

# 私大経営システムの分析

(2007年11月)

私学高等教育研究叢書

1

日本私立大学協会附置  
私学高等教育研究所

## 目 次

序章 「私大経営システムの分析」研究の概要	1
第1章 私大経営システムに関する論文	
1 「私大経営システムの分析」に基づく戦略的マネジメントの構築 —中長期計画による戦略遂行、その共通する原理と手法—	7
2 学校法人のガバナンスを考える	33
3 私立大学における理事会機能の変容に伴う事務職員の役割	41
4 業務監査をめぐる調査結果とその示唆	51
5 アメリカの大学理事会素描	57
6 学校法人及び同法人の機関個人における下法行為責任の帰属 —公益法人関連三法の改正に伴う法的課題—	67
第2章 訪問調査	
経営システムに関わる大学訪問調査の概要報告まとめ	
1 静岡産業大学	81
2 桜美林大学	83
3 東京造形大学	85
4 山梨学院大学	87
5 星城大学	89
6 広島工業大学	91
7 大阪経済大学	93
8 国土舘大学	95
9 女子栄養大学	97
10 中村学園大学	99
11 福岡工業大学	101
第3章 実態調査	
1 私立大学の理事会に関する先行研究	105
2 理事会調査の集計結果のまとめと分析	111
資料編	
私立大学における理事会の組織・運営・機能及び役割などに関する実態調査 アンケート用紙	141

<研究組織>

代 表：篠田 道夫（日本福祉大学常任理事）  
（以下 50 音順） 沖 清豪（早稲田大学文学学術院准教授）  
坂本 孝徳（広島工業大学副総長・教授）  
佐野 享子（筑波大学大学研究センター准教授）  
瀧澤 博三（私学高等教育研究所主幹）  
羽田 貴史（東北大学高等教育開発推進センター教授）

研究協力者：石井 稔（共立薬科大学事務局長）  
田村 誠（東京海上日動火災保険株式会社顧問、元文化女子大学理事・事務局長）  
両角亜希子（東京大学大学総合教育研究センター助教）

## 「私大経営システムの分析」研究の概要

研究代表 篠田道夫

### 私大をめぐる厳しい競争環境と経営

大学をめぐる環境の厳しさには、いくつかの側面がある。ひとつは政府の規制緩和と競争強化の政策で、大学設置の自由化に伴い、毎年 10 校ほどの大学が設置され、また国立大学の法人化に伴い私大との間での学生争奪戦がますます激しさを増している。2007 年より借地・借家で大学設立が可能となる設置基準の改定により、株式会社立大学や海外大学日本校の新たな参入が増えている。第三者評価の義務付けや COE、GP などの競争的な資金獲得競争の激化、さらには定員割れしている大学への補助金減額幅を従来の 15% から 50% 近く一気に拡大する厳しい措置も進められており、競争により大学改革を促進する政策から、はっきり大学淘汰、定員割れ大学の退場を促す政策へ、一層踏み込んだ展開が進んでいると見ることができる。

昨年度は、学校法人の倒産は一気に 7 件に拡大し、また、半世紀ぶりに私立大学同士の合併の動きも始まった。赤字法人は拡大し、大学で 30%、短大では 45% となっている。定員割れで、補助金がカットされた法人は、支給対象法人の 37% (330 校) に上り、定員充足率が 50% 以下となり補助金が不交付となった大学は 20 校もある。日本私立学校振興・共済事業団の「学校法人活性化・再生研究会」では、経営状態に応じて、イエローゾーン、レッドゾーンの基準を定め、特に 50% 以上の定員割れ大学 17 校、同短大 16 校、20% 以上の赤字を抱える 30 の大学法人、16 の短大法人を注視している。

### 大学改革を包含した経営戦略の確立

こうした環境の下で、経営困難を抱える法人は拡大し、大学の教学改革とあわせて、経営システムのあり方やガバナンスの改善が強く求められることとなった。競争の激化は、明確な大学の特色化に基礎を置く、目標を鮮明にした経営戦略の策定を求め、また全学的な力の集中による、この実現のためのマネジメントの必要性を鮮明にした。

困難は、財政悪化にとどまらない。定員割れの急速な拡大、全入状況の進行は、都市と地方、大規模大学と中小大学の 2 極化の進行を促し、地方私大の経営と教学の全体にわたる困難を拡大させている。全入状態は、学生の学力低下や進路を切り開く力の低下をもたらし、それが大学の特色や強みの低下や就職水準の低下をもたらし、ひいては志願者減へとつながる悪循環に陥ることとなる。いまや教育の中身・特色、就職が直接入学者確保に結びつく点で、教学の有り様や改革は、経営存立基盤そのものに直結するようになった。また、研究の中身や方法も、地域における大学の存在意義に結びつくようになった。特に地方に立地し、地元を支えられ、地域の支持基盤の強化が直接大学の発展に結びつく大学では、地域密着型の研究テーマや、地域の企業や自治体と連携した研究や事業の推進が不可欠であり、教員の地域における活動はきわめて重要なものとなっている。地域における社会人教育の展開も含め、大学の地域における価値、社会的存在意義が問われており、社会的ニーズを敏感に捉え

た経営のあり方が求められている。経営の存在基盤に連結する教学活動はますます拡大し、言い換えれば、経営と教学は共通の現状認識、共通の目標の下、一致した基本政策の推進やマネジメントが求められることになったといえる。すなわち、経営が間接的な条件整備からより直接的な大学政策への関与、経営と教学が一体化した政策や共通の重点を明確にした改革方針が求められ、また、それを確実に実現するための意思決定システムや遂行マネジメントを求めることとなった。外部の競争環境を内部改革と連結させるガバナンスが厳しく求められている。これは右肩下がり財政構造の中、投下原資の縮小により、重点的に絞り込んだ事業展開が求められることで、より拍車がかけられている。そしてこれらの持続的改革の戦略遂行は、大学の本質的価値を担保しながら行われなければならないところに、大学経営の特質がある。

### 経営（マネジメント）の水準が大学の質、改革推進に直結

「社会経済の大きな構造変化に対応して、高等教育においてもシステム全体の制度的な問題だけでなく、個別の高等教育機関の組織、行動の現実とそのあり方が重要な問題となっている。しかし日本ではこの問題について実践的な関心が強い半面で、体系的な研究はまだ少ない。」（両角亜希子「大学の組織・経営—アメリカにおける研究動向」）という先行研究の状況の中で、マクロ的分析とあわせ、個別法人のマネジメントから共通する教訓や法則、課題を導き出すことが、今日の日本の大学改革の前進にとって極めて重要となっている。

清成忠男（法政大学元総長）氏は、2006年8月7日の日本経済新聞「教育・研究の質保証、大学の組織全体に依存」において、「教育・研究の質は、それを支える大学全体のシステムに依存している」として、ドイツの大学評価機関での国際ワークショップにおける議論を紹介しながら、「こうした討論を踏まえると大学の質は、最終的には大学のガバナンスに依存するという結論が導き出される。学内におけるガバナンス、学外のステークホルダーとのかかわりにおけるガバナンス、そしてトータルなガバナンスのあり方が教育・研究の質を決定する。」したがって、「大学の組織や意思決定のプロセスを評価対象として重視する」ことが大切だと提起している。われわれが、プロジェクト名を「私大の経営システムの分析」とし、そのあるべき姿を、今日の経営をめぐる実態や課題を分析する中から明らかにしようとしたのは、こうした問題意識に基づいている。

### プロジェクト「私大経営システムの分析」の活動内容

2005年7月、チームのスタート段階で、研究の目標、方法として設定したのは以下の通り。

#### プロジェクトのテーマとその内容

経営評価の基本軸の研究—建学の精神（目的・目標）、中長期計画、理事会組織・経営体制、マネジメントシステム、管理運営システム等

（1）理事会機能の分析（大学経営に果たしている具体的な機能、役割、あるべき姿、構成、運営、担当責任体制、経営戦略・中長期計画、財政政策、評価・監査と公開など）

大学マネジメント論（経営政策策定、目標管理、執行体制、業務統括など PDCA、マネジメント・サイクルの確立）

(2) 経営と教学との連携に係わる実態の類型化とその特質、管理運営、組織論—法人本部の機能、大学全体戦略と部分戦略、全学と学部、経営・教学の一元的政策の策定、政策統合機能の類型、管理運営システム（タイプ別による特色の分析、評価など）

(3) 上記との関連—大学職員論、SD、事務組織論、大学管理者論、リーダーシップ論。

## 研究方法

①全国の大学法人に、経営実態調査を、アンケート方式により実施する。とりわけ理事会運営の基礎的情報とともに、政策の立案や調整、遂行を実際に担っている機関やシステムの実態を出来るだけ明らかにする。また、私立学校法改定が私学の経営改革にどのような影響をもたらしたか、新私学法施行後初の全国調査として分析する。

②いくつかの特徴的な大学を個別訪問調査し、経営や管理運営、政策の策定と執行システムの実態をつかむとともに、そこに共通する経営システムの望ましいあり方や教訓、評価軸、また課題を探る。

③大学事例調査は参加可能な方全員で実施し、また、アンケート調査結果の分析を共通の基礎として活用しながら、各自で設定したテーマに基づき、論文としてまとめる。テーマは、プロジェクトの基本目標に基づき、各自の関心や研究・実践上の必要性を考慮して設定する。

## 研究のまとめ

各自の論文並びにアンケート調査、分析報告、各大学の訪問調査報告等を、最終的にプロジェクト研究成果報告集としてまとめ、発刊する。

## 各プロジェクトメンバーの当初の研究テーマ

篠田道夫「経営システムのあり方と評価基準の検討—経営戦略とその推進体制、理事会運営、管理運営、事務組織、職員をめぐる課題」

坂本孝徳「私立大学における理事会機能の変容と課題」

佐野享子「大学職員のリーダーシップ開発に関する研究」—「学習の蓄積をもたらす仕事経験」の構造を明らかにする視点から—

羽田貴史「アメリカにおける理事会運営に関する文献翻訳並びに研究」（特にトラスステーションに関する理事会ハンドブックなどを中心に）

沖清豪「改正私学法下における私立大学の理事会の諸機能に関する基礎的研究—監査機能とその情報公開に焦点を当てて」

田村誠「大学における戦略経営のための管理運営システムに関する研究」

両角亜希子「私立大学の経営、ガバナンス確立に及ぼす財務構造、財務戦略の影響」

## 調査、研究活動の推進

1、大学訪問調査 大学への訪問調査は、以下の日程、概要で実施した。

静岡産業大学訪問調査 調査実施日：2005年12月2日

応対者：学長 大坪 檀、情報学部学部長 山田 登、情報学部教授・事務局長 大石 義、全学自己点検・評価担当課長 福住悦也

調査担当研究員：篠田道夫、両角亜希子

**桜美林大学訪問調査** 調査実施日：2006年4月21日

応対者：理事長・学長 佐藤東洋士、教学担当副学長・執行役員 大越 孝、財務担当副学長・執行役員 松本隆之、法人事務局長・執行役員 錦織達也、情報システム部長・執行役員 品川 昭、大学事務局長 佐藤 良、総務部長 川島英男

調査担当研究員：瀧澤博三、篠田道夫、坂本孝徳、沖 清豪、石井 稔

**東京造形大学訪問調査** 調査実施日：2006年7月14日

応対者：理事長 小田一幸、学長 白澤宏規、事務局長 山崎 仁、総務部長 石川長利

調査担当研究員：瀧澤博三、篠田道夫、坂本孝徳、沖 清豪、両角亜希子、田村 誠

**山梨学院大学訪問調査** 調査実施日：2006年7月21日

応対者：理事長・学長 古屋忠彦、法人本部長 三神廣俊、法人本部事務局長 川手千興、教務部長 香西敏器、法人本部事務局長次長 一瀬一史ほか

調査担当研究員：瀧澤博三、篠田道夫、坂本孝徳、沖 清豪、両角亜希子

**星城大学訪問調査** 調査実施日：2006年10月13日

応対者：学長 林 哲介、事務局長 今村 裕、総務部長 松田仁志

調査担当研究員：篠田道夫、坂本孝徳、両角亜希子

**広島工業大学訪問調査** 調査実施日：2006年11月17日

応対者：理事長・総長 鶴 衛、副総長 坂本孝徳、理事・法人局長・大学事務局長 東府義之、総務部長 稲葉昭憲、財務部長 杉岡 暹

調査担当研究員：篠田道夫、沖 清豪、両角亜希子、田村 誠

**大阪経済大学訪問調査** 調査実施日：2006年12月8日

応対者：理事・経営本部長 高橋 努、理事・教学本部長 東 正朗、総務部長 佐々木 繁、企画室部長 中元眞一ほか関連各課長

調査担当研究員：篠田道夫、沖 清豪、両角亜希子

**国土館大学訪問調査** 調査実施日：2007年6月8日

応対者：常任理事 南 克之、常任理事 瀬野 隆、法人事務局長 小谷正巳、教務部長 田代博司、総務部長 安西博見、財務部長 鈴木 優ほか

調査担当研究員：篠田道夫、両角亜希子、田村 誠

**女子栄養大学訪問調査** 調査実施日：2007年6月15日

応対者：常務理事 山根正彦、総務部長兼企画課長 下地康雄

調査担当研究員：篠田道夫、坂本孝徳、沖 清豪、両角亜希子

**中村学園大学訪問調査** 調査実施日：2007年7月13日

応対者：事務局長 渡邊 章、事務局次長 宮元純孝、総務課長 村田 勝、庶務課長 浅見 充

調査担当研究員：篠田道夫、坂本孝徳、沖 清豪、両角亜希子

**福岡工業大学訪問調査** 調査実施日：2007年7月13日

応対者：常務理事・事務局長 大谷忠彦、財務部長 山下 剛、改革推進室課長 鶴崎新一郎、同課長補佐 張 盛、総務課長 山本修一、経理課長 川口敏弘

調査担当研究員：篠田道夫、坂本孝徳、沖 清豪、両角亜希子

## 2、経営実態調査アンケートの実施

2006年9月から10月にかけて、私立大学協会加盟校371大学を対象に、「私立大学における理事会の組織・運営・機能および役割などに関する実態調査」（設問項目およそ70項目）を、アンケート方式で郵送によって実施した。調査票の記入は、理事長ないし常任理事、事務局長のいずれかの方をお願いしたが、298大学から回答をいただき、回収率80.3%となった。

2007年3月28日、第1次集計結果を、項目ごとの結果解説とあわせ、実態調査速報としてまとめ、冊子として刊行、発表した。同3月28日に行われた、私大協会春季総会に配布、報告した。

## 3、アルカディア学報での報告

この間の大学訪問調査の概要を取りまとめ、『教育学術新聞』アルカディア学報欄に、プロジェクト代表・篠田道夫より報告を行った。掲載日、タイトルは以下のとおり。

- 2006年4月19日 「私学経営改革の課題－戦略の策定とその推進」
- 2006年11月8日 「政策の全学浸透による改革－訪問調査の事例から」
- 2007年2月28日 「長期計画の策定と推進体制－戦略経営の確立に向けて」
- 2007年7月25日 「個性ある教育を担う経営－経営と教学の連携体制の構築」
- 2007年10月10日 「PDCAの全力的定着－政策・予算・実践・評価のサイクル」

## 4、公開研究会の開催

プロジェクトの直接の成果発表ではないが、2006年3月29日、第27回公開研究会「私学経営のこれから」が開催され、訪問調査の事例も踏まえながら、篠田道夫より「私大経営の改革と職員のプロフェッショナル化」と題して報告を行った。このほか、佐藤東洋士桜美林大学理事長・学長、福井有大手前学園理事長から、それぞれの大学における経営実践を踏まえた講演が行われた。





# 1 「私大経営システムの分析」に基づく戦略的マネジメントの構築

## —中長期計画による戦略遂行、その共通する原理と手法

研究代表 篠田道夫

### 1 戦略経営実現の視点からアンケート調査報告を読む

本調査は、私大理事会の組織・運営・機能及び役割を明らかにするため、理事長等に対しアンケート方式で行った。私立大学協会加盟校の全面的な協力により、傘下 371 大学中 298 校、80.3%から回答を頂いた。踏み込んだ、煩雑な内容の設問に丁寧にお答え頂いたことに感謝したい。この内容を特に経営戦略の遂行という視点から見ていきたい。

#### (1) 法人の概要

私大協会加盟校は、比較的中小規模の法人が多いことから、回答いただいた法人の大学の入学定員も 500 人以下のところ約半数、1000 人以下となると 7 割強を占める。単科大学も 4 割を超えており、比較的小規模経営が多い。100 人前後の教職員数だとトップの目が届く範囲であり、経営がシステムや制度・政策を優先するよりも、人を軸として統治される要素が大きい。併設校も高校設置が 7 割強、短大 6 割、幼稚園 5 割と多く、高校や短大を母体に設立されているところも多いと見受けられ、設立時からの運営システムや慣例を重視した運営が行われるところも多いと推察される。理事長と学長の兼務は意外と少なく、約 2 割で、大学の日常運営は学長に依拠しているところや理事長、学長が協力して進めているところも多いと思われるが、この両者の政策や執行面での一致が求められる。現理事長が、創立者本人かその親族である比率は、4 割以上と高く、建学の精神を直接体现した経営が行われているが、それが経営システムや管理運営にどのような特徴をもたらしているかは、分析が必要だ。

#### (2) 理事会構成

理事の人数は、7 人から 14 人くらいの間が最も多く、学内理事が 4~8 人、学外理事が 3~6 人と、やや学内理事の比率が高くなっており、学内の実質統治を重視した構成になっていることがうかがえる。学外理事といっても、卒業生が 4 割と多く、元教職員が 3 割強、創立関係者が 15%と、大学の周辺で支援してくれる方が多く、また、地元財界関係者等企業・団体の役員の方を理事としている法人も 7 割近くあり、各大学を歴史的に支えてきた構造が読み取れるものとなっている。一方、学内理事は、学長はほぼ全員理事となっており、校長、園長もかなり高い比率で理事に任じられており、学校運営トップの経営参加はかなり進んでいる。これに対し、学部長理事は 14%、事務局長理事は 16%と学内各層の経営参加は、組織的には不十分のように見える。ただ、こうした充て職理事以外の教員理事を任命している法人が 7 割、同じく職員理事を任命しているところが 6 割あり、このような大学役職の経験者、退任者を起用することで、実質経営を行っているところも多いと思われる。専務理事や常任理事を置いているところも約半数あり、理事長の下で、分担して日常経営に当たる体制が構

築されつつあるといえる。

### (3) 理事会の運営

理事会の開催回数は、年数回の最低限の議事を審議・決定する形で運営されているところが約半数で多数を占める一方、年10回以上、ほぼ毎月開催をしている法人が3割程度あり、このふたつの傾向に分化している。理事会に如何なる役割を持たせるかは、各法人の考え方にもよるが、厳しい経営環境の中、経営方針の決定と執行に実質的な役割と機能を果たす方向で、理事会運営の改善を進めることが求められていると思われる。その点からは、経営を担うにふさわしい開催のあり方や回数の見直しも必要だと思われる。議事内容も、学部の改廃や経営戦略、経営計画、教育、研究計画に関するものが増えており、大学の具体的な戦略や改革・改善計画の基本方針を提起し、改革をリードしようとしていることが伺える。学内運営に実質的役割を持つ学内理事会の設置はほぼ6割で、小規模法人で理事長の直轄的な運営が行なわれているところを除けば、大多数の法人がこうした学内の日常経営システムを機能させている。理事長主催で、学長、常務理事、事務局長、指名理事等で構成され、月に何回か開催され、経営政策の具体化や執行に関わる意思決定や教学との調整機能、理事長補佐機能を果たしている。各種の議事に誰が主に影響力を持つかという設問に対しては、教員人事、学部・学科の改廃などは、理事長より学長、教授会のほうが強い影響力を持つことが伺える。理事長は、経営戦略全体には強い影響力を持つが、大学の教学改革の具体的な計画や人事への直接的関与は限定されている。ただし、通常の重要案件、つまり定められた定例的議事以外の実質的判断を要する案件は、常任理事会ないしは理事長のところで決済され、実際の日常経営統括が行われているといえる。理事の職務分担が行われている法人も約半数である。理事の職務を明確にし、政策や事業の担当責任者を特定しながら、事業目標の達成に向けて、執行体制を確立するのは重要だと思われる。理事が経営政策の決定とあわせ、その実現に直接の指揮権を発揮し、関与していくことは、今日の厳しい環境の中で求められるひとつの方策であるといえる。

### (4) 中長期経営計画の策定

中長期経営計画を策定し、それに基づいた運営を行っている法人は、25%、4分の1である。国立大学の全法人が中期構想、中期計画に基づいた運営を開始している中では、やや少ないともいえるが、策定中や検討中も入れれば、約8割の法人が何らかの形で計画策定の準備を行っており、また検討を進めていることとなる。長期ではないが、年度の事業計画を策定しながら進めている法人も多数ある。小規模法人も多いことから、政策や計画を文書で作成し、確認しながら進めるというシステムになっていないところもあると思われる。政策の原案策定部署、つまり実質政策の提案母体は、担当の事務部署19%、担当の委員会18%、法人事務局長13%、担当理事11%の順だが、担当事務局や法人局長をはじめ、事務局が原案策定に教員組織より深く関与し、政策立案のための調査、分析を行い、また新規事業等の企画を行っている点は重要だ。事務局の役割の拡大とともに、職員の専門的な知識や問題意識、政策形成力量が、大学の将来計画のレベルを決める重要な要素となっている点に留意する必要がある。計画の内容は、財政計画や施設計画などが比較的多く、学部学科の改組計画や教

育改革（教育内容や方法など）、就職対策や学生募集計画、研究戦略等の項はやや少ない。とりえずハードの計画に重きが置かれ、大学改革そのもの、ソフトの改革はやや遅れているというのが現状のようだ。実現すべき戦略目標を明確にした、総合的、年次的な計画策定が課題となる。中長期計画策定の効果としては、法人と大学が共通の目標に向けて、年次的・計画的に重点課題を明確にした運営がはかられ、また、教職員間でも大学運営についての共通理解が前進したなどが上げられている。計画の到達度評価を行っている所が、半分近くある一方、全くやってないところも52%あり、総括に基づき、改善課題を明確にしながら、次の目標に迫っていく取り組みの確立が、いっそう求められている。

#### （5）その他の経営、運営上の課題

経営情報の公開も、定められた基本情報に限っては、8割以上の法人で何らかの形で取り組まれており、ディスクロージャーは進みつつあるといえる。しかし、刊行物やホームページで積極的な公開を行っている所となると、情報項目にもよるが、3分の1以下に落ち込む。透明性を高め、大学を取り巻くステークホルダーに信頼感を持って協力・支援を取り付けるためにも、いっそうの情報公開をベースとした運営の前進が必要だ。

経営と教学の政策統合、政策調整組織も、約半数の法人で設置され、経営・教学の一体的な運営に努力されている。政策調整会議の構成は、理事長、学長、事務局長の三者が軸になって運営されている。また、理事会そのものが、この機能を担っている法人も一定数ある。戦略と計画に基づく全学的運営を考えると、経営の先駆的な政策策定とあわせて、教学や事務局も含む目標の共有と実践の統一が求められ、この点でも、こうした組織の重要性は高まっていくものと思われる。

法人事業の評価や改善に、監事の果たす役割は大きいものがある。常任幹事や監査室を置くところも、まだ実数は少ないとはいえ、徐々に拡大している。監査対象となる法人業務も、従来の財務運営中心から、私学法でも定められている法人事業全般、特に中長期計画や年度事業計画の遂行状況、教育研究の主要事業の到達状況などに徐々に拡大している。財務も含む法人業務全体が目標実現に向かって適切に機能しているか、改善課題は何か等も明確にする一層の監事機能の強化が求められている。

私学法改訂の法人経営への影響の設問では、法で定められた事業計画、事業報告書の作成や財務状況の公開などでは、著しい前進がある。理事会開催回数の増加や議事の充実、常勤理事や担当理事制の導入など、私学法改訂をきっかけに、徐々に経営改革、理事会運営の改善に取り組む法人が増えていることが伺える。経営の自立的な確立をひとつの狙いとした、私学法の改訂が、各法人が経営革新を進める具体的な契機となり、2010年に向け、正念場を迎える経営の確立に取り組まれることを願っている。

## 2 戦略経営の実践に取り組む大学マネジメント事例

こうした全体データの分析を念頭に、実際の大学現場における戦略遂行の実例を見てみる。私学高等教育研究所の「私大経営システムの分析」チームでは、経営の実態を直接見聞すべく、大学訪問調査に取り組んできた。以下、その中から、基本政策を軸とした運営を進めてい

る何件かの事例を紹介したい。

### (1) 戦略を実践にまで結ぶ — 大阪経済大学

大阪経済大学は、経済学部、経営学部、経営情報学部、人間科学部を持つ学生数およそ 7500 名規模の大学だ。「自由と融和」を建学の精神とし、教育理念として「人間の実学」を掲げ、豊かな人格形成とよりよい社会人・職業人の育成を目指し、特色ある実践的な教育を展開してきた。

創立 70 周年 (2002 年) を「改革元年」と位置づけ、「第一次中期三ヵ年計画」(2003 年～05 年) を策定した。その柱を、①理論と実学の融合教育の確立、②地域社会、企業社会、国際社会に開かれた大学づくり、③人文・社会科学系の COE を目指す、などに置いた。教育・研究改革から学生募集や就職、学生生活支援、地域との連携、施設・設備計画から管理運営・組織改革、財政・人事計画までを網羅する 12 の大項目、101 の小項目から成る具体的計画を作り、その実践を進めてきた。とりわけ職業人育成を重視し、キャリア・サポートシステムの構築を進め、またビジネス情報学科、ファイナンス学科、ビジネス法学科の新設など、最先端の実学教育の充実を進めてきた。

2006 年度から、新たに「第二次中期計画—教育力・就職力・研究力・経営力の強い大学を目指して」(2008 年まで) を策定した。その優れた点は、そのタイトルにもある通り、実現すべき大学の目標を端的に示し、さらに、そのための政策、計画を事業計画や教育システムとして具体的に提示している点だ。しかも、2012 年、創立 80 周年までの大学ビジョンも合わせて提起し、大学構成員に、教育理念—長期ビジョン—短期計画の全構造が具体的施策を伴って理解される内容となっている。そして、その推進のための理事会改革、大学運営の改善、職員参加や人事制度改革、教員評価などにまで踏み込んで、改革に実効性を担保しようとしている点や、年度ごとの「運営基本方針」を定め、実行計画としている点などが、優れた特徴となっている。

政策の策定と推進を担う理事会は 18 名で構成されるが、うち理事長を除く学内者は 11 名 (教員 8 名、職員 3 名) の構成で、学部長理事制をとっている。大学教学部門、事務局の責任者を網羅した構成となっており、現場の実態を踏まえた政策の策定とその実際の遂行に責任が負える構成になっている。経営事項はもとより、教学の基本事項も全て理事会審議で一義的に処理、調整することができ、経営・教学が一体となった、迅速な意思決定と執行が可能な仕組みとなっている。理事は、課題別に担当・分担がはっきり設定され、責任と権限を明確にした業務遂行が行われている。大学機構も学部審議を基礎に、全学事項は大学評議会で決定するシステムになっている。事務局は、事務局長の下、経営本部、教学本部に分けられ、本部長の下、学生部長、教学部長、入試部長等は職員が担い、執行機能はできる限り職員組織に権限委譲するやり方だが、教授会組織としての各専門委員会と連携して、教職一体で仕事が進められている。

### (2) 中長期運営大綱を軸に — 広島工業大学

学校法人鶴学園 (広島工業大学) は、小学校、中学校、3 つの高等学校、大学 (3 学部)、大学院を持つ、8000 名規模の総合学園である。建学の精神に「教育は愛なり」、教育方針に

「常に神と共に歩み社会に奉仕する」を掲げ、こうした理念、目標を実現するため、「中長期運営大綱」（平成18年度～27年度）が制定されている。ここでは、①特色ある教育の実現、②各学校の連携・協力の強化、③教職員の意識改革と研修の充実、④財政基盤の確立、の4つの柱を掲げ、その実現のための5つの計画を策定している。第一に、教育の特色を明確にした「鶴学園ブランド」の創出、第二に、教育の質の向上を核とした大学教育の改革で、新分野の学部創設や異分野との融合を目指す学科の設置も進め、女子学生比率も高める。第三に、小学校からの「12年一貫教育」の実現により、旧来の6・3・3制度にとらわれない独自のカリキュラム体系を創出し、県内外で卓越した教育を作り上げる。第四に、社会的な要請の変化に対応した専門学校、高校の再編、第五に、キャンパスの計画的な整備を提起している。

優れているのは、この中長期戦略を具体化するため、年度運営計画（事業計画）を策定し、実行計画や予算編成に落とし込んで、その実現を図っている点にある。7月の運営計画概要の提出に始まり、その理事長総括作業、予算編成方針の立案、理事長予算査定を経て、運営計画と予算を確定し、その実施状況について事業報告書として取りまとめるPDCAサイクルを年間スケジュールとして確立している。

この推進の中核は、鶴衛理事長をトップとする理事会であり、去年は理事会17回、評議員会6回が開催されている。理事は現在12名であるが、学長・校長等の各教学機関の代表者が半数を占めており、理事会が、中長期計画や各学校の教学改革も含む年次の運営計画の立案、執行管理機関として実質的な役割を果たしている。また、日常的経営業務の執行にあたっては、理事長を座長に「朝のミーティング」を、基本的に毎日、9時15分から1時間程度行っており、副総長、学長、事務局長や関係者が出席している。ここで、全ての経営業務、教学の基本事項などが協議され、様々な情報交換が行われるため、煩雑な学内の会議を省いて、迅速な意思決定や執行が図られる。また、教授会、大学協議会等の教学機関の会議にも、基本的に、理事長、副総長は毎回出席することになっており、経営・教学の連携が、実質的に図られる仕組みとなっている。

### （3）4つのコンセプトを推進する — 山梨学院大学

山梨学院大学は、「個性派私学の旗手」をキャッチフレーズに、地方にありながらブランド確立のための戦略を明示し、着実に実行してきた。経営の4つのコンセプトを掲げ、「良質な教育サービスの提供」「ネットワーク展開による新しい教育システムの展開」「地域連携と生涯学習事業の開発」「カレッジスポーツの更なる振興」などの重点事業に積極的に取り組んできた。特にスポーツにおいては重点育成サークルを指定して多額の投資を行い、全国的な知名度を上げる活躍を作り出した。最近ではロースクールや小学校の設置、商学部を現代ビジネス学部リニューアルするなど積極的な事業展開を行っている。また、短期大学を中心に特色・現代GPを3つ獲得しており、これも地方短大としては全国屈指の成果だと思われる。この原動力に、古屋忠彦理事長・学長の強いリーダーシップがある。

「学園づくりの目標」を具体化するために毎年度の「運営方針」「事業計画」を立案、これを理事長・学長が直接全教職員に向かって、1月の「新年祝賀式」と4月恒例の「辞令交付式」で説明し、徹底を図っている。この運営方針等は、法人本部長と事務局長による全学の

諸機関、部課室のヒアリングをもとに取りまとめられる。さらに、予算査定は理事長が陪席し、目標の実現に向け事業が適切に具体化されているかの確認を行っている。

理事会は定数7名（常勤3、非常勤4）、評議員会は定数15名（学長、法人職員4名、学識経験者8名、卒業生2名）となっている。年度方針を遂行する管理運営組織として、運営協議会、行政職代表者協議会、教学事務連絡会議があり、それぞれ規定が定められている。運営協議会は、大学、各学校の役職者、事務局幹部によって、行政職代表者協議会は、事務局の課長以上の役職によって構成され、毎月1回開催される。いずれの組織も年度方針の徹底と重要事項の審議、方針の具体化を図ると共に、政策の遂行に現場からの意見を反映させることを狙いとしている。また、職員の自己申告書に基づき、全職員に対し法人本部長、事務局長による面接を行い、業務方針の浸透や業務の到達状況の評価を行っている。

#### （4）「方針管理制度」の大学への応用—静岡産業大学

次に静岡産業大学のマネジメントを見てみる。静岡産業大学は平成5年に設立され、経営学部と情報学部を持つ、2200人規模の比較的小規模な大学だ。大坪学長は、米国ブリジストンの経営責任者などを経て2000年4月に学長に就任し、専門のマーケティングや経営戦略をうまく大学運営に取り入れ、改革を進めている。

大坪学長は、厳しい環境の中での大学再生には、戦略の再構築が不可欠だとし「静岡産業大学の理念とミッション」を提起した。教育に特化した新しい大学モデル作りを掲げ、授業料に値する教育の品質を問うと共に、教員にそのための教育のプロへの変身を求めた。戦略は、大学全体の行動の長期の基盤をなすものであり、建学の精神を誰でも解るように、達成目標として具体的に示し、構成員に伝達し続ける必要がある。そして、それに基づき年度ごとの学長方針、学部長方針を立案、提示する。

しかしここまでは多くの大学でも行われているが、優れているのは、この方針の達成度報告などフィードバック体制、コミュニケーションシステムを整備した点だ。学長用、学部長・事務局長用、委員会用、教員・職員用に作られた報告書の書式は、分担された課題の遂行状況をチェックすると共に、実践にあたっての問題点や課題、提案や要望、工夫、私の貢献策などをも記載するようになっている。「方針管理制度」と総称されるこれらのシステムは、掲げた戦略を適切に具体化し、推進する上で極めて重要だと位置づけている。すなわち、学長方針などでテーマごとに執行責任者を明確にし、その進捗状況を月次、4半期、年次でチェックすると共に、積極的に提案やアイデアを組織している。さらに重要なのは、これらの報告書を1冊にまとめて閲覧、配布することによって、情報の公開と政策・方針の共有を図っている点である。

また、大学運営においても、教授会の性格を審議機関として明確にしつつ、方針の具体化に当たっては、委員会機能を重視し、また重要なテーマについては特別な委員会を組織するなど、委員会審議を活性化させている。正規教授会は短時間で終了するが、全教員を実質的な議論に巻き込む、参加型の運営で政策の具体化をはかり、実効性を担保している。

#### （5）PDCAサイクルの全学的定着—福岡工業大学

福岡工業大学は、工学部、情報工学部のほかに文系学部である社会環境学部も設置され、

およそ 4200 人の学生が学ぶ。この学園の経営を特徴付けるのは、明快な経営戦略（マスタープラン・MP）の策定と分野別にアクションプログラム（AP・年度事業推進計画）への具体化、その実現の裏づけに一般予算とは別の特別予算を編成、進捗管理、評価を実績報告会、成果発表会などの形で行っている点だ。まさに、PDCA サイクルを戦略の遂行のみならず、教学改革、事務改革のツールとして教職員が使いこなし、独自のやり方で学校運営の基本サイクルとして全学的に定着させている点にある。経営理念として掲げる「For all the students—全ての学生・生徒のために」とその推進のための標語「Just Do It（すぐ実行する）」のプレートは全管理者の机に置かれ、常に業務の基本に立ち返り、改革を恒常的に推進する精神を表している点で、この学園の経営を象徴している。

1998 年からスタートしたマスタープラン（MP）は、3 年ごとに更新され今年から第 4 次計画として新たに始まった。戦略の柱は 5 つ、①広報・募集活動の強化による志願者増、②丁寧な教育による教育付加価値の向上、③特色ある研究の展開による学園のステイタスアップ、④就職支援の充実による学生満足度の向上、⑤財政基盤の強化と組織の活性化による計画の実現である。簡潔に募集力、教育力、研究力、就職力、経営力と表現している。これを「戦略マップ」に落とし込み、経営理念、経営目標、経営戦略が一覧できると共に、この実現のための具体的な施策を教学組織別、部課室別に示している。この改革の羅針盤ともいえるマスタープランは、学園を構成する理事会、教学、事務局、各学校の代表者によって時間をかけて議論され、とりまとめられる。会議は全てオープンで、議事録も Web 上で公開され、構成員以外からの提案や意見も積極的にとり入れる場を持っている。この議論の過程こそが、現状や課題、改革方向を全学が共有し、一致するための、大切な時間と位置づけている。こうして全学一致で作られられた MP は、全学の諸機関の 3 ヶ年の目標となり、あらゆる組織を拘束する。そして、その実現のために各組織ごとに実施計画（AP）が作られ、審査会で目標との整合性や効果等について評価、検証を受けた上で特別予算が組まれる。逆に一般予算は、一定の圧縮率をかけ、削減を計画的に行っている。このように、MP—AP—特別予算の流れで実行計画に落された事業は、「AP 中間報告会」「AP レビュー報告会」「成果発表会」など年何回か、事業の進捗状況や到達状況を報告する場を設けて、成果や問題点を明らかにし、次年度の改善につなげている。PDCA を年間のスケジュールとして確定すると共に、教員（教育事業）も巻き込んでこのサイクルを定着させている点が優れている。

こうした本格的な経営改革が成功した背景には、理事長を中心に学長、校長の強いリーダーシップがある。それは教学組織の意見を丁寧に汲み上げ、現場各層からの積極的提案を生かしながら先見性のある目標にまとめあげ、そして一旦確立した計画は、確実に、厳しく実行を求める点に特徴がある。そしてこの推進を支える中軸に、1990 年代後半より行なってきた企業経験者の中途採用と幹部登用による人材強化策がある。また、政策を軸とした運営を実務上担う中核組織として、法人事務局（長）直轄の改革推進室の役割も大きい。よく練られ、調査された政策原案の準備なしには、民主的な議論の積み重ねだけでは、抜本的で先見性のある政策立案は困難だからだ。同様の機能は、大学教学改革においては、教務部（長）直轄の教育改善支援室が、研究推進の分野では産学連携推進室が果たしている。また機関運営を政策的に支えるものとして理事長主宰の経営懇談会（常任理事、学長、校長等）と学長主宰の運営協議会（学長、常務理事、教学役職者等）の 2 つの組織が大きな役割を果たして



いる。この2つは決定機関ではないことで自由な発想による長期的視点での議論を可能にすると共に、経営・教学関連課題の実質的一致を通して、学園・大学の一体的運営を担保している。

こうしたシステム全体によって、ボトムアップを重視した運営方法を取りながらも、強固な経営戦略を確立し、全学をあげて実践することができる、この学園独自の強い運営体制を作り出している。

#### (6) 政策の策定・推進機構の整備—日本福祉大学

日本福祉大学でも1990年代から、長期計画を策定し、それに基づく運営を行ってきた。本学が全学のビジョンや長計を重視する理由の第一は、大学の目指す基本方向を指し示す、明確な旗印を掲げ、全学一致を作り出す点だ。大学のような教育事業体では、ベクトルの一致なしには改革への力の集中は困難だ。第二には、即効性に欠ける教育・研究改革を基礎に、困難な社会的評価を獲得するには、単発のイメージ作戦では無理で、目標実現への総合的施策や年次計画が欠かせない。さらに第三には、政策重点を明らかにして資源の重点投下を可能とすることにある。

2000年から5カ年計画で取り組まれてきた本学の長期計画の柱は以下の5点だ。第一は「人間福祉複合系」の大学づくりだ。人間福祉を核に、学部、学問を複合させ「福祉経営学部」「人間福祉情報学科」などを作ってきた。第二はインターネットを使った通信教育学部の設置など生涯学習型の学園建設だ。社会人市場への参入と共に、通信・通学融合の新たな教育システム創出に挑戦している。第三は地元知多地域や多くの自治体等との社会連携事業を核とする社会貢献型大学建設だ。自治体との友好協力協定の締結なども進めている。第四には全国トップに立つ「社会福祉士」合格など福祉マインドを持った専門人材の育成、そして第五には人事・財務の構造改革の推進である。これらの取り組みが5つのGP獲得など特色ある教育作りの原動力になってきた。

こうした戦略の一致や政策の具体化のためには、経営と教学、トップと現場の間での意思疎通が不可欠だ。本学では経営・教学機関の間に恒常的な政策統合、政策推進機関を置き、テーマのレベルに応じてその一致や具体化を推進している。さらに大学としての単一的意思決定組織も重要で、代議制で学部を統合する「大学評議会」がその役割を担う。また、理事会の強化、執行体制の整備も課題となる。本学は2003年度より「執行役員制」を新設した。これは、理事会決定の執行に責任を負いきる体制を強化するため、拡大する事業分野を適切に分担し、実効性のある執行管理を行う点にある。執行役員の個人責任を重視した運営を強化し、事業執行から収益管理まで一貫した責任体制を構築することにより目標遂行を目指している。また、政策の実現には、現場において市場とニーズに向き合う職員のプロフェッショナル化が欠かせない。戦略遂行を担う職員の開発力とマネジメント力量の向上もまた、大学の経営力を左右する要となっている。

#### (7) 国立大学の戦略遂行システム

最後に、国立大学法人の戦略遂行システムについて見てみる。国立大学は法人化により、中期目標・中期計画に基づく取り組みが始まった。4年後には運営交付金に反映される評価

が行われる点で、真剣な実践が問われる構造となっており、国立大学が一斉にこうした戦略に基づく改革を始めたことは、悔りがたい力を持つ。しかし、これらが最終的に目標を達成するためにはいくつかの条件が必要だ。第一はこれらの政策が全学に共有され、構成員の活動の指針として機能しているか、第二は財政や人事がその目的実現に向かって統制されているか、第三は改革を決定し、執行する経営体制や管理運営機構が機能しているかなどである。

第一に中期目標が全学の旗印として機能するためには、構成員の知恵を集め、実効性のある機関で決定し、主要課題に誰が責任を負うのかの明確化が欠かせない。東大の佐々木前総長は、「各法人の経営力を左右」する具体的課題での改革推進には『憎まれ役』を担う人材がなければ極めて困難であり、私の体験によれば、細部の議論になればなるほど執行部の評判は芳しくなかった」（日経新聞）と述べた。総論は賛成だが各論になるとなかなか一致できない。方針・計画の目的達成には「憎まれ役」、すなわち最後までその計画の実施に責任を負いきる経営人材が不可欠だ。

第二は改革推進型の財政運営の確立である。割り振り形の予算配分から政策目標の実現にシフトした重点型になっているか。そもそも、そうした財源を生み出す上で、一般的な経費削減から本丸である人件費削減へ、財政指標に基づく収支管理に進んでいるかという点だ。天野郁夫氏は、中期目標の達成にはその基礎となる経営計画の策定が必要だと提起した。目標の達成には必ず「人、もの、金」の裏づけが必要だ。しかし右肩下がりの時代、財政・人事の課題は、削減や合理化が避けがたい。利害や既得権が絡み、抵抗も大きいのが、これを避けると全体政策の実現は腰砕けとなる。

第三は経営、管理運営システムである。法人化により、学長は法人の長となり、役員会は、学部学科の再編に決定権を持つ（法人法11条の2）など、学長の強い権限確保と法人機関の専決領域の拡大が進んだ。トップ機構は整備されたが、その政策をどう現場と接合するか、いくら迅速な決定が出来てもそれが教学や事務の現場に貫徹されねば意味がない。これまで大学運営を実質担ってきた教授会や部局の関係を含め、この接合の具体論が問われている。例えば学部を束ねる位置にある教育研究評議会が如何なる実効性のある役割を担いうるか、ボトムアップとトップダウンの結び目にいる機関の役割がきわめて重要だ。そして、これらは私学の経営改革にも共通するテーマだ。

#### （8）これらの大学に共通する戦略型経営の基本的特徴

以上いくつかの大学の経営システムについて見てきたが、これらの大学に共通する特徴をまとめると、**第一**に、それぞれやり方に違いはあるが、戦略や計画が明確に定められ、それに基づく大学運営が行われているという点である。広島工業大学の「中長期運営大綱」、大阪経済大学の「中期三ヵ年計画」、山梨学院大学の「経営コンセプト」、福岡工業大学の「第4次マスタープラン」さらに日本福祉大学の「学園ビジョン・中長期計画」など、いずれもミッション実現のための計画を策定し、それを要とした運営を進めている。しかも、伝統や特色、強みを生かしながら、実現すべき中心テーマを明確に設定し、そこに力を集中するコアコンピタンスの考えに沿った運営に取り組まれている点は重要だ。ここにトップ（集団）の強いリーダーシップがある。

例えば、大阪経済大学や福岡工業大学では、中期三ヵ年で実現すべき主要課題を端的に提

起すると共に、その背景となる教育理念や長期ビジョンを明らかにしながら、その実現のための重点計画を設定している。まさに、MOST（使命・目的・戦略・戦術）を踏まえた設定となっている。そして多くの大学が、上からの一方的な戦略の提起ではなく、各部局からの提案やヒアリングを積極的に組織し、現場の課題を政策に生かすことによって、トップダウンと共にボトムアップを取り入れた運営をしている点に特徴がある。その点で、戦略と業務を結びつける中堅管理者の役割は極めて重要だ。また、それらの基本計画を策定するにあたって、調査・原案作成を専門的に担う企画部門の事務組織、あるいは政策立案のための委員会組織を持っている。内外の環境や自大学の現状を分析すると共に、優れた他大学の事例を調査（ベンチマーク）し、客観的な事実に基づき、トップが提起するビジョンを現実計画に練り上げる役割を担っている。

**第二に**、戦略を実際の実行計画に落とし込み、業務遂行計画や教育改革に具体化する仕組みを持っている点である。戦略重点課題が、学部ごとの教学計画に反映され、年度ごとの事業計画として到達目標が示され、それが予算編成方針や重点事業予算にも反映される。また予算査定も最終段階では理事長自らが関与し、重点目標の実現のチェックや、逆に廃止・縮小すべき事業の最終判断などを行い、選択と集中、リストラクチャリングの機能を果たしている。またいくつかの法人では、この年度重点課題を、個々人の業務課題に連結させ、分担責任を明確にして事業推進を図る目標管理制度を取り入れ、また教授会の教育計画や教員の教育活動にも反映される仕組みを持っている。政策を全学に広め、全教職員が分担して課題を遂行し、目標実現に迫る工夫がなされている。そして年度終了後には、到達点、課題を明らかにした事業報告書が取りまとめられる。また福岡工業大学のように「中間報告会」「成果発表会」などを行って、計画作りから実践・総括にいたる PDCA サイクルが機能する運営を作り出し、あるいは意識的に年間スケジュールとして設定し進められている。

**第三に**、こうした戦略遂行にとって重要なのが、政策の具体化と推進を担う組織運営のあり方だ。戦略目標の実現における理事会責任を明確にし、教授会、事務組織が一丸となって実践する仕組みを作り上げる努力を行っている。ミッションや改革目標を全学に浸透させるため、トップ自らが直接教職員に語りかける場を、学内諸会議以外に研修会、新年祝賀会や辞令交付式などいろいろな形で設定している。また、政策を具体化し推進するための常務会、常務理事会、執行役員会、経営本部等がほぼ毎週開かれている。こうした日常経営執行業務を理事会が直接担っている所もあり、そこでは理事会が毎月あるいはそれ以上開催され、経営の実質責任を負った運営がされている。理事の役割分担も具体的課題に沿って明確化されており、権限と責任を曖昧にしない運営が行われている。

**第四に**、経営と教学の政策一致、協力体制の構築も重要な課題だ。理事長が学長を兼ねたり、理事会に教学役職者を加えたりして一体運営を図っている。日本福祉大学では、「学園戦略本部」など恒常的な政策策定組織が機能しており、広島工業大学などでは毎日の朝のミーティングで理事長、学長が懇談する、毎回の教授会に理事長が出席するなど、経営・教学の認識一致に努力している。経営と教学が共通の基本目標を掲げ一体で運営されることが、全学が力を合わせて改革に取り組める源となっている。

また、教・職役職者を集め、方針を徹底するための教学部門長会議、運営協議会、行政職代表者協議会などが、ほぼ月例で定期的で開催されている。これらの会が、決定した方針を

現場に具体化する役割とあわせ、学内各層の意見を吸い上げ、議論する場としても機能している。山梨学院大学では事務局長等が毎年、部局や全職員面談を行い、大阪経済大学でも職員組織からの活発な提案に基づく運営に努めるなど、現場からの提起を重視しながら政策の全学的推進を図っている。

**最後に**強調したい点に、大学行政を実務上担っている職員の役割とレベルの向上がある。いずれの大学も教員・職員の協業を重視し、大学の運営に積極的に職員を参加させ、職員の活性化とその提案を生かす運営に努められている。

大きな政策の実現は、トップ層の決断とリーダーシップによるところが大きいのが、これを構成員の知恵も生かし、ボトムアップを重視しながら現実的な政策としてまとめ上げ、全学浸透を図り、教職員を組織して実践に結び付けているところに、これらの大学の改革推進の原動力があると思われる。政策と計画を共有し、教育改革、業務計画、予算にまで貫き、またその到達を年度ごとに評価、改善しながら、掲げた目標への到達を図る戦略的マネジメントの実現を目指している点で、共通の特徴を持っていると思われる。

### 3 戦略経営確立の主要な柱と評価基軸

それでは戦略経営の確立のためには共通の基準や枠組みがあるのか。まず大学評価・学位授与機構、大学基準協会、日本高等教育評価機構の3つの評価機関の、特に管理運営に関する評価基準から見ていきたい。

#### (1) 評価機関の管理運営評価基準

**大学評価・学位授与機構**では、基準の11に管理運営の項を置いている。主要な点を引用すると「①管理運営のための組織が…大学の目的達成に向けて…適切な規模と機能を持っているか、②学長のリーダーシップの下で効果的な意思決定が行える組織形態になっているか、③学生、教員、職員…学外関係者のニーズを把握し、適切な形で管理運営に反映されているか、④管理運営に関する方針が明確に定められ、…諸規定が整備され…、構成員の責務と権限が明確に示されているか、④自己点検評価が行われ、…結果が広く公開され…外部者の検証が行われ、…フィードバックによる改善のための取り組みが行われているか」などとなっている。管理運営組織の目的達成のための適切な機能、効果的な意思決定、リーダーシップの発揮、学内外のニーズの反映、評価と改善の仕組み等、主要な柱が、一般的ではあるが示されている。

**大学基準協会**も同様に「理念・目的の実現のための民主的かつ効果的な意思決定、学問の自由等への十分な配慮…規定に従った、公正かつ妥当な…運営を求め」ている。その上で、管理運営の項では、特に教授会や学長、学部長の役割を重視し、「教育課程や教員人事に教授会が果たしている役割」「学部教授会と評議会の役割分担」「評議会等全学機関の権限内容とその行使の適切性」「学長や学部長権限とその適切性」「学長補佐体制の構成」「教学組織と理事会との間の連携、分担、権限委譲等の適切性」「管理運営への学外有識者の関与の状況」等となっており、特に学長、学部長、教授会権限に留意した評価項目となっている。

この2つの機関に共通するのは、経営組織、法人の体制や運営の評価が設定されていない

点である。この点で**日本高等教育評価機構**は、「大学の管理運営が機能的に行われるためには、大学設置者である法人等の組織運営体制、運営方針が明確でなければ」ならないとしている。基準 7、管理運営の項に定める 3 つの基準項目では「①大学およびその設置者の管理運営体制の整備、②管理部門と教学部門の適切な連携、③自己点検・評価等の結果の運営への反映」が定められて、特に「設置者の管理運営体制が整備されており、適切に機能していること」が評価の視点として重視されている。

以上の 3 機関の評価の基本点を見てみると、どちらかという、政策の立案と効率的で迅速な意思決定に基づく執行体制の強化というような機能の向上よりは、規定に基づく厳正な運用を求める内容がより多く見受けられるが、「学長のリーダーシップの下での効果的な意思決定」（大学評価・学位授与機構）、「個性ある学長の選任を可能ならしめるような学内条件の整備」（大学基準協会）など、トップのイニシアティブを重視する項目も設定されている。

## （2）学校法人活性化・再生研究会の経営チェックリストに見る経営確立の基準

次に、同じく戦略経営の基本軸を考える上で添付の学校法人活性化・再生研究会の中間まとめの経営チェックリスト（資料 19 p）をご覧ください。構成は、7 項目で、1.理念・戦略、2.経営体制、3.財務、4.組織、5.人事、6.教学、7.学生となっており、社会連携・社会貢献などが抜けているともいえるが、経営戦略を構成する基本項目は網羅されている。この骨格で経営が展開されれば、経営確立に有効であることは間違いないが、その上で、この間の調査を踏まえ、私なりの評価また補ったほうが良いと思われる点を指摘しておきたい。

### 1、経営理念・経営方針

1、の問 1～問 4 でまず強調されている戦略、ミッションやビジョン、経営理念や経営指針の設定は、きわめて重要な点であり、経営の出发点である。（ただし、この並べ方や内容のダブリは整理がある。）問題はここから先で、まず第一に政策そのものが内部の到達点や評価、問題点や改善点を正しく反映したものとなっているか、ニーズや市場動向に対応し、内外の環境分析や他大学調査、ベンチマークを踏まえた先見的で総合的な施策になっているかという点だ。第二はその政策の具体化という点で、やはり年度の事業計画や業務方針、予算編成方針に反映されていなければ、戦略やビジョンは絵に書いた餅になってしまう。また戦略を調査立案する企画関連の専門組織の設置や、政策を具体化し執行する学内の実行組織の設置、理事会、教学、事務局の政策の策定や具体化にかかわる調整機関の設置など、戦略を軸とした運営を保障する管理運営機構の改革も欠かせない。問 5 で経営理念の教職員への周知が上げられているが、逆に、問 6 の情報のキャッチや問 7 の市場動向の把握との関係で、こうした情報を持つ現場からの提案や意見、情報の下からの流通の重視、すなわちビジョンのトップからの提起とともに、適切なボトムアップの機能や各分野への権限委譲と自立的・自覚的な業務遂行なども、重視すべき点だ。

### 2、理事会等

2、の理事会の問 8～問 10 の理事会運営の強化は、具体的な改善項目は他にいろいろ挙げられるとしても大切な点だ。問 11 の予算の厳格な統制は重要だが、何を基準に統制するかという点では、戦略や重点事業に基づく予算編成であり財政計画なので、この点の強調は、3 の財務の前提としても位置づけられるべき点だ。

経営に関するチェックリスト(例) — 再生研の中間まとめから —

1. 経営理念・経営方針

問1	法人の進むべき方向を戦略として持っているか	
問2	ミッションやビジョンは明確に提示されているか	
問3	明文化された経営理念を持っているか	
問4	経営理念に基づいた経営指針が作成されているか	
問5	経営理念は全教職員に周知されているか	
問6	経営環境変化に関する情報は速やかにキャッチされているか	
問7	社会のニーズの変化など市場動向を把握しているか	

2. 理事会等

問8	法人としてのガバナンスが確立されているか	
問9	経営責任者のリーダーシップが発揮されているか	
問10	理事の執行体制と理事会の監督権限が十分機能しているか	
問11	理事会において厳格な予算の統制が行われているか	
問12	理事の業務及び財産の状況についての監査機能が発揮されているか	
問13	評議員会のチェック機能が発揮されているか	

3. 財務状況の把握

問14	過去3年間の帰属収支差額はプラスとなっているか	
問15	人件費比率が上昇傾向にないか	
問16	借入金に依存した財務体質になっていないか	
問17	長期的な資金繰りに問題はないか	
問18	月次試算表等を作成し、キャッシュフローの動向を把握しているか	
問19	経営計画について毎月予算実績の検討を行っているか	
問20	内部監査機能は有効に機能しているか	

4. 組織の強化

問21	学内組織の管理運営体制が有効に機能しているか	
問22	経営に関する会議を適時開催し、情報交換、意思統一を図っているか	
問23	学内における十分な情報公開がなされているか	
問24	教学サイドと事務組織の協働が円滑に行われているか	
問25	戦略に基づいた学生募集活動を行っているか	

5. 人事政策

問26	教職員の採用は計画的に行われているか	
問27	教職員研修を定期的実施しているか	
問28	教職員の個人目標を設定し、達成度を確認しているか	
問29	給与及び退職金制度は体系化されたものになっているか	
問30	人事考課を行っている場合に、適正な基準に基づき行われているか	
問31	労働組合との関係は適切であるか	
問32	労働組合に対する適切な情報公開と説明により経営方針の理解が得られているか	

6. 教学

問33	建学の精神に基づいた教育方針があるか	
問34	改善目標や方針を定めカリキュラムの見直しを行っているか	
問35	リメディアル教育は十分に行われているか	
問36	学生の授業評価制度を実施し、有効に活用しているか	
問37	教員同士による授業評価を導入しているか	
問38	教職員の人事考課・目標管理を行っているか	

7. 学生へのサービス

問39	学生支援体制は十分に機能しているか	
問40	学生の満足度を調査しているか	
問41	学生サービスの向上策を講じているか	
問42	毎年改良が加えられているか	
問43	就職支援は十分に行われているか	
問44	卒業生に対する企業等の評価は高いか	
問45	卒業生の意見を取り入れているか	

平成 18 年 7 月 7 日、日本私立学校振興・共済事業団、学校法人活性化・再生研究会

『私立学校の経営革新と経営困難・破綻への対応』（中間まとめ）より抜粋。

### 3、財務状況の把握

個別の財務状況のチェック項目として挙げられている問 14～問 20 までは、適切な設定だと思われるが、そうした財務を構成する前提に、バラまき型の予算構造ではなく、戦略実現型の経営重点を反映した予算編成方針となっており、それに基づいて財務の基本指標が設定され、中期的なシミュレーションが行われ、この指標に基づいた統制が機能しているか、という点が重要だと思われる。厳しい財政状況の下では、コアコンピタンスに基づいた重点投下と必要な事業の見直し、リストラクチャリングが不可欠だ。また、財務が、現状を分析するところから、改善提案やその実行に関与すること、経費や人件費削減の方策を検討し、事業別の収支の改善計画に参画し、補助金の獲得に知恵を出すこと、つまり、財政の管理から、指標による評価そして改善計画に参画することで、財務の側面からの経営マネジメントサイクルをより強化することができる。

### 4、組織の強化

4、の組織も内容的にはこの通りだが、まずは理事会が実効性のある統治機関として確立されていることが重要である。2、の理事会の項でも聞いているが、理事会が学内統治にふさわしい構成になっており、適切な役割分担と執行責任体制がとられ、また、業務遂行にふさわしい学内執行組織が機能するなど経営戦略の遂行を保障する運営になっているかが重要な点だ。次に学長のリーダーシップとそれを支える体制整備、スタッフ機構が求められ、学部との円滑な意思一致や、大学としての一義的な決定機構の整備などが必要となる。その上で問 24 の教学と事務の協働とあわせ、経営と教学の一体的な連携が求められる。経営と教学が、政策や目標を共有し、その具体化と執行に当たっても連携して取り組むことが重要で、そのための経営・教学の合議組織などが恒常的機関として設置されることが望ましい。さらには、職員の管理運営への適切な参加も重要な点だ。

### 5、人事政策

5、の人事も全体としては適切な設定になっているが、問 28 の個人目標の設定や問 30 の人事考課の評価基準の大本に、やはり戦略や目標があり、これとの関係で基準が設定されているかどうか重要だ。個人の目標や評価基準が、組織全体の目指す方向に連動されていないければ、全教職員が一致して目標達成に有効に立ち向かえないばかりか、人事制度が目標の推進を支えるものにならない。

### 6、教学

6、の教学も教育の目標、方針設定から評価までを主要項目としている。とりわけ戦略上の視点からは、教育の特色化が求められ、そこへの重点的な資源投下が必要となる。それはカリキュラムでもあるし、教育方法や学習支援体制でもあるし、資格取得や就職支援、さらには、適切な学部・学科の改組に及ぶ場合もある。いずれにせよ、明確な人材育成目標の設定と、それを支える教育システムを特化した、特色あるものとし、ここへの重点投下が求められる。学生の多様化の中で、丁寧な人材育成システムも必要となっている。

### 7、学生へのサービス

7、の学生の項は、満足度の向上に焦点が当てられており、妥当な設定となっている。いまや学生は、入り口から出口まで、教室の中だけでなくトータルな教育システムの中で成長する。そして、それらの成果が、最終的に就職結果に結実することが、大学評価にとっても重

要だ。教育に限定しない、総合的な学生満足度向上の仕組みが強く求められる。

最後に、大学の社会貢献、地域連携活動も重要だ。これは、ニーズに基づく研究の発展や教育のフィールドにとっても大切であるとともに、大学の地域における存在意義を高め、また就職基盤を強化するものである。何らかの項目設定が必要だと思われる。

### (3)【まとめ】戦略的経営のあり方、基本枠組みと評価軸（提案）

- 1、ミッション、戦略、基本政策が策定され、全学へ周知されているか。
- 2、戦略、政策が年次計画や分野別計画として具体化され、実行計画になっているか。
- 3、現状を評価し、環境分析を行う上で、第三者評価や自己評価が生かされ、また SWAT 分析やベンチマークなどの基本手法を活用して先見性のある政策策定が行われているか。
- 4、上記の政策を調査、提案する企画部門が専門的に確立し、また政策案を策定・審議する組織、政策を具体化し推進する責任組織が設置され機能しているか。
- 5、理事長・学長などトップのリーダーシップが戦略目標実現の方向で発揮され、またそれを支える支援組織が整備され機能しているか。
- 6、理事会が経営の統治機関として政策イニシアティブと監督機能が果たされているか。
- 7、理事や幹部教職員の責任分担と権限が明確にされ、方針ごとの遂行責任者や実施期限・到達目標が明示され、実施後の総括がされているか。
- 8、政策重点が財政・予算に貫かれ、重点投下が行われているか。財政が長期的な指標に基づき運営され、評価されているか。財務分析が行われ、改善方策が提示されているか。
- 9、コアコンピタンス経営の視点から、重点にシフトした運営が行われ、適切なリストラクチャリング、事業の見直し再編、資源の再配分が行われているか。
- 10、戦略目標や重点事業が、経営、教学、事務局全体の組織目標に連結し、それを踏まえて各組織の目標・計画が立案され、到達度の評価が行われているか。
- 11、戦略目標や重点事業が、教職員の教育目標、業務目標に連結し、年間の教育目標や業務目標、課題が設定され、評価され、考課され、到達度や問題点が明らかにされているか。
- 12、現場の組織や個人からの提案や情報提供を積極的に求め、生かす仕組みになっているか。そのような議論や会議運営、組織運営が行われているか。
- 13、事業の遂行上の問題点や、具体化にあたってのアイデア、経験を積極的に交流、コミュニケーションをおこなっているか。また、学内情報は、公開・共有されているか。
- 14、各組織が政策にもとづく主体的、自立的な動きを行い、またそれを奨励しているか。
- 15、学長のスタッフ機能が整備され、大学全体の戦略に基づいて、改革の方針が大学・学部全体に提起され、決定し（場合によっては多数決で）推進される仕組みになっているか。
- 16、学部からの提案を生かすとともに、1 学部の反対で全学政策の遂行が滞ることの無いよう、大学としての全学的な意思決定機構、調整機構が整備され機能しているか。
- 17、経営と教学が目標を共有し、一致、連携して政策実現に当たっているか。また、政策を統一し、執行を調整し、また情報を共有する組織が設置され、機能しているか。
- 18、経営、教学機関に、職員がふさわしい役割と責任を持って参画し、その提言が生かされ、また教職協働による業務遂行が行われているか。
- 19、全学的政策について、適切に構成員への説明が行われ周知されるとともに、現場からの



意見が反映しているか。トップダウンとともに、適切なボトムアップがなされているか。  
20、FD、SD など、教職員の能力向上、育成のシステムが整備され機能しているか。

#### (4) 再生研最終報告に見るチェックリストの整備

以上、学校法人活性化・再生研の「私立学校の経営革新と経営困難・破綻への対応」（中間まとめ）に掲載されたチェックリストへの意見や提言を取りまとめた。その後、私学振興・共済事業団の職員研修会（07年6月29日実施）に講師として招かれ、そこで、研究所が取り組んできたアンケート分析結果や大学訪問調査結果の報告と合わせ、このチェックリストの取りまとめの積極的な意義とともに、意見と提言を報告させて頂く機会を得た。

それを経て、8月1日に発表された再生研の最終報告「私立学校の経営革新と経営困難への対応」に添付されたチェックリストは、別紙の通りである。（資料23-24p）

ここでは、前回のまとめを大幅に整理、拡充するとともに、この提言も含めて検討いただき、新たな視点を加えていただくことができた。

1、「経営理念と戦略の策定」の2, 3項で、戦略の策定に「全学の総意」、内部・外部の環境分析等の反映が加えられた。

2、「ガバナンスの確立」の6, 7項で、理事会が法人の最終意思決定機関として機能すること、経営方針を企画、立案する組織の設置、などが加えられた。

3、「組織運営の円滑化」の18項に、「教職員からの意見を反映させる仕組みや業務分担が機能しているか」が加えられた。こうしたボトムアップを適切に組織すること、あわせて政策立案・推進の専門組織の確立と正しい分析、先見性のある政策提示の重要性は、戦略経営を全教職員の力によって推進する点で本報告のまとめの重要点のひとつである。

5、「財務体質の改善」の項の冒頭に、29、「経営戦略を実現するための重点的な財務計画が立てられているか」が設定されるとともに、31、「有効・適切な財務分析により、財政上の改善課題を明確に提示しているか」が入れられた。その上で、36, 37, 38項で、人件費や経費の削減方策、学募や資金獲得方策、増収努力など財務の立場からの具体的な方策提起の重要性が位置づけられたが、これもこのまとめで提起した重要な点だ。

8、「情報公開と発信」の最後、50の項で「地域社会に所在する大学としての存在意義を発揮するため、地域への情報発信、交流、連携を積極的に進めているか」という形で、私の提案を入れていただいた。

以上の整備により、経営確立、管理運営の整備にとって大変有効なチェックリストになったと思われる。もちろんこれは、ひとつの指針ではあるが、これを機軸に自己評価することで経営・管理運営上の基本問題・課題は把握でき、改善方策を立案する上で重要な指針になりうると思われる。厳しい時代環境を切り開く戦略経営確立のためのあるべき姿として、ひとつのモデルともなるものである。各大学の戦略経営確立の基本枠組み、評価の機軸としてぜひとも活用していただきたい。

## (5)-2 管理運営等に関するチェックリスト

○ 下記の項目の内、当てはまると思う項目について、チェック欄にマルを付ける。

○ マルが少ない場合には、その原因を分析し、改善策を検討し実行することが必要である。

チェック欄	主 な 項 目
1. 経営理念と戦略の策定	1 建学の精神を、時代に即した使命として確立し、全部門に明示しているか
	2 全学の総意により、中長期計画・経営戦略等を策定しているか
	3 経営環境（内部・外部）と経営資源（ヒト・モノ・カネ等）の変化を分析し、経営戦略に反映しているか
	4 建学の精神を踏まえた経営戦略を追求しているか
	5 中長期計画の進捗度を定期的に評価し、結果の活用や見直しを行っているか
2. ガバナンスの確立	6 理事長を中心とする理事会が学校法人の最終的な決定機関として機能しているか
	7 経営方針を企画立案し、連絡調整等を行う組織を設置しているか
	8 理事会の決定方針は、全部門・全教職員に周知徹底されているか
	9 一部の理事に権限が集中し、理事会の一体的な協力体制が損なわれていないか
	10 学外理事や評議員会から執行部に対する適切な助言とチェックが行われているか
	11 業務及び会計の状況について監事の監査機能は十分に果たされているか
	12 業務の適正な運営を自らチェックするための内部統制組織を整えているか
	13 公認会計士の指摘や助言を活用し、必要な改善策を立てているか
	14 経営者及び教職員は、学校法人の会計と財政の仕組みを十分理解しているか
	15 規程の整備・見直しを随時行っており、規程に即した運営を行っているか
16 財政運営は根拠規定に基づき、適正に実施されているか	
17 用途不明・不正流用・二重帳簿作成などの不適正な会計処理が生じないように、十分なチェックが行われているか	
3. 組織運営の円滑化	18 教職員からの意見を反映させる仕組みや業務分担が機能しているか
	19 アウトソーシングの活用や組織体制の見直し等により、事務組織が有効に機能し、効率的な職務体制となっているか
	20 労働組合に十分な情報提供と説明を行い、適切な労使関係が構築されているか
	21 教職員に対する研修を計画的に実施し、研修成果の検証をしているか
	22 人事考課を行っている場合、評価の基準、評価方法、評価結果の活用等について、見直しと改善が進められているか

チェック欄	主 な 項 目
4. 危機管理体制の構築	23 理事会等でリスクマネジメントや危機管理について議論されたことがあるか
	24 リスクの洗い出しを行い、主要なリスクへの対応方針が明確となっているか
	25 倫理綱領、行動規範等を作成し、コンプライアンス体制が十分取れているか
	26 危機管理マニュアルを作成し、危機管理体制を整備しているか
	27 経営者間、教職員間、その他利害関係人間で訴訟等の紛争が発生していないか
	28 苦情申出や内部通報、提訴等に適切に対応できる体制となっているか
5. 財務体質の改善	29 経営戦略を実現するための重点的な財務計画が立てられているか
	30 収入の範囲内に支出を抑制するための予算管理、予算統制が実行されているか
	31 有効・適切な財務分析により、財政上の改善課題を明確に提示しているか
	32 資金繰表等を作成し、キャッシュフローの動向を常に把握しているか
	33 施設設備の更新と充実の具体的計画とそれを裏づける財政計画があるか
	34 借入金について明確な返済計画を策定し、滞りなく確実に返済が可能であるか
	35 公租公課、所定福利費、共済掛金等の滞納の恐れがないか
	36 人件費や経費の抑制・削減のための具体的方策を立て、実行しているか
	37 学生募集体制の強化や競争的資金獲得の方策を可能な限り追求しているか
38 寄付金・資産運用収入・事業収入等の増収努力が十分であるか	
6. 教学内容の改善	39 大学の使命を踏まえて、教育方針やカリキュラムの見直しと充実を進めているか
	40 教育方法の改善や授業評価実施等により、教員の教授能力と大学の教育機能の向上を図っているか
	41 学生の学習指導・リメディアル教育・キャリア教育等により、学習支援体制を充実しているか
	42 単位互換や留学制度等により、国内外の大学等との連携を進めているか
	43 留学生について受け入れ基準を明確にし、出欠状況の確認等適切なサポートを行っているか
7. 学生への支援	44 学生生活の満足度を調査し、サービス向上策を講じているか
	45 面接指導やカウンセラーの設置等、学生の相談窓口が整備されているか
	46 中途退学や留年等を防ぐため、有効な対策を実施しているか
	47 早期の就職指導やインターンシップなど、適切なキャリア支援を行っているか
8. 情報公開と発信	48 学生数や財政状況を、ホームページ等により一般に分かり易く公開しているか
	49 利害関係人に対して、事業報告書等による説明責任は十分に果たされているか
	50 地域社会に所在する大学としての存在意義を発揮するため、地域への情報発信、交流、連携を積極的に進めているか

平成 19 年 8 月 1 日、日本私立学校振興・共済事業団、学校法人活性化・再生研究会  
『私立学校の経営革新と経営困難への対応』（最終報告）より抜粋。

## 4 戦略経営を構築するための基本手法

最後に、戦略経営を構築するための基本手法について見ていきたい。

### (1) 戦略の基本構造

いかなる組織も、目標、目的なしには機能しない。そしてその達成のためには、実現への具体的方策、戦略や計画が不可欠だ。

一般に「**戦略**」と総称される中には、次の4つのカテゴリーが含まれている。第一は、**ミッション (Mission)** と呼ばれるもので、経営体が事業を行う上での基本的な理念、使命、規範を定めたものである。私立大学では、その存立意義を示す建学の精神や教育理念などがこれに当たる。大学のような自由な非営利組織で行動の一致を作り出すためには、特にこうした使命の共有が強く求められる。

第二は、**ビジョン**とか**目的 (Objectives)** と呼ばれるもので、ミッションを具体化し目指すべきゴール、組織のある時点(5年後、10年後)の望ましい姿、到達すべき目標(方向性とその内容)を明示する。

第三が、**戦略 (Strategy)** あるいは中長期計画と呼ばれるもので、ミッションとビジョン・目的をその実現という視点で具体化し、目標達成のための基本政策を大綱的に取りまとめたものとなる。

そして第四に、**戦術 (Tactics)** あるいは短期計画として具体的な行動計画(アクションプラン)に落とし込んで、全員の業務や活動の指針として機能させることが必要だ。これは大学においては、年次の事業計画、予算編成方針や教育改善計画のような形で策定される場合が多い。

こうした経営体としての存在意義や事業領域、コアとなる資源や重点、到達目標や競争戦略を明確化することは組織の存立と発展に不可欠である。それは、「**ミッション・目的・戦略・戦術**」の頭文字を取って**MOST分析**とも呼ばれ、企業戦略の策定手法としても使われてきた。必ずしも4段階にこだわる必要はないが、基本戦略の形成とその実行計画への具体化は、競争環境の中での大学改革の推進に欠かすことはできない。

### (2) 戦略経営の基本サイクル

戦略の策定とあわせて、重要なのがその実際の遂行、マネジメントで、これなしには戦略は実現しない。マネジメントの基本は、よく知られた**PDCAサイクル**で表される。**プラン (Plan)**で戦略や計画の立案を行い、**ドゥ (Do)**がその実施、実行、**チェック (Check)**がその到達度の評価、問題点の分析であり、**アクション (Action)**が改善行動となる。このマネジメントサイクルを如何に大学運営の実情に合わせて機動的に展開するか、戦略を実現するための経営システムのあり方や管理運営、意思決定組織の整備や運用の改善が求められる。この、プラン(戦略)を出発点・基軸とする運営は、別の言い方をすれば、「目標によって管理する」経営システムを構築するということである。

この「**目標管理 (MBO)**」(Management By Objectives)は、自立的な戦略目標の策定とその構成員による共有、主体的な運営参加と自己統制を基本性格とし、非営利組織である大

学運営に最も相応しいマネジメントである。この手法が大学全体の政策遂行、部門や課室の運営、また構成員個人の業務遂行にも貫かれていることが、一貫した目標実現に全員が立ち向かう経営を実現する上で大切な点である。大学をめぐる競争的環境は、こうした戦略策定とその実現のためのマネジメント、すなわち**戦略マネジメント**、**戦略経営**の構築を求める。

### (3) 戦略の定義

「戦略」と一般に言われるものは何か。波頭亮氏の定義によれば、「競合優位性を活用して、定められた目的を継続的に達成しうる整合的な施策群のまとまり」である。この定義には戦略の内容に関わるいくつかの重要なキーワードが含まれている。

まず「**目的**」で、何を達成するための戦略なのか、定性的、定量的にはっきり明示されていることが大前提である。目標とすべき指標設定如何によって、採用すべき戦略は当然異なってくる。次に「**施策群**」とは、戦略の実践に関わる組織や人員の実際の行動に結びつく具体的計画としてブレイクダウンされ、どの部署が、いつまでに、何をやるかが明確化された方策が必要だ。「**競合**」も重要で、そもそも戦略とは、競争する相手があり、そことの関係で市場や社会から優れていると評価を得るためのものである。大学はこの認識に甘さがあったが、全入時代は、競争相手をはっきり意識した政策が求められる。「**優位性**」では、戦略が自らの強みを生かし、有利な点を最大限に活用したものであれば、競争相手に対しての有効性は高まる。競合校には真似のできない何らかの要素が差別化の源泉になっていけば、市場においてイニシアティブを確保することができる。競合校にはない自大学の強みを発見し、強化することが重要だ。次に「**整合性**」で、戦略の中身をなす具体的施策が、一貫した狙いやポリシーによって束ねられ、1つのベクトルに向かって整合的に機能するようになっていることが重要だ。ボトムアップを重視するといっても、各部署からの計画や提案の寄せ集めによる総花的なものでは、大学全体をひとつの特色、個性あるものとして形成できないばかりか、資源の集中も困難だ。最後に「**継続性**」で、環境の変化に対応し、こうした戦略の構築と遂行が継続できるか、新たな課題に挑戦する持続的改革が推進できるかという点である。こうした改革の持続こそ、大学のパワーであり発展の源である。

### (4) 外部・内部環境のSWOT分析

では、こうした戦略を策定し推進する上での基本ツールとして、我々が活用できるものには何があるかを見ていきたい。

まず代表的な環境分析、戦略形成手法に**SWOT分析**がある。自大学とそれを巡る環境を「**強み・弱み・機会・脅威**」に4分類して分析し、それらを一目で分かるような方法で記述することによって課題全体を明らかにし、最適な戦略を選択・実行する方法である。

まず**強み (Strengths)**では、自大学の優位性ある事業、歴史的に形成してきた伝統的強みや新規に開発した斬新な企画・事業などを鮮明にし、その一層の強化策を考える。合わせて、**弱み (Weaknesses)**を明らかにして、その対応策、補強策、代替策を練る。自らの強みと弱みを客観的に分析し、把握するところから全てが出發する。

その上で、**機会 (Opportunities)**は何か、事業発展のチャンスや可能性はどこにあるのかを探り、その展開のための方策を策定する。逆に、**脅威 (Threats)**は何か、発展を阻害す

るもの、壁となっている障害、強い競合相手はどこかを明確にし、その対応策、脅威を最小に抑える方策を検討しなければならない。自大学にとって有利な環境と不利に働く要因を、将来予測をも行いながら明確に捉え、整理することとなる。

これらは、当然絶対的尺度はないので、あくまで競合校との競争関係に基づき、あるいは市場の中のポジションを踏まえて検討する。一般論でなく具体的な事実に基づいて、優先度の高い順にポイントを絞って列挙する必要がある。機会と脅威を横軸に、強みと弱みを縦軸にした **SWOT** マトリクスを作成し、強みを機会に生かす積極策の検討、弱みを機会に対応させた段階的改善策、弱みに脅威が結びつく分野では撤退策を模索するなど、複合的に検討を進めることより総合的な施策になる。機会と脅威は外部環境に当たり、強みと弱みは内部環境にあたる。

この**外部環境・内部環境**のポイントを押さえた分析こそが、戦略形成の重要な基礎的作業となる。これによって大学全体の課題を明らかにすることも可能だし、教学・経営別、学部別さらには学生募集、財務、社会連携活動等の分野別の分析、政策検討にも有効な手法となる。またこれらは第三者評価や自己評価に生かすことができるし、逆にこうした分析に第三者評価、自己評価のデータを積極的に活用することも必要である。

#### (5) 選択と集中によるコアコンピタンス経営

こうした戦略遂行の中で重視すべきなのが**コアコンピタンス経営**の考え方である。分析作業は、勢い短所や問題点、課題を明らかにすることが重視されがちだが、戦略として大学のこれからの発展の基軸は何かを考えると、長所、強み、それも中心となる強みは何かを鮮明にすることが特に重要だ。大学が社会的に存立している以上、他にない強みのいくつかは当然持っている。この他大学が真似できない、あるいは真似しようとしても難しい内部に蓄積された固有の教学上、経営上あるいは社会連携活動上の特色やスキル、この中核能力＝コアコンピタンスに着目し、これを育て強める施策が求められる。これこそが**差別化戦略**の根幹であり、問題点を克服、改善する対策以上に、大学の将来を切り拓く原動力になる。

投資できる資源には限りがある。大学の中核事業の発展を考えると、コアコンピタンスの形成と強化に連動する事業を選定し、そこに特化することが必要となる。これが経営に「**選択と集中**」が求められる所以だ。選択と集中とは、事業全体を見直し、目的に対し、必要・不必要を明確にしていく手法で、重点事業への資源の集中の一方で、不要不急の業務の縮小や廃止は不可避である。生き残りのためには、他大学に優位に立つための教学・経営資源は何か、逆に不必要なものは何かを明確に判断し、**リストラクチャリング**を遂行することが強く求められる。大学独自の個性を強める資源投入を強化するために、選択と集中の考え方は重要な経営原理のひとつである。

#### (6) 先進の改革事例に学ぶベンチマーク

戦略の形成過程に、斬新な手法を導入し、劇的な改善を実現する手法として注目されるのが**ベンチマーキング**である。同業や他業種のベストプラクティス、一流の成果を上げている所を探し、その成功要因や手法を学び、活用することを通して、自大学の改革、改善を図る取り組みである。どんな問題でも即座に解決策を考え出し、改革ができる人材はそう多くい

るものではない。知恵を絞っても解決策が見つからない場合、他人の知恵や経験に学ぶベンチマーク手法は有効だ。しかも、現行のやり方とは全く異なる新しいやり方や視点を学び、取り入れることもできる。しかもベンチマークには失敗というリスクが少ない。なぜなら最初からベストの良いところを取り入れる取り組みであり、しかも、すでに実践で検証済みの方法だからである。

ただし、結果だけを真似る単なる「物まね」では良い成果は得られない。自大学の現状とベストの間には当然ギャップがある。このギャップの原因分析、なぜ差が出ているのか、その内容、実践方法の違いなどを、PDCAの全ての過程にわたって分析し、トータルに改革しなければ、部分の模倣では根本的な改革にはなりえない。しかも何箇所かを調べ、自大学にあった良いところを取り入れることも大切だ。

ベンチマークの対象は大学運営や教学内容から、研究事業や社会連携活動の取り組み、経営、財務運営、事務システムなど多様であり、それによって選定すべき対象も異なる。当然同系先進大学がまず対象となるが、異なる系統の大学、違う業種や団体、企業も含め広くその分野におけるベストを対象とする。見落としがちなのは自大学の中でのベンチマークである。努力した優れた実践例は、よく見れば小さなものでも身近に必ずあるもので、この全学的普及、共有も重要だ。

#### (7) 政策全体を俯瞰する戦略マップ

池田輝政氏（名城大学）などが名古屋大学の中期目標・中期計画を策定される際、実践的にも使われ、開発された**戦略プランニング**手法も有効な方法だ。戦略策定会議を立ち上げ、建学の精神や組織の規範、ミッションや教育・研究の方向性をまず明らかにする。内部環境、外部環境を分析し、**戦略ドメイン**（ミッションを実現するための研究・教育・管理など主要領域の確定）と中期的遂行課題を設定、その実現のためのアクションプランを具体化し、その下に、3～5年後の具体的成果目標、成果指標を記載するというもので、基本の流れは**MOST**の戦略立案に共通のものだ。優れているのは、これらを長文の文章で表現するのではなく、**成果体系図（戦略マップ）**として、1枚のマップで示し、可視化させている点にある。

成果体系図の実際は、名古屋大学の中期計画などでご覧いただきたいが、まず、一番上にミッション・ビジョンを簡潔に箇条書きし、その下にその目標を実現するための柱となる主要領域を戦略ドメインとして、例えば、研究、教育、国際化、社会貢献、管理運営・組織、学術情報、環境基盤、経営資源・・・など10項目前後に分け、横並びに記載し、その下にドメインごとの基本目標を簡潔に明記する。そして、さらにこの基本目標を実現するための行動目標を記載し、その下にそれを実現するための計画を箇条書きで書いていく。行動目標が2つ、3つになる場合は番号をふって記載し、下にいくほど実践的な内容となる構造となっている。

この成果体系図（戦略マップ）は、ミッションとそれを実現する政策全体、計画の全容を一覧でき、構造的に把握できる点でたいへん優れている。目標の実現に向かって全体が一貫した施策になっているか、その具体的施策のレベルが妥当なものかの検証にとっても意義がある。目標から実行にいたる流れ全体を俯瞰でき、系統的に理解できる仕組みだ。政策実践や到達評価の上でも、また、政策そのものの全教職員の理解と行動計画の共有化の点でも重要な手法だと思われる。

## (8) 顧客重視のマーケティング・マインド

こうした戦略を具体化し、実際の成果に結びつけるための手法に**マーケティング**がある。マーケティングとは、どのような価値を市場に提供すればニーズを満たせるかをリサーチし、ニーズにあった製品を企画・開発する。そして適正な価格を設定して市場に告知し、顧客に提供して満足度を得る（利益を上げる）ことだと定義される。

マーケティングは**4P**の頭文字で表されるが、大学に即して考えれば、**製品 (Product)** は教育内容やキャリア形成・就職支援、充実した学生生活の提供、**価格 (Price)** は、学費や諸経費、奨学金など生活支援体制、**立地 (Place)** には、キャンパス、施設設備、学習環境や交通の便なども含まれ、**宣伝・広告 (Promotion)** には、広報、学生募集、さらには大学の対外活動や社会連携も含まれると思われる。顧客のニーズを掴み、顧客の満足度を得るために、この4Pを総合的に捉えることによる一連の改善プロセスといえる。したがって、ニーズを掴むための**マーケットリサーチ**が重要視される。常に市場の需要を調査・分析、それに基づいて教育や環境を改善し、適正な価格を設定してその中身を積極的に広報し、最終的に学生募集に結実させる。

この一連の流れは別の言い方をすれば**CS 経営 (Customer Satisfaction)**、顧客満足を第一とする経営の実現とも言える。提供する製品・サービスが顧客の目的に合致しなければ、顧客の満足を得ることはできない。今焦点の顧客である学生を獲得するための募集活動・大学広報は当然のことであるが、就職先の開拓と学生進路支援においても、また学生の満足度を高めるための教育改善の取り組みや学生生活充実のための企画などにとっても重要な手法として生かされるべきものである。**マーケティング・マインド**を全ての分野での事業企画や実践に活用することが求められる。

## (9) リーダーによる「戦略の分配」

こうした戦略を遂行していくためには、当然、強い**トップのリーダーシップ**が求められる。今日のリーダーに求められるのは、先見性のある戦略を明示すること、構成員に戦略を浸透させ納得を得ること、そして構成員の行動を目的達成に向けて組織することである。

トップには戦略への確信、責任感、信頼性、そして先頭に立って改革を推進する強い姿勢が求められる。しかし、戦略は一人では実現できない。ここに**戦略の分配**という手法がとられることになる。戦略をテーマごとと重点課題ごとに組織や個人に分配し、そこで具体化し、実践の課題に落とし込んで、行動指針にまで高め、組織的に実現するための手法である。

分配に当たっては、戦略の全体目標と分配する部門目標との関係性や整合性を明確に説明づけることがポイントとなる。戦略の、部門における位置づけや意義の理解を前提に、分配する組織や人（責任者）の特定、期限の明示、権限の付与等が必要である。大学においては、これらの分配は会議体で行われることが多いが、一般に課題遂行責任（者）や期限が曖昧な場合が多い。方針や政策を会議体で決定する場合、「誰が、いつまでに」を常に意識的に明確化することが、実行性を保障する最大の要件である。

その上で、この戦略の具体化（分配）を担う経営、管理運営組織をどう編成するか、この意思決定システムの迅速化、運営の効率化、責任体制の確立もまた重要な要素である。大学の管理運営を同僚制、官僚制、法人性、企業性の4つに分類する**マクネイの大学組織モデル**



がある。政策方針を明確に策定し、その実施を構成員に強く求める「法人性」の組織モデルから、戦略の共有を前提に、環境変化や顧客ニーズの変動に、現場で敏感かつ柔軟に対応できる「企業性」組織モデルへの移行が、今日の組織運営改革のひとつのテーマとなっている。明確なトップからの戦略設定（分配）とその実践における分権化の新たな組織体制の構築、大学組織におけるトップと現場の新たな接合システムの創造も、この分配を実効性あるものとする上で重要な検討課題となる。

### （10）チェンジリーダーとしての中堅管理者

また、戦略の実現を実質的に担う幹部層、特に中堅管理者の役割、レベルアップは、実践的には極めて重要である。大学では**トップダウン**も求められるが**ボトムアップ**も不可欠で、この接合なり融合が重要となる。その接合の中核を担うのは、戦略目標を理解しつつ現場も熟知しているミドル層（中堅管理者群）にある。ミドル層を戦略の具体化と実現の中核部隊と位置づけ、ここを基点にトップとつなぎ、課員を業務遂行に組織し、戦略の創造的実践を行うのが現実的である。これが**ミドル・アップダウン・マネジメント**による運営だ。

現場のニーズや問題点、競合環境を把握している中堅幹部が戦略策定にも参画し、かつ策定後はその実践の先頭に立つ。それをトップが効率的に統制することを通じて戦略の実現を行うのが戦略の分配の要である。またこれが大学アドミニストレーター育成や活用にも繋がるものであり、大学改革推進の中核を担い、教員・職員幹部の層の厚さこそが問われている。多忙な現実業務に苦闘しているミドル層の目標実現への目線の高さが、戦略の策定と推進の水準を決める。単なる管理サイクルを回すだけの管理者から、戦略目標に従って現場を実際に変革する、新たな事業を創造する、これを課員を巻き込みながら推進する**チェンジリーダー**こそが求められている。

さらに、戦略重点課題を構成員全員の業務課題に落とし、行動指針にしていくこと、すなわち戦略と個々人の業務課題の接合もポイントとなる。この遂行システムが**目標管理制度**だ。仕事は常に定常業務と戦略業務に分けられる。前者は組織の維持に欠かせないが、後者は組織の発展、明日の存立にとって欠かすことはできない。全ての専任構成員が、日常課題とあわせ戦略的テーマを明確に設定し、追求する創造的な提案型業務を中核に据えなければならぬ。これが戦略経営を下から支える大きな力となる。

以上、多くの企業や経営体で活用されている戦略マネジメントの基本手法を、大学改革に生かすという視点でその概要を紹介しつつ、実際の事例と対比しながら見てきた。大学経営革新への理想的なモデルというものはないが、少なくとも改革の前進に寄与するマネジメントの共通の原理や基本枠組み、基本手法のいくつかは確認できるのではないかと思われる。

今日の戦略経営に重要な点は、いくつかの大学の事例でも見てきたように、その戦略が経営戦略と教学改革戦略の統合によって成り立っている点にある。大学の本質的価値に立脚しながらも、学生や市場のニーズや競争環境に対応して、適切な自己革新が継続的にできるか否かが求められている。この経営戦略と教学戦略の一体化による真の改革ビジョン、法人・大学一体の目標の確立なしには、厳しい環境の中で本当の大学評価の向上につながる改革は実現できない。そしてその推進のためには、理事会だけでも、教授会だけでも、事務局だけ

頑張っても困難である。理事長をトップとする経営システムと学長をトップとする大学管理運営機構、執行組織としての事務局の基本政策による統合と適切な分担、分権、自律的・創造的運営が必要だ。その点ではマネジメントとガバナンスは融合されねばならない。現場からのボトムアップや真剣な政策審議、全学合意とあわせ、策定された計画に基づく確実な改革の進行、各組織の主体性を踏まえながらも全体目標実現への強い執行統制が求められる。大学の存立と発展にとって、持続的改革は欠かすことができない。教職員の知恵と力を生かした**戦略経営の確立**こそが改革の持続を保障し、激変する環境の中で本質的な目標を見失うことなく前進できる保障だと言える。



## 2 学校法人のガバナンスを考える

瀧澤博三

### I なぜいまガバナンス論か

#### <大学の市場化とガバナンス>

私学の公共的な性格に対する国民の信頼性を高めること、今私学にとって一番大事な課題はこのことではないかと思う。私学の維持と発展は、私学に対する国民の期待と支持なしにはあり得ない。そして、国民の期待と支持を確かなものにするのは、私学の公共性に対する信頼性である。しかし、この信頼性は2つの面からの脅威に晒されている。1つは、大学教育の大衆化とこれに伴う市場化・サービス化といわれる大学の変化であり、もう1つは、激しさを増す競争的環境の中で、公教育としての公共性に疑問を抱かせるような経営の逸脱行動が、一部の問題だとは言え国民の目にときおり晒されることである。

大学教育が「万人のための教育」に近づくにつれて、大学は国家的に不可欠な人材を養成するところだという公的な役割観が薄れて、大学教育は個人の利益のためだと言う側面が浮上し、そこにサービス産業と同視する大学観が生まれてくる。近年の市場原理を重視する規制改革の潮流は、こうした大学のサービス産業化、市場化を政策的にも促しており、規制改革特区で生まれた大学設置会社は、その先端を切って、大学教育を個人的な消費行動化し、私事化することに貢献している。このことは私学の公共性の理念を脅かし、空洞化させる恐れがある。

モラルに欠けた逸脱行動の根絶ということは、どの世界でも中々期待できることではないと思う。しかし今は、18才人口減の中での設置の自由化という矛盾を孕んだ政策による高等教育の需給のアンバランスと財政逼迫による公的支援の困難と言う2つのマイナス要因が重なって、私学経営は、嘗てない強い危機感に覆われている。過剰競争によって逸脱行動のリスクは高まっているかもしれない。既にその兆候として指摘できることもいくつかある。信頼と支持の傾きが経営の危機感を生み、経営の危機感が逸脱行動を生み、それが更に信頼性を損ねると言う、マイナスのスパイラルに陥ってはならない。

危機を乗り越えるために経営力の強化は不可欠である。然し、確かな前進を確保するためにはアクセルと同時にブレーキも必要である。経営の強化を進めるときこそ、経営を規律づけるものとしてのガバナンス論をもっと起こすべきだと思う。本稿は、そのための断片的な試論であることをお断りしておきたい。

#### <ガバナンスの新しい潮流>

最近では日本の企業の世界も随分と変わりつつあるようだ。企業の買収・合併の騒ぎが連日のように新聞紙面を賑わしている。日本流の株主総会も様変わりしているようで、外資系も入り混じって投資ファンドと経営陣との激しい攻防の様子が伝えられている。会社の売買とは一体何事か。元来、企業の世界のことに疎いが、いまは大学の世界でもマネジメント論

が盛んだし、株式会社立大学などが出現したこともあって、少しは勉強をと本屋を覗くと「会社は誰のものか」「誰のための会社にするか」などというタイトルが目につく。タイトルに誘われて多少勉強したところによると、「会社は誰のものか」の考え方には、大雑把に言うと3つあるようだ。まず、会社は社員のものか、あるいは株主のものかと言う2つの対極的な考え方の違いがあり、さらに第3のタイプとして広く「社会・公共のもの」と言う考え方がある。ここでいう「誰のものか」というのは、法的な意味での所有ということだけではなく、経営に対して誰がチェック機能を持つべきかということであり、つまりガバナンスの問題である。

いま日本の会社は社員重視の集団主義的組織文化から、株主利益重視のアングロサクソン流への転換を迫る外圧にさらされているらしい。誰が迫っているのかと言えば、日本でのビジネス・チャンスの拡大を狙う米国資本をバックにした米国政府であり、日米構造協議の枠組みに乗って、既に十数年来毎年定期的に出されている日本政府への「年次改革要望書」というものがある。これを見ると規制改革、民営化、競争政策、司法制度改革その他、何と日本の社会システムを文化的な土壌ごとひっくり返すような日本の大改造計画であり、その中に会社法改正の改正要求もしっかりと盛り込まれている。

米国大使館のホームページから平成12年の改革要望書を見ると、そこには「商法改正」と言う章がある。曰く「商法改正が適切に実行されれば、企業の組織、経営、資本構成により大きな柔軟性をもたらし、企業の効率性を高め、説明責任を明確にさせる。また、商法改正は外国企業が日本市場に参入し業務を行う能力にも、大きな影響を及ぼす」とし、「米国は、日本政府がこの商法改正において以下の項目を必ず取り上げることを提言する。」と前置きをして、彼らがグローバル・スタンダードだと称する資本市場や企業慣行のアメリカ・モデルに転換するよう実に詳細かつ具体的な制度改正要求を出している。しかも、「関心を持つ外国の法律専門家や企業の代表が、商法改正を検討中の政府諮問機関による提言の取りまとめに、意味のある、時宜になかった形で参加できる機会を提供すべきである」として、改正の審議への参加まで要求している。

既にその筋書きに沿って社外取締役の設置、委員会設置会社等を盛り込んだ新しい会社法が制定され、株主重視のガバナンス強化への道が開かれた。そうは言っても、その後の実態を見ると、少数の際立った国際的企業を除いて、社員重視の日本的な会社観は全体としてはそれほど変わっていないようだ。さる調査によると、ステークホルダーとの関係についての日本企業の見方は、依然として株主より従業員を重視する方が上回っているし、委員会設置会社への移行例は限られ、社外取締役の導入も東証1部の企業でも約半数である。(注1) 日本社会の文化的特質に深く根ざした組織のあり方は、それなりの意味と存在理由を持っているのだと思われる。人間不信を前提とした権力の分立と相互監視による緊張関係を大事とするか、信頼に基づく安定と協調を求めるか、これは択一の問題ではなく、バランスの問題であり、そのバランスを決めるのは歴史と文化を土台とした国民の選好である。

このような株式会社のガバナンス論の動向は、学校法人のガバナンス論にも影響するところは多いだろう。学校法人のあり方を考える時、その動向には留意する必要がある。ところで近年の産業界で安全や品質に関する不祥事が続いているのは、組織への帰属意識や忠誠心の薄れが原因なのか、逆に集団主義的な閉鎖性、不透明性が原因か。これは端的に結論でき

ることではなく、必要なことは、日本的なシステムの良さは生かしつつ、透明性を高めるようなバランス感覚なのではないだろうか。

### <未成熟な学校法人のガバナンス論>

コーポレート・ガバナンス（企業統治）に準じて、学校法人についてもガバナンスが論じられるようになったのは未だ最近のことである。文部科学省の大学設置・学校法人審議会の学校法人分科会が、学校法人制度改善検討小委員会を設けて、学校法人のガバナンスのあり方を取り上げるという触れ込みで学校法人制度の審議を始めたが、その後の審議の中でガバナンスという言葉は次第に使われなくなり、15年10月の最終報告では全く消えている。報告には外部理事の設置を始めガバナンスに関わる事項が多く盛り込まれているが、全体のトーンはむしろ経営力の強化である。そのため残念ながらこの報告ではガバナンスの概念は明確にされずに、ガバナンスと言う言葉だけが広まり、ガバナンスの理論は余り深められていないように思われる。

ガバナンスのあり方を考える上でまず大事なことは、マネジメントとガバナンスの概念をはっきり区別することだろう。企業統治の定義もいろいろであるが、要点は「経営の効率性が損なわれないよう経営責任者の意思決定を抑制し規律づける組織的なメカニズム」と理解してよかろう。マネジメントとガバナンスは相互チェックが機能するような対立的な構造が必要であり、同じ方向を向いたメカニズムでは意味が無い。その点は、学校法人のガバナンスについても全く同様に考えるべきことであり、ガバナンスの議論は学校法人の経営責任者にとっては「苦い薬」でなければならない。

とは言え、今は高等教育市場の縮小に加えて、規制改革による市場参入の自由化、公的財政支援の低迷などのマイナス要因が重なり、私学経営の危機感がかつてなく高まっている時代である。経営力の強化こそ最も関心を持たれる課題であり、それと反対向きの議論はなかなか出にくい。学校法人制度改善検討小委員会の報告でガバナンスの概念が正面から論じられなかったのも、その辺の事情があったのかどうかは分からない。しかし、経営力強化のために全体性と戦略性を重視し、トップ・マネジメントの強化や権限集中を図るとすれば、それは反面では、経営者の不適切な行動が抑制され難くなるというリスクが高まることでもある。厳しい競争的な環境の中でマネジメントの強化を議論するときこそ、私学への社会の信頼と支持を保つためには、ガバナンス論を避けては通れないのだと思う。

### <私学法改正はガバナンスを強化するか>

さて、具体的に学校法人のガバナンスとしてどのようなシステムを構築すべきか。まず手がかりは、前記の学校法人制度改善検討小委員会の報告である。この報告に基づいて行われた私学法の改正で、ガバナンスに関してどのような改善が行われたかを簡単に整理してみたい。

1. 理事制度の改善 理事会を法定化し、最高の意思決定機関とした。同時に理事全員が代表権を持つという原則を逆転し、原則は理事長のみが代表権を持つものとした。また1名以上の外部理事の選任を義務付けるとともに、業務執行に対する理事会の監督権を明確にした。これは業務執行に対する理事会のチェック機能の強化を図ったものであるとともに、意思決定の機能と執行体制との分離という方向性も窺える。新しい会社法と同様に、権限の分立と

相互監視というアメリカ型のガバナンスを志向しているものと言えよう。

2. 監事制度の改善 監事の内部統制機関としての独立性を保つよう、選任方法を改めるとともに、1名以上は外部から選任するものとした。

3. 評議員制度の改善 理事長は、業務計画についてあらかじめ評議員会の意見を聞かなければならないこと、前年度の事業実績について評議員会に報告し、意見を求めなければならないことなどを定めた。評議員である教職員、保護者、卒業生その他多様なステークホルダーによるチェック機能の強化を図ったものである。

4. 情報公開 在学者その他の利害関係者から請求があれば、一定の財務情報を公開しなければならないこととした。

概要は以上であって、これらはいずれも経営の意思決定及び執行に対するチェック機能に関するものであり、ガバナンスの強化に繋がるものである。ところで、この私学法改正が学校法人のガバナンス強化にどの程度具体的な効果を発揮するかとなると、2つの点から余り大きな期待は出来ないように思う。

1 つには、大学法人の実態は、法改正を待つまでもなく、殆どが代表権を理事長及び理事の一部に集中しており、1名以上の外部理事も置いているなど、法改正が直ちに実態を大きく変えるものではないこと。2 つには、前記小委員会報告の中でも、また法改正に関する文部科学省通知においても、ガバナンスの理念は明確に示されておらず、その重要性についても触れられていないことである。理事制度改善についての説明を見ても、理事長を中心とするトップ・マネジメントの強化の視点が強く、ガバナンスの視点は明確にされていない。

昨年、私学高等教育研究所では「私立大学理事会の組織・運営・機能及び役割に関する実態調査」を実施し、その結果の速報を今年3月に公表した。この調査の中で、「私学法改正を契機としてどのような改革を実施したか」を聞いているが、その回答を見ると、理事会の議事の充実等を進めた割合は多いが、外部理事の新設や増員など、経営責任者に対する制御システムとしてのガバナンスを意識した改革は余り進んでいるとは言えないように思われる。(注2)

いま経営改革は大学改革の最大の論点となっているように見えるが、エンジンの馬力だけ上げて安全装置の強化を忘れるような改革ではリスクに弱くなる。学校法人のガバナンス理論の建て直しこそが、いま急がれる課題だと思う。

## II 学校法人のガバナンスの考え方

### <マネジメントとガバナンス>

これまで、トップ・マネジメントの強化を論ずる時は、同時にマネジメントを制御する力としてのガバナンス論が大事であることを述べてきた。ここで私学のガバナンスのあり方について幾つかの視点を提起し、これからのガバナンス論の展開に期待することとしたい。最初にマネジメントとガバナンスの概念を改めて整理しておこう。

マネジメントは「経営」と訳されているが、この「経営」は「経営」と「管理」に分けた方が分かりよい。この場合の「経営」とは、組織としての最高の意思決定機能であるが、それには組織全体を視野に入れることと目標の実現に向けた戦略性を持つことが求められる。そのような全体性と戦略性を備えた意志決定に向けてリーダーシップを発揮して行く機能が

「経営」だと考える。また、「管理」とは、意思決定した事項の執行を管理することであり、マネジメントの概念には、通常、この経営と管理の両方が含まれる。

そこでガバナンスとは何か。ひとことで表現すれば、経営の意思決定を制御する組織的な仕組みである。どういう目標に向けて制御するののかと言えば、会社の場合には一般に「効率性」だとされている。およそ一定の目的を持った組織体であれば、その目的の実現に向けた経営の効率性が求められるのは当然のことであり、学校法人の場合も経営の効率性が求められることは同様であるが、それだけでは不十分である。学校法人の事業の基本的な性格は「公共性」であって、学校法人のガバナンスの目標としては、効率性ととともに公共性を掲げる必要があり、会社のガバナンスとの基本的な違いはこの点にある。

近年は、会社においても経営に社会的責任（Corporate Social Responsibility – CSR）の理念が強調されるようになった。会社も社会の一員であるとの立場から、環境、人権、福祉、教育、雇用など公共的な課題に貢献すべきだということであり、これに倣って、最近では大学についても、大学の社会的責任（University Social Responsibility –USR）ということが言われるようになった。しかし、CSR と USR は、内容は類似しても、基本的性格は全く異なることに注意する必要がある。企業が社会貢献活動を行うのは、企業の持続的発展のために社会的信頼を得る、あるいは企業のイメージアップを図る等を目的とするものであり、それは経済活動の範疇に属する。本来的に公益を目標にした事業ではないはずである。なぜなら営利目的の法人である以上、その事業には経済合理性が求められ、会社の利益を度外視して公共の利益のための活動をするのは株主への背任行為になるからである。

一方、大学の教育と研究の事業が本来的に公共の利益を目標にしていることはいうまでもないが、大学の資源を活用して行う社会貢献活動も大学の第3の使命であるとする観念が定着しており、大学の本来的な公共性の事業である。

したがって、大学のガバナンスに関しては「公共性」が最重要の目標になるが、会社の場合にはいかに CSR が強調されようとも、それは経済活動であり、経済効率性が求められる問題であるから、公共性はガバナンスの目標たりえない。この点が、ガバナンスのあり方を考える上で、会社と私学の間に基本的な違いを生む。私学の場合、大きく捉えれば「公共」そのものが最も重要なステークホルダーである。そのほか個々の私学の特性に応じ多様なものがありうる。次に若干の例示をしてみたい。

#### <誰が私学のガバナンスを担うか>

1. 「公共」によるガバナンス・・・学校法人には株主がない。学校法人は誰のものか。学校法人は私人（又は法人）による財産の寄付行為によって設立される。この寄付行為は相手方のない単独行為であるが、この行為によって寄付財産は私的な目的には使えないという意味で公共の財産になるのであり、「学校法人は誰のものか」と言えば、それは「公共のもの」ということになる。したがって、学校法人のガバナンスを確立するためには、公共の立場が経営の意志決定に適切に反映される必要があるが、このためには2つのチャンネルがある。

1つは、国民あるいは地域住民の意思を反映するはずの行政の関与である。私学の場合は設置審査や補助金を介する関与、法に基づく監督等があり、認証評価もこの範疇に入るだ



ろう。しかし、このような行政の関与は、「私学の自主性」の理念に基づいて、例外的、抑制的に用いられるべきものであるから、私学のガバナンスとして大事なのもう 1 つのチャンネルー私学が自主的に構築するガバナンスの仕組みである。

これは、理事会、評議員会、監事など学校法人の管理運営機関の構成や権限等に工夫を加えて、公共の意志が経営に反映されるようにし、それによって経営責任者の専断と独善を抑制し、公共性・効率性が適切に維持されるようなメカニズムを自主的に構築することである。平成 16 年の私学法改正は、このような工夫を促すものであるが、その内容は既述のように現状に配慮した最小限のものであり、個々の法人の実情に即して更に先進的なガバナンス改革に取り組むことが期待されていると言うべきであろう。

まだ稀な例であるが、理事会メンバーの殆どを外部理事とするとともに、意思決定の権限については、大学のミッションの策定、役員の任命、予算・決算等の基本的事項以外は執行役員会（常務理事会）に委ね、理事会は基本的事項の意思決定と業務執行の監視機能に重点をおいている学校法人もあり、ここではかねて大学改革に際立った成果をあげている。アメリカ型の理事会と言えらると思うが、公共性を重視し、社会各層の意志の反映を図ったガバナンスのあり方として 1 つのモデルを提供するものであろう。しかし、日本の組織風土の中で真に公共の立場から発言できる外部理事をどこまで確保できるのかに問題があり、それが難しければ返って理事会を無能化する恐れもある。

また、大学の関係者や社会各層を代表する人々で構成される評議員会は、ガバナンスの観点から重要な機関である。その委員構成や運営については、個々の大学の特色、個性に即して私学法を超えた工夫を検討する必要がある。

**2. 創設者(寄付者)によるガバナンス**・「建学の精神」が私学の理念として重視され、尊重されるのは、それが私学の持つ「教育の自由」の発現だからである。国公立学校は公費で維持されることから普遍性が必要であり、その教育事業には公平性、中立性が厳しく求められる。私的に維持される私学は、その意味での制約が国公立より少なく、一定の公教育の枠組みの中で個人の教育理念の実現が可能であり、「宗教教育の自由」はその重要な 1 つである。そのような「教育の自由」を持つことが私学の特色であり、存在意義である。だからこそ私学には独自の特色と教育理念が期待されるのであり、大学の設置に当たって「建学の精神」を定める慣行もそこから生まれたものと考えられる。これが経営の基本軸として学内に浸透し、教職員の行動規範として維持され、教育研究活動の中に実現されていくためには、これをより具体的な大学の使命・目的として策定し、社会に表明するとともに学内に周知し根付かせる普段の努力が不可欠である。そのためには、創設者または創設者の意志を理解し引き継ぐ人材が経営に一定の影響を持つことが必要な場合もあろう。

俗にオーナー系と呼ばれる大学は多いが、それがこのような意図に出たものであれば、それは私学の公共性を高め、社会の信頼を維持する上で有意義なガバナンスの仕組みになる。反面で、単に経営の閉鎖性と不透明性につながるようなものであれば、それは私学に対する社会の信頼と支持を危うくするものでしかないだろう。

今回の「理事会の実態調査」によると、調査対象校のうち、創設者ないしその親族が理事長であるケースはかなりの割合を占める(注 3)。いずれにせよ、理事長となった理由、経緯は色々ありうるので一様には言えないが、経営責任者として自らを建学の精神の実現に

責任を負うものと位置づけるのであれば、建学の精神を基として、より具体的な大学の目的・使命(ミッション)を明確に策定し、それを大学経営の目標とすることを、学内のみならず社会にも表明する責任がある。それが、私学の公共性に対する理解を得るためには欠かせないことであろう。

**3. 教員によるガバナンス・・マネジメント**には全体性と戦略性が必要と言ったが、これは伝統的な学部教授会中心の大学運営が最も不得意とするところである。そのため、最近の大学改革の論議では、教授会は改革の足かせとして否定的に論じられる運命にある。しかし、教育研究の主役は教員であり、大学の教員集団が持つ専門的な知識・経験の集積は大学の最も貴重な資源である。大学の経営にこれらが十分に活用されないことは大きな損失である。教員集団の意志が経営の意思決定を拘束するのではなく、経営の意思決定に影響を与え、バランスの取れた全体戦略の策定に貢献できるような経営と教学の適度の緊張関係を保つことができれば、それは教員によるガバナンスの成功例と言えよう。そのためには、トップ・マネジメントが強化されればされるほど、経営と教学とのコミュニケーションの密度を高め、ボトムアップの活性化を図ることが、経営の意思決定の適切性を保つ上で重要になるろう。

#### <学校法人のガバナンスの多様性>

私学のガバナンスはどのようにして構築されるべきか。まず大前提は私学の自主性と公共性の理念を基盤とすることである。その上で、私学のどのような関係者が、どのような仕組みを通じて経営とコミュニケーションすることが、適正な経営の意思決定を保ち、効率性と公共性を高めることに貢献できるか、これが課題であろう。

経営におけるガバナンスの理念の重要性は会社であろうと大学であろうと変わらない。しかし、どのような関係者か、どのような仕組みか、と言う問題になると、株式会社と大学とでは共通性が少ない。ステークホルダーと言う幅広い概念も私学のガバナンスにとってどこまで有用であるのか疑問である。私学の特性に即したガバナンス理論の構築が待たれるが、私学の特性は個性・特色の多様性にある。まずは個々の学校法人が個性・特色を生かしたガバナンスの仕組みを工夫し、優れた事例を積み重ねていくことが大事だと思う。

(注1) 神戸大学経営学 COE 企業統治グループによる 05~06 の調査

(19. 7.2 読売新聞 「ゼミナール—新時代の企業統治」より)。

(注2) 「私立学校法の改訂を契機に経営の体制や運営を充実、改革した点があるか」の問いに対して、「理事会の開催回数の増加」が38校(有効回答数の14.7%)、「理事会の議事の充実」が73校(28.2%)に対し、「学外理事の新規設置」7校(2.7%)、「学外理事の増加」21校(8.1%)であった。また、「常勤監事の設置」16校(6.9%)、「学外監事の新規設置」13校(5.6%)であった。

(注3) 今回の「理事会の実態調査」によれば、理事長が創設者である大学が14校(4.9%)、同じく親族である大学が115校(40.9%)であり、また、学外理事に創設者又はその縁故者が1人以上いる大学が41校(15%)ある。ただし、その実態がオーナー大学と言えるものかどうかは不明である。



### 3 私立大学における理事会機能の変容に伴う事務職員の役割

坂本孝徳

#### 1. 私立大学を取り巻く現状

文部科学省は平成14年に「私立大学経営支援プロジェクトチーム」を設置し、学校法人の経営基盤強化に向けた取り組み等の支援策や学校法人が経営破綻した場合の対応策の検討を行い、平成17年5月に「経営困難な学校法人への対応方針について—経営分析の実施と学生に対するセーフティネットの考え方—」という報告書を公表している。そこでは、私立学校をめぐる厳しい経営環境としての入学定員を充足していない大学の増加、単年度収支において支出超過法人の増加などを踏まえて、私学の自主性の尊重と学生の就学機会の確保のための対応策を検討したもので、「学校法人の経営基盤の強化は各学校法人が自らの責任で行うべきもの」であるという基本的方針が示されている。

それらを受けて、平成17年10月には日本私立学校振興・共済事業団において設置された「学校法人活性化・再生研究会」が平成18年7月7日に「私立学校の経営革新と経営困難・破綻への対応—中間まとめ—」を取り纏め、次いで平成19年8月1日にはその最終報告を公表し、厳しい経営環境下に在る学校法人の経営改革の課題を提示するとともに、「学校法人自身が経営改善に努めることが何よりも重要である」との見解を示している。

これら一連の政策は、学校法人の経営における自己責任と経営改善への努力をより明確に位置づけ、また、それを求めているものである。

その背景には、入学定員未充足の大学が増加しており、例えば平成19年度において、全国で入学定員を充足していない大学が約40パーセント、単年度の帰属収入で消費支出を賄えない学校法人（平成17年度決算・大学法人）も約27パーセントに達していることから、私立大学をめぐる厳しい経営環境のなかにおいて、一部の私立大学においては経営の危機に直面しているという現状がある。

更に、18歳人口は、更に平成19年度の130万人から平成21年度にかけて121万人へ減少し、その後、平成32年度(2020年度)にかけて120万人台から110万人台で推移するとされており、その後は、国立社会保障・人口問題研究所の推計によると、暫減し、平成62年度(2050年度)には81万人となると予測されている。

しかし、平成17年1月に中央教育審議会大学分科会が答申した「我が国の高等教育の将来像」においては、「大学の7つの機能分化」を提示し、大学の自律的な特色化を促しており、当初、我が国の高等教育のグランド・デザインを示すことになっていたが、最終的には確たるグランド・デザインが示されるまでには至らなかった。すなわち、混沌とした高等教育の状況下において、責任を持ったグランド・デザインを示すことは困難であり、答申のなかにおける、『高等教育計画の策定と各種規制』の時代から『将来像の提示と政策誘導』の時代への移行」と言う表現からもそれが裏付けられよう。

また、学校教育法の改定に伴い、平成16年4月以降、7年以内毎に文部科学大臣の認証を受けた評価機関——認証評価機関による第三者評価を大学における教育研究、組織運営、施

設設備などの総合的な状況について受けることが義務化された。この評価制度を大学の自己改革に生かすためには、中長期的な目標としての経営計画が立案され、それに基づく運営が行なわれることが要事となっている。

## 2. 私立学校法改正と理事会の運営

平成15年10月の大学設置・学校法人審議会「学校法人制度の改善方策について」の答申を受けて、私立学校法は制定されて以来の大幅な改正が平成16年に行われ、平成17年4月1日から施行されている。なお、同答申においては、少子化など昨今の法人経営をめぐる厳しい社会・経済の情勢に的確に対応し一層の安定した学校運営を行うため「理事機能の強化」、「監事機能の強化」、「評議員機能の強化」、「財務情報の公開について」等を始めとする主要な方針が示されていた。

特に「理事機能の強化」については、理事会の役割の明確化として、理事会を学校法人の業務に関する最終的な決定機関として法令上に位置付けること、それにより各理事は法人の業務の執行機関という位置付けを明確にすること、最低限理事会として決定しなければならない事項とそれ以外の事項を整理し明確にすること、理事会による機動的な運営を図りつつも、運営の適正化・公共性をより高めること、が求められていた。

更に、理事の権限の明確化として、理事長に権限を一元化すること、特定の業務について担当の理事を定めること、理事構成の多様化等として、学校法人の運営に多様な意見を取り入れる観点から理事に外部の人材が適切に任用されるようにすることなどが挙げられていた。具体的には、理事会への理事の積極的参画、説明資料の事前配布などの運営改善、非常勤理事の理事会への積極的な参加などについても求められている。

それらの答申内容を踏まえた私立学校法改正により、理事会が法律上明記され、理事会は法人業務を決し、理事の職務執行を監督すること、更に理事長は、法人を代表しその業務を総理する、理事会を招集し議長となる、代表権登記も基本的に理事長に限定する、などその権限が強化された。

## 3. 理事会の役割の変容とその支援組織

理事会運営には理事会自体の組織運営を始めとして幾多の課題があるが、最も重要な課題は理事会の経営機能の強化であり、その役割としては理事会としての明確な経営方針・指針を提示することが不可欠となる。つまり審議内容をより政策段階で具体化することが求められ、そのためには、政策決定・管理機能と執行機能を相対的に区分し、両者の役割と責任範囲を明確にすること、または、理事会の経営戦略機能を支援するスタッフ組織を充実強化すること、が必要となる。前者は、理事会の決定に基づく政策の執行に責任を負う仕組みを強化し、企業で用いられている「執行役員制度」であり、後者は、理事会や理事長へ組織的に直結する経営戦略室・企画室などと称される部門の強化である(注1)。

各大学において直面する経営課題を解決するためには経営計画に基づく改革が不可欠となる。そのためには理事長のリーダーシップや理事会の経営機能の強化が求められ、それを支援するのが法人事務組織とその構成員である事務職員である。経営政策を決定するための情報の収集、調査活動に加え、それらを踏まえた経営計画の立案、そして、経営計画決定後の

執行が事務職員により担われるのである。これらの実務を担う事務職員の力量により経営計画の到達度改革が左右されるのである。

つまり、教育職員と協働してそれらの実務の中心的役割を担うのが事務職員である。しかし、私立大学の事務職員は国立大学法人等の事務官の場合と異なり、学内での人事異動を除いては一般的に同一大学内において長期に亘り勤務することが通例となっており、広義の人事異動により職能成長が促進される機会が少ないと考えられる。たとえば、総合的な視点から見た事務職員の職能成長を阻害している要因について、以下のように分析がなされている(注2)。

- (1) 社会的環境----見えにくい組織と閉鎖的な労働市場
  - ① 社会から見えにくい大学組織と職員の業務
  - ② 閉鎖的で未成熟な労働市場
- (2) 学内環境----能力開発には脆弱な大学の組織風土
  - ① 組織ミッションが不明確で共有されていない
  - ② リーダーシップの不在
  - ③ 「大学職員症候群」にかかりやすい組織・職場風土
  - ④ 率直に相互点検・評価しない教員と職員
  - ⑤ 機能しない・させない人事システム
  - ⑥ 日々の仕事に追われ、新たなチャレンジの余裕と時間がない

このような事務職員の在り方に関する調査研究については、概ね平成10年前後から研究者や大学関係者の強い関心を得るようになったとみる事ができよう。主な研究(注3~10)を見ると、大学運営に資する事務職員の専門性の向上や人材養成という視点から大学事務職員の現状と課題に言及したもの、SDの必要性と可能性に言及したもの、欧米国等の大学事務職員の専門性を対象とした研究に基づき我が国のそれに言及したもの、などに大別できる。ここでは、経営計画および運営計画の立案・実施・評価・改善の過程における企画力・調整力、情報収集・分析能力等を始めとした事務職員の職能としての専門性の向上が求められているのである。

#### 4. 経営計画と事務職員

厳しい経営環境のなかにおける大学は、経営の諸条件としての4Mである人・物・財・金・運営—マネジメントが必要に応じて確保できれば理想的であるが、実態としては人・物・財についての経営条件に一定の制限枠が生ずる場合が多い。その意味においては、ある事柄に対する経営条件の削減とある事柄に対する経営条件の重点的な配分が不可欠となり、先見性や特色化などにより経営条件の不足を補うことも重要になってくる。そこで、最も重要となる経営条件として、運営—マネジメントが挙げられるのであり、同僚的・専門的リーダーシップを発揮し、事務職員が我々意識・革新性・自律性をもって、共に働くことに積極的に関与することが可能な協働文化を持った運営を行うことが喫緊の課題となる。

経営計画は、限られた資源を有効活用するために重点的に投下するための指針でもあり、総合的、中長期的な諸施策なしに、学校経営の強化とその成果の達成は望めないと言っても過言ではない。そのためには、経営計画に基づいた運営計画・目標を効果的に実施し、その

推進を図るためにマネジメント・サイクルの確立を積極的におこなうことが不可欠となる。

中長期的な視点に基づき策定される経営計画は、大学の構成員である教職員が共有化し、それに基づき当該年度の運営計画を立案・実施・評価・改善するための方針であるとともに、教育職員の教育研究活動、事務職員の運営活動などの到達目標となるものである。事務局の各部署においては、経営計画に基づき立案される当該部署の中長期的な視点からの運営計画とその計画を達成させるための各年度における年間運営計画を策定することが求められる。更に各事務職員自らの年間業務の年間目標を立てることが必要となる。

各部署で立案される年間運営計画の立案に当たっては、前年度の年間運営計画の成果を踏まえたうえで、当該年度における運営計画を立案することであり、その際、特に重視すべき事は、前年度の運営成果との連続性である。そのなかでも前年度の運営計画における年間重点計画の実施結果及びその評価・課題を踏まえて、当該年度の運営計画を策定することが肝要である。とかくペーパー・ワークに陥りがちになる当該部署の運営計画の策定作業がマネジメント・サイクルとして、自らの運営結果を把握することが出来るようになり、前年度の計画→実施→評価→改善を踏まえたものとなり、前年度の運営計画の再確認が行えるのである。

併せて、このPDCA(Plan→Do→Check→Action)のマネジメント・サイクルは、先に述べた中長期経営計画、各部署において立案されている運営計画・年間重点運営計画、そして事務職員の年間目標の全てに導入され、活用されるべきものである。内容的には、上位にある経営計画と下位のもの进行比较すると、抽象的・総合的な計画からより具体的・個別的な計画・目標となるのである。

さらに、各部署の年間運営計画と年間重点運営計画を十分に理解したうえで、それに基づき立てられた個人の年間目標を達成することを目指して日々の業務に取り組むことによって、各部署の年間運営計画と年間重点運営計画が達成されるのである。そのためには、事務職員個人の年間目標の設定が重要となり、部署の年間重点運営計画を元に、取り組む課題を明らかにし、優先順位をつけ、重点目標を決定することが求められる。それは、具体的に「何を」「いつまでに」「どれだけやるか」を決定することである。個人の年間目標は、業務の達成目標のみならず、事務職員としての力量の向上を目指すもの、継続的な職能成長を図るためのもの、事務職員の職務遂行に管理職が支援を行うためのもの、となることが望まれる。

## 5. 経営計画と管理職の役割

まず、各部署における当該年度の年間運営計画及び年間重点運営計画の設定は、上位にある経営計画や運営計画などを踏まえ、所与の条件などを勘案することが肝要となる。特に目標管理型の人材育成を行う場合においては、明確な重点計画を策定し、運営方針や運営目標を明示することが必要となる。それらに即して各部室の事務職員は当該年度に達成すべき自己の目標を設定するのである。また、各部署の年間重点運営計画に対する事務職員の共感と合意が得られなければ、事務職員の主体的な目標設定は空虚なものとしてしまい、当然の結果として事務職員のモチベーションの向上は図られなくなる。

次に、事務職員が年度当初に目標設定した年間目標に基づく目標確認のための面談、年度末に目標達成度の自己申告書に基づく達成度確認のための面談、評価結果に基づく自己改善

への指導助言のための面談や当該年度中の事務職員の目標達成に向けての過程における指導助言などに関しては、目標管理型の人事考課の一環であることから管理職などにおいては高度な専門性に基づく指導助言能力が要求される。その意味では、管理職には当該業務に関する専門的力量を具備しておくことが望まれる。

このような目標管理と OJT を実施するにあたり共通理解を深めるための前提として、大学を改善のための協働文化の形成に向けた努力が不可欠となる。協働文化を醸成するためにはビジョンを共有し、目標を達成するために専門性と責任性を保持した同僚性のある構成員としての教職員が相互に支援を行うべきである。つまり、各部署の構成員である事務職員に対してビジョンや目標の共有化と浸透を図りつつ、相互信頼をもとに共通理解を深める関係を作り出すことである。

具体的には、まず第一に、当該部署の計画や目標を設定する場合に事務職員が主体的に参加できる組織風土づくりを行うことにより、自由な意見の交換を経たうえで決定することが必要となる。そのために、各部署の運営計画・年間重点運営計画の設定などの策定過程に所属の構成員の参加を求めるとともに、それを奨励することが重要になる。それを欠いては、各部署の運営計画と年間重点運営計画との関連性を保てないばかりでなく、目標管理のための年間目標との整合を図ることも不可能となってしまう。さらに管理職は運営計画および年間重点運営計画の具体化に努めることにより、所属の事務職員がその計画を踏まえたうえで、計画との整合性を持った当該年度の年間目標を設定し、具体的に自己の達成すべき職務目標を設定することができるのである。

第二に、大学運営のプロセスにおいて、管理職層と事務職員一人ひとりとの指導助言などを含む対話を支援的な視点からのコミュニケーションとして行うことにより、協働的・親和的学校文化を醸成することが不可欠となる。それらを通して、これまで以上に管理職層と事務職員との相互理解が深まり、とくに管理職層においては事務職員の理解が促進され、他方、事務職員においては当該部署の運営計画などへの理解が促進されると考えられる。

第三に、事務職員自ら設定した年間目標にどのように取り組んでいるのかを管理職層が把握することが可能となることによって、事務職員の資質能力や力量を伸長させること、事務分掌における適材部署への事務職員を配置すること、効果的な人事異動を実施すること、などが推進できるのである。

## 6. 管理職に求められる力量について

管理職が大学運営において職務を遂行する際に要請される主要な力量としての企画力と調整力について考えてみたい。

管理職に必要とされる企画力は、調整力に内包されていると言われている。企画に係る機能は、大学の運営過程(計画=P→実施=D→評価=C→改善=A)のなかの問題形成過程(改善=A、計画=P)および問題解決過程(実施=D、評価=C)で機能する。つまり、目標を設定し、目標を達成するに最適な総合的手段を決定する過程が企画機能であり、その能力を企画力と言うのである。この場合の企画力とは、それぞれの大学に固有な経営条件を客観的に捉えたうえで業務を遂行していくために最適な方策を決定することである。したがって、大学の経営条件により方策が異なってくるのである。すなわち、管理職の企画力の基礎要件として大



学運営や当該業務全般にわたる診断力および分析力も必要不可欠なものとなる。

では、次に管理職の企画力の要件について考えてみると、第一に、企画力の基礎要件となるのは当該部署における大学運営の診断力である。企画の立案および実施の過程において、当該部署の業務と業務遂行上の問題点の把握と改善点についての客観的判断が不可欠となる。通常、大学における運営活動は、計画=P→実施=D→評価=C→改善=A という過程から成立しているが、目標を設定し、目標を達成するに最適な総合的手段を決定する過程を企画機能であると考えた場合、運営過程の評価なくして企画機能は十分機能しないと考えられる。

第二に、企画力の支援要件となるのは、情報収集力と得られた情報に基づいて運営上の課題を多面的視点から解明していく的確な分析である。つまり、大学は、国、社会、地域社会、父母、生徒・学生などからのニーズや教育情報を客観的に捉えて、経営課題として生かしていく必要がある。とりわけ、大学運営改善への志向および大学に期待される新しい役割などの課題を正確に認識し、解決への方策を導き出さねばならないのである。

第三に、企画力の前提要件となるのは先見性である。企画が実施に移された場合に及ぼされる大学運営への影響・効果等を予想することが必要となる。実効性の無いまたは低い企画は、組織内のモラルの低下を招くだけでなく、他の大学運営の課題を遂行するうえで阻害要因ともなることも予想できる。

大学運営における調整とは、広義には大学の運営過程のなかで教育目標達成のために協働体制を可能ならしめ、促進し、助長する営みであり、狭義には人間関係（コミュニケーション）を垂直的・水平的に結合させる機能であると考えられる。以上を踏まえたうえで、管理職の職務内容で中核である調整機能を大学運営上の役割という視座に立って捉えてみたい。

大学運営における調整機能は、管理職固有のものではなく、経営者層、部長・課長の管理職層、一般事務職員にも要請されている。しかし、各職位間の調整機能の内実には差異があり、とりわけ部長と課長との調整機能に係る対象範囲および比重の相違を明確にする必要がある。なぜならば、部長と課長の職務内容は類似した部分があり、両者の持つ調整機能そのものに明確な相違がみられないからである。

しかし、両者は職務の対象範囲が異なり、課長の職務のそれは担当の事務職員であるのに対して、部長のそれは業務全般にわたるのである。部長は、各課長の調整活動を踏まえたうえで、総合的調整機能を果たし所属長を補佐することになる。したがって、部長には補佐職の立場から所掌業務の整理という職務のもとに、大学内の運営過程への調整力と課長を通して経営組織内への調整力が要請されている。また、管理職の調整機能は運営組織としての大学が教育目標を具現化するために存在するのである。そのような目的意識を管理職が職務遂行上もたない場合は、管理職の調整機能は無意味なものとなるかもしれない。

## 7. 管理職の調整機能と指導力

管理職の固有職務を大別すると、事務職員に指導・助言を与えること、上司と事務職員間のコミュニケーションの2つの流れ（上下、縦横）に指導的な役割を果たすこと、日常の組織運営等を通じて事務職員のモラルの高揚に努めること、事務職員と教育職員、事務職員と児童・生徒・学生といった人間関係上生起する葛藤（コンフリクト）を調整すること、上司に対して大学運営上の諸方策について適切な進言をなすこと、などが挙げられる。

これらの管理職の職務機能は、管理機能よりもマネジメント機能に重点が置かれており、大学運営における管理職のリーダーシップのあり方が問われる。つまり、基本的には管理職が大学運営の計画、実施、評価、改善の各々の段階および過程を通して、専門的リーダーシップを発揮することである。また、そのリーダーシップは、管理職としての専門的権威に基づく必要がある。大学の教育目標具現化のための組織・運営に係る協働を助長するために、葛藤、対立、衝突を緩和することにより調整力としてのリーダーシップを発揮することも管理職に要請される。

いずれにせよ、調整機能の質と方向と力を決めるのは指導性なのである。管理職は、運営行動に直結する構成員の職能成長に対する専門的な指導・助言を常態として行うことによって指導性を発揮することが望まれる。管理職の指導力は、常態として大学運営過程における問題解決過程のなかで捉える必要がある。つまり、大学運営における問題を管理職が的確に把握し、問題解決過程を通して管理職の指導力が要請されるのである。

まず、管理職が大学内における問題を把握するとは、自らが運営過程のなかで捉える場合、構成員が問題を抱えて指導・助言を求めに来る場合が考えられる。その際、管理職には、問題点的的確な把握、問題発生原因の究明、問題解決へ向けての方策の調整、などが要請される。

次に、問題解決のために管理職は、方策の決定、方策に基づく問題解決、結果の評価を行うが、その過程において管理職の指導力が問われる。具体的には、所属の事務職員の意志統一を通しての協働体制の確立、適切な指導、助言、事務職員の能力・力量、適性などの正確な把握、事務職員への最適な職務内容の割り振り、迅速・正確な事務処理、大学内外からの正確な情報の収集などが要請される。

このように、管理職には指導力による調整機能は不可欠であるが、基本的な力量として、次の3点を挙げられる。

第一に、管理職の持つ調整機能は広範囲で多岐な側面を持つことから、均衡のとれた見識と広い視野が要請される。

第二に、管理職は運営過程のなかで調整機能を果たすわけであるから、科学的根拠に基づいた問題、および事実の分析力と調整結果、および効果の予測力が要請される。

第三に、大学に要求されるアカウンタビリティに応えるために、効果的・合理的調整機能に基づく大学運営を推進することが要請される。

しかし、大学運営には科学では割り切れない複雑な人間関係が絡んでいることも一面の事実であるため、管理職には指導者としての人間的魅力が必要でもあるし、他者理解として一人ひとりの事務職員を理解する努力が肝要となる。

## 8. 管理職に求められる役割

まず、運営と教学の調整の実施である。大学運営に教育職員は直接には限られた者しか関与していないが、事務職員、特に管理職は分野はともかくとしても直接大学運営を支える業務を行っているわけであり、業務を通じて大学運営の現状や問題点を最も把握できる立場にあり、その改善方策を大学運営に反映することが可能な立場にいるのである。言い換えれば、事務職員、特に管理職の業務は、経営と教学を常に調整せざるを得ない本質的な特徴をもつ

ていると考えられる。事務職員の業務は、例えそれが教育上有効な措置であっても財政的、経営的な裏づけ無しには業務として執行することは不可能である。事務職員が業務として、何事かを進めようとするならば、投資とその効果、つまり採算は常について回り、それらを考慮し業務を遂行することが不可欠となる。経営と教学が一致した政策の下で、現実的な改革・改善を推進しようとする時、この両者を業務運営の上で繋ぐ事務職員の果たす役割は極めて大きいものがある。

次に、柔軟な業務領域の構築である。改善型の運営を実施するための業務ないし企画は、それを支える人事・組織・財政的・物的条件を含む総合的なマネジメント無しには実現が不可能となっている。言い換えれば、従来型の縦割りの業務の推進では、今後発生するであろう新たな業務に対応出来なくなっているのであり、所謂、グレーゾーンとも言われる部分が大学の改革・改善にとって最も重要であり、主要な部分となるのである。その意味からも、まず、手始めに、部等部署の縦割り、セクショナリズムから脱却し、案件に応じて部署横断型のプロジェクトを作ることにも必要となるであろう。

さらに、構成員への力量(専門性)向上のための OJT の実施である。つまり、SD を集合研修や外部セミナーなどを実施するだけでは十分な効果が上がらないと考えられるのである。危機に直面する厳しい現実の課題の解決を通してこそ、実践的な力量の形成が図られるのである。そのためには、各部署における運営計画に即した戦略的課題に連動した業務課題の設定と実行、即ち、業務をルーティーンの処理型から企画・政策型へ作り変えることにより専門的力量の形成を促進することが望まれる。

## 9. 事務職員の職能成長に関する課題

今後の課題としては、専門職としての事務職員に求められる力量の体系化を図ることが挙げられる。つまり、新任者、中堅事務職員、課長、部長等が職務を遂行するうえで要求される力量としての各職位における具体的職務内容を分析し、力量形成のモデルを体系的に構築することが急務である。その力量形成モデルに基づき SD などを実施することにより事務職員の職能成長が促進されることは言うまでもない。

さらに職能成長を促進させるための条件・要因などを把握することが期待される。例えば、通常の業務活動が事務職員の職務能力の向上に果たす役割が大きいというに OJT 着目するならば、事務職員の人事異動の在り方が事務職員の職能成長を大きく左右することとなる。加えて、人事異動によって向上すると推測される職務内容の分野は異動事務職員の職位や年齢が上がるにつれて比較的狭い範囲の業務から課ないしは部全体の業務、また、大学の運営全般に関する業務分野に推移していくと考えられることから、計画的な人事異動が考えられるべきであり、特に管理職層の育成と新任者の研修が急務となっている。

(注)

(1)篠田道夫「理事会組織の改革」文教ニュース 48 頁、平成 17 年 11 月 7 日号

(2)横田利久「職員の能力開発と大学経営」『大学の戦略的経営と人材開発---第 28 回(2000 年度)研究員集会の記録(高等教育叢書 68)』広島大学高等教育研究開発センター、平成 13 年 9 月、74 頁から 77 頁

(3)大学行政管理学会ホームページを参照

大学行政管理学会においては、平成11年1月から大学職員研究グループを発足させて、①戦略的経営のための専門知識と能力をもった大学職員とは何か、②大学経営の理念、実践性をもった専門職としての大学職員のあり方、③学習支援・研究支援等の専門性と職員のあり方、などに関する研究を行っている。

- (4)『高等教育研究の地平(高等教育研究第1集)』日本高等教育学会編、玉川大学出版部、平成10年6月
- (5)『大学の組織・経営再考(高等教育研究第5集)』日本高等教育学会編、玉川大学出版部、平成14年6月
- (6)『大学研究(第22号)』筑波大学大学研究センター編、平成13年3月
- (7)『大学の戦略的経営と人材開発……第28回研究員集会の記録(高等教育研究叢書68)』広島大学高等教育研究開発センター編、平成13年9月
- (8)『大学職員研究序論(高等教育研究叢書74)』大場 淳・山野井敦徳編、広島大学高等教育研究開発センター、平成15年3月
- (9)『諸外国の大学職員(高等教育研究叢書79)』大場 淳 編、広島大学高等教育研究開発センター、平成16年3月
- (10)『大学職員(SD)に関する研究の展開(高等教育研究開発センター論集第36集)』大場 淳 編、広島大学高等教育研究開発センター、平成18年3月

(参考文献)

- ・山本眞一著「SDが変える大学の未来」文葉社、平成16年2月26日
- ・篠田道夫著「大学職員論」地域科学研究会、平成16年9月1日
- ・山本眞一著「SDが育てる大学経営人材」文葉社、平成16年10月28日
- ・大坪 檀著「大学のマネジメント・その実践」学法文化センター出版部、平成17年4月20日
- ・福井 有編著「大学とガバナビリティー」学法文化センター出版部、平成18年3月21日
- ・篠田道夫著「大学アドミニストレーター論」学法文化センター出版部、平成19年3月22日



## 4 業務監査をめぐる調査結果とその示唆

沖 清豪

### 1. はじめに

私立学校法改正において注目された改革内容の1つが監査、特に業務監査の重視とその情報公開である。今回のプロジェクトの調査でも業務監査に関する質問項目をいくつか設定している。本稿では調査結果の概要、特に常勤監事の有無に関する集計結果を踏まえつつ、監査制度の今後の課題について整理することとしたい。

### 2. 常勤監事の有無による回答傾向の違い

今回の調査によると、常勤監事を置いている大学の特徴は以下のとおりとなっている。

(1) 規模（学生数）が1000人以上の大学において、常勤監事を置いている大学が相対的に多くなっている（表1参照）。また、創設年度については1975年以前の大学において、常勤監事を置いている大学が相対的に多くなっている（表2参照）。業務監査にあたっては特に創設が古く、大学規模が大きい大学において、常勤の監事が必要な場合が多くなっていることが窺われる。

表1 常勤監事の有無(1) 大学規模（学生定員）とのクロス集計 定員4類型（単位：人）

		～300	301～500	501～1000	1001～	合計
常勤監事あり	N	6	6	6	18	36
	%	6.6	9.8	8.3	24.7	12.1
常勤監事なしか不明	N	85	55	66	55	261
	%	93.4	90.2	91.7	75.3	87.9
合計	N	91	61	72	73	297
	%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

表2 常勤監事の有無(2) 創立年度とのクロス集計 創立年度4類型（単位：年）

		～1960	1961～1975	1976～1990	1991～	合計
常勤監事あり	N	12	17	3	4	36
	%	19.7	16.7	10.0	3.8	12.1
常勤監事なしか不明	N	49	85	27	100	261
	%	80.3	83.3	90.0	96.2	87.9
合計	N	61	102	30	104	297
	%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(2) 理事長や学園長の背景、理事会の規模、学外理事の人数の多少などとは必ずしも強い

関連を読み取ることができない。一方で、理事の年齢構成との関係に注目すると、60歳未満の理事がいない大学において、常勤監事が置かれているとの特徴を有している（表3参照）。本点は規模や歴史との関係で、60歳以上の理事から理事会が構成されがちな大学において常勤監事が置かれる傾向にあることを示唆している。さらに理事会の開催回数についてみると年に9回以上理事会が開催されている大学で常勤監事が置かれる傾向が見られ（表4参照）、理事会内で職務分担がなされている大学で常勤監事が置かれる傾向も読み取ることができる（表5参照）。

表3 常勤監事の有無(3) 理事の年齢構成とのクロス集計 若い60歳未満理事の有無

		60歳未満 理事がいる	60歳未満 理事がいない	合計
常勤監事あり	N	26	10	36
	%	11.0	23.8	12.9
常勤監事なしか不明	N	210	32	242
	%	89.0	76.2	87.1
合計	N	236	42	278

表4 常勤監事の有無(4) 理事会回数とのクロス集計 理事会回数3類型

		4回以下	5～8回	9回以上	合計
常勤監事あり	N	10	9	17	36
	%	11.4	9.0	20.0	13.2
常勤監事なしか不明	N	78	91	68	237
	%	88.6	91.0	80.0	86.8
合計	N	88	100	85	273

表5 常勤監事の有無(5) 理事の職務分担の有無とのクロス集計 理事の職務分担の有無

		職務分担あり	職務分担なし	合計
常勤監事あり	N	27	9	36
	%	18.2	7.0	13.0
常勤監事なしか不明	N	121	120	241
	%	81.8	93.0	87.0
合計	N	148	129	277

(3) 中長期計画の有無、および中長期計画内の内容との関連をみると、すでに計画を作成しており、その中に学部改組・改編計画を有する大学において常勤監事が置かれている傾向が見られる（計画を有する大学の29.5%に常勤監事が置かれている一方、計画を有しない大学の7.7%に留まる）。

(4) 情報公開の状況との関連をみると、全般に情報公開が進められている大学において常勤監事が置かれている傾向が見られる(表6参照)。特にウェブ上での情報公開を進めていない大学では常勤監事の設置は7.9%に留まっている(5%水準で有意)。

表6 常勤監事の有無(6) 情報公開とのクロス集計 公開度計(質問表E3.)

		公開度低	公開度中	公開度高	合計
常勤監事あり	N	7	18	11	36
	%	7.4	13.4	15.7	12.1
常勤監事なしか不明	N	87	116	59	262
	%	92.6	86.6	84.3	87.9
合計	N	94	134	70	298
	%	100.0	100.0	100.0	100.0

公開度低=公開しているとの回答数6未満

公開度中=公開しているとの回答6-10

公開度高=公開しているとの回答数11以上

(5) 監査の具体的項目との関連をみると、常勤監事の有無によって監査項目が変化するという特徴は見られない。なお、監査の支援組織の状況については、常勤監事が置かれている場合に監査室が設置される傾向が見られる(表7参照)。

表7 常勤監事の有無(7) 監査の支援組織

		監査室設置	担当部署による支援	特になし	合計
常勤監事あり	N	7	26	2	35
	%	30.4	12.7	4.9	13.0
常勤監事なしか不明	N	16	179	39	234
	%	69.6	87.3	95.1	87.0
合計	N	23	205	41	269
	%	100.0	100.0	100.0	100.0

(6) 私立学校法改訂後の理事会等の改革動向との関連をみると、常勤監事が置かれていない大学において、

1) 理事会の議事の拡充(常勤監事が置かれていない大学の94.5%で実施)、

2) 事業計画・報告書の作成(同じく88.3%で実施)、

といった面で改革が進められたとの回答が見られる。また、同じく監査をめぐる改革動向との関連でも常勤監事が置かれていない大学において、

3) 理事業務の監査・事業監査の重視(同じく88.7%で実施)

について改革が進められたとの回答が見られる。なお、評議会の改革動向との関連はあまり見られない。



(7) 経営上の3大課題の選択と常勤監事の設置状況とをしてみると、常勤監事が置かれている大学がおかれていない大学と有意に異なる選択を行なっている項目として、「外部資金の拡充」が挙げられる。常勤ありのグループ内では本項目を3大課題に選択しているのが32.3%となっているのに対して、なしのグループ内では11.7%の選択に留まっている。

一方、こうした課題の改善にあたって障壁となっている課題については選択の動向に有意な違いは見られない。

### 3. 常勤監事の設置時期の違い

常勤監事の設置について、さらに私立学校法改訂の前から常勤監事が置かれていた17大学と改訂後に設置した14大学の回答傾向の違いについては、全体としてあまり見ることはできない。特に監査業務については、常勤監事の設置時期による回答傾向の違いはほとんど見られない。なお、経営上の3大課題、および課題の改善にあたって障壁となっている課題について、常勤監事の設置時期の違いは一部の項目のみで見ることができる(表8参照)。

表8 常勤監事の設置時期の違いと経営上の三大課題との関係

	改訂後設置 (N=12)	改訂前設置 (N=14)	
学生募集	9	14	*
学部・学科の設置・改廃	6	2	*
外部資金の拡充	4	3	
キャンパスの整備・移転	4	4	
大学院の設置・改廃	1	0	
経営組織・管理運営体制の改革	5	5	
人件費の削減	5	7	
教学面にかかる費用の増加	0	1	
その他	2	1	

### 4. 業務監査とその今後

以上のとおり、常勤監事の設置有無、あるいは常勤監事の設置時期の違いは、少なくとも今回の調査結果を見る限り、監事や理事会・評議員会をめぐる動向にそれほど大きな影響を与えるものとはなっていない。理事会や評議員会への出席については常勤・非常勤を問わず全国の監事は積極的に出席しており、恐らくは一定の発言を行なってきたものと思われるが、その大学経営の影響を具体的に読み取ることは本調査では限界がある。またそもそも常勤監事の有無は、主に当該大学の規模や歴史性と関連しており、新設大学において必ずしも常勤監事が設置されているわけではなく、大学経営の成否と監査業務との関連について一層その関連性を読み取りにくいものとしている。

ただし、私立学校法改正前から常勤監事をおいている大学の場合、学部・学科の改組といったハード面の問題は重視されず、学生募集や人件費削減といった面での問題に焦点が当てられがちであることには、現状の範囲内での改革や課題克服が目指されている点で留意が必

要である。

また、情報公開の程度が高いほど常勤監事の設置割合も高くなっていること、および理事の職務分担が進んでいると常勤監事の設置も進んでいる状況が見られることは、一般に学内諸機関の機能の明確化と情報公開、職務分担が進められると監事の当該大学における位置づけも明確になり、常勤化が必要になることを示唆しているようである。

なお、業務監査報告書については、現時点において一般に公開されているものは、細かい表現には若干の違いが見られるものの、監査自身の活動状況の概説、業務の適正さの簡潔な説明に留まっている。大学のコンプライアンスや情報公開について大学内で検証を行い、改善がどのように図られたのか、あるいは図られていないのかについて、明確に言及した報告書はほぼ見られない。この点で依然として業務監査の機能は従来から求められてきた役割を超えることはほとんどない、ないし超えることが求められていないと読み取ることができる。もちろん監事はその職責に基づいて、理事会・評議員会において適切な発言がなされていると期待されるが、そうした活動全般について、現在の報告書のフォーマットでは十分に記載できているとはいえないように思われる。こうした議論の前提として、そもそも業務監査およびそれを実行する監事に対して、大学は何を期待すべきなのかという原則論が必要である。大学経営のアカウンタビリティ、業務監査の自律可能性といった論点について、今後も継続的な検討が個別大学で求められているように思われる。



## 5 アメリカの大学理事会素描

羽田貴史

### 1. 理事会の起源と歴史的位置

日本の大学理事会はアメリカのBoard of Trusteesをモデルに語られることが多い。アメリカの理事会もさらにたどればヨーロッパに行き着く（以下は、Gade1992に基づく）。16世紀の大学改革は、学生支配のボローニャ大学、教員支配のパリ大学に代わり、カルヴィニズムの大学には、市民と聖職者によるBoard of Trusteesが設置された。アメリカ最初の大学であるハーバード大学が創設されたときには、大学の運営を任せる専門職集団がいなかったことと、カルヴィニストが市民と聖職者の結合体が青年に影響を及ぼすことを期待し理事会が設立された。1819年のダートマス・カレッジ事件判決は、創設者の一族である学長を外務者からなる理事会が解雇し、州議会と知事が大学を州の支配に置くことを法律で決定したことで、誰がガバナンスの主体であるかについての全国的な争いとなった。1819年の最高裁判所判決は、ダートマス・カレッジは私立の慈善団体で、設立認可は契約であり、設置認可を受けた大学は州の支配を受けないことを明確にした。私立慈善団体の法的主体は、寄付によって信託 (trust) された理事からなる理事会であることも明確にしたのである (Rudolph1962=2003, pp.205~209)。こうして理事会は、独立自治団体の運営の要となり、19世紀に設置された公立大学にも理事会が設けられた。アメリカにおける大学の自治は理事会が担う運営の自律性であり、ファカルティは大学ガバナンスにおける法的な地位を失ったのである。

しかし、理事会のその地位は変化する。Hines(2000)は、アメリカにおける大学のガバナンスの研究動向をレビューしている。アメリカの大学は理事会が法人格を持ち、ガバナンスに責任を持ってきたが、1945年から70年にかけてファカルティの権限が拡大していったとされる。その理由は理事の素人支配が限界となったことであり (McConell 1970, Cowley 1980)、同時に学生の参加とともに特に州立大学では外部機関の関与の拡大、調整団体や管理委員会が形成された。

金子 (1994) は、Berdahl(1971)に依拠して調整機関の発展段階を、(1) 素人の理事会による機関レベルの完全な自治の時代 (植民地時代~19世紀末)、(2) 州立高等教育機関の設置に伴う州全体の管理理事会の創設の時代 (19世紀末~)、(3) 調整の開始時期、複数の高等

教育機関を掌握する統合された理事会の創設（1940年代～），（4）州全体の調整理事会の創設，各機関の理事会は存続し，州政府との間の調整機能（1950年代～）と区分している。

明らかなことは，理事会の役割・権限は，外部環境や大学の規模など内部環境の変化に応じて変動し，機関内部でガバナンスを担う学長・教授団，機関に対してガバナンスを働かせる政府や調整機関，州レベルの管理機関との関係で相対的に変わってきたのであり，不変のものでなく，理事会のあり方は，他の管理機関や集団との関係で考察する必要がある。

## 2. Shared GovernanceとAAUP声明

理事会を含むアメリカの大学運営の中心概念は"Shared authority"ないし"Shared governance"である。「シェア・ガバナンスは合衆国の高等教育システムにおけるユニークな特質である」（Lechuga 2004）。しかし，その概念は論争的である。「シェア・ガバナンスは，中等後教育において今日もっとも広範に論議され，誤解されたトピックである」（Education Commission of the States 1998）。

しかし，それは概念そのものの混乱に由来するのではなく，ガバナンスにおいて各構成員間の利害が対立するからである。シェア・ガバナンスの理解に欠くことのできないAAUP声明（1967）は，理事会，学長，教授団，学生という「鍵となる構成員間で権力（authority）を配分（distributed）すること」（Hine2000, p.108）と理解されており，Turner & Pusser(2005)はHines(2000)を整理して「一般的にはファカルティ，アドミニストレーターと理事会（ガバニング・ボード）との間での権限の分割（a division of authority）」（p.249）と整理している。この概念は，教学事項と経営事項とを区分し，学生も含めて大学の利害関係者の間で責任を分担し合う管理運営を指しているのである<sup>1)</sup>。

Shared governanceの理解において重要なのは1966年の全米大学教授連盟（AAUP；American Association of University Professors）の声明"Statement on Government of Colleges and Universities"（AAUP Policy Document & Reports 9th edit.2001）である。

AAUPの作成したこの声明は，全米教育審議会（ACE；American Council on Education）の役員会が，1966年10月に，「この声明は，理事会，教員，運営管理者それぞれの役割の明確化に重要な前進をなすものと認め」，「審議会の構成メンバーに推奨する」とした。AAUPの評議会は，1966年10月に，この声明を採択し，1967年4月の第53回年次大会で承認した。1966年11月，大学理事会協会（Association of Governing Boards of Universities and Colleges; AGB）も執

行委員会において、「この声明は、理事会、教員、運営管理者それぞれの役割の明確化に重要な前進をなすものと認め」、「協会の構成メンバーに推奨する」とした。1990年4月に、AAUP評議会は、ジェンダーに関する表現を改めたが、現在に至るまで、アメリカにおけるシェア・ガバナンスの原理を示す重要な文書として受け止められている。

AAUP(2001)は声明の説明として、次のような解説を加えている。

この声明は、管理団体の構成員、管理者、教員、学生、その他、合衆国の大学とカレッジは教育研究機関の構成員間で、適切に責任を分かち合い、協力した行動を取ることを要求する段階に至ったとの信念にあるひとびとに向けられたものである。この声明は、機関内部の構造と不適當な侵入に対する規準を守ることに於いて、建設的な共同の思考と行為を育成するためのものである。弱点を改めることを指導し、堅固な構造と手続きを構築することを助ける強力な原則が求められているけれども、この声明は、具体的な大学における管理運営 (**Governance**) の青写真や、教育研究機関の構成員間の論争の調整の手引きとして使われることを意図するものではない。

この声明は、高等教育機関における教育のあり方に影響を与え、資源を統制する力が増大しつつある外部機関、たとえば合衆国政府、州議会、州委員会、州を越えた団体や協定その他の組織間の協定との関係を含めようとはしてない。だが、この声明はこれらの機関が、教育に関する事項を検討するに当たって参考になることを期待するものである。

声明は、次のような構成からなっている。「I.はじめに」と「III.大学：理事会」の仮訳を次に示す。

- I. はじめに (**Introduction**)
- II. 大学：共同努力 (**The Academic Institution: Joint Effort**)
  - A. 予備的考察
  - B. 基本的教育政策の決定
  - C. 機関の内部運営
  - D. 機関と外部の関係
- III. 大学：理事会 (**The Academic Institution: The Governing Board**)

#### IV. 大学：学長 (The Academic Institution: The President)

#### V. 大学：教授団 (The Academic Institution: The Faculty)

#### 学生の地位について (On Student status)

#### I. はじめに (Introduction)

この声明は、大学とカレッジの管理運営に関する相互理解を呼びかけるものである。共同社会の利益にもとづいて、共同の努力を生み出すという見解には、少なくとも3つの理由がある。

第1に、に公立であれ学術機関 (the academic institution) は自律性が減少してきた。施設整備、研究、学生授業料は、大学やカレッジの統制が薄れていく資金によって支援されている。議会と政府機関は、あらゆるレベルで大学政策の重要な決定について、すべてのレベルで重要な役割を果たしている。もし、こうした圧力や発言がうまく聴取され統合されなければならぬとすれば、学術機関はそれ自身の視点で統合し、圧力や声に対応する位置に立たなければならぬ。

第2に、教員は移動し交流するが、大学の福利への配慮は依然として重要である。

第3に、大学におけるすべての構成員の相互依存性、相互のコミュニケーションの有益性と共同の行為の持つ力を認識することは、教育問題を解決する能力の拡大を享受することになる。

#### III. 大学：理事会 (The Academic Institution: The Governing Board)

理事会は、大学やカレッジの歴史が未来への刺激と序曲として奉仕することを保証する特別な義務がある。理事会は、大学がその主な共同体に関係することを助ける。たとえば、コミュニティカレッジは、地域住民の教育的ニーズを満たし、教会立カレッジはその宗派の表明された地位を知らしめること、総合大学は多くの義務を免除し高等教育の様々なレベルに関連する新しい課題を受け入れることである。

合衆国における高等教育機関の理事会は、例外はほとんどなく、機関における最終的な権力 (authority) として機能している。私立大学は設立によって創設され、公立大学は憲法が法的規定によって創設される。私立機関では、理事会はしばしば自己永続的であるが、公立大学やカレッジでは、現在のメンバーは任命のための候補者の提言を求められる。全

体としても個人としても、理事会が後継者の問題に突き当たっており、適切で資格ある人々を得るのに真剣な関心が払われるべきである。

法律が理事会メンバーの選出を求めている場合、方法は十分に適切な人々を推薦することを保証されるべきであり、選挙人は理事会メンバーとしての適切な基準を示されるべきである。

理事会のメンバーシップは個人としても集団としても重みあるものとして認められた能力を含むだろうし、大学共同体の他の構成員は、作られた回路を通じてその助言や支援を求めるだろう。高等教育機関の理事会は、基本的な概観を維持する一方、学長やディーンなど運営管理者に運営の指導を委ね、教育と研究の指導を教員に委ねることを保証する。理事会は適切に自己限定すべきである。理事会の重要な業務の1つは、その支配権のもとで、機関の全体的な政策と手続きを定める成文化された文書を確実に公表することである。

理事会は、将来必要と予測される資源に関して中心的な役割を演じる。その役割は、寄付基金の節約の責任、必要な資本金と運営資金を得ることの責任、そして広い意味での人事政策に注意を払うことである。

これらの義務を履行するためには、理事会は教員と運営管理者による長期の計画を発展させることに支えられるべきだし、それを要求できる。

無知や悪意が大学全体や部分を脅かすときには、理事会は支援に役立つべきではない。深刻な危機にある時には、理事会は擁護者として行動することが期待される。その行動が、学長、教員、さらには学生団体を代表するものであっても、理事会は個人であれ集団であれ提供する保護が、事実として、教育機関における社会の与えられた利益を基本的に擁護するものであることを明確にしなければならない。

### 3. Shared Governanceのもとでの理事会

大学の権力はもともと多面的である。そのもとでの理事会の権限と責任はどのように考えられてきたのであろうか。いくつかのソースがある。江原（1995）依拠したThe Carnegie Commission on Higher education（1973, pp.32-33）は、次のように整理している。

- ①「信託 (trust) 」を実行すること。機関全体の長期にわたる福利への責任、追求すべき目的の設定、基準の設定、大学の使命の守護者、活動全体の評価を行う。
- ②社会と大学間の「緩衝 (buffer) 」として行動すること。外部の不当な干渉へ抵抗し、



外部環境の変化に伴う必要な接触を導入すること。もっとも重要な大学の門番であり、何が不当な干渉で、何が建設的な調節かを判断する。

③運営管理者，ファカルティ，学生を含む内部的な抗争の最終的な裁定者。不一致の申し立ての法廷。

④歴史的に保守的な機関において，どんな変化が許容でき，どんな変化がいつ促進されるべきかを定める「変化の代理者」。100年前の近代化の時期には，当時の理事会の指揮と協力のもとにあった。大きな変化はそのときからである。

⑤大学の財政的健全さへの責任を持つ。

⑥全体として，こまごまと活動しなくとも，機関の運営 (**governance**) を行うこと。学長や管理者を任命し交代させ，運営の構造を調節する。

Gade (1992) は，Nason(1982,1989) ， Ingram (1988) などをふまえ，①機関の使命を明らかにすること，②学長の指名，支援，査定，③効率的な長期計画の保証，④適切な資源の保証，⑤効率的な資源の運用，⑥教育計画の認可，⑦キャンパスと地域社会との架橋と緩衝，⑧機関の自治 (**Institutional Autonomy**) の保護，⑨不服申し立ての裁判所，⑩学長，ファカルティ，財政担当者などの活動のレビュー，を理事会の責任としてあげている。大学と外部社会との接点に立って，外部に対して大学を擁護し，大学に対しては社会との関係を強化する存在としての理事会のイメージが浮かび上がってくる。⑧の機関の自治の保護に関して，「大学の自治は絶対的なものではないが，都合性と独立性を保護するのは，アメリカにおける素人被信託者 (**Lay Trusteeship**) の主要な貢献であった。理事会は，ファカルティの学問の自由を守る環境を維持する責任と独立の風土を提供する責任を持つ」 (Gade1992, pp.6-7) というのは，知的自由こそ大学の本質であることに鑑み，示唆的である。

また，理事会の連合団体であるAGB (**Association of Governing Boards of Universities and Colleges**) による学長や理事会向けの大学運営のハンドブックは，AGB会長のIngramの編集になるもので，AGBの公式見解とでもいえよう。そこで理事会の責任がどのように記述されているのか，項目を概略してみる。1980年版に比べ，1993年版は公立大学と私立大学とに分けているが，ほとんど違いがない。

Ingram,R.T & Associates(1980)	Ingram,R.T & Associates (1993)	Ingram,R.T & Associates(1993)
<i>Handbok of College and University Trusteeship: A Practical Guide for Trustees, Chief Executives, and Other Leaders</i>	<i>Governing Independent Colleges and Universities: A Handbok for Trustees, Chief Executives, and Other Campus Leaders</i>	<i>Governing Public Colleges and Universities: A Handbok for Trustees,Chief Executives, and Other Campus Leaders</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 学長の指名</li> <li>・ 学長の支援</li> <li>・ 学長の活動の監視</li> <li>・ 機関の使命の明確化</li> <li>・ 長期計画の認可</li> <li>・ 教育計画の監督 (oversee)</li> <li>・ 財政的支払い能力の保証</li> <li>・ 機関の独立性の保護</li> <li>・ 公共的イメージの強化</li> <li>・ 地域社会とキャンパスの仲介</li> <li>・ 不服申し立ての法廷</li> <li>・ 理事会の活動の査定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 学長の指名</li> <li>・ 学長の支援</li> <li>・ 学長の監視</li> <li>・ 明確な機関の使命の主張</li> <li>・ 長期計画の要求</li> <li>・ 教育計画の点検 (review)</li> <li>・ よい経営の保証</li> <li>・ 機関の独立性の保護</li> <li>・ 公共的イメージの強化</li> <li>・ 地域社会とキャンパスの 関係づけ</li> <li>・ 不服申し立ての法廷とし ての対応</li> <li>・ 理事個人としての責任</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 使命と目的の設定</li> <li>・ 学長の指名</li> <li>・ 学長の支援</li> <li>・ 学長の活動の監視</li> <li>・ 長期計画の要求</li> <li>・ 教育計画と公共サービスプログラ ムの点検 (review)</li> <li>・ 十分な資源の保証</li> <li>・ よい経営の保証</li> <li>・ 機関の独立性の保護</li> <li>・ 地域社会とキャンパスの関係づけ</li> <li>・ 不服申し立ての法廷としての対応</li> <li>・ 理事個人としての責任を果たす</li> </ul>

93年の公立大学向けハンドブックの中で、Ingramは、「シェア・ガバナンスの概念はアメリカ高等教育の特徴であり、理事会が単独で主な決定を行うという幻想を持っている新しい理事には理解が難しい」(Ingram1993, p.93)とやや皮肉っている。理事会の権限は予算、土地建物、財源集めのためのビジネス面に制限すべきで、予算と施設はアカデミック・プログラムに基づき、理事会は予算の承認を通じて教育計画の認可を行っていること、アカデミックな事項について理事会が責任を負うのは、人事計画と手続きの認可、教育計画が機関の使命と内的に

合致することの保証であるとする立場は一貫している。

#### 4. シェア・ガバナンスの動揺とAGB Statement (1998)

ところで、AGB(1998) *AGB Statement on Institutional Governance* は、AGB自ら推奨してきたシェア・ガバナンスに対して修正を加えるものであった。まず、この声明は、**shared governance**の用語を全く使っていない。声明の冒頭でAGBは、AAUPの1966声明に対して、AGBは「推奨 (**commended**)」したが、「是認 (**endorse**)」したのではないと述べ、パートタイム学生の増加、需要の増加に対する公的財源の不足、学長在職期間の延長、研究大学における教員の関心が機関から自己の専門へ移行といった要因を挙げ、新しい声明が必要としている。

この声明の中で強調されているのは、「大学における最終的な責任 (**ultimate responsibility**) はガバニングボードに属する」ということである。従って、**Ingram (1993)** などでは、ファカルティの責任に属するとされていた教育研究事項についても、「理事会は新たな教育プログラムの採用やその他の廃止と同様に、詳細な教育研究事項の承認と再検討の権利を保持すべきである」という主張となっている。

もともと、一方では、ファカルティや学生などステークホルダーへの意見聴取や権限の委任も述べているから、この声明が力点の相違なのか、シェア・ガバナンスを放棄して、学長の罷免も権限として持ちうる理事会への集権化を図るのかは即断できないけれども、アメリカの大学運営があらたな段階に入ったことは確かなようである。その焦点はシェア・ガバナンスであり、大学運営の最終的決定責任を理事会に明確化する方向なのである。アメリカの大学運営で理事会・学長・ファカルティの関係がどのように変化しているか、詳細な情報収集と研究が待たれる。

ところで、**Kaplan(2005)**によるコーネル大学の高等教育研究センターが行った大学運営に関する包括的な調査研究はシェア・ガバナンスは不効率とは言えないし、ファカルティは大学運営に積極的な役割を果たし続け、1970年と比較してもむしろ拡大しているという興味深い結果を報告している。この研究は、1970年にAAUPが行った調査項目に沿って行われ、ファカルティは、教員人事、カリキュラムの決定、学位要件の決定、専門分野のファカルティの規模など多くの教学事項について、自ら決定するか諮問をうけるかを含めて30年前よりも参加が拡大しているという。学部長 (**dean**) の任命についても、ファカルティによる決定はわずか**2.8%**に過ぎないが、1970年には**0.7%**もともと低かったもので、諮問を含めると**46.7%**に過ぎなかった

参加は、86.2%に増加しているのである。学科長 (department chairs or heads) になると、ファカルティの決定と共同決定は合計して過半数を超える。

もう1つ注目しておきたいのは、Ingram(1993)にも明らかのように、理事個人の資質が問題になっていることである。アメリカの大学管理者向けハンドブックのひとつ、National Academy for Academic Leadershipによるガイドブック、Diamond(2002)は、「不幸にして多くの理事は高等教育について基本的な理解がない」と嘆き、理事に自分たちの職務と責任をわきまえることを求めている。公立大学の理事会は知事が政治的な関係で選び、高等教育の知識や関心のない人が選ばれたり、私立大学の場合は、寄付者を理事にするので数が多くなったり、特定のファカルティメンバーの問題やプログラムにのめりこんだりする理事がいるといった問題も指摘している。たとえば、「とても成功した私立カレッジの学長は、彼のボードメンバーはほとんど助けにならないと報告し、彼らは自身の専門職プレッシャーから離れて取り乱して機関の置かれている複雑な状況をよく理解することに十分な時間とエネルギーを注ぐことを望まないようだ」といった事例が指摘されている。

理事会の責任が強化されるなら、それにふさわしい理事が選抜されねばならず、友人関係や政治的理由で理事を任命することは、大学の発展にとって障害でしかない。このことはアメリカの理事会においても弊害となっているからこそ、警告されているのであり、日本の大学が学ぶとしたらこの点も含めてであろう。

#### 【注】

(1) 従来、「Shared authority」は、「分離管理型」、「共同参加型」と並ぶひとつの類型として「権限共有型」(江原1995, p.201, 江原2005, p.15)と訳されており、「shared governance」もそのように使われているケースが多い。江原は、この分類の根拠文献を示していないが、「shared governance」は大学教員の参加に限るものではなく、理事会・学長・学生を含む大学内の権限関係を示すものであり、大学教員の参加のレベルから導かれるものではない。もちろん、個々の権限について参加することで、全体としての大学のガバナンスが共有されていることは間違いないが、「shared governance」が個別の事項ごとに構成員の関与が特定されていくときに、権限の共有では意味が通じにくい。たとえば、個別教員のテニュア資格付与について、権限が共有されているとはいったいどんな権限配分を示すのだろうか。意味不明である。関与の仕方を示す表現としては、Faculty determination (教授団による決定)、Joint action (共

同決定) , *Consultation* (諮問) , *Discussion* (討議) がある。なお羽田 (2006) 参照。

【参考文献】

- Berdahl, Robert O. (1971). *Statewide Coordination of Higher Education*, ACE.
- The Carnegie Commission on Higher Education 1973. *Governance of Higher Education Six Priority Problems*
- Cowley. (1980). *Presidents, Professors and Trustees: the Evolution of American Academic Government*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Diamond, Robert M. (edit). (2002). *Field Guide to Academic Leadership*.
- Education Commission of the States. (1998). *Policy Paper: Shared Governance in Community Colleges*
- Gade, M.L. (1992). "Trustees, Board of" in *Encyclopedia of Higher Education*.
- 羽田貴史 2006. 「正しい高等教育情報一鏡に映る日本の高等教育」 『アルカディア学報』 No.229.
- Hines, Edward. (2000). "The Governance of Higher Education." *Higher Education: Handbook of Theory and Research Vol. XV*.
- Ingram, R.T & Associates. (1993). *Governing Public Colleges and Universities: A Handbook for Trustees, Chief Executives, and Other Campus Leaders*.
- 金子忠史. (1994). 『新版 変革期のアメリカ教育 [大学編] 』.
- Kaplan. (2005). "How Academic Ships Actually Navigate", in Ehrenberg Ronald G. (edit) *Governing Academia*
- Lechuga, Vicente M. (2004). "Exploring Current Issues on Shared Governance" *New Directions for Higher Education*, No.127.
- McConell. (1970). *Campus governance and faculty participation*, Center for Research and Development in Higher Education.
- Pusser, Brian & Turner, Sarah E. (2005). "Nonprofit and For-profit Governance in Higher Education." in Ehrenberg, Ronald G. (2004). *Governing Academia*.
- Rudolph, Frederick. 1962. *The American College and University* (2003 『アメリカ大学史』 阿部美哉・阿部温子訳)。

## 6 学校法人及び同法人の機関個人における不法行為責任の帰属 —公益法人関連三法の改正に伴う法的課題—

佐野享子

### 1 問題の所在

平成 18 年に実施された公益法人制度改革に伴って、民法(明治 29 年法律第 29 号)及び私立学校法(昭和 24 年法律第 270 号)が改正された。本稿は、これらの法改正により学校法人及び同法人の機関個人における不法行為責任の帰属が、法改正前と法改正後とでどのように変わることとなったのかを明らかにするとともに、それらの改正に伴う新たな法的課題を探ることを目的としている。

公益法人制度は、民法制定以来抜本的な見直しが行われていなかったが、民間非営利部門を我が国の経済社会システムの中に積極的に位置付けるとともに、その公益性を統一的に判断する透明性の高い仕組みを構築するために、いわゆる公益法人関連三法—「一般社団法人及び一般財団法人に関する法律」(平成 18 年法律第 48 号)(以下「一般社団・財団法」という。),「公益社団法人及び公益財団法人の認定に関する法律」(平成 18 年法律第 49 号)(以下「公益社団・財団認定法」という。)及び「一般社団法人及び一般財団法人に関する法律及び公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律の施行に伴う関係法律の整備に関する法律」(平成 18 年法律第 50 号)(以下「整備法」という。)—が平成 18 年 6 月に公布された。

今回の公益法人改革の主眼は、法人格の取得と公益性の判断の分離である。具体的には、非営利、すなわち剰余金の分配を目的としない社団法人又は財団法人について、その行う事業の公益性の有無にかかわらず、準則主義により簡便に法人格を取得することができる一般的な制度を創設するとともに、これらの法人の中で、一定の基準に基づき、公益性を有すると認定されたものについては、行政庁が新たな公益法人として扱うこととされた。このうち法人格の取得について定めたものが一般社団・財団法であり、公益法人の認定について定めたものが公益社団・財団認定法である。以上両法律の施行に伴い、中間法人法(平成 13 年法律第 49 号)が廃止されたほか、民法の一部改正等、関連する諸法律の規定を整備したものが整備法であり、同法によって私立学校法の一部が改正された。これらの改正によって、従来民法において規定されていた法人の設立及び管理等に係る条文が削除されるとともに、一般社団・財団法において、一般社団法人及び一般財団法人(以下これを総称して「一般財団法人等」という。)の管理運営等についての詳細な規定が新たに整備された<sup>①</sup>。

さて改正前の民法では、34 条において「学術、技芸、慈善、祭祀、宗教その他の公益に関する社団又は財団であつて、営利を目的としないものは、主務官庁の許可

を得て、法人とすることができる。」とし、学術、技芸、慈善、祭祀、宗教を公益の典型的なものとして例示していた。しかし同条が民法上の公益法人として当初主として予定していた法人の多くは、今日では、私立学校法、宗教法人法（昭和 26 年法律第 126 号）、社会福祉法（昭和 26 年法律第 45 号）といった特別法を根拠として設立されることとなり、これら特別法においては、民法に定める規定の一部が準用される形式で整備された。これら特別法が制定される理由の一つとしては、公益法人に関する民法の規定に多くの不備・欠陥があったことが挙げられていた<sup>(2)</sup>。

しかしながら先に述べたように、今回制定された一般社団・財団法においては、一般財団法人等の管理運営についてより詳細に規定されるに至り、法人の法的責任についても、私立学校法等の特別法よりも明確に規定されている。筆者の問題関心は、係る新たな公益法人制度体系との比較において、学校法人の法的責任の帰属を規定する法制度が、果たして改正後の制度のままに十分なのかという点にある<sup>(3)</sup>。

このような問題意識に立ち、本稿では以下の手順で検討を進める。今回の改正においては、従来民法の規定を準用していた私立学校法の条文のうち、法人の能力（改正前の私立学校法 29 条に基づく改正前の民法 43 条の準用）、及び法人の不法行為能力等（改正前の私立学校法 29 条に基づく改正前の民法 44 条の準用）に関する規定が次節に掲げるように改正されている<sup>(4)</sup>。これらの改正に伴う影響がいかなるものなのか一すなわち今回の改正に伴って学校法人の法的責任の帰属が、改正前と比べていかに変更したのかという点に焦点を当てた検討を第一に行うこととする。自分で行動できない法人に代わって行為するのは、代理人たる機関個人であることから、本稿においては、学校法人における不法行為責任の帰属に加えて、同法人の機関個人の不法行為責任の帰属についても併せて検討することとし、代理人たる機関として、理事の法的責任に焦点を当てる。以上の検討を踏まえ、一般社団・財団法において改正がなされ、私立学校法において改正がなされなかった法的責任に関する諸規定については、学校法人に対しても適用する必要性がなかったのかという点について、過去の判例及び通説を手がかりとして検討を加える<sup>(5)</sup>。公益法人関連三法の改正に伴う学校法人に関する法的責任の帰属に係る改正前との異同を明らかにすることを意図した論考は、これまでのところ管見の限り見られない。

以下では第 2 節において、改正前の民法 43 条及び 44 条の規定を準用した私立学校法の規定の改正内容を整理し、本稿で検討すべき課題を提示する。続く第 3 節では法人の不法行為責任の帰属について確認するとともに、第 4 節ではそれらの検討を踏まえ、理事個人の不法行為責任の帰属とそれらに伴う現行制度上の諸課題について、検討を行うこととしたい。

## 2 旧民法 43 条及び 44 条に係る準用規定の改正後との異同

今回の改正においては、改正前の民法 43 条及び 44 条並びにこれらの規定を準用した私立学校法の規定が次のように改められた。

### 1) 整備法による改正前の私立学校法

(準用規定)

第二十九条 民法（明治二十九年法律第八十九号）第四十三条（法人の能力）及び第四十四条（法人の不法行為能力等）の規定は、学校法人について準用する。

### 2) 整備法による改正前の民法

(法人の能力)

第四十三条 法人は、法令の規定に従い、定款又は寄付行為で定められた目的の範囲内において、権利を有し、義務を負う。

(法人の不法行為能力等)

第四十四条 法人は、理事その他の代理人がその職務を行うについて他人に加えた損害を賠償する責任を負う。

2 法人の目的の範囲を超える行為によって他人に損害を加えたときは、その行為に係る事項の決議に賛成した社員及び理事並びにその決議を履行した理事その他の代理人は、連帯してその損害を賠償する責任を負う。

### 3) 整備法による民法の一部改正に係る規定

(民法の一部改正)

第三十八条 民法（明治二十九年法律第八十九号）の一部を次のように改正する。

(以下略)

第三十三条の見出しを「（法人の設立等）」に改め、同条に次の一項を加える。

2 学術、技芸、慈善、祭祀、宗教その他の公益を目的とする法人、営利事業を営むことを目的とする法人その他の法人の設立、組織、運営及び管理については、この法律その他の法律の定めるところによる。

第三十四条から第八十四条までを次のように改める。

(法人の能力)

第三十四条 法人は、法令の規定に従い、定款その他の基本約款で定められた目的の範囲内において、権利を有し、義務を負う。

(略)

第三十八条から第八十四条まで 削除

(以下略)



#### 4) 一般社団・財団法

(代表者の行為についての損害賠償責任)

第七十八条 一般社団法人は、代表理事その他の代表者がその職務を行うについて第三者に加えた損害を賠償する責任を負う。

#### 5) 整備法による私立学校法の一部改正に係る規定

(私立学校法の一部改正)

第二百六十三条 私立学校法（昭和二十四年法律第二百七十号）の一部を次のように改正する。

第二十九条中「民法（明治二十九年法律第八十九号）第四十三条（法人の能力）及び第四十四条（法人の不法行為能力等）」を「一般社団法人及び一般財団法人に関する法律（平成十八年法律第四十八号）第七十八条」に改める。

(以下略)

以上のように、民法改正後は、学校法人は民法 33 条 2 項に定める「その他の公益を目的とする法人」に該当するとともに、私立学校法は、同項にいう法人の「設立、組織、運営及び管理について」定める「その他の法律」に該当するものと位置づけられる。また、改正前の私立学校法において準用されていた改正前の民法は、整備法によって次のように改正されている。第一には、改正前の民法 43 条の規定と同趣旨の規定が、改正後の民法 34 条に規定されている。同条が学校法人においても適用されることは、改正前の民法 43 条と同様である。第二には、改正前の民法 44 条 1 項と同趣旨の規定が、一般社団・財団法 78 条において定められ、改正後の私立学校法 29 条に基づいて、学校法人に対しても準用されている。しかし改正前の民法 44 条 2 項と同趣旨の規定は、改正後の民法及び私立学校法、並びに一般社団・財団法のいずれにも見られない。

改正前の民法 44 条 1 項が、法人の不法行為責任を規定しているのに対し、同条 2 項は、民法上理事その他の代理人といった法人の機関個人の責任についての唯一の明文上の規定であった。改正前の民法 44 条 2 項の趣旨が学校法人に適用されなくなったことにより、学校法人及び同法人の理事における不法行為責任の帰属にいかなる変更が生じるのかという点を見据えながら、次節以降で検討を行いたい。

### 3 非営利法人における不法行為責任

民法 44 条 2 項が削られたことに伴う変更点を検討するに先立っては、改正前の民法 43 条及び 44 条 1 項の規定の意味するところについて整理することが必要となる。本節においては、非営利法人を中心としたこれまでの判例・通説を概観することを手がかりとして、改正前の法体系においては、どのような場合に学校法人に対する不法行為責任が生ずると考えられていたのかを検討する。

## (1) 旧民法 43 条と 44 条の解釈

改正前の民法 43 条に定める「目的の範囲」とは、学説判例（例えば大判昭和 16・3・25 民集 20-347）ともに、法人の権利能力の範囲を意味するものと解するものが有力であり、「目的の範囲」外の権利取得又は義務負担は一律に当然無効（絶対的無効）となると考えられていた。しかし法人が独自の社会的存在として活動するものである以上、その取引の相手方を保護する必要があることから、現在では法人の「目的の範囲」とは法人の行為能力の制限を意味するに過ぎないとする説が支配的になり<sup>(6)</sup>、学校法人に対しても同様の解釈がなされてきた<sup>(7)</sup>。

しかしそもそも法人においては、自然人におけるような意味での「行為能力」を観念することができない。こうしたことから法人において問題とされるのは、理事その他の法人の事務を処理する代理人（以下「理事等」という。）が行った行為の効果が法人に帰属されるか否かといった代理の効果の問題であり、法人の行為能力の範囲とは理事等の代理人の代理権の範囲の問題であると解されるのが通説となっている<sup>(8)</sup>。

この立場に立つと、改正前の民法 44 条 1 項は、理事等の職務上の不法行為によって法人が損害賠償責任を負わされる旨の規定であると解される。一方同条 2 項は法人の「目的の範囲」外の行為における法的責任について規定されている。不法行為はそもそも法人の「目的の範囲」外であるが、それが職務に関連して（「職務を行うについて」）なされた場合に、44 条 1 項は法人にも特別の責任を負わせているのである<sup>(9)</sup>。民法 715 条に定める使用者責任とは異なり、改正前の民法 44 条 1 項においては、理事等の選任及び事業の監督について過失がなかったことをもって法人の責任は免責されないという点にも注意が必要である。

## (2) 「職務を行うについて」と「目的の範囲」

では理事によるいかなる不法行為の効果が法人に帰属されるのか。その際に問題になるのは、第一に当該理事の行った行為が「職務を行うについて」なされた場合に該当するか否かであり、第二には当該理事が行った行為の、法人の「目的の範囲」との関係についてであろう。

「職務を行うについて」なされたか否かの判断基準としては、いわゆる外形理論が適用され、理事等の行為が外形上から見てその職務に属すると認められるか否かで判断されている（例えば大判大正 7・3・2 刑録 24-241）。しかし外形上職務行為に属すると認められる場合であっても、その具体的行為がその職務に属さないことを相手方が知っていたか、又は知らないことに重大な過失がある場合（相手方の悪意・重過失）には、法人は責任を負うものではないとされる（最判昭 50・7・14 民集 29-6-1012）<sup>(10)</sup>。

民法 44 条 2 項による理事等の責任との関係については、同条 1 項によって法人自身が責任を負わない場合、すなわち外觀上も法人の機関としての職務を行うにつき与えた損害とは認められない場合に初めて、44 条 2 項による理事等の責任が問題となりうると判示されている（東京地判昭 47.2.29 判例時報 673-52）。

法人の「目的の範囲」については、株式会社のような営利法人は、その「目的の範囲」が無制限と言えるほど広く解されているのに対し、非営利法人については「目的の範囲」が厳格に解されるとするのが通説判例であり、学校法人に対しても同様の解釈がとられている<sup>(11)</sup>。また非営利法人の性質と行為の性質によって、法人の「目的の範囲」の画定基準には差があり、一義的に論じることとはできないとの見解が見られる<sup>(12)</sup>。

行為の性質による基準を例にとろう。法人の「目的の範囲」が問題となる行為には、いわゆる取引行為と、寄附・政治献金のような非取引行為がある。前者に関しては、公益法人における収益事業について、法人の存立を危うくする可能性があるような投機的事業は目的の範囲外とされる（例えば広島高裁岡山支判昭 30・9・16 高民集 8-6-406）。また後者に関しては、功労者である前理事長に対し学校法人が贈与を行った事案に対して、一見寄付行為と関わりがなくても、法人としての円滑な発展を図る上で相当な価値と効果を認めることのできる行為は、目的遂行の上に必要なものと解するに妨げがないと判示した例がある（東京地判昭 62・9・22 判例時報 1284-97）<sup>(13)</sup>。

さらに理事等の権限逸脱・濫用行為にも、その法人の事業目的から通常予想できる行為とそうとまでは言えない行為とがあり得るとし、問題となる行為が当該非営利法人の目的から見て通常予定されているとは言えないような行為である場合には、非営利であることが法人の責任を加重する方向で考慮される傾向にあるとの指摘がある<sup>(14)</sup>。

学校法人を対象とした裁判例では、大学までの一貫教育を標榜する学校法人が設置する中学校の生徒らが学校の悪口を言っていたところ、それが学校当局を誹謗中傷する行為であるとして、理事長らが自主退学等を強要した事案に関し、裁判所は進学に関する学校法人の裁量権を認めながら、その範囲の逸脱について厳格に解釈しており（神戸地判平元・5・23 判例時報 1342-120）、学校法人でありながら教育目的を逸脱するような安易な判断が行われているとの考慮がそこに働いているとする指摘が見られる<sup>(15)</sup>。

### （3）不法行為の判断基準と旧民法 44 条 2 項の解釈

通説判例は、非営利法人の不法行為責任について、以上のような判断基準を認めてきた。これらの判断基準は改正前の民法 43 条及び 44 条 1 項に基づくものであるが、それらと同趣旨の規定として改正後の民法 34 条及び一般社団・財団法人 78 条が定められていることから、先に述べたような「目的の範囲」及び「職務を行うについて」の考え方は、改正後の条文においても踏襲されるべきものとする。

改正前の民法 44 条 2 項の内容については、改正後は規定されている条文はないが、この点の影響についてはどのように考えればよいのか。同条同項が予定する加害行為は、理事等の機関個人の不法行為が存在することがその前提となっている。その場合にその加害者である理事等が連帯して不法行為責任を負うことは、民法 719 条（共同不法行為）から当然であると考えられる。このような理由から改正前の民法

44条2項は「注意規定」<sup>(16)</sup>ないし「蛇足の規定」<sup>(17)</sup>であるとされる解釈が見られた。この解釈が妥当なのかという点について、次節において理事の機関個人の責任の帰属について検討する際に、併せて考察を加えたい。

#### 4 理事の機関個人の責任の帰属

一般社団・財団法人においては、理事の機関個人の責任についていかなる規定が整備されたのであろうか。

一般社団・財団法人においては、理事等の役員がその任務を怠ったときは、法人に対し、これによって生じた損害を賠償する責任を負うとの規定が設けられるとともに(111条1項)、一定の場合におけるこれらの責任の免除又は一部免除等に関する規定が設けられた(112条、113条、114条、115条)。また第三者に対しても、役員等がその職務を行うについて悪意又は重大な過失があったときは、当該役員等は、これによって第三者に生じた損害を賠償する責任を負うこととされた(117条)。さらに役員等が法人又は第三者に生じた損害を賠償する責任を負う場合において、他の役員等も当該損害を賠償する責任を負うときは、これらの者は連帯債務者であるとされた(118条)。これらはいずれも改正前の民法では見受けられなかった規定である。

以上のように、一般社団・財団法人においては理事等の機関個人の法的責任の帰属についての明文化が行われた<sup>(18)</sup>が、これらの規定は今回の改正では私立学校法に対しては適用されていない<sup>(19)</sup>。以下では、理事の機関個人の責任の帰属に関する非営利法人を中心としたこれまでの通説判例を概観し、それらを手がかりとして、学校法人における理事の機関個人の責任の帰属に関して考えられる法制上の諸課題について検討を加えることとする。

##### (1) 理事の責任の帰属

改正前の民法においては、理事等の機関個人が負う対外的責任については、先に述べたように「目的の範囲」外の行為といった例外的な場合に適用される同法44条2項以外に、直接個人責任について定めた規定がなく、それらの責任は一般的不法行為責任(民法709条)によるものと解されていた<sup>(20)</sup>。例えば法人が機関個人の不法行為で改正前の民法44条1項に基づいて責任を負う場合には、機関個人も民法709条の責任を負うとされており、機関個人について不法行為の要件が充足されてそれらの責任を免責する特別な理由もない以上、このような解釈が当然の帰結と考えられていた<sup>(21)</sup>。

この点については学校法人についても同様の解釈がとられている<sup>(22)</sup>。判例においても、学校法人の理事が法人のためにした契約締結の準備行為につき、法人の理事として職務を行うについて通常必要な注意義務を欠いた過失により第三者に損害を生じさせたとして、行為者本人として民法709条に基づく賠償責任があると判示されている(仙台高判昭63・5・30判例時報1286-85)。

また対内的責任、すなわち理事等の法人に対する責任については、理事等が法人との関係で委任契約上の義務違反がある限り（民法 644 条に基づく善管注意義務）、法人は債務不履行を理由に理事等に対して法的責任を問うことができるとされ、法人が改正前の民法 44 条 1 項に基づいて被害者に対して損害を賠償した場合においても、不法行為を行った理事等に対して求償することができると解されるのが通説であった<sup>(23)</sup>。すなわち理事と法人の間には委任の関係があり、理事には民法 644 条をはじめとして委任契約上生じる各種の権利と義務が生ずるとの解釈がされていた<sup>(24)</sup>。学校法人に対しても、私立学校法立案に関わった福田繁・安嶋弥は、法人に対する理事の責任の根拠について「理事の選任が委任類似の契約と考えられるところにある」と明示している<sup>(25)</sup>。なお一般社団・財団法においては、法人と理事との関係は委任に関する規定に従うと明文化している（64 条、172 条）。

以上のように一般社団・財団法制定前においても、理事の個人責任は対内的・対外的を問わず認められていた。判例においても、営利性・非営利性の違いが理事等の機関の個人責任に影響するかどうかは問題とされており<sup>(26)</sup>、私立学校に対しても理事の個人責任は同様に認められるとされてきたのである。

先に述べたように、一般社団・財団法においては、理事等の機関個人の責任について、改正前後を問わず、民法では見られなかった規定を明文化している。このうち機関個人の対外的責任の発生に関して、民法 709 条では故意過失という主観的要件を第三者に損害が発生することに求めるのに対し、一般社団・財団法 117 条では悪意又は重過失という主観的要件を当該理事の任務懈怠に求めている<sup>(27)</sup>。また一般社団・財団法 117 条によって民法 709 条による一般の不法行為責任の成立は排除されており、一般社団・財団法 117 条による責任と民法 709 条による不法行為責任との競合が認められる。すなわち、一般財団法人等の理事等に対しては、民法 709 条よりも損害賠償責任の範囲が拡張されており、この点に一般社団・財団法における第三者保護の趣旨がうかがえる<sup>(28)</sup>。

対内的責任について定めた一般社団・財団法 111 条 1 項の規定は、改正前から通説で主張されていた善管注意義務違反による債務不履行による責任を明文化したものにほかならない。その一方で、一定の場合における係る責任の軽減等に関して併せて規定している点は、理事等の活動が萎縮せずに法人運営が行われるような配慮がなされているものと考えられる。

## （２）学校法人に対する法的課題

以上述べたような一般社団・財団法における理事等の機関個人の法的責任に係る規定は、私立学校法に対しては適用されることはない。この点に関する法的課題について以下で検討する。

第一に指摘したいのは、理事の機関個人の法的責任の明文化と一定の場合における係る責任の軽減に関する規定の創設の必要性である。これまでの通説判例から考えると、私立学校法に理事の機関個人の法的責任について明文化されていないからといって、それをもってこれら理事の不法行為に対する個人の法的責任を免れるこ

とにはならないものと考えられる。理事に法的責任を負わせることによって、理事の活動が萎縮するおそれがあるのであれば、法人に対する理事の個人責任について明文化した上で、一定の場合における責任の軽減等に関する規定を併せて整備することがありえる。

法人に対する理事の責任の軽減を図りたいがために、法人と理事との間の契約で法人の求償権を制限する特約を締結することは、当該法人と理事との間で利益相反行為になることから、このような契約は締結できないと考えるべきであるとの見解が従来より見られる<sup>(29)</sup>。このような見解が根拠としていた改正前の民法における利益相反行為の条文（57条）と同趣旨の条文（40条の4）が改正後の私立学校法においても定められていることから、学校法人と理事との間の係る契約の締結に関しては、同条違反に問われるおそれがあるという点に注意する必要があるだろう。

また理事の対外的責任に関して、一般社団・財団法 117条と同様に、学校法人の理事に対しても民法 709条より損害賠償責任の範囲を拡張することについては、議論の余地があるものと思われる。一般社団・財団法 117条と同趣旨の内容を定めた改正前の商法（明治 32年法律第 48号）266条ノ 3—現行では会社法（平成 17年法律第 86号）429条 1項が同趣旨の規定である—の公益法人に対する類推適用を判例では否定しており、その理由の一つとして、公益法人では主務官庁が様々な監督権限を有しており、業務の運営が株式会社の取締役と異なり、理事のみに依存していない点が挙げられていた（東京地判昭 60・11・15判例時報 1183-108）。しかし同判決に対しては、農業協同組合法（昭和 22年法律第 132号）において、法人に対する主務官庁の厳格な監督権限が認められているにもかかわらず、係る法人の理事は改正前の商法 266条ノ 3と同様の責任を負わされていることを根拠に批判しているものがある<sup>(30)</sup>。

今回の改正後においても、一般財団法人等のうち公益性を有すると認定されたものは公益社団・財団認定法に基づき公益法人と認定され、同法人は一般財団法人等が受けることがない行政庁からの監督を受けるものの（公益社団・財団認定法 27条、28条、29条）、これら公益法人に対しては、理事等の法的責任に関する一般社団・財団法人法の規定の適用が排除されていないことから、法人に対する監督権限の強弱と理事等の責任の広狭との間に一定の関係性を見いだすことはできない。したがって学校法人においても、主務官庁の厳格な監督権限が認められていることをもって、理事の個人責任の要件をより狭く規定して差し支えないとする考え方は成り立たないものと思われる<sup>(31)</sup>、理事に個人的責任を負わせることにより、不法行為が行われることを抑止する機能が大きい点なども勘案しながら、私立学校法においても係る規定の在り方について再考がなされて良いように思われる。

第二に指摘したいのは、前節で述べた改正前の民法 44条 2項の規定が改正によって失われたことに伴う課題である。前節で述べたように、同条同項が予定するような加害行為は、理事の機関個人の不法行為が存在することがその前提となっており、その場合に加害者である理事が連帯して不法行為責任を負うことは民法 719条から当然であると考えられてきた。これに関し改正前の民法 44条 2項においては民法

719 条における共同不法行為の要件が緩和されているとして、共同不法行為が成立すると否とを問わず、常に連帯して賠償の義務を負うのは、法人の信用に隠れて不法な行為をする者に対し、法人の信用を維持し第三者を厚く保護しようとする趣旨であると主張しているものがある<sup>(32)</sup>。

前節で述べたように、法人の公益性が高ければその「目的の範囲」はより厳格に解されることとなり、「目的の範囲」外の不法行為については法人自身が責任を負わず、理事の個人責任を負うことになる。改正前の民法 44 条 2 項と同趣旨の規定は失われたが、法人の公益性に即した「目的の範囲」の解釈と法人の公益性を信頼する第三者の保護とを両立するための規定をいかに整備するかという点については、改正前の民法 44 条 2 項が適用される場合を具体的に想定しながら、検討を行うことが必要と思われる。

## 5 結語

本稿では、公益法人関連三法改正に伴って改められた学校法人を対象とする不法行為責任に関する規定の改正前後の異同を確かめ、私立学校法における法的課題のいくつかについて指摘した。

一般社団・財団法においては、理事等の機関個人の法的責任についての新たな規定を設けることで、法人に対する社会的信用から取引を行おうとする第三者を厚く保護するのみならず、一定の場合における理事等の責任軽減等についても併せて規定し、理事等の活動が萎縮せずに法人運営が行われるよう配慮がなされていた。

一方私立学校法においては、法人における不法行為責任については、改正前の民法 44 条 2 項の削除を除けば、改正前後における変更点は見られなかった。しかし理事の機関個人の責任については、他の非営利法人と同様学校法人においても、過去の判例において理事の個人責任が認められていたにも関わらず、一般社団・財団法における規定と同趣旨の規定が整備されていないという点について、なお検討すべき課題があるように思われた。

根拠法の別にかかわらず、公益を目的とする法人として普遍となる法的責任の法理としていかなるものが存在するのか、またそれらの責任を果たすことと法人の公益活動を萎縮させずに健全な運営を行っていくこととの均衡をいかに制度上担保することの観点から法制上の諸課題を吟味することが、学校法人における社会的責任の在り方を検討する上で不可欠になるものと考えられる。

### 【註】

(1)井戸淳理「公益法人制度改革について」地方税 57 卷 8 号 57-58 頁 (2006)。その他に公益法人関連三法改正の趣旨については、「行政改革関連法③：民間非営利部門の健全な発達を促す[公益法人制度関連三法]」時の法令 1772 号 27-54 頁 (2006)、中田裕康「一般社団・財団法人法の概要」ジュリスト 1328 号 2-11 頁 (2007)、条文の解説としては新公益法人制度研究会編著『一問一答 公益法人関連三法』(商事法務、2006)、宇賀克也ほか『Q&A 新しい社団・財団法人制度のポイント』(新日

- 本法規、2006) が詳しい。一般財団法人等の管理運営については山田誠一「一般社団・財団法人法におけるガバナンス」ジュリスト 1328 号 20-28 頁 (2007) がある。
- (2) 林良平＝前田達明編『新版注釈民法(2)総則(2)』487-490 頁 (有斐閣、1991)。特別法に定める法人の意義と分類については、同書 482-573 頁に詳しい。
- (3) 機関構造の特殊性の枠を越えた非営利法人・団体におけるより普遍的な民事責任については、椿寿夫を中心とした「非営利法人・団体と民事責任研究会」において、取締役の責任や代表訴訟に関する商法の諸規定の中間法人法における準用規定の改正が行われた際に検討がなされている (金融法務事情 1711～1724 号 (2004) に掲載された連載「非営利法人・団体と民事責任」を参照のこと)。今回の公益法人関連三法の改正を契機とした、同趣旨の検討は管見の限りいまのところ見られない。
- (4) 改正前の民法 43 条及び 44 条は、各種の法人に適用される一般法であると解されており、特別法上の公益法人、特別法による中間法人、及び営利法人等に対してもそのまま準用する旨の規定が設けられていることが多かった (四宮和夫＝能見善久『民法総則第 6 版』98 頁 (弘文堂、2002))。
- (5) 学校法人、宗教法人及び社会福祉法人といった特別法を根拠として設立される公益法人に関する整備法の規定では、利益相反行為における理事の代理権の制限と法的責任に関する規定が、一般社団・財団法が定める規定と一部異なっている点が注目に値する。これらの解釈を手がかりとして、公益法人に普遍となる法的責任の法理と特別法に固有の法理とを明らかにすることが考えられるが、紙幅の都合により、利益相反行為における理事の代理権の制限については稿を改めて検討することとしたい。
- (6) 法人の目的と関係がなさそうな権利でも、目的内の事業遂行に必要なならばその権利を取得するための行為能力が法人にあることになり、その権利を取得することができるようになるとする判例がある (大判昭和 13・6・8 民集 17-1219)。四宮＝能見・前掲注(4)118 頁参照。
- (7) 文部省私学法令研究会『私立学校法逐条解説』91 頁 (第一法規、1970)
- (8) 内田貴『民法 I 総則・物権総論』243 頁 (東京大学出版会、第 3 版、2005)。法人の行為能力については、かつて議論されていた法人の本質に関する学説—法人実在説と法人擬制説—によって解釈が分かれていたが、このような論争は、現実の問題を解決するための解釈論として今日では実益が乏しいとの見解が多く見られ (例えば内田 214-215 頁、四宮＝能見・前掲注(4)91 頁)、学校法人に対しても同様の見解がとられている (文部省私学法令研究会前掲注(7)91 頁)。
- (9) 内田・前掲注(8)250 頁。民法 44 条 1 項に基づく責任の根拠としてはいわゆる報償責任の原理—法人は機関を通じて利益を得ているのだから、その過程で生じた不法行為については責任を負うべきとの考え方が妥当と考えられている (内田 251 頁、四宮＝能見・前掲注(4)140 頁)。しかし営利法人の場合とはともかく、非営利法人の場合にもおいてもこの原理に基づいて法的責任を課すことが妥当なのか否かについては、別途検討が必要との考え方も成り立つように思われる。
- (10) 外形的判断で職務行為と認められるときは民法 110 条の表見代理が成立する可



能性がある。相手方に過失があつて表見代理が成立しない場合であっても、同法 44 条 1 項の責任は成立する余地があり、110 条よりも 44 条 1 項の方が、責任が成立する範囲が若干広いように思われる（四宮＝能見・前掲注(4)142 頁）。

(11)例えば森泉章『公益法人の現状と理論』64 頁以下（勁草書房、1982）。学校法人に対しては、文部省私学法令研究会前掲注(7) 92 頁。

(12)非営利法人の「目的の範囲」については、織田博子「非営利法人の『目的の範囲』」金融法務事情 1715 号 90-97 頁（2004）に詳しい。

(13)ただし本件贈与は合理的範囲を著しく逸脱したものであり、法人の目的の範囲外であるとした。

(14)中舎寛樹「非営利法人・団体の対外的責任」金融法務事情 1713 号 40-49 頁(2004)

(15)中舎前掲注(14)参照。

(16)内田前掲注(8)250 頁

(17)鈴木祿弥『民法総則講義』97 頁（創文社、二訂版、2003）

(18)これらと同趣旨の規定は、会社法 423 条 1 項、424 条、425 条、426 条、427 条、429 条、430 条において定められている。

(19)学校法人と同様に特別法を根拠として設立される公益法人として位置付けられる社会福祉法人及び宗教法人に対してもこれらの規定は適用されていない。

(20)リーディングケースとされる大判昭 7・5・27 民集 11-1069 では、株式会社に準用される改正前の民法 44 条 1 項は、理事の個人責任については触れていないが、免責規定が存しない以上、理事は一般の不法行為の規定に従い、個人として法人とともにそれぞれ損害額全部につき賠償責任を負うとしており、その後の判例も同旨のものが判示されている。

(21)四宮＝能見・前掲注(4)145 頁。なお改正前の民法 44 条 1 項に基づく法人の責任と民法 709 条の機関個人の責任は不真正連帯債務の関係にあると考えられている。不真正連帯債務の場合は債務者間に求償関係を生じさせないとする点で学説が一致しているようであるが、本文で述べたように理事は法人に対する善管注意義務違反の責任があることから、理事は結果的に法人からの求償に応じなければならないことになる。なお公務員による不法行為があつた場合に国又は公共団体が責任を負う国家賠償責任（国家賠償法（昭和 22 年法律第 125 号）1 条）において、公務員個人は第三者に対する責任を負わないこととされている（最判昭 30・4・19 民集 9-5-534）。公務員が責任を恐れて職務の遂行に消極的になることを防ぐための政策的配慮と思われる。法人の場合にも同様の政策が考えられないわけではないが、理事に個人的責任を負わせることで不法行為が行われることを抑止する機能が大きいなどの理由から、理事個人の責任を肯定すべきとの見解が見られる（四宮＝能見・前掲注(4)144 頁）。

(22)文部省私学法令研究会前掲注(7)96 頁

(23)以上の結論は法人学説のいずれかの立場をとらないと導けないものではないと解されている。内田前掲注(8)257 頁。四宮＝能見・前掲注(4)145 頁。

(24)四宮＝能見・前掲注(4)124-125 頁。一般社団・財団法においては理事の義務と

して新たに理事の忠実義務が明文化された（83 条）。

(25)福田繁＝安嶋弥『私立学校法詳説』161 頁（玉川大学出版部、1950）

(26)法人本質論に拘泥することなく、多数説、判例において理事の個人責任が認められていることについては、椿久美子「非営利法人・団体における理事の個人責任(上)」金融法務事情 1719 号 44-50 頁（2004）。

(27)一般社団・財団法 117 条と同趣旨の規定は、中間法人法 48 条 1 項に見られた。同条同項の趣旨については相澤哲・杉浦正典編著『一問一答中間法人法』114 頁（商事法務、2002）。

(28)新公益法人制度研究会編著前掲注(1)82 頁

(29)四宮＝能見・前掲注(4)145 頁

(30)出口正義「判批」ジュリスト 926 号 106-108 頁（1989）

(31)第三者保護の観点に立つと、少なくとも法人が行う収益事業に対しては、一般社団・財団法 117 条に規定される責任と同様の責任を認めるべきと筆者は考える。改正前の公益法人に対する同様の見解については椿久美子「非営利法人・団体における理事の個人責任(下)」金融法務事情 1720 号 34 頁（2004）

(32)我妻栄『新訂民法総則』168 頁（岩波書店、1965）



## 1 静岡産業大学訪問調査報告書 (2005年12月2日)

研究代表 篠田道夫

応対者：大坪 檀 学長  
山田 登 情報学部学部長  
大石 義 情報学部教授、事務局長  
福住悦也 全学自己点検・評価担当課長

調査担当研究員：篠田道夫 (日本福祉大学)  
両角亜希子 (東京大学)

1、学長自らがミッションを設定し、明確な大学目標を掲げると共に、全教職員に徹底、その実現の先頭に立っている。

2、このミッションを、「方針管理制度」の手法で、全学の教職員、特に役職者に、創造的な実践を求め、その実施状況、到達点、問題点、改善方策、提案を月次、4半期、年次で報告するシステムを作り上げている。また、それを冊子にして全構成員に配布することで課題や情報の共有をはかるなど、恒常的な改革の推進と評価(プラン・ドゥ・シー)の仕組みを大学内部に確立している。特に、この報告書の中で、委員会や事務局からの報告に当たっては、「活動状況」や「業務実績」の報告とあわせ、「提案要望事項」「事務改善・要望事項」の記載を重視している。単に計画がやれたかやれなかったかだけでなく、方針の実践過程での問題点や改善点、さらには様々な提案事項や要望を集約することによって、方針がより現実の実態を踏まえて遂行できるようなシステムになっている。

3、大学改革の推進に当たっては、教授会の審議機関としての性格を明確にすると共に、委員会、テーマ別プロジェクトを多数作り、全員がこれに参加(1人で1-3の組織に加わる)、具体的な提案や実践報告を求めるなどして、正規教授会は短時間で終了するが、実質的なやり方で教授会審議の活性化を行っている。

4、特にミッションで重視する教育改革のためのティーチングメソッドの開発については、小集団による研究と実践、発表の場の設定を重視し、また、学生自身に授業評価を主体的に取り組ませ、それを教授会や理事会で発表させ、また改善状況をフィードバックするなど意欲的な取り組みを行い、ティーチングメソッド研究会の連続的開催によって、静岡産業大学(SSU)モデルの形成を目指している。

5、学生を主役とした大学運営を意識的にを行い、活動の場を、学内・学外問わず設定することに、日常的な努力をしている。

6、地域に根ざした大学として、冠講座の依頼と実践、企業と一体となった地元静岡でのコ

ンテツ産業の育成など、他の大学にない地元と結びついた活動を推進している。

7、こうした全体の取り組みによって、就職率 95%を維持し、また、学生募集においても昨年比 15%アップを実現するなど、実際の成果、大学評価の向上につなげている。

8、こうした取り組みを支える教員の育成のため、教員人事制度改革に着手し、採用教員、昇格教員から任期制を導入すると共に、方針管理制度や授業評価に連動させた教員評価制度とその基準作り（エキストラ職務量など）の検討を進めており、将来は、時間をかけながら全員の任期制、年俸制への移行を目指している。

【注】エキストラ職務量とは、「職務、業績との対応で報酬を決めることになると職務分析や個々の教員の職務量に応じて個別に報酬を決定する仕組みが有効である・・・教員の標準職務量（コマ単位で算定）にその教員が別に担当する各種のエキストラの職務量（あらかじめ制定した換算レートにより職務量を算出）を加算し総職務量を換算する仕組み・・・」

（『大学のマネジメント・その実践』学法新書より）

9、職員が果たす重要な役割を明確にしており、その育成のための研修や、職員人事制度の改革の検討を進めている。

10、経営と教学の関係は、この4月より、学長が副理事長に就任し、大学については教学と共にその経営についても学長に一任する体制が整い、このイニシアティブで改革が貫徹できる仕組みができ、また責任体制が整備された。その上で、理事長との日常的な報告、相談が行われており、経営との協力体制は良好になされている。学長を始め、学部長、事務局長、校長等も理事に就任しており、学内の意向が経営に反映する仕組みとなっている。

11、財政も40億規模で、2200人の学生を擁し、高校等の経営など課題はあるものの、現時点では安定しているといえる。

## 2 桜美林大学訪問調査報告書 (2006年4月21日)

研究代表 篠田道夫

応対者：佐藤東洋士 理事長・学長  
大越 孝 教学担当副学長・執行役員  
松本隆之 財務担当副学長・執行役員  
錦織達也 法人事務局長・執行役員  
品川 昭 情報システム部長・執行役員  
佐藤 良 大学事務局長  
川島英男 総務部長

調査担当研究員：瀧澤博三 (研究所主幹)、篠田道夫 (日本福祉大学)、坂本孝徳 (広島工業大学)、沖清豪 (早稲田大学)、石井稔 (共立薬科大学)

1、創立以来アメリカ型理事会と性格づけられ、15人の理事定数中、1号理事である大学学長、中・高校長、幼稚園長の3人以外は全て学外者で、理事長もこれまでは非常勤であった。理事会は年2〜3回の開催で、経営の基本政策を決定し、執行機能は持たず、日常経営は学長、校長、園長に基本的に委任されていた。

2、各学校の自律的な運営がおこなえる反面、基本政策にかかわって理事会との間で、判断や意見の相違が発生することがあり、また、学内経営業務の遂行に当たって、担当理事制を敷くことや常務理事会を置くことなどが出来ず、経営政策の遂行や管理運営の責任体制の確立、経営と教学の一体運営の推進などで不十分さやバランスを欠く点も出ていた。

3、2003年、理事会の互選により学長である佐藤氏が理事長に選任された。これにより、創立以来始めて、学内者による常勤の理事長が誕生した。これはまた、経営と教学が政策、執行面で一体化して機動的な動きが出来ることを意味するが、学内からは教授会をはじめ教学の自立性が損なわれる等の批判があったという。その後、アメリカ型理事会システムの基本形は維持しつつ、学長が経営トップを兼ねる利点を生かして、理事長・学長をトップとする経営・教学一体化のシステムを徐々に整備していくこととなる。ただし、これは理事長・学長制度への移行でない点は、留意がいる。

4、まず学内経営業務の遂行体制の確立については、日本福祉大学の執行役員制をヒントにして、理事ではないが担当分野に責任を負う執行役員制度を導入した。執行役員は当面4分野とし、①法人・労務担当 (法人事務局長兼務)、②教学担当 (副学長兼務)、③財務担当、④情報担当とした。これにより経営やトップの意思決定が円滑に教職員に浸透し、経営業務の遂行における責任体制の強化を図った。この執行役員会 (毎週開催) は、常務理事会とし

ての機能も併せ持つことを機構上も明確にし、学内経営の中核機関として位置づけた。

5、理事会を月例開催に改め、理事には大学改革への提言をレポートしてもらうなど実質化させると共に、学長・副学長による学長室会議（毎週開催）、学長、副学長、学部長による大学運営会議（隔月開催）、学部長、学科長など全役職者による教学部門長会議（月例開催）などを設け、政策・方針の全学的徹底を図る機構整備を行った。また、政策原案を専門的に、調査、企画、立案する事務機構として企画開発室を設置し、理事長、学長のアイディアを現実政策に具体化する機能を果たしている。

6、まず大学のミッションを、全学の共有すべき目標として掲げ、誰にでもわかるようにホームページや広報物の冒頭に明示した。それへの具体的な接近のための実現方策として事業計画を毎年立案し、またその到達を評価する事業報告書を作って公開している。理事長・学長兼務による経営・教学の一体化によって、学群制度の導入など思い切った改革の推進が出来る体制が整ってきた。学群制度は、従来の学部を壊して壁を低くし、所属学科に係わりなく幅広く基礎科目を学んだ上で、専門科目を履修できるようにする、日本でも数少ない、意欲的な取り組みだ。また学群制は、教員をユニット所属とし、教員人事権も、学部教授会を改組した学群教授会からの代表によって構成される人事委員会に移管するなど、全学的な視点で教学改革が遂行できるような管理運営システムへの改革を目指している。教員評価制度なども、教員自らの検討組織を作りそこでの検討や積極的提案を生かしつつ取り組んでいる。

7、これらは、理事長・学長体制による実質権限の一本化による迅速な意思決定システムの整備と、執行役員会設置による執行体制の整備、経営と教学の一体化した運営体制の整備、企画部門やその事務体制の重視、など一連の改革の成果だといえる。

### 3 東京造形大学訪問調査報告書 (2006年7月14日)

研究代表 篠田道夫

応対者：小田一幸 理事長  
白澤宏規 学長  
山崎 仁 事務局長  
石川長利 総務部長ほか

調査担当研究員：瀧澤博三 (研究所主幹)、篠田道夫 (日本福祉大学)、坂本孝徳 (広島工業大学)、沖清豪 (早稲田大学)、両角亜希子 (東京大学) 田村誠 (前文化女子大学)

1、理事は現在 10 名で、創立時 19 名だったのを、年次的に寄付行為を改正し、10 名にまで減じてきた。これは、理事の名誉職化を避け、実効性のある審議と迅速な意思決定を実現するためであった。理事会は月例開催されており、活発な議論が行われている。

2、評議員は 21 名で構成されるが、学内選出評議員は教職員全員の投票によって選出される (寄付行為で規定されている)。学内各層の意見を反映する措置として創立以来行われており、したがって必ずしもポストの長が就任するとは限らない仕組みとなっている。評議員会選出の理事の選任とも連動するもので、教職員の総意による大学経営の実現の制度的保障として重要な意義と特色をなしている。評議員会は年 3~4 回の開催で、教員、職員半々で構成されている。なお、学長の選出も、学長予定候補者に対する教職員全員による信任投票によって行われている。

3、常務会は、理事長、学長を中心に理事、関連役職者で構成され、毎週水曜日 3 時から定例的に行われている。経営の中核をなす東京造形大学、桑沢デザイン研究所の日常経営事項の決定、事業執行の調整が行われている。特に学長との政策一致を重視し、経営事項はもとより、教学の重要事項についても事前審議し、また情報交換を密にしている。また、決裁案件はすべてこの会議で直接行っており、当日審議と共に決済文書を稟議し、決裁を行っている。担当理事制はとっていない。決めたことは全員の責任で実行し、特定の理事に責任を負わせることをしない考えである。

4、まとまった将来構想については、理事会内に 21 世紀委員会が設置され、そのもとに施設検討委員会と新教育検討委員会が置かれ、中長期計画や短期計画がまとめられる仕組みになっている。大学には、これとは別に大学将来構想委員会があり、教学の中期的改革課題について審議する場となっている。理事会の下の委員会と組織的つながりはないが、学長がその接続を担っている。しかし、政策上の発想や課題提起はどちらかというトップダウンで行われる場合が多いという。新しい事業への挑戦や現状の改革はトップから・・・と言う風土が



あり、それが選挙等を通じたボトムアップのシステムと良く整合された運営を作り出していると思われる。トップの発想を組織の審議や事務局の検証によって実現計画へ高め、具体化する方策が採られている。大学も、以前は学長の下にあった学長室や学長補佐も現在は置かず、既存の組織をできる限り動かして、多くの参加の下で計画の立案、遂行を目指している。

5、中長期計画に基づき、年度の予算編成方針が決定され、それらをベースに毎年1月6日に理事長の年度所信表明が、全教職員の前で行われ、その年の課題と方針が示される。教職員はその基本方針に添って業務を遂行することとなる。

6、一時は125億の有利子負債を抱え、経営が困難な時代もあったが、長期的な視野で再建の方策を定め、特にトップから無駄を省き、特権をなくすと共に、人件費削減（計画的な人員の削減や組織のスリム化による）を中心において、財政の再建を実現させた。教職員を大切にすると共に、危機意識を共有し、力を合わせた取り組みで、大きな混乱なく今日の安定を作り出した努力は特筆に値する。

7、事務局組織は、今年度より部課室を廃止し、センター、グループ、チームの呼称に変えた。これは課室の壁を低くし、テーマに応じて柔軟に連携できる仕組み、運営を狙ったもので、先駆的な取り組みとして評価できる。

## 4 山梨学院大学訪問調査報告書 (2006年7月21日)

研究代表 篠田道夫

応対者：古屋忠彦 理事長・学長  
三神廣俊 法人本部長  
川手千興 法人本部事務局長  
香西敏器 教務部長  
一瀬一史 法人本部事務局次長ほか

調査担当研究員：瀧澤博三（研究所主幹）、篠田道夫（日本福祉大学）、坂本孝徳（広島工業大学）、沖清豪（早稲田大学）、両角亜希子（東京大学）

1、40周年（20年前）を機に、個性派路線を明確に掲げ、「個性派私学の旗手」をキャッチフレーズに、地方にありながらブランド確立のための戦略を掲げ、着実に実行してきた。経営の4つのコンセプトを掲げ、「良質な教育サービスの提供」、「ネットワーク展開による新しい教育システムの展開」、「地域連携と生涯学習事業の開発」、「カレッジスポーツの更なる振興」などの重点事業に積極的に取り組んできた。特にスポーツにおいてはレスリング、スケート、ラグビー、陸上競技、ホッケー、柔道、水泳、野球などを重点育成し、全国的な知名度を上げる活躍を維持している。このための支援に年数億円の経常経費を投下すると共に、授業料免除も1.5億規模で行っている。最近ではロースクールや小学校を設置すると共に商学部を現代ビジネス学部リニューアルするなど積極的な事業展開を行っている。また、短期大学を中心に特色・現代GPを3つ獲得しており、これも地方短大としては全国トップの成果だと思われる。

2、中・長期方針として明文化されたものはないが、「学園づくりの目標」や経営コンセプトを具体化するための毎年度の「運営方針」、「事業計画」を立案、決定している。これを、理事長・学長が、直接全教職員に向かって、1月7日の新年スタート時の「新年祝賀式」と4月1日恒例の「辞令交付式」（全教職員が出席し全員が何らかの辞令を貰う）に提案、説明を行い、徹底を図っている。この運営方針等は、法人本部長と事務局長による全学の諸機関、部課室のヒアリングをベースに取りまとめられる。さらに予算査定は理事長陪席のもとで行い、事業が適切に具体化されているかの確認を行っている。

3、理事会は定数7名（常勤3、非常勤4）、理事会開催回数は、前年度6回、監事は定数2名となっている。評議員会は、定数15名（学長1人、法人職員4人、学識経験者8人、卒業生2人）、開催回数は6回。常任理事会等はなく、日常執行は理事長・学長と教学、事務幹部との協議によって行われている。

4、年度方針を遂行する管理運営組織として、運営協議会、行政職代表者協議会、教学事務連絡会議があり、それぞれ規定が定められている。運営協議会は、大学、各学校の役職者、事務局幹部によって構成され、法人、教学の重要事項について審議、年数回開催されている。行政職代表者協議会は、事務局の課長以上の役職によって構成され、業務の迅速、円滑な執行のため、毎月1回開催される。教学事務連絡会議は、教育、学生指導、学生満足度の向上のため、教育・学生指導関係の事務役職者によって構成され、年6回開催される。いずれの組織も年度方針の徹底と具体化を図ると共に、政策の遂行に現場からの意見を反映させることを狙いとしている。

5、教育の理念と実践方針を明確にしている。「4年一貫カリキュラム」「2学期制の導入」「目的別、習熟度別クラス編成」「学生の総合的な支援の体制」など特徴ある方針を掲げている。それらの推進組織として、大学教育改革委員会、カリキュラム委員会、学生総合支援委員会などが活動している。

6、職員の自己啓発の重視や学内で職員研修会の開催を行い、また研修費を支援するなど、研修活動に積極的に取り組んでいる。また、職員の自己申告に基づき、全職員に対し法人本部長、事務局長による面接を行い、業務方針の浸透や業務の到達状況の評価を行っている。

## 5 星城大学訪問調査報告書 (2006年10月13日)

研究代表 篠田道夫

応対者：林 哲介 学長  
今村 裕 事務局長  
松田仁志 総務部長

調査担当研究員：篠田道夫 (日本福祉大学)  
坂本孝徳 (広島工業大学)  
両角亜希子 (東京大学)

1、星城大学 (名古屋石田学園) は、平成 14 年に、短大から移行して設立された、経営学部とリハビリテーション学部を持つ大学である。前身の名古屋明德短大は、英語科と国際文化科を持つ文系短大として、平成元年に開学したが、募集困難から平成 13 年に募集停止した。最後の入学者は 300 人定員に対し 48 名で、10 名が途中退学し、38 名の卒業生という状況であった。

2、4 年制大学の設置に当たっては、これでの短大教育の延長で考えず、社会的ニーズ、進学ニーズに基づいて、全く新しい分野、経営とリハビリテーションに進出した。そのために、短大教員は雇用を継続せず、短大閉校と共に、いったん全員に退職していただき、その中から、次の 4 大申請で文部省審査を通る方のみを再雇用するという方法で、新分野への思い切った転換を実現した。その上で、全教員に対し、5 年の任期制を導入し、その条件に合致した教員を採用した。授業改善や教育力量の向上にシフトした教員評価制度を推進することとなる。もうひとつ、教育の特色作りの柱に置いたのが、e ラーニングの導入と徹底した教育の IT 化の推進だった。全学生にノートパソコンを携帯させ、紙の教科書は使わず、全て電子テキストとした。教員は、授業の一週間前には、教材や授業内容をパソコン上に準備し、学生はそれを通して予習も復習もでき、また、授業内容は生放送で全教員に公開されるシステムとなっている。教員にとっては負担でもあるが、よく準備された、魅力的な授業作りが行われる環境となっており、教育の優れた特色となっている。こうした努力によって、経営学部では、300 人定員に対し、1 年目 339 人、2 年目 305 人、3 年目 386 人、4 年目 348 人と、順調に入学者を確保している。リハビリテーション学部は大変な人気で、80 名定員に対し、1200 人を越える志願者が集まった。

3、なぜそうした成果が上げられたかの要因の第 1 は、この 4 大設立のために、現今村裕事務局長が、県内の別の大手大学を経て、全く新しい大学創りに、一から携わり、これまでの延長ではなく、斬新な大学創りを進めた点が上げられる。新学部の特色作りから、教員人事編成、文科省申請までを一貫して責任を持って担い、新たな試みを、学部長予定者とも

協力しながら、次々と形にし、実現させていった。もう1つあげられるのは、経営側が、こうした新たな試みにブレーキを掛けたり、前例踏襲の枠にはめたり、細かい指示をするのではなく、基本的に大学設立準備委員会のメンバーの力に依拠し、その提案にもとづいて基本政策を決定していったことがあげられる。

4、学校法人名古屋石田学園は、法人本部会議とその素案を準備する戦略会議を軸に運営されている。法人本部会議は、月1回、理事長、学長、法人本部長、常務理事（高校事務長）、法人事務局長、大学事務局長、幼稚園副園長によって構成される。理事会にかけられる案件や学園各学校の基本政策、重要案件は全て事前にここで審議、決定される。大学政策の素案作りを行うのが戦略会議で、理事長、学長、法人本部長、大学事務局長、学部長によって構成され、月2回開催される。ここで練られた改革案が、法人本部会議を経て、教授会で審議され、経営に関連するものは、理事会で議決されることとなる。その他に学長のもとに置かれた検討組織として学長懇談会（学長、法人本部長、学部長、事務局長で構成）や将来構想委員会がある。そのいずれの組織にも、今村大学事務局長が加わり、事務局各課が集めた情報に基づく、現場の実態を踏まえた改革提案や斬新なアイデアを提起し、全体の合意を得て実践に移していく点で、極めて機動的な組織運営となっている。

理事会は、理事7名（学内理事3名－理事長・学長・常務理事、学外理事4名）で構成され、年4－5回の開催となっている。主要には法人の財政統括を担っている。定員割れの短大時代は大幅な赤字であったが、平成16年度から黒字に転化、平成17年度約5億、18年度は4億前後の収入超過となる見通しだ。こうした活動の評価を示すものとして、平成15年から18年の夏までで、延べ428の大学・短大、諸機関が見学を訪れ、その先進的な改革を学んでいる。

5、今村事務局長は、毎日、職員（専任22人、派遣5人）に対し朝礼を行って、その日の方針や考えるべきテーマについて全員に伝えている。方針や業務指示をはっきり示し、その実行や評価を問う業務スタイルを徹底している。現場の実態やニーズ・要望から方針を立てる、という点も徹底しており、自らも先頭に立って高校を回る。高校訪問の報告書は、全員に閲覧され、読まれ、それに基づき業務の改善、教育の改善を検討している。課長会議は、2週間に1回行われ、現状報告や方針の進行状況報告が徹底して行われ、その推進方策を議論する場となっており、また、その方針は直ちに課室に伝えられる仕組みとなっている。現在、事務局を4つのオフィスセンター（運営事業、学生支援、広報渉外、学術情報）に再編する検討を進めており、より横断的な業務運営が可能となる、優れた事務組織に変わろうとしている。

## 6 広島工業大学訪問調査報告書 (2006年11月17日)

研究代表 篠田道夫

応対者：鶴 衛 理事長・総長  
坂本孝徳 副総長  
東府義之 理事・法人局長・大学事務局長  
稲葉昭憲 総務部長  
杉岡 暹 財務部長

調査担当研究員：篠田道夫（日本福祉大学）、沖清豪（早稲田大学）  
両角亜希子（東京大学）、田村誠（元文化女子大学）

1、学校法人鶴学園（広島工業大学）は、小学校、中学校、3つの高等学校、大学（3学部）、大学院を持つ、8000名規模の総合学園である。建学の精神に「教育は愛なり」、教育方針に「常に神と共に歩み、社会に奉仕する」を掲げ、学生・生徒・児童に熱い想いをもって教育に当たり、自然や神への畏敬の念を持ち、社会に貢献できる人材の育成を目指している。そして、こうした理念、目標を実現するため、鶴学園の経営戦略の中軸として「中長期運営大綱」（平成18年～27年度）が制定されている。この大綱は、平成15年から3カ年計画で取り組まれた「中期基本計画」の到達と総括の上に策定されている。

2、「中長期運営大綱」では、運営の4つの基本方針として、①私学として特色ある教育の実現を図る、②各学校の連携・協力の強化を図る、③教職員の意識改革と研修の充実を図る、④財政基盤の確立を図る、を掲げている。鶴学園としての個性ある教育の創出のために、特に、学校間の連帯や教職員の意欲向上、団結によって前進を図る鶴学園らしい推進方策の基本を提示している。その上で、5つの大きな計画の立案と実施を掲げている。第1は、教育の特色を明確にした「鶴学園ブランド」の創出、第2に、教育の質の向上を核とした大学教育の改革で、新分野の学部創設や異分野との融合を目指す学科の設置も進め、女子学生比率も高める。第3に、小学校からの「12年一貫教育」の創出により、鶴学園の建学の精神に基づき、旧来の6・3・3制度にとらわれない独自のカリキュラム体系を創出し、県内外で卓越した教育実践を作り上げることを目指している。第4に、社会のニーズに応じた学校教育の実現を掲げ、社会的な要請の変化に対応した専門学校、高校の再編や充実を図ること、第5に、教育環境の整備とキャンパスの再構築を掲げ、計画的な整備の実現をうたっている。その上で、広島工業大学の改革課題として9点をあげ、「地域産業界に貢献できる中核技術者の育成」を目指し、教育の改善やカリキュラム開発の促進、就職支援の充実、地域産業界との連携強化、外部研究資金の導入、教員評価制度や自己点検・評価制度の充実などをあげ、これらの課題の具体化と計画的な実施を目指している。

3、特に優れているのは、この中長期戦略を年次計画に具体化するため、年度運営計画（事

業計画)を策定し、具体的な実行計画や予算編成に落とし込んで、その実現を計っている点にある。7月の運営計画概要の提出に始まり、その理事長総括作業、予算編成方針の立案、理事長予算査定を経て、運営計画と予算を確定し、その実施状況、到達状況について事業報告書として取りまとめるPDCAサイクルを年間スケジュールとして確立している。

また、こうした年間重点課題を、人事考課における被考課者の重点目標設定に連動させている点も、大学の全体目標に個人目標を連動させて業務遂行を行う点で、優れた取り組みだと思われる。

4、これらを推進する中核は理事会であり、昨年は理事会17回、評議員会6回が開催されている。理事は現在12名であるが、理事長、事務局長等を除けば、小・中・高校長、専門学校校長、大学学長の各教学機関の代表6名が理事となっており、理事会が、中長期計画や各学校の教学改革も含む年次の運営計画(事業計画)の立案、推進機関として機能できる構成になっている。月によっては、理事会が3回も開催されており、課題に応じて、政策審議や執行管理機関として、実質的な役割を果たしていることが伺える。また、学内の日常的経営業務の執行にあたっては、理事長・総長を中心に「朝のミーティング」を、基本的に毎日、9時15分から1時間程度行っており、ここに副総長、学長、事務局長、総務部長等が出席している。ここで、全ての経営業務、教学の基本事項などが協議され、様々な情報交換が行われるため、煩雑な学内の会議体運営を省いて、迅速な意思決定や執行が図られる仕組みとなっている。

5、「中長期運営大綱」の策定過程においては、教授会、各学校等でも審議を行い、教学機関とのすり合わせも十分に行われている。大学組織は、教授会、大学協議会、代議員会など、課題・テーマに応じて柔軟に開催されている。そして、これら教学機関の会議には、基本的に、理事長・総長、副総長は毎回出席することが、伝統的に行われており、経営・教学の連携が、実質的に図られる仕組みとなっている。なお、事務局の会議体としては事務局部室長会議が月2回、定例で行われている。企画広報室など、中長期計画の策定支援や執行を担う事務組織も整備されている。

6、平成19年度より教員業績評価を、大学、各学校あわせて、3年の準備・試行期間を経て実施することとなった。評価項目としては、教育業績、研究業績、大学(学校)運営、社会貢献の4本柱に基づき、大学・学校ごとに具体的基準・配点を定めるが、いずれも教育にウエイトをかけた構造としている。職員人事考課は、すでに平成13年度から実施されており、レベルアップシート(能力考課)、チャレンジ&カンバセーションシート(業績評価)をもとに育成が図られ、昇任、異動、昇給に活用されている。

## 7 大阪経済大学訪問調査報告書 (2006年12月8日)

研究代表 篠田道夫

応対者：高橋 努 理事・経営本部長  
東 正朗 理事・教学本部長  
佐々木繁 総務部長  
中元眞一 企画室部長ほか関連各課長

調査担当研究員：篠田道夫 (日本福祉大学)  
沖 清豪 (早稲田大学)  
両角亜希子 (東京大学)

1、大阪経済大学は、経済学部、経営学部、経営情報学部、人間科学部を持つ学生数およそ7500名規模の大学だ。「自由と融和」を建学の精神とし、教育理念として「人間的実学」を掲げ、豊かな人格形成とよりよい社会人・職業人の育成の同時達成を目指し、特色ある実践的な教育を展開してきた。

2、創立70周年を迎えた2002年を「改革元年」と位置づけ、改革の目標と計画を鮮明にし、全学あげた取り組みとすべく「第1次中期3カ年計画」(03年～05年)を策定した。その柱を、①理論と実学の融合教育の確立、②地域社会、企業社会、国際社会に開かれた大学づくり、③人文・社会科学系のCOEを目指す、などに置いた。教育・研究改革から学生募集や就職、学生生活支援、地域等との連携、施設・設備計画から管理運営・組織改革、財政・人事計画までを網羅する12の大項目、101の小項目から成る具体的計画とし、その実践を進めてきた。とりわけ、教育については、職業人育成を重視し、キャリア・サポートシステムの構築、インターンシップ、現場体験型教育、資格講座の充実などきめ細かな施策を行い、就職実績の前進を図った。また、教育理念に基づく学部の再編・拡充を進め、ビジネス情報学科、ファイナンス学科、ビジネス法学科など、求められる最先端の実学教育の充実を進めてきた。それらの成果は好調な学生募集にも反映されている。

3、それらの到達と総括の上に立って、2006年度から、新たに「第2次中期計画—教育力・就職力・研究力・経営力の強い大学を目指して」(06年～08年)を策定し、実践を始めている。ここでは、人間的実学教育の目標を一層深化させると共に、改革による成果を社会的評価や学生募集に定着させ、関西の経済・経営系私大の中で独自の位置の確立と個性的な発展を実現する方策を明確にすることを重点に置いた。第2次計画は、6つの大きな柱にまとめられているが、その優れた点は、構想のタイトルにもあるとおり、実現すべき大学の到達目標を端的に示し、さらに、その実現のための政策、計画を事業計画や教育システム、組織・制度にまで落とし込んで具体的に提示している点にある。しかも、2012年、創立80周年までに到達すべき大学の大きなビジョンを提起しつつ、その目標への接近を計画的に図る構造



となっており、構成員に、教育理念—長期ビジョン—短期計画の全構造が具体的施策を伴って理解される形となっている。しかも、その推進の要としての理事会改革、大学運営の改善、職員参加や人事制度改革、教員評価など、組織・運営・事務改革にまで踏み込んで、改革に実効性を担保しようとしている点、さらに、年度ごとの事業計画として「運営基本方針」を定め、年次の実行計画を具体的に提起している点など、優れた特徴を持っている。

4、こうした政策の策定と推進を担うのは、まずは理事会である。理事会は18名で構成されるが、うち理事長を除く学内者は11名、教員8名、職員出身3名の構成で、学部長理事制をとっている。大学教学部門、事務局の責任者を網羅した構成となっており、現場の実態を踏まえた政策の策定とその実際の遂行に責任が負える構成になっている。経営事項はもとより、教学の基本事項も全て理事会審議で一義的に処理、調整することができ、経営・教学が一体となった、迅速な意思決定と執行が可能な仕組みとなっている。理事は、細かく課題別に担当・分担がはっきり設定され、公表されている。これも、課題ごとに責任を持った業務の構築や、指揮・権限の明確化に寄与していると思われる。理事会は月例で開催され、学内理事会は毎週開催している。

5、中期計画は、事務局の各部門からの提案をベースに練り上げられるが、できあがった素案は、理事会で審議されると共に、教授会や事務局の各レベルの会議にも図られ、全学で討議し一致するスタイルが定着している。大学は4学部あるが、全学事項は大学評議会で決定するシステムになっており、学部審議を基礎に、大学全体としての意思形成ができるシステムだ。事務局は、事務局長の下、経営本部、教学本部に分けられ、政策に基づき統一的に執行される仕組みが整っている。本部長の下、学生部長、教学部長、入試部長等は職員が担い、執行機能はできる限り職員組織が権限委譲され、責任を持って推進するやり方だが、教授会組織としての各専門委員会と連携して、教職一体で仕事が進められている。事務部長会は月1～2回開催され、執行方針の審議と推進を担っている。

6、人事制度の面でも、職員人事考課制度がすでに実施されており、教員評価制度も試行を始め、近く本実施の予定だ。職員考課制度の優れた特徴は、「自己目標設定管理表」の記載に当たり、中期計画や運営基本方針の重点課題との連結を意識的に行い、しかも、課題の達成方法やレベル、またそのための能力開発目標を明確に定めようとしている点だ。これによって政策遂行を担う職員業務の高度化の実現に努めている。定年を教員67歳、職員62歳に下げた。評価の点でも、常勤監事を置き、業務監査にまで踏み込んだシステムを作ろうとしている点なども優れた取り組みと言える。

## 8 国士館大学訪問調査報告書 (2007年6月8日)

研究代表 篠田道夫

応対者：南 克之 常任理事  
瀬野 隆 常任理事  
小谷正巳 法人事務局長  
田代博司 教務部長  
安西博見 総務部長ほか

調査担当研究員：篠田道夫 (日本福祉大学)  
両角亜希子 (東京大学)  
田村 誠 (元文化女子大学)

1、国士館大学は、6学部、およそ1万3千人を要する大学だ。政経学部、体育学部、法学部、文学部と並んで、2002年には21世紀アジア学部という特色ある学部を立ち上げ、また、2007年からは工学部を改組・発展させた理工学部をスタートさせ、医療と工学を結ぶ「健康医工学系」といった新分野を開拓している古くて新しい大学の1つである。大正6年創立、今年で90年の歴史があり、『誠意・勤労・見識・気魄』の四徳目を涵養することを、教育指針に掲げている。そうした人材養成に向け、PBL (プロジェクト・ベースト・ラーニング) という、設定したゴールに向け、プロジェクトを進める手法で知識や技術を積み上げて行く新しい教育方法の開発・実践にも挑戦している。創立100周年、2017年に向け、国士館大学の新たな中長期の総合計画を策定、推進すべく、現在全学的な検討組織を立ち上げる準備を進めている。また、世田谷キャンパスに新たな土地を購入し、新教育棟建設を進めるなど、キャンパス整備にも取り組んでいる。

2、大学運営は、学長スタッフ組織が日常的に機能し、学長のリーダーシップのもと、大学の政策立案とその遂行に役割を果たすとともに、理事会との連携の取れた運営を行っている。学長の下には、「学長調整会」と「学長室打ち合わせ会」の2つの組織が置かれ、調整会は、学長、副学長(2人)、学長室長、教務、学生両部長に教学担当の常任理事も加わり月3回程度、打ち合わせ会には、さらにセンター長や事務部長等も加わって月2回程度と頻繁に開催されている。教学政策、教学運営のあらゆる事項を審議し、また決定事項の推進や調整を行っている。ここで素案が作られた諸計画のうち、理事会との調整が必要なものは、定例学内理事懇談会で、事前に審議・調整される。ここには経営側から理事長、4名の常任理事、教学側からは学長、学長室長、教務、学生両部長、中学校、高等学校校長等が出席する。ここで提起、確認、了承されたものが、学部長会を経て各学部教授会に諮られ、実行に移されるとともに、理事会議決が必要なものは、理事会にかけられる。月2回と、これも頻繁に行われ、経営、教学が一致した政策と運営を行う上での原動力となっている。

3、理事会は現在 10 名で構成され、理事長、学長を除く学内理事 4 名が常任理事として、学内経営に当たっている。常任理事の業務分担は、将来構想から、大学教務、学生生活支援、スポーツ振興、学生・生徒募集、施設、財務、情報、広報、渉外、募金、職員人事などをはじめ全 24 項目に上り、1 人当たり 5~6 項目を担当している。もれなく各事業の担当者を明確にすることで、目標達成に向け、その役割と責任を持った経営を目指している。業務を支える事務局も、分野ごとに教員部長と事務部長を配置して、教・職一体型の運営を行うとともに、事務連絡協議会や部長ミーティングなどを、月例、隔月で開催し、法人及び大学の方針の徹底と具体化の協議、調整を行って、円滑な業務遂行を目指している。法人・大学の基本政策の準備・調整は、学長室や理事長室が業務上担い、その下にある企画課が専門的な調査や企画の立案、取りまとめに当たっている。

4、年間の法人・大学運営の基本指針として事業計画がその中核の役割を果たしており、また、その事業の到達を総括・評価する形で、事業報告書が取りまとめられている。事業計画は、前段が、財政計画（中期見通しと課題）、教育環境整備（施設計画）、募集・広報活動、管理運営・組織体制、学部学科の新增設・再編、100 周年記念事業等の経営関連施策となっている。そして、後段が主な教育・研究事業となっており、教育・研究、国際交流、情報化、学生支援、地域貢献や高校・中学・専門学校の施策などで構成されている。

これは、法人・大学を構成する全ての基礎組織（経営・教学・事務）から、それぞれで検討を経た分野別の事業計画を集約し、それを基礎に、当年度の重点課題の柱を念頭に取舍選択し、年度重点予算編成方針等とも整合させ、取りまとめられる。これらの業務は、財務部、企画課、学長室が共同で担っており、法人事務局長が整理・調整のうえ、理事会ははじめ学内機関で審議決定される。その中でも特に、事業計画の現場からの提案書（計画書）が優れている。単なる事業（予算）要求書ではなく、どうしてその課題・事業が必要か、問題点はどこにあるのか、「現状の課題」欄に記述し、その上で事業の「実施計画」を具体的に記載している。さらに事業の「達成目標」、目標の達成度合いを示す指標を、定性的に、あるいは可能な数値指標も入れ込みながら設定している。併せて現時点の評価と目標達成時の評価を 5 段階の数字で示す試みも行っている。これは、事業が計画立案されるだけでなく、目標をどの程度達成したのか、この達成指標を、いろんな視点で設定することを通して、単にやれたかやれなかったかだけでなく、どこが前進し、またどこが不十分だったのか、年度終了時に、事業を振り返り評価に活用できる点で工夫された事業計画書となっている。「経費」欄でも、予算計画を、前年の予算措置から、今年度の要求、次年度以降の計画まで数年計画として記載させるようになっており、この点も、計画的な予算編成を行うで大切な様式となっている。まだ今年度から開始されたばかりだが、この継続により、経営や大学運営の PDCA サイクルの構築に大きな役割を果たすものと思われる。

5、監査システムの整備も進んでいる。監事監査規程、内部監査規程等が整備され、専任職員配置の監査室が置かれている。監事の監査業務の支援と合わせて、内部の業務監査を定期的に行っている。5 年サイクルで全組織の監査が行われるよう、毎年 8 箇所ずつの監査が行われ、理事長宛の監査報告書の提出を通して、持続的な業務の改善、向上を図っている。

## 9 女子栄養大学訪問調査報告書 (2007年6月15日)

研究代表 篠田道夫

応対者：山根正彦 常務理事  
下地康雄 総務部長兼企画課長

調査担当研究員：篠田道夫 (日本福祉大学)、坂本孝徳 (広島工業大学) 沖清豪 (早稲田大学)、両角亜希子 (東京大学)

1、女子栄養大学は、栄養学による予防医学の日本における草分けとして、1933年創設の「家庭食養研究会」を前身として1948年「財団法人香川栄養学園」として設立された。単なる栄養学の研究にとどまらず、実践的に食を通じた日本人の健康増進に寄与してきた。計量カップ・計量スプーンの考案により、誰でも栄養バランスの良い、おいしい食事を、均一に作れるようになった。これを雑誌「栄養と料理」(1935年創刊)の発刊を通して、実際の調理法(レシピ)を全国に普及し、健康と食生活の向上に大きな影響を与え、日本の食卓を変えてきた。1950年に短期大学制度ができると同時に女子栄養短期大学を、1961年に女子栄養大学を、さらには1956年開設の調理師学校を、1976年に専門学校制度が確立されると同時に香川栄養専門学校に改組し、現在、大学院・大学・短期大学部・専門学校を持つ、2700名規模の学園に成長している。食と栄養にこだわった学科構成を維持し、いたずらに領域を広げず、この分野屈指の総合学園として、堅実な経営を続けている。学校法人香川栄養学園は、共に東京帝国大学医学部の内科医師であった香川昇三・綾により設立された。「食を通して人々の健康の増進と、病気を予防する実践の人材を育て、社会に貢献する」との明解な建学の精神は、今、学園トップを構成する香川達雄理事長をはじめ香川芳子学長、香川靖雄副学長など3人の子供に受け継がれ、強い個性を持った、特色ある教育、人材育成が行われている。

2、学園の経営は、理事会－常任理事会－役員会－部長会－業務連絡会のラインにより行われるが、これらの会議には全て理事長が出席し、その直接的な指導、確認の下に運営される。方針の実行部隊である業務連絡会は、全ての部長・課長により構成され、毎週木曜日開催される。全部署から、重点課題に基づく業務方針、今週の取り組み、さらにこれまでの課題の進行状況や問題点、関連の情報交換などが行われる。基本的に全員が発言し、それに対し、理事長や常任理事からアドバイスや具体的指示があり、また、トップの考え方や方向性が示される。規模もあるが、トップが直接現場を掌握し、現場と日常的なコミュニケーションを行いながら業務を推進することは、目標の実現や実態を踏まえた経営の展開に重要な役割を果たすと思われる。部長会は、月例開催であり、もう少しロングスパンの全体方針や構想について、テーマ別に意見交換し、業務方針の策定を行う。

3、常任理事会は、学園の日常経営を担う中核機関である。寄付行為第7条2項で「常任理

事会は、理事会の委任に基づき経営の基本方針、全般的業務執行方針ならびに重要な業務の計画および実施に関する事項、また理事長が必要と認めた事項について協議し決定する。」と定めている通り、経営の決定機関として機能している。現在、理事会は16名で構成されているが、うち、学外理事が9名を占めることもあり、理事会は予算・決算をはじめとした経営の基本方針を決することを重点に、年3回～4回の開催となっている。この理事会の基本政策に基づき、日常的な経営計画を策定、推進する責任機関として、常任理事会が位置づけられ、機能している。(但し月例開催のため、常任理事会メンバーから監事2名を除いた理事が、毎週定例役員会を開催し、業務遂行の観点から常任理事会と現場とのパイプとして機能している。)ここで策定された基本政策は、トップから全教職員に直接伝達される場も持っている。その1つは新年の仕事始めの日に理事長から行われる、学園の年間方針についての所信表明で、これは文書化され、学園の教職員に改めて配布、周知される。もう1つが11月に開催される予算編成説明会の場であり、ここでは年度経営の重点事業の遂行計画とその予算編成に当たった基本方針が、文書で示され、説明される。こうしたトップからの直接の語りかけは、構成員が一致して目標に向かう上で大切な意味を持つ。

4、大学運営は、単一学部のため、学部教授会(月例開催)が軸になり、その下にある各委員会も含め、丁寧な議論が行われている。学長が、副理事長を兼務しているため、大学の運営に当たっては、経営上の責任も負って、一義的な判断と権限をもって当たることができ、また、教学からの提言が直接経営に生かされ得る構造にもなっている。また、教学と経営の間には、常設の政策審議、調整、決定機関として、学園構想協議会と学務運営会議が機能している。学園構想協議会は、テーマに応じ不定期であるが、理事長が召集し、学園の経営・教学・事務局幹部で構成される。教学組織や制度の変更、大きな建築計画など学園の基本事項について審議し決定する。学務運営会議も、同様の構成で、経営と教学に共通する案件について意見交換を行い、共通認識を得ることを目的に、隔月で開催されている。このように、経営と教学が組織的にも連携を密にして円滑に事業推進を行うシステムとなっている。

5、事務機構は、1997年より課制を廃止し、大きく8つの部の括りで仕事を進める仕組みとなっており、部内の異動は、部長権限で行うことができる。課の壁を撤廃し、業務の繁忙や課題の集中、年間の業務サイクルの違いに応じて、柔軟な業務編成、必要な支援体制が取れることを目指したものだ。また、職員の目標管理、達成度評価を行っており、昇格に伴う評価も実施している。もう1つ特徴的のものに事業部の運営がある。雑誌「栄養と料理」の出版事業を中心に、12億を超える事業規模があり、理事長直轄で運営されている。2部6課、約40人の職員で構成され、大学とは別給与体系の独立した運営を行っている。部課長会議を軸に事業計画が策定され、営業活動を含む企業型の運営が行われ、学園全体に刺激を与えると共に、大学の研究成果の社会的な普及や学園広報の点でも役割を果たしている。

## 10 中村学園大学訪問調査報告書 (2007年7月13日)

研究代表 篠田道夫

応対者：渡邊 章 事務局長  
宮元純孝 事務局次長兼就職課長  
村田 勝 総務課長  
浅見 充 庶務課長

調査担当研究員：篠田道夫 (日本福祉大学)、  
坂本孝徳 (広島工業大学)、沖清豪 (早稲田大  
学)、両角亜希子 (東京大学)

1、中村学園は、学園祖 (創立者) 中村ハルによって、1954年開校した福岡高等栄養学校を母体とする。(1953年学校法人中村学園設立認可) その後1957年短大、1965年に大学、さらに高校、幼稚園、中学校、大学院と次々に拡充を行ってきた。現在、大学には栄養科学部、人間発達学部、流通科学部の3学部を有し、短大、2つの高校、2つの中学校、2つの幼稚園を擁する総合学園に発展した。大学・短大で4000人弱の学生が在学し、学園全体では約6500名が学んでいる。さらに中村学園を特徴付けるのに、1959年開設、半世紀の伝統を持つ中村学園事業部の活動が挙げられる。学校、病院、福祉施設、企業等の食堂の委託給食事業を中心に、220を超える事業所を展開、1500人の従業員 (パートを含む) を擁する一大事業体の経営を行っている。

2、中村学園の積極的な経営を支える第1の柱にあげられるのは2003年度から始まった「中期総合計画」(現在は第3次：2006年から2010年まで)の策定とそれに基づく経営施策の確実な遂行、大学改革、事務局業務改革の推進である。しっかり製本されたこの冊子は80pもあり、各学校ごとに教育方針から研究計画、学生支援計画、社会貢献計画、さらに施設計画から財務計画、事務局の課別の業務計画まで、総合的、具体的に定めたものとなっている。学校運営計画、教育計画も、ただ単に目標を定めるだけでなく、それをいつまでにやるのか実施年次を必ず明記し、また就職等においては何%、資格取得においては何人の学生、順位を競うものは何位以内に入る等、具体的な数値目標を半数以上の項目に入れ込んでいる点に特徴がある。志願者の5ヵ年の年次別獲得目標、入学者・学生収容計画、教員・職員の資格別の人員計画等は、明確に一覧表で作成されている。さらに、こうした事業計画を「年度別計画表」に落として、学部ごと、事務局課室別に、何年度、何をやるか、簡潔に一覧で見られるようにしている点が優れている。これは、5ヵ年にわたる改革課題全体を俯瞰できると共に、課題を年次的、総合的につかむことで、その進捗管理や評価にも活用できるものとなっている。

3、こうした総合計画の推進を担うのが、中村量一理事長をトップとする理事会で、常任理

事7名、非常任理事5名、計12名で構成されている。常任理事は理事長と大短学長1、高校学長2、学部長2、事業部担当理事1で、学園を構成する主要機関や関係組織の代表者が、学園全体を責任を持って統括できる構成になっている。常任理事会は、月2回開催され迅速な経営政策の具体化と執行がなされるようになっている。大学には、学長の諮問機関として「審議会」が設置され、毎月開催、教育・研究の基本方針や学部共通の全学的課題について審議している。事務局も、毎月、部課長連絡会を持って、各種決定事項の伝達、それを遂行するための業務方針の立案、また業務遂行状況の報告、問題点の検討などを行っている。理事長召集により月2回、大学・短大の全教職員を対象に、8時30分から8時50分の間に行われる「朝礼」は特色ある取り組みだ。理事長・学長から毎回交替で話があり、時々の課題、テーマに基づき、大学をめぐる動きやそれに対応する経営・教学の考え方、改革課題が直接教職員に語られる。また、教員、職員、管理職を対象とする研修会をそれぞれ定例的に実施しているが、ここでも理事長が1時間をこえる講演を必ず行っている。直面する課題の共有と政策の浸透、トップとのコミュニケーションの強化による改革の推進という点で極めて重要な取り組みだ。

4、さらに、全教職員が、学園のビジョン・計画に基づき、目標を持って教育や業務遂行に当たる上で、重要な役割を果たしているものに、2000年度より実施されている人事考課制度がある。この制度が優れているのは、大学・短大教員、中高教員、幼稚園教員及び事務職員まで、学園を構成する全ての教職員をひとつの考課制度で統一して運用している点だ。「教職員の意欲、能力、成果を評価し、昇給、昇格、賞与等の処遇に適正に反映」することで「能力および資質と士気の向上に資することを目的」としている。評価は、「意欲・態度考課、能力考課、業績考課の3つで構成」されるが、大学・短大教員は、教育、研究、学内・学外活動によって、中高教員は、教科指導、クラス運営、生活指導・進路指導、特別活動指導による評価となる。幹部教職員はこれに、大学・学校運営や人材育成などの評価が加わり、最終評価者は、学長、理事長となる。評価は、自己評価に基づき、1次・2次考課で確定するが、特に提案・改善事項、担当業務の実績、研究補助金の採択、学園評価（PR）への貢献、保育への創意工夫、自己啓発などを記載させ、重視して評価している。職員は、目標を面接によって設定し、結果を各人にフィードバックすることで育成につなげている。中期総合計画の掲げる目標を全教職員が自らの課題として推進し、評価し、問題点を明らかにしながら次年度の計画に生かすことで、この制度が改革推進に大きな役割を果たしている。

5、大学が行う収益事業としては、65億の売上、1500人の従業員という極めて大きな規模を持つ事業部の取り組みも特筆すべき特色を持っている。事業理事の指揮により、統括部長の下、経理、総務、販売、営業開発、仕入、製造、安全指導の7人の部門長を置き、さらに19の課（課長）を配置して、全体の運営が行われている。収支状況も健全状況を維持しており学校法人会計への寄付金も堅調に推移している。平成6年度から寄付金を基に第3号基本金の充実を図り、4つの基金を設立した。「給食事業を通じて、栄養改善を実際的に具体化する」（創設の精神）とともに、学園の評価向上や財政基盤の強化に貢献している。

## 11 福岡工業大学訪問調査報告書 (2007年7月13日)

研究代表 篠田道夫

応対者：大谷忠彦 常務理事・事務局長  
山下 剛 財務部長・総合研究機構部長  
鶴崎新一郎 改革推進室課長  
張 盛 改革推進室課長補佐  
山本修一 総務課長  
川口敏弘 経理課長

調査担当研究員：篠田道夫（日本福祉大学）、  
坂本孝徳（広島工業大学）、沖清豪（早稲田  
大学）、両角亜希子（東京大学）

1、福岡工業大学は、1954年の福岡高等無線電信学校に始まり、1963年大学設置、66年に現在の福岡工業大学に名称変更した。現在、大学院、工学部、情報工学部のほかに文系学部である社会環境学部も設置され、およそ4200人の学生が学ぶ。「情報、環境、モノづくり」の3分野の教育を通じて社会に貢献できる人材育成を目指し、それを実現する学部構成となっている。短大、高校も併設され、学園全体では6100人が在籍する。

2、この学園の経営を特徴付けるのは、明快な経営戦略（マスタープラン・MP）の策定とその具体化・執行システムとして分野別にアクションプログラム（AP・年度事業推進計画）を策定、その実現の裏づけに一般予算とは別の特別予算を編成、その進捗管理、評価を実績報告会、成果発表会などの形で行っている点だ。まさに、PDCAサイクルを経営戦略の遂行のみならず、教学改革、事務改革のツールとして教職員が使いこなし、独自のやり方で学校運営の基本サイクルとして全学的に定着させている点にある。経営理念として掲げる「For all the students—全ての学生・生徒のために」とその推進のための標語「Just Do It（すぐ実行する）」のプレートは全管理者の机に置かれ、常に業務の基本に立ち返り、改革を恒常的に推進する精神を表している点で、この学園の経営を象徴するものといえる。

3、1998年からスタートしたマスタープラン（MP）は、3年ごとに更新され今年から第4次計画として新たに始まった。戦略の柱は5つ、①広報・募集活動の強化による志願者増、②丁寧な教育による教育付加価値の向上、③特色ある研究の展開による学園のステイタスアップ、④就職支援の充実による学生満足度の向上、⑤財政基盤の強化と組織の活性化による計画の実現である。簡潔に募集力、教育力、研究力、就職力、経営力と表現している。これを「戦略マップ」に落とし込み、経営理念、経営目標、経営戦略が一覧できるようにすると共に、この5つの分野ごとに、実現のための具体的な施策を明確に示し、取り組むべき課題が、教学組織別、部課室別に端的に把握できるようになっている。この学園改革の羅針盤と



もいえるマスタープランは、トップダウンで示されるのではなく、学園を構成する理事会、教学、事務局、各学校の代表者によって、時間をかけて議論され、とりまとめられる。会議は全てオープンで、議事録も Web 上で公開され、構成員以外からの提案や意見も積極的にとり入れる場を持っている。こうした全学あげでの議論の過程こそが、現状や課題、改革方向を全学が共有し、一致して目標に立ち向かうための、極めて大切な時間と位置づけている。

4、こうして全学の一致で作られられた MP は、当然、全学の諸機関の 3 カ年の共通する目標となり、あらゆる組織を拘束する。そして、その実現のために、各組織ごとに具体化のための年度ごとの実施計画 (AP) が作られ、審査会において、目標との整合性や効果等について評価、検証を受けた上で、その実施の裏づけとなる重点事業予算 (特別予算) が組まれることとなる。2007 年度、大学の場合は、①教育内容の改善事業、②教育方法改善事業、③学習支援事業、④就職・課外教育支援事業、⑤その他総合的教育改善、⑥研究事業の高度化、⑦志願者対策、⑧組織体質・財政の強化の 8 つ柱に沿って予算化され、全予算の 3 割強が投下される。逆に一般予算は、課題や状況に応じて一定の圧縮率をかけ、削減を計画的に行っている。このように、MP-AP-特別予算の流れで実行計画に落された事業は、「AP 中間報告会」「AP レビュー報告会」「成果発表会」など年何回かに分けて、事業の進捗状況や到達状況を報告する場を設けて、成果を確認すると共に問題点を明らかにし、次年度の改善につなげている。このための共通の書式として「AP レビューカード」が作られ、「事業名・達成目標・進捗状況・効果・進捗度 (%)・問題点・解決策」などを記載し、これに基づいて評価する仕組みとなっている。PDCA を年間の事業計画 (スケジュール) として確定すると共に、教員 (教学事業) も含めこのサイクルを定着させている点が優れている。また、職員の場合は、この MP、AP 目標を個人の業務目標に連結させ、目標管理、業績評価を行うことで、全職員が戦略の実現に業務を通して貢献する中で、成長できる仕組みを構築している。

5、こうした本格的な経営改革が成功した背景には、理事長を中心に学長、校長の強いリーダーシップがある。それは、6 年間、500 号に及ぶ理事長からの学内通信 (『Just Do It』として刊行) にもその精神が端的に表われている。しかし、方針を一方向的に提起するのではなく、教学組織の意見を丁寧に汲み上げ、現場各層からの積極的提案を生かしながら大きな目標にまとめあげていくこと、そして、一旦確立した計画は、確実に、厳しく実行を求めることでリーダーシップを発揮している点に大きな特徴がある。そして、これらの推進を支える中軸に、1990 年代後半より行なってきた企業経験者の中途採用と幹部登用による人材強化策がある。また、政策を軸とした運営を実務上担う中核組織として、法人事務局 (長) 直轄の改革推進室の役割も大きい。よく練られ、調査された政策原案の準備なしには、民主的な議論の積み重ねだけでは、抜本的で先見性のある政策立案は困難だからだ。同様の機能は、大学教学改革においては、教務部 (長) 直轄の教育改善支援室が、研究推進の分野では産学連携推進室が果たしている。理事会は 9 名で構成され、日常執行機関として常任理事会 (学内理事 4 名) も機能しており、大学も全学教授会、学部教授会によって議事を分担し運営され、計画の推進にそれぞれの役割を果たしている。そして、このライン機関運営を政策的に支えるものとして理事長主宰の経営懇談会 (常任理事、学長、校長等) と学長主宰の運営協議会

(学長、常務理事、教学役職者等)の2つの組織が大きな役割を果たしている。この2つの会は、決定機関ではないことで自由な発想による長期的視点での議論を可能にすると共に、経営と教学に関連する課題を実質的に一致させることを通して、学園、大学の一体的運営を担保している。以上見てきたようなシステム全体によって、ボトムアップを重視した運営方法を取りながらも、強固な経営戦略を確立し、全学をあげて実践することができる、この学園独自の強い運営体制を作り出している。

※「関連資料」部分は割愛しましたので、ご了承ください。

## 1 私立大学の理事会に関する先行研究

両角亜希子

本稿では、私立大学の理事会に関する調査をごく簡単に俯瞰し、その上で、なぜ我々の研究グループがこのような調査を企画したのかをまとめておきたい。

### 日本の研究状況

私立大学の管理運営については、古くは、経営機構に関する法制的な特性と問題点を分析した長峰（1978）やアメリカ型のガバナンスの特徴をあげ、日本の現状と課題をまとめた清水（1978）などの国立教育政策研究所の一連の研究があり、早い段階でこうした研究が行われていたことは注目に値する。また、東京地区私立大学教職員組合連合(1981)は、組合校を対象に、理事会及び評議員会の構成や選出規定、教授会の構成や権限、学長の選出方法等について質問紙調査をし、その結果について大学名を挙げて公表している。首都圏私立大学といった対象の限定性や分析そのものは全くなされていないといった問題もあるが、ガバナンスの多様性を知る上で重要である。研究対象としてよりは、実践的な関心からの調査が一部で細々となされていたといえる。大学の組織やガバナンスについての研究は、筆者が管見した限り、1980年代以降は十分に行なわれてこなかったが、1990年代の後半ごろから、大学改革が重要な課題となる現実の動きと平行して、大学の組織やガバナンスに関する研究が増えはじめ、この頃からこの分野の研究が本格的にはじまったと見ることができる。

方法論からいえば、大きく2つのタイプの研究がなされてきた。ひとつは、既にある客観的なデータを分析する方法である。典型的なものは寄附行為の分析であるが、以下にあげるように、理事などの属性についての分析もある。日本の私立大学のガバナンスの研究としてまず注目したいのが、学校法人理事会に焦点を当てた山崎(1995)の実証研究である。理事会構成員の特性の分析を通じて、設置が新しい大学では専門職の比率が高く、古い大学では教員の比率が高い傾向があることを明らかにしている。また、理事長職と学長職の兼任状況を分析し、兼任率が年々低下してきていること、古い大学ほど教員出身の兼任理事長が多いなどの特徴を抽出した。そして、アメリカの理事会との比較から、日本では教員出身理事が多く、教授団支配が強いといった特徴を明らかにしている。

また、吉岡ほか(1994)は役員、管理職の選任について主要私立大学の規定集（寄附行為）を調査し、ガバナンスの構造の多様性の幅を具体的に示した。しかしなぜこうした多様性があるのか、何が多様性をもたらしているのかといった背景については目が向けられなかった。日本私立大学連盟(1999)は加盟校の寄附行為を分析対象として、学長と理事長の兼職や兼職禁止規定の有無、総長、院長、学園長などの役職名とその役割について整理した。分析対象が日本私立大学連盟の加盟の学校法人のみである点やその結果、大規模な銘柄大学のみを扱っているといった事例の偏りはあるものの、こうした大学間での多様性の大きさを具体的に示しており、重要な研究のひとつである。

以上の先行研究で明らかにされた主要な知見を整理すれば以下ようになる。第一に、私立大学のガバナンスの形態は多様である。しかし、多様性の中味、それをもたらした背景やその影響については必ずしも明確にされているわけではない。第二に、ガバナンスの多様性を見る際に、①教学と経営の関係、具体的には学長と理事長の兼任、②大学の歴史の長さが重要な要素になりそうだ、という点であった。先行研究では理事、あるいは学長といった特定の役職に着目しているが（山崎 1995、高木 1995）、ガバナンスの体制・メカニズムを総体としてとらえた研究は十分でなく、そのためには大学の重要な決定事項について、誰がどのように関わっているのかを広く視野におさめて分析をすることが必要であるという研究の課題が導かれたが、こうした関心で寄付行為の分析を行ったのが両角（2000）であり、「構成員参加型」と「執行部支配型」の2つのガバナンス類型があることを明らかにし、こうした経営パターンの違いが、大学の歴史や特殊な事情の中で構築されてきた可能性や財政との関連の可能性などについて示した。

また、2つ目のタイプの研究は、実態を調査にもとづき、明らかにするというタイプの研究である。たとえば、学長の特性と役割に注目したものとして、高木(1995)がある。日本私立大学協会が行った2回の学長調査をもとに、学長の就任年数、出身大学、年齢といった属性や学長の任期、選任方法、職務等を明らかにしている。日本私立学校振興・共済事業団（1991）は、学校法人の管理運営についてアンケート調査を行い、理事、評議員の規模や選任方法、理事会の運営実態等について明らかにした。日本私立学校振興・共済事業団は、その後も「学校法人の経営改善方策に関するアンケート」の一環として、意思決定の実態や理事会のあり方を調査している（日本私立学校振興・共済事業団私学活性化促進支援センター 1999、日本私立学校振興・共済事業団 2004）。また最近では私立大学社会的責任(USR)研究会（2004）も、アンケート調査によってガバナンスの実態を把握しようとしており、現時点ではこれが最も新しい実態調査だといえるだろう。

ただ、少しずつこうした実態把握の取組が進んでいるものの、いくつかの課題を残してきた。第一は、理事や評議員などの人数や選出方法が明らかになっても、実際に誰が学内で力を持っているのかが十分に把握されていない点である。日本の私立大学にとって、とくに重要なのは、学校法人と大学の関係である。経営上の事項は理事会が、教学上の事項は大学サイドが決定権を持つとされているものの、実際には、たとえば教員人事の問題、組織の改組の問題などを考えてみても、どちらに分類されるのかがあいまいである。実際は、どちらか一方の経営判断によって決まるものではなく、両者が効果的に関与することが求められる。それぞれの組織の特徴（規模や歴史など）によって、こうした協力の仕方は異なると考えられるが、具体的にどのようなアイデアが実践されているのかはほとんど明らかにされてこなかった。また、第二に、理事会の重要な役割に、中長期の戦略的計画をたてることがあるが、こうした実態がどのようになっているのか、それは理事会の特性と関係が見られるのかといった問いに十分に答える研究がないということである。つまり、実際に理事会がどのように機能しているのかにせまる研究の欠如である。

## アメリカの場合

では、大学の経営についての研究がすすんでいるアメリカではどうだろうか。ここではアメリカの大学経営全般についてのレビューをすることが目的でないため、詳細は両角(2001a,2001b)などを参照していただきたいが、おおまかな状況と実態調査という観点からの主要な研究のみ紹介しておこう。

理事会の実態を把握するための大規模な実態調査は把握から早くから行われている。アメリカでは、1970年代後半から大学経営の危機が叫ばれ、研究も急増した。こうした中、1982年には、カーネギー財団による大規模な全国調査による研究も行われた(Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching1982)。そこでは大学経営の問題を機関の一貫性(institutional integrity)と公的なアカウンタビリティという2つの義務のバランス問題として捉え、教学、人事、管理運営の事項について、現実には誰が権力を持っているのかをアンケート調査によって明らかにした。

また、比較的よく引用される調査として、1997年に発表されているAGBの調査がある(Madsen1997)。理事の人数、性別、年齢、職業、任期、理事会の開催回数などが私立大学、州立大学別に明らかにされている。アメリカの場合は、日本と異なり、理事会は「素人支配(layman control)」の原則があり、教職員などの学内者が理事となることはない。また、実際に大学の経営を行うのは学長を中心とした執行グループであり、理事会は中長期的な観点から、学長を選出し、彼/彼女らに大学の経営をまかせつつ、それを監視している。アメリカの大学で中長期計画があるのも、理事会に選出される学長がこういった計画で大学を経営するという意思表示のために必要であり、これにもとづいて、学長は選出され、また評価をうけるといった考え方が基本にある。こうしたさまざまな違いがあるため、アメリカの理事会と単純に比較することはできないが、だいたいの結果を紹介しておこう。私立大学の理事会の平均人数は30名と州立大学の11名よりも多い。これは利害関係者が州立大学よりも多いためだ。人数では50代は最も多く(38%)、職業別で見れば、企業の幹部クラスが多い(41.7%)。また理事の任期は平均で、3.6年で、任期の更新を制限している大学も54.1%となっている。理事会の開催回数は、平均で年に3.9回で、開催時間平均は5.5時間である。また、より新しいものであれば、アメリカ高等教育雑誌の「クロニクルオブハイヤーエデュケーション」でも理事調査、学長調査が2005年に行われており、その結果の概要は、ホームページ上から見ることができる(理事調査の結果のURLは、<http://chronicle.com/free/v53/i36/36a01101.htm>、学長調査の結果のURLは、<http://chronicle.com/free/v52/i11/11a02601.htm> それぞれ2007年9月末現在)。

こうした理事会の実態を把握するための大規模な調査が定期的に行われている一方で、大学の意思決定の研究については、ケーススタディによって明らかにするタイプの研究も2000年以降に増えつつある。

### 先行研究からみえる必要な研究

理事会に関する日米の先行研究を簡単にレビューして、いくつか必要な観点が明らかにな

った。

第一は、質問紙による実態調査について、単に静的に理事会の構成を明らかにするだけでなく、理事会の機能の違いとその背景をさぐるタイプの研究が必要だということである。我々はこうした観点から質問紙を作成し、検討を行った。

第二は、こうして質問紙により実態把握をしても、この手の研究は、それをいかに解釈するのがきわめて重要であるとともに難しい。これを補うためにも、アメリカで近年、ケーススタディによる詳細な把握をするタイプの研究がふえていることはとても参考になる。実はこうしたタイプの研究が重要だということは、研究者の中でも認識はされていたものの、経営の実態に迫るタイプの研究は、協力を得にくく、なんのつてもない研究者には難しい研究方法であった。そのため、自分の所属する大学の紹介という形や、経験談といった形で研究がなされる傾向にあった。情報量も多いきわめて重要な先行研究だが、ひとつの事例からの検討では、ケースの紹介、逆に極端な一般化といった結論が導かれる傾向も否定できない側面を持っていた。我々は、日本私立大学協会の加盟校から多大な協力を得ることもでき、こうしたアプローチを採用することができ、多様な実態とその背景、またその中にみられる共通性といった点について、数多くの事例調査から意味ある知見を得た。

#### 【文献リスト】

- カレッジマネジメント編集部, 2003, 「特集 いま、学校経営にとって『学校法人』とは何か」『カレッジマネジメント』120号。
- IDE 編集部編, 2001, 「特集 私大の経営課題」『IDE—現代の高等教育』No. 433。
- IDE 編集部編, 2003a, 「特集 私大政策の新展開」『IDE—現代の高等教育』No. 448。
- IDE 編集部編, 2004, 「特集 私立大学 10 年後への戦略／世界の大学はいま (アジア編)」『IDE—現代の高等教育』No. 459。
- 潮木守一, 2002, 「市場競争下の大学経営」『高等教育研究』第 5 集, pp. 7-26。
- 江原武一, 1999, 「管理運営組織の改革——日米比較」有本章編『ポスト大衆化段階の大学組織改革の国際比較研究』高等教育研究叢書 54 号, 広島大学大学教育研究センター。
- 大坪檀, 2005, 『大学のマネジメント・その実践——大学の再生戦略』学法文化センター出版部。
- 大野雅敏・若井彌一・田邊俊治, 1986, 「大学の管理運営に関する研究」『上越教育大学研究紀要』第 5 巻第 1 分冊, pp. 17-44。
- 国立教育研究所編, 1973a, 『大学の管理運営に関する比較研究——高等教育総合研究・比較研究部門第 1 次報告』国立教育研究所紀要第 83 集, 国立教育研究所。
- 国立教育研究所編, 1973b, 『大学の管理運営に関する比較研究——分析表』国立教育研究所紀要第 83 集別冊, 国立教育研究所。
- 国立教育研究所編, 1974, 『大学における管理運営の実態と問題点・調査資料——高等教育総合研究・国内部門』国立教育研究所。
- 国立教育研究所編, 1979, 『大学の管理運営と事務職員の意見』国立教育研究所。
- 小日向允, 2003, 『私立大学のクライシス・マネジメント——経営・組織管理の視点から』論創社。
- 私立大学社会的責任 (USR) 研究会編, 2004, 『私立大学の社会的責任に関する研究報告』私立大学社会的責任 (USR) 研究会。

- 私立大学社会的責任（USR）研究会編，2005，『私立大学の社会的責任に関する研究報告』私立大学社会的責任（USR）研究会。
- 清野惇，1987，『学則を中心とした私立大学の管理・運営に関する研究』広島修道大学総合研究所。
- 清野惇，1990/1993，『私立大学の管理・運営についての法学的研究（上）（下）』広島修道大学総合研究所。
- 高木幸道，1995，『学長リーダーシップを問う——私大協会“学長調査”を中心として』学校法人経理研究会。
- 高木英明，1998，『大学の法的地位と自治機構に関する研究——ドイツ・アメリカ・日本の場合』多賀出版。
- 谷聖美，2006，『アメリカの大学—ガヴァナンスから教育現場まで』ミネルヴァ書房。
- 俵正市，1982，『解説 私立学校法』法友社。
- 俵正市，1996，『学校法人制度と紛争事例の研究』私学経営研究会。
- 俵正市，2002，『私学の経営合理化と経営破綻の法律』私学経営研究会。
- 俵正市，2003，『実学 私立学校法』法友社。
- 東京地区私立大学教職員組合連合，1981，「首都圏私大の研究・教育条件と大学運営」。
- 長峰毅，1978，「法制的特質と管理上の諸問題」特別研究「私学の自律性と公共性に関する基礎的研究」事務局編『私立大学の社会的構造』国立教育研究所，pp.33-43.
- 長峰毅，1985，『学校法人と私立学校』日本評論社。
- 日本私学振興財団経営相談センター，1992a，『学校法人の管理運営——平成2年度学校法人事務担当者研究会資料まとめ』私学経営情報第8号，日本私学振興財団。
- 日本私立学校振興・共済事業団，2004，『「学校法人の経営改善方策に関するアンケート」報告 大学・短期大学法人編／平成15年7月調査——教育・経営改革 模索から実践へ』私学経営情報第20号，日本私立学校振興・共済事業団。
- 日本私立学校振興・共済事業団私学経営相談センター，2006，『これからのマネジメントを考える』私学経営情報第22号，日本私立学校振興・共済事業団。
- 両角亜希子，2000，「私立大学のガバナンス——概念的整理と寄付行為の分析」『東京大学大学院教育学研究科紀要』第39巻，pp.235-243.
- 両角亜希子，2001a，「大学経営研究の基礎概念」『大学研究』第22号，pp.275-293.
- 両角亜希子，2001b，「大学の組織・経営——アメリカにおける研究動向」『高等教育研究』第4集，pp.157-176.
- 文部科学省，2001，「学校法人経営の充実・強化等に関する調査報告書」。
- 山崎博敏，1996，「大学法人理事会の役員構成とその構造変化」『大学論集』第25集，pp.303-320.
- 吉岡民雄ほか，1994/1995/1996，「私立大学の管理運営・経営に関する研究(1)(2)(3)」『東海大学紀要 教育研究所』第2集，pp.1-26，第3集，pp.69-107，第4集，pp.65-86.
- Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching, 1982, *The Control of the Campus: A Report on the Governance of Higher Education*, Washington, D.C.: Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching.
- Holly Madsen, *Composition of Governing Boards of Independent Colleges and Universities*, 1997, AGB Occasional Paper No. 36





## 2 理事会調査の集計結果のまとめと分析

国立大学法人化、私立学校法改正をはじめ、近年私立大学をめぐる社会的状況が激変するなかで、私学経営における政策決定システムの改革や執行システムの強化が喫緊の課題となっている。こうした改革にあたって、理事会や関連組織の実態を改めて確認し、特色を把握し、共有しうる問題について整理しておく必要があると思われる。

以上のような問題意識を踏まえ、本調査は、日本私立大学協会附置私学高等教育研究所の研究プロジェクト「私大経営システムの分析」の一環として、日本私立大学協会に加盟する私立大学を対象とし、私学経営にかかわる諸組織の機能がどのように変化しつつあり、また大学間でどのような課題を共有しているのかを明らかにし、優れた改革の事例や課題解決の事例を示していくことを目的として計画されたものである。

本資料はこの調査結果のまとめと分析として、数値化可能な項目について単純集計した結果ならびにクロス集計の概要を報告するものである。

調査実施にあたり、ご協力いただいた各大学の関係者の皆様に心よりお礼申し上げます。

日本私立大学協会附置私学高等教育研究所  
研究プロジェクト「私大経営システムの分析」  
「私立大学理事会の組織・運営・機能及び役割等に関する実態調査」  
担当：坂本孝徳(広島工業大学)、沖 清豪(早稲田大学)

本調査に関する基本情報

- (1) 調査方法 質問紙による郵送調査
- (2) 調査対象校 日本私立大学協会加盟大学 全371校
- (3) 調査票記入を依頼した者 理事長ないしは常任理事・事務局長
- (4) 調査期間 平成18年9月～10月
- (5) 回収率 全371校中298校から回答(回収率80.3%)
- (6) 回答の基準時期 平成18年5月1日現在の状況

## I 法人の概要

### 1. 大学の概要 (表 1-1～表 1-5 参照)

回答を得た大学の概要は、以下のとおりである。

大学の学部構成は、単一学部で構成されているものが 40.9% (121 校)、複数学部からなるものが 59.1%(175 校) である。

それぞれの学部構成をみると、文系学部を有するものが 56.7%(169 校)、理工系学部を有するものが 19.1%(57校)、医歯薬系学部を有するものが 13.4%(40校)となっている。

学部の入学定員の合計をみると、500 人以下が 51.2%(152 校)と過半数を超えている一方で、2501 人を超える大学も散見される。

大学の創設年度をみると、私立大学増設が目立った 1960 年代前半と 1990 年代以降に集中している。

なお、併設されている学校があると回答 (複数回答) した 235 校中、高等学校を併設しているものが 74.9%(176 校)と最も多く、短期大学 63.0%(148 校)、幼稚園 52.3%(123 校)と続いている。

### 2. 法人の帰属収入に占める大学による収入の割合 (表 1-6 参照)

法人の帰属収入に占める大学による収入の割合を確認すると、ほぼ全額 (100%) との回答とおよそ 70%との回答がそれぞれ 13.8% (40 校) を示しており、全体的に多様な回答傾向がみられる。

### 3. 理事長について (表 1-7～表 1-10 参照)

理事長が学長 (ないし大学総長) と兼務しているかについては、19.5%(58 校)が兼務していると回答しており、学園長ないし学園総長との兼務については、21.8%(63 校)が兼務していると回答している。

就任時期については、過去 5 年以内(2002 年以降)に就任した理事長が 40.1%(118 校)、過去 10 年以内(1997 年以降)に就任した理事長が 66.6% (196 校) となっているのに対し、1976 年以前に就任し、30 年以上務めている理事長も 6.8%(20 校)に及んでいる。

なお学園の創設者との関係については、創設者本人であるとの回答が 4.9%(14 校)にとどまったが、創設者の親族であるとの回答は 40.9%(115 校)を示している。

## II 理事会の組織構成

### 1. 理事の定数と実数 (表 2-1、表 2-2 参照)

理事の定数については、固定した定数を定めている法人では9名との回答が17.0%(16校)と最も多く、次いで11名(16.0%、15校)であった。一方、一定の幅で定数を定めている場合、最少は8名とする回答が15.3%(28校)と最も多く、最大では13名とする回答が12.0%(22校)と最も多くなっている。

それに対し、理事の実数については、最も多い回答が9名で15.5%(43校)に達しているが、7名から14名までの回答が拮抗している。

### 2. 理事の構成 (表 2-3、表 2-4 参照)

学内理事と学外理事(選任時にその学校法人の役員又は職員ではなかった者)の構成については、学内理事は5名という回答が19.1%(53校)と最も多く、4名から8名という回答でそれぞれ一割を超えている。学外理事は4名という回答が18.2%(50校)と最も多く、3名から6名という回答でそれぞれ一割を超えている。

学内理事について、専務理事、常務理事の設置状況を尋ねたところ、専務理事については28校から設置しているとの回答があり、その89.3%が1名であった。また常務理事については127校から設置しているとの回答があり、その63.8%が1名との回答である一方、2割近くが3名以上設置していると回答している。

### 3. 学内理事の構成 (表 2-5～表 2-7 参照)

学内理事の構成については、以下のとおりの回答であった。

まず、寄附行為で定められた充て職理事の人数(有効回答271件)については、

- 1) 学園長・総長については、52校(19.2%)から置かれているとの回答があり、その96.2%(50校)が1名との回答であった。
- 2) 学長については、260校(95.9%)から置かれているとの回答があり、その81.2%(211校)が1名との回答であった。
- 3) 学部長については、置かれているとの回答が39校(14.4%)となっており、置かれていても1名(33.3%、13校)ないし2名(35.9%、14校)という回答が多いが、回答は多様であった。
- 4) 校長・園長については、136校(50.2%)から置かれているとの回答があり、その68.4%(93校)が1名との回答であった。
- 5) 法人局長・大学事務局長については、置かれているとの回答が44校(16.2%)となっており、その86.4%(38校)が1名との回答であった。
- 6) その他の教員・職員については、置かれているとの回答が40校(14.8%)である一方、1名との回答が40.0%(16校)、2名との回答が32.5%(13校)となっており、回答は多様であった。

次に、充て職理事以外の理事の構成(有効回答252件)を見ると、

- 1) 教員で充て職以外の理事を置いているとの回答が 184 校(73.0%)からあり、そのうち 2 名置いているのが 35.9% (66 校) と最も多く、次いで 1 名(29.3%、54 校)である。なお、教員で充て職以外の理事の場合に、評議員を兼任しているのは 171 校(92.9%) に達している。
- 2) 職員で充て職以外の理事を置いているとの回答が 160 校(63.5%)からあり、そのうち 1 名置いているのが 44.4% (71 校) と最も多く、次いで 2 名(27.5%、44 校)である。なお、職員で充て職以外の理事の場合に、評議員を兼任しているのは 128 校(80.0%)となっている。
- 3) 評議員で充て職以外の理事を置いているとの回答が 121 校(48.0%)からあり、そのうち 1 名置いているのが 34.7%(42 校)と最も多く、次いで 2 名置いているのが 22.3% (27 校) である。

### 3. 学外理事と法人との関係 (表 2-8 参照)

学外理事と法人との関係については、以下のとおりの回答であった。(有効回答 274 件)

- 1) 卒業生の学外理事を置いているとの回答が 111 校(40.5%)からあり、その中では 1 名との回答が 57.7%(64 校)と最も多くなっている。
- 2) 創立者、その関係者・縁故者の学外理事を置いているとの回答が 41 校(15.0%)からあり、そのうち 1 名との回答が 68.3%(28 校)と最も多くなっている。
- 3) 元教職員の学外理事を置いているとの回答が 88 校(32.1%)からあり、そのうち 1 名との回答が 62.5%(55 校)と最も多くなっている。
- 4) 企業・団体役員の学外理事を置いているとの回答が 186 校(67.9%)からと多くなっており、またその人数も 1 名が最も多いもののその割合は 23.1%(43 校)にとどまり、一方 6 名以上置いているとの回答が 1 割以上に達している。

### 4. 理事の年齢構成 (表 2-9 参照)

本項目への有効回答 278 件中、40 歳未満の理事がいると回答したのは 7.2%(20 校)、40 歳代の理事については 24.5%(68 校)、50 歳代については 78.4% (218 校)、60 歳代については 96.0%(267 校)、70 歳代以上については 97.1%(270 校)となっている。

それぞれの年齢層の理事がいると回答した理事会のなかで、当該年齢層の理事の数を尋ねたところ、40 歳代未満は置かれていても 1 名程度にとどまっている一方、50 歳代以降は多様な回答が見られる。50 歳代は 1 名との回答が 29.8%(65 校)、60 歳代は 4 名と 5 名が 16.5%(44 校)、70 歳代以上は 3 名と 4 名が 17.4%(47 校)と最も多い層になっている。

### 5. 女性理事の数 (表 2-10 参照)

理事のなかに女性理事がいないとの回答が過半数(50.4%、137 校)に達しており、1 名との回答が 30.5%(83 校)みられた。

### Ⅲ 理事会の運営状況

#### 1. 2005年度における理事会の開催回数 (表 3-1 参照)

有効回答でみると 2005 年度における理事会開催件数は平均 7.2 回で、年間 4 回開催が 16.8%(46 校)と最多となっている。また、年 13 回以上開催しているとの回答も一割を超えている。

#### 2. 理事会の審議内容 (複数回答) (表 3-2 参照)

11 項目のうち該当すると回答した項目の平均数は 9.0 項目であった。

すべての法人で議事内容としていると回答したのが「予算・決算」(100.0%)であり、ほとんどすべて(97%以上)で取り扱っているとした項目は、「経営計画」(98.9%)、「事業報告」(98.9%)、「寄附行為変更」(97.5%)である。一方、議事内容としての取り扱いが少ないものとしては、「職員人事」(48.6%)「教員人事」(58.7%)があげられる。

#### 3. 学内 (常任) 理事会の設置状況と活動 (表 3-3～表 3-10 参照)

学内 (常任) 理事会は、58.8%(161 校)が設置している。

##### (1) 規定

寄附行為に規定があると回答したのは、二割(19.9%、32 校)である。また、学内 (常任) 理事会を設けてはいるが、これに関する規定がないと回答したのは、一割(11.8%、19 校)にとどまり、寄附行為以外に規定があるとの回答が三分の二(64.0%、103 校)に達している。

##### (2) 構成員数

学内 (常任) 理事会は 2 名～14 名で構成されており、平均で 6.9 名となっている。最も多い回答は 5 名(18.4%、29 校)で、4 名から 6 名という回答が過半数(51.3%、81 校)を占めている。

##### (3) 構成員の役職と人数 (複数回答)

学内 (常任) 理事会の構成員の役職については、理事長 (91.4%)、学長 (79.6%)、専務・常務理事等ではない理事 (72.8%) という回答が多くなっている。また、事務局長の参加も半数 (50.0%) が回答している。

なお、それぞれの役職者が学内 (常任) 理事会に何人出席しているかについては、多くの役職者が一名程度の参加となっている一方、常務理事は平均で 2.1 名、専務・常務理事等ではない理事については、同じく 3.3 名が出席している。

##### (4) 開催頻度 (2005 年度)

2005 年度における学内 (常任) 理事会の開催頻度については、設置している大学のほぼ半数 (48.1%) で月一回程度の開催状況であった。なお、ほぼ毎日という回答も見られた。

##### (5) 設置目的 (複数回答)

学内 (常任) 理事会の設置目的としては、多くが(92.0%)理事会の事前調整によ

って意思決定の迅速化を図ることをあげており、法人業務の効率化を挙げている回答(73.5%)も多い。

(6) 主宰者

学内（常任）理事会の主宰者は、ほとんど(93.1%)理事長が務めている。

4. 内容別・組織別意思決定への影響力（表 3-11、3-12 参照）

個別案件の類型別にみて、意思決定にあたり最も影響力の強い組織について、理事会が最も影響力を有しているとの回答が過半数を超えた内容は「予算・決算(78.3%、123校)」「当該年度の事業計画(68.4%、106校)」「学部・学科の改廃(67.5%、106校)」「前年度の事業報告(64.3%、101校)」「経営戦略・経営計画(63.7%、100校)」となっている。

それに対して、比較的回答が分散している項目で、理事会が最も影響力を持つとの回答が多くなっているのが「学内諸規定の改廃(44.4%、67校)」で、理事長が最も影響力を持つとの回答が多くなっているのが「職員人事(44.2%、72校)」と「通常の重要案件(37.7%、58校)」、教授会が最も影響力を持つとの回答が多くなっているのが「教員人事(26.3%、42校)」となっている。これらはいずれも過半数に達しておらず、特に「教員人事」は理事会が最も影響力を有するとの回答も23.1%(37校)に達している。

次に、同じ案件について、意思決定に影響力を有する組織（最も影響力の強い組織も含む）を複数回答で尋ねたところ、影響力を有するという回答が8割を超える非常に高い数値になっている項目は、すべて理事会が影響力を持っているという項目で、「予算・決算(91.1%、164校)」「学部学科の改廃(86.0%、154校)」「経営戦略・経営計画(84.4%、151校)」「当該年度の事業計画(82.8%、149校)」「前年度の事業報告(80.4%、144校)」となっている。

## IV 理事の職務

### 1. 職務分担（表 4-1 参照）

一般の理事の中で職務分担を実施しているかどうかについては、53.4%（148 校）が職務分担を実施していると回答し、分担がないと回答した 46.6%（129 校）を上回っている。

### 2. 職務分担の目的（職務分担がある場合）（表 4-2 参照）

職務分担を実施しているとの回答では、その理由として 67.1%（98 校）が職務別に分担を決めているとしており、寄附行為により定められている各選出母体の管理・運営を理由としているとの回答は 12.3%（18 校）となっている。政策課題別に職務分担を実施しているという回答は 4 校（2.7%）にとどまっている。

### 3. 専務理事、常務理事への支援部局（表 4-3 参照）

専務理事および常務理事への支援の主体については、法人局長ないし事務局長が対応しているとの回答が 33.0%（76 校）と最も多くなっており、対応部局を設置して対応しているとの回答は 29.6%（68 校）となっている一方、特に決まっていないという回答も 18.7%（43 校）に達している。

## V 中長期経営計画の策定

### 1. 策定の有無 (表 5-1 参照)

中長期経営計画の策定状況については、すでに策定しており現在当該計画に基づいて実施中であるとの回答が 69 校(24.8%)、現在策定中であるとの回答が 68 校(24.5%)となっている。一方検討中と回答したのは 89 校(32.0%)となっており、計画の予定がないと回答が 23 校(8.3%)となっている。

### 2. 策定済中長期計画の立案年度 (表 5-2 参照)

策定済みの中長期経営計画の立案年度については、2005 年度に策定したとの回答が 32 校(34.8%)に達しており、また、2004 年度から 2006 年度の 3 年間で 63 校(68.5%)と約三分の二に達している。

### 3. 原案策定の主担当部局 (表 5-3、5-4 参照)

策定済ないし策定中の中長期経営計画の原案策定を行った(行っている)担当の部署は、担当の事務部署が 31 校(19.4%)、担当の委員会が 29 校(18.1%)と拮抗しているが、複数の部署で担当している事例も含めて検討すると(表 5-4)、担当の事務部署が関与しているのが 65 校(40.6%)と最も多く、ついで法人局長・事務局長などが 55 校(34.4%)となっている。

### 4. 策定済みの中長期経営計画の概要 (表 5-5～表 5-7 参照)

- (1) 開始年度 開始年度は 2006 年度が最も多く(24 校、25.8%)となっており、2004 年度からの 3 年間で 65 校(69.9%)に達している。
- (2) 対象期間 対象期間は 5 年間という回答が最も多くなっており(36 校、41.4%)、5 年以下との回答が 72.4%(63 校)に達している。
- (3) 計画の内容(複数回答)については、施設・設備計画(79 校、84.9%)および財政計画(75 校、80.6%)が多くなっている一方、研究戦略(34 校、36.6%)や就職対策(41 校、44.1%)、情報化計画(44 校、47.3%)については、計画に含んでいるとの回答が半数以下に留まっている。

### 5. 策定中の中長期経営計画の概要 (表 5-8～表 5-10 参照)

- (1) 開始予定年度 開始予定年度は 2006 年度(32 校、43.8%)と 2007 年度(33 校、45.2%)に集中している。
- (2) 対象期間は 対象年間は 5 年間という回答が最も多くなっており(31 校、43.1%)、5 年以下との回答が 77.8%(56 校)に達している。
- (3) 計画の内容(複数回答)は、策定済みの計画とほぼ同様の傾向を示しており、多くの回答で含まれているのが施設・設備計画および財政計画(いずれも 73 校、80.2%)となっている一方、研究戦略(26 校、28.6%)や就職対策および情報化計画(いずれも



33校、36.3%)については、計画に含んでいるとの回答が半数以下に留まっている。

#### 6. 中長期経営計画の位置づけ (表 5-11 参照)

策定済み(ないし策定中)の中長期経営計画の位置づけについては、年度ごとに立案される事業計画・運営計画の基本目標として位置づけられているという回答が6割を超えている(79校、63.7%)。

#### 7. 中長期経営計画の策定による経営・運営上の効果 (3項目まで選択) (表 5-12 参照)

計画策定による効果については、「年次的・計画的に事業計画が実施できるようになった」(65校、57.0%)、「事業計画のなかに重点事業を策定した運営が出来るようになった」(64校、56.1%)、「法人(理事会)と大学とが共通の目標に向けて活動できるようになった」(60校、52.6%)が効果として認められている一方、他の項目については効果が必ずしも認められていない。

#### 8. 中長期計画の実施状況に関する評価 (表 5-13 参照)

中長期経営計画の実施状況に関する評価の実施状況については、実施していないとの回答が半数を超えている(60校、52.2%)一方、毎年度ごとに評価を実施しているとの回答も三分の一に達している(38校、33.0%)。

#### 9. 経営状況、財務状況の公開状況 (表 5-14 参照)

学内での閲覧については、「財務状況」(247校、82.9%)および「事業報告書」(239校、80.2%)という回答であり、また、「広報誌等」で教職員や学生・保護者向けに公開されている情報も「財務状況」が過半数(教職員向け178校59.7%、学生・保護者向け162校54.4%)で公開されている。学内監事および独立監査人による監査報告類を、広報誌等を通じて公開しているのは一割程度である。なお、ホームページ上で公開されている情報については、財務報告書が144校(48.3%)、事業報告書は105校(35.2%)となっている。

## VI 経営と教学の政策調整・政策統合

### 1. 政策調整会議（全学的組織）の有無（表 6-1 参照）

「政策調整会議等」が「ある」とする回答は 123 校(44.2%)、「ない」とする回答は 155 校(55.8%)であった。

(政策調整会議（全学的組織）とは、理事会、常任理事会、学内（常任）委員会、中長期経営計画策定のための組織を除き、経営と教学の連携、日常的な政策調整や政策統合のために設置されたものを指す。)

### 2. 政策調整会議等がある場合の構成員（複数回答）（表 6-2 参照）

「理事長(92 校、76.7%)」、「学長(111 校、92.5%)」、「法人局長・大学事務局長(104 校、86.7%)」と回答する割合が比較的高く、次いで、「学部長(87 校、72.5%)」、「常務理事(62 校、51.7%)」とする回答がみられ、「案件担当の理事(16 校、13.3%)」「案件担当の教学の役職者(46 校、38.3%)」「関連事務部局の構成員(62 校、51.7%)」などとする回答は比較的少ない。

### 3. 政策調整会議等の設置時期（表 6-3 参照）

1967 年から 2006 年の間に分散しているが、2001 年以降、特に 2004 年から増加傾向がみられる。

### 4. 政策調整会議等がない場合の政策調整部署（表 6-4 参照）

独立した政策調整会議等がない場合に政策調整をどの部署・担当者が行っているのかについては、「理事会または、常任理事会」との回答が 30.0%(45 校)と最も多く、次いで、「理事（長）と学長の間」とする回答が 13.3%(20 校)であり、「担当理事間」、「理事と学部長の間」、「事務局（長）が調整」などとする回答は比較的少ない。

## Ⅶ 監事・監査の状況

### 1. 監事の定数（表 7-1、表 7-2 参照）

監事の定数を規定している場合、2名との回答が最も多く、90.6%(193校)を占めており、3名が9.4%(20校)との回答であった。他方、定数に幅をもたせている場合、最少定数については2名との回答がほとんど(98.4%、62校)で、最大定数については3名との回答が84.1%(53校)と最も多くなっている。

### 2. 監事の実数（表 7-3、表 7-4 参照）

監事の実数については、2名との回答が86.7%(241校)と最も多く、次いで3名が11.9%(33校)、4名が1.4%(4校)であった。そのうち、常勤監事を置いていると回答したのが12.9%(36校)で、その人数は1名との回答が86.1%(31校)に達している。

### 3. 常勤監事の前職（表 7-5 参照）

常勤監事の前職については、「企業・団体の役員」であったとの回答は、12校(33.3%、14名)、「法人の元教職員」であったとの回答が9校(25.0%、10名)、「法人の元理事」であったとの回答は7校(19.4%、7名)であった。

### 4. 非常勤監事の前・現職（表 7-6、表 7-7 参照）

「企業・団体の役員」であるとの回答が41.9%(178校)と最も多く、「税理士・公認会計士」が15.8%(67校)、「弁護士」が9.9%(42校)、「法人の元職員」が8.0%(34校)、「法人の元理事」が7.3%(31校)であった。

また、非常勤監事の実数としては、「企業・団体の役員」は1名から3名置いている事例が回答されており、「税理士・公認会計士」は1名から2名置いているとの回答が見られるが、他の項目ではほぼ1名にとどまっている。

### 5. 理事会・評議員会への出席状況（表 7-8 参照）

常勤監事の理事会出席については、「常時出席」との回答が97.2%(35校)と最も多く、「時々出席」との回答は2.8%(1校)であり、「出席せず」との回答は皆無であった。他方、評議員会出席については、「常時出席」との回答が85.3%(29校)と最も多く、「時々出席」との回答は5.9%(2校)であり、「出席せず」との回答は8.8%(3校)であった。

一方、非常勤監事の理事会出席については、「常時出席」との回答が95.6%(261校)と最も多く、「時々出席」との回答は4.0%(11校)であり、「出席せず」との回答は0.4%(1校)であった。他方、評議員会出席については、「常時出席」との回答が84.3%(225校)と最も多く、「時々出席」との回答は9.4%(25校)であり、「出席せず」との回答は6.4%(17校)であった。

#### 6. 監査対象となる法人業務（複数回答）（表 7-9 参照）

監査の対象となる法人業務については、「財務」との回答が 99.6% (277 校)、「業務（法人事務の管理運営）」が 95.0%(264 校)と非常に多くなっており、「年間の運営計画の過程全般」及び「年間の運営計画の成果」が 61.2% (170 校)、「業務（教育研究活動）」が 54.7% (152 校)、「経営戦略・中長期経営計画」が 43.2% (120 校)であった。

#### 7. 監事への支援組織（表 7-10 参照）

「担当部署（財務・経理等）で支援している」との回答が最も多く、74.3% (205 校)であった。その他、「監査室を設けている」が 8.3% (23 校)、支援体制を特に設けていないとの回答が 14.9% (41 校)となっている。

## VIII 評議員会

### 1. 評議員の定数および実数 (表 8-1 参照)

評議員の定数を限定している場合、13 名から 56 名までとの回答であり、16 名から 30 名程度との回答が比較的多く見られる。他方、定数に幅を持たせている場合、最少定数については 11 名から 74 名までとの回答であり、11 名から 25 名程度との回答が比較的多く見られ、最多定数については、14 名から 90 名までとの回答であり、21 名から 30 名程度との回答が比較的多く見られる。

一方、評議員の実数については、10 名から 86 名の範囲での回答であり、16 名から 30 名程度との回答が比較的多く見られる。

### 2. 評議員の構成 (表 8-2 参照)

- (1) 寄附行為で理事から 1 名から 19 名との回答であり、1 名から 5 名の範囲に回答が多く見られる。
- (2) 法人の教職員 1 名から 39 名との回答であり、3 名から 10 名の範囲に回答が多く見られる。
- (3) 学識経験者 1 名から 26 名との回答であり、5 名から 10 名の範囲に回答が多く見られる。
- (4) 卒業生 1 名から 50 名との回答であり、2 名から 6 名の範囲に回答が多く見られる。

### 3. 評議員会の開催数 (2005 年度) (表 8-3 参照)

開催回数 1 回から 10 回の範囲での回答であり、3 回開催との回答が 32.7% (91 校) と最も高い割合を示しており、次いで、4 回開催が 28.1%(78 校)、そして 5 回開催が 13.7% (38 校) となっている。

### 4. 評議員会の機能 (課題別) (表 8-4 参照)

評議員会の課題別機能については、「予算・決算の承認(議決:59 校 20.3%、意見表明:225 校 77.3%)」、「財産の取得・処分の承認(議決:67 校 23.5%、意見表明:212 校 74.4%)」、「寄附行為変更の承認(議決:78 校 27.7%、意見表明:199 校 70.6%)」、「経営戦略・計画の承認(議決:46 校 17.2%、意見表明:208 校 77.6%)」に関して、評議員会において議決または承認を必要とするとの回答が大多数を占めている。

他方、「理事長就任の承認」に関しては評議員会が関与しないとの回答が 60.1%(152 校)、意見表明するととの回答が 28.9%(73 校)、議決するととの回答が 5.9%(15 校)となっており、「理事就任の承認」に関しては議決、意見表明、関与しない、他の方法にほぼ四分された回答となっている。

## 5. 寄附行為における評議員会の性格設定 (表 8-5 参照)

寄附行為において評議員会をどのように位置づけて規定しているかについては、「諮問機関」との回答が 74.0%(205 校)と最も多く、「議決機関」との回答は 2.9%(8 校)である。そして、「定めがない」との回答は 17.0%(47 校)となっており、「議決機関」「諮問機関」の二つの機能を持つとする回答が 6.1%(17 校)見られた。

## IX 私立学校法改正による法人・大学経営への影響やその評価

### 1. 「私立学校法」改正を契機に実施した改革点 (表 9-1～表 9-3 参照)

#### (1) 理事会・理事について (複数回答)

「事業計画・事業報告書を作成した」との回答が最も多く 82.6%(214 校)を占めており、次いで「経営、財務状況の公開を拡充した」との回答が 74.1%(192 校)を占めている。

また、「理事会の議事を充実させた」との回答が 28.2%(73 校)、「理事会の開催回数を増やした」との回答が 14.7%(38 校)であった一方、「常勤理事を増やした」、「学外理事を新たに置いた」、「学外理事を増やした」、「非常勤理事の職務を明確にした」、「担当理事制を導入又は拡充した」とする回答は比較的低い割合であった。

#### (2) 監事について (複数回答)

「会計監査だけでなく、理事の業務や事業の監査も重視するようにした」との回答が 83.7%(195 校)と高い割合を示しており、「監事の選任制度を見直した」との回答が 28.3%(66 校)となっている。「常勤の監事を置いた」、「学外の監事を新たに置いた」とする回答は 10%未満であった。

#### (3) 評議員会について (複数回答)

評議員会に関する改善を何らかの形で行ったという回答は 131 校にとどまった。改善があったとの回答中、「付議事項を見直した」との回答は 39.8%(45 校)、「評議員会の構成を見直した」との回答は 37.2%(42 校)となっており、「評議員会の開催回数を増やした」、「学外の評議員を増やした」とする回答は 20%未満であった。

### 2. 経営上の課題(3項目まで選択) (表 9-4 参照)

「学生募集」との回答が 85.6%(232 校)と最も高い割合を示しており、次いで「人件費の削減」との回答が 52.4%(142 校)、「経営組織・管理運営体制の改革」との回答が 42.8%(116 校)、「学部・学科の設置・改廃」との回答が 40.6%(110 校)を示している。その他「キャンパスの整備・移転」については 28.4%(77 校)、「外部資金の拡充」については 14.0%(38 校)、「教学面にかかる費用の増加」については 9.6%(26 校)、「大学院の設置・改廃」については 6.6%(18 校)という回答であった。

### 3. 経営上の課題の改善を図っていく上での障壁(3項目まで選択) (表 9-5 参照)

「教員の意識」との回答が最も多く、78.3%(213 校)を占めており、次いで「職員の意識」との回答が 42.6%(116 校)、「職員の専門性の不足」との回答が 34.9%(95 校)を占めている。また、「大学経営方針の不徹底」(26.8%73 校)などが目立っている。

## クロス集計結果の概要

坂本孝徳・沖 清豪

回答のあった 298 法人の概要((1)から(7))をフェイス項目として、調査項目とのクロス集計を行った結果の概要を以下に記述する。

### 1. 法人の概要に関するフェイス項目及び調査項目について

法人の概要に関しては、前述の単純集計の結果を踏まえた上で、以下のように分類した。

- (1)表 1-1「大学の構成(1) 単一学部か複数学部か」については「単一学部」と「複数学部」に分類した。
- (2)表 1-3「大学の構成(3)学部の入学定員」については、「300 人以下」、「301 人から 500 人」、「501 人から 1000 人」、「1001 人以上」の四類型に分類した。
- (3)表 1-4「大学の構成(4)大学の創設年度」については、「1960 年以前」、「1961 年から 1975 年」、「1976 年から 1990 年」、「1991 年以降」の四類型に分類した。
- (4)表 1-6「法人の帰属収入に占める大学による収入の割合」については、「20 パーセント」毎に五類型に分類した。
- (5)表 1-7「理事長の学長との兼務」については、理事長と学長との兼務の「有」、「無」の二類型に分類した。
- (6)表 1-8「理事長の学園長との兼務」については、理事長と学園長との兼務の「有」、「無」の二類型に分類した。
- (7)表 1-10「理事長の学園の創設者との関係」については、「理事長が創設者本人」、「理事長が創設者の親族」、「理事長は創設者と無関係」の三類型に分類した。

### 2. クロス集計の結果

- (1)「大学の構成 (1) 単一学部か複数学部か」という大学の設置形態と他の質問項目とのクロス集計  
(分類は「単一学部」と「複数学部」の二類型)

クロス集計結果の概要

・「単一学部」は大学の規模(定員)で小規模なものが多く、また、創設年度については 1991 年以降創設のものが多くなっており、理事会定数・実数、学内(常任)理事会の構成、および評議員実数などにおいて「複数学部」の方が多くなる傾向がみられる。

①「理事会の組織構成」において、「単一学部」に比べて「複数学部」では理事定数・理事実数・学内理事数・充て職理事の人数が多い、という傾向がみられた。



②「理事会の運営状況」において、「単一学部」に比べて「複数学部」では理事会の開催回数・学内(常任)理事会の構成人数が多いという傾向がみられた。

③「評議員会」において、評議員実数について「単一学部」に比べて「複数学部」では人数が多いという傾向がみられた。

- ・「中長期経営計画の策定」において、「単一学部」に比べて「複数学部」では策定済み運営中が相対的に多くなっている。それに対して「単一学部」では中長期経営計画の評価において未実施が相対的に多いという傾向がみられた。特に「複数学部」の場合、「単一学部」と比較して、「学生募集計画」、「就職対策」を計画中の中長期計画に組み込んでいる大学が多くなっている。
- ・「経営と教学の政策調整・政策統合」において、政策調整会議の設置状況について「単一学部」では政策調整組織無しが多いという傾向がみられた。
- ・「私立学校法改正による法人・大学経営への影響やその評価」において、「複数学部」では課題改善のための障壁として「教員の意識」を挙げる大学が多いという傾向がみられる一方、「単一学部」では「職員の専門性の不足」を挙げる大学が多くなっている。

## (2)「大学の構成(3)学部の入学定員」と他の質問項目とのクロス集計

(分類は「300人以下」、「301人から500人」、「501人から1000人」、「1001人以上」の四類型)

### クロス集計結果の概要

- ・「300人以下」の大学は、大学の規模(定員)で小規模な「単一学部」である場合が多く、理事定数・実数、学内(常任)理事会の構成、および評議員実数などにおいて小規模となる傾向がある。
  - ①「理事会の組織構成」において、「1001人以上」では理事定数・理事実数・学内理事数が多くなっている。
  - ②「理事会の運営状況」において、「1001人以上」では理事会の開催回数が多い、学内(常任)理事会の開催頻度が高くなっている。また、学内(常任)理事会の設置目的として「理事会との間での機能分担」を挙げる回答が多くなっている。
  - ③「評議員会」において、「300人以下」に比べて「1001人以上」では評議員実数において、人数が多いという傾向がみられた。
- ・「理事の職務」において、「1001人以上」では理事の職務分担の目的を教学・研究・総務・財務などの職務分担としているという傾向がみられた。また、専務理事・常務理事に対する支援部局において、「300人以下」では法人局長・事務局長が多い、「1001人以上」では理事職務対応部局が多いという傾向がみられた。
- ・「中長期経営計画の策定」において、「300人以下」では中長期経営計画の策定状況を検討中という傾向が、また、策定済み中長期経営計画に含まれる内容は情報化計画、就職対策、研究戦略が含まれないという傾向がみられた。他方、「1001人以上」では中長期経営計画の位置づけを各年度事業・運営計画の立案の基本目標として策定としているという傾向がみられた。

- ・「経営と教学の政策調整・政策統合」において、「300人以下」では政策調整会議の設置状況について政策調整組織無しが多いという傾向がみられた。
- ・「評議員会の寄附行為上の性格」について、「300人以下」及び「301人から500人」では諮問機関とするところが多くなっているという傾向がみられた。
- ・「私立学校法改正による法人・大学経営への影響やその評価」において、「301人から500人」では理事会について、非常勤理事の職務の明確化及び担当理事制の導入・拡充を実施しないとするところが多いという傾向がみられた。また、監事について「301人から500人」では、監事の選任制度の見直しを実施しないところが多い、「300人以下」では常勤の監事の設置を実施しないところが多いという傾向がみられた。

### (3) 「大学の構成(4)大学の創設年度」と他の質問項目とのクロス集計

(分類は「1960年以前」、「1961年から1975年」、「1976年から1990年」、「1991年以降」の四類型)

#### クロス集計結果の概要

- ・「理事会の組織構成」において、「1991年以降」に比べて「1960年以前」では理事定数・理事実数・学内理事数が多いという傾向がみられた。
- ・「理事会の運営状況」において、「1960年以前」では理事会の開催回数が多い、学内(常任)理事会の開催頻度が高いという傾向がみられた。学内(常任)理事会の設置状況については1975年以前に設置されたグループ(「1960年以前」と「1961年から1975年」)で学内理事会を有するところが多くなっている一方、「1991年以降」のグループでは学内理事会を設置していないところが多くなっている。
- ・「1961年から1975年」のグループでは学内(常任)理事会の設置目的について、「法人業務の効率化」を事由として挙げるところが多くなっており、「理事の職務」については、理事の職務分担を設けているという回答が多くなっている。
- ・「中長期経営計画の策定」については、「1991年以降」のグループで計画を「策定済み運営中」とする回答が多くなっている。それに対して「1960年以前」のグループでは策定済み中長期経営計画に含まれる内容として「学部・学科改組計画」を含むことが多くなっており、さらに「中長期経営計画の評価を毎年度実施する」との回答が多くなっている。
- ・「監事・監査の状況」において、「1960年以前」のグループでは監事実数を3名以上とする回答が多くなっており、常勤監事数1名乃至は2名を置いているとの回答が多くなっている。監事の支援組織で監査室を設置しているとの回答も多くなっている。それに対して「1991年以降」のグループでは監事実数2名との回答が多くなっている。
- ・「評議員会」において、評議員実数については、「1960年以前」のグループでは「31人以上」との回答が多くなっており、評議員会の構成が大規模化している傾向が窺える。一方、「1991年以降」のグループでは「20人以下」との回答が多くなっている。また、「評議員会の寄附行為上の性格」については、「1960年以前」のグループでは「議決機関」と位置づけている回答が多くなっている一方、「1991年以降」のグループでは「諮問機関」と位置づけている回答が多くなっているという傾向がみられた。

- (4)「法人の帰属収入に占める大学による収入の割合」と他の質問項目とのクロス集計  
(分類は「20 パーセント未満」「20 パーセント以上 40 パーセント未満」「40 パーセント以上 60 パーセント未満」「60 パーセント以上 80 パーセント未満」「80 パーセント以上 100 パーセント」の五類型)

#### クロス集計結果の概要

- ・「20 パーセント未満」「20 パーセント以上 40 パーセント未満」のグループは「単一学部」、「定員 300 人以下」、「1991 年以降設立」との回答が有意に多くっており、集計傾向もこうした状況の影響を受けている。ただし、「80 パーセント以上 100 パーセント」のグループについては、創設からの歴史が古く複数学部を有する大学群と創設からの歴史が新しく創設者が理事長となっている単一学部からなる大学群との二つのグループによって構成されているため、クロス集計ではその特徴が適切に現れていない。
- ・「理事会の組織構成」において、「80 パーセント以上から 100 パーセント」のグループでは理事実数・学外理事数が多くになっている一方、「女性理事がいない」との回答も有意に多くになっている。
- ・「理事会の運営状況」において、「80 パーセント以上から 100 パーセント」のグループでは学内(常任)理事会を設置しているとの回答が多くなっている一方、「20 パーセント以上 40 パーセント未満」のグループでは学内理事会が置かれていないという回答が多いという傾向がみられた
- ・「中長期経営計画の策定」において、「20 パーセント未満」・「20 パーセント以上 40 パーセント未満」の両グループでは、中長期経営計画の策定状況は「検討中」が多いという回答が多くなっている。
- ・「私立学校法改正による法人・大学経営への影響やその評価」における「今後の経営課題」として「80 パーセント以上から 100 パーセント」のグループでは他のグループと比べて「人件費の削減」を重要な課題と認識している回答が少なくなっているという傾向がみられる。

- (5)「理事長の学長との兼務」と他の質問項目とのクロス集計  
(分類は理事長と学長との「兼務あり」、「兼務なし」の二類型)

#### クロス集計結果の概要

- ・「兼務あり」のグループは理事長が「創立者親族」であることが多く、「兼務なし」のグループは「創立者とは無関係」であることが多くなっている。ただし、創立年度や法人の帰属収入に占める大学による収入の割合といった項目において両者に有意な違いはみられない。
- ・「理事会の組織構成」において、「兼務あり」の場合、理事定数・実数のいずれも「8 名以下」の小規模な理事会を有しているとの回答が多くなっており、「兼務なし」の場合には理事定数・実数のいずれも「11 名以上」という比較的規模の大きい理事会を有するとの回答が多くなっている。それに対応して「学外理事」の数も「兼務あり」の場合は「3 名以下」、「兼務なし」の場合は「6 名以上」との回答が多くなっている傾向がみられる。

- ・「理事会の運営状況」のうち「学内(常任)理事会の設置状況」についてみると、「兼務あり」では学内理事会を置いているとの回答が46.3%に留まる一方、「兼務なし」では61.8%と有意に多くなっている。また、学内(常任)理事会の設置目的について、「理事会決定の執行機能強化」を理由として挙げている回答が「兼務あり」は32.0%に留まる一方、「兼務なし」では60.2%に達している。
- ・「中長期経営計画の策定」において、中長期経営計画の評価については、「実施していない」がいずれも52%前後を示しているのに対して、「兼務あり」のグループでは「期間終了時に実施」するとの回答が32.0%に達している一方、「兼務なし」のグループでは「毎年度実施」が37.8%に達しており、有意な違いがみられる。
- ・「監事・監査の状況」における「監事の支援組織」の設置状況については、「兼務なし」のグループでは監査室を設置しているとの回答が多い。
- ・「私立学校法改正による法人・大学経営への影響やその評価」において、課題改善のための障壁については、「兼務なし」のグループでは「大学経営方針の不徹底(29.7%)」および「学長の権限・補佐体制の不足(15.5%)」を挙げている回答が有意に多くなっている。

(6)「理事長の学園長との兼務」と他の質問項目とのクロス集計  
(分類は理事長と学園長との「兼務あり」、「兼務なし」の二類型)

クロス集計結果の概要

- ・「兼務あり」のグループは理事長が「創業者親族」でその就任時期が「1990年以前」であることが多く、「兼務なし」のグループは「創業者とは無関係」であることが多くなっている。ただし、規模、創立年度や法人の帰属収入に占める大学による収入の割合といった項目において両者に有意な違いはみられない。
- ・「理事会の運営状況」において、学内(常任)理事会の設置状況について、「兼務あり」では学内理事会を有しているとの回答が46.6%に留まる一方、「兼務なし」では61.1%に達しており、有意な違いがみられる。
- ・「中長期経営計画の策定」において、「兼務なし」では策定済みの中長期経営計画に含まれる内容については「情報化計画(87.3%)」や「学生募集計画(72.2%)」が有意に多くなっている。
- ・「私立学校法改正による法人・大学経営への影響やその評価」において、「兼務なし」では「監事の選任制度の見直し」を行ったとの回答が32.0%と多くなっている。なお、今後の経営課題については、「兼務あり」のグループでは教学面にかかる費用の増加とするところが多いという傾向がみられた。

(7)「理事長の学園の創設者との関係」と他の質問項目とのクロス集計  
(分類は「理事長が創設者本人」、「理事長が創設者の親族」、「理事長は創設者と無関係」の三類型)

## クロス集計結果の概要

- ・全体として、理事長の学長兼務の有無と同様の傾向を示している。
- ・「理事会の組織構成」において、理事定数については「理事長が創設者の親族」では8名以下が多く、「理事長は創設者と無関係」では14名以上が多い、という傾向がみられた。また、「理事長が創設者本人」では理事実数・学内理事数が少ないという傾向がみられた。
- ・「理事会の運営状況」において、理事会開催回数については、「理事長が創設者本人」では「4回以下」が多い、「理事長が創設者の親族」では「5回から8回」が多い、「理事長は創設者と無関係」では「9回以上」が多いという傾向がみられた。また、「理事長は創設者と無関係」では、理事会における審議内容については教育研究計画が多いという傾向がみられ、学内(常任)理事会の設置目的については理事会の事前調整が多いという傾向がみられた。
- ・「中長期経営計画の策定」において、中長期経営計画の策定状況については「理事長が創設者の親族」では策定の「予定なし」という回答が多くなっている。また、中長期経営計画の評価については、「理事長が創設者の親族」では「期間終了時に実施」が多くなっている。
- ・「私立学校法改正による法人・大学経営への影響やその評価」において、私学法改正後の改革については、「理事長は創設者と無関係」では「監事の選任制度の見直し」が実施されることが多かった。
- ・なお、「理事長が創設者本人」、「理事長が創設者の親族」、「理事長は創設者と無関係」の三類型と「単一学部・複数学部」、「学部の入学定員」、「大学の創設年度」、「法人の帰属収入に占める大学による収入の割合」、「理事長の学長との兼務」、「理事長と学園長との兼務」、とをみてみると、大学の創設年度については「理事長が創設者の親族」では1961年から1975年創設という回答が多く、「理事長は創設者と無関係」では1960年以前創設という回答が多くなっている。法人の帰属収入に占める大学による収入の割合については「理事長が創設者本人」では80パーセント以上から100パーセントが多くなっている。理事長の学長との兼務については「理事長が創設者の親族」では兼務が多い一方、「理事長は創設者と無関係」では兼務なしが多くなっている。理事長と学園長との兼務では「理事長が創設者の親族」でも兼務が多い一方、「理事長は創設者と無関係」では兼務なしが多くなっている。

## 資料編 単純集計表

### I 法人の概要

(表中の n は、大学数・法人数ないし件数である。)

表 1-1 大学の構成(1) 単一学部か複数学部か

	n	有効%
単一学部	121	40.9
複数学部	175	59.1
合計	296	100.0

表 1-2 大学の構成(2) 学部の構成 (複数回答)

	n	有効%
医歯薬系	40	13.4
理工系	57	19.1
文系	169	56.7
その他	154	51.7

表 1-3 大学の構成(3) 学部の入学定員

	n	有効%
500人以下	152	51.2
501人から1000人	72	24.2
1001人から1500人	36	12.1
1501人から2000人	17	5.7
2001人から2500人	5	1.7
2501人以上	15	5.1
合計	297	100.0

表 1-4 大学の構成(4) 大学の創設年度

	n	有効%
2002年度から2006年度	28	9.4
1997年度から2001年度	40	13.5
1992年度から1996年度	33	11.1
1987年度から1991年度	20	6.7
1982年度から1986年度	4	1.3
1977年度から1981年度	7	2.4
1972年度から1976年度	15	5.1
1967年度から1971年度	22	7.4
1962年度から1966年度	61	20.5
1957年度から1961年度	16	5.4
1952年度から1956年度	5	1.7
1947年度から1951年度	23	7.7
1946年度以前	23	7.7
合計	297	100.0

表 1-5 併設している学校種（複数回答）

	n	298 校中	併設あり
		%	235 校中%
幼稚園	123	41.3	52.3
小学校	28	9.4	11.9
中学校	106	35.6	45.1
高等学校	176	59.1	74.9
中等教育学校	1	0.3	0.4
高等専門学校	3	1.0	1.3
短期大学	148	49.7	63.0
専修学校	63	21.1	26.8
各種学校	6	2.0	2.6

表 1-6 法人の帰属収入に占める大学による収入の割合

	n	有効%
約 10%	11	3.8
約 20%	21	7.2
約 30%	28	9.7
約 40%	32	11.0
約 50%	30	10.3
約 60%	33	11.4
約 70%	40	13.8
約 80%	28	9.7
約 90%	27	9.3
約 100%	40	13.8
合計	290	100.0

（実際の数値が回答されている場合は四捨五入）

表 1-7 理事長の学長との兼務

	n	有効%
学長兼務	58	19.5
兼務なし	239	80.5
合計	297	100.0

表 1-8 理事長の学園長との兼務

	n	有効%
学園長兼務	63	21.8
兼務なし	226	78.2
合計	289	100.0

表 1-9 理事長の就任年

	n	有効%
2002年から2006年	118	40.1
1997年から2001年	78	26.5
1992年から1996年	36	12.2
1987年から1991年	23	7.8
1982年から1986年	12	4.1
1977年から1981年	7	2.4
1976年以前	20	6.8
合計	294	100.0

表 1-10 理事長と学園の創設者との関係

	n	有効%
創設者本人	14	4.9
創設者本人以外	271	95.1
合計	285	100.0

	n	有効%
創設者親族	115	40.9
創設者の親族以外	166	59.1
合計	281	100.0



## II 理事会の組織構成

表 2-1 理事定数

人数	理事定数（固定）		理事定数（最小）		理事定数（最大）	
	n	有効%	n	有効%	n	有効%
5	2	2.1	18	9.8		
6	3	3.2	15	8.2		
7	13	13.8	23	12.6	9	4.9
8	9	9.6	28	15.3	17	9.2
9	16	17.0	20	10.9	17	9.2
10	4	4.3	23	12.6	17	9.2
11	15	16.0	15	8.2	17	9.2
12	7	7.4	9	4.9	12	6.5
13	7	7.4	9	4.9	22	12.0
14	6	6.4	7	3.8	11	6.0
15	4	4.3	6	3.3	21	11.4
16			3	1.6	13	7.1
17	2	2.1	1	0.5	11	6.0
18	3	3.2	1	0.5	2	1.1
19	2	2.1	2	1.1	3	1.6
20			1	0.5	1	0.5
21			1	0.5	2	1.1
22	1	1.1			1	0.5
23					2	1.1
25					3	1.6
26			1	0.5	1	0.5
30					1	0.5
44					1	0.5
合計	94	100.0	183	100.0	184	100.0

表 2-2 理事の実数

人数	n	有効%
5	4	1.4
6	14	5.0
7	28	10.1
8	24	8.6
9	43	15.5
10	27	9.7
11	26	9.4
12	27	9.7
13	16	5.8
14	25	9.0
15	14	5.0
16	9	3.2
17	8	2.9
18	4	1.4
19	2	0.7
20	1	0.4
21	1	0.4
22	4	1.4
27	1	0.4
合計	278	100.0

表 2-3 学内理事と学外理事の人数

人数	学内理事		学外理事	
	n	有効%	n	有効%
0			2	0.7
1	2	0.7	20	7.3
2	9	3.2	31	11.3
3	24	8.7	43	15.7
4	39	14.1	50	18.2
5	53	19.1	33	12.0
6	43	15.5	34	12.4
7	29	10.5	21	7.7
8	31	11.2	14	5.1
9	18	6.5	8	2.9
10	9	3.2	14	5.1
11	9	3.2	3	1.1
12	5	1.8		
13	4	1.4		
14			1	0.4
17	1	0.4		
18	1	0.4		
合計	277	100.0	274	100.0

表 2-4 専務理事・常務理事の設置状況

人数	専務理事		常務理事	
	n	有効%	n	有効%
1	25	89.3	81	63.8
2	2	7.1	25	19.7
3			9	7.1
4			4	3.1
5			3	2.4
6			1	0.8
8			1	0.8
11			2	1.6
12			1	0.8
16	1	3.6		
合計	28	100.0	127	100.0

表 2-5 充て職理事の人数

人数	充学園長		充学長		充学部長		充校長・園長		充事務局長		充教職員	
	n	有効%	n	有効%	n	有効%	n	有効%	n	有効%	n	有効%
1	50	96.2	211	81.2	13	33.3	93	68.4	38	86.4	16	40.0
2	2	3.8	40	15.4	14	35.9	33	24.3	5	11.4	13	32.5
3			6	2.3	3	7.7	7	5.1	1	2.3	3	7.5
4			1	0.4	3	7.7	1	0.7			2	5.0
5					3	7.7	2	1.5			2	5.0
6					1	2.6					1	2.5
7			1	0.4							1	2.5
8					2	5.1						
9											1	2.5
14			1	0.4								
17											1	2.5
合計	52	100.0	260	100.0	39	100.0	136	100.0	44	100.0	40	100.0

表 2-6 充て職以外の理事の人数(1) 教職員

人数	教員				職員			
	充て職以外		うち評議員兼任		充て職以外		うち評議員兼任	
	n	有効%	n	有効%	n	有効%	n	有効%
1	54	29.3	59	34.5	71	44.4	63	49.2
2	66	35.9	58	33.9	44	27.5	39	30.5
3	34	18.5	31	18.1	15	9.4	13	10.2
4	16	8.7	7	4.1	3	1.9	1	0.8
5	9	4.9	10	5.8	1	0.6		
6	2	1.1					1	0.8
7	1	0.5						
8	2	1.1	2	1.2	1	0.6		
合計	184	100.0	171	100.0	160	100.0	128	100.0

表 2-7 充て職以外の理事の人数(2) 教職員以外

人数	評議員		他理事	
	n	有効%	n	有効%
1	42	34.7	44	35.8
2	27	22.3	30	24.4
3	22	18.2	17	13.8
4	11	9.1	9	7.3
5	5	4.1	12	9.8
6	8	6.6	5	4.1
7	2	1.7	2	1.6
8	3	2.5	1	0.8
9	1	0.8	2	1.6
12			1	0.8
合計	121	100.0	123	100.0

表 2-8 学外理事と法人との関係

人数	卒業生		創業者、その関係者・縁故者		元教員・元職員		企業・団体 役員		その他	
	n	有効%	n	有効%	n	有効%	n	有効%	n	有効%
1	64	57.7	28	68.3	55	62.5	43	23.1	51	40.5
2	21	18.9	5	12.2	25	28.4	39	21.0	30	23.8
3	12	10.8	6	14.6	5	5.7	32	17.2	21	16.7
4	3	2.7	1	2.4	2	2.3	29	15.6	8	6.3
5	5	4.5					21	11.3	9	7.1
6	4	3.6	1	2.4	1	1.1	12	6.5	2	1.6
7							8	4.3		
8	1	0.9					1	0.5	3	2.4
9							1	0.5		
10	1	0.9							1	0.8
12									1	0.8
合計	111	100.0	41	100.0	88	100.0	186	100.0	126	100.0

表 2-9 理事の年齢構成

人数	四十歳未満		四十歳代		五十歳代		六十歳代		七十歳以上	
	n	有効%	n	有効%	n	有効%	n	有効%	n	有効%
1	19	95.0	50	73.5	65	29.8	17	6.4	28	10.4
2	1	5.0	16	23.5	57	26.1	38	14.2	45	16.7
3			1	1.5	38	17.4	41	15.4	47	17.4
4			1	1.5	26	11.9	44	16.5	47	17.4
5					15	6.9	44	16.5	32	11.9
6					7	3.2	29	10.9	26	9.6
7					4	1.8	21	7.9	20	7.4
8					2	0.9	15	5.6	12	4.4
9					1	0.5	7	2.6	6	2.2
10					2	0.9	7	2.6	3	1.1
11							2	0.7	4	1.5
12							1	0.4		
13					1	0.5				
15							1	0.4		
合計	20	100.0	68	100.0	218	100.0	267	100.0	270	100.0

表 2-10 女性理事の人数

人数	n	有効%
0	137	50.4
1	83	30.5
2	21	7.7
3	14	5.1
4	9	3.3
5	5	1.8
7	1	0.4
9	1	0.4
10	1	0.4
合計	272	100.0

### Ⅲ 理事会の運営状況

表 3-1 2005 年度における理事会の開催回数

回数	n	有効%
0	1	0.4
1	2	0.7
2	4	1.5
3	35	12.8
4	46	16.8
5	44	16.1
6	29	10.6
7	10	3.7
8	17	6.2
9	20	7.3
10	11	4.0
11	14	5.1
12	6	2.2
13	10	3.7
14	7	2.6
15	1	0.4
16	1	0.4
17	3	1.1
18	2	0.7
19	6	2.2
20	2	0.7
24	1	0.4
27	1	0.4
合計	273	100.0

表 3-2 理事会における審議内容（複数回答）

	n	有効%
予算決算	276	100.0
教員人事	162	58.7
職員人事	134	48.6
学部改廃	266	96.4
規定改廃	265	96.0
経営計画	273	98.9
教研計画	237	85.9
事業報告	273	98.9
経営戦略	237	85.9
寄附行為	269	97.5
他	89	32.2

表 3-3 学内（常任）理事会の設置状況

	n	有効%
学内理事会あり	161	58.8
学内理事会なし	113	41.2
合計	274	100.0

表 3-4 学内（常任）理事会の根拠規定

	n	有効%
寄附行為にあり	32	19.9
寄附行為以外にあり	103	64.0
規定なし	19	11.8
寄附行為にも寄附行為以外にもあり	7	4.3
合計	161	100.0

表 3-5 学内（常任）理事会の構成人数

人数	n	有効%
2	1	0.6
3	2	1.3
4	25	15.8
5	29	18.4
6	27	17.1
7	18	11.4
8	18	11.4
9	12	7.6
10	12	7.6
11	6	3.8
12	2	1.3
13	4	2.5
14	2	1.3
合計	158	100.0

表 3-6 学内（常任）委員会の構成員（複数回答）

	n	有効%
理事長	148	91.4
副理事長	25	15.4
専務	16	9.9
常務	97	59.9
学長	129	79.6
事務局長	81	50.0
他の理事	118	72.8
理事以外	26	16.0

有効回答 162 法人に占める割合

表 3-7 学内（常任）理事会の構成員別人数（複数回答）

人数	副理事長		専務理事		常務理事		学長		事務局長		他の理事	
	n	有効%	n	有効%	n	有効%	n	有効%	n	有効%	n	有効%
1	20	90.9	13	92.9	46	49.5	92	81.4	57	76.0	31	25.0
2	2	9.1	1	7.1	22	23.7	17	15.0	13	17.3	21	16.9
3					11	11.8	3	2.7	4	5.3	22	17.7
4					9	9.7	1	0.9			21	16.9
5					2	2.2			1	1.3	10	8.1
6					1	1.1					8	6.5
7											5	4.0
8											2	1.6
9					1	1.1					3	2.4
10											1	0.8
12					1	1.1						
合計	22	100.0	14	100.0	93	100.0	113	100.0	75	100.0	124	100.0

表 3-8 学内（常任）理事会の開催頻度

	n	有効%
週一回程度	25	15.6
概ね隔週一回	20	12.5
月一回	77	48.1
その他	38	23.8
合計	160	100.0

表 3-9 学内（常任）理事会の設置目的（複数回答）

	n	有効%
理事会との間での機能分担（権限委譲）	76	46.9
理事会の事前調整	149	92.0
法人業務の効率化	119	73.5
理事長の補佐機能充実	88	54.3
理事会決定の執行機能強化	91	56.2
その他	10	6.2

表 3-10 学内（常任）理事会の主宰者

	n	有効%
理事長	149	93.1
副理事長	1	0.6
専務理事	1	0.6
常務理事	6	3.8
学長	1	0.6
その他	1	0.6
理事長+専務理事+学長	1	0.6
合計	160	100.0



表 3-11 内容別・組織別意思決定への影響力 (1) 最も影響力の強い組織

回答数	理事会	常任理事 会	評議員 会	理事長	学長	事務局	教授会	その他	合計
予算・決算	123	9	2	20	1	0	0	2	157
教員人事	37	15	0	30	31	1	42	4	160
職員人事	29	22	1	72	5	32	1	1	163
学部・学科の改廃	106	2	2	14	15	0	14	4	157
学内諸規定の改廃	67	26	1	20	11	15	6	5	151
当該年度の事業計画	106	12	3	17	5	7	1	4	155
前年度の事業報告	101	16	2	13	5	14	1	5	157
経営戦略・経営計画	100	15	0	36	2	1	0	3	157
通常的重要案件	33	48	0	58	7	4	2	2	154
有効%									
予算・決算	78.3	5.7	1.3	12.7	0.6	0.0	0.0	1.3	
教員人事	23.1	9.4	0.0	18.8	19.4	0.6	26.3	2.5	
職員人事	17.8	13.5	0.6	44.2	3.1	19.6	0.6	0.6	
学部・学科の改廃	67.5	1.3	1.3	8.9	9.6	0.0	8.9	2.5	
学内諸規定の改廃	44.4	17.2	0.7	13.2	7.3	9.9	4.0	3.3	
当該年度の事業計画	68.4	7.7	1.9	11.0	3.2	4.5	0.6	2.6	
前年度の事業報告	64.3	10.2	1.3	8.3	3.2	8.9	0.6	3.2	
経営戦略・経営計画	63.7	9.6	0.0	22.9	1.3	0.6	0.0	1.9	
通常的重要案件	21.4	31.2	0.0	37.7	4.5	2.6	1.3	1.3	

表 3-12 内容別・組織別意思決定への影響力 (2) 影響力を有する組織

	理事会	常任理事 会	評議員 会	理事長	学長	事務局	教授会	その他	有効 回答
予算・決算	164	77	78	88	37	67	17	11	180
教員人事	61	53	8	82	117	16	138	17	180
職員人事	49	62	8	115	38	125	7	11	178
学部・学科の改廃	154	67	55	78	104	23	119	13	179
学内諸規定の改廃	110	80	24	77	80	95	94	14	179
当該年度の事業計画	149	86	75	89	77	80	32	13	180
前年度の事業報告	144	74	65	77	54	81	15	10	179
経営戦略・経営計画	151	82	53	109	63	65	23	10	179
通常的重要案件	66	105	19	123	87	81	42	14	179
有効%									
予算・決算	91.1	42.8	43.3	48.9	20.6	37.2	9.4	6.1	
教員人事	33.9	29.4	4.4	45.6	65.0	8.9	76.7	9.4	
職員人事	27.5	34.8	4.5	64.6	21.3	70.2	3.9	6.2	
学部・学科の改廃	86.0	37.4	30.7	43.6	58.1	12.8	66.5	7.3	
学内諸規定の改廃	61.5	44.7	13.4	43.0	44.7	53.1	52.5	7.8	
当該年度の事業計画	82.8	47.8	41.7	49.4	42.8	44.4	17.8	7.2	
前年度の事業報告	80.4	41.3	36.3	43.0	30.2	45.3	8.4	5.6	
経営戦略・経営計画	84.4	45.8	29.6	60.9	35.2	36.3	12.8	5.6	
通常的重要案件	36.9	58.7	10.6	68.7	48.6	45.3	23.5	7.8	

#### IV 理事の職務

表 4-1 理事の職務分担

	n	有効%
職務分担あり	148	53.4
職務分担なし	129	46.6
合計	277	100.0

表 4-2 理事の職務分担の目的（職務分担がある場合）

	n	有効%
寄附行為の定めに基づく各選出母体の管理・運営	18	12.3
教学・研究・総務・財務担当などの職務分担	98	67.1
経営戦略担当、学生募集担当などの政策課題分担	4	2.7
その他	8	5.5
複数項目を回答	18	12.3
合計	146	100.0

表 4-3 専務理事・常務理事に対する支援部局

	n	有効%
法人局長事務局長	76	33.0
理事室等	7	3.0
理事職務対応部局	68	29.6
特に決まっていない	43	18.7
複数項目を回答	36	15.6
合計	230	100.0

## V 中長期経営計画の策定

表 5-1 中長期経営計画の策定状況

	n	有効%
策定済み運営中	69	24.8
策定中	68	24.5
検討中	89	32.0
予定なし	23	8.3
策定済み運営中+策定中	28	10.1
策定済み運営中+検討中	1	0.4
合計	278	100.0

表 5-2 策定済中長期計画の立案年度

立案年度	n	有効%
1994	1	1.1
1997	1	1.1
1998	3	3.3
1999	1	1.1
2000	4	4.3
2001	1	1.1
2002	7	7.6
2003	11	12.0
2004	24	26.1
2005	32	34.8
2006	7	7.6
合計	92	100.0

表 5-3 原案策定の主担当部局(1) 回答別

	n	有効%
①担当理事	18	11.3
②法人局長等	21	13.1
③担当の事務部署	31	19.4
④担当の委員会	29	18.1
⑤その他	11	6.9
①+②	3	1.9
①+③	5	3.1
①+④	3	1.9
①+⑤	1	0.6
②+③	14	8.8
②+④	5	3.1
③+④	5	3.1
③+⑤	1	0.6
①+②+③	6	3.8
①+②+④	3	1.9
①+③+④	1	0.6
①+②+③+④	1	0.6
①+②+③+⑤	1	0.6
①+②+④+⑤	1	0.6
合計	160	100.0

表 5-4 原案策定の主担当部局(2) 担当者別 (複数回答)

	n	有効%
担当理事	43	26.9
法人局長等	55	34.4
担当の事務部署	65	40.6
担当の委員会	48	30.0
その他	15	9.4
合計	160	

表 5-5 策定済みの中長期経営計画の開始年度

開始年度	n	有効%
1995	1	1.1
1998	5	5.4
1999	1	1.1
2000	4	4.3
2001	2	2.2
2002	5	5.4
2003	9	9.7
2004	21	22.6
2005	20	21.5
2006	24	25.8
2007	1	1.1
合計	93	100.0

表 5-6 策定済みの中長期経営計画の設定期間

	n	有効%
1	3	3.4
2	4	4.6
3	10	11.5
4	10	11.5
5	36	41.4
6	4	4.6
7	3	3.4
8	4	4.6
10	10	11.5
15	1	1.1
18	1	1.1
20	1	1.1
合計	87	100.0

表 5-7 策定済みの中長期経営計画に含まれる内容（複数回答）（有効回答 93 法人）

	n	有効%
経営ビジョン	58	62.4
財政計画	75	80.6
人事・人員計画	62	66.7
施設・設備計画	79	84.9
情報化計画	44	47.3
学部・学科改組計画	65	69.9
学生募集計画	60	64.5
就職対策	41	44.1
教育改革(教育内容・方法など)	62	66.7
研究戦略	34	36.6
その他	10	10.8

表 5-8 策定中の中長期経営計画の開始予定年度

開始予定年度	n	有効%
2006	32	43.8
2007	33	45.2
2008	7	9.6
2010	1	1.4
合計	73	100.0

表 5-9 策定中の中長期経営計画の設定予定期間

	n	有効%
1	1	1.4
2	2	2.8
3	12	16.7
4	10	13.9
5	31	43.1
6	2	2.8
7	2	2.8
8	2	2.8
10	8	11.1
12	1	1.4
13	1	1.4
合計	72	100.0

表 5-10 策定中の中長期経営計画に含まれる内容（複数回答）（有効回答 91 法人）

	n	有効%
経営ビジョン	58	63.7
財政計画	73	80.2
人事・人員計画	65	71.4
施設・設備計画	73	80.2
情報化計画	33	36.3
学部・学科改組計画	66	72.5
学生募集計画	53	58.2
就職対策	33	36.3
教育改革(教育内容・方法など)	63	69.2
研究戦略	26	28.6
その他	5	5.5

表 5-11 中長期経営計画の位置づけ

	n	有効%
①指針・大綱として策定	22	17.7
②各年度事業・運営計画の立案の基本目標として策定	79	63.7
③年度毎の具体的事業計画・運営計画を詳細に記載	11	8.9
④その他	0	0.0
①+②	1	0.8
①+④	1	0.8
②+③	8	6.5
②+④	2	1.6
合計	124	100.0

表 5-12 中長期経営計画の効果 (3項目まで選択)

	n	有効%
法人と大学とが共通の目標に向けて活動	60	52.6
年次的・計画的に事業計画実施	65	57.0
事業計画のなかに重点事業を策定した運営	64	56.1
PDCA サイクルで経営・運営	23	20.2
大学の特色化や個性化推進	16	14.0
教育改革や学生募集など改善	25	21.9
教職員の間で大学運営に対する共通理解	39	34.2
あまり変化はみられない	3	2.6
その他	5	4.4

表 5-13 中長期経営計画の評価

	n	有効%
期間終了時に実施	17	14.8
毎年度実施	38	33.0
未実施	60	52.2
合計	115	100.0

表 5-14 経営情報の公開状況

		学内で閲覧可能	教職員対象の広報誌等で公開	学生・保護者向け広報誌等で公開	刊行物を一般に配布	ホームページで一般に公開
財務状況 (決算書等)	n	247	178	162	45	144
	%	82.9	59.7	54.4	15.1	48.3
事業報告書	n	239	91	71	23	105
	%	80.2	30.5	23.8	7.7	35.2
事業計画	n	189	73	46	16	56
	%	63.4	24.5	15.4	5.4	18.8
学内監事監査報告	n	214	42	32	11	71
	%	71.8	14.1	10.7	3.7	23.8
独立監査人監査報告	n	143	19	17	3	21
	%	48.0	6.4	5.7	1.0	7.0
その他	n	7	2	1	0	5
	%	2.3	0.7	0.3	0.0	1.7

## VI 経営と教学の政策調整・政策統合

表 6-1 政策調整会議の設置状況

	n	有効%
政策調整組織あり	123	44.2
政策調整組織なし	155	55.8
合計	278	100.0

表 6-2 政策調整会議の構成員（複数回答）

	n	有効%
理事長	92	76.7
副理事長	21	17.5
専務理事	17	14.2
常務理事	62	51.7
担当理事	16	13.3
学長	111	92.5
副学長	53	44.2
学部長	87	72.5
案件担当の教学役職者	46	38.3
法人局長・大学事務局長	104	86.7
関連事務部局構成員	62	51.7
上記以外	50	41.7



表 6-3 政策調整会議の設置年度

設置年度	n	有効%
1967	1	0.9
1968	1	0.9
1969	1	0.9
1970	2	1.7
1972	2	1.7
1973	1	0.9
1975	1	0.9
1976	1	0.9
1977	1	0.9
1978	1	0.9
1980	1	0.9
1982	1	0.9
1985	1	0.9
1987	3	2.6
1989	1	0.9
1990	1	0.9
1991	4	3.5
1992	2	1.7
1993	2	1.7
1994	4	3.5
1995	5	4.3
1996	1	0.9
1997	3	2.6
1998	5	4.3
1999	4	3.5
2000	5	4.3
2001	12	10.4
2002	4	3.5
2003	6	5.2
2004	11	9.6
2005	14	12.2
2006	13	11.3
合計	115	100.0

表 6-4 政策調整会議がない場合の調整部署・担当者

	n	有効%
①（常任）理事会	45	30.0
②担当理事間	2	1.3
③理事（長）と学長の間	20	13.3
④理事と学部長の間	2	1.3
⑤事務局（長）が調整	8	5.3
⑥その他	3	2.0
①+③	20	13.3
①+⑤	5	3.3
①+⑥	1	0.7
②+③	1	0.7
②+⑤	1	0.7
③+④	2	1.3
③+⑤	10	6.7
④+⑤	2	1.3
⑤+⑥	1	0.7
3箇所以上で調整	27	18.0
合計	150	100.0

## VII 監事・監査の状況

表 7-1 監事の定数： 固定

	n	有効%
2	193	90.6
3	20	9.4
合計	213	100.0

表 7-2 監事の定数： 最小と最大

最小	n	有効%	最大	n	有効%
2人	62	98.4	3人	53	84.1
3人	1	1.6	4人	8	12.7
合計	63	100	5人	2	3.2
			合計	63	100

表 7-3 監事の実数

	n	有効%
2	241	86.7
3	33	11.9
4	4	1.4
合計	278	100

表 7-4 監事の常勤監事数

	n	有効%
1	31	86.1
2	5	13.9
合計	36	100

表 7-5 常勤監事の前職

	n	有効%
常勤前職：元理事	7	19.4
常勤前職：元教職員	9	25.0
常勤前職：企業・団体役員	12	33.3
常勤前職：上記以外	8	22.2
合計	36	100.0

表 7-6 非常勤監事の前・現職

	n	有効%
非常勤現職：元理事	31	7.3
非常勤現職：元職員	34	8.0
非常勤現職：企業・団体役員	178	41.9
非常勤現職：弁護士	42	9.9
非常勤現職：税理士等	67	15.8
非常勤現職：上記以外	73	17.2
合計	425	100.0

表 7-7 非常勤監事の前・現職別人数（一大学あたり）

人数	1人	2人	3人	合計
非常勤現職：元理事	28	3	0	31
非常勤現職：元職員	29	4	0	33
非常勤現職：企業・団体役員	109	64	4	177
非常勤現職：弁護士	39	2	0	41
非常勤現職：税理士等	54	13	0	67
合計	259	86	4	349

表 7-8 監事の理事会・評議員会への出席状況

		n	有効%
常勤監事の理事会出席	常時出席	35	97.2
	時々出席	1	2.8
	出席せず	0	0.0
	合計	36	100.0
常勤監事の評議員会出席	常時出席	29	85.3
	時々出席	2	5.9
	出席せず	3	8.8
	合計	34	100.0
非常勤監事の理事会出席	常時出席	261	95.6
	時々出席	11	4.0
	出席せず	1	0.4
	合計	273	100.0
非常勤監事の評議員会出席	常時出席	225	84.3
	時々出席	25	9.4
	出席せず	17	6.4
	合計	267	100.0

表 7-9 監査対象となる法人業務（複数回答）

	n	有効%
財務	277	99.6
業務（法人事務の管理運営）	264	95.0
業務（教育研究活動）	152	54.7
年間の運営計画の過程全般	170	61.2
年間の運営計画の成果	170	61.2
戦略・中長期経営計画	120	43.2
その他	8	2.9

表 7-10 監事の支援組織

	n	有効%
監査室設置	23	8.3
担当部署による支援	205	74.3
特になし	41	14.9
監査室+担当部署	7	2.5
合計	276	100.0

## VIII 評議員会

表 8-1 評議員の定数（定数・最小と最大）および実数

人数	定数		最小		最大		実数	
	n	有効%	n	有効%	n	有効%	n	有効%
1－5	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
6－10	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	0.4
11－15	12	12.2	41	22.8	4	2.2	29	10.5
16－20	19	19.4	37	20.6	30	16.7	53	19.2
21－25	24	24.5	37	20.6	36	20.0	64	23.2
26－30	19	19.4	27	15.0	32	17.8	48	17.4
31－35	8	8.2	22	12.2	33	18.3	38	13.8
36－40	9	9.2	7	3.9	19	10.6	23	8.3
41－45	3	3.1	4	2.2	9	5.0	6	2.2
46－50	1	1.0	3	1.7	4	2.2	3	1.1
51－55	2	2.0	0	0.0	7	3.9	8	2.9
56－60	1	1.0	0	0.0	1	0.6	0	0.0
61－65	0	0.0	0	0.0	2	1.1	1	0.4
66－70	0	0.0	0	0.0	1	0.6	0	0.0
71－75	0	0.0	2	1.1	0	0.0	1	0.4
76－80	0	0.0	0	0.0	1	0.6	0	0.0
81－85	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
86－90	0	0.0	0	0.0	1	0.6	1	0.4
合計	98	100.0	180	100.0	180	100.0	276	100.0

表 8-2 評議員の構成

人数	理事		法人の教職員		学識経験者		卒業生		その他	
	n	有効%	n	有効%	n	有効%	n	有効%	n	有効%
1	15	10.4	2	0.8	1	0.4	16	6.1	19	14.7
2	26	18.1	5	1.9	14	5.6	32	12.3	24	18.6
3	23	16.0	15	5.8	16	6.5	49	18.8	23	17.8
4	22	15.3	30	11.7	15	6.0	47	18.0	18	14.0
5	17	11.8	33	12.8	20	8.1	34	13.0	11	8.5
6	5	3.5	26	10.1	26	10.5	27	10.3	12	9.3
7	8	5.6	23	8.9	28	11.3	13	5.0	2	1.6
8	5	3.5	21	8.2	22	8.9	9	3.4	4	3.1
9	5	3.5	18	7.0	29	11.7	7	2.7	2	1.6
10	6	4.2	14	5.4	19	7.7	4	1.5	3	2.3
11	2	1.4	13	5.1	6	2.4	4	1.5	2	1.6
12	1	0.7	11	4.3	15	6.0	4	1.5	3	2.3
13			10	3.9	5	2.0	2	0.8	1	0.8
14	3	2.1	6	2.3	10	4.0	1	0.4	1	0.8
15	3	2.1	3	1.2	4	1.6	1	0.4	1	0.8
16			7	2.7	3	1.2	3	1.1	1	0.8
17	1	0.7	6	2.3	4	1.6	1	0.4		
18			2	0.8	4	1.6	1	0.4		
19	2	1.4	3	1.2	1	0.4			1	0.8
20			4	1.6	1	0.4	1	0.4		
21					1	0.4	1	0.4		
22			1	0.4			2	0.8		
23					1	0.4				
24			1	0.4	1	0.4				
25			1	0.4	1	0.4	1	0.4		
26					1	0.4				
28			1	0.4						
39			1	0.4						
40									1	0.8
50							1	0.4		
合計	144	100.0	257	100.0	248	100.0	261	100.0	129	100.0

表 8-3 評議員会の開催数

	n	有効%
1	1	0.4
2	29	10.4
3	91	32.7
4	78	28.1
5	38	13.7
6	21	7.6
7	10	3.6
8	7	2.5
9	2	0.7
10	1	0.4
合計	278	100.0

表 8-4 評議員会の機能

	議決		意見表明		関与なし		その他		合計
	n	有効%	n	有効%	n	有効%	n	有効%	
予算・決算の承認	59	20.3	225	77.3	0	0.0	7	2.4	291
財産の取得・処分の承認	67	23.5	212	74.4	1	0.4	5	1.8	285
理事長就任の承認	15	5.9	73	28.9	152	60.1	13	5.1	253
理事就任の承認	74	26.5	84	30.1	71	25.4	50	17.9	279
寄附行為変更の承認	78	27.7	199	70.6	1	0.4	4	1.4	282
経営戦略・計画の承認	46	17.2	208	77.6	10	3.7	4	1.5	268

表 8-5 評議員会の寄附行為上の性格規定

	n	有効%
議決機関	8	2.9
諮問機関	205	74.0
定めがない	47	17.0
議決機関+諮問機関	17	6.1
合計	277	100.0



## IX 私立学校法改正による法人・大学経営への影響やその評価

表 9-1 私学法改正後の改革(1) 理事会 (複数回答)

	n	有効%
理事会の開催回数の増加	38	14.7
理事会の議事の充実	73	28.2
常勤理事の増加	27	10.4
学外理事の新規設置	7	2.7
学外理事の増加	21	8.1
非常勤理事の職務の明確化	5	1.9
担当理事制の導入・拡充	26	10.0
事業計画・事業報告書の作成	214	82.6
経営、財務状況の公開の拡充	192	74.1

表 9-2 私学法改正後の改革(2) 監事 (複数回答)

	n	有効%
監事の選任制度の見直し	66	28.3
常勤の監事の設置	16	6.9
学外の監事の新規設置	13	5.6
理事業務の監査・事業監査の重視	195	83.7

表 9-3 私学法改正後の改革(3) 評議員会 (複数回答)

	n	有効%
評議員会の構成見直し	42	37.2
評議員会の開催回数増	22	19.5
学外の評議員増	22	19.5
付議事項の見直し	45	39.8

表 9-4 今後の経営課題 (3項目まで選択)

	n	有効%
学生募集	232	85.6
学部・学科の設置・改廃	110	40.6
外部資金の拡充	38	14.0
キャンパスの整備・移転	77	28.4
大学院の設置・改廃	18	6.6
経営組織・管理運営体制の改革	116	42.8
人件費の削減	142	52.4
教学面にかかる費用の増加	26	9.6
その他	13	4.8

表 9-5 課題改善のための障壁（3項目まで選択）

	n	有効%
意思決定システムの機能不全	53	19.5
大学経営方針の不徹底	73	26.8
理事会と教学組織との関係の不全	31	11.4
教員の意識	213	78.3
職員の意識	116	42.6
理事長の権限・補佐体制の不足	29	10.7
学長の権限・補佐体制の不足	34	12.5
職員の専門性の不足	95	34.9
理事の専門的力量的不足	27	9.9
文部科学省などの政策の変化	19	7.0
その他	12	4.4

## 私立大学における理事会の組織・運営・機能及び役割などに関する実態調査のお願い

平成 18 年 9 月 15 日

国立大学法人化、私立学校法改正をはじめ、近年私立大学をめぐる社会的状況が激変するなかで、私学経営における政策決定システムの改革や執行システムの強化が喫緊の課題となっております。各学校法人・大学におかれましても多様な戦略の立案、あるいはその適切な執行のためにご尽力なされていることと存じます。

本調査は、私立大学協会付置私学高等教育研究所の研究プロジェクト「私大経営システムの分析」の一環として、私立大学協会に加盟する私立大学を対象とし、理事会を中軸として私学経営にかかわる諸組織の機能がどのように変化しつつあり、また大学間でどのような課題を共有しているのかを明らかにし、優れた改革の事例や課題解決の事例を示していくことを目的として計画されたものでございます。

ご回答は、理事会や評議員会の事情をご承知の理事長ないしは常任理事・事務局長にお願いできましたら幸甚でございます。

ご回答をいただきました質問紙は、同封の返信用封筒にてご返送くださいますようお願いいたします。なお、ご回答を作成するに当たりまして、お問い合わせいただきます場合には、下記の連絡先までお知らせくださいますよう、お願い申し上げます。

なお、本調査結果の集計・分析につきましては、数量的な統計処理を致し、報告書には大学名などの固有名詞や大学名が特定できる記述は行いませんことを申し添えさせていただきます。また、調査結果に関しましては、教育学術新聞のアルカディア学報欄等を通じてご報告いたしますとともに、報告書を作成しご協力いただきました皆様にお届けし、また私学高等教育研究所のウェブサイトにおきましても公開する予定でございます。

大変恐縮ではございますが、ご回答につきましては10月6日（金曜日）までにご返送いただきますよう、お願い申し上げます。

日本私立大学協会附置私学高等教育研究所  
「私大経営システムの分析」班  
研究代表：篠田道夫（日本福祉大学）

本調査に関する問い合わせ先

東日本地区： 沖 清豪（早稲田大学）

電話：03-5286-3628 メール：okikiyo@waseda.jp

西日本地区： 坂本孝徳（広島工業大学）

電話：082-921-3122 メール：sakamoto@cc.it-hiroshima.ac.jp

ご回答にあたりましては、該当する箇所に ✓ をつけ、また適当な空欄に数値を記入してください。

**A はじめに法人の概要についてお尋ねします。**

1. 設置大学の概要について当てはまるものをお選び、またはご記入ください。

(1) 形態

①単一学部

②複数学部

(2) 系統（該当するものすべてをお選びください）

①医歯薬系

②理工系

③文系

④その他（家政・福祉・体育・芸術など）

(3) 学部の入学定員合計 \_\_\_\_\_名

(4) 大学の創立年度 \_\_\_\_\_年

（母体となった学校創設年を西暦でご記入ください）

2. 設置されている学校種について当てはまるものをすべてお選びください。

①幼稚園

②小学校

③中学校

④高等学校

⑤中等教育学校

⑥高等専門学校

⑦短期大学

⑧専修学校

⑨各種学校

3. 法人の帰属収入に占める大学の割合について 10%単位でご記入ください。

およそ \_\_\_\_\_%程度

4. 理事長についてお尋ねします。

(1) 理事長は学長（大学総長）を兼務していますか。

①はい

②いいえ

(2) 理事長は学園長・学園総長を兼務していますか。

①はい

②いいえ

(3) 理事長の当初の就任時期と在任期間を西暦および数字でご記入ください。

就任時期 \_\_\_\_\_年 \_\_\_\_月

在任期間 \_\_\_\_\_年 \_\_\_\_月

(4) 学園の創設者と理事長とのご関係について該当するものをお選びください。

1)理事長は学園の創設者本人ですか。 ①はい いいえ

2)理事長は学園の創設者の親族ですか。 ②はい いいえ

**B 理事会の組織構成についてお尋ねします。**

1. 理事の定数をご記入ください。 \_\_\_\_\_名（又は \_\_\_\_\_名～ \_\_\_\_\_名）

2. 理事の実数をご記入ください。 \_\_\_\_\_名

3. 理事の構成についてご記入ください。

①学内理事 \_\_\_\_\_名（うち専務理事 \_\_\_\_\_名、常務理事 \_\_\_\_\_名、 \_\_\_\_\_理事 \_\_\_\_\_名）

②学外理事 \_\_\_\_\_名

4. 学内理事の内訳について、該当する箇所に数字をご記入ください。

(1) 寄附行為で定められた充て職理事の人数

①学園長・総長 \_\_\_\_\_名

②学長 \_\_\_\_\_名

③学部長 \_\_\_\_\_名

④校長・園長 \_\_\_\_\_名

⑤法人局長・大学事務局長 \_\_\_\_\_名

⑥その他の教員・職員 \_\_\_\_\_名

(2) 充て職理事以外の理事

- ①教員 \_\_\_\_\_名
- ②職員 \_\_\_\_\_名
- ③評議員\_\_\_\_\_名
- ④その他\_\_\_\_\_名 (具体的には: \_\_\_\_\_)

5. 学外理事の法人(大学等)との関係について、該当する箇所に数字をご記入ください。

- ①卒業生 \_\_\_\_\_名
  - ②創立者、その関係者・縁故者 \_\_\_\_\_名
  - ③元教員・元職員 \_\_\_\_\_名
  - ④企業・団体役員 \_\_\_\_\_名
  - ⑤その他 \_\_\_\_\_名
- (「⑤その他」についての具体的な法人との関係: \_\_\_\_\_)

6. 学外理事の寄附行為上の位置づけについて該当する箇所について数字をご記入ください。

- ①評議員会において選任されたもの \_\_\_\_\_名
  - ②法人の縁故者として選任されたもの \_\_\_\_\_名
  - ③学識経験者として選任されたもの \_\_\_\_\_名
  - ④その他 \_\_\_\_\_名
- (「④その他」についての具体的な選任基準: \_\_\_\_\_)

7. 理事の年齢構成について、該当する箇所に数字をご記入ください。

- ①30歳以下 \_\_\_\_\_名
- ②30歳代 \_\_\_\_\_名
- ③40歳代 \_\_\_\_\_名
- ④50歳代 \_\_\_\_\_名
- ⑤60歳代 \_\_\_\_\_名
- ⑥70歳代 \_\_\_\_\_名
- ⑦80歳代以上\_\_\_\_\_名

8. 女性理事の数をご記入ください。

\_\_\_\_\_名

**C 理事会の運営状況についてお尋ねします。**

1. 2005年度における理事会の開催回数をご記入ください。 \_\_\_\_\_回

2. 理事会の議事内容に含まれるものをすべてお選びください。

- ① 予算・決算
- ② 教員人事
- ③ 職員人事
- ④ 学部・学科の改廃及び新增設・定員変更
- ⑤ 重要な学内諸規定の制定・改廃
- ⑥ 当該年度の運営計画（法人経営・事務）
- ⑦ 当該年度の運営計画（大学の教育と研究）
- ⑧ 前年度の運営報告
- ⑨ 将来の経営戦略・計画
- ⑩ 寄付行為の変更
- ⑪ その他（具体的には：\_\_\_\_\_）

3. 学内（常任）理事会についてお尋ねします。

(1) 学内（常任）理事会は設置されていますか。当てはまるものをお選びください。

- ① はい（⇒（2）にお進みください）
- ② いいえ（⇒（9）にお進みください）

(2) 学内（常任）理事会設置に関する規定はありますか。

- ① 寄付行為に規定あり
- ② 寄付行為以外に規定あり
- ③ 特に規定なし

(3) 学内（常任）理事会の構成員数をご記入ください。

\_\_\_\_\_名

(4) 学内（常任）理事会の構成員はどなたでしょうか。あてはまるものをすべてお選びください。

- ① 理事長
- ② 副理事長
- ③ 専務理事
- ④ 常務理事
- ⑤ その他の学内理事
- ⑥ 学長
- ⑦ 法人局長・大学事務局長
- ⑧ その他理事以外の構成員（具体的には：\_\_\_\_\_）

(5) 2005年度における学内（常任）理事会の開催頻度をお選びください。

- ①概ね毎日
- ②概ね隔日
- ③週一回程度
- ④概ね隔週一回
- ⑤月一回程度
- ⑥その他（具体的には：\_\_\_\_\_）

(6) 学内（常任）理事会の設置目的として該当するものをすべてお選びください。

- ①通常の理事会と学内（常任）理事会との間で機能分担（権限委譲）するため
- ②理事会の事前調整を行い、意見決定の迅速化を図るため
- ③法人業務の効率化を図るため
- ④理事長の補佐機能を充実させるため
- ⑤理事会決定の執行機能の強化のため
- ⑥その他（具体的には：\_\_\_\_\_）

(7) 学内（常任）理事会の主宰者をお選びください。

- ①理事長
- ②副理事長
- ③専務理事
- ④常務理事
- ⑤その他の学内理事
- ⑥学長
- ⑦法人局長・大学事務局長
- ⑧その他（具体的には：\_\_\_\_\_）

(8) 実質的に学内（常任）理事会に権限委譲されている議事内容をすべてお選びください。

- ①予算・決算
- ②教員人事
- ③職員人事
- ④学部・学科の改廃
- ⑤学内諸規定の改廃
- ⑥当該年度の運営計画
- ⑦前年度の運営報告
- ⑧将来の経営戦略・計画



⑨通常の業務執行における重要案件

⑩その他（具体的には：\_\_\_\_\_）

(9) 理事会、学内(常任)理事会、評議員会のほかに、経営戦略・全学的改革課題など(中長期経営計画に係るものを除く)の審議のための委員会・会議等がありますか。

ありましたら、それぞれについて、名称、設置目的、審議事項、構成員(主宰者には○を付してください)について、その概略を以下の欄にご記入ください。

①委員会・会議等の有無について ある (⇒②へお進みください)

ない (⇒Dへお進みください)

②名称 (\_\_\_\_\_)

③設置目的 (\_\_\_\_\_)

④審議事項 (\_\_\_\_\_)

⑤構成員 (\_\_\_\_\_)

(主宰者には○を付してください)

#### **D 理事の職務についてお尋ねします。**

1. 職務分担はございますか。当てはまるものをお選びください。

①ある (⇒2.へお進みください)

②ない (⇒3.へお進みください)

2. 職務分担の内容について当てはまるものをお選びください。

①寄附行為により定められている各選出母体の管理・運営

②教学担当、研究担当、総務担当、財務担当などの職務分担

③経営戦略担当、学生募集担当などの政策課題分担

④その他（具体的には：\_\_\_\_\_）

3. 常務理事、専務理事への支援はどなた（どの部局）が担当していますか。当てはまるものをお選びください。

①法人局長・大学事務局長

②常務・専務・常任理事室（経営戦略室・企画室など）

③理事職務対応の関連部署

④特に決まっていない

**E 中長期経営計画(数年度に亘る大学全体を対象とする経営方針や事業計画などをいいます)の策定についてお尋ねします。**

1. 中長期経営計画は策定されていますか。当てはまるものをお選びください。また①については、当てはまる年度を西暦でご記入ください。

① \_\_\_\_\_ 年度に策定しており、現在本計画に基づいて運営中である

⇒計画の名称をご記入ください。( \_\_\_\_\_ )

(⇒2. へお進みください)

②現在策定中である (⇒2. へお進みください)

③策定するかどうか検討中である (⇒3. へお進みください)

④策定の予定はない (⇒3. へお進みください)

2. 策定済・策定中の中長期経営計画の内容についてお尋ねします。

(1) 原案策定の主担当部署などをお選びください。

①担当理事

②法人局長・大学事務局長

③担当の事務部署 (経営戦略室・企画室、理事長室など)

④担当の委員会やプロジェクトなど (経営計画策定会議・プロジェクトなど)

⑤その他 (具体的には: \_\_\_\_\_)

(2) 計画の開始年度、対象期間を西暦でご記入ください。

○策定済の計画について

開始年度 \_\_\_\_\_ 年度

対象期間 \_\_\_\_\_ 年間 ( \_\_\_\_\_ 年～ \_\_\_\_\_ 年)

○策定中の計画について

開始年度 \_\_\_\_\_ 年度

対象期間 \_\_\_\_\_ 年間 ( \_\_\_\_\_ 年～ \_\_\_\_\_ 年)

(3) 計画の内容について該当するものすべてをお選びください。

○策定済の計画について

①経営ビジョン

②財政計画

○策定中の計画について

①経営ビジョン

②財政計画

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> ③人事・人員計画         | <input type="checkbox"/> ③人事・人員計画         |
| <input type="checkbox"/> ④施設・設備計画         | <input type="checkbox"/> ④施設・設備計画         |
| <input type="checkbox"/> ⑤情報化計画           | <input type="checkbox"/> ⑤情報化計画           |
| <input type="checkbox"/> ⑥学部・学科改組計画       | <input type="checkbox"/> ⑥学部・学科改組計画       |
| <input type="checkbox"/> ⑦学生募集計画          | <input type="checkbox"/> ⑦学生募集計画          |
| <input type="checkbox"/> ⑧就職対策            | <input type="checkbox"/> ⑧就職対策            |
| <input type="checkbox"/> ⑨教育改革(教育内容・方法など) | <input type="checkbox"/> ⑨教育改革(教育内容・方法など) |
| <input type="checkbox"/> ⑩研究戦略            | <input type="checkbox"/> ⑩研究戦略            |
| <input type="checkbox"/> ⑪その他             | <input type="checkbox"/> ⑪その他             |
- (具体的には: \_\_\_\_\_) (具体的には: \_\_\_\_\_)

(4) 策定された(ないし策定済みの)中長期経営計画をどのような性格のものとして位置づけていますか。該当するものをお選びください。

- ①あくまで指針・大綱として策定した。
- ②各年度の事業計画や運営計画を立案するための基本目標として策定した。
- ③年度毎の具体的事業計画・運営計画が詳細に記載されている。
- ④その他 (具体的には: \_\_\_\_\_)

(5) 中長期経営計画を策定したことにより、経営・運営上どのような効果がみられましたか。該当するものを3つまでお選びください。

- ①法人(理事会)と大学とが共通の目標に向けて活動できるようになった。
- ②年次的・計画的に事業計画が実施できるようになった。
- ③事業計画のなかに重点事業を策定した運営が出来るようになった。
- ④計画・実施・評価・改善行動という過程で経営・運営ができるようになった。
- ⑤大学の特色化や個性化が推進されるようになった。
- ⑥教育改革(教育内容・方法など)や学生募集など具体的事項が改善されるようになった。
- ⑦教職員の間で大学運営に対する共通理解がもたらされるようになった。
- ⑧あまり変化はみられなかった。
- ⑨その他 (具体的には: \_\_\_\_\_)

(6) 中長期経営計画の実施状況についての評価は実施していますか。

- ①対象期間終了時に実施している (⇒ (7)へお進みください)
- ②毎年度実施している (⇒ (7)へお進みください)
- ③実施していない (⇒ 3.へお進みください)

(7) 中長期経営計画の実施状況についての評価を担当している部局はどこですか。具体的にご記入ください。

担当部局名 ( \_\_\_\_\_ )

3. 経営状況、財務状況の公開の実態につきまして、それぞれ該当する箇所には✓をつけてください。

	学内で閲覧できるようにしている	教職員対象の広報誌等で公開している	学生・保護者対象の広報誌等で公開している	刊行物を作成して一般に配布している	ホームページで一般に公開している
財務状況(決算書等)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
事業報告書	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
事業計画	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
学内監事監査報告	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
独立監査人監査報告	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
その他( _____ )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**F 経営と教学の政策調整・政策統合についてお尋ねします。**

1. 経営と教学の政策は、一体で検討され、策定されていますか。

- ①はい (⇒2. へお進みください)  
②いいえ (⇒4. へお進みください)

2. 経営と教学に関する政策調整会議・政策統合組織はありますか。

- ①ある (⇒3. へお進みください)  
②ない (⇒4. へお進みください)

3. 経営と教学に関する政策調整会議等に出席されている方をすべてお選びください。

- ①理事長  
②学長  
③副学長  
④専務理事  
⑤常務理事  
⑥案件担当の理事  
⑦学部長  
⑧法人局長・大学事務局長

⑨関連部局の構成員

⑩その他（具体的には：\_\_\_\_\_）

4.（政策調整会議等がない場合）経営と教学の政策調整はどこが主に担っていますか。当てはまるものをお選びください。

①理事会または、常任理事会

②担当理事間

③理事長(理事)と学長の間

④理事と学部長の間

⑤事務局（長）が調整

⑥その他（具体的には：\_\_\_\_\_）

**G 監事・監査の状況についてお尋ねします。**

1. 監事についてお尋ねします。

(1) 監事の定数をご記入ください。 \_\_\_\_\_名（又は\_\_\_\_\_～\_\_\_\_\_名）

(2) 監事の実数をご記入ください。 \_\_\_\_\_名（内常勤監事数 \_\_\_\_\_名）

(3) 常勤監事の前職をお選びください。常勤幹事が複数名いらっしゃる場合はそれぞれ

の該当する箇所に✓をつけてください。

①法人の元理事

②法人の元教職員

③企業・団体の役員

④その他（具体的には：\_\_\_\_\_）

(4) 非常勤監事の現職をお選び下さい。非常勤監事が複数名いらっしゃる場合はそれぞれの該当する箇所に✓をつけてください。

①法人の元理事

②法人の元職員

③企業・団体の役員

④弁護士

⑤税理士・公認会計士

⑥その他（具体的には：\_\_\_\_\_）

(5) 常勤監事・非常勤監事の理事会・評議員会への出席状況をお選びください。

- 1) 常勤監事の理事会出席 ①常時出席 ②時々出席 ③出席せず  
評議員会出席 ①常時出席 ②時々出席 ③出席せず
- 2) 非常勤監事の理事会出席 ①常時出席 ②時々出席 ③出席せず  
評議員会出席 ①常時出席 ②時々出席 ③出席せず

2. 監査の対象となる法人業務をすべてお選びください。

- ①財務  
②業務（法人事務の管理運営）  
③業務（教育研究活動）  
④年間の運営計画の過程全般  
⑤年間の運営計画の成果  
⑥経営戦略・中長期経営計画  
⑦その他（具体的には：\_\_\_\_\_）

3. 監事への支援組織について該当するものをお選びください。

- ①監査室を設けている  
②担当部署（財務・経理等）で支援している  
③特になし

**H 評議員会についてお尋ねします。**

1. 評議員の定数をご記入ください。 \_\_\_\_\_名（又は\_\_\_\_\_～\_\_\_\_\_名）
2. 評議員の実数をご記入ください。 \_\_\_\_\_名
3. 評議員の構成についてご記入ください。
- ①寄付行為で理事から \_\_\_\_\_名  
②法人の教職員 \_\_\_\_\_名  
③学識経験者 \_\_\_\_\_名  
④卒業生 \_\_\_\_\_名  
⑤その他 \_\_\_\_\_名（具体的には：\_\_\_\_\_）
4. 2005年度における評議員会の開催数をご記入ください。 年\_\_\_\_\_回

5. 評議員会の議題について該当するものすべてお選びください。

- ① 予算・決算の承認
- ② 財産の取得・処分の承認
- ③ 理事長就任の承認
- ④ 理事就任の承認
- ⑤ 寄附行為変更の承認
- ⑥ 経営戦略・計画の承認
- ⑦ その他（具体的には：\_\_\_\_\_）

6. 寄付行為において、評議員会は「議決機関」「諮問機関」のいずれであると定められていますか。当てはまるものをお選びください。

- ① 議決機関
- ② 諮問機関
- ③ 定めがない

**I 私立学校法改訂による法人・大学経営への影響やその評価についてお尋ねします。**

1. 「私立学校法」の改訂を契機に経営の体制や運営を充実、改革した点がございましたら、該当するものすべてをお選びください。

(1) 理事会・理事について

- ① 理事会の開催回数を増やした。
- ② 理事会の議事を充実させた。
- ③ 常勤理事を増やした。
- ④ 学外理事を新たに置いた。
- ⑤ 学外理事を増やした。
- ⑥ 非常勤理事の職務を明確にした。
- ⑦ 担当理事制を導入又は拡充した。
- ⑧ 事業計画・事業報告書を作成した。
- ⑨ 経営、財務状況の公開を拡充した。

(2) 監事について

- ① 監事の選任制度を見直した。
- ② 常勤の監事を置いた。
- ③ 学外の監事を新たに置いた。
- ④ 会計監査だけでなく、理事の業務や事業の監査も重視するようにした。

(3) 評議員会について

- ①評議員会の構成を見直した。
- ②評議員会の開催回数を増やした。
- ③学外の評議員を増やした。
- ④付議事項を見直した。

(4) その他

上記以外に経営改善を進めてきた事項がありましたら、ご記入ください。

( )

2. 貴学において経営上課題となっている点は何ですか。特に重要だと思われる点を3つまでお選びください。

- ①学生募集
- ②学部・学科の改廃
- ③外部資金の拡充
- ④キャンパスの整備・移転
- ⑤大学院の設置
- ⑥人件費の削減
- ⑦教学面にかかる費用の増加
- ⑧その他(具体的には: \_\_\_\_\_)

3. 経営上の課題の改善を図っていく上で、障壁となっているものは何ですか。特に重要だと思われる点を3つまでお選びください。

- ①意思決定システムの機能不全
- ②大学経営方針の不徹底
- ③理事会と教学組織との関係の不全
- ④教員の意識
- ⑤職員の意識
- ⑥理事長の権限・補佐体制の不足
- ⑦学長の権限・補佐体制の不足
- ⑧職員の専門性の不足



- ⑨理事の専門的力量的不足
- ⑩文部科学省などの政策の変化
- ⑪その他（具体的には：\_\_\_\_\_）

4. 貴学で最も重視すべき経営上の諸課題やその解決のために取り組んでいる事項、今後取り組む必要を感じている事項、等について、ご記入ください。

[ \_\_\_\_\_ ]

**※本調査の回答者はどなたですか。**

- 理事長
- 副理事長
- 専務理事・常務理事・常任理事
- 法人局長・大学事務局長
- その他（具体的には：\_\_\_\_\_）

**※学校法人名を下欄にご記入ください。**

[ \_\_\_\_\_ ]

ご協力誠にありがとうございました。なお、以下の資料につきまして、可能な範囲でご提供くださいますようお願い申し上げます。

調査票に同封して、お送りいただけましたら幸甚です。

- ①寄付行為
- ②経営組織図、大学機構図、および事務局組織図
- ③経営の組織や運営に係る学内規程
- ④事業報告書および事業計画書