

学位プログラムを構築するための大学ガバナンスについて

1. 学位プログラムを構築するための教学マネジメントの在り方と現状

（「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて」（H24. 8. 28中教審答申）から抜粋・要約）

- 学生が学修時間をかけて主体的に学ぶためには、はじめに授業科目があるのではなく、まず学位授与の方針の下に学生を育成するプログラムがあり、それぞれの授業科目がそれを支えるという構造が必要。
- そのためには、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がチームを構成し、当該大学の学位授与の方針の下で、

- ① 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
↓
 - ② 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教員間の議論を通じて共有
↓
 - ③ 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
↓
 - ④ プログラム共通の考え方や尺度に則った成果の評価
↓
 - ⑤ 評価結果を踏まえたプログラムの改善・進化

といった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が必要。

- 一方、現状としては、学長・学部長を対象とした「学士課程教育の現状と課題に関するアンケート調査」結果において、
 - ・ 科目の内容が各教員の裁量に依存し、教員間の連携が十分でない、
 - ・ 教育課程の編成が学科など細分化された組織を中心として行われている、

といった課題が認識されており、プログラムとしての学士課程教育という概念が未定着であり、全学的な教学マネジメントが確立しにくい状況にある。

2. 教学マネジメントに関する大学分科会等における主な意見

【全学的な取組の必要性】

- 大学という一つのガバナンス体制の下で、学位プログラムをつくる必要がある。
- 学士課程教育が個々の学部ごとのガバナンスに基づいて行われているのは問題であり、国際的にも非常に稀。
- 全学的に学士課程教育を設計していくメカニズムが必要。個々の学科・教員の努力には限界がある。
- 教育を各学部の専権事項とするのではなく、大学全体で学長がリーダーシップを発揮できる仕組みが必要。
- 学長がリーダーシップを発揮できる仕組みを構築するためには、リソース（人事権、予算権）の面からの検討も必要。

【学位プログラムに基づいた授業の展開】

- 個々の教員が行う授業に基づいてプログラムを組むのではなく、学位に相応しいプログラムとするために各教員がどのように貢献するか、教員の意識改革が重要。
- 授業の内容が各教員の専権事項となっていて、カリキュラム・ポリシー全体の中で考えられていないのではないかと。教員同士の連携や同列科目間の調整が必要。

【学位プログラムを実施するための組織体制の整備】

- プログラムをコーディネートできるプログラム・オフィサー等を置くべき。
- 教員の勤務時間管理、教育課程の管理、教育活動の責任の所在などについて問題が生じないように、体制を整備すべき。
- 学長、学長補佐、全学的な教育推進組織、教授会などの組織について、それぞれの役割・権限の明確化が必要。
- 学生が所属する学位プログラムと、教員が所属する教員組織は分離すべき。
- 学生が主体的にプログラムを選択するのであれば、学生の履修支援を強化することが必要。現在では研究室ごとに教員が履修支援を行う仕組みとなっている。

【その他】

- まずは学位プログラムについて、教員間の十分な共通理解を図ることが必要。
- 現行制度では、学部のように必ず何らかの組織を置くことが前提であり、法令面での検討が必要。
- 制度上は既に十分柔軟に対応できるようになっており、実体上、制度がうまく運用されていないだけではないか。

国公立大学のガバナンス構造

(※印：教学マネジメントに関する組織)

(1) 国立大学

①設置者

国立大学法人

②法人の設立

国立大学法人法において各大学（法人）の設置を規定（法律による設立）

③役員

理事長＝学長

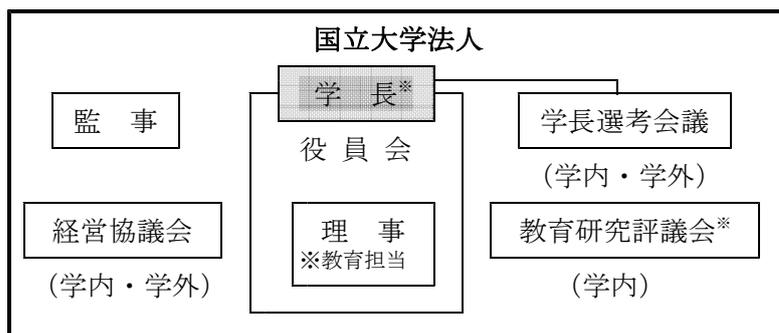
（学長は、国立大学法人を代表し、その業務を総理する）

理事・監事

④運営組織

経営協議会・教育研究評議会、学長選考会議を設置

特定の重要事項を議決する役員会を設置



(2) 公立大学

①設置者

公立大学法人／地方公共団体

②法人の設立

地方公共団体の判断により大学設置、法人化

議会の議決を経て申請、国等が認可

（都道府県が設立する場合には、総務大臣・文部科学大臣の共同認可）

③役員

公立大学法人の場合、原則として、理事長＝学長

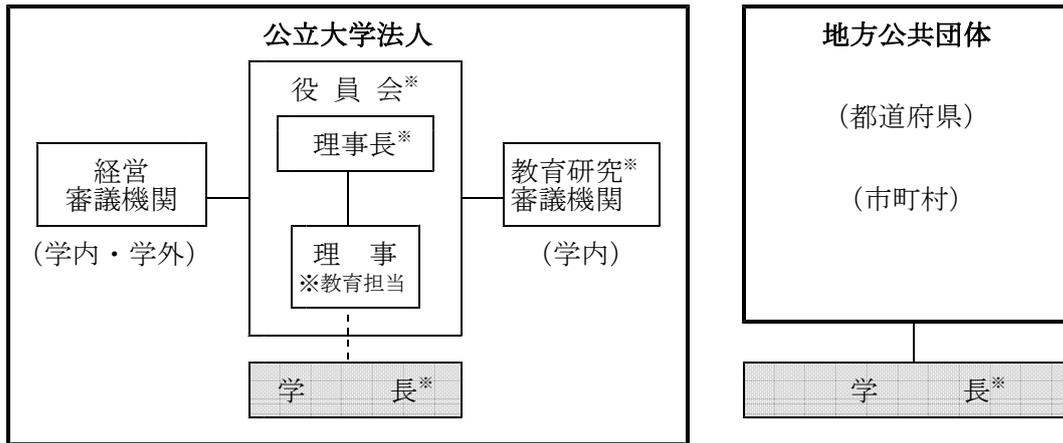
（ただし、地方公共団体の選択で別に理事長を任命することができる）

理事・監事

④運営組織

経営審議機関・教育研究審議機関を設置

役員会などについては、設立団体の判断により定款等で設置



理事長＝学長が原則

(3) 私立大学

①設置者

学校法人

②法人の設立

私立学校法の規定に従い設立認可を申請、国が認可

③役員

理事長

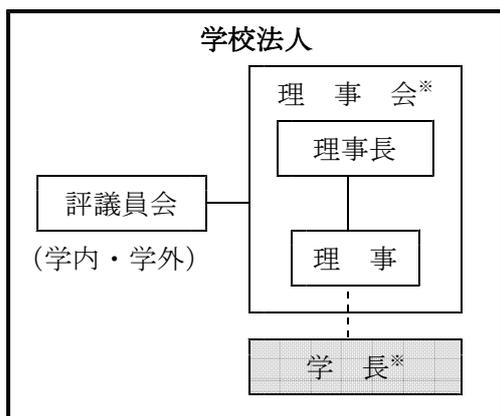
理事・監事

(学長は理事となる。ただし、二以上の私立学校を設置する学校法人にあっては、校長のうち一人又は数人の校長が理事となる。(私立学校法第38条第1項第1号、第2項))

④運営組織

最終的な意思決定機関として理事会を設置

諮問機関として評議員会を設置(法人の判断により議決機関とすることも可)



- 上記のほか、学校教育法第93条は、「重要な事項」を審議するために教授会を置くこととしている。学部教授会の審議事項は、大学運営全般に及ぶものではなく、学部の教育研究に関する重要事項であり、具体的には、教育研究に関することや、学生の入学、退学、卒業の認定に関するなどが審議に付されている。

【学校教育法】

第93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】

第144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。

国立大学におけるガバナンス整備の取組

- 「21世紀の大学像と今後の改革方策について―競争的環境の中で個性が輝く大学―」（平成10年10月26日大学審議会答申）においては、大学の運営と教育研究に関する機能分担と連携協力の関係を明らかにする観点から、学内の機能分担の明確化による組織運営体制の整備を提示。
- このため、平成11年に改正された旧国立学校設置法では、教授会の役割を明確化するとともに、大学の運営に関する重要事項について、学長や学部長から構成される評議会において審議することとされた。

【国立学校設置法（抄）※現在は、国立大学法人法の制定に伴い廃止】

（教授会）

第7条の4

- 4 教授会は、次の各号に掲げる事項について審議を行う。
 - 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の教育又は研究に関する重要事項

<参考>

（評議会）

第7条の3

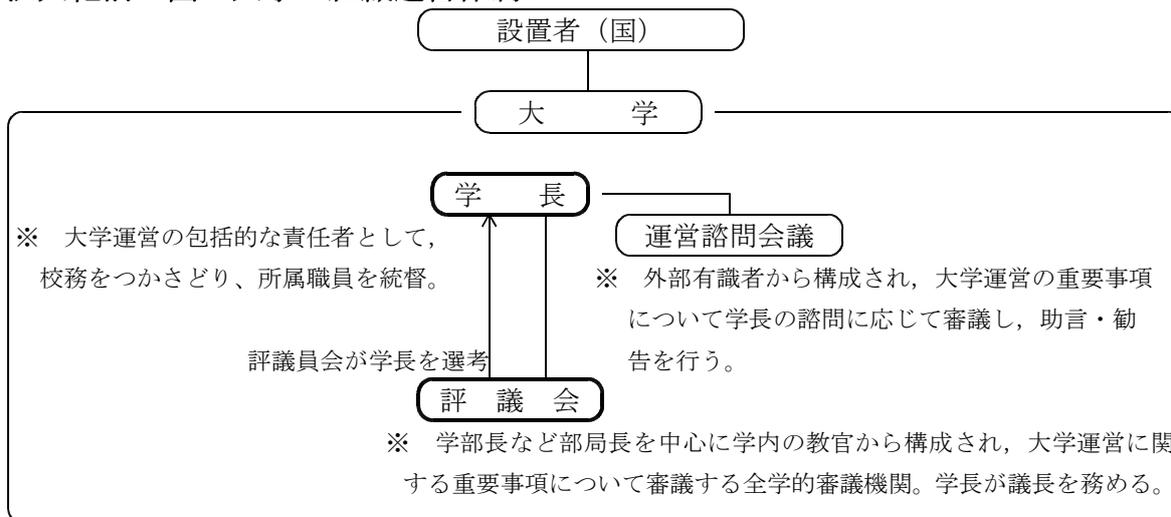
- 5 評議会は、次に掲げる事項について審議を行う。
 - 一 大学の教育研究上の目的を達成するための基本的な計画に関する事項
 - 五 教員人事の方針に関する事項
 - 六 大学の教育課程の編成に関する方針に係る事項
 - 八 学生の入学、卒業又は課程の修了その他その在籍に関する方針及び学位の授与に関する方針に係る事項

- さらに、平成16年より国立大学が法人化され、教育研究協議会や経営協議会が設けられた。教育研究評議会では、教員人事に関する事項や教育課程の編成方針に関する事項など教育研究に関する重要事項を、経営評議会では予算の作成や執行など経営に関する重要事項を審議することとされ、国立大学法人におけるガバナンスが整備された。

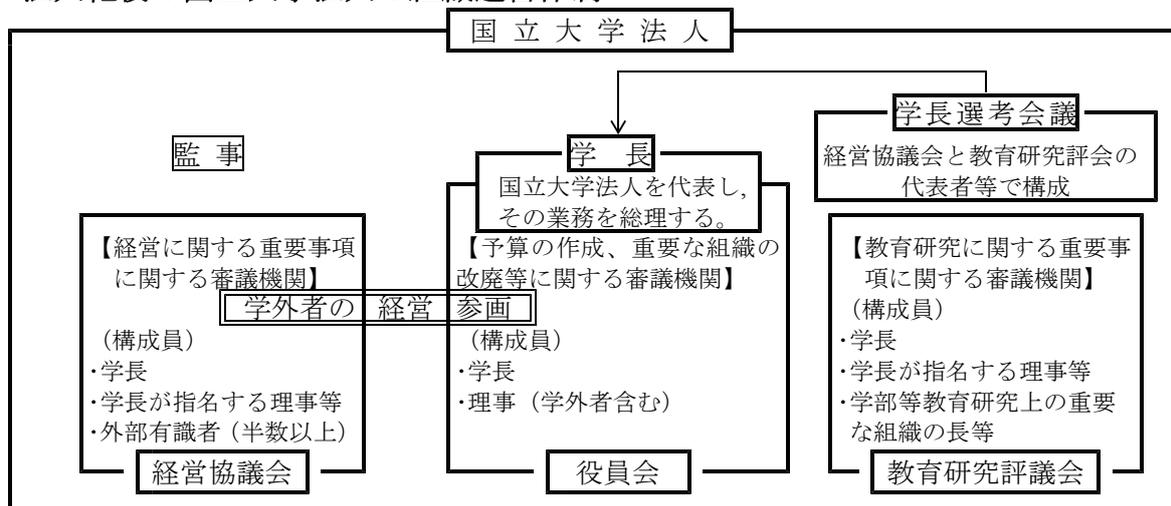
また、運用面でも、

- ・ 教授会の審議事項や開催回数を精選、
 - ・ 入試委員会を法人本部に一元化して、意思決定を迅速化、
- など各大学における独自の取組が行われている。

<法人化前の国立大学の組織運営体制>



<法人化後の国立大学法人の組織運営体制>



- ※ 「役員会」「経営協議会」「教育研究評議会」は、大学によってその人数が異なる。
 (例) 東京大学：役員会 8人、経営協議会 22人、教育研究評議会 43人
 京都教育大学：役員会 4人、経営協議会 8人、教育研究評議会 12人

〇21世紀の大学像と今後の改革方策について ―競争的環境の中で個性が輝く大学―
―(平成10年10月26日 大学審議会答申) <抜粋>

3 責任ある意思決定と実行 ―組織運営体制の整備―

(1) 責任ある運営体制の確立

2) 学内の機能分担の明確化

大学が一体的・機能的に運営され、また、教員が教育研究に専念できる体制を作るため、学内の機能分担を明確にした上で、学内において意見聴取や説明を十分に行い、それぞれの連携協力の下で質の高い意思決定を行い得るような基本的な枠組みを整備することが必要である。

このため、学内の意思決定に関する基本的な枠組みとして、大学の運営と教育研究に関する機能分担と連携協力の関係を明らかにするという観点から、学長を中心とする大学執行部の機能、全学と学部の各機関の機能、執行機関と審議機関との分担と連携の関係、審議機関の運営の基本、事務組織と教員組織の連携の在り方等を明確化する必要がある。

(ア) 全学の意思決定の基本的な枠組み

(a) 大学は、教育研究活動を進め、その水準の向上を目指す自律的な機関である。

我が国の大学が、教育研究の各場面で飛躍的な充実を遂げ、社会からの理解と支持を得るためには、それぞれの大学が、一個の教育研究機関として一体的・機能的に運営されることが必要である。

また、現在、多くの大学において、教授等が学内の各種会議に大変多くの時間を取られ、本務である教育研究活動の遂行に大きな支障を生じているとの指摘が数多くある。教学組織内における意思決定機能の分担と連携の関係を明確化するとともに、専門的業務や事務執行を事務組織に任せることによって教員の教育研究に当てる時間を確保し、教育研究に専念できる体制を作ることも重要である。

(b) このため、学長を中心とする大学執行部、評議会等の全学的な審議機関、学部長、学部の教授会等が、それぞれの機能分担を明確にした上で、学内において意見聴取や説明を十分に行い、それぞれの連携協力の下で質の高い意思決定を行い得るような基本的な枠組みを整備することが必要である。

その際、大学により様々な工夫の余地はあるが、学長等の執行機関が、学内のコンピュータネットワークやホームページ、広報誌の活用、若手やベテランなど各年代の教員との懇談などを通じ、大学運営の諸問題について、広く教職員の意見を聞くとともに、学長等の考え方を十分説明することが必要である。

また、学生は、教員等とは立場が異なるが、特に教育内容や学習環境などの関係の深い事項については、学習する側の立場の意見が重要であり、授業評価やアンケート調査などを通じ、広く学生の意向を把握するよう努める必

要がある。

(c) 学内の意思決定に関する基本的な枠組みとして、大学の運営と教育研究に関する機能分担と連携協力の関係を明らかにするという観点から、学長を中心とする大学執行部の機能、全学と学部の各機関の機能、執行機関と審議機関の分担と連携の関係、審議機関の運営の基本、事務組織と教員組織の連携の在り方等を明確化する必要がある。

② 全学と学部の各機関の機能

評議会等と学部教授会のそれぞれの機能については、評議会は、大学としての教育課程編成の基本方針の策定、全学的教育に関する教育課程の編成などを含め、大学運営に関する重要事項について審議する機能を担うこととする。学部教授会は、学部の教育課程の編成などの学部の教育研究に関する重要事項について審議する機能を担うこととする。このように、それぞれの基本的な機能を明確化することが必要である。

学長や学部長（執行機関）と評議会等や学部教授会（審議機関）との関係については、審議機関は学部の教育研究あるいは大学運営の重要事項について基本方針を審議することとする。執行機関は企画立案や調整を行うとともに、重要事項については審議機関の意見を聞きつつ最終的には自らの判断と責任で運営を行うこととする。このように、機能分担と連携協力の関係の基本を明確化することが必要である。

審議機関については、学長や学部長が議長として議案の発議や議事の整理を行うこと、事柄に応じ必要な場合には多数決で議事を決することなど、審議の基本的な手続きを明確化することが必要である。

なお、各審議機関が必ず審議すべき事項等については、法制度上の明確化を図る方向でその整理について検討することが適当である。

(ア) 学部教授会

教授会については、学校教育法において、「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。」と定められている。

学部教授会については、国公立大学の教員等の人事に関する規定を除けば法令の規定が簡潔であるために、実際の審議事項が多くなりすぎたり、本来執行機関が行うべき大学運営に関する事項や執行の細目にわたる事項についても、学部教授会の審議や了解を得なければならないといったような運用が行われている場合が見受けられる。

④ 学校法人の理事会と教学組織との関係

学校法人理事会と大学の教学組織との機能分担と連携協力の在り方については、教学組織における学長、教授会等の役割や機能を明確化するほか、両者の連携・意思疎通を十分に行うため、理事会の構成の工夫、あるいは理事会と教学組織の代表者との合同会議を設置するなどの方向で、改善を図ることが適当である。

(イ) 学校法人理事会と教学組織との関係

(a) 学校法人の理事会と大学の教学組織との関係を明確化するためには、まず、教学組織内部における学長、教授会等の機能分担を明確化することが重要である。学内における機能の分担と連携の関係が整理されることによって、設置者と大学の各組織の協働関係が機能するものと考えられる。

(b) 大学によっては、設置者が決定すべき予算などの学校法人経営に関する事項についてまで教学組織の審議機関が具体的に審議決定し、設置者の裁量を事実上制約している例が見受けられる。

設置者は予算や定員などの学校法人経営に関する事項についても、教学組織の意見を聞くことは大切なことであるが、教学組織の役割は、理事会の構成員として参加している場合は別として、飽くまでも教育研究上の観点から、予算に関する方針について意見を述べるにとどまるものである。

(c) 学校法人の設立目的は、建学の精神に基づき大学を設置運営することであり、より良き教育研究を実現するためである。本来、理事会と教学組織は、共通の目的の実現のために役割分担をするものであり、こうした両者の基本的な関係を相互に理解した上で意思疎通を十分に図っていくことが大切である。

学校法人の理事会と教学組織との間の意思疎通を十分に行うためには、例えば、教学側に配慮した理事会の構成の工夫、あるいは理事会と教学組織の代表者との合同会議の設置、理事会側が経営方針や経営上の課題を教学組織に説明したりする努力をすることなどの工夫を行う方向で改善を図ることが適当である。