

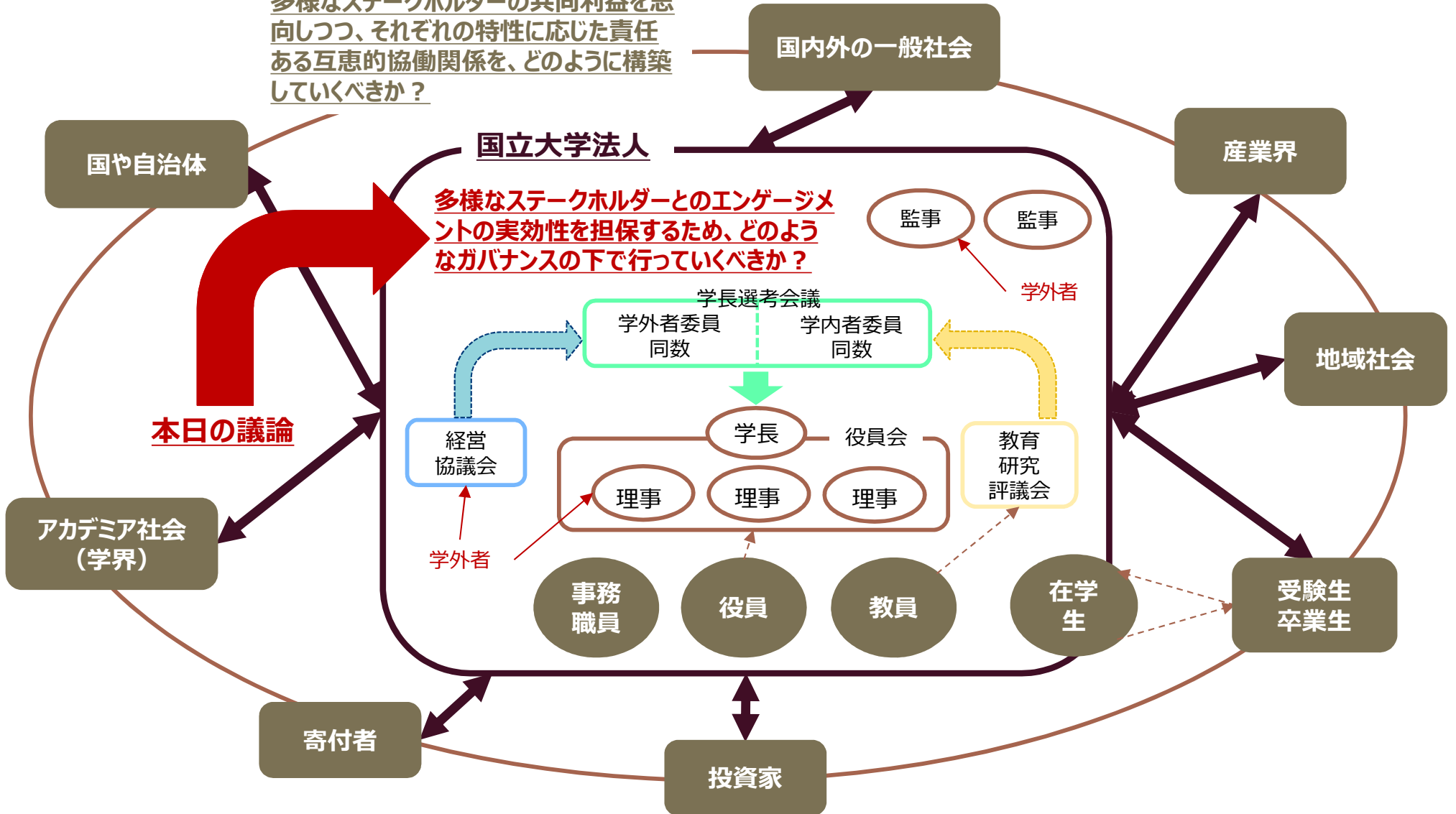
資料1-1

国立大学法人の戦略的経営実現に向けた
検討会議（第10回）
R2.11.27

戦略的な経営実現に向けた ガバナンスの在り方について

多様なステークホルダーとの エンゲージメントの在り方（問題提起）

公共的役割を持つ国立大学法人が、
多様なステークホルダーの共同利益を志
向しつつ、それぞれの特性に応じた責任
ある互恵的協働関係を、どのように構築
していくべきか？

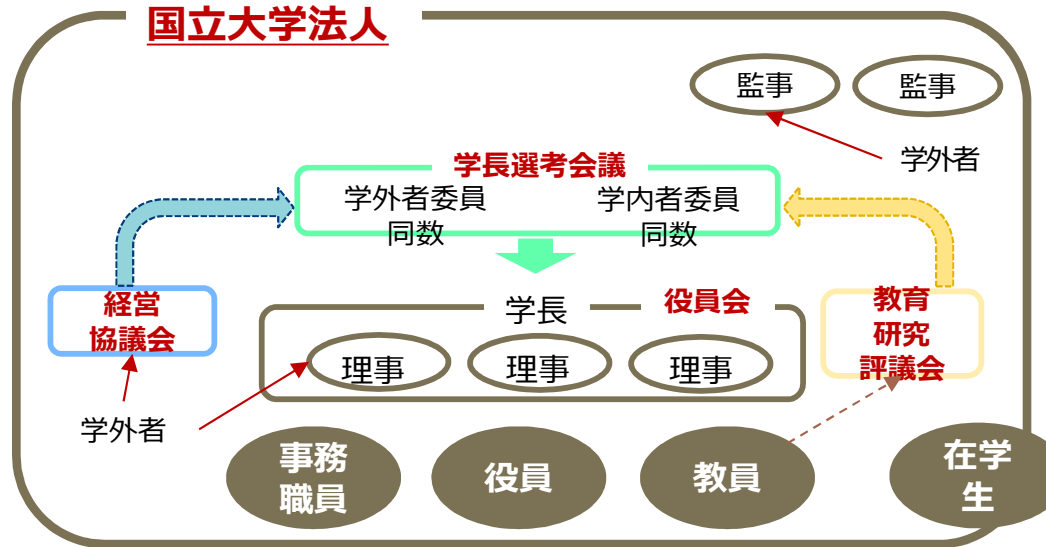


多様なステークホルダーへの責任を果たす国立大学法人のガバナンスの在り方は？ ～前回本検討会の委員意見より～

- 国立大学は多様なステークホルダーに対する責任を有しており、多様なステークホルダーから支持されるためには、**多様なステークホルダーが参画するガバナンスが必要となるという大前提を、共通理解とすることが必要**ではないか
- **多様なステークホルダーとのエンゲージメントとガバナンス**を確固たるものとした上で、**教員によるガバナンスを融合させたシェアードガバナンス**を目指すべきではないか
- **最終意志決定組織はどこなのかという観点**から、複数の会議の権能を整理する必要があるのではないか
- 「**社会変革の駆動力**」としての役割が大きく期待される国立大学が、**ステークホルダーとのエンゲージメントをどう機能させるべきかという観点**から、相応しいガバナンスの在り方を考えることが必要ではないか
- 最終的な意志決定組織の委員には、多様なステークホルダーに配慮しつつ、大学の**中長期的な成長に正しく貢献できる人を、透明性のあるプロセスで選ぶ**ことが重要ではないか
- **指名委員会等設置会社におけるコーポレート・ガバナンス体制を参考に、エンゲージメントに相応しいガバナンスの在り方を検討**することが生産的ではないか
- **理事会**をステークホルダーボードとして権限と機能を強化すべく、**大学経営上の最高意思決定組織とし、学長選考会議も理事会の中の指名委員会的な位置付け**にしてはどうか

現在の国立大学法人のガバナンス体制

～会議体の役割～

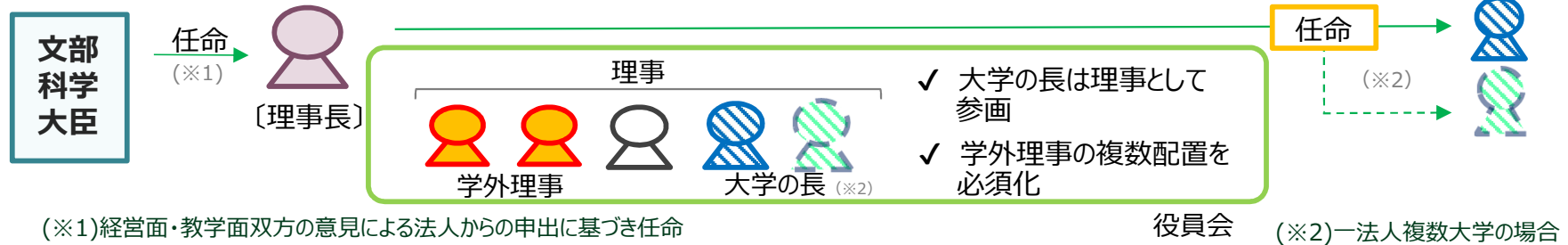


	学長選考会議	役員会	経営協議会	教育研究評議会
議長	委員の互選	学長	学長	学長
議決権	あり (議長が学長選考会議に諮って定める)	なし (役員会の議を経て、学長が重要事項を決定)	なし	なし
審議内容	<ul style="list-style-type: none"> 学長の選考や解任の申し出 学長選考会議の議事の手続きや、同選考会議に関して必要な事項 選考した学長の業務執行状況に係る恒常的な確認 	重要事項 <ul style="list-style-type: none"> 中期目標についての意見 大臣認可または承認を受けなければならない事項 予算作成及び執行並びに決算 重要な組織の設置又は廃止など 	経営に関する重要事項 <ul style="list-style-type: none"> 中目・中計の経営に関するもの 経営に関する学則、会計規定、役員報及び退職手当の支給基準や職員給与及び退職手当の支給基準 予算作成及び執行並びに決算 組織及び運営状況についての評価など 	教育研究に関する重要事項 <ul style="list-style-type: none"> 中目・中計に関するもの 学則、教員人事に関するもの 教育課程の編成に関する方針 学位の授与に関する方針 教育及び研究の状況についての評価など
構成員	<u>経営協議会の外部委員 (学外者)</u> + (それぞれ同数) <u>教育研究評議会委員 (学内者)</u> ※現行法では、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 (過半数が外部)	・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 (全員が内部)

現在の国立大学法人のガバナンス体制（2019年法改正）

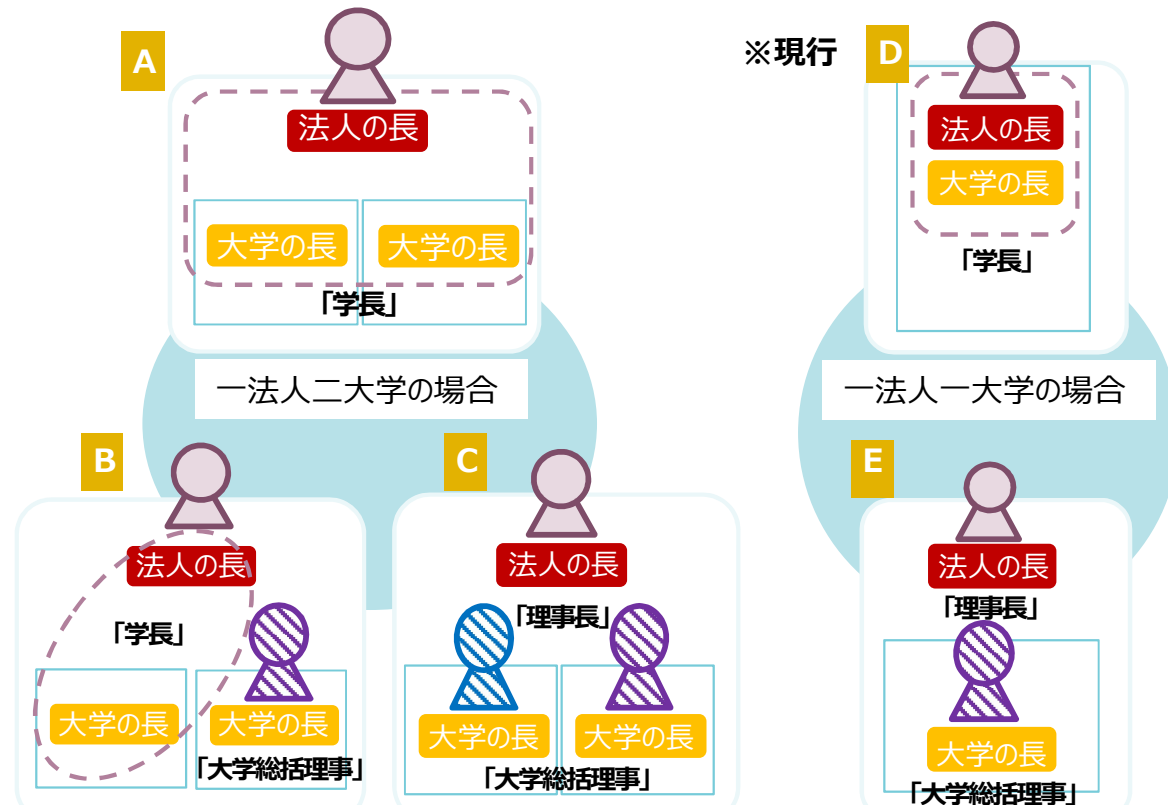
～ 教学と経営の分離の可能性～

- 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

現在の国立大学法人のガバナンス体制（2019年法改正）

～法人の長と大学の長の関係（役割分担・任命手続き）～

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



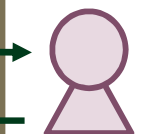
【大学の長】

- 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」

法人の長と大学の長の任命手続き



文部科学大臣が任命



【法人の長】

法人の長が任命
(文部科学大臣の承認が必要)



【大学の長】

選考にあたり
法人において予め選考方法を
定めることなどが考えられる

※解任も同様の手続

※法人の長の任期

= 現行法の学長の任期

2～6年で、
学長選考会議の議を経て、
各法人の規則で定める

※大学の長の任期

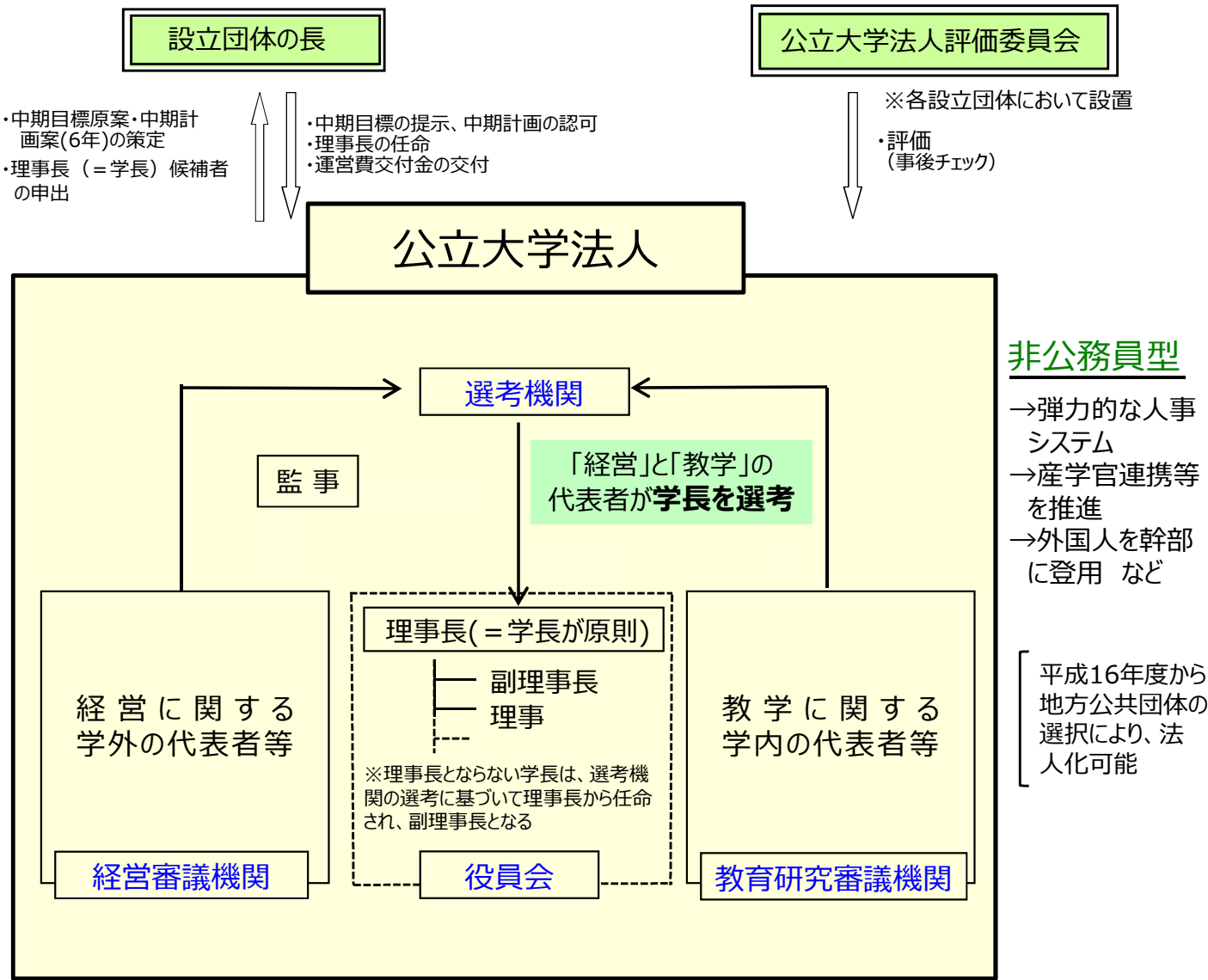
: 法人の長の任期を踏まえる
～6年で、
学長選考会議の議を経て、
各法人の規則で定める

国立大学法人より
経営と教育研究の
両方の観点から
透明性をもって選考された
候補者を申出

国立大学法人

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
- 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）**



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

【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

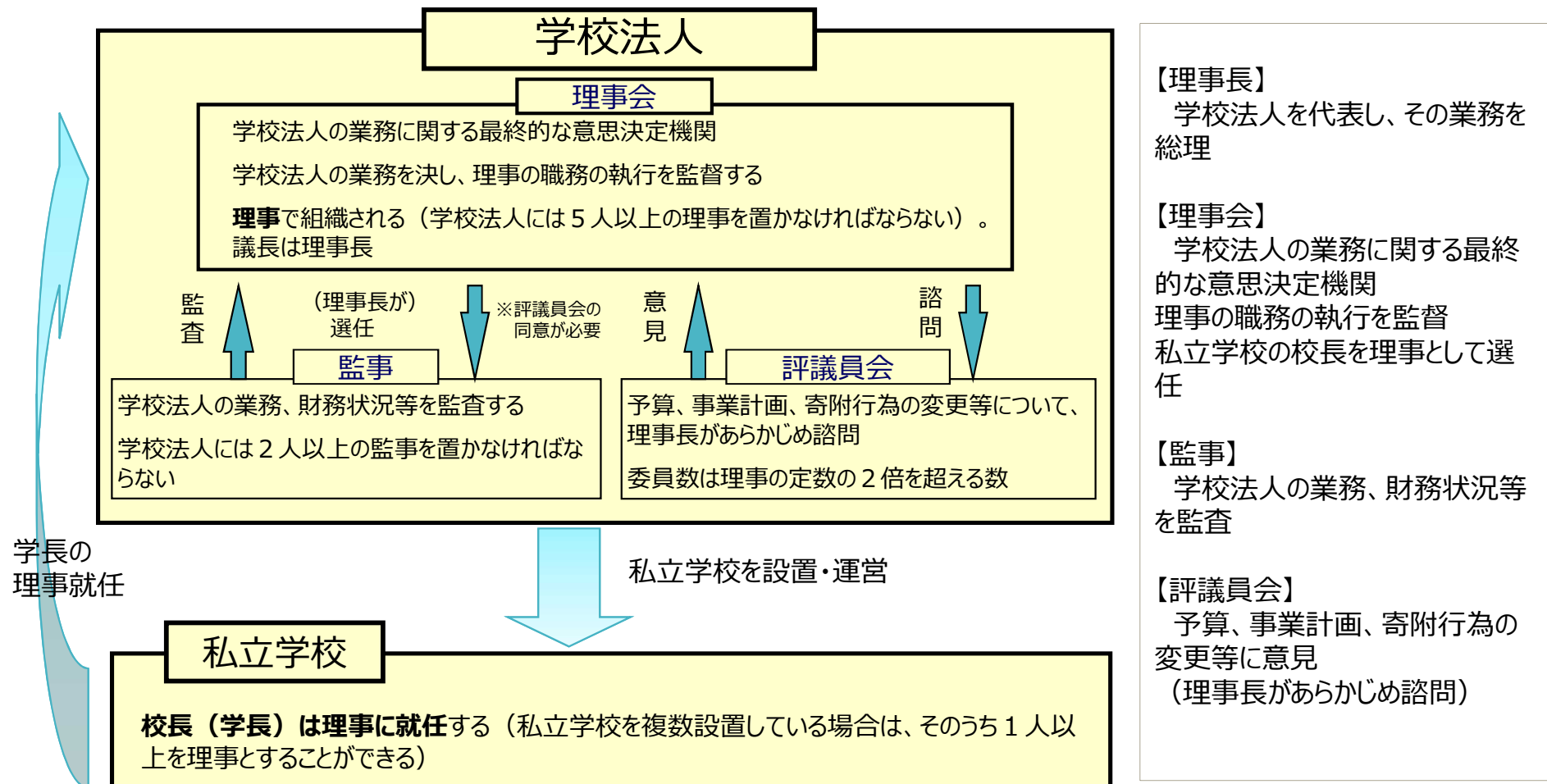
【監事】
公立大学法人の業務を監査

※「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

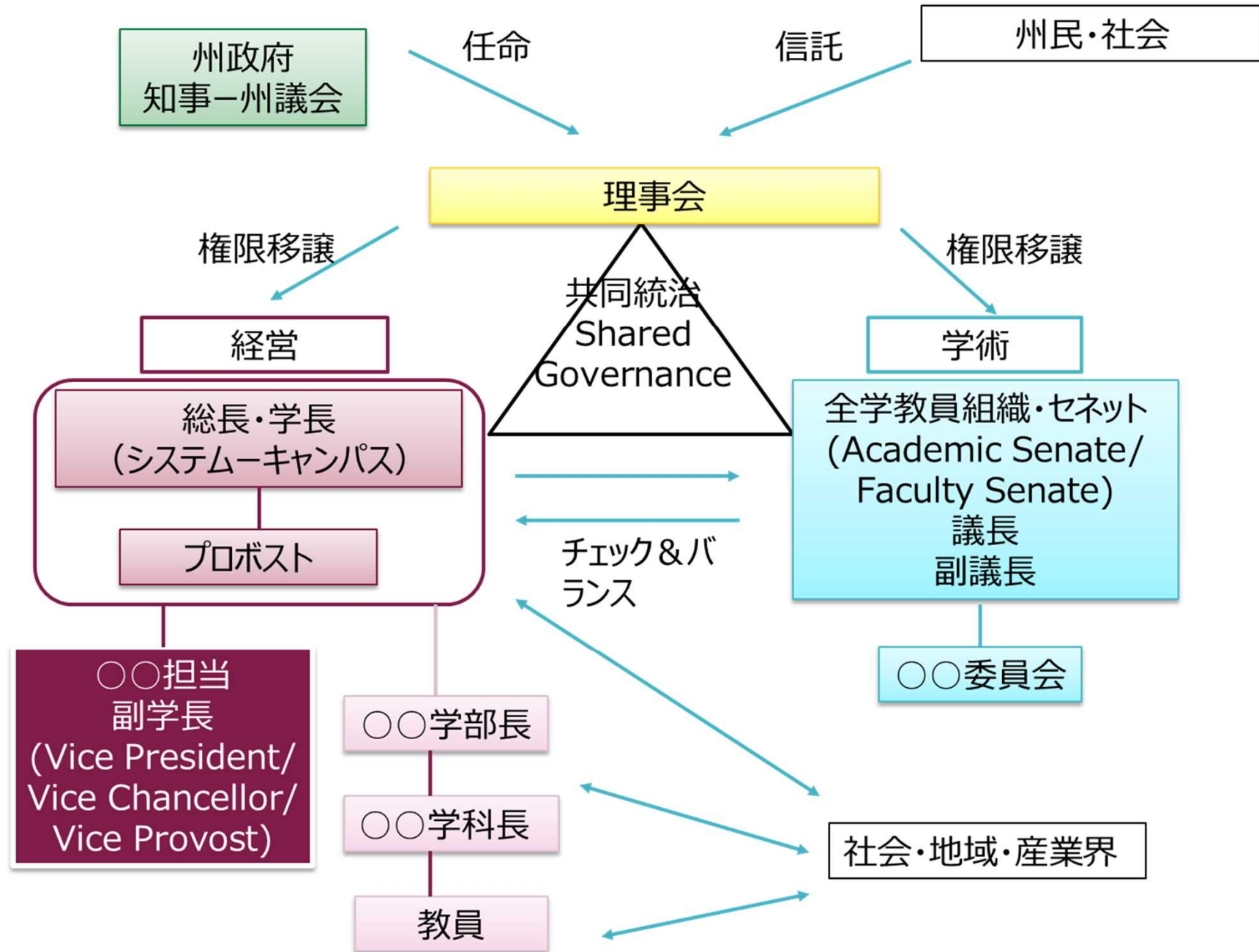
※「役員会」は、地方公共団体の判断（定款に規定）等で設置可能

学校法人のガバナンスの仕組み

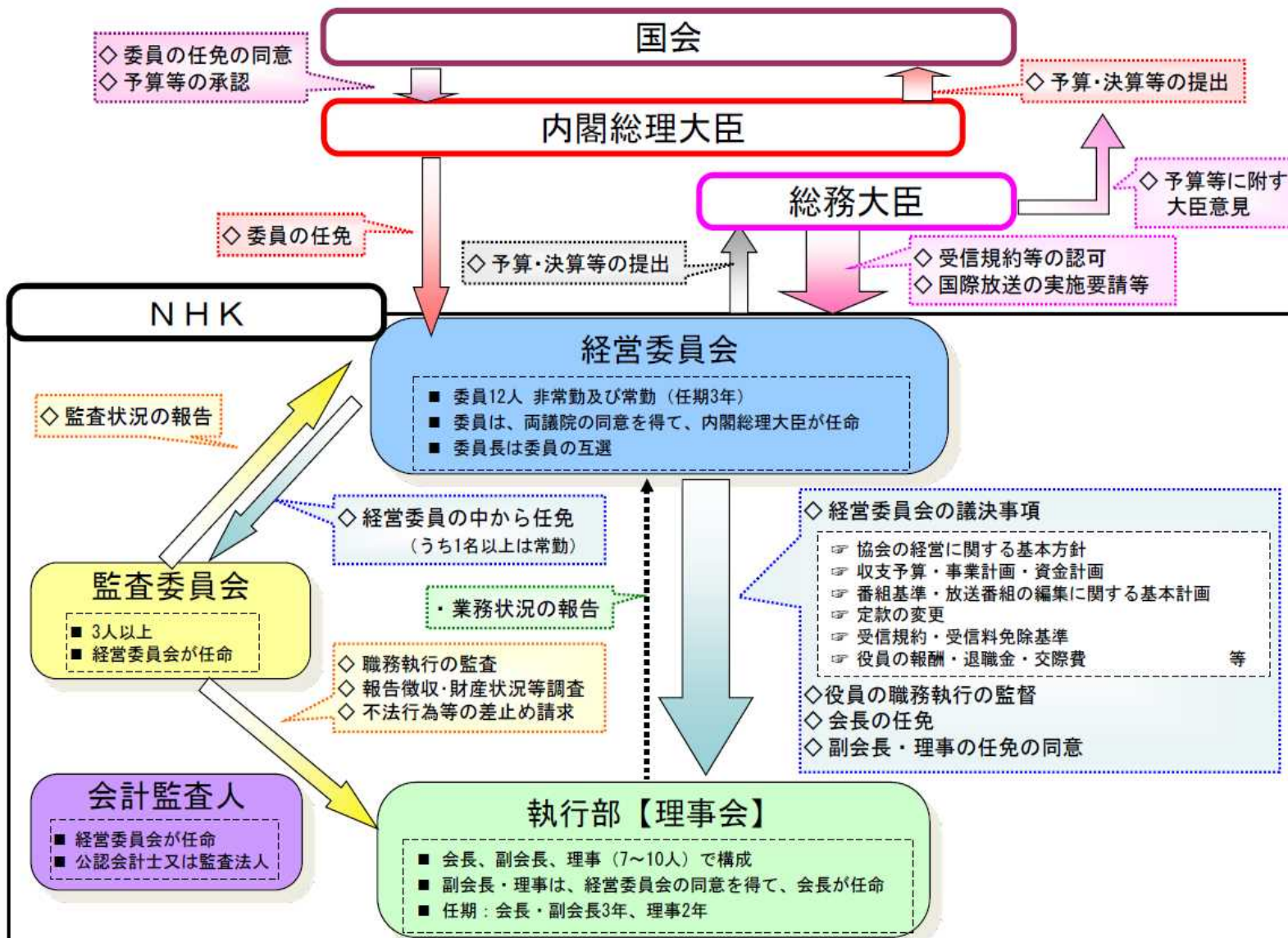
- 学校法人の業務に関する**最終的な意思決定機関は、合議制機関である理事会**。理事長は、**寄付行為の定めるところにより選任**され、学校法人を代表し、その業務を総理する
- 学校法人には**評議員会**が置かれる。評議員会は**理事の定数の2倍以上の定数で組織**され、学校法人の**職員や卒業生等が評議員に選任**される。予算事項や事業計画、寄附行為の変更等の重要事項については、予め評議員会の意見を聞くこととされている
- 大学の、**学長は、学校法人の理事として経営に参画**する



アメリカにおける州立大学のガバナンスの仕組み



NHKのガバナンスの仕組み



【経営委員会】

- ・大臣が任免を行う委員が構成される
- ・経営に関する基本方針や役員報酬等を決定

【理事会】

- ・経営委員会が任免を行う会長、及び経営委員会の同意を得て会長が任命する副会長、理事で構成

【監査委員会】

- ・経営委員の中から任免される委員で構成され、理事会に対して職務執行の監査等を実施

【会計監査人】

- ・経営委員会が任命する公認会計士または監査法人

コーポレート・ガバナンスの仕組み

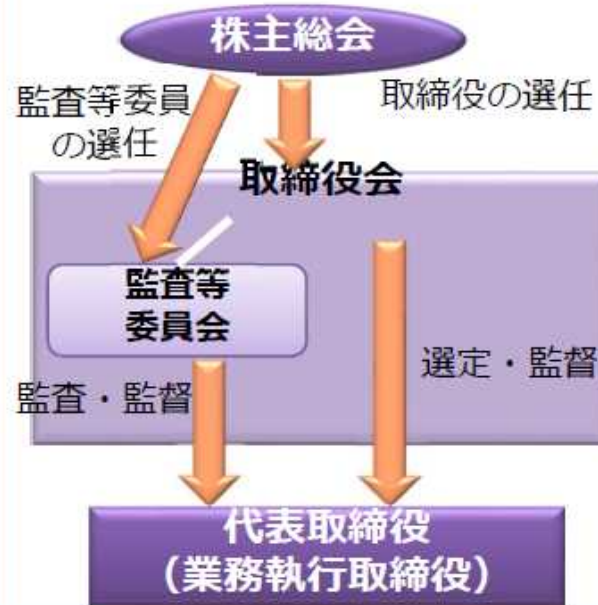
指名委員会等設置会社

- 各委員会のメンバーは取締役3人以上で組織し、過半数が社外取締役。
- 監督と執行を分離し、業務の意思決定を大幅に執行役に委任することが可能。



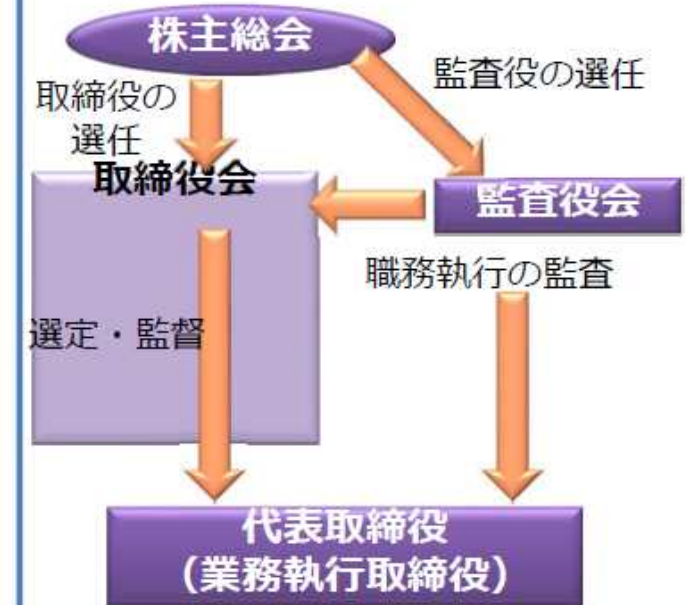
監査等委員会設置会社

- 監査等委員会のメンバーは取締役3人以上で組織し、過半数が社外取締役。
- 取締役の過半数が社外取締役である場合又は定款の定めがある場合には、取締役会は代表取締役等に対して重要な業務執行の決定を委任できる（指名委員会等設置会社の場合と同様の範囲）。



監査役会設置会社

- 監査役会は監査役3人以上で組織し、その半数以上が社外監査役。
- 取締役の中から選定された代表取締役が業務執行を担う。
- 重要な業務執行（重要な財産の処分・譲受け、多額の借財、重要な使用人の選解任等）の決定を代表取締役等に委任できない。



多様なステークホルダーへの責任を果たす国立大学法人のガバナンスの在り方は？ (論点①)

■ 国から負託される役割に加え、多様なステークホルダーとのエンゲージメントを通じて機能を大幅に拡張し、**社会変革の原動力となることが期待される国立大学法人に相応しい、ガバナンスの在り方**とは？

✓ 法人化により、国立大学法人の長は教学面に加え経営面における責任も持つこととなったが、**経営に責任を持つ者（理事長）と、教学に責任を持つ者（学長）とを明確に分けて責任分担させる**ことについて、どう考えるか？

＜学校教育法等の一部を改正する法律等の施行について（通知）令和元年7月12日＞（抄）
第二 国立大学法人法（平成15年法律第112号）の一部改正
2. 留意事項
③ ～また、学長選考会議においては、理事長及び大学総括理事を置くこととするかどうかなど各法人が最も経営力を発揮できる体制の在り方について十分に検討する必要があること。～

✓ 責任と権限を明確にし、ステークホルダーによる大学経営が可能となるよう、**経営面の最高意志決定を担う組織（経営委員会など）を設置**するとともに、**同組織の委員を任命する際の国としての関与の在り方**について、どう考えるか？その場合、委員の構成（学内外）はどうあるべきか？

✓ 経営面における最高意志決定権限を持つ**理事長を選考する仕組み**は、どうあるべきか？

- 理事長を選考する会議の**選考委員**はどのように選ばれるべきか？
- 理事長に求める**資質・能力**とは何か？
- 理事長を**選考する会議**と、外部のステークホルダーが参画し、経営に関する重要事項を審議する**経営協議会との関係（役割分担）**はどうあるべきか？

多様なステークホルダーへの責任を果たす国立大学法人のガバナンスの在り方は？ (論点②)

- 公共財としての国立大学が、知識集約型社会のニーズに時宜を捉えて応え、日本の成長を支えていくために、学内のリソース再配分を戦略的に行い、**組織の新陳代謝を迅速に進め、その結果責任を明確にするために必要なガバナンス**の在り方とは？
 - ✓ 特に、国立大学は、学部以上に大学院レベルの教育機会提供の観点で果たしている役割が大きいが、デジタル革新やSociety5.0社会への転換期における**新たな時代に求められる人材像を見極め、時代を牽引するイノベーションの担い手の輩出に向け、時宜を得た戦略的なリソース再配分（研究科・専攻の組織再編など）を促す**ために必要なガバナンスの在り方とは？
- 会社法では、そのガバナンスの在り方として、指名委員会等設置会社、監査等員会設置会社、監査役会設置会社という選択肢が定められているが、**全ての国立大学法人が一律に同じガバナンスである必然性**や、大学の特色に**相応しいガバナンスの在り方を選択できるようにすること**について、どう考えるか？
- 社会変革の原動力として期待される国立大学法人が、**公共的な役割を果たすとともに、経営体として機能拡張の実効性を高めるために必要とされるガバナンスの将来像**については、法律専門家等の協力も得て、独立行政法人通則法との関係も含め、今後検討していくことが必要ではないか？