

大学基準協会の中期展望

—組織体制の整備に向けたロードマップ「目標実現のための工程表」—

平成 26 年 7 月 9 日

本協会の組織体制検討ワーキング・グループ

大学基準協会の中期展望

— 組織体制の整備に向けたロードマップ「目標実現のための工程表」—

基本的な考え方

大学基準協会（以下「本協会」という。）は、2012（平成24）年4月から約1年半の間をかけて自己点検・評価を実施しその結果を公表した。自己点検・評価を実施した背景には、公益財団法人化を機に、認証評価機関としてその責務をより一層果たし、今後とも公益性の高い機能を維持しこれを発展させていくために、自らの活動を包括的に点検・評価し、改善・改革を進めていく必要性が存していた。換言すれば、このたびの自己点検・評価は、新たな協会へと脱皮するための重要なプロセスであった。

一方で、国においては独立行政法人のあり方を巡り審議が重ねられ、幾度かその方向性について閣議決定等がなされてきた¹。殊に、独立行政法人大学評価・学位授与機構（以下「機構」という。）の認証評価事業について、例えば、平成19年12月の「独立行政法人整理合理化計画」では、「民間の認証評価機関のみでも対応可能となった分野から、順次、廃止又は休止の検討を行う。」との方向が示された。

本協会としては、自らの目的の実現に向けて、大学人が主体となってわが国の大学のあり方を議論し大学の質の向上に貢献するために、国・公・私立を横断する唯一の大学団体としてその機能をより一層高めていく必要がある。また、大学評価における長年の経験と実績をもとにわが国の大学評価を牽引していくことも、本協会が果たすべき重要な責務であると認識しなければならない。

以上の点から、機構の今後の動向の如何を問わず、本協会が実施した自己点検・評価結果や外部評価結果をもとに改革を進め、結果として機構が評価した大学を受け入れるに足るキャパシティの構築にも対応できるようにする。改革にあたっては、中期展望を見据えて、今後5年以内に改革すべき事項、即ち、本協会の組織体制及び大学評価システムの改革を進めていくこととする。

なお、機構が評価した大学を受け入れる場合、認証評価制度上、認証評価機関側から大学を指名して評価することはできないため、機構の評価を受けたすべての大学を対象とすることを想定する。また、中期展望に立った改革が終了する平成31年度を受け入れ開始時期とする。

これらを前提に、本ロードマップでは、本協会の組織体制の改革を対象とし、その構成を、「1. 改革の方向」「2. 具体的改善方策」「3. 大学評価（認証評価）第3期に向

¹ 「独立行政法人整理合理化計画」（平成19年12月 閣議決定）、「事業仕分け」（平成22年4月）、「独立行政法人の事務・事業の見直しの基本方針」（平成22年12月 閣議決定）がある。

けての概要スケジュール」「4. 改革方向の具体的検討と実行までのプロセス」「5. 収支試算」としてまとめる。

なお、第3期（平成30年度～平成36年度）の大学評価システムについては、大学評価企画立案委員会、基準委員会及び大学評価委員会の3委員会の下に設置された「大学評価改善検討ワーキング・グループ」で検討が進められており、本ロードマップでは対象としない。

1. 改革の方向

改革の方向を検討するにあたり、機動性のある管理運営体制を確保すること、本協会の中心的な事業である認証評価事業を進展させ、またこうした評価事業の信頼性を高めていくための調査研究事業を充実させていくための体制を整備すること、各種事業を支える財政基盤の強化と建物等のハード面の整備を進めること等を基本とする。

したがって、事業を十全に実施していくために、次の(1)～(5)の事項について具体的改善方策を策定し実行する。

- (1) 機動性のある管理運営体制への見直し
- (2) 事務局体制の充実
- (3) 財務基盤の強化
- (4) 建物等ハード面の整備
- (5) 文部科学省及び各大学への要請

2. 具体的改善方策

(1) 機動性のある管理運営体制への見直し

① 評議員、理事の定数及び構成

- 会議成立のための定足数の安定的確保や、迅速な意思決定など機動性のある管理運営体制の構築のために、評議員及び理事の定数の見直しを行う必要がある。
- 評議員については、定数を「26名以上30名以内」から「15名以上20名以内」に削減する。理事については、定数を「30名以上35名以内」から「15名以上20名以内」に削減する²。

² 本協会以外の認証評価機関の評議員及び理事の定数については、以下の通りである。

公益財団法人日本高等教育評価機構	評議員 12～18名、理事 12～18名
一般財団法人短期大学基準協会	評議員 10～15名、理事 15～20名
公益財団法人日弁連法務研究財団	評議員 10～20名、理事 8～15名
一般社団法人日本技術者教育認定機構	理事 20～30名

- 評議員及び理事の構成については、国公立のバランス、地域性、規模等に配慮する。評議員については、公益性の担保の観点から、大学人以外の有識者を一定数含める。また、理事及び監事については、今後も引き続き、大学人を主体とした管理運営体制を構築することを基本とするが、大学と社会との関係を踏まえ、大学人以外の有識者に、一定程度その参画を広げることも考慮されて良い。
- 評議員及び理事の定数削減は、定款の改正手続を経て、平成 27 年度から実施する。

② 会長及び専務理事の今後のあり方

- 国公立大学を中心に、本協会の評価を受ける大学が増加することを想定すると、評価事業が一段と拡大し、本協会の社会的影響力や認証評価に対する責務がこれまで以上に増すことが考えられる。
- こうした点から、本協会の管理運営のあり方を見直す一環として、現在の非常勤職にある会長を常勤職にすることも考えられる。その場合、常勤の会長と専務理事（常勤）の両方を置くことは、本協会の財政規模からしても非常に困難であること、会長が本協会の「顔」としての役割を担いつつ、これまで専務理事が担ってきた実質的な運營業務も果たすことのできる人材を確保することもまた困難であることから、会長はこれまで同様、正会員大学の学長や総長等の現職にある者、または元学長や元総長が非常勤として就任し、常勤の専務理事を置くことが最善であると考えられる。
- 専務理事の選出にあたっては、例えば、会長の指名で選出できるようにするなど、本協会の政策等がより反映できる手続に改める必要がある。
- 専務理事に関する現行の規定の改定を平成 26 年度中に行い、平成 27 年度の役員改選時には、新たな専務理事を選出する。

③ 副会長の定数削減

- 理事の定数削減に伴い、副会長の定数も削減する。その際、現在の副会長が担当する執行業務の種類を見直すことを前提に、「2 名以上 6 名以内」から「2 名以内」とする。
- 副会長の数の削減は、定款の改正手続を経て、平成 27 年度から実施する。

④ 「常任理事会（仮称）」の設置と意思決定・業務執行プロセスのあり方

- 各業務の意思決定の適切性を確保しつつ、効率化と迅速化を図ることを目的に、「常任理事会（仮称）」を設置する。その構成は、会長、副会長、専務理事及

び理事若干名とする。その際、副会長、専務理事及び「常任理事会（仮称）」に加わる理事の役割、機能、業務執行等を明確にする必要がある。

- 各業務の意思決定については、「理事会（全役員）で行うもの」「常任理事会（仮称）で行うもの」に整理・見直しをして、関係規程の改定を行う。
- なお、「常任理事会（仮称）」に伴い、現在の「正副会長会議」は廃止する。
- 「常任理事会（仮称）」の設置等意思決定・業務執行プロセスの見直しについては、定款の改正手続等を経て、平成 27 年度から実施する。

⑤ 正会員の本協会運営への関与の強化

- 理事及び評議員の定数削減を行った後に、正会員の本協会運営への関与が希薄にならないよう、また、より一層正会員が本協会の運営に参画し得るよう、総会の内容の充実や新たな仕組みの構築等を検討する。
- 例えば、全国をいくつかのブロックに分けて、「地域別懇談会（仮称）」を設置するなどして、会員大学への事業説明や、シンポジウム及びワークショップ等の地域別の会員サービスを提供する。また、ブロック毎の「地域別懇談会（仮称）」に担当理事 1 名を充てる。
- 「地域別懇談会（仮称）」の設置を含む正会員の本協会の運営に積極的に参画する仕組みについては、平成 27 年度中に結論を得て、平成 28 年度から実施する。

(2) 事務局体制の充実

① 改組再編・職員適正数の検討

- 第 3 期の大学評価（機関別認証評価）実施総数、およそ 440 大学³に対応可能な事務局の組織体制を確保する。
- 事務局組織全体としては、評価事業の信頼性を高めていくための調査研究事業を充実させ、評価の国際的通用性・信頼性を確保していくために、大学評価・研究部内の系（現在は審査・評価系、企画・調査研究系の 2 系）の再構築、新たな部署の設置等を検討する。また、管理運営部門については、総務課の他に企画課（仮称）の設置も検討するなどして、法人の管理運営、経営戦略の強化を図ることを検討する。
- 職員の充実を図るにあたり、第 3 期の大学評価（機関別認証評価）実施総数、第 3 期の大学評価システムにおける事務局業務のあり方、収支計画（人件費の

³ 過去の認証評価の実績に基づき算出。

- 増額への対応等)、事務所スペースの拡大等を踏まえた上で、専任職員、嘱託職員、非常勤職員、臨時職員の適正数をできるだけ速やかに検討する。職員の増員を図る場合には、採用する時期、求める能力や経験も明確にする。
- なお、職員の充実を検討するにあたり、第3期認証評価以降の評価申請件数の平準化が重要となるため、関係機関の理解を得るために必要な措置を講じる。
- 認証評価にかかる事務局体制については、評価申請件数の平準化に努力しつつも、それを容易に出来ないことも視野に入れなければならない。こうしたことを考慮に入れると、第3期収支見通しにおいて許容される人件費支出から専任職員の増員数を割り出し、専任職員数を一定程度に留めた上で、毎年評価申請件数に応じて、新たな人材確保の形態として大学からの派遣職員や、任期付の非常勤職員の採用で全体の必要な職員数を調整するなどして、柔軟性のある事務局体制を構築する必要がある。
- また、現在、第3期の認証評価に向けて大学評価システムの改革のための検討も進めているが、新たなシステムにおける事務局の評価業務の効率的かつ効果的なあり方を模索していくことも重要である。
- 事務局の組織全体の見直しについては、平成27年度中に結論を得て必要な規程の改定を行い、平成29年度から新事務局体制に移行する。
- 認証評価にかかる職員数については、機構の評価を受けた大学を受け入れ、評価申請件数が最大になる年度を想定すると、47～50名必要となる。内訳は、専任職員が21名、大学からの派遣職員が15～20名、任期付非常勤職員が11～15名となる。したがって、専任職員5名程度の増員を図らなければならない。
- 専任職員の採用については、第2期最終年である平成29年度までに3名程度、第3期中に2名程度の採用を実施する。

② 事務局の業務活性化・職員の資質向上に向けた取組

- 本協会事務局組織の充実及び活性化を目的に、多様な能力と経験を有する人材を、正会員から職員として派遣してもらうことを検討する。その際、本協会の評価事業の業務以外にも、例えば、企画・調査研究系が所管する業務に、正会員から職員を派遣してもらうなどの新たな職員派遣の可能性も検討する。

- 専任職員に職能給制度⁴を設け、自己申告制度⁵や外部機関での研修制度を導入して職員が自己の能力や資質向上を容易に図ることができる環境を整備する。
- 正会員からの派遣職員の受け入れについては、平成27年度内に必要な規程の整備を行い、平成28年度に正会員に依頼をして、平成29年度の新事務局体制から受け入れを開始する。
- 専任職員の職能給制度のあり方については、平成27年度内に結論を得て、平成28年度内に必要な規程の整備を行い、平成29年度からの新体制から適用する。また、自己申告制度や外部機関での研修制度のあり方については、平成27年度内に結論を得て必要な規程の改定を行い、平成28年度から実施する。

(3) 財務基盤の強化

① 認証評価手数料の見直し

- 本協会では、大学評価（大学機関別認証評価）の第2期において、収支バランスを調整するために、大学評価の評価手数料のうち学部・研究科あたりの手数を500,000円（525,000円（5%税込））から350,000円（367,500円（5%税込））に大幅減額した。一方、近年は、国のインフレ政策、並びに円安の進行等を背景に、光熱水料費や消耗品等をはじめ事業コストが増加傾向にある。改めて、大学評価の手数料について、これまでの実績を今後の消費税率等勘案して計算し直せば、1大学あたり2,000,000円（2,200,000円（10%税込））、1学部（又は1研究科）あたり413,800円（約455,200円（10%税込））となる⁶。また、前述のとおり、認証評価事業を進展させ、その信頼性を高めていくためには調査研究事業等を充実させる必要があるが、当然にそれに関するコスト増も加味する必要がある。したがって、大学評価（認証評価）の第3期においては、これら試算等を踏まえて、評価手数料のうち、1学部（又は1研究科）あたりの手数を350,000円（385,000円

⁴ 職員の資格等級及びそれに対応する職能資格要件を明確にしたうえで、職員の職務遂行能力に応じた格付けを行う。もって、職員の能力開発と公平な昇級・昇格及び適正な処遇を実施する。

⁵ 職員の担当業務や職業生活に関する希望や意見を、能力開発、教育訓練、配置転換等に反映することにより、職場活力の向上と体質強化を図る。

⁶ 「大学評価 評価手数料試算」（本協会内部資料）より試算。

(10%税込)) から少なくとも 400,000 (440,000 円 (10%税込)) にすることを検討する。

- また、専門職大学院認証評価についても、評価手数料の増額を行う。その際、他の認証評価機関の評価手数料を参考に、1 専門職大学院 3,000,000 円 (税抜) を 3,500,000 円 (税抜) に増額することを検討する。
- 大学評価 (大学機関別認証評価) の評価手数料の改定については、平成 27 年度内に結論を得て必要な規程の改定を行い、第 3 期認証評価が実施される平成 30 年度から適用する。
- 専門職大学院認証評価の評価手数料の改定については、平成 26 年度内に結論を得て必要な規程の改定を行い、平成 28 年度から適用する。

② 再評価手数料の徴収

- 現在、期限付き適合となった大学が再評価を受ける場合には、評価手数料を徴収していない。しかしながら、本協会が再評価を行う場合には、再評価分科会を設置し、必要に応じて実地調査を実施する等、多額のコストが発生している。大学評価及び短期大学認証評価において「期限付き適合」と判定された大学及び短期大学が再評価を受ける場合には、再評価手数料を徴収することを検討する。
- 再評価手数料の徴収については、平成 26 年度内に結論を得て必要な規程の改定を行い、平成 28 年度から適用する。

③ 現行の委員会の規模の縮小による委員会経費の支出削減

- 現在、本協会には約 20 を超える委員会等が設置されている⁷。また、委員は、全国の正会員に所属しており、会議開催にかかる旅費等の経費も相当額の支出となっている。平成 26 年度から旅費規程を見直して経費削減を図ったが、より一層経費削減に努力する必要がある。
- 本協会の委員会のうち、事業規模・内容に比して委員数が多い委員会も見受けられる。各委員会の適正な規模 (委員数) を検討し、委員会にかかる経費削減に努める必要がある。
- 各委員会の適正規模の検討については、平成 27 年度内に結論を得て必要な規程の改定を行い、平成 29 年度から適用する。

⁷ 認証評価のための委員会の下部組織である分科会や部会、高等教育あり方研究会の下部組織である部会は除いている。

④ 追評価手数料の見直し

- 不適合となった大学は、不適合の判定理由になった問題事項について翌年度または翌々年度に追評価を申請することができるが、その追評価の手数料は、現行では、評価する内容に応じて 500,000 円～700,000 円に設定している。
- しかしながら、この手数料では賄いきれていないのが実情である。
- 追評価手数料については、その見直しを図ることとし、平成 26 年度内に結論を得て必要な規程改正を行い、平成 28 年度から適用する。

⑤ 外部資金の獲得

- 公益財団法人等に対する寄附については寄附者に税制上の優遇措置が設けられており、その内容は、法人が寄附をした場合は一定の限度額まで損金算入をすることができ、また、個人が寄附をした場合は所得税の税額控除をすることができるものである。本協会の目的や事業に賛同し、また高等教育の質向上を支援したいと考える法人や個人へ寄附金を募り、その寄附金を本協会の更なる事業展開に充当することを検討する。
- 法人や個人の寄付金制度については、平成 26 年度内に結論を得て必要な規程の整備を行い、平成 27 年度から適用する。

(4) 建物等ハード面の整備

① 協会ビルの活用法

- 現在の大学基準協会ビルは、1 階及び 3 階が事務所スペースになっており、主幹・課長以下の職員用の事務机が、1 階で 19 名分、3 階で 30 名分、計 49 名分が確保されている。評価件数の増加に伴い職員を増員する場合には、事務所スペースの不足が見込まれることから、5 階会議室やホワイエの事務室への転用等を図る⁸。
- また、2 階資料保管スペースの有効利用を図るための方策として、大学が提出する評価にかかわる資料の CD-ROM 化や本協会が所蔵する資料の電子化を進め、紙資料を削減するほか、保管する刊行物の部数の見直し等を図る。

⁸ 現在、職員を常時就業させる事務室の気積は、職員一人当たり約 17 立方メートル(容積約 668 立方メートル÷約 40 名)。5 階会議室及びホワイエの事務室への転用を図った場合、職員一人当たり約 13 立方メートル(容積約 830 立方メートル÷約 65 名)。なお、厚生労働省令「事務所衛生基準規則」では、労働者 1 名につき 10 立方メートル以上と定められている。

- 評価申請件数が最大になる年度には、認証評価にかかる職員数が 47～50 名必要となり、認証評価以外の業務に従事する職員を含めて事務局全体で最大約 60 名の職員数となるため、5 階会議室やホワイエの事務室への転用が必要となる。平成 33 年度は、こうした対応が必要になるため、平成 32 年度中に改修工事を終える。
- 大学評価に関わる資料の新たな提出方法については、資料の保管場所の確保と相俟って、喫緊の課題であるため、平成 26 年度内に結論を得て評価申請大学に周知し、平成 27 年度から実施する。

② 建物のリースの検討

- 前述の「①協会ビルの活用法について」の方策を講じても認証評価の第 3 期においてスペースが不足する場合には、大学基準協会ビルの周辺のオフィスを賃借し、事務所スペースや会議スペースを確保する。また、併せて、周辺の貸会議室や貸倉庫の他、正会員の未利用スペースを有償使用する等も検討する。

(5) 文部科学省及び各大学への要請

① 評価手数料に対する補助金増額に向けた国への働きかけ

- 認証評価制度は、開始から 10 年が経過し、法定の質保証制度として定着し、大学改革実行プラン（平成 24 年 6 月・文部科学省策定）等においても、認証評価制度の更なる活用が明示されているところである。また、本協会において、大学評価（認証評価）の第 2 期に、大学の内部質保証の機能に着目した評価を進めてきた結果、多くの大学において認証評価結果を活用した学内の改善・改革等の動きが活発になりつつあるところである。このような状況を踏まえて、認証評価を受ける大学に対し更なる資金的援助がなされるよう、文部科学省、日本私立学校振興・共済事業団、等の関係機関へ働きかけることとし、必要な場合には理事会で意見を取りまとめ、関係機関の長へ意見書を上申することを検討する。

② 申請件数の平準化のための取組み

- 本協会は、特定費用準備資金として「大学評価事業等運営引当資産（期首残高 185,150,400 円）」を有しているが、これは大学評価（認証評価）第 2 期（2011（平成 23）年度から 2017（平成 29）年度まで）の 7 年間における毎年度の評価件数の増減に対応し、収支を安定化させるために設けた調整資金

である。大学評価（認証評価）第3期以降（2018（平成30）年度以降）は、この調整資金を設けずとも安定的な収支となるよう、文部科学省の協力を得つつ各大学の評価年度を前倒しするなどの調整を図り、毎年度の評価件数が平準化されるような措置を講じる。

3. 大学評価（認証評価）第3期に向けての概要スケジュール

（別紙参照）

4. 改革方向の具体的検討と実行までのプロセス

上記の改革方向の具体的検討は、正副会長会議において行う。また、各事項の検討結果については、理事会での審議を経て、承認を得た事項から順次実行する。

5. 収支試算

2019（平成31）年度から大学評価（認証評価）件数が大幅に増加することを想定し、適正な職員数を確保するための人件費、必要な事務所スペースを確保するための賃借料を予算化する。それらの財源には、評価手数料を中心に、会費の一部を充て、法人や個人に寄附金を募り、寄附がある場合には、合せて大学評価等の公益目的事業へ充当するものとする。

また、大学評価（認証評価）第3期（2018（平成30）年度から2024（平成36）年度まで）のトータルの収支は、法人全体において当該7年間で均衡となるようにし、収支の状況によっては、基本財産（期首残高350,000,000円）を5億円程度まで積み増して、法人の事業規模に見合うものとなるようにする。

以上

	管理運営体制	事務局体制	財務	施設・設備	評価事業	その他
2014(平成26)年度	<ul style="list-style-type: none"> ■専務理事に関する規定の検証と改定 ■専務理事の選任 ■定款の改正(評議員及び理事の定数削減、副会長の定数削減、常任理事会(仮称)の設置) 		<ul style="list-style-type: none"> ■専門職大学院認証評価の評価手数料の改定について結論確定・規程改定 ■再評価手数料の徴収について結論確定・規程整備 ■法人・個人からの寄付制度のありかたについて結論確定・規程整備 		<ul style="list-style-type: none"> ■大学評価に関わる資料の提出方法について結論・確定、大学への周知 	
2015(平成27)年度	<ul style="list-style-type: none"> ○役員改選(任期2年) ■専務理事の選任 ■評議員及び理事の定数削減 ■副会長の定数削減 ■常任理事会(仮称)の設置 ■正会員大学の積極的運営参画の開始 	<ul style="list-style-type: none"> ■新事務局体制のあり方について結論確定・規程整備 ■正会員大学からの派遣職員の可能性について結論確定 ■職員の職能給制度について結論確定 ■自己申告制度、外部機関への研修制度について結論確定 	<ul style="list-style-type: none"> ■大学評価(機関別認証評価)の評価手数料の改定について結論確定・規程改定 ■各委員会の適正規模について結論確定・規程改定 ■法人・個人からの寄付制度の実施 		<ul style="list-style-type: none"> ■大学評価に関わる資料の新たな提出方法を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ■評価手数料に対する補助金増額に向けた国への働きかけ
2016(平成28)年度	<ul style="list-style-type: none"> ○評議員改選(任期4年) ■正会員大学の積極的運営参画のありかたについて結論確定 	<ul style="list-style-type: none"> ■職員の職能給制度に関する規程整備 ■正会員大学からの派遣職員受け入れに関する規程の整備 ■自己申告制度、外部機関への研修制度の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ■専門職大学院認証評価の新評価手数料の適用開始 ■再評価手数料の徴収を開始 			<ul style="list-style-type: none"> ■認証評価申請件数の平準化のための取組みを実施
2017(平成29)年度	<ul style="list-style-type: none"> ○役員改選(任期2年) 	<ul style="list-style-type: none"> ■新事務局体制に移行 ■専任職員(3名程度)の新規採用 ■職員の職能給制度の実施 ■正会員大学からの派遣職員の受け入れ 	<ul style="list-style-type: none"> ■適正規模による各委員会の開始 			<ul style="list-style-type: none"> ■認証評価申請件数の平準化のための取組みを実施(継続)
2018(平成30)年度			<ul style="list-style-type: none"> ■大学評価(機関別認証評価)の新評価手数料の適用開始 			<ul style="list-style-type: none"> ■認証評価申請件数の平準化のための取組みを実施(継続)
2019(平成31)年度	<ul style="list-style-type: none"> ○役員改選(任期2年) 					<ul style="list-style-type: none"> ■認証評価申請件数の平準化のための取組みを実施(継続)
2020(平成32)年度	<ul style="list-style-type: none"> ○評議員改選(任期4年) 	<ul style="list-style-type: none"> ■専任職員(2名程度)の新規採用 		<ul style="list-style-type: none"> ■5階会議室・ホワイエの事務室転用のための改修工事 		<ul style="list-style-type: none"> ■認証評価申請件数の平準化のための取組みを実施(継続)
2021(平成33)年度	<ul style="list-style-type: none"> ○役員改選(任期2年) 			<ul style="list-style-type: none"> ■建物リースの検討 		
2022(平成34)年度						
2023(平成35)年度	<ul style="list-style-type: none"> ○役員改選(任期2年) 					
2024(平成36)年度	<ul style="list-style-type: none"> ○評議員改選(任期4年) 					