

# 自律性の確立と自己改革

－ 『学校法人の経営困難回避策とクライシス・マネジメント』各論 －

平成15年3月18日

社団法人日本私立大学連盟



# 目 次

はじめに .....	1
. 学生の身分・学籍管理等に関するセーフティ・ネットの構築 .....	1
1 . 卒業生・在学生の「学籍・成績」にかかるデータの管理 .....	1
2 . 破綻大学からの学生受け入れマニュアル .....	5
( 1 ) 学生の受入数と定員との関係 .....	6
( 2 ) 取得済みの単位認定はどうするのか .....	6
( 3 ) 編転入学制度の兼ね合いをどのように考えるのか .....	6
( 4 ) 受け入れに際して学力試験を課すのか .....	6
( 5 ) 取り扱いによって発生する費用は誰が負担するのか .....	7
. 私立大学におけるガバナンスの再構築 .....	7
1 . ガバナンスの必要性 .....	7
2 . 国立大学の「法人」におけるガバナンス構想 .....	8
( 1 ) 国民や社会に対するアカウンタビリティの重視と競争原理の導入 .....	9
( 2 ) 経営責任の明確化した戦略的・機動的な大学運営の実現 .....	9
3 . 私立大学のガバナンス .....	10
. 内部監査システムの確立 .....	11
1 . 内部監査の必要性 .....	11
2 . 内部監査機構の設置と運用 .....	12
3 . 内部監査の実務 .....	13

・アドバイザーボードの確立 .....	14
・私学財政基盤確立のためのスキーム - 外部資金導入及びその運用 .....	15
1 . 学校法人が有する活用可能な資産 .....	15
（1）「人」：教員、職員、学生の活用 .....	16
（2）「物」：土地、施設、設備の活用 .....	16
（3）「金」：現金・預金、及び債権の活用 .....	17
（4）「知的財産（ナレッジ）」：教育研究活動の活用 .....	17
2 . 外部資源の活用とアウトソーシング可能な教育産業育成の必要性 .....	17
< 添付資料 > 国立大学法人の仕組みの概要・運営組織 .....	20

## はじめに

長い東西冷戦の終結やその後の資本主義経済社会の変動、とくにわが国におけるバブル経済の崩壊とその後の長引く不況、そして不良債権処理、経済構造改革など、めまぐるしい変化が続いている。またさらに、わが国では世界に類を見ない急速な高齢化と少子化の波が確実に押し寄せ、すでにその只中にいるといっても過言ではない。当然、教育界もこの波に大きく影響され、どの国も過去に経験したことのない厳しい未知の局面に立たされている。平成13年度に私大連盟の経営委員会がまとめた『学校法人の経営困難回避策とクライシス・マネジメント』では、このような厳しい環境を踏まえたうえで、この厳しい時代を生き抜くためには、私学が私学としての所以を発揮して、それぞれの建学の精神を時代の変化に対応させつつ個性輝く大学として発展させることが肝要であることを示した。さらに、未経験の厳しい環境であることから、この危機的な状況を回避するための方策、より積極的な発展的防御策を示した。

本年度はそれらの議論の中で、学生的身分・学籍管理等に関するセーフティ・ネットの構築、私立大学におけるガバナンスの再構築、内部監査システムの確立、アドバイザリーボードの確立、私学財政基盤確立のためのスキーム、についてさらにより具体的な指針を示すため検討を進めてきた。

一方、国立大学の「法人」化が急ピッチで進められ、予想以上に民営化が進んで、一部分の仕組みにおいては私学のそれを凌駕する勢いである。このような状況を考慮すれば、学校法人の改革・革新に猶予はなく、いち早くこれらに対抗できる準備を進めなければ大変な負け戦になってしまうことを銘記すべきである。

また、学校法人の経営破綻等により、私立大学が廃校に陥った場合、当然の事として当該学校法人に一義的にその責任があり、それによる影響に関しても最小限にとどめる努力をする責任がある。しかしながら、廃校となる私立大学の設置を認可し、その運営・経営状況をモニターしてきた文部科学省にも応分の責任があると考えられることから、その後の対応処理に対しては文部科学省も重要な役割を持って当たるべきである。しかし、そうした対応処理にかかる法令、省令等による定めがない今、私立大学としてこの問題を放置し、検討を先延ばしにするわけにはいかない。今こそ学校法人は学生的身分・学籍管理等に関するセーフティ・ネットの構築をはじめとする学校法人の自律性の確保と自己改革の実現を迅速かつ積極的に図らなければならない。

### ．学生的身分・学籍管理等に関するセーフティ・ネットの構築

#### 1．卒業生・在学生の「学籍・成績」にかかるデータの管理

平成13年度に検討された『学校法人の経営困難回避策とクライシス・マネジメント』の内容を踏まえ、実際に学校法人の破綻が懸念されることから、学生一人ひとりの教育歴としての学籍や成績の記録を保存・管理すると同時に現役学生的身分を

保証する何らかのセーフティ・ネットの構築が急務である。しかしこれらの業務を当該法人だけで確実に実施することは難しく、何らかの工夫が必要である。

一方、現状ではまだ情報格差が大きく、とくに財務状況開示について不十分な状況下で大学を選択せざるを得ない学生・保護者に対して、経営破綻するような大学を選択した責任を問うことには問題がある。したがって、学校法人は自ら入学を許可した学生について、その権利の行使や学籍・成績の生涯管理について明確な責任と義務があり、これを十分に果たし得るよう配慮するべきである。

すべての大学の卒業生・在学生の学籍・成績に関するデータを管理するとした場合、蓄積された膨大なデータから大学または学生単位で情報を簡単に検索することができるように、一元管理できるコンピュータ・システムを構築することは不可能ではないであろう。そうした一元管理システムの構築に向けては、より具体的・詳細な方策の検討が必要であり、その場合、膨大なデータを管理・運営する第三者機関を新たに設立すべきか、あるいは現存する機関にそうした業務を委託するのか、その費用はどの程度であり、誰がそれを負担するのかなどについての検討も必要となる。いざ実際にこれを行うとなると、多くの問題に対処しなければならず、その実現可能性を考えると現状では困難であるといわざるを得ない。

それらの問題とは、以下に列挙する通りである。

学籍の取り扱いは学則に従って進められており、休学や退学、再入学の取り扱いなどは、大学によって異なっている（例えば、留年制度の有無などは学籍を取り扱う上で大きな違いとなり、休学や再入学の仕組みについても大学ごとに異なる）。

成績については、学則や教務事務取扱規則に従って処理され、学籍以上に複雑な体制をとっており、セーフティ・ネットの導入に際して最も重要であると考えられる他大学で取得した単位の読み替えは、手作業による読替処理を経て、システムに入力されているため、必ずしもすべてが科目対応するわけではなく、バック認定や分野認定されている現状がある。

現在の学籍や成績管理システムのほとんどすべてが、コンピュータ・システムによって運用されているが、上記及びにより、コンピュータ・システム上でもその統合は非常に困難である。

すべての大学の卒業生・在学生の学籍・成績データを管理する場合、そのデータ量は膨大なものとなり、これを一元管理するだけの物理的なコンピュータ・システムづくりを実際どこが請け負うのか。

蓄積された膨大なデータからは、大学や学生単位で簡単に検索、出力できるようなシステムが最低限必要となるが、これらを管理・運営する第三者機関を新たに設立するのか、あるいは現存するどこかの機関にこうした業務を委託するのか。

データベース管理システムの開発に要する経費や保守料をどのように捻出し、経費負担するのか。

本来、教育システムの構成員であり受益者である現役学生及び卒業生を保護するためのセーフティ・ネットは、危機状況の発生に備えて事前に構築されることが望ましい。しかし、列挙したさまざまな問題を勘案すると、事前に有効なセーフティ・ネットを構築することは極めて困難である。そこで考えられることは、現時点でとり得る次善の方策を検討しておくことであろう。

その一つは、経営破綻の可能性の有無を問わず、また経営主体が私学であるか国公立であるかを問わず、より多くの大学間で互換性を有する学籍・成績等の記録形式とデータ・フォーマットを設定することである。現状においても、各大学は何らかの方法と形式のもとで学生及び卒業生に関するデータを入力・保管しており、教育機関として教育事業を営むうえで不可欠な条件を整備しているはずである。中には、災害時の危機に備えてバックアップ体制を整えつつある大学もある。問題は、いかなる事情にせよ経営破綻に陥る可能性が高いと思われる学校法人において、上述の条件整備はもとより危機管理体制が不十分であることである。ここでいうセーフティ・ネットは、このような学校法人を救済・保護するためではなく、そこで教育を受けた学生を保護するための制度であり体制である。また、現下の社会経済情勢から多くの学生が潜在的に直面する可能性があることを考慮すると、公共性の高い制度・体制である。このような観点に立てば、まずもって互換性を有するデータ・フォーマットをより多くの大学が共同で設計することが求められる。設計に要する費用も共同で負担する必要がある。一種の共済事業である。この共同事業によって設計されたデータ・フォーマットを受けて、各大学が自己の責任において従来のデータを変換し保管することが、有効なセーフティ・ネット構築の前提条件であり、現時点で可能な対応策であると考えられる。

こうした業務を第三者機関等へ委託することについては、個人情報保護の観点、膨大なデータの管理上・セキュリティー上の問題、さらには、住民基本台帳ネットワーク・システムで起きた諸問題と同じ問題を抱えることになり課題が多い。学籍や成績などの学生の個人情報を、当該大学と第三者機関とが併行管理する場合、個人のプライバシー保護の観点から、個人情報が流出しないような体制づくり、すなわちデータ漏えいを防ぐための機械的・物理的な設備の導入、倫理規定の遵守、厳格な罰則規定の運用などが必要不可欠である。

また、仮に第三者機関において管理するとした場合、管理する情報は卒業生のみを対象とするのか、在学生を含めるのかについても検討の余地があるといえる。卒業生のみであれば、個人情報はすでに不変の固定データであるため、どこまで遡って管理するかを決めればとくに問題はないが、在学生については、成績や学籍は常に変動する活きたデータであるため、常に更新・追加の作業が必要であり、各大学ごとに異なる学籍・成績管理システムのままでは、ほとんど対応不可能であり、どの部分のデータをどのような形式で更新・追加や保存・管理するかについてはどうしても統一見解とデータの標準化が求められることになる。さらに、各大学が基準に適合するデータを用意する作業に要する時間とコストを誰がどのように負担する

かの検討も必要である。データが標準化されていない現時点においては、各大学における学籍・成績データ項目は、その項目数、更新時期のいずれをとっても多種多彩であり、例えば第三者機関による最低必須項目の設定と、それをすべての大学にフィードバックし、データ移行時に支障がないか否かを確認させる必要がある。

以上のことから、学校法人の経営破綻や合併といった事態が生じた際に対応し得るデータ・フォーマットの標準化は急務であるが、現時点においては、すべての大学の学籍・成績データを第三者機関等によって重複管理する必要はないであろう。今、必要なのは中央集権的にデータを管理することではなく、すべての大学が標準化されたデータ・フォーマットを常に作成・保有するか、必要なときに随時円滑に提供できるようにしておくことである。その目的の達成のためには、各大学がデータ・フォーマットの標準化を念頭に置きながら、しかるべき年度ごとにデータ管理に対する監査を実施するなど、各法人の自己責任として、さらにできることなら実際の学籍情報の授受をできるだけ支障のないよう、他の学校法人との間でのクロスチェック監査システムを考慮するなど、自らを律する姿勢が望まれる。

表 1. 学籍管理標準データ・フォーマット（例）

1. 本人氏名（ローマ字読み）	
2. 性別	
3. 生年月日	
4. 現住所	
5. 学歴（高校・大学・大学院）	* 各単位の評価については、すでに外国人留学生も留学帰国者も多く、また、国内・国外の大学との単位互換などが進展するの状況から、国際的に利用可能な基準評価軸を設けて、現在運用している各大学の評価を、この基準評価軸に準拠して記載することが必要である。
6. 入学年月日	
7. 入学時学部・学科	
8. 卒業年月日	
9. 卒業時学部・学科	
10. 国籍	
11. 保証人氏名	
12. 学生との続柄学生との続柄	
13. 学生との続柄	
14. 連絡先	
15. 履修科目	
16. 取得単位数	
17. 成績・評価	

第三者機関としては、現行では、日本私立学校振興・共済事業団（以下「私学事業団」という）あるいは日本育英会などが候補となり得る。また、経営破綻した学校法人の整理の際、あらかじめ学籍管理のために必要な経費を確保しておくことをルールにしておくことも必要であり、この点に注目すれば、預金保険機構、整理回収機構の仕組みが参考になるであろう。一方、私大連盟などの団体が管理するというのも一つの方法であり、その場合には、自らの大学の学籍管理を委託する会社を



設立しようという大学があれば、私大連盟がその立ち上げに協力し、そこに委託することも考えられる。また、経営破綻した大学の学籍管理を管理する経費については、社会的な責任の一つとして一定金額を会費とは別に積み立てておくことも考えられる。あわせて外部評価の一つとして私大連盟は加盟校に対して決算資料を報告させ定期的な経営診断・評価に基づいて改善に向けた指導・勧告などを行い、加盟校を一定水準以上の大学とする組織であるということ強く打ち出してもよい。

これまでは学籍・成績管理について危機管理の視点から論じてきたが、世界的に急速な進展を続けているIT社会に存在する学校法人の情報管理という視点から、発展的に考察する必要もあろう。既に程度の差こそあれ教育研究の分野でもITネットワーク技術は広く利用されている。さらに学部・学科単位や一法人内のみの狭いネットワーク・システムでなく、インターネット・ウェブ技術によって広く世界とつながっている。このような状況を考えると、あちこちで進展している周辺大学との単位互換や授業の相互乗り入れなど、そして外国大学との単位互換などの場面で、今後はインターネット・ウェブ技術を利用した情報の共同利用や共同管理の必要性が増すことは確実であろう。あるいはまた、広域の大型のコンソーシアムなどでは中心となる大規模大学のデータ管理システムそのものに、周辺大学も参加するという形でのデータ共有や互換が必要となることも目前の事実である。したがって前述の危機管理上からの学籍管理・成績管理についても、法人の積極的な戦略の中で、後ろ向きではなく、より発展的な問題として考慮されるべきであろう。

## 2．破綻大学からの学生受け入れマニュアル

経営破綻等により、廃校となる学校が出た場合、新たな受入校へどのような手順により在学学生を移籍し、その学籍・成績データを移行するかについてマニュアルの作成が必要である。しかしその場合も、その前段階において、各大学での「他大学の学生を受け入れることができるのか否か」にかかる議論が必要不可欠であり、この点に関するコンセンサスを得ることが第一である。これができたなら、単位の認定に関しては、各受入大学の単位認定方式に従って受け入れればよい。

学籍や成績に関するデータは、卒業生等の固定データと在学学生等の変動データに大別され、固定データに関しては標準化されたデータであれば比較的簡単に移行・管理できるが、注意しなければならないのは、移行前のデータ上のミスなどがあった場合の責任の所在について十分な対応マニュアルを考える必要がある。また変動データについては、受入大学での成績データが加算され、原簿上では共存することになるので、受入大学側で、以前の大学での成績データをどう関連づけるかについてのマニュアルを十分に検討する必要がある。

即ち、(1) 学生の受入数と定員との関係、(2) 取得済みの単位認定はどうするのか、(3) 編転入学試験制度との兼ね合いをどのように考えるのか、(4) 受

入れに際して学力試験を課すのか、(5) 取り扱いに伴って発生する費用は誰が負担するのかなどについては検討しておく必要がある。

### (1) 学生の受入数と定員との関係

従来のような護送船团的発想の時代であれば、近隣の定員割れの学部を持った大学への転入希望者を募って割り振ることで決着したであろう。しかし、今後の競争的環境の中では、このような発想で処理することには否定的であり、学生の権利保護の観点からも好ましくないと考える。

しかしながら、この問題の解決を極めて現実的にとらえてみると、学校法人がさまざまな理由により大学の廃校を決めた場合、できる限り早期に教職員のみでなく、ステーク・ホルダーに対しても情報を開示し、近隣大学を中心に在学生の受け入れを打診するべきである。この際、各私学団体や文部科学省は、その仲介役として重要な役割を果たすべきである。とくに文部科学省は、学校法人の破綻が「緊急事態」であることから、学生定員と受入数との関係を柔軟に考慮するとともに、破綻大学在学生の受講する権利を守るためのより柔軟で積極的な手立てを考えるべきである。

### (2) 取得済みの単位認定はどうするのか

廃校となる大学の学生が取得した単位の認定は、受入れ大学の単位と同様か、または極めて近似した単位に振り替えて認定する。最近の傾向として履修内容の比較が困難な単位名称が多く存在することなどから、それが簡単にできない場合には、それぞれ履修の内容・状況などを確認したうえで単位認定するなど、各受入大学の見解で対応することでよいと考える。

### (3) 編転入学制度との兼ね合いをどのように考えるのか

受入大学がすでに持っている編転入学制度に準備した定員を用いて受け入れることは何ら問題はない。しかし、緊急でかつ特別な状況である廃校が決まった大学からの転入学生の受け入れに際しては柔軟に対処して、本来の転入定員の枠を超えて、すべての学年について、妥当な数の受け入れを可能とするべきである。

### (4) 受け入れに際して学力試験を課すのか

廃校となる大学も受入れ大学も、ともに第三者評価を受け、類似のレベルであり、近似の単位であればあえて試験を行う必然性もないであろう。一方、第三者評価を受けておらず、教育レベルが客観的に判明していない場合には、転入に際して何らかの評価(試験)が行われることは、極めて当然のことである。ただし、どのような方法で行うかは、それぞれの受入側法人の考え方によってよい。

## (5) 取り扱いによって発生する費用は誰が負担するのか

転入及び転入試験等によって生ずる費用については、基本的には廃校となる大学からの転入生が負担するべきである。昨今話題とされている「入学金」についても通常の転入同様に扱っても良いし、転入の事情を考慮して特別な対応をとっても良いと考える。当然の事として破綻大学からの編入生から公序良俗に反するような費用を徴集することはあってはならない。

学校法人が経営破綻等により、廃校を余儀なくされた場合、まず在学生の転入・編入先を確保することが第一であり、当該法人はこのことを最優先して実施すべきである。しかし必ずしも速やかに受入校が見つかるとは限らない。いざ学校法人の破綻・廃校が決定して公になると短時間に多くの処理が進行することになる。したがって破綻・廃校処理と並行か、望むらくはそれ以前に在学生の他学への転入をすべて終了するべきであるが、現実にはそう容易なことではないであろう。在学生の転入処理が終わらない場合、それが決まるまでの間、宙に浮いた学籍・成績データを保管・管理して、在学生の処理を実質的に肩代わりする組織が必要である。その意味では、その作業に要する労力と資金を考えると、何らかの機関レベルの組織が必要であり、また情報の安全性・信憑性確保の点からみても、例えば私学事業団や日本育英会などのような信頼の置ける専門家の多い機関でデータを管理することが望ましい。学校法人の破綻決定後の混乱を考慮し、当該法人の学生の不安を考慮すれば、これらの組織が一旦学生に関する情報を引き取って学籍・成績情報の管理を引き受けるとともに、破綻処理の最優先課題として進められる学生の転入先が決まるまで、積極的にその作業を支援・実行するような方法も検討されてよいであろう。

## ・私立大学におけるガバナンスの再構築

### 1. ガバナンスの必要性

バブル崩壊後のわが国経済界では、証券会社による損失補填、金融機関による乱脈融資をはじめ、一流企業といわれる組織での実にさまざまな不祥事の発生とその事実隠蔽工作など目を覆いたくなるような無責任な事件が続出し、日本企業における経営責任・企業倫理の欠如と監査機能の欠落は明らかである。そのためここ数年来、意思決定のシステム化、ステーク・ホルダーとの関係改善、トップ・マネジメントを中心とするガバナンスをめぐる議論が活発化し、コーポレート・ガバナンスのあり方の再検討とともに形骸化した監査システムの見直しや監査役の権限強化などが検討されつつある。

翻って、日本の高等教育界をみると、急速な少子高齢社会の到来、国際化の進展、

規制緩和と自己責任による市場原理に基づく経営の必要性、そして国立大学の「法人」化など、私立大学をめぐる環境はかつてないほど大きく変化している。そうした時代の変化の只中であって、私立大学は「誰のための大学か」を今一度想起し、学生へのサービスを第一義として、社会とのつながりをより確固たる信頼関係で結んでいく必要がある。

近年、企業社会でコーポレート・ガバナンス論が重要視される背景には、株主のみでなく顧客・消費者に対する軽視、そして不祥事への対応の拙さという二つの側面があるといわれている。もちろん私立大学の設置主体は、財団法人を母体として、私立学校法に基づいて設立された学校法人であり、株式会社について展開されてきたコーポレート・ガバナンス論がそのまま転用できるわけではなかろう。しかし、株主あるいは社債保有者を念頭に置くものではないとしても、私立大学においても、設置者、寄附者あるいは学費納入者である学生や学生の保護者、及び国民を一種のステーク・ホルダーとして考えることはできよう。あるいは、公的な補助を受けながら極めて公的なサービスである研究・教育を進めていることを考え合わせると、社会一般に対しても、それをステーク・ホルダーとまではいわずとも、それらに対するアカウンタビリティを十分に果たしていくべきであろう。その意味では、私立大学においてもガバナンス論の導入・検討は焦眉の急であるといえる。

大学の理事長・学長、そして教授会などの権限や機能については、私大連盟の財務・人事担当者会議において繰り返し検討されてきたが、今日ほど各学校法人の意思決定システムの重要性が増している時代はない。学校法人にとって未曾有の危機である今日、学校法人（大学）が本来の機能とする教育と研究を充実させるとともに、ステーク・ホルダーとしての社会に向けて、積極的に情報開示して透明性と説明責任を果たし、さらにより個性輝きステーク・ホルダーに支持される教育研究機関へ向けた改革を力強くすすめるためのガバナンスのあり方を再検討する必要がある。

## 2．国立大学の「法人」におけるガバナンス構想

すでに具体的に進められている国立大学の「法人」化は、国立大学を文部科学省による教育行政の実施機関という受け身の立場から、自立した教育機関への転換を促すものである。そのためには自らの意思決定により持てる教育研究資源を効率的かつ有効に活用しなければならない。同時に意思決定のメカニズムを迅速に、納得のいく形で、効率的に作動させなければならない。目的は、教育研究活動の質の向上であるが、同時に費用対効果の向上を図ることでもある。まさに競争市場におけるコーポレート・ガバナンスに類する組織統治能力の形成と自己責任が強く求められているのである。すなわち今回の国立大学の「法人」化によって、一般の株式会社におけるCEOに匹敵するともいえる学長のリーダーシップの発揮が可能となり、

現行の私立大学に比して、はるかに迅速な意思決定やより自由な企画とその実践が可能となることになる。

文部科学省から平成14年3月に配付された『新しい「国立大学法人」像について』及び平成15年2月に公開された「国立大学法人法案の概要」（添付資料：20頁参照）とから、改革の目的と方向性について要旨をできる限り具体的に示すと、次のようである。

### （1）国民や社会に対するアカウンタビリティの重視と競争原理の導入

大学の運営に当たって、教育研究機関としてのサプライ・サイドの観点でなく、学生や地域社会・産業界などのデマンド・サイドからの観点を重視して、中期目標と年度計画を策定し開示する。

国立大学法人の教育研究に対しては、第三者評価（国立大学法人評価委員会や大学評価・学位授与機構など）に基づく競争原理を導入し、この評価結果に基づいて重点的な資源配分を行う。

国民や社会へのアカウンタビリティの観点から、強力なトップリーダーとしての学長選考の過程には、学外の学識経験者の意見を反映させる仕組みを導入する。

学長選考に当たっては、まず経営協議会の学外委員と教育研究評議会の代表者の各々同数、及び学長または理事（委員総数の3分の1以下）により構成される「学長選考会議」を組織して学長候補を選任し、次いで、これを文部科学大臣が任命する。

一方、選任された学長が不適任の場合には、学長選考会議の審議結果に基づいて、文部科学大臣が学長を解任することができる。

### （2）経営責任の明確化した戦略的・機動的な大学運営の実現

法人化により、国立大学法人の学長は実質的に（私立大学でいう）理事長と学長を兼ねる立場となり、経営の権限と大学運営の自立性が大幅に拡大する。これに伴って、大学運営における権限と責任の所在が明確になる。

学部学科の枠を越えて資源配分を戦略的に見直し、機動的に決定・実行できるトップダウン方式の意思決定の仕組み、すなわち学長と学長が選任する理事（学外者を含む）で構成された「役員会」がその任に当たる。

学長は経営・教学の責任者として、学内のコンセンサスに留意しながら、強いリーダーシップと経営手腕を発揮する。

「教育研究評議会」は、学長と学長指名の役員、学部長、研究所長、及びその他重要な教育研究組織の長で構成され、主に教学面に関する重要事項を審議する、「経営協議会」は、学長と学長指名の役員・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学識経験者（2分の1以上）で構成され、主に経営面に関する重要事項を審議する。学外の有識者を交えることで、より開かれた審議を行う。

学長は、経営面に関する「経営協議会」での審議と、教学面に関する「教育研究評議会」での審議を踏まえて、最終的な意思決定を行う。

以上により国立大学法人は、学長を中心としたダイナミックで機動的な運営体制の確立と学外有識者の参画による社会に開かれた管理・運営システムを実現する。

### 3．私立大学のガバナンス

国立大学が「法人」化の中で、前述したようなガバナンスを導入し、これが稼動することになると、私立大学にとっては大変な脅威となる。当然のことながら学校法人は、より洗練された強力なリーダーシップとガバナンスを獲得しなければ、競争的環境の中では生き延びてゆくことは困難となる。果てさて、あなたの学校法人は、以下の質問に対して確かな回答を用意できるか。

理事長・学長は、自らの大学にとって誰がステーク・ホルダーであり、ステーク・ホルダーが何を求め、それにどう答えるかについて、明確な方針を持っているか。

理事長・学長は、教育界の競争的環境の中における自らの大学の占める位置を認識し、今何が問題なのかを明確に認識しているか。

理事長・学長は、自らの大学が存在する競争的環境の中で、中長期的な視点に立って競争力を強化するために、何を変革したら問題が解決できるか、その具体的方策を列挙できるか。また、もし変革できなかった場合にはどうなるのかを認識しているか。

理事長・学長は、自らのリーダーシップと迅速な意思決定が、競争に打ち勝つために不可欠であることを認識しているか。さらに権限を強化する必要があるか。

理事長・学長は、自らを含めた理事会メンバーだけで、戦略の妥当性を担保する自信はあるか。運営の状況を客観的に監視、モニタリングする必要はないのか。

将来遭遇する可能性のあるリスクの洗い出しはできているか。さまざまなリスクに対する備えは十分か。

学校法人の運営のよしあしを決める尺度を持っているか。

この尺度によって測られた成功・不成功が、理事にとっても、その他の教職員にとっても、意味のあることとするような仕掛けはあるか。

組織運営上の責任と権限は明確か。運営の失敗、不祥事に対する組織としての処分は客観的なされているか。

もしも理事長・学長のパフォーマンスが継続的にステーク・ホルダーの期待に答えることができないときには、その責任者（理事長・学長）を解任し新し

いリーダーを発掘して選出するメカニズムがあるか。

以上に確実に答えられる準備が必要である。これから生ずるであろう「法人」化した国立大学との激しい競合関係は、従来からの補助金政策や寄附金をはじめとする税制問題などでのイコール・フットィングが改善されない現状のままでは、明らかに私立大学が不利な状況に追い込まれることは必定であり、この点の早期改善を強く望みたい。

## ・ 内部監査システムの確立

### 1 . 内部監査の必要性

監事の役割の活用、活性化により、ガバナンスを再構築しても、それが的確に実施されその結果がどうであったかを常にチェックして次に活かすシステムがなければ、組織はやがて活力を失ってしまう。そこで理事長は内部監査機構を置いて、組織内部を理事会が決めた方針・方策の通りに、ルールに従って運営されているか否か、もしもその方針・方策の通りに行われていなければどこが問題なのかを察知することに努力を傾ければ、問題を小さいうちに発見し修正することが可能となる。すなわち、計画・実行及び監視という基本マネジメント・プロセスが構築されていなければならない。

平成2年の大学設置基準の大綱化に端を発し、少子高齢化、インターネットにはじまるITの劇的な発展普及、そして長引く経済不況など多くの要因が相まって、否応なしに大学改革が迫られてきた。すべての分野でステーク・ホルダーの厳しい選択が始まり、高等教育の世界も例外ではあり得なくなっている。私学は、私学たる所以を発揮して、真にステーク・ホルダーに選択される魅力ある大学づくりを進めなければならない。これを実現するには「透明性と説明責任」を実現するクオリティ・マネジメントのもとで、大学改革を企画し推進する柔軟かつ堅実な組織が必要不可欠である。即ちステーク・ホルダーのニーズに敏感で、迅速な調査・企画と迅速な決断のできる組織である。

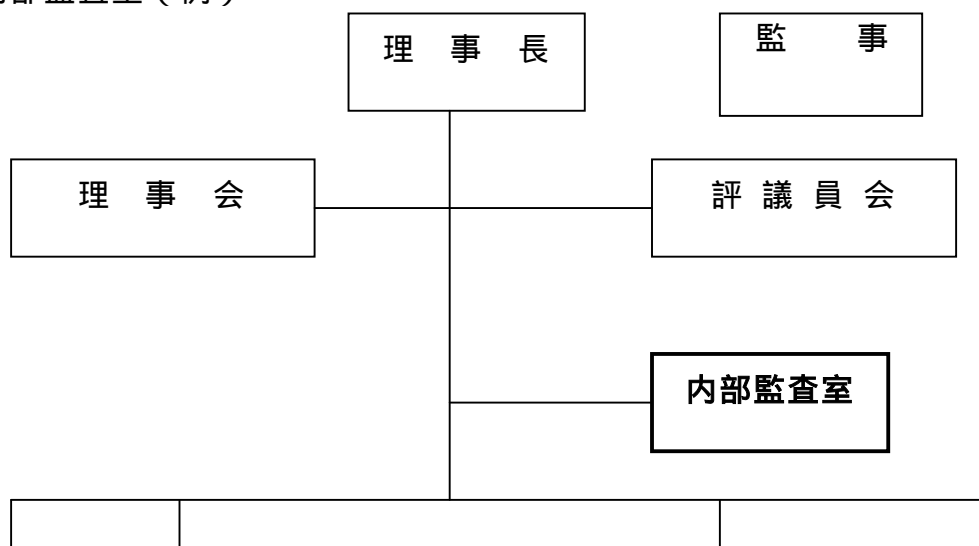
また、このような組織では、目的に照らして明確な組織目標を設定しなければならない。設定された目標を達成するうえで重要なことは、組織構成員一人ひとりの役割と責任を明確にすることである。さらに各人の役割と責任を十全に果たすためには、的確な権限委譲による迅速な判断と実行が求められる。

したがって、管理運営の組織が適正・妥当に、規定など約束事に則って的確に運営されているか否かを監査し、自己牽制を行う機能としての「内部監査システム」もまた欠くことのできない組織である。

## 2 . 内部監査機構の設置と運用

内部監査機構は、前述のように理事長の命を受けて学校法人内の業務と経理が予め定められた手順に従って正しく行われているか否かをチェックし、組織内部の統制を行う組織である。したがって経営に直結した組織であることが望ましく、例えば理事長直轄の特命組織とするとともに、監査担当者には各部署に対して精査を行い、その結果をもって改善・提案・勧告を行うこともあるので、必要十分に実務に精通し、見識があって、かつ所属長に対して説得力のある人物を選任することが望ましい。

内部監査室（例）



内部監査機構の主たる業務は、繰り返しになるが、理事会の決めた計画・方策に従って、かつ法人の権限委譲規定や業務分掌規定に沿ってすべての業務が的確に迅速に行われているか否かを精査する、会計監査と業務監査である。ただし、会計監査については、私立学校振興助成法に基づいて外部の監査人としての公認会計士（会計事務所・監査法人など）が、年度末及び年度内の適切な時期に、組織の内部統制は健全であることを前提として、主に「学校法人会計基準」に対する準拠という視点から会計・経理の状況を精査ではなく試査することになっている。一方、法人の監事は理事会の構成メンバーとして、ただし、他の理事会メンバーとは独立して、法人の財務監査及び理事の業務執行状況を監査することが定められている。

以上のように、監事、公認会計士、内部監査機構は、各々異なった立場で法人組織の運営状況を監査するのであるが、従来はこの三者間にはほとんど情報交換もなくまったく独立して監査が進められてきた。しかしながら今日のようにどのような組織であっても社会からの厳しい評価を加えられる状況では、この三者がそれぞれの立場を尊重したうえで、情報を交換することでより効率的かつ、より有



意義な監査の実務が行えるものとする（監事のあり方については、私大連盟の監事会議において検討中であり、この結果を参照されたい）。

### 3．内部監査の実務

内部監査の実務は、基本的にリスクベースで考慮し改革するとよい。まず組織内のどこにリスクがあるかを認識して洗い出し、そのリスクの評価を行い、よりリスクの高いところに監査作業の重点を置き、なおかつ精度を上げることである。

通常考えられる主なリスクは、以下に示す三つである。

コンプライアンス・リスク（法令遵守、情報管理）：法令・規則・規定を逸脱していないか。

オペレーション・リスク（事務業務）：事務諸規定に則っているか。

システム・リスク（コンピュータ関連）：コンピュータ・システム及び情報の管理は効率的か、バックアップ体制は万全か、ネットワーク管理は大丈夫か。各部署における上記三つのリスクについて再検討して、チェックポイントを定めて、リスクの大きさに見合った監査を計画することが効率的な内部監査実施には必要である。

具体的な作業手順としては、以下の通りである。

各部門のリスクを認識し、それを徹底的に洗い出し、リスクを評価する。

リスクを防ぐ手立て、手続きはできているかについて検討する。

運営は、諸規定を逸脱していないか、権限委譲の範囲内か。

サンプルを抽出して精査する。

監査の評価は三段階 - 「良好」「概ね妥当」「改善を要する」 - で評価する。

調整や改善を要する部署とは、評価後に改めて事実関係を確認・討議して具体的な事実・事象を双方で確認する。

これらの議論の中から、具体的な改善方策を導き、改善提案する。

改善策対案・実施後をフォローアップ（現場担当者による改善された業務手続きを具体的な明示、並びにその実施状況のチェック）する。

以上のように、最近の内部監査では、単に事後にコンプライアンスをチェックするのではなく、より積極的にリスク削減に向けて行動する組織となっている。そしてさらに、学校法人の前向きな積極戦略の一環として、理事長の命の下、現状の問題点の詳細な調査・把握とそれに基づく改善企画提案の役割を担うことも考えられ、それぞれの法人にあったより現実的・前向きな戦略手法の一つとして考慮すべきである。

## ・アドバイザーボードの確立

政府・総合規制改革会議では、これまで想定すらされなかった「教育分野への株式会社参入」にかかる検討が進められてきた。7月23日にまとめられた『中間とりまとめ』では、「民間参入・移管拡大による官製市場の見直し」において、「多様化する国民のニーズに対応し、安価で良質な財やサービスの提供を確保するためには、供給主体をコントロールするのではなく、公共性・公正性の確保を前提に、多様な主体が市場に参入し、競争を通じて利用者の満足度を高めていく仕組みを構築し、社会全体の費用を低減させることが望まれる」とうたっている。そのうえで、「選択の拡大」をキーワードとして、教育という公的関与の強い分野への消費者主権に立脚した株式会社の市場参入・拡大を提言し、そのメリットとして、「資金調達が多様化、増大している社会人教育ニーズの把握とそれに対応した教育サービスの充実・向上、経営・事務スタッフ等必要な人材投入による学生ニーズに直結した効率的な経営」をあげている。

少子高齢化の進展の只中であって、教育分野への株式会社参入は、民間非営利組織であり公益法人としての立場を維持してきた一般私学にとってはまさに「黒船」の到来であり、実現したときの影響は計り知れない。

さらに、検討当初は歯牙にもかけられなかった国立大学の「法人」化が進んでいることを考えると、株式会社参入もまったく現実性がないわけではないといえよう。国立大学は「法人」化によって、その外見上の姿、形を変えるだけでなく、その内容についても大きな変貌を遂げると考えておかなばならない。国立大学の教官の中には、「国立大学の法人化に際しては、民営分割で成功したJRが教科書となる」と言い切る人も少なくなく、そうなれば、「法人」化された国立大学は、私立大学にとってはまさに強敵となる。私立大学にとっての国立大学は、「株式会社立大学」よりも一足先に姿を見せる「黒船」といっても過言ではない。

『解説・私立学校法』は、私立学校における学校管理について、「私立学校設置者である学校法人の最高管理機関が理事会にあることはいうまでもない。したがって、理事会が学校管理の基本方針を決定するが、具体的には寄附行為と理事会によって設けられた管理組織が、理事会の定めた基本方針に基づいて管理を行うことになる」と記述している。

私立学校の管理運営主体は、上記解説の通りであり、加えて合議制の諮問機関としての評議員会がある。評議員会は、寄附行為の定めにより、決議機関とすることもできるが、学校法人の中には、私学大転換期にもかかわらず、いまだに旧来の「理事会独善」というより「理事長独善」、評議員会も形式的運営ともいえる手法を残しているケースが見受けられる。

今や大学生存の「生殺与奪」の権を握っているのはステーク・ホルダーとしての国民である。直接的な受益者である現役学生だけではない。問題は、市民がその大学の「魅力度」をどのように判定するかであり、その多寡が直接的、間接的に大学

の存廃につながっていく。

大学の総合評価は、伝統や過去の実績に加えて、現在の教員の教育研究におけるスキルや質的レベルが大きな比重を占めてきた。それらを高めるためには、学外の声に率直に耳を傾ける必要がある。しかしながら従来の大学は、ややもすると「唯我独尊」型が多く、「民意に耳を傾ける」姿勢に欠けていたといわざるを得ない。

わが国においては、大学教員の処遇はおおむね終身雇用、年功序列で、昇進、昇格も研究業績、とりわけ論文業績が重視されている。しかし、今日の事情からいえば、教育業績をもっともっと問わなければならない。教育に関する評価を重視してこなかったことから、その手法も未だ確立していないというのが実態である。

大学の社会貢献策またしかりである。長年、「象牙の塔」の形容詞で象徴されてきたように、大学人の中には今なお、社会とのかかわりを忌避する考えを持つ人間も数多く見られる。ステーク・ホルダーとしての国民に対し、透明性と説明責任を持って、質の高いガバナンスを押し進めるためには、法の上での管理体制とは別に、学外の知識人や企業経営者などによる組織を別途構成し、個々の私立大学の管理運営が、「激動の社会」の流れにマッチしているか否かを有識者の目線でチェックし、助言してもらう体制づくりが急務である。その意味では、地域住民の意見を反映するとともに、市民の目から世の中の流れを的確に読んで指針を示し得る外部の知識人や経営者からなるアドバイザリーボードの存在は欠かすことはできない。大学の管理運営組織のガバナンスを高めるとともに地元や他産業の有識者を招くことでステーク・ホルダーのニーズをとらえるとともに、ガバナンスのあり方に意見を求めることのできる「アドバイザリーボード」は、理事会への直言機関として、これからの大学運営に欠くことのできない要素である。

この目的が結実するか否か。それは一にかかって、その「メンバー」と、理事者の「聞く耳」である。

## ・私学財政基盤確立のためのスキーム - 外部資金導入及びその運用

### 1. 学校法人が有する活用可能な資産

少子高齢化の進展、国立大学の法人化や外国大学の参入など、大学間競争の激化が予測される中、民営の非営利機関である私立大学が、個性ある建学の精神を活かして新時代への価値観の形成に挑戦し続けるためには、その健全な財政基盤の確立が必要不可欠である。さらに今日では、低迷する日本経済の中であって、銀行の破綻や企業倒産が相継ぎ、安全とされてきた銀行の預貯金や証券会社の国債をはじめとする債権、特に安全と考えられていたMMFの元本割れなど「資産保全リスク」や低金利による「運用利回り低下リスク」にさらされ、さらに目前に迫っているペ

イオフ解禁を考慮すれば、従来の資産運用方針では、もはや資産を増やすことどころか維持確保することすらできなくなっている。その意味では、本委員会が別に提言している『規制改革と「自己責任戦略経営」の確立』にあるような、私立大学と国立大学のイコール・フッティング、各種規制の改革が必要不可欠である。

しかし、それでもなお、私立大学における教学改革を力強く押し進めることができるよう、自助努力による財政基盤の強化とともに、国際競争力のある研究・教育活動を推進するためには、改めて学校法人が持っている活用可能な資産を総動員して積極的に活用することが必要である。すなわち、これらはどこの学校法人でも所持している、「(1) 教員、職員、学生を含む『人』」、「(2) 土地、施設、設備などの『物』」、「(3) 現金・預金や債権などの『金』」、そして大学ならではの資産である「(4) 教育研究活動から生じる『知的財産(ナレッジ)』」である。

## (1) 「人」：教員、職員、学生の活用

### 1) 教員の活用

責任担当コマ数の増加、オフィスアワー等の対学生アドバイス業務の充実、経営管理の役割分担(学部・学科ごとの独立採算制導入)、産学協同の推進、ベンチャー起業による活性化など。

### 2) 職員の活用

経営管理役割の強化、役割分担の増加、徹底したアウトソーシング、業務経験者の定時雇用促進、分社化による活性化と人件費削減など。

### 3) 学生の活用

学生によるベンチャー起業の推進、チューター制度の活用、能力ある学生へのいわゆるダブル・メジャーの認定、意欲ある学生への援助、生涯学習の推進(大学・大学院への社会人入学の充実)など。

## (2) 「物」：土地、施設、設備の活用

### 1) 土地の活用

遊休地の期限付き賃貸や時間貸し賃貸、駐車場経営、SPC手法を応用した賃貸ビルの経営、サテライト・キャンパスの運営、医学・看護・介護系大学でのケア付きマンションの経営など。

### 2) 施設の活用

講堂、教室、実習室など空き時間を利用した生涯学習サービスの推進や時間貸しの賃貸運用、定員削減や恒常的収容人員割れによる空教室棟を利用した老人ホームや老人グループホームへの転用など。

### 3) 設備の活用

教育研究設備の時間貸し賃貸運用など。

### (3) 「金」：現金・預金、及び債権の活用

#### 1) 外部資金の導入

寄附金事業の推進、科学研究費補助金採択の推進、デリバティブを活用した資金調達（金利スワップ）、学校債による資金調達など。

#### 2) 現金・預金の運用

中長期計画に基づく計画基金（第2号基本金並びに第3号基本金等）を、中長期の資金に合わせたポートフォリオをつくって、比較的安定の国債、外国債で運用することも大事であろう。さらにこれらによって経験をえた後、余裕資金の一部を、ある程度リスクを覚悟しながら自分自身または小額資金を複数集めて資金運用会社に委託して、利回りのよい金利商品を用いて運用する。例えば、複数の学校法人が出資して運用子会社を設立し、優秀な運用担当者を雇用して自己資金及び市場から調達した資金を、オルタナティブ投資など利回りのある金融商品で運用することも可能である。

### (4) 「知的財産（ナレッジ）」：教育研究活動の活用

大学はまさに知識集積の場所であり、知的財産の宝庫である。これらのナレッジを単に大学や大学院の学生教育にのみ利用するのではなく、社会人に対するエクステンション・スクール、TLOを通じた特許にかかわるロイヤリティなどの形で活用すべきである。

## 2. 外部資源の活用とアウトソーシング可能な教育産業育成の必要性

学校法人の経営を改善し体質を強化するためには「構造改革」が必要であり、その最重要課題の一つはコア・コンピテンツ、すなわち教育研究への力の「集中」である。そして、コアに「人財」を集中し、コアではないとした業務は積極的に外部資源を利用することで組織を活性化し、質の向上を図ることが可能となる。また財務の観点からも、増大してゆく固定費を変動費化させて全体の管理コストを削減するためにも、アウトソーシングは有効である。しかし、現状の教育産業では質の高いアウトソーシング先として安心して依頼できる先は少ない。したがってこれらを育成することが急務である。我々が利用しやすく質の高いサービスを提供し得る教育産業の発展が教育現場を再生させる起爆剤ともなろう。

大学事務部門における改革対象は決して少なくない。近年の私学経営環境から、いわゆるアウトソーシングは多くの法人で実施されているものの、実態はまだ緒についたばかりであり、本格化を急がねばならない。またすべての事務部門をコアの部分と、そうでないものに峻別し、今、一般的に「コア」と認識されている部分の中にも「非コア」があり、その整理が先決である。また、業務を「定型業務」と「非定型業務」に分類したとき、まさに「定型業務」は外部委託の対象であり、こ

れらを外部に出すことによって、教職員本来の業務、固有の特徴を示すことのできる業務に集中させるべきである。

さらにそれとは別に、事務機構の再編が必要な法人が少なくない。例えば、全学生数4,000人以下の大学設置法人の中で、今なお法人事務局と大学事務局を別建てで置いているところがある。中には「私学元禄時代」と揶揄された過去のよき時代と同形態の体制を続けているところもある。

「コア」「非コア」の峻別には、従来の固定概念を払拭せねばならない。

事務局にあっては、総務、人事、企画、財務は「コア」中の「コア」という潜在意識が強く、また教学サイドでは、教務、学務の両部門は業務内容からすべてを「コア」とする考え方がある。いずれも大学の管理運営上、重要部門ではあるが、かといってそれら各部門のすべてを従前のように、専任職員のみで固める必要があるか、どうか。理事者の意識改革が求められる。

例えば、法人業務の「本丸」ともいえる総務業務の多くの部分のみでなく、人事部の福利厚生部門、経理業務の資金運用、給与、賞与計算等、さらには企画の一部分であっても、これらを外部委託できるはずである。図書館業務、学生募集、入学試験、就職開拓等も内容を精査して可能なものは外部へ委託すべきである。これらの分野は、人件費削減の観点とは別に、外部委託のほうが成果をあげやすい側面もある。コンピュータの運用・管理、建築物の管理、清掃、受付、警備、運転手業務等は、法人の収益事業あるいは子会社を設け、その経営に委ねるケースも考えられる。

一般的にアウトソーシングの定義はあいまいで、時代の流れとともにその概念も変化している。ここで外部資源の利用を“業務の企画”と“業務の運営”という二つの観点から、整理して分類してみると、単に人材を派遣するのみで業務の企画も運営もユーザーの指示に従う「人材派遣」、ユーザー側で決められた企画に基づいて運営のみを行う「業務代行（外注）」、ユーザーの依頼により調査・企画・設計を行うが運営は行わない「コンサルテーション」、ユーザーの依頼によりサービス提供側が自ら業務の企画・設計のみでなく運営まで行う「アウトソーシング」と分類、定義される。

外部資源を利用する際には、どの方式を利用するのかを明らかにして、戦略的な利用を行うことが肝心である。もしこれを誤ると人件費削減どころか、逆に混乱を生じるとともに高い委託費を支払うことになることも事実である。派遣社員の一定期間欠勤に際し、代替要員として送られてきた人物が、学校業務にまったくそぐわないケースがままあり、きちんとした管理を行わないと業務遂行に支障を来すことが少なくない。

図 1 . 「外部資源利用方法の分類」

業務 の 企画 ・ 計画	Y e s	コンサルティング	アウトソーシング
	N o	人 材 派 遣	業務代行（外注）
		N o	Y e s
	業務の運営		

同様に教学上の問題点もある。文部科学省の調査によると、情報処理の授業に補助者として派遣インストラクターを配置したところ、本来の担当教員より能力が高い場合があり、結果として教員から忌避され、情報処理教育の実があがっていないケースもある。

それら日常的問題もさることながら、大学におけるアウトソーシング推進上の最大の壁は、外部委託により余剰となる専任教職員の行き場の問題である。解消策には新規事業への配置転換、設立子会社への出向、早期退職優遇制度の活用などが考えられる。いずれもハードルが高く、決して容易ではない。しかし、このままで放置していたのでは、財務体質の改善は望めず、積極的かつ慎重な計画と実行あるのみである。

## 国立大学法人法案の概要

## I 総則

- 1 「国立大学法人」とは、国立大学を設置することを目的として、この法律の定めるところにより設立される法人をいう（独立行政法人通則法に規定する独立行政法人ではない）。
- 2 国は、この法律の運用に当たっては、大学及び大学共同利用機関における教育研究の特性に配慮しなければならない。
- 3 国立大学法人（89法人）並びに国立大学及び大学共同利用機関法人（4法人）の名称を定める。
- 4 政府からの出資について定める。

## 組織及び業務

## （役員）

- 5 国立大学法人の役員として「学長」（＝法人の長）、「理事」（法人ごとに数を定める）及び「監事」（2人）を置く。

## （役員会）

- 6 学長は、次の事項について決定する際には、役員会（学長及び理事で構成）の議を経なければならない。
  - 中期目標についての意見（＝原案）、年度計画
  - 文部科学大臣の認可・承認を受けなければならない事項（＝中期計画など）
  - 予算の編成・執行、決算
  - 重要な組織の設置・廃止
  - その他役員会が定める重要事項

## （経営協議会）

- 7 国立大学法人の経営に関する重要事項を審議する機関として「経営協議会」を置く。

- 8 経営協議会は、
  - 学長
  - 学長が指名する役員及び職員
  - 教育研究評議会の意見を聴いて学長が任命する学外有識者（＝学外委員）で構成され、の学外委員が2分の1以上でなければならない。

- 9 経営協議会は、
  - 中期目標についての意見、中期計画及び年度計画のうち経営に関する事項
  - 会計規程、役員報酬基準、職員給与基準その他経営に関する重要な規則の制定・改廃
  - 予算の編成・執行、決算
  - 経営面での自己評価
  - その他国立大学法人の経営に関する重要事項を審議する。

- 10 経営協議会の議長は学長を充て、議長は経営協議会を主宰する。



(教育研究評議会)

- 11 国立大学の教育研究に関する重要事項を審議する機関として「教育研究評議会」を置く。
- 12 教育研究評議会は、  
学長  
学長が指名する役員  
学部長、研究科長、附置研究所長その他の重要な教育研究組織の長で教育研究評議会が定める者  
その他教育研究評議会が定めるところにより学長が任命する職員  
で構成される。
- 13 教育研究評議会は、  
中期目標についての意見、中期計画及び年度計画のうち教育研究に関する事項  
学則その他の教育研究に関する重要な規則の制定・改廃  
教員人事に関する事項  
教育課程編成の方針  
学生に対する援助  
学生の入退学や学位授与等の方針  
教育研究面での自己評価  
その他国立大学の教育研究に関する重要事項  
を審議する。
- 14 教育研究評議会の議長は学長を充て、議長は教育研究評議会を主宰する。

(学長の任命)

- 15 学長の任命は、国立大学法人の申出に基づいて、文部科学大臣が行う。
- 16 15の国立大学法人の申出は、  
経営協議会の学外委員で経営協議会から選出される者  
教育研究評議会の代表者  
が各同数で構成される「学長選考会議」の選考に基づき行う。  
及び のほか、学長選考会議の定めるところにより、学長又は理事を加えることができる(ただし、学長選考会議の委員総数の3分の1以下)。

(理事及び監事)

- 17 理事は学長が、監事は文部科学大臣が任命する。  
その際、現に当該国立大学法人の役員又は職員ではない者(学外者)が含まれるようにしなければならない(=学外役員)。

(役員の任期)

- 18 学長の任期は、2年以上6年を超えない範囲内で、学長選考会議の議に基づき、国立大学法人が定める。  
理事の任期は、6年を超えない範囲内で、学長が定める(ただし、学長の任期を超えてはならない)。監事の任期は、2年とする。  
役員は、再任されることができる。

(役員の解任)

- 19 文部科学大臣は、心身の故障、職務上の義務違反、業績悪化等の場合には、学長選考会議の申出に基づき、学長を解任することができる。  
学長は、心身の故障、職務上の義務違反、業績悪化等の場合には、理事を解任することができる。

(国立大学法人の業務)

- 20 国立大学法人の業務に関する規定を置く。

## 中期目標等

- 21 文部科学大臣は、6年を期間とする中期目標を定め、国立大学法人に示す。  
中期目標は、  
教育研究の質の向上に関する事項  
業務運営の改善及び効率化に関する事項  
財務内容の改善に関する事項  
自己評価や情報発信に関する事項  
その他の重要事項  
を定める。  
文部科学大臣は、中期目標を定めるに当たっては、あらかじめ、国立大学法人の意見を聴き、当該意見に配慮しなければならない。
- 22 国立大学法人は、中期目標に基づき、中期計画を作成し、文部科学大臣の認可を受けなければならない。
- 23 国立大学法人・大学共同利用機関法人の業績に関する評価を行うため「国立大学法人評価委員会」を置く（ただし、評価の際、「独立行政法人大学評価・学位授与機構」（仮称）が行う教育研究評価の結果を尊重しなければならない）。

## 財務及び会計

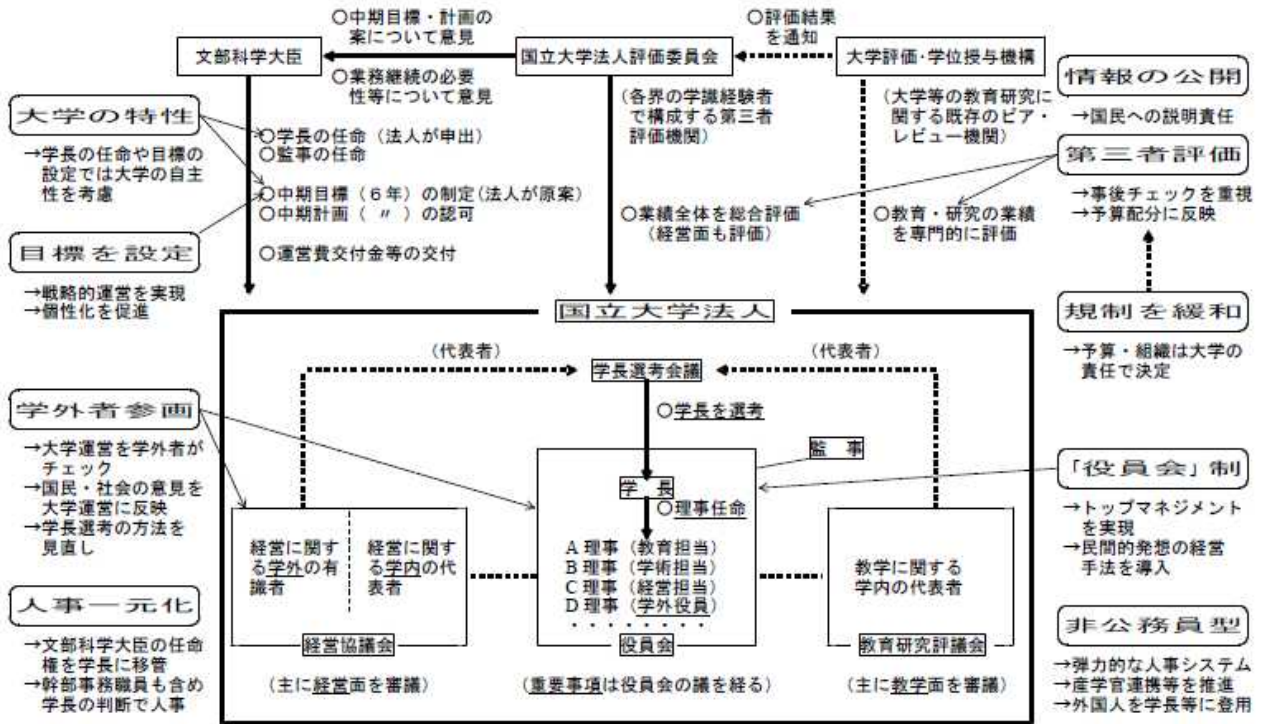
- 24 中期計画終了時の積立金は、文部科学大臣の承認を受けて次期に繰越せる。
- 25 長期借入金を可能にする（附属病院等の施設整備の財源とするため）。
- 26 各国立大学法人の土地処分収入の一部を独立行政法人国立大学財務・経営センター（仮称）に納付する（国立大学法人等全体の施設整備の財源とするため）。

## その他

- 27 国立大学法人評価委員会は、平成15年10月1日に設置する。  
国立大学法人は、平成16年4月1日に設置する。
- 28 国立大学法人移行の際の学長は、現在の任期まで引き続き学長となる。
- 29 現在の国立大学の職員は国立大学法人が引き継ぐとともに、権利義務も継承する。
- 30 附属病院の整備に係る国立学校特別会計の既往の長期借入金は、独立行政法人国立大学財務・経営センター（仮称）が引き継ぐとともに、関係する国立大学法人が分担して負担する。
- 31 法人運営の自主性への配慮、国による財源措置その他独立行政法人通則法の必要な規定を準用する。
- 32 「大学共同利用機関法人」についても「国立大学法人」に準じた規定を置く。

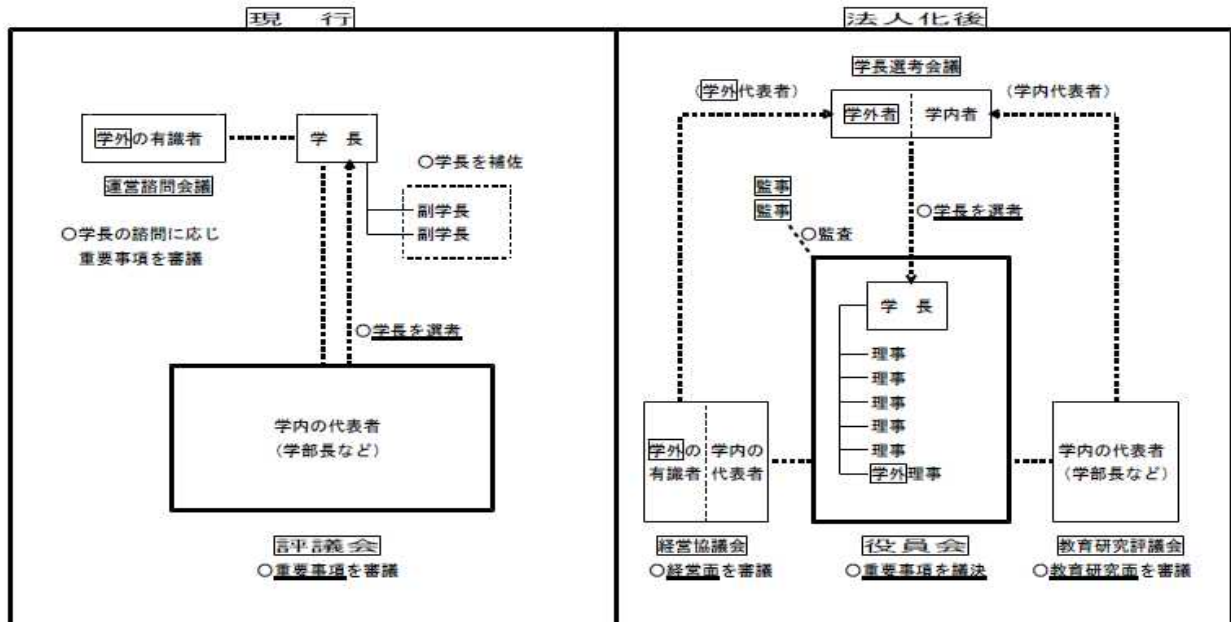
# 国立大学法人の仕組みの概要

国立大学法人の仕組みの概要



# 国立大学の運営組織

国立大学の運営組織



## 経営委員会委員

平成15年3月

担当理事  
委員長  
委員

八田英二	同志社	大学長
佐藤英善	早稲田大学	法学部教授
田中繁男	梅花学園	理事長
野村修也	中央大学	法学部教授
松井道彦	慈恵大学	専務理事
田中利見	上智学院	経済学部教授
清水雅彦	慶應義塾	常任理事
澤木勝茂	南山学園	常務理事
若林洋夫	立命館	常務理事
市川太一	修道学園	法学部教授
田中一昭	拓殖大学	政経学部教授

