

# 平成20年度事業報告書

## 目 次

### ．一般報告

- 1．平成21年度私立大学関係政府予算に対する私立大学側要求及び  
政府予算案の決定経過について ..... ( 1)
- 2．平成21年度私立学校関係税制改正等に関する要望及び  
決定経過について ..... ( 15)
- 3．審議会等への対応について ..... ( 19)
  - 3 - 1 中央教育審議会への対応
  - 3 - 2 科学技術・学術審議会学術分科会研究環境基盤部会への対応
- 4．就職問題等について ..... ( 21)
  - 4 - 1 就職問題について

### ．事業報告

- 1．教育研究に関する事業 ..... ( 23)
  - 1 - 1 教育研究委員会
    - 1 - 1 - 1 教育研究にかかわる基本問題の検討
    - 1 - 1 - 2 関係機関等への対応
    - 1 - 1 - 3 F D推進会議の企画・実施
    - 1 - 1 - 4 F Dの一環としての総合的教員評価体制の検討
    - 1 - 1 - 5 教育研究調査の実施と研究活性化の具体的方策の検討
  - 1 - 2 学生委員会
    - 1 - 2 - 1 奨学金等調査の実施並びに外部機関との協議
    - 1 - 2 - 2 キャリア形成支援に関する研究
    - 1 - 2 - 3 キャリア形成支援協議会（地区別）の実施
    - 1 - 2 - 4 関係機関等への対応
    - 1 - 2 - 5 学生支援研究会議の開催
  - 1 - 3 国際連携委員会
    - 1 - 3 - 1 国際教育並びに国際交流にかかわる諸問題への対応
    - 1 - 3 - 2 国際教育・交流調査の準備・実施
    - 1 - 3 - 3 国際教育・交流推進協議会の開催
  - 1 - 4 中等・高等教育連携委員会
    - 1 - 4 - 1 高大連携のあり方にかかる検討
    - 1 - 4 - 2 中等・高等教育連携会議の開催
- 2．経営に関する事業..... ( 38)
  - 2 - 1 経営委員会
    - 2 - 1 - 1 私立大学改革実現に向けた規制改革等の一層の推進

2 - 1 - 2	学校法人の内部統制等リスクマネジメントにかかる検討	
2 - 1 - 3	新学校法人会計基準のあり方にかかる検討	
2 - 1 - 4	アカウンタビリティ向上に向けた検討	
2 - 1 - 5	財政政策の充実に向けた諸方策の検討	
2 - 1 - 6	私立大学経営フォーラムの開催	
2 - 2	研修委員会	
2 - 2 - 1	キャリア・ディベロップメント研修	
2 - 2 - 2	業務創造研修	
2 - 2 - 3	アドミニストレーター研修	
2 - 2 - 4	ヒューマン・リソース・マネジメント研修	
2 - 2 - 5	創発思考プログラム	
2 - 2 - 6	ケーススタディ研究分科会	
3	大学評価に関する事業	( 57)
3 - 1	大学評価委員会	
3 - 2	教員評価委員会	
3 - 3	自己改革システム推進委員会	
4	大学改革推進に関する事業	( 61)
4 - 1	大学戦略機構	
4 - 1 - 1	理事長会議	
4 - 1 - 2	学長会議	
4 - 1 - 3	財務・人事担当理事者会議	
4 - 1 - 4	教学担当理事者会議	
4 - 1 - 5	監事会議	
4 - 2	学術推進機構	
4 - 2 - 1	理工学分野教育研究推進会議	
4 - 2 - 2	医・歯・薬学教育研究推進会議	
4 - 2 - 3	人文・社会科学分野教育研究推進会議	
5	広報に関する事業	( 82)
5 - 1	広報委員会	
5 - 1 - 1	『大学時報』の編集・発行	
5 - 1 - 2	私立大学フォーラムの開催	
5 - 1 - 3	『私立大学マネジメント入門(仮称)』の編集・発行	
5 - 1 - 4	連盟加盟大学・私立大学に特化した広報事業の展開	
6	公財政支援に関する事業	( 95)
6 - 1	公財政政策委員会	
6 - 1 - 1	私立大学関係政府予算要求へ向けての対応	
6 - 1 - 2	私立大学関係税制改正要望へ向けての対応	
6 - 2	公財政関連フォーラム及びプロジェクト	
6 - 2 - 1	競争的研究資金フォーラム	
6 - 2 - 2	科学技術予算・研究支援フォーラム	

- 6 - 2 - 3 年金問題検討プロジェクト・チーム
- 6 - 2 - 4 大学教育の「質の保証」に関するプロジェクトチーム
- 6 - 2 - 5 入試改善検討委員会

7 . 政策立案・調整に関する事業..... (104)

- 7 - 1 インテリジェンスセンター
  - 7 - 1 - 1 政策提言への取り組み
  - 7 - 1 - 2 事業の企画立案・調整
  - 7 - 1 - 3 情報の利活用の展開

8 . 渉外活動に関する事業 ..... (107)

- 8 - 1 関係機関との協力
  - 8 - 1 - 1 日本私立大学団体連合会

9 . 経営倫理の啓発活動に関する事業..... (108)

- 9 - 1 経営倫理委員会

10 . その他 ..... (109)

- 10 - 1 文部科学省からの実地検査結果及び改善通知書とその対応について
- 10 - 2 業務改善委員会
- 10 - 3 コンプライアンス委員会
- 10 - 4 業務運営の改善計画の取り組み状況について

# 一 般 報 告

## 1. 平成21年度私立大学関係政府予算に対する私立大学側要求及び政府予算案の決定経過について

連盟では、これまで常務理事会、理事会並びに総会において、私立大学関係政府予算に対する私立大学側要求及び文部科学省概算要求について種々の検討を重ねるとともに、日本私立大学団体連合会（以下『連合会』という。）、全私学連合、文部科学省及び関係諸団体とも連携・協力し、基本方針並びに要求額のとりまとめをはじめ、文部科学省概算要求に対する私立大学側の要求、さらに政府予算獲得の実現に向けて積極的な対策活動を展開してきた。

平成21年度に向けた私立大学関係政府予算要求に関する私立大学側の基本的考え方、それに基づく具体的要求方針等のとりまとめ及びその実現・実行活動については、平成20年度より連盟の目的達成に必要な公財政支援に関する事業の一環として、公財政政策委員会を設け、同委員会のもとに公財政分科会を設置し、その任務に当たった。

### （1）私立大学側の要求方針等の決定経過

連盟では、平成20年度に入り、これまでに常務理事会及び理事会において私立大学関係政府予算要求に関する連盟としての基本方針並びに要望内容等について検討するとともに、連合会を通じて文部科学省（高等教育局私学部及び研究振興局）関係者との打ち合わせによる協議を重ねた。

その結果、平成19年度に公財政分科会でとりまとめた「平成21年度私立大学関係政府予算要求に向けた考え方」に基づき、私立大学に対する公財政支援の拡充に当たっては、平成20年度私立大学関係政府予算の編成経過を踏まえ、要望事項のとりまとめに際しては、私立大学として自ら教育の質の向上に取り組む姿勢を前面に打ち出し、そのために必要な費用を掲げつつ、国立大学との適正な競争環境の構築に向けた主張を展開する、わが国の国際競争力を向上するためには私立大学に対する国費支援の拡充が必須であることについて、2025年の高等教育の展望（留学生30万人、社会人学生80万人など）を含めて明示し、そのために必要な公財政支出の飛躍的拡充とともに、教育費における国費負担のあるべき姿を具体的に示す、私学助成（私立大学等経常費補助金）については、大学教育において質の保証のための教学改革の必要性を明確にしたうえで主張し、資源配分の選択と集中の考え方のもと、いわゆる「骨太の方針2006」による私学助成「1%」撤廃を強く主張する、学生に対する経済的支援を大幅に拡充し、家計負担の軽減を図る観点から育英型の奨学金を基本として、給付奨学金制度の創設など、奨学金制度を抜本的に見直す、

平成22年度から始まる国立大学の次期中期目標・中期計画に向けた議論に先立ち、私立大学の立場から国立大学の役割の明確化と教育費負担のあり方等を提言し、そのなかで私立大学が担う現状と期待される役割を主張することとした。

そのうえで、私立大学の革新と構造転換を図るため、国境と年齢の壁を越えて多様な学生を受け入れ、学生に対して「学士力」や高度な「課題探求力」等を育成する、大学の教育力を高めるため、教育支援スタッフの増員と教員及び職員の職能開発の拠点を形成し、教育方法の革新、教員評価の普及を促進する、教育の質の向上を図るため、教育課程のミニマムスタンダードを設定・明示するなど、多様な大学教育の「質の指標」を開発し、コストに見合う教育の質保証を通じて大学・大学院改革を具体化する、認証評価等を通じた自己点検・評価を強化し、評価結果に基づく是正・改善に向けた実行ある措置を講ずるとともに、大学情報の開示など利害関係者に対するアカウンタビリティの徹底促進を図る、地域の国公立大学との戦略的な連携を図り、地域の知の拠点として、地域の要求する教育内容を中心に質の高い教育を実践し、地域の振興と活性化に貢献するなど、私立大学として自らの取り組みに関する行動計画の策定・開始の姿勢を表明することとした。

その後、第3回常務理事会（5月13日開催）の協議を経て、「平成21年度私立大学関係政府予算に関する要望」とともに国立大学の役割の明確化と教育費負担のあり方等の提言を目指した「国公私立大学が共存する高等教育と国費負担のあり方 国立大学の役割の明確化を中心とした中長期の展望」をとりまとめた。そのなかで「国公私立大学が共存する高等教育と国費負担のあり方」では、教育基本法が掲げる理念の実現を果たすため、今後10年間に実現達成が必要なこととして、国立大学と私立大学の役割の明確化と適正な公費の配分、教育費における国費負担のあり方の再構築、教育の「質の保証」体制の確立、地域の振興・活性化等に向けた高等教育政策の展開、「留学生30万人計画」に向けた国家戦略としての留学生政策の推進の五つの柱を掲げ、とくに「国立大学と私立大学の役割の明確化と適正な公費の配分」においては「国立大学が担うべき主たる役割は、国策に沿った教育研究の実践が本務であったといえる。とくに旧帝国大学においてその役割は顕著であり、研究の中核をなしてきた。しかし、社会と地域のニーズに対応した学部レベルの多様な人材養成は、私立大学や公立大学、さらには地域にある国立大学が担うにふさわしい役割といえる。したがって、官（国立）と民（私立）がどのように役割を分担するかを明らかにした新しい高等教育体系を構築したうえで、公費を投下する。」との考え方を示した。

また「平成21年度私立大学関係政府予算に関する要望」では、要望の趣旨において、わが国が活力ある多様な人材の育成と新しい多様な価値の創造を目指し、知識基盤社会と生涯学習社会を進展するためには、国際競争力のある多様な高等教育機関の存在と基盤整備が不可欠であり、国は国立大学中心の狭小な高等教育から脱却し、国民的資産と

して多様な教育理念を有する私立大学を有効に組み合わせた高等教育の体系を明確にすべきであること、また中央教育審議会答申「教育振興基本計画について」(4月18日)の趣旨を踏まえ、わが国の大学が教育研究の水準の維持・向上を図り、国際的な競争に伍していくため、高等教育に対する公的投資を国際水準であるGDP比1%へ拡充することは緊急の課題であることを掲げ、国立大学が担うべき役割の見直し、教育費における国費負担のあるべき姿、教育の「質の保証」体制の確立、地域の振興・活性化と教育力の飛躍的向上に向けた私学助成などの目標達成に向け、「経済財政運営と構造改革に関する基本方針2006」における私学助成「1%」の方針撤廃とともに、「経済財政改革の基本方針2007」が掲げる「基盤的経費の確実な措置」及び中央教育審議会答申「教育振興基本計画について」における趣旨に従い、私立大学等経常費補助金をはじめとする「私学助成の拡充」に向けた大幅な予算の増額が急務であるとしました。

具体的な要求に際しては、要望の趣旨に基づき、適正な競争環境の実現に向けた私学助成の大幅な拡充、国公私立を通じた大学教育改革の支援の充実、教育費負担軽減のための奨学金事業の拡充、国際教育・連携と国家戦略としての留学生政策の推進、認証評価機関の基盤整備等に対する支援、環境問題への取り組みに対する支援の拡充の六項目を重点要望事項とした。重点要望事項の内容として、「適正な競争環境の実現に向けた私学助成の大幅な拡充」では、国立大学との格差の早期是正にかかる重点的支援、大学における教育力の強化と質保証にかかる取り組みに対する支援の拡充、地域に根ざした私立大学の教育研究活動に対する重点的支援、教育研究施設の耐震等緊急を要する整備事業に対する支援の拡充を掲げ、「国公私立を通じた大学教育改革の支援の拡充」では、地域振興の核となる大学の構築、地域の教育力再生支援事業に対する支援、文化・スポーツ・芸術活動における人材育成等に対する支援、国公私立を通じた大学教育改革の支援に関する「既定項目」の充実を掲げた。また、「教育費負担軽減のための奨学金事業の拡充」では、日本学生支援機構にかかる施策の改善・充実、大学院学生に対する経済的支援の改善・充実、学内の教育支援業務にかかわる学生への奨学金の創設、「国際教育・連携と国家戦略としての留学生政策の推進」では、私費外国人留学生に対する支援の拡充、「留学生30万人計画」に向けた総合的な留学生支援の拡充、国際教育・連携に関する施策推進支援の拡充、国公私立を通じた国際交流事業に対する支援、大学の国際化と留学生政策の推進に関する「既定項目」の充実を掲げた。

その後、重点要望事項として、適正な競争環境の実現に向けた私学助成の大幅な拡充、国公私立を通じた大学教育改革の支援の拡充、教育費負担軽減のための奨学金事業の拡充、国家戦略としての国際教育・連携と留学生政策の推進、認証評価機関の基盤整備等に対する支援、環境問題への取り組みに対する支援の拡充からなる要望をとりまとめ、その基本方針等について第498回理事会及び第180回臨時総会(6月3日開催)に報告し、了承された。

一方、連合会では、連盟をはじめ構成三団体からの要望を踏まえ、公財政改革委員会(4月24日、5月12日開催)における協議を経て、役員会・総会(6月4日開催)及びその後の経過において、平成21年度私立大学関係政府予算に関する要望をとりまとめ、全私学連合代表者会議(8月5日開催)に提案した。連合会でとりまとめた要望によると、連盟でまとめた要望事項をもとに内容を整理した六項目(適正な競争環境の実現に向けた私学助成の大幅な拡充、国公私立を通じた大学教育改革の支援の充実、教育費負担軽減のための奨学金事業の拡充、国家戦略としての国際教育・連携と留学生政策の推進、認証評価機関の基盤整備等に対する支援、環境問題への取り組み等に対する支援の拡充)からなり、全私学連合並びに文部科学省等との連携を図りつつ、自由民主党の文部科学部会及び文教制度調査会等の主要メンバーを中心として、私立大学等経常費補助金をはじめ新規の要望項目を含む各種補助金の予算増額の実現を図るための積極的な要望活動を展開した。

その一環として、主要国会議員との交流を通じて、私立大学を取り巻く現状について一層の理解を深めるため、平成19年に発足した自由民主党の私立大学振興議員懇談会幹部と私立大学振興研究会(8月5日開催)において積極的な要望活動を展開するとともに、昨年度に引き続き科学技術創造立国推進に向けた支援の拡充を図るため、文部科学省研究振興局の所管課長等との懇談会(5月13日、6月25日、7月25日開催)を集中的に開催し、その要望実現に向けた活動を積極的に展開した。

他方、全私学連合では、連合会をはじめ各構成団体の要望内容を受け、代表者会議(8月5日開催)における協議の結果、私立大学関係の要望をはじめ私立高等学校等関係及び私立幼稚園関係の政府予算に関する要望、並びに日本私立学校振興・共済事業団(以下『私学事業団』という。)及び財団法人私学研修福祉会研修事業の充実に関する要望について「平成21年度私立学校関係政府予算に関する要望」としてとりまとめ、同日の代表者会議において関係方面に要望することとした。また、私学側の要望実現に向け、代表者会議終了後に文部科学大臣をはじめ文部科学省の主要幹部に対し要望の実現方を要請するとともに、その後、8月8日には自由民主党の文部科学部会及び文教制度調査会等の主要国会議員に要望活動を展開した(資料編 資料1-1)。

## (2) 平成21年度政府概算要求基準及び文部科学省概算要求の決定経過

平成20年4月に入って、中央教育審議会では、改正教育基本法(平成18年法律第120号)の規定に基づいて、教育の振興に関する施策の総合的かつ計画的な推進を図るため、教育の振興に関する施策についての基本的な方針及び講ずべき施策その他必要な事項について定める基本的な計画とされた教育振興基本計画について、教育振興基本計画特別部会を中心とした審議経過を踏まえ、「教育振興基本計画について～『教育立国』の実現に向けて(答申)」

(4月18日)をとりまとめ公表した。同答申では、改めて「教育立国」の宣言を求め、そのうえで今後10年間を通じて目指すべき教育の姿を提言するとともに、今後5年間(平成20年度~24年度)に総合的かつ計画的に取り組むべき施策を明らかにした。そのなかで、とくに「目指すべき教育投資の方向」については、同審議会の教育振興基本計画特別部会と大学分科会とを兼務する委員有志による提言「教育振興基本計画の在り方について『大学教育の転換と革新』を可能とするために」(2月8日)など関係者の強い要望にもかかわらず、国の公財政支出など教育投資の規模に関する数値目標が示されず、「今後10年間を通じて、上述した教育の姿の実現を目指し、必要な予算について財源を確保し、欧米主要国と比べて遜色のない教育水準を確保すべく教育投資の充実を図っていくことが必要である。」とされた。これを受け、教育再生懇談会の「教育振興基本計画に関する緊急提言」(5月20日)をはじめ、連合会においても『教育振興基本計画』の閣議決定に向けて(4月24日)をとりまとめ、「教育立国」の実現のために、その礎となる教育投資を充実し、具体的な数値目標を明記するべきである、限られた財源から行われる教育投資を効果的に行うべきである、私学助成は「推進」ではなく「拡充」するべきである、とする緊急要望を文部科学省に要望した。

文部科学省では、同答申を受け、教育振興基本計画の閣議決定に向けた関係省庁との協議を進める過程において、教育投資の規模については「GDPに占める教育への公財政支出の割合が、国家が資源配分をする上での教育に対する優先順位を示すものであり、教育にどれだけの財源を投じるかは国家としての重要な政策上の選択の一つであることを考える必要がある。とりわけ、資源の乏しい我が国では人材の投資である教育は最優先の政策課題の一つであり、教育への公財政支出が個人及び社会の発展の礎となる未来への投資であることを踏まえ、今後10年間を通じて、OECD諸国の平均である5.0%を上回る水準を目指す必要がある。」とし、とくに高等教育については「公財政支出の拡充を図る」とする原案をまとめた。また、同答申における「私立学校教育を振興する」では、「私立学校の教育研究を振興する」との考え方のもと、私学助成については「私学助成の充実」として「私立大学等については、各大学等の特色を活かせるきめ細かな支援を行い、教育研究活動の活性化を促進する。」とされた。

その後、文部科学省の原案に基づく関係省庁との協議において、とくに財務当局は財政事情が厳しいことに加え、日本はOECDの平均に比べて人口に占める子どもの割合が少なく、一人当たりの投資額でみると遜色がないなどとして、具体的な数値目標を同計画に盛り込むことに対する反発が強く、同計画の閣議決定は当初予定した5月中旬から大幅にずれ込み、最終的には教育投資における数値目標の撤廃など、文部科学省の原案から大きく後退した内容で閣議決定(7月1日)された。閣議決定された「教育振興基本計画」では、教育投資の規模については「欧米主要国を上回る教育の内容の実現を図る」とされ、高等教育については「教育投資を確保する」、私学助成については「私学助成その他の総合的な支援を行う」との記述に改められた。

一方、政府の経済財政諮問会議では、平成18年度にとりまとめた「経済財政運営と構造改革に関する基本方針2006」(以下『基本方針2006』という。)及び平成19年度の「経済財政改革の基本方針2007」(以下『基本方針2007』という。)等の方針を踏まえ、「経済財政改革の基本方針2008~開かれた国、全員参加の成長、環境との共生~」(以下『基本方針2008』という。)をとりまとめ閣議決定(6月27日)した。同基本方針では、第2章「1.経済成長戦略」の「グローバル戦略」の具体的手段において、国際的な人材強化のうち教育の国際化として「教育の大胆な国際化を進めるため、平成20年度中にグローバル30(国際化拠点大学30)(仮称)を始めとする、留学生30万人計画を策定し、具体化を進める。」とともに「留学生の就職支援、海外での情報提供・支援の一体的取組等を進め、2020年を目途に留学生数を30万人とすることを目指す。」とした。

また、第5章「1.国民生活を支える社会保障制度の在り方等」の具体的手段として「質の高い医療・介護サービスの確保」では、「これまでの閣議決定に代わる新しい医師養成の在り方を確立する」とし、平成9年6月の閣議決定「財政構造改革の推進」における「大学医学部の整理・合理化も視野に入れつつ、引き続き、医学部の定員の削減に取り組む。」との内容について、「早急に過去最大程度まで増員するとともに、さらに今後の必要な医師養成について検討する。」とした。また「2.未来を切り拓く教育」では、「教育基本法の理念の実現に向け、新たに策定する『教育振興基本計画』に基づき、我が国の未来を切り拓く教育を推進する。」とし、その際「高等教育の教育研究の強化、競争的資金の拡充など、新たな時代に対応した教育上の諸施策に積極的に取り組む。」こととし、平成21年度予算の方向では「歳出全般にわたって、これまで行ってきた歳出改革の努力を決して緩めることなく、国、地方を通じ、引き続き『基本方針2006』『基本方針2007』に則り、最大限の削減を行う。」とした。

以上の背景を受け、政府は7月29日に閣議了解として「平成20年度予算概算要求に当たっての基本的な方針」(以下『概算要求基準』という。)を発表した。同方針では、平成21年度予算については、経済財政諮問会議においてとりまとめた「基本方針2008」(6月27日閣議決定)を踏まえ、財政健全化の努力を継続することとし、引き続き「基本方針2006」(平成18年7月7日閣議決定)に則った最大限の削減を行い、真に必要なニーズに応えるための財源の重点配分を行うこととされた。とくに重点課題実現のために必要不可欠となる政策経費については、まずは政策の棚卸し等を徹底し、歳出の削減を通じて対応するとともに、基礎的財政収支の改善を図り、国債発行額についても極力抑制することとされた。このうち政策的経費である一般歳出の上限は、平成20年度当初予算(約47.3兆円)より5,600億円増の47兆8,000億円規模とされ、財務省では年末の政府予算案編成までに平成20年度を実質的に下回る規模に削り込む方針とした。

概算要求基準では、「基本方針2008」を踏まえ、引き続き歳出全般にわたる徹底した見直しを行うとともに、歳出の抑制と真に必要なニーズに応えるための財源の思い切った重点配分を行うとの基本的考え方のもとに、年金・医療等に係る経費については2.9%増の21.6兆円、公共事業関係費は4.5%減の6.4兆円、その他の経費のうち、人件費は2.2%増の4.6兆円、義務的経費は2.6%増の7.8兆円、その他経費(私立学校助成費が含まれる)は4.1%減の7.1兆円とされた。

第一の「年金・医療等に係る経費」については、高齢化等に伴う自然増(8,700億円)に対し、制度・施策の見直しによる削減・合理化(2,200億円)により6,500億円程度の増とし、その増額分を前年度当初予算における経費に相当する額に加算した額の範囲内において要求することとされた。

第二の「公共事業関係費」は、前年度当初予算相当額に100分の97を乗じた額の範囲内に抑制し、そのうえで各省庁の要望については、政策の棚卸し等による削減・合理化による控除額(2%)を控除した額を算出のうえ、当該要望基礎額に100分の125を乗じた額を上限とするとされた。

第三の「その他の経費」のうち「人件費」は、前年度当初予算相当額に給与構造改革の効果を反映しつつ、平年度化等の増減を加減算するとともに、定員純減目標数を踏まえた人件費の減を減額した額の範囲内、「義務的経費」は前年度当初予算相当額の範囲内の要求とするが、制度の根元まで踏み込んだ抜本的見直しを行い、歳出の抑制を図ることとされた。また「その他の経費」のうち人件費及び義務的経費を除く「その他経費」については、その他経費の経費ごとに次の額を上限として縮減を図るとされた。すなわち、ア)科学技術振興費は、前年度当初予算相当額、イ)国立大学法人運営費は、前年度当初予算相当額に100分の99を乗じた額、ウ)私立学校振興費は、前年度当初予算相当額に100分の99を乗じた額、エ)防衛関係費は、前年度当初予算相当額に100分の99を乗じた額とし、そのうえで各省庁の要望については、政策の棚卸し等による削減・合理化による控除額(2%)を控除した額を算出のうえ、当該要望基礎額に100分の125を乗じた額を上限とするとされた。

さらに、予算配分の重点化促進のための加算措置(重要課題推進枠)として、政府の「基本方針2008」、「経済成長戦略大綱」(6月27日改定)及び「地方再生戦略」(1月19日改定)に掲げられた施策(成長力の強化、低炭素社会の構築、安心できる社会保障、質の高い国民生活の構築等)のうち、緊急性や政策効果がとくに高い事業・技術開発に必要な経費について、所管を超えた予算配分の重点化を促進するため、「公共事業関係費」及び「その他経費」の各経費について、その前年度当初予算相当額に100分の2を乗じた額を各経費に係る予算措置総額の上限から控除することとし、これら控除額の合計額に500億円を加えた額(全体で3,300億円程度)の範囲内で、各省庁の要望を踏まえ、予算編成過程において予算措置の総額の上限から各経費に係る上記控除額を控除した額に加算できるとされた。

その他として、科学技術振興費等については、重複排除及び連携強化等の観点から総合科学技術会議等との所要の調整を行うとともに、第3期科学技術基本計画及び「基本方針2008」を踏まえ、その着実な実施に向け、研究費の不正使用問題への厳正な対応並びにデータベースの運用等、科学技術システム改革の着実な実施を図りつつ、予算編成過程において経費の大胆な選択と集中を一層推進することとされた。また、補助金等については、国と地方及び官と民の役割分担の見直し、国及び地方を通じた行政のスリム化、更なるコスト効率化等あらゆる観点から、制度改正も含めた聖域なき見直しを徹底し、その整理合理化を一層推進するとともに、とくに地方公共団体に対して交付される国庫補助負担金については、あらゆる施策や事業について、義務的経費に属する国庫補助負担金を含め聖域なく見直しを行い、前年度当初予算における額を下回るよう抑制を目指すこととされた。

以上の通り、平成21年度予算の概算要求においては、平成20年度に引き続き各省庁が政策実行のための経費を幅広く要求できるよう、概算要求基準に対して「公共事業関係費」及び「その他経費」については、それぞれ最大25%の増額要求ができる弾力化措置が設けられたものの、私立大学等経常費補助金をはじめとする「私立学校振興費」は前年度予算額の1%減の額が要望基礎額とされ、加えて平成21年度予算の概算要求では「重要課題推進枠」の新設に伴い、政策の棚卸し等を通じた財源捻出のため、「公共事業関係費」及び「その他経費」については、上記基準額からさらに2%分を充当することとされ、昨年度に引き続き私立大学関係にとっては年末の政府予算編成に向け厳しい対応を迫られることとなった。

この間、5月に入って、財務大臣の諮問機関である財政制度等審議会の審議動向にかかわり、同審議会の高等教育関係資料等における財務省の主張(教育振興基本計画では「投入量」ではなく「成果」を目標にすべき、私費負担の多寡だけを論ずることは不適切、私費負担も公的負担も最終的には家計が負担するもの、わが国の高等教育支出は先進諸国並み、国立大学授業料を私学並み、設置基準を超える教員増を削減、高収入世帯でも奨学金の貸与を受給、延滞債権が大幅に増加など)に対して、文部科学省では反論の形で見解を述べた。

その後、同審議会は「平成21年度予算編成の基本的考え方について」(6月3日)において、昨年度に引き続き、私学助成の配分方法の見直しとして「学生数が減少を続け、定員割れが全体の4割に上っている私学においては、教育内容も含め戦略的な経営の在り方を早急に構築していくことが求められる。このため、歳出削減を緩めることなく、経営の効率化や戦略の明確化に資するような配分を推進する必要がある」とし、高等教育費における私費負担の議論における「我が国の高等教育費にかかる私費負担については、その軽減が必要である」との指摘に対し、「我が国の高等教育を受けた人の割合は主要先進国の中で最も高い水準であるなど私費負担が教育機会の確保に大きな障害と

なっているとは言い難い」とし、高等教育費の私費負担の多寡については「これを税で賄うか授業料で賄うかという国民負担の在り方の選択に関わる問題であること、我が国の国民負担率が先進国の中で最低レベルであること、高等教育の便益のほとんどは学生個人に帰着するものであること」を考え合わせれば、これだけを論じることは適切ではないとした。

また、今後の教育予算のあり方として『基本方針2006』における教育予算の方針は、一律・機械的に配分している機関補助を縮減し、より政策効果の期待できる競争的なメカニズムに移行させていくとともに、教育の質をより高め、教育再生に資する取組みに対応しようとするものである。こうした方針を堅持し、『基本方針2006』に則った教職員人件費、国立大学法人運営費交付金、私学助成のスリム化と配分方法の大胆な見直しによってメリハリ付けを一層強化していく必要がある」とした。奨学金事業については、教育基本法の「能力があるにもかかわらず、経済的理由によって修学が困難な者に対して奨学の措置を講ずる」との目的から乖離しつつあり、とくに有利子事業における貸付金利の上限（3%）を付していること等については、「今後の金利上昇に伴い、他の高等教育予算を大きく圧迫する可能性があることから、早急な見直しが必要である」とし、滞納については日本学生支援機構に対し、迅速かつ確かな現状把握と責任をもって厳格な回収に当たるよう厳しく求めるとともに、法的措置の強化、民間委託の推進、機関保証の健全な運用のほか、学生の教育にあたった大学の関与や学生が就職した企業の協力を求める手法も検討すべきとの建議が出された。

また、政府の規制改革会議「中間とりまとめ 年末答申に向けての問題提起」（7月2日）では、重点分野における規制改革のうち「教育・研究分野」のなかで、「国立大学運営費交付金及び私学助成金の配分ルールの見直し」として、「教育と研究それぞれの質の向上を図るため、教育と研究は一体不可分という従来の発想からの脱却を図り、それぞれの特質に応じた評価や公費配分を実施すべきである。」としたうえで、「大学の適切な努力を促し公平で効率的な公費配分を実現するためには、各大学の活動を適切かつ厳正に評価した上で、その評価に基づいて配分額を決定するように、平成22年度以降に予定されている国立大学法人の次期中期目標期間における運営費交付金の新たな配分の在り方及び私学助成金の配分ルールを見直す必要がある。」とし、その前提として「大学における会計を教育・研究に分離し、併せて大学の評価についても教育・研究それぞれの努力と成果について厳格に実施する必要がある。」とした。また、競争的研究資金の配分では、「優れた研究者を育成・獲得することが大学のインセンティブとして働くようにすることが、大学の意識を変え、優れた研究成果を産み出す源になる」との考え方のもと、研究者の自由な発想に基づく研究に関しては、指標の定量化など客観的で反証可能性のある厳正な審査・評価体制の構築等に関する問題意識が示された。

その後、文部科学省において、「基本方針2008」（6月27日）及び平成21年度概算要求基準（7月29日）を踏まえ、一般会計及び電源開発促進対策特別会計からなる平成21年度予算の概算要求をとりまとめ、財務省に提出（8月29日）した。

### （3）文部科学省概算要求の内容

文部科学省の平成21年度概算要求では、教育振興基本計画（7月1日閣議決定）の策定を受けた初めての概算要求として、また科学技術においては先の国会で成立した研究開発力強化法や革新的技術創造戦略等に基づいた成長力の強化などのための施策の充実などを中心にとりまとめられた。文部科学省の概算要求によると、平成21年度の歳出予算要求・要望額全体では、一般会計として5兆9,472億3,300万円（前年度予算比12.8%増）とされた。また、財政投融资計画については、日本学生支援機構の7,372億円（財投機関債1,170億円を含む）のほか、日本私立学校振興・共済事業団の243億円（財投機関債80億円を含む）及び国立大学財務・経営センターの595億円（財投機関債50億円を含む）の総額で8,210億円（うち財投機関債1,300億円）が要求された。

主要事項別にみると、義務教育費国庫負担金が約1兆6,768億円（構成比28.2%）と最も大きく、次いで国立大学法人運営費交付金が約1兆1,870億円（同20.0%）、科学技術振興費が約1兆570億円（同17.8%）、私立大学等経常費補助金が約3,319億円（同5.6%）、エネルギー対策費が約2,447億円（同4.1%）、公立学校施設費が約1,801億円（同3.0%）、奨学金事業が約1,412億円（同2.4%）、私立高等学校等経常費助成費等補助金が約1,069億円（同1.8%）、国立大学法人等施設整備費補助金等が1,046億円（同1.8%）とされた。

以下は、文部科学省概算要求のうち、私立大学等経常費補助金をはじめ私立大学関連の各種補助金等並びに同省所管の科学技術・学術関係予算に関する概算要求の内容（概要）である。

#### 1）私立大学等経常費補助金

平成21年度概算要求においては、私立大学等の運営に必要な基盤的経費を確実に措置するとともに、各大学の個性・特色に応じた支援を行うとされた。具体的には「基本方針2008」に掲げられた重要課題の推進のため、基盤的経費として不可欠な「一般補助」において、「医学部定員増」に対応するとともに、各大学等の特色を活かしてきめ細かな支援を行う「特別補助」において、教育の質向上、地域活性化への貢献、国際化の推進、ICTを活用した教育等を重点的に支援するとともに、私立大学等の経営改善の促進を図ることとされた。

同補助金の概算要求額は、全体で平成20年度当初予算に比して70億円（2.2%）増の3,318億6,800万円で、そのう

ち「一般補助」は3億5,300万円(0.2%)増の2,139億5,000万円、「特別補助」は66億4,700万円(6.0%)増の1,179億1,800万円が要求された。これにより、「特別補助」が要求総額に占める割合は、平成20年度予算の34.3%から35.5%に増加することとなった。

「一般補助」の内訳は、専任教員等給与が7億5,800万円(0.6%)増の1,333億8,300万円、専任職員給与費が5億9,200万円(1.5%)減の395億8,800万円、教育研究経常費が1,100万円(0.0%)増の268億4,600万円、非常勤教員給与費が6,200万円(1.5%)減の41億2,700万円、教職員福利厚生費が2億3,800万円(2.4%)増の100億600万円が要望された。

「特別補助」の内訳は、平成19年度からスタートした「特別補助」及び「私立大学教育研究高度化推進特別補助」の改組・メニュー化により、各大学等の特色を活かせるきめ細かな支援として、84億8,900万円(8.4%)増の1,090億1,800万円のほか、平成21年度では新たに、学生の経済的負担軽減のための支援として20億円、自主的に経営改善に取り組む大学等への支援として4億円(50.0%)増の12億円、特定分野の人材養成支援は6億4,200万円(10.1%)減の57億円が要求された。なお、新たな学習ニーズへの対応(平成20年度予算額：28億円)及び高等教育機関の質の確保(平成20年度予算額：8億円)については、平成20年度限りの経費とされた。

## 2) 私立大学・大学院等教育研究装置施設整備費補助

この補助金は、学術研究及び高等教育の高度化を推進するため、私立大学等の教育研究装置及び施設の整備費について補助するものであり、平成21年度概算要求においては、全体で平成20年度予算に比して59億7,700万円(56.6%)増の165億3,400万円が要求された。

平成21年度概算要求においては、経営戦略や研究戦略上、意欲的なプロジェクトに対し研究施設・設備等を一体的に支援する「私立大学戦略的研究基盤形成支援事業」(要求額：38億5,500万円)のほか、近年、大規模地震が頻発しているおり、学生等の安全を確保するための学校施設の耐震化が急務であることから、「学校施設耐震改修事業」(同61億2,000万円)を拡充するとともに、アスベスト対策工事を支援する「環境衛生対策推進事業」(同4億7,200万円)及び身体障害者や高齢者等の施設の利用に配慮した「バリアフリー推進事業」(同6億1,500万円)について、引き続き支援の充実を図る要求された。

また、平成21年度概算要求では、低炭素社会の実現に向けた施設整備に対して支援する「エコキャンパス推進事業」(同5億円)を創設のほか、私立大学等の情報化を一層推進するため、従来の「情報通信施設」(既存施設のマルチメディア対応施設への改造)と「情報通信装置」(学内LAN等)を「ICT活用推進事業」(同30億5,000万円)に統合するとともに、教育研究活動の環境を整備するため「教育研究装置整備費補助」(同19億2,200万円)を充実する要求とされた。

## 3) 私立大学等研究設備整備費等補助金

この補助金は、私立大学における学術研究の推進に必要な研究設備の整備費及び私立の大学、短期大学、高等専門学校及び専修学校(専門課程)における学術研究または教育に必要な情報処理関係設備の整備費について補助するものであり、平成21年度概算要求においては、情報処理関係設備に対する補助を見直し、大学等の教育に必要な設備の整備費について支援するため、新たに「教育基盤設備」(要求額：14億8,000万円)に対する補助の創設が要求された。

また、引き続き「私立大学戦略的研究基盤形成支援設備」(同19億8,000万円)の整備に必要な経費を補助するとともに、基盤的な研究設備への支援の充実を図ることとされ、全体では平成20年度予算に比して800万円(0.2%)増の52億7,700万円が要求された。

内訳をみると、大学の研究用設備(補助率：3分の2)を対象とする「私立大学戦略的研究基盤形成支援設備」及び「研究設備」を合わせた要求金額は、平成20年度予算と同額の37億9,700万円とされた。また、教育用設備(補助率：2分の1)を対象とする「教育基盤設備」については、平成20年度予算(情報処理関係設備分)と比較して800万円増の14億8,000万円、このうち大学・短期大学等は5億4,900万円が要求された。

## 4) 私立学校施設高度化推進事業費補助

この補助金は、私学事業団の融資を受けて実施される私立の大学院、大学、短期大学、高等専門学校並びに小学校、中学校、中等教育学校、高等学校、特殊教育諸学校における老朽校舎(築30年以上)及び危険建物と認定された旧耐震基準(昭和56年以前の建物)の学校施設の建替え整備事業について10年間の利子助成を行うものであり、また私立学校施設の耐震化を一層促進するため、平成21年度及び平成22年度に実施される老朽校舎等の建替え整備事業については、利子助成の一層の充実を図る要求とされた。また、平成8年度以前に実施された学校施設の整備事業のうち借入利率が4%以上で、かつ当該施設を活用した新たな教育方法の改善、研究の高度化のための計画を有しているものについて、平成21年度分の返済に対する利子助成を行う要求とされた。

平成21年度の概算要求においては、平成20年度予算と比較して8,200万円(7.0%)増の12億5,900万円が要求され、利子助成期間は融資を受けた時点から10年間とし、平成8年度以前の事業については市場金利の状況等を踏まえ弾力的に対応するとされた。利子助成(平成20年度融資分)は、私学事業団の貸付利率を基準として算出し、平成9年度

以降の事業では、大学等が1.0%(高等学校等は1.5%)、平成8年度以前の事業では4.0%相当の利子の一部とされた。

#### 5) 日本私立学校振興・共済事業団貸付事業

私学事業団では、私立学校教育の振興を図ることを目的として、私立学校の施設・設備の整備等に必要な資金について長期、低利の貸付を行っており、平成21年度の貸付計画額は、私立学校の老朽校舎等の建替え整備事業を含む学校法人の資金需要を勘案し、総額で平成20年度と同額の600億円の計画とされた。

貸付事業の財源として、財政融資資金163億円(前年度同額)、自己調達資金437億円(前年度同額)の一部とする財投機関債(私学振興債権)については80億円(前年度同額)の発行が計画された。貸付計画額の内訳をみると、一般施設費が537億円(大学等252億円)、教育環境整備費が21億円、災害復旧費が1億円、公害対策費が1億円、特別施設費が40億円とされた。

#### 6) 大学教育の充実と大学の機能別分化

この支援事業は、学士力の確保など主体的な教育の質保証の取組への支援、大学院の組織的な教育活動の推進、国公私立大学を通じた大学教育改革支援の充実と世界最高水準の卓越した教育研究拠点形成の事業からなっている。

##### ( ) 学士力の確保など主体的な教育の質保証の取組への支援

この事業は、中央教育審議会における「学士課程教育の構築に向けて」の審議を踏まえ、各大学における教育の質保証のための取り組みを支援することで社会からの信頼に応え、国際通用性を備えた学士課程教育等の構築を目指すこととし、平成21年度概算要求額は総額で59億6,924万円(51.5%)増の175億5,132万円が要求された。事業内容としては、学士力確保と教育力向上プログラム、大学教育充実のための戦略的大学連携支援プログラムからなっている。

学士力確保と教育力向上プログラムは、従来の「質の高い大学教育推進プログラム(教育GP)」を再編し、中央教育審議会の審議で指摘された学士力確保と教育力向上のための各大学の実践を促し、達成目標を明確にした効果的な優れた取り組みを支援するもので、新たに95億5,132万円が要求された。また、大学教育充実のための戦略的大学連携支援プログラムは、複数の大学の連携・協同による質保証の取り組み、地域の人材育成、大学運営基盤の強化等を図ることを目的とした、多様で特色ある大学間の戦略的な連携を支援するもので、平成21年度概算要求において50億円(166.7%)増の80億円が要求された。

##### ( ) 大学院の組織的な教育活動の推進

この事業は、大学院が設定した目標の達成に向けた優れた組織的・体系的な教育の取り組みについて、厳格な評価を行いつつ支援することにより、大学院教育を抜本的に強化することとし、平成21年度概算要求では、「組織的な大学院教育改革推進プログラム」として39億5,407億円(78.0%)増の90億2,407億円が要された。

##### ( ) 国公私立大学を通じた大学教育改革支援の充実と世界最高水準の卓越した教育研究拠点形成

この事業は、国公私立を通じ、大学教育の改善の自主的な優れた教育取組を支援するとともに、国際競争力のある大学づくりを推進するため卓越した教育研究拠点の形成を支援することにより、大学の機能別分化や質保証など大学教育改革を推進することとし、事業内容として、学士力確保と教育力向上プログラム(再掲)、社会人力育成のための学生支援プログラム(再掲)、大学教育充実のための戦略的大学連携支援プログラム(再掲)、法科大学院教育水準高度化事業、グローバルCOEプログラム、先導的ITスペシャリスト等育成推進プログラムからなり、平成21年度概算要求において、総額で52億4,419円(9.2%)増の619億9,836円が要求された。

事業内容のうち「法科大学院教育水準高度化事業」については、法科大学院全体の質の高度化を図るため、より適正な定員規模を模索するとともに、法科大学院間の共同設置や共同教育体制の構築を図る取り組みを支援するため、平成21年度概算要求において新たに5億円が要求された。

「グローバルCOEプログラム」は、21世紀COEプログラムの成果を踏まえ、国内外の大学・機関との連携と若手研究者の育成機能の強化を含め、国際的に卓越した教育研究拠点形成を厳格な審査・評価を通じてより重点的に支援するもので、平成21年度概算要求において5億164万円(1.5%)増の344億8,764万円が要求された。

「先導的ITスペシャリスト等育成推進プログラム」は、大学間及び産学の壁を越えて潜在力を結集し、世界最高水準の高度IT人材及び高度実践型理工系スペシャリストを育成するための教育拠点の形成を支援するもので、平成21年度概算要求において17億1,483万円(207.1%)増の25億4,293万円が要求された。

#### 7) 「留学生30万人計画」と大学の国際化

この支援事業は、大学の国際化の推進、留学生の受入れ環境・就職支援の充実、海外での情報提供及び支援の一体的な実施、日本人学生の海外留学の推進からなっている。

##### ( ) 大学の国際化の推進

わが国の高等教育の国際競争力の強化、留学生等に魅力的な水準の教育等を提供するとともに、留学生と切磋琢磨する環境のなかで国際的に活躍できる高度な人材の養成を図るため、留学生を獲得するための環境整備を図る取組

みのうち、国際化の拠点となる大学を選定し重点的に育成することとされた。

平成21年度概算要求においては、国際化拠点整備事業として新規に150億円が要求され、国公立大学を対象に当該大学の機能に応じた質の高い教育の提供と、海外の学生がわが国に留学しやすい環境を提供する構想のうち拠点となる大学（30大学）を選定し、英語による授業等の実施体制の構築、留学生受け入れに関する体制の整備、戦略的な国際連携の推進などの取り組みを総合的に支援を図る要求がなされた。

（ ）留学生の受入れ環境・就職支援の充実

留学生がわが国で安心して勉学に専念できるよう、また希望する者は日本社会で活躍できるよう、宿舍確保や奨学金制度の充実等による受入れ環境づくりや産学官が連携した就職支援の推進として、平成21年度要求においては全体で63億9,675万円（16.4%）増の454億8,516万円の要求とされた。

要求の内訳では、大学等の留学生宿舍借り上げ支援など「留学生宿舍の確保」として4億7,226万円（31.2%）増の19億8,447万円、外国人留学生のための就職情報提供事業や留学生交流総合推進会議（仮称）の設置など「留学生の就職支援の充実」として新規に3,146万円、「外国人留学生奨学金制度等の充実」は全体で58億9,302万円（15.7%）増の434億6,921万円、そのうち、（ ）国費外国人留学生制度が13,285人（新規1,200人、学年進行111人増）を対象として21億4,060万円増（9.6%）増の244億1,656万円、（ ）私費外国人留学生等学習奨励費が13,630人（1,530人増）を対象に10億5,000万円（13.0%）増の91億3,320万円、（ ）1年以内の短期受け入れ分として、新規に留学生交流支援制度（仮称）が3,600人（制度の見直しによる1,800人増）を対象に54億1,266万円、（ ）授業料減免学校法人援助が17,486人（1,977人増）を対象に4億2,110万円（12.7%）増の37億2,451万円が要求された。

（ ）海外での情報提供及び支援の一体的な実施

留学希望者を掘り起こし、入試・入学の際の利便性を向上して日本留学をしやすくするため、留学情報の提供や相談など、海外における留学希望者のためのワンストップサービスの展開とともに、必要な留学情報の入手から入学許可、宿舍などの決定まで母国において可能となる体制の整備を図るため、平成21年度概算要求においては全体で5,486万円（2.2%）増の24億9,478万円が要求された。

要求の内訳をみると、日本留学ポータルサイトの充実、日本留学促進資料公開拠点や海外連携事務所における相談体制の充実など「日本留学情報発信機能等の充実」として6億6,022万円（312.8%）増の8億7,130万円、「日本留学試験の拡充」として実施都市の拡充（16都市 18都市）や試験問題（専門科目）の多言語化の調査及び作成などが2億237万円（76.9%）増の4億6,546万円、海外進出・ネットワーク形成支援事業（新規）など「大学の国際ネットワークの形成」として8億773万円（41.1%）減の11億5,803万円とされた。

（ ）日本人学生の海外留学の推進

日本人学生の海外留学は、学生が将来世界で活躍するための資質の向上や人的ネットワークの形成による相互理解と友好関係の深化等により、日本をグローバル化させるものであることから、大学における留学プログラムの多様化や国際的な教育活動への組織的な取り組み等による海外留学の飛躍的拡大を図るため、平成21年度概算要求においては全体で11億8,839万円（214.2%）増の17億4,306万円が要求された。要求の内訳では、短期派遣分（1年以内）として1,400人（制度の見直しにより670人増）長期派遣分（1年以上）が230人（制度の見直しにより158人増）とされた。

8）医学教育を通じた医師不足対策 「5つの安心プラン（医療対策）」への対応

この支援事業は、政府の「社会保障の機能強化のための緊急対策～5つの安心プラン～」（7月29日）への対応として、医師養成数の増加に伴う教育環境整備への支援、地域医療に貢献する医療人の養成と大学への支援、大学病院の医師等の養成機能を強化するための方策の充実からなっている。

（ ）医師養成数の増加に伴う教育環境整備への支援

近年の離島等の地域や産科・小児科等の特定の診療部門における医師不足に対応し、地域医療等に対応した質の高い医療人の養成を図るため、医学部の定員増を行う大学に対し、医学部教育に支障が生じないようその整備を図るため、平成21年度概算要求においては「医師不足対策人材養成推進プラン」の一環として、教育環境整備事業に対し新規に69億9,995万円が要求された。

（ ）地域医療に貢献する医療人の養成と大学への支援

深刻な医師不足に対応するため、地域医療に貢献する大学の取り組みや産科・小児科等医師不足分野の地域医療を担う大学病院の教育環境の整備の支援を行うため、平成21年度概算要求においては、「医師不足対策人材養成推進プラン」の一環として、地域医療等貢献プログラム及び産科・小児科等人材養成環境整備事業に対し新規に114億7,877万円が要求された。

( ) 大学病院の医師等の養成機能を強化するための方策の充実

近年の医師不足及び極めて厳しい医師の勤務状況等の問題に対応するため、大学病院における若手医師、看護師等の養成機能を強化し、高度な医療人の養成を図る大学の取り組みを支援するため、平成21年度概算要求においては全体で36億500万円(84.7%)増の78億6,000万円が要求された。

要求の内訳では、大学病院連携型高度医療人養成推進事業として15億円(100.0%)増の30億円、看護師キャリアシステム構築プランとして新規に20億円、がんプロフェッショナル養成プランとして6億円(31.6%)増の25億円、社会的ニーズに対応した質の高い医療人養成推進プログラムとして4億9,500万円(57.9%)減の3億6,000万円が要求された。

9) 学生が安心して学べる環境の実現

この支援事業は、教育費負担軽減のための奨学金事業の充実と健全性確保、大学による学生支援の取組の推進からなっている。

( ) 教育費負担軽減のための奨学金事業の充実と健全性確保

教育の機会均等の観点から、意欲と能力のある学生等が家庭の経済状況によって修学の機会が奪われないよう、学生の多様なニーズ等を踏まえて、独立行政法人日本学生支援機構の奨学金事業を充実し、教育費負担軽減を図るとともに、奨学金事業の健全性を確保するため回収強化に必要な経費を同機構運営費交付金により措置することとされた。

平成21年度概算要求においては、奨学金事業全体で113億1,739万円(8.6%)増の総額1,427億2,636万円の要求となっており、このほかに財投機関債(1,170億円)を除く財政融資資金は6,202億円とされた。要求の内訳では、日本学生支援機構の奨学金事業において、貸与人員の増員として無利子奨学金が1.1万人増、有利子奨学金が5.7万人増、計6.7万人増となり、事業費の増額として無利子奨学金が42億円増、有利子奨学金が520億円増、計562億円増の要求とされた。

無利子奨学金事業においては、残存適格者を2年計画で解消することとし、新規貸与人員を増員(1.1万人)するとともに、学生のニーズ及び返還時の負担軽減の観点から、新たな貸与月額の新設(大学等:3万円、修士:5万円、博士:8万円など)とともに、有利子奨学金事業においては、新たな入学時増額貸与額の創設(現行30万円のみ10万~50万円の10万円単位)のほか、学生の返還負担軽減のために必要な利子補給金の措置を図ることとされた。

奨学金事業の健全性確保においては、返還金の回収強化を図るため、債権回収業務の民間委託、法的措置の早期化や返還相談体制強化のためのコールセンター設置などに積極的に取り組むこととし、返還金回収強化経費として学生支援機構運営費交付金により措置することとされた。

( ) 大学による学生支援の取組の推進

いわゆる「大学全入時代」において、資質・能力の異なる多様な学生の増加に伴い、大学で学生が身につけるべき社会人としての基盤となる資質・能力を各大学で養成することが極めて重要な課題となっていることに鑑み、各大学等における学生支援機能の充実に資するプログラムを重点的に支援するため、平成21年度概算要求においては、社会人育成のための学生支援プログラムとして、19億2,100万円(118.6%)増の35億4,057万円が要求された。

10) 科学技術・学術関係予算

科学技術・学術関係予算では、わが国の「成長力の強化」に向け、研究開発力強化法、革新的技術創造戦略等に基づく科学技術の振興を掲げ、人材育成・確保のための投資の拡充、多様な技術シーズを生み出す基礎研究の充実と国際競争力の強化、国家基幹技術など分野別研究開発の強化を図ることとされた。

「人材育成・確保のための投資の拡充」においては、「次世代を担う若者への理数教育の充実」として60億8,700万円(68.6%)増の149億6,200万円、「大学における人材育成機能の強化と産学が協働した人材育成」として1,000万円減の735億6,400万円、「イノベーション創出の担い手となる若手・女性研究者等への支援の強化」として119億600万円(13.8%)増の979億2,100万円、このうち若手研究者等の活躍促進が726億3,100万円、女性研究者の活躍促進が31億8,700万円、外国人研究者の活躍促進が62億1,700万円とされた。

「多様な技術シーズを生み出す基礎研究の充実と国際競争力の強化」では、「学術研究の振興」のなかで「人文・社会科学の振興」として6億5,900万円(109.7%)増の12億6,000万円が要求されたほか、「競争的資金の拡充等による研究開発の推進及び加速」として、科学研究費補助金が239億7,600万円(12.4%)増の2,171億7,600万円、戦略的創造研究推進事業は61億3,300万円(12.6%)増の549億6,300万円、革新的技術推進費を含む科学技術振興調整費は148億6,000万円(44.0%)増の486億6,000万円とされた。また「産学官連携などによるイノベーションを生み出すシステムの強化」のなかで「産学官連携の戦略的な展開とイノベーションの創出」として、大学等における研究成果の社会還元への推進が166億8,100万円、地域イノベーション・システムの強化が271億7,600万円、産学官連携拠点の形成支援が114億円とされた。

「国家基幹技術など分野別研究開発の強化」では、重点分野への集中投資のなかで、ライフサイエンスが861

億700万円、このうち新規として「革新的タンパク質・細胞解析研究イニシアティブ（仮称）」が69億円、情報通信が612億4,000万円、このうち平成22年度稼働で平成24年の完成を目指して開発予定の国家基幹技術である「次世代スーパーコンピュータの開発・利用」として271億5,500万円、環境が917億3,000万円、ナノテクノロジー・材料が426億6,100万円、原子力が2,753億2,800万円、宇宙・航空が2,439億1,500万円、南極観測・海洋地球科学技術が644億300万円、地震・防災が374億5,900万円、ものづくり技術が83億5,200万円、新興・融合分野が412億5,200万円、このうち新規に「サービス科学・工学研究の推進等」が5億3,400万円、安全・安心分野が401億7,200万円が要求された。

#### （４）文部科学省概算要求後の動向

文部科学省概算要求後、政府は「安心実現のための緊急総合対策」（8月29日）の決定を受け、歳出の追加額で総額2兆1,240億円、既定経費の節減など歳出の修正減額として総額1兆599億円、全体で当初予算に対し1兆641億円増の平成20年度補正予算を国会に提出（9月29日）し成立（10月16日）した。同補正予算においては、私立学校関係として総額約100億円が措置され、そのうち、児童を地震から守る学校づくり等防災対策（私立学校施設の耐震化事業の加速化）として約80億円（うち大学分として約40億円）、医療の安心確保（医師不足に伴う私立大学医学部の教育環境の整備）として約10億円、省エネ・新エネ技術の抜本的導入促進（私立大学に対する省エネ・新エネ装置等の導入）として約10億円が措置された。

その後、私学側の要望については、自由民主党の文部科学部会、教育・文化・スポーツ関係団体委員会合同会議（10月7日）において改めて要望した。また、福田改造内閣発足（8月2日）とその後の麻生内閣発足（9月24日）を受け、新たに就任した文部科学大臣（10月21日）をはじめ内閣官房長官（10月31日）、自由民主党の総務会長（10月22日）及び幹事長（10月23日）に対し表敬訪問を兼ねて要望を行うとともに、同党の文教関係国会議員に対して要望活動を展開した。

以上のような私学助成を取り巻く厳しい背景を受けて、連盟及び連合会では、今後、平成21年度私立大学関係政府予算案の編成作業に向け、文部科学省をはじめ関係機関及び自由民主党を中心とした主要国会議員に対し、税制改正要望とあわせて文部科学省概算要求額の満額を獲得すべく、要望内容に関する資料を作成のうえ強力な運動を展開した。

この間、財務大臣の諮問機関である財政制度等審議会において「平成21年度予算の編成等に関する建議」（11月26日）がまとめられ、教育予算全般について「教育分野の施策についても、他の政策分野と同様、客観的な成果目標を設定した上で、結果を国民に明らかにしながら十分検証し、新たな取組に反映させる『PDCAサイクル』を実践し、見直しを図るべきである」としたうえで、私学助成については「私立大学は、学生数が減少を続ける中で、大学数は増加の一途をたどっており、定員割れが全大学の5割近くに上っている。今後は、各大学において、経営の効率化、戦略の明確化が早急に求められ、私学助成も、これまでどおり歳出削減を進める中で、こうした取組を促す配分を行う必要がある。」とされた。また、科学技術予算については、施策の優先度を明確にし、総合科学技術会議における最重要政策課題等への重点化を図るなど、引き続き総額を抑制しながら、メリハリ付けを行うべきであるとし、さらに「研究開発システムの改革を進めるため、研究人材の多様化・流動化の促進や大学等への民間資金の導入促進に努める必要がある」との建議がなされた。

#### （５）平成21年度政府予算案の決定経過と対策活動

以上のような私学助成を取り巻く厳しい背景を受け、文部科学省概算要求以降、関係機関における平成21年度予算編成の日程を見極めつつ、連合会では私立大学振興懇談会（12月5日）を開催し、文部科学省をはじめ関係機関及び自由民主党を中心とした主要国会議員に対し、文部科学省概算要求額の満額獲得に向けた積極的な活動を展開した。

私立大学側の動きと並行して、自由民主党では平成21年度政府予算案の編成に先立ち、文部科学部会・文教制度調査会をはじめ政務調査会の各部会等における要望をとりまとめる過程において、平成19年6月に発足した私立大学振興議員懇談会（11月20日）では、同懇談会において私学助成の拡充を中心に意見と要望を行った。その後、文部科学部会・文教制度調査会の大学・大学院等教育小委員会（12月3日）では、安西連合会会長及び小宮山国立大学協会会長がそれぞれの立場から要望を行うとともに、同小委員会において、大学・大学院の基盤的経費の確実な措置、大学・大学院の競争力の強化、国際化の推進、大学教育の質の確保を中心とする「大学の機能強化に向けた決議」（12月3日）をとりまとめるほか、留学生等特別委員会においても「留学生30万人計画」関係予算に関する決議（12月3日）がなされ、財務大臣等の関係方面に対して私学助成予算等の充実に関する働きかけを行うなど、私立大学側の要望に対する強力な支援があった。

これと平行して、自由民主党では、各省庁の無駄遣いを一掃すべく、あらゆる角度から総点検を実施し、歳出改革をゆるぎなく推進することを目的として、政務調査会のもとに「無駄遣い撲滅プロジェクト」が設置され、同プロジェクトの文教・科学技術等の分野において、“定員割れの大学や短大の留学生にまで支援する必要はない。留学生によって定員を確保している大学にまで支援するのは問題である”との問題意識のもと、留学生予算のうちとく

に私費外国人留学生に対する授業料減免学校法人援助については、私学への補助金の性格が強く、重要な事業とは思えないとの認識から、当該事業にかかる予算廃止の動きが顕在化した。これを受け、連合会では、文部科学部会及び文教制度調査会をはじめ留学生等特別委員会の主要議員に対して同予算の必要性と拡充に向けた要望を展開した結果、同プロジェクトの最終報告において「外国人留学生修学援助金（授業料減免学校法人援助）については、継続し、今後制度のあり方について検討を加えること」とされた。

その後、自由民主党では「平成21年度予算重要政策」（12月12日）をとりまとめ、政府の予算編成作業に対応した。同政策では、平成21年度予算編成に当たっては、「基本方針2006」等に基づき財政健全化に向けた基本的方向性を維持する観点から、概算要求基準（7月29日閣議了解）を維持しつつ、重要課題推進枠の活用などにより予算配分の重点化を行うとともに、世界の経済金融情勢の変化を受け、国民生活と日本経済を守るべく、政府がとりまとめた「生活対策」に盛り込まれた内需拡大と成長力強化等に向けた税制上の措置とあわせ、状況に応じて果敢な対応を機動的かつ弾力的に行うとされた。そのなかで、重要政策として『『未来を切り拓く教育の振興』『文化芸術・スポーツの振興』と『成長力の強化 研究開発力強化法、革新的技術創造戦略等に基づく科学技術の振興』の実現」を掲げ、「教育振興基本計画」の着実な実施を目指し、私立学校振興の推進や国立大学等における教育研究の充実と活性化の推進をするための基盤的経費の確実な措置、国公立大学を通じた大学教育改革の支援、医学教育を通じた医師不足対策への支援、国立大学法人等の施設整備の推進、「留学生30万人計画」と大学の国際化の推進、健全性を確保した奨学金事業の充実を図ることとされた。

また、同政策において、「科学技術創造立国」の実現を目指し、第3期科学技術基本計画を踏まえ、科学技術を推進するとし、具体的には、次世代を担う若者への理数教育の充実や大学における人材育成機能の強化と産学が協働した人材育成、イノベーション創出の担い手となる若手・女性研究者等への支援の強化等の「人材育成・確保のための投資の拡充」、科学研究費補助金等の競争的資金の拡充、産学官連携などによるイノベーションを生み出すシステム強化、研究開発基盤強化、科学技術の国際活動の戦略的推進等の「基礎研究の充実と研究環境の整備」、各研究開発分野において厳選された戦略重点科学技術への重点投資や国益確保のために重要な国家基幹技術への集中投資についての強力な推進などの基本方針が掲げられた。

一方、政府は財政制度等審議会「平成21年度予算の編成等に関する建議」（11月26日）の内容等を踏まえ、「平成21年度予算編成の基本方針」（12月3日）をとりまとめ、閣議決定した。同閣議決定による基本的考え方において、「平成21年度予算編成に当たっては、『基本方針2006』等に基づき財政健全化に向けた基本的方向性を維持する観点から、『平成21年度予算の概算要求に当たっての基本的な方針について』を維持」しつつ、「重要課題推進枠の活用などにより予算配分の重点化」を行うとともに、「行政支出総点検会議等の議論を踏まえ、政策の必要性をゼロベースで精査し、行政支出全般を徹底して見直すことにより、財政支出の抑制につなげる」こととされた。また、予算配分の重点化に当たっては、生活者の暮らしの安心、金融・経済の安定強化、地方の底力の発揮に施策を集中し、政策評価等を活用して歳出の効率化・合理化を進めるとともに、政策の棚卸しにより従来から整理されず引き続いて行われているような政策は、思い切った見直しを行うこととされた。

また、同基本方針では、持続可能な社会保障構築とその安定財源確保に向け、景気回復のための減税等、社会保障安定財源の確保、税制抜本改革の全体像を基本骨格とする「中期プログラム」を平成20年末にとりまとめるとし、予算の重点化・効率化のうち「生活者の暮らしの安心」において、「教育振興基本計画」に基づきわが国の未来を切り拓く教育を推進するなかで、「高等教育の教育研究の強化や国際競争力の向上、私学の振興、競争的資金の拡充など、評価を適切に反映させつつ、新たな時代に対応した教育上の諸施策に積極的に取り組む」こととされた。

また、政府の規制改革会議では、「規制改革のための3か年計画（改定）」（平成20年3月25日閣議決定）の再改定に向け、「規制改革推進のための第3次答申 規制集中改革プログラム」（12月22日）をとりまとめた。そのなかで「教育・研究分野」の「教育と研究の適切な評価に基づく公費配分ルールの見直し等」において、「大学が行う教育や研究の質を高めることを目的とし、教育と研究それぞれについて適切かつ厳正に評価し、公平で効率的な公費の配分を行う必要がある」とし、その前提として「大学における会計を教育と研究に分離するという考え方もあるが、現状では教育・研究への按分のルールが未構築となっている」ことから、「大学の会計システムを教育と研究に分離することの効果や課題等について、文部科学省は、幅広い調査・研究を早急に行うべきである」（平成21年度中に措置）とする「具体的施策」をとりまとめ、政策提言として政府に誠実な対応を求めた。

その後、財務省原案内示に先立ち、平成20年度予算編成時と同様、平成21年度政府予算編成にかかる塩谷文部科学大臣と中川財務大臣及び鳩山総務大臣との大臣折衝（12月18日）が行われ、義務教育費国庫負担金等、私立学校助成費等（私学助成、国際化拠点整備事業、戦略的大学連携支援事業、大学教育・学生支援推進事業）、国立大学法人運営費交付金等、革新的技術推進費等（革新的技術推進費、科学研究費補助金）の4項目について協議がなされた。

その結果、私立大学等経常費補助金を含む私学助成予算については、「基本方針2006」に基づき、全体で1%（45億円）減の4,456億円とし、そのうち私立大学等経常費補助金は31億円減の3,218億円、私立高等学校等経常費助成費等補助については前年度同額の1,039億円、大学及び高等学校等に関する施設・設備整備費等補助は15億円減の199

億円とするとされた。ただし、私立大学等への補助の減額に関連し、私立大学における教育研究活動の充実に資するための経費を別途措置することとされ、わが国の高等教育の国際競争力の強化、留学生等に魅力的な水準の教育等を提供するとともに、国際的に活躍できる高度な人材の養成を行うための環境整備を目的とする「国際化拠点整備事業（グローバル30）」（約41億円）を新たに措置、複数大学の連携・共同による、地域と一体となった人材養成や教育の質保証等を支援し、大学の特色化や機能別分化等を図る「大学教育充実のための戦略的大学連携支援事業」（約60億円）の拡充、各大学における就職活動支援等の総合的な学生支援や、教育の質保証、教育力向上のための優れた取組を支援する「大学教育・学生支援推進事業」（約110億円）を新たに措置することとされた。また、わが国の基礎科学力のさらなる強化のため、科学研究費補助金を38億円増の1,970億円とすることとされ、予算編成前に私学助成予算に関する大枠が合意された。

以上の経過を受け、平成21年度政府予算案の編成に当たり、政府は従来の予算編成作業の一部を見直し、財務省原案内示後の各大臣による復活折衝を原則廃止することとし、与党の政務調査会長が復活要望をとりまとめて財務大臣に申し入れる形に改め、そのうえで首相が「重要課題推進枠」（計3,300億円）の配分を決定し、その後、各省庁（大臣）に復活額を内示することとされた。このため、大臣折衝が財務省原案内示前に前倒しとなった。また政府は、概算要求基準（7月29日）の時点において想定していなかった経済緊急対応予備費（1兆円規模）を政策経費である一般歳出に積み増すため、異例の措置として予算編成前に同概算要求基準を変更（12月19日）することとした。

財務省では、各省庁の概算要求とその後の調整を経て、各省庁に対し財務省原案内示及び平成20年度第二次補正予算案の編成（12月20日）を行った。財務省原案内示では、危機的な世界経済金融情勢のなか、国民生活と日本経済を守る観点から、「当面は景気対策」「中期的には財政再建」「中長期的には改革による経済成長」の3段階で経済財政政策を進めるとの方針のもとに、当面は景気対策との観点から、平成20年度第一次補正予算、第二次補正予算、平成21年度予算と切れ目なく連続的に施策を実行するとともに、必要な施策については財源を確保したうえで確実に実施し、「基本方針2006」等に基づき歳出改革を継続し、財政健全化に向けた基本的方向性の維持、重要課題推進枠の活用等による予算配分の重点化、税制抜本改革の道筋を示す「中期プログラム」の策定等をポイントに内示したとされた。

また、平成20年度第二次補正予算案については、急激な内外の金融・経済情勢の変化に対応し、国民生活と日本経済を守るためにとりまとめられた「生活対策」（10月30日）の実施、その後の雇用環境の悪化を受けた雇用対策の実施のための措置として、総額7兆8,157億円規模（歳出の追加額）の補正予算案が編成された。そのなかで、文部科学省関係では、生活者の暮らしの安心（住民の暮らしの不安を解消する施策の充実）として71億円（うち地域の中核的な医療機関としての大学病院の機能の充実として20億円）、金融・経済の安定化（新たな価値の創出による成長力の強化）として150億円、地方の底力の発揮（安心・安全を実感できる対策の強化）が785億円（うち私立大学戦略的研究基盤形成支援事業が10億円、私立学校施設耐震改修事業が20億円）、合計で補正追加額は1,006億円が計上された。

財務省原案内示においては、文部科学大臣と財務大臣の大臣折衝における合意を踏まえ、私学助成関係予算として、私立大学等経常費補助金は平成20年度予算に比して30億8,600万円（0.95%）減の3,217億8,200万円、私立高等学校等経常費助成費等補助が前年度同額の1,038億5,000万円、私立学校施設・設備等補助は、全体で平成20年度予算に比して14億1,500万円（6.6%）減の200億300万円、私学助成予算全体では45億100万円（1.0%）減の4,456億3,500万円として内示された（資料編 資料1 - 2）。

これを受け、全私学連合では代表者会議・私学予算委員会合同会議（12月20日）を開催し、文部科学省の関係者から私立学校関係政府予算をめぐる状況等について説明を受けるとともに、復活要望の有無等について協議した。その結果、文部科学省の意向を踏まえ、私学助成予算の大枠が文部科学大臣と財務大臣等との大臣折衝により事前に合意されたことから、各団体とも復活要望を見合わせることをし、あわせて文部科学大臣をはじめ文部科学省関係者及びその他文教関係国会議員に対する要望を行わないことを決め、次年度の活動に向け、政府予算編成期間中の文部科学関係者合同情報交換会（12月20日）において、文部科学大臣をはじめ、文教制度調査会長、文部科学部会長ほか、文教関係主要国会議員にあいさつを行った。

一方、自由民主党の文部科学部会では、関係団体等からの要望を踏まえ、予算復活要求の重点事項として、幼稚園就園奨励費補助、競技力向上ナショナルプロジェクト、宇宙開発利用（衛星観測監視システム）、南極地域観測事業の四項目に限定し、財務大臣に対する与党・政務調査会長復活申し入れ（12月21日）に向け、復活予算の重点事項がとりまとめられ、私立大学関係政府予算案は財務省原案内示額をもって確定した。また、平成21年度政府予算編成において、内閣総理大臣の指示（12月22日）により決定する「重要課題推進枠」（3,330億円）の予算配分については、注目の「教育・研究開発費」として705億円が追加された。その内訳として、国立大学法人運営費交付金（236億円）、静止地球環境観測衛星（77億円）、先端ライフサイエンス研究（65億円）、次世代スーパーコンピュータ開発（45億円）等が認められた。また、医師確保・救急医療対策（304億円）のうち、文部科学省関連では、大学病院の「周産期医療環境整備事業」に17億円、若手医師の教育や女性医師の復帰支援に6億円が措置され、ODA予算については95億円が上積みされたものの、総額では前年度比4%減の6,722億円で10年連続の減額となった。

私立大学等経常費補助金全体では、平成20年度予算に比して30億8,600万円(0.95%)減の3,217億8,200万円が計上され、そのうち一般補助は平成20年度予算に比して20億2,900万円(0.9%)減の2,115億6,800万円、特別補助は10億5,700万円(0.9%)減の1,102億1,400万円が措置された。そのうち特別補助の内訳として、各大学等の特色を活かせるきめ細かな支援が2億8,500万円(0.3%)増の1,008億1,400万円、学生の経済的負担軽減のための支援として新たに25億円、自主的に経営改善に取り組む大学等への支援が4億円(50.0%)増の12億円、特定分野の人材養成支援が6億4,200万円(10.1%)減の57億円が計上され、新たな学習ニーズ等への対応(平成20年度予算額28億円)及び高等教育機関の質の確保(同8億円)は平成20年度限りの経費とされた。また、私立大学・大学院等教育研究装置施設設備費補助は12億8,903万円(12.2%)減の92億6,764万円、私立大学等研究設備等整備費補助は7,405万円(1.4%)減の51億9,505万円、私立学校施設高度化推進事業費補助は11億7,711万円(前年度同額)が計上された。

また、国公私立大学を通じた大学教育改革の支援の充実等において、大学教育の充実と大学の機能別分化では、大学教育の充実や学生支援機能強化の取組への重点支援など、大学教育改革支援の充実として全体で21億6,712万円(11.5%)増の210億1,643万円が計上された。そのうち、これまでの学士力確保と教育力向上プログラム及び社会人育成のための学生支援プログラムを統合し、大学教育・学生支援推進事業として8億47万円(7.8%)増の110億212万円、戦略的連携支援プログラムが30億円(100.0%)増の60億円、専門職大学院等における高度専門職業人養成教育推進プログラムが7億9,328万円(58.5%)減の5億6,160万円、社会人の学び直しニーズ対応教育推進プログラムが1億9,600万円(10.0%)減の17億6,400万円、先導的ITスペシャリスト育成推進プログラムが6,724万円(8.1%)増の8億9,534万円、産学連携による実践型人材育成事業が2億1,935万円(29.9%)減の5億1,340万円等が計上された。また、国際的に卓越した教育研究拠点形成と大学院の組織的な教育活動の推進においては、グローバルCOEプログラムが2億4,164億円(0.7%)増の342億2,764万円、組織的な大学院教育改革推進プログラムとして6億7,607万円(13.3%)増の57億4,607万円が計上された。

また、「留学生30万人計画」と大学の国際化においては、留学生の受け入れ環境等の充実等として9億5,610万円(2.3%)増の420億3,935万円、海外での情報提供及び支援の一体的な実施として2億1,546万円(45.4%)増の6億8,962万円、日本人学生の海外留学の推進として1億634万円(20.2%)増の6億3,194万円が計上された。そのうち、外国人留学生奨学金制度等の充実が7億3,956万円(2.1%)減の347億4,701万円、内訳として、国費外国人留学生制度が220億2,343万円(1.1%減)、私費外国人留学生等学習奨励費が78億9,060万円(2.4%減)、留学生交流支援制度(短期受け入れ分)が16億3,680万円(7.4%)、授業料減免学校法人援助が31億3,834万円(5.0%)、留学生宿舍支援が2億4,321万円(16.1%)減の12億6,900万円、留学生の就職支援の充実として新たに3,800万円、国際化拠点整備事業(グローバル30)として新たに40億8,100万円が計上された。

また、学生が安心して学べる環境の実現では、教育費負担軽減のための日本学生支援機構奨学金事業の充実と健全性確保として3億6,759万円(0.3%)増の1,317億7,656万円(他に財政融資資金6,112億円)、大学による学生への就職支援の強化等の取組の推進として、大学教育・学生支援推進事業のうち就職支援の強化など新規採択分が24億円計上された。さらに、医師不足対策と地域医療を支える大学病院機能強化として全体で20億6,000万円(60.6%)増の54億6,000万円が計上され、そのうち周産期医療体制の計画的整備として新規に17億円、医師等の養成機能を強化するための方策の充実として、大学病院連携型高度医療人養成推進事業が6,000万円増(4.0%)増の15億6,000万円、看護師キャリアシステム構築プランとして新規に2億円、がんプロフェッショナル養成プランが1億円(5.3%)増の20億円が計上された。

このほか、文部科学省所管の科学技術・学術関係予算では、研究開発力強化法及び革新的技術創造戦略等に基づく科学技術の振興が掲げられ、主要項目として、人文・社会科学の振興では、近未来の課題解決を目指した実証的科学研究推進事業(1億4,911万円)、世界を対象としたニーズ対応型地域研究推進事業(1億100万円)

人文学及び社会科学における共同研究拠点の整備の推進事業(5億151万円)のほか、新たに、異分野融合による方法的革新を目指した人文・社会科学推進事業(6,000万円)の措置が認められた。また、競争的資金の拡充等による研究開発の推進及び加速として、科学研究費補助金(1,969億9,800万円)のほか、戦略的創造研究推進事業(497億9,000万円)、科学技術振興調整費(363億4,000万円)、イノベーション創出の担い手となる若手・女性研究者の活躍素心による研究活動の活性化(891億600万円)、産学官連携の戦略的な展開として、大学等における研究成果の社会還元(123億3,200万円)、地域イノベーション・システムの強化(229億3,900万円)、産学官連携拠点の形成支援(59億7,500万円)各分野別研究開発の戦略的推進では、新興・融合分野における新規項目として、サービス科学・工学の推進(6,000万円)、国家基幹技術への集中投資として、次世代スーパーコンピュータの開発・利用(190億円)等が計上された。

以上の経緯を経て、平成21年度政府予算案は閣議(12月24日)において決定され、政府予算案の規模は、一般会計が88兆5,480億円(平成20年度当初予算に比して6.6%増)、このうち国の政策に充てる一般歳出は51兆7,310億円(同9.4%増)と2年連続で増加した。そのなかで文部科学省所管予算額は、一般会計が5兆2,817億円で、平成20年度当初予算に比して77億8,300万円(0.1%)増となり、国の一般歳出に対しては10.2%となっている。また、同省所管の財政投融資計画は、日本学生支援機構が401億円(同7.0%)増の6,112億円(うち財投機関債1,170億円)

日本私立学校振興・共済事業団が前年度同額の243億円（うち財投機関債80億円）国立大学財務・経営センターが79億円（同11.7%）減の595億円（うち財投機関債50億円）が計上された。

主要事項別にみると、義務教育費国庫負担金は約1兆6,483億円（文部科学省一般会計総額に占める構成比31.2%）と最も大きく、次いで国立大学法人運営費交付金が約1兆1,695億円（同22.1%）科学技術振興費が約8,754億円（同16.6%）でうち競争的資金が約3,809億円（同7.2%）生涯学習・スポーツ・留学生等が約4,947億円（同9.4%）私立大学等経常費補助金が約3,218億円（同6.1%）エネルギー対策費が約2,235億円（同4.2%）奨学金事業が約1,309億円（同2.5%）公立学校施設費が約1,051億円（同2.0%）私立高等学校等経常費助成費等補助金が約1,038億円（同2.0%）国立大学法人等施設整備費補助金が483億円（同0.9%）私立学校施設・設備整備等が約200億円（同0.4%）となっている。

その後、全私学連合では、与党の文教関係国会議員等との「私学振興に関する懇談会」（平成21年1月27日）を開催し、平成21年度の私学関係税制改正並びに私学関係政府予算等に対する謝辞にあわせて、今後の私学振興・充実にについての支援と協力を要請した。

一方、政府は平成20年度第二次補正予算及び平成21年度予算案関連法案を国会に提出（1月5日）し、平成20年度第二次補正予算（1月27日）及び平成21年度予算は政府案通り成立（3月27日）した。

この間、平成21年2月に入って、平成21年度政府予算案の国会における審議と並行し、世界的な金融危機と戦後最大の世界同時不況を受けて、自由民主党では今後3年の「日本経済再生のシナリオ」及び3年後の「新たな成長ステージに立った日本の経済社会の姿」を明示し、同時にこれらに必要なすべての政策メニューを戦略的に取り組み分野ごとに提示するため、政務調査会のもとに日本経済再生戦略会議を立ち上げた。

これを受け、同党の文部科学部会・文教制度調査会合同会議及び大学・大学院等教育小委員会では、同戦略会議の中間報告のとりまとめに向け、地域の中核的医療機関としての大学病院の充実、大学・大学院・高等専門学校における教育研究環境整備の充実、教育無格差立国の実現に向けた教育費負担軽減、「留学生30万人計画」のための環境整備促進、安全環境立国に相応しい施設の老朽化対策・高度化を柱とする『日本経済再生戦略』に係る高等教育への投資の充実にに関する提言」（3月24日）をとりまとめた。

同提言の内容として、地域の中核的医療機関としての大学病院の充実では、私立大学の周産期医療病床の充実及び私立大学附属病院の施設・設備整備への支援を含む「NICU等周産期医療体制整備計画の整備促進」の緊急対策分として約1,500億円程度、大学・大学院・高等専門学校における教育研究環境整備の充実では、私立大学等の教育研究設備装置の整備を含む「教育研究環境の整備」の緊急対策分として7,700億円程度、また「教員、博士課程学生が研究に専念できる環境の整備」の緊急対策分として300億円、教育無格差立国の実現に向けた教育費負担軽減では、授業料減免制度等の一層の充実及び日本学生支援機構の奨学金貸与や返還猶予に係る手続きの利便性を向上するなど奨学金事業の強化等として、経済状況に応じた所要額を措置すること、「留学生30万人計画」のための環境整備促進では、大学間共同利用型留学生宿舎など「留学生宿舎の整備」の緊急対策分として1,500億円、相談員の配置として9億円、安全環境立国に相応しい施設の老朽化対策・高度化では、施設の耐震化や地球環境負荷の低減に資する施設の整備等の推進など「私立大学における施設整備の推進」の緊急対策分として500億円が盛り込まれた。

一方、連合会では、政府・与党における審議と並行して、追加経済対策に関する「日本経済再生戦略プログラムへの要望」をとりまとめた。そのなかで、私立大学関係として、私立大学生・私立高校生への経済支援の実現（約600億円）防災機能の強化を含む私立学校施設の耐震化の促進（約100億円）医師養成や地域医療への貢献を含む私立大学病院機能の充実・整備（約400億円）基盤的な教育研究装置・設備の整備及びエコキャンパスの整備促進を含む私立大学等の教育研究環境の整備・充実（約100億円）「留学生30万人計画」のための留学生受け入れ支援（約100億円）を掲げ、関係方面に要望の実現活動を展開した。

## 2. 平成21年度私立学校関係税制改正等に関する要望及び決定経過について

連盟では、これまで税制改正要望内容や政府・与党の税制に関する審議過程において、税務当局から出された意見等を踏まえながら、この数年にわたり継続・維持、あるいは実現できなかった要望項目を中心に、その内容、現状、問題点などを整理するとともに、新規の要望項目については、既存の仕組みを有効に活用しながら要望内容を組み立て、日本私立大学団体連合会（以下『連合会』という。）並びに全私学連合等の関係団体との連携を図りつつ、その要望実現に向け活動を展開してきた。

平成21年度に向けた私立大学関係税制改正要望に関する基本方針並びに要望内容等のとりまとめ及びその実現・実行活動については、平成20年度より連盟の目的達成に必要な公財政支援に関する事業の一環として公財政政策委員会を設け、同委員会のもとに公財政分科会を設置し、その任務に当たった。

### （1）私立大学側の要望方針等の決定経過

平成20年度は、前年度の税制改正結果を受け、現行の私学関係税制の問題点等を整理し、学校法人と国立大学法人間の税制全般におけるイコール・フットイング環境が整いつつあるなかで、学校法人に対する新たな要望事項を掲げつつ、現行優遇措置の維持・拡大の実現に向けた諸方策を検討することとし、これまでに公財政政策委員会公財政分科会、常務理事会及び理事会において税制改正要望に関する当連盟としての基本方針並びに要望内容等について協議を重ねた。

その結果、平成21年度に向けた要望では、とくに前年度の税制改正において実現できなかった要望項目を中心として、学校法人に対する寄附の促進を図るため、寄附税制については個人からの寄附に重点を置き、所得控除限度額の拡大、控除の上限を超えた場合の繰り越し制度の創設、控除適用下限額の撤廃及び年末調整による所得控除の実現、寄附金控除の対象となる寄附金の拡大、個人からの相続財産の寄附にかかる税額控除制度の創設とともに、企業等から学校法人に対する寄附として、企業等からの寄附金にかかる税額控除制度の創設を掲げた。また、教育費の負担軽減と少子化対策や子育て支援の観点から、高等教育機関に在籍する学生やその保護者の教育費にかかる所得（税額）控除制度の創設、現行扶養控除の見直しによる家庭の教育費負担軽減、大学等に在籍する社会人学生の教育費にかかる所得控除制度の創設を図ることとした。加えて、現行特例措置の維持・拡充とともに、学校法人にかかる消費税について、今後予想される政府・与党の消費税を含む税体系の抜本的改革論議における動向を注視しつつ、新たな税制においては、国公立大学が同じ扱いを受ける措置を講じ、そのなかで学校法人に対しては教育研究条件の充実・向上の一環として、消費税の一部を教育目的に使用するなどの優遇措置を図るとの要望をとりまとめ、第2回常務理事会及び第497回理事会（4月22日開催）に報告するとともに、これらの考え方をもとで私学関係税制改正の要望と活動を積極的に推進することを確認した。

その後、第3回常務理事会（5月13日開催）の協議を経て、「大学が時代の要請に応え、将来の国際社会とわが国の経済社会を背負う人材を育成し、国際競争力の向上を目指すためには、私立大学が教育及び学術研究の一層の質的向上を図り、さらなる経営基盤の強化」が求められており、このため「民間からの多様な資金の積極的導入が不可欠」であり、中央教育審議会答申「教育振興基本計画について」（4月18日）の趣旨を踏まえ、さらに「企業や個人等からの寄附金の一層の拡充が可能となるよう寄附税制の抜本的改善とともに、喫緊の課題である少子高齢化への対応に伴う教育費負担者の経済的負担の軽減を図る必要がある」との認識のもとに、要望に当たっての基本方針等をとりまとめた。

その結果、平成21年度税制改正要望に際しては、「学校法人に対する寄附促進のための措置の拡大」として、個人からの寄附金にかかる所得控除限度額の拡大等を重点要望事項として打ち出し、そのなかで、昨年度に引き続いて、個人からの相続財産の寄附にかかる税額控除制度の創設及び企業等からの寄附金にかかる税額控除制度の創設を要望に掲げた。また、昨年度に引き続き「教育費にかかる経済的負担軽減のための措置の創設」を掲げ、さらに平成21年度税制改正に向け税体系の抜本的議論が予測されることから、消費税を含む新たな税制においては、国公立大学が同じ扱いを受ける措置を講ずるとともに、学校法人に対しては教育研究条件の充実・向上の一環として、消費税の一部を教育目的に使用するなどの優遇措置を掲げ、そのほか資産運用収益に対する非課税措置など現行特例措置の維持・拡充の実現に向け、関係方面等に対して運動を展開することとし、その基本方針等について第498回理事会及び第180回臨時総会（6月3日開催）に報告し、了承された。

一方、連合会では、連盟をはじめ構成三団体からの要望を踏まえ、公財政改革委員会（4月24日、5月12日開催）における協議を経て、役員会・総会（6月4日開催）さらに政府の経済財政諮問会議等の審議動向を踏まえつつ文部科学省との調整において、平成21年度私学関係税制改正要望をとりまとめた。連合会でまとめた要望によれば、個人から学校法人に対する寄附として、学校法人に対する寄附促進のための措置の拡大（個人からの寄附金にかかる所得控除限度額の拡大、所得控除限度額の繰越控除制度の創設、控除除外額の撤廃及び所得控除手続きの大幅な改善、寄附金控除対象となる寄附金の拡大、個人からの相続財産の寄附にかかる税額控除制度の創設）及び企業等から学校法人に対する寄附として、企業等からの寄附金にかかる税額控除制度の創設を重点項目に掲げ、教育費にかかる経

済的負担軽減のための措置の創設（教育費の所得控除制度の創設、扶養控除の見直しによる家庭の教育費負担軽減、社会人学生の教育費にかかる所得控除制度の創設） 現行優遇措置の維持（学校法人の資産運用収益に対する非課税措置の維持、学校法人の収益事業に対する軽減税率の維持・拡大等） 消費税に対する優遇措置（消費税の一部を教育目的に使用するなどの優遇措置）の四項目からなる内容を掲げ、要望の実現を図るため積極的な要望活動を行った。その一環として、自由民主党の私立大学振興議員懇談会幹部との私立大学振興研究会（8月5日開催）において積極的な要望活動を展開した。

他方、全私学連合では、連合会をはじめ各構成団体の要望を受け、代表者会議（8月5日開催）における協議の結果、連合会でとりまとめた内容をもって私立学校全体の税制改正要望とし、同日の代表者会議において「平成21年度私立学校関係税制改正に関する要望」をとりまとめ、全私学団体が一致した要望として関係方面に要望することとした。また、平成21年度の税制改正要望に当たり、私学側の要望実現に向け、代表者会議終了後に文部科学大臣をはじめ文部科学省の主要幹部に対し要望の実現方を要請するとともに、その後、8月8日には自由民主党の文部科学部会及び文教制度調査会等の主要国会議員に要望活動を展開した。

その後、全私学連合では、9月に入って、文部科学省関係税制改正要望の内容に沿う形で、被用者年金制度の一元化等に関する基本方針（平成18年4月閣議決定）に基づき、「私学共済の新たな年金給付制度の創設に伴う所要の措置」として、現行の私学共済年金の職域部分を廃止して新たに設ける年金制度について、現行と同様の税制措置（本人負担分掛金の全額を社会保険料控除として所得控除すること等）を適用するなどの措置を追加要望に掲げ、その実現方について文部科学省を通じて自由民主党（税制調査会）に要請した（資料編 資料2-1）。

## （2）文部科学省関係税制改正要望の決定経過

文部科学省では、関係団体等からの税制改正要望を受け、文教関係の税制改正要望事項について「平成21年度文部科学省関係税制改正要望事項」としてとりまとめ、財務省及び総務省にそれぞれ提出（8月29日）した（資料編 資料2-2）。

文部科学省関係の税制改正要望事項においては、要望事項の筆頭に「教育、文化芸術、スポーツ、科学技術・学術の振興」に関する税制改正要望を位置づけ、続いて「教育費負担の軽減」及び「公益活動の支援」を掲げた。「教育、文化、スポーツ、科学技術・学術の振興」においては、「教育、文化、スポーツ、科学技術・学術の振興のための寄附税制の拡充」（所得税、相続税）をはじめ、個人所有の文化財の保護の充実、経済産業省等との共同要望として「人材投資促進税制の延長」（所得税、法人税等）及び財務省等との共同要望として「私学共済の新たな年金給付制度の創設に伴う所要の措置」（所得税、法人税等）など四項目を要望として掲げた。「教育、文化、スポーツ、科学技術・学術の振興のための寄附税制の拡充」においては、個人の寄附税制のうち所得税について、所得控除される寄附金額の上限を所得の50%まで引き上げること、また相続税について、相続財産を大学等に寄附した場合に、寄附者に優遇税制の効果を集中させる制度に改めるとともに、寄附金の全額を税額控除とするなど、現行の制度よりも相続財産の寄附が活発化し、民間資金を活用した教育等の振興が図られるよう税制上の配慮を行うとされた。

また「人材投資促進税制の延長」においては、中小企業等について、労務費（給与、健康保険料、教育訓練費等）に占める教育訓練費（企業等がその従業員に対して行う教育、訓練、研修、講習等に係る費用）の割合が一定水準（0.15%）を超える場合に一定割合（8～12%）を税額控除する制度について、2年間適用期限の延長を行う要望を掲げた。

さらに「教育費負担の軽減」（所得税、住民税）においては、家庭の教育費負担の軽減として、現行の特定扶養控除制度について、教育費を勘案した新たな上乘せ措置（上乘せ控除額：所得税6万円、住民税3万円）を講じ、税制の抜本改革のなかで扶養控除制度の見直しが行われる際には、現行の特定扶養控除制度に代えて「教育費控除制度」を創設するなど、現行の特定扶養控除よりも家庭の教育費負担が一層軽減されるよう税制上の配慮を行うとの要望を掲げた。

そのほか、私立大学関係では、財務省及び総務省との共同要望として「私学共済の新たな年金給付制度の創設に伴う所要の措置」（所得税、法人税等）を掲げ、被用者年金制度の一元化等に関する基本方針（平成18年4月閣議決定）に基づき、平成22年4月1日に現行の私立学校教職員共済年金の職域部分（3階部分）を廃止して新たに設ける予定の年金の給付制度について、現行と同様の税制上の措置（本人分掛金の全額を社会保険料控除として所得控除すること等）を適用することにより、私立学校教職員の待遇の適正を図り、私立学校教育の振興に資する要望が掲げられた。なお、この要望については、その後（10月30日）において、国会における「被用者年金制度の一元化等を図るための厚生年金保険法等の一部を改正する法律案」の審議状況を踏まえつつ、慎重に検討する必要があることから、平成21年度の税制改正要望から取り下げることとされた。

このほか「公益活動の支援」においては、「一般社団・財団法人に移行した特定の公益法人に係る優遇措置の期限の撤廃」（固定資産税等）として、現行の公益法人（特例民法法人）から一般社団・財団法人に移行する法人が設置する施設で、移行の際に固定資産税が非課税とされていたもの（博物館、図書館、学術施設等）について、非課税措置が維持される平成25年度分までの期限を設けず平成26年度以降も引き続き非課税とする要望を掲げた。

この間、平成20年7月に入り、連合会では、前年度に引き続き社団法人国立大学協会からの申し出を受け、公立大

学協会とともに大学団体（三団体）の連名による「税制改正に関する要望書」をとりまとめ、各関係方面に対し連携・協力して要望活動を展開した。同要望書では、高等教育への投資は国家戦略であり、民間寄附を促すための抜本的な税制改正を講じることが不可欠であるとの観点から、全私学連合でとりまとめた私学側の要望内容を柱として、所得税（個人からの寄附にかかる所得控除限度額の上限（所得の40%）を米国並みの50%まで拡大すること、また所得控除限度額の上限を超えた場合についても5年間に限度に繰り越して控除することを可能とすること）、相続税（個人からの相続財産の寄附について、寄附者に減税効果が集中する制度に改め、全額を税額控除する制度を創設すること）に関する税制改正要望を掲げ、大学に対する個人からの寄附に関して新たな財源を発掘し、公的支援に振り向けるために、寄附者に強力なインセンティブを明示できる新たな寄附関連税制優遇制度の創設を訴えた（資料編 資料2 - 3）。

### （3）文部科学省関係税制改正要望後の動向と対策活動

その後、私学側の要望については、自由民主党の税制調査会に要望書を提出（9月24日）するとともに、文部科学部会及び教育・文化・スポーツ関係団体委員会合同会議（10月7日）において改めて要望した。また、福田改造内閣発足（8月2日）とその後の麻生内閣発足（9月24日）を受け、新たに就任した文部科学大臣（10月21日）をはじめ内閣官房長官（10月31日）、自由民主党の総務会長（10月22日）及び幹事長（10月23日）に対し表敬訪問を兼ねて要望を行うとともに、同党の文教関係国会議員に対して要望活動を展開した。

これと並行して、連盟及び連合会では、平成21年度税制改正の内容が12月上旬の自由民主党税制調査会の審議において実質的にとりまとめ、決定されることを踏まえ、11月上旬から12月上旬にかけて私学側の税制改正要望事項の実現に向け、同党税制調査会の主要国会議員（会長、顧問、小委員長）並びに文教関係国会議員等に対する積極的な働きかけを行った。

一方、政府の税制調査会では、平成18年11月の諮問に基づいて、中長期的視点からあるべき税制の全体像について基本的考え方を示した「抜本的な税制改革に向けた基本的考え方（答申）」（平成20年11月20日）を受け、平成20年秋以降における世界の金融資本市場の未曾有の混乱に伴い、政府の「当面は景気対策、中期的には財政再建、中長期的には改革による経済成長」との経済財政の運営方針を踏まえて「平成21年度の税制改正に関する答申」（11月28日）をとりまとめた。

同答申は、国・地方を通じて持続可能な社会保障制度の構築等に必要となる安定的な財源を確保するため、政府は「中期プログラム」を平成20年12月末までに策定することとしているとしたうえで、税制抜本改革の方向性のなかで平成20年の答申で示された所得・消費・資産にわたる各税目の改革の方向性について、社会保障の機能強化・効率化と国・地方を通じた安定財源の確保とそのあり方、格差問題等を踏まえた税体系における所得再配分のあり方の見直し、経済・社会・地域の活力に資する税体系のあり方の見直し、偏在性が小さく収収が安定的な地方税体系の構築、環境税を含む低炭素化の促進に資する税制のあり方などの課題等も踏まえ、さらに議論を深めることとされた。

また同答申では、平成21年度税制改正において、相続税における現行の課税方式（遺産取得課税を前提に相続税の総額を遺産総額と法定相続人数等により計算する方式）については、同じ額の財産を取得しても税額が異なる可能性があること、一人の相続人等の申告漏れにより、他の共同相続人等にも追徴税額が発生すること、居住等の継続に配慮した現行の各種特例は、現行方式のもとでは居住等を継続しない他の共同相続人等の税負担をも軽減する効果があるため、これら特例の拡充は課税の公平面での不平等の増幅につながる、といった問題点に留意する必要があり、現行の課税方式の問題点を踏まえて、そのあり方を検討する必要があると指摘した。

### （4）平成21年度私学関係税制改正の決定経過

以上の背景を受け、平成21年度税制改正の論議が本格化するなか、自由民主党の税制調査会では、11月上旬より同党の政務調査会各部会から提出された要望事項の振り分けにかかる審議を開始し、政策課題として検討する事項の審議がなされた。その結果、私学側が重点要望事項として掲げた「学校法人に対する寄附促進のための措置の拡大」のうち「個人からの寄附金にかかる所得控除限度額の拡大」及び「個人からの相続財産の寄附にかかる税額控除制度の創設」については、打ち出し及び復活（12月2日）の段階で「お断りする」とされ、最終結果（12月12日）において当該要望は認められず、寄附金税制については「寄附金税制のあり方を総合的に検討する」とされた。また、現行の特定扶養控除制度に加え、大学生等の授業料負担を勘案した教育費控除制度の創設など、教育費負担の軽減として要望した「家庭の教育費負担の軽減」については、打ち出し及び最終結果において「税体系の抜本的改革の問題として検討」とされ、当該要望は認められなかった。

なお、私学側の要望事項のうち「消費税に対する優遇措置」については、文部科学省税制改正要望の時点（平成20年8月）で要望が見送られ、また「私学共済の新たな年金給付制度の創設に伴う所要の措置」については、年金一元化法案の法改正スケジュールとの関係から、文部科学省として要望を見送ることとされた。

これと並行して、平成20年秋以降における世界の金融資本市場の混乱を受け、政府が緊急対策としてとりまとめた「生活対策」（10月30日）及び「生活防衛のための緊急対策」（12月12日）等を踏まえ、政府の経済財政諮問会議（12

月16日)では、持続可能な社会保障構築とその安定財源確保に向けた「中期プログラム(案)」をとりまとめた。そのなかで、税制抜本改革の全体像において、多年度にわたる増減税を法律において一体的に決定し、それぞれの実施時期を明示しつつ、段階的に実行する、潜在成長率の発揮が見込まれるかなどを判断基準とし、予期せざる経済変動にも柔軟に対応できる仕組みとする、消費税収は、確立・制度化した社会保障の費用に充てることにより、すべて国民に還元し、官の肥大化には使わない、とする3原則を明示した。

また、税制抜本改革の道筋では、「経済状況の好転後に消費税を含む税制抜本改革を2011年度(3年後)より実施し、2015年度までに段階的に行って持続可能な財政構造を確立し、このために必要な法制上の措置を2010年にあらかじめ講じておくものとする」とされた。また、税制抜本改革の基本的方向性において、個人所得課税については「格差の是正や所得再分配機能の回復の観点から、各種控除や税率構造を見直す。給付付き税額控除の検討を含む歳出面もあわせた総合的取組の中で子育て等に配慮して中低所得者世帯の負担の軽減を検討する」とし、また消費税については「その負担が確実に国民に還元されることを明らかにする観点から、消費税の全額がいわゆる確立・制度化された年金・医療・介護の社会保障給付と少子化対策に充てられることを予算・決算において明確化した上で、消費税の税率を検討する」とされた。

以上の経緯を背景として、平成21年度税制改正の内容については、政府税制調査会でとりまとめた「平成21年度の税制改正に関する答申」(11月28日)及び政府の経済財政諮問会議でとりまとめた持続可能な社会保障構築とその安定財源確保に向けた「中期プログラム(案)」を踏まえ、自由民主党の税制調査会は「平成21年度税制改正大綱」(12月12日)をとりまとめ、その後の与党税制協議会において決定した。これを受けて、財務省は「平成21年度税制改正の大綱」(12月19日)をとりまとめ閣議に報告、了承され、その後の「平成21年度税制改正の要綱」とする閣議決定(平成21年1月23日)を経て「所得税法等の一部を改正する法律案」が通常国会に提出(1月23日)され、政府の原案どおり成立(3月27日)した。

平成21年度文部科学省関係税制改正事項の概要(資料編 資料2-4)及び私学関係税制改正要望の結果(資料編 資料2-5)については、資料編を参照されたい。なお、近年の学校法人に対する企業及び個人からの寄附税制の改正内容については、以下の通りである。

〔平成14年度〕受託研究収入の非課税化

私立大学等が他の者の委託に基づいて行う研究にかかる一定の事業を請負業の範囲から除外する(実施期間が3か月未満のもの)

〔平成15年度〕現物寄附にかかる「みなし譲渡所得」の非課税に係る承認要件手続きの簡素化

承認申請書の申請期間の延長(3月以内 4月以内)

承認手続きを大幅に簡素化し、基本金に組み入れれば直ちに承認

申請から1か月を経過した場合には自動的に承認

寄附物件の売却が可能(ただし基本金に組み入れることが条件)

〔平成16年度〕受配者指定寄附金に係る手続きの簡素化

企業等の法人が日本私立学校振興・共済事業団を経由して行う受配者指定寄附金について、その手続きの大幅な簡素化。

〔平成17年度〕個人寄附の控除上限を引き上げ(25% 30%)

個人から学校法人等に対する寄附について、寄附者の控除限度額を、従来の「年間総所得の25%」から「年間総所得の30%」に引き上げた。

〔平成18年度〕個人寄附の控除下限を引き下げ(1万円 5千円)

個人から学校法人等に対する寄附について、寄附者の控除除外額を、従来の「1万円」から「5千円」に引き下げた。

〔平成19年〕個人寄附の控除上限を引き上げ(30% 40%)

個人から学校法人等に対する寄附について、寄附者の控除限度額を、従来の「年間総所得の30%」から「年間総所得の40%」に引き上げた。

〔平成20年〕寄附金の損金算入限度額を引き上げ(所得基準:所得金額の2.5% 5%)

企業等から特定公益増進法人等に対する寄附について、寄附金の損金算入限度額を、従来の所得基準を「所得金額の2.5%」から「所得金額の5%」に引き上げた。

### 3. 審議会等への対応について

#### 3-1 中央教育審議会への対応

##### (1) 中央教育審議会大学分科会への対応

第4期中央教育審議会では、平成19年度において、大学分科会制度・教育部会内に「中央教育審議会大学分科会制度・教育部会学士課程教育の在り方に関する小委員会」を設置し、第3期中央教育審議会において指摘されてきた問題点、改善策等について引き続き検討された。その結果、平成20年3月に「学士課程教育の構築に向けて（審議のまとめ）」（以下『審議のまとめ』という。）をとりまとめた。

同審議会から日本私立大学団体連合会（以下『連合会』という。）あてに「審議のまとめ」に関する意見開陳（ヒアリング）の要請があったことを受けて、本連盟では、教育研究委員会において意見書を取りまとめ、第2回常務理事会（4月22日開催）において、その趣旨を報告した。

「審議のまとめ」において、学士課程教育という明確な概念とともに、その構築に向けた改革の具体的方策を提示されているものの、全体が政策誘導型の提言に終始しており、危機的教育環境にあるわが国全体がとるべき基本的姿勢が具体的に明示されていないことを憂い、本連盟としての意見書を三つの柱で構成した。その内容は、「審議のまとめ」にはさまざまな方策が提示されているが、わが国の学士課程教育が目指す方向性が不明確であるため、その方向性を明確に提示すべきこと、改革の具体的方策の実現に向けては、財源確保が急務であるにもかかわらず、公財政支出の具体的目標が数値化されていないことはおかしいこと。また、私立大学と国立大学法人との懸隔を解消する施策を提示しつつ、財政に裏打ちされた国公私改革のガイドラインを策定すべきであること、「審議のまとめ」に示された内容について、本連盟はすでに「日本の高等教育の再構築へ向け：16の提言 大学生の質の保証 - 入学から卒業まで -」（平成16年3月）において、その課題と提言を提示し、現在に至るまで鋭意検討を進めるとともに、加盟大学等に対して各種提言を行ってきた。今後も大学団体としての役割を厳しく受け止め、この活動を自ら継続するとともに、国と連携しながらその機能を果たしていく所存であること、である。

その後、連合会において意見調整を行い、連合会第1回高等教育改革委員会（5月9日開催）で連合会としての意見書を取りまとめ、会長の了承を得て、同日付で文部科学省高等教育局高等教育企画課に提出した。また、大学分科会制度・教育部会懇談会（5月13日開催）において、連合会代表として鈴木典比古氏（連合会高等教育改革委員会）が意見開陳を行った（資料編 資料3-1）。社団法人国立大学協会、公立大学協会からの意見開陳の後、連合会の代表として鈴木氏が五つの要望を掲げ、なかでも数値目標及び私立大学に対する教育投資の充実・拡充について明記しなければ「審議のまとめ」に示された考え方と具体的方策の実現は到底成し得ないということをも最も重要な部分として主張した。大学三団体の共通意見は、高等教育に対する公財政支出の拡充、具体的数値目標の明記であった。

大学三団体の意見開陳の後、制度・教育部会委員から、鈴木氏に対して、教育の多様化に対する考えについて、国の財政支援の拡充がどのような教育の効果の充実をもたらすのかについて、質問があった。これに対して、鈴木氏は、については、20世紀は一定レベルの学生を大量に教育してきたが、21世紀はそのような教育では対応できない。そのため、私立大学は、カリキュラムの多様化を進めており、学生一人ひとりの持つポテンシャルを發揮する教育を行うことで多様な人材が育成することを目指していると述べ、また、については、例えば、国が推し進めている「留学生30万人計画」について、国は現在の財政支援のままでは実現できると本当に考えているのか。大学としての自助努力が前提であることはわかるが、私立大学は、現在、私費留学生を大量に受け入れており、国の財政支援の拡充なくして実現できない分野があり得ること、私立大学には、国立大学との公財政支援の格差是正とともに、実現の財政支援が必要なのであるとの意見を述べた。

文部科学省では、これらの意見等を踏まえ、同「審議のまとめ」は、12月24日に「『学士課程教育の構築に向けて』（答申）」として、公表された。

##### (2) 中央教育審議会「教育振興基本計画について（答申）」の閣議決定に向けた対応

第4期中央教育審議会では、平成19年度において、「教育振興基本計画特別部会」を設置し、「教育振興基本計画」の策定に向けて、関係団体からの意見開陳（ヒアリング）等を含め鋭意検討を進めていたが、4月18日に「教育振興基本計画について - 『教育立国』の実現に向けて -（答申）」を答申するに至った。しかし、同「答申」には、財政支援に関する数値目標が掲げられておらず、「教育振興基本計画」の理念とその具体目標を提示するにとどまったことから、同「計画」の閣議決定に向けて、財政支援に関する数値目標の取り扱いが注視されることとなった。

本連盟では、同「計画」に具体的な数値目標を盛り込むことが不可欠との考えに基づき、教育研究委員会において「『教育振興基本計画』の閣議決定に向けて（緊急要望）」（資料編 資料3-2）を取りまとめ、これをもって連合会として文部科学省に要望した。なお、このことについては、第2回常務理事会並びに第497回理事会（4月22日開催）において報告され、連合会としての要望活動は継続的に展開された。

最終的に、「教育振興基本計画」に財政支援に関する数値目標が具体的に掲げられず、各年度の概算要求時にその具体的数値を提示していくことにとどまる形で、7月1日に「教育振興基本計画」は閣議決定された。

### 3 - 2 科学技術・学術審議会学術分科会研究環境基盤部会への対応

科学技術・学術審議会学術分科会研究環境基盤部会では、平成18年12月より、国公私立大学を通じた学術研究機関における研究組織の在り方や、国による関与・支援の在り方等、学術研究の推進体制の今後の在り方について審議を重ねているが、「学術研究の推進体制に関する審議のまとめ(案)」が示されたことを受けて、文部科学省では、パブリック・コメントを行った。

本連盟では、教育研究委員会において、意見をとりまとめ、4月30日付で文部科学省研究振興局学術機関課へ意見を提出した。なお、このことについては、第498回理事会(6月3日開催)で報告された。

パブリック・コメントを経て、同「審議のまとめ(案)」は、「『学術研究の推進体制に関する審議のまとめ - 国公私立大学等を通じた共同利用・共同研究の推進 - 』(報告)」として、5月27日に公表された。

## 4. 就職問題等について

### 4 - 1 就職問題について

#### (1) 大学三団体による採用活動早期化の是正の要請について

大学等の卒業予定者に対する就職・採用活動については、これまで大学側及び企業側においてそれぞれ「申合せ」及び「倫理憲章」により、就職・採用に係る行動規範が定められてきたが、依然として改善が求められる状況にある。

このことから、社団法人国立大学協会からの呼びかけにより、日本私立大学団体連合会（以下『連合会』という。）社団法人国立大学協会、公立大学協会の三団体は就職問題に関して協議する第1回就職問題に関する打ち合わせ（4月30日開催）をもち、企業側に採用活動早期化是正を求める取り組みを行うこととした。当連盟では、この打ち合わせの開催に先立ち、就職支援分科会を中心に就職・採用活動の早期化等に対する意見をとりまとめ、連合会就職問題委員会委員を通じて私立大学側からの意見発表を行った。打ち合わせでは、大学側として企業側に早期化是正の要請を行うことを確認するとともに、その要請書の内容について協議がなされた。

その後、7月9日に連合会、社団法人国立大学協会、公立大学協会の三団体は、社団法人日本経済団体連合会に採用活動早期化是正の要請書（資料編 資料4 - 1）を手交し、あわせて、同日付で約140の業界団体や企業に対して要請書を送付した。なお、このことについては、文部科学省高等教育局長に報告がなされ、同日記者発表が行われた。その上で、大学においてもこれらの趣旨を踏まえ、平成21年度の大学・大学院の卒業・修了予定者の就職・採用活動の秩序の確立、正常な学校教育と学生の学習環境の確保、就職機会の均等を期するとともに、学生の就職活動が早期化することなく、自己の能力、適性に応じて適切に職業を選択できるよう留意し、学生に対する就職指導の一層の充実、強化を図るよう「平成二十一年度大学・大学院の卒業・修了予定者に対する就職・採用活動について（報告・お願い）」を、各国公私立大学長、各公私立大学理事長に送付した。

#### (2) 文部科学省就職問題懇談会等について

就職問題について検討する大学側の機関としての、日本私立大学団体連合会、国立大学協会、公立大学協会、全国公立短期大学協会、日本私立短期大学協会、国立高等専門学校機構、全国公立高等専門学校協会、日本私立高等専門学校協会の八つの団体から派遣されるメンバーで構成される就職問題懇談会の平成20年度第1回会合が6月19日に開催された（資料編 資料4 - 2）。

第1回就職問題懇談会では、平成20年度学生の就職・採用活動に関する調査について、今年度も全国の国公立及び私立の大学、短期大学及び高等専門学校の就職指導者を対象に実施することを決定し、その内容について協議し、昨年度と同様の項目で調査をすることとされた。

8月4日には、大学、短期大学及び高等専門学校の学生の就職問題について専門的に検討するため、大学代表委員（5人）、短期大学代表委員（1人）、高等専門学校代表委員（1人）の大学関係者をもって構成される就職問題検討委員会の第1回会合が開催された。ここでは、平成20年度学生の就職・採用活動に関する調査の結果に関する報告があり、平成20年度と平成19年度との調査結果を比較（一部3、5年前と比較）のうえ、今後の新規学卒者の就職・採用活動の早期化及び長期化の対応策について検討された。そのなかで、就職・採用活動早期化の問題には、インターネットによる就職・採用情報提供等を行う就職情報関連会社が深く関連していることから、オブザーバーとして会議の出席を求めているかどうかとの意見が出され、次回以降、日本就職情報出版懇話会に出席を要請することとした。

8月8日には、大学及び高等専門学校卒業予定者の就職・採用活動について、大学等関係団体〔就職問題懇談会〕と企業側団体〔日本経済団体連合会〕（以下『日本経団連』という。）で情報交換・協議を行うことを目的として、それぞれからの派遣者をもって構成される就職採用情報交換連絡会議の第1回会合が開催された。大学側からは就職問題懇談会がとりまとめた上記調査結果等について、企業側からは日本経団連がとりまとめた「2007年度・新卒者採用に関するアンケート調査集計結果の概要」に関する報告が行われ、これを受けて、「申合せ」並びに「倫理憲章」のとりまとめに向けた協議が行われた。

大学側からは、平成19年12月3日、日本経団連から公表された2008年度倫理憲章に基づく『『企業の倫理憲章』趣旨実現をめざす共同宣言について』（以下『共同宣言』という。）が就職・採用活動の早期化の是正に一定の効果をもたらしたことに対する敬意が改めて表された一方、企業側からは、本年度も「共同宣言」を発表する予定としており、共同宣言参加企業の増加に向けた取り組みを進めたいとの発言があった。そして、平成21年度に向けて、従来通り双方が連携して「申合せ」並びに「倫理憲章」を作成し、相互に尊重し合うことが必要であることを改めて確認した。

第2回就職問題検討委員会（9月18日開催）では、検討経過を踏まえながら、平成21年度の就職・採用活動について意見交換を行い、「申合せ」のとりまとめ方針について協議された。

第2回就職問題懇談会(9月25日開催)では、第2回就職問題検討委員会の意見を踏まえ、平成21年度の「申合せ(案)」並びに企業等採用責任者宛に送付する「平成21年度大学、短期大学及び高等専門学校卒業予定者に係る就職に関する要請(案)」について最終協議を行った。

その後、第2回就職採用情報交換連絡会議(10月2日開催)が開催され、大学側は第2回就職問題懇談会において検討した「申合せ(案)」を、企業側は「倫理憲章(案)」を持ち寄り、相互にその内容が確認された。

「申合せ(案)」については、従来の内容を「1.就職・採用活動の早期化是正について」、「2.就職・採用活動の公平・公正の確保について」、「3.その他の事項について」と三つの大項目をあげて分類することにより、よりその内容を明確にするとともに、項目の一つである、「就職・採用活動の早期化への対応について」を「就職・採用活動の早期化への是正について」と改め、早期化を是正していくという姿勢をはっきりと打ち出すこととした。この「申合せ(案)」の変更を受け、「平成21年度大学、短期大学及び高等専門学校卒業予定者に係る就職に関する要請(案)」についても、「申合せ(案)」と同じ三つの大項目でその内容を分類した。さらに、その前文には「採用活動の早期化は、大学等の教育機能の低下を招くものである」と明文化し、中央教育審議会においても採用活動の早期化の問題がとりあげられていることをあげ、学生の学修に支障がないよう配慮することを企業側に要請し、その趣旨の理解を図ることとした。

「倫理憲章(案)」については、通年採用の選考活動にも適用することを表すために、「平成21年度大学・大学院等新規卒業者の採用選考に関する企業の倫理憲章」とあったタイトルからその年度をとることとした。

大学側の「申合せ(案)」、企業側の「倫理憲章(案)」の双方の確認の後、同日付で、橋本浩樹日本経団連雇用政策検討部会部会長並びに永井和之就職問題検討委員会委員長の連名による「平成21年度大学、短期大学及び高等専門学校卒業予定者の就職・採用活動については、企業側の『倫理憲章』と大学側の『申合せ』を双方が遵守し、行動することを期待する」とする「合意書」がとり交わされた。

その後、10月14日に日本経団連の理事会において企業側の「倫理憲章」が決定されたことを受けて、文部科学省より、高等教育局長名による同日付文書をもって、全国の国公立大学学長宛に「平成21年度大学・短期大学及び高等専門学校卒業予定者の就職・採用活動について(通知)」(資料編 資料4-3)が通知された。

その後、雇用失業情勢が下降局面となる中、就職問題懇談会特別会合(12月19日開催)が緊急招集された。会合では、各大学の内定取消し問題への対応及び内定取消しの現状・具体的取り組みについての報告がなされ、内定取消しの実態を正確に把握するため、すべての大学や短大を対象に調査を実施することを決定するとともに、その対応について協議した。その結果、文部科学省より、12月22日付で全国の国公立大学学長宛に「内定を取り消された学生への対応を含む就職支援に関連して各大学等が取り組む事項(ガイドライン)」が通知され、学生に対する就職支援の一層の充実、強化を求めた。

また、平成21年3月12日には、大学と企業が連携協力して、秩序ある就職・採用活動が行われる具体的な改善方を検討するために、「就職問題に関する文部科学大臣と関係者の意見交換」が行われ、大学側からは大学等関係団体就職問題協議会、就職問題懇談会委員が出席した。大学側から、採用活動の早期化が学生の学修に支障をきたしている現状を報告し、意見開陳した。これに対し、企業側からは、「形骸化し廃止した『就職協定』を復活させても結局機能しないのではないか」などの意見が出された。

なお、この間、大学、短期大学、高等専門学校卒業予定者の就職・採用活動について、学校側、企業側双方が一堂に会し情報交換を行うことにより、学生の就職機会の均等の確保と就職指導の充実に資するとの趣旨のもと、文部科学省、就職問題懇談会、独立行政法人日本学生支援機構(以下『支援機構』という。)主催により「全国就職指導ガイダンス」が開催された。

第1回は、東京ビッグサイトを会場として6月3日に開催され、支援機構の北原保雄理事長、土屋定之文部科学省大臣官房審議官のあいさつに続き、就職問題懇談会からは名古屋大学平野真一総長、日本経団連からは川本裕康常務理事の各人から「今年度の就職・採用活動について」と題した講演、また池本正純専修大学キャリアデザインセンター長から「キャリア教育のねらいと大学の独自性」、並びに株式会社高島屋人事部能力開発・採用担当守安佳秋次長から「高島屋の採用と人材育成について」と題した事例紹介が行われた。さらに、学校の就職指導担当者や企業の採用担当者による学生の就職・採用活動に関する情報交換会が行われた。

第2回は、神戸ポートピアホテルにて11月18日に開催され、当日は、就職問題懇談会及び日本経団連から「学生の就職・採用活動について」と題した講演、また甲南大学、京セラ株式会社の事例紹介及び情報交換会が行われた。

# 事業報告

## 1. 教育研究に関する事業

### 1-1 教育研究委員会

教育研究委員会は、私立大学の教学改革に資するべく、具体的な諸方策を調査研究・討議し、教育研究の環境の整備を図ることを目的として設置された。

その具体的な任務は、関係機関等への対応、教育研究にかかわる基本問題の研究、FD推進会議の企画・実施、FDの一環としての総合的教員評価体制の検討、教育研究調査の実施と研究活性化の具体的方策の検討、の五点である。その任務遂行のために、基本問題分科会、FD分科会、教育研究分科会を設置し、対応した。

そのなかで、本委員会では、中央教育審議会答申「新しい時代を切り開く生涯学習の振興方策について～知の循環型社会の構築を目指して～」(平成20年4月)、「基本振興基本計画について～『教育立国』の実現に向けて～(答申)」を受け、本連盟における生涯学習に関する理念を整理することとし、以下の提言をとりまとめた。

#### (1) 生涯学習社会の実現に向けた提言の作成

中央教育審議会においては、改正教育基本法に生涯学習の理念が規定されたことを踏まえ、平成20年2月に「新しい時代を切り開く生涯学習の振興方策について～知の循環型社会の構築を目指して～(答申)」を公表し、知識基盤社会の時代においては、知識を創造する人への投資こそが重要となること、また国民一人ひとりが必要に応じて学び続けることができる環境づくりが急務となっていること等を指摘した。「教育振興基本計画について～『教育立国』の実現に向けて～(答申)」(4月18日)においても、「教育立国」の実現に向けて、国は、教育基本法の理念の実現に向けた教育振興に取り組むべきとされていることから、今後、本格的な生涯学習社会の到来とともに、その重要性はますます高まっていくものと考えられる。

本委員会では、中央教育審議会において学士課程教育の質の保証に関する議論が行われていることも踏まえながら、生涯学習に関する理念の整理とともに、本年2月、安西会長をはじめとする中央教育審議会の委員有志による、いわゆる「檄文」に示された、社会人学生80万人体制を、わが国の目指す生涯学習社会の未来像と想定し、社会、大学、国に対する提言をとりまとめ、第3回常務理事会(5月13日開催)、第498回理事会並びに第180回臨時総会(6月3日開催)において以下の4点を中心に報告し、加盟大学の参考に供するとともに、今後の連盟における対外的活動等に活用することとした。

社会(企業等)は、社会人が学びやすい環境を創生するとともに、その成果を評価・活用していくことを国民に対して明言しなくてはならないこと

大学は、社会人の学びの意欲、並びに社会人の学びの成果の評価・活用に対する社会(企業等)の意欲を喚起するために、教育内容の充実・質の向上を図らなくてはならないこと

国は、社会・大学の取り組みを一層推進するために、それに資する支援策を拡充し、省庁横断的政策を展開しなくてはならないこと

生涯学習社会の実現は、大学の努力のみならず、社会・国の理解と協力・支援があってこそ成し得るものであること。大学は、社会・国への働きかけ、協働という重要な役割を担っていることを認識し、これに取り組んでいく必要があること

#### 1-1-1 教育研究にかかわる基本問題の検討

平成14年度以来、教育研究委員会においてはグローバル・スタンダードを視野に、わが国の高等教育、特に大学教育の改善について各方面からアプローチして研究してきた。

本年度の基本問題分科会活動は、前年度に刊行した報告書「私立大学入学生の学力保障～大学入試の課題と提言～」(平成20年3月)における連盟の考え方を、より広く社会に発信していくことを目的に、同報告書の内容を要約し、パンフレット版にて刊行することからスタートした。その結果、5月に同タイトルのパンフレットを刊行し、文部科学省、報道機関をはじめ広く外部に周知し、大学入試の課題についての問題提起を行い、改善に向けた提言を発信した。

また、あわせて、同分科会では、中央教育審議会において学士課程教育の構築に関する検討が進められている状況を踏まえ、「日本の高等教育の再構築へ向けて〔 〕16の提言 大学生の質保証 - 入学から卒業まで - 」(平成16年3月、教育研究分科会[当時])でとりあげた、学士課程教育の完成時期に相当する卒業時の質保証並びにそれを補完す

るシステムとして不可欠な学生の達成度評価やミニマム・リクワイアメントの諸課題等について研究し、「16の提言」に提示した諸課題に関する研究に着手した。基本問題分科会では、大学を取り巻く世界的な環境の変化、特にヨーロッパの諸大学の動向は看過できない認識のもと、中央教育審議会「『学士課程の構築に向けて』(答申)」をにらみながら検討を進め、連盟加盟各校が今後の教学施策を考える上で参考となる報告書を以下の内容によりとりまとめ、平成21年3月に加盟校等に配付した。

学士課程教育の質向上を目指して  
加盟大学の教学改革への提言

刊行にあたって

第1章 「大学生の質の保証」と「教育課程の質の向上」

1. わが国における質保証論議の経緯
2. 私立大学に期待される教育の質の向上

第2章 質保証の国際的動向とわが国の大学が導入すべき施策

1. 質保証の国際的動向
  - (1) 高等教育の国際的競争 「ヨーロッパ高等教育圏」の台頭
  - (2) ボローニャ・プロセスと認証評価による質保証
  - (3) 英国の質保証
2. わが国の大学が導入すべき施策 ラーニング・アウトカムを中心に

第3章 わが国の大学の教学改革の現状と今後の改善施策

- 学生・卒業生の質保証のための統合的施策を考える -

1. 個別的施策から、統合的な質保証(向上)システムへ
2. 日本の私立大学からの発信: ミニマム・リクワイアメントと多様な教育理念の併存
3. 組織的教育活動の推進に向けて 今後のFDのあり方

結び(まとめ)

1-1-2 関係機関等への対応

教育研究委員会並びに基本問題分科会では、中央教育審議会大学分科会等の審議動向を注視し、中央教育審議会大学分科会等が行う私立大学の意見開陳及びパブリック・コメントに適宜対応した(対応経過は「 . 一般報告」を参照)。

1-1-3 FD推進会議の企画・実施

加盟大学のFDの取り組みを推進する一助として、新任専任教員向け及び専任教職員向けの二つのFD推進会議を企画・実施し、平成20年度FD推進会議の準備・検討を進めることを具体的な任務とし、FD分科会のもとで任務を推進した。

(1)平成20年度FD推進会議の企画・実施

FD分科会では、平成19年度に検討した本年度FD推進会議プログラムの運営方法等の検討を行い、FD推進会議(専任教職員向け)及びFD推進会議(新任専任教員向け)を開催した。

なお、新任専任教員向けについては、募集人数70人に対し、85人の応募があったため、同分科会において受け入れについて協議した結果、加盟大学の推進会議に対する期待が大きいこと、また、FD分科会委員全員の出席により運営が可能であることを確認し、応募者全員を受け入れて実施した。

なお、推進会議の成果は報告書としてとりまとめ、12月に刊行し、加盟大学へ配付した。

平成20年度FD推進会議(専任教職員向け)実施概要

・開催目的

高等教育の大衆化が進展するなか、教育機関としての私立大学の役割は、ますます重要になっている。現代社会のニーズに適切に応えるために、これからの私立大学は、FDを積極的に推進することによって、その教育活動を不断に改善する努力を続けなければならない。

FDに関しては、平成18年から「FDの義務化」と呼ばれる新たな動きが始まっている。平成18年に大学院設置基

準、平成19年度に大学設置基準が改正され、FDが従来の「努力義務」から「義務」に修正されて、FDを実施することが大学の必須の社会的責務であることが公的な高等教育政策のもとで明確に定められたことになる。

本会議の目的は、教育機関としての私立大学の役割をさらに充実させるために、「FDの義務化」という新たな動向に対する積極的な方策を検討することにある。「FDの義務化」に伴って、個々の教員の授業改善活動等を奨励することからさらに一歩進めて、各大学が恒常的にFDを推進するための組織を整備することが必須になる。学生による授業評価が中心であった従来のFDの実績を基盤にして、大学教員の職能開発という包括的観点に立ち、将来の教員評価システムの構築を視野に入れながら、まず、教育業績評価のあり方を各大学が積極的に検討することが急務になる。

本会議を実施する教育研究委員会FD分科会は、組織的推進体制を整備するためには、まず、FDの動向や目的について見識ある理解を持ったリーダーの育成が焦眉の課題であると認識している。

本会議においては、FDの理念から具体的活動内容まで多岐にわたる問題を取り上げながら、私立大学にふさわしい見識あるFDの組織的推進方策について、参加者全員で討論する予定である。本会議の参加者は、各所属大学において、今後、FDのリーダーシップを積極的に発揮することが期待されている。

・開催テーマ：「FDの組織的推進方策を考える～授業評価から教育業績評価への展開～」

・参加対象：加盟大学の専任教職員

・開催概要

関西会場

日 程：平成20年6月14日（土）

開催場所：同志社大学 今出川キャンパス（京都府京都市）

参加人数：46人

関東会場

日 程：平成20年6月21日（土）

開催場所：上智大学 四谷キャンパス（東京都千代田区）

参加人数：87人

・プログラム

1．基調講演：「授業評価から教育業績評価へ」

講 師：教育研究委員会委員長 松 本 亮 三 氏（東海大学付属図書館長、文学部教授）

2．グループ討議

職能開発としてのFDの目的、領域、課題、組織的推進体制、具体的活動内容について、参加者相互の意見交換を行った。

## 平成20年度FD推進会議（新任専任教員向け）実施概要

・開催目的

高等教育の大衆化が進展するなか、教育機関としての私立大学の役割は、ますます重要になっている。私立大学の一層の発展を図るためには、FD（ファカルティ・ディベロップメント）の一環として、その教育活動の将来を担う新たな教員の研修を恒常的に実施することが欠かせない。当連盟が長年にわたって新任専任教員を対象とした研修の機会を提供してきた理由は、上記のような長期的展望に立った人材育成の必要性を認識してきた点にある。

本会議は、新任専任教員を対象にして、担当正課科目の不断の充実と点検だけではなく、大学教員の職能開発という包括的見地に立って、FDに関する見識ある実践的理解を参加者全員で共有する機会を提供することを目的に実施した。

・開催テーマ：「FDと大学教員の職能開発」

・開催概要

日 程：平成20年8月5日（火）～6日（水） 1泊2日

会 場：グランドホテル浜松

募集対象：大学の専任教員となって4年未満の方（年齢は問わない）

募集人数：70人

参加人数：85人

・プログラム

1．基調講演：「FDと大学教員の職能開発」

講 師：鈴 木 典比古 氏（国際基督教大学学長、当連盟常務理事）

2．問題提起：「授業デザインの重要性」

講師：FD分科会長 圓月勝博氏（同志社大学教務部長、文学部教授）

### 3. オリエンテーション・グループ討議

オリエンテーションにおいては、FD（ファカルティ・ディベロップメント）についての基本的理解を深めつつ、本会議の目的と運営方針を確認した。

グループ討議では、FDに関する参加者の問題意識を互いに明確にするとともに、私立大学の全般的動向を見据えながら、各自が所属大学において直面している課題の解決に向けて、参加者全員で積極的に意見交換を行った。

### 4. 模擬授業ワークショップ

参加者による模擬授業（一人@約15分）を行い、授業スキル改善のための手がかりを探った。

### 5. 全体ふりかえり

より良い授業の実践をめざして、今後の課題と展望を明らかにした。

## （2）平成21年度FD推進会議の準備・検討

FD分科会では、本年度のFD推進会議の実績、また、大学設置基準の改正により大学院に引き続き学部においてもFDの義務化がなされたこと等の背景に鑑み、加盟大学のFD推進促進に資するため、平成21年度もFD推進会議（専任教職員向け）と（新任専任教員向け）を行う方向で、次年度企画の具体的な検討を行った。

その結果、平成20年12月に中央教育審議会答申「学士課程教育の構築に向けて」が公表され、組織的なFD活動が要請されていること等も踏まえ、同分科会において企画を検討の後、募集要項をとりまとめ、加盟大学へ送付した。

## 平成21年度FD推進会議（専任教職員向け）企画概要

### ・開催目的

日本の高等教育がユニバーサル段階に突入した今、教育機関としての私立大学の役割は、ますます重要になっている。現代社会のニーズに適切に応えるために、これからの私立大学は、FDを積極的に推進することによって、その教育活動を不断に改善する努力を続けなければならない。

平成20年12月に公表された中央教育審議会答申「学士課程教育の構築に向けて」においては、「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）」、「入学者受入れの方針（アドミッション・ポリシー）」を明確に示した上で、上記の「三つの方針」に貫かれた教学経営を行うために、FD（ファカルティ・ディベロップメント）及びSD（スタッフ・ディベロップメント）を組織的に推進することが強く求められている。

本会議の目的は、教育機関としての私立大学の役割をさらに充実させるために、「教職員の職能開発」の積極的な組織的推進方策を検討することにある。従来のFDにおいては、学生による授業評価が大きな注目を集めてきたが、今後のFDにおいては、「三つの方針」に基づく学士課程教育の構築に向けて、シラバスの整備に組織的に取り組む必要性も増大してきている。

そこで、本年度の本会議においては、昨年度から学則等に明文化することが義務づけられた人材育成方針を実現するために、シラバス整備を起点として、学士課程教育に関する自己点検・評価システムを確立させる方策について考える。カリキュラム・ポリシーの重要性を明確に認識することは、今後の「教職員の職能開発」の確かな出発点となる。

本会議を実施する教育研究委員会は、組織的推進体制を整備するためには、まず、職能開発の動向や目的について見識ある理解を持ったリーダーの育成が焦眉の課題であると認識している。本会議においては、FDの理念から具体的活動内容まで多岐にわたる問題を取り上げながら、私立大学にふさわしい見識ある「教職員の職能開発」の組織的推進方策について、参加者全員で討論する予定である。本会議の参加者は、各所属大学において、今後、FD及びSDのリーダーシップを積極的に発揮することが期待されている。

・開催テーマ：「学士課程教育の構築とFD～シラバスからカリキュラム・ポリシーへ～」

・参加対象：加盟大学の専任教職員

### ・開催概要

#### 関西会場

日 程：平成21年6月13日（土）

開催場所：同志社大学 新町キャンパス（京都府京都市）

#### 関東会場

日 程：平成21年6月20日（土）

開催場所：上智大学 四谷キャンパス（東京都千代田区）

## ・プログラム

### 1. 基調講演：「学士課程教育の構築とFD」

講師：沖 裕 貴 氏（立命館大学教育開発推進機構教授）

### 2. グループ討議

職能開発としてのFDの目的、領域、課題、組織的推進体制、具体的活動内容について、参加者相互の意見交換を行う。

## 平成21年度FD推進会議（新任専任教員向け）企画概要

### ・開催目的

高等教育の大衆化が進展するなか、教育機関としての私立大学の役割は、ますます重要になっている。平成20年12月に公表された中央教育審議会答申「学士課程教育の構築に向けて」においては、大学改革を推進するために、組織的なFD（ファカルティ・ディベロップメント）活動が要請されている。このような状況の中、私立大学の一層の発展を図るためには、教員の職能開発の一環として、その将来を担う新たな教員のFD研修を恒常的に実施することが欠かせない。当連盟が長年にわたって新任専任教員を対象とした研修の機会を提供してきた理由は、上記のような長期的展望に立った人材育成の必要性を認識してきた点にある。

本会議の目的は、新任専任教員を対象にして、担当正課科目の不断の点検と改善だけでなく、大学教員の職能開発という包括的見地に立って、FDに関する見識ある実践的理解を参加者全員で共有する機会を提供することにある。

平成21年度の本会議は、「大学教員の職能開発とFD」をテーマとして開催する。本会議の参加者は、私立大学の全般的動向に対する知見を深めつつ、各自の所属大学の個性ある教育理念を客観的に理解することによって、今後の私立大学教育の発展に寄与することのできるプロフェッショナルな人材となることを期待されている。

### ・開催テーマ：「大学教員の職能開発とFD」

### ・開催概要

日 程：平成21年8月10日（月）～11日（火） 1泊2日

会 場：グランドホテル浜松

募集対象：大学の専任教員となって4年未満の方（年齢は問わない）

募集人数：70人

### ・プログラム

#### 1. 基調講演：「大学教員の職能開発とFD」

講師：安 岡 高 志 氏（立命館大学教育開発推進機構教授）

#### 2. 問題提起：「授業デザインの重要性」

講師：FD分科会長 圓 月 勝 博 氏（同志社大学 教務部長、文学部教授）

#### 3. オリエンテーション・グループ討議

オリエンテーションにおいては、FDについての基本的理解を深めつつ、本会議の目的と運営方針を確認する。

グループ討議では、FDに関する参加者の問題意識を互いに明確にするとともに、私立大学の全般的動向を見据えながら、各自が所属大学において直面している課題の解決に向けて、参加者全員で積極的に意見交換を行う。

#### 4. 模擬授業ワークショップ

参加者による模擬授業（一人@約15分）を行い、授業スキル改善のための手がかりを探る。

#### 5. 全体ふりかえり

より良い授業の実践をめざして、今後の課題と展望を明らかにする。

### 1-1-4 FDの一環としての総合的教員評価体制の検討

総合的教員評価体制の構築をFDの一環として捉え、その基本理念と実施方法について検討することについては、FD分科会がその任務を担当した。

任務の遂行にあたっては、教員評価委員会が「加盟大学における教員の質保障を図るための教員評価のさらなる推進に向け、具体策について検討するとともに、その推進状況にかかる応用提供に努める」ことを任務としている点を踏まえ、任務の方向性を検討することから始めた。

そのため、同分科会において検討を始める前に、同分科会分科会長並びに教員評価委員会委員長の間で、事業展開に関する調整を行い、FD分科会においては、組織的に教員の能力向上を図り、教員評価（特に教育業績評価）を

受けるに足る教員団の能力向上、及び教育業績評価に基づきさらなる向上を目指してFDを行う、教員評価委員会においては、機関としての組織的取組の必要性、その実施を支える経営のあり方等を加盟大学に提案する、ことをそれぞれの任務として確認した。

その結果、同分科会において、教員評価委員会との連携をとり、本年度FD推進会議の実績に基づく報告書のとりまとめを行い、12月に刊行し、加盟大学へ配付した。

#### 1 - 1 - 5 教育研究調査の実施と研究活性化の具体的方策の検討

教育研究分科会では、平成19年度レポートと教育研究調査の実施結果に鑑み、諸種の加盟大学の実情に即した具体的な研究活性化策を検討した。

教育研究調査は、平成18年度まで調査委員会が実施していた「研究費調査」及び教育研究に関する改革状況の把握を目的として5年に1度実施していた「教育研究に関する調査」を、本分科会がその任務等を踏まえてカスタマイズし、以下の通り実施した。

#### 「教育研究調査（研究支援）」実施概要

- ・ 名称：平成20年度教育研究委員会「教育研究調査（研究支援）」
- ・ 目的：加盟大学へ学内研究費の基本データを提供するとともに、加盟大学の諸種の実情（規模、形態等）に即した具体的な研究活性化策の検討データを入手する。
- ・ 調査対象：全加盟大学（124大学）
- ・ 実施期間：平成20年7月18日（金）～8月22日（金）
- ・ 回答方法：「インターネット調査」形式
- ・ 調査項目・内容
  1. 学内研究費制度に関する調査（平成19年度支給実績）
  2. 平成19年度レポートのフォローアップアンケート「2」については、平成19年度レポート『私立大学における研究推進・支援体制のあり方』（平成20年3月刊行）における20項目の提言のうち、とくに取り組み状況の把握が必要と考えられる5項目を選定し、それぞれの各大学の現状、取り組みにあたっての課題、を把握した。

回答締切後、集計結果のとりまとめについて協議を行い、調査結果を踏まえ、以下の方針をたてた。

- 1) 加盟大学の実情に応じた実行可能な研究活性化策（提言）をとりまとめる。
- 2) 学内研究費制度に関する調査の結果については、総括表を掲載し、類型別の分析を行う。
- 3) 平成19年度レポートのフォローアップアンケートの結果については、設問別・類型別に分析し、紹介すべき事例があれば取り上げる。
- 4) 分析にあたって、調査とアンケートの有効なクロス集計があれば活用する。

この方針に基づき、以下の内容により報告書を取りまとめ、3月に刊行し、加盟大学に配付した。

#### 私立大学における研究活動への期待 アンケート調査結果に基づく活性化のための提言

刊行にあたって

- ・ 平成20年度教育研究委員会「教育研究調査（研究支援）」実施概要
  1. 調査項目・内容
  2. 回答大学数
  3. 調査対象大学の「大学系統」「教員数」区分
  4. 「教育研究調査（研究支援）」回答大学の「大学系統」「教員数」区分一覧表
- ・ 学内研究費制度に関する調査
  1. 集計結果の概要
  2. 分析結果
- ・ 私立大学における研究推進・支援体制のあり方の再考 「学内研究費制度に関する調査」と「平成19年度レポートのフォローアップアンケート」を基にした提言
  1. 学術研究推進機構の設置

2. 研究環境の整備
3. 学外研究費獲得のための学内研究費の活用
4. 事務局による研究支援
5. 研究活動におけるアカウンタビリティ
6. まとめと提言

その他、文部科学省科学技術・学術審議会学術分科会研究環境基盤部会より「学術研究の推進体制に関する審議のまとめ（案）」が示されたことを受けて、本分科会委員を中心に意見をとりまとめ、教育研究委員会の了承の後、4月30日に文部科学省研究振興局学術機関課へパブリック・コメントを提出した。（対応経過は「一般報告」を参照）

## 1 - 2 学生委員会

学生委員会は、大学教育の一環としての学生の学園生活に関する諸問題について調査研究を行うほか、学生生活にかかわる諸情勢の変化に対する具体的対応策について検討することを目的として設置された。その具体的任務は、奨学金等調査の実施並びに外部機関との協議、キャリア形成支援に関する研究、キャリア形成支援協議会（地区別）の実施、関係機関等への対応、学生支援研究会議の開催、の五点である。その任務遂行のために、奨学金等分科会、キャリア形成支援研究分科会、就職支援分科会をそれぞれ設置するとともに、の任務遂行のために、小委員会（学生支援研究会議担当）を設置し対応した。

### 1 - 2 - 1 奨学金等調査の実施並びに外部機関との協議

加盟大学の学生支援等に資するため「平成20年度奨学金等調査」を実施するとともに、外部機関（日本学生支援機構等）との協議の場を持ち、国の奨学事業の充実改善に対して私立大学の意見を反映させる取り組みを行うことを具体的な任務とし、奨学金等分科会が以下の二点に取り組んだ。

#### （1）奨学金等調査の実施

同分科会では、平成20年度調査の基本方針の確認を行うことから着手した。その結果、加盟大学の作業負担、経年変化による分析の必要性等に鑑み、平成19年度調査の方式を踏襲することとした。そのうえで、データ設問（毎年実施）については、学内奨学金制度の「最小金額」、「最大金額」入力について、入力エラーが多くデータに信頼性があまりない、加盟大学の入力負担の割には参考に資するデータではない、ことから本年度より調査項目から外することとした。また、本年度は、奨学金等調査実施のほか、関係機関等への政策提言を行っていくための研究を並行して行うこと等に鑑み、テーマ設問（各年度別テーマ）の実施を見送ることとし、以下の通り、実施した。

### 平成20年度奨学金等調査 実施概要

- ・ 名称：平成20年度奨学金等調査
- ・ 目的：加盟大学における奨学金等制度の実態、日本学生支援機構の奨学金受給状況を把握し加盟各大学の学生経済援助施策の企画・立案に資するとともに、当連盟の各種事業活動に役立てる。
- ・ 調査対象：全加盟大学（123大学）  
平成20年度開学の大学は除く
- ・ 実施期間：平成20年7月22日（火）～8月29日（金）
- ・ 回答方法：「インターネット調査」形式
- ・ 調査項目・内容
- 1. データ設問（毎年継続）
  - （1）学内奨学金制度（学部学生）
  - （2）学内奨学金制度（大学院学生）
  - （3）学内給費奨学金制度（受入れ留学生）
  - （4）日本学生支援機構奨学金に関する調査

回答締切後、集計結果のとりまとめ方針、及び調査票確認作業について協議を行い、以下の内容により報告書を取りまとめ、2月に刊行し、加盟大学に配付した。

平成20年度奨学金等分科会報告書  
公正で公平な経済支援策のために

刊行にあたって

- ・ 学生委員会奨学金等分科会の活動について
- 1. 平成20年度奨学金等調査を実施して
- 2. 日本学生支援機構との取り組み内容
- ・ 国の奨学事業への提言：「新たな奨学金制度創設に向けて」
- 1. 奨学事業の現状と課題
- 2. 奨学事業における要望
- 3. スチューデント・アシスタント・スカラシップの提案
- ・ 平成20年度奨学金当調査結果概要

- 1. 実施概要
- 2. データ設問

【付録】実施要項、委員名簿、加盟大学一覧等

データ設問の大学別調査票については、「データ量＝調査票の枚数が多い」、「従来調査の提供方法の継続性」から、連盟HP（加盟大学専用ページデータライブラリー）に掲載した。

## （２）外部機関との協議

平成19年度に引き続き、日本学生支援機構（以下『支援機構』という。）との懇談会を開催し、国の奨学事業の充実改善に向けて取り組んだ。第1回懇談会（7月7日開催）においては、支援機構から理事（奨学金業務担当）、奨学事業部長、奨学事業部副部長2人、返還相談センター長、奨学事業計画課主幹2人、奨学事業計画課課長補佐2人、政策企画部長、学生委員会からは正副両委員長、奨学金等分科会長、分科会委員4人が出席した。

支援機構側から、「奨学金の返還促進に関する有識者会議」報告書について説明があった。報告書では、さまざまな返還促進の取り組みについて取り上げているが、すぐに実施できることから実施準備に時間を要することへと、段階的にその取り組みを進めていく予定であるとの説明があった。以前、連盟側から提案した奨学生自身が利用（返済）状況を一覧できるシステムについても、その取り組みの一環として具体的に準備を進めている旨の報告があった。また、返還率の低い大学名を公表すると新聞報道がなされたことを受け、現在、公表の基準（程度や範囲）の検討段階で、すぐに実施するわけではないとの補足説明があった。また、大学名の公表は決してペナルティということではなく、受給者が多重債務者になることを早期に防止するために行う旨の説明があった。

この件について、連盟側からは、大学名の公表については、その（返還率の低い）大学名が一人歩きし、「返還率の低い大学＝就職率の低い大学」等の評価をされることが危惧されるので、慎重な対応をしてほしいと要望した。また、現在は自大学の返還率と全大学の返還率平均値を支援機構から知らされているが、他大学の返還率とともに通知されれば、全体における自大学の位置付けを知ることができ、返還率をあげるべく、一層の努力をするのではないかと意見を伝えた。

これを受けて、支援機構側からは、奨学金の返還率をあげるには大学の協力が必要不可欠であり、奨学生に対して「計画的に借りること、返すこと」等の指導を在学中にこれまで以上に組み込んでもらいたい、また、大学で行っている効果的な取り組み（Good Practice）を事例集としてとりまとめ、大学関係者に配布することも考えているとの返答があった。

さらに、連盟側からは、「地震等の緊急時のサポート」について委員校の大学の制度、実績等を紹介し、自然災害等のサポートは、将来的には国（支援機構）の制度で支援（給費）をお願いしたい旨の要望を行った。

最後に、連盟側から、奨学金事業は経済的支援については勿論のこと、自立した学生を育てるという長期的な視野をもって考えていく必要がある。そのことを支援機構、連盟学生委員会ともに、学生支援に関わるもの同士絶えず念頭におく必要がある旨の挨拶があり、閉会した。

第2回懇談会（12月16日開催）においては、支援機構側から理事（奨学金業務担当）、奨学事業部長、奨学事業部副部長2人、返還相談センター長、奨学事業計画課長、奨学事業計画課主幹2人、奨学事業計画課課長補佐、政策企画部長、広報課長、広報課課長補佐、学生委員会からは学生委員会委員長、副委員長、奨学金等分科会長、分科会委員5人が出席した。

支援機構側から、「奨学金の返還促進に関する有識者会議」の提言を受けた改善方策（個人信用情報機関の活用）に

ついて、延滞率の改善が進まない学校名の公表について、返還誓約書の提出時期を採用時に早期化することについて、学校別内示数の算定において延滞率の比重を高めることについて)について説明があった。

その後、分科会側から奨学金手続き事務の簡素化について要望し、支援機構側から説明があった改善施策について懇談した。その際、分科会側からは、に伴い「個人情報機関の取扱いに関する同意書」(以下、「同意書」という)を大学が窓口となって奨学生から回収することについて、大学の学事日程等を説明し、授業が開講されない時期に、また約1か月という短期間で奨学生全員から「同意書」を集めることが、いかに困難であるかを説明し、送付期限の延長を要望した。これを受け、支援機構側からは、大学の事情を考慮した上で期限の延長を検討したい旨の回答があった。

最後に、平成21年度も引き続き奨学金等分科会と支援機構とが連携し、分科会の従前からの要望である奨学金手続き事務の簡素化について検討するとともに、支援機構の奨学事業を学生にとってより良いものとするために懇談を続けていく必要があることを双方で申し合わせた。

なお、第2回懇談会翌日(12月17日)には、支援機構側から同分科会が懇談時に要望した「同意書」の期限延長について対処する旨の連絡があり、その回収期限が1月23日から4月30日へと大幅に延長された。

### 1-2-2 キャリア形成支援に関する研究

大学教育における学生のキャリア形成支援の位置づけを明確化するとともに、その推進に資する研究と具体策を検討することについては、キャリア形成支援研究分科会のもとで任務に取り組んだ。

同分科会では、平成19年度における同分科会の検討成果に基づき確定したテーマと柱立てにより、研究レポートの中間報告書案のとりまとめに向けて検討を進めた。その後、キャリア形成支援協議会(九州地区)において、研究レポートの柱立てに関連するグループ討議を行い、その中で出された意見及び学生委員会からの意見を踏まえ、以下の内容によりレポートをとりまとめ、2月に刊行し、加盟大学に配付した。

#### キャリア形成支援研究分科会レポート 「私立大学の独自性を活かすキャリア形成支援」

##### 第1章 キャリア形成支援の考え方

- ・日本におけるキャリア教育・キャリア形成支援の時代性
- ・キャリア形成支援における系統性と個性
- ・キャリア形成と学習支援

##### 第2章 キャリア形成支援の取り組み方

- ・新入生キャリアガイダンスについて
- ・教養教育改革を通じたキャリア形成支援
- ・キャリア教育の導入と今後の展望
- ・キャリア形成支援における系統性と個性の融合事例

##### 第3章 キャリア形成支援の実践に向けて

- ・私立大学におけるキャリア形成支援の戦略性
- ・私立大学の独自性と総合力を活かす

### 1-2-3 キャリア形成支援協議会(地区別)の実施

九州地区加盟校からキャリア形成支援協議会の開催要望があり、同分科会では、これに応え、平成19年度に引き続き、九州地区大学就職指導研究協議会との共催で以下の通り開催した。なお、本年から、より参加者主体の会とすることを念頭に、新たに討議課題ごとのグループ討議をプログラムに加え実施し、活発な意見交換が行われた。同分科会では、協議会の成果を加盟校の意見として「1-2-2」に記載のレポートに反映した。

#### キャリア形成支援協議会(九州地区)実施概要

##### 1. 開催目的

キャリア形成支援研究分科会レポート『私立大学の独自性を活かすキャリア形成支援』に示す考え方を伝えながら、私立大学の独自性を活かすキャリア形成支援等について考える。

##### 2. 開催テーマ:「私立大学の独自性を活かすキャリア形成支援」

##### 3. 開催概要

日 時：平成20年7月10日（木）  
場 所：西南学院大学  
参加人数：35大学76人（うち連盟加盟校9大学32人）

#### 4. プログラム

基調講演「私立大学の独自性を活かすキャリア形成支援」

池 本 正 純 氏（学生委員会副委員長・キャリア形成支援研究分科会長、  
専修大学キャリアデザインセンター長・経営学部教授）

グループ討議

討議課題：

- A 各種ガイダンスツールの活用
- B 教養教育とキャリア教育
- C 正課教育の立ち上げ
- D 個別支援のあり方
- E キャリア形成支援の戦略的策定の方法論

全体討議（グループ報告・意見交換）

総括・閉会

渡 部 直 樹 氏（学生委員会就職支援分科会長、  
慶應義塾大学学生総合センター副センター長兼就職部長・商学部教授）

#### 1 - 2 - 4 関係機関等への対応

学生の就職にかかわる諸情勢の変化に応じた支援策を講じるための検討を基本とし、関係機関との連携による働きかけや企業等との協議を深めるなかで、学生にとって適正な就職活動の環境整備を目指すことについては、就職支援分科会が任務として取り組んだ。

就職にかかわる諸問題は、日本私立大学団体連合会（以下『連合会』という。）を通じて、文部科学省、日本経済団体連合会（以下『日本経団連』という。）その他諸関係機関と協議のうえ対応することとされている。その経過については、「 . 一般報告」の「4. 就職問題等について」を参照いただき、本項では分科会独自の活動を報告する。

近年、就職環境が早期化・長期化する傾向がますます強まっていることから、連盟並びに連合会では、これまで就職問題懇談会等においてこの件に関する継続的な発言を行ってきた。また、過去においては、日本経団連との懇談等を通じて、環境改善について対外的に働きかけてきたが、本年度も引き続き、グローバル化、経済動向等による企業の採用動向等を注視して、適切に対応していくこととした。

平成19年10月、同分科会は、国立大学協会との就職問題に関する懇談において、就職・採用活動に関する問題点等の意見交換を行ったが、本年度は、現在の就職状況の改善に向けての具体策として、国公立大学が共同して企業側に採用活動の早期化是正の要請を行うこととし、三団体による「第1回就職問題に関する打ち合わせ」（4月30日開催）が行われた。同分科会ではそれに先立ち、就職・採用活動の早期化等に対する意見をとりまとめ、連合会就職問題委員会委員を通じて、同分科会の意見発表を行った。

その後、三団体による意見のとりまとめが行われ、企業側に対する要請書案が検討され、7月9日に三団体から日本経団連に採用活動早期化是正の要請書を手交した（「 . 一般報告」の「4. 就職問題等について」を参照）。

学生委員会では、国立大学協会、公立大学協会等と協力し、現在の就職状況の改善に向けて次年度も引き続き検討することとしている。

#### 1 - 2 - 5 学生支援研究会議の開催

平成20年度学生支援研究会議（以下『支援研究会議』という。）の開催方法については、小委員会を設置し検討した。

平成19年度の会議を成果等を踏まえ、本年度は、小委員会（7月22日開催）において、開催テーマを「多様な学生への多様な支援方策について」とし、学生の自立のための試みを実践している事例を学び、多様な支援方策の実現可能性を考えるとともに、学生支援の現在をめぐり共通理解の手がかりをつかみ、学生支援の今後の展開を考える場と位置づけ、問題提起、発題、グループ討議の三つの柱でプログラムを構成することとした。また、グループ討議については、四つの討議課題（国際化時代の学生支援をめぐり学内連携のあり方、障害を持つ学生への支援、正課外教育の役割をどう捉え直すか、キャリア形成支援）を設けることとした。その後、第2回学生委員会（11月22日開催）において、プログラム骨子案を確定し、12月に募集要項を確定、加盟大学へ開催案内を送付し、以下の通り実施した。

なお、「平成20年度学生支援研究会議」の成果として、グループ討議概要を連盟ウェブサイトに掲載することとした。

## 1. 開催目的

グローバル化する知識基盤社会、少子高齢化社会を迎える中、わが国の大学では、ユニバーサル化といわれる高い大学進学率を背景として、海外からの留学生をはじめ、能力、知識、バックグラウンド等の異なる多様な学生が急増している。

私立大学をとりまく環境が激変する中、各大学においてはこの変化を的確にとらえて、それぞれの教育理念に基づき、受入れた学生を自立した人格に育て、社会に送り出すための包括的な試み、すなわち多様で特色ある学生支援が展開されているが、課外活動等を通じた自立支援、キャリア形成支援を実践することに加えて、大学教育の根幹を担う正課教育を通じての支援の充実も社会から求められている。

折りしも、平成20年9月、文部科学大臣は中央教育審議会に対して、「中長期的な大学教育の在り方について」を諮問した。検討事項の一つ「社会や学生からの多様なニーズに対応する大学制度及びその教育の在り方について」では、具体的な審議項目として、「多様なニーズに対応する大学教育を実現するための学生の履修を支援する方策について」が挙げられており、「大学においては教育の提供のみならず、きめ細かな履修指導や進路相談等の学生支援の取組が一層重要となっている」とし、また、社会人や留学生等の多様な背景を備えた学生に必要な支援方策の検討を求めている。

ここにご案内する平成20年度学生支援研究会議は、以上のような状況を総合的にとらえ、開催テーマを「多様な学生への多様な支援方策について」と掲げ、これを共通論題として議論するとともに、学生の自立のための試みを実践している事例を学び、多様な支援方策の実現可能性を参加者の皆様とともに探っていききたいとの考えに基づき、企画したものである。

あわせて、正課外教育の役割の再確認、自立支援の要諦ともいえるキャリア形成支援、学生への経済的支援（奨学金制度）の考察、障がいを持つ学生への支援の課題等、多様な支援方策について個別論題としてとりあげ、学生支援の現在をめぐる共通理解の手がかりをつかみ、学生支援の今後の展開を考える場として設定した。

## 2. 開催概要

(1) テーマ：多様な学生への多様な支援方策について

(2) 討議課題

正課外教育の役割をどうとらえ直すか  
キャリア形成支援の新たな展開に向けて  
学生への経済的支援と転換期を迎えた奨学金制度  
障がいを持つ学生への支援

(3) 日 時：平成21年3月5日（木）～6日（金） 1泊2日

(4) 会 場：京都東急ホテル（京都府京都市）

(5) 参 加 者：45大学88名

(6) 募集対象：加盟大学の教職員

## 3. プログラム

(1) 問題提起：

テーマ：国際化時代の学生支援をめぐる学内連携のあり方  
学生委員会副委員長 島田 陽 一 氏  
（早稲田大学学生部長、法務研究科教授）

(2) 発 題：

正課外教育の役割をどうとらえ直すか  
学生委員会委員 富田 広 士 氏  
（慶應義塾大学学生総合センター長兼学生部長、法学部教授）

キャリア形成支援の新たな展開に向けて  
学生委員会副委員長 池 本 正 純 氏  
（専修大学キャリアデザインセンター長、経営学部教授）

学生への経済的支援と転換期を迎えた奨学金制度  
学生委員会奨学金等分科会長 黒 葛 裕 之 氏  
（関西大学総合情報学部教授）

障がいを持つ学生への支援  
学生委員会委員 中 尾 秀 博 氏  
（中央大学学生部長、文学部教授）

(3) グループ討議：

グループでは、参加申込時に参加者各人が選択した希望討議課題ごとに1グループ10人程度で編成し、各グループ討議テーマについて、参加者相互の意見・情報交換を行った。各グループ討議概要は、各グループ担当の学生委員会委員が、司会兼代表報告者、書記の協力を得て作成し、本会議の成果として連盟ウェブサイトに掲載した。

(4) 全体討議：

各グループの2日間の討議成果について、代表報告者より発表し、参加者全体による討論を行った。

### 1 - 3 国際連携委員会

国際連携委員会は、私立大学の国際教育・交流にかかわる諸問題について調査研究を行うほか、多様な国際連携が可能となる国際環境の創成を目指し検討することを目的として設置された。同委員会では、国際教育並びに国際交流にかかわる諸問題への対応、国際教育・交流調査の準備・実施、国際教育・交流推進協議会の開催を推進するために、国際教育・交流調査分科会を設置して対応した。

#### 1 - 3 - 1 国際教育並びに国際交流にかかわる諸問題への対応

国際連携委員会では、加盟大学における国際教育の質的向上並びに国際交流の推進に資するため、その課題を明らかにするとともに、その改善に向けて検討することとされている。また、諸外国の高等教育機関との交流・連携にかかわる諸問題について、関係機関等と協力・対応することとされている。平成20年度委員会では、以下の2点について活動を行った。

##### (1) 「留学生30万人計画」への対応について

中央教育審議会留学生特別委員会がまとめた、「『留学生30万人計画』の骨子』取りまとめの考え方」を受けて、「骨太の方針2008」に「30万人計画」に関する事項が盛り込まれることが想定されること、また中央教育審議会において学士課程教育の質の保証に関する議論の中で、国際的通用性を備えた学士課程教育の構築について議論が行われていることを踏まえ、「30万人計画」と「質保証」の観点から、委員会として論点整理を行った。

その主な内容は、大学と国はそれぞれ果たすべき役割と責任があるが、何よりも協働して事にあたる必要があり、その姿勢を国家戦略としての留学生政策のなかに明確に打ち出すことが必須であること、そのためにも、大学は自律的営みとして、グローバルな高度人材養成に資する教育を展開し、そこに学ぶ学生が必要とする総合的な学生支援を行うことを通じて、大学の質を向上させることが必要であること、国は、国家目標の実現に不可欠なパートナーである大学の自律的な取り組みの充実と向上を支援することなくして、新たな留学生政策の実現は到底成し得ない現実を認識する必要があること、の3点である。なお、わが国初の「教育振興基本計画」の策定が進められている時期であったことから、大学、特に私立大学に対する支援制度及び関係予算について抜本的かつ早急に見直すべき事項として「緊急要望」を列挙し、第3回常務理事会(5月13日開催)において報告した。

これについては、第498回理事会並びに第180回臨時総会(6月3日開催)において報告し、加盟大学の参考に供するとともに、今後の連盟における対外的活動等に活用することとした。

この流れを受けて、新たな留学生政策に対する私立大学としての方策について第1回委員会(6月9日開催)第2回委員会(7月22日開催)第3回委員会(10月2日開催)において各方面から検討の結果、本年度国際教育・交流推進協議会テーマと連動した研究レポートを作成し同協議会で報告すること、例年予算要望を行っている分野(財政的なインフラ整備等)に特化した内容についても研究を行うこととした。

第4回委員会(11月10日開催)では、上記方針により策定した委員会研究報告(案)について協議を行い、この結果を踏まえて平成20年度国際連携委員会研究報告「国境を越えた人材育成をいかに実現するか」をとりまとめ、11月28日開催の国際教育・交流推進協議会において報告した。第5回委員会(平成21年1月23日開催)では、協議会における意見交換等を反映し、委員会研究報告として「わが国の私立大学の国際化・高度化に向けて(課題と提言)」をとりまとめるとともに、本年度国際連携委員会の総括を行った。

あわせて、平成20年度国際連携委員会報告書「産官学共同で考える国境を越えた人材育成 国際教育・交流の新たな理念」を以下の通りとりまとめ、平成21年年3月に各加盟大学に配付した。

平成20年度国際連携委員会報告書  
産官学共同で考える国境を越えた人材育成 国際教育・交流の新たな理念

#### 1. 平成20年度国際連携委員会研究報告

わが国の私立大学の国際化・高度化に向けて（課題と提言）

## 2. 留学生受入れにおける危機管理体制構築のために

ガイドライン策定のためのチェックリスト

### 3. 「国際教育・交流調査2008」結果概要・分析

<資料>

- ・2008年度国際教育・交流推進協議会実施概要
- ・「国際教育・交流調査2008」実施要項等

## (2) 「『留学生受入れにおける危機管理体制の構築のために』ガイドライン策定のためのチェックリスト」策定について

平成19年度に「『派遣留学における危機管理体制の構築のために』ガイドライン策定のためのチェックリスト」を策定したことに引き続き、本年度は加盟大学における留学生受入れにかかわる取り組みの一助とする「『留学生受入れにおける危機管理体制の構築のために』ガイドライン策定のためのチェックリスト」を策定し、連盟として留学生受入れにおける危機管理対策マニュアルのガイドライン（コンテンツリスト）を作成し、加盟大学に配付することとした。

なお、原案作成は国際教育・交流調査分科会が担当し、加盟大学がマニュアル作成の際に網羅すべき事項、すなわち、安全・危機管理に関する基本方針、想定される危機の範囲と種類、安全管理 - 予防的措置、危機対応 - 危機発生時の対応の指針、の四つの柱からなるガイドライン案を作成した。その後、第4回委員会（11月10日開催）において、同ガイドライン案を協議し、提出された意見等を踏まえ小委員会で最終的なとりまとめを行い、11月28日開催の国際教育・交流推進協議会において報告するとともに、連盟ウェブサイトに掲載した。

### 1-3-2 国際教育・交流調査の準備・実施

国際教育・交流調査分科会では、調査の目的・意義が回答者に伝わるもの（ストーリー性の重視）、加盟校へ過度の負担がかからないもの（WEB調査）、という本調査の基本方針等を確認し、「国際教育・交流調査2008」の具体的検討を行った。その結果、データ設問（毎年実施）とテーマ設問（各年度別テーマ）の内容等について、以下の見直しを行った。

<データ設問>

- 1) 新たな国・地域を調査し、コードを点検する。
- 2) 回答用の大学ID・パスワードは、「国際教育・交流調査2007」と同じものを使用する。

<テーマ設問>

- 1) テーマを「受入れ留学生と日本人学生との交流状況 - とともに学ぶ環境創成のために - 」とする。
- 2) 正課と正課外（学生同士で助け合う制度、混住型学生寮における諸制度）の側面から、交流状況の現状と課題を浮き彫りにする。
- 3) 設問数を25問以内とする。

分科会では、上記の基本方針に基づき設問項目を設計し、第2回委員会（7月22日開催）においては調査項目等を確定し、下記の通り調査を実施した。報告書については、昨年度報告書の様式を基本的に踏襲することとした。以上を踏まえ、作成した調査結果概要については、「2007年度国際教育・交流推進協議会」において報告を行った。その後、本分科会において「『国際教育・交流調査2008』結果概要・分析」を完成し、第6回委員会（平成21年1月23日開催）において報告・了承された。

## 「国際教育・交流調査2008」実施概要

・目的

加盟大学の留学生政策等に資するとともに、「2008年度国際教育・交流推進協議会」において概要を報告し、同協議会参加者との意見交換で、またその後の対外的要望活動に活用する。

・調査対象：全加盟大学（124大学）

・実施期間：平成20年9月8日（月）～10月3日（金）

・調査項目・内容：

1. 調査の柱

(1) 「データ設問」（毎年度継続）：外国人留学生受入れ状況、学生の海外派遣状況

(2) 「テーマ設問」（毎年度見直し：時事的設問）

テーマ：「受入れ留学生と日本人学生との交流状況 - とともに学ぶ環境創成のために - 」

・正課

受入れ留学生と日本人学生がともに学べるカリキュラム構築に関する大学の方針

受入れ留学生と日本人学生がともに学べるカリキュラム構築に有効な取組  
カリキュラム全体に占める、英語による開講科目の割合  
・正課外  
学内における日本人学生と留学生との交流方針  
学生同士で助け合う組織（ピアサポート等）について  
学内における日本人学生と留学生との交流  
学生寮における交流について

### 1 - 3 - 3 国際教育・交流推進協議会の開催

国際教育・交流推進協議会は、国際教育並びに国際交流推進の参考に供するため、委員会の研究成果等に基づき、加盟大学の教職員等を対象として開催することとされている。

本年度協議会の企画準備に当たっては、「留学生30万人計画」の策定、並びに中央教育審議会において「学士課程教育の構築に向けて」が答申予定であること等を踏まえて検討し、国際交流の理念が、援助から人材育成・獲得へと変化してきている中で、産官学共同による新たな展開を考える機会ととらえ、開催テーマを「産官学共同で考える国境を越えた人材育成 - 国際教育・交流の新たな理念 - 」とし、下記の内容により開催した。

#### 2008年度国際教育・交流推進協議会 実施概要

##### ・開催目的

高等教育を取り巻く環境は、依然として激変している。「教育振興基本計画」の閣議決定（平成20年7月1日）並びに文部科学省等六省による「『留学生30万人計画』の骨子」の公表（平成20年7月29日）を受けて、わが国では「留学生30万人計画」の策定・実施という新たな目標が掲げられ、その具体化が図られつつある。同時に、中央教育審議会では、学位の国際通用性を確立すべく、「学士力」をいかに質保証するかについての審議が進められ、まもなく「学士課程教育の構築に向けて」が答申される予定である。この二つの事象は、わが国が、数値目標と高等教育の質保証という二つの国家目標を設定するに至ったことを示している。

このような状況下において、「留学生30万人計画」では、国際交流の理念が、援助から人材育成・獲得へと大きく変化してきている。わが国が国境を越えた人材育成と、優秀な留学生の日本企業への就職、日本社会への定着に取り組もうとしている今、わが国への留学生の多くを受入れている私立大学には、これを担うにふさわしい大学教育の新展開と、社会が求める人材の育成が求められてくることは必至である。

本協議会では、国境を越えた人材育成の取り組み・展開について、国、産業界とともに、それぞれの立場から考察・発題を行うとともに、産官学共同による新たな展開の可能性について意見交換を行った。

・テーマ：産官学共同で考える国境を越えた人材育成 国際教育・交流の新たな理念

・開催日：平成20年11月28日（金）

・会場：アルカディア市ヶ谷

・参加者：43大学61名、5団体7人

##### ・プログラム

#### 1. 国際連携委員会報告

「国際教育・交流調査2008」結果概要

：高橋史郎氏（当委員会委員、早稲田大学留学センター事務長）

留学生受入れに関する危機管理ガイドライン

：岸澤輝明氏（当委員会委員、拓殖大学長）

国際連携委員会研究

：浅野祥司氏（当委員会委員、日本大学学務部国際課長）

#### 2. 発題

我が国の留学生政策の概要

発題者：江崎典宏氏（文部科学省高等教育局学生支援課留学生交流室長）

日本企業における留学生の就職 現状と課題

発題者：田籠喜三氏（富士通株式会社人事部人材採用センター部長）

#### 3. 意見交換会・閉会

## 1 - 4 中等・高等教育連携委員会

中等・高等教育連携委員会は、多様な人材育成の礎となる、わが国の中等教育・高等教育の再構築を目指し、その教育のあり方等について研究することを目的として設置され、以下の二点を任務として活動している。

### 1 - 4 - 1 高大連携のあり方にかかる検討

中等・高等教育連携委員会では、高大連携の実情と平成19年度中等・高等教育連携会議運営委員会がとりまとめた加盟大学及び同附置中学校・高等学校へのメッセージ（平成19年度提言）の内容を踏まえ、検討内容、とりまとめ方針等について協議を行った。その結果、平成20年度中等・高等教育連携会議（12月6日開催予定）における基調講演、問題提起、全体討論の内容をもとに、以下の内容にて提言をとりまとめることとした。

その後、委員会で提言内容を確定し、広く配付可能なパンフレット形式にてとりまとめ、2月に刊行し、加盟大学に配付した。また同時に、連盟ホームページにて公表し、中等教育関係者にも広く委員会意見を発信した。

#### 平成20年度中等・高等教育連携会議報告書

「教育課程の連携による人材育成のために～高等学校は大学に、大学は高等学校に何を求めるか～」

1. 平成20年度中等・高等教育連携会議の概要
2. 私大連盟における高大連携の取組の経緯
3. 平成20年度「中等・高等教育連携会議」からの発信 高大連携の新たな地平  
(1) 高等学校、大学、それぞれの教育課程における質保証の必要性  
(2) 高大連携に取り組むにあたっての課題と提言
4. 総括  
我が国の人材育成のために 私立学校における高大連携のあり方について

### 1 - 4 - 2 中等・高等教育連携会議の開催

中等・高等教育連携会議は、多様な私立学校の発展に資するべく、加盟大学と高等学校・前期中等教育関係者との交流を通じて、多様な人材育成の礎となる、わが国の高等教育・中等教育のあり方等について協議することを目的として開催された。

本年度会議の企画準備にあたり、同委員会では、多くの加盟大学と高等学校が連携上の様々な課題に直面し、より有効な高大連携の取組みを模索している現状、高等教育を取り巻く環境として中央教育審議会答申(案)『学士課程教育の構築に向けて』において、各大学に対し、明確な三つの方針「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」に貫かれた教学経営が要請されていることについても重要視することとした。その結果、開催テーマを「教育課程の連携による人材育成のために～高等学校は大学に、大学は高等学校に何を求めるか～」と掲げ、中等教育関係者及び高等教育関係者が一堂に会し、意見交換等を行う参加者主体の会とすることとし、募集要項をとりまとめ、加盟大学及び中等教育関係者に案内し、下記の内容により開催した。

#### 平成20年度中等・高等教育連携会議 実施概要

##### ・開催目的

中央教育審議会が「初等中等教育と高等教育との接続の改善について」(平成11年12月)において、高等学校と大学の両者による教育上の連携拡大の必要性を答申し、9年が経過した。この間、高大連携は一人ひとりの生徒・学生の能力と個性に応じた進路選択を支援するために重要であるという認識が、中等・高等教育関係者間で共有されてきたところである。平成19年度中等・高等教育連携会議が加盟法人を対象に行った「加盟大学と高等学校との連携に関するアンケート」結果から、多くの加盟大学と高等学校間において、多様な高大連携の取組みが行われていることがわかった。しかし、同時に連携上の様々な課題に直面し、より有効な高大連携の取組みを模索している現状も明らかとなった。

まもなく、中央教育審議会から「学士課程教育の構築に向けて」が答申される予定である。答申(案)をみると「『知識基盤社会』における大学教育の量的拡大を積極的に受け止めつつ、社会からの信頼に応え、国際通用性を備えた学士課程教育の構築を目指す」との基本的考えの下、各大学に対し、明確な三つの方針「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」に貫かれた教学経営、P D C Aサイクルの確立を要請している。

以上の状況に鑑み、今まさに中等・高等教育関係者が、連携して生徒・学生を育むことの意味を深く考えるべきときであるといえる。高大連携は、中等教育と高等教育の接続部分、すなわち進路や入学施策等の短期的課題を中心に議論される傾向がある。しかし、その枠組みを越えて、連続した教育課程を通じて社会に有為な人材を輩出するという長期的課題を関係者の共通目標として掲げ、真剣に議論する必要がある。

平成20年度中等・高等教育連携会議は、開催テーマを「教育課程の連携による人材育成のために～高等学校は大学に、大学は高等学校に何を求めるか～」とし、中等・高等教育関係者が一堂に会し、議論する場である。この場では高大連携を、高等学校と大学が各々の教育課程に責任を持ちその上で連携して行う教育である、一人ひとりの生徒・学生の学力に限定されない総合的な人間力を育み伸ばすことを踏まえて取り組むことが重要である、との考え方に基づき、私立学校だからこそ可能な高大連携、中等・高等教育関係者の考える人材育成理念、その実現のために中等・高等教育関係者が連携可能な取組み、共通課題、高等学校と大学の各々の課程における出口管理のあり方、高大連携の効果の検証方法、等を討議することを目指し、開催した。

・開催テーマ：「教育課程の連携による人材育成のために  
～高等学校は大学に、大学は高等学校に何を求めるか～」

#### ・開催概要

日 時：平成20年12月6日(土) 13時～18時

会 場：城西大学東京紀尾井町キャンパス 多目的ホール

参加人数：88人(加盟大学関係者56人、中学校・高等学校関係者32人)

#### ・プログラム

##### 1. 開 会

湊 晶子氏(本委員会担当理事、東京女子大学学長)

##### 2. 基調講演「高等学校と大学、各々の教育課程における質保証に向けて」

松本亮三氏

(本連盟教育研究委員会委員長、東海大学附属図書館長・文学部教授)

##### 3. 問題提起

###### (1) 高校側からの問題提起

杉浦謙二氏(滝高等学校、進路指導部長)

###### (2) 大学(附置校をもたない)側からの問題提起

竹内久顕氏(東京女子大学、文理学部准教授)

###### (3) 大学(附置校をもつ)側からの問題提起

浮田恭子氏(立命館一貫教育部部長)

##### 4. 全体討論(基調講演、問題提起を受けての意見交換)

##### 5. 総括・閉会

## 2. 経営に関する事業

### 2-1 経営委員会

経営委員会は、私立大学における経営戦略策定の具体的な諸方策について追究するとともに、大学経営改革に向けた諸環境の整備充実に寄与することを目的とする「経営に関する事業」の一環として、「教育立国日本」の実現を目指し、個々の私立大学において、教育研究活動、管理運営活動、社会貢献活動を中心とする諸活動を、創意工夫をもって展開することが可能となるような環境整備を図ることを目的とする委員会である。

以下に「私立大学改革実現に向けた規制改革等の一層の推進(継続)」にかかる検討を進めている経営委員会、「学校法人の内部統制等リスクマネジメントにかかる検討(継続)」にかかる検討を進めているリスクマネジメント分科会、「新学校法人会計基準のあり方にかかる検討(継続)」にかかる検討を進めている財務会計分科会、「アカウントビリティ向上に向けた検討(継続)」にかかる検討を進めているアカウントビリティ分科会、「財政政策の充実にに向けた諸方策の検討(新規)」にかかる検討を進めている私立大学財政政策スタディ分科会、「私立大学経営フォーラムの開催(新規)」にかかる検討を進めている私立大学経営フォーラム運営委員会に分けて報告する。

#### 2-1-1 私立大学改革実現に向けた規制改革等の一層の推進(経営委員会)

経営委員会は、より一層の私立大学改革の実現を目指し、高等教育機関に対する公財政支出の対GDP比率にかかるわが国の低位性、国私間格差の制度的・構造的・財政的格差(差別)撤廃(イコール・フットイング)並びに各種規制改革に向けた政策提言のとりまとめを目指し、関係機関等との協議を通じてその環境整備に努めることを目的と

する委員会である。

経営委員会では、平成19年度にとりまとめ、平成20年3月18日開催の第496回理事会並びに第179回春季定例総会に八田担当理事から報告・説明した「わが国の大学教育水準の飛躍的向上のために - 公財政構造の改革」について、常務理事会等における意見に基づき、ブックレット形式に再構成したものを関係各方面に配布し、同内容に対する理解を求めていくこととしたことを受け、平成20年度はブックレットのとりまとめ作業を進めた。

ブックレットは、29頁からなる最終報告の内容の趣旨や文脈をできるだけ残すよう心掛ける一方で、より視覚的に訴えかけることを心掛け、できるだけ要旨を図式化したものとして、とりまとめることとした。

以上の方針に基づき、経営委員会はブックレットのとりまとめ作業を進めた結果を、カラー刷り（3色）のブックレットとしてとりまとめ、6月3日開催の第180回臨時総会に報告した。

経営委員会では、教育振興基本計画の策定及び平成21年度政府予算編成の過程において、教育予算について財務省から提示された見解（教育の質の向上を目指す明確な成果目標もなく、教育費を増やす理由が乏しい。教育の成果目標を定めるなど、予算額より「質」を問うべきである。予算額や教員数ではなく、教育による成果・質こそが重要である。先進国の一人当たり教育支出と、学習到達度調査の点数に関連性が見られず、予算額の数値目標設定の効果は不透明である。わが国は他の主要国より政府規模が小さい。わが国の教育投資は主要先進国と比べ遜色ない。高等教育の機会均等は、貸与奨学金での対応が適当である等）を踏まえ、今後の検討に向けた論点の整理のとりまとめを進めていく予定としている。

## 2-1-2 学校法人の内部統制等リスクマネジメントにかかる検討（リスクマネジメント分科会）

リスクマネジメント分科会は、事業会社における内部統制を参考に、学校法人における内部統制のあり方の確立にかかる政策提言のとりまとめを目指し検討することを目的とする分科会である。

リスクマネジメント分科会では、平成19年11月にとりまとめた「経営の自己責任とリスクマネジメント - 経営破綻を避けるために - 」においてその必要性を提言した学校法人における内部統制について、会員法人（加盟大学）において内部統制の構築を進めるうえで参考となるような、より具体的、かつ、現実的な諸方策について検討を進め、平成20年5月13日開催予定の第3回常務理事会、6月3日開催予定の第498回理事会並びに第180回臨時総会において、学校法人における内部統制のあり方にかかる分科会としての検討成果を「中間報告」として報告・説明すべく、平成20年度も検討を進めていくこととした。

4月26日開催の第1回分科会では、「内部統制」という言葉が学校法人における諸業務を対象とした場合に有する印象がもたらす違和感を払拭すべく、「内部統制」に代わる言葉を用いての内部統制にかかる概念の説明方法について検討した。

分科会では、私立学校法において「理事長は、学校法人を代表し、その業務を総理する。」としていることから、「内部統制」に代えて「業務執行総理システム」とすることも含め種々協議したが、事業会社の経営者が取り組むべき「内部統制」と学校法人の理事長が取り組むべき「業務執行総理システム」は、その趣旨においては本来同じものであるべきことから、あえて異なった呼称とせず、「内部統制」とする用語を前面に掲げた中間報告とすることとした。また、中間報告では、「はじめに」において、学校法人の業務執行に当たって行われている従来の内部統制のあり方を見直し、これを社会的に認められるレベルのものにすることが必要であることを強調するとともに、「理事会と理事長等の業務執行責任」において、1) 理事会が果たすべき三つの役割（業務の決定、執行、監督）のうち、決定と監督はガバナンスにかかわることであることから、とくに執行のあり方にかかわっての内部統制を取り上げること、2) 業務執行の質の保証（ガバナンスを担保する業務執行体制とその運用）を通じて、理事長及び理事の業務執行についての監督責任のレベルを明確にすること（善管注意義務）業務執行に当たっての種々の社会的責任（コンプライアンス、財務報告の信頼性等）を果たすことが重要である旨を強調して記述することとした。さらに、中間報告では、学校法人における様々なリスク低減のために、どのような体制や手続きを整えておくべきかにかかるケーススタディを盛り込むべく、委員のもとで内部統制の四つの「目的（業務の有効性・効率性、財務報告の信頼性、事業活動にかかわる法令等の遵守、基本財産の保全）」のそれぞれについて、いかなるリスクがあるかをピックアップし、そのリスクを低減するためにどのような手続きや体制を整えておくことが望ましいかを六つの「基本的要素（統制環境、リスクの評価と対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング、IT〔情報技術〕への対応）」を踏まえ、とりまとめることとした。

以上の協議を経て、分科会長のもとでとりまとめられた「中間報告」は、5月13日開催の第3回常務理事会において、西野芳夫分科会長（関東学院常務理事）から報告・説明された。

5月29日開催の第2回分科会では、第3回常務理事会において、1) 理事会の責任とされる善管注意義務は、事業会社においては明確であるものの、学校法人においては不明確なままであるので、善管注意義務とは何か、何をどこまでやれば責任を果たしているといえるのかを明確にしてほしい、2) 中間報告にある「内部統制のあり方を見直し、社会的に認められるレベルのものにする」というときの「社会的レベル」は事例の積み重ねによって確立されることになるのではないかと、3) 学校法人におけるガバナンス、内部統制を確固たるものにするためには、教授会との関係性をどのように考えるかが課題であるといった意見が出されたことを踏まえ、6月3日開催予定の理事会、総会に向け「中間報告」のとりまとめを進めた。

その結果、「はじめに」において、1) 学校法人に求められる倫理性・社会性・公共性を担保するにふさわしい経営

を実践していくためには、適切なガバナンスのもとでの、コンプライアンスやアカウンタビリティ等の社会的責任やリスクへの対応に配慮した戦略的経営と、従来の業務執行のあり方の見直し、新しい執行体制の整備とその適切な運営が必要不可欠であること、2)業務の質を保證する執行体制のあり方の検討に加え、社会的に認められるレベルの内部統制を組み込んだ業務執行体制の整備と運用が必要不可欠である旨の記述を盛り込むこととした。また、「学校法人における内部統制の整備充実 - 業務執行の質保証 - 」において、内部統制の基本的要素(統制環境の整備、リスクの評価と対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング、IT[情報技術]への対応)の各要素において、理事長が果たすべき実践的取り組みの指針を提示することとした。

以上の協議を経て、分科会長のもとでとりまとめられた「中間報告」は、6月3日開催の第498回理事会では八田英二担当理事から、第180回臨時総会では西野分科会長から報告・説明された。

リスクマネジメント分科会では、その後、6月5日付文書をもって会員代表者を対象に「中間報告」に対する意見提出を求めるアンケートを実施するとともに、7月に開催された財務・人事担当理事者会議第1回全体会議において、西野分科会長から「中間報告」の内容を報告・説明し、参加者を対象に意見提出を求めるアンケートを実施した。

8月22日開催の第3回分科会では、会員代表者及び財務・人事担当理事者会議第1回全体会議参加者から寄せられた約70項目にわたる感想と、約35項目にわたる具体的なご意見等をもとに、「最終報告(案)」のとりまとめに向け協議した。

その結果、「業務の質を保證する執行体制のあり方を社会的に認められるレベルの内容への整備・充実」とする場合の「社会的に認められるレベル」とは、常務理事会における意見にもあったように、事例の積み重ねによって確立されることになるものであり、いわば画一的な基準を示すことは不可能であるとの見解で一致し、自らの努力によって積み重ね、明示していくべきものである旨を盛り込むこととした。

平成21年2月27日開催の第4回分科会では、「最終報告(案)」の最終とりまとめに向け協議した。その結果、1)「はじめに」では、リスクマネジメント分科会としての検討経過を簡単におさらいした後、「理事会と理事長等の職務執行責任」では、理事会や理事長等としての職務とは何かに着目し、その職務を全うするために、「なぜ内部統制が必要とされるのか」という視点でとりまとめる、2)「学校法人における内部統制の整備充実 - 職務執行の質保証 - 」では、できるだけ学校法人の実情に沿うものとなるよう意識しながら、「内部統制とは何か」を明らかにするという視点でとりまとめる、3)「ガバナンス、リスクマネジメントと内部統制」では、これまで個別に論じられることの多かったガバナンス、リスクマネジメント、内部統制の三つの視点をあわせて論じ、その関係性を明らかにするという視点からとりまとめる、4)「内部統制の事例」では、「中間報告」では8項目にかかる内部統制が有する六つの基本的要素について、内部統制構築のために実施すべきプロセスの例について、昨今の金融危機問題を踏まえ、事例9として、新たに「資産(資金)運用にかかる事例を盛り込むこととした。

以上の協議を経て、分科会長のもとでとりまとめられた「最終報告(案)」は、3月3日開催の第13回常務理事会では八田英二担当理事から、3月17日開催の第507回理事会では八田英二担当理事から、第183回春季定例総会では西野分科会長から報告・説明された。

最終報告の目次は以下の通りである。

## 学校法人における内部統制の整備・充実

### はじめに

#### ・理事会と理事長等の職務執行責任

##### 1. 理事会の役割と職務執行の重要性

###### (1) 業務の決定

###### (2) 職務の執行

###### (3) 職務執行の監督

##### 2. 内部統制を組み込んだ職務執行体制

#### ・学校法人における内部統制の整備充実 - 職務執行の質保証 -

##### (1) 統制環境

誠実性及び倫理観

理事長の意向及び姿勢

経営方針及び経営戦略

理事会及び監事並びに評議員会の有する権能

組織構造及び慣行

権限及び職責

人的資源に対する方針と管理

##### (2) リスクの評価と対応

リスクの識別・分類・分析・評価

リスクへの対応

##### (3) 統制活動

リスクの評価・対応との統合

統制活動の方針と手続き

- (4) 情報と伝達
  - 情報の識別・把握・処理
  - 情報の伝達
  - 内部通報制度など
  - 他の基本的要素との関係
- (5) モニタリング
  - 日常的モニタリング
  - 独立的评价
    - ・ 理事長等による独立的评价
    - ・ 理事会による独立的评价
    - ・ 監事による独立的评价
    - ・ 内部監査部門等による独立的评价
  - 内部統制上の問題についての報告
- (6) IT (情報技術) への対応
  - IT 環境への対応
  - IT の利用及び統制
    - ・ 統制環境の有効性を確保するための IT の利用
    - ・ リスクの評価と対応の有効性を確保するための IT の利用
    - ・ 統制活動の有効性を確保するための IT の利用
    - ・ 情報と伝達の有効性を確保するための IT の利用
    - ・ モニタリングの有効性を確保するための IT の利用
  - ・ ガバナンス、リスクマネジメントと内部統制
    - (1) ガバナンスと内部統制
    - (2) リスクマネジメントと内部統制
      - 戦略に関連したリスク
      - オペレーショナル・リスクあるいは業務にかかわるリスク
        - ・ 教育活動
        - ・ 研究活動
  - ・ 内部統制の事例
    - 事例 1 : 教育研究用工学機器備品の購入・導入
    - 事例 2 : 物品の購入・リース
    - 事例 3 : リーガルチェック
    - 事例 4 : 新規基本財産 (校舎) 取得
    - 事例 5 : 保有基本財産の保全
    - 事例 6 : 財務報告の信頼性
    - 事例 7 : 法令等の遵守
    - 事例 8 : 公的研究費の適正管理
    - 事例 9 : 資産 (資金) 運用

### 2 - 1 - 3 新学校法人会計基準のあり方にかかる検討 (財務会計分科会)

財務会計分科会は、私立大学の財務情報の信頼性向上の視点から、公益法人会計基準並びに国立大学法人会計基準との比較検討を踏まえ、学校法人会計基準上の財務三表の改定を中心とする新たな学校法人会計基準の確立のため、日本公認会計士協会等との協議を通じてその環境整備に努めることを目的とする分科会である。

文部科学省では、企業会計基準や国際的情勢の変化に対応して、国立大学法人や公益法人の会計基準が逐次見直されていること、学校法人会計基準については、平成17年3月の改正時における検討の過程において、基本金のあり方、収支計算構造のあり方 (資本取引の区分) 等については引き続きの検討課題とされていたことを受け、有識者による学校法人会計基準の諸課題に関する検討会 (以下「検討会」という。) を設置して、私立学校の特性を踏まえた学校法人会計基準のあり方にかかる問題点や課題等を整理することとした。

平成20年4月25日開催の第1回分科会では、文部科学省の検討会に委員として参画している片山 覺委員長 (早稲田大学商学学術員教授) から、4月11日開催の検討会における協議内容等について、1) 学校法人会計基準の目的、2) 他の会計基準との比較可能性、3) 基本金のあり方、4) 継続法人の前提、5) キャッシュ・フロー計算書、6) 金融商品等の時価会計、7) 連結財務諸表、8) 退職給付会計、9) 固定資産の減損会計、10) リース会計、11) 資本取引にかかる会計処理 (施設整備費補助金の会計処理) が課題として掲げられていること、第1回検討会では、とくに上記「1) ~ 3)」を論点として検討した旨の報告があった。

分科会では、検討会における検討が、仮に学校法人会計基準の改正を念頭に置いたものであるならば、新たな会計基準は大学から幼稚園までを包括した画一的な基準ではなく、学校法人の規模の違いを考慮したものとすることが望ましい、他の会計基準との比較可能性という意味では、とくに減価償却や損益計算書にかかる国立大学法人会計基準の特異性を踏まえた検討が不可欠であることを確認した。また、今後の分科会としての検討は、逐次、文部科学省の

検討会における議論の動向を踏まえ、進めていくこととした。

6月24日開催の第2回分科会では、片山委員長から、6月11日開催の第2回検討会では主に基本金のあり方にかかる検討が中心であり、基本金の概念そのもののあり方と第1号から第4号までのそれぞれの基本金の意義にかかる検討が中心であった旨の報告があった。

分科会では、学校法人会計基準をステークホルダーに対する情報提供機能の強化のための手段としてとらえる場合には、会計の仕組みによって明らかにすべき情報とは何かを明確にする必要があり、その際の視点としては、学校法人が支出全体のどの程度を自己資金で賄っているかという視点が重要になるといった意見が交換された。

8月26日開催の第3回分科会では、片山委員長から、8月4日開催の第3回検討会では、基本金のあり方について、とくに資本の概念からの検討を進めた旨の報告があった。

分科会では、基本金は学校法人会計基準の基本理念である自己資金原則をいわば体現するものであり、大学設置基準との関係性を無視することができないこと、ステークホルダーに対する情報提供という意味では、現在の財政状況を報告するのか近未来の財政状況を報告するのかという視点も欠かせないこと、基本金組入額の増減は、経営危機の予兆を示す目安として有効であり、今後はますます経営危機の予兆を示す材料が必要であるといった意見が交換された。

11月15日開催の第4回分科会では、9月11日付の文部科学省高等教育局私学部参事官名の「リース取引に関する会計処理について（通知）」並びに「ソフトウェアに関する会計処理について（通知）」の内容に協議するとともに、文部科学省の検討会において検討されている現行の消費収支計算書を損益計算書に置き換えにかかる諸課題について協議し、その置き換えにおいては資本取引の内容をいかに表示するかが課題となることを確認した。

平成21年1月16日開催の第5回分科会では、上記の文部科学省参事官名の両「通知」を受け、日本公認会計士協会学校法人委員会がとりまとめた実務指針（公開草案）の内容、平成20年12月1日より施行された新公益法人制度の概要、1月6日付の文部科学省高等教育局私学部参事官名の「学校法人における資産運用について（通知）」の内容について協議した。とくに日本公認会計士協会による「実務指針（公開草案）」については、「リース取引に関する会計処理」にかかるリース資産を更新する際の基本金の扱い、「ソフトウェアに関する会計処理」にかかるライセンス商品の取り扱いについて協議した。

連盟では、今後も検討会委員の片山 覚氏（早稲田大学商学術院教授）から、同検討会における協議の動向について、逐次報告を受け、その動向を見極めながら、連盟としての意見を適宜、検討会に開陳していく予定としている。

#### 2 - 1 - 4 アカウンタビリティ向上に向けた検討（アカウンタビリティ分科会）

アカウンタビリティ分科会は、私立大学としてのアカウンタビリティのあり方について検討するとともに、その検討成果を踏まえ、ガイドラインのとりまとめを目指すことを目的とする分科会である。

アカウンタビリティ分科会では、平成19年度における5回の分科会における検討成果を『私立大学としてのアカウンタビリティの基本方針（中間報告）』としてとりまとめ、5月13日開催の第3回常務理事会において西野芳夫委員（関東学院常務理事）から、6月3日開催の第498回理事会において八田担当理事から、第180回臨時総会において西野委員から報告・説明した。

アカウンタビリティ分科会では、その後、6月5日付文書をもって会員代表者を対象に「中間報告」に対する意見提出を求めるアンケートを実施するとともに、7月に開催された財務・人事担当理事者会議第1回全体会議において、西野委員から「中間報告」の内容を報告・説明し、参加者を対象に意見提出を求めるアンケートを実施した。

中間報告では、1)私立大学における「アカウンタビリティ」を単なる『説明責任』としてとらえるのではなく、公的教育機関としての総合的かつ継続的な「説明責任」として定義する、2)『説明責任』を『事前説明責任』と『事後説明責任』の二つの観点から検討し、いわば従来の説明責任であったPDCAサイクルにおけるDoにかかる説明責任から一歩進んで、Planを事前説明責任として位置づけ、Check及びActionを事後説明責任としてとらえる、3)これまでの大学情報という包括的なとらえ方から一歩進んで、説明責任の内容を『ガバナンス』、『教育研究活動』、『社会貢献』、『経営』の四つの観点に分けてその内容を明らかにする、4)事前と事後に説明責任をわける考え方を導入したことによる副次的な効果として、私立学校法に定める事業計画、事業報告書、自己点検・評価報告書やガバナンスの概念について、アカウンタビリティという視点で統一的に整理すること等が特徴となっている。

平成21年1月26日開催の第1回分科会では、会員代表者及び財務・人事担当理事者会議第1回全体会議参加者から寄せられた約45項目にわたるご感想と、約25項目にわたる具体的ご意見等をもとに、「最終報告（案）」のとりまとめに向け協議した。その結果、「教育研究体制にかかるアカウンタビリティのあり方とそのガイドライン」の「1.教育体制」において、「中間報告」では、平成17年に中央教育審議会がとりまとめた『我が国の高等教育の将来像（答申）』を踏まえ、「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」という用語を使用していたが、「最終報告（案）」では、平成20年12月に同審議会がとりまとめた『学士課程教育の構築に向けて（答申）』では、日本語表記となるとともに、順番もいわゆる出口から入口に向かって記述されていることから、最新の動向を反映させるべく、「入学者受入れの方針」、「教育課程編成・実施の方針」、「学位授与の方針」に変え、順番を入れ替えることとした。

以上の協議を経て、分科会長のもとでとりまとめられた「最終報告(案)」は、3月3日開催の第13回常務理事会では八田英二担当理事から、3月17日開催の第507回理事会では八田英二担当理事から、第183回春季定例総会では圓月勝博分科会長(同志社教務部長・文学部教授)から報告・説明された。

最終報告の目次は以下の通りである。

### 私立大学としてのアカウンタビリティの基本方針

はじめに - 大学におけるアカウンタビリティの必要性

- ・ガバナンスにかかるアカウンタビリティのあり方とそのガイドライン
- ・教育研究体制にかかるアカウンタビリティのあり方とそのガイドライン

#### 1. 教育体制

- (1) 学位授与の方針
- (2) 教育課程編成・実施の方針
- (3) 入学者受入れの方針
- (4) F D

#### 2. 研究体制

- ・社会貢献にかかるアカウンタビリティのあり方とそのガイドライン
- ・経営にかかるアカウンタビリティのあり方とそのガイドライン

#### 1. 人事・組織の整備

#### 2. 施設設備等の整備と財政基盤の確保

- (1) 施設設備等の整備
- (2) 財政基盤の確保

アカウンタビリティ・ガイドライン

#### 2-1-5 財政政策の充実に向けた諸方策の検討(私立大学財政政策スタディ分科会)

私立大学財政政策スタディ分科会は、私立大学における経営危機が顕在化している現状を踏まえ、教学政策と財政政策の関係性について調査・研究し、教育研究活動の充実の裏づけとなる財政政策のあり方について検討することを目的として、平成20年度から新たに設置された分科会である。

私立大学における教学政策が財政面に及ぼす影響、財政政策が教学面に及ぼす影響を調査・研究し、私立大学における経営戦略策定の視点に立った教育研究活動の充実の裏づけとなる財政政策のあり方について検討を進め、平成21年度から新たに設置される財政政策委員会において具体的な検討を進めることとしている。

#### 2-1-6 私立大学経営フォーラムの開催(私立大学経営フォーラム運営委員会)

私立大学経営フォーラム運営委員会は、加盟大学におけるより具体的な経営戦略の策定に資するべく、加盟大学関係者を対象にフォーラムを開催することを目的として、平成20年度から新たに設置された運営委員会である。

平成20年5月20日開催の運営委員会では、私立大学の経営環境が厳しさを増すなか、私立大学の活性化の鍵を握る理事等の経営者が喫緊の課題にかかる様々な視点からの協議を通じて、個々の私立大学の活性化方策の模索の場とすることを目的として、平成19年度に開催した私立大学経営のリスクマネジメントに関するフォーラムの内容、広報委員会が開催する私立大学フォーラムのテーマ、大学戦略機構の学長会議、財務・人事担当理事者会議、教学担当理事者会議、監事会議における過去の討議課題、さらには経営委員会や同委員会の各分科会がこれまでにとりまとめた報告書の内容等を踏まえ、経営フォーラムのテーマ等について協議した。

その結果、大学設置基準の大綱化にはじまる、いわゆる「事前規制」から「事後チェック」という規制改革の只中であって、個々の私立大学は従来にも増して創意工夫の向上、個性化の進展を図り続けなければならない、その実現のためには理事長をはじめとするトップマネジメントのもと、規制改革をはじめとする私立大学を取り巻く環境の変化が及ぼす影響の認識と、その環境変化を察知し、環境変化のもとで発展を遂げるための全構成員の意識改革が必要不可欠であるとの認識のもと、私立大学の発展の鍵を握る教職員の意識改革を促進し、全構成員が英知を結集して大学改革に当たるための環境整備を図るとともに、さまざまな活性化方策の模索の場とすることを目的として経営フォーラムを開催することとした。

経営フォーラムは、7月22日に京都にて開催された。当日は、加盟29法人から50人の学校法人のトップマネジメントにかかわる方々が出席して開催された。西野芳夫委員長(関東学院常務理事)による趣旨説明、奥島孝康氏(早稲田大学学事顧問)による講演の後、シンポジウムにおける田中一昭氏(大学基準協会専務理事)、徳山詳直氏(瓜生山学園理事長、東北芸術工科大学理事長、日本文化藝術財団理事長)によるプレゼンテーションの後、ディスカッションではパネリストと参加者の間で具体的な質疑応答及び討議が展開された。

## 2 - 2 研修委員会

研修委員会は、私立大学の競争力向上のための専任教職員の資質・能力の向上並びに戦略的な視点・アプローチに基づく思考・発想方法の習得等に資する研修を実施することとしている。

連盟研修の基本コンセプトに据えた「加盟大学におけるアドミニストレーターの養成」に向け、一定の年齢層を意識しつつ、段階に応じたねらいを設定した、キャリア・ディベロップメント研修、業務創造研修、アドミニストレーターの研修の三つの研修（以下、3研修という。）および、ヒューマン・リソース・マネジメント研修、創発思考プログラムを含めた5研修の体系について協議するとともに、各研修を企画、運営する運営委員のあり方について検討することを目的としている。各研修の具体的な運営方法については、運営委員会を随時開催し、検討を行っている（下記「2 - 2 - 1」から「2 - 2 - 5」を参照）。

あわせて当委員会のもとにケーススタディ研究分科会を設置し、私立大学の組織、財政、教学環境等についてのケースを作成し、連盟の研修における教材として提供することを目的として検討を行っている（下記「2 - 2 - 6」を参照）。

研修委員会では、各研修の参加者募集結果及び実施経過を踏まえた上で、第1回委員会（10月29日開催）を開催した。各研修については、実施経過報告と次年度に向けた検討課題の報告があった。あわせて、平成21年度の研修実施体制についても検討を行い、特に次の点を確認した。

平成20年度実施した5研修を継続する。

3研修のコンセプトとして掲げている「アドミニストレーターの養成」は平成21年度も継続する。

アドミニストレーターの定義を「大学経営に関わる幅広い知識を備え、大学経営を実践するプロフェッショナル」とする。

業務創造研修は、大学職員を募集対象とし、教員は対象外とする。

アドミニストレーターの研修は、参加者の実態等により大学職員を主眼に置いたものとするが、対象はこれまで通り教員を含めるものとする。

創発思考プログラムは、3研修のプレ研修という位置づけから外す。

第2回委員会（1月27日開催）では、平成21年度研修実施体制を確認した。企画・政策会議における連盟事業の見直しの結果、平成21年度より新たに「人財開発に関する事業」を設け、研修委員会を位置づけることとした。あわせて、「大学評価に関する事業」を整理統合することによって、PDCAサイクルを学内で機能させるため、評価する眼を持った人材を育成する「自己改革システム習得プログラム」を「人財開発に関する事業」として位置づけ、平成21年度は研修委員会のもとで六つの研修を実施することとした。

3研修の募集要項は、第2回研修委員会において承認し、第182回臨時総会（3月17日開催）において椿 弘次委員長（早稲田大学商学部教授）より説明・報告があり、同日付文書をもって加盟大学へ送付した。創発思考プログラムは、3月27日付文書をもって募集要項を加盟大学へ送付した。ヒューマン・リソース・マネジメント研修、自己改革システム習得プログラムは、平成21年4月以降に募集要項を確定次第、順次参加募集を行うこととしている。

### 2 - 2 - 1 キャリア・ディベロップメント研修の実施

（キャリア・ディベロップメント研修運営委員会）

キャリア・ディベロップメント研修は、「キャリアトラックの構築」、「課題発見・解決能力の向上」、「プレゼンテーション能力の向上」、「高等教育及び所属大学の現状・最新動向の把握」の四点の実現を目指し、事前課題、基調講演、実習（討議法実習、課題設定実習、ディベート）、共同研究、個人研究を実施している。

研修実施に当たって、平成20年2月に参加者募集を開始した結果、募集人員80人に対して57大学81人の参加申込みがあり、4月21日開催の第1回運営委員会において全申込者の参加を決定した。

平成20年の実施概要は以下の通りである。

#### 平成20年度「キャリア・ディベロップメント研修」実施概要

##### 1. 研修のねらい

研修を通じて、以下四点の実現を目指す。

- (1) キャリアトラックの構築
- (2) 課題発見・解決能力の向上
- (3) プレゼンテーション能力の向上
- (4) 高等教育及び所属大学の現状・最新動向の把握

##### 2. 募集対象

以下の(1)(2)のいずれかの要件を満たし、かつ(3)(4)の要件を満たす加盟大学所属の専任教員

- (1) 入職後3年～5年であること
- (2) 年齢が33歳以下であること
- (3) 研修の主旨を理解していること
- (4) 全プログラムに参加できること

### 3. 研修内容

#### (1) 事前課題

- 高等教育及び所属大学の現状・最新動向の把握を主なねらいとして、1) 所属大学の改革状況(レポート作成)
- 2) 自己診断テストの二点に取り組んだ。

#### (2) 研修(全4回)

##### 1) 第1回研修

期 日：平成20年6月11日(水)～13日(金) 2泊3日間

会 場：グランドホテル浜松

参加者：80人(57大学)

内 容

##### 【基調講演】

大学を取り巻く諸環境の変化についての理解を深め、所属大学の現状をより強く認識することをねらいとして、私立大学の職員が果たすべき役割とは何か、身に付けておくべき資質とは何か、また『アドミニストレーター像』の提示を行いながら、高等教育の現状や社会の動向に関する講演を行った。

「日本の大学を取り巻く環境の変化と求められる職員像」

奥 島 孝 康 氏(早稲田大学学事顧問)

##### 【課題設定実習・討議法実習】

課題設定実習：問題発見・解決能力の向上を主なねらいとして、課題発見から解決案策定までの過程を、講義・実習を通じて学んだ。あわせて、参加者自身のキャリアトラック構築の参考とすることをねらいとして、実習結果についてフィードバックを行った。

討議法実習：各プログラムにおける討議の活性化をねらいとして、会議等におけるファシリテーション(討議の促進)の基本的な考え方を、講義・実習を通じて学んだ。

##### 2) 第2回研修

期 日：平成20年7月14日(月)～16日(水) 2泊3日間

会 場：グランドホテル浜松

参加者：80人(57大学)

内 容：

##### 【ディベート(1回目)】

テーマ「私立大学等経常費補助金は、特別補助に一本化すべきである」

問題発見・解決能力の向上、プレゼンテーション能力の向上を主なねらいとして、事前に提示されるテーマに基づき、情報を収集し、様々な角度・視点から分析し、建設的・合理的な意思決定を行うまでの過程を、準備・実践を通じて学んだ。

##### 3) 第3回研修

期 日：平成20年8月19日(火)～21日(金) 2泊3日間

会 場：グランドホテル浜松

参加者：80人(57大学)

内 容：

##### 【ディベート(2回目)】

テーマ「大学専任職員の年功賃金は廃止すべきである」

##### 4) 第4回研修

期 日：平成20年11月5日(水)～7日(金) 2泊3日間

会 場：グランドホテル浜松

参加者：79人(55大学)

内 容

##### 【個人研究】

これまでの研修で得た知識や経験の活用を目的として、個人で設定したテーマについて、各自で調査・研究を進め、所属大学の現状と問題点を把握した。課題を発見した後、その解決方法を考察し、結果を「個人研究レポート」にまとめた。

##### 【共同研究】

テーマに基づき、グループごとに限られた時間で議論し、解決策をまとめ、全体発表を行った。

テーマ「200×年度、皆さんの所属大学は、教育と研究の高度化、社会貢献の充実、強化のために、複数の大学による連携プログラムを企画することになりました。各グループの全所属大学が参加することのできる魅力ある連携プログラムを企画して下さい。必要に応じて他の機関を加えることは妨げません。連携プログラムの企画に当たっては、提案する連携プログラムを実施することで、どのようなステークホルダーに対してどのような成果が期待できるのかをまとめてください。」

### (3) 個人研究レポート

研修終了後、レポートを提出し、研修報告書に掲載した。

12月1日開催の第3回運営委員会では、平成20年度の総括と平成21年度研修実施に向けた検討を行った。

平成20年度の総括としては、「ディベート」を2回実施することは、1)全研修日程に占める割合が多い、2)ディベート以外のプログラムで高めようとする能力や資質が薄くなるといった指摘があり、平成21年度実施に向け検討した。

その結果、研修のねらい、研修会場、募集定員については、平成20年度の内容を踏襲することとする一方で、募集対象については、各プログラムの運営を考慮して、ある一定の年齢層に絞って実施することとし、1)入職後3～6年であること、2)33歳以下であることを、原則としてすべてを満たすこととした。また、平成20年度総括にかかる指摘に関連して、1)プログラムにおける「ディベート」の実施を1回とする、2)研修のねらいの一つに掲げている「プレゼンテーション能力の向上」のプログラム充実を図るべく、事前課題を通して所属大学の建学の精神やビジョンについての理解を深めたうえで、自己紹介を兼ねた所属大学の魅力をアピールするための発表を一人ずつ行う「所属大学アピール」、参加者個人が自分の意見や問題意識を明確に他者に発信できるよう、説得あるプレゼンテーションの手法を学ぶ「プレゼンテーションレクチャー」を行うこととした。なお、ディベートの実施回数の減少に伴い、研修日程は全3回とし、全3回の研修参加とすべての課題を提出した者には、修了証を発行することとした。

3月19日開催の第4回運営委員会では、「プレゼンテーションレクチャー」及び課題発見・解決能力の向上を主なねらいとして、講義・実習を通じて、課題発見から解決案策定までの過程を学ぶとともに、各プログラムにおける討議の活性化をねらいとして、会議等におけるファシリテーション(討議の促進)の基本的な考え方を学ぶ「課題設定実習・討議法実習」の実施を委託する五つの候補業者によるコンペティションの内容を踏まえ、業者を選定するとともに、「ディベート」のテーマについて協議した。

その結果、委託業者は、1)「ねらい」に沿ったプログラム内容であること、2)予算内の費用であることの二点に留意し、運営委員による協議の結果、社団法人日本能率協会に委託することとした。また、「ディベート」テーマは、高等教育等の最新動向の把握やキャリアトラックの構築といった研修のねらい、先行事例の有無等による立論作成の難易度やディベート実践が1回になったことや各プログラム間のつながりを意識して、候補となる五つのテーマを挙げたが、運営委員会委員の任期が平成21年3月をもって満了する予定であることから、テーマの最終決定は、平成21年4月からの新規運営委員に委ねることとした。

運営委員会では、以上の内容を踏まえた募集要項を最終的にとりまとめ、平成21年1月27日の第2回研修委員に報告・了承後、これを完成した。

### 2-2-2 業務創造研修の実施(業務創造研修運営委員会)

業務創造研修は、とかく細かく縦割りになりがちな業務を既成概念にとらわれず広い視野でとらえ直し、創造しながら実践に結びつけて、確かな業務成果の創出と新たな価値を創造していくことのできる専門性の高い大学職員を養成することを目的とする研修である。本年度は、大学と社会とのコミットメントによる業務開発について考える「ユニバーシティ・ディベロップメントコース」、学生の入学から卒業までの一貫した支援に視点を置いて業務創造を考える「エデュケーション・プロデュースコース」、建学の理念を有する私立大学が、人的・知的集合体としての多様性と活力をマネジメントするために必要な経営的側面における業務創造を考える「ダイバーシティ・デザインコース」の3コースを設定し、具体的なプログラムとしては、「基調講演」、「講義」、「レクチャー(コース別)」、「ゼミナール」といったプログラムにより全3回の研修会を実施した。

研修実施に当たって、平成20年2月に参加者募集を開始、募集人員各コース24人に対して、「ユニバーシティ・ディベロップメントコース」は18大学18人、「エデュケーション・プロデュースコース」は23大学27人、「ダイバーシティ・デザインコース」は18大学19人の参加申込みがあり、4月25日に開催した第1回運営委員会において対応を協議した。その結果、プログラムの運営(特にゼミナール)を考慮し、募集人員を上回る申込みがあったエデュケーション・プロデュースコースについては、「複数部署を経験していること」、「1大学1人」、「年齢30歳～35歳」という基準を設定して選考を行い、事務局より委員会前に参加要件を満たしていない参加者が所属する学内担当者に対して、他の二コースに変更が可能かどうか確認し、UDコースへコース変更を了承いただいていた2人については、UDコースで参加していただくことを決定し、「ユニバーシティ・ディベロップメントコース」20大学20人、「エデュケーション・プロデュースコース」22大学25人、「ダイバーシティ・デザインコース」18大学19人の参加者を決定した。平成20年度

の実施概要は以下の通りである。

## 平成20年度「業務創造研修」実施概要

### 1. 研修の特徴

この業務創造研修では、大学の教職員が、とかく所属部署や所属学部の枠組みの範囲で考え、他大学との横並び的な発想に陥りがちであることから、縦割りの発想からの脱却、広い視野に基づいた個々の業務の有機的な関連づけ、新たな視点と豊かな発想に基づいた業務の企画・立案、これらの過程および実際の業務遂行過程におけるPDCAサイクルの観点を実践的に研修することによって、新たな大学業務のあり方とその展開方法を学ぶ。

研修の進め方としては、参加者自らが業務の創造・開発・領域拡大にかかわるテーマを設定して研究を進め、最終的に個人研究レポートとして仕上げていくことが求められる。そのために、「基調講演」「講義」「レクチャー（コース別）」「ゼミナール」といった多彩なプログラムがふんだんに用意されており、様々なバックグラウンドを持つ参加者がその知識や経験に基づいてお互いの研究テーマを率直にフィードバックすることによって、相互にそれを支援し合う内容となっている。

### 2. 研修のねらい

上記の研修プロセスによってこの研修では、ルーチン業務の改善レベルにとどまらず、広い視野で業務を捉え直し、その創造・開発・領域拡大を進め、確かな業務成果の創出と新たな価値を創造していくことのできる教職員を養成することを目指す。具体的には、以下の姿勢や能力を涵養することをねらいとしている。

- (1) 既存概念に捉われない新たな視点と豊かな発想で、常に業務を捉え直す。
- (2) 所属大学のアイデンティティを再確認し、社会的要請やステークホルダーへの説明責任を踏まえながら、所属大学の特色ある役割や機能を考え続ける。
- (3) 新たな業務の構想・提案・展開・応用等に必要の各分野の専門的知識を学ぶとともに、プロジェクトマネジメントの手法やプレゼンテーションなど実践的なスキルを磨く。
- (4) 新たな政策や業務改革提案を、獲得した専門的知識を活用し、調査に基づいた説得力ある論理性と実践性を備えた個人研究レポートに仕立て上げる。

### 3. 募集対象

研修のねらいを理解し、以下の要件を満たす加盟大学の専任教職員

#### 【職員】

年齢30歳から35歳程度で、大学において複数の部署で業務を経験していること

上記と併せ、参加希望コースに関する業務を担当（担当経験を含む）していること、また、業務を前向きに捉え、その内容や課題を明確に発信できることが望ましい。

#### 【教員】

研修の趣旨を理解していること

#### 【職員・教員共通】

全プログラムに参加できること

### 4. 研修内容

#### (1) 個人研究テーマ設定と事前自己学習

研修の参加に当たり、業務を広い視野で捉えた研究テーマを自ら設定し、自己学習をして研修に臨む。

#### (2) 研修（全3回）

##### 1) 第1回研修

期 日：平成20年6月2日(月)～4日(水) 2泊3日間

会 場：アルカディア市ヶ谷

参加者：〔ユニバーシティ・ディベロップメントコース〕20人（20大学）

〔エデュケーション・プロデュースコース〕25人（22大学）

〔ダイバーシティ・デザインコース〕19人（18大学）

内容：

#### 【基調講演】

「大学業務の創造・改革と職員への期待」

吉 武 博 通 氏（筑波大学理事・副学長）

#### 【講義】

1. 「高等教育政策と私立大学」

鈴 木 敏 之 氏（文部科学省高等教育政策室長）

2. 「組織・人材マネジメント」

西出 順郎 氏 (琉球大学大学評価センター准教授)

3. 「プロジェクトマネジメント」に関する講義とプレゼンテーションスキルの実践的研修  
社団法人日本能率協会

【個人研究テーマ発表会】

コース別に分かれ、参加者全員の個人研究テーマを聞くことを通じて、互いの課題の共有を図るとともに、基調講演での学びを含めて、業務の創造・開発に向けた視点を深め、自己のテーマ設定とその研究方法を再考する一助とするため、参加者一人ひとりが研究テーマの発表を行った。

2) 第2回研修

期 日：平成20年6月30日(月)～7月2日(水) 2泊3日間

会 場：セミナーハウス クロス・ウェーブ船橋

参加者：〔ユニバーシティ・ディベロップメントコース〕19人(19大学)

〔エデュケーション・プロデュースコース〕25人(22大学)

〔ダイバーシティ・デザインコース〕19人(18大学)

内 容：

【コース別レクチャー】

〔ユニバーシティ・ディベロップメントコース〕

1. 地域の産学公連携

八 田 浩 康 氏 (亜細亜大学地域産学公連携推進室課長)

2. なぜ大学は連携するのか

友 成 真 一 氏 (早稲田大学環境・エネルギー研究科教授 /  
本庄プロジェクト推進室長トヨタ学園常務理事)

3. アメリカの大学におけるファンドレイジング

田 中 義 郎 氏 (桜美林大学教授・総合研究機構長)

4. 外部資金獲得戦略

水 谷 早 人 氏 (日本福祉大学学務部長)

5. 大学ランキング

小 林 哲 夫 氏 (朝日新聞「大学ランキング」編集部)

6. 同窓生を視野に入れた生涯学習

村 田 治 氏 (関西学院大学経済学部教授)

〔エデュケーション・プロデュースコース〕

1. キャリア形成支援

池 本 正 純 氏 (専修大学経営学部教授・キャリアデザインセンター長)

2. 学生を伸ばす教育システム、学生と向き合う教職員

宮 本 紀 男 氏 (金沢工業大学教授・工学基礎教育センター所長)

3. カリキュラム改革

川 嶋 太津夫 氏 (神戸大学大学教育推進機構教授)

4. 大学教育力と学生の実態・塾から見た大学教育プログラムと学生満足度

滝 紀 子 氏 (河合塾教育研究部長)

5. アメリカの大学におけるエンロールメントマネジメントの実態

山 本 溥 氏 (NPO法人グローバル・エデュケーション・パートナー理事長)

6. 学生が学ぶ教学システムづくりと職員の役割

木 田 成 也 氏 (立命館アジア太平洋大学教学部次長)

〔ダイバーシティ・デザインコース〕

1. 事務組織改革

吉 田 隆 治 氏 (明治大学事務機構改革推進室長)

2. 大学の自己点検評価を機能させる

安 岡 高 志 氏 (立命館大学教育開発推進機構教授)

3. 教員と職員の新しい関係構築

井 下 理 氏 (慶應義塾大学総合政策学部教授)

4. アメリカの大学の組織と経営

両 角 亜希子 氏 (東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策コース講師)

5. 財務感覚を磨く 管理会計の視点と私大財政

若 林 洋 夫 氏 (立命館常務理事)

6. 人事政策、人事考課制度の改革

古 角 智 子 氏 (大谷大学総務部事務部長)

#### 【ゼミナール】

個人研究レポートについて、ゼミナール形式で研究、発表、討論を通して、運営委員からのアドバイスや参加者間の相互学習により、参加者個人の研究内容を深めた。

#### 3) 第3回研修

期 日：平成20年10月15日(水)～17日(金) 2泊3日間

会 場：グランドホテル浜松

参加者：〔ユニバーシティ・ディベロップメントコース〕19人(19大学)

〔エデュケーション・プロデュースコース〕25人(22大学)

〔ダイバーシティ・デザインコース〕19人(18大学)

内 容：コース別発表会：一人10分で個人研究内容の発表を行う。

ゼミナール：個人研究レポートについて、ゼミナール形式で研究、発表、討論を通して、運営委員からのアドバイスや参加者間の相互学習により、11月28日のレポート最終提出に向けて研究内容を深めた。

12月4日に開催した第3回運営委員会では、平成20年度研修の総括と平成21年度研修実施に向けた検討を行った。

検討の結果、研修の特徴・ねらい、コース設定、研修日程、募集定員については、平成20年度の内容を踏襲しつつ、

1) 募集対象について、平成19年度から教員も対象にしていたが、2年間申込みがなかったことから、募集対象から教員を対象外とすること、2) 研修会場について、第1回・第2回研修は平成20年度と同様にし(第1回：東京都、第2回：関東圏) 第3回研修はこれまで関西圏の大学の参加者も多いことから、浜松ではなく大阪等関西圏で実施することとした。

プログラムについては、「組織・人材マネジメントに関する講義」が3コース共通の内容として必ずしも継続する意味が認められないので実施しないこととし、新たに、「個人研究レポート」の作成段階で、業務を創造・企画する際に必要な視点や要素について講義する「戦略・企画に関する講義」を設定することとした。また、これまでの当研修参加者の「個人研究レポート」や参加者アンケートの内容を踏まえ、レポート作成に当たってのアンケートの実施方法や内容が不十分であったことから、新たに「アンケート調査・分析法の講義」を設定することとした。なお、「アンケート調査・分析法に関する」講義の設定に伴い、各コースでそれぞれ六つ設定していた「コース別レクチャー」を五つに減らすこととした。

平成21年1月26日に開催した第4回運営委員会では、上記第3回運営委員会における検討結果を踏まえた平成21年度募集要項について検討を行い、各加盟大学における中途採用者の増加や非常勤職員の増加等、雇用形態が多様化している現状を踏まえ、募集対象の表記を「大学において複数の部署で業務を経験していること」から「大学において原則として複数の部署等で業務を経験していること」に改めることとした。

運営委員会では、以上の内容を踏まえた募集要項をとりまとめ、1月27日に開催された第2回研修委員会に報告・了承後、これを完成した。

なお、「平成20年度業務創造研修報告書」は、「サマリー」を掲載した紙媒体の冊子に、参加者の「個人研究レポート」全文を記録したCD-ROMを添付し、参加者及び会員代表者宛に送付した。

#### 2-2-3 アドミニストレーター研修の実施(アドミニストレーター研修運営委員会)

アドミニストレーター研修は、大学運営に関する講義科目を中心に据え、アドミニストレーターに必要な理論・知識の最終獲得の場とすることを目的とする研修である。本年度は、八つの講義を核とし、各講師から事前レポート、アサインメント等が課されるという形態をとった。特に「大学のマーケティング」、「大学の財務」、「大学の組織・人材マネジメント」については講義終了後に、アドミニストレーターの視点で課題解決に向け、具体的な政策提言を行う「グループワーク」の時間を設けるとともに、講義のほかに講演プログラムも設け、社会のニーズや大学の新たな動向について知識を得て、考察することとし、全5回の研修を実施した。

なお、平成20年2月に参加者を募集した結果、募集人員42人を上回る43大学45人の参加申込みがあった。これについて第1回運営委員会(4月23日開催)において対応を検討した結果、募集要項に掲載した申込者多数の場合の選考基準により、1大学1人参加とすることとし、43大学43人の参加を決定した(その後3大学3人辞退、2大学2人追加により、42大学42名が参加)。

平成20年度の実施概要は以下の通りである。

#### 平成20年度「アドミニストレーター研修」実施概要

##### 1. 研修の目的・ねらい

21世紀に入って社会環境が複合的に変化・進行するなかで、高等教育は新たな転換期を迎えている。とくに私立大学においては、各大学固有のミッションを具体化するための施策を戦略的に立案・実行し、大学経営を支えるアドミニストレーターの必要性が非常に高まっているといえる。今後は、アドミニストレーターが学内外で活躍する場を創造し、これを広げていくことが必要である。

本研修運営委員会では、研修プログラムを通じてアドミニストレーターに必要な素養（例えば、幅広い知識・理論の修得、政策提言の実践等）の獲得を目的として、各大学の現場において学長、理事長などを支える人材（部門長等）の育成を目指す。

## 2. 募集対象

研修の目的・ねらいを理解し、以下の要件を満たし、全プログラムに参加できる加盟大学の専任教職員。

### 【職員】

(1) 管理・監督職であること <35歳から40歳程度>

### 【教員】

(2) 大学の行政職にある教員あるいはそれらを補佐する立場にあること

### 【職員・教員共通】

(3) 上記に準じる方で、特に大学が推薦する教職員

## 3. 研修内容

### (1) 事前準備

事前に提示されたテキストにより自己学習を行い、各講義科目の分野について事前レポートを作成する。

### (2) 研修会（全5回）

#### 1) 第1回研修

期 日：平成20年5月30日(金)～6月1日(日) 2泊3日間

会 場：セミナーハウス クロス・ウェーブ船橋

参加者：42人(42大学)

内 容：

講義1「総論：アドミニストレーターの必要性」

福 島 一 政 氏(日本福祉大学学長補佐、事務局長、大学行政管理学会前会長)

「総論：大学における施策の進め方 自己点検・評価を機能させるために」

安 岡 高 志 氏(立命館大学教育開発推進機構教授)

講演1「社会のニーズと高等教育 産業界の期待」

平 岡 久 夫 氏(日興フィナンシャル・インテリジェンス副理事長)

講義2「大学の制度論」

沖 清 豪 氏(早稲田大学文学学術院准教授)

講義3「大学のマーケティング」

妹 尾 堅一郎 氏(東京大学特任教授)

#### 2) 第2回研修

期 日：平成20年7月5日(土)～6日(日) 1泊2日間

会 場：セミナーハウス クロス・ウェーブ船橋

参加者：42人(42大学)

内 容：

講義3「大学のマーケティング」(第1回からの継続)

講演2「大学の経営戦略」

奥 島 孝 康 氏(早稲田大学学事顧問)

講義4「大学の財務」

渡 邊 徹 氏(日本大学医学部附属板橋病院医療情報課長)

#### 3) 第3回研修

期 日：平成20年8月7日(木)～9日(土) 2泊3日間

会 場：アルカディア市ヶ谷

参加者：41人(41大学)

内 容：

講義4「大学の財務」(第2回からの継続)

講義5「学習環境マネジメント」

美 馬 のゆり 氏(公立はこだて未来大学システム情報科学部教授)

講義6「大学の組織・人材マネジメント」

高 橋 俊 介 氏(慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科教授)

「大学の組織・人材マネジメント」

奥村 昭博氏（慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授）

4) 第4回研修

期日：平成20年10月11日（土）～12日（日）1泊2日間

会場：アルカディア市ケ谷

参加者：42人（42大学）

内容：

講義7「大学の戦略・企画」

龍 慶 昭 氏（城西大学経営学部教授）

講演3「大学 - 連携の時代・連携の諸相」

武田 信 照 氏（愛知大学経済学部教授、前学長）

講義8「大学と法」

白井 俊 氏（文部科学省生涯学習政策局政策課専門調査官・課長補佐）

5) 第5回研修

期日：平成20年12月13日（土）～14日（日）1泊2日間

会場：アルカディア市ケ谷

参加者：42人（42大学）

内容：

講義9「大学と法」

西澤 宗 英 氏（青山学院常務理事）

グループワーク全体発表

グループワークの成果をベースとして策定した「総合戦略」を発表することで、各グループの成果を共有する。

(3) グループワーク

講義で学んだ内容、提示された視点を踏まえ、アドミニストレーターの視点から、グループメンバーを1大学の管理運営者集団と想定し、その大学の課題を抽出するとともに、課題解決に向けた総合戦略を策定する。

(4) 最終〔個人〕レポート

研修（全期間）終了後、所属大学の改革提案をまとめる（研修報告書に掲載）。

この間、6回の運営委員会を開催し、各回研修の運営方法について協議するとともに、適宜平成21年度の研修実施に向けた検討を行った。

研修の目的・ねらい、研修日程・会場及び募集対象については、平成20年度の内容を踏襲しつつ、募集定員については、グループディスカッションでの効率を重視し、42人から36人に変更した。また、プログラムについては、グループワークに新たにケーススタディを取り入れること、これに伴い講演・講義は、主にケースとの関連性があるものを継続・新規実施することとした。

第5回運営委員会（1月27日開催）では、ケーススタディ研究分科会よりケースの引き渡しを受けた。グループワークにおいてケーススタディを行い、改善提案の組み立て方のトレーニングを行うという導入目的や、ケース学習の流れを確認するとともに、ケーススタディの適切性として、ケース素材である享和大学（実在しない仮想大学）の事例を全グループ共通で検討できることにより、参加者間に情報の落差がないこと、条件設定がすでになされていること、各ケースは享和大学の内部実態をルポルタージュ形式で取り上げており、「マーケティング」「財務」「組織・人材マネジメント」の知識を均等に獲得していない参加者が学ぶ教材として適していることを確認した。

運営委員会では、以上の内容を踏まえた募集要項を最終的にとりまとめ、第2回研修委員会（1月27日開催）に報告・了承後、これを完成した。

なお、第6回運営委員会（3月11日開催）において、各参加者より提出された最終〔個人〕レポートの中から最優秀レポート1点を採択するとともに、『大学時報』に掲載することについて広報委員会へ依頼した。

## 2-2-4 ヒューマン・リソース・マネジメント研修の実施

平成19年度の研修委員会小委員会において、私立大学の組織運営力の中核となる管理職が、自身の職務を果たすと同時に、次代の人材養成という責務を担っている視点から、自己理解、多面的評価、アセスメント、コーチングといったスキルの獲得を目指した研修が必要であるとの協議結果に基づき、平成20年度より参加者の自己相対化と人材育成の手がかりとなるプログラムを通じて、管理職者のスキルアップ、私立大学の組織運営力の向上に資することを目的としたヒューマン・リソース・マネジメント研修を新たに実施した。

本年度の研修実施に当たって、平成20年2月に参加者募集を開始した結果、募集人員50人に対して39大学49人の参

加申込みがあり、全申込者の参加を決定した。なお、研修当日の運営では、参加者から立候補及び選出された実行委員 8 名が、グループディスカッションの導入の司会・進行役を担当した。

平成20年度の実施概要は以下の通りである。

## 平成20年度「ヒューマン・リソース・マネジメント研修」実施概要

### 1. 研修の目的・ねらい

私立大学は、これまでの横並び主義から脱却し、各々の建学の精神・教育理念の下、それぞれが進むべき道筋を明らかにし、その道筋をたどるための目標が設定され、組織が運営されなければ成り立たない。

大学において、管理職者は、自身の職務を果たす一方で、様々な雇用形態の構成員をマネジメントし、構成員のモラル向上をはかり、次代を担う人材を育成する責務も担っており、すでに、企業における管理職者との差異はなくなっているといえる。すなわち、管理職者には、組織運営や人材育成を担っている自分自身を振り返る「自己理解」、構成員の人材育成やモラル向上のための「他者理解とコーチング」、当該部署等において達成すべき目標と、現状との差（課題）を特定し、継続的に組織運営力を向上させるための「アセスメント（自己評価と第三者評価）」といった事柄に対して、自己研鑽を積むことの必要性がより一層求められている。

このような認識のもと、加盟大学の管理職者を対象とした「ヒューマン・リソース・マネジメント研修」を実施する。本研修では、管理職者が負う職務を再確認するためのプログラムを通して、管理職者のスキルアップ、私立大学の組織運営力の向上に資することを目的としている。

### 2. 募集対象・定員

加盟大学の課長職以上の管理職職員 50人

### 3. 研修日程・会場

日程 平成20年6月26日（木）～27日（金） 1泊2日間

会場 中央大学駿河台記念館（東京都千代田区）

### 4. 研修内容

#### (1) 事前自己学習

「組織・人材マネジメント」に関する講義の参考として、次の書籍を推奨した。

『大逆転！ - コンチネンタル航空奇跡の復活 - 』日経BP社

#### (2) 講演〔1日目〕

演題：「トヨタ自動車における管理者育成について」

講師：吉村 一孝氏（トヨタインスティテュート主査）

#### (3) 「組織・人材マネジメント」に関する講義〔1日目～2日目〕

私立大学は変革期にあり、管理職者には様々なマネジメント能力が求められている。本講義での考察により、参加者の自己理解や、人材育成の手がかりとなる視点を提供した。

講師：藤村 博之氏（法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科教授、キャリアセンター長）

#### (4) finding reportの作成〔2日目〕

各参加者が、研修で得た成果をまとめた。

10月29日開催の第1回研修委員会では、6月に実施した研修内容について、参加者アンケート結果及び参加者が研修で得た成果をとりまとめた「finding report」の内容に基づき総括した。

その結果、本研修が、参加者である管理職が自身の役割を再確認するために有益なプログラム内容であったことを確認したうえで、次年度も引き続き平成20年度の当研修の目的である「自己理解、人材育成の手がかり」を踏襲した研修を実施することとした。また、募集要項の目的・ねらいにおいて、「管理職者のスキルアップ、私立大学の組織運営力の向上に資することを目的として」としていた表記に関連して、平成19年度の研修委員会における検討時に、管理職者自身の管理職としての役割に対する気づきを付与することを目的としていたことから、その旨を明記すべく再考することとした。

平成21年1月27日開催の第2回研修委員会では、創発思考プログラム及びアドミニストレーター研修の参加者から、「管理職職員等にも既成概念にとらわれない斬新かつ戦略的な視点・アプローチに基づく思考・発想方法を学んでほしい」との意見が数多く寄せられていたことを踏まえ、協議した。その結果、管理職者が若手職員の提案を柔軟に受け入れる環境を創出することの重要性を認識する一方で、創発思考プログラムでは、既成概念にとらわれない斬新かつ戦略的な視点・アプローチに基づく思考・発想方法である『創発』を「大学人として身につけるべき基礎的な能力」としていることから、本来管理職者となる以前の段階ですでに身に付けているべきであるとの認識のもと、次年度も今年度の目的・ねらいを踏襲した研修とすることとして、若手職員からの提案を柔軟に受け入れられるような体制整備を念頭に置いたプログラム構成とすることとし、新たに人間関係を構築・再構築するための実践力としてのコミュ

ニケーション、メンタルヘルスやコーチングに関するプログラムを取り入れる方向で検討していくこととした。また、「講演」の講師については、大学業界以外の民間企業等において蓄積された組織・人材マネジメントのあり方と管理職者が果たすべき役割にかかる考え方、制度、養成手段等にかかる知見を得ることが極めて有意義であることから、大学関係者以外の講師を招聘することとした。また、「講義」については、今年度の参加者からの評価が非常に高かったことから、次年度も引き続き藤村博之氏（法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科教授、キャリアセンター長）に依頼することとした。

以上の検討結果を踏まえ、研修委員会小委員会で講師選定及び依頼を行いながら、平成21年度の募集要項を作成し、平成21年4月を目処に加盟大学へ発送することとした。

## 2-2-5 創発思考プログラムの実施（創発思考プログラム運営委員会）

創発思考プログラムは、加盟大学の専任職員を対象に、私立大学を取り巻く環境がますます厳しくなるなか、厳しい時代を乗り越えるために必要な戦略策定能力とマネジメント能力を発揮する際に不可欠となる既成概念にとらわれない斬新かつ戦略的な視点・アプローチに基づく思考・発想方法の修得を目的として今年度から新たに実施した研修である。

同プログラムの内容等については、平成19年度の研修ツール研究分科会（創発思考プログラム運営委員会）において、1）効果的で戦略的な政策策定やその実行を担保するために必要な能力のなかで、政策立案能力と問題解決能力の育成に焦点を絞り、その向上をねらいとした思考や発想方法をトレーニングする場とする、2）具体的なプログラムとしては、安藏伸治氏（明治大学政治経済学部教授）による政策策定に必要とされる戦略的な思考と発想方法に関する講義と、問題発見・解決能力、政策立案能力の向上をねらいとする課題発見から政策策定までの過程を講義・実習を通じて学び、その過程で必要とされる思考・発想方法や討議方法の修得を目指す実習を設定することとしていたこと、当プログラムを平成20年度に連盟の研修として実施する三つの研修（キャリア・ディベロップメント研修、業務創造研修、アドミニストレーター研修）の受講予定者に参加を推奨することとしたことを踏まえ、三研修の受講予定者が少しでも参加しやすくなるように研修期間は一日とし、開催場所についても同内容のプログラムを大阪と東京で2回開催することとしていたことを受け、三研修それぞれの第1回研修の開催前の4月30日に大阪にて、5月2日に東京にて開催した。

研修の実施に当たっては、平成20年2月に参加者募集を開始し、関西地区は18大学31人、関東地区は30大学50人の参加申込みがあり、運営委員会として申込者全員の参加を決定した。

平成20年度の第1回プログラムの実施概要は以下の通りである。

### 平成20年度「創発思考プログラム（第1回）」実施概要

#### 1. プログラムの目的・ねらい

本プログラムは、戦略的に政策を策定し、PDCAサイクルを実践するためのマネジメント力の向上とともに、その過程で必要とされる既成概念にとらわれない斬新かつ戦略的な視点・アプローチに基づく思考・発想方法の修得を目的とする。

効果的で戦略的な政策策定やその実行を担保するためには、様々な能力の向上が必要となるが、本プログラムは、政策立案能力と問題解決能力の育成に焦点を絞り、その向上をねらいとした思考や発想方法のトレーニングの場とする。

#### 2. 募集対象

以下の要件を満たす加盟大学の専任職員とする。また、連盟の「キャリア・ディベロップメント研修」「業務創造研修」「アドミニストレーター研修」の三研修に参加希望をする方々に、とくに推奨するプログラムとする。

- (1) 入職後3年以上経過していること
- (2) 25歳～37歳であること

#### 3. 「創発思考プログラム」について

連盟では、「創発（そうはつ）」を既成概念にとらわれない斬新かつ戦略的な視点・アプローチに基づく思考・発想方法ととらえ、本プログラムを創造と発想を語源に「創発思考プログラム」と名付けた。

##### (1) 開催日・開催会場

第1回目（関西地区）平成20年4月30日（水） 9時～19時 ホテル大阪ガーデンパレス

（大阪府大阪市）

第2回目（関東地区）平成20年5月2日（金） 9時～19時 アルカディア市ヶ谷

（東京都千代田区）

第1回目、第2回目は同内容

- (2) プログラム内容＜第1回目（関西地区）・第2回目（関東地区） 共通＞

創造性の発揮やその仕組みについて、個人及びグループでの作業やディスカッションを通じて、それらをプレイスルーしていく過程を体験することで、参加者個々人の資質・能力の向上を図るとともに、学内(実践の場)で活用できる政策立案や問題解決に関する手法の修得を目指す。

#### 1) 事前自己学習

戦略的な思考や発想法に関する理解を深めるために、プログラム当日までに思考・発想法に関する文献を読む。

<参考図書>

- ・『論理的な考え方が身につく本』 西村克己 / 著
- ・『戦略思考力を鍛える』 DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部 / 編・訳
- ・『世界一やさしい問題解決の授業』 渡辺健介 / 著

#### 2) 講義

演題:「政策策定に必要とされる戦略的な思考と発想法」

講師:安藏伸治氏(明治大学政治経済学部教授)

#### 3) 実習

問題発見・解決能力、政策立案能力の向上をねらいとして、課題発見から政策策定までの過程を、講義・実習を通じて学び、その過程で必要とされる思考・発想法や討議方法の修得を目指す。また、参加者が取り組んだ実習結果についてフィードバックを行った。

創造性発揮へのポイント

演習1:「問題解決演習1」

個人作業 全体発表・フィードバック

演習2:「問題解決演習2」

個人作業 グループ討議 全体発表・フィードバック

まとめ

#### (3) 募集定員

第1回目【関西地区】60人

第2回目【関東地区】60人

第1回プログラム終了後、6月12日開催の第1回運営委員会では、主にプログラムの内容、募集対象、運営方法、実施時期の視点から第1回プログラムを総括した。

その結果、1)第1回プログラムの大部分がロジカルシンキングや問題解決思考を中心としたものであったことから、次回はロジカルシンキングに関する内容を実施しながらも、創発思考の修得や必要性の認識により重点を置いたプログラムを検討する、2)3月下旬を期限としていた申込み期限については、多くの大学が人事異動を4月に控え、申込者を決定しにくかったこと、開催日程が連休中であり、参加しにくいとの声が複数大学からあったことなどから、申込期限を4月上旬に設定し、5月中旬の開催を検討することとした。また、連盟のアドミニストレーター研修の『大学のマーケティング』の講師であり、本プログラム実施の必要性を提起した妹尾堅一郎氏(東京大学国際・産学共同研究センター客員教授)より、第1回プログラムとは別のアプローチによる発想法の訓練も必要ではないかとの提案があったことから、今年度すでに実施したプログラムとほぼ同条件で妹尾氏に第2回プログラムを企画・実施いただき、その内容を踏まえ、次年度のプログラム内容の検討を進めることとした。

その際、第2回プログラムの目的には、ロジカルシンキングや問題解決思考よりも、「コンセプトワーク」や「探索型思考法」の修得を通じての実際に起きている多様な問題対処力と的確な課題設定力の養成に重点を置いたプログラムとし、「創発思考」に不可欠な斬新で画期的な発想、「概念を読む・創る・展開する」力、並びに問題の認識力と課題の設定力の育成を目指すこととした。

また、妹尾氏からの提案により、第2回プログラムの内容は、オリエンテーション 講義・事例演習 発想法訓練 講義 リフレクション(質疑応答)とし、個人演習よりもグループワークを重視するとともに、1日完結型の研修という限られた時間の有効活用及びグループワークの充実・円滑化のため、各グループにチューターを配置することとした。

研修の実施に当たっては、8月に参加者募集を行い、24大学39人の参加申込みがあり、運営委員会として申込者全員の参加を決定した。

平成20年度の第2回プログラムの実施概要は以下の通りである。

#### 平成20年度「創発思考プログラム(第2回)」実施概要

##### 1. 本プログラムが目指すもの

本プログラムは、戦略的な政策を策定するために、必要とされる画期的な思考・発想法である「創発思考」の

修得を目的として、平成20年度よりスタートさせた新しい研修プログラムである。

創発思考は、ロジカルシンキングや問題解決思考といった、いわば科学的思考トレーニングから生まれてくるものもあれば、いわゆる「コンセプトワーク」や「探索型思考法」の修得を通じて、実際に起こっている多様な問題への対処力と的確な課題の設定ができる力を養うものもある。

今春実施した第1回のプログラムは、前者を中心に講義と実習により研修プログラムを提供し、参加者の皆様から高い評価を得た。今回実施する第2回プログラムは、後者を中心に、「創発思考」に不可欠な斬新で画期的な発想、「概念を読む・創る・展開する」力、並びに問題の認識力と課題の設定力の育成を行う実践的な体験型プログラムを提供する。これまでの業務の仕方や発想そのものを問い直す契機となる研修として活用していただきたいと考える。

大学職員にとっての創発思考は、まだまだ試行錯誤ではあるが、厳しい大学を取り巻く環境のなかで、大胆で鋭い大学運営の視点や力量を育成するうえでキーとなる知的基盤能力の一つになるものと考えている。

## 2. 募集対象

以下の要件を満たす加盟大学の専任職員

「入職後3年以上経過して、年齢40歳程度まで」

今春開催の第1回プログラムへの参加の有無は問わない。

## 3. 「創発思考プログラム」について

ここにお届けする「平成20年度創発思考プログラム(第2回)」は、今春の第1回プログラムと同様、21世紀のわが国の高等教育を担う加盟大学の職員のために、連盟として今年度から企画・実施するプログラムである。

私立大学を取り巻く環境がますます厳しくなるなか、各加盟大学では様々な課題に対してより迅速で的確に対応できる職員が求められている。

昨今の社会状況は、地球的規模で生じている様々な問題解決に向けて、大学の役割に期待されることも大きくなっている。一般に環境が厳しくなると、一面的・局所的・短期的に状況をとらえたり、閉塞的な視野や発想で政策化することに陥りがちになり、「負のスパイラル」を引き起こしかねない。

各大学では、社会のステークホルダーの期待に応えるべく、大学の諸活動(教育、研究、社会・地域貢献、経営・管理)において、新たな多様な役割が期待されている。とりわけ専任職員には、厳しい時代を乗り越える戦略的政策の策定能力とマネジメント能力が必要とされる状況にある。そして、これからの専任職員には、既存概念にとらわれない斬新かつ戦略的な視点・アプローチに基づく思考・発想方法の修得が求められているといえる。

連盟では、「創発」を既存概念にとらわれない斬新かつ戦略的な視点・アプローチに基づく思考・発想方法ととらえ、そのベースとなるロジカルシンキング、戦略思考や問題解決思考、創造性発揮のための思考方法とその実習を中心とした、研修プログラムを、今春はじめて実施した。第2回目は「大学アドミニストレーターのための問題対処と課題設定力養成講座」として、斬新な発想法と探索型思考法を修得することにより、「創発」思考にアプローチしようとするものである。

### (1) 開催日・開催会場

10月4日(土) 9時~16時30分

コンファレンススクエア エムプラス1階「サクセス」

### (2) プログラム内容

ドリルやワークショップ、インタラクティブな講義等によるプログラムを通じて、参加者個々人の資質・能力の向上を図るとともに、学内(実践の場)で活用できる問題対処や課題設定に関する能力育成を目指す。

#### 1) 講師

妹尾 堅一郎 氏 NPO法人産学連携推進機構理事長、東京大学特任教授(知的資産経営総括寄附講座)

#### 2) 事前課題

事前課題1「あなたが直面している大学業務の問題はどのようなものですか?それにどのように対処しようと考えていますか?」、事前課題2「『大学』とはどのようなところですか?」についてレポートを作成した。

#### 3) 参考書

事前:『考える力をつけるための「読む」技術 - 情報の解読と解釈』

妹尾堅一郎著、ダイヤモンド社

事後:『知的情報の読み方』妹尾堅一郎著、水曜社

#### 4) プログラム当日の流れ

- ・オリエンテーション、問題解決という問題 (寓話演習)
- ・問題解決という問題 (講義と事例演習)
- ・斬新・画期的な発想をする『探索演習』型思考法(発想法訓練)
- ・問題対処と課題設定(講義)、リフレクション(学びの整理)

### (3) 募集定員

60人

10月29日開催の第3回運営委員会では、第2回プログラムを総括するとともに、次年度の実施に向けた検討を行った。

その結果、今年度、「創発」に関連して第1回と第2回とで別のアプローチによるプログラムを実施した経験を踏まえ、次年度の実施に当たっては、連盟で定めた「創発」という概念を大学人として身につけるべき基礎的な能力として位置づけたうえで、創発思考をトレーニングするためのプログラムとして次年度も引き続き実施していくこととした。また、今年度の第1回、第2回ともに、募集人員に満たなかったことを踏まえ、募集対象や募集人員、開催時期や募集期間については再考することとした。

平成21年1月15日開催の第4回運営委員会では、連盟の研修における本プログラムの位置づけ並びに次年度プログラム実施に向け協議した。その結果、三つの研修（キャリア・ディベロップメント研修、業務創造研修、アドミニストレーター研修）のプレ研修という位置づけで試行的に実施した本プログラムを、平成21年度は業務に活用できるレベルの問題対処力と課題設定力及び思考力の基礎の定着を目指した第4のプログラムとして設定することとした。

また、今年度の本プログラムやアドミニストレーター研修の参加者から、「管理職職員にも本プログラムを受講してほしい」という意見があったことから、管理職者向けのプログラム実施の必要性について協議した。その結果、『創発』を大学人として身につけるべき基礎的な能力と位置づけており、研修を受ける年齢として管理職者層ではやや遅いこと、また、限られた募集定員では実際に参加してもらいたい人の受講が難しく、効果が得られる可能性が低くなってしまふことから、管理職者は対象者に含めないこととした。

また、平成20年度は、斬新で画期的な発想、「概念を読む・創る・展開する」力、問題の認識力と課題の設定力の育成を行う実践的な体験型プログラムとして1日完結型で実施していた第2回プログラムに加え、本来業務に活用することのできる問題対処力と課題設定力及び思考力の基礎の定着を目指したプログラムとすることとし、講師は平成20年度第2回に引き続き、妹尾堅一郎氏（NPO法人産学連携推進機構理事長、東京大学特任教授〈知的資産経営〉、CIEC〈コンピュータ利用教育学会〉会長）に依頼することとした。

以上の検討結果を踏まえ、事務局で妹尾氏への講師依頼を行いながら、平成21年度の募集要項を作成し、平成21年3月を目処に加盟大学へ発送することとした。

## 2-2-6 ケーススタディ研究分科会

当分科会は、私立大学の組織、財政、教学環境等についてのケースを作成し、連盟の研修における教材として提供することを目的として設置された。

第1回分科会（5月20日開催）では、平成19年度における同分科会の検討経過及び仮想大学ケースの素材候補である5大学のデータを確認した後、ケース作成の具体的な方針について検討した。その結果、アドミニストレーター研修の参加者層に鑑み、仮想大学を都市型中堅規模大学と設定し、大学の総合戦略を策定するためのテーマ毎（マーケティング、財務、組織・人材マネジメント）のケースを分冊形式にて作成することとした。さらに、3テーマ（マーケティング、財務、組織・人材マネジメント）の背景に統一性をもたせることを目的に、現在の「大学を取り巻く環境」に関連する資料集をとりまとめることとし、計四分冊のケースを作成することとした。また、平成21年度アドミニストレーター研修においてケースを実際に使用する際の留意点、講義との関係性、ケースを使用したグループワーク運営、ねらい等について意見交換を行った。

第2回分科会（7月2日開催）では、「大学を取り巻く環境」の資料集について、その内容の確認を行うとともに、ケースのねらい・目的及び運用について改めて検討を行った。その結果、ケースを分析研究することによって、大学経営戦略の組み立て方のトレーニングと情報の取捨選択の基準を学ぶことにあるとし、実際にケースを使用するアドミニストレーター研修運営委員会との意見交換を行うこととした。

第1回合同会議（7月24日開催）では、同分科会分科会長から、アドミニストレーター研修運営委員会委員に対し、ケース作成のねらい・目的等の説明がなされた後、意見交換が行われ共通理解を持った。

その後、同分科会高木委員の紹介により、3名のケースライターに3テーマ（マーケティング、財務、組織・人材マネジメント）のケースライティングを委託し、高木委員、ケースライター、事務局との打合せを行った。打合せでは、同分科会で協議されたケース作成に向けての検討経過を説明し、実際のケースライティングにあたり不足している情報を確認した結果、そのためのヒアリングや情報提供については、適宜、事務局にて対応することとした。

第3回分科会（11月26日開催）では、ケースライターが作成したケース原稿（案）を確認した。その結果、三つのケースの前提条件となる仮想大学の内部環境の設定を行う必要があることを確認し、その内容について協議した。その結果、仮想大学における環境設定を明確にするため、内部環境の基本データとして、学長メッセージ、建学の理念、組織図、教職員数、学生数、キャンパスの場所、入試の情報が必要であることを確認し、分科会長並びに事務局を中心に資料集を作成することとした。

その後、第4回分科会（1月15日開催）で仮想大学の内部環境設定の資料集を含めた五分冊（仮想大学の内部環境、マーケティング、財務、組織・人材マネジメント、大学を取り巻く環境）のケース内容を最終確認し、第5回アドミニストレーター運営委員会（1月27日）に分科会長、高木委員が出席してケースの引渡しを行い、同分科会の任務を終了した。

### 3 . 大学評価に関する事業

この事業は、私立大学における第三者評価、教員評価及び自己点検・評価にかかる具体的な諸方策について追求し、大学の教育研究の質の保証のための諸環境の整備充実に寄与することを目的として、大学評価委員会、教員評価委員会及び自己改革システム推進委員会を設置し、その任務に当たることとされた。

#### 3 - 1 大学評価委員会

大学評価委員会は、その前身の経営評価委員会（平成14年度設置）からの事業を継承して平成18年度より設置され、平成20年度事業計画において、私立大学の特色や独自性に適合した水準評価システムの確立と充実に向け、これまで構築してきた評価モデルの精査を図り、財団法人大学基準協会との連携・協力のもとに同協会の第三者評価機関としての高機能化と高質化を推進・支援することを目的とされた。

当委員会は、これまで主に大学の水準評価システムの構築に向けて、大学基準協会と協調を模索しながらも、相互評価、判定評価、達成度評価、水準評価等の各種評価とは異なる角度から評価のあり方について議論を重ね、統計モデルの構築による水準評価の可能性について検討してきた。このモデルの構築に向けては、民間の企業評価モデルの手法を活用して、アンケート調査・分析を行い、これと有識者・専門家による主観評価の結果とのつき合わせによって統計モデルの構築を試みた。その結果、ある程度の成果は得られたものの、調査項目とデータ数の限界などの理由により、大学全体としての評価は困難であるとの結論に至った。また、評価の対象を「学部」や「分野別」にしてはどうかとの提案があった。

以上の経緯を踏まえ、第1回委員会（10月20日開催）において、今後の大学評価のあり方等について意見交換を行った。その結果、当初予定した委員会の方向性を見直し、グローバルスタンダードを視野に入れた大学教育の「質の保証」の観点から、他機関が実施している大学評価ではなく、各私立大学が目指す方向性と目標達成等について、適切に評価できる水準評価システムの構築を模索することとした。また検討に当たっては、連盟が実施した大学教育の「質の保証」に関するアンケート結果などを参考とし、他機関の評価方法を検証しながら、連盟が取り組む大学教育の「質の向上」に向けて、私立大学の特色が反映される評価方法について、独自の評価基準の策定を目指して検討を進めることとした。

第2回委員会（11月20日開催）では、今後の委員会における検討に資するため、大学教育の「質の保証」に関するプロジェクトチームの委員である松本亮三氏（東海大学教授）から、加盟校を対象に実施した「学士課程教育の『質の保証』に関するアンケート」（4月及び8月実施）の分析結果について報告・説明を受けた。

第3回委員会（3月24日開催）では、平成21年度以降の活動内容を検討し、グローバルスタンダードを視野に入れた大学教育の「質の保証」と経営面（資源の有効活用と社会への還元）の二つの観点から、各私立大学が目指す方向性と目標達成等について、適切に評価できる水準評価システムの構築と、独自のスタンダードを設定する大学が教育すべき共通した基準（ミニマム・リクワイアメント）の設定を目指して検討することとした。

#### 3 - 2 教員評価委員会

連盟の教員評価に関する取組については、平成19年度は大学評価委員会教員評価分科会が担当したが、本年度は加盟大学における教員の質保証を図るための教員評価のさらなる推進に向け、具体策について検討するとともに、その推進状況にかかる情報提供に努めることを目的として、教員評価委員会が設置され、その取組を継承した。

6月27日開催の第1回委員会では、平成20年度事業計画に規定された任務の遂行に当たり、教育研究委員会FD分科会において、「FDの一環としての総合的教員評価の検討」が任務の一つとしてあげられていることから、本委員会の事業展開の方向性を検討した。その結果、本委員会の前身である委員会等では、「FDの一環としての教員評価（＝広義のFD）」によって、個人の教育力を向上させ、ひいてはそれが組織的教育力の向上につながるという方針に基づく活動を進めてきたが、現状においてはそれぞれが一連の活動としてとらえられていないこと、またFDや教員評価が本来的に求められる意味で機能していないと考えられる現状を確認し、まずは、平成19年度レポートの活用状況等に関する加盟校へのヒアリング（アンケート）実施（平成19年度事業活動結果のチェック作業）、教員評価を中心とした実施体制についての検討（一連の教育活動、改善活動を機能させるために必要な共通認識等）に着手することとした。

その後、本委員会委員長並びに教育研究委員会FD分科会分科会長の間で、事業展開に関する調整を行った結果、本委員会においては、機関としての組織的取組の必要性、その実施を支える経営のあり方等を加盟大学に提案し、

教育研究委員会FD分科会においては、組織的に教員の能力向上を図り、教員評価（特に教育業績評価）を受けるに足る教員団の能力向上を目指すとともに、教育業績評価に基づきさらなる向上を目指してFDを行うことを、それぞれの任務として確認した。

第2回委員会に向けては、第1回委員会で確認された加盟校へのヒアリング（アンケート）を実施し、88大学（回答率70.9%）からの回答を得ることができた。

10月3日開催の第2回委員会では、同アンケート結果を踏まえて今後の検討の方向性等について協議した。その結果、教員評価について先進的な大学は一層取り組みが進んでいるが、実施していない大学はまったく緒についていないという二極化の傾向がみられたことから、この二極化への対応を考えていく必要があること、特に未実施大学へのアプローチの必要性とともに、大学の自律性と連盟のイニシアチヴのバランスをどのように考えるべきかが課題として見出された。

これを踏まえ、加盟大学に対しては委員会コメントを付してアンケート結果についてフィードバックすることとした。委員会コメントについては、未実施大学の実施に向けたアシストを主眼として作成する、教員評価は個人の給与や研究費の傾斜配分等、「個人」・「カネ」に拙速につなげることなく実施されるべきであること、そして、まずは学部単位での評価（学部の達成目標に対して、学部としてどれだけ達成できているのか）から実施することを提案する。しかし、学部の目標を達成するためには、学部の構成員である教員個人個人の貢献（努力の積み重ね）が非常に重要であり、重要なデータとして教員個人個人の貢献度を大学は把握する必要があることについても記述する、教員評価の目的は一つに限ったものではなく、その実施段階に応じて変化する柔軟なものであり、それとともに評価項目も変化するについて記述することを確認した。

その後、委員会では、その成果を『平成20年度教員評価に関するアンケート』報告書』としてとりまとめ、12月17日に会員代表者宛に送付するとともに、連盟HP内の加盟大学専用ページにて公開、平成21年3月末日を持って任務終了につき解散した。

### 3-3 自己改革システム推進委員会

自己改革システム推進委員会は、平成19年度に大学評価委員会の下に設置された大学評価担当者会議実施委員会が実施してきた事業を引き継ぐ形で、私立大学における自己点検・評価活動の実効性の一層の向上のため、自己点検・評価が機能するための必須条件の修得を目指し、PDCAサイクルに基づいた自己改革の一層の推進を目的とした自己改革システム修得プログラムを企画、運営することを目的として設置された委員会である。

平成20年度のプログラム実施に当たっては、その運営面について、平成19年度の実施委員会及び同小委員会において、過去5年にわたるプログラムの実施結果に基づき、1)加盟大学における参加者派遣による負担の軽減、2)加盟大学による参加者派遣度合いのばらつきについて、上記「1)」については、加盟大学の交通費・宿泊費等の金銭的負担や参加者派遣に伴う大学業務への支障等の負担等について、「2)」については、未参加大学の存在、参加大学の地域差等の様々な観点から検討し、平成20年度は、1)これまで2回に分けて実施してきたプログラムを3日間による1回完結型形式とする、2)東京、大阪、福岡にて1回ずつ開催するとした基本方針に基づきプログラムを運営していくこととしたことを踏まえ、プログラムの運営方法等の具体化を図った。

また、プログラムの内容面については、前年度までの実施経験・検討結果を踏まえながら、1)自己点検・評価は、認証評価機関の評価を受けるためのものではなく、個々の大学の目的を達成するための手段であること、2)大学改革を実効あるものとするためには、大学改革を担う教職員がマネジメントサイクル『Plan（目標設定）-Do（実践）-Check（点検・評価）-Action（改善）』を構築する手法を実践的に修得し、これを大学現場において日々機能させることが不可欠であるとの認識のもとに、マネジメントサイクルが機能しているかを評価できる人材の養成を目的として本プログラムを実施することを確認した。また、参加者の自己点検・評価に対する問題意識の向上を受け、プログラムにおけるPDCAサイクルによる自己点検・評価の重要性をより強調することを目的として、プログラムのさらなる充実を図るため、PDCAサイクルにおける「C」及び「A」部分のプログラムへの導入と、ツリー構造図における「目的」と「達成目標」の関係性について、「達成目標」を「目的」が実現・達成されたことを示す「目的」の代理変数と位置づけたツリー構造図の変更を検討していくこととしたことを踏まえ、プログラムの精査を進めた。

具体的には、自己点検・評価報告書に基づき、1)「討議課題」の共有、2)「上位目的」及び「目的」の明確化、3)「目的」に関する「達成目標」の検討、抽出、4)「達成目標」に対する「評価指標」、「評価基準」の検討、抽出、5)「達成目標」を実現するための「行動目標」の検討、抽出、6)「行動目標」に対する「評価指標」、「評価基準」の検討、抽出、7)階層構造の理解（「目的」、「達成目標」、「行動目標」の関係性を階層構造化したツリー構造図の作成）を通じて、マネジメントサイクルの構築手法の修得と評価手法の修得を目指したプログラムを実施することとした。

また、評価の視点として、1)自己点検・自己評価の目的のとらえ方は適切か（何かを実現、改善するための手段ととらえているか、目的は明確か）、2)上位目的を考慮しているか、3)目的と達成目標の関係は適切か、4)達成目標と行動目標の関係は適切か、5)達成目標に対する評価指標は適切か、6)達成目標に対する評価基準は示され

ているか、7) 行動目標に対する評価指標は適切か、8) 行動目標に対する評価基準は示されているか、9) 評価結果は適切に表示されているか、10) 用いたデータの出典は明確に示されているか、11) 評価結果の分析は適切か、12) 将来計画は評価結果の分析に基づいて立てられているか、13) タイムスケジュールが示されているか、14) 自己点検・自己評価としての成果が期待できるかの14項目とすることとした。

なお、昨年度までは、会員代表者宛に募集要項を送り、プログラムの募集を行ってきたが、加盟大学における自己点検・評価を行う部署の把握、プログラムへのより積極的な参加を呼びかけるため、加盟大学に自己点検・評価関連事務責任者の登録(1名)を依頼し、会員代表者と登録者に募集要項を送付することとしていたことを受け、平成20年4月8日付文書をもって加盟大学へ登録を依頼後、平成20年5月に会員代表者及び登録者へ募集要項を送付した。

平成20年5月に参加者募集を開始し、福岡会場は8大学16人、東京会場は32大学60人、大阪会場は10大学21人の参加申込みがあり、6月20日開催の第2回推進委員会において協議の結果、参加要件として設定している「加盟大学の専任教員・職員で、全プログラムに参加可能な方」を満たしていない東京会場の申込者一人をお断りすることとし、福岡会場は8大学16人、東京会場は32大学59人、大阪会場は10大学21人の参加を決定した。その後、募集人員30人を満たしていない大阪会場については、追加募集を行い、結果的に12大学23人の参加を決定した。

また推進委員会では、運営方法の詳細について協議し、実際のプログラムで使用する課題を用いたシミュレーションを行う等、委員間で共有を図りながら検討・整理した。

平成20年度の実施概要は以下の通りである。

## 平成20年度「自己改革システム修得プログラム」実施概要

### 1. 目的

21世紀を迎え、高等教育を取り巻く環境がめまぐるしく変化を続けているなかにあつて、私立大学はその時代に即した自律的な運営を行い、実りある改革を永続的に続けていかなければならない。しかし、個々の大学における改革は、目的が達成されている、あるいは点検・評価が機能しているとは言いがたい状況である。

目的の達成は、具体的目標を設定し、それに基づく行動を実践・評価・改善するという一連のマネジメントサイクルを永続的に繰り返すことで実現されるが、このような改革のプロセスは現実には実践されているであろうか。

本委員会は、大学改革を実効あるものとするために、大学改革を担う教職員がマネジメントサイクル{Plan(目標設定)-Do(実践)-Check(点検・評価)-Action(改善):PDCAサイクル}を構築する手法を実践的に修得し、これを大学現場において日々機能させることが不可欠であると考え、本プログラムを実施する。

### 2. ねらい

今後の大学改革には機能するマネジメントサイクルを構築することが不可欠である。マネジメントサイクル構築のためには、まずはPlanの段階において、以下の4点を決定する必要がある。

何を実現したいのか(目的の明確化、達成目標の設定)

達成目標を実現するためにどのような共通認識をもって行動するか(行動目標の設定)

目標が達成したことをどのようにして(何によって)測定するか(評価指標の抽出)

評価基準をどのようにするか(評価基準の設定)

さらに、マネジメントサイクルが機能しているかを評価できる人材が必要とされる。

本プログラムは、次の二つの手法を修得することをねらいとしている。

) マネジメントサイクルの構築手法(上記4項目を設定できる人材)

) マネジメントサイクルの評価手法

### 3. 募集対象

加盟大学の専任教員・職員で、全プログラムに参加可能な方

例えば、以下のような方

政策企画・立案に中心的な立場にいる教職員(副学長、学部長、教務主任、事務長等)

マネジメントサイクル(PDCAサイクル)の構築に携わっている、

または関心がある教職員

自己点検・評価活動に携わっている、または関心がある教職員 等

### 4. プログラム内容・運営方法

#### (1) 日程・会場・定員

##### 【福岡会場】

日 程 平成20年7月31日(木)～8月2日(土) 3日間

会 場 都久志会館(福岡県福岡市)

定 員 25人

##### 【東京会場】

日程 平成20年9月1日(月)～3日(水) 3日間

会場 アルカディア市ヶ谷(東京都千代田区)

定員 40人

【大阪会場】

日程 平成20年9月16日(火)～18日(木) 3日間

会場 大阪ガーデンパレス(大阪府大阪市)

定員 30人

(2) プログラム(各会場のプログラム内容は共通)

事前レポート(レポート)

所属大学の「自己点検・評価報告書」において、参加者自身が決定した討議課題の部分について、「1. 取り組みの概要について」、「2. 2つの視点(何を実現しようとしているのか、何をもって実現したといえるのか)で点検した」事前レポートを作成し、提出する。

基調講演

「なぜ自己改革推進評価システム修得プログラムが必要なのか」

講師：安岡高志氏(本推進委員会委員長、立命館大学教育開発推進機構教授)

グループ討議：以下のa～cを行う。

a. 事前課題に基づく討議課題の共有

b. 上位目的・目的・達成目標・行動目標の設定

c. 達成目標・行動目標に対する具体的な評価指標・評価基準の設定

全体発表会：各グループでの検討結果を発表し、講評を行う。

個人演習

評価についての課題(評価報告書のサンプル)に参加者各人が取り組む。

グループ討議・発表

の成果に基づき、グループとしての評価結果をとりまとめるとともに、全体発表会で検討結果を発表し、講評を行う。

個人演習

個人演習 で使用した課題を基に、新たな演習に参加者各人が取り組む。

まとめ

プログラムを総括し、レポート(第2回プログラムに先立ち事前提出)の課題を提示する。

最終レポート

1) 課題「自己点検・自己評価報告書の作成」

2) 所属大学の自己点検・自己評価報告書を参考にして、「サンプルC」を作成する。

総合評価「5段階評価の5」のレベルを目指す。

目的、目標などの関係を示すツリー構造図を添付する。

10月31日開催の第3回推進委員会では、今年度のプログラムを総括するとともに、近年、認証評価制度やPDCAサイクルに関する関心や参加者の問題意識の向上に伴い、プログラムに対するニーズが少しずつ変化していることを踏まえ、次年度の実施に向けたプログラムのさらなる充実方策として、1) PDCAサイクルを活用した自己点検・評価の実効性の向上というこれまでのプログラムの枠組みを超えて、PDCAサイクルの構築手法の修得を目的とする特化した内容とする、2) これまでのプログラムの枠組みを踏襲し、PDCAサイクルを活用した自己点検・評価の実効性の向上と、加盟大学におけるその重要性の浸透を目的とする内容とする二つの方向性について協議した。

その結果、参加者アンケートにおいて、本プログラム受講者の間では、PDCAサイクルを活用した自己点検・評価の必要性に対する認識の向上が顕著であるものの、加盟大学においてその認識が必ずしも浸透しているとはいえない現状を指摘する意見が寄せられていたことを踏まえ、次年度も上記「2)」の基本方針のもと、次年度以降もプログラムを実施していくことを確認し、募集要項においてその旨をより明確かつ強調することとした。

なお、プログラム内容の検討に当たっては、大学基準協会において、認証評価制度が第2期目を迎える2011(平成23)年度を目前に、専門分野別評価システムの構築とともに機関別認証評価の改革が予定されていることから、その改革方向と2009(平成21)年7月中に改訂予定の評価基準や評価項目等を含む新大学評価システムの内容を念頭に置きながら、検討を進めていくこととした。さらに、開催場所については、派遣大学の負担を考慮し、日程、場所、回数等の面から参加者がより参加しやすい環境を整備することとし、東京と大阪でそれぞれ1回開催することとした。

平成21年1月21日に開催された第4回推進委員会では、参加者がとりまとめた最終レポートに対するフィードバックの作成と次年度のプログラム内容について検討した。その結果、フィードバックの作成については、委員が分担して作成したフィードバックの文言の統一を図るとともに、参加者へのフィードバックの方法として、1) 提出者全体

の評価結果がわかるよう報告書に総合評価一覧表を掲載する、2)結果がなるべく早く提出者に届くよう、個別にメールに添付して送り、修了証、報告書は、後日別途送ることとした。また、次年度のプログラム内容については、1)プログラム内容の見直しとして、自己点検・自己評価報告書の作成力向上に資するプログラムの必要性、半日プログラムの追加実施の必要性、2)最終レポート(レポート)のあり方として、提出時の参加者自身による最終レポートに対する自己評価の必要性、参加者による相互評価の必要性、「作成条件」等をはじめとする作成時の留意事項の内容とその連絡方法、フィードバック方法(A~Dのランク評価)について引き続き検討していくこととした。また、プログラム運営(とくに「グループ討議」)における委員の共通認識のより一層の向上方法等について引き続き検討していくこととした。

推進委員会では今後、上記検討課題について協議を行い、平成21年5月中旬の加盟大学への発送を目処に、平成21年度募集要項のとりまとめを進めていくこととしている。

## 4. 大学改革推進に関する事業

### 4-1 大学戦略機構

#### 4-1-1 理事長会議

理事長会議は、理事長の立場から、高等教育の環境変化や国の高等教育政策を踏まえた学校法人のガバナンスの確立に資するべく、私立大学の教育研究を支える財政をはじめ管理運営などに関する課題を設定し、研究・討議することを目的として、今年度から新たに設置された会議体である。なお、この会議には、会議を円滑に運営するため、「幹事会」が設置され、企画、実施、運営に当たるほか、意見のとりまとめを行っている。

5月20日開催の第1回幹事会並びに9月3日開催の第2回幹事会では、理事長会議第1回全体会議の開催に向け、討議課題、討議の柱、講演者、運営方法等について協議した。

その結果、2005(平成17)年に改正・施行された私立学校法によって、理事制度、評議員制度、監事制度の改善により、学校法人の運営方法の全体について新たなガバナンスが構築され、1)理事会設置の義務化をはじめ学校法人をめぐる様々な課題に主体的、かつ、機動的に対処するための体制づくりや、理事会・理事長の主導による、強化・充実に向けた取り組みが求められていること、2)理事会には自ら決定し、執行したことを、自ら監督するという仕組み、すなわち自己チェックのガバナンスという形がとられており、理事会あるいは理事の高い倫理性と経営能力が前提とされていること、3)上記「1) 2)」を実践するためには、学校法人を代表し、その業務を総理する理事長によるマネジメントが極めて重要であり、そのためには、財務、人事及び教学の各担当理事、監事との連携に基づいたガバナンス体制の構築が必要不可欠であるとの基本認識のもと、今後の私立大学経営のあり方について研究・討議する場、率直な意見交換を行うことを目的として全体会議を開催することとした。

プログラムでは、大学戦略機構報告として、学長会議、財務・人事担当理事者会議、教学担当理事者会議、監事会議について各会議幹事会委員長等による各会議の概要の報告の後、あらかじめ参加者から寄せられた希望討議テーマに基づきディスカッションを展開することとした。以上の方針のもと、幹事会はその後も準備を続け、別掲資料の通り理事長会議全体会議実施要項をとりまとめた。

全体会議は9月8日に東京にて開催された。当日は、110会員法人中59法人から80名の理事長等が出席して開催された。会議の前半は、学長会議幹事会委員の島本 浣氏(京都精華大学学長)から「全入時代における大学教育の質保証」、財務・人事担当理事者会議幹事会委員長の工藤教和氏(慶應義塾常任理事)から「質保証のための経営戦略の策定 - 意思の統一から実行へ」、教学担当理事者会議幹事会委員長の浅野孝平氏(関西学院副学長)から「教育力向上のための教職協働体制の構築 - 教学改革の統合とリデザイン」、監事会議幹事会委員長の藤田幸男氏(早稲田大学名誉教授)から「私立大学における監査体制の再点検 - 三様監査の充実に向けて」と題する報告があった。後半は、前半の各会議の報告内容及び事前に参加者から寄せられた希望討議テーマに基づき、報告者と参加者との間で活発な質疑応答及び討議が展開された。

10月14日開催の第3回理事長会議幹事会では、全体会議参加者アンケートに基づき、第1回全体会議を総括するとともに、今後の理事長会議のあり方について、討議課題、討議の柱、講演者、運営方法等について協議した。

その結果、大学戦略機構各会議の報告に基づき、理事長と学長、理事長と財務・人事担当理事、理事長と教学担当理事、理事長と監事の関係性にかかる問題認識と課題設定を行った第1回全体会議について、参加者から極めて好評であったことから、平成21年度も今年度同様年1回の全体会議を引き続き開催することとし、私立学校法の改正趣旨を改めて経営と教学、法人と大学、理事会と教授会の関係性から見たそれぞれの役割分担、職務権限や職務分掌のあり方にかかる検討を進めていくこととした。

< 資料 >

理事長会議全体会議実施要項

・目的

わが国の高等教育は大きな時代の変革期の渦中にある。学校法人（私立大学）が自らを維持発展させ、課せられた社会的責任を果たしていくためには、時代の変化、新しい環境に適切に対応していくことが不可欠であり、そのためにはガバナンスを強化し、さらにこれを実効あるものとするために戦略思考や様々なマネジメント手法を導入することが必要である。

2005（平成17）年に改正・施行された私立学校法では、理事会、評議員制度、監事制度を含む学校法人の運営方法の全体について新たなガバナンスが構築された。従来は任意であった理事会の設置が義務化され、「学校法人に理事をもって組織する理事会を置く」ことが求められた。理事会の役割は、「学校法人の業務を決し、理事の職務の執行を監督する」（第36条第1項、第2項）と定められ、理事長についても、「学校法人を代表し、その業務を総理する」（第37条第1項）とされ、その業務内容が明確に規定された。この私立学校法改正の趣旨は、学校法人をめぐる様々な課題に対する主体的、かつ、機動的な対処を可能にする体制づくりにあり、各学校法人には理事会・理事長が主導し、自らの責任においてその強化・充実に向けた取り組みが求められている。

理事長を中心とする理事会は、学校法人の業務の決定とその執行並びに監督という三つの役割を同時に担っている。理事会は自ら決定し、執行したことを、自ら監督をするという仕組み、すなわち自己チェックのガバナンスという形がとられており、理事会あるいは理事の高い倫理性と経営能力が前提とされているといえる。こうしたガバナンスのもとでは、学校法人を代表し、その業務を総理する理事長によるマネジメントが極めて重要であり、そのためには、財務、人事及び教学の各担当理事、監事との連携に基づいたガバナンス体制の構築が必要不可欠である。

以上の問題意識に基づき、理事長が相集い、「民の智恵に基づいた」「多様性に富んだ」私立大学こそが、これからの高等教育を担う中心主体となるとの視点をもって、今後の私立大学経営のあり方について研究・討議する場、率直な意見交換を行う場を設けるものである。

・テーマ

「新理事会体制は機能しているか - 現状を点検し、課題を探る」

・参加対象

- ・連盟会員法人の理事長
- ・連盟会員法人の副理事長、専務理事及び大学経営において中心的立場の役員、教員及び職員

・日時・場所

平成20年9月8日（月） 13：00～17：00 東京ガーデンパレス「高千穂」

・プログラム

1．趣旨説明

高 祖 敏 明 氏 理事長会議幹事会委員長、上智学院理事長

2．大学戦略機構報告 司会：野尻俊明 理事長会議幹事会委員、流通経済大学学長

(1) 学長会議「全入時代における大学教育の質保証」

島 本 澧 氏 学長会議幹事会委員、京都精華大学学長

(2) 財務・人事担当理事者会議「質保証のための経営戦略の策定 - 意思の統一から実行へ」

工 藤 教 和 氏 財務・人事担当理事者会議幹事会委員長、慶應義塾常任理事

(3) 教学担当理事者会議「教育力向上のための教職協働体制の構築 - 教学改革の統合とリデザイン」

浅 野 考 平 氏 教学担当理事者会議幹事会委員長、関西学院副学長

(4) 監事会議「私立大学における監査体制の再点検 - 三様監査の充実に向けて」

藤 田 幸 男 氏 監事会議幹事会委員長、早稲田大学名誉教授

3．ディスカッション 司会：高橋芳樹 理事長会議幹事会委員、実践女子学園理事長

諸澤英道 理事長会議幹事会委員、常磐大学理事長

「2．大学戦略機構報告」、事前に参加者から寄せられた希望討議テーマに基づくディスカッション

4．閉会

4 - 1 - 2 学長会議

学長会議は、学長の立場から、高等教育の環境変化や国の高等教育政策を踏まえ、私立大学の教学改革に資するべく、教育研究並びに教育研究を支える財政、管理運営などに関する課題を設定し、研究・討議することを目的とする会議体である。なお、この会議には、会議を円滑に運営するため、「幹事会」が設置され、企画、実施、運営に当たるほか、意見のとりまとめを行っている。

平成20年度は2回の学長会議を開催した。以下に「(1)第1回学長会議の実施状況」「(2)第2回学長会議の実施状況」「(3)平成21年度第1回学長会議の準備状況」に分けて報告する。

### (1)第1回学長会議の実施状況

平成20年5月9日開催の第140回幹事会では、平成20年3月に中央教育審議会大学分科会制度・教育部会がとりまとめた「学士課程教育の構築に向けて(審議のまとめ)」並びに連盟の大学教育の「質の保証」に関するプロジェクトにおける議論の動向を踏まえ、大学教育の質保証に焦点を絞って、平成20年度第1回学長会議の開催趣旨、テーマ、討議の柱、運営方法等について協議した。

その結果、第1回学長会議では、大学教育の質保証の実現に向けて、私立大学のアドミッション、カリキュラム及びディプロマにかかるポリシーの明確な設定をはじめ、積極的な教学戦略の構築について、社会的ニーズも視野に入れて討議する機会とした。

メインテーマは「全入学時代における大学教育の質保証」とし、討議の柱は、1)建学の理念を踏まえた大学教育の質保証のあり方、2)社会的ニーズからみた大学教育の質保証の必要性、3)全入時代における大学教育の質保証のあり方とすることとした。また、グループ討議の編成については、参加者の希望討議課題別に編成することとし、討議課題は「全入学時代におけるアドミッション・ポリシー」「建学の理念に基づいたカリキュラム・ポリシーの確立と大学教育の質保証」「社会的ニーズを踏まえたディプロマ・ポリシーの確立と大学教育の質保証」とすることとした。講演者及びパネリストは、大学教育における質保証に精通した教員、社会の視点からみた大学教育の質保証を探るべく、学生を受け入れる側の一般企業関係者、建学の精神に基づき個性的な教育に取り組んでいる私立大学関係者、連盟の大学教育の「質の保証」に関するプロジェクト委員等を候補とすることとしたが、詳細は担当理事に一任することとした。運営方法は、平成19年度第1回学長会議の運営方法を概ね踏襲し、初日は講演、パネリストによるプレゼンテーション並びにフロア参加者も交えた意見交換の場とするシンポジウム形式にて開催し、2日目はグループ討議を行うこととした。

幹事会はその後も準備を続け、別掲資料1の通り第1回学長会議実施要項をとりまとめた。

第1回学長会議は7月12、13日の両日、京都にて加盟74大学の学長が出席して開催された。初日は、金子元久氏(東京大学教育学部長・大学院教育学研究科長)による講演の後、鈴木典比古氏(国際基督教大学学長、連盟大学教育の「質の保証」に関するプロジェクト委員)、有信睦弘氏([株]東芝顧問)、松本亮三氏(東海大学文学部教授・付属図書館長、連盟教育研究委員会委員長、連盟大学教育の「質の保証」に関するプロジェクト委員)のパネリスト3人によるプレゼンテーション、パネリスト間のディスカッション、パネリストと参加者の間でディスカッションを展開するシンポジウムを実施し、大学教育の質保証についてより具体的な質疑応答、意見交換が展開された。

2日目のグループ討議では、各参加者より事前に提出されたグループ討議レジュメに基づき、熱心な討議がなされた。グループ討議終了後には、再度、出席者全員が一堂に会し、全体討議(ディスカッション)を開催し、全体討議では、各グループの代表者から、1)討議課題、討議の柱にかかる特筆すべき論点、2)論点にかかる共通認識、提言等、3)討議課題、討議の柱にかかわる論点以外に見出された特筆すべき課題等を中心に討議内容の報告があるとともに、講演、シンポジウム、グループ討議の内容を総括すべく、参加者全員による活発な討議がなされた後、司会による総括があった。

### (2)第2回学長会議の実施状況

10月25日開催の第141回幹事会では、第1回学長会議について総括するとともに、平成21年1月13日開催予定の第2回学長会議のテーマ、討議の柱、パネリスト、運営方法等について、第1回学長会議において参加者を対象に実施したアンケートの結果、幹事会の開催に先立って幹事会委員を対象に実施したアンケートの結果に基づき、協議した。

その結果、今年7月に2020(平成32)年の実現を目的とした「留学生30万人計画」の骨子発表をはじめ、「学士課程教育の構築に向けて(審議のまとめ)」、「中長期的な大学教育の在り方について」においても、わが国の大学の国際化や国際競争力の向上を目的とした様々な検討事項が関係政府から打ち出されていることを踏まえ、大学教育の国際化にいかに向きあい、私立大学の魅力と存在意義を高めていくかについて討議すべく、大学教育の国際化が意味するもの、私立大学が果たすべき役割、国際化を進めるうえでの問題点、克服すべき課題を明らかにすることとした。

メインテーマは「大学教育の国際化にいかに向かうか - 国際化を阻むものは何か」とし、討議の柱は、1)国際協力のあり方、2)国際連携プログラムのあり方、3)留学生30万人計画への対応とすることとした。講演者は、高等教育における国際教育交流制度・政策の比較研究をはじめ、高等教育政策が専門の太田 浩氏(一橋大学国際戦略本部准教授)、シンポジウム・パネリストとして、大西晴樹氏(明治学院大学学長)、朴 大栄氏(桃山学院大学副学長)、ポール・スノードン氏(早稲田大学国際教養学術院長・国際教養学術院教授)にお願いとすることとし、詳細は担当理事に一任することとした。

また、運営方法については、第1回学長会議と第2回学長会議の連関性の向上を目指して、種々協議した。その結果、半日形式により開催する第2回学長会議では、設定したテーマ、課題に対して、主に理念の追求を目指した会議とし、1泊2日形式によりグループ討議を実施する第1回学長会議では、前年度の第2回学長会議において追求した

理念に基づき、より具体的な課題設定と諸方策の検討を目指す会議として開催することとした。また、第1回、第2回ともに、私立大学から社会に対する情報発信、アピールの場とすることも念頭に置いた会議の運営を進めていくこととした。

第2回学長会議は平成21年1月13日、アルカディア市ヶ谷〔私学会館〕で、加盟61大学の学長が出席して開催された。太田 浩氏の講演、ディスカッション におけるパネリストの大西晴樹氏、朴 大栄氏、ポール・スノードン氏によるプレゼンテーションの後、ディスカッション ではパネリストと参加者の間で具体的な質疑応答及び討議が展開された。

同会議では、大学教育の国際化に向けて、私立大学の魅力と存在意義を高めるために、今後、大学間連携を進めていくことが重要であること、留学生の受入体制として奨学金や寮などのインフラストラクチャー整備の推進を政府に求める必要があること、そして、国公私立大学の格差が生じる規制の撤廃を求めるなど、活発な意見が交わされた。

### (3) 平成21年度第1回学長会議の準備状況

平成21年3月28日開催の第142回幹事会では、第2回学長会議の総括と、平成21年度第1回学長会議のテーマについて討議が行われた。その結果、第2回学長会議において大学教育の国際化に向けた問題の共有と諸方策の方向性が明確になったことから、次年度第1回学長会議では、今年度第2回学長会議の継続性を意識したテーマにとらわれず、社会の動向を踏まえ時宜に適ったテーマを設定し、参加者に有益な情報を提供することとした。

その結果、近年大学をとりまく社会環境が大きく変化しているなかで、学生や教職員が事件・事故等に巻き込まれる、あるいは当事者となる事態が多発している現状を踏まえ、迅速かつ適切な対応が行えるよう大学における危機管理体制の整備・充実の必要性が喫緊の課題であるといった認識のもと、テーマを「大学における危機管理体制の整備・充実に向けて 危機からいかにして学生を守るか」とすることとした。

討議の柱には、1) 大学における危機管理の基本理念、2) 大学における危機管理体制の構築、3) 事前対応策と再発防止策のあり方とし、運営方法は、近年の開催実績を踏まえ、平成21年7月11日(土)、12日(日)に京都にて合宿形式で開催することとし、平成20年度第1回学長会議の運営方法を踏襲し、詳細は後日、検討を進めていくこととした。

また、講演者・パネリストについては、討議の柱との連関に留意し、学生を守るために教育機関としてあるべき危機管理体制について、事件・事故に迅速かつ適切に対応を行った経験がある大学関係者、危機管理体制構築に向けて先進的な取り組みを行っている大学関係者、薬物が人体に及ぼす脅威を踏まえ、啓発・防止活動につなげるための諸方策について医師もしくは警察庁から、人選して依頼を進めることとした。

幹事会は、以上の方針に基づき実施要項のとりまとめ、準備を続けている。

## < 資料1 >

### 平成20年度第1回学長会議実施要項

#### ・目的

この会議は、学長の立場から、高等教育の環境変化や国の高等教育政策を踏まえ、私立大学の教学改革に資するべく、教育研究並びに教育研究を支える財政、管理運営などに関する課題を設定し、研究・討議するための協議機関として設置されている。

その目的とするところは、会議における研究・討議を通して、わが国高等教育における私立大学の重要性を自覚し、私立大学としての特性を発揮し、独自の理念に基づく個性ある教育研究の充実・発展を図るための参考に資することにある。

#### ・今回の開催趣旨

中央教育審議会大学分科会制度・教育部会では、「『知識基盤社会』における大学教育の量的拡大を積極的に受け止めつつ、社会からの信頼に応え、国際通用性を備えた学士課程教育の構築を目指す」との基本的考えのもと、2008(平成20)年3月に「学士課程教育の構築に向けて(審議のまとめ)」をとりまとめ、公表した。「審議のまとめ」では、各大学に対し、1) 学位授与、2) 教育課程編成・実施、3) 入学者受け入れにかかる明確な三つの方針に貫かれた教学経営、P D C Aサイクルの確立を要請している。

大学設置基準の大綱化、「事前規制」から「事後チェック」という規制改革の只中であって、私立大学には規制下における横並びで同質的な管理運営の方式から脱却が求められている。上記「審議のまとめ」では、「学部・学科等の縦割りの教学経営が、ともすれば学生本意の教育活動の展開を妨げているという問題を是正していくことが強く求められる」との記述がなされている。また、経済産業省の社会人基礎力に関する研究会では、社会人としての基礎力を構成する主要な能力を「前に踏み出す力(アクション)」「考え抜く力(シンキング)」「チームで働く力(チームワーク)」とし、「人」「課題」「自分」のそれぞれを対象とした個別の能力要素を抽出したうえで、社会人基礎力の三つの能力との関係を整理するなど、大学教育に対する社会からの期待はより具体的なものとなってきている。

私立大学には、個々の「ミッション（使命、基本理念、存在意義＝建学の理念）」、ミッションに立脚し、高等教育界におけるポジション（位置取り）を踏まえた「ビジョン（目標、戦略課題）」の設定、ビジョンを実現するための「戦略」の策定、戦略を責任もって実行するためのマネジメントシステムとその運用体制の構築が求められている。中央教育審議会が2005（平成17）年1月にとりまとめた「我が国の高等教育の将来像（答申）」における大学の個性・特色の一層の明確化、七つの機能類型の例示は、そうしたマネジメントシステムの構築を促す先鞭となったといえよう。

個々の私立大学では、これまでも様々な部署や機関を中心にシラバスの導入、初年次教育、リメディアル教育、FD（教員評価、授業評価）GPA等々、様々な教学改革に向けた取り組みが展開されている。しかし、それらが制度の導入を目的としたものに終わることなく、真に教育の質を保証するための教学改革とするためには、個々の私立大学が高い自律性をもって自大学のアドミッション、カリキュラム及びディプロマにかかるポリシーを明確に設定し、その管理の徹底を図るための不断的努力が必要である。教学の最高責任者である学長には、「横並びで同質的な教学戦略」や「学部・学科等の縦割りの教学経営」から脱却すべく、積極的な教学戦略の構築と、教学戦略に基づいた一連の教学にかかる諸改革を統合的にマネジメントし、大学教育の質保証を実現していくことが求められている。

そこで、今回の学長会議は、「全入時代における大学教育の質保証」をメインテーマとして開催する。

・テーマ

「全入時代における大学教育の質保証」

・討議の柱

1. 建学の理念を踏まえた大学教育の質保証のあり方
2. 社会的ニーズからみた大学教育の質保証の必要性
3. 全入時代における大学教育の質保証のあり方

・運営方法

1. 初日

(1) 担当理事発題趣旨説明

石澤良昭氏 上智大学学長

(2) 講演

「大学教育の質保証」

金子元久氏 東京大学教育学部長・大学院教育学研究科長

(2) シンポジウム

「21世紀のリベラルアーツ - ICUの挑戦」

鈴木典比古氏 国際基督教大学学長、連盟大学教育の「質の保証」に関するプロジェクト委員

「社会のニーズから見た大学教育の質」

有信睦弘氏 (株)東芝顧問

「大学教育の質保証に向けて - 日本私立大学連盟の取り組みから」

松本亮三氏 東海大学文学部教授・付属図書館長、連盟教育研究委員会委員長、連盟大学教育の「質の保証」に関するプロジェクト委員

(3) 司会・総括（幹事会委員）

木村利人氏 恵泉女学園大学学長

柘植綾夫氏 芝浦工業大学学長

2. 二日目

(1) グループ討議

- 1) グループは参加者の希望討議課題別で編成する。
- 2) グループ討議は、シンポジウムにおける協議内容や各参加者から提出された「グループ討議レジュメ」に基づき、大学教育の質保証に向けた討議を行う。
- 3) 「グループ討議レジュメ」は、第1回全体会議の開催通知送付の際、グループ討議の参考に供することを目的として、各参加者から提出を求める。
- 4) 討議の進行並びにまとめは各グループ担当の幹事会委員がこれに当たる。

(2) 全体討議（ディスカッション）

グループごとに、大学教育の質保証のための好例やトピックスを披露し協議するとともに、シンポジウムの総括をする。

・開催日時・会場

1. 日時：平成20年7月12日（土）～13日（日）
2. 会場：リーガロイヤルホテル京都

・目的

この会議は、学長の立場から、高等教育の環境変化や国の高等教育政策を踏まえ、私立大学の教学改革に資するべく、教育研究並びに教育研究を支える財政、管理運営などに関する課題を設定し、研究・討議するための協議機関として設置されている。

その目的とするところは、会議における研究・討議を通して、わが国高等教育における私立大学の重要性を自覚し、私立大学としての特性を發揮し、独自の理念に基づく個性ある教育研究の充実・発展を図るための参考に資することにある。

・今回の開催趣旨

若者の学力や学習意欲の低下、少子高齢化の進展とそれに伴う将来に対する不透明感や不安感、わが国全体を覆う道徳心・倫理観の喪失といった問題の顕在化とともに、わが国の大学教育に対する信頼が揺らいでいる。高等学校卒業者の一定層による海外大学への留学の増加、アジア諸国の留学希望者によるわが国の大学に対する敬遠傾向の高まりは、わが国の大学教育に対する信頼の揺らぎの証左であるともいえよう。

2008（平成20）年3月に中央教育審議会大学分科会制度・教育部会がとりまとめた「学士課程教育の構築に向けて（審議のまとめ）」は、学士課程教育における「社会からの信頼」と「国際通用性の具備」を目的とするものであった。また、同年9月の文部科学大臣からの諮問「中長期的な大学教育の在り方について」では、1）社会や学生からの多様なニーズに対応する大学制度及びその教育のあり方、2）グローバル化の進展の中での大学教育のあり方、3）人口減少期におけるわが国の大学の全体像が検討事項として掲げられている。とくに「2）」に関連しては、わが国の大学の国際化や国際競争力の向上を目的として、1）大学の国際競争力の向上のための方策、2）大学の評価における国際的な視点の導入と、世界的規模での大学に関する評価活動への対応、3）アジア域内等の国際的な学生・教員の流動性向上の促進等を具体的な審議事項として掲げている。

「教育の質の確保」をめぐる2001（平成13）年のポローニャ宣言、2002（平成14）年の中央教育審議会答申『大学の質の保証に係る新たなシステムの構築について』、2004（平成16）年の文部科学省調査研究協力者会議による『国境を越えて教育を提供する大学の質保証』、2005（平成17）年のユネスコとOECDによる『国境を越えた高等教育の質保証に関するガイドライン』等々にかかわり、これまでも様々な議論がなされてきた。大学の国際化に関連しては、2001（平成13）年3月に閣議決定された第2期科学技術基本計画を受け、2005（平成17）年1月に科学技術・学術審議会国際化推進委員会がとりまとめた『科学技術・学術分野における国際活動の戦略的推進について』において、大学における特色ある組織的な国際活動に向けた取り組みの推進が提言され、大学国際戦略本部強化事業、大学教育の国際化推進プログラム、先導的留学生交流プログラム支援制度をはじめ、様々な大学の国際化推進関連プログラムが文部科学省によって推進されている。さらに、2008（平成20）年7月にとりまとめられた「教育振興基本計画」では、大学等の国際化や国際競争力の強化、諸外国との相互理解やわが国の安定した国際関係の構築のうえで基礎となる人的ネットワークを形成する留学生交流の推進に取り組むとして、留学生受入れについては、2020（平成32）年の実現を目途とした「留学生30万人計画」を関係府省が連携して計画的に推進し、高度人材受入れとも連携させながら、留学生の就職支援等を進め、留学生受入れを拡大させるとするなど、様々な政策が打ち出され、実行されている。

大学の国際化とは、世界レベルの研究の推進や、国際共同研究といった研究面だけではない。世界の国々がグローバルなネットワークによって結ばれた現代の地球社会が抱える環境、エネルギー、食料、金融をはじめとする様々な問題は、もはや一国だけでの解決は不可欠である。そうした問題解決に人類が叡智を結集して取り組んでいくためには、欧米先進国へのキャッチアップを目指す時代を経て世界をリードする立場となったわが国の大学、とりわけ多様な人材の育成と新しい多様な価値を創造し続けてきた私立大学が果たすべき役割が重要である。高等教育機関としての国際通用性や共通性の向上が不可欠であり、地球市民として国際社会において活躍することのできる人材の輩出、国際協力・貢献の推進等を果たしていかなければならない。

こうした私立大学を取り巻く諸環境の変化を踏まえ、教学の最高責任者である学長が、各大学にとっての“国際化”を進めていくうえでの障害や問題点を洗い出し、課題を設定すべく、大学教育の国際化にいかに向きあい、私立大学の魅力と存在意義を高めていくかについて討議することの意義は大きい。

そこで、今回の学長会議は、大学教育の国際化が意味するもの、私立大学が果たすべき役割、国際化を進めるうえでの問題点、克服すべき課題を明らかにすべく、「大学教育の国際化にいかに向きあうか - 国際化を阻むものは何か」をメインテーマとして開催する。

・テーマ

「大学教育の国際化にいかに向きあうか - 国際化を阻むものは何か」

・討議の柱

1．国際協力のあり方

## 2. 国際連携プログラムのあり方

## 3. 留学生30万人計画への対応

### ・運営方法

#### 1. 担当理事発題趣旨説明

石澤良昭氏 上智大学学長

#### 2. 講演

「大学の国際化と留学生30万人計画：日本の課題」

太田浩氏 一橋大学国際戦略本部准教授

#### 3. シンポジウム

「明治学院大学における国際交流の現状と展望」

大西晴樹氏 明治学院大学学長

「大学教育の国際化に向けて『一中堅中小私大の現状と課題』」

朴大栄氏 桃山学院大学副学長

「国際教養学部の3本柱」

ポール・スノードン氏 早稲田大学国際教養学術院長・国際教養学術院教授

#### 4. 司会・総括（幹事会委員）

松井和則氏 関東学院大学学長

岡野治子氏 清泉女子大学学長

ディスカッション は、シンポジウム・パネリストによるプレゼンテーション及びパネリスト間のディスカッションとし、ディスカッション は、パネリストとフロア参加者による討議を行う。

### ・開催日時・会場

1. 日時：平成21年1月13日（火）

2. 会場：アルカディア市ヶ谷 [私学会館] 3階「富士」

### 4-1-3 財務・人事担当理事者会議

財務・人事担当理事者会議は、財務・人事担当の理事者の立場から、私立大学の充実・発展のための財務・人事計画の立案等に資するべく、私立大学の財政、人事等経営全般に関する課題を設定し、研究・討議することを目的とする会議体である。この会議には会議を円滑に運営するため、「幹事会」が設置され、企画、実施、運営に当たるほか、意見のとりまとめを行っている。

平成20年4月19日開催の第1回幹事会では、平成20年1月24日開催の第3回運営委員会において、平成19年度第1回全体会議において「ビジョナリーユニバーシティを目指した経営戦略構築の必要性」、同第2回全体会議において「経営戦略の実行のための内部統制」を討議課題のキーワードに据えてきた経緯を考慮し、平成20年度第1回全体会議では、1) 経営戦略の策定方法、2) 大学法人におけるさまざまな経営手法の活用方法、3) 内部統制構築の意義と理事の果たすべき役割、4) PDCAサイクルを実践するための経営指標の策定を基本コンセプトとした講演、シンポジウムを実施することとしていたことを踏まえ、平成20年度第1回全体会議の目的、討議課題、討議の柱、運営方法等について協議した。

その結果、討議課題は「質保証のための経営戦略の策定 - 意思の統一から実行へ」とし、討議の柱は、1) 経営戦略の策定、2) 経営指標の設定、3) 経営戦略の点検・評価、実行 - 内部統制の活用とすることとした。

運営方法は、平成19年度第1回全体会議同様、2泊3日形式により、講演、シンポジウムのほか、経営委員会リスクマネジメント分科会と同委員会アカウンタビリティ分科会の二つの分科会報告、グループ討議を柱として開催するとともに、講演及びシンポジウム等の内容、グループ討議における協議結果を踏まえ、各グループにおける討議内容に基づき協議するための全体討議を行うこととし、会場は大阪で開催することとした。

幹事会はその後、以上の方針に基づき、別掲資料1の通り「実施要項」をとりまとめ、財務・人事担当理事者会議登録者に開催を案内した。

第1回全体会議は、7月3日より5日までの3日間にわたり大阪にて開催された。当日は、110会員中60法人から86人の財務・人事担当理事者が出席、龍慶昭氏（城西大学経営学部教授）、川口昭彦氏（大学評価・学位授与機構理事）、亀井将博氏（監査法人トーマツシニアマネージャー）、生田正治氏（[株]商船三井相談役）による講演、西野芳夫氏（関東学院常務理事、連盟経営委員会リスクマネジメント分科会長、同委員会アカウンタビリティ分科会委員）から経営委員会リスクマネジメント分科会と同委員会アカウンタビリティ分科会報告があった。また、田辺和秀氏（日本私立学校振興・共済事業団）、山鹿立雄氏（法政大学理事）、長野了法氏（龍谷大学総務部長）の3人をパネリストとする「持続可能性向上のための経営戦略とその評価指標」にかかるシンポジウムでは、3人のパネリストからのプレゼンテーション、意見交換の後、フロア参加者との間で活発な質疑応答、意見交換が展開された。グループ討議では、参加者から事前に提供された参加者所属法人における経営戦略の策定、経営指標の設定に関するレジュメに基づ

き、熱心な討議がなされた。また、最終日の全体討議では、各グループの代表者から、1) 討議課題、討議の柱にかかる特筆すべき論点、2) 論点にかかる共通認識、提言等、3) 討議課題、討議の柱にかかわる論点以外に見出された特筆すべき課題等を中心に討議内容の報告があるとともに、講演、シンポジウム、グループ討議の内容を総括すべく、参加者全員による活発な討議がなされた後、幹事会委員長による総括があった。

8月27日開催の第2回幹事会では、第1回全体会議を総括し、報告書の作成方針を策定するとともに、第2回全体会議の討議課題、運営方法等について、第1回全体会議において参加者を対象に実施したアンケートの結果、幹事会の開催に先立って幹事会委員を対象に実施したアンケートの結果に基づき、協議した。

その結果、過去数回にわたる全体会議において、学校法人を代表し、その業務を総理する理事長や、財務・人事担当理事を軸とする学校法人の業務を決する理事会による内部統制にかかわる統制環境及び統制活動の重要性とともに、PDCAサイクルを継続的に実践していくための部門別の視点をも踏まえた資源管理の必要性が今後の課題として明らかとなったことを踏まえ、PDCAサイクルに基づいた経営の質の向上のためには、理事長及び財務・人事担当理事を軸とする理事会による説得力のある「ビジョン(目標、戦略課題)」の構成員への提示、ビジョンの全組織的な共有、ビジョンを実行するための体制づくり(組織戦略の実行)が不可欠であり、学校法人の経営を担う教職員の人材発掘や能力の開発・育成を含めた人事及び労務にかかる諸課題の検討が不可欠であるとの認識のもと、討議課題は「継続的なPDCAサイクルの実践のための人事・労務のあり方 - 私立大学経営の質の向上に向けて」とすることとした。討議の柱は、1) 人事政策におけるSDの改善充実、2) 労務管理における労働法制の改編とすることとした。パネリスト等は、職員の職能開発(SD)の推進の必要性を「学士課程教育の構築に向けて(審議のまとめ)」において提言した中央教育審議会大学分科会制度・教育部会関係者、労働行政及び社会の労務管理の動向に精通している大学教員等の専門家、学校法人において人事政策及び労務管理を担当する常務理事等を候補とすることとしたが、詳細は担当理事、運営委員長に一任することとした。運営方法は、1泊2日の日程で、講演、シンポジウム、委員会報告、グループ討議を柱とし、会場は神戸で開催することとした。

運営委員会はその後、以上の方針に基づき、別掲資料2の通り「実施要項」をとりまとめ、財務・人事担当理事者会議登録者に開催を案内した。

第2回全体会議は、10月18、19日の両日、神戸において開催された。当日は、110会員中51法人から66人の財務・人事担当理事者が出席、川嶋太津夫氏(神戸大学大学教育推進機構教授、文部科学省大学設置・学校法人審議会大学設置分科会専門職大学院特別審査会委員)、山川隆一氏(慶應義塾大学大学院法務研究科教授)、森島朋三氏(立命館常務理事)の3人のパネリストから、討議の柱である「人事政策におけるSDの改善充実」と「労務管理における労働法制の改編」の視点を踏まえたプレゼンテーション、意見交換が行われた後、パネリストとフロア参加者との間で活発な質疑応答、意見交換が展開された。2日目のグループ討議では、初日のシンポジウムを踏まえた討議が行われた後、全体討議では、各グループの代表者から、1) 討議課題、討議の柱にかかる特筆すべき論点、2) 論点にかかる共通認識、提言等、3) 討議課題、討議の柱にかかわる論点以外に見出された特筆すべき課題等を中心に討議内容の報告があるとともに、シンポジウム、グループ討議の内容を総括すべく、参加者全員による活発な討議がなされた後、幹事会委員長による総括があった。

## < 資料1 >

### 平成20年度財務・人事担当理事者会議第1回全体会議実施要項

#### 目的

定員割れとそれに伴う経営破綻の顕在化、大学評価の推進、大学の国際的な競争・海外進出等、ここ数年の私立大学をめぐる社会的環境の変化がめまぐるしい。しかし、わが国の公共組織では、予算の単年度主義が支配しているため、形だけの年間計画はあっても、生き残りや発展をかけて策定する戦略の名に値するマスタープランとしての経営戦略はまだ多くないといわれてきており、学校法人もその例外ではない。

国立大学では、法人化により「民間的発想に基づくマネジメント手法の導入」が、私立大学では、改正私立学校法により「健全な発展のための主体的かつ機動的な対処を可能とする体制づくり」が図られる一方で、規制による事前チェックは、大学自ら及び社会からの評価による継続的な事後チェックへと転換した。

学校法人が行う業務は、規制下における“管理運営”の時代のものから、積極的な戦略の構築と実践による“経営”の時代のものへと大きく変化し、行政の規制下で行われてきた従来の横並びで同質な管理運営の方式を脱却していかなければならない。個々の私立大学では、個々の「ミッション(使命、基本理念、存在意義)」、ミッションに立脚し、高等教育界におけるポジション(位置取り)を踏まえた「ビジョン(目標、戦略課題)」の設定と、ビジョンを実現するための「経営戦略」の策定、経営戦略を責任もって実行するためのマネジメントシステムとその運用体制の構築が必要不可欠となっている。また、学校法人の業務を決し、理事の職務の執行を監督する機関である理事会を構成する理事には、理事会において決定された業務を担うすべての教職員が“管理運営”から“経営”

への転換の必要性を理解したうえで、理事会等が策定した経営戦略に基づいた「計画」を実行するための「管理」体制、「業務執行」体制の整備が求められている。

そうした認識のもと、平成19年度第1回全体会議では、「持続可能性向上のための経営戦略の構築」、「経営戦略の実行に向けた内部統制」をキーワードとする討議課題のもと、ミッションや美ビジョンに基づいた経営戦略の構築に向けて活発な討議がなされた。

“経営”とは、「力を尽くして事業を継続的・計画的に準備し、遂行すること」である。“戦略”とは、「組織の将来に向け、環境変化をとらえ、何をどのように行うかを創造するプロセスを含む概念」であり、「組織の基本的な長期目標や目的を決定し、諸目標を遂行するために必要な行動のコースを採択し、諸資源を割り当てること」である。また、“内部統制”とは、「リスクを適切に制御し、組織の計画達成を支援する仕組み」である。「学校法人の業務を決定する」理事会は、学校法人における「力を尽くした事業の継続的・計画的な準備、遂行」のための決定とその執行に責任を負っている。

そうした学校法人による自律的な取り組みの一方で、日本私立学校振興・共済事業団学校法人活性化・再生研究会が平成19年8月にとりまとめた『私立学校の経営革新と経営困難への対応』では、学校法人の経営状況の定量的に判断し、日本私立学校振興・共済事業団や文部科学省が指導・助言を開始する時期を判断するための指標が公表された。

「力を尽くした事業の継続的・計画的な準備、遂行」のためには、PDCAサイクル（マネジメントサイクル）に基づいた経営戦略の構築と戦略に基づいた計画の実践が必要不可欠である。理事会を構成する理事には、事業会社におけるガバナンスと内部統制の主旨を踏まえ、学校法人（私立大学）におけるマネジメントサイクルを機能させるための個々の業務の目的の明確化、計画における達成目標、行動目標の設定、行動目標の達成度合いを測定する評価指標の抽出と評価基準の設定にかかる責任を負っている。

そこで、今回の全体会議では、「質保証のための経営戦略の策定 - 意思の統一から実行へ」を討議課題として掲げることとした。参加者各位の活発な討議を期待する。

#### ・討議課題

「質保証のための経営戦略の策定 - 意思の統一から実行へ」

#### ・討議の柱

1. 経営戦略の策定
2. 経営指標の設定
3. 経営戦略の点検・評価、実行 - 内部統制の活用

#### ・運営方法

##### 1. 全体討議

(1) 担当理事「発題趣旨説明」

##### (2) 講演

1) 「大学における経営戦略の策定」

龍 慶 昭 氏 城西大学経営学部教授

2) 「高等教育機関における経営手法の現状 - 評価結果の戦略的活用をめざして」

川 口 昭 彦 氏 大学評価・学位授与機構理事

3) 「統制環境の重要性 - 制度対応のための内部統制から経営のための内部統制へ」

亀 井 将 博 氏 監査法人トーマツシニアマネジャー

4) 「経営に求められる要件とリーダーシップ」

生 田 正 治 氏 (株)商船三井相談役

##### (3) シンポジウム

「持続可能性向上のための経営戦略とその評価指標」

「再生研における定量的な経営判断指標について」

田 辺 和 秀 氏 日本私立学校振興・共済事業団私学経営情報センター経営支援室長

「法政大学の教学改革と財政政策」

山 鹿 立 雄 氏 法政大学理事

「龍谷大学財政基本計画」

長 野 了 法 氏 龍谷大学総務部長

##### (4) 分科会報告

1) 「経営委員会リスクマネジメント分科会報告」

2) 「経営委員会アカウンタビリティ分科会報告」

西 野 芳 夫 氏 関東学院常務理事、連盟経営委員会リスクマネジメント分科会分科会長、経営委員会アカウンタビリティ分科会委員

#### 2. グループ討議

- (1) グループ討議は、講演、シンポジウムの内容を踏まえ、討議の柱に基づき討議を行う。
- (2) 各参加者から事前に提出された討議の柱に関連したレジュメに基づき討議を進める。
- (3) 討議の進行並びにまとめは各グループ担当の幹事会委員がこれに当たる。

・参加対象

平成20年度財務・人事担当理事者会議登録者

・開催日時・会場

1. 日 時 : 平成20年7月3日(木)～5日(土) 2泊3日
2. 会 場 : 大阪国際会議場、リーガロイヤルホテル(大阪)

< 資料 2 >

平成20年度財務・人事担当理事者会議第2回全体会議実施要項

・目 的

現在、私立大学をめぐる社会的環境は大きく変わりつつある。少子化による18歳人口の減少、さらに定員割れとそれに伴う経営破綻の顕在化、大学評価の推進、株式会社立大学の誕生、大学の国際的な競争・海外進出等、その社会的環境の変化はめまぐるしい。大学の質の保証にかかるシステムが、規制による事前チェック型から、大学自ら及び社会からの評価による継続的な事後チェック型へと転換するなか、私立大学には、建学の理念に基づいた多様な教育を提供し、公教育の未来を拓くという使命を全うするための教育や研究の質保証とともに、経営の質的向上が求められている。私立大学をめぐる環境が激変するなか、私立大学の経営の質を向上させていくためには、中長期的な視点に立った経営戦略の策定と実行が必要不可欠である。

財務・人事担当理事者会議では、学校法人としての業務遂行に際して、経営面における根幹となる人的・物的経営資源の配分を担う財務・人事担当の理事者の立場から、私立大学の充実・発展のための財務・人事計画の立案等に資するべく、私立大学の財政、人事等経営全般に関する課題を設定し、研究・討議を進めてきた。とりわけ過去3年間は、1) 理念・使命の設定、環境変化の認識、目標計画、行動計画、実行計画、実行・評価、2) 経営指標の策定を含めた経営戦略の策定とPDCAサイクルの実践、3) 経営戦略を実行・評価するための内部統制やガバナンスのあり方等を中心課題とした検討を重ねてきた。そして、その検討の過程では、学校法人を代表し、その業務を総理する理事長や、財務・人事担当理事を軸とする学校法人の業務を決する理事会による内部統制にかかわる統制環境及び統制活動の重要性とともに、PDCAサイクルを継続的に実践していくための部門別の視点をも踏まえた資源管理の必要性が今後の課題として明らかとなった。

学校法人は大学の設置者であることから、理事長と学長、理事会と教授会といった事業会社等にはない特有のその組織構造を有している。学校法人が、PDCAサイクルを継続的に実践するためには、そうした組織構造上の課題を踏まえ、相互がいかに協力しあい、いかに牽制しあう関係性を構築するかが最重要課題となる。そしてその第一歩は、理事長及び財務・人事担当理事を軸とする理事会が、説得力のある「ビジョン(目標、戦略課題)」を構成員に提示し、ビジョンを全組織的に共有することであり、さらにはそれを実行するための体制づくり(組織戦略の実行)が不可欠であろう。学校法人の経営は教員と職員によって担われる。「ビジョンの全組織的な共有」とは、理事長及び財務・人事担当理事を軸とする理事会による教職員に対する統制環境及び統制活動の実践であり、統制環境及び統制活動を実践するための「体制づくり(組織戦略の実行)」には、学校法人の経営を担う教職員の人材発掘や能力の開発・育成を含めた人事及び労務にかかる諸課題の検討が不可欠である。

この学校法人の人事及び労務にかかわって、2008(平成20)年3月に中央教育審議会大学分科会制度・教育部会がとりまとめた『学士課程教育の構築に向けて(審議のまとめ)』では、各大学に対して、明確な三つの方針(学位授与、教育課程編成・実施、入学者受入れ)に貫かれた教学経営、PDCAサイクルの確立を要請するとともに、「教職員の職能開発」においてFDやSDにかかる改善充実の方策が提言されている。とくにSDについては、「職員の質・量それぞれの課題について適切な対応をしなければ、大学改革を推進していく上での隘路となる恐れがある」と指摘している。また、2006(平成18)年12月に厚生労働省労働政策審議会がとりまとめた『今後の労働契約法制及び労働時間法制の在り方について(報告)』では、今後の学校法人における教職員の労務管理に大きな影響を与えるであろう様々な提言がなされている。

そこで、今回の全体会議では、「継続的なPDCAサイクルの実践のための人事・労務のあり方 - 私立大学経営の質の向上に向けて」を討議課題として掲げることとした。参加者各位の活発な討議を期待する。

・討議課題

「継続的なPDCAサイクルの実践のための人事・労務のあり方

- 私立大学経営の質の向上に向けて」

・討議の柱

1. 人事政策におけるSDの改善充実
2. 労務管理における労働法制の改編
  - . 運営方法
  - 1. 全体討議
  - (1) 担当理事発題趣旨説明
  - (2) シンポジウム
    - 1) 「高等教育のパラダイム転換とSD：国立大学の法人化と学士課程の審議を通じて学んだこと」  
川嶋 太津夫 氏 神戸大学教育推進機構教授
    - 2) 「労働法制の再編と労務管理への影響」  
山川 隆一 氏 慶應義塾大学院法務研究科教授
    - 3) 「立命館における学園組織運営改革と幹部職員人材養成、最近の労務管理上の諸課題について」  
森島 朋三 氏 立命館常務理事
2. グループ討議
  - (1) 初日のシンポジウム、討議課題を踏まえ、討議を行う。
  - (2) 討議の進行並びにまとめは各グループ担当の運営委員がこれに当たる。
  - (3) 各参加者に討議課題及び討議の柱を踏まえたテーマ別グループ討議の検討課題の提示を求める。
  - . 参加対象  
平成20年度財務・人事担当理事者会議登録者
  - . 開催日時・会場
    1. 日 時：平成20年10月18日（土）～19日（日） 1泊2日
    2. 会 場：神戸ポートピアホテル

#### 4-1-4 教学担当理事者会議

教学担当理事者会議は、教学担当の理事の立場から、教学と経営両面におけるバランスのとれた大学経営及び建学の理念に基づいた教育の質の保証の実現のための教学政策の構築と、それを実現するための教学担当理事の業務や役割、あるいは権限や責任などに関する課題を設定し、研究・討議することを目的とする会議体である。なお、この会議には、会議を円滑に運営するため、「幹事会」が設置され、企画、実施、運営に当たるほか、意見のとりまとめを行っている。

6月20日開催の第1回幹事会では、教学担当理事者会議第1回全体会議の開催に向け、討議課題、討議の柱、講演者、運営方法等について協議した。

その結果、平成20年3月26日開催の第2回運営委員会において、平成20年3月に中央教育審議会大学分科会制度・教育部会がとりまとめた「学士課程教育の構築に向けて（審議のまとめ）」も踏まえ、「教育力向上のための体制、教職員組織づくり」をキーワードとする討議課題を設定することとしていたことを踏まえ、大学機能の多様化が求められるなかで、カリキュラム改革から大学全体の組織マネジメントを構築するために、従来の教員と職員の分業を前提とした共同体制から脱却を図り、職員の新たな職域の開拓と教職員における協働が不可欠であるとの認識のもと、討議課題を「教育力向上のための教職員協働体制の構築 - 教学改革の統合とリデザイン」とすることとした。討議の柱は、カリキュラムマネジメント、学習環境マネジメント、組織マネジメントとすることとした。

講演者並びにパネリストは、討議課題並びに討議の柱を踏まえて決定することとし、担当理事、幹事会委員長に一任することとした。運営方法は、平成19年度第1回全体会議同様、2泊3日の日程で、講演、シンポジウム、グループ討議を柱とし、会場は伊豆・下田にて開催することとした。

幹事会はその後も準備を続け、別掲資料の通り教学担当理事者会議第1回全体会議実施要項をとりまとめた。

第1回全体会議は、8月28日より8月30日まで3日間にわたり、伊豆下田にて開催された。当日は、110会員中41法人から41人の教学担当理事等が出席して開催された。初日は、松本亮三氏（東海大学付属図書館長・文学部教授）から「私立大学における教育の質保証への取り組みの現状」の講演があった後、「大学における教育力向上のための学習環境マネジメントのあり方」とするテーマのもと、教職協働をキーワードとして、濱本嘉郎氏（青山学院大学学長室）中村 正氏（立命館常務理事）からの問題提起、パネリスト間のディスカッションを経て、パネリストと参加者の間でより具体的な質疑応答、意見交換が展開された。2日目は、生和秀敏氏（大学基準協会特任研究員・広島大学名誉教授）、日比谷潤子氏（国際基督教大学副学長）、井下 理氏（慶應義塾大学総合政策学部教授）の講演の後、グループ討議が行われた。3日目の全体討議では、各グループの代表者から、1) 討議課題、討議の柱にかかる特筆すべき論点、2) 論点にかかる共通認識、提言等、3) 討議課題、討議の柱にかかわる論点以外に見出された特筆すべき課題等を中心に討議内容の報告があるとともに、講演、シンポジウム、グループ討議の内容を総括すべく、参加者全員による活発な討議がなされた後、幹事会委員長による総括があった。

平成21年3月31日開催の第2回幹事会では、第1回全体会議の総括及び平成21年度第1回全体会議について、幹事

会委員を対象に実施した平成21年度第1回全体会議の討議課題等に関するアンケート結果を踏まえて協議を行った。

その結果、平成21年12月に中央教育審議会がとりまとめた「学士課程教育の構築に向けて(答申)」において、各大学が授与する学位が国際的通用性を備えているかどうか、また、それを大学関係者が自覚しているかどうかを問う内容となっていること、各大学に三つの方針(ディプロマ・ポリシー、カリキュラム・ポリシー、アドミッション・ポリシー)に貫かれた教学経営を明確することなどが説かれていることを踏まえ、「国際的通用性を備えた“学士”の育成」をキーワードとする討議課題を設定し、ディプロマ・ポリシーを中心に教学経営を考えることとした。

講演者・パネリスト候補者については、ディプロマ・ポリシーを実質化し、先進的な取り組みを行っている大学関係者、政府の動向について中央教育審議会大学分科会関係者、ヨーロッパの高等教育の実態(ポローニャプロセス)について教育専門家、グローバルスタンダードを目指した統一試験を実施している大学関係者等、が挙げられた。

運営方法については、平成20年度第1回の運営方法を踏襲し、平成21年9月10日(木)～12日(土)に合宿形式で開催することとした。開催会場については、集中して討議に参加できるメリットから例年、伊豆・下田で開催していたが、次年度は参加者の交通の利便性を考慮するとともに多数の参加者が見込めるよう試験的に東京で開催し、その効果を次年度幹事会で検討することとした。

詳細については、上記の方針に基づき、次回以降の幹事会において検討を進めることとした。

## < 資料 >

### 平成20年度教学担当理事者会議第1回全体会議実施要項

#### ・ 目的

中央教育審議会が「高等教育の多様な機能と個性・特色の明確化の一環としての大学の機能別分化」や「各大学における教育・研究組織としての経営戦略の明確化」の必要性を提言した「我が国の高等教育の将来像(答申)」(2005[平成17]年2月)をとりまとめてから4年が経過した。私立大学には、個々の「ミッション(使命、基本理念、存在意義=建学の理念)」、ミッションに立脚し、高等教育界におけるポジション(位置取り)を踏まえた「ビジョン(目標、戦略課題)」の設定、ビジョンを実現するための「戦略」の策定、戦略を責任もって実行するためのマネジメントシステムとその運用体制の構築が求められている。「我が国の高等教育の将来像(答申)」で示された七つの機能類型の例示は、そうしたマネジメントシステムの構築を促す先鞭となったといえよう。

また、2008(平成20)年3月に中央教育審議会大学分科会制度・教育部会がとりまとめた「学士課程教育の構築に向けて(審議のまとめ)」では、「『知識基盤社会』における大学教育の量的拡大を積極的に受け止めつつ、社会からの信頼に応え、国際通用性を備えた学士課程教育の構築を目指す」との基本的考えのもと、各大学に対し、1)学位授与、2)教育課程編成・実施、3)入学者受け入れにかかる明確な三つの方針に貫かれた教学経営、PDC Aサイクルの確立を要請している。大学設置基準の大綱化、「事前規制」から「事後チェック」という規制改革の只中であって、私立大学には規制下における横並びで同質的な管理運営の方式から脱却が求められている。さらに「審議のまとめ」では、「学部・学科等の縦割りの教学経営が、ともすれば学生本意の教育活動の展開を妨げているという問題を是正していくことが強く求められる」との記述がなされている。

教学担当理事者会議では、平成18年度は「新たな教員組織の編成」を、平成19年度は「私立大学の個性化・多様化(機能別分化)」をキーワードとした討議課題を設定し、本来、大学が有すべき機能や教員組織のあり方にかかる活発な協議を重ね、各種政策を提言してきた。また、個々の私立大学では、これまでも様々な部署や機関を中心にシラバスの導入、初年次教育、リメディアル教育、FD(教員評価、授業評価)、GPA等々、様々な教学改革に向けた取り組みが展開されている。しかし、そうした取り組みは、政策対応や制度導入を目的としたものであってはならず、真に教育の質を保証するためのものとするためには、「ミッション」、「ビジョン」や「戦略」に基づいた統合的な教学改革でなければならない。

私立大学を設置する学校法人の最高意思決定機関である理事会の一員である教学担当理事者には、ともすれば学部・学科、研究科ごとに実施されがちな様々な教学政策をそれぞれの戦略に基づいて統合しつつ、その戦略に沿って、学生が主体的に学習することのできる学生本意のカリキュラムの設定や学習環境の整備、そしてそれを実践するための組織マネジメントを展開していくことが求められている。

18歳人口の減少、学生の多様化といった外的要因による大学機能の多様化が求められつつある今、私立大学が横並びで同質的な“管理運営”からの脱却を図り、自らの教学政策を戦略的、かつ統合的に構築し、実践していくためには、かつての教員と職員による分業を前提とした“共同”には限界があろう。今後は教員と職員が相互補完的に調整を図る“協同”を経て、新たな“経営体”となっていくための教職員のコラボレーションによる“協働”が不可欠である。

以上の観点に立ち、今回の全体会議は、「教育力向上のための教職協働体制の構築 - 教学政策の統合とリデザイン」を討議課題として、学校法人の教学担当理事者の立場から研究し、討議する。

#### ・ 討議課題

## 「教育力向上のための教職協働体制の構築 - 教学改革の統合とリデザイン」

### ・ 討議の柱

カリキュラムマネジメント

学習環境マネジメント

組織マネジメント

### ・ 運営方法

#### 1. 初日

##### (1) 担当理事発題趣旨説明

鈴木典比古氏 国際基督教大学大学長

##### (2) 講演

「私立大学における教育の質保証への取り組みの現状」

松本亮三氏 東海大学付属図書館長・文学部教授

##### (3) シンポジウム「大学における教育力向上のための学習環境マネジメントのあり方」

「教職員協働によるFD活動の実践～職員の視点から～」

浜本嘉郎氏 青山学院大学学長室

「新しい学習環境マネジメントにおける多様な協働 - コオプ教育等を事例にして - 」

中村正氏 立命館常務理事

シンポジウムでは、パネリストによる各30分ずつのプレゼンテーション、パネリスト間の討議を行い、その後、パネリストとフロア参加者、フロア参加者間の質疑応答・意見交換を行う。

##### (4) グループ討議

1) グループは参加者の所属学校法人の規模・種別を考慮して編成する。

2) グループ討議は、講演やシンポジウム並びに各参加者から提出された「グループ討議レジュメ」に基づき行う。

3) 「グループ討議レジュメ」は、第1回全体会議の開催通知送付の際、グループ討議の参考に供することを目的として、各参加者から提出を求める。

4) 討議の進行並びにまとめは各グループ担当の幹事会委員がこれに当たる。

#### 2. 2日目

##### (1) 講演

1) 「教育力向上のための評価システムの構築」

生和秀敏氏 (財)大学基準協会特任研究員・広島大学名誉教授

2) 「カリキュラム改革と学部・学科の再編」

日比谷潤子氏 国際基督教大学副学長

3) 「教育力向上のための教職の協働 - FDとSDの連携」

井下理氏 慶應義塾大学総合政策学部教授

##### (2) グループ討議

1) 初日の講演やシンポジウム、2日目の講演、さらには「グループ討議レジュメ」に基づき行う。

2) グループ討議は、グループ内の共通認識を深めるとともに、そのための諸方策にかかる提言のとりまとめを目指す3日目の全体討議に向けたとりまとめの時間とする。

#### 3. 3日目

##### (1) 全体討議

初日の講演やシンポジウム、2日目の講演内容、グループ討議における協議結果を踏まえ、各グループにおける討議内容に基づき問題を提起、協議するための全体討議を行い、幹事会委員長により総括する。

### ・ 開催日時・会場

1. 日 時 : 平成20年8月28日(木)～8月30日(土)

2. 会 場 : 伊豆・下田東急ホテル

#### 4-1-5 監事会議

監事会議は、監事の立場から、学校法人における監査手法と監査機能の改善・向上に資するべく、監事の職務実態を明らかにし、大学のガバナンス強化に向けた監事の役割及び会計監査人、内部監査人との三様監査の充実に向けた課題を設定し、研究・討議することを目的とする会議体である。なお、この会議には会議を円滑に運営するため、「幹事会」が設置され、企画、実施、運営に当たるほか、意見のとりまとめを行っている。

平成20年5月28日開催の第1回幹事会では、平成19年12月7日開催の平成19年度第1回運営委員会において、平成20年度全体会議については、討議課題の中心には「私立大学における監査体制の再点検 - 三様監査の充実に向けて」

を据えることとしていたこと等を踏まえ、討議の柱、講演者・パネリスト、運営方法等について協議した。

その結果、討議の柱には、1) 業務監査における連携 - 監事と内部監査人：コンプライアンス、リスクマネジメント、教学をめぐる、2) 会計監査における連携 - 監事と会計監査人：財務の健全性をめぐるとし、運営方法は、大枠は平成19年度全体会議を踏襲することとし、幹事会委員長によるこれまでの監事会議における検討成果や討議課題との関連に留意した「なぜ今、学校法人において監査体制の再点検が必要とされるのか」とする発題講演の後、監事が、学校法人の社会的責任を踏まえたより実効性の高い監査を実施していくための三様監査のあり方や、その実現に必要な会計監査人及び内部監査人との連携方法等の検討、さらには監査事例の相互紹介を通して、監事監査をめぐる種々の疑問点や問題を解明し、学校法人における監査手法の確立と監査機能の改善・向上に資することとすることを目的として、監事、会計監査人、内部監査人の三者によるプレゼンテーションに基づき、フロア参加者とのディスカッションを展開するパネル・ディスカッションのほか、講演では、国立大学法人における監査の実態に精通した関係者を候補とすることとしていたことを踏まえ、別掲資料の通り「実施要項」をとりまとめ、監事会議登録者に開催を案内した。

全体会議は、9月4日より6日まで3日間にわたり、京都にて開催された。当日は、加盟110法人中60法人から82人の監事等が出席した。初日は、藤田幸男幹事会委員長(早稲田大学名誉教授)による発題講演の後、高田敏文氏(東北大学大学院経済学研究科教授)による講演があり、その後、グループ討議が行われた。2日目は、渡部教行氏(豊田工業大学事務局長)、清水 至氏(公認会計士、新日本有限責任監査法人公会計部部門長)、村上智也氏(学習院監事)によるパネル・ディスカッションを行い、午後はグループ討議が行われた。3日目は、グループ討議に続き、再度出席者全員が一同に会した全体討議では、各グループの代表者から、1) 討議課題、討議の柱にかかる特筆すべき論点、2) 論点にかかる共通認識、提言等、3) 討議課題、討議の柱にかかわる論点以外に見出された特筆すべき課題等を中心に討議内容の報告があるとともに、講演、シンポジウム、グループ討議の内容を総括すべく、参加者全員による活発な討議がなされた後、幹事会委員長による総括があった。

全体討議では、藤田幹事会委員長から、9月8日に連盟の理事長会議の開催が予定されており、これまでの監事会議における検討の経過を報告する予定であるとの報告があり、理事長会議において藤田幹事会委員長から、これまでに監事会議で協議されてきた「より実効性の高い監事監査及び三様監査の実践のためには、理事長の理解、協力が不可欠である」旨を監事会議として要望・提言することとした。

10月27日開催の第2回幹事会では、第1回全体会議を総括するとともに、平成21年度第1回全体会議の討議課題、運営方法等について、第1回全体会議において参加者を対象に実施したアンケートの結果、幹事会の開催に先立って幹事会委員を対象に実施したアンケートの結果に基づき、協議した。

その結果、学校法人の財務の健全化と教育の質をめぐる監査を進めるに当たっては、各学校法人、各私立大学において作成されている自己点検・評価報告書の活用が極めて有効な手段になり得ることから、平成21年度の全体会議の討議課題には「三様監査の充実に向けて - 自己点検・評価報告書を手がかりに」を据えることを基本方針とし、自己点検・評価報告書を活用した監査にかかる事例報告を中心に全体会議を運営していくこととした。

平成21年3月18日開催の第3回幹事会では、前回の幹事会における協議内容に基づき、平成21年度全体会議実施要項のとりまとめに向け協議した。その結果、学校法人の役員として、三様監査の一翼を担い、ガバナンスと内部統制の要である監事が、自己点検・評価結果に基づき、今、起きていることが達成目標や行動計画に則したものであるか否か、理想と現実のギャップである問題点は何か、問題点を解決するための課題は何かを把握するとともに、課題への取組状況を大学構成員から聴取することが不可欠であるとの認識のもと、討議課題を「私立大学における三様監査の充実に向けて - 自己点検・評価報告を手がかりに」とし、討議課題は1) 業務監査 - 教学面を中心として、2) 会計監査 - 財務分析を中心としてとすることとした。

講演者・パネリストについては、自己点検・評価が機能するための必須条件であるPDCAサイクルを実践的に構築するための研修を企画、運営している連盟の自己改革システム推進委員会委員長の安岡高志氏(立命館大学教育開発推進機構教授)と大学基準協会関係者を講演候補者とし、幹事会委員3名をパネル・ディスカッションのパネリスト候補者としてとすることとした。また、運営方法は平成20年度を踏襲し、2泊3日の合宿形式により開催することとした。

幹事会は、以上の方針に基づき実施要項のとりまとめ、準備を続けている。

## < 資料 >

### 平成20年度監事会議全体会議実施要項

#### ・目的

高等教育界における規制緩和と自己責任原則の導入は、私立大学においても、文部科学行政による一定の規制のもとでの同質的な環境のなかでの横並び経営がもはや通用しないことを意味する。今後は、建学の理念(ミッション)を具体化したビジョンの明確化と、ビジョンを実現するための戦略的思考導入の必要性がより一層高まるであろう。私立大学がそうした戦略的思考をもって、適切な経営を実践していくためには、ガバナンスの構築を担保する内部統制を整備する必要がある。その意味では、私立学校法の一部改正の過程において監事の職務が見直され、

「学校法人の業務監査」と「学校法人の財産状況の監査」と規定されたことと、事業会社における内部統制の必要性の高まりは、機を一にしている。

内部統制とは、組織の目標を達成するために行う業務が適正で、有効かつ効率的に行われることを保証するような仕組みや運営体制を指し、学校法人における内部統制の要は監事である。今や監事が学校法人経営においていかなる役割を負い、内部監査室（内部監査機構）や会計監査人等と連携を図りつつ、どのように職責を果たすかが、個々の学校法人の浮沈の鍵を握っているといっても過言ではない。

監事会議では、少子・高齢社会の到来、国際化の進展、規制緩和のもとでの自己責任原則による私立大学経営、学校法人経営をより一層の主体的・機動的なものにすることを目的とした私立学校法の一部改正等の高等教育を取り巻く時代の潮流を踏まえ、より実効性の高い監事監査の実施を目指し、活発な議論を展開してきた。

「わが国の未来を切り拓く教育」の基本を確立し、その振興を図ることを目的として、（新）教育基本法が2006（平成18）年12月に公布・施行された。その第7条（大学）では、1）高い教養と専門能力の創造、2）真理の探求、3）新たな知見の創造と社会への提供、を通じた社会の発展への寄与こそが大学の機能であると定義するとともに、その自主性、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と規定された。その一方で、私立大学は私学助成を受け、税制上の優遇措置を受けていることから、個々の経営の理念に沿って適法、かつ、適正に経営され、持続的発展を実現すべく、経営の透明性を高め、私学助成や税制上の優遇措置がどのように活用されたのかについて、アカウントピリティ（説明責任）を果たすとともに、広く社会に対してディスクロージャー（情報開示）の責任を果たしていかなければならない。

監事による監査対象である「学校法人の業務」とは、「組織の事業活動の目的を達成するため、すべての組織内の者が日々継続して取り組む活動」を指すことから、業務には教育研究活動が当然含まれると解され、教育研究活動が効率的かつ有効に展開されているかを監事は監査する必要があるといえよう。

私立大学の持続的発展のためには、ガバナンスの強化が必須であり、ガバナンスの一環としての監査体制の充実を図らなければならない。従来の私立大学の監査は、私立学校法及び私立学校振興助成法に基づき、監事、内部監査人及び会計監査人によって、それぞれ独自の目的をもって行われてきた。平成19年度に会員法人の理事長を対象に実施した「監事監査実態アンケート調査」によれば、内部監査機構（内部監査室、監査室等）を設置している会員法人は全体の約4割にとどまるが、今後は、監事、内部監査人及び会計監査人の三者が、プロフェッションとしての自覚をもち、協調して三様監査の実をあげ、私立大学の監査体制の強化・充実を図っていかなければならない。

以上の観点に立ち、今回の全体会議は、「私立大学における監査体制の再点検 - 三様監査の充実に向けて」を討議課題として、監事が、学校法人の社会的責任を踏まえたより実効性の高い監査を実施していくための三様監査のあり方、その実現に必要な内部監査人及び会計監査人との連携方法等について検討するとともに、監査事例の相互紹介を通して、監査体制をめぐる種々の疑問点や問題を解明し、学校法人における監査手法の確立と監査機能の改善・向上に資することとする。

#### ・討議課題

「私立大学における監査体制の再点検 - 三様監査の充実に向けて」

#### ・討議の柱

##### 1．業務監査における連携

－ 監事と内部監査人：コンプライアンス、リスクマネジメント、教学をめぐって

##### 2．会計監査における連携 - 監事と会計監査人：財務の健全性をめぐって

#### ・運営方法

##### 1．委員長発題講演

「なぜ今、学校法人において監査体制の再点検が必要とされるのか」

藤田幸男氏 早稲田大学名誉教授

##### 2．講演

「現代監査の動向 - リスクアプローチとは」

高田敏文氏 東北大学大学院経済学研究科教授

##### 3．パネル・ディスカッション

「三様監査の充実 - 監事、内部監査人、会計監査人の立場から」

「学校法人トヨタ学園における監査 - 内部監査の充実と監事・監査法人との連携 - 」

渡部教行氏 豊田工業大学事務局長

「学校法人の会計監査と監事監査」

清水至氏 公認会計士、新日本有限責任監査法人公会計部部門長

「学習院監事として」

村上智也氏 学習院監事

<コーディネーター>

藤田幸男氏 連盟監事会議幹事会委員長、早稲田大学名誉教授

#### 4. グループ討議

グループ討議は参加者の所属学校法人の規模・種別及び内部監査機構設置の有無、参加者会議出席回数等を考慮して編成し、討議の柱に基づき討議を行い、監査体制をめぐる種々の問題点を解明する。

なお、討議の進行並びにまとめは各グループメンバーがこれに当たる。

#### 5. 全体討議

初日の発題講演及び講演、2日目のパネル・ディスカッション、3日間にわたるグループ討議の内容を踏まえ、各グループにおける討議内容に基づき問題を提起、協議するための全体討議を行い、委員長から総括する。

<コーディネーター>

福田 有史 氏 公認会計士

#### ・開催日時・会場

1. 日 時 : 平成20年9月4日(木)～6日(土)

2. 場 所 : グランドプリンスホテル京都(旧 宝ヶ池プリンスホテル)

### 4 - 2 学術推進機構

#### 4 - 2 - 1 理工学分野教育研究推進会議

この事業は、大学の理工学分野における教育研究の質的向上に資するとともに、国の科学技術政策への提言に向けた活動を行うことを目的として設置された(平成18年度設置の理工学分野における学部長等会議を改称)。

当会議の活動としては、理工学分野における学部長等会議を継承し、理工学分野教育研究推進フォーラム(以下『全体会議』という。)を企画・実施し、理工学分野における研究、教育に関する相互協力並びに理工学分野にかかわる諸課題について協議する、わが国の科学技術創造立国の実現に向け、科学技術政策への提言等を行うこととしている。

なお、理工学分野教育研究推進会議では、円滑に全体会議を企画・実施するために幹事会を設置し、また当分野の課題に向けての調査研究を担当するワーキング・グループを設置して準備を進めている。

以下に「(1)全体会議」「(2)ワーキング・グループ」に分けて報告する。

#### (1)全体会議

平成20年度は、幹事会を4回開催し、全体会議の開催準備を行うとともに、わが国の科学技術政策のあり方等について協議した。

第1回幹事会(平成20年4月15日開催)では、平成19年度における当会議の活動について振り返るとともに、全体会議の開催日程及び開催テーマ等について協議し、開催テーマについては、大学における教育の質保証が社会から要請されている重要な課題であることより、「理工学分野における教育の質保証」をメインテーマと定め、私立大学の理工学分野として、学生が卒業するまでにどのような教育の質を保証すべきであるかについて、とくに「出口管理」を切り口として議論することを決定した。

また、第1回幹事会では、平成19年度ワーキング・グループの石山敦士委員に出席願い、平成19年度におけるワーキング・グループの検討経過及び「理工学分野における評価に向けた教育研究等調査」の調査方針・調査項目等について報告があり、幹事会として了承した。なお、「理工学分野における評価に向けた教育研究等調査」を了承したことより、平成20年4月30日付で、理工学分野を設置する加盟校を対象に調査を実施した(「(2)ワーキング・グループ」参照)。

第2回幹事会(平成20年6月4日開催)では、第1回幹事会に引き続き、全体会議の具体的な運営方法等を協議した。その結果、全体テーマは「理工学分野における教育の質保証 - 理工学分野の『出口保証』 - 」とし、文部科学省及び連盟における教育の質保証に向けた検討経過等についての報告を基調講演とし、事例報告として教育の質保証に向けて先進的な取り組みを行っている大学と、企業が求める大学教育の質等について報告、ディスカッションするというプログラム内容とすることとした。

幹事会はその後、以上の方針に基づき、資料1の通り、第1回全体会議の「実施要項」をとりまとめ、開催を案内した。第1回全体会議は平成20年8月4日、アルカディア市ヶ谷において26大学48人の参加を得て開催した。

#### < 資料1 >

#### 平成20年度理工学分野教育研究推進会議 第1回全体会議実施要項

#### ・開催趣旨

理工学分野における教育の質保証をテーマに、とくに学士課程教育の質保証を実現し、卒業までに確かな学力を

身につけさせるための方法について多角的に検討する。

大学の量的拡大と多様化が進むなかで、学習者の保護や国際的通用性の保持のため、教育の質の保証が重要な課題となってきた。「教育の質」とは、教育課程の内容・水準、学生の質、教員の質、研究者の質、教育研究環境の整備状況、管理運営方式等の総体により保証されるものであり、その質の保証は、カリキュラムの策定、入学者選抜、教員や研究者の養成・処遇、各種の公的支援、教育・研究活動や組織・財務運営の状況に関する情報開示等のすべての活動を通して実現されるべきものである。

第1回フォーラムでは、理工学分野における質保証のための取り組み事例等を参考に、大学の特色を活かせる多様な尺度や学位等の水準はいかにあるべきかなどを考え、大学の出口保証に向けての具体的施策について議論する。

・開催日時等

1. 開催期日：平成20年8月4日(月) 午後1時から6時30分
2. 会場：アルカディア市ヶ谷
3. 参加対象：当会議の開催趣旨に関心のある加盟大学の教職員

・開催テーマ

「理工学分野における教育の質保証 - 理工学分野の『出口保証』 - 」

・プログラム

1. 開会あいさつ  
向 殿 政 男 氏 (本会議幹事会委員長、明治大学理工学部長・理工学研究科長)
2. セッション1 - 基調講演  
講演 「私立大学における大学教育の質保証」  
白 井 克 彦 氏 (本会議担当理事、連盟副会長、早稲田大学総長)  
講演 「学士課程教育の構築に向けて」  
片 山 純 一 氏 (文部科学省高等教育局高等教育企画課長)
3. セッション2 - 事例報告  
(1) 「大学教育の質保証への取り組み」  
山 尾 敏 孝 氏 (熊本大学大学院自然科学研究科教授、工学部特色G P事業推進担当者)  
(2) 「産業界が求める理工学教育の質」  
二 村 森 (経済産業省産業技術環境局大学連携推進課 産業人材企画調整官)
4. 全体討議 テーマ：理工学分野の教育の質保証 - 理工学分野の「出口保証」 -
5. 情報交換会

第3回幹事会(平成20年12月16日開催)では、全体会議(第1回)における参加者アンケートの結果をもとに、全体会議(第2回)の開催に向け、開催日程、開催テーマ、基調講演・事例報告の講演テーマ等について協議した。その結果、全体会議(第2回)は、平成21年3月中旬に開催することとし、開催テーマは、全体会議(第1回)と継続性を持たせ、大学教育の質の向上にかかわる内容とすることとした。

基調講演については、大学教育の質の向上と関連し、連盟の「大学教育の『質の保証』に関するプロジェクト」が、日本私立大学団体連合会と協同して連盟加盟校のみならず、日本私立大学協会及び日本私立大学振興協会の加盟校も対象として「学士課程教育の質の向上に関わるアンケート」を実施したことから、その調査結果等について「大学教育の『質の保証』に関するプロジェクト」の担当者より報告願うこととした。また、当会議ワーキング・グループが実施した「理工学分野における評価に向けた教育研究等調査」の分析結果について、ワーキング・グループ座長より基調講演として報告願うこととした。

事例報告については、講演テーマを「理工学分野の統一試験の可能性」と定め、理工学分野の統一試験として先行的な取り組みを行っている大学の担当者より、その成果や問題点について報告願うこととした。

第4回幹事会では、全体会議の具体的な運営方法等について協議し、開催テーマを「理工学分野における質の向上 - 調査結果に見る現状と理工学分野の共通学力評価の可能性 - 」と決定した。

また、全体会議の運営方法について見直し、これまでの全体会議における参加者からの意見・要望を踏まえて全体討論のあり方について検討し、講演内容と全体討論の関係を強くするため、全体会議(第2回)では基調講演と事例報告が終了した時点で、全体討論を2度実施することとした。

幹事会では、以上の方針に基づき、資料2の通り、第2回全体会議の「実施要項」を取りまとめ、開催を案内した。第2回全体会議は平成21年3月19日に、島根イン青山において20大学45人の参加を得て開催した。

< 資料2 >

平成20年度理工学分野教育研究推進会議 第2回全体会議実施要項

・開催趣旨

本会議は、第1回全体会議に引き続き、シリーズとして理工学分野における「教育の質」をメインテーマに設定し、私大連盟が今年度を実施した「学士課程教育の質の保証に関するアンケート」及び「理工学分野の評価に向けた教育研究等調査」から読み取れる、加盟大学における教育の質の維持・向上に向けた取り組みの現状について報告し、当分野における教育研究の質の保証と水準評価について考察する。

また、第1回全体会議における全体討議の議論を継続・発展し、学部及び分野別の共通学力評価について、すでに取り組んでいる大学の事例を具体的に紹介しながら、その効果や問題点等について参加者全員で議論する。

・開催日時等

1. 開催期日： 平成21年3月19日（木） 午後1時30分から7時
2. 会場： 島根イン青山「パインコート」
3. 参加対象： 当会議の開催趣旨に関心のある加盟大学の教職員

・開催テーマ

「理工学分野における教育の質の向上 - 調査結果に見る現状と理工学分野の共通学力評価の可能性 - 」

・プログラム

1. 開会あいさつ

白井克彦氏（本会議担当理事、連盟会長、早稲田大学総長）

2. セッション1 - 基調講演

講演 「私立大学における教育の質保証の現状と課題」

松本亮三氏（連盟教育研究委員会委員長、日本私立大学団体連合会「質保証の共同作業部会」委員、東海大学文学部教授）

講演 「理工学分野の評価に向けた教育研究等調査」集計・分析結果について

石山敦士氏（理工学分野教育研究推進会議ワーキンググループ座長、早稲田大学先進理工学部部長）

全体討議：テーマ「理工学分野の教育の質の向上」

3. セッション2 - 事例報告

(1) 「新入生を対象とした学部共通試験の実施について」

黒瀬秀樹氏（福岡大学理学部応用数学科教授）

(2) 「EMaT工学系数統一一試験について」

渡邊敏正氏（広島大学大学院工学研究科教授、特色GP事業推進責任者）

全体討議：テーマ「理工学分野における共通学力評価の可能性」

4. 情報交換会

(2) ワーキング・グループ

本ワーキング・グループは、当該分野における教育研究の質的向上に資するため「理工学分野の教育研究活動に関する指標」の作成及びそれをもとにした各大学の水準評価を模索することを目的として、平成20年度に新たに設置された。平成20年度においては6回会合を開催した。

第1回ワーキング・グループ（平成20年8月14日開催）では、平成19年度ワーキング・グループの検討経過及び「理工学分野における評価に向けた教育研究等調査」の実施状況等について確認し、今後の作業スケジュールについて検討した。

その後、「理工学分野における評価に向けた教育研究等調査」の調査結果の集計が終了したことを受け、第2回ワーキング・グループを平成20年9月6日に開催し、調査結果の得点化の方法及び分析方針等について検討した。その結果、各設問の得点化は、平成19年度ワーキング・グループにおける検討を踏まえ、3段階（1点～3点）で行うこととし、得点化の方法については、記述回答は各大学の自己評価結果に基づいて得点化し、数値回答については適切な得点化の方法について今後のワーキング・グループにおいて更に検討することとした。

第3回ワーキング・グループ（平成20年12月2日開催）及び第4回ワーキング・グループ（平成20年12月10日開催）では、各大学からの回答の整合性等について確認するとともに、数値回答の得点化の方法について検討を行った。そ

の結果、数値回答の得点化は、設問ごとに回答の四分位点に基づいて区分し、上位4分の1を3点、下位4分の1を1点、中位2分の1を2点とする方法を採用することとした。

また、調査結果の評価方法についても検討を進め、平成19年度ワーキング・グループが定めたカテゴリー及び充実度ごとに全大学の得点の平均値を求め、その平均値を水準として、それぞれの大学の得点と比較することで、各大学の位置づけを評価することとした。また、容易に評価結果が読み取れるよう、レーダーチャートにより可視化して大学の得点と水準を示すこととした。

第5回ワーキング・グループ(平成21年1月14日開催)及び第6回ワーキング・グループ(平成21年2月27日開催)では、「理工学分野における評価に向けた教育研究等調査」集計・分析結果報告書の取りまとめについて、各委員が作成した文章案に基づいて協議するとともに、新しい評価方法として各大学の得点を主成分分析し、その結果からそれぞれの大学の特徴に基づく位置を示すこととした。

以上の経緯を経て検討した集計・分析結果報告書については、その概要を第2回理工学分野教育研究推進会議(全体会議)(平成21年3月19日開催)において、ワーキング・グループの石山座長より報告した。また、今後、報告書としてまとめ加盟大学に配付するとともに、連盟ホームページ(加盟大学専用ページ内)に掲載し、広く関係者の閲覧に供することとしている。

#### 4-2-2 医・歯・薬教育研究推進会議について

当会議は、私立大学が設置する医・歯・薬学分野の学部及び大学院における教育研究の質的向上に資するとともに、国の医・歯・薬関係政策への提言や対外的な活動をはじめ、加盟大学の医・歯・薬学分野における相互連携、活性化した取り組みについて支援、推進することを目的に設置し、平成20年度より「医・歯・薬学部学部長等会議」から「医・歯・薬学教育研究推進会議」と会議名称を改め、活動を展開している。

当会議の活動内容としては、医・歯・薬学分野における研究、教育に関する相互協力並びに情報交換、国の医・歯・薬学関係政策への提言並びに関係予算の拡充に向けた活動、医・歯・薬学分野の管理運営に関する調査研究、その他目的を達成するために必要な活動を行うこととしている。

構成メンバーは、加盟大学のうち医・歯・薬学分野の学部(研究科)等を設置する大学[21大学]の当該学部長(研究科長)またはこれに準ずる者で、登録者をもって構成しており、幹事会を設置し当会議の活動に向けた検討及び準備を進めている。

第1回幹事会(6月18日開催)では、当会議における平成20年度の活動方針並びに内容について協議した。その結果、平成20年度はフォーラムを1回開催することとし、幹事会における平成20年度研究課題を「地域医療に根ざしたよりよいチーム医療を実践するための連携システムの確立」とすることを決定した。なお、平成20年度フォーラムは、「医・歯・薬学分野におけるリスクマネジメント教育のあり方」をテーマに11月13日に開催することとし、平成20年度研究課題については、医・歯・薬学分野における地域医療並びにチーム医療への取り組み状況を把握するために、地域医療やチーム医療に関する教育実態調査を実施することとした。

第2回幹事会(8月27日開催)では、「地域医療に根ざしたよりよいチーム医療を実践するための連携システムの確立」に向けた教育実態調査の調査項目について検討を重ねた。その結果、より正確な実態を把握するために、連盟加盟校に限らず、全国公私立大学の医・歯・薬学部を対象に調査を実施する方向で準備を進めることとし、まずは、医・歯・薬学関係団体に対し、調査実施についての了解を得ることとした。次に、平成20年度フォーラムのプログラム構成、基調講演や事例発表の候補者について協議、決定した。その後、文部科学省高等教育局医学教育課の課長補佐から「平成21年度の医学部定員増」について説明を受け、意見交換を行った。

その後、「地域医療に根ざしたよりよいチーム医療を実践するための連携システムの確立」に向けた教育実態調査の実施に向け、医・歯・薬学関係9団体に対し、調査実施に対して理解を求める文書を9月25日付で送付した。幹事会では、その後、各団体より、調査項目及び調査実施に対して寄せられた意見に基づき検討した結果、国公私立共通に調査を実施することの意義はあるが、それらを材料に国等に対して連盟としての提言を行うこと等への懸念などの意見を踏まえ、調査の実施に当たっては、平成21年度に同調査のワーキング・グループを設置し、調査のねらい・目的を明確にしたうえで調査実施の可否も含め再検討することとした。

平成20年度フォーラムについては、別掲資料の通り「実施要項」をとりまとめ、9月12日付をもって当会議登録者並びに加盟大学に開催案内を通知し、同フォーラムは平成20年11月13日、スクワール麹町で18大学34人の参加を得て開催した。

< 資料1 >

医・歯・薬学分野活性化フォーラム  
～医・歯・薬学分野におけるリスクマネジメント教育のあり方～

はじめに

本フォーラムは、医・歯・薬学分野における研究、教育に関する相互協力や情報交換、国の科学技術政策への提言並びに科学技術・学術予算の拡充に向けた活動を行うため、平成18年度より開催しています。

今回のフォーラムでは、医・歯・薬学分野におけるリスクマネジメント教育にテーマを絞り、私立大学の医・歯・薬学分野における今後のリスクマネジメント教育のあり方について協議することとしました。

医・歯・薬学分野におけるリスクマネジメント教育は、医療の質を向上すること並びに安全な医療を提供するために必要不可欠なものであり、良質な医療活動を実践するための手段として欠かせないものです。またリスクマネジメントは、今や社会のニーズであり、医療人を養成する大学機関では、リスクマネジメント教育は喫緊の課題として真摯に取り組むことが求められています。

今回のフォーラムでは、このように医療安全への取り組みとしてリスクマネジメント教育が重要視されるなかで、福島県の大野病院事件や厚生労働省「医療安全確保に向けた医療事故による死亡の原因究明・再発防止等の在り方に関する試案 - 第三次試案」の例を題材に、リスクマネジメントについての理解を深めます。また、各大学におけるリスクマネジメントの教育プログラムの事例をもとに、具体的な課題と方策等について議論し、リスクマネジメント教育のあり方について考えます。

#### ・開催日時等

1. 日 時 : 平成20年11月13日(木) 13時~18時
2. 会 場 : スクワール麹町 5階「芙蓉」
3. 対 象 : 医・歯・薬学部学部長等会議 登録者  
今回の開催趣旨に関心のある加盟大学の関係者

#### ・プログラム内容

1. 開催テーマ  
「医・歯・薬学分野におけるリスクマネジメント教育のあり方」
2. プログラム
  - (1) 担当理事あいさつ  
白井克彦氏(早稲田大学総長、本会議担当理事)
  - (2) 本会議幹事会の活動報告  
金子 譲氏(東京歯科大学学長、本会議幹事会委員長)
  - (3) セッション1・パネルディスカッション
    - 1) 「医療安全の新しい仕組み・視点」  
佐原康之氏(厚生労働省医政局医療安全推進官)
    - 2) 「法学と医学のレジームの相違の中でのリスクマネジメント教育」  
嘉山孝正氏(山形大学 医学部長)
    - 3) 「医師法第21条の改正と医療安全調査委員会の設置は必要である」  
木下勝之氏(社団法人日本医師会 常任理事)
    - 4) パネルディスカッション  
コーディネーター 末松 誠氏(慶應義塾大学医学部長、本会議幹事会委員)
  - (4) セッション2・事例発表
    - 1) 「東京女子医科大学医学部におけるリスクマネジメント教育の実践」  
岩本安彦氏(東京女子医科大学 医学部教務委員長)
    - 2) 「考える機会をもてるリスクマネジメント教育」  
藤井一維氏(日本歯科大学 新潟病院歯科麻酔・全身管理科教授、教務部長)
    - 3) 「薬学における医療安全教育を目指して」  
矢後和夫氏(北里大学 薬学部教授、北里大学病院薬剤部長)
  - (5) 全体討論  
パネルディスカッションと事例発表を踏まえ、私立大学の医・歯・薬学分野における今後のリスクマネジメント教育のあり方について、具体的な課題と展望について議論を深めます。

なお、連盟事業の整理統合により、平成21年度からは、本事業については「教育研究に関する事業」に移管し、運営することとされた。

#### 4 - 2 - 3 人文・社会科学分野教育研究推進会議

当会議は、加盟大学の人文・社会科学分野における研究活動の促進に資するとともに、人文・社会科学分野の研究に配慮した国の支援策への提言に向けた活動を展開し、もって加盟大学における教育研究活動の一層の充実・活性化に寄与することを目的に平成19年度に設置された。これまでは、当分野の研究活動を促進することを目的としてきたが、平成20年度より「人文・社会科学分野の研究促進に関する協議会」から「人文・社会科学分野教育研究推進会議」と名称を変更し、人文・社会科学分野における教育、研究に関する相互協力並びに情報交換、国の人文・社会科学政策への提言並びに関係予算の拡充に向けた活動、人文・社会科学分野の管理運営に関する調査研究、その他目的を達成するために必要な活動を行うことを目的として活動している。なお、当会議には幹事会を設置し、当会議の活動に向けた検討及び準備を進めている。

第1回幹事会（5月23日開催）では、当会議の活動方針について協議した。その結果、平成20年度はフォーラムを1回開催することとし、必要に応じて適宜課題や全体会議のテーマに関する調査を実施することとした。続いて、平成20年度フォーラムのテーマについて検討した結果、開催テーマを「人文・社会科学分野における大学院改革」とし、12月12日に開催することを決定した。また、フォーラム開催に伴い、人文・社会科学分野の大学院の現状を把握するために大学院実態調査を実施することとした。

これを受け、7月16日付で「人文・社会科学分野における大学院実態調査のご回答方について（お願い）」により調査を実施した。本調査では、加盟校のうち人文・社会科学分野の研究科を設置する90大学330研究科を対象とした。

第2回幹事会（9月19日開催）では、大学院実態調査の結果に基づき、平成20年度フォーラムのプログラム内容や運営方法等について協議した。その結果、文化庁長官並びに文部科学省高等教育局大学振興課による基調講演の後に、教育と研究をテーマに各2事例の発表を行い、その後、4グループに分かれてグループ討議を行うこととした。

幹事会はその後、以上の方針に基づき、別掲資料の通り、平成20年度フォーラムの「実施要項」をとりまとめ、10月30日付をもって加盟大学に開催案内を通知し、同フォーラムは平成20年12月12日、虎ノ門パストラルホテルで32大学61人の参加を得て開催した。

#### < 資料1 >

#### 人文・社会科学分野教育研究推進フォーラム ～人文・社会科学分野における大学院改革～

##### ．はじめに

本フォーラムは、人文・社会科学分野における教育、研究に関する相互協力や情報交換、国の科学技術への提言並びに科学技術・学術予算の拡充に向けた活動を行うために開催しています。

今回のフォーラムでは、「人文・社会科学分野における大学院改革」にテーマを絞り、私立大学の人文・社会科学分野の大学院における教育・研究機能のさらなる充実・強化について協議することとしました。

「新時代の大学院教育」(平成17年9月中央教育審議会答申)において、大学院教育の実質化を図ることが提言されたことを受け、これからの大学院には、社会のさまざまな分野において幅広く活躍する高度な人材を育成するために、各大学院の課程の目的を明確化したうえで、学位授与へと導く体系的な教育プログラムを編成・実践し、そのプロセスの管理及び透明化を徹底していくことが求められています。同時に、研究者育成機関として、知識基盤社会、グローバル化の進展のなかで、国際的に第一級の力量を持つ研究者の育成を図ることも求められており、これからの大学院が果たすべき役割はますます重要となっています。今回のフォーラムでは、文部科学省「大学院教育改革支援プログラム」、独立行政法人日本学術振興会「グローバルCOEプログラム」に採択された事例、人文・社会科学分野の大学院の実態を把握するために実施した「人文・社会科学分野における大学院実態調査」の調査結果をもとに、「教育」「研究」それぞれの角度から大学院改革における今後の展望について議論を深めることとします。

##### ．開催日時等

- 1．日 時：平成20年12月12日（木）13時～17時30分
- 2．会 場：虎ノ門パストラルホテル 新館4階「プリムローズ」
- 3．対 象：人文・社会科学分野に所属する教員  
今回の開催趣旨に関心のある加盟大学の関係者

##### ．プログラム内容

- 1．開催テーマ  
「人文・社会科学分野における大学院改革」

## 2. プログラム

### (1) 担当理事あいさつ

納谷 廣美氏(明治大学学長、本会議担当理事)

### (2) 基調講演

1) 「わが国の大学院の現状と課題(人文・社会科学分野を中心として)」

義本 博司氏(文部科学省高等教育局大学振興課長)

2) 「これからの大学院像」

青木 保氏(文化庁長官)

### (3) 「人文・社会科学分野における大学院実態調査」結果報告

恩藏 直人氏(早稲田大学商学学術院長、本会議幹事会委員長)

### (4) 事例発表

1) 教育における大学院改革

[文部科学省「平成20年度大学院教育改革支援プログラム」採択大学院より]

「社会の幸福に資するソーシャルリサーチ教育」

真鍋 一史氏(関西学院大学 社会学部教授、本会議幹事会委員)

「実践力のある上級デジタルアーキビスト養成」

佐藤 正明氏(岐阜女子大学 文化創造学部教授)

2) 研究における大学院改革

[独立行政法人日本学術振興会「平成19・20年度グローバルCOEプログラム」採択大学院より]

「成熟市民社会企業法制的構造 - 企業、金融・資本市場法制的再構築とアジアの挑戦 - 」

上村 達男氏(早稲田大学 法学学術院長、グローバルCOE拠点リーダー)

「『生存学』創成拠点」

松原 洋子氏(立命館大学 大学院先端総合学術研究科教授、GCOE「生存学」創生拠点事務局長)

### (5) グループ討議

基調講演や事例発表に基づき、「教育」と「研究」をテーマに人文系と社会科学系の4グループに分かれて、人文・社会科学分野における大学院の教育研究機能のさらなる充実・強化について、グループ討議を行います。

平成20年度フォーラムの終了後の第3回幹事会(12月12日開催)では、フォーラムのふりかえりと四つのグループにおける討議の内容を報告した。また、それらの討議内容については、グループごとにとりまとめ、平成21年1月9日付で連盟ホームページにおいて公開した。

なお、連盟事業の整理統合により、平成21年度からは本事業については、インテリジェンスセンターに移管し、学術推進フォーラムとして運営することとされた。

## 5. 広報に関する事業

広報に関する事業は、五つの事業活動からなっている。その第一は、広報委員会が担当する広報活動としての機関誌である『大学時報』の編集・発行であり、その第二は「私立大学フォーラム」の開催であり、第三は「『私立大学マネジメント入門(仮称)』」の編集・発行であり、第四は「日本私立大学連盟パンフレットの作成」である。

ここでは広報委員会が主体的に行った広報活動である「『大学時報』の編集・発行」「私立大学フォーラムの開催」「『私立大学マネジメント入門(仮称)』の編集・発行」「日本私立大学連盟パンフレットの作成」に分けて報告する。

### 5-1 広報委員会

#### 5-1-1 『大学時報』の編集・発行

連盟の活動や大学の教育研究、管理運営等に関する情報、国の高等教育改革に関する動き等を加盟大学に提供するとともに、私立大学に関する正しい理解を社会から得るとの発行の基本方針に即して、“私立大学の質的向上に寄与すること”を編集基調とし、次の編集方針のもとに『大学時報』を発行している。なお、編集・発行には、企画案の作成などのために「編集企画分科会」による協力を得ている。

大学の教育研究、管理運営、学生に関する諸問題を取り上げ「意見形成の場」とする。

大学の教育研究、管理運営、学生に関する国内外の「諸情報を提供する場」とする。

読まれる『大学時報』とするため「特集」を組む。「特集」は、私立大学が当面するその時々 of 学術的、国際的、社会的な問題を取り上げ、加盟大学の教職員の協力を得て「研究成果を表現する場」として構成する。内容の構成、執筆者の選定等、編集に当たっては、加盟大学の多様性を生かし、広い視野に立ち、私立大学の発展に寄与する立場で編集する。

企画の具体化に当たっては、以上の編集方針に基づき、加盟大学のポテンシャルと機関誌としての性格を可能な限り考慮している。

発行状況は、3月末までに、第320号、321号、322号、323号、325号を各号とも5,500部、第324号を5,950部発行した。各号の主な内容は、後掲の資料を参照されたい。

配付は、加盟大学に一律10部、連盟関係者や友好関係機関には1部ないし数部を無料で、また加盟大学から10部を超えて希望される場合や加盟大学以外、あるいは個人が購読を希望される場合は、協賛協力金の負担により送付している。協賛協力部数は、3末日現在、加盟大学が2,608部、個人・団体等が603部である。なお、広報担当の業務量とスタッフの関係から、割付など編集業務及び発送業務を外部委託している。

< 『大学時報』の主な内容 >

Vol.57 No.320

巻頭言 大学のあるべき姿		池田 練太郎
巻頭論文 大学も変革のとき		森山 眞弓
座談会 多様化する入試制度の功罪	西澤 茂、大西 直樹、松本 亮三 林 篤裕、安藏 伸治	
教育支援と障害者雇用の連携		
求められている教育支援の社会的貢献		八木原 律子
千駄ヶ谷キャンパス新設と同窓会の力		
津田塾のユニークな歴史を中心に		飯野 正子
私大連盟アドミニストレーター研修最終レポート		
「所属大学の改革提案」の採択にあたって		大島 英穂
地域に根ざした久留米大学であるために		
文医融合型教育の実践と地域社会との共栄を目指して		梶原 克彦
特集 大学職員再考		
知識基盤社会における大学職員の役割		吉武 博通
新しい人事給与制度の構築と導入		本田 博哉
専任職員採用の工夫と今後の課題		三浦 暁
大学事務組織改革は誰のため		小西 靖洋
大学の未来を職員がどう開くか		
教育研修制度と若手職員による学生支援プロジェクト	山下 修、	小倉 佑介
これからの大学職員とは		本間 政雄
明日への試み		
青山学院大学総合文化政策学部 文化マネジメントの人材育成		石崎 晴己
立命館大学生命科学部・薬学部		
融合型ライフサイエンス教育研究拠点としての生命科学部・薬学部		谷口 吉弘
小特集 高校四年生から大学一年生へ 入学前教育・初年次教育の取り組み		
遠隔学習支援システム「CEAS」による入学前教育		山本 英一
eラーニングによる入学前学習		若林 敏雄
フレッシュマンセミナーによる導入教育		倉林 眞砂斗
日本語リテラシー 「言葉力」を鍛える		森下 育彦
ずいそう		
ジャパンロード(漆の道)		中村 覺
イギリスの日本文化研究		斉藤 末弘
わが街 大学のある風景		
キャンパスは東京・副都心 東京都品川区大崎		秦野 眞
甲斐の国・今昔物語 山梨県甲府市		山口 勝弘
わが大学史の一場面 日本の近代化と大学の歴史		

二十一世紀に生きる医学教育 東京女子医科大学「人間関係教育を含むテュートリアル」	竹 宮 敏 子
フォーカス・大学の見どころ 創立二十年を迎えて・石巻専修大学	菅 原 澄 夫
ホスピタリティを教育の基本に・西武文理大学	柏 木 孝 之
クローズアップ・インタビュー プラネタリウム・クリエイター 大平貴之氏に聞く	(聞き手)草 野 満 代
新会員代表者紹介 法政大学 / 明治学院	
新学長紹介 八戸大学 / 関西学院大学 / 南山大学 / 東京経済大学	
新加入会員大学紹介 福岡女学院看護大学 / 大阪女学院大学	
新加入会員大学学長紹介 福岡女学院看護大学 / 大阪女学院大学	
大学点描 駒澤大学	
だいがくのたから 中央大学	
Vol.57 No.321	
巻頭言 大学の地域貢献をいかに進めるか	森 本 雍 憲
巻頭論文 創造主の技に学ぶ	星 宮 望
座談会 大学のブランド力を上げるために	ニコラス ジョン ティール、大 西 晴 樹、野 田 慶 人 齋 藤 淳 一、山 田 清 志
学生による新入生向けガイダンスブックの作成 「留学生三十万人計画」と私立大学の役割	西 川 伸 一
平成二十年度入試の総括と今後の課題	谷 口 吉 弘
特集 就職環境の変化と大学のキャリア支援	富 沢 弘 和
柔軟化する採用と二極化する学生	夏 目 孝 吉
就職活動の早期化と大学教育	渡 部 直 樹
キャリア正課教育の目標と課題	楠 義 彦
ワーキングデザイン構築のためのインターンシップ	橋 場 義 之
キャリアセンターの取り組み 「連携」をキーワードとして	里 村 由 紀
高い就職率の実現に向けて 跡見流の就職活動支援	大 野 二 朗
卒業後にも及ぶキャリアサポート	吉 原 健 二
明日への試み 同志社大学生命医科学部 現代的「医」のコンセプト創出へ 同志社大学生命医科学部が目指すもの	渡 辺 好 章 下 田 正
小特集 広がる学びのコミュニティ ユニークな課外活動とその支援 アメリカンフットボール部における多様な地域活動 ボランティアで広がる学びの場 ブリック・バイ・ブリック!	小 野 宏 杉 村 使 乃
学生ベンチャーの支援「プレゼン <sup>ドラゴン</sup> 龍」の果たす役割	河 嶋 壽 一
同窓会があなたの夢を応援します ICU Dreamコンペ	牧 島 可 憐
ずいそう いのち 生命を尊ぶ教育	
「原爆の子の像」建立五十周年に寄せて	黒 瀬 真 一 郎
大切にしたい言葉	森 本 靖 一 郎
わが街 大学のある風景 「未来からの留学生」が集う湘南藤沢 神奈川県藤沢市 歴史と自然に囲まれた学園都市 千葉市若葉区	古 谷 知 之 原 慶 太 郎

わが大学史の一場面 日本の近代化と大学の歴史

深山 <small>しんざん</small> の平地 <small>びょうちちと</small> 尤 <small>よる</small> も修禪 <small>しゆぜん</small> に宜し	日 下 義 眞
フォーカス・大学の見どころ	
平和の世紀へ世界市民の育成を目指して・創価大学	田 中 亮 平
ナノ技術を礎とする「先端研究」と「もの作り」・豊田工業大学	榊 裕 之
クローズアップ・インタビュー	
歌舞伎役者 市川亀治郎氏に聞く	(聞き手)草 野 満 代
新会員代表者紹介	
恵泉女学園 / 松山東雲学園 / 中内学園 / 東北公益文科大学	
新学長紹介	
梅花女子大学 / フェリス女学院大学 / 城西大学 / 順天堂大学 / 甲南大学	
大学点描	
城西大学	
だいがくのたから	
日本女子大学	
Vol.57 No.322	
巻頭言 未来への先導	安 西 祐一郎
巻頭論文 女性のキャリア構築とリベラル・アーツ	湊 晶 子
座談会 マンガ・アニメーション それは新たな知の領域となるのか	
夏 目 房之介、吉 村 和 真、里 中 満智子	
山 村 浩 二、兼 高 聖 雄	
長谷川 一	
大学出版部はなぜ重要なのか(上)	広 報 委 員 会
私立大学フォーラム 平成二十年度前期総括	
特集 私立大学における知的財産戦略の現状と展望	
私立大学における知的財産事業の課題と展望	清 水 啓 助
知的財産事業の進展と産学官連携の戦略的な展開	勝 田 正 文
大学における知的財産活動の戦略的な展開	金 澤 良 弘
学内「知的財産本部」と学外「TLO」との連携	野 口 義 文
インキュベーション活動の実態と展望	森 下 正
幼稚園から始める知的財産教育モデル	角 田 政 芳
社会と連携した知的財産教育	
京都ブランドに基づくアプローチ	巖 櫻 邦 弘
大学院における即戦力知的財産人材の育成	
パイオニアとしての実績と今後	加 藤 浩一郎
明日への試み	
関西学院大学人間福祉学部	
人間と環境を総合的にとらえ Quality Society に貢献する	芝 野 松次郎
立教大学異文化コミュニケーション学部	
境界を越えてつながっていくために	一ノ瀬 和 夫
小特集 自然災害と大学	
「支え合い」に基づくガバナンスの仕組みづくり	
自然災害に大学は何ができるのか	西 山 志 保
大震災を教訓とした防災への取り組み	狭 間 宏 明
地域社会との協働による減災学習の実践	小 松 洋 吉
防災対策における大学・学生の地域貢献	山 岡 政 紀
大学生と防災 地域貢献を目指して	中 村 実 男
ずいそう	
喫煙の作法	吉 沢 英 成
明かり	長 友 隆 男
わが街 大学のある風景	
長寿の街、丘の横浜 神奈川県横浜市青葉区	加 藤 季 夫
明日に向かう田園都市 群馬県板倉町	中 上 光 夫

わが大学史の一場面 日本の近代化と大学の歴史 真の強さを内に秘めた白百合のように 女子教育にささげた百三十年の歩み	山内 宏太郎
フォーカス・大学の見どころ 新たな拠点づくりで大学の地歩を築く・松山大学 フェニックス・モザイク・東洋学園大学	平田 桂一 小原 芳和
クローズアップ・インタビュー 恩賜上野動物園園長 小宮輝之氏に聞く	(聞き手)草野 満代
新会員代表者紹介 愛知大学	
大学点描 慶應義塾大学	
だいがくのたから 神戸女学院大学	
Vol.57 No.323	
巻頭言 過去と未来を結ぶ叡智	石澤 良昭
巻頭論文 教育・研究の創造性、総合性の精神を巡って	杉原 左右一
座談会 女子大学の力 川合 真一郎、後藤 祥子、湊 晶子、飯野 正子、大石 裕一	長谷川 一
大学出版部はなぜ重要なのか(下)	
特集 私立大学による中高系列化を考える 大学を取り巻く環境と中高系列化を考える 附属校・提携校の広がりと一貫教育 中高系列化の意味と課題 合併推進協議会での議論と残された課題 関西大学北陽高等学校の誕生に向けて 教育連携から付属校へ 中等教育の現状と課題を通して 京都産業大学の新しい中等教育	須賀中 清志 浮田 恭子 土田 健次郎 永田 眞三郎 西垣 泰幸 松尾 光敏
明日への試み 慶應義塾大学薬学部 薬学の未来を先導するために 京都産業大学コンピュータ理工学部 ITの新時代を担う人材の育成	笠原 忠 平石 裕実
小特集 大学の「逸品」 連携と教育 紫芋を用いた完全循環型醸造での芋焼酎 笑友(エミュー)生どら焼きの誕生 エミュー製品と(株)東京農大バイオインダストリー 産学地域連携による「みしまんじゅう」 人文学部で生まれた純米酒 敬和学園大学の「わ」	荒木 朋洋 渡部 俊弘 金谷 尚知 マーク・R・フランク
ずいそう 偶然・必然・摂理の不思議 小さな研究会の大きな役割	出村 彰 村上 勝彦
わが街 大学のある風景 歴史の中に見るロマン 古代から現代へ 大阪市中央区 今は昔、わが町「泉」 宮城県仙台市泉区	落谷 正教 佐々木 俊三
わが大学史の一場面 日本の近代化と大学の歴史 偏見に陥らず、宗我に墮せず	星野 英紀
フォーカス・大学の見どころ 発達障害児・者サポートと共に歩む大学・姫路獨協大学 新しい時代の自立した女性リーダーの育成 自分をみがける四年間・東洋英和女学院大学	太田 篤志 飽戸 弘

クローズアップ・インタビュー

前株J R東日本ステーションリテイリング代表取締役社長 鎌田由美子氏に聞く

(聞き手) 草野満代

新会員代表者紹介

皇學館 / 日本大学

大学点描 上智大学

だいがくのたから 関東学園大学

Vol.58 No.324

巻頭言 価値財としての高等教育サービス

衛藤卓也

年頭所感 明日の日本を拓く私立大学 グローバル世紀を先導する

安西祐一郎

巻頭論文 大学は誰のものか

奥野政元

座談会 建学の精神の浸透

伊藤定良、福井憲彦、木南英紀

高阪薫、八田英二

安全・安心な学園づくりへの取り組み

学生参加の大規模な地震避難訓練を終えて

安部誠治

大学の廃棄物処理

磯村雅洋、仲川広

特集 いま求められる学生サービスのあり方

窓口サービスと職員のあり方 職員の意識を変える

松井明子

ワンストップサービスと真の学生サービスを目指して

早稲田ポータルオフィスの取り組みと今後の職員組織

根本進

新しい学生支援 ピアサポートコミュニティの取り組み

近藤清之

コミュニティ形成の場としての窓口 同志社大学「S-cube」の取り組み

大亦祐子

学生窓口サービス向上のための情報提供ツール導入

CHUKYO ALBO

間野益次

ITを活用した学生向けサービス 「所有から利用」を目指して

田中晋

明日への試み

同志社大学スポーツ健康科学部

新たなスポーツ健康科学へのチャレンジ

藤澤義彦

明治大学国際日本学部

日本のどこがすごいのか 国際日本学部の新たな試み

蟹瀬誠一

小特集

キッズ向け体験型スクールの意義

武蔵野市土曜学校 成蹊大学ロボット教室

小方博之

木に触れ環境思考を育むジュニア木工塾

東洋大学サマースクールの実践

松野浩一

体感を大切に自然学習 地域学習の新たな試み

木村光伸

こどもサイエンス体験がもたらしたもの

高岡素子

ずいそう

「ユネスコ」を「日本」と

田村哲夫

「真教育」を目指して

ハンス ユーゲン・マルクス

わが街 大学のある風景

騎兵旅団発祥の地から文教住宅の街に 千葉県習志野市

森康彦

モノレールの延伸とまちづくり 東京都武蔵村山市

近藤浩之

わが大学史の一場面 日本の近代化と大学の歴史

VERITAS et CARITAS - 「まことの知、まことの愛」のために

有光隆司

フォーカス・大学の見どころ

悲願成就のホスピタリティ・マネジメント学科 亜細亜大学

大島正克

文教都市小山での地域貢献活動 白鷗大学

吉田茂

クローズアップ・インタビュー

日本コカ・コーラ(株)取締役会長 魚谷雅彦氏に聞く

(聞き手) 草野満代

新学長紹介

流通経済大学 / 東京医科大学

大学点描

福岡大学

だいがくのたから

明治学院大学

Vol.58 No.325

巻頭言 私学に徹する

巻頭論文 日本の大学の課題と私立大学の役割

座談会 観光学のいま 大学への期待と課題

稲垣

勉、飯嶋好彦、  
高松正人、

松浦道夫

白井克彦

小島昭

音好宏

杉光一成

広報委員会

コピー問題は検出ソフトで解決できるか

私立大学フォーラム 平成二十年度後期総括

特集 大学生を薬物乱用から守れ

大麻はなぜ悪いのか

薬物が及ぼす人体への害 乱用・依存・中毒の理解

わが国の薬物事犯の現状 大学生薬物事犯を中心に

大麻事件と危機管理 緊急対応から再発防止策へ

大麻等薬物乱用の根絶に向けて 学園における指導の心構えと諸策

薬物乱用防止の取り組み

学生による薬物乱用とその対策

藤原道弘

和田清

小野田博通

芝井敬司

宮崎伸光

島田陽一

栗谷文治

明日への試み

青山学院大学社会情報学部

真に社会で活躍できる人材育成を目指して 社会情報学部の新たな試み

皇學館大学教育学部

新時代の教育実践者の養成を目指して

魚住清彦

掛本勲夫

小特集 大学における教育センターの役割

大学教育の改善と支援 同志社大学教育開発センターの役割

FDの牽引役から支援役へ

私立医科大学における医学教育センターの一例

工学基礎教育センターの取り組み

山田礼子

関田一彦

鈴木敬一郎

斎藤修

ずいそう

白洲次郎との出会い その生き方

ブラジルの友人たち

久野修慈

松野安宏

わが街 大学のある風景

武蔵野の面影を残す新座市 埼玉県新座市

白砂青松と海の街 静岡県清水区

倉石あつ子

川上哲太郎

わが大学史の一場面 日本の近代化と大学の歴史

日曜日とスポーツ部の活動 西南学院の「日曜日問題」

寺園喜基

フォーカス・大学の見どころ

慈仁心鏡 関西医科大学

学生参画と教職員協働が大学を変える 立命館大学

伊藤誠二

沖裕貴

クローズアップ・インタビュー

音楽家 宇崎竜童氏に聞く

(聞き手)草野満代

新会員代表者紹介

京都精華大学

新学長紹介

共立女子大学

大学点描

桃山学院大学

だいがくのたから

実践女子大学

## 5 - 1 - 2 私立大学フォーラムの開催

広報委員会では、平成 20 年度事業計画において、平成 19 年度に引き続き、連盟並びに会員法人相互の情報提供機能の充実という視点から、「私立大学フォーラム」を開催し、高等教育を取り巻く諸環境の変化、各会員法人が直面する当面の課題等にかかる情報を交換することとしていることを受け、広報戦略分科会にて同フォーラムの内容を深めていった。

その結果、講師には、各分野の第一線や責任者として活躍している方々に依頼するとともに、できる限り加盟大学関係者が身近なものとして参加できるように、七つのテーマを設定し、仙台、東京、京都、大阪、福岡の五会場において、計 7 回開催することとした。具体的な運営方法は、ディスカッションをより一層充実させるべく、基調講演は取りやめ、一つのテーマを設定して、テーマに基づく講演と、パネリストによる問題提起を行うとともに、参加者から事前に質問や意見等を集約し、その内容を踏まえたディスカッションを行うフォーラム形式で運営することとした。

広報戦略分科会では、その後も「私立大学フォーラム」開催に向けた検討を重ね、5 月 17 日の福岡会場では「認証評価システムの大学改革への活用」、5 月 31 日の東京会場では「『学士力』を問う 学士課程教育のあり方」、6 月 21 日の仙台会場では「私立大学の個性化」、7 月 19 日の京都会場では「大学の未来を職員がどう拓くか」、11 月 1 日の仙台会場では「教育現場における学生支援 メンタルヘルスへの対応」、11 月 15 日の福岡会場では「地域と大学 知的資源の活用」、11 月 29 日の大阪会場では「私立大学が進むべき方向」をテーマとして取り上げることとし、全 7 回を開催した。開催の詳細は後掲の資料を参照されたい。

広報戦略分科会では、平成 21 年度事業計画において、平成 20 年度に引き続き、連盟並びに会員法人相互の情報提供機能の充実という視点から、「私立大学フォーラム」を開催し、高等教育を取り巻く諸環境の変化、各会員法人が直面する当面の課題等にかかる情報を交換することとしていることを受け、同フォーラムの企画立案を行った。

その結果、平成 21 年度は、より多くの地域の方々にご参加いただけるように名古屋を開催地として加え、仙台、東京、名古屋、京都、大阪、福岡の六会場において六回開催することとした。開催会場は費用、利便性、参加者の希望等を考慮し、加盟校を積極的に利用する方向で調整を進めることとなった。また、参加者間のネットワーク形成の促進に寄与すべく参加者名簿を資料として配付することを検討するとともに、従来の「情報交換会」は「名刺交換会」と名称を改め、より多くの方に参加いただき活発な交流が図れるよう、その方策を工夫することとなった。

広報戦略分科会では、その後も「私立大学フォーラム」開催に向けた検討を重ねた。その結果、前半 3 回の日時、開催場所、テーマは、5 月 30 日（土）は名古屋クラウンホテル（名古屋会場）にて「あらためて教養教育とは」、6 月 27 日（土）は関西大学（大阪会場）にて「職員のプロデュース力」、7 月 18 日（土）は同志社大学（京都会場）「学士課程教育を構築する 質的保証システムのために」で開催することとした。なお、後半 3 回については、10 月 3 日（土）は明治大学（東京会場）にて「中長期計画にみる大学のガバナンス」、10 月 24 日（土）は東北学院大学（仙台会場）にて「大学のリスクマネジメント」、11 月 14 日（土）は福岡大学（福岡会場）にて「社会視線で大学を考える USR のすすめ」の予定で調整を進めている。開催の詳細は後掲の資料を参照されたい。

### 「私立大学フォーラム」実施概要

#### 1. 開催目的

日本私立大学連盟は、50 余年の歴史を持ち、加盟校相互の協力と連携の中で、高等教育と私立大学振興のためにさまざまな取り組みを展開してきた。

少子高齢化や、生涯学習社会の到来、世界に目を向けると高等教育機関としての国際貢献や協力など、大学はさまざまな側面からの改革が求められており、私立大学は、日本の高等教育の将来をかけて、より一層の改革とイノベーションの必要性に迫られている。

本連盟広報委員会では、機関誌『大学時報』において、加盟校や読者の方々には各種情報の提供に努めてきたが、これらの状況を鑑み、さらなる情報提供に資するべく、「私立大学フォーラム」を開催することとする。

高等教育界において時機に適ったテーマを選定し、各分野の第一線や責任者として活躍されている方々に講師をお願いし、新たな情報提供を行うことを目的としている。今年度は七つのテーマを設定し、仙台・東京・京都・大阪・福岡の 5 会場において、計 7 回の開催を予定している。

#### 2. 開催概要・プログラム

##### (1) 福岡会場「認証評価システムの大学改革への活用」

日 時：平成 20 年 5 月 17 日（土）

場 所：博多全日空ホテル

プログラム

講 演

生 和 秀 敏 氏（大学基準協会特任研究員）

問題提起

坂本和一氏（立命館大学経済学部教授）  
川本明人氏（広島修道大学学長）  
安岡高志氏（立命館大学教育開発推進機構教授）

ディスカッション

生和秀敏氏（大学基準協会特任研究員）  
坂本和一氏（立命館大学経済学部教授）  
川本明人氏（広島修道大学学長）  
安岡高志氏（立命館大学教育開発推進機構教授）

コーディネーター

山田清志氏（東海大学教養学部教授）

（2）東京会場「『学士力』を問う 学士課程教育のあり方」

日時：平成20年5月31日（土）

場所：明治大学アカデミーコモン

プログラム

講演

安西祐一郎氏（慶應義塾塾長）

問題提起

高祖敏明氏（上智学院理事長）  
本郷真紹氏（立命館副総長）  
日比谷潤子氏（国際基督教大学学務副学長）

ディスカッション

安西祐一郎氏（慶應義塾塾長）  
高祖敏明氏（上智学院理事長）  
本郷真紹氏（立命館副総長）  
日比谷潤子氏（国際基督教大学学務副学長）

コーディネーター

安藏伸治（明治大学政治経済学部教授）

（3）仙台会場「私立大学の個性化」

日時：平成20年6月21日（土）

場所：仙台ガーデンパレス

プログラム

問題提起

吉澤雅隆氏（経済産業省産業技術環境局大学連携推進課長）  
西村弘行氏（東海大学副学長）  
大西直樹氏（国際基督教大学教養学部教授）  
河合克義氏（明治学院大学社会学部教授）

ディスカッション

吉澤雅隆氏（経済産業省産業技術環境局大学連携推進課長）  
西村弘行氏（東海大学副学長）  
大西直樹氏（国際基督教大学教養学部教授）  
河合克義氏（明治学院大学社会学部教授）

コーディネーター

斎藤誠氏（東北学院大学法学部長）

（4）京都会場「大学の未来を職員がどう拓くか」

日時：平成20年7月19日（土）

場所：リーガロイヤルホテル京都

プログラム

講演

奥島孝康氏（早稲田大学学事顧問）

問題提起

吉武博通氏（筑波大学副学長）

本 田 博 哉 氏 (慶應義塾塾長室室長)  
山 下 修 氏 (芝浦工業大学総務部次長)

ディスカッション

吉 武 博 通 氏 (筑波大学副学長)  
本 田 博 哉 氏 (慶應義塾塾長室室長)  
山 下 修 氏 (芝浦工業大学総務部次長)

コーディネーター

西 川 幸 穂 氏 (立命館総務部次長)

( 5 ) 仙台会場「教育現場における学生支援 メンタルヘルスへの対応」

日 時 : 平成 20 年 11 月 1 日 ( 土 )

場 所 : ホテルコムズ仙台

プログラム

問題提起

苫米地 憲 昭 氏 (国際基督教大学教養学部教授)  
宮 岡 佳 子 氏 (跡見学園女子大学文学部准教授)  
山 中 淑 江 氏 (立教大学学生相談所カウンセラー)  
坂 本 恒 夫 氏 (明治大学副学長)

ディスカッション

苫米地 憲 昭 氏 (国際基督教大学教養学部教授)  
宮 岡 佳 子 氏 (跡見学園女子大学文学部准教授)  
山 中 淑 江 氏 (立教大学学生相談所カウンセラー)  
坂 本 恒 夫 氏 (明治大学副学長)

コーディネーター

吉 岡 俊 正 氏 (東京女子医科大学医学部教授)

( 6 ) 福岡会場「地域と大学 知的資源の活用」

日 時 : 平成 20 年 11 月 15 日 ( 土 )

場 所 : アクロス福岡

プログラム

問題提起

衛 藤 卓 也 氏 (福岡大学学長)  
大 坪 檀 氏 (静岡産業大学学長)  
三 木 俊 克 氏 (山口大学副学長)  
佐 藤 輝 氏 (フェリス女学院大学国際交流学部准教授)

ディスカッション

衛 藤 卓 也 氏 (福岡大学学長)  
大 坪 檀 氏 (静岡産業大学学長)  
三 木 俊 克 氏 (山口大学副学長)  
佐 藤 輝 氏 (フェリス女学院大学国際交流学部准教授)

コーディネーター

新 井 泰 彦 氏 (関西大学システム理工学部教授)

( 7 ) 大阪会場「私立大学が進むべき方向」

日 時 : 平成 20 年 11 月 29 日 ( 土 )

場 所 : 大阪国際交流センター

プログラム

問題提起

北 城 恪 太 郎 氏 (日本アイ・ピー・エム最高顧問)  
芝 井 敬 司 氏 (関西大学副学長)  
定 藤 繁 樹 氏 (関西学院大学副学長)  
奥 島 孝 康 氏 (早稲田大学学事顧問)

ディスカッション

北 城 恪 太 郎 氏 (日本アイ・ピー・エム最高顧問)

芝井敬司氏（関西大学副学長）  
定藤繁樹氏（関西学院大学副学長）  
奥島孝康氏（早稲田大学学事顧問）  
コーディネーター  
安藏伸治氏（明治大学政治経済学部教授）

## 平成21年度「私立大学フォーラム」開催予定

### 1. 開催概要・プログラム

#### (1) 名古屋会場「あらためて教養教育とは」

日時：平成21年5月30日（土）

場所：名古屋クラウンホテル

##### プログラム

###### 問題提起

市川伸一氏（東京女子大学現代教養学部教授）  
岡本祐幸氏（名古屋大学大学院理学研究科教授）  
川口文夫氏（社団法人中部経済連合会会長・中部電力株式会社代表取締役社長）  
新川達也氏（経済産業省経済産業政策局産業人材政策室長）

###### ディスカッション

市川伸一氏（東京女子大学現代教養学部教授）  
岡本祐幸氏（名古屋大学大学院理学研究科教授）  
川口文夫氏（社団法人中部経済連合会会長・中部電力株式会社代表取締役社長）  
新川達也氏（経済産業省経済産業政策局産業人材政策室長）

###### コーディネーター

大西直樹氏（国際基督教大学教養学部教授）

#### (2) 大阪会場「職員のプロデュース力」

日時：平成21年6月27日（土）

場所：関西大学

##### プログラム

###### 基調講演

上杉道世氏（元東京大学理事・日本スポーツ振興センター理事）

###### 問題提起

西川幸穂氏（立命館総務部部長）  
岩田光晴氏（慶應義塾150年記念事業室課長）  
谷口邦生氏（早稲田大学理事）  
櫛田繁輝氏（明治学院大学事務局長）

###### ディスカッション

上杉道世氏（元東京大学理事・日本スポーツ振興センター理事）  
西川幸穂氏（立命館総務部部長）  
岩田光晴氏（慶應義塾150年記念事業室課長）  
谷口邦生氏（早稲田大学理事）  
櫛田繁輝氏（明治学院大学事務局長）

###### コーディネーター

吉岡康博氏（同志社女子大学企画部企画室室長）

#### (3) 京都会場「学士課程教育を構築する 質的保証システムのために」

日時：平成21年7月18日（土）

場所：同志社大学

##### プログラム

###### 基調講演

金子元久氏（東京大学教育学部長）

#### 問題提起

飯野正子氏（津田塾大学学長）  
徳永保氏（文部科学省高等教育局長）  
横山晋一郎氏（日本経済新聞社編集局社会部編集委員）

#### ディスカッション

金子元久氏（東京大学教育学部長）  
飯野正子氏（津田塾大学学長）  
徳永保氏（文部科学省高等教育局長）  
横山晋一郎氏（日本経済新聞社編集局社会部編集委員）

#### コーディネーター

安蔵伸治氏（明治大学政治経済学部教授）

#### （４）東京会場「中長期計画にみる大学のガバナンス」

日時：平成21年10月3日（土）  
場所：明治大学

#### （５）仙台会場「大学のリスクマネジメント」

日時：平成21年10月24日（土）  
場所：東北学院大学

#### （６）福岡会場「社会視線で大学を考える USRのすすめ」

日時：平成21年11月14日（土）  
場所：福岡大学

#### 5 - 1 - 3 『私立大学マネジメント入門（仮称）』の編集・発行

広報委員会ハンドブック編集分科会は、平成20年度事業計画に基づき、平成19年度に引き続き『私立大学マネジメント入門（仮称）』の編集作業を行った。執筆者から提出された原稿を分科会委員で査読担当を決め、主に以下の点を中心に点検を行った。原稿依頼時にあげたキーワードが含まれた内容となっているか、レジュメに沿った内容となっているか、『私立大学マネジメント入門（仮称）』の趣旨にあった原稿となっているか（著者の主観の強い独自の論旨が展開されていないか）、論文としての整合性はあるか、事実に基づいた内容となっているか、である。

4月15日開催の全体会議において査読について協議を行い、査読結果を受けて事務局と執筆者と調整を行った。さらに8月27日開催の小委員会において、さらなる調整が必要な原稿の洗い出し作業を行い、事務局と執筆者の間で調整を進めた。その結果、当初の予定から、以下の変更が生じることになった。 - 2章「私立大学とは」について、原稿執筆はお引き受けいただいていたが原稿が未提出であり、数度のやり取りの結果、執筆予定者より、業務多忙のため原稿執筆を辞退されたいとの連絡があった。小委員会で検討の結果、 - 2章は総合的な内容であり、1章にも含まれる内容であることから、特に別の方にはお願いはせず、 - 2章は取り下げることとなった。 - 7章 - 1「私立大学の財政と学校法人会計」について、原稿執筆はお引き受けいただいていたが原稿が未提出であり、時間的制限がある中でこれ以上の待機は難しいと判断せざるを得ない状況となった。そこで、小委員会で相談の結果、急遽別の方に原稿執筆を依頼し、対応いただくこととなった。 - 15章「大学間連携、大学開放とエクステンション、地域連携と社会貢献」について、「大学間連携」の部分において、執筆者と編集委員会との間でご執筆いただきたい内容について見解の相違が見られた。何度かのやり取りの結果、見解の相違を埋める作業は困難であると判断し、「大学間連携」と「大学開放とエクステンション、地域連携と社会貢献」を切り離して対応、「大学間連携」については急遽別の方に執筆を依頼し、対応いただくこととなった。

平成21年1月上旬に全ての原稿が出揃い、出版社と連携をとりながら編集作業を進めた。また、提出原稿に基づき、冊子タイトルについて編集委員より意見を募った。その結果、本来の趣旨に比べて中堅以上の大学職員にも読み応えのある内容になっていることから、『私立大学マネジメント入門（仮称）』から「入門」を外し、『私立大学マネジメント』とすることとなった。

価格、発行部数については諸状況を勘案の結果、定価4,935円（税込）2,000部発行とし、加盟大学教職員は4,200円（税込）で購入いただけることとした。また、販売においては出版社に直接申し込みをお願いする形をとることとし、4月10日発行に向け準備を進めている。

『私立大学マネジメント』 目次

・私立大学とは

第1章 私立大学の定義

奥島孝康（早稲田大学学事顧問）

第2章 私立大学の現状と課題

福島一政（日本福祉大学常務理事・学長補佐・執行役員・事務局長）

・私立大学に関する基礎知識

第1章 大学の歴史

寺崎昌男（立教学院本部調査役・東京大学名誉教授）

第2章 日本の高等教育政策と私立大学

山本眞一（広島大学高等教育研究開発センター長・教授）

第3章 世界の大学改革と日本

江原武一（立命館大学教育開発推進機構教授）

第4章 私立大学の組織・機構と意思決定システム

藤田幸男（早稲田大学名誉教授）

第5章 大学設置基準と評価システム

金田淳一（法政大学入学センター付課長）

第6章 大学の社会的責任（USR）

宮本寿生（玉川学園・玉川大学知的財産本部事務部長）

第7章 私立大学の財政と学校法人会計

渡邊 徹（日本大学医学部経理長）

加用久男（元中央大学常任理事）

第8章 私立大学に対する公財政支出・支援

白井克彦（早稲田大学総長）

第9章 私立大学における職員の役割

原 邦夫（慶應義塾大学病院事務局長・信濃町キャンパス事務長）

・私立大学の教育・研究事業と経営・財務業務の役割と課題

第1章 学士課程・大学院の新たな展開

足立 寛（立教学院総長室調査役）

第2章 学士課程教育の充実に向けて

井下 理（慶應義塾大学総合政策学部教授）

第3章 大学院教育の充実に向けて

舘 昭（桜美林大学大学院大学アドミニストレーション研究科教授）

第4章 教育マネジメントと大学職員

水野雄二（獨協大学教務部教務課長）

第5章 附属校政策、提携校政策

竹中宏文（初芝高等学校校長）

第6章 研究推進

滝川義弘（大谷大学教育研究支援部事務部長）

第7章 学術サービスの進展

飯澤文夫（明治大学学術・社会連携部長）

第8章 教育研究の外部資金導入

加藤幸男（早稲田大学国際部調査役・WASEDA USA Executive Director）

第9章 産官学連携と知的財産の活用・管理

竹田由美子（青山学院本部総合企画部事業開発・推進グループ 知的資産連携機構）

第10章 国際化への取り組み

高橋史郎（早稲田大学留学センター事務長）

第11章 学生生活への支援

五藤勝三（関西大学学生サービス事務局長）

第12章 学生のキャリア支援と進路保証

久保田祥二（関西学院大学広報室長）

第13章 学生募集と選抜

岩田 喬（同志社大学スポーツ健康科学部事務長）

- 第 14 章 大学における広報活動  
外村幸雄（中央大学広報室長）
- 第 15 章 大学間連携  
森島朋三（立命館常務理事）
- 第 16 章 大学開放とエクステンション、地域連携と社会貢献  
武藤空男（昭和女子大学進路支援センター長）
- 第 17 章 大学と校友・父母の連携  
志垣 陽（立命館大学総合理工学院事務室長）
- 第 18 章 大学の収益事業  
松本雄一郎（中央大学総務部担当課長・株式会社エデュース代表取締役）
- 第 19 章 大学における法的問題への対応  
西澤宗英（青山学院常務理事・法学部教授）
- 第 20 章 私立大学の財務  
若林洋夫（立命館常務理事・立命館アジア太平洋大学副学長）
- 第 21 章 キャンパスのファシリティマネジメント  
小山 武（芝浦工業大学財務部施設課担当次長）
- 第 22 章 大学運営の基盤整備  
大工原 孝（日本大学本部人事部次長）
- 第 23 章 人事の活性化と職員の育成  
吉田信正（法政大学総務部付部長）

#### 5 - 1 - 4 連盟加盟大学・私立大学に特化した広報事業の展開

広報委員会では、平成 20 年度事業計画において、私立大学、連盟加盟大学の過去、現在、未来について、マスメディア等を通じ、広く社会にアピールするための広報活動のあり方を検討し、その実現を図るべく、広報戦略分科会において、連盟を紹介するパンフレットを作成することとされた。

この事業については、平成 20 年度にとりまとめた連盟の「事業運営の改善計画」（11 月 25 日）の一環として、連盟の事業を加盟校に対してより透明性をもって伝え、連盟に対する会員法人関係者及び事務局職員の帰属意識の高揚に資するとともに、連盟及び私立大学の存在意義を一般社会に訴えかける一助とすることを目的として、連盟の概要を簡潔かつ的確に表現した冊子（ハンドブック）をとりまとめ、関係者及び関係機関へ配布することとされたことから、同事業については、別途プロジェクトチームを設けてとりまとめ作業を進めることとなった。

なお、同ハンドブックの内容として、会長挨拶、会員・役員名簿、事業計画・事業組織図、予算・決算、法人の目的・目的とする事業、憲章、沿革（高等教育史と連盟の功績）、私立大学、会員法人（加盟大学）基礎データ、刊行物・報告書タイトルなどを掲載予定としている。

## 6 . 公財政支援に関する事業

### 6 - 1 公財政政策委員会

当委員会は、平成20年度の事業計画において、私立大学等経常費補助金をはじめとする各種私学助成の要求並びに学校法人に対する各種税制に関する私学側の改正要望実現のための活動を行い、私立大学に対する公財政支援の拡大・充実及び税制面における減免税の実現に資することを任務とし、委員会のもとに公財政分科会を設置し、事業の推進に当たった。

公財政分科会は、平成20年度の事業計画において、平成21年度私立大学関係政府予算要求並びに税制改正要望に関する私立大学側の基本的考え方及びそれに基づく具体的要求方針と内容等をとりまとめること、文部科学省「平成21年度税制改正要望事項」と財務省「平成21年度税制改正大綱」の策定並びに私立大学関係政府予算における文部科学省の概算要求と政府の予算編成に際し、日本私立大学団体連合会、全私学連合等を通じて私学側要望内容の実現のための活動を行うこと、私立学校と国公立学校との間の税制面における差異の撤廃を目指し、国立大学法人に対する税制上の取り扱いを踏まえつつ、現行の私学関係税制の問題点等を整理し、学校法人に対する現行優遇措置の維持・拡大の実現に向けた税制改正要望を行うこととされた。

## 6 - 1 - 1 私立大学関係政府予算要求へ向けての対応

平成21年度私立大学関係政府予算要望に際しては、第1回常務理事会（4月8日開催）において平成19年度にとりまとめた「平成21年度私立大学関係政府予算要求に向けた考え方」（平成19年度『事業報告書』参照）を報告し、検討の方向性について了承を得た後、常務理事会において寄せられた意見を踏まえ、適正な競争環境の実現に向けた私学助成の大幅な拡充、国公立を通じた大学教育改革の支援の充実、教育費負担軽減のための奨学金事業の充実、大学の国際化と国家戦略としての留学生政策の推進、環境問題への取り組みに対する支援の拡充の五項目を柱とする要求項目案をとりまとめ、第2回常務理事会及び第497回理事会（4月22日開催）に報告した。その後、第2回常務理事会及び第497回理事会における意見を踏まえて、「平成21年度私立大学関係政府予算に関する要望（案）」をまとめ、第3回常務理事会（5月13日開催）に報告した。

同要望案では、要望の趣旨において、わが国が活力ある多様な人材の育成と新しい多様な価値の創造を目指し、知識基盤社会と生涯学習社会を進展するためには、国際競争力のある多様な高等教育機関の存在と基盤整備が不可欠であり、国は国立大学中心の狭小な高等教育から脱却し、国民的資産として多様な教育理念を有する私立大学を有効に組み合わせた高等教育の体系を明確にすべきであること、また中央教育審議会答申「教育振興基本計画について」（4月18日）の趣旨を踏まえ、わが国の大学が教育研究の水準の維持・向上を図り、国際的な競争に伍していくため、高等教育に対する公的投資を国際水準であるGDP比1%へ拡充することは緊急の課題であることを掲げ、「国立大学が担うべき役割の見直し」、「教育費における国費負担のあるべき姿」、「教育の『質の保証』体制の確立」、「地域の振興・活性化と教育力の飛躍的向上に向けた私学助成」の目標達成に向け、平成21年度私立大学関係政府予算要求においては、「経済財政運営と構造改革に関する基本方針2006」における私学助成「1%」の方針撤廃とともに、「経済財政改革の基本方針2007」が掲げる「基盤的経費の確実な措置」及び中央教育審議会答申「教育振興基本計画について」における趣旨に従い、私立大学等経常費補助金をはじめとする「私学助成の拡充」に向けた大幅な予算の増額が急務であるとした。具体的な要求に際しては、要望の趣旨に基づき、適正な競争環境の実現に向けた私学助成の大幅な拡充、国公立を通じた大学教育改革の支援の充実、教育費負担軽減のための奨学金事業の拡充、国際教育・連携と国家戦略としての留学生政策の推進、認証評価機関の基盤整備等に対する支援、環境問題への取り組みに対する支援の拡充の六項目を重点要望事項とした。

重点要望事項の内容として、「適正な競争環境の実現に向けた私学助成の大幅な拡充」では、国立大学との格差の早期是正にかかる重点的支援、大学における教育力の強化と質保証にかかる取り組みに対する支援の拡充、地域に根ざした私立大学の教育研究活動に対する重点的支援、教育研究施設の耐震等緊急を要する整備事業に対する支援の拡充を掲げ、「国公立を通じた大学教育改革の支援の拡充」では、地域振興の核となる大学の構築、地域の教育力再生支援事業に対する支援、文化・スポーツ・芸術活動における人材育成等に対する支援、国公立を通じた大学教育改革の支援に関する「既定項目」の充実を掲げた。また、「教育費負担軽減のための奨学金事業の拡充」では、日本学生支援機構にかかる施策の改善・充実、大学院学生に対する経済的支援の改善・充実、学内の教育支援業務にかかわる学生への奨学金の創設、「国際教育・連携と国家戦略としての留学生政策の推進」では、私費外国人留学生に対する支援の拡充、「留学生30万人計画」に向けた総合的な留学生支援の拡充、国際教育・連携に関する施策推進支援の拡充、国公立を通じた国際交流事業に対する支援、大学の国際化と留学生政策の推進に関する「既定項目」の充実を掲げた。

その後、重点要望事項として、適正な競争環境の実現に向けた私学助成の大幅な拡充、国公立を通じた大学教育改革の支援の拡充、教育費負担軽減のための奨学金事業の拡充、国家戦略としての国際教育・連携と留学生政策の推進、認証評価機関の基盤整備等に対する支援、環境問題への取組みに対する支援の拡充の六項目を柱とする「平成21年度私立大学関係政府予算に関する要望」の原案をとりまとめ、第498回理事会及び第180回臨時総会（6月3日開催）において報告し、了承された（その後の経過は「一般報告」参照）。

以上の経過を受け、平成21年度私立大学関係政府予算案は、平成19年度予算及び平成20年度予算編成時と同様に財務省原案当初内示に先立ち、文部科学大臣と財務大臣とによる大臣折衝（12月18日）が行われ、私学助成全体については、いわゆる「骨太の方針2006」に基づき、全体で45億100万円減の4,456億円とされ、予算編成前にその取り扱いの大枠が合意され、政府予算案の閣議（12月24日）を経て決まった。

政府予算案のうち私立大学関係予算の主な内容として、私立大学等経常費補助金は、文部科学大臣と財務大臣等とによる大臣折衝を受け、平成20年度当初予算に比べ30億8,600万円（0.95%）減の3,217億8,200万円が予算措置された。このうち、文部科学省の概算要求時点（8月）においては、一般補助（概算要求額：2,139億5,000万円）特別補助（同1,179億1,800万円）を要求していたが、政府予算案においては、一般補助は前年度予算比20億2,900万円（0.9%）減の2,115億6,800万円、特別補助は前年度予算比10億5,700万円（0.9%）減の1,102億1,400万円が予算措置された。

また、私立大学・大学院等教育研究装置施設整備費補助は、前年度予算比12億8,903万1,000円（12.2%）減の92億6,764万2,000円、私立大学等研究設備等整備費補助金は、前年度予算比7,405万円（1.4%）減の61億9,505万円、私立学校施設高度化推進事業費補助（利子助成）は、前年度と同額の11億7,711万8,000円が予算措置され、大学教育の充実と大学の機能別分化として、全体では前年度予算比30億8,483万5,000円（5.3%）増の609億9,014万3,000円が、「留

学生30万人計画」と大学の国際化として、前年度予算比12億7,789万6,000円（3.0%）増の433億6,090万4,000円、医師不足対策と地域医療を支える大学病院機能強化として、前年度予算比20億6,000万円（60.6%）増の54億6,000万円が予算措置された。

その後、当分科会では、平成22年度私立大学関係予算要求方針の理論構築に向け、会合を開催（2回）し、意見交換を行った。その結果、第1回分科会（平成21年2月12日開催）では、平成22年度私立大学関係予算要求の策定に向けた基本方針について検討の結果、予算要求の策定に当たっては、経済状況や政局の変化が激しい現在の状況を勘案して検討を進めることとした。また、説得力ある理論を構築するため、中央教育審議会や総合規制改革会議等における審議内容から、予算要求の論拠となりうる内容については積極的に要求に取り入れるとともに、当該審議会等に先んじて私立大学側から提言を行い、審議内容等に影響を与えることが必要であるとした。

第2回分科会（3月16日開催）では、第1回分科会及び第506回理事会（3月3日開催）において出された意見を踏まえて、引き続き私学関係政府予算要求に向けた理論構築について検討を進めた。とくに、わが国の高等教育政策上の重要な課題となっている大学教育の「質の向上」のためには、学部学生の4分の3以上の教育を担う私立大学の質の向上が重要であることから、「質の向上」の観点からの適正な公費配分の必要性を主張することとし、予算要求に向けた考えを以下の通りとりまとめ、第507回理事会及び第183回春季定例総会（3月17日開催）において報告を行った。今後、平成22年度私立大学関係予算要求の具体的な内容の策定に向け、さらに検討を進めることとしている。

### 平成22年度私学関係政府予算要求に向けた考え方

#### 1. 国立大学と私立大学に対する公的支援の根本的な格差是正

わが国の高等教育の普及は50%を超え、国民の多数が必要とするものになっていることから、大学教育を受ける機会と共に経費負担も国民にとって原則として公平でなければならない。また、国立大学と私立大学との間で大学教育に本質的な違いはなく、教育の質を保証するためには平等な支援がなされるべきである。

このため、国立大学と私立大学に対する公的支援の根本的な格差を是正する必要がある。

#### 2. 私学助成のあり方を見直し

学部教育に対する公費の配分については、国公立を通じた同一条件による競争のもとで、大学教育の質の指標に基づく配分へと転換する必要がある。私学助成についても、質の向上に向けた取り組みの促進に向け、大学教育の質に応じた配分へと大胆にシフトするなど、現在のあり方を見直す必要がある。

#### 3. 地域の振興・活性化に向けた大学間連携の促進

地域の振興と活性化のため、現在の公的支援を有効かつ効果的に活用する観点から、私立大学と国公立大学等との再編・連携を含め、地域の人材養成のニーズに応じた取り組みと学生の交流促進など、質の高い高等教育を実践できる体制の構築に向けた支援を図る必要がある。

#### 4. 「留学生30万人計画」に向けた国家戦略としての留学生政策等の推進

わが国が人材育成の世界拠点としてグローバル化の推進と国際競争力の強化を図る観点から、国家戦略として掲げる「留学生30万人計画」の推進をはじめ、国等に貢献する私立大学の取り組みに対する積極的な支援策を講じる必要がある。

このため、留学生の約82%（学部段階）を受け入れ、私費留学生の教育を大きく担う私立大学の能力の伸長・補強とその取り組みに対する支援の拡充が不可欠である。

#### 5. 新たな社会状況に対応した政策の展開

今日の社会が抱える新たな問題に対応するためには、政策の転換とともに過去の政策を現在の視点から見直す必要がある。また、わが国が世界に伍していくためには、研究支援策の強化のため、私立大学において優れた研究を実践する大学を研究拠点として積極的に支援するとともに、国策として掲げる地球温暖化対策をはじめとする環境問題への積極的な取り組みに対する支援の充実を図る必要がある。

国策の転換が求められる現状において、「経済財政運営と構造改革に関する基本方針2006」による私学助成「1%」の方針は、現在の「経済危機」の状況に適用しうるものではない。以上の目標達成に向けて、同方針は撤廃し、私立大学等経常費補助金をはじめとする「私学助成の拡充」と、高等教育システムの刷新に向けた大幅な予算の増額を図る必要がある。

## 6 - 1 - 2 私立大学関係税制改正要望へ向けての対応

平成21年度私立大学関係税制改正要望については、平成20年度の税制改正において実現しなかった要望項目を中心に「平成21年度私学関係税制改正要望に向けた考え方」(平成19年度『事業報告書』参照)をまとめ、第1回常務理事会(4月8日開催)に報告した。

第1回常務理事会において寄せられた意見を踏まえ、私立大学が優れた人材を育成し、国際競争力の向上を目指すためには民間からの多様な資金の積極的導入が不可欠であり、中央教育審議会答申「教育振興基本計画について」の趣旨を踏まえ、企業や個人等からの寄附金の一層の拡充が可能となるよう寄附税制の抜本的改善とともに、喫緊の課題である少子高齢化への対応に伴う教育費負担者の経済的負担の軽減を図る必要があるとする基本的考え方に基づき、学校法人に対する寄附促進のための措置の拡大、教育費にかかる経済的負担軽減のための措置の創設、現行特例措置の維持・拡充、消費税に対する優遇措置を柱とする要望事項案をまとめた。

要望事項案においては、「学校法人に対する寄附促進のための措置の拡大」において、個人から学校法人に対する寄附については、個人からの寄附金にかかる所得控除限度額の拡大、所得控除限度額の繰越控除制度の創設、控除除外額(適用下限額)の撤廃、所得控除手続きの大幅な改善、寄附金控除対象となる寄附金の拡大、個人からの相続財産の寄附にかかる税額控除制度の創設、個人住民税における寄附金控除制度の創設を掲げ、企業等から学校法人に対する寄附については、企業等からの寄附金にかかる税額控除制度の創設、企業等からの受配者指定寄附金にかかる手続きの大幅な簡素化、「教育費にかかる経済的負担軽減のための措置の創設」では、教育費(学費)の所得(税額)控除制度の創設、扶養控除の見直しによる家庭の教育費負担軽減、奨学金返還時における税額控除制度の創設、社会人学生の教育費にかかる所得控除制度の創設、「現行特例措置の維持・拡充」では、資産運用収益(利子所得等)に対する非課税措置の維持、収益事業に対する軽減税率の維持・拡大、収益事業収入の公益事業への繰入額にかかる損金算入限度額の維持・拡大を要望事項とした。要望事項案の内容は、第2回常務理事会及び第497回理事会(4月22日開催)において報告した後、同常務理事会及び理事会における意見等を踏まえ、「平成21年度私立大学関係税制改正に関する要望(案)」としてとりまとめ、第3回常務理事会(5月13日開催)に報告した。

その後、第3回常務理事会における意見を踏まえ、さらに要望事項の整理を行い、学校法人に対する寄附促進のための措置の拡大、教育費にかかる経済的負担軽減のための措置の創設、現行特例措置の維持・拡充、消費税に対する優遇措置の四項目を柱とする要望案をまとめた。

具体的な要望事項としては、「学校法人に対する寄附促進のための措置の拡大」において、個人から学校法人に対する寄附について、個人からの寄附金にかかる所得控除限度額の拡大と繰越控除制度の創設、控除除外額(適用下限額)の撤廃及び所得控除手続きの大幅な改善、寄附金控除対象となる寄附金の拡大、個人からの相続財産の寄附にかかる税額控除制度の創設、個人住民税における寄附金控除制度の創設、企業等から学校法人に対する寄附については、企業等からの寄附金にかかる税額控除制度の創設及び受配者指定寄附金にかかる手続きの大幅な簡素化、「教育費にかかる経済的負担軽減のための措置の創設」については、教育費(学費)の所得(税額)控除制度の創設及び扶養控除の見直しによる家庭の教育費負担軽減、奨学金返還時における税額控除制度の創設、社会人学生の教育費にかかる所得控除制度の創設、「現行特例措置の維持・拡充」では、資産運用収益(利子所得等)に対する非課税措置の維持、収益事業に対する軽減税率の維持・拡大、収益事業収入の公益事業への繰入額にかかる損金算入限度額の維持・拡大を要望することとした。

以上の検討を踏まえ、「平成21年度私立大学関係税制改正に関する要望」の原案をとりまとめ、第498回理事会及び第180回臨時総会(6月3日開催)に報告し、了承された(その後の経過は「一般報告」参照)。

平成21年度私学税制改正は、最終的に自由民主党税制調査会及び与党税制協議会「平成21年度税制改正大綱」(12月12日)においてまとめられた後、財務省「平成21年度税制改正の大綱」(12月19日)として閣議に報告、了解された。平成21年度税制改正においては、私学側が重点要望項目として掲げた「1.学校法人に対する寄附促進のための措置の拡大」(個人からの寄附金にかかる所得控除限度額の拡大、所得控除限度額の繰越控除制度の創設、控除除外額(適用下限額)の撤廃と所得控除手続きの大幅な改善、寄附金控除対象となる寄附金の拡大、相続財産の寄附者に対する一層の税制優遇制度の創設、企業等からの寄附金にかかる新たな税額控除制度の創設)、「2.教育費にかかる経済的負担軽減のための措置の創設」(教育費の所得控除制度の創設、扶養控除の見直しにより家庭の教育費負担軽減、勤労学生控除制度に代わる所得控除制度の創設)、「3.現行特例措置の維持・拡充」(資産運用収益〔利子所得等〕に対する非課税措置の維持、収益事業に対する軽減税率の維持・拡大、収益事業収入の公益事業への繰入額にかかる損金算入限度額の維持・拡充)、「4.消費税に対する優遇措置」については、いずれもその実現に至らなかった。

その後、第1回分科会(2月12日開催)及び第2回分科会(3月16日開催)において、平成22年度私学関係税制改正要望に当たっての理論構築に向けた検討を行った。その結果、平成21年度税制改正要望において私学側の要望が実現しなかったこと、また、今後の政局が大きく変化する可能性があり、その時点において要望の方向性を見定めることが困難なことなどから、当面は平成21年度税制改正要望事項を引き続き要望することを基本方針とした。そのなかで、とくに学校法人にかかる消費税については、今後、税体系の抜本的改革論議が本格的に開始されることが予想さ

れることから、政府・与党等における審議動向に注視しつつ、国公立大学が同じ扱いの措置となるように主張し、また学校法人に対しては、教育研究条件の充実向上の一環として、消費税の一部を少子化対策などの教育目的に使用可能な優遇措置を図ることを要望方針とし、具体的な要望事項をまとめることとした。

以上の経過を経て、平成22年度私立大学関係税制改正要望に向けた考え方を以下の通りまとめ、第506回理事会（3月3日開催）、第507回理事会及び第183回春季定例総会（3月17日開催）において報告を行った。

### 平成22年度私学関係税制改正要望に向けた考え方

#### 1. 教育費にかかる経済的負担軽減のための措置の創設

高等教育機関に在籍するための教育費については、とくに私立大学に通う学生の保護者にとって、子どもが通う私立大学への学費だけでなく、税を通じて国立大学に通う学生の学費を負担せざるを得ないという二重の負担を強いられている。

私立大学に在籍する学生の保護者の教育費にかかる負担の軽減を図るとともに、少子化対策の観点から、また子育て支援、生涯学習の環境整備等の観点から、消費税を含む新たな税制抜本改革において高等教育機関に在籍する学生やその保護者の教育費にかかる税額（あるいは所得）控除制度の実現を目指す。具体的には以下の要望を行う。

- (1) 私立大学をはじめ高等教育機関に在籍する学生の教育費について、所要の教育費（学費）を負担者の所得にかかわらず、一定額を税額（あるいは所得）から控除する制度を創設する。
- (2) 現行の扶養控除について、子どもの人数に応じて優遇する（例えば、第二子は第一子の2倍、第三子は第二子の2倍の扶養控除を行う）などの見直しを行う。その際、現行の特定扶養控除の考え方を維持しつつ、特に教育費負担の重い高校生や大学生について重点的に支援する。
- (3) 大学等に在籍する社会人学生が負担する教育費について、現行の勤労学生控除制度（年額27万円の所得控除）の所得控除限度額の拡大を図る。

#### 2. 学校法人に対する寄附促進のための措置の拡大

平成21年度税制改正結果を踏まえ、今後、寄附金税制のあり方が総合的に検討されるなかで、学校法人に対する寄附のさらなる促進を図るため、個人からの寄附に重点を置く。

そのなかで、所得控除限度額の拡大、控除の上限を超えた場合の繰り越し制度の実現、控除適用下限額の撤廃、年末調整による所得控除など手続きの改善、寄附金控除の対象範囲の拡大を図るとともに、企業等からの寄附促進のため、企業等からの寄附金にかかる新たな税額控除制度創設の実現を目指す。

また、学校法人に対する寄附を個人住民税の所得控除対象とし、控除限度額の上限及び適用下限額の拡大を図る。具体的には以下の要望を行う。

##### 【国税】

- (1) 個人からの寄附金にかかる所得控除限度額の上限（所得の40%）を米国並みの50%まで拡大する。
- (2) 所得控除限度額の上限を超えた場合についても、5年間を限度に繰り越して控除することを可能とする。
- (3) 少額寄附者に対する寄附文化を喚起し一層の拡大を図るため、現行の控除適用下限額（5千円）を撤廃し、所得控除手続きの大幅な改善（年末調整に所得控除を可能とするなど）を図る。
- (4) 新入生またはその保護者が、入学後の4月1日以降に学校法人に対して任意（入学前に予約が行われていないもの）に支出する寄附金（新入生のみを対象としたもの）についても寄附金控除の対象とする。
- (5) 個人からの相続財産の寄附について、寄附財産を非課税資産とする現行の制度に代わって、新たに寄附金全額を税額控除するなど、寄附者が一層の税制優遇を受けられる制度を創設する。
- (6) 企業等からの大学等に対する寄附金について、新たに税額控除制度を創設する。

##### 【地方税】

- (1) 国税（所得税）と同様に、個人が学校教育法（第1条）に定める学校に寄附した場合、個人住民税の所得控除の対象とし、所得控除限度額の上限及び適用下限額の拡大を図る。

#### 3. 現行特例措置の維持・拡充

学校法人における財源の確保・拡大を図り、健全な財政基盤の確立に資するため、学校法人の資産運用収益並びに学校法人が行う収益事業等にかかる特例措置の維持・拡大を目指す。具体的には、以下の要望を行う。

- (1) 学校法人の資産運用収益（利子所得等）に対する非課税措置を維持する。
- (2) 学校法人が行う収益事業に対する現行の軽減税率（22%）を維持・拡大する。
- (3) 収益事業収入の公益事業への繰入額（みなし寄附金）にかかる現行の損金算入限度額（50%または200万円）を維持・拡大する。

#### 4. 消費税に対する優遇措置

学校法人にかかる消費税については、国公立大学が同じ扱いの措置となるよう主張する。そのなかで、学校法人に対しては、教育研究条件の充実向上の一環として、消費税の一部を少子化対策などの教育目的に使用可能な優遇措置を図ることを要望方針とする。

今後、政府・与党の消費税を含む税体系の抜本的改革論議における動向を注視しつつ、必要に応じて具体的な要望をとりまとめる。

## 6 - 2 公財政関連フォーラム及びプロジェクト

### 6 - 2 - 1 競争的研究資金フォーラム

この事業は、科学研究費補助金（以下「科研費」という。）をはじめとする競争的研究資金の積極的かつ有効な活用のため、研究分野を問わず、効果的な導入・獲得に向けた方策について、主として科研費を中心とした積極的な申請等に関する留意点等について協議することを目的に計画された。

競争的研究資金については、近年国の基盤的経費に対する国の支援が削減されるなか、科研費をはじめとする競争的研究資金は年々拡充される状況に鑑み、教育研究活動の一層の充実・活性化を目指すため、平成19年度において加盟校教職員を対象に「競争的研究資金制度に関するフォーラム」を2回開催したが、平成20年度においては、内容の重複、開催時期や参加にかかる出席者の負担等を考慮し、また効果的で有益な情報提供の方法として、当初予定したフォーラム形式に代えて、連盟Webサイトを活用した競争的資金に関する情報を同サイトに掲載（10月15日付）した。主な掲載内容は以下の通りである。

#### 「科学研究費補助金の申請に向けて」 （Webサイト掲載内容）

平成20年10月

はじめに

・科研費採択への道

1. 基本情報とスケジュール

2. 応募前に

(1) どの種別に申請するか？

(2) 科研費での研究動向を見る～どのような研究が行われているか？

(3) 審査されるポイントとは

3. 研究計画調書の作成を

・科研費採択に向けたメッセージ

1. 採択者（加盟大学教員）からのメッセージ

2. 加盟大学の事務部門からのメッセージ（サポート体制の構築について）

また、今後は競争的資金獲得並びに当該学術分野の教育研究向上に向けた加盟大学関係者間の情報交換網として、学術分野別並びに研究支援担当者グループ等により構成されたグループを形成し、連盟Webサイトに常時情報提供や意見交換可能な環境の構築を目指して検討する予定としている。なお、上記グループにおける意見交換では対応できないことについては、必要に応じて学術推進フォーラムを開催し、競争的研究資金の効果的な導入・獲得に向けた方策、当該分野の教育研究向上に資するテーマを設定し協議することとした。

### 6 - 2 - 2 科学技術予算・研究支援フォーラム

この事業は、国の科学技術及び学術政策を踏まえ、国の政策としての重点分野等を視野に入れたわが国の大学における研究の方向性と、その中で私立大学が担うべき役割と可能性に関する留意点等について協議することを目的に計画された。

当フォーラムは、国の科学技術関係予算の拡充に向け、科学技術分野における人材育成や基礎研究の振興、研究成果の社会還元に至るまでの総合的な方向性等について理解を深め、加盟大学における研究機能の強化に資することを目的として、平成19年度においては「科学技術予算を中心とした私立大学の研究支援に関するフォーラム」として1回開催したが、平成20年度においては、競争的研究資金獲得のための情報とともに、必要に応じて効果的で有益な情報を連盟Webサイトの活用により加盟大学に配信した。

また、今後は競争的資金獲得並びに当該学術分野の教育研究向上に向けた加盟大学関係者間の情報交換網として、学術分野別並びに研究支援担当者グループ等により構成されたグループを形成し、連盟Webサイトに常時情報提供や意見交換可能な環境の構築を目指して検討する予定としている。なお、上記グループにおける意見交換では対応できないことがらについては、必要に応じて学術推進フォーラムを開催し、競争的研究資金の効果的な導入・獲得に向けた方策、当該分野の教育研究向上に資するテーマを設定し協議することとした。

### 6 - 2 - 3 年金問題検討プロジェクト・チーム

連盟では、政府における厚生年金と国家公務員共済及び地方公務員共済（以下『公務員共済』という。）並びに私立学校教職員共済（以下『私学共済』という。）の各年金一元化に向けた動きに対応し、文部科学省及び日本私立学校振興・共済事業団（以下『私学事業団』という。）と連携を図り、私立大学の立場から中長期的に私学共済年金のあり方について検討することを目的として、平成19年度に引き続き年金問題検討プロジェクト・チームを設置した。

被用者年金制度の一元化については、平成18年度の政府・与党における検討経過（詳細は『平成18年度事業報告書』参照）を受け、平成18年4月の閣議決定「被用者年金制度の一元化等に関する基本方針について」（平成18年4月28日）及び同年12月の政府・与党合意「被用者年金一元化の基本的な方針と進め方について」（平成18年12月19日）に基づいて、政府は「被用者年金制度の一元化等を図るための厚生年金保険法等の一部を改正する法律案」を閣議決定（平成19年4月13日）し、国会に提出した。同法律案は、被用者年金制度の安定性・公平性を確保し、公的年金全体に対する国民の信頼を高めるため、共済年金制度を厚生年金保険制度に合わせる方向を基本とし、これにより民間被用者、公務員及び私学教職員を通じて、同一保険料及び同一給付の実現を趣旨としている。

法律案の主な内容は、まず「制度体系の見直し」として、公務員及び私学教職員についても厚生年金に加入することとし、共済年金の2階部分の年金を厚生年金に統一するとされ、これにより一元化後は私学教職員も厚生年金の被保険者になるとされている。

また「制度的な差異の解消等」については、公務員や私学教職員に厚生年金保険制度を適用し、制度的な差異の解消を図るとし、具体的には公務員共済並びに私学共済の各法律における共済年金の規定を削除する結果、共済年金に存在する遺族年金の転給制度を廃止し、老齢年金及び障害年金にかかる在職中の支給減額・停止の仕組みを厚生年金の取り扱いに統一としている。

「保険料及び保険料率」では、共済年金の1・2階部分の保険料を引き上げて厚生年金の保険料に統一することとし、共済組合等が保有する積立金については、厚生年金の積立金の水準に見合った額を仕分け、1・2階部分の共通財源に供するとしている。具体的には、平成22年から1・2階部分の保険料率の統一を開始し、公務員共済については平成30年、私学共済については平成39年に厚生年金の保険料率（18.3%）に統一するとされた。

「事務組織」については、効率的な事務処理を行う観点から、共済組合や私学事業団を活用するとともに、制度全体の給付と負担の状況を国の会計にとりまとめて計上するとされた。すなわち、一元化後は、私学教職員にかかる厚生年金の被保険者記録の管理、標準報酬の決定・改定、保険料の徴収、保険給付の裁定や支払い等の事務は、厚生年金の運営の実施機関として、引き続き私学事業団が行うとしている。

さらに「職域部分の廃止と新3階年金の創設」として、現行の共済年金に存在する公的年金としての職域部分（3階部分）は廃止するとともに、新3階年金については平成19年中に検討を行い、その結果に基づいて別に法律で定めるところにより創設することとし、職域部分の廃止と同時に実施するとされ（検討規定を法案「附則第2条」に明記）、被用者年金制度の一元化の実施時期（施行期日）は平成22年4月1日を原則としている。

この「被用者年金制度の一元化等を図るための厚生年金保険法等の一部を改正する法律案」は、関係者の国会における審議動向を見守るなか、その後、平成21年の通常国会まで継続されているが、国会における審議はなされていない状況である。

この間、政府の平成20年度一般歳出に関する概算要求基準（平成19年8月10日）に基づき、高齢化等に伴う年金・医療等の社会保障関係経費に関する予算の削減・合理化（2,200億円抑制）を図る方針を受け、その抑制財源を捻出するため、政府管掌健康保険（以下『政管健保』という。）への国庫負担を削減し、政管健保が国から受け取っている補助金の一部を被用者保険（健康保険組合や共済組合）に肩代わりさせるとの案が厚生労働省において急遽浮上した。

この動きを受け、私学事業団では、私学共済の医療給付（短期給付）については、国の税金は投下されておらず、加入者及び学校法人等の掛金負担によって賄われているなかで、近年の医療費や拠出金の増加に対応した支出の抑制努力を重ねてきたとの認識のもとに、単に財政負担の均衡のみに着目した財政調整の検討を直ちに取り止めるよう強く要望する旨の「被用者医療保険間の財政調整に係る要望書」（平成19年9月14日）をとりまとめ、厚生労働大臣をはじめ副大臣、大臣政務官等の厚生労働省関係者あてに要望した。

その後、この社会保障関係経費の抑制財源を捻出するための被用者医療保険間の財政調整に係る措置については、平成20年度政府予算編成過程及びその後の経過において、私学関係者の要望にもかかわらず「平成20年度における政府等が管掌する健康保険の事業に係る国庫補助額の特例及び健康保険組合等による支援の特例措置等に関する法律案」（平成20年度限りの特例措置として、政管健保に対する国庫補助額を削減（1,000億円）し、社会保険診療報酬

支払い基金は、特例支援金として健康保険組合から約750億円、共済組合等から約250億円（うち私学共済の負担額は約23億円程度）徴収し、政管健保に特例交付金を交付する内容で施行日は平成20年7月1日）として、他の予算関連法案とともに国会に提出（平成20年2月8日）された。同法律案については、その後の国会（平成20年12月24日）において廃案扱いとすることが決定された。

以上の背景を踏まえ、連盟では、今後とも政府・与党及び国会の審議動向を注視しつつ、文部科学省並びに私学事業団等の関係機関と連携を図り、必要に応じて当プロジェクト・チームにおいて、私学教職員の立場から検討のうえ今後の対応を進める予定としている。

#### 6 - 2 - 4 大学教育の「質の保証」に関するプロジェクトチーム

当プロジェクトチームは、わが国にとって最重要課題である人材育成を推進するために、社会からの信頼に応え、国際通用性を備えた学部教育（学士課程教育）の構築を目指し、学部教育及び大学院教育の質を保証するための改革と諸施策の確実に実行する必要があることを背景として、多様な大学教育の「質の保証」に向けた指標の開発とともに、教育の質の定量的測定の可能性について検討を行うことを目的として、第496回理事会（平成20年3月18日開催）において設置が認められた。また、プロジェクトチームの委員については、連盟の各種委員会との連携を図るため、プロジェクトチームの検討目的に係る教育研究委員会、大学評価委員会、教学担当理事者会議及び公財政政策委員会の担当理事、委員長を構成メンバーとした。

プロジェクトチームは、平成19年度に発足以来5回会合を開催した。第1回プロジェクトチーム（3月18日開催）では、プロジェクトチームの検討課題に関連して、加盟大学が考える「教育の質」のあり方のほか、加盟大学における大学教育の質の向上に向けた取り組みの状況や問題点等について実態を把握するためアンケートを実施することとした。

第2回プロジェクトチーム（3月31日開催）では、アンケート実施の詳細について検討した。その結果、連盟の理事校を中心とする大学（36校）を対象に予備調査（サンプル調査）として実施することとし、アンケートは大学が設置する各学部を対象として、学問領域にとらわれない汎用性を持った内容の設問とすることとした。その後、第3回プロジェクトチーム（4月5日開催）及び第4回プロジェクトチーム（4月15日開催）では、予備調査の実施に当たっての詳細を定めるとともに、各設問の最終的な検討を行い、この間の検討経過及び予備調査の実施については、第1回常務理事会（4月8日開催）第2回常務理事会及び第497回理事会（4月22日開催）において報告し、了承を得た。

以上の検討経過を経て、予備調査は、学士課程教育の「質の保証」に関わる内容について、加盟大学の実態を把握するとともに、私立大学の教育の質をさらに高める方途の策定に資すること、併せて、私立大学の取り組みを社会に対して積極的に広報することで社会の信認を得るとともに、私学助成などの公財政支出の拡充を図り、もって私立大学教育全体の改善・強化に資することを目的とし、具体的には、学士課程（学部）教育の目標に対する達成度、教育目標に基づいて実現しようとしている教育レベル、学生の学習効果の測定状況等を中心とする現状の実態を把握することとし、調査項目として、学部の教育方針・目標、入学者選抜と初年次教育、教育内容・方法等、学習成果の評価、卒業の認定と学位の授与、教育改善・教育の質の保証に関するシステム、基本情報の七項目を柱とする「学士課程教育の『質の保証』に関わるアンケート（予備調査）」として実施（4月28日付）した。予備調査の回答結果については、中間とりまとめとして第498回理事会及び第180回臨時総会（6月3日開催）に報告した。

その後、第5回プロジェクトチーム（6月12日開催）では、予備調査の結果の分析を行い、とくに記述回答では、各大学における教育の「質の保証」に向けた特徴的な取り組みが多数記載されており、私立大学の取り組みを積極的にアピールできる材料となるとともに、私立大学が直面している課題を示すことが可能と考えられることから、選択肢回答の集計とともに記述回答の特徴をまとめた集計結果レポートを作成することとした。また、同日の会合では、今後の検討の方向性について検討した結果、予備調査の結果を踏まえて設問等の見直しを行った上で、全加盟大学を対象とした同様の調査を実施することとした。設問等の見直し当たっては、学問領域の違いによる回答の特徴がそれほど見られなかったことから、調査対象を大学単位として調査することとし、調査項目の柱を見直すとともに、重要度が低いと考えられる設問や、各大学の回答が一致し特徴が見られない設問等は削除することとした。また、選択肢式の設問を増加し、電子媒体による回答を可能にする等、回答者の負担を軽減するための見直しを行った。

その後、予備調査の分析結果については、第4回常務理事会及び第499回理事会（6月24日開催）において報告し、また第6回常務理事会及び第500回常務理事会（7月29日開催）では、全加盟大学を対象としてアンケートを実施することについて了承を得た。同アンケートは、教育方針・目標、入学者選抜と初年次教育、教育内容・方法等、学習成果の評価、卒業の認定と学位の授与、教育改善・教育の質の保証に関するシステムの六項目を柱とする「学士課程教育の『質の保証』に関わるアンケート（本調査）」として、全加盟大学を対象に実施（8月8日付）した。その後、アンケート結果は、中間集計として第8回常務理事会（10月7日開催）、第9回常務理事会及び第502回理事会（10月21日開催）に報告した。

一方、連盟の活動と並行して、日本私立大学団体連合会（以下「連合会」という。）では、私立大学が社会からの

信頼に応え、国際通用性を備えた学士課程教育の構築を目指し、学部教育及び大学院教育の質を保証するための改革と諸施策の推進に寄与することを目的として、平成20年度において新たに「質保証の共同作業部会」を設置し、私立大学共通課題の共同研究、私立大学のプレゼンスの向上、大学団体の役割を検討課題とした。このため、連盟のプロジェクトチームは、同作業部会と協働して活動することとした。

連合会における第1回作業部会（8月19日開催）では、連盟のプロジェクトチームが実施した「大学教育の『質の保証』に関わるアンケート（本調査）」に準じて、連合会の構成団体である日本私立大学協会及び日本私立大学振興協会においても、各団体の加盟大学に対するアンケートの実施を申し合わせ、連合会として共通の内容にて実施した。その後、第2回作業部会（10月8日開催）では、各団体のもとでとりまとめたアンケートの集計結果について報告を行い、連合会としての今後の分析の方向性等について検討するとともに、各団体の集計結果から得られた内容をもとに連合会としてのとりまとめを行うこととした。

また、第3回作業部会（11月20日開催）では、連合会全体の集計結果を規模別・地区別にとりまとめ、その内容について、連盟では第503回理事会及び第181回秋季定例総会（11月25日開催）において報告するとともに、連合会の総会（12月4日開催）において中間報告を行った。その後、連合会では役員会及び総会（平成21年6月4日開催予定）に向けて最終報告のとりまとめ作業を行い、第4回作業部会（1月28日開催）、第5回作業部会（2月24日開催）及び第6回作業部会（3月2日開催）において、最終報告の構成、執筆の分担及び内容等について検討し、その進捗状況を総会（3月26日開催）において報告した。

今後、連盟では連合会との連携を図りつつ対応する予定としている。以下は、連合会「質保証の共同作業部会」における最終報告の構成案である。

日本私立大学団体連合会  
「質保証の共同作業部会」における最終報告の構成（案）

はじめに

第 章 私立大学における教育の現状と今後の課題

学士課程教育の「質の向上」に関わるアンケート結果の概要

第 章 私立大学における内部質保証システム

第 章 私立大学における教養教育

第 章 大学間の学生移動の促進 学士課程教育の質保証・向上の実質化

第 章 大学の国際交流 留学生30万人計画と私立大学

第 章 私学振興における国家の質の保証

第 章 私立大学の質的充実に向けて

## 6 - 2 - 5 入試改善検討委員会

入試改善検討委員会は、第4回常務理事会及び第499回理事会（6月24日開催）において設置が了承され、「大学教育の『質の保証』に関するプロジェクトチーム」（6-2-4項目参照）における検討結果を踏まえ、それをさらに具体化するために、入学生の学力の確保に向けた新しい入試制度を構築すること、また18歳人口の減少やゆとり教育等による大学環境の変化、日本型AO入試の展開などから顕在化した現行の入試制度の問題点である高等学校と大学の接続関係、大学入学後の教育、国の「留学生30万人計画」を視野に入れたグローバルスタンダードのあり方などについて多面的に研究し、日本の入試制度への改善策を提言するとともに、これからの大学にふさわしい入試制度のあり方を提示することを目的とされた。

当委員会は、設置目的達成のために、現行の入試制度の問題点の分析及び改善策の提言、関係機関（大学入試センター等）との現行の入試制度の改善に向けた協議・連携を主な活動内容とし、平成20年度において4回の会合を開催し、委員会報告のとりまとめに当たった。

第1回委員会（10月28日開催）では、教育研究委員会できりまとめた「学力保障に有効な入試改善案（八つの提言）」（平成20年3月）など、連盟の各種委員会において先行する検討成果を踏まえ、現行の入試制度が抱える問題点について検討し、とくに入試業務にかかる教員の負担の増大や入試科目数の削減に起因する新入生の基礎学力低下等の弊害の重要性を確認し、その改善方策等について意見交換を行った。併せて、委員会の検討の方向性について協議し、次回以降の委員会において、問題点の解決に資する実行可能な改善策についてさらに検討を深めていくこととした。

第2回委員会（12月16日開催）では、第1回委員会の検討経過を踏まえ、現行の入試制度が抱える問題点をさらに精査し、基礎学力担保の方法及び現行入試制度の改善策について検討を重ねた。また、文部科学省が導入を検討している「高大接続テスト」（仮称）について、現時点では具体的な議論が展開されてはいないものの、導入に際しては私

立大学としての意見・見解等を求められることも予想されるため、私立大学が期待することや私立大学が求める統一試験等についても併せて検討した。

その後、第3回委員会（平成21年1月22日開催）及び第4回委員会（2月24日開催）では、委員会報告のとりまとめ作業を行い、「大学入学試験制度の再構築に向けて（案）」とする報告をとりまとめ、第507回理事会及び第183回春季定例総会（3月17日開催）において高田委員長から報告を行った。以下は、委員会報告の目次である（資料編 資料5-1）。

大学入学試験制度の再構築に向けて  
〔入試改善検討委員会報告〕

平成21年3月

はじめに

- ・ 現行の入試制度の問題点
  1. 大学入試における基礎学力の確認
  2. 入試にかかわる受験生、大学教職員の負担
  3. 大学の国際化への対応
  4. 大学入試における高等学校との連携
- ・ 改善策の検討
  1. 統一試験の導入
  2. 高等学校調査書の標準化と大学試験での活用
- ・ 提言
  1. 統一試験の実施
  2. 高等学校の調査書に対する指針
  3. 基礎学力向上のための高大連携

## 7. 政策立案・調整に関する事業

この事業は、高等教育に関する政策課題への取り組み、加盟大学への情報の質の保証とサービスの向上とともに、事業全体の連携により、各事業組織における研究成果や情報を利活用しつつ、最新かつ効果的な情報を収集、整理、発信し、連盟の施策や方針等を明確にした戦略性のある政策提言に向けた支援を行うことを目的として、平成19年度より会長直轄の事業組織としてインテリジェンスセンターを設置し、事業を遂行している。

### 7-1 インテリジェンスセンター

インテリジェンスセンター（以下「センター」という。）は、政策提言を行う機能、事業間の連携・調整を行う機能、情報の利活用を展開する機能を有し、センター長、副センター長、情報部門長、政策研究部門長、会議員をもって構成する企画・政策会議を設け、センターの事業全般について審議・決定をつかさどるとともに、各機能に対応する組織として、政策研究部門（政策研究部門会議）、情報部門（情報部門会議）を設置して活動している。

以下、センターの機能に即して報告する。

#### 7-1-1 政策提言への取り組み

センターでは、政策提言を行う機能に対応する組織として政策研究部門会議を設け、連盟の各事業組織を担う委員長・分科会長を中心とした委員で構成し、各種事業の成果を含めた情報の収集・分析結果から見出された政策課題に基づき、各事業分野を担う立場から多角的で横断的な検討を行うとともに、わが国の高等教育における今後のありべき姿について政策的に検討し、必要に応じて常務理事会、理事会に対して提案を行うこととしている。

平成20年度は、情報部門会議における加盟大学の経営資源分析に関する各種情報をもとにした政策提言を模索するとともに、世界的な金融危機と急激な円高の影響により、経済的に困窮状態に陥った私費外国人留学生に対する国の支援方策の充実・改善の要望に向けて、2月4日付で「私費外国人留学生における学生納付金滞納等の緊急調査」を実施し、日本私立大学団体連合会を通じて要望をとりまとめた（詳細は「7-1-3 情報の利活用の展開」参照）。

## 7-1-2 事業の企画立案・調整

センターでは、企画・政策会議のもとで当法人が行う事業の企画立案並びに既往事業の点検、事業間の連携・調整を行い、常務理事会及び理事会へ提案する機能を果たす役割を担っている。

第1回企画・政策会議（10月21日開催）では、当法人の業務運営に関する文部科学省の指摘に対応してとりまとめた業務改善委員会報告を踏まえ、平成21年度以降の連盟事業等について協議した。その結果、平成21年度以降の連盟事業については、事業の整理・統合などの見直しを前提とした具体的方向性を定め、事業計画案及び事業予算案の策定作業を進めることとした。

第2回会議（11月11日開催）では、会議員の意見に基づき作成した事業見直しに関する検討資料をもとに平成21年度の当連盟事業について協議した結果、事業見直しに当たっての基本的考え方として、複数の事業組織（会議体）で類似する内容の事業を整理統合する、委員会の任務を見直すとともに、委員会の下に分科会等の組織をできるかぎり設置せずに事業を進めることに努める、とくに地域にある加盟大学が、連盟に対してどのような事業内容を求めているかについて掘り起こし、大学の規模や所在地域を意識した事業内容となることを目指すこととし、第3回会議において事業間の調整をしたうえで、平成21年度事業計画案のとりまとめ作業を行うこととした。

第3回会議（12月9日開催）では、各事業組織から提出された「平成21年度事業申請書」をもとに、平成21年度の連盟全体の事業内容について検討した結果、平成21年度の事業計画案並びに予算案の策定方針として、各委員会等で計画の協議会等については、当該委員会の任務等に基づき、独自にプログラム・参加要件等を策定し開催することとし、その過程においては、必要に応じて当該委員会との連携を図り、その一部を広報委員会で実施予定の「私立大学フォーラム」のプログラムとして活用することも検討する、事業組織の整理・統合等に伴う各委員会等の委員構成は、本年度の人数を基本としつつ、重複を避ける等の工夫をした上で、新たな事業遂行に必要な十分な人数を算出する、参加費を徴収する会合等における開催会場は、加盟校に協力を願うなど、可能な限り経費を抑える方向で選定する、Eメールの機能を最大限利用し、委員会の中で分担しながら事業を遂行するなどの工夫により、会議の開催回数を必要最小限に抑えることとし、会議開催に伴う経費の抑制に努める、委員交通費に関しては、都内の委員に関しては支給しない等、一定のルールかを再度事務局で検討することとし、第4回会議において、平成21年度事業計画案のとりまとめ作業を行うこととした。その後、第4回会議（1月27日開催）において平成21年度事業計画をとりまとめるとともに、事業収支予算案（概算）について大枠を了承した。

以上の経過を経て、企画・政策会議がとりまとめた平成21年度事業計画案については、第14回常務理事会（3月4日開催）並びに第507回理事会（3月17日開催）における審議を経て、第183回春季定例総会（3月17日開催）において、平成21年度収支予算案とともに審議、承認された。

## 7-1-3 情報の利活用の展開

センターでは、政策研究部門における政策案の検討材料の提供など、情報を分析・研究する機能と、調査の実施を含めた情報の収集・体系的な整理などによる加盟大学への情報提供、情報の利活用を展開する機能を果たすために情報部門会議を設けている。同会議は部門長のもとに、センター専門委員とネットワーク専門委員で構成し、センター専門委員は、政策テーマの予測、立案、政策テーマ研究・分析の方法論、情報の評価などの役割を担い、またネットワーク専門委員は、各地域における小・中規模大学の現状やニーズ等を把握しながら、さらに中長期的なテーマの調査・研究、加盟大学のニーズや所在する地域の特色などに関する情報の提供等を行うため、加盟大学のニーズ把握、情報収集、リサーチ活動などの役割を担っている。

情報部門会議（5月14日開催）では、私立大学の「経営」を切り口とした具体的活動内容の方向性について協議し、加盟大学の経営資源分析（人材、地盤、歴史、教育力、地域との繋がりなど、どのような基盤で成立し、各大学がどのような強みを活かした「経営活動」をしているか）の可能性について検討を進めることとした。その後、ネットワーク専門委員を中心に各地域における取り組みとその情報を収集し、当センターにおける政策提言の取り組みの一助とした。

### (1) 調査の実施並びに体系的な情報の収集

#### 1) 継続的調査の実施

平成19年度に引き続き、継続的な情報収集活動の一環として、平成20年度において、実施した調査は次の通りである。なお、教職員待遇状況調査（ ）を除く調査（ から ）は、日本私立学校振興・共済事業団（以下「私学事業団」という。）実施の「学校法人基礎調査」の調査結果データの提供を受けて実施した調査及び実施予定調査である。

平成20年度「学生・教職員数等調査」	（10月3日に情報提供を受け実施）
平成20年度「財務状況調査」	（10月3日に情報提供を受け実施）
平成20年度「学生納付金等調査」（平成21年度入学生）	（3月19日に情報提供を受け実施）
平成20年度「教職員待遇状況調査」（本俸改定状況調査）	（7月7日実施）
平成20年度「教職員待遇状況調査」	（2月27日実施）

## 2) 調査報告書等の刊行

センターでは、平成20年度において以下の各種報告書等を刊行した。これら報告書等は加盟大学の会員代表者あてにその都度送付した。また、調査結果については、集計結果がまとまった段階で連盟Webサイト「加盟大学専用ページ」内にある「データライブラリー」において、調査報告書に準じた内容として二次加工可能なデータの形で掲載（教職員待遇状況調査を除く）した。

### 【刊行した報告書等】

平成19年度『教職員待遇状況調査報告書( )』	( 4月30日 )
平成19年度『教職員待遇状況調査報告書( )』	( 6月6日 )
平成19年度『学生納付金調査報告書(平成20年度入学生)』	( 6月23日 )
平成19年度『教職員待遇状況調査報告書( )』	( 7月1日 )
平成20年度『教職員待遇状況調査報告書(本俸改定状況速報版)』	( 8月26日 )
平成20年度『財務状況調査結果のまとめ(平成15年度～19年度)』	( 1月16日 )
平成20年度『学生・教職員数等調査報告書』	( 3月13日 )
『加盟大学財務状況の概要 - 平成19年度実績 - 』	( 3月30日 )

## 3) 地球温暖化対策に関する情報収集・対応

全私学連合が平成19年10月に策定した「環境自主行動計画」(2007年度を基点として、2008年度から2012年度の間に、毎年度、前年度比でマイナス1%になるよう、CO<sub>2</sub>排出量削減のための努力をすることを目標とする)を受け、同計画目標の達成度合い等をフォローアップするため、計画期間中の5年間は毎年継続して私立学校におけるCO<sub>2</sub>排出量等の実態を把握するため調査を実施することとされた。

これを受け、平成20年度は昨年度に引き続き、全私学連合から私学事業団を通じて「私立学校における2007年度CO<sub>2</sub>排出量等調査」(期間：10月16日～11月17日)の協力依頼を受け、連盟は加盟大学に対して同調査への回答協力を働きかけるとともに、加盟大学からの問い合わせ及び問い合わせ等に基づくQ&A作成について協力した。

その後、全私学連合では構成団体による調査結果をもとに「2007年度CO<sub>2</sub>排出量等の調査結果について(報告)」(3月17日付)をとりまとめ、関係方面に報告した。そのなかで、調査結果をもとに全対象学校のCO<sub>2</sub>排出量を推計し、当該推計値2007年度CO<sub>2</sub>排出量(約324.6万t)を起点の数値として、全私学連合における自主行動計画期間(2008年度から2012年度まで)のCO<sub>2</sub>排出削減見込量(対前年度比 1%)を算出した。このことにより、前述で算出したCO<sub>2</sub>排出削減見込量を計画期間における今後の新たな目標とすることとされた(資料編 資料5-2)。

## 4) 「私費外国人留学生における学生納付金滞納等の緊急調査」の実施

世界的な金融危機と急激な円高の影響により、経済的に困窮状態に陥った私費外国人留学生の滞納実態及び各大学が実施した緊急支援の実態を把握するため、「私費外国人留学生における学生納付金滞納等の緊急調査」(2月4日付)を実施した。同調査は、全加盟校のうち114大学から回答があり、その調査結果に基づき、日本私立大学団体連合会を通じて文部科学省をはじめとする関係各方面に対して国の支援方策の充実・改善を要望した。

## 5) 資料の収集

平成20年度において、加盟大学に提供依頼した資料等は次の通りである。このほか、関係団体の資料をはじめ教育・学術研究関係の法規・統計・白書等の資料については随時収集、必要に応じて連盟の各事業組織へ提供している。

### 【加盟校に依頼した資料等】

規程集(寄附行為ほか各種規程の更新分)	( 6月17日 )
平成19年度決算書(財務状況調査の一環として)	( 7月3日 )
日本私立学校振興・共済事業団「平成20年度学校法人基礎調査」回答の写し	( 7月3日 )

## (2) 加盟大学への情報提供・発信

### 1) データライブラリーを利用した情報の提供

センターでは、Webサイトに「加盟大学専用ページ」及び同ページ内に設置している「データライブラリー」の仕組みを利用して、加盟大学に対し必要・有益な情報をタイムリーに提供することを目指した活動を行っている。

具体的には、メール配信システムを利用した各種情報の提供、同ライブラリーを利用した各種調査結果のほか、連盟の各委員会が作成した報告書、機関誌『大学時報』の目次情報など幅広い情報の提供を行った。とくに平成20年度は、情報検索メニュー画面における「キーワード」検索の方法を改善し、同ライブラリーの利便性向上に努めた。

今後は、掲載情報の充実、加盟大学における利用登録窓口とWebアンケートシステムの登録窓口の統一化など、加盟大学にとってより利用しやすい仕組み作りを目指す予定である。

## 2) 日本私立学校振興・共済事業団データバンク推進会議への対応

加盟大学への情報提供にかかる環境整備の一環として、連盟では私学事業団の「データバンク推進会議」に対応した。同会議は、私学事業団で実施する「学校法人基礎調査」結果から得られる情報を中心として、私学に関するデータを一元化（ワンソース化）し、各学校法人及び私学団体が利用可能な環境（マルチユース化）の整備・構築に向けた「データ一元化構想」を実現するため、平成11年に発足し、これまで「学校法人基礎調査」項目などの見直し作業を精力的に進め、その結果、平成19年度の同調査の実施をもって、当初予定した項目のほぼすべてのデータ一元化が実現することとなった。

これを受け、同会議については、平成21年3月23日に開催された会合において、これまでの活動を振り返り、当会議が当初の目的を実現したことを確認し、その任務を終了することとされた。

## 8. 渉外活動に関する事業

### 8-1 関係機関との協力

連盟では、これまで関係機関及び団体と協力して事業を進めているが、とりわけ私立大学に対する国の財政援助の充実及び各種審議会の教育改革等の提言への対応をはじめ、私立大学ないしは私立学校全体の立場から対応すべき問題については、日本私立大学団体連合会（以下、『連合会』という。）、全私学連合、日本私立学校振興・共済事業団、財団法人私立大学退職金財団等の関係機関と連携・協力して事業を進めてきた。

平成20年度における渉外活動に関する事業に関しては、事業計画に基づき、とくに私立大学関係予算の拡充に向けた対策活動の手法等を検討し、あわせて、連盟の戦略的な渉外活動の一環として、各種経済団体等と連盟との間で高等教育全般について意見交換や交流を図り、相互理解を深めることを通じて、連盟の事業展開と連動する世論形成に資することとしている。

以上の方針に基づき、平成21年度私立大学関係政府予算及び私学関係税制改正に関する私立大学側の要求方針の策定並びに実現対策、中央教育審議会（大学分科会等）及び科学技術・学術審議会等を中心とした高等教育改革の動きへの対応、学生の就職問題への対応、その他関係機関・団体に対する役員・委員等の推薦などについて、必要に応じて関係機関及び団体と協力してそれぞれの関係方面に対応した。

これらの問題への対応については、あらかじめ連盟の常務理事会、理事会、総会、委員会等において、連盟の基本的考え方あるいは方針をとりまとめ、その結果を連合会所轄の委員会等に提案し、私立大学関係で意見調整を行ったうえで、それぞれ関係方面に対応している。文部科学省・同関係機構、経済団体等に対する渉外活動の詳細については各委員会等の報告に委ね、連合会について報告する。

#### 8-1-1 日本私立大学団体連合会

連合会の事業は、連盟のほか、日本私立大学協会、日本私立大学振興協会の構成三団体の協力により実施されている。連合会の平成20年度事業計画及び各委員会等におけるこれまでの活動状況は、以下の通りである。

##### (1) 平成20年度事業計画

###### 1) 私立大学の教育・研究の質的向上のための交流促進に関する事業

私立大学における教育・研究等の相互交流の促進を図ることによって、構成各団体加盟大学の質的向上に資する。

本年度は、全私立大学における教育・研究の質的向上を図るため、構成各団体間における交流について可能な範囲で逐次実施するとともに、その交流の一環として、財団法人私学研修福祉会が主催する「私立大学の教育・研究充実に関する研究会」の企画・運営に参画する。

###### 2) 国の高等教育政策に係わる私立大学の要請・統一見解決定に関する事業

私立大学の振興を推進するにあたっての重要な課題に関しては、私立大学の統一見解をとりまとめ、その意向を、国の高等教育政策に十分反映させ、その実現に努める。

本年度は、中央教育審議会をはじめとする各種審議会の審議動向、並びに憲法第89条問題や教育基本法の改正に伴う教育振興基本計画の策定内容等に関する政府・与党・関係諸機関の動向を注視しながら、これからの私立大学の存立・発展について検討し、積極的に提言等を行うなど、適切に対応する。

###### 3) 私立大学に対する公財政支出のあり方及び要求の策定に関する事業

わが国高等教育機関の整備・充実こそが、国の存立と発展のためには喫緊かつ不可欠の重要課題であるとの認識を踏まえ、私立大学に対する補助金の充実並びに税制の改善方策に関して適切に対処する。

また、科学技術創造立国・教育立国実現に向けた私立大学の果たす役割にかんがみ、公正な競争基盤確立の観点から、国の政策として公的資金の配分が公正かつ明確に位置づけられるよう対応する。

### 3) - 1 私立大学にかかわる補助金要求と実現活動

わが国の高等教育に対する公正な公費支出のあり方について検討するとともに、当面、私立大学の教育・研究の基盤整備及び活性化に必要な各種補助金の拡充等に努める。

本年度は、特に政府の私立大学に対する補助金額が前年度を下回ることがないように関係方面に早期に働きかける。併せて、現行の配分基準・方法についても、私立大学の質的向上の視点から関係機関と連携を図りながら対応する。

### 3) - 2 私立大学にかかわる税制改正要望と実現活動

私立大学にかかわる税制のあり方については、学校法人に対する現行優遇措置の維持・拡大に向けた運動を強力に展開する。

本年度は、私立大学に対する寄附文化の醸成並びに教育費の負担軽減を図るため、消費税問題をはじめとする税制上の諸方策を提言し、その改善に努める。

### 4) 私立大学における経営の充実・強化並びに管理運営の適正化の促進に関する事業

私立大学における厳しい経営環境にかんがみ、その経営の充実・強化策について総合的に検討を行う。また、管理運営の適正化は、その公共性において社会からも強く求められるものであり、積極的に促進すべきである。

本年度は、文部科学省における学校法人経営の充実・強化に関する諸問題についても引き続き注視しながら、適宜対応する。また、「私立大学経営倫理綱領」及び「私立大学の経営に関する指針」等の周知徹底を引き続き図るとともに、問題が生じた場合には適切に対応する。なお、国の行政改革・規制改革、並びに情報公開等に関する諸問題については、情勢の変化を踏まえつつ対応する。

### 5) その他私立大学に共通する重要事項に関する事業

上記の事業のほか私立大学に共通する重要事項については、その都度検討し、対処する。

本年度は、就職問題、国際交流・協力問題、日本語教育問題等、継続的問題について引き続き対応する。また、大学評価問題、国立大学法人関連問題、産学連携問題、生涯学習問題、環境問題や男女共同参画問題等の今日的な課題についても必要に応じて対応する。

#### [ 実施要領 ]

以上の事業は、役員会及び「高等教育改革委員会」、「公財政改革委員会」、「大学経営委員会」、「私立大学経営倫理委員会」、「就職問題委員会」、「国際交流委員会」、「日本語教育連絡協議会」のほか、必要に応じて役員会が設置する委員会等で対応する。また、委員会等を設置するまでもなく加盟団体間の意見調整が可能な問題については、事務局長・参与会、懇談会、連絡会等を適宜開催して対応する。

なお、諸事業推進にあたっては、全私学連合等諸団体との連携を図りつつ効果的に対処する。

#### ( 2 ) 活動状況 ( 役員会・総会・委員会 )

第80回役員会・第60回総会 ( 6月4日 )

第81回役員会 ( 10月17日 )

第61回総会 ( 12月4日 )

第82回役員会・第62回総会 ( 平成21年3月26日 )

公財政改革委員会 ( 4月24日、5月12日 )

就職問題委員会 ( 5月29日 )

国公私立大学団体就職問題に関する打合せ ( 4月30日、5月29日 )

日本語教育連絡協議会幹事会 ( 9月25日、11月21日、平成21年3月27日 )

日本語教育連絡協議会 ( 11月21日 )

国際交流委員会 ( 6月13日、9月25日、平成21年3月6日 )

高等教育改革委員会 ( 5月9日、10月21日、平成21年2月3日 )

質保証の共同作業部会 ( 8月19日、10月8日、11月20日、平成21年1月28日、2月24日、3月2日 )

事務局長・参与会 ( 26回開催 )

私立大学振興研究会 ( 8月5日 )

私立大学振興懇親会 ( 12月5日 )

## 9 . 経営倫理の啓発活動に関する事業

### 9 - 1 経営倫理委員会

経営倫理委員会は、定款第16条第5項の規定を根拠にもつ委員会で、経営倫理の確立のため、「私立大学経営倫理綱領」(以下『綱領』という)及び「私立大学の経営に関する指針」(以下『指針』という。)に基づき、経営倫理問題に適切に対処し、私立大学の自主性を重んじつつ公共性の向上、促進に寄与することを目的として平成2年度に設置された。

委員会の任務は、「綱領」及び「指針」の実現に向けて、会員に対し情報の提供その他適切な啓発活動を行うこと(経営倫理委員会規程第3条)、「綱領」及び「指針」に抵触する恐れがあると認めるときは、会員について事実関係を調査し、その結果を理事会に報告しなければならない(同規程第4条)、調査の結果、会員において「綱領」または「指針」に著しく違反する行為があると認めるときは、その違反の程度に応じて、当該会員に対して改善勧告、退会勧告または除名の措置をとるよう、また当該会員に対する非難が根拠を欠くものであり、かつそのために当該会員の名誉が著しく損なわれたと認めるときは、当該会員を擁護するために適切な措置をとるよう、理事会に提案しなければならない(同規程第5条)とされている。

また委員構成は、副会長2人のうち1人を委員長とし、副会長(1人)、常務理事の互選により選出された者(5人)、会長が会員代表者のうちから指名した者(3人)とし、必要に応じて臨時委員を置くことができる(同規程第7条)とされている。

経営倫理委員会では、平成2年度において「啓発活動の内容」の定義について協議し、その結果「啓発活動とは、加盟大学に不幸な事態を未然に防止するため、発生した事例について、その事実を周知し、注意を喚起することである。」と確認された。

平成20年度の事業計画においては、「経営倫理の確立のため『私立大学経営倫理綱領』及び『私立大学の経営に関する指針』に基づき、経営倫理に関する啓発活動を行うとともに、発生した問題に対処する」こととされているが、これまで対処する問題が発生していないため、委員会は開催されなかった。

## 10. その他

### 10-1 文部科学省からの実地検査結果及び改善通知書とその対応について

平成20年3月12日、6月9日及び10日に文部科学省による実地検査が実施され、7月1日付文書をもって「実地検査の結果について」が通知された。通知内容は、公益法人として不適切な内容の支出(社会通念に照らして高額な飲食を伴う打合せや懇談会、パーティー券の購入など)や、支払手続きと関連規程の整備が不十分であること、予算統制の問題など、会計業務全般にわたり指摘を受けるものであった。また改善すべき事項として、以下の11項目が指摘され、全役員、会員及び職員が、公益法人としての自覚ある行動と意識改革を求められるとともに、不適切な内容の支出を行わないこと、各支出案件について適切な支出であるか十分に確認できるよう複数名による責任あるチェック体制を構築すること、それに伴い事務局体制並びに事業運営及び会計業務全般にわたる徹底的な見直しを行うことなどが示された。

1. 不適切な内容の支出
2. 支払稟議書
3. 決済稟議書
4. 現金出納
5. 役員交通費・委員手当
6. 講師謝金・旅費
7. 予算科目を無視した支出
8. 事業別収支簿の未整備
9. 厚生資金貸付
10. 金曜会
11. 会計業務体制

これを受け、7月4日に臨時常務理事会を開催し、この通知を受理するとともに改善に向けての対応策を協議した結果、以下の措置を取ることとした。

1. 平成20年6月12日付文書にて、財務担当理事であった長田豊臣常務理事から、本務の都合により辞任の申し出があったことから、その後任として白井克彦副会長が財務担当理事を兼任する。
2. 平成20年7月4日付で赤坂雄一事務局長を専門職に異動する。

3. 平成20年7月4日付で本田博哉参与を事務局長事務取扱とする。
4. 「業務改善委員会（仮称）」を早急に設置し、業務改善に向けた対応策を策定する。

平成20年7月8日の第5回常務理事会において、業務改善委員会について担当理事を大橋英五常務理事、委員長に本田博哉事務局長事務取扱を任命、常務理事や加盟校からの委員及び事務局課長代理以上の職員で構成することを決定した。

平成20年7月29日の第500回理事会において、安西会長から上記の経過説明があり、大橋英五担当理事から業務改善委員会における検討経過の説明があった。また、安西会長から業務改善委員会による取り組みにとどまらず、当法人の新しいコンプライアンス体制について、専門家や有識者の視点で提案を行うことを任務とする「コンプライアンス委員会」を設置することの提案があり、了承された。また、8月末を目途に、「業務改善委員会」と「コンプライアンス委員会」が相互に連携しながら、再発防止と公益法人としての適切な事業運営の確立に向け業務改善策を策定することとした。さらに、9月17日（水）に臨時総会を開催し、この臨時総会において、一連の経緯についての報告をするとともに、再発防止のための検討結果ならびに業務改善策について、直接会員代表者に説明したい旨の提案があり、了承された。

9月17日（水）の臨時総会では、「業務改善委員会」並びに「コンプライアンス委員会」の各委員長から最終報告があり（詳細は『10-2 業務改善委員会』並びに『10-3 コンプライアンス委員会』を参照）これを了承した。また、安西会長から両報告を受け、以下の業務運営の改善計画の項目が提案され、11月25日開催予定の第181回秋季定例総会に向けて具体案を策定していくこととした。

- (1) ガバナンス体制の確立に向けて
  - 常務理事、事務局長の職務権限の明確化
  - 会計担当課長の外部からの任用
  - 総務担当理事（コンプライアンス、人事・総務関係）の新設
  - 公認会計士または監査法人による期中・期末の会計監査の実施
  - 法務顧問によるチェック機能の強化
  - 外部からの理事等の登用の検討
- (2) 牽制機能の強化に向けて
  - 監事、参与、事務局職員との連携
  - 事務局課長クラスによる常務理事会等の審議内容及び決定事項の共有
- (3) 規程・ルールの整備に向けて
  - 稟議規程及び監事監査規程等の整備
  - 委員会等の交通費の連盟負担
  - 飲食費、謝金の単価のルール化
- (4) コンプライアンス体制の確立に向けて
  - コンプライアンス憲章の作成
  - ガイドラインの作成
  - コンプライアンスマニュアルの作成
  - 事務職員に対する会計研修の実施

なお、この間、7月25日、8月21日、9月4日に、両委員会の考え方等について、文部科学省高等教育局私学行政課へ出向き、意見交換しながら業務改善策及び再発予防策をとりまとめた。

11月25日開催予定の第181回秋季定例総会において、新たなコンプライアンス体制の構築に向けて業務運営の細目にわたって改善計画を策定した「業務運営の改善計画策定に向けて」を提案、了承された。

この間、9月10日、9月24日、10月20日、11月21日に、文部科学省高等教育局私学行政課に出向き「業務運営の改善計画」の基本的考え方や進捗状況等を説明・報告、その後「改善すべき事項への対応について」を同省同課に提出し、平成20年12月25日付で受理された。

## 10-2 業務改善委員会

業務改善委員会は、文部科学省からの実地検査結果を踏まえての業務改善策の提案、特に、事務局運営を含む内部管理体制、規程や内規、種々の決済手続きの見直し結果に基づいた業務改善策への反映を目的に設置された。

業務改善委員会では、何故このような事態を招いたかについて現状分析を行うため、事務局職員全員による意見聴取を行い、文部科学省からの指摘内容について検証した。その結果、文部科学省からの指摘内容については、ほぼ指摘通りであることを確認し、現状分析については、以下の問題点を整理した。

連盟の役員が全員非常勤であることにより、事業運営について経営層の日常的なモニタリングを受けにくい体制

となっていること。例えば、常務理事、理事及び監事は加盟法人の会員代表者（学長・理事長等）であり、日常的に業務のアドバイスや牽制を受けにくい体制であること。

予算統制から日常業務における予算執行、人事等すべての権限が実質的に事務局長に集中する構造となっていること。

上記二点が同時に生じることにより、予算執行や人事における組織運営に当たっての公正性、透明性が損われる運営状況となっていること。

これらの問題点を踏まえ、本委員会では、公益法人として自律性と公共性が担保された事業実施体制の確立及び適正な事業運営の実現のための諸方策及び文部科学省通知による「改善すべき事項」にかかる具体的な再発防止策をさまざまな角度から検討した。また、法務や会計の専門家としての弁護士や公認会計士、企業経営経験を有する有識者等を委員とするコンプライアンス委員会とも連携をとりながら検討を進めた。その結果、不適切な内容の支出撤廃を図るための、会計業務における複数の担当者による責任あるチェック体制の構築、慣例踏襲意識からの脱却と、より透明性の高い事業運営体制の構築、公益法人として適切な業務運営を遂行するための持続可能な法人ガバナンス及びとくにコンプライアンスの視点に立った運営体制の再構築の三点の課題を解決するための改善策及び規程と内規の整備を行った。

本委員会の報告については、随時、常務理事会並びに理事会に報告し、「適正な事業運営の確立に向けた具体的な業務改善方策について」をとりまとめ、9月17日開催の臨時総会において了承された。

### 10 - 3 コンプライアンス委員会

コンプライアンス委員会は、平成20年7月29日開催の第500回理事会の決定に基づき、文部科学省からの通知において指摘された内容の再発防止の観点からの新しいコンプライアンス体制の提案、内部管理状況調査及び事務局を含めた法人運営のガバナンス体制全体の見直し、業務改善委員会による改善案策定に対する専門的立場からの助言を目的に設置された。

委員会は、8月6日、22日、9月4日の3回開催されたほか、委員会間において数度にわたる打合せを重ね、これらに対する提案及び助言を行うため、諸規程の検討、会計帳票の精査、関係者のヒアリングを行った。

また業務改善委員会の中間報告に関し、以下の助言を行い、これらの指摘については、業務改善委員会の最終報告案に概ね反映された。

- ガバナンス、内部統制、コンプライアンス、のバランス
- 産業界等のコンプライアンス体制をロールモデルとした連盟の運営体制
- チェック体制と違反者に対する対処
- 理事会と担当理事の権限の分掌
- 稟議の制度設計
- 購入・取得にかかる支払権限の委譲と明確化
- 資金運用規程の整備
- 事務局職員厚生資金貸付規程における申請及び貸付利率変更手続きの明確化
- 講師招聘に関する報酬及び旅費規程の整備
- 会合等における支出基準の明確化
- 監事監査規程の実質化

コンプライアンス委員会は、連盟の組織目標達成のための、コンプライアンス体制の確立とその方策として、社会的責任を果たすための憲章等の制定、ガバナンス体制の見直し、牽制機能の強化、規程（ルール）違反行為の早期発見とその是正、規程（ルール）違反と処分の明確化からなる提言をとりまとめた。

本委員会の報告については、9月9日開催の第7回常務理事会並びに第501回理事会の議を経て、9月17日開催の臨時総会において了承された。

### 10 - 4 業務運営の改善計画の取り組み状況について

11月25日開催予定の第181回秋季定例総会において、新たなコンプライアンス体制の構築に向けて業務運営の細目にわたって改善計画を策定した「業務運営の改善計画策定に向けて」が提案、了承された。現在、連盟事務局にお

いて改善計画を鋭意実行に移している。具体的な進捗状況は、以下の通りである。

## 【1. 早期是正措置】

### 連盟事務職員の会計研修

平成 20 年度は職員全員に対し、計 3 回実施した。

第 1 回研修（H20.10.24） テーマ：コスト意識とは何かを考える

第 2 回研修（H20.12.16） テーマ：仕事は自己の成長機会

第 3 回研修（H21.1.28） テーマ：コストとしての仕事と投資

原価意識の涵養と経営資源（会費収入）の理解、資源の効率かつ有効活用について考えるとともに、加盟大学への貢献意識を仕事の成果にどうつなげるかなど意識改革を醸成することを目的とした。

事務局課長クラスによる常務理事会等の審議内容及び決定事項の共有

随時、常務理事会及び理事会の重要決定事項をメールや事務局連絡会議を開催、職員に報告し、情報の共有化を図っている。

### 監事、参与、事務局職員の連携

以下の通り、実施した。

第 1 回：連盟事務局に思うこと（フリーディスカッション）

平成 21 年 2 月 23 日、本田博哉参与（当時）と非管理職職員との連絡会議

第 2 回：顔合わせ（フリーディスカッション）

平成 21 年 3 月 18 日、鈴木義秀参与と非管理職職員との連絡会議

### すでに着手済みの経費節減

平成 20 年 11 月 25 日開催の第 181 回秋季定例総会において承認された通り、文部科学省からの行政指導があった直後から、現状を見直し会議運営方法や書籍、雑誌等の購入の精査、光熱費や管理費等の節約に努めており、現在も経費節減に向けて実行中である。

### 業務遂行過程の見直し

#### 1) 定型業務の連盟内の統一

12 月から施行している新しい稟議書のマニュアルを作成し、共有化した。

#### 2) 他部門との情報の共有化

1 月から施行的にグループウェアを稼働しており、4 月から「サイボウズ Office7」と契約し、グループウェアにおいて部門間のスケジュール調整や情報の共有化を図る予定である。

#### 3) ネットワーク管理者について

4 月からサーバー及びパソコン周辺機器等の管理を総務担当に一元化し管理すべく準備している。

#### 4) 紙による情報共有・保存文書について

グループウェア導入により回覧物（会議の手配書、事務連絡文書等）はなるべくネットワーク上にて回覧している。

#### 5) 物品の管理

4 月から各部門の消耗品の発注をやめ、物品・消耗品の発注管理を総務担当に一元化すべく準備中である。

4 月から部門間共通の物品を総務が一元管理し、貸出制とするため、準備中である。

#### 6) 基本データの一元管理

4 月から部門ごとの基本データ（加盟大学データ、各申請書、支払稟議）の管理を総務担当で一元化すべく準備中である。

#### 7) 受付業務の見直し

4 月から受付業務の委託契約を解除し、職員のローテーションにより業務を分担する予定である。

#### 8) 経理システムの導入

4 月から統一した請求書処理できるよう予算管理システムを導入し、予算費目ごとの予算管理と請求書の統一処理ができるよう整備している。

## 【2. ガバナンス、コンプライアンス体制の確立】

### コンプライアンス体制の強化

#### 憲章及び行動基準の制定

#### 総務担当理事の新設

#### 常務理事、事務局長の職務権限の明確化

ガバナンス、コンプライアンス体制の確立に向けて、改善項目の 憲章及び行動基準の制定、 総務担当理事の新設、 常務理事、事務局長の職務権限の明確化については、平成 20 年 11 月 25 日開催の第 181 回秋季定例総会において承認されたように、それぞれを明確化した。現在、各基準や職務権限に従って業務運営をしている。また、

新設「総務担当理事」には、人事案件や国会議員の会合への参加に関わる事項についてその都度相談しつつ、常務理事会・理事会の承認を得ながら運営している。

公認会計士または監査法人による監査機能の強化

平成20年12月に公認会計士和田義博と契約を交わし、それ以降現在に至るまで月2回くらいのペースで期中監査を行っている。

外部からの理事等の登用、役員構成のあり方の見直し

第8回常務理事会（10月7日開催）並びに501回理事会（9月9日開催）において検討の結果、連盟の目的（定款第6条）「会員相互の協力によって、私学の権威と自由を保持し・・・」から考えても、外部からの理事の登用は難しいことから、現在の理事会構成を加盟校の地域、規模等を勘案し検討することとなった。平成21年2月17日開催の第182回臨時総会において役員会改選が行われ、地域、規模・種別による選出基準をもとに新理事会メンバーを構成した。

会計課長の外部からの任用

平成20年12月から、会計業務を総務担当から独立し「会計担当」を設置し、明治大学から週1回の出向形態で「会計担当課長」を任用し、複数チェック体制を整えた。

### 【3．規程等の制定】

稟議規程（新規） 監事監査規程（新規） 役員報酬規程（新規） 文書保存規程（新規）

事業組織運営規程（一部改正） 事務組織規程（一部改正） 経理規程（一部改正） 厚生資金貸付規程（一部改正） 福利厚生規程（一部改正）

監事監査規程、役員報酬規程（平成20年4月に遡及）、事務組織運営規程は平成21年4月から施行しており、それ以外は平成20年12月から施行している。なお、役員報酬規程においては、その後平成21年3月17日開催の第507回理事会において税率の関係により役員の報酬額と監事の報酬額を改正し、了承を得た。

### 【4．ルールの整備】

委員会等の委員交通費の連盟負担

平成21年度から、事業組織の会議、フォーラム等に出席した委員に交通費を支払うこととした。事務処理の簡便さを勘案し、企画・政策会議の検討をもとに、当初の提案（平成20年11月25日・第181回秋季定例総会）より、以下の通り、税務上の問題や事務処理等を勘案し以下の支払い方法等を見直している。

- 1.片道50キロ未満の場合は交通費支給の対象外とする
- 2.振込先は大学指定の金融機関とする
- 3.航空費は、神戸以西を支払うことを想定し、片道で600キロを超える場合支給する

飲食費、謝金等のルール化

平成20年11月25日開催の第181回秋季定例総会において基準の承認を得、現在この基準に従い実施している。また飲食費は、これ以前に夏から経費節約のため基準通り運用している。

公益通報者保護等

コンプライアンスマニュアルの「行動基準」に定めた「監事に対する情報提供の窓口」の連絡先について、第181回秋季定例総会承認後、（平成20年11月25日開催）連盟ホームページ及び会員代表宛てに郵送にて周知した。

### 【5．事業以外の活動のあり方】

事業計画にない活動の取扱い

事業計画にない「金曜会（東部地区）」「人事担当第三部会」「学生生活支援研究会」については、業務及び会計も連盟事務局から切り離すこととした。「金曜会（東部地区）」については、平成21年度から受託形態とし、事務業務に対する実費弁済（人件費、通信運搬費、事務用品）の申合せを結び、連盟が協力する予定である。この件については、平成21年3月3日開催の第13回常務理事会において承認された。

### 【6．その他】

グループウェア等情報共有システムの運用

1月から施行的にグループウェアを稼働し、4月から正式に「サイボウズOffice7」と契約し、グループウェアにおいて部門間のスケジュール調整や情報の共有化を図る予定である。

連盟ハンドブックの作成

連盟ハンドブックワーキンググループを編成し、加盟大学への説明責任を目的としたハンドブックのとりまとめに向けて準備中である。