

## 国立大学法人における経営協議会に関する考察 —会議記録の分析を中心に—

小暮 克哉

### 【要旨】

国立大学の法人化から6年が経過し、第1期中期目標期間が終了したことを契機として、各所において様々な角度から検証が行われている。

本研究は、国立大学法人法第27条に規定された経営協議会の活動状況について2010年9月1日現在で公式webサイトに会議記録を公開している78大学を対象とし、特に国立大学法人の行動要因が「大学設置地域」と「大学類型」のどちらの影響をより受けるのかについて、会議記録のそれぞれの項目を分析することで明らかにした。そして、より実効性のある組織とするための問題提起をした。

キーワード：国立大学、経営協議会、大学設置地域、大学類型、運営諮問会議

### はじめに

国立大学は大学の教育、研究に対する国民の要請に応え、わが国の高等教育及び学術研究の水準の向上と均衡ある発展を図ることを主目的として、国立大学は平成16年(2004年)に法人化され、以前はタブー視されていた大学のマネジメントの必要性が活発に議論されるようになってきた。

国立大学法人法により、経営に関する重要事項を審議する機関として半数以上の委員を学外人(外部人材)とする「経営協議会」を置くことが定められたが、同協議会が大学のどのような要因に影響を受けて運営されているのかについて分析する研究は現在のところ数が少なく、殆どの先行研究では「大学類型」を基に分析が行われている。

そこで本研究では、経営協議会の第1期(2004年度～2009年度)中期目標期間の活動状況を会議記録から分析し、「設置地域」と「大学類型」が大学に与える影響を探る。

### 1. 調査対象機関の分類

本研究では全国に86ある国立大学法人のうち、平成22年(2010年)9月1日現在で第1期(2004年度～2009年度)中期目標期間の経営協議会の会議記録を大学公式webサイトに公開している78大学を調査対象とした。調査対象の分類は、表1では、「大学設置地域別」に大学を分類するため、八地方区分に分け、更に東北、関東、中部、中国の各区分については地域区分で分類することとした。表2では、「大学類型別」に大学を分類するため、島一則(2009:33)の

国立大学の機能別の類型を基に分類した。

この分類を基に分析項目毎にそれらがどのように会議に影響を与えているかについて検討することを試みる。

なお、今回の分析では、国立大学法人の情報公開や説明責任等を考慮した上で、敢えて万人がアクセス可能なwebサイトに会議記録を公開している大学のみを分析対象とした。したがって、今回調査では非公開として扱われる大学においても、別媒体にて公開している大学があることが予想される点で注意が必要である。

## 2. 法令及び先行研究の整理

ここでは、まず、国立大学法人の経営協議会に係る法令を概観し、その上で先行研究を整理し、更に考察を深めるための論点を提示することを目指す。

### 2.1 国立大学法人の経営協議会に関する法律と問題点

国立大学経営協議会の法的根拠は、平成15年7月16日に施行された国立大学法人法にある。同法第27条に経営協議会に関する規定があり、その中で「大学共同利用機関法人に、大学共同利用機関法人の経営に関する重要事項を審議する機関」として設置が義務づけられている。

田中孝憲（2011:9-10）の調査によれば、国立学校設置法の規定により平成12年から設置されていた「運営諮問会議」が経営協議会の前身ではあるが、表3のとおり国立大学法人法では経営に関する事項は経営協議会での審議事項に集約され、権限が大幅に強化されたと見ることができる。

但し、現法では経営協議会は経営に関する事項を審議し、役員会に提言する立場であり、その審議の結果を考慮し、役員会において審議され、最終的に学長が承認するのが意思決定のプロセスであるため、経営協議会は意思決定権を持っていない。

大学の経営という大学の根幹に係る問題を検討する組織でありながら、あくまで審議事項を審議する機関であり、決定する機関ではないというところにジレンマを抱えていると捉える事ができる。

表1：〈大学設置地域別〉 経営協議会会議記録webサイト公開状況

		公開	非公開
北海道〈1〉		北海道大学、北海道教育大学、室蘭工業大学、小樽商科大学、帯広畜産大学、旭川医科大学、北見工業大学	-
東北	北東北〈2-1〉	弘前大学、岩手大学、秋田大学	-
	南東北〈2-2〉	東北大学、宮城教育大学、山形大学、福島大学	-
関東	北関東〈3-1〉	茨城大学、筑波大学、筑波技術大学、宇都宮大学、群馬大学	-
	南関東〈3-2〉	埼玉大学、千葉大学、東京大学、東京医科歯科大学、東京外国語大学、東京学芸大学、東京芸術大学、東京工業大学、東京海洋大学、お茶の水女子大学、電気通信大学、一橋大学、横浜国立大学、総合研究大学院大学	東京農工大学、政策研究大学院大学
中部	東山〈4-1〉	信州大学	山梨大学
	北陸〈4-2〉	新潟大学、長岡技術科学大学、富山大学、金沢大学、北陸先端科学技術大学院大学、福井大学	上越教育大学
	東海〈4-3〉	岐阜大学、静岡大学、浜松医科大学、名古屋大学、愛知教育大学、名古屋工業大学、豊橋技術科学大学、三重大学	-
近畿〈5〉		滋賀大学、滋賀医科大学、京都大学、京都教育大学、京都工芸繊維大学、大阪大学、大阪教育大学、兵庫教育大学、神戸大学、奈良教育大学、奈良女子大学、奈良先端科学技術大学院大学、和歌山大学	-
中国	山陰〈6-1〉	鳥取大学、島根大学	-
	山陽〈6-2〉	広島大学	岡山大学、山口大学
四国〈7〉		徳島大学、鳴門教育大学、香川大学、高知大学	愛媛大学
九州〈8〉		福岡教育大学、九州大学、九州工業大学、佐賀大学、長崎大学、熊本大学、大分大学、宮崎大学、鹿児島大学、鹿児島体育大学	琉球大学

出所：各大学の公式webサイトから著者作成

表2：〈大学類型別〉 経営協議会会議記録webサイト公開状況

		公開	非公開
総合・旧帝大〈A-1〉		北海道大学、東北大学、東京大学、名古屋大学、京都大学、大阪大学、九州大学	-
総合・旧官立〔文・理〕〈A-2〉		筑波大学、神戸大学、広島大学	-
総合・旧官立〔医あり〕〈A-3〉		千葉大学、新潟大学、金沢大学、長崎大学、熊本大学	岡山大学
総合・新制大〔医あり〕〈A-4〉		群馬大学、信州大学、富山大学、岐阜大学、島根大学、香川大学、佐賀大学、大分大学、鹿児島大学	山口大学、愛媛大学、琉球大学
複合・新制大〔医あり〕〈B-1〉		弘前大学、秋田大学、山形大学、福井大学、三重大学、鳥取大学、徳島大学、高知大学、宮崎大学	山梨大学
複合・新制大〔医なし〕〈B-2〉		岩手大学、福島大学、茨城大学、宇都宮大学、埼玉大学、横浜国立大学、静岡大学、滋賀大学、和歌山大学	-
単科・旧官立〈C-1〉		東京医科歯科大学、東京工業大学、一橋大学	-
単科・旧女高師〈C-2〉		お茶の水女子大学、奈良女子大学	-
単科・旧専門〔文〕〈C-3〉		小樽商科大学、東京外国語大学、東京芸術大学	-
単科・旧専門〔教〕〈C-4〉		北海道教育大学、宮城教育大学、東京学芸大学、愛知教育大学、京都教育大学、大阪教育大学、奈良教育大学、福岡教育大学	-
単科・旧専門〔工〕〈C-5〉		室蘭工業大学、電気通信大学、名古屋工業大学、京都工芸繊維大学、九州工業大学	東京農工大学
単科・旧専門〔農・海〕〈C-6〉		帯広畜産大学、東京海洋大学	-
単科・新設大〔医〕〈D-1〉		旭川医科大学、浜松医科大学、滋賀医科大学	-
単科・新設大〔教〕〈D-2〉		兵庫教育大学、鳴門教育大学、鹿児島体育大学	上越教育大学
単科・新設大〔工〕〈D-3〉		北見工業大学、筑波技術大学、長岡技術科学大学、豊橋技術科学大学	-
単科・大学院大〈D-4〉		総合研究大学院大学、北陸先端科学技術大学院大学、奈良先端科学技術大学院大学	政策研究大学院大学

出所：各大学の公式webサイトから著者作成

表3 経営協議会と運営諮問会議（評議会）の比較

	経営協議会	運営諮問会議（評議会）
機関の役割	国立大学法人の経営に関する重要事項を審議する機関	大学の教育研究上の目的を達成するための基本的な計画に関する重要事項を審議する機関
学長の諮問の有無	大学の経営に関する事項を学長の諮問に関係なく審議する	学長の諮問に応じ審議を行い、助言、勧告を行う
構成員	一 機構長 二 機構長が指名する理事及び職員 三 当該大学共同利用機関法人の役員又は職員以外の者で大学共同利用機関に関し広くかつ高い識見を有するものうちから、次条第一項に規定する教育研究評議会の意見を聴いて機構長が任命するもの（第三号の委員の数は、経営協議会の委員の総数の二分の一以上でなければならない。）	運営諮問会議は、委員若干人で組織し、その委員は、当該国立大学の職員以外の者で大学に関し広くかつ高い識見を有するものうちから、学長の申出を受けて文部大臣が任命する。
審議事項	①中期目標についての意見に関する事項のうち、国立大学法人の経営に関するもの	基本的な計画に関する重要事項
	②中期計画及び年度計画に関する事項のうち、国立大学法人の経営に関するもの	
	③学則（国立大学法人の経営に関する部分に限る。）、会計規程、役員に対する報酬及び退職手当の支給の基準、職員の給与及び退職手当の支給の基準その他の経営に係る重要な規則の制定又は改廃に関する事項	学則その他重要な規則の制定又は改廃に関する事項（評議会の審議事項）
	④予算の作成及び執行並びに決算に関する事項	予算の作成及び執行並びに決算に関する事項（評議会の審議事項）
	⑤組織及び運営の状況について自ら行う点検及び評価に関する事項	大学の教育研究活動等の状況について当該大学が行う評価に関する重要事項
	⑥その他国立大学法人の経営に関する重要事項	その他大学の運営に関する重要事項

出所：国立大学法人法及び国立学校設置法を基に著者作成

## 2.2 国立大学法人の経営協議会に関する先行研究

経営協議会については、これまでも国立大学財務・経営センターが2007年や2010年に大規模なアンケート調査を含む実態調査を行っており、いずれの調査結果（国立大学財務・経営センター 2007:293-4, 2010:167-8）においても、経営協議会が「十分に機能している」と考えている学長の比率が低いことが報告されている。

また、以上のような大規模調査とは別に、田中孝憲（2011）は経営協議会の課題を学内者、学外者双方の視点から分析し、委員選考の基準や学内における外部人材登用への反発、学外者

の大学経営に対する知識の有無などを問題提起し、問題解決のためには私立大学や米国の大学の運営組織を参考にすべきという示唆を与え、改善方法として研修プログラムの充実などを提言している。実際の国立大学の事務担当者が経営協議会について分析しているという点でも非常に興味深い論文である。

### 2.3 本研究の位置づけ

上記のいずれの調査においても、大学類型別の分析を中心として、議論が展開されている。だが、経営協議会を有効に機能させるには地域性というファクターも大きいのではないかと考えられる。そこで本研究では、従来分析されてきた大学類型別と併せて表1に挙げた大学設置地域別の分析結果を併記した。

その上で、先行研究などでも指摘されている、経営協議会の問題について、協議会の実施形態や開催場所、審議時間、審議事項を数値化することで大学類型別と大学設置地域別の2方向から分析し、どのような要因が経営協議会に影響を与えているのかを分析した。

## 3. 経営協議会の現状分析

平成16年の法人化以降、各国立大学は情報公開や説明責任の観点では、私立大学以上に先進的な活動をしている。表1、表2に示したように今回の調査では会議記録を公開している大学は78大学で、非公開の8大学を大きく上回った点からも、多くの国立大学では自主的に主要会議の会議記録を大学公式webサイトを通して広く一般に公開するなど、大学運営の透明性の確保を進めている様子が伺われる。

そこで、本章では、以下の3点を分析することを通して経営協議会の現状分析を試みることにする。

- 3.1で、会議記録の記載項目を通して国立大学の情報公開に対する行動要因を分析する。
- 3.2で、会議がどのように運営されているのかを、会議の実施方法及び委員人数、審議時間等を通して分析することで、会議の実施方法に影響を与える要因を分析する。
- 3.3で、会議の議案を数値化することで、どういった議事を中心に会議が進行しているのか、議案を決定する要因について分析する。

### 3.1 情報公開の観点から見た会議記録記載項目

経営協議会の会議記録の特徴を分析し、情報公開に対する行動要因を探るため、通常の会議記録には必ず記載される、出席者名簿、審議場所、審議結果の各項目を、会議記録を公開している大学について調査したデータを基に、それぞれ大学群毎に公開割合を算出した結果は表4、表5のとおりである。

会議記録は会議を開催した大学の事務局が作成するのが一般的であるため、研究を始めた当初、記載項目は全国的に統一であると考えていたが、統計処理を行ったところ、大学類型別では各項目に有意差がなかったが、大学設置地域別では記載内容に差が見られることが判明し

表4 〈大学設置地域別〉 経営協議会会議記録の記載割合 (%)

		出席者名簿	審議場所	審議結果
北海道		14	14	14
東北	北東北	100	100	100
	南東北	75	100	100
関東	北関東	80	100	80
	南関東	86	93	100
中部	東山	100	100	100
	北陸	83	100	100
	東海	63	75	75
近畿		92	85	100
中国	山陰	100	100	100
	山陽	100	100	100
四国		100	100	100
九州		50	90	80

出所：各大学の公式webサイトから著者作成

表5 〈大学類型別〉 経営協議会会議記録の記載割合 (%)

	出席者名簿	審議場所	審議結果
総合・旧帝大	57	57	71
総合・旧官立 [文・理]	100	100	100
総合・旧官立 [医あり]	60	80	80
総合・新制大 [医あり]	89	100	100
複合・新制大 [医あり]	100	100	100
複合・新制大 [医なし]	78	100	89
単科・旧官立	67	67	100
単科・旧女高師	100	100	100
単科・旧専門 [文]	67	67	67
単科・旧専門 [教]	63	88	88
単科・旧専門 [工]	60	80	60
単科・旧専門 [農・海]	50	50	50
単科・新設大 [医]	67	33	67
単科・新設大 [教]	100	100	100
単科・新設大 [工]	50	75	75
単科・大学院大	100	100	100

出所：各大学の公式webサイトから著者作成

た。特に大学設置地域別の審議場所、審議結果は5%水準で有意差が見られ、北海道、東海、九州の各地域については、その傾向が強く現われている。

この理由は、それぞれの地区の会議記録の公開内容に相当な類似性が認められる点などからも、それぞれの地域の大学間で協議調整が行われている、又はそれぞれの地域でフラッグシップをとっている大学の会議記録公開内容を周辺の大学が参考としているためであると推察される。つまり、会議記録を作成している国立大学法人職員にとっては大学類型以上に大学設置地域の他大学の動向が事務処理の行動決定の重要なファクターである事が伺われる。

以上の分析結果は、今後、国立大学法人の国立大学法人職員の行動決定要因を分析する上でも興味深いデータであるといえる。

### 3.2 経営協議会の実施状態

経営協議会の実施状況に影響を与える要因を分析するため、公開されている会議記録を基に表6、表7のとおり表を作成した。なお、今回の調査では、委員の人数が会議記録に記載の無い大学が多いため、田中孝憲 (2011:13-15) の調査を基に、委員の人数については2010年のデータを便宜上使用している。

#### 〈経営協議会の実施方法に影響を与える要因〉

国立大学財務・経営センター (2007b:119) の分析結果によると、経営協議会の構成員が少ない大学群において、平均開催数が多く、相対的に構成員が多い大学群では、平均開催数が少ない傾向にあり、その理由を、半数を学外有識者とする会議の性質上、委員数の大小が会議開催の日程調整に影響を与えているのではないかと推察している。

しかしながら、法令上、大学の経営に関する重要な案件は、経営協議会の審議を経ることとなっていることから、会議を開催することが困難なのであれば、「持回り審議」によって審議されていると考えられるが、統計処理を行ったところ、地域別の分類で委員人数の大小による「持回り審議」について有意差は確認できない。同様に大学類型別の分類においても委員人数の大小による「持回り審議」について有意差は確認できなかった。

また、今回の分析結果では審議時間と委員の数について、学外委員5%有意、学内10%有意で相関関係にあることが分かったが、回帰分析での説明は難しかったことから、弱い相関関係があるものの、因果関係はないと考えられる。

つまり、委員の人数は会議開催数や審議時間に影響を与える一つの要因ではあるかもしれないが、他にも理由があると考えべきである。

この点については、以降の分析も含めて検討すべき事項であるため、本論文の5. 今後の課題で更に考察を深める事としたい。

#### 〈経営協議会の会議の開催場所に影響を与える要因〉

田中孝憲 (2011:15-16) によれば経営協議会は2004年度は平均5.5回、2010年度は平均6.1

回開催されており、2ヶ月に1回程度開催されていることになる。

学外の施設を利用する割合に注目すると、表6、表7にあるとおり、地域別では南東北や東山、東海で全体の30%を越える割合となっていることが分かる。大学類型別では単科・新設(工)大学で比率が高いとみることができることから、当初、①大学立地地域の交通が不便、②大学施設が狭小の2点が開催場所決定に大きな影響を与える要因と考えたが、これらの大学群の詳細を調査すると大学群としての問題ではなく、固有大学の問題であると考えられることが分かった。

なぜならば、今回の調査で、特に学外施設を使用した会議の開催を押し上げた要因は、サテライトキャンパスで開催する事が多い東北大学、大阪大学と、ホテルなどの施設で開催することが多い東京外国語大学、長岡技術科学大学、豊橋技術科学大学の5校の影響である事がわかったためである。

表1、表2に示した上記5校と同分類の他の大学では本部キャンパス等で会議を実施していることを考えると、上述した交通の便や大学施設は開催場所決定の際の遠因ではあるが、それ以上に大学側の意向が開催場所決定に影響していると推察すべきであろう。

法令の趣旨どおり「大学に対する高い見識を有する者」を委員として委嘱しようとした場合、学外委員の属性を調査した田中孝憲(2011:10)の結果からも、その大学の出身者である確率は決して高くないことが予想される。委員の大多数が、国立私立を含め大規模伝統校出身者であるとするならば、「大規模伝統校こそが大学のあるべき姿だ」という考え方で学外委員が大学経営を捉えかねないという危うさを含んでいる。そうした点を解消するためにも、大学の立地や地域の中で期待されている大学の役割について実際に現地で空気を吸い、在学生に接する必要があると考える。

ただし、地方大学のキャンパスまで会議出席のためだけに年に何度も呼び寄せることが困難であると考えられることから、サテライトキャンパスや最寄空港など交通の便の良い会場等での開催についても、節度ある範囲で許容されるべきであろう。

### 3.3 経営協議会の議事分析

公開されている会議記録から「審議事項」、「報告事項」、「その他(審議、報告以外の全ての項目)」の3つのカテゴリで議案を抽出し、それらが表3で示した審議事項の①から⑥のどの分類になるのかを、表8、表9に示した。

また、紙面の都合で、大学設置地域分類や大学類型の名称を表記するのではなく、表1、表2に示した、数字又はアルファベットによる記号で左端に各分類を記載する事とした。

今回の分析結果から、以下の2点が判明した。

- (1) 表8、表9ともに、「⑥その他国立大学法人の経営に関する重要事項」の項目が、「審議事項」、「報告事項」、「その他」を問わず多いという傾向は類似している
- (2) 表4や表5では記載内容は地域別の影響が大きいものに対して、審議内容は地域別には有意差がなく、逆に審議事項の①、④、⑤、その他の①、②の項目では大学類型別で5%水準で

表6 〈大学設置地域別〉 経営協議会の実施状況

		実施方法 (%)				委員の人数 (人)		平均会議時間 (分)
		会議		持回り	未記載	委員の人数 (人)		
		学内	学外			学内	学外	
北海道		14	0	8	78	6.6	6.9	92
東北	北東北	93	1	5	0	6.3	7	101
	南東北	58	33	9	0	9.5	9.8	115
関東	北関東	83	11	3	4	8.4	9.4	123
	南関東	64	21	7	7	7.2	8.1	128
中部	東山	52	38	10	0	7	7.5	126
	北陸	63	26	11	0	7.3	8.6	124
	東海	34	31	10	25	6.8	7.5	118
近畿		58	21	6	17	7.3	7.9	116
中国	山陰	84	10	7	0	6.5	7.5	129
	山陽	80	10	10	0	6.7	8.7	74
四国		77	20	3	0	7.2	7.2	128
九州		71	8	15	7	7.9	7.9	106

出所：各大学の公式webサイトから著者作成

表7 〈大学類型別〉 経営協議会の実施状況

	実施方法 (%)				委員の人数 (人)		平均会議時間 (分)
	会議		持回り	未記載	委員の人数 (人)		
	学内	学外			学内	学外	
総合・旧帝大	31	26	1	42	12.4	12.4	104
総合・旧官立 [文・理]	71	22	8	0	7.3	9	123
総合・旧官立 [医あり]	52	15	19	14	8.5	8.8	116
総合・新制大 [医あり]	81	13	6	0	7.6	8.3	122
複合・新制大 [医あり]	83	11	6	0	6.9	7.5	111
複合・新制大 [医なし]	86	9	3	2	7.6	8.1	118
単科・旧官立	46	4	18	32	7	7	131
単科・旧女高師	98	0	2	0	6	6	125
単科・旧専門 [文]	36	30	13	21	6	6	88
単科・旧専門 [教]	51	26	10	13	5.6	5.8	104
単科・旧専門 [工]	52	5	23	20	7.2	8	99
単科・旧専門 [農・海]	44	0	6	50	7	7.5	119
単科・新設大 [医]	33	0	0	67	4.7	5.7	93
単科・新設大 [教]	49	50	1	0	6	6.3	124
単科・新設大 [工]	27	41	10	23	6.5	7.8	115
単科・大学院大	56	37	7	0	6.5	9.8	131

出所：各大学の公式webサイトから著者作成

有意差が見られた。

なお、議事分析については、(1)で指摘したとおり、⑥に議案が集中している事から、更に細分化し分析することが必要であろう。また、経営協議会の有用性を高める方策についても、それらの実施でより鮮明になるものと期待される。その点については、本論文「4. まとめ」、及び「5. 今後の課題」においても言及することとする。

表8：〈大学設置地域別〉経営協議会の議事分析（％）

番号	審議事項						報告事項						その他					
	①	②	③	④	⑤	⑥	①	②	③	④	⑤	⑥	①	②	③	④	⑤	⑥
1	0.1	0.1	0.5	0.2	0	0.5	1.6	0.2	2.4	4.3	4.4	36	2.7	5	14	8.8	1.1	18
2-1	2.4	1.1	5.6	2.7	0.2	6.9	0.9	1.9	5	5.1	4.7	30	1.3	2.2	4.8	6.6	0.6	18
2-2	1.4	1.8	5.1	4.3	0.6	14	1	0	1.2	3.3	4.7	23	0.6	1.4	8.8	5.3	1.2	22
3-1	1.6	1.7	6	5.8	1.3	6.4	0.4	1	0.3	4.1	2.2	20	1.7	3.1	5.4	4.7	2.1	32
3-2	2.1	1.6	7.8	5.5	0.7	10	0.7	0.3	1.2	3.2	3.8	30	1.5	1.8	6.3	3.2	1.1	19
4-1	0	0	0	0	0	0	0	0	4.7	6.5	2.2	38	2.9	3.3	13	8.7	0.4	20
4-2	1.6	2.3	5	4.4	0.6	12	0.6	0.4	2	3.7	4.5	35	2	1.6	3.9	4.4	0.4	16
4-3	0.9	1	6.1	3	0.4	5.4	1	0	1.4	2.1	3.9	35	2.8	2.1	6.6	7.3	1.9	19
5	1.4	2.7	5.6	4.8	0.5	9.9	0.5	0.9	2.5	3.2	3.5	35	1.8	1.6	6.1	4.5	1.3	14
6-1	0	0	0	0	0	0	1.2	2	2	6.3	2.8	28	2.8	4	12	16	0.8	22
6-2	0	0	0	0	0	0	0.7	0	0.7	3.4	2.1	16	2.1	4.8	14	12	1.4	43
7	1.7	0	0	0	0	0	0.7	0	0.7	3.4	2.1	16	2.1	4.8	14	12	1.4	43
8	0.6	0.4	1.6	1.1	0.2	1.9	1.4	0.4	2.8	3.9	4.2	36	3.1	3.5	9.3	7.7	1.1	21

出所：各大学の公式webサイトから著者作成

表9：〈大学類型別〉経営協議会の議事分析（％）

番号	審議事項						報告事項						その他					
	①	②	③	④	⑤	⑥	①	②	③	④	⑤	⑥	①	②	③	④	⑤	⑥
A-1	0.5	0.8	1.1	1.3	0.2	5	0.7	0.1	1	1.4	1.8	24	2.6	3.7	12	6.7	2	35
A-2	0.7	0.5	1.3	0.8	0	1.8	0.2	0.2	0.3	1.6	1	7.8	3.5	4.4	8.5	8.8	3.3	56
A-3	1	1.2	4.1	2.1	0.1	2.8	1.5	0.5	1.5	3.6	4	30	3	3.4	8.8	7.9	1.1	24
A-4	1.1	1.4	2.6	3.1	0.4	4.3	0.8	0.5	2.3	5	4.3	36	2.3	2.3	9.2	6.6	0.9	17
B-1	1	0.8	3.4	1.9	0.2	4.7	1.1	0.7	2.6	5.5	3.9	32	1.8	2.7	8.5	8.1	1.4	20
B-2	2.2	3.4	6.9	6.4	1.5	8.3	0.7	1.7	3	5.5	4.1	32	1.3	1.8	4.9	4.7	1	10
C-1	4.2	1.6	12	10	1.4	18	0.8	0	1	4	5.2	34	0.2	0.2	0.8	1.2	0	5
C-2	3.2	2.5	9.3	9.3	1.4	12	0.8	0.7	0.7	2.1	5.7	52	0	0	0	0	0	0.7
C-3	0.2	0.2	0.7	0.4	0	0.7	0.4	0.6	1.5	3.7	3.2	39	3.2	5.6	11	9	1.3	19
C-4	0.9	0.6	5.5	2.8	0.2	6.8	0.9	1.2	4.1	4.4	5.2	34	2.6	2.1	8.5	6.7	1.1	12
C-5	0.7	0.7	2.6	1.4	0.7	6.2	0.9	0	2.1	5.2	5.7	33	3.3	3.3	11	7.8	1.2	15
C-6	0.7	2.2	8	5.8	0.7	14	1.7	0.7	1.9	3.6	4.1	36	0.9	1.4	3.9	3.6	0.7	10
D-1	1.5	3.9	6	6	0.3	19	0.3	0.3	3.3	3	1.5	30	0.9	1.8	5.1	3.6	0	15
D-2	2.4	3.1	8.5	5.7	0.9	12	1.1	2.2	1.5	4.1	4.6	37	0.4	0.7	1.7	1.3	0.4	12
D-3	1.1	1.4	8.8	4.4	0.4	7.9	0.7	0.2	1.9	2.3	5.6	38	2.4	1.9	6.2	5.8	0.5	11
D-4	3	3.4	7.7	8.4	1.3	20	0.6	0.9	1.9	2.4	4.5	41	0.6	0	0	0.2	0.2	3.9

出所：各大学の公式webサイトから著者作成

#### 4. まとめ

本間政雄 (2010:8) は、国立大学法人では法人化以降、社会的説明責任の意識は飛躍的に高まったと指摘している。こうした指摘の根底には、外部委員が半数以上を占める経営協議会の設置や、中期目標・中期計画の策定が法律で義務付けられるなど、常に外部の目を意識した大学運営が必要な時代になったことが作用していると思われる。

本研究は、そうした時代において、各国立大学がどのような方針で活動しているかについて、経営協議会の会議記録を数値化することで経営協議会に対する影響因子を捉えようとした。その結果、会議記録の公開内容については「大学設置地域」が、議事（審議内容）については「大学類型」が大学の行動を決めるファクターであることが判明した。

経営協議会は、本論文3.3の調査等をとおして、「審議事項」という言葉を過敏に避け、敢えて会議記録には「協議事項」や「議題」、「討議事項」と記載する大学が散見されたことや、報告事項の割合が大きい点から、会議が報告会として、形骸化している可能性も推察される。

ただし、学長が経営協議会に求める役割が国立大学財務・経営センター (2007b:313) の調査のとおり、学外者の意見を中心とした「民間的発想の大学への導入」であるとするならば、協議会の役割は「Yes」又は「No」の2択をとという趣旨のものではなく、審議の過程で出された民間的発想や意見にこそ価値があると捉えるべきであろう。その中にこそ、大学にとっての重要な示唆があると理解し、役員会においては、それらの意見を基に更なる審議が行われるべきであり、そうした体制を早急に構築する事が求められる。

#### 5. 今後の課題

本論文3.3の調査から、経営協議会を実効性のあるものにするかどうかを決定するための大きな要因は、議事のほとんどを占める、「⑥その他国立大学法人の経営に関する重要事項」の定義を各大学が適切に行い、経営協議会で審議すべき「重要事項」とは何かという部分について、明確にする事であると考え。会議が十分に機能していないと学長が考えているのであれば、この定義が曖昧で、委員の人選と審議事項に不一致が起きていることを考えるべきなのかもしれない。

また、外部委員に対する、大学に関する詳細な情報提供はもとより、会議の事前レクチャーの充実を図り、経営に関する「重要事項」の周辺領域についても、十分に理解を促す活動が今後大学に益々求められるであろうし、学長や理事など学内委員に対する大学経営に関する教育についても早急な対応が必要であろう。そうした点についての現状把握を行うことが急務である。

※なお、本稿の執筆にあたり、総合研究大学院大学の石原朗子氏より統計処理をはじめとする有意な助言を多数いただきました。ここに記して謝意を表します。

## 引用(参考)文献

- 船戸高樹, 2009, 「理事会のガバナンス機能強化に関する考察—理事研修プログラムの観点から—」『桜美林シナジー』(8): 133-143.
- 本間政雄, 2010, 「法人化とは何だったのか?」『大学マネジメント』6(2): 2-11.
- 国立大学財務・経営センター, 2007a, 『国立大学法人の財務・経営の実態に関する総合的研究』国立大学財務・経営センター.
- 国立大学財務・経営センター, 2007b, 『国立大学法人化後の財務・経営に関する研究』国立大学財務・経営センター.
- 国立大学財務・経営センター, 2010, 『国立大学法人化後の財務・経営の実態に関する研究』国立大学財務・経営センター.
- 小暮克哉, 2009, 『大学における経営戦略—資産運用の観点から—』桜美林大学大学院 大学アドミニストレーション専攻修士論文.
- 島一則, 2009, 『国立大学システムの機能に関する実証分析—運営費交付金の適切な配分に向けて—』独立行政法人経済産業研究所.
- 武村秀雄, 2007, 「新しいFD段階構築への提言—活動内容の整理と再定義を中心に—」『大学と学生特集SD・FD』(43): 15-22.
- 田中孝憲, 2011, 『国立大学法人における経営協議会の役割—大学経営における学外者の活用についての考察—』桜美林大学大学院 大学アドミニストレーション専攻修士論文.