

前回までに出た委員の御意見のまとめ

主に「『国立大学の一法人複数大学制度等に関する調査検討会議』における論点」
(第1回会議配布資料8)に沿って整理

1. 一法人複数大学の意義・必要性

- 一法人複数大学制度は、複数大学の教育研究資源を確保できるとともに、その教育研究資源を、それぞれの大学のミッションを踏まえ、効率的・効果的に利活用することを可能にする。また、法人内の教員や研究組織の再編・統廃合の弾力化・加速化、新たな教育研究部門の設置等が期待される。
- 一法人複数大学制度の導入は、各国立大学がこれまで培ってきたブランド力や地域特性、人材といった特徴を活かしながら、国立大学法人としての経営力の強化や教育研究の質の向上に資するといった意義を有する。
- ただし、各法人については一法人複数大学制度について、単に屋上屋とならないよう、特に大学統合との違いに留意しつつ、法人統合の目的やメリット、将来的なビジョンをしっかりと検討していくことが必要。
- 18歳人口の減少のみならず、高等教育の国際展開や地域創生への貢献等、様々な課題・責務に直面する中で、各国立大学法人は、それぞれのミッションに対応していくための最も効果的な組織形態・教学と経営の在り方を自らの判断で取捨選択していくべきであり、一法人複数大学の仕組みを一律に適用することは慎み、柔軟な仕組みとしていくことが必要。

◆ 少子化の進展や厳しい財政状況のもとで、スケールメリットを生かしながら、資源を有効活用する観点から、一法人複数大学という方式が提案され検討されることは理解。

◆ 大学が利用し得る限られた資源を、それぞれの大学のミッションを果たすために有効と思われる分野に集中的・効率的に投入する必要があり、そのためにも組織再編の弾力化等を実現できる強力な経営能力が求められる。多様な形態を認め、多様な試みの中からより優れた組織形態が追及されるべきであり、一法人複数大学制度の導入は基本的に支持。ただし、結果についての経営責任は厳しく問われる必要がある。

- ◆ 一法人複数大学制度の導入の利点は、限られた教育研究資源をより効率的・効果的に利用できること、小規模な個々の大学の教員や研究組織を統廃合・再編することにより、より強力な研究体制を形成することができ、外部環境に適応して新たな研究教育部門の弾力的な設置が可能となること。
- ◆ 複数の大学が別々の目標を持っていても、法人として、コンプライアンスや経営上の資源配分等を立てていくことは可能と思われる。
- ◆ 改革は、必ずしも資金を増やすというだけではなく、教育や研究の質保証に結び付くことが重要であり、その観点から一法人複数大学について検討する必要がある。
- ◆ 一法人複数大学制導入の目的は、経営の強化と効率化、質の向上であり、できるだけ魅力ある国立大学を作るための仕組みにすべき。
- ◆ 全国の大学に一法人複数大学を一律に適用すべきかについては十分に検討が必要。これまでに築き上げてきた大学の特色や社会的価値が失われないような配慮が必要であり、将来を見据えて多様なあり方を許容するということが必要。
- ◆ 少子化を引き合いに国立大学を統廃合するという意見をよく聞くが、一方で、留学生の増加、リカレント教育の推進、高等教育の国際展開、地方創生への貢献などの需要に対応するために大学教育にかされた責務は大きいため、18歳人口の減少のみを柱として議論をするのは適当ではない。
- ◆ 一法人複数大学の導入が屋上屋となって、手続きが複雑化する等といったことは避けるべき。法人として、経営の効率化の他に、一つの法人で複数の大学を持つことについての積極的な理由が必要。
- ◆ 一法人複数大学が、大学そのものの統合につながるケースがあるのであれば、どのような課題があり、どのようなことが想定されるのかを整理することが必要。
- ◆ 資源の共有であれば一法人一大学の方がやりやすいものと思われる。なぜ、統合して一法人一大学とするのではなく、一法人複数大学をとるのかということ整理することも一つの論点となる。
- ◆ 大学のガバナンスには「社会とのインターフェース」「経営」「教育研究の具体的な執行」という3つのレイヤーがあり、日本の大学は、公私立含めてその分担があいまいであり、誰がどれを担い責任を持つのかの整理が必要。一法人複数大学の話は、この整理が必要な論点とは本来関係なく、リアリティの問題としてまとめるといった話。一法人複数大学を法制化すると、現在の国立大学法人制度自体の在り方について相当程度考え直さなければいけない可能性があり、

この会議でどこまで議論を広げていくかの整理が必要。

- ◆ 一法人複数大学を認めるということを前提にして、そのためにどのような制度が適当なのかという問題設定をするのか、国立大学法人一般についてどのように考えるのかという問題設定をするのかで、審議に必要な事柄も含めて全く異なるため、会議の議論の範囲・目的を明確にする必要がある。
- ◆ 法人と大学が重なっているのが一般的な姿であり、そこが分かれることが可能とすると、国立大学法人法が適用されている部分と、学校教育法が適用されている部分と、どのように関係しているのかをはっきりさせていく必要がある。
- ◆ 仮に個別の事象だったとしても何かを決めるにあたっては、よりそれを一般化・普遍化していった際にどのような影響を及ぼすことになるのかを念頭に置きながら議論をする必要がある。
- ◆ 統合だけではなく、連携についてもどのような可能性があるのかについての議論を念頭に置きながら、議論を進めていくべき。
- ◆ 統合に向けた各国立大学法人の検討状況では、いずれも、域内の資源を有効に使いたいという狙いで一法人複数大学にすることを目指す一方で、地域の連携を考えながら、それ以降のことも多様な形を視野に入れている印象がある。
- ◆ 抽象的なブランド力の強化や地域貢献という副次的効果は確かにある。
- ◆ 現状の範囲内で想定できるメリットはあると思うが、今はゼロサムで考えているので、例えば配分される予算をどうするのか、さらなる資金が獲得できるかといったアイデアが大事。
- ◆ 広域でまとまるのではなく、ある拠点大学に近隣の大学がある場合、一法人複数大学ではなく統合でいいのではという思いもある。
- ◆ 法人は統合して、複数面でリソースを確保するというのが積極的なモチベーションになる。その上で各大学は独立性を持ちつつ、重なる教学部分は連携をとっていくというアイデアがあるのではと思うが、経営力強化という観点でどういう取組をするのかということが重要。
- ◆ 一法人複数大学の形態を希望される法人は、統合ではなく大学が分かれていることに価値があると考えていると推測される。今の在り方をベースにして価値創造・スケールメリット等を総合してとらえてやっていこうという動きであり、そのあたりは制度設計や条件整備の自由度を国としても考えた方が、長きにわたるビジネスモデルの展開を許容していく上でも良いのではないか。

- ◆ 一法人複数大学を検討している法人には、なぜ大学統合ではいけないのか、大学統合ではなく一法人複数大学を選ぶのか、研究プログラムの面や、コストの面等で具体的なイメージがあると良い。
- ◆ スケールメリットには規模の経済性の他、範囲の経済性があるが、範囲の経済性だけで説明するのは難しい。各大学がこうありたいという形、それぞれの特徴を残したまま、緩やかなホールディングスをつくるということであれば、最終的に将来的な一大学への統合ということもあるとしても、過渡期としてそれを認める制度として整理をしてはどうか。
- ◆ 複数大学で連携・強化していくには、各大学が法人格、主体性を維持して協定等を結んで連携を図っていく緩やかな手法と、一法人に統合するという2つの手法がある。ただ、現実のニーズは多様であるため、中間的な手法が許されないわけではない。たとえば百貨店、鉄道が経営統合を図る場合には、それぞれがそれまで有してきたブランド力やターゲット顧客層があるため、それを生かし相互補完的に経営統合のメリットは引き出しつつも、異なる顧客層を引き継いでいくため、ホールディングスを作って経営統合するという形態が現実にある。これに近い仕組みを、一定の目的のもとで国立大学の在り方としてふさわしい形で認めていく可能性はある。その場合には、経営統合するメリット、各ブランドを残すことでそこから何が得られるか、その組み合わせで何を生み出すことができるのかという点に見通しと自主的な説明が必要。
- ◆ フランスはイデックスという大型の予算で誘導してきたが、その段階では乗ってきた大学も最終的にはそっぽを向いた所も有り、そういう意味ではうまくいっている所も、そうで無い所もある、うまくいった所は今年100位以内にランキングに入っているなど、外に見せるという点では一定の効果はあったが、実情はかなり複雑。

2. 一法人複数大学の基本設計の在り方

(1) 法人の長と大学の長の役割分担

- 法人の長は、法人経営の責任者であり、法人全体の資源の配分や法人の成果の最大化を任務とする。法人の長として、大学の長よりも上位に置かれるべきであり、また、その権限と責任について明確にする必要がある。
- 法人とは、法律上の権利義務の主体であり、財政管理等の中心となる。法人の長は、法人の管理者として法人が設置する2つの大学について監督が必要になるということになるので、その責任は重い。
- 大学の長は、法人全体の経営方針に従いつつ、大学の自主的な運営・創意工夫のもと教育研究を行う一定程度の裁量や権限を有すると同時に、法人の長に対して責任を負うシステムを作る必要がある。
- 法人の長と大学の長は必ずしも同一の者が兼ねる必要はないが、経営と教育・研究は連動しており、法人の長は一定程度教育・研究に理解を有する必要がある。
- 法人の長は、経営に長けた者であることが望ましい。
- 国と法人と大学との関係をどのように考えるか、任命の問題だけでなく、国との間で大学がどのように自律性を担保していくか、権限関係をどう整理していくかが重要。

- ◆ 大学における経営と研究教育は分離し、教員はできる限り研究に専念できる時間と資金を提供されるべき。他方、経営者は、外部環境に適応しつつ、組織全体として最大限の研究成果と人材育成を達成するために学内の資源配分と組織管理を行うことを任務とすべきであり、その任務は当然経営を専門とする管理者にゆだねられるべき。
- ◆ 法人の長が経営の責任者として上位に置かれるべき。
- ◆ 法人とは、法律上の権利義務の主体であり、財政管理等の中心となる。一つの「法人」になるということについての理解を深める必要がある。法人の管理者として、法人が設置する2つの大学について監督が必要になるということになるので、法人の長の責任は重い。
- ◆ 経営にあたっては、収入増に限界がある以上、スクラップアンドビルドによって保有する資源の効率的利用を図るとともに、経営責任を明確にしつつ多様

な資金調達の方法も許容すべき。

- ◆ 法人の長と大学の長は必ずしも兼ねていなくてもよいが、方向性を一致させることが必要。
- ◆ 法人と大学の役割の責任権限の線引きを議論しなければ、制度に落とし込むことは非常に難しいと思われる。例えば、経営として外部から資金調達をする際にも、法人の側だけでなく、当然教学の部分と密接に関わり合いながら進めていく必要がある。
- ◆ 経営と教育・研究は非常に連動している。両方責任を持てるような形にしないと上手くいかないのでは。
- ◆ 法人の長と学長の役割・責任分担はしっかりと議論が必要。理事会がどこまで教学に理解を示す組織となるかで、法人がきちんと機能するかが決まる。
- ◆ 国と法人と大学との関係をどのように考えるかが問題。任命の問題だけでなく、国との間で大学がどのように自律性を担保していくか、権限関係をどう整理していくかが重要。
- ◆ 国立大学法人は利益そのものをただひたすら追求するというシステムではないため、法人が教学を行う組織と離れた場合に、法人の責任の所在をどこに置くのか、法人をどう評価していくかについては難しい課題。
- ◆ 国立大学の場合、法人の長が大学の学長を兼ねるといった形をとるのは難しいのではないか。
- ◆ 偏った組織運営や経営不能に陥らないためにも、学部の壁をやぶるといった、相当強い権限で理事会が頑張らないといけない。
- ◆ 広域的に法人が組み合わせることで総合大学のように思うが、外部資金獲得等においてリソースを考えた時に、資源配分等をイーブンにもっていく教育研究にも経営にも長けた方が長にならないと厳しい。
- ◆ 法人化前は1法人101大学だったものを1法人1大学にして経営努力や個性を生かすという努力の流れのなかで、統合なら理解できるが、一法人複数大学もよいとは思いますが、そのためには強烈的な法人の長が必要。
- ◆ 一法人複数大学の理事長を現在の学長に見立てて、学長を学部長だとすれば現在と同じ構図、信頼の元に学長は現在理事長の役目をしている。理事長というものを経営で考えるのは当たり前だが、どういう性質を持ったものかを明確

にする必要がある。経営といっても、教学のことが十分わかった上での経営であるべき。

- ◆ 公立大学の場合、理事長が学長とは別にいても、設置者である知事が強く、現実的には知事が理事長。設置者と大学の距離によっては、理事長は階層が増えるだけになる。
- ◆ 法人の長が最終責任を取るシステムでないと法人の長に意味が無い、法人の長が各大学にどの程度権限を委譲するかという問題。

(2) 法人の長と大学の長の任命手続き

○ 法人の経営責任を最終的に負う責任者である法人の長は、個々の国立大学法人が法律により設置されていることやその使命を踏まえ、経営能力の評価等を踏まえて選考された者を文部科学大臣が任命すべき。

○ 学長の任命については、文部科学大臣の任命とすることは理解が難しいが、法人経営に責任を持つ法人の長が学長の任命を行うにあたって、文部科学省の関わりなど、検討が必要。

- ◆ 法人の長は対外的に経営責任を負う立場であることから、その任命は経営手腕の評価に基づき外部機関によって行われるべき。大学の長は、理事会が任命を行うべき。
- ◆ 国立大学である以上、「国立大学」としての使命があるため、学長の任命にあたっての文部科学省の関わりなど、国と新しい法人との関係については検討が必要。
- ◆ 学長の任命については、法人の長と学長についての整理が必要。一法人二大学の場合に学長を大臣任命とすることは理解が難しい。
- ◆ 学長も大臣任命を希望していることについては、学長の権限が保証されていれば違ってくると思う。諸外国で大学間の話をする場合、相手方はプレジデントではなく、通常は教学の長であるチャンセラーとしか話さない。その辺の認識をもって制度化すべき。大臣任命者が3人いたらまとまらない。
- ◆ 各大学の学長に一定の裁量が認められるものになると思われるが、その点について、各大学の学長が法人に対して責任を負うというシステムを作る必要がある。

(3) 法人における意思決定システム
(役員会、経営協議会、教育研究評議会等)

- 法人の長が最終的な意思決定を行い、責任を負うべき。
- 経営と教育研究は完全に分離できるものではないため、経営と教育研究の方向性が同じになるよう、役員会が教学に理解を示す組織となるような仕組みが必要。
- 各大学が有しているブランド力や強み、個性を生かした連携を図るためには、法人がグループ大学全体の運営方針をしっかりと定め、その中で各大学がどういう役割を担うのか、という物事の決め方をするシステムにすべき。
- 経営協議会・教育研究評議会は諮問機関として位置づけるべき。一法人複数大学を検討している法人の多くは、経営協議会を法人に置き、教育研究評議会を各大学に置くこととしている一方、法人のガバナンスを考慮すると、法人に教育研究評議会を置くことも考えられる。
- 教育研究を担う各大学に、一定の独立性や多様性を尊重すべき。

- ◆ 法人の長あるいは法人の理事会が最終的な決定を行うとともに、決定に関しては包括的・最終的な責任を負う。経営協議会・教育研究評議会は諮問機関として位置付け、そこでの承認を法人の意思決定の要件とすべきではない。
- ◆ アカデミックフリーダムの観点から、大学毎にどのように独立性を担保するのか、多様性を許容するのか、という観点も重要。
- ◆ ガバナンスの構造について、教育と経営は別であるというのがコンセプトとしてあるように見受けられるが、海外の事例にあるように、理事会・経営執行・評議会というのは一つのパターンであると思われる。
- ◆ 経営協議会と教育研究評議会の位置づけにおいて、一法人複数大学を検討しているいずれの法人も、経営協議会は法人におき、教育研究評議会は各大学におくことは共通している。ガバナンスをかきかそうと考慮すると、場合によっては法人に評議会を置くことも考えられる。経営と教学をわけようとするなかで、統合できない部分がある。
- ◆ 一法人複数大学を作るといふ以上、その法人が属するグループの大学運営に関する最終的な責任を一元的に負うという体制となる。一方で、各大学が有し

ているブランド力や強みを生かした連携を図るためには、各大学の個性を発揮する教育研究を認める必要もあり、法人がグループ大学全体の運営方針をしつかり定めること、各大学がグループの中でどういう役割を担うのか、という物事の決め方をするシステムにしないといけない。

(4) 中期目標・中期計画、法人評価

- 法人の中期目標・中期計画には、その設置する各大学の目標が含まれることが必要。法人としての目標と、その設置する大学としてのミッションや目標の関係性について、留意が必要。
- 法人が教育研究を担う大学と分離した場合、法人をどう評価し、その責任の所在をどこに置くのかを引き続き検討すべき。
- 認証評価は、法人ではなく各大学が対象となる。

- ◆ 法人としてのアウトプットに関するものにすべきであって、外部環境によって影響を受けるアウトカム指標は用いるべきではない。財政的効率性等を目標とすべき。
- ◆ 国立大学法人は利益そのものをただひたすら追求するというシステムではないため、法人が教学を行う組織と離れた場合に、法人の責任の所在をどこに置くのか、法人をどう評価していくかについては難しい課題。(再掲)
- ◆ 法人としてのミッション・人材育成の目標、大学としての人材育成の目標をもう少し具体的にそのイメージが見つつ検討したい
- ◆ 中期計画・中期目標の評価については、ミッションのカテゴリーについて、法人が各大学をまたぐ場合はまた考えないといけない。
- ◆ 中期計画・中期目標を法人単位で出すという事だが、各大学の物も含まれるという認識。
- ◆ 法人評価は中期計画・中期目標ベースで法人に対して、認証評価はそれぞれの大学毎にやるという認識。

(5) 指定国立大学法人が統合する場合の扱い

(6) その他（大学以外の組織を法人が設置すること 他）

- 法人が、研究所など大学以外の組織を法人に設置することは、学位授与権との関係等を検討・整理することが必要であることを踏まえ、慎重に検討すべき。
- 一法人複数大学化については、容易な統合・離散がおきないように、一定程度透明性のあるプロセスとすべきではないか。
- 一法人複数大学の場合、安易に組織が拡大しコストが増えないよう、施設整備等も含め、複数大学等の管理をどう行っていくのかが課題。

- ◆ 研究所など大学以外の組織を法人が設置できるようにすることは賛成であるが、学位授与権等との関係で慎重な検討・整理が必要である可能性がある。
- ◆ 一法人複数大学方式を安易に導入すると、組織が拡大し、それに伴って経費が膨らむ。このコストをどこまで縮小しながら、複数大学を管理運営できるのか、どこが施設整備等を行っていくのかという課題もある。
- ◆ アメリカの州立大学の90年代の財政ひっ迫な状況の中での改革や、シンガポール国立大学のガバナンスの体制など、諸外国の事例が参考となるのではないか。また、地銀の合併にあたっての、最初はお互いの銀行の名前を残しつつホールディングとなるというプロセスも参考となるのではないか。
- ◆ 一法人複数大学化するには、どこかで審査して要件を満たしたら認めるが、満たさなければ認めないというプロセスになるのか。国は高等教育のグランドデザインや設置基準など確認すべき。
- ◆ 設置を認める段階で新しい法律に基づいてやると思うので、その時に何を要件にするかという問題だと思う。
設置を認めるプロセスのように、そういう事を決めておく必要があると思う。
- ◆ この会議の役割は制度設計であって、個々の法人の考えていることが適当かどうかを判断する場ではない。ただ、その制度を作る際には各法人の意向や考えを踏まえた上で、最低限制度が備えているべき基本的な考え方・仕組みを明確にして、こういう枠組みなら考えられるということを提示する必要がある。その枠組みをどう生かして、厳しい競争環境の中で生き残っていこうとされるかは、まさに各大学の経営責任の問題。

3. 一法人複数大学制度のメリットの一法人一大学への応用