

令和2年度第6回経営協議会議事要録

日 時 令和3年1月27日（金） 10時00分

場 所 KKRホテル名古屋 福寿の間

出 席 学内委員5名（欠席0名），学外委員5名（欠席1名） / 会議成立

開会 9時51分

開会にあたり，議長（学長）から挨拶があった後，本日出席の委員数が確認され，会議成立が宣言された。次いで，総務課長から，配付資料の確認及び会議日程等の説明があった。

前々回・前回議事要録の確認

議事に先立ち，令和2年度第4回及び第5回の議事要録について確認した。

議題

1. 規程の制定又は改廃について

（1）国立大学法人愛知教育大学就業規則等の一部改正について

議長から提議され，岩山委員（研究・人事担当理事）から，標記について，「成年被後見人等の権利の制限に係る措置の適正化等を図るための関係法律の整備に関する法律」の成立に伴い就業規則の一部改正を行うこと及び附属学校園長の常勤化への対応を趣旨とする本学附属学校長の選考関係規程等の整備に伴い就業規則の一部改正を行うこと，また，就業規則の改正条項を引用する職員退職手当規程，職員の早期退職に関する規程の一部改正を行うことについて，資料により改正概要などの説明があり，これを承認した。

2. 国立大学法人ガバナンス・コードの適合状況について

議長から提議され，続いて国立大学の運営にかかる法律・制度等について説明があった後，ガバナンス・コードの策定の目的・意義及びガバナンス・コードの適合状況については，経営協議会・監事が一義的に厳格に確認する仕組みとなっていることと併せてガバナンス・コードの柱となる4つの基本原則等について説明があった。次いで後藤委員（総務・財務担当理事）から，各原則の実施状況の中で「実施できていない項目」，「経営協議会に関する項目」，「学長選考会議に関する項目」について説明があり，続いて意見聴取及び質疑応答が行われた。その後議長から，「実施できていない項目」については年度末及び来年度初めまでに公表できるように進めたい旨説明があり，これを承認した。なお，本日以降意見がある場合は，2月3日（水）までに担当者まで申し出ていただきたい旨依頼があった。

○学外委員からの意見・質疑 ●大学側の回答（以下、同様）

- ダイバーシティに関してまだできていないとの話であったが、実際貴学に外国人教員が現在在籍しているのかいないのかわからないが、できていないダイバーシティの部分を今後どのように確保していく予定なのか、考えをお聞かせいただきたい。
- 現在外国人の教員は5名いる。主に外国語関係の教員で、英語主体の教員が3名、ドイツ語の教員が1名いる。教授職が2名、あとは准教授である。また、教育方法が専門である韓国籍の女性教員を1名雇用している。以前は中国籍の教員もいた。一定人数はいるが、なかなか他の教科の方では採用しにくいという現状である。女性比率の方も上げようと努力をしており、公募する際は同等の業績であれば女性を採用するといった項目も作っている。現在女性教員の比率は2割強で一般大学よりは比率が高いが状況的にはこれから努力も必要であると考え。女性の管理職の比率に関しては最近下がってきているが、附属学校の校長に女性教員を1名、学長補佐に2名のうち女性1名を起用し、努力はしている。若手の登用に関しては、学長補佐に40代半ばの准教授を配置し、学長戦略ワーキングにも40代の准教授を何名か入れ、次世代に向けて育成をしているところである。
- 障害を持った教員も採用していて、ダイバーシティはできているかと思う。ただ、人事計画方針がまだ公表されていないということである。
- 人事計画方針について、当初全体の考えというよりは現状で学長と相談をし、今までずっと人事採用をしぼっており、学内で教員がかなり疲労困憊という大変な状況になっているので、今後20名程度採用していこうとの話があり、それを学内でどこの分野で採用しようかを細かく検討している。その時に教員養成系大学はいろいろな縛りがあり、どういう基準で、学生数に応じて考えるのか、また、小学校教員免許を取得する場合いろいろな教科を履修するためそれらの授業担当教員の負担を計算するなど、細かいことを先に検討してしまい人事計画が後回しになってしまったので、早急に他大学で設定している人事計画も参考にしつつ、基本方針的な意味での人事方針を現在準備しており、年度内には策定できる予定である。
- 気になるのが、ガバナンス・コードの最初の文面を見ていると目に付くのが社会が変化していく中でどのように対応するかというメッセージが強く出ていると思った。現在、大きな社会変化が起きていると感じるが、それに対してこのガバナンス・コードはどのように機能していくのかといった視点があればお聞かせいただきたい。
- 今回参考資料でもお渡ししている様に、例えば審議会答申などそういったところで日々の国の動きや社会の動きに応じたいろいろな体制を組んでいると思う。このガバナンス・コードで度々出てくるのが「自主的・自律的・戦略的に経営する体制」のワードで、結果的には自主的に行う中で社会のニーズに応じていくと考えており、2、3年前

に言われたSociety 5.0は必ず国の予算や補助金でも使われており、また最近ではデジタルトランスフォーメーション「DX」を活用した教育や大学経営などが社会の変革に対応したことなのではと考えている。

- 大学は、職員や教員の流動性が高いと思うが、終身雇用的な制度をもっている。社会変化に対応していくとなると雇用制度をどのように機能させているのか。私立大学において感じるのは、教職員が社会の変化に対して現在の雇用制度が対応できないということである。必要で無くなった教員を何十年も雇用しなければならない状況であり、現在の国立大学が柔軟にどう変化していくのかがどういうところに表れているのかが大変興味があって質問させていただいている。そういったところがどこかに表れてこない、例えばSociety 5.0に対応しようと思うと相当柔軟な体制がないとできないと思う。でもそれが、今の人事制度からいくと反対にできない様になっていると思う。
- 「自主的・自律的・戦略的」ということに対応するには、ステークホルダーからの要望も聞く必要があると思ひ、努めているところである。また、人事案件については、今後ここ数年の採用は任期付きで対応することとしている。
- 既に雇用されている私たちも含めて終身雇用状態になっている。基本的には年俸制、更には任期付き制度を活用して必要な人材を確保した上で、成果が得られなければ雇用を継続しないという形に取れるような体制で行きたいと考えている。もう一つはNTT西日本などとクロスアポイントメントを行ったことがあり、また近々そのような方に来ていただくことにしており、今までのクロスアポイントメントで行ってきた時はいずれも学内の教員と個別に共同研究し、全学的に見えなかったということがあったので、その辺はしっかり大学に対してどの様に貢献できるかが見える形でクロスアポイントメントを行っていただきたいということをお願いしつつ、詰めているところである。
- ちょうど、昨日開催した役員会と2週間前に開催した役員会で期限付き教員の面接の結果から雇用期限をどうするのかという決定をしたところである。5人中2人は期限を決めて雇用打ち切りという結論に達した。もちろん優秀な方は期限を外すという方策もあり、面接の結果期限を外すことになる方も中にはある。
- ガバナンス・コードを拝見すると学長選考会議が単なる学長選挙を取り仕切るだけではなく、選ばれた学長の結果にも責任を持ち、学長の評価や会議の申し送りまで検討しなければならないなど相当な権力機関になっているように読めるが、この学長選考会議そのものは、どんな形でメンバーが選ばれているのか、要は、実際の選挙管理のような事務取扱機関ではないという風に読み取ったがどんな風に選ばれてどのような構成で行われているのかご教示いただきたい。
- 学長選考会議の委員メンバーは学内から4名、学外から4名の構成になっている。学内委員については、学内に学系が4つありその学系の中から1名ずつ教育研究評議会で委員が投票を行い選んでいる。たまたま今年度は各学系の学系長が委員である。学外委

員は経営協議会6名の中から4名が委員となっている。今年度の学外委員4名は、市野委員、鶴飼委員、加藤委員、坂野委員であり従来からいわゆる学識経験者、例えば企業の方、教育界の方など様々な分野から構成ができるように4名としている。

- 全国の学長選考会議が今までどういう状況になっていたかという法人化になり多くの大学が従来の法人化になる前は投票という選挙を行っていた。それが選挙でなく意向投票と名前を変え、構成員がどのような方を推薦するかという方法になっているが、いわゆる大学内の意向投票で1位2位3位となり結果的に1位の方が機械的に学長になるような、学長選考会議としての意見が反映されていないではないかというのが法人化になった割と早い段階で全国の大学で言われていた。それではだめで学長選考会議がしっかりと選考を行うべきではないかということになり、最近の議論は意向投票を行わなくてもよい、学長選考会議が責任を持って決めるという方向にも動いている。先日の新聞にも掲載されていたが意向投票を行わない大学もあり、再任時にも意向投票を行わない大学と行う大学といろいろ分かれている。あくまでのポイントは学長選考会議が権限・責任を持って選考するということである。この10年近くの間、学長選考で裁判になった例だと2位の方を学長選考会議が選んで、1位の方がなぜ学長に選ばれなかったのかということがあった。であるからこそ、学長選考会議の責務が改めてガバナンス・コードで細かく定められているとお考えいただければと思う。
- 以前、私自身が学系から選出された学長選考会議委員を務めたことがある。その時は専任の理事である委員が3名、学内からの選出委員が3名、学外委員が3名であった。学長が指名した専任の理事が委員になっているということは、その当時はこの選出方法で良いのかと思っていたが、その後改正が行われ、現在のような委員体制になった。
- 一般企業もコーポレートガバナンス・コードがあり、いろいろなところを社内でも議論して対応している。企業だと金融庁から指導が入ってくるが、企業では、国際スタンダードから見ると一番劣っているところをしっかりと改善して、国際社会の中で戦える方法を整備していこうという考えである。そうした場合に企業でも役員会や監査役会のダイバーシティ、特に人事のダイバーシティに話が行く。一番はグローバルスタンダードに、いかに開かれたところでみんなが活躍できる様にするかという考えだと思う。そういった観点だと大学運営でも世界中の人と交流をしながら世界に開かれた運営をしていこうと行っていると思うが、そういった大学のグローバルスタンダードから見た観点でこのガバナンス・コード的に一番直していかなければならないところがあるのかなのか、どういった視点がグローバルスタンダードから見て日本が遅れているとか合わせなければならない項目がどんなところにあるか。
- 大学のグローバルスタンダードについては、市野委員からご意見いただけないか。
- 以前アメリカにいたことがあるが、日本の大学はグローバルスタンダードからいくと極めて低い大学だと思っている。ダイバーシティという点でいくとアメリカの大学は教

員に年齢による差別はない。いわゆる定年の制度がない。そのかわりその先生が行っている研究や教育，社会貢献だけで判断をされていく。この点は大きな違いであると思う。結果的に多くの教員は60歳を過ぎるとリタイアする方が多いが，90歳を過ぎてもバリバリ研究など行っている教員がいる。日本と世界の先進国の間では大きな差があると感じている。

- グローバルスタンダード的な考えで行った時，工学部や理学部系の大学と教員養成系大学と比較して考えた時に明らかにベースが違うという点をご理解いただきたい。本学の場合，外部資金に着目した場合に教育関係で一般企業が資金を出してくれるかどうか難しい。例えば工学部理学部系であれば将来その企業に対してのリターンを期待して資金を出してくれることもあると思うが教員養成系はそう状況ではない。外国から特に発展途上国から本学に人を受け入れて日本型の教育を母国で活かしていただくといった貢献はしているので，そういう意味でのグローバル化ということはできていると思う。学部の特殊事情があるので，一般論として近隣でいうと名古屋大学などと同じ土俵には乗りにくいという部分があると思う。
- グローバル化といった時に大学や大学院は設置基準があり，その設置基準がグローバルスタンダードというか最低の基準である。最近では国も例えば海外の大学と一緒に学部や学科を作ることができるなど変化してきている。それから海外の大学と協定締結し2つの学位を取得できるといったこともグローバルの例である。
- 教育委員会で採用や承認などの人事の仕事をしていた時に，子ども達や保護者の声とは違ったところで数値の要請が来ていた。例えば教育の中で何パーセントの障害のある方を雇用しなければならないとなると，教員採用試験で何人採用しなさいといった要請が来る。人数を割り当てられても，そもそもその人数の希望者がいない時があったりする。管理職についても女性の管理職の教員が少ないと言われて対応すると，逆に不平等な状態で数字を守らなければならないようなこともあった。実際に小学校の現場は厳しくて余剰教員がない状態で体育のできない教員を雇用した時に，加配教員を付けてくれないと学校全体でフォローしなければならない状況が起きる。そのような中である意味数字に踊らされていたこともあった。教員養成の大学と普通の大学は違うといった話が先ほど出たが，今回の適合状況の確認に関しては大変なご苦勞をされているであろうと感じた。
- 本学の中期目標中期計画の中で，年度ごとに何パーセントといった目標は立てており，その中でなるべくその率を達成できるようには取り組んでいるが，実際に達成するのは難しい状況である。
- 一定程度自主的に数値は定めないと易きに流れてしまうので，そこは大事な点であると思う。長期的に偏らないように配慮して進めていきたいと思う。
- 令和元年の閣議決定で大学は変わらなければいけない，まず国立大学が先鋒を切っ

変われというような指令から突然ガバナンス・コードという話が出てきて、その時国立大学の学長はどこがガバナンス・コードを公表するのかということになり、結局国立大学協会が作って公表することになり、それから国立大学協会と文部科学省、内閣府との間で文言のやり取りがあったそうだが、結局焦点となったのは、法人の長の責務の明確化と権限の強化をどうやって文言化するかということと、学長の選考方法に関わる部分、従来の学長選考とは全く異なる学長選考会議が先験的に学長を決めるという方式にシフトしようというところをなんとか押しとどめて「意向投票によることなく」としたと聞いている。もう一つは任期の問題で、再任期間に関して適切な期間を検討すべきである、つまり任期を限って決める必要はないということで、従来の国立大学法人法や独立行政法人通則法ではきちんと書かれなかった部分を高度に明確化しようということが趣旨で出てきたものだと思う。このガバナンス・コードを大学は全てチェックして公表しなければならないルールであるので、大変ご苦労されたと思うが、これを今後どう活かしていくかが見えていないと思う。公表後に、できていない部分に関してどのように評価に繋げていくのかという道筋はできていないのではないかと思います。国立大学法人のガバナンス・コードが出てから直ぐに私立大学のガバナンス・コードも出て、国立大学と似ている部分が多かったと記憶している。

- 一度、機会があったら私立大学のガバナンス・コードと比べていただくとよいかと思う。私自身は国立大学とすごく違うという印象を受けた。どちらかというとならガバナンスというよりマネジメントに近い要素が私立大学の方には入っていて、成果を上げるためにどうしなければならないかという観点を感じた。

3. 中期目標・中期計画の変更手続き等について

議長から提議され、学長（本学評価委員会委員長）から、文部科学省に対し、令和2年4月の大学院改組により令和3年度の教育実践研究科の収容定員の変更に伴い中期目標の変更に関する意見の提出及び、令和3年4月の学部改組に伴う収容定員の変更等に伴い、中期計画の変更認可申請を令和3年1月31日までにを行う必要があることについて、資料に基づき説明があり、原案どおりこれを承認した。

報告

1. 令和元年度に係る業務の実績に関する評価結果について

学長（本学評価委員会委員長）から、国立大学法人評価委員会から通知のあった標記結果について、全体評価及び項目別評価（(1)業務運営の改善及び効率化、(2)財務内容の改善、(3)自己点検・評価及び情報提供、(4)その他業務運営）の概略及び項目別評価が4項目とも「順調」の評価を受けたこと、また令和元年度の実績のうち、「教育現場のニーズを踏まえた大学院改組」及び「大学と附属学校におけるESD・SDGsに関する教育プログラ

ム」が注目される事項として評価されたことについて、資料により報告があった。

2. 本学卒業生の公務員・企業への進路状況について

野地委員（教育・学生担当理事）から、令和元年度の本学卒業生の公務員及び企業を始めとする進路状況について、資料により報告があった。

3. その他

○ 次回会議の開催日程について

議長から、次回会議は3月19日（金）13時から開催する予定である旨説明があった。

閉会 11時23分