

大学のガバナンス改革に関する 学校教育法等の改正について

塩 見 みづ枝

文部科学省高等教育局大学振興課長

[キーワード]

学校教育法、国立大学法人法、大学ガバナンス、学長のリーダーシップ、教授会の役割の明確化

はじめに

第186回国会において、学校教育法及び国立大学法人法の一部を改正する法律案が可決され、平成27年4月1日から施行された。今回の法改正は、これまでややもすれば権限と責任が一致せず、機動的な意思決定ができないと批判されてきた大学の組織運営の在り方を改善し、学長のリーダーシップの下で戦略的に大学を運営できるガバナンス体制を構築することによって、大学がその教育研究機能を最大限に発揮することができるようにすることを目指し行われたものである。以下に、法改正に至る経緯と改正された法律等の概要、その意義等について、学校教育法の改正に関わる内容を中心に述べる。

I 今回の法改正の経緯

1 大学のガバナンス改革に向けた議論の高まり

グローバル化の進展に伴う産業構造の変化や国際競争の激化、少子高齢化の進行による社会構造の変化など、我が国を取り巻く社会環境が大きく変化する中で、大学には、グローバル人材の育成や研究を通じたイノベーションの創出、経済再生や地方創生への貢献など、これまで以上に大きな役割が期待されるようになってきている。各大学には、教育、研究及び社会貢献の取組を通じて、こうした期待に応えていくことが求められる。あわせて、グローバル化の中で国際的な大学

間競争も激しさを増しており、大学の国際競争力を高めていくためには、戦略性をもって大学をマネジメントしていくことが不可欠となっている。

一方で、我が国の大学の意思決定過程については、かねてから、権限と責任の所在が不明確ではないか、大学として意思決定をするまでに時間がかかり過ぎるのではないかなどの批判があり、各大学が社会の期待に応え、求められる機能を十全に発揮し、世界の大学に伍していくためには、学長がリーダーシップを発揮して機動的に大学改革を進めていくことができるよう、そのガバナンスの在り方を改革する必要があるとの指摘がなされてきた。

このことについて、政府の教育再生実行会議第三次提言「これからの大学教育等の在り方について」（平成25年5月28日）では、「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。」とされた。さらに、第2期教育振興基本計画（平成25年6月14日閣議決定）や「日本再興戦略－Japan is BACK－」（平成25年6月14日閣議決定）においても、大学のガバナンス機能の強化に関する記述が盛り込まれた。

2 中央教育審議会大学分科会「審議まとめ」

こうした状況の中、大学のガバナンスの在り方について検討を行うため、中央教育審議会大学分科会に組織運営部会が設置された。同部会では平成25年6月から7回にわたり審議が行われ、これを踏まえて、大学分科会は平成26年2月12日に「大学のガバナンス改革の推進について（審議まとめ）」（以下「審議まとめ」という。）をとりまとめた。

「審議まとめ」においては、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大学を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の認識が示されるとともに、①学長のリーダーシップの確立、②学長の選考・業績評価、③学部長等の選考・業績評価、④教授会の役割の明確化、⑤監事の役割の強化などの観点から求められる改革の方向性が提言されている。あわせて、それらを実現するために、国において、所要の法令改正による制度改革を通じた支援を行うこと、予算を通じた支援を行うことなどが示されている。

3 国会における改正法案の審議と改正法の成立

文部科学省では、「審議まとめ」を踏まえ、必要な制度改正を行うため、「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」を作成した。本法律案は、平成26年4月25日に閣議決定され、同日、第186回国会に提出された。本法律案の提案理由について、衆議院本会議での趣旨説明において下村博文文部科学大臣は以下のように発言している。

「大学は国力の源泉であり、各大学が、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、戦略的に大学を運営できるガバナンス体制の構築が不可欠であり、学長を補佐する体制の強化、大学運営における権限と責任の一致、学長選考の透明化等の改革を行っていくことが重要であります。この法律案は、このような観点から、大学の組織及び運営体制を整備するため、副学長の職務内容を定めるとともに、

教授会の役割を明確化するほか、国立大学法人の学長の選考に係る規定の整備を行うなどの必要な措置を講ずるものであります。」（平成26年5月22日衆議院本会議）

その後審議を経て、本法律案は、同年6月10日に衆議院、6月20日に参議院で可決、6月27日に「学校教育法及び国立大学法人法の一部を改正する法律」（平成26年法律第88号。以下「改正法」という。）として公布され、平成27年4月1日から施行されることとなった。なお、衆議院の審議において、法律案のうち学校教育法第93条第2項第3号の教授会に関する規定について修正案が提出され、可決されている。また、衆議院文部科学委員会において7項目、参議院文教科学委員会において9項目の附帯決議が付された。

さらに、改正法を受け、「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」（平成26年文部科学省令第25号。以下「改正省令」という。）が平成26年8月29日に公布され、改正法と同じく平成27年4月1日から施行されることとなった。

公布日には、各国公立大学長等に宛てて、文部科学省高等教育局長及び同研究振興局長の連名で、「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について（通知）」（以下「施行通知」という。）が発出された。

II 改正の概要とその意義

1 学校教育法の一部改正の概要

(1) 副学長の職務（第92条第4項関係）

副学長の職務については、改正前は「学長の職務を助ける」と規定されていたが、これを「学長を助け、命を受けて校務をつかさどる」と改めた。

これは、学長の補佐体制を強化するため、学長の指示を受けた範囲において、副学長が自らの権限で校務を処理することを可能にし、より円滑かつ柔軟な大学運営を可能にしようとするものである。

(2) 教授会の役割の明確化（第93条関係）

教授会については、改正前は「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。」

と規定されていたが、教授会は、教育研究に関する事項について審議する機関であり、また、決定権者である学長等に対して意見を述べる関係にあることを明確化するため、以下のように改正した。

① 教授会は、学生の入学、卒業及び課程の修了、学位の授与その他教育研究に関する重要な事項で教授会の意見を聞くことが必要であると学長が定めるものについて、学長が決定を行うに当たり意見を述べるものとした。(第93条第2項)

② 教授会は、学長等がつかさどる教育研究に関する事項について審議し、及び学長等の求めに応じ、意見を述べるができることとした。(第93条第3項)

2 改正の意義

(1) 副学長の職務について

副学長は、これまでと同様に、大学の規模や実情に応じて置くことができる職であり、必置の職ではない。今回の法改正により、副学長の法律上の権限は広がるが、各大学における具体的な所掌範囲については、適正な手続きに基づいて学長が個別に命ずることが必要である。なお、校務をつかさどるよう学長から命令を受けない場合には、従前どおり、副学長は学長を補佐する職務に従事することとなる。

今回の法改正の目的の一つは、各大学において学長がリーダーシップを発揮できるようにすることであるが、学長がすべての職務を一人でこなすことは現実的でなく、学内で適切に役割分担を行うことが重要と考えられる。今回の改正を踏まえ、例えば、日常的な業務執行を副学長に委ね、学長が中長期的なビジョンや運営方針の策定等に注力したり、特定のプロジェクトについては副学長が責任者として実施するなど、学長と副学長が適切な役割分担を行いながら、より機動的で確かな大学運営を推進することが期待される。

(2) 教授会の役割の明確化について

1) 背景

教授会については、改正前は「重要な事項を審議する」とのみ規定されていた。これは、大学の特質を踏まえて、「重要な事項」の詳細を規定せずに、各大学の裁量に委ねたものである。しかしながら、その内容

が条文上必ずしも明確でないことから、中には教授会の審議事項が大学の経営に関する事項まで広範に及ぶなど、学長のリーダーシップや機動的な意思決定による大学運営を阻害している場合もあるとの指摘がなされてきた。

そもそも教授会は、学校教育法に基づいて設置されている機関である。学校教育法は、すべての国公立大学及び構造改革特別区域法に基づいて学校設置会社が設置する大学に適用され、その教学面を規定する法律であって、国立大学法人法や私立学校法等のように経営面について規定する法律ではない。したがって、学校教育法に基づいて設けられる機関である教授会の審議事項も当然に教育研究に関することに限られると解される。

また、教育公務員特例法第3条では、学長の選考については学長、学部長等で構成する評議会が、学部長の選考や教員の採用・昇任については教授会が、それぞれ実質的な権限を有することが規定されている。これは、一般公務員法制の特例として、国や地方公共団体による公権力の行使に対して「大学の自治」を保障する観点から置かれた規定である。すでに国立大学の全てと公立大学の多くが法人化されてその教職員は非公務員となり、教育公務員特例法が適用される大学は平成27年4月現在16の公立大学のみとなっているにもかかわらず、教育公務員特例法の適用対象外となった国公立大学において、法人化以前の内部規則等がそのまま引き継がれ、従来と同様の運用がなされているケースも多いとされる。

このように、多くの大学において、本来教学に関する事項を審議すべき教授会が、大学の経営に関する事項も含めた広範な事項について審議を行ったり、法律上審議機関であり、法的にはその審議結果に対して直接責任を負わない教授会が、事実上議決機関として意思決定を行ったりすることで、権限と責任の一致しない状況となっていることが指摘されてきた。

2) 改正の基本的な考え方

今回の法改正は、こうした状況を是正し、教授会の役割、特に学長と教授会との関係を明確化することを通じて、権限と責任の所在を一致させ、各大学にお

る学長のリーダーシップの発揮や機動的な意思決定を一層促進しようとするものである。

大学は公的な存在であり、大学運営に権限と責任を有する学長が、大学が果たすべき役割を的確に捉えた上で、自らの説明責任を果たし、透明性の高い大学運営を行い、その社会的責任を果たしていくことが求められる。

学校教育法第92条第3項は、「学長は、校務をつかさどり、所属職員を統督する。」と規定しており、学長は、大学のすべての校務について、包括的な責任者としての権限を有するとともに、特に高い立場から教職員を指揮監督することとされている。今回の改正では、この規定について変更はなく、学長は引き続き大学の校務をつかさどる立場にあり、その前提の下で大学運営に最終的な責任を負うものである。

一方、教授会については、今回の法改正において、法律上の審議機関として位置付けられていることが明確化された。仮に、各大学において、大学の校務の最終的な責任を負う学長の決定が、教授会の判断に拘束されるような仕組みとなっている場合には、責任を負う学長が最終決定権を行使する仕組みに見直しを行うことが求められる。

学長が教育研究に関する判断を行うに当たって、その判断の一部を教授会に委任することは、学長に最終的な決定権が担保されている限り、法律上禁止されるものではない。しかしながら、教授会の判断が直ちに大学の判断となり、学長が異なる判断を行う余地がないような形で権限を委譲することは、法律の趣旨に反するものと考えられる。

今回の法改正は、各大学において、学長のリーダーシップの下、機動的な意思決定に基づく的確な大学運営が行われるようにすることを目指すものであるが、改めて述べるまでもなく、大学運営においては、トップダウンとボトムアップのバランスが重要であり、学長が適切にリーダーシップを発揮していくためには、学長は、教授会はもとより、学内の多様な声に幅広く耳を傾けていくことが求められる。学長と教授会は、十分な意思疎通を図りながら、相互の協力の下、適切にその役割を果たしていく必要があり、このことに関

連して、下村文部科学大臣は、国会審議における教授会の将来像についての質問に対して以下のように答弁している。

「当然ですが、教授会そのものの存在を否定しているわけでは全くないわけでありまして、我が国の大学の教育力や研究力は、教員一人一人、そしてその総体としての教授会が高い次元で教育研究に取り組むことができるかにかかっているというふうに思います。諸外国の大学におきましても、アカデミックな事項については教員組織が重要な役割を果たしており、我が国の大学が国際的通用性のある大学として評価されるためにも、教授会が将来にわたりその専門性を発揮して、教育研究力の向上に寄与することを期待しております。」(平成26年5月23日衆議院文部科学委員会)

また、施行通知においては、留意事項として、教授会の役割を明確化する観点から、個人情報等の取扱いには十分に留意した上で、教授会の議事次第や議事概要等をホームページで公表するなど適切な方法によって透明化を図ることについて示されている。

さらに、私立大学においては、私立学校法第36条により、設置者である学校法人がその運営についての責任を負い、理事会が最終的な意思決定機関として位置付けられており、今回の法改正は、学校教育法に基づく学長の権限と、私立学校法に基づく理事会の権限との関係に変更を加えるものではないことについても示されている。

なお、当然のことながら、今回の法改正は、大学が、学術の中心として深く真理を探究することを本質とすることに鑑みて、大学における「学問の自由」(憲法第23条)を保障するために教育研究に関する大学の自主的な決定を保障する「大学の自治」の考え方を変更するものではない。

3) 具体的な改正内容についての考え方

改正後の学校教育法第93条第1項において「大学に、教授会を置く。」と規定されているとおり、教授会は、改正前と同様に大学における必置の機関である。

第93条第2項では、各号に掲げる事項について、教授会に意見を述べる義務を課している。学長に対しても、教授会に意見を述べさせる義務を課しているもの

と解される。いずれの事項についても、最終的な決定権は学長にあり、学長は教授会の意見に拘束されるものではない。

また、第93条第2項第3号に基づき、学長は、教授会が意見を述べるべき事項について、学長裁定等適切な方法で明らかにする必要がある。ここでいう「教育研究に関する重要な事項」には、教育課程の編成、教員の教育研究業績の審査等が含まれると解される。また、キャンパスの移転や組織再編等の事項も含まれ得ると考えられるが、具体的にどのような事項について教授会の意見を聴くこととするかは、学長が、各大学の実情等を踏まえて判断することとなる。

第93条第2項各号に掲げる事項以外の事項についても、教授会は、同条第3項に規定する「教育研究に関する事項」として審議することができる。また、第93条第3項後段には、学長等が教授会の意見を求める場合に、これに対して教授会が意見を述べるという関係について、「学長の求めに応じて、意見を述べるができる」との確認的な規定を置いているが、学長の求めがない場合においても、教授会が教育研究に関する事項について審議した結果を、事実行為として学長等に対して伝えることは差し支えない。

3 学校教育法施行規則の一部改正の概要等

(1) 学生に対する懲戒の手続き（第26条第5項関係）

学長は、学生に対する退学、停学及び訓告の処分の手続きを定めなければならないこととした。

(2) 学生の入学、退学、転学、留学、休学及び卒業（第144条関係）

学生の入学、退学、転学、留学、休学及び卒業について、教授会の議を経て、学長が定めることとしていた改正前の規定を削除した。

改正前の学校教育法施行規則第144条において、教授会の議を経て、学長が定めることとされていた事項のうち、学生の入学及び卒業については、今回の法改正により、学校教育法第93条第2項において、学長が決定を行うに当たり教授会が意見を述べるものとして規定された。一方で、このほかの事項、すなわち、学生の退学、転学、留学、休学については、本人の希望

を尊重すべき場合など様々な事情があり得ると考えられることから、学校教育法施行規則第144条は削除し、教授会が意見を述べることを義務付けないこととしたものである。

ただし、懲戒としての退学処分等の学生に対する不利益処分については、教授会や専門の懲戒委員会等において適切に調査・審議することが重要であることから、同施行規則第26条第5項において、学長は、学生に対する同施行規則第26条第2項に規定する退学、停学及び訓告の処分の手続きを定めなければならないことを規定した。

4 国立大学法人法の一部改正

このほか、今回の法改正においては、国立大学法人法についても一部改正が行われた。また、国立大学法人の監事機能の強化については、同じ第186回国会において、独立行政法人通則法の一部を改正する法律の施行に伴う関係法律の整備に関する法律（平成26年法律第67号）により国立大学法人法が改正され、平成26年6月13日に公布、平成27年4月1日から施行されることとなった。これらの概要と考え方は以下のとおりである。

(1) 学長又は機構長の選考の透明化（第12条及び第26条関係）

国立大学法人の学長又は大学共同利用機関法人の機構長の選考は、学長選考会議又は機構長選考会議（以下「学長等選考会議」という。）が定める基準により、行わなければならないものとした。

学長等選考会議が定める基準には、学長又は機構長に求められる資質・能力、学長又は機構長の選考の継続・方法に関する具体的な事項が盛り込まれることが想定される。学長等選考会議は、当該国立大学法人等にふさわしい学長又は機構長の候補者を選出する重要な責任と権限を有しており、この責任と権限に基づき、候補者の推薦への関与、所信表明の機会の設定やヒアリングの実施、質問状の公開などの適切な方法を通じて、広く学内外の候補者から主体的に選考を行うことが求められる。なお、選考の過程で、教職員によるいわゆる意向投票を行うことは禁止されるものでは

ないが、その場合も、投票結果をそのまま学長等選考会議の選考結果に反映させるなど過度に学内又は機構内の意見に偏るような選考方法は、学内又は他の社会の意見を学長又は機構長の選考に反映させる仕組みとして設けられた学長等選考会議の主體的な選考という観点からは適切でないと考えられる。

また、国立大学法人及び大学共同利用機関法人（以下「国立大学法人等」という。）は、学長又は機構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、学長等選考会議が学長等の選考に関する基準を定め、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こととした。なお、ここでいう「文部科学省令で定める事項」については、国立大学法人法施行規則が一部改正され、「学長又は機構長として選考された者を学長等選考会議が選考した理由」、「学長等選考会議における学長又は機構長の選考の過程」が示されている。

国立大学法人等がこれらの事項を公表するに当たっては、ホームページへの掲載その他の適切な方法によって行うことが考えられる。

(2) 経営協議会（第20条第3項及び第27条第3項関係）

国立大学法人等の経営協議会の委員の過半数は、当該国立大学法人等の役員又は職員以外の者で大学又は大学共同利用機関に関し広くかつ高い見識を有するもののうちから、教育研究評議会の意見を聴いて学長又は機構長が任命する委員（以下「学外委員」という。）でなければならないこととした。

経営協議会は、議長たる学長のほか、学長が指名する理事及び職員、教育研究評議会の意見を聴いて学長が任命する学外委員から構成され、改正前は、学外委員が委員の総数の2分の1以上でなければならないものとされていた。今回の法改正においては、すべての国立大学法人が、社会のニーズを運営に反映する必要性をこれまで以上に認識し、環境の変化に積極的に対応できるようにするため、学外委員が委員の総数に占める割合を過半数としたものである。

(3) 教育研究評議会（第21条第3項関係）

国立大学法人の教育研究評議会の組織について、学校教育法第92条第2項の規定により副学長（同条第4

項の規定により教育研究に関する重要事項に関する校務をつかさどる者に限る。）を置く場合には、当該副学長（当該副学長が2人以上の場合には、その副学長のうちから学長が指名する者）を教育研究評議会の評議員とすることとした。

教育研究評議会は、教育研究に関する重要事項を審議する機関であり、大学の教育研究を直接担当する者の意見を教学面の全学的な方針に反映させるとともに、各部署の利害を調整しながら全学的な協力のもと大学運営を進めていくため、十分な審議を行い、学長の適切な意思決定とリーダーシップの発揮を支えていくことが期待されている。今回、学校教育法の一部改正によって副学長の機能が強化されることを踏まえ、全学的な立場から学長を補佐し、一部の校務をつかさどる副学長を、教育研究評議会の必要的な構成員として位置付けることを規定したものである。

(4) 国立大学法人の組織・運営の制度に関する検討（附則関係）

政府は、この法律の施行後適当な時期において、改正後の国立大学法人法の施行の状況、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、国立大学法人法第12条第2項に規定する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、その結果に基づいて所要の措置を講ずるものとされた。

この規定は、国立大学を取り巻く社会経済情勢の急激な変化等を考慮すれば、今回の法改正で制度の改正が一段落するものではなく、その実施状況等も踏まえて、今後一層の制度改善の検討が必要であることから、こうした観点をあらかじめ広く明らかにするために置かれたものである。

(5) 国立大学法人における監事機能の強化（独立行政法人通則法の改正に伴う国立大学法人法改正関係）

国立大学法人の監事について、監査報告の作成義務、役員や子法人への調査権限、法人から文部科学大臣へ提出される書類の調査義務（以上、第11条関係）、役員による法令違反・不正についての学長及び文部科学大臣への報告義務（第11条の2関係）、監事の任期の現行の2年から4年への延長（第15条関

係)、法人に著しい損害を及ぼすおそれのある事実を役員が発見した際の監事への報告義務(第35条関係)に係る事項が規定され、監事機能の強化が図られた。

Ⅲ 今後の課題

1 各大学における内部規則等の総点検・見直しの必要性とこれまでの取組

前述のように、今回の改正法及び改正省令は平成27年4月1日から施行されることとされ、各大学においては、施行期日までに、関係する内部規則やその運用について、改正された法令の趣旨に照らして総点検し、必要な見直しを行うことが求められることとなった。見直しに当たっては、各大学における内部規則等の相互の整合性や上下関係・優先関係を確認し、全体をわかりやすく体系化した上で、学長の校務に関する最終決定権が内部規則全体の体型の中で明確に担保されるようにすることが特に重要である。

文部科学省では、各大学において改正法の趣旨を踏まえたガバナンス体制の総点検と必要な見直しが円滑に行われるようにするため、平成26年7月に有識者からなる「大学のガバナンス改革の推進方策に関する検討会議」を設けた。本検討会議での検討を踏まえ、文部科学省では、平成26年8月29日付けで国公私立大学長宛て事務連絡を發出し、「大学における内部規則・運用見直しチェックリスト」を示しつつ、各大学において改正された法令の趣旨を踏まえた内部規則やその運用について見直しを実施するよう依頼した。また、大学関係者への説明会の開催や個別相談の実施等を通じて、改正法等の趣旨の周知を行った。

これらも踏まえ、平成26年12月8日付けで各大学における内部規則等の総点検・見直しの進捗状況について調査を行ったところ、調査対象となった1127大学のうち、993校から回答があり、そのうち58校ですでに総点検作業が「完了」、924校で「作業中」、「未着手」は11校であった。(結果に関する資料については、平成27年2月5日に開催された「大学のガバナンス改革の推進方策に関する検討会議」第4回会合で配布しており、文部科学省HPにおいて閲覧可能。)

さらに、文部科学省では、平成27年4月28日付けで

国公私立大学に対して改めて事務連絡を發出し、内部規則等の総点検・見直し結果について調査を行っているところである。本調査については、提出に際し、各大学の監事から「所見」を添付いただくこととなっている。今後、本調査の結果も踏まえつつ、各大学において、今回の法令改正に基づく内部規則等の総点検・見直しが適切に行われ、各大学において効果的なガバナンスの仕組みが確立されるよう、引き続き支援を行っていく予定である。

2 今後の取組

各大学において学長がリーダーシップを発揮し、教育、研究、社会貢献の機能を最大化していくためには、前述の中央教育審議会大学分科会「審議まとめ」でも述べられているとおり、大学執行部が、各学部・学科の教育研究の状況を的確に把握した上で、必要な支援を行ったり、大学執行部自らが全学的な具体的方針を打ち出したりすることが重要である。そのためには、リサーチ・アドミニストレーター(URA)やインスティトゥーショナル・リサーチャー(IRer)、アドミッション・オフィサー、カリキュラム・コーディネーター等の高度な専門性を有する人材を各大学がその実情に応じて活用することが効果的と考えられる。あわせて、大学の事務職員の大学運営への参画も重要であり、これらの職員が十分に力を発揮することができるよう、スタッフ・ディベロップメント(SD)を充実することが求められる。このような高度専門職の育成・活用や、SDの充実については、引き続き中央教育審議会大学分科会大学教育部会において検討が進められることとなっている。

さらに、「審議まとめ」では、国による財政的支援として、①学長のリーダーシップに基づいて効果的に配分を行うことができる裁量経費の拡充、②大学のガバナンス改革を含む教育研究活動の支援、③補助事業の要件としてガバナンス改革を位置付けることが指摘されている。大学のガバナンスが多様であり、かつ大学において主体的に行われるものであることに十分配慮しながら、効果的な予算措置を通じて各大学のガバナンス改革を後押ししていくことも重要な課題である。

【参考文献】

- 公益社団法人経済同友会「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－」（平成24年3月）
- 中央教育審議会「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて（答申）」（平成24年8月）
- 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）」（平成26年2月）
- 公益社団法人文教協会「国・公・私立 大学ガバナンス改革必携」（平成26年10月）