

学校教育法第92条で学長・学部長の職務を規定しており、学長が大学の包括的な最終責任者としての職務と権限を有することを明らかにするとともに、学部長を学部の運営責任者として明確に位置付けている。

【学校教育法】

第92条 大学には学長、教授、准教授、助教、助手及び事務職員を置かなければならない。(略)

2 大学には、前項のほか、副学長、学部長、講師、技術職員その他必要な職員を置くことができる。

3 学長は、校務をつかさどり、所属職員を統督する。

4 副学長は、学長の職務を助ける。

5 学部長は、学部に関する校務をつかさどる。(以下、略)

【学長の職務について】

○「校務をつかさどり」

小中学校等の校長の職務と同様に、学長が大学の包括的な最終責任者としての職務と権限を有することを明らかにしている。

○「統督する」

「通常の場合、行政機関等の長と部下の職員の服務との関係は、「指揮監督」、「指導監督」又は「監督」の用語で表すのであるが、それが包括的に高い大きな立場でなされる場合、例えば、大臣又はこれに準ずる機関の長と部下の職員との関係に係る場合には、この「統督」という用語が用いられている。」

「行政機関の長等が、その所掌のもとにある行政事務を総合的にすべつつ、しめくくこと」と解され、学長の所属職員に対する関係は、例えば教授会が法令上特定の権限を有することなど、大学における教員の職務の特殊性に基づき、一般行政官庁における関係に較べて、より包括的、大局的な立場が重視されるべきことを意味しているものと解されている。」

(参考)国家行政組織法 第10条 各省大臣、各委員会の委員長及び拡張の長官は、その機関の事務を統括し、職員の服務について、これを統督する。

【学部長の職務について】

○「学部に関する校務をつかさどる」

学部運営上必要な事柄については、学部段階では学部長の責任と権限に基づいて処理する。

○学長と学部長の関係

学部は大学の内部組織であり、学部の校務運営という面では学部の責任者としての学部長の立場は、大学の責任者である学長の下にあり、その統督を受ける。

学長のリーダーシップを発揮するための体制整備

学長が適切にリーダーシップを発揮していくためには、そのための体制を整備することが必要。

- 学長、副学長、学部長、事務局長等から構成される**運営会議**を設置し、大学の意思決定機関として位置付けることで、迅速・機動的な意思決定を確保。
- 「総括担当」「研究担当」「教育担当」「国際担当」など、分野ごとに担当の**副学長**を設置。
- 将来の幹部候補となる優秀な若手教員を、**学長特別補佐**などに登用。
- 学長企画室**を設置して、学長のビジョンを具体化しつつ、大学の将来戦略を策定。
- 学長の下に**IR室**を設置し、IRを通じて全学的な状況を大学本部で把握する体制を構築。
- 学長の下に**危機管理室**を設置し、大学全体に関するリスク管理に対応。
- 全学教授会**を開催して、学内の様々な意見を集約しながら、全学的な教育方針を策定する。
- 経営戦略に対応した**事務局体制の刷新**(組織のフラット化、細分化した部門の再編)。
- 専門性の高い**職員の育成・採用**(人事や財務、広報、入試、知的財産、IRなどの専門的分野を担う職員)

○米国では学長がプロボストや副学長など執行部を自ら選任して、補佐体制を充実させている。また、学長や執行部を支援する専門的職員組織も発達しており、人事・財務、学籍管理、学生支援などに加えて、近年ではIRなども活発に行われるようになっている。

○イギリスの大学でも、学長や執行部による委員会が形成され、大学全体における意思疎通を図っている。例えば、ヨーク大学のSenior Management Group、マンチェスター大学のSenior Leadership Teamなどは、学長や副学長、事務局長などの幹部職員が意見交換・伝達を行い、学内の意思形成の円滑化に寄与している。

学長の予算配分権について

一般的な大学の主な収入構造

国からの交付金等

- ・運営費交付金(国立)
- ・自治体からの運営費交付金(公立)^(※)
- ・私学助成(私立)

※公立大学については、地方交付税交付金が算入されている

授業料収入

その他
(寄付金、資産運用収入等)

競争的資金(直接経費)

競争的資金
(間接経費)

大学予算のほとんどについて、制度上は、**理事会(学長)が自由に配分することが可能。**

しかしながら、実際には従来からの予算配分を大幅に変えることは、以下の理由から困難な場合が多い。

○人件費など固定的経費の比率が高く、全体の財源も十分とは言えない状況。

○学長が重点分野への投資など、予算配分を変えようとしても、それぞれの固有の事情に基づいて、学内の各学部等が予算配分を求めている。

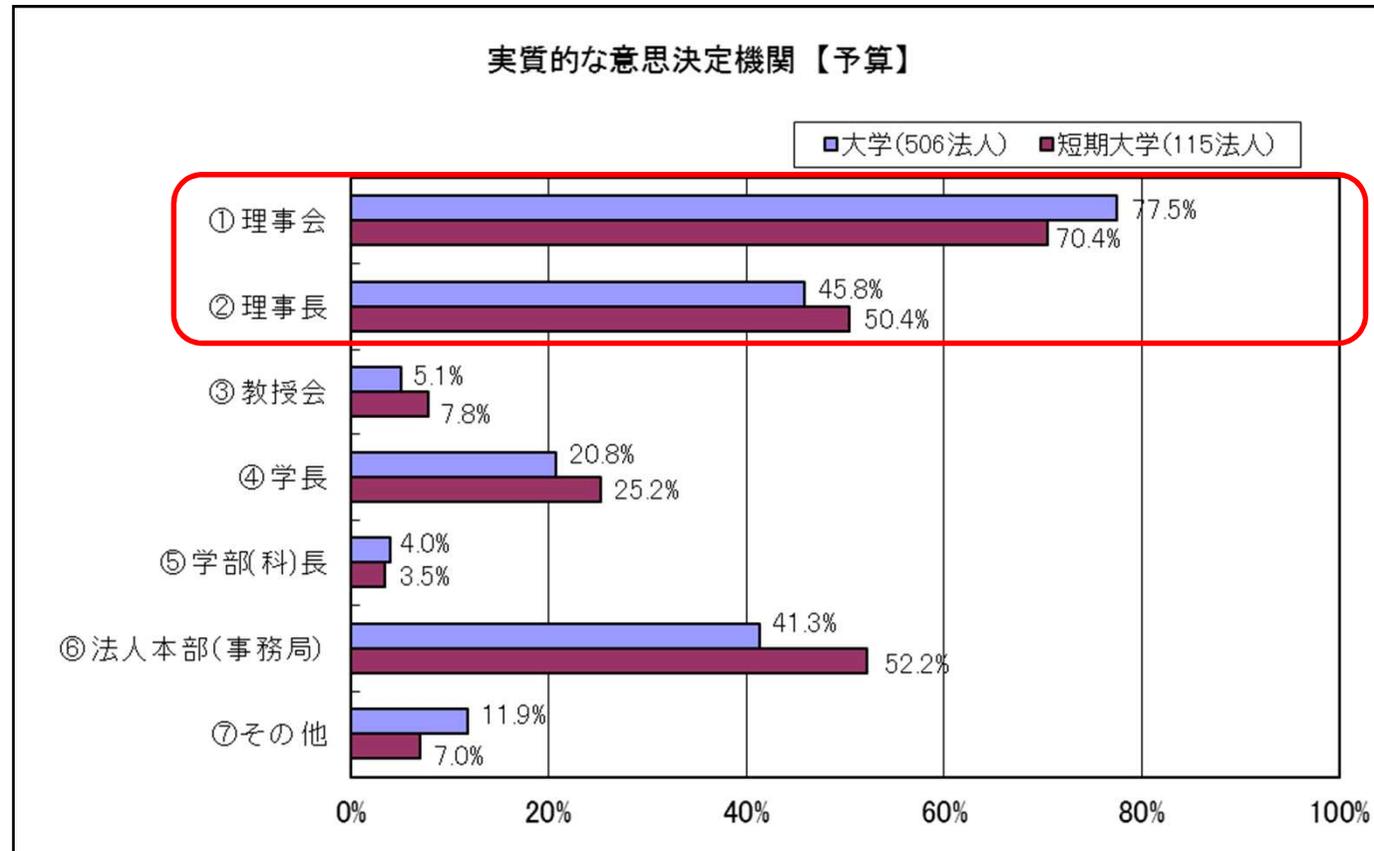
大学本部が、ある程度自由に使える予算もあるが、収入に占める割合は低い。

○寄付金や資産運用収入など、大学本部が自由に使える資金の獲得が諸外国に比べると十分に行われていない。

○競争的資金等における間接経費の措置。

【A9 実質的な意思決定機関】

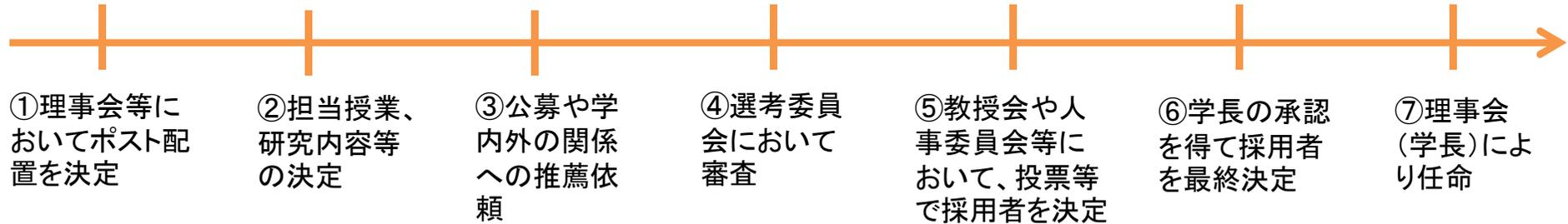
学校法人の意思決定にあたり、最も意向が尊重される機関を選択(複数回答可)。



	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
大学(506法人)	392	232	26	105	20	209	60
短期大学(115法人)	81	58	9	29	4	60	8

教員の人事について

一般的な教員人事の流れ



○大学教員の人事については、大学全体として教員ポストを配置することを決定した上で、選考委員会における審査、教授会や人事委員会等における承認を経て、最終的に学長や理事会が任命することが一般的である。

○その際、選考委員会や、教授会・人事委員会等では、主に以下の観点から審査が行われる。

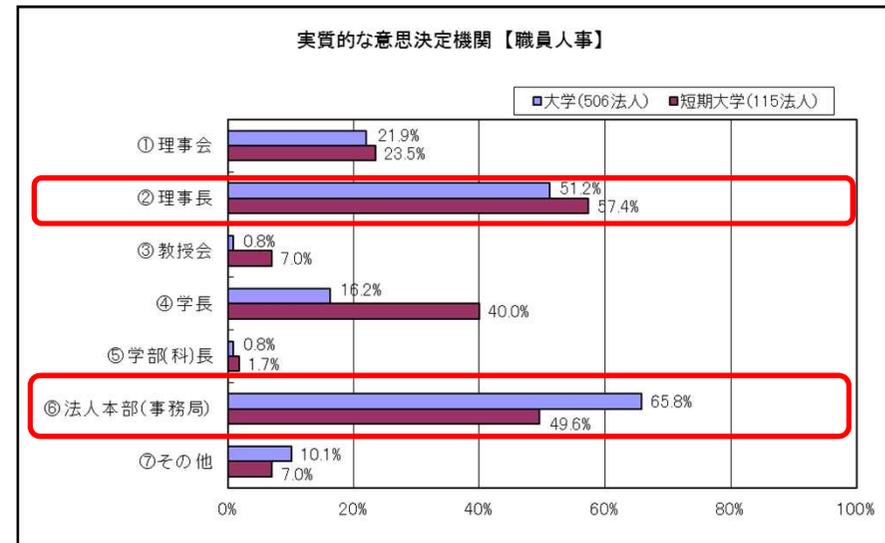
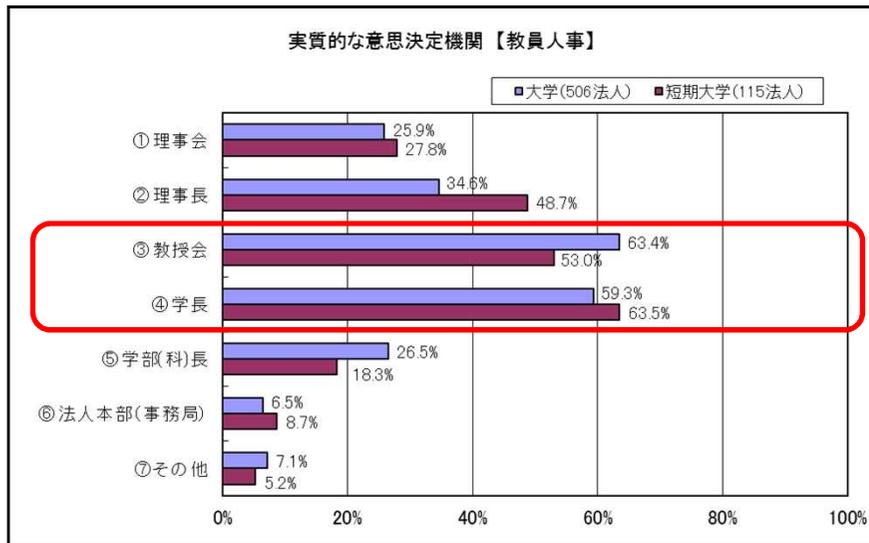
- ・ 研究業績（論文、著書、学会発表等）
- ・ 教育実績、研究指導実績
- ・ 将来ビジョン、意欲等

○学長や理事会が、教授会の決定を覆す必要性がなければ、教授会や人事委員会等の決定が、事実上大学としての最終決定となる。また、大学によっては、教員の選考について、学部教授会や人事委員会に（実質的に）権限を委譲している場合も見られる。

アメリカ	イギリス	フランス	ドイツ
<p>学科レベルの推薦、学部レベルの推薦、大学評議会による推薦を経て、学長が決定し、理事会が任命するケースが多い。</p> <p>重層的な構造を設けることにより、適格者を慎重に審査するとともに、情実人事等の防止を図っている。</p>	<p>【旧大学】一般に、セネト(教員組織)からの推薦に基づきカウンセル(地方当局、産業界、卒業生等)によって任命される。</p> <p>※ヨーク大学の例: 公募の後、各学科で研究業績など書類審査により6名程度に絞られ、面接の上で、学科主任を中心に、実質的には学科レベルで決定される。</p>	<p>各大学は公募を行い、管理運営評議会の決定に基づいて設置される選考委員会が審査する。選考委員会は、半数以上は外部者を含む教員により構成される。選考委員会の選考に基づいて大学が推薦し、教授は大統領が、准教授は高等教育担当の大臣が任命。</p>	<p>一般に教授は公募される。通常は、学部招聘委員会が設けられ、応募者の中から3名を学部会議に推薦する。推薦者リストは、学部会議レベル、評議会レベルによる推薦を経て、州の高等教育担当大臣に提出され、大臣が1名を任命する。</p>

【A9 実質的な意思決定機関】

学校法人の意思決定にあたり、最も意向が尊重される機関を選択(複数回答可)。



回答数

	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
大学(506法人)	131	175	321	300	134	33	36
短期大学(115法人)	32	56	61	73	21	10	6

回答数

	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
大学(506法人)	111	259	4	82	4	333	51
短期大学(115法人)	27	66	8	46	2	57	8

学長の選考・任命について

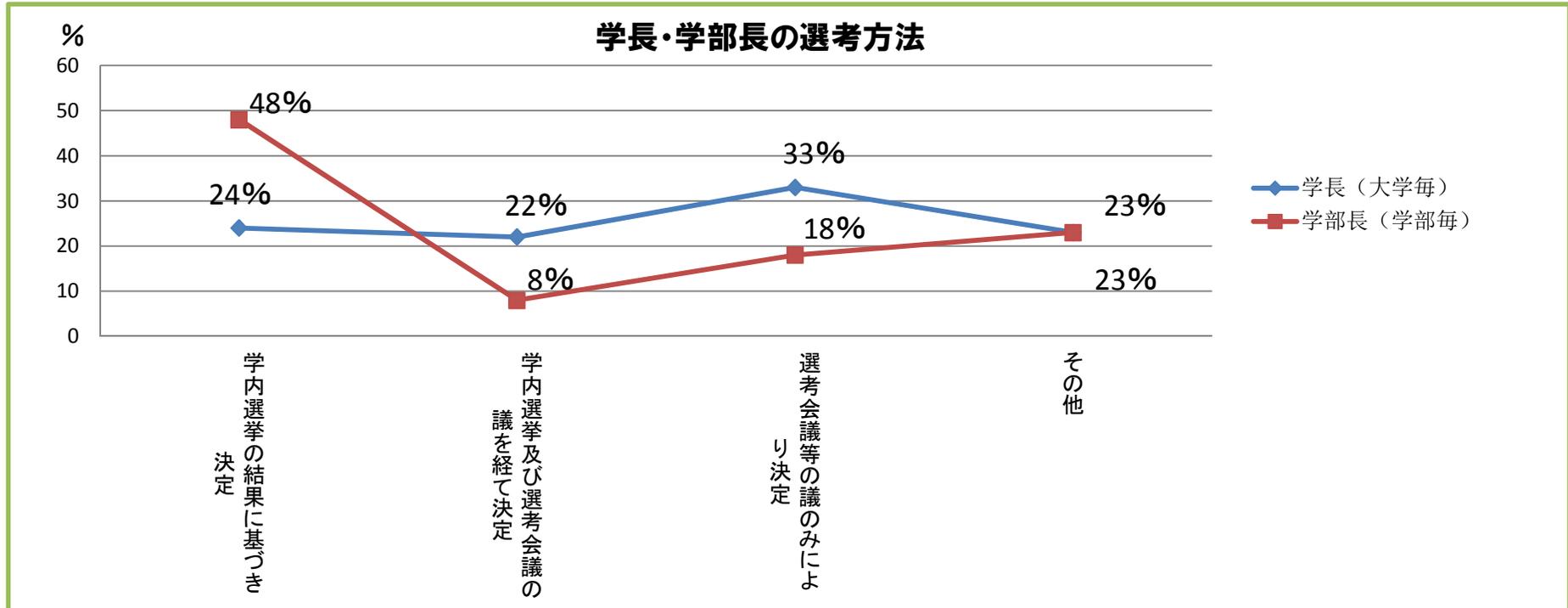
現在、国立大学法人と公立大学法人については、学長選考の基本的な方法が法定されているが、実態としては様々な選考が行われている。また、私立大学については、法律上も選考に関する規定は設けられておらず、多様な実態が見られる。

	学長の任命	学長の選考
国立大学	国立大学法人の申出に基づいて、国が行う	<ul style="list-style-type: none"> ○学外有識者も含めた「学長選考会議」が、自らの権限と責任により学長の適任者を学内外から選考することと規定している。(国大法人法第12条) ○「学長選考会議」における学長の選考方法は、例えば以下のように多様。 <ul style="list-style-type: none"> ・教員選挙の結果を学長選考会議が尊重 ・教員選挙の結果を、学長選考会議における参考資料の一つとする ・教員選挙を行わずに、選考会議において選考
公立大学	【法人化大学】 公立大学法人の申出に基づいて、設立団体(地方公共団体)の長が行う (ただし、理事長≠学長の場合、選考機関の選考に基づき、理事長が行う)	<ul style="list-style-type: none"> ○学外有識者も含めた「学長選考機関」が、自らの権限と責任により、学長の適任者を学内外から選考することと規定している。(地独法人法第71条) ○「学長選考機関」における学長の選考方法は、例えば以下のように多様。 <ul style="list-style-type: none"> ・教員選挙の結果を学長選考機関が尊重 ・教員選挙の結果を、学長選考機関における参考資料の一つとする ・教員選挙を行わずに、学長選考機関において選考
	【非法人化大学】 学長の申出に基づいて、地方公共団体の長が行う	<ul style="list-style-type: none"> ○学長の採用のための選考は、評議会の議に基づき学長の定める基準により、評議会が行う。(教育公務員特例法第3条2項)
私立大学	理事会	<ul style="list-style-type: none"> ○学長選考に関する法令上の規定は設けられておらず、例えば以下のように多様な選考が行われている。 <ul style="list-style-type: none"> ・全ての教員による選挙(最多得票の者) ・理事や教員から構成される学長選考委員会が選考 ・理事会が選考

○米国やイギリスの新大学(1992年以降大学に昇格)では、理事会がサーチ会社等を利用して学長を選考するケースが多い。
 ○フランスやドイツでは、教員組織による選挙によって学長を選考することが法令で決められているほか、イギリスでも、旧大学(1992年以前からの伝統ある大学)では、教員組織による選挙によって学長を選考するケースが多い。

学長・学部長の選考方法

○学部長の場合、学内選挙の結果に基づき決定している割合が高い。



教授会の運営に関する工夫として行っている取組(学部毎)

単位(%)

学内の他の会議との機能分担、連携協力の関係を整理し、教授会で審議すべき事項を精選している	65
他の学部、研究科等の教授会との連携を行っている	21

大学全体における教学マネジメント(大学毎)

単位(%)

学内の教員間での教育改革に関する認識の共有	58
教学マネジメント確立のための学長と教授会の役割の明確化	21
カリキュラムの編成権限を持った、全学的な教育目標等とカリキュラムとの整合性を検証するための全学的な委員会の設置	32

(文部科学省調べ)

学部長の選考・任命について

学長の選考と異なり、学部長の選考については、法令上は規定されておらず、各大学ごとに多様な実態が見られる。
 ※非法人化の公立大学においては、教授会の議に基づき学部長を選任するものとしている(教育公務員特例法)。

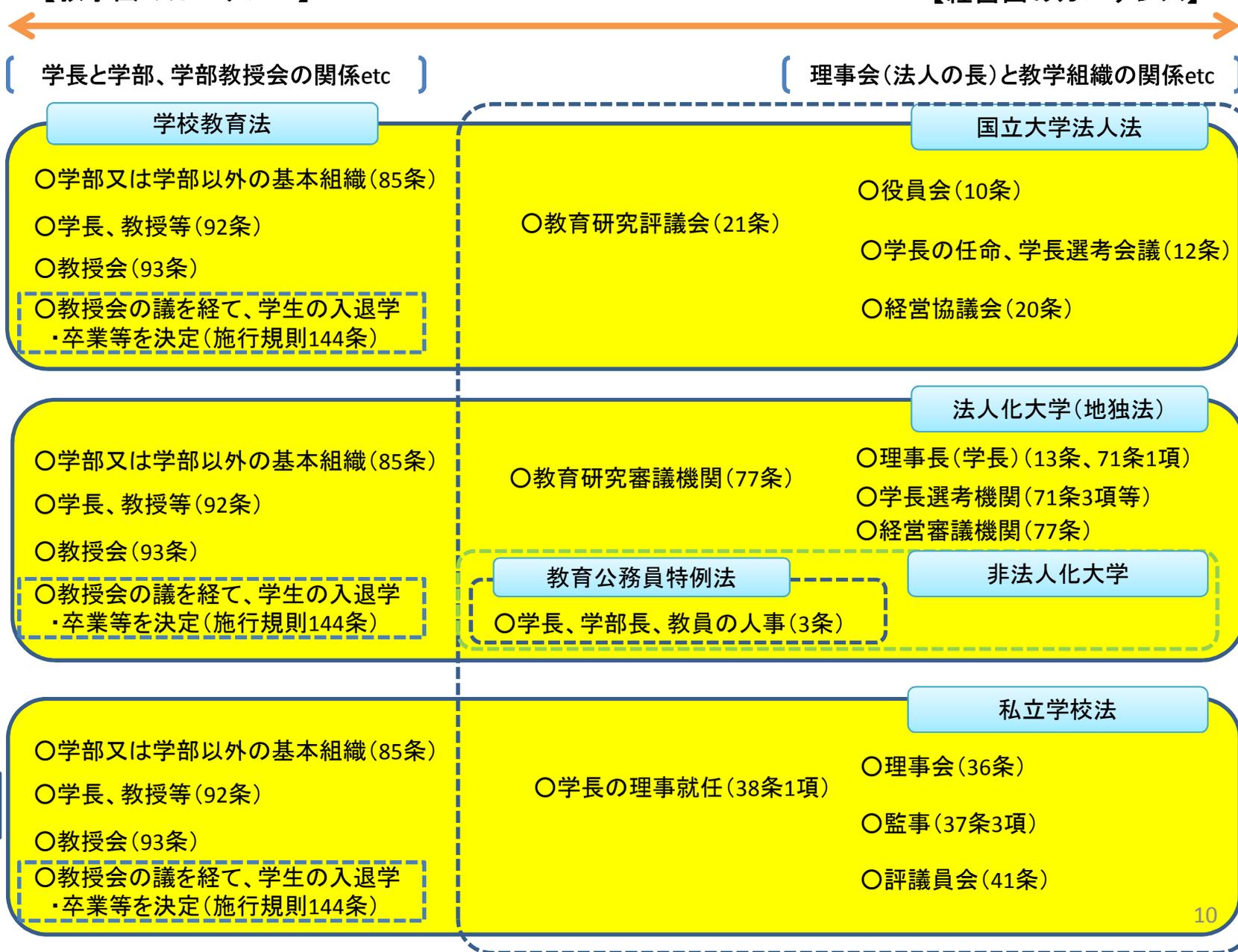
	学部長の選考・任命の事例
国立大学	<ul style="list-style-type: none"> ・教授会の選挙により学部長候補者を決定し、学長が任命。 ・学長及び常勤理事で構成される選考会議で選考し、学長が任命。 ・教授会は2名以上の研究科長・学群長の候補者を内申して、学長が任命。
公立大学	【法人化大学】 <ul style="list-style-type: none"> ・理事長が候補者を決定し、大学経営会議の議を経て任命。 ・教授会から推薦された候補者(2人以上)を基礎として、学長が最終候補者1人を決定し、理事長が任命。
	【非法人化大学】 <ul style="list-style-type: none"> ○学部長の採用のための選考は、当該学部の教授会の議に基づき、学長が行う。(教特法第3条第3項) ○学部長の任命は、学長の申出に基づいて、地方公共団体の長が行う。(教特法第10条)
私立大学	<ul style="list-style-type: none"> ・学部教授会の選挙によって選出され、理事長によって任命される。選挙の方法は各学部ごとに異なり、予備選挙を行う場合、過半数の票を得た者を選考する方法など様々。 ・学部教授会による選挙結果における上位3名を学部長候補者とした上で、理事長、学長、理事、評議員から構成される選考委員会における協議を経て、選考委員会が、最終的な候補者を理事会に答申する。その際、学部教授会の選挙における得票数・順位は、協議において考慮されない。最終的な候補者の了解を得て、理事会が学部教授会に結果を報告する。 ・学部教授会の構成員である教授・准教授・講師による投票で、有効投票総数の過半数を得た者を、理事会の了解を得て理事長が任命する。

○米国では、学長やプロボストが学部長を選考するケースが多い。学部長の選任に際しても、外部のサーチ会社等が利用されることもあるが、教員選挙で決まることは少ない。学科長レベルでは、学内者が選挙によって選ばれることも多い。
 ○イギリスの旧大学では、学長が独断で学部長を選考せずに、学部の教職員のコンセンサスを得て決定することが一般的。(※ヨーク大学では、学部の全教職員の意見などを踏まえて、学長や副学長等から構成される選考委員会において検討・決定し、セネット(教員組織)の承認を得ている。)一方、新大学では、学長の意向を重視した学部長選考が行われているケースもあり、デ・モントフォード大学では、学部長が副学長にも就任して、学長の意向を踏まえた学部運営を行っている。

大学ガバナンスに関する現行制度

【教学面のガバナンス】

【経営面のガバナンス】



教授会の現状

法令上認められている権限

「重要な事項」(学校教育法第93条で規定)

旧国立学校設置法で規定した事項

- ・教育課程の編成に関する事項
- ・学生の在籍に関する事項、学位の授与に関する事項
- ・教育又は研究に関する重要事項

※学教法の従来からの解釈を踏まえた上で、具体的内容を平成11年の改正で明確化

学校教育法施行規則

- 入学、退学、転学、留学、休学及び卒業
- ※教授会の「議を経て」、学長が定める

人事権(教特法)※公立大学のみ

- 学部長の採用
- 教員の採用・昇任
- 勤務評定及び評定結果に基づく措置
- ※教授会の「議に基づいて」学長が行う。

※教特法は上意下達の命令関係を前提とする公務員法制に例外を設けるもの。国立大学法人・公立大学法人制度の創設により、適用を受けるのは、法人化されずに公務員身分とされている18大学8短大のみ。

運用上扱われている事項(大学ごとに異なる)

- ・教員の人事の審議(学部長の選任、教員の採用・昇任、非常勤講師の採用、研究員の受入れ)

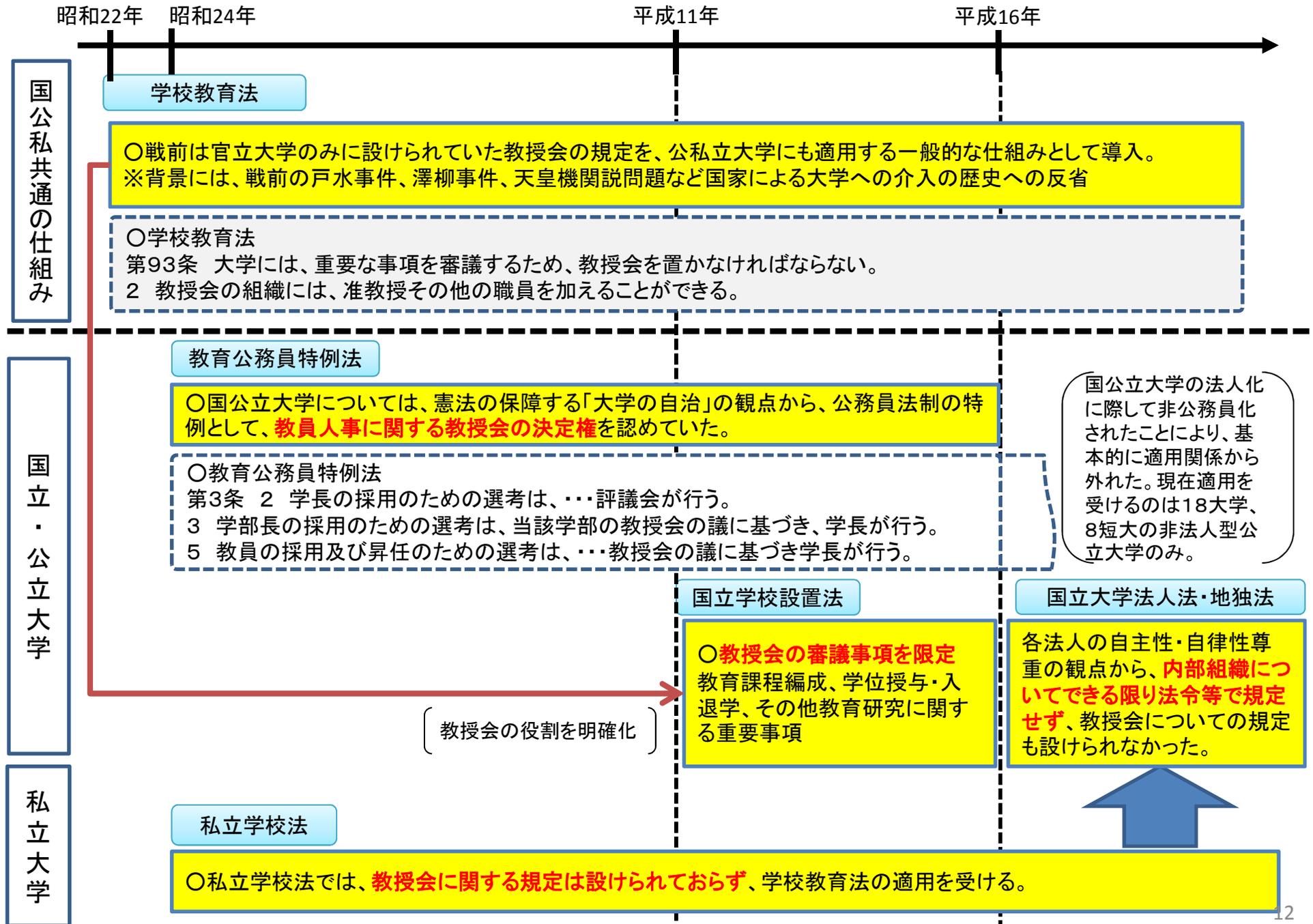
※教員の人事については、「任命」は法人の長(国立大学法人、公立大学法人)、理事会(学校法人)によって行われることになるが、「選考」は、

- ・教授会で行われるケース
- ・人事委員会等で行われるケース

など、そのあり方は多様である。

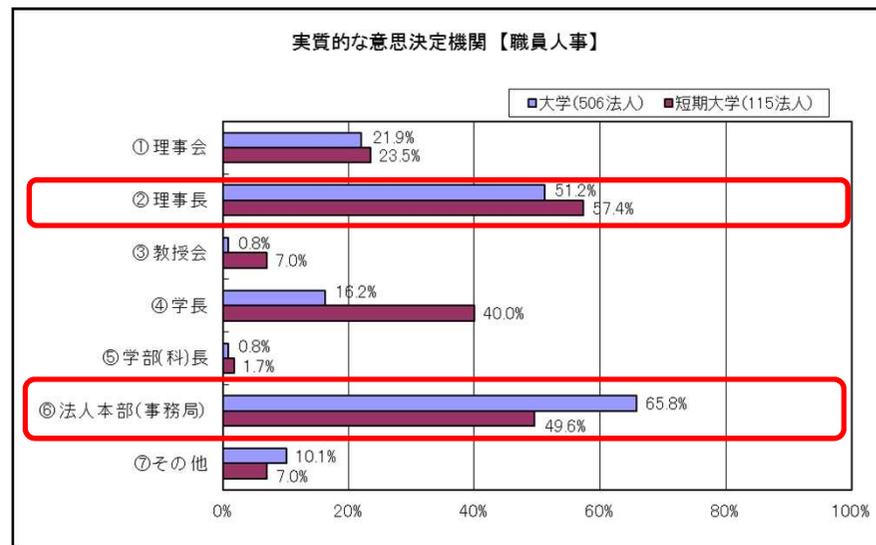
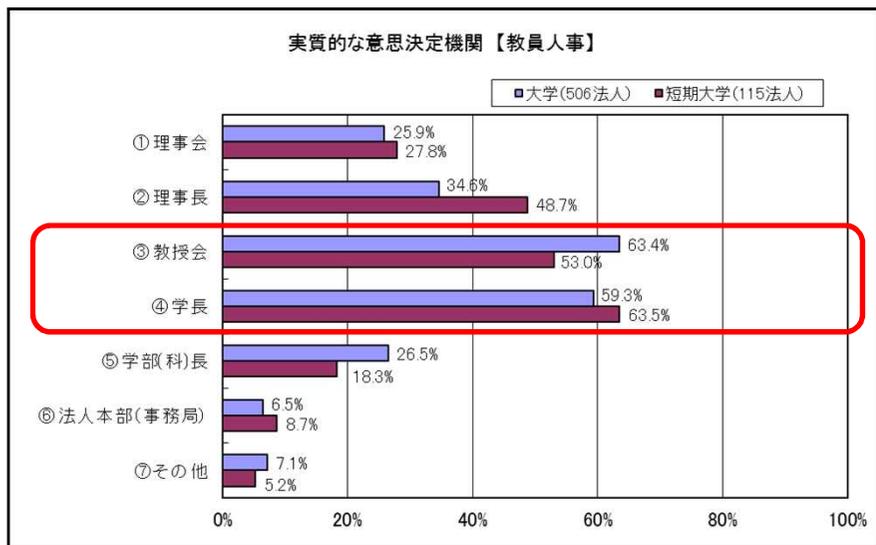
- ・予算に関する事項
- ・中期計画
- ・施設設備の整備計画
- ・校舎の移転計画
- ・学部・学科の再編
- ・定員の調整
- ・他大学との交流協定
- ・国等が行う研究事業への応募
- ・各種連絡事項、情報提供等

教授会に関する規定の適用関係の変遷(参考)



再掲

【A9 実質的な意思決定機関】
 学校法人の意思決定にあたり、最も意向が尊重される機関を選択(複数回答可)。



回答数

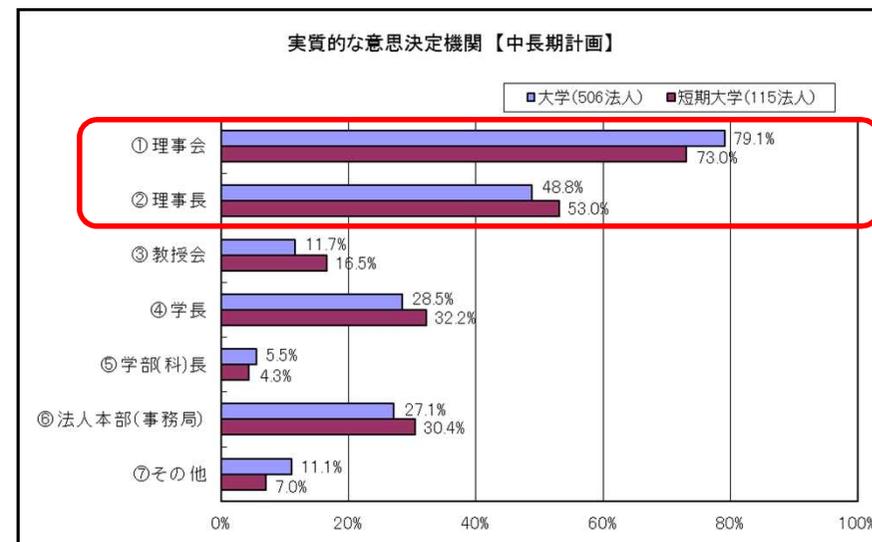
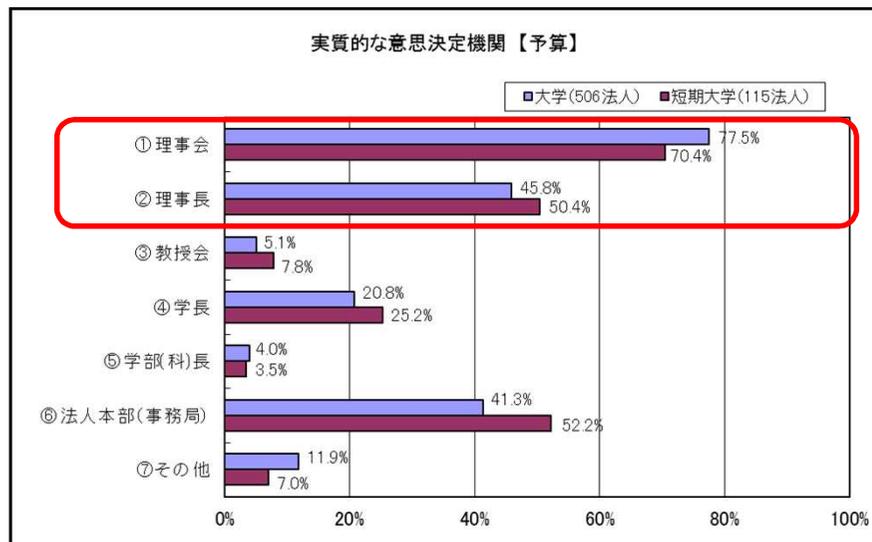
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
大学(506法人)	131	175	321	300	134	33	36
短期大学(115法人)	32	56	61	73	21	10	6

回答数

	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
大学(506法人)	111	259	4	82	4	333	51
短期大学(115法人)	27	66	8	46	2	57	8

一部再掲

【A9 実質的な意思決定機関】
 学校法人の意思決定にあたり、最も意向が尊重される機関を選択(複数回答可)。



回答数

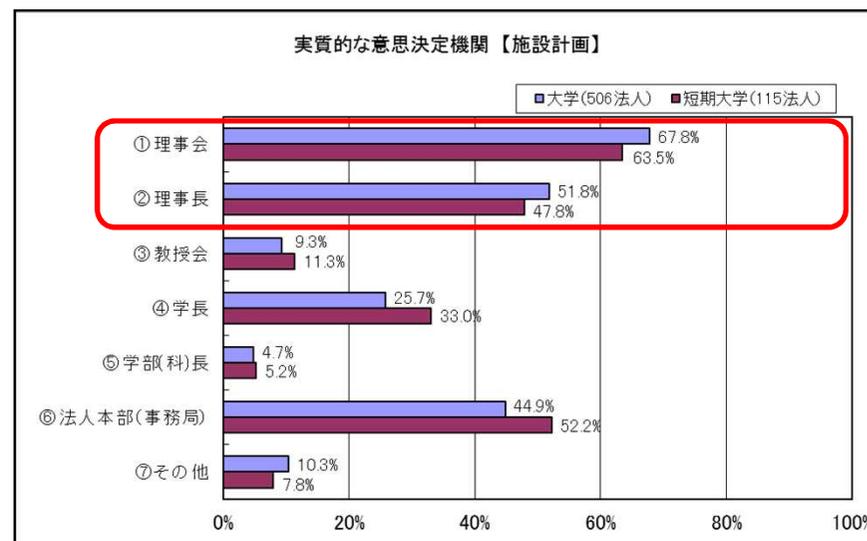
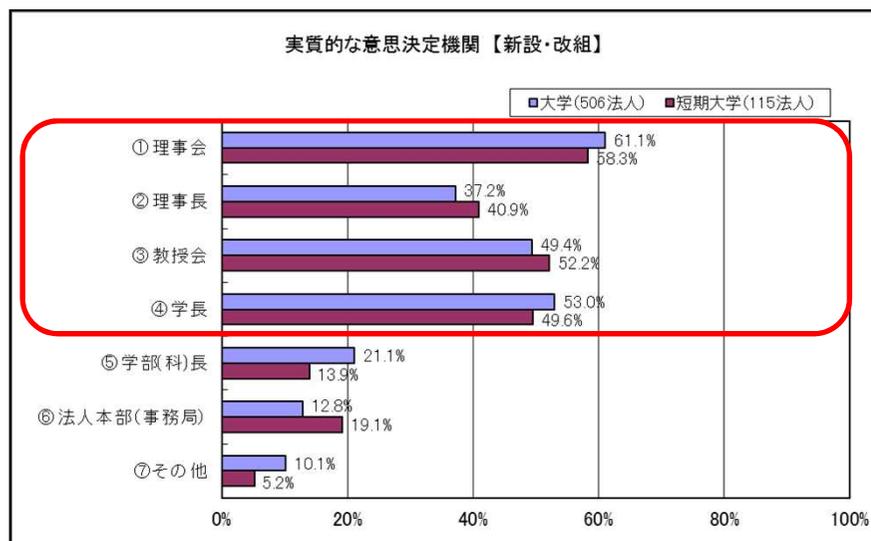
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
大学(506法人)	392	232	26	105	20	209	60
短期大学(115法人)	81	58	9	29	4	60	8

回答数

	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
大学(506法人)	400	247	59	144	28	137	56
短期大学(115法人)	84	61	19	37	5	35	8

【A9 実質的な意思決定機関】

学校法人の意思決定にあたり、最も意向が尊重される機関を選択(複数回答可)。



回答数

	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
大学(506法人)	309	188	250	268	107	65	51
短期大学(115法人)	67	47	60	57	16	22	6

回答数

	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
大学(506法人)	343	262	47	130	24	227	52
短期大学(115法人)	73	55	13	38	6	60	9