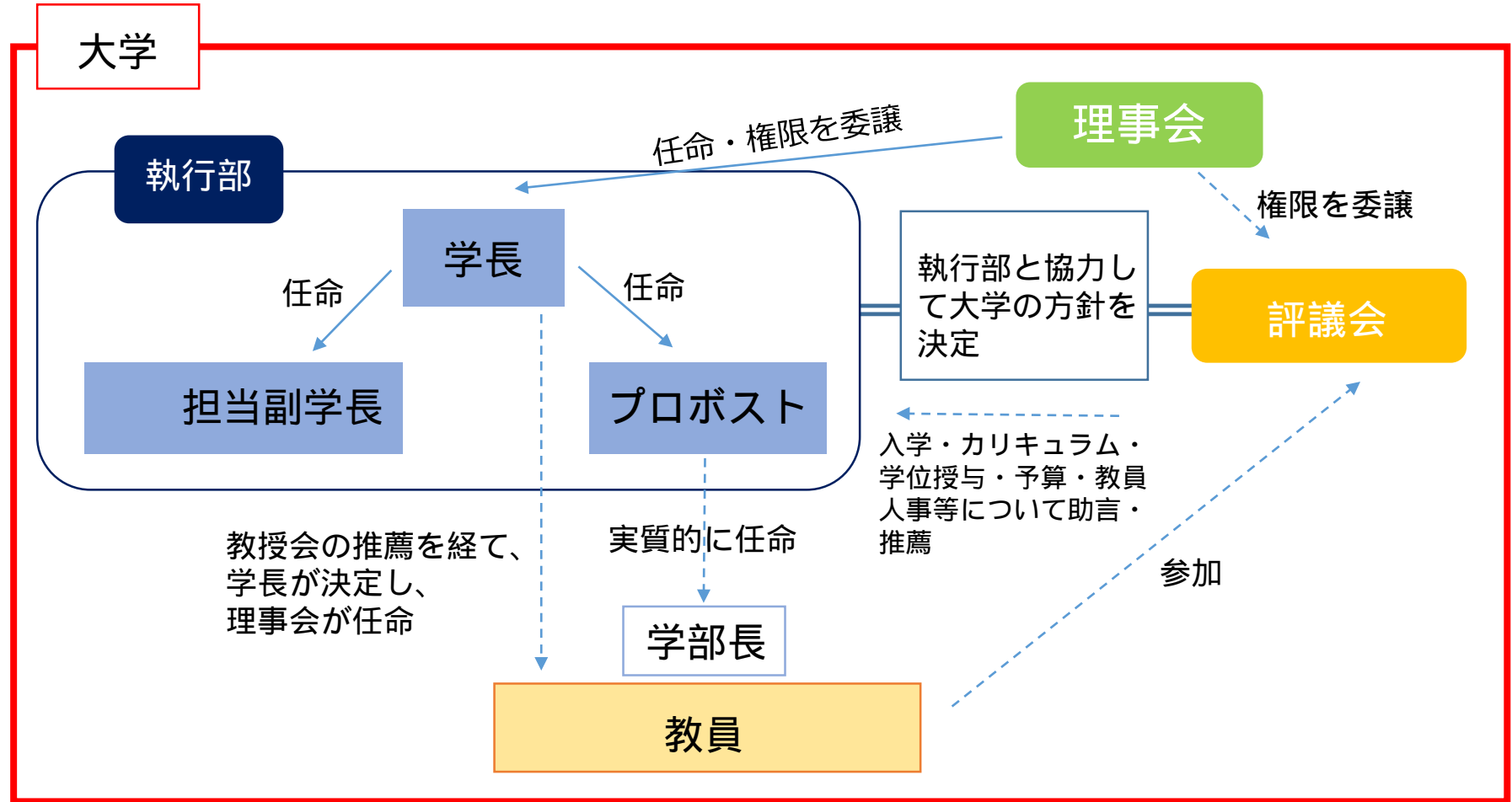


世界と伍する研究大学について (ガバナンス)

諸外国の大学のガバナンス体制・学長選考プロセス(アメリカ)



- 学長の任命 : 学長選考のための委員会が、外部サーチ機関を活用しながら候補者を選考し、最終的に理事会が任命。内部からの昇格は極めて少ない。
- 学部長・学科長の任命 : 学部長は実質的に人事を握るプロボストが事実上任命することが多い。学外者になることも多い。
- 教員の任用 : 学科・学部レベルの推薦、評議会による推薦を経て、学長が決定し、理事会が任命する場合が多い。

スタンフォード大学のガバナンス体制

教員評議会

Academic Council/Senate

・教員を代表。アカデミックポリシーや入学、学位について決定権を有する。

理事会 [Board of Trustees]

< 職務 >

大学の基金及び資産全般を管理。付託された資金の管理、年間予算の設定、大学の運営・管理のための方針の決定。Presidentの任命権及び解任権を持ち、任命・解任には、過半数の賛成が必要。

< 構成 >

- ・定員は38名。
- ・プレジデントは投票権を有する理事として参画。
- ・会長、副会長、書記等を置く(任期は1年、会長は2年)
- ・任期は5年で、2期まで可能。
- ・同窓生から8人が別途定める規則に基づき選考、任命される。
- ・1年に5回程度開催。
- ・傘下に監査委員会、寄附促進(development)委員会、財務委員会、施設委員会、学生・同窓生委員会、信託統治委員会を置く。

プレジデントサーチ委員会

理事会が設置し、広く内外から候補者を選考。

プレジデント(President)

・主に対外的な業務を実施。財政・経営の責任者。

プロボスト(Provost)

・主に学内業務を実施。学務及び予算に関する責任者
・学術プログラム(スクールその他の部門における教務及び研究)と学術プログラムを支援する大学業務(予算編成・計画、土地・建物、図書館、情報資源、学生関係事務を含む)の管理を担う。

学部長(7学部)

Deans of the seven Schools

フーバー研究所所長

Director of the Hoover Institution

SLAC国立加速器研究所部長

Director of the SLAC National Accelerator Laboratory

副プロボスト(学部教育)

Vice Provost for Undergraduate Education

副プロボスト兼研究担当

Vice Provost and Dean of Research

副プロボスト(大学院担当)

Vice Provost for Graduate Education

< 役員会 >

- ・委員長はプレジデント。
- ・規則、政策の見直しを担う。プレジデントやプロボストは大学の長期計画や寄附募集計画、教員・学生に関することなどについてアドバイスを求める。

任命

副プレジデント(経営・CFO)

Vice President for Business Affairs and Chief Financial Officer

スタンフォードマネジメント会社CEO

Chief Executive Officer of Stanford Management Company

副プレジデント(同窓会担当)

Vice President for Alumni Affairs and President of Stanford Alumni association

副プレジデント(寄附金担当)

Vice President for Development

副プレジデント、外渉

Vice President and Chief External Relations Officer

副プレジデント(広報担当)

Vice President for University Communications

副プレジデント、法務統括

Vice President and General Counsel

副プレジデント(SLAC国立加速器研究所担当、理事会議長)

Vice President for the SLAC and Board of Overseers Chair

副プレジデント(人材担当)

Vice President for Human Resources

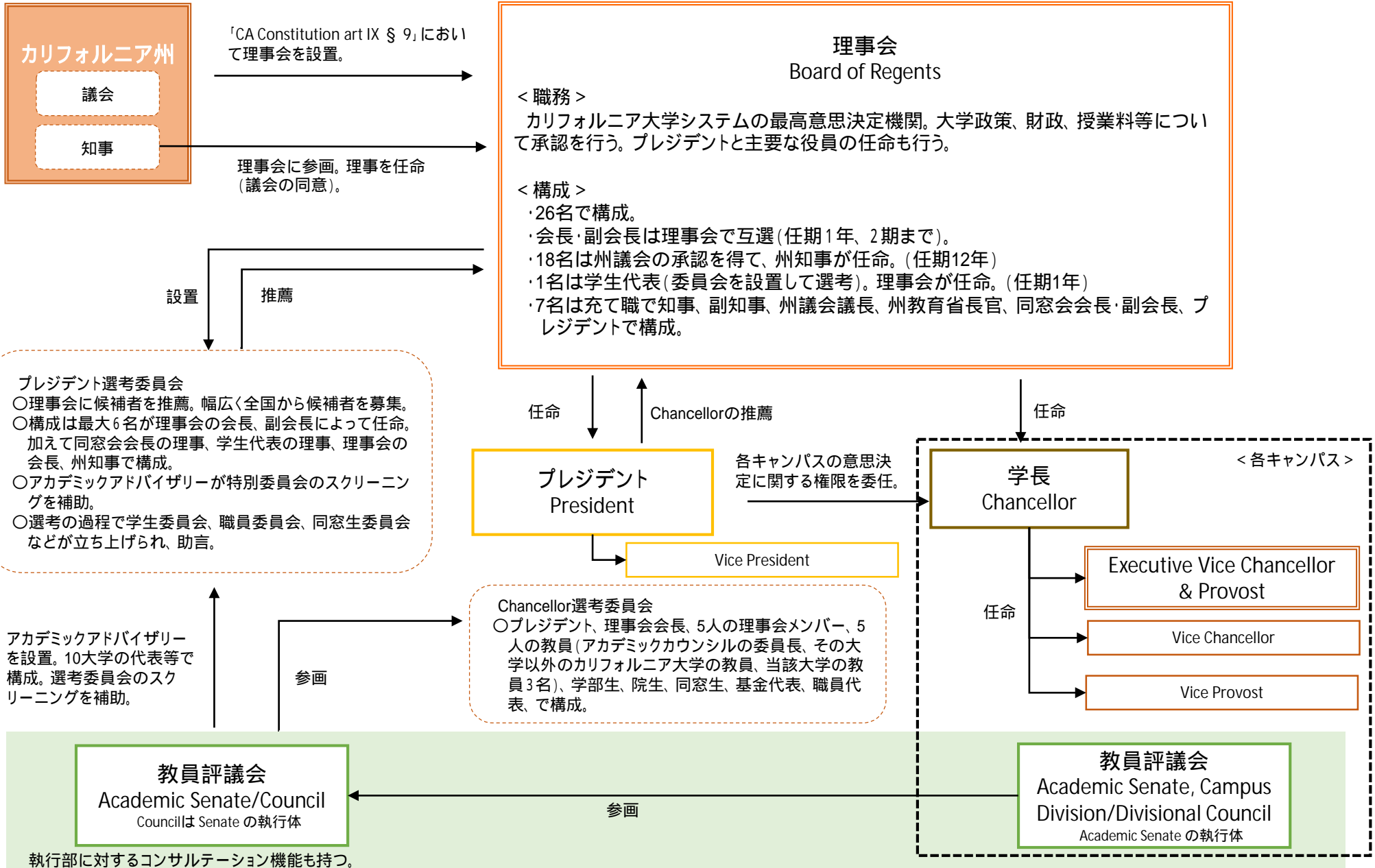
副プレジデント(芸術担当)

Vice President for the Arts

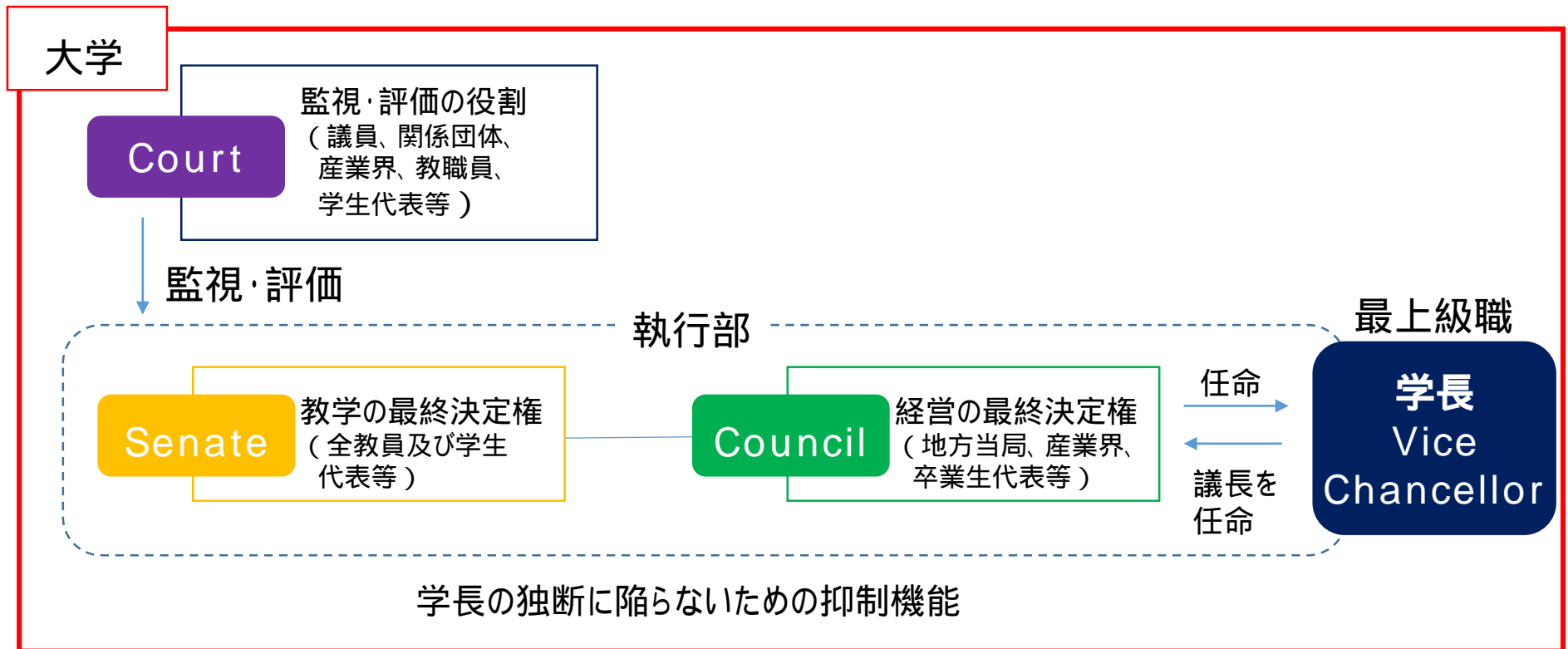
副プレジデント(土地、建物等担当)

Vice President for Land, Buildings, and Real Estate

カリフォルニア大学のガバナンス体制



諸外国の大学のガバナンス体制・学長選考プロセス(イギリス)

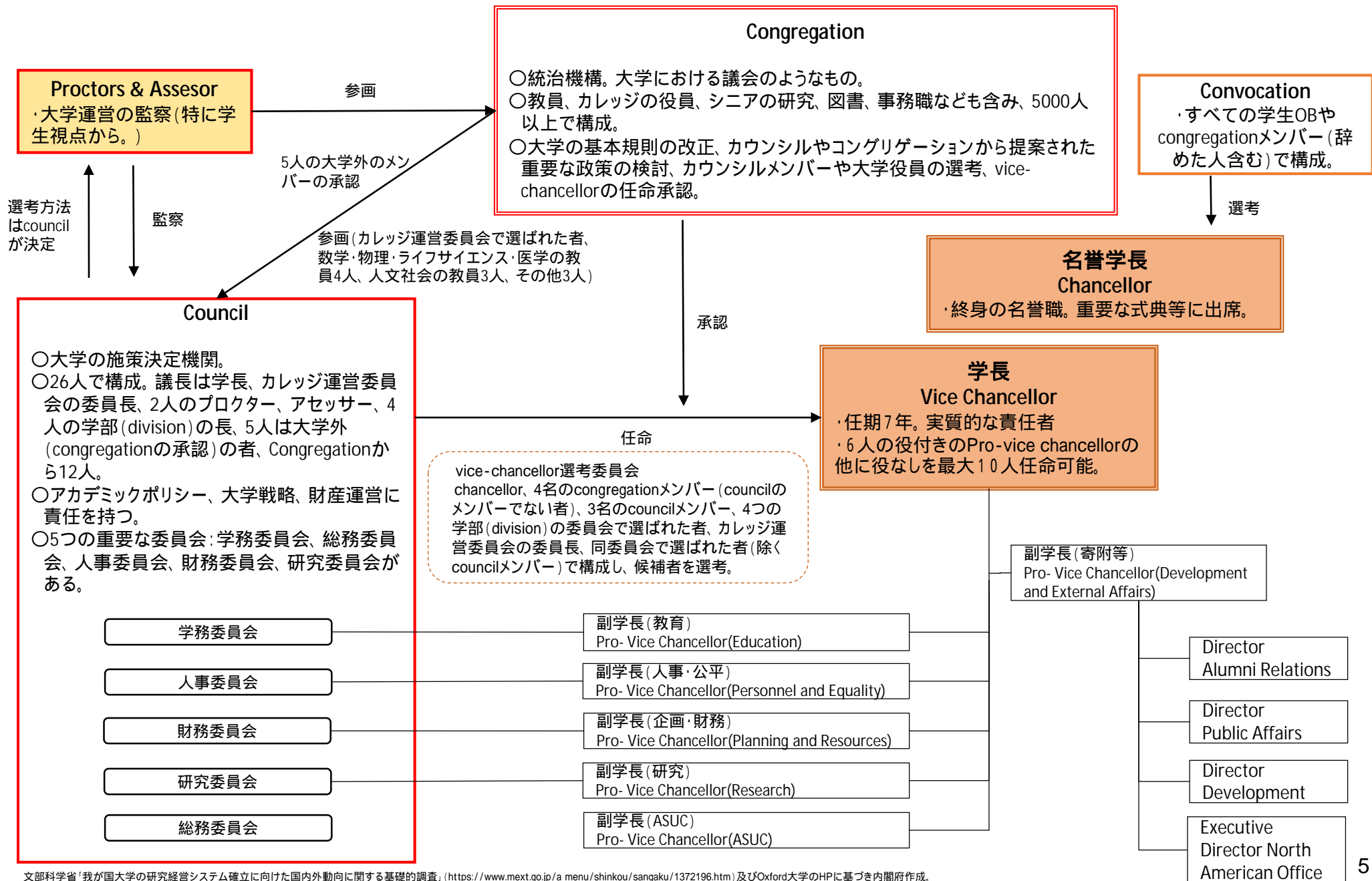


- 学長の任命 : 一般に、CouncilとSenateの委員から構成される選考委員会が、外部リサーチ機関や独自のデータベースを活用して選考し、Councilが任命。
- 学部長・学科長の任命 : 基本的に学長が学部長を独断で任命することはない、学長・副学長・全職員がコンセンサスの上で、Senateの承認に基づき決定。
- 教員の任用 : 学内外に公募し、その後面接。学部あるいは学科内で教員人事は完結。選考後、Senateの承認や、Senateへの報告の義務付け等を経た上で、Councilが任命。

上記は、1992年以前からのイギリスの大学における代表的と考えられる事例を中心に記述

上記は、「大学のガバナンス改革の推進について」(審議まとめ)(平成26年2月12日中央教育審議会大学分科会)をもとに、文部科学省にて作成

オックスフォード大学のガバナンス体制



ユニバーシティカレッジロンドンのガバナンス体制

Council

- 大学の統治機構。Academic Boardの助言を元に大学の管理運営を監督し、大学の長期計画を承認する。
- 大学の学務、組織、財務、施設、人材運営に関する権限をPresident and Provostに委任。
- 20人で構成され、うち11人は大学外の者、7人はPresident and Provostと大学教職員(3人の教授、3名の非専門職スタッフ)、2名の学生(Students' Unionの代表)から構成される。
- 通常、年に6回会議が開催される。議長はCouncilにより任命され、honorary degrees and fellowship committee, nomination committee とremuneration and strategy committeeの議長からの充て職となっている(任期は5年以内)。現在の議長は大学の卒業生でもあるVictor Chu。

助言

Academic Board

- 大学関連事項、大学の教育方針に関わる事項について、Councilに助言を行う。
- 議長はPresident and Provost。専門教員、非専門教員、各学部長、教授職ではない学科長、図書館長、学生部長、学生仲介人、Students' Unionの代表、Vice Provost、前任のVice Provosts、副学部長、研究センター長、各学部から選ばれた大学スタッフなども含み、1,800人以上で構成。

Formal Committees

CouncilやAcademic Boardに助言を行う。メンバーはAcademic Boardや外部から選出。

- Governance Committee of Academic Board
- Academic Committee
- Academic Promotions Committee
- Audit Committee
- Education Committee
- Estates Management Committee
- Finance Committee
- Health and Safety Committee
- Honorary Degrees and Fellowships Committee
- Human Resources Policy Committee
- Information Services Governance Committee
- Innovation and Enterprise Committee
- Investments Committee
- Library Committee
- Nominations Committee
- Remuneration and Human Resources Strategy Committee
- Research Degrees Committee
- Research Governance Committee
- Student Experience Committee
- Student Recruitment, Admissions and Funding Committee

任命

メンバーとして連携

任命

President and Provost

- ・大学における実質的な責任者。
- ・President and ProvostはAcademic Boardとの相談を元にCouncilから任命され、Councilと緊密に連携を取りながら、大学の運営を行う。
- ・現在のPresident and ProvostはMichael Spence AC。

助言

Deans of Faculties

- ・Councilにより任命される。
- ・大学戦略、人事、学部内のリソース配分、学部レベルでのカリキュラム、学部生の入学や学生の学務関連事項に関する学部間の連絡、入試、教育・情報サポートにおける学部間の調整などについて、President and ProvostとVice Provostsに助言を行う。

Leadership team

Vice Provost (Education and Student Experience)

Vice Provost (Faculties)

Vice Provost (Health)

Vice Provost (Research, Innovation & Global Engagement)

Vice President (Advancement)

Vice President (External Engagement)

Vice President (Operations)

Vice President (Strategy)

Directors of Professional Services

Provost's Office (Finance and Business Affairs, Legal Services, University Secretary)

External Engagement (Communications and Marketing)

Research, Innovation and Global Engagement (Culture, Innovation & Enterprise, Library Services)

Advancement (Development)

Operations (Commercial, Estates, Human Resources, Information Services, Professional Services Hub, Research Services, Student & Registry Services)

Strategy (Planning)

米国大学の学長が最も時間を割く活動

米国大学の学長の活動は多岐にわたるが、博士研究型大学の学長の60%以上が、資金調達、予算/財務管理に最も多くのエフォートを割いている。

活動	研究大学	全大学
資金調達	69.8%	47.0%
予算/財務管理	63.9%	57.9%
理事会との関係構築	38.5%	20.7%
全学執行部の編成	37.3%	42.0%
大学外部とのコミュニケーション	34.9%	19.5%
戦略計画	25.4%	22.2%
大学内部とのコミュニケーション	18.9%	23.4%
運動部門	18.9%	7.2%
エンロールマネジメント	18.9%	31.8%
州政府との関係	18.3%	14.8%
教育研究等、学術部門	17.2%	14.4%

研究大学での回答が高い順。全大学では他に、「人事管理」21.0%、「資本プロジェクト」17.2%

我が国の大学学長の業務割合

我が国の大学の学長は、設置形態によらず、「大学の日常的な管理・運営・調整」に40%以上の時間を割いており、「大学ビジョン・戦略の検討・策定・普及」がそれに続く。

活動	国立大学 (N = 48)	公立大学 (N = 38)	私立大学 (N = 160)	全大学 (N = 246)
大学のビジョン・戦略の検討・策定・普及	27.3%	21.6%	21.7%	22.8%
大学の日常的な管理・運営・調整	43.1%	43.4%	43.6%	43.5%
対外的な交渉・ネットワーキング・広報	14.6%	12.2%	11.2%	12.0%
政府や社会における社会貢献活動	10.3%	11.4%	8.6%	9.4%
研究・学会・教育活動	4.8%	10.9%	13.6%	11.5%
その他	0.2%	0.7%	1.3%	1.0%

出所：東京大学大学経営・政策研究センター「上級管理職調査」(2015年)のうち、回答者が学長である者のみから算出。全体で100%となるように回答してもらった。

注：端数処理の都合で、合計が100.0%にならない。

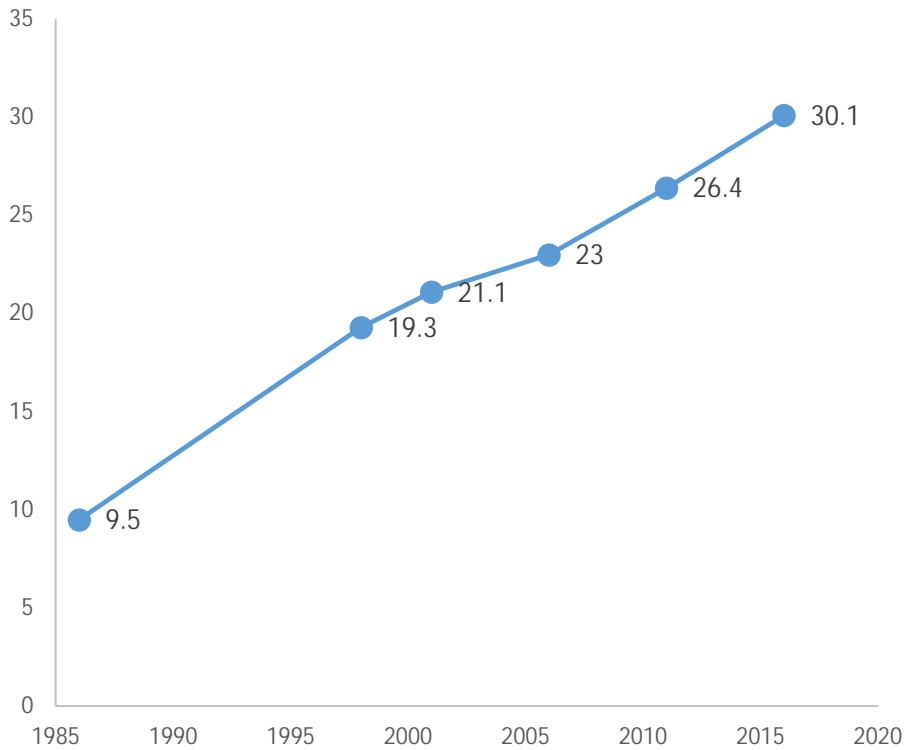
我が国及び諸外国の学長等の略歴

大学名	現学長	元職	前学長	元職	前々学長	元職
北海道大学	寶金 清博	北海道大学大学院保健科学研究 院特任教授	名和 豊春	北海道大学大学院工学院・工学研究 院長、工学部長	山口 佳三	北海道大学理事、副学長
東北大学	大野 英男	東北大学総長補佐	里見 進	東北大学副学長、病院長	井上 明久	東北大学副学長
筑波大学	永田 恭介	筑波大学学長特別補佐、医学医療 系基礎医学分野教授	山田 信博	筑波大学理事、附属病院長	岩崎 洋一	筑波大学物理学系教授
東京大学	藤井 輝夫	東京大学理事、副学長	五神 真	東京大学大学院理学系研究科長、理 学部長	濱田 純一	東京大学副学長
東京工業大学	益 一哉	東京工業大学科学技術創成研究 院教授、研究院長	三島 良直	東京工業大学理事、副学長	伊賀 健一	日本学術振興会理事
名古屋大学	松尾 清一	名古屋大学副総長	瀨口 道成	名古屋大学大学院医学系研究科長、 医学部長	平野 眞一	名古屋大学大学院工学研究科長、工 学部長
京都大学	湊 長博	京都大学プロボスト	山極 壽一	京都大学大学院理学研究科教授	松本 紘	京都大学名誉教授
大阪大学	西尾 章治郎	大阪大学サイバーメディアセンター 長	平野 俊夫	大阪大学大学院生命機能研究科教授	鷲田 清一	大阪大学理事、附属図書館長
九州大学	石橋 達朗	九州大学理事、副学長	久保 千春	九州大学総長特別顧問、国際医療福 祉大学副学長	有川 節夫	九州大学理事、副学長、附属図書館 長
慶應義塾大学	長谷山 彰	慶應義塾常任理事	清家 篤	慶應義塾理事	安西 祐一郎	慶應義塾大学理工学部長 ・大学院理工学研究科委員長
早稲田大学	田中 愛治	早稲田大学理事	鎌田 薫	早稲田大学法学学術院教授	白井 克彦	早稲田大学常任理事
スタンフォード大学	Marc Tessier-Lavigne	ロックフェラー大学学長	John L. Hennessy	スタンフォード大学プロボスト	Gerhard Casper	シカゴ大学プロボスト
ハーバード大学	Lawrence S. Bacow	タフツ大学学長	Drew Gilpin Faust (女性)	ハーバード大学ラドクリフ・インスティ チュート学部長 <small>ラドクリフカレッジがハーバードと統合してできたもの</small>	Lawrence H. Summers	米国財務長官
カリフォルニア大学 バークレー校	Carol Christ (女性)	カリフォルニア大学 バークレー校 暫定EVP兼プロボスト	Nicholas B. Dirks	コロンビア大学 EVP	Robert J. Birgeneau	トロント大学学長
オックスフォード大学	Louise Richardson (女性)	セントアンドリュース大学学長	Andrew Hamilton	イエール大学学長	John Hood	オークランド大学学長 初のOxfordの外から
ケンブリッジ大学	Stephen J. Toope	トロント大学ムンク国際問題・公共 政策研究所所長	Sir Leszek Krysztof Borysiewicz	英国医学研究協議会議長	Dame Alison Fettes Richard (女性)	イエール大学プロボスト
ユニバーシティカレッジ シロンドン	Michael Spence AC	シドニー大学学長	Michael Arthur	リード大学学長	Malcolm Grant	ケンブリッジ大学副学長

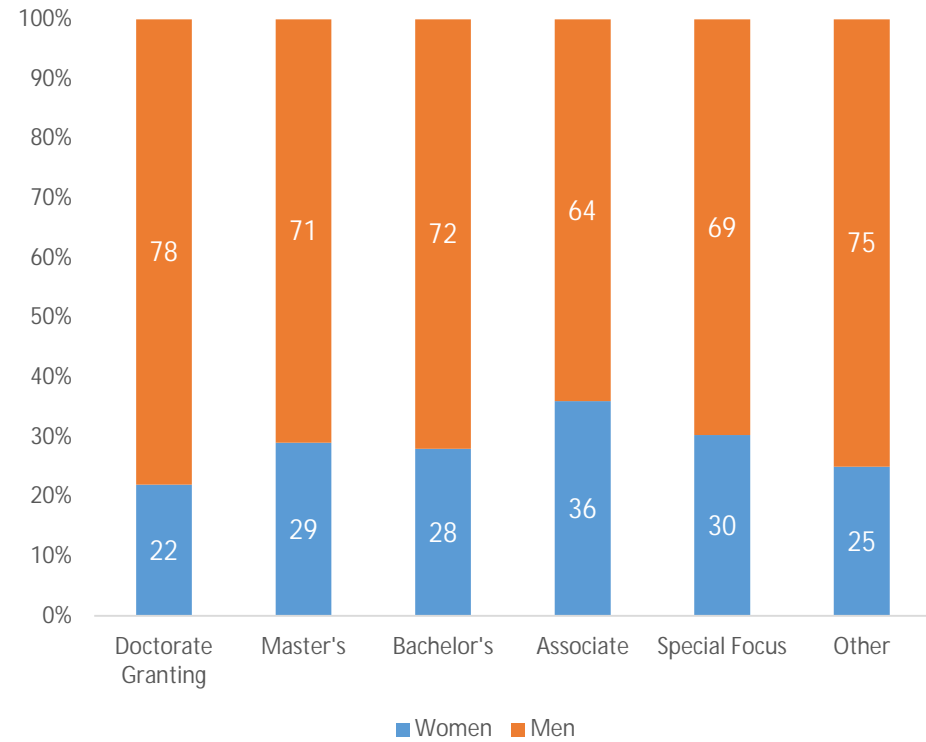
米国大学学長のジェンダーバランス

米国大学における女性学長の割合はここ30年で3倍になっているが、博士研究型大学では最新値でも22%で、その他の大学種別に比べるとやや低い。

(%) 米国大学における女性学長の割合の年次推移

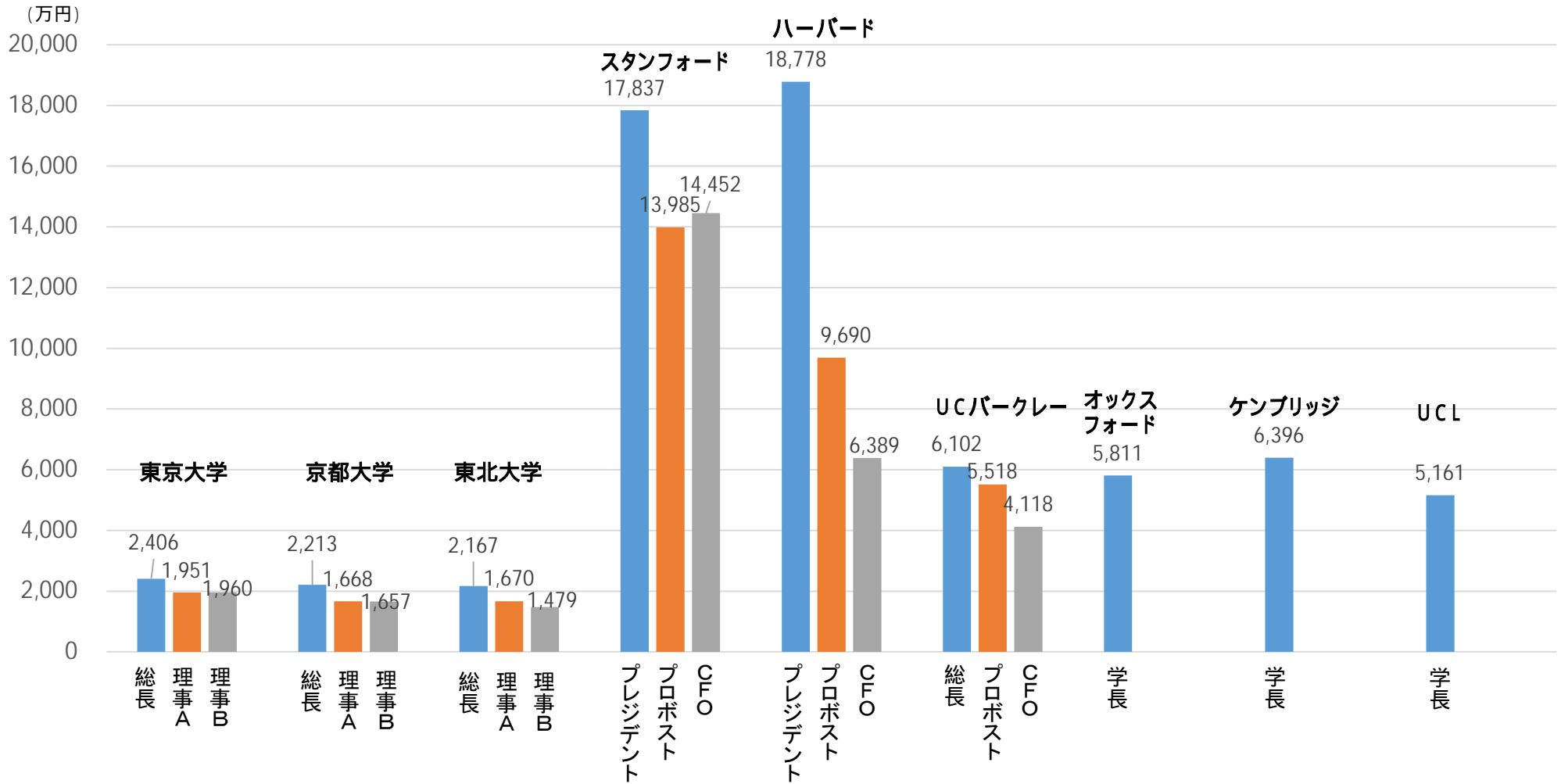


大学種別ごとの学長のジェンダー(2016)



諸外国の学長の平均給与

米国の研究大学においては、高額な給与を学長等に支給。

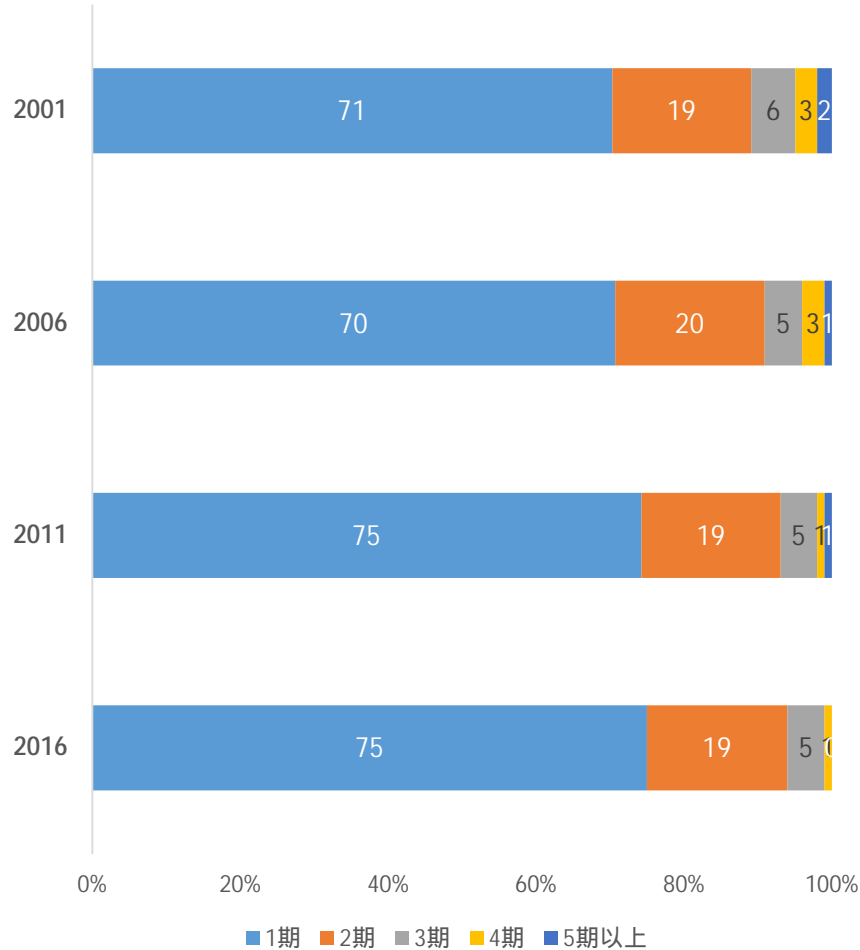


日本の国立大学は毎年度公表される役職員の報酬・給与等の公表情報(平成30年度)から作成。米国の大学はそれぞれThe Board of Trustees of the Leland Stanford Junior University, IRS Form 990, 2019、President and Fellows of Harvard College, IRS Form 990, 2018、University of California, University of California Employee Pay.<<https://ucannualwage.ucop.edu/wage/>>より。英国の大学はoffice for students 公表のRemuneration of head of providerの数値を使用。米国は当該機関と当該機関と関係する機関からの報酬を合算した数値。米ドル = 110円、ポンド = 130円で換算。

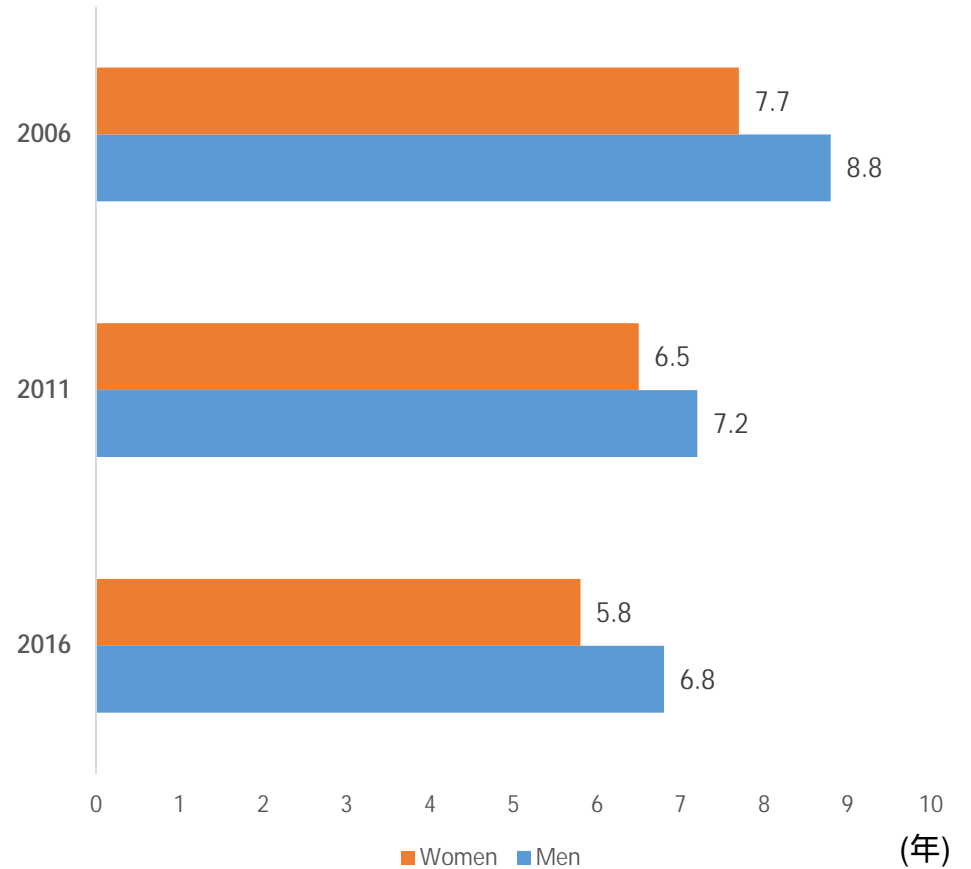
米国大学の学長の任期

米国大学の学長は、1期務める者が70%以上、2期が20%程度で、3期以上務める者は少ない。学長任期の平均は6～7年で、男性学長の方がやや長い傾向にある。

学長を何期務めたか



学長としての平均任期(男女別)



諸外国の大学のCFO等の略歴

大学	名前	ポジション	略歴
カリフォルニア大学バークレー校	Rosemarie Rae	副学長・CFO	ナショナルトラストのCFO兼CAO (chief administrative officer) ボランティアズオブアメリカのEVP、CSO(strategy) Experience Works と LORAL Space and Communicationsでのシニアスタッフとしての経験 Balrae Associates (Information Technology services firm) の創業者
ハーバード大学	Thomas Hollister	副学長・CFO	マサチューセッツ・シチズンズバンクのチェアマン兼プレジデント、 チャーターワンバンクのチェアマン兼プレジデント シチズンズファイナンシャルグループの副チェアマン グローバルパートナーズのCOO、CFO タフツ医療センター、ウィートンカレッジ、ボストン商工会議所の委員長
スタンフォード大学	Randy Livingston	副学長(経営)・CFO	シリコンバレーのテクノロジーやライフサイエンスの企業のCFOとして16年間の経験。また、マッキンゼーでの経営コンサルタントとしての経験も持つ。
オックスフォード大学	Lindsay Pearson	the Director of Finance	British Telecom and Centricaの財務所長。 PwC's corporate finance practice所長として、20年以上専門サービスと財務に関するリーダーシップを執る。英国勅許公認会計士フェロー。
ケンブリッジ大学	David Hughes	the Director of Finance	ケンブリッジ大学ダウニングカレッジの卒業生。 ケンブリッジ大学に所属する以前は、GSK and BG Group (現在のRoyal Dutch Shell)において30年ほど過ごす。BG Groupでは、監査Gの長として成長期の多国籍企業と資本投資における効果的なリスクマネジメントと企業統制をサポート。
	Anthony Odgers	Chief Financial Officer	ケンブリッジ大学ゴンヴィル・アンド・キーズカレッジの卒業生。 投資銀行におけるプロジェクトファイナンス、M&A、資本調達、企業再建に関して20年以上のキャリアを持ち、Deutsche Bankにおいて企業再建アドバイザリーグループの国際共同代表に就任。その後、英国政府の企業・財務ホールディングスを監督・マネジメントするシニアポジションを歴任。
ユニバーシティカレッジロンドン	Fiona Ryland	COO (人事、財務、経理、法務、資産、情報)	2017年に 人事上級部長兼UCLシニアマネジメントチームとしてUCLに。 UCLに来る前は、Compass Group UK & Irelandの人事担当として情報通信、企業コンプライアンス等を担当。 また、Comet, Dixons, Asdaといった会社における人事担当の経験を持つ。
	Phil Harding	the Director of Finance and Business Affairs	ワーウィック大学を卒業、LSEにおいて修士号を取得。NHS、BP、Prudentialにおける財務所長(FD)を経て、ロンドン大学シティ校のCFO、ウェストミンスター大学のFD、英国大学財務所長グループの議長を歴任。年金フォーラム、USS Joint Negotiating Committee、the Audit Committee of the Leadership Foundationなどの委員も兼任。2012年6月からUCLのDirector of Finance and Business Servicesに着任。

英国の副学長等の略歴

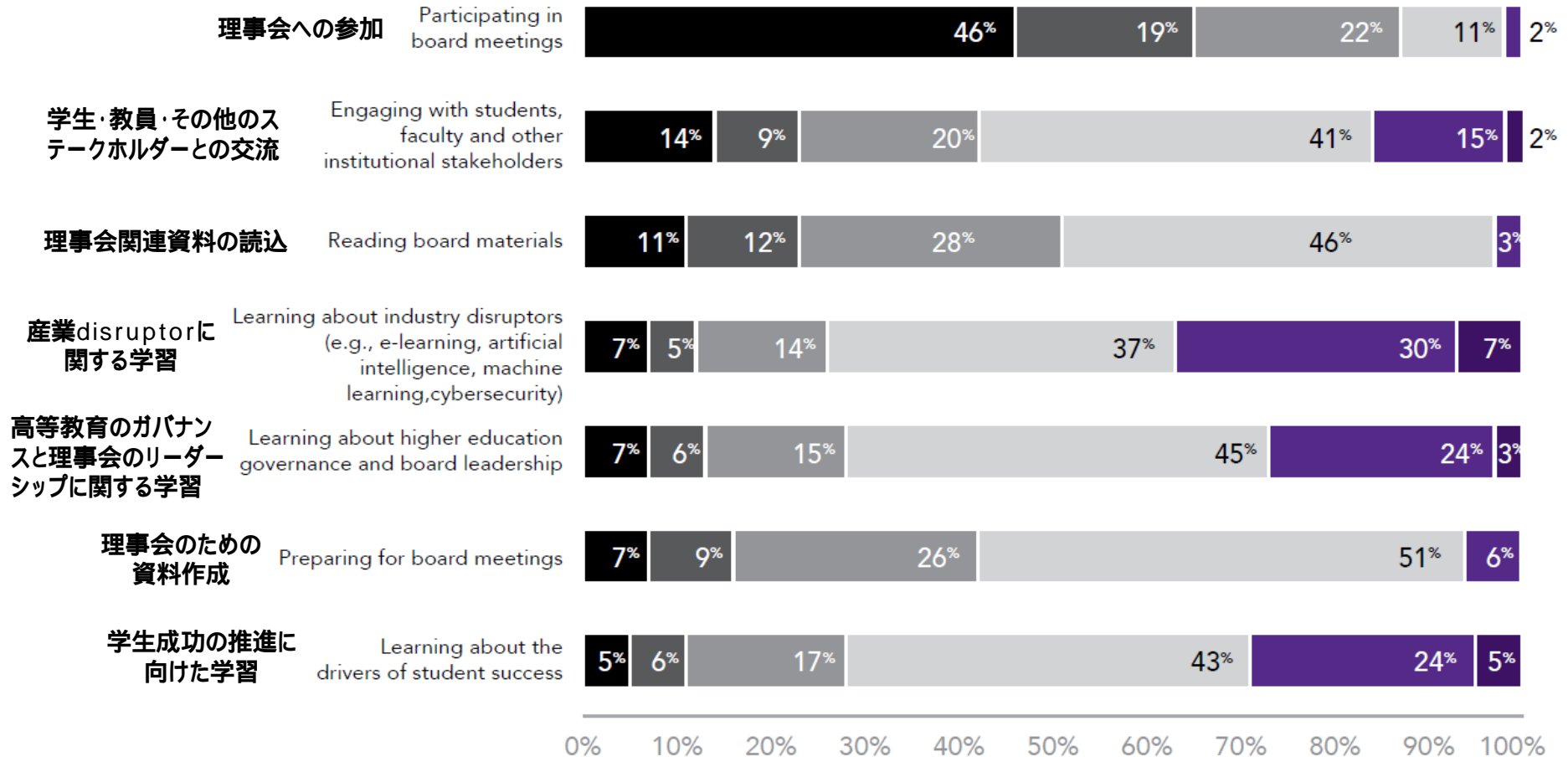
大学名	名前	役職	前職
ケンブリッジ大学	Graham Virgo	Senior Pro-Vice-Chancellor for Education	法学部副学部長
	David Cardwell	Pro-Vice-Chancellor for Strategy and Planning	工学部長
	Anne Ferguson-Smith (女性)	Pro-Vice-Chancellor for Research	遺伝学科長
	Eilís Ferran (女性)	Pro-Vice-Chancellor for Institutional and International Relations	法学部長
	Andy Neely	Pro-Vice-Chancellor for Enterprise and Business Relations	the Institute for Manufacturing (IfM)所長 AIM Research副所長
オックスフォード大学	David Gann	Pro-Vice-Chancellor (Development and External Affairs)	インペリアルカレッジロンドン副学長(Development and Innovation)
	Martin Williams	Pro-Vice-Chancellor (Education)	Committee for the Proctors Officeの議長を兼任 数学物理・生物科学分野副専攻長 工学科学副学科長
	Chas Bountra	Pro-Vice-Chancellor (Innovation)	製薬企業出身、オックスフォード大学臨床医学科教授。9つの製薬会社と8つの医学系財団を兼任
	Anne Trefethen (女性)	Pro-Vice-Chancellor (People & Gardens, Libraries and Museums - GLAM) Fellow of St Cross College (兼任)	UK e-Science Core Programme所長 the Oxford e-Research Centre所長 Chief Information Officer
	David Prout	Pro-Vice-Chancellor (Planning and Resources)	中央 / 地方政府局長
	Patrick Grant	Pro-Vice-Chancellor (Research)	材料学科長
	その他カレッジの代表などから10名のPro-Vice-Chancellorが存在(うち5名が女性)		
ユニバーシティカレッジロンドン	Deborah Gill (女性)	Vice-Provost (Education & Student Experience)	医学部長、医学教育議長
	Anthony Smith	Vice-Provost (Faculties)	Vice-Provost (Education & Student Experience)
	David Lomas	Vice-Provost (Health)	医学部長
	David Price	Vice-Provost (Research, Innovation & Global Engagement)	数学物理科学部長
	Dame Hazel Genn (女性)	Vice-President (Advancement, External Engagement)	法学部長
	Fiona Ryland (女性)	Vice-President (Operations)	Chief Operating Officer

米国大学理事会メンバーの業務概要

米国大学理事の業務内容は多岐にわたるが、理事会への参加、ステークホルダーとの交流、理事会資料作成・読み込みに比較的多くの時間を割いている。

In a typical fiscal quarter, about how many total hours do you spend on each of the following?

10 hours or more
 7 to less than 10 hours
 4 to less than 7 hours
 1 to less than 4 hours
 Less than 1 hour
 None



0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

米国大学理事会の理事の職業

米国大学理事の職業として、産業界出身者が最も多く、会計士・弁護士・医師などの専門職がそれに続く。教育関係者は10%程度。

2004年	産業界	教育関係	専門職	左記以外の職業	退職者
公立大学	40%	10%	20%	9%	21%
私立大学	43%	11%	19%	11%	17%

2010年	産業界	教育関係	専門職(会計士、 弁護士、歯科医師、 外科医、心理学者)	左記以外の職業 (非営利団体の管理職、 聖職者、主婦、芸術家、 政府関係者など)	農業・畜産
公立大学	49.4%	15.5%	24.1%	9.3%	1.7%
私立大学	—	—	—	—	—

英国大学カウンシルの外部理事の略歴

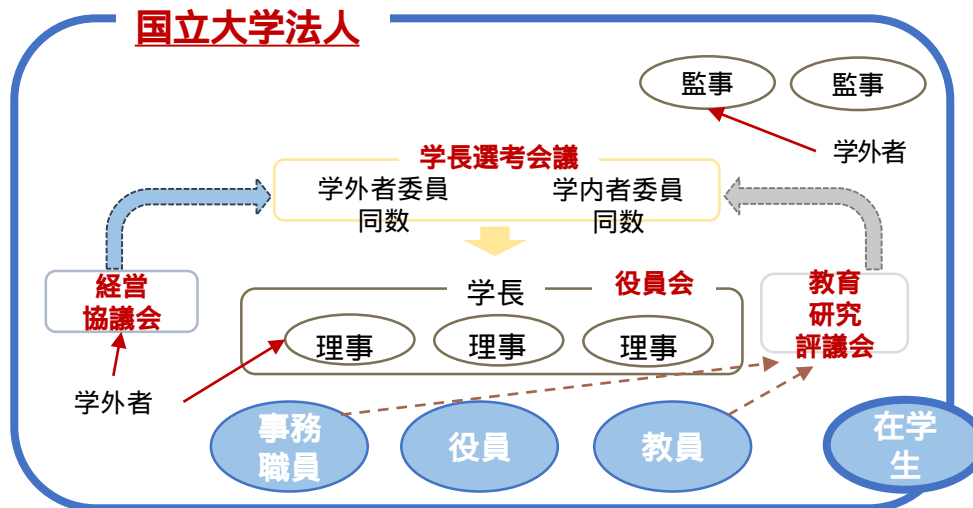
大学	名前	略歴
オックスフォード大学 26人中5人が大学外	Dame Kate Barker (女性)	国立経済社会研究所の研究者、フォードモーターの欧州経済主任 英国産業連合の主任経済アドバイザー、英国銀行の金融政策委員会の外部委員
	Charles Harman	BXR PartnersのCEOを経て現在はJ.P.Morganの副頭取。Peters Fraser & Dunlopの議長、United Purposeのビジネスアンバサダーを兼任。
	Nicholas Kroll	英国政府において25年以上勤務。財務省、デジタル・文化・メディア・スポーツ省を経て、BBCのガバナンス局長、BBCトラストのガバナンス局長を歴任。
	Sir Chris Deverell	元帥の立場で軍を退役。統合戦力軍の司令官と、参謀本部の役職を務めた。
	Wendy Becker (女性)	マッキンゼーアンドカンパニーにおいて米国・英国で長年勤務。Logitech Internationalの議長、Sony Corporation とGreat Portlandの非業務執行取締役を務めた。現在はthe Oxford University Pressとthe Saïd Business School and the Design Museumの理事会メンバーを務める。
ケンブリッジ大学 25人中4人が大学外	Gaenor Bagley (女性)	現在は公的・プライベートセクターにおける非業務執行取締役を務めている (Zopa Bank Limitedの非業務執行取締役、監査・報酬委員会の議長、the Foreign and Commonwealth Officeの非業務執行取締役、TKAT Multi-Academy Trustの議長など)。
	Sharon Flood (女性)	英国勅許公認会計士フェロー。Crest Nicholson plc, Network Rail, and Pets at Home plc, and Trusteeの非業務執行取締役、監査代表、the Science Museum Groupの財務所長を務めている。
	Sir David Greenaway	ノッティンガム大学の元学長
	Mark Lewisohn	25年以上、投資銀行にてキャリアを積む。UBSのグループ取締役社長の経験ももつ。Price Waterhouseの公認会計士、Institute of Historical Researchの名誉フェロー。

英国大学カウンシルの外部理事の略歴

大学	名前	略歴
ユニバーシティカレッジロンドン 20人中11人が大学外	Mintoo Bhandari	専門投資家、起業家。現在は米国、英国、インドの企業理事会メンバー。
	Dominic Blakemore	Compass Group PLC のグループCEO。それ以前はIglo Foods Group LimitedのCFO、Cadbury Plcの欧州財務戦略所長、PwC所長などを歴任。
	Victor Chu	香港を本拠地とする国際投資ファームであるFirst Eastern Investment GroupのCEO。Peach Aviation in Japanの共同設立者、Airbus SEの理事会メンバー。
	Andrew Gould	現在はGenr8 Developments代表。the UK Green Building Councilの議長も務める。
	Lindsay Nicholson (女性)	The National Magazine Companyの元編集長。王立天文学会フェロー。
	Turlogh O'Brien	Arup副社長退任後、the Arup Foundationに異動。その後、London & Quadrant Housing Trustの議長、the Governing Board of Chartered Institute of Housingの議長を務めた。
	Lord John Sharkey	Saatchi and Saatchi UKの取締役社長、Nick Cleggの戦略コミュニケーションアドバイザー、the Liberal Democrat's General Election campaignの社長を歴任。
	Philip Sturrock	IBIS information Services, Pitman Books, Routledge, Cassell and ContinuumでCEOを務めた。その後、the United St Saviour's Charity in Southwark代表、the Wandle Housing Association代表、Queen Mary's Grammar School in Walsall校長を歴任。
	Justin Turner	特許法、市場紛争に関する専門法廷弁護士。
	Baroness Jo Valentine (女性)	Crossrailの理事会メンバー、Heathrow Southern Railway社長、Business in the Community非常勤常務を務める。それ以前はBarings and BOC Groupでコーポレートファイナンスに関する仕事を行い、その後London Firstに移りCEOを務める。
	Sarah Whitney (女性)	公認会計士、および不動産専門家。

參考資料

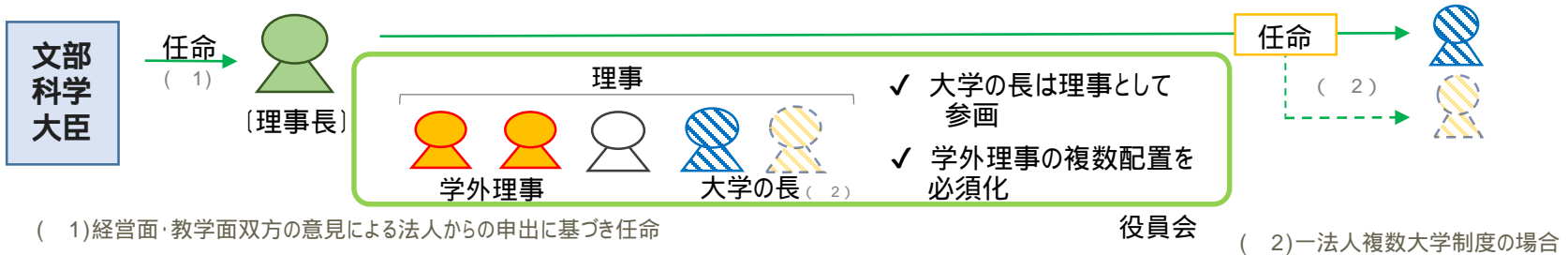
現行の国立大学法人のガバナンス体制



	学長選考会議	役員会	経営協議会	教育研究評議会
議長	委員の互選	学長	学長	学長
議決権	あり（議長が学長選考会議に諮って定める）	なし（役員会の議を経て、学長が重要事項を決定）	なし	なし
審議内容	<ul style="list-style-type: none"> 学長の選考や解任の申し出 学長選考会議の議事の手続きや、同選考会議に関して必要な事項 選考した学長の業務執行状況に係る恒常的な確認 	重要事項 <ul style="list-style-type: none"> 中期目標についての意見 大臣認可または承認を受けなければならない事項 予算作成及び執行並びに決算 重要な組織の設置又は廃止など 	経営に関する重要事項 <ul style="list-style-type: none"> 中目・中計の経営に関するもの 経営に関する学則、会計規定、役員報及び退職手当の支給基準や職員給与及び退職手当の支給基準 予算作成及び執行並びに決算 組織及び運営状況についての評価など 	教育研究に関する重要事項 <ul style="list-style-type: none"> 中目・中計に関するもの 学則、教員人事に関するもの 教育課程の編成に関する方針 学位の授与に関する方針 教育及び研究の状況についての評価など
構成員	<u>経営協議会の外部委員（学外者）</u> +（それぞれ同数） <u>教育研究評議会委員（学内者）</u> 現行法では、定めにより、 学長 又は理事を加えることが可（ 総数の1/3を超えてはならない ）	・学長 ・理事 役員数が4名以上の場合は複数の外部理事、3名以下の場合には1名の外部理事を置くことが必要	・学長 ・学長が指名する理事及び職員 ・ 教育研究評議会の意見を聴いて学長が任命する学外者（過半数） 大学総括理事がいる場合は含む（ <u>過半数が外部</u> ）	・学長 ・ 学長が指名する理事及び職員 ・ 重要な組織の長のうち、教育研究評議会が定める者 大学総括理事や教育研究に関する重要事項に関する校務をつかさどる副学長がいる場合は含む（ <u>全員が内部</u> ）

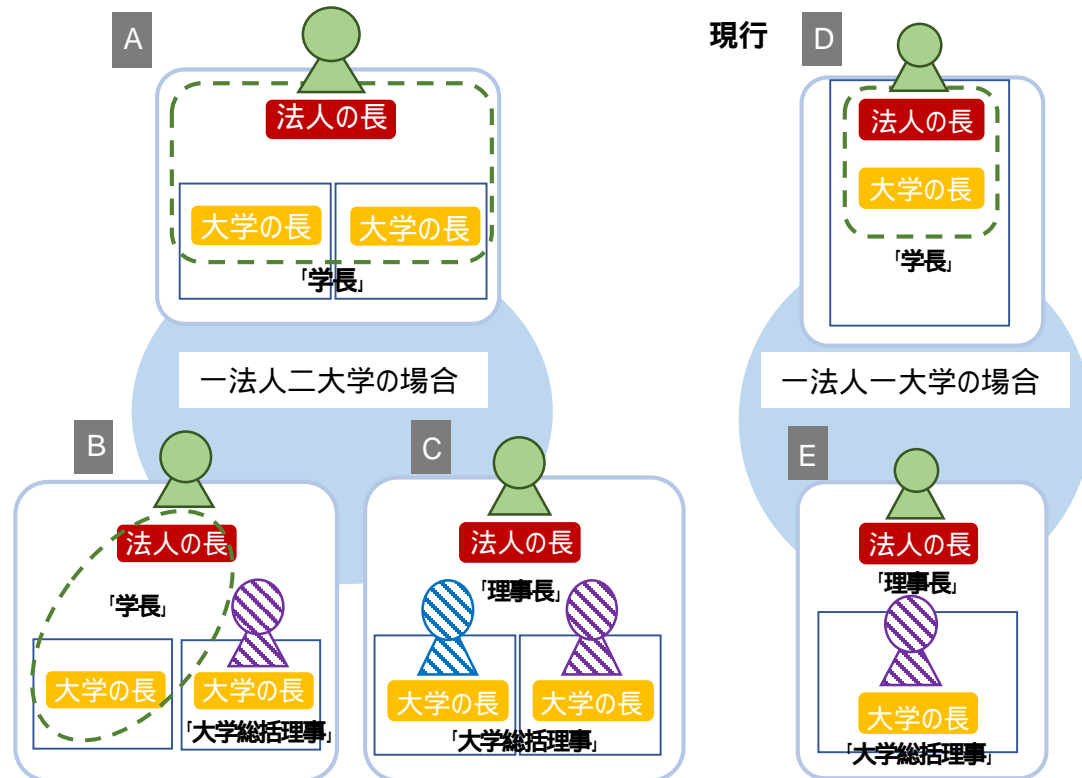
国立大学法人における経営と教学の分離

- 法人の判断により、教学と経営の長を分担し、新たに理事長職を置くこととする（同時に一法人複数大学制度も導入）
- 学外理事について、原則二人以上を設置義務とする



国立大学法人の判断で、右の体制を選択できるような仕組みを設ける

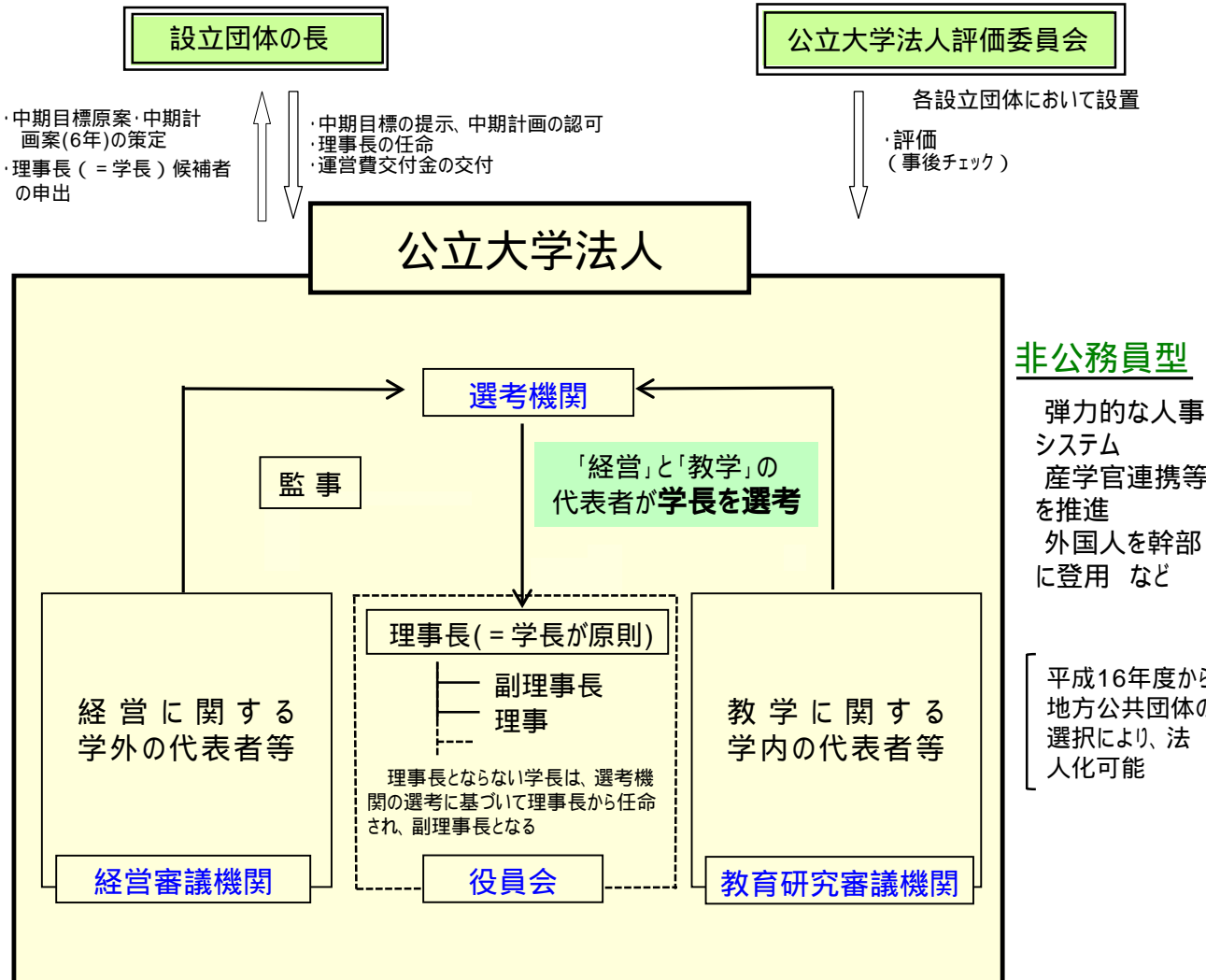
- ρ 一つの国立大学法人が複数の大学を設置することができる
- ρ 大学の長を分担して置くことができる



- 法人の長：法人を代表する者
 - 大学の長：法人が設置する大学の校務（学校教育法に規定）をつかさどる者
 - 国立大学法人法上は、「法人の長」と「大学の長」を兼ねる者「学長」 / 「大学の長」を兼ねない「法人の長」「理事長」と整理
 - 学校教育法上は、「大学の長」「学長」
- 実際の運用においては、混乱や誤解が生じない範囲で、「理事長」や「機構長」等の呼称を各国立大学法人において用いることも考えられる

公立大学法人のガバナンスの仕組み

- 公立大学法人では、法人の長である理事長が、大学の学長を兼ねることが原則とされているが、両者を分離することも可能
- 公立大学法人の学長を兼ねる理事長は、学外者などから構成される**経営審議機関の代表者**と、学内者から構成される**教育研究審議機関の代表者**から構成される**学長選考機関**において選考され、設立団体の長が任命
- 意思決定プロセスにおける透明性の確保や適正な意思決定の担保といった観点から、大学運営上の特に重要な案件の審議について、**合議制の審議機関を法定（経営審議機関、教育研究審議機関）**



非公務員型

弾力的な人事システム
産学官連携等を推進
外国人を幹部に登用 など

平成16年度から地方公共団体の選択により、法人化可能

【理事長】（＝学長が原則）
公立大学法人を代表し、その業務を総理

【役員会】（必置機関ではない）
予算の作成、重要な組織の改廃等に関する審議機関

【経営審議機関】
経営に関する重要事項を審議する機関

【教育研究審議機関】
教育研究に関する重要事項を審議する機関

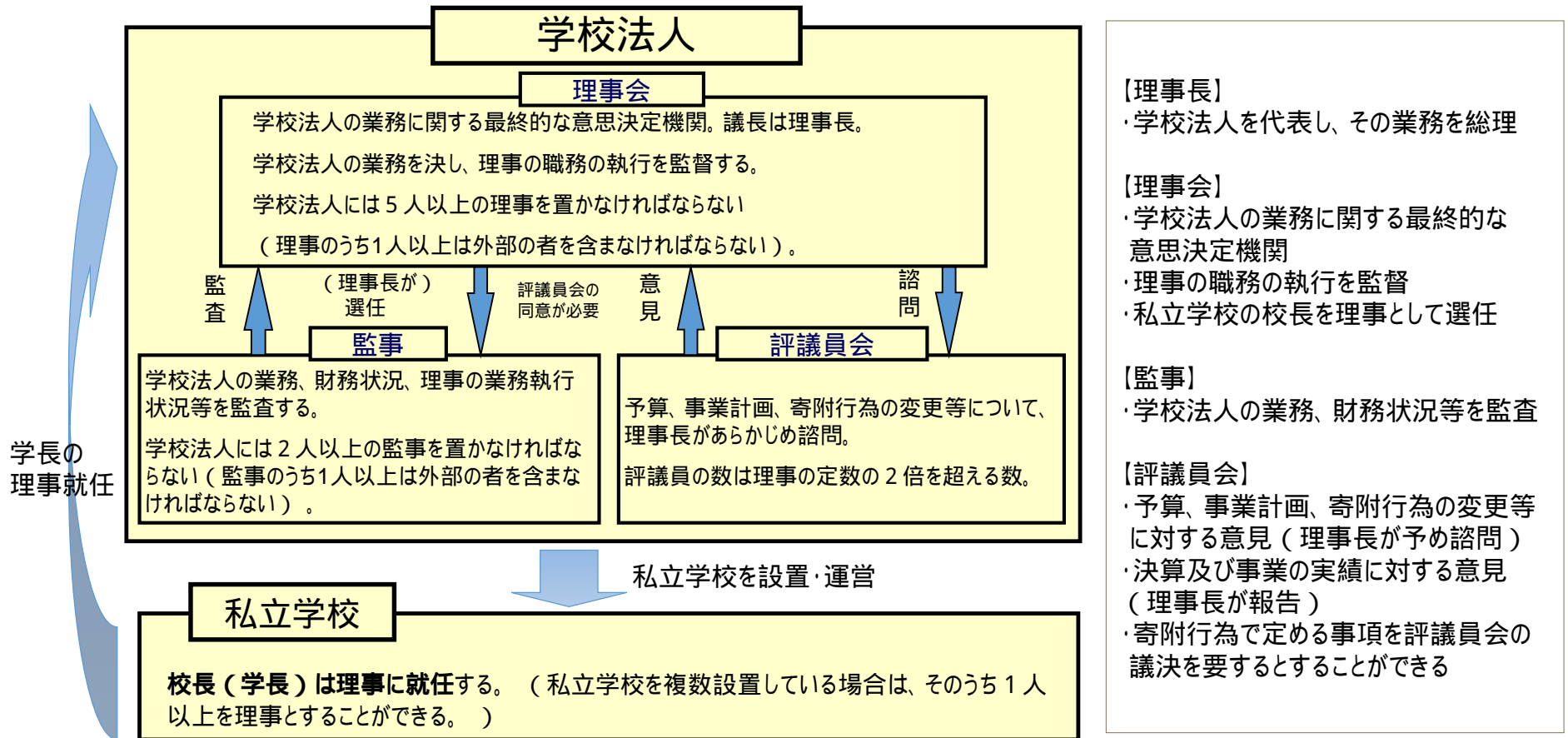
【監事】
公立大学法人の業務を監査

「役員会」「経営審議機関」「教育研究審議機関」は、大学によってその人数が異なる。
（例）名古屋市立大学：役員会 8人、経営審議会 15人、教育研究審議会 25人
青森県立保健大学：役員会 6人、経営審議会 10人、教育研究審議会 10人

「役員会」は、地方公共団体の判断（定款に規定）等で設置可能

学校法人のガバナンスの仕組み

- 学校法人の業務に関する最終的な意思決定機関は、合議制機関である理事会。理事長は、寄附行為の定めるところにより選任され、学校法人を代表し、その業務を総理する。
- 学校法人には評議員会が置かれる。評議員会は理事の定数の2倍以上の定数で組織され、学校法人の職員や卒業生等が評議員に選任される。予算事項や事業計画、寄附行為の変更等の重要事項については、予め評議員会の意見を聞くこととされている。
- 設置する学校の学長のうち1人以上は、学校法人の理事として経営に参画する。



国立大学法人ガバナンスコード

閣議決定文書におけるガバナンス・コード関連の記載

成長戦略フォローアップ(令和2年7月17日閣議決定)

...2019年度末に策定した「国立大学法人ガバナンス・コード」について、[外部の有識者会議の意見を踏まえ、2020年度中に各国立大学法人が公表する同コードへの適合状況等を確認する。](#)

統合イノベーション戦略2020(令和2年7月17日閣議決定)

...2019年度に策定した「国立大学法人ガバナンス・コード」の運用に向けて、[同コードへの適合状況等の報告の方法\(時期、様式等\)について、文部科学省、内閣\(科技\)及び一般社団法人国立大学協会による三者協議会等において具体的に検討を行う。](#)また、[各国立大学法人が公表する適合状況等の報告について、文部科学省において外部有識者による会議の意見を踏まえて確認する。](#)さらに、世界における大学ガバナンスの在り方の変化や、大学経営の在り方の検討を受けた制度変更など、更新の必要に応じて不断にコードの見直しを行う。

ガバナンス・コードの内容

- 「国立大学法人ガバナンス・コード」については、大学の特性に鑑み、国立大学協会が、一義的な策定責任者として原案を策定した上で、様々なステークホルダーの声を反映し、広く社会に受け入れられるものとするため、[文部科学省、内閣府、国立大学協会から成る三者協議会を設置し、三者による合意の上、令和2年3月に公表した。](#)
- 各国立大学法人の本ガバナンス・コードへの[適合状況等の報告の方法\(時期、様式等\)については、三者協議会及び策定協力者会議において検討することとする。](#)その上で、[公表された報告については、文部科学省において、外部の有識者からなる第三者会議\(策定協力者会議から移行\)の意見を踏まえ確認することとする。](#)
- 本ガバナンス・コードは[更新の必要性に応じて不断に見直しを行う。](#)見直すに当たっては、外部の有識者からなる第三者会議による検討を経るものとする。

<基本原則>

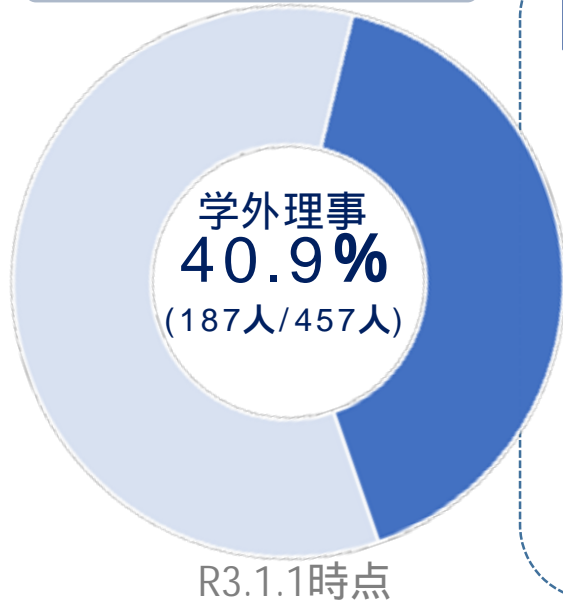
国立大学法人のミッションを踏まえたビジョン、目標・戦略の策定とその実現のために自主的・自律的に発展・改革し続けられる体制の構築 法人の長の責務等
経営協議会、教育研究評議会、学長選考会議及び監事の責務と体制整備 社会との連携・協働及び情報の公表

適合状況等の報告スケジュール

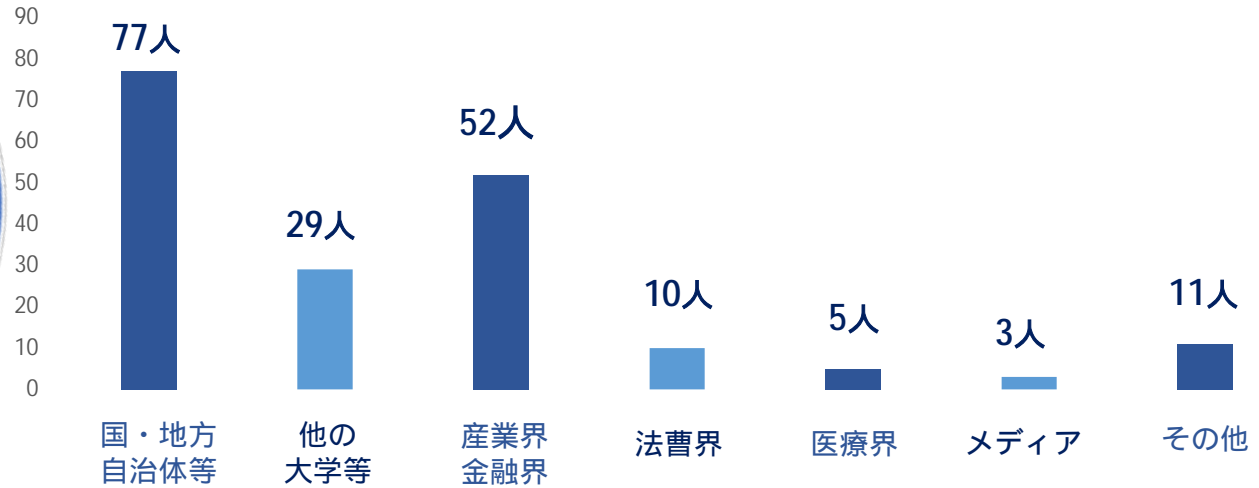
- 2020年10月にガバナンス・コードの[適合状況等の報告の方法](#)について、[三者協議会において検討を行い、様式等を提示。](#)
- 2021年3月に各国立大学法人が公表する[適合状況等の報告](#)について、[外部の有識者からなる第三者会議において確認。](#)

国立大学法人における学外理事等の状況

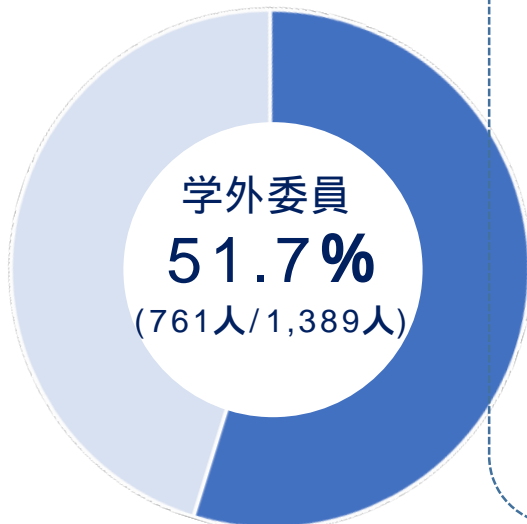
学外理事



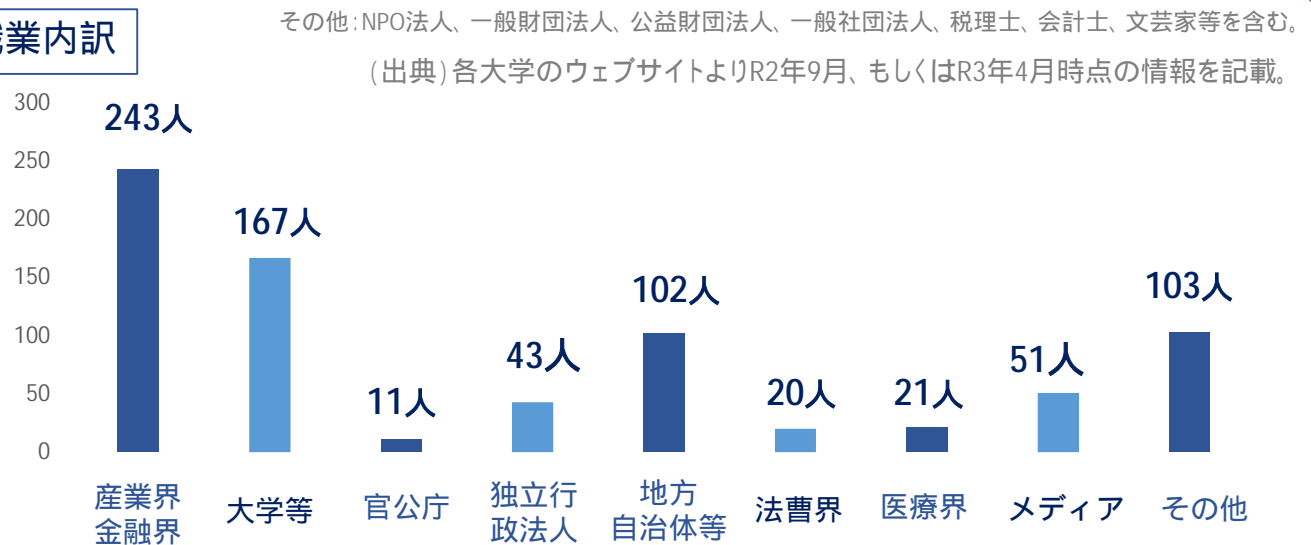
出身内訳



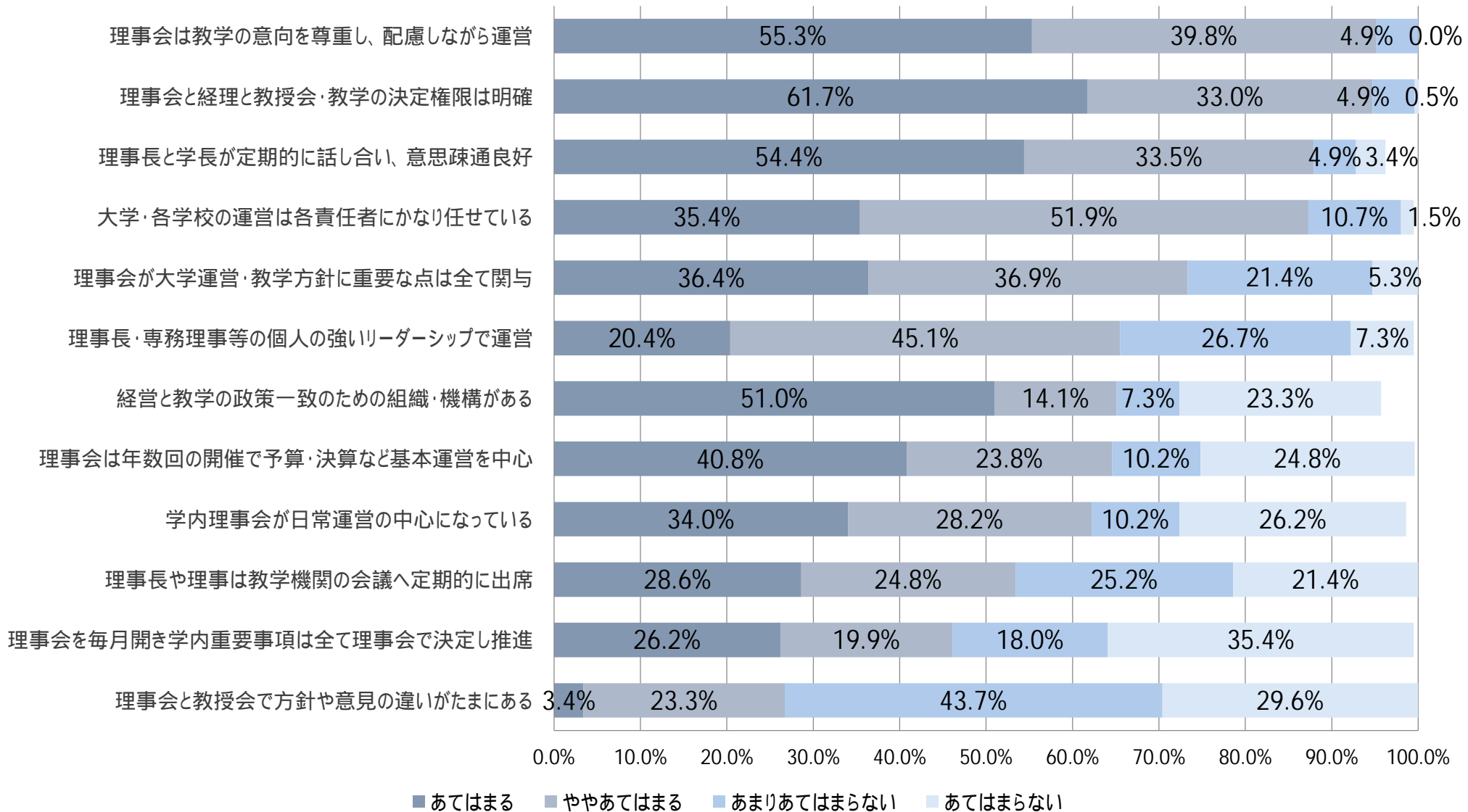
経営協議会学外委員



職業内訳



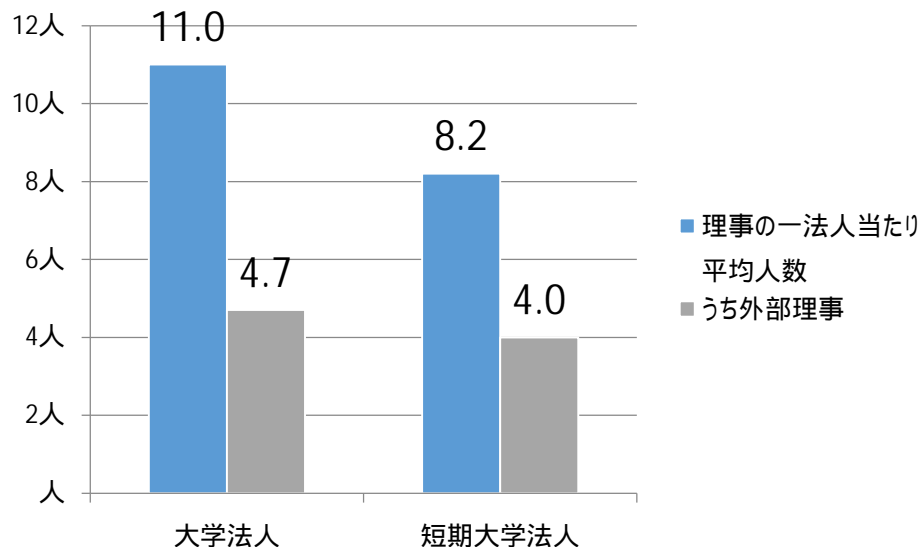
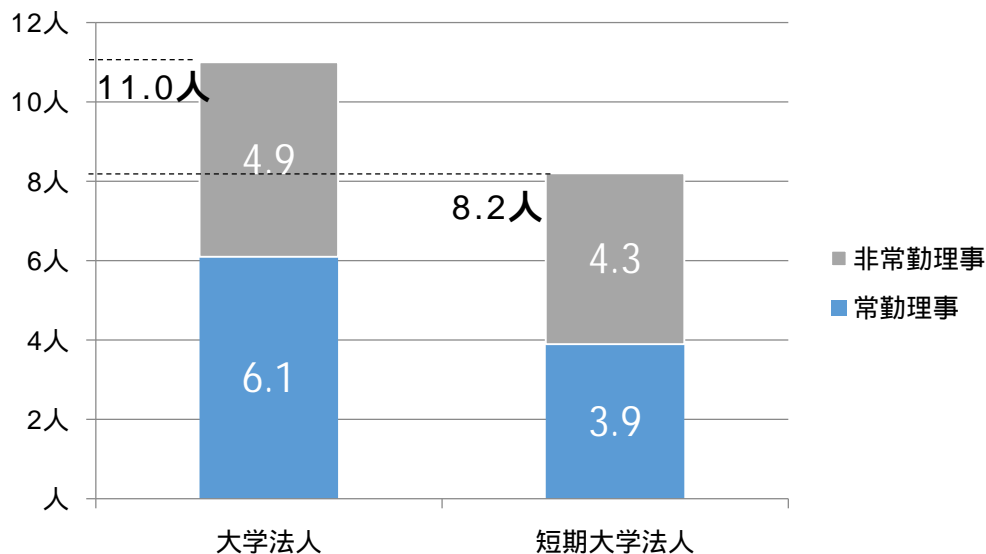
学校法人における理事会運営



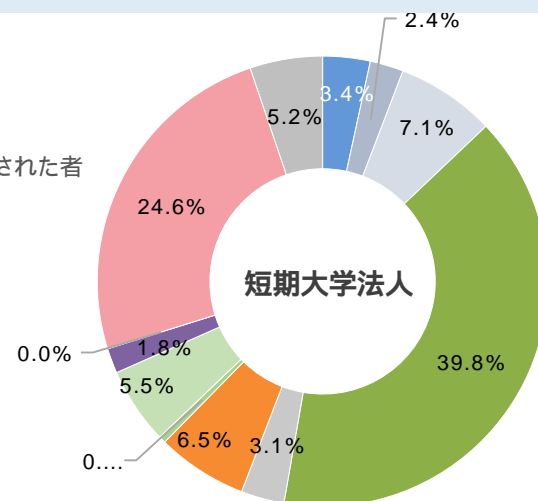
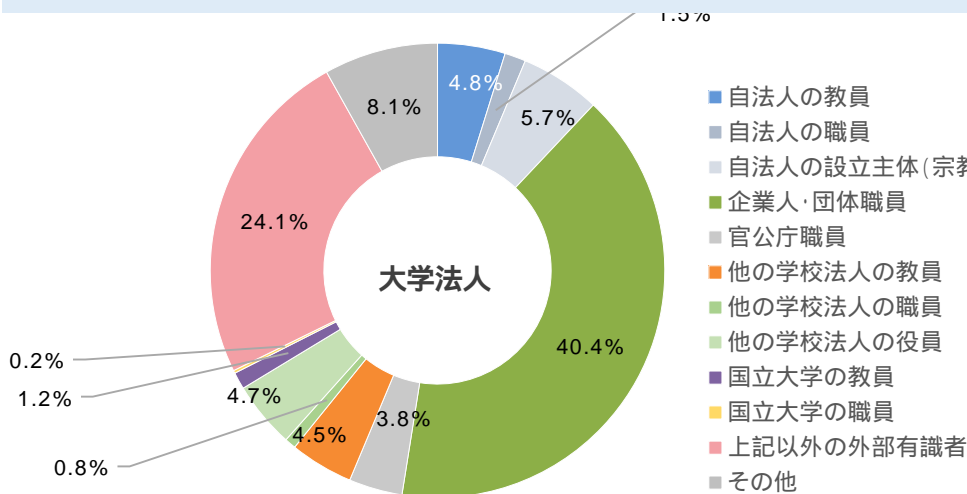
(出典) 私学高等教育研究所「私立大学の中長期経営システムに関する実態調査(速報)」平成24年3月より作成。
調査対象は日本私立大学協会に加盟している大学389校(有効回答数206校)

学校法人の理事の概況

大学法人の理事は全国平均で常勤理事6.1人、非常勤理事4.9人の計11.0人であり、このうち私立学校法に定める外部理事は4.7人となっている。短期大学法人の理事は全国平均で常勤理事3.9人、非常勤理事4.3人の計8.2人であり、このうち私立学校法に定める外部理事は4.0人となっている。

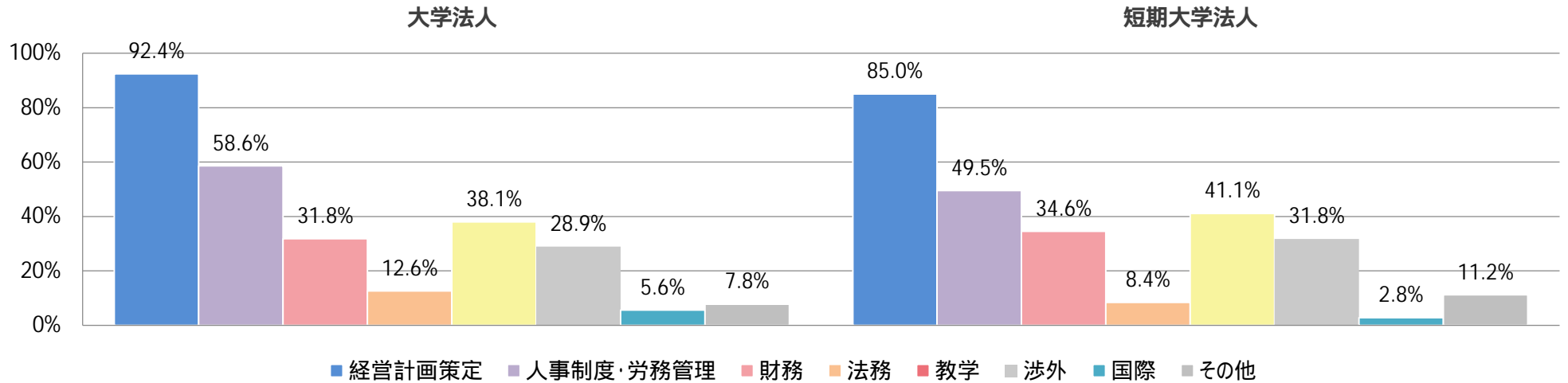


【外部理事の経歴】大学法人では**企業人・団体職員**が40.4%、**外部有識者**24.1%の順で分布。短期大学法人では**企業人・団体職員**が39.8%、**外部有識者**24.6%の順で分布。

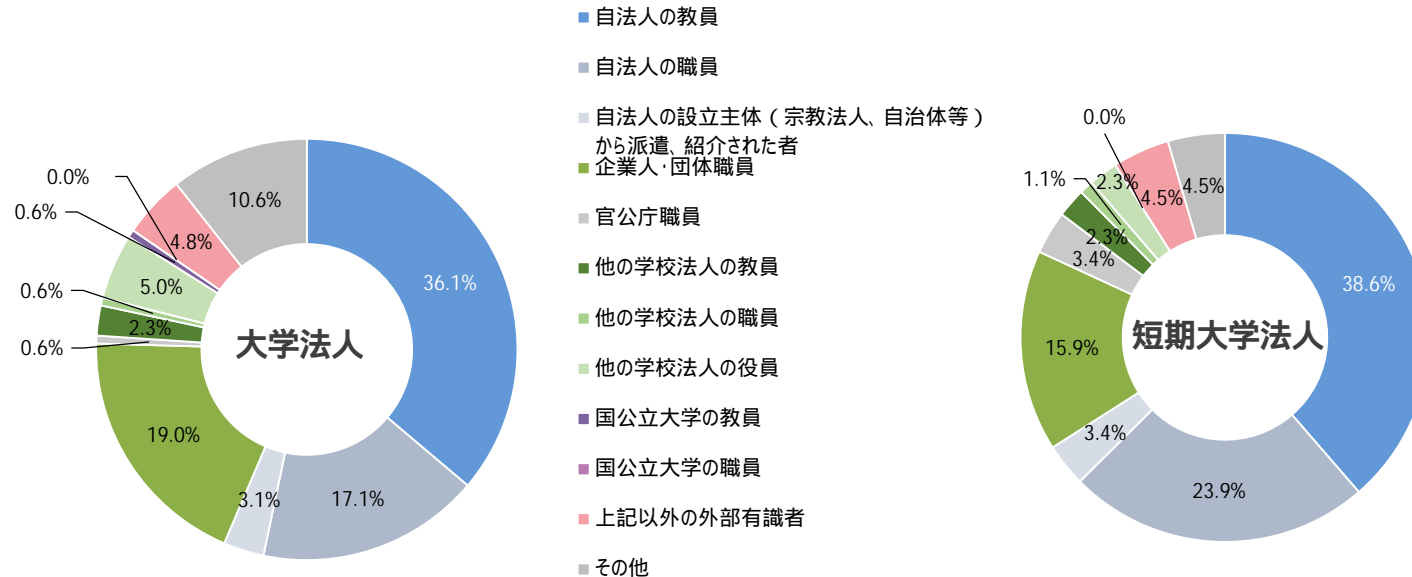


学校法人の理事の概況

【外部理事の役割】 大学法人・短期大学法人ともに「経営計画策定」が最も多く、次いで「人事制度・労務管理」「教学」と続いている。



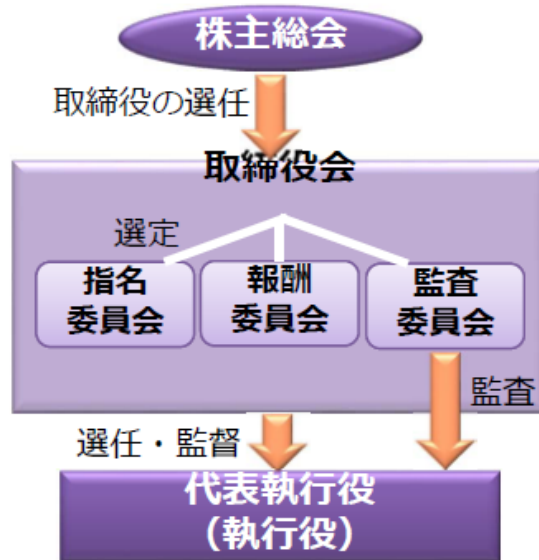
【理事長の経歴】 大学法人・短期大学法人ともに、半数以上の理事長は、自法人の教職員から選出されている。



我が国のコーポレートガバナンスの仕組み

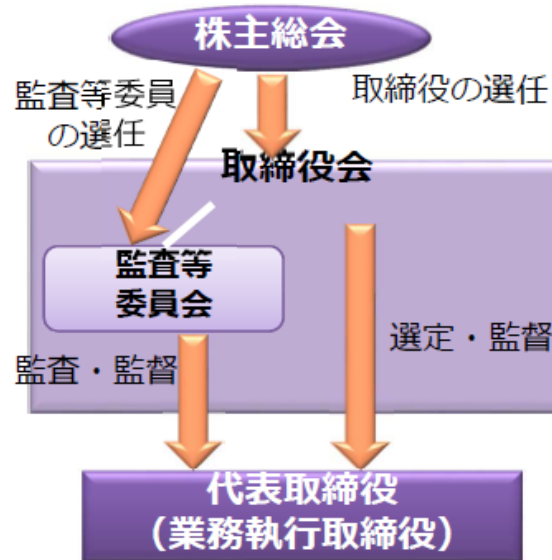
指名委員会等設置会社

- 各委員会のメンバーは取締役3人以上で組織し、過半数が社外取締役。
- 監督と執行を分離し、業務の意思決定を大幅に執行役に委任することが可能。



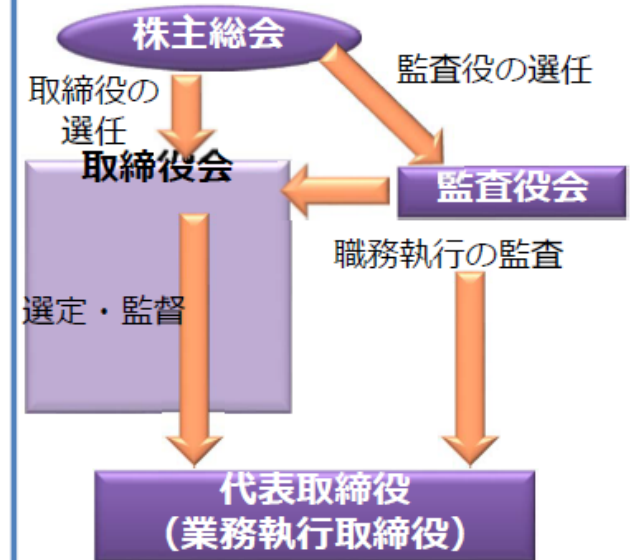
監査等委員会設置会社

- 監査等委員会のメンバーは取締役3人以上で組織し、過半数が社外取締役。
- 取締役の過半数が社外取締役である場合又は定款の定めがある場合には、取締役会は代表取締役等に対して重要な業務執行の決定を委任できる（指名委員会等設置会社の場合と同様の範囲）。



監査役会設置会社

- 監査役会は監査役3人以上で組織し、その半数以上が社外監査役。
- 取締役の中から選定された代表取締役が業務執行を担う。
- 重要な業務執行（重要な財産の処分・譲受け、多額の借財、重要な使用人の選解任等）の決定を代表取締役等に委任できない。



米国大学理事会メンバーにおける学生・教員・卒業生の任命・投票権

理事会 / 大学名	投票権を持つ総メンバー数	学生	教員	卒業生
University of California Regents	26名	1名。 理事会の推薦・面接により選抜される。後任が決まった場合は投票権を持たないメンバーとして理事会に参加。	2名(投票権なし)。 Academic Council議長・副議長からの充て職。	2名(投票権なし)。 キャンパス卒業生協会の充て職で、キャンパス毎にローテーションが予め決められている。
University of North Carolina, Board of Governors	32名	1名(投票権なし)。 UNC Association of Student Governments代表。	0名	0名
University of North Carolina, Campus Boards of Trustees (UNC – Chapel Hill, NC State)	13名	1名。 student government代表の充て職。	0名	0名
State University System of Florida, Board of Governors	17名	1名。 the Florida Student Association代表の充て職。	1名。the Advisory Council of Faculty Senates議長。	0名
State University System of Florida, Campus Boards of Trustees	14名	1名。 学生自治会代表。	1名。 the Faculty Senate議長。	0名
University of Michigan	8名	0名	0名	0名
Ohio State University	18名	学部・大学院生から1名ずつ。知事の特別任命による。	0名	0名
University of Virginia	16名	1名(投票権なし)。理事会により任命される。	0名	0名
University of Illinois	11名	3つあるキャンパスから各1名が投票により選ばれる。3名のうち1名に、知事から投票権が与えられる。	0名	0名
State University of New York	17名	1名。 the Student Assembly代表。	1名。the University Faculty Senate議長。	0名
City University of New York	16名	1名。 the University Student Senate議長。	1名(投票権なし)。 the University Faculty Senate議長。	0名

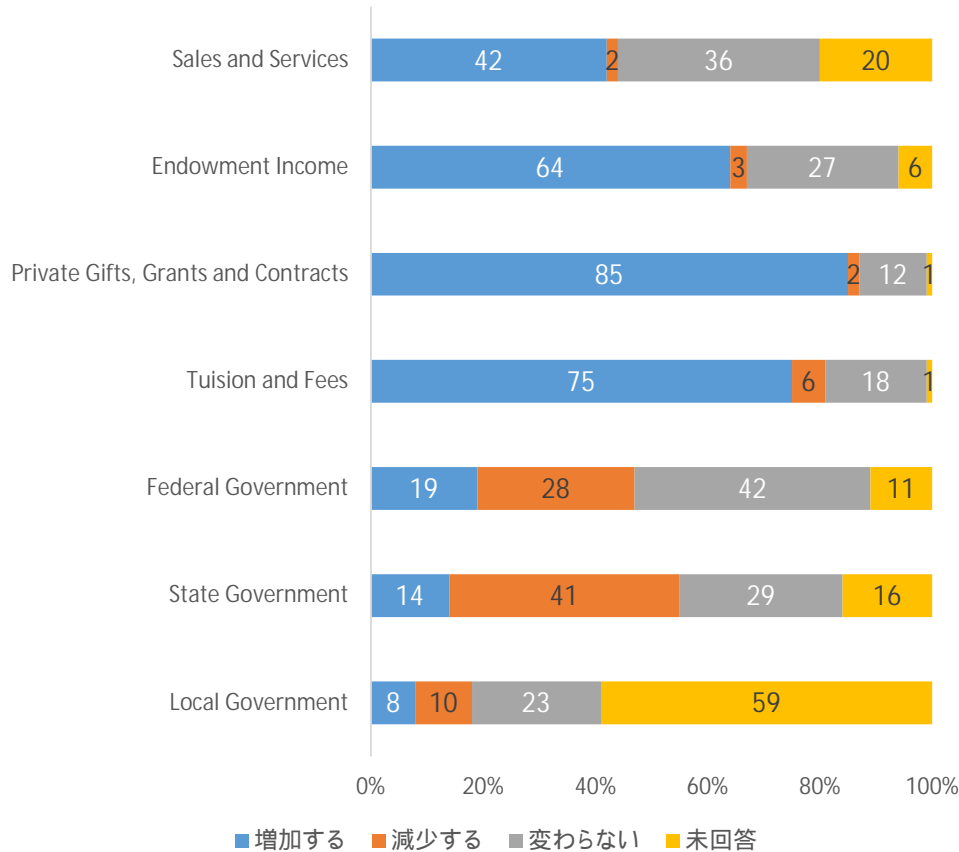
米国大学理事会メンバーにおける学生・教員・卒業生の任命・投票権

理事会 / 大学名	投票権を持つ総メンバー数	学生	教員	卒業生
University of Colorado	9名。選挙区ごとに選出される。	0名	0名	0名
Arizona Board of Regents	11名	2名、任期2年。一年目は投票権なし。知事により任命され、州議会上院により認証される。	1名(投票権なし)。the Arizona Faculties Council議長。	0名
University System of Maryland	17名	1名。the State Student Councilにより任命されていると想定されるが詳細は不明。	0名	0名
University of Washington	10名	1名。知事により任命される。	0名	0名
University System of Georgia	18名	0名	0名	0名
University of Minnesota	12名。州議会により選出される。	1名。州議会により選出される。	0名	0名
University of Wisconsin System	18名	2名、任期2年。知事により任命される。	0名	0名
University of Delaware	28名。うち8名は知事が任命、20名は理事会から選出。	0名	0名	0名
Utah Higher Education	16名	1名(投票権あり)。	-	-
University of Utah	10名	1名(投票権あり)。	-	1名。充て職。
California State University Board of Trustees	24名	2名、任期2年。一年目は投票権を持たない。the California State Student Associationの推薦に基づき、知事が任命。	1名。the System-wide Academic Senateの推薦に基づき知事が任命。	1名。the CSU Statewide Alumni Councilにより任命。

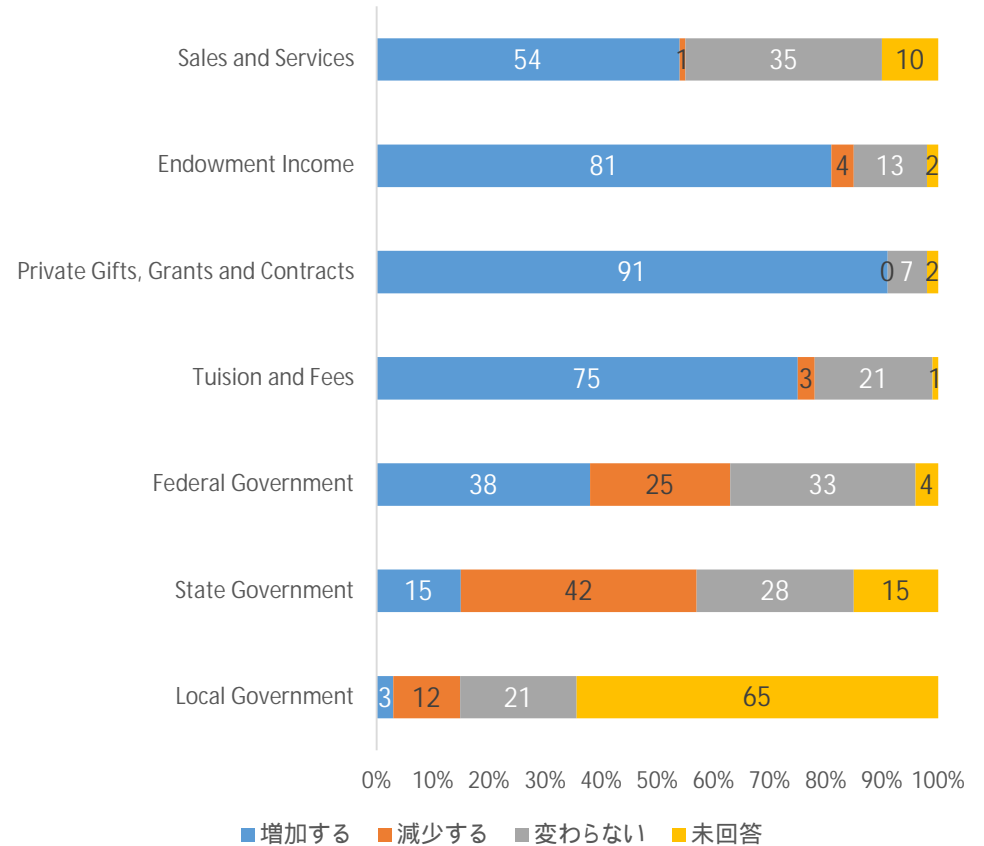
米国大学学長の将来の財源に対する見立て

米国大学の学長の大半は、将来の財源について、事業関連収入、基金からの収入、寄付・研究費収入、学費関連収入が増加すると見込んでいる。一方、連邦政府・州政府などの公的資金に対しては減少する、または変わらないと見込んでいる。

将来の財源に対する学長の見立て(全大学)



将来の財源に対する学長の見立て (博士研究型大学)



基礎データ比較

大学名	学生数		授業料		教員	職員
	学部	大学院	学部	大学院		
ハーバード大学	Full 7,210 Part 2,740	Full 13,796 Part 7,820	¥5,711,750	¥5,413,540	Full 4,389 Part 500	Full 12,446 Part 1,699
スタンフォード大学	Full 7,087 Part 0	Full 9,245 Part 1,049	¥5,888,190	¥5,846,610	Full 6,643 Part 606	Full 10,634 Part 772
カリフォルニア大学 バークレー校	Full 29,570 Part 1,283	Full 9,823 Part 1,825	州内 ¥1,567,830 州外 ¥4,848,470	州内 ¥1,560,570 州外 ¥3,221,790	Full 3,089 Part 1,179	Full 6,900 Part 980
オックスフォード大学	11,895	8,890	国内 ¥1,248,750 国外 ¥3,613,950 ~ ¥5,063,850	国内 ¥559,440 ~ ¥12,798,000 国外 ¥598,455 ~ ¥12,798,000	6,905 2,985 atypical	7,125
ケンブリッジ大学	12,265	7,610	国内 ¥1,248,750 国外 ¥3,000,645 ~ ¥7,835,130	国内 ¥1,193,940 ~ ¥2,062,260 国外 ¥3,714,660 ~ ¥4,861,620	6,215 180 atypical	5,955
ユニバーシティカレッジ ロンドン	18,790	17,110	国内 ¥1,248,750 国外 ¥2,916,000 ~ ¥4,981,500	国内 ¥745,875 ~ ¥2,446,200 国外 ¥2,446,200 ~ ¥6,226,200	7,700 2,700 atypical	5,375
北海道大学	11,313	6,394	¥ 535,800	¥ 535,800	2,325	2,258
東北大学	10,731	7,065	¥ 535,800	¥ 535,800	3,223	1,993
筑波大学	9,797	6,140	¥ 535,800	¥ 535,800	1,898	1,836
東京大学	14,062	13,860	¥ 535,800	¥ 535,800	3,924	2,585
東京工業大学	4,992	5,526	¥ 535,800	¥ 535,800	1,044	1,428
名古屋大学	9,585	6,187	¥ 535,800	¥ 535,800	2,330	1,131
京都大学	12,958	9,487	¥ 535,800	¥ 535,800	3,441	2,393
大阪大学	15,194	8,139	¥ 535,800	¥ 535,800	3,300	2,114
九州大学	11,679	6,887	¥ 535,800	¥ 535,800	2,386	1,855
早稲田大学	39,382	8,577	¥ 1,165,650 ~ ¥ 1,749,000	¥ 448,000 ~ ¥ 2,784,000	専任2,021 専任以外3,448	専任782 嘱託等448
慶應義塾大学	37,233	4,703	¥ 880,000 ~ ¥ 3,040,000	¥ 660,000 ~ ¥ 3,500,000	専任2,316 非専任3,365	3,170

米国の大学のデータはIPEDS(The Integrated Postsecondary Education Data System)から抜粋。英国の大学のデータは学生数、教員、職員数はHESA(Higher Education Statistics Agency)から(教員はacademic、職員はnon-academicの数字)、その他の情報は各大学のウェブサイトから、\$1=110円、£1=135円として計算。日本の国立大学の数字はNIAD(大学改革支援・学位授与機構)の大学基本情報から抜粋。教員は本務、職員は本務から附属病院の看護師を除いた数字。日本の私立大学のデータは各大学のウェブサイトから。