

学校教育法・国立大学法人法の改正と 国立大学のガバナンス

大場 淳

広島大学高等教育研究開発センター
副センター長・准教授

【目次】

- I. 大学のガバナンスとは
- II. 国立大学のガバナンス
 1. 法人化以前の改革
 2. 国立大学の法人化
 3. 法人化後の状況
- III. 大学ガバナンス改革法の制定
- IV. 課題と問題点

[キーワード]

国立大学、大学ガバナンス、学長を中心とした執行体制、リーダーシップ、教授会自治

平成26年の学校教育法の改正（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）—通称「大学ガバナンス改革法」¹—の制定）によって、平成27年4月から、大学のガバナンスにかかる法制度が変更された。国立大学にとっては、国立大学法人法が同時に改正されたことによって、制度の大幅な改変となった。

本稿では、国立大学を中心として、大学のガバナンスの概念や大学ガバナンス改革法制定に至るまでの経緯を簡単に整理した上で、今般の制度改革を概観し、大学ガバナンス改革法制定に伴う課題や問題点を検討することとしたい。

1. 大学のガバナンスとは

高等教育で用いられる「ガバナンス」は多義的な用語である。その原語である英語の“governance”には一般に「管理」や「統治」等の訳が辞書で充てられるが、高等教育機関の文脈では、概ね意思決定にかかる諸々の組織構造やその過程全般の意味でこの語は用いられている（Birnbaum 2004）。ガバナンスは、公式の側面、すなわち法令や明文化された規則、正式な議決やその他の決定に基づく権限配分や権利・義務の設定等だけではなく、多様な関係者間の黙示の合意に基礎を置く非公式な行動規範を含む。日本語の文献その他の出版物では、近年、漢語を用いずに「ガバナンス」と片仮名表記することが多くなっている。

意思決定にかかる事項を幅広く包含する用語である“governance”には、英語以外の言語において近似する言葉を見出し難い（大場 2011）。それは、アングロ＝サクソン圏の大学が高い自律性の下で運営されているのに対して、国家統制が強い大陸欧州諸国等他の国々では、与えられた狭い裁量の範囲内で大学の組織運営が行われてきたことを反映する（Hirsch & Weber (Eds.) 2001）。例えばフランスでは、“gouvernement”が大学の組織運営を示す用語として用いられていたが、近年はそれに代わって、英語からの造語である“gouvernance”^{グベルナンス}が多く用いられるようになっていく。社会の脱政府化（désétatisation）が進む中で、前者の分析枠組としての限界が意識されたことが背景にある。同様の議論は西語においても見ら

れ、その過程において“gobierno”に代わって“gobernanza”が多く用いられるようになった (Meléndez Guerrero, Solís Pérez & Gómez Romero 2010)。

権限分配等の意味で用いられる大学ガバナンスは日本では伝統的に「大学管理」と呼ばれ、以前から議論の対象となっていた (大崎 2012)。近年「管理」に代わって「ガバナンス」が用いられるようになったのは、コーポレート・ガバナンス (企業統治) が議論されるようになったことと軌を一にしている (大崎 2012; 中島 2014)。今般の大学ガバナンスにかかる制度改正には、企業の論理が多分に反映されていると見ることができよう。

II. 国立大学のガバナンス

1. 法人化以前の改革

国立大学は、法令に基づいて国によって設置される高等教育機関である。その組織運営の在り方は法令で比較的詳細に規定され、更に予算配分等を通じて政府の統制が強く働くことから、そのガバナンスは大学と国との関係によって大きく規定される。他方において大学には自治が保障されており (憲法第23条、教育基本法第7条第2項)、国立の機関であってもその自律性は尊重されなければならない。

国立大学の自治は、戦前、学部教授会の自治を基軸として形成されてきた (大崎2012)。戦後、学校教育法で教授会は重要事項を審議する必置の機関と位置付けられ、更に国公立大学については教育公務員特例法によって教授会自治は一層堅固なものとなった。しかし、その後の大学紛争や様々な社会の変化に適切に対応し得ないとされた教授会自治は批判の対象とされ、度重なる改革の対象となった。中央教育審議会や大学審議会等で検討されたガバナンス改革の方向は、概ね学長を中心とした執行体制の整備 (外部者の参加を含む) と教授会自治の弱体化であった (大崎 2012; 羽田 2014)。

執行体制の整備等は特に国立大学について図られ、法人化前の平成11年、国立学校設置法及び教育公務員特例法の改正によって、学長及び学部長の権限が強化

されるとともに、外部者から構成される運営諮問会議が設置されることとなった。また、教授会を置く組織が明示され、その審議事項が教学に関する事項に限定される一方で、部局代表等から構成される全学的審議機関である評議会が法定機関と位置付けられた。この法改正は、学長を中心とした執行体制の整備と教授会自治の弱体化を図りつつも、後述する国立大学の法人化で採用された学長への権限集中ではなく、合議制を相当程度に維持しながら改革が図られたものと受け止められる²。

2. 国立大学の法人化

国立大学は、平成15年の国立大学法人法によって翌年に法人化され、そのガバナンスは大きく変わる事となった。国立大学法人の最終意思決定権は国立大学の長である学長にあるものとされ、法人 (管理組織) と大学 (教学組織) の一体化が図られた。学長は、半数が外部者で占められる学長選考会議で選ばれる。学長を補佐する体制として学長と理事で構成される役員会、更にその下に教育研究評議会及び経営協議会が置かれることとなった。学長を除く役員会の構成員 (理事) は全員学長の任命であり、また、経営協議会の委員全員が学長の任命又は指名である³。かつての評議会を引き継いだ教育研究評議会は、審議事項が教育研究に関する重要事項に限定され、かつ、役員会の下に位置付けられることによって、その権限を大幅に縮小することとなった。この法人化によって国立大学は、これまでの下意上達型から上位下達型の組織へと大きく変わる事となった (天野 2008)。

自律性の拡大を伴う国立大学の法人化は世界の大学改革の潮流に沿ったものであるが (OECD 2003)、国立大学法人制度は大学運営の全般にわたり国が目標管理を行うという他国に例を見ない制度である (大崎 2012)。法人と大学が分離され前者によって後者が設置されるという構造は、大学が法人格を有する大陸欧州に広く見られる制度とは異なっており、また、理事会に対して大学が責任を負うという英米の大学や日本の私立大学の制度とも異なっている。また、世界の高等教育制度の多くが大学の合議機関を意思決定機関と

していること⁴に鑑みて、学長への集権化の点においても特異な制度を採用したと言えよう。学長への権限集中は国立大学法人制度の設計において独立行政法人制度の骨格を引き継いだためであり、その意味では必ずしも大学制度に適合するとは言い難いものであった(大崎 2009; Kaneko 2012)。

3. 法人化後の状況

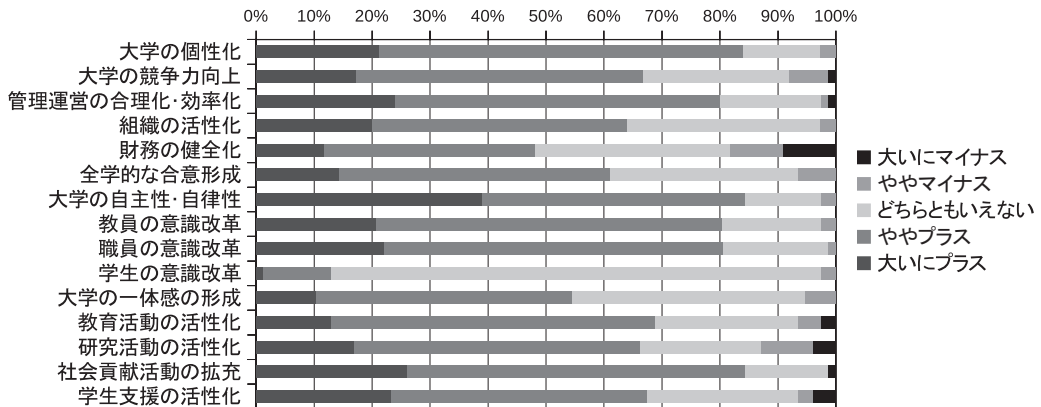
国立大学の法人化は一連の改革の集大成であり、ガバナンスに関する諸問題を一気に解決することが期待されていた。しかしながら、冒頭で述べたようにガバナンスには公式(明示)及び非公式(黙示)の両側面があり、前者を変えたのみで大きく変わるものではない。大学においては、他の組織と比べて、非公式の側面の重要性が特に大きいと言われる。例えばKerr(1982)は、「多くの決定は、公式のガバナンス制度の外で行われる…。目に留まりやすいガバナンスの上部構造は、見ることが容易でない下部構造よりも重要ではない」と述べる。天野(2006)は、新しい制度ができて長い歴史を持つ大学運営の在り方を変えることは容易ではなく、国立大学で現時的な運営が行われていることを指摘する。

実際多くの国立大学で、法令には根拠が無い部局長会議が設置され、法人化以前からの形態や機能を受け継いで依然として重要な役割を果たしている(上杉

2009)。部局長会議は、第一期中期計画期間では役割が低迷したものの、第二期では教育研究評議会とともに財務面の意思決定への関与度を高めている(水田 2012)。また、学長の任命についても、学長選考会議での選考に先んじて構成員による意向投票を行う大学が殆どである。経営能力の高い外部者を学長に招聘することが国立大学法人制度発足時に喧伝されたが、実際の行動は当該大学の同僚からの選抜という傾向を引き継いだ(羽田・金井 2010)。

これらのことは、法人化後の国立大学において全学的な合意を図ろうとする意図の現れと考えられるが、執行部への権限集中が図られる中でその実現は難しいようである。法人化の効果を学長に尋ねた調査(国立大学財務・経営センター研究部 2010)によれば、「全学的な合意形成」あるいはそれに近似する「大学の一体感の形成」は、「財務の健全化」と「学生の意識改革」を除けば、他の項目と比較して肯定的な評価(大いにプラス)が低く(図)、執行部と部局(教員)の間にある種の対立状況が生じている様子が見えてくる。

大学における意思決定において全構成員の合意を得ることは大凡不可能であるが、効果的な大学運営の実現において合意形成や対立解消が重要であること(Kaplan 2006; OECD 2003)に鑑みれば、このような国立大学の状態には問題があると言えよう。法人化後の国立大学についてはその解消に向けた政策が期待



国立大学法人化の効果(学長回答、2009年)
出典:国立大学財務・経営センター研究部(2010)

されたところ、その後の検討において示された方策は、従来の改革の方向—学長を中心とした執行体制の整備と教授会自治の弱体化—の徹底であった。紙幅の制約からその詳細は他稿に譲ることとするが、一例のみを挙げれば、平成25年に文部科学省が示した国立大学改革プランは、ガバナンス機能の強化を取り上げて、その方向として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教授会の役割の明確化、④監事の役割の強化を求めている。羽田(2013)は、高等教育政策において大学管理について50年間同じ主張がなされていることを指摘しつつ、政策自体に無理があるのではといった疑問を呈している。

Ⅲ. 大学ガバナンス改革法の制定

平成26年6月27日に公布された大学ガバナンス改革法は、学校教育法と国立大学法人法の改正を行うものであり、翌年4月1日に施行された。学校教育法改正の内容は、①副学長の権限拡大(自らの権限で校務処理を可能にすること)、②教授会の役割の見直し(重要事項の審議から教学関連事項についての学長への意見提出)である。また、国立大学法人法改正には、①学長選考の透明化(学長選考会議が定める基準に基づく選考と当該基準の公表)、②経営協議会の構成の見直し(学外委員を半数以上から過半数とする)、③教育研究評議会に担当副学長が評議員として参加することが盛り込まれた。

大学ガバナンス改革法の制定に際して、文部科学省は詳細な通知(平成26年8月29日付26文科高第441号)を発出しその実施の徹底を図った。当該通知は、法制定の背景について「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を構築することが重要である」と説明する。この改革は、社会経済に寄与する人材養成や研究の推進といった政府戦略⁵に沿った改革と受け止められる。

法案に対しては、大学自治に反するものとして各方面から批判が寄せられ、平成26年4月7日には、大学関係者によって『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』が出された。国立大学の元学長等が呼びかけ人に名を連ねたこのアピールは、「人事と予算に関する教授会の審議権は憲法で規定する学問の自由の制度的保障である。これを否定する学校教育法の改正は、大学の歴史と大学の普遍的使命に照らして到底認められない」と述べる。他方、前述文部科学省通知は「今回の法改正は「大学の自治」の考え方を変更するものではない」と述べており、両者の主張は擦れ違いのままである。

法制定後、翌年の4月1日の施行に先んじて、各大学において内部規則等の見直しが進められた。文部科学省の調査⁶によれば、学校教育法の改正に対応して、施行日までに実質的に全大学(短期大学を含む)が内部規則等を改正した。それに際して、55%の大学が校務に関する最終的決定権が学長にあることを、68%の大学が教授会は学長に意見を述べる審議機関であることを、それぞれ新たに内部規則等で担保した(それ以外については従前からそのように規定していた)。国立大学及び法人化した公立大学に関しては、55%の大学が法人化後に適用されなくなった教育公務員特例法に基づき教授会に権限を認める規定は無いと回答したものの、残る全ての大学も調査結果公表時点までに当該規定を削除した。他方国立大学法人法の改正に関しては、5大学が意向投票の結果をそのまま学長選考会議の結果に反映させるような選考方法を改めて、当該選考方式を採用する大学は皆無となった。

Ⅳ. 課題と問題点

昨今の大学ガバナンスの改革、特に国立大学のそれは、学長に権限を集中し、大学運営の全責任を負わせようとするものである。それ故、学長に優れたリーダーシップが必要であるとし、かかる資質を有する学長が選考されることを目指して制度設計が行われた。大学ガバナンス改革法の制定はそうした改革を徹底するものである。同法には多くの問題点が指摘されているが、本節では上で取り上げた大学自治に関する議論には入らずに、大学ガバナンスが効果的に機能するか否かの観点からの検討を一特に国立大学で重要な学長リーダーシップに焦点を当てて—行って、本稿を締め

括ることとしたい。

上に見たように法律の趣旨は内部規則等の改正という形で普く実施されたが、大学運営には慣行や組織文化が大きく影響することに鑑みれば、内部規則等の見直しがそのまま立法者が期待するような結果をもたらすとは考え難い。しかし、それ以前に、大学ガバナンス改革法に対してはその実効性を疑わせるような批判が数多い。例えば、山本（2014）は、大学改革が進まないのは教授会の問題ではなく、教授会が弱くなれば学長リーダーシップが強まる訳ではない。教授会の弱体化と学長リーダーシップ確立を目指す法改正は不適切であり、むしろ学長個人の資質向上と支援人材の充実が必要と述べる。また、渡辺（2015）は、元企業人（現私立大学理事長）の立場から、最近の効率性重視の企業型リーダーシップ論を大学にそのまま当てはめることは大学の本質を損なう危険性があり、むしろ執行部が現場の教職員とじっくりと話し合っただけでその理解と協力を得ていくことが改革の近道であると述べる。

両者の主張は大学ガバナンス改革法を批判する点では共通するが、山本（2014）の主張する学長個人の資質向上と支援人材の充実が時間・経費を必要とし、更に専門性を養成するための基盤が不可欠であって、日本の多くの大学にとって現実的とは考え難い。モデルとしたのは米国高等教育と思われるが、それは長年かけて大学管理者（administrator）や専門職員の養成活動や団体、労働市場等を整備してきたことに支えられており（Moore&Twombly（Eds.）1990）、また、同国の多大な高等教育予算⁷があって初めて可能なものである。その米国においても共同統治（shared governance）が支配的で、一般に学内の合意形成が重視されており（Birnbbaum 2004）、上位下達的に意思決定が行われている訳ではない⁸。バーンバウム（2004）は、「学長の役割の有効性は、教授団の支援次第である」と述べるとともに、学長リーダーシップの基礎は迅速な決定や個人の力量にあるのではなく、組織文化や意思決定過程への精通と機関全体の管理運営能力にある、そして大学が有効に機能するか否かは「効率や速度ではなく、信用と信頼（reliability and trust）に基づく」と言う。そのことは、教職員との

話し合いが近道とする渡辺（2015）とも通底する。両者の主張は、機動的な大学運営を追求して集権化を図る日本の改革は、意思決定の速度を向上させるものの信用を信頼を失わせ、結果として業績が低下するのではといった懸念を抱かせる。

では何故迅速な意思決定等が問題なのか。この点については、経営学や組織論等の蓄積—特にサイモンらの限定合理性—を援用しつつ羽田（2014）が行った学長リーダーシップ論批判が示唆的である⁹。その要点は以下の通りである。

- ①（大学には多様な組織の在り方が求められるにもかかわらず）コーポレート・ガバナンスを軸として大学ガバナンスが組み立てられ、教育と研究を遂行する組織の特質に対応したマネジメントを探究していない。
- ② マネジメントの問題は権限の問題ではない。組織において意思決定が不合理にならざるを得ない中で、合理的な意思決定の条件を明らかにしたサイモンらの知見が視野に入っていない。
- ③ 不合理な意思決定をもたらす認知的限界は、学長に権限と責任を集中させることでは克服できない。
- ④ 問題はマネジメントの在り方であり、センゲの主張する学習する組織が示唆的である¹⁰。
- ⑤ 近年リーダーシップ概念が変化し「約束し支援するリーダーシップ」が主流であるが¹¹、学長リーダーシップ論は大学教員を無力なものと扱ってその動機付けを課題にしない。

これらから羽田（2014）は、学長リーダーシップ論は権限と責任の体系を構築することで組織が円滑に機能すると想定する官僚制モデルに他ならないと結論付ける。しかも、サイモンらの意思決定論を活用する最近の公共行政論の動向を踏まえておらず、また、官僚制モデルでも普遍とはされていない責任と権限の一致を求めるなどといった、学長リーダーシップ論の稚拙性を羽田（2014）は指摘する。

とは言え、学長リーダーシップ論が全面的に学長への権限を集中し、上位下達的な大学運営を求めているという訳ではない。ガバナンス審議まとめは教員組織

への教学事項に関する権限付与や学内における対話の重要性等を説いており、また、学長の業績評価の必要にも言及し、恣意的な大学運営にならないための配慮も示している。しかし、法人化後の国立大学の学長への集権度は高く、実際の意思決定権を尋ねた朝日新聞社・河合塾共同調査（平成26年）によれば、「決定権がある」又は「ある程度ある」を選んだ学長の割合は公立大学75%、私立大学57%に対して、国立大学は95%に上った（根岸 2015）。そして、学内で対立状況が見られることは前述の通りである。

他方、潮木（2002）や大崎（2009）、澤（2002）、Shattock（2006）など、意思決定を一人に集中することの危険性を指摘する者は数多い。米国のリーダーシップ論でも、集権が現場における教育研究活動の停滞につながる危険性が指摘され（Fullan & Scott 2009）、また個人の能力の限界を超えるために集団で運営に当たること¹²が推奨される（Bensimon & Neumann 1993）。特に国立大学においては、私立大学の理事会のような牽制機能を持つ常置の機関が無いこと¹³は懸念材料であり（孫福 2004）、学長（又はその周辺の者）の判断の誤りは多大な損失を大学に与える可能性が否定できない。そのことは、羽田（2014）が指摘する認知的限界からも十分に予想できることである。

そうであれば、何故そうした危険を冒してまで学長への権限集中が進むのか。国立大学法人法の構造—今般の改正はそれを徹底—がそうさせるだけではないようである。この点は、国立大学が未だに危機回避的行動様式を旨とし個性を発揮し難い「行政体」—分権型よりも集権型のガバナンスが適する—であるとする水田（2012）が示唆的である。これは、国立大学の財源の多くが政府資金であることから政府と同じ意思決定の原理が支配的であることに起因する。集権的大学運営は教員組織の自由闊達な教学活動を阻害することから、別途に合意形成のための仕組みが必要とされ（水田 2012；Keeling, Underhile & Wall 2007）、各大学はそれぞれの歴史や慣行等に基いて独自の仕組みを作り上げてきた。ガバナンス審議まとめは、「ガバナンスの在り方は、大学それぞれの歴史や伝統・文化に根

ざす面も大きく、本来、専門家集団による自主的、自律的な改善を前提とすべきものである」と述べつつも、「権限と責任の所在の一致」の名の下にそうした独自の仕組みを排除しようとする。しかし、そうした仕組みこそ大学が企業とは異なる組織構造を有するとされる所以であり、大幅に自律性が認められなければならない部面である。それを否定する今般の改革は、大学の教育研究機能を低下させる虞があると言わざるを得ないのである。

大学ガバナンス改革法はこのような不安材料を抱えたまま施行されたが、そのような事態が生じたのは法案検討にあたって十分に理論的・実践的観点から改革の正当性が検討されなかったからであろう。前掲羽田（2014）は、学長リーダーシップ論について、「組織マネジメント理論が参照された形跡もなく、これを否定する有力な証拠に基づいている訳でもない」と述べ、その根拠が脆弱であることを指摘する。実際、大学ガバナンス改革法案の基礎となったガバナンス審議まとめにおいても、改革の理由として社会の要請や上位の政策文書（閣議決定等）を示すものの、最終意思決定権者としての学長の地位は所与のものとして議論が展開されており、何ら批判的検討がなされていない。

国立大学の法人化はガバナンスの大きな改革であったが、その目的は自主的・自律的な環境の下で個性豊かな教育研究を展開し、より社会に貢献することである。しかしながら、今般の改革は残念なことに大学の自主性・自律性を制約するものであり、内部対立を拡大しその機能を低下させる虞があるものである。公的資金に付与に伴う制約など早晩の改革が難しい問題もあるが、内部構造の在り方も含めて大学の自主性・自律性を担保しつつ、学内の信頼と信用を高め、構成員の参加を促すような政策が期待される。

【注】

¹ 文部科学省『国立大学経営戦略』（平成27年6月16日）等で用いられている。以下本稿では当該用語を用いる。

² 中島（2014）等この改革に批判的な立場の者の中には、当該法改正を以って上下下達的の制度整備が図

られたと見る者がある。

- ³ 学外委員については、学長は任命に際して教育研究評議会の意見を聴くこととされている。
- ⁴ Paradeise et al. (2009) 参照。
- ⁵ 例えば平成25年骨太方針（閣議決定）は、「グローバル化等に対応する人材力の強化や高度外国人材の活用、ガバナンスの強化による大学改革とその教育研究基盤の確立を通じた教育研究の活性化など、未来への飛躍を実現する人材の養成を行う」ことを求めている。
- ⁶ 平成27年6月30日「内部規則等の総点検・見直し結果についての調査」（速報値）。
- ⁷ 対国内総生産（GDP）比で、米国の高等教育予算（公私）は日本のその倍近い。米国の大学では管理経費が増大しており、Ginsberg (2011) によれば、1985年から2005年にかけて学生・教員が5割前後増加したのに対して、同じ期間の職員増加率は240%に達した。
- ⁸ 川嶋太津夫らによる『大学の経営管理職と学術管理職の相互作用に関する国際比較研究：日米の調査結果から』（平成27年6月27日日本高等教育学会第18回大会自由研究発表）によれば、「学長は自大学でトップダウンで決定する」との問いについて、否定的な回答（「思わない」及び「あまり思わない」）は日本が15%程度であるのに対して、米国は4割を超える（回答者は両国とも概ね大学管理者）。
- ⁹ 批判対象は平成26年2月12日中央教育審議会大学分科会審議まとめ『大学のガバナンス改革の推進について』（以下「ガバナンス審議まとめ」と言う）である。
- ¹⁰ センゲはリーダーシップを重視するが、構成員一人一人がリーダーであるべきと言う（センゲほか2003）。
- ¹¹ 高等教育の先行研究の多くも、学長に求められるリーダーシップは支援的なものと言う。例えば Sporn (1999)。
- ¹² 日本のガバナンス改革は学長の補佐体制の整備を図っているが、当該集団内では上下関係が排除される点等において日本の国立大学の執行体制とは本質

的に異なっている。

- ¹³ 学長選考会議及び監事が当該機能を有するが、その牽制機能は脆弱である。ガバナンス審議まとめもその点を指摘しているが、今後、学長の任命・指名に依らない監事の牽制機能が重要となろう。

【参考文献】

- 天野郁夫「国立大学の法人化：現状と課題」『名古屋高等教育研究』第6号、2006年、147-169頁。
- 天野郁夫『国立大学・法人化の行方：自律と格差のはざままで』東信堂、2008年。
- 上杉道世「法人と運営組織の課題」『IDE 現代の高等教育』No.511、2009年、49-55頁。
- 潮木守一「市場競争下の大学経営」『高等教育研究』第5集、2002年、7-26頁。
- 大崎仁「国立大学法人制度の再検証」『IDE 現代の高等教育』No.511、2009年、4-9頁。
- 大崎仁「大学のガバナンスとは」『IDE 現代の高等教育』No.545、2012年、4-12頁。
- 大場淳「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』第11号、2011年、253-272頁。
- 国立大学財務・経営センター研究部『国立大学法人後の経営・財務の実態に関する研究』国立大学財務・経営センター、2010年。
- 澤昭裕「国立大学法人化による大学改革の死角」『計画行政』第25巻第4号、2002年、32-38頁。
- センゲ、ピーターほか『フィールドブック学習する組織「5つの能力」：企業変革をチームで進める最強ツール』日本経済新聞社、2003年。
- 中島茂樹「新自由主義大学構造改革と大学の自治(1)」『立命館法学』第355号、2014年、711-748頁。
- 根岸佳代「学長のリーダーシップ観：2014年度朝日新聞社 河合塾共同調査から」『IDE 現代の高等教育』No.567、2015年、63-69頁。
- 羽田貴史『機関レベルのガバナンス改革：法人化と内部管理組織改革』日本教育行政学会第40回大会課題研究資料（10月15日於東北大学）、2005年。
- 羽田貴史『大学マネジメントのあり方を探る』IDE

- 中国・四国支部大学セミナー（8月22日）資料、2013年。
- 羽田貴史「教学マネジメントと学長リーダーシップ論」『高等教育研究』第17集、2014年、45-63頁。
- 羽田貴史・金井徹「国立大学長の選考制度に関する研究：選挙制度の定着と学長像」『日本教育行政学会年報』No.36、2010年、158-175頁。
- バーンバウム、ロバート「ガバナンスとマネジメント：アメリカの経験と日本の高等教育への示唆」『高等教育研究叢書』80、2004年、26-45頁。
- 孫福弘「外からみた国立大学法人」『IDE 現代の高等教育』No.461、2004年、57-62頁。
- 水田健輔「財務面から見た国立大学法人のガバナンスの変化」『IDE 現代の高等教育』No.545、2012年、29-34頁。
- 山本眞一「高等教育の現況雑感」『広島大学高等教育研究開発センターコリージュ』No.47、2014年、1-2頁。
- 渡辺孝「近時の「学長リーダーシップ論」への疑問」『IDE 現代の高等教育』No.567、2015年、29-32頁。
- Bensimon E. M. & Neumann A., *Redesigning Collegiate Leadership: Teams and Teamwork in Higher Education*, Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 1993.
- Birnbaum R., The End of Shared Governance: Looking Ahead or Looking Back, *New Directions for Higher Education* 127, 2004, pp. 5-22.
- Fullan M. & Scott G., *Turnaround Leadership for Higher Education*, San Francisco: Jossey-Bass, 2009.
- Ginsberg B., *The Fall of the Faculty: The Rise of the All-Administrative University and Why It Matters*, New York: Oxford University Press, 2011.
- Hirsch W. Z. & Weber L. E. (Eds.), *Governance in Higher Education: The University in a State of Flux*, London: Economica, 2001.
- Kaneko M., Evaluating Incorporation of National Universities in Japan. In Maruyama F. & Dobson I. R. (Eds.), *Cycles of University Reform: Japan and Finland Compared*. Tokyo: Center for National Finance and Management, 2012, pp. 57-78.
- Kaplan G. E., Institutions of Academic Governance and Institutional Theory: A Framework for Further Research. In Smart J. C. (Ed.), *Higher Education: Handbook of Theory and Research* Volume XXI. Dordrecht: Springer, 2006, pp. 213-281.
- Keeling R. P., Underhile R. & Wall A. F., The Dynamics of Organization: Horizontal and Vertical Structures, *Liberal Education* 93, 2007, pp. 22-31.
- Kerr C., *The Uses of the University Third Edition*, Cambridge: Harvard University Press, 1982.
- Meléndez Guerrero M. Á., Solís Pérez P. C. & Gómez Romero J. G. I., Gobernanza y gestión de la universidad pública, *Revista de Ciencias Sociales* XVI, 2010, pp. 210-225.
- Moore K. M. & Twombly S. B. (Eds.), *Administrative Careers and Marketplace* (New Directions for Higher Education No. 72). San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
- OECD = Organisation for Economic Co-operation and Development, Changing patterns of governance in higher education. In OECD (Ed.), *Education Policy Analysis*. Paris: OECD Publishing, 2003, pp. 59-78.
- Paradeise C. et al., *University Governance: Western European Comparative Perspectives*, Dordrecht: Springer, 2009.
- Shattock M., Modern Academic Governance, *Higher Education Forum* 3, 2006, pp. 47-65.
- Sporn B., *Adaptive University Structures: An Analysis of Adaptation to Socioeconomic Environment of US and European Universities*, London: Jessica Kingsley Publishers, 1999.

Law for the Reform of University Governance and National Universities

※ Jun OBA

[Key Words]

National university, University governance, Executive structure centred on the president of the university, Leadership, Collegiality

[Abstract]

In June 2014, the School Education Law, governing the Japanese school system, was amended regarding university governance. For national universities, in addition to that, a revision of the National University Corporation Law modified the regulations concerning their governance structure. The amending act of these two laws, so-called Law for the Reform of University Governance, came into force in April 2015.

This new act was elaborated with a view to streamlining the university governance, by reaffirming the presidential authority and reducing that of collegial bodies. However, this reform poses risks to performance for the universities, in particular for the national universities where all the powers are concentrated in the hands of the president, due to bureaucratisation of university management, generated not only by reorganising universities into a hierarchy but also by eliminating local arrangements necessary for consensus building, essential for professional organisations like universities.

※ Deputy-director and associate professor, Research Institute for Higher Education (RIHE), Hiroshima University