

## 各委員からのこれまでの主な御意見（ガバナンス（合議体）関係）

## （位置付け、権限について）

- 特定研究大学というのは、高い自由裁量権を持っており、その裏返しとして、高いガバナンスが必要だということ。特定研究大学が自ら発展していくということを考えた場合には、その大学の中の執行部側の知恵だけではなく、幅広い社会のステークホルダーの意見も取り入れながら、様々なことを議論していく必要があり、この合議体については、学長の決定権、重要な事項の決定、執行のモニタリング、この3つの機能は最低限必要。間違っても教学には口を出さず、あくまでも、大学の経営、大学の事業運営に関するモニタリングをすることが仕事。
- 合議体に関して、基本的な発想としては、10兆円ファンドという巨大な投資を大学に対して出すわけであり、そのような公的な投資を社会的なニーズを踏まえて検討できるような仕組み、構造をつくろうということと理解しており、作ることは賛成。構成員は半数以上が大学外というのは、合議体を作る必要性からそのようになると思うが、例えば1年間に五、六回集まって会議をするようなところだと監督機能ぐらいとなるのではないか。本当に外部から大学の経営を主体的にできる人材が入ってこられるかということ、なかなか難しいところがあり、まだ、監督するくらいの役割としての合議体というのがあり得る形ではないか。
- 新しい国立大学の姿というのは、社会課題を解決するための拠点になるというイメージだと思っており、特定の大学の長の個人の考えではなくて、ある程度、その大学が持っているミッション、あるいはバリューを共有しながら、投資をするようなセクターをある種代表するような、要は事業成長することを共に考えてくれるような、そういう人たちが入って、大学の成長戦略を考える、そういう合議体をつくろうという仕組みに変換したいということ。
- 最初にこの合議体をどう設定するのは様々なパターンがあり得るが、共通して認識すべきことは、合議体は、大学としてのミッションやビジョンを受け止め、それに関して現在の執行部が行っていることを常にウォッチしていくような人たちであるということ。ステークホルダーの感覚が大分アカデミアは違うので、アカデミアというものの特殊性を認識した上で、ミッションやビジョンというものを共有し得るような、大学外の方たちが大学をうまく導いていくような組織体ということ。取締役会というイメージだと、大学とは違うような気はしており、見識が高くて、特定の大学に対して強い思いを持っており、それを導いていこうとする人たちが大学の学内への決定に関して、高い見地から常にウォッチして、言葉を投げかけてくれるようなそういう組織体ということ。今の経営協議会ではなくて、給与も一部もらいながら、責任もある程度共有しながら、そこに対してコミットできる、具体的に言うならば、大学の学長選考に関して何がしかの影響

力を及ぼすことができる。そういうことも含めて、日本独特のガバナンスの在り方というのがあるのではないか。

- 今の国立大学法人法では、学長は全ての物事を総理するとあり、実際にはできないが、学長は何でもできるという形が法的な根拠になっている。学長を誰かがウォッチして、良い方向に行っていないということを指摘することで、むしろ学長をサポートするようなものが学外の合議体としてあって、そのときに CFO は学内の意思決定に関して、非常に強い意見を言える立場であるべき。
- 合議体に入ってくる人たちがどれほどエネルギーを使って、大学のことを考えてくれるのか。この合議体にどこまで戦略策定だとか、計画の策定まで委ねるのか。学長が出してきたものを、学長がある種、学内のいろんな部門を使ってつくってきたものを監督するという、そこにとどめるのか。その辺りの考え方によって合議体のつくり方も変わってくる。

### (構成員について)

- 合議体は実効性が高いものでなければならないということを考えると、合議体のメンバーは、ある程度の緊張関係が保たれるよう、学内と学外のメンバーが例えば半々程度は必要なのではないか。
- どの程度学外者の人数を入れるべきかについては、いろいろな意見があると思うが、最低でも過半数は学外がいなければいけないのではないか。
- 合議体の役割について、経営の主体として捉えるのか、それとも執行部門、経営部門に対する監督機関という役割を重いものとして捉えるのかによっても、かなりイメージが変わってくる。例えば、NHK における経営委員会や各都道府県市町村の教育委員会、あるいは警察の公安委員会、こういう合議体組織があるが、NHK の経営委員会などは、経営・役員に対する監督機能というのを重んじており、教育委員会などは、政治と教育との間に立って中立的な立場で公正に判断していこうという、その意味では、政治に対する教育を守るバッファーとしての役割を担っている。こういう組織体は、ほぼ皆現職以外の人たち、一般の学識経験者の中から人格高潔で知見がある方、中立的な立場の方を選ぶというのが制度としては多い。このような状況を考えると、合議体のメンバーには学内者が一定数いなければならないということではなくて、むしろ中立的な役割とか公平性・公正性、あるいは政治と現場との間のバッファー、防波堤役というようなことを考えると、学外者を中心にすべきではないか。
- 合議体のメンバーについて、世界に伍する研究大学は自ら律して成長するという意味では、外部の経営的なセンスのある方が大事だということだと思うが、成長重視だといっても、大学の長期のスパンの成長、何十年も先に日本においてその大学がどうなるかということが大事であり、企業的な経営の方ばかりではいけないとも思う。法律上細かく書くものではないとは思いますが、非常に大事なところではないかと思う。

- 合議体の議長は、学外のメンバーであるべきではないか。
- 合議体が出来上がった後は次の合議体の体制をどうするかというのはその合議体の中で決めていけばいいが、最初の合議体のメンバーはどうやって決めるのかというところが課題。
- 合議体の具体的なメンバーについて、学長なり総長なりの上でしっかり意見が言える方というのはあまりいないのではないか。例えば、ほかの大学を含めて学長の経験のある方、同窓会の会長、卒業生の自治体トップなどかとは思いますが、はっきりしておらず、大学人なども心配なのではないか。国立大の場合、私立大に比べ必ずしも同窓会が強くない場合もあり、本当に長期視点で大学を支えてくれる方が確実に集められるのか。
- 大学の長や合議体に入る方というのは、産業界には、大学に対する思いがある方や社会に貢献したいという方もおり、成功された経営者の中にはたくさんいると思うので、候補はいるのではないか。

#### (責任について)

- 責任と権限というのは必ず裏腹であり、権限に合わせた責任についても、どこかの場で明記しておく必要があるのではないか。
- 合議体に参加する学外のメンバーに対しては、責任を持たせる裏返しとして、月に10万円でもいいからしっかりお金を払うべき。

#### (その他)

- プロボストや CFO というトップがいかに優秀であっても、それを現実に実施していくためにはスタッフ機能も重要。具体的には、優秀な事務職員や URA 等の研究支援者を確実に確保すること。学内にいなければ、外部からの専門人材を雇用し、その人たちが、市場に見合う報酬等できちんと雇用されること。そのための条件というのをルールとして決めておくことがとても大切。
- 今までの大学、これまで発展してきた大学の延長線上に我々が目指している世界に伍する大学ができるかという点と多分できない。そのような観点からも、この合議体を今までとは違う形でつくらなければいけない。その時に、例えば産業界の人間など、誰でも簡単に大学という特殊な組織の中長期計画をつくれるのかという点のような懸念はあり、事前に研修や勉強をする場が必要ではないか。
- 大学の組織は通常社会における組織とは異なる性格を持っており、長い歴史の中の経緯を踏まえて作られてきている、各国独自のものという点があることも考慮に入れる必要がある。我が国においては、ガバナンスの改革は学問の自由、大学の自治の問題とどこか触れ合うものがあるということを我々は認識する必要がある。ガバナンスの構造を考えると、大学という組織が、他の組織体のガバナンスとどこが違うのか、どういう形であるのかということを、法律的にもきちんと押さえたほうが良い。また、大学の自治の問題をきちんとどこかで議

論をして押さえておいたほうが良い。

- ガバナンスというのは実際にガバナンスが有効にワークしているかどうかが大事であり、私学についても、そのガバナンスに実効性があるかどうかといった評価尺度というのは、特定研究大学については考慮していく必要がある。
- 大学の長や合議体に入る方というのは、経営的な能力も非常に優れており、大学の仕組みや問題点を非常に深く理解されている方というのがイメージにあるが、そういう方から見たときに、本当にこの仕組みでいいのか。そういう人の気持ちをシミュレートして考えると、自分が大学の長として変えていくのは抵抗感が大きく逆にやりにくいのではないかとも思う。名目的には長というのは先生方の中から出して、実権として実際に変えていくところで力を握って動かしていきたいという面もある気がする。本当にこういう形がいいのかどうかというのは、具体的にやる人の立場になってヒアリング等ができるとう良い。
- 「教学に関する事項は教職員の意向を踏まえることが必要というバランスの中で」というのは、非常にセンシティブな部分。現場の言うことばかり聞いてしまうと何の改革にもならないが、こうあるべきだというと全然現場が受け入れられない。その辺のバランスをどのように取るのかというのは、現場の意向をしっかりと聞いた上で決めていかないといけない。