

広島大学 高等教育研究開発センター 大学論集  
第 50 集 (2017年度) 2018年 3 月発行 : 223-237

## 大学と文部科学省との関係

—文科省幹部職員の再就職問題に関連して—

山 本 清



# 大学と文部科学省との関係

## —文科省幹部職員の再就職問題に関連して—

山本 清\*

### 1. 問題認識

文部科学省（以下「文科省」という）における2016年末から2017年3月にかけての再就職問題は、国家公務員法に規定する再就職等規制に違反していた事案が多数に上り、文科省幹部職員の「天下り」の違法性が問われた案件であった。しかしながら、その事案の内容を詳細にみれば、再就職先として監督対象・補助金交付先としての学校法人が多く含まれており、大学行政の中立性や信頼性への疑念をいだかせる事案が含まれていた。その後の加計学園の獣医学部設置をめぐる国家戦略特区関係の問題にも文科省現役職員及び退職職員が関係者として登場するに及び、人事管理を超えた大学行政の信頼性・公正性に影響することが明らかになった。さらに、国立大学の役員（理事）のうち事務局長に相当する総務や財務担当理事の多くは文科省からの現役出向（退職者）により占められており、こうした出向者が文科省にいったん戻り官房付になって再就職している構造もマスコミ報道等で示された。法人化による経営の自律性確保と監督官庁からの現役出向による役員存在は、国立大学法人制度の趣旨からコンフリクトを生じる可能性がある。

したがって、再就職問題は違法行為の再発防止や法令遵守の徹底の次元以外に職員人事と大学行政、特に大学と文科省の関係の在り方について見直しを求める視点から検討される必要がある。かかる観点から、本稿では再就職時点での法令遵守をいかに徹底するかという文科省や内閣の公務員制度管理の視点でなく、大学側からみた文科省との関係を文科省・大学の幹部職員の人事管理の側面から考察する。次節では、今回の再就職問題の概要と背景について整理し、人事管理及び大学と政府との関係につき既往研究を整理した上で分析の枠組みを提示する。第3節では、分析に使用するデータと方法を説明し、第4節は大学の視点からみた再就職と文科省との関係分析の結果と考察を示す。最後に結論と今後の課題について触れる。

### 2. 文献レビューと分析の枠組み

#### (1) 再就職問題の概要と背景

文科省の再就職問題は内閣府再就職等監視委員会から平成29年1月19日に再就職規制違反の疑いのある事案の通知を受け、任命権者（文部科学大臣、以下「文科大臣」という）による調査を行うことが求められたことに始まる。国家公務員の再就職については、従来から「天下り」として行政

---

\* 東京大学大学院教育学研究科教授

の公平性・中立性を歪める恐れ及び行政と業界との癒着の弊害から問題になり、平成20年12月31日施行の改正国家公務員法により再就職規制が強化された。現職職員が再就職に関与できなくなり、非営利法人に就職する場合にも規制の対象になり、新たに設置された再就職等監視委員会が監視業務を行うことになった。具体的には、国家公務員が①再就職のあっせんを行うこと、②利害関係ある営利企業等（非営利法人を含む）に求職活動を行うこと、③再就職した退職国家公務員は契約・処分に関する事務につき働きかけをすること、が禁止された。しかしながら、文科省の再就職等問題調査班のその後の調査により、①の再就職あっせんを行っていたこと、②の在職中に利害関係ある大学法人に求職活動を行っていたこと、さらに人事課職員が違反の発覚を免れるため隠ぺい行為を行っていたほか、再就職規制を潜脱する目的で文科省OBを介して再就職あっせんを行っていたことが明らかになり、大臣を含め関係者の処分がなされた次第である。

調査班の平成29年2月の中間まとめ及び同年3月の最終まとめによると、再就職等監視委員会から違反が疑われる事案37件に関する調査要求に加え、独自調査を行った結果、37件のうち34件、追加調査による27件、計61件の再就職あっせん違反、1件は元高等教育局長による在職中の求職規制違反、計62件の国家公務員法違反事案があると判断された。このうち、報告書を分析すると約7割の43件が大学関係の事案であり、再就職違反の多くが高等教育関係に関し発生していたことがわかる。本件が公務員の人事管理を超えた大学と政府・行政の関係を検討する対象として重大かつ的確なものであることを示している。また、この再就職あっせんに関与していた文科省OBの島貫和男氏は中級職採用試験により国家公務員として昭和43年北海道大学に採用された後、文部省に転任した「異動官職」者である。島貫氏は本省人事課関係の業務に長く従事し北海道大学理事を経て文科省を退職し、教職員障害福祉財団審議役に再就職していた。この点からも、再就職問題は大学と政府・行政の関係、高等教育分野における人事管理に深くかかわっていることが理解でき、分析に値するものといえる。

## (2) 文献レビュー

大学職員の人事管理については、組織管理を含め整理したもの（McCaffery, 2004）の他、人事評価（佐々木他, 2006）、国立大学の職員論（山本, 2006）を論じたもの、異動官職（本間, 2014）に焦点をあてたものもある。また、大学と政府の関係（Kwiek, 2006）ではガバナンス論の展開（Shattock, 2014; Austin & Jones, 2015）や法人化論（天野, 2008; 大崎, 2011）など、本件にかかわる論稿も少なくない。しかしながら、異動官職を扱った最近の論稿（渡邊, 2016）でもキャリアパスに関心があり、大学と政府の関係を踏み込んだもの、特に再就職にかかわるものは実証研究がほとんどない。これは、現職職員については市販の幹部職員録などを使用した時系列比較が可能であるものの、退職後の情報は掲載されておらず追跡が困難なことも影響している。文科省の再就職問題も国家公務員であるため公務員の再就職という共通部分を有するが、法人格を有する大学の教育研究活動と政府との関係において財政支援を受けつつ自主性・自律性が尊重されるという特殊性を考慮した分析が必要といえる。大学の自治（autonomy）・学問の自由（freedom）と政府との関係あるいは説明責任に関する先行研究（Hughes, 1975; Clark, 1979; Berdahl, 1990）は多くあるものの、

政府職員から大学管理職への人事配置が具体的にどのように実施され、大学の自主性と政府の統制のバランスがいかに図られているかに関する体系的・実証的な研究はデータ制約もあり少ない。

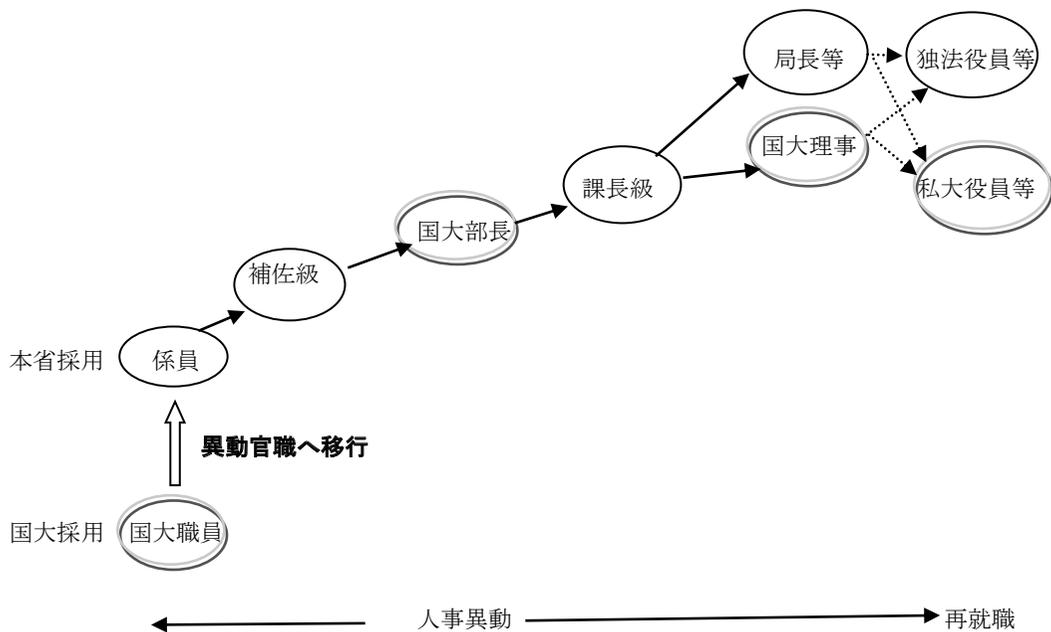
### (3) 分析の枠組みと概念モデル

本稿の目的は再就職という公式の人事管理の範囲を超えた部分が文科省の組織管理にどのような影響を与えているか、また、私学等への再就職及び国立大学法人の役員出向を通じて大学と文科省の関係がどうなっているかを明らかにすることであった。このため、分析の枠組みとして職員の採用から退職及び再就職に至る広義の人事管理という時間軸、大学と文科省の組織間の関係軸の二つの次元の組み合わせとして構造を把握する。従来は文科省や大学への採用から最終ポストまでの人事管理の構造を探るか、あるいは大学と政府の関係（政府の統制・規制と大学の自治）かのいずれかに焦点をおいたものが大半であった。しかし、今回の再就職問題で明らかになったのは文科省幹部職員の私学への再就職やその直前での国立大学法人への役員出向であるから、従来のキャリアパスの時間軸を再就職先にまで拡大すること（図1参照）及び異動官職を含めた国立大学法人理事の意思決定・行動をモデル化（図2参照）することが必要である<sup>1)</sup>。そして、全体の人事管理を通じて文科省が何を目標として意思決定していたかを理論的・実証的に明らかにすることである。違反事案の内容を法的に分析することは個々の行為において問題があったことを明らかにするが、なぜ、人事課を中心に事務次官の事務方トップまで非公式な人事管理に関与していたかを示せない。

再就職規制が強化されても幹部職員の再就職に関与していたのは、第一に他府省と同じく職員の高い動機づけを維持するための装置として採用から再就職（70歳程度までの）に至る人事管理を活用していたことが挙げられる。第二に、文科省としてヒトのネットワークを通じて政策の浸透が容易になる行政運営上の利点もあったことが推定される。第一は、生涯所得なり生涯生活の保障なり安定性を含んで公務員採用者（特に旧上級職、旧Ⅰ種、現在の総合職）は職業選択をし、早期昇進・早期退職を安定的に機能させていた装置として「天下り」をみる見方である。もちろん、この「キャリア」システムは採用時の試験区分で将来が決まるという点で総合職以外の採用者の不満やモチベーション低下及び天下り先と行政との癒着等の問題があると指摘<sup>2)</sup>されてきた。このため、異動官職制度は旧初級・中級職・旧Ⅱ・Ⅲ種（現在の一般職に相当）<sup>3)</sup>の国立大学職員から優秀な人材を選抜し、総合職と同等の国立大学事務局長・理事に昇任可能な構造にすることで選抜人材の動員最大化を促す機能も担っており評価できる面もあった。

図1における国大職員から文科省への転任が異動官職のことであり、本省採用者と同じラインで人事管理がなされ国立大学法人と本省を相互に異動する。もちろん、異動官職者は昇進速度も本省採用者とは差があるものの、最終官職として国立大学法人の理事・事務局長クラス（多くは地方国立大学であるが最近では旧帝大の理事になる事例もでてい）に昇任することが可能である。また、図2に示すように、文科省を退職直前に国立大学法人に理事として役員出向することが慣行になっており、この場合の出向は文科省を退職するという人事と国立大学法人側で法人の長である学長が当該退職者を理事に任命する人事の二つから構成される。理事の任命権者は学長であるから国立大学のために働くことが基本である。しかしながら、基本的に役員の任期を終えればいったん文科省

に復帰し、そこから退職するのが通例になる。再就職は文科省職員の身分からすることになるから、当該役員は学長のために大学の業務向上を行うと同時に、復帰後の文科省の意向も考慮せざるをえない。再就職の職場は再就職規制の制約を受けるものの、文科省の影響力のある学校法人が多いからである。このように特定個人が一時的に別の組織に属し、また、元の組織に復帰する場合には、一定期間（出向）異なる組織原理やトップに従うことになり、期間限定の雇用契約関係とみなすことができ、契約の経済学アプローチが有用である<sup>4)</sup>。組織管理やガバナンスの分析に使用される代理人理論に基づけば、理事は学長（P2）と文科省（P1）の二人の本人（プリンシパル）を持つ代理人（エージェント A2）となる<sup>5)</sup>。そして、文科省の現役職員（A3）は先輩職員のこの人事や行動を観察して、文科省の意向を配慮するよう学習することになると考えられる。とりわけ私立大学（学校法人）が主要な再就職先となり、文科省は補助金や大学学部等の設置規制を通じて行政の影響力を非公式に強化してきたため、本省及び再就職先とも双方に利点があり再就職制度が成熟していたと想定される。したがって、理論仮説としては、「文科省における再就職あつせんは、職員のモチベーション向上と非公式人事管理による国立大学・私立大学への影響力確保を目的に、省と職員と省と大学の利害が一致して安定的に持続してきた」と定義できる。



注：代表的なパスを示すにとどまり、記載以外のポストやパスを経ることもある。特に本省係長級から国大の課長級に異動して本省補佐級に戻る事例が多い。

図1 幹部職員のキャリアパス

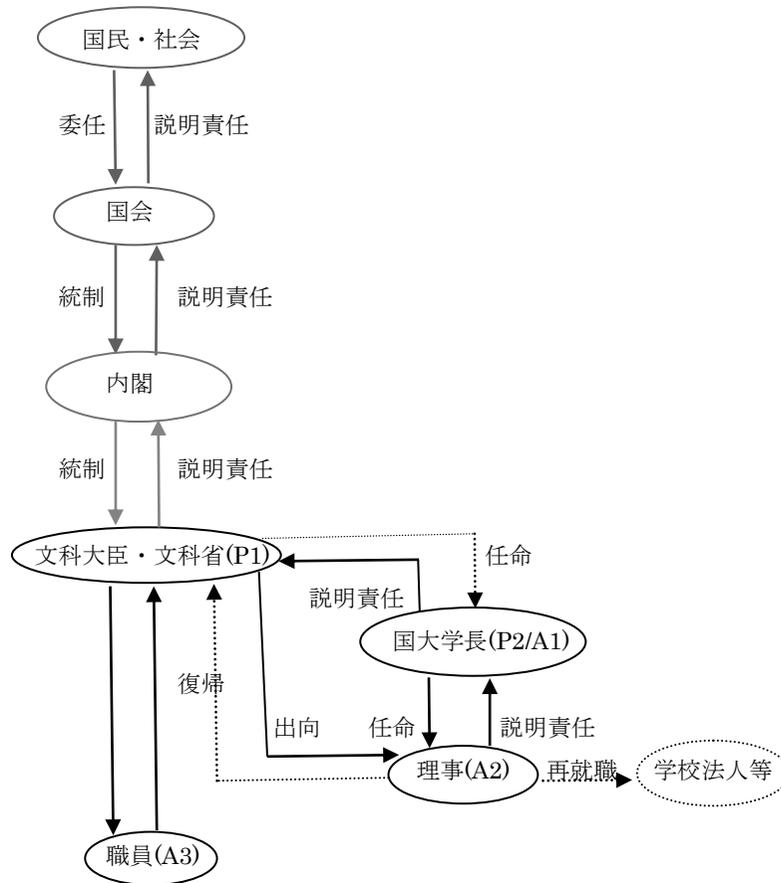


図2 国立大学理事の人事管理の概念モデル

### 3. データと方法

#### (1) データ

大学行政と大学との関係を人事管理の側面に注目してみる場合は、前節の概念モデルにあるようにキャリアパス全体でなく幹部職員の再就職時点及び国立大学法人の理事就任時に焦点をおき、どのような者がいかなるポストについているかを分析する必要がある。まず、幹部職員（本省の課長級以上の者）の再就職に関するデータについては、改正国家公務員法により該当者からの届書をまとめて毎年度「国家公務員法第106条の25第2項等の規定に基づく国家公務員の再就職状況の公表」として公表されており、どの府省のどのポストの者が、いつ、どこに、いかなる身分で再就職したかが一覧的に示されている。ここで第106条の25第2項の規定に基づく届出とは、管理職職員であった者からの離職後の事後届出であるが、上記公表資料には管理職職員からの在職中の届出も含まれている。本分析では再就職規制が強化され文科省で問題になった平成21年度から平成27年度分の再就職分のデータを使用することにする。また、文科省の個々の違反と判断された再就職事案について

てその内容を知るには、外部有識者も加わった調査班による報告に具体的なあっせん内容などが記載されており、事実と背景を把握する資料として利用する。さらに、再就職規制違反の再発防止について検討するため平成29年4月に設けられた「文部科学省における再就職等規制違反の再発防止策に関する有識者検討会」の提言（以下「提言」という）も参考にする。これは、人事管理のコンプライアンスという直接的な防止策の他、組織見直しを含めた対策についても触れられていることによる。

次に、国立大学法人の理事就任に関するデータについては、国立大学法人法、独立行政法人等の保有する情報の公開に関する法律の他、退職公務員等の公表により、文科省を退職して役員出向している者の状況も法定公開情報となっている。このため、平成29年4月1日現在における公表事項により役員（理事）の略歴を把握する。ただし、公表については統一的な基準がないため、詳細な人事記録を記載している法人と管理職のみの記録となっている法人など区々であり、データの精粗に違い<sup>6)</sup>がある。また、事務局長の多くも異動官職であるが、理事を併任していない限り経歴は公表対象になっていない。

## (2) 分析方法

主たる分析方法は、文書分析及び統計分析である。再就職先の分析では学校法人への再就職状況がどの程度あるか、あっせんの構造はどのようになっているかをマクロ的には再就職状況の公表資料に基づき他府省との比較などにより明らかにする。文科省の影響力行使の検証には、個々の再就職先の大学への資金配分や規制時の取り扱い等のアウトカム・インパクトを分析することが適切である。しかしながら、図2で示したように文科省が高等教育行政に関する説明責任を果たすには、法令遵守はもとより資源抛出者でかつ行政統制の代理人を選出する有権者の国民に行政の信任を得る必要がある。したがって、影響力の直接測定に替え、行政が公平・中立かつ透明であることを外形的に示しているかという観点から、代理的に行政プロセスの人事管理に着目し、文科省幹部職員の学校法人への再就職状況を使用する。文科省における学校法人は他省庁の非営利法人・営利法人に相当するという見方があるが、両者は性格が異なることに留意しなければならない。非営利法人・営利法人へは必ずしも経常的に財政支援がなされているものでないのに対し、学校法人には国・自治体から経常的補助が毎年度なされており、公費に関する一層高い透明性と公正性が求められるからである。ミクロ的には調査班の報告書に基づき、現職の公務員と退職公務員の間での違反あっせん行為の内容を個別に分析し、誰が関与していたか、再就職先の候補になっていた職場はどこか、を明らかにする。国立大学法人の理事就任については、国立大学法人の法人情報として公開されている情報から職歴を分析することにより、理事選任にある「大学業務に精通」している程度の検証及び異動官職者か否かについて確認する。そのことを通じて、文科省の行政や人事管理と国立大学の理事の位置づけを分析する。異動官職か否かは職歴に大学等に採用されてから文部（科学）省に転任とあるかにより判断できる。

## 4. 分析結果と考察

### (1) 分析結果

文科省の再就職問題を検討するに際し、幹部職員の再就職状況を把握し、国家公務員と共通する部分と他府省と異なる特性を区分する必要がある。再就職の平成21年度から27年度までの実績を全府省と比較したのが表1である。この表から理解できるように、主たる利害関係者が学校や研究機関であることから、営利法人や自営業は合わせても9.88%であり、全府省が45.75%であるのに比し営利機関等への再就職が極めて低いことが特色である。そして、学校法人等が全府省で5.84%であるのに対し、他省庁と比較して文科省では41.27%と突出して1位になっている。このように、主たる再就職先に行政の監督先である学校法人がなっている。その意味で、再就職は人事管理と行政の中立性・公正性の両方の側面から微妙な事項であったといえる。実際、文科省の平成21年度から27年度の再就職件数235人（うち学校法人等へは97人）のうち違反案件は62件（43件は大学関係）であり、違反に係る大学関係の再就職は全体の18%、違反案件のうち69%を占めている。このように組織的に違法な再就職あつせん約7割が学校法人に関するものであり、幹部職員への違法あつせん行為というリスク（費用）を上回る便益が行政側にあつたため、再就職にかかる人事管理を行っていたと推定される。

表1 再就職先の比較（文科省と全府省）

単位：人，%

区分	国・自治体	独立行政法人	特殊法人	認可法人	公益法人	学校法人等	非営利法人	営利法人	自営業	その他	合計
文科省	7 2.98	31 13.19	0 0	0 0	43 18.29	97 41.27	30 12.76	23 9.78	1 0.10	3 1.27	235 100.00
全府省	381 4.79	154 1.93	107 1.34	21 0.26	1166 14.66	465 5.84	1771 22.26	2095 26.33	1545 19.42	249 3.13	7954 100.00

また、個別の案件につき調査報告書に基づき、関与者を抽出し分析すると、表2に示すように9割近くは人事課職員が関与しており、個人としては島貫氏の6割強の関与が際立っていることがわかる。しかし、人事課長の他、担当課長、部長、局長、文科審議官、事務次官の本省事務方のトップ層の関与も見られ、再就職は組織管理として重要な案件であつたことがうかがわれる。

表2 事案への関与の程度

区分	事務次官	文科審議官	局長・官房長	審議官	部長	担当課長	人事課長	人事課	綿貫氏	その他
件数(件)	4	8	4	1	3	8	18	56	40	1
関与率(%)	6.25	12.5	6.25	1.56	4.68	12.5	28.12	87.5	62.5	1.56

注：違法な関与の他、違法性がなくても再就職に関係した者として報告書に記載されているものを含む。

他方、国立大学法人の理事への就任に関しては図3に示すように整理できる。平成29年4月現在の86法人の理事のうち、国立大学への役員出向は76人であり、残り10法人は役員数の制約から事務局長への出向にとどまる。76人のうち本省採用は17人、異動官職は59人であり、約8割は異動官職が占め、文科省における本省採用者と同等の実質的最终ポストに異動官職を就けることにより、高い動機づけをもたせるようになっている。ただし、大学業務に精通しているかどうかに関して異動官職者は25年以上高等教育関係の業務に従事している場合が多いものの、10年以下の経験者も存在する。また、本省採用者は、ほとんどが10年以下の高等教育関係の勤務経験を有するに過ぎないから、外形的な経験年数をもって「精通」しているという判断は困難である。同様に異動官職でも鳥貫氏のように本省で長く人事関係等の業務に従事し、その後大学に就任する場合にも人事以外の財務や教務の事務総括を担う事務局長を兼ねる理事にかかる業務に精通しているとまではいえない。高等教育への業務が多岐に及んでいるがゆえに特定の業務内容にのみ精通していることは、その適格性に疑念を生じる。

したがって、再就職を通じた学校法人との関係及び異動官職を通じた国立大学出向は人事管理上の合理性と同時に、文科省の影響力を安定的に確保する重要な装置の一つとして機能したと推計される。

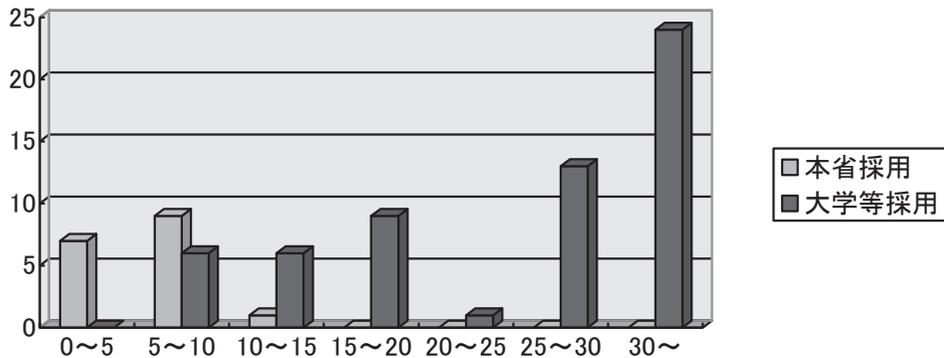


図3 理事の高等教育関係の経験年数（横軸）の分布（縦軸は人数）

## (2) 考察と政策的含意

学校法人等への再就職と国立大学法人への現役出向は、職員の動機づけ・モチベーション向上という人事管理のプラスの側面と同時に大学の自律性と行政の適切な距離関係を保つ上で慎重さを求められる側面の均衡の課題を提示している。確かに、異動官職者に高い動機付けをもたし、組織への忠誠心・貢献を維持するため国立大学法人の事務方トップの職に就けること及び再就職も本省で「あっせん」をしていた慣行は、組織構成員の努力動員という点で優れた内部システムであった。しかし、学校法人を主たる再就職先にするのは私立大学を「関連会社」<sup>7)</sup>に準じた機関として文科省内外に誤認識させる危険性があり、再就職規制を遵守した範囲内であっても大学への政府・行

政の関与を深める可能性を否定できない。また、国立大学法人への役員出向は二人のプリンシパルをかかえる関係から、法人化での自律性や学長のリーダーシップの観点とコンフリクトを生じかねない。この高等教育機関の教育研究の自律性・自主性の見地からコンプライアンスを超えた政策の基礎条件及び有効性の検討が必要と思われる<sup>8)</sup>。

## 5. 結語

文科省の再就職システムは再就職規制違反になる案件も少なくなかったが、職員の動機づけやモチベーション管理としては合理的なものであったといえる。総合職からの本省採用者のみに昇進を保証するのではなく、有能な一般職からの国立大学等採用者にも採用後の内部選抜を通じて異動官職の区分に移行させ、実力次第で国立大学理事・事務局長ポストに最終的に昇進でき、再就職先も「あつせん」するというパスである。したがって、文科省の組織管理としては、再就職規制で違法なあつせんや求職活動につき再発防止策を講じることと機能してきた人事管理の効果<sup>9)</sup>をどう維持するかということになる。提言でも「法令に違反することなく、それまでのキャリアで培ってきた能力・経験を退職後も行政外で有効に活用すること」(17頁)が望ましいとし、「再就職先となり得る学校法人・研究機関等の関係団体との間で、再就職等規制に係る共通認識」(7頁)が必要と考えているようである。職員の能力・経験を退職後に活かすとなると関係団体が再就職先として候補にならざるを得ないことを認めた表現であり、実態としてはその通りであろう。

しかしながら、行政の中立性・公平性を担保することが文科省として求められるから、大学等の学校法人への再就職及びその後の業務に関し影響力を行使しない<sup>10)</sup>ことを社会的に保証する措置が必要である。「より一層の透明性や公正性を確保」(提言の17頁)するには、①再就職に際し、官民人材交流センターでなく民間事業者を活用し、官の関与が働かないようにすること、②教育・科学技術・スポーツ政策等の政策分野でOB職員を含め独立したコンサルタントや研究員として活躍できるような政策市場が形成される社会環境を醸成していくこと<sup>11)</sup>、③関係団体は独立行政法人や国立大学法人に準じて、監督官庁から再就職した管理職(部長級以上)を情報開示する等することが想定される。また、国立大学法人への役員出向についても、文科省からの実質的な「推薦」人事でなく、学長の意向がより尊重されること、内部登用<sup>12)</sup>や公募方式などによる人材獲得方策が検討される必要があろう。

本稿では、再就職は7年間、役員出向は2017年時点の公表データのみからの分析であったため、再就職と現役職員時代の関係を時間軸で追跡することで継続的なパスになっているのか、つまり永続的な人的ネットワークが構成されているのか、単発的な再就職なのか等の厳格な検証には至っていない。本省、国立大学法人及び学校法人の間で大学行政と大学のインフォーマルな関係が形成されているのをより説得的に立証するには、現役時代のキャリアパスと再就職先の役職及びそこでの退職を長期にわたり追跡する作業を大学関係への再就職者につき行う必要がある。また、文科省退職者が学校法人に再就職することは大学行政の公平性や中立性に欠ける印象を国民に与えるが、補助金の交付や学部新設等の規制措置で再就職者を引き受けていない学校法人に比して優遇されてい

たかに関する定量的な分析を行うことも課題である。私学に対する経常費補助金以外に近年はプロジェクト単位の競争的な財政支援策も増加しており、再就職を通じた配分決定等がなされているか、バイアスがあった場合、その度合いはどの程度かの検証<sup>13)</sup>が必要である。

## 【注】

- 1) 大学の多面的な組織活動を踏まえると、Christopher (2010) が提唱するような代理人理論以外に制度論、受託責任論及び利害関係者論を組み合わせた多次元理論が有効かもしれない。
- 2) 天下りの弊害として業界団体との癒着や関係団体への補助金交付などを通じた利益誘導が挙げられている。
- 3) 異動官職の他府省と際立った差は、文科省では高卒の学歴対象者の採用試験区分である一般職（高卒者試験）、旧初級職・旧Ⅲ種からの採用者も一般職（大卒者試験）、旧中級職・旧Ⅱ種と同様の扱いをすることである。学歴主義を採らない政策を自ら実施していることを示す狙いもあるかもしれないが、高卒の異動官職が国立大学の理事・事務局長になることには社会的に違和感を覚える向きもある。
- 4) 契約の経済学には組織行動をアクター間の契約の連鎖とみる代理人理論の他、市場か組織かを取引コストの小さい方で決定する取引費用理論が代表的である。ここでは、アクターに着目し代理人理論を適用している。
- 5) 国立大学の長である学長には意思決定権限が集中しており、役員会は審議機関にすぎないから、非営利法人の理事長と理事の関係と国立大学の場合は異なるという意見がある。国立大学法人法の規定ではその通りであるが、本人・代理人関係は株主と経営者のような法的関係でなくても成立する。たとえば、国立大学の財務担当理事は学長の方針を受けて予算編成や決算報告を学長（本人）の委任を受けて実施すれば、代理人に該当する。
- 6) 公表事項になっているが、全ての異動を掲載しているものの他、管理職以上のポストのみ記載しているものなど統一されていないため、数値は幅をもって解釈する必要がある。
- 7) 関連会社とは、「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則」（昭和38年大蔵省令第59号）第8条第5項によれば、会社が他の会社等の財務及び事業の方針の決定に対して重要な影響を与えることができる場合における当該他の会社等をさす。
- 8) 最終まとめや提言において再発防止策としてコンプライアンスが強調されているのは、再就職規制違反を受けたことへの対応であることに加え、有識者の大半が弁護士であったことが影響しているかもしれない。
- 9) 国家公務員は関係団体を含め再就職すべきでないという論には賛成しない。職業選択の自由は憲法でも保障されているし、政策立案の事務や公権力の行使を伴う業務等に従事する公務員に適切な能力と高いモラルを有する人材を獲得し、仕事へのモチベーションを維持させる上で一定の処遇を保証し、条件付けて早期の再就職も認めてよい。
- 10) 加計学園問題は国家戦略特区制度による獣医学部設置をめぐる政治家の関与や不公正・不適正

な認定があったかであるが、同時に文科省OBが理事や学長等として再就職しており文科省側として行政の公正に欠ける事態がなかった（調査班の調査は再就職規制に関するものであり、その点では違反とされていない）のかも論点である。

- 11) 財務省の国際関係や日本銀行などの幹部職員だった者が、民間シンクタンクやコンサルタントに再就職し活躍している事例が近年増加している。
- 12) 国立大学法人は職員採用も国家公務員試験とは別区分で実施しているし、法人化後十数年も経過しているから、今後内部登用を進めることが職員管理としても重要である。
- 13) 競争的資金の獲得などが退職者（再就職）であることによるバイアスなのか、退職者が経験や能力を発揮してよい提案をした結果が評価されたかを区分することは容易でないが、バイアスの有無を検証することが必要である。

## 【参考文献】

天野郁夫（2008）『国立大学・法人化の行方』東信堂。

大崎仁（2011）『国立大学法人の形成』東信堂。

佐々木恒男・齋藤毅憲・渡辺峻（2006）『大学教員の人事評価システム』中央経済社。

本間政雄（2014）「国立大学の「異動官職」を考える」『大学マネジメント』第10巻第1号, 2-10頁。

文部科学省再就職等問題調査班（2017）『文部科学省における再就職等問題に係る調査報告（中間まとめ）』

文部科学省再就職等問題調査班（2017）『文部科学省における再就職等問題に係る調査報告（最終まとめ）』

文部科学省における再就職等規制違反の再発防止策に関する有識者検討会（2017）『文部科学省における再就職等規則違反の再発防止策に関する提言－文部科学省における再就職の適正化に向けて－』

山本眞一（2006）『大学事務職員のための高等教育システム論』文葉社。

渡邊恵子（2016）『国立大学事務局幹部職員の昇進構造と能力開発』（東京大学学位論文）

Austin, I., & Jones, G.A. (2015). *Governance of Higher Education: Global Perspectives, Theories, and Practices*. London and New York: Routledge.

Berdahl, R. (1990). Academic Freedom, Autonomy and Accountability in British Universities. *Studies in Higher Education*, 15(2), 169-180.

Christopher, J. (2010). Corporate Governance- A multi-theoretical approach to recognizing the wider influencing forces impacting on organizations. *Critical Perspective on Accounting*, 21(8), 683-695.

Clark, R. (1979). The Many Pathways of Academic Coordination. *Higher Education*, 8(3), 251-267.

Hughes, J. F. (1975). *Education and the State*. Washington: American Council on Education.

Kwiek, M. (2006). *The University and the State*. Frankfurt: Peter Lang.

McCaffery, P. (2004). *The Higher Education Manager's Handbook*. London and New York: Routledge.

Shattock, M. (2014). *International Trends in University Governance: Autonomy, Self-government and the Distribution of Authority*. London and New York: Routledge.

## **Relationships Between Universities and the Education Ministry: Neglected Side of Illegal Negotiations for Retiring Senior Officials**

Kiyoshi YAMAMOTO\*

The 2017 scandals that the Education Ministry continued to seek new jobs for retiring senior officials, despite its being banned by the National Public Service Law, caused a greater decline of trust in the Ministry. An Investigation team in the ministry found that many bureaucrats moved to private universities after retirement from the ministry through the intermediation of a retired official having close relationships with the ministry's personnel department. The report also made clear that quite a large number of senior officials obtained a director and secretary general of national university corporations through temporary transfer from the ministry. National universities are now legally independent from the Education Ministry and the President has authority of appointing the Director at his or her own discretion. These findings indicate some possibility that the Ministry might influence universities whether public or private through its personnel management. Therefore the contents of the investigation report, the publications on reemployment of retiring senior officials by the Cabinet Office, and the annual reports of national universities were analyzed. As a result, it was determined that the personnel system expanding the recruitment, transfer, promotion, and after-retirement worked as an informal network contributing to make education policy successful and effective other than keeping high loyalty of officials to the ministry. At the same time, it must be said that the system had shortcomings in impartiality and transparency of public policy, especially on subsidies and regulations to universities.

---

\* Professor, Graduate School of Education, The University of Tokyo