

# 大学のガバナンス改革の推進について

## (審議まとめ)

平成26年2月12日  
中央教育審議会大学分科会

## 大学へのメッセージ

- ◇ ガバナンス改革は、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等が単純に承継されていないか、本部も部局も総点検・見直しを。私立大学も自主的・自律的な改革を
- ◇ 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の最適化を
- ◇ 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

## 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

## 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

## 目次

### 大学へのメッセージ，国へのメッセージ，社会へのメッセージ

I	はじめに	1
II	大学ガバナンスの現状について	6
	1. 大学ガバナンスに関する現行制度	6
	2. コーポレート・ガバナンスと大学ガバナンス	9
	3. 諸外国と我が国の大学ガバナンス	12
III	大学のガバナンス改革の推進について	15
	1. 大学のガバナンス改革の目的	15
	2. 学長のリーダーシップの確立	16
	(1) 学長補佐体制の強化	17
	(2) 人事に関する学長のリーダーシップ	20
	(3) 予算に関する学長のリーダーシップ	21
	(4) 組織再編等に関する学長のリーダーシップ	22
	3. 学長の選考・業績評価	22
	(1) 学長に求められる役割の明確化	22
	(2) 国立大学法人等における学長選考	23
	(3) 学長の任期	24
	(4) 学長の業績評価	25
	4. 学部長等の選考・業績評価	26
	5. 教授会の役割の明確化	27
	(1) 教授会の審議事項の明確化	27
	(2) 教授会の設置単位の再点検	28
	(3) 教授会の審議事項の透明化	29
	6. 経営組織等と教学組織との関係整理	30
	7. 監事の役割の強化	33
	8. その他のガバナンス改革	34
	(1) 大学評価を活用したPDCAサイクルの確立	34

(2) FD, SDの推進	34
(3) 人材の流動性の確保	35
(4) 経営能力のある教職員の育成	35
(5) 積極的な情報公開の推進	35
<b>IV 国による大学ガバナンス改革の支援について</b>	<b>36</b>
1. 制度改正を通じた支援	36
2. 予算を通じた支援	38
3. 中期目標, 評価や監査等による担保	40
4. 大学団体等との協力等	41
<b>V 社会による大学ガバナンス改革の支援について</b>	<b>44</b>
<b>VI おわりに</b>	<b>46</b>

## I はじめに

### (大学を取り巻く社会環境の変化への対応)

- 21 世紀に入り，知識・情報・技術の活用が社会のあらゆる領域での活動の基盤となる「知識基盤社会」の到来が指摘される中，ICTの普及等により，加速度的にグローバル化が進み，我が国の社会・経済・文化に大きな影響を与えている。
- 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いる。
- また，グローバル化の進展の中で国際的な大学間競争が激化しており，我が国の大学の国際競争力を高め，高度な教育研究を行い，グローバル人材を育成する拠点として世界の大学と伍していくためには，戦略性を持って大学をマネジメントする意識が必要であり，その意味で大学ガバナンス改革は不可避となっている。
- 現在，多くの大学が，こうした社会の期待や学術研究の進展に機動的に対応するべく精力的な取組を重ねているが，急速な変化が進む中で，これまで以上に大学が自らの機能を発揮していくためには，社会との連携の深化や学内の資源配分の最適化等の観点から，大学自らが新しいガバナンスの枠組みを主体的に創り出していくことが不可欠である。

### (社会からの期待に応える大学改革)

- 最近 10 年余りは，国立大学法人や公立大学法人制度の導入，私立学校法（昭和 24 年法律第 270 号）の改正，大学の教育情報の公表義務等の重要な制度改革を受け，多くの大学が，学長のリーダーシップの下で様々な大学改革に取り組んできた。
- しかしながら，このように改革に取り組む大学の姿は，必ずしも社会に対して十分に伝わっているとは言えない。また，大学は我が国の発展の源泉であり，知識基盤社会をリードしていくことが求められていることから，より

一層の大学改革を求める声も大きい。大学は、こうした社会の期待に、主体的に答えていくことが期待されている。

- 更なる大学改革を進める上で、大学のガバナンス<sup>1</sup>の在り方について、様々な問題が提起されるようになってきている。すなわち、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、といった疑問が、社会の各方面から寄せられ、学長がリーダーシップを発揮して、機動的な大学改革を進めていくことを期待する声が出されている<sup>2</sup>。
- 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）においても、「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。」等とされている。
- また、第 2 期教育振興基本計画（平成 25 年 6 月 14 日閣議決定）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、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 日閣議決定）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。
- 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

---

<sup>1</sup> 一般に「ガバナンス」という用語は多義的に用いられているが、本分科会では、教学及び経営の観点から、法令上設けられている各機関（学長、教授会、理事会、監事等）の役割や、機関相互の関係性を中心に議論を行った。

<sup>2</sup> 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。

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<sup>3</sup>ほか、平成24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。

### （本分科会からのメッセージ）

- 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7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。また、大学分科会では、平成25年12月24日に組織運営部会の審議まとめの報告を受け、特に重要な論点につき、慎重な審議を行った。
- 一連の大学ガバナンス改革の議論に通底するのは、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基本的な理念である。
- 大学運営に当たっては、中長期的な視点が不可欠であるが、そ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様々な改革が進展している（表1）が、本審議まとめを踏まえ、どの機関が意思決定に最終的な責任を負うのかを再確認し、権限の重複の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り、大学の実情にあった最適なガバナンスを構築する必要がある。
- ガバナンス改革の実効性を担保するため、各大学においては、自己点検・評価や認証評価、監事による監査等を活用するとともに、特に国立大学法人については、第2期中期目標期間中に、関係する内部規則等の見直しなどに着手し、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

<sup>3</sup> 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。

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。

- 更に社会には、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。

- 本分科会としては、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。