

国立大学におけるダイバーシティ経営

－理事・経営協議会委員の属性分析を中心に－

大学経営・政策コース	両 角 亜希子
東京外国語大学	飯 塚 潤
大学経営・政策コース	鈴 木 拓 人
杉並学院高等学校	山 田 道 夫 ¹⁾

Diversity Management in National Universities

-An Analysis of the Attributes of Board Members and Management Council Members

Akiko MOROZUMI, Jun IIZUKA,

Takuto SUZUKI, Michio YAMADA

Expectations for diversity management are growing in Japanese universities, but basic research is lacking. Therefore, this paper clarifies the attributes of national university directors and external members of management councils using an originally created database. The main findings are as follows. First, an analysis of changes over time reveals that the number of female vice presidents has increased and that the number of extramural board members from the private sector and the legal profession has increased. Second, it was found that diversity in terms of gender, age, and other characteristics is not the result of intramural directors, but the contribution of extramural directors, and that many universities have a high percentage of alumni in both extramural directors and extramural members of the management council. Third, there were significant differences in the extent to which extramural individuals of any attribute were appointed, depending on the characteristics of the university. Future work is needed to clarify the effects of these differences in attributes.

目 次

1. はじめに－なぜ国立大学のダイバーシティ経営なのか
 2. 先行研究の検討
 3. 本分析の課題とデータ
 4. 大学経営陣の属性の経年変化
 5. 理事の属性分析
 6. 経営協議会の学外委員の属性分析
 7. まとめ
-
1. はじめに－なぜ国立大学のダイバーシティ経営なのか

本稿の目的は、国立大学のダイバーシティ経営の一環として、理事・経営協議会委員の属性の多様化がどのように進んでいるのかを明らかにすることである。どのような属性を持つものが大学の意思決定や執行に関わるのかはガバナンスの問題として議論されてきた。国立大学のガバナンスに関しては、長い間、教授

会自治の弊害が政策で問題視されてきた。そのため、法人化やその後の2014年の学校教育法改正と国立大学法人法の一部改正など、学長のリーダーシップ権限強化を促す政策が進められてきたが、一部で強すぎる学長をめぐる問題も起きている。また、別の文脈から、アメリカの大学の管理運営がモデルとして議論がなされ、学外者の経営参画をめぐる議論も長らく行われてきた。戦後すぐの国立大学管理法案の廃案はその象徴的な出来事であり、学外者の経営参画に対する大学の抵抗はきわめて大きかったが、大学紛争を受けて作られた新構想大学である筑波大学等で学外者の意見を聞くための組織として大学参加会が作られた。その後、国立大学の法人化を機に、理事に学外者を含まなければならなくなり、大学の経営面について審議する経営協議会の半数以上の委員を学外者にすることになった。組織の長である学長は経営協議会と教育研究評議会の代表者から構成される学長選考会議（現在は学長選考・監察会議）で選考され、学長の選任にも学外者が参加する仕組みとなっている。様々な議論や制度変

更の中で、国立大学経営におけるダイバーシティは変化してきた。

近年は大学に限らず、様々な組織のダイバーシティ経営の重要さが強調され、きわめて多くの議論がなされている。経済産業省では、ダイバーシティ経営を「多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」²⁾と定義して、推進している。人的資本の情報開示の義務化は、2023年3月期決算から始まったが、人的資本開示項目の7分野のうち1つがダイバーシティに関する項目となり、多くの企業もダイバーシティ経営の推進にあたっている。

国立大学においては、ダイバーシティ推進宣言をする大学が増えてきているように、その推進が大きな課題となっている。ダイバーシティとは多義的な概念であると同時にさらに広がりつつあり、分析概念として捉えるのが難しい。そのことは用語の使い方にも表れている。たとえば、大学に限らないが組織としてダイバーシティ推進を謳う際にも、Diversity (多様性) だけを用いるケースもあれば、Inclusion (包摂性) を組み合わせたD&I (Diversity and Inclusion) を用いるケース、それにEquity (公平性) を加え、DEI (Diversity, Equity and Inclusion) を用いるケース、さらにBelonging (帰属意識) を加えたDEIB (Diversity, Equity, Inclusion, and Belonging) という用語を用いるケースがあることをみても、その概念の広がり理解できよう。本論文は、大学のダイバーシティ経営とは何かといった大きな問いに直接答えるものではない。そうした議論の基礎として、まず、経営を担う人材のダイバーシティの実態を明らかにし、そこから議論を展開することにしたい。国立大学の経営では、学長一人のリーダーシップの役割が過度に強調されているが、学内の教職員や学外者を巻き込み、リードしていくことが学長に求められている。学外者の大学経営参画の重要さはガバナンス改革の議論で頻りに指摘されるが、どのような背景・属性を持つ学外者なのかといった一歩踏み込んだ議論がほとんど行われぬ。まずはその実態を明らかにする必要があると考えた。

2. 先行研究の検討

ダイバーシティ経営についての人的管理論からの定義として、「多様な人材が能力を発揮し、それを経営成果に結びつけるマネジメント」(今野・佐藤 2020)があり、大学以外の組織に関するダイバーシティ経営

に関しては非常に多くの議論がなされている(谷口 2005, 尾崎 2017, 荒金 2022, 船越 2021等)。ダイバーシティ経営の目的として、組織・チームレベルではパフォーマンス・業績の向上, 研究の卓越性の強化, イノベーションの促進や心理的安全性など, より良い組織風土の醸成が, 個人レベルでは組織へのより積極的な関与, パフォーマンスの向上, 帰属意識の醸成などの効果が期待されることが多い。しかしながら, 多様性が組織パフォーマンス等に与える影響はプラスであることも, マイナスであることもあることが, 既存研究のメタ分析から指摘されており(Joshi& Roh 2009), ここではこれ以上の深入りはしないこととする。

また, ダイバーシティには, 表層のダイバーシティ(Surface-level, demographic)と深層のダイバーシティ(Deep-level, attitudinal)という区分がある(Lambert & Bell 2013)。デモグラフィー型とタスク型(佐藤・武石 2022), 人口統計学的多様性と認知的多様性(サイド 2021)という定義もあるが, いずれも前者は, 人種, 宗教, 国籍, 性別など, 目に見えやすい人々の違いや外部から視覚的に捉えることができるもの, 後者は考え方, 価値観, 習慣, 志向性, スキルなどの人間の内面の違いで外からは観察しづらいという違いがあり, 表層のダイバーシティを高めることで, 組織として深層のダイバーシティを増すことが目的とされていることが少なくない。深層のダイバーシティという概念の重要性は十分に理解しつつも, ここでは表層のダイバーシティに関する研究に着目して, 先行研究を簡単にレビューしておきたい。

大学経営においては必ずしもダイバーシティ経営という言葉が使われた議論は一部(米澤・黄 2022)を除き, まだ多く見られない。本稿で検討する大学の執行部や経営陣の多様性については, 特定の属性に着目した議論が行われている。たとえば, ジェンダーという観点では, 女性学長の少なさを指摘した高橋他(2022)や学長・理事・副学長の女性割合を調査した国立大学協会教育・研究委員会(2021)などがある。国立大学協会では2021年1月に「国立大学における男女共同参画推進について—アクションプラン(2021年度~2025年度)—」³⁾を公表し, 2021年度から2025年度の5年間を見通して達成すべき目標を定め, 大学の意思決定機関等⁴⁾に占める女性比率を20%以上に引き上げることを目指し, こうした実態調査が行われた。

アメリカの大学ガバナンスについては, 共同統治(shard governance)という考え方が1960年代に示され, 様々な議論の変遷があるものの, その重要性は現在に

至るまで変わっていない（羽田 2023）。この概念は専門性の権威と法的権威の間の信頼関係を示す動的概念で理解が難しい考え方であるが（中島 2019）、日本ではカリフォルニア大学を事例とした考察・解説が紹介されることが多い（福留 2013、清水 2021）。教員団と管理職が権限と意思決定を委譲された明確な領域を持つという前提がある共同統治に対して、近年は分散型リーダーシップ（shard leadership）という考え方もある（Kezar他 2017、Holcombe他 2021）。リーダーとフォロワーという二元論から脱却し、組織が複数の人のリーダーシップの恩恵を受けられる基盤を構築することを重視しており、より柔軟で、例えば教員のみ、あるいは管理職のみといった単一の意思決定機関ではなく、複数の視点を持つことができることを重視している。こうした一連の議論において、ダイバーシティ経営という概念は用いられていないものの、基盤として重視している価値観、語られている側面には共通性が少なくない。多様な関係者がそれぞれの強みや専門性をいかして大学を経営していくことは、大学の発展のみならず、不祥事や様々な問題の回避にも有効である。たとえば、東京大学総長選考会議の組織検討ワーキンググループ（2021）においても、学内と学外の役割がそれぞれあることや多様性の確保の重要性を強調している。このように大学の経営において、「ダイバーシティ経営」という概念は用いていないが、類似の関心から捉えられる議論は少なくない。たとえば、教職協働も教員と職員のそれぞれの専門性を発揮し、大学を運営していくことがよりよい組織を導くという考え方が根本にあり、ダイバーシティ経営と捉えられることもできるだろう。様々な属性の多様性を増していくことが組織にとって有効であるということは大学の中でも様々な形で議論されてきた。その一方で、実際に日本の国立大学において、属性の多様性がどこまで見られるのか、また機関等によってどのように異なっているのかといった実態は十分に明らかにされているとはいえない。

3. 本分析の課題とデータ

以上の先行研究の検討をふまえて、本論文では国立大学の経営陣の属性の多様化がどのように進んでいるのかを明らかにすることを目的とする。そのために、大きく2つの問いを設定した。第一は、国立大学の経営陣の属性の多様化がどのような経年変化を遂げているのかを、既存の統計等で把握できる情報から明らか

にすること（第4節）、第二は、ある一時点において、国立大学の理事（第5節）、経営協議会の学外委員（第6節）の属性がどのようになっているか、それは大学によってどのように異なっているのかを明らかにすることである。主に分析対象としたのは理事と経営協議会の学外委員である。国立大学においては、大学の意思決定プロセスに学内外から多様な意見が取り入れられるよう、業務執行上重要な役割を果たす理事に、1人以上の学外者（任命の際、現にその国立大学法人の役員又は職員でない者：「学外理事」）を任用することが、国立大学法人法により求められている。また、国立大学法人法第20条第4項の定めにより、経営協議会の委員の過半数はいわゆる外部委員でなければならないことになっている。学外者の理事や経営協議会の外部委員にどのような人物を選ぶかは各法人に委ねられており、その選定に際しては少なからず法人の長たる学長の意向が働いているものと考えられる。また、各法人の規模や立地、学問分野の構成などもその選定に影響を及ぼす要素であることも想像される。

属性として、性別、国籍に注目し、学外者についてはその背景（前職等）や出身校（卒業生かどうか）などに着目することにした。大学執行部は、理事や監事、経営協議会委員に限らず、学長補佐、学長特別補佐、学長特任補佐、副理事、学長参与など様々な大学独自のポストが増えている傾向があり、執行部そのものが拡大し、多様化しているが、今回は分析の対象外とした。学内理事については、出身校、勤務経験、分野などの多様性はきわめて重要な視点であるが、今回は紙幅の都合もあり、割愛している。

分析で用いたデータについて説明する。学校基本調査、文部科学省公表のもの（「国立大学法人・大学共同利用機関法人理事名簿」）のほか、2022年1月～10月にかけて、各大学のウェブサイトを検索し、独自のデータベースを作成した。どの国立大学においても、理事や経営協議会の氏名は公表されており、検索の結果、国立大学全体で、理事は全446名（うち学内理事248名、学外理事198名）、経営協議会学外委員は計763名をリストアップした。経営協議会委員については学外委員のみを分析対象とした。具体的には、個人ごとに（理事446名、経営協議会学外委員763名）、名前、現職の肩書、性別、国籍、年齢、出身校を調べた。

データベース作成の手順として、まず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」、「教員一覧」で調べた。各法人の経営

協議会委員のリストは、法令で明示的に公表が義務付けられているわけではないが、国立大学法人法第35条において準用する独立行政法人通則法第3条により「その業務の内容を公表すること等を通じて、その組織及び運営の状況を国民に明らかにするよう努めなければならない」とされていることから、各法人のウェブサイトを確認することができる。各法人の学外委員のリストには、委員の氏名に加え現職等の肩書も記載されているため、まず、表1のとおり学外者の属性を分類した。本稿では、「文科省」と「大学」が重複した場合は「文科省」に、分類した。複数の属性（小分類を含む）に該当する場合には、調査できる範囲でもっとも経験年数の長い属性に分類している。

しかし、年齢や卒業生であるかなどは、ウェブサイトですべての情報は大学によって異なった（特に学外者）。そこで、国立研究開発法人科学技術振興機構が運用する「research map」、日本経済新聞社の「日経WHO'S WHO」のデータベースを個人ごとに検索をかけて、情報を埋める作業を行った。性別、国籍は名前から判断せざるを得なかった。年齢は生年／月が公表されている場合は、当該年／月の月末／3月31日に生まれたものと推定、生年が公表されていない場合に学

士課程の卒業年が公表されている場合には22歳で卒業したものとして年齢を推計し、それでも推定できない場合は「不明」とした。なお、国立大学の求められる機能によって異なる可能性があり、ここでは、表2にある大学類型を用いた。

このデータベースを用いた理事、経営協議会の学外委員の分析（第5、6節）については、全体傾向のほか、

表1 学外者の属性類型

属性	(小区分)
大学	大学
民間	企業等 銀行 弁護士 税理士・公認会計士 マスコミ 病院
行政	県・市など 文科省 省庁
その他	学校教員 法人（関係団体、NPO、地元団体） その他

表2 国立大学の類型

区分	図表上の名称	定義	法人
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、東海国立大学機構、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	教育系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 (24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、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

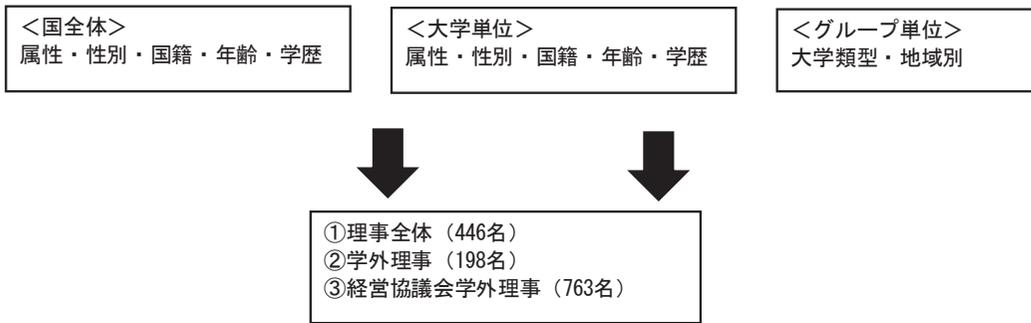


図1 本分析の枠組み

図1に示した分析枠組みにしたがって整理を行った。

4. 大学経営陣の属性の経年変化

この節では、性別、国籍、学外理事、学外監事に付いての変化をまとめた。文部科学省等が網羅的にこうしたデータを収集・公表しているわけではないため、内容によって整理の仕方や扱う時期が異なっている限界はある。なお、プロパー職員の幹部登用も重要な視点であるが、別の論文（両角・山田・高木・平井2022）でまとめたため、ここでは割愛する。

4.1 女性の幹部登用

まずは学校基本調査から、女性学長・副学長の割合の推移を示した（表3）。大学の再編・統合に伴う大学数の減少により学長数は若干の減になる一方で、副学長の人数は、法人化の前後を通じて大幅に増加している（法人化後約2.9倍）。その中で、女性の副学長は近年大きく増加しており（法人化後20.0倍）、割合で見ても2022度には11.3%になっている。ちなみに、女性の教員比率（助手を含む）は2022年度で19.1%、教授に限ると11.6%であり、この数値から見れば、積極的に副学長に登用するようになってきていると評価できる。副学長の人数が大きく増えたことについて補足しておく。副学長は、法制上は、1973年の学校教育法改正により、「学長の職務を助ける」ための任意設置の職として設けられたが、国立大学に関しては、法人化前は、国立学校設置法施行規則に大学ごとの設置根拠が置かれており（同規則別表に掲げる大学・短期大学に同表に掲げる数の副学長を置くとされた）、実際の配置に当たっては、文部省への概算要求・大蔵省等の査定、文部省令の改正が必要であった。このため、

毎年少数ずつ拡大していたが、法人化後は、そうした手続きを要せず、大学の判断で自由に配置・増（減）員できるようになったこともあり、各大学で急速に配置・増員が進んだ。さらに、大学におけるガバナンス改革の必要性の議論の高まりを背景に、中央教育審議会大学分科会「大学のガバナンス改革の推進について（審議まとめ）」（2014年2月）を受け、学校教育法上の副学長の職務について「学長を助け、命を受けて校務をつかさどる」と改められ、法律上の権限が拡大するなど、学長の補佐体制の整備が進められ、配置が一層拡大している。

一方、2022年5月1日現在の公私立大学を算出すると、学長の女性比率は国立4.7%、公立20.2%、私立14.2%、副学長の女性比率は国立11.3%、公立22.9%、私立15.5%となっており、分野の違い等があるため単純な比較は適当ではないものの、国立大学は依然として男性優位の傾向がある。

最近の傾向については国立大学協会のデータも見ておきたい。国立大学協会では、2000年に「2010年までに国立大学の女性教員比率を20%に引き上げることを達成目標として設定」し、2001年以降の女性の教員、学生の状況等について、全大学を対象に追跡調査を継続的に行い、各大学における男女共同参画の取組みを推進してきた。また、2011年には、国の「第2次男女共同参画基本計画」（2005年）で「社会のあらゆる分野において、2020年までに、指導的地位に女性が占める割合を少なくとも30%程度とする」政府目標が掲げられたことなどを踏まえ、「国立大学における男女共同参画推進について－アクションプラン－」を策定し、「引き続き国立大学の女性教員比率を20%以上に引き上げることを目指しつつ、少なくとも2015年までに17%以上に引き上げる」達成目標を設定した。国

表 3 学校基本調査から作成した国立の学長・副学長の女性割合

	学長				副学長			
	男	女	計	女性割合	男	女	計	女性割合
1998	98	1	99	1%	68	0	68	0%
1999	98	1	99	1%	78	0	78	0%
2000	98	1	99	1%	131	0	131	0%
2001	97	2	99	2%	171	0	171	0%
2002	96	3	99	3%	179	1	180	1%
2003	95	2	97	2%	180	3	183	2%
2004	85	2	87	2%	224	3	227	1%
2005	85	2	87	2%	239	5	244	2%
2006	85	2	87	2%	251	5	256	2%
2007	85	2	87	2%	262	5	267	2%
2008	85	1	86	1%	256	6	262	2%
2009	85	1	86	1%	279	11	290	4%
2010	83	3	86	3%	289	10	299	3%
2011	83	3	86	3%	317	8	325	2%
2012	83	3	86	3%	327	11	338	3%
2013	83	3	86	3%	332	15	347	4%
2014	83	3	86	3%	347	23	370	6%
2015	83	3	86	3%	373	32	405	8%
2016	84	2	86	2%	375	44	419	11%
2017	83	3	86	3%	387	42	429	10%
2018	83	3	86	3%	399	40	439	9%
2019	82	4	86	5%	407	42	449	9%
2020	83	3	86	3%	417	53	470	11%
2021	83	3	86	3%	428	56	484	12%
2022	81	4	85	5%	469	60	529	11%

立大学協会では、5年ごとにアクションプランを策定しており、第三次アクションプラン(2021~2025年度)では、「国立大学全体の学長、理事、副学長に占める女性の割合は20%以上・・・を目指す」としている。

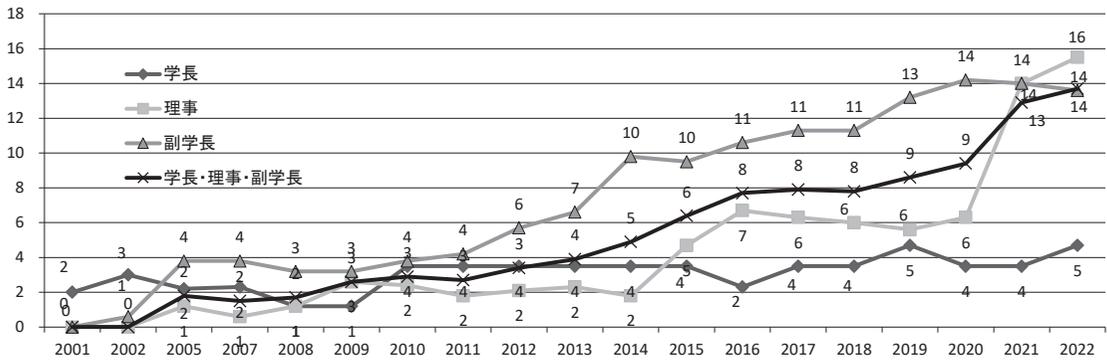
国立大学においては、女子大学、教育大学などで女性学長が生まれており、法人化前後から見ると、1~4名の間で推移している。理事や副学長については、法人化後、着実に増加しており、2022年では、理事(非常勤を含む)が68人(15.5%)、副学長は49人(13.6%)となっている。なお、学長、理事、副学長に占める女性の割合は13.7%で、アクションプランの目標(20%以上)は達成できていない。

また、その担当業務を見ると(表4)、理事では、男女共同参画・ダイバーシティ、広報、国際、次いで教育など、副学長では、男女共同参画・ダイバーシティが4割を占め、次いで広報、国際、学生支援などが多くなっており、特に副学長で、男女共同参画・ダイバーシティを中心に、担当業務の偏りが見受けられる。

4.2 外国人の幹部登用

国立大学の教職員は、法人化前は一般職の国家公務員であるので、「公務員に関する当然の法理」(「公権力の行使または国家意思の形成への参画にたずさわる公務員となるためには、日本国籍を必要とするものと解すべきである」とする1953年の内閣法制局見解)により、外国人は、正規の教授等に就くことはできず、学長・副学長などの管理職への登用も認められないとされてきた。ただし、1982年のいわゆる「外国人教員任用法」(国立又は公立の大学における外国人教員の任用等に関する特別措置法)によって、国公立大学の教授、助教授又は講師に外国人を任用することができるとされた。

法人化により国立大学は「非公務員型」となったので、学長や副学長などの管理職に外国人が就くことも可能となり、多様な人材の活用の視点から、外国人を非常勤理事に採用する事例や外国籍の教授を理事や副学長に登用する事例が出てきている(表5)。2022年度は理事1人、副学長8人となっているが、法人化後16年間の累計(実員)で、理事が5人、副学長が9人と少数にとどまっており、外国人教員が5.6%、教授



(出典) 国立大学協会「国立大学における男女共同参画推進の実施に関する追跡調査報告書」より作成⁵⁾

図2 学長・理事・副学長に占める女性割合 (単位: %)

表4 女性執行部の主な担当業務 (2020年)

	理事	副学長
男女共同参画	5	17
広報	5	7
国際	5	7
教育	4	1
評価	3	2
研究	3	0
情報	2	3
総務	2	0
学生支援	0	5
ハラスメント	0	3

でも3.0%を占める (2022年度) のと比較しても少ない。その担当業務を見ると (2022年5月1日現在), 理事 (1人) は国際, 副学長のうち2人は国際・国際戦略, 1人は外国語教育, 他の副学長は研究や産学連携等の担当となっている。2022年の学校基本調査では外国籍の学長は国立0人, 公立1人, 私立9人, 副学長は国立8人, 公立2人, 私立26人である。なお, 公立大学では, これまで3人, 外国人の学長が誕生している (横浜市立大学・2005年度・ブルース・ストロナク (米国), 国際教養大学・2021年6月～・モンテ・カセム (スリランカ), 下関市立大学・2022年4月～, 韓昌完 (韓国))。

表5 外国籍の理事・副学長 (歴代)

	大学	期間	氏名・前職・国籍
理事 (理事・副学長を含む)	東北大学	2004 (非常勤)	リチャード・B・ダッシャー (スタンフォード大学米国・アジア技術経営研究センター長) (米国)
	神戸大学	2004 (非常勤)	シャトック・マイケル・ルイス (ロンドン大学教授) (英国)
	三重大学	2011-14	朴恵淑 (同大学教授) (韓国)
	和歌山大学	2015-18	呉海元 (同大学教授) (中国)
	筑波大学	2015-22	ベントン・キャロライン・F (同大学副学長) (米国)
副学長	筑波大学	2013-14	ベントン・キャロライン・F (同大学教授) (米国)
	京都工芸繊維大学	2017-22	ジュセッペ・ペッツォットティー (同大学教授) (イタリア)
	和歌山大学	2019-2020	呉海元 (同大学教授) (中国)
	室蘭工業大学	2020-	薫冕雄 (同大学教授) (中国)
	岐阜大学	2020-	王志剛 (同大学教授) (中国)
	広島大学	2020-22	フンク・カロリン (同大学教授) (ドイツ)
	東京海洋大学	2021-	婁小波 (同大学教授) (中国)
	和歌山大学	2021-	マグレビ・ナビル (同大学教授) (チェニジア)
新潟大学	2022-	マドスダン・サティッシュ・クマール (同大学教授) (インド)	

(出典) 文部科学省「学校基本調査報告書」, 大学改革支援・学位授与機構「大学基本情報」, 各大学HPなどより作成

4.3 学外理事の任用

学外理事には、その趣旨に鑑み、各大学の实情に即して多様な人材の任用が期待されるが、文部科学省からの現役出向者のほか、①大学（他の国立大学を含む）、②公的研究機関、③企業等（企業の研究所を含む）の民間、④県・市（教育委員会を含む）などの自治体関係、⑤銀行、証券会社などの金融関係、⑥弁護士、検事など法曹関係、⑦マスコミ関係、⑧病院などの医療・福祉関係、⑨文部科学省以外の各省庁（現役出向、OB）、⑩その他（NPO、自営など）から任用されている。各大学の事業報告書等から属性別に法人化後の経年変化を示したのが表6である。また、学外理事の割合と文部科学省出身者を除く「純粹の学外理事」の非常勤割合を示したのが表7である。学外理事は、理事総数の3分の1前後を占めるが、「純粹の学外理事」は、非常勤での任用が多数を占め、年度によって異なるが、6～7割以上が非常勤である。

高等教育無償化に伴い、学校教育法が改正され、2020年度以降、法定理事が4人以上である国立大学にあっては、学外理事を2人以上とするものとされ、また文部科学省からの現役出向者の取扱いの変更により、多くの大学で、民間や自治体関係、弁護士を中心に増員がなされた。2018年10月1日と2020年10月1日の状況を比較すると、学外理事の総数が129人から179人に50人増（1.4倍）、うち文部科学省出身者を除

く「純粹の学外理事」は53人から123人に70人増（2.3倍）。中でも、民間が9人から37人に28人増（4.1倍）、弁護士など法曹界が3人から12人に8人増（4.0倍）と激増した。ただし、この間の増員分の93%を非常勤が占める。

このように、学外理事の登用状況を見ると、経営・マネジメントのノウハウやリエゾン機能を期待しての起用が多く、国立大学の法人化に際して「民間的経営手法の導入」が強調されたこと、運営費交付金の削減で外部資金の獲得・経費節減・資金運用の重要性が増したこと、大学自身がリスク管理や地域との関係の強化を図ろうとしていることなどが背景にあると考えられる。

4.4 学外からの監事の任用

監事についても、国立大学法人法上、2名のうち少なくとも1名は、学外から任用することとされており、任命権者が文部科学大臣であることもあって、これまで学内から直接任用されたケースはないものと思われる。

文部科学省ウェブサイトにある国立大学法人の監事名簿により、2時点（2006年2月1日、2021年1月1日）の監事の常勤・非常勤、出身（主な職歴）、選任理由を比較して見ると、非常勤の割合が増えており、また、大学・研究機関出身が減る一方、弁護士、金融

表6 国立大学の学外理事（常勤・非常勤）の属性

	大学	県・市	民間	銀行	法曹	マスコミ	医療・福祉	他省庁	その他	文科省
2004	23	9	25	9	7	4	4	2	5	63
2005	22	9	20	13	7	4	2	2	5	64
2006	22	6	18	16	7	4	2	3	2	68
2007	15	9	26	15	5	4	1	2	2	69
2008	18	10	22	12	4	2	0	3	2	69
2009	15	10	17	13	4	3	0	4	2	69
2010	17	10	17	10	4	2	0	4	4	66
2011	16	8	17	10	4	3	0	4	4	68
2012	16	12	14	10	3	4	0	3	1	69
2013	15	11	13	7	3	4	0	4	1	72
2014	13	11	11	7	4	5	2	5	1	73
2015	14	11	7	5	5	4	2	5	2	71
2016	14	13	8	3	3	3	2	6	3	75
2017	12	13	10	2	3	3	3	6	3	75
2018	12	11	9	5	3	3	3	4	3	76
2019	13	12	14	9	3	4	4	4	3	62
2020	17	20	37	11	12	6	6	6	8	56

（資料）各大学の事業報告書、HPより作成、表7も同様。本表及び表8では、元校長等は「県・市（教育委員会を含む）などの自治体関係」に分類している

表7 学外理事の割合と非常勤割合（単位：％）

	学外率	非常勤率（文科省を除く）
2004	36.8	70.5
2005	36.5	73.8
2006	36.9	71.3
2007	37.3	67.1
2008	35.9	64.4
2009	35.0	66.2
2010	34.3	70.1
2011	34.4	68.2
2012	33.9	68.8
2013	33.4	62.1
2014	33.8	62.7
2015	32.3	60.0
2016	32.7	61.8
2017	33.1	60.0
2018	32.6	62.3
2019	32.6	63.6
2020	41.1	79.7

表8 監事の非常勤割合，選任理由，出身

		2006年	2021年
監事全体	総数	174	170
	うち非常勤	119 (68.4%)	125 (73.5%)
選任理由	組織業務	49 (28.2%)	72 (42.4%)
	会計業務	71 (40.8%)	64 (37.6%)
	大学業務	54 (31.0%)	32 (20.0%)
出身	大学・研究機関	25%	19%
	公認会計士等	22%	24%
	民間	14%	12%
	弁護士	9%	12%
	金融	8%	15%
	自治体	8%	12%
	公益事業	5%	1%
	中央官庁	4%	2%
その他	5%	3%	

関係，自治体などが増えている。これらを背景に，選任理由で見ても，「大学業務に精通」が減り，「組織業務に精通」が大きく増えている。

5. 理事の属性分析

5.1 理事全体の傾向

理事の性別，年齢，同窓生比率及び国籍の傾向を確認する。まずは性別の傾向を確認する（表9）。理事全体では，男性が86.3%，女性が13.7%となっている。学内理事では男性が91.5%，女性が8.5%，学外理事では男性が79.8%，女性が20.2%となっており，女性理事の登用は学内理事よりも学外理事が進んでいる。「学校基本調査（令和3年度）」によれば，教授職に占める女性の比率は11.3%であり，学内理事の大半は学内の教員であることを踏まえると，学内理事の女性比率は低い。

次に年齢では，理事全体で60～65歳が39.0%と最も高く，次いで50代が22.4%となっている（表10）。学内理事では60～65歳が52.0%と最も高く，次いで50代が22.6%，学外理事では60～65歳が22.7%と最も高く，次いで50代が22.2%とほぼ同じ比率，70代以上が17.2%となっている。学外理事は公開情報から年齢が判明できないものが22.2%であることには留意が必要であるが，学内理事と学外理事とでは年齢比率に異なる傾向が見られる。学内理事の約5割が60～65歳であることは，学内理事のほとんどが学内の教員出身者であり，多くの国立大学で教員の定年が65歳に設定されていることの影響である。

次に同窓生の比率を確認する。ここでは，当該大学で学士，修士又は博士のいずれかの学位を取得した理事を「同窓生」，それ以外を「他大学」出身として整理した。理事全体の比率は同窓生が23.1%，他大学出

表9 理事の性別比率

	男性	女性	合計
学内理事 (n=248)	91.5%	8.5%	100.0%
学外理事 (n=198)	79.8%	20.2%	100.0%
理事全体 (n=446)	86.3%	13.7%	100.0%

表10 理事の年齢比率

	30代	40代	50代	60～65歳	66～69歳	70代以上	不明	合計
学内理事 (n=248)	0.0%	0.0%	22.6%	52.0%	14.1%	2.8%	8.5%	100.0%
学外理事 (n=198)	0.5%	2.5%	22.2%	22.7%	12.6%	17.2%	22.2%	100.0%
理事全体 (n=446)	0.2%	1.1%	22.4%	39.0%	13.5%	9.2%	14.6%	100.0%

身が60.3%，不明が16.6%となっている。学内理事では同窓生が31.5%，他大学出身が65.3%，不明が3.2%，学外理事では同窓生が12.6%，他大学出身が54.0%，不明が33.3%となっており，学外理事の約3分の1が不明であることには留意が必要だが，同窓生比率は学内理事が学外理事よりも高い。

最後に国籍を確認する。外国人理事の登用については，2004年の法人化により，学長，理事等の管理職に外国人が就任することが可能となっているが，本研究で確認できたのは，筑波大学において1名配置（担当業務は「国際担当」）されているのみであった。文部科学省が実施している「学校基本調査」によれば，本務教員数に占める外国人教員比率は4.7%，教授職に限ってみても2.7%であることと比較すると，理事の国際化は進んでいない。

表11 理事の同窓生比率

	同窓生	他大学出身	不明	総計
学内理事 (n=248)	31.5%	65.3%	3.2%	100.0%
学外理事 (n=198)	12.6%	54.0%	33.3%	100.0%
理事全体 (n=446)	23.1%	60.3%	16.6%	100.0%

5.2 学外理事の全体の傾向

学外理事の多様性を属性，性別，年齢，同窓生比率から確認する。上述の通り，国立大学では，1人以上の学外者の任用することが，法人法により求められている。

まず，表12に基づき，学外理事の属性を確認する。学外理事には，その趣旨に鑑み，各法人の実情に即して多様な人材の登用が期待される。学外理事属性を大区分でみると，「民間」の比率が41.4%と最も多く，続いて「行政」，「大学」，「その他」の順となっている。2020年度から文部科学省からの現役出向者の位置づけが変わったが，学外理事に占める「文科省」の比率は27.8%と依然と高く，続いて「企業等」が25.3%，「大学」が15.7%である。この他，自治体の自治体関係，弁護士，マスコミ，文部科学省以外の省庁，学校教員等の多様な人材が学外理事に登用されている。

次に理事の属性を男女別にみると（表13），大区分では，男性理事では行政が43.0%と最も高いのに対して，女性理事では民間が60.0%と最も高くなっており，法人法の理念のひとつに民間的な発想の経営手法の活用であることに鑑みると，男性理事と比較して女性理事の方が法人化の理念に沿った配置がなされている。

次に学外理事の属性を常勤，非常勤別にみると（表

表12 学外理事の属性内訳

	民間							行政			その他			合計
	大学	企業等	銀行	弁護士	税理士・公認 会計士	マスコミ	病院	県・市等	文科省	省庁	学校教員	法人	その他	
学外理事 (n=198)	15.7%	25.3%	6.6%	5.6%	1.0%	2.5%	0.5%	7.1%	27.8%	2.5%	2.5%	1.5%	1.5%	100.0%
	15.7%	41.4%						37.4%		5.6%				100.0%

表13 学外理事の属性内訳（男女別）

	民間							行政			その他			合計
	大学	企業等	銀行	弁護士	税理士・公認 会計士	マスコミ	病院	県・市等	文科省	省庁	学校教員	法人	その他	
男性理事 (n=158)	17.1%	20.9%	8.2%	5.1%	0.6%	1.3%	0.6%	6.3%	34.8%	1.9%	2.5%	0.0%	0.6%	100.0%
	17.1%				36.7%			43.0%			3.2%			100.0%
女性理事 (n=40)	10.0%	42.5%	0.0%	7.5%	2.5%	7.5%	0.0%	10.0%	0.0%	5.0%	2.5%	7.5%	5.0%	100.0%
	10.0%				60.0%			15.0%			15.0%			100.0%

表14 学外理事の属性（常勤・非常勤別）

	民間							行政			その他			合計
	大学	企業等	銀行	弁護士	税理士・公認 会計士	マスコミ	病院	県・市等	文科省	省庁	学校教員	法人	その他	
常勤理事 (n=87)	13.8%	3.4%	5.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	9.2%	63.2%	2.3%	2.3%	0.0%	0.0%	100.0%
	13.8%				9.2%			74.7%			2.3%			100.0%
非常勤理事 (n=111)	17.1%	42.3%	7.2%	9.9%	1.8%	4.5%	0.9%	5.4%	0.0%	2.7%	2.7%	2.7%	2.7%	100.0%
	17.1%				66.7%			8.1%			8.1%			100.0%

14)、常勤理事は「行政」の割合が74.7%と最も多く、続いて「民間」、「その他」の順となる。小区分で集計すると、「文科省」が63.2%と最も多く、続いて「大学」、「自治体」の順となる。一方、非常勤理事は「民間」の割合が66.7%と最も多く、「行政」と「その他」は同じ比率となる。小区分で集計すると、「企業等」が最も多く、続いて「自治体」、「弁護士」と「法人」が同じ比率となっている。多くの大学では理事の任期は2年、最長でも学長の任期を超えないと規定されており、学外者が常勤として大学経営に参画するハードルは決して低くないが、非常勤であっても法定会議（教育研究評議会、経営協議会、役員会）には委員として出席して意思決定に関わる外、執行部会議等の意思決定の前段階に諸課題の方針を決める会議体には参画している事例も見られる。

5.3 学外理事の法人ごとの傾向

ここでは学外理事の属性について、学外理事における女性比率を法人ごとに算出し、その割合に応じて集計した結果が表15である。6割の法人で学外理事の女性比率が0%となっている一方で、女性比率が50%を超える法人は3割となっている。個別の法人に着目すると、配置比率が100%となっているのは小樽商科大学、三重大学、兵庫教育大学、高知大学、鹿児島大学の5法人である。これらの法人の特徴としては、学外

理事が全員女性であるのに対して、学内理事は男性となっている点である。配置比率60-69%の法人は東京大学、東京芸術大学、九州大学及び奈良先端科学技術大学院大学である。中でも特徴的な法人は東京大学である。東京大学では、2021年4月に就任した藤井総長のもと、2022年6月に「東京大学ダイバーシティ&インクルージョン宣言」を制定し、ダイバーシティ（多様性）の尊重とインクルージョン（包摂性）を推進しており、このことが理事の構成にも反映され、学内・学外理事を合わせた理事全体の女性比率が5割を超えるのは東京大学だけである。

次に同窓生比率である。7割の法人で学外理事の同窓生比率が0%となっている一方で、同窓生比率が50%を超える法人は1割に留まっている。個別の法人に着目すると、配置比率が100.0%となっているのは小樽商科大学、東京大学、滋賀医科大学、京都大学の4法人である。多くの大学では同窓生比率が0.0%となっているが、学外理事の33.3%は公開情報から学歴や卒業した大学等が判明できなかったためである。

5.4 学外理事のグループの傾向

学外理事の属性について、各法人を規模及び所在地域でグループに分け分析を行った。表2に示した大学類型別の学外理事の属性の割合を分析したものが表17である。

表15 法人ごとの学外理事の女性比率分布

女性比率	0%	1-9%	10-19%	20-29%	30-39%	40-49%	50-59%	60-69%	70-79%	80-89%	90-99%	100%	合計
法人数	52			1	13		10	4				5	85

表16 法人ごとの学外理事の同窓生比率分布

同窓生比率	0%	1-9%	10-19%	20-29%	30-39%	40-49%	50-59%	60-69%	70-79%	80-89%	90-99%	100%	合計
法人数	63			1	11		4	2				4	85

表17 国立大学法人の財務分析上の分類グループごとの学外理事の属性

	大学	民間	行政	その他	合計
大規模総合 (n=39)	15.4%	43.6%	41.0%	0.0%	100%
理系中心 (n=25)	20.0%	48.0%	28.0%	4.0%	100%
文系中心 (n=16)	12.5%	31.3%	43.8%	12.5%	100%
医学系 (n=8)	37.5%	50.0%	12.5%	0.0%	100%
教育系 (n=18)	11.1%	33.3%	33.3%	22.2%	100%
大学院 (n=10)	50.0%	30.0%	20.0%	0.0%	100%
中規模 (医あり) (n=61)	8.2%	42.6%	42.6%	6.6%	100%
中規模 (医なし) (n=21)	14.3%	42.9%	42.9%	0.0%	100%
全体	15.7%	41.4%	37.4%	5.6%	100%

(注) 網掛けは全体と比較して10.0%以上の差がある箇所。表18も同様。

国立大学全体の割合と比較して、大きな差があるのは、文系中心大学の民間31.3%，医学系大学の大学37.5%，行政12.5%，教育系大学のその他22.2%，大学院大学の大学50.0%，民間30.0%，行政20.0%である。この内訳をみると、国立大学全体と比較して、文系中心大学では企業等出身理事が少なく、医学系大学では、大学出身の理事が多い一方で、行政出身の理事が少ない。教育系大学ではその他出身、具体的には学校教員出身の理事が多く、大学院大学では大学出身の理事が多く、民間と行政出身の理事が少ない。つまり、学外理事の選出にあたっては大学の分類により、異なる経営行動がみられ、大学の特色に合わせて必要な人材を学外から選出していると考えられる。

次に立地ごとの分析であるが（表18）、国立大学全体と比較して、甲信越・北陸地区では民間出身の理事が少なく、東海地区では行政出身の理事が少ない。九州・沖縄地区では大学出身の理事が少ない一方、行政

出身の理事が多い。すなわち、大学の立地によっても学外理事の選出には異なる傾向がみられる。

6. 経営協議会の学外委員の属性分析

6.1 法人全体の傾向

まず、全法人の学外委員を表1の属性に従って集計し、その割合を示すと表19のようになる。全体の人数では、「民間」の割合が44%と最も多く、続いて「大学」、「行政」、「その他」の順となる。また、小区分で集計すると、「企業」が最も多く、続いて「大学」、「自治体」の順となる。このことから、経営協議会学外委員の属性は多岐にわたるが、中でも企業出身者をはじめとする「民間」の属性の者が最も多いことが確認できる。

次に、各属性の人数を男女別に集計したものが表20である。全体では男女比は4：1であるが、人数が大

表18 立地ごとの学外理事の属性

	大学	民間	行政	その他	合計
北海道・東北地区 (n=27)	11.1%	44.4%	40.7%	3.7%	100.0%
関東地区 (n=54)	22.2%	42.6%	31.5%	3.7%	100.0%
甲信越・北陸地区 (n=21)	23.8%	28.6%	42.9%	4.8%	100.0%
東海地区 (n=16)	12.5%	50.0%	25.0%	12.5%	100.0%
近畿地区 (n=28)	17.9%	42.9%	35.7%	3.6%	100.0%
中国・四国地区 (n=26)	11.5%	42.3%	38.5%	7.7%	100.0%
九州・沖縄地区 (n=26)	3.8%	38.5%	50.0%	7.7%	100.0%
合計 (n=198)	15.7%	41.4%	37.4%	5.6%	100.0%

表19 全法人の学外委員数に占める各属性の割合

大学	民間					行政			その他	計
	企業等	銀行等	弁護士	マスコミ	病院	文科省	自治体	他省庁	その他	
176	213	34	14	51	23	47	92	22	91	763
23%	28%	4%	2%	7%	3%	6%	12%	3%	12%	
176	335					161			91	
23%	44%					21%			12%	

表20 男女別・属性別学外委員人数

小分類	大学	民間					行政			その他	計
		企業等	銀行等	弁護士	マスコミ	病院	文科省	自治体	他省庁	その他	
男性	126	172	34	8	40	21	33	80	19	73	606 79%
	72%	81%	100%	57%	78%	91%	70%	87%	86%	80%	
	126	275					132			73	
	72%	82%					82%			80%	
女性	50	41	0	6	11	2	14	12	3	18	157 21%
	28%	19%	0%	43%	22%	9%	30%	13%	14%	20%	
	50	60					29			18	
	28%	18%					18%			20%	
計	176	213	34	14	51	23	47	92	22	91	763
	176	335					161			91	

きいところでは「大学」、「文科省」で全体よりも女性の比率が大きい。反対に、「銀行」出身者は全員が男性であり、「病院」では9割以上が男性である。

委員の年齢構成は表21のとおりである。20代から80代までと幅広く分布しているが、最も多いのは60代と70代であり、全体の8割以上を占める。最年少は20代で、人数は1名である。

6.2 法人単位の分析

(1) 女性比率

学外委員における女性比率を法人ごとに算出し、その割合に応じて集計した結果が表22である。学外委員の女性比率が2割以下の法人が43校と半数を占め、3割以下の法人では全体の4分の3を占めることがわかる。調査時点で女性委員を一人も置いていない法人は、北見工業大学、宮城教育大学、秋田大学、電気通信大学、上越教育大学、名古屋工業大学、豊橋技術科学大学、京都教育大学、鹿児島大学、北陸先端科学技術大学の10法人である⁷⁾。小規模・理系・教育系といった特性の大学に多いようである。反対に、女性比率が半数を超える法人は全体の5%に過ぎない。具体的には、山形大学、お茶の水女子大学、奈良女子大学、奈良先端科学技術大学院大学の4法人において女性比率が5割を超えている。

(2) 同窓生比率

経営協議会学外委員に当該大学の同窓生を置いている法人は少なくない。表23は各法人の学外委員におけ

る同窓生率を算出したものである。なお、全762名中117名は出身校が不明であった(不明率15%)。法人ごとの具体的な同窓生比率を見ていくと、北海道大学(71%)が最も高く、次いで東京外国語大学(63%)、東京大学(57%)、東海国立大学機構(50%)と続く。

(3) 外国籍の委員

外国籍の委員を置いている法人は千葉大学、東京外国語大学、長岡技術科学大学、大阪大学、広島大学、総合研究大学院大学、奈良先端科学技術大学院大学の6法人である。

6.3 グループごとの分析

(1) 法人の規模、特性による分析

経営協議会学外委員の属性について、各法人を規模及び所在地域でグループ分けし分析した。まず、文部科学省による「国立大学法人の財務分析上の分類」(表2)に従い、学外委員の属性の割合を分析したものが表24である。この結果、「文系中心」及び「大学院」では「大学」の割合が高く、「医学系」および「中規模(医あり)」では「民間」の割合が高いことが確認できた。また、「大規模総合」および「医学系」では「その他」割合が低く、反対に「文系中心」および「教育系」では「その他」の割合が高い。教育系については学校教員のバックグラウンドを持った委員を招いていることが要因であると考えられる。

(2) 立地による分析

次に、立地による分析を行う。各法人をその所在す

表21 学外委員の年齢構成

	20代	30代	40代	50代	60代	70代	80代	不明者	計
大学	0	0	2	7	56	91	10	10	176
民間	0	0	7	35	129	105	16	43	335
行政	0	0	7	18	78	42	8	8	161
その他	1	0	0	4	22	31	6	27	91
計	1	0	16	64	285	269	40	88	763
	0%	0%	2%	8%	37%	35%	5%	12%	

表22 法人ごと学外委員女性比率分布表

女性比率	0	1~9	10~19	20~29	30~39	40~49	50~59
法人数	10	1	32	22	14	2	4

表23 法人ごと学外委員同窓生率分布表

同窓生率	0	1~9	10~19	20~29	30~39	40~49	50~59	60~69	70~79
法人数	34	2	20	14	6	5	2	1	1

(注) 同窓生率「0%」の34法人のうち24法人で出身校不明者がいるため、必ずしも同窓生がいないと断言できるわけではない。

表24 国立大学法人の財務分析上の分類グループごとの学外委員の属性

グループ	外部委員数	大学	民間	行政	その他
大規模総合	158	41	78	30	9
		26%	49%	19%	6%
理系中心	112	26	43	30	13
		23%	38%	27%	12%
文系中心	59	18	20	8	13
		31%	34%	14%	22%
医学系	28	6	15	5	2
		21%	54%	18%	7%
教育系	75	13	22	20	20
		17%	29%	27%	27%
大学院	39	18	9	7	5
		46%	23%	18%	13%
中規模（医あり）	214	38	112	46	18
		18%	52%	21%	8%
中規模（医なし）	86	17	40	17	12
		20%	47%	20%	14%
計	763	176	335	161	91
		23%	44%	21%	12%

る地域に区分し、法人ごとに委員の属性を集計したものが表25である。

北海道・東北地区」、「関東地区」、「近畿地区」では特に全体と比較して大きな差は確認できない。「甲信越・北陸地区」では唯一、「大学」が「民間」の割合を上回っている。また、「東海地区」「中国・四国地区」「九州・沖縄地区」ではいずれも「民間」の割合が5

割を上回っている。特に「中国・四国地区」及び「九州・沖縄地区」では「大学」がゼロの法人が7法人あり、何らかの地域性があるものと推測される。

7. まとめ

以上の分析から明らかになったことをまとめる。経

表25 立地グループごとの学外委員の属性

地区	外部委員数	大学	民間	行政	その他
北海道・東北地区	126	30	55	27	14
		24%	44%	21%	11%
関東地区	200	58	76	40	26
		29%	38%	20%	13%
甲信越・北陸地区	80	27	26	20	7
		34%	33%	25%	9%
東海地区	46	8	24	9	5
		17%	52%	20%	11%
近畿地区	123	32	49	23	19
		26%	40%	19%	15%
中国・四国地区	90	12	51	21	6
		13%	57%	23%	7%
九州・沖縄地区	98	9	54	21	14
		9%	55%	21%	14%
計	763	176	335	161	91
		23%	44%	21%	12%

年変化の分析からは、法人化後に女性副学長は増えてきたが、男女共同参画など、担当業務には一定の傾向があることが分かった。また学外理事に関しては、大学以外、とりわけ民間や法曹などの委員が非常勤の形で多く参画するようになってきたこともわかった。独自に作成した理事・経営協議会学外委員のデータベースからも様々な点がわかった。たとえば、性別や年齢などの多様性は学内理事ではなく、学外理事の貢献が大きいこと、学外理事、経営協議会の学外委員のいずれも同窓生の割合が高い大学が多いことがわかった。理事や経営協議会委員の学外委員は学長が一定の方針をもって選定していると考えられ、その大学のことをよく理解する同窓生が多いことはアメリカの大学などと同様の傾向があることがわかった。法人別、グループ別の傾向からは、法人ごとの方針の違いによる実態の差が大きい事が明らかになった。大学の特性によってもどのような属性の学外者を起用しているかに傾向の違いも見られた。以上が本分析から明らかになった知見であるが、残された課題も少なくない。第一は、法人による実態の違いが大きいことが分かったが、学長がどのような役割を期待して理事や経営協議会委員を任命しているのか、インタビューを併用することでその実態により深く迫っていくことである。第二は、属性が多様なメンバーで構成される役員会や経営協議会がどのように機能し、どのような効果をもたらしているのかを明らかにすることである。ダイバーシティ経営に関するメタ研究からは、文化的な異質性が創造的な問題解決につながることもあれば、逆に協調性や効率性の低下といった弊害をもたらすこともあるという。また、特定の属性のみに着目すると、属性によりサブグループ化して分断を生むこともあるが、属性が複数次元にわたるようなら、組織内の軋轢は減り、パフォーマンスは上がる（荒金 2022, p31）ことも指摘されており、効果の検証はきわめて複雑であるが、それを明らかにしていくことが重要な課題である。第三は、アメリカのように学外者でほぼ構成される理事会ではなく、日本の国立大学の役員会や経営協議会は学内者と学外者がともに参加する場となっている。大学について深く知る学内者と、そうではない学外者が集い、それぞれの強みや違いを発揮するような運営の工夫が必要である。実践的な含意からはそうした知見もまた解明することが重要である。

(注)

- 1 - 3, 7 節は両角, 4 節は山田, 5 節は鈴木, 6 節は飯塚が主に担当した。
- 2) <https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/index.html> (2023年9月24日参照)
- 3) https://www.janu.jp/wp/wp-content/uploads/2021/03/danjyo_actionplan2021-2025.pdf (2022.11.15)
- 4) 国立大学協会の「大学の意思決定機関等」とは、国立大学協会が「国立大学における男女共同参画推進状況に関する調査」において人数を集計する、学長補佐等、経営協議会（学内委員）、教育研究評議会評議員、部局長等、監事、非常勤理事、経営協議会等（学外委員）、非常勤監事を指す。ただし、本アクションプランでは非常勤理事を「学長、理事、副学長」に含めている。
- 5) 理事が副学長を兼ねている場合は理事でカウントした。2020年（令和2）年までは理事に非常勤理事を含まず、令和3年から非常勤理事を含む。2020年（令和2年）の理事に非常勤理事を含むこととして集計し直した比率は11.3%であった。
- 6) 国立大学法人法上、文部科学省からの現役出向者は「学外理事」に該当し、法人化後、相当数の国立大学で「学外理事」として任用されてきたが、国との人事交流の透明性や国立大学の自律性の確保の観点から、2020年度以降に新たに役員出向する者から、文部科学省における人事の「運用上」、国立大学法人法の「学外理事」にカウントしないとされたため、2019年度から、理事を副学長や事務局長に切り替える事例が多数見られた。役員出向の理事数は、2018年の76人から、2019年は62人、2020年は56人（いずれも10月1日現在）と減少している。
- 7) 2023年9月時点では、北見工業大学（北海道国立大学機構）、電気通信大学、上越教育大学、名古屋工業大学、北陸先端科学技術大学院大学の5法人においては、女性委員の存在が確認できる。

参考文献

- 荒金雅子 2022 『ダイバーシティ&インクルージョン経営: これからの経営戦略と働き方』日本規格協会
- 今野浩一郎・佐藤博樹 2020 『人的管理入門（第3版）』日経BP
- 尾崎俊哉 2017 『ダイバーシティ・マネジメント入門—経営戦略としての多様性』ナカニシヤ出版
- 国立大学協会教育・研究委員会 2021 「国立大学における男女共同参画推進について—アクションプラン（2021年度～2025年度）—」
- 佐藤博樹・武石恵美子 2022 『多様な人材のマネジメント』中央経済グループパブリッシング
- 清水彩子 2019 『カリフォルニア大学 ガバナンスと戦略』東信堂
- 高橋裕子他 2022 『女性学長はどうすれば増えるか』東信堂
- 谷口真美 2005 『ダイバシティ・マネジメント—多様性をいかに組織』白桃書房
- 東京大学総長選考会議の組織検討ワーキンググループ 2021 「総長選考会議の組織検討ワーキンググループの検討結果に関する報告（最終報告）」
- 羽田貴史 2023 「日本の高等教育研究における一傾向：米国の大学のシェアド・ガバナンス理解の問題性」『大学論集』55, 37-53
- 福留東土 2013 「アメリカの大学評議会と共同統治：カリフォルニ

- ア大学の事例』『大学論集』44, 49-64
- 船越多枝 2021 『インクルージョン・マネジメント：個と多様性が
活きる組織』白桃書房
- 両角亜希子, 山田道夫, 高木航平, 平井陽子 「国立大学の事務局組
織の統括方法とその変化」『大学論集』54, 37-53
- 米澤彰純・黄梅英 2022 「大学のダイバーシティ経営と大学経営の
ダイバーシティ」『大学マネジメント』18 (3), 9-14
- マシュー・サイド 2021 『多様性の科学』ディスカバー・トゥエン
ティワン
- エドガー・H・シャイン 2016 『企業文化 改訂版：ダイバーシティ
と文化の仕組み』白桃書房
- Joshi, A., & Roh, H. (2009) . The role of context in work team diversity
research: A metaanalytic review. *Academy of Management
Journal*, 52, 599-627.
- Kezar, A. J., & Holcombe, E. M. (2017) . *Shared Leadership in
Higher Education: Important Lessons from Research and
Practice*, American Council on Education Elizabeth M. Holcombe,
Adrianna J. Kezar, Susan Elrod, Judith A. Ramaley
- Holcombe, E M., Kezar, A J.; Elrod, S L., Ramaley, J A. (2021) . *Shared
Leadership in Higher Education: A Framework and Models
for Responding to a Changing World*. Stylus Publishing.
- Lambert, J. R., & Bell, M. P. (2013) . Diverse forms of difference. In
Roberson, Q. M. (Ed.) *The Oxford Handbook of Diversity and Work*
(pp. 13-31) . New York: Oxford University Press