

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”



大学マネジメント研究会会長（梅光学院理事長・関東学院常務理事）

本間 政雄

ほんま・まさお

名古屋大学法学部卒業。ロンドン・スクール・オブ・エコノミクス修士課程修了。旧文部省で総務審議官等、京都大学で事務局長、理事・副学長を歴任。2007年学校法人立命館副総長。2010年から2012年まで立命館アジア太平洋大学副学長。

大学のガバナンス、マネジメントに詳しい本間政雄氏は、日本の大学改革が進まない理由として、「意思決定システムとそれを担う人材の資質に課題が多いこと」を挙げる。社会から求められる役割を果たすために、迅速な意思決定のしくみを構築するうえでの提言をまとめてもらった。

我が国の大学改革はなぜ進まないのか？

これまで大学改革の必要性が叫ばれながら、大学が大きく変わったという実感はない。さまざまな理由があるが、大学の意思決定システムと意思決定を担っている学長、学部長等の適性、能力の課題が大きい。本稿では、これらの課題について考え、迅速な意思決定のしくみの構築のための、あるべき方向性について8つの提言を行いたい。

1. 外部人材登用による教員中心文化の打破

我が国の大学では、学長、副学長、学部長、研究所長などをはじめ、図書館や国際センター等の全学的な教学組織、入試、広報委員会等の全学的な調整組織の長や構成員は、基本的に当該大学の教員で占められている。私立大学の場合も、法人の理事長、総務・財

務等経営系の常務理事ですら教員が就くことが珍しくない。

文部科学省は、経営に関しては、予算の重点配分や教員の人事評価と評価結果の昇進・報酬との連動を、教育に関しては質保証やグローバル人材育成の必要性を強調する。しかし、意思決定の主要ポストを教員がほぼ独占している現状では、予算や人事の既得権の制限や、教員の負担が増加するような制度の変更は極めて難しい。

なぜなら、意思決定ポストにいる教員のほとんどは、理事や学長、学部長である前にまず学部教員であり、彼らの忠誠心は大学総体の利益ではなく、学部や専門分野の学問共同体の利益に向いているからである。彼らにとって役職は、「本務からの一時的な逸脱」「雑務」であって、同僚教員の怒りや不興を買うような改革を積極的に進める教員は極めて少数である。

こうした状況を脱するには、法人・

大学の執行部に、教員以外の人材や当該大学以外の教員の登用が有効だ。「外部の人間」が執行部に1人入るだけで、当たり前とされてきたことが当たり前でなくなり、新たな発想や行動様式が入ることになる。意思決定のスピードを上げることもつながる。

同時に、評議員会（私立大学）、経営協議会（国公立大学）に、大学改革に見識と実績を有し、的確な意見を述べることのできる人物を配する必要がある。4月25日閣議決定の国立大学法人法改正案（図表）では、経営協議会の学外者の比率は2分の1以上から過半数にするとしているが、比率もさることながら、「イエスマン」や肩書は立派でも大学に無理解な企業人ではなく、大学のために学長に直言できる見識のある人物を選ぶことが重要である。

2. 学長のリーダーシップは学び取るもの

理事長、学長以下の役職者の、大学

【図表】大学のガバナンス改革に関する制度の改正案（抜粋）

学校教育法	現行	改正案
副学長の職務について（第92条）	第4項：副学長は、学長の職務を助ける。	第4項：副学長は、学長を助け、命を受けて校務をつかさどる。
教授会の役割について（第93条）	第1項：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。	第1項：大学に、教授会を置く。
	該当なし	第2項：教授会は、学長が次に掲げる事項について決定を行うに当たり意見を述べるものとする。 ①学生の入学、卒業及び課程の修了 ②学位の授与 ③前2号に掲げるもののほか、教育に関する重要な事項で、学長が教授会の意見を聴くことが必要であると認めるもの
	該当なし	第3項：教授会は、前項に規定するもののほか、学長及び学部長その他の教授会が置かれる組織の長（学長等）がつかさどる教育に関する事項について審議し、及び学長等の求めに応じ、意見を述べるができる。
国立大学法人法	現行	改正案
学長選考の基準・結果等の公表について（第12条）	第7項：（中略）学長の選考は、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のうちから行わなければならない。	第7項：（中略）学長の選考は、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のうちから、学長選考会議が定める基準により、行わなければならない。
	該当なし	第8項：国立大学法人は、（中略）学長の選考が行われたときは当該選考の結果その他文部科学省令で定める事項を、学長選考会議が前項に規定する基準を定め、又は変更したときは当該基準を、それぞれ遅滞なく公表しなければならない。

改革のあり方や組織運営に関する知識と経験不足も、改革のための意思決定を妨げる大きな要因である。

今日の大学は、多様で高度な役割を果たすことが期待されているだけでなく、18歳人口の減少、国内外の大学との学生確保や研究資金獲得を巡る競争の激化など、厳しさを増す環境の中で運営していかなければならない。限られた資源を重点分野に効率的・効果的に配分しながら、年々厳しさを増す大学評価にも耐え、不意の危機の現出にも的確に対応し、多様なメディアを活用して適時的確に情報を発信し、同窓会と良好な関係を構築しつつ寄付金の獲得にも汗をかかなければならない。

教員出身の学長は、あくまで特定の専門分野の研究者であり、改革に向けて指導力を発揮していくために組織や人を動かすノウハウを持っているとは限らない。政府の高等教育・科学技術政策の動向やグローバルな高等教育の

動きに通じている訳でもない。それにもかかわらず、役職者が参加するのは、国立大学協会や私立大学連盟などの1日からせいぜい2日程度の研修で、長期の体系的な研修プログラムに参加することはまずない。そもそも、そういう長期の体系的な理事長、学長のための研修プログラムは存在していない。

学長は口にこそ出さなくても内心、組織のトップとしての知識・経験不足に不安を感じていると考えた筆者は、企業3社から300万円の寄付金を集め、アメリカのプログラムを参考に、5日間27コマの「大学トップマネジメント・リーダーシップ・プログラム（TMLP）」を開発し、2008年から3回にわたり実施した。しかし、時期尚早だったのか、予定した数の参加者が集まらず、現在は休止中である。

アメリカでは、ハーバード大学が、学長経験者を講師として、事例研究を中心とする副学長育成プログラムを2

週間の宿泊型で実施するほか、全米教育協議会（ACE）が1年間にわたる改革先進大学でのインターンシップと、年3回、3日間のワークショップを組み合わせた同様のプログラムを実施している。イギリスでも、政府が20億円を出資して「高等教育リーダーシップ財団」を設立し、体系的・組織的な学長育成プログラムを実施している。我が国も文科省が音頭をとって大学団体に働きかけ、国公私立横断的な大学トップ対象の強力な研修プログラムを開発、実施すべき時に来ている。

3. 学部長は教育改革の起点 専任化し、補佐体制を強化

教育の質保証には、何と言っても学部長の役割が大きい。大学の基本的な教学単位は依然として学部・学科であり、学部を束ねる学部長がその気にならなければ、国際化もカリキュラム改革も進まない。教員を動かすには、学部長が明確な教学ビジョンを持ち、実施に

移す実行力を持たなければならない。

それにもかかわらず、学部長の大半は、一般教員と同じコマ数の授業を持たされ、大学院生の指導もこなし、研究面での貢献も期待されている。教員数に余裕のない私学で特にこの傾向が強く、負担の軽減という意味もあって任期も2年程度というケースが少なくない。これでは、腰を据えて学上の課題を把握し、改革戦略を練り、実行に移すことは難しい。

学部長が全ての教育・研究活動から外れることは無理にしても、特に教育負担を大幅に軽減する必要がある。同時に、学部長を経営面、企画面から補佐する事務職出身の「学部長補佐」を置くことも必須である。

学部長の職責にふさわしい手当の支給や学部長の裁量により、執行できる予算の配分なども考えられてよい。一方、大学執行部は、学部の課題をふまえた中期ビジョンや年度事業計画の方向づけを行い、実施結果を評価し、次年度の事業改善につなげていくよう学部長に助言と指導を行わなければならない。

4. 「総括副学長」を専任化し活動しやすい環境を整備

今回のガバナンス改革案でも、アメリカのプロボスト（教学担当の筆頭副学長）に倣って「総括副学長（理事）」の設置が提案されている。プロボストは、アメリカの学長の主要な役割が、予算と人事を握る理事会と良好な関係を保ち、大学の顔として寄付金を集めることにあるため、学長に代わる学内の教学の取りまとめ役として設けられたものであることに留意が必要だ。

我が国の大学では、「予算、人事、組織改編の調整権を持つ」総括副学長（理事）は、多くの大学で総務や教育担当の副学長（理事）が事実上その任に当たっており、今回の改革案はその

ことを追認することに意味がある。

課題はむしろ、副学長が専任ではなく、学長（理事長）代理として必要な体系的研修も受けていない点にある。この点を改めなければ、迅速な意思決定は望めない。

5. 幅広いステークホルダーが学長を選ぶシステムに

学長にどのような資質・経験・知識を求め、誰がどのようなプロセスで選ぶかは極めて重要である。

現状では、学長の大半は、当該大学の教員により、教員の中から、選挙により選ばれるケースが多い。法人化以降の国立大学では、学長は学外者の入った会議が選考することになったが、多くの大学では以前と同じように教員による意向投票（と称する選挙）が行われ、その結果が学長選考にかなりの影響を与えている。

兼業・兼職の自由、手厚い身分保障、年功序列的な給与制度、教育研究の自由、評価からの自由等、長い間かかって確立されてきたさまざまな特権を維持したい教員は、本質的に保守的・現状維持的である。そのため、強い指導力を持ったトップダウン型の人材が学長に選ばれることは稀であり、調整型の穏健な学長が選ばれることが多い。

また、我が国では当該大学の事情に通じず、人脈のない外部の人間が、学長や学部長を務めるのは無理だ、さらに選挙という民主的な手続きを経ない学長には「正統性」がないという意見が根強いが、筆者はそうは考えない。微温湯的な環境にどっぷり浸かっている現在の日本の大学を変えるには、学内に「しがらみ」がなく、旧来の慣習に捉われず、物事を客観視して、思い切った政策を立案・実行できる学外者、「よそ者」を登用することが有効だ。

また、大学は教員だけのものではなく、学生、学生の保護者、卒業生、企業、地域社会、納税者など、幅広いステークホルダーのものだ。選挙で選ぶと言うなら、彼らにも投票権を与えるべきである。現に英米独仏の大学では、そうしたしくみになっている。教（職）員だけでなく、大学のあり方に利害を持つ彼らが参加して選んでこそ、学長は「正統性」を持つのではないのか。

いずれにしろ、学長候補者には、大学運営と教学に関する明確なビジョンの提示と志願者・入学者数、休・退学率、学生満足度、卒業時の学力、資格・試験の合格率、留学生の受け入れ・派遣数、就職率、外部研究資金の獲得件数、共同研究の件数といった大学の「実力」を示す基本的な指標に関する数値目標の提示を求めべきである。抽象的で曖昧な「抱負」は要らない。

6. 「データと事実」が大学改革を動かす

中教審のガバナンス改革案を読むと、学長に過大なまでの役割が期待されていることに圧倒される。言うまでもなく、学長は期待される役割を1人で果たすことはできない。ビジョンを共有する副学長や事務局長から成る強力な補佐体制を敷き、有能で献身的な職員を集めた事務局が必須である。

しかし、これだけでは十分ではない。教員は、あらゆる理屈を動員して現状変更を異を唱えてくる。そうした彼らに対して、「～べき論」の議論に陥ることは避けなければならない。例えば、「グローバル化を進めるべきだ」「いや、自分はそうは思わない」という「～べき論」の応酬は、結局平行線をたどるだけで不毛である。企業の現在・将来の人材ニーズ、主要企業の採用外国人の急増ぶり、地域の産業や行政の国際化の度合いの進展、競合他大学の対応など、具体的な事実とデータ

を示してこそ、「～べき論」を脱して、教員団を納得させることができる。

具体的な事実や数字の前には、どんな「屁理屈」も沈黙せざるを得ない。その意味で、「経営企画」を担う組織がIRを通じて、自らの姿・実力と取り巻く環境に関するデータや資料を収集、分析し、適時的確に経営陣に提供していくことの重要性は強調してもしすぎることはない。

7. 大学執行部と教授会の適切な役割分担を実現

教授会は、「重要な事項を審議するため」の必置機関である。今回の条文の改正案では、学生の入学・卒業、課程の修了、学位授与等に関し、「学長に意見を述べる機関」であることを明確にし、現在のように教学事項はもとより経営事項にまで事実上の拒否権を持つ状況を改めるという。それでは、この改正により、例えば学部改組やカリキュラム改革、教員評価の導入等が教授会の審議を経ず、了承を得ないままに、学長や理事会の一方向的な経営判断により実行できるかと言うと、現実には難しい。

教育や教員組織に関する政策は、最終的に執行部が責任を持って決定すべきであることは間違いがないが、どのような形にしろ、教員の意見を聞くことは必要であるし、政策の成否は教員の本気度にかかっているため、そのほうが賢明でもある。学長以下の執行部は、基本的な方向性を示し、具体的な内容は教学組織の検討に委ねるといった適切な役割分担を実現することが必要だ。

8. 監事は「盲腸」ではないもっと戦略的活用を

監事の役割は極めて重要である。その役割は、一言で言えば、さまざまなステークホルダーの代表として、法人（大学）が適切に運営され、教育、研究、社会貢献という役割を十全に果た

しているかどうかをチェックすることである。

その意味で、監事の人選は重要である。経営面、財政面の適切性を見るだけでなく、アドミッション・ポリシーに即した適切な入学者が確保され、社会のニーズに応じた適切な教育が行われ、学生が満足するような適切な学修・生活・就職支援が行われているかどうかをさまざまな指標によりモニターし、不備・不足があれば、それを指摘し、場合によっては改善を促すのである。

こうした役割を担う監事には、大学のあり方に関する高い見識と常に学生と社会の利益を念頭に置いた歯に衣着せぬ指摘を行う胆力が求められる。

しかし、現実はどうか？国立大学では、法律上は文科大臣が監事を任命するはずが、大学側の抵抗により、大学が決める慣行が成立している。その結果、常勤職として2人分の人件費が措置されながら、4分の3が非常勤とされてしまった。しかも少なくない数の大学で、国立大学学長の退任後の格好の閑職・名誉職となってしまっている。

法人化の際、文科省が送り込んでくる監事によって、運営上の不備や教育研究上の課題が指摘されるのではないかと戦々恐々としていた国立大学は、法人化後10年を経た今日、監事を無力化し、安閑としていることができる。私立大学では、監事の役割が未だ十分理解されているとは言えず、常勤の監事を置いて事務的サポートを行っているところは多くない。

大学改革を進めるために、監事を「戦略的に」活用することも考えるべきである。監事が、例えば事務処理や事務組織の非効率性を客観的な立場から指摘することにより、通常ではなかなか進まない事務改革の前進が期待できる。また、グローバル化の遅れや

休・退学率の増加をふまえて適切な対策をとることを勧めることもできる。

監事の任命に当たっては、理事長、学長としての課題認識と改革の方向性を共有することが必須であり、毎年度の監査事項を決めるにあたっては両者が十分協議することが効果的な監査につながる。

社会の期待に 応えてこそその大学自治

多くの大学は、教学はもとより運営に関しても、文科省を含めて外部からの意見や指摘を「大学自治に対する干渉」として排除し、耳を傾けようとしてこなかった。「大学の自治」は、大学が自己規律により、社会の期待に応えてこそ尊重されるものであることを忘れてはならない。同時に、今日の大学は、社会の中で孤立して存続できる存在ではなく、社会に支えられてこそ生き残ることのできる存在となったのである。大学が、「閉じた世界」の中で、自分たちだけで物事を決められる時代は永遠に終わったことを大学関係者は肝に銘じる必要がある。

大学は、社会有為の人材を育て、革新的な学術研究を推進するだけでなく、学ぶことの喜びを味わう機会を世代を超えて提供し、地域の文化の中心として機能することによって社会の発展に大きく貢献する。言い換えれば大学は社会的な公器である。

公器としての役割を果たし続けるには、迅速な意思決定のしくみによる改革の推進、特色の強化が必要だ。その大学を、誰がどのように運営するか、即ちガバナンスのあり方は、大学の教育・研究のあり方に直結し、極めて重要である。各大学は、今回を機に抜本的なガバナンス改革に取り組むべきである。