

平成27年8月4日

広島大学学長 越智光夫 殿

新たなガバナンス体制の構築に向けて（参考意見）

監事 生和秀敏

監事 高橋 超

この参考意見は、昨年度から行ってきた本学のガバナンス体制の問題と課題を整理し、ガバナンス体制の再構築に向けた私見を纏めたものである。内容は、昨年度に前学長に提出した「監事監査意見書」（平成27年2月5日提出）の中で指摘した内容の延長線上にあるが、本年度5月から6月にかけて新たに実施した部局長および理事と副学長に対するヒアリングの結果を踏まえたものである。

1、ガバナンス監査について

国立大学法人法及び準用通則法の改正を受け、大学におけるガバナンス体制の評価を行うことが、監事監査の重要な課題となった。全国国立大学法人等監事監査協議会では、「監事監査指針」（改訂版）を策定中であるが、今後の監事監査は同監査指針に基づいて実施することになると考えられる。策定作業中の案（未定稿）を参考に示したが、ガバナンス体制の構築・運用の状況についての監査は、（1）学長のリーダーシップ発揮のための条件整備、（2）役員等の権限と責任の明確化、（3）意思決定システムの体系化、（4）効率的な業務執行システムの構築、（5）評価・改善システムの整備・充実の5つの視点に立つて行うことになると考えられる。言うまでもないことではあるが、監事監査の対象は、ガバナンスの各視点が整備・構築され適切に運用されているかどうかであって、意思決定の内容や業務執行の手順・方法、評価内容や改善の方向性の妥当性を監査するものではない。「ガバナンスの基本構造」（図参照）に示したように、戦略目標の決定、効率的な業務遂行、評価と経営分析というガバナンスの3つの極が適切に機能していることと、それを可能にするための学長のリーダーシップと役員等の権限と責任の明確化が求められる。それと同時に、戦略目標の策定に当たっては、OECDが「ガバナンス分析の視点」として示している4つの軸（図参照）がバランスのとれたものになっているかどうかも監査に当たっての留意点である。

2、本学におけるガバナンス体制の問題点と課題

(1) 意思決定システムについて

ー役員会および役員懇談会の位置づけの明確化ー

大学としての機関決定は、全て役員会の議を経て学長が行うことになっている。役員会を構成する各理事は、それぞれの分掌業務を統括すると同時に、全学的な意思決定に参画することが、法令に定められた理事の最も重要な役割である。役員会が法人の最終的な意思決定機関である点を考えると、各理事は分掌範囲を超えた全学的な課題について、理事相互の情報の共有化はもとより、学長との忌憚のない意見交換を通じて、共通理解を深めることが不可欠である。役員会の議事内容を学則に規定された管理・運用に係る重要事案に絞った現行の会議運営は、国立大学法人法の趣旨に則った適切なやり方である。しかし、大学としての意思決定は、国立大学法人法および準用通則法のみならず、学校教育法の規定を受けており、副学長が所掌する業務内容を大学全体の意思決定に反映させる必要がある。現在、副学長を含めた役員懇談会が頻繁に開催され、全学的な課題について自由な意見交換の場が確保されているが、あくまで学内規程にない学長の私的会議体に過ぎず、最終的な意思決定に参画できない副学長の立場は微妙である。学校教育法の改正によって副学長に一定の執行権限が認められるようになった点を考え合わせると、副学長も役員会の正式メンバーとする規程改正を行うか、あるいは、役員会とは別に、筑波大学のように、副学長等を構成メンバーとする運営会議を設けるか、あるいは、現行の役員懇談会をさらに実質的なものにするか、改めて検討すべき段階にある。

(2) 業務執行システムについて

ー役員等の権限規定の明確化ー

現在の本学の業務執行は、部局およびセンター等を別にすると、決裁権限をもつ理事を頂点とする理事室という業務組織を中心に行われている。しかし、一人の理事の下に理事室があるわけではなく、複数の理事室に関係した理事もいれば、同じ業務に複数の理事が係わる業務組織もあり、機能単位に編成された業務組織になっていない。そのため、最終的な決裁権限が誰にあるのか、分かりづらいケースも見られる。理事同士の連携が必要なことは言うまでもないが、決裁権限が誰にあるのかが曖昧な業務執行のシステムは、業務の効率性・有効性という観点から見ると問題である。

さらに問題を複雑にしているのは、理事と副学長との関係である。本学の現

行制度では、副学長には執行に関する決裁権限はなく、規程上はあくまでも学長の補佐業務に留まっている。事実上の執行権限を担っているはずの副学長が形式を整えるために理事の決裁を必要とする現在の業務執行システムの重層化は、理事と副学長の権限規程の明確化がなされていないことに起因している。

また、副理事の位置づけも曖昧である。部課訓令の廃止に伴い部課長制に代わる職制として副理事およびグループ・リーダー職が導入されたが、規程上の副理事は、理事および学長の補佐と位置づけられ、業務執行ラインから離れている。しかし規程とは別に、副理事を従来の部長職と同一視し、執行ラインに位置づけている部署もあれば、そうでない部署もあり、業務執行上の位置づけは明確ではない。役員等の権限規定の明確化は、業務執行の権限と責任を明確にする上で必須事項である。

一適切な分権化の推進一

改正学校教育法第92条第4項および施行規則の副学長の職務の拡大について、以下のような内容の記載がなされている。「学長がリーダーシップを発揮していく上では、学長が全ての職務を実質的に行うことは現実的ではなく、学内で適切に役割分担を行っていくことが重要になる。例えば、日常的な業務執行を副学長に委ねることで、学長が中長期的なビジョンや運営方針の策定等に注力したり、特定のプロジェクトについては副学長が責任者として実施するなど、学長と副学長が適切な役割分担を行いながら、より機動的でかつ確な大学運営を推進することが期待される」。このような記述は、学長が直轄する業務範囲を定め、通常大学の業務遂行に関しては、大学の役職としての副学長に執行権限を委ねる分権化の必要性を述べたものである。最終的な権限と責任は学長にあることは当然であるが、国立大学法人法で述べられている理事の役割と学校教育法で示されている副学長の役割を整理した上で、適切な分権化を進めることが、今後益々学長に期待される対外的な役割や学長自身の個性を生かした活動をエンカレッジする上でも重要になってくる。

(3) 評価改善システムについて

一評価改善部門の強化一

評価委員会規則の整備によって、各部局等の自己点検・評価体制が整備されつつあり、業務方法書の中の内部統制の項目でも、業務の有効性及び効率性という観点から各部署単位で自己点検・評価を行うことが義務づけられている。しかし、自己点検・評価の基礎となる資料やデータを継続的に収集・分析・管

理を行い、改善に向けた提言をまとめる業務主体となるべき評価部は、形の上では総務グループにおかれているが、他の業務との掛け持ちのため、実態は全く機能していない。そのため、経営戦略策定のための IR 機能を担う経営企画室が独自に収集分析した情報のみが全学的な共有情報として活用され、膨大な学内データを使える立場にある評価委員会は、認証評価・法人評価などの外部評価の受審のための準備委員会としての役割に終始しているのが現状で、各部局や部署単位での自己点検・評価結果をエビデンスをもとに再評価するという自律的な機能は殆ど果たされていない。今後、ガバナンスの第3極に相応しい業務の積極的展開を期待するには、評価委員会を支える評価室の設置や、評価部と経営企画室との有機的統合を図ることによる実務部門の強化、評価委員会の委員長を理事もしくは副学長が務めるなど、評価活動の重要性を学内的に認知させ、評価結果が絶えず学長や役員 of 戦略的判断に生かせる仕組みの構築が必要である。

(4) 法人機能と大学機能とを分離したガバナンス体制の構築

意思決定システムおよび業務執行システムにみられる輻輳した状況は、法人業務と大学業務を一体のものとして考えてきたことによるところが大きい。国立大学法人法で規定されているように、大学を設置し、設置目的に合致した管理運営体制を統括する法人機能と、教育基本法および学校教育法によって定められている教育研究活動等の活性化を目的として展開される大学機能とは、本質的に異なるものである。しかし、この2つの性格の異なった法規制の下に国立大学が置かれていることは紛れもない事実であり、このことをわきまえたうえで、合理的でわかりやすい大学ガバナンス体制の構築を行うことが、本学を含め多くの国立大学の課題である。

創立以来、副学長制を導入してきた筑波大学は、法人化後に理事制度を導入したが、法人役員としての理事と大学の役職である副学長の役割を分離させ、学内規程においてもそのことが明確にわかるように区別している。本学と同様、同一個人が理事と副学長を兼任しているケースが多いが、役員会においては理事として、大学業務の執行に関しては副学長として役割を果たしている。それに合わせて、事務体制も、意思決定に参画する理事ではなく、業務執行責任者である副学長を頂点として整備されており、本学のように理事・副学長が副学長の上位職（決裁権限は理事にある）という位置づけはされていない。今後、新たなガバナンス体制の構築に当たっては、法人と大学の役割の違いが誰にでもわかるような規程の整備と管理運営体制の見直しが必要である。 (了)

従来の国立大学の
管理運営(ガバメント)

外部統制型

国立大学法人の
管理運営(ガバナンス)

内部統制型

