

JUNBA2015 サミット

2015 年 1 月 9 日（金）

大学間討論用資料

参加大学	ページ
桜美林大学	1
大阪大学	2
岡山大学	4
鹿児島大学	5
九州大学	7
事業創造大学院大学	8
芝浦工業大学	10
千葉大学	12
筑波大学	14
東京工業大学	17
東北大学	19
名古屋大学	20
新潟大学	21
広島大学	22
福岡工業大学	24
福岡女子大学	26
法政大学	27
山形大学	29
横浜市立大学	30
早稲田大学	31

1. 日本における私学の発展と貢献

- 1946年の学制改革、翌年新学制発足。1949年に11校に新制私立大学が発足した。
- 現在の私立大学合計数は969校、在籍学生数も223万人まで増加している。
- ユニバーサルアクセスの段階、国民全体のための大学教育となった。

JUNBA 2015 大学間討論会資料

桜美林学園理事長・桜美林大学総長
佐藤 東洋士

2. ガバナンス改革について

- 「学校教育法及び国立大学法人の一部を改正する法律」公布（2014年6月27日）、施行（2015年4月1日）される。大学における「教授会」と「ガバナンス」の問題に起因する改革である。
- 「教授会の同意を得ること」と「学長のリーダーシップ」と「時代や社会の変化」への対応の中で、ガバナンスの問題が指摘されている。

3. 私学のガバナンスの特色

- 私学の運営体制：（1）理事長・学長同一型、（2）理事長・学長分離型、（3）理事長・学園長（学院長）・学長トロイカ型などがある。
- 運営者の特色：（1）創立者継承者尊重、（2）設置母体者尊重、（3）同労者尊重などがある。
- 学長の選出方法：（1）理事会による選任、（2）選考委員会による選任、（3）教授会構成員による選挙、（4）教授会構成員および職員、学生の代表等も参加する選挙などがある。

4. 管理運営の責任に関する日米の相違

- 日本の学校法人の「理事長」と、米国における一般的な「Chairman of the Board」は異なる。
- アメリカの理事会は外部の有識者で構成されることが一般的で、その中心人物は理事会の「議長」であるが、日本の私学の理事長と理事会は異なった機能を有する。
- アメリカの理事会の役割は、（1）学長を選任すること、（2）選任した学長を財政面も含めてサポートすること、（3）学長を評価すること、（4）学長を解任すること、などであるが、日本の私学の理事会は事業執行に関することまで深く関与する。

5. 学長のリーダーシップ

- President, Chancellor, Vice Chancellor（英連邦国）、Rectorなどは「執行責任者」である。
- 学長は、「人格が高潔で、学識が優れ、かつ大学運営に関して識見を有すること」に加えて、「説得する能力」を持つタフなネゴシエーターであることが求められる。
- 学長は経営・教学全体の総責任者（CEO）である。総合的マネジメント責任者として将来を見通すビジョンを持たなければならない。
- 将来のビジョンを組織の構成員に明示し、学長が責任をとる意思表示をすることが大切である。
- 決裁や承認すべき案件は、大小様々であるが、すべての件について良いと思われるものは自分の責任で承認をし、単に職務上機械的に決裁するのではなく、承認をする以上は責任を持って行うということが重要である。
- 学長の仕事は、すべての事項に対してステークホルダーの立場にたって責任を持って判断し、実行することである。

January 9, 2015

6. ガバナンスの工夫「アメリカの典型」と「桜美林大学の工夫」



The Board and the Chair	• Governing & Policy Making • Appointing the president or chancellor to the institution	理事長	• 理事長は学校法人の法的な代表者であり、かつ、執行責任者である。 • 理事会の議長となり、学校法人全体の運営について統括する。中長期計画の作成や財務、人事の管理、施設設備や資産の管理、将来への投資等、学校法人事業全体の管理運営に責任を有する。 • 理事会や評議員会、および、監事の意見等を聞きながら、円滑な事業運営を継続的にを行い、法人の持続的、継続的發展に努める。
The CEO (President or Chancellor)	• Liaison between the board and the university community • Implementation of the policies: oversees day-to-day operation of the institution; facilitates the academic program by working with various stakeholders • Policy recommendations to the board • Fund raising	学園長（総長）	• 学園全体の特色や、各設置校の教育上、研究上の役割等をふまえ、設置校長を指導、助言し、場合によっては各設置校を代表する権限を有する。
Academic Vice President or Provost	• Chief academic officer of the university • Reviews or approves individual faculty appointments, appoints and supervises the academic administrative officers, reviews and approves administrative policies, and assists department chairs • Curriculum development	学長（設置校長）	• 大学のすべての事業に関して責任を有する。 • ビジョンに基いた学園全体の計画、大学の計画を確実に実行するため、責任体制を明らかにし、ステークホルダーとのコミュニケーションを密にし、大学の発展に努める。
Vice President or Dean of Student Affairs	• Oversees students' experiences outside the classroom and the activities of co-curriculum, including campus life programs, events, clubs, newspapers, etc. as well as residences and student issues.	副学長 学長補佐等	• 教学担当副学長は教務部長を兼務し、教学全体の様々な業務を監督する。特に、学士課程の教育組織や大学院の長と連携し、教育研究の質を高める。 • 学生担当副学長は学生部長を兼務し、学生生活全体の様々な業務を監督する。入学から卒業、および、卒業後のネットワークまで、包括的な大学生活の質を高める。 • 学長補佐は特定のテーマについて、学長や副学長を補佐する。
Other Vice Presidents	• Finance, Planning, Development, Business, International Relations, etc.		

取組と課題

- 桜美林学園の理事会は、1号理事（設置校長）以外は、原則として大学から給与を得ない外部の人間で構成してきた。
- 設置校長はCOOの役割を果たしてきた。
- 学長の選考プロセスにおいても、外部識者を加えている。
- 大学が大きくなり、学長は現状の問題や課題、日常業務や決裁、様々なトラブルの対応などの解決や判断に迫られているので、規模に応じた「責任体制とコミュニケーション」の改革改善が必要である。

A Brief Guide to U.S. Higher Education, ACE, 2001 を参照して作成

January 9, 2015

学長のリーダーシップ確立について

1. 大阪大学未来戦略機構の創設(平成23年～)

- 部局横断的な教育・研究を、総長直轄で推進
- 大学全体の力を最大限に発揮する

現代社会の多面的な課題解決に向け、専門領域を超えた新たな取組みが求められる中、総長のリーダーシップのもと、部局横断的な教育・研究を推進するため、「大阪大学未来戦略機構」を創設。

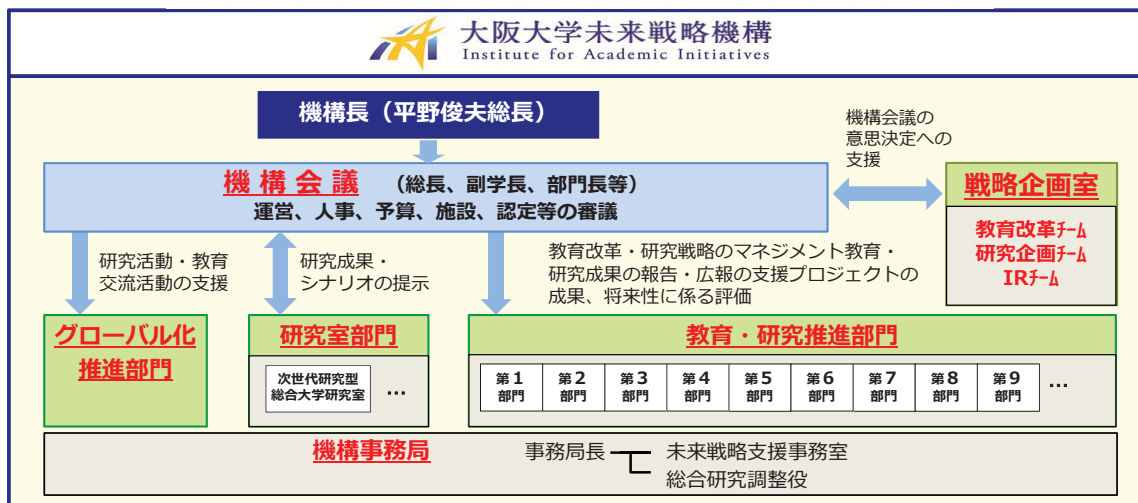
分野横断的な研究領域の開拓、深い専門性と多様性を有するグローバル人材の輩出、基礎研究の推進、科学・技術や国際化等に関する政策研究、若手研究者の育成など、大学全体が取り組むべき戦略的課題に柔軟かつ機動的に対応することをミッションとする。

総長を機構長として、中長期的な視野に立ち、大学全体を広く俯瞰しながら、個々の部局の自主性・専門性と、部局横断的な教育・研究をバランスよく組み合わせることにより、大学全体の総合力をより一層高め、世界トップクラスの大学として輝き続けるための確固たる基盤の創造を目指す。

ポイント

- ・ 機構長は総長が務め、機構会議で迅速な意思決定を行う
- ・ 戦略企画室による、機構長（総長）の大学改革に伴う意思決定の支援

学長のリーダーシップ確立について



- **戦略企画室**： 大学全体の戦略的司令塔として、本学の教育改革や新たな研究、グローバル化に関する戦略の企画立案、提言を行う
- **グローバル化推進部門**： 海外研究者の円滑な受入れ態勢を充実させ、教育研究活動の国際化を推進
- **研究室部門**： 研究型総合大学が22世紀に向けて「どうあるべきか」のビジョンと、実現に向けたロードマップを策定し、大学成長のためのシナリオを作成
- **教育・研究推進部門**： 「博士課程リーディングプログラム」事業による俯瞰力と独創力を備えたグローバル人材の育成と、研究型総合大学の多様性を活かした未来を切り拓く新しい研究領域の開拓

学長のリーダーシップ確立について

2. 副学長、理事補佐の新たな設置

「世界適塾」として22世紀にも輝き続ける大阪大学の実現に向け、大学の組織力、実行力を強化し、大学全体の課題に迅速に対応し、新しいテーマに戦略的に取り組む体制を整えるため、新たに「（理事でない）副学長」及び「理事補佐」を設置し、総長、理事と一体となって大学運営を行う体制を構築。

●（理事でない）副学長の設置(H25.4～)

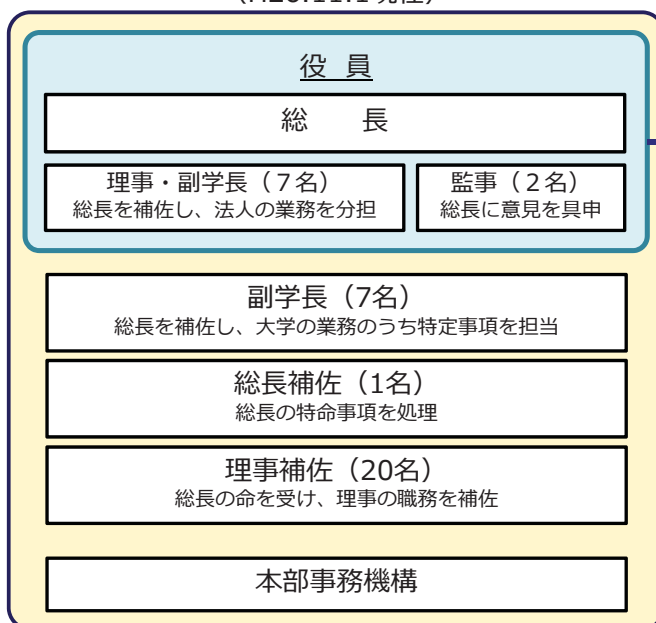
- ・全学的な立場から、また執行部の一員として総長を補佐
- ・本学の専任教授から総長が指名
- ・副学長は、次に掲げる教育研究業務に関し、総長を助け、本学の校務をつかさどり、または総長の命を受け、本学としての決定を行う。（調整中）
 - ① 総長が定める担当業務に係る業務
 - ② 部局に係る教育研究上の事項のうち、部局の範囲を超えて決定し、または執行する必要がある当該担当業務に関する業務
 - ③ 前2号のほか、総長から命じられた業務
 - ④ その他本学の運営に必要な業務に関する業務

● 理事補佐(H24.4～)

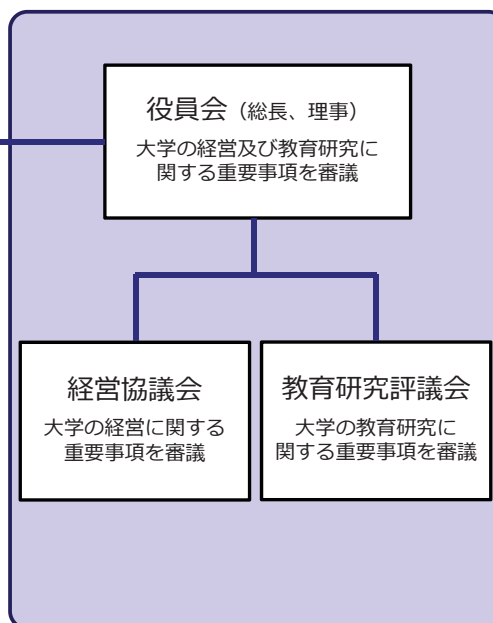
- ・理事補佐は、総長の命を受け、理事の職務を補佐
- ・本学の教授・准教授から理事の意見に基づき総長が指名

学長のリーダーシップ確立について

【運営組織】 (H26.11.1現在)



【審議機関】



JUNBA2015 大学間討論のための資料 ― 教育の質を保证するためのガバナンス改革 ―

岡山大学

■ 学長補佐体制の充実について

教育に関する学長補佐体制の充実のため、平成26年度より新たに、「教育改革担当」、「入試改革・グローバル人材育成担当」、「学修環境・図書館担当」の副学長を設置した。

■ 岡山大学教育・学生支援機構

岡山大学の教育理念・教育目標の下に、教育及び学生支援に関わる事項について、全学的な観点から教育や学生サービスの質の向上を実現するための企画を立案し、実施することを目的として岡山大学教育・学生支援機構を設置している。具体的な事業内容は、入学者選抜から正課教育、正課外教育、学生相談、キャリア支援等、学生の入学から卒業（修了）までの教育・学修・生活の全般にわたっており、これらの機能を遂行するため、「教育」、「入試」、「学生支援」の3部門の下に7つの全学センターを設けている。

- ・教育部門 【教育開発センター、言語教育センター、スポーツ教育センター】
- ・入試部門 【アドミッションセンター】
- ・学生支援部門【学生支援センター、キャリア開発センター、若手研究者キャリア支援センター】

教育・学生支援機構と関連する全学センターの意思決定においては、体系化を進める一環として、関連する全学センター長を理事又は副学長（教育担当）が努めることにより、一体的な意思の形成と組織運営を行っている。さらに、機動性と実効性を担保するため、理事又は副学長の指揮監督の下に関連する全学センターに副センター長を配置して、役割の明確化と機能分化を図っている。

■ 高等教育開発推進機構

これまで岡山大学では、先進的な教育方法を導入する試みがなされてきたが、個々の教員やプロジェクトの段階に留まり、全学的・体系的に取り組むに至らなかった。また、グローバル化、国際競争の激化、地球規模で解決を要する問題などに対応できる人財を養成するための教育改革には、ガバナンスを強化するとともにシンクタンク機能を持った組織と各部局が連携した教育施策の推進が急務となった。

一方、本学の教養教育及び全学的な教育システムの検討・実施は、教育開発センターが中心になって推進しているが、本学が掲げる大学改革構想に基づく教育改革を着実に実行・展開するためには、同センターを中心とした現行体制では任務が多様化しており、それらの機能を整理し、より強力な体制に再構築する必要があった。

このため、平成26年10月に「高等教育開発推進機構」を設置し、以下のミッションに取り組む体制を構築した。

- ① 教育内容や教育方法を情報収集・分析・総合して、新しい教育課程・教育方法を研究・開発するとともに、推進すべき方法を選択する。
- ② 研究・開発した教育方法を試行・検証し、改善点を発見する。

2015/1/9

- ③ 採用すべき教育課程・教育方法を全学教員に研修・周知し、実践を促す。

- ④ さらに、体系的に教育課程・教育方法を検証し、持続的に改善が行えるよう、組織のあり方についても不断の検証・改善を図る。

これにより、本学の教育の質の向上と全学的な教学ガバナンスの実現を目指すものである。

なお、同機構の役割は、全学的な教育の研究、企画の実施計画を策定すると同時に、部局における教育改革を支援することであるが、当面は、現在進めている教育改革の重要事項である全学60分授業、クォーター制の実現に向けて、様々な問題の解決に当たっている。

■ 教授会の役割

平成26年4月に新たにガバナンス改革担当副学長を置き、同副学長の下にガバナンス改革検討委員会を設置し、大学ガバナンス改革に関する提言を学長に行っている。「教授会の役割」については、学校教育法及び文部科学省諸通知を踏まえ、同委員会において審議し、本年10月29日付けで、主に教授会の審議事項の整理を行った提言書の提出があった。現在、提言に基づく本学教授会規則の教授会審議事項改正案について各教授会に意見照会を行っているところである。

■ 教職員のガバナンスへの参加

- ①合宿セッション

大学役員、部局長、センター長、事務部門の管理職等が合宿し、事前に設定した課題について議論、意見交換を行うもので、平成21年度から始め、平成23年度からは毎年度実施されている。

- ②学長と学生・若手教職員との対談

大学が、学生・地域等から必要とされ、また、社会の期待にこたえることのできる価値ある大学として存在するため、大学の方向性を検討するにあたり学生・若手教職員の声を聴くことを目的に、昨年度、学長と学生・若手教職員との対談を実施した。今年度実施は未定。

- ③桃太郎フォーラム

カリキュラム編成などへの学生参加

■ 岡山大学におけるガバナンスの課題

- ①全学組織の整理・統合の必要性：効率的なガバナンスの構築
- ②学内情報をどのようにして個々の教職員まで行き渡らせるか。
- ③大学ガバナンスを担う人材の養成：過重負担の解消

鹿児島大学における教育の質を保证するためのガバナンス改革

1. 鹿児島大学における大学改革プランについて

平成 25 年から 27 年までの 3 年間は、“国立大学改革加速期間”として位置づけられており、ミッションの再定義で明らかとなった大学の強みや特色及び社会的役割を踏まえ、社会の変化に対応した教育研究組織づくり、ガバナンス機能の強化、人事・給与システムの弾力化など国立大学改革プランに掲げられている事項を中心に、引き続き機能強化に取り組むことが求められている。

鹿児島大学では、「進取の気風にあふれる総合大学」を標榜し、全国的な教育研究拠点の形成と地域活性化への貢献を機能強化の視点として掲げるとともに、教育の国際水準化を図るグローバル化もあわせて、総合大学としてのスケールメリットを生かしながら、以下のような大学改革を進めている。

(1) 学長のリーダーシップの確立について

学長のリーダーシップによる全学的な組織再編や学内資源の再配分の取り組みとして、共通教育や専門教育の組織の強化、地方自治体との組織間協力連携の強化などを行うため、平成 27 年度より教員組織と教育組織を分離して、新たに教員組織としての学術研究院を設置することが決定した。この学術研究院構想に伴う改革として、学内共同教育研究施設の統廃合についても検討が進められている。また、学長裁量経費を拡充し、学長の裁量枠を確保するとともに、経費総額を拡充して、年度計画の着実な実施及びミッションの再定義を踏まえた本学の強み・特色・社会的役割を反映した事業（教育改革事業、組織再編事業、強み・特色強化事業など）に重点配分することにより改革をより加速する方向で検討が進められている。

共通教育については、教育の質保証を行うため、初年次教育やグローバル教育などを導入する新カリキュラム案を教育センターへの学内人的資源の再配分も含めて検討が行われている。また、地方自治体との組織間連携については、平成 26 年度に大学改革推進事業である「地（知）の拠点整備事業」に採択され、地域志向型人材を養成するために、COC センターを中心に全学的な協力体制で、鹿児島県の自治体と連携して、教育、研究等、地域貢献に関する事業に着手している。

そのほかにも、優れた人材の確保や流動性を担保するために、裁量労働制を適用する助教以上の教員を対象とした年俸制の導入による人事給与システムの弾力化や、副学長の責務として「学長を助け、命を受けて校務をつかさどる」ことを追加するなどしてガバナンス機能の強化に取り組んでいる。

このような本学の取組は、国立大学法人評価委員会より平成 25 年度に係る業務実績として以下のように評価されている。

「機能強化の視点として、「全国的な教育研究拠点形成と地域活性化への貢献」を掲げ、ミッションの再定義で明らかになった大学の強みや特色及び社会的役割を踏まえ、総合

大学としてのスケールメリットを生かした大学改革を進め、学長のリーダーシップによる全学的な組織再編、学内資源の再配分、人事給与システムの弾力化等ガバナンス機能の強化に向けた検討に着手している。」

(2) 教授会の役割や教職員のガバナンスへの参加の仕組や取組について

教授会の役割については、学校教育法及び国立大学法人法等の一部改正に伴い、学生の入学や学位の授与など、学長が決定を行うにあたり教授会の意見を述べるができる事項について、学内規則等の改正も含め検討を進めている。

教職員をガバナンスへ参加させる仕組としては、学長のリーダーシップを最大限に発揮できる体制を確立するため、企画立案組織としての「室」等の機能を充実させるとともに、「室」等と有機的に連携させた実施組織としての「センター」等を整備するなど経営・管理運営体制の抜本的な見直しが行われてきた。これにより、22年度までに確立した全学会議等による意思決定システムと企画立案及び実施体制を効果的に機能させ、「企画立案」－「意思決定」－「実施」のプロセスを戦略的かつ機動的に行える体制が構築されている。

また、大学経営陣と教職員とが対話できる仕組としては、学長と部局長の懇談会、学長と学長補佐との懇談会、大学経営陣（学長、理事等）と教職員組合との懇談会などが定期的に開催されるほか、大学経営陣と学生との懇談会も開催されており、教職員だけでなく学生とも対話をする仕組がある。大学の全構成員に対しては、学長が「緊急を要する本学の組織改革と教育改革」という声明を平成26年5月に提示し、大学改革の協力を要請した。その声明では、学生数11,000名を擁する南九州の総合大学として、地域活性化の中核的拠点の形成と共に、世界に開かれた教育・研究拠点の形成を目指していること。そのためには、1) 教員組織と教育組織の見直し、2) 教育の質保証を中心とした全学的教育改革、3) 国際水準の教育体系の構築に向けての作業を進める必要があることが提示されている。そして、早急に取り組むべき教育改革として、①教育目標およびアドミッションポリシー、カリキュラムポリシー、ディプロマポリシーに則った教育システムの構築、②厳選された開設科目からなるカリキュラムの設定、③学修到達度を適切に評価できる具体的目標設定、④成績評価法の明示とそれによる学修成果の評価、⑤授業時間外学修の充実、⑥学生の自主自律を育むアクティブ・ラーニングの開発、⑦データを活用した教育改善及び学生支援、⑧国際化に対応した教育体制の構築が示された。さらに、平成26年10月には「学長ビジョン」も提示され、本学の果たすべき役割として、1) 生涯学び続け、主体的に考える力を持った人材の育成、2) 社会の変革を担う人材の育成、3) 地の拠点としてのイノベーションの創出、4) 国民や社会の期待に応えうる大学運営等について、詳細な取り組み事項が示されている。

以上のように、本学では、学長のリーダーシップのもと、改革プランが順調に実施されているが、社会の変化に機動的に対応できるガバナンス機能を構築し、地域の知の拠点化のみならずグローバル化に対応できる大学を目指して、第3期中期目標・中期計画について検討を進めている。

教育の質を保証するためのガバナンス改革

取組事例1 「基幹教育院」実施体制

基幹教育マネジメントと全学出動体制

- 基幹教育マネジメント…責任母体の基幹教育院に所属する教員が実施する。
- 全学出動体制…全学の多彩な学問分野の教員が協力する。

役員会の下での教員採用

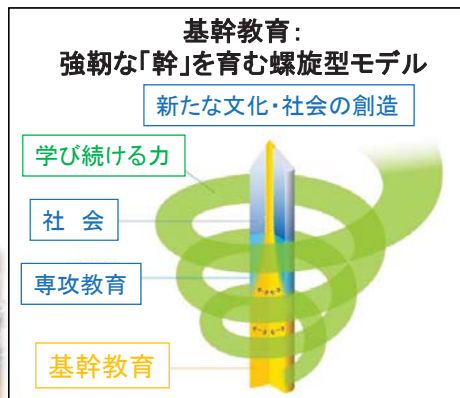
- 基幹教育院の教員の新規採用について、役員会の下に人事委員会を設置し、教員人事に役員会の意向を反映させる仕組みを構築した。
- 選考方針、人事委員会から教員選考委員会に参画する委員の指名、教員選考委員会の構成の在り方及び教員候補者の選考について審議する。
- 選考の適正性を確保し、全学方針や各部署の教育研究を俯瞰した上での採用を行うことで、全学的な教育の質の保証へとつなげる。

特徴的な科目(全学生必修)

- 「基幹教育セミナー」
「大学で学ぶ意義」を題材に、文系・理系学部混成の少人数クラスにおいて対話と自己省察(ふりかえり)を通じて「学びの基幹」を育む。
- 「課題協学科目」
現代社会が持つ課題に文理混成の教員集団が提示する3通りの切り口から、文系理系混成のグループで協同学習を行い「ものの見方・考え方・学び方」を習得する。



- ✓ 基幹(教養)教育から大学院教育へ至る一貫した教育システムの再構築
- ✓ 国際社会のリーダー、生涯学び続ける「アクティブ・ラーナー」を養成
- ✓ 2年半の準備期間を経て、役員会での教員人事、全学出動体制で実現



平成23年
創立百周年

平成23年10月
基幹教育を俯瞰し、基幹教育カリキュラムを実施する責任母体として「基幹教育院」を設置

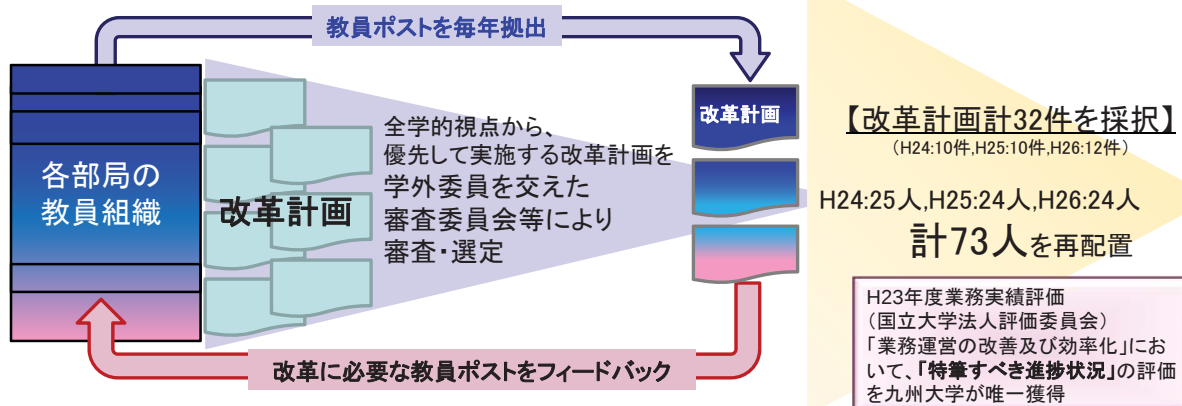
平成26年4月
「基幹教育元年」
本年度新入生より、基幹教育カリキュラムがスタート

平成26年5月
本学で開催された「基幹教育キックオフシンポジウム」において国内外の関係者より高く評価。

教育の質を保証するためのガバナンス改革

取組事例2 「大学改革活性化制度」

- ✓ 教員ポストの1%を毎年再配分することにより組織が活性化
- ✓ 大胆な将来構想の実現



本制度を活用した組織において、文部科学省等の各種補助事業等の採択につながるなど成果を上げている。

ARO次世代医療センター

- 文部科学省「橋渡し研究加速ネットワークプログラム」に採択
- 厚生労働省「臨床研究中核病院整備事業」に採択
- 厚生労働省「医薬品等審査迅速化事業費補助金」に採択 等

薬学研究院創薬科学部門ライフイノベーション分野

- 平成24年度概算要求、設備要求「実践型創薬シード開発実習設備」が採択
- 平成25年度概算要求、重点要求「九州大学システム創薬リサーチセンター」が採択
- 文部科学省最先端研究基盤事業(化合物ライブラリーを活用した創薬等最先端研究・教育基盤の整備)に多大な貢献 等

分子システム科学センター

- 所属教員が「日本化学会進歩賞」を受賞(化学分野の若手研究者へ年に10名程度しか授与されない賞)
- 所属教員が「Quadrant Award 1st Prize」を受賞(全世界で最も優秀な博士論文を執筆した化学系研究者へ授与される賞)
- 平成25年度の科研費基盤SIに新規採択 等

1. 事業創造大学院大学の概要

- (1) 2006 年 4 月開学の経営系高度専門職 (MBA) 養成の大学院大学。
- (2) 基本理念
 - ・独立あるいは組織内で新規事業を創造しうる人材の育成
 - ・地域社会のニーズに応えうる人材の育成
 - ・国際社会に貢献しうる人材の育成

2. 教育環境

- (2.1) 大学院生の多様性: 日本の社会人 (6 割)、留学生 (4 割)。将来は日本人と外国人を同数程度に。
- (2.2) 日本型 MBA 教育の内部質保証
 - 1) 分析手法主流の米国型ビジネススクールから、分析を統合する統合力をもつ、日本型 MBA 教育を目指す。
日本型: 分析手法に偏らない。思考と統合力を養成。長続きする企業経営など。
教育手法: 地域体験型のデザイン教育 (ビジネス、文・芸術、テクノロジーの 3 領域の融合部分。イノベーション力)
 - 2) JIGYO Master Assessment System (JMAS)
 - ① スケール (共通の物差しで院生をアセスメント) の導入
MBA 基礎力「前に踏み出す力、考え抜く力、チームで働く力」、到達目標、知識・理解、分野固有の専門能力、それぞれの能力のスケール。
 - ② ルーブリック概念の導入
 - ③ ポートフォリオ・マトリクス・カルテの利用

3. ガバナンス

2014 年度までと 2015 年度からの、ガバナンスの説明図をそれぞれ図 1. と図 2. に示す。組織図としては特に変更はなく、運営面で学長の責任が大きくなっている。職員も経営の重要な会議には常に参加している。教職員一体となった運営が基本。

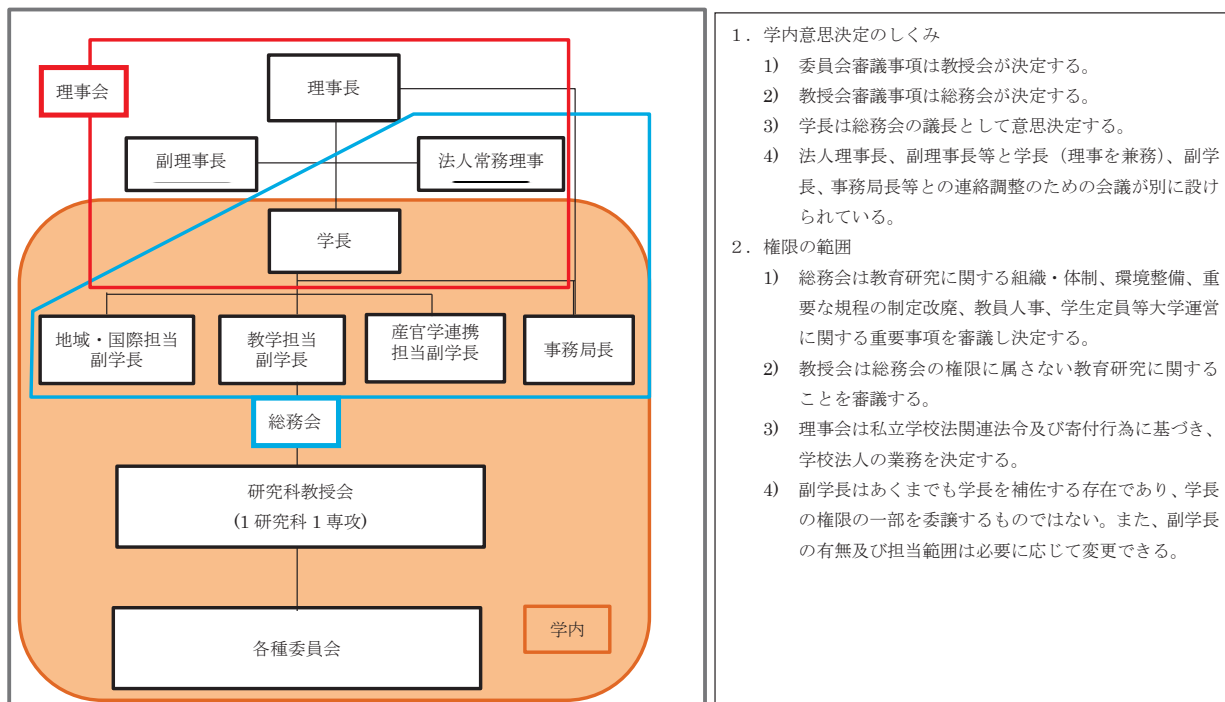
4. まとめ (図 3. の 5 年後をみすえた事業創造大学院大学の説明図を参照)

- (1) 留学生、社会人など、様々なバックグラウンドを有する人々が集う、多様性のある教育環境。
- (2) 留学生の帰国後のベンチャーと日本人学生を含む在学学生との交流会の展開。
- (3) 地域課題に取り組む地域活性化研究所での研究と地域体験型デザイン教育の一体化。(研究のないところで、デザイン教育は不可能)
- (4) 分析手法主流の米国型ビジネススクールから、一歩進んだ日本型ビジネススクールの提案に向かいたい。地域体験型デザイン教育はその中心。その際、産官学の連携、協力の重要性。
- (5) 以上を、教職員、大学院生および修了生が協力、協働をするための、効率的、継続的なガバナンス改革を目指す。

謝辞: 資料作成など様々なご協力いただいた、沼田副学長、佐久間事務局長、松山 IR 室長に感謝いたします。

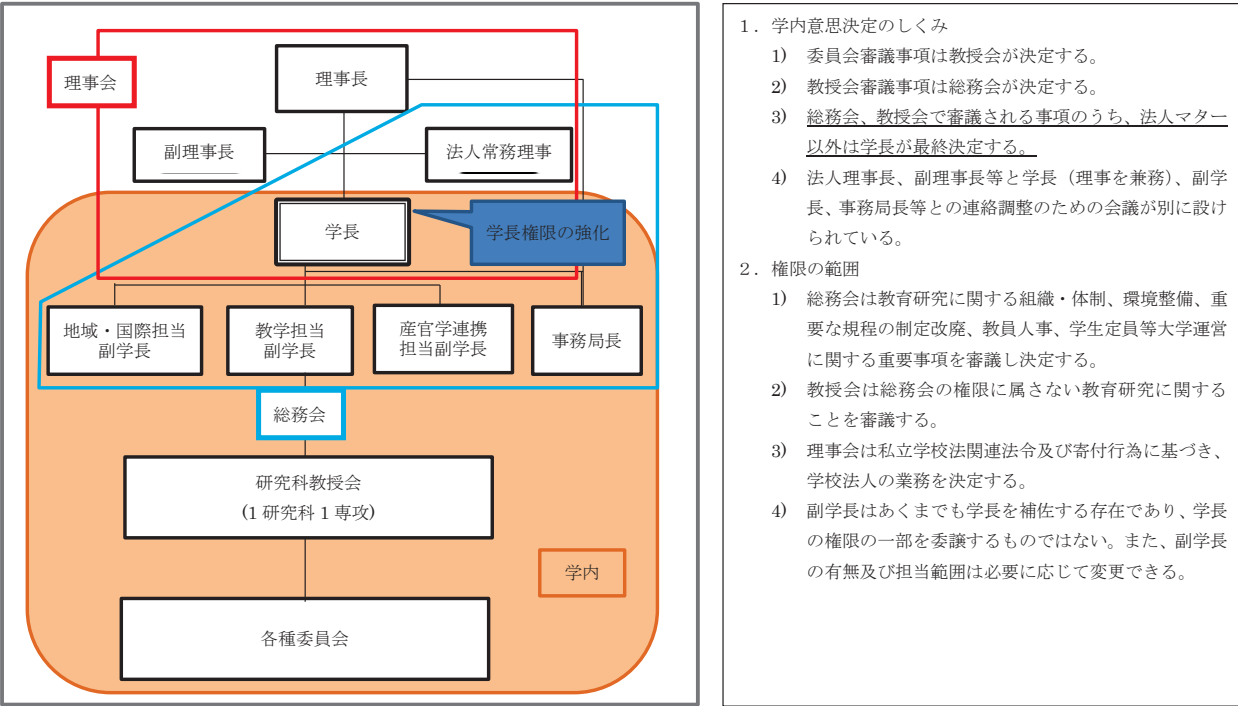
1

図 1. 2014 年度までの学内ガバナンス



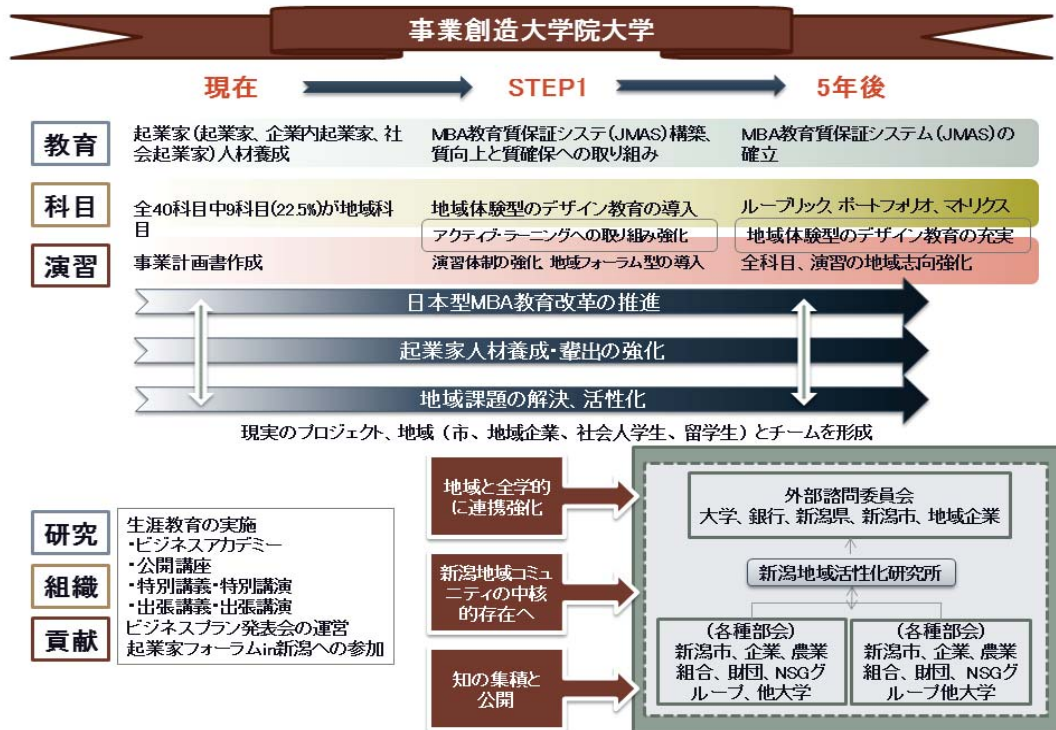
2

図 2. 2015 年度からの学内ガバナンス(下線部について法人及び同一法人の大学と調整を行う予定)



3

図 3.事業創造大学院大学の 5 年後をみすえた説明図



4

芝浦工業大学の教育の質保証のためのガバナンス改革について

高崎 明人

学長補佐

芝浦工業大学は、昨年1月、基本規程（寄付行為）の改正について評議員会で審議・可決されたことを受け、今後、学長が強いリーダーシップを発揮し、大学改革を迅速かつ適切に推進できるようにするため、人事権と予算権の一部を理事会より付託する学長付託型の組織体制に移行する。これにより、学長の選出は、従来の教職員による選挙方式が廃止され、外部有識者を含めた学長候補者選考委員会方式により選考が行われ、最終的には、理事会が学長を指名する制度となり、昨年11月に本方法により初めて次期（本年4月より）学長が選出されている。評議員会は、職務上評議員（学長、学部長等）および選任評議員から構成されるが、今回の基本規程の改正に伴って、選任評議員のうち、法人教職員評議員の数は従来のまま21名と変更はないが、卒業生評議員が6名から8名、さらに、学識経験評議員は7名から10名へ増員され、全評議員に占める教職員評議員の割合が減少した。また、従来、評議員会は、大学の最高決定機関という位置付けであったが、今後は、理事会の諮問機関という位置付けに変更されている。

本学では、学長の職務を補佐するために、本年度、学長室には、副学長1名、学長補佐10名が所属している。副学長は学長の職務を直接補佐すると共に、学長補佐は、産学連携、教育改革、学生満足度、地域連携、生涯学習、入試・広報、大学院教育、ダイバーシティや国際交流等の業務を分担して補佐する体制をとっている。

教育の質保証のための全学的な組織として、教育イノベーション推進センターが本学に設置されている。本センターでは、①教員・職員が協働して教育の質保証及び不断の教育改善のための取り組みについて全学的方針を策定し、②新たな教育改革・改善活動等を推進すること、また、③教育力の向上を目指して努力する個々の教職員、組織的に活動する大学各機関のファカルティーディベロップメント(FD)・スタッフディベロップメント(SD)活動推進の取り組みについて支援・協力すること、さらに、④学生の学力向上のための学習支援等を行うことを目的としている。

教授会には、教育の質保証のために種々の諮問機関が置かれている。特に、工学部では、教育開発本部が設置されている。本本部は工学教育の水準向上と教育全般の継続的な改善を図るため、①工学教育プログラム及び教育システムの検証と評価及び開発、②工学教育プログラム及び教育システムの企画・運営、③学部共通する新しい工学教育プログラム及び教育システムの開発、④教育実施計画の立案、実施方法と教育効果のアセスメント方法の開発、⑤学部の教育改革に関する基礎調査、⑥FD活動等を行い、工学部教授会に報告・提案をする。

教育の質保証は、教職員が一丸となるだけでなく、学生の積極的な参加も重要という

考えのもと、本学では、教員、職員および学生の三位一体の教職学協働での価値共創型教育に取り組んでいる。教育イノベーションセンターが中心となって企画をしている異文化体験 Project Based Learning (PBL) では、本学学生、国内の他大学学生並びに本学教職員も含めた社会人との PBL を通して、本学学生の自律的な学びを促すようにしている。また、特別に優秀な大学院生は、教育・研究の支援業務（授業および学生指導等）にラーニングファシリテーター (LF) として従事させ、学部・大学院教育の質の向上を図ると共に当該学生の教育能力、研究能力の向上にも資するようにしている。さらに、教員の教育力の向上の目的から Students Consulting on Teaching (SCOT) という制度を工学部教育開発本部が最近発足させている。この制度は、学生が教員の講義に関して授業コンサルティングをするもので、大学や大学の授業に関連した基本的な知識や現状を理解し、SCOT 研修を受けた後、承認された学生のみが従事できるものである。なお、SCOT 研修は、教育イノベーションセンターが担当している。SCOT の主な業務は、学生が講義に出席し、①記録・観察（授業参観、記録、その後、授業担当者に提供）②擬似受講（授業を受けてノートを取り、授業担当者に提供）、③インタビュー（授業担当者退出後、SCOT が受講学生に授業についての質問）、④コンサルティング（授業活動における教員の関心事項について、SCOT からフィードバック）するものである。機能障害を持つ学生に対する情報保障の一環として、健常学生のノートテイカーの養成も行っている。本制度は、授業中における板書やプロジェクターに投影される資料以外にも主に口頭による説明の内容などを含めてノートにまとめ、障害を持つ学生に提供するというものであるが、本活動は、障害をもつ学生に自立機会を与えるものであると共にノートテイカーとして参加する健常学生自身を成長させることに繋がる。ノートテイカーを務める学生には、SCOT と同様、研修を実施し、その質を保証している。

本学は、文部科学省の「スーパーグローバル大学創成支援」に採択されているが、大学のグローバル化の加速に関して、教員と職員の間隔的な役割を担う専門職員として University Global Administrator (UGA) を採用することを学長提案で決定している。UGA の役割は、①学生のグローバル化のための海外派遣等の企画・立案・実施（引率）、②教員等の授業の英語化に関する助言・アドバイス・指導、③職員のグローバル化に向けた指導、④大学全体の意思決定や施策にグローバル化に関する事項を盛り込み推進することである。

以上

「教育の質を保証するためのガバナンス改革」 グローバル千葉大学の新生-Rising Chiba University-

1. “新”教養学部設置

- ◆グローバル化を推進しイノベーションを生み出す源泉となる学部
- ◆新しいリベラルアーツ教育

2. 全学教育運営支援組織の設置

- ◆全学教育の運営を支援する実行組織「アカデミック・サポート部門(AS)」の設置
- ◆アクティブ・ラーニングの促進や専門科目への導入
- ◆アカデミックな業務を担当する専門職員制度SULA(Super University Learning Administrator)を120名雇用

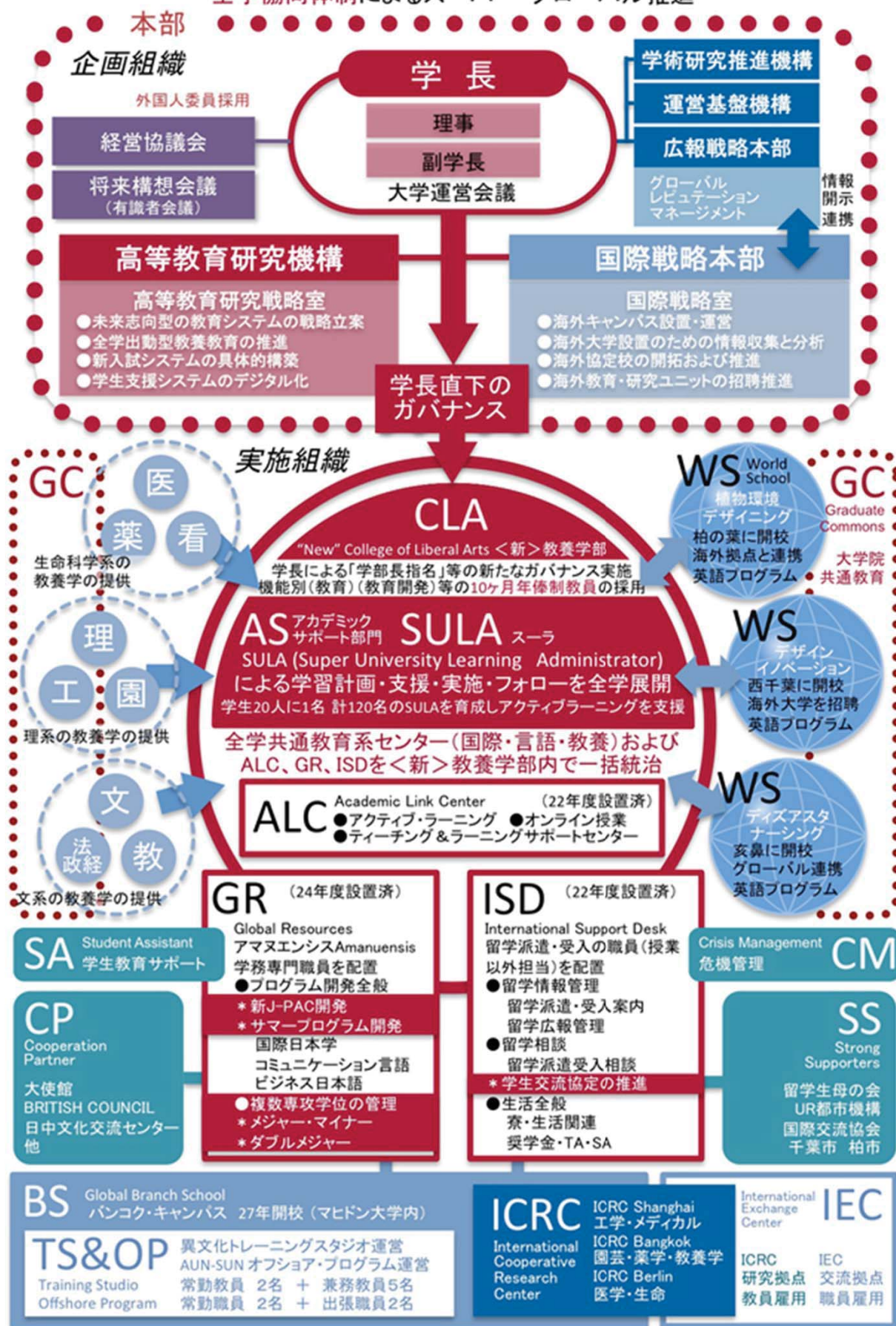
3. 共学教育の拠点形成

- ◆生命科学系三大学院の国際共同大学院化
- ◆医、薬、看護の学部横断型組織である未来医療教育研究機構の設置
- ◆観光学と直結した「アセアン教育研究センター」の設置

4. 教職員機能の充実強化

- ◆“新”教養学部を中心に外国人教員の採用を加速
- ◆役員と部局教職員の意見交換会の定期的な実施

全学協同体制によるスーパー・グローバル推進



1. 学長補佐体制の充実などを含めた学長のリーダーシップ確立について（プロボスト等の新しい役職の設置等を含む）

○大学運営に対するガバナンスを推進するため、平成 23 年 10 月から執行役員（平成 24 年 4 月から大学執行役員）を配置している。運営会議、経営協議会及び役員会に大学執行役員が出席又は陪席することにより、大学運営についての議論の活性化を図るとともに、情報の伝達・共有の同時化を推進している。

○学長補佐室長、学長補佐、学長特別補佐 3 名を配置している

・学長補佐室長の業務分担としては以下のとおり

1. 学長諮問に関する事項
2. 問題提起：諸課題についてのブレインストーミング
3. 各副学長・理事の支援

・学長補佐、学長特別補佐の担当内容はそれぞれ以下のとおり

学長補佐（環境担当）

学長特別補佐（国際連携担当、運営改革担当、スポーツ担当（非常勤））

○学長補佐室（学長補佐室規程）

（趣旨）

第 1 条 この法人規程は、国立大学法人筑波大学の組織及び運営の基本に関する規則（平成 16 年法人規則第 1 号）第 35 条第 1 項に規定する特別な組織として設置する学長補佐室に関し、必要な事項を定めるものとする。

（業務）

第 2 条 学長補佐室は、次に掲げる業務を行う。

（1）学長の諮問に応じて教育研究活動等に関する事項を調査検討し、学長に意見を述べること。

（2）その他学長が命ずる事項に関すること。

2. 教授会の役割や、教職員のガバナンスへの参加の仕組や取組について（大学経営陣と教職員が対話できる仕組等を含む）

○大学の全構成員に対して、各年度の始めに公表される学長の所信表明書を配布するとともに、これに基づく各施策については、2 年間（H25-H26 年度）の工程表を作成して進捗管理をしている。

○執行部との対話について実施している（役職者以外との若手・中堅教員、外国人教員、URA 等との意見交換を不定期実施）

○大学独自の教員組織「系」を設置している。（別添「機能強化に向けた組織改革」参照）

教員が所属する教員組織「系」は、教育と研究双方に責任を持ち、当該分野の発展及び他の分野との連携・協力を総合的かつ計画的に推進する。

このような教育システムへの革新を図る上で、学生の教育のための組織と教員の所属組織を区別した今回の教育研究体制の改革は有効に機能します。新しい体制の下、学士課程と大学院課程の双方において、学位取得を目指す学生本位の視点から、学位授与の方針、教育課程編成・実施の方針、入学者受入れの方針を明確にし、体系的に整備された学位プログラム化を推進します。さらに、新たに設置した「グローバル教育院」において、分野横断型の学位プログラムを積極的に展開し、世界の多様な場で活躍し社会に貢献できる人材を育成します。

研究機能の向上に向けた取組

筑波大学では、大学の枠を超えて全国規模の研究拠点機能を提供する共同利用・共同研究施設や、大学の重点戦略として展開する研究施設等のセンターを設置しています。これらのセンターの機能のさらなる高度化・活性化を図る観点から、5年ごとの点検・評価により、センターの組織の在り方や資源配分に関する方針を策定するサイクルを導入しました。

また、学内部局の枠を超えた横断的かつ多様な学問領域の

研究者群の組織化を推進するとともに、当該学問分野をリードする中核研究拠点やセンターとしての機能形成を目的として、「リサーチユニット認定制度」を開始しました。

大学における研究活動は、規模・目的・研究資金の各側面で多様な形態があります。研究者や研究の成長ステージに応じた効果的な研究推進体制を構築することにより、教員の自由な発想に基づく研究から様々な規模の組織的研究まで、あるいは基盤的・恒常的な研究から目標や年限を明確にして行うプロジェクト型の研究まで、多様な形態で行われる研究活動を機能的に推進し、卓越した研究成果を創出します。

評価システムの充実

教育研究活動の活性化と持続的な質の向上を図っていく上では、個々の教員及び教育研究組織を適切に評価しエンカレッジするシステムを充実させていくことが重要です。筑波大学では、すでに教員業績評価システムと組織評価システムの双方を導入しており、実施を重ねながら評価システムの改善・充実を図っていきます。

1 各系の概要

人 文 社 系	人文・社会科学の多領域にわたる基礎的な知と領域横断的な思考をもって、現代世界の諸問題にチャレンジする教育研究を推進する教員組織です。
ビジネスサイエンス系	「グローバルネットワーク時代」のビジネス社会の諸問題を科学的な視点で解決するための経営学、法学等を対象とした教育研究を推進する教員組織です。
数 理 物 質 系	理学・工学両分野の協力により、自然科学の基礎からその科学技術への応用までを対象とした教育研究を推進する教員組織です。
シ ス テ ム 情 報 系	「情報」、「システム」、「社会」の融合を目指した新しい学際分野における科学と工学の教育研究を推進する教員組織です。
生 命 環 境 系	生命現象、地球環境、低環境負荷型の生物資源生産、グローバル環境問題、さらには新たな価値観に基づく地球生命系と人間の共存といった総合的課題を対象とした教育研究を推進する教員組織です。
人 間 系	教育学・心理学・障害科学の分野にわたり、人間の発達や支援を対象とした教育研究を推進する教員組織です。
体 育 系	体育・スポーツ・健康について、自然科学から人文・社会科学におよぶ広範な分野と連携し総合的に教育研究を推進する教員組織です。
芸 術 系	総合大学における芸術という特色を有し、理論から作品制作・実践まで芸術の多彩な領域を対象とした教育研究を推進する教員組織です。
医 学 医 療 系	最先端医科学、高度医療及び社会医学・環境医学や看護科学にわたる領域を対象とした教育研究及び附属病院における診療活動を推進する教員組織です。
図書館情報メディア系	人間の知的活動の基盤となる知識・情報の作成・流通・管理にかかわるソフトウェア全体を対象とした教育研究を推進する教員組織です。

機能強化に向けた組織改革 2012.4

「学生本位の視点」「国際的視点」「未来の視点」から
社会の期待・要請に応える新たな教育研究体制を構築

「学生本位の視点」「国際的視点」「未来の視点」に立った組織改革

筑波大学は、広範な学問分野にわたって高度で先進的な研究力を有し、それに裏打ちされた学士課程から博士課程までの質の高い教育を通じて優れた人材を育成する研究型総合大学です。各分野における専門性を追求すると同時に、学際的な連携・協力を積極的に推進し、世界的に卓越した教育研究を展開することを、通じて社会に貢献することを目指しています。

●改革の視点



に新たな体制に移行しました。

1 筑波大学独自の新たな教員組織「系」

多様・高度化する教育研究のニーズに的確に対応していくためには、各教育研究組織が、固定的・閉鎖的になることなく、学問の進展や社会の要請に応じて、新たな教育研究プログラムの創出や組織の改組再編を柔軟に展開していく必要があります。そのためには、各組織が常に人材養成目的あるいは研究上の目的を達成するために必要な担当教員から構成され、組織的・体系的に運営されることが重要です。また、限られた資源を有効に活用して教育研究の質を持続的に向上させていくためには、大学としての基本的な教員集団を形成し、それを基盤として、各組織における多様な教育

研究活動を機能的に展開していくことが有効と考えられます。このような観点から、筑波大学では、教員の所属組織と個々の教育研究組織の編制の在り方を区別した新たな教育研究体制を構築することとし、独自の教員組織として「系」を設置しました。現在、広範な学問分野にわたる10の系を設置しています。

教員の所属組織を、学群・学類、研究科・専攻、センター等の教育研究組織から独立した組織として編制・運営することにより、各教育研究組織は、複数の教員組織から異なる分野の教員の参画を求めやすくなり、学際融合・分野横断的な教育研究を一層柔軟に行うことができるようになります。筑波大学創設時に導入された「学系」も同様の考え方に基

●「系」新設の趣旨と位置付け

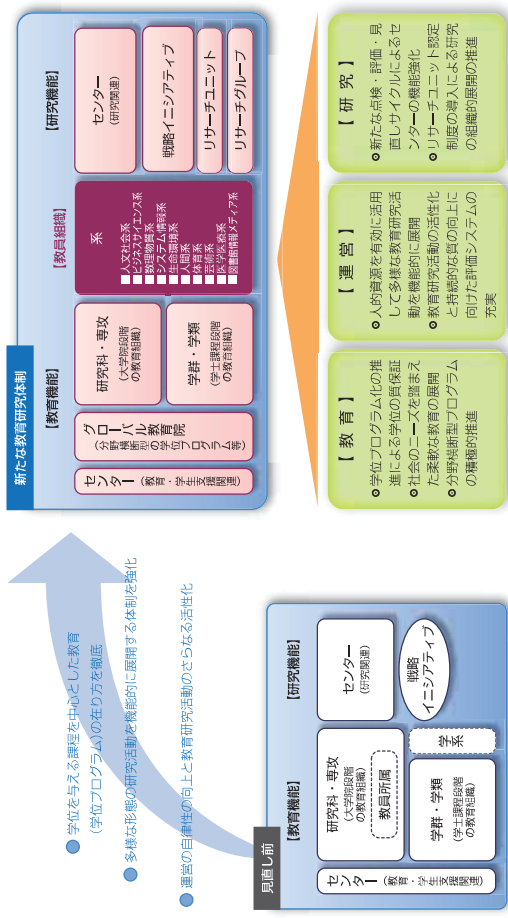
教育上の目的に応じて担当教員の構成や組織編制がなされるべき個々の教育組織の在り方と、多様な教育研究活動を担う教員が所属する組織の在り方を区別し、筑波大学独自の新たな教員組織として「系」を設置

新たな教員組織である「系」は、教育と研究の双方に基本的な責任を持ち、全学的な見地から、当該分野の発展及び他の分野との連携・協力を総合かつ計画的に推進します。各教育研究組織（学群・学類、研究科・専攻、センター等）は、それぞれ固有の目的を明確にし、組織的・体系的にその達成に向けた活動を行います。教員は「系」に所属し、教員個人の基盤的・恒常的な研究を行いつつ、担当する教育研究組織において、それぞれの組織の目的に即して教育研究を担います。

●教員組織「系」の新設の趣旨を骨子とする教育研究体制の改革

教員組織「系」の新設を骨子とする教育研究体制の改革 一教育、研究、運営の全般にわたる機能強化一

- 教育面では、学生本位の視点に立って、学位を与える課程を中心とした教育の在り方を徹底し、学位の質の保証と、社会のニーズを踏まえた柔軟な教育の展開をよりよく実現できる体制とする
- 研究面では、多様な形態の研究活動をより柔軟に展開できる体制とともに、研究グループを活性化するための支援制度やセンターの機能強化策を導入し、研究機能の一層の向上を図る
- 運営面では、新たな教員組織として、教育と研究の双方に基本的な責任を持つ教員集団を形成することにより、人的資源を有効に活用して多様な教育研究活動を機能的に展開し得る体制とする



づきますが、大学院重点化等を経て、学系の位置付けは開学当初とは異なるものとなりました。今回の見直しは、近年の改革の成果を踏まえて、発展的に教員組織を新設するものです。（これに伴い、従来の学系は廃止）

教育・研究・運営の全般を強化する体制

この教育研究体制の改革により、教育・研究・運営の全般にわたって、次のとおり一層の機能強化を図ることを目指しています。

- 教育面では、学生本位の視点に立って、学位を与える課程を中心とした教育の在り方を徹底し、学位の質の保証と、社会のニーズを踏まえた柔軟な教育の展開をよりよく実現できる体制とする
- 研究面では、多様な形態の研究活動をより柔軟に展開できる体制とともに、研究グループを活性化するための支援制度やセンターの機能強化策を導入し、研究機能の一層の向上を図る

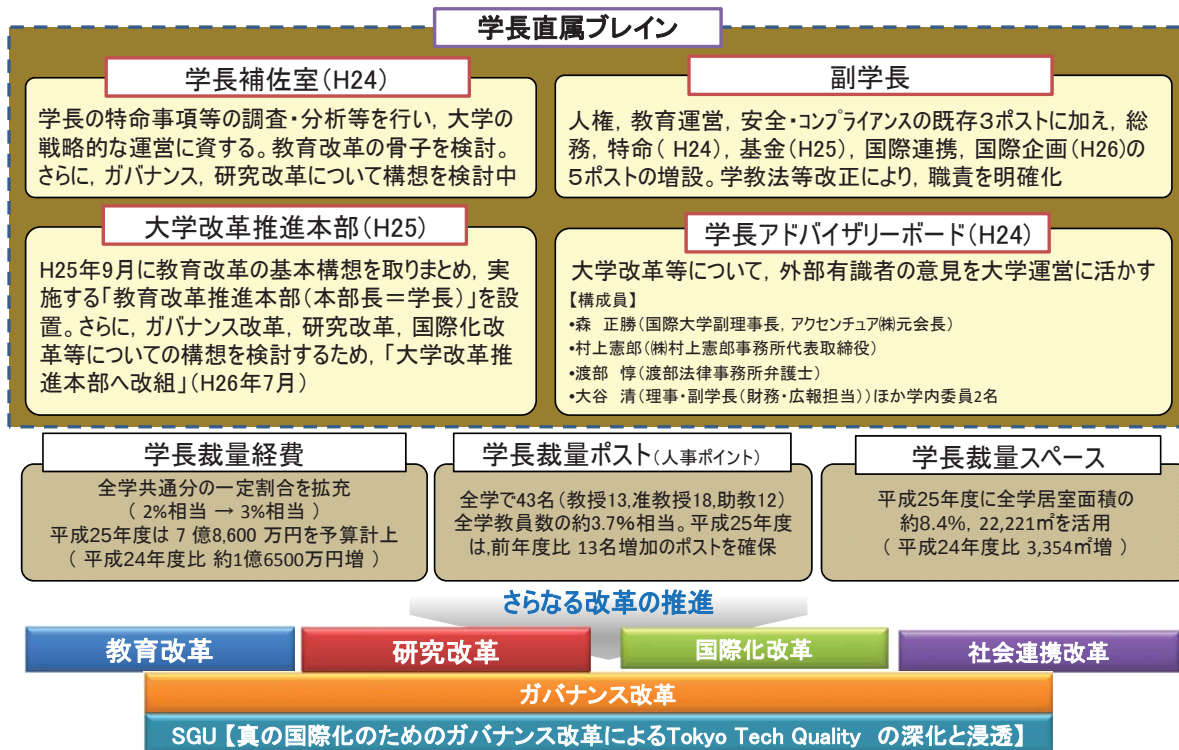
- 運営面では、新たな教員組織として、教育と研究の双方に基本的な責任を持つ教員集団を形成することにより、人的資源を有効に活用して多様な教育研究活動を機能的に展開し得る体制とする

筑波大学は、この新しい教育研究体制を基盤として、教育研究の質の向上に向けた取り組みを強力に推進します。

学位の質保証に向けた取組

今日のグローバル化社会では、国際的な通用性をもって学位の質保証を行うことが必要であり、それを進める上では「学位プログラム」の考え方が重要です。ここでいう学位プログラムとは、学生による学修成果を重視する観点から、学生が学士・修士・博士・専門職学位という学位を取得するに当たり、それぞれの学位のレベルと学問分野に応じて達成すべき能力を明示し、その能力を学生が修得できるように体系的に設計された教育プログラムを意味します。

学長が強いリーダーシップを発揮し、スピード感を持って大学改革を推進



1

教育改革により世界のトップスクールへ

【教育改革の概要】



1. 教育システムの刷新

- ・学修・修博一貫教育
- ・ナンバリング
- ・学科・専攻の大括り化
- ・3重くさび形教育

2. 教育の質保証

- ・カリキュラムの全面刷新
- ・クォーター制
- ・達成度評価

3. 新しい教育環境

- ・「レクチャーシアター」の整備
- ・双方向授業
- ・オンライン環境の充実

4. 教育支援体制の確立

- ・学生支援体制強化－学修ポートフォリオ、アカデミックアドバイザー
- ・教員支援体制強化－FD、教育方法の革新



2

組織改革(案)



学院



現組織

現学部組織 (3学部・23学科)

理学部

数学科/物理学/化学科/
情報科学科/地球惑星科学科

工学部

金属工学科/有機材料工学科/
無機材料工学科/化学工学科/
高分子工学科/機械科学科/
機械知能システム工学科/機械宇宙
システム工学科/国際開発工学科/
制御システム工学科/経営シ
ステム工学科/電気電子工学科/
情報工学科/土木・環境工
学科/建築学科/社会工学科

生命理工学部 生命科学科/生命工学科

現大学院組織 (6研究科・45専攻)

理工学研究科 (理学系・工学系)

数学科/基礎物理学専攻/物性物理学専攻/化学専
攻/地球惑星科学専攻/物質科学専攻/材料工学専攻/
有機・高分子物質専攻/応用化学専攻/化学工学専攻/
機械物理学専攻/機械制御システム専攻/機械宇宙
システム専攻/電気電子工学専攻/電子物理学専攻/
通信情報工学専攻/土木工学専攻/建築学専攻/国際
開発工学専攻/原子核工学専攻

生命理工学研究科

分子生命科学専攻/生体システム専攻/生命情報専攻/
生物プロセス専攻/生体分子機能工学専攻

総合理工学研究科

物質科学創造専攻/物質電子化学専攻/材料物理学
専攻/環境理工学創造専攻/人間環境システム専攻/創
造エネルギー専攻/化学環境学専攻/物理電子システム
創造専攻/メカ/マイクロ工学専攻/知能システム科学専
攻/物理情報システム専攻

情報理工学研究科

数理・計算科学専攻/計算工学専攻/情報環境学専攻

社会理工学研究科

人間行動システム専攻/価値システム専攻/経営工学専
攻/社会工学専攻

イノベーション マネジメント研究科

技術経営専攻/イノベーション専攻

新組織

学院: School 系: Department (6学院・19系)

理学院	数学系/物理学系/化学系 /地球惑星科学系
工学院	機械系/システム制御系/電気電子系 /情報通信系/経営工学系
物質理工学院	材料系/応用化学系
情報理工学院	数理・計算科学系/情報工学系
生命理工学院	生命理工学系
環境・社会理工学院	建築学系/土木・環境工学系 /融合理工学系/社会・人間科学系 /イノベーション科学系

リベラルアーツ研究教育院

技術経営専門職学位課程

教育マネジメントセンター

3

大学改革のこれから(予定)



ガバナンス強化を大学改革の推進力に

(1) 運営組織、部局機能改革

- 学長による学院長等の指名 — 部局による意向投票の廃止(H27.4から)
- 学院長を中心とした学院執行部(副学院長・補佐)と、学院教授会の設置—役割の明確化
- 学長主導の教員人事 — 人事諮問委員会(学内・学外委員)と人事委員会(学長・理事)による
教員選考及び全学一元化した人事ポイント管理
- IR機能の強化—IR室の設置(設置準備中)
- キャンパス構想の策定・具体化 — 3つのキャンパスの機能強化

(2) 人事改革

- 能力評価のシステムに関する全学的ルール of 明確化
- 給与システムの弾力化—年俸制, クロスアポイントメントの拡充(導入済み)
- 助教の任期付任用と年俸制導入(導入の方向で検討中)
- 若手教員の重点配置・拡充, ポスドク対策の実施

(3) 財務改革

- 重点施策への集中的配分(選択と集中)
- 資金使用の見える化, 配分の見直し(IR)
- コンプライアンスの強化

「世界トップ10に入るリサーチユニバーシティ」
を目指した東工大改革の推進



東北大学グローバルイニシアティブ構想の基盤となるガバナンス改革

東北大学の先駆的ガバナンス推進

構成員による従来の総長選挙を廃止 「理想の総長像」の提示・共有

平成18年に総長選考会議が主体的に総長選考を行う新しい規程を全国の国立大学に先駆けて制定。総長選考会議が提示する「理想の総長像」に基づき、候補者を総合的に審査

役員(10名)・部局長(28名)の面接評価 総長の意思を部局運営に反映

理事・副学長・部局長の業績評価を年度ごとに作成される「達成目標設定シート」により管理。個別面談・ヒアリング等を実施し、期末・勤勉手当へ反映(平成19年より開始)

総長による部局長の選考・任命

総長による部局長候補者との事前面談を実施し、適格者を任命。大学全体の政策目標と調和・整合(平成23年より開始)

迅速な意思決定の実現(機能結集型ガバナンス)

- 機能別に学内のリソースを結集・最適化し、機構化。機構長に担当理事・副学長を配置し、総長のトップダウンによる迅速な意思決定と責任体制を明確化

例:高度教養教育・学生支援機構 ～ 平成26.4設置済、専任教員97名・兼務教員40名(予定)
全学的教育・学生支援体制を強化するため、既存関係組織「高等教育開発推進センター」、
「国際交流センター」、「国際教育院」、「グローバルラーニングセンター」、「教養教育院」、
「高度イノベーション博士人財センター」を戦略的に統合再編

6つの機構を第2期中期目標・中期計画期間内に整備

高度教養教育・
学生支援機構
＜平成26.4設置済＞

学位プログラム推進
機構
＜平成27.4設置予定＞

高等研究機構
＜平成26.7設置済＞

国際連携推進機構
＜平成26.10設置予定＞

産学連携推進機構
＜平成27.4設置予定＞

災害復興新生
研究機構
＜平成23.4設置済＞

戦略的人事制度の構築

業績評価によるインセンティブ付与 年俸制の適用拡大

承継職員に対する年俸制の適用拡大を推進するため、優れた業績を適切な評価に基づき、報酬に反映

優秀な若手・女性研究者のポスト創出 学際科学フロンティア研究所の設置

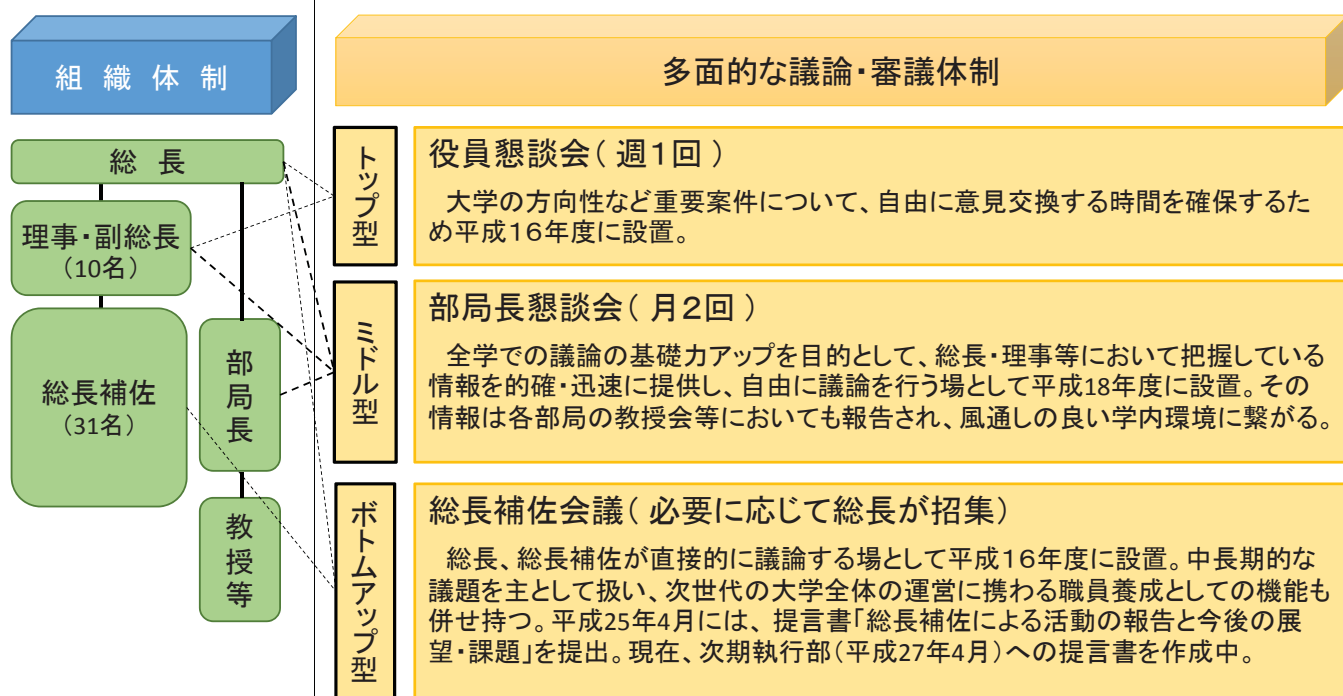
国際公募により優秀な若手・女性研究者を採用、研究費の支援等により研究活動に専念(テニユアトラック制を導入)

世界トップクラス研究者の招聘 特別招聘プロフェッサー制度

特に優秀な研究者(主に外国人)ヘッドハント、併せてジョイントアポイントメント制度を活用

名古屋大学における 学長のリーダーシップ確立について

多面的な議論の場を提供し、ガバナンスを確保する。



名古屋大学における執行部と教職員が 対話できる仕組みについて

意思決定機構を補完する仕組みとして、若手教職員との「JAMセッション」を紹介する。



JAMセッション (平成25年度より開始)

目先のことでなく、長いスケール感を持って大学として何を強化していくべきか、またその手法について考え、まとめる場として開始。

円卓会議 (JAM1～JAM4の各層別、若手を中心として構成員) とオンライン討論 (合同) で議論を重ねる。円卓会議には総長・理事も出席し、意見交換を見守る仕組み。円卓会議で出た意見については、続くオンライン討論の場で異なる層全ての構成員で議論を深め、意見集計して発表。

これまでのところ、執行部の意思決定にどれだけ有用かは未知数であり、下記の課題に迅速に対応するためのより効率的かつ組織的、戦略的な意見集約および執行部と職員との対話の在り方の検討が必要。

今後について

(1) ガバナンス体制の充実

- ガバナンス改革を理事の担当業務に位置づけ、執行部として責任を持って遂行する
- 副理事等を新設 (明確な課題を担当)
- IR機能を含めた戦略・企画関係の体制一本化

(2) 大学改革・教育改革

- 大学の研究組織改革と教育改革は表裏の関係にあり、将来を担う人材による組織改革検討組織にて早期に方向性を決定

(3) 財務体質の強化

- 財務、資産、施設 (基金を含む) の管理・運用の一本化、長期の財務経営戦略の構築のためのプロジェクトチームを結成する予定

新潟大学における学士課程教育構築の取組

H14～

教育研究院の設置

- 教育組織と教員人事組織の分離
- 9学部と3学系（人文社会・教育科学系，自然科学系，医歯学系）

H16～H17

全学科目化（科目履修の弾力化）

- 科目区分（従来の「教養科目」「専門科目」）の撤廃
- 「分野・水準表示法」の導入

H18～

主専攻プログラム化

- 人材育成のねらい（人材育成目的）と到達目標の設定
- 到達目標達成型の教育プログラム
- プログラムシラバス，カリキュラムマップ作成（H20）

H22～

新潟大学学士力アセスメントシステム（NBAS）開発

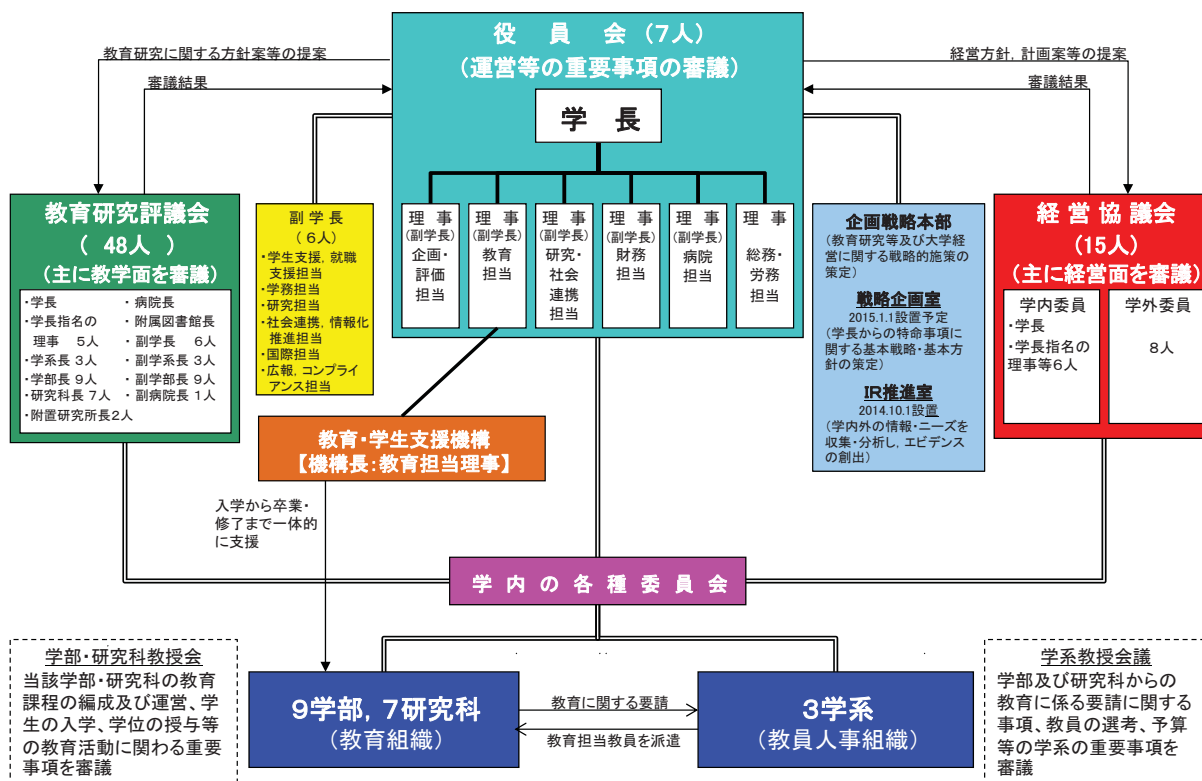
- カリキュラムマップの再整理（教員集団の意識改革）
- 一部運用開始（H25）

H25～

学士課程教育の質保証システムの強化

- 学位認定審査の開発・導入
- プログラムモニタリングシステムの構築

国立大学法人新潟大学における運営体制図



**制度改革によるガバナンス強化（大学改革）、ガバナンス強化による教育制度変革、
教育制度改革による教育の質確保—概要—**

本学では、グローバル化の進行、更に多様に変化する社会情勢に対応するため、ガバナンス強化（大学改革）のための組織・制度改革を計画し、現在（12月上旬時点）学内に作業部会を設置し準備を進めているところである。

ガバナンスを強化するためには、学長の戦略的リーダーシップを発揮することのできる組織・制度改革の実施が必須である。

具体的な組織・制度改革の中で特に重要な施策として、役員会主導により戦略的な人事、教員配置及び経費配分に資するため、教員組織と教育研究組織を分離（平成28年度分離予定）が挙げられる。

教員組織と教育研究組織を分離し、人事や財源等の学内資源を学長の下で再配分することで、学長のリーダーシップに基づいた、学部・研究科を超えた教員の戦略的配置、弾力的な教育研究組織の再編、教育制度改革、並びに強化したい研究分野への投資等を実現させるものである。

具体的には、IRを活用すると共に、本学独自の成果指標であるA-KPI：Achievement-motivated Key Performance Indicators（成果達成型重要業績指標）等の客観的指標を用いることで、教員個々人の能力を把握し、学長の下、教員の戦略的配置を実現させる。

また、変化する社会に組織を柔軟に対応させ且つ教育の質保証を実現させるため、学長のリーダーシップの下、教育組織の改組・再編を行い、大学院の質的・量的充実を図る。

加えて、上記のとおりガバナンスの強化並びに組織・制度改革をもって、現行の教職員の意識を変革し、併せて教育力・研究力に優れた教員を、日本人・外国人を問わず継続的に採用・育成することで、結果本学の教育の質保証を更に強化するものである。

そのため、教員を採用するに当たっては、国際公募を教員採用の原則とする等戦略的な人事を行い、テニユアトラック制の活用により教員の教育力・研究力を確保する。また現有教員の国際教育・研究交流を活発にし、教育力を強化する。

同時に業績評価に応じた給与制度（年俸制）の導入を通じて、より高い資質を有した教員が、教育・研究に専念できる体制を整備し、教育・研究において活躍することのできる場を提供するものである。

これら全ての結果が、最終的には本学の教育の質保証に繋がるものと言える。

【課題】

当面の課題としては、教員組織と教育研究組織分離後の教員組織の体制をどのように組織するかという点が挙げられる。教員組織においては学部の枠を越えたネットワーク構築



することで、研究者同士の交流の活発化が結果本学の研究力の強化に繋がることに資する組織体であり、且つ学長のリーダーシップの下、教員の教育研究組織への派遣が柔軟にできることが可能な組織体であることを性質として有する組織体でなければならない。

平成 28 年度の分離に向け、現在本学の行動計画 WG 及びその下部組織である作業部会等で検討が重ねられているところである。

1. 学長補佐体制の充実などを含めた学長のリーダーシップ確立について

本学は法人化以降、教職一体型の運営体制、迅速で責任ある業務実施体制を敷いている。

現在の体制は、5名の理事（教育担当、平和・国際担当、研究担当、社会産学連携・広報・情報担当、医療担当、財務・総務担当。※現在教育担当理事が平和・国際担当を兼ねている）を配置し、役員会を毎週開催している。加えて、学長の業務を補佐する副学長を7名配置し、学長の補佐体制の充実化を図っている。更に理事の下には合計 25 人の教員系・事務系の副理事（うち 14 名事務系）を配置することで、役員会における意志決定の実現の迅速化を図っている。

特に副学長については、学校教育法の改正により平成 27 年度以降は、学長を助ける役割に留まらず、学長の命を受けて校務をつかさどることが可能になることから、より一層、学長補佐体制の充実化を図ることが可能となる。

加えて、全学横断・部局横断的な事項について、学長を機構長とする機構会議（国際交流推進、広報企画、大学院リーディングプログラム、研究推進）を課題ごとに組織し、迅速な意思決定を行える体制をとっている。なお、平成 27 年度以降は国際交流推進機構会議を廃止し、教育企画推進機構会議を立ち上げることになっており、先に記した「教育制度改革」を学長リーダーシップの下に迅速に実現できる会議体を設置することで、更に学長のリーダーシップ強化を図るものである。

2. 教授会の役割や、教職員のガバナンスへの参加の仕組みや取組について

教授会については、学校教育法の改正を受け平成 27 年度以降の役割について現在規則改正等が進められているところであり、現在（12 月上旬時点）、各部局に改正案について意見照会をしているところである。しかしながら、これはあくまでも学校教育法の改正を受けた見直しであり、今後も組織再編と併せて、教授会の役割を見直す予定である。

また、学長のガバナンスに教職員の意見を反映させるため、学長、副学長及び部局長等から構成される部局長等意見交換会を毎月 1 回開催し、全学的な意見集約を行っている。加えて、学長オフィスアワーを設け直接学生や教職員の意見を聴く機会を設けると共に、大学改革に関する事項については、随時、学内全構成員を対象に学長による公開ヒアリングを行い構成員の意見を集約している（平成 24 年度以降現在までに計 8 回開催）。

福岡工業大学におけるガバナンス改革

～教育の質保証を目指す改革プロセスの取組事例～

JUNBA2015



FIT Fukuoka Institute of Technology
福岡工業大学
For all the students ～すべての学生生徒のために～

福岡工業大学におけるガバナンス改革 ～教育の質保証を目指す改革プロセスの取組事例～

1

1. 学長のリーダーシップを確立するための取組

I 改革の背景

①福岡工業大学におけるガバナンス改革の端緒

～大学審議会『大学運営の円滑化について』（1995年9月）への組織的対応～
「学長・学部長等のリーダーシップの発揮とそのための諸条件」具体的な検討課題：選任方法や任期、補佐体制、学内組織上の工夫、予算配分、教員人事等

②ガバナンス改革の高度化

～中央教育審議会組織運営部会『大学のガバナンス改革の推進について（審議まとめ）』（2013年12月）への更なる対応の必要性～
ポイントは、「学長のリーダーシップの確立」、「学長の選考・業績評価」および「教授会の役割の明確化」などの改革の推進

II 学長のリーダーシップを発揮できる体制へ ～歴史的変遷～

①学長を補佐する学部長の選任方法等を改革

1994年度中に、学長のリーダーシップを発揮できるための組織運営の在り方について改革に着手し、次の3点を先行して実施 1) 部長職の選任方法の変更（選挙から任命制へ）、2) 学科長制の導入（主任から格上げ）、3) 教員人事の手続見直し（人事委員会（決定権）廃止と候補者選考へ変更）

②ガバナンス改革の中心的課題である学長の選任方法の見直し

1995年に、上記大学審議会答申の主旨に賛同し、学長選考における選挙制度を廃止。この点は、答申の肝となる「学長のリーダーシップの発揮」のための条件整備として取組んだもの

③学長の選任方法は認証評価においても評価

学長等の選任方法については、2013年3月に公表された大学基準協会による認証評価結果の「総評」に記載

④学長、学部長の選任方法は理事会・理事長の「任命制」として定着、大学改革を支える

学長等の選任方法は、理事会・理事長の「任命制」として、現在、制度導入から19年を経て定着し、その間大学改革を支える「福岡工業大学におけるガバナンス体制」の特色の一つとして機能

III 学長のリーダーシップの確立 ～学長権限の明確化～

①学長権限を有効に機能させるための部長職選任への配慮

2010年10月、新学長就任を機に、更なる学長への協力体制を固め、改革を推進するために、学部長、教務部長等の部長職を選任するにあたり、可能な限り学内の情勢に配慮し、教授会メンバーの意見を聴取しながら、最終的に学長責任の下で決定

②教育の質保証と研究の高度化を支える学長直轄の組織

2010年、学長のリーダーシップの下で教育改革を実践する学長直轄の「FD推進機構」を設置、研究機能の高度化を目指す学長直轄の「総合研究機構（2005年設置）」と連携し成果創出



③学長補佐体制を充実させる取組と今後の課題

1) 現在、学部長等部長職との良好な関係を維持し大学ガバナンスが有効に機能
2) 一方、国や社会から求められる大学改革の高度化に伴い、学長補佐体制の充実が求められる。学長を各機能面から補佐することで学長権限がより一層明確になり、学長がリーダーシップを発揮し易い体制を整備するため「副学長」「学長特別補佐」の創設の必要性を検討中

FIT Fukuoka Institute of Technology
福岡工業大学
For all the students ～すべての学生生徒のために～

福岡工業大学におけるガバナンス改革 ～教育の質保証を目指す改革プロセスの取組事例～ 2. 教授会の役割および教職員の大学ガバナンスへの参画に関する取組

2

I 福岡工業大学における教授会の位置づけ ～3学部体制による運営～

①組織運営の効率化に向けて

- 1) 大学開設以来工学部の単一運営であったが、1997年情報工学部、2001年社会環境学部（文系）を設置
- 2) 従来の一本の教授会運営を学部毎の教授会運営へと転換、組織運営の効率化を実践

②情報共有の促進を意図した「全学教授会」の設置

- 1) 学長のリーダーシップを発揮し易くすること、および学部・教員間の情報共有を促進する観点から、「全学教授会」を設置
- 2) 組織運営面では、学部教授会における審議事項の精選と審議のスピードアップ。共通事項は、学長のリーダーシップの下に全学教授会において効率的審議

II 教職協働を指向する「運営協議会」によるガバナンス

①「運営協議会」の目的

- 1) 2007年、学長の諮問機関として「運営協議会」を設置、大学ガバナンスの中核的存在として運営
- 2) 教学の方針やその具体的施策の検討、懸案事項の調整等の意見交換を実施
- 3) 大学部科長会、教授会の審議に至る議案調整機能を保持

③「運営協議会」の効果

- 1) 設置から10年近くになるが十分に機能し、教学意思決定の効率化に寄与
- 2) 教学の動向を踏まえた事務局運営の高度化に寄与

②「運営協議会」の特徴

- 1) 教員の他、事務局の部長職メンバーも委員として参加
- 2) 教学の課題に加え、その経営的視点からの調整も同時に実施
- 3) 福岡工業大学における「教職協働」を実践する先駆的な会議体



III 改正学校教育法への対応を含めた教授会改革の行方

①2015年4月改正学校教育法施行への対応

- 1) 改正法第93条の教授会の役割の変更に伴い、学内の規則・規程の改正作業がほぼ完了
- 2) 改正法の趣旨に則り、教授会の役割を「学長の諮問および意見具申機関」として位置づけ、学長が大学の最高意思決定権者であることを明示
- 3) 12月運営協議会審議を経て、本年1月全学教授会審議。以降理事会上程、4月施行

②教授会運営への将来的対応

- 1) 福岡工業大学では、早くから学長のリーダーシップ確立を目指し、規則・規程、教員人事、予算等を中心に学長の諮問機関としての教授会運営の見直しを図っている
- 2) 当面、現状の運営と平行し、より機能的な教授会の在り方を模索

「教職協働」による大学運営への教員の参画意識を維持、継続させる組織へ

福岡工業大学におけるガバナンス改革 ～教育の質保証を目指す改革プロセスの取組事例～ 2. 教授会の役割および教職員の大学ガバナンスへの参画に関する取組

3

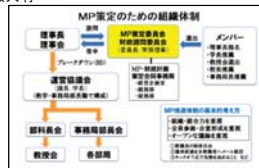
IV 教職員の大学ガバナンスへの参画状況

①経営管理と自己点検・評価による2つのPDCAサイクルの実践

- 1) 1998年、上記組織運営体制の下、大学運営をより効率的に運用するための経営管理システムを導入
「マスタープラン（MP：中期経営計画）」
「アクション・プログラム（AP：単年度行動計画）」
「予算」をリンクさせるPDCAサイクル
- 2) 既に1992年にスタートした大学評価（自己点検・評価活動）を通じた「丁寧な教育」（教育の質保証）の推進を目指すPDCAサイクルの取組を継続
- 3) 福岡工業大学の教職員全員が一体的に参画する2つのPDCAサイクルのさらなる実質化が「ガバナンス改革」の基盤

②マスタープランを媒介に教職員のガバナンスへの参画

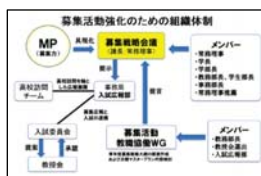
- 1) 福岡工業大学の5年間の将来像を示すマスタープラン策定に教職員の意思反映
- 2) 理事、教員、職員の三者で構成される「マスタープラン策定委員会」を設置
- 3) 委員は各設置校から選出、委員会陪席自由で質問・意見開陳可能、議論状況をMPニュースで速報
- 4) マスタープラン策定は理事会承認を経て、教職員参加のキックオフ式で方向性の確認と情報共有



全教職員で創り上げる「マスタープラン」を基にガバナンスへ参画

③募集戦略の策定過程におけるガバナンスへの参画

- 1) 2005年、マスタープランの経営戦略の1つである募集活動強化を具現化するために「募集戦略会議」を設置
- 2) 教職協働の委員会構成によって、年度毎の具体的な募集戦略・戦術を策定
- 3) 委員会の下部組織として、中堅・若手教職員を中心とする「募集活動教職協働WG」を設置（単年度募集戦略大綱の原案作成、次期マスタープランの内容検討等）



中堅・若手教職員の議論に基づき募集戦略の策定過程を通じガバナンスへ参画

④海外研修等の特別プログラムによるガバナンスへの参画

- 1) 教員と職員の協働によってアメリカの高等教育を調査分析するLEADプログラム
- 2) 同職員のFASTプログラムを実施
- 3) ここから抽出された課題を理事や経営幹部と共有し、具体的なAP等に落とし込み実践
- 4) 学生のトップ層向けリーダーシッププログラム、女子学生向けの広報活動等

②若手教職員のガバナンスへの参画の機会として活用

- 1) 研修先に国際戦略担当理事とのディスカッション（グローバル視点での学園の未来像を議論）
- 2) 帰国後、教職協働でプレゼンテーション（理事、経営幹部への発表、教職員全体に向けた発表）

- *1 LEAD (Leadership of Education and Administration Development)
- *2 FAST (FIT Administration Staff Training)

「教育の質を保証するためのガバナンス改革」

公立大学法人 福岡女子大学
理事長・学長 梶山 千里

1. 学長の補佐体制

教育担当の理事・副学長が入試、授業時間割、卒業のための学位認定等、学生・教育に関する規則や認定作業に関する全ての責務を担っている。最終的には、学長あるいは学長が主催する拡大役員会で大学としての最終決定・承認を行っている。

2. 教授会の役割

教授会は、学校教育法に基づく審議機関であり、入試合格者、卒業認定等学長より依頼された学生に関する事項について審議・認定作業を行っている。最終決定、承認は学長あるいは学長が主催する拡大役員会で決定する。学生に関する教育の諸問題は、学長 — 教育担当理事 — 教職員というラインで処理している。学長が教職員全体と話し合うのは FD・SD 等である。学長は、大学が主催するセミナー等にできるだけ頻繁に出席して、大学が発信する教育サービスの有効性や効果をチェックしている。

3. 福岡女子大学の教育の実質的保証の仕組み

上記（1＋2）には、二つの教育事項が絡んでいる。第一は、大学トップの教育への関与、換言すれば教育力向上のための組織・制度の確立である。国立大学の法人化による大学改革は、大学のトップが責任を持って民間的運営を取り入れ、個性輝く大学を作ることである。第二は、教育の質を向上させるための教育改革で、現在の日本の大学では満足いく状態で進んでいない。教育の質の向上を計測できる方法がきちんと開発されていないのである。「教育の質の向上と計測」が、現在の日本の大学の教育変革に最も重要な項目である。

3－1）人並みの大学で、人並みの教育をするためには（福岡女子大学の例）

- (1) シラバスに授業以外で行うべき学習活動を明記－ 付帯的学習の展開
- (2) サービスラーニングの設定 － 能動的学び、社会連携プログラム、ボランティア活動
－ 体験学習とのドッキング
- (3) 国際体験学習、国際インターンシップの実施
- (4) 学びの過程や成果を可視化するための学習ポートフォリオの構築 － カリキュラム・マトリックス、
プログレス・ファイル
- (5) アクティブラーニング施設 － 学習サポートセンター
- (6) 教育の質保証 － シラバスの活用、カリキュラム・マトリックス、プログレス・ファイル、授業評価コメントの透明化（見える化）、授業のオープン化
- (7) 入学者の広域化と優秀な学生の募集促進 － 知名度、活動度（英語授業、なでしこ寮の全寮制、
キャンパス再編成のシナジー効果）を広報する
- (8) 入試方法の工夫 － 社会の変化、Web 出願システム（オンライン出願）、海外留学生とのスカイプ
面接
- (9) 留学生の柔軟な受入れ制度 － 入試方法、国際バカロレアの活用、学部入学には外国高校（ベトナム）
の指定校制度、大学院は指定大学制度
- (10) クォーター制の実施 － 週二回以上の同じ科目の授業では、学生は勉強に集中し、習熟度が増す。
教員は授業時間を集約でき、時間を有効に利用できる（活動を拡大）。
- (11) GPA の活用 － 奨学金等報償に活用、勉学状況の把握、進学、卒業要件、大学院入試に活用
- (12) Late Specialization 制度（後期転学制度）の実施
- (13) 教育・研究の step up のための提案 － 教職員・学生の教育に対する積極的参加
- (14) 広報、シラバス、学生への伝達事項等の英語化
- (15) IR (Institutional Research) 機能の採択・拡大
- (16) 大学院設置 － 修士、博士（ユニークな教育・研究組織があること）
- (17) 大学院生の学習アドバイザー制度
- (18) 国際バーコード制 － ナンバリング

3－2）教育の質の向上度を計測する

カリキュラム・マトリックス（大学側の改善進捗）とプログレス・ファイル（学生自ら進捗度を計測）

3－3）日本教育の国際化の一方法（ごく当たり前の制度？）

（内容は、講演・討論で）

法政大学の特色ある取組

1. 長期ビジョン「HOSEI 2030」の策定

18 歳人口の急減やグローバル化への対応など本学を取り巻く様々な課題を解決するため、創立 150 周年となる 2030 年における本学の「あるべき姿」を明示し、その実現に向けて背策を計画・実施するために長期ビジョン「HOSEI 2030」を 2015 年度中に策定する予定である。

これを実現するために、「HOSEI 2030 策定委員会」を設置し、そのもとに 3 つの委員会と 1 つの会議を置いている。また委員会の委員は、教職員の中から、常務理事会が選定した。しかし多くの構成員の意見や考え方を抽出するため、各委員会は教員および職員組織に対してヒアリングを行っている。

なおこれら委員会等の概要は以下のとおりである。

HOSEI 2030 策定委員会 ⇒ 長期ビジョン「HOSEI 2030」を検討・提案作成を行う。

財政基盤検討委員会 ⇒ 本学における財政状況とその将来展望を明確化し、財政戦略について検討する。

キャンパス再構築委員会 ⇒ 長期的な展望で今後のキャンパス再編のあり方を検討し、実行可能な選択肢を提示する。

ダイバーシティ化委員会 ⇒ 本学におけるダイバーシティ化の実態と今後の必要性について明確化する。

ブランディング戦略会議 ⇒ 法人全体を貫く法政大学ブランドを明確化し、その育成のあり方を提案する。

2. 副学長制度の導入によるリーダーシップの確立

総長のリーダーシップ・サポート体制の強化を図るため、2015 年 4 月から副学長制度を導入し、当面は大学院担当、多摩キャンパス担当、小金井キャンパス担当、国際担当を置くことになっている。

なお導入の目的および役割は以下のとおりである。

(1)副学長制度の導入の目的

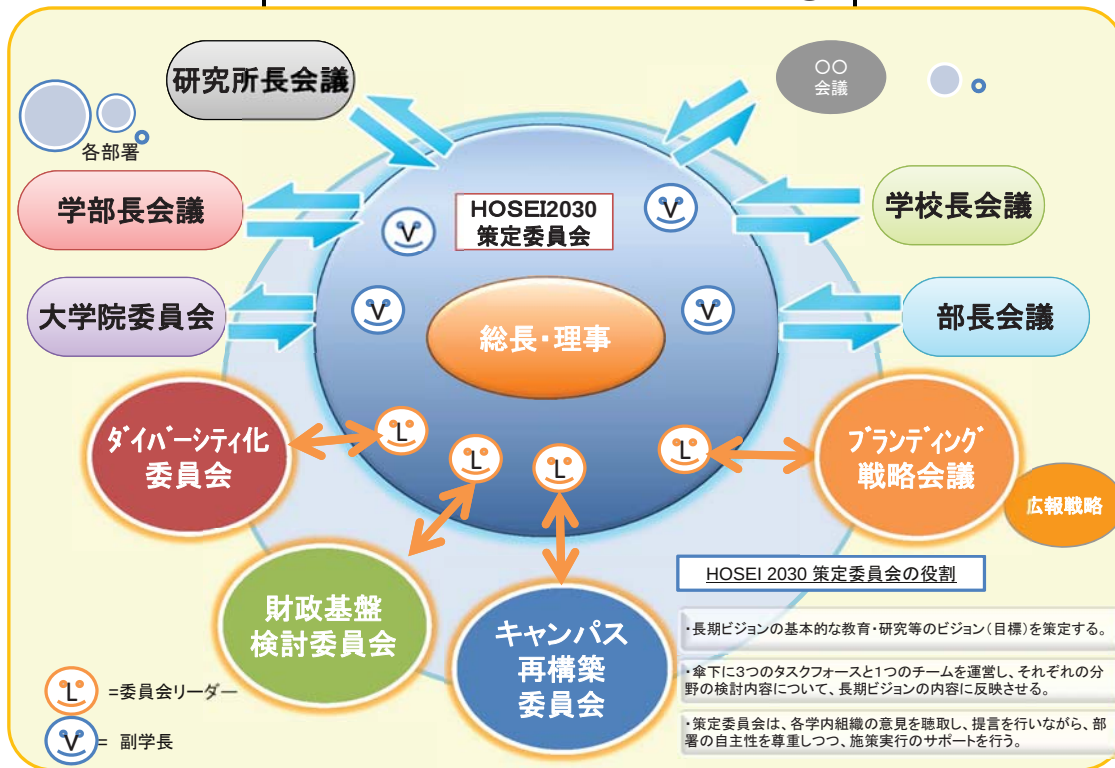
教学面における企画立案能力を高め、また、執行体制の強化を図るためのものである。副学長制度は、リーダーシップを果たさねばならない「学長」たる総長の職務を補佐するとともに、総長の指示の下に、職務に関係する担当常務理事等と協議しながら、教学の重要事項について、企画立案や調整業務を行うことを目的とする。

(2)副学長の役割

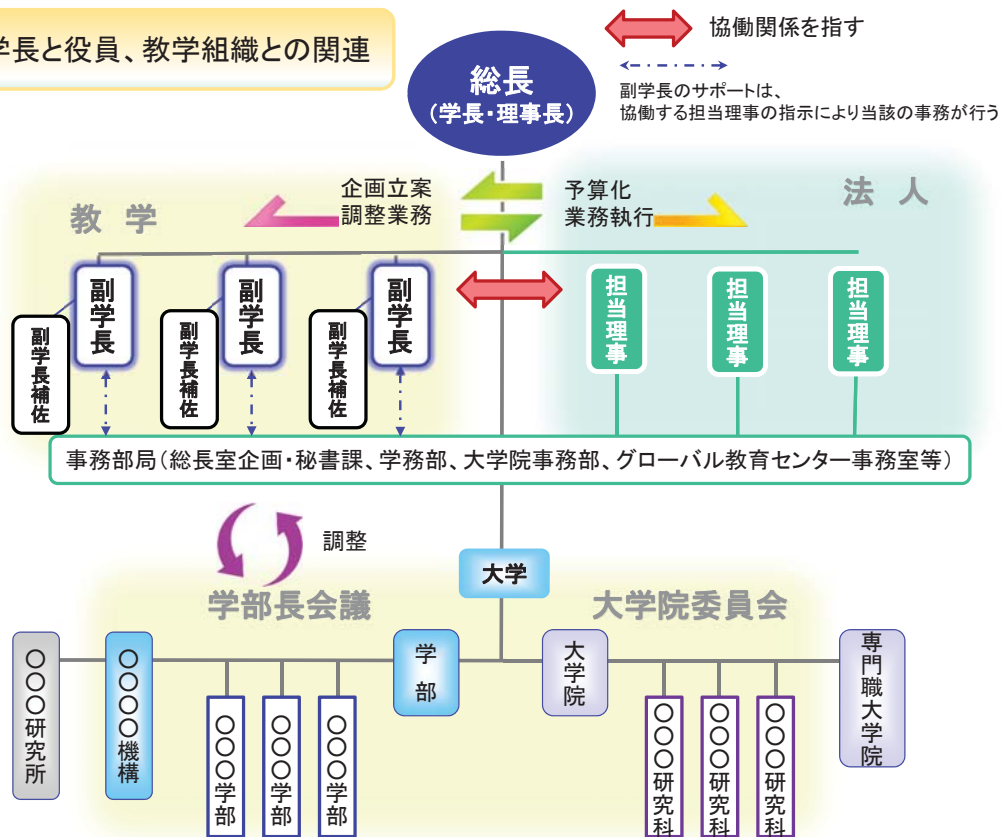
日常業務とは別に、本学の直面する問題点を深く掘り下げ、その改革のための企画・立案を行うという重要な役割を果たすことが求められている。こうした改革案の検討は、例えば、大学院担当の副学長の場合、研究科の枠を超えるだけでなく、学内の研究所等との協力、学部との調整も必要とされ、予算の裏付けも必要であることから担当理事との密接な協力も求められている。

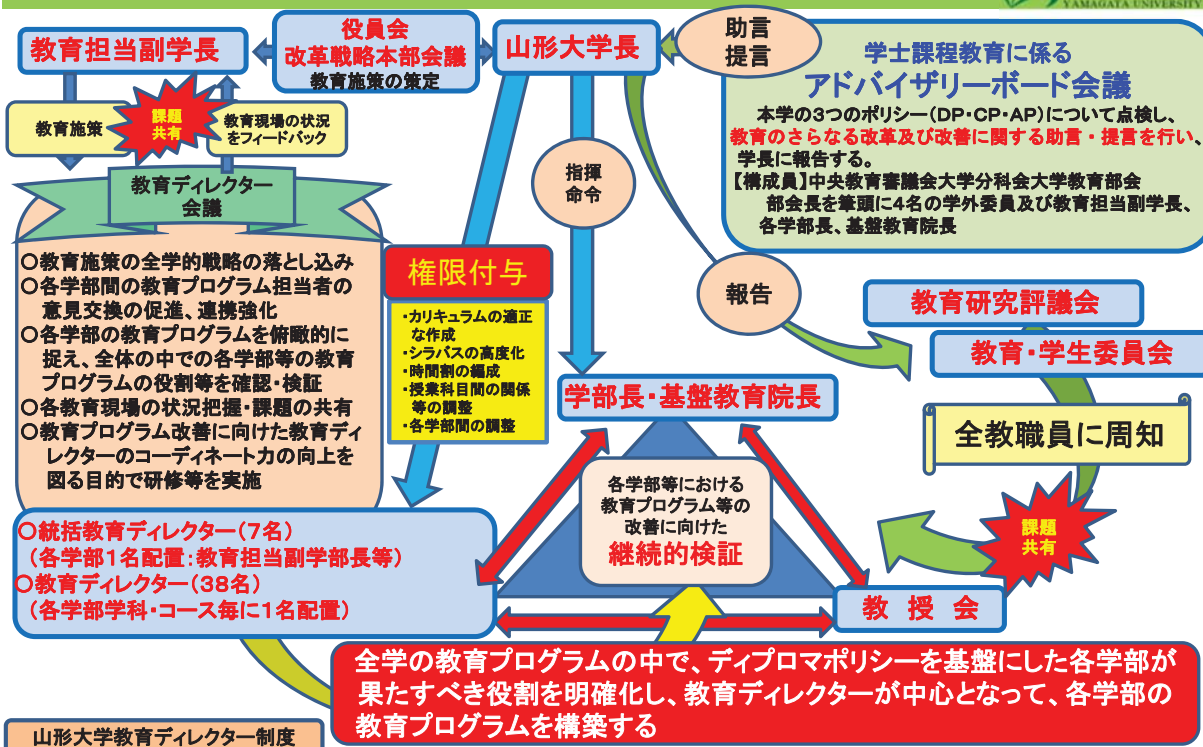
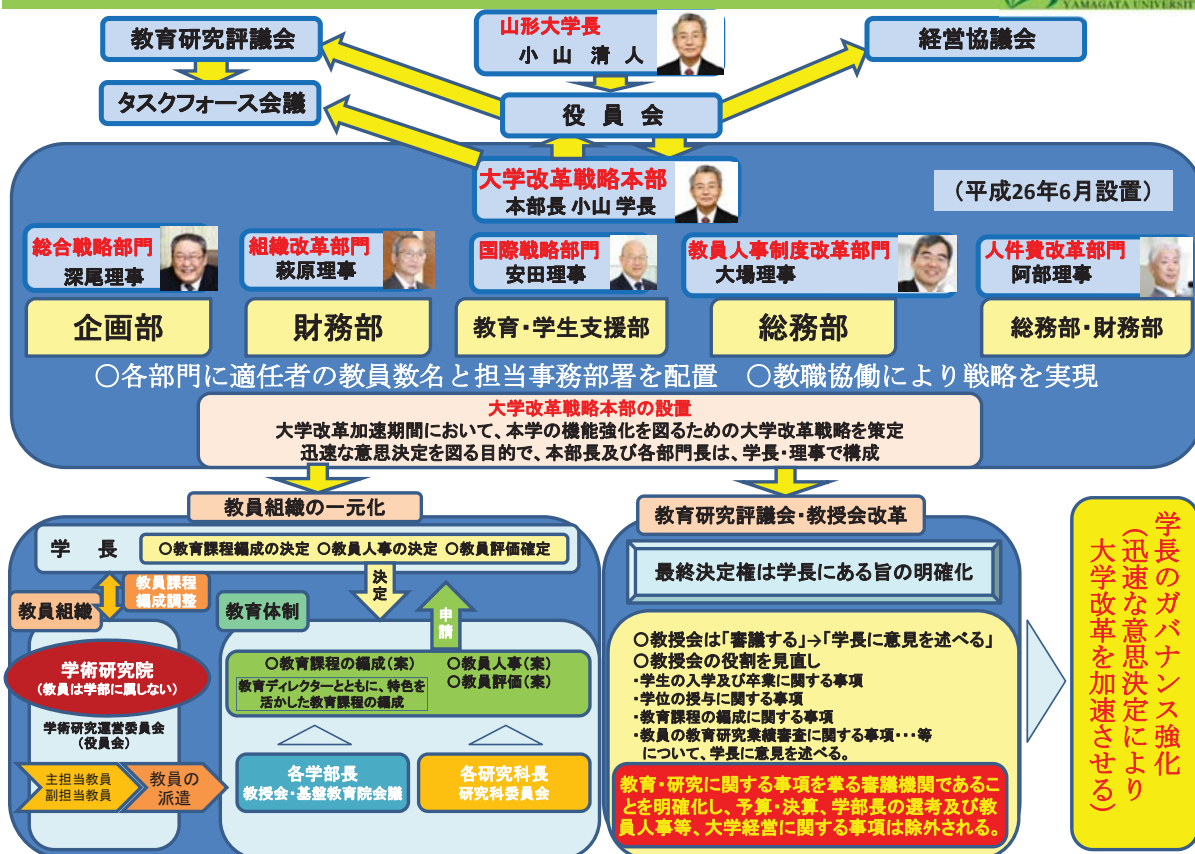
以 上

HOSEI 2030 検討体制概念図①



副学長と役員、教学組織との関連





教育ディレクター制度は、本学が定めた3つのポリシーを踏まえ、教育課程の編成等への取り組みを強化し、学士課程教育の質の保証を確保する目的で、平成24年度に設置した。各学部の教育担当副学部長（基盤教育院長は基盤教育院会議議長）を統括教育ディレクターとして配置し、その下に、各学科・コースごとに、それぞれ教育ディレクターを、適宜、配置する。これらは、各学部長等の推薦に基づき、学長が任命する。教育ディレクターは、学長の指示のもと、「教育課程の実施」、「シラバスの改善」、「時間割の編成」等について、現場の教員を的確にコーディネートしながら円滑かつ効果的に実施するものである。また、教育現場の状況を常に把握し、必要に応じて学長にフィードバックし、課題の共有を図ることも重要な役割のひとつである。

JUNBA 2015

教育の質を保証するための ガバナンス改革

早稲田大学
理事 森田典正
2015. 1 .9



WASEDA University

Vision 150

Vision 1 世界に貢献する高い志を持った学生
Vision 2 世界の平和と人類の幸福の実現に貢献する研究
Vision 3 グローバルリーダーとして社会を支える卒業生
Vision 4 アジアの大学のモデルとなる進化する大学

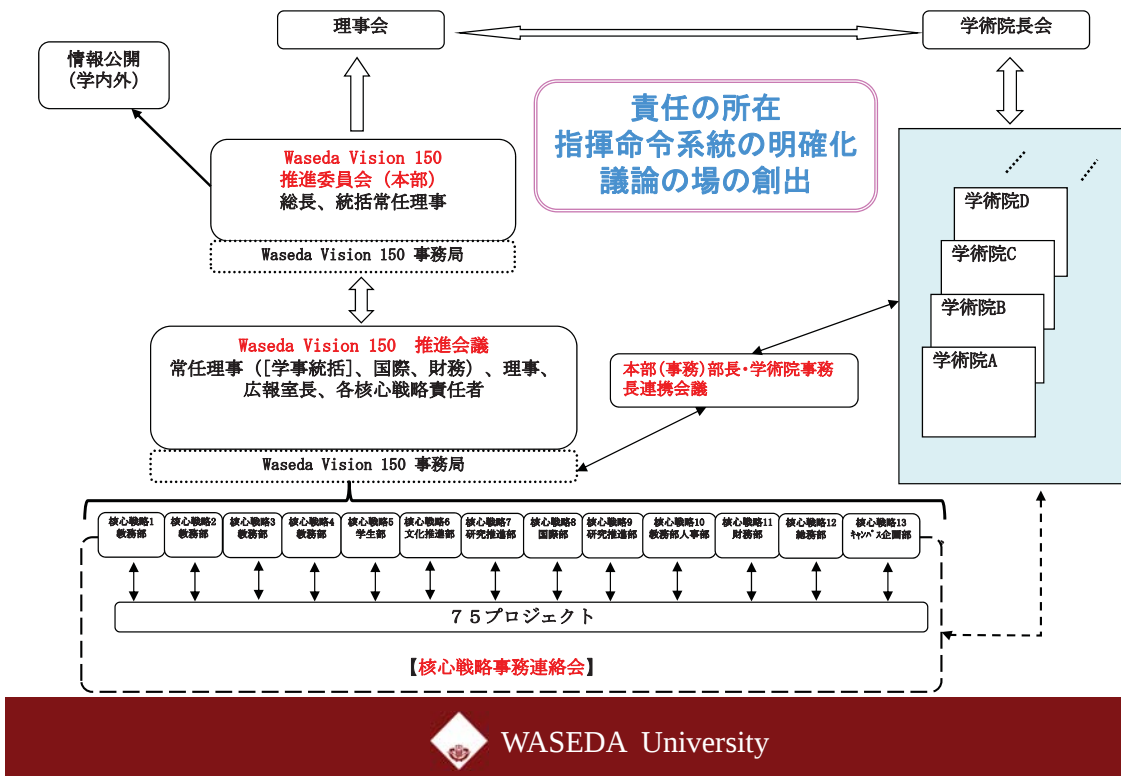
Vision150 実現のための13の核心戦略

- **入試戦略**
 - 1. 入試制度の抜本的改革
- **教学戦略**
 - 2. グローバルリーダー育成のための教育体系の再構築
 - 3. 教育と学修内容の公開
 - 4. 対話型、問題発見・解決型教育への移行
 - 5. 大学の教育・研究への積極的な学生参画の推進
 - 6. 早稲田らしさと誇りの醸成をめざして一早稲田文化の推進
- **展開戦略**
 - 7. 独創的研究の推進と国際発信力の強化
 - 8. 世界のWASEDAとしての国際展開
 - 9. 新たな教育・研究分野への挑戦
- **経営戦略**
 - 10. 教職員の役割と評価の明確化
 - 11. 財務体質の強化
 - 12. 進化する大学の仕組みの創設
 - 13. 早稲田を核とする新たなコミュニティの形成



WASEDA University

Vision 150 推進体制



WASEDA University

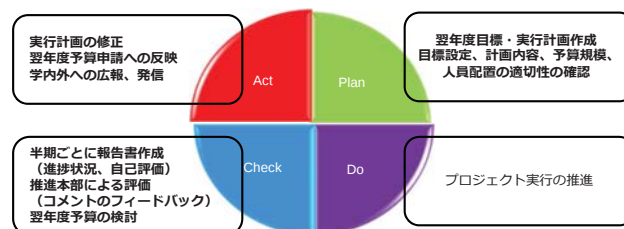
3

Vision 4 アジアの大学のモデルとなる進化する大学

核心戦略12 進化する大学の仕組みの創設 大学ガバナンス検討PJ

➤ 2013年度の課題抽出

総長制、理事会等の法人意思決定システム
理事の役割と業務執行体制
総長補佐機能、学長・学校長の役割
大学運営を支える事務組織
リスクマネジメント



➤ 2014年度、副総長(Provost) 設置の決定・運用開始

➤ 以下の課題について、改善策検討

理事、監事の役割、責任、定数構成、処遇
法人、教学、法人教学一体的な意思決定の仕組み
各種委員会の権限と位置づけ
業務執行体制、本部部長、学術院長、事務長の役割責任
リスクマネジメント・コンプライアンス体制
監事と監査室の役割
理事会を支援する事務組織
大学を支援する事務組織



WASEDA University