

国立大学の学長補佐体制に関する基礎的研究

— 理事と副学長に着目して —

大学経営・政策コース 鈴木 拓 人

A Preliminary Study of a System for Assisting the Presidents of Japanese National Universities:
A Focus on Trustees and Vice Presidents

Takuto SUZUKI

The presidents of national universities in Japan are responsible for making major decisions, but it is difficult for the presidents to make all relevant decisions by themselves; therefore, it is important to establish a system to assist them.

This study thus elucidates the roles of trustees and vice presidents of national universities in Japan, thereby focusing on the number of people, their job roles, and their backgrounds. The study findings reveal that the roles of university executives have expanded, as the university operations are becoming more sophisticated and complex.

目 次

- 1 はじめに
- 2 先行研究と本研究の課題
- 3 データと分析方法
 - A データ
 - B 本研究で使用する分類
- 4 分析結果
 - A 理事と副学長の配置人数
 - 1 2時点における理事と副学長の配置人数
 - 2 大学の規模による理事と副学長の配置人数の特徴
 - B 理事と副学長の担当業務
 - 1 理事・副学長の担当業務総数と1人当たり平均担当業務数
 - 2 担当業務の法人化以降の変化
 - 3 理事・副学長の担当業務の兼任状況
 - 4 大学の規模及び学部構成による理事と副学長の担当業務の特徴
 - C 理事と副学長の出身
 - 1 2時点における理事と副学長の出身
 - 2 理事と副学長の出身別の担当業務の特徴
- 5 まとめと考察

1 はじめに

2015年に改正された学校教育法をはじめとして、高等教育政策において、学長の権限強化が推進されている。18歳人口の減少や運営費交付金をはじめとした基盤的経費の削減、産業構造の変化、国境を越えた国際競争の激化等、大学を取り巻く環境が年々厳しさを増す中で、各大学はそれらに対応しつつ、生き残りをかけて大学を運営していかなければならない。このようなことを背景として、受験生を惹きつけるため、外部資金を獲得するため、海外から優秀な研究者・学生を呼び込むため、目的は大学により様々であろうが、大学を改革するためには、学長のリーダーシップが必須となっている。

もとより、国立大学は2004年の法人化により、最終意思決定は学長にあるものとされ、法人（管理組織）と大学（教学組織）の一体化が図られている（大場、2015）。本研究では法人化の詳細は取り扱わないが、制度の概要は図表1のとおりである。

図表 1 国立大学法人制度の概要

- ①大学ごとに新しく法人化し、自律的な運営を確保
- ②「民間的発想」のマネジメント手法を導入
 - ・「役員会」制の導入によりトップマネジメントを実現
 - ・全学的視点から資源を最大限に活用した戦略的運営
- ③「学外者の参画」による運営システムを制度化
 - ・「学外役員制度」を導入
 - ・役員以外の運営組織にも学外者の参画を制度化
 - ・学外者も参画する「学長選考委員会」が学長を選考
- ④「能力主義」人事を徹底 ⇒「非公務員型」へ
 - ・能力・業績に応じた給与システムを各大学の責任で導入
 - ・事務職を含め学長の任命権の下での全学的人事を実現
- ⑤「第三者評価」の導入による事後チェック方式に移行

出所：文部科学省「新しい「国立大学法人」像について」から筆者作成（下線は筆者）

国立大学法人（以下「国立大学」という。）においては、学長が最終意思決定者であるとしても、学長1人ですべてを決めることはできない。国立大学法人法（以下「法人法」という。）第11条第3項において、中期目標についての意見や年度計画に関する事項等については、学長及び理事で構成される役員会の議を経なければならないと規定されているからである。加えて、学長が1人で大学のすべての業務を把握し、意思決定を行うとともに、大学改革を推進していくことは現実的に困難であり、学長を補佐する体制の整備が重要である。国立大学の執行部に着目すれば、法令上、学長を補佐する人材としては、理事と副学長が規定されている。

国立大学の理事については、法人法の規定により、役員として学長を補佐することとされ、大学の規模等

に応じて、その配置員数が定められている。また、その任命にあたっては、現に当該国立大学の役員又は職員でない者が含まれるようにしなければならない。

一方、副学長については、学校教育法で規定されており、前述した2015年の改正により学長を助ける人材として職務内容が定められたが、理事とは異なり、その配置人数には法令上の制限はなく、任命にあたって学外者を含むという義務規定もない。

規定される法律と法令上の役割の定義等に違いはあるものの、国立大学の理事と副学長は学長を補佐するための人材として、大学執行部を構成する重要な役割であるが、大学関係者の中でもその選出方法はあまりよく知られていない（夏目、2012）。

例えば、国立大学の学長は学長選考会議が選考することになっており、その選考にあたっては、選考基準

図表 2 国立大学法人法（抄）

（役員）

第十条（略）

2 各国立大学法人に、役員として、それぞれ別表第一の第四欄に定める員数以内の理事を置く。

第十一条（略）

2～3（略）

4 理事は、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。

（略）

第十四条 学長又は文部科学大臣は、それぞれ理事又は監事を任命するに当たっては、その任命の際現に当該国立大学法人の役員又は職員でない者（以下「学外者」という。）が含まれるようにしなければならない。

出所：国立大学法人法（下線は筆者加筆）

図表 3 学校教育法（抄）

第九十二条（略）

- 2 大学には、前項のほか、副学長、学部長、講師、技術職員その他必要な職員を置くことができる。
- 3 （略）
- 4 副学長は、学長を助け、命を受けて校務をつかさどる。

出所：学校教育法（下線は筆者加筆）

の策定、当該選考基準・選考結果・選考理由を公表することが定められているが、理事と副学長の選考については、明確な選考ルールが定められているわけではない。

近年、国立大学を取り巻く環境はより厳しさを増し、大学経営が高度化、複雑化していく中で、学長をはじめとする大学執行部が担う役割は極めて大きく、学長のリーダーシップに加えて、学長を支える理事と副学長をどのように配置し、役割分担を行うのか、またどのような出身母体から選出するのかについては、大学経営にとって重要な課題である。

そこで、本研究では、国立大学の学長補佐体制のうち、執行部を構成する理事と副学長に着目し、その配置人数・担当業務・出身という三つの観点から、その実態を明らかにすることで、今後の国立大学の執行部のあり方に対しての示唆を得ることを目的とする。

2 先行研究と本研究の課題

学長の補佐体制について、中央教育審議会（2014）は、学長を補佐するための各大学の实情に応じた体制整備の必要性を指摘し、副学長、学長補佐、学長室スタッフなどの形で各部局の事情に通じた教職員を大学執行部に加える等、学長の意思決定をサポートする体制の強化が重要であるとしている。さらに、国立大学に関しては、理事の職務分担が事柄ごとに縦割りに細分化されてしまい、学長以外に、全学的な状況を把握できる者がいないとの指摘を踏まえ、学長が各理事の適切な役割分担を定めることが必要であると指摘している。この点、国立大学協会（2017）は、全国立大学（86大学）を対象とした質問紙調査（2016年5月実施）の結果から、理事、副学長（理事を兼任しているものは含めない）、その他の学長補佐の配置人数と主な業務を報告しているが、業務については代表的なものの例示に留まり、担当人数までは分析されていないため、配置人数と担当業務の関係については明らかにされていない。

理事と副学長の担当業務について、夏目（2012）は、国立大学の教育担当副学長の役割とリーダーシップ発揮の状況を明らかにし、東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策研究センター（2019, 2020）は、国公私立すべての設置体が調査対象ではあるものの、財務担当理事、教育担当理事・副学長を対象とした質問紙調査を行っている。同調査には当該担当理事と副学長の仕事に関する調査項目が含まれ、今後詳細な分析・研究が期待されるものの、これらは特定の業務担当の理事と副学長を対象として深く調査されたものであり、執行部を形成する理事と副学長の全体像を明らかにするものではない。

国立大学の理事の出身について、天野（2006）は、3分の2は自大学の教員、約15%が文部科学省の出身、民間企業などから登用された理事も2割程度占めるが、そのほとんどは非常勤理事であり、国立大学は法人化後も、各大学の教員のなかから選任された理事・役員を中心に運営されていると指摘する。

これらの先行研究は、国立大学の理事と副学長の三つの側面について、総合的に論じられてはいない。この点について、両角（2019）は、学長を支える執行部や事務組織の重要性を指摘した上で、執行部チームをどのように作り、どのように協力しつつ役割分担し、うまく機能させていくのかも実践上は重要な問いであるが、そうした観点の研究はまだほとんどないとしている。

国立大学の執行部の実態を明らかにするためには、どのような母体出身の理事と副学長が、どのような担当業務に、何人配置されているのか、つまり配置人数・担当業務・出身を個別に分析するのではなく、これら三つの観点を総合的に分析することが必要である。

そこで本研究では、先行研究を踏まえつつ、配置人数・担当業務・出身の三つの観点を軸に、国立大学の理事と副学長の全体像を明らかにすることを目的として、大学の規模・類型による違いと法人化時からの変化について着目し、大学執行部の現状と変容について考察を行う。

3 データと分析方法

A データ

本研究では、2020年3月時点で存在する86の国立大学を対象とする。なお、本研究では、副学長を兼任している理事は理事として扱い、副学長としては取り扱わない。

分析に用いるデータは、各国立大学のウェブサイトに掲載されている「役員等の一覧」、「国立大学法人法等による公表事項」、「大学概要・学報等の広報物」、「各事業年度に係る業務の実績に関する報告書・自己点検評価書・事業報告書」、「教員一覧」等及び文部科学省のウェブサイトに掲載されている「国立大学法人・大学共同利用機関法人理事名簿」である。これらのデータから、2020年3月時点（以下「現時点」という。）及び2004年4月時点（以下「法人化時点」という。）における理事と副学長の配置人数・担当業務・出身に関する情報を収集し、分析を行う。

本研究の分析の枠組みは、図表4のとおりである。本研究では、理事と副学長の配置人数・担当業務・出身の3つの観点について、2時点の比較と大学規模・類型の関係性について考察を行う。具体的には、法人法で規定される理事の員数は、本来であれば理事の配置人数だけを規定するものであるが、このことが、理事と副学長の他の観点到に影響を与えているのか、さらに、大学の学部構成が同じくどのような影響を与えて

いるのかについて分析を行う。

B 本研究で使用する分類

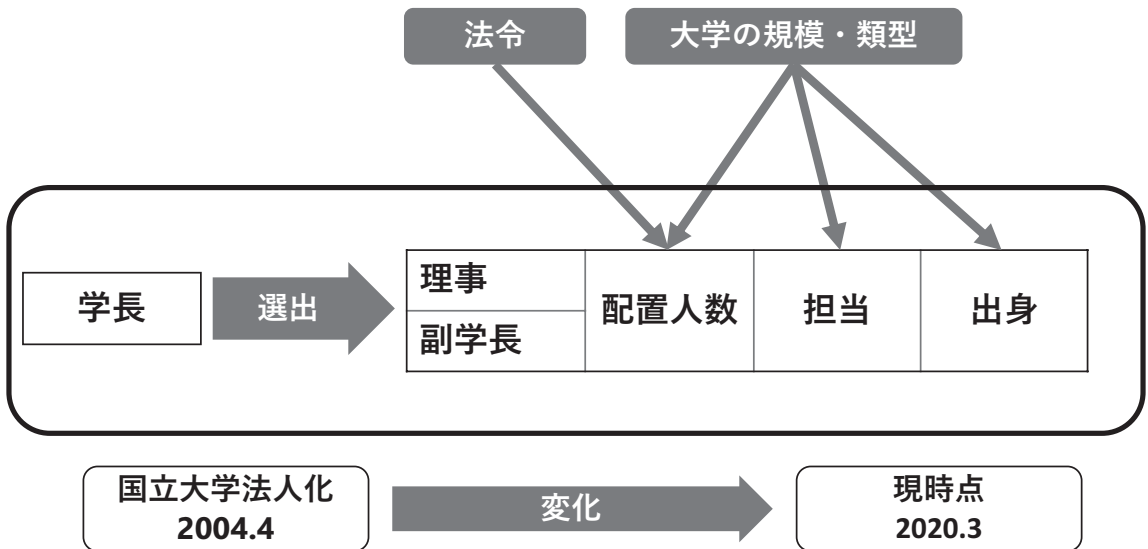
本研究で使用する担当業務の分類は図表5のとおりである。担当業務の名称は、原則としてその名称を基本として分類したが、明らかに類似しているものは一括りに分類した。名称で判断が難しい場合は、各大学の理事と副学長の業務分担に関する関連規則等で確認した。なお、今回は紙幅の関係もあり、分析項目によっては担当業務の大分類を用いて分析を行う。理事と副学長の出身分類は図表6のとおりである。

本研究の分析に用いる国立大学の分類は図表7～8のとおりである。分類1は、法人法において規定される理事の員数別の分類であり、この員数は規模等を基本としているため、大学の規模による分類として位置付ける。分類2は、学部構成を基本とした分類である。

4 分析結果

A 理事と副学長の配置人数

本節では理事と副学長の配置人数に焦点を当て、国立大学全体を対象として現時点の状況と法人化時点からの変化を概観した上で、法人法で員数を規定されている理事を軸として、大学の規模別に理事と副学長の配置状況を明らかにする。



図表4 分析の枠組み

図表 5 担当業務の分類

大分類	担当業務名称
教育・学務関連	「教育・学務」「入試」「高大連携・接続」
研究関連	「研究」「学術」「知的財産」「イノベーション」「大学院」
学生・就職関連	「学生」「就職」
総務・人事関連	「総務」「人事・教員評価」「労務」「ダイバーシティ」「法務・法令遵守」「ハラスメント」「人権問題」
財務関連	「財務」「基金・外部資金」
広報・マーケティング関連	「広報」
施設・設備関連	「施設」「環境安全」「キャンパス移転」
産学連携・社会貢献関連	「社会・地域連携」「産学連携」「病院・医療」「COC+」
国際化関連	「国際」
大学全体の企画・戦略・評価関連	「企画・戦略・評価」「大学・組織改革」「IR」「目標・計画」「将来構想」「大学経営・運営」
大学全体の統括関連	「統括」
管理運営関連	「情報・ICT」「事務統括・管理運営」「情報公開」「組織」「附属学校」「同窓会」「内部統制」「危機管理」「図書館」「復興」「周年事業」
その他	「特命事項・不明」「その他」

出所：東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策研究センター（2016）を参考に筆者作成

図表 6 理事と副学長の出身分類

分類	定義
自大学教員	就任前から当該国立大学の教員だった者（常勤に限る）
自大学職員	就任前から当該国立大学の職員だった者（常勤に限る）
文部科学省出向者	就任前の前職が下記のいずれかに該当する者 ①文部科学省の職員 ②他の国立大学の職員 ③文部科学省所管の独立行政法人・高専専門学校の職員
学外者	上記以外の者（各国立大学の公開情報により学外からの選出が記載されている者を含む）

図表 7 国立大学の分類 1

理事の員数	国立大学法人の名称
2（8法人）	小樽商科，帯広畜産，北見工業，筑波技術，奈良教育，鹿屋体育，政策研究大学院，総合研究大学院
3（11法人）	室蘭工業，宮城教育，東京外国語，長岡技術科学，上越教育，名古屋工業，豊橋技術科学，京都教育，兵庫教育，鳴門教育，福岡教育
4（28法人）	北海道教育，旭川医科，岩手，福島，茨城，宇都宮，埼玉，東京学芸，東京農工，東京芸術，東京工業，東京海洋，お茶の水女子，電気通信，一橋，横浜国立，静岡，浜松医科，愛知教育，滋賀，滋賀医科，京都工芸繊維，大阪教育，奈良女子，和歌山，九州工業，北陸先端科学技術大学院，奈良先端科学技術大学院
5（12法人）	弘前，秋田，山形，群馬，東京医科歯科，岐阜，三重，鳥取，山口，徳島，愛媛，琉球
6（16法人）	千葉，新潟，富山，金沢，福井，山梨，信州，島根，香川，高知，佐賀，長崎，熊本，大分，宮崎，鹿児島
7（7法人）	北海道，東北，東京，名古屋，京都，岡山，広島
8（4法人）	筑波，大阪，神戸，九州

出所：文部科学省中央教育審議会大学分科会（第140回）将来構想部会（第9期第14回）合同会議資料より筆者作成

図表 8 国立大学の分類 2

区分	図表上の名称	定義	大学
Aグループ (13大学)	大規模総合	学生収容定員1万人以上、学部等数概ね10学部以上の国立大学法人(学群、学類制などの場合は、学生収容定員のみ)	北海道大学、東北大学、筑波大学、千葉大学、東京大学、新潟大学、名古屋大学、京都大学、大阪大学、神戸大学、岡山大学、広島大学、九州大学
Bグループ (13大学)	理系中心	医科系学部を有さず、学生収容定員に占める理工系学生数が文科系学生数の概ね2倍を上回る国立大学法人	室蘭工業大学、帯広畜産大学、北見工業大学、東京農工大学、東京工業大学、東京海洋大学、電気通信大学、長岡技術科学大学、名古屋工業大学、豊橋技術科学大学、京都工芸繊維大学、九州工業大学、鹿屋体育大学
Cグループ (7大学)	文系中心	医科系学部を有さず、学生収容定員に占める文科系学生数が理工系学生数の概ね2倍を上回る国立大学法人	小樽商科大学、福島大学、筑波技術大学、東京外国語大学、東京芸術大学、一橋大学、滋賀大学
Dグループ (4大学)	医学系	医科系学部のみで構成される国立大学法人	旭川医科大学、東京医科歯科大学、浜松医科大学、滋賀医科大学
Eグループ (11大学)	教育系	教育学部のみで構成される国立大学法人	北海道教育大学、宮城教育大学、東京学芸大学、上越教育大学、愛知教育大学、京都教育大学、大阪教育大学、兵庫教育大学、奈良教育大学、鳴門教育大学、福岡教育大学
Fグループ (4大学)	大学院	大学院のみで構成される国立大学法人	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、総合研究大学院大学、政策研究大学院大学
Gグループ (25大学)	中規模 (医あり)	医科系学部を有し、A～Fのいずれにも属さない国立大学法人	弘前大学、秋田大学、山形大学、群馬大学、富山大学、金沢大学、福井大学、山梨大学、信州大学、岐阜大学、三重大学、鳥取大学、島根大学、山口大学、徳島大学、香川大学、愛媛大学、高知大学、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、琉球大学
Hグループ (9大学)	中規模 (医なし)	医科系学部を有さず、A～Fのいずれにも属さない国立大学法人	岩手大学、茨城大学、宇都宮大学、埼玉大学、お茶の水女子大学、横浜国立大学、静岡大学、奈良女子大学、和歌山大学

出所：国立大学協会（2017）を基に筆者作成

1 2時点における理事と副学長の配置人数

図表9は国立大学全体を対象として、現時点と法人化時点の2時点における理事と副学長の配置人数を示したものである。理事の配置人数については、大きな増減は見られないが、その内訳を見ると、副学長を兼任している理事は法人化時点から58人増加している一方で、非常勤理事は法人化時点から19人減少している。

副学長については、法人化時点では64人であったものが、現時点では344人と約5.4倍と大幅に増加している。

理事と副学長の出身については後述するが、理事について、2時点の比較では、配置人数そのものには大

きな変化が見られないものの、非常勤理事が減少する一方で、副学長を兼任する理事が増加していることから、学外者の出身の理事が減少し、自大学教員又は文部科学省出向者の理事が増加していることが考えられる。なお、国立大学の理事に学外者を任用することについては、政策の影響が大きいことに留意が必要である。例えば、2020年4月から実施されている高等教育の修学支援新制度においては、その機関要件において学外者である理事を複数選任していることが求められている。副学長については、国立大学における業務の高度化、複雑化の流れを受けて、その配置人数の増加により対応してきたものと考えられる。

図表 9 2時点における理事と副学長の配置人数

役職	現時点の 配置総人数	法人化時点の 配置総人数	増減
理事	393	399	-6
(理事・副学長)	297	239	58
(非常勤理事)	44	63	-19
副学長	344	64	280

注：括弧内は内数

2 大学の規模による理事と副学長の配置人数の特徴

前述したとおり、理事の配置人数は法人法の規定により、配置人数の上限が定まっているが、実際の配置状況はどうなっているのか。図表10は、大学の規模を基本とした分類1により、1大学当たりの理事と副学長の平均配置人数を示したものである。

理事については、各大学とも法人法で規定される上限まで配置されている。副学長については、理事の配置人数が増えるほど、その配置人数も増える傾向が見られる。2時点の比較では、理事については大きな変化はないが、副学長については理事の員数が多いほど、配置数が増加している傾向が見られる。理事と副学長の担当業務については、後述するが、国立大学は国の政策の影響を大きく受けるため、人的リソースや財源に余裕のある、規模の大きい大学程、法人化以降に実施された各種国立大学改革・ガバナンス改革への対応や文部科学省をはじめとした各種補助金事業への申請及び獲得等の流れの中で、新たな業務担当の副学長を増員してきたことが考えられる。

B 理事と副学長の担当業務

本節では理事と副学長の担当業務に焦点を当て、担当業務総数と1人当たりの担当業務数について、国立大学全体を対象として現時点の状況と法人化時点からの変化を概観した上で、現に理事と副学長がどのような業務を担当しているのか、法人化以降にどのような担当業務が増加しているのか、そして、担当業務の兼任状況を明らかにする。さらに大学の規模及び学部構成による担当業務の特徴を明らかにする。

1 理事・副学長の担当業務総数と1人当たり平均担当業務数

図表11は2時点における理事と副学長の担当業務総数と1人当たりの平均担当業務数を示したものである。現時点において、理事1人当たり2.2の業務を担当し、副学長1人当たり1.5の業務を担当している。2時点の比較について、理事の担当業務総数と1人当たり平均担当業務数は約1.3倍増加している。副学長の担当業務総数は、その配置人数の増加に伴い、約6倍に増加しているが、1人当たり平均担当業務数は約1.2倍の増加に留まっている。法人化時点と比較して、理事と副学長ともに、1人当たりの担当業務数は増加している。

図表10 【分類1】 2時点における理事と副学長の1大学当たりの平均配置人数

理事の員数	現時点		法人化時点		増減	
	理事の平均配置人数	副学長の平均配置人数	理事の平均配置人数	副学長の平均配置人数	理事の平均配置人数	副学長の平均配置人数
2	2.9	2	2.9	1.3	0	0.8
3	3	4.2	3	1.5	0	2.6
4	3.9	3.3	4	0.5	-0.1	2.8
5	4.9	4.3	5	0.7	-0.1	3.6
6	5.6	4.8	5.7	0.6	-0.1	4.2
7	6.6	6.1	7	0.7	-0.4	5.4
8	8	5	7.8	0	0.3	5

注：法人法の規定により理事の員数が2人の大学が1人以上の非常勤の理事を置く場合には、理事の員数は3人になるとされている。

図表11 2時点における理事と副学長の担当業務数

役職	現時点		法人化時点		増減	
	担当業務総数	1人当たり平均担当業務数	担当業務総数	1人当たり平均担当業務数	担当業務総数	1人当たり平均担当業務数
理事	852	2.2	675	1.7	177	0.5
副学長	506	1.5	85	1.3	421	0.1

2 担当業務の法人化以降の変化

では理事と副学長が実際にどのような業務を担当し、その状況は2時点でのどのように変化しているのか。図表12～13は現時点における理事と副学長の担当数の多い上位8つの業務及び法人化時点と比較し、増加している上位8つの業務を示したものである。まず、現時点について、理事の担当業務は「教育・学務」、「研究」、「総務」、「財務」が多く、副学長の担当業務は「国際」、「教育・学務」、「研究」、「企画・戦略・評価」が多い。次に法人化時点との比較では、理事は「産学連携」、「企画・戦略・評価」、「ダイバーシティ」が増加し、副学長は「国際」、「教育・学務」、「社会・地域連携」が増加している。理事は主として教育、研究、管理運営等の大学の中心的業務を担当し、法人化時点からは、産業界・地域との連携推進、文部科学省等が行う大学評価・改革への対応、多様な人材の確保等、国立大学を取り巻く外的環境への変化を受けて、理事の新たな業務が増加してきたものと考えられる。副学長については、「国際」担当が現時点で最も多く、また、

法人化時点と比較しても最も増加した業務となっていることから、大学の国際化の対応にあたっては、副学長がその役割を担ってきたものと考えられる。それでは、「教育・学務」、「研究」、「企画・戦略・評価」等、理事と副学長の担当業務の重なりはどのように解釈できるのか。これはおそらく「教育・学務」担当理事の下に、同担当の副学長が配置されるという階層型の構造が執行部において形成されているものと考えられる。これについては、理事が複数の担当業務を担っていることとも関係しているものと考えられる。また、大学の規模によっては、「教育・学務」担当理事を配置できず、同役割を副学長が担っているところもあるだろう。この点については、担当業務の名称だけでは明らかにすることが困難であり、今後の課題である。

続いて、2時点における理事と副学長の担当業務数の変化を個々に比較するのではなく、大分類で比較してみよう（図表14）。2時点の比較で20以上増加している部分は網掛けにした。理事については、「総務・人事関連」、「産学連携・社会貢献関連」、「管理運営関

図表12 現時点における理事の担当業務及び法人化時点との比較

現時点		法人化時との比較	
担当業務名称	担当理事数	担当業務名称	増加数
教育・学務	82	産学連携	+19
研究	72	企画・戦略・評価	+15
総務	69	ダイバーシティ	+15
財務	69	社会・地域連携	+13
企画・戦略・評価	59	人事・教員評価	+11
社会・地域連携	48	情報・ICT	+11
国際	38	入試	+11
産学連携	32	総務	+10

図表13 現時点における副学長の担当業務及び法人化時点との比較

現時点		法人化時との比較	
担当業務名称	担当副学長数	担当業務名称	増加数
国際	54	国際	+53
教育・学務	41	教育・学務	+30
研究	33	社会・地域連携	+26
企画・戦略・評価	29	研究	+24
社会・地域連携	28	入試	+24
学生	26	学生	+23
入試	25	病院・医療	+22
病院・医療	23	大学・組織改革	+20

図表14 2時点における理事と副学長の担当業務（大分類）の比較

担当業務の大分類	担当している理事の人数			担当している副学長の人数		
	現時点	法人化時点	増減	現時点	法人化時点	増減
教育・学務関連	101	86	+15	69	12	+57
研究関連	91	81	+10	45	12	+33
学生・就職関連	32	42	-10	30	4	+26
総務・人事関連	143	101	+42	43	4	+39
財務関連	80	62	+18	17	1	+16
広報・マーケティング関連	20	18	+2	20	4	+16
施設・設備関連	48	31	+17	11	4	+7
産学連携・社会貢献関連	108	72	+36	68	6	+62
国際化関連	38	31	+7	54	1	+53
大学全体の企画・戦略・評価関連	98	80	+18	66	11	+55
大学全体の統括関連	6	0	+6	0	0	0
管理運営関連	63	38	+25	48	15	+33
その他	24	33	-9	35	11	+24

連」の業務が増加しており、副学長については、「産学連携・社会貢献関連」、「教育・学務関連」、「大学全体の企画・戦略・評価」関連の業務が増加している。特に「産学連携・社会貢献関連」の業務については、理事と副学長ともに増加していることから、法人化後、国立大学は学外機関・組織との連携にあたり、大学執行部として、これを推進してきたことがうかがえる。さらに、「総務・人事関連」についても増加し、これは文部科学省等から要請されている人事給与マネジメント改革との関連性が強いものと考えられる。

3 理事・副学長の担当業務の兼任状況

次に理事と副学長の担当業務の兼任状況はどのようになっているのか。前述のとおり、現時点において、理事1人当たり2.2の業務を担当し、副学長1人当たり1.5の業務を担当している。図表15～16は理事と副学長の担当数の多い上位8つの業務を軸として、当該業務担当の理事と副学長がどのような担当業務を兼任しているのかについて示したものである。理事については、「教育・学務」担当理事は、「学生」担当を、「研究」担当理事は、「産学連携」担当を、「総務」担当理事は「財務」担当を、「財務」担当理事は「総務」担当を兼

図表15 現時点における理事の担当業務の兼任状況

担当理事名称	兼任業務名称	兼任者数	担当理事名称	兼任業務名称	兼任者数
教育・学務担当理事 (N=82)	学生	26	企画・戦略・評価担当理事 (N=59)	研究	13
	入試	10		総務	12
	国際	9		情報・ICT	6
研究担当理事 (N=72)	産学連携	15	社会・地域連携担当理事 (N=48)	産学連携	13
	企画・戦略・評価	13		研究	13
	社会・地域連携	13		国際	5
総務担当理事 (N=69)	財務	30	国際担当理事 (N=38)	研究	11
	企画・戦略・評価	12		教育・学務	9
	労務	10		広報	5
財務担当理事 (N=69)	総務	30	産学連携担当理事 (N=32)	研究	15
	施設	24		社会・地域連携	13
	環境安全	6		国際	3

図表16 現時点における副学長の担当業務の兼任状況

担当副学長名称	兼任業務名称	兼任者数	担当副学長名称	兼任業務名称	兼任者数
国際担当副学長 (N=54)	研究	6	社会・地域連携担当副学長 (N=28)	広報	4
	教育・学務	4		国際	4
	社会・地域連携	4		同窓会	3
教育・学務担当副学長 (N=41)	大学・組織改革	6	学生担当副学長 (N=26)	教育・学務	5
	学生	5		就職	3
	国際	4		入試	2
研究担当副学長 (N=33)	国際	6	入試担当副学長 (N=25)	教育・学務	4
	企画・戦略・評価	3		広報	4
	教育・学務	2		大学・組織改革	4
企画・戦略・評価担当副学長 (N=29)	目標・計画	5	病院・医療担当副学長 (N=23)	財務	2
	I R	4		研究	1
	研究	3		大学経営・運営	1

任する傾向がある。中でも兼任している理事の人数が多いのは、「教育・学務」と「学生」担当の兼任、「総務」と「財務」担当の兼任、「財務」と「施設」担当の兼任である。副学長についてはいずれの業務も兼任している担当業務数は一桁であり、特徴的な兼任とは言えないだろう。理事の担当業務の兼任状況については、業務上、結びつきの強い担当業務を兼任しており、このことは当該業務の実務を担う担当組織間の関連性もあるのではないかと考えられる。理事と副学長の業務の重なりにおいても言及したが、理事と事務局との関係性についても、階層型の構造が形成されていることが考えらえる。

4 大学の規模及び学部構成による理事と副学長の担当業務の特徴

理事と副学長の1人当たりの平均担当業務数と大学

の規模との関連性はあるのか。図表17は、分類1により2時点における理事と副学長の1人当たりの平均担当業務数を示したものである。現時点における理事と副学長の1人当たりの平均業務担当数については、大学の規模等により大きな変化は見られない。法人化時点の比較においても、同時点では副学長を配置していなかった員数8の大学群を除いて、大学規模によって担当業務数の増減に大きな変化は見られない。このことは、理事と副学長が担当する業務の数は大学に規模によらないことを意味する。ただし、同じ「教育・学務」担当理事であっても、大規模大学と小規模大学ではその職務の範囲に違いがあることが想定され、例えば、大規模大学では「教育・学務担当」理事の職務に「入試」業務が含まれず、これとは別に「入試」担当理事が配置されている一方で、小規模大学では「教育・学務」担当理事の職務に「入試」業務が含まれる

図表17 【分類1】2時点における理事と副学長の1人当たり平均担当業務数

理事の員数	現時点		法人化時点		増減	
	理事の平均担当業務数	副学長の平均担当業務数	理事の平均担当業務数	副学長の平均担当業務数	理事の平均担当業務数	副学長の平均担当業務数
2	2.1	1.4	1.4	1.5	0.7	-0.1
3	2.0	1.5	1.6	1.2	0.4	0.3
4	2.0	1.5	1.7	1.3	0.3	0.2
5	2.3	1.3	1.4	1.5	0.8	-0.2
6	2.0	1.5	1.6	1.2	0.5	0.3
7	2.8	1.6	2.4	1.6	0.3	0.0
8	2.5	1.6	1.7	0.0	0.8	1.6

可能性があることに留意が必要である。

大学の規模によって、理事と副学長の1人当たりの平均担当業務数には変化がないことは確認したが、各担当業務の配置状況についてはどうだろうか。図表18～19は、分類1により、現時点における担当数の多い上位8つの業務について、担当の理事と副学長の配置割合を示したものである。理事について、担当業務別に比較すると、「教育・学務」、「総務」に関しては、どの分類においても7割以上の大学が担当理事を配置しているのに対し、「研究」、「企画・戦略・評価」に関しては、大学の規模が大きくなるほど、その配置の割合も増加している。副学長については、理事と比較して、大学の規模によってその配置状況に大きな傾向が見られないことから、副学長の担当業務については、大学の規模以外の要因が影響していることが考えられる。

続いて、理事と副学長の担当業務について、学部構成での分類では特徴が見られるだろうか。図表20～21

は分類2により、各担当業務の理事と副学長の配置状況を示したものである。理事について、すべての分類において約8割の大学が「教育・学務」担当を配置しているのに対して、「研究」担当に関しては、文系大学が約4割である一方、大規模総合大学と大学院大学はすべての大学が配置している。「国際」担当理事に関しては、文系中心大学、医学系大学では配置していないのに対し、大規模総合大学ではすべての大学が配置している。副学長については、大規模総合大学では上位8つの担当業務すべてについて、配置割合が全体平均よりも上回っている又は同等であることから、他の分類の大学群と比較して、副学長体制の充実していることがうかがえる。中規模大学（医なし）では「社会・地域連携」担当の配置割合が全体の平均よりも大きく上回っている。これらのことから、大学の学部構成は理事と副学長の担当業務と配置人数に影響を与えていることが考えられる。

図表18 【分類1】現時点における担当業務別理事の配置状況

理事の員数	各担当業務理事を配置している大学の割合							
	教育・学務	研究	総務	財務	企画・戦略・評価	社会・地域連携	国際	産学連携
2	87.5%	50.0%	75.0%	62.5%	25.0%	75.0%	50.0%	0.0%
3	72.7%	63.6%	90.9%	63.6%	45.5%	36.4%	9.1%	18.2%
4	92.9%	78.6%	71.4%	71.4%	60.7%	35.7%	28.6%	32.1%
5	100.0%	91.7%	75.0%	91.7%	91.7%	75.0%	50.0%	50.0%
6	112.5%	100.0%	87.5%	81.3%	81.3%	87.5%	50.0%	43.8%
7	100.0%	100.0%	85.7%	128.6%	100.0%	57.1%	100.0%	71.4%
8	100.0%	125.0%	100.0%	100.0%	100.0%	25.0%	100.0%	75.0%
全体	95.3%	83.7%	80.2%	80.2%	68.6%	55.8%	44.2%	37.2%

注：配置割合が100%を超えている例としては、「教育・研究統括理事」と「教育担当理事」を配置

図表19 【分類1】担当業務別副学長の配置割合

理事の員数	各担当業務副学長を配置している大学の割合							
	国際	教育・学務	研究	企画・戦略・評価	社会・地域連携	学生	入試	病院・医療
2	25.0%	37.5%	37.5%	12.5%	25.0%	12.5%	12.5%	0.0%
3	63.6%	72.7%	63.6%	36.4%	45.5%	72.7%	63.6%	0.0%
4	50.0%	32.1%	25.0%	25.0%	35.7%	25.0%	25.0%	7.1%
5	58.3%	25.0%	16.7%	50.0%	33.3%	16.7%	8.3%	66.7%
6	93.8%	56.3%	43.8%	50.0%	31.3%	25.0%	31.3%	43.8%
7	100.0%	42.9%	71.4%	28.6%	28.6%	28.6%	28.6%	57.1%
8	50.0%	150.0%	50.0%	25.0%	0.0%	50.0%	50.0%	50.0%
全体	62.8%	47.7%	38.4%	34.9%	33.7%	32.6%	30.2%	29.1%

図表20 【分類 2】担当業務別理事の配置割合

分類	各担当業務理事を配置している大学の割合							
	教育・学務	研究	総務	財務	企画・戦略・評価	社会・地域連携	国際	産学連携
大規模総合	100.0%	107.7%	92.3%	107.7%	100.0%	46.2%	100.0%	61.5%
理系中心	84.6%	84.6%	69.2%	53.8%	46.2%	30.8%	38.5%	30.8%
文系中心	85.7%	42.9%	85.7%	85.7%	28.6%	57.1%	0.0%	0.0%
医学系	75.0%	50.0%	0.0%	75.0%	100.0%	0.0%	0.0%	50.0%
教育系	81.8%	54.5%	90.9%	63.6%	36.4%	45.5%	36.4%	9.1%
大学院	100.0%	100.0%	75.0%	75.0%	50.0%	75.0%	75.0%	25.0%
中規模（医あり）	108.0%	96.0%	84.0%	88.0%	84.0%	88.0%	48.0%	48.0%
中規模（医なし）	100.0%	88.9%	88.9%	77.8%	77.8%	44.4%	11.1%	44.4%
全体	95.3%	83.7%	80.2%	80.2%	68.6%	55.8%	44.2%	37.2%

図表21 【分類 2】担当業務別理事の配置割合

分類	各担当業務副学長を配置している大学の割合							
	国際	教育・学務	研究	企画・戦略・評価	社会・地域連携	学生	入試	病院・医療
大規模総合	92.3%	100.0%	69.2%	30.8%	30.8%	38.5%	38.5%	61.5%
理系中心	61.5%	69.2%	46.2%	15.4%	38.5%	61.5%	46.2%	0.0%
文系中心	57.1%	14.3%	28.6%	14.3%	28.6%	14.3%	28.6%	0.0%
医学系	25.0%	75.0%	75.0%	25.0%	25.0%	0.0%	0.0%	50.0%
教育系	36.4%	45.5%	54.5%	45.5%	36.4%	54.5%	45.5%	0.0%
大学院	25.0%	25.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
中規模（医あり）	72.0%	28.0%	24.0%	48.0%	24.0%	20.0%	20.0%	52.0%
中規模（医なし）	66.7%	22.2%	11.1%	44.4%	66.7%	11.1%	22.2%	0.0%
全体	62.8%	47.7%	38.4%	33.7%	32.6%	30.2%	29.1%	26.7%

C 理事と副学長の出身

本節では、理事と副学長の出身に焦点をあて、国立大学全体を対象として、現時点の状況と法人化時点からの変化を概観した上で、出身別の担当業務の特徴を明らかにする。

1 2時点における理事と副学長の出身

図表22は2時点における理事と副学長の出身を示し

たものである。現時点における理事の出身について、自大学教員が67.2%、文部科学省出向者が16.0%、学外者が16.8%となっている。2時点の比較では、学外者が減少している一方で、自大学教員が増加している。現時点における副学長の出身について、自大学教員が92.7%、文部科学省出向者が4.1%、学外者が3.2%となっており、自大学教員の割合が理事と比較して高い。2時点の比較では、図表9で示したとおり、配置

図表22 2時点における理事と副学長の出身

出身区分	理事の配置人数			副学長の配置人数		
	現時点	法人化時点	増減	現時点	法人化時点	増減
自大学教員	264	252	12	319	62	257
自大学職員	0	0	0	0	0	0
文部科学省出向者	63	60	3	14	2	12
学外者	66	87	-21	11	0	11

総数そのものが大幅に増加していることに留意が必要ではあるものの、自大学教員が大幅に増加していることに加え、文部科学省出向者と学外者が増加している。理事と副学長に共通しているものとして、法人化からすでに16年経過しているが、いまだに自大学職員は理事と副学長には選出されていない。法人化の概要及び近年の高等教育政策においては、学外者の経営参画が推進されているが、2時点での比較では減少している。ただし、法人法の学外者の定義には文部科学省出向者もその数に含まれることと、柴山元文部科学大臣が、2019年2月に文部科学省人事の改革案として、国立大学法人との人事交流の改革を打ち出し、国立大学法人への理事出向については、大学の自律性や国立大学法人と国との関係の観点から再構築を図ることとし、各学長の意向やこれまでの経緯も踏まえつつ理事出向のあり方を見直し、その一つの方策として、2019年4月に交代となる大学の理事出向については半減を目指すこととされたことの影響に留意する必要がある。

2 理事と副学長の出身別の担当業務の特徴

では、各出身の理事と副学長はどのような業務を担当しているのか。図表23～24は2時点における理事と副学長の出身別の担当業務（大分類）の配置人数を示したものである。各出身の現時点における上位3つの担当業務及び2時点の比較において20以上増加している担当業務を網掛けにした。現時点における理事について、自大学教員は「教育・学務関係」、「研究関連」、

「産学連携・社会貢献関連」業務を担当し、文部科学省出向者は「総務・人事関連」、「財務関連」、「施設・設備関連」業務を担当し、学外者は「産学連携・社会貢献関連」、「大学全体の企画・戦略・評価関連」、「総務・人事関連」業務を担当している。2時点の比較では、自大学教員は、「産学連携・社会貢献関連」、「大学全体の企画・戦略・評価関連」、「総務・人事関連」、「管理運営関連」業務が増加し、文部科学省出向者、「総務・人事関連」、「財務関連」、「施設・設備関連」業務が増加している。学外者は、「施設・設備関連」が増加している一方で、「大学全体の企画・戦略・評価関連」が減少している。理事の出身と担当業務との関係について、自大学教員出身の理事は教育や研究に関する業務を多く担当し、文部科学省出向者の理事は総務・人事、財務といった管理運営に関する業務を担当し、学外者出身の理事は産学連携・社会貢献、大学全体の企画・戦略・評価関連といった業務を担当する傾向がある。各担当業務において自大学教員が占める割合は高いものの、それぞれの出身により、それまでの経験を生かした担当業務が任されていることがうかがえる。

副学長について、自大学教員は、「教育・学務関連」、「産学連携・社会貢献関連」、「大学全体の企画・戦略・評価関係」を担当し、文部科学省出向者は、「総務・人事関連」、「財務関連」業務を担当し、学外者は「産学連携・社会貢献関連」業務を担当している。2時点の比較では、自大学教員は「産学連携・社会貢献関連」、「教育・学務関連」、「国際化関連」担当が増加し

図表23 2時点における出身別・担当業務別理事の数

担当業務の大分類	担当している自大学教員出身理事の人数			担当している文部科学省出向者理事の人数			担当している学外者出身理事の人数		
	現時点	法人化時点	増減	現時点	法人化時点	増減	現時点	法人化時点	増減
教育・学務関連	99	85	+14	0	1	-1	2	0	+2
研究関連	86	74	+12	0	1	-1	5	6	-1
学生・就職関連	32	39	-7	0	2	-2	0	1	-1
総務・人事関連	69	48	+21	62	41	+21	12	12	0
財務関連	25	25	0	44	24	+20	11	13	-2
広報・マーケティング関連	15	12	+3	2	2	0	3	4	-1
施設・設備関連	18	22	-4	24	8	+16	6	1	+5
産学連携・社会貢献関連	78	45	+33	3	1	+2	27	26	+1
国際化関連	36	26	+10	0	0	0	2	5	-3
大学全体の企画・戦略・評価関連	75	49	+26	3	6	-3	20	25	-5
大学全体の統括関連	6	0	+6	0	0	0	0	0	0
管理運営関連	47	26	+21	12	10	+2	4	2	+2
その他	11	15	-4	2	2	0	11	16	-5

図表24 2時点における出身・担当業務別副学長の数

担当業務の大分類	担当している自大学教員出身副学長の人数			担当している文部科学省出向者副学長の人数			担当している学外者出身副学長の人数		
	現時点	法人化時点	増減	現時点	法人化時点	増減	現時点	法人化時点	増減
教育・学務関連	69	12	+57	0	0	0	0	0	0
研究関連	43	12	+31	0	0	0	2	0	+2
学生・就職関連	30	4	+26	0	0	0	0	0	0
総務・人事関連	33	4	+29	8	0	+8	2	0	+2
財務関連	9	1	+8	7	0	+7	1	0	+1
広報・マーケティング関連	19	4	+15	0	0	0	1	0	+1
施設・設備関連	8	2	+6	3	0	+3	0	0	0
産学連携・社会貢献関連	65	6	+59	0	0	0	3	0	+3
国際化関連	54	1	+53	0	0	0	0	0	0
大学全体の企画・戦略・評価関連	61	10	+51	3	1	+2	2	0	+2
大学全体の統括関連	0	0	0	0	0	0	0	0	0
管理運営関連	45	14	+31	2	1	+1	1	0	+1
その他	30	11	+19	1	0	+1	4	0	+4

ている。副学長については、2015年の学校教育法の改正及び法人法の改正により、学長を補佐する役割が明確化されるとともに、教育研究に関する校務を担当する副学長が教育研究評議会評議員にされるなど、学長と近い関係性のなかで職務にあたるのが想定されることから、自大学教員の割合が高いものと考えられる。文部科学省出向副学長については、前述した文部科学省職員の国立大学法人への理事出向の見直しを受けての増加なのか、それとも他の要因が考えられるのかについて、本研究の対象とした2時点の比較に加えて、直近数年間の状況を明らかにする等、追加の分析が必要であり、今後の課題である。

5 まとめと考察

本章では、分析結果から得られた知見をまとめ、これらの知見について考察し、本研究から示唆される点について論じる。まず、分析から得られた主な知見は以下のとおりである。

① 理事と副学長の配置人数について、各大学とも、理事は法人法で規定されている上限まで配置されている。副学長は、理事の配置人数が増えるほど、その配置人数も増加する傾向が見られる。2時点の比較では、理事の配置人数には大きな変化が見られないが、非常勤理事が減少する一方で、副学長を兼任する理事が増加している。副学長の配置人数は約5.4

倍に増え、規模の大きい大学程、副学長の配置人数が増加している傾向が見られる。

② 理事と副学長の担当業務について、理事は1人当たり平均2.2の業務を担当し、副学長は1人当たり平均1.5の業務を担当している。2時点に比較では、理事が担当している業務総数と1人当たりの平均担当業務数は約1.3倍に増加している。副学長が担当している業務の総数は配置人数の増加に伴い、約6倍に増加しているが、1人当たりの平均担当業務数は1.3倍に留まっている。これら理事と副学長1人当たりの平均担当業務数は大学の規模のより変化はほとんど見られない。現時点における理事の担当業務は、「教育・学務」、「研究」、「総務」、「財務」が多く、法人化時点からは「産学連携」、「企画・戦略・評価」、「ダイバーシティ」が増加している。現時点における副学長の担当業務は、「国際」、「教育・学務」、「研究」、「企画・戦略・評価」が多く、法人化時点からは「国際」、「教育・学務」、「社会・地域連携」が増加している。理事と副学長の担当業務に兼任状況については、理事について、「教育・学務」担当理事は、「学生」担当を、「研究担当」理事は、「産学連携」担当を、「総務」担当理事は「財務」担当を、「財務」担当理事は「総務」担当を兼任する傾向がある。中でも兼任している理事の人数が多いのは、「教育・学務」と「学生」担当の兼任、「総務」と「財務」担当の兼任、「財務」と「施設」担当の兼任である。副学長についてはいずれの業務も兼任している担当

業務数は一桁であり、特徴的な兼任とまでは言えない。大学の類型（規模と学部構成）により理事と副学長の担当業務の配置状況との関係については、大学の規模は理事の担当業務の配置状況に影響を与えているが、副学長にはそうでない。一方、大学の学部構成は理事と副学長、双方の担当業務の配置状況に影響を与えている。

- ③ 理事と副学長の出身については、理事は自大学教員が67.2%、文部科学省出向者が16.0%、学外者が16.8%となっている。副学長は、自大学教員が92.7%、文部科学省出向者が4.1%、学外者が3.2%となっており、自大学教員の割合が理事と比較して高い。2時点の比較では、理事は、学外者が減少している一方で、自大学教員が増加している。副学長は、その配置総数そのものが大幅に増加していることに留意が必要ではあるものの、自大学教員が大幅に増加していることに加え、文部科学省出向者と学外者が増加している。理事と副学長に共通しているものとして、自大学職員は理事と副学長には選出されていない。各出身理事の担当業務について、自大学教員は「教育・学務関係」、「研究関連」、「産学連携・社会貢献関連」業務を担当し、文部科学省出向者は「総務・人事関連」、「財務関連」、「施設・設備関連」業務を担当し、学外者は「産学連携・社会貢献関連」、「大学全体の企画・戦略・評価関連」、「総務・人事関連」業務を担当している。副学長について、自大学教員は、「教育・学務関係」、「産学連携・社会貢献関連」、「大学全体の企画・戦略・評価関係」を担当し、文部科学省出向者は、「総務・人事関連」、「財務関連」業務を担当し、学外者は「産学連携・社会貢献関連」業務を担当している。2時点の比較では、理事について、自大学教員は、「産学連携・社会貢献関連」、「大学全体の企画・戦略・評価関連」、「総務・人事関連」、「管理運営関連」業務が増加し、文部科学省出向者、「総務・人事関連」、「財務関連」、「施設・設備関連」業務が増加し、学外者は、「施設・設備関連」が増加しているが、「大学全体の企画・戦略・評価関連」が減少している。副学長については、自大学教員は「産学連携・社会貢献関連」、「教育・学務関係」、「国際化関連」担当が増加している。

続いて、これらの知見について考察し、そこから示唆される点について述べる。

第1に、今回の分析結果では、2時点の比較により、

理事は担当業務数、副学長は配置人数と担当業務数が増加していることが明らかになった。このことは、法人化以降、大学業務の高度化・複雑化の流れの中で、全学的な業務の増加に伴い、大学執行部が果たすべき役割が拡大してきたことが考えられる。しかしながら、理事と副学長の配置人数と担当業務数の増加には、高等教育政策や各種補助金事業等の政策誘導の影響が大きいと考えられ、必ずしも各大学が独自に展開してきたものとは限らない。また、今回の研究では、国立大学全体あるいはその類型化による分析を主としたが、理事と副学長の間で同じ分類の担当業務を担っている場合には、大学執行部内で階層型の構造が形成されている可能性があり、このことは個別大学の事例研究等により分析可能であるか検討の余地がある。

第2に、理事と副学長の出身について、依然として自大学教員の割合が高く、外部人材の登用については進んでいるとは言い難い状況であると考えられる。理事の出身と担当業務との関連については、その出身に合わせて、どのような業務を担当しているのか、一定の傾向が見られたが、これは大学執行部として担当することが必要とされる業務が先にあり、その担当業務には外部人材が相応しかったのか、あるいは外部人材の登用が先にあり、妥当な担当業務が割りふられたのかによって、大きく意味合いが異なる。おそらく国立大学の場合は後者の傾向が強いと考えられるが、そうであるとすれば、外部人材の登用は必ずしも大学の執行部の充実、ひいては大学改革に資するとは限らない。また、前述したとおり、国立大学と文部科学省との関係の見直しの中で、文部科学省出向者の理事としての登用に変化があるのだとしたら、本研究ではこの影響については、明らかにできなかったが、大学職員の役員登用も現実身帯びてくる。

最後に、本研究の限界と今後の課題について触れておく。本研究で使用したデータはあくまでも各国立大学や文部科学省の公開情報であり、例えば、同じ「教育・学務」担当理事であっても、大学によりその所掌の範囲は異なることが考えられるため、理事と副学長の実態の一端を明らかにしたに過ぎない。

また、本研究では現時点と法人化時点の2時点の比較により、大学執行部の変容を明らかにしようとしたが、国立大学は政策の影響を大きく受けるため、そのことには留意が必要である。また、理事と副学長以外に学長を補佐する人材として学長補佐が挙げられるが、学長補佐については大学により情報公開の範囲に差が生じており、本研究から除外せざるを得なかつ

た。

今後の課題としては、実際に理事と副学長を任命する学長自身へのインタビューや個別の大学の事例分析を通じて、理事と副学長に対する責任と権限委譲の実態、理事と副学長における担当業務の役割分担とその連携体制、大学執行部がチームとして機能するための工夫等を分析することが挙げられる。

引用文献

- 天野郁夫 2006. 「国立大学の法人化－現状と課題－」『名古屋高等教育研究』第6号, pp.147-169.
- 大場淳 2015. 「学校教育法・国立大学法人法の改正と国立大学のガバナンス」『大学評価研究』第14号, pp.25-33.
- 国立大学協会 2017. 『国立大学のガバナンス改革の推進について（審議まとめ）』
- 中央教育審議会大学分科会 2014. 「大学のガバナンス改革の推進について（審議まとめ）」
- 東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策研究センター 2016. 『大学上級管理職の現状と将来展望に関する調査報告書』
- 東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策研究センター 2019. 『大学の財務運営に関する理事調査』
- 東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策研究センター 2020. 『大学の教育マネジメントに関する理事・副学長調査』
- 夏目達也 2012. 「大学教育改革における大学執行部のリーダーシップの形成と発揮－国立大学副学長を中心に－」『名古屋高等教育研究』第12号, pp.5-24.
- 両角亜希子 2019. 「学長のリーダーシップとその能力養成」『名古屋高等教育研究』第19号, pp.171-97.

(指導教員 両角亜希子准教授)