

**国立大学のガバナンス改革の強化に向けて
(提言)**

平成29年5月23日

一般社団法人国立大学協会

目次

1. はじめに	2
2. 学長のリーダーシップについて	2
3. 学長選考等・任期及び将来の経営人材の育成について	4
4. 経営協議会について	7
5. 教育研究評議会について	9
6. 監事について	9
7. 社会に対する説明責任について	11
8. 提言	11
〈付属資料〉	
1. 審議経過	14
2. 国立大学法人のガバナンスの在り方に関する状況調査まとめ	15
3. 国立大学法人のガバナンスに関する調査研究ワーキンググループ設置要項	41
4. 国立大学法人のガバナンスに関する調査研究ワーキンググループ委員名簿	43

1. はじめに

国立大学は大学の自立的運営による教育研究の活性化、運営の効率化を目指して法人化され、これまで、弾力的な大学運営体制のもとで、魅力ある国立大学の実現を目指して様々な改革を進めてきた。現在、国立大学は、グローバル化や知的基盤社会の到来、少子高齢化の進行等、様々な課題に直面している中で、基盤的経費である運営費交付金は減額傾向にあり、若手教員の減少や施設整備の老朽化も進み、教育研究の基盤維持にも困難が生ずる状況にある。一方で、国立大学は、「日本再興戦略」や「科学技術基本計画」の原動力として政府、産業界をはじめ各方面からますます大きな期待が寄せられており、こうした困難な状況にあっても、今日の社会的要請に応え、今後、さらに自主財源獲得に向けた取り組みの強化とビジョン実現に向けた改革に全力で取り組む必要がある。特に大学運営には、中長期的視点が不可欠であり、多様で優れた人材を安定的に確保することが極めて重要である。これらの改革をより一層推進するためにも、ガバナンス改革が強く求められており、平成27年4月に学校教育法及び国立大学法人法の改正が施行されたところである。さらに、独立行政法人制度改革の一環として行われた独立行政法人法の改正に伴い、国立大学法人法の改正が平成27年4月に施行され、監事について、調査権限の明確化、監査報告の作成義務、法律の規定による許認可等に係る書類等の調査義務、役員不正又は法令違反に関する学長及び文部科学大臣への報告義務等が法律上明記されるとともに、その任期が4年とされたところである。

また、国立大学においては、多額の公的財政支援や寄附金等の外部資金を得ていることを踏まえ、内部ガバナンスの強化のみではなく、業務運営を法人外部の意見等により改善することも考慮すると、大学のビジョン、改革構想や財政状況等について、納税者、寄附者をはじめとした社会への説明責任をより積極的に果たすことが極めて重要となっている。

そこで、国立大学協会では、制度改正から1年が経過し、各大学の実質的なガバナンス改革の取組を調査しつつ、先進的な事例等の情報を共有するとともに、ガバナンスに関する諸課題を抽出し、その解決の方向性を調査研究するため、理事会の下に「国立大学法人のガバナンスに関する調査研究ワーキンググループ」を設置し、各大学に対する状況調査アンケートや外部有識者との意見交換等、様々な検討を行い、本報告書を取りまとめた。

2. 学長のリーダーシップについて

(1) 調査結果

今回の調査結果により、各国立大学では、学長のリーダーシップの確立を図るため、教育、研究、地域連携、国際協働、大学間連携等の大学運営面や大学経営面にわたり、学長を支える補佐体制の構築や戦略的な資源配分の推進に積極的に取り組んでいることが明らかになった。

(学長を支える補佐体制の構築)

学長を支える補佐体制の構築としては、次のような取組がある。

- ・ 理事、副学長、学長補佐などの配置による執行部体制の強化

- ・学長が大学運営を戦略的に推進するため、大学改革等に関する企画・立案、調整について機動的かつ柔軟に対処する学長直下の組織である学長戦略室などの設置
- ・学長の判断による全学的視点からの学部長、部局長等の選考・任命
- ・グローバル化対応、産学連携の推進等に資する高度専門職員の配置
- ・IR室等の設置による学内情報の集約と活用

特に、学長を支える組織として、78大学で学長直属の企画立案組織を整備し、39大学でIR機能を有する組織を整備している。

また、学部長、部局長等の選考手続においては、59大学で部局から候補者の推薦を得て学長が選考・任命しているが、ほとんどの場合、複数の候補者の推薦を求めている。34大学では、学長や役員会等が候補者の面談等を行った上で、最終的な選考・任命を行うこととしている。15大学では、部局からの推薦ではなく、学長が独自に関係者からの意見聴取等を行い候補者の選考・任命を行っている。

(戦略的な資源配分の推進)

戦略的な資源配分の推進としては、次のような取組がある。

- ・人事、予算、組織再編等についての学長裁量枠の設定による戦略的な資源配分
- ・全学的視点に立った既存部局からの定員等の再配分による新しい学部等の設置

特に、教員の配置については、ほとんどの大学で全学の教員人事委員会等を設置し、学長裁量枠を活用した重点配置を行っている。具体的な選考・採用においても、44大学で全学委員会の議を経ることとしている。

また、予算については、学長裁量経費を確保・活用するとともに、当初予算額の一定割合を留保して各部局の執行内容等を評価の上、再配分するなどのメリハリある配分を実施している大学も多い。

これらの取組は、多くの大学では第2期中期計画期間に導入しているが、各大学では、それぞれに課題も認識しており、主に、財政基盤の安定性の確保・強化、IR活動の意思決定への反映方法、専門性の高い職員の育成・確保、構成員と学長や執行部との意思疎通などが挙げられている。特に財政基盤については、産学連携及び寄附金収入の拡大、効率的な資産運用等の財源の多元化が喫緊の課題とされている。

(2) 外部有識者の意見

外部有識者からは、次のような意見があった。

- ・リーダーにはクリエイティブな仕事が求められ、そのためには時間的余裕が必要である。国立大学の学長には大学運営（教学）と大学経営に責任を有しているが、それぞれにマネジメント方法や求められる能力が異なり、1人の学長が担うのは容易ではないことから、適切に理事・副学長等に権限を委譲することが必要である。
- ・学長がリーダーシップを発揮するためには、資金や人材の配分に係る権限を持つとともに、学長が明確な大学の将来ビジョンを示し、部局長や構成員との意思疎通を図って、ポリシーを作成することが重要である。そのためには、特に、執行部と部局長との連携を強化し、執行部が学内外へ情報発信し、構成員との信頼関係の構築や構成員の当事者意識の醸成を図るべきである。

(3) 提言

学長には、明確な大学の将来ビジョンを示し、部局長や構成員との意思疎通を図るとともに、学内外のステークホルダーに発信して、国立大学に求める役割についての議論を深め、継続的・持続的に各種改革を進めていくリーダーシップが求められる。

大学は教育・研究の特性や専門性が多種多様であり、学長がすべてを完全に把握・理解した上で責任をもって判断することは実質的に困難である。しかし、国立大学においては、学長が大学運営と大学経営を一体的に掌握し、学長のリーダーシップの下で機能強化の取組を推進する必要があるため、学長補佐体制の充実・強化を図る中で適切な役割分担を進めるべきである。

学長補佐体制としては、理事、副学長等のみならず、学長直属の企画立案組織等が重要であり、さらに学部長、部局長等は、経営協議会、教育研究評議会等の委員として大学の経営・運営に大きな役割を果たすとともに、執行部と部局構成員の意思疎通の要となる存在であることから、全学的視点に立って適任者を選考することが重要である。

さらに、学長のリーダーシップを実質的に発揮するための手段として、全学的視点からの人事、予算、組織再編等における戦略的な資源配分の仕組みを一層充実していく必要がある。

また、今日の大学改革においては、経営戦略の企画・立案をはじめとして職員の果たす役割が大きく、高度な専門性を必要とする業務も増えていることから、学長は、職員の採用、学内外で行われる研修、さらには能力・適性に応じたキャリア形成支援全般を通じて職員的能力向上を図るとともに、職員的能力を最大限に発揮できるような事務体制を整備・強化することが必要である。また、国立大学協会として、あるいは地域の複数の大学が連携して、幹部職員研修や専門的人材育成のための研修の実施により高度人材の育成を図ることや国立大学間はもとより広く関係機関との職員人事交流を積極的に進めることが大学のガバナンス力を高める上で重要となる。

これらのことから、学長が大学運営と大学経営の責任者として強いリーダーシップを発揮し、マネジメントを行うことができるようにするために、各大学の実情に応じ、以下の取組を推進すべきである。

- ① 学長が明確な大学の将来ビジョンを示し、学内外に積極的な情報発信を行い、意思疎通を図って、学内外からの理解と支持を得ること。
- ② 学長が大学運営と大学経営の双方に責任を有することから、理事、副学長などの学長補佐体制の充実・強化を図る中で適切な役割分担を推進すること。
- ③ 学部長、部局長等について、全学的視点に立って執行部と部局をつなぐ適任者が選考・任命される手続等を整備すること。
- ④ 人事、予算、組織再編等における戦略的な資源配分の仕組みを一層充実すること。

3. 学長選考等・任期及び将来の経営人材の育成について

(1) 調査結果

今回の調査結果により、各国立大学では、学長選考会議の権限と責任の明確化、学長任期の見直し、将来の経営人材の育成について、様々な工夫をしながら取り組んでいることが明

らかになった。

(学長の選考等)

全ての大学において、学長選考は、法令改正の趣旨を踏まえ、学長選考会議が定める「求めるべき学長像」を明示した上で公募し、意向投票の結果は、学長選考会議での参考と位置付けている。

また、意向投票については、実施しないと回答した大学は11大学であるが、実施すると回答した大学においても、18大学で「意向聴取」、17大学で「意向調査」、3大学で「意向調査投票」、2大学で「意向聴取投票」とするなど、従来の「意向投票」と異なり学内の意向を調査・確認する手続きであって、最終的な選考の責任と権限は学長選考会議にあることを明確にしている。さらに、所信表明、ヒアリング、公開討論など、候補者の大学運営に関する考え方を確認し、構成員に周知する仕組みを併せて整備している。

なお、学外公募についても、積極的に実施している大学があることを確認できた。

学長就任後の業績評価については、多くの大学が、1年から3年ごとに、監事監査報告書、事業報告書、所信表明書、国立大学法人評価委員会の評価結果、学長の自己評価書、アクションプラン等を活用し、ヒアリングを実施して行うとしている。

(学長の任期)

今回の調査結果では、任期4年が53大学(62%)で最も多く、次に6年が18大学(21%)、3年が15大学(17%)となっている。再任については、4年任期の場合は54%が2年、3年任期の場合は全大学が3年であり、6年任期の場合は3大学を除いて再任なしである。再任回数は1回がほとんどであるが、2大学が2回、6大学が無制限としている。これらの結果、再任を含めると、学長の在任期間の上限は3大学が4年と短期間であるが、6年が66大学、6年を超えるのが17大学となっている。

また、各大学の考える望ましい学長任期としては、基本の任期を6年に延長したり、再任期間・回数制限を緩和したりするなど、現在よりも若干の長期化を図る意見が比較的多かった。また、中期目標期間との連動を意識し、学長の選出時期について、次期学長が次期中期目標の策定が行えるよう、就任1年前に次期学長を選出することが望ましいとの意見もあった。

(学長を含む大学経営人材の養成)

今回の調査結果では、学長補佐、副理事等への登用、副学長、理事への登用を通じ、早い段階で経営に参画させることにより、将来の経営人材育成を行っているとの回答がみられた。しかし、多くの大学で、「大学経営に関する経験者を確保するために、学内で将来の経営層を育てる方法を考え、人材を育成する必要がある」という課題意識を抱いていることも分かった。

なお、現在の国立大学長の経歴を、国立大学協会事務局において調査したところ、当該大学において、理事経験のある者は43名、副学長経験のある者は59名で、86名中64名は理事又は副学長のいずれかの経験を有していた。さらに、重複はあるが、病院長経験のある者15名、学部長経験のある者42名となっている。このように、多くの学長が当該大学

における経営への参画の経験を経て就任していることが確認できた。一方、当該大学での常勤教員の経験がない者は2名となっている。

(2) 外部有識者の意見

外部有識者からは、学長選考手続きに関し、特に、学外から候補者を募ることと意向投票との関係について、学外から候補者を求めるのであれば意向投票は不要であり、学内からの候補者のみであれば、学長就任後の改革への支持を得る観点から意向投票が必要であるとする意見がみられた。また、意向投票については、学長選考会議において候補者を一本化できれば必要ないとする意見もあり、また、出身組織の規模に左右されるという課題も指摘されていることからその是非を議論するべきであるとの意見もあった。さらに、学長選考会議の候補者選考にあたっては、候補者の経営能力の有無の判断において、学外委員の役割が極めて重要であり、大学の現状、将来の計画等について十分に説明を行う必要性が指摘された。

学長の任期については、「4年+4年」が良いのではないかと、中期目標期間との関連を踏まえれば、任期6年で再任可とすることが良いのではないかと意見があった。

将来の経営人材の育成については、大学経営を経験することなく学長に就任するケースもあることから、学長に必要な能力を身に付ける研修や大学経営層の育成の必要性が指摘された。

(3) 提言

学長選考に関しては、各大学において、学長選考会議の権限と責任の明確化を図り、学内外を含め幅広く適任者を求めるよう努めている。意向投票については、部局の規模に影響されたり人気投票になったりするという問題が指摘されることがあるが、構成員の大学全体の経営に対する理解・認識を深め、積極的な参画意識を醸成するという効果も大きい。また、候補者の大学運営に関する考え方を構成員に周知し理解を深める意義があることやむしろ意向投票によって学外の適任者を幅広く求めることができるとの意見もある。したがって、意向投票の実施については、各大学において実情に即しつつされるべきものであるが、実施する場合には、意向投票が構成員の意向を調査・確認して学長選考会議の参考に供する趣旨であることを明確にするとともに、全学的な視点から大学の発展に寄与できる人材を選考するという構成員の意識を高めるよう改善を図ることが重要である。

なお、私立大学においても、例えば上智大学は最近次のような選考手続きの改革を行っている。すなわち、①まず大学の将来ビジョンに基づく次期学長の取組への期待に関する構成員の意向調査を実施し、②それを踏まえて策定した学長選任基準に基づき教職員から推薦のあった者について選考委員会が書類審査・面接を行った上で学長候補者を選定し、③学長候補者の所信説明に関する動画を含む資料を公開して構成員の意向調査を行い、④選考委員会によるこれらの報告を理事会が総合的に検討・審議して次期学長を選任するというものである。このような取組は、国立大学の学長選考に際しても参考となるものとする。

学長の任期については、中期目標期間との連動も意識しつつ、学長が自らのビジョンの実現のためにリーダーシップを発揮し構成員の理解を得て実効的な取組ができるように、適切な期間を設定する必要がある。

将来の経営人材の育成については、現在、国立大学においては、学長をはじめとする将来

の経営人材を組織的に育成するシステムが存在しないことが課題であり、学長の選考方法以上に大きな問題とも考えられる。このことについては、各大学における工夫のみならず、国立大学全体としての取組を検討することも必要である。

これらのことから、学長の選考等・任期及び将来の経営人材の育成については、学長にふさわしい人材を幅広く確保することができるようにするために、各大学の実情に応じ、以下の取組を推進すべきである。

- ① 学長選考会議においては、学内外も含めて幅広く適切な学長候補者の確保に努めること。
- ② 学長選考会議が十分な情報に基づき責任を持って学長候補者を選考することができるよう、所信表明等の手続の充実、意向投票を実施する場合の位置付けの明確化及び構成員に対する大学の当面する課題や候補者の所信等の周知と大学経営への参画意識の醸成、選考会議の学外委員に対する大学の現状等についての丁寧な説明等に努めること。
- ③ 学長の業績評価については、これから本格化する具体的な評価に備え、学長選考会議が策定した求める学長像に照らし、適切な評価が行われるようにすること。
- ④ 学長の任期については、学長選考会議において、中期目標期間との連動も意識しつつ、学長が自らのビジョンの実現のために実効的な取組ができるよう適切な期間を設定すること。
- ⑤ 将来の経営人材の育成については、各大学において長期的視点に立って若い人材に大学経営への参画の機会を与えるよう工夫するとともに、国立大学全体として学長を含む大学経営人材の育成のための研修プログラムなどのシステム構築を検討すること。

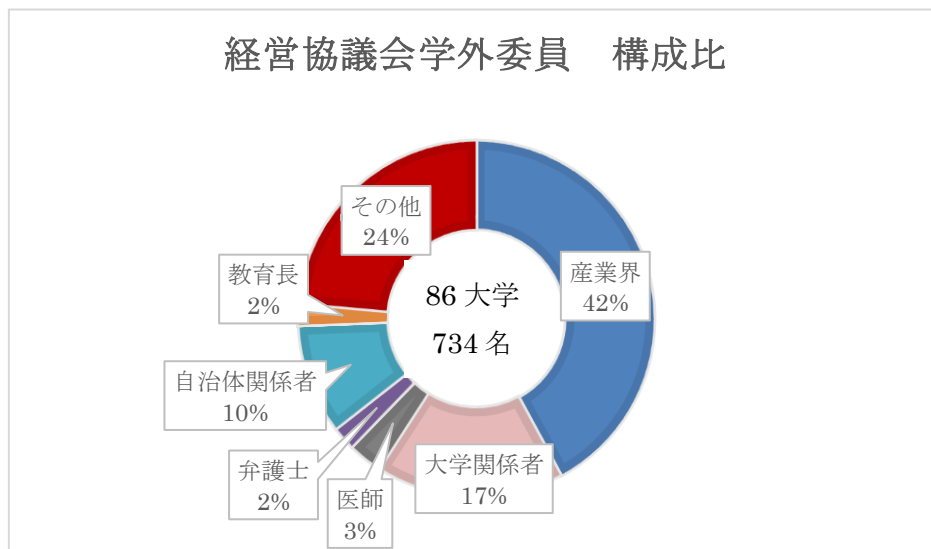
4. 経営協議会について

(1) 調査結果

今回の調査結果では、経営協議会の委員総数は、「15～19名」とする大学が31校（約36%）と最も多く、次いで「10～14名」が21校（約24%）で、定めのない大学が11校（約13%）となっている。

各大学における経営協議会学外委員の選出方法については、それぞれ独自に定められているが、国立大学協会事務局において、平成27年9月1日現在の学外委員の構成について調査したところ、学外委員総数734名中、産業界が309名（約42%）と最も多く、次いで元国立大学長を含む大学関係者125名（約17%）、自治体関係者73名（約10%）の順となっており、教育長、同窓会会長を委員としている例も見られた（次頁表参照）。

経営協議会学外委員 構成比



※その他…独立行政法人、NPO法人、高等学校校長 等

経営協議会の平成27年度の会議開催実績は、最小4回、最大10回で、平均では約6回となっている。実質的な議論が行えるよう会議開催回数を増やす大学も見られ、会議運営上、ポイントを絞った論点整理や自由な意見交換の時間の確保など、限られた時間で効果的な議論が可能となるよう工夫が行われている。

さらに、学長と経営協議会学外委員との良好な関係の構築のため、懇談会の開催、大学視察、大学行事への招待、大学の状況説明・意見交換などが行われている一方で、一定の緊張感を維持できる関係が重要であるとの意見もあった。

また、各大学の課題としては、学外委員の大学の現状の十分な理解、議論の実質化、学外委員からの提案等の大学運営への反映、日程調整の難しさ等が認識されている。

なお、経営協議会においては、平成27年以来、多くの大学の経営協議会の学外委員が、それぞれの大学が地域で果たしている役割と現状についての各方面の理解と運営費交付金の確保を求める声明を公表するなど、大学と社会をつなぐためにも寄与していただいている。

(2) 外部有識者からの意見

外部有識者からは、経営協議会委員に対する情報提供として、大学の研究の強みは何か、どのような研究者がどのような研究を行っているか、今後その研究をどのように大学の発展につなげるかのみならず、不祥事案についても、事案内容のみならず、どのように対応したかについても説明することが重要であるとの指摘があった。

(3) 提言

これらのことから、経営協議会については、経営に関する重要事項の審議のみならず、外部からの大学運営に対する意見を聴取する貴重な場であり、会議において実質的な議論が行えるようにするために、各大学の実情に応じ、以下の取組を推進すべきである。

- ① 議題や論点の整理を行い、適切な会議開催回数にすることにより、会議における意見交換の時間を確保すること。

- ② 学外委員に対しては、適切な関係を構築する取組を行うほか、大学の現状等を十分に理解していただくため、自大学の強み（研究等）や研究者についての情報はもとより、不祥事などのネガティブな事案についても丁寧かつ詳細に説明すること。

5. 教育研究評議会について

(1) 調査結果

今回の調査結果では、教育研究評議会の委員総数は、「20～29名」とする大学が32校（約37%）と最も多く、次いで「10～19名」が17校（約20%）、定めのない大学が9校（約10%）で、50名以上の大学も5校（約6%）となっている。

平成27年度の会議開催実績は、最小5回、最大24回、平均では約12回となっている。各大学では、実質的な議論を行うため、前段階の部局長会議等との審議項目の調整や、資料の事前配布、構成員のスリム化などの工夫が行われている。また、各大学の課題としては、管理・運営的な議題が多く教育研究の向上等の議論ができないことや委員から部局の立場を優先した発言が多いこと、経営協議会や下部の会議の議題との重複等が認識されている。

(2) 提言

これらのことから、教育研究評議会が教育研究に関する重要事項を審議する場としての機能を十分に果たすことができるようにするために、各大学の実情に応じ、以下の取組を推進すべきである。

- 大学全体の教育研究等の質的向上を目指した建設的で実質的な意見交換を行うという趣旨を委員全員に徹底するとともに、部局長会議や経営協議会など他の会議との議題整理、会議開催回数や委員構成の適正化を検討すること。

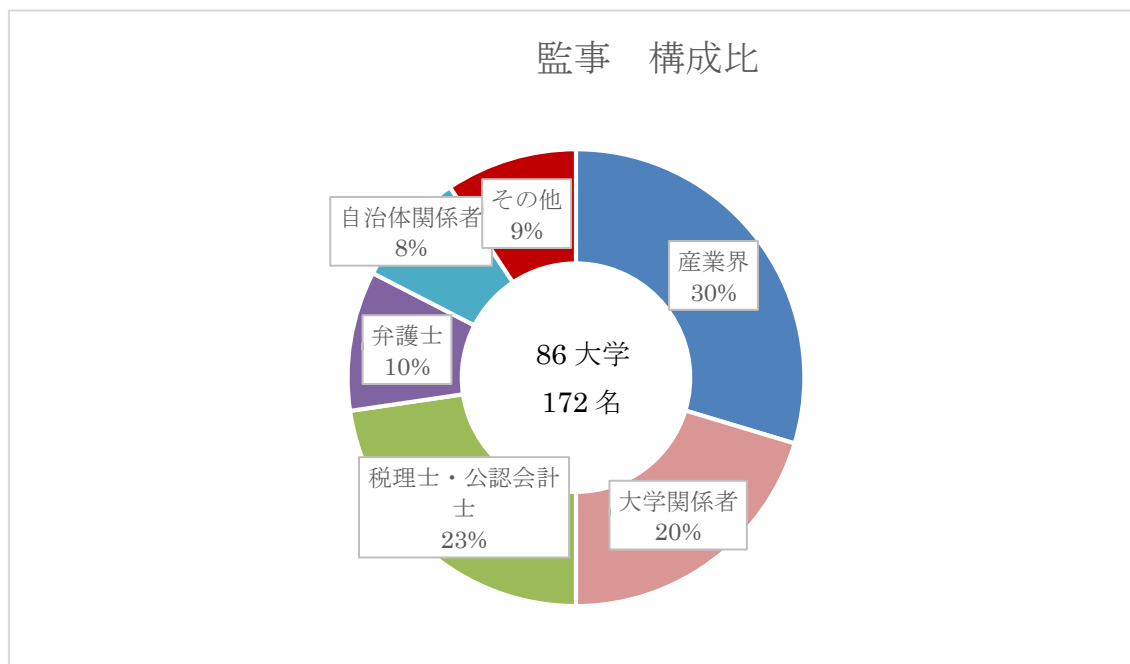
6. 監事について

(1) 調査結果

今回の調査結果では、各大学2名の監事について、常勤2名が1大学、常勤1名と非常勤1名が48大学、非常勤2名が37大学となっている。

監事の任命については、各大学の意向を踏まえた上で文部科学大臣が行っているところであるが、国立大学協会事務局において、平成28年10月1日現在の監事の現職等について調査したところ、産業界が51名（約30%）、税理士・公認会計士が39名（約23%）、大学関係者35名（約20%）、弁護士17名（約10%）、地方公共団体が14名（約8%）となっている（次頁表参照）。なお、他大学の元国立大学長は5名、当該大学の役職員であった者は3名となっている。

監事 構成比



※その他…教育長、高等学校校長、国家公務員 等

監事と学長や執行部との間の意思疎通については、役員懇談会の開催、学長との定期意見交換会の開催などの取組を行っている。また、監事監査報告書については、学長をはじめとする執行部はもちろんであるが、役員会、経営協議会、教育研究評議会等で報告いただき、指摘事項に対する対応を報告している。

監事の役割強化や業務の拡大への対応としては、主として、監査室員の増員等の監事補佐体制の強化が図られている。

各大学においては、監事の常勤化や支援職員の高度化の必要性が認識される一方で、財政上の予算措置が課題とされている。また、国立大学の重要な業務である教育、研究、社会貢献に関する監事監査の在り方や監事監査と内部監査の目的、機能分担の明確化が指摘されている。

(2) 外部有識者の意見

外部有識者からは、次のような指摘があった。

- ・監事は、実行上、業務に関する事項、重点業務監査事項、会計経理に関する事項等の年度計画を策定して学長に提出し、監査業務を実施するとともに、学内の重要な会議に出席し、必要に応じて監事としての意見を述べている。
- ・法令改正に伴い、監査報告の作成義務が法律上明記されたほか、監事の役割が強化され、業務が拡大しており、各大学において、監事の勤務実態を把握したうえで、常勤化の議論を行うとともに、監事補佐体制の整備が必要である。
- ・リスクを未然にチェックするため業務監査の重要性が指摘されているが何をどこまで監査すべきかについて整理が必要である。
- ・大規模大学の監事については、3名以上を配置できるよう制度改正すべきである。
- ・監事の業務に関する研鑽が必要であり、研修を行うことも重要である。

- ・大学のガバナンス改革の推進方策に関する検討会議では、監事の選考に際し、選考会議を設置するなど、求める人材像を明確化した上で、透明性のあるプロセスによって選考する必要性が指摘されており、今後、留意が必要である。

(3) 提言

これらのことから、監事の適切な業務遂行を確保するために、各大学の実情に応じ、以下の取組を推進すべきである。

- ① 各大学において、監事の機能や業務が拡大していることや財政状況も踏まえつつ、監事の常勤化や監事補佐体制の強化について検討すること。
- ② 監事は国立大学法人の業務を監査することを踏まえ、各大学において、教育、研究、社会貢献に関する監事監査の在り方について監事と連携・協議して検討するとともに、監事監査と内部監査の目的、適切な役割分担等について検討すること。
- ③ 監事としての研鑽や監事同士の連携を強化することが必要であり、文部科学省や監事協議会を中心とした監事研修の充実に支援・協力すること。

7. 社会に対する説明責任について

(1) 調査結果

今回の調査では、社会に対する説明責任や広報活動については、調査事項には含まれていないが、自由記述において、卒業生や地元企業からの理解を深めるための同窓会・校友会の活動や、地元自治体や企業との連携を実質化することが重要な課題と認識されていた。

(2) 外部有識者の意見

外部有識者からは、大学は学内外に対し将来ビジョン等の情報発信に努めるべきであり、国立大学総体として対外的発信力を高めることは各大学のガバナンスにとっても重要であること、広報戦略を定め大学をアピールすることが外部資金の獲得や運営費交付金の充実にもつながること、同窓生とのつながりを密にすることも重要であることなどの指摘があった。

(3) 提言

これらのことから、各大学が社会に対する説明責任を一層果たすために、各大学の実情に応じ、以下の取組を推進すべきである。

- ① 大学構成員全体が広報意識を持つとともに、広報戦略を定め、将来ビジョンや財政状況等を含めて、学外に対して積極的なアピールをして理解を深めるよう努めること。
- ② 特に、国立大学が多額の公的財政支援を受けていることを踏まえた納税者に対する説明、寄附金を原資とした活動状況や資金の使用状況など寄附者に対する説明、外部資金による研究活動や間接経費の使途など産業界に対する説明に留意するなど、社会への説明責任をより積極的に果たすこと。

8. 提言

上記の検討結果に基づき、今後の国立大学における学長のリーダーシップの確立やガバナンスの強化を図るため、以下のとおり提言するものである。

(1) 学長のリーダーシップについて

学長が大学運営と大学経営の責任者として強いリーダーシップを発揮し、マネジメントを行うことができるようにするために、各大学の実情に応じ、以下の取組を推進すべきである。

- ① 学長が明確な大学の将来ビジョンを示し、学内外に積極的な情報発信を行い、意思疎通を図って、学内外からの理解と支持を得ること。
- ② 学長が大学運営と大学経営の双方に責任を有することから、理事、副学長などの学長補佐体制の充実・強化を図る中で適切な役割分担を推進すること。
- ③ 学部長、部局長等について、全学的視点に立って執行部と部局をつなぐ適任者が選考・任命される手続等を整備すること。
- ④ 人事、予算、組織再編等における戦略的な資源配分の仕組みを一層充実すること。

(2) 学長選考等・任期及び将来の大学経営人材の育成について

学長の選考等・任期及び将来の経営人材の育成については、学長にふさわしい人材を幅広く確保することができるようにするために、各大学の実情に応じ、以下の取組を推進すべきである。

- ① 学長選考会議においては、学内外も含めて幅広く適切な学長候補者の確保に努めること。
- ② 学長選考会議が十分な情報に基づき責任を持って学長候補者を選考することができるよう、所信表明等の手続の充実、意向投票を実施する場合の位置付けの明確化及び構成員に対する大学の当面する課題や候補者の所信等の周知と大学経営への参画意識の醸成、選考会議の学外委員に対する大学の現状等についての丁寧な説明等に努めること。
- ③ 学長の業績評価については、これから本格化する具体的な評価に備え、学長選考会議が策定した求める学長像に照らし、適切な評価が行われるようにすること。
- ④ 学長の任期については、学長選考会議において、中期目標期間との連動も意識しつつ、学長が自らのビジョンの実現のために実効的な取組ができるよう適切な期間を設定すること。
- ⑤ 将来の経営人材の育成については、各大学において長期的視点に立って若い人材に大学経営への参画の機会を与えるよう工夫するとともに、国立大学全体として学長を含む大学経営人材の育成のための研修プログラムなどのシステム構築を検討すること。

(3) 経営協議会について

経営協議会については、経営に関する重要事項の審議のみならず、外部からの大学運営に対する意見を聴取する貴重な場であり、会議において実質的な議論が行えるようにする

ために、各大学の実情に応じ、以下の取組を推進すべきである。

- ① 議題や論点の整理を行い、適切な会議開催回数にすることにより、会議における意見交換の時間を確保すること。
- ② 学外委員に対しては、適切な関係を構築する取組を行うほか、大学の現状等を十分に理解していただくため、自大学の強み（研究等）や研究者についての情報はもとより、不祥事などのネガティブな事案についても丁寧かつ詳細に説明すること。

(4) 教育研究評議会について

教育研究評議会が教育研究に関する重要事項を審議する場としての機能を十分に果たすことができるようにするために、各大学の実情に応じ、以下の取組を推進すべきである。

- 大学全体の教育研究等の質的向上を目指した建設的で実質的な意見交換を行うという趣旨を委員全員に徹底するとともに、部局長会議や経営協議会など他の会議との議題整理、会議開催回数や委員構成の適正化を検討すること。

(5) 監事について

監事の適切な業務遂行を確保するために、各大学の実情に応じ、以下の取組を推進すべきである。

- ① 各大学において、監事の機能や業務が拡大していることや財政状況も踏まえつつ、監事の常勤化や監事補佐体制の強化について検討すること。
- ② 監事は国立大学法人の業務を監査することを踏まえ、各大学において、教育、研究、社会貢献に関する監事監査の在り方について監事と連携・協議して検討するとともに、監事監査と内部監査の目的、適切な役割分担等について検討すること。
- ③ 監事としての研鑽や監事同士の連携を強化することが必要であり、文部科学省や監事協議会を中心とした監事研修の充実に支援・協力すること。

(6) 社会に対する説明責任について

各大学が社会に対する説明責任を一層果たすために、各大学の実情に応じ、以下の取組を推進すべきである。

- ① 大学構成員全体が広報意識を持つとともに、広報戦略を定め、将来ビジョンや財政状況等を含めて、学外に対して積極的なアピールをして理解を深めるよう努めること。
- ② 特に、国立大学が多額の公的財政支援を受けていることを踏まえた納税者に対する説明、寄附金を原資とした活動状況や資金の使用状況など寄附者に対する説明、外部資金による研究活動や間接経費の使途など産業界に対する説明に留意するなど、社会への説明責任をより積極的に果たすこと。

付属資料 1

審議経過

【国立大学のガバナンスの在り方に関する状況調査】

○平成28年5月9日発出

○平成28年5月27日回答締切

【国立大学のガバナンスの在り方に関する調査研究WG】

- 第一回WG(平成28年6月8日)
 - ・状況調査結果報告、意見交換等
- 第二回WG(平成28年9月5日)
 - ・意見交換、論点整理等
- 第三回WG(平成28年10月31日)
 - ・有識者との意見交換
東京国立博物館館長 銭谷眞美氏
- 第四回WG(平成28年12月5日)
 - ・有識者との意見交換
学校法人津田塾大学理事長 島田精一氏
電気通信大学監事 松山優治氏
- 第五回WG(平成29年1月25日)
 - ・論点整理
- 第六回WG(平成29年2月28日)
 - ・最終報告作成

付属資料 2

国立大学法人のガバナンスの在り方に関する状況調査

まとめ

国立大学協会

国立大学法人のガバナンスの在り方に関する状況調査 概要 目次

1. 大学別分類	15
2. 学長のリーダーシップ確立について	16
問1 大学運営にあたり、学長がリーダーシップをとるための体制	
①理事等の構成	16
問2 学長がリーダーシップを発揮できる体制	17
①組織名	
②構成員数	
③設置年	
④設置の経緯	
⑤具体的な活動例	
⑥学長のリーダーシップに関する今後の課題	
⑦その他リーダーシップの確立に関する自由記述	
問3 学長補佐体制に関し、特徴的な改革	21
問4 学長のリーダーシップのとり方	22
①全学的な教員の選考・重点配分・学長裁量ポスト	
②学内予算の重点配分、学長裁量経費の確保	
③新組織設置のための既存部局からの定員等の配分	
問5 学部長・学長の任命方法	23
①任命方法の流れ	
②任命基準	
③再任における評価期間	
④職務が適切に遂行されたかの評価方法及び観点	
3. 学長選考・任期・業績評価について	26
問6 学長選考について	26
①学長選考会議の構成	
②学長の任期	
③再任期間	
④再任可能回数	
⑤学長選考について、任期や中期目標との関係も踏まえた自由記述	
問7 学長の選考時の意向投票について	29
①意向投票の有無	
②意向投票の回数および意向投票の方法等、特徴的なこと	

- ③選考会議での意向投票については、どのような観点で参考としているか
- ④選考方法全体の流れ
- ⑤その他、学長選考について、貴学の特徴的な取組や課題と思われる点

問 8 学長選考会議での業績評価・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 30

- ①評価期間
- ②職務が適切に遂行されたかの評価方法及び観点
- ③業績評価における監事の役割

問 9 学長適任者(学長の後継者)育成の仕組み・・・・・・・・・・ 31

4. 各種会議体について・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 32

問 10 経営協議会について・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 32

- ①全体の定数及び学外委員の定数等
- ②学長と経営評議会委員との良好な関係構築のための試み
- ③その他、経営協議会について今後の課題など自由記述

問 11 教育研究評議会について・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 34

- ①定数等
- ②実質的な議論を行うための工夫
- ③その他、教育研究評議会について自由記述

問 12 全学的意思決定のための会議体について・・・・・・・・・・ 35

- ①会議体の有無
- ②会議体の名称
- ③定数
- ④構成
- ⑤審議事項
- ⑥他の会議体との関係
- ⑦会議体について自由記述

5. 監事について・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 36

問 13 監事について・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 36

- ①監事の構成
- ②学長・執行部との意思疎通のためのシステム・工夫
- ③監査報告書の活用状況
- ④監事の役割強化のための方策
- ⑤監事について今後の課題など自由記述

大学別分類

本概要にて使用した大学分類

区分	定義	属する大学(下線の大学は回答未提出)	本調査概要における大学数
Aグループ	学生収容定員1万人以上、学部等数概ね10学部以上の大学	北海道大学、東北大学、筑波大学、東京大学、千葉大学、新潟大学、名古屋大学、京都大学、大阪大学、神戸大学、岡山大学、広島大学、九州大学	13
Bグループ	医科系学部を有さず、学生収容定員に占める理工系学生数が文化系学生数の概ね二倍を上回る大学	室蘭工業大学、帯広畜産大学、北見工業大学、東京農工大学、東京工業大学、東京海洋大学、電気通信大学、長岡技術科学大学、名古屋工業大学、豊橋技術科学大学、京都工芸繊維大学、九州工業大学、鹿屋体育大学	13
Cグループ	医科系学部を有さず、学生収容定員に占める文化系学生数が理工系学生数の概ね二倍を上回る大学	小樽商科大学、福島大学、筑波技術大学、東京外国語大学、東京藝術大学、一橋大学、滋賀大学	7
Dグループ	医科系学部のみで構成される大学	旭川医科大学、東京医科歯科大学、浜松医科大学、滋賀医科大学	4
Eグループ	教育系学部のみで構成される大学	北海道教育大学、宮城教育大学、東京学芸大学、上越教育大学、愛知教育大学、京都教育大学、大阪教育大学、兵庫教育大学、奈良教育大学、鳴門教育大学、福岡教育大学	11
Fグループ	大学院のみで構成される大学	北陸先端科学技術大学院大学、奈良先端科学技術大学院大学、総合研究大学院大学、政策研究大学院大学	4
Gグループ	医科系学部を有し、上記いずれにも属さない大学	弘前大学、秋田大学、山形大学、群馬大学、富山大学、金沢大学、福井大学、山梨大学、信州大学、岐阜大学、三重大学、鳥取大学、島根大学、山口大学、徳島大学、香川大学、愛媛大学、高知大学、佐賀大学、長崎大学、熊本大学、大分大学、宮崎大学、鹿児島大学、琉球大学	25
Hグループ	医科系学部を有さず、上記いずれにも属さない大学	岩手大学、茨城大学、宇都宮大学、埼玉大学、お茶の水女子大学、横浜国立大学、静岡大学、奈良女子大学、和歌山大学	9

計

86

※ 文部科学省科学技術政策研究所 第一調査グループ発行「国立大学法人の財務分析」でのグループ分けを準用

国立大学法人のガバナンスの在り方に関する状況調査 概要

平成 28 年 8 月 17 日現在 86 全大学から回答有

学長のリーダーシップ確立について

問 1 大学運営にあたり、学長がリーダーシップをとるための体制についての下記設問に回答してください

【調査結果】

学校教育法の一部改正により、副学長は、学長を補佐するのみならず、学長から指示を受けた範囲の校務について自らの権限で処理することができるようになった。

副学長については、各大学が配置しており、入試担当、IR担当、国際担当、広報担当、評価担当、医療担当、地域連携担当、ハラスメント防止、障害学生支援担当、附属図書館担当、産学連携担当などを担当している。

問 3 の調査において、学長補佐については、法改正後、増員した大学が多数みられた。「総括副学長」や「総括理事」の配置については 20 大学で配置されている※。

※名称に総括を含むものの他、職務内容に「総括」とあるものを含む。

①理事等の構成

グループ名	回答大学数	理事数 平均	副学長数 平均 ※	その他の学長補佐 平均
Aグループ	13	6.46	5.15	11.85
Bグループ	13	3.46	3.23	4.31
Cグループ	7	3.43	1.57	4.43
Dグループ	4	4.25	2.75	5.00
Eグループ	11	3.09	3.45	2.91
Fグループ	4	3.50	1.75	8.75
Gグループ	25	5.08	3.80	7.00
Hグループ	9	4.00	4.00	5.56
全体	86	4.16	3.21	6.22

※ 理事を兼務しているものは含めない

主な業務

(理事)

- ・ 総務担当
- ・ 財務担当

- ・ 人事・労務担当
- ・ 教育担当
- ・ 病院担当
- ・ 大学改革担当
- ・ 入試担当
- ・ 国際担当
- ・ 学術担当
- ・ 法務・コンプライアンス担当
- ・ 学長特命担当
(副学長)
- ・ 入試担当
- ・ I R担当
- ・ 国際担当
- ・ 広報担当
- ・ 評価担当
- ・ 医療担当
- ・ 地域連携担当
- ・ ハラスメント防止・障害学生支援担当
- ・ 附属図書館担当
- ・ 産学連携担当

(学長補佐・副理事等)

- ・ ハラスメント対応担当
- ・ 財務分析担当
- ・ 情報担当
- ・ 男女共同参画担当
- ・ 基金・同窓会担当
- ・ 新学部担当
- ・ カリキュラム担当
- ・ 地（知）の拠点整備
- ・ 付属学校園担当
- ・ 禁煙・健康増進担当

問2 学長がリーダーシップを発揮できる体制(学長直轄の企画戦略体制など)

【調査結果】①～③

・ 86大学中、78大学において、学長が大学運営を戦略的に推進するため、大学改革等に関する企画・立案、調整について機動的かつ柔軟に対処する学長直下の組織が設置されている。

・ 構成員については、教員・事務職員で構成する大学が半分を占めている。また、高度専

門職員を配置している大学が11大学あった。
 ・組織の設置においては、第2期中期目標期間中に設置した大学が46大学である。

①組織名

※特徴的な組織

- ・教育推進本部
- ・教育戦略室
- ・グローバルプロミネント研究基幹
- ・国際室
- ・国際連携戦略本部
- ・社会科学高等研究院
- ・国際未来教育基幹院
- ・産学連携戦略本部
- ・教育向上推進室
- ・入学試験改善室
- ・学生就職支援室
- ・障害学生支援室
- ・研究開発推進室
- ・社会連携推進室
- ・次世代大学力強化推進会議

②構成員数

教員のみで構成する組織	8 大学
事務職員のみで構成する組織	9 大学
教員・事務職員で構成する組織	50 大学
教員・事務職員・高度専門職員で構成する組織	10 大学
教員・高度専門職員で構成する組織	1 大学
該当組織無し、未記入	8 大学
計	86 大学

※ 該当する組織が複数ある場合は最も新しい組織を対象

③設置年

第1期中期目標期間中に設置	13 大学
第2期中期目標期間中に設置	46 大学
第3期中期目標期間中に設置	16 大学
設置年記載なし	4 大学
該当組織無し・未記入	7 大学
計	86 大学

※ 該当する組織が複数ある場合は最も新しい組織を対象

④設置の経緯

【調査結果】

学長の総括的で円滑な大学運営、学長への意思決定のサポート、学長の特命事項等の企画・調整及び推進、学長の方針の具体化と評価活動への連動（IR 推進）、部局間調整、学長の権限の集中と執行部の強化などのガバナンス体制強化に取り組んでいる。

⑤具体的な活動例

【調査結果】

- ・学長ミーティング
- ・大学改革に関する重要事項について企画立案
- ・学内情報の集約・分析
- ・アクションプラン・ロードマップの策定及び検証
- ・教育研究組織の設置、再編の方針
- ・中期目標・中期計画及び年度計画、概算要求の策定
- ・海外の大学、研究機関等との連携を推進
- ・新学部の設置に向けた検討
- ・研究活動の現状分析
- ・資金獲得戦略
- ・大学国際化を推進
- ・大学ランキング対策
- ・学部入学者の入試成績と就職状況との関連についての追跡調査

⑥学長のリーダーシップに関する今後の課題

【調査結果】

各大学では、ガバナンス改革における大学の機能（教育・研究・社会貢献等）をさらに充実させるため、大学の意思決定の効率化、迅速化、説明責任の明確化のために主に以下の意見があった。

- ・大学執行部と各部局（学部長等）との間の連携強化
- ・IR 機能によって裏付けられた、学長の意思決定を支援する体制強化（客観的なデータ収集と分析、根拠データに基づく議論）
- ・専門性の高い職員の確保
- ・大学構成員からのボトムアップと学長からのトップダウンを併用しながら、大学構成員のやる気（インセンティブ）を引き起こす
- ・予算の裏付け

(回答概要)**複数回答**

今後の課題	回答数
予算の裏付け	28
人事面での権限	3
構成員(部局)との意思疎通(仕組みの確立)	18
学内外データの収集、分析(IR)と改善	16
学長補佐体制の強化(リーダーシップを発揮できる仕組み)	13
種々の制度や組織の整備、業務改善	8
意思決定システム	7
専門性の高い職員の確保(養成)	6
大学構成員からのボトムアップと学長からのトップダウンを併用しながら、大学構成員のやる気(インセンティブ)を引き出す	3
学長のリーダーシップによる各種改革は持続性のあるものでなければならない(学長の任期、学長の任期と中期目標期間の周期との整合性、リーダーシップが発揮しやすいチーム作り、改革のアクションプランに沿った学長任期の設定、学長や一部個人の能力に頼りすぎる構造)	3
学長の資質 リーダーシップ	4
大学経営におけるリーダーシップのあり方の検討	1
学長のリーダーシップに関する様々な事柄を習得する機会を設ける	1

⑦その他リーダーシップの確立に関する自由記述

主な意見としては、大学の経営方法として、まず、**学内の意思疎通**が重要という意見が多く、具体的には、意思疎通を図る機会の確保と教職員との信頼関係の構築とともに大学のビジョンを十分理解させるというものであり、学内の情報伝達の在り方も意識している。

また、**ガバナンス体制の強化**として、学長の意思決定を支える体制とビジョンに裏付けを与える客観的なデータ、教員一人一人の位置づけと果たすべき役割、及び部局毎の役割を明確にするなどの意見があった。また、**財政面での支援充実**の観点から、卒業生や地元企業からの理解を深めるための同窓会の活動や、地元自治体や企業との産官学連携を実質化など社会の理解・協力を得るための努力が挙げられている。

経営者等の養成では、学内で将来の経営層を育成する方法と大学経営に精通した人材確保などが課題として挙げられている。

問3 学長補佐体制に関し、これまでに行った、もしくは行う予定の特徴的な改革

【調査結果】

学長補佐体制の整備としては、主に、IR室の設置、高度専門職員の採用・育成、事務職員の高度化、学長補佐体制の整備（組織、人員配置）、全学の組織整備（教員組織の一元化など）に大きく分けられる。

具体的には、総括副学長の配置、学長直下の企画室等設置、スタッフの増員、URAの配置、事務職員の語学研修の実施などであり、学長がリーダーシップを発揮するための仕組み、権限配分などを整備している。

(回答概要)

区分	近年の主な取組
IR室の設置	【H27.3 以前設置】 31大学 【H28.4 設置】 8大学 【今後設置予定】 6大学 【検討中】 2大学
高度専門職員の採用・育成(URA配置)	18大学
事務職員の高度化	11大学
学長補佐体制の整備(新組織の設置・改変等)	23大学
学長補佐体制の整備(理事、副理事、学長補佐など)	【総括理事、総括副学長の設置】 8大学 【理事に外部人材を登用】 2大学 【副理事の配置・増員】 4大学 【副学長の増員】 7大学 【学長補佐の配置、増員】 27大学 【その他】 ・大学執行役の配置
全学組織整備	8大学
その他	・COC推進本部を設置 ・中期経営基本戦略を新たに策定

	・「経営品質」の考え方(顧客本位、独自能力、社員重視、社会との調和)を導入)
--	--

問4 下記1~3における学長のリーダーシップのとり方について

① 全学的な教員の選考、重点配置、学長裁量ポストについて

【調査結果】

教員の配置においてほとんどの大学では、全学の教員人事委員会等を設置して、一元管理し、大学のビジョンなどの全学的な視点に基づき審議を経て学長が決定している。また、毎年学内において、一定数を確保しながら、学長裁量枠(ポイント)を活用し、年俸制なども取り入れながら本学の強みや特色のある研究分野への重点配置を行っている。なお、アクションプランを策定し、学長裁量枠定員の確保や部局等戦略定員の設定等を行っている大学もあった。

選考においては、部局からの推薦があり、全学の教員人事委員会の審議を経て学長が選考しているケースが多く、権限が集中しているところである。なお、候補者に対して学長の面接などを取り入れている大学もあった。

(回答概要)

教授会の議を経て採用する大学	4
全学委員会の議を経て採用する大学	36
教授会及び全学委員会の議を経て採用する大学	8
不明・無回答等	38
計	86

部局が作成する人事案の学長による事前承認が必要な大学	8
----------------------------	---

② 学内予算の重点配分、学長裁量経費の確保について

【調査結果】

各大学では、学長のビジョンや中期目標・中期計画に基づく機能強化・大学改革の加速に資する経費として、学長裁量経費を確保しており、前年度増額や文部科学省から示される学長裁量経費の額以上を確保している大学も複数あった。また、当初配分額の一定割合を留保し、各部局の活動計画に基づいた予算執行計画内容等を評価した上で、予算を再配分するなどのメリハリある配分を実施している大学も多い。各部局が中期目標達成のために取り組む「事業計画」とともに中間進捗、実績に対する執行部(学長、理事、副学長)の評価に基づき配分を行っている大学もあった。また、全学的な重点経費として、教育、研究、地域連携、国際化経費、部局長裁量等の重点経費に細分化されているところもある。

なお、寄附金等の拡充に関する記載は特になかった。

③ 新組織設置のための既存部局からの定員等の配分について

【調査結果】

従来の学問領域を超えた教学組織の再編成、整備のために主に以下の取組が行われている。

- ・教員組織と教育組織の分離による学生の動向に応じた教員の再配分(5大学・検討中2大学)
- ・全学の教員人事委員会の設置も含めて、全学的見地に立ったマネジメントにより、教員ポストの戦略的配置(11大学)
- ・大学改革推進室、教員配置戦略会議などを設置し、全学的な観点で、方向性を定めつつ教員の定員等の配分を一括管理(9大学)
- ・学長のリーダーシップにより新しい組織の必要性、目標を明示(1大学)
- ・学長裁量職員枠や各部局からの拠出分を用いて再配分(10大学)
- ・「高度教養教育・学生支援機構」の設置により高等教育推進を全学体制により実施(1大学)
- ・教員組織を「教育研究院」等に一元化し、教員人事の全学管理及び教員資源の円滑な再配分による、柔軟な教員人事及び教員資源の効率的活用に取り組む(3大学)
- ・新組織の母体となる部局以外からの定員再配置を伴う新組織の設置は計画していない。(1大学)
- ・ポイント制による人事ポイントで管理し、配分するポイントを見直すことで柔軟に対応(5大学)
- ・大学教員の定数配分に係る基本方針等を作成し、将来的な学部入学定員の見直しや社会の変化に対応出来る教育研究組織への見直しの必要性を踏まえ、再配分のための必要な定数を確保(1大学)
- ・学部・研究科といった教育組織等との関係は「主担当」・「副担当」とする新たな方式を導入(1大学)
- ・学長が、教員組織を総合的に判断し、配置について検討を行うこととなる。(1大学)
- ・アクションプランにおける各部局等の学長裁量枠定員の供出計画に基づき措置(1大学)
- ・標準教員数と貢献度等により算出した「貢献数」を加味した部局の「基本教員数」を算出する教員再配置システムを構築(1大学)

問5 学部長・部局長の任命方法について、下記設問に回答してください

① 学部長・部局長の任命方法の流れ

【調査結果】

各大学では、(①部局からの推薦により学長が任命、②理事を含めた会議を経て学長が任命、③学長が任命)となっており、最終的には学長の判断により学部長を任命しており、その責務を果たすにふさわしい人材を選考できる仕組みになっていると思われる。

なお、部局からの推薦により学長が任命の場合、推薦者が1名の大学があったが、ほとんどの大学が複数推薦(順位を付す場合と付さない場合あり)であり、また、学長からのヒアリングを実施している大学も複数見られた。

(回答概要)

任命方法	大学
部局からの推薦により学長が選出	59 大学
うち1名推薦	4 大学
学長が選考（学長が指名）し、任命する。	15 大学
部局等により異なる	2 大学
該当なし	9 大学
計	85 大学

② 学部長、部局長の任命基準

【調査結果】

全体としては、大学のビジョン、中期目標、ミッションの再定義と部局の現状をよく把握し、リーダーシップを持って部局の運営にあたる人材、部局をとりまとめる力のある人材、学長と基本的な方向性を共有するとともに、十分な意思疎通が図れる人材などが挙げられている。なお、基準がないと回答した大学や、「選考基準による」など具体的な記載のない大学も複数見受けられた。

③再任における評価期間

【調査結果】

ほとんどの大学において部局長等としての任期を評価期間としている。

2年	46 大学
3年	1 大学
特に定まっていない	25 大学
その他	14 大学

④職務が適切に遂行されたかの評価方法及び観点

【調査結果】

全体としては、中期目標・中期計画や学長のビジョンに沿った部局のミッション、学長からの要求事項などによるその達成度をもとに、最終的には学長が評価するようになっている。しかし、具体的な評価項目や評価実施要項、業績評価シートなどを作成、活用している大学は7大学程度にとどまる。評価について明確になっていない大学も多数あった。

(回答概要)**複数回答**

評価方法	大学
中期目標・中期計画・学長のビジョン・部局の目標・各種課題・活動の達成度	3 5 大学
部局長実績の評価項目・業績評価シート・年間計画シート・評価実施要項などの基準を設けている。	7 大学
学長から求める部局長像・当該部局の課題などを提示し、その達成度	4 大学
リーダーシップ、適切なマネジメントなど	1 2 大学
なし	1 4 大学
明確な記載なし	5 大学
総合的に評価	7 大学
該当なし	3 大学

学長選考・任期・業績評価について

問6 学長選考に関し、下記設問に回答してください

【調査結果】①～④

学長の任期については、4年が62%で多く、次に3年が17%、6年が21%となっている。再任については、4年任期の場合は、54%が2年、3年任期の場合は、全大学が3年、6年任期の場合は、ほぼ再任なしで、全体で見ると、再任1回を含めると、学長の任期は、76%が6年となる。なお、任期3年と4年のうち、4大学で再任なしと比較的短期間の大学もあった。逆に任期無しの長期の就任が可能な大学が7大学あった。

①学長選考会議の構成

定員

	回答大学数	6～9	10～14	15～19	20～	その他
Aグループ	13	1	7	3	1	1
Bグループ	13	4	8	1		
Cグループ	7	2	3	2		
Dグループ	4	1	2			1
Eグループ	11	6	3	2		
Fグループ	4		3	1		
Gグループ	25	1	16	5	3	
Hグループ	9	4	4	1		
計	86	19	46	15	4	2

②学長の任期

③現職学長が再任された場合の再任期間

④再任可能回数

	回答 大学 数	3年 再任 3年	4年 再任 2年	4年 再任 無し	4年 再任 4年	6年 再任 無し	6年 通算 10年	6年 再任6 年	6年 再任2 年
Aグループ	13		6		2	4	1		
Bグループ	13	3(*1)	8(#1)			2			
Cグループ	7		6					1(*1)	
Dグループ	4	1			1(*1)	2			
Eグループ	11	2	7	1	1				
Fグループ	4	1	1	1		1			
Gグループ	25	6(#1)	8		5(*2)	6			
Hグループ	9	2(*1)	4	1	1				1
計	86	15	40	3	10	15	1	1	1

※ ()内は内数、*再任回数制限なし #再任2回まで それ以外は再任1回

⑤学長選考について、任期や中期目標との関係も踏まえた自由記述

【調査結果】

全体としては、中期計画の重要性に鑑み、学長任期については、再任の有無を問わず、6年間という意見が多数であった。近年に再任無して1期6年に設定している大学もいくつかあった。また、最初の任期を延ばすことで、より大学運営に注力できる仕組みとするため、3+3を4+2として最初の任期を延長したり、3+3から4+4に両方とも任期を延長させた大学も見られた。逆に、短期での成果が求められていることから、4+2から3+3に最初の任期を短縮した大学もある。

学長の交代時期については、中期計画の策定及び実施と連動させることが必要であり、学長候補者が就任後の1~2年間に次期中期目標・中期計画を策定することにより、スムーズに中期目標・中期計画に取りかかることができる仕組み作りを行うとい

う意見が多かった。

(回答概要)

学長任期について、望ましいと思う期間	複数回答あり ()内は内数。現行の規定と同じ大学
任期6年(再任なし)	16大学(6大学)
最長6年(再任含む)	7大学(1大学)
最低6年(再任あり)	2大学(1大学)
8年(4年+2年+2年)	1大学(1大学)
8年(4年+4年)	4大学(1大学)
6年(4年+2年)	9大学(8大学)
6年(3年+3年)	3大学(2大学)
4年(再任なし)	1大学(1大学)
再任回数制限なし(4年+4年)	1大学(2大学)
任期は6年以上8年以内がよいと考える。	2大学
過度に短い期間でなければ(1期4年程度ならば)リーダーシップの発揮は可能	1大学
任期の制度は撤廃すべき。但し、あまり長すぎるのも良くない。業務評価に基づいて選考会議が高度な判断をするのが良いのでは。	1大学
任期を最長10年程度に延長できる仕組みにしてはどうか。	1大学
中期計画目標の立案と遂行の期間が合致していることが望ましい。	1大学
改選の時期について	
学長候補者が就任前の1~2年間に次期中期目標・中期計画を策定期間があるのが望ましい。	5大学
新期間が始まる2年前(すなわち、前期間の4年目)に選考されることが望ましい。	10大学(3大学)
新期間が始まる1年前に選考されることが望ましい。	11大学(3大学)
年度途中だった任期を4月1日からと改めた	2大学
中期目標期間と同一の6年で交代時期となっていないので、検討必要	1大学
中期目標期間と同一の6年で交代時期を向えており、選出された新学長は、中期計画の策定に関わることがなく検討が必要	3大学
その他	
より長期的な大学運営の観点から選考がなされることが肝要である。	1大学
多様性のある次世代執行部人材育成に時間を要する。	1大学
選考会議は、外部委員を過半数にすべき	1大学
学長として掲げたマニフェストがどれだけ達成されたか、目標達成	1大学

のためにどのような努力をしたか、ガバナンスやマネジメントの能力が実際の大学運営面でどのように発揮されたか、明確な指標で判断されるべきである。	
--	--

問7 学長の選考時の意向投票について

①意向投票の有無

	回答大学数	行う	行わない	行うことができる
Aグループ	13	10	3	
Bグループ	13	12		1
Cグループ	7	7		
Dグループ	4	2	1	1
Eグループ	11	9	2	
Fグループ	4	2	2	
Gグループ	25	20	2	3
Hグループ	9	7	1	1
計	86	69	11	6

②意向投票の回数および意向投票の方法等、特徴的なこと

<p>【調査結果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・意向投票の回数は、1回という大学が多数であった。また、再任の場合や候補者が1名の場合は、意向投票を実施しない大学が7大学ある。 ・問7①のとおり、意向投票を実施していない大学は11大学あり、文部科学省の調査（平成26年5月時点）では、全86大学中、5大学であったことから、増加傾向にある。 ・投票有資格者は、教員（教授、准教授・講師及び助教）、事務系職員、技術職員及び医療職員の常勤というのが多数であるが、事務職員は、課長補佐以上、係長以上、主任以上、9年以上在職などが大学によって取り扱いが異なっている。また、附属学校の教諭においても対象としている大学と除外している大学がある。
--

(回答概要)

【意向投票の回数】

上記表「行う」とした69大学中

1回62大学 2回5大学 ※1 その他2大学 ※2

※1 複数回行うことが前提の大学のみカウント、候補者が過半数の得票を得ることができなかった場合、決選投票の規定がある大学は「1回」として数えている。

※2 ・検討中

・実施回数は学長選考会議が判断する

・再任の場合、意向投票を行わないとしている大学 3大学

・候補者が1名の場合、意向投票を行わない大学 4大学

③ 選考会議での意向投票については、どのような観点で参考としているか

【調査結果】

意向投票の結果はあくまで参考の一つであり、学長選考会議がその権限と責任において学長候補者を最終的に決定している。

④選考方法全体の流れ

【調査結果】

各大学では、法改正により、求められる学長像として、学長選考会議による選考基準を作成しており、ホームページに公開している大学も多い。また、学長選考の手続き・方法については、選考日程の公示、所信表明、ヒアリング、公開討論、意向投票など、ほぼ同様の流れとなっている。

なお、「選考会議があらかじめ一次選考等を行った後で、意向投票を行う大学」と「意向投票自体を実施しない大学」で50大学あり、半数以上の大学では、学長選考会議で主体的に選考していると思われる。

学長候補者を学外に広く公募していると回答した大学も2大学あった。

また、再任の場合は、意向投票をせずに、学長会議の再任審査等で選考する回答が多い。

(回答概要)

- ・選考会議が一時選抜を行うなど、学長選考会議で選出した上で、意向投票を実施している大学（39大学）
- ・意向投票を行わない大学（11大学）
- ・意向投票の結果による推薦者を学長選考会議で選考している大学（従来どおりの選考過程）（33大学）

⑤その他、学長選考について、貴学の特徴的な取組や課題と思われる点

【調査結果】

意向投票を廃止し、学長選考会議が学長候補者を主体的に選考する方法を取り入れている大学も見られるが、まだ11大学である。他に大きな特徴は見られなかったが、意向投票の在り方の検討、学長の業績評価の在り方などを課題掲げている大学が多く見られた。

問8 学長選考会議での業績評価について、下記に記入してください。

①評価期間

1年間で評価	32 大学
2年間で評価	8 大学
3年以上で評価	17 大学
検討中・未定	19 大学
その他	10 大学
計	86 大学

②職務が適切に遂行されたかについての評価方法及び観点

【調査結果】

回答があった66大学はほぼ同様の方法であり、以下のとおりである。

- ・ 所信表明書
- ・ 法人評価委員会による業務に関する評価結果
- ・ 監査報告書、事業報告書
- ・ 学長の自己評価書
- ・ アクションプラン
- ・ 中期目標・計画

などを活用して学長選考会議や監事のヒアリングを経て評価している。

なお、上記の項目においては、あらかじめ、学長選考会議において、検証項目を定めている中で、活用している大学もあるがそうでない場合もある。ただし、新たな評価方法及び観点、エビデンスについて検討していくと記載している大学も多かった。

また、問8①のとおり、業績評価期間は、「毎年」と回答した大学が31ともっとも多く、次に中間評価である3年となっている。

③業績評価における監事の役割

【調査結果】

ほとんどの大学においては、監事監査報告書及び事業報告書に活用、学長選考会議への参加、意見を求める。監事へのヒアリングなど、業務執行状況について、監事による恒常的な確認が行われている。

(回答概要)

複数回答

監事の役割	回答数
監事監査報告書、事業報告書の活用	18
学長選考会議の参加・連携	33
監事による学長へのヒアリング	3

役員等との意見交換	1
-----------	---

問9 学長適任者(学長の後継者)を育成する仕組み、取り組み

【調査結果】
 現行の大学のキャリアパス制度としては、部局で貢献している比較的若い教員を学長補佐や副理事などに登用して、早い段階で経営に参画させ、副学長、理事の経験を積みながら人材育成を実施している。しかしながら、各大学では、特別な仕組みがないことに大きな課題を抱えている。

各種会議体について

問10 経営協議会について下記設問に回答してください。

①全体の定数および学外委員の定数等

・全体の定数

	回答 大学数	～9	10～14	15～19	20～25	25～29	定め無し	その他
Aグループ	13			4	1	4	1	3
Bグループ	13	1	1	7		1	3	
Cグループ	7		3	3	1			
Dグループ	4	1	1	1			1	
Eグループ	11		7	1			2	1
Fグループ	4			1			1	2
Gグループ	25		5	12	4		1	3
Hグループ	9		4	2			2	1
計	86	2	21	31	6	5	11	10

・学外委員の定数

人数の規定がある大学 45 大学
 過半数となっている大学 35 大学
 その他(0人以上など) 6 大学

・平成27年度の開催回数

最少 4 回
 最大 10 回
 平均 5.96 回

②学長と経営協議会学外委員との良好な関係構築のための試み

【調査結果】

各大学では、経営協議会とは別に懇談会の開催や行事の招待、その他意見を聞く場を設けるなど委員と直接会う機会を設けて大学の理解と関係性を深めている。また、経営協議会においても、ポイントを絞った論点整理や自由な意見交換の時間を確保するなど、限られた時間の中で、外部委員にわかりやすい工夫と、意見を集約しやすい環境を設けるなど効果的な議論に努めている。

(回答概要)

複数回答

取り組み	回答数
懇親会の開催	30
経営協議会以外の学外委員会に登用	1
大学の状況説明等のヒアリング・意見交換	34
学内視察・学内行事への招待	9
テレビ会議の開催	1
学外委員主催のイベント等に積極的に参加	2

③経営協議会に関し、今後の課題など自由記述

【調査結果】

各大学では、経営協議会において、大学の運営に学外者の意見が的確に反映されること、大学の現状を把握してもらうこと、委員との良好な関係を保つことに対して、様々な工夫が行われている。

(回答概要)

実施した取り組み・工夫	回答数
学外委員の増員	1
開催場所の工夫	1
開催回数の増加	1
運営面の工夫	5

今後の課題	回答数
運営面の工夫	14
議題・論点の整理	7
会議場所、開催日程等の調整	6
外国人委員への対応	1
委員謝金の増額	1

その他	5
-----	---

問 11 教育研究評議会について、下記設問に回答してください。

①全体の定数等

・定数

	回答 大学数	10～19	20～29	30～39	40～49	50～	定め無し	その他
Aグループ	13			1	6	5	1	
Bグループ	13	4	6		1		2	
Cグループ	7	2	5					
Dグループ	4	3					1	
Eグループ	11	4	4	1			2	1
Fグループ	4	1					1	1
Gグループ	25	1	12	8	1		1	2
Hグループ	9	2	5	1			1	
計	86	17	32	11	8	5	9	4

平成 27 年度の開催回数

最少 5 回

最大 24 回

平均 12.4 回

②実質的な議論を行うための運営上の工夫

【調査結果】

前段階の部局長会議等との、審議項目の調整、資料の事前配布、又は構成員のスリム化、議題の精査、など各大学にて工夫している。

(回答概要)

複数回答

取り組み	回答数
事前にメンバーや関係組織と打ち合わせを行う	12
資料の事前送付やWEB掲載	25
組織の変更や他の会議体との議題の調整	10
議題や進行の工夫	14
その他	4

③その他、教育研究評議会に関し、今後の課題など自由記述

【調査結果】

大学教育向上や研究推進を議論すべきであるが、大学の管理・運営的な議題が多い、部

局員が部局の立場を優先した発言が多い、下部の会議で議論しており重複しているなどの意見があった。

問 12 教育研究評議会・経営協議会以外の全学的な意思決定のための会議体について

①会議体の有無

該当する会議体有 53 大学
 該当する会議体なし 32 大学
 計 85 大学

※ 法定会議である役員会を除く

②会議体の名称

③定数

④構成

⑤審議事項

⑥他の会議体との関係

⑦教育研究評議会、経営協議会以外のすべての会議体について、今後の課題など自由に記述してください。

※ 詳細については省略

監事について

問 13 監事について、下記設問に回答してください。

①現在の監事について

	回答 大学数	常勤 2 名	常勤 1 名 非常勤 1 名	非常勤 2 名
Aグループ	13	1	12	
Bグループ	13		2	11
Cグループ	7			7
Dグループ	4		3	1
Eグループ	11		3	8
Fグループ	4			4
Gグループ	25		25	
Hグループ	9		3	6
計	86	1	48	37

②監事と学長や執行部の意思疎通のためのシステム・工夫

【調査結果】

回答した大学は、役員懇談会や各種会議の参加、意見交換会などの機会を設けており、情報収集や監事としての意見を述べている。

役員懇談会等の実施	9 大学
役員会、経営協議会、教育研究評議会等の参加と意見述べる。	40 大学
学長との定期意見交換会 (理事、学部長ヒアリングなど)	27 大学
学長と他の監査組織(経営監査室、監査法人等)を含めた意見交換会	12 大学

③監査報告書の活用状況について

【調査結果】

ほとんどの大学では、大学によって、多少の違いがあるものの、役員会、経営協議会、教育研究評議会などに報告してもらい、監事の指摘に対して、具体的に必要な措置を行い、監事に報告している。しかし、HPに公表している以外特になしという大学もあった。

④ 監事の役割強化のため、行ったこと、検討中のこと

【調査結果】

(体制強化)

全体としては、体制強化に取り組んでいる大学は少数であった。その中では、監査室の増員に取り組む大学が多く見られた。監事の常勤化にシフトした大学は、予算の関係上まだ少数である。待遇改選に取り組む大学も見られた。

(その他)

意見交換の機会の増、監事報告書の活用の強化策などの回答が多く、実質的な体制の強化に至っていない大学が多数を占めた。

(主な回答) ()内は内数、検討中

監査室員の増や常勤職員配置等の体制強化	16 大学(4 大学)
監事の常勤化(非常勤2→常勤1、非常勤1)	5 大学(1 大学)
非常勤監事の勤務日数増加	1 大学
手当を日給から月給与へ(待遇改善)	7 大学
監事の任期の延長	1 大学

監事予算新設	1 大学
監事コーディネーター配置（短期）	1 大学

⑤ 監事について、今後の課題など自由記述

<p>【調査結果】</p> <p>学長リーダーシップの強化により、学長の業務チェック機能が高まっており、監査機能強化が必要と答えた大学が大半を占めている。具体的には、監事の常勤化や監事を支援する職員の高度化などが挙げられているが、同時に常勤化などの機能強化を求められているが国からの財源の支援がないことを課題としている大学も多い。また、監事自身のスキル向上のための研修の強化も課題として掲げられている。なお、多様な研修を含めた監事同士の連携強化を監事協議会ははじめ国大協にも依頼したいという回答もあった。</p>

(回答概要)

監事の常勤化	8 大学
監事を支援する職員の高度化（補佐体制整備）	1 1 大学
女性登用	1 大学
財政の問題（予算措置）	1 1 大学
待遇改善	1 大学
監事研修の強化	8 大学
全国監事協議会の専従事務局が必要	1 大学
常勤・非常勤の役割分担	2 大学

付属資料 3

国立大学法人のガバナンスに関する調査研究 ワーキンググループの設置について

平成 28 年 4 月 22 日
理 事 会 了 承

1. 趣旨

平成 27 年 4 月、学校教育法及び国立大学法人法の改正が施行されたところであるが、国立大学法人のガバナンスの在り方については、様々な意見が交わされているところである。ついては、各大学の主体的なガバナンス改革に資するため、各大学の取組を調査して先進的な事例等の情報を共有するとともに、ガバナンスに関する諸課題を抽出して、その解決の方向性を調査研究するため、理事会の下に「国立大学法人のガバナンスに関する調査研究ワーキンググループ」（以下「WG」という。）を置く。

2. 役割

- ① 各大学の取組を調査して先進的な事例等の情報を共有すること。
- ② ガバナンスに関する諸課題を抽出して、その解決の方向性を調査研究すること。
- ③ 上記①、②に関して、調査研究結果等を取りまとめ、理事会に報告すること。

3. 構成

WGは、次の各号に掲げる委員で構成する。

- ① 会長の指名する副会長 若干名
- ② 会長の指名する会員代表者 若干名
- ③ 専務理事及び常務理事
- ④ 本 WG には、座長の指名により、本 WG の役割に関し専門的な知識・経験を有する専門委員を置くことができる。

4. 運営等

- ① WGに座長を置き、会長の指名する副会長をもって充てる。
- ② WGの会議は、座長が招集し、議長となる。
- ③ WG での検討に際し、必要に応じて、学識経験者等の意見を聴くことができるものとする。
- ④ 会議の具体的運営等については、WGが定めるものとする。

5. 設置期間

このWGは、平成27年2月22日に設置し、平成29年6月の通常総会
終結まで存続するものとする。

6. 会議出席謝金

専門委員及び学識経験者等には、会議出席謝金を支払う。

7. その他

- ① 検討結果については必要の都度理事会に報告し、理事会が適切に処理する。
- ② WGの庶務は、本協会事務局が担当する。

国立大学法人のガバナンスに関する
調査研究ワーキンググループ 委員名簿

座 長	大 西	隆	豊橋技術科学大学長（副会長）
委 員	空 閑	良 壽	室蘭工業大学長
//	小 山	清 人	山形大学長
//	蓼 沼	宏 一	一橋大学長（理事）
//	高 橋	姿	新潟大学長（副会長）
//	武 田	廣	神戸大学長
//	岡	正 朗	山口大学長（理事）
//	久 保	千 春	九州大学長（理事）
//	山 本	健 慈	国立大学協会専務理事
//	木 谷	雅 人	国立大学協会常務理事