

一般社団法人大学監査協会

教学ガバナンスに関する報告書

2020年3月5日

目 次

はじめに	1
1. 教学ガバナンスとは何か	1
2. ガバナンスの前提となる構造	2
2.1 設置法人と大学の2元性	2
2.2 学長の「校務をつかさどり、所属職員を統督する」権限	2
2.3 副学長や学部長の限定的な「校務をつかさどる」権限	3
2.4 教員の位置付けと教授会の意見を述べる権	3
2.5 事務職員の位置づけ	4
2.6 学生の位置づけ	5
2.7 教育研究事務その他の組織	6
3. 各論的検討（その1：ステーク・ホルダー分析）	6
3.1 学長	7
3.2 副学長	9
3.3 学部長	9
3.4 教授会	10
3.5 教授たる教員	12
3.6 教授以外の教員	12
3.7 教員以外の職員	12
3.8 学生	12
3.9 教育研究組織・支援組織	13
4. 各論的検討（その2：場面分析）	15
4.1 教育	15
4.2 研究	26
4.3 教員任用・教員懲戒	29
4.4 その他	30
5. 教学ガバナンスと監査の関係	32

はじめに

大学監査協会（以下「当協会」ということがある。）は、2018年3月19日に、その大学ガバナンス委員会第一次報告書「責任体制の確立に向けたガバナンスの構築」を公表した。これは、大学（とりわけ学校法人）のガバナンスに関する包括的な報告書であり、その第2部には、当協会が他の私立大学団体に先駆けて策定した「大学ガバナンスコード」を含むものであった。

しかし、この報告書は、教育研究機関としての大学（以下「教学」ということがある。）よりも、それを設置する学校法人のガバナンスに焦点を合せてまとめられたものであり、教学のガバナンスについては、全81頁の報告書中11頁にわたって、学長・副学長・学部長・教授会の4つの組織について検討を加えたに留まる。

しかしながら、教育研究そのものを担う教学のガバナンス確立は、極めて重要な課題であり、当協会は、監事が担う業務監査の観点からも、教学ガバナンスのあり方について、より広範な視点からの検討を行う必要性を認め、2018年度及び2019年度に、従来の大学ガバナンス委員会を改組して、ガバナンス分科会を設置し研究を進めてきたところである。

今般、その研究を本報告書としてまとめたので、これを公表するものである。

1. 教学ガバナンスとは何か

現行法は、教育研究機関としての大学とその設置法人を2元的に構成している。具体的には、国立大学法人と国立大学、地方自治体又は公立大学法人と公立大学、学校法人と私立大学の2元性である。これを前提として「大学」組織ガバナンスについて考えるならば、そこには、設置法人のガバナンスと教育研究機関としての大学のガバナンス（以下「教学ガバナンス」ということがある。）が含まれることになる。

このうち後者についてみると「学術の中心として、高い教養と専門的能力を培うとともに、深く真理を探究して新たな知見を創造し、これらの成果を広く社会に提供することにより、社会の発展に寄与する」（教育基本法7条1項）や「学術の中心として、広く知識を授けるとともに、深く専門の学芸を教授研究し、知的、道徳的及び応用的能力を展開させる」（学校教育法83条1項）という大学の目的を達成するために、大学が、組織として、法令を遵守しつつ、円滑に機能している状態にあるとき、教学ガバナンスが確立しているといえ、その状態を創出することが教学ガバナンス改革の目的である。

当協会は、既に大学ガバナンスコードを策定・公表している。他の私立大学団体もそれぞれのコードを公表しているが、これらは主として設置法人のガバナンスに関わるものであり、教学ガバナンスに関わる点については、部分的に言及するに留まっている。これは、少なくとも当協会の場合、「大学については、自主性、自律性その他の大学における教育及び研究の特性が尊重されなければならない」（教育基本法7条2項）との原則の下で、既に、ハード・ローである大学設置基準や一種のソフト・ローである認証評価基準等が一定程度具体的かつ詳細な規律を行っている中で、ガバナンスコードをもって、さらに踏み込んだ規律を加えることには限界があると考えたことを背景としている。

しかしながら、大学設置基準や認証評価基準は、

- (1) 達成すべき最小限度の目標設定を中心とすること
- (2) その目標設定も、「施設、編成その他」に関する「必要な最低の基準」（大学設置基準）や「教育及び研究、組織及び運営並びに施設及び設備」の「総合的な状況について」

認証評価機関が行う評価の基準としてなされていること

等から、教学ガバナンスという目的からみた場合には不十分な点が残っており、これらを満たしても、教育研究機関としての大学のガバナンス確立が担保されるとはいえないとい

う課題が残る。

そこで当協会では、既に公表している大学ガバナンスコードに加えて、教学ガバナンスについても検討を進めてきたものである。

なお、教学ガバナンスは、大学設置法人のガバナンスに比較すると、各大学における教育研究領域の違い等からガバナンスコードとしてまとめるには、求められるところに偏差が大きいと考えられることから、当協会では、当面の間、教学ガバナンスに係る独立したガバナンスコードを提案せず、既に公表している大学ガバナンスコードに含まれる教学関係部分と本報告書をもって、当協会の教学ガバナンスに関する考え方を示すこととした。

2. ガバナンスの前提となる構造

2.1 設置法人と大学の2元性

現行法は、日本国憲法と教育基本法の下、学校の一種であって教育研究機関たる大学（教学）と、その設置法人（国立学校法人、公立学校法人及び地方自治体、並びに学校法人）を区分して制度化している。これをたとえば私立大学についてみれば、学校教育法及びその下位法である学校教育法施行令、同規則、大学設置基準、大学院設置基準、専門職大学院設置基準等が教学事項を定め、私立学校法及びその下位法が学校法人事項を定めている。

この法構造は、根拠法の分離という技術的なものに留まらず、原理的な内容を伴っている。私立学校法は、「理事会は、学校法人の業務を決し、理事の職務の執行を監督する」（私立学校法36条2項）と定めるが、そこにいう学校法人の業務には、大学の設置のみならずその経営・運営も含まれるから、これを形式論的に解釈すれば、理事会は、あらゆる教学事項についても決定できるように理解される。しかし他方で、学校教育法は「学長は、校務をつかさどり、所属職員を統督する」（92条3項）と規定し、さらに、「学生の入学、卒業及び課程の修了」「学位の授与」について「学長」が「決定」することを定めているから（93条2項）、これらの点については、学長の権限を排除して理事会が決定することはできない。また学校教育法施行規則26条2項が学生懲戒のうち退学、停学及び訓告は学長（又はその委任を受けた学部長）が行うとしているから、この権限も理事会ではなく学長に属する。しかなしながら、学校教育法は、上記のような個別列挙事項を除き、学長がつかさどる「校務」の範囲を明定していないから、この点については、各大学の自律性に委ねられていることになる。

そこで、この構造を大学ガバナンスという観点から見た場合、まずもって、教学と学校法人を別組織として、それぞれの組織ガバナンスを必要とすることが導かれる。そこで、このようなガバナンス確立のためには、各大学が自覚的に設置法人と教学の役割・権限の配分を定め、かつ、そのチェック体制、強化体制が整備される必要があるのである。以下においては、ガバナンスに関わる者と組織（ステークホルダー）ごとに、現行法及びその下で考えられる課題の概要を示す。

2.2 学長の「校務をつかさどり、所属職員を統督する」権限

私立学校法と学校教育法の2元性を前提とした場合、その両者を架橋することが必要となるが、そのために法が用意している装置が2つ存在する。

第1は、学校法人が設置する学校の長が学校法人の理事となる制度（私立学校法38条1項1号）である。

第2は、学長に「校務をつかさどり、所属職員を統督する」権限を認める学校教育法の規定である。上述のように、理事会はその「学校法人の業務を決」する権限に基づき、その校務の範囲を確定することはできるが、この学長の権限は国法上のものであるから、こ

れを全面的に排除することは許されない。たとえば、大学に学長を置かず、理事長が学長の権限を行使するというような決定を理事会が行った場合、それは違法となる。もとより、理事長が学長を兼ねることは可能であるが、その場合でも、あくまで学長としての権限と理事長としての権限は区分される必要がある。

ここで第1の装置は、教学の意見を設置法人理事会へ反映する装置であり、主として学校法人ガバナンスの装置といえることができる。これに対して、第2の装置は、教学ガバナンスにとって直接的に重要である。それは、この「校務」の範囲をどのように定めるかによって、当該学校法人及び教学の関係が概ね定められることになるからである。

この点について、かねてより、学校法人は施設面及び財務面から教学を支援することがその役割であるから、それ以外の点については、教学事項として理事会の審議対象とならないという考え方が強く主張されてきた。しかしながら、様々な社会状況の変化に伴い、伝統的な教学事項と法人事項の境界が流動化する状況が生じている。たとえば、18歳人口の減少に伴う大学や学部の廃止、他大学や学部との統合といった判断は、教学・法人両面にわたっているものであり、法人と教学の相互関係をどのように構築するのかという点から、実体及び手続の両面から、改めて「校務」について検討する必要性が生じている。

また、所属職員を統督する権限についても、伝統的な「教学系職員」「法人系職員」の区分が困難となっている現状に鑑みると、同じように改めて検討する必要性が生じている。

2.3 副学長や学部長の限定的な「校務をつかさどる」権限

ところで、学校教育法は、学長以外に副学長や学部長がそれぞれ限定的ではあるが、校務をつかさどる権限を認めている（同法92条4項及び5項）。これらの権限は、論理的に言えば、学長の「校務をつかさどる」権限（同法92条3項）が、副学長の「学長を助け、命を受けて校務をつかさどる」権限（同法92条4項）と学部長の「学部に関する校務をつかさどる」権限（同法92条5項）として、それぞれ委任されたものであるといえるが、実際には、設立年度が古い大学を中心として、伝統的な「教授会自治」の下で、学部の代表者としての学部長が実質的かつ広範な権限を有し、学長は、学部連合体の利害調整会議の議長に過ぎないというガバナンス・モデルが認められてきた。

もとより、そのようなモデルの選択自体が否定されるべきではないが、ガバナンスの観点からは、学長、副学長及び学部長、さらに教授会の権限間に不整合が生じることは許されないから、これらを包摂するガバナンス・モデルの構築が重要な課題となる。

2.4 教員の位置付けと教授会の意見を述べる権限

上述のように、大学のガバナンスの基本構造として、設置法人と教学の二元性が採用されているが、このうち教学の内部組織として、教授会が必置機関とされている（学校教育法93条1項）。そこで、教学ガバナンスにおいては、各大学において教授会をどのように位置づけるかが課題となる。

まず国法上の定めを見ると、教授会は次のように位置づけられる。

- (1) 教授会は、大学の必置機関である。
- (2) 教授会は、教授からなる合議制の機関である。ただし、その構成員として、准教授その他の職員を加えることができる。
- (3) 教授会の職務は、次のとおりである。
 - (a) 学長が、学生の入学、卒業及び課程の修了、学位の授与について決定を行うにあたり、意見を述べること（同法93条2項1号及び2号）
 - (b) 教育研究に関する重要な事項で、教授会の意見を聴くことが必要なものとして学長が定めるもの（同法93条2項1号及び2号事項を除く）について、学長が決定を行う

にあたり、意見を述べること（同法 93 条 2 項 3 号）

(c) 学長及び教授会が置かれる組織の長がつかさどる教育研究に関する事項について審議すること（同法 93 条 3 項前段）

(d) 学長及び教授会が置かれる組織の長の求めに応じて、意見を述べること（同法 93 条 3 項後段）

ここで、(3) (b)については、学長裁定等の形で明確に定めることが求められている（26 文科高第 441 号「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）」平成 26 年 8 月 29 日）。

しかしながら、これまで相当数の大学においては、慣行として、教授会が教学事項に関する「決定」を行うのみならず、法人事項についても教授会の同意を必要とするという組織運営が行われてきたことが指摘されている。そこで、とりわけ上記(3) (b)や(3) (c)の事項について、教授会が述べた意見と学長の判断が異なる場合、さらにいえば、それらと理事会の判断が異なる場合の関係調整をどのように行うかが問題となる。

まず教授会の意見と学長の決定の関係については、前者は後者を拘束するものではないが、上記通知は、学長は「教授会の意見を慎重に参酌すべきこと」としており、この意見を述べることは単なる手続要件ではなく、意見の内容についても学長が参酌すべきものであるといえる。しかしながら、その慎重な参酌がどのように行われるかについては、法はこれを定めていないから、一方で、学長が教授会の意見を無条件に容れることにより、複数の教授会の意見が分かれる問題について、何らの意思決定が行えなくなるという事態が想定され、他方では、全ての教授会が一致した意見を述べた教育研究上の課題について、学長が異なる決定を行うことで、学長と教育研究現場の間の軋轢が高まるといった事態も想定される。

また、理事会の決定と学長の決定の関係についても、私立学校法と学校教育法の 2 元構造の下で、理事会が学校法人の業務を決し、学長が校務をつかさどることとされているが、「校務」の範囲は法定されていないから、類似の問題が生じる。

ここで、最も回避すべきは、規定上の権限配分と実態が乖離することにより、結果として、関係調整や意思決定が閉塞することである。たとえば、学内規程において、学長に権限を集中させつつ、事実として、全教授会の意見の一致が求められる運用がなされ、かつ、理事会は教学事項については介入的権限行使をしない、といったガバナンス構造が存在している場合、当該法人・大学においては、誰も責任をもった意思決定を行うことができないこととなっている。そこで、このような構造が生じないようにすることが、検討される必要がある。

2.5 事務職員の位置づけ

学校教育法 92 条 1 項は「大学には学長、教授、准教授、助教、助手及び事務職員を置かなければならない。ただし、教育研究上の組織編制として適切と認められる場合には、准教授、助教又は助手を置かないことができる。」と規定して、事務職員を必置とし、同 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、事務職員も学長の統督下に置いている。

事務職員の教学ガバナンス上の位置づけを考えるに際して、まず、留意すべきはその身分・地位に係る点である。

そもそも、事務職員は教員同様学校法人に雇用される労働者である。そこで、事務職員に係る教学ガバナンス上の最初の課題は、法人に雇用されつつ、学長の統督を受けるといふ地位の二重性をどのように整理するかが問題となる。もとより、雇用主たる学校法人か

らの指揮命令と学長の統督の内容が齟齬を来さないようにすることは、学校法人及び学長の側の問題であるが、現実的には、両者の緊張関係が問題となる場合があり得る。たとえば、多くの学校法人の評議員には事務職員が含まれているが、そのような評議員に対して、学長が反対しつつも、理事会の多数により評議員会に提案された議案について、理事長と学長からそれぞれ対応が求められる事態が生じる。もとより、学校法人ガバナンスの観点から言えば、評議員たる事務職員は、法人のための最善と考える判断を自らすべきであって、理事長または学長からの指示に従うべきではないといえるが、実際には、労働者としての自らの地位・身分に鑑みると、そのような行動を期待することは難しい場合がある。このようにして、事務職員の地位の二重性から生じる問題について、包括的に検討される必要がある。

次に、考えるべきは、事務職員の役割・機能に係る点である。

学校教育法上、事務職員は、教員と区分された職種であるが、その担うべき役割・機能については明文を欠く。一般には、教育研究そのものは教員が担い、それ以外の不定形かつ広範な業務を事務職員が担うと理解されているが、さらにいえば、教育研究の外延部分を事務職員が担うこともあり、その役割・機能は拡大の一途にある。

そこで、必要なのは、事務職員が担うべき役割・機能を可視化し、それに対応した事務組織の構築を行うことである。この点、大学設置基準は、その42条で学生の厚生補導の組織の必置を定め、43条で社会的及び職業的自立を図るために必要な能力を培うための体制の整備を求めるほかは、41条で「大学は、その事務を遂行するため、専任の職員を置く適当な事務組織を設けるものとする。」と定めるに留まり、事務処理の範囲と組織の適当性については、直接法定していない。一般に42条に基づき「学生部」が置かれ、43条に基づき「就職部」あるいは「キャリアセンター」が置かれているが、それ以外の組織をどのように構成するかは、大学ごとに恒常的に検討し、改革を続ける必要がある。

なお、この際、重要となるのが、学校教育法93条4項が「教授会の組織には、准教授その他の職員を加えることができる。」と規定することである。ここにいう「その他の職員」には、当然に事務職員が含まれるが、教授会の組織にどのように事務職員を加えるのかについては、その役割・機能との関係で、よく検討を加える必要がある。もとより、教学ガバナンスにとって、専門的知見を有する事務職員の役割は極めて重要であるが、その手段は、学長が決定を行うに際して意見を述べる機能を有する教授会に、相対的に少数の事務職員を加えることに限られるものではない。教授会に事務職員を加えること自体は、直ちに、教学ガバナンスの強化と結びつくものではない点に留意すべきである。

2.6 学生の位置づけ

教学ガバナンスの観点から学生を見た場合、そもそも、学生がガバナンスの担い手であるのかという点が問題となる。

私立大学においては、学生は、学校法人との間の在学契約の主体であることは間違いがない。学生は大学の主要な財源である学費の源泉であり、その対価として教育研究の利益を享受しているから、その点からするガバナンス上の地位も認められることは、法も予定するところである。たとえば、私立学校法47条が、私立学校に在学する者その他の利害関係人から請求があつた場合には、財産目録を閲覧させるべきことを定めているのは、その例である。また、授業評価アンケート等で、大学の教育に対して意見を述べるのも、広い意味での教学ガバナンスへの関与と言える。

しかし、こうしたことを越えて、より直接的なガバナンスへの関与を認めるか、あるいはどのような手法を用いるかは、大学ごとに考え方が異なる。たとえば、早稲田大学では、総長選考の正規の手続の一部として、学生による総長候補者信任投票が行われており、信

任しない旨の投票が在籍学生数の過半数に達する候補者がある場合には、その候補者について、総長選挙管理委員会が、決定選挙人による決定選挙の候補者となるかどうかの意向確認を行うこととされている。また、学生自治会や学友会といった学生団体に一定のガバナンス上の機能を認める大学も存在する。

以上のように、在学契約に基づく地位から、どのようなガバナンスへの関わりを認めるか（あるいは求めるか）について、検討する必要がある。

2.7 教育研究事務その他の組織

法は、教育研究、事務、その他の組織についてある程度の定めを置くと共に、各大学による裁量的判断を認めている。法が規定する組織構造は、概ね次のとおりである。

(1) 教育研究の基本組織

学校教育法 85 条「大学には、学部を置くことを常例とする。ただし、当該大学の教育研究上の目的を達成するため有益かつ適切である場合においては、学部以外の教育研究上の基本となる組織を置くことができる。」

学校教育法 97 条「大学には、大学院を置くことができる。」

そこで、各大学はまず、教育研究の基本となる組織を学部とするか、それ以外のものとするかを検討、決定する必要がある。

とりわけ、現在、教育と研究を相対的に分離して、学生を中心とする教育のための組織と、教員組織を相対的に区分する組織モデル（大学院重点化や学術院化）が提案されている。各大学において、このモデルの有効性をも検討する必要がある。

(2) 教員組織

伝統的な「学部」以外の構造を採用した場合、教員の固有所属組織の構造問題が生じる。

(3) 教育組織

伝統的な「学部」以外の構造を採用した場合、学生教育のための組織構造問題が生じる。

(4) 研究・研究支援組織

学校教育法 96 条は「大学には、研究所その他の研究施設を附置することができる。」と定める。とりわけ図書館は、教育のみならず研究にとって必須の存在であり、その組織運営とガバナンスをどのように構築するか、また研究所との関係調整をどのように行うかは、極めて重要な検討課題である。

(5) 教育・学生支援組織

これらについては、まず上述したように、学生部と就職部（キャリアセンター）について法が設置を求めているが、その他、多くの大学では IT センター、国際センター、保健センター、スポーツセンター等を設けている。これらの位置付けについては、法人と教学の二元性に関わる問題のほか、学生から徴収する施設維持費をどのように支弁するか等の問題で、ガバナンス上の問題が生じることが多い。

3. 各論的検討（その 1：ステーク・ホルダー分析）

前節では、ガバナンスに関わる者と組織（ステークホルダー）ごとに、現行法及びその下で考えられる課題の概要を示したが、本節ではそれを前提として、より具体的な検討課題リストを示し、若干の検討を行う。ただし、教学（とりわけ私立大学における教学）の形は、当該大学の歴史や環境等に応じて、極めて多様であるから、以下において示しているものは、例示列举であって、全ての大学に共通しないものも含まれていること、逆に特

定の大学の視点からは極めて重要なものが含まれていないことがあることに留意されたい。

3.1 学長

学長は、教学ガバナンスの最も重要な担い手である。設置法人と大学の二元性の元で、学長は「校務をつかさどり、所属職員を統督する」のであるから、その権限が明確に定められ、かつ、それが適切に行使されていることが、教学ガバナンスにとって最低限求められることとなる。

そこで、学長に係る教学ガバナンス上の課題のうち、重要な事項を示すならば、次のとおりである。

3.1.1 つかさどる「校務」の範囲を明確化すること

2.2で上述したように、この点については、学校教育法93条2項1号及び2号が、教授会が学長に対して意見を述べる事項という形式で、学長の校務範囲の一部を規定している。具体的には、「学生の入学」「卒業及び課程の修了」「学位の授与」である。また、学生懲戒については、学校教育法施行規則26条2項が学生懲戒のうち退学、停学及び訓告は学長（又はその委任を受けた学部長）が行うとしているから、これも「校務」に含まれることは明らかである。

問題は、学校教育法93条2項及び3号と同条3項が定める「教育研究に関する重要な事項で、教授会の意見を聴くことが必要なものとして学長が定めるもの」（2項3号）と「学長及び教授会が置かれる組織の長がつかさどる教育研究に関する事項」（3項）である。この点については、まさに、各大学設置法人及び各大学において定められることになるが、法律の規定によれば、同条2項3号事項については、学長が予め定めておくことでその範囲が明示されるが、それを含むより広範な「学長及び教授会が置かれる組織の長がつかさどる教育研究に関する事項」については、予め学長が定めておくべきことは法定されていない。そこで、2項3号事項だけではなく、3項事項についても各大学において任意にこれらを定めておくことも考えられるが、それを行った場合、個別具体的な状況の中で、教授会が、学長（や学部長）がつかさどる教育研究に関する事項であると考えて審議し、意見を述べたとしても、予め定められた事項に含まれないが故に、3項に基づく審議対象ではないとして排除されるという運用上の問題が懸念される。

この点はまさに、各大学における学長・学部長と教授会の役割をどのように調整するかという点にかかる問題であって、全大学に共通する唯一の解があるとは考えられないものであるが故に、各大学において、そのあり方を検討する必要がある。

このとき重要なのは、2.2で指摘したように、一般的に言えば伝統的な「法人」「教学」事項の区分が今日では相対化する傾向があるが、各大学において、これに対して対応するかという課題と、この3項事項の問題が表裏一体であるという点から検討を加えることである。

3.1.2 統督する「所属職員」の範囲と「統督」の内容を明確化すること

この点については、法律上「職員」は大学法人に雇用される者であるという民法及び労働法上の制度と、所属職員を統督するのは学長の権限であるとする学校教育法の制度を、各法人及び大学において、どのように調整するかが課題となる。

この点を検討するに際しては、(1)労働契約そのもの、(2)昇格昇進人事異動、(3)業務遂行上の指揮監督権、(4)懲戒、(5)その他、に課題を区分して議論する必要がある。また、伝統的に大規模大学で見られる「法人系列職員」と「教学系列職員」を区分して、

それぞれ理事長と学長を「上司」とする制度設計が(3)だけに及ぶのか、他の課題についても同様な制度設計を前提とするかも検討する必要がある。

なお、多くの大学設置法人では、教職員が評議員となっているが、評議員としての権限行使について、学長（や理事長）の統督権限が及ぶとすると、評議員会がもつ監督的機能が阻害されることになるが、実際には、「上司」の提案に反対することに困難も伴う。そこで、教職員を評議員とすることの意味及びその権限行使のあり方についても、併せて検討する必要がある。

3.1.3 副学長及び学部長等がつかさどる校務との関係及び調整方法を明確化すること

この点は、教学ガバナンスにとって、もっとも重要な課題の一つである。すなわち、形式的な権限配分と運用実態が乖離し、かつ、それを調整する仕組みが欠如している場合、教学ガバナンス上看過できない空白領域が生じる可能性が高いからである。大学では、学長と学部長の権限配分は、「全学事項」か「学部単独事項」か、といった比較的曖昧な基準（その背景には、学校教育法上、「学部長は、学部に関する校務をつかさどる」とされていることがある。）をもって慣習的に定まっていることが多い。結果として、新たな課題が登場した場合において、その主体的担い手がないという事態が生じ得ることとなっている。

また、学長と副学長の権限配分については、副学長は学長の命を受けた事項をつかさどることから、学部長の権限よりは特定されていることが多いとはいえ、同じように空白領域が生じる可能性は否定できない。

そこで、こうした「校務」「権限」の重複・空白の顕出を支える体制（事務組織による恒常的点検など）の整備と、顕出された課題についての調整方法を構築しておくことが重要となる。この際、学長、副学長及び学部長という「校務をつかさどる」者全員が会する会議体が設置されていない事例（2014年の学校教育法改正以前において、校務をつかさどる権限をもたない副学長を設けていた大学に多い）や、関係者が多く実質的な調整が困難であるという事例もみられることから、実効性の高い支援体制の整備が重要である。

3.1.4 学長の選考・選出方法を明確化すること

以上のように、学長には、多くの点で教学ガバナンス上のリーダーシップが求められるが、法は、私立大学について、その学長の選考・選出方法を規定していない。そこで、これを各大学法人・大学において定める必要がある。この際、次のような考慮要素について検討すべきである。

- (1) 当該大学の教育研究の領域、歴史、規模、その置かれている社会環境等を考慮した基本設計
 - ・学長が理事長を兼ねるのか否か
 - ・学長が法人及び教学の他の役職を兼ねるのか否か
 - ・当該大学の大学教員から選考するのか否か
 - ・特定の資格を有する者や特定の専門性を有する者から選考するのか否か
 - ・法人が複数の学校を設置する場合の学長の役割
- (2) 関与者と関与方法（教員、職員、理事、卒業生、評議員、学生、有識者）
- (3) 選考方法としての選挙（参考投票、事実上の拘束力がある投票）
- (4) 選挙以外の選考方法（選考委員会など）
- (5) 主たる意思形成者（教学、法人、外部など）
 - ・私立学校法上は、学長の任命は理事会の議決に基づき理事長が行うことになるが、

そこに至るまでの意思形成者の判断がどの程度理事会の判断を拘束するか
(6) 手続き

3.1.5 学長に求められる資格及び資質について選考・選出方法に応じた形で明確化すること

学長の資格に加えて、資質についても法は規定していない。この点、選挙による選考であれば、明文で規定する等の明確化の必要は乏しいが、それ以外の方法による選考の場合、予め明確化しておくことが望ましいといえよう。

3.2 副学長

副学長は、「学長を助け、命を受けて校務をつかさどる」ものであるから、次の3点が重要である。

3.2.1 つかさどる校務の範囲及び他の校務をつかさどる者との関係調整方法を明確化すること

この点については、既に3.1.1及び3.1.3で述べたところが、そのまま妥当する。

3.2.2 副学長の選考・選出方法を明確化すること

この点については、既に3.1.4で述べたところが、そのまま妥当する。ただし、ここで示した考慮要素(1)～(6)に加えて、

(7) 学長の意思の反映方法
が問題となる。

この点については、副学長の権限が専ら学長に由来することを重視すると、専ら学長の意思のみで副学長を選考・選任するというモデルが考えられる。他方で、たとえば学長について選挙選考されるモデルを採用する場合、学長と併せて副学長も選挙選考するというモデルも考えられ、さらにその中間には、学長の指名した者について審査委員会の同意を要する等、多様なモデルが考えられる。

法的には、これらのいずれのモデルも選択しうるものであり、各大学の副学長に期待する役割に応じた制度設計が必要となる。

3.2.3 副学長に求められる資格及び資質について選考・選出方法に応じた形で明確化すること

この点については、既に3.1.5で述べたところが、そのまま妥当する。

3.3 学部長

学部長は、「学部に関する校務をつかさどる」者であるから、次の3点が重要である。

3.3.1 つかさどる校務の範囲及び他の校務をつかさどる者との関係調整方法を明確化すること

この点については、既に3.1.1及び3.1.3で述べたところが、そのまま妥当する。ただし、教育研究の基本組織について、研究と教育を区分し、あるいは、教員所属組織と学生所属組織を区分する場合には、それぞれの区分された組織の長がつかさどる校務との関係を明確化することが、併せて重要となる。

3.3.2 学部長の選考・選出方法を明確化すること

この点については、既に 3.1.4 で述べたところが、そのまま妥当する。ただし、そこで示した考慮要素(1)～(6)に加えて、

(7) 学長の意思の反映方法

(8) 当該学部 to 所属する教員の意思の反映方法
が問題となる。

伝統的な大学における学部長選考・選出方法としては、学部教授会における選挙が用いられてきたが、そこでは、(8)は有権者の意思として強く反映される一方、(7)は少なくとも公的な手続きにおいては反映されないのが一般であった。このことは、結果として、「大学は、学部長によって代表される学部の連合体であって、学長は特定の学部限定されない全学的課題を担うほか、学部間の利害の調整を行う」という、いわば「連邦制型大学」モデルと結合してきた。たとえば、学部長について学部教授会での選挙によって選出しているある私立大学の学則は、「学長は、本大学の全般に関する事項をつかさどり、本大学を代表する。」「学部長は、その学部に関する事項をつかさどり、その学部を代表する。」と定めているが、この規定は、上述の「連邦制型大学」モデルをよく示している。

もとより、こうした学部長の選考・選出方法は、相当程度強力な学部の自治・自律の基盤となりうるものであるが、他方では、学部長が専ら当該学部の利益代表者となるから、他の校務をつかさどるものの権限調整について、相当慎重な制度を設けないと、大学全体の利害と当該学部の利害に不一致がある場合等に、ガバナンス上の問題を生じさせる可能性が高い。

他方で、学部長の選考・選出を専ら学長の意思に依存させる制度も、法的には何らの問題はなく、学長のリーダーシップによる全学的な教育研究の活性化に資するとも言えるが、他方で、教育研究の基本組織たる学部の校務をつかさどる者たる学部長が、当該学部構成員の意思に存立基盤を有さないということは、組織運営上の障害要因となりうる。

そこで、この点については、当該大学における「学部」と「全学」の関係についてどのようなモデルを設定するのかを中心的な考慮要素として、各大学において検討すべき事項であることになる。

3.3.3 学部長に求められる資格及び資質について選考・選出方法に応じた形で明確化すること

この点については、既に 3.1.5 で述べたところが、そのまま妥当する。

3.4 教授会

学校教育法は、教授会を必置機関とする一方で、その職務を学長及び教授会が置かれる組織の長（学部長等）に対して「意見を述べる」こととしている。よって、学長等の校務をつかさどる者は、法的には、教授会が述べた意見と異なる決定を行うことが可能である。ただし、2.4 で述べたように、文部科学省の通知は、学長（等）は「教授会の意見を慎重に参酌すべきこと」を求めており、また、こうした通知の有無に関わらず、教育研究を直接担う者の専門家としての意見を全く無視して、その校務をつかさどる権限を行使するならば、その教育研究環境が大きく混乱することになるのは必然であるから、教学ガバナンスの観点からは、大学ごとに望ましい関係構築のモデルを模索することが必要である。

この際、特に考慮すべき事項には、次のものが含まれる。

3.4.1 どの合議組織が学校教育法上の教授会であるのかを明確化し、教授会以外の合議組織と教授会の違い及びその関係を明確化すること

教学には、極めて多くの合議組織が置かれるが、そのうちいずれが学校教育法の教授会であるかは、不明確なことが多い。もとより、教学ガバナンスのために、教授会以外の合議組織を活用することは重要であるが、学校教育法上の教授会は、必置機関であり、かつ、同法上固有の意見を述べる権限を有し、学長等の校務をつかさどる者はその意見を参酌すべきものとされている点において、他の合議組織とは、設置目的や機能を異にする。

とりわけ、教授会と教授会ではない合議組織が、それぞれ同じ課題について審議し、学長等に意見を述べるような構造を採用している場合、学長等が参酌すべき意見が何であるのかが不明となり、教授会の固有の意見を述べる権限が侵害されることもあり得る。そこで、教授会とそれ以外の合議組織の区分、各組織の目的・機能を明確化し、ガバナンス上のリスク要因とならないよう制度を構築すべきである。

3.4.2 教授会が並行的又は重層的に存在する場合にはその関係を明確化すること

大規模大学においては、しばしば、教授会が並行的に存在し、異なる意見を述べる。このような場合において、学長が参酌すべき意見を統一するために、たとえば全学教授会や代議員会等の重層的な教授会を置くことがあるが、並行的又は重層的に置かれる教授会の関係が十分に整理されていないならば、かえって混乱を来すことになるから、こうした点を整理しておくことが重要となる。

3.4.3 学校教育法93条2項3号の「学長が定めるもの」を明確化すること

学校教育法は、教育研究に関する重要な事項で、教授会の意見を聴くことが必要なものとして学長が定めるものについて、学長が決定するにあたり、意見を述べることを教授会の権限とする（93条2項3号）。もちろん教授会は、同条3項に基づき自ら意見を述べるができるが、93条2項3号は、他面において学長がつかさどる校務の基本的な範囲を示すものであるといえるから、この観点からも、明確化しておく必要がある。

3.4.4 学校教育法93条3項該当事項を可能な限り明確化し、見解の違いに係る調整文化を醸成すること

学校教育法93条3項は学長等がつかさどる教育研究に関する事項について、教授会が審議し、意見を述べることを定める。同条2項3号と異なり、教授会のイニシャティブによるものであるが、対象は、学長等がつかさどる教育研究に関する事項とされている。そこで、対象事項の範囲を巡って、教授会と学長等の意見を述べる先との間、さらには、大学設置法人との間で見解の相違が生じうる。そこで、必要なことは、本項該当事項を可能な限り明確化すると共に、常に見解の違いが生じうるとの前提に立ち、これが生じた場合に放置するのではなく、調整を行う文化を醸成することが必要であろう。

3.4.5 「学長が定めるもの」の制定改廃手続きを明確化すること

教育研究に関する重要な事項で、教授会の意見を聴くことが必要なものは学長が定めるが、これは、学長がつかさどる校務の基本的範囲を定めるものであるから、学長の個人的判断に基づいて、随時制定改廃されるべきものではない。そこで、制定改廃手続自体についても、これを明確にしておく必要がある。

3.4.6 学長は教授会の意見を「参酌する」が、そのあり方について「共通理解」を得る

こと

学長は、教授会が述べた意見を参酌することになる。あくまで参酌であるから、教授会の意見は学長を拘束しないが、教育研究の専門家集団である教授会が教育研究について述べた意見を無視することは、ガバナンス上の混乱を来すことになる。そこで、教学構成員において、学長の参酌のあり方について「共通理解」を形成しておくことが重要となる。教授会の議決に法的拘束力を認めることは学校教育法の規定に反するとするのが一般的な解釈であるが、それを別としても、実際に生じる問題の多くは、複数の教授会が異なる意見を述べた場合において、学長がそれをどのように扱うかであるから、特定の教授会の意見に法的拘束力を認めることは合理性を欠く。

そこで、課題の性質（たとえば、全学的課題か特定の学部に係る課題か）、意見を述べた教授会の位置付け等、各大学の事情に応じて、どのような「参酌」がなされるかについて、共通の理解が形成する努力が重要となろう。

3.5 教授たる教員

教授たる教員は、教授会の構成員として教学ガバナンスに参画するが、「教授」であっても「特任教授」「特命教授」「客員教授」等の様々な雇用・勤務形態等があり、教授会の構成員にならない者や、教授会の構成員であっても特定の議案については議決権を有しない場合等があり得る。そこで、このような点について明確な定めをすることが必要である。

3.6 教授以外の教員

「教授」以外の教員については、次のような点が必要である。

- (1) 教授以外の教員のうち教授会の構成員となる者の範囲を明確化すること
- (2) 教授以外の教員が加わる会議体が「教授会」であるのか、それ以外の会議体であるのかを明確化すること
- (3) 非常勤教員の契約上、教育研究上及び教学ガバナンス上の位置づけを明確化すること
- (4) 特任教員の契約上、教育研究上及び教学ガバナンス上の位置づけを明確化すること

3.7 教員以外の職員

教員以外の教員については、次のような点が必要である。

- (1) 教員以外の職員のうち教授会の構成員となる者の範囲を明確化すること
- (2) 教員以外の職員が加わる会議体が「教授会」であるのか、それ以外の会議体であるのかを明確化すること
- (3) 職員の教学ガバナンス上の位置づけを明確化すること
- (4) 専門性を持った職員の位置づけを明確化すること
- (5) 非常勤職員の位置づけを明確化すること

3.8 学生

学生については、それが教学ガバナンス上どのような地位を占めるかについて、一致した見解があるとはいえない状況がある。

そもそも、学生は在学契約に基づき学生としての地位（身分）を得ており、契約上の権利を主張できるが、一般に在学契約上の権利には、教学ガバナンス上の地位を占めることは含まれていないと考えている。他方で、伝統的な大学観では、学生は大学を構成する基本的要素の一つであり、ガバナンス上一定の地位を占めることができるとき

れてきたほか、2000年の「ユネスコ高等教育世界宣言：21世紀の高等教育：展望と行動」第10条(c)項は「国および教育機関の意思決定者は、学生および彼らのニーズをその関心の中心に置き、彼らを高等教育の革新における主たるパートナー、そして責任のある当事者とみなさなければならない。これは、教育レベルに影響する問題、教育法やカリキュラムの評価、改革、そして教育制度の施行、方針の作成と運営における学生の関与を含まなければならない。学生は組織化し、代表者を立てる権利を有するので、これらの問題への学生の関与は保証しなければならない。」と定めている。

そこで各大学は、学生の教学ガバナンス上の地位について検討することが必要であるが、その際、次のような要素を考慮することが有用であろう。

(1) 直接学生に対して教学ガバナンス上の地位を認めるか

いくつかの大学では、学長選考において学生関与（学生投票等）を認めている（早稲田大学の総長選考の事例等）

(2) 学生組織に対して教学ガバナンス上の地位を認めるか

日本の大学の多くでは、過去の経緯から学生組織に対して教学ガバナンス上の地位を認めないことが多いが、上記ユネスコ宣言では、学生の当事者性とパートナー性の承認が求められているが、今後どのような取り組みを行うかが問われている。

なお、いくつかの大学では、学生の課外活動に係る部分について、学生組織にガバナンス上の地位を認めている（中央大学学友会の事例等）。

3.9 教育研究組織・支援組織

3.9.1 教育研究組織及び支援組織の全体構造を明確にすること

教育研究組織及び教育研究支援組織は、教学の本質的要素である教育研究そのものに係る組織であることから、そのガバナンス構築は極めて重要である。この点についての伝統的なガバナンスの仕組みは、教員組織、教育組織（学生所属組織）及び研究組織並びに事務機構を含む教育研究支援組織の統合体である「学部」を置き、そこに当該学部に係る校務をつかさどる学部長を置くというものである。学校教育法85条本文は、「学部を置くことを常例とする」として、このことを定めている。

この学部のあり方については、大学設置基準が一定の要件を定めているが、その詳細については、各大学に委ねられている。例えば、大学設置基準は、その3条で学部について「専攻により教育研究の必要に応じ組織されるものであつて、教育研究上適当な規模内容を有し、教員組織、教員数その他が学部として適当であると認められるものとする」とする一方で、4条1項で「学部には、専攻により学科を設ける」とし、同2項で「学科は、それぞれの専攻分野を教育研究するに必要な組織を備えたものとする」が、学科に「学科長」「教授会」「学科事務室」等を置くか否かは法定されておらず、そのガバナンス構造設計には相当程度の裁量幅がある。

また、学校教育法85条ただし書きは「当該大学の教育研究上の目的を達成するため有益かつ適切である場合においては、学部以外の教育研究上の基本となる組織を置くことができる」として、学部以外の組織構造を許容している。そこで、教育研究上の目的達成のために近時採用されることが増えているのが、教員組織、教育組織及び研究組織をそれぞれの機能に特化した形で分離分割する方法である。たとえば、教員は学術的専門性ごとに「学術院」に所属、学生は教育課程ごとに編成される「学群」に所属するものとして、教員は複数の学群に出講すると共に、必要に応じて「研究所」の構成員として共同研究に従事するといった組織構造が相当数の大学で採用されている（なお、こうした組織名称は法定されていないので、大学ごとに異なった用いられ方をしている点に注意を要する）。

そこで、各大学は、その教育研究上の目的達成の観点から、教育研究組織及び支援組

織の全体を設計し、その構造を明確化しておくことが必要である。このとき次のような要素を考慮することが必要である。

- (1) 教員組織、教育組織（学生所属組織）及び研究組織並びにそれらの支援組織の基本構造をどのように構成するか
- (2) それぞれの組織に「教授会」「校務つかさどる者」を置くか否か。置く場合のその権限と他の「教授会」「校務をつかさどる者」との関係整理
 - e. g. 1：伝統的な学部（教員組織、教育組織及び研究組織の一体化）
 - e. g. 2：学生所属組織としての学部と教員組織＋研究組織としての学術院の分離
 - e. g. 3：学生所属組織としての学部、教員組織としての学術院、研究組織としての研究所の分離
- (3) 基本組織と特定機能組織（教職課程、国際交流、ICT基礎教育等を専門的に担う組織を含む）等の関係整理（成績評価や単位付与、学生からの異議申立の仕組みを含む）
- (4) 専門教育とリベラルアーツ教育及びそれぞれを担う組織の関係整理
 - e. g. 1：学部と一般教養部
 - e. g. 2：学部におけるリベラルアーツ教育と専門教育の一体的提供
 - e. g. 3：「他学部」教育のリベラルアーツ教育としての活用
 - e. g. 4：全学的リベラルアーツ教育課程の編成
- (5) 学生に対する学士課程教育以外の要素の組織的担保
 - e. g. 1：学生部、就職部（キャリアセンター）等の「大学側」の組織のみで構成する
 - e. g. 2：「学友会」「学園祭実行委員会」等の特定機能的組織を「大学組織」に加え、又は、公認する

3.9.2 各教育研究組織の内部ガバナンス構造を明確にすること

上述のように、教育研究上の目的達成の観点から組織構造を決定することに併せて、その組織ごとの内部ガバナンス構造を明確にしておくことも重要である。この際、次のような事項を考慮する必要がある。

- (1) 管轄事項と権限（学長を頂点とする権限の連鎖が途切れていないこと）
- (2) 責任者（代表者）の明確化とその選考・選出方法の明確化
- (3) 意思決定手続きとそれに必要な機構（「教授会」を置かない場合には、特にどのような権限を有する会議体を置くか等を含む）
- (4) 内部統制の仕組み（学校教育法109条1項に定める自己点検評価に加え、教育研究上の目的達成に向けたピア・レビューの仕組み、ハラスメント行為の予防と対応の仕組み、研究費の適正使用に関する仕組みを含む）
- (5) 他の組織との権限係争の場合の調整手続き（学長の調整権限の発動を求める方法等を含む）

3.9.3 各教育研究組織に対する外部統制の仕組みを明確にすること

内部ガバナンス構造の明確化に併せて、その不全を顕出し、改善を促す外部統制の仕組みの構築と明確化が重要である。この点について、一つには、自己点検評価を基礎とする認証評価機関による評価（学校教育法109条2項）があるが、これは、中期（専門職大学院の場合は5年ごと、それ以外では7年ごと。また国立大学法人評価は6年ごと。）の特定時点による評価であることから、日常的な外部統制としては十分とはいえない。

そこで、教学組織からみれば外部性を有するが、大学設置法人の常置機関である監事による監査（教学監査）を積極的に利用すべきである。

3.9.4 教員組織

当該大学における既存の組織構造（学部、大学院、学術院等）のメリットデメリットを恒常的に検討し、必要に応じて改革を提案する体制を整備することが求められる。

3.9.5 教育組織

当該大学における既存の組織構造（学部、大学院、学群等）のメリットデメリットを恒常的に検討し、特に教育課程改革との関連を踏まえて、必要に応じて改革を提案する体制を整備することが求められる。

3.9.6 研究及び研究支援組織

当該大学における既存の組織構造（研究所、図書館等。伝統的な組織構造の下では学部も含む）のメリットデメリットを恒常的に検討し、特に研究力向上の視点を踏まえ、必要に応じて改革を提案する体制を整備することが求められる。この際、次のような要素を考慮することが必要である。

- (1) 教員組織と研究組織がどのような関係にあるかを踏まえた検討・提案を行うこと
- (2) 人文科学、社会科学及び自然科学等の学問分野、個人研究と共同研究等の研究手法の違いを踏まえた検討・提案を行うこと
- (3) 研究組織と研究支援組織（外部資金を受け入れるための受皿機構等を含む）の関係を踏まえた検討・提案を行うこと
- (4) 後継者養成を視野に入れた検討・提案を行うこと

3.9.7 教育支援及び学生支援組織

当該大学における既存の組織構造（学生部、就職部（キャリアセンター）、ボランティア・センター、国際センター、ITセンター等）のメリットデメリットを恒常的に検討し、必要に応じて改革を提案する体制を整備することが求められる。この際、それぞれの領域における改革の動向について、教学全体の視点をもって、他の組織との関係調整を含め検討することが重要である。

こうした個別領域における改革の動向には、たとえば、図書館におけるラーニング・コモンズの動き、就職部のキャリアセンター化、学生ボランティア活動の普遍化と単位化、UNIVS（一般社団法人大学スポーツ協会）による学生スポーツ振興など様々なものが含まれる。

4. 各論的検討（その2：場面分析）

前節では、教学ガバナンス上の課題について、ステークホルダーごとに検討を加えたが、本節では、教学業務の場面に着目して、検討を加える。

4.1 教育

4.1.1 アドミッション、カリキュラム、ディプロマの各ポリシー

2017年4月1日施行の学校教育法施行規則の改正により、全ての大学は、アドミッション、カリキュラム、ディプロマの3つのポリシーを一貫性あるものとして策定し、公表することが義務づけられた。これは、大学設置基準や認証評価機関の認証評価基準と共に、教育の場面における教学ガバナンスのあり方を規律するものであり、かつ、大学設置基準や認証評価基準が量的要素を中心とするのに対して、質的要素を中心として、PDCAサイクルの判断要素を提供するものであるところに特徴がある。ここでPDCAサイクルとは、

PLAN（計画）・DO（実行）・CHECK（評価）・ACT（改善行動）を繰り返すことにより、業務を計画的に進めるための管理業務を継続的に改善していくマネジメント手法をいう。

そこで、各大学は、大学設置基準や認証評価基準への適合性を確保すると共に、この3つのポリシーを用いて、教育活動に係るPDCAサイクルを機能させることが必要である。この際、この3つのポリシーの内容とそれを用いたPDCAサイクルのあり方を検討する必要があるが、この点については、中央教育審議会大学分科会大学教育部会によるガイドライン（『「卒業認定・学位授与の方針」（ディプロマ・ポリシー）、「教育課程編成・実施の方針」（カリキュラム・ポリシー）及び「入学者受入れの方針」（アドミッション・ポリシー）の策定及び運用に関するガイドライン』（2016年3月31日））が示されているので、以下にこれを引用する。

このガイドラインによれば、3つのポリシーの基本的な考え方は、次のとおりである。

(1) ディプロマ・ポリシー

各大学、学部・学科等の教育理念に基づき、どのような力を身に付けた者に卒業を認定し、学位を授与するのかを定める基本的な方針であり、学生の学修成果（教育課程などにおける所定の学修期間終了時に獲得し得る知識・能力）の目標ともなるもの。

- 各大学の教育に関する内部質保証のためのPDCAサイクルの起点として機能するよう、学生が身に付けるべき資質・能力の目標を明確化すること。
- 「何ができるようになるか」に力点を置き、どのような学修成果を上げれば卒業を認定し、学位を授与するのかという方針をできる限り具体的に示すこと。その際、学士課程答申（中教審が2008年12月に答申した『学士課程教育の構築に向けて』）で示された「各専攻分野を通じて培う学士力～学士課程共通の学習成果に関する参考指針～」を踏まえるとともに、日本学術会議の「大学教育の分野別質保証のための教育課程編成上の参照基準」等も参考とすること。
- 学生の進路先等社会における顕在・潜在ニーズも十分に踏まえた上で策定すること。

(2) カリキュラム・ポリシー

ディプロマ・ポリシーの達成のために、どのような教育課程を編成し、どのような教育内容・方法を実施し、学修成果をどのように評価するのかを定める基本的な方針。

- ディプロマ・ポリシーを踏まえた教育課程編成、当該教育課程における学修方法・学修過程、学修成果の評価の在り方等を具体的に示すこと。その際、能動的学修の充実等、大学教育の質的転換に向けた取組の充実を重視すること。
- 卒業認定・学位授与に求められる体系的な教育課程の構築に向けて、初年次教育、教養教育、専門教育、キャリア教育等の様々な観点から検討を行うこと。特に、初年次教育については、多様な入学者が自ら学修計画を立て、主体的な学びを実践できるようにする観点から充実を図ること。

(3) アドミッション・ポリシー

各大学、学部・学科等の教育理念、ディプロマ・ポリシー、カリキュラム・ポリシーに基づく教育内容等を踏まえ、どのように入学者を受け入れるかを定める基本的な方針であり、受け入れる学生に求める学習成果（「学力の3要素（知識・技能、思考力・判断力・表現力等の能力、主体性を持って多様な人々と協働して学ぶ態度）」についてどのような成果を求めるか）を示すもの。

- ディプロマ・ポリシー及びカリキュラム・ポリシーを踏まえるとともに、「学力の3要素」を念頭に置き、入学前にどのような多様な能力をどのようにして身に付けてきた学生を求めているか、入学後にどのような能力をどのようにして身に付けられる学生を求めているかなど、多様な学生を評価できるような入学者選抜の在り方について、できる限り具体的に示すこと。また、必要に応じ、入学前に学習しておくことが期待

される内容についても示すこと。

- 入学者選抜において、アドミッション・ポリシーを具現化するためにどのような評価方法を多角的に活用するのか、それぞれの評価方法をどの程度の比重で扱うのか等を具体的に示すこと。

また、上記ガイドラインによれば、これら3つのポリシーの運用に当たり留意すべき事項は下記のとおりである。

(1) 3つのポリシーに基づく大学教育のPDCAサイクルの構築・運用

- 大学教育を充実させるためには、3つのポリシーを起点とするPDCAサイクルをポリシーの策定単位（大学、学部、学科、コース等）ごとに確立し、教育に関する内部質保証を確立することが必要である。例えば、3つのポリシーの策定単位が学位プログラムであったならば、当該学位プログラムの教学マネジメントを担う者において、3つのポリシーの策定を通じて具体化された入学者選抜、教育の実施及び卒業認定・学位授与の各段階における目標（「P」）が、各ポリシーに基づいて実施される入学者選抜及び体系的で組織的な教育（「D」）を通じて達成されたかどうかを自己点検・評価（「C」）し、学位プログラムについて必要な改善・改革（「A」）を行っていくサイクルを回していくことが求められる。
 - また、大学教育の充実のためには、こうしたポリシーの策定単位レベルだけでなく、例えば、各授業科目のレベルにおいても、各教員がディプロマ・ポリシーやカリキュラム・ポリシーを踏まえながら、授業改善に向けたPDCAサイクルを機能させることが重要である。
 - さらに、各大学において、3つのポリシーの策定単位ごとの取組全体を俯瞰した全学的な規模での教学マネジメントを構築することも求められる。
- (2) 3つのポリシーに基づく入学者選抜及び体系的で組織的な教育の実施
- 大学においては、3つのポリシーに基づき、適切な方法で入学者選抜を行うとともに体系的で組織的な教育を展開し、学生の能動的な学修の充実を図ることが求められる。
 - 各大学においては、大学教育を通じて「学生が何を身に付けたか」という観点を重視して個々の学生の学修成果の把握・評価を行い、どのような評価の基準や方法に基づき大学として卒業を認定し、学位を授与したかについての説明責任を果たせるようにすることが求められる。
 - 学生の教育に関わる全ての教職員が3つのポリシーを共通理解し、連携して質の高い教育に取り組むことができるようにすることが重要である。
- (3) 3つのポリシーに基づく大学の取組の自己点検・評価と改善、情報の積極的な発信
- 各大学においては、3つのポリシーを踏まえ、自らの取組についての点検・評価に取り組む必要がある。
 - 自己点検・評価については、まず、3つのポリシーの策定単位ごとに、大学入学者選抜、カリキュラムの内容・学修方法・学修支援、学修成果、教員組織、施設・設備、社会との接続などに関して、ポリシーに照らした取組の適切性について行うことが考えられる。その際、例えば、地域社会や産業界など学外の参画を得て客観的な視点を取り入れるなどの工夫を講じることも有効と考えられる。
- また、全学的な方針や複数の学位プログラムを横断するような取組事項がある場合は、それらの成果の把握や大学レベルでの点検・評価にも取り組むことが求められる。
- さらに、学生の卒業後の追跡調査等を行うことなども考えられる。
- 自己点検・評価に当たっては、教育活動に関しては定量的な評価のみならず定性的な評価も重視することが重要であることに留意しつつ、可能なものについては可視化に

努めることが求められる。

- 以上のような自己点検・評価の結果や、定期的な第三者評価（認証評価等）における指摘を踏まえ、改革・改善に取り組むことが求められる。
その際、必要があれば3つのポリシー自体についての見直しを行うことも含め、PDCAサイクルを実効性を持って機能させるための不断の取組が必要である。
- さらに、大学に対する関係者の適切な理解を得るとともに、社会との協働を一層推進して大学教育の充実を図るためには、3つのポリシーに基づく教育の実績に関する積極的な情報の公開が不可欠である。各大学においては、様々な手段を活用しながら、自らの教育理念やそれを踏まえた教育活動、教育環境等の実情、学生の学修状況等について、より分かりやすく積極的な情報発信に努めることが求められる。

そこで、各大学においては、この3ポリシーを策定するのみならず、現実の教育活動がこのポリシーと整合しているかを恒常的に点検し、必要な改善を行う体制・環境を整備し、現に改善を推進することが必要である。この際、課程、学科、学部、大学院研究科、大学全体といったポリシー策定単位ごとに責任のある体制が構築されている必要がある。

また、3つのポリシーは各大学自身が策定するものであって、将来へ向けてこれを改めることも可能である。現実の教育活動とポリシーにギャップが顕出された場合、原則は教育活動の改善によりこれを解消することであるが、ポリシーを変更すべき場合もありうる。ただし、これは、これまでの方針の変更であり、極めて重要な教学上の意思決定であるから、これを行う主体と手続を明確化し、責任体制を整備しておく必要がある。とりわけ実際の教育を担当する教員集団としての教授会と教育組織をつかさどる者が、この点に関する十分な意思疎通を行うことができる環境を整備しておくことが求められる。

4.1.2 アセスメント・ポリシー

現在までのところ、教学ガバナンスのあり方について明示的に法定されている仕組みの中には、「アセスメント・ポリシー」の策定は含まれていない。しかし、大学教育の目的の一つが学生の「知的、道徳的及び応用的能力を展開させること」（学校教育法 83 条 1 項参照）である以上、学修成果の評価は不可避である。これまで大学は、科目単位制の下で個々の科目に係る知識の修得を評価し、その集積たる「卒業に必要な単位の修得」によって学修成果を評価してきたが、学生評価のあり方について、これを上記3つのポリシーを踏まえて、アセスメント・ポリシー（学生の学修成果の評価（アセスメント）について、その目的、達成すべき質的水準及び具体的実施方法などについて定めた学内の方針）として定めるべきであるとの考え方が、強く主張されるに至っている。

すなわち、その策定については、現状では明示的な法律上の義務付けはなされていないが、上述したカリキュラム・ポリシーの基本的考え方において、「ディプロマ・ポリシーの達成のために、学修成果をどのように評価するのかを定める基本的な方針を具体的に示すこと」が求められ、また「3つのポリシーに基づく、入学者選抜及び体系的で組織的な教育の実施」において、大学教育を通じて「学生が何を身に付けたかという観点を重視して個々の学生の学修成果の把握・評価を行い、どのような評価の基準や方法に基づき大学として卒業を認定し、学位を授与したかについての説明責任を果たせるようにすること」が求められているので、アセスメント・ポリシーを、カリキュラム・ポリシーとは別個のポリシーとして具体的に設定することが望まれていると解されているのである。

ここで学修成果評価の目的に関しては、大学、学科、科目、学生のそれぞれに対する学修成果の達成度評価実施の目的（達成度評価結果の利用目的）を示す必要がある。また達成すべき質的水準とは、卒業時点で学位認定を可とするための、学修成果の達成度の最低

水準のことである。また具体的実施方法とは、学位授与認定を実施する際に使用する学修成果の達成度評価法の具体的な手法のことであり、定量的な測定が可能でなければならないと考えられる。

なお、文部科学省中央教育審議会大学分科会将来構想部会の制度・教育改革ワーキンググループ：第12回配付資料、「学修の質保証の向上に関する取組について」（2018年3月26日）によれば、アセスメント・ポリシーに沿った学修成果の可視化（学修成果の項目別の達成度評価の実施と公表）に関し、下記のような議論が進められている。

- 各大学のディプロマ・ポリシーが達成されたかどうかを測定することは極めて重要であり、学修成果の可視化はこの観点からも重要である。
- 教育研究活動等の適切かつ効果的な運営を図るため、各大学において、3つの方針に照らして、教育課程の実施を通じて個々の学生が修得した知識及び能力の状況や、学生の学修に係る意識及び行動を把握することが必要である。また、大学の説明責任を確保するため、各大学はこれらの全体的な状況をまとめ、その概要を公表することが必要である。
- その前提として、個々の学生の学修成果や各大学の教育成果を、学位を与える課程（プログラム）共通の考え方や尺度（アセスメント・ポリシー）に則って評価し、その結果をプログラムの改善・進化につなげるという改革サイクルが回る構造を定着させることが重要であると考えられる。その際、各大学が評価の対象として適切なレベルを設定することが必要である。
- 各大学が具体的に個人の学修成果や大学全体の教育成果の把握に用いることができる情報は、世界的にも標準化されたものが存在しているわけではなく、各大学が自らの大学の特性に応じて自主的に策定・開発を進めていくことが強く期待される。

教学ガバナンスの観点からは、上記3つのポリシーと同様、アセスメント・ポリシーについても、これを策定・運用することのできる体制・環境を整備することが必要であるが、その際においては、4.1.1において述べたところが妥当する。

4.1.3 教育の質保証

4.1.3.1 概要

教育の場面における教学ガバナンスにとって重要なのは、教育の質保証である。大学では、個々の学生について、法律が定める卒業要件（4年以上の在学と124単位上の修得）を満たすことで、当該課程で学ぶべきことを身につけたと判断して学位を授与するが、そのことは、大学が社会的に求められる質の教育を提供していること自動的に示すものではない。大学が「その目的を実現するための教育研究を行い、その成果を広く社会に提供することにより、社会の発展に寄与する」（学校教育法83条2項）ものである以上、個々の学生についての課程を修了の判断とは独立して、当該大学が組織的に提供している教育の質が「社会の発展に寄与する」かを考える必要がある。

そこで今日、「教育の質保証」とは、大学等における教育に関し、次のような大学等・学部・学科の目標をシステムの的に達成することにより、教育に関する「質保証」を達成すること、言い換えれば、大学等の使命に整合した中長期計画の中の教育関連の目標を、下記のような教育を通して達成していること、であると理解されるに至っている。

- ディプロマ・ポリシーに記述された卒業認定に必要な達成目標としての学修成果を、卒業生全員が達成していること
- 卒業後5年程度の社会での研鑽により、設定した育成人材像が示すような活動ができる卒業生を社会に送り出していること

また、ここでいう「質保証」とは、「大学設置基準等の法令に明記された最低基準としての要件や認証評価等で設定される評価基準に対する適合性の確保に加え、自らが意図する成果の達成や関係者のニーズの充足といった様々な質を確保することにより、高等教育の利害関係者の信頼を確立することを指す。」（独立行政法人大学改革支援・学位授与機構『高等教育に関する質保証関係用語集（第4版）』（2016年））

4.1.3.2 教育の質保証のためのPDCAサイクル

教育の質保証のためには、様々な手法が考えられる。以下では、そのいくつかを検討する。まず日常的な教育研究活動に伴って行われるべきものが、PDCAサイクルによる質保証である。

すなわち、教育の質保証のためには、次のような「教育の質保証のためのPDCAサイクル」が各部署の枠組みの中に分散して組み込まれ、それに沿って毎日の教学業務を遂行することで、教育に関する質保証が達成される。

(1) PLAN

- 建学の精神に沿って、教育に関する大学の「使命」（教育によって社会にどのように貢献するか）を設定し、そのような使命の達成により実現する大学の価値向上と継続的発展に関し、それを実現するための「中長期計画」の中の教育関連の目標を設定する。
- 卒業時点で身に着けているべき知識・能力を検討する際のベースとして、卒業後5年程度の社会での研鑽を経て、自立した社会人として活躍できるようになった姿を想定した「育成人材像」を設定する。この育成人材像は、社会の要求や学生の要望に配慮の上、プログラムの伝統、資源、及び修了生の活躍が想定される分野等を考慮し、また大学の使命、中長期計画との整合性を考慮して設定する必要がある。
- 4年間で修得すべき学修成果の目標は、社会が求め、学位の国際通用性を満足し、大学の使命と整合性ある具体的目標として、全学・学部・学科の「ディプロマ・ポリシー」に記述されている。
- 上記学修成果を4年間で修得させるためのカリキュラムの編成方針としての「カリキュラム・ポリシー」、及び学修成果の各目標の育成科目を示す「カリキュラム・マップ」が設定されている。
- 各科目の「シラバス」には、カリキュラム・マップで科目に割り当てられた学修成果の目標の知識・能力（科目の到達目標）の内容と水準、およびそれを育成するための教育内容と、その教育を効果的に実施するための反転授業やアクティブ・ラーニング等の主体的学修を含む教育手法が示されるとともに、授業外学修の内容とそれに要する標準的な時間・成績評価法・科目の到達目標の達成度の評価法、を明示している必要がある。

これらシラバスに記述すべき項目とその内容の適切性は、学部・学科のシラバスチェックの仕組みにより検証される。

- 各科目のシラバスに記述された科目の到達目標の達成度評価法、および、学期末・卒業時に実施する学修成果達成度の評価法は、「アセスメント・ポリシー」に記載された方針にしたがって設定する。

(2) DO

- シラバスに沿って教育を実施する。
- シラバスに記述された内容と実際の授業の合致は、授業アンケート等により検証される。

(3) CHECK

- 各科目で、シラバスに記述された成績評価法および科目の到達目標の達成度評価法にしたがって、成績評価および到達目標の達成度評価を行う。
- 学生毎の学修成果達成度、およびそのプログラムを履修している学生の学修成果の平均達成度は、科目毎の到達目標達成度評価、および定期的（各学期末等）に実施される、各学修成果項目を主として育成する科目のルーブリック等による評価等を、アセスメント・ポリシーに記載された方針にしたがって集計して求める。
- 求められた学生毎の学修成果達成度は、学生の学びの振り返りに用いられる。
- そのプログラムを履修している学生の学修成果の平均達成度の評価結果を用い、プログラムの教育活動の改善点を抽出し、改善策をまとめる。この点検・改善する対象は、入学から卒業までのすべての教育プロセス、教育内容、教育環境、およびこの PDCA サイクルの仕組みとそこに含まれる「使命」「中長期計画」「育人人材像」「ディプロマ・ポリシーとそれに含まれる学修成果の内容と水準」「カリキュラム・ポリシー」「アセスメント・ポリシー」「カリキュラム・マップ」「シラバス」の内容も含むものである。
- この学修成果の達成度評価システムを利用して評価された卒業時の学生毎の学修成果達成度は、ディプロマ・ポリシーが求める学位授与要件に照らして、卒業認定に用いられる。

(4) ACT

- 上記のCHECK段階で抽出された改善策に沿った改善を実施する。
- 卒業時のプログラム全体の学修成果達成度の評価結果、およびその評価結果の検討により実施された改善の履歴は、教育の質が保証されていることのエビデンスとして、社会的説明責任を果たすために公表することが求められる。

4.1.3.3 自己点検評価と認証評価制度

次に考えられる質保証の手法が、自己点検評価である。これは、大学等が教育研究水準の向上や活性化に努めるとともに、その社会的責任を果たしていくため、その理念・目標に照らして自らの教育研究活動等の状況について自己点検し、現状を正確に把握・認識した上で、その結果を踏まえ、優れている点や改善を要する点など自己評価を行うものである。学校教育法 109 条 1 項は「大学は、その教育研究水準の向上に資するため、文部科学大臣の定めるところにより、当該大学の教育及び研究、組織及び運営並びに施設及び設備の状況について自ら点検及び評価を行い、その結果を公表するものとする。」と規定し、自己点検評価を法律上の義務としている。

また、同条 2 項は「大学は、前項の措置に加え、当該大学の教育研究等の総合的な状況について、政令で定める期間ごとに、文部科学大臣の認証を受けた者(以下「認証評価機関」という。)による評価(以下「認証評価」という。)を受けるものとする。ただし、認証評価機関が存在しない場合その他特別の事由がある場合であって、文部科学大臣の定める措置を講じているときは、この限りでない。」として、認証評価の受審も義務づけている。現在、政令で定める期間は 7 年以内とされている。この認証評価機関による認証評価は、

- 認証評価機関が評価結果を公表することにより、大学が社会による評価を受けること
 - 評価結果を踏まえて大学が自ら改善することを促すこと
- を目的としている。

そこで、この後者に係る自己改善を行う教学ガバナンスの体制及び環境を整備することが必要である。この際、自己点検評価のための学内組織をどのように構成するかが課題となるが、教育研究組織に対応する自己点検評価組織を置くことを基本としつつも、テーマ別の組織横断組織を併せて置くことを検討すべきである。教育研究組織対応型自己点検強

化組織は、事情をよく知る者による自己点検を可能とするが、評価の点については、構造的に現状肯定的になりやすいことは否めない。そこで、後者の横断組織を置くことによって、自己（内部）点検評価ではあるが、他学内組織との比較の視点を入れた評価を行うことが可能となる。

また 2020 年 4 月 1 日施行の改正私立学校法 45 条の 2 では、大学を設置する学校法人は、認証評価の結果を踏まえて、中期計画を策定することが義務づけられている。そこで、各大学は、主として教学事項に係る認証評価が学校法人の中期計画の前提となるという法構造を前提として、これに対応するガバナンス体制を構築しておく必要がある。学校法人及び教学が協働し、認証評価における指摘事項について、それぞれの責任を果たすことができる中期計画策定の体制・環境を整備することが、学校法人ガバナンス及び教学ガバナンス双方の視点から求められる。

4.1.3.4 教育の内部質保証システム

教育の内部質保証システムは、次に示すように、PDCA サイクルによって質保証された教育の実務を担う教学業務システムと、その PDCA サイクルによる質保証システムの妥当性を検証するための大学の内部質保証システムからなる。

- 質保証された教育の実務を担う教学業務システム：教育の質保証のための PDCA サイクルが各部署の枠組みの中に分散して組み込まれ、それに沿って毎日の教学業務を遂行し、教育に関する大学の目的・目標を達成する、教学業務システム。
- 教学業務の質保証の妥当性を検証する内部質保証システム：大学の内部質保証システムに組み込まれた法定の自己点検・評価の枠組みによって、定期的に教育の質保証の枠組みとその運用および成果の適切性を検証し、その結果に基づく改善フィードバックと、その結果の公表を行うとともに、それを基に外部認証評価に対応するためのシステム。

そこで各大学においては、この区分を踏まえた体制を構築することが必要である。とりわけ、内部質保証システムは、個々の教員によって担われている PDCA サイクルによる質保証システムを検証するものであるから、検証する者とされる者の十分な理解が得られないならば、「教育への介入」「研究への介入」という批判を受け、実効性が得られないことになりかねない。教学ガバナンスの観点からは、こうした問題を回避し、実効性のある内部質保証システムを構築することが重要となる。

4.1.3.5 教学監査

教学監査は、教育研究が円滑に実施され、それが学生等の成長と大学の社会貢献に寄与し、大学の使命が達成され、それを通じて大学の価値向上と継続的発展が実現される、という好循環を支援することを目的としており、監事監査、内部監査における業務監査の範疇で実施される。そこでは、PDCA サイクルが組み込まれた教学業務と、自己点検・評価を中心とする内部質保証体制が、マネジメントシステムとして構築され、それらにより教学業務の質保証がシステムの的に担保できる体勢になっているか、またその適切な運用によって教学諸活動の質が実際に保証されているかについて、主として自己点検・評価結果を基に検証する。

教学ガバナンスの観点からは、私立学校法上の必置組織であり、大学設置法人のガバナンス組織である「監事」が、教学事項を監査することについて、それが「教育への介入」「研究への介入」になり得るといふ教学の担い手の潜在的な懸念への対応が、重要な課題となる。また、多くの大学では、法定必置組織ではない「内部監査」組織を理事長直下に置いていることから、それによる教学監査にも、同様の（場合によっては、より強い）懸

念が生じることになる。

この点、極めて重要なのは、教学監査の対象と手法を明確化し、かつ、それについて監事及び内部監査組織と教学との間で、恒常的な対話による理解の深化を得ることである。

4.1.4 入試

入試に係る教学ガバナンスにおいては、

- (1)ディプロマ・ポリシーやカリキュラム・ポリシーから導かれるアドミッション・ポリシーに従い「求める学生像」に適合する学生を選抜すること
 - (2)入試の公正性を確保すること
- の2点を確保することが求められる。

このうち、(2)については、「私立大学における入学者選抜の公正確保等について(通知)」(2002年10月1日文科科学事務次官通知、14文科高第454号)が、「①入学者の選抜に当たっては、合否判定等基本に係る部分について学長及び教授会が実質的に責任を果たし得る体制を確立し、関係法令等の規定に基づき適正な手続きにより厳正に行うとともに、これらに関する学内規程の整備を図ること。②大学教育を受けるにふさわしい能力、適性等を備えた者を公正かつ妥当な方法により選抜し得るよう、合格判定基準の明確化その他選抜方法の改善に努めること。③合格発表は、合否判定後速やかに行い、入試情報の漏えいを防止するなど、入学者選抜の適正な実施に努めること。④合格発表前に個別に保護者等関係者と接触するなど、いやしくも入学者選抜の公正確保に疑惑を招くような行為は厳に慎むこと。⑤繰り上げ合格者に係る合格発表方法及び入学手続期日等入学手続きに関する事項について、学生募集要項に記載するなどによりあらかじめ公表すること。」の5点を含む事項を強く要請しており、これらを遵守する体制の構築が最低限求められるほか、入試問題の作成に際しての秘密保持や著作権処理等、コンプライアンス確保の体制構築が重要となる。

他方で(1)については、アドミッション・ポリシーに掲げる「求める学生像」(多くの場合、理想化された学生像)と現実の学生像の乖離が問題となる。上述のように、アドミッション・ポリシーは、独立したポリシーではなく、ディプロマ・ポリシー及びカリキュラム・ポリシーから導かれるものであるから、大学が提供する教育によりディプロマ・ポリシーに示されたところが達成されるかを基準としたアドミッション・ポリシーが望ましいことになる。問題作成、留学生枠の設定、多様な選抜方法の組み合わせ、募集広報、合否判定等も基本的には、上述のような形で用意されるアドミッション・ポリシーに照らして行われるよう努力がなされるべきである。

このとき、教学ガバナンス上の最大の課題は、少子高齢化を背景として、アドミッション・ポリシーにおいて求める学生像に適合する学生が確保できない、という点にある。ここからは、カリキュラム・ポリシーに沿った教育に適合しない学生への対応という教学上の問題が生じる一方で、学生納付金の減少という別の問題も生じる。後者の問題について、「入試」を手段として対応しようとするならば、さらに求める学生像と異なる学生を入学させることが考えられ、さらに前者の問題が加速することになる。すなわち、この問題は、教学ガバナンス上のものであると同時に、財政面を担う大学設置法人のガバナンス上のものである。そこで、大学とその設置法人との間で協働して事態に対処する体制・環境を整備することが必要となる。

4.1.5 カリキュラム編成

カリキュラムは、カリキュラム・ポリシーに基づいて編成されるものであるが、従来のカリキュラム編成は、学部、学科又は課程を単位として、そこにおける授業担当者たる教

員と事務職員により担われてきた。

しかしながら、教育課程の多様化や複雑化、あるいは質保証の必要性等からすると、従来の業務の定型性が低下し、高度の専門性が求められるようになってきている。たとえば、IR (Institutional Research) 部門との連携による GPA 制度の実質化、単位の実質化（授業外学修時間確保）、CAP 制（履修登録単位数の上限設定）の趣旨に基づく科目ごとの十分な学修時間の確保、コース・ナンバリング、学期制見直し、3つのポリシー及びアセスメント・ポリシーの見直し、カリキュラム・マップの策定、カリキュラム改訂等が必要となっている。

そこで、近時、高度専門職である「カリキュラム・コーディネーター」を配置することが求められるようになってきている（たとえば、平成30年度私立大学等改革総合支援事業でもその配置が求められている）。教学ガバナンスの観点からは、教育の質保証における PDCA サイクルの主たる担い手に位置付けられる専門職員を活用することが必要となろう。

4.1.6 教育実施

教育の実施は、カリキュラム・ポリシーに基づいて編成されるカリキュラムに即して各授業のシラバスを作成し、これに基づく準備を行い、授業を実施し、成績評価と単位認定を行うというプロセスとしてみるができる。教学ガバナンスの観点からは、まず、シラバスがカリキュラム・ポリシーと整合していること、授業がシラバスに沿って実施されていることを担保する仕組みが重要であり、また、多様な授業における学生の学修支援と安全確保も重要である。なお、単位認定については、4.1.7 で後述する。

そこで、次のような諸点を確保することができる仕組みと環境の構築が問われる。

(1) 講義、演習等の正課の授業（プログラム）における、シラバスに基づく教育の実施と主体的な学習の促進

- シラバス等に基づいて教育を実施し、カリキュラムを運営すること。
- 学生に対して学修成果の目標に対する自身の達成度を継続的に点検・反映することを含む、主体的な学習を促す取り組みを実施すること。

(2) 教員団、教育支援体制の整備と教育の実施

カリキュラムに基づく教育を適切に実施できる教員団及び教育支援体制を整備すること。また教育支援体制には下記の仕組みが含まれていること。

- 科目間の連携を図ってカリキュラムに基づく教育を円滑に実施する仕組み（同じ学科内の教員だけでなく、学科のカリキュラムに関係する他学科・学部の教員との連携体制を含む）。
- 教員の教育に関する活動を評価した上で、その質的向上を図る仕組み。

(3) 留学、キャリア教育、インターンシップ、その他

- 設定された育成人材像や学修成果の達成をより効果的に実現するために、各種の教育の機会を設け、効果的に運営すること。
- キャリア教育は、豊かな人間形成と人生設計に資するものであり、単に卒業時点の就職を目指すものではないことに留意し、生涯を通じた持続的な就業力の育成を目指すものとして、教育課程の中に適切に位置付けること。
- アウトソーシングに偏ることなく、教員が参画して学生のキャリア形成支援に当たること。
- 大学が責任を持って関与するインターンシップと単なるアルバイトを区別し、後者は単位認定の対象にしないこと。

4.1.7 単位認定・卒業判定

単位認定、卒業判定を適正に実施するためには、その前提として、成績評価の厳密化が必要である。

(1) 各科目の成績評価の厳格化

- 成績評価の方法とその後使用する評価基準を設定・明示
シラバスに到達目標（カリキュラム・マップでその科目に割り付けられた、その科目で修得すべき知識・能力の内容と水準）と成績の評価の方法をその評価基準とともに明示する必要がある。ここで、科目の到達目標は、定量的評価可能な形で設定されていないと、単位認定の際に厳格な達成度評価ができない。
- 成績評価は、シラバスの記述に従った評価法により実施する必要がある。
- 成績評価結果としての成績分布を公表し、その成績評価の妥当性検討の一助として、極端な片寄りがないか、もしあるとすれば、その理由の点検が求められる。
- 成績評価の全部又は一部に相対評価を導入することは妨げられるべきではないが、科目の特性やクラス規模を無視した相対評価の形式的運用は、到達目標の達成度と乖離した成績評価を生み出すリスクを内包するから、慎重な制度設計が必要である。
- 教学ガバナンスの観点からは、成績評価は一面において、教員から学生に対する権力的行為であること、さらには、ハラスメントのリスクも内包していることに留意する必要がある。そこで、学生からの成績に係る問い合わせ制度（回答義務を前提とする必要がある）や異議申立制度を整備しておく必要がある。

(2) 卒業判定の厳格化

- 卒業判定は、ディプロマ・ポリシーに示された学位授与の方針に沿って実施する必要がある。すなわち、卒業判定においては、ディプロマ・ポリシーに示された修業年限および修得単位数などの形式要件のほか、ディプロマ・ポリシーが求める学修成果の内容と水準に関し、全卒業生が、アセスメント・ポリシーの方針に沿った評価方法でその達成を確認している必要がある。
- 卒業判定については、学生からの問い合わせ制度や異議申立制度を整備しておく必要がある。

4.1.8 学生懲戒

学校教育法施行規則 26 条は 2 項で「懲戒のうち、退学、停学及び訓告の処分は、校長（大学にあっては、学長の委任を受けた学部長を含む。）が行う。」と定め、5 項で「学長は、学生に対する第 2 項の退学、停学及び訓告の処分の手続を定めなければならない。」と定めている。この規定は、従前の同施行規則 144 条が「学生の入学、退学、転学、留学、休学及び卒業は、教授会の議を経て、学長が定める。」としていたものを削除し、新たに規定されたものであるが、懲戒として行う退学等は、学生に対する不利益処分であることに鑑み、慎重な調査・審議が求められることを含意している。

そこで学生懲戒のための手続は、少なくとも、当該学生に対して、学生懲戒の原因となるべき事実を示し、当該学生に意見を述べる機会を保障し、かつ、懲戒処分に対して不服申立てをすることを認めるという適正手続保障が含まれている必要がある。弁護士等の補佐を受ける権利についても、これを認めることが望ましいといえる。また、懲戒のうち退学、停学及び訓告の処分は学長が行うものであるが、上記の手続下で策定された処分原案について、学長が裁量的に変更（とりわけ不利益変更）を行うならば、対象者の手続保障を受ける権利の侵害として、瑕疵ある懲戒処分となることがある。こうした事態が生じないよう、慎重な制度設計と運用が必要である。

4.1.9 FD/SD

教育支援体制の一環としての教職員の教育に関する質的向上を図る組織的取り組み (Faculty Development / Staff Development; FD/SD) は、相互授業参観、授業アンケート、教育研究会等を基礎的な手法としつつ、授業設計、コース運営、評価方法、評価基準、さらには教育活動に関する教員評価等、広く教育に関して、教職員の能力向上を図る取り組みを包含している。しばしば、FD/SD のいわば「出口」として、教職員の教育に関する活動を表彰で評価することが行われるが、それに留まらずに、教育の質的向上につなげる仕組みであることが求められる。

教学ガバナンスの視点から重要なのは、FD/SD は、教育支援活動として行う組織的取り組みであるという点である。この点からは、個々の教育内容について検討する前提として、まず大学の教学業務のあるべき姿・機能について求められていることの調査を継続的に実施し、次に、そのあるべき姿・機能に照らした自大学の教学業務の現状と改善すべき課題を検討することが必要となる。こうした前提を欠く FD/SD は、局所的な効果しか得られことは当然であるから、FD/SD 担当組織は、組織として取り組むべき改善課題を明示し、それに対応した FD/SD 活動を計画実施するべきである。

なお、FD/SD に関連して行われる調査と個々の教職員の人事査定資料収集は、客観的にみると重複する面があるが、目的は異なるものであって、これらを区分する必要性は高い。両者を区分しない制度運用により、FD/SD が阻害されることは本末転倒であるから、FD/SD 担当組織と人事評価組織の間に一定の情報障壁を設ける等の教学ガバナンス上の措置が重要となる。

4.1.10 教育環境（教育設備・施設・体制）及び学修支援環境の整備と運用

プログラム又はプログラムが所属する高等教育機関は、教育の実施及び履修生の学修支援のために必要な施設、設備、体制を保有し、かつ、それらの環境が将来にわたって安定的であるために、それを維持・運用・更新するために必要な取り組みを行っていることが求められる。

教学ガバナンスの視点から重要なのは、これらの課題が、大学設置法人と教学の権限や活動の境界あるいは重複するところに位置しているという点である。その結果として、具体的な課題や問題について、対応不全が生じるリスクが存在することになるので、その対策を講じる必要がある。とりわけ、権限の端境にある課題や問題の顕在化をどのように行うのかについては、法人と教学双方のガバナンスの問題として、恒常的な検討が必要である。

4.2 研究

研究は、教育と並ぶ大学活動の中心であるが、これまで、教員のいわば「聖域」として教学ガバナンスの対象とは考えられてこなかった面は否定できない。しかしながら、たとえば、生命倫理に関わる研究の可否、特定の外部資金の受入の可否など、研究者個人の領域を越え、教学としての判断が求められる課題が急速に増加している。そこで、研究についても、教学ガバナンスの観点から検討を加えることが必要となっている。

他方で、大学における研究は、まさに研究者ごとに千差万別であることから、以下では、例示的にいくつかの点を検討するに留めざるを得ない。

4.2.1 研究倫理と研究不正

大学における研究は、学問の自由によって強く保護されるべきものである一方で、社会における活動である以上、無条件に許容されるものではない。

そこで、重要となるのが、研究倫理の確立とそれによる研究不正の抑止である。以下では、3つの点について述べる。

(1) 日本学術会議の提言

日本学術会議は、2015年に『科学の健全な発展のために―誠実な科学者の心得―』を公にし、研究倫理のあり方について包括的な提言を行っている。ここでは、「そもそも科学者には、真理の探究である研究活動を誠実にやる責任がありますが、科学と社会の関係がより緊密になっている中であっては、社会からの信頼と負託を得た上で、科学の健全な発達を進めることが不可欠です。そして、このためには、社会的な理解を得られるよう、科学者自らが研究活動を律するための研究倫理を確立する必要があります」との認識の下、「研究を誠実にやっていく上ですべての科学者が共通して持つべき価値観」として「科学者個人の自律性に依拠する倫理として、科学者の責務、公正な研究、法令の遵守」があることが指摘されている。

この学術会議による提言は、現在の日本における最も体系的な研究倫理についての検討であり、教学ガバナンスの観点からは、これに従った学内体制を図ることが重要である。

(2) 文部科学省のチェックリスト

研究倫理違反行為は、一般に研究不正と呼ばれ、そこには、教義の研究不正（捏造、改ざん、盗用）と広義の研究不正（二重投稿、不適切な論文著者表示、研究費の不正使用、研究費の不誠実な申請や成果の報告等）が含まれる。これらには、直接に法違反とならないものと、法違反（たとえば、補助金等に係る予算の執行の適正化に関する法律違反、刑法上の業務上横領、詐欺等）になるものがあるが、研究不正予防という観点からは、監督官庁たる文部科学省が求めるチェックリストの活用も重要である。

(a) 研究不正を対象とするもの

「研究活動における不正行為への対応等に関するガイドライン」（2014年8月26日文部科学大臣決定）に基づく取組状況を把握するためのチェックリスト

(b) 研究費の不正使用を対象とするもの

「研究機関における公的研究費の管理・監査のガイドライン（実施基準）」（2007年2月15日文部科学大臣決定、2014年2月18日改正）に基づく「体制整備等自己評価チェックリスト」

(3) リサーチ・アドミニストレーター（URA）

研究不正の防止については、研究者自身が主体的に取り組む必要があるが、専門的知識の欠如等の問題がある。そこで、重要となるのが、研究マネジメント専門職である「大学リサーチ・アドミニストレーター（University Research Administrator; URA）」の登用と、それによる研究倫理確立支援である。従来の大学には、こうした研究マネジメント専門職が置かれることは決して多くなかったが、教学マネジメントの観点からは、その登用が求められる一方で、専任教員を頂点とする研究体制の中で、研究倫理の確立を担うために一定の権限を付与する方策を検討すべきである。

4.2.2 研究による大学の価値向上

これまで、大学における研究は、研究者個人の発意と努力によってなされることが多かったことから、教学ガバナンスの対象と認識されず、また、大学としての研究戦略が立案されることも多くなかった。しかしながら、国による大学助成が経常費から競争資金へ移行しつつあること、また、私立学校法改正により、認証評価結果を基礎とする中期計画の策定が義務づけられたこと等から、大学の基本的役割たる研究について組織的にこれを推進すること、具体的には研究計画・戦略の策定実施と、それらに係る教学ガバナンスを確立することが必要となってきた。

一般に、大学としての研究推進の意義は、下記のようなことが考えられる。

- 資金獲得（研究資金獲得、間接経費獲得）
- 研究による社会貢献による大学の価値向上
- 大学ランキング向上、大学ブランディング等への貢献
- 研究環境の中での教育による、教育の質の向上
- 教員のやる気の向上

以下では、大学の組織的研究推進について、教学ガバナンスの関係について、数点例示する。

(1) 共同研究、受託研究及び外部資金の位置付け

外部研究資金の獲得は、資金それ自体の価値に加え、大学認知の向上等附随的な効果も高いことから、多くの大学で積極的な展開がなされている。しかし他方では、伝統的な大学の研究とは異なる性質の研究（軍事的安全保障研究など）と資金のあり方も増えており、こうしたものについて、どのように対応するかが教学ガバナンス上重要な課題となる。

たとえば、日本学術会議は、2017年3月24日に「軍事的安全保障研究に関する声明」を発出している。この声明では「日本学術会議が1949年に創設され、1950年に「戦争を目的とする科学の研究は絶対にこれを行わない」旨の声明を、また1967年には同じ文言を含む「軍事目的のための科学研究を行わない声明」を発した背景には、科学者コミュニティの戦争協力への反省と、再び同様の事態が生じることへの懸念があった。近年、再び学術と軍事が接近しつつある中、われわれは、大学等の研究機関における軍事的安全保障研究、すなわち、軍事的な手段による国家の安全保障にかかわる研究が、学問の自由及び学術の健全な発展と緊張関係にあることをここに確認し、上記2つの声明を継承する。」としている。

これは、日本の学術界を代表する機関の声明ではあるが、もとより個々の研究者や大学を拘束するものではない。そこで、各大学は、軍事的安全保障研究に係る共同研究、受託研究及び外部資金を受け入れるか否かを、組織として決定しなければならない。この際、個々の研究者の判断に委ねるといった選択も考えられないではないが、外部資金が得られたとしても、大学の研究資源も利用される以上、その適正な配分という観点は重要であり、また、研究内容によっては研究倫理の観点からも問題が生じるから、教学ガバナンスの観点からは、新規の共同研究、受託研究及び外部資金の受入について、全学的横断的な組織での検討を行う体制を整備することが望ましいといえよう。

(2) 外部研究資金獲得の方策

外部研究資金獲得に際しては、次のような手法が用いられることも多い。

(a) 教員業績評価制度

教員に対して、教育・研究・社会貢献・大学業務の各分野での希望エフォート（どの分野で大学に貢献したいか）の自己申告を求め、それぞれの分野での目標管理のための業績評価制度を構築する。さらには、その活用による教員の貢献度の可視化し、もって教員活動の活性化に繋げる。

(b) 科研費等の競争的資金獲得

科研費等の競争的資金獲得のために、教員を対象としたFDや指導の実施を実施する。

(c) 産学連携による研究テーマと資金獲得

産業界との連携により、社会や需要に密接した新しい研究テーマを見だし、研究資金を獲得する。

(d) URA等の任用

研究者の研究活動以外の業務での負担軽減、専門的知見に基づく研究支援目的として、

URA や産学連携コーディネータ等の専門職を任用する。

これらは、いずれも直接的な効果が期待できる一方で、研究領域によっては、適切な研究推進、研究支援とは言い難い場合もある。そこで、こうした方策を用いる場合には、教室内の研究者コミュニティとの連携と理解を得つつ推進する体制の構築が求められよう。

4.2.3 研究の公正かつ円滑な実施のための枠組み

研究の公正かつ円滑な実施は、その成果の社会還元の基盤であり、教学ガバナンス上も重要な関心事項である。以下では、研究を支える人的要素、物的要素、資金的要素のそれぞれについて、課題を例示する。

(1) 人的要素

研究者、URA 等研究支援専門職及び研究支援（マネジメント）組織の有機的な連携確保が重要である。この際、研究者や支援スタッフに任期制を導入することが、今日一般化している点に留意する必要がある。この仕組みは、一方では若手の登用を促し、ステップアップの機会を提供するという大きな利点を有するが、身分的不安定さが研究不正の間接的な要因となりうるというリスクも内包している。

任期の定めのない任用の拡大という根本的課題は、各大学の判断に依存するところが大きいことから、ここでは言及を避けるが、教学ガバナンスの視点からは、上述のリスクを顕出し、公正かつ円滑な研究が実施できる環境を整備するための体制を確保すべきである。研究不正に係る内部告発窓口の設置やその典型的なものであるが、むしろ予防という点からは、匿名でも行いうる相談体制整備も重要である。

(2) 物的要素

物的研究環境の整備は、法人と教学の権限の境界あるいは重複するところに位置することから、ガバナンスの空白域となりやすい。この点に留意したガバナンス構造の構築が重要である。

(3) 資金的要素

公的研究資金については、「研究機関における公的研究費の管理・監査のガイドライン（実施基準）」（2007年2月15日文科科学大臣決定、2014年2月18日改正）に準拠した使用、管理及び監査が求められる。他方で、他の財源については、その提供者の求める基準に従うことが必要であり、こうした異なる基準の混在に対応できる支援体制の整備が求められる。

4.3 教員任用・教員懲戒

4.3.1 任用

教員は、大学における教育研究の主たる担い手であるから、その任用は大学にとって極めて重要である。そこで、教員任用については、教育研究能力の評価を基礎とする手続の整備が求められる。職位、専任教員か兼任教員かの差違、任期の定めの有無、職務における教育と研究の比重等、複数の要素によって、どのような手続が適切であるかは変化するが、少なくとも研究の側面については、原則として、同領域（あるいは隣接領域）の研究者によるピア・レビューが含まれるべきである。

4.3.2 教員懲戒

教員は、大学設置法人に雇用されている者であるから、その定める就業規則に従い解雇を含む懲戒の対象とされることも、当然あり得る。しかしながら、教員の活動、とりわけ研究活動のほとんどは法律上直接統制されておらず、教学ガバナンスによる統制がなされることになる。そこで、教員の教育研究活動上の行為を理由とする懲戒については、告知

聴聞の機会保障を含む手続を明定しておき、これによることが望ましい。

4.4 その他

4.4.1 スポーツ

今日、大学スポーツは、日本あるいは世界のスポーツ界の主要要素を構成しており、そこに参加する学生と大学のいずれにとっても、教育研究との両立は重要な関心事である。そこで、大学においては、スポーツ活動を行う団体を大学組織の一部として位置付け、大学ガバナンスの対象に取り込むことを行っている。たとえば、監督やコーチを大学職員（専任の場合もあれば、嘱託職員の場合もある）とし、所管する部の指導のみならずマネジメントを担わせるというのは、そうした位置づけの例である。

他方で、少なくない大学が、当該大学におけるスポーツ活動を大学そのものの管理下に置くことなく、学生の自治組織の一種である「学友会」の管理下に置くというガバナンス構造を採用している。一般に学友会とは、学友会が設置されている大学に在籍する全ての学生が構成員となり、建学の精神に則り、学生相互の研学・修徳・親和をはかり、学生生活の向上を目的として設置された組織であるが、そのあり方には大きな偏差がある。たとえば、責任者を学長等の大学役職者が務める場合とこれも学生が務める場合、運営資金を会費に依存する場合（ここには、大学による代理徴収の場合とそれ以外が含まれる）と大学からの拠出に依存する場合、事務機構を大学が担う場合とそれ以外の場合、等々である。

問題は、このようないわば、大学の内と外の境界にある組織のガバナンスをどのように担保するかである。そもそも、学友会活動は、在籍する学生によって行われる活動であることから、ある程度の学生自身によるガバナンスが存在していたとしても、学生の教育の補助的活動の一環として行われるならば、大学としてリスク管理の対象となることは否定できない。あるいは、教育の補助的活動の外にあるとしても、在籍する学生が構成員であり、大学の名称を冠とする組織の活動であることから、その活動については、商法上の名板貸し責任に類似した大学の責任が生じるとも考えられる。

そこで、大学ガバナンスの観点からすると、学生の自主的活動を支援するという前提に立ちつつも、学校法人又は教学のいずれかのガバナンスの中に学友会を位置付けることが必要である。また、このように理解した場合、学友会活動も監事監査の対象となると考えるべきである。

4.4.2 国際化・グローバル化

今日、大学にとって、その国際化・グローバル化は不可避の事象であり、それに対応した教学ガバナンスの確立が必要となる。この点、留学生の受入に代表される「内なる国際化」と「外なる国際化」それぞれについて検討を加える必要がある。

(1) 内なる国際化

少子高齢化による18歳人口の減少を背景として、留学生の受入を拡大することは、個別大学のみならず日本全体の方針ともなっている。少なくない大学が、日本語別科の設置、日本語以外の言語（多くは英語）による授業提供と卒業可能性の提供等を行っている。しかしながら、教学ガバナンスの観点から見た場合、そこには以下に例示するものを含め、複数の課題が残る。

(a) 英語による授業のカリキュラム・ポリシー適合性

英語による授業であっても、当然にカリキュラム・ポリシーに合致したものであることが必要となるが、こうした授業については、しばしば例外としてPDCAサイクルから除外され、内部質保証が機能不全に陥ることが見られる。このようなリスクに対して、ピア・レビューを中心とするPDCAサイクルが機能するよう、仕組みを整備することが必要であ

る。

(b) 文化的ギャップへの対応

留学生の中には、日本文化とは異なる文化又は宗教を背景としている者も多い。こうした課題には、多文化共生や多文化主義に基づくアプローチが基本となるが、他方でどこまでの多様性を許容するのかについては、教学ガバナンス上の課題として恒常的に検討し、対応を行う必要がある。たとえば、宗教的理由から日曜日以外を休日とする留学生に対して、当該曜日には必修科目を割り当てないという取扱の可否は、極めて重要な判断である。

(c) 専門的日本語能力の問題

現在、留学生の日本語能力評価として標準的に用いられている「日本語能力試験」(Japanese Language Proficiency Test; JLPT)で最上位であるN1を取得した留学生であっても、学部教育で用いられる専門用語の理解には、限界があることが指摘されている。日本語を母語としない学生がいるクラスにおける専門教育のあり方については、当該クラス担当教員に委ねるのではなく、教学全体の組織的対応が求められる。

(d) 留学生の卒業後の支援

留学生の中には、卒業後日本で就業を希望する者も多い。大学就職部(キャリアセンター)は、伝統的には留学生をその支援対象としてきていないが、この課題をどのように扱うのかも、教学ガバナンス上の課題である。

(2) 外なる国際化

今日、教職員や学生が海外で活動することは、ごく日常的なものとなっており、日本の大学を卒業した者が留学することも一般化している。こうした中で、大学は、海外の大学、公的機関、企業等との関係が広範かつ深いものとなっている。そこで、こうした関係に伴うリスク管理を恒常的に行う体制の構築が必要である。

4.4.3 社会貢献

社会貢献の定義は、各大学によって様々である。地域の社会的問題の解決を大学の教員・学生によって解決していくケースを含んでいると考えられるが、ここでは、公開講座と、ボランティアについて検討する。

4.4.3.1 公開講座

一般に私立学校において「公開講座」と呼ばれているものは、通常大学の教育課程外において、教育を提供するものであり、法的な視点からは、学校教育法107条(大学においては、公開講座の施設を設けることができる)に基づくものと、私立学校法26条1項(学校法人は、その設置する私立学校の教育に支障のない限り、その収益を私立学校の経営に充てるため、収益を目的とする事業を行うことができる)に基づくものが考えられる。

この2つのモデルのいずれを採用するかによって、あるべきガバナンスの構造が異なる(前者であれば、教学ガバナンスの下に置き、収益を第1目的としないことが自然であり、後者であれば学校法人のガバナンスの下に置き、収益をあげることが重要な目的とするのが自然である)ことから、公開講座の設置運営にあたっては、まず、こうした点について検討することが必要である。

また、運営上の課題として、とりわけ小規模な公開講座の場合、責任をもった管理運営組織が置かれず、社会貢献として適切とはいえなくなっている講座が継続され、あるいは、受講生と教員間のトラブルに組織的対応がとられない等の問題が生じることがある。これらについても、ガバナンスの観点から責任組織を確定する等の対応が必要である。

4.4.3.2 ボランティア活動

ボランティア活動は、学生が正課授業の一環で行う場合と、正課外活動として行う場合が考えられるが、ここでは主として課外活動としてのボランティア活動を考える。

大学が組織として、その学生のボランティア活動を支援することは、大学の社会貢献の一つとして重要である。そこで、少なくない大学で、ボランティア・センター等が設置されるに至っているが、その運営については、まだ不十分な点が指摘されている。具体的にいくつかを例示するならば、

- 紹介するボランティアの選別基準が不明確であること
 - ボランティア活動中（移動を含む）の学生の事故への備えが不十分であること
 - ボランティア活動中の学生による加害への備えが不十分であること
 - ボランティア活動による授業欠席等の正課活動への影響について、時として正課活動側に過剰な負担が求められ、結果として学生の課程学修が不全に陥ること
 - 継続性を求められるボランティア活動について適切な対応ができないこと
- 等がある。

これらは、いずれも大学あるいは教学ガバナンス上の大きな問題を引き起こすものであり、十分な対応が必要である。

5. 教学ガバナンスと監査の関係

「学術の中心として、広く知識を授けるとともに、深く専門の学芸を教授研究し、知的、道徳的及び応用的能力を展開させる」という大学の目的を達成するために、大学が組織として、法令を遵守しつつ、円滑に機能しているとき、教学ガバナンスが確立しているといえることができる。しかし、大学を取り巻く環境は常に変化するところから、現実の大学は、恒常的に、教学ガバナンスの確立を目指す改革の途上にあるということになる。

教学ガバナンスの確立を目指す活動は、内部統制機能を含む教学マネジメントシステムによって担われるが、教学全体を通じて組織的に秩序立って存在しているべき教学マネジメントシステム自体が整備されていない場合もあれば、運用が機能不全に陥っている場合もあり得る。特にここで考慮すべきは、現実の大学においては、教学マネジメントシステムに含まれる内部統制機能自体がしばしば機能不全に陥るという事実である。たとえば、教育研究に係る自己点検評価は当該教育研究組織によって担われるから、構造的に現状を肯定する傾向にある。もしもこうした状態にあるとき、教学マネジメントシステムの一部としての自己点検評価組織は教学ガバナンスの前提たる事実認識を誤ることとなるので、結果として、学長を頂点とする教学ガバナンスの担い手も、教学ガバナンスが機能していないこと自体を正しく認識できないことになる。

ここに、教学監査を行う必要性和その重要性を認識する必要性が存在している。すなわち、教学監査とは、教学ガバナンスが適切に機能しているかについて教学マネジメントシステムの外部から行う監査なのである。ここで、監事は、個々の教育研究活動それ自体をチェックしたり、あるいは研究成果やその内容を評価するために監査を行っているのではないことに注意しておかなければならない。あくまでも、監事の行う教学監査は、教学ガバナンスが確立しているかを監査するという視点をもって、主として、教学マネジメントシステムとその動態に向けられることになる。

ただし、ここで「監査」という言葉が用いられているからといって、公認会計士や監査法人が法定監査として行っている財務諸表監査と監事監査とを同一視する必要はない。監事は公認会計士のような監査の職業的専門家である必要はないし、監事監査は財務諸表監査のように批判的に行うべきものではなく大学法人の経営に資する性質を有しているのである。監事監査に必要なのは、監事監査が監査対象から独立して行われることと、監事が公正不偏の精神的態度を保持していなければならないということである。

最後に、もう一度、重要な論点を確認しておきたい。
ガバナンスに相当する日本語である「統治」とは、少数の治者と多数の被治者との分化を前提とし、治者が被治者を秩序づけることを意味している。（『世界大百科事典』第2版）では、なぜ秩序づけることが必要なのか。それは、目的をもって存在する組織がその目的を達成するためには、その組織を構成する個々が秩序だった行動をとる必要があるからであり、この秩序だった行動は目的達成のために制御されることが必要となるのである。従って、組織にはこの制御の仕組みが組み込まれている必要があることになる。このように考えると、ガバナンスとは、「ある目的を達成するために組織を制御する仕組み」ということができる。

一方、大学の標榜する「学問の自由」を前提とすれば、この制御の仕組みが教育研究の内容を制御するものではないことは自明の理である。その組織の目的を達成するための様式の制御の仕組みであるといえる。従って、教学ガバナンスとは、教育研究の内容を除く、組織が適正に運営されるための恒常性を持った制御システムと考えられる。

言い換えれば、大学法人の長が大学法人をその目的達成のために制御するための仕組みを設計し運用するための大学ガバナンスのもとで構築される設置組織のガバナンスが教学ガバナンスである。

第1章から第4章まで詳述してきたように、大学法人のガバナンスの設計状況によって教学ガバナンスは多様な形態に変化する。大学法人の責任者を含む管理者がこれらガバナンス状況を理解したうえで大学運営を行う必要がある一方で、そのガバナンス状況の適正性を確認する行為、すなわち監査が必要とされる。同時に教学ガバナンスに関しても、監査が必要とされるのである。

その意味で、本報告書で述べた多方面にわたる教学ガバナンスに関する事柄は、教学監査を行う際に基準の背景にある教学ガバナンスの要素であるといえることができる。本報告書を、当協会の教学監査基準と併せて利用いただければ幸いである。