

## 第8章 経営組織の構造と機能

浦田 広朗（名城大学）

国立大学の法人化は、政府からの相対的独立と大学としての一体化を意味する。その経営組織の構造は、公式には国立大学法人法に定められている通りである。政府から相対的に独立している点は国立大学法人の財務会計制度に示されており、一体性の中心は学長である。経営面を審議する経営協議会と教育研究面を審議する教育研究評議会が置かれているものの、法定されている学長の権限は、法人化前の国立大学と比較しても、私立大学を設置する学校法人と比較しても、きわめて大きい<附表 8-1 参照>。

しかし、現実には、学長の全てが十分にリーダーシップを発揮しているわけではない。一方には政府ないし政府関連機関による評価・規制・効率化要求があり、他方には伝統的ボトムアップ型の学内意思決定（学部教授会など）との相克があるからである。

これらの要求や相克を緩和するためになされているのが、①文部科学省 OB の理事等への登用などであり、②学長補佐、部局長会議、全学委員会などの法定されていない組織の設置（法人化前からの存続）である。

本章では、以上の点を踏まえて、まず、国立大学法人法に規定されている役職・組織である学長、役員会、経営協議会および教育研究評議会について、それぞれ実際にどのように機能を果たし、全体としてどのような構造となっているかを検討する。次に、上記②に示したような法定されていない組織について、その実態を質問紙調査結果から整理する。

各国立大学法人が、ボトムアップ型意思決定との相克のために、法定組織をどのように運営し、法定されていない組織をどのような理由で設置しているかを把握することが本章の目的である。

### 1. 法定の役職・組織

#### 1-1 学長と学長選考会議

国立大学の学長は「校務をつかさどり、所属職員を統督する」という学校教育法第 58 条に定められた職務を遂行する。この点は私立大学の学長と変わるころはない。しかし、国立大学法人法には「学長は（中略）国立大学法人を代表し、その業務を総理する」とされており、私立大学を設置する学校法人の理事長と同等以上の権限をもつ。さらに、理事の任命権、経営協議会委員の指名・任命権、教育研究評議会評議員の一部の指名権を持ち、議長として経営協議会および教育研究協議会を主宰する。

このような強大な権限を持つ学長の選考は、法人法の規定によれば学長選考会議によって行う。調査時点（2006 年 1 月）までに新しい方式による学長選考を実施した大学は全体の 62%に相当する 52 大学であった。このうち、新しい方式による問題点を挙げた大学は、21 大学。うち 11 大学は、意向投票ないし意向投票と選考会議との関係に問題があること（意向投票と選考会議の結果が異な

る場合の処置など)を指摘している。学長選考会議が、学長をチェックする機能を果たしたり、意向投票の廃止を含めた選考プロセス全体の根本的見直しや学長のあるべき姿を描くといった常置機関にふさわしい機能を発揮した例は、東北大学<sup>1</sup>など少数の大学に止まっている。

### 1-2 役員会・経営協議会・教育研究評議会

国立大学法人法によって国立大学必置の組織として定められているのは、役員会、経営協議会および教育研究評議会である。これらの組織が機能しているか否かを尋ねたところ、「十分に機能している」と答えた大学は、役員会については69%、教育研究評議会については58%、経営協議会については43%であった。審議機関である経営協議会や教育研究評議会よりも、執行機関でもある役員会の方が機能していると指摘されている。

これらの組織の機能状況が、組織自体の規模や大学の規模・類型によってどのように異なるかは第7章で分析されている。ここでは、これら三つの組織の機能状況の関係をみる。表8-1～表8-3は、三つの組織の機能状況の関係をみたものである。いずれの表においても、対角線上のセルに位置する大学が多いことから、ある組織が十分に機能していれば別の組織も十分に機能している、ある組織が十分には機能していなければ別の組織も十分に機能していないと判断される確率が高いことが分かる。これは、これらの組織の関係が高いということもできるし、三つの組織についての評価が各大学の学長の中で一貫している場合が多いということもできる。

表8-1 役員会と経営協議会の機能状況

		経営協議会			(校)
		十分に機能	ある程度機能	あまり機能せず	計
役員会	十分に機能	31	25	2	58
	ある程度機能	5	17	2	24
	あまり機能せず		1		1
	ほとんど機能せず		1		1
計		36	44	4	84
Chi-square=9.419		df.=6	sig.=0.151		

表8-2 役員会と教育研究評議会の機能状況

		教育研究評議会			(校)
		十分に機能	ある程度機能	あまり機能せず	計
役員会	十分に機能	40	15	3	58
	ある程度機能	8	16		24
	あまり機能せず		1		1
	ほとんど機能せず	1			1
計		49	32	3	84
Chi-square=14.729		df.=6	sig.=0.022		

表 8-3 経営協議会と教育研究評議会の機能状況

		教育研究評議会			(校)
		十分に機能	ある程度機能	あまり機能せず	計
経営協議会	十分に機能	29	7		36
	ある程度機能	19	23	2	44
	あまり機能せず	1	2	1	4
計		49	32	3	84

Chi-square=17.844      df.=4      sig.=0.001

図 8-1 は、これら三つの組織が十分に機能しているか否かによって、回答が得られた 84 大学を分類したものである。三つとも十分に機能しているという大学 (25 校) が最も多いが、次いで多いのは、三つとも十分には機能していないという大学 (16 校) である。さらに、経営協議会以外は十分に機能している大学 (15 校)、役員会のみ十分に機能している大学 (12 校) と続き、以上の 4 類型で 68 校、データが得られた大学の 81% を占める。

図 8-1 役員会・経営協議会・教育研究評議会の機能度 (十分に機能しているか) による大学分類

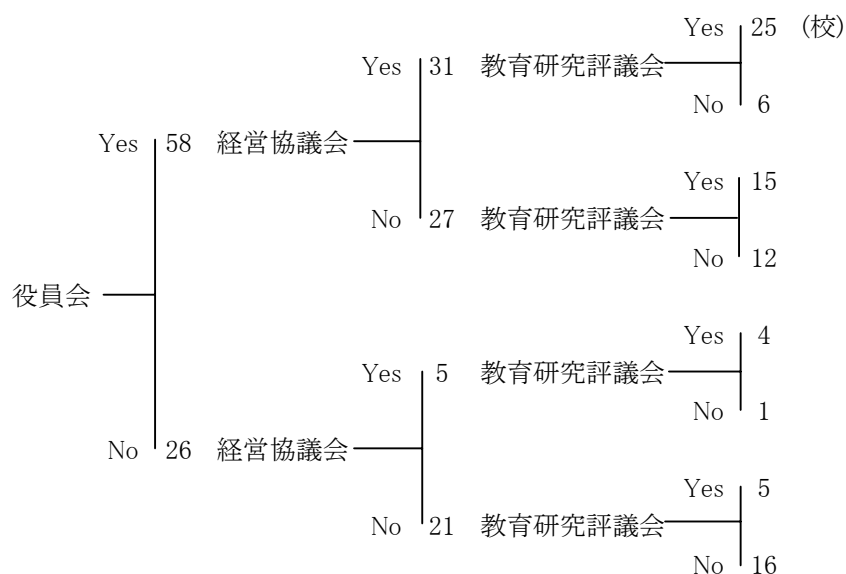


表 8-4 によって、これら主要 4 類型が大学類型別<sup>2)</sup>にどのように分布しているかをみると、旧帝大のうち、三つとも十分に機能していると答えた大学は 1 校のみであり、他の 6 校は三つとも十分には機能していないか、役員会だけしか十分には機能していない。また、医総大や医無総大も、三つとも十分に機能していないか、役員会だけしか十分には機能していない大学が多い。大規模大学においてこれらの組織を十分に機能させることが難しいことを示す結果となっている。逆に、理工大、文科大、医科大など、学部数の少ない大学では、三つとも十分に機能しているという回答が多く、そうでない回答が少ない。

表 8-4 役員会・経営協議会・教育研究評議会の機能状況（大学類型別）

	回答数	三つとも 十分に機能	経営協議会以外 は十分に機能	役員会のみ 十分に機能	三つとも 十分に機能せず	その他
旧帝大	7	14%	0%	43%	43%	0%
医総大	31	19%	29%	10%	26%	16%
医無総大	10	20%	20%	20%	20%	20%
理工大	12	50%	8%	17%	17%	8%
文科大	6	67%	33%	0%	0%	0%
医科大	3	67%	0%	0%	0%	33%
教育大	12	33%	8%	17%	0%	42%
大学院大	3	0%	0%	0%	33%	67%
計	84	30%	18%	14%	19%	19%

調査時点までに統合を経験した13校についてみると、二つとも機能していると答えた大学は1校のみであり、11校が三つとも十分には機能していないか、役員会しか十分には機能していないと答えている（残り3校のうち1校は役員会と経営協議会が十分に機能、2校は教育研究評議会のみ十分に機能）。最近になって統合された大学において、これらの組織を十分に機能させることの難しさが示されている。

## 2. 法定されていない役職・組織

### 2-1 副学長・学長(特別)補佐・役員補佐

こうした法定組織が必ずしも十分に機能していないこともあって、各大学には法定されていない役職・組織が置かれている。法定されていない役職として、副学長、学長補佐、学長特別補佐、副学長補佐、理事補佐、役員補佐などがある（副学長は、学校教育法に定めがあるが、必置ではないので、本節の対象に含める）。

これらの学長や役員を補佐するための役職を設けているのは回答校の86%にあたる72校である。役員会が十分には機能していないと回答された26校に限ると、92%にあたる24校にこのような役職が設けられている。大学類型別にみると、医無総大と理工大において設けている比率がやや低い。他の類型では、ほとんど全ての大学にこのような役職が置かれている（表8-5）。

表 8-5 学長や役員を補佐する役職を設けている比率

大学類型	%
旧帝大	100
医総大	90
医無総大	60
理工大	75
文科大	100
医科大	100
教育大	83
大学院大	100
計	86

これらの役職を置く理由は、大きく二つに分けられる。一つは学長・役員等を全般的に補佐するためであり、いま一つは大学評価、社会連携、国際交流、財務、人事・労務、病院経営など、特定課題を担当するためである。これらの役職の人数は1名から19名まで多様であるが、大学の規模(学生数や常勤職員数など)との関連はみられない。

## 2-2 役員会を充実・強化するための組織

十分に機能していると判断されることが多い役員会であるが、その機能を充実・強化するための組織を置いている大学は、回答校の82%に相当する69校にのぼる。役員会が十分には機能していないと回答した大学26校に限ると、92%に相当する24校でこのような組織が設置されている。これらの組織の名称は表8-6の通りである。

表8-6 役員会を充実・強化する組織

名称	設置大学(校)	名称	設置大学(校)
(大学)運営会議	8	企画室	1
拡大役員会	7	企画戦略会議	1
役員懇談会	7	企画戦略機構会議	1
役員連絡会	5	企画戦略本部	1
役員(等)打合せ	4	教育企画室	1
戦略会議	3	業務統括会議	1
企画会議	2	経営企画室	1
運営連絡会	2	財務計画役員会	1
理事懇談会	2	常勤役員等連絡会	1
学長設置のWG	1	常任役員会	1
政策調整会議	1	組織・人事管理委員会	1
IT戦略会議	1	総合戦略会議	1
企画運営会議	1	総長補佐会	1
経営戦略会議	1	評価改善戦略会議	1
部局長等連絡会	1	部局長連絡会	1
副学長懇談会	1	役員・副学長会議	1
学長・副学長会議	1	役員会の下に設置のWG	1
学長・理事等打合せ	1	役員協議会	1
学長室会議	1	役員部局長会議	1
学長室懇談会	1	理事・副学長会議	1

\*WG:ワーキンググループ

大学類型別にみると、文科大、医科大、教育大、大学院大といった比較的規模が小さい大学でこれらの組織が設置されない場合もあるが、他のタイプの大学ではほとんど設置されている(表8-7)。

表 8-7 役員会の機能を強化するための組織を設けている比率

大学類型	%
旧帝大	86
医総大	87
医無総大	100
理工大	92
文科大	67
医科大	33
教育大	67
大学院大	67
計	82

これらの組織の設置理由は多様であるが、おおよそ以下の7つに分類することができる。

第一は学長補佐・役員補佐型である。設置理由として、「役員が少数のため」(理工大)、「非理事副学長等<sup>3</sup>を加えた場を用意するため」(教育大、他に医総大2校も同様の回答)、「大学の運営の基本的事項に関する総長の職責遂行を助けるため」(旧帝大)、「法人の執行機能を高めるため」(医総大)、「業務遂行の迅速化・徹底のため」(医総大)などが挙げられている。

第二は役員会準備型である。設置理由として、「役員会が審議すべき事項を厳選・重点化し、役員会の効率的運営と審議の実質化を図るため」(医総大)、「月1回の役員会では実質的な役割を担うには不足しているため」(医無総大)、「迅速な意思決定を図るとともに、役員会に先立ち、学内施策の基本的方向性を検討するため」(文科大)、「役員会等での決定に先立ち、機動的かつ実質的な執行部の意思統一を図るため」(旧帝大)、「重要な議決案件の事前協議を行うため」(教育大)などが挙げられている。

第三は意思疎通・情報交換型であり、この類型に相当する大学が最も多い。設置理由として、「諸課題について役員が自由に意見交換し、情報を共有し、方針・方策を定めるため」(医無総大)、「役員会の審議事項をはじめとする諸問題について、率直な意見交換を行い、円滑な運営を行うため」(旧帝大)、「大学経営を多面的に検討するため」(医総大)、「日常の業務が円滑に行われるよう、随時開催し、意見交換を行うため」(教育大)、「執行部内で問題意識の共有を図り、機動的、効率的な組織運営を行うため」(旧帝大)などが挙げられている。なお、この類型の組織の中には「役員会の審議事項をはじめとする諸問題について、率直な意見交換を行い、円滑な運営を行うため」というように役員会準備型にも相当する目的を持っているものや、「大学の方針などの情報伝達と意思疎通のための意見交換」というように、次の方針周知・確認型にも相当する目的を持っているものもある。

第四は方針周知・確認型である。この類型に相当する大学は少数であるが、「運営方針の確認(目標・計画等における実施施策等の確認)」(医総大)、「役員会での決定事項等の周知徹底」(教育大)といった設置理由が挙げられている。

第五は部局間調整型である。この類型に相当する大学も少数であるが、「部局の意向を聴くため」(医総大)、「学部間に関係に係る重要事項について連絡調整するため」(医無総大)といった設置理

由が挙げられている。なお、この部局間調整型に相当する大学（3校）は全て、同じ組織を次項の部局長会議に相当する組織としても挙げている。

第六は企画・戦略立案型である。設置理由として、「教育研究及び経営に係る事項の戦略的運営に資するため」（理工大）、「機動的・戦略的な法人運営を実現し、個性豊かな大学づくり推進の方策を企画・検討するため（医総大）、「大学の新しい戦略について若い人による企画を行うことが必要であるため」（理工大）、「様々な分野における大学の戦略的取組を随時検討するため」（医総大）などが挙げられている。

第七は特定目的型である。挙げられている目的としては、財政分析（教育大）、第三者評価（医総大）、IT戦略（医総大）などがある。

役員会が十分に機能しているか否かによって、上記の7類型がどのように分布しているかをみたものが表8-8である。役員会が十分に機能している場合は学長補佐・役員補佐型と企画・戦略立案型が、若干多くなっており、機能している役員会を補佐し、新たな企画・戦略を立案する組織が設置されていることを示している。逆に、十分には機能していない場合は意思疎通・情報交換のための組織が多く設置されている。

表8-8 役員会の機能を充実・強化するための組織（設置理由・目的による分類）

	学長補佐・ N 役員補佐型	役員会 準備型	意思疎通・ 情報交換型	方針周知・ 確認型	部局間 調整型	企画・ 戦略立案型	特定 目的型	設置理由 不明	計	
役員会が十分に機能	45	22%	11%	27%	2%	4%	18%	11%	4%	100%
十分には機能せず	24	8%	17%	46%	8%	4%	8%	4%	4%	100%
合計	69	17%	13%	33%	4%	4%	14%	9%	4%	100%

### 2-3 部局長会議

法定されていたわけでないが、部局長会議は多くの国立大学で法人化前から設置されていた。選挙によって選ばれた各部局の代表者（学部長など）からなるこの会議は、次項の全学委員会と並んで、実質的に重要な審議機関として機能していた。法人化後も、回答校（この項目に対する無回答を除く）の78%に相当する64校で部局長会議が設置されている。役員会、経営協議会、教育研究評議会が十分には機能していない大学に限ると、設置されている比率はやや高くなっており、それぞれ85%、85%、88%である。

ただし、設置理由をみると、全学的ないし部局共通の重要事項の審議という理由を挙げている大学は5校のみで、部局間の「連絡調整」「意見交換」「情報提供・情報共有」あるいは「役員会等での決定事項の周知」の場として設置している例が多い。つまり、審議機関としては位置づけられていない大学が多い。協議会や教育研究評議会の審議事項の事前調整の場と位置づけている大学も7校みられた。また、部局長会議に相当する会議として、前項で取り上げた役員会の充実・強化の組織と同じものを挙げた大学も4校あり、これらの会議・組織が法定された組織と部局との緩衝材になっていることが窺える。

部局長会議を設置していないと回答した18校のうち、設置していない理由を答えたのは7校であ

る。うち5校は「単科大学であるため」と答えており、複数学部を有する大学で必要性がないと答えた大学は2校のみであった。設置している大学の中には「効率的な運営を行うため教育研究評議会に部局長連絡会の機能を統合させ、部局長連絡会を廃止する予定」と回答した大学も1校みられたが、単科大学を除くほとんどの大学で法人化後も部局長会議の必要性が感じられていることが分かる。特に、旧帝大と医無総大では回答があった全ての大学で、医総大でも94%の大学で部局長会議を設置している。

### 2-3 全学委員会

全学委員会も、法人化前の国立大学では各部局の代表者から構成されることが多かった。法人化後は役員会からの推薦者が任命される例（法人化前11%→法人化後44%）や、事務職員が委員として任命される例（同じく14%→42%）が増えている。とはいえ、部局から推薦された者を委員に任命する例は依然として多く77%である（法人化前は96%）。役員会が十分には機能していないと回答した大学（この項目に対する無回答校を除く26校）では、85%が部局から推薦された者を委員に任命している。

### 3. まとめ

以上のように、法人化後の国立大学は、法定された組織の運営の仕方は様々であるし、法定されていない組織の設置の仕方も一様ではない。私立大学においては、理事会と教授会の関係、事務局の在り方など、従来から多様であった。組織の多様性という点では、法人化後の国立大学は、私立大学に一步近づいたといえることができる。

部局長会議が必ずしも審議機関として位置づけられておらず、場合によっては決定事項の周知の場とされている点などに変化がみられるが、現状では、法人化に際して設置された役員会、経営協議会、教育研究評議会は十分に根づいておらず、これら法定の組織だけで円滑な大学経営を実現するのは困難な状況にあるといえる。旧帝大などの大規模大学では特に困難である。

#### <注>

- 1 小田滋「国立大学、学長選変革を」『日本経済新聞』2005年2月19日
- 2 「国立大学法人一覧」によれば、2005年度において、87校中83校に副学長が置かれている。うち51校では副学長は全員理事であるが、残り32校には理事でない副学長がいる。特に8校では副学長はいずれも理事ではない。



<附表>

附表 8-1 学校法人と国立大学法人の経営組織

	私立大学を設置する学校法人(私立学校法)	国立大学法人(国立大学法人法)
理事長／学長	学校法人を代表し、その業務を総理する。	学校教育法に定める職務を行なうとともに、国立大学法人を代表し、その業務を総理する。
理事会／役員会	理事(理事のうち1人は理事長)をもって組織。学校法人の業務を決し、理事の職務を監督する。	学長および理事で構成。重要事項について学長が決定しようとするときは、役員会の議を経なければならない。
理事	寄附行為の定めるところにより、学校法人を代表し、理事長を補佐して学校法人の業務を掌理し、理事長に事故があるときはその職務を代理し、理事長が欠けたときはその職務を行う。校長含む。学外者含む(監事も同様)。	学長の定めるところにより、学長を補佐して国立大学法人の業務を掌理し、学長に事故があるときはその職務を代理し、学長が欠員のときはその職務を行う。学外者含む(監事も同様)。
監事	学校法人の業務と財産の状況を監査。監査報告書を作成し、理事会及び評議員会に提出。	国立大学法人の業務を監査する。必要があると認めるときは、学長又は文部科学大臣に意見を提出。
評議員会 ／経営協議会	理事の定数の2倍をこえる数の評議員をもって組織。評議員は学校法人の職員、卒業者を含み、寄付行為の定めによって選任。評議員会は、学校法人の業務・財産の状況、役員の業務執行の状況について、役員に対して意見を述べ、若しくは役員の諮問に答え、役員から報告を徴する。理事長は重要事項について評議員会の意見を聞かなければならない。	経営協議会:学長、学長が指名する理事・職員、学長が任命する学外者(委員総数の1/2以上)からなる。経営に関する重要事項を審議。
教育研究評議会		教育研究評議会:学長、学長が指名する理事、部局等の長のうち教育研究協議会が定める者などからなる。教育研究に関する重要事項を審議。
副学長(共通)	大学には、副学長を置くことができる。副学長は、学長の職務を助ける(学校教育法第58条)。	
教授会(共通)	大学には、重要な事項を審議するため、教授会を置かなければならない(学校教育法第59条)	