

# 国立大学の目指すべき方向

## — 自主行動の指針 —

2008年3月



社団法人 国立大学協会

The Japan Association of National Universities



## 目 次

はしがき ー提案の趣旨ー	1
国立大学の目指すべき方向 ー自主行動の指針ー	3
<b>総論 国立大学の果たしてきた役割と課題</b>	5
<b>指針1 公共的性格の再確認と社会への貢献への明確化</b>	11
1－1 社会全体に貢献する公共的存在であることを明確にする	11
1－2 高等教育の機会の保障や地域社会への貢献など公共的価値を実現する	14
1－3 教育システム全体の均衡ある発展に寄与する	15
<b>指針2 特色を活かした存在感のある個性的な大学の創生</b>	18
2－1 各大学の多様な特色を活かした使命・目的を明確にする	19
2－2 個性的な大学の実現に向けた改革・改善を継続する	21
2－3 設置形態にとらわれない大学間の協力と連携・連合を推進する	23
<b>指針3 質の高い大学教育の提供と学位の信頼性の確立</b>	25
3－1 優れた研究活動を基礎とした教育内容を提供する	25
3－2 学ぶことの意味と価値を実感できる教育内容を提供する	27
3－3 国際的通用性のある教育システムを構築する	29
3－4 学位の質を保証する適切な評価システムを確立する	31
<b>指針4 ナショナルセンター・リージョナルセンター機能の充実</b>	33
4－1 基礎的・基盤的研究活動の一層の活性化を推進する	33
4－2 全人類的課題解決に向けたプロジェクト研究を推進する	34
4－3 医療と人材養成などを通じて地域社会に貢献する	35
4－4 地域社会の活性化につながる知的・文化的拠点機能を充実する	36
<b>指針5 大学の活性化を目指したマネジメント改革</b>	37
5－1 自主性と自己責任を基軸とした戦略的経営を行う	37
5－2 大学の活性化につながる柔軟で効率的な大学運営を行う	41
5－3 大学の諸活動の透明性を高め説明責任を果たす	42
資料	44
21世紀の国立大学を考える委員会検討経緯及び名簿	69
調査研究部検討経緯及び名簿	73

## はしがき ー提案の趣旨ー

法人化から4年を経過しようとしている全国の国立大学は、設置形態の変化による新しい仕組みに戸惑いながら、平成20年度に行われる法人評価に直面しようとしている。また、半数以上の国立大学が機関別認証評価も受け終えて、評価文化が少しずつ定着し始めたといえよう。

まだ法人化の功罪を云々するには早過ぎようが、少なくとも各大学は管理・運営面で、法人化後大きく様変わりし、また、これまで研究偏重といわれていた国立大学で、教育改革へ目が向けられるようになったことは確かであろう。

一方、法人財政の中核である国からの運営費交付金に毎年かかってくる効率化係数、さらに附属病院への経営改善係数は、法人化ゆえの悩ましきである。もちろん、国は科学技術基本計画などを通して、競争的資金を増やしてはいるが、競争的資金になじまない分野もある。財政面での格差増大、ひいては二極化を恐れる向きもある。これらは法人化の進行に伴ってますます深刻になっていくかも知れない。さらに、目を外部に転じると、私立大学とのイコール・フッティング論、あるいは国立大学民営化論が国立大学法人を取り巻いている。

このような状況の下で、国立大学協会が「国立大学の目指すべき方向－自主行動の指針－」を提案することにしたのは、各国立大学が第二期の中期目標・中期計画を策定するに当たり、改めて国立大学としての使命と役割を確認すると同時に、各大学がそれぞれの特徴を生かし、個性的で存在感のある大学として発展するための基本的な方向を示すことに意義があると考えたからである。

国立大学協会が、2005年3月に発行した「21世紀日本と国立大学の役割－国立大学の存在意義に関する調査研究」では、国公立という3つの設置形態からなる我が国の高等教育の中で、国立大学がどのような役割を持ち、どのように運営されるべきかという問題を受けて、幅広い視野から国立大学の現状を客観的指標を基に分析し、21世紀型知識社会の構築に向けた国立大学の将来の役割を展望した。

今回発行する「国立大学の目指すべき方向－自主行動の指針－」は、大学の個性化・機能分化が大きな流れであることに鑑み、国立大学として求められている共通の役割に加え、各国立大学が、自らの将来を展望し、自主的な行動計画を策定するための基本的な方向性を「指針」という形で示すことにしたものである。

「指針」は、あくまでもガイドラインであり、会員に等しく遵守を求める規範ではない。「指針」に示された内容についての重みづけや取捨選択は、各大学の自主的な判断に委ねられるべきものである。また、今回示した5つの指針は、公的性格を持つ高等教育機関として重視すべき課題を中心にしたもので、今後の国立大学が目指すすべての方向性を示している訳ではない。この「指針」を参考にしながら、さらに個性的で特徴のある行動指針を各大学が定めることを期待したい。

前述のように、国立大学を取り囲む環境は大変厳しく、特に国の財政事情は逼迫の度を深めている。しかし、政府がそのことを最大の理由に挙げ、高等教育費に対する政府支出のGDP比が先進諸国で最低水準であることを合理化することは、それこそ高等教育の国際的通用性を財政基盤から危うくすることにつながる。このことの理不尽さを国民各層が実感を持って理解するためには、大学、とりわけ国立大学が、21世紀を切り開く高等教育機関としての信頼性を一層高めていくことが何よりも重要である。

「指針」は、直接的には、会員である国立大学の自主行動計画策定のためのガイドラインであるが、同時に、国民各層の期待に応えるための国立大学の「行動宣言」でもある。各大学において真剣な議論と責任ある行動が展開されることを願っている。

平成20年3月

社団法人国立大学協会 専務理事 赤岩英夫

# 国立大学の目指すべき方向 ー自主行動の指針ー

## 総論 国立大学の果たしてきた役割と課題

### 指針1 公共的性格の再確認と社会への貢献の明確化

- 1-1 社会全体に貢献する公共的存在であることを明確にする
  - 1-1-1 高等教育機関の均衡ある地域配置とその要としての役割を堅持する
  - 1-1-2 将来世代に対する投資としての役割を強化する
  - 1-1-3 国際交流拠点として発展させる
- 1-2 高等教育の機会の保障や地域社会への貢献など公共的価値を実現する
  - 1-2-1 地域社会の文化拠点として位置づける
  - 1-2-2 平等な教育機会の実現を担う
  - 1-2-3 質的充実を伴った真のユニバーサル・アクセスの実現を目指す
- 1-3 教育システム全体の均衡ある発展に寄与する
  - 1-3-1 大学教育の質を保証するナショナル・スタンダードの役割を果たす
  - 1-3-2 地域連携の基幹としての役割を強化する
  - 1-3-3 高等教育全体の発展に貢献する

### 指針2 特色を活かした存在感のある個性的な大学の創生

- 2-1 各大学の多様な特色を活かした使命・目的を明確にする
  - 2-1-1 歴史・分野・規模を活かした使命・目的を再確認する
  - 2-1-2 特色に立脚した長期構想を制定する
  - 2-1-3 長期構想に基づく中期目標・中期計画を策定する
- 2-2 個性的な大学の実現に向けた改革・改善を継続する
  - 2-2-1 個性的な大学の実現に向けた活動を継続する
  - 2-2-2 教職員の意識改革を図る
  - 2-2-3 存在感の向上に向けた戦略を展開する
- 2-3 設置形態にとらわれない大学間の協力と連携・連合を推進する
  - 2-3-1 都道府県を越えて
  - 2-3-2 設置形態や法人形態の枠を越えて

### 指針3 質の高い大学教育の提供と学位の信頼性の確立

- 3-1 優れた研究活動を基礎とした教育内容を提供する
  - 3-1-1 教育力・研究力に優れた教員を確保する
  - 3-1-2 知的共同体としての意識を高揚できる教育を展開する
  - 3-1-3 グローバル化時代に活躍できる人材養成を目指す

- 3-2 学ぶことの意味と価値を実感できる教育内容を提供する
  - 3-2-1 進路意識に応じた多様な教育プログラムを整備する
  - 3-2-2 学生の動機づけを高める教育方法を開発する
  - 3-2-3 学生の進路保障につながる教育活動を展開する
- 3-3 国際的通用性のある教育システムを構築する
  - 3-3-1 教育目標を実現するのに相応しい教育組織を編成する
  - 3-3-2 基礎学力と学習意欲のある学生を受け入れる
  - 3-3-3 国際的通用性のあるカリキュラムを編成する
- 3-4 学位の質を保證する適切な評価システムを確立する
  - 3-4-1 単位制度の実質化を図る
  - 3-4-2 学習成果を測る適切な評価方法を確立する
  - 3-4-3 学士・修士・博士の各学位の期待値を明確にする
  - 3-4-4 学位審査の公正さ・透明性・妥当性を高める

#### 指針 4 ナショナルセンター・リージョナルセンター機能の充実

- 4-1 基礎的・基盤的研究活動の一層の活性化を推進する
- 4-2 全人類的課題解決に向けたプロジェクト研究を推進する
- 4-3 医療と人材養成などを通じて地域社会に貢献する
- 4-4 地域社会の活性化につながる知的・文化的拠点機能を充実する

#### 指針 5 大学の活性化を目指したマネジメント改革

- 5-1 自主性と自己責任を基軸とした戦略的経営を行う
  - 5-1-1 戦略的経営目標と整合性のある中期目標・中期計画を立てる
  - 5-1-2 目標の実現につながるよう諸資源の効果的な投入を行う
  - 5-1-3 自主性・自律性を高める財政基盤の安定化を図る
  - 5-1-4 リスク管理システムを構築し大学の社会的責任を果たす
- 5-2 大学の活性化につながる柔軟で効率的な大学運営を行う
  - 5-2-1 教育研究の活性化につながる管理運営を行う
  - 5-2-2 意思決定の迅速化、管理運営の効率化を図る
  - 5-2-3 創造的な大学経営を担う人材の養成を行う
- 5-3 大学の諸活動の透明性を高め説明責任を果たす
  - 5-3-1 開かれた大学として社会への積極的な情報発信に努める
  - 5-3-2 活動全般に対する適切な評価・改善システムを構築する
  - 5-3-3 社会規範に沿った学内ルールを定め構成員に周知徹底する

## 総論 国立大学の果たしてきた役割と課題

大学は近代国家の形成過程において、人類が作り上げてきた知識体系を押し広げ、それを普及させることで社会的な富の源泉とし、社会進歩の原動力としてきた。このことから大学は公共性を担うものと位置づけられて、その発展に国家が大きな役割を果たしてきたのである。

ヨーロッパにおいては、政府は大学の所有者、主たる財源提供者、計画者であった。アメリカにおいては植民地時代から私立カレッジが発達してきたが、19世紀後半には非宗派的な州立大学が設置され、初等・中等教育が整備され、高等教育への進学要求が高まると、高等教育への進学を保障することは公共的な価値と認知された。州政府は州立大学を設置するだけでなく、個人補助を通じて、設置形態に関係なく高等教育の財源提供者の役割を果たしてきた。

20世紀後半になり、国民経済が成長し、大学進学者が増加すると、大学の公的性格だけでなく、個人が得る利益に注目が集まるようになった。目をわが国に移すと、日本の高等教育は私立大学のシェアが80%近いという、世界でも稀な構造を持っており、私立大学も公教育機関であるため、国立大学の持つ公共性とは何かが問われるようになってきた。

さらに、90年代にグローバルな市場経済システムが拡大し、その影響が高等教育システムに波及する中で、政府と国立大学の役割を軽視し、設置形態の区別なく公的財源の投入を行うべきとの主張や、政府の役割を市場の失敗の調整者としてのみ位置づけ、高等教育の消費者に対する資金調達を重視すれば十分とする主張も登場するに至った。

戦後の高等教育の歴史を紐解けば明らかなように、第一次ベビー・ブーマーに対応した1960年代と第二次ベビー・ブーマーに対応した1990年代の大学の大量化は、いずれも規制緩和と私学セクターの市場的行動に依存した。

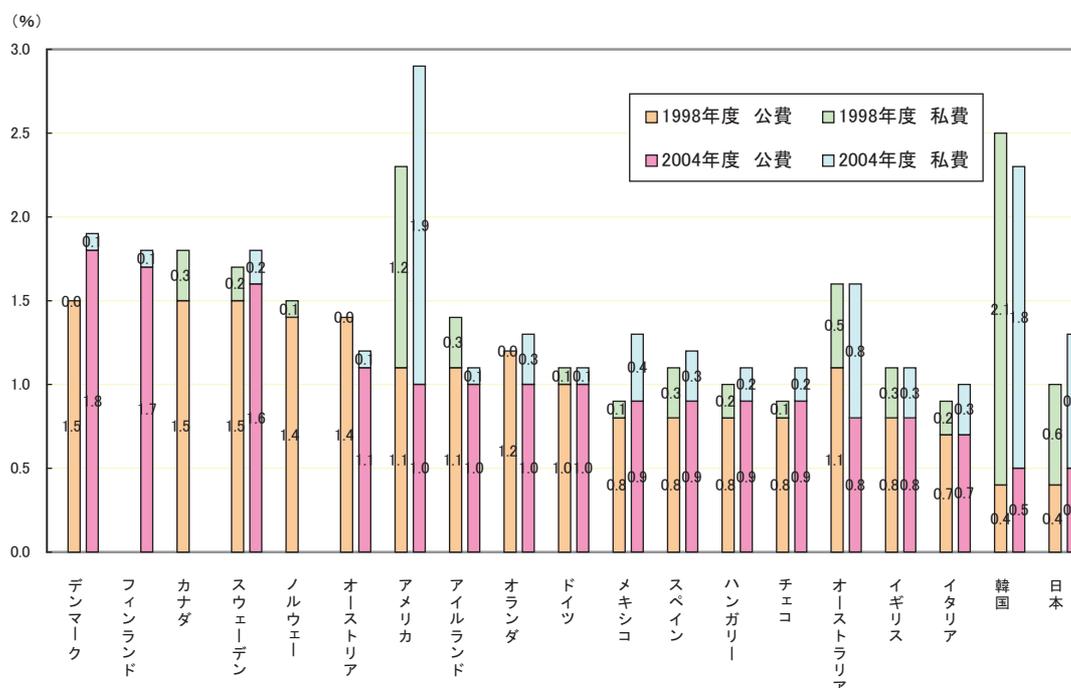
その結果、大学は進学需要を満たすのに貢献したが、少子化の進行ともあいまって入試は選抜機能を失い、学習意欲や基礎学力を十分備えていない学生が入学することになり、大学教育の質保証と説明責任が要求される時代に、大きな問題を投げかけている。大学の安易な市場化は、日本の高等教育の発展を歪めてきたのである。

また、知識基盤社会への移行が一般化し、諸外国では政府が高等教育に対する財

政投入を拡大するなど積極的な政策を進めているが、我が国においては、高等教育の公共性を担ってきた国立大学の役割を正当に位置づけられない議論が見られ、経費削減の対象とみるような風潮もあるのは驚くべきことである。

もちろん、高等教育全体のバランスある発展にとって、設置形態の区別を越えて政府が財源提供を行うことは重要であり、一層の拡大が必要である。OECD 諸国は90年代後半から高等教育に対する公財政の投入を拡大しているが、我が国のそれはほとんど増加せず、学生一人当たり高等教育費は急落した。このことは、我が国の高等教育の質と競争力を低下させるものとして深刻に考えなければならない。

図表1 高等教育機関に対する公財政支出 GDP 比（1998年、2004年）



(出典：OECD, Education at a Glance: OECD INDICATORS - 2007 EDITION)

特に、国立大学は、政府資金によって維持されることで、消費者の家計にのみ依存せず、先端的・創造的な基礎・応用・開発研究の推進、数量とも充実した教員による学士課程・大学院教育の実施、地域・産業との連携などを一体的に行い、我が国の高等教育システムにおいて、基幹的な役割を果たしてきた。

国立大学は、政府が政策的に設置して全国的視野での人材養成を行っている。また、科学技術を現実に支える人材は大学院修了者であるが、理工系修士の7割、博士の8割は国立大学が育成している。さらに各種の国際協力・連携を通じて、我が

国が国際社会に貢献するのに寄与してきた。我が国の高等教育の質の維持、地域社会・国家社会の発展は、国立大学の強化発展なしにはありえないのである。

図表2 学生一人当たり高等教育費の国際比較

国名	学生一人当たりの高等教育費(2004)		過去5年間伸び率 (自国通貨ベース)
	(ドル)	うち、公財政支出の割合	
アメリカ合衆国	22,476	35.4%	16.9%
スイス	21,966	-	9.2%
スウェーデン	16,218	88.4%	12.1%
デンマーク	15,225	96.3%	42.7%
ノルウェー	14,997	-	20.2%
オーストラリア	14,036	47.2%	25.2%
オーストリア	13,959	93.7%	7.8%
オランダ	13,846	77.6%	9.1%
フィンランド	12,505	96.3%	52.9%
ドイツ	12,255	86.4%	5.5%
日本	12,193	41.2%	▲2.6%
ベルギー	11,842	90.4%	12.0%
イギリス	11,484	69.6%	15.5%
OECD各国平均	11,100	-	20.5%
フランス	10,668	83.9%	34.1%
アイルランド	10,211	82.6%	14.0%
スペイン	9,378	75.9%	69.6%
ポルトガル	7,741	86.0%	75.6%
イタリア	7,723	69.4%	8.8%
ハンガリー	7,095	79.0%	50.2%
韓国	7,068	21.0%	36.7%
チェコ共和国	6,752	84.7%	16.8%
スロバキア共和国	6,535	81.3%	34.9%
メキシコ	5,778	68.9%	56.6%
ギリシャ	5,593	97.9%	33.9%
ポーランド	4,412	72.9%	18.9%

(出典)OECD「Education at a Glance」より文部科学省作成

(出典：文部科学省資料)

しかし、近年、一般財源である運営費交付金は効率化係数により毎年度削減され、特別教育研究経費のような特定財源は増加しているものの、基盤的な教育研究経費相当分は縮小して、硬直性を増している。科学研究費補助金をはじめとする競争的資金は増加し、間接経費も措置されたが、これらを含めても公的財源は減少し、特に地方の小規模な国立大学は極めて厳しい環境に置かれている。国立大学が前述のような役割を果たすためには、そのすべての活動の基盤として必要な財源が保障されるべきである。

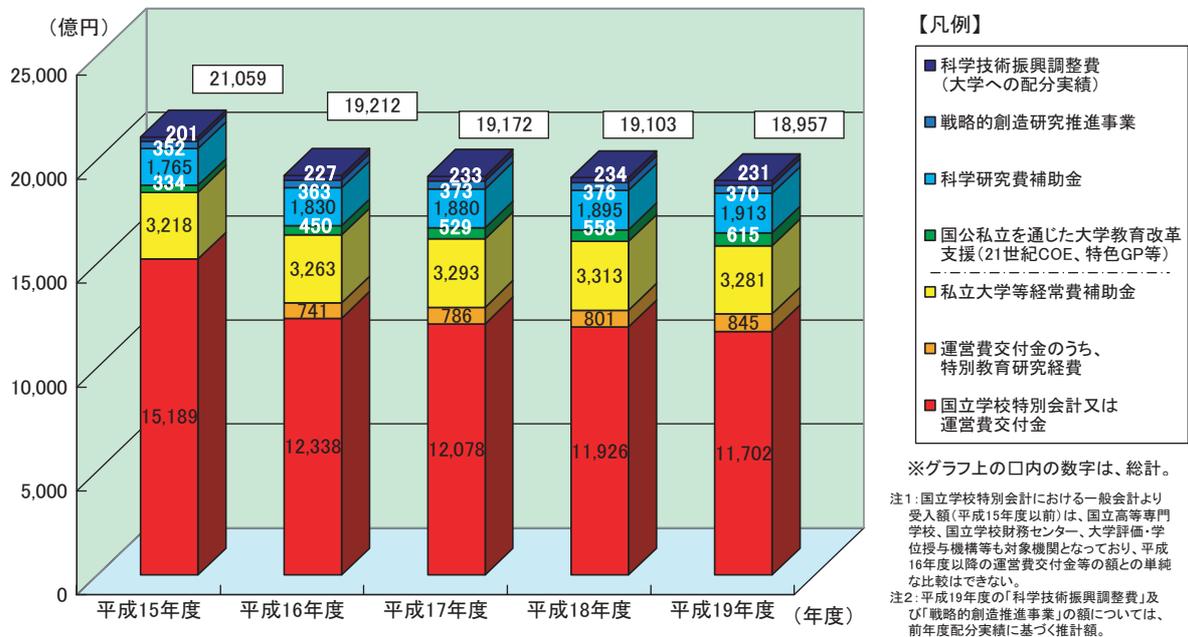
図表3 国立大学法人運営費交付金の推移

〔平成16年度運営費交付金予算額 1兆2,415億円〕			
教育研究経費相当分 1兆369億円	効率化 ▲97億円 経営改善 ▲92億円 計 ▲189億円	特別教育 研究経費 741億円	特殊要因経費 1,305億円
〔平成17年度運営費交付金予算額 1兆2,317億円【対前年度▲98億円減(▲0.8%減)】			
教育研究経費相当分 1兆148億円	効率化 ▲96億円 経営改善 ▲83億円 計 ▲179億円	特別教育 研究経費 786億円	特殊要因経費 1,383億円
〔平成18年度運営費交付金予算額 1兆2,214億円【対前年度▲103億円減(▲0.8%減)】			
教育研究経費相当分 9,983億円	効率化 ▲95億円 経営改善 ▲74億円 計 ▲169億円	特別教育 研究経費 800億円	特殊要因経費 1,431億円
〔平成19年度運営費交付金予算額 1兆2,043億円【対前年度▲171億円減(▲1.4%減)】			
教育研究経費相当分 9,884億円	効率化 ▲94億円 経営改善 ▲64億円 計 ▲158億円	特別教育 研究経費 781億円	特殊要因経費 1,378億円
〔平成20年度運営費交付金予定額 1兆1,813億円【対前年度▲230億円減(▲1.9%減)】			
教育研究経費相当分 9,735億円		特別教育 研究経費 790億円	特殊要因経費 1,288億円

※ 平成19年度運営費交付金予算額における「教育研究経費相当分」及び「特別教育研究経費」においては、一部組替掲記を行っている。

(出典：文部科学省資料)

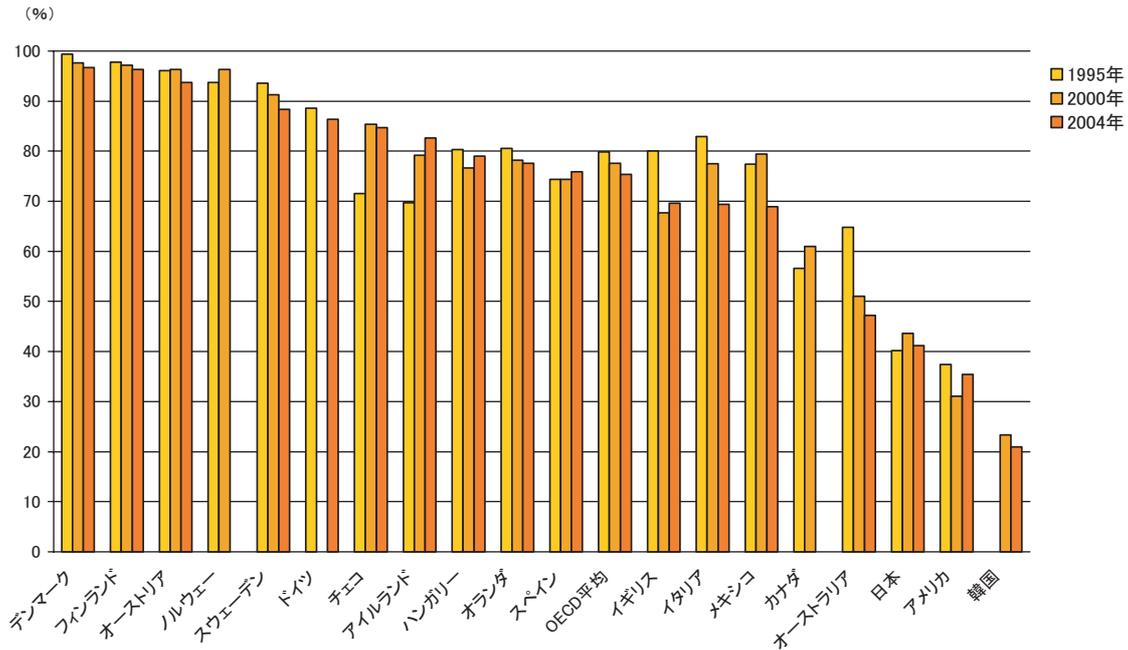
図表4 大学のファンディング・システムの改革



(出典：文部科学省資料)



図表6 高等教育への公財政比率推移



(出典：OECD, Education at a Glance: OECD INDICATORS - 2007 EDITION)

他方、国立大学は、長らく国の文教施設であり、予算、定員、組織等などは独立して意思決定することができず、政府に依存する行動様式を醸成し、このことが「護送船団方式」と呼ばれる批判を生んできた。国立大学法人制度によって国立大学は自律性と責任が拡大し、各種の改革に取り組んできたが、まだ十分とはいえないことは率直に認めなければならない。

厳しい財政状況の下で、社会保障など国民生活を支える予算が緊迫している中、国立大学に公的財源が投入されていることの重みを受け止め、産業・経済、教育、科学技術、文化・芸術と地域住民の生活・福祉などあらゆる社会からの負託に応え、国立大学の使命と役割を再確認し、今後のあるべき姿を共通理解とするために以下の指針を策定するものである。

## 指針 1 公共的性格の再確認と社会への貢献の明確化

高等教育は、学術研究、教育及び地域貢献を通じて、我が国及び人類社会の持続的発展に貢献する公共的な役割を持ち、政府が国立大学を設置・維持するのは、この公共性に由来している（p.44 資料1 “World Declaration on Higher Education for the Twenty-first Century: Vision and Action” 1998, UNESCO Documents（抄））。国立大学の法人化は、大学が附属機関として政府の指示によるのではなく、自らの判断と責任において、直接国民全体の期待と負託に応える責務を課したものであり、公共的な役割を放棄して財政的利益を追求するためのものではない。

高等教育のこの使命を果たすために、国立大学は、次の点を確認し、努力する。

### 1-1 社会全体に貢献する公共的存在であることを明確にする

#### 1-1-1 高等教育機関の均衡ある地域配置とその要としての役割を堅持する

我が国の高等教育は、公的セクターと私的セクターとの二元構造をとり、私的セクターに対する補助金は相対的に抑制されてきた。したがって、学生納付金に依存する私立大学は、大都市に集中し、進学機会の地域的不均衡は拡大した。70年代から80年代にかけては、高等教育計画によって地域分散が進められ、大都市圏と地方との大学進学率・収容力の格差縮小が図られ、一定の成果を挙げたが、90年代から高等教育計画が目標数値を掲げなくなり、再度格差が広がっている。

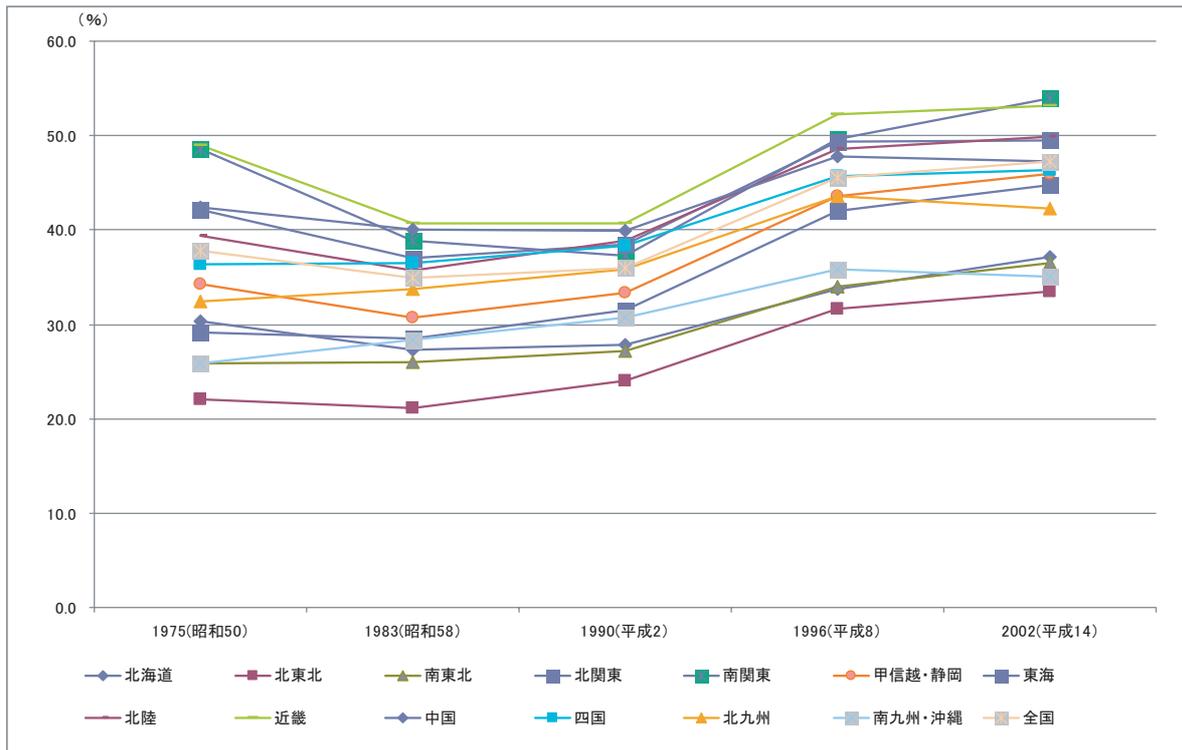
地方の高等教育機会を保障し、地域の知識社会の基盤としての文化活動の水準を保持し、地域的均衡を図るために政府は国立大学を配置してきた。国立大学は、均衡ある大学配置を維持する役割を持つのである。

#### 1-1-2 将来世代に対する投資としての役割を強化する

学生納付金に主に依存する私立大学の多くは、学生や社会の需要に応える教育プログラムの提供など、現在の必要に積極的に対応して機能を果たす特徴を持つ。

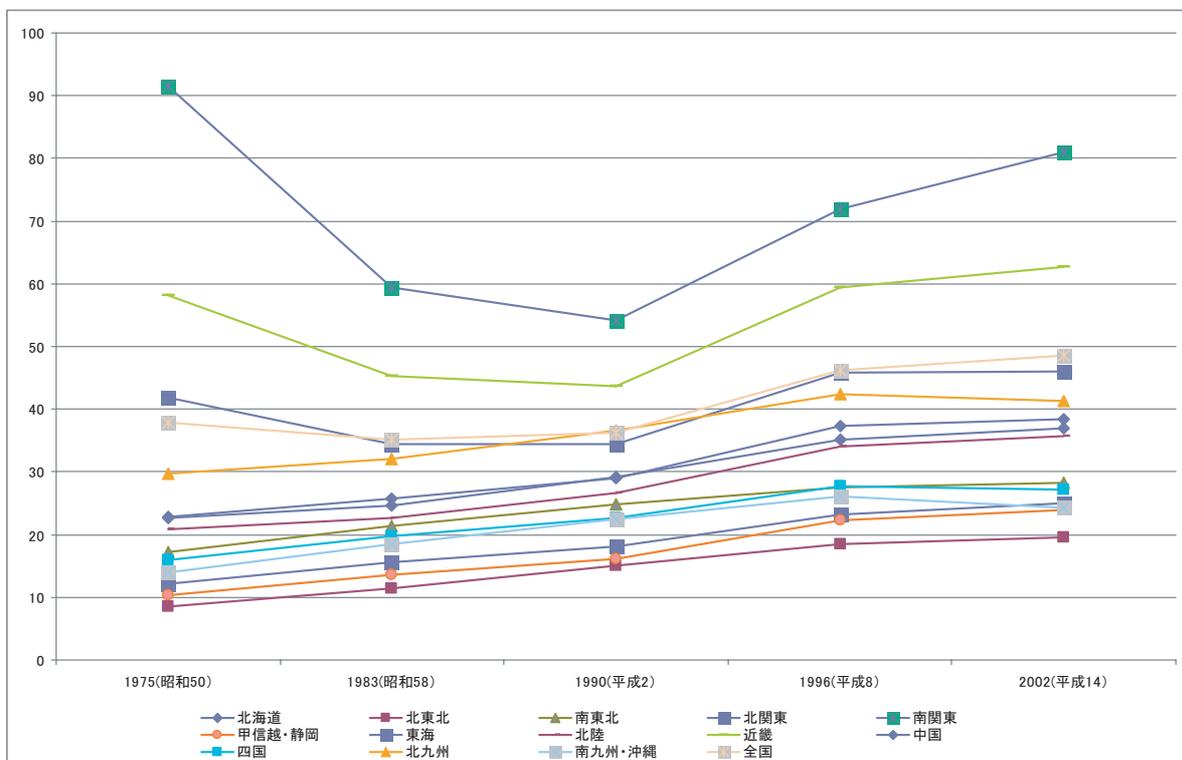
国立大学も、社会の需要に対応した人材養成などに積極的に対応する責任を持つ

図表7 地域別進学率推移



注) 当該地域の進学率 = 大学・短期大学進学者 / 当該地域の3年前の中学校卒業生  
 (出典: 「学校基本調査」)

図表8 地域別収容力推移



注) 収容力 = 当該地域の大学・短期大学進学者 / 当該地域の3年前の中学校卒業生  
 (出典: 『全国大学一覧』、『全国短期大学一覧』、『学校基本調査』)

が、現在の需要に対応するだけでは、学問研究と教育は発展しない。公的セクターの役割は世代を越えた公共性を担保するところにあり、現時点における明確な社会的需要がなくとも、学術文化の視点から重要な研究や短期的な成果の見込めない基礎研究、情報・資料の集積・保存、地域や国家の文化資産の継承などは、将来の世代に対する投資として重要な意義がある。国立大学は、この点で大きな役割を果たしてきた。

例えば、トムソン・ロイター サイエンティフィックビジネスが研究評価データベース（Essential Science Indicators<sup>SM</sup>）の学術論文被引用数を基に分析した研究機関の情報が、同社のホームページで公開されているが、それを見ると、1997年1月から2007年12月の期間における学術論文被引用数は、材料科学、物理学、化学、生物学・生化学などの4分野では、我が国の上位10機関中6機関以上が国立大学であり、また、全分野の合計では、上位20機関中15機関が国立大学である（p.46 資料2 日本の論文の引用動向 1997－2007 日本の研究機関ランキング）。

国立大学は、長期的な視点に立った教育研究の推進や、学術文化の発展・保全に取り組まなければならない。

### 1-1-3 国際交流拠点として発展させる

学術交流・教育交流などを通じ、大学・高等教育機関・教員研究者の連携・協力によって、国境を越えて人類社会の将来を担う学生を育成し、大規模な共同研究や教育プログラムを通じて環境問題や国際平和などの諸課題の解決に寄与することは、大学の根源的な使命である。

国立大学は我が国の全大学の12%に過ぎないが、文部科学省「大学等間交流協定締結状況等調査の結果について」（平成18年10月）によると、海外からの留学生の約70%を引き受け、すべての大学が交流協定を締結し、一大学当たり平均して63の大学・機関と協定を結び（全大学平均16.4）、137の海外拠点（全大学の約50%）を持つなど、国際交流拠点の役割を果たしている。また、アジア・太平洋地域における国際交流の共同事業であるアジア太平洋大学交流機構（UMAP）にも積極的に貢献してきた。

国立大学は、国際交流拠点としての役割を強化・発展させなければならない。

## 1-2 高等教育の機会の保障や地域社会への貢献など公共的価値を実現する

### 1-2-1 地域社会の文化拠点として位置づける

現在の国立大学は、国土のバランスある発展を意図した時々の政府が、百年近くかけて地域的に配置してきたものであり、地域社会の産業・経済、教育、科学技術、文化・芸術と地域住民の生活・福祉に深く根ざして存在している。国立大学は、府県の高等教育機関を起源としていたり、地元の寄附・醸金によって整備されたり、地方自治体設置の高等教育機関の統合によって拡充するなど、地域社会の支えによって発展してきた。

国立大学は、地域社会のあらゆる教育機関を含む各種組織・機関・個人と連携・協力して研究・教育を遂行し、地域社会の諸課題の知的な解決基盤となるだけでなく、文化・芸術の保全と創成を通じて地域社会の発展に貢献し、その利益を擁護することに努める。

(※参考 国立大学協会「国立大学による地域貢献」、2006年)

### 1-2-2 平等な教育機会の実現を担う

教育機会の保障にとって重要なのは、地域的な教育機関の配置と、能力ある進学希望者が経済的理由で学習の機会を損なわないように低廉な学費が維持されること、及び学生寮・奨学金など多様な学生援助制度を充実させることである。国立大学の授業料は、私立大学に比べて低いとはいえ、公的機関であるにもかかわらず、世界的に見て高額であり、学生援助制度は欧米諸国に比べて十分に発達していない。

国立大学は、教育の機会均等を実現できるように、強く公的財源の投入を求めるとともに、それぞれの大学において、授業料施策や学生援助施策の推進を通じて、その役割を果たせるように努力する。

### 1-2-3 質的充実を伴った真のユニバーサル・アクセスの実現を目指す

時代の変化に合わせて積極的に社会を支え、あるいは社会を改善していく資質を有する21世紀型市民の育成が、高等教育に期待されている。

国立大学は、高等教育を受ける能力と意欲があるにもかかわらず機会を妨げられている人々に対して、門戸を広げ、学習経験を提供することは勿論、生涯を通して

学び、有能な市民となるための自己研鑽を目指す人々に適切な機会を提供することに努力する。

また、特別な支援を必要とする人々の学習の機会を保障するために、施設・設備などの整備や教育方法を開発し、向学心を持つ人々が等しく高等教育を享受できるよう努力することも、公共性を謳い、真のユニバーサル・アクセスの実現を目指す国立大学の重要な使命でもある。(p.49 資料3 中央教育審議会(答申)「我が国の高等教育の将来像」2005.1.28(抄))

### 1-3 教育システム全体の均衡ある発展に寄与する

#### 1-3-1 大学教育の質を保証するナショナル・スタンダードの役割を果たす

公的援助の乏しい私立大学は、学納金に依存するため財政基盤が弱く、教員数や対学生比などの教育条件が低くならざるを得ない。国際的に教育の質保証が大きな課題となり、我が国の高等教育は世界に向けて、大学レベルの教育条件と教育の成果について説明責任を果たす仕組みを構築していかなければならない。大学総体が設置形態や規模・伝統・財政力が異なる多様な機関から構成され、大衆化が質保証とともに進展して来なかった我が国の場合、質保証は認証評価制度のようなシステムだけでなく、教育条件や教員の質、学生の学力を含めて大学教育の質を維持する規範的な大学群が存在し、大学としての水準を社会的に認知させ、それに対する共通認識を得る必要がある。

国立大学は、大学教育の質に関するナショナル・スタンダードとしての役割を果たさなければならない。

#### 1-3-2 地域連携の基幹としての役割を強化する

大学は、他の大学・短期大学・高等専門学校・専門学校などの高等教育機関や、高等学校など各種の教育機関、企業・研究所・各種機関・自治体と連携・協力することで、研究・教育機能を生かし、地域社会に貢献している。各地域には、単位互換や共同の教育・研究プログラムを目的とする地域コンソーシアムが形成されている。

国立大学は、地域におけるオピニオン・リーダーとしての教員と社会問題に幅広く目を開いた学生を擁しており、他の大学等と連携し、資源と人材、教育研究能力を活用し、連携の要として役割を果たすように努めなければならない。

図表 9 学部の分野別地域別入学定員数（設置者別）

地域	設置者	人文	社会	理学	工学	農学	保健	家政	教育	芸術	その他	総定員
北海道 (北海道)	国立	185	905	300	1,680	720	565		1,260			5,615
	公立		300				410			80	240	1,030
	私立	2,578	5,173		1,700	545	905	240		230	840	12,211
北東北 (青森, 岩手, 秋田)	国立	560			890	395	481		490		590	3,406
	公立		390		400	150	90				390	1,420
	私立	400	1,425		490		580	200			70	3,165
南東北 (宮城, 山形, 福島)	国立	1,275	420	509	1,460	305	539		655		180	5,343
	公立					120	340				440	900
	私立	685	2,805		1,750		1,190	240	600	161	2,240	9,671
北関東 (茨城, 栃木, 群馬)	国立	635	260	205	1,400	330	447		1,020	100	1,220	5,617
	公立	120	900		262		285				60	1,627
	私立	300	4,475		650		2,210	250	500	315	1,480	10,180
南関東 (埼玉, 千葉, 東京, 神奈川)	国立	1,275	2,932	1,010	4,847	1,065	710	125	2,095	477	1,287	15,823
	公立				270		730				1,950	2,950
	私立	33,314	73,300	3,325	20,193	4,860	12,562	5,104	5,822	7,097	41,490	207,067
甲信越静 (新潟, 山梨, 長野, 静岡)	国立	860	670	615	2,005	755	868		840		780	7,393
	公立	690	260				445	50			180	1,625
	私立	420	3,160		500	120	1,025	240	300	300	3,040	9,105
東海 (岐阜, 愛知, 三重)	国立	390	355	270	2,780	595	635		1,390		175	6,590
	公立	695	230	70	80		640			195		1,910
	私立	6,205	14,372		2,780	300	2,735	2,292	1,277	1,170	6,635	37,766
北陸 (富山, 石川, 福井)	国立	355	790	400	1,349		780		365	115	160	4,314
	公立		200		190	200	160			150		900
	私立	110	980		1,317		546				1,630	4,583
近畿 (滋賀, 京都, 大阪, 兵庫, 奈良, 和歌山)	国立	1,685	2,670	851	3,660	450	1,113	140	2,145		730	13,444
	公立	710	1,415	440	1,182	110	1,025	123		193	1,145	6,343
	私立	21,652	37,370	343	6,685	620	5,735	2,705	2,320	4,145	15,020	96,595
中国 (鳥取, 島根, 岡山, 広島, 山口)	国立	500	1,245	590	1,930	775	1,350		1,185		1,095	8,670
	公立	230	1,070	210	140		420			170	365	2,605
	私立	2,685	4,089	700	2,240		2,531	1,330	400	490	3,004	17,469
四国 (徳島, 香川, 愛媛, 高知)	国立	295	460	495	1,365	490	854		690		770	5,419
	公立	80	30				195	60				365
	私立	885	1,925		720		540	735	80	50		4,935
北九州 (福岡, 佐賀, 長崎, 大分)	国立	160	1,435	277	2,731	484	1,015		920		1,115	8,137
	公立	590	1,040		250		355				380	2,615
	私立	3,663	9,357	240	3,235		1,833	1,140	200	645	2,915	23,228
南九州 (熊本, 宮崎, 鹿児島, 沖縄)	国立	170	210	575	1,688	770	909		925		1,170	6,417
	公立	280					180			105	380	945
	私立	1,405	3,550		1,110	460	1,200	325		190	1,405	9,645
全国	国立	8,345	12,352	6,097	27,785	7,134	10,266	265	13,980	692	9,272	96,188
	公立	3,395	5,835	720	2,774	580	5,275	233	0	893	5,530	25,235
	私立	74,302	161,981	4,608	43,370	6,905	33,592	14,801	11,499	14,793	79,769	445,620

(出典：『全国大学一覧』（文教協会）から東京大学大学総合教育研究センターが作成したデータを基に国大協調査研究部が整理した)

### 1-3-3 高等教育全体の発展に貢献する

我が国の大学は、異なる設置形態の機関によって構成され、規模・機能・伝統などは異なるが、国際社会の中で教育の最終段階としてそのあり方が問われるという点で利害を共有しており、機関としてだけでなく、国立大学全体としても他の機関と相互に協力しながら、我が国の高等教育の発展に貢献すべきである。

国立大学全体を代表する国立大学協会は、学士課程教育、大学院、入学者選抜、

教員養成など我が国の学術・教育全体に対する意見書・声明を公表してきた。大学全体の発展に貢献する視点から、さらにこうした活動を強めなければならない。

図表10 国立大学協会の社会的活動

声明・要望・意見等一覧

日付	意見・要望書名	委員会	分野
H20. 2. 8	「電子ジャーナル」に関する要望	理事会	研究
H19. 11. 27	中央教育審議会「教育課程部会におけるこれまでの審議のまとめ」に対する意見書	入試	中教審
H19. 10. 26	税制改正に関する要望書	理事会	税制改正
H19. 10. 26	平成20年度国立大学関係予算の確保・充実について（要望）	理事会	予算
H19. 8. 8	平成20年度国立大学関係予算の確保・充実について（要望）	理事会	予算
H19. 6. 13	大学・大学院政策に関する活動指針	総会	大学・大学院政策
H19. 5. 16	国立大学の入学者選抜制度改革に関する意見書	入試	入試制度
H19. 4. 11	「国立大学に対する正しい理解と政策を求める」（要請）	政策	イノベーション25
H19. 2. 21	留学制度の改善について（要請）	国際交流	留学制度
H19. 2. 21	「知的財産推進計画2007」の策定について（要望）	教育・研究	知的財産
H18. 12. 7	平成19年度大学関係予算の確保・充実について（要請）	理事会	予算
H18. 10. 18	国立大学法人の授業料標準額について（緊急要請）	理事会	授業料
H18. 8. 28	国立大学法人に係る平成19年度税制改正に関する要望	理事会	税制改正
H18. 8. 1	国立大学法人における附属病院の諸問題について（要望）	理事会	附属病院
H18. 5. 24	国立大学法人の予算充実について（要望）	理事会	予算
H18. 3. 20	国立大学等の施設整備の推進について（要望）	大学経営	施設整備
H17. 12. 9	国立大学の学生寄宿舎の整備と寄宿料の取扱いについて（要望）	大学経営 教育・学生	学生寄宿舎
H17. 12. 8	国立大学法人の平成18年度予算充実について（要望）	理事会	予算
H17. 12. 7	国立大学法人の平成18年度予算充実について（要望）	理事会	予算
H17. 9. 30	国立大学法人の平成18年度予算充実について（要望）	理事会	予算
H17. 8. 25	国立大学法人に係る平成18年度税制改正に関する要望	理事会	税制改正
H17. 7. 28	中央教育審議会・義務教育特別部会の審議に関する意見書	特定分野特委 （教員養成）	中教審
H17. 7. 15	国立大学附属病院が抱える諸問題について（要望）	大学経営	附属病院
H17. 6. 20	中央教育審議会「新時代の大学院教育－国際的に魅力ある大学院教育の構築に向けて－」（中間報告）に対する意見	企画	中教審
H17. 6. 17	教員養成における専門職大学院に関する意見書	特定分野特委 （教員養成）	中教審
H17. 5. 24	国立大学の予算充実について－18年度概算要求に向けて－（要望）	理事会	予算
H16. 12. 8	国立大学関連予算の充実について	総会	予算
H16. 6. 3	「改革」を推進するための国立大学関連予算について（要請書）	総会	予算

調査報告書件名一覧

日付	報告書名	委員会	分野
H19. 12	国立大学における男女共同参画推進の実施に関する第4回追跡調査報告書	企画	男女共同
H19. 10	国立大学法人計画・評価ハンドブック	調査研究部	評価
H19. 6	海外の大学団体	事務局	国際交流
H19. 4	大学院教育に関する海外調査報告書	国際交流	大学院教育
H19. 4	「知的財産推進計画2006」に関する意見と要望	教育・研究	知的財産
H19. 3	国立大学における男女共同参画推進の実施に関する第3回追跡調査報告書	企画	男女共同
H19. 3	国立大学における男女共同参画推進の実施に関する第2回追跡調査報告書	企画	男女共同
H19. 3	国立大学の入学者選抜【基礎資料集】	入試	入試
H19. 2	リスクマネジメントに関するアンケート調査報告書	事業実施	リスクマネジメント
H19. 1	留学制度の改善に向けて	国際交流	留学制度
H19. 1	国立大学法人化の経緯と国立大学協会の対応（資料集）	事務局	法人化
H18. 10	国立大学法人における教養教育に関する実態調査報告書	教育・研究委員会	教養教育
H17. 12	大学におけるキャリア教育のあり方－キャリア教育科目を中心に－	教育・学生委員会	キャリア教育
H17. 3	21世紀日本と国立大学の役割「国立大学の存在意義」に関する調査研究	調査研究部	

※平成16年度以降のもの

平成15年度以前は国立大学協会 Web サイトを参照

## 指針 2 特色を活かした存在感のある個性的な大学の創生

我が国では、平成10年の大学審議会答申「21世紀の大学像と今後の改革方針について」以来、大学の個性化が叫ばれて久しい。公立や私立を含めれば1,000近い大学が存在し、これらの大学・短期大学への進学率は今や50%を超え、高等教育はマス化の時代を通り越しユニバーサル化の時代にある。このような中、他の高等教育機関との差も不明瞭になり、個々の大学の個性の明確化が望まれている。一方、国際的に見れば、環境問題などのグローバルな社会問題の解決に向け、国際社会の協調的な取り組みが進められると同時に、国家の競争力の源泉として、高等教育機関の国際的な競争が激化している。

法人化した国立大学においては、護送船団方式から脱皮し、中期目標・中期計画の中で自らの個性を発揮できる目標・計画を明示することが可能となっている。したがって、各大学が、自らの役割や機能について自律的に考え、大学自らの個性を際立たせることが必要である。選択した役割や機能を実現していくためには、不断の努力が不可欠であることは言うまでもない。経営責任を持つ学長・理事等の大学管理者が旗振り役を務めるばかりではなく、一人ひとりの教職員が大学の個性を認識しながら内的な自律性を向上させると同時に、設置された地域社会との連携のみならず、国際的な視点で見た教育研究の独自性にも考慮しながら対外的なアピールをも意識しなければならない。必要に応じて、設置形態にとらわれない大学間の協力や他機関との連携・連合を推進することにより、自らの個性を確立すべきであろう。

図表11 マーチン・トロウ氏のマス、ユニバーサル、グローバルの概念  
高等教育制度の段階移行にともなう変化の図式

高等教育制度の段階	エリート型	マス型	ユニバーサル型
全体規模(該当年齢人口に占める大学在籍率)	15%まで	15%~50%まで	50%以上
該当する社会(例)	イギリス・多くの西欧諸国	日本・カナダ・スウェーデン等	アメリカ合衆国
高等教育の機会	少数者の <b>特権</b>	相対的多数者の <b>権利</b>	万人の <b>義務</b>
大学進学要件	制約的(家柄や才能)	準制約的(一定の制度化された資格)	開放的(個人の選択意思)
高等教育の目的観	人間形成・社会化	知識・技能の伝達	新しい広い経験の提供
高等教育の主要機能	エリート・支配階級の精神や性格の形成	専門分化したエリート養成＋社会の指導者層の育成	産業社会に適応しうる全国民の育成
教育課程(カリキュラム)	高度に構造化(剛構造的)	構造化＋弾力化(柔構造的)	非構造的(段階的学習方式の崩壊)
主要な教育方法・手段	個人指導・師弟関係重視のチューター制・ゼミナール制	非個別的な多人数講義＋補助的ゼミ、パートタイム型・サンドイッチ型コース	通信・TV・コンピュータ・教育機器等の活用
学生の進学・就学パターン	中等教育修了後ストレートに大学進学、中断なく学習して学位取得、ドロップアウト率低い	中等教育後のノンストレート進学や一時的就学停止(ストップアウト)、ドロップアウトの増加	入学期のおくれやストップアウト、成人・勤労学生の進学、職業経験者の再入学が激増
高等教育機関の特色	同質性 (共通の高い基準をもった大学と専門分化した専門学校)	多様性 (多様なレベルの水準をもつ高等教育機関、総合制教育機関の増加)	極度の多様性 (共通の一定水準の喪失、スタンダードそのものの考え方が疑問視される)
高等教育機関の規模	学生数 2,000~3,000 人 (共通の学問共同体の成立)	学生・教職員総数 30,000~40,000人 (共通の学問共同体であるよりは頭脳の都市)	学生数は無制限的 (共通の学問共同体意識の消滅)
社会と大学との境界	明確な区分 閉じられた大学	相対的に希薄化 開かれた大学	境界区分の消滅 大学と社会との一体化
最終的な権力の所在と意思決定の主体	小規模のエリート集団	エリート集団＋利益集団＋政治集団	一般公衆
学生の選抜原理	中等教育での成績または試験による選抜(能力主義)	能力主義＋個人の教育機会の均等化原理	万人のための教育保証＋集団としての達成水準の均等化
大学の管理者	アマチュア大学人の兼任	専任化した大学人＋巨大な官僚スタッフ	管理専門職
大学の内部運営形態	長老教授による寡頭支配	長老教授＋若手教員や学生参加による "民主的"支配	学内コンセンサスの崩壊？ 学外者による支配？

(出展：M.トロウ著『UP 選書 高学歴社会の大学－エリートからマスへ－』)

天野郁夫・喜多村和之訳 東京大学出版会、1976年、p.194-195 訳者による解説文)

## 2-1 各大学の多様な特色を活かした使命・目的を明確にする

### 2-1-1 歴史・分野・規模を活かした使命・目的を再確認する

各国立大学には、設置以来の歴史と伝統とがある。また、国立大学と一言でいっても、大学を構成する学問分野、学生定員や教員数の規模、設置された地域など、各国立大学を取り巻く状況は様々である。地域の高等教育機会を保障するために、意識的に各地域に国立大学は配置されてきたが、地域との関係はそれに留まるものではない。一方、個性の明確化に関して、平成17年の「我が国の高等教育の将来像」答申では、大学の機能別分化が謳われている。当然、おのこの大学は、教育・研究・

社会貢献等の機能を有しているが、各大学において、かつ、各大学の各分野において、歴史的な背景や地域的な状況などにも依存して、高い比重を占める機能には差がある。歴史・分野・規模や、これらの機能別の比重など、すべてが、その大学の特色となっている。

このような自らが置かれている現状や特色を冷静な自己点検評価により再確認していかなければならない。設置以来の使命・目的ばかりではなく、地域からの要請や国際的に果たすべき役割をも踏まえて、各大学が今後の自らの役割や機能を自律的に考え、選択していく必要がある。

### 2-1-2 特色に立脚した長期構想を制定する

多くの国立大学では既に大学のあり方を示す長期構想が制定されている。この長期構想は、国立大学の設置目的や使命・期待される社会的役割を十分に踏まえた上で、長期的な展望の下に各大学が実現しようとしている目標でなければならない。中期目標は、このような長期構想と整合性があり、期間内に実現可能なマイルストーンとして掲げられている必要がある。中期目標の事業期間は6年に過ぎないが、博士課程教育まで視野に入れた場合には、教育のサイクルは9年に及ぶ。また、初等中等教育との接続を考えれば、大学入試は少なくとも中等教育6年間に影響を与えるため、中期目標期間以上の年限を考慮した長期構想の制定は不可欠である。

長期構想の制定に当たっては、各大学が歴史の中で培ってきた特色や地域の特性などを踏まえて、自らの特色ある機能をも意識しつつ、高等教育機関の中の「大学」としての教育・研究・社会貢献などに対する自らの役割を明確にする必要がある。

### 2-1-3 長期構想に基づく中期目標・中期計画を策定する

法人化後の国立大学は、大学自らが掲げた中期目標・中期計画に従って諸活動を展開し、その結果を点検・評価し、その評価結果に基づいた改革・改善を行うことで、大学としての特色を生かした自律的・持続的進化が期待されている。しかし、第1期の中期目標・中期計画では、ユニークな試みが中期計画に記載されていても、中期目標との関連が必ずしも明確でなかったり、実現可能性が疑わしかったりするものがある。第1期の中期目標・中期計画の策定では、文部科学省からの例示「国立大学法人の中期目標・中期計画の項目等について」に大きく依存し、中期目標・

中期計画に各大学の個性があまり鮮明に表れていないという問題がある。

今後の事業計画では、再確認した歴史・分野・規模などの現状を踏まえた長期構想に基づき、各大学の個性を伸張する中期目標を策定するよう意識しなければならない。この中期目標を実現するために、6年間という事業期間内に達成可能で、その成果を対外的な評価に委ねることが可能な事項を、中期計画に盛り込むべきである。なお、中期計画は業務運営の改善・充実に資するためのものであり、個性的な大学の実現に向けた活動をすべて記述する必要はないことに注意すべきである。

## 2-2 個性的な大学の実現に向けた改革・改善を継続する

### 2-2-1 個性的な大学の実現に向けた活動を継続する

これまでも、優れた教育研究の実施に向けた改革をそれぞれの大学が努力・実践してきているが、大学改革は更に深化し、個性的な大学の実現に向けた実効性の高い独自の取り組みが一層求められている。一方、中期目標・中期計画は、もともと大学が活動の質を高め個性的な大学を実現するために、業務運営の改善・充実に資するためのものである。このため、各大学のすべての活動が計画化される訳ではない。中期計画に記載されている事項ばかりではなく、個性的な大学の実現に向けた継続的な活動を推し進めなければならない。

また、大学の個性を形作る諸活動は、社会との連関という観点からみれば、直接的な社会貢献ばかりではなく教育や研究を通じた社会貢献でもあり、教員や学生の幅広い文化活動による活力の提供機能をも含めた広い意味ではすべての活動が社会へと通じている。大学の独りよがりの思い込みではなくこのような観点を意識することにより、社会における大学の存在感が増すばかりではなく、諸活動の使命や役割が明確化し、大学の個性の伸張へとつながるものと言える。

### 2-2-2 教職員の意識改革を図る

制度的には国立大学は法人化したものの、大学法人内部の教職員は法人化前からの承継教職員が大部分を占めている。公的な機関に対する批判ともなる課題として、低いコスト意識、護送船団方式のような依存体質、長期展望の欠如などがある。こ

れらは、現在の国立大学法人にも当てはまるものがある。これらの課題を解決するためには、教職員の意識改革こそが必要不可欠である。

第1期の事業期間内に、各大学法人の努力により組織形態も教職員意識も徐々に変わりつつある。しかし、経営体としての大学法人が、法人化以前の旧来の因習に対する呪縛にとらわれることなく自律的に機能するために、教職員の意識改革こそが法人評価の対象として中期計画に盛り込まねばならない部分である。法人化以前の意識からの変革には、各大学の個性や個性的な大学の実現を教職員が常に意識することが必要である。大学の長期構想や中期目標を、各教職員に徹底して理解させるなどの努力を払っていかねばならない。これまで、教員は研修等に任意参加でよいなどの例外措置があり、なかなか意識の徹底を図ることが難しかったが、このような意識改革には、企業並みの教職員に対する法人内研修を実施するなど、強制力を持った活動などの取り組みも一つの方法と考えられる。このように、各大学法人が、予算に対する長期展望を踏まえつつ、自らの特性すなわち教育研究上の個性を再確認し、それを構成員に徹底していく必要がある。

### 2-2-3 存在感の向上に向けた戦略を展開する

かつての大学進学率は低く、その中でも国立大学の占める割合は低かったため、国立大学の卒業生が我が国の総人口に占める割合は高くない。このためか、産業界を初めとした有識者の方々の発言、新聞紙上の評論などから推察するに、国立大学の活動が十分周知されていないことがわかる。また、諸外国と比較して高等教育への投資の絶対量が少ないにもかかわらず、国立大学への運営費交付金や私立大学への補助金は毎年減少する傾向にある。諸外国が国際競争力の強化のために高等教育への投資を増加させている中で、この影響は甚大である。この状況を打破していくには、それぞれの国立大学が、不断の教育研究活動の向上を図るに留まらず、社会、少なくとも地域社会に対して、自らの個性や特色の広報活動を強化していく必要がある。国立大学として教育・研究・社会貢献などの活動を単に推進するのみならず、優れた成果や卒業生の活躍などを戦略的に広報することにより、国立大学の存在感を明確にすることが可能となる。地域を支える高度な専門職人材を育成する分野では、当該分野における各大学の貢献度を明確化するなどの活動も不可欠といえよう。

このような戦略的活動の結果として、地域社会や地域産業などの理解を深めるこ

とが可能となり、地域内での連携や地域からの援助などの促進につながるようになる。これらの成果を上げるためには、特色を生かした教育・研究・社会貢献などの大学本来の諸活動を間断なく推し進めることが必要不可欠であることは、言うまでもない。

## 2-3 設置形態にとらわれない大学間の協力と連携・連合を推進する

### 2-3-1 都道府県を越えて

高等教育機関相互による地域コンソーシアムや高等教育機関を核とした知的クラスターなど、これまでも大学間の連携や大学と地域の連携が進められてきた。これらの取り組みの多くは都道府県単位以下の狭い地域に限定されることが多かった。これは、現在の国立大学が、国土のバランスある発展を意図して、時々の政府の努力に基づき、100年近くかけて地域的に配置されてきたものであり、産業・経済、教育、科学技術、文化・芸術と地域住民の生活・福祉に深く根ざして存在してきたことに依るものとも言える。一方、医学や工学の特定分野の研究では、都道府県の枠を越えた全国レベルで、特定大学に研究施設を集約するなどの試みもなされている。また、複数大学の共同により学部・大学院を設置することが可能となるよう検討が進められている。一方、運営費交付金が少なくとも毎年1%減少し、国家公務員に準じて人件費を削減しなければならないなど、国立大学の諸活動を具現化するに不可欠な人材の確保が財政的に厳しくなってきている。

このような状況の中でも、変容していく社会的要請を受けて、国立大学における人材養成機能も変化しながら、自らの特色を生かした個性的な大学を実現していかねばならない。このため、複数大学による学部の共同運営や共同設置、一国立大学法人による複数大学の設置、さらには関連する事務局の共同運営など、大学としての基本機能に関する大学間の協力や連携・連合が必要となるかもしれない。逆に、都道府県の枠を越えた地域や社会の要請により、新たな人材養成機能や研究機能が必要となる場合もあり、大学間の連携を通じて、新たな機能を自らが選び設置していく必要があるかも知れない。いずれの場合も、大学の個性を維持し発展させるための方策として検討する価値の高いものと言えよう。

## 2-3-2 設置形態や法人形態の枠を越えて

科学技術・学術審議会の研究環境基盤部会では、国公私立大学を通じた学術研究の推進体制について議論が行われているが、研究所等の共同設置の例としては、既に人間文化研究機構のイスラーム地域研究推進事業として、早稲田大学の現代イスラーム地域研究センターを核としたネットワーク型の研究拠点が設置されている。学部や大学院の設置のみならず研究所についても、設置形態の枠を越えた大学間の連携を可能とする枠組みが作られつつある。

また、大学間の連携のみならず、地方公共団体からの寄附を国立大学が受け入れ可能となり、地方公共団体や公立試験所などの公設機関も含めた地域での連携により、教育や研究を推進することが可能となりつつある。学校教育法の改正により、学生を対象とする学位プログラムの他に、社会人等の学生以外の者を対象とした一定のまとまりのある学習プログラム（履修証明プログラム）を開設し、その修了者に対して法に基づく履修証明書を交付できることとなっている。地域の機関と連携・連合しながら、このような大学の機能を活用した積極的な地域社会への生涯学習機能などの教育貢献も可能となっている。地域社会における存在感を示すためにも、設置形態の枠を越えた連携を通じて、各大学の特色を生かした活動を推し進めていくべきである。

## 指針 3 質の高い大学教育の提供と学位の信頼性の確立

質の高い大学教育は、基礎学力と知的好奇心のある学生に対して、研究能力が高く教育力にも優れた人間性豊かな教員が、適切なカリキュラム編成に基づく魅力的な授業を展開することによって可能になる。しかし、すべての条件が常に満たされるとは限らない。

大学全入時代の到来を控え、改めて大学は、自らの教育活動によって、教育の質の保証と学位の信頼性を確立することの必要性に迫られている。中央教育審議会大学分科会は、大学卒業までに学生が最低限身につけておかなければならない能力を「学士力」と定義し、知識・技能・態度・創造的思考力の4分野13項目を示し、あわせて、卒業認定試験の実施などを提案している。このような中であって、国立大学には、常に一定水準以上の教育成果を確実に保証できる大学セクターとして機能することが強く求められている。

### 3-1 優れた研究活動を基礎とした教育内容を提供する

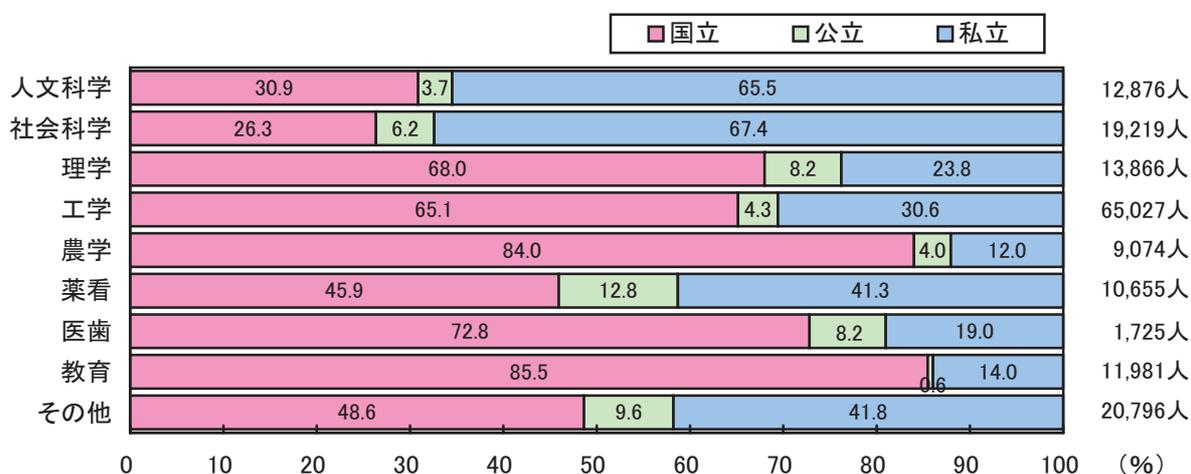
#### 3-1-1 教育力・研究力に優れた教員を確保する

大学は、高等教育機関であって、単なる研究機関ではない。また、広い意味でのサービス機関であるが、入学許可権・単位認定権・学位授与権など、高等教育を行うための様々な権限と責任が社会から負託されている機関でもある。大学の主たる構成員である教員は、自らの社会的役割と責任を自覚し、教育的影響力の源である優れた研究に裏打ちされた豊かな学識を有するとともに、学生と良い人間関係・信頼関係を形成できることが基本的な資質として求められる。教育の成果は、優れた教員の存在に依存するところが大きい。このことは昔も今も変わらない。教育に対する熱意、気力・体力、忍耐力、高い倫理観を兼ね備え、自らも知的・人間的成長を遂げることを誇りと感じる事ができる人材の確保と養成は、大学にとって何よりも重要な課題である。

### 3-1-2 知的共同体としての意識を高揚できる教育を展開する

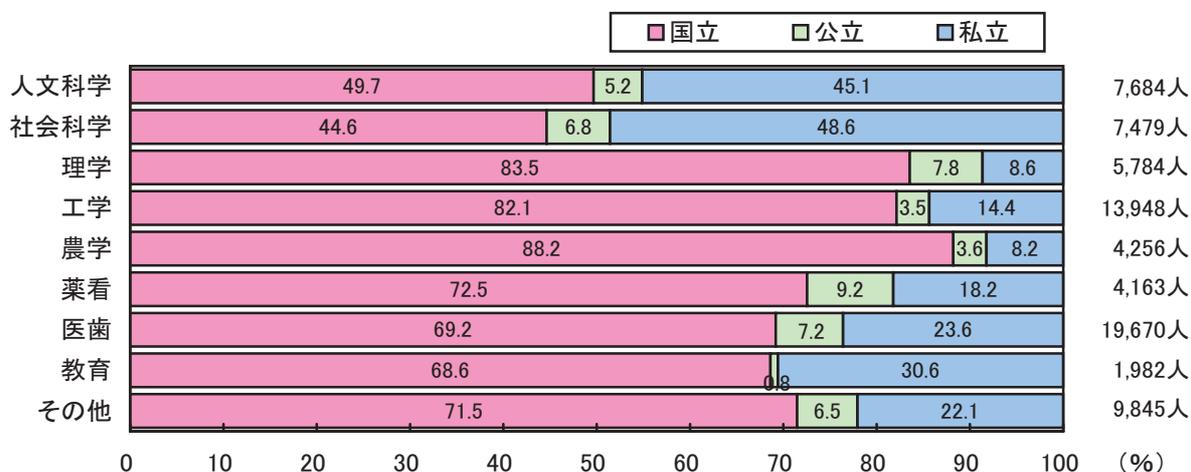
我が国の大学の一つのモデルであり、教育と研究の一体化を目指したフンボルト型大学では、教員ばかりでなく学生もまた、新たな知識を求めて研究を続ける一種の知的共同体の構成員であることが期待されていた。この精神は、今もなお、知の創造拠点としての大学の理念として生き続けている。知識基盤社会をリードする役割を担う国立大学は、この伝統を継承し、世界の学術の発展に貢献できるよう研究水準の向上を図るとともに、その成果を教育活動に生かさなければならない。特に大学院教育において国立大学の占める割合は大きく、全大学院学生数の60%を占め、特に博士課程にあっては、人文・社会分野を除く他の分野では、85%強を国立大学

図表12 大学院学生の国公私立の比較図（修士）



(出典：「平成19年度学校基本調査」)

図表13 大学院学生の国公私立の比較図（博士）



(出典：「平成19年度学校基本調査」)

が担っている。教員と学生の知的共同体を形成できる可能性の高い大学院教育の充実、今後更に一層、国立大学に対して強く求められる。

### 3-1-3 グローバル化時代に活躍できる人材養成を目指す

高い山には広い裾野があるように、質の高い大学教育とは、専門分野における知識・技術の確実な習得に加え、それを支えている基礎的な知識体系や新しい知の世界を生み出す幅広い知識や思考方法を学ぶことのできる教育である。グローバル化時代という、専門的・先端的な知識や技術や国際的なレベルでのコミュニケーションを可能にする英語能力の向上などに目を向けがちである。もちろん、その重要性を否定するものではない。

しかし、これから求められる人材は、人類の叡智の産物を謙虚に学び、世界に通じる普遍的な価値観を身につける努力を行い、それによって得られた自信を軸足にして、自立的に活躍できる意欲と能力を有する人材である。改めて大学は、ある一定レベルの教養を確実に身につけることによって養われる知性と品位ある人格形成を大学教育の大きな目標に据え、そのことの重要性を学生に実感させなければ、真の意味でのグローバル化時代に活躍できる人材養成はおぼつかない。(p.52 資料4 国立大学協会教育・研究委員会「国立大学法人における教養教育に関する調査報告書」2006.10.13 (p.121-127))

## 3-2 学ぶことの意味と価値を実感できる教育内容を提供する

### 3-2-1 進路意識に応じた多様な教育プログラムを整備する

大学は、学問の高度化・学際化・融合化と学生の大衆化・多様化という一見矛盾した課題への同時的解決が求められている。学生の問題意識・進路意識の多様化に対応した魅力ある教育内容を提供するためには、学問分野の体系性を基に編成されてきた画一的で単線型のカリキュラムを見直し、学生の主体性、学生自身の進路意識と学修計画に適合したカリキュラムを展開することが求められる。それを実現するには、大学生に共通して求める基盤的カリキュラムに加え、学生の興味と関心による選択の幅を確保する複線型の教育プログラムを整備・充実させる必要があり、

限られた人的資源でそれを可能にするためには、学部・学科を越えた教員の協力が不可欠である。また、大学間の、あるいは大学を越えた社会各層の協力や各種研究機関等との連携が必要になってくる場合もあるであろう。教員が「教えた教育」から学生が「学びたい教育」への転換が大学に強く求められている。

### 3-2-2 学生の動機づけを高める教育方法を開発する

学習への動機づけを高めるには、教育目標を明確にし、目標との関係において学ぶことの意味と価値を実感させることが重要である。我々が体験する事象は、もともと総合的であり学際的である。それに一定の定義を与え、研究の対象と方法を限定し、ある観点から体験事象を照射したものが専門領域といわれていることが多い。それだけに、専門分野が形成された歴史や実際に体験する事象や課題を積極的に取り上げ、それらとの関連において先端的な知識や技術を理解させることが重要である。

また、自らの学習努力が学習成果とつながることを自覚することで、自己信頼感を確かなものにし、さらにそれを社会的な価値観にまで発展させるためには、教員と学生はもちろん、学生相互のコミュニケーションの拡大によって自己の存在感を実感できる少人数教育の充実を図る必要がある。欧米の大学では、ST比（学生数対教員数比）を学生満足度の重要な指標として用いているが、私学と比べてST比が有利な条件にある国立大学においては、その利点を十分活かすことが望まれる。

### 3-2-3 学生の進路保障につながる教育活動を展開する

教育目標を明確に示し、養成すべき人材像を明らかにすることは、学生の学習への動機づけを高めるとともに、時代や社会が求める有能な人材の養成という高等教育機関に求められる社会的な責務でもある。大学教育の真の受益者は、ひとり学生だけにあるのではなく、有能な人材を受け入れる国や社会の側にあると言っても差し支えない。公的資金によって支えられている国立大学においては、国が求める特定な分野における計画的な人材の養成はもとより、専門的職業人として活躍できるための汎用性の高い知識・技術の習得や資格取得・キャリア教育など社会的要請と直接つながる教育活動に努力することが求められており、ひいてはそれが、学生の進路をより確かなものにすると考えられる。

社会が求めている人材像は、時代によって変化するが、学生の進路保証とつながる教育活動とは、社会的なニーズや時代の要請に応えるという側面のみならず、絶えず自らを社会の一員として位置づけ、学習を通じて社会的価値を創造しようという意欲に満ちた人材の養成を目指すものであることを忘れてはならない。

### 3-3 国際的通用性のある教育システムを構築する

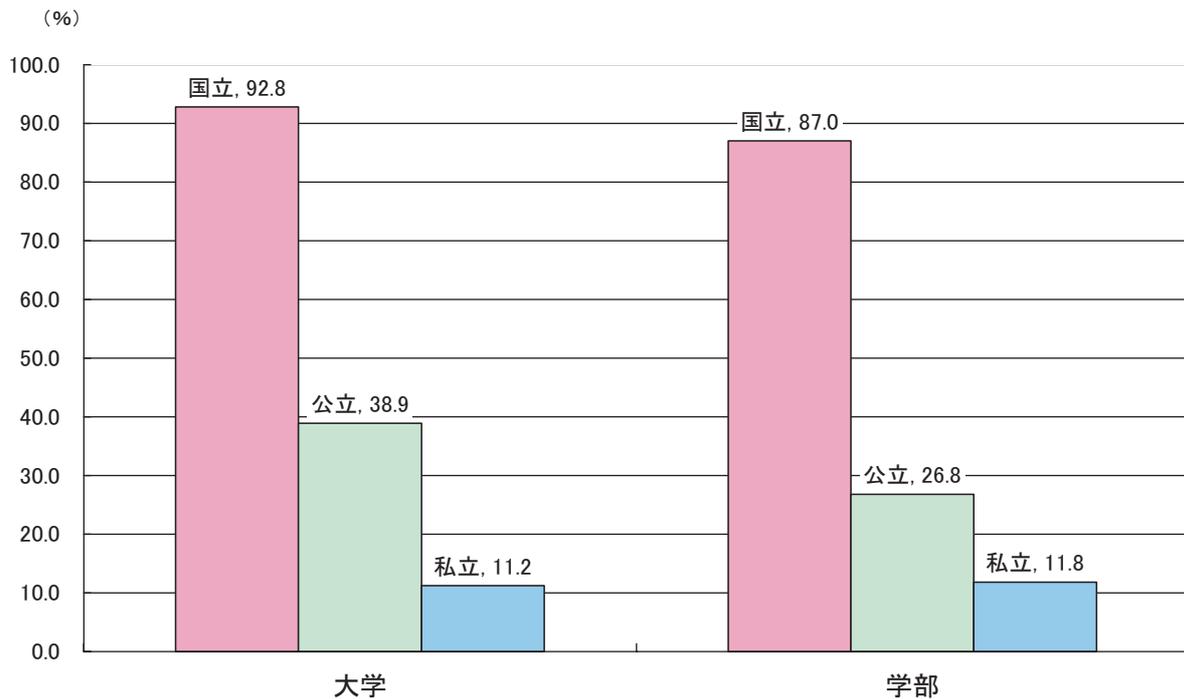
#### 3-3-1 教育目標を実現するのに相応しい教育組織を編成する

新たな学部が設置されたり、大学院の部局化が行われたり、従来の学部・学科制にこだわらない新しい教育組織への改変が進んでいる。いずれも、社会の大学に対するニーズや学問の多様化・高度化・学際化・融合化に対応するための改組と言える。また、教育組織と研究組織とを分離することで、研究組織を壊さないでも教育組織の自由な編成が可能になるよう条件整備を行っている大学もある。どのような教育組織が望ましいかは、大学によって一様ではないが、学士課程と大学院のいずれも重視すること、新しい組織が教育活動と研究活動の一層の活性化につながることを基本的条件とし、大学が掲げる教育目標の実現に最も寄与すると思われる形で編成することが求められる。

#### 3-3-2 基礎学力と学習意欲のある学生を受け入れる

国立大学の入試は、我が国の教育システム全体の健全化にとって重要な役割を担っており、高等学校における基礎的教科・科目を偏りなく受験科目として課すことは、幅広い基礎学力と学習意欲のある学生を求めるという大学の受け入れ方針に合致するだけでなく、高等学校以下の教育活動を円滑に行うためにも欠くことのできない要件である。国立大学への国民の信頼は、この軸足のぶれない入試方法に起因する点が少ない。それに加えて、大学の個性化・機能分化を推進するためには、各大学のアドミッション・ポリシーに基づき、求めるべき学力構造を明確にし、それに相応しい内容と水準の個別試験を課すことが、各大学の個性化の伸張と国立大学全体の活性化につながると考えられる。

図表14 大学入試センター試験で5教科7科目以上を課す大学の割合  
(私立大学は4科目以上を出題する大学)



(出典：文部科学省調査、2004年)

### 3-3-3 国際的通用性のあるカリキュラムを編成する

我が国における高等教育のナショナル・スタンダードとなるカリキュラムを編成することが国立大学に求められているが、それは同時に、国際的なスタンダードにも十分合致するものであることが期待されている。EUにおけるエラスムス計画による教員と学生の流動化推進と、それを可能とするe-ラーニングを含む共同カリキュラム開発など、世界の教育的環境は大きく変化し始めている。

例えば、英国のQAA（高等教育質保証機構）の学科目ベンチマーク・ステートメントなどを参考に、国際的に通用性のある教育プログラムを編成する必要がある（p.62 資料5 QAA）。OECDにおいては、大学レベルでの教育成果を測定し国際比較を行う作業が2009年を目標に進められている。我が国の大学教育も、育成された能力の程度によって教育の成果が問われる状況にあることを認識し、教育内容の質の向上に努めなければならない。さらに、カリキュラムの系統性と国際的な単位互換や流動化に対応できるように、教育内容と水準を示すコースナンバーを各授業科目に付けるなど汎用性を意識した工夫が求められる（p.63 資料6 コースナンバー）。

### 3-4 学位の質を保証する適切な評価システムを確立する

#### 3-4-1 単位制度の実質化を図る

大学教育の基本である単位制度が形骸化してきている。多くの大学で採用されている Semester 単位の場合、週1時間1学期15週のクラス授業とそれぞれの授業の前後2時間の各自の予習復習、合計45時間の学習時間に対して1単位が与えられることになっている。しかし、実態は、学習時間とは無関係に、講義は2単位、演習は1単位といったように授業形態で単位数が形式的に決められ、単位が学習時間の量的クレジットになっていない例もみられる。クラス授業は大学教育で必要な学習時間のおよそ三分の一に過ぎないことを再確認し、単位の実質化を図らなければ、学位の質保証はおぼつかない。一期に履修する科目を絞り込み、その代わり当該科目の週複数開講を行うことで、集中した学習を可能にする三学期制や四学期制などは、単位の実質化を目指した具体的な試みである。

#### 3-4-2 学習成果を測る適切な評価方法を確立する

単位が学生の学習量を示すものであるのに対して、履修科目の成績は学習の質を評価するものである。GPA (Grade Point Average) は、国際的にも広く認知された成績評価方法として汎用性が高い。しかし、GPA 算出の基になる各授業の成績評価の基準が不揃いでは、GPA の信頼性も怪しくなる。厳格な評価基準を定め、それに準拠して成績評価をするなど評価の信頼性を高めることが必要である。近年、単位と成績以外の第三の評価方法として、学生に学習履歴と学習活動についての自己評価を記載させるポートフォリオの作成を求める大学が増えている。また、最近では、教員の教育指導履歴と教育方法などについての自己評価を記載するティーチング・ポートフォリオの作成を教員の資質向上 (FD: Faculty Development) のテーマとして取り上げている大学もある。卒業試験や、外国語能力検定試験等の外部試験の活用なども重要な試みであり、卒業時の学習成果だけでなく、学習プロセスにおける成果を評価し、教育活動や学習活動に生かす形成的評価の取り組みも促進すべきである。

### 3-4-3 学士・修士・博士の各学位の期待値を明確にする

学問の高度化・学際化・融合化が急速に進む時代にあって、学士課程において専門教育が完結するとみなすことは、およそ現実的ではなく、専門性の矮小化につながる可能性もある。学士課程は、知識基盤社会を支える教養・共通教育と専門教育によって幅広い教養ある人材を育成するものとみなすのが適当であろう。大学院の整備・充実を進めている国立大学の学士課程は、あらゆる学問の基礎となる幅広い知識・技術の習得と科学的・合理的な思考方法の訓練を行う場として明確に位置づけ、特化した専門教育は修士課程・博士課程・専門職学位課程で行うという教育目標の相対的役割分化を進めるべきであろう。その際、注意すべきことは、学士課程教育の内容をそのまま高度化したものが大学院における教育ではないという点である。

### 3-4-4 学位審査の公正さ・透明性・妥当性を高める

学位審査、特に、博士の学位授与に当たっては、博士学位の質を保証するため、学位授与条件の厳格な遵守、学位審査における的確な審査基準と公正な審査手続きが適切に整備されることが重要である。外部の有識者を審査委員に加えたり、ペーパーレフェリー制を積極的に導入している大学も少なくないが、一方では、今なお、指導教員が自動的に学位審査の主査となる慣行を続けている大学もある。

学位審査の公正さ・透明性・妥当性を高めるためにも、原則として指導教員と主査の分離は必要であろう。研究指導の直接的な責任が指導教員にあることは事実としても、学位授与は、指導教員の裁量権を越えた高等教育機関としての大学や研究科が全体として責任を負うべき公的性格の強い業務である。授与した学位の質を通じて、授与する側の大学も評価されているのである。この自覚こそ、学位の質を高めるための第一歩であると言える。

## 指針 4 ナショナルセンター・リージョナルセンター機能の充実

国際的な流動性の高まりと切磋琢磨の環境が進む中でも、国が設置者たる国立大学法人全体としての役割に変動がある訳ではない。国立大学の普遍的な役割として、世界レベルの競争に打ち勝つ「ナショナルセンター」としての役割と、地域の活性化に貢献する「リージョナルセンター」としての役割の二つがある。これまでも、国立大学は卓越した研究とそれを反映した教育により世界に伍する一方、地域を支える高度な専門職人材を育成する中核となると同時に、地域の知の拠点となってきた。これらの役割により、国立大学が我が国の高等教育を牽引してきたとも言える。

しかし、すべての国立大学がこの二つの役割を完璧に備えることは必須ではない。各大学の機能分化と同じく、それぞれの大学において歴史的な背景や地域社会の状況などにも依存し、高い比重を占める役割には差があって当然である。また、大学全体がこれらの役割を担う必要もない。大学の中の特色ある分野が、一方の役割を担うこともありえる。これもまた、各大学の個性と考えられる。

今後も、国立大学法人全体としての使命は、まさにこれらの役割をより高度なレベルにおいて実現していくことにある。各国立大学では、自らの特色を生かし个性的で魅力ある大学であるためにも、各大学が自ら選択した機能の充実を図ることに努力し続けねばならない。

### 4-1 基礎的・基盤的研究活動の一層の活性化を推進する

大学は、教育・研究・社会貢献などの機能を有する。国立大学の教育機能においても、他の大学と同じく、社会の需要に対応した人材養成に対応する責任を持つ。しかし、時代に応じた人材養成の需要に対応するだけでは、学術研究のみならず教育機能も発展が望めない。その時代に社会的需要がなくとも、学術文化の視点から重要な基礎研究や、情報・資料の集積・保存、短期的な成果の見込めない基礎研究などは、未来に対する投資として重要な意義があり、大学の使命の一つである。

大学は教育機関であるため、研究活動自体を目的とすれば研究法人との差がなくなってしまう。研究活動を基盤とした教育や社会貢献などの機能との共存が大学の大学たる由縁である。このような大学の機能の源泉となる研究活動に関しては、国

立大学においても一層の活性化を推進すべきであることは言うまでもない。このような研究活動の活性化に当たっても、自らの特色を伸張する上でも、特色のある分野の研究機能を更に強化し先端的な研究拠点へと育成していかねばならない。大学の規模や構成、地域の現状に依存して、また、財政面の観点からも、各大学のすべての分野を世界レベルの先端的な研究拠点化できる訳ではない。各大学は、自らの特色を踏まえ学長のリーダーシップの下に、推進していくべき分野を厳選し、人・面積・予算などの研究リソースを投資するなど、大学の個性の実現を意識した創意工夫を行う必要がある。

また、科学技術・学術審議会の研究環境基盤部会において、戦略的に国が支援する附置研究所・センター以外は中期目標には明記せず、国立大学法人の組織構成に国が立ち入るべきではないとの議論が行われている。しかし、国立大学内の附置研究所やセンターは、各大学の研究面を代表する個性的な顔として、同時に、我が国の学術の多様性と継続性を担う組織として、我が国の学術推進のためにきわめて重要な組織である。同時に、学部・研究科と連携して大学院教育を推進し、大学院教育に個性と特色をもたらすことでも重要な役割を果たしている。このような附置研究所・センターを設置している国立大学では、これらの機能が大学の特色の一つであることを再確認し、中期目標・計画に明確に掲げ、大学の個性化を図っていかねばならない。

#### 4-2 全人類的課題解決に向けたプロジェクト研究を推進する

環境問題を初めとして、エネルギー問題、鳥インフルエンザ、社会紛争など、全人類的な課題が山積しており、このようなグローバルな社会問題を解決していくためには国際社会の協調的な取り組みが必要不可欠である。一方では、これらの課題解決は、各国の利害へと通じるため、解決の手段や方法を決定するための主導権争いも不可避である。このような背景の中で、国家の競争力の源泉として、高等教育機関の国際的な競争が激化しているとも考えることもできる。いずれにせよ、グローバルな社会問題を解決するためには、各国の政治的な協調ばかりではなく、学術的な国際連携も推進していかねばならない。学術的な国際連携では、国際的知的優位性をもった研究拠点としての機能が重要であり、このような機能をもつ大学のみが

国際連携の核となりうる。各国立大学では、実績ある国際研究拠点においてプロジェクト研究を推進するのみならず、自らの特色を考慮し、現段階では核としては未成熟な研究拠点を育成する、あるいは、将来発生する可能性のあるグローバルな課題に向けて、現在の研究拠点の強化を図るなどの方策を推進すべきである。

また、これらの社会問題は、理工学などにより解決されるべき技術的課題のみならず、人間心理や社会システムに関する研究などの人文科学や社会科学的な課題をも含む幅の広い融合領域に属する。このため、個別の大学のみでのプロジェクト推進を行うのは難しい場合もある。大学間の連携や法人形態の枠を越えた連携により、当該プロジェクト研究を推進することも可能であろう。

#### 4-3 医療と人材養成などを通じて地域社会に貢献する

現在の国立大学は、国土のバランスある発展を意図して地域的に配置されてきたものであり、産業・経済、教育、科学技術、文化・芸術と地域住民の生活・福祉に深く根ざして存在している。歴史的に見れば、現在の国立大学の中には、府県の高高等教育機関を起源としていたり、地方自治体設置の高高等教育機関の統合によって拡充したり、地域社会の支えによって発展してきたものもある。逆に、国立大学は、これまでも地域を支える高度な専門職人材を育成することにより、地域社会への貢献を果たしてきた。都道府県単位を越えた地域においてみれば、法曹、医師や教員などの人材養成に留まらず、地域産業への卒業生の就職、地域の文化の拠点など、地域の人材需要に対応してきている。各国立大学は、卒業生の就職動向を綿密に分析するなど地域の現状や動向を把握しつつ、長期的な視野に立った教育研究を推進し、地域の未来を担う人材を養成するため強化すべき分野を考えていく必要がある。

また、医療の分野では、当該地域への医師を供給するという人材供給機能のみを行っている訳ではない。大学附属の病院は、高度先端医療開発の担い手として各地域の医療の高度化に貢献すると同時に、地域医療における中核的医療機関として、各地域住民の健康維持にも大きな責任を果たしてきている。我が国の高齢化社会の進行につれて、医療を通じた地域社会への貢献という附属病院の使命はますます大きくなるものと考えられる。

#### 4-4 地域社会の活性化につながる知的・文化的拠点機能を充実する

前述のように、国立大学は、様々な意味で地域との関連があり、地域社会の活性化に対しての責務を担っているとも考えられる。地域内の他の大学や高等専門学校・専門学校などの高等教育機関や、中学校・高等学校など中等教育機関と連携・協力する中で、国立大学が地域の知的拠点としての役割を果たしていく必要がある。単位互換や共同の教育プログラムを目的として大学間の地域コンソーシアムを形成したり、高齢化の進展とともに需要の増大する生涯学習などの知的要求に応える公開講座を地方公共団体との連携により実施したり、将来の地域産業を担う子供たちの好奇心を増大させる科学技術リテラシー教育や芸術文化の早期才能開発などを中等教育機関と協力して実施したりするなど、各大学の個性に応じた地域の知的研究拠点機能を充実していくべきである。

また、地域内の企業や公設試験所などと連携・協力する中で、国立大学が地域の研究拠点としての役割も果たす必要がある。各大学の特色ある研究機能を生かして、地域産業の活性化、地場産業との産学連携の強化など、長期的な視点をもった地域産業への貢献機能も充実していくべきである。

さらには、国立大学は地域の歴史や文化、文化財などの学術的研究に取り組み、その成果を通じた教育も行っている。地域社会の様々な教育機関のみならず、博物館・美術館・文化会館や地方公共団体などと連携・協力する中で、国立大学が地域の文化的拠点としての役割も果たしていく必要がある。これらの連携の中で、文化・芸術の保全と創成に努め、学術文化の発展・充実に取り組まねばならない。

このように、国立大学は、地域社会のあらゆる各種組織・機関・個人と連携・協力して研究・教育を遂行し、地域社会の諸課題を解決し、地域社会の存続・発展に貢献し、その利益を擁護することに努め、課題発見や基盤形成などを含め地域の活性化に対して貢献する機能も併せ持っている。今後は、各国立大学が自らの特色の中で知的・文化的拠点機能を充実することによっても、社会貢献を果たしていくべきであろう。

## 指針 5 大学の活性化を目指したマネジメント改革

大学が法人格をもつということは、大学が自律的な経営体として機能することであり、大学の諸活動についての権限と責任を明確にするということである。とりわけ、管理運営の最終責任を担う学長の職責は重く、教職員の代表であると同時に、経営トップとしてのリーダーシップ機能が強く求められる。個性豊かな存在感のある大学として発展するためには、的確な現状認識の上で目指すべき方向を明確に定め、構成員が一致協力して目標実現に向けた努力を重ねるとともに、活動の結果を適切に評価し、それを改革・改善に繋げる PDCA（Plan - Do - Check - Action）を活かした創造的マネジメントが期待されている。

### 5-1 自主性と自己責任を基軸とした戦略的経営を行う

#### 5-1-1 戦略的経営目標と整合性のある中期目標・中期計画を立てる

中期目標・中期計画は、競争的環境の中で大学が存続し発展するために定めた長期目標や基本方針に基づき、一定期間内に到達すべき目標と目標実現のための具体的方策として位置づけられる。したがって、中期目標・中期計画の策定に当たっては、長期目標との整合性はもとより、国の教育政策や科学技術政策の動向を睨みながら、各大学が置かれている現況を冷静に把握し、改めて経営目標の明確化と構造化を図る必要がある。中期目標・中期計画は、いわば大学経営方針の具体化であり、自主性と自己責任を標榜する大学が国民に対して、期間内にその実現を約束する公的な意思表示でもある。その意味でも、目標・計画の妥当性の検討に加え、計画の実行を実質的に担うすべての構成員の理解と協力が不可欠である。

#### 5-1-2 目標の実現につながるよう諸資源の効果的な投入を行う

マネジメントの目的は、自らが掲げた目標の実現に向けて、限りある資源を効果的かつ戦略的に投入し、成果を最大化する営みである。ここでいう資源には、ヒト（人材）・モノ（施設設備）・カネ（資金）がすべて含まれる。大学は営利企業とは異なり、利益を追求する組織ではないが、限られた資源を有効に活用して、教育・

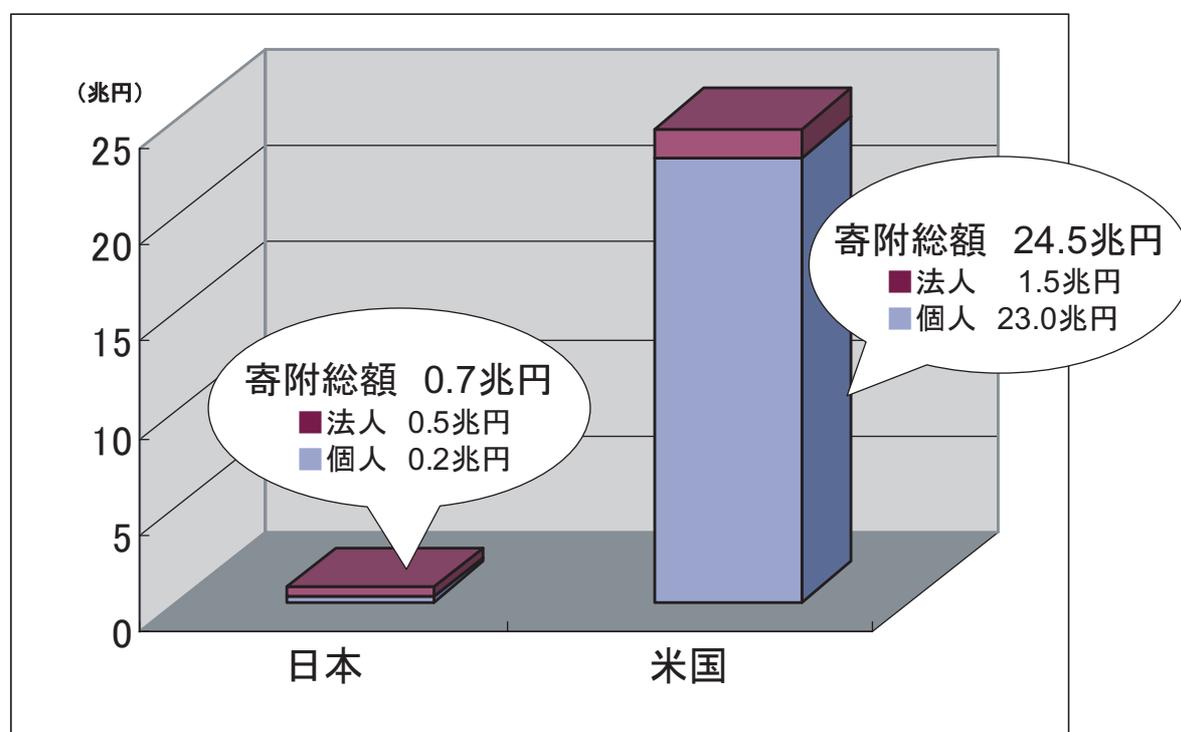
研究・診療・社会貢献など大学の諸活動の活性化に努める必要がある。とりわけ、公的資金に大きく依存している国立大学法人にあっては、中期目標・中期計画を明確にした上で、その実現に向けた効率的な資源の投入が納税者に対する責務である。

学問の自由を支える長期的・安定的な資源の担保に加え、中期計画の確実な実行を可能にするための効果的な資源投入は、大学マネジメントの極めて重要な部分を占めている。そのためにも、資源を全学的に活用できる体制を整えることが必要である。

### 5-1-3 自主性・自律性を高める財政基盤の安定化を図る

国立大学の公共的性格から考えて、公的資金の長期的・安定的な投入は必然であり、基盤的経費の確保について政府に強く求める必要がある。また、文化的な背景が異なるとはいえ、日米の大学に対する民間からの寄附総額の違いはあまりにも大きく、マクロな視点から考えれば、インプットの量がアウトプットを大きく規定す

図表15 寄附に関する日米比較



注) このグラフは、大学への寄附を含む寄附総額を比較したもの  
(出典：山内直人・裕永佳甫・松岡秀明

「非営利サテライト勘定による寄付とボランティアの統計的把握」  
内閣府経済社会総合研究所、2004年)

るという見方は否定できないだろう。このような状況を改善するため、大学への民間資金の流れを容易にするための税制改正（例えば寄附金の所得控除額の引上げや寄附金の複数年への繰越等）など諸制度の改革を引き続き求める必要がある。

しかし制度改革を待つだけではなく、自主・自律を掲げる大学としては、自らも最大限の経営努力を行い、市民や企業・財団等からの寄附金など外部資金の導入によって、自主財源の確保・拡充を図ることが重要である。そのためには、大学や分野によって外部資金の獲得可能性に違いがあるが、科学研究費補助金や国が所管する各種の競争的資金、財団等からの助成金など、分野を越えて各大学に等しく獲得の可能性が開かれているものも少なくはない。大学の自主性・自律性を高め、思い切った経営戦略を展開するためにも、財政基盤の強化は何よりも重要である。

#### 5-1-4 リスク管理システムを構築し大学の社会的責任を果たす

様々な社会環境の変化を受け、国立大学を取り巻くリスクはますます多様化、巨大化かつ複雑化してきている。これらのリスクが顕在化し適切な対応ができなかった場合には、直接的な損害だけではなく、様々な利害関係者への社会的信用を失墜させ、その後の安定した大学経営を危うくする事態にも発展しかねないことは、近年の政府関係機関や民間企業の例を見ても明らかである。（p.64 資料7 経済産業省 「コーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制に関する開示・評価の枠組について—構築及び開示のための指針—」概要）

民間企業においては、国の指針に基づき事業の安定した継続を社会的な責務と捉え、経営そのものとしてリスク管理に取り組むことが常識となっているが、国立大学における取組みは十分とはいえない状態である。

国立大学においても、その目的・目標の達成に向け諸活動を安定して継続的に実施するためには、諸活動に潜むリスクを管理するシステムを構築し、国民が国立大学に期待している目的・目標の実現に向け、努力していく必要がある。

図表16 平成18年度リスクマネジメントに関するアンケート調査報告書  
(2006.2.1 国立大学協会事業実施委員会) p.16

国立大学のリスク管理の取り組み状況

大分類	小分類	A) 規程・マニュアル	B) 対応単位 (全学)	B) 対応単位 (部局)	C) 管理・対応体制 (委員会)	C) 管理・対応体制 (専任組織、担当者)	C) 管理・対応体制 (随時対応)	D) 発生を想定した訓練	E) リスクの洗い出し、点検	F) 対応、防止の研修
1. 災害に関するリスク	地震	82.4	87.9	11.0	35.2	29.7	35.2	47.3	60.4	34.1
	台風、豪雨、落雷	72.5	79.1	18.7	29.7	26.4	44.0	16.5	39.6	13.2
2. 施設に関するリスク	火災、爆発	85.7	76.9	23.1	37.4	35.2	27.5	87.9	68.1	49.5
	施設の管理	58.2	68.1	30.8	23.1	34.1	42.9	9.9	69.2	24.2
	有害物質等	91.2	74.7	24.2	44.0	34.1	20.9	13.2	74.7	46.2
	不審者	45.1	44.0	53.8	6.6	23.1	70.3	26.4	48.4	23.1
3. 業務に関するリスク	教育・研究業務	51.6	47.3	48.4	39.6	14.3	44.0	12.1	48.4	35.2
	入試業務	53.8	89.0	8.8	64.8	12.1	20.9	12.1	71.4	27.5
	診療業務	48.4	33.0	49.5	36.3	28.6	18.7	22.0	54.9	48.4
	危険有害業務	78.0	63.7	35.2	59.3	16.5	23.1	16.5	69.2	59.3
4. 情報に関するリスク	個人情報	91.2	94.5	4.4	62.6	22.0	14.3	1.1	60.4	67.0
	コンピュータ、ネットワーク	78.0	92.3	6.6	57.1	25.3	15.4	2.2	53.8	51.6
5. 不祥事・犯罪に関するリスク	セクシャルハラスメント	100.0	95.6	3.3	82.4	12.1	4.4	13.2	41.8	87.9
	その他のハラスメント	76.9	89.0	9.9	69.2	9.9	19.8	8.8	38.5	65.9
	著作権等知的財産権侵害	27.5	81.3	14.3	25.3	28.6	44.0	3.3	22.0	20.9
	ねつ造、盗用	20.9	80.2	15.4	24.2	9.9	64.8	2.2	16.5	6.6
	横領	39.6	78.0	17.6	5.5	22.0	71.4	1.1	45.1	17.6
	研究費の不正使用	37.4	81.3	14.3	7.7	18.7	72.5	1.1	49.5	46.2
	学生の不祥事、犯罪	50.5	67.0	29.7	57.1	7.7	34.1	1.1	25.3	24.2
6. 健康に関するリスク	一般疾病	56.0	82.4	14.3	27.5	48.4	20.9	5.5	49.5	47.3
	メンタルヘルス	46.2	87.9	8.8	26.4	48.4	22.0	7.7	50.5	68.1
	感染症	61.5	74.7	24.2	35.2	33.0	30.8	15.4	52.7	46.2

※国立大学法人のリスクを8大分類27種に区分したうち、「雇用に関するリスク」(労働問題、人事方策)「経営に関するリスク」(教育・研究課程、運営資金、社会的評価)を除く22種のリスクについて調査したものの。

## 5-2 大学の活性化につながる柔軟で効率的な大学運営を行う

### 5-2-1 教育研究の活性化につながる管理運営を行う

大学における管理運営の目的は、あくまで大学の主業務である教育研究の活性化に資するためであり、組織の維持管理自体が目的であってはならない。これからの管理運営業務の目標は、教育研究支援や学生支援を充実させ、大学の本来業務の円滑な遂行に寄与することを主眼に置く必要がある。そのためには、絶えず教育研究活動の動向や学生の実態を知ることが重要であり、学内外の状況の変化に柔軟に対応できる弾力的な管理運営体制の構築が、何よりもまず必要であろう。

### 5-2-2 意思決定の迅速化、管理運営の効率化を図る

大学における意思決定の遅れは、「大学自治」の名の下に、各種会議の議を経ることが手続きとして定められ、構成員の総意という権限と責任の所在が曖昧な意思決定システムに起因するところが大きかった。また、過度に重層化された事務組織が業務執行速度を遅らせてきた。しかし、法人化によって学長は、大学経営の最終責任者として、法人を代表するとともに、学内コンセンサスに留意しつつ、強いリーダーシップと経営手腕を発揮し、最終的な意思決定を行うことが明確に定められた。これを受けて学長には、時間は大学にとって貴重な資源であるという認識に立ち、理事、副学長や部局長などの権限と責任を明確に定め、執行ラインのフラット化を進め、迅速な意思決定と効率的な管理運営を行うことが強く求められている。それとともに、決定事項や審議動向について、遅滞なく構成員に周知することが、円滑な管理運営を行うためにも必要不可欠である。

### 5-2-3 創造的な大学経営を担う人材の養成を行う

法人化されたとはいえ、大学の構成員は大きく変わった訳ではなく、経営管理の専門人材は質・量ともにまだ不十分である。教員の多くは依然として教育・研究にのみ目を向け、大学運営には関心が低く、職員は行動様式や意識は多少変化しているとはいえ、指示待ちや責任回避という悪しき体質を払拭できていない。

役員に外部から経営の専門家を招いたり、外部有識者からなる経営協議会を設置したりしているが、まだ十分に機能しているとは言えない。それというのも、大学

内部に、調査・分析・企画・立案・渉外・折衝といった非定型業務をこなせる人材が育っていないからである。大学が自ら経営責任を担うためには、事務組織の構造改革の徹底と、体系的な職員の職能開発（SD: Staff Development）を行い、大学の使命・目的の遂行に資する創造的な大学経営に参加できる人材を養成することが緊急の課題である。大学院の大学経営人材コースを活用したり、複数の大学が、専門分野ごとや業務ごとに連携・協力したりして人材養成に努めることが望まれる。

### 5-3 大学の諸活動の透明性を高め説明責任を果たす

#### 5-3-1 開かれた大学として社会への積極的な情報発信に努める

国立大学が国民に支えられた大学となるためには、教育研究活動はもとより、医療、地域貢献や国際協力、組織運営、人事や財務など大学の運営全般にわたっての透明性を確保し、社会に対し説明責任を果たすことが重要である。また、役員や教職員についても広く社会全体から有能な人材を求め、学生・保護者、産業界、地域社会からの意見にも絶えず耳を傾け、大学が閉鎖的で硬直した組織に陥ることのないよう努める必要がある。しかし、社会への情報の提供は、単に関係者に対する説明責任を果たすだけの目的であってはならない。大学が社会自体をリードする大きな役割を担っているという自覚の下に、広く社会に対して積極的で建設的な情報発信に努め、国立大学が存在することの意味と価値を社会全体に浸透させることが強く求められている。

#### 5-3-2 活動全般に対する適切な評価・改善システムを構築する

教育活動にしる、研究活動にしる、投資が直ちに成果と結びつくほど単純なものではない。優れた人材を養成できたかどうかを一定の期間内で評価することは、不可能というより無謀ですらある。しかし、条件付きであれ、それぞれの活動を評価する指標について、ある程度の合意ができ、投入された資源の見積もりが可能であれば、費用対効果という観点から、それぞれの活動を点検・評価することは可能であろう。さらに、投資と成果とをつなぐプロセスを評価する指標が開発されれば、経営改善のための具体的な手掛かりを得ることができる。これまでの大学評価は、

一般的な水準評価や各大学が掲げる目標の達成度評価に終始していた。公的資金の投入に対する説明責任を果たすという意味から考えると、むしろ今後は、投入された資源に対する成果の程度を評価指標とする経営的観点からの評価システムの構築が必要になってくる。

さらに、管理運営全般を自ら評価の対象とし、運営の改善を図ることが必要である。

### 5-3-3 社会規範に沿った学内ルールを定め構成員に周知徹底する

大学の社会的責任を果たし、諸活動を安定して継続・発展させていくためには、大学における活動の基盤となっている基本的な考え方や大学自らが準拠すべき行動規範を社会規範に沿って明確に定める必要がある。学校教育法や国立大学法人法に規定された遵守事項だけではなく、その実効性を高め、社会からの期待に応えるため、大学のあらゆる活動について留意すべき事柄、大学人として律すべき行動等を、構成員に周知徹底するのみならず、このような大学の姿勢を、ホームページ等を通じて広く社会に発信する努力もまた大学の社会的な責務である。国が設立し責任をもって財政支援を行うことを前提としている国立大学の存続と発展を支えているのは、大学に対する社会全体の正しい理解と信頼である。これからの大学マネジメントにおいては、このことを心しておく必要がある。

# 資料



資料1 “World Declaration on Higher Education for the Twenty-first Century: Vision and Action” (1998, UNESCO Documents) (抄)

高等教育の使命と機能

第1条 教育、訓練と研究の遂行という使命

我々は、高等教育の核となる使命と価値、特に社会全体の持続的な発展とよりよき社会への寄与という使命は、維持・強化され、さらに拡大されるべきであるということを確認する。

すなわち、

- (a) 現在及び将来の社会の必要のために絶えず作り出される教育課程と教育内容を用いて、高度な知識と技能を結びつけ、専門的な訓練を含む適切な資格を提供することで、人類のあらゆる分野の活動の必要に応えることのできる、高度な資格を備え、責任ある市民を育てること。
- (b) 個人の発展と社会的移動のための機会と同様に、最大の選択と制度内で参入と転出の柔軟性を学習者に与えることで、生涯を通じた学習と高等教育の機会を提供すること。その教育は、世界的な視野を持つ市民性形成と社会への積極的な参加のためのものであり、内生的な能力を形成し、正義という観点で、人権、持続的な発展、民主主義と平和を統合したものである。
- (c) 研究を通じて知識を推進、創造、普及し、地域社会への貢献の一部として、社会科学、人文学、創造的な芸術における研究と同様に、科学技術研究を発展・促進させることで、文化、社会経済発展において社会を援助するのに適切な専門知識を提供すること。
- (d) 文化多元主義と多様性の観点から、国及び地域、国際的及び歴史的文化的理解、解釈、保全、強化、促進及び普及を助けること。
- (e) 若い人々を民主的な市民性の基礎となる価値に基づいて教育し、戦略的な代案を議論し、人道主義的な視野を強化するための批判的かつ公平な視点を提供することで、社会的な諸価値を強化し擁護するのを助けること。
- (f) 教師の訓練を含めて、あらゆる段階の教育の発展と改善に貢献すること。

## 第14条 公共の奉仕としての高等教育への財政

高等教育の財源調達は、公的及び私的な資源を必要とする。この点で、国の役割は依然として本質的なものである。

- (a) 財源の多様性は社会が高等教育に対して提供する支援を反映するもので、高等教育の発展を保障し、効果を増大し、その質と適切性を維持するために、さらに強化されなければならない。高等教育と研究への公的な支援は、教育的かつ社会的使命がバランスをもって実現することを保障するためには、不可欠である。
- (b) 社会全体は、持続可能な経済、社会、文化的発展を促進する役割を与えられた、高等教育を含むあらゆる段階の教育を支援しなければならない。この目的のために動員できるものでは、国民の認識と、高等教育機関、家族、高等教育を含む社会のあらゆる主体とともに、公的部門私的部門の経済、議会、メディア、政府および非政府組織と学生の参加にかかっている。

(調査研究部による訳)

表1：総合 General (3,759機関)

順位	世界順位	機関名	被引用数	論文数	平均被引用数
1	12	東京大学	917,797	71,625	12.81
2	28	京都大学	638,174	51,808	12.32
3	33	大阪大学	566,083	44,708	12.66
4	65	東北大学	401,985	42,034	9.56
5	92	(独)科学技術振興機構	320,393	19,363	16.55
6	104	名古屋大学	296,621	28,169	10.53
7	123	九州大学	267,992	29,106	9.21
8	139	(独)理化学研究所	240,215	16,658	14.42
9	142	北海道大学	239,374	28,014	8.54
10	162	東京工業大学	223,871	24,846	9.01
11	182	(独)産業技術総合研究所	204,916	24,148	8.49
12	223	筑波大学	171,924	17,976	9.56
13	279	広島大学	136,637	16,366	8.35
14	285	自然科学研究機構	132,780	9,981	13.30
15	299	慶應義塾大学	127,466	12,610	10.11
16	300	千葉大学	126,932	12,293	10.33
17	343	神戸大学	108,292	11,247	9.63
18	345	岡山大学	108,056	13,297	8.13
19	373	東京医科歯科大学	99,197	7,667	12.94
20	378	熊本大学	96,184	7,924	12.14

表 2 : 材料科学 Materials Science (589機関)

順位	世界順位	機関名	被引用数	論文数	平均被引用数
1	3	東北大学	35,403	5,665	6.25
2	4	(独)産業技術総合研究所	27,320	4,197	6.51
3	7	大阪大学	22,464	3,722	6.04
4	13	(独)物質・材料研究機構	21,432	3,559	6.02
5	14	東京大学	18,951	3,255	5.82
6	15	京都大学	18,872	2,849	6.62
7	18	東京工業大学	17,061	2,701	6.32
8	33	九州大学	12,423	1,691	7.35
9	40	(独)科学技術振興機構	11,149	1,239	9.00
10	56	名古屋大学	8,799	1,630	5.40

表 3 : 物理学 Physics (642機関)

順位	世界順位	機関名	被引用数	論文数	平均被引用数
1	2	東京大学	178,642	15,561	11.48
2	11	東北大学	116,512	11,011	10.58
3	22	大阪大学	87,142	9,711	8.97
4	26	京都大学	79,358	8,426	9.42
5	30	東京工業大学	70,922	6,575	10.79
6	48	高エネルギー加速器研究機構	56,369	3,529	15.97
7	50	(独)産業技術総合研究所	54,566	6,190	8.82
8	52	(独)科学技術振興機構	53,271	5,273	10.10
9	64	名古屋大学	47,567	4,737	10.04
10	74	(独)理化学研究所	43,770	4,722	9.27

表 4 : 化学 Chemistry (858機関)

順位	世界順位	機関名	被引用数	論文数	平均被引用数
1	4	京都大学	115,563	9,324	12.39
2	5	東京大学	113,061	8,525	13.26
3	11	大阪大学	80,184	7,427	10.80
4	15	東北大学	71,629	6,480	11.05
5	19	東京工業大学	69,601	7,445	9.35
6	23	(独)産業技術総合研究所	65,592	6,580	9.97
7	30	(独)科学技術振興機構	54,078	4,194	12.89
8	33	九州大学	52,601	4,968	10.59
9	38	北海道大学	49,359	4,564	10.81
10	40	名古屋大学	49,125	4,050	12.13

表 5 : 生物学・生化学 Biology &amp; Biochemistry (648機関)

順位	世界順位	機関名	被引用数	論文数	平均被引用数
1	3	東京大学	127,899	6,797	18.82
2	25	京都大学	84,784	4,923	17.22
3	27	大阪大学	75,820	4,445	17.06
4	44	(独)科学技術振興機構	51,026	2,389	21.36
5	68	(独)理化学研究所	43,109	2,340	18.42
6	86	名古屋大学	36,202	2,495	14.51
7	102	九州大学	33,285	2,485	13.39
8	115	東北大学	30,173	2,236	13.49
9	124	北海道大学	28,398	2,610	10.88
10	159	筑波大学	24,750	1,592	15.55

(出典：トムソン・ロイター サイエントフィックビジネスの Web サイトより引用  
<http://www.thomsonscientific.jp/news/press/esi2008/ranking.html>)

第2章 新時代における高等教育の全体像

2 高等教育の量的変化の動向

（1）全体規模等に関する考え方

18歳人口が減少を続ける中、大学・短期大学の収容力（入学者数志願者数）は平成19（2007）年には100%に達するものと予測される（従前の試算よりも2年前倒し）。

様々な変化を背景に、全体規模の面のみからすれば、高等教育についての量的側面での需要はほぼ充足されてきており、同年齢の若年人口の過半数が高等教育を受けるというユニバーサル段階の高等教育が既に実現しつつあると言える。しかし、今後は、分野や水準の面においても、誰もがいつでも自らの選択により学ぶことのできる高等教育の整備、すなわち、学習機会に着目した「ユニバーサル・アクセス」の実現が重要な課題である。

今後、少子化の影響等により、在籍者数が大幅に減少して経営が困難となる機関も生ずることが予想される。中には、学校の存続自体が不可能となることもあり得る。その際には、特に在学生の就学機会の確保を最優先に対応策が検討されるべきであり、そのための関係機関の協力体制が必要である。

（ア）高等教育の全体規模

- 我が国の大学・短期大学への進学動向に関して、平成9（1997）年1月の大学審議会答申「平成12年度以降の高等教育の将来構想について」では、18歳人口の減少に伴い入学者が漸減し、平成21（2009）年度には全志願者に対する入学者の割合である収容力は100%になると試算されていた。しかし、その後の志願率の伸び悩み等を考慮して同答申と同様の考え方にに基づき再計算を行うと、大学・短期大学の収容力は2年早く平成19（2007）年には100%に達するものと予測される。
- 大学・短期大学の18歳人口を基準とした進学率は、1960年代前半に15%を超えた後急激に上昇して昭和50（1975）年度には38.4%にまで達し、高等教育の大衆化が急速に進行した。その後、進学率は一時的に安定し、平成に入ってから再び上昇して平成11（1999）年度に約49%となり、ここ数年はほぼ一定で推

移していた。大学・短期大学の進学率が一定となっていた要因は必ずしも単純ではないが、長期にわたる経済の停滞や専門学校への進学率等の影響もあると考えられる。

- 専門学校を含めた進学率は、昭和61（1986）年度からほぼ一貫して増加し続けており、平成16（2004）年度には74.5%に達している。この意味では、我が国の高等教育は、同年齢の若年人口の過半数が高等教育を受けるというユニバーサル段階に既に突入しており、これにふさわしいものへと変革を迫られているとすることができる。
- 社会の高度化・複雑化・専門化の進展等に応じ、今後は、高度な課題探求能力や専門的知識等を有することが社会生活を送る上で広く求められるようになっていくと考えられる。また、少子化の進行に伴い若年労働人口が減少する中で我が国が引き続き発展していくためには、社会の各分野で活躍できる質の高い人材の供給を充実・確保することは重要である。
- ただし、今後の大学・短期大学の進学率については、近年の傾向から敷衍（ふえん）すれば、18歳人口が減少する過程では若干の上昇が考えられるものの、約120万人前後で推移する時期にあっては、大幅な拡大は必ずしも見込めない状態にある。また、社会人学生や外国人留学生については、主として大学院（修士・博士・専門職学位課程）段階での高度な学習需要の着実な伸びが期待されるが、学部（学士課程）・短期大学段階等では、現状との比較において、量的に大幅な拡大は必ずしも見込めない状態にある。さらに、パートタイム学生についても、その定着と発展に関しては今後の展開に委ねられる部分が多い。
- こうした様々な変化を背景に考えると、全体規模の面のみからすれば、高等教育についての量的側面での需要はほぼ充足されてきており、ユニバーサル段階の高等教育は既に実現しつつあるとすることができる。
- しかし、ユニバーサル段階の高等教育が真に内実を伴ったものとなるためには、単に全体規模だけでなく分野や水準の面においても、社会人等を含めた多様な学習者個々人の様々な需要に対して高等教育全体で適切に学習機会を提供するとともに、学生支援の充実等により学習環境を整えていくことが不可欠である。その意味で、誰もがいつでも自らの選択により適切に学べる機会が整備

された高等教育，すなわち，学習機会に着目した「ユニバーサル・アクセス」の実現が重要な課題である。このような見地からも，より高い水準の学習需要への的確な対応等を含めた高等教育機関相互の切磋琢磨（せっさたくま）は引き続き重要である。

- 今後の我が国において，個人が自己啓発を図り，より一層豊かで潤いのある人生を送ることを目指して，人々の多様な生涯学習需要は増大する傾向にあることから，社会人が高等教育機関で学ぶ機会もますます増大していくものと考えられ，この意味でも「ユニバーサル・アクセス」の実現が求められている。
- このことはまた，「学（校）歴偏重社会」が次第に過去のものとなり，高等教育機関と実社会との「往復型社会」への転換が加速するであろうことをも意味する。

かつて，我が国社会は「18歳のある1日に，どのような成績をとるかによって，彼の残りの人生は決まってしまう」ような学歴偏重の社会であると OECD 教育調査団（昭和45（1970）年）によって分析されたことがあった。今日では，実社会において，人生の比較的早い段階での学歴・学校歴のみでその人の将来の社会的な処遇が決定されないことは明らかと言ってよい。しかし，依然として人々の意識の上では学歴偏重の考え方も根強く，意識と現実との乖（かい）離を解消する努力がなお必要である。

- 産業構造の変化や雇用の急速な流動化を背景とした昨今の社会人の大学院での学習需要の高まりを見ると，職業生活の上でも，職場での肩書きや専門的資格のみに依拠するのではなく，自己を知的にリフレッシュして付加価値を高めるという意識が急速に社会全体に根つき始めたようにも見える。今後は，高等教育機関と実社会双方の努力により，社会人が必要に応じて高等教育機関で学習を行い，その成果をもってさらに活躍する「往復型社会」への転換が加速するものと期待される。
- また，男女共同参画や少子高齢化の一層の進展等に伴い，女性や高齢者が就労する機会が一層増大することも予想される。高等教育機関は，人々の幅広い知的探求心や学習需要にこたえて，必要なときにいつでも学習できる環境と多様なメニューを提供することがますます求められる。

資料4 国立大学協会教育・研究委員会「国立大学法人における教養教育に関する  
実態調査報告書」2006.10.13 (p.121-127)

3. 教養教育の改善のための論点

以上の考察を踏まえて、いくつかの論点の整理が必要であると考えられるが、特に重要と考えられる5点を以下に指摘したい。すなわち、①理念の確立—スカラーシップ観の見直し、②教養教育カリキュラムの体系的編成、③組織改革—学士課程の教養教育と大学院の専門教育の分化、④教養教育担当部局と教員組織の明確化、⑤教養教育重点強化予算措置、である。要点は、曲がり角に來ている教養教育の抜本的改革の必要性を強調している。

(1) 理念の確立—スカラーシップ観の見直し

第1に、教養教育の理念を確立すると同時に教育重視のスカラーシップ観を確立することである。その理由は、次のような論拠に基づいている。

- ① 大綱化以後の大学改革の焦点は教育改革に置かれたにもかかわらず、裏腹に現在進行しているのは、教育の衰退にほかならない。研究重視は、大綱化以降に教育改革が重視されたにもかかわらず、その実現半ばに反転して、大学院重点化・部局化、研究予算の偏重、教員の研究志向、等々の現象の顕在化によって確認できるはずである。1991年からの改革は確かに教育改革に重点を置いたにもかかわらず、現実的には1996年に導入された「科学技術基本計画」を契機に、21世紀 COE プログラム政策を含め、従来の研究偏重へと高等教育政策・計画の反動が生じたのである。国立大学法人の中の「研究大学」を中心に、しかも自然系の領域を中心に、教育よりも研究への振り子の揺り戻しが顕著になった。
- ② 教育と研究の統合を組織的に志向してきた伝統的な学部は、大学院重点化・部局化によって実質的に解体する過程を辿った半面、大学院での研究偏重に重点が移行した結果、学士課程教育は次第に無視され、看過される度合いを高めることになったことは否めない。大学院が重点を置く専門教育や研究の基礎や人材供給源として学士課程教育が手段的な役割を付与される傾向が次第に生じることになり始めた。本調査に具現した教養教育の衰退の兆候はこうした現象

の象徴的な位置を占めると解される。

- ③ 実際、今回の調査においては、全学の教養教育に関するコンセンサスが弱体化し、改革の主体であり推進力であるべき教員の意識の改革そのものがきわめて低調になっていると解される。そればかりか、いわゆる「全学出動体制」が崩壊し、一部の教養教育担当教員に教養教育の担当を押しつける傍ら、多くの教員には専門教育や研究への偏重傾向が読みとれ、大学共同体にひび割れ現象が進行していると読みとれるのは、理念の欠如に起因する大学内部の組織や風土の現状を如実に反映している証拠である。

こうした現状の中で、学士課程の理念・目的が曖昧となり、規範が崩壊し、無規範状態としてのアノミーが拡大したのに加え、教養教育と専門教育の統合、連携、融合の名の下に、教養教育の固有性や自己像が希薄になっていると解される。理念喪失は、教員の理念・目的の内面化を阻害し、意識の改革を停滞させ、理念を共有するコンセンサスの崩壊をもたらす「アノミア=心理的アノミー」が蔓延することになった。

- ④ かかる現状を直視し、速やかに打開するには、教育の重要性、とりわけ教養教育の重要性を規範的に制度化する営みが欠かせないはずである。研究と教育が分断されるのではなく、スカラーシップ観=学識観として規範的に統合されることが追求されなければならない。アーネスト・ボイヤーが提唱した、研究、応用、統合、教育から構成されるスカラーシップ観では、教育を研究より上位に置いたスカラーシップ像の追求を提唱している。これは、研究優位の学識観が跋扈している現状では、ひとつの現実的かつ説得的な方法であるに違いないと考えられる。

それと同時に、組織的には、学士課程（学部）と大学院に教育と研究が分化する傾向を強める背景がある現在、新しいスカラーシップ観によって両者に架橋し、教育と研究が分化し断片化するのを回避し、それらを有機的に統合することが欠かせない課題である。学士課程でも大学院でも研究と専門教育のパラダイムが支配的になり、教養教育を学士課程に根付かせるという本来の教育改革の精神は実現されるどころか、次第に看過される方向へ動いている現在、この有機的統合を模索する方向での改革が欠かせない。

こうして、①②③④を通して考察したように、今回の調査を基に現状の診断を行

うならば、規範が統合力を喪失しているばかりか、教養教育に関わる組織が機能化し、分裂し、断片化している以上、教養教育を学士課程に位置づけ、専門教育は大学院へ移行させる措置を明確にした、規範の確立が重要である。併せて、教育は学士課程、研究は大学院へ主たる足場を構築する改革が重要である。そのことによって、研究と教育の葛藤を深めるのではなく、両者が有機的に統合されて追求される体制を確立することが課題である。その結果、研究と教育が理念的にも組織的にも統合され、教養教育が確固とした地位を付与されることが、日本の大学、とりわけ国立大学法人に現在求められる最も重要な改革の方向であり措置であると言わなければならない。

## (2) 教養教育カリキュラムの体系的編成

第2に、教養教育カリキュラムの体系的編成の必要性である。次のような諸点から、その必要性が生じていると考えられる。

- ① 教養教育の目的は、古くはパイディア＝人間教育を原型に発展し、現在では「謙虚さ、人間性、柔軟性、批判精神、広い視野、倫理的・道徳的問題の解決」といった資質の涵養を標榜している。現実の科目では、教養ある人材養成、専門的能力をもった人材養成、環境など人類的環境への関心・知識、人権・平和などの価値観、世界各国の文化への理解、学生の社会性、等の内容を構成している。これらの教養科目が現実に体系的に編成されているか否かを詮索すると、必ずしもそうとは言えない状況を呈しており、「教養学」や「総合科学」といった専門分野の確立が困難な問題を孕むと同時に、教養カリキュラムの原理や編成に関しても相応の困難を孕んだまま、カリキュラムの体系性が十分確立しているとは言えないという状態に陥っている。そこには、コア・カリキュラム、主専攻、副専攻、コンセントレーション等のカリキュラム編成の根幹も十分に整備されているとは言えない実情が窺われるのである。
- ② 教養教育の理念や内容に関する学内的コンセンサスが混迷を極めている現実があるのは、各学部（あるいは研究科）の専門分野主義によって教養教育のカリキュラムに対する理解の温度差が横たわる事実を如実に裏書きしている。今回の調査では、前回以上に、教養教育と専門教育の有機的連携は達成されていない事実が判明しており、カリキュラムの体系化は一層の困難に直面している。

カリキュラム編成の体系性に問題が生じていることと教養部の解体に伴う理念のアノミー化、さらには組織の脈絡を欠如した機能化とは密接な連関性がある。一般教育の専門分野の構築をめざす一般教育学会が大学教育学会へと変容して、カリキュラム研究に機能化が生じていることは、教養教育と専門教育の角逐がカリキュラム編成へ投影した結果、教養教育の体系的な構築が困難になっている現実と無関係ではあるまい。

カリキュラム編成の体系性の問題は、教養教育という専門分野の確立の問題と関係が深く、教養教育の学問的な研究の未発達性と関係が深いと考えられる。その証拠に、日本には高等教育のカリキュラム開発、とりわけ教養教育のカリキュラム開発の専門家がほとんど見当たらない現実があると言っても過言ではあるまい。当然、各大学にも専門家を欠如する現実がある。学内に専門家が不在なのに、教養教育のカリキュラム改革だけは進行している事実があり、その意味から、果たして十分なカリキュラム改革が行われているのかは疑問なしとしないのである。

- ③ 今回の調査では、初年次教育、リメディアル教育、高大連携、入学前教育、キャリア教育、といった新たなカリキュラム編成が活発に展開されている事実が明確になった。高等教育の大衆化やユニバーサル・アクセス化が本格化する現在は、こうした新たなカリキュラムを学士課程に導入しなければ、多様化する学生の教育や学習に対応することは不可能になっている実情にかんがみ、こうした対応は当然の帰結とみなされる。それと同時に、グローバル化や知識基盤社会の到来は、一般教育の学的な遺産を吟味しつつ、教養教育の学的な新たな編成原理の検討を要請し、総合的・学際的・学融的なカリキュラム体系の確立を視界に入れた「知の再構築」が課題となる。教養教育が学士課程に確立されるべきだと考えるならば、これらの状況に対応したカリキュラム原理と編成の課題はますます重要性を高めるに違いないと同時に、教養教育カリキュラムの原理と編成の体系化の問題は一段と重要性を増す。

以上の①②③の現実を直視すると、現在の「ポスト一般教育」時代の教養教育の混迷はカリキュラム編成が次第に機能化し、多様化している半面、教養教育が断片化し、脈絡を欠如し、漂流し、教養教育というディシプリンの名に値する規範、凝集力、整合性、体系性を見失っている事実が明確になるのである。もし、現在の教

養教育の後退を見極め、再生を期すのならば、学会等の英知を集め、国立大学法人の総力を結集して、再生する試みが不可欠である。

### (3) 組織改革—学士課程の教養教育と大学院の専門教育の分化

第3は、組織の改革を断行して、教養教育は学士課程で行い、専門教育は大学院へ移行させ、棲み分けすることである。なぜこのような抜本的な改革が必要であると考えるかは、次のような背景、経緯、理由が前提になっている。

- ① 大学審議会や中央教育審議会の答申は、教養教育と専門教育の統合によって、学士課程が「リベラル・アーツ教育」の拠点として発展することを構想したにもかかわらず、現実にはむしろ教養教育の形骸化、空洞化、風化を招くに至った。1991年の大綱化政策以来、教養部解体が生じ、「一般教育」は瞬く間に「教養教育」へと変貌した。長年蓄積されてきた一般教育の遺産が継承されたか否か検討を要する課題である。変貌の原因は、専門学部への分属や大学院重点化への参画など、大学における研究主義や専門主義的な動きに対応した動きがかなりの比重を占めるに違いない。

他の箇所でも検討したように、一般教育の縛りが希薄化したのに加え、教養教育が専門学部制支配のもとに研究主義や専門主義の浸透作用の中で形骸化・空洞化・風化を辿る方向へと展開した。規範の崩壊ばかりではなく、組織的には従来の拠点である教養部に代わるさまざまな代替機関へと機能化、多様化、複雑化する方向を辿ることになった。前回の調査結果には、機能化によって教養教育が復権すること、少なくとも衰退へ歯止めがかかることへの少なからぬ期待がまだしも残滓的に反映されていたが、今回の調査では機能化は一段と足早に展開されるに至ったばかりか、その方向を敷衍した場合、教養教育の凝集力は加速的に喪失を余儀なくされるに至ると予測される段階に到達した。

- ② この事実を踏まえて、学士課程において教養教育の組織的拠点としての実施責任部局がなし崩し的に後退する方向に向かうことはもはや回避できない。現在のような機能化による多様化や複雑化の進行は、皮相的には教養教育が活況を呈しているか見えながらも、実際には組織的な崩壊の過渡期現象にほかならないとみなされるからである。その証拠に、前回の調査と比較して、崩壊過程は組織、担当教員、非常勤教員、単位数、カリキュラム編成、予算など全項

目を通して進行する事実が確認できたのである。この憂慮すべき現状に対して遅ればせながら歯止めをかけ、再生への改革を断行することは可能なのであろうか。

- ③ 日本の高等教育を代表すると自負する国立大学法人はこの教養教育崩壊過程という事態を招来したことに對して責任の自覚が要請されるに違いない。国立大学（法人）は、日本の高等教育において過去から現在にかけて「エリート」的機関として主導性を発揮して来たのであり、今後もその役割が期待される以上、現状を糊塗するのではなく、教養教育の再建に向けて、確固たる展望を示す責務と説明責任があるはずである。換言すれば、人材輩出による社会的貢献の観点に照らして、教養教育の重要性を再認識するとともに、その形骸化、空洞化、風化に対しては率先して歯止めをかける責任があるはずである。それを欠如すれば、後遺症が社会へと次第に波及し、遠からず社会発展の衰退を招く恐れが多分にあると予測される。

21世紀には、高等教育はユニバーサル・アクセスの時代を迎え、国民の大半が大学教育を受けること、日本の若年人口が総合特殊出生率1.25の事実にものごとく急速に低下していること、等を勘案すると大学教育は実質的に義務教育に近似し、市民教育の場になること、少数の青年を対象とした質の高い教育が不可欠であること、は明らである。すべての大学、とりわけ国立大学法人は、広く国民の豊かな教養、識見、市民性を涵養することから回避できないのであり、その回避は国家社会の存亡を左右するほどの影響をもたらすと危惧されるのである。

しかしながら、今回の調査結果に依拠する限り、その危惧を払拭する明示的な証拠は何ひとつ得られなかった、と言わなければなるまい。すなわち、現実には、国立大学法人の4分の1は教養教育を重視していないばかりか、中教審の提言した「総合的なりべラル・アーツ教育」を標榜する大学は皆無であり、現在も今後も専門教育や研究への志向性が強い反面、教養教育や教育への志向性は極端に弱いという、瞠目すべき事実が得られたのである。

①②③において述べたように、かかる背景、経緯、現実を勘案すると、教養教育を学士課程の4年間に担保するには、今や国家社会の英知を結集した決断が必要なのではあるまいか。別言すれば、明確に教養教育の存在を脅かしている専門教育は

組織的に学士課程から大学院へ移行させることを要請せざるを得ない。それは教養教育と専門教育に固有の拠点を付与し、棲み分け、それを足場に両者のそれぞれの固有性と充実性を期すこと、さらには後述する教育と研究に固有の拠点を確保すること、等が具現する現実的な方法であると考えられる。

#### (4) 教養教育担当部局と教員組織の明確化

第4に、教養部に代わる教養教育責任担当部局を明確にすること、そのためには教員組織の性格を明確にすることである。それは次の理由に依拠している。

- ① 国立大学法人の多くの大学は、講座制と学科目制の教員組織によって運営されてきた。最近の中教審の答申（平成17年）は、講座制を学科目制に移行させることを提言しているので、従来の小講座制は今後次第に大講座や学科目制に切り替えられるものと予想される。講座制は学問、あるいはディシプリン＝専門分野の確立と継承にとって効果を発揮する制度である。もとより臨床講座、実験講座、非実験講座等によって相違があるものの、一般的には1人の講座主任とそれを支える1人または複数の助教授、1人または複数の助手によって構成されている。こうした講座を基礎に学部（教育、文学、理学、工学、医学など）が構成されてきた。

これに対して学科目制は、小講座が独立に並立するのではなく、専門分野が集合する制度であるから、一つの専門分野の確立と継承に責任を担う側面は希薄である。専門分野を担当する教員ポストが空席になった場合、その専門分野を踏襲するよりも、他の新しい専門分野によって代替されるため、新しい学問が発展するのには効果を発揮するが、専門分野のスクラップ・アンド・ビルドや新陳代謝を加速する。

- ② 教養部は講座制に準じる構造が機能した関係上、一般教育の実施に対しては学問的にも組織的にも責任部局の役割を果たした。教養部の解体の進行は、各学部分属、センター方式、全学委員会方式、新学部設置方式、大学院重点化方式、等々の出現を招いた。

このうち、各学部分属方式の場合は、教養科目の縛りが弛緩する帰結をもたらした。各学部の伝統的な専門学部制が支配する中へ、教養部という準学部の枠組みを外れた教養教育が位置づく場所はないに等しい。しかも教養科目の空

席を踏襲する人事よりも、新たな科目を新設する方向へ傾斜するから、教養科目は他の専門科目へ吸収され、教養教育の拠点性は崩壊を加速せざるを得ない。他方、各学部の専門分野は学部枠を超えた教養教育の成立には消極的かつ否定的であるから、教養教育への参加率が低くなるのは当然であろう。そのことは先行研究によって実証されているところである。

かくして、教養部の解体は、教養部教員が他の組織に分散して教養教育を担当する方向を強めた半面、他の専門分野からの応援は全学出動体制の拘束力の強い大学ではともかく、多くの大学では増強される方向を辿らなかった。

③ センター方式、全学委員会方式などの場合も、講座を基軸にした専門学部の性格を付与されないのので、専門学部に比較して低い地位や威信を付与されがちであり、そこに所属する教養教育の運命は分属方式と大同小異である。他方、教養部の形態を踏襲している総合科学部や教養学部方式は辛うじて、一般教育の学問的、組織的拠点性を残しながら、例えば教養教育科目40単位の80%程度を担当している。しかしこの種の旧教養部に匹敵する組織は今回の調査では全国の国立大学法人の中では、極めて少ない事例であることが判明した。教養教育を自認する以上、「教養学」や「総合科学」のような専門分野を確立し継承する母体が存在しなければ、教養教育の凝集力や活力が減退するのは当然の成り行きであると推察されるにもかかわらず、もはやそれは例外的な現象と化している。現在の状態は、学問的にも組織的にも、そのような危機的状态が露呈しているなにもものでもない。

④ 上記のように今後は講座制よりも学科目制への移行が進展する以上、学問の形成や継承と関わる組織的拘束力は希薄になると見込まれるであろうし、講座制が保持したような凝集力は自壊するはずであるから、教養教育の凝集力の喪失には拍車がかかるであろう。もちろん、他の専門学部の専門分野も講座制が崩れる結果、専門学部主義が崩れ、専門分野の拠点が希薄となり、一般教育が辿ったような軌跡を歩む可能性がないのではない。学問の再編成は、新たな拠点制や枠組みを求めて、専門主義を超えた総合性・学際性・学融性を志向する方向へ向かうだろう。

そのことは、従来の研究と教育を講座の中で、あるいはその集合体の専門学部の中で統合する方式が曖昧になり、効力を喪失する過程にほかならない。そ

のような現実の中で、教養教育が「知の再構築」によって再生する可能性はないことはないが、拠点性や専門性と固有の方法論を見失っている現状を踏まえると、かなり困難であるのではあるまいか。

こうして、①②③④のような現実を改革するには、教育と研究を学部の中かで統合することが困難になっている、現在の曖昧模糊とした体制を長らえるのではなく、思い切って教育組織と研究組織を分離して、アメリカの大学で発展した「学科制」の研究組織あるいは学問的組織に教員が分属し、そこから全員が教育組織（学士課程と大学院の両方）へと出向して教養教育と専門教育をそれぞれ担当する方式へと改革する必要があるだろう。教養教育担当への出向は全学出動方式であることは言うまでもない。

#### （5）教養教育重点強化のための予算措置の必要性

第5に、後退しつつある教養教育を梃子入れし、強化するためには特別の予算措置が必要という点である。その理由は、次の通りである。

- ① 教育の再建に際しては、上で言及したように、理念構築や組織改革に関わる側面の改革が不可欠の課題であると同時に、その実現には、文部科学省、行政、大学執行部、大学教員などの関係者を挙げて取組むことが必要である。それに加えて、教育へ十分な予算や資金を投入することが欠かせない課題である。
- ② 今回の調査で明確になった事実の一つは、国立大学法人の学長や副学長が運営費交付金を含め大学予算の抑制、削減、縮小がこれから将来にわたって必至となっていると危惧していることである。そのことによって、大学運営にかかる諸経費を削減することが予想されていると推察されるとともに、重要性が乏しいと判断される領域へは削減の矛先が向けられる可能性が高いとの空気が支配的となりつつある実態が観察されたと言えるだろう。このことは、調査結果にも現れているように、すでに結果的に常勤教員、非常勤教員の削減、予算の削減が進行している教養教育そのものへと帰結することが予想される。
- ③ 物的資源に乏しい日本の将来は、科学技術立国と人的資源の開発以外に特に重要な手だては見出されないと考えれば、豊かな人材開発と育成を標榜している教養教育の重要性は明白である。専門教育が重要であることはもちろんであるが、現状はその偏重のあまり、教養教育と専門教育の有機的連携が阻害され、

ひいては教養教育が形骸化し、等閑視される傾向が助長されていることが判明した以上、それに歯止めをかけ、教養教育の再生に着手することが、将来の社会発展を導く源泉になることは論を待たないであろう。

かくして、①②③に考察した現実を勘案するならば、国立大学法人は日本の人材養成の根幹を形成する責任ある機関であること、かかる人材開発には教養教育が重要な役割を果たすこと、を重視する視点が欠かせないと考えられる。したがって、人材養成の重点施策として、政府、文部科学省、大学のすべてが連携することによって、教養教育重点強化のための予算措置の必要性を強調したい。

## 資料5 QAA

学科目ベンチマーク・ステートメントは、特定の学科目におけるプログラムの本質や特質を説明するために提示されており、また同時に各学位レベルの資格授与基準やそうした資格に必要な特質と能力が説明されている。基本的には、学士レベルの優等学位について言及している各ステートメントは、次に述べる種々の目的に活用されるように用意されているとみなされる。第一に、学科目の新しいプログラムを計画し開発する場合に、大学にとって重要な参考資料となるものである。第二に、かかるプログラムで達成されるべき学習成果を明示するためのガイドラインを提供している。第三に、プログラムの計画において、全体的枠組みの中での革新的な方法を奨励している。第四に、各大学の質保証を実施することを奨励しているとともに、プログラムで達成されるべき学習成果は各基準に関する一般的期待に基づいて評価される。第五に、大学教育評価の目的や最低基準達成を判断するための情報を提供するものである。

(出典：有本章「学位に関するベンチマーク・ステートメント－英国・高等教育水準審査機関（QAA）の学科目別報告」

広島大学高等教育研究開発センター、2007年、序文より抜粋)

## 資料6 コースナンバー

### 資料 6

授業科目分類のアルファベットの略号あとに、各授業科目の難易度が分かるように番号をつけるやり方。アメリカの大学では一般的に行われているが、我が国では国際基督教大学がこの方法を採用している。因みに国際基督教大学のコースナンバーは次のようなものである。

- 001－094 語学教育科目および一般教育科目
- 050－099 当該学科共通科目
- 100－199 基礎科目および初級科目
- 200－299 中級科目
- 300－399 上級科目
- 400－499 大学院学生および学部高学年生を対象とする博士前期課程の科目
- 500－599 大学院学生のみを対象とする高度の博士前期課程の科目

(出典：「国際基督教大学教養学部要覧2007－2008」、p.22

「国際基督教大学大学院授業科目一覧2007年度版」、p.5)

## 資料7 経済産業省「コーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制に関する開示・評価の枠組について－構築及び開示のための指針－」概要

平成17年8月31日

経済産業省

### 企業行動の開示・評価に関する研究会「コーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制に関する開示・評価の枠組について－構築及び開示のための指針－」の公表について

「企業行動の開示・評価に関する研究会」（経済産業政策局長の私的研究会、座長：伊藤邦雄一橋大学副学長）において、その中間報告書である「コーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制に関する開示・評価の枠組について－構築及び開示のための指針－」が、パブリックコメントを経て取りまとめられましたので公表いたします。

本研究会は、本年2月、近年相次ぐ我が国企業の不祥事防止等を図ることを目的として、企業経営者層をメンバーの中心として設置されました。7月までWGを含め十数回の検討が重ねられた結果、不祥事防止等のために企業経営者が取り組むべき要素としてコーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制に係る7項目が示され、それらを構築及び開示するための指針が提示されました。更に、その指針を会社法等の制度開示等において活用すべきであること、コーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制に対する評価の在り方としては、監査役監査の実質的な機能強化が重要であること等が提言されました。

（添付資料）

中間報告書（案）に対する意見募集の結果について

中間報告書概要

中間報告書

参考資料

(本発表資料のお問い合わせ先)

経済産業政策局企業行動課

担当者：橋本、安生

電話：03-3501-1511（内線2541）

03-3501-1675（直通）

※本指針の全体は下記 URL からダウンロードすることが可能である。

<http://www.meti.go.jp/press/20050831003/kigyokoudou-set.pdf>

## 企業行動の開示・評価に関する研究会中間報告書 概要

### 「コーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制に関する開示・評価の枠組についてー構築及び開示のための指針ー」概要

本指針は、各企業がコーポレートガバナンス（企業経営を規律するための仕組）及びリスク管理・内部統制を構築及び開示していくにあたり、参考とすべき基本的事項を提示したものである。

企業経営者は、不祥事の未然防止等を図り、ひいては企業価値を向上させていくため、それぞれの企業の実態、特性に適したコーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制について本指針を参考としつつ、自主的に構築及び開示していくことが重要である。これらの取組は、企業が個々に行うだけでなく、グループ企業を含む企業集団全体が一体となって取り組むことが重要である。

#### 構築及び開示のための指針

##### （1）コーポレートガバナンスの確立

コーポレートガバナンスが有効に機能するためには、

- ①企業理念・行動規範等に基づき健全な企業風土を根づかせ、この健全な企業風土により企業経営（企業経営者）が規律される仕組が有効に機能すること、
- ②監査役（監査委員）の監査環境整備・実質的な機能強化により、監査が適正に行われること等、が重要。

##### （2）健全な内部環境の整備・運用

コーポレートガバナンス等についての全社的な調査、評価等を実施する統括部署を設置し、倫理規程や法令遵守マニュアル等の作成、従業員に対するそれらの徹底を行うとともに、権限の過度な集中や過度に広範な裁量の付与を避け、部門間の明確な相互牽制機能を維持することが重要。

##### （3）トータルにリスクを認識・評価

経営に重大な影響を及ぼすリスクをトータルかつ適切に認識・評価すること

が重要。その際、リスクの影響及び発生可能性を勘案して、対応すべきリスクの優先順位を決定することが重要。

#### (4) リスクへの適切な対応

対応すべきリスクの優先順位を踏まえ、自社の内部統制をダイナミックに見直しつつ整備・運用し、リスクに適切に対処していくことが重要。

#### (5) 円滑な情報伝達の整備・運用

通報者の匿名性の確保等、通報者の不利益回避のための厳格な措置を講じつつ、通常の業務報告経路とは別の報告経路（ヘルプライン等）を確立すること、また、重大な事態が発生した際に、迅速かつ的確に企業経営者に情報が伝達される仕組みを構築しておくことが重要。

#### (6) 業務執行ラインにおける統制と監視の適切な整備・運用

トータルなリスクの認識・評価及び適切な対応を反映した、経営管理・業務管理・業務執行の体制や規則（手続き、マニュアル等）を定めるとともに、不断の見直しを行っていくことが重要。

#### (7) 業務執行ラインから独立した監視（内部監査）の確立

業務執行ラインから独立し、高い専門性及び倫理観を有した内部監査部門を設置し、運用していくことが重要。

### 指針の活用

本指針を参考として構築したコーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制に関する社内体制、規範等は、当該企業等のホームページ等により広く開示するとともに、

- ①会社法の現代化において、大会社について事業報告の必要的記載事項となる予定の「内部統制システム構築の基本方針の概要」、
- ②上場会社の企業経営者が、証券取引法に基づく有価証券報告書、及び東京証券取引所上場規則に基づく決算短信

において、開示していくことが重要。

評価の在り方

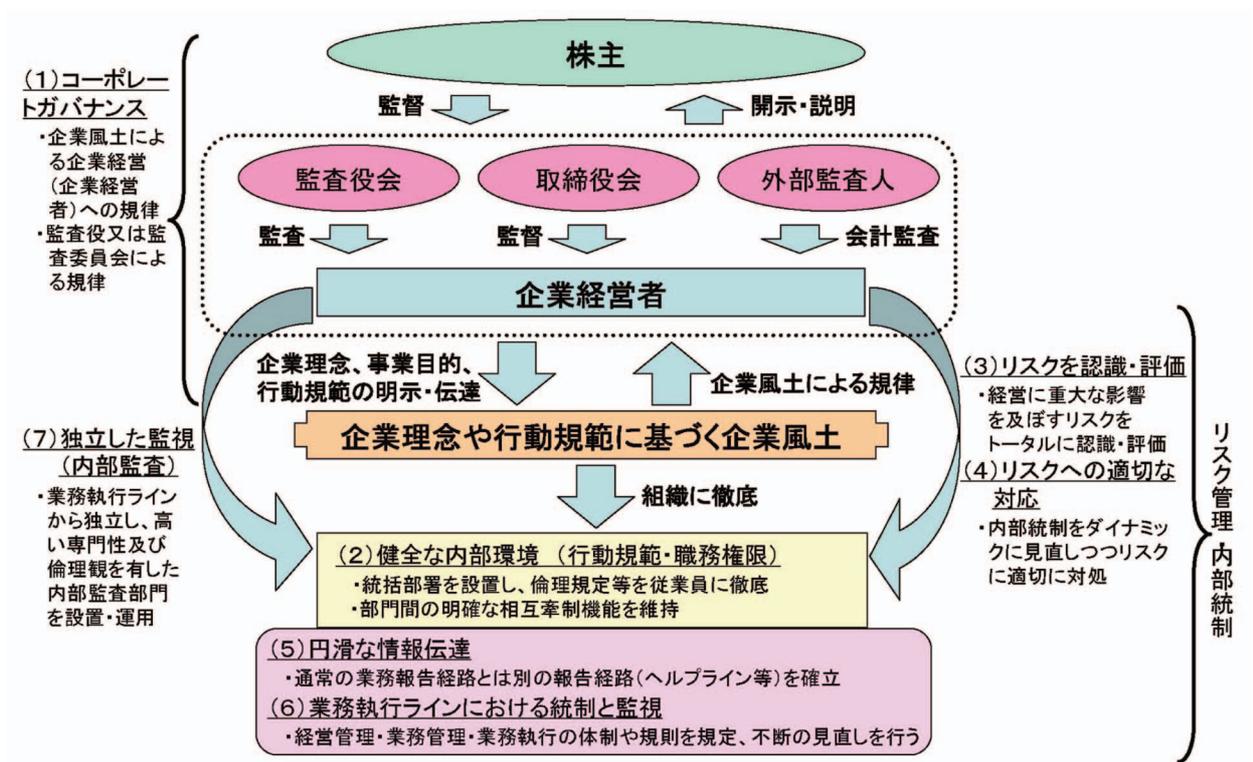
コーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制に係る評価の枠組としては、

- ①企業経営者自らによる評価（内部監査人の監視・検証活動を含む）
- ②会社の機関としての監査役（監査委員）による評価
- ③外部監査人による財務報告に係る内部統制の評価

等が考えられる。

特に、会社の重要情報に対する監査役のアクセスの保証、監査役と内部監査部門及び外部監査人等との関係強化等による監査役監査の機能強化が重要。

コーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制に関する指針の全体図



## 21世紀の国立大学を考える委員会検討経緯

### (第1回) 平成19年4月18日(水)

- 今後の進め方について検討、国大協の提言「これからの国立大学を考える(仮題)」を今年度中にまとめていくこと、提言の内容と構成の素案及び方向性について議論すること、執筆作業は基本的に調査研究部の委員が行うことを承認。

### (第2回) 平成19年5月21日(月)

- 「21世紀の国立大学の在り方」、「21世紀における大学の個性」について検討。

### (第3回) 平成19年7月11日(水)

- 「法人化後の附属病院の財政問題」、「地方国立大学の現在と未来」について検討。

### (第4回) 平成19年8月31日(水)

- 提案の目的・背景、国立大学の使命・目的の明確化、国立大学としての基盤整備、国立大学の創生に向けてについて検討、提案のあらすじについて承認。

### (第5回) 平成19年11月5日(月)

- 教員養成系大学・学部をめぐる問題と今後の課題、報告書の構成案について検討。

### (会員への意見照会) 平成19年11月14日(水)～11月22日(木)

- 報告書の構成案について意見照会。

### (第6回) 平成19年12月3日(月)

- 会員への意見照会を踏まえた報告書構成案の修正案について検討、承認。

(第7回) 平成20年2月20日(水)

- 報告書「国立大学の目指すべき方向－自主行動の指針－」の案について検討、報告書案を理事会に示し意見聴取し必要な修正を行うこと、委員に報告したうえで3月5日の総会で会員に示すことを承認。今後の修正については座長に一任。

## 21世紀の国立大学を考える委員会名簿

### 委員長

小宮山 宏	会長	東京大学長
相澤 益男	会長	東京工業大学長 (平成19年4月18日退任)

### 副委員長 (会議主催者・座長)

赤岩 英夫	専務理事	前群馬大学長
-------	------	--------

### 政策会議基本的構成員

梶山 千里	副会長	九州大学長
井上 明久	副会長	東北大学長 (平成19年6月13日就任)
早田 憲治	常務理事	(平成19年7月16日就任)
野上 智行	入試委員会委員長	神戸大学長 (平成19年5月1日就任)
平野 眞一	教育・研究委員会委員長	名古屋大学長
尾池 和夫	大学評価委員会委員長	京都大学長
青野 敏博	国際交流委員会委員長	徳島大学長
崎元 達郎	経営支援委員会委員長	熊本大学長
林 勇二郎	事業実施委員会委員長	金沢大学長
諸橋 輝雄	常務理事	(平成19年6月30日退任)
中村 睦男	入試委員会委員長	北海道大学長 (平成19年4月30日退任)
宮原 秀夫	国際交流委員会委員長	大阪大学長 (平成19年8月25日退任)

### 支部推薦

松岡 健一	北海道地区	室蘭工業大学長
遠藤 正彦	東北地区	弘前大学長
高井 陸雄	東京地区	東京海洋大学長
小平 桂一	関東・甲信越地区	総合研究大学院大学長
田原 賢一	東海・北陸地区	愛知教育大学長
小田 章	近畿地区	和歌山大学長
千葉 喬三	中国・四国地区	岡山大学長 (平成19年10月3日就任)
齋藤 寛	九州地区	長崎大学長

会長推薦

宮田 亮平

東京藝術大学長

調査研究部研究員

生和 秀敏 広島大学名誉教授・大学基準協会特任研究員

羽田 貴史 東北大学高等教育開発推進センター教授

光田 好孝 東京大学生産技術研究所教授

田中 敬文 東京学芸大学教育学部准教授

## 調査研究部検討経緯

第1回：平成18年10月17日、第2回：平成18年11月1日、  
第3回：平成18年11月28日、第4回：平成18年12月27日、  
第5回：平成19年2月13日、第6回：平成19年3月20日、  
第7回：平成19年4月11日、第8回：平成19年5月9日、  
第9回：平成19年5月23日、第10回：平成19年6月20日、  
第11回：平成19年7月4日、第12回：平成19年7月26日、  
第13回：平成19年8月10日、第14回：平成19年9月13日、  
第15回：平成19年10月24日、第16回：平成19年11月28日、  
第17回：平成20年1月29日、第18回：平成20年2月28日

## 調査研究部名簿

赤 岩 英 夫（あかいわ ひでお） 調査研究部総括  
社団法人国立大学協会専務理事

生 和 秀 敏（せいわ ひでとし） 調査研究部リーダー  
広島大学名誉教授・大学基準協会特任研究員

羽 田 貴 史（はた たかし） 調査研究部研究員  
東北大学高等教育開発推進センター教授

光 田 好 孝（みつだ よしたか） 調査研究部研究員  
東京大学生産技術研究所教授

田 中 敬 文（たなか たかふみ） 調査研究部研究員  
東京学芸大学教育学部准教授

平成20年3月発行

**国立大学の目指すべき方向—自主行動の指針—**

発行 社団法人国立大学協会

〒101-0003 東京都千代田区一ツ橋2-1-2

電話 03-4212-3506 FAX 03-4212-3519

©Copyright2008 JANU All Rights Reserved

(無断複写・転載を禁じます)