

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、しめくくると」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各庁の長官は、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。

【私立学校振興・共済事業団「学校法人の経営改善方策に関するアンケート」(H25.8、速報値であり、修正があり得る)】

組織上常設している学長をサポートする体制(副学長、学長補佐、学長室など)があるか。→ **ある:78%**、ない:22%

○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。

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)が自由に編成することが可能。

しかしながら、実際には従来からの予算編成を大幅
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。

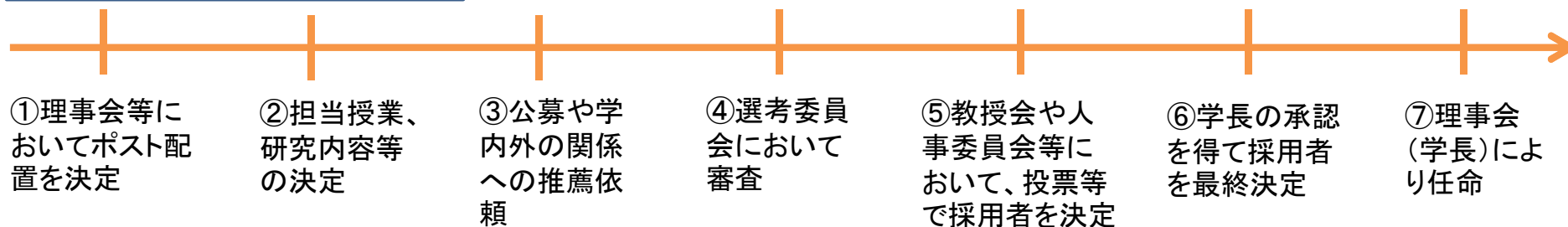
○学長が重点分野への投資など、予算配分を変
えようとしても、それぞれの固有の事情に基づい
て、学内の各学部等が予算配分を求めている。

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。

一般的な教員採用人事の流れ



【教員人事の現状】

○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。

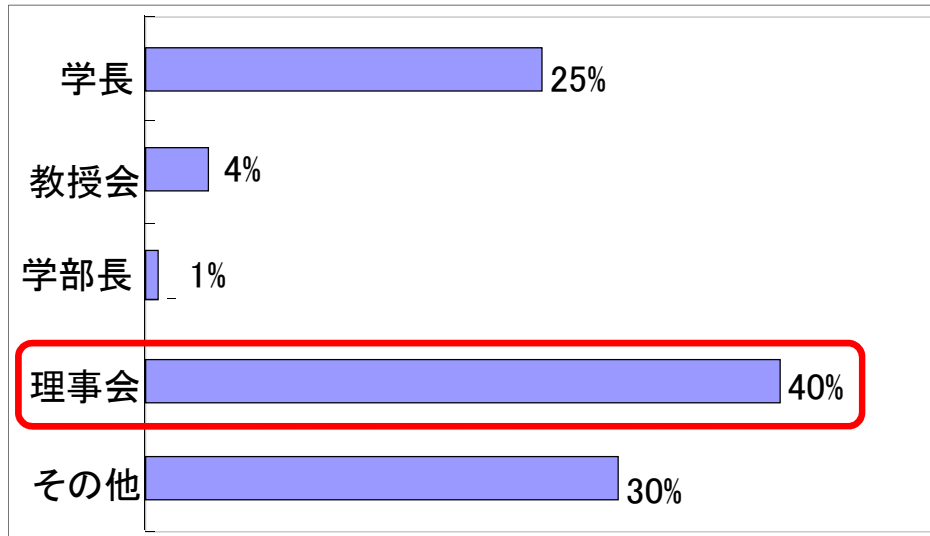
- ・ 研究業績（論文、著書、学会発表等）
- ・ 教育実績、研究指導実績
- ・ 将来ビジョン、意欲等

○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。

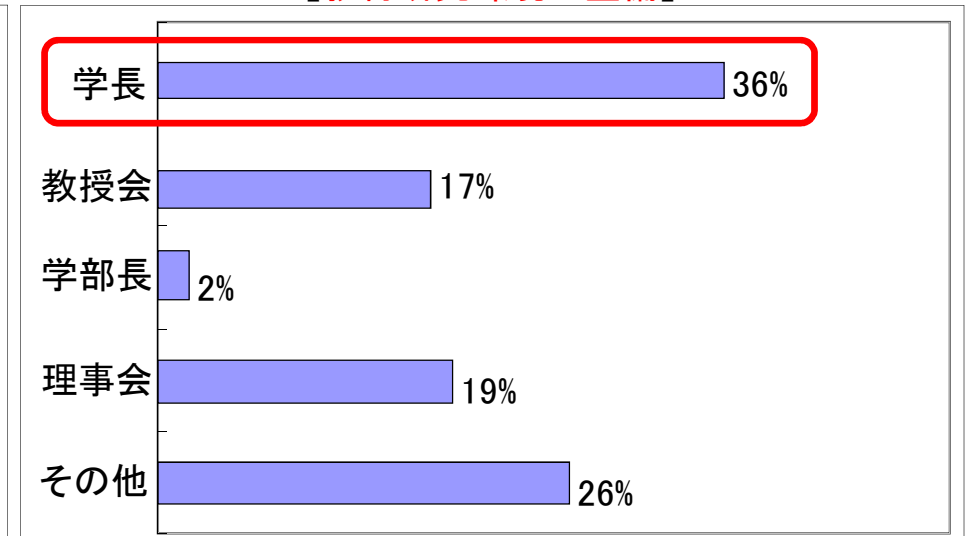
アメリカ	イギリス	フランス	ドイツ
<p>学科レベルの推薦、学部レベルの推薦、大学評議会による推薦を経て、学長が決定し、理事会が任命する場合が多い。</p> <p>重層的な構造を設けることにより、適格者を慎重に審査するとともに、情実人事等の防止を図っている。</p>	<p>【旧大学】一般に、セネト(教員組織)からの推薦に基づきカウンセル(地方当局、産業界、卒業生等)によって任命される。</p> <p>※ヨーク大学の例: 公募の後、各学科で研究業績など書類審査により6名程度に絞られ、面接の上で、学科主任を中心に、実質的には学科レベルで決定される。</p>	<p>各大学は公募を行い、管理運営評議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、学部に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>

○大学運営上、主として意思決定を行う主体は、事項ごとに大きく異なっている。

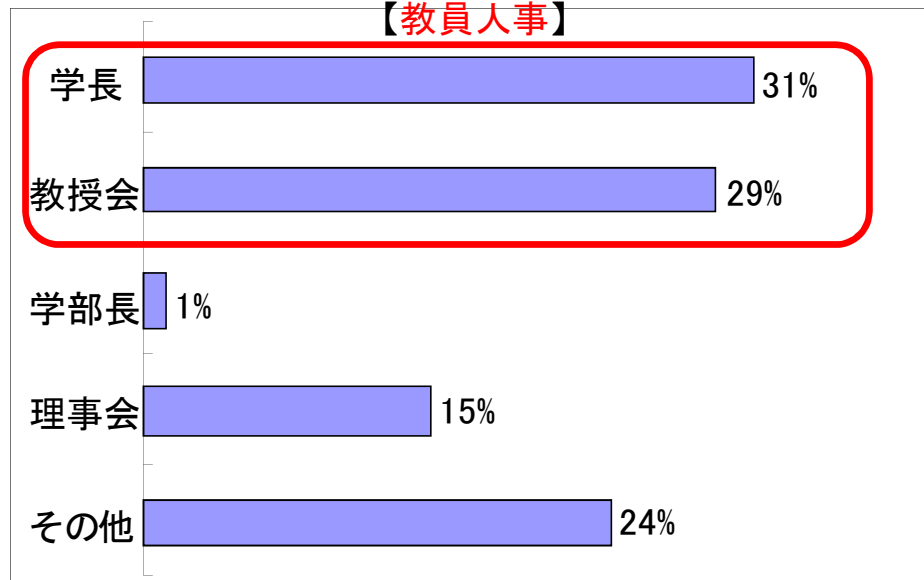
【予算・決算の編成】



【教育研究環境の整備】



【教員人事】



私立学校振興・共済事業団「学校法人の経営改善方策に関するアンケート」(H25.8速報値)

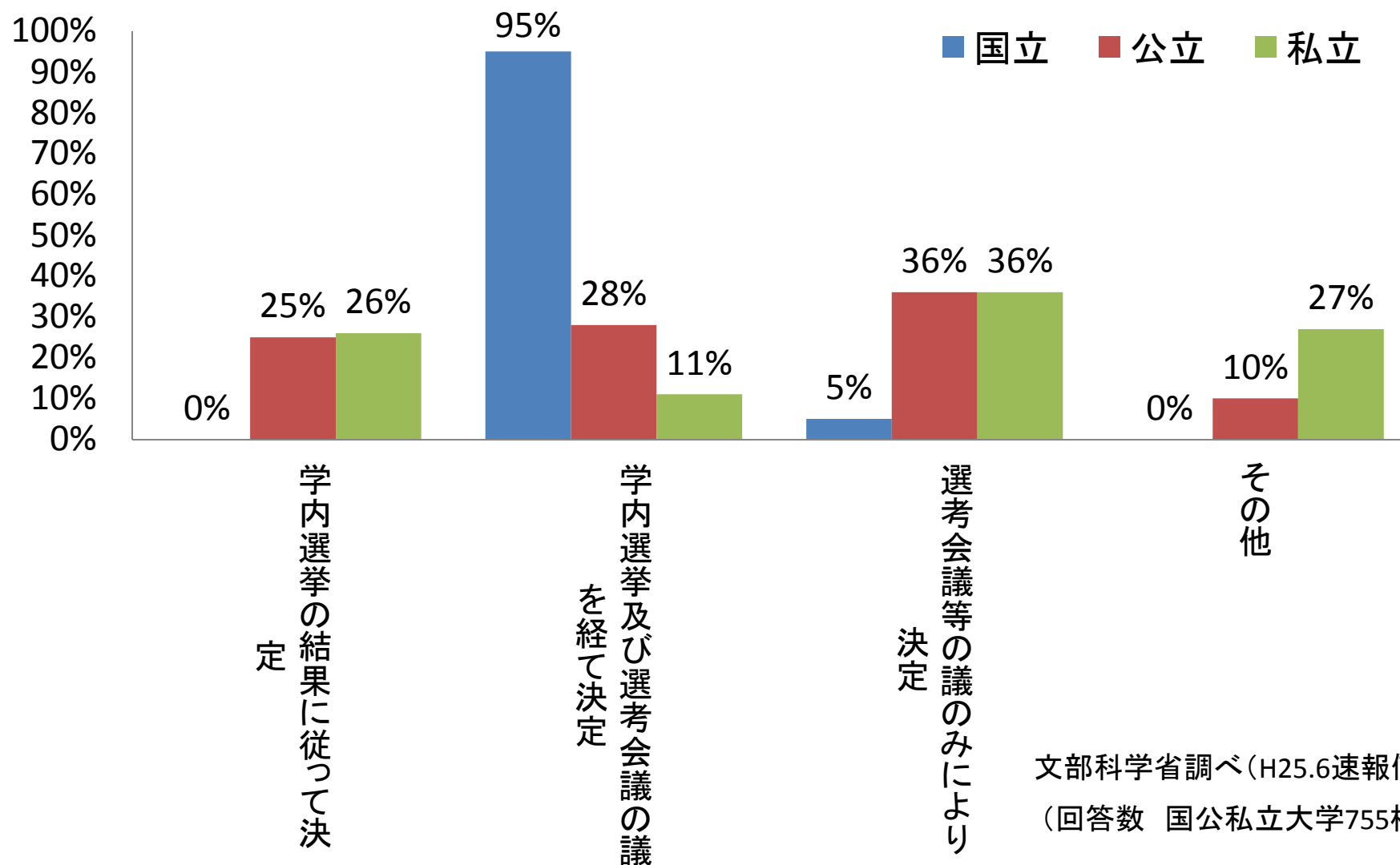
※これは速報値であり、今後、データについては修正があり得る

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。(国立大学法人法第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"> ・教員による投票の結果を学長選考会議が尊重 ・教員による投票の結果を、学長選考会議における参考資料の一つとする ・教員による投票を行わずに、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。(地方独立行政法人法第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"> ・教員による投票の結果を学長選考機関が尊重 ・教員による投票の結果を、学長選考機関における参考資料の一つとする ・教員による投票を行わずに、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。

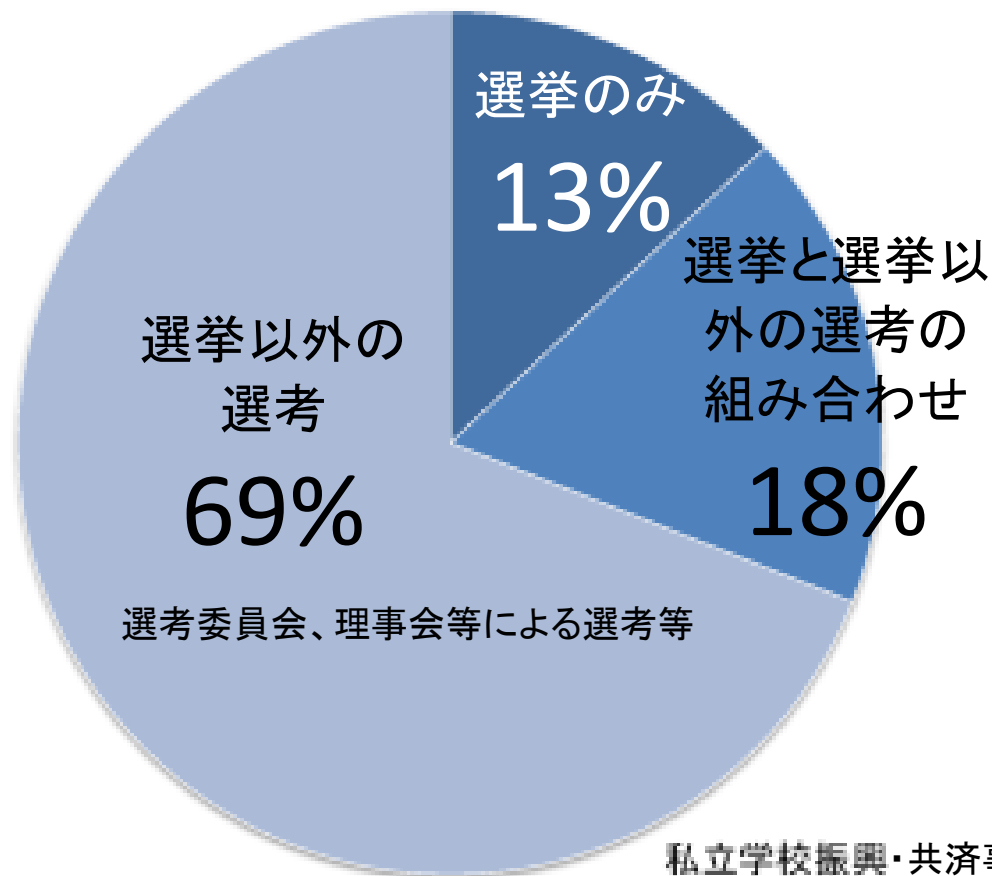
○国立大学では、学内選挙及び選考会議の議を経て決定するケースが9割。公立・私立は多様な選考方法。



文部科学省調べ(H25.6速報値)⁷
(回答数 国公立大学755校)

※これは速報値であり、今後、データについては修正があり得る

私立大学では、理事会や学長選考委員会が、学長を選考しているケースが約7割である。



私立学校振興・共済事業団「学校法人の経営改善方策に関するアンケート」(H25.8速報値)

※これは速報値であり、今後、データについては修正があり得る

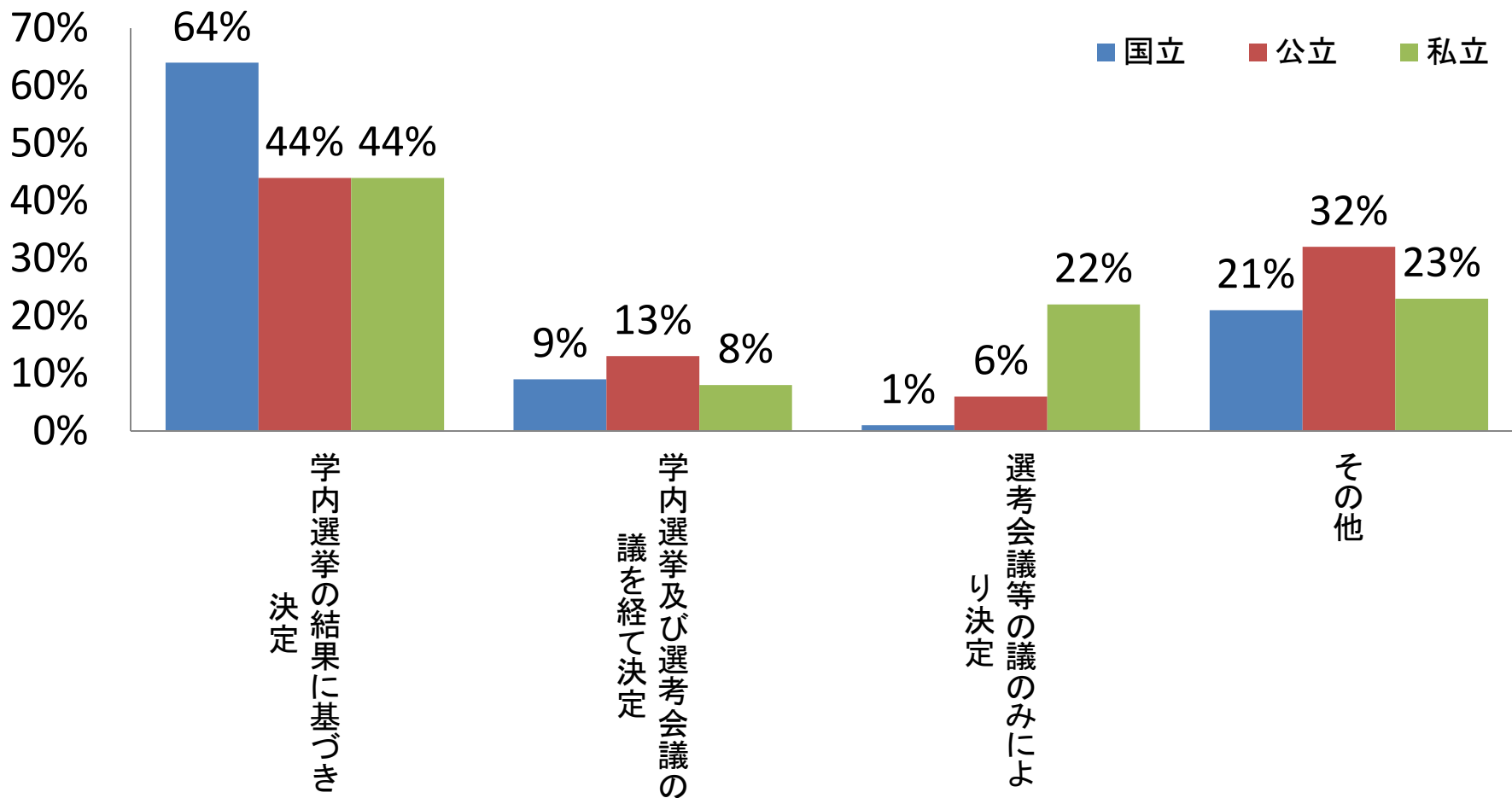
(回答数 私立大学・私立短期大学750校)

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"> ・教授会における投票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	<p>【法人化大学】</p> <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。
	<p>【非法人化大学】</p> <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"> ・学部教授会における投票によって選出され、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。 ・学部教授会における投票結果の上位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。

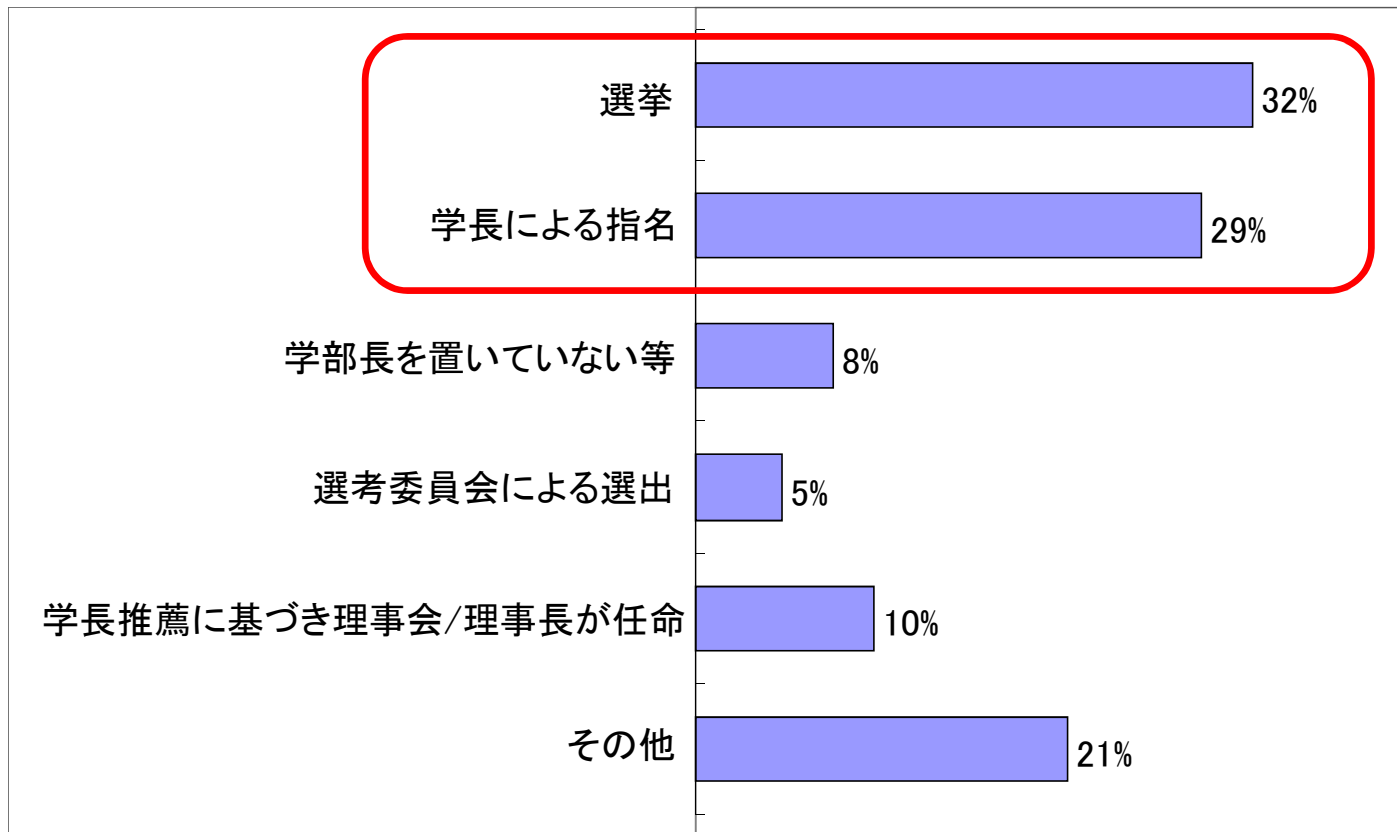
国公立とも、学部長については、学長に比べ、学内の選挙の結果にしたがって決まる場合が多い。



文部科学省調べ(H25.6速報値)

※これは速報値であり、今後、データについては修正があり得る
(回答数 国公立大学の2045学部)

私立大学における学部長選考は、「選挙」及び「学長による指名」による場合が多い



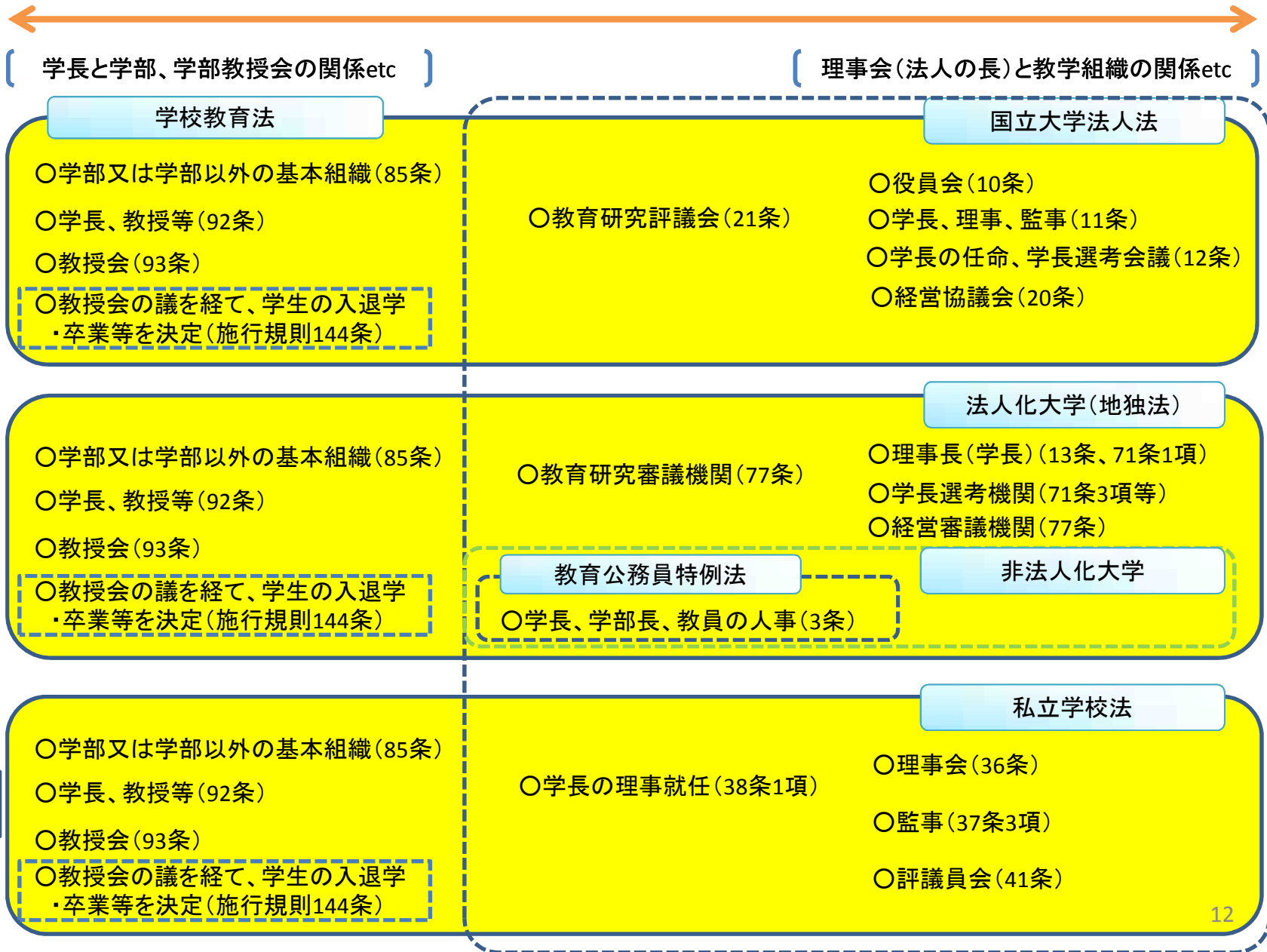
私立学校振興・共済事業団「学校法人の経営改善方策に関するアンケート」(H25.8速報値)

※これは速報値であり、今後、データについては修正があり得る

(回答数 私立大学・私立短期大学717校)

【教学面のガバナンス】

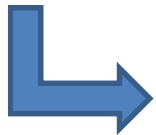
【経営面のガバナンス】



○学校教育法

第93条 大学には、**重要な事項を審議するため**、教授会を置かなければならない。

2 教授会の組織には、准教授その他の職員を加えることができる。



- ・教授会が審議すべき「重要な事項」の範囲は、各大学の判断に委ねられている。
- ・本条により、教授会の「審議機関」としての性格は明らかにされている。

○学校教育法施行規則

第143条 教授会は、その定めるところにより、教授会に属する職員のうちの一部の者をもつて構成される代議員会、専門委員会等(次項において「代議員会等」という。)を置くことができる。

2 教授会は、その定めるところにより、代議員会等の議決をもつて、教授会の議決とすることができる。

第144条 学生の入学、退学、転学、留学、休学及び卒業は、**教授会の議を経て**、学長が定める。

【参考:(旧)国立学校設置法】 ※現在は廃止。

(教授会)

第7条の4

4 ・・教授会は、次の各号・・に掲げる事項について審議し、及び教育公務員特例法の規定によりその権限に属させられた事項を行う。

- 一 学部又は研究科の教育課程の編成に関する事項
- 二 学生の入学、卒業又は課程の修了その他その在籍に関する事項及び学位の授与に関する事項
- 三 その他当該教授会を置く組織(前項の規定により第二項各号に掲げる組織の教授が所属することとされた教授会を置く組織にあつては、当該各号に掲げる組織を含む。)の教育又は研究に関する重要事項

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(教育公務員特例法)※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「議に基づき」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

II ②教授会の役割

教授会に関する規定の経緯

昭和22年 昭和24年

平成11年

平成16年

国
公
私
共
通
の
仕
組
み

学校教育法

○戦前は官立大学のみには設けられていた**教授会の規定を、公私立大学にも適用する一般的な仕組みとして導入**。
※背景には、戦前の滝川事件、天皇機関説事件など国家による大学への介入の歴史への反省

教育公務員特例法

○国公立大学については、憲法の保障する「大学の自治」の観点から、公務員法制の特例として、**教員人事に関する教授会の決定権**を認めていた。

○教育公務員特例法

第3条 2 学長の採用のための選考は、…評議会が行う。

3 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。

5 教員の採用及び昇任のための選考は、…**教授会の議に基づき**学長が行う。

国公立大学の法人化に際して非公務員化されたことにより、基本的に適用関係から外れた。現在適用を受けるのは18の非法人化公立大学のみ。

国
立
・
公
立
大
学

国立学校設置法

○教授会の審議事項を規定
・教育課程編成
・学位授与・入退学
・その他教育研究に関する重要事項

〔**教授会の役割を明確化**〕

国立大学法人法・地独法

○各法人の自主性・自律性尊重の観点から、**内部組織についてできる限り法令等で規定せず**、教授会についての規定は設けられず。

私
立
大
学

私立学校法

○私立学校法では、**教授会に関する規定は設けられておらず**、学校教育法の適用を受ける。

- （教員人事についての学校法人の業務決定が、教授会の審議を経ていない場合及び教授会の意見と異なる場合の効力については、判断がわかれているが）、「最高裁判例は、昭和48年・・大法院判決（三菱樹脂事件）以来、**憲法の自由権的基本権の保障規定は、私人間の関係を直接規律するものではない**との立場を明示しており、昭和49年・・判決（昭和女子大学事件）で、学生に対する退学処分の事案について**この法理を私立大学に適用**している。また、大学教員についても、学校法人の業務決定機関である理事会に委ねられているとする。【※注：甲南大学事件】」
- 「これらを総合的に勘案すると、私立大学の教員にも、学問研究の自由、研究結果の発表の自由、教授の自由は保障されなければならないが、また、学校教育法施行規則第144条に規程される学生の入学、卒業等については教授会の審議が必要であるが、私立大学における大学の自治は、私立大学とその設置者である学校法人とを一体としてとらえて、その自主的組織と自主的運営、そこで行われる教育研究について、国がその自由を保障し、干渉しないことをいうものと解される。」
- 「理事会と教授会の関係についても、**学校法人の意思決定過程において、教授会の意見は十分尊重されなければならないが**、学校法人に置かれる評議員会の意見のように予め経なければならない手続として法定されているものではない。
学校法人の意思決定過程における教授会の審議をどのように位置付けるかは、教学に関する教授会審議の重要性に十分配慮しながら、意思決定機関である理事会において定めるべきであると解される。」

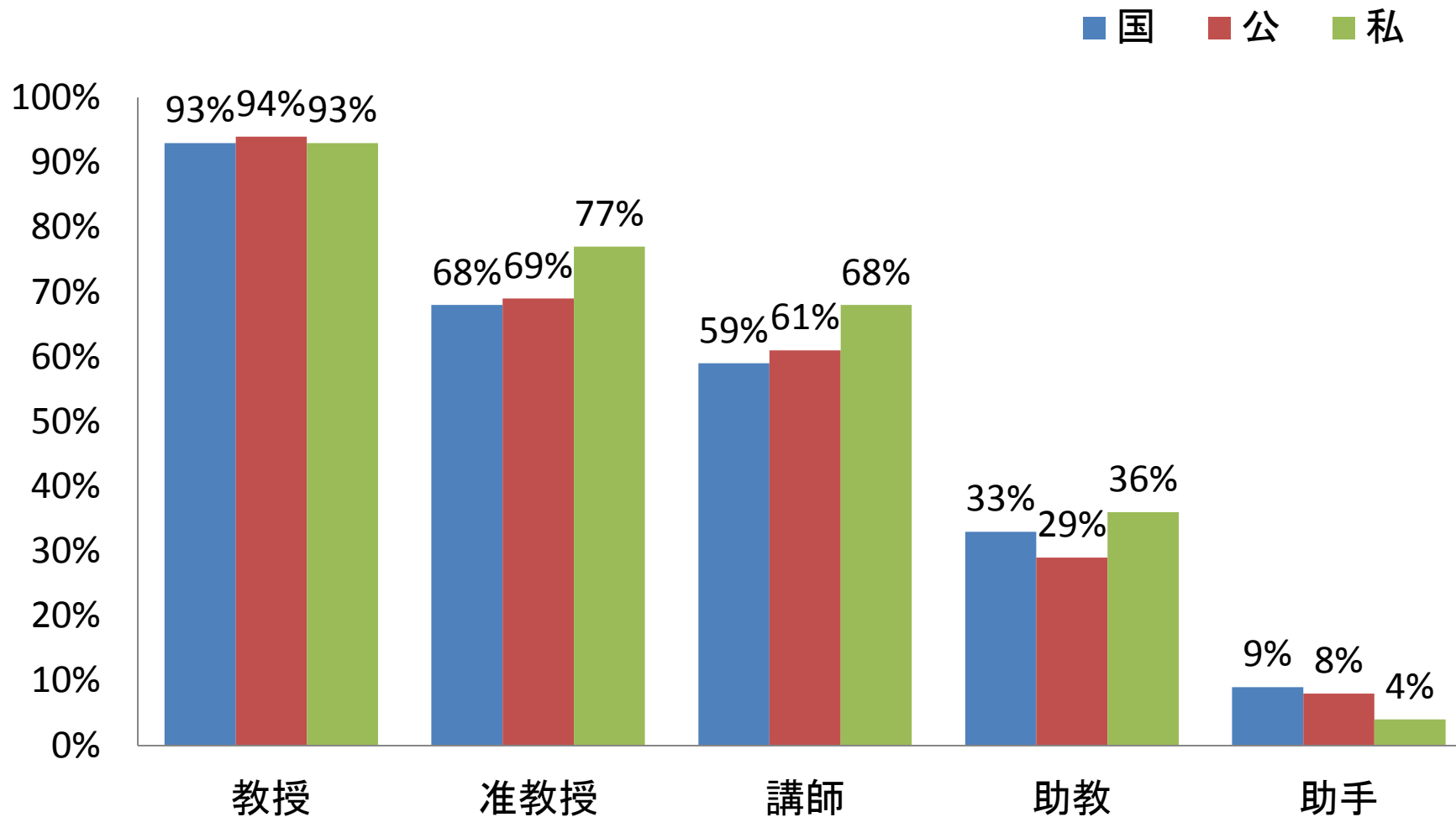
（出典：鈴木勲 『逐条学校教育法第7次改訂版』 学陽書房）

（参考）

○甲南大学事件（大阪高判平10・11. 26）

「・・・人事に関する大学の自治は、寄附行為の定めるところにより業務決定機関である理事会に委ねられているのであって教授会にはその権限がなく、また学問の自由は各教員に保障されているとはいえ、そのことを根拠に、当然に、教員の解雇については教授会の解任決定が必要且つ有効要件であって、この決定が理事長の前記任免権限を羈束すると結論づけることは到底できない。」

○教授会の構成員は、正教授が中心だが、准教授や講師などの参加も広く見られる。

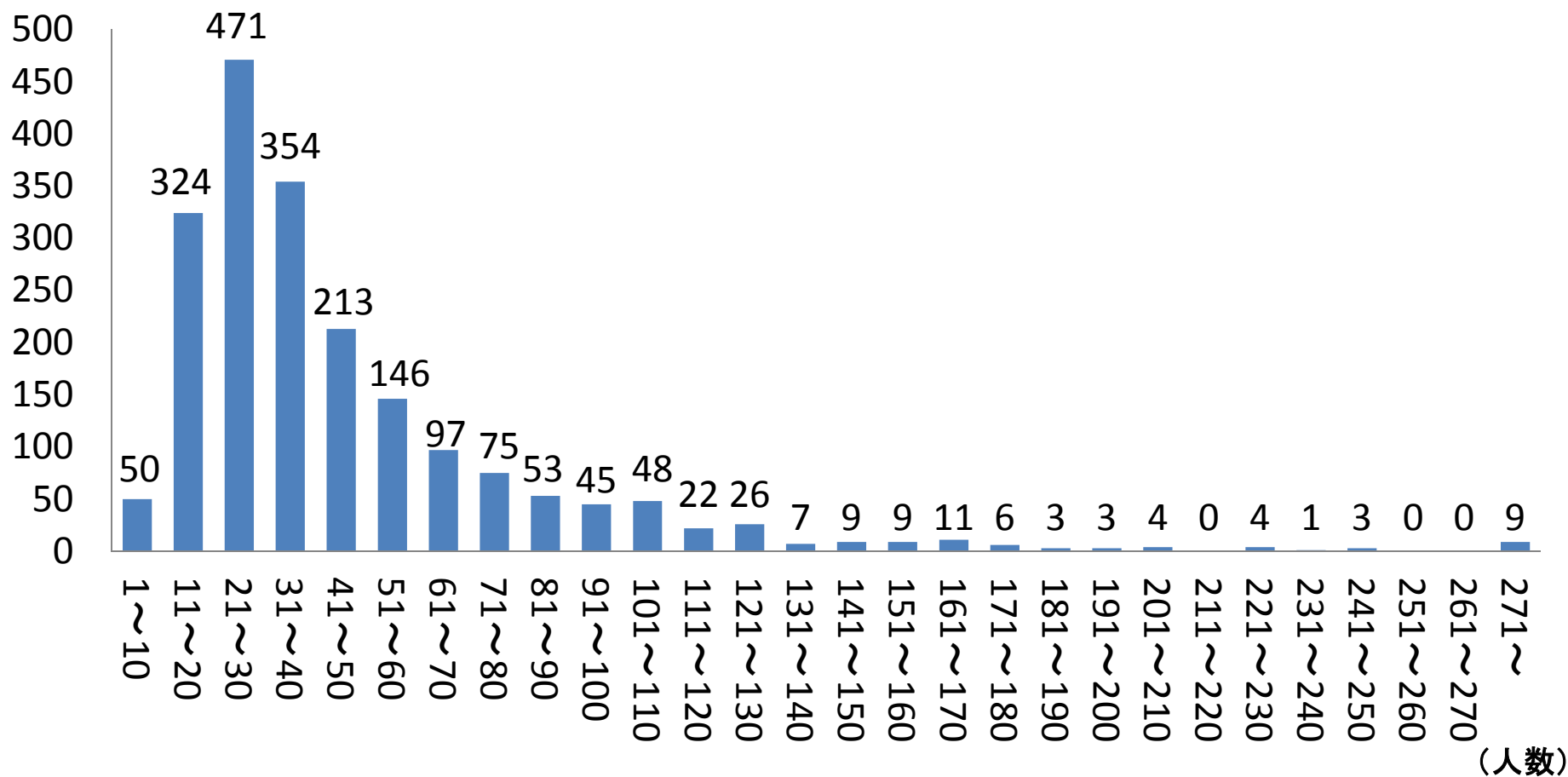


文部科学省調べ(H25.6速報値)
 (回答数 国公立大学の2122学部)

※これは速報値であり、今後、データについては、修正があり得る 17

学部教授会の構成員は、10人～40人程度のケースが多い。

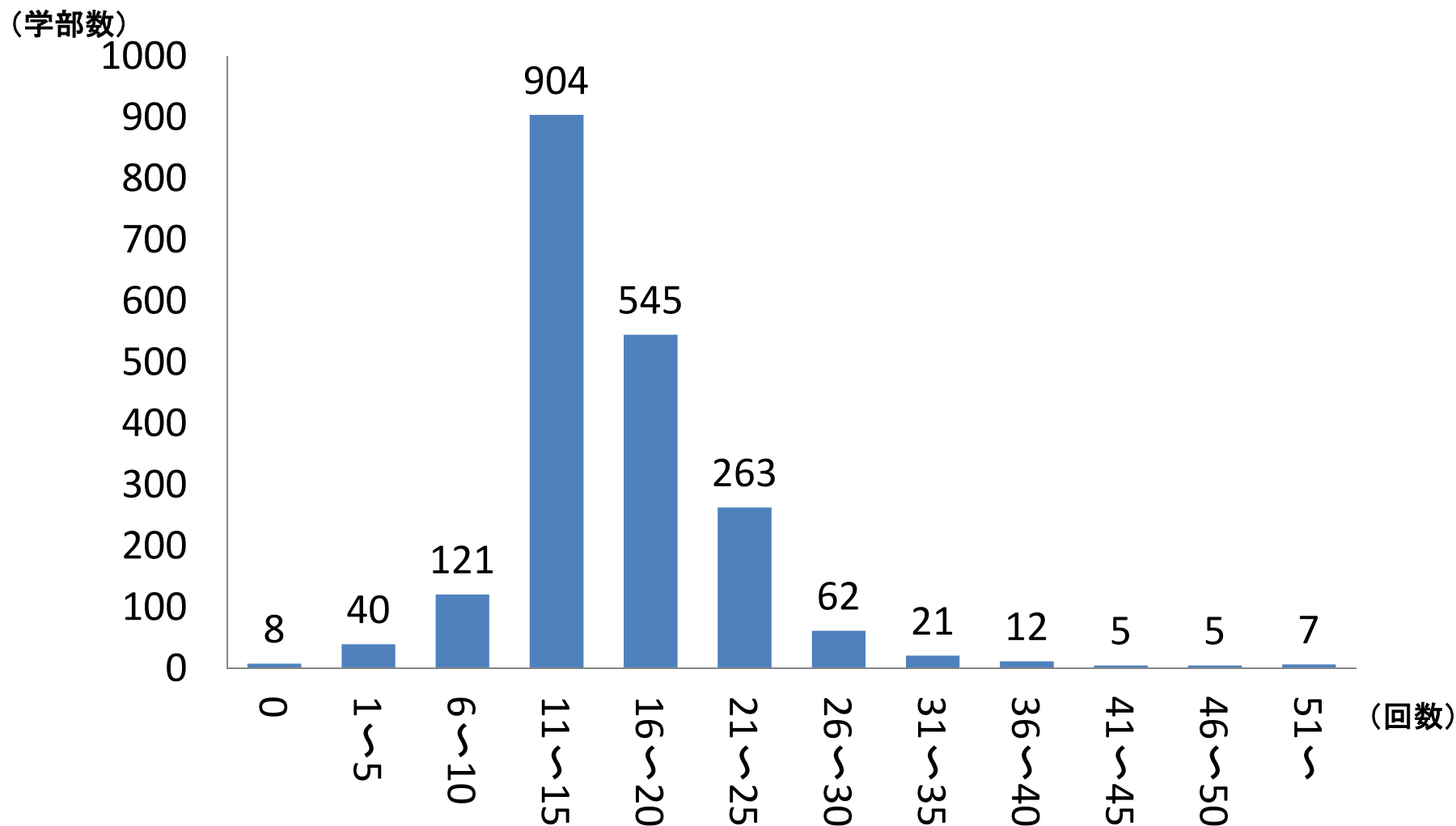
(学部数)



文部科学省調べ(H25.6速報値)
回答数 国公立大学の1993 学部

※これは速報値であり、今後、データについては修正があり得る 18

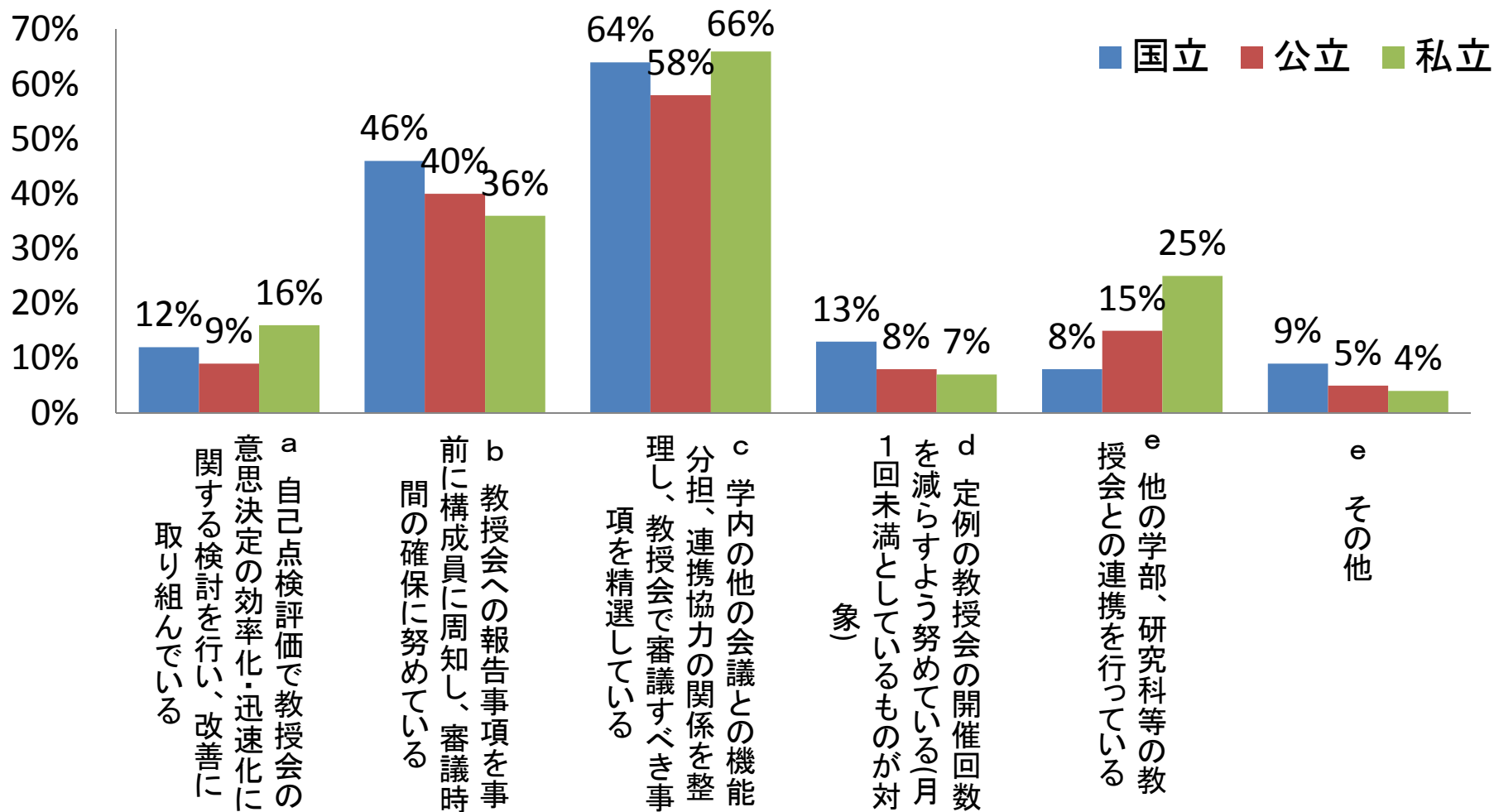
○教授会の、年間の開催回数は、概ね毎月1回程度が多い。



文部科学省調べ(H25.6速報値)
(回答数 国公立大学の1993 学部)

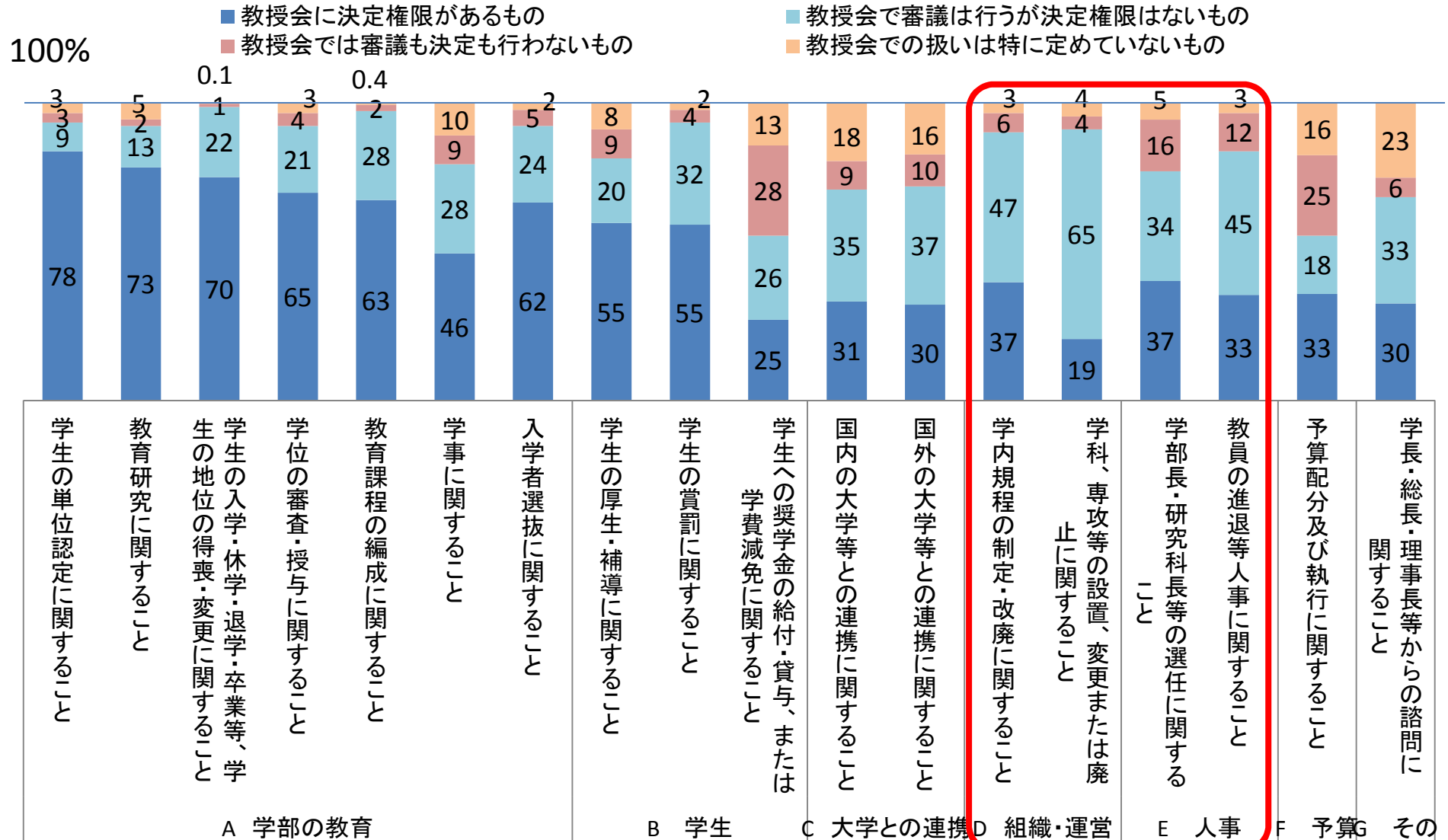
※これは速報値であり、今後、データについては修正があり得る 19

○過半数の大学が、教授会での審議事項の精選に取り組んでいる。



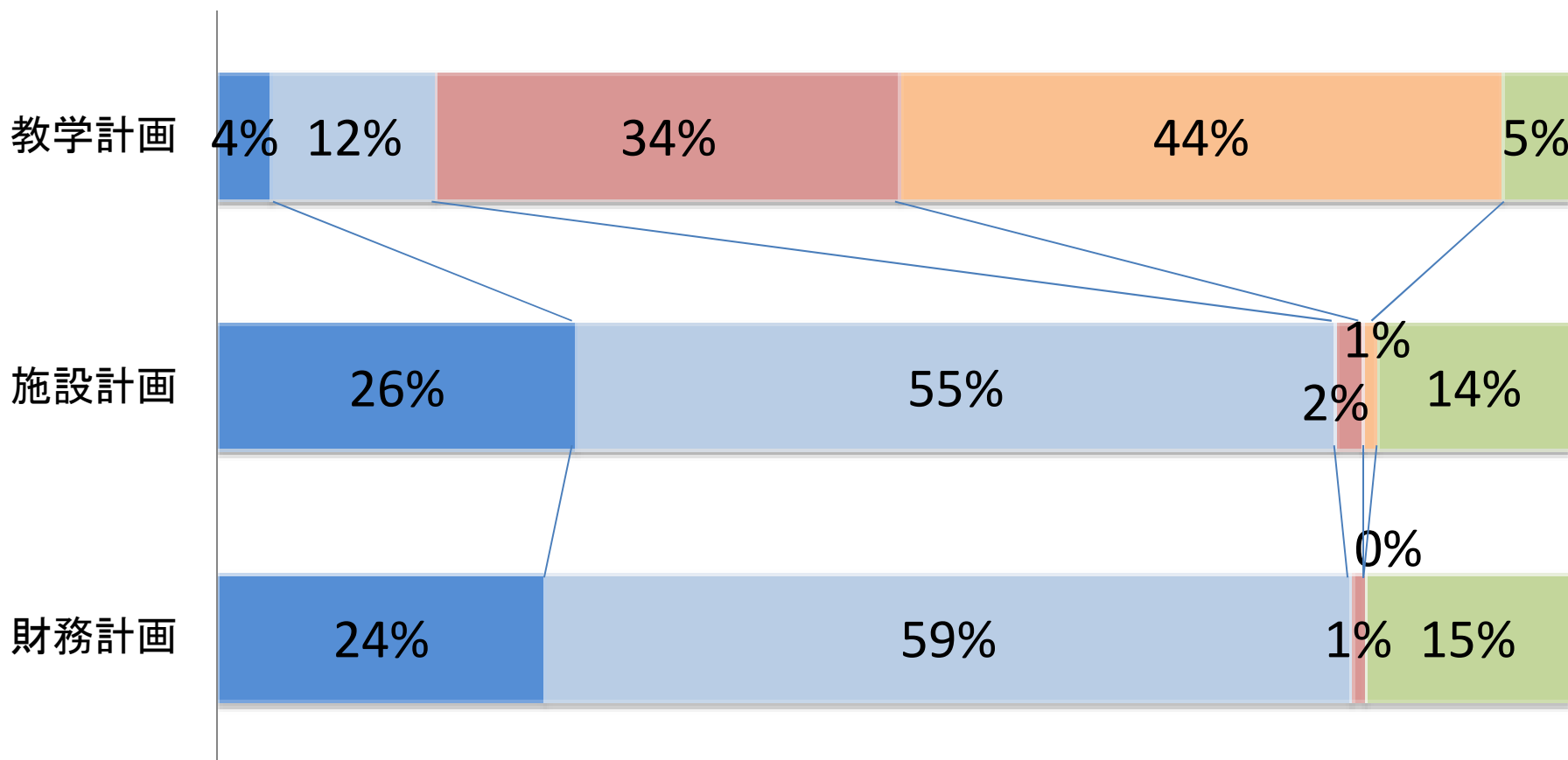
文部科学省調べ(H25.6速報値)
 (回答数 国公立大学の2122 学部)
 ※速報値であり、修正があり得る 20

○大学の組織改廃や規程改正、教員人事については、教授会で審議は行うが決定権限がないことが多い。
 ○一方で、学部の教育や学生に関することについては、理事会や学長から教授会に権限が委譲されている傾向が見られる。



○教学計画については、学長や教授会の影響が強い。一方で、財務計画や施設計画については理事長や理事会の影響が非常に強い。

■ 理事長 ■ 理事会 ■ 学長 ■ 教授会 ■ その他



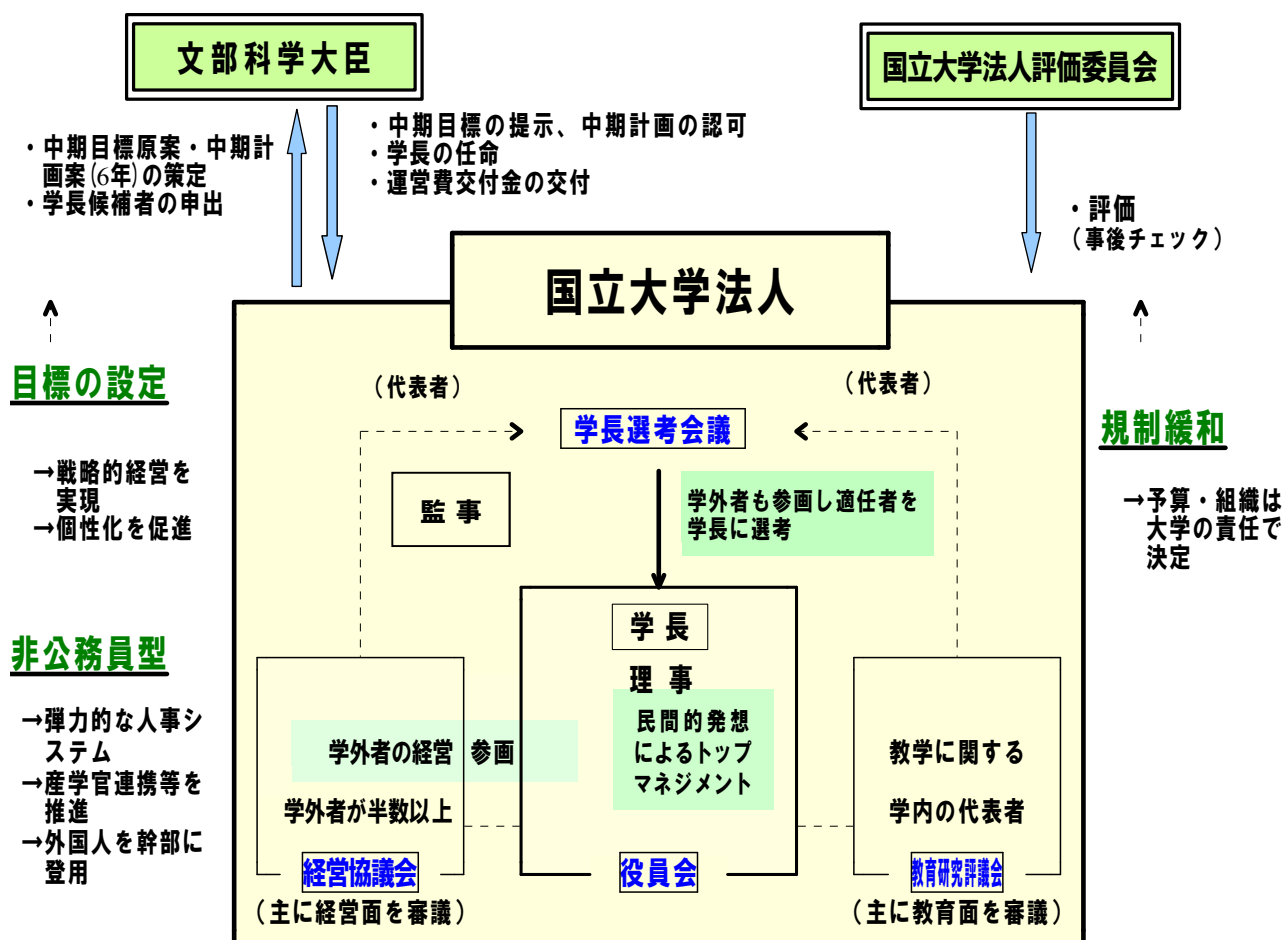
私立学校振興・共済事業団「学校法人の経営改善方策に関するアンケート」(H25.8速報値)

※これは速報値であり、今後、データについては修正があり得る

(回答数 大学法人・短期大学法人539法人)²²

アメリカ	イギリス	フランス	ドイツ
<p>○Academic Senateに相当する教員組織を有しているのは、大学全体の87%。(南カリフォルニア大学の調査)</p> <p>○各大学には全学的な教員組織で在る大学評議会(Academic Senate, Faculty Senateなど名称は多様)が設けられ、教育研究に関する事項や教員人事の方針など、アカデミックな事項について決定する(理事会から権限が委譲されている)。なお、実際には、大学評議会の下に設置されている多くの委員会が様々な意思決定を行っている。また、学部・学科レベルでもそれぞれ管理機関が設けられている。</p> <p>※UCバークレーの例 大学評議会は、学生の入学、カリキュラム、学位授与、予算、教員人事について学長執行部に助言・推薦する権限を、理事会から認められている。通常、学長や理事会が大学評議会の見解を無視することはない。</p>	<p>【旧大学】 ○アカデミックな事項に関する意思決定については、カウンシルから教員を主たる構成員とするセネトに権限が委譲されている。</p> <p>○セネトが最終的な決定権を有することで、学長の独断に陥らないためのブレーキになっている。</p> <p>※オックスフォード大学の例 オックスフォード大学では、大学本部、学部、学科どのレベルにおいても、意思決定はコンセンサスを得て決められる。全教職員約4500人から構成されるCongregationが、大学の諸規定の承認、カウンシルからの提出案の修正・廃止、学長(Vice Chancellor)の承認・任命等を行う。</p>	<p>○フランスの大学運営は、管理評議会をはじめとする三評議会が中心に行われている。三評議会は、いずれも主に教員から構成されており(大学研究生活評議会は、主に教員・学生代表から構成)、学長が議長である。</p> <p>○学術評議会、大学研究生活評議会は、それぞれの所掌事項について、管理評議会からの諮問に答申する。</p> <p>○学術評議会は研究に関する方針や研究費配分に関する基本的方針、教育プログラムや研究担当教員の資格審査などについて、管理評議会に対して提案を行う。</p> <p>○大学研究生活評議会は、教育の基本方針や学位授与権の設定、新たな教育課程の設置、学生支援の諸方策などについて、学長の諮問に対して答申を行う。</p>	<p>○ドイツの大学運営は、一般に、統括機関である総長部(又は学長部)、中央合議制機関である評議会、総長部を外部の専門的な知識によりサポートする大学評議会によって行われている。</p> <p>○評議会(構成員の過半数は教授)は、学則に関する議決や学長部の選挙を行う。また、学長等の候補者推薦、予算案作成、学部等の設置廃止、教授招聘のための推薦などについて議決を行う。</p> <p>○学部では学部評議会という組織が、研究及び大学教育に関連するあらゆる事柄を所管している。学部評議会は、評議会と同様に、その学部に所属する教職員や学生などの代表で構成され、議長は学部長が務めている。学部長は学部評議会に所属する教授。また、学部長には、大学教育及び試験の実施義務の遂行に当たって、通常、教授陣に対する監督権及び指示権限が付与されている。</p>

- 国立大学法人の長は、「法人を代表し、その業務を総理」する**法人の長**であると同時に、「校務をつかさどり、所属職員を統督する」という**大学の学長**としての両方の性格を有する。
- 国立大学法人の学長は、学外者などから構成される経営協議会の代表者と、学内者から構成される教育研究評議会の代表者から構成される「**学長選考会議**」において選考され、文部科学大臣が任命する。
- 意思決定プロセスの透明性確保や、適正な意思決定の担保といった観点から、大学運営上の特に重要な案件について、**合議制の審議機関**を法定（「役員会」、「経営協議会」、「教育研究評議会」）。



【学長】
国立大学法人を代表し、その業務を総理

【役員会】
予算の作成、重要な組織の改廃等に関する審議機関

【経営協議会】
経営に関する重要事項を審議する機関

【教育研究評議会】
教育研究に関する重要事項を審議する機関

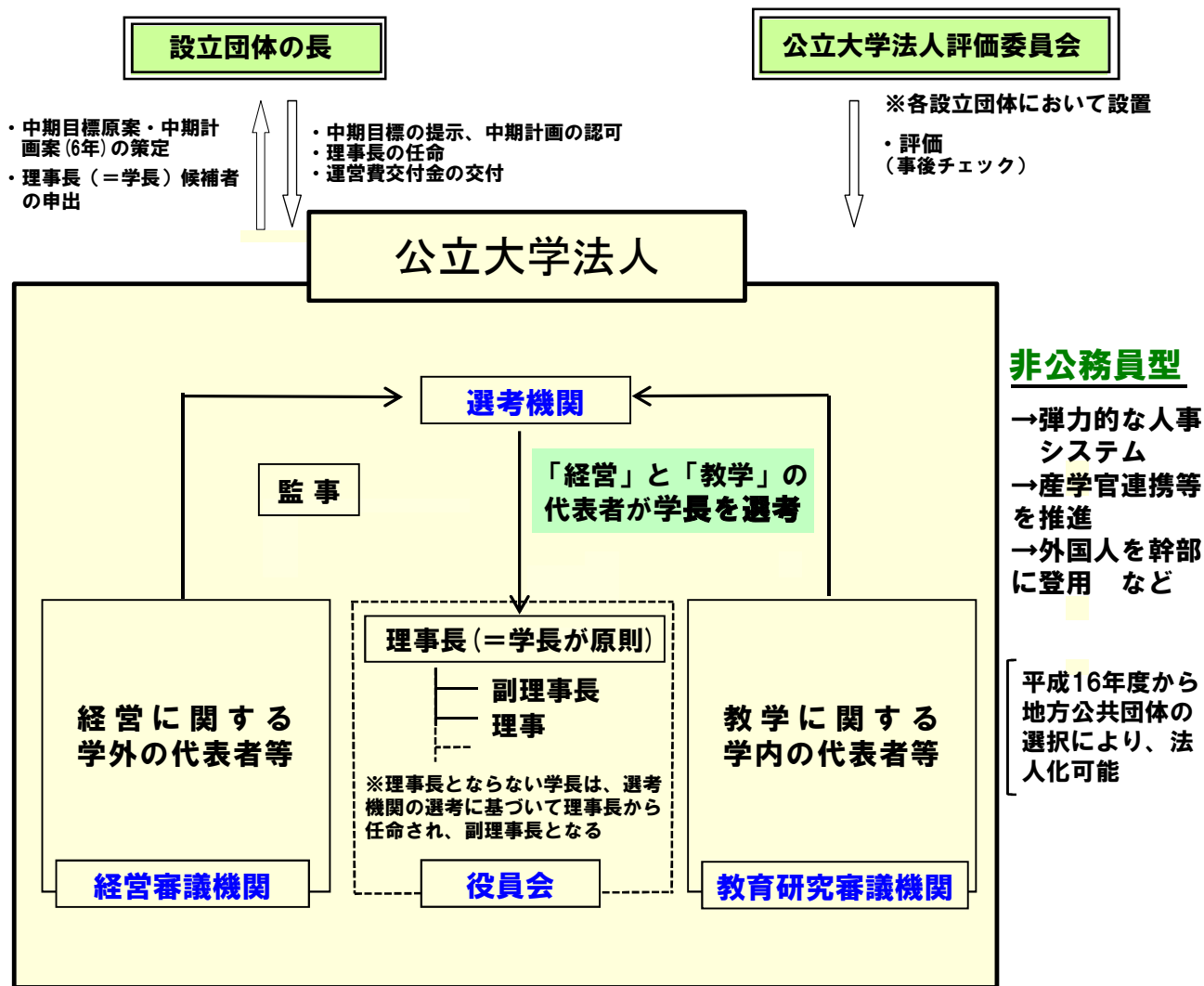
【監事】
国立大学法人の業務を監査

※「役員会」「経営協議会」「教育研究評議会」は、大学によってその人数が異なる。
(例) 東京大学: 役員会8人、経営協議会 22人、教育研究評議会43人
京都教育大学: 役員会4人、経営協議会 8人、教育研究評議会12人

Ⅱ③理事会や役員会の機能見直し

公立大学法人のガバナンスの仕組み

- 公立大学法人では、**法人の長である理事長が、大学の学長を兼ねることが原則**とされているが、両者を分離することも可能。
- 公立大学法人の理事長は、学外者などから構成される経営審議機関の代表者と、学内者から構成される教育研究審議機関の代表者から構成される**学長選考機関**において選考され、設立団体の長が任命する。
- 意思決定プロセスにおける透明性の確保や適正な意思決定の担保といった観点から、大学運営上の特に重要な案件の審議について、**合議制の審議機関を法定**(経営審議機関、教育研究審議機関)。



【理事長】(=学長が原則)
公立大学法人を代表し、その業務を総理

【役員会】(必置機関ではない)
予算の作成、重要な組織の改廃等に関する審議機関

【経営審議機関】
経営に関する重要事項を審議する機関

【教育研究審議機関】
教育研究に関する重要事項を審議する機関

【監事】
公立大学法人の業務を監査

※「役員会」「経営審議機関」「教育研究審議機関」は、大学によってその人数が異なる。
(例)名古屋市立大学:役員会 8人、経営審議会 15人、教育研究審議会 25人
青森県立保健大学:役員会 6人、経営審議会 10人、教育研究審議会 10人

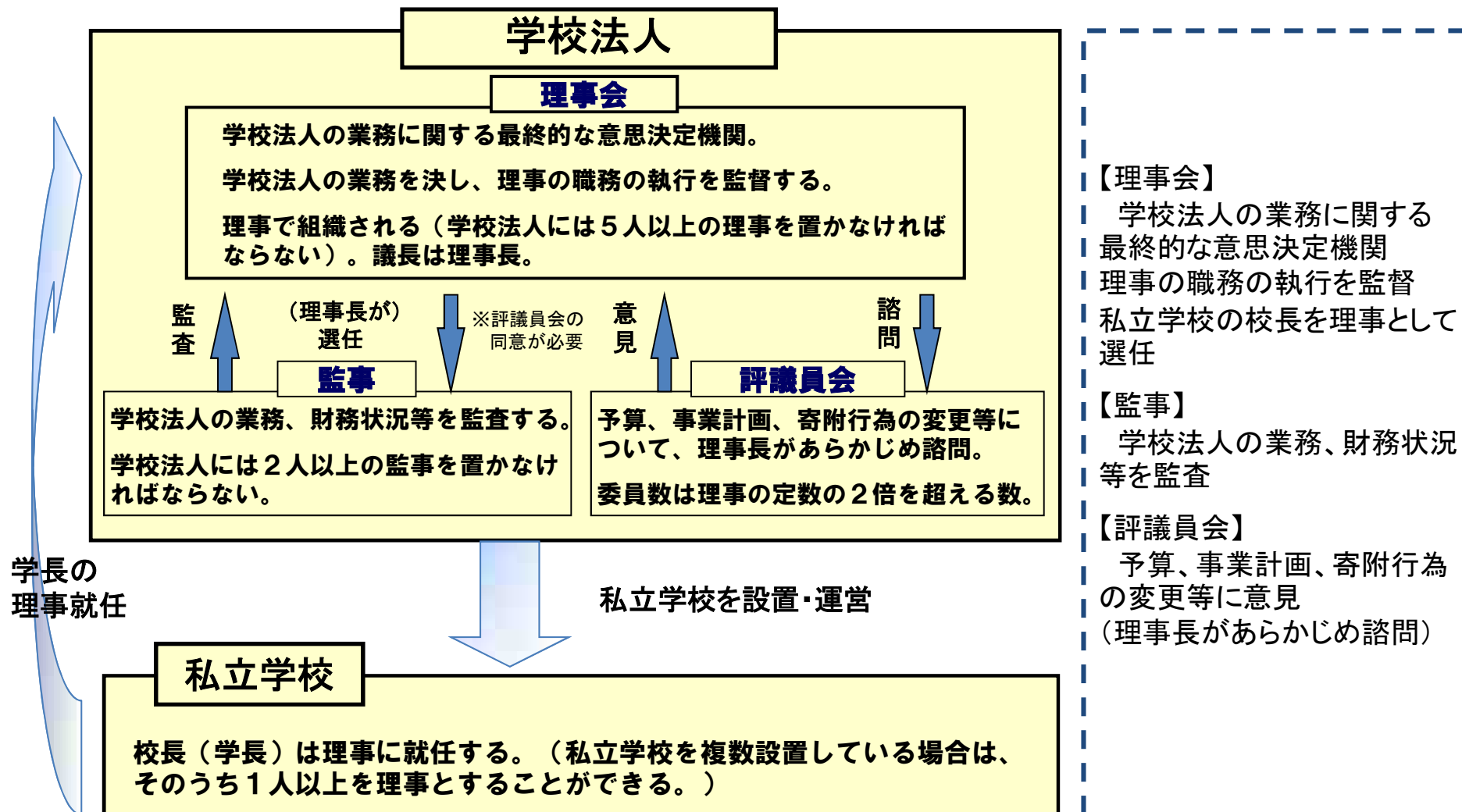
非公務員型

- 弾力的な人事システム
- 産学官連携等を推進
- 外国人を幹部に登用 など

平成16年度から地方公共団体の選択により、法人化可能

※「役員会」は、地方公共団体の判断(定款に規定)等で設置可能

- 学校法人の**最高意思決定機関は、合議制機関である理事会**である。**理事長**は、学校法人を代表し、その業務を総理する。
- 学校法人には**評議員会**が置かれる。評議員会は**理事の定数の2倍以上の定数で組織され**、学校法人の職員や卒業生等が評議員に選任される。予算事項や事業計画、寄附行為の変更等の重要事項については、予め評議員会の意見を聞くこととされている。
- 大学の、**学長は、学校法人の理事として経営に参画**する。



【監事の任命】

- 国立大学法人：**文部科学大臣が任命**。外部監事を含まなければならない。
- 公立大学法人：**設立団体の長が任命**。財務管理、経営管理など優れた識見を有し、監査実務に精通している者。
- 学校法人(私立大学)：評議員会の同意を得て、**理事長が任命**。外部監事を含まなければならない。

【監事の職務】

- 監事の監査の対象とするのは、「財務・会計」だけでなく、**法人の「業務」全体**。
- 特に、大学全体や各学部・研究科の業務執行状況を評価するためには、監事が**教育研究についても、適切に監査**することが求められている。

【非常勤監事】

監事に占める**非常勤監事の割合**は、**国立大学で72.7%、私立大学で93.8%**。

※監事を非常勤としている主な理由

- ・組織規模・予算規模を考慮すれば、非常勤でも対応可能
- ・常勤で就任可能な適任者がいない
- ・予算の制約

【監事の監査業務を支援する体制(例)】

- ・**内部監査室**が監事の業務を補助・支援
- ・監事の下に、**専任の組織や人員を配置**

<監事の職務に関する規定>

○国立大学法人法第11条

- 4 監事は、国立大学法人の業務を監査する。

○地方独立行政法人法第13条

- 4 監事は、地方独立行政法人の業務を監査する。

○私立学校法第37条

- 3 監事の職務は、次のとおりとする。
- 一 学校法人の業務を監査すること。
 - 二 学校法人の財産の状況を監査すること。
 - 三 学校法人の業務又は財産の状況について、毎会計年度、監査報告書を作成し、当該会計年度終了後二月以内に理事会及び評議員会に提出すること。
 - 四 ・・監査の結果、学校法人の業務又は財産に関し不正の行為又は法令若しくは寄附行為に違反する重大な事実があることを発見したときは、これを所轄庁に報告し、又は理事会及び評議員会に報告すること。
 - 五 前号の報告をするために必要があるときは、理事長に対して評議員会の招集を請求すること。
 - 六 学校法人の業務又は財産の状況について、理事会に出席して意見を述べること。

◇監事業務に関する実態・監事からの意見(平成24年2月文科省アンケート調査)

1. 非常勤監事の状況

◆非常勤監事の数:125名(全監事の72.7%) ◆非常勤監事のみを設置する大学数:41校

(非常勤監事としている理由)

・組織規模・予算規模を考慮すれば、非常勤でも対応可能。 ・常勤で就任可能な適任者がいない。 ・予算の制約 等

2. 役員会等への監事の出席の可否

◆国立大学のうち、約7～8割の大学において、監事の役員会、経営協議会、教育研究評議会への出席を学内規定で認めているほか、規定が存在しない場合においても、ほぼ全ての大学で出席が可能な状態となっている。

※上述以外のその他の学内の会議にも多くの大学が監事の出席を可としている。

※また、上述の会議への出席の他にも、月に一度学長との定期的な意見交換の機会等を設けている大学も多い。

3. 監事業務を補助・支援する組織／内部監査を担当する組織等の状況

◆いくつかの大学では、監事の下に専任の組織や人員を配置。(ex.東北大学の監事監査担当、山口大学の監事支援室等)

◆一方、多くの大学が、学長の指揮命令系統下にある内部監査室等が監事の業務を補助・支援。

◆ほぼ全ての大学において、独立した内部監査室等を設置。

◆一方、内部監査室等の職員が全て兼任職員である大学も20大学存在。

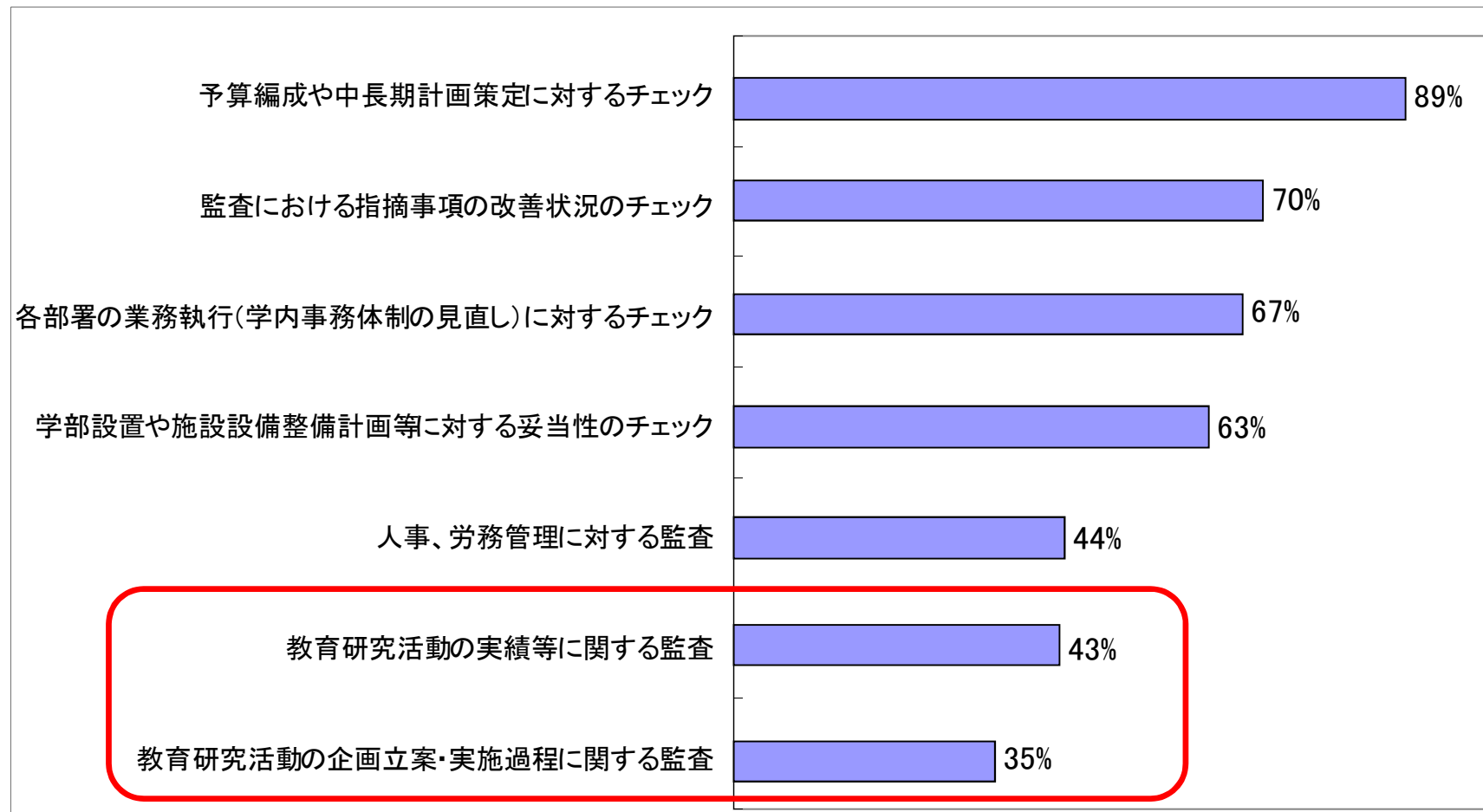
※財務担当の職員を兼任とする例が多い

4. その他に寄せられた意見等

◆国立大学法人法において、監事の権限が明確に規定されていないため、現在は各大学が運用上の工夫により、権限を行使し、補完してきている。今後すみやかに会社法のように監事の権限を明記するべきである。

◆監事の任期が会計年度(4月～3月)となっており、監事が交代する場合に年度監査報告(翌年6月)に支障が出ている。

○業務監査の内容として、「教育研究活動の実績等に関する監査」「教育研究活動の企画立案・実施過程に関する監査」を行っている法人は約4割にとどまる。

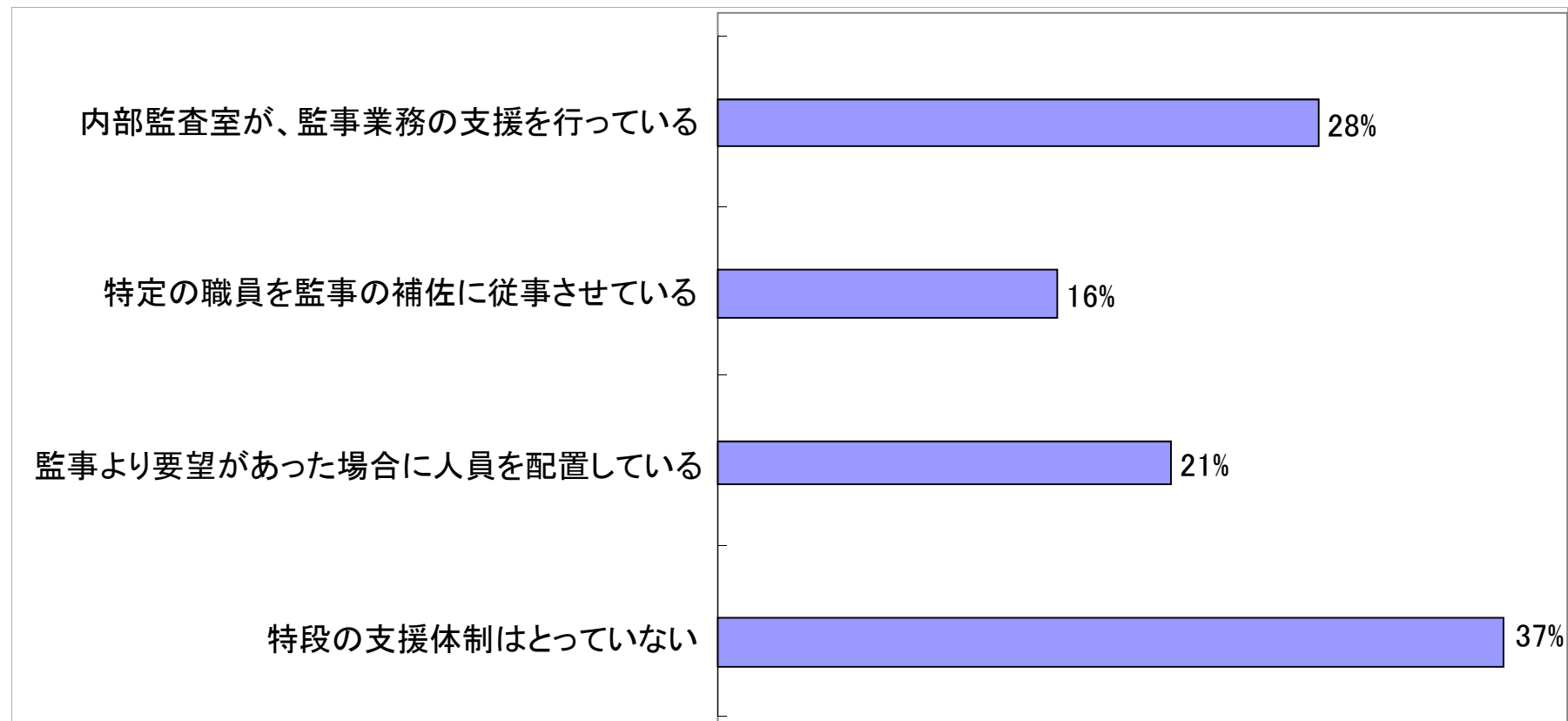


私立学校振興・共済事業団「学校法人の経営改善方策に関するアンケート」(H25.8速報値)

※これは速報値であり、今後、データについては修正があり得る

(回答数 大学法人・短期大学法人532法人) 29

○監事監査実施のための法人内のサポート体制として、内部監査室による監査業務の支援など、何らかの支援を行っている学校法人が約65%



私立学校振興・共済事業団「学校法人の経営改善方策に関するアンケート」(H25.8) 速報値
※これは速報値であり、今後、データについては修正があり得る

(回答数 大学法人・短期大学法人538法人)

○各大学や大学の設置者に対しては、様々な法令に基づいて情報公開が求められている。

	中期目標・中期計画等	教育研究に関すること	財務・経営に関すること
国立大学	<ul style="list-style-type: none"> ○中期目標・中期計画(30条、31条) ○業務方法書(通則28条) ○年度計画(通則31条) ○事業報告書(通則33条) 	<ul style="list-style-type: none"> ○自己点検・評価結果の公表(学教法109条) ○認証評価結果の公表(学教法110条) ○教育研究活動状況の公表(学教法113条) ○教育研究活動状況の公表(学教法施行規則172条の2) <ul style="list-style-type: none"> ・大学の教育研究上の目的 ・教育研究上の基本組織 ・教員組織、教員数、各教員の学位及び業績 ・入学者受入れ方針及び入学者の数、収容定員及び在学生数、卒業又は修了者数、進学者数、就職者数その他進学及び就職等の状況 ・授業科目、授業の方法及び内容、年間授業計画 ・学修成果の評価及び卒業・修了認定に際しての基準 ・校地校舎等の施設及び設備その他学生の教育研究環境 ・授業料、入学料その他の大学が徴収する費用に関すること ・大学が行う学生の修学、進路選択及び心身の健康等に係る支援に関すること ・学生が修得すべき知識及び能力に関する情報(努力義務) ○成績評価基準等の明示(大学設置基準25条の2) <ul style="list-style-type: none"> ・授業の方法及び内容、年間授業計画の明示 ・成績評価基準、卒業認定基準の明示 	<ul style="list-style-type: none"> ○理事の任免(13条、17条) ○財務諸表の官報公告(通則法38条) ○一般への閲覧(通則法38条) <ul style="list-style-type: none"> ・財務諸表 ・事業報告書 ・決算報告書 ・監事及び会計監査人の意見を記載した書面 ○職員の給与等の基準(通則法63条)
公立大学	<ul style="list-style-type: none"> ○業務方法書(地独法22条) ○中期目標(地独法25条) ○中期計画(地独法26条) ○年度計画(地独法27条) ○業務実績の評価結果(地独法28条) ○中期目標に係る事業報告書(地独法29条) ○中期目標に係る業務実績に関する評価結果の公表(地独法30条) 	<ul style="list-style-type: none"> ・校地校舎等の施設及び設備その他学生の教育研究環境 ・授業料、入学料その他の大学が徴収する費用に関すること ・大学が行う学生の修学、進路選択及び心身の健康等に係る支援に関すること ・学生が修得すべき知識及び能力に関する情報(努力義務) 	<ul style="list-style-type: none"> ○理事等の任免(地独法14条、17条) ○財務諸表の公告(地独法34条) ○一般への閲覧(地独法34条) <ul style="list-style-type: none"> ・財務諸表 ・事業報告書 ・決算報告書 ・監事の意見を記載した書面 ○職員の給与等の基準(地独法57条)
私立大学		<ul style="list-style-type: none"> ○利害関係人に対する閲覧(私学法47条) <ul style="list-style-type: none"> ・財産目録 ・貸借対照表 ・収支計算書 ・事業報告書 ・監査報告書 ※財務情報を一般公開している学校法人の割合は98.7% 	

○米国では、大学のガバナンスについて1966年にAmerican Association of University Professors (AAUP, 米国大学教授協会)、American Council on Education (ACE, 米国学長会議)、Association of Governing Boards of Universities (AGBU, 米国大学理事会協会)が合同で「大学の統治(government)に関するステイメント」を採択するなど、大学関係者や大学関係団体が主体的に、大学における適切なガバナンスの在り方についての合意形成を図っている。

○理事会

- ・理事会は、少数の例外的な場合を除き、**大学の最終的な意思決定機関**である。
- ・理事会は、全体を概観しながらも、**執行機能は執行部(学長や学部長)に、教育及び研究は教授団に、権限を委任**する。理事会は、**適切な自己抑制**を働かせるべきである。
- ・理事会の主要な役割は、**将来発生することが予見されるニーズと、それに必要なリソースを関連づけて考える**ことである。具体的には、基金の有効活用、必要な財源の獲得、広い意味で人事方針に注意を払うこと、などに責任を負う。こうした責務を実施するため、理事会は、執行部や教授団が策定する長期的な計画によるサポートが必要となる。

○学長

- ・学長は**大学の最高執行責任者(CEO)**であり、組織におけるリーダーシップを評価される。
- ・学長は、**大学の目標設定と目標の実現、執行などに責任を負う**とともに、**社会一般に対して大学を代表**する。
- ・学長のリーダーシップを発揮するためには、理事会や教授団からの権限委任が必要である。

○教授団

- ・教授団は**教育課程、授業科目、指導方法、研究、教員の待遇などについて、主要な責任を負う**。これらの事項について、**理事会が異なる判断を行うのは例外的な場合のみであり、かつ、その場合には、教員組織に理由が伝えられるべき**である。
- ・教授団は、各教育プログラムにおいて学位を取得するための要件を定めるとともに、その要件を満たしているかどうかの審査を行い、学長や理事会による学位授与をオーソライズする。
- ・**教員の待遇に関すること(任用、昇進、テニユア承認、解雇等)**は、教育方針の中心的事項であり、また、**研究者の適性を判断するのは同僚研究者が最も適性があることから、基本的に教員組織の責任によって決定**する。

(1) かつての国から大学に対する支援は、各学部の教員数・学生数等に基づく予算配分が中心であったため、大学本部が裁量的経費を確保することは難しく、各組織ごとの硬直的な予算になりがちであった。

(2) また、科研費などの競争的資金について、間接経費の措置が認められてきたが、競争的資金を獲得した研究者の成果としてとらえられる傾向があり、必ずしも大学本部が自由に使える状況にはなっていなかった。

(1) 平成15年度以降、GP事業など国公私を通じた大学改革を支援するための予算において、大学全体での応募を求めるとともに、大学に補助金を交付することで、大学本部が自由度の高い予算やポストを手にするできるようになった。(なお、平成23年の「事業仕分け」において、GP事業は廃止とされた。) また、国立大学法人運営費交付金や私学助成等においても、大学のガバナンス改革の取組を支援するようなメニューを積極的に設定するようになった(→次ページ資料参照)。

GP事業を検証した調査検討会議の報告書では、GP事業の意義として、

- ・改革プランを実施するために、学内資源の活用や関係者との調整、予算案への落とし込みなど、学内の幅広い作業が必要であり、**教職員の意識改革**をもたらした、
- ・学長が学部教授会の枠組みとは別に、**自らのリーダーシップを発揮したパイロット・プログラムとしての役割**を果たした、といった点を指摘している。(「国公立私立大学を通じた大学教育改革の支援の在り方について(意見まとめ)」参照)

(2) 間接経費については、平成13年度から開始された第二期科学技術基本計画において、その活用や間接経費の予算拡充(30%の目標)などの考え方が示され、現在の第四期計画にも引き継がれている。

「(b) 間接経費

競争的資金の拡大によって、直接に研究に使われる経費は増加してきた。競争的資金をより効果的・効率的に活用するために、**研究の実施に伴う研究機関の管理等に必要な経費を手当する必要がある**。このため、**競争的資金を獲得した研究者の属する研究機関に対して、研究費に対する一定比率の間接経費を配分する**。間接経費の比率については、米国における例等を参考とし、目安としては**当面30%程度**とする。この比率については、実施状況を見ながら必要に応じ見直しを図る。**間接経費は、競争的資金を獲得した研究者の研究開発環境の改善や研究機関全体の機能の向上に活用する。**(第二期科学技術基本計画)

○国立大学改革の推進（H26年度概算要求額330億円（H25年度予算：185億円））

「ミッションの再定義」等を踏まえた国立大学の機能強化を推進するため、**教育研究組織の再編成や年俸制など人事・給与システムの弾力化**を通じて、**世界水準の教育研究活動の飛躍的充実**や**各分野における抜本的機能強化**及びこれらに伴う**若手・外国人研究者の活躍の場の拡大等**に取り組む大学に対して**重点支援**するとともに、各大学の**次代を見据えた間断のない機能強化への改革構想を重点支援**。

○私立大学等改革総合支援事業（H26年度概算要求額248億円（H25年度予算：178億円））

教育の質的転換、地域発展、産業界・他大学等との連携、グローバル化などの改革に全学的・組織的に取り組む私立大学等に対する支援を強化するため、経常費・設備費・施設費を一体として重点的に支援。

《教育の質的転換》のイメージ

- ・全学的教学マネジメント下でのP D C A（主体的な学修を促す教育課程の編成、学修時間の把握等）
- ・ナンバリング・C A P制・学長裁量経費 など

○スーパーグローバル大学事業（H26年度概算要求額156億円（新規））

世界大学ランキングトップ100に10校以上が入ることを目指すとともに、我が国の社会のグローバル化を牽引し他大学のモデルとなるスーパーグローバル大学を形成。RU11の提言等を受け、概算要求額156億円のうち、**直接経費120億円の30%に相当する間接経費36億円を計上**。

○大学改革加速プログラム（H26年度概算要求額20億円（新規））

一定の改革成果を出した大学を対象に、**国として進めるべき改革の方向性（ガバナンス改革、IR等）に合致した申請プロジェクトを支援**。各大学は大学全体の改革ビジョンを提示し、その中で、申請プロジェクトの位置付け、重要性を明示する。

○地（知）の拠点整備事業（大学COC事業）（H26年度概算要求額61億円（H25年度予算：23億円））

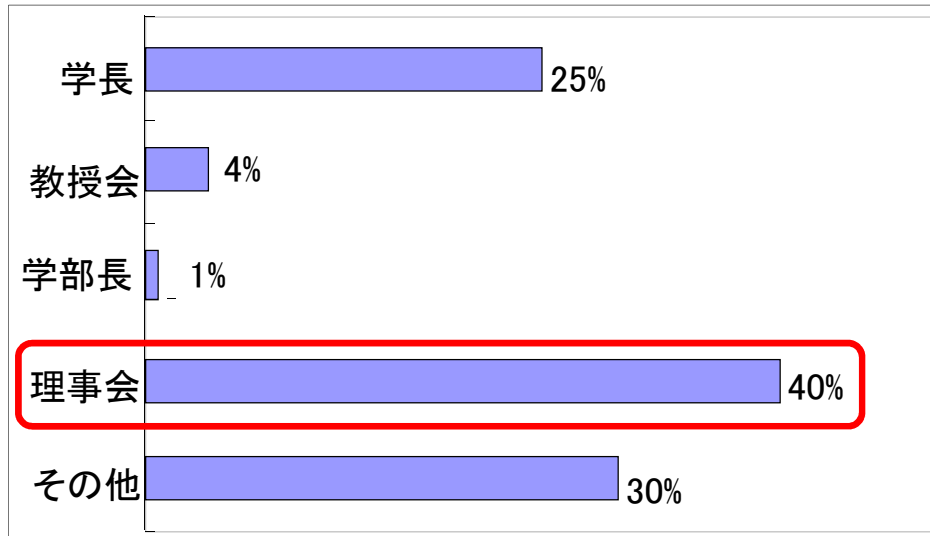
支援条件として、全学的な取組としての位置づけの明確化（学則等の位置付け、学長を中心とした事業の実施体制の整備、全教職員へのFD・SDの徹底等）を求めることで、大学の機能別分化とともに、学長のリーダーシップの下でのガバナンス改革を推進する。

再掲

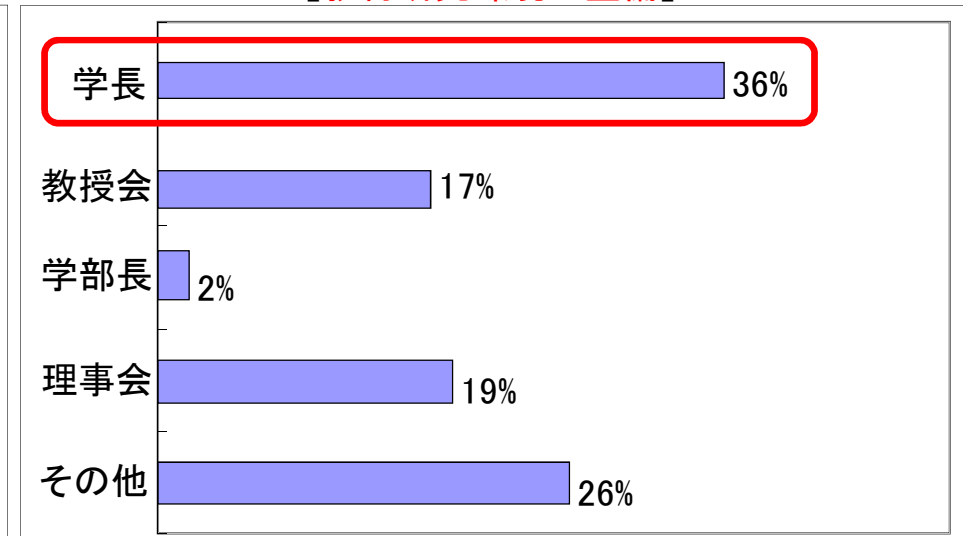
私立学校振興・共済事業団
「学校法人の経営改善方策に関するアンケート」(H25.8速報値)

○大学運営上、主として意思決定を行う主体は、事項ごとに大きく異なっている。

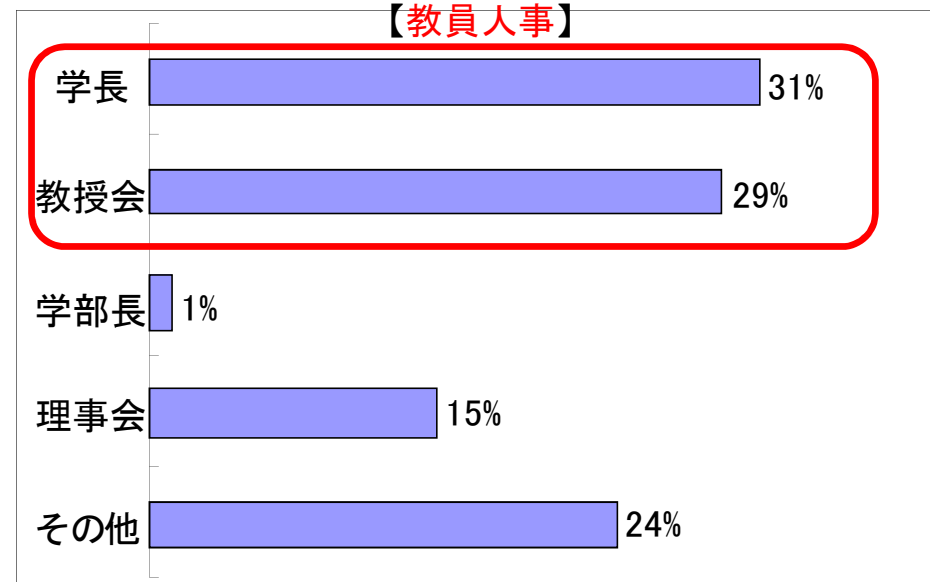
【予算・決算の編成】



【教育研究環境の整備】



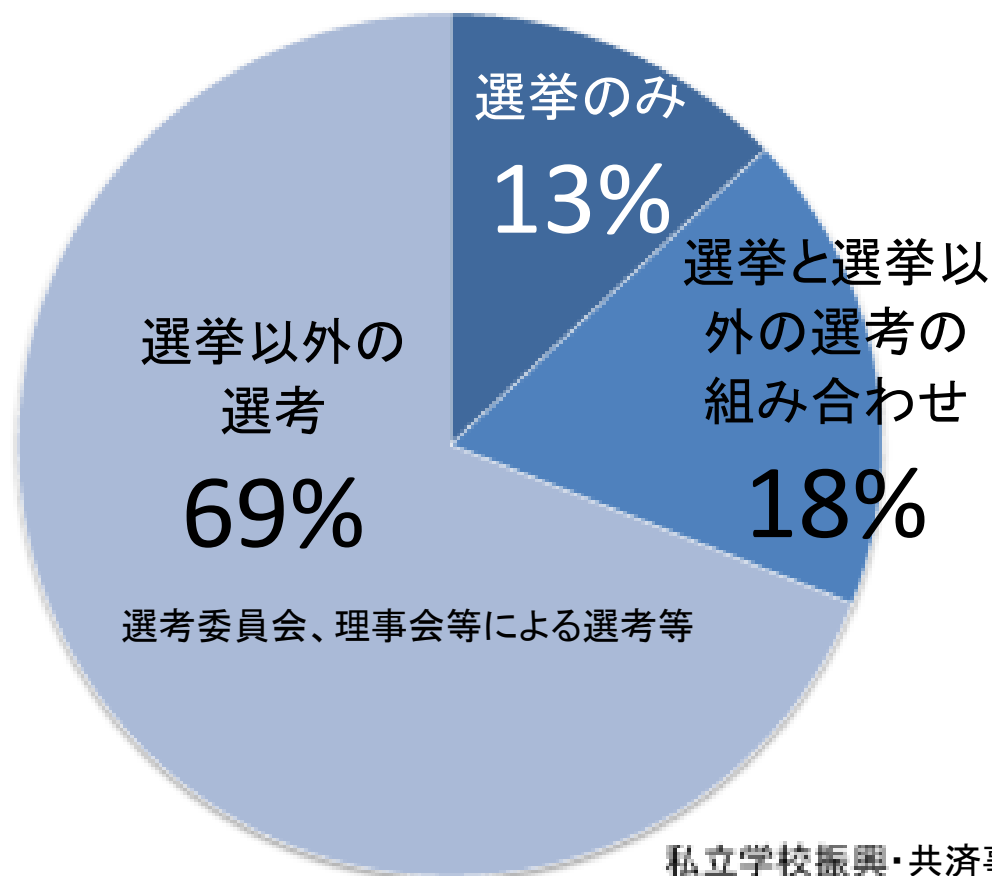
【教員人事】



私立学校振興・共済事業団「学校法人の経営改善方策に関するアンケート」(H25.8速報値)

※これは速報値であり、今後、データについては修正があり得る

私立大学では、理事会や学長選考委員会が、学長を選考しているケースが約7割である。

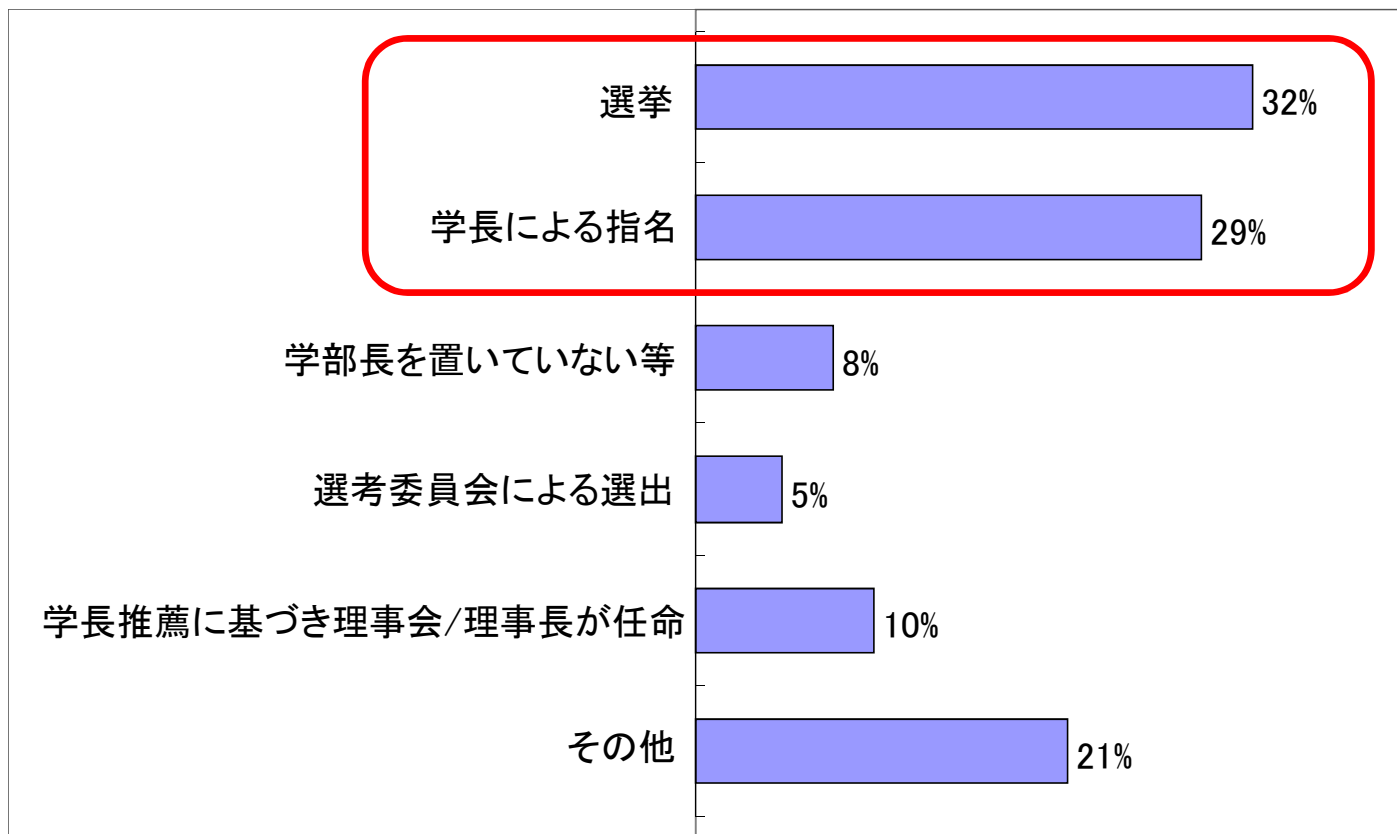


私立学校振興・共済事業団「学校法人の経営改善方策に関するアンケート」(H25.8速報値)

※これは速報値であり、今後、データについては修正があり得る

(回答数 私立大学・私立短期大学750校)

私立大学における学部長選考は、「選挙」及び「学長による指名」による場合が多い



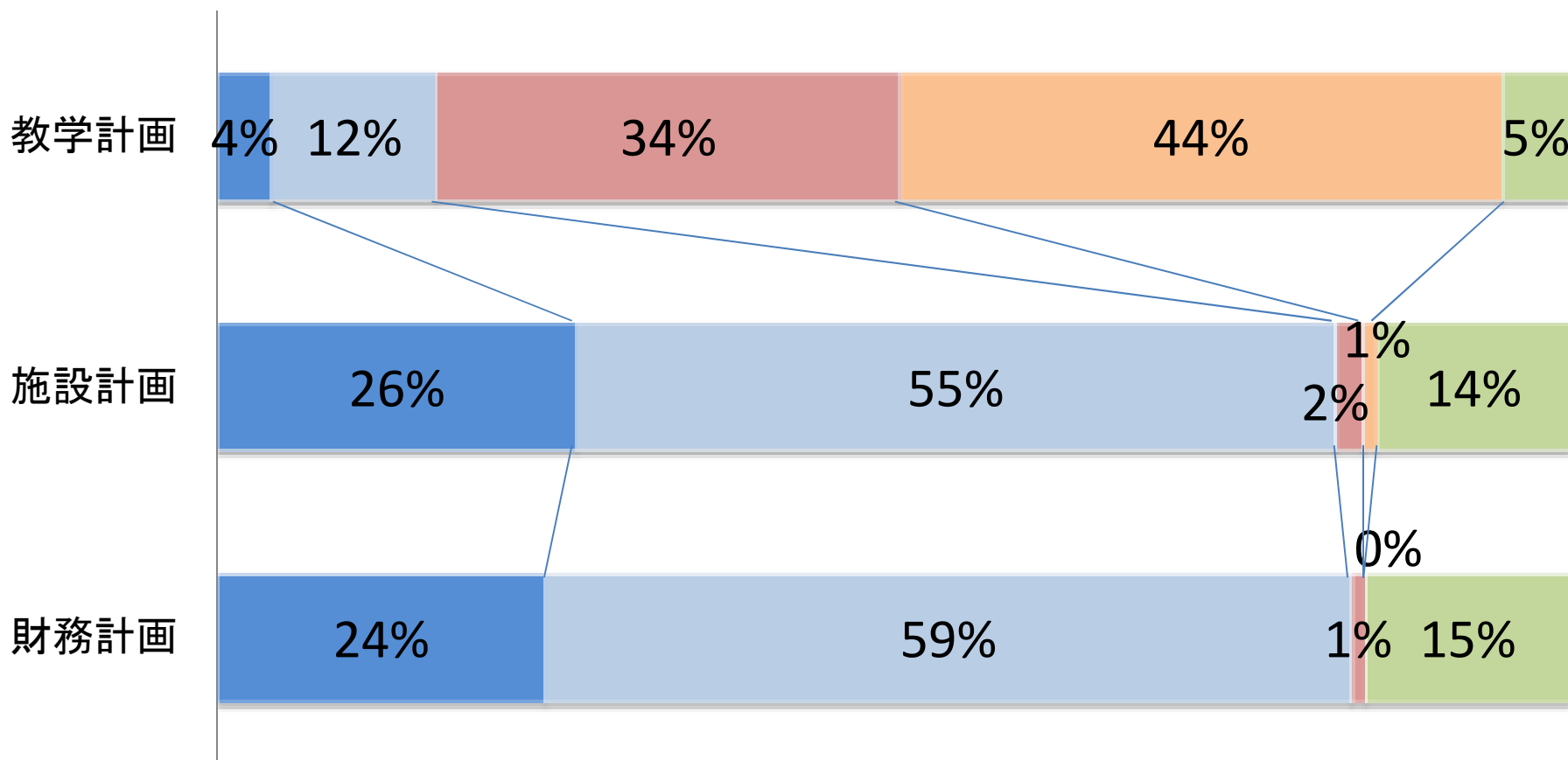
私立学校振興・共済事業団「学校法人の経営改善方策に関するアンケート」(H25.8速報値)

※これは速報値であり、今後、データについては修正があり得る

(回答数 私立大学・私立短期大学717校)

○教学計画については、学長や教授会の影響が強い。一方で、財務計画や施設計画については理事長や理事会の影響が非常に強い。

■ 理事長 ■ 理事会 ■ 学長 ■ 教授会 ■ その他

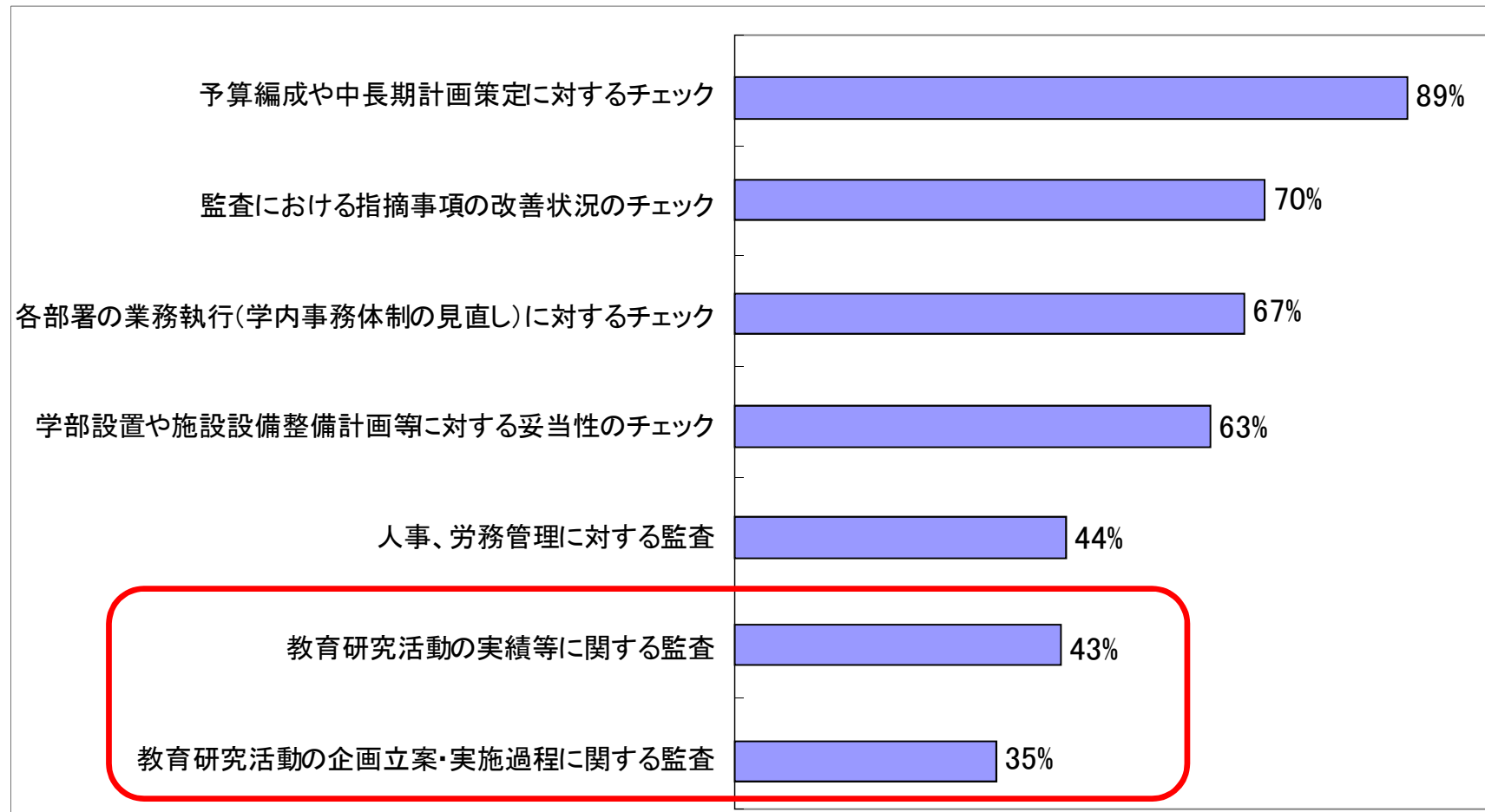


私立学校振興・共済事業団「学校法人の経営改善方策に関するアンケート」(H25.8速報値)

※これは速報値であり、今後、データについては修正があり得る

(回答数 大学法人・短期大学法人539法人)³⁹

○業務監査の内容として、「教育研究活動の実績等に関する監査」「教育研究活動の企画立案・実施過程に関する監査」を行っている法人は約4割にとどまる。

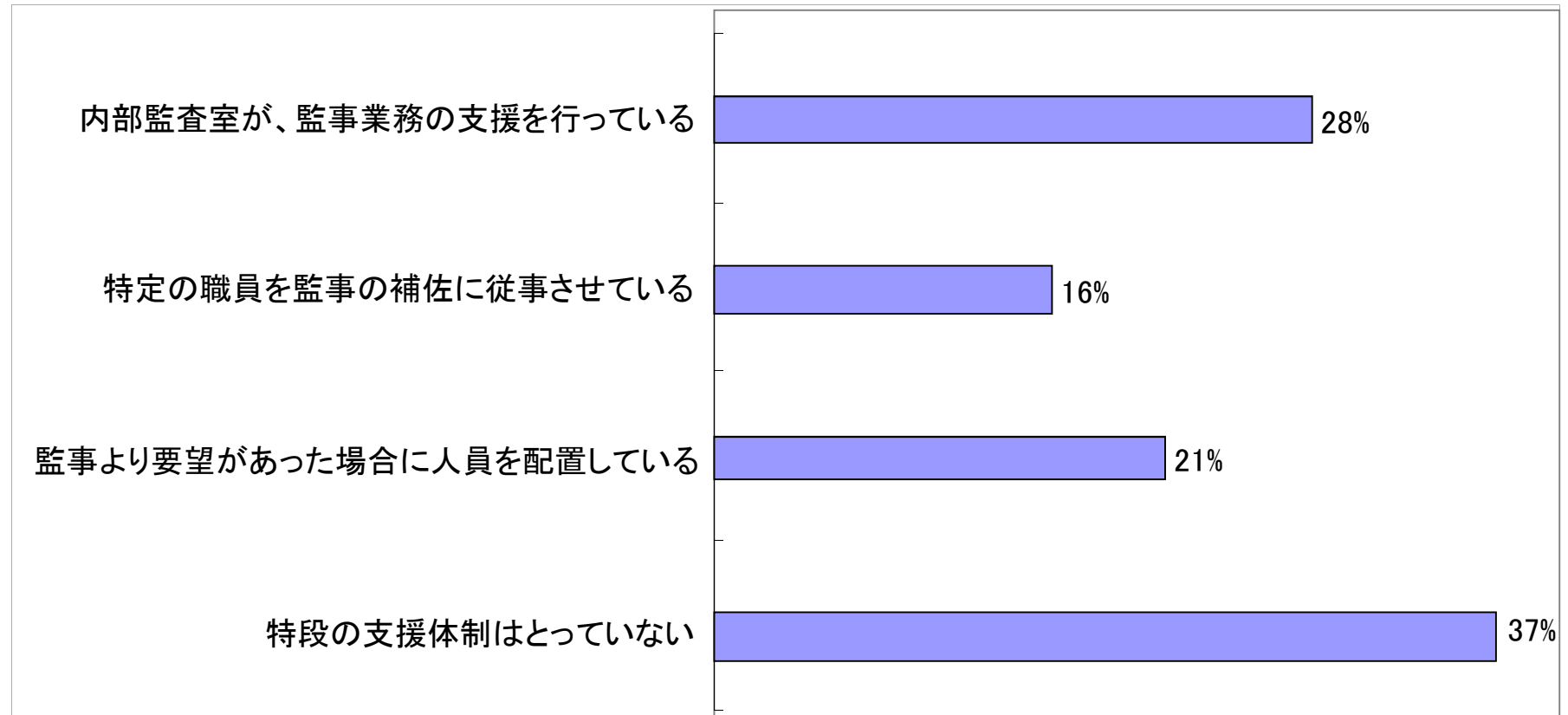


私立学校振興・共済事業団「学校法人の経営改善方策に関するアンケート」(H25.8速報値)

※これは速報値であり、今後、データについては修正があり得る

(回答数 大学法人・短期大学法人532法人) 40

○監事監査実施のための法人内のサポート体制として、内部監査室による監査業務の支援など、何らかの支援を行っている学校法人が約65%



私立学校振興・共済事業団「学校法人の経営改善方策に関するアンケート」(H25.8) 速報値
※これは速報値であり、今後、データについては修正があり得る

(回答数 大学法人・短期大学法人538法人)