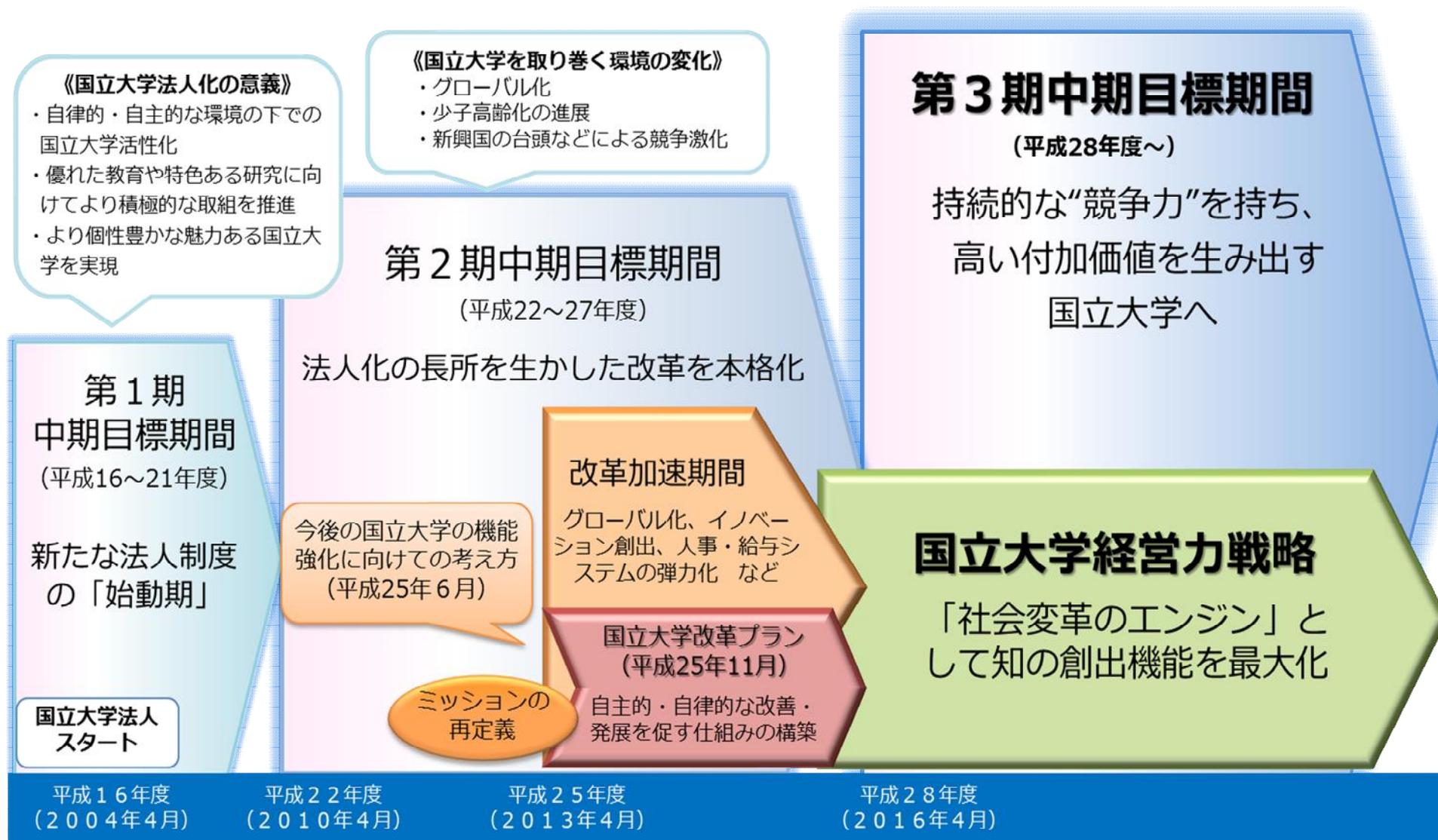


国立大学法人における

ガバナンス改革の状況について

国立大学法人化以降の流れ



国立大学経営力戦略（平成27年6月）

1. 基本的考え方

- 我が国社会の活力や持続性を確かなものとする上で、新たな価値を生み出す礎となる知の創出とそれを支える人材育成を担う国立大学の役割への期待は大いに高まっており、「**社会変革のエンジン**」として「**知の創出機能**」を最大化していくことが必要。
- 国立大学は、法人化のメリットをこれまで以上に生かし、新たな経済社会を展望した大胆な発想の転換の下、新領域・融合分野など新たな研究領域の開拓、産業構造の変化や雇用ニーズに対応した新しい時代の産業を担う人材育成、地域・日本・世界が直面する経済社会の課題解決などを図りつつ、**学問の進展やイノベーション創出などに最大限貢献できる組織へ自ら転換**。
- 各国立大学は、
 - ・ 既存の枠組みや手法等にとらわれない大胆な発想で、**学長がリーダーシップとマネジメント力を発揮し、組織全体をリードする将来ビジョンに基づく自己改革・新陳代謝を実行**
 - ・ 確かなコスト意識と戦略的な資源配分を前提とした**経営的視点で大学運営を行うことで経営力を強化**。
- 大学共同利用機関法人は、大学の枠を越えた分野のナショナルセンターとして、**研究者コミュニティ全体、大学の機能強化及び社会への貢献を最大化させる役割を果たす**ため、経営力を強化。
- 文部科学省は、**基盤的経費である国立大学法人運営費交付金の水準を確保**しつつ、**自己改革に取り組む大学等にメリハリある重点支援**を実施するとともに、**必要な規制緩和**を行う。

2. 具体的内容

（1）大学等の将来ビジョンに基づく機能強化の推進

各大学等の機能強化の方向性に応じた取組をきめ細かく支援するため、国立大学法人運営費交付金の中に3つの重点支援の枠組みを新設

（2）自己改革・新陳代謝の推進

- ・ 機能強化のための組織再編、大学間・専門分野間での連携・連合
- ・ 「学長の裁量による経費（仮称）」によるマネジメント改革
- ・ 意欲と能力のある教員が高いパフォーマンスを発揮する環境の整備
- ・ 経営を担う人材、経営を支える人材の育成確保

（3）財務基盤の強化

収益を伴う事業の明確化、寄附金収入の拡大、民間との共同研究等の拡大

（4）未来の産業・社会を支えるフロンティア形成

「特定研究大学（仮称）」
「卓越大学院（仮称）」
「卓越研究員（仮称）」の創設

また、これらの大学改革を後押しするため、研究成果の持続的創出のための競争的研究費改革もあわせて実施。

学校教育法及び国立大学法人法の一部を改正する法律について(概要)

趣 旨

大学運営における学長のリーダーシップの確立等のガバナンス改革を促進するため、副学長・教授会等の職や組織の規定を見直すとともに、国立大学法人の学長選考の透明化等を図るための措置を講ずる。

概 要

1. 学校教育法の改正

＜副学長の職務について＞第92条第4項関係

- ・副学長は、学長を助け、命を受けて校務をつかさどることとする

＜教授会の役割について＞第93条関係

- ・教授会は、学長が教育研究に関する重要な事項について決定を行うに当たり意見を述べることとする
- ・教授会は、学長及び学部長等がつかさどる教育研究に関する事項について審議し、及び学長及び学部長等の求めに応じ、意見を述べるができることとする

2. 国立大学法人法の改正

＜学長選考の基準・結果等の公表について＞第12条関係

- ・学長選考会議は学長選考の基準を定めることとする
- ・国立大学法人は、学長選考の基準、学長選考の結果その他文部科学省令で定める事項を、遅滞なく公表しなければならないこととする

＜経営協議会＞第20条第3項、第27条第3項関係

- ・国立大学法人等の経営協議会の委員の過半数を学外委員とする

＜教育研究評議会＞第21条第3項関係

- ・国立大学法人の教育研究評議会について、教育研究に関する校務をつかさどる副学長を評議員とする

＜その他＞附則関係

- ・新法の施行の状況、国立大学法人を取り巻く社会経済情勢の変化等を勘案し、学長選考会議の構成その他国立大学法人の組織及び運営に関する制度について検討を加え、必要があると認めるときは、所要の措置を講ずる

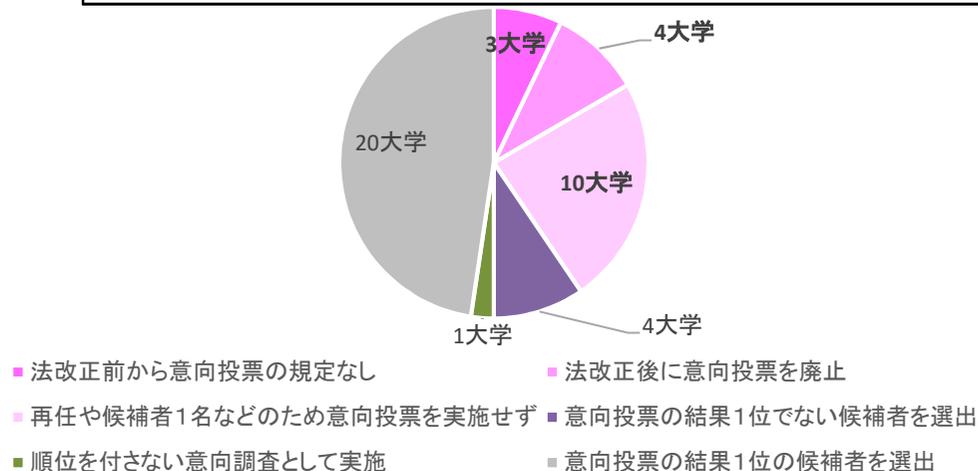
施行期日

平成27年4月1日

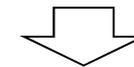
国立大学における学長選考等の状況

- 平成27年4月、学校教育法及び国立大学法人法の一部を改正する法律により、学長選考について、学長選考会議は学長選考の基準を定めることとするとともに、国立大学法人は、学長選考の基準、学長選考の結果その他文部科学省令で定める事項を、遅滞なく公表しなければならない旨規定。
- 法改正後の国立大学における学長選考(42大学)において、①法改正前から意向投票を規定していない大学は3大学、②意向投票を廃止した大学が4大学、③再任や候補者が1名であるなどの理由により意向投票を実施しなかった大学が10大学、④意向投票の結果が1位でない候補者を選んだ大学が4大学、⑤順位を付さない「意向調査」として実施した大学が1大学となっている。
- また、意向投票の結果1位の候補者を選出した20大学においても、意向投票の結果はあくまで学長選考会議の参考として位置づけられている。

法改正後の国立大学の学長選考の状況(平成29年5月時点)



なお、国立大学で学部長の選考に当たり、選考会議等の議のみにより決定していたのは平成25年(法改正前)時点で約1%



学長が選考又は指名し、任命する大学が平成28年時点で約9%に増加

指定国立大学法人制度について

1. 制度の趣旨

国立大学法人法の一部を改正する法律（平成28年法律第38号）により、我が国の大学における教育研究水準の著しい向上とイノベーション創出を図るため、文部科学大臣が世界最高水準の教育研究活動の展開が相当程度見込まれる国立大学法人を指定国立大学法人として指定することができることとするとともに、指定国立大学法人に関し、その研究成果を活用する事業者への出資、中期目標に関する特例について定めることとした。

2. 指定国立大学法人とは

- (1) 指定に当たっては、優秀な人材を引きつけ、研究力の強化を図り、社会からの評価と支援を得るという好循環を実現する戦略性と実効性を持った取組を提示でき、かつ自らが定める期間の中で、確実な実行を行いうる法人に限り指定する。指定国立大学法人に申請する法人は、現在の人的・物的リソースの分析と、今後想定される経済的・社会的環境の変化を踏まえ、大学の将来構想とその構想を実現するための道筋及び必要な期間を明確化することが求められる。また、指定された法人には、社会や経済の発展に与えた影響と取組の具体的成果を積極的に発信し、国立大学改革の推進役としての役割を果たすことが期待される。
- (2) 指定国立大学法人に申請する法人には、国内の競争環境の枠組みから出て、国際的な競争環境の中で、世界の有力大学と伍していくことを求める。このため、「研究力」、「社会との連携」、「国際協働」の3つの領域において、既に国内最高水準に位置していることを確認することとし、それぞれの領域において要件を満たしていることを申請の要件として公募。

3. 審査スケジュール

指定国立大学法人を指定するための審査は、外国人有識者を含む外部有識者からなる委員会（国立大学法人評価委員会国立大学法人分科会指定国立大学法人部会）による書面審査、ヒアリング審査及び現地視察によって行い、文部科学大臣は国立大学法人評価委員会の意見を聴いて指定を行う。

| | |
|-------------|--|
| 平成28年11月30日 | 公募開始 |
| 平成29年3月31日 | 各法人からの申請〆切（7法人から申請受付） |
| 5月29日～ | 指定国立大学法人部会における指定についての審査（ヒアリング審査及び現地視察） |
| 6月30日 | 指定国立大学法人の指定 |

4. 指定について

- 以下の3法人を指定。
 - ・国立大学法人東北大学
 - ・国立大学法人東京大学
 - ・国立大学法人京都大学
- 以下の4法人については、構想の見直しを含め改善意見や指摘があったことから、「指定候補」として位置づけ、法人側の条件が整った段階で、平成29年度末を目途に再審査することとする。
 - ・国立大学法人東京工業大学
 - ・国立大学法人一橋大学
 - ・国立大学法人名古屋大学
 - ・国立大学法人大阪大学

京都大学
基本理念

創立以来築いてきた自由の学風を継承し、発展させつつ、
多元的な課題の解決に挑戦し、**地球社会の調和ある共存に貢献する**

新たな知の創造・イノベーションの確立・未来社会への指針を示すための取組を実行

柔軟かつダイナミックな体制による知の創造

- 複数の領域で世界の最先端研究をリード
- 融合領域の新規開拓、強い分野の国際展開

1 世界を先導する最先端研究の推進

1) 再生医療と先端医学研究

- ・ 人々の健康と超高齢社会における医学医療の未来創成に貢献

2) 化学と生命科学の融合

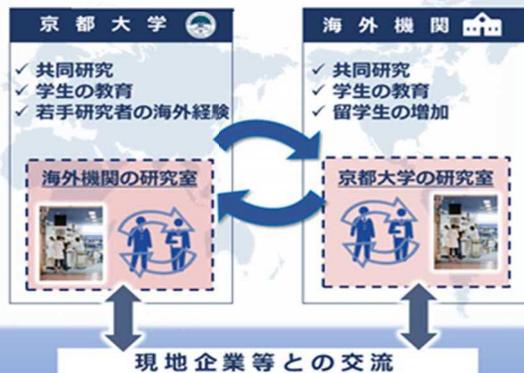
- ・ 広範な領域で新しい学術分野の開拓

3) 高等研究院

- ・ 卓越した研究者の英知が結集する国際研究ハブ

2 On-site Laboratory

- ・ 海外の大学や研究機関等との協働による現地運営型研究室(下図:イメージ)



高度で多様な頭脳循環の形成

- 教育の一層の国際化
- 多様な人材の育成・輩出、優秀な人材獲得

学生対象

1 吉田カレッジ (仮称)

- ・ 国内外の学生に開かれた国際学部教育プログラム

2 卓越大学院 (仮称) プログラムによる博士人材 (「知のプロフェッショナル」) の育成

3 GST (Graduate Student Training) センター (仮称)

- ・ 大学院生の教育研究能力向上のための全学研修体制の構築

4 留学生リクルーティングオフィス (仮称)

- ・ 優秀な留学生の戦略的獲得の推進

5 大学院生・留学生への各種施策の展開

研究者対象

1 白眉プロジェクト

- ・ 学術領域を問わず世界中から優秀な若手研究者を獲得

2 若手教員数の増加

- ・ 第4期中期目標期間内に定員内若手教員比率を30%に引き上げ

新たな社会貢献を目指して

- 産官学連携活動を推進する体制の構築
- これまでの学術的成果を背景とした現代世界の諸課題解決への貢献

産官学連携

1 産官学連携の新しい「京大モデル」の構築

- ・ 大学出資による機能別事業子会社の設立・運営
 - ① 総研機能 (コンサルティング・シンクタンク事業等)
 - ② 技術移転機能
 - ③ ベンチャー支援機能
- ・ ホールディング・カンパニー (持ち株会社) の設立を志向

2 既存の枠組みにとらわれない

産官学連携の促進

- ・ 「組織」対「組織」による共同研究スキームをより一層推進

社会への貢献

1 日ASEANの協力関係のより一層の推進

- ・ 包括的な学術・科学技術協力の推進により、「持続可能な開発」に貢献

2 人文・社会科学の未来形の発信

- ・ 国際化の推進、文理融合による新学術領域の創成

世界に伍する京大流大学運営

- 大学運営におけるトップダウンの方針とボトムアップの意思の調整に基づく全学的な戦略立案の必要性
- 大学独自の戦略的活動を支える安定的な自己財源の必要性

ガバナンスの強化

- 1 京大版プロボストと企画調整会議 (カウンスル) (仮称)
- 2 国際的視野によるエビデンスベースの大学運営 (国際戦略本部, IR, URA)
 - ・ 執行部と部局・学系間との密接な連携調整のもと企画・戦略立案

財務基盤の強化

- 1 自己収入の拡大
 - 1) 寄附金
 - 2) 社会人学習プログラム
 - 3) 資産の有効活用
- 2 収益事業の展開

ガバナンス改革を通じた国立大学機能の最大化

平成30年度概算要求額85億円
(新規)

国立大学を取り巻く環境の大きな変化

- ・18歳人口は今後大幅に減少していくことが予想され、高等教育機関の在り方に大きな影響
- ・Society5.0（超スマート社会）に向けた「資本集約型経済」から「知識集約型経済」への変化

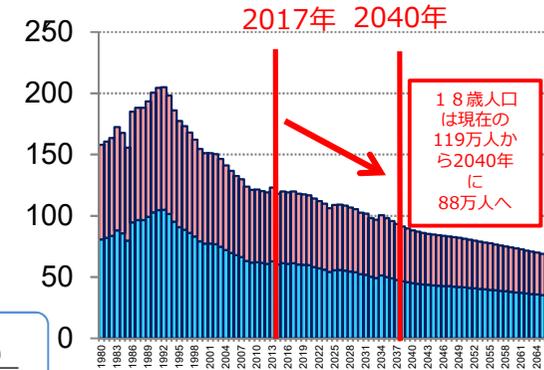
国立大学の果たすべき役割は拡大

・社会、経済が大きく変化する中、**更なる国立大学改革を**実行することにより、国立大学の機能を最大化し、社会の期待に応えることが必要。

今後の改革の方向性

- ① 18歳人口の減少を見据えた**経営力の強化**（外部人材の登用や大学間連携による機能強化・業務効率化など）
- ② **教育研究の質の向上**や**イノベーション創出**（基礎科学力の強化や地域ニーズを踏まえた**教育研究の強化**など）
- ③ 3つの重点支援の枠組みなどを踏まえた**更なる機能強化**（大学の**強み・特色**を更に伸長）

◆ 18歳人口は今後大きく減少



出典：文部科学省調べ

学長のリーダーシップによるガバナンスを強化することで、スピード感のある経営改革を実行することが必要

国立大学経営改革促進事業

メニューⅠ

【5～10大学程度】

- ・地域ニーズを踏まえた人材育成や地域イノベーションの創出等に取り組む大学
- (取組内容)
- 法人経営への地元産業界の人材等の積極的な登用による経営力の強化や地域ニーズを踏まえた実践的教育の強化
 - 大学間連携による強み・特色の強化や本部業務の集約化等による業務効率化
 - 教育組織と教員組織の分離による人事マネジメント改革の確実な実行

メニューⅡ

【3～5大学程度】

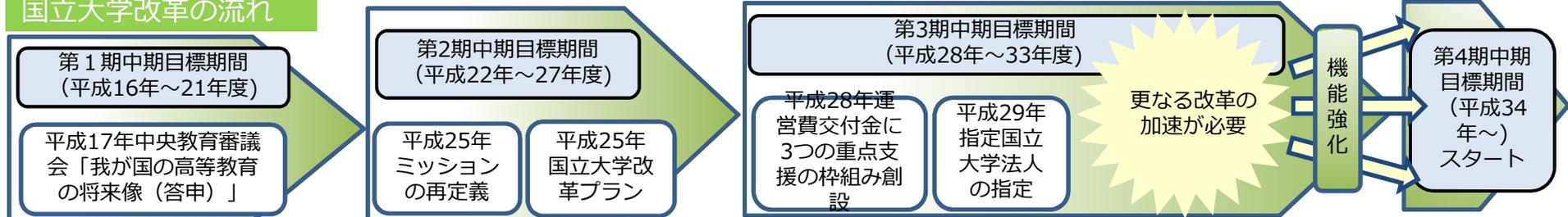
- ・世界最高水準の教育研究の展開を第4期に実現することを目指す大学
- (取組内容)
- 法人機能の強化を通じて人事マネジメント改革やデータの活用によるIR機能を実質化し、自己分析による大学の強みや弱点を把握。人事及び資源の戦略的な配分により教育研究力を抜本的に強化

メニューⅢ

【3大学+a程度】

- ・世界最高水準の教育研究の展開が見込まれる大学（指定国立大学法人）
- (取組内容)
- 指定国立大学法人が優秀な人材を引き付け、更なる研究力の強化を図り、国立大学改革の推進役としての役割を果たす

国立大学改革の流れ



「大学のガバナンス改革の推進方策に関する検討会議」

平成26年7月15日
文部科学大臣決定

(趣旨)

学校教育法及び国立大学法人法の一部を改正する法律(平成26年法律第88号。以下「改正法」という。)が平成27年4月1日から施行されることに伴い、各大学において、改正法の趣旨を踏まえたガバナンス体制の総点検と必要な見直しが円滑に行われるようにするため、大学のガバナンス改革の推進方策について検討を行うことを目的として、「大学のガバナンス改革の推進方策に関する検討会議」(以下「検討会議」という。)を開催する。

(委員)

| | | |
|------|--------|----------------------------------|
| 座長 | 小林 栄三 | 伊藤忠商事株式会社社長 |
| 座長代理 | 松本 紘 | 国立研究開発法人理化学研究所理事長 |
| 委員 | 有川 節夫 | 放送大学学園理事長 |
| | 安西 祐一郎 | 独立行政法人日本学術振興会理事長 |
| | 金子 元久 | 筑波大学特命教授 |
| | 北城 恪太郎 | 学校法人国際基督教大学理事長 |
| | 黒田 壽二 | 金沢工業大学学園長・総長 |
| | 庄山 悦彦 | 株式会社日立製作所名誉相談役 |
| | 白井 克彦 | 早稲田大学名誉顧問 |
| | 關 昭太郎 | 新潟県立大学理事 |
| | 竹谷 千里 | 北海道大学監事 |
| | 野口 哲子 | 奈良先端科学技術大学院大学監事 |
| | 西川 知雄 | 弁護士, 西川シドリーオースティン法律事務所・外国法共同事業代表 |
| | 山森 利平 | 株式会社スカイインテック監査役 |

(平成29年10月時点 座長, 座長代理以外の委員は五十音順 敬称略)

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 国立大学協会)

《経緯と概要》

※国立大学協会においては、平成27年4月の学校教育法・国立大学法人法の改正を受けて、各大学のガバナンス改革の取組の情報を共有するとともに、諸課題を抽出して解決の方向性を検討することとし、平成28年5月にWG(座長:大西 隆 豊橋技術科学大学長)を設置した。

※WGでは、各大学のガバナンス改革の取組に関する調査及び有識者との意見交換を含めて検討を行い、平成29年5月に提言をとりまとめた。

※提言項目は次の通り。

- ①学長のリーダーシップ、②学長選考等・任期及び将来の経営人材の育成、
- ③経営協議会、④教育研究評議会、⑤監事、⑥社会に対する説明責任

検討事項1 学長のリーダーシップ

《各大学の取組の現状》

①学長を支える補佐体制

- ・理事・副学長・学長補佐などによる執行部体制の強化
- ・学長戦略室などの学長直下の企画立案組織の設置(78大学)
- ・学長の判断による全学的視点からの部局長の任命

多くの大学で部局から候補者を推薦させているが、ほとんどの場合、複数の候補者の推薦を求め、学長や役員会の面談を経て選考される。

15大学では、学長が独自に意見聴取等を行って選考している。

- ・IR室等の設置による学内外の情報の集約と活用(39大学)

②戦略的な資源配分

- ・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
- ・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

教員の採用枠については、全学の教員人事委員会を設置して、学長裁量枠を活用した重点配置を行っている。44大学では具体的な選考・採用についても全学委員会の議を経ることとしている。

予算については、学長裁量経費を確保・活用するとともに、多くの大学で、当初予算額の一定割合を留保して、各部局の執行内容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。

検討事項1 学長のリーダーシップ

《提言》

- 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。

検討事項2 学長選考等・任期及び将来の経営人材の育成

《各大学の取組の現状》

①学長の選考等

- ・全大学で、学長選考は、学長選考会議が「求めるべき学長像」を明示し、その責任において行っている。
- ・意向投票を実施する場合も、最終的責任は学長選考会議にあることを明確にしている。

11大学では意向投票を実施していない。

意向投票を実施する場合も、その名称を「意向聴取」などとして、学内の意向を調査・確認する手続きであることを明確にしている。

また、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。

②学長の任期

- ・在任期間の上限は6年が多いが、若干の長期化を図る意見が多い。

任期は4年が53大学、6年が18大学などとなっているが、再任を含めると在任期間の上限は6年が66大学、6年超が17大学となっている。

③学長を含む将来の経営人材の養成

- ・学長補佐、副理事、副学長、理事等への登用を通じ、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が、組織的な育成を課題と考える大学も多い。

現在の学長86名のうち、64名が理事又は副学長の経験を有している。

検討事項2 学長選考等・任期及び将来の経営人材の育成

《提言》

- 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。

検討事項3 経営協議会

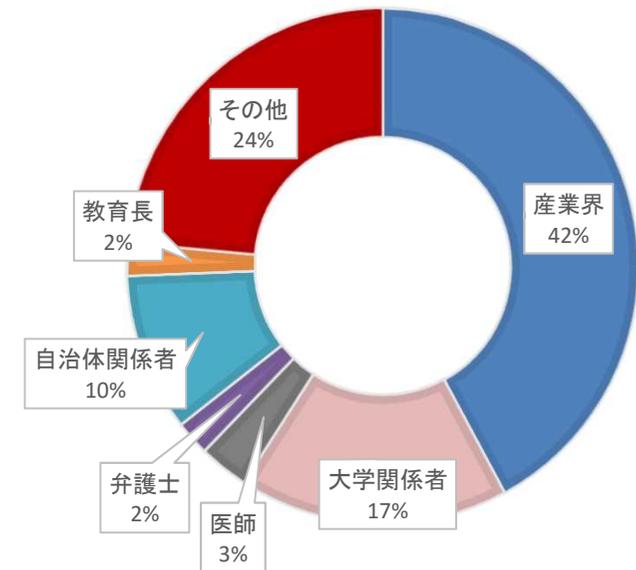
《各大学の取組の現状》

- ・経営協議会の学外委員には、産業界、大学、自治体など各方面の有識者が選任されている。
委員総数は15～19名が31大学で最も多い。
- ・会議運営において、限られた時間で効果的な議論を行うための工夫がされているが、学外委員の大学の現状についての十分な理解を得ること、議論の実質化などが課題とされている。

《提言》

- 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。

経営協議会学外委員 構成比



検討事項4 教育研究評議会

《各大学の取組の現状》

- ・教育研究評議会については、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等の工夫が行われている。

委員総数は20～29名が32大学で最も多いが、5大学では50名以上となっている。

- ・一方、管理運営面の議題が多く教育研究の向上に関する議論が十分でない、部局の立場を優先した発言が多い、他の会議との議題の重複があるなどの課題も指摘されている。

《提言》

- 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。

検討事項5 監事

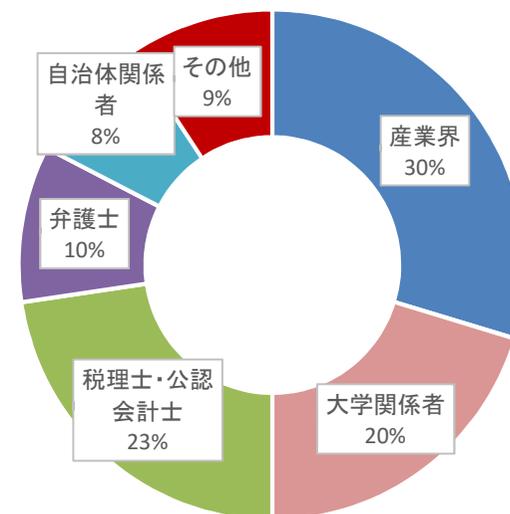
《各大学の取組の現状》

- ・監事は、常勤2名が1大学、常勤・非常勤各1名が48大学、非常勤2名が37大学となっている。
- ・監事には、産業界、大学関係者、税理士・公認会計士、弁護士などが選任されている。
- ・監事と学長・執行部との意見交換については、役員懇談会や監事監査報告を通じて行っている。
- ・監事の常勤化や支援職員の高度化の必要性は認識されているが、財政面の課題がある。また、監事監査の範囲や内部監査との役割分担等の明確化が課題とされている。

《提言》

- 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

監事 構成比



検討事項6 社会に対する説明責任

《各大学の取組の現状》

- ・各大学において、社会に対する説明責任を果たすための取組や広報活動には、近年特に力を入れているが、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、地方自治体・企業との連携の組織化・実質化が重要課題とされている。

《提言》

- 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用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。