

## 委員長メッセージ

# 大学改革が進まない要因は ガバナンスの機能不全にある 今こそ意思決定システムの改革を

教育問題  
委員会  
委員長  
北山 禎介

グローバル化が進展し、社会の構造が劇的に転換している今、人材を輩出する大学の役割も大きく変化している。しかし、長年の議論にもかかわらず、大学側からの改革機運が高まらずにこない。その背景にあるガバナンスの機能不全と改善策を北山禎介委員長が語った。

## 教授会の経営への関与が 大学改革を停滞させている

大学は今、入試の改革、教育課程の改善、学位授与方針の明確化など、教育の質保証にかかるさまざまな課題に直面しています。また、教育の質の向上の手段である大学ごとの機能別分化も重要な課題です。このように課題がはっきりし、高等教育に関する各種提言が中教審や経済界などから出されているにもかかわらず、大学の教育改革は前進していません。

教育問題委員会では、その要因は大

学のガバナンスの機能不全にあるという問題意識の下、今年度は大学のガバナンスのあり方に焦点を絞りました。

現状多くの大学では、理事会や学長よりも教授会の方が強い権限を有しています。これは、端的に言えば、教員による選挙で学長や学部長が選任されているからです。このため、大学のトップである学長や、学校法人の最高意思決定機関である理事会の権限があまり強くないという状況が生まれています。

本来、ガバナンスとは、組織における権限・責任体制が構築され、それらを監視する体制が有効に機能するシステムでなければなりません。それは企業であれ大学であれ、普遍のものです。大学であれば、理事会が決定する基本方針の下、執行部門のトップである学長や学部長が指揮命令を行うことが望ましい姿のはずです。しかし、事実上、教授会がさまざまな決定権限を有しているので、大胆な改革は進まないのです。企業でいえば、一般社員が役員や社長を選んでいるようなものです。

新設の大学の中には、権限規定をしっかりと定めるなど、ガバナンスが有効に機能しているところもあります。例えば、秋田の国際教養大学などは、理事長兼学長の明確な方針の下、トップダウンの大学運営を行っている好事例だといえるでしょう。しかし、歴史が古い大学では、慣例もあり、そうした

ドラスティックな組織体制になっていない場合が多いようです。

一方で、トップダウンの運営体制を敷いた場合には、監視機能の充実が重要となります。私立大学では、理事会や理事長を監視するために「評議員会」という組織がありますが、評議員の大半が現職教員という場合も少なくなく、第三者的な監視機関となっていません。

## 教育改革を実行するための ガバナンス改革

こうした現状を改革するためには、やはり、学長や学部長を教員による選挙で選ぶ方法から脱却する必要があります。理事会が学長を選任し、学長が学部長を選任する、すなわち、学長選挙、学部長選挙の廃止が必要です。従来の下からの意思決定のベクトルを、上からのベクトルに転換していかなければなりません。

理事長は経営と教学双方に通じた人物であることが望ましいことは言うまでもなく、理事会メンバーに外部理事を一定比率以上入れることで、より複眼的な意思決定が可能となるでしょう。

一方、教授会については、本来的な役割である教育・研究に関する事項の諮問機関としての役割を明確にすべきです。学校教育法93条では、教授会は重要な事項を審議するための機関であるとし、決議機関である必要はありま



北山 禎介 委員長  
三井住友銀行 取締役会長

1969年東京大学教養学部卒業後、三井銀行入行。2005年より現職。05年9月経済同友会入会、08年度より副代表幹事。07～08年度サービス産業の生産性向上委員会委員長。09～12年度教育問題委員会委員長。

せん。大学の移設や学部の改廃など、経営に関する事項にまで教授会のコンセンサスを得なければならない現状では、改革はおぼつかないでしょう。

高等教育の問題は、初等中等教育と比べてやや疎遠なテーマに映りがちで

す。実際、高等教育に対する公財政支出の対GDP比は0.5%にすぎず、これはOECD加盟国の平均1.1%を大きく下回る、最低の水準です。

しかし、文部科学省をはじめ教育界では、高等教育の改革を実行に移すべ

きとのモメンタムがようやく加速しつつあるとも感じています。こうした動きの一層の進展を期待しつつ、経営者の皆さんにもぜひ、高等教育のあり方について幅広い視点から関心を持っていただきたいと考えています。

## 提言 概要

### 私立大学におけるガバナンス改革

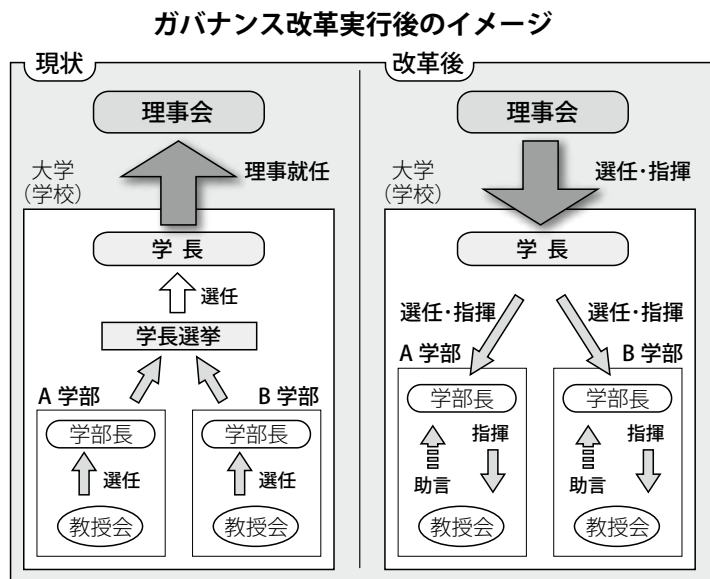
—高等教育の質の向上を目指して— (3月26日発表)

#### ■現状と問題点

学校法人の最高意思決定機関であるべき理事会権限、また大学の最高執行責任者であるべき学長権限が脆弱である。一方、教授会は、経営事項の決定にも日常的に関与しており、組織決定に迅速性を欠いている。さらに、理事会の監視機能である評議員会、監事が機能不全に陥っている。

#### ■大学のガバナンスに対する考え方

ガバナンスとは、組織における権限・責任体制が構築され、それを監視する体制が有効に機能していることであり、この観点では、企業であれ、大学であれ、何ら変わることはない。大学ガバナンス改革では、教授会の影響力が強い現状のガバナンス構造を見直し、理事会の経営・監督機能の強化、ならびに執行部門のトップである学長の執行権限の強化が鍵である。



## 大学ガバナンス改革10の提言

### 【組織体制および意思決定プロセスに関する提言】

#### 提言1 理事会の権限および経営・監督機能の強化

- ・理事会を実質的な最高意思決定機関とする
- ・学長選挙を廃止し、理事会が直接、学長を任命

#### 提言2 学長・学部長の権限の強化

- ・学長に大学(学校)における人事・予算権限を付与
- ・学部長選挙を廃止し、学長が直接、学部長を任命

#### 提言3 教授会の機能・役割の明確化

- ・教授会は、学長などが教育・研究に関する重要事項に関して、教員の意見を聴取する場、または情報共有の場とする
- ・教授会は自らの本来の機能・役割を認識すべし

#### 提言4 評議員会の役割の明確化

- ・評議員会は、教職員以外の外部メンバーの比率を高める

#### 提言5 監事の機能強化

- ・評議員会と連携して、理事会の監視を強化すべし

#### 提言6 ガバナンスの透明性・健全性を担保する情報公開の充実

- ・大学の経営・教育研究・学生に関する情報をステークホルダーに積極的に開示すべし

### 【人材育成・活用に関する提言】

#### 提言7 経営人材の育成

- ・大学は大学経営に必要な資質・能力を有する経営人材の育成に取り組むべき

#### 提言8 外部理事の活用

- ・企業経営経験者等の経営能力のある有識者を外部理事として活用すべき

#### 提言9 教学アドバイザー(学長顧問)の活用

- ・学長への助言機関として、有識者や企業経営者などを教学アドバイザー(学長顧問)として活用すべき

#### 提言10 教員の適正な評価と処遇への反映

- ・教員に対する適正な評価制度を構築し、教育、研究、組織運営をバランスよく評価し、処遇へ反映させるべき

#### ■検討すべき法改正

- ①私立学校法(以下、私学法)に「学長選任方法」について明記
- ②私学法38条に外部理事比率の増加を追加
- ③私学法38条の理事の選任要件を変更
- ④学校教育法93条を変更し、教授会の役割・機能を明確化
- ⑤私学法44条を変更し、評議員の理事・教職員の兼職を制限