

【論文】

「大学ガバナンス改革」にみる 政策議論構築機能の制度的脆弱性

水 元 豊 文

The institutional vulnerability of the policy-making discussion construction function exposed in the Japanese “university governance reform” discussions

Toyofumi MIZUMOTO

【要旨】

This paper points out the institutional vulnerability of the policy-making discussions by analyzing the construction process of the so-called “university governance reform” discussions from 1998 in Japan.

The Japanese government, specially the Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology (MEXT), and many educational experts have regularized the policy discussions for the “university reforms” to struggle with the globalized economic wars. As the results of the discussions, the Japanese national universities were “incorporated” in 2004. However, the main policy interest groups, such as the Liberal Democratic Party of Japan (LDP), the Japan Business Federation (*Keidanren*), and the Japan Association of Corporate Executives (*Keizai-doyukai*) despaired the results of the “incorporation” to utilize the universities as the surviving tools for the global economic wars. The policy interest groups have formally and informally forced the government to accelerate the reforms to the “global” economic competition-oriented universities by vitalizing the management and governance by the university top-managers. The government by the policy interest groups’ strong requests has actualized the critical university “governance” reforms in 2014.

This paper scrutinizes the institutional vulnerability of social discussion construction processes in Japan. In addition, this paper problematizes the forfeiture of our agenda-setting and discussion rights by the economic policy interest groups’ policy-making discussion control.

キーワード：政策立案、議論構築、制度的脆弱性、大学改革、ガバナンス

1 「大学ガバナンス改革」の政策議論は誰によりどう構築、終決されたか

本論文は、「大学ガバナンス改革」という政策議論の構築過程の分析をもとに、日本の政策的意思決定において社会的な議論構築機能が脆弱化しつつあることを指摘することを目的とする。

「大学ガバナンス改革」議論は大まかにいうと、次のような過程を経て、展開された。最初に「ガ

バナンス」という言葉を使って、大学にも企業や官公庁と同じく、その強化が不可欠であるとしたのは、経済同友会（2012）が出した「私立大学におけるガバナンス改革」という提言であった。それ以前は大学の「管理運営」問題として、多くの教育関係者や文部科学省の教育官僚を中心に、大学の行政上の問題と位置づけられてきた（江原・杉本編 2005；荒井 2009）。例えば、「責任ある意思決定と実行」を担保できる「組織運営」体制の整備が必要であることを提言した、大学審議会（1998）の「21世紀の大学像と今後の改革方策について——競争的環境の中で個性が輝く大学」などが代表的なものである。

日本の大学の管理運営の大きな転換点となったのは、2004年の国立大学の独立行政法人化である。現在、日本の大学は基本的にその法人化で導入された、次の5つの政策的方向で経営及び管理運営されることとなった。

- ① 「大学ごとに法人化」し、自律的な運営を確保する。
- ② 「民間的発想」のマネジメント手法を導入する。
- ③ 「学外者の参画」による運営システムを制度化する。
- ④ 「非公務員型」による弾力的な人事システムに移行する。
- ⑤ 「第三者評価」の導入による事後チェック方式に移行する。

しかし、大学を「大競争」という経済環境で生き残るための「戦略的手段」と位置づける自由民主党（2011）と経済界、とりわけ経済同友会（2012；2013）は、法人化後も自分たちの望む方向で大学の「改革」が進まないのを問題視し、さまざまな提言を出し続けている。特に問題視するのは、日本の大学が世界的な「経済大競争」時代に耐えられる「グローバル」及び「イノベーション」人材の育成という「社会」の期待に答えられていないことである。引き合いに出されるのは、世界大学ランキングでの日本の大学の評価の低さである。「改革」が進まない最も大きな原因は「ガバナンス」ができていないから、ガバナンスができていないのは学長及び経営陣への実質的な権限集中ができていないからであるとする。それゆえ、経営陣に権限集中するとともに、ガバナンスを実質的に強化する制度を国として整備し、支援する必要があるとする。

このような政権政党及び経済界からの強い要望を受けて、文部科学省を中心としながらも政府をあげて大学の「ガバナンス改革」政策に取り組む姿勢が表明されたのが、教育再生実行会議（2013）の「これからの大学教育等の在り方について（第3次提言）」と閣議決定「教育振興基本計画」（2013）である。その政策的方向づけに従って具体的な制度設計に向け、中央教育審議会は大学分科会（第7期）の下、組織運営部会を設け、審議がなされた。その審議結果は最終的に大学分科会（2014）としての提言として「大学のガバナンス改革の推進について（審議まとめ）」に集約された。そして、大学運営における学長のリーダーシップの確立等のガバナンス改革を促進するため、副学長・教授会等の職や組織の規定を見直すとともに、国立大学法人の学長選考の透明化等を図るための措置を講じるという目的の「学校教育法及び国立大学法人法の一部を改正する法律及び学校教育法施行規則及び国立大学法人法施行規則の一部を改正する省令」が2014年6月に成立し、「大学ガバナンス改革」議論は「一応の」終決に至った。

本論文では、テレビや新聞等のメディアで取り上げられにくい「政策問題」に焦点を当て、日本に

おける政策議論構築の過程及び構造がどのように変化しつつあるか、その変化はどのような影響をもたらしているかを分析する。既存マスメディアはそもそも「政治化」させにくい政策課題を扱うのは得意ではない。マスメディアは「第四の権力」として、理想的には政策議論に反論を加え、政策立案者が独断・専横に陥らないように補正する役割が期待されている。確かに、影響が直接的で想像がある程度つき、肯定・否定を表明しやすい、公衆が関心を持つ「政治的」議題は新聞やテレビでも報道される。しかし、問題は、影響が間接的で内容が難解で、肯定・否定が表明しにくい政策議題に関する報道である。その多くは報道されることは少なく、報道されたとしても公衆が真剣に議論が必要な話題としてはほとんど提供されない。インターネットは確かに情報や意見発信の機会を広げたといえるが、新たな社会的議論構築メディアとなるには限界があり、政治化しにくい政策課題についてはメディアによる社会的な議論構築を十分に期待することは難しい。

マスメディアの政策議論に対する関わり方は確かに分析する必要があるが、その問題は次回の論文に譲ることとし、今回は「大学ガバナンス改革」議論を社会的議論構築 (Kitsuse and Spector 1977; 平・中河編 2000; 中河・北澤・土井編 2001) として精査することで、日本の政策議論構築の脆弱化を指摘することとしたい。とりわけ着目するのは、まず誰が政策議論として展開すべき問題として設定した主体か、誰が政策議論を展開する実質の当事者となったかである。次に、どんな状況を政策的に議論すべき問題だとして議論が展開されたかである。争点として何を選び、どのような議論が展開されて、どのような形で議論が終決されていったかである。

この論文では「大学ガバナンス改革」議論が、2000年前後から誰によりどう政策議論として構築・展開されたのかを大きく4つの時期に分けて整理する。第1期を法人化前、第2期を法人化後、第3期を政権政党や経済界という強力な政策利益集団が政策議論の方向性を決め始めた時期、第4期を政策の具体化・法案化に向けて動いた時期とし、それぞれの政策議論構築の過程と構造の変遷を詳細に分析し、日本における政策議論構築機能が脆弱化しつつあることを明らかにする。

2 「大学ガバナンス改革」議論の社会的構築

2.1 法人化前——教育官僚による直接的大学管理運営議論——

国立大学は2004年4月1日に、国の直接的な管理統制からそれぞれの大学が自律的な運営を行えるよう独立法人化し、「国立大学法人」となった。法人化する以前から、大学の管理運営の在り方については、教育専門家や教育官僚によって「大学管理」問題として様々な提言や議論が展開されてきた。その代表的な成果が、1998年10月26日の大学審議会(1998)による「21世紀の大学像と今後の改革方策について——競争的環境の中で個性が輝く大学」である。強調されたのは、激しくなる競争の中でそれぞれの大学が特長・強みを活かして社会に貢献できるよう、組織として責任ある意思決定と実行ができる管理運営体制の整備の必要性である。

この時期の議論設定主体は審議会への諮問者である文部科学大臣(旧文部大臣)である。審議内容を何にするか、誰を審議会員にするかを含め、実際の審議会の管理運営は教育官僚が取り仕切る。1998年の大学審議会は20名中14人が大学関係者で、残りは企業経営者が5名、フリーアナウンサーが1名で構成され、会長は石川忠雄慶應義塾大学名誉教授、副会長は井村裕夫科学技術会議議員が務めた (http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/old_chukyo/old_daigaku_index/meibo/1315530.htm, 2014.11.1)。

答申では、21世紀の大学には、課題探求能力の育成と教育研究の質の向上に加え、「学生の主体的学習意欲及びその学習成果を積極的に評価し得るような制度、大学が自律性を確保しながら一層積極的・機動的に社会の要請等に対応できるような制度、国際的な通用性の高い制度へと、教育研究システムをより柔構造化していくことが必要である」とされている。これらの社会的要請に大学が応えるためには、「学長のリーダーシップの下に、適時適切な意思決定を行い実行できる組織運営システムが確立」し、「各大学が自らの主体的判断と責任において、社会の期待にこたえ得る効果的な大学運営を行っていくことが求められる」とする。

この法人化以前の時期については、教育官僚が政策議題を設定し、その議題について審議会に諮問する形で議論を取りまとめ、国立大学という直接の管理下にある組織に提言し、実行を促す形で直接的に管理してきたといえる。

2.2 法人化後——大学の自主・自律的な管理運営改革議論——

日本の大学、特に国立大学にとって、管理運営上で最も大きな転換が2004年の独立行政法人化であった（文部科学省「国立大学法人化等」http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/houjin/houjin.htm, 2014.11.1）。1999年に大学の自主性を尊重しつつ「大学改革を進める」一環として「2003年までに国立大学の法人化の結論を得る」という閣議決定が行われ、2000年の7月から国立大学関係者を含む有識者で構成された調査検討会議で検討が始められた。調査検討会議がまとめた最終報告「新しい『国立大学法人』像について」を受けて、2002年11月に、競争的環境の中で「世界最高水準の大学を育成する」ため、国立大学法人化などの施策を通して「大学の構造改革を進める」ことが閣議決定された。国立大学法人法案等関係6法案が2003年2月に国会に提出され、7月に法律として成立し、10月に施行された。それを受け、2004年4月から国立大学は大学ごとに法人化され、国立大学法人に移行した。

成立した国立大学法人制度で強調されたのは次の5点である（http://www.mext.go.jp/b_menu/hakusho/html/hpab200301/hpab200301_2_023.html, 2014.11.1）。

- ① 大学それぞれに法人格を付与することで、国の行政組織の一部としての予算や組織等に対する規制を減らし、大学の責任で自律的な運営を可能にする。
- ② トップによるマネジメントを実現する「役員会」や全学的な視野で経営を行う「経営協議会」など、「民間的」経営手法を導入する。
- ③ 「学外役員制度」や「経営協議会」、「学長選考会議」などに「学外者」を加える経営管理制度にする。
- ④ 「非公務員型」による弾力的な人事システム（能力給システムの導入、兼職規制を撤廃することで産学連携の促進、学長による全学的人事管理）に移行する。
- ⑤ 第三者機関による評価を受けることで効果的・効率的な経営資源配分を実現するとともに、その評価結果、財務内容、教育研究等の情報を広く公表し、経営の透明性を高める。

法人化に関する政策議論は「大学も改革が必要な存在の一つ」として位置づけ、教育官僚の議題設定の下、調査検討会議の議論を経て、内閣で決定される形で進んだ。続いて、法律に成った段階では、「世界で最高水準の大学にする」ことを明確な目標として掲げ、大学の構造そのものを大きく変えることが謳われた。構造改革の要点は、国の直接管理から個々の大学を独立させ、民間企業の経営管理

の仕組みを導入し、自律的な経営体にするのであった。国は、「世界的な（「グローバル」）競争で勝てる大学」という教育研究の大きな目標を、法律上は自律的な経営組織となった大学同士を互いに競争させる形で実現することを企図した。

続く2005年1月28日に、中央教育審議会（2005）は「我が国の高等教育の将来像」という答申をまとめた。その中で、大学を自主性・自律性を持った組織であることを再確認したうえ、「社会のために奉仕すべき・役立つ」公共的な役割と社会的責任を担った存在であることが強調されるようになった。まとめられた答申の提言の一つとして、大学を含む高等教育機関「自らが経営を改善する」必要があることが強調された。国は中長期的に「国公私立大学それぞれが、組織運営体制の充実、学長のリーダーシップの強化、学内組織の役割分担の明確化等を図れるよう支援する」役割を強めるとともに、資源配分にも競争を導入し、国内外での競争力を高めるとされた。つまり、国は、学長及び経営陣に資源の選択・集中の意思決定権限を集中するとともに、国際的な競争優位性の確保という政策的方向性を競争的な資源配分により「間接的に誘導」するという形に移ろうとした。

2.3 強力な利益集団による政策議論の方向づけ期——「グローバル」大競争を勝ち抜く手段としての大学に向けた「ガバナンス」構造の再構築——

法人化後の「大学ガバナンス改革」議論が本格化するのが、2011年である。これ以後、政策議論の設定主体が、教育官僚から経済界と政党、とりわけ自由民主党に変わっていく。大学は教育研究を目的とする主体から、国内外の経済戦争を勝ち抜く手段という位置づけが急激に強化されていく。

自由民主党国家戦略本部（2011）は2011年7月に、党の中長期的な政策の方向性として、「日本再興 第6分科会（教育）」をまとめた。教育を国家の最優先課題と位置づけ、高等教育の管理運営については、「教授会自治を打破し、経営と教育を分離」するという方向性を明示した。日本の高等教育問題として、教授会の決定が大学としての意思決定を難しくしていることを指摘し、経営と教育を明確に役割分化する必要があると提言した。

続いて出されたのが、大学の管理運営問題について「ガバナンス」という言葉を用いる切っ掛けとなった、「私立大学におけるガバナンス改革」という2012年3月になされた経済同友会（2012）という経済界の中核団体からの提言である。日本の高等教育の問題状況として、「グローバル」及び「イノベーション」人材の育成に大学が十分な役割を果たせていないことと、日本の大学の世界ランキングにおける相対的劣位性を指摘する。そのような問題状況にある日本の大学教育でとりわけ問題の原因となっているとするのが、経営陣の改革を阻害する「ガバナンス構造」にあるとする。国立大学については法人化により、学長の権限強化、学長選挙の廃止、教学と経営の分離、さらには大学経営に関する外部人材の活用など、改革の枠組みが整い、学長の経営手腕が問われる段階に入ったと分析する。しかし、日本の高等教育の7割を担う私立大学については、「ガバナンス」に問題が少なくないとし、改革のため次の10の提言を行った。すなわち、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監事の機能強化、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、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である。これらの提言はそれ以後の大学改革議論の方向性に大きな影響を与えるものとなった。

2012年6月に文部科学省（2012）は、大学の「社会的」機能を国内外の経済競争に耐えられる人材

の育成に特化させるため、大学の「ガバナンス」を強化する計画「大学改革実行プラン——社会の革新のエンジンとなる大学づくり」を発表した。プランでは、日本は現在、少子高齢化と地域共同体の衰退、国内外での激しい競争にさらされているにもかかわらず、「社会・経済の発展を牽引する人材の育成」と「イノベーションの創出」を「責務とする」大学は、「国民や社会」の期待に十分に答えていないと分析する。研究の世界的地位は低下するとともに、社会経済が求める人材需要に応じておらず、保有する経営資源も十分に活用されていないと指摘する。目指す政策的方向性は副題に示されているとおり明白で、大学を「社会変革のエンジン」と位置づけ、とりわけ国立大学については学長のリーダーシップ及びガバナンスを強化するとした。文部科学省は大学に国内外での激しい経済戦争の重要な責務を強く求めた。

2013年5月に国立大学協会（2013）は、「『国立大学改革』の基本的考え方について——国立大学の自主的・自律的な機能強化を目指して」という、国が進める「大学ガバナンス改革」に賛同する意見書を取りまとめた。意見書ではまず、国立大学が日本の高等教育・学術研究を先導し、人的資源の輩出や研究の高度化による科学技術の発展をもたらし、社会に対して大きな便益をもたらしてきたとする。そして今後はこれまで以上に、「教育、学術研究、産業振興、文化・芸術・スポーツ振興、医療活動、地域貢献、国際貢献を通じて、日本並びに人類社会の持続的発展に寄与する」という「公共的」な役割が強く求められていることを確認する。意見書では国に対する要望として、「大学ガバナンス改革」の柱の一つである、「学長が教育研究環境の維持向上や大学のガバナンスの質的転換のためにリーダーシップが発揮しやすい環境の整備」を求めている。具体的には、運営費交付金並びにプロジェクト経費に別途学長裁量経費の確保、プロジェクト経費や運営費交付金について一定の要件の下での複数年度にわたる使用の容認などである。国立大学の学長の「総意」として文部科学省の政策的方向性を肯定した。

「21世紀の日本にふさわしい教育体制を構築し、教育の再生を実行に移していく」ことを目的に「教育改革」を推進するための提言を内閣に行う「教育再生実行会議」（2013）は2013年5月に、第3次として「これからの大学教育等の在り方について」という提言を行った。「大学ガバナンス改革」については、改革に踏み出すかどうかはそれぞれの大学内での意思決定構造にしているとし、「意欲ある学長がリーダーシップを発揮して果敢に改革を進められるよう、大学のガバナンス改革を進めるとともに、改革を進める大学には官民が財政面の支援をしっかりと行うことにより、経営基盤を強化する」必要があるとした。その提言を受けて翌6月に「教育振興基本計画」が閣議決定され、政府として「大学におけるガバナンス機能」を「改革」していくとした。「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」という目的を実現するための手段として、とりわけ学長や理事長が「リーダーシップ」を強化するための環境を整えることと、「評価に基づく資源の再配分等」の大学・学校法人が「ガバナンス機能」を強化する支援を行うことが強調された。その「大学ガバナンス改革」の具体的な施策は次の4つである。

- ① 各国立大学が、学生・地域・社会からのニーズに応じた質の高い教育研究活動を行うことができるよう、学長の「リーダーシップ」の発揮等による適切な意思決定を可能とする組織運営の確立、基盤的経費の一層のメリハリある配分等を通じ、「ガバナンス」機能の強化を図る。
- ② 各公立大学が、設置理念に基づいた学生・地域・社会のニーズに応じた質の高い教育研究活動

に取り組むことができるように、設置者、理事長・学長が「リーダーシップ」を発揮して運営組織の確立、「ガバナンス」機能の強化を図る。

- ③ 各私立大学が、学生・地域・社会のニーズを十分に把握した上で、建学の精神・私学の特色を生かした質の高い教育研究等に取り組むことができるように、各私立大学・学校法人に応じた適切な意思決定を可能とする組織運営の確立、教育研究の状況や財務情報等の積極的な公開の促進、財政基盤の確立と基盤的経費等の一層のメリハリある配分を行うことで、私立大学における「ガバナンス」機能の強化を図る。
- ④ これらの取組を推進するため、必要な法令改正等の措置を行う。また、学長が全学的な視点に立って「リーダーシップ」を発揮し、大学改革を強力に推進しやすくする観点からも、全学的な戦略に基づく学内資源の再配分を促す資金配分の在り方を検討する。

内閣直属の諮問機関を使うことで、最終的に政府が直接、具体的で踏み込んだ「大学ガバナンス改革」施策を「強力」に推し進めていくこととなった。

2.4 「ガバナンス改革」政策の具体化・法案化に向けて動いた時期——本質的な問い直しは不可能になり、制度「各論」の議論に移行——

「教育振興基本計画」の閣議決定後、中央教育審議会大学分科会（第7期）の下、「組織運営部会」が設置され、具体的な「大学のガバナンスの在り方」に関して専門的な調査・審議が2013年6月に開始された。部会の設立にあたって強調されたのが、社会経済構造の変化の中で大学が社会の要請に応えるためには、それぞれの大学が「改革」を自主的・自律的に続けることが必要であるということである。そのためにとりわけ不可欠なのが、学長の「リーダーシップ」の確立や学内組織の運営・連携体制の整備など、大学「改革」を推進するための「大学ガバナンスの在り方」であると位置づける。その「在り方」について、企業関係者、国立大学関係者、私立大学関係者、それぞれ3分の1の合計16名の委員で専門的に調査・審議することとなった。

文部科学省（2013）は2013年11月に、2016年度からの第3期中期目標期間中に、自ら改善・発展する「大学ガバナンス」の仕組みを構築することで、「競争力」の維持に役立つとともに、高い付加価値を生み出せる国立大学にすることを目的として、「国立大学改革プラン」を公表した。同省は、「改革加速期間」と文部科学省が位置づける2013年から2015年の間に、国立大学が強化すべきなのは、とりわけ国際的な（経済）競争に耐えられる「グローバル」人材及び「イノベーション」を創出できる人材の輩出であるとする。そのためには各国立大学が自主的・自律的に「改革」に向かう仕組みを構築する必要があるとする。具体的には次の2つである。ひとつが、2015年度までを目途に第3期における国立大学法人運営費交付金や評価の在り方の抜本的見直しである。もうひとつが、「改革加速期間」中の成果をもとに行う、各大学が教育研究組織や学内資源配分を恒常的に見直すように誘導する国立大学法人運営費交付金の配分方法等の検討と、「改革」の実現状況を可視化・評価し、その結果を予算配分に反映させる「PDCAサイクル」の確立である。そして、「改革」を遂行していくため、とりわけ学長が組織再編や資源配分で「リーダーシップ」を発揮できる制度を整えていくことが強調された。

「教育振興基本計画」や文部科学省の「大学ガバナンス改革」を支援する形で、日本経済団体連合

会（経団連）（2013）は2013年12月に、「イノベーション創出に向けた国立大学の改革について」という提言を出した。日本の国立大学は、世界的に大学が国際競争力の強化に向けて動いているにもかかわらず、法人化も「形式的な組織体制の整備」で終わっていると指摘する。そして、安倍政権が進める「国立大学改革プラン」を実効あるものにするためには、「競争原理の導入」、「組織力の強化」、「透明性の確保」の3つが重要になるとする。競争原理の導入については、①「改革」に努力する大学を財政面等で優遇する、②授業料設定の自由度を高めたり、競争的資金の獲得に「インセンティブ」を付与したりするとともに、大学評価指標を見直して運営費交付金の傾斜配分を強化する、③年俸制の導入や能力主義・実績主義を徹底し、競争的な人事・給与制度にすることが必要であるとする。組織力の強化については、企業の「ガバナンス」を参考に大学を「経営組織体」にする、学長選考方法を見直し学長に学内運営権限を集中する、教授会の役割を経営から分離し教育に限定することが不可欠であるとする。透明性の確保については、2014年からの稼働を目指す「大学ポートレート」を導入し、教育研究活動等の内容の開示を徹底することが求められるとする。経済界の中核団体の一つである経団連が自由民主党及び文部科学省が進める「大学ガバナンス改革」を強力に支援したのが、この提言であった。

2013年6月から「大学のガバナンス改革」を検討してきた中央教育審議会大学分科会組織運営部会（2013）は、12月に「大学のガバナンス改革の推進について」審議をまとめた。その結果は大学分科会でも承認され、2014年2月に提言としてまとめあげられた。「改革」が必要な背景として強調されたのは、この提言でもそれまでの同様の提言と同じく、国際的な経済社会環境における競争の激化と、「グローバル」及び「イノベーション」人材に対する「社会からの期待の高まり」である。大学はそのような環境変化に対応できる存在、人材育成と「イノベーション」の拠点として国内外の大学と競い合いながら、教育研究機能を発揮していく必要があるとする。そのためには、学長の「リーダーシップ」を強化し、「戦略的にマネジメントできる」「ガバナンス」体制の構築が不可欠であるとする。大学に対する提言としては、特に次の6点について、主体的・自律的に「ガバナンス」体制の点検・見直しを行い、教育・研究・社会貢献の機能を強めるようにすべきであると述べる。

- ① 「ガバナンス改革」は学長の「リーダーシップ」の下、大学が自主的・自律的に行うべきである。
- ② 国公立大学は、「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」ことを教職員に理解させる必要がある。
- ③ 法人化後10年を迎えた国立大学はすべての部局にわたって、承継されている内部規則等に変えるべきものがないかどうかを点検・見直ししなければならない。
- ④ 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きの簡素化、学長までの意思決定過程の確立が重要である。
- ⑤ 教育・研究・社会貢献という大学に求められる役割・機能を高めるため、学長は自らの権限で学内資源配分の選択・集中を行う必要がある。
- ⑥ 「ガバナンス改革」を一過性のものとせず、「ガバナンス」体制の不断の見直しが必要である。

大学がなすべき「ガバナンス」強化施策として、学長の「リーダーシップ」を強化する学内の組織、

人事、予算制度の確立、「ガバナンス」力のある学長適任者の選考及び解任方法の導入、大学としての意思決定を遂行する主体としての学部長の学長による選任、経営組織と教学組織の明確な分離、監事の役割の強化などを挙げている。国がなすべき施策としては大学の自主的・自律的な「改革」を支援する、関連法令の改正などの制度改正を通じた支援、「改革」を支援する予算配分などが強調されている。この大学分科会の提言がそのまま国の施策として現実化されていく。

2014年6月には、「大学運営における学長のリーダーシップの確立等のガバナンス改革を促進するため、副学長・教授会等の職や組織の規定を見直すとともに、国立大学法人の学長選考の透明化等を図るための措置を講じる」ことを目的として、「学校教育法及び国立大学法人法の一部を改正する法律」が成立し、2015年4月から施行されることとなった。学校教育法上の改正で主な内容としては、副学長は学長を助け、その命を受けて校務を司る職務と位置づけたことや、教授会を学長が教育研究に関する重要な事項について決定を行うに当たり意見を述べる機関とし、学長及び学部長等が司る教育研究関連事項について審議し、及び学長及び学部長等の求めに応じて意見を述べるができるとしたことが挙げられる。国立大学法人法の改正では、①国立大学法人には学長選考の基準、学長選考の結果その他文部科学省令で定める事項を公表しなければならない、②国立大学法人等の経営協議会の委員の過半数を学外委員としなければならないなどの義務が課せられることになった。法律が成立したことで、大学は、学長に権限を集中することで「大学ガバナンス改革」を実現する体制を整え、経済界及び自由民主党が強く求めていた国際的な（経済）競争に「役立つ大学」に向けて「強制的」に動かざるを得ない存在と見られるようになった。

このような「大学ガバナンス改革」議論の動きに対して、日本弁護士連合会（2014）が2014年6月に、今回の学校教育法及び国立大学法人法の一部を改正する法律は「学問の自由」「大学の自治」という憲法上の権利を侵害するものとして反対を表明した「大学教授会の役割を教育研究の領域に限定する、学校教育法及び国立大学法人法の一部を改正する法律案に対する意見書」を出した。しかし、法律が成立したことで、「大学ガバナンス改革」を強力的に推進してきた、政府と経済界、自由民主党などの政策議論構築主体が見直しを行うことはほとんど期待できなくなった。文部科学省は法律を実効性のあるものにするための施策の導入に向け、積極的に動いている。例えば、大学における内部規則・運用を見直すためのチェックリストの作成や、今後の内部規則等の総点検・見直しの具体的な進め方を決めるため、「大学のガバナンス改革の推進方策に関する検討会議」（2014）を設置し、2014年8月に「学校教育法及び国立大学法人法の一部を改正する法律等の施行通知に盛り込む内容について」をまとめ、大学関係者への説明会を開催することとしているように、「大学ガバナンス改革」に向けた制度の現実化が加速している。

3 政策議論構築機能の制度的脆弱性

本章では、「大学ガバナンス改革」政策議論過程で見え隠れする日本の議論構築制度の脆弱性を整理する。民主主義国家において議論は、直面する課題により多くの人々が納得できる結論（解決策）を選ばれた人々の議論の中で導き出すことを理想としている（Shapiro 2003）。しかし、とりわけ国の政策の議論については、利害関係者の間で用いることのできる人、物、金、時間、情報という「議論構築資源」に非常に大きな「格差」がある。政権政党の政治家や経済界の「大物」、そして官僚た

ちが用いることができる資源は、政策の直接的影響を被る利害関係者たちとは比べ物にならない。議論構築資源の格差を積極的に是正する制度を組み込まない限り、本当の意味で民主的「熟議」が成り立つことはない。この議論構築資源の積極的な是正制度については別稿で論じたい。

ここでは「大学ガバナンス改革」議論で特に問題として現れた、議論構築制度の脆弱性のうち、①議論の「誘導性」と「偽装性」の増大、②外部からの議論構築過程の支配強化の2つを指摘することとする。

3.1 議論の「誘導性」と「偽装性」の増大

本節では「大学ガバナンス改革」議論で増大した議論の「誘導性」と「偽装性」を述べることにする。

「有意義な議論が展開される」ためには、次の2つの条件が必要不可欠である。

- ① 議論で用いられる概念が明確に定義され、議論当事者間である程度の理解が存在するか。
- ② 議論過程に議論当事者として、現状を問題視し、変革しようと議題を選択（設定）した人たちとは「立場を異にする人たちが」相当数選ばれているか。

議論で使われる言葉（概念）はそれぞれの議論当事者でかなり異なっており、同じ概念を使っても同じ内容を論じているとは言えないことも少なくない。互いの立場を認め、議論を意味のある方向で終結させるには、概念の「内実」を十分に擦り合わせる必要がある。また、特定の立場に共鳴する人たちだけで構成された場では、間違いなく「議論」が成り立つことはない。議論をする目的は、立場を異にする人たちが存在することを認め、立場の押し付け合いではなく意味のある問題に対する解決策を協同で導き出していくことである。

「大学ガバナンス改革」議論について観ると、議論のための中核的な概念、「ガバナンス」や「改革」についても、特定利益集団で通用する意味内容及び用例を「当然」の前提として議論が展開され、それらの概念の「そもそも」が擦り合わされることはなかった。概念、特に人文社会科学で用いられる概念は、(理論的)立場が異なれば内容が変わる「理論依拠語」である。例えば「ガバナンス」についても Bevir (2012) に紹介されているように、複数の立場が併存しており、どの立場を採るかにより議論される中身は大きく異なるにも関わらず、「大学ガバナンス改革」議論では特定利益集団の理解を前提に議論が進行されていった。加えて、出された様々な提言や政策では、「マネジメント」、「リーダーシップ」、「コンプライアンス」という言葉も多用されるが、これらも理論依拠語である。それらについても「大学ガバナンス改革」議論では明確な定義がなされることはなく、特定の立場を前提に「当たり前」として使われている。議論はそれらの概念を「当たり前」として使っている特定の利益集団の望む方向に動いていくことは避けられない。

概念の使われ方についてもうひとつ指摘しておかなければならないのは、議論の中核的概念が明確な切り分け、定義されずに使われていることである。有意義な議論にするためには、概念は相互排他的に明確に定義する必要がある。「大学ガバナンス改革」議論では、「ガバナンス」を「マネジメント」や「コンプライアンス」などの類似する概念を包括する概念として使われている場合もある。それでは具体的な政策的落とし込みには適さなくなってしまう。また、「ガバナンス」がこれまで論じられ

てきたのは、組織的な不祥事が起きた際にそれを防ぐことができなかつた経営陣の責任体制の在り方及び組織規範についてであった。組織を統治する経営陣の責任体制と組織規範の確立が問題なのであって、「大学ガバナンス改革」議論で論じられる「学長のリーダーシップの発揮」による集権的な「改革」体制の確立は、「マネジメント」の問題である。そのように概念が重複して用いられることで、議論が混乱することは避けられない。

もうひとつは有意義な議論が構築されるために必要なのは、議論過程に議論当事者として政権側ないし政策立案者側と「立場を異にする人たち」を相当数選出することである。理想的にはそうであるべきであるが、制度的に義務化されない限り、実現されるのは難しい。制度化するにあたって、誰が、誰を「立場を異にする人たち」とするか、どのような手続きで行えば妥当な人材を調達できるかなど、意見を集約するのは容易ではない。

日本の政策議論において専門的な立場の審議体として「審議会」や「委員会」が利用されることが多く、政治家も官僚もそこでの議論を政策的方向性の妥当性の根拠として用いてきた（水元 2009）。しかし、審議体に対する議題設定に加え、そこに参加する委員を選ぶ権利は「事務局」となる政治家や官僚に実質的に権限が付与されている。「立場を異にする人たち」をあえて入れて議論が混乱する状況は、極力回避したい。そのため、議題を選択した主体が議論を望む方向に導くために自らに協力的な人々がほとんどを占めるようにするのは避けられない。あえて入れる場合も、いわゆる「ガス抜き」として扱うとともに、「意見は聞く」が「あくまでも少数意見であり、大勢は我々側にある」形で議論を終結させるという形で済ませる場合がほとんどである。

「大学ガバナンス改革」議論でも「審議会」や「委員会」の委員に選ばれたのは、経済界でも影響力が強く、発言力のある人たちがほとんどである。大学関係者やその他の立場で選ばれた人たちも、その多くは事務局となっている政治家や官僚の政策的方向性に協力的な人たちがほとんどであり、「立場を異にする人たち」は限られているので、議論は審議体を設置した当事者の望む方向でまとめられていくことになった。

「大学ガバナンス改革」議論構築過程でみてきたように、議論を意味あるものにするために不可欠の基本的な「議論基盤（インフラ）」は「全く不十分である」と言える。そもそも議論の基礎となる概念は特定利益集団のものが前提であり、価値観を大きく異にするので各論として議論をすり合わせることも難しい。例えば「分かったつもり」になりやすいカタカナ語の多用を観れば明らかなように、特定利益集団がそれらの望む方向を導き出す戦略的「誘導性」が見え隠れする。また、社会的に影響のある人たちを集めて話し合えば「議論をした」とされる一方で、議論を議論として成り立たしめる「意見を異にする人たち」との向き合いは形だけにされ、特定利益集団の意見を肯定する形の「偽装性」の高い政策議論が累積されていくことになっていると言えよう。

3.2 外部からの議論構築過程の支配強化

本節では「大学ガバナンス改革」の議論構築過程で顕著になった傾向性の2つ目、外部からの議論構築過程の支配強化について述べる。議題の選択から終決に至る過程で、誰がどのような形で関わるかが議論内容そのものを決定する。時間的には次のような順序で整理できる。

① 議題・論点として誰が何を選択するかという「議題選択」

- ② 議論を誰がどう運んでいくかという「議事進行」
- ③ 誰がどのような基準で議論を終結させるのが妥当だとするかという「議論終決」

しかし、議題の選択は終結と深く関わっており、その傾向は以前よりも強まっており、ここでは大きく「議題の選択と終決」問題と「議論進行」問題の2つに分けて論じることとする。

まず「議題の選択・終決」問題について観てみよう。「誰が」、「どんな」議題を選択するかは、選ぶ主体の価値観及び議論戦略の反映であり、議論の方向性と結果を大きく左右する。議題選択主体は、「どこでどう戦うかが議論戦略的に有利か」を徹底的に考えて、議論に臨む。

「大学ガバナンス改革」議論について観ると、「法人化」前はそれは大学「内部」の「管理運営」問題として位置づけられ、議題選択主体としては教育行政の研究者や専門家及び教育官僚が中心となって議論が展開されていた。大学の管理運営上、どこにどのような問題があるか、どのような解決策が可能かなどについて、議論には直接参加していない大学関係者にもかなり問題は共有され、ある程度の共通理解が成立していたといえるであろう。立場は異なるにしても、大学という存在を何かの「目的を実現するための手段」としてではなく、その「存在そのものが目的」であるという価値観は共有されていた。高等教育研究の現状のどこにどんな問題があるか、どのような解決が可能・有効であるかなどの議論の背景に、「大学とはそもそも誰にとってのいかなる存在か」という「本質」部分に疑問を抱くことはなかった。それゆえ、法人化前の多くの政策提言では、「大学とはそもそも誰のためのどんな存在か」に関わる議題も少なくなかった。

しかし、小泉内閣が成立する2001年前後を境にして、専門家内部での議題選択ではなく、政権与党である自由民主党及びその支持基盤である経団連や経済同友会という利益集団による「外部」からの議題選択に移行していった。大学も他の公的組織と同じく、「政策目的を達成するための手段」と位置づけられていく。議題を選択するのは教育専門家や教育官僚という「内部」ではなくなり、特定利益集団に支持された政治家集団が中心になって行うというのが、「普通」に思われるようになっていった。とりわけ「新自由主義」化した自民党政権では、政策議論は「グローバル大競争」で勝ち残れる国家にすることに集中していった。そのような中で、政治にとっての大学の位置づけも大きく変化する。「国家のために大学が存在する」のであって「大学のために大学が存在するのではない」と、大学は「政治に従属する所有物」として扱われることになる。法人化後の政策提言等を観ると、常に強調されるのは、大学は「グローバル」及び「イノベーション」人材を育成し、世界的な経済競争で優位性の確保に「役立つ存在となれ」ということである。「そもそも何のための政策議論か」、「目指している政策的方向性は間違っていないのか」などの「本質」的問題は「疑うべからざる前提」とされ、ほとんど議論されることはない。「大学ガバナンス改革」についても、「何のための改革か」、「その改革のため、大学はどのような存在であるべきか」という議論がなされることはない。あくまでも政策目的を実現する「手段」としての議題しか選択されないのである。

小泉内閣以後、選択される議題は、特定利益集団が設定する目的を達成するための手段論がほとんどになり、「そもそも何のために議論するのか」ということは制度的には問えないようになってきている。

議題選択に関連してもうひとつ指摘しておきたいのは、「結論ありき」化が加速し、議論終決から戦略的に逆算された「議題選択」が増加していることである。政策議論はそもそも政権政党の有力政

治家とそれと相互に呼応する利益集団の有力者、政策立案責任官僚に有利になるように設計されている。それらの当事者にとって政策を議論することそのものに大した意味はない。立案・実行されなければ無価値である。自分たちが望むように経営資源を配分できるような政策的方向性に仕向けることが、それら当事者の「存在意義」であるともいえる。そのためには、自分たちの政策的意思を「何が何でも押し通す」ことが不可欠である。審議体での議論も自由な議論を望むわけではなく、自分たちの望む政策的方向性を「追認」してほしいだけといえなくもない。「大学ガバナンス改革」議論においても、政権政党や特定利益集団の有力者としては様々な提言に表出されているように、大学を「自分たちがグローバル経済競争を勝ち抜くための第一の武器にする」戦略意図が読み取れる。そのための具体的な制度設計が最初から念頭にあり、そのような政策的方向性を社会的な是認を取り付けるため、まずは経済及び政権政党からの「要望を受けて」、政策議論の末、大きな政策方向性が「決定されるに至り」、その具体化策・制度を提供するという形で議論過程が進んでいく。このように、大学関係者内部の問題を外部が規定する状況がますます増えていくことは間違いない。

続いて指摘したいのは、議論を誰がどう運んでいくかという「議事進行」過程への外部からの影響の増大である。議論は大まかにいうと司会者が委員の意見を仕切り結論に至るという形で進んでいく。最も大事になってくるのは、議事を進行するための「配布資料」と、議事の流れがどう進んだかを記録する「議事録」である。この2つを誰がどう作るかが議論の結果に大きな影響を与える。実際に議論する人たちの議論の方向性を左右するそれら2つの資料を作成するのは、事務局である。「大学ガバナンス改革」議論でも文部科学省の官僚がその「裏方」を務めた。特定利益集団が望む政策的方向性を実現するのが官僚の役割であり、その「望む結論」に向けた資料の作成が行われた。例えば、議論の始発点である「日本の大学は変化する社会の期待に応えていない」を納得させる資料として「世界大学ランキング」が配布された。ランキングにおける順位差を「絶対視」し、以前に比較すると「下がっている」ことは問題視されたが、特定利益集団の価値観での順位づけに過ぎないものである「ランキング」そのものを疑うことはなかった。加えて、日本の大学のランキングが下がったのを原因と関係づけて分析する視点は弱い。大学を「投資対象」と位置づける現政権党や経済界の議論としては、先進諸国に比べて公的な教育投資が少なくなっているにもかかわらず、現在の順位を保持しているのは日本の大学の教育研究が機能していると評価してもいいはずである。「投資効率」には問題はなく、投資そのものを拡大するしかないという議論が展開されてもおかしくなかったはずではあるが、そのような議論が主流になることはなかった。議事進行においても特定利益集団の主張はますます強まっていくことは避けられない。

以上みてきたように、「議題設定」、「議事進行」、「議論終決」においても、大学関係者以外の特定利益集団、政権政党や経済界の有力者による実質的な議論構築過程の支配はさらに強まったと言える。

4 まとめ及び残された課題

本論文は日本の政策的意思決定において社会的な議論構築機能が脆弱化しつつあることを指摘することを目的に、「大学ガバナンス改革」という政策議論の構築過程を分析した。

「大学ガバナンス改革」の議論構築過程は大きく4つの時期に分けることができる。法人化前の時期を第1期とした。そこでは現在の「ガバナンス改革」議論は大学の「管理運営問題として位置づけ

られ、教育行政の専門家や教育官僚が中心になって議論が展開され、政策が方向づけられてきた。そして、大学の管理運営問題として大きな転換点となった2004年の国立大学の「法人化」の時期である。強調されたのは、それぞれの大学を「法人化」することで自主的・自律的に「大学ガバナンス改革」を推進しなければならないとされたことである。この法人化第1期の時期を本論文では「大学ガバナンス改革」議論の第2期と位置づけた。法人化第2期を迎えるに当たり、「大学改革」の不十分さを問題視する有力政治家と経済界の影響が強まってくる2011年以降を、第3期とした。政権政党や経済界という強力な政策利益集団が政策議論の方向性に強い影響力を持つようになってきた時期である。強力な利益集団によって、大学は「グローバル」大競争を勝ち抜く手段と位置づけられ、その「ガバナンス」構造の再構築が必要不可欠とされていった。続く2013年以降が「大学ガバナンス改革」議論の終結期であり、第3期で決めた政策的方向性が具体的な法案や施策として現実化された。そこでの議論では本質的な問い直しは不可能になり、制度「各論」の議論に矮小化されることになっていった。

本論文では、「大学ガバナンス改革」政策議論構築過程を詳細に分析することで、そこに見え隠れする日本の政策議論構築制度の脆弱性について2つの問題点を指摘した。ひとつが議論の「誘導性」と「偽装性」の増大である。議論構築過程で用いられる議論の基礎となる概念は特定利益集団のものが前提であり、特定利益集団がそれらの望む方向を導き出す戦略的「誘導性」が見え隠れする。また、社会的に影響のある人たちを集めて話し合えば「議論をした」とされる一方で、議論を議論として成り立たしめる「意見を異にする人たち」との向き合いは形だけにされ、特定利益集団の意見を肯定する形の「偽装性」の高い政策議論が累積されていく状況が強まっている。もうひとつの脆弱性は外部からの議論構築過程の支配強化である。「議題設定」、「議事進行」、「議論終決」においても、大学関係者以外の特定利益集団、政権政党や経済界の有力者による実質的な議論構築過程の支配はさらに強まっている。小泉内閣が成立する2001年前後を境に、専門家内部での議題選択ではなく、政権与党である自由民主党及びその支持基盤である経団連や経済同友会という利益集団による「外部」からの議題選択に移行していった。「結論ありき」化が加速し、議論終決から戦略的に逆算された「議題選択」が急増している。議論を誰がどう運んでいくかという「議事進行」過程への外部の影響も増大傾向にあることは否めない。

以上みてきたように、日本の社会的な議論構築機能は脆弱な基盤のもとに成り立っており、「翼賛」化を避け、民主的な熟議のできる国になるためにはそれらの問題点を制度的に解決することを検討しなければならない時期に差し掛かっていると言える。

本論文で扱った課題に加えて、もうひとつ大きな課題が残っている。ひとつが政策議論におけるマスメディアの関与性の問題である。「大学ガバナンス改革」報道についてはテレビでの報道はなく、資料1に見られるように新聞での報道も少なかった。マスメディアは「第四の権力」と言われるように、政策を方向づけられる能力を有しているはずである。しかし、「大学ガバナンス改革」報道では、社会的な議論は政策立案者の描いた方向で推移し、それに対する議論を喚起する方向では動かなかった。「学問の自由」や「大学の自治」という、憲法上の「そもそも論」が論じられるべき政策議題であるにもかかわらず、専門家間での議論はあったものの、広く公衆を巻き込んだ社会的議論が構築されることはほとんどなかった。マスメディアの議論構築機能はあまり有効に機能したとは言い難い。なぜうまく機能しなかったのか、そこにどんな限界性があるのかなどを詳細に検討する必要があると考えている。

資料1 大学ガバナンス改革の新聞報道と政策議論構築

	朝日新聞	読売新聞	政府等 [ガバナンス関連の論点]
1998			10.26 大学審議会「21世紀の大学像と今後の改革方策について——競争的環境の中で個性が輝く大学」[責任ある意思決定と実行——組織運営体制の整備]
2002		3.16 「『大学は国際競争力を』 関西フォーラムの懇話会 井上・関済連副会長が講演」(大阪朝刊) / 3.25 「大学関西フォーラム 企業経営から学ぶ、大学改革の行方 井上ダイキン社長講演」(大阪朝刊)	
2004		4.15 「大学関西フォーラム第6回懇話会 法人化時代の大学の行方=見開き特集」(大阪朝刊)	4.1 国立大学法人化 [「①『大学ごとに法人化』し、自律的な運営を確保、②『民間的発想』のマネジメント手法を導入、③『学外者の参画』による運営システムを制度化、④『非公務員型』による弾力的な人事システムへの移行、⑤『第三者評価』の導入による事後チェック方式に移行]]
2005	3.16 「法人化の波に衝撃、変わる日本の大学 「転機の教育」シンポジウム」(朝刊)		1.28 中央教育審議会「我が国の高等教育の将来像(答申)」[大学は自主性・自律性とともな公共的役割・社会的責任を担う]
2011			7.19 自由民主党国家戦略本部「日本再興 第6分科会(教育)」[教授会自治を打破し、経営と教育を分離]
2012	6.1 「(私の視点)大学の運営統治にもっと学生の参加を 北原和夫」(朝刊)	9.26 「大学改革実行プラン、政府主導に国立大反発(解説)」(東京朝刊)	3.26 経済同友会「私立大学におけるガバナンス改革」[大学ガバナンス改革・10の提言：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監事の機能強化、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、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] 6.5 文部科学省「大学改革実行プラン——社会の変革のエンジンとなる大学づくり」 [大学の機能の再構築のための大学ガバナンスの充実・強化]
2013	5.16 「教員側無視し運営・解雇・雇い止め… 大学労働トラブル続出」(朝刊北海道版) 6.14 「教育振興計画、予算「OECD並みに」の文言見送り」(夕刊) 10.16 「大学運営「柔軟に」新大次期学長候補に高橋氏」(朝刊新潟県版) 10.18 「(大学変貌)学長主導へ改革どこまで トップダウンの意思決定狙う」(朝刊)	7.4 「大学のガバナンス改革議論 中教審新部会 年内にも方向性」(東京朝刊) 8.30 「教授会の権限 大学人 自ら組織改革を(解説)」(東京朝刊)	4.3 経済同友会「大学評価制度の新段階——有為な人材の育成のために好循環サイクルの構築を」[大学評価制度改革の必要性] 5.2 国立大学協会「『国立大学改革』の基本的考え方について——国立大学の自主的・自律的な機能強化を目指して」[国に要求するもの：学長がリーダーシップを発揮しやすい環境の整備] 5.28 教育再生実行会議「これからの大学教育等の在り方について(第3次提言)」 [大学のガバナンス改革、財政基盤の確立により経営基盤を強化] 6.14 閣議決定「教育振興基本計画」[基本施策26大学におけるガバナンス機能の強化]

			<p>6.26 中央教育審議会大学分科会組織運営部会(第7期)第1回会合開催</p> <p>11.26 文部科学省「国立大学改革プラン」[第3期には、学長がリーダーシップを發揮し、各大学の特色を一層伸長するガバナンスを構築]</p> <p>12.17 日本経済団体連合会「イノベーション創出に向けた国立大学の改革について」[再編・統合を伴う「機能分化」の実現、新たな評価指標による競争原理の導入、ガバナンス構造の改革による組織力の強化、情報公開の徹底による透明性の確保]</p> <p>12.24 中央教育審議会大学分科会組織運営部会「大学のガバナンス改革の推進について(審議まとめ)」[学長のリーダーシップの確立、学長の選考・業績評価、学部長等の選考・業績評価、教授会の役割の明確化、経営組織等と教学組織との関係整理、監事の役割の強化]</p>
2014	<p>1.31 「教授会の権限を限定 学長の指導力強化へ法改正案 大学改革」(朝刊)</p> <p>4.17 「[大学長に決定権]明示 教授会の権限限定 文科省改革案」(夕刊)</p> <p>4.25 「学長権限、強化で変わるか 意思決定の迅速化目的 教授会の役割「意見述べる」に限定」(朝刊)</p> <p>6.12 「[学問の自由と大学自治 覆す]教育法改正案、新大教育学部教授会が反対声明」(朝刊新潟県版)</p> <p>6.28 「(教育2014)弘大、学長権限を強化 ガバナンス改革」(朝刊青森県版)／6.29 「(教育2014)大学を経営せよ！：上)学長、まるで社長 海外回り拠点設置」(朝刊)／6.30 「(教育2014)「金大改革」の行方：下)「研究力強化」前面に」(朝刊石川県版)／7.3 「(教育2014)法人化10年、山本・和歌山大学長に大学の役割聞く」(朝刊和歌山県版)</p> <p>8.1 「[大学職員、進む「プロ化」経営・広報・就職支援、高まるニーズ」(朝刊)</p> <p>8.22 「(ひらく 日本の大学)学生の生活把握、84% 朝日新聞・河合塾共同調査」(朝刊)／</p> <p>8.29 「(ひらく 日本の大学)短期留学、75%が実施 朝日新聞・河合塾共同調査」(朝刊)／</p> <p>9.5 「(ひらく 日本の大学)改革への困惑、浮き彫り 金子元久・筑波大教授に聞く」(朝刊)</p>	<p>4.29 「[社説]大学改革法案 迅速な意思決定が求められる」(東京朝刊)</p> <p>5.20 「[論点]大学ガバナンス改革 学長育成 社会も協力を 糸魚川順氏」(東京朝刊)</p> <p>6.18 「学生が主体的に学ぶには 大学関西フォーラム 教員の連携など議論」(大阪朝刊)／7.20 「大学関西フォーラム 第17回懇話会 自発的な学び 夢への第一歩=特集その1」(大阪朝刊)</p> <p>8.15 「大学の内部規則を総点検 文科省 学長権限強化の改正法施行前に」(東京朝刊)</p>	<p>2.12 中央教育審議会大学分科会「大学のガバナンス改革の推進について(審議まとめ)」[同組織運営部会に同じ]</p> <p>6.19 日本弁護士連合会「大学教授会の役割を教育研究の領域に限定する、学校教育法及び国立大学法人法の一部を改正する法律案に対する意見書」</p> <p>6.20 「<u>学校教育法及び国立大学法人法の一部を改正する法律及び学校教育法施行規則及び国立大学法人法施行規則の一部を改正する省令</u>」[大学運営における学長のリーダーシップの確立等のガバナンス改革を促進するため、副学長・教授会等の職や組織の規定を見直すとともに、国立大学法人の学長選考の透明化等を図るための措置を講ずる](15.4.1施行)</p> <p>8.26 大学のガバナンス改革の推進方策に関する検討会議「学校教育法及び国立大学法人法の一部を改正する法律等の施行通知に盛り込む内容について」[大学における内部規則・運用見直しチェックリスト、今後の内部規則等の総点検・見直し進め方について]</p>

*各資料を基に作成。各新聞社の記事については、両者のデータベースを「大学改革」と「ガバナンス」というキーワードで検索・整理した。

資料2 大学のガバナンス改革に関する政策提言及び法律

<p>文部科学省「大学改革実行プラン——社会の変革のエンジンとなる大学づくり」(2012. 6. 5)</p>	<p>教育再生実行会議「これからの大学教育等の在り方について(第3次提言)」(2013. 5. 28)</p>
<p>大学の機能の再構築のための大学ガバナンスの充実・強化</p> <p>1. 国立大学改革 <個々の大学のミッションの再定義、それを踏まえた国立大学の新体制構築、機能強化> ・すべての国立大学の学部・研究科ごとのミッションを再定義、改革の方向性を明確化 ・予算の戦略的配分・重点支援により、「リサーチ・ユニバーシティ」群の強化、機能別・地域別の大学群の形成、イノベーション人材を育成する大学院の飛躍的充実など活力ある国立大学を目指す ・国立大学のガバナンス強化、国立大学法人の評価のあり方、財務上の規制緩和等の検討 ・海外・国内大学との連携を促進するとともに、そのための制度的選択肢を整備（一法人複数大学（アンブレラ方式）等） ・大学の枠・学部の枠を越えた再編成等（「リサーチ・ユニバーシティ」群の強化、機能別・地域別の大学群の形成）</p> <p>2. 大学改革を促すシステム・基盤整備 <大学の機能強化、世界標準の質保証の仕組みの整備> ・大学情報の公表の徹底（「大学ポートレート」） ・評価制度の抜本改革（アウトカム評価、機能別分化に対応した評価、分野別評価） ・客観的な評価指標の開発（教育力、研究力、国際性、地域貢献等） ・国際的な質保証の共通枠組みの形成・促進（キャンパス・アジア等） <大学群の形成に向けた大学連携の仕組みの整備> ・国公私立大学の設置形態を越えた新たな連携の枠組みの検討 <大学の教育水準の保証> ・大学の教育の質保証の支援のための新たな行政法人の創設（大学入試センター、大学評価・学位授与機構等の統合）</p> <p>3. 財政基盤の確立とメリハリある資金配分の実施 <大学の積極的経営を促進・支援> ・柔軟な人事・会計・給与・雇用システムによる積極的な経営の促進 ・学長のリーダーシップの下、迅速な意思決定を可能にする組織運営の確立 ・各学校法人の状況に応じた適切なガバナンス改革に対する支援 ・経営人材、職員の育成 ・学校法人の財務情報の積極的な公開の促進 <公財政支援の充実とメリハリある資源配分> ・基盤的経費の確保・充実とメリハリある配分 ・競争的な資金経費によるインセンティブの強化・先進的取組みの促進 ・施設設備の共用化、シェアードサービス（共通業務の一括処理サービス）等予算の節減・合理化の促進（大学の取組みの評価及びそれに基づく支援、国立大学法人の保有資産の有効活用等の促進） ・学生の経済的負担の軽減 <多元的な資金調達促進> ・大学の教育研究費等への民間資金導入促進策の検討 ・税額控除の要件の見直し等の寄附税制の拡充 ・税額控除制度の普及啓発や、先進事例の紹介等を通じた大学に対する寄附の促進（税額控除制度を活用した私立学校への寄附促進アクションプランの実施）</p> <p>4. 大学の質保証の徹底推進 ・設置基準・設置認可審査・アフターケア・認証評価・学校教育法による是正措置を通じた大学の質保証のためのトータルシステムの確立 ・経営上の課題を抱える学校法人について、詳細分析・実地調査・経営指導により、早期の経営判断を促進する仕組みの確立</p>	<p>大学のガバナンス改革、財政基盤の確立により経営基盤を強化する。 提言の実現は、各大学が学内で意思決定し、改革に踏み出すかどうにかかっている。意欲ある学長がリーダーシップを発揮して果敢に改革を進められるよう、大学のガバナンス改革を進めるとともに、改革を進める大学には官民が財政面の支援をしっかりと行うことにより、経営基盤を強化する必要がある。</p> <p>① 国は、国立大学の強みや特色、社会的役割等を明確化しつつ、国立大学全体の将来構想を取りまとめた上で改革工程を2013年夏を目途に策定し、それを踏まえた取組を促進する。また、国立大学は、年俸制の本格導入や学外機関との混合給与の導入などの人事給与システムの見直し、国立大学運営費交付金の学内の学事における戦略的・重点的配分、学内の資源配分の可視化に直ちに着手し、今後3年間で大胆かつ先駆的な改革を進める。これらの取組を踏まえ、国は、教育や研究活動等の成果に基づく新たな評価指標を確立し、第3期中期目標期間（2016年度以降）は、国立大学運営費交付金の在り方を抜本的に見直す。</p> <p>② 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。</p> <p>③ 国は、国立大学運営費交付金・施設整備費補助金や私学助成、公立大学への財政措置など財政基盤の確立を図りつつ、基盤的経費について一層メリハリある配分を行う。その際、教育、研究、大学運営、社会活動等の幅広い観点からの教員評価や能力向上など、教員の力量を発揮させる改革を行う大学が評価されるような配分を検討する。また、大学等に配分される国の公募型資金について、全学的な共通インフラや教育・研究支援人材確保のための経費（間接経費）を設定し、直接経費を確保しつつ、間接経費比率を30%措置するよう努めるとともに、その効果的な活用を図る。あわせて、教育基盤強化に資する寄附の拡充や民間資金の自主的調達のため、税制面の検討を含めた環境整備を進める。</p> <p>④ 日本の教育の大部分を担っている私立大学が、多彩で質の高い教育を展開するとともに、グローバルな視野を持つ地域人材の育成や、飛躍的に増大する社会人の学び直しに積極的に対応できるよう、国は、財政基盤の確立を図る。その際、建学の精神に基づく教育の質向上、地域の人づくりと発展を支える大学づくり、産業界や他大学と連携した教育研究の活性化等の全学的教育改革を更に重点的に支援する。また、大学設置基準等の明確化や大学設置審査の高度化、必要な経営指導・支援や改善見込みがない場合の対応など、大学教育の質を一層保証する総合的な仕組みを構築する。</p> <p>⑤ 国は、教育研究現場の実態を踏まえ、研究者等のキャリアパス、大学における人事労務管理の在り方など2013年4月から施行された改正労働契約法をめぐる課題に関し、教育研究の継続性、若手研究者の人材育成、研究者の流動性の確保、研究支援人材の着実な確保等のための仕組みを検討する。</p> <p>⑥ 日本にとって、大学力が現在及び将来の国力を支えるものであることを踏まえ、大学の学長、都道府県知事、産業界の代表等から構成される内閣総理大臣主催の「大学将来構想サミット」（仮称）を定期的に開催し、社会総がかりで大学の機能強化に取り組む。</p>

*各種資料より。

「教育振興基本計画」(2013.6.14閣議決定)	文部科学省「国立大学改革プラン」(2013.11.26)
<p>基本施策26 大学におけるガバナンス機能の強化</p> <p>【基本的考え方】 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。</p> <p>【主な取組】 26-1 大学におけるガバナンス機能の強化</p> <p>① 各国立大学が、学生・地域・社会からのニーズに応じた質の高い教育研究活動を行うことができるよう、学長のリーダーシップの発揮等による適切な意思決定を可能とする組織運営の確立、基盤的経費の一層のメリハリある配分等を通じ、ガバナンス機能の強化を図る。</p> <p>② 各私立大学が、設置理念に基づいた学生・地域・社会のニーズに応じた質の高い教育研究活動に取り組みることができるように、設置者、理事長・学長がリーダーシップを発揮して運営組織の確立、ガバナンス機能の強化を図る。</p> <p>③ 各私立大学が、学生・地域・社会のニーズを十分に把握した上で、建学の精神・私学の特色を生かした質の高い教育研究等に取り組むことができるように、各私立大学・学校法人に応じた適切な意思決定を可能とする組織運営の確立、教育研究の状況や財務情報等の積極的な公開の促進、財政基盤の確立と基盤的経費等の一層のメリハリある配分を行うことで、私立大学におけるガバナンス機能の強化を図る。</p> <p>④ これらの取組を推進するため、必要な法令改正等の措置を行う。また、学長が全学的な視点に立ってリーダーシップを発揮し、大学改革を強力に推進しやすくする観点からも、全学的な戦略に基づく学内資源の再配分を促す資金配分の在り方を検討する。</p>	<p>文部科学省「国立大学改革プラン」(2013.11.26)</p> <p><目的>：第3期中期目標期間(2016年度～)には、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国立大学へ</p> <p><改革加速期間中の機能強化の視点></p> <p>① 強み・特色の重点化 ② グローバル化 ③ イノベーション創出 ④ 人材養成機能の強化</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p><自主的・自律的な改善・発展を促す仕組みの構築></p> <p>① 第3期における国立大学法人運営費交付金や評価の在り方については、2015年度までに検討し、抜本的に見直し</p> <p>② 改革加速期間中(2013～2015年度)の取組の成果をもとに、 ・各大学が強みや特色、社会経済の変化や学術研究の進展を踏まえて、教育研究組織や学内資源配分を恒常的に見直す環境を国立大学法人運営費交付金の配分方法等において生み出す ・新たな改革の実現状況を、その取組に応じた方法で可視化・チェックし、その結果を予算配分に反映させるPDCAサイクルを確立する</p> <p><学長のリーダーシップにより強み・特色を盛り込んだ中期目標・中期計画に基づき、組織再編、資源配分を最適化></p>
<p>基本施策27 大学等の個性・特色の明確化とそれに基づく機能の強化(機能別分化)の推進</p> <p>【基本的考え方】 高等教育のユニバーサル段階にあっては、学生、社会等の多様な需要に対応するため、各学校種ごとの位置付けや期待される役割・機能を十分に踏まえた上で、個々の機関が個性・特色を発揮し、全体として一層、多様かつ高度な教育研究活動が展開されることが重要である。</p> <p>各機関はそれぞれが保有する機能や、その比重の置き方の濃淡として表れる個性・特色を明確化し、かつ、その内容と取組の状況を可視化するとともに、各機関の個性・特色を生かした教育研究活動の展開にとって重要な機能等に資源を重点的に投入し、そうした機能が十分に発揮、強化されるよう各機関における改革を進める必要がある。</p> <p>また、ネットワークを通じて、各機関がそれぞれの強みである機能等を相互に利用することは、上記の観点にも資することから、多様な制度的選択肢の整備等を通じて、地域別・機能別の大学群の形成、大学・学部(学科)の枠を超えた連携・再編成等の促進を図るなど、それぞれの機能を効果的に発揮するための改革を推進する。</p> <p>【主な取組】 27-1 国立大学の機能強化に向けた改革の推進 27-2 私立大学等における教育研究活性化の促進・支援 27-3 国公私立大学の枠を超えた大学間連携の促進 27-4 大学情報の積極的発信(基本施策9-2の再掲) 27-5 大学評価の改善(基本施策9-3の再掲)</p>	<p>基本施策28 大学等の財政基盤の確立と個性・特色に応じた施設整備</p> <p>【基本的考え方】 大学等が、それぞれの個性や特色を発揮し、使命と役割を果たしていくためには、財政基盤の確立や戦略的な施設整備など、ソフト・ハード両面の充実を行っていくことが不可欠である。</p> <p>大学等の財政基盤の確立については、大学等がその役割を一層発揮できるよう、国立大学運営費交付金や私学助成など基盤的経費を確実に措置するとともに、基本施策27の機能別分化等を踏まえ、改革に取り組む大学への重点支援など一層明確でメリハリある配分を行う。</p> <p>また、欧米諸国に比べて、我が国の高等教育における公費負担割合が低く私費負担割合が高いという指摘もあること、各大学の予算に占める民間資金の割合が低いこと、近年の厳しい経済情勢等も踏まえ、大学等がその役割を一層発揮できるよう、基盤的経費の確実な措置に加え、寄附金収入その他の民間資金を自主的・積極的に調達するための環境をより一層整備する。</p> <p>国立大学等の戦略的な施設整備については、卓越した教育研究拠点の形成や大学附属病院機能の充実など、大学等の機能強化につながる施設整備を図る。</p> <p>【主な取組】 28-1 大学等の財政基盤の確立とメリハリある配分 28-2 個性・特色に応じた施設整備</p>
<p>【基本的考え方】 高等教育のユニバーサル段階にあっては、学生、社会等の多様な需要に対応するため、各学校種ごとの位置付けや期待される役割・機能を十分に踏まえた上で、個々の機関が個性・特色を発揮し、全体として一層、多様かつ高度な教育研究活動が展開されることが重要である。</p> <p>各機関はそれぞれが保有する機能や、その比重の置き方の濃淡として表れる個性・特色を明確化し、かつ、その内容と取組の状況を可視化するとともに、各機関の個性・特色を生かした教育研究活動の展開にとって重要な機能等に資源を重点的に投入し、そうした機能が十分に発揮、強化されるよう各機関における改革を進める必要がある。</p> <p>また、ネットワークを通じて、各機関がそれぞれの強みである機能等を相互に利用することは、上記の観点にも資することから、多様な制度的選択肢の整備等を通じて、地域別・機能別の大学群の形成、大学・学部(学科)の枠を超えた連携・再編成等の促進を図るなど、それぞれの機能を効果的に発揮するための改革を推進する。</p> <p>【主な取組】 27-1 国立大学の機能強化に向けた改革の推進 27-2 私立大学等における教育研究活性化の促進・支援 27-3 国公私立大学の枠を超えた大学間連携の促進 27-4 大学情報の積極的発信(基本施策9-2の再掲) 27-5 大学評価の改善(基本施策9-3の再掲)</p>	<p><各大学の機能強化の方向性></p> <p>① 世界最高の教育研究の展開拠点： ・優秀な教員が競い合い人材育成を行う世界トップレベルの教育研究拠点 ・大学を拠点とした最先端の研究成果の実用化によるイノベーションの創出</p> <p>② 全国的な教育研究拠点： ・大学や学部の枠を超えた連携による日本トップの研究拠点 ・世界に開かれた教育拠点 ・アジアをリードする技術者、経営者養成</p> <p>③ 地域活性化の中核的拠点： ・地域のニーズに応じた人材育成拠点 ・地域社会のシンクタンクとして様々な課題を解決する「地域活性化機関」</p> <p><当面の目標></p> <p>① 第3期には、教育研究組織や学内資源配分について恒常的に見直しを行う環境を生み出す</p> <p>② 第3期には、国内外の優秀な人材の活用により教育研究の活性化につながる人事・給与システムに</p> <p>③ 学長がリーダーシップを発揮し、各大学の特色を一層伸長するガバナンスを構築</p> <p>④ 2020年までに、日本人海外留学生数、外国人留学生の受入数を倍増</p> <p>⑤ 今後10年間で世界大学ランキングトップ100に我が国の大学10校以上を目指す</p> <p>⑥ 今後10年で20以上の大学学新産業を創出</p>

<p>中央教育審議会大学分科会「大学のガバナンス改革の推進について（審議まとめ）」（2014. 2. 12）</p>	<p>「学校教育法及び国立大学法人法の一部を改正する法律」（2014. 6. 20）</p>
<p><大学のガバナンス改革の背景>①「知識基盤社会」の到来、ICT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、②グローバル人材の育成、イノベーションの創出、経済再生、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</p> <p><必要性（目的）>：各大学が、国内・国外の大学間で競い合いながら人材育成・イノベーションの拠点として、教育研究機能を最大限に発揮していくためには、学長のリーダーシップの下で、戦略的にマネジメントできるガバナンス体制の構築が不可欠</p> <p><大学のガバナンス改革の推進についての基本的な考え方と施策></p> <p><u>大学：主体的・自律的にガバナンス体制の総点検・見直しを行い、教育・研究・社会貢献の機能を最大化</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・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、教職員の意識改革を ・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・自立的改革を ・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きの簡素化、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 <p style="text-align: center;">↓</p> <p>A) 学長のリーダーシップの確立：①学長補佐体制の強化（総括副学長の設置、高度専門職の創設、SD・IRの強化、大学運営会議等の活用）、②人事（ポストの再配置、選考の適正性の確保、業績評価に応じた給与制度）、③予算（学長のビジョンに沿ったメリハリのある予算編成・配分、学長裁量経費の確保）、④組織再編等（ぶれない改革方針と客観的データによる説明を通じて、学長が責任をもって改革を推進）</p> <p>B) 学長の選考・業績評価（選考組織が主体性をもって大学のミッション、求められる学長像を示し、候補者のビジョンを確認して決定。安定的な運営ができる学長任期を設定。学長選考組織や監事による学長の業績評価、不適格者の解任）：①学長に求められる役割の明確化、②国立大学法人等における学長選考、③学長の任期、④学長の業績評価</p> <p>C) 学部長等の選考・業績評価（学長のビジョンを共有できる学部長等の任命。学長による学部長等の業績評価）</p> <p>D) 教授会の役割の明確化（教育課程編成、学生の身分、学位授与、教員の教育。設置単位の再点検。審議事項の透明化）：①教授会の審議事項の明確化、②教授会の設置単位の再点検、③教授会の審議事項の透明化</p> <p>E) 経営組織等と教学組織との関係整理</p> <p>F) 監事の役割の強化</p> <p>G) 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、②FD、SDの推進、③人材の流動性の確保、④経営能力のある教職員の育成、⑤積極的な情報公開の推進</p> <p><u>国：学長のリーダーシップの確立と教職員の意識改革のため、効果的な制度改正とメリハリのある支援を実施</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・法人化した国公立大学に適用される法体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識改革のため、効果的な制度改正とメリハリのある支援を <p style="text-align: center;">↓</p> <p>A) 制度改正を通じた支援（教授会の役割の明確化、学長補佐体制の充実等、所要の法令改正）</p> <p>B) 予算を通じた支援（学長裁量経費の拡充、ガバナンス改革の支援、補助事業の要件化）</p> <p>C) 中期目標、評価や監査等による担保（改革構想への重点支援、年俸制導入、監事機能の強化、経営協議会の構成の見直し等）</p> <p>D) 大学団体等との協力等</p> <p><u>社会：大学と積極的に関わり、学長のリーダーシップを後押し</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ここ10年間で大学改革が相当進展し、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 	<p>趣旨</p> <p>大学運営における学長のリーダーシップの確立等のガバナンス改革を促進するため、副学長・教授会等の職や組織の規定を見直すとともに、国立大学法人の学長選考の透明化等を図るための措置を講ずる。</p> <p>概要</p> <p>1. 学校教育法の改正</p> <p><副学長の職務について>第92条第4項関係</p> <ul style="list-style-type: none"> ・副学長は、学長を助け、命を受けて校務をつかさどることとする <p><教授会の役割について>第93条関係</p> <ul style="list-style-type: none"> ・教授会は、学長が教育研究に関する重要な事項について決定を行うに当たり意見を述べることとする ・教授会は、学長及び学部長等がかさどる教育研究に関する事項について審議し、及び学長及び学部長等の求めに応じ、意見を述べるができることとする <p>2. 国立大学法人法の改正</p> <p><学長選考の基準・結果等の公表について>第12条関係</p> <ul style="list-style-type: none"> ・学長選考会議は学長選考の基準を定めることとする ・国立大学法人は、学長選考の基準、学長選考の結果その他文部科学省令で定める事項を、遅滞なく公表しなければならないこととする <p><経営協議会>第20条第3項、第27条第3項関係</p> <ul style="list-style-type: none"> ・国立大学法人等の経営協議会の委員の過半数を学外委員とする <p><教育研究評議会>第21条第3項関係</p> <ul style="list-style-type: none"> ・国立大学法人の教育研究評議会について、教育研究に関する校務をつかさどる副学長を評議員とする <p><その他>附則関係</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新法の施行の状況、国立大学法人を取り巻く社会経済情勢の変化等を勘案し、学長選考会議の構成その他国立大学法人の組織及び運営に関する制度について検討を加え、必要があると認めるときは、所要の措置を講ずる <p>施行期日</p> <p>2015年4月1日</p>

参考文献一覧

大学ガバナンス改革関連

1988

大学審議会, 1988, 「21世紀の大学像と今後の改革方策について——競争的環境の中で個性が輝く大学」(http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/old_chukyo/old_daigaku_index/toushin/1315917.htm, 2014.11.1).

2001

市川昭午, 2001, 『未来形の大学』玉川大学出版部.

2002

磯山優, 2002, 「大学のガバナンスに関する一考察」『埼玉学園大学紀要(経営学部篇)』(2): 13-21.

荻谷剛彦, 2002, 『教育改革の幻想』筑摩書房.

2005

中央教育審議会, 2005, 「我が国の高等教育の将来像(答申)」(http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/05013101.htm, 2014.11.1).

江原武一, 2005, 「大学の管理運営改革の世界的動向」江原武一・杉本均編『大学の管理運営改革——日本の行方と諸外国の動向』東信堂, 3-45.

羽田貴史, 2005, 「大学管理運営論」有本章・羽田貴史・山野井敦徳編『高等教育概論——大学の基礎を学ぶ』ミネルヴァ書房, 30-40.

金子元久, 2005, 「国立大学法人化の射程」江原武一・杉本均編『大学の管理運営改革——日本の行方と諸外国の動向』東信堂, 49-71.

山本眞一, 2005, 「国立大学の法人化と日本の大学制度」江原武一・杉本均編『大学の管理運営改革——日本の行方と諸外国の動向』東信堂, 72-89.

2006

福井有編, 2006, 『大学とガバナビリティー——評価に堪えうる大学づくり』学法文化センター出版部.

小林哲夫, 2006, 「『大学ランキング』の13年——大学は消極姿勢から積極活用に転換」『カレッジマネジメント』(138): 64-67.

横井隆志, 2006, 「大学ガバナンスに関する研究のレビュー——Brown「2001」の議論を中心に」『創価大学大学院紀要』28: 37-53.

2007

小湊卓夫・中井俊樹, 2007, 「国立大学法人におけるインスティテューショナル・リサーチ組織の特質と課題」『大学評価・学位研究』(5): 19-33.

2009

荒井克弘, 2009, 「大学の管理運営の視点から」日本教育行政学会研究推進委員会編『学校と大学のガバナンス改革』教育開発研究所, 210-223.

羽田貴史, 2009, 「ガバナンス改革と大学改革」日本教育行政学会研究推進委員会編『学校と大学

のガバナンス改革』教育開発研究所, 113-131.

村澤昌崇, 2009, 「日本の大学組織——構造・機能と変容に関する定量分析」日本高等教育学会研究紀要編集委員会編『変容する大学像 (高等教育研究第12集)』玉川大学出版部, 7-27.

長峰登記夫, 2009, 「新自由主義下での大学改革——オーストラリア連邦政府による大学労使関係への介入を例にして」『人間環境論集』9(2):1-19.

西出順郎, 2009, 「国立大学法人評価制度の理論的考察——制度設計上の合目的性と機能可能性」『日本評価研究』9(3):95-108.

2010

江原武一, 2010, 『転換期日本の大学改革——アメリカとの比較』東信堂.

金子元久, 2010, 「大学の設置形態——歴史的背景・類型・課題」『大学の設置形態に関する調査研究』国立大学財務・経営センター, 221-235.

山本清, 2010, 「大学の設置形態とガバナンスの比較からみた国立大学法人制度」『大学の設置形態に関する調査研究』国立大学財務・経営センター, 215-220.

2011

自由民主党国家戦略本部, 2011, 「日本再興 第6分科会(教育)」(https://www.jimin.jp/policy/policy_topics/pdf/seisaku-066.pdf, 2014.11.1).

両角亜希子, 2011, 「私立大学のマネジメント改革が経営改善に与える影響」『大学経営政策研究』(1):23-38.

大場淳, 2011, 「大学のガバナンス改革——組織文化とリーダーシップを巡って」『名古屋高等教育研究』(11):253-272.

米澤彰純, 2011, 「大学の自治と未来」米澤彰純編『大学のマネジメント——市場と組織』玉川大学出版部, 296-300.

米澤彰純編, 2011, 『大学のマネジメント——市場と組織』玉川大学出版部.

吉武博通, 2011, 「大学を強くする「大学経営改革」(39)——「規律づけ」の視点から大学を考える」『リクルートカレッジマネジメント』(171):50-53.

2012

岩崎正洋, 2012, 「なぜガバナンスについて論じるのか」秋山和宏・岩崎正洋編『国家をめぐるガバナンス論の現在』勁草書房, 3-18.

経済同友会, 2012, 「私立大学におけるガバナンス改革」(<http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2011/120326a.html>, 2014.11.1)

文部科学省, 2012, 「大学改革実行プラン——社会の変革のエンジンとなる大学づくり」(http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/24/06/1321798.htm, 2014.11.1).

矢野聡, 2012, 「ガバナンスと福祉」秋山和宏・岩崎正洋編『国家をめぐるガバナンス論の現在』勁草書房, 43-61.

吉田文, 2012, 「2000年代の高等教育政策における産業界と行政のポリティックス——新自由主義・グローバル化・少子化」『日本労働研究雑誌』54(12):55-66.

吉武博通, 2012, 「大学を強くする「大学経営改革」(43)——確かなアウトカムに繋げる改革実行力をどう示すか」『リクルートカレッジマネジメント』(176):66-69.

2013

- 中央教育審議会大学分科会組織運営部会, 2013, 「大学のガバナンス改革の推進について (審議まとめ)」 (http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/houkoku/1343468.htm, 2014.11.1).
- 広田照幸ほか編, 2013, 『教育する大学——何が求められているのか』岩波書店.
- , 2013, 『組織としての大学——役割や機能をどうみるか』岩波書店.
- 経済同友会, 2013, 「大学評価制度の新段階——有為な人材の育成のために好循環サイクルの構築を」 (<http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2013/pdf/130403a.pdf>, 2014.11.1)
- 国立大学協会, 2013, 「「国立大学改革」の基本的考え方について——国立大学の自主的・自律的な機能強化を目指して」 (<http://www.janu.jp/kyoka2.html>, 2014.11.1).
- 「教育振興基本計画」(閣議決定), 2013, (http://www.kantei.go.jp/jp/kakugikettei/2013/_icsFiles/afieldfile/2013/06/20/20130614-01.pdf, 2014.11.1).
- 教育再生実行会議, 2013, 「これからの大学教育等の在り方について (第3次提言)」 (<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/kyouikusaiei/teigen.html>, 2014.11.1).
- 文部科学省, 2013, 「国立大学改革プラン」(http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/houjin/1341970.htm, 2014.11.1).
- 日本経済団体連合会, 2013, 「イノベーション創出に向けた国立大学の改革について」 (<https://www.keidanren.or.jp/policy/2013/112.html>, 2014.11.1).
- 日本科学者会議大学問題委員会編, 2013, 『危機に直面している日本の大学——新自由主義と大学ガバナンス』合同出版.
- 小川浩昭, 2013, 「自由化を考える——大学と損害保険業界の類似性」『西南学院大学商学論集』60(3): 61-102.
- 吉武博通, 2013, 「大学を強くする「大学経営改革」(50)——ガバナンスの確立に向けた議論を通して大学改革の根源的課題について考える」『リクルートカレッジマネジメント』31(6): 58-61.

2014

- 中央教育審議会大学分科会, 2014, 「大学のガバナンス改革の推進について (審議まとめ)」 (http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/houkoku/1344348.htm, 2014.11.1)
- 学校教育法改正に反対するアピール署名をすすめる会, 2014, 「大学の自治を否定する学校教育法改正に反対する緊急アピール・賛同署名」 (<http://hp47.webnode.jp/>, 2014.11.1).
- 広島大学高等教育研究開発センター編, 2014, 『大学のガバナンス——その特質を踏まえた組織運営の在り方を考える (第41回 (2013年度) 研究員集会の記録)』広島大学高等教育研究開発センター.
- 本間政雄, 2014, 「社会の公器であり続けるためのガバナンス改革“8つの提言”」『Between』6-7月号: 8-11.
- 細井克彦, 2014, 「まえがきにかえて——問われる, 大学は誰のものか」『日本の科学者』49(7): 365-368.
- 水田健輔, 2014, 「高等教育におけるガバナンス研究のフレームワーク」広島大学高等教育研究開発センター編『大学のガバナンス——その特質を踏まえた組織運営の在り方を考える (第41回

- (2013年度) 研究員集会の記録』広島大学高等教育研究開発センター, 27-49.
- 村澤昌崇, 2014, 「大学ガバナンスを考える——諸々の調査から」広島大学高等教育研究開発センター編『大学のガバナンス——その特質を踏まえた組織運営の在り方を考える (第41回 (2013年度) 研究員集会の記録)』広島大学高等教育研究開発センター, 51-73.
- 中西新太郎, 2014, 「グローバル競争時代の能力論・人材養成論と内面統治の国家主義」『現代思想』42(6): 186-197.
- 日本弁護士連合会, 2014, 「大学教授会の役割を教育研究の領域に限定する, 学校教育法及び国立大学法人法の一部を改正する法律案に対する意見書」(http://www.nichibenren.or.jp/library/ja/opinion/report/data/2014/opinion_140619.pdf, 2014.11.1).
- 日本私立大学連盟, 2014, 「直面する経営課題と大学法人経営の充実・強化——建学の理念、規模、地域等による違いを踏まえた取り組みのために (審議まとめ)」(<http://www.shidaiaren.or.jp/publications>, 2014.11.1).
- 大場淳, 2014, 「大学ガバナンスの国際比較——研究の視点の整理」広島大学高等教育研究開発センター編『大学のガバナンス——その特質を踏まえた組織運営の在り方を考える (第41回 (2013年度) 研究員集会の記録)』広島大学高等教育研究開発センター, 75-97.
- 田中秀佳, 2014, 「学生参加の今日的意義と課題——新自由主義大学ガバナンスの批判的検討」『帝京短期大学紀要』(18): 119-126.
- 寺倉憲一, 2014, 「大学のガバナンス改革——知の拠点にふさわしい体制構築を目指して」『調査と情報 (国立国会図書館)』(<http://dl.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/8664060>, 2014.11.1).
- 山本眞一, 2014, 「大学のガバナンスを巡る現状と課題」広島大学高等教育研究開発センター編『大学のガバナンス——その特質を踏まえた組織運営の在り方を考える (第41回 (2013年度) 研究員集会の記録)』広島大学高等教育研究開発センター, 1-26.
- 吉武博通, 2014, 「大学を強くする「大学経営改革」(51)——リーダーシップの本質を理解し、その育成の在り方を考える」『リクルートカレッジマネジメント』(184): 54-57.

その他

- 足立幸男, 1984, 『議論の論理——民主主義と議論』木鐸社.
- Bevir, Mark, 2012, *Governance: A Very Short Introduction*, Oxford: Oxford University Press. (=2013, 野田牧人訳『ガバナンスとは何か』NTT出版.)
- Dror, Yehezkel, 1994, *La Capacidad de Gobernar: Informe al Club de Roma*, Barcelona: Circulo de Lectore. (=2012, 足立幸男・佐野亘監訳『統治能力——ガバナンスの再設計』ミネルヴァ書房.)
- 伊丹敬之, 2000, 『日本型コーポレートガバナンス——従業員主権企業の論理と改革』日本経済新聞社.
- 伊丹敬之ほか編, 2005, 『企業とガバナンス』有斐閣.
- 伊藤光利・田中愛治・真淵勝, 2000, 『政治過程論』有斐閣.
- 蒲島郁夫・竹下俊郎・芹川洋一, 2007, 『メディアと政治』有斐閣.
- 菊澤研宗, 2011, 『なぜ「改革」は合理的に失敗するのか——改革の不条理』朝日新聞出版.

- Kitsuse, John I. and Malcolm Spector, 1977, *Constructing Social Problems*, Menlo Park, CA: Cummings.
(=1992, 村上直之ほか訳『社会問題の構築——ラベリング理論をこえて』マルジュ社.)
- McCombs, Maxwell, Edna Einsiedel, and David Weaver, 1991, *Contemporary Public Opinion: Issues and the News*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. (=1994, 大石裕訳『ニュース・メディアと世論』関西大学出版部.)
- 水元豊文, 2009, 「審議会における行政のコミュニケーションおよび交渉戦略」『文学部論叢 (熊本大学)』(100): 159-173.
- 中河伸俊・北澤毅・土井隆義編, 2001, 『社会構築主義のスペクトラム——パースペクティブの現在と可能性』ナカニシヤ出版.
- 中島茂樹, 2014, 「新自由主義構造改革と大学の自治 (1)」『立命館法学』(355): 1-38.
- ニューズ・ラボ研究会編, 2004, 『実践ジャーナリスト養成講座』平凡社.
- Shapiro, Ian, 2003, *The State of Democratic Theory*, Princeton: Princeton University Press. (=2010, 中道寿一訳『民主主義理論の現在』慶應義塾大学出版会.)
- 平英美・中河伸俊編, 2000, 『構築主義の社会学——論争と議論のエスノグラフィー』世界思想社.
- 竹下俊郎, 2008, 『メディアの議題設定機能——マスコミ効果研究における理論と実証』学文社.