

# ミッションの再定義(教員養成)

## 振興の観点

国立大学の教員養成大学・学部については、今後の人口動態・教員採用需要等を踏まえ量的縮小を図りつつ、初等中等教育を担う教員の質の向上のため機能強化を図る。

- ① 教職大学院への重点化等(新課程の廃止など組織編成の抜本的見直し)
- ② 実践型のカリキュラムへの転換(学校現場での実践的な学修の強化)
- ③ 学校現場での指導経験のある大学教員の採用増

### 考え方

## 各大学の「強み」、「特色」、「社会的役割」に応じた機能強化を推進。

### 地域連携機能の強化・・・ (34)

～都道府県の教育委員会との密接な連携により、当該地域の教員養成・現職研修の中核的機能を担う総合大学等

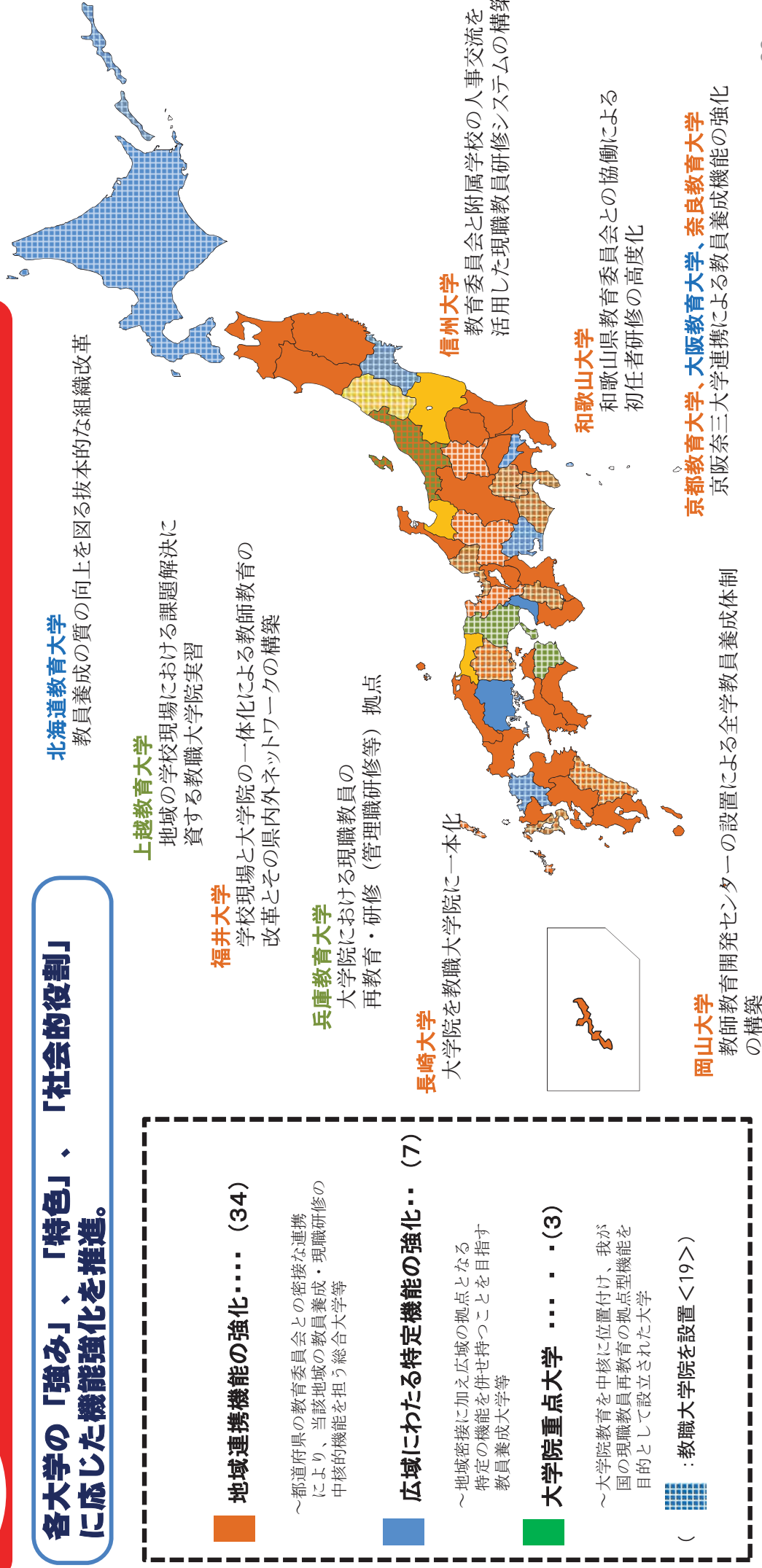
### 広域にわたる特定機能の強化・・・ (7)

～地域密接に加え広域の拠点となる特定の機能を併せ持つことを目指す教員養成大学等

### 大学院重点大学・・・ (3)

～大学院教育を中核に位置付け、我が国の現職教員再教育の拠点型機能を目的として設立された大学

( : 教職大学院を設置 <19> )



# 国立大学の機能強化を推進する改革構想例（平成26年度概算要求）

## ①世界水準の教育研究活動の飛躍的充実

**北海道大学** 北海道大学の強みを集約した総長直下の教育研究組織に海外から一線級教育研究ユニットを誘致し、先端的国际共同研究により生み出される実績をもとに、新学院「量子医工学院」及び「国際感染症学院」を設置。

**筑波大学** 国際的通用性のある教育システム（学位プログラム制・日本版フェニクス）が、企業や外国の大学との学位プログラムの実施）を構築し、大学のグローバル化を推進。

**東京農工大学** 「グローバルイノベーション研究院」の設置やグローバル教育制度（英語による教育や全学生の海外経験支援等）の創設により、国際理系がグローバルイノベーション人材の養成を推進。

**京都工芸繊維大学** 世界ランキング15位に選出された実績等を踏まえ、建築・デザイン分野で海外一線級の大学院大学等からの研究者招聘や海外拠点整備等により機能を強化。

**東北大学** 東北大学の強みである北極圏に於分野に於ける大学院や工学部から世界トップクラスの研究者を招聘し、国際共同大学院を構築。

**東京大学** 東京大学のグローバル化を飛躍的に加速するため、世界から人材の集う「知の拠点」国際高等研究所を形成し、加えて最先端国際共同研究の成果を教育へ転用。

**名古屋大学** 四半世紀にわたるアジア整備支援の蓄積を踏まえ、アジア各国の大学の協力を得て、法学等の学位プログラムを設置。各国の専門家・政府高官に博士号を授与する環境を整備。

**大阪大学** 大阪大学が強みを持ち、新たに開拓する研究分野である認知脳システムや量子科学等について、加えて国際工学部やフランス国立科学センターから世界トップクラスの研究者を招聘し、国際的研究者が集う拠点を形成。

**群馬大学** 全学教員ポストを学長のリーダーシップで再配置可能な組織として、重粒子線治療の強みを活かした総合腫瘍学等に関する教育研究拠点を海外研究機関から研究者を招聘して形成。

**東京医科歯科大学** 海外拠点地域にある邦大、加えて最先端国際共同研究の成果を教育へ転用。

**京都大学** 工・理・医薬系の各分野トップレベルの研究者をグローバルに招聘し、国際連携プログラムを構築。院生への研究指導を通じて世界と競う人材を育成。

**九州大学** 国際コースの拡充や新規採用教員の5年間英語講義提供の必須化などの展開を見据えつつ、欧米の大学（リーズ大学等）との連携による「国際教養学部（仮称）」を設置。

## ②各分野における抜本的機能強化

**秋田大学** 鉱山学部の蓄積を活かした国際資源学部を中心に、国内外の資源に関わる企業・政府機関等の多様な分野で活躍できる人材の養成を行い、我が国の資源・エネルギー戦略に寄与。同時に教育文化学部、理工学部を含めた全学的な組織再編成による人的資源を再配置。

**一橋大学** 学士課程プログラムの改革を推進し、新入生全員を対象とした短期語学留学を必修化するとともに、チューニングによるカリキュラム調整などにより大学教育の国際的な互換性を確保。学位の国際通用性向上を図ることによりスマートで強靱なグローバルリーダーを育成。

**福島大学** 福島の復興・再生・発展のために、環境放射能研究所を環境放射能の動態と影響を解明する先端研究拠点として機能を強化し、新たに5部門13研究分野を設置して研究機能及び研究拠点としての運営力を強化。

**福井大学** 教職大学院を附属学校に置き、大学ではなく附属学校を拠点として教師教育を展開。拠点校に教職大学院の教員が向き合い教育実践を行うことで、福井県全8,000人の教員の資質向上に寄与。

**東京工業大学** 「世界標準の教育」を保証するため、世界トップクラスの大学のノウハウに対応した教育プログラムへの転換を図る。M.I.T等の海外トップ大学から研究者等を招聘し、世界の理工系人材の交流の拠点化を推進。

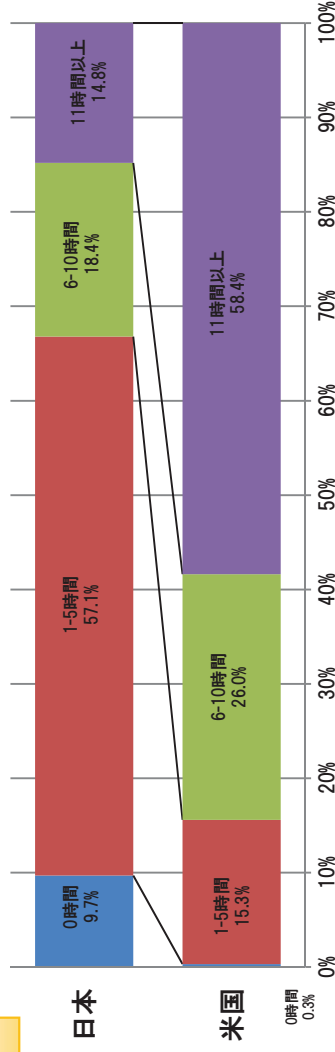
**長崎大学** 世界トップレベルの邦大と連携した熱帯医学GH（グローバル）校を創設。ケア等の熱帯地域・開発途上国におけるフィールド研究を強化し、WHO等国際機関における熱帯医学・グローバルヘルス専門家を育成。

※各構想において、年俸制など人事給与システムの弾力化を推進

# 人材養成の機能強化例

## ○学生の学修時間の日米比較

日本の学生の学修時間は  
米国に比べて少ない。



◆授業に関連する学修の時間(1週間当たり)  
日米の大学の一年生の比較

出典:東京大学 大学経営政策研究センター(GRUMP)  
『全国大学生調査』2007年、サンプル数44,905人  
<http://ump.pu-tokyo.ac.jp/grump/>  
NSSE(The National Survey of Student Engagement)

## 小樽商科大学

学生の主体的な学びを確立するための環境整備

「実学」の強みを生かし、実践的な取組を活用したアクティブラーニングを行うため、ICT機器の整備、新たな教育方法の開発、自治体や経済界と連携するコーディネーター等を活用した教育支援など、学生が主体的に学ぶ環境を整備。こうした取組により、学生の授業外の学習時間や授業理解度が上昇。



学生が意見をタブレット  
に入力

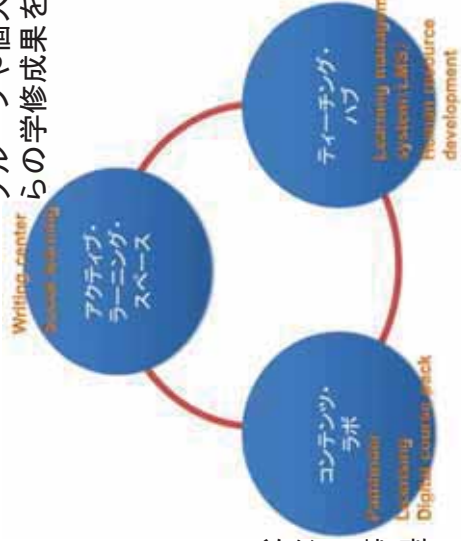


ディスカッションテーブルに意見  
やデータを送信し意見交換

## 千葉大学

アカデミック・リンク

アカデミック・リンクは、学生の自律的な学習を促すために学習環境とコンテンツ提供環境を一つにする試みである。コンテンツ、学習空間、人的支援の3要素を有機的に結合させ学習を支援するとともに、ショートセミナー「1210あかりんアワー」、「授業資料ナビゲータ」など、学生の知的好奇心を刺激し、より深い学びを導くための仕掛けを提供している。グループや個人で学習し、自らの学修成果を公表する場



授業の事前事後学習等に有益な資料や電子教材、授業映像等のコンテンツ提供

# 大学のガバナンス改革の推進について

## (審議まとめ)

平成25年12月24日  
中央教育審議会大学分科会  
組織運営部会

## 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、教職員の意味改革を
- ◇ 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律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味改革のため、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違進展し、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	30
	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、本部会では、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。

### （本部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。
- 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。

<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。

- 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。

表1 「進みゆく大学のガバナンス改革」

人事・予算・組織再編等に関する改革の取組例			
<p><b>学長</b></p> <p>学部制導入に伴う新たな運営体制の構築を促すため、複数候補を理由を挙げて推薦。学長、副学長、学部長から構成される人事委員会が選任の配分、採用者を決定。 （名古屋経済大学）</p>	<p><b>学部長</b></p> <p>採用計画は、運営委員会(委員長は学長)で策定し、大学評議員(議長は学長)で決定。採用は、応募者による推薦書の中から、推薦書審査委員会(委員長は学長)が推薦資格を決定し、その選について学部教授会の資格審査・承認を経て、学長が決定。 （広島経済大学）</p>		
<p><b>学部長</b></p> <p>国際競争力のある教育・研究の学部制導入となるため、先導的な役割を担う教員に注力。「特別奨励金の募集を行う。その活動に支援する委員として「特別教授委員」(専任教員200名)を募集。 （文芸大学）</p>	<p><b>学部長</b></p> <p>学長が決定する「教員待遇改善」を報酬し、評価から推薦的「教育水準アップ」等の事業を学内公募。 （福島大学）</p>		
<p><b>学部長</b></p> <p>学部制、学生が所属する教育組織として、1学部1学部長制。教員が所属する研究組織として、1研究領域1学部長に所属。 （金沢大学）</p>	<p><b>学部長</b></p> <p>現在学部制実施。1学部1体制から4学部体制に転換。人的資源の配産を促進し、 （静岡大学）</p>		
<p><b>学部長</b></p> <p>1学部制。学生は学部所属とし、学部長は1つの「学部」に所属。 （新潟大学）</p>	<p><b>学部長</b></p> <p>各学部教育センターやセンター型学部、専攻内編制等に適切適格への教員再配産を実施。 （北九州州立大学）</p>		
学長・学部長の選考方法等に関する改革の取組例			
<p><b>学長</b></p> <p>アカデミック・経営協議会、教員研究協議会、教員・産業界個人以上からの推薦からの推薦書について、専任委員を専任推薦委員の審査を通過後を経て、専任推薦を行う。選定により推薦を決定。 （東北大学）</p>	<p><b>学部長</b></p> <p>学部が特に必要があると思われるときは、推薦書と面接できる。全ての新任(専任)推薦委員候補は、学長が提示する議題について資料を、教員研究協議会で所定事項。 （長崎大学）</p>		
<p><b>学部長</b></p> <p>学長の任期4年の任期制導入で、学部選考委員が学長の業務実績について評価。業務執行の適任性を評価。 （お茶の水女子大学）</p>	<p><b>学部長</b></p> <p>学部から推薦の学部長候補者を推薦させられた上、学長が1名を選び、推薦書において決定。 （大妻女子大学）</p>		
IR機能の強化やFD・SDの充実例			
<p><b>学部長</b></p> <p>学長直轄の制度を設置し、大学運営の計画策定や、学長の意思決定に活用。学生調査等のデータを収集や分析。分析したデータの活用により、新施策はIRISシステムを実施。 （広島大学）</p>	<p><b>学部長</b></p> <p>全学的にFD-全展開(各教員がFDを実施)を定めること。意識や、各科目の存在意義、授業設計等を主体的に検討して、教員一人一人が教育分野全般的発展に貢献できるよう意識付けを促進。 （山梨大学）</p>		
<p><b>学部長</b></p> <p>地域の国立私立大学と連携して、学生の学習行動、学習成果等について共通の調査を実施。教員や学生等主体的な学習データと共通の調査結果を統合するシステムを開発。大学間の相互評価を促進。 （同志社大学）</p>	<p><b>学部長</b></p> <p>大学行政研究・経営センターを設置し、10月開校にあわせて「大学アライアンスリーダー養成プログラム」を推進し、専門性の付与等を促進。大学運営を支える専門職職能強化して、大学機関を育成。 （立命館大学）</p>		

## 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（昭和24年法律第1号）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教育・経営に係る法令の関係」

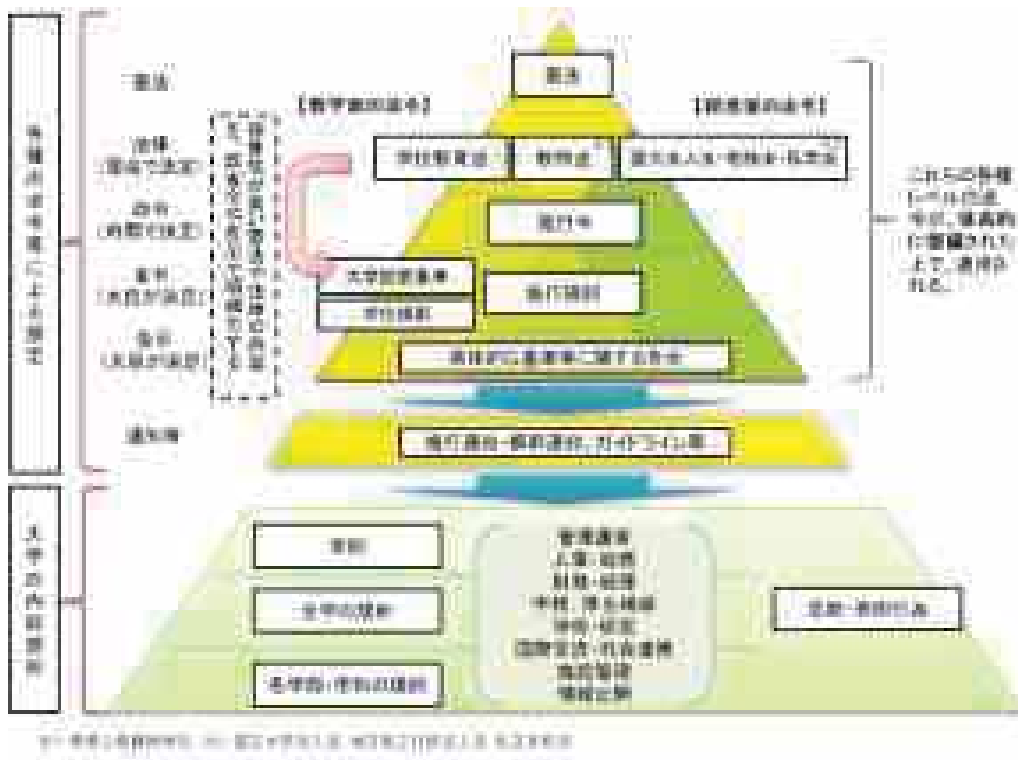


図2 「大学ガバナンスに関する現行制度（全体像）」



- 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、全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，国公私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。また，非法人化公立大学に対しては，従前どおり，教育公務員特例法が適用される。
- 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



過程から生じた様々な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<sup>4</sup>、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<sup>5</sup>。

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一人が理事長となり、学校法人を代表し、その業務を総理する<sup>6</sup>。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分かりやすく確立していくべきである。

#### (教育公務員特例法の適用関係)

- 教育公務員特例法は、一般公務員法制の特例として、国や地方公共団体に

<sup>4</sup> 国立大学法人法第 11 条第 1 項

<sup>5</sup> 地方独立行政法人法第 71 条第 1 項

<sup>6</sup> 私立学校法第 35 条～第 37 条

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、戦後の長きにわたり、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<sup>7</sup>。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ができることとされているにとどまる。更に、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<sup>8</sup>。

- 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<sup>9</sup>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行われないうまま、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正しく理解されないままとなっている場合が少なくない。

## 2. コーポレート・ガバナンスと大学ガバナンス

---

<sup>7</sup> 教育公務員特例法第 3 条

<sup>8</sup> 教育公務員特例法第 4 条、第 5 条

<sup>9</sup> 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。

### (ステークホルダーとの関係の明確化)

- 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、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、公益財団法人や一般財団法人、学校法人、社会福祉法人など、旧民法第34条に基づく財団法人に由来する公共的法人の場合には、例えば、所轄庁による設立認可や、理事会に対する評議員会や監事による関与等、各法人の公共性を担保するための仕組みが設けられている。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とどめられ、その運営について大学に広範な裁量が認められている。それゆえ、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いう指摘がある。
- 大学の場合には、法律上、学長が教学面における最終的な意思決定機関として位置付けられ<sup>10</sup>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多々見られる。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<sup>11</sup>、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のである。
- 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、適切な権限委譲が必要となる。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、法律上、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く存在する。
- 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、教学面の事項について責任を問われるのは、大学の責任者である学長である。  
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是非とも求められる。

#### (コーポレート・ガバナンスと大学ガバナンス)

---

<sup>10</sup> 学校教育法第 92 条第 3 項

<sup>11</sup> 学校教育法第 93 条第 1 項

- ステークホルダーとの関係の明確化、権限と責任の明確化など、コーポレート・ガバナンスの考え方<sup>12</sup>が大学ガバナンスを整理する上で参考となる点もあり、積極的に取り入れることが望ましい。
- また近年、企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility (CSR)）が問われているが、大学も公共性のある存在として社会的責任を果たすことが求められていることを自覚する必要がある。
- 一方で、大学制度が、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、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、大学固有の組織である。重要な改革を行う場合、教授会での議論を経ることが一般的であるが、そうしたプロセスは、一見、効率性と相反するように見えるかもしれない。  
しかしながら、教授会は意見調整の機能を持っており、迅速かつ効果的に大学改革が進展させるためには、学長のリーダーシップの下、教授会の理解と協力は不可欠である。構成員をいかにやる気にしていくか、トップの手腕が問われるのは株式会社と同じである。

### 3. 諸外国と我が国の大学ガバナンス

#### （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。

<sup>12</sup> 1990年代以降、度重なる企業の不祥事の発生等に対して、企業経営を監視していくという観点からコーポレート・ガバナンス（企業統治）について活発に議論されたが、近年では、企業の競争力向上の観点からも議論されるようになっていく。



- 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数多く見られる<sup>13</sup>。
- 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、研究業績等の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三つの評議会が、大学運営において重要な役割を果たしてきた<sup>14</sup>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、学長・理事長が最終決定を行うまでの過程における適切な教員参加の在り方について考えることが必要である。

<sup>13</sup> アメリカでは、1966 年に American Association of University Professors (AAUP, 米国大学教授協会), American Council on Education (ACE, 米国教育審議会), Association of Governing Boards of Universities (AGBU, 米国大学理事会協会)が” Statement on Government of Colleges and Universities” (「大学の統治に関するステイトメント」)を採択している。ステイトメントでは、理事会や学長、教授団の役割がそれぞれ明記されているが、教育課程や授業科目、指導方法、研究、教員の待遇等については教授団が主要な責任を負うこと、また、研究者の適正の判断は基本的に教員組織の責任によって決定するとされている。

<sup>14</sup> フランスでは 2013 年 7 月に制定された高等教育研究法において、従来の学術評議会と大学研究生活評議会は、新たに設けられた学術評議会に改組されている。



### (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。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場合もある。
  
- 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、学部段階が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 大学のガバナンス改革の推進について

#### 1. 大学の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（せつさたくま）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、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。
- 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。

## 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、学長が大学の全ての校務について、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等によって各学部に権限が配分され、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。そのため、これらの内部規則等が現時点のニーズに合ったものとなっているか、国の制度改正を踏まえつつ、各大学において総点検・見直しを行うことが必要である。

- 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図るなど、学長のビジョンへの理解を得ていくことが重要である。

- また、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・支援を得ることが重要である。なお、必要に応じて、学生の意見を聴取することも有効である。
- 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。

### (1) 学長補佐体制の強化

#### (総括副学長等の設置)

- 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。
- 教育再生実行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<sup>15</sup>、大学教育の質的転換<sup>16</sup>、グローバル化に対応した教育環境づくり、社会人の学び直し機能の強化<sup>17</sup>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<sup>18</sup>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マネジメントを可能とする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。

<sup>15</sup> 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）

<sup>16</sup> 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）

<sup>17</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）

<sup>18</sup> 教育再生実行会議第四次提言「高等学校教育と大学教育との接続・大学入学者選抜の在り方について」（平成25年10月31日）

- 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、学長を補佐するための各大学の実情に応じ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部局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。大学の判断により、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）等の設置も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。

#### （高度専門職の安定的な採用・育成）

- また、学長がリーダーシップを発揮していくためには、大学執行部が、各学部・学科の教育研究の状況を的確に把握した上で、必要な支援を行ったり、あるいは、大学執行部自らが、全学的な具体的方針を打ち出したりしていくことが前提となる。そのためには、例えば、前者の例として、リサーチ・アドミニストレーター<sup>19</sup>（URA）やインスティトゥーショナル・リサーチャー<sup>20</sup>（IRer）、産学官連携コーディネーター等を、後者の例として、アドミッション・オフィサーやカリキュラム・コーディネーター等の人材を、大学本部が配置することが考えられる。また、その他にも、弁護士・弁理士等の資格保有者、広報人材、翻訳者等、高度な専門性を有する人材（「高度専門職」）を、各大学がその実情に応じて活用し、全学的な支援体制を構築していくことが重要である。
- これらの職員は、新たな職種となるため、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

<sup>19</sup> 平成 21 年版科学技術白書では、米国のリサーチ・アドミニストレーターについて、「RA とは、競争的資金の獲得・管理を中心として、産学連携や法規制対応等を含めた研究の管理を行う専門職のことであり、RA が研究者の行う研究管理業務を 代行することで、研究者が研究に専念できるようになっている。」としている。

<sup>20</sup> 注釈 22 参照。



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重要である。

#### (事務職員の高度化による教職協働の実現)

- 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、様々な職務環境におい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。また、2年程度の短期間で様々な部署を異動することが多いため、専門性の高いスタッフを養成していくことが困難との意見もある。
- 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の「教職協働」によって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、国内外の他大学、大学団体、行政機関、独立行政法人、企業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専門性を向上させることを積極的に推進すべきである。
- また、前述のURAやアドミッション・オフィサー、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・デベロップメント（SD）<sup>21</sup>）を実施することも重要である。

#### (IRの充実)

- 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<sup>22</sup>（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。

#### (全学的な会議体の活用)

---

<sup>21</sup> 事務職員や技術職員など職員を対象とした、管理運営や教育・研究支援までを含めた資質向上のための組織的な取組を指す。

<sup>22</sup> 一般に、教育、研究、財務等に関する大学の活動についてのデータを収集・分析し、大学の意思決定を支援するための調査研究を指す。IR活動に従事する者が、インスティトゥーショナル・リサーチャー（Institutional Researcher, "IRer"）と呼ばれる。



- 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<sup>23</sup>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。

## (2) 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柔軟に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組織が、合議制の機関において客観的な判断を行い、そうした教員組織の意見を十分考慮した上で、学長が最終決定を行う必要がある。

学長は、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、教授会での教員業績審査に

<sup>23</sup> 例えば、大阪大学では、総長を機構長とする未来戦略機構を設置し、部局横断的な事項について、副学長や関係部門長等から構成される機構会議において、予算や人事等について迅速な意思決定を行っている。http://www.iai.osaka-u.ac.jp/ja/mission

際しての利害関係者の関与の有無や、教育研究業績が十分であることを確認しているか、といった選考のしる手続や、判断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があってよい。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。人事評価の基準を明確化した上で、特別に処遇すべき教職員を学部長から推薦させたり、目立った成果を上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たりするなどして、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、若手の常勤ポストの拡充や年俸制の導入を図るなど、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。

### (3) 予算に関する学長のリーダーシップ

- 学長が大学改革を行おうとするとき、改革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。予算編成の権限が学長にある場合も多いが、実際には、大半が人件費や維持管理費等の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。
- そのため、まずは、学長がリーダーシップを発揮して、卒業生や関係企業、地域社会等から、学長のビジョンに対する理解を得て、寄附金等の拡充に向けて取り組むとともに、そのようにして蓄積した基金を適切に運用すること等を通じて、大学執行部に自由度のある予算を獲得していくことが必要である。
- 同時に、大学収入を各学部・学科に機械的に配分せずに、その一定割合を学長裁量経費・全学経費として確保して、各学部・学科の個性化に応じて、学内での競争的資金とするなど、学長の下で最適な資源配分を行い、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。

#### (4) 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、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、学長が全体調整を図ったりすることによって、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あり得るため、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、大学の経営方針を踏まえた改革を推進していくべきである。

### 3. 学長の選考・業績評価

#### (1) 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<sup>24</sup>、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たりす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。

<sup>24</sup> 国立大学法人法第12条、地方独立行政法人法第71条

- 今後、少子高齢化の進展等に伴い、大学の経営状況が厳しさを増す中で、大胆な組織再編や、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、候補者のビジョンを確認した上で決定すべきである。そのため、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、再点検し、見直していくことが必要である。

- 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あらかじめ示した上で、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。こうした取組も参考になる。

- なお、私立大学については、制度上、学校法人の役員である理事長や理事と、学校法人が設置する大学の学長は区別されており、学長と理事長・理事が兼務される場合もあるが、それぞれに適した資質・能力を有する者を選考する仕組みとなっている。

## （２）国立大学法人等における学長選考

- 国立大学法人や公立大学法人については、学長は、「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<sup>25</sup>。すなわち、法人化までは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。国立大学法人については、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

<sup>25</sup> 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

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され、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されているなど、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、その内部規則等において、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とも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、主体性をもって、意向投票の結果を自らの選考の参考の一つとして活用することはあり得る。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を、内部規則等を変更して規定しておくこと等が考えられる。

重要なことは、意向投票の結果は飽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。

- 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。なお人選に当たっては、審査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。

### (3) 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されている<sup>26</sup>が、再任されることができると法定されている<sup>27</sup>。私立大学については法律上の規定はなく、各大学の判断に委ねられている。

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

<sup>26</sup> 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

<sup>27</sup> 国立大学法人法第15条第4項、地方独立行政法人法第76条で準用する第15条第2項



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、例えば、学長選考組織が、それまでの業績を確認し、優れた業績を上げていると判断した場合は、1期目の選考時には、学長選考組織が意向投票を行うことが適当と判断した場合であっても、再任時には意向投票を行わずに再任を認める等、柔軟な手続にしておくことも重要である。
- なお、国立大学法人については、学長の任期の開始時期が、中期目標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計画等の変更手続を積極的に行い、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。

#### (4) 学長の業績評価

- 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。

学長選考組織については、学長選任時のみ活動し、それ以外は事実上休止している例も見られるが、本来、一過性の職務ではなく、学長の選任後も、その職務が適切に遂行されているか評価することによって、初めて、選考の適正性を担保することができる。また、学長を適切に評価することができる委員を選任することが必要である。

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、学長選考組織は任命権者に対して学長の解任を申し出る責務がある<sup>28</sup>。
- 特に国立大学法人及び公立大学法人では、学長に権限と責任が集約されてい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としての役割が求められる。
- 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<sup>29</sup>。しかしながら、現状の学部長の選考は、「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<sup>30</sup>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見られる。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、複数の候補者の中から学部長を指名するなど最終的には、理事会や学長の判断により学部長を任命すべきである。
- 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、学長のビジョンや大学の経営方針の下での各学部の取組の状況まで含めて監査を行うことが必要である。

<sup>28</sup> 国立大学法人法第17条4項、地方独立行政法人法第75条

<sup>29</sup> 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（答申）」では、「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。」とされている。

<sup>30</sup> 第3条第3項

## 5. 教授会の役割の明確化

### (1) 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<sup>31</sup>。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、国公立大学の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、現在でも学部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たものであるが、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（図1参照）、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<sup>32</sup>。
- 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分け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

<sup>31</sup> 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。

<sup>32</sup> 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)

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、教授会に決定権を付与するような内部規則等について、権限と責任の明確化の観点から総点検・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<sup>33</sup>が審議すべき「重要な事項」の具体的内容として、①学位授与、②学生の身分に関する審査、③教育課程の編成、④教員の教育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必要がある<sup>34</sup>。

## (2) 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。法律上の「教授会」とは、教授を中心とする教員団による合議制の審議機関を意味するものであり、学部教授会や研究科教授会だけを指すものではない。既に、各大学においても、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など、柔軟な教授会の設置形態が見られる。

<sup>33</sup> 学校教育法第93条の「教授会」は、学部教授会や研究科教授会に限らず、全教員から構成される全学教授会、学科や専攻ごとの教授会、機能別の教育課程編成委員会や教員人事委員会など様々な形態を含むものである。学部制を採用しない筑波大学や金沢大学の事例については、脚注35参照。

<sup>34</sup> 教授会の歴史的な形成過程に鑑みても、教授会が、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、学生に教授する内容としての教育課程の編成に関することや、当該教育課程を適切に修了したことの証左である学位の授与、また、同僚(peer)となる教員の専門性の審査について、中心的に審議を行ってきたという経緯がある。

- 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<sup>35</sup> <sup>36</sup>、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。
- しかしながら、「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（はんちゅう）にある事項に、学部にも所属する全ての教員が、意思決定に関与しなければならないということの意味するものではない<sup>37</sup>。
- 必ずしも学部ごとに教授会を置かずに、教育課程委員会や教員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といったことも可能であり、こうした手法を活用することが考えられる。

### （3）教授会の審議事項の透明化

- 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

<sup>35</sup> 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。

<sup>36</sup> 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。前掲注釈32参照。

<sup>37</sup> 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。」

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は少ない。

- 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、教授会は、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、教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<sup>38</sup>、各大学や学部等が、積極的に教授会における審議事項の透明化を進めていくことが期待される。

- なお、ステークホルダーへの説明責任は情報公開により果たしていくことが重要であることから、役員会や理事会といった法定の会議体での重要な意思決定についても、情報公開を推進していくことが必要である。

## 6. 経営組織等と教学組織との関係整理

- 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、前述のとおり、実際には、経営事項と教学事項を峻別（しゅんべつ）することは困難な面もある。

---

<sup>38</sup> 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](http://www.titech.ac.jp/about/disclosure/other/minutes_faculty.html)



このため、経営的要素が強い事項について、教学組織が教育研究の観点から意見を述べることも想定され得るが、重要なことは、最終的に責任を負う機関が、その権限で判断しているかどうかである。

#### (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<sup>39</sup>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、経営協議会には学外委員が多いことから、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たりするなどの工夫も含め、経営協議会が審議することとされている経営に関する重要事項が、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<sup>40</sup>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<sup>41</sup>。

#### (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、当該地域のニーズに応じて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。

<sup>39</sup> 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。

<sup>40</sup> 国立大学法人法第20条第3項

<sup>41</sup> 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。



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。

- 大学の経営側も、これまでの強みを生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<sup>42</sup>が、

<sup>42</sup> 私立学校法第 38 条第 1 項第 1 号

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たりしている事例など、様々な取組が行われており、参考となろう。

## 7. 監事の役割の強化

- 大学は国公私を問わず公教育を担っており、また国・地方からの財政的支援や税制面での優遇措置を受けていることから、極めて高い公共性を有している。また、大学を取り巻くステークホルダーは、学生、父母のみならず教職員、地域住民等その範囲は非常に広い。こうした大学を運営する法人の公共性及び運営の適正性を確保するため、監事の役割は非常に重要である。
- 監事は、単に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をはじめとした大学ガバナンス体制等についても監査することが必要である。監事が各々のキャリアの強みを生かしつつ、広範な業務に取り組むことができるよう、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。
- また、限られた体制の中で、効率的な監査を行うために、例えば、年度ごとに「ガバナンス改革」「入学者選抜」「研究不正対策」「教学と経営のバランスのとれた運営」等とテーマを設定したり、あるいは、特定の学部等を重点的に監査したりするといった、メリハリをつけた監査を行うための工夫も重要である。同時に、大学は、学長や理事会の責任において、監事による監査の結果を重く受け止めて、適切な改善方策に取り組む責務を負う<sup>43</sup>ことに、改めて留意すべきである。

---

<sup>43</sup> 大学の設置者である国立大学法人、公立大学法人、学校法人においては、監事の監査結果を踏まえて、学長が適切な改善措置を行うことができるよう支援していくべき責務を負う。

## 8. その他のガバナンス改革

### (1) 大学評価を活用したPDCAサイクルの確立

- 現行制度において、大学は、その「教育及び研究、組織及び運営並びに施設及び設備」の状況について毎年度の自己点検・評価を行うとともに、7年に1度、認証評価機関による認証評価を受けることが義務付けられている<sup>44</sup>。また、国立大学法人については、これらに加えて、国立大学法人評価委員会によって、各事業年度の業務の実績に係る評価及び中期目標の達成状況の評価を受けることとされている<sup>45</sup>。
- これらの大学評価は、大学のガバナンスの在り方を見直すための好機である。大学内部の意思決定過程や各機関の権限関係等について、改めて学内外の幅広い関係者の視点から評価を受けることで、より質の高い教育研究成果を発揮するようガバナンスの改善を図っていくことが期待される。
- 新たなガバナンスの仕組みの下で教育研究を展開し、その成果について、再度大学評価を受け、改善につなげる、といったように、ガバナンスの見直しを、大学評価を含めた恒常的なPDCAサイクルの中に位置付けて、不断の見直しを行っていくことが重要である。

### (2) 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<sup>46</sup>。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<sup>47</sup>）の実施を義務付けたものであるが、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、内部規則等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、学長の交代等に際して説明会を開催したり、オンラインの研修を活用したりする等、

<sup>44</sup> 学校教育法第109条。なお、専門職大学院については、5年に1度の認証評価が義務付けられている（学校教育法施行令第40条）。

<sup>45</sup> 国立大学法人法第35条において準用する独立行政法人通則法第32条及び第34条

<sup>46</sup> 第25条の3

<sup>47</sup> 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」では、ファカルティ・ディベロップメントについて、「教員が授業内容・方法を改善し向上させるための組織的な取組の総称。具体的な例としては、教員相互の授業参観の実施、授業方法についての研究会の開催、新任教員のための研修会の開催等を挙げることができる。なお、大学設置基準等においては、こうした意味でのFDの実施を各大学に求めているが、単に授業内容・方法の改善のための研修に限らず、広く教育の改善、さらには研究活動、社会貢献、管理運営に関わる教員団の職能開発全般を指すものとしてFDの語を用いる場合もある。」としている。後段で言及しているように、授業内容や方法の改善だけでなく、ガバナンスに関する研修等も積極的に行っていくことが求められる。

様々な機会を活用して、積極的に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（スタッフ・ディベロップメント（SD））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。

### （３）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。

### （４）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。

- また、学長をはじめとする執行部や学部長等も、大学団体等が実施する研修に参加する等、不断の研鑽（けんさん）が求められる。

### （５）積極的な情報公開の推進

- 大学は、既に法令等で各種の情報公開が求められている<sup>48</sup>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。

---

<sup>48</sup> 大学には、自己点検・評価結果の公表（学校教育法第109条）、認証評価結果の公表（同第110条）、教育研究活動状況の公表（同第113条、学校教育法施行規則第172条の2）、成績評価基準等の明示（大学設置基準第25条の2）が求められている。

また、大学を設置する国立大学法人、公立大学法人、学校法人に対しても、各設置主体法に基づいて、中期目標・中期計画や財務情報などの各種の情報公開について規定されている。

## IV 国による大学ガバナンス改革の支援について

- 大学のガバナンス改革は、従前より繰り返し指摘されているところであるが、これまで述べてきたとおり、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ことについて、強く認識して改革を行っていくことが重要である。

一方で、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、制度改正や予算を通じた支援を行うことにより、ガバナンス改革が着実に進められるように後押ししていくことも必要である。

### 1. 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、戦後の長きにわたり、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踏襲されている場合も多い。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かじ取りを求められる。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い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から構成される合議制の審議機関としての教授会<sup>49</sup>の趣旨に照らして、①学位授与、②学生の身分に関する審査、③教育課程の編成、④教員の教育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、これらの事項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、IRや入学者選抜、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の義務化等、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、中期目標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、必要な見直しを検討すべきである。
  
- 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。あわせて、社会の多様なニーズをより踏まえた大学の経営を確保していく観点から、国立大学法人の経営協議会の構成についても、関係法令の規定を含めて、検討を進めていくべきである。
  
- 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、ガバナンスの在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、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・法令違反等の学長へ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

<sup>49</sup> 前掲脚注 33 参照。ここでの教授会は、必ずしも学部教授会や研究科教授会に限らない。



法令改正を行うべきである<sup>50</sup>。私立大学については、監事報告書の作成や報告義務等が既に明文化されている<sup>51</sup>が、その運用を更に実質化していくため、教員面の監査の在り方の先進事例について、国が情報を提供するなど、その内容の充実を図っていくことが求められる。

- 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。

## 2. 予算を通じた支援

- 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の有効な手法の一つである。大学のガバナンスが多様であり、かつ各大学において主体的に行われるものであることに十分配慮しながら、メリハリを利かせた予算措置を行うことで、大学のガバナンス改革を後押ししていくことが求められる<sup>52</sup>。

- 具体的な方策としては、大別して、
  - ① 学長のリーダーシップに基づいて効果的に配分を行うことができ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)

- 1点目の、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

<sup>50</sup> 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。

<sup>51</sup> 私立学校法第37条第3項

<sup>52</sup> 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。“OECD “Education at a Glance”（2013）参照。

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。また、そうした状況は、公立大学や私立大学についても指摘されている。

- 国は、第4期科学技術基本計画（平成23年8月19日閣議決定）においても、競争的資金等の間接経費を充実していくことが求められており、こうした方向性は、学長の裁量経費を拡充するための国の支援方策として有効である<sup>53</sup>。

- 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とする」（第2期科学技術基本計画<sup>54</sup>）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、全学的な視点から配分されるべき予算であることを再認識すべきである。その上で、学長の責任と権限において、例えば、競争性の高い分野に重点的に予算配分する等、学長が効果的に間接経費を学内配分することが重要である。

- また、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。

かつてのG P（Good Practice）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<sup>55</sup>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）

- 2点目の、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

<sup>53</sup> 第4期科学技術基本計画（平成23年8月19日閣議決定）では、間接経費の充実について、「国は、新規採択率の向上や一件当たりの十分な研究費の確保を目指し、競争的資金の一層の充実を図る。その際、全ての競争的資金制度において、直接経費を確保しつつ、間接経費の30%措置を実施するよう努める。また、国は、大学及び公的研究機関等が、間接経費の効果的な活用を図ることを求める。」としている。

<sup>54</sup> 平成13年3月30日閣議決定

<sup>55</sup> 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）」

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く予定である。

国は、第2期中期目標期間中における支援の成果を踏まえ、第3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いる。選定に際しては、例えば、学長等を中心とした全学的な教学マネジメント体制の構築や教学面でのIR担当部署の設置を評価要素とするなど、大学としての機能強化のみならず、全学的なガバナンス改革も促進する事業となっており、今後とも、こうしたメリハリある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）

- 3点目の、補助事業を行うに当たって、各補助事業の趣旨や性格等を十分踏まえる必要があるものの、補助事業の内容を、全学的な取組が必要となるような内容とすることにより、学長のリーダーシップが強く求められることになり、間接的に、一定のガバナンス体制の整備が図られることが期待されることから、こうした取組を行っていくことも必要である<sup>56</sup>。

### 3. 中期目標、評価や監査等による担保

- ガバナンス改革は、各大学が主体的に取り組むべきものであるが、自己点検・評価や認証評価、中期目標・中期計画、監事による監査等を活用して、各大学が取組を確実に遂行できるよう、環境の充実を進めることが求められ

<sup>56</sup> 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を学則上明確に位置づけることや、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組が行われている。

る。

- このような観点から、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が、その中でも、特に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2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。

更に、評価の在り方についても検討を行いつつ、第3期中期目標においては、文部科学大臣が、内部規則等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3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。これは、公立大学についても原則として同様である。

- ガバナンス改革の目的が、教育・研究・社会貢献機能の最大化であることからすれば、認証評価や自己点検・評価も、ガバナンスが有効に機能しているかチェックする重要な機会である。より多くの資源を投入すれば、より大きな教育研究成果が期待されるのは当然である。今後の認証評価や自己点検・評価においては、限られた資源を有効に活用して高い教育研究成果を上げているかという、資源配分の効率性に着目した評価を行っていくことが求められよう。

- 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（のっと）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る。

#### 4. 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<sup>57</sup>が、国との協力の下で、

---

<sup>57</sup> 例えば、私立学校振興・共済事業団では、理事長や学長等私学のリーダーを対象とした「私学リーダーズセミナー」や、職員を対象とした「私学スタッフセミナー」を行っている。

こうした取組を更に充実させていくことが重要であろう。新任の学長や副学長等を対象に、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、難しいかじ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革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など、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"> <li>・総括副学長等の設置</li> <li>・高度専門職の採用、育成</li> <li>・事務職員の高度化、教職協働、SD</li> <li>・IRの充実</li> <li>・全学的な会議体の活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・恒常的な大学事務職員のスキル向上のためのSDの義務化等について、法令改正を含め検討</li> </ul>
	<p>【人事】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・学長によるポストの再配置、選考の適正性の確保</li> <li>・選考は教授会の審議を考慮して、学長が最終決定</li> <li>・業績評価に応じた給与制度、若手ポストの拡充、年俸制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学長のリーダーシップに基づいて効果的に配分を行うことができる裁量経費の拡充</li> <li>・大学のガバナンス改革を含む教育研究活動への支援</li> <li>・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</li> </ul>
	<p>【予算】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・学長のビジョンに沿ったメリハリある予算編成・配分</li> <li>・寄附金収入等の自由度の高い予算確保</li> <li>・学長裁量経費・全学経費の確保</li> </ul>	
	<p>【組織再編等】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ぶれない改革方針と客観的データによる説明を通じて、学長が責任を持って改革を推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> </ul>
学長の選考・業績評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・より安定的な運営が可能となる学長任期の設定、再任方法の見直し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・具体的なガバナンスの改善状況については自己点検・評価や認証評価、国立大学法人評価等を通じて実効性を担保</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学長選考組織や監事による業績評価、不適格者の解任</li> </ul>	
学部長等の業績評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学長のビジョンを共有できる学部長等の任命</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学長と学部長等の関係等について、必要に応じて、関係法令の見直し含め検討</li> <li>・学長や学部長等に対する研修の充実</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学長による学部長等の業績評価</li> </ul>	
教授会の役割の明確化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・教授会は、教育研究に関する審議機関。特に、①学位授与、②学生の身分に関する審査、③教育課程の編成、④教員の教育研究業績等の審査等を行う機関として、役割を明確化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・教授会の設置単位の再点検</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・教授会の設置単位につき、各大学の再点検を促進</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・教授会の審議事項の透明化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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、教授会の情報公開を促進</li> </ul>
監事の強化役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ガバナンスの監査</li> <li>・監事の常勤化推進、サポート体制の構築</li> <li>・メリハリを付けた効率的な監査</li> <li>・学長の責任において、監査を踏まえた改善措置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・教学監査や大学運営全般についての的確な監査が可能となるよう検討を実施</li> <li>・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</li> <li>・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制度改正を含めて検討</li> </ul>
ガバナンス改革その他の改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大学評価を活用したPDCAサイクルの確立</li> <li>・FD、SDの推進</li> <li>・人材の流動性の確保</li> <li>・能力のある教職員の育成</li> <li>・積極的な情報公開の推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大学団体等と協力した研修</li> <li>・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</li> </ul>



## V 社会による大学ガバナンス改革の支援について

### (大学に求められる役割の多様化)

- 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。
- グローバル化や情報化の進展等に伴い、社会経済の構造が大きく変化する中で、我が国が今後新しい価値を世界に先んじて創出すること、そして、次代を担う人材を育成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大きな期待を背負っている。
- また、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が抱える課題への対応など、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く。
- 各大学において大学改革を推進する際、ともすれば、学内の教職員のみを意識した議論に陥りがちである。しかしながら、これらの様々な社会的要請に答えていくためには、大学が、より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、そうした観点から、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。

### (社会の理解・協力を得るための努力)

- このような中で、学長自身が先頭に立って、どのようなビジョンに基づいて、どのような大学改革に取り組んでいるのかを、社会に対して分かりやすい形で明らかにしていくことが重要である。各大学では、前述表1にあるとおり、学長のリーダーシップの下で様々な改革に真摯に取り組んできたが、学長をはじめとする執行部が学外に積極的に出向き、大学を開くための努力を示していくことによって、大学改革に対して、社会からの理解や協力が得られることも期待される。
- 法制度上も、大学には、学外者を含む経営協議会や理事会・評議員会、監

事をはじめとする各種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、地方公共団体や地域社会や団体・企業等と深く関わる部分を持っている。こうした様々な学外の声を、適切に大学運営に反映させていくことが重要である。

- 経営協議会の委員や理事、監事等に就任して、初めて、大学運営の一翼を担うこととなった学外委員からは、ここ10年で、大学は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。各大学は、こうした評価が広く共有されていくよう、更に努力することが必要である。

#### (社会からの関わりの重要性)

- 社会の側からも、大学と積極的に関わり、産学官連携やシンポジウム、インターンシップやアクティブ・ラーニングへの協力等、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は、大学のガバナンス改革を進めていく上での大きな支援となる。例えば、国やそれぞれの地域において、産学官の関係者が一堂に会して、教育研究の在り方について議論できる場を持つことや、大学院を中心に、実務経験を有する社会人学生が増えることは、教育研究の在り方に対して大きな刺激となる。
- 大学改革のきっかけを作る上で、民間の役割は大きく、社会の側から、大学に刺激を与えるような関わり方を行っていくことが期待される。  
特に学長のビジョンへの理解や物心両面からの支援は、学長がリーダーシップを発揮する上での大きな後ろ盾となるだろう。大学の役割が多様化し、教育研究が高度化する中で、従来のよう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。既に多くの大学では、独自の基金制度を設け、寄附金を募って社会からも支援を受けながら運営している。大学と社会の相互の発展のためには、社会から大学へのさらなる支援が必要であり、国においても、寄附金の自主的・積極的な受入れに資する環境をより一層整備するとともに、大学側も、寄附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、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、様々な外界からの圧力や干渉に対して自律性（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してきた。
- 大学のガバナンスを議論していく上では、こうした大学という組織の本質を十分に理解・尊重し、教職員の自由で多様な発想を引き出すような仕組みにしていか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、そうした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。すなわち、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、真摯に改革に取り組んでいる学長や学部長は枚挙にいとまがないし、卓越した研究成果を出している教員や、学生の教育に熱心に取り組んでいる教員も数多い。
- 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、大学が組織として真剣かつ真摯に改革を実行に移すことが必要である。
- 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上げている姿が、きっと社会にも見えてくる。

## 中央教育審議会大学分科会組織運営部会の審議の経過

第1回 平成25年 6月26日

- ・部会長の選任等
- ・教育再生実行会議の提言等を紹介しつつ、全ての委員がガバナンスに関する意見を発表

第2回 平成25年 8月 6日

- ・「学長の権限」や「学長の選考方法」などの論点について審議

第3回 平成25年 9月 9日

- ・「教授会」や「理事会」「監事」「情報公開」などの論点について審議

第4回 平成25年10月 2日

- ・大学からの個別ヒアリング①（京都大学長及び大阪大学長）
- ・「内部規則」や「学長の選考方法」などの論点について審議

第5回 平成25年10月29日

- ・大学からの個別ヒアリング②（長崎大学長及び広島修道大学長）
- ・審議まとめ（骨子案）を審議

第6回 平成25年11月19日

- ・審議まとめ（素案）を審議

第7回 平成25年12月 5日

- ・審議まとめ（案）を審議、確定

平成25年12月24日

- 「大学のガバナンス改革の推進について」（審議まとめ）

## 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

(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
◎河田悌一	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
檜谷隆夫	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

(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



## 大学のガバナンス改革の推進について（審議まとめ）の概要

## 大学のガバナンス改革の推進について(概要)

- 「知識基盤社会」の到来、人口の普及、急速なグローバル化の進展をはじめとする社会環境の急激な変化
- グローバル人材の育成、イノベーションの創出、社会再生、地域再生・活性化等、大学に対する社会からの期待の高まり

各大学は、国内・海外の状況や環境変化に対応し、各大学の特色や使命を踏まえ、ガバナンス改革の推進を図るべきである。また、ガバナンス改革は、大学のガバナンス改革の推進に不可欠なものである。

- 各大学は、主体的・自律的にガバナンス体制の**進捗性・徹底性**を高め、教育・研究・社会貢献の機能を最大化し、大学のリーダーシップの下で、大学の特色や特色を生かしていきることができるようガバナンス体制の構築
- 国は、学長のリーダーシップの確立と教職員との協働による大学の改革のため、**強力的な制度改正とより高い責任ある支援**を実施。
- 社会は、大学と協働的に関わり、**学長のリーダーシップを信頼し**、

### 1. 学長のリーダーシップの確立

【学長権限体制の強化】自治制学長の設置、専任学長の設置、専任学長の強化、大学運営委員会の活用

【人】専任学長の選定、専任学長の選定時の評価、専任学長に付随した給与制度

【予】学長のリーダーシップに合ったガバナンス体制の構築、専任学長の選定、専任学長の強化

【組織問題】学長が専任学長と各組織のリーダーとして協働すること、専任学長は専任学長として改革を推進

### 2. 学長の選定・業績評価

- ◆ 選考組織が主体となる体制の構築
- ◆ 学長のリーダーシップ、専任学長の強化
- ◆ 学長の選定に際しては、学長のリーダーシップを重視して決定
- ◆ 学長のリーダーシップを重視して決定
- ◆ 学長のリーダーシップを重視して決定

◆ 学長の選定や専任学長の選定に際しては、学長のリーダーシップを重視して決定

### 3. 学部長等の選定・業績評価

- ◆ 学長のリーダーシップを重視して決定
- ◆ 学長のリーダーシップを重視して決定
- ◆ 学長のリーダーシップを重視して決定

◆ 学長のリーダーシップを重視して決定

### 4. 教授会の役割の明確化

- ◆ 教授会組織は、学長のリーダーシップを重視して決定
- ◆ 教授会組織は、学長のリーダーシップを重視して決定
- ◆ 教授会組織は、学長のリーダーシップを重視して決定

◆ 教授会組織は、学長のリーダーシップを重視して決定

### 5. 監事の役割の強化

- ◆ ガバナンスの強化
- ◆ 監事の専任化を推進

◆ ガバナンスの強化

＜国は、教育・研究・社会貢献の推進に、**強力的な制度改正とより高い責任ある支援**を実施。＞

各大学は、国内・海外の状況や環境変化に対応し、各大学の特色や使命を踏まえ、ガバナンス改革の推進を図るべきである。また、ガバナンス改革は、大学のガバナンス改革の推進に不可欠なものである。

＜国は、教育・研究・社会貢献の推進に、**強力的な制度改正とより高い責任ある支援**を実施。＞

各大学は、国内・海外の状況や環境変化に対応し、各大学の特色や使命を踏まえ、ガバナンス改革の推進を図るべきである。また、ガバナンス改革は、大学のガバナンス改革の推進に不可欠なものである。

社会

学長のリーダーシップを重視して決定

# 高等教育局主要事項 —平成26年度予算(案)—

(注) 単位未満四捨五入のため、計が一致しない場合がある。

## 学びのセーフティネットの構築

### ○大学等奨学金事業の充実

意欲と能力のある学生等が、経済的理由により進学等を断念することがないよう、安心できる環境を整備。

#### ◆無利子奨学金事業

事業費※ 3,068億円

(対前年度増減 +156億円)

※予算額(案): 676億円

(対前年度増減 △43億円)

[復興特別会計 68億円]

低所得世帯の学生等へ無利子奨学金を貸与するため、貸与人員の増員等を図るとともに、将来グローバルに活躍する日本人学生等が海外留学をする際の負担を軽減するため、海外留学のための奨学金制度の充実を図る。

<貸与人員> 42万6千人 45万2千人(2万6千人増)

※うち新規貸与者の増員分 1万2千人(うち被災学生等分 4千人)

※有利子奨学金

<貸与人員> 101万7千人 95万7千人(6万人減)

#### ◆真に困窮している奨学金返還者の救済

延滞金賦課率の10%から5%への引き下げ※、経済困難を理由とする返還期限猶予制度の制限年数の5年から10年への延長、返還期限猶予制度等の適用基準の緩和、延滞者への返還期限猶予制度の適用を通じ、真に困窮している奨学金返還者に対する救済措置を一層講じる。

※平成26年4月以降に生じる延滞金から適用

### ○国立大学・私立大学の授業料減免等の充実

375億円

(対前年度増減 +24億円)

[復興特別会計 42億円]

意欲と能力ある学生が経済的な理由により学業を断念することがないよう、国立大学、私立大学の授業料減免等の充実を図る。

#### ◆国立大学の授業料減免等の充実

294億円

(対前年度増減 +13億円)

[復興特別会計 7億円]

意欲と能力ある学生が経済状況にかかわらず修学の機会が得られるよう、授業料免除枠を拡大するとともに、学内ワークスタディへの支援を行う。

免除対象人数: 約0.2万人増 平成25年度: 約5.2万人 平成26年度: 約5.4万人

学部・修士: 約4.6万人 約4.8万人(約0.2万人増)

博士: 約0.6万人 約0.6万人、被災学生分: 約1,100人

#### ◆私立大学の授業料減免等の充実

81億円

(対前年度増減 +11億円)

[復興特別会計 35億円]

私立大学等が経済的に修学困難な学生を対象に実施している授業料減免等への支援の充実を図るとともに、学内ワークスタディ等への支援など、学生の経済的負担軽減のための多様な支援策を講じる大学等への支援を充実する。

(減免対象人数: 約0.2万人増 平成25年度: 約3.7万人 平成26年度: 約3.9万人)

# 「大学力」向上のための大学改革の推進等

## ○国立大学改革の推進

1兆1,309億円

(対前年度増減 +332億円)

〔復興特別会計 7億円〕

国立大学及び大学共同利用機関が我が国の人材養成・学術研究の中核として、安定的・継続的に教育研究活動を実施できるよう、基盤的経費である運営費交付金等を確保するとともに、各大学等の強み・特色を活かした機能強化への取組を支援することで国立大学改革を促進する。

## ◆国立大学法人運営費交付金

1兆1,123億円

(対前年度増減 +331億円)

〔復興特別会計 7億円〕

安定的・継続的に教育研究を展開しうるよう、各大学等の財政基盤をしっかりと支えるために必要な大学運営の基本的な経費を確保するとともに、国立大学等の教育研究力の強化に資する以下の取組について、所要の経費を確保。

(主な内容)

- ・国立大学の授業料減免等の拡大（学部・修士の免除対象人員を0.2万人増）  
294億円（281億円）
- ・被災学生授業料減免等〔復興特別会計〕  
7億円（11億円）
- ・国立大学の機能強化を推進するため、教育研究組織の再編成や人事・給与システムの弾力化を通じて、世界水準の教育研究活動の飛躍的充実や各分野における抜本的機能強化及びこれらに伴う若手・外国人研究者の活躍の場の拡大等に取り組む大学に対して重点配分。  
また、年俸制の本格的な導入に積極的に取り組む大学に対しても重点配分。  
77億円（—）
- ・国立大学等における、研究力、グローバル化、イノベーション機能の強化を図るため、個々の大学の枠を越えた研究機関・研究者が多数参画する学術の大規模プロジェクトを戦略的・計画的に推進（大規模学術フロンティア促進事業等）  
294億円（300億円）

## ◆国立大学改革強化促進事業

186億円

(対前年度増減 +1億円)

「ミッションの再定義」を踏まえた学内資源配分の最適化のための大学や学部の枠を超えた教育研究組織の再編成に向けた取組や人材の新陳代謝などの先導的な取組を集中的かつ重点的に支援。

特に、平成25年度中に産業界との対話を通じて策定する「理工系人材育成戦略」を踏まえた理工系分野の教育研究組織の整備や再編成に向けた取組を重点支援。

- ・国立大学改革強化推進補助金  
138億円（140億円）
- ・国立大学改革基盤強化促進費  
48億円（45億円）

## ○国立高等専門学校の研究基盤の確保

621億円

(対前年度増減 +41億円)

〔復興特別会計 0.3億円〕

産業界のニーズに応え実践的・創造的な技術者を養成している国立高等専門学校について、教育活動を支える基盤的な経費とともに、社会経済の変化に対応し、高専教育の充実・高度化に資する以下の取組について、所要の経費を確保。

(主な内容)

- ・国立高等専門学校の授業料等減免の拡大  
5.2億円（5.0億円）
- ・モデル・コアカリキュラムの到達度評価による高専教育の質保証  
1.6億円（—）
- ・グローバルエンジニア育成経費  
1.5億円（1.5億円）
- ・被災学生授業料等減免〔復興特別会計〕  
0.3億円（0.5億円）

## ○私立大学改革、多様な人材育成への支援など私学の振興

4, 357 億円

(対前年度増減 +38 億円)

[復興特別会計 102 億円]

### ◆私立大学等経常費補助

3, 184 億円

(対前年度増減 +9 億円)

[復興特別会計 47 億円]

建学の精神や特色を生かした私立大学等の教育研究活動を支援するための基盤的経費を充実するとともに、被災地にある大学の安定的教育環境の整備や授業料減免等への支援を実施。

・私立大学等改革総合支援事業(下記の一般補助及び特別補助の内数) 144 億円

教育の質的転換、地域発展、産業界・他大学等との連携、グローバル化などの改革に全学的・組織的に取り組む私立大学等に対する支援を強化するため、経常費・設備費・施設費を一体として重点的に支援する。

・一般補助 2, 762 億円

大学等の運営に不可欠な教育研究に係る経常的経費について支援する。

・特別補助 422 億円

我が国の成長を支える人材育成の取組等の重点的支援、授業料減免等の充実を図る。

- ・大学等の国際交流の基盤整備への支援
- ・社会人の組織的な受入れへの支援
- ・授業料減免等や学内ワークスタディの充実 等
- ・被災学生授業料減免等、被災私立大学等復興特別補助〔復興特別会計〕 47 億円

### ◆私立高等学校等経常費助成費等補助

1, 040 億円

(対前年度増減 +18 億円)

私立高等学校等の教育条件の維持向上や保護者の教育費負担の軽減及び学校経営の健全性の向上を図り、各学校の特色ある取組を支援するため、都道府県による経常費助成等に対し補助する。

・一般補助 899 億円

各都道府県による私立高等学校等の基盤的経費への助成を支援する。

・特別補助 114 億円

各学校の特色ある取組を支援する。

- ・教育の国際化の推進、教育相談体制の整備、特別支援教育に係る活動の充実、学校安全の推進、授業料減免事業
- ・幼稚園における預かり保育、障害のある幼児受入れ 等

・特定教育方法支援事業 27 億円

特別支援学校など特定の教育分野について、その教育の推進に必要な経費を支援する。



## ◆私立学校施設・設備の整備の推進

87億円

(対前年度増減 +10億円)

〔復興特別会計 50億円〕

《他に、財政融資資金 367億円(対前年度増減 △18億円)》

建学の精神や特色を生かした私立学校の質の高い教育研究活動等の基盤となる施設・設備等の整備を支援する。また、財政融資資金を活用し、学校法人が行う施設整備等に対する融資を行う。

特に、東日本大震災の教訓等を踏まえ、また今後発生が懸念されている南海トラフ地震や首都直下地震に備えるべく、私立学校施設の耐震化の一層の促進を図る。

## ・耐震改築事業【新規】

60億円

学校施設の耐震化等防災機能強化を更に加速するため、耐震性能が著しく低い建物や技術的に補強工事を行うことが困難な建物に対する耐震改築(建替え)事業を創設する。

○対象学校：小学校～大学 ※幼稚園は既に制度あり

○補助率：小学校～高等学校 1/3以内  
大学等 1/2以内

○対象施設：校舎、体育館、図書館等の建物のうち、耐震性能が著しく低い建物や技術的に補強工事を行うことが困難な建物

○補助対象期間：平成28年度事業までに3年間の時限措置

## ・耐震化等の促進〔復興特別会計〕

50億円

学校施設の耐震化等防災機能強化を促進するため、特に緊急性の高い校舎等の耐震補強事業のほか非構造部材の耐震対策を支援する。

## ・教育・研究装置等の整備

27億円

教育及び研究のための装置・設備の高機能化等を支援する。

## ・私立大学等改革総合支援事業(上記の内数)

教育の質的転換、地域発展、産業界・他大学等との連携、グローバル化などの改革に全学的・組織的に取り組む私立大学等に対する支援を強化するため、経常費・設備費・施設費を一体として重点的に支援する。

・私立大学等の全学的・組織的な改革取組を、施設・装置の整備を通じ支援する。

## ◆私立大学等教育研究活性化設備整備事業

46億円

(対前年度増減 +1億円)

私立大学等改革総合支援事業の一環として、教育の質的転換、地域発展、産業界・他大学等との連携、グローバル化などの改革の基盤となる教育研究設備の整備を支援する。

## ◆私立学校施設の災害復旧

〔復興特別会計 5億円〕

東日本大震災によって被害を受けた私立学校のうち、津波被害地域、警戒区域等にある学校の施設及び教育活動の復旧に必要な経費を支援する。

・私立学校施設の災害復旧〔復興特別会計〕

4億円

・私立学校の教育活動復旧〔復興特別会計〕

1億円

## ○国公立大学を通じた大学教育改革の支援

277億円

(対前年度増減 +8億円)

[復興特別会計 11億円]

### ◆世界をリードする大学院の構築等

190億円

(対前年度増減 △9億円)

俯瞰力と独創力を備え、広く産学官にわたりグローバルに活躍するリーダーを養成するリーディング大学院の構築等を支援する。

- ・博士課程教育リーディングプログラム 185億円 51件
- ・情報技術人材育成のための実践教育ネットワーク形成事業 5億円 1件
- 〔・高度人材養成のための社会人学び直し大学院プログラム※ 2億円 15件(新規)〕  
※「成長分野等における中核的専門人材養成等の戦略的推進」の一部として実施。

### ◆大学教育の充実と質の向上

53億円

(対前年度増減 +5億円)

国の施策に合致した先進的な大学教育改革の取組や、産業界のニーズに対応した人材を育成する取組など、優れた大学教育改革の取組を支援することにより、大学教育の充実と質の向上を実現する。

- ・大学教育再生加速プログラム 10億円 44件(新規)
- ・大学間連携共同教育推進事業 24億円 48件
- ・産業界のニーズに対応した教育改善・充実体制整備事業 19億円 10件
- 〔教育改善・充実体制整備 17億円〕  
〔インターンシップ等の取組拡大 2億円〕

### ◆地域再生・活性化の核となる大学の形成

34億円

(対前年度増減 +12億円)

[復興特別会計 11億円]

大学等が持つ知的資源を集約し、地域が直面している様々な課題を解決する取組のうち、特に優れたものを支援することにより、大学等の教育研究機能の向上を図るとともに、地域の再生・活性化に貢献する。

- ・地(知)の拠点整備事業(大学COC(Center of Community)事業) 34億円
- ・大学等における地域復興のためのセンター的機能整備事業〔復興特別会計〕 11億円 14件

## ○高度医療人材の養成と大学病院の機能強化

54億円

(対前年度増減 △2億円)

大学及び大学病院を通じて、高度医療を支える人材の養成及び新しい医療技術の開発等を担う人材の養成を促進するとともに、地域医療の最後の砦である大学病院の機能を強化する。

- ・先進的医療イノベーション人材養成事業 39億円
- ・未来医療研究人材養成拠点形成事業 20億円 25件
- ・がんプロフェッショナル養成基盤推進プラン 19億円 15件
- ・大学・大学院及び附属病院における人材養成機能強化事業 15億円
- ・課題解決型高度医療人材養成プログラム 10億円 26件(新規)

等

# 未来へ飛躍するグローバル人材の育成

## ○グローバル人材育成のための大学の国際化と学生の双方向交流の推進

**482億円**

(対前年度増減 +50億円)

### ◆大学教育のグローバル展開力の強化

**127億円**

(対前年度増減 +30億円)

我が国の高等教育の国際競争力の向上及びグローバル人材の育成を図るため、国際化を徹底して進める大学や、我が国にとって戦略的に重要な国・地域との間で、質保証を伴った学生交流を推進する大学を支援。

・ スーパーグローバル大学等事業	99億円
・ スーパーグローバル大学創成支援	30件(新規)
・ 経済社会の発展を牽引するグローバル人材育成支援	42件
・ 大学の世界展開力強化事業	28億円
・ ロシア、インド等との大学間交流形成支援	6件(新規)
・ 「キャンパス・アジア」中核拠点支援	16件
・ 米国大学等との協働教育創成支援	12件
・ ASEAN諸国等との大学間交流形成支援	17件
・ 海外との戦略的高等教育連携支援	13件(うち新規4件)

### ◆大学等の留学生交流の推進

**355億円**

(対前年度増減 +20億円)

意欲と能力のある若者全員に留学機会を付与し、世界で勝てる真のグローバル人材を育成するため、奨学金の拡充により留学経費の負担軽減を図るとともに、大学、企業等との連携による研修の実施等、日本人学生等の海外留学をきめ細かく支援する官民が協力した新たな制度を創設する。

また、グローバル社会で活躍できる人材育成の促進や我が国の高等教育機関の国際競争力強化、「日本再興戦略」に掲げられた留学生30万人受入れの実現を図るため、優秀な外国人留学生の受入れを推進し、グローバル人材育成に必要な環境の整備・充実を図る。

・ 大学等の海外留学支援制度の創設等	86億円
・ 大学等の海外留学支援制度の創設	85億円
・ 海外留学のための奨学金支給による経済的負担の軽減	
<長期派遣> 200人 250人 (+50人)	
<短期派遣> 10,000人 20,000人 (+10,000人)	
・ 双方向交流の推進による日本人学生の海外留学促進	
<短期受入れ> 5,000人	
・ 海外留学のための貸与型奨学金による経済的負担の軽減	
・ 日本人の海外留学促進のための広報活動等【新規】	1億円

- ・日本留学への誘い及び入り口の改善 6億円
  - ・留学コーディネーター配置事業（3拠点）【新規】
  - ・現地における入学許可の推進等  
日本留学試験の実施（17都市）等
  
- ・大学等のグローバル化の推進【再掲】
  - ・スーパーグローバル大学等事業
  - ・大学の世界展開力強化事業
  
- ・留学生の受入れ環境づくり 250億円
  - ・外国人留学生奨学金制度
    - 国費外国人留学生制度 11,006人 11,260人（+254人）
    - 文部科学省外国人留学生学習奨励費 7,785人
    - 大学等の海外留学支援制度の創設  
＜短期受入れ＞5,000人【再掲】
  - ・留学生交流拠点整備事業（10拠点）等

**高等教育局合計 1兆8,153億円**  
**(対前年度増減 +258億円)**

〔復興特別会計 175億円〕

(注1) 合計には、日本私立学校振興・共済事業団補助（基礎年金等）を除く。

(注2) 合計には、他局が計上する私学助成予算を除く。

# 大学等奨学金事業の充実と健全性確保

(平成25年度予算額：1,092億円)  
 平成26年度予定額：960億円  
 [復興特別会計 68億円]

(内訳) 育英事業費	937億円 (1,069億円)
育英資金貸付金	676億円 (719億円)
〔復興特別会計〕	68億円 (71億円)
育英資金利子補給金	123億円 (162億円)
育英資金返還免除等補助金	57億円 (53億円)
高等学校等奨学金事業交付金	81億円 (135億円)
(独)日本学生支援機構運営費交付金 (内数)	23億円 (24億円)

## 背景・課題

- 意欲と能力のある学生等が、経済的理由により進学等を断念することがないよう、安心できる環境を整備。

## 対応・内容

- 無利子奨学金の貸与人員の増員
  - ・低所得世帯の学生等へ無利子奨学金を貸与するため、貸与人員の増員等を図るとともに、将来グローバルに活躍する日本人学生等が海外留学をする際の負担を軽減するため、海外留学のための奨学金制度の充実を図る。
  - ◇事業費
 

無利子奨学金	2,912億円	3,068億円 (156億円増)
		※ 復興特別会計を含む。
(有利子奨学金)	9,070億円	8,677億円 (393億円減)
  - ◇貸与人員
 

無利子奨学金	42万6千人	45万2千人 (2万6千人増) ※
		※ うち新規貸与者の増員分 1万2千人 (うち被災学生等分 4千人)
(有利子奨学金)	101万7千人	95万7千人 (6万人減)
- 真に困窮している奨学金返還者の救済
  - ・延滞金賦課率の10%から5%への引き下げ※、経済困難を理由とする返還期限猶予制度の制限年数の5年から10年への延長、返還期限猶予制度等の適用基準の緩和、延滞者への返還期限猶予制度の適用を通じ、真に困窮している奨学金返還者に対する救済措置を一層講じる。 ※平成26年4月以降に生じる延滞金から適用
- 有利子奨学金返還時の利子負担の軽減のための措置
  - ・有利子奨学金について、在学中は無利子及び返還中は低利子とするために利子補給金を措置。
- 大学等奨学金事業の健全性確保
  - ・(独)日本学生支援機構に対する返還金回収促進経費 (返還相談体制の充実、債権回収業務の民間委託、延滞事由の要因分析等) を措置。

## 政策目標

- 意欲と能力のある学生等が、経済的理由により進学等を断念することがないよう、安心できる環境を整備することが重要。このため、奨学金制度の改善充実を図る。



# 国立大学・私立大学の授業料減免等の充実

(平成25年度予算額：351億円)

平成26年予定額：375億円

〔復興特別会計 42億円〕

(内訳) 国立大学法人運営費交付金 (内数)	294億円 (281億円)
〔復興特別会計	7億円 (11億円)〕
私立大学等経常費補助金 (内数)	81億円 (70億円)
〔復興特別会計	35億円 (50億円)〕

## 背景・課題

- 高等教育への支出はその大半が家計負担に帰しており、経済的な理由により大学進学や入学後の修学の継続を断念するなどの例が顕在化。
- 学生が経済的な理由により学業を断念することがないよう、教育費負担軽減が急務。

## 対応・内容

### 【対応】

- 各大学において授業料減免が確実に拡充するよう、所要の財源・対応を国が支援し、学生の経済状況や居住地域に左右されない進学機会を確保。

### 【内容】

《国立大学》 294億円〔復興特別会計 7億円〕

意欲と能力ある学生が経済状況にかかわらず修学の機会が得られるよう、授業料免除枠を拡大するとともに、学内ワークスタディへの支援を行う。

免除対象人数：約0.2万人増 平成25年度：約5.2万人 平成26年度：約5.4万人

学部・修士：約4.6万人 約4.8万人 (約0.2万人増)、

博士：約0.6万人 約0.6万人、被災学生分：約1,100人

《私立大学》 81億円〔復興特別会計 35億円〕

私立大学等が経済的に修学困難な学生を対象に実施している授業料減免等への支援の充実を図るとともに、学内ワークスタディ等への支援など、学生の経済的負担軽減のための多様な支援策を講じる大学等への支援を充実する。

(減免対象人数：約0.2万人増 平成25年度：約3.7万人 平成26年度：約3.9万人)

## 政策目標

- 大学の授業料減免制度及び学内ワークスタディ等を拡充し、教育費負担を軽減。
- 国民全員に質の高い教育を受ける機会を保障し、様々な分野において厚みのある人材層を形成。

# 国立大学改革の推進

(平成25年度予算額：10,977億円)

平成26年度予定額：11,309億円

[復興特別会計 7億円]

〔内訳〕	国立大学法人運営費交付金	11,123億円	(10,792億円)
	〔復興特別会計〕	7億円	(11億円)
	国立大学改革強化促進事業	186億円	(185億円)

## 背景・課題

### 【国立大学改革プラン（平成25年11月26日 文部科学省）】

○平成25年11月に策定した「国立大学改革プラン」を踏まえ、国立大学が各大学の強み・特色を最大限に生かし、自ら改善・発展する仕組みを構築することにより、持続的な「競争力」を持ち、高い付加価値を生み出す存在となるべく、「改革加速期間（第二期中期目標期間（平成27年度まで）の後半3年間）」において、以下に示す観点を中心としてさらなる機能強化に取り組む。

- ◆社会の変化に対応できる教育研究組織づくり
- ◆国際水準の教育研究の展開、積極的な留学生支援
- ◆大学発ベンチャー支援、理工系人材の戦略的育成
- ◆人事・給与システムの弾力化
- ◆ガバナンス機能の強化

### 【教育費負担の軽減】

○経済的理由により大学進学や入学後の修学の継続を断念するなどの「教育格差」が顕在化しており、国立大学の使命である経済状況、居住地域等に左右されない「教育機会の保障」が必要。

### 【附属病院の機能強化】

○地域医療の崩壊を背景として、従来にも増して地域の中核的医療機関としての国立大学附属病院の医療ニーズが拡大。

○一方で、国立大学附属病院の重大な使命である教育研究機能の低下（教育研究時間の減少、臨床医学系論文数の減少 等）が懸念。

## 対応・内容

### 国立大学法人運営費交付金

11,123億円（10,792億円）

○各国立大学等が安定的・継続的に教育研究活動を実施できるよう、基盤的経費である国立大学法人運営費交付金を確保。

### 【国立大学の機能強化】

77億円（新規）

○国立大学の機能強化を推進するため、教育研究組織の再編成や人事・給与システムの弾力化を通じて、世界水準の教育研究活動の飛躍的充実や各分野における抜本的機能強化及びこれらに伴う若手・外国人研究者の活躍の場の拡大等に取り組む大学に対して重点配分。

また、年俸制の本格的な導入に積極的に取り組む大学に対しても重点配分。

#### ①世界水準の教育研究活動の飛躍的充実

各大学の卓越した研究実績や国際的ネットワークを活用した海外のトップ大学からの研究者グループの招聘や海外展開など、世界水準の教育研究活動の飛躍的充実を図る大学に重点配分。

（東北大学、群馬大学、東京大学、名古屋大学、京都大学、京都工芸繊維大学 ほか）

#### ②各分野における抜本的機能強化

イノベーション創出のための理工系・ライフ分野や質の高い信頼される教員の養成など各分野の抜本的、構造的な機能強化を図る大学に対して重点配分。

（秋田大学、東京工業大学、福井大学、長崎大学 ほか）

### 【教育費負担の軽減】

301億円（292億円）

○意欲と能力ある学生が経済状況にかかわらず修学の機会を得られるよう、授業料免除枠を拡大するとともに、学内ワークスタディへの支援を行う。

◆免除対象人数：約0.2万人増 平成25年度：約5.2万人 平成26年度：約5.4万人  
（学部・修士）約4.6万人 約4.8万人 （博士）約0.6万人 約0.6万人

294億円（281億円）

◆被災学生の修学機会確保のための授業料等免除の実施 7億円（11億円）

〔復興特別会計〕

### 【世界の学術フロンティアを先導する国立大学等における国際研究力の強化】

294億円（300億円）

○国立大学等における、研究力、グローバル化、イノベーション機能の強化を図るため、個々の大学の枠を越えた研究機関・研究者が多数参画する学術の大規模プロジェクトを戦略的・計画的に推進（大規模学術フロンティア促進事業等）

## 【附属病院の機能・経営基盤強化】

258億円（287億円）

○高度先進医療や高難度医療を提供する国立大学附属病院の機能を強化するため診療基盤の整備支援策を拡充。

◆教育研究診療機能充実のための債務負担軽減策等 136億円（181億円）

◆附属病院における医師等の教育研究環境の改善等 122億円（106億円）

## 国立大学改革強化促進事業

186億円（185億円）

○「ミッション再定義」で明らかにされる各国立大学の有する強みや特色、社会的役割を中心に第三期中期目標期間（平成28年度～）を見据えた各国立大学の具体的な改革構想をさらに加速化するための重点支援事業。

◆国立大学改革強化推進補助金 138億円（140億円）

「ミッションの再定義」を踏まえた学内資源配分の最適化のための大学や学部の枠を越えた教育研究組織の再編成に向けた取組や人材の新陳代謝などの先導的な取組を集中的かつ重点的に支援。

特に、本事業において、イノベーションを支える主要な担い手となる理工系人材の戦略的育成を図るため、平成25年度中に産業界との対話を通じて策定する「理工系人材育成戦略」を踏まえ、産業構造の変化に対応した理工系分野の教育研究組織の整備や再編成に向けた取組を重点支援。

◆国立大学改革基盤強化促進費 48億円（45億円）

国立大学の機能強化に結実する各大学の改革構想の実現のため、基盤的設備や最先端設備の整備など基盤強化の観点から重点支援。

## 政策目標

○国立大学が社会の変革を担う人材の育成やイノベーションの創出といった国民や社会の期待に応えるべく国立大学の機能の強化を図る。

(参考) 平成26年度国立大学の入学定員について (予定)

1. 大学

○ 平成26年度入学定員 96,435人 (対前年度  $\Delta$ 47人減)

大学 学部	区 分	件 数	入学定員増減
	学 部 の 新 設	2学部	220
	学 部 の 改 組	2学部	$\Delta$ 65
	学 科 等 の 改 組	8学科	$\Delta$ 125
	入 学 定 員 の 改 訂	11学科	$\Delta$ 42
	学 科 等 の 募 集 停 止	2学科	$\Delta$ 35
	計		$\Delta$ 47

2. 大学院

○ 平成26年度入学定員 58,792人 (対前年度 68人増)

修 士 課 程	入 学 定 員	42,037人	(82人増)
専 門 職 学 位 課 程	入 学 定 員	2,960人	( $\Delta$ 18人減)
博 士 課 程	入 学 定 員	13,795人	(4人増)

修 士 課 程	区 分	件 数	入学定員増減
	研 究 科 等 の 新 設	2研究科	10
	専 攻 の 設 置	16専攻	62
	専 攻 の 廃 止	2専攻	$\Delta$ 35
	入 学 定 員 の 改 訂	16専攻	45
	計		82

専 門 職 学 位 課 程	区 分	件 数	入学定員増減
	入 学 定 員 の 改 訂	3専攻	$\Delta$ 18
	計		$\Delta$ 18

博 士 課 程	区 分	件 数	入学定員増減
	研 究 科 等 の 新 設	1研究科	$\Delta$ 5
	専 攻 の 設 置	22専攻	19
	専 攻 の 廃 止	1専攻	$\Delta$ 8
	入 学 定 員 の 改 訂	16専攻	$\Delta$ 2
	計		4



# 国立大学の機能強化を推進する改革構想例

## 世界水準の教育研究活動の飛躍的充実

### 北海道大学

北海道大学の強みを集約した総長直下の教育研究組織に海外から一線級教育研究ユニットを誘致し、先端的国际共同研究により生み出される実績をもとに、新学院「量子医工学院」及び「国際感染症学院」を設置。

### 筑波大学

国際的通用性のある教育プログラム（学位プログラム制・日本版フェニックス）が、企業や外国の大学との学位プログラムの実施を構築し、大学のグローバル化を推進。

### 東京農工大学

「グローバルイノベーション研究院」の設置やグローバル教育制度（英語による教育や全学生の海外経験支援等）の創設により、国際理系グローバルイノベーション人材の養成を推進。

### 京都工芸繊維大学

世界ランキング15位に選出された実績等を踏まえ、建築・デザイン分野で海外一線級のインターナショナル大学等からの研究者招聘や海外拠点整備等により機能を強化。

### 東北大学

東北大学の強みであるスピンドル分野にグローバル大学やミューン工科大学等から世界トップクラスの研究者を招聘し、国際共同大学院を構築。

### 東京大学

東京大学のグローバル化を飛躍的に加速するため、世界から人材の集う「知の拠点」国際高等研究所を形成し、グローバル大学パートナー校等から世界レベルの研究者を招聘。最先端国際共同研究の成果を教育へ転用。

### 名古屋大学

四半世紀にわたるアジア整備支援の蓄積を踏まえ、アジア各国の協力を得て、法学等のアジアセンターを設置。各国の専門家・政府高官に博士号を授与する環境を整備。

### 大阪大学

大阪大学が強みを持ち、新たに開拓する研究分野である認知脳システムや量子科学等について、加法カルニア工科大学やフランス国立科学センターから世界トップクラスの研究者を招聘し、国際的研究者が集う拠点を形成。

### 群馬大学

全学教員ポストを学長のリーダーシップで再配置可能な組織として、重粒子線治療の強みを活かした総合腫瘍学等に関する教育研究拠点を海外研究機関から研究者を招聘して形成。

### 東京医科歯科大学

海外拠点地域にある邦大、グローバル大学等とジョイントイニシアチブを設置し、国際性豊かな医療人の養成を推進するとともに、世界競争力の強化及び日本式医療技術の国際展開に貢献。

### 京都大学

工・理・医薬系の各分野トップレベルの研究者をグローバル大学やインターナショナル大学等から招聘し、国際連携スーパーグローバルクラス（仮称）を構築。院生への研究指導を通じて世界と競う人材を育成。

### 九州大学

国際コースの拡充や新規採用教員の5年間英語講義提供の必須化などの展開を見据えつつ、欧米の大学（リーズ大学等）との連携による「国際教養学部（仮称）」を設置。

### 秋田大学

鉱山学部の蓄積を活かした国際資源学部を中心に、国内外の資源に関わる企業・政府機関等の多様な分野で活躍できる人材の養成を行い、我が国の資源・エネルギー戦略に寄与。同時に教育文化学部、理工学部を含めた全学的な組織再編成による人的資源を再配置。

### 一橋大学

学士課程プログラムの改革を推進し、新入生全員を対象とした短期語学留学を必修化するとともに、チューニングによるカリキュラム調整などにより大学教育の国際的な互換性を確保。学位の国際通用性向上を図ることによりスマートで強靱なグローバルリーダーを育成。

### 福島大学

福島の復興・再生・発展のために、環境放射能研究所を環境放射能の動態と影響を解明する先端研究拠点として機能を強化し、新たに5部門13研究分野を設置して研究機能及び研究拠点としての運営力を強化。

### 福井大学

教職大学院を附属学校に置き、新入生全員を対象とした短期語学留学を必修化するとともに、チューニングによるカリキュラム調整などにより大学教育の国際的な互換性を確保。学位の国際通用性向上を図ることによりスマートで強靱なグローバルリーダーを育成。

### 東京工業大学

「世界標準の教育」を保証するため、世界トップクラスの大学のキャンパスに対応した教育プログラムへの転換を図る。M.I.T等の海外トップ大学から研究者等を招聘し、世界の理工系人材の交流の拠点化を推進。

### 長崎大学

世界トップレベルのロンドン大学等と連携した熱帯医学GH（グローバル）校を創設。ケア等の熱帯地域・開発途上国におけるフィールド研究を強化し、WHO等国際機関における熱帯医学・グローバルヘルス専門家を育成。

※各構想において、年俸制など人事給与システムの弾力化を推進

# 国立高等専門学校の研究基盤の確保

(平成25年度予算額：580億円)

平成26年度予定額：621億円

〔復興特別会計 0.3億円〕

(独)国立高等専門学校機構運営費交付金

## 背景・課題

- 国立高等専門学校は全国に51校設置され、中学校卒業段階から5年一貫の専門教育を行い、実践的・創造的な技術者を養成している。
- 産業界を中心に、社会から高い評価を受けている国立高等専門学校の教育機能の充実のため、基盤的な経費の確保が重要である。

・就職率 98.9% (平成25年3月末)  
・求人倍率 16.1倍 (平成24年度本科)

## 対応・内容

国立高等専門学校の基盤的な経費を措置するとともに、地域・産業界等のニーズを踏まえつつ、実践的・創造的技術者教育の充実・強化や、高等専門学校教育の海外展開を推進すること等により、イノベーション創出を担い、グローバルに活躍する技術者の育成を推進する。

### ①経済的に困窮している学生の教育費負担軽減

学生の経済状況に関わらず修学の機会が得られるよう、授業料等の減免を拡大する。

・授業料等減免 5.2億円 (5.0億円)

(参考) 平成25年度 平成26年度

授業料免除者数 (全額免除換算) 2,000人 2,100人

※4年次以降に適用 (1~3年次は高等学校等就学支援金の対象となる)

### ②モデル・コアカリキュラムの到達度評価による高専教育の質保証

高等専門学校教育の高度化および深化に向けて、高等専門学校のすべての学生が修得すべき到達目標を設定したモデル・コアカリキュラムを実践する。学生の到達度を管理するポートフォリオシステムを構築し、自学自習を促進する多様な教材コンテンツを充実することで、高等専門学校教育の質保証を図る。

1.6億円 (新規)

### ③グローバルエンジニアの育成

産業構造の変化や急速な社会経済のグローバル化に伴い、日本企業の海外進出が加速する中、海外の生産現場において活躍できる技術者を求める産業界の要望に応え、リーダーシップやマネジメント力、語学力等を備えた技術者を育成するため、専門科目等の英語による授業等を実施するグローバルエンジニア育成拠点を整備する。

1. 5億円（1. 5億円）

### ④企業技術者の活用によるものづくり教育の推進

企業の退職人材等の活用及び産業界との共同によるカリキュラムの開発、中小企業等との共同による課題発見・解決策提案活動等の共同教育を組織的に推進するため、コーディネータ配置による実施体制を活用し、高等専門学校教育の改革を推進する。

3. 1億円（3. 1億円）

### ⑤高等専門学校教育の高度化推進

地域・産業界からのニーズや科学・技術の高度化に伴う新分野の設置や学科の改組を支援し、社会の要請に応える人材育成を推進する。

- ・ 高等専門学校改革推進経費 0. 5億円（1. 2億円）
- ・ 学科等再編推進経費 1. 0億円（1. 8億円）

### ⑥東日本大震災からの復旧・復興を支える国立高等専門学校の学生に対する授業料等減免

学ぶ意欲のある被災学生が経済的理由により修学を断念することがないよう、国立高等専門学校が行う被災学生に対する授業料等減免を支援する。

- ・ 被災学生に対する授業料等減免 0. 3億円（0. 5億円）  
〔復興特別会計〕

## 政策目標

国立高等専門学校が質の高い実践的・創造的技術者育成教育を行うことができるよう、基盤的な環境の整備を図る。

# 私立大学等経常費補助

(平成25年度予算額：3,175億円)

平成26年度予定額：3,184億円

[復興特別会計 47億円]

私立大学等経常費補助金

## 背景・課題

私立大学等は、我が国の高等教育機関数・学生数の約8割を占めており、高等教育機会の提供に寄与。今後とも、その役割を果たしていくためには、私立大学等の教育研究活動を支援するための基盤的経費の充実を図ることが必要。

## 対応・内容

### 【対応】

○建学の精神や特色を生かした私立大学等の教育研究活動を支援するための基盤的経費を充実するとともに、被災地にある大学の安定的教育環境の整備や授業料減免等への支援を実施。

### 【内容】

○一般補助 2,762億円 (2,783億円)

私立大学等の運営に不可欠な教育研究に係る経常的経費への支援

○特別補助 422億円 (393億円)

我が国の成長を支える人材育成の取組等の重点支援、授業料減免等の充実

- ・成長力強化に貢献する質の高い教育
- ・社会人の組織的な受入れへの支援
- ・大学等の国際交流の基盤整備への支援
- ・大学院等の機能の高度化への支援
- ・未来経営戦略推進
- ・授業料減免等や学内ワークスタディの充実、学生の経済的支援体制への支援
- ・被災学生授業料減免等、被災私立大学等復興特別補助〔復興特別会計〕 47億円

### ◆私立大学等改革総合支援事業（上記の一般補助及び特別補助の内数）

教育の質的転換、地域発展、産業界・他大学等との連携、グローバル化などの改革に全学的・組織的に取り組む私立大学等に対する支援を強化するため、経常費・設備費・施設費を一体として重点的に支援する。

## 政策目標

- ・私立大学等の教育研究の質の向上
- ・私立大学等のマネジメント改革の支援
- ・学生の経済的負担の軽減



# 私立高等学校等経常費助成費等補助

(平成25年度予算額：1,022億円)

平成26年度予定額：1,040億円

〔(内訳) 私立高等学校等経常費助成費補助金	1,013億円(996億円)
	私立大学等経常費補助金

## 背景・課題

私立高等学校等は、建学の精神に基づく多様な人材育成や特色ある教育を行うことにより我が国の学校教育の発展に大きく貢献している。

私立高等学校等が我が国の初等中等教育に果たしている役割の重要性にかんがみ、経常的経費の助成に必要な本補助金を充実し、教育条件の維持向上等を図る必要がある。

## 対応・内容

### 【要求内容】

○一般補助 899億円(889億円)

各都道府県による私立高等学校等の基盤的経費への助成を支援する。

- ・一般補助の生徒等1人あたり単価を増額。

○特別補助 114億円(106億円)

- ・教育の国際化を推進する取組、教育相談体制の整備を行う取組及び学校安全の推進を図る学校に対する支援の拡充 等  
(教育改革推進特別経費)

- ・私立幼稚園における預かり保育などの子育て支援や障害のある幼児の受入れに対する支援の拡充  
(教育改革推進特別経費・幼稚園特別支援教育経費)

このほか、以下に必要な経費を引き続き措置

- ・過疎高等学校特別経費
- ・授業料減免事業等支援特別経費

○特定教育方法支援事業 27億円(26億円)

- ・特別支援学校等への支援

## 政策目標

私立高等学校等の教育条件の向上、家庭における授業料等の経済的負担の軽減及び学校経営の健全性の向上を図ることにより、安心して私立高等学校等で学ぶことのできる環境を実現する。

# 私立学校施設・設備の整備の推進

(平成25年度予算額：77億円)  
平成26年度予定額：87億円  
〔復興特別会計 50億円〕

(内訳)	私立学校施設整備費補助金	}	87億円 ( 77億円)
	私立大学等研究設備整備費等補助金		
	私立学校施設高度化推進事業費補助金		
	〔復興特別会計	50億円 ( 110億円)	
	他に財政融資資金	367億円 ( 385億円)	

## 背景・課題

○私立学校では、耐震化率が大学等にあつては83.7%※、高校等にあつても77.9%※にとどまっている。東日本大震災の教訓等を踏まえ、また今後発生が懸念されている南海トラフ地震や首都直下地震等に備え、施設の耐震化は喫緊の課題となっており、耐震化の一層の促進を図る必要がある。

※ 平成25年5月1日現在の暫定値を使用

○私立学校の教育研究環境を充実するため、その基盤となる教育研究装置・設備等の整備を支援していく必要がある。

## 対応・内容

○耐震改築事業【新規事業】 60億円

学校施設の耐震化等防災機能強化を更に加速するため、耐震性能が著しく低い建物や技術的に補強工事を行うことが困難な建物に対する耐震改築（建替え）事業を創設する。

- ・対象学校：小学校～大学 ※幼稚園は既存制度あり
- ・補助率：小学校～高等学校 1/3以内  
大学等 1/2以内
- ・対象施設：校舎、体育館、図書館等の建物のうち、耐震性能が著しく低い建物や技術的に補強工事を行うことが困難な建物
- ・補助対象期間：平成28年度事業までの3年間の時限措置

○教育・研究装置等の設備 27億円

- ・教育及び研究のための装置・設備の高機能化等を支援。
- ・私立大学等の全学的・組織的な改革取組を支援する「私立大学等改革総合支援事業」において、施設・装置整備を支援。
- ・老朽校舎等及び大学病院の建替え整備事業に係る借入金に対し利子助成を実施。

※他に、施設整備等に係る日本私立学校振興・共済事業団融資 632億円

## 政策目標

- 私立学校における安心・安全な教育・研究環境の整備
- 各学校の個性・特色を活かした教育・研究の質の向上
- 私立大学等の全学的・組織的な大学改革
- 私立学校施設の耐震化の加速



# 私立大学等教育研究活性化設備整備事業

(平成25年度予算額：45億円)

平成26年度予定額：46億円

私立大学等教育研究活性化設備整備費補助金

## 背景・課題

加速度的に知識基盤社会化する世界の中にあって、我が国において、特に高等教育の約8割を担う私立大学等は、多様な人材育成を通じ、社会の幅広い層を支える土台としての役割を担っており、各私立大学等における教育研究の質的充実のための基盤強化を図っていく必要がある。

## 対応・内容

### 【対応・内容】

○私立大学等改革総合支援事業の一環として、教育の質的転換、地域発展、産業界・他大学等との連携、グローバル化などの改革の基盤となる教育研究設備の整備を支援する。

## 政策目標

○私学自身による、建学の精神と特色を生かした教育研究の活性化を促進することにより、私立大学等の改革の基盤を充実。

# 私立学校施設の災害復旧

(平成25年度予算額：9億円)

平成26年度予定額：5億円

[全額復興特別会計 5億円]

〔内訳〕	私立学校建物其他災害復旧費補助金	}	4億円	( 7億円 )
	私立学校災害復旧都道府県事務費交付金			
	私立高等学校等経常費助成費補助金	1億円	( 2億円 )	

## 背景・課題

○東日本大震災によって被害を受けた私立学校を早期に復旧し、学校教育の円滑な実施を確保するために、必要な経費を補助する必要がある。

## 対応・内容

○東日本大震災によって被害を受けた私立学校施設のうち、津波被害地域、警戒区域等にある復旧事業未着手等の学校施設の復旧事業に必要な経費等を支援。

[復興特別会計 4億円]

○東日本大震災によって被害を受け、私立学校施設の災害復旧補助の対象となる私立学校を設置する学校法人に対し、教育活動の復旧に必要な経費について、私立高等学校等経常費助成費補助において支援。

[復興特別会計 1億円]

## 政策目標

○東日本大震災により被災した私立学校を早期復旧し、学校教育の円滑な実施を確保する。

# 博士課程教育リーディングプログラム

(平成25年度予算額：178億円)

平成26年度予定額：185億円

研究拠点形成費等補助金

## 背景・課題

- 東日本大震災がもたらした国家的な危機から力強く復興・再生するとともに、人類社会が直面する未知の課題を世界に先駆けて克服することを通じ、将来にわたる持続的な成長と人類社会の発展に貢献し、国際社会の信頼と存在感を保ち、更に高める必要がある。
- そのためには、俯瞰的視点から物事の本質を捉え、危機や課題の克服や新たな社会の創造・成長を牽引し国際社会で活躍するリーダーの活躍が不可欠である。

## 対応・内容

### 【対応】

- 俯瞰力と独創力を備え、広く産学官にわたりグローバルに活躍するリーダーを養成するため、国内外の第一級の教員・学生を結集し、産学官の参画を得つつ、専門分野の枠を超えて博士課程前期・後期一貫した学位プログラムを構築・展開する大学院教育の抜本的改革を支援する。

### 【内容】

- 養成すべき人材像、取り組むテーマが明確な、博士課程の学位プログラムを構築しようとする構想を、3つの類型で最大7年間支援する。

・平成23年度、24年度、25年度採択プログラムの継続実施
オールラウンド型 490,000千円 × 6件
複合領域型 400,000千円 × 30件
オンリーワン型 230,000千円 × 15件

## 政策目標

- 俯瞰力と独創力を備え広く産学官にわたりグローバルに活躍するリーダーの養成

# 高度人材養成のための社会人学び直し大学院プログラム

(新規)

平成26年度予定額：2億円

生涯学習事業振興委託費

## 背景・課題

- グローバル化が進む知識基盤社会において、我が国が持続的な発展を遂げていくためには、社会人が学ぶ意欲を持ち続け、世界を相手に渡り合える能力や、産業の未来を拓くイノベーションを創出する資質を獲得していくことが重要である。
- このような社会人の育成を効果的に推進するためには、大学が産業界と協働し、産業界のニーズに対応したオーダーメイド型の高度な教育プログラム(大学院レベル)を開発し、社会人の「学び直し」機能を強化することが必要である。

## 対応・内容

### 【対応】

- 大学院と産業界との協働により社会人対象のオーダーメイド型の教育プログラムの開発・実証等を行う。これにより、グローバル社会での高度な職務実施能力やイノベーションの創出に必要な資質等の、高度な技術や専門知識・能力等を備えた人材の養成を図る。

### 【内容】

- 産業界と協働して質の高い教育プログラム大学院レベルの開発等を行う大学を、最大3年間15件程度支援<sup>(※)</sup>。

(※)「成長分野等における中核的専門人材養成等の戦略的推進」の一部として実施。

## 政策目標

- 大学院における社会人の学び直し機能の強化

# 情報技術人材育成のための実践教育ネットワーク形成事業

(平成25年度予算額：5億円)  
平成26年度予定額：5億円

大学改革推進等補助金

## 背景・課題

- 高齢化、エネルギー・環境問題などの社会的課題解決、組込みソフトウェア産業の充実や国際競争力強化、新たな価値や新産業創出に向け、情報技術を高度に活用して、社会の具体的な課題を解決することのできる人材を育成することが我が国の重要な課題。
- このような人材を育成するためには、大学と産業界が連携して、課題解決型学習等の実践的教育を実施し、全国に広めていくためのネットワーク形成が必要不可欠。
- さらに、技術と経営を俯瞰できる人材の育成を図るため、大学における文理横断型プログラム開発のみならず、ITデータを活用して新たなイノベーションを生み出すことのできるハイレベルなIT人材の育成・確保の推進が課題。
- そのため、高度なITの知識と経営など、その他の領域における専門知識を併せ持つ「ハイブリッドIT人材」を育成。

## 対応・内容

- 情報技術を活用して社会の具体的な課題を解決できる人材を育成するため、大学や産業界による全国的なネットワークを形成し、実際の課題に基づく課題解決型学習等の実践的な教育を推進。
- その際、これまでに対象としてきた「情報技術力を深化させ、IT企業業務を理解でき、即戦力となる高度IT人材」のみならず、新たに「情報技術力を持ちつつ経営を理解するなど、新たなITの利活用を創造できるイノベーティブな高度IT人材」を育成対象として加える。

490,000千円 × 1件

## 政策目標

- 情報技術を活用して社会の具体的な課題を解決できる人材を育成するため、実際の課題に基づく課題解決型学習等、大学における情報技術分野の実践教育の推進。

# 大学教育再生加速プログラム

( 新 規 )

平成26年度予定額：10億円

大学改革推進等補助金

## 背景・課題

- これまで国は大学教育の質を向上するため、様々な提言・支援を行ってきており、大学も積極的に改革を進め、一定の成果がでてきている。
- 今後は、その成果をベースに、教育再生実行会議等で示された教育改革にかかる新たな方針に対して、先進的に取り組む大学を支援することが求められている。

## 対応・内容

### 【対応】

- これまでの教育改革の取組状況について、事前に文部科学省が設定した基準をクリアした（もしくは明確な目標を設定しクリアすることを宣言する）大学のみ審査対象。
- 教育再生実行会議等で示された国として進めるべき新たな教育改革の方向性に合致した申請プロジェクトを支援。その際、各大学は大学全体の改革の方向性を提示し、その中で申請プロジェクトの位置付け、重要性を明示。

### 【内容】

- 大学教育改革を加速させ、より良質な学修を与える体制・環境を整備する大学を最大5年間支援する。
- 新たな教育改革の方向性のうち、以下の3つのテーマを設定する。

(テーマ)

- ・ アクティブ・ラーニング
  - 【標準型】 20,000千円×8件
  - 【複合型】 28,000千円×8件
- ・ 学修成果・指標モデル
  - 【標準型】 20,000千円×8件
  - 【複合型】 28,000千円×8件
- ・ 入試改革・高大接続
  - 【入試改革】 20,000千円×8件
  - 【高大接続】 18,000千円×4件

## 政策目標

- 大学の教育改革の取組を支援し、国として進めるべき新たな教育改革を加速する。



# 大学間連携共同教育推進事業

(平成25年度予算額：27億円)

平成26年度予定額：24億円

大学改革推進等補助金

## 背景・課題

○激変する社会の危機を乗り越え、持続的な成長と発展を築くために、各大学の強みを活かしながら、大学を超えた連携を深め、教育資源を結集し、多様かつ質の高い大学教育を提供することで、社会の多様な課題を解決に導く高度な人材を養成することが不可欠である。

## 対応・内容

### 【対応】

○国公私の設置形態を超え、地域や分野に応じて大学が相互に連携し、社会の要請に応える共同の教育・質保証システムを構築することにより、強みを活かした機能別分化と教育の質保証を推進する。

### 【内容】

○1大学では対応困難な、様々な地域・分野での課題に対して、各大学がそれぞれの強みを活かしながら連携・共同して解決にあたる優れた取組を支援（平成24年度選定分の継続支援を実施）。

50,625千円 × 48件

## 政策目標

- 大学の機能別分化の推進
- 教育の質保証システムの構築

# 産業界のニーズに対応した教育改善・充実体制整備事業

(平成25年度予算額：20億円)  
平成26年度予定額：19億円

大学改革推進等補助金

## 背景・課題

- 大学において、学生の社会的・職業的自立を重視した教育カリキュラムの導入が課題となっている一方で、学生においては困難な就職活動の中で大学で学んだことと一致しない職業を選ぶ例が見られる。また、産業界も自らが望む人材を必ずしも十分に得られない状況となっている。
- こうした状況を改善していくため、産業界のニーズに対応した人材育成の取組を行う大学が連携し、地域の産業界と一体となった人材育成や、大学に対するニーズを踏まえた取組を推進する。
- また、「日本再興戦略」等に基づき、大学等のインターンシップ等の充実に向け、地域において大学等と産業界との調整を図りながら、キャリア教育から就職まで一貫して支援する体制を整備する必要がある。

## 対応・内容

- 大学間と地域との連携を通じて、産業界のニーズに対応した教育改善・充実体制の整備に向けた取組を支援。
- これまでの成果を踏まえつつ、各地域におけるインターンシップ等の取組拡大を図るため、地域でインターンシップ等を推進する組織・団体等との連携の下、インターンシップ等のマッチングや専門人材の養成等の取組を支援するとともに、効果的な取組の全国への普及を行う。

$$\left( \begin{array}{l} 169,500 \text{千円} \quad (\text{教育改善・充実体制整備}) \\ 15,100 \text{千円} \quad (\text{インターンシップ等の取組拡大}) \end{array} \right) \times 10 \text{件}$$

## 政策目標

- 事業を実施する大学グループの取組を通じて教育改善・充実を図るとともに、企業や社会のニーズに応じた人材の育成を行う等、具体的な取組を促進する。
- 大学グループの取組の普及・定着を図ることを通じて、他大学を含めた地域全体でのインターンシップ等の取組を促進し、インターンシップ等の全国的な拡大を図る。

# 地（知）の拠点整備事業（大学COC事業）

（平成25年度予算額：23億円）  
平成26年度予定額：34億円

大学改革推進等補助金

## 背景・課題

- これまで大学に対しては、「地域の課題解決に応える教育研究を行ってほしい」「学生が地域社会に出てから役立つ学びに力を入れてほしい」「教員個人のつながりから、大学が組織的に取り組む連携体制に発展させてほしい」との社会からの期待がある。
- こうした期待に対応するため、大学全体として地域を指向した教育・研究・社会貢献を進める、地域再生・活性化の核となる大学等（短大・高専を含む）を形成する必要がある。

## 対応・内容

### 【対応】

- 大学内の全部局が有機的に連携し、以下の取組例を複数実施することのみならず、将来的には、教育カリキュラム・教育組織の改革につなげていくことができる取組のうち、特に優れたものを支援することで、各大学の強みを活かした機能別分化を推進する。
  - ・地域活性化・地域支援の取組
  - ・地域人材の育成・雇用機会の創出
  - ・産学官連携・地場産業の振興

### 【内容】

- 地域再生・活性化の核となる大学等を最大5年間支援する。

## 政策目標

- 地域再生・活性化の核となる大学等を全国に整備する。
- 大学のガバナンス改革を進めるとともに各大学の強みを活かした機能別分化を推進する。

# 大学等における地域復興のためのセンター的機能整備事業

(平成25年度予算額：14億円)

平成26年度予定額：11億円

[全額復興特別会計 11億円]

大学改革推進等補助金

## 背景・課題

- 東日本大震災は甚大な被害をもたらし、依然として被災地域は厳しい状況におかれている。被災者のくらしや地域コミュニティの再構築、地域産業や地域医療の再生を成し遂げるためには、高度な知的資源をもつ、知の拠点である大学等の活用が必要である。  
あわせて、中長期的には、復興の担い手を養成するということも極めて大きな課題となり、地域の担い手となる人材を養成する大学等の貢献が求められる。
- 上記の広範な課題を解決し、組織的・継続的に被災地の支援を行うためには、被災地の大学等を中心に全国の大学等や専門家が連携し、大学等のもつ様々なリソースを集約した機能（センター）を整備することが、組織的・継続的な支援を行うためには不可欠である。

## 対応・内容

### 【対応】

- 以下の取組を行う被災地の大学等の地域復興センターを支援。

- (主な取組例)
- ・ 地域のコミュニティ再生（ボランティア、アーカイブ化）
  - ・ 地域の産業再生・まちづくり
  - ・ 地域復興の担い手育成
  - ・ 地域の医療再生

(支援対象) 岩手県、宮城県、福島県（隣接地域を含む）の大学及び高等専門学校

地域復興センターは、被災地の大学等がもつ高度な知的資源を集約し、復興に取り組む拠点となり、また、様々な大学・専門家のネットワークの中核となるものであり、これにより、被災地のニーズに応じた復興の取組を発展させる。

### 【内容】

- 大学等の地域復興センター的機能の整備を支援  
( 44,800千円 × 11件 5億円  
208,800千円 × 3件 6億円 (医療関係) )

## 政策目標

- 各地域復興センターが、それぞれの強みを活かしながら、全国の大学や専門家と連携し、さらに被災自治体や住民と協働し、被災地のニーズに真に応えた復興に貢献する。

# 先進的医療イノベーション人材養成事業

(平成25年度予算額：44億円)

平成26年度予定額：39億円

研究拠点形成費等補助金

## 背景・課題

- 日本復興のため、健康・医療の分野は我が国の成長分野として位置づけられ、医療関連分野におけるイノベーションの推進が求められている。  
また、急速な高齢化の進展が見込まれる中、「医療」「介護」「予防」「生活支援」「住まい」の5つの要素を柱とした「地域包括ケアシステム」の実現が新たな課題となっている。  
そのため、これらの医療ニーズに対応できる次世代医療人材の養成が求められている。
- がんは、我が国の死因第一位であり、国民の生命及び健康にとって重大な問題となっている現状から、「がん対策基本法」が制定され、手術、放射線療法、化学療法その他のがん医療に携わる専門的な知識・技能を有する医師その他の医療従事者の育成が求められている。

## 対応・内容

### 【対応】

- 高度な教育・研究・診療機能を有する大学・大学病院における高質で戦略的な人材養成及び拠点を形成。

### 【内容】

- 未来医療研究人材養成拠点形成事業 2,025,000千円

◆世界の医療水準の向上及び日本の医療産業の活性化に貢献するため「メディカル・イノベーション推進人材」を養成。

また、将来の超高齢社会における地域包括ケアシステムに対応するため「リサーチマインドを持った総合診療医」を養成。

(内訳) @81,000千円 × 25件

- がんプロフェッショナル養成基盤推進プラン 1,890,000千円

◆複数の大学がそれぞれの個性や特色、得意分野を活かしながら相互に連携・補完して教育を活性化し、がん専門医療人養成のための拠点を構築。

(内訳) @126,000千円 × 15件

## 政策目標

- 我が国の医療水準の維持向上及び医療産業の活性化を促進する人材養成
- 大学の地域医療・社会への貢献による将来の医療不安等の解消



# 大学・大学院及び附属病院における 人材養成機能強化事業

(平成25年度予算額：13億円)

平成26年度予定額：15億円

大学改革推進等補助金

## 背景・課題

- 健康長寿社会の実現には、高度な医療提供体制の構築が必要であり、医療安全管理や感染制御等の病院基盤部門等を担う医師等の養成や体制の充実、高度な知識・技能を有する医師等の養成が必要。また、質の高い医療を支援する看護師・薬剤師等のメディカルスタッフの養成が必要。
- 我が国の医学教育では、基礎医学を志す医師の減少に伴う基礎医学教育・研究の質の低下や、諸外国に比べて期間・内容ともに不十分とされている臨床実習の充実が喫緊の課題。
- 医師不足や医療の高度化を背景に、医療の効果的、効率的な提供を目的とするチーム医療の推進が医療全体の課題。

## 対応・内容

### 【対応】

- 医療の高度化等に対応するため、優れた専門医療人材(医師、歯科医師、看護師、薬剤師等)を養成するとともに教育体制の充実を図る。

### 【内容】

○課題解決型高度医療人材養成プログラム	1,000,000千円【新規】
◆医師・歯科医師を対象とした教育プログラム	@50,000千円 × 14件
◆看護師・薬剤師等を対象とした教育プログラム	@25,000千円 × 12件
○基礎・臨床を両輪とした医学教育改革によるグローバルな医師養成	291,600千円
◆医学・医療の高度化の基盤を担う基礎研究医の養成	@16,200千円 × 10件
◆グローバルな医学教育認証に対応した診療参加型臨床実習の充実	@8,586千円 × 10件
◆医学・歯学教育認証制度等の実施	(医)@29,160千円 × 1件,(歯)@14,580千円 × 1件
○専門的看護師・薬剤師等医療人材養成事業	25,982千円
◆高度な実践能力を備えた質の高い看護専門職の養成	@5,507千円 × 1件
◆実務実習指導薬剤師の育成を通じての臨床能力に優れた薬剤師の養成	@4,275千円 × 1件
◆看護系大学教員養成機能強化事業	@16,200千円 × 1件
○周産期医療に関わる専門的スタッフの養成	83,106千円
	@27,702千円 × 3件
○看護師の人材養成システムの確立	69,260千円
	@17,315千円 × 4件

## 政策目標

- 社会から求められる多様な医療ニーズに対応できる優れた専門医療人材の養成
- 医療の安全確保や質の向上を図るための大学病院の体制強化
- 質の高い医療関連職種 of 養成・活用促進



# スーパーグローバル大学等事業

( 新 規 )

平成26年度予定額：99億円

国際化拠点整備事業費補助金

## 背景・課題

- 社会の多様な場面でグローバル化が急速に進む中、世界各国がそれぞれ自国の成長を牽引する高等教育の充実を図っており、我が国の大学の世界におけるプレゼンスの向上や、グローバル人材育成のための体制強化が急務。

## 対応・内容

### 【対応】

- 我が国の高等教育の国際競争力の向上及びグローバル人材の育成を図るため、世界トップレベルの大学との交流・連携を実現、加速するための人事・教務システムの改革や、学生のグローバル対応力育成のための体制強化など、国際化を徹底して進める大学を重点支援。

### 【内容】

- スーパーグローバル大学創成支援 77億円【新規】

420,000千円 × 10件

172,500千円 × 20件

我が国の高等教育の国際競争力の向上を目的に、海外の卓越した大学との連携や大学改革により徹底した国際化を進める、世界レベルの教育研究を行うトップ大学や国際化を牽引するグローバル大学に対し、制度改革と組み合わせ重点支援を行う。

- 経済社会の発展を牽引するグローバル人材育成支援 22億円

80,000千円 × 11件

43,000千円 × 31件

経済社会の発展に資することを目的に、グローバルな舞台に積極的に挑戦し世界に飛躍できる人材の育成を図るため、学生のグローバル対応力を徹底的に強化し推進する組織的な教育体制整備の支援を行う。

※「グローバル人材育成推進事業（平成24年度採択）」を組み替えたもの。

## 政策目標

- 人材・教育システムのグローバル化による世界トップレベル大学群を形成し、大学の国際競争力を向上させるとともに、グローバル化に対応する人材を育成する。

# 大学の世界展開力強化事業

(平成25年度予算額：28億円)  
平成26年度予定額：28億円

国際化拠点整備事業費補助金

## 背景・課題

- 我が国の学生が内向き指向にあると指摘される中、世界で活躍する優れた人材の育成を強化するため、国際的に誇れる大学教育システムを構築するとともに、日本人学生等の海外交流を促進し、質の高い外国人学生の戦略的獲得等を図ることが重要な課題。

## 対応・内容

### 【対応】

- 大学教育のグローバル展開力の強化を図るため、アジア・米国・欧州等、我が国にとって戦略的に重要な国・地域との間で、質保証を伴った日本人学生の海外留学と外国人学生の受入を推進する国際教育連携の取組を支援。

### 【内容】

- ロシア、インド等との大学間交流形成支援 3億円【新規】  
58,250千円 × 6件  
ロシア、インド等の大学との高等教育制度の相違を超えた、質保証の共通フレームワークの形成に加え、将来の日露・日印関係を見据えた産学連携の取組等を実施する、架け橋となるリーダー人材育成のための教育連携プログラム。
- 「キャンパス・アジア」中核拠点支援 8億円  
注) 以下の継続事業等については、概要を省略  
平成23年度選定分 48,665千円 × 10件  
平成22年度選定分 56,927千円 × 6件
- 米国大学等との協働教育創成支援 6億円  
平成23年度選定分 48,665千円 × 12件
- ASEAN諸国等との大学間交流形成支援 7億円  
平成24年度選定分 41,011千円 × 14件  
平成23年度選定分 48,660千円 × 3件
- 海外との戦略的高等教育連携支援 3億円  
平成26年度選定分 3,000千円 × 4件  
平成25年度選定分 38,353千円 × 7件  
3,000千円 × 2件

## 政策目標

- アジア及び米国・欧州等との高等教育ネットワークの構築を図ることにより、我が国の大学のグローバル展開力を強化。

# 大学等の留学生交流の推進

(平成25年度予算額：335億円)

平成26年度予定額：355億円

(内訳) 政府開発援助外国人留学生給与	167億円 (167億円)
留学生交流支援事業費補助金	82億円 (49億円)
(独) 日本学生支援機構運営費交付金	55億円 (11億円) 等

## 背景・課題

- 世界的に急速なグローバル化が進展し、国際的な学生の流動や国籍を問わない人材獲得競争が激化する中、海外の大学等に留学した日本人は、2004年をピークに減少傾向。
- 日本人留学生の減少に歯止めをかけるだけでなく、将来グローバルに活躍する意欲と能力のある若者全員に留学機会を付与し、世界で勝てる真のグローバル人材を育成することが急務。
- 世界的な留学生獲得競争が激化する中、「日本再興戦略（平成25年6月14日閣議決定）」に掲げられた留学生30万人受入れの実現に向け、教育研究の向上や国家間の友好関係の強化に継続して取り組むとともに、諸外国の成長を我が国に取り込み、我が国の更なる発展を図るため、優秀な外国人留学生を戦略的に確保することが必要。

## 対応・内容

### 【対応】

- 意欲と能力のある若者全員に留学機会を付与し、世界で勝てる真のグローバル人材を育成するため、奨学金の拡充により留学経費の負担軽減を図るとともに、大学、企業等との連携による研修の実施等、日本人学生等の海外留学をきめ細かく支援する官民が協力した新たな制度を創設する。
- グローバル社会で活躍できる人材育成の促進や我が国の高等教育機関の国際競争力強化、留学生30万人受入れの実現を図るため、優秀な外国人留学生の戦略的な受入れを推進し、グローバル人材育成に必要な環境の整備・充実を図る。

### 【内容】

◆大学等の海外留学支援制度の創設等 86億円

○大学等の海外留学支援制度の創設 85億円

・海外留学のための奨学金支給による経済的負担の軽減

・長期派遣[1年以上]

学位取得を目指し、海外の大学院に留学する学生に  
奨学金を給付（200人 250人）

・短期派遣[1年以内]

大学間交流協定等に基づき海外の高等教育機関に  
短期留学する学生に奨学金を給付（10,000人 20,000人）

・双方向交流の推進による日本人学生の海外留学促進

・短期受入れ[1年以内]

大学間交流協定等に基づく短期留学生に奨学金を給付（5,000人）

○日本人の海外留学促進のための広報活動等【新規】

1億円

◆優秀な外国人留学生の戦略的な受入れ

269億円

○日本留学への誘い及び入り口の改善

6億円

・留学コーディネーター配置事業（3拠点）【新規】

・現地における入学許可の推進等

日本留学試験の実施（17都市）等

○大学等のグローバル化の推進【再掲】

・スーパーグローバル大学等事業

・大学の世界展開力強化事業

○受入れ環境づくり

250億円

・外国人留学生奨学金制度

国費外国人留学生制度 11,006人 11,260人（254人増）

文部科学省外国人留学生学習奨励費 7,785人

大学等の海外留学支援制度の創設

<短期受入れ>5,000人【再掲】

・留学生交流拠点整備事業（10拠点）等

政策目標

官民が協力した新たな制度を創設することにより、日本から海外への留学者に対する支援の充実を図る。

また、優秀な外国人留学生を戦略的に確保するための取組の充実を図る。



# 平成26年度国立大学法人運営費交付金予定額の概要

## (大学共同利用機関法人を含む90法人)

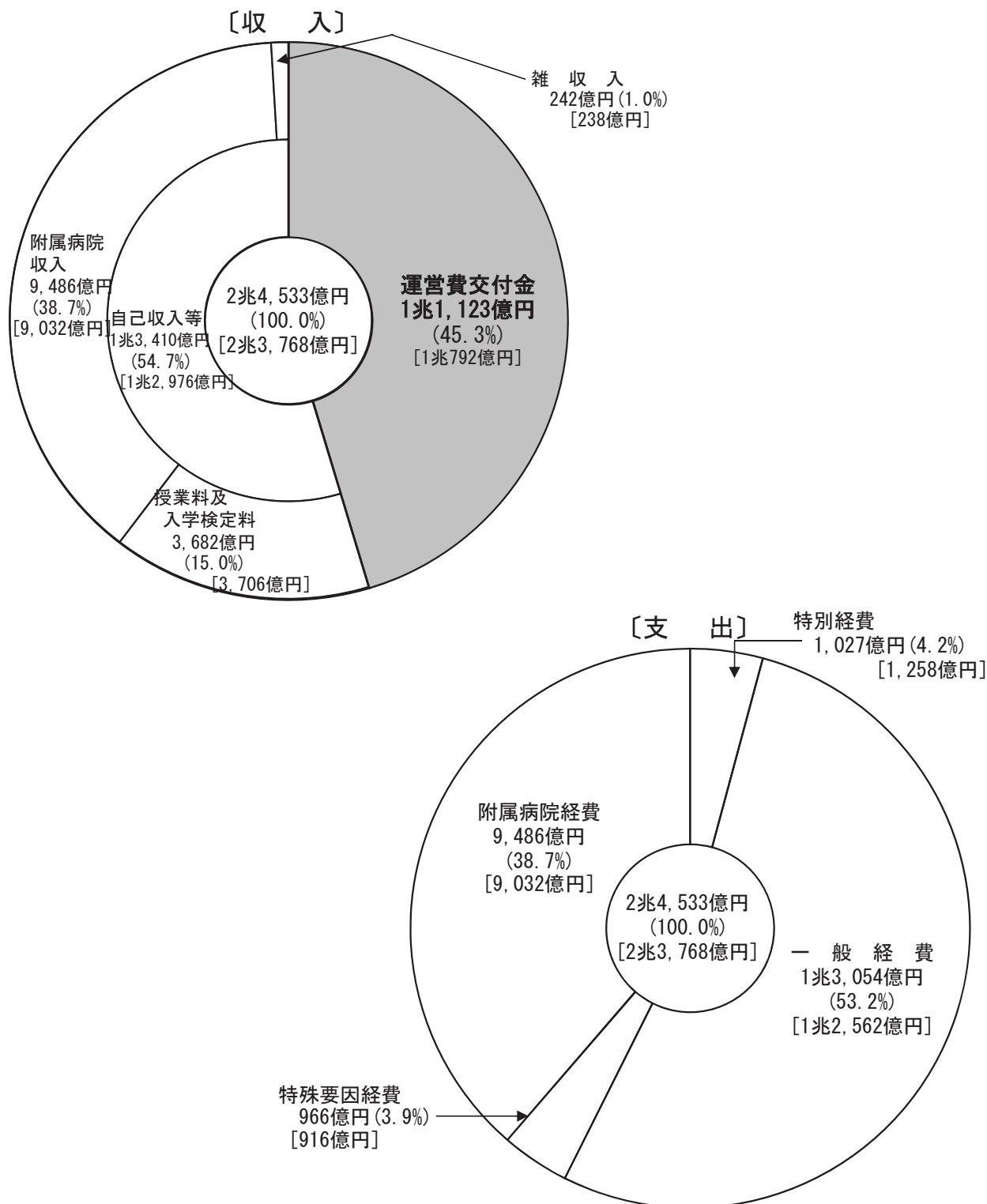
	(収入)		(支出)
	<b>授 業 料 等</b>		
【 ▲24億円減】	3,682億円 (3,706億円)		
【 4億円増】	<b>雑 収 入</b> 242億円 (238億円)		<b>一 般 経 費</b>
【 331億円増】	<b>運 営 費 交 付 金</b> 11,123億円 (10,792億円)		13,054億円 (12,562億円) 【492億円増】
〔 給与臨時 特例法終了に 伴う増629億円 を含む (一般運営費交付金) 〕	〔 一般運営費交付金 〕 8,618億円 9,130億円		〔 復興関連事業 の減▲324億円 を含む (特別運営費交付金) 〕 【▲231億円減】
	〔 特別運営費交付金 〕 1,258億円 1,027億円	<b>特 別 経 費</b> 1,027億円 (1,258億円)	
	〔 特殊要因運営費交付金 〕 916億円 966億円	<b>特殊要因経費</b> 966億円 (916億円) 【50億円増】	
【 454億円増】	<b>附 属 病 院 収 入</b> 9,486億円 (9,032億円)		<b>附 属 病 院 経 費</b> 9,486億円 (9,032億円) 【454億円増】
H26 見込反映 による増			H26見込反映に よる 一般診療経費 の増 486億円 債務償還経費 の減 ▲32億円
	<b>事 業 費</b>	24,533億円 (23,768億円)	【765億円増】

- ※ 1. 上記のほか、復興特別会計分が7億円ある。  
 2. 単位未満四捨五入のため、計が一致しない場合がある。  
 3. 本資料においては、外部資金（受託研究収入、寄附金収入、特許料収入等）など、運営費交付金算定対象外のものに係る計数は含んでいない。  
 4. 各項目における（）書きは、前年度の金額である。  
 5. 附属病院収入予算額は、平成24年度決算等を踏まえた平成26年度見込額。  
 (参考) 平成24年度附属病院収入決算額 9,238億円 (決算報告書ベース)



# 平成26年度国立大学法人運営費交付金予定額の構成 (大学共同利用機関法人を含む90法人)

平成25年度 運営費交付金 算額	平成26年度 運営費交付金 予定額	対前年度 増▲減額	増▲減率
1兆792億円	1兆1,123億円	331億円	3.1%



- ※1. 上記のほか、復興特別会計分が7億円ある。  
 ※2. 単位未満四捨五入のため、計が一致しない場合がある。  
 ※3. 本資料においては、外部資金（受託研究収入、寄附金収入、特許料収入等）など、運営費交付金算定対象外のものに係る計数は含んでいない。  
 ※4. 各項目における( )書きは、前年度の金額である。  
 ※5. 附属病院収入予算額は、平成24年度決算等を踏まえた平成26年度見込額。  
 (参考) 平成24年度附属病院収入決算額 9,238億円 (決算報告書ベース)

# 平成26年度政府予算案について（学術関係予算）

## 1. 大学等における研究力の強化

### （1）世界水準の優れた研究大学群の増強

○ 研究大学強化促進事業 H26 予定額 64 億円

（H25 予算額 64 億円）

世界水準の優れた研究大学群を増強するために、「研究大学強化促進費」により、世界トップレベルとなることが期待できる大学に対し、定量的な指標（エビデンス）に基づき、

- ① 研究戦略、知財管理等を担う研究マネジメント人材（リサーチ・アドミニストレーター）の確実な配置、
  - ② 世界トップレベルの研究者の招聘による拠点強化、
  - ③ 先端・融合研究奨励や国際共同研究促進のための研究支援、環境整備、
  - ④ 若手研究者・女性研究者に対する研究活動支援、
- 等の集中的な研究環境改革を支援・促進する。

平成26年度は、平成25年度に採択した22機関について引き続き支援を行う。

### （2）多様な学術研究への支援

○ 科学研究費助成事業（科研費） H26 助成見込額 2,305 億円※

（H25 助成額 2,318 億円）

人文・社会科学から自然科学まで全ての分野にわたり、基礎から応用までのあらゆる学術研究を幅広く支援。（前年度とほぼ同額の助成額を確保するとともに、特別研究員の受入れ環境整備や調整金の改善等を実施する。）

※平成26年度予定額は2,276 億円

○ 人文・社会科学等の振興 H26 予定額 5 億円

※独立行政法人日本学術振興会運営費交付金の内数を含む

（H25 予算額 5 億円）

人文・社会科学等の振興を図るため、諸学の密接な連携によりブレークスルーを生み出す共同研究、社会貢献に向けた共同研究、国際共同研究を推進するとともに、豊富な学術資料やデータの活用等による共同利用・共同研究を行う拠点を整備する。

### (3) 国際的に卓越した研究教育拠点の形成

#### ○ 世界トップレベル研究拠点プログラム(WP I) H26 予定額 96億円 (H25 予算額 98億円)

世界各国が成長戦略として優れた頭脳の獲得に鎬を削る中、世界の頭脳を惹きつける国際拠点を形成。

大学等への集中的な支援により、システム改革の導入等の自主的な取組を促し、優れた研究環境と高い研究水準を誇る「目に見える拠点」を構築する。

#### ○ 世界の学術フロンティアを促進する国立大学等における国際研究力の強化 H26 予定額 331億円 ※国立大学法人運営費交付金の内数を含む (H25 予算額 339億円) 【25年度補正予算案 65億円】

個々の大学の枠を越えた研究機関・研究者が多数参画し、我が国発の独創的なアイデアによる「Bファクトリー」等を実施する国際的な頭脳循環のハブとなる研究拠点において、研究力強化、グローバル化、イノベーション機能の強化に資する世界トップレベルの学術の大規模プロジェクトを戦略的・計画的に推進。

＜本事業で支援する主な大規模プロジェクト＞

- ・ 30 m 光学赤外線望遠鏡 (TMT) 計画の推進
- ・ 日本語の歴史的典籍の国際共同研究ネットワーク構築計画【新規】
- ・ 大型低温重力波望遠鏡 (KAGRA) 計画の推進
- ・ Bファクトリー加速器の高度化による新しい物理法則の探求

### (4) 学術国際交流の推進

#### ○ 海外学術振興機関との協力による国際共同研究等 {独立行政法人日本学術振興会} H26 予定額 20億円 ※独立行政法人日本学術振興会運営費交付金の内数 (H25 予算額 20億円)

研究者の自由な発想に基づく国際共同研究を、原則として全分野を対象に、ピアレビューに基づく審査を経て支援する。その際、原則としてそれぞれの国の研究者をそれぞれの国の学術振興機関が支援するマッチングファンド方式を採用する。

平成26年度には新興国等との共同研究等の新たなニーズに対応するため、マッチング方式によらない共同研究支援を充実化させると同時に、地域

・分野別の特性を踏まえ、諸外国の学術振興機関との多様な国際研究協力事業を効果的に実施する。

## ○ 外国人研究者招へい・ネットワーク強化 {独立行政法人日本学術振興会}

H26 予定額 42 億円

※独立行政法人日本学術振興会運営費交付金の内数

(H25 予算額 42 億円)

研究者のキャリアステージ・目的に沿った多様なプログラムにより、優秀な外国人研究者を効果的に我が国に招へいするとともに、日本学術振興会の招へい事業による支援を受けた者等の組織化を図り、我が国と諸外国の研究者ネットワークの形成・維持・強化を図る。

## ○ 頭脳循環を加速する戦略的国際研究ネットワーク推進事業

H26 予定額 20 億円

(H25 予算額 15 億円)

高いポテンシャルを有する我が国の研究グループが特定の研究領域で国際研究ネットワークを戦略的に形成するため、海外のトップクラスの研究機関と若手研究者の派遣・受入れを行う大学等研究機関を重点的に支援する。

## (5) 優れた研究人材の養成・確保等

### ○ 科学技術人材育成のコンソーシアムの構築 H26 予定額 10 億円<新規>

複数の大学等でコンソーシアムを形成し、企業等とも連携して、若手研究者や研究支援人材の流動性を高めつつ、安定的な雇用を確保しながらキャリアアップを図る仕組みを構築する。

### ○ 特別研究員事業 {独立行政法人日本学術振興会} H26 予定額 172 億円

※独立行政法人日本学術振興会運営費交付金の内数

(H25 予算額 182 億円)

将来の研究活動を担う創造性豊かな優れた若手研究者が、主体的に研究に専念し、その能力を最大限に発揮できるよう研究奨励金を支給する。

・特別研究員(DC)	4,582 人	4,660 人
・特別研究員(PD)	1,436 人	1,166 人
・特別研究員(SPD)	36 人	36 人
・特別研究員(RPD)	150 人	150 人

**○ テニユアトラック普及・定着事業** **H26 予定額 34 億円**  
(H25 予算額 59 億円)

テニユアトラック制（公正に選抜された若手研究者が、安定的な職を得る前に、任期付きの雇用形態で自立した研究者として経験を積む仕組み）を実施する大学等を支援する。

**○ 女性研究者研究活動支援事業** **H26 予定額 10 億円**  
(H25 予算額 10 億円)

女性研究者の研究と出産・育児・介護等との両立や研究力の向上を図るための取組を行う大学等を支援する。

(新規採択 15機関 5機関[一般型]、5機関[連携型(新規)]等)

**○ 海外特別研究員事業 [独立行政法人日本学術振興会]** **H26 予定額 21 億円**  
※独立行政法人日本学術振興会運営費交付金の内数  
(H25 予算額 21 億円)

我が国の大学等研究機関に所属する常勤の研究者や博士の学位を有する者等の中から優れた若手研究者を「海外特別研究員」として採用し、所定の資金（往復航空賃、滞在費・研究活動費）の支給により、海外の大学等研究機関において長期間（2年間）研究に専念できるよう支援する。(新規採用者数 182人 190人)

## 2. 大学の教育研究を支える基盤の維持・強化

### ○ 国立大学法人運営費交付金等

H26 予定額 11,309 億円

(ほか復興特別会計 7 億円)

(H25 予算額 10,977 億円)

国立大学及び大学共同利用機関が我が国の人材養成・学術研究の中核として、安定的・継続的に教育研究活動を実施できるよう、基盤的経費である運営費交付金等を確保するとともに、各大学の強み・特色を活かした機能強化への取組を支援することで国立大学改革を促進する。

### ◆ 国立大学法人運営費交付金

H26 予定額 11,123 億円

(ほか復興特別会計 7 億円)

(H25 予算額 10,792 億円)

安定的・継続的に教育研究を展開しうるよう、各大学等の財政基盤をしっかりと支えるために必要な大学運営の基本的な経費を確保するとともに、国立大学等の教育研究力の強化に資する以下の取組について、所要の経費を確保。

◇国立大学の機能強化を推進するため、教育研究組織の再編成や人事給与システムの弾力化を通じて、世界水準の教育研究活動の飛躍的充実や各分野における抜本的機能強化及びこれらに伴う若手・外国人研究者の活躍の場の拡大等に取り組む大学に対して重点配分。

また、年俸制の本格的な導入に積極的に取り組む大学に対しても重点配分。

◇国立大学等における、研究力、グローバル化、イノベーション機能の強化を図るため、個々の大学の枠を越えた研究機関・研究者が多数参画する学術の大規模プロジェクトを戦略的・計画的に推進（大規模学術フロンティア促進事業等）＜再掲＞

### ◆ 国立大学改革強化促進事業

H26 予定額 186 億円

(H25 予算額 185 億円)

「ミッションの再定義」を踏まえた学内資源配分の最適化のための大学や学部等の枠を越えた教育研究組織の再編成に向けた取組や人材の新陳代謝などの先導的な取組を集中的かつ重点的に支援。

特に、平成25年度中に産業界との対話を通じて策定する「理工系人材育成戦略」を踏まえた理工系分野の教育研究組織の整備や再編成に向けた取組を重点支援。



○ 私立大学等経常費補助等 H26 予定額 3,251 億円

(ほか復興特別会計 59 億円)

(H25 予算額 3,266 億円)

【25 年度補正予算案 136 億円】

私立大学等の大学改革の取組を含め、教育研究活動を支える基盤的経費を充実するとともに、被災地にある大学の安定的教育環境の整備や授業料減免等への支援を実施。さらに、耐震化をはじめ施設・設備の整備の推進等を図る。

○ 国立大学法人等施設整備費 H26 予定額 550 億円

(うち復興特別会計 63 億円)

[他に財政融資資金 400 億円]

(H25 予算額 593 億円、他に財政融資資金 416 億円)

【25 年度補正予算案 526 億円】

国立大学等が、イノベーション創出を促す先端研究、世界で活躍できるグローバル人材の育成、高度先端医療等を推進するための基盤となる施設を整備する。