

アンケート集計結果報告
「大学のガバナンスに関する調査」
(2017年9月実施)

特定非営利活動法人 「大学経営協会」
ガバナンス委員会

2018年3月

はじめに

日本社会は人口減少・国際化・技術革新・環境・災害・安全保障・エネルギーなど多岐にわたる課題に直面しています。大学は教育研究拠点としてこうした課題の解決に挑戦し、日本社会の発展に貢献するためには大学運営の鍵ともいえるガバナンス改革が重要です。

2014年（平成26年）には、大学の組織及び運営体制を整備するため、教授会の役割を明確化するとともに、国立大学法人の学長選考に係る規定の整備を行う等の学校教育法等の改正が行われ、2015年（平成27年）4月から施行されました。

大学経営協会では、大学におけるガバナンス改革を推進するため、ガバナンス委員会を設置し、2017年（平成29年）6月には、国立大学法人の学長選考会議・経営協議会の委員構成等に係る「国立大学におけるガバナンス改革について」を取りまとめ、文部科学省の「大学のガバナンス改革の推進方策に関する検討会議」に提出しました。さらに、2018年（平成30年）3月には、理事長・学長・理事・評議員・監事の選任に係る「私立大学のガバナンス改革について」を取りまとめました。

当協会は、こうした提言取りまとめの過程において2011年（平成23年）の調査に続き、今回改めて「大学のガバナンスに関する調査」を実施しました。学校教育法等の改正後のガバナンスに関する現状や課題を明らかにし、大学のガバナンスの一層の充実に資することを目的としたもので、結果についてはガバナンス委員会の審議に活用するとともに、このたびアンケート集計結果を冊子に取りまとめました。

本アンケート結果が、各法人・大学のガバナンス改革の一助になれば幸いです。

大変ご多忙中、調査にご協力、ご回答いただいた大学、関係者の皆様に厚く御礼申し上げます。

2018年3月

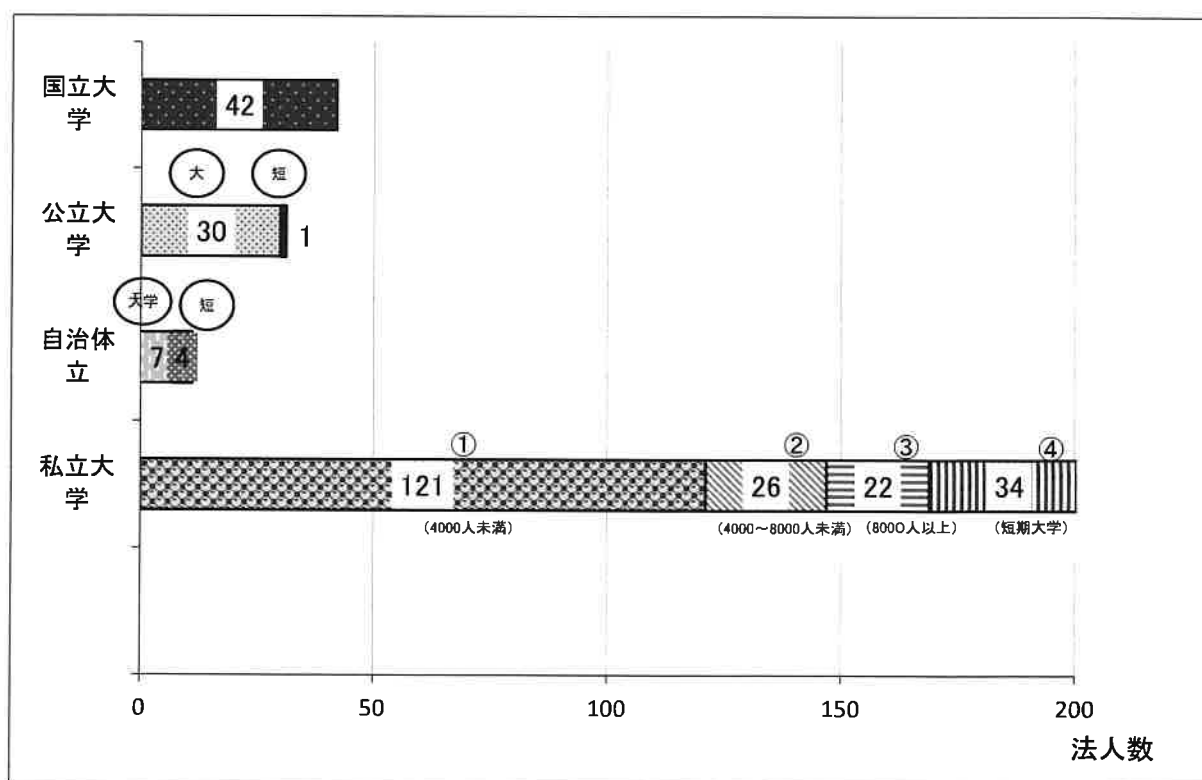
特定非営利活動法人大学経営協会
ガバナンス委員会
委員長 北城格太郎

目 次

I. ご回答いただいた法人数	1
II. 主な調査項目の要旨	3
III. 調査結果の概要	9
IV. 調査結果	
B. 運営体制	26
1. 役員等の人数構成（国公立）	
2. 常勤役員的人数（国公立）	
3. 学外役員等の職業別人数（国公立）	
C. 理事長、理事、評議員及び学長に関する事項	
1. 理事長と学長の兼務（私立）	33
2. 理事長関係（私立）	33
3. 理事関係（私立）	39
4. 評議員関係（私立）	41
5. 学長関係	
国公立	46
私立	53
D. 監事	62
1. 監事的人数	
2. 会議への出席状況	
3. 業務監査における教学関係についての監査状況	
E. 法人情報の公開関係（学校法人（私立大学・短期大学）のみ回答）	67
1. 寄附行為をホームページで公開	
2. 理事名簿をホームページで公開	
3. 評議員名簿をホームページで公開	
F. 教職員の評価と処遇関係	69
1. 教職員の評価制度	
2. 事務職員の評価制度	
G. 大学経営上のガバナンスの課題	72
1. 現在の大学経営上のガバナンスに関する問題の有無	
V. 「大学のガバナンスに関する調査」アンケート書式	73
VI. ガバナンス委員会委員名簿	84

I. ご回答いただいた法人数

国立大学		42
公立大学	(内訳=公立大学法人:30、公立短期大学:1)	31
自治体立	(内訳=大学:7、短大:4)	11
私立大学		203
(私立大学の収容定員別内訳)		
① 4,000人未満		121
② 4,000～8,000人未満		26
③ 8,000人以上		22
④ 短期大学		34
合計		287



Ⅱ. 主な調査項目の要旨

本稿においては、

- ①理事長、学長、理事及び評議員の選考方法（実質的に選考決定する方法・組織）
- ②2014年（平成26年）学校教育法第93条（教授会の役割）等の改正に対応した学内規則の見直しに伴う学長のリーダーシップの状況
- ③監事の法人及び教学関係の重要な会議への出席状況、教学関係の監査状況
- ④法人情報の公開状況
- ⑤教職員の評価と処遇への反映状況
- ⑥大学経営上のガバナンスの課題

について、調査結果の要旨を紹介するとともに、若干の考察を加える。

1 理事長、学長、理事及び評議員の選考方法（実質的に選考決定する方法・組織）

①理事長の選考（私立大学）

ほとんどの大学において理事会で選考している（89%）。このことは「学校法人の業務を決し、理事の職務の執行を監督する」機関である理事会が、「学校法人を代表し、その業務を総理する」理事長を選任していることであり、公正・適切な理事構成が確保されている限り、私立学校法に即したものと見える。ただし、理事長の在任期間制限や定年制の定めがないとするものが90%程にのぼっており、長期化による課題の発生に留意する必要がある。

②学長の選考

○国立大学

- ・国立は、「国立大学法人法」において「学長選考会議」で選考することとなっている。
- ・「教職員による投票の結果を学長選考会議が参考資料の一つとして選考」は86%、「教職員による投票を行わずに、学長選考会議が選考」は9%となっている。
- ・上記のように、ほとんどの大学で学内関係者による意向投票を行っている。「投票の結果」は「参考資料の一つ」とはいえ、「投票の結果」が示されると、選考会議の審議に実質的に大きな影響を与えると同時に、「意向投票」が大規模な学部に有利、一部の教員が票集めに奔走し、学長選考後にしこりを残す点、身を切る大胆な改革が困難となるなどの弊害が指摘されている。このため、意向投票を行っている大学においては、意向投票の廃止を含め、意向投票のあり方について、学長選考会議で審議することが望まれる。
- ・さらに、現行の「学長選考会議」は、経営協議会の学外委員が半数、教育研究評議会委員（学内委員）が半数で構成されているが、学内の論理だけに依存せず、広く学外の意見を取り入れた学長選考会議の仕組みを構築するため、学長選考会議の構成員の3分の2以上を経営協議会に属する学外委員とすることが望まれる（国立大学法人法の改正が必要）。

○公立大学法人

- ・法人化された**公立大学**は、「地方独立行政法人法」において「選考機関」において選考することとなっている。
- ・「教職員による投票を行わずに、学長選考会議が選考」が半数であり、国立大学法人に比べて、意向投票を行わないで学長を選考している大学が多い。

○私立大学

ア 学長選考基準の制定

- ・2014年（平成26年）8月29日付けの学校教育法及び国立大学法人法の一部改正に係る施行通知（文科省高等教育局長通知）において、**私立大学**については、「建学の精神を踏まえ、求めるべき学長像を具体化し、候補者のビジョンを確認した上で決定することは重要である」と盛り込まれている。※国立大学法人は制定義務。
- ・学長選考基準を「制定している」大学は過半数の63%であるが、より多くの大学での制定が望まれる。

イ 学長の選考方法（実質的に選考決定する方法・組織）

- ・**私立大学**については、私立学校法上の規定はなく、各学校法人の寄附行為あるいは、関係規定に委ねられている。
- ・「理事会・選考委員会等は業績・能力・識見・面接等を中心に選考（教職員等の選挙はなし）」が最も多い58%。一方、「学内教職員による選挙結果のみに基づき選考決定」が大規模校を中心に16%である。
- ・公共性・公益性の極めて高い学校法人においては、学生、保護者、教職員、卒業生、地域社会など多様なステークホルダーが存在するが、学内教職員のみでの選挙だけで学長を選任することは、学内の論理だけで選任することになり、社会からの信頼・協力・支援が得られなくなるおそれがある。学内の論理だけに依存せず、広く学外の意見を取り入れた学長選任とするために、選考会議を設置して選考することとし、構成員の3分の2以上は学外者が望ましい。

③理事の選考方法（私立大学）（実質的に選考決定する方法・組織）

- ・理事会は、学長（私立学校法第38条1号理事）、評議員から選任された理事（同条2号理事）及び学識経験者・卒業生・功労者・関係団体等理事（同条3号理事）から構成され、理事の選任方法については、各学校法人の寄附行為に委ねられている。
- ・評議員理事（2号理事）については、「評議員会等の選挙・議決・同意に基づいて選考（教職員の選挙を行う場合も含む）」が最も多い58%。学識経験者・卒業生・功労者・関係団体等理事（3号理事）については、「理事会で選考（理事からの推薦を含む）」が最も多い82%。
- ・私立大学を取り巻く厳しい状況に適切に対応していくためには、決定権限を有する理事会機能の強化が不可欠である。積極的な改革を進め、スピード感を持って意思決定ができ、改革を実施しやすい体制を整えるため、理事の選任については最終的には理事会の権限と責任で行われることが望ましい。その際、多様なステークホルダーが存在する中、社会の変化やニーズに対応した大学改革を実行し、公共性・公益性を確保するためには、学外理事は理事総数の過半数とすることが望ましい。

④評議員の選考（私立大学）（実質的に選考決定する方法・組織）

- ・評議員会は、学内教職員評議員（私立学校法第44条第1項第1号）、卒業生評議員（同第2号）及び学識経験者等評議員（同3号）で構成され、評議員の選任方法は各学校法人の寄附行為に委ねられている。
- ・教職員評議員（1号評議員）については「理事会で選考（理事からの推薦を含む）」が最も多く44%、続いて「評議員会等の選挙・議決・同意に基づいて選考（教職員の選挙を行う場合も含む）」29%となっている。「その他の方法」が22%を占めるが、ほとんどが「理事会の推薦者を評議員会で選任」と回答している。
- ・卒業生評議員（2号評議員）については、「理事会で選考（理事からの推薦を含む）」が72%で最も多い。「その他の方法」が13%を占めるが、ほとんどが「同窓会からの推薦により選考」などと回答している。
- ・学識経験者、功労者、関係団体等評議員（3号評議員）については、「理事会で選考（理事からの推薦を含む）」が74%で最も多い。続いて「評議員会等の選挙・議決・同意に基づいて選考（教職員の選挙を行う場合も含む）」12%となっている。
- ・評議員会は、理事会の意思決定に対してチェックを行うとともに、幅広い意見を総合的に学校法人の運営に反映させる諮問機関としての重要な役割を担う機関である。こうした評議員会の性格・位置づけを踏まえると、現状では理事会が実質的に選任している評議員の選任は評議員会自らが選任することが望ましい。

2 2014年（平成26年）学校教育法第93条（教授会の役割）等の改正に対応した学内規則の見直しに伴う学長のリーダーシップの状況

- ①「学長権限が確立され、リーダーシップを発揮するための体制は整っているか」「学長は教授会や各種委員会の審議事項結果に関し、主体的な意思決定ができるか」については、**国立**では、「そう思う」「大いにそう思う」を合わせると95%になり、ほとんどが肯定的に考えている。同様に、**法人化された公立、私立**でもほとんどが肯定的に考えている。これは、2014年（平成26年）の法律改正とそれに伴う学内規則の見直しで、ほとんどの大学で学長のリーダーシップを発揮できる体制は整っていると考えていることになる。今後は、学長が実際に積極的なリーダーシップを発揮することが望まれる。
- ②「学部長・学科長等の実質的な選考に関して、学長が主体的に選考できるか（理事長が人事権を有している場合理事長）」については、**国立**では、「そう思う」「大いにそう思う」を合わせると78%になり、かなりの大学において肯定的に考えている。**法人化された公立、私立**においても同様な結果となっている。一方、私立大学を規模別に見ると、大規模大学では、「そうは思わない」41%と「全くそうは思わない」14%を合わせると55%になり、過半数の大学が否定的に考えている。一方、**法人化されていない公立大学**においては、①②とも国立、私立に比べて否定的に回答している大学が多い結果となっている。
- ③学部長の選考方法（実質的に選考決定する方法・組織）
 - ・**国立**では、「教授会の選挙又は推薦に基づいて選考」26%と「教授会の選挙又は推薦及び選考会議の議を経て選考」7%を合わせると、教授会で選考している大学は33%になる。

一方、「学長が選考」は24%であるが、「その他」31%のほとんどが「学部教授会から推薦された複数の候補者のうちから学長が選考する」と回答しており、それらを合わせると、学長が主体的に選考できる大学は約半数になる。

- ・**公立**では、教授会等の主導で選考している割合は約半数の42%になる。一方、「学長が選考」は29%である。
- ・**私立**では、「学長推薦に基づき理事会又は理事長が選考」19%、「学長が選考」18%及び「理事会又は理事長が選考」6%を合わせると、学長・理事会主体で選考している大学は43%になる。一方、「教授会の選挙又は推薦に基づいて選考」19%、「教授会の選挙又は推薦及び選考会議の議を経て選考」6%を合わせると、教授会等主導で選考している大学は25%になる。

3 監事の法人及び教学関係の重要な会議への出席状況、教学関係の監査状況

①役員会・理事会・評議員会（経営協議会等）への出席状況

国立は、役員会・経営協議会にほとんどが「毎回出席している」98%。**公立**は、「毎回出席している」は81%、**私立**は、理事会・評議員会にほとんどが「毎回出席している」98%。

②教学関係の重要な会議（教育研究評議会、学部長等会議、法人・教学連絡調整会議等）への出席状況

国立は、教育研究評議会等にほとんどが「毎回出席している」86%。一方、**公立**は、教育研究評議会等に「ほとんど出席していない」が77%、**私立**は、「ほとんど出席していない」が78%である。これは、国立大学は常勤を置いている大学が私立大学等に比べて多いことからといえる。（常勤非常勤併用〈常勤1名、非常勤1名〉の大学60%）。

③業務監査における教学関係についての監査状況

「実施している」は、**国立** 22%、**公立** 42%、**私立** 41%で、国立に比べて公立、私立の大学が多く実施している。「実施している」場合の監査内容で最も多い項目は、**国立、公立**は「就職状況関係」、**私立**は「学生募集関係」となっている。

④監事機能の強化を求められているが、監事監査の対象は、財務面だけに限られるものではなく教学面の監査も対象となる。しかしながら、教学面の監査を行っている大学はまだ半数に満たない。理事会・評議員会等の法人の重要な会議のみならず、教学関係の重要な会議（例～学部長等会議、法人・教学連絡調整会議等）に出席し、教学に関する理解を深め、教学関係の監査についても積極的に行っていくことが望まれる。

4 法人情報の公開状況（私立大学）

①「寄附行為をホームページで公開」24%、「理事名簿をホームページで公開」68%、「評議員名簿をホームページで公開」49%となっており、特に「寄附行為をホームページで公開」している学校法人は少ない。

②公共性・公益性の極めて高い学校法人においては、社会に対する説明責任を果たすため、寄附行為、役員名簿についても積極的にホームページで公開することが望まれる。

5 教職員の評価と処遇関係

①教育職員の評価

国立はほとんどすべての大学で教育職員の評価を実施しており（98%）、処遇にも反映している（93%）。**公立**は、かなりの大学で実施しており**法人化された公立大学**（81%、**自治体立** 73%）、処遇に反映している大学は過半数である（**公立** 60%、**自治体** 62%）。一方、**私立**は、評価を実施している大学は半数の大学（49%）にとどまっている。評価を実施している場合、処遇に反映している大学は61%である。

②事務職員の評価

国立はほとんどすべての大学で事務職員の評価を実施しており（95%）、処遇にも反映している（90%）。**公立**は、かなりの大学で実施しており（**法人化された公立大学** 77%、**自治体立** 82%）、処遇に反映している（**公立** 75%、**自治体** 78%）。一方、**私立**は、評価を実施している大学は63%である。評価を実施している場合、処遇に反映している大学は78%である。

③「**教職員の評価と処遇の現状に関する課題等**」についての自由記述では、評価と処遇への反映への必要性を感じているが、実効的な制度構築の難しさに関する意見が多い。大学運営、教育及び研究の充実、質の向上を図っていくためには、教職員にとってインセンティブとなるメリハリの効いた評価と処遇を行っていく必要がある。

※自由記述の意見例は P21～23 に記載

6 大学経営上のガバナンスの課題

①大学経営上のガバナンスの問題が「大いにある」と「ある」を合わせると、**国立** 50%、**公立** 55%、**自治体** 55%、**私立** 47%である。一方「ほとんどない」「ない」は、**国立** 50%、**公立** 42%、**自治体** 27%、**私立** 51%となっており、回答は概ね半々となっている。

②ガバナンス上の課題があると答えた場合、「その理由、今後改善すべきと考えている点は何か」との回答（自由記述）で多かった項目（上位5項目）は、

国立では、

- ・大学経営を担う人材の確保・養成、事務部門幹部の人材の確保・養成
- ・教員評価の在り方と処遇への反映
- ・経営側と教学側との認識・意見の違い、情報共有、意思決定に関する役員会の優位性の確立
- ・財政難の中での教員の削減計画、教員に対する人事権の確立
- ・部局のガバナンスの在り方（当事者意識の低下、外部の意見を取り入れるシステムが不十分など）

私立では、

- ・教員評価の導入と処遇への反映
- ・中長期経営計画の作成の難しさ
- ・事務部門幹部の人材難・育成難、理事長あるいは学長の補佐人材の確保

- ・内部監査の充実
- ・理事会と教学サイドとの意見調整

③大学経営を担う人材や事務部門幹部職員の養成・確保、教員評価の導入と処遇への反映は**国立私立**とも課題に挙げる大学が多い。大学経営を巡るこれからの厳しい環境に積極的に対応していくためには、経営層や事務部門幹部の人材養成・確保が喫緊の課題であることが伺われる。また、教員評価については、**国立大学**の場合、ほとんどの大学で取り組んでいるが、より実効性のある評価制度の構築が必要と感じていることが伺われる。また、**私立**については、評価を実施している大学は半数の大学にとどまっていることから、課題に挙げる大学が多いと思われる。

※自由記述の意見例は P24～25 に記載