

第66回公開研究会 パネルディスカッション（要旨）

司 会：私学高等教育研究所 主幹 西井 泰彦

パネリスト：桜美林大学大学院教授・日本福祉大学学園参与/本研究所研究員 篠田 道夫 氏

文部科学省 高等教育局私学部 参事官 井上 睦子 氏

東京理科大学 理事長 本山 和夫 氏

実践女子学園 理事長・元大学行政管理学会 会長 井原 徹 氏

大阪商業大学 理事長・学長 谷岡 一郎 氏

（西井）

今日の公開研究会の第一部では、昨年度の篠田プロジェクトにおける私大ガバナンス・マネジメント改革に関する調査報告を行ったが、後半の第二部では、様々なタイプの大学の理事長の方々を招いて、大学のマネジメントに関わる諸課題のパネルディスカッションを行いたい。

まず、始めに各大学の特徴についてご紹介をいただき、文部科学省の井上参事官から高等教育行政の立場からの説明をお願いしたい。

（本山）

東京理科大学のガバナンスの特徴として、理事長の権限が非常に強いため、権限を監視する理事会によって理事長を解任できる規程を設けている。また、学長は、優秀な研究者・教育者に就任いただき、理事会でバックアップしている。

理事会と学長の関係は、企業の取締役・執行役員の関係と同じように、理事会がビジョンを描き、学長室が執行する形態を取っている。このビジョンの実現を円滑に進めるため、長期ビジョンを落とし込む形で中期計画、単年度計画を策定している。その際、従来、本学では計画を立てることに終始し、十分な評価を行うことが出来ていなかったが、現在は、中期計画、単年度計画ともに振り返りの機会を設け、PDCA サイクルを回すことができるようになった。その結果、財務状況も改善傾向にある。

今後の課題は、人材の育成・登用を行うシステムの確立である。教学部門出身の人物をいきなり理事にしても、監督監視機能を担うことは難しく、また一方で、学外から学内のことを全く分からない人物を理事に登用することが良いともいえない。本学の理念や実情を理解した理事により、しっかりとした監督監視を行える体制を作っていかなければならない。

特に重要なのは、理事長が問題を起こしたときにモノを言う理事であり、モノを言わない理事は必要ない。これは、事務局のスタッフも同様であり、理事長に対しても意見を述べられる部長を養成したい。本来、ガバナンスに必要なのは、制度ではなく「使命感」であり、それが学校の文化として定着することで、重大な危機にも組織全体が1つの共同体として立ち向かうことが可能になる。そのためには、理事会と教職員が方向性を共有していくことが必要である。

（井原）

今日のガバナンスに関する議論は、論者によってマネジメントと混同している傾向がみられるが、ガバナンスとマネジメントは違わなければならない。マネジメントは教育理念等を実行するための仕掛け

であり、理事会や理事長もマネジメント主体で動いている。企業のマネジメントは利潤を追求することであるが、大学のマネジメントは建学の精神や教育理念を示すことである。それらがきちんと実行されているかを監視・規律することが、狭義のガバナンスである。その中で、監事や評議員会、法的労働組合の役割は重要である。

コーポレートガバナンスを考えると、株主と経営者の関係は受託・委託関係が成立しているが、大学のガバナンスにはその関係性がないため、自らを律して行う必要がある。私学法上は理事が相互に監視することが必要である。マネジメントの主体者は理事会となり、広義のガバナンスの主体者も理事会・理事長となることから、ガバナンス論を複雑化する要因となっている。

しかし、現状では狭義のガバナンスとマネジメントとを結ぶ役割を持つ理事長が適性を欠く人物だった時にどうするのが大きな課題となる。そこで、実践女子学園では役員候補者推薦会議を設け、最終決定は理事会が行うものの、役員全員の選任を検討する場面を設けている。また、役員定年を75歳に設定し、理事長の任期は最大10年と規定している。同会議には検討の対象となる人物は出席できないようにし、多くの人の審査を得て理事長を含めた役員を決定していく仕組みを設けている。

(谷岡)

公教育のために私財を投じる人がいたからこそ、日本において私立大学は拡大した。その精神を受け継ぐ創業家の人物が理事長になることは、不自然なことではない。専務理事として責任ある立場になったとき、建学の理念の再定義をまず行い、迷ったときの拠り所を明確化した。また、一般にあいまいな解釈が取られがちである「教養」という意味についても再定義し、大学の向かう方向性を教職員に周知徹底した。

そのような中で、設置者（理事会）が方向性を決め、建学の理念を具現化できる学長を理事会が選任することが必要である。ガバナンス改革の議論では、学長を選考する選考会議の過半数を学外者が占めることが望ましいとされているが、それは学校の規模等を見ない議論であり、根拠が乏しいと考えている。一般企業を考えても、外部者が社長を選ぶことはありえないはずである。

また、学長の任期についても、大阪商業大学では設けておらず、その人物の適性が高いのであれば継続して行うべきであると考えている。

大学の無償化にあたって、外部理事を増やすことが求められているが、大学によってはそれが適切でないことも考えられる。特に小規模大学においては、特定の人物がリーダーシップを発揮し、先頭に立つことも必要である。

これらを踏まえ、近年の政策提言をみると、大規模大学を中心とした議論が行われており、小規模大学の在り方はきちんと議論されていないのではないか。また、政策誘導があったとしても、大学が正しいと感じていることを実行することが必要なのではないか。

スキャンダルがあったら何も残らないのが、大学の設置者である。

(井上)

私立学校は税制優遇措置等を受けており、最大公約数的に健全な運営を担保していくかが、ガバナンスの重要な役割である。文部科学省の仕組みとして、マネジメントが十分に機能しているのかを学校法人に対する経営指導として確認している。私立学校は極めて多様であるが、税制優遇や国費の投入を受

けている観点から、各学校ができる限り自律的な決定ができる中で、法人としての健全性を説明できる仕組みを設ける必要があると考えられる。

その中の学校法人運営調査では、色々なタイプの私立大学関係者や弁護士等の協力を得て、年間約 50 法人を対象に、18 歳人口が減少する中で教学・財務のプランニングをどのように立てているのかを確認している。

様々な学校がある中で、建学の精神を実現させていくのか、制度ですべて確認することはできないが、各法人自身が振り返って、何のために・どこへ向かうのかを確認することが重要になる。また、財務の中に経営改善計画、教学の中に中長期計画が含まれるが、教育を行う機関としての学校は学納金を中心であり、教育研究と資金をどう折り合いをつけるのが重要で、サイクルがうまく成り立つことが必要である。また、外部人材の活用についても、様々な視点を持つ人材を含めることで、より良い法人を作ることが重要である。

ガバナンスの改善として、学校法人制度改善検討小委員会にて議論を行っており、自律的なガバナンスの強化・経営の強化・情報公開の推進等について議論を行っている。学校法人制度とは別に、教学の仕組み等についても、中央教育審議会では秋の答申を目標に現在議論を行っている。

(西井)

大学のガバナンスの意味するところは幅広く、大学の教学面のガバナンスと学校法人の経営管理面のガバナンスの二つに大きく分けられるが、今回は経営管理面のガバナンスを中心に議論を行いたい。まず、理事会の機能や理事の在り方に関係するが、私立大学において不祥事が発生することがある。それは制度に問題があるのか、理事長等の人物に問題があるのか、また、どのようにチェックすべきかなどについてご意見を伺いたい。

(本山)

理事の役割・在り方については学内で勉強会を開催し、必要な知識の底上げと、意識の共有を図っている。本学は理事長の権限が非常に強いので、理事長に対する牽制機能が働くようにしている。また、日常の運営にあたっては、常務理事とキャンパス担当の理事らにより、常務理事会と称する経営会議を行っていて、忌憚のない意見交換を行える場を設けている。

大学は企業と異なり株主がないので、自らを律することが必要不可欠である。教職員が自律して問題を意識し、意見を述べる環境を整えることで、ガバナンスが成り立つのではないかと考えている。

(西井)

様々な変化やリスクに柔軟に対応できる理事会や理事長が期待される。教職員が問題を指摘し、その意見を真摯に受け止めるトップの姿勢は特に重要である。理事長の資質向上も含めて、経営者としての対応を伺いたい。

(井原)

本学では理事が16人いて、そのうち4人は学外理事である。理事会を年に7,8回行って、そこで意思決定をしている。学内理事会である常務理事会は毎週2時間程度行い、経常的なことを審議・決定している。

文部科学省は、常務理事会が機能し過ぎると理事会が形骸化してしまう可能性があると考えていると思う。本学では、理事会が常務理事会に付託する項目を決定している。付託事項は2年に1回は見直し、リニューアルをしている。

さらに理事会や常任理事会での話し合いの結果は、翌日・翌々日には学内で共有している。そこには役員の報酬額も含まれていて、現職の教職員からの監視の目を強めている。ガバナンスを支えなければいけないのは現職の教職員であり、おかしいところはきちんと指摘できる環境が必要である。

(西井)

私学が公益性を確保して自律的に運営していく覚悟とチェック機能が重要であるとのことである。

次に、経営者として厳しい時代をどうリードすべきかについて議論したい。平成26年の私学法改正で、理事の忠実義務が法定されたが、新たに、善管注意義務の追加も含めて検討されている。私学の役員に期待すべき課題について伺いたい。

(井上)

各法人の建学の精神の具現化をリードしていきつつ、学校の機能におかしいところがないかを確認していくことが理事会に期待されることである。

学校法人の資産運用に関して、民法上の善管注意義務に違反した場合に役員が賠償請求をなされた事例があるが、それは今後も変わらない。

(西井)

リスク対応が適切でない私立大学が問題を起こすと、その学校が批判されるだけでなく、私立大学全体に厳しい目が向けられてしまう。これに対しての意見を伺いたい。

(谷岡)

不祥事を起こしたら私学全体が追及されるが、一般企業はそうではない。何故なのか不思議である。

文部科学省は所轄庁であるため、私学の自主性を重んじてくれているが、本当の意味での監査に来ていない。教育者のふりをして、教育をきちんとしていない学校を何とかするだけの権限を文部科学省に持ってほしい。

理事長は企業とは異なり株を持っているわけでもないので、スキャンダルを起こしたら何も残らない。そのため建学の理念を具現化しようとしている役員に期待することは、それだけの強い覚悟を持ち、努力をすることである。

(西井)

私立大学をリードするトップとしての姿勢・資質はどうあるべきなのか、ご見解を聞かせてほしい。

(本山)

ガバナンスは“制度”ではなく“使命感”でないかと考え、日々業務にあたっている。前職の企業在籍時より、どんなことがあっても社員が食べていけるような会社にしていきたいという思いは変わらない。そこで働く人たちを中心に考えることが基本であると考えている。

大学は学生のために存在するので、学生が生き生きと学習・研究できる環境を構築することが必要である。その使命感を全員が共有し、一人ひとりが自律的に行動できるようにすることが今後の課題だと考える。

(西井)

次に、私立大学の事業計画を作成し、その遂行状況をどう評価しているのか、ご説明をいただきたい。

(本山)

従来、本学では、大学の趨勢を長期的に見ておらず、課題を十分に把握できていなかった。これからは長いトレンドで見て、課題を見出していくことが必要である。

これを改善するための方策の一つとして、従来は、“前年度の予算”をもとに次の予算を検討していたものを、本年度から“前年度の実績”を見て予算を立てるように改めた。これにより、計画の実行状況を反映させることができるようになった。それに加え、計画の最初の協議機関を評議員会ではなく、学部長らが参加する会議で一度学内に共有してから評議員会に諮ることに改めた。

(井原)

事業計画は予算と連動、事業報告は決算と連動させなければならない。連動させて予算・決算を可能な限り把握することが必要である。そのためには事業別予算・目的別決算にしないといけない。費目ごとであると、学生の父母にはこの学校が何に力を入れているのかがわからないので、事業別・目的別に予算・決算を作り、何のために費用を使っているかを明らかにする必要がある。本学では事業報告を企業のアニュアルレポートを参考にして作成している。

(西井)

引き続き、中長期計画に関する課題を篠田先生に伺いたい。

(篠田)

お三方の理事長とも目標実現に対する熱意を持ち、努力をされている。本山さんのところではトップが意見を求める姿勢を持っている。井原さんのところでは労働組合を活用し、評価・批判を意思決定の中に

組み込もうとされている。谷岡さんのところでは上から指示するのではなく、実際に現場に出て、現場を動かしている。そういった目標実現のための努力が非常に重要で、強みであると思う。

理事会の最大の任務は、事業計画の実現だと考えている。私立大学は性善説に立っており、悪いことをしたときにチェックの機能が効かない場合もある。認証評価や情報公開など大学を律する仕組みによって、悪いことは隠し通せないという状況を理解し、倫理観に裏付けられたマネジメントをしなければならない。

金沢工業大学は評価を重視し、企業を含め様々な機関からの評価を受けている。さらに入学者・卒業生・企業からのアンケートをもとに課題解決も試みている。「付加価値日本一」というミッションに向かって、どこに課題があるのかに敏感になり改善していく姿勢が重要である。

(西井)

私立大学にとって厳しい経営環境になっている。これまでの延長でなく将来的な発展の方向性について、改組・転換等を含めて、大学の経営責任者は真剣に考えていかなければならない。この点についてのご意見を伺いたい。

(谷岡)

学部学科によって単年度の差はあるが、組織体であるためは、まず長期計画があり、その中で中期計画が作られ、それを単年度計画に落とし込んでいる。単年度で見込みと違えば、なぜ違ったのかを内部で話し合ったうえで、将来への微調整を行っている。このように、中期計画を微調整しながら長期計画を合わせていくことは内部質保証にもつながり、重要な点である。

篠田さんの例の中で、平安女学院は強いリーダーシップを発揮していたが、規模の小さい大学では強いリーダーシップがないと生き残らなかったケースはないのか。

(篠田)

その通りだと思う。平安女学院は理事長が廃校宣言をしてから、理事会が組合と交渉ができるようになった。しかし危機を突破する手法と、そこから教育を改善していくことは別のリーダーシップかもしれない。トップダウンやボトムダウンなど、大学の発展段階や風土によって適切なマネジメントを考えていくことが必要であると考えている。

(西井)

大学が著しい定員割れが継続し、厳しい財政状態になった場合に、新たな指標を導入して、再生を図るのか、それとも撤収するのがか問われてくる。私立学校の制度全体を政策的にどうリードしたら良いのか、政策当事者に伺いたい。

(井上)

厳しい私学の経営環境を踏まえて、理事会・各法人が選択肢を取りやすくするために、今までより規制

緩和を進めている。強いところは残し、弱いところは合併等が可能であればその選択もしやすくしている。また、平常時なのか、非常時なのかを見極められることも非常に必要である。少し危機感が足りないと思われる法人には新たな財務指標を設定し、学生と教職員を意識した制度を充実させていきたいと思っている。

(谷岡)

学部の身売りや国公私プラットフォームは考えていない。生き残るために何をするかではなく、建学の理念に基づいた結果、社会に求められなくなれば撤退することを考えている。

(井原)

大学職員、理事を経て理事長をしてきたため大学のことはほぼ知り尽くしている一人だが、政策当事者が大学を愛し、大学を良くしようとしてくれているかどうかが重要だと思う。教員と職員や、学長と理事長が対立するところもあるが、それで良いのか。私は理事長として、教学の応援をしている。学校法人ではなく、各学校が稼ぐのだから、効率的に効果的に支援を行うことを理事長の誇りとして行っている。

理事長になってから、将来計画はやめ、懸念事項をジャンル毎に整理し、それに基づいて業務を展開している。また、教員・職員・卒業生で構成された教学グランドデザイン委員会を設置し、役員以外のメンバーにも将来計画を考えてもらっている。

(本山)

大学の収入と支出をしっかりと管理していくことが必要である。本学で赤字だった 2015-2016 年の内訳を見てみると、固定費の使い方に問題があった。教育や研究にかける費用は減らすわけにはいかない。そのため、現在は管理部門の効率化により固定費の削減を心掛けるとともに、学部長や独立した研究所には、外部資金等による収入を増やす努力をするよう指示しており、収入源の多様化を進めている。どんな状況でも危機感を持って経営管理を行うべきである。

(篠田)

2024 年が問題であり、特に地方・中小規模の大学が厳しい状況に置かれると考えられる。しかし、先ほどのデータから私立大学協会の加盟大学の状況をみると、定員割れは増加しているが経営は改善傾向にあり、打たれ強くなっている。厳しいマネジメントがここ 5、6 年の間に出来るか否かが大きな転換の要になる。

(西井)

事前に受けた質問事項の中に、大学のガバナンスにおける職員の位置づけの質問があった。大学設置基準の改正で教職協働の新しい規定が追加されたが、職員としては、教員と協働するとともに、経営陣を補佐することも必要である。事務局がデータに基づいた意見を経営責任者に提示すること、大学構成員相互のチェック体制を整えることも重要である。

ガバナンスの強化そのものが目的ではなく、厳しい競争環境の中で自分の大学の強みを生かす方向に戦略的にリードすることが求められている。

今回の公開研究会の各講師のご意見を参考にして、各大学でご活用いただければ幸いである。
ありがとうございました。