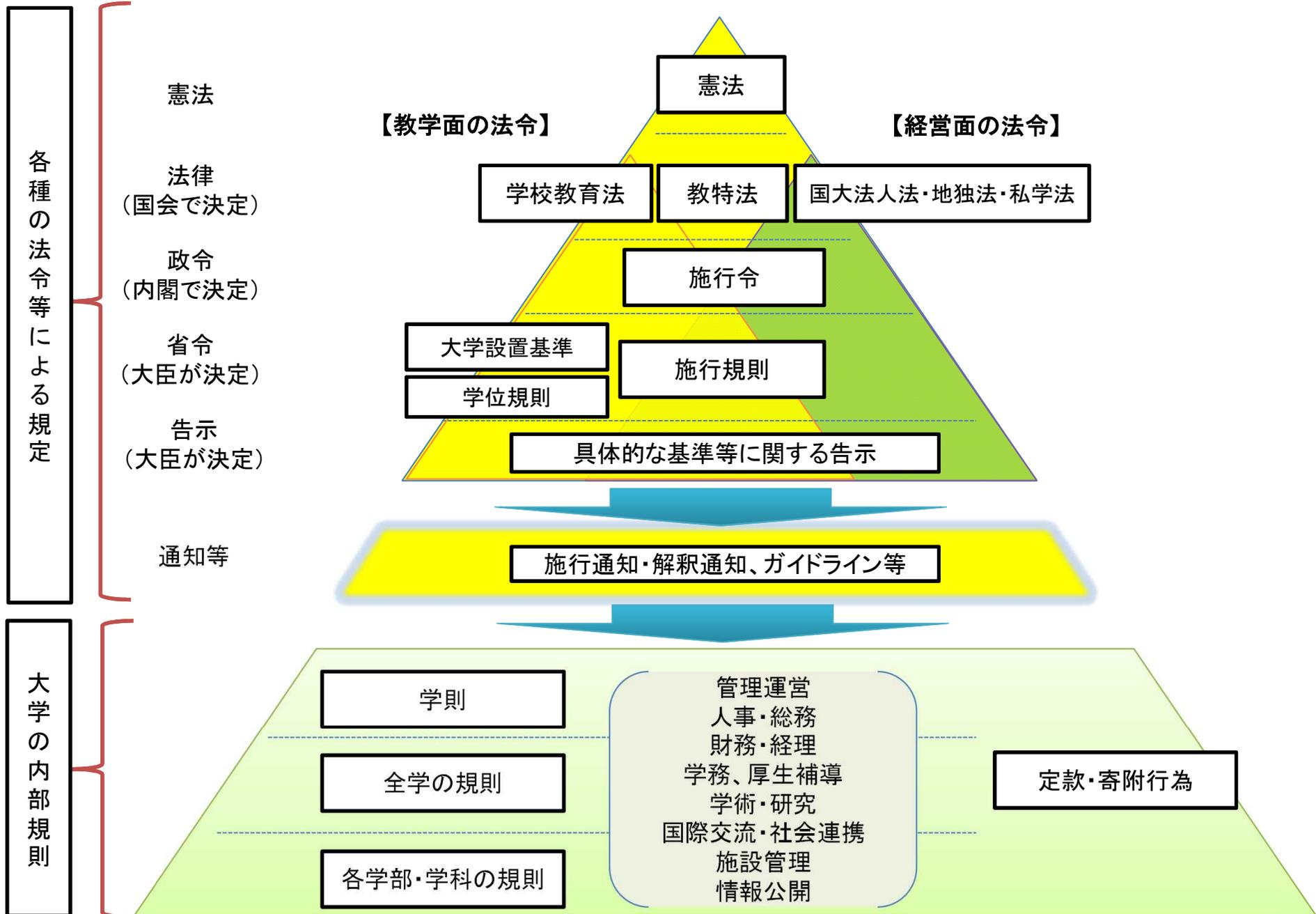


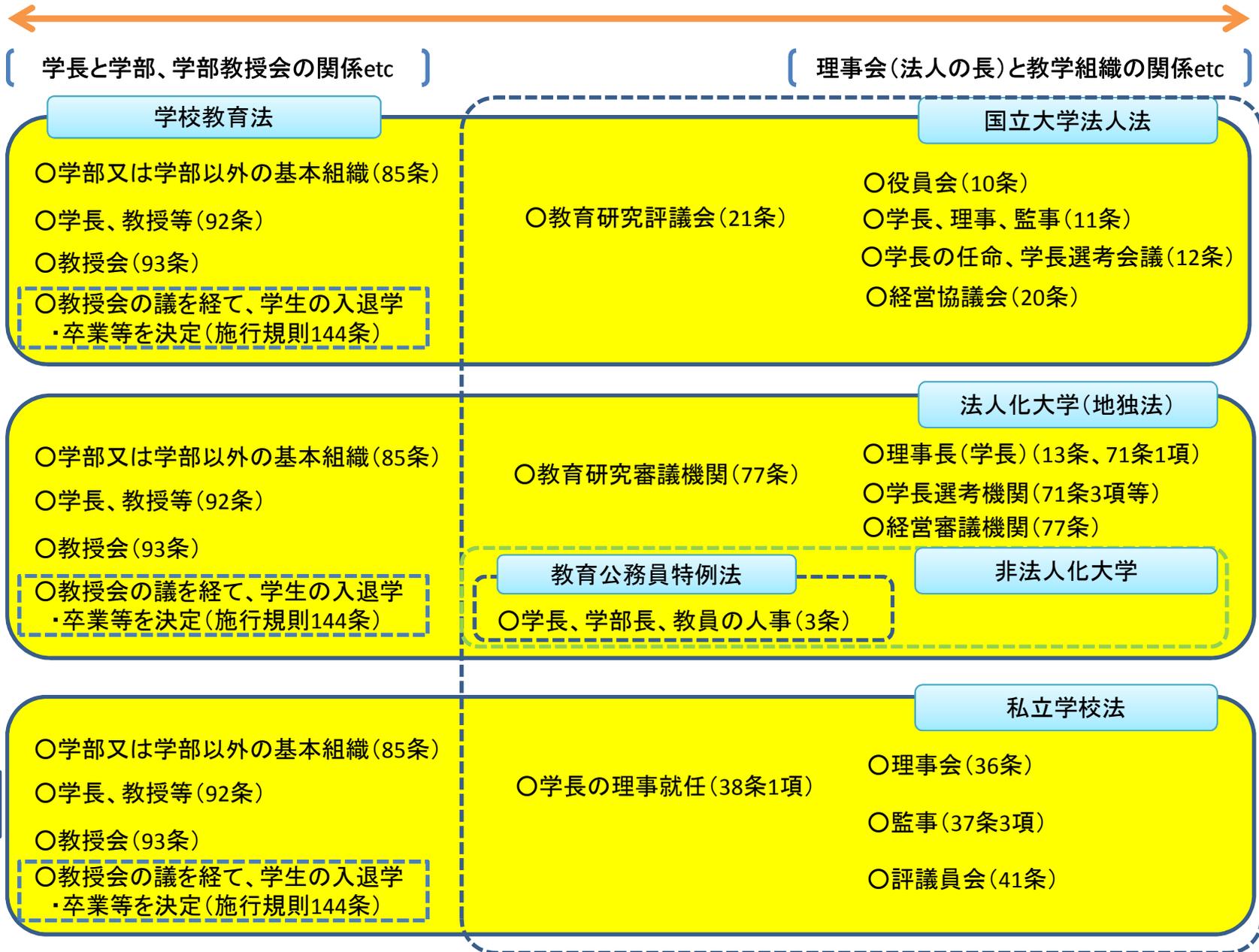
## 参考資料





【教学面のガバナンス】

【経営面のガバナンス】



## Ⅱ 3 諸外国と我が国の大学ガバナンス

## 諸外国における大学ガバナンスの状況

	アメリカ	イギリス	フランス	ドイツ
全体状況	<p>○理事会、学長をはじめとする執行部、教授団の三者による共同統治 (Shared Governance) が行われている。共同統治とは、理事会・執行部・教員の中で、それぞれの役割と権限、意思決定過程を明確に規定しているもの。理事会は長期的な視野に立ったガバナンスを担当し、執行部は短期的視野での具体的なマネジメント、日常的なルーティンワークを行い、教員は教学面での実質的な決定権を有するが、理事会からの委任や承認など形式は様々である。</p> <p>○学長はファンドレイジングなど対外的な職務を担うことが多いため、プロボストが学術面や予算などアカデミック部門全般にわたり広汎な権限を有する。</p>	<p>○旧大学 (1992年以前からの大学、オックスフォード大学、シェフィールド大学、プリストル大学、マンチェスター大学、ヨーク大学等) と、新大学 (1992年以降に大学に昇格した大学、ナビア大学、グラモーガン大学、デ・モントフォート大学、オックスフォード・ブルックス等) では、ガバナンスの仕組みが異なる。</p> <p>○旧大学においては、学内の多様な意見に配慮したコンセンサス形成型のリーダーシップが発揮されており、学長の強い権限に基づく上意下達のガバナンスは行われていない。研究大学になるほど、コンセンサス形成が強い。</p> <p>○新大学においては、学長の強いトップダウンによる大学運営が行われている一方で、理事会が学長の職務執行状況を監視する。</p>	<p>○フランスでは、高等教育の提供は国の責務とされており、大学は全て国立、大学予算の大半も国からの交付金によるほか、大学の教育課程や組織運営についても法令により規律されている。</p> <p>○フランスの大学制度は、国の統制の下で編成され、学長は選挙 (間接選挙) で選ばれることや、教員自治、部局の自律性が強いこと、事務組織が政府組織に直結しているなど、法人化前の国立大学の制度に近い。</p> <p>○2007年の法改正により大学の裁量の拡大が図られたが、最終意思決定は全学評議会で決定されるなど、学長と管理評議会の両方に権限が集められ、全学の構成員の参加を得ながら意思決定を行う仕組みは維持されている。</p>	<p>○ドイツでは、大学の管理運営組織は高等教育大綱法及び各州の大学法によって基本的枠組みが定められている。</p>
管理運営機構	<p>○アメリカの特徴は、素人支配 (lay control) に基づく理事会による大学運営である。理事会は大学の最終的な意思決定機関であるが、管理運営に関する多くの権限を学長や教員組織に委譲している。</p>	<p>【旧大学】</p> <p>○①監視・評価の役割を担うコート (議員、関係団体、産業界、労働界、教職員、学生代表など)、②経営戦略の策定に当たるカウンシル (地方当局、産業界、卒業生代表など)、③教育研究戦略策定及び実施にあたるセネト (教員) があり、大学運営における抑制と均衡のメカニズムは有効に機能していると評価されている。</p> <p>○イギリスのカウンシル及びセネトは、それぞれ経営事項、教学事項について最終的な決定権を有する。</p> <p>【新大学】</p> <p>○理事会が監視・評価及び経営戦略の策定を行い、教育研究戦略策定及び実施はセネトや教学委員会が行う。</p>	<p>○管理評議会 (主に教職員や学生代表から構成) が、大学の基本方針、予算、人事等に関する重要事項を決定。学長は管理評議会の議決を受け、その権限の範囲内で大学を運営。</p>	<p>○学長及び学長・副学長・事務局長から構成される合議機関である学長室によって統括される。</p> <p>○ノルトライン・ヴェストファーレン州では、学外委員を含めた大学評議会 (カウンシル) を設置し、学長室に対する指導監督、選挙の統括、大学の予算計画の承認等を行っている。(ケルン大学の例)</p>
教育研究組織	<p>○各大学には全学的な教員組織で在る大学評議会 (Academic Senate) が設けられ、教育研究に関する事項や教員人事の方針など、アカデミックな事項については、理事会から権限が委譲されている。実際には、大学評議会の下に設置されている多くの委員会が様々な意思決定を行っている。また、学部・学科レベルでもそれぞれ管理機関が設けられている。</p> <p>○大学としての意思決定は、大学評議会と大学執行部との共同で行われている。</p> <p>○米国では、大多数の大学 (87%) が Senate に相当する教員組織を有している。(南カリフォルニア大学の調査)</p> <p>※UCバークレー: 大学評議会は、学生の入学、カリキュラム、学位授与、予算、教員人事について学長執行部に助言・推薦する権限を、理事会から認められている。通常、学長や理事会が大学評議会の見解を無視することはない。</p>	<p>【旧大学】</p> <p>○アカデミックな事項に関する意思決定については、カウンシルから教員を主たる構成員とするセネトに権限が委譲されている。セネトが最終的な決定権を有することで、学長の独断に陥らないためのブレーキになっている。</p> <p>【新大学】</p> <p>○1989年まで教授職が置かれなかったため、教員の地位が概して低く、理事会の権限が強化される一方、教授会は構成員を減らされ、決定権のない助言者としての役割に変えられていった。学長と教員の関係は上意下達の垂直方向の関係になっている (ハンバーサイド大学など)。ただし、同じ新大学でも、教学面の権限が教授会に委譲されている事例もある (ナビア大学など)。</p>	<p>○学術評議会 (主に教員から構成) は研究に関する方針や研究費配分に関する基本的方針、教育プログラムや研究担当教員の資格審査などについて、管理評議会に対して提案を行う。</p> <p>○大学研究生活評議会 (主に教員・学生代表) は、教育の基本方針や学位授与権の設定、新たな教育課程の設置、学生支援の諸方策などについて、学長の諮問に対して答申を行う。</p>	<p>○ドイツの大学運営は、一般に、統括機関である総長部 (又は学長部)、中央合議制機関である評議会、総長部を外部の専門的な知識によりサポートする大学評議会によって行われている。</p> <p>○評議会 (構成員の過半数は教授) は、学則に関する議決や学長部の選挙を行う。また、学長等の候補者推薦、予算案作成、学部等の設置廃止、教授招聘のための推薦などについて議決を行う。</p> <p>○学部では学部評議会という組織が、研究及び大学教育に関連するあらゆる事柄を所管している。学部評議会は、評議会と同様に、その学部に所属する教職員や学生などの代表で構成され、議長は学部長が務めている。学部長は学部評議会に所</p>

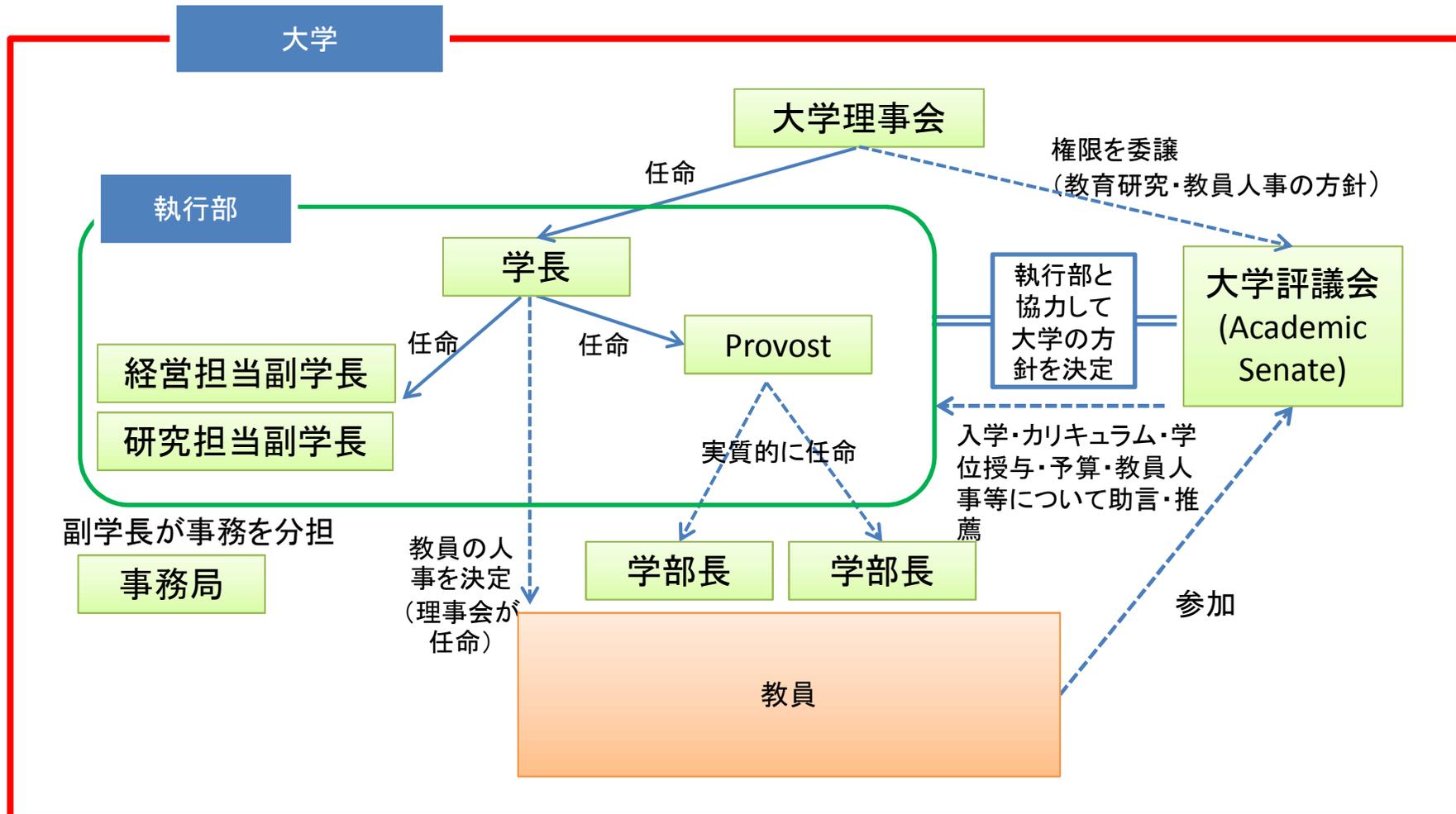
## Ⅱ 3 諸外国と我が国の大学ガバナンス

## 諸外国における大学ガバナンスの状況

	アメリカ	イギリス	フランス	ドイツ
学長の任命	<p>○学長選考委員会が、外部サーチ機関を活用しながら候補者(複数名の場合もある)を選考し、最終的に大学理事会が任命する。内部からの昇格は極めて少ない。</p> <p>※外部人材を登用できる背景には、</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・学長候補者の人材市場の存在</li> <li>・学長に対する高い給与</li> <li>・学長の大学運営を支える専門スタッフの充実などがあると指摘されている。</li> </ul> <p>○学長の任期は長期化しており、30年以上となるケースもある。スタンフォードはじめ有力大学の学長は概ね10年くらいは必ず在職する。在任期間が10年に満たない場合は、何らかの失敗をしているケースが多い。理事会が事実上罷免したものと考えられる。</p>	<p>【旧大学】</p> <p>○一般に、カウンシルとセネットの委員から構成される選考委員会が、外部リサーチ機関や独自のデータベースを活用して選考し、カウンシルが任命する。</p> <p>※新大学においては、理事会が学長を任命するケースもある。</p>	<p>○学内の教育研究職、研究職、客員・招聘教授・助教授から、主に教職員や学生代表から構成される管理評議会における選挙によって過半数を得票した者が任命される。絶対多数が必要とされるため、3人以上の候補がいる場合には、決選投票によって選ばれることが多い。</p> <p>○学長の任期は4年だが、1回に限り再選が可能。被選挙資格として、学内の教員であることが求められる。</p>	<p>○学長は大学に所属する教授のうちから、構成員の過半数が教授からなる大評議会によって選挙され、その結果に基づいて高等教育大臣により任命される</p>
学部長及び学科長の任命	<p>○学部長は実質的に人事を握っているプロボストが事実上任命することが多い。日本と違い、学外者が学部長になることも多い。もともと、学部長は学内者が選ばれることが多い。</p> <p>○学部長の任命にもサーチ委員会が利用されることもある。学部長の選任について、教員の選挙が行われることは聞いたことがないが、学科長レベルでは、学内者が選挙等によって選出されることも多い。</p> <p>○なお、「共同声明」では、学科長については所属教員による選挙か、指名による場合は事前に教員の意見を聞くことが必要と述べている。</p>	<p>【旧大学】</p> <p>○基本的に、学長が学部長を独断で任命することではなく、コンセンサスを獲得決定される。(ヨーク大学では、学部の全教職員の意見などを踏まえて、学長や副学長等から構成されるパネルにおいて検討・決定し、セネットの承認を得る。)</p> <p>※新大学では、学長の意向を重視した学部長が選出が行われる場合もある。(デ・モントフォード大学では、学部長＝副学長とされ、学部長が学長の意向の下で大学運営に参画)</p>	<p>○学部長の選考は法令(教育法典L.713-3第4項)で規定されており、学部内の教員から評議会の選挙で選出される。(基本的には学長と同じ。)</p> <p>○学科長の選考については法令の規定はなく、各大学の学則又は学部の規則(学部のみでは決められず、管理評議会の承認が必要)で定められる。したがって、大学によって手続が異なるが、各学部の規程では学科内の選挙で選任するところが多いようであるが、一部の大学では学科の推薦に学部の意見を付して、学長がそれに基づいて任命するといったところもある。</p>	<p>○部局長は、大学内で当該分野を率いて代表する。専門分野協議会と協議の上、各部署担当部分に係る教育の質の確保に責任を持つ。</p> <p>○部局長は、教員グループ構成員から、当該部局の構成員に限らず、専門分野協議会における選挙での過半数の得票により選出され、学長によって承認される。部局長は、教員グループに属する教員でなければならない。</p> <p>※ノルトライン・ヴェストファーレン州の例</p>
教員の任用	<p>○学科レベルの推薦、学部レベルの推薦、大学評議会による推薦を経て、学長が決定し、理事会が任命するケースが多い。</p>	<p>【旧大学】</p> <p>○学内外に公募し、その後面接。学部あるいは学科内で教員人事は完結。選考後、セネットの承認や、セネットへの報告が義務付けられている大学もある。</p> <p>※ヨーク大学の例：公募の後、各学科で研究業績など書類審査により6名程度に絞られ、面接の上で、学科主任を中心に、実質的には学科レベルで決定される。</p>	<p>○各大学は公募を行い、管理評議会の決定に基づいて設置される選考委員会が審査する。選考委員会は、半数以上は外部者を含む教員により構成される。選考委員会の選考に基づいて大学が推薦し、教授は大統領が、准教授は高等教育担当の大臣が任命する。</p>	<p>○一般に教授は公募される。通常は、学部に招聘委員会が設けられ、応募者の中から3名を学部に推薦する。推薦者リストは、学部に推薦レベル、評議会レベルによる推薦を経て、州の高等教育担当大臣に提出され、大臣が1名を任命する。</p>

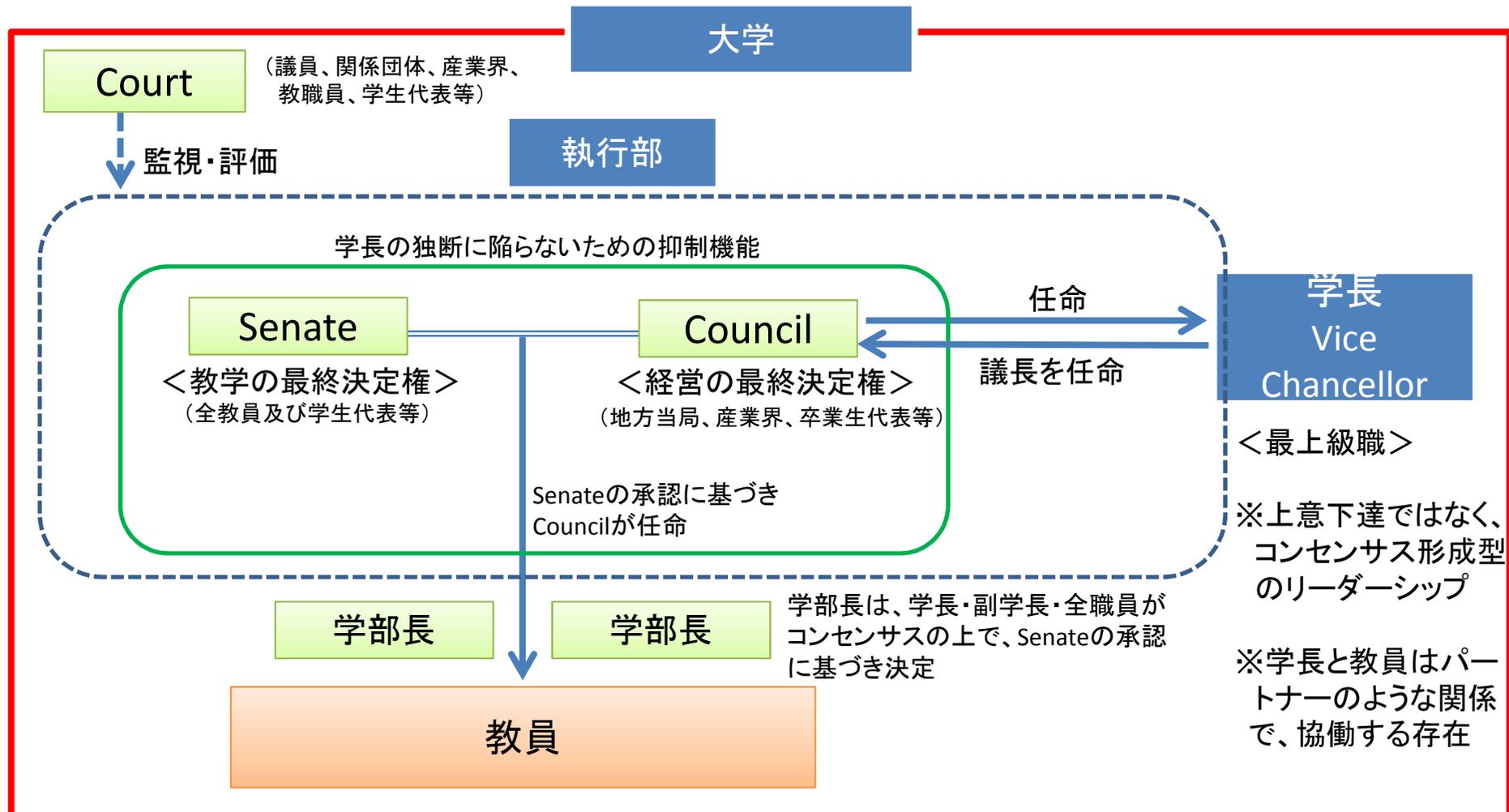
※各国の大学におけるガバナンスの仕組みは極めて多様であり、上記は、各国において代表的と考えられる事例を中心に記述している。

- 理事会、学長をはじめとする執行部、教授団の3者による共同統治 (Shared Governance) が行われている。
- 理事会は長期的な視点に立ったガバナンスを担当し、執行部は短期的視野での具体的なマネジメント、日常的なルーティンワークを行い、教授団は教学面での実質的な決定権を有する。理事会が大学の最終的な意思決定機関であるが、管理運営に関する多くの権限を学長や教員組織に移譲している。
- 事務については複数の副学長が分担するが、教員と学長の橋渡しはプロボスト(教務担当の学長補佐)が行い、学部長はプロボストが実質的に任命することも多い。



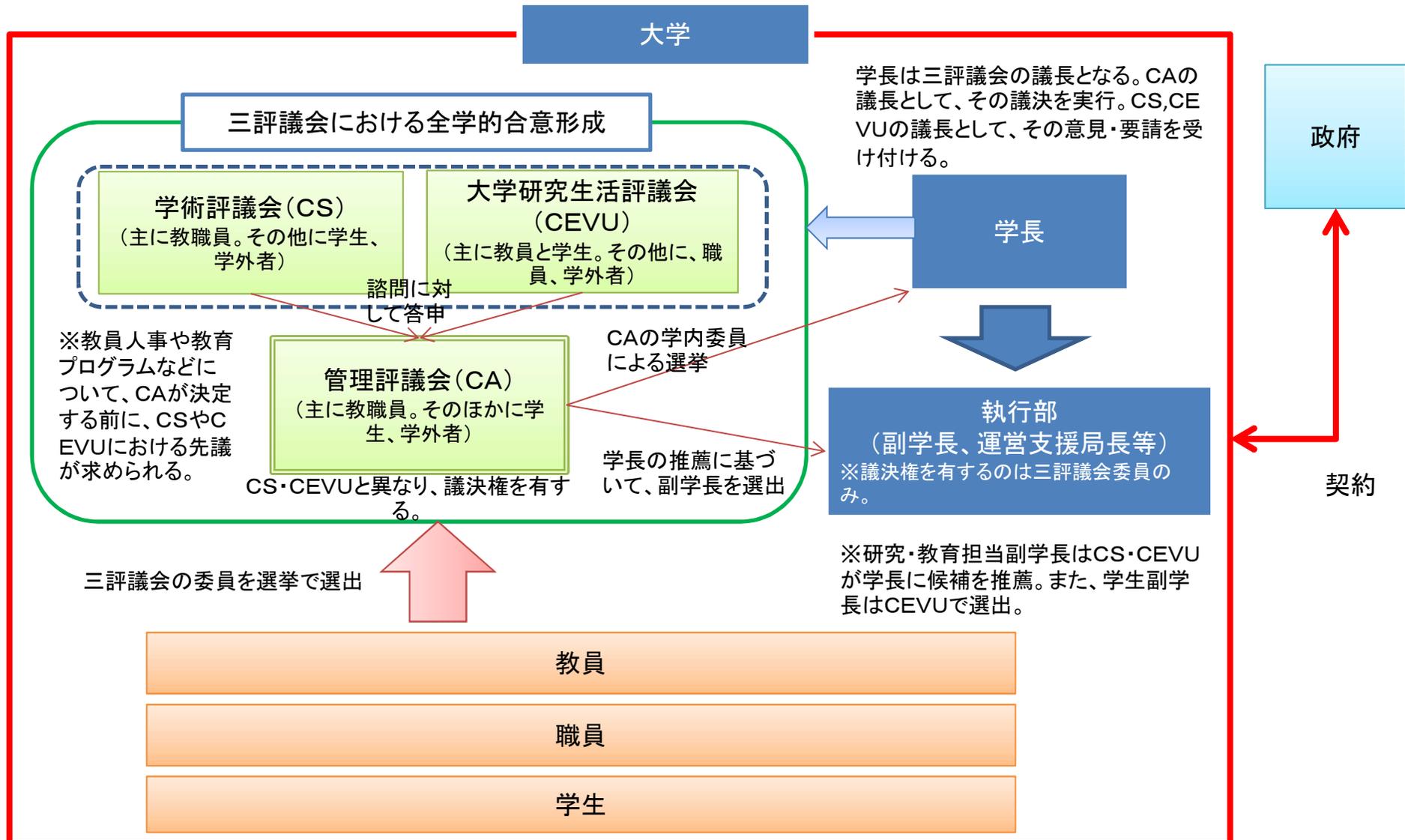
※ 上記は、アメリカにおける代表的な大学ガバナンスのあり方として作成している。

- ①経営戦略の策定に当たるCouncil、②教育研究戦略策定及び実施にあたるSenate、③監視・評価の役割を担うCourtがあり、大学運営における抑制と均衡のメカニズムが機能している。
- Councilは経営事項、Senateは教学事項について、最終的な決定権を有する。
- アカデミックな事項に関しては、Councilから教員を主たる構成員とするSenateに権限が委譲されている。Senateが最終的な決定権を有することで、学長の独断に陥らないためのブレーキになっている。



※ 上記は、イギリス(旧大学)における代表的な大学ガバナンスのあり方として作成している。

○ フランスの大学制度は、国の統制の下で編成され、学長が選挙で選ばれることや、教員による自治、部局の独立性が強いことなどの特徴がある。一方、2007年の法改正により、管理評議会や学長への、権限の集中化が図られている。



※ 上記は、フランスにおける代表的な大学ガバナンスのあり方として作成している。

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

【学校教育法】

第92条 大学には学長、教授、准教授、助教、助手及び事務職員を置かなければならない。(略)

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

3 学長は、校務をつかさどり、所属職員を統督する。

4 副学長は、学長の職務を助ける。

5 学部長は、学部に関する校務をつかさどる。(以下、略)

【学長の職務について】

○「校務をつかさどり」

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

○「統督する」

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

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

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

【学部長の職務について】

○「学部に関する校務をつかさどる」

学部運営上必要な事柄については、学部段階では学部長の責任と権限に基づいて処理する。

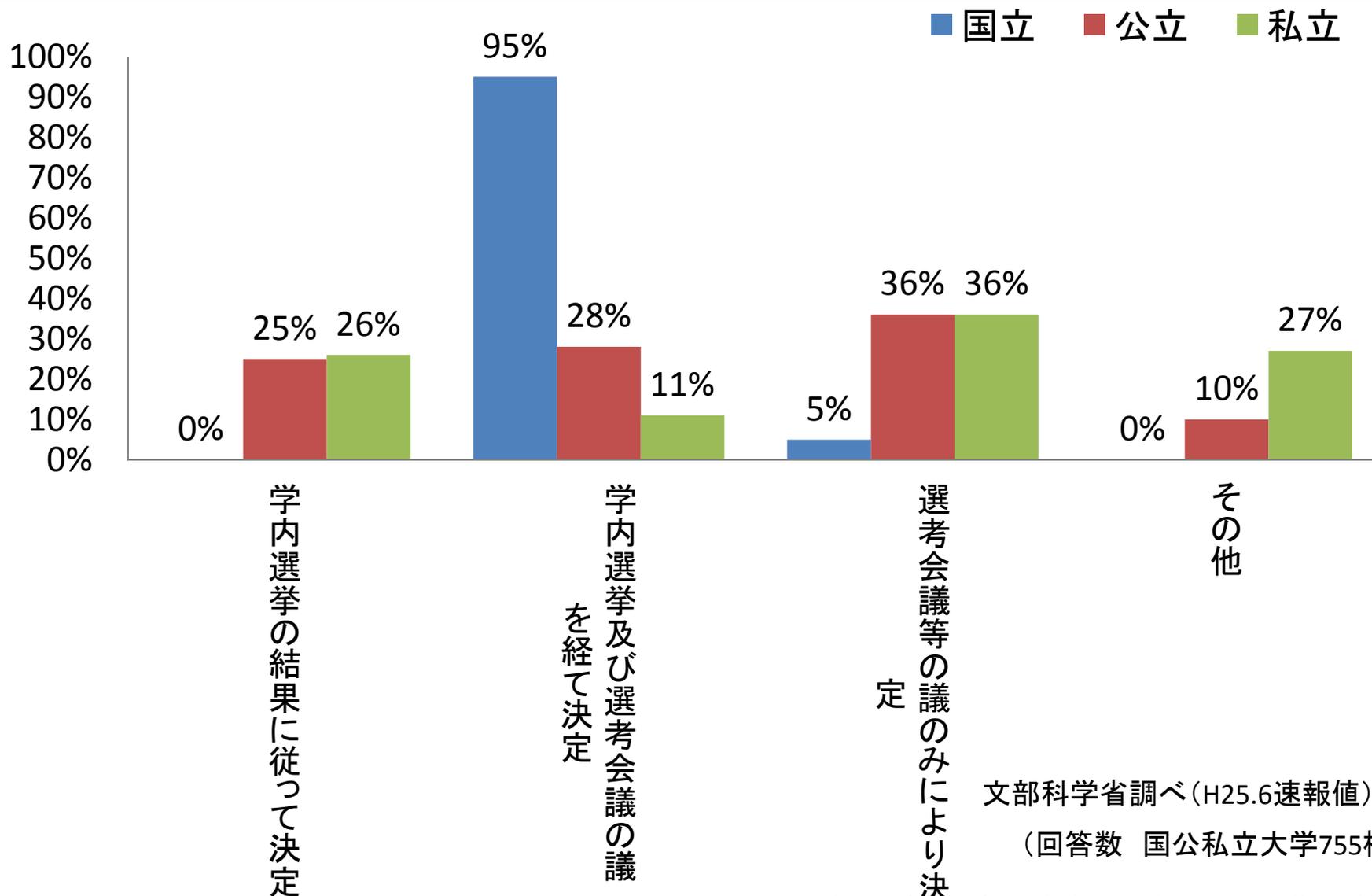
○学長と学部長の関係

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

※鈴木勲「学校教育法逐条解説」、吉国ほか「法令用語辞典」に基づいて作成

## 学長の選考方法(国公私)

○国立大学では、学内選挙及び選考会議の議を経て決定するケースが9割。公立・私立は多様な選考方法。



文部科学省調べ(H25.6速報値)  
(回答数 国公立大学755校)

※これは速報値であり、今後、データについては修正があり得る

多くの国立大学では、学内組織関係者からの推薦により、学内選挙等を実施し、その結果を参考にして、学長選考会議が学長を選考している。

国立大学では、学外有識者も含めた「学長選考会議」が、自らの権限と責任により学長の適任者を学内外から選考することとされている(国立大学法人法第12条)。

具体的な選考方法は、それぞれの学長選考会議において決定されるが、その実態は以下の通り。

### 《学長選考会議での選考の対象となる候補者の選出》

○9割以上の大学で、学長候補者は以下のような学内組織関係者の推薦(自薦を含む。)により選出されている。

・学長選考会議委員   ・教育研究評議会   ・経営協議会学外委員   ・教職員   ・役員 等

○そのほか、

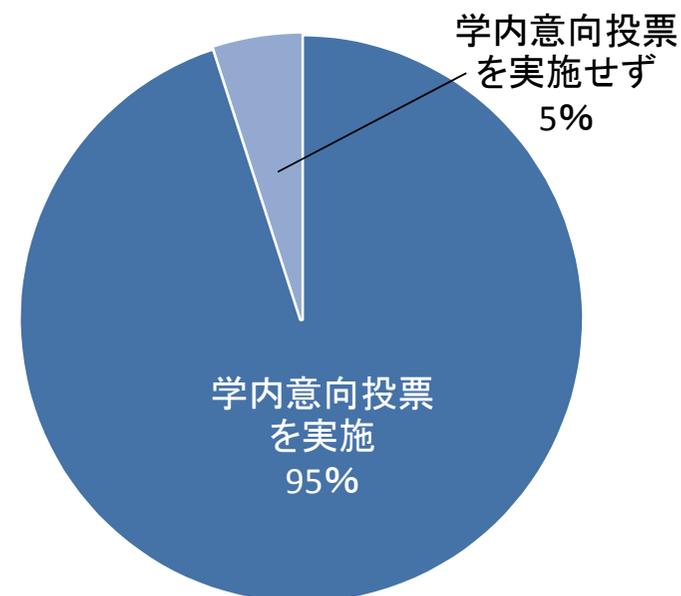
- ・候補者を選出するために、そのための会議体を学長選考会議とは別に設置・選考し、その結果を学長選考会議に伝達する例や、
- ・候補者を選出するために、教職員等による投票(予備選挙)を行う例などがある。

### 《学長の選出》

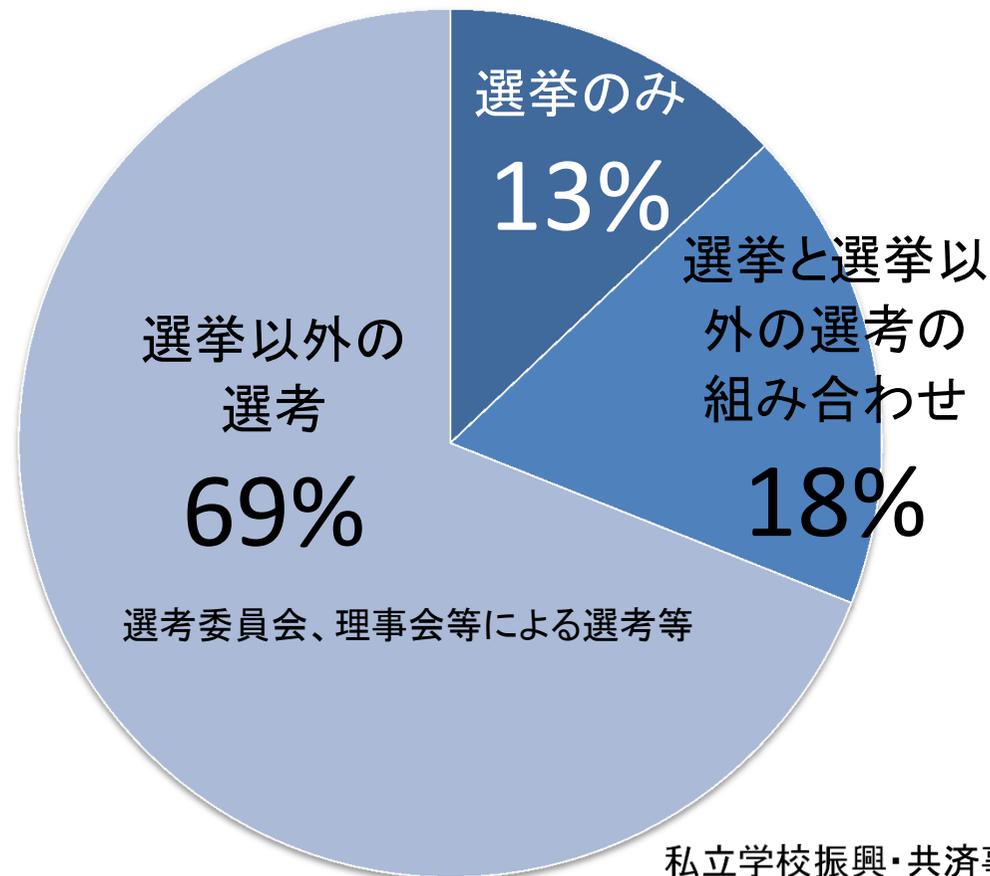
○国立大学では、学外有識者も含めた「学長選考会議」が、自らの権限と責任により学長の適任者を学内外から選考。

○学長選考会議による選考の参考とするため、9割以上の大学が学内意向投票を実施(グラフ参照)。また、学長選考会議が、候補者に対する面接や公開質問会、プレゼンテーション等の実施、所信の提出を求める例などがある。

(文部科学省調べ)

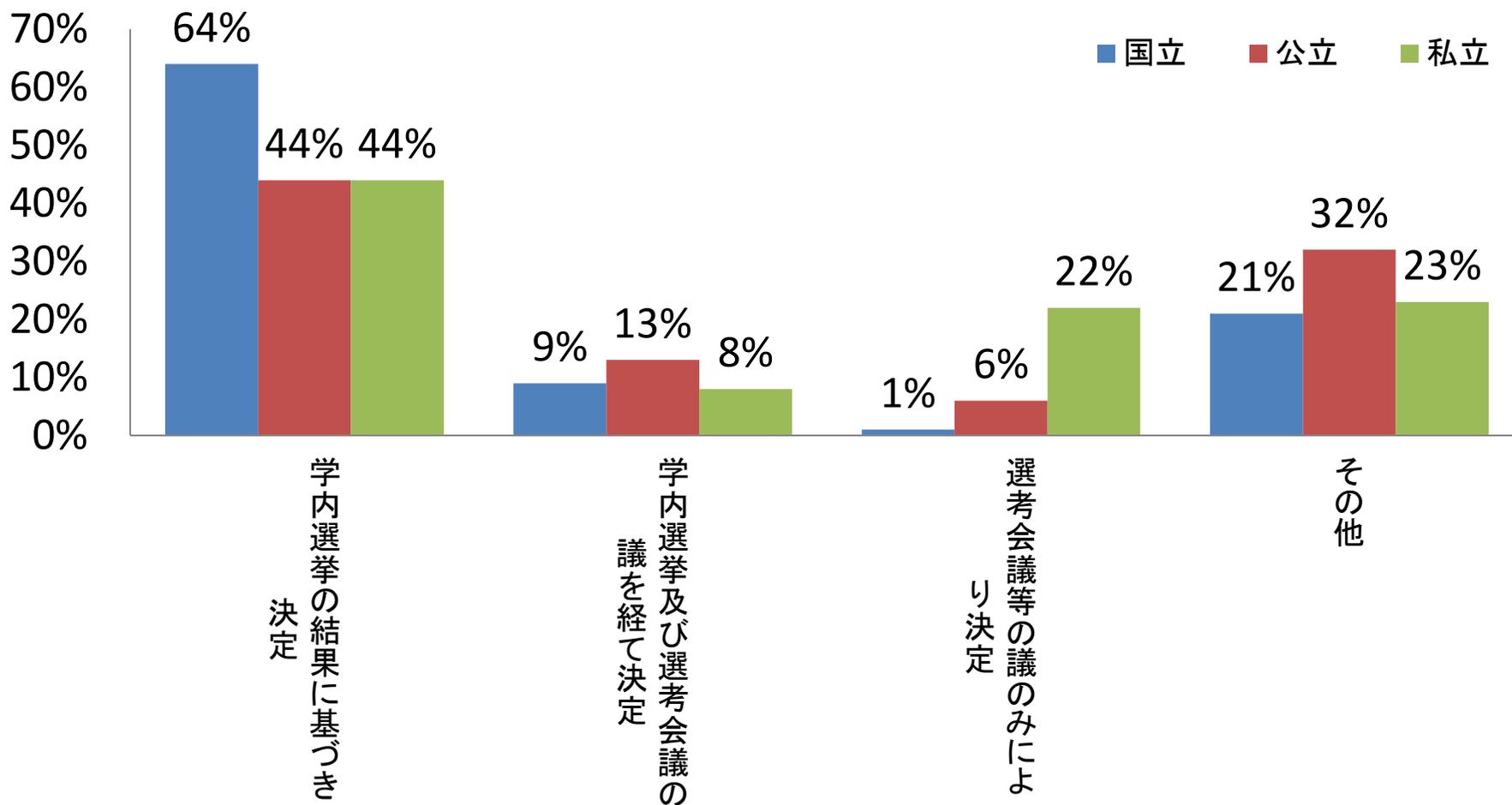


私立大学では、理事会や学長選考委員会が、学長を選考しているケースが約7割である。



私立学校振興・共済事業団「学校法人の経営改善方策に関するアンケート」(H25.8速報値)  
※これは速報値であり、今後、データについては修正があり得る  
(回答数 私立大学・私立短期大学750校)

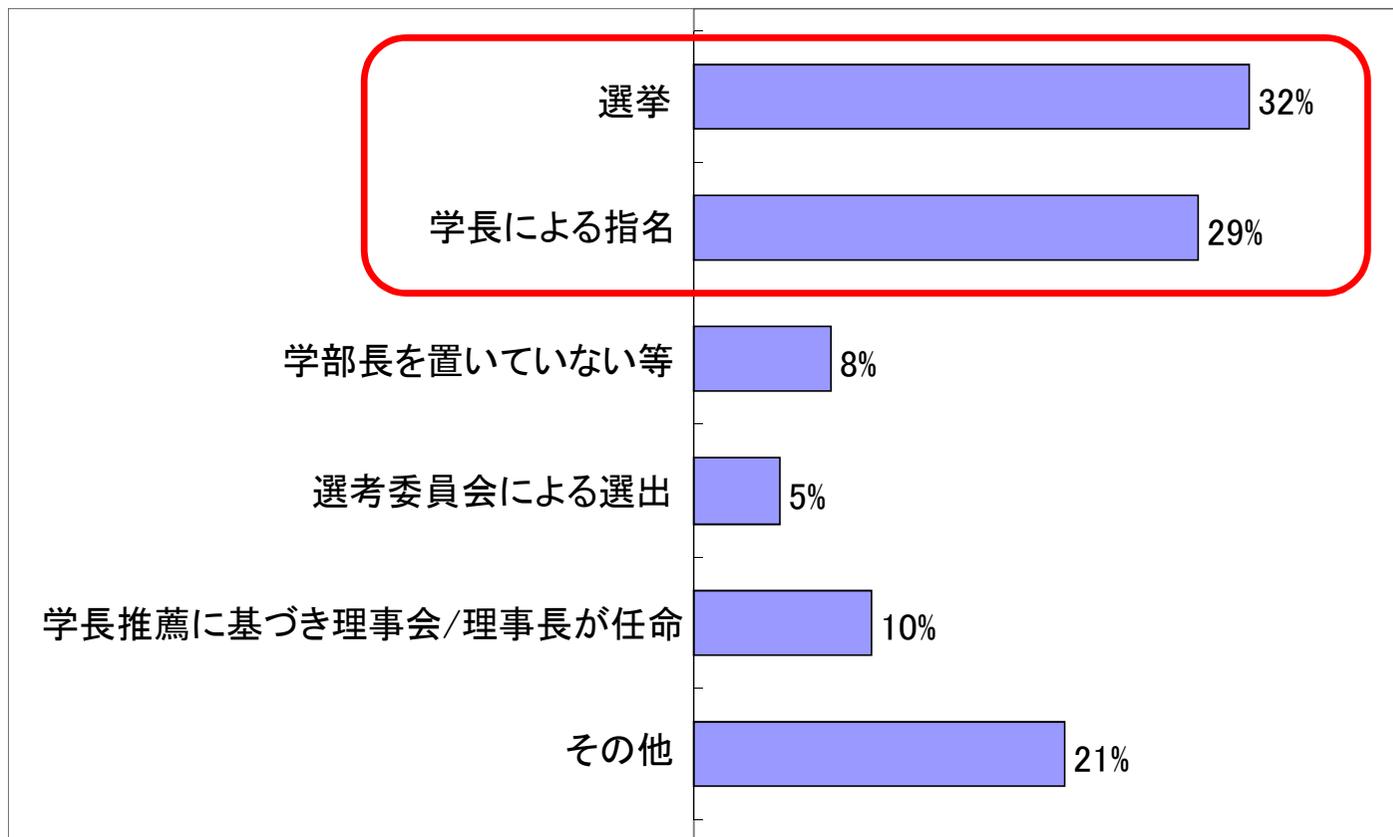
国公立とも、学部長については、学長に比べ、学内の選挙の結果にしたがって決まる場合が多い。



文部科学省調べ(H25.6速報値)

※これは速報値であり、今後、データについては修正があり得る  
(回答数 国公立大学の2045学部)

私立大学における学部長選考は、「選挙」及び「学長による指名」による場合が多い



私立学校振興・共済事業団「学校法人の経営改善方策に関するアンケート」(H25.8速報値)

※これは速報値であり、今後、データについては修正があり得る

(回答数 私立大学・私立短期大学717校)

## ○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。



・教授会が審議すべき「重要な事項」の範囲は、各大学の判断に委ねられている。

・本条により、教授会の「審議機関」としての性格は明らかにされている。

## ○学校教育法施行規則

第143条 教授会は、その定めるところにより、教授会に属する職員のうちの一部の者をもつて構成される代議員会、専門委員会等(次項において「代議員会等」という。)を置くことができる。

2 教授会は、その定めるところにより、代議員会等の議決をもつて、教授会の議決とすることができる。

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。

【参考:(旧)国立学校設置法】 ※現在は廃止。

(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

法令上認められている権限

「重要な事項」(学校教育法第93条で規定)

旧国立学校設置法で規定した事項

- ・教育課程の編成に関する事項
- ・学生の在籍に関する事項、学位の授与に関する事項
- ・教育又は研究に関する重要事項

※学教法の従来からの解釈を踏まえた上で、具体的内容を平成11年の改正で明確化

学校教育法施行規則

- 入学、退学、転学、留学、休学及び卒業
- ※教授会の「議を経て」、学長が定める

人事権(教育公務員特例法)※公立大学のみ

- 学部長の採用
- 教員の採用・昇任
- 勤務評定及び評定結果に基づく措置
- ※教授会の「議に基づき」学長が行う。

※教特法は上意下達の命令関係を前提とする公務員法制に例外を設けるもの。国立大学法人・公立大学法人制度の創設により、適用を受けるのは、法人化されずに公務員身分とされている18大学8短大のみ。

運用上扱われている事項(大学ごとに異なる)

- ・教員の人事の審議(学部長の選任、教員の採用・昇任、非常勤講師の採用、研究員の受入れ)

※教員の人事については、「任命」は法人の長(国立大学法人、公立大学法人)、理事会(学校法人)によって行われることになるが、「選考」は、

- ・教授会で行われるケース
- ・人事委員会等で行われるケース

など、そのあり方は多様である。

- ・予算に関する事項
- ・中期計画
- ・施設設備の整備計画
- ・校舎の移転計画
- ・学部・学科の再編
- ・定員の調整
- ・他大学との交流協定
- ・国等が行う研究事業への応募
- ・各種連絡事項、情報提供等

昭和22年

昭和24年

平成11年

平成16年

国  
公  
私  
共  
通  
の  
仕  
組  
み

学校教育法

○戦前は官立大学のみに設けられていた教授会の規定を、公立大学にも適用する一般的な仕組みとして導入。  
※背景には、戦前の戸水事件、澤柳事件、天皇機関説問題など国家による大学への介入の歴史への反省

○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。

教育公務員特例法

○国公立大学については、憲法の保障する「大学の自治」の観点から、公務員法制の特例として、教員人事に関する教授会の決定権を認めていた。

○教育公務員特例法  
第3条 2 学長の採用のための選考は、…評議会が行う。  
3 学部長の採用のための選考は、当該学部の教授会の議に基づき、学長が行う。  
5 教員の採用及び昇任のための選考は、…教授会の議に基づき学長が行う。

国公立大学の法人化に際して非公務員化されたことにより、基本的に適用関係から外れた。現在適用を受けるのは18大学、8短大の非法人型公立大学のみ。

国  
立  
・  
公  
立  
大  
学

国立学校設置法

○教授会の審議事項を限定  
教育課程編成、学位授与・入退学、その他教育研究に関する重要事項

〔教授会の役割を明確化〕

国立大学法人法・地独法

各法人の自主性・自律性尊重の観点から、内部組織についてできる限り法令等で規定せず、教授会についての規定も設けられなかった。

私  
立  
大  
学

私立学校法

○私立学校法では、教授会に関する規定は設けられておらず、学校教育法の適用を受ける。

