

## 参考資料2

世界と伍する研究大学の実現に向けた  
制度改正等のための検討会議(第5回)  
R3.12.24

世界と伍する研究大学の実現に向けた制度改正等のための検討会議

法制度ワーキングチーム 議事録

開催日時：令和3年12月17日(金) 10:00-12:00

開催場所：オンライン開催

出席委員：尾崎安央委員、土井真一委員、山本隆司委員

**【轟視学官】** それでは、定刻となりましたので、ただいまより世界と伍する研究大学の実現に向けた制度改正等のための検討会議、法制度ワーキングチームを開催いたします。

本日は御多忙の中御参加いただき、ありがとうございます。本日の会議の進行は事務局が行わせていただきます。

なお、本日は、新型コロナウイルスの感染拡大防止のため、オンラインでの開催となっております。音声などに不都合がある場合は、随時事務局まで御連絡をお願いします。

最初に、オンライン会議を円滑に行う観点から、事務局より何点かお願いがございます。

発言時以外はマイクをミュートにさせていただき、御発言に当たっては「手を挙げる」ボタンを押していただく、またはカメラに映りやすいように手を挙げていただく、資料を参照する際は資料番号、ページ番号、ページ内の該当箇所などを分かりやすくお示しいただく、などの御配慮をお願い申し上げます。

なお、本会議は原則として公開で行うこととしております。本日は、事前に登録いただいた方に動画を配信しているので、御承知おきください。

また、本会議は資料1のとおり設置しております。本会議の委員は別紙の名簿のとおりとなっております。御参照ください。今、画面表示をさせていただいております。よろしくお願いたします。

それでは、議事に入ります。まず、本ワーキングチームや、これまでの検討会議での検討状況について御説明いたします。

**【馬場室長】** それでは事務局より、資料1に基づきまして、法制度ワーキングチームの設置について御報告申し上げます。今、表示されているものになります。

このワーキングチームの設置につきましては、親会に当たります検討会議におきまして、法制度に関する専門的・技術的な事項について検討を行うため、法制度ワーキングチームを設置することを決定いただいたところでございます。

2 ページ目を御覧ください。今、御説明あったとおりですが、こちらのとおり構成員の方の名簿を掲載させていただいておりますので、改めて御紹介させていただければと思います。早稲田大学の尾崎先生、京都大学の土井先生、東京大学の山本先生の3名で構成されております。それぞれ会社法、憲法、行政法の専門家の方々になっており、検討状況につきましては、本日の議論の結果も含め、適宜検討会議に報告させていただきたいと思っておりますので、御承知おきいただければと思います。

続いて資料2を御覧ください。検討会議の検討状況について御説明いたします。こちらの資料につきましては、先週開催されましたCSTIの専門調査会において、これまでの検討状況を報告した際の資料と同じものとなっております。

表紙をおめくりいただき、2 ページ目を御覧ください。本検討会議の位置づけについて整理したものとなっております。まず、趣旨ですが、上にございますとおり、CSTI、世界と伍する研究大学専門調査会の間取りまとめにおいて、実際の制度改正等の在り方については関係府省庁等で検討を行い、本専門調査会の最終取りまとめに反映していくこととされたことを踏まえ、特定研究大学制度（仮称）を含む制度改正事項について必要な検討を行うことを踏まえ、文部科学省において研究振興局及び高等教育局との共同設置したものとなっております。検討事項並びにこれまでの開催状況については左側に記載のとおりです。また、構成員は右側に記載されておりますが、金丸座長をはじめとするメンバーで構成されております。また改めて、この検討会議の下に、本日の法制度ワーキングチームが設置されているところでございます。

続いて3 ページ目を御覧ください。こちらは8月に取りまとめられましたCSTI 専門調査会の間取りまとめの関連部分の抜粋となります。一番上から、世界と伍する研究大学実現に向けた制度改正等というところですが、世界と伍する研究大学を実現するに当たっては、既存の大学制度の仕組みを改善・発展させるとともに、大学の自由裁量を高めていく観点から、以下のような制度改正等が必要となる。実際の制度改正等の在り方については、先ほど申し上げたとおり、関係府省庁で検討を行い、本専門調査会の最終取りまとめに反映していくこととされております。1 ポツ、新たな大学制度の構築につきましては、既存の大学制度と異なる形で政府との関係が構築される必要があることや、その実現に向けて大学ファンドをはじめとした施策を一体的に進めていくことが必要であり、既存の国立大学法人制度、公立大学・公立大学法人制度、学校法人制度の特例として、トップクラスの世界と伍する研究大学に特化した仕組み、特定研究大学制度を構築することが適当であることとされてお

ります。

続いて4ページ目を御覧ください。また、国立大学法人については、高度な自律性や自主裁量を発揮する上での法制上の制約も存在し、例えば、以下の方向で検討することが必要であり、また、法令によらない通知等で実質的な規制が課されているとの指摘もあり、その見直しも同時に必要であることも指摘されております。2ポツ、国公立大学法人における合議体の設置等です。こちらにつきましては、国立大学法人については現状、理事長または学長が法人の長として業務を総理する権限が与えられており、合議体によるガバナンスを前提としておらず、合議体の導入に当たっては、既存の法制度の見直しが不可欠であり、具体的には、合議体の設置を可能とする法改正を行うことが求められることとされております。その際、留意点を含めてですが、以下について、より具体的な内容を明確化する必要があることも指摘されています。まず、丸1、新たに導入する合議体の権限について、大学の長の選考や重要事項の議決権・決定権を与えることが想定されるが、重要事項にはどの程度の内容を含むべきか、また、合議体の長の責任と権限はどうあるべきか。丸2、合議体の構成員について、民間企業と異なりコモンズである大学の特性を踏まえ、外部のステークホルダーの意向を反映するという趣旨と、教学に関する事項が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、合議体の構成員の具体的な構成をどう規定するか。丸3、合議体が健全にその機能を果たしていくため、給料を含めたインセンティブやその活動に対する評価の仕組みをどのように構築していくか。公立大学法人については、地方団体の組織の在り方は可能な限り地方団体の任意の判断に委ねるべきという地方独立行政法人法の趣旨を尊重した検討が必要である。こういったことが、中間取りまとめでは指摘されているところでございます。

続いて5ページ目を御覧ください。こちらは現時点で想定されております、大学ファンド創設に関するこれまでの進捗と今後のスケジュールとなっております。本年1月に成立した科学技術振興機構法の一部を改正する法律を踏まえまして、上半分の大学改革と、下半分の資金運用の両面から現在、議論が重ねられてきたところでございます。繰り返しになりますが、大学改革については、CSTI 専門調査会の議論を踏まえまして、現在、文部科学省に検討会議を設置し、本日のワーキングチームの開催に至っておりますが、今後、専門調査会における最終取りまとめ、また、CSTI の決定に向けて、本日の議論も踏まえ、関連法案の提出を目指し、引き続き検討を重ねていくことを予定しているところでございます。

6ページ目を御覧ください。こちらは、検討会議での議論を踏まえ、特定研究大学制度に

関する全体像をイメージ図として作成したものとなっております。左下に特定研究大学とありますが、世界と伍する研究大学となるためのポテンシャルとして三つの観点、合議体をはじめとした自律と責任あるガバナンス体制、3%成長を含めた実効性高く意欲的な事業・財務戦略、国際的に卓越した研究成果の創出といった研究力が考えられるかと思えます。そういったポテンシャルを有する大学に対して、申請の際には具体的な成長戦略や財務戦略の提出を求めるとともに、ミッションを実現できるガバナンスになっているかを評価し選定していくことが想定されるところでございます。選定の際には、文部科学省が単独で選ぶということではなく、内閣府、CSTI ともしっかりと協議をするなど、支援校数が無制限に拡大することがないよう留意することが必要であると考えております。また、特定研究大学は、科学技術振興機構、JST から大学ファンドの助成や、各種支援、規制緩和の措置が予定されておりますが、世界と伍する研究大学に成長するため、政府としても、単に上からモニタリング等を実施するというのではなく、双方向で大学からも規制緩和のニーズであったり要望事項についても対応できるような対応の場として活用していきたいと考えております。目指すべき姿としては、右上にあるとおり、名実とも世界に伍する研究大学として、人材支援はもちろん、資金の好循環を促し、世界最高水準の研究活動による新たな知・イノベーション創出の中核として、多様な財源の確保等を通じた強固な財務基盤や成長を可能とする高度なガバナンス体制を有し、将来的には潤沢な大学独自基金 (Endowment) を有し、大学ファンドからの移行も見据え、参画大学が自らの資金で大学独自基金の運用を行うことなど、大学の経営の自律性を高めるためにも重要であると考えているところでございます。

次のページを御覧ください。特定研究大学制度の全体像を記したものとなっております。まず一つ目、基本方針の策定です。こちらは特定研究大学制度について、その意義や目標、推進に係る基本的な事項、指定に関する基本的な事項、また、支援に関する基本的な事項などを定めた基本方針を、CSTI や関係行政機関とも協力し、文部科学大臣が策定する。(2)、指定・モニタリング等につきましては、今申し上げた基本方針に基づきまして、世界と伍する研究大学にふさわしいポテンシャルを有すると認められる大学を、CSTI の意見を聞いた上で文部科学大臣が指定する。また、文部科学省として、CSTI と連携しつつ、モニタリング・評価を実施する。(3)、特別の措置 (規制緩和等) につきましては、指定された大学に対して、大学ファンドからの支援を行うとともに、大学独自基金 (Endowment) の充実など、大学が経営の自律性を高めるための必要な特別な措置を講じるとしております。

8 ページ目から、ガバナンス、指定、規制緩和等について、検討会議の議論を取りまとめたものとなっております。

9 ページ目を御覧ください。特に本日議論を予定されておりますガバナンスについて、国・公・私共通のものとなりますが、現時点で想定されるイメージを記載してもらっております。まず、合議体につきましては、経営の意思決定、監督機能の強化の観点から、経営に関する重要事項を決定等を行うことを想定しております。また、経営と教学の役割分担につきましては、プロボストの設置であったり、CFO の設置であったり、そういったものと緊密に連携していくこと。また、経営の執行機能の強化の観点で申し上げますと、大学の長のリーダーシップの下、多様な財源を確保し継続的な財政基盤の強化を図る CFO、また、経営と教学の役割分担の観点からは、大学の長のリーダーシップの下、プロボストが優秀な研究者の獲得や研究環境の整備など、教学機能の強化を図ることをうたっております。また、左側、監事のところで、内部監査システムの強化の観点からは、合議体とその構成員への監督、執行部への監督、定期的に合議体の議論にも参画ということに記載しております。

以降の資料につきましては、この後の議論とも重複いたしますので、詳細な説明は現時点では割愛させていただければと思います。事務局からの説明は以上でございます。

**【轟視学官】** ただいまの説明について御質問等があればお願いします。委員の先生方、よろしいでしょうか。

(発言者なし)

**【轟視学官】** それでは、続きまして資料 3、世界と伍する研究大学の実現に向けた制度改正に係る論点、国立大学法人法関係について議論いただきたいと思っております。

**【堀野課長】** それでは、資料の 3 を御覧いただきたいと思っております。今回は国立大学法人法関係の論点ということでありまして、2 ページ目が現行法の仕組みでございます。学長が重要事項決定権限を持っているわけですが、学長が意思決定をする際に、役員会の議を経て学長が決定をします。また、審議機関として経営協議会と教育研究評議会が置かれておりまして、重要事項をそれぞれ審議をします。そして学長の選考については、経営協議会の中の学外者、それから教育研究評議会の学内者、この学外・学内同数で構成する学長選考・監察会議で学長を選考あるいは解任の申出を行う、その前提として業務執行状況の確認を行うと。こういった仕組みになっておりまして、そして選ばれた学長の任命は、法人の申出に基づいて文科大臣が任命をすることになっておりまして、選考はあくまで学内で行われ、その選考結果に基づいて文部科学大臣が任命すると、こういう関係になっております。

そして3ページ目は、先ほどの検討会議の中で出されているガバナンス、国立大学の場合のイメージということでありまして、国・公・私共通の部分もありますけれども、そうでない部分として、まず、合議体のメンバーを文科大臣が任命すること、それから大学の長も、法人の申出に基づき文科大臣が任命をすること。そして合議体につきましては、中長期戦略の決定とか財務戦略の決定、こういった重要事項についての決定を行う場であると。そして、その大きな中長期的な戦略方針に基づいて、法人の長が業務執行の責任者として業務執行を行う。そして法人の長は、今でもそうですけれども、法人を代表するというところでございます。そして、法人の長の下で執行を行うに当たりまして、教学担当役員（プロボスト）という責任者を置くこと、そしてCFO（事業財務担当役員）、事業・財務の責任者を置くことが検討会議で求められていると。教学担当役員を置く趣旨といたしましては、まず、法人の長が事業成長という大きな役割を果たすに当たって、外に出て外交とかファンドレージングにかなりのエネルギーを費やしていただくこととなることを考えますと、内部で教学担当する方と役割分担をして、しっかりと事業成長にエネルギーを割ける体制を多くつくること。それから、CFOにつきましては、これまで以上の飛躍的な事業成長を達成するために、外部の方を含めまして、かなりそういう専門的な経験を持つ方にしっかりと役割を果たしていただく。こういう体制を考えているわけでございます。そして、これにつきまして、法的に論点を次のところから皆さんに御議論いただきたいと思っております。

大きな1点目。まず、文科大臣による大学の長及び合議体の構成員の任命についてということです。まず、任命の場面ですけれども、国立大学法人法上、大学の自治につきましては、丸1として、学内の人事に関して、大学の自主的な決定に委ねること、丸2として、教育研究の内容について、大学が自主的に決定した方針に従い行われること、が主な内容とされております。このうち特に丸1については、文部科学大臣による学長の任命は、学長選考会議の選考による法人の申出に基づき行うことということで制度的な担保がなされていると。そして、このことは平成31年の法改正において、国立大学法人に理事長を置くことができることとして、経営と教学の分離を可能としたという際の、この経営を行う理事長ですけれども、理事長についても、大学総括理事の任命をする、学校教育法上の学長である大学総括理事の任免を行うなど、教学面に一定の関与をすることも踏まえて、この理事長の選考に当たっても、従来の法人の長と同様に、学内の意向を反映して選考を行い、その結果に基づいて大臣が任命することとしております。こういった国立大学における大学の自治の観点からすれば、文科大臣による大学の長及び議会の構成員の任命につきましては、法人の申出に基

づいて大臣が任命するという考え方を踏襲すべきであると考えられますけれども、いかがでしょうかという確認でございます。

それから、次の5ページ目、大きな二つ目の論点としては、合議体の構成員の選考方法についてということでございます。まず、選考母体についてということですが、国立大学法人における合議体構成員の選考の方法については、考えられる方策として、丸1、合議体自身が自身の後任を選出する方法。丸2、学内で別途選出組織を組成する方法。その際に、既存の組織を活用するのか、新たな選考組織をつくるのかということがあろうかと思えます。丸1の合議体自身が後任を選出する方法も、検討会議でも提案が出ていましたけれども、特に合議体の構成員の人数につきましては、検討会議においても、あまり人数が多いときちんと責任を持った体制にならないのではないかとということで、議論がなされています。そういった中で、特に合議体の構成員の人数に限られるという場合には、特定の合議体のメンバーの影響の下で後継の合議体の構成が規定されてしまうことが起こり得る懸念もありますが、どうか。また、国の機関において、合議制の機関が後任を選任する方法が一般的にとられていない中で、法的にそういうやり方が正当化できるかと、こういったことについて御議論をいただきたいと思えます。また、丸2について、例えば一つ目の既存の組織を活用する場合には、学外者の意見を代表させる組織として経営協議会、学内者の意見を代表させる組織として教育研究評議会の活用が考えられます。

さらに、次の6ページに行ってくださいまして、学長選考における学内外の意見の取り入れ方ということで、国立大学法人の学長選考においては、先ほども申し上げましたとおり、従来は学内で選ばれていましたけれども、学長選考に学外（社会）の意見を反映させるという趣旨から、経営協議会の学外委員の代表者と教育研究評議会の代表者同数で学長選考・監察会議を構成すると、こうなっております。そして現在、検討会議において議論されている合議体においては、法人における重要事項の決定、また、丸2として、業務執行を担う法人の長の選考と監督といった役割を担うことが検討されております。合議体の役割と現在の大学の長が担っている役割を比較すれば、合議体の構成員の選考を行う際の選考機関の構成については、現在の学長選考と同様に、学内外同数の考え方を維持するべきであるという考え方になるかということ。また、学内外同数の考え方をする場合に、既存の組織を活用するとすれば、学外者を経営協議会から、学内者を教育研究評議会から代表させることが考えられるか。こういった点について御議論いただきたいと思えます。

それから続きまして、(3)、大きな三つ目の観点として、選考された合議体の構成員その

ものの属性について、先ほどは選考母体の話ですけれども、ここは選ばれた後の合議体の構成員の属性についてということでございます。現行制度においては、法人の意思決定を行う学長の選考においては、学内外同数により選考を行うこととなっておりますけれども、結果として選考される学長については、学外者が学長になることも可能ということになっております。新たに法人の重要事項の意思決定を行うこととなる合議体について、構成員の選考の際に、学内者・学外者同数による選考を行ったとした場合に、その結果選ばれる合議体の構成員の学内者・学外者の割合をどのようにするかということは、現在の学長は学内でも学外でもよいこととの関係で考えると、どう割合を決めるかというのは、法的なというよりは政策的な判断の範囲以内の問題と考えてよいかということでございます。

そして次に、コーポレートガバナンスの考え方を踏まえると、今回の合議体は、モニタリングボードとマネージングボード双方の性質を持つと考えられますけれども、モニタリングボードとしての性質が強いのか、マネージングボードとしての性質が強いのかによって、合議体の構成員における学外者が占める割合が変わってくると考えられるが、どうか。モニタリングという要素が強ければ、学外者によるチェックが十分必要だし、マネージングということであれば、実際に動かして内情を知っている学内者が重要になってくるという両側面、こういう関係をどのように考えていくかということ。そして、仮に合議体において学外者が相当程度の割合を占めることとした場合に、大学における学問の自由を尊重するための配慮として、例えば合議体の決定事項を、大学のかなり大きな、中長期的かつ大きな重要事項に限ること。それから、丸2として、合議体の権限と併せて、教育研究の特性への配慮に関する規定を法律上に設けることが考えられますけれども、この点どうでしょうかということでございます。

次に、8 ページ目ですけれども、合議体の構成員の属性について、学長が合議体の構成に加わることにについてどうかということでございます。これまでの検討において、合議体における決定事項の一つとして、大学の長の選考という役割があるわけですが、一方で、合議体において大学の経営方針等を議論する際には、当該大学における実態を踏まえて議論を行うことが欠かせないことから、大学において業務執行の責任を持つこととなる法人の長、大学の長が、合議体の議論に主体的に参加することが必要になると考えられます。こうしたことを踏まえると、国立大学法人における合議体と大学の長の関係については、大学の長が合議体の構成員となって合議体の意思決定には参画はするけれども、学長選考の際には関与しないという形が考えられますけれども、法制的にどういう問題があるかないか



ということでございます。

それから、9 ページ目ですけれども、合議体の構成員に学内の役職者が入る場合の考え方についてということですが、学内の職員が合議体の構成員となった場合に、役員と被用者としての職員の立場を兼ねることとなることも想定されます。このような場合に備えてあらかじめ、合議体の構成員となった場合は学内理事を兼ねることとするという規定を設けることも考えられるものの、学長の任免権を制限すること等にもつながりかねないことを考えると、法律上は規定を設けることはせずに、各法人の実情に応じた運用に任せることで足りるかと思われませんが、どうかという論点でございます。

最後、10 ページ、合議体の責任、牽制機能に関する考え方でございます。合議体の構成員の責任の在り方については、現在の国立大学法人の役員のように、独法通則法における忠実義務の規定を準用することで対応することが考えられますけれども、また、構成員個人に発生する責任であれば、合議体の構成員相互に牽制機能を持たせるという取締役会のような形が考えられます。一方、法人の経営責任等、必ずしも構成員個人の責任を問うことが困難な場合には、監事による監査のほか、法人内部における合議体に対する牽制機能としては、消極的に構成員を再任しないと、あるいは議事・議事録の公開を義務づけて、誰がどういふ議論をしているかということが明らかになるようにすることも考えられますが、この牽制機能についてどう考えるかと。こういった論点を本日、一通り掲げております。

説明は以上ですけれども、論点が多いので、大きくは四つの論点がございますので、四つの論点ごとに区切って御意見をいただければと思っております。話の流れでどんどん混ざっていくことはあるかと思っておりますけれども。

それでは、まず初めに、論点の1、4 ページの、文科大臣による大学の長の任命あるいは合議体の任命、これについて、学内での選考結果に基づいて文科大臣が任命することによろしいかというところから、まず御意見いただければと思っております。よろしく願いいたします。

この1点目はあまり大きな議論はないかと思っておりますけれども、土井先生、いかがでしょうか。

**【土井委員】** 基本的に、大学が自主的に学長あるいは合議体の構成員を選考した上で、それを条件にして文科大臣が任命される仕組みが適当だとは思いますが。理事長を別に置くという場合には、確認ですけれども、理事長を文科大臣が任命されて、学校教育法上の学長に当たる大学総括理事は文科大臣の任命には関わらないという、そういう理解でよろしいですか。

【堀野課長】 御指摘のとおりで、大学総括理事については、文科大臣の承認を得るというプロセスはありますが、任命自体はしないということになっております。

【土井委員】 ありがとうございます。

【堀野課長】 お二人、先生、この論点については特によろしいでしょうか。

【山本委員】 一言だけ申し上げますと、基本的にはそれでよろしいのではないかと思います。国立大学は、国が法令等を通じて設置し、しかし他方で、ここに書かれていますように、学内の人事、あるいは教育研究の内容に関わる事柄について介入しないという点が、私立大学等と違っている特徴かと思えます。そういうことを考えますと、現在のように、大臣が任命をするけれども、しかしそれはあくまで学内の意向を反映した形とし、学内で選考を行い大臣が任命するという形がよろしいのではないかと思います。

【堀野課長】 ありがとうございます。尾崎先生、特によろしいでしょうか。

【尾崎委員】 尾崎でございますが、この点については、特に意見はございません。従来の国立大学法人というものを設置してきたというか、そういう法人法の下で国立大学を改革されてきたことと一貫していると思えますので、最終的には大臣の任免権であるということについては違和感がございません。賛成でございます。

【堀野課長】 ありがとうございます。それでは、次の二つ目の論点に移りたいと思います。合議体構成員を選ぶときの選考母体の考え方、合議体自身で選ぶのか、学内の組織を活用しながら選んでいくのかという点について、5 ページ、6 ページの論点につきまして御意見をいただければと思います。よろしくお願いたします。土井先生からお願いしてもよろしいでしょうか。

【土井委員】 大きな考え方としては、5 ページの最初のところに書かれている、合議体自身が自身の後任を選出するか、学内で別途選出組織を構成させるかという、この二つが大きな最初のポイントだと思うんですけども、私自身の意見を申し上げますと、10 ページの合議体の責任の問題に関連すると思えます。合議体自身がどこまでの権限があるのか、またどういう役割を果たすのかということ自体は、また別のところで議論しないといけないと思いますが、いずれにせよ、大学の意思決定に重要な責任を負う以上、この合議体の責任の在り方を明確にしていくことが重要だと思います。ここにも書かれているように、最終的に経営に関して合議体の決定に問題があるということになったときに、個々の構成員を解任するような場合もあろうかと思えますが、そうではなくて、全体としての経営責任の在り方などが問題になるような場合には、再任をしないという責任の取り方というのが重要にな

ってくると思います。その際に、合議体自身が自身の後任を選出する方法をとってしまますと、責任を負っている者というか、責任を追及されている者が、その責任のため、再任されないというときに、その代わりに次の者を指名するということになれば、それは納得が得られないシステムになってしまうと思いますので、その意味では丸 2 の別途の選出組織を組成する方法が良いのではないかと思います。その上で、1 点質問ですけれども、資料 3 の 5 ページの一番最後のところに、既存の組織を活用する場合として経営協議会と教育研究評議会が挙げられているんですけれども、この仕組みは、経営協議会から半数を、教育研究評議会から構成員の半数を選ばせるというシステムではなくて、別途選出組織をつかって、その構成員の半数を経営協議会が選び、残り半数を教育研究評議会が選ぶという、かなり間接的な方法を御検討になっているという理解でよろしゅうございますか。

【堀野課長】 現在の学長選考会議の姿をそのまま踏襲するイメージでありまして、経営協議会の中の学外者の中から何人か、それから教育研究評議会の中から何人か、それを同数で選ばれた人で選考会議のようなものをつくっていただいて、そこでどういう人を選ぶかというのはその中の会議の中のルールで決めていただくというのが現在のやり方を踏襲するとすれば、そういうことになると思います。

【土井委員】 ありがとうございます。

【堀野課長】 山本先生、いかがでしょうか。

【山本委員】 ありがとうございます。先ほど申しましたように、国立大学は、国が設置をするけれども、国が直接人事等に関与しない仕組みがとられるべきであるということから、国が設けた組織として意思決定をするけれども、その正統性をどこから得るかという問題が発生します。普通の国の組織であれば、大臣等が選任する等の形で正統性が担保されますけれども、国立大学の場合にはそういうわけにいかないため、それではどうするかという問題があります。

一つには、学内者が代表となる人を選ぶのに関わることで、その正統性を確保するために考えられます。もう一つは、学内者だけでなく学外者が入って人を決める場合にも、相互牽制機能、コントロールの機能が維持されていることが必要であると思います。今申し上げた二つの観点から言いますと、合議体自身が後任を選出する方法は、かなり問題を含んでいると思われます。一つには、この方法ですと、その時々学内者の関与が担保されなくなります。合議体には学内者が入っていますが、その学内者が正統性を持つのは、そのときの学内の代表としてです。しかし、自身の後任を選んでいくことにしますと、そうした正統

性がなくなります。それから、相互牽制とかコントロールという観点から申しますと、自分で自分の後任を選んでいくことになりますので、5 ページの中ほどに書かれていることがそういう趣旨かと思えますけれども、コントロール、相互牽制機能が効かない機関ができてしまいます。この点は現在の国立大学法人法において指摘されているところです。つまり、学長が経営協議会のメンバーを選び、その経営協議会のメンバーが学長選考・監察会議に入って学長を選び監視をするため、監視をする人を監視される人が選んでいるという状況になっていることが問題として指摘されています。今回の提案は、その循環の輪を少し大きくする趣旨であると思います。つまり、学長が経営協議会のメンバーを選び、その経営協議会のメンバーが、ここで言う合議体選考会議のメンバーになり、合議体選考会議のメンバーがさらに合議体のメンバーを選ぶという形で、機関を一つ増やしてコントロール・相互牽制の機能を高めるところに、一つの目的があるのではないかと思います。現在の仕組みよりも、その点では相互牽制機能等を高めるという改善がされていると思います。ただ、合議体の中でぐるぐると構成員の後任を選んでいくことになると、そういった趣旨と逆の方向に行ってしまう。それで私は丸1のやり方は問題が大きいのではないかと感じております。少し長くなりましたが、以上です。

**【堀野課長】**      ありがとうございます。尾崎先生、また国立ではない視点もあるかもしれませんが、よろしくをお願いします。

**【尾崎委員】**      私は国立大学法人の人間ではございませんので、あまりそういう選考方法というのは口を挟まないようにしようとは思っていたんですが、一つ問題は、合議体というのは初めて学長の上につくる組織ですので、これに対して一体どういう組織であるかというのは極めて重要な性格づけになってくると思います。そういった点は、これから後、6 ページ以降で議論があるかと思うんですが、加えて、この5 ページの限りにおきましては、その構成員をどう選ぶのかという点で、明らかに1は、お二人の先生が御指摘されるように、問題をはらむと考えます。つまり、自分で自分の後継者を選んでいくわけですから、問題があったとしても、ずっとそれを引きずっていくという仕組みになってしまいますので、1か2かということになりますと、2しかないだろうと私も思います。その都度選出組織がつくられて、合議体がどういう性格かというのは、先ほど申し上げたように、その性格に合わせて、その性格にふさわしいものをその都度選んでいくというか、任期が来れば、その都度選んでいくと。この仕組みのほうが、1か2かという点では、2のほうがよろしいかと思えます。

2の構成の在り方については、先ほど来からおっしゃっておられるような、それぞれ学外者と学内者という形のバランスを考えられているということのようでございますので、それでよろしいかと思えます。これは合議体が権限として二つあるいは三つあるわけですね。基本方針の決定と学長の選任、あるいはそれを通じての監督機能ということになりますので、そういった点にふさわしい人が果たして選ばれるかどうかという、この実質のほうは極めて重要でございますので、その構成としては、恐らく丸2であれば、それは担保できるのではないかという気がしております。以上です。

**【堀野課長】** ありがとうございます。それでは、おおむねこの論点につきましては、丸1ではなく丸2で、現在の学長選考の考え方を踏襲したようなやり方というのは違和感がないという共通理解かと思えます。また戻っても構いませんけれども、続きまして、7ページ、8ページ、9ページの合議体自身の構成員の属性についてという論点について御議論をいただきたいと思えます。この点につきましては、いろいろ大学関係者、学外の意見というのはちゃんと尊重されるだろうかという声もありますし、一方で、政策的には10兆円ファンドという大きな税金の投入が予定される組織において、そこにどういうガバナンスがきちんと効いていくのかということころは、かなり問われるところであります。そして、大学の自治ということもありまして、かなり外側から、株式会社でいえば株主総会とか、我々でやれば国会とか、強力に責任者を裁くといえますか、チェックをする、牽制する強力な場があるケースが多いんですけれども、大学の場合にはかなり外で強力に牽制される場がないことを考慮した上で、ここでの合議体にどれだけのチェック機能が効いている体制にするかということも、一つの論点となると思えます。そういった意味で、ただ御議論をいただきたいと思えます。それでは、初めにまた土井先生からよろしいでしょうか。

**【土井委員】** このところ、かなり論点も多い点ですけれども、まず申し上げたいのは、今、堀野課長が説明されましたように、合議体の役割とその権限をどう考えるのかというのがポイントかなという気がします。それは、私は、憲法が専門ですけれども、憲法23条の大学の自治との関係でも、あるいはより一般的に大学を構成する各機関の権限と責任の関係について考える際にも、重要になってくるんだろうと思えます。

まず、憲法学者ですので、憲法論を申し上げますと、憲法23条が保障している権利は、本来は学問の自由になります。学問の自由自体は、本来は学問研究を専門の職業とする者だけじゃなくて、一般市民含めて全ての人に対して真理を探究する私的な自由を保障するという意味があります。ただ、真理を探究してその成果を次世代に引き継いでいくことは、それ

を行う者にとって私的な価値があるだけではなくて、人間社会の発展にとって重要な公共的な価値のある営みだということだと思います。なので、大学などの教育研究を担う組織が設置されて、その組織において学問研究を専門的な職業として行う、そういう人たちが出てくることになります。ただ、その場合には、ここで行われる学問研究というのは、各人の私的自由として行われるだけではなくて、大学などの任務として行われることになりますし、また、大学などに資金を提供し経営を行う者と実際に研究をする者との間には、雇用関係が設定されることになります。通常、雇用関係では、その業務について雇用する者と雇用される者の間に指揮監督の関係が生じるわけですが、それをそのまま当てはめてしまいますと、大学の業務である学問研究についても、大学などを経営する者と研究者の間に指揮監督関係が生じかねないことになるわけです。ただ、真理というものは、力によって強いられた結論ではありませんので、基本的には各研究者の自由で創造的な精神的な活動と相互批判、討議を通じて獲得されるものだと、そう理解されるわけです。そうしますと、職業として学問研究を行う場合であっても、真理の探究という本来の目的を実現するためには、国家はもちろん、大学などを経営する者に対しても、研究者による自由な学問活動が保障される必要があるということになるわけです。それゆえにこそ憲法 23 条は、思想良心の自由や表現の自由とは別に、特に学問の自由、これを保障したものだとして理解するのが一般的な憲法の理解で、これはそのとおりなんだろうと思います。こういう意味での学問の自由を確保するための制度を保障するものが、大学の自治ということになるわけです。大学などの教育研究組織においても、研究者による自由な真理探究の活動は保障されないといけないわけですが、しかし、教育研究組織の業務として学問研究を行う以上は、学問の自由の名の下に真理探究を怠る自由があるわけではありませんし、あるいは職業として研究に携わる以上、一定の専門的な水準が求められることになるはずで、その意味で、大学が公共的な役割を担う教育研究組織である以上、組織としての規律、あるいは構成員としての責任を果たすことも求められるわけです。この両者をどのようにして両立させるかというために、憲法が学問研究を行う専門職業人の自律、自治というのを保障したのが、大学の自治ということになると思います。この意味では、大学の自治は、国や大学の設置者・経営者との関係では、研究者の学問研究の自由を保障する防波堤になるものですが、他方、各研究者との関係では、学問研究の責務を果たし規律を維持する役割も担うという、そういう 2 面性を持つものになるわけです。そういう意味で、大学の自治というのは、学問研究を行う専門職業人の自律という意味が非常に強くあるわけですので、その対象は、基本的に学問研究とその成果

の教育に関わる事項、教学事項になると一般的には理解できると思います。他方で、大学の運営に必要な資金のファイナンスとか、直接教学に関わらない事業の運営といった事項については、必ずしもこれは学問研究を行う専門職業人の自律的判断の対象となるものではないので、むしろ経営の専門家に委ねるのは適当だという整理も可能だと思います。ただ、一般論としてそう言えるとしても、現実には経営と教学は関係している面もありますので、それをどのように区別して、どのような機関がどのように運営していくのかということをしかり決めることが前提ですし、それに基づいてしか、大学の自治とこの制度の在り方の問題が解決できないことになると思うんです。その意味では、7ページの一番下に書かれている、合議体の決定事項を大学の重要事項に限る、合議体の権限と併せて教育研究の特性の配慮に関する規定を法律に設ける、という基本的な方向性は理解できるんですけども、特にまだ少し議論が要るかなと思うのは、合議体の決定事項を大学の重要事項に限るというのが、具体的に何を意味して、そこからどういう事項を実際に導くのかという辺りをしかり詰めないと、今私が申し上げた意味での大学の自治との関係は整理できないんじゃないかと感じています。少し長くなりましたけれども、専門的に期待されている役割だと思うので、詳しく意見を述べさせていただきました。以上です。

**【堀野課長】** ありがとうございます。まさに御指摘のとおりで、合議体そのものが担う役割というのが、教学と経営のどのぐらいのバランスで仕事をするのかと。合議体の決定事項につきまして、これは法定することを考えておりますけれども、その重要事項の中に当然教職員の人事のようなことは入ってこないことになろうかと思っておりますけれども、合議体の担う役割によって、学内者・学外者、どういう構成になるかというのは変わり得るというお話だったかと思っております。それでは、続きまして、どうでしょうか。尾崎先生、よろしく願いします。

**【尾崎委員】** ここからが私に期待されている要素だろうと私は思っております。法人のガバナンス議論として考えますと、実は大学というものを律する法は、特殊な教育及び研究機関である大学を対象とした業法と捉えることができるかもしれません。誤解を生むかもしれませんが、私どもは会社法が一方にありながら、業法というのが他方にございまして、それぞれの業にふさわしい規制というのは、業法で規制されている要素ってあるわけですね。しかしその根幹にある部分は会社法でございまして、銀行法に規律される金融機関であったところで、法人ガバナンスに係る基本的部分は株式会社法的な要素で共通するということです。もっとも、その株式会社法的な要素というのは会社法もあれば、例えば東京証券

取引所に上場している会社については、上場に関する規程というのでしょうか、最近でいくと、まさにコーポレートガバナンスコードとか、あるいは上場規程とか、このようなものがいろいろと規律しているといえます。この規律している中身というのは何かというと、会社法の場合は、まさに会社が利益を上げて、株主とか様々なステークホルダーのために成功していくことにあるんだという目的を実現させるという面とともに、経営者が暴走しないというのでしょうか、非効率な経営、不正な経営をしないようにするための仕組みというのが、会社法が要求しているガバナンスであると理解します。そしてこれに金融商品取引法なんか絡んできますと、一般投資家というのがステークホルダーとして大変意識されることとなりますので、そういった者に対して、投資をするに当たって重要な情報を提供しなければいけない、ディスクロージャーという法規制上の要素が入ってきます。ディスクロージャーというのはそういう意味では投資家の情報提供であるのですが、それとともに、ディスクローズすれば不正が起りにくくなるということで、様々な波及効果がいろいろと期待されています。それぞれの法には独自の目的がありますが、ガバナンスというのはそういういろいろな法目的があいまって実現してくるのだと思います。そういう目から国立大学法人法を見ますと、学校教育法との関係もあるのかもしれませんが、学長にあらゆる権限が集中してしまっているという特徴があります。そうなりますと、学長が暴走を始めたときに、これは一体誰がどう止めるのかという疑問が生じます。次の改選で選ばなければいいんだというわけですが、そこまでいかない段階で、どのように止めるのか。このための仕組みが持続的に機能するように国立大学法人自身の中につくられていなければいけない。従来は、国立大学であれば、レギュレーターとしての国が手を差し伸べるといえるのか、手を突っ込むといえるのか、そのような形で是正していたのかもしれませんが、国立大学法人法という形になってきますと、各国立大学法人が自律できる、そういうガバナンス構造を持つていなければいけないとなります。そこに今回のように、たくさんお金をつぎ込むこととなりますと、法人自身がお金を管理できる仕組みを持たなければいけないと。そして管理するだけではなくて、成長しなければいけないとなりますと、一般の今日の事業会社と同じようにリスクテークをしなければいけない。そうしなければいけないという状況が出てくるでしょう。そうなってくると、リスクテークをするためのふさわしいガバナンス構造を国立大学法人内につくる必要がある。こうなるはずで、今日そういった中で、会社法的に言うと、内部統制であるとか、内部監査であるとか、そういったことを充実させておく必要があるとともに、先ほど土井先生がおっしゃったように、責任の問題というのが出てくるわけでございます。



そこにおいて最低限の義務を果たしていないで、学校に損害、学校法人というんでしょうか、我々私学だとそうですが、国立大学法人の法人に損害を与えることになると、経営責任者は責任をとる。その法人の後ろには、特に国立大学法人の場合は、国のみならず国民というのが存在しておりますので、そういったものに対する責任規定を置かなければいけないということで、話が長くなりましたが、今回、学長の上にこういう合議体を置く構想というのは、学長に対する監督というんでしょうか、あるいはその執行体制に対する監督、これを充実させたいんだということだろうと思いますので、これはこれとして、私はガバナンス構造として、経営者の監督をする、従来は監事というのがいたんだろうと思いますが、それに加えて、強力な監督機関が存在するというアイデア自身は違和感がございません。ただ、その上乘るものが純粹監督機関なのか、それともどうなのかというところで、会社法をやっている人間からいきますと、この合議体のイメージが、先ほど課長から御説明があったように、株主総会的イメージなのか、取締役会的イメージなのか、ぴんとこないところがございます。まず、現在の監査役会設置会社などを考えていきますと、取締役会というのはまず業務執行の決定をする機関である、まさに業務執行の基本的な方針であるとかそういうことを決定する機関である。加えて第二に、取締役の職務の執行を監督する機関である。という意味で、取締役会は、意思決定機関と監督機関を兼ねている、そういうスタイルが会社法ではとられているといえます。そうすると、今、資料をずっと読んでいきますと、この合議体は、決定をするということ、そして監督をするという、こういう二つの機能を持っているということになっていきますので、それがモニタリングボードか、マネージングボードかということですが、どちらにも特化していないことは明らかです。二つの機能を果たすべき機関として考えられている。それも違和感なく受け止めております。したがって、その合議体の構成員は、先ほどの議論に戻りますけれども、マネージングボードということについては、今日、経営について一番、つまり学校について一番よく分かっている人が中心になるというのは当然のことです。しかし、自分の学校法人で、つまり我々私学だってそうですが、国立大学法人でずっと培われてきた経営の在り方というのは、ある意味でムラの論理だけで出来上がってしまっているかもしれない危険性があるわけですので、最近はいろいろな、ダイバーシティーというんでしょうか、いろいろなバックグラウンドを持っている人たちと一緒に経営の意思決定をしていきたいと思いますという傾向にあります。これが社外取締役に求められる機能の1つですね。そういう機能により、多様な視点から意思決定をしていくと。だから意思決定としての学外者という要素も必要になってくる。そして、その意思決定にお

いて、原案をつくるのは恐らく内部者であろうと理解しています。内部者がこういう経営をやっているというときに、社外者が取締役会において説明を聞くわけですから、自分の知識とかバックグラウンドとか、あるいはこれまで経験したこと、そういったことからいろいろと質問をし、経営者がちゃんとそれに答えられるかどうか、そして分かりましたというのが取締役会として意思決定の在り方だと思います。内部者だけだとすると、特にその中では部下がいたりとか、いろんなしがらみがある人がいる中で、この決定自身がゆがんでしまうというか、偏った決定になってしまう危険がある。そうならないようにするために社外者がいる、これは意思決定の側面です。監督機関としての取締役会という点においては、内々だと非常に甘くなってしまうおそれがある。そこに、学外者というんでしょうか、会社でいうと社外者、あるいは独立的な取締役が入ることによって、取締役会の監督機能を高めている。今回、国立大学法人法を改正して、学長の上にこれを置こうとしているこの合議体は、モニタリング、そういう機能を果たす必要があるという構想のように理解されますので、そうだとすると、そういう役割を果たせる方、その任にふさわしい人が合議体のメンバーになることがいいことだと考えられます。しかしもう一つは、マネージングをやる、重要な決定をするということになりますと、これは、学校法人、あるいは国立大学法人、公立大学、こういったものの経営方針を決定してしまうという非常に重要なことになりますので、学外者だけで決定してしまうのは問題があるという御指摘がいろいろ出てくるであろうと想定できるわけです。それだけではまずいということで、しかし学外者だけで決定するのもまずいと。適切なバランスが必要であるということになります。したがって、そういう性格づけがこれからどんどん議論されていくことによって、合議体の重要事項というのは一体何になるのか、教育研究に対する特性の配慮、これをどう書き込んでいいのか、私、法律用語として想定しづらいんですが、配慮しなければいけないことを努力目標で書くか、配慮しなかった場合どのようなことになるかという気になるわけです。法文に書いてしまいますと、法的責任が発生するのか、単なる努力義務の規定なのかという、そういう理解をしてしまいますので、この丸2のことをどのように書くかというのは大変重要だと私は思っております。そこで、長くなって申し訳ありませんが、先ほど来から言っておりますように、実は法人マターなのか、教学マターなのかという問題です。先ほど先生がおっしゃったように、教学マターと法人マターと、一緒に密接に結びついているところがありますが、財務に関しては明らかにこれは法人マターだと思います。しかし、法人マターだと言いつつ教学にどんどん入ってくるという、これは許されないことだろうと思います。学問の自由、純粹に教学事項だけ

の重要事項は、この合議体の対象とするにはなじまないことになると思います。これに対して重要な経営方針というんでしょうか、たとえば学校のこれからの中期計画、長期計画。その中には財務計画も当然入ってくるでしょうし、これからの研究の展開についてのいろいろな計画が入ってきます。このような財務を背景とした事項が合議体の決定事項とすることについて、それらを決議対象としても私は構わないと思っております。法人としてそのような計画が妥当かどうかは多角的に決定される必要があるからです。そのときに学外者がたくさんいて、もっと社会的なことばかりやれよとかいう意見が出るかもしれません。正解はないのかもしれませんが、その学校にふさわしい決定の仕方というか、プロセスが重要であろうと思っております。したがって、学外者・学内者の割合について、今、共有画面ではそこになっておりますが、ボードとしてどういう性格がふさわしいのかということを考えながら、先走って申し訳ないんですが、フィフティー・フィフティーぐらいの感じで考えていくのがよろしいのではないかと考えております。教員人事に法人が関わってくるというのは、最終的に雇用契約になりますから法人の承認が必要ですがけれども、具体的な人選等は純粋に教学マターですので、教学の合議体に全部任せるべきであると思っております。今の経営協議会という法人経営と教育研究評議会という教学合議機関の区分からなる国立大学法人法と全く同じ発想だろうと私は思っております。以上でございます。

【堀野課長】 どうもありがとうございます。御指摘いただいたとおり、この合議体の性格がどういうものかということがポイントになってきます。御指摘のとおり、基本的には法人の長以下執行部が提案した方針について、それで良いのか悪いのかを決定すると。そして監督をするという意味では、イメージとしては会社法で言うところの取締役会に近い性質ではないかと我々もイメージをしております。その際に、合議体にする趣旨というところは検討会議でも議論されておりますけれども、今、御指摘のとおり、法人の長、学長に権限が集中しているということですが、一つには、3%事業成長といった新たな経営目標を中長期的に継続してもらうことが必要であるという場合に、そういう多様な視点から、学内にはないような多様な視点、いろいろなエキスパティーズを持った人に合議体に入ってもらって、きちんと成長していくのかということとずっと見ていただかなければならない。コーポレーションガバナンスにも守りのガバナンスだけではなくて攻めのガバナンスというのがあると思っておりますけれども、会社が間違っただけをしないというだけではなくて、持続的に成長していくことがコーポレーションガバナンスコードでも大目標に入っていたと思っておりますけれども、そういった役割が大きく法人に加わるということで、合議体にいろいろ

ろな方が入っていただき、学長だけで意思決定をするのではない体制にすること。そして、今は学長に権限がありますので、学長が交代すると方針が変わるとい、継続される場合とすっきり変わる場合とあると思いますけれども、中長期的な事業成長ということは学長が替わっても維持していかなければいけない、そこをしっかりとモニターしてもらうためにも、継続的な形の合議体でモニタリングを続けてほしいと。そういった議論で、合議体というものの議論が必要だという議論になっているということでございます。それでは、山本先生、よろしくお願いいたします。

【山本委員】 もう7ページの議論に入っていると理解してよろしいでしょうか。

【堀野課長】 はい。よろしくお願いいたします。

【山本委員】 非常にいろいろな問題が含まれておりますので、6ページから申し上げます。先ほど土井先生からも御指摘がございましたように、学問の自由に基づく大学の自治は、教育研究に関わる事柄について教育研究に関わっている者が決めるというのが基本的な考え方であると思います。そのときに、教育研究に充てられる資源の配分をどのようにするかというところが、完全に教育研究のみに関わるマターであるとか、完全に経営のみに関わるマターであると、切り分けられないところに困難な問題があるかと思えます。例えば、予算、あるいは中期計画等は、教育研究の在り方を方向づけますから、教育研究に関わっている。しかしそれは財産の管理等にも関わっている。したがって、一方で、大学の自治の観点から、それを決定する権限を学内者に確保する必要がある。しかし他方で、財産を使うという観点から、学内者だけで決定する仕組みにはしない。このような制度はあり得ますし、私は現在の状況においてはそのような方向が望ましいと思えます。現在の学長選考・監察会議も、学内者・学外者を半々にして、どちらにも決定をする権限を認めるけれども、どちらかだけで決めることにはしない制度をとっています。その間で意見がもし対立することがあれば、その間でよく議論を尽くし、学内あるいは学外にできるだけ透明性を持った形で議論をオープンにするということが基本的な考え方になっていると思います。そのような考え方に基いて今の学長選考・監察会議の制度がつくられているとすれば、それを承継する形で、合議体のメンバーを選考する会議の構成についても同様に考えることが合理的ではないかと考えます。

続きまして、7ページの合議体自身の学内外の割合についてですけれども、大まかに三つのことがあって、それぞれについてどのように考えるかということが重要かと思えます。一つは、合議体の構成の問題。二つ目に、先ほど来議論がありますように、合議体の任務の範

困の問題。それから三つ目は、合議体の権限の問題です。図式的に言ってしまいますと、仮に合議体の構成について、学外者を過半数にしなければならない。つまり、その点は大学が決定することができず、必ず大学は学外者を過半数にしないといけないという制度をとり、かつ、合議体の任務として、大学の重要事項といったときに、教育や研究そのものではないにしても、教育研究に関わる重要な資源配分の在り方についてもここで決定をするものと、任務の範囲を決める。現在の役員会の場合ですと、例えば予算や中期計画の決定について、議を経ることになっていますけれども、こういったことについても合議体が決定する任務を担うとし、かつ、第3に、先ほどの権限の問題ですけれども、合議体だけで最終決定ができるようにし、教育研究評議会が合議体の決定について例えば同意をしなければ、最終的な決定にならないといった形で、学内者で構成されている教育研究評議会等が決定に介入する制度をとってはならないとする。このように、合議体の構成と任務と権限を決めてしまい、大学はそれについては決められないとするとすれば、私は大学の自治との関係で法的な問題が発生すると考えています。逆に申し上げるならば、構成に関して、学外者を入れるとしても、それは同数までという義務にして、大学は学外者を学内者の同数まで入れなければならないというところにとどめるのであれば、それは一つの制度としてあり得ると思います。または、任務に関して先ほど来議論がありますが、教育研究に関わる事柄は、合議体の決定する重要事項に含めなくてもよいと理解する。例えば予算や中期計画等に関しては、教育研究に関わるものがまさに含まれていますので、合議体の決定する大学の重要事項に含めなくてもよいとする。または、それは大学の重要事項に含まれるけれども、しかし、合議体が決定する場合には、教育研究評議会等が、例えば同意をしなければならないといった形で関与する仕組みをつくる。この三つの選択肢のうちどこかを変えれば、法的な問題は解消される可能性があると思います。したがって、制度の組み方はいろいろあると思いますが、しかし法的な限界はあると私は考えております。現在の資料の7ページは、あえて今回は一般的な形で書かれたのだらうと思います。例えば、冒頭の政策的な判断の範囲内というのが何を意味しているか。あるいは大学の重要事項に限るとか、教育研究の特性に配慮するという規定を置いたとして、これは大学が、今申し上げたような、合議体の構成とか任務とか、あるいは権限とかを決定することを認めるという含意なのか。こういったところがポイントではないかと思います。それからもう一つ申し上げると、説明を聞いてよく分からなかったのは、先ほど3%成長のお話がありました。そのときに、大学の在り方を中長期的に幅広い視点から議論をしていただく、そのための機関をつくるという趣旨か

らは、非常に多様な社会の方々がこの合議体に入り議論をしていただく形になるかと思えます。他方で、先ほど話が出たかと思えますけれども、専門知識が必要になる。3%成長ということを考えるために専門知識が必要になるという観点からは、関係の専門家の方にいろいろなおアドバイスをいただくことが重要ではないかと思えます。この二つの観点は少し違うもののように感じます。私は、後者の専門性を生かしていくという観点で言うと、例えば現在の経営協議会等の構成等について考える、あるいはその体制を強化することが有効ではないかと考えております。新たな合議体に議論の焦点がいつていきますけれども、ほかの大学の機関等との関係、バランス、役割分担を、制度をつくる場合にはもう少し考える必要があるのではないかと思います。

**【堀野課長】** どうもありがとうございます。政策的な判断の範囲内に収まるのではないかと書いた趣旨は、現在でも学長を学外者で選んだからといって法的に問題だということにはならないとすると、合議体のメンバーの構成員に学外者が多いと法的に問題があることには自動的にならないのではないかという意味でお示したものでございます。いろいろなボードの性質によって、ここの割合というのは変わり得るということかなと思えます。あと、いろいろな方が入ってくるといった場合に、例えば3%事業成長みたいなものがしっかり組織の目標として、大学のミッションとして与えられているときに、そういう経営とかをやったことがない人ばかりだと、本当にそんなことができるのかと。アドバイスも承認も何もできないと思うんですね。何もそういう感覚がない人は。それでいいとか、いや、もうちょっとこうすればできるんじゃないかという判断すら、それはそれでいいよ、悪いよという判断すらできないことになるので、そういう意味では、このボードの中にそういう様々な経営あるいはファンドレージングも含めて経験能力を持った人でないと、モニタリングであってもできないということはあるかと思えます。それからあと、この議論の前提として、学外者が非常に都合の悪いことを決めるんじゃないかという懸念がありますけれども、ここで出てくる学外者は、急に外からこの人を入れてくださいという学外者ではなくて、あくまで大学内の選考で、学外からこの方をお迎えして入っていただきたいと言ってやって来る学外者であることを大きな前提として、学内外の役割といいますか、といったことを御議論いただければと思います。

**【山本委員】** 今の点、あるいは私の発言が誤解されたのかもしれないので確認したいのですが、よろしいでしょうか。

**【堀野課長】** 結構です。お願いします。

【山本委員】 まず、政策的な判断の範囲内ということに関して、現行法上、学内者・学外者、いずれを学長に選んでもよいことになっているという御趣旨であったかと思えます。それと平行に議論するならば、この合議体の構成員について、学内者と学外者の割合は、大学が決めればよいことになると思うのですけれども、そういう趣旨でここにはお書きになっていると考えてよろしいのですか。

【堀野課長】 そこがどうであるかという、学内、誰が決めるかにかかわらず、どれがどうだと割合がどうだと自動的に法的に問題になるとは直ちには言えないのではなにかという論点です。

【山本委員】 学内で学外の方を過半数にすると決めるのであれば、それは一つのやり方だと思います。しかし法的には、誰が決めるかが決定的に重要であると思いますけれども。

【土井委員】 よろしいですか。山本先生がおっしゃっておられるのは、例えば過半数とかという、微妙な数字をどう考えるのかというのはあるかもしれませんが、例えば学外者を3分の2以上にしなければならないと決めて、それが法的に義務だという形にしてやったとしたら、それは事実上、学長は学外者でなければならないと法的に定めたのと同じ意味が出てくるんじゃないかとおっしゃっているんだと思うんですね。どちらを選んでも学長はいいことになっているわけだから、大学で学外者が多いほうがいいと判断するならそれでいいし、いや、学内者が多いほうがいいと判断するなら、半数半数で選んだところで自由に定めさせればいいというほうと平行なんじゃないかと言っておられるんだと思うんです。その意味では、何か一義的に答えが定まるかどうかというのは難しいですけれども、しかし、ある種の政策的な判断においても限度があると言われれば、私は一般論としては、それはそうだろうと思います。どの辺りが限度なのかというのは、またそれぞれ具体的に詰めなきゃいけませんけれども、そこら辺も先生の理解のほうが私には納得がいきます。

【堀野課長】 今回の点については私も理解できるところであります。程度問題というのはあるだろうと。学外がどこまでも増えて、どう決めてもいいという話ではないだろうというのは御指摘のとおりだと思います。尾崎先生、お願いします。

【尾崎委員】 先ほど私、構成について先走ってフィフティー・フィフティーだと申し上げたわけですが、先ほど来から少し出ております、例えば教育研究のための中期計画を立てて、それについての決定事項をこの合議体ですべきかどうかという話が出てきたわけですが、例えば学内において、中期計画としてこういう研究計画を立てる、教育計画を立てる、そのためにはこれだけのお金が必要だということていろいろなところから挙がってきたと

して、限られた財をどのように配分していくのか、これは重要な予算決定事項だと思います。こういうときに、まず恐らく内部からいろいろな意見が出るはずで、それは下でもんで、そこで優劣をつけて、1番順位、2番順位と挙げてくるやり方というのはいろいろとあるかもしれませんが、限られたお金をどのように配分するのか、これはまさに法人としての重大な経営判断事項だと思います。今の経営協議会というのは、これは学長の諮問機関であると理解しているわけですが、学長が全て最終決裁権限を持っているというたてつけを少し改めませんかという提案だと私は理解したわけです。そのときに、フィフティー・フィフティーということは、これはデッドロックになる危険性があるわけです。学内の人たちは、これをやるべきだと。ところが学外から入って経営経験のある人は、これはむちゃだよとか、これは駄目だよとかいう言い方が出てきたといたします。ところが、研究教育というのは本当にプロフェッショナルな話、非常に専門的な話ですから、大学の先生方がこれこそ必要であるとおっしゃるならば、学外者を説得するしかないわけです。そういう意味では、デッドロックというのは、これはデッドロックに乗り上げたという言い方がありますが、そこで一旦停止をするということだろうと私は思っております。一旦停止であって、そこで恐らく学内の人は学外の人の方の言っていることを聞きながら、いや、それでもこうですよという話し合いをする場をつくるというのが、この合議体というものの性格ではないかと思います。合議体が年に1回開いている何とかかんとかというんじゃなくて、必要があれば合議体が開かれる。だから先ほど株主総会のイメージですか、取締役会のイメージですかと言ったのは、取締役会であれば何回でも開かれる。そうなってくると、ある程度人数が限られてくるんですよね。何百人となってくると、集めるだけでも大変。このようにZoomを使ってやっていたら話ができるかもしれませんが、普通はそういう合議体になじまない可能性があります。そのときに、どちらかが過半数を持っていますと、多数決になれば多数派の主張が通ってしまうんですね。だからそこでの議論というのは下手をすると形骸化してしまう。ところがフィフティー・フィフティーであったとするならば、そこで一旦停止をせざるを得ないわけです。決議ができない。決議ができなくて永遠にできなかつたら、それはもうどちらかが引くしかないということです。そしてお金がさらに必要であるところから、今回財務担当の人がいるから、こういう計画は我が学校法人あるいは国立大学法人にとってふさわしい計画であると言うならば、金をどこから集めてこい、ということになるかもしれません。理念的な話を申し上げているわけですが、そういう合議体であるというイメージを私はもった次第でありまして、予算の配分は大変重要な話だし、教学に絡んでくるということはそのとおり



だと思います。しかし、これは法人としてどのように財を配分するのかというマターだとしますと、法人マターに関わってくると。構想される合議体は、その法人マターの合議体であると理解しております。補足させていただきました。

【堀野課長】 どうもありがとうございます。

【山本委員】 それから、先ほどの課長の御発言に関してもう一つ確認したいことがあるのですが、よろしいですか。

【堀野課長】 お願いします。

【山本委員】 合議体の構成に関して、特に学外の委員の方について、3%成長を考える上では、経営とかファイナンス等についての経験がないとなかなかここに入るのは難しいのではないかというお話でした。ということは、法律上明確に書かれるかどうかはともかくとして、制度の趣旨としては、この合議体に入る方、特に学外の方に関しては、経営とかファイナンス等の経験がある人がメンバーとして想定されているという、そういう理解でよろしいのでしょうか。

【堀野課長】 恐らく法律に属性を書くことはなかなかないかと思いますがけれども。

【山本委員】 それは理解しております。法律に書かれることではなく、制度の趣旨というか、こころとしてということです。

【堀野課長】 そういったことについて知見がある方も入っていただかないと、適切な意見が言えないんじゃないかと。そういう方だけでなくでもいいし、弁護士のような方も必要になるかもしれませんし。

【山本委員】 そういう方が入ることに関してはそのとおりでと思いますが、それ以外の方も排除されず、いろいろな観点を入れるという意味ではその他の方も重要ではないかと思えます。そういう方が入ることが制度のこころ、制度の趣旨に反するという事ではないと理解してよろしいのですか。確認ですけれども。

【堀野課長】 それはもちろん、いろいろな方が必要でしょう。それはまさに恐らく、何も決まっていませんけれども、こういった大学に手を挙げていただく際には、合議体にどういう人が入るべきかというスキルマトリックスみたいなものを、大学としての考え方をしっかり示してもらって、それがなるほどというものであるかどうかという感じだと思います。

【山本委員】 了解いたしました。それから、先ほど尾崎先生の言われたことについて、私も、今までの経験からすると、半々で決めるのは一つの合理的なやり方ではないかと感じ

ております。

【堀野課長】 ありがとうございます。それでは、次、残された論点ですけれども、4点目の10ページ、合議体の責任、牽制機能に対する考え方について、御意見をよろしくお願いいたします。尾崎先生、いかがでしょうか。

【尾崎委員】 尾崎ですが、何ページの意見ですか。

【堀野課長】 10ページです。その手前でも何かあれば。

【尾崎委員】 学長が構成員になることはどうかという問いがあったと思うんですが。

【堀野課長】 お願いします。

【尾崎委員】 解職権限がありますよね。今回、学長を辞めさせるという権限を、この合議体に認めるかどうか。つまり、解任と選任を二つに分けたときに、会社法的な言い方からしますと、解任については特別利害関係があるということで、構成員にはなっているけれども、この議については関与しないということになります。だから2番目の矢印でしょうか、こういう言い方ですね。業務執行の意思決定には参画していいが、解職議案の場合は不可であると。なぜならば、経営についてのトップマネジメントである以上、代表取締役は経営に参画すべきであるというのが、現在の恐らく多くの株式会社はそういうスタンスをとっていると思いますので、取締役会のメンバーになるのには全く違和感はございません。ですから、むしろそこで説明させるわけで、合議体に学外の人がいれば、学内の代表者である学長がいろいろと縷々説明が述べられなければいけない。質問に対しても十分答えなければいけないというのが恐らく理想的な合議体になるんだろうと思います。ただ、人事というか、学長の選任と解任という話ですが、解任については、これはバイアスがかかる危険性がありますので、決議に加わることができない。会社法はそういう話になっておりまして、決議には加われないが審議プロセスそれ自体に加わることができないかできるかというのは学説上の争いがありまして、学長がその場にいたら、ほかの人は自由な意見が言えないから、審議それ自体にも加わっちゃいけないんだということを考える向きもあれば、最後の一票を投じなければそれで構わないんだという考え方もある。学説では、そういう争いもあるような感じがしております。もう一つは選定であり、つまり選任の話ですが、選考のところについては、学長がメンバーになっていたとして、学長がこの合議体のメンバーになっているときに、自らが学長にふさわしいんだという、これはある意味で再任とか、あるいは次の学長候補者なんかのときに、これこそふさわしいんだという意見を言うことはできるだろうという意見があります。このほうが、代表取締役選定を巡る議論においては、私の感触では多

いような感じがしております。つまり、この学校の長として誰がふさわしいのかということ  
は、合議体の構成員一人一人が判断すべきことであるという理解をするならば、その構成員  
に入っている前の学長というか、今の学長というんでしょうか、この人が真摯に一票を投じ  
ること、または発言をすることには問題はないという考え方もありうると思います。3につ  
いては恐らく、会社法のアナロジーがどこまで使えるのか微妙ですが、そういう感覚があり  
ます。これが8ページです。解任と選任とを違えて理解するという考え方です。

9ページにつきましては、これは私たちが言うところの使用人兼務取締役ということとし  
て、使用人が取締役になったらどうなるかということです。社長が代表取締役を兼ねている  
ときに、その代表取締役の解職を議するのが取締役会ですので、そこに社長の部下が取締役  
としているとして、果たして適切に取締役としての仕事ができるんだろうかとか、こういう  
疑問というのがあるわけです。ただ、現実問題として使用人兼務取締役というのは非常に多  
うございまして、この点については若干の学説は駄目だというものもありますけれども、通  
常は認めているんです。ところが指名委員会等設置会社や監査等委員会設置会社では、これ  
は駄目だという法制度になっています。指名委員会等設置会社では、執行役というのを選ぶ  
わけですが、その執行役の下にいる人が、その執行役を選ぶのが取締役会ですから、そのメ  
ンバーになるというのはどうも理論的におかしいんじゃないかという話になっております。  
したがって、この合議体の構成員に、職員という、私なんかで言うと従業員とか使用人  
と呼ばれている人間に近いとは思いますが、このような者が果たして入るべきなのかど  
うか、これは大きいと思います。ただ、最近ではステークホルダーという言葉がありまして、  
ステークホルダーとして職員とかこういった利害関係者の声を考える必要があるというの  
は、大分最近有力になってきていると私は思っております。したがって、こういう人た  
ちが職員の意見の代弁者として合議体の構成員になることがいいのか悪いのか、これはま  
た議論の余地があると思いますが、入れるべきだという考え方があり得るということでご  
ざいます。ただ、理論的にいきますと、学長というものを解職できる権限を持っているもの  
の委員に部下がなるというのはおかしいんじゃないかというのが、この9ページ、感覚的に  
はそういう感じがしています。ただし、職員の意見を合議体に反映させる方法、それが構成  
員にならなくても何らかの方法があるならば、ボトムアップ型の意見がこの合議体に反映  
させる仕組みを考えるというのは、コーポレートガバナンスにおいてもあり得ることだろ  
うと理解します。

最後の10ページ、御質問でございますが、牽制機能、第一に、これは先ほども申し上げ

たんですが、学校法人、私立学校法におきましては、最近の改正によりまして、委任に関する規定に従うという規定が加わったんですね。忠実義務の規定に加えて、これを加えたということはどういうことかといいますと、個々の構成員は忠実義務、この忠実義務というのは最高裁の判例からいきますと、善管注意義務と自己の地位を濫用・悪用・私用してはいけないという、その二つはともに含まれているという理解で、すなわち、善管注意義務を敷衍したものが会社法上の忠実義務であると理解されているわけです。ところが、自分の地位を濫用してはいけないというのは個々の規定に置かれておりまして、結論からいくと、この二つの学説の対立というのはそれほど重要なものではなくなっているわけですが、職務をしかりするということと地位を悪用してはならないということは異質の義務だといえます。そうなりますと、学長とか学校法人、あるいは国立大学法人の役員が、自分の地位を悪用して、まさに悪く言うと特別背任のところまでいってしまう危険性というか、背任の罪までいってしまう危険性ですね。特別背任というのは会社法の規定ですが、背任のところまでいってしまうようなことがないようにするという点において重要な規律というのはあるわけで、それは忠実義務という規定の地位を悪用してはいけないという部分に反映されていると理解されます。ところが善管注意義務ということについて、委任された事務を善良な管理者としての注意を尽くすべきであるということなのですが、その規定が私学法改正によって入ってきたわけですが、これをベースにして考えていきますと、取締役と同じように、役員の実任、そしてこれは構成員についても、委任事務、職務を果たしているかどうかについて、善良な管理者としての注意を果たしなさいと、尽くしなさいという規定を置かれることに意義があると考えます。その立法によって、合議体の構成員にも善管注意義務が課され、その責任ということが法制度的にも明確になり、国立大学法人法においてもその規定の創設は考えてよろしいのではないかという気がしております。長くなりますが、こんな感じでございます。最後の、一方でということで、監事の監査のほか、牽制機能ということで、明らかに監事の監査というのは私学法においても大変重要なポイントになっていると私は思っております。国立大学法人法においても、監事の位置づけが重要です。こうやってガバナンスの上、経営者を、経営者と言って申し訳ないんですが、学長をコントロールする、牽制する仕組みをどんどんつくっていきますと、牽制する仕組みの相互関係というのがなかなか難しくなってくるわけです。そういった点で、合議体の構成員について、ここにありますように、再任しないという、これは重要なファンクションになると思います。また、最後のところは透明性の確保の問題だと思います。今回このワーキンググループも議論が公開さ

れているわけでございますので、そこで一体何を議論しているのかということをお明らかにしますと、構成員がちゃんと仕事をしているかどうかをガラス張りにすることになるかと思えます。ただし、この合議体の中身においては秘密事項も当然でございますので、リアルタイムで公開させることは大変難しい部分があります。そのところは学校における守秘義務の問題との絡み等で、公開の在り方というんでしょうか、この点についてはいろいろ工夫が必要だろうと思っております。以上です。

【堀野課長】 ありがとうございます。補足をしますと、8ページのところの学長を入れる入れないの話で、次の学長選考にという話がありましたけれども、今年法律改正で、現行法においても学長選考会議に、これまでは学長が入れたんですけれども、入れないと法律改正をしまして、国大法の中では学長自身は次の学長選考には参加できない仕組みになったところです。あと、これも国大法の特殊なところですけども、9ページの被用者としての職員が、実は学長選考会議というものが教育研究評議会のメンバーから入ってきますので、この一教員から選ばれた方が学長の解任に関与できるというのが現行法の仕組みになっているという意味では、国立大学の特殊な制度がほかとは違う面があるかもしれませんということをお補足しておきます。あと、どうでしょうか。土井先生、いかがでしょうか。

【土井委員】 次期学長を選考する際に現学長は議決に入れないようにするというのは、これはこれで問題はないと思えます。自分自身が再選される可能性がないというなら別ですけども、再選される可能性があるときに、公正な選考というのを担保するためにそのようにするというのは重要だと思えます。私自身、この合議体にどこまでのことを期待するのかという先ほどの議論と、この責任の問題も今の選考の問題も関わってくるんですけども、基本、学外からお願いする皆さん方は非常勤にならざるを得ないという問題があると思うんです。常勤で常に大学にいて、いろいろな事情も分かって、あるいは十分補佐体制があった上で審議していただくというのであれば、かなり重い責任をとるのも理解できますけれども、基本的には他に職を持っておられる方について、その見識をおかりしたいという形で入っていただくというときに、かなり重い責任を課しますと、それはかえって見識のある方をお願いできない事態が生じるわけです。そうすると、この合議体の役割というのを考えたときに、実質的な経営責任を負わなければならない役割を想定していくというのは、少なくとも制度を始める段階においては難しいんじゃないかという気がします。それは執行部が基本的に担わなければいけないし、その執行部に対して具体的に立ち入った形で経営についての相談に乗るというのは、むしろこのボードよりは、合議体よりは、形として経

営協議会を残すのであれば、先ほど山本先生がおっしゃったように、ここの機能を強化して、もっと執行部と密に連携を強化していくと。そこでの知恵を十分かりた上で、執行部がこのボードに対して、しっかり経営を踏まえた上での判断ですということを説明して、ボードの経営に関わるようなメンバーが、経営の在り方というのは幾つもあると思いますけれども、合理的な選択肢の一つだろうと御判断になれば、それを承認していくという役割分担をする必要があるんじゃないかとは思いますが。先ほどの大学の自治との関係からして、もう一度確認をしますと、基本は、このボードの権限を、教学事項に直接強い影響を及ぼさないように、きれいに権限をかければ、私はそれは一つの在り方だと思いますけれども、それも難しいということになった場合には、このボードが学問の自由あるいは大学の自治を不当に侵害しないような安全弁を入れておくというのは当然必要です。私自身は各大学が積極的に外部者を多く構成員に入れたほうが有益な見識も得られるし、また対外的に説明責任を果たす上で、こういう構成のボードの了解を得たんですということに意味があるというんだったら、私はしていくと思います。ただ、それを新しい制度を入れる導入の段階で法的に強制するかどうかというのは、憲法問題とは離れて、制度設計の賢慮という形からすると、少し検討の余地があるんじゃないかなという気はします。しばらくは半数半数でやって、学外者と学内者の中で信頼関係が形成されたり、あるいは今言ったような蓄積の中で、それぞれの役割分担に対する理解が深まっていくということになり、それは各大学がもっと学外者を増やしたほうが良いという判断をするのであれば、私はそうしていくのが考える方向だと思いますけれども、まだ一度もこういう制度を導入したことがなく、かつ、権限の切り分け方について、どうも微妙な部分がかかなり残る可能性があるというのであれば、政策選択としての賢明さからすれば、両先生がおっしゃられたように、法的には半々と書くけれども、その後の運用の中で大学が責任を持って判断していくというのも一つの在り方じゃないかなという気がします。そこのところは、先ほど来申し上げているように、この合議体の権限と役割をどこまでしっかり最終的に法的に書き込めるのかというところが前提になって、どの程度の構成にするのか、どういう責任を追及するのかというのを議論しないと、しっかりした制度設計はできないというのが私の、最後になるとは思いますけれども、意見です。以上です。

【堀野課長】       ありがとうございます。山本先生、お願いします。

【山本委員】       今、土井先生が最後に言われた点については、私も結論として同じように考えています。つまり、権限を切り分けることが現実には非常に難しいのではないかと感じ

ます。それから、学外者を過半数にしてもよいと、大学が判断するのであれば過半数にしてよいという制度は、十分考えられると思いますけれども、学外者を過半数にしなければならぬという制度になると、法的にも、あるいは実際上も問題が発生するのではないかと。同数というのが法的に義務づけるのであれば限度ではないかという趣旨で先ほどは申しました。今、土井先生が言われたことも、そのような趣旨ではなかったかと思います。それから、8ページから10ページにかけての部分は、いろいろな問題を提示していると思います。合議体と、学長ないしは理事との間の関係をどう考えるかという問題については、牽制機能を非常に強調すると、分けるべきという話になるのかもしれませんが、他方で、業務運営を一体的に行うという観点から言うと、長が合議体に入る、あるいは合議体のメンバーが場合によっては理事になることもあり得ると思います。特に理事に関しては、大学それぞれの実情に応じて判断するという考え方、大学の判断でよろしいのではないかと思います。ただ、なかなか難しいこととして、学長選考に関わる場合、あるいは学長の解任に関わる場合に、学長、あるいは理事が合議体のメンバーになっていると、問題があります。例えば、そのことによって、学長の選考とか解任に関わることができる合議体のメンバーが少なくなり過ぎてしまう事態が発生する場合には、合議体を選考する会議のメンバーが合議体に入るとか、あるいは、そういった場合のために補充的な合議体のメンバーを決めておくとか、何か工夫が一つ必要になるのではないかと思います。8ページから10ページに書かれていることに関しては、あまり違和感はないのですけれども、もう一つ工夫が必要になるのではないかということです。それから、10ページに関して、確かに責任の問題は、先ほど土井先生が説明されたように、権限の強さとも関わってきますので、権限、任務の範囲との関係で、どれぐらいの責任を負うかということについて考える必要があると思います。それから、例えば議事や議事録の公開などの透明性を高めることは、どのような形の組織にするにしても一番重要であると思いますので、指摘しておきたいと思います。

**【堀野課長】** ありがとうございます。一通り、論点について御意見をいただきまして、ありがとうございました。

最後に、今後につきましてですけれども、本日御意見いただいた内容を事務局で整理をさせていただきます。24日の検討会議に事務局から報告をする形にしたいと思います。その議論のまとめペーパーについては、事前に皆さんにお送りして御確認いただきたいと思っております。

**【轟視学官】** それでは、最後に事務的に。本日の議事録につきましては、親会議の検討

会議の運営要綱に基づき公表いたします。事務局にて議事録案を作成の上、委員の皆様を確認をさせていただきますので、御承知おきください。

皆様、本日は御多忙のところ、どうもありがとうございました。

— 了 —