

資料1-2

国立大学法人の戦略的経営実現に向けた
検討会議（第5回）

R2.6.19

期待される国立大学法人の ガバナンスの在り方について

国立大学法人の現行のガバナンス体制

◆学長のリーダーシップの強化

- ・法人化により、
 - ①「学長」を法人の長かつ大学の長として位置付け
 - ②学内者と学外者の原則同数の構成員により学長を選考（学長選考会議）【2004】⇒9頁
- ・法律改正等により、
 - ①学長補佐体制として、副学長の職務内容を明確化
 - ②教授会が決定機関ではない旨を明確化
 - ③学部長等は学長の定めるところにより任命されることを明確化
 - ④意向投票の結果をそのまま学長の選考結果に反映させることは不適切であることを明確化
【2015】⇒10,11頁
 - ⑤法人の長と大学の長の分離を可能化
【2020】⇒12,13頁

◆意思決定システムの透明化・明確化

- ・法人化により、
 - ①役員会制を導入
 - ②学外の理事・監事を義務化
 - ③経営協議会の半数を学外委員
【2004】⇒9頁
- ・法律改正により、
 - ①学長選考の基準を策定・公表
 - ②経営協議会の委員の過半数を学外委員
【2015】⇒10,11頁
 - ③学外の理事複数を義務化
【2020】⇒12,13頁

◆機能強化の促進支援策

- ・指定国立大学法人制度の創設
【2017】⇒14頁
- ・経営と教学の分離・一法人複数大学制の選択を可能化
【2020】⇒12,13頁
- ・国立大学法人ガバナンス・コードの策定と適合状況の公表
【2020】⇒15頁

戦略的な大学経営の実現に求められるガバナンス像 ～過去の本検討会の委員発言より～

- まずは、民間の営利企業のガバナンススタイルを基本とした上で、国の要請を受けているという観点や、非営利部門を抱え社会的責任の観点から破たんさせることが出来ないという観点などの制約上の条件を課すといった発想が必要ではないか
- 民間企業でいう取締役会としての機能を持つべき経営協議会について、その実効性を持たせることが重要ではないか
- 社会変遷に伴い、学内のポートフォリオを柔軟に転換出来る戦略的自由度のあるガバナンス体制が必要ではないか
- 教員組織と執行部組織の両者がけん制し合うco-governance, shared-governanceを屋台骨とし、かつ日本の歴史や社会土壌なども踏まえた日本型の大学像に相応しいガバナンスのあり方を考えることが必要ではないか

戦略的な大学経営の実現に求められるガバナンス像（論点①）

■ 学長主宰の経営協議会、教育研究評議会による共同統治

- ✓ 学長選考会議の構成員に占める**外部委員の割合**についてどう考えるか？
（現在は、学外・学内半々であるが、学内委員を追加することが可能）
- ✓ 学長選考会議における**現学長の関与**についてどう考えるか？（現在は、学長選考会議に学長が委員として参加することが可能）

	学長選考会議	役員会	経営協議会	教育研究評議会
議長	委員の互選	学長	学長	学長
議決権	あり（議長が学長選考会議に諮って定める）	なし（学長が重要事項の決定をするとき、役員会の議を経る）	なし（ 経営 に関する重要事項を審議する）	なし（ 教育研究 に関する重要事項を審議する）
構成員	<u>経営協議会の外部委員</u> +（それぞれ 同数 ） <u>教育研究評議会委員</u> <u>（学内者）</u> 定めにより、 学長 又は理事を加えることが可（ 総数の1/3を超えてはならない ）	・学長 ・理事 ※役員数が4名以上の場合は複数の外部理事、3名以下の場合には1名の外部理事を置くことが必要	・学長 ・学長が指名する理事及び職員 ・ 教育研究評議会の意見を聴いて学長が任命する学外者 （過半数） ※大学総括理事がいる場合は含む <u>過半数が外部</u>	・学長 ・ 学長が指名する理事及び職員 ・ 重要な組織の長のうち、教育研究評議会が定める者 ※大学総括理事や教育研究に関する重要事項に関する校務をつかさどる副学長がいる場合は含む <u>全員が内部</u>

戦略的な大学経営の実現に求められるガバナンス像（論点②）

■ 法人執行部の体制の在り方（理事の員数、経営と教学の分離等）

- ✓ 理事の員数（現状は規模等に応じて法定）を柔軟化することについてどう考えるか？その場合、不必要な肥大化を防ぐ観点からの仕組みの在り方とは？

小樽商科、帯広畜産、北見工業、筑波技術、奈良教育、鹿屋体育、政策研究大学院、総合研究大学院 **2人**

弘前、秋田、山形、群馬、東京医科歯科、三重、鳥取、山口、徳島、愛媛、琉球 **5人**

室蘭工業、宮城教育、東京外国語、長岡技術科学、上越教育、名古屋工業、豊橋技術科学、京都教育、兵庫教育、鳴門教育、福岡教育 **3人**

千葉、新潟、富山、金沢、福井、山梨、信州、島根、香川、高知、佐賀、長崎、熊本、大分、宮崎、鹿児島 **6人**

北海道教育、旭川医科、岩手、福島、茨城、宇都宮、埼玉、東京学芸、東京農工、東京芸術、東京工業、東京海洋、お茶の水女子、電気通信、一橋、横浜国立、静岡、浜松医科、愛知教育、滋賀、滋賀医科、京都工芸繊維、大阪教育、奈良女子、和歌山、九州工業、北陸先端科学技術大学院、奈良先端科学技術大学院 **4人**

北海道、東北、東京、京都、岡山、広島 **7人**

筑波、東海機構、大阪、神戸、九州 **8人**

別表第一（第2条、第4条、第10条、附則第3条、附則第15条関係）（抄）

■ 法人の長（経営）と大学の長（教学）の分離の明確化

法人の長と大学の長の役割分担

教育研究と法人経営の双方の観点による議論を踏まえ、法人の効率的な運営及び教育研究活動の展開を一層進めるため、**各法人において大学の長を分担すること（経営と教学の分離）を判断**

法人における判断にあたって
文部科学大臣が関与


【法人の長】

- 法人全体に対して監督責任を負い、経営の失敗や法人の諸問題の責任を負う
- 法人の人材・資源・予算を掌握し、組織のガバナンスを維持し、法人の目標や業務の成果の最大化を任務

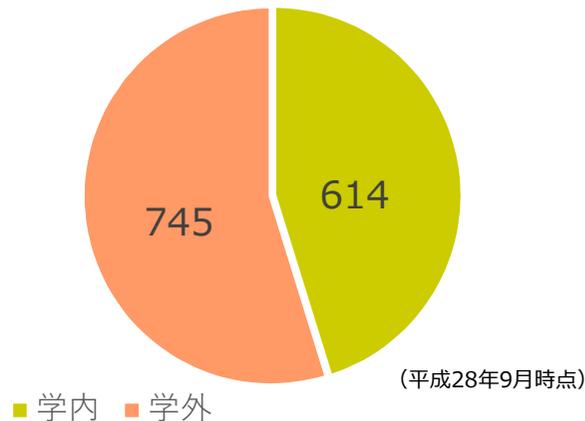

【大学の長】

- 各大学の校務をつかさどり、所属職員を統督（学校教育法第92条第3項に規定する職務）
- 法人全体の経営方針に従いつつ、大学運営の自主性や創意工夫が活かされるよう、教育研究に関する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
- 法人組織における職位は、他の理事とは異なる権限や役割を与えられた「理事」

戦略的な大学経営の実現に求められるガバナンス像（論点③）

■ ガバナンスにおける外部性の確保

- ✓ 経営協議会の外部委員の（現在は過半数）や学外理事の人数は外部性の確保の観点から十分と言えるか？



(令和2年6月時点)

法人法別表第一又は第二の理事員数	学外理事数		
	3名	2名	1名
8名	1	4	
7名	3	3	
6名	4	12	
5名	1	10	
4名	5	22	1※

(※学長が学外のため全体としては2名)

- ✓ 学外委員や学外理事の役割の明確化と、その実効性の担保が必要ではないか？（適切な議題設定や、審議を活性化させるための運営方法の工夫など）

■ 牽制機能の在り方

- ✓ **監事**の機能の実質化が必要ではないか？（多様な人材確保、監査の独立性を支援する体制整備、常勤化の模索など）
- ✓ **学長選考会議**の役割として、学長選考のみならず、学長の経営状況をチェックする機能を強化することが必要ではないか？（現在は、通知においてこのようなチェックを学長選考会議が行う必要性を述べるにとどまっている）

戦略的な大学経営の実現に求められるガバナンス像（論点④）

■ 経営者であるべき学長候補者となり得る人材の育成・確保

- ✓ これからの国立大学の果たすべき役割を鑑み、学長に必要な資質・能力とは？

国立大学法人法 第12条

7 第二項に規定する学長の選考は、人格が高潔で、学識が優れ、かつ、大学における教育研究活動を適切かつ効果的に運営することができる能力を有する者のうちから、学長選考会議が定める基準により、行わなければならない。

- ✓ 学長や役員候補者をプールするための仕組みとは？

(cf. 米国では学長選考の67%でサーチ会社を活用【第3回福留教授発表資料より】)

- ✓ 大学経営を担う者を養成し、キャリアパスを形成するためには？（能力修得のプログラム開発、海外一流大学への研修機会、客観的基準の開発等）

■ 学長任期や学長選考の在り方

- ✓ 学長任期と中期目標期間（ミッション設定）との関係をどう捉えるか？
- ✓ 学長選考プロセスにおける意向投票について、どう考えるか？

■ 法人執行部のダイバーシティ（性別、国際性）の確保策

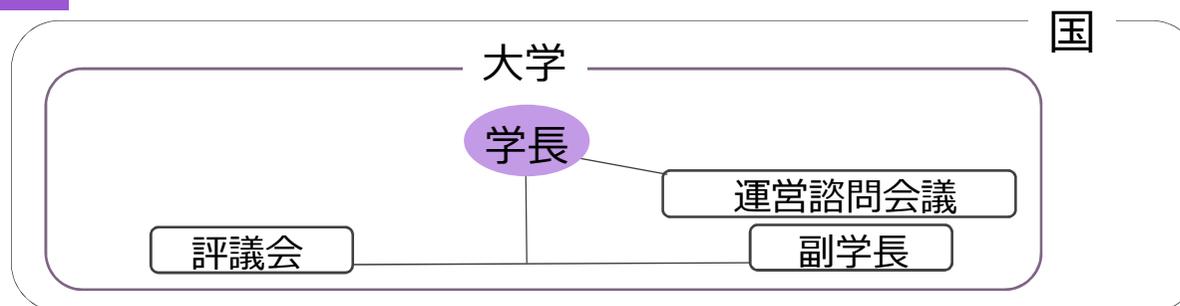
參考資料

国立大学法人化によるガバナンス体制

2004

国立大学法人化

《法人化前》



学長：大学運営の包括的な責任者

副学長：学長の職務を助ける

運営諮問会議：外部有識者から構成され、重要事項について学長の諮問に応じて審議、助言・勧告

評議会：学部長など部局長を中心に、重要事項について審議する全学的審議機関。

《法人化後》



学長：法人を代表し、業務を総理

経営協議会：経営に関する重要事項を審議

理事：学長を補佐し、業務を掌理

教育研究評議会：教育研究に関する重要事項を審議

役員会：重要事項について議を経て学長は決定

監事：法人の業務を監査

国立大学法人化後のガバナンス機能強化

(学校教育法及び国立大学法人法の一部改正：2015年4月1日施行)

1. 学校教育法の改正

＜副学長の職務について＞ 第9 2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9 3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**こと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1 2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2 0条第3項、第2 7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2 1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

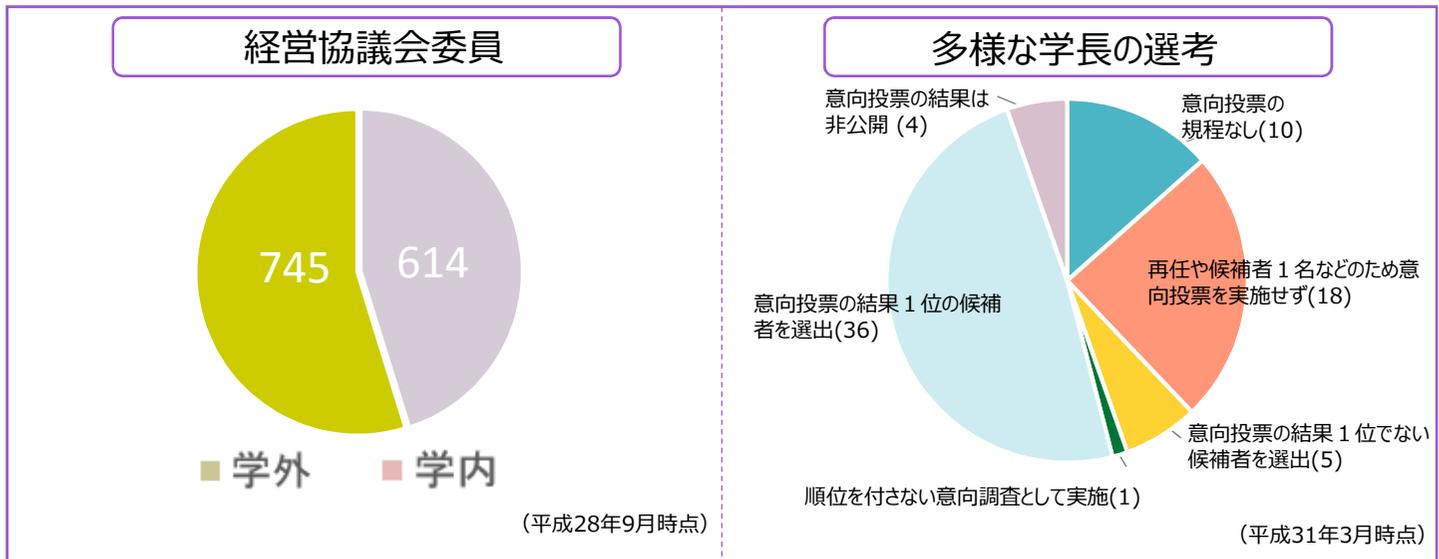
- ・ 新法の施行の状況、国立大学法人を取り巻く社会経済情勢の変化等を勘案し、学長選考会議の構成その他国立大学法人の組織及び運営に関する制度について検討を加え、必要があると認めるときは、所要の措置を講ずる

2014年法改正によるガバナンス体制強化

**2014
法改正
(2015施行)**



**2019
現
状**



法改正による更なるガバナンス機能強化

(学校教育法等の一部改正：2020年4月1日施行)

1. 学校教育法の改正

- ① 大学等の教育研究等の状況进行评估する認証評価において、当該教育研究等の状況が大学評価基準に適合しているか否かの認定を義務付け【第109条第5項関係】
- ② 適合している旨の認定を受けられなかった大学等に対して、文部科学大臣が報告又は資料の提出を要求【第109条第7項関係】 等

2. 国立大学法人法の改正

- ① 国立大学法人岐阜大学と国立大学法人名古屋大学を統合して国立大学法人東海国立大学機構を創設、同機構が岐阜大学と名古屋大学を設置【別表第1関係】
- ② 国立大学法人が複数の大学を設置する場合その他管理運営体制の強化を図る特別の事情がある場合には、学長選考会議の定めるところにより、設置する大学の学校教育法上の学長の職務を行う大学総括理事を設置できることとすること【第10条第3項等関係】
- ③ 理事数が4人以上の国立大学法人は、理事に学外者を複数含めるものとする【第14条第2項関係】
- ④ 国立大学法人評価委員会は、独立行政法人大学改革支援・学位授与機構に認証評価の結果を踏まえて国立大学法人評価を行うよう要請すること【第31条の3第2項関係】 等

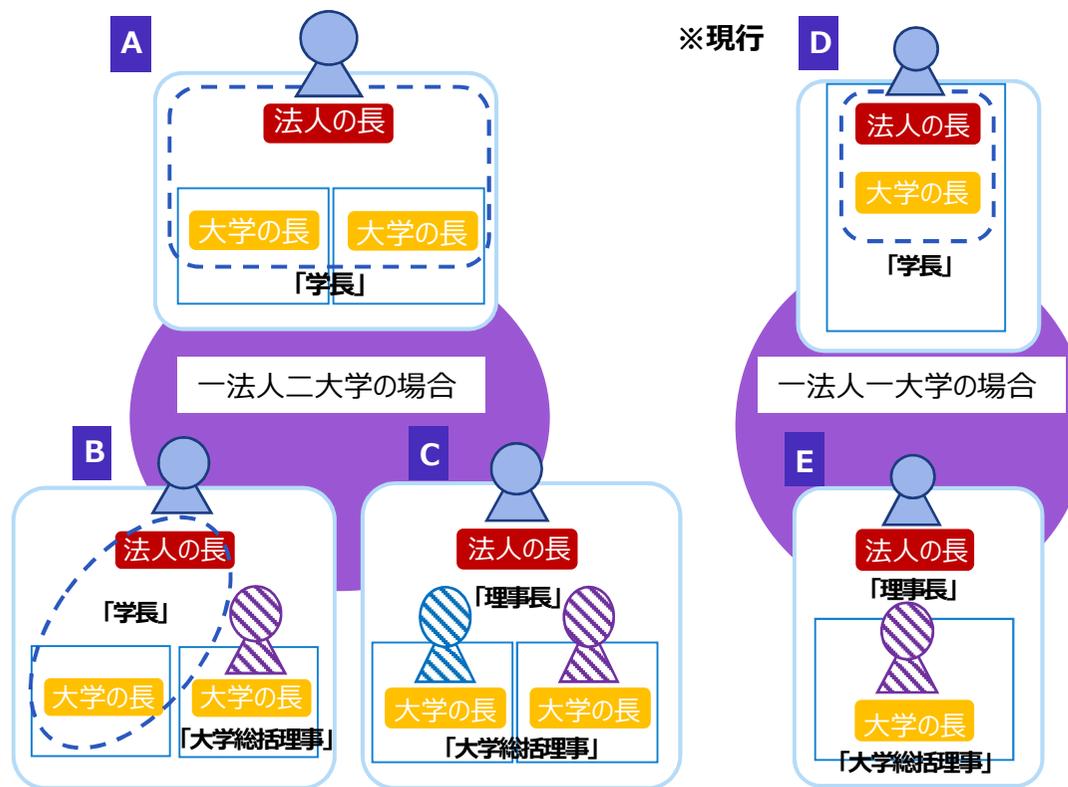
2019年法改正によるガバナンス体制強化

- 法人の判断により、**教学と経営の長を分担し、新たに理事長職を置ける**こととする（同時に一法人複数大学化も導入）
- **学外理事**について、**原則二人以上を設置義務**とする



国立大学法人の判断で、右の体制を選択できるような仕組みを設ける

- 一つの国立大学法人が複数の大学を設置することができる
- 大学の長を分担して置くことができる



- 法人の長：法人を代表する者 ■ 大学の長：法人が設置する大学の校務（学校教育法に規定）をつかさどる者
- 国立大学法人法上は、「法人の長」と「大学の長」を兼ねる者⇒「学長」 / 「大学の長」を兼ねない「法人の長」⇒「理事長」と整理
- 学校教育法上は、「大学の長」⇒「学長」

※実際の運用においては、混乱や誤解が生じない範囲で、「理事長」や「機構長」等の呼称を各国立大学法人において用いることも考えられる

指定国立大学法人制度について

1. 制度の趣旨

平成29年4月、国立大学法人法の改正により、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制度を創設。

2. 指定国立大学法人とは

<指定の条件>

指定国立大学法人は、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必要があるため、「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申請の要件として設定。

以下の項目を申請に当たって確認

【研究力】

- ・科学研究費助成事業の新規採択件数
- ・Q 値（論文に占めるトップ10%補正論文数の割合）

【社会との連携】

- ・受託・共同研究収益の割合
- ・寄附金収益の割合
- ・特許権実施等収入の割合

【国際協働】

- ・国際共著論文比率
- ・留学生及び日本人派遣学生の割合（学部・大学院）

<指定国立大学法人に関する特例>

- 研究成果の活用促進のための出資対象範囲の拡大（コンサルティング会社等への出資）
- 役職員の報酬・給与等の基準の設定における国際的に卓越した人材確保の必要性の考慮
- 余裕金の運用の認定特例（文部科学大臣の認定不要）

※今後も法人の要望の状況に応じて規制緩和を検討予定

3. 審査経過及び指定の状況

第3期中期目標期間における指定国立大学法人の審査は、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）が書面審査、ヒアリング審査及び現地視察を実施。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。

【審査経過】

平成28年 ・公募開始（11/30）

平成29年 ・申請〆切（3/31）

・指定国立大学法人部会による審査
（ヒアリング審査及び現地視察：5/27～6/2）

・文部科学大臣による指定（東北・東京・京都）及び指定候補
（東京工業・一橋・名古屋・大阪）への構想の充実・高度化の
要請（6/30）

・構想の充実・高度化を確認し、文部科学大臣による指定
（東京工業・名古屋）（3/20）

平成30年 ・構想の充実・高度化を確認し、文部科学大臣による指定
（大阪）（10/23）

令和元年 ・構想の充実・高度化を確認し、文部科学大臣による指定
（一橋）（9/5）

【指定国立大学法人】

国立大学法人東北大学（平成29年6月30日指定）

国立大学法人東京大学（平成29年6月30日指定）

国立大学法人京都大学（平成29年6月30日指定）

国立大学法人東京工業大学（平成30年3月20日指定）

国立大学法人名古屋大学（平成30年3月20日指定）

国立大学法人大阪大学（平成30年10月23日指定）

国立大学法人一橋大学（令和元年9月5日指定）

国立大学法人ガバナンス・コードの策定

閣議決定文書におけるガバナンス・コード関連の記載

○経済財政運営と改革の基本方針2019(令和元年6月21日閣議決定)

…(略) 国立大学改革を加速するため、[大学ガバナンスコードの策定](#) (略) していく。

○成長戦略実行計画(令和元年6月21日閣議決定)

…2019年度中に、大学経営環境の改善に向けた[国立大学のガバナンスコードを策定](#)

○統合イノベーション戦略2019(令和元年6月21日閣議決定)

…内閣府(科技)及び文部科学省は、[国立大学等の関係者が「大学ガバナンスコード」を2019年度中に策定するよう協力](#)を行う。これには、

- ・外部のステークホルダーとの関係での[経営の可視化](#)
- ・[戦略的な経営資源の配分](#)を可能とする組織への変革方策
- ・[部局ごとの教育研究の費用及び成果の把握と可視化](#)
- ・[外部資金獲得のためのマネジメント](#) (産業界等からの資金や寄附金の受入れ、間接経費の使途の明確化、大学資産の有効活用等)

に関する項目を含めることを検討する。

【昨年度】

○未来投資戦略2018(平成30年6月15日閣議決定)

- ・研究大学における学長(経営責任者)とプロボスト(学術責任者)の機能分担、経営協議会の審議活性化、経営人材キャリアパスの形成等を含む[大学ガバナンスコードを来年度中に策定](#)し、大学の自主性・特性を踏まえつつ、透明・公正かつ迅速・的確な意思決定を行うガバナンスを実現する指針を示す。

○統合イノベーション戦略(平成30年6月15日閣議決定)

- ・内閣府(科技)及び文部科学省の協力の下、[国立大学等の関係者は、大学ガバナンスコードを2019年度中に策定](#) (大学がトップのリーダーシップの下、戦略的な経営資源の獲得と配分を可能とする組織へと変革)

策定までの経緯及び今後の予定

○閣議決定を踏まえ、次のような体制でガバナンス・コードを策定。

- ・国立大学協会、文部科学省及び内閣府(科技)による[三者協議会](#)を設置。
- ・ガバナンス・コードに盛り込むべき事項やその内容等の検討に際して、[外部性・専門性を担保するため](#)、三者協議会の下に[外部の有識者・第三者で構成される「策定協力者会議」](#)を設け、2020年1月9日、2月7日、2月28日の3回にわたり会議を開催。
- ・2020年3月30日に「[国立大学法人ガバナンス・コード](#)」を決定し、翌31日に[各機関のホームページ上で公表](#)。

○今後の予定

- ・ガバナンス・コードの[適合状況等の報告の方法\(時期、様式等\)](#)について、[三者協議会及び策定協力者会議において速やかに検討](#)。
- ・各法人から提出された[適合状況等の報告](#)について、外部の有識者からなる[第三者会議において確認](#) (時期未定)。