多様性・継続性を維持すべき社会的な使命を負

うなど、営利を追求するコーポレート・ガバナンスとは本質的に異なる点も多いことに留意する必要がある。

○ 特に教授会は、大学制度の形成過程に照らしても、学術コミュニティの将来的な構成員としての学生の身分に関することや、その学生に教授する内容としての教育課程の編成、学位の授与、同僚 (peer) となる教員の学問的・専門的な資格審査についての基本的な運営単位として位置付けられており、これらの点については、学長からのトップダウンではなく、教授会を中心としたボトムアップで意思決定が行われるのが基本と考えられる。

○ 専門家集団として自律的な活動を行うことのできる教授会のような合議制の組織は、株式会社等の組織とは異質なものであり、一見、効率性とは相反するように見えるかも知れない。

しかしながら、教職員自らの意思で大学の方針に沿った教育研究を行うようにしていくのが国際的に認知された大学運営の在り方である。教授会の理解と協力が得られれば、結果的に、最も迅速かつ効果的に大学改革が進展する。構成員をいかにやる気にするかはトップの手腕が問われるのは株式会社と同じであり、教授会という場が意見調整の機能を持つことまで否定されるべきものとは言えない。

3. 諸外国の大学制度との異同

(アカデミックな事項についての教員参加)

○ 大学制度は、中世ヨーロッパの大学を起源として、国際的に発展してきた制度である。各国の国情によりその形態は極めて多様であるため、以下には主要国における代表的な例を取り上げるが、いずれにも共通することは、アカデミックな事項については、教員組織 (教授団) に広範な権限が認められていることである。

○ アメリカでは、全学的な教員組織である大学評議会 (Academic Senate, Faculty Senate 等) が、教育課程や学位、教員人事等に関する事項について、理事会から権限を委譲されており、実質的な意思決定は、大学評議会の下に設置されている委員会で行われている例が見られる。

- イギリスでは、1992年以前からの旧大学と、同年以降に大学に昇格した新大学とで制度が異なるが、旧大学においては、大学の運営については地方当局、産業界、卒業生代表などから構成されるカウンシルが権限を有しているが、アカデミックな事項については、教員から構成されるセネトに権限が委譲され、セネトが決定権を有している。
- フランスでは、大学の基本方針や予算・人事等に関する重要事項について決定権を有する管理評議会、教育課程や研究・教員の資格審査等について審議を行う学術評議会、教育の基本方針や学位授与、学生支援の諸方策などについて審議を行う大学研究生活評議会の3つの評議会が、大学運営において重要な役割を果たしているが、いずれについても、教員が主要な構成員となっている。
- 連邦制が採用されているドイツでは、州ごとに大学のガバナンスに関する法令が異なり、多様化が進んでいる。ただし、一般的な制度としては、構成員の過半数が教授から成る評議会において、学則の決定や学長部構成員の選挙等を行い、学部には設けられる学部評議会は、各組織に関する教育及び研究のあらゆる事柄を所掌している。
- 以上を踏まえると、我が国の大学が、国際的通用性のある大学として評価されるためには、アカデミックな事項についての教員参加は必須であり、大学のガバナンスを検討する上でも、教員参加を前提とした上で、適切な教員参加のあり方について考えることが必要である。

(我が国の大学の特徴)

- 我が国の大学においても、伝統的に、学部教授会を中心に教員組織に広範な権限が認められてきたと言える。その意味では、諸外国と同様に教員参加が行われてきたと言える。むしろ、我が国の大学の特徴を指摘するとすれば、次の二点が挙げられる。
- 第一に、我が国の大学における、人材の流動性の低さである。これは、我が国の企業や官公庁等における新卒一括採用・終身雇用という雇用慣行を考慮する必要があるとしても、諸外国の大学と比較する限りでは、我が国の大学の人材の流動性は決して高いとは言えないと指摘されている。とりわけ、大学のマネジメントに携わるような学長、副学長、学部長といった執行部ク

ラスの人材については、内部から選任されるケースが多く、執行部にマネジメントの経験・能力のある適任者を選任することが難しくなっている。

- 第二に、我が国の大学は、諸外国の大学と比べると、特に一部の大学において、学部段階を中心に非常に大規模であるという指摘である。例えば、米国の研究大学では、学部 (Undergraduate College) は比較的小規模で、大学院が中心であるのに対して、我が国の研究大学では、学部の規模が非常に大きく、大学院の方が小規模になっているケースが多い。学部数が多いほど、学長が各学部の状況を適切に把握した上でリーダーシップを発揮することは困難となり、各学部の独立性が高まることにつながっていると指摘されている。
- 我が国の大学におけるガバナンスを考慮していく上では、こうした事情を十分に考慮した上で、我が国の大学の制度設計に合わせて、現実的かつ実行性のあるガバナンス改革を行っていくことが必要である。

Ⅲ 大学ガバナンス改革の推進について

1. 大学ガバナンス改革の目的

- 大学のガバナンス改革を行うに当たっては、まず何のために改革を行うのかその目的を共有することが重要である。
- 教育基本法（平成18年法律第120号）において、「大学は、学術の中心として、高い教養と専門的能力を培うとともに、深く真理を探究して新たな知見を創造し、これらの成果を広く社会に提供することにより、社会の発展に寄与するものとする」（第7条第1項）と規定している。
また、学校教育法においては、「大学は、学術の中心として、広く知識を授けるとともに、深く専門の学芸を教授研究し、知的、道徳的及び応用的能力を展開させることを目的とする」（第83条第1項）と定め、「大学は、その目的を実現するための教育研究を行い、その成果を広く社会に提供することにより、社会の発展に寄与するものとする」（同条第2項）と規定している。
- こうした規定を踏まえると、大学のガバナンス改革は、大学の目的である教育、研究及び社会貢献の機能を最大化するものでなければならない。
- そのためには、大学の中に、研究分野、性別、年代、文化的背景等の異なる教職員、学生が切磋琢磨する環境を意識的に整備し、多様性を確保していくことが求められる。学長は、学内における資源配分の最適化に際しては重点化・効率化の観点だけでなく、教職員の人事や学生の募集、部局横断的な大型研究プロジェクトの獲得等の様々な取組を通じて、大学全体の学問的多様性を戦略的に構築する観点からも、学内における資源配分の最適化に努めるべきである。
- 国立大学法人については、少子高齢化の進展やグローバル化、新興国の台頭による競争激化といった社会経済状況の変化に対応するため、グローバル化やイノベーションの創出という視点を踏まえつつ、各大学の特色を一層伸ばし、その機能を強化していくことが強く求められている。このため、自主的・自律的な環境の下で、より個性豊かな国立大学を実現するという国立大

学法人化のメリットを生かし、その機能を強化していくためのガバナンスを確保していく観点からも、予算や評価に関する見直しを図りつつ、学長のリーダーシップの下で、教育研究組織や学内における資源配分について、恒常的に見直しが行われる環境を整備していく必要がある。

- また、国は、国公私立の設置主体の性格を踏まえ、多様な大学がそれぞれの特色を発揮できるように努めるべきである。特に、独自の建学の理念に基づいて設立された私立大学については、その歴史や伝統、規模や特色など極めて多様であり、それに対する十分な配慮が必要である。
- 各大学ごとの多様性への配慮が求められる一方、大学は、各種の財政支援や様々な税制上の優遇措置を受ける、我が国の高等教育に責任を担う公共性の高い存在であることに鑑みれば、これに応じて社会的に求められるガバナンスを確保すべき責務を負うといえる。

表 1 「進む大学改革」
(大学ガバナンスの取組を紹介予定)

2. 学長のリーダーシップの確立

- 学校教育法は、「学長は、校務をつかさどり、所属職員を統督する。」と規定している（第92条第3項）。この規定は、学長が大学のすべての校務について、包括的な最終責任者としての権限を有するとともに、特に高い立場から教職員を指揮監督することを示すものと解されている。すなわち、法律上、学長には教育研究に関する最終的決定権と、所属する教職員に対する指揮監督権が与えられている。

しかしながら、長年の慣行を踏襲した内部規則によって各学部に関限が配分され、学長がリーダーシップを発揮しにくい構造となっている場合が少なくないため、これらの内部規則が現時点のニーズに合ったものとなっているか、国の法令改正を踏まえつつ、各大学において総点検・見直しを行うことが必要である。

- また、学長がリーダーシップを発揮して、大学の教育研究機能を最大限に高めていくためには、教職員に学長のビジョンを的確に伝え、その意欲と能力を最大限に引き出していくことが必要である。そのためには、所属教職員への明確なビジョンの提示と、丁寧な対話やコミュニケーションをはかるなど、学長のビジョンへの理解を得ていくことが重要である。
- 学長は、その改革方針について、経営協議会や理事会などの経営組織と十分に意思疎通を図り、経営面からの支持・支援を得ることも重要である。
- こうしたプロセスを通じて、学長は、自らが策定する改革方針を、大学の経営状況や各学部における教育研究の実態を踏まえた、現実的で合理的なものとして仕上げていくことが可能となるのである。

（学長補佐体制の強化）

- 国内において、急速な少子高齢化が進展するとともに、留学生の増加やオンラインでの授業の提供など、国境を越えた大学間の競争が激化する中、我が国の大学は今、これまでにないスピード感を持って改革を進めることが求められている。
- 教育再生会議や中央教育審議会においては、学士課程教育改革の推進⁹、大学教育の質的転換¹⁰、グローバル化に対応した教育環境づくり、社会人の

⁹ 中央教育審議会「学士課程教育の構築に向けて（答申）」（平成20年12月24日）

学び直し機能の強化¹¹や、能力・意欲・適性を多面的・総合的に評価・判定する大学入学者選抜¹²など様々な答申・提言が出されている。

また、研究面での国際競争力の強化、大学・学部横断的な大型研究プロジェクトへの参加、研究費不正への対応、法人評価や認証評価を意識したPDCAサイクルの確立、イノベーション創出に向けた産学官連携や、地域活性化の中核的拠点の形成、基金の獲得等、幅広い活動が求められる中で、大学の「顔」としての学長に期待される役割はこれまでになく大きい。

- こうした大学改革に対する期待に正面から応えていくためには、学長が強力なリーダーシップを発揮し、全学的な視点から、教員一人一人の意欲と能力を最大限に引き出していくことができるような、効果的なガバナンスの仕組みを構築することが必要である。
- もっとも、様々な社会からの要請を受けて、学長が一人で改革構想を進めるということは現実的ではなく、学長を補佐する相当規模の充実した体制を整備することが極めて重要である。
- このため、副学長、学長補佐、学長室スタッフなどの形で各学部の事情に通じた教職員を大学執行部に加える等、学長の意思決定をサポートする体制の強化を図ることが重要である。特に、縦割りの分掌業務ではなく、米国のプロボスト（Provost）のように、大学全体の予算、人事、組織改編の調整権を持ち、学長を統括的に補佐する副学長（総括副学長）等の設置は有効であると考えられる。

なお、国立大学法人について、理事の職務分担が事柄ごとに縦割りに細分化されてしまい、学長以外に、全学的な状況を把握できる者がいないとの指摘がある。学長が各理事の適切な役割分担を定めることが必要である。例えば、組織横断的な調整権を持つ「総括理事」を置くことなども検討すべきである。
- リサーチ・アドミニストレーター（URA）、カリキュラム・コーディネーター、インスティテューショナル・リサーチャー（IRer）、産学官連携コーディネーター、弁護士・弁理士等の資格保有者、広報人材、翻訳者等の高度な専門性を有する人材（「高度専門職」）については、新たな職種と

¹⁰ 中央教育審議会「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて（答申）」（平成24年8月28日）

¹¹ 教育再生実行会議第3次提言（平成25年5月28日）

¹² 教育再生実行会議第4次提言（平成25年10月31日）

なるため、これまでは競争的資金を原資とした任期付き採用となる例が多かった。しかしながら、こうした専門性を持った人材は、社会的要請を踏まえた大学改革の推進力として、執行部を直接支えることが期待され、安定的に採用・育成していくことが不可欠である。

- 事務職員については、従前は、大学間の人事交流が活発であった国立大学も含めて、同一大学内での勤務が続き、多様な職務機会を通じて新たな知識やノウハウを学ぶ機会が少なくなる傾向にあると指摘されている。今後、各大学による一層の改革が求められる中、事務職員が教員と対等な立場で「教職協働」で大学運営に参画することが重要であり、企画力・コミュニケーション力・語学力の向上、人事評価に応じた処遇、キャリアパスの構築等についてより組織的・計画的に実行していくことが求められる。例えば、行政機関や企業、独立行政法人、国内外の他大学、大学団体等での勤務経験を通じて幅広い視野を育成することや、社会人学生として大学院等で学んだりすることを積極的に推進すべきである。
- 前述の研究・アドミニストレーター（URA）やカリキュラム・コーディネーターをはじめとする、高度の専門性を有する職種や、事務職員等の経営参画能力を向上させるため、大学が組織的な研修・研究（スタッフ・ディベロップメント（SD））を実施することも重要である。
- 適切なガバナンスを働かせるためには、まず何よりも、学長が各学部の事情を十分に把握した上で、改革方針を策定していくことが必要である。学長を補佐する教職員が、大学自らの置かれている客観的な状況について調査研究するIR（インスティトゥーショナル・リサーチ）を行い、学内情報の集約と分析結果に基づき、学長の時宜に応じた適切な判断を補佐することが重要である。
- また、全学的な意思決定に際して、各学部長がそれぞれの学部に案件を持ち帰り、学部教授会の意見を聴いてから判断する慣行がある場合、大学全体としての意思決定を遅延させているとの指摘もある。そこで、全学的な意見の調整の仕組みが整備されていない場合には、例えば、「大学運営会議」「大学経営会議」等の形で、学長や副学長、学部長等の執行部から構成される会議体を設置し、当該会議体の場において、全学的な意見を集約し、学長の意思決定を円滑化することも考えられる。その際、学部長はその職務として学部を代表し意見を述べることが求められる。

また、全学機構のような、機動的な執行体制を整備することも有効である。

(人事に関する学長のリーダーシップ)

- 学長の人事権については、大別して、①どの部署やポストに教員を配置するかという「配置」の問題と、②当該部署・ポストに、どのような教員を選ぶかという「選考」の問題とに分けて考えるべきである。

- ①の教員の「配置」については、大学の運営全般に関係する問題であり、学問分野の重要性や、大学としての「強み」等を考慮しつつ、学長が判断すべき事項である。

旧来行われてきたような、定年退職等で教員ポストが空席となった場合に、自動的にその組織の同じ学問分野・職階で後任の選考が行われるというような人事では、社会的な意義や当該大学としては重要性が低い分野をいたずらに存置することになりかねず、限られた学内資源を効率的に活用していくことができなくなる。学長は、大学のビジョンに基づき、大学全体の中で最も必要と考えられる部署に教職員ポストを再配置していくことが必要である。

- 一方、②の「選考」については、原則として、高い専門性を有する教員が、合議制の機関において客観的な判断を行い、学長は教員組織の意見を尊重することが求められると考えられる。

ただし、学長は教授会等高い専門性を有する教員組織の審査を経て選考された候補者の採用に際して、大学の方針に合致しているかとの観点のほか、自らも大学における学問の多様性や個性化を推進する観点から、教授会での教員資格審査に際しての利害関係者の関与の有無や、十分な研究業種を確認しているか、といった選考手続の適正性の確保に努めるべきであり、適正でない場合には、教授会に審査を差し戻すこともあってよい。また、教授会から複数の採用候補者の推薦を受けて、その中から採用することや、「選考」についての適正を担保するために、例えば、学長の下に特別の委員会を設置することなども考えられる。

なお、大学の国際競争力を高めるためには、優れた人材を国内外から広く集めることが重要であるため、新規の教員採用は基本的に公募とし、公正性・透明性を担保すべきである。

- 教職員の人事評価を行い、その査定結果に応じた給与制度を構築することも重要である。特別に処遇すべき教職員を学部長から推薦させたり、目立った成果をあげている学部により手厚い予算配分をして処遇に反映させるな

どして、より高い業績を上げた者がその職階にかかわらず正当に報われる仕組みを構築すべきである。

- また、年俸制の導入や若手の常勤ポストの拡充を図るなど、国内外の優秀な人材が大学に集まるような仕組みを整備していくことが必要である。

(予算に関する学長のリーダーシップ)

- 学長がそのビジョンに沿った大学改革を行おうとするとき、学長のビジョンに沿ったメリハリある予算編成・配分ができるかどうかは極めて重要である。主に国立大学では予算編成の権限は学長にあるが、実際には人件費、維持管理費等で大半が固定的な支出となるため、改革のために使うことのできる経費がわずかであることは多くの大学で指摘されている。
- 欧米の大学のように基金運用の多額の利子や寄附金が毎年執行部に自由度のある予算として計上されることは未だ困難だとしても、大学収入のうちの一定割合を学長裁量経費・全学経費として確保し、各学部の個性化に応じて最適な学内資源配分を行い、大学改革を進める原資としていくことは極めて重要である。

(組織再編等に関する学長のリーダーシップ)

- 学問の進展や社会との関わりの中で、今後、大学がどうあるべきかを考えたとき、現行の組織では十分に社会的要請に応えられないと判断した場合には、現行の組織体制の再編等の必要が生じる。
- 組織再編が学部教授会からの提案であったり、あるいは、新たな組織の新設等の場合には、学長が全体調整をはかることによって、比較的円滑に実施することが期待できる。

しかしながら、予算や定員、教員ポストの削減等、痛みを伴うような組織再編が必要である場合には、各学部や教員の教育研究に直接影響するため、学内からの強い抵抗も覚悟しなければならず、学長のリーダーシップが大きく問われることになる。

学長は、大学の将来ビジョンを明確にしながら、ビジョンを実現していくための強い意思とぶれない改革方針を持ち、同時に、IR等を通じた客観的・合理的なデータに基づく説明を通じて、直接関係する教員や学生等をはじめ、学内外の理解を得て、最終的には学長が責任を持って改革を推進していくべきである。

3. 学長の選考・業績評価

(学長に求められる役割の明確化)

- 現在、国立大学法人の学長選考会議、公立大学法人の学長選考機関、私立大学の理事会や学長選考委員会などの学長を選考する組織（以下、学長選考組織）が、それぞれ学長の選考を行っている¹³が、大学運営において学長に求められる役割に照らして、その選考方法が十分に適切なものかどうか、慎重に吟味する必要がある。
- 本来、学長選考組織は、学長に求められる職務や資質・能力についての考え方を明示した上で、学長選考を行うべきである。しかしながら、学長選考に際して、こうした情報が事前に十分明示されていなかったり、事実上、教職員による投票の結果を追認することになっているような例などもあり、一部には、学長選考組織が、主体的に選考を行っているとは言い難い状況も見られる。
- 今後、少子高齢化の進展に伴い、大学の財政状況は厳しさを増し、大学運営においては、組織再編や限られた資源のより一層効率的な配分など、学長は、これまで以上に高い識見を持ちながら、強力なリーダーシップを発揮して大学改革を進めていくことが求められる。
そのためには、まず何よりも、学長選考組織が将来の大学のミッションを見通した上で、ミッションの実現に向けて大学を委ねられる人材を獲得するため、求めるべき学長像を明確に示し、また、現在の学長選考方法が、そうした学長を選考するために適した方法なのか、再点検することが必要である。
- 例えば、米国においては、学長選考に際して、学長の職務内容（Job description）を明示した上で、広く公募することが一般的である。すなわち、学長として達成すべきミッションや、候補者に求められる大学マネジメントの経験、教育研究に関する業績等を予め示した上で、学長選考委員会（Search Committee）が、人材サーチ会社なども活用しながら幅広く人材を集めている。こうした取り組みも参考になる。
- また、こうして選考した学長の職務執行状況について、学長選考組織や監事等が継続的にフォローアップすべきである。特に学長選考組織は、学長選考のときのみ活動し、任期中は休止している例も見られるが、当初学長が掲

¹³ 国立大学法人法第 12 条、地方独立行政法人法第 71 条

げたビジョンのとおり職務が遂行されているかも確認することによってはじめて、選考の適正性が担保できると考えられる。

(国立大学法人等における学長選考)

- 国立大学法人及び公立大学法人の学長に求められる役割は、「人格が高潔で、学識が優れ、かつ、大学における教育研究活動を適切かつ効果的に運営することができる能力を有する者」とされている¹⁴。すなわち、これまで教育研究に関する意思決定機関であった学長が、法人の経営についても一体的に責任を負うこととされたが、そのことによって、当然、学長の職務内容や、求められる資質・能力も変容している。

- 法律上も、学長選考の方法についてきめ細かく規定が設けられている。

国立大学については、教育研究評議会に所属する学内委員と経営協議会に所属する学外委員が、それぞれ同数から構成される学長選考会議において学長を選考することとされており、学内及び学外の意見が、学長選考に適切に反映されるような仕組みが設けられている。

公立大学法人についても、法律上、学長選考機関を設置することとし、その構成員についても、教育研究審議機関と経営審議機関に属する委員それぞれから選任することとしているなど、学外の意見や経営面の観点も踏まえた学長選考が行われるようにしている。

- 法的にはこのような制度が設けられているにもかかわらず、一部の国立大学等では、その内部規則において、法人化以前と同様に、実質的に教職員による意向投票の結果をそのまま学長選考に反映している場合も見られる。しかしながら、学内外から幅広く人格識見共に優れた人材を学長に登用しようとする法制度の趣旨からして、過度に学内の意見に偏るような選考方法は適切とは言えない。

学長選考組織が、自らの選考の手段の一つとして主体性を持って意向投票を行うこと自体は問題はない。例えば、学長選考組織が大学に求められる学長像にふさわしい候補者を数名に絞り込んだ上で、候補者のビジョンを学内に示し、支持が得られる人物であるかを確認するために実施するなどの手続に内部規則を変更することが考えられる

重要なことは、意向投票の結果はあくまで参考の一つであり、学長選考組織がその権限と責任において学長を最終的に決定すべきということである。

¹⁴ 国立大学法人法第 12 条第 7 項、地方独立行政法人法第 71 条第 6 項

- なお、学長選考組織の構成員には、地域関係者、卒業生、保護者等にも人材を求め、大学のステークホルダーが幅広く参画するような構成とすることが適当である。また、学長選考組織に現職の役員を入れることも行われているが、審議の公平性等の観点に十分に配慮することが必要であろう。

(学長の任期)

- 学長の任期については、現在、国立大学法人及び公立大学法人では、2年以上6年を超えない範囲と法定されている¹⁵が、私立大学については法律上の規定はない。

学長の任期については、基本的に各大学が判断すべき事柄ではあるが、過度に短い場合には、大胆な改革を行うことは困難であり、各大学の中長期的なビジョンを踏まえながら、安定的なリーダーシップを発揮できるよう、それぞれに適した年数の任期を設定すべきである。

- 特に、国際的な競争力の高い欧米の研究・ユニバーシティにおいては、学長は、大学を代表して大学基金の構築に取り組む象徴的存在として、任期が長期化する傾向にあり、10年以上務める学長が増えている。我が国の研究・ユニバーシティにおいても、こうした国際的な動向や大学基金の構築のために学長が果たす役割などを総合的に考慮しながら、学長選考組織等において、より安定的な運営が可能となるような任期を設定していくべきである。
- 国立大学法人等については、学長が必要な任期を確保することができるように、例えば、学長選考組織等が、再任のタイミングにそれまでの業績を確認し、優れた業績を挙げていると判断した場合は、学内意向投票は行わずに再任を認めることができるようにすることが必要である。
- なお、国立大学法人については、学長の任期の開始時期が、中期計画期間の開始年度と必ずしも合致しないため、前学長との関係で、現学長がリーダーシップを発揮しにくい場合も見られる。そこで、国立大学法人は、より改革を進める観点から中期目標・中期計画の変更手続きを積極的に行い、国は、国立大学法人評価委員会の意見を聴きつつ適切に対応していくようにすべきである。

(学長の業績評価)

¹⁵ 国立大学法人法第15条第1項、地方独立行政法人法第74条第1項

- 学長選考組織において選考した学長の業務執行状況については、学長選考組織自身や監事による恒常的な確認が必要である。

学長選考組織は、学長選任時のみの一過性の職務ではなく、学長の選任後も、恒常的にその職務執行状況について評価を続けることが必要であるし、その後の職務執行状況を適切に評価することができるような委員を選任する必要がある。

また、後述するとおり、日常的な業務執行状況については、監事が監査を行うこととされており、監事による業務執行状況の監査も学長の評価の重要な要素である。学長選考組織においても、監事との意見交換などを通じて、学長の職務状況を適切に把握していくことが求められよう。

- 学長選考組織や監事は、学長に対してできる限り支援や助言を行うべきであるが、それでもなお、十分な業務執行が行われていないと判断される場合には、学長選考組織は、法律の規定に基づき、任命権者に対して学長の解任を申し出る責務がある¹⁶。

特に国立大学法人及び公立大学法人では、学長に権限と責任を集約することの帰結として、学長の評価体制を確立した上で、業務の実績が悪化した場合、法令の規定に基づき、任期の途中であっても交代することを想定した制度を、内部規則等で整備する必要がある。

4. 学部長等の選考・業績評価

- 学部長は、「学部に関する校務をつかさどる。」と規定されている（学校教育法第92条第5項）。学部長は、学部の教育研究に対して責任を負う立場にあり、学部教員の代表者であるが、同時に、国立大学法人等の学長や学校法人の理事会から任命される立場として、全学の方針と学部との間の調整役であるべきである。

- 学長等は、学長のビジョンや大学の経営方針を共有して適切な役割を果たすことのできる学部長を任命することが必要である。しかしながら、現状の学部長の選考方法は、当該学部の教授会の議に基づき学長が行うとしている教育公務員特例法（第3条第3項）に由来する慣行から、教授会での意向投票の結果がそのまま尊重される場合が多く、持ち回りになっている場合すらある。

¹⁶ 国立大学法人法第17条4項、地方独立行政法人法第75条

学部長についても、その職責を果たすにふさわしい人材を選考できる仕組みになっているかどうか大学全体で再点検すべきである。例えば、学長や理事会が学部教授会に複数の候補者を示すよう求めたり、候補者が適任でないと考えer場合には、選考のやり直しを求めるなどの方法も検討すべきである。

- なお、学部長の業績の評価は学長が行うべきこと、また監事が学長と学部長の関係や学長のビジョンの下での各学部の取組の状況まで含めて監査を行う必要があることは言うまでもない。

5. 教授会の役割の明確化

(教授会の審議事項の明確化)

- 学校教育法第93条は、「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」と規定している¹⁷。同条に規定する「重要な事項」について、その内容が必ずしも明確でないため、国公立大学法人化まで適用されていた教育公務員特例法において、学部教授会が学部長選考や教員人事、勤務評定についての権限を認められていた頃の影響で、現在でも教授会の審議事項が大学の経営に関する事項まで広範に及んでおり、学長のリーダーシップを阻害しているとの指摘がある。
- 同条は、大学の特質を踏まえて、「重要な事項」の詳細を規定せずに、各大学の裁量に委ねているが、その解釈については、教授会が、学校教育法に基づいて設置されている機関であることに立ち返って考える必要がある。前述のとおり、そもそも学校教育法は、教学面を規定する法律であり、国立大学法人法や私立学校法等のように経営面について規定するものではない。したがって、学校教育法に基づいて設けられる機関である教授会の審議事項は、当然に教育研究に関することに限られると解される¹⁸。

¹⁷ 戦前期においては、教授会は帝国大学令及び官立大学令に基づいて規定されており、私立大学においては法律上の機関としては設けられていなかったが、戦後になって制定された学校教育法では、国公立を通じて、すべての大学に教授会を置くものとされた

¹⁸ 平成11年に旧国立学校設置法が改正された際に、同法において、国立大学における教授会の審議事項は以下のように明確化されている。

(教授会)

第七条の四

1～3 (略)

4 第一項及び第二項の教授会は、次の各号(第一項第四号及び第五号並びに第二項第二号に掲げる組織に置かれる教授会にあつては、第三号)に掲げる事項について審議し、及び教育公務員特例法

- もっとも、大学の目的が教育研究そのものにあることから、教育研究に関する事項と経営に関する事項を明確に峻別することは困難な面がある。例えば、学部・学科の廃止やキャンパスの移転といった事柄については、純粋に経営的な事項であるとする指摘もあるが、大学における教育研究 — そこで学んでいる学生の教育環境や、研究の多様性・継続性の維持等 — に大きく影響する事項でもある。
- 問題は、本来学長や理事会に最終決定権がある事項について、直接責任を負う立場にない教授会の議決によって、学長や理事会の意思決定が事実上否定できるような、権限と責任の不一致が生じる場合である。そのような場合には、ガバナンス体制が不明確になっていると言わざるを得ないが、内部規則等において教授会に決定権が認められている大学も多いとの指摘もある。
学長や理事会が最終的な経営責任を負うこととされている現行制度の趣旨を踏まえ、各大学において、教授会の役割に関する内部規則について、総点検・見直しを行うことが必要である。
- 教授会については、専門的知見を持った教員から構成される合議制の審議機関であることを踏まえると、学校教育法に規定する、教授会が審議すべき「重要な事項」の具体的内容として、①教育課程の編成、②学生の身分に関する審査、③学位授与、④教員の研究業績等の審査等については、教授会の審議を十分に考慮した上で、学長が最終決定を行うことが望ましいと考えられる。

(教授会の設置単位の再点検)

- 教授会について、法律上は「大学には・・・教授会を置かなければならない」と規定されているにとどまり、その設置単位については、各大学の判断に委ねられている。そのため、全教員から構成される全学教授会、学部や研究科ごとの教授会、学科や専攻ごとの教授会など、様々なレベルで教授会が組織されているほか、例えば、教育課程編成委員会や教員人事委員会などの形で、機能別に教授会が組織される場合もある。

の規定によりその権限に属させられた事項を行う。

一 学部又は研究科の教育課程の編成に関する事項

二 学生の入学、卒業又は課程の修了その他その在籍に関する事項及び学位の授与に関する事項

三 その他当該教授会を置く組織（前項の規定により第二項各号に掲げる組織の教授が所属することとされた教授会を置く組織にあつては、当該各号に掲げる組織を含む。）の教育又は研究に関する重要事項

5～7 （略）

- その中で、最も定着しているのが学部教授会であろう。一般に、入学試験や教育課程の編成、卒業の判定や学位授与など、教育研究に関するほとんどの事項が学部単位で行われてきたという経緯があり¹⁹、人事を含めて、大学のガバナンスは、教授会を中心に行われるべきと考える教員の意識も根強い。
- 教育研究に関わる多くの事項が、学部ごとに完結することとなり、責任関係が分かりやすい一方、学長がリーダーシップを発揮して、例えば、全学共通教育の改善や入学者選抜制度の見直しなどの取組みを進めようとしても、個別の学部の反対によって進まない場合があるとの指摘もある。
- 「大学の自治」の趣旨は、公権力から大学への不当な介入を排除するものと解されており、大学運営の範疇にある事項に、学部にも所属するすべての教員が、意思決定に関与しなければならないということを意味するものではない²¹。
- 必ずしも学部ごとに教授会を置かずに、教育課程委員会や人事委員会などの形で、それぞれの分野で能力のある適任者を選任することは可能であるし、より実質的・積極的な議論が期待できる場合も考えられる。また、全学的な重要事項については、学部教授会の意見を参考としつつ、全学的審議機関で審議することが適当な場合も想定される。
したがって、例えば、学部ごとの専門教育に関する事項は教授会で審議を行いながらも、全学共通教育の編成など全学に関することについては、全学的な委員会組織などを設置して審議を行うことも可能であり、そうした手法を活用することが考えられる。

(教授会の審議事項の透明化)

¹⁹ 学校教育法は、学部を置くことを「常例とする」としている(第85条)が、学部以外の基本組織として、例えば筑波大学の学群制、金沢大学の学域・学類制など多様な形態が採られている場合には、学部ごとの教授会ではなく、委員会組織に代えることも可能である。

²⁰ 平成11年に旧国立学校設置法が改正された際にも、国立大学の教授会の設置単位が、学部又は研究科であることが明示されている。前掲p27注釈18参照。

²¹ 例えば、甲南大学事件(大阪高判平成10年11月26日)は以下のように判示している。「…人事に関する大学の自治は、寄附行為の定めるところにより業務決定機関である理事会に委ねられているのであって教授会にはその権限がなく、また学問の自由は各教員に保障されているとはいえ、そのことを根拠に、当然に、教員の解雇については教授会の解任決定が必要且つ有効要件であって、この決定が理事長の前記任免権限を羈束すると結論づけることは到底できない。」

- 教授会は学校教育法に基づいて、教育研究に関する重要な事項について審議する機関とされているが、教授会が具体的にどのような事項について審議しているのかは、教授会が構成員以外の参加を予定しておらず、構成員も教授、准教授等の常勤教員に限られている場合が多いことから、一般に知られることが少ない。
- 教授会においては、日常的には、国の動向を含む本部からの連絡事項の伝達や、次年度の授業担当の調整や本部の委員会への推薦者の決定等事務的な手続も行われている。もとより、学生の入学や卒業の判定や学位に関する審査、不正行為等に対する懲戒、教員の資格審査など人事に関する事項など、秘密性の保持が求められる事柄も多く、一般的に公開すべきではない。しかしながら、教授会の役割等について、授会が実際にどのような事柄を審議し、各大学の教育研究を高める上でどのような役割を果たしているのかを可視化していくこともまた重要である。

既に一部の大学においては、教授会の議事概要や審議事項等をホームページ上で公開するなど、教授会の情報公開の動きも出始めており²²、各大学や学部等が、積極的に教授会における審議事項の情報公開を進めていくことが期待される。

6. 経営組織と教学組織との関係

- 大学の運営に際しては、国立大学の経営協議会や公立大学の経営審議機関、私立大学の理事会のような経営組織と、学長や学部教授会、国立大学の教育研究評議会や公立大学の教育研究審議機関などの教学組織との権限関係が問題となることが多い。
- 本来、経営事項については経営組織が、教学事項については教学組織が審議・決定すべきであるが、大学が教育研究を行うことを目的として設置されていることから、実際には、経営事項と教学事項を明確に区別することは困難な面もある。

例えば、学部学科の再編による特定の研究分野の廃止や、キャンパスの移転計画における学生の学習環境への影響などは、経営的要素が強い事項であるとしても、教学組織が教育研究の観点から意見を述べるべき局面も当然に想定されるし、また、そのような役割が期待されているとも言えよう。

²² 例えば、東京工業大学では、教授会の議事概要をホームページ上で公表している。
http://www.titech.ac.jp/about/disclosure/other/minutes_faculty.html

(経営協議会と教育研究評議会)

- 国立大学法人については、法律上は、教育研究評議会と経営協議会の審議事項は明確に区別されている²³が、現実には、同じ案件がそれぞれの機関に提示されて、別々に審議が行われている実態も指摘されている。法令上、各機関が本来審議すべきとされている事項に絞って、適切な審議がなされるような議事運営を行うことが必要である。
- また、教育研究評議会に比して、経営協議会の開催頻度が低く、経営に関する重要事項が必要なタイミングに審議されない可能性も指摘されているため、持ち回りで開催したり、欠席した委員の意見を聴取する機会を設けるなどの工夫も含め、経営の重要事項が適時適切に審議される運営を行うことが適当である。
- 国立大学法人法では、経営協議会の学外委員を2分の1以上と法定している²⁴が、この規定は、国立大学の運営に学外者の意見を的確に反映させる趣旨であると解される。学外委員が大学に関して十分な情報を持たない、あるいは、会議への欠席等により、会議の実態が、学内委員中心の運営になっているとの指摘もある。法律の趣旨を十分に踏まえて、学外委員の意見が適切に反映されるような運用が行われるよう、委員の選任や会議の運営に配慮すべきである²⁵。

(公立大学における経営組織と教学組織の関係)

- 公立大学では、設置主体としての地方自治体（首長、議会）の意向が教学面に大きく働く傾向がある。
- 公立大学は、当該地域を支えるために必要な人材育成や、若者を地元で魅きつける役割を担うために設立されたという経緯があるため、学部・研究科のみならず、大学そのものも自治体のイニシアティブの下で見直しが図られる場合も少なくない。
しかしながら、地域の学生を教育し、地域に役立つ研究を機動的に行う組織である公立大学が、安定的に教育研究活動を行うことは重要である。

²³ 国立大学法人法第20条第4項、第21条第3項。なお、公立大学法人については、地方独立行政法人法第77条1項及び3項参照。

²⁴ 国立大学法人法第20条第3項。

²⁵ 公立大学法人についても、基本的な制度設計は国立大学法人と同様であるが、より柔軟な制度設計になっている。

- 大学の経営側も、これまでの強みを活かそうとする教学側の考え方を十分に聞きながら、互いの理解と調和の下で、学長がリーダーシップを取りやすいよう支えていくことが必要である。

(学校法人の理事会と私立大学の教学組織)

- 私立大学については、設置者である学校法人がその運営についての責任を負う。学校法人においては、理事会が最終的な意思決定機関として位置付けられており、理事会は、設置する私立大学の教育研究状況を適切に把握した上で、必要な支援を行うとともに、予算編成、教職員や学生の定数管理、組織の再編における工夫等、学内資源の効果的な配分に努め、設置する私立大学が、特色ある教育研究機能を最大限に発揮できるように担保していく責任を負う。
- 理事会は、学校法人の経営に対して最終的な責任を負う。したがって、私立大学の予算編成・配分、教職員や学生の定員管理、組織の再編等に関することについては、教学組織の意向を十分に聴取しつつ、その権限と責任において最終決定すべきである。
- 一部には、大学の学部や学部教授会が、経営に関する事項についても事実上の決定権や拒否権を有しているとの指摘もあるが、権限と責任の所在の一致という観点からすれば、経営に最終的な責任を負わない組織が経営事項について決定することは、理事会からの権限の委任がない限り、適切とは言えない。
- 一方、理事会が教育研究に関する事項について、教学組織の意向を十分に尊重することも必要である。特に、学生の入学や卒業の審査、学位授与の審査、教員の研究業績等の審査等、高い専門性ととも公平性・透明性も求められる事項については、原則として教学組織の意見を尊重することが求められる。
- なお、経営事項と教学事項を調整するための仕組みとして、法律上は、大学の学長が学校法人の理事として経営に参画する制度が設けられているが、大学における事例を見ても、学長だけでなく、副学長や学部長を理事とするなど教学面にも配慮した理事会の構成としたり、理事会と大学執行部が定期

的に意見交換を行う場を持ち、双方の意思疎通を図っている事例など、様々な取り組みが行われており、参考となろう。

7. 監事の役割の強化

- 監事は、財務や会計の状況だけでなく、教育研究や社会貢献の状況、学長の選考方法や大学内部の意思決定システムなど大学ガバナンス体制などについても監査することが必要である。また、そうした役割を担うにふさわしい監事を、広く学外を含めて求めることが重要である。
- 監事がこうした役割を果たしていくためには、重要な会議への出席、事務局からの資料提出、情報提供、内部監査組織の充実など様々な観点からのサポート体制の整備とともに、大学の規模等に応じて、できる限り常勤の監事を配置するように努めていくべきである。
- なお、私立大学については、平成16年の私立学校法改正により監事の機能強化が図られているが、国立大学法人等についても、監査報告書の作成、随時調査権、不正・法令違反等への学長の報告義務等を規定することについて、独立行政法人における改革の動向を踏まえて、できる限り早期に、機能強化に向けた検討を行うべきである。

8. その他のガバナンス改革

(FD、SDの推進)

- 大学は、大学設置基準（昭和31年文部省令第28号）により、「当該大学の授業の内容及び方法の改善を図るための組織的な研修及び研究を実施するものとする」と規定されている（第25条の3）。この規定は、いわゆるFD（ファカルティ・ディベロップメント）の実施を義務づけたものであるが、学長のビジョンや大学の経営方針、大学に関する法制度やその解釈、内部規則の見直し等に関することについても、例えば年度始めや新規採用の機会、学長が交代した機会をとらえて、積極的に研修や説明会、イントラネット等で周知することが望ましい。
「高度専門職」や事務職員に対しても同様の研修等（SD：スタッフ・ディベロップメント）の機会を設け、ガバナンス改革について、全教職員の理

解を促進すべきである。

(人材の流動性の確保)

- 我が国の大学教員が内向きの議論をしがちだと指摘される背景には、人材の流動性が諸外国に比べて低く、所属組織とは異なるガバナンスについて意識したことがある人材が少ないことにも一因があると考えられる。

このため、所属大学以外の組織での経験を持つ人材を確保していくことが極めて重要であり、国内外を対象にした公募の導入等を通じて、各大学においては、国内外の大学・研究機関だけでなく、国際機関や民間企業も含めた幅広い勤務経験を促進すべきである。

(経営能力のある教職員の育成)

- 大学による自主的・自律的なガバナンス改革を継続していくためには、若手やマネジメント能力の高い教職員を積極的に起用することによって、早い段階から大学経営の感覚を身に付けさせるとともに、学内や大学団体等の研修、人事交流等を通じて、将来の執行部人材として育成していくことが重要である。

(積極的な情報公開の推進)

- 大学は、既に法令上各種の情報公開が求められているが、大学の教育情報の公表のための共通的な仕組みとして導入が検討されている「大学ポートレート（仮称）」やホームページ、パンフレットの工夫等により、積極的な情報公開をしていくことが重要である。

IV 国による大学ガバナンス改革の支援について

- これまで繰り返し述べてきたとおり、大学のガバナンス改革は、本来、各大学が自主的・自律的に行うべき性格のものである。

一方で、大学のガバナンス改革は従前より繰り返し指摘されており、大学自身の努力のみでは改善が困難な部分については、国において、制度改正や予算事業をはじめとする様々な政策を総動員して、強力に後押ししていくことも必要である。

(制度改正を通じた支援)

- 前述のように、我が国の国公立大学においては、戦後約 70 年にわたり、教育公務員特例法に基づく、学部教授会を中心とする大学運営が行われてきた。現在でも、教育公務員特例法の適用下で形成された慣行が、内部規則などの形で大学運営に根付いている場合も多い。また、建学の精神に基づき運営されている私立大学は多様な運営が行われているが、必ずしも時代の要請に応じた運営ができていない大学もある。
- 今後、少子高齢化やグローバル化が進む中で、国公私を問わず、大学運営においては厳しい舵取りを求められる。そのような中で、各大学は組織のスクラップ・アンド・ビルドや、人事配置・予算配分の大胆な見直し等を積極的に行っていくことが必要になる。
- 国公立大学の法人化や私立学校法の改正から約 10 年が経過した今、改めて、各大学がそれぞれのガバナンス体制を見直し、限られた資源を最大限に効率的に活用できるように取り組んでいく必要がある。

そのためには、権限と責任の所在を改めて明確化し、大学運営に最終的な責任を負う学長の下で、適切な意思決定が行われるようにするとともに、責任を負うことのない組織による意思決定過程への関与の在り方については、積極的な見直しを図って行くことが必要であり、大学の取組を強力に支援するため、国は、ガバナンス改革を推進する上で、実効性のある制度改正を行う必要がある。
- 国の法令は、各大学の内部規則に優先するものであることから、法令に適合しない内部規則は、当然、見直しを行う必要がある。各大学において、国

の制度改正を受け、どの機関が決定に責任を持つのかを再確認し、権限の重複排除や審議手続の簡素化、学長までの意思決定過程の確立を早急に図る必要がある。

○ 教授会については、学校教育法第 93 条において審議することが求められる「重要な事項」として、専門的知見を持った教員組織による合議制の審議機関としての教授会の趣旨に照らして、①教育課程の編成、②学生の身分に関する審査、③学位授与、④教員の研究業績等の審査等が、その具体的な内容であることを明確化するとともに、学長はこれらの事項については教授会の審議を考慮しつつ最終決定を行うことについて、所要の法令改正を行うべきである。

○ 学長がリーダーシップを発揮していくためには、補佐体制の充実が必要であることから、米国の大学におけるプロボストに相当する総括副学長職の設置、I R や入試、教務、学生支援、人事や財務、広報等各分野に精通した「高度専門職」の設置や恒常的な大学事務職員のスキル向上のためのSDの義務化など、今後、必要な制度の整備について、法令改正を含めて検討すべきである。

また、国際的な動向も踏まえた適切な任期が担保されるよう、学長選考方法の見直しと併せて、任期の在り方についても、中期計画期間等との整合性に考慮しながら、各大学の改革状況を踏まえて、必要な見直しを行うべきである。

○ こうした制度改正の効果等を踏まえながら、将来的には、学長と学部長の関係等についても、必要に応じて、関係法令の見直しを含めた検討を行っていくべきである。

○ また、監事についても、特に教育研究の実施状況に対する監査や、ガバナンスのあり方を含めた大学運営全般について、的確な監査が可能となるよう検討を行うとともに、国立大学法人等の監事について、監査報告書の提出や関係機関への報告義務等、必要な法令の整備を早急に行うことも必要である。私立大学については、法令上の整備は済んでいる²⁶が、教学面の監査の在り方について先進事例を整理するなど、その内容の充実を図っていくことが求められる。

²⁶ 私立学校法第 37 条第 3 項

- 常勤監事が少ないとの指摘がある中で、大学の規模等に応じて、できる限り常勤監事の配置に努めることが期待される。監事の活動実態を踏まえながら、例えば、一定の規模を有する法人には1名以上の常勤の監事を置くこととする等、必要に応じて、制度改正を含めて検討することも考えられる。

(予算を通じた支援)

- 国の経済規模（GDP）に対して、教育機関への公財政支出は、OECD諸国の中で最低の水準であり、平成22（2010）年にはOECD平均が1.1%であるのに対して、日本は0.5%となっている²⁷。欧米の主要大学と比較すると、執行部がその裁量で使える予算が少ない²⁸中で、こうした海外の大学と同等以上の成果が求められ、そのための経費は大学のやりくりでは捻出できなくなっている。各大学とも厳しい財政状況にある中、国による財政的支援は、大学のガバナンス改革を進めるためには極めて有効な手法の一つである。
- 具体的な方策としては、大別して、
 - ① 学長が自由に使える裁量経費を拡充すること、
 - ② 大学のガバナンス改革を含む教育研究活動を支援すること、
 - ③ 補助事業等の要件として一定のガバナンス改革を求めるなど、間接的にガバナンス改革を促進していくこと、の3点が考えられる。

(学長裁量経費の拡充)

- 第一の、学長の自由裁量経費について、例えば国立大学について見ると、かつては、国から国立大学に対する支援が各学部の教員数・学生数に基づく予算配分が中心であったため、結果的に、各組織ごとの硬直的な予算になりがちであった。

国立大学の法人化後は、国からの予算は国立大学法人に交付され、学内での予算編成を経て学長裁量経費を措置することができるようになっているが、基盤的経費が削減されるとともに、大半が固定的支出であるため、実際には学長裁量経費の確保は難しいとの意見が多い。
- このような学長の裁量経費を拡充するための国の支援方策として、競争的資金等の間接経費を拡充することが考えられる。米国等と比較しても間接経費の比率が低い我が国の現状にかんがみて、国は、競争的資金に原則3割の

²⁷ OECD “Education at a Glance” (2013)

²⁸ 例えば、米国ハーバード大学の基金は327億ドル（約3兆円）とされる。

間接経費を措置するよう努めるべきである。

- 学長が代表者となって、機関として応募する国の補助事業においては、大学全体としての責任を持った取組を行うために、学長が効果的に間接経費を学内配分する必要がある。例えば、学長の責任と権限において、研究者の競争的資金獲得のインセンティブを高める等の目的で、研究費として間接経費の一定割合を個々の研究者等に配分することも考えられる。

- 間接経費については、競争的資金等を獲得した研究者個人あるいは研究者が所属する組織に帰属すべきものと捉えられていることも多い。しかしながら、間接経費は、「競争的資金をより効果的・効率的に活用するために、研究の実施に伴う研究機関の管理等に必要な経費を手当てする」（第二期科学技術基本計画²⁹）ものであり、そのような理解は適切ではない。
すなわち間接経費は、研究機関全体として管理すべき経費であり、本来、その全額が大学本部予算として、学長が裁量的に行使することができる予算であることを再認識することが必要である。

- また、かつてのG P（Good Practice）事業のようなプロジェクト型予算などの形で、大学本部に予算を付けることも考えられる。こうした事業では、学長が自由度の高い予算を獲得するとともに、特任教授などの形で、より柔軟な人事を行うことも可能になる。G P事業についての検証を行った調査検討会議の意見まとめ³⁰においても、「学長が学部教授会の枠組みとは別に、自らのリーダーシップを発揮したパイロット・プログラムとしての役割を果たした」と積極的な評価を与えている。

（大学ガバナンス改革を含む教育研究活動等への支援）

- 第二に、各大学によるガバナンス改革を含む教育研究活動等に対する支援については、近年、国立大学法人運営費交付金や私学助成といった基盤的経費においても、重点的な支援が行われている。
国立大学については、現在、各大学と文部科学省が意見交換を行い、各大学の強み・特色・社会的役割（ミッション）を整理する「ミッションの再定義」等を行っている。国は、これらのミッションを踏まえた国立大学の機能強化を推進するため、学長のリーダーシップの下で、学部・研究科等を越えた学内資源の配分の最適化、教育研究組織の再編成、優秀な人材を確保する

²⁹ 平成13年3月30日閣議決定

³⁰ 国公立大学を通じた大学教育改革の支援に関する調査検討会議「国公立大学を通じた大学教育改革の支援の在り方について（意見まとめ）」

ための年俸制の導入など人事・給与システムの弾力化などを行う大学の改革構想に対して、重点的な支援を行っている。

国は、第二期中期目標期間中における支援の成果を踏まえ、第三期中期目標期間が始まる平成 28 年度からは、国立大学法人運営費交付金の配分方法等について抜本的な見直しを図り、教育研究組織や学内における資源配分について、学長のリーダーシップの下で恒常的に見直しが行われ、飛躍的な機能強化が図られる環境を生み出していく必要がある。

- また、私立大学についても、教育の質的転換、グローバル化などの改革に全学的・組織的に取り組む大学を支援するため、経常費・設備費・施設費を一体として重点的な支援を行っており、今後とも、こうした支援を充実させていくことが求められる。

(補助事業の要件としてのガバナンス改革の推進)

- 第三に、補助事業の要件に一定のガバナンス改革を求めることによる間接的なガバナンス改革の支援については、例えば、地(知)の拠点整備事業(大学COC事業)において、支援の要件として、地域を志向した大学であることの学則上への位置づけや、学長を中心とした事業実施体制の整備、全教職員へのFD・SDの徹底等を求めるなど、既に様々な先行的な取り組みが行われている。

今後、各補助事業の趣旨や性格等を踏まえながら、より多くの補助事業において、事業実施の前提として、一定のガバナンス体制の整備を求めていくことが必要である。

(中期目標、評価や監査等による担保)

- ガバナンス改革は、今後とも厳しい財政状況の中にあっても国から支援を続けるための基本的な要件と考えられ、大学の主体的な取り組みが問われる。
- 国は、大学のガバナンス改革の進捗状況についてフォローアップする必要がある。

特に国が設置する国立大学法人については、機能強化のための改革の取組を、第二期中期目標期間中においても、中期目標・中期計画に反映していくこと、改革の進捗状況を適切に評価していくことが求められる。さらに、評価の在り方についても検討を行いつつ、第三期中期目標においては、文部科学大臣が、内部規則の見直しを含めたガバナンスの改善に関する目標を定め、各大学は具体的な改革のための作業スケジュールを示した第三期中期計画

を定めることが必要である。具体的なガバナンスの改善状況については、自己点検評価や国立大学法人評価等を通じて適切に評価を行っていくことにより、改革の実効性が担保されるだろう。これは、公立大学についても原則として同様である。

- また、前述のように、監事による業務監査に際しても、教育研究や財務会計に関する監査はもとより、各大学のガバナンス体制が法令に則った適切なものになっているか、責任関係が明確で、適切な意思決定手続が確立されているか、監事の責任においてしっかりと監査しなければならず、ガバナンス体制が十分でない場合には、監査報告書の提出や理事会等への報告などの措置を講じるべきであろう。
- 国は、こうした監事の監査体制を強化すべく、国立大学法人の監事について、監査報告書の作成、随時調査権、不正・法令違反等への学長の報告義務等を規定する法令改正について、独立行政法人における改革の動向を踏まえて、国立大学法人についても必要な措置を講じるため、できる限り早期に所要の法令改正を行うべきである³¹。

(大学団体等との協力等)

- 大学のガバナンスの改善について、大学団体等が果たすべき役割も大きい。既に、各大学団体等において、学長や副学長をはじめとする執行部人材や事務職員等を対象にした各種の研修も行われているが、国との協力の下で、こうした取り組みをさらに充実させていくことが重要だろう。新任の学長、理事・副学長向けに、高等教育に関する国の政策動向や法令について整理して学べる機会を設けることは、就任直後から円滑に職責を果たすために有効であろう。また特に、今後は、学部長や学部長の補佐役など、全学の方針と各学部の方針との調整など、難しい舵取りが求められる層を対象にした研修を充実させていくことが強く期待される。
- また、前述表1でも示したように、現行でも、多くの大学において、様々なガバナンス改善のための取組が行われている。こうした情報を相互に共有していく機会を設けることも重要である。各種のフォーラムやシンポジウム等の機会を活用するとともに、国においても、ガバナンスに関する基本的な考え方や関係法令の解釈等について、大学関係者との意見交換の機会を持つ

³¹ 公立大学法人についても、地方独立行政法人制度全体の整合性に留意しつつ、国立大学や私立大学と同様の監事機能強化に向けて検討することが望ましい。

とともに、積極的に発信していくことが求められる。

表2 「大学で行うべきガバナンス改革と国が行うべき改革支援について」

	大学で行うべきガバナンス改革	国が行うべき改革への支援
学長のリーダーシップの確立	<p>【補佐体制】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・総括副学長等の設置、全学機構の活用、若手等の起用、高度専門職の創設、SD・IRの強化 	<ul style="list-style-type: none"> ・プロボストに相当する総括副学長職の設置、IRや入試、教務、学生支援、人事や財務、広報等各分野に精通した高度専門職の設置や恒常的な大学事務職員のスکیل向上のためのSDの義務化など、法令改正を含め検討
	<p>【人事】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ポストの再配分、選考の適正性の確保、業績評価に応じた給与制度、年俸制の導入、若手ポストの拡充 	<ul style="list-style-type: none"> ・学長が自由に使える裁量経費を拡充 ・競争的資金等の間接経費を拡充(原則3割の間接経費を措置すべき) ・プロジェクト型予算の拡充
	<p>【予算】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・学長のビジョンに沿ったメリハリのある予算編成・配分、学長裁量経費・全学経費の確保 	<ul style="list-style-type: none"> ・大学のガバナンス改革を含む教育研究活動を支援 ・補助事業等の要件として一定のガバナンス改革を求めるなど、間接的にガバナンス改革を促進
	<p>【組織編成】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・大学の強みを活かす組織の拡充・縮小、改組・新設 	<ul style="list-style-type: none"> ・学長のリーダーシップの下で組織再編成など全学的な取組を行う大学について、国立大学法人運営費交付金の重点的配分等を通じて支援
学長の選考・評価	<ul style="list-style-type: none"> ・学長任期の見直し 	<ul style="list-style-type: none"> ・国際的な学長任期の動向などを踏まえながら、より柔軟な任期の在り方等について検討
	<ul style="list-style-type: none"> ・選考組織が主体性を持って候補者を選定し、候補者のビジョンを確認して決定 	<ul style="list-style-type: none"> ・ガバナンス改革の進捗状況について第三期中期目標等でフォローアップ ・具体的なガバナンスの改善状況については自己点検評価や国立大学法人評価等を通じて実効性を担保 ・学部長や学部長の補佐役に対する研修の充実 ・各種フォーラムやシンポジウム等の機会を活用した積極的な情報発信・意見交換
	<ul style="list-style-type: none"> ・学長選考組織や監事による業績評価、不適格者の解任 	
選考部・長等評価	<ul style="list-style-type: none"> ・学長のビジョンを共有できる学部長等の任命 	<ul style="list-style-type: none"> ・学長による学部長等の業績評価
	<ul style="list-style-type: none"> ・学長による学部長等の業績評価 	
教授会の役割の明確化	<ul style="list-style-type: none"> ・教育課程、学生、学位、教員の資格審査等の審議を行うものと役割を明確化 	<ul style="list-style-type: none"> ・教授会の審議事項の明確化について必要な法令改正を検討
	<ul style="list-style-type: none"> ・教授会の設置単位の再点検 	<ul style="list-style-type: none"> ・学部長の選考や教員選考の適正性を確認したりするための教授会の設置単位につき、各大学の再点検を促進
	<ul style="list-style-type: none"> ・教授会の審議事項の透明化 	<ul style="list-style-type: none"> ・教授会の議事概要や審議事項等をHP上で公開するなど、教授会の情報公開を促進
監事の役割の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・ガバナンスの監査、常勤化 	<ul style="list-style-type: none"> ・教学監査や大学運営全般についての確かな監査が可能となるよう検討を実施 ・監査報告書の提出や関係機関への報告義務等の法令の整備 ・常勤監事の配置について、監査の実態や大学の規模等を踏まえて必要に応じて法令改正を含めて検討

V 社会による大学ガバナンス改革の支援について

- 大学の本来の使命は、研究者の自由な発想による創造的な研究の展開と優れた人材の養成にあり、これらにより広く社会の発展に貢献することが基本である。
- 情報化の進展に伴うグローバル化、ボーダレス化の急速な進展に伴い社会経済の構造が大きく変化する中で、我が国が今後も確固たる位置を占め、発展し続けるためには、次代を担う人材を育成すること、そして、新しい価値を世界に先んじて創出することが不可欠であり、大学はその主要な担い手として期待されている。
- 近年では、上記のような役割にとどまらず、イノベーションの創出や地域の課題解決など、個別的・具体的な諸問題の解決等への多様な期待と要請が、社会の各方面から大学に対して寄せられるようになっている。
- 各大学において大学改革を推進し、ガバナンスの総点検を行う際、ともすれば教育研究に関わる学内の関係者のみを意識した議論になりがちである。しかしながら、これからの大学はグローバル化の動きを見据えるとともに、一層社会に対して開かれたものとなることが必要であり、そうした様々な要請も踏まえながら、大学のあるべき姿を不断に見つめ直していくことが求められる。
- 法人運営に関する社会からの要請の反映については、国公立大学法人では、法律により、当該大学の職員以外から学長選考会議・学長選考機関や経営協議会・経営審議機関の委員を選出することとされ、また監事が置かれ、社会からの意見が様々な機会に大学経営に反映される仕組みが整備されている。また、公立大学においては、地方自治体の長や議会も、設置者であると同時に地域の声を代表したステークホルダーとなる仕組みとなっている。さらに私立大学においては、理事会が社会との接点となって、大学の在り方を決めていくこととなっている。
- このほか産学官連携や地域連携等を通じて、教員・学生・職員が社会との関わりの中で教育・研究・社会貢献活動を行う機会が増えており、今後ますます

ます社会・地域の中の大学の立場を強めていくことが求められている。

- 国立大学の経営協議会の委員に就任し、初めて大学の運営の一翼を担った学外委員からは、国立大学はここ 10 年で大きく変わったとして、一定の評価がなされることも増えた。公立大学についても同様である。
一方で、社会の変化はますます加速しており、大学が変わりつつあるとしても、それ以上のスピードで社会が変わっているのではないか、との指摘もなされている。
- こうした状況の中で、社会の側から大学と積極的に関わり、教職員と直接の接点を持つ様々な機会に大学に期待する役割について社会の声を伝えていくことがガバナンス改革への大きな支援となる。特に学長のビジョンへの理解や物心両面からの支援は、学長にとって何より心強く、ガバナンス改革にリーダーシップを発揮する上での後ろ盾となるだろう。
- また、大学の役割が多様になり、教育研究が高度化するとともに、授業料や公費だけでは各大学の機能を十分に発揮することは困難となっている。既に多くの国公立大学では、独自の基金制度を設け、寄付金を募って社会からも支援を受けながら運営するようになっている。大学と社会の相互の発展のためには、社会からの大学へのさらなる支援が必要であるとともに、大学側も寄付を受けるにふさわしい大学運営体制の整備を行う必要がある。
- 大学の教育・研究機能の充実なくして国際社会に生きる日本社会の発展はなく、社会の発展なくして多くの資源を必要とする大学の教育・研究を充実させることはできない。大学と社会はお互いの考え方を理解し、支援し合いながら、厳しい状況に置かれている我が国の発展を支えていくことが今求められている。

VI おわりに

大学は、中世以来の構成員自治の伝統を受け継ぐ、独自の組織である。大学は、高度な専門性を有する研究者が、政治的・経済的・宗教的等の様々な外界からの不当な圧力に対して自律性（オートノミー）を確保し、学問の真理を探究し、その研究成果をもって、学生に対する教育をはじめ社会全体に還元する機関である。したがって、株式会社や官公庁をはじめとする多くの組織とは、本質的に異なる面があることを十分に理解しなければならないし、そうでなければ、国際的に通用性のある大学としては認められない。

大学には、その社会的な役割を担っていくためにオートノミーが認められているが、その具体的な在り方については、社会の変化に伴って不断の見直しが求められる。オートノミーが認められるためには、大学自身が、より高次の責任を果たし、社会的な信頼を得ることが前提となる。即ち、大学自身が、自らを競争的な環境にさらし、教員一人一人が、常に教育研究に全力を投じることが求められる。

個別の大学や教員を見れば、改革に必死に取り組んでいる学長や学部長は枚挙に暇がないし、卓越した研究成果を出している教員や、学生の教育に真摯に取り組んでいる教員も数多くいる。

急激な少子高齢化をはじめとして、我が国の大学が置かれた環境の厳しさが増す中、大学改革に際しても、これまでにない、大胆かつ迅速な意思決定が求められている。そのためには優れた資質を有する学長が選ばれるような仕組みを構築するとともに、学長のリーダーシップの下で、大学が組織として改革に取り組むことが必要である。

各大学で、効果的なガバナンスの仕組みが動き出すとき、教員一人一人が優れた教育研究成果を挙げている姿が、きっと社会にも見えてくる。