

## I 学長のリーダーシップ強化に伴う監事等による学長の業務執行のチェック機能の確保について

学長のリーダーシップが強化されたことに伴い、学長の業務執行についてのチェック機能の重要性は高まっている。これに鑑み、監事にどのような人を得てどのような機能を発揮すべきか、課題等を整理する。

### (1) 監事の業務及び監査機能の強化についての現状

#### ア) 監事の業務

監事は、国立大学法人の業務の監査を行い、監査の結果に基づき、必要があると認められるときは学長又は文部科学大臣に意見を提出する権限を有する。その具体的な監査事項として、

- ①関係法令、業務方法書、規則等の整備状況及び実施状況
- ②中期計画及び年度計画の実施状況
- ③予算の執行及び資金運用の状況並びに決算の状況
- ④物品及び不動産の管理状況
- ⑤人件費の状況

が想定される。

監事は、毎年度はじめに、業務に関する事項、重点業務監査事項、会計経理に関する事項等の年間計画を策定した上で、学長に提出し、監査業務を実施している。さらに、役員会、経営協議会、教育研究評議会、学長選考会議、部局長等会議、人事委員会等の重要会議に出席をし、必要に応じて監事としての意見を述べる。

また、監事に関しては、原則以下を要件として大学の意向を踏まえた上で、文部科学大臣が任命している。

(年齢) 常勤は 69 才まで、非常勤は 74 才まで

(任期) 2 期 8 年程度 (再任は 1 回)

(その他留意事項)

- ・女性監事の配置に努める
- ・当該大学への勤務経験を有する者に関しては、離職後の経過年齢を考慮
- ・利害関係営利企業在籍者の就任は自粛

#### イ) 監査機能の強化

平成 27 年 3 月の独立行政法人通則法の改正において、監事の監査機能の強化

が行われたところであり、具体的には、以下の通り。

- ① これまで特段の規定がなかった「監査報告」の策定が規定された。また、監査報告の記載事項として
  - ・ 監事の監査の方法及びその内容
  - ・ 国立大学法人等の業務が、法令等に従って適正に実施されているかどうか及び中期目標の着実な達成に向け効果的かつ効率的に実施されているかどうかについての意見
  - ・ 国立大学法人等の役員の職務の執行が法令等に適合することを確保するための体制その他当該国立大学法人等の業務の適正を確保するための体制の整備及び運用についての意見
  - ・ 国立大学法人等の役員の職務の遂行に関し、不正の行為又は法令等に違反する重大な事実があったときは、その事実
- ② 監事は、国立大学法人等の役員及び職員等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努める。
- ③ 監事は、いつでも、役員及び職員に対して事務及び事業の報告を求め、業務及び財産の状況を調査できる。
- ④ 文部科学大臣に提出する書類の調査を行う。
- ⑤ 役員の不平等やその恐れ、法令違反、著しく不当な事実があれば、遅滞なく、国立大学法人の長に報告するとともに、文部科学大臣に報告する。
- ⑥ 監事の任期は、その任命後4年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する財務諸表の承認の時までとする。

## (2) 課題

以上のような強化は行われてきたところであるが、学長のリーダーシップ強化に伴うチェック機能を充実するため、課題としては、以下が考えられる。

### □ 監事の選任

監事は各大学の意向を踏まえた上で文部科学大臣が任命しているが、今後、幅広く人材を確保を行うために、例えば、公募であるとか、選考会議を設けるなどの工夫が必要ではないか。

### □ 監事の数

監事は、法人の規模にかかわらず、2名置くこととされている。複数名置くことにより、より広範な観点から適切な監査業務が行われることを期している。2名のうち、1名は学外者を任命することとされている。具体的には、1名は会計監査に精通した者、もう1名は当該大学の行う業務に精通した者としている。監事の機能が強化されていく中、2名の体制は十分か。大学の規模によっては、2名以上置くことも許容すべきではないか。

#### □ 監事の勤務体制等

現在、小規模の大学を中心に、監事が2名ともに非常勤である大学は、39大学である。常勤・非常勤については、各大学が判断しているが、少なくとも1名は常勤とすべきではないか。また、報酬額は適切か（平均11,612千円（平成26年度））。

#### □ 監事の業務を補佐する体制の整備

各大学では、例えば、監査室などにより、監事の職務を補佐する体制を整えている（大規模大学で7名、中規模大学で3名、小規模大学で2名等）が、大学によっては十分な人数を配置できない等の課題がある。また、各大学の中では、会計等の業務に携わってきた者が担当していることが多く、大学間の人事交流もあまり多くはないため、専門性のある人材の育成・確保に課題がある。

- ・ 監事の業務を踏まえ、適切な人員配置を図る必要があるのではないか。
- ・ 大学間の交流も含め、キャリアパスの形成を国立大学全体としてつくっていく必要があるのではないか。

## Ⅱ 大学の経営を担う人材（理事等）の計画的な育成確保の在り方について

学長のリーダーシップを支えるとともに、大学の経営をともに担う理事に適任者を得ていくことは重要であり、早期からの計画的な育成とともに、学外も含めた人材の確保について、課題等を整理する。

### （1）現状

理事は、法人化により裁量が大幅に拡大する国立大学法人において、法人の長である学長による責任ある意思決定と実行が確保されるよう十分な学長の補佐体

制を整えるとの観点から、各国立大学法人にその規模に応じた員数がおかれている。

理事を任命するに際しては、学長と同様、国立大学法人の適正な経営の確保のため、「人格が高潔で、学識が優れ、かつ、大学における教育研究活動を適切かつ効果的に運営することができる能力を有する者」から任命することを要件としている。

なお、「学識が優れ」との要件については、企業経営の経験者が就くことを排除しているものではなく、あくまで高潔な人格とともに、専門性や高い識見、大学において適切かつ効果的な教育研究活動を実施するためおのマネジメント能力を求めているものである。また、外国人についても就任することが可能である。

さらに、ガバナンス改革法において、副学長の規定を見直し、学長の指示を受けた範囲の校務について、副学長が自らの権限で処理できるようになったところである。

## (2) 課題

### □ 学外理事の任用

学外理事については、経営的な視点を取り入れるため、さらに企業を含め、学外からの適任者を得ていくことが必要ではないか。

(具体例)

○企業、財団法人等の人材を登用（非常勤を含む）〔28 大学〕

○弁護士（非常勤を含む）〔4 大学〕

○他大学等（非常勤を含む）〔9 大学〕

### □ 外国人の理事への任用

外国人の理事の任用は、これまで3例しかないため、さらに積極的な任用が必要ではないか。

(具体例)

○リチャード・B・ダッシャー氏（スタンフォード大学米国・アジア技術経営研究センター長）を産学連携・地域戦略担当理事に〔東北大〕（平成16年度）

○シャトック・マイケル・ルイス氏（ロンドン大学教授）を戦略担当理事に〔神戸大〕（平成16年度）

○ベネトン・キャロライン・フェルン氏（筑波大学副学長）を国際担当理事に〔筑波大学〕（平成27年度）

### □ 総括副学長の位置づけ

例えば、米国の大学では、学長は、対外的な交渉や、寄附金集めなどに注力し

ており、学内は、provost が掌握している。学長と総括副学長の役割分担はさらに進めるべきか。

(具体例)

- 学長を総括的に補佐し、各副学長及び各部局長の所掌する職務に関する横断的な調整業務を行うため総括副学長を任命。総括副学長は、学長の特命事項等の企画・調整等を行う室の室長も兼務。

#### □ 理事に任用するまでのキャリアパス

将来的に理事になり得る人材に関しては、各大学において、キャリアパスを確立する必要があるのではないか。その際、当該教員が教育研究に専念する期間とマネジメントに携わる期間を区別し、エフォート管理を組み込んだ人事システムもあわせて検討するべきではないか。

さらに、各大学のみならず、国立大学全体で、理事に必要な能力等を整理し、候補者に対する研修や、他大学の候補者と交流できる場を設定するべきではないか。

(具体例)

- 学長特任補佐、副学長（理事を兼務しない）など、法定ではない職種に任用することで、マネジメントを経験する機会を設定。
- 各種の委員会や副研究科長等の経験した人材を部局長等に任用する、部局長を経験した人材を理事に任用するなどの一定のキャリアパスを設定。

### Ⅲ 大学の経営を支える人材の育成確保（高度専門職員の配置や事務職員の育成等）の在り方について

学長がリーダーシップを発揮していくためには、大学執行部が、各学部・学科の教育研究の状況を的確に把握した上で、必要な支援を行ったり、あるいは、大学執行部自らが、全学的な具体的方針を打ち出したりしていくことが前提であり、その課題等を整理する。

#### (1) 現状

各大学においては、以下のような専門職員の配置を進めている。

- リサーチ・アドミニストレーター（URA）

（研究者とともに、研究、企画立案、研究資金の調達・管理、知財の管理・活

用等を行う人材)

○インスティトゥーショナル・リサーチャー

(教育、研究、財務等に関する大学の活動についてのデータを収集・分析し、大学の意思決定を支援するための調査研究を行う人材)

○産学間連携コーディネーター

○アドミッション・オフィサー

○カリキュラム・コーディネーター

○弁護士・弁理士

○広報人材

○翻訳者

また、スタッフデベロップメント (SD) を進め、事務局体制の強化を図っている。(SD 実施大学は 77 大学 (平成 25 年度)。)

## (2) 課題

### □ 人材のキャリアパス

これらの人材については、各大学においてその雇用制度の整備が始まっているが、国内外の他大学、独立行政法人、企業、公的機関等も含め、人材の流動性を高める仕組みが必要ではないか。

### 【各大学の取組】

○ URA のキャリアパス等の確立に向けた雇用制度の整備

URA の定着・普及を図るために、URA を第 3 の職とする雇用制度の構築として、平成 27 年度から「高度専門職員」を整備し、高度専門職の人事制度 (身分、処遇、評価システム、キャリアパス等) を確立することにより、国内外の優れた人材の機動的な確保と流動性を保ちつつ積極的に登用。

○戦略的業務等を担当する高度専門職の配置

教育水準の向上及び特色ある教育を推進するため、教育戦略室を設置するとともに、その戦略的業務を担う事務担当職員として「教育企画担当リーダー」を配置しているほか、地域連携の推進 (香川県との連携) 等を目的とした「将来構想担当リーダー」を配置するなど、戦略的業務等を担当する高度専門職を配置している。

○高度専門職等の多様な人材の確保に向けた取組の実施

多様な経験等を有する者や高度な専門的技術を有する即戦力となる者を採用するため、統一採用試験によらない採用方策を実施し、新卒者だけでなく企業

等に在職中の者も応募できるようにしているほか、研究人材のためのキャリア支援ポータルサイトに広く公募を行うことにより、多様な人材確保を可能としている。

#### ○全学的な広報戦略の企画立案・展開のための専門人材の配置

広報活動を強化する目的で、平成27年1月に、学内外の情報を分析し、全学的な広報戦略の企画立案、組織的な広報戦略の展開、広報に関する制度・組織体制の構築等を担う人材として、ユニバーシティ・パブリック・リレーションを配置し、広報戦略の策定、大学ブランディング強化に取り組んでいる。

#### □ 事務職員の育成、キャリアパス

各大学において研修を含めた人材育成は行われているが、国内外の他大学、独立行政法人、企業等も含め、人材の流動性を高める仕組みが必要ではないか。

私立大学：私立大学で進んでいる事務職員の人材育成ノウハウを含め、私立大学の経営等を学ぶ機会を得ることが可能。

海外大学：海外大学の経営等を学ぶ機会を得ることが可能。

企業：企業の経営手法等を学ぶ機会を得ることが可能。

公的機関：国や地方公共団体等の行政手法を学ぶとともに、連携の機会を得ることが可能。

#### ○事務職員の人材育成

年齢にとらわれない昇任制度の一環として、係長担当職への昇任を希望する若手職員を対象とした「次世代リーダー育成研修」の実施、国際対応能力及び管理・企画能力を有する職員の養成を目的とした米国教育系大学院への留学制度の導入、ベテラン職員（管理職以外の48～55歳の職員）がさらなる貢献と充実した職業生活を送るため「ベテラン職員キャリアフォーラム」の実施など、職員の多様な能力開発に取り組んでいる。