

学校法人制度改革特別委員会 (第3回)	参考資料3
令和4年2月22日(火)	



提言「新しい時代に対応した大学教育改革の推進  
-主体的な学修を通じた多様な人材の育成に向けて-」

2022年1月18日  
一般社団法人 日本経済団体連合会

# 目次

	頁
はじめに.....	1
I. Society 5.0において大学に求められる役割.....	2
1. 大学に求められる役割.....	2
(1) 教育面での役割	
(2) 研究面での役割	
(3) 社会貢献面での役割	
2. 求められる大学のあり方.....	5
(1) 大学を取り巻く現状	
(2) 強みを活かした独自性の強化と産学官連携	
(3) 地域における知の中核拠点	
II. 経済界が求める人材像と採用動向.....	8
1. Society 5.0において企業が求める能力・資質.....	8
(1) 「採用と大学教育の未来に関する産学協議会」における産学の合意内容	
(2) 経団連アンケート結果	
2. 今後5年程度先を見通した採用動向.....	10
III. 新しい時代への対応に向けて経済界が期待する大学教育改革.....	13
1. 基本的な考え方.....	13
(1) Society 5.0に向けた大学教育の方向性	
(2) 大学教育の質保証の強化	
2. 新しい時代（ポスト・コロナ）に対応した教育、産学連携の推進.....	18
(1) オンラインと対面を効果的に組み合わせたハイブリッド型教育の実現	
(2) 産学連携、産学官連携による新しい時代に求められる人材の育成	
3. 今後、重視すべき教育内容.....	20
(1) 文理融合教育・STEAM教育・リベラルアーツ教育	
(2) リテラシーとしての数理・データサイエンス・AI教育	
(3) 課題解決型教育	
(4) グローバル化に対応した大学教育、海外留学、海外大学との教育連携	
(5) キャリア教育等	
(6) 起業家教育	
(7) リカレント教育の充実	
IV. 新しい時代に対応した大学教育の実現に必要な規制・制度改革.....	31
1. 大学設置基準の見直し.....	31
(1) 定員管理関係	
(2) 教育課程関係	
(3) 校地・校舎等の施設および設備等関係	
(4) 国際連携学科関係	
2. 機動的かつ戦略的経営を行うためのガバナンス改革.....	33
(1) 適切なガバナンスの実現	
(2) 外部資金の獲得拡大に向けて	
おわりに.....	37

#### **IV. 新しい時代に対応した大学教育の実現に必要な規制・制度改革（抄）**

##### **2. 機動的かつ戦略的経営を行うためのガバナンス改革**

新しい時代に対応した大学教育を実現するためには、1. で主張したように、その枷となっている大学設置基準などの規制・制度を見直す一方で、各大学が「経営体」<sup>40</sup>として主体的・能動的に意思決定を行い、自律的・機動的に行動できる体制を確立すること、さらには、自立した「経営体」となるための体力をつけることが必要となる。

主体的・能動的に意思決定を行い、自律的・機動的に行動できる体制の確立とは、すなわち適切なガバナンスの実現であり、自立した「経営体」となるための体力とは、資金力を意味する。企業と同様、ガバナンスの質や資金力は、「経営体」としての大学の魅力や価値に直結する。これからの大学は、企業や地域社会、地方公共団体など、様々なステークホルダーと積極的に交流や対話を行い、ステークホルダーとのエンゲージメントを通じて信頼関係を深めつつ、大学としての価値を高め、機動的・戦略的に経営を行える「経営体」に進化すべきである。

##### **(1) 適切なガバナンスの実現**

大学におけるガバナンス上の課題として、学長の裁量権拡大や、学長選出の手続きとプロセスの透明化、監事監査の強化などが挙げられる。特に、学外者の理事等への登用促進はしばしば指摘されているが、現状、国立大学でも私立大学でも、経営協議会や理事、監事、学長選考会議に少なからず学外者が置かれており、企業に比べ、大学が特に内部に閉じた体制になっているとは言えない。ただ、学外者と言いながら、他大学の教職員のように同業者である場合もある。企業と同様、ガバナンス体制におけるダイバーシティの確保は引き続き課題であり、ジェンダーや国籍を含め多様な背景を持つ学外者の参画を得ることが望ましい。

また、近年、複数の国立大学において、学長選出の手続きや基準が不透明であるとの批判が当該大学内外から起こった事例もある。学長選考会議の機能強化や、海外大学の事例に倣って大学内外から広く学長候補者を求める仕組みの構築などが求められる。

一方、私立大学については、公益社団・財団法人等と同等の適切な法人運営が

---

<sup>40</sup> 文部科学省の「国立大学法人の戦略的経営実現に向けた検討会議」が2020年12月に公表した検討報告書のタイトルでも、「国立大学法人の戦略的な経営実現に向けて～社会変革を駆動する真の経営体へ 最終とりまとめ」と、「経営体」という用語が使われている。ただし、同報告書は、国立大学法人は国との間で「自律的契約関係」を構築すべきと謳う一方で、国立大学法人が国からの財政的支援の重要性を否定して、国から「自立」することを表現するものではないと説明している。

行える制度を設ける方向で検討が進められた<sup>41</sup>が、制度を設けるだけで適切なガバナンスの実現が担保されるわけではない。理事会、評議員会、監事それぞれの機能を明確化したうえで、それぞれが責任をもって実質的な役割を果たすことが極めて重要である。現在、多くの学校法人で、理事、評議員、監事のうち2つ以上の役職を兼任する例が見られるが、上記の観点に加え、監事の中立性を担保する観点から、監事と理事・評議員の兼任を禁止すべきである。理事および評議員については、明確化した役割に基づいて、各大学の現状に鑑み、兼任のあり方を見直す必要がある。

また、国公立大学ともに、特定の人物が学長等の役職に長くとどまることがないよう、在任年数について上限の目安を設けるべきである。

なお、近年、国公立それぞれの大学団体によりガバナンス・コードが策定されており（図表22）、各大学の運営やガバナンスの指針となっている。各大学においては、その遵守・徹底が求められる。

図表 22：大学版ガバナンス・コードの概要

名称・公表時期	策定主体	対象	構成
国立大学法人ガバナンス・コード (2020年3月)	国立大学協会が原案を作成、文部科学省、内閣府との三者協議会で合意	国立大学法人	基本原則1. 国立大学法人のミッションを踏まえたビジョン、目標・戦略の策定とその実現のための体制の構築 基本原則2. 法人の長の責務等 基本原則3. 経営協議会、教育研究評議会、学長選考会議及び監事の責務と体制整備 基本原則4. 社会との連携・協働と情報の公表
日本私立大学連盟 私立大学ガバナンス・コード (2019年6月 第1版)	日本私立大学連盟 (私大連)	私大連 会員大学	基本原則「1. 自律性の確保」 基本原則「2. 公共性の確保」 基本原則「3. 信頼性・透明性の確保」 基本原則「4. 継続性の確保」
日本私立大学協会憲章 私立大学版ガバナンス・コード (2019年3月 第1版)	日本私立大学協会(私大協)	私大協 加盟大学	第1章 私立大学の自主性・自律性(特色ある運営)の尊重 第2章 安定性・継続性(学校法人運営の基本) 第3章 教学ガバナンス(権限・役割の明確化) 第4章 公共性・信頼性(ステークホルダーとの関係) 第5章 透明性の確保(情報公開)

【各種資料より経団連事務局作成】

<sup>41</sup> 文部科学省の「学校法人ガバナンス改革会議」は、2021年12月、私立大学について、社会福祉法人や公益社団・財団法人と同等のガバナンスが必要などとする内容の報告書を公表した。