

第72回公開研究会 パネル・ディスカッション（要旨）

パネリスト：聖心女子大学 学長
二松学舎大学 常任理事
日本私立学校振興・共済事業団 私学経営情報センター 次長
私学高等教育研究所 主幹
モデレーター：私学高等教育研究所 研究員、桜美林大学 常務理事・特命副学長

高祖 敏明 氏
西畑 一哉 氏
野田 文克 氏
西井 泰彦
田中 義郎 氏

（田中）

まず、ご講演を頂いたお二人からご講演の補足を頂きたい。

（野田）

先行きが見えず、中期計画が立てづらい時代だが、こういう時代だからこそ中期計画やガバナンス・コードの作成によって、学校法人全体の方向性が見える機会になる。

（高祖）

ガバナンス・コードの役割、どうやって完成するかについては、以下の点を参考にして頂きたい。1. 大学法人は教育研究を通じて大学価値を向上させて、社会に貢献していく組織。2. 大学法人は公共性を前提に設立の理念・建学の精神をベースにした自主・自律性の高い組織で、他の法人組織とは異なる特性を持つ。3. 大学法人も社会の一員であり、公共性が前提であることから、社会秩序の枠組みのなかで活動しなければならない。ステークホルダーとの関係も重要。4. 大学法人に対して一律に順守すべき基準を法定化することは、各大学法人の多様な特性をいかんなく発揮する可能性を滅殺する恐れがある。5. 大学法人の特性を生かして自律的に行動し、大学価値を組織的に高めていくために大学ガバナンス・コードは存在する。6. 大学ガバナンス・コードは、監督機能というよりは、独自性を自主的・自律的に発揮させるよう活動を順序だてるためのツールである。7. 自己点検評価（大学監査）は、大学法人と設置大学の価値向上を健全な運営を通して実現するために存在している重要な業務である。

（田中）

パネルから参加されたお二人、講演を伺った感想は？

（西畑）

配布資料の「やさしい中長期計画の作り方と活用方法（2019年暫定案）」は、私学協会の

研修用に作った資料であり、前半が来年の3月末までに実施すべきことが記載されている。後半部分では、既に中長期計画を策定している先が、より良い中長期計画を策定するための方策が記載されている。暫定版となっているのは、中長期計画に関する各評価機関の「チェック項目」が現時点で明らかになっていないからであり、今後「チェック項目が公表されれば、これを追加して「確定版」とすることを考えている。

実は中長期計画は、大学以外の産業界等では、かなり前から実施されていて一般的な手法である。前職では金融機関を監督・検査するといった仕事に就いていたが、金融機関を訪問して頭取等経営者の方に経営方針をヒアリングすると、通常中長期計画に基づいて方針を説明されることになっており、中長期計画の策定が前提となっている。認証評価等で他の大学に御邪魔して、理事長にお会いすると、「中期計画は自分の頭の中にあるので必要ない」とおっしゃる人がいるのは確かである。でもそうなら頭の中にある中長期計画を紙に書いて教職員に示してほしい。

なお、野田さんにお伺いしたいが、個別の中長期計画について、もう少し一般的なアドバイスを頂けないか？

(野田)

日本私学振興・共済事業団では、主に経営支援室で各大学の経営相談に乗っているが、目標があっても、具体的な目標値がない大学や、目標値があっても、どういう行動を起こすかを書いていないケースがある。競合校との差別化が今は重要なので、各大学で独自の取り組みをしていくことが大切だ。最終的には事業報告書の中で取り上げられるため、多くの人が見ることになるので、わかりやすく書くことも必要だ。

(西畑)

このような部分から入るような質問をしたのは、私大協の研修で、各大学の悩みを聞いてみると、「将来へのビジョンを作ること」に多くの労力を費やしその結果として、中長期計画の実質的な策定に入れなかった先があるからである。部分的にでも、まず中長期計画を書き始めてみるといった始め方もあるのではないか。

(高祖)

金融庁が示したコーポレート・ガバナンス・コードは、金融業界で不祥事があって始まった。企業にとってやれないこともあるので、**comply or explain**、という形を取っている。このどちらかというのが、大学には難しい面がある。私大協は、**comply or explain** という形にしておらず、まずはガバナンス・コードというものがあることを認知してもらい、自主的にやってもらうという入り口をしているところに特徴がある。

(西井)

ガバナンス・コードについては、文部科学省の学校法人制度改善検討小委員会で議論した。私学のガバナンスについて、私立学校法であり細かく言及せず、代わりにガバナンス・コードを重視する、つまり、ガバナンス・コードは大学を律する一つの規範として使用する、ということ想定した。これは、私立学校の不祥事が絶えず、理事会が混乱している状態に対して、私立学校法やガバナンス・コードで規律しようということだ。自分の学校がどうやったら不祥事を起こさずにするかは、国に言われるまでもなく、大学の義務なので、どこまで中期計画やガバナンス・コードを使ってガバナンスを整えていくかは大学次第だ。実際に改革をするための障害はどこにあるかを明らかにし、不祥事を起こさない体制づくりをするために、中期計画などを利用すると良い。

(田中)

中期計画とガバナンス・コードをセットで考えれば良いのだろうか。comply がガバナンス・コード、explain が中期計画ではないかと思うのだが。一方で、自分で自ら作ったガバナンス・コードに従うというのは、実践として、いささか難題だと思うが、このことについてご意見を頂きたい。

(高祖)

ガバナンス・コードは私学団体が作ったものを利用し、それぞれの大学がどう取り組むかが重要だ。その explain が中期計画であり、それが単年度計画につながっていくという流れだ。

(西畑)

中長期計画は未来の話なので、実現できる100%の確証はない。しかし、なぜこれを設定したのかを説明するために、また自分で自分を律するためにも、ガバナンス・コードがあると言える。ガバナンス強化は何のためにするかというと自分自身のためである。中長期計画とガバナンス・コードは表裏一体とも言える。

(田中)

自分たちが守ることができるルールを自分で作るというのは、どういうことか？最初から守ることができると承知して作るのか。

(野田)

大学のSD研修に呼ばれると、どうやってコードを作ればよいかと尋ねられることがある。厳しいコードにすると実現が難しくなり、簡単にすると対外的にやる気が疑われる。他の大学のコードをサンプルにして作ったという話をよく聞くが、大学の指針を明らかにし

て学校をアピールするものなので、各大学で独自のものを作っていくことになる。その際、実行可能な目標をどこに置くかが難しいところだ。

(田中)

最適な最小値、つまり、守ることができる最低値の最適化、というのはどこなのかを求めするのは苦慮するところだ。こういった組織経営分析の中から導き出すことができるのか。

(野田)

基準値を求め、それにどこまで近づけたか、とすることが一つのベースだろう。

(西畑)

抽象的な目標、例えば私学平均などを目標とすると、教職員のイメージが固まらない。目標としている大学を3から4校選び、ベンチマーク校とし、ベンチマーク校の平均値などを具体的な目標をすると、教職員が具体的なイメージを持って目標を追うことになるので、効果的である。具体的には KPI として設定し、目標を目に見えるようにすると、教職員にも理解され易く、中長期計画が進捗する。なお、ベンチマーク校を設定する際には、マラソンに例えていうと、自法人・大学よりも優れていても、遥に先を走っていて、後ろ姿も見えないような先は、ベンチマーク校とすべきではない。前を走っているが、後ろ姿は見えているような先でない、やる気が出てこない。(高祖)

最適な最小値を定める方法としては、今回の改正私立学校法にあるように、認証評価の結果を踏まえること、評議員会の意見を踏まえることが挙げられる。これは縛りとも読めるが、大事なポイントを指摘している。認証評価の前提は自己点検評価なので、自分たちの姿をどうとらえているのか、どこが強いのか、足りないのかをしっかりと点検できているのか、これが問われる。また、評議員会が形骸化しているといわれている。評議委員会は理事会だけで進まないように、評議員会でいろんな意見をくみ取るための仕組みだと思って上手に活用していく視点で取らえなおして、最適な最小値を決めていくといいのではないかと。

(田中)

枠組みや背景は見えてきたが、基準値が必要だろう。世界の一つの潮流として、高等教育を全ての人が受けられるようにしよう、という動きがある。このためには、各大学、最低限「ここまでは」網羅するという、ミニマム・スタンダードという考え方が出てくる。このように、スタンダードの話が煮詰まらなないと、自分自身の立ち位置を見いだせないと思うが、ご意見を伺いたい。

(西井)

それぞれの学校ごとに立ち位置を見出すことが必要だ。標準ベースで、もう少し上を狙う

か、下を狙うか、という考え方もある。

(高祖)

各大学には、3つのポリシーがあるが、これらは大学ごとに異なり、他の大学の概念を借りてきて作ることができない。ガバナンス・コードも同様であろう。共通部分はあっても、どんな風に活用していくかは、各大学と法人の腕の見せ所だ。

(西畑)

事業団の資料などに中長期計画の具体的な項目についてのアンケート結果が出ているが、中長期計画の策定において、どうした項目に重点を置くべきかという問題を解決するには、まず、できるだけ幅広いステークホルダー（評議員を含む）から意見を聴取することが必要である。そのうえで、教職員を巻き込んで「どの項目が重要なのか」といった議論をすることが重要である。こうした議論を組織内で行い、一定のコンセンサスを得るということ自体に中長期計画を策定する大きなメリットがあると言える。

(野田)

私立学校振興・共済事業団の「今日の私学財政」の財務資料に様々な財務比率が出ているので参考にして頂きたい。また経営判断指標や文部科学省の経営指導強化指標、今回の無償化の機関要件なども、一つの基準と考えられるであろう。補助金に関連して毎年多様な指標が出ており、今回は、進路実績を示すことが求められている。こうした事柄を1つずつクリアすることも対外的にアピールできる。

(西井)

そのときどきの課題をどう解決していくのか、キャンパス移転や学部・学科改組など5～10年単位の計画である大きな課題をどうするかが中期計画の大きな役割だ。競合校と比較しながら、組み立てていくことが必要だ。

(田中)

フロアからのご意見ご質問を頂きたい。

(フロア1)

ガバナンス・コードについては私学法には記載されていないが、通知の中にはある。今後、補助金のチェック対象になるのか？

(野田)

今のところ補助金に連動するかという話は出ていない。教育の質保証に関しては毎年見

直しが行われ、グレードアップする方向で検討している。

(高祖)

ガバナンス・コード自体がチェックリストとして出ることにはないにしても、どんな風に実効性を上げて展開しているのか、なにを具体的にやっているのかは、チェックされるだろう。将来的にそれが補助金につながる可能性は否定できないのではないか。そのためにも自己点検評価が重要だ。

(西畑)

ガバナンス・コードに書いた項目が中長期計画とリンクすることはあるので、結果的にチェック対象になるという可能性はあるだろう。やや具体的な話であるが、認証評価機関で、仮に中長期計画関連のチェック項目を新設するのならば、認証評価機関の間で調整し、具体的なチェック項目をできるだけ揃えていただきたい。認証評価機関によりチェック項目が異なり、異なった指摘があるというのでは、受審する方としても戸惑ってしまう。

(西井)

国で義務化されたものがやれていなければ、補助金は減額か不交付になる。やっておいたほうが望ましい、という場合は、プラスで加点される。補助金に関しては、会計検査院が入って、適正に行われたのかがチェックされるので、注意しなければならない。

(高祖)

私学法改正で、理事の相互牽制、監事もさらに情報を受け取り関わっていくことになった。どのようにすれば、より大学のミッションが達成できるかを考え、その中で自己点検評価をとらえるといいだろう。

(田中)

評価基準の尺度で考えると、現在日本には、670以上の私立大学があり、1,700～800の学部、4,000近い学科がある。それぞれの種別、サイズやプログラムによっても、当然だが、尺度の取り方が違ってくる。こうした違いは、ガバナンス・コードの中でどう理解すれば良いだろうか。

(高祖)

ガバナンス・コードはガバナンスの仕組みのことであって、教育の内容については立ち入っていないはずだ。ガバナンスの在り方については、枠組みはガバナンス・コードで示すことができるが、中身は各大学が様々な知恵を借りて実行し、実行しながら見直しをしていくという柔軟なシステムを築くことができるかが大切だ。

(田中)

私学固有の想像力がまだしばらくは担保される余地はあるのだろうか、そうあって欲しいと願っている。さて、このテーマは、第三者評価機関による評価との関係については、どう考えれば良いだろうか。

(西井)

中期計画は、省令である施行規則に入っており、作らないと法律違反になる。事業報告書については公開するとなっているので、その中に5年間の中期計画の進捗状況を報告することを求められており、認証評価でも問われることになる。経営状況については、脚注を記載すること、つまり、マイナス要素について書くという、経営課題の説明責任が求められている。これらが評価されなければ、認証評価機関が機能しているのか、という話になってくる。中期計画は、自分の学校の計画を自分で決めることだ。計画通りにいかなかった場合は、執行責任が問われる。理事が善管注意義務を果たしたのか、努力が適正だったのか、必要な修正をしたのかが問われる。場合によっては、理事長の説明が問われる。説明責任を果たすことが求められている。

(田中)

日本私立大学協会が作成されている「やさしい中長期計画の作り方と活用方法」の完成版は、いつ、広く、皆に、利用可能になるのか。

(西畑)

こうしたマニュアル類は状況によって改訂を繰り返すべきなので完成するという事はないと思うが、各評価機構の中長期計画に関するチェック項目が仮に来年春頃に「受審の手引き」などで公表され、出揃うことになれば、そうしたチェック項目を「やさしい中長期計画の作り方と活用方法」に追加して、一応の確定版としていく方向なのではないかと考えている。

(田中)

良く評価される事例から、似通ったタイプの大学を参考にして相互に学ぶことができることはあるのだろうか。

(野田)

多くの大学は、競合校の動向を見ている。学校法人等基礎調査を利用すれば、地域や規模などでベンチマークを設定できる。5年前の私学振興・共済事業団の調査では、中長期計画を策定している大学は59%、昨年の調査では75%、20%が現在作成中であった。アンケートを取った中で、なぜ中長期計画を作成していないかを伺うと、大学の自主性が阻害さ

れるからと答えた大学があったが、中長期計画を立てると、未来に発展する手がかりを得られるので、メリットがある。

(田中)

最後に、パネルの皆さんから一言ずつお纏めのコメントをお願いしたい。

(高祖)

上智学院の理事長のとき、2000年にグランド・レイアウトを作成した。ミッションから始め、教学面をどうするか、実行する組織をどうするか、学生支援をどうするか、財務でどう裏付けするかを一体的に考えていった。中期計画も、理事長が変わっても一定の継続性があることが自立性と公共性を担保する仕組みになるだろう。大学内でお互いに意見を述べ、高めあっていくことが大切だ。

(西畑)

私大協の中長期計画関連の研修で最も多い質問が、中長期計画のPDCAをどのように回して、中長期計画を実効あるものにするのかというものである。具体的には、中長期計画を年度計画に落とし込んで予算とリンクさせながら進捗管理を行うことが有効である。また、その際に進捗管理部署を設けることも大事である。

なお、PDCAサイクルのCはチェックという意味とされるが、私はコミュニケーションのCでもあると思っている。二松学舎では年度計画（アクションプラン）の達成状況について毎年決算が固まった6月に担当常任理事が、課ごとの達成状況を1時間以上かけてじっくりヒアリングし、達成未達の場合の背景について、原課と議論している。その際に上から目線で「チェック」するのではなく、「コミュニケーション」と考え、現課の悩みや人員不足などの申し出も聞くようにしている。翌年の年度計画の策定や予算策定には、こうしたことが重要となる。色々と工夫してPDCAをうまく回してほしい。

(野田)

中期計画のプラス効果として、学内の方向性が揃う、ステークホルダーに経営の方向性を見せられること、若い人材を運営に入れていくことができること、経営の軸ができること、などのメリットが挙げられる。適格な経営判断、軌道修正もできる。中期計画がない場合、運営がうまくいかなかったときに合理的な判断が難しくなるので、あったほうが良い。ありきたりなものでいいので、各学校法人の施策を具体的に盛り込んでおくといいだろう。作って終わりではなく、計画の達成具合を見ていくことが肝要だ。

(西井)

大学改革が唱えられて20年経つ。「大学改革とかけて薄皮饅頭と説く」、その心は？「中

身は餡（案）だらけ」。各大学が単年度主義から中長期的な発想を大学が持てるのかが問われている。大学が変わるためのツールとしてしっかり実現していくことが望ましい。今回は大学だけだが、今後は法人全体として取り組むことが課題となってくるであろう。