

私立大学のガバナンス構造とその有効性

同志社大学大学院 総合政策科学研究科

総合政策科学専攻 博士課程（後期課程）

2010年度 1012番 氏 名 宮嶋 恒二

目 次

序 章 問題の所在と研究の枠組み	1
第 1 節 研究を進める背景と目的	1
1 大学を取り巻く環境の変化と課題	1
2 研究の目的	2
3 本研究でのガバナンスの定義	3
第 2 節 研究の範囲と構成	5
1 研究の範囲と枠組み	5
2 分析時の類型化	8
第 3 節 研究の方法と仮説	10
1 研究を進める上での視点	10
2 研究の方法	11
3 仮説の設定	11
第 4 節 論文の構成	12
第 1 章 先行研究および先行調査	15
第 1 節 大学の組織に関する研究	15
1 大学の組織の変化に関する研究	15
2 アメリカにおける大学組織研究	17
第 2 節 日本の私立大学におけるガバナンス研究	19
1 私立大学のガバナンスに関する先行研究	19
2 私立大学のガバナンスに関する先行調査	23
第 3 節 国立大学および公立大学のガバナンスに関する先行研究	24
1 学長のリーダーシップに関する先行研究	24
2 国立大学のガバナンスと組織運営	26
3 公立大学のガバナンスと組織運営	29

第2章 日本の学校法人制度とガバナンスの仕組み	36
第1節 非営利組織としての学校法人	36
1 非営利組織とは	36
2 非営利組織の中の学校法人の位置づけ	36
第2節 学校法人制度成立までの過程	38
1 近代日本における大学の成立	38
2 私立大学の設立と学校法人制度成立までの過程	38
3 財団法人から学校法人への移行	39
第3節 学校法人制度における法制度の整理とガバナンス	41
1 教育法と私立学校法	41
2 学校法人の制度	42
3 学校法人と私立大学の関係	44
4 学校法人のガバナンス強化と法改正	45
第4節 学校法人制度における組織のコンフリクトとガバナンス	47
1 組織におけるコンフリクトの発生要因	47
2 学校法人制度におけるコンフリクトの発生要因	48
3 学校法人制度におけるコンフリクトとガバナンス	50
第5節 本章のまとめ	51
第3章 学校法人ならびに私立大学の組織構造と機能にみる特質	54
第1節 本章の目的と使用するデータの概要	54
1 本章の目的	54
2 本論で使用するデータの概要	54
第2節 理事会の組織構造と機能	56
1 理事会の機能と役割（理事、理事長、理事会）	56
2 先行調査からの実態把握	56
第3節 評議員会の組織構造と機能	58
1 評議員会の機能と役割	58

2 先行研究・先行調査からの実態把握	60
第4節 学校法人における監事機能の現状	61
1 監事の機能と役割	61
2 先行調査からの実態把握	61
第5節 大学を運営する組織の構造と機能	62
1 大学を運営する組織の機能と役割	62
2 先行調査からの実態把握	62
第6節 教授会の組織構造と機能	63
1 教授会の現行法制度	63
2 教授会の歴史的背景	64
3 先行研究・先行調査からの実態把握	69
第7節 私立大学の事務組織の機能と役割	71
1 事務組織の機能と役割	71
2 先行研究からの実態把握	71
第8節 学校法人と私立大学に関する先行調査	73
第4章 私立大学におけるガバナンス要因と有効性との関係	78
第1節 本章の目的と論点整理	78
1 本章の目的	78
2 2012年 事務職員へのアンケート調査	78
3 2012年 事務職員へのインタビュー調査	84
4 論点整理	85
第2節 私立大学の有効性に影響を与えるガバナンス要因の定量的分析	86
1 実証分析の枠組みと方法	86
2 実証分析の結果	96
3 実証分析の考察	98
第3節 私立大学の有効性に影響を与えるガバナンス要因の定性的分析	100
1 経営層に対するインタビュー調査の概要	100

2	インタビュー調査の枠組みと方法	101
3	インタビュー調査の結果と考察（9校を対象）	103
第4節	本章の総合考察	106
第5章	私立大学における学長のリーダーシップを構成する要素の考察	110
第1節	本章の目的とアンケート調査の概要	110
1	本章の目的	110
2	2014年「大学経営効率化」に関するアンケート調査	110
第2節	私立大学における学長のリーダーシップを構成する要素	114
1	分析に使用するデータの特徴	114
2	学長のリーダーシップに関する変数の特徴	115
3	実証分析の枠組みと方法	116
4	実証分析の結果	120
5	実証分析の考察	120
6	本節のまとめ	121
第3節	学長のリーダーシップと組織の有効性との定性的分析	121
1	学長に対するインタビュー調査の概要	121
2	インタビュー調査の枠組みと方法	122
3	インタビュー調査の結果と考察（6校を対象）	123
第4節	本章の総合考察	127
終章	研究の成果と政策的示唆	129
第1節	本研究のまとめ	129
第2節	本研究の成果と政策的示唆	132
第3節	今後の研究課題	138
第4節	おわりに	138

第1章 資料（図表）	- 1 -
第2章 資料（図表）	- 4 -
第3章 資料（図表）	- 6 -
第4章 資料（図表）	- 15 -
第5章 資料（図表）	- 27 -
参考文献リスト	I

序 章 問題の所在と研究の枠組み

第1節 研究を進める背景と目的

0-1-1 大学を取り巻く環境の変化と課題

現在、日本の大学は大きな転換期を迎えている。近代日本で高等教育機関としての大学が創設され、戦後新たに大学の枠組みが確立されてから 70 年近く経とうとしている。大学は、社会の変化や要請によって、その目的や役割は変化してきた。社会をリードするエリート養成を目的とした大学から、大学進学者の増加によって社会の中核を担う人材育成の場としての大学へと変化してきた。また、今日では多様な価値観を反映した知識・技術の修得を目的とした教育機関としての大学へとその目的は拡大している。

それと同時に大学における教育の質保証に関する改革、大学の経営のあり方などの改革などが行われてきた。背景として、大学が競争時代へと突入したことにある。その主な原因は大きく 2 点挙げることができる。1 点目は、18 歳人口の減少である。主に大学に入学してくる 18 歳人口の数は、1992 年の 205 万人をピークに 2013 年には 123 万人まで減少している。また、それ以降 2017 年まで 120 万人前後で推移し、その後も減少し続けることとなる。

こうした中、私立大学の経営環境は厳しさを増すとともに、各大学は激しい競争時代に晒されている。反面、大学の設置数は、1992 年 523 校（うち私立大学約 384 校）¹から 2013 年には 770 校（601 校）と増加しており、大学全体の総入学定員数は、1992 年の 473,268 人（356,683 人）から 2013 年には 583,518 人（458,651 人）と 110,250 人（101,968 人）増加している²。私立大学における入学定員充足状況は、2009 年度の 46.5%をピークに 40%前後で推移している。2013 年度は、40.3%の大学が定員割れを起している状況となっている。

現在の私立大学における熾烈な競争環境は、学校間競争の時代から法人間競争の時代に入ったといわれており、学校法人の経営の舵取りが、設置する私立大学の教育・研究活動へ影響を及ぼすと懸念されている。

2 点目は、文部科学省の高等教育政策の影響である。1998 年 10 月に出された大学審議会答申『21 世紀の大学像と今後の改革方策—競争的環境の中で個性が輝く大学—』では、大学競争時代が訪れることが示唆されている。その後、18 歳人口の減少と併せて政府の構造改革、規制緩和政策により本格的な競争時代へと突入することとなった。政府の政策を幾つか挙げれば、「国立大学の法人化」「株式会社の大学設置参入」「設置許可の柔軟化」「工

業（場）等制限区域内の大学の設置等の抑制撤廃」などを挙げることができる。文部科学省の大学行政政策においても「事前チェック型」から「事後チェック型」へのウエイトを高め³、各大学に対しては、自由度を高め柔軟性を持たせる反面、質的保証の担保を認証評価機関で行うこととなった。また、補助金の配分においても競争原理を用いた配分政策を行っている。このように大学を取り巻く環境は、外的環境と政府の政策によって競争時代へと突入することとなったのである。

そうした状況下で、各大学は自らの責任において生き残りをかけた大学経営を強いられることになった。近年各大学は、学部・学科の拡大や再編、高校の系列化、大学間の統合や提携などめまぐるしく改革が進められている。その一方で、募集停止や解散しなければならない大学が出てくるとともに、雇用問題を中心とした訴訟も起こっている。また、大学における不祥事もあとをたたない。そうした中、大学経営における経営管理や意思決定は、今後ますます重要度を増すことになる。しかし、現在の大学におけるガバナンス・システムについては、企業の組織管理とは質を異にするとはいえ、必ずしもこの激動する大学を取り巻く状況の中で、機能的なガバナンス・システムが構築されていないのではないかと考える。

0-1-2 研究の目的

現在の日本において、18歳人口の減少などから大学経営は厳しい環境にあり、定員割れを起こしている大学が約半数近くになっている。各大学は生き残りをかけて様々な改革を進めているものの、急速な変化の中で必ずしも迅速に対応できているとはいえない。

市場競争に晒された日本の大学において、すでに始まっている大学再編・淘汰に拍車がかかり、戦後最大の大学再編が起これと予測できる。こうした大学を取り巻く大きな時代の変化の中で、大学におけるガバナンスの重要性が増してきている。大学経営を効果的に機能させるためには、学長のリーダーシップを中心とした組織運営体制と組織の適切な運営を管理する監査機能等の内部統制システムが有機的に機能することが重要である。すなわち、大学を経営するガバナンス力は、様々な改革を推進していくためには重要な要因となる。また、私立大学の場合には、大学等の学校を設置する学校法人との関係を見放してガバナンスを語ることは出来ない。

また、大学は伝統的に専門職集団である教員の合議制で組織を運営してきたという経緯がある。これは「同僚モデル」とも呼ばれ、教授会メンバーである仲間の判断すなわち専門職としての判断が、経営上も第一の優先度であるという考え方である⁴。いわゆる「学部

自治」とも連動する。

この学部自治の考え方が、学部利益の目的最大化を追求するあまり、大学全体の最適化を阻害している場合がある。同様に、私立大学の場合には大学と学校法人との間にも同じ現象が存在する。また、その逆もしかりで、全体最適を追求するあまり、教育・研究活動の重要な核心部分を損なう危険性を孕んでいる。また、それと相俟って大学内部における組織間の権限と責任の問題が存在することも指摘できる。

それでは、私立大学を有効的に経営する組織⁵とはどのような組織であろうか。私立大学の組織の内部で何が起きているのだろうか。本研究では、私立大学のガバナンスの構造的特質の実態を把握し、学校法人と私立大学との関係にも配慮しながら、私立大学におけるガバナンス要因と組織の有効性との関係性を明らかにすることを目的とする（図0-1）。

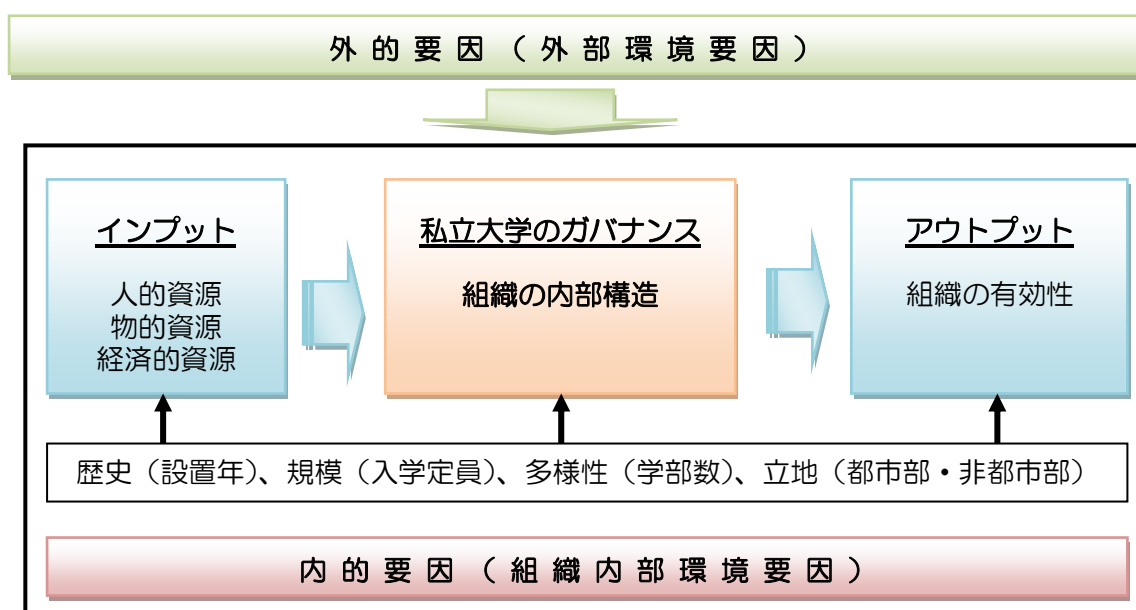


図0-1 研究目的の概念図

（出典）筆者作成。

0-1-3 本研究でのガバナンスの定義

本研究でのガバナンス⁶の概念を表0-1のとおり定義した。ガバナンスの主体については、私立大学を設置する学校法人と私立大学に区分した。ガバナンスを構成する要素として、政策策定・執行と内部統制に区分した。政策策定・執行については、各主体の活動のそのものであり、そのための制度・仕組みが整備されており、運営・実行がされているかをいう。内部統制については、各主体の活動が適切な制度・仕組みで、適切に運営・実行され

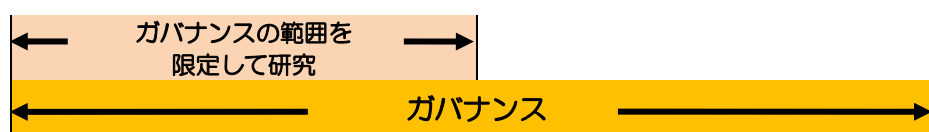
ているかをチェックし、管理する活動をいう。

本研究では、ガバナンスの範囲を限定して研究を進めていくこととする。また、政策策定・執行するための制度・仕組みと運営・実行への影響との関係性について分析を行っていくこととする。ここでは、大学における理事会のガバナンスを「理事長が中心となる理事会が、設置する学校（ここでは私立大学）が永続的に教育研究活動を実現するための制度・仕組みを整備し、運営・実行すること」と定義し、大学のガバナンスは、「学長を中心とする大学執行部が当該大学の教育研究目的の実現のための制度・仕組みを整備し、運営・実行すること」と定義する。また、学校法人と私立大学は不可分の関係にあることから、両方のガバナンスを合わせて、「私立大学のガバナンス」として研究を進めることとする。

表 0-1 本研究でのガバナンスの定義

主体／要素	政策策定・執行		内部統制	
	制度・仕組み	運営・実行	制度・仕組み	運営・実行
学校法人	理事長が中心となる理事会が、設置する学校が永続的にその目的を実現するための制度・仕組みを整備する	理事長が中心となる理事会が、設置する学校が永続的にその目的を実現するため、政策の運営・実行を行う	理事長が中心となる理事会が、設置する学校が永続的にその目的を実現するため、不正等を防止し、適切な運営を行うための制度・仕組みを整備する	理事長が中心となる理事会が、設置する学校が永続的に教育研究活動を実現するため、不正等を防止し、適切な運営・実行するための管理を行う
私立大学	学長を中心とする大学執行部が、当該大学の教育研究目的の実現のため、政策策定・執行するための制度・仕組みを整備する	学長を中心とする大学執行部が当該大学の教育研究目的の実現のため、政策の運営・実行を行う	学長を中心とする大学執行部が、当該大学の教育研究目的の実現のため、不正等を防止し、適切な運営を行うための制度・仕組みを整備する	学長を中心とする大学執行部が、当該大学の教育研究目的の実現のため、不正等を防止し、適切な運営・実行を行うための管理を行う

両者の関係性を分析



（出典）筆者作成。

第2節 研究の範囲と構成

0-2-1 研究の範囲と枠組み

本研究では、私立大学の組織の内部構造の解明とガバナンス要因と組織の有効性との関係を明らかにする。ガバナンス要因と組織の有効性の分析については、私立大学において「政策策定・執行」を行う際に主たる運営主体である学長を中心とした大学執行部、そして大学の意思決定を考える際には欠かすことのできない教授会を主な研究範囲とする。また、私立大学において設置主体である学校法人の理事会、理事長との関係は不可分の関係にあることから学校法人についても研究の対象とする。

なお、学校法人制度を構成する組織であり、「内部統制」の役割を果たす評議員会、監事機能ならびに学校法人および私立大学の管理・運営の支援を行う事務組織については、それぞれの組織の役割と機能については言及するものの、分析の対象から除外する(図0-2)。

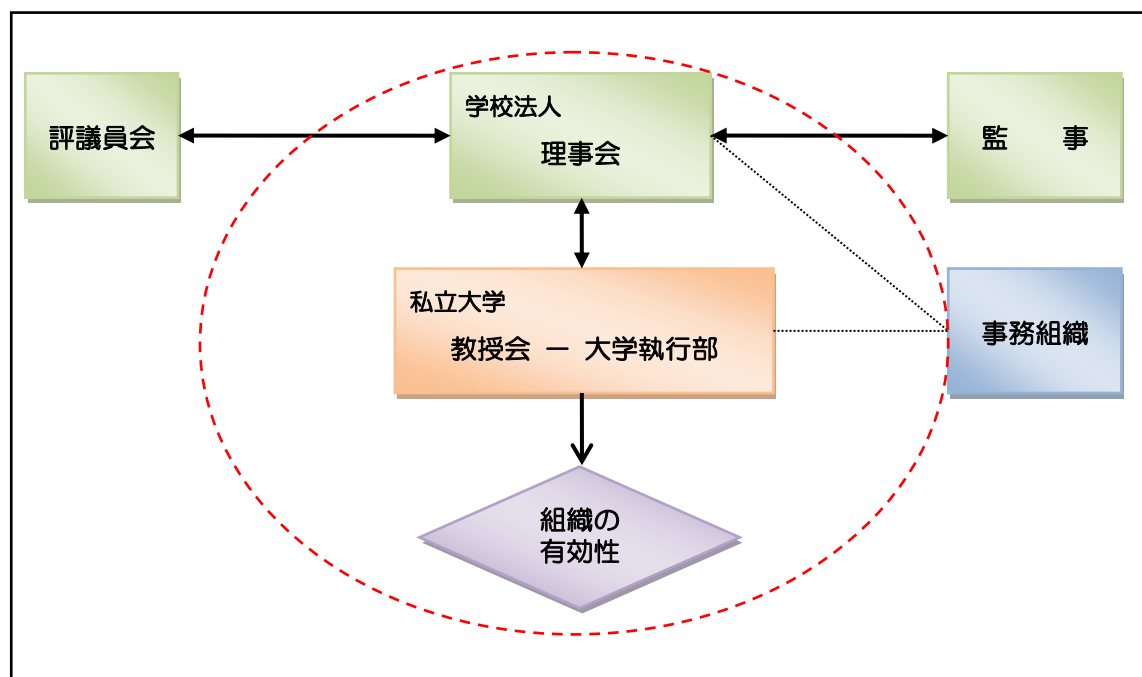


図0-2 研究の範囲

(出典) 筆者作成。

図0-3は、組織現象の統合的コンティンジェンシー・モデル⁷を大学の組織に置き換えて作成したものである。コンティンジェンシー理論は、日本では環境適応理論や状況適応理論、条件適応理論などと訳されている。もともとは、バーンズ&ストーカー、ウッドワー

ド、ローレンス&ローシュらの研究をきっかけにして、1960年から70年代後半まで、大規模に展開された多様な研究の総称とされている⁸。コンティンジェンシー理論を一言で言うと「組織は、環境、戦略、技術、規模などに適応した構造を持つことにより、高い成果をあげることができる」という概念である。バーンズ&ストーカーが提唱した初期のコンティンジェンシー理論では、「環境の不確実性が組織の構造を規定する」という命題であり、組織構造には安定的な環境に適する「機械的システム」（官僚制）と予見困難な行動が要請される環境に適合する「有機的システム」（非官僚制）があることを発見した。この研究をきっかけに、戦略（多角化）、技術、組織の規模などと組織構造、組織過程、成員の個人属性などとの関係の実証研究が進んだ⁹。

統合的コンティンジェンシー・モデルの構成要素として、「環境」は、一般環境（政治、経済、社会など）とタスク環境（製品市場など）、組織間環境（企業と資金供給源の関係など）などが考えられる。大学の状況にあてはめて考えてみれば、国の高等教育政策、人口減少社会などが考えられる。次に、「コンテキスト」は、組織の目標・戦略、規模、技術、資源など内部組織と環境との間に介在して、内部組織に影響を及ぼす要素として挙げられる。これは、建学の理念や中長期計画、歴史や立地、規模などが考えられる。「組織構造」とは、組織の分業や権限関係の安定的パターンや組織構成員が認知する心理的環境などである。例えば、大学の設立過程などが考えられる。学校法人の設立する時の主体が大学であったか高等学校であったのか、創設者もしくはその同族の影響などが考えられる。その他に教授会の制度や組織を調整する会議の設置などもこれにあたりと考えられる。「個人属性」は、組織構成員がもっている欲求、モチベーション、価値観、パーソナリティなどの個人的特質である。これは、その大学の組織の文化や置かれている状況によっての心理的影響である。教育・研究条件や労働条件、評価制度のあり方、大学という組織でのやりがいや働きがいなどが考えられる。「組織過程」は、リーダーシップ、意思決定、パワー、コンフリクト解消など組織構成員の対人的な相互作用あるいは活動である¹⁰。これは、理事長や学長のリーダーシップや教授会、大学評議会などの意思決定システムとそのパワーバランス、学校法人と大学のコンフリクトなどが挙げられる。こうした、構成要素が組織特性と成果の変数となっている。そうしたことから組織の唯一のコンティンジェンシー理論はなく、多様なコンティンジェンシー理論が考えられるわけで、統一的なパラダイムはないとされている¹¹。

こうした統合的コンティンジェンシー理論は、私立大学の組織にも同様のことがいえる。

そこで、本研究では特に「組織構造」「組織課程」と「組織の有効性」との関係性に着目して分析を行うこととする。

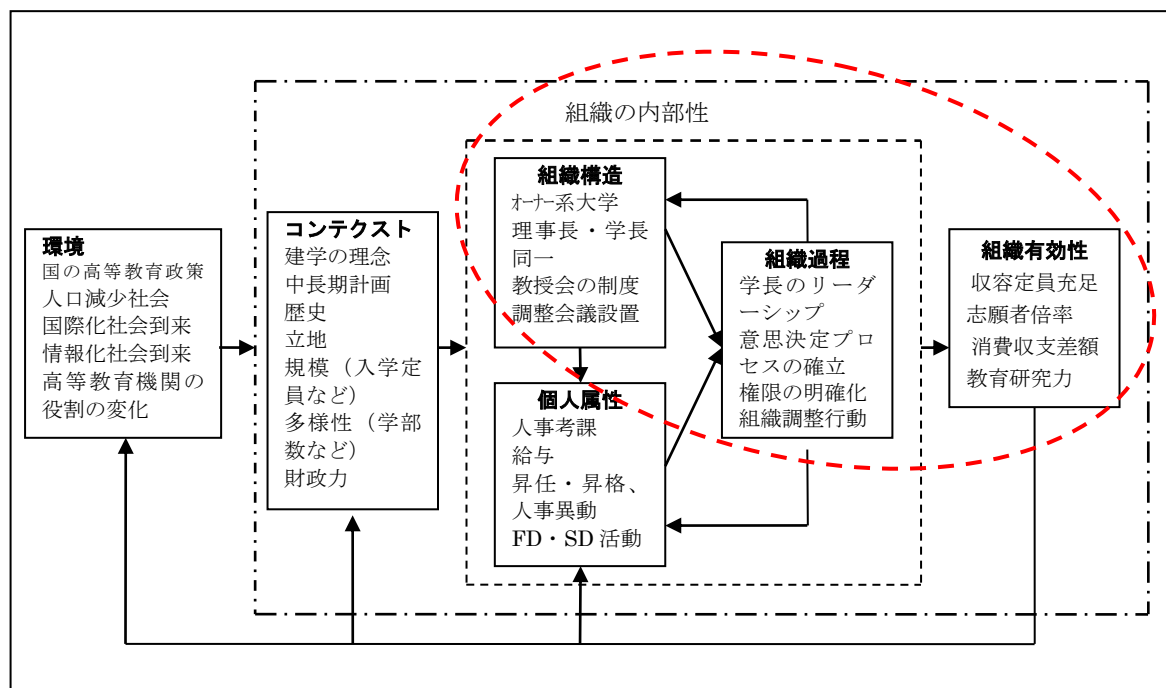


図0-3 私立大学における統合的コンティンジェンシー・モデル

（出典）野中郁次郎ほか(1978), 14 頁を参考に筆者作成。

（出典）筆者作成。

図0-4は、本研究における分析の枠組みである。最初に設置者である学校法人のガバナンス要因と大学の経営との関係について分析を行う。次に私立大学のガバナンス要因と組織の「運営・実行」との関係について分析する。最後に私立大学のガバナンス要因と組織の有効性との関係について分析を行う。

この研究では組織の有効性の指標として、収容定員充足率を活用する。その理由は、大学は組織の目的である教育研究活動および社会貢献活動を日々行っている。こうした日々の諸活動の評価が志願者確保に繋がり、ひいては収容定員の充足に繋がるため、組織の有効性の代理指標となるものと考えたからである。ここで志願者倍率ではなく収容定員充足率を選択したのは、志願者倍率は単年度の様々な募集活動の状況によって増減があるため、収容定員充足率の方がより指標としての安定性が担保できると考えたからである。また、収容定員充足率は、大学における教育活動や研究活動、社会貢献活動の個々の活動の有効

性ではなく、大学の組織全体の総合的に評価する、いわゆる総合指標とみなすことができる。よって、本研究において収容定員充足率を組織の有効性の代理指標として用いることとする。

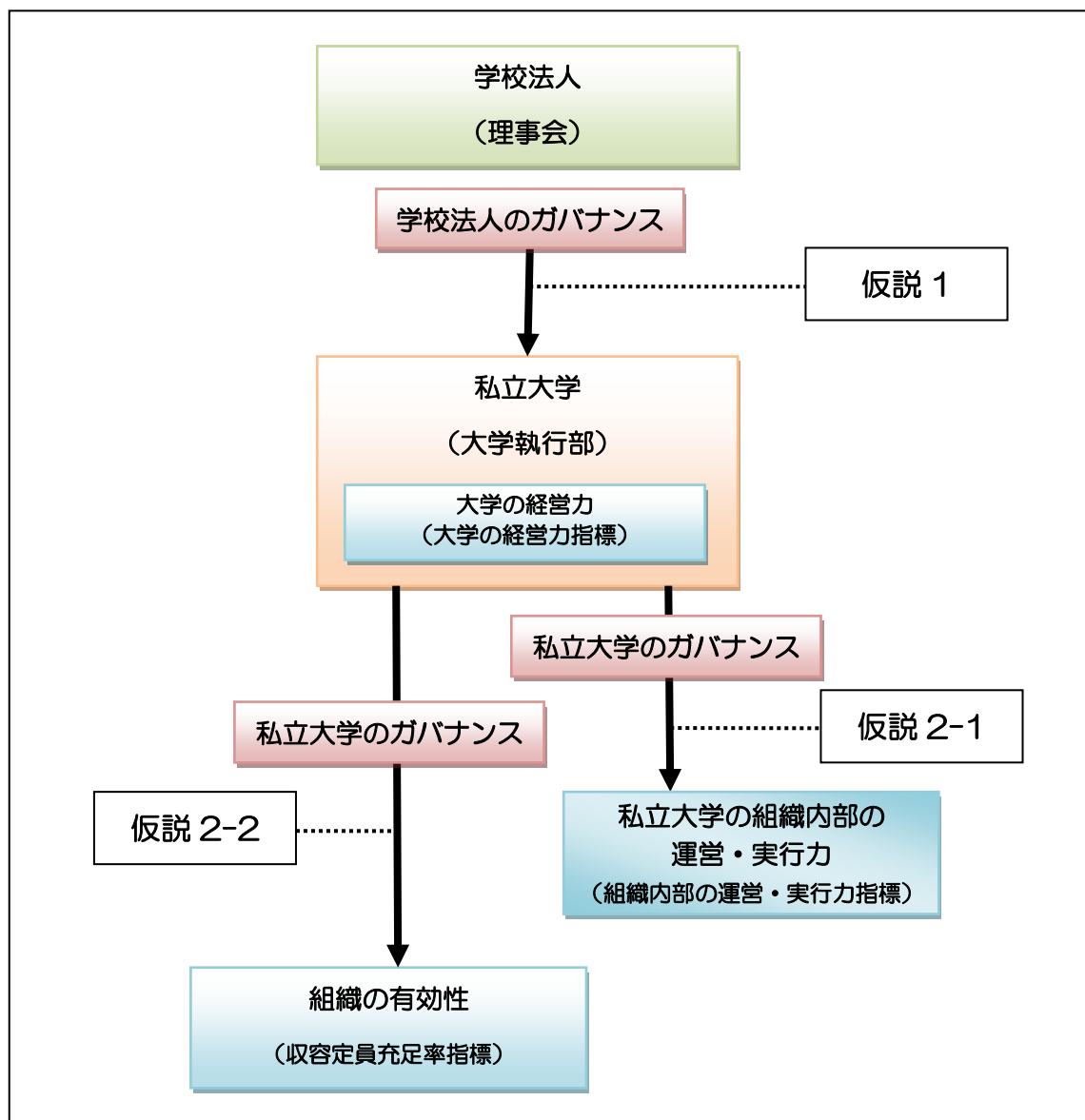


図 0 - 4 本研究における分析の枠組み

(出典) 筆者作成。

0-2-2 分析時の類型化

本研究における分析時の類型を (1) 歴史 (設置年)、(2) 規模 (入学定員)、(3) 多様性

(学部数)、(4) 立地 (都市部・非都市部) に区分し、次のとおり類型化した¹²⁾。

(1) 設置年

設置年別の類型については、金子 (1996) ¹³⁾の大学類型に修正を加えた両角 (2010) ¹⁴⁾の類型を参考に行った。大学の歴史的な特徴を把握するための設置年の類型については、量的な変化とともに時代背景も考慮して行った (表 0 - 2)。

表 0-2 大学設置年の分類

設置年	大学設置時期の背景
1959 年以前に設置	高等教育の拡大が始まる
1960 年～1990 年に設置	大学の拡大期、18 歳人口の増加時期
1991 年以降に設置	規制緩和が始まる、18 歳人口が減少へ

(出典) 筆者作成。

(2) 入学定員

大学の規模の目安とする入学定員については、500 名未満を小規模大学と考える。学部により修業年限の違いがあるため、ここでは概ね収容定員 2,000 名程度の大学とする。また、入学定員 500～1,500 名未満を中規模大学とし、1,500 名以上を大規模大学とした (表 0 - 3)。

表 0-3 入学定員の分類

入学定員数	規模の目安
500 名未満	収容定員規模 2,000 名程度以下の小規模大学
500 名以上～1,500 名未満	収容定員規模 2,000 名～6,000 名程度の中規模大学
1,500 名以上	収容定員規模 6,000 名程度以上の大規模大学

(出典) 筆者作成。

(3) 学部数

学部数の分類については、1 学部の単科大学と 2～3 学部と 4 学部以上の大学に区分した。1 学部の場合には当該学部イコール大学であり、学部の文化そのものが大学の文化といえる。また、2～3 学部は複数学部を持ち学部間のコンフリクトも起こり得るが、学部数が少ない

ため、全学的な調整が可能ではないかと考える。4 学部以上を持つ大学は、総合大学も多くなると考えられ、全学的調整も難しくなると考え、この 3 つの区分とした（表 0 - 4）。

表 0-4 学部数の分類

学部数	規模と多様性の視点
1 学部	単科大学で学部イコール大学
2～3 学部	複数学部を持つが比較的全学的調整が可能
4 学部以上	様々な特徴を持つ学部があるため、全学的調整がつきにくい

（出典）筆者作成。

（4）立地（都市部・非都市部）

立地については、都市部と非都市部に区分して類型を行った。都市部を東京都全域と政令指定都市に本部を置く大学とし、非都市部をそれ以外とした。政令指定都市については、調査時に政令指定都市と認定されていたかを基準とする。また、大学の本部所在地の認定については、文教協会が発行している各年度の『全国大学一覧』を基に筆者が分類を行った。

第 3 節 研究の方法と仮説

0-3-1 研究を進める上での視点

大学は、教育基本法第 7 条 1 項で「大学は、学術の中心として、高い教養と専門的能力を培うとともに、深く真理を探究して新たな知見を創造し、これらの成果を広く社会に提供することにより、社会の発展に寄与するものとする。」、第 2 項で「大学については、自主性、自律性その他の大学における教育及び研究の特性が尊重されなければならない。」と定められている。

また、学校教育法（以下、学教法という。）第 83 条 1 項では「大学は、学術の中心として、広く知識を授けるとともに、深く専門の学芸を教授研究し、知的、道徳的及び応用的能力を展開させることを目的とする。」、第 2 項で「大学は、その目的を実現するための教育研究を行い、その成果を広く社会に提供することにより、社会の発展に寄与するものとする。」と規定されている。

このように、社会的公共性が高く、非営利組織と位置づけられている私立大学が、競争

社会に晒されることにより、従来の同僚的な意思決定のあり方から意思決定のスピード、収益性（大学経営）の視点、マーケティング手法など企業的な意思決定のあり方が求められるようになってきている。しかし、大学の組織運営は企業のそれと同一にすることは出来ない。

そこで、次の3点の視点から研究を進めていくこととする。1点目は、組織の内部構造の視点である。日本において大学が創設されてから現在までの歴史的な背景から法制上の問題など、私立大学における組織の特質とそれらの関係性の観点から分析を進める。

2点目として、権限と責任の視点である。私立大学において組織の権限がどのように規定されているのか。その「制度・仕組み」の観点から分析を行う。

3点目は、組織のコンフリクトの視点である。大学における伝統的な大学運営から大学経営というパラダイムシフトが起こった。その中で、私立大学にあるそれぞれの組織が大学経営にコミットしていくこととなる場合に、組織間のコンフリクトが起こってくる。それらを調整する仕組みや行動のあり方の視点から分析を進めることとする。

大学の組織運営は、企業の組織運営とは違った特徴的な運営がなされていると考えられることから、これらの視点を踏まえて分析を行っていくこととしたい。

0-3-2 研究の方法

私立大学は、各大学における建学の理念が異なり、自主性が重んじられているために、多種多様な組織運営のあり方が存在する。よって、ガバナンスのあり方も様々である。そのガバナンスのあり方によって、発展する大学と淘汰される大学が区分されるものと思われる。まさしくガバナンスは大学経営において重要な課題である。

まず、文部科学省や大学に関連する各種団体等が実施している過去の先行調査ならびに過去のガバナンスに関する研究成果をレビューする。続いて、本論文の策定にあたって独自で実施したアンケート調査を基にした実証研究を行うとともに、半構造化面接によるインタビュー調査を検証することにより、本研究を進めていくこととする。

0-3-3 仮説の設定

本研究では、私立大学のガバナンスの内部構造を明らかにするとともに、その実態を明らかにする。その上で、私立大学におけるガバナンス要因と組織の有効性の関係性を以下の仮説に基づき検証する。

- (1) 学校法人のガバナンス要因は、私立大学の経営に影響を与える（仮説1）。
- (2) 私立大学のガバナンス要因は、組織内部の運営・実行に影響を与える（仮説2-1）。

(3) 私立大学のガバナンス要因は、組織の有効性に影響を与える（仮説 2-2）。

学校法人のガバナンス要因については、理事の職務分担の有無、理事総数に対する大学関係者の割合、理事会と大学の政策を調整する組織・会議体の有無、理事長と学長が同一人物での運営が私立大学の経営に影響を与えているかを検証する。また、私立大学のガバナンス要因については、学長のリーダーシップを発揮する仕組み・風土、大学執行部と学部の政策を調整する組織・会議、大学政策の意思決定への教授会の影響が組織内部の運営・実行ならびに組織の有効性に影響を与えているかを検証する。

仮説としては、学校法人のガバナンス要因は大学経営にプラスの影響を与える。よって、学校法人のガバナンスは私立大学の経営を支える重要な要因であることを検証する。次に、私立大学のガバナンス要因は組織内部の運営・実行にプラスまたはマイナスの影響を与える。そのことは、私立大学の組織の取り組みを機能させるためには私立大学のガバナンスが重要な要因であることを検証する。最後に、私立大学のガバナンス要因が組織の有効性にプラスの影響を与える。そのことは、私立大学のガバナンスが大学の有効性を高める要因であることを検証する。

第 4 節 論文の構成

本論文は、5 章で構成している。序章では、研究の目的と範囲ならびに仮説の設定を行う。第 1 章は、大学における組織研究ならびにガバナンス研究のレビューを行う。大学の組織研究では、大学の組織の変化に関する研究およびアメリカの大学組織研究を概観する。続いて、ガバナンスに関する研究では、日本の私立大学におけるガバナンスに関する先行研究・先行調査のレビューを行う。併せて、国立大学および公立大学のガバナンスに関する研究にも触れることとする。

第 2 章では、日本の学校法人制度とガバナンスの仕組みについて論じる。最初に、私立大学を設置する学校法人制度の歴史的な成立過程を概観し、続いて学校法人制度の法律上の仕組みについて論じる。また、学校法人制度における組織のコンフリクトが発生する要因について議論を行う。

第 3 章では、学校法人ならびに私立大学の組織構造と機能にみる特質を考察する。まず、学校法人を構成する組織である理事会、評議員会の構造と機能および監事機能の役割について論じるとともに、過去の先行調査の結果を整理し、各組織が果たしている機能についての考察を行う。次に、私立大学を構成する組織である大学を運営する組織（大学執行部）

と教授会の構造と機能および事務組織の機能について論じるとともに、過去の先行調査の結果を整理し、各組織が果たしてきた機能について考察を行う。最後に両組織の関係の実態を先行調査から整理する。

第4章は、私立大学におけるガバナンス要因と有効性の関係について分析を行う。最初に2012年に実施した大学事務職員に対するアンケート調査ならびにインタビュー調査からガバナンスの実態把握と論点の整理を行う。続いて、2012年に実施した「大学経営効率化」に関するアンケート調査から私立大学における内部組織の運営・実行力および組織の有効性に影響を与えるガバナンス要因との関係について分析を行う。併せて、私立大学に運営に影響を与える学校法人のガバナンスと大学経営への影響についても分析をおこなう。また、アンケート調査の分析から検証された結果を踏まえて、2014年に経営者層を対象に行ったインタビュー調査を分析し、総合的に考察を行う。

第5章では、2014年に実施した「大学経営効率化」に関するアンケート調査を活用して、私立大学における学長のリーダーシップ要因を導き出すとともに、その要因と組織内部の運営・実行力について実証分析を行う。また、アンケート調査の分析から導き出された結果を踏まえて、私立大学の学長へのインタビュー調査を実施し、そこから得られた結果を総合的に考察する。

終章では、本研究の成果を整理し、そこから得られた知見から政策的示唆を導き出す。

-
- ¹ カッコ内は私立大学の数。
 - ² 平成 14 年度および平成 25 年度の全国大学一覧（公益財団法人文教協会）を参照して記述した。
 - ³ 設置認可は一部規制緩和されたが、一般的には設置審査の事前規制と設置計画履行状況調査や認証評価の事後チェックの併用型と考えられている。
 - ⁴ 山本眞一「大学という組織の特性」『大学のマネジメント』放送大学教育振興会，2008 年，29 頁。
 - ⁵ ここでいう「有効的に経営する組織」とは、組織の目的を達成するために所有するリソースを活用し、高いパフォーマンスをあげることが出来る状態をいう。
 - ⁶ コーポレート・ガバナンス（Corporate Governance）は、日本語では「企業統治」と訳され使われている。一般的には、企業経営者に対する規律づけと考えられている。
 - ⁷ 組織における様々な要素が組織構造の変化に影響を与えていることをモデルで示したもの。野中郁次郎・加護野忠男・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宣著『組織現象の理論と測定』千倉書房，1978 年，14 頁参照。
 - ⁸ 野中郁次郎『企業進化論』日本経済新聞社，1990 年，124 頁。
 - ⁹ 野中郁次郎「私と経営学」『三菱総研倶楽部』第 5 巻第 2 号，2008 年，20 頁。
 - ¹⁰ 同書，20-21 頁。
 - ¹¹ 同書，21 頁。
 - ¹² 本研究論文では、先行研究・先行調査の活用や収集したデータの限界性から、この類型での分析でない場合がある。
 - ¹³ 金子元久「高等教育大衆化の担い手」天野郁夫・吉本圭一編『学習社会におけるマス高等教育の構造と機能に関する研究』放送教育開発センター，研究報告第 91 号，1996 年，37-59 頁。
 - ¹⁴ 両角亜希子『私立大学の経営と拡大・再編—1980 年代後半以降の動態—』東信堂，2010 年，33-34 頁。

1 章 先行研究および先行調査

第 1 節 大学の組織に関する研究

1-1-1 大学の組織の変化に関する研究

大学の組織運営の大きな変化を捉えた有名な先行研究がある。ひとつは、マーチン・トロウの高等教育の発展段階説（トロウ，1979）である。トロウは、大学の組織運営について、エリート段階（当該年齢人口占める大学在学率 15%まで）での大学の管理は、「しろうと」の大学教授が兼任で行い、大学の内部運営形態は、長老教授によって支配されていると提示されている。マス段階（同 15%～50%まで）では、大学の管理者は、管理・運営にあたるスタッフの数は増大し、のちに完全に専任化した管理者によって占められることが一般化すると指摘している。その際の大学の内部運営形態は、長老教授に加えて若手教員が運営に参画する機会の増加や学生の参画要求も起こってくるとしている。

ユニバーサル段階（同 50%以上）では、精緻な計画化された管理・運営方式を求める圧力が強くなり、専任の専門スタッフを採用することとなる。また、大学の内部運営形態は、多様化する学生、教員等の構成員の中で、学内コンセンサスを取ることが困難となり、大学内部の管理・運営に分裂が起これば、その機関の自律性は弱められ学外者による支配が行われる可能性があると予測している¹。

もうひとつは、江原・杉本編著（2005）²の大学の管理運営改革の比較研究である。この中で、江原は大学における組織モデルとその移行プロセスについて、I.マクネイが示した 4 つの大学組織モデルを提示し、大学の管理・運営のあり方が同僚制から官僚制・法人制、そして企業制へと移行しているという仮説をイギリス、アメリカの事例を紹介しながら検証している。大学の組織文化を①大学全体の政策の定義と、②政策の実行に対する統制に注目し、それぞれが「ゆるやか」であるか「厳しい」かの 2 つの次元から同僚制 (collegial)、官僚制 (bureaucracy)、法人制 (corporation)、企業制 (enterprise) の 4 つのカテゴリーに分類した。これらの 4 つの組織文化はたいていの大学では、組織内に内在していると考えられるが、その比率は、それぞれの大学の諸力の影響などによって異なると考えられる。

最初に（1）同僚制の組織文化とは、大学全体の方針や政策がゆるやかで、そうした方針や政策の実行統制も厳しくは要求されない組織文化をいう。同僚制の組織文化の主要な価値は「自由」である。また、同僚制の管理運営は、大学の教員や学部・学科の意思決定が重要視され、大学の管理当局の役割はその意思決定を尊重して大学を運営することにある。大学が右肩上がり発展しているときに適した大学管理・運営と指摘している。

次に(2) 官僚制の組織文化は、学外の規制機関や専門職団体などの影響を受けやすいため、大学全体の方針や政策はゆるやかであるが、実行の統制は厳しく規制される組織文化をいう。この文化の主要な価値は「公正」である。官僚制の管理・運営では、主に教員による委員会制度での意思決定と大学管理者や職員との事務打ち合わせによって実質的に行われる。この運営形態は、学外環境が安定しているときに適しているが、急激な変化に対応することが難しい管理・運営とされている。

(3) 法人制の組織文化は、大学全体の方針や政策が全学的な計画として明確にされており、その実行が厳しく要求される大学の組織文化である。この文化の主要な価値は、「忠誠」である。法人制の管理・運営では、大学の最高経営責任者である学長の権限が強いとされている。この運営形態では、権限のある少数の運営者によって意思決定や実行されることから大学が危機的状況にあるときに有効な運営形態とされる。

最後に(4) 企業制の組織文化とは、大学全体の方針や政策が明確であるが、その実行の統制についてはゆるやかであり、政策の実現については現場で活動する個人や小規模グループ、プロジェクトチームなどの下位組織に任されている大学の組織文化をいう。この組織文化の主要な価値は「能力」であり、キーワードは「顧客志向(ステークホルダー重視)」である。企業制の管理・運営では、法人制と同様学長や上級大学経営者の権限が強い。しかし、法人制と異なるのは、実際に活動する現場の個人や小規模グループ等の意思決定も重視される点である。この管理運営形態は、大学の上級管理者の強いリーダーシップと顧客の要求に柔軟に対処する仕組みを備えているため、大学の将来が不透明で、環境の変化に柔軟に対応しなければならないときには、有効な大学の管理・運営形態といえる。

こうした4つの組織文化のモデルは、環境の変化によって別の組織文化へと移行する。マクネイによるとイギリスの旧ポリテクニック大学では、同僚制→官僚制→法人制→企業制の方向へと移行した。また、旧社会主義圏の東欧諸国では、官僚制・法人制→同僚制・企業制へ、中国では、官僚制・法人制→企業制への方向へと変わりつつあるといわれている³。

また、アメリカでも「大学の組織文化は全体として同僚制・官僚制から法人制・企業制の方向へ大きく変化しているとみることができる」⁴。と指摘されている。

江原は、ごく大まかにみれば、日本の大学組織も同僚制・官僚制から法人制・企業制の方向へ変わろうとしている⁵と指摘している。また、日本では、私立大学に比べて国立大学の方が大学の管理運営は分権化しており、それに比べて私立大学の管理運営は中央集権化しているととらえており、アメリカの大学の管理運営とよく似ていると論じている⁶。

また、「同僚制・官僚制から法人制・企業制の方向への転換をめざす大学の管理運営改革が今後、どのような形でどの程度実質的に日本の大学定着するのかを予想するのは難しい。しかし大学の管理運営改革が求められているのは事実であり、その日本型の望ましいあり方を本格的に検討する時期にきているように思われる」⁷と指摘している。

1-1-2 アメリカにおける大学組織研究

アメリカの大学経営研究について、マーヴィン・W・ピーターソンが、アメリカにおける大学研究における組織的アプローチを検証している⁸（資料表 I-1）。この研究では、次の3つを目的に論じられている。（1）1950年代以降の組織としての大学モデルの出現をたどる。（2）その組織モデルの発展に影響を与えている要因について検証し、莫大なモデルの発展を理解するための概念的な枠組みを提案する。（3）他の専門分野に劣らない社会学への貢献について検討し、分析から得られた知見を提示する。

まず、1950年以降のアメリカにおける大学の組織研究を概観する。1950年から1965年までの研究には、二つの共通点があると指摘している。それは、新たな制度的タイプのモデルを発展させようとして、社会学を参考にしている点と大学が目的に適っている合理的な組織と見なし、概ね内向きの組織モデルを発展させている点である⁹。

次に1965年から1975年の時期に研究者の多くはコンフリクトと制度的反応を対象として研究したが、新たな組織モデルを発展させることはできなかった。よって、高等教育の組織研究者が新しい立場（反応や新しい組織のダイナミクスの形成に果たす外部変化やコンフリクトの役割も考慮するオープンシステム・パースペクティブ）を採用して研究を進める必要があった¹⁰。この時代は、大学をオープンシステムと捉え、①物語、②政治的実体、③緩やかな連結組織、④組織化された無政府状態、⑤複合企業としての大学という5つの新しいモデルが誕生した¹¹。

1972年から1985年の時期にも5つの新しいモデルが出現した。①市場志向的な組織として捉えるモデル、②組織の資源依存モデル、③戦略的組織のモデル、④技術的管理運営組織モデル、⑤制度論のモデルである。これらは、全体論的に組織として大学を検証した。そして変容する組織モデルを統合し、構造的パターンや戦略を捉えようとした¹²。

1985年から1995年の時期には、①文化モデル、②マトリックスモデル、③サイバネティックモデルの3つの新たな組織モデルが生み出された。この時期に論文を執筆している研究者は、組織としての大学研究に対する学際的影響を広げ、その影響を組み込む傾向があった¹³。

1995 年以降では、①適応モデル、②文脈モデル、③企業家モデル、④ヴァーチャル大学モデルが出現した。適応モデル、文脈モデル、企業家モデルは、制度論に影響を受けた分析アプローチから大学の反応を理解しようとするものである¹⁴。ヴァーチャル大学モデルについては、まだ洗練の余地があるモデルであると評価されている¹⁵。

表 1 - 1 は、アメリカの大学における組織モデルと環境・課題をまとめたものである。1950 年代から 1960 年代の初期の組織モデル（官僚制モデル、同僚性モデル）は内的志向であり、クローズドシステム・パースペクティブから導かれていた。1970 年代初頭にはオープンシステムの観点を適用し始め、1975 年以降は、ほとんどすべてのモデルがオープンシステム・パースペクティブを用いていた。最新のモデルには組織と環境のどちらも視野に入れたモデルが含まれる。内から外へ焦点が移っていったことに加えて、組織の特定の側面やダイナミクスに焦点化した初期のモデルから広範で全体論的なパースペクティブを持つ組織モデルへと変化していった¹⁶。

従来は、大学は環境と相互作用し、適応するものであると見なされていたが、新しいモデル（適応モデル、文脈モデル、企業家モデル）は、環境と一層相互依存的で、そして能動的（大学自身を変革させるか、環境と連携を求めるか、環境的要素を強みに変化させてしまう態度）を強調している。同時に、今日のモデルは、大学の企業的行動に対して重点を置いているものであると指摘している¹⁷。

アメリカの大学組織研究には社会学のみならず学際的なアプローチからの研究が進められてきた。その中でも、社会学は多くの組織としての大学モデルに対するコンティンジェンシー・アプローチによる検証にも基礎を提供してきた¹⁸と考えられている。

このようにアメリカにおける大学組織研究は、早くから研究がされてきたが、日本における大学の組織研究やガバナンス研究は、まだ緒についたばかりである。これらアメリカの先行研究は、日本の大学の組織およびガバナンス研究に示唆を与えるものである。

表 1-1 アメリカの大学における組織モデルと環境・課題

組織モデル		環境・課題
内部モデル (1972 年 以前)	・初期の組織モデル（官僚制、コミュニティ・同僚性モデル）は基本的に大学を大きな自律性を備えたクロードシステムと捉える	1950 年代～1960 年代 ・資源が急速に安定的に増え始める ・大概が環境の予測可能 ・高等教育に対する公衆からの強い期待 ・政府も新規大学の拡大を支援
		1960 年代終わり～1970 年代初め ・外的環境から免れないことを認識 ・環境は組織内部に一層影響を及ぼし易くなる ・環境がより予測しにくい ・公衆の期待も以前より抑えられる
外的モデル (1972 年 ～1995 年)	・組織モデルが組織－環境の関係性に重点を置いた、オープンシステムモデルとなる ・市場モデル、資源依存モデル、選択モデル、マトリックスモデル、文化モデル、組織分析に対する制度論的アプローチの再導入のすべての組織モデルがこの境界面での相互作用的な特質を強調	・大学が直面する難題の中に教育・研究の特質に関するものが含まれる ・従来支配的な関心でもあった効率性や生産性よりも有効性に関心が注がれる
適応的モデルと能動的モデル (1995 年 ～2005 年)	・適応モデル、文脈モデル、企業家モデルの出現	・環境は不安定 ・財政的、入学者、大学の管理運営にとって予測不可能な要因へ ・高等教育へ公衆の期待が高まる一方、資源的サポートは減少 ・市場志向に駆り立て、一層日和見的に ・大学の再設計、マクロレベルでの変化、組織改革は単に戦略的な反応としてではなく必須事項

(出典) パトリシア・J・ガンポート編著 (2015), 226-229 頁を参照して作成。

第 2 節 日本の私立大学におけるガバナンス研究¹⁹

1-2-1 私立大学のガバナンスに関する先行研究

続いて、日本の私立大学のガバナンス研究を確認する。まず挙げられるのは、吉岡ほか (1994) の『私立大学の管理運営・経営に関する研究』である²⁰。この研究では、日本の私立大学の組織と構造を経営管理面、教学管理面、社会評価面から区分した。経営管理面からは、私立大学の設置者で経営面を担う学校法人の理事会と設置された学校である大学の教学面との関係を「経営・教学分離方式」「理事長・学長兼務方式」「学長付託方式」に分類した。また、教学管理面からは、大学の設置目的と設置学部 of 系統および教学管理の方法から「総合系大学」「複合系大学」「単科系大学」に分類している。最後に、社会的評価面からは、「歴史的貢献度」「大学の立地条件」「教育・研究・社会貢献業績の高い大学」「付

属校を含めた一貫教育への適合度」「規模ならびにイメージ面での評価」など学校法人の経営に影響をもつ地域や社会からの評価の視点から分類がされている。この研究では、欧米先進国なかでもアメリカの大学の管理・運営と対比しながら、日本の私立大学の経営構造と特徴の分析がなされた。そこで、日本の私立大学におけるガバナンスの多様性の実態が明らかにされた。

また、山崎（1996）の実証研究²¹では、それまであまり行われてこなかった大学管理・運営の社会科学研究が行われた。この研究を先の私立大学における統合的コンティンジェンシー・モデルにあてはめて考えると「組織過程」に着目した研究を行っている。その中でも、特に理事や理事長、理事会構成に焦点をあてた実証的な研究が行われた。この研究では、理事長職と学長職の兼任状況を分析し、経営と教学の分離が一定程度進行していることが実証されている。また、大学における管理・運営の移行経路として、「創設者が理事長と学長を兼任していた時代から、教授出身者が学長に就任し創設関係者が理事長に就任して経営と教学が分離するようになり、さらには、教員出身者が学長兼理事長に就任するというパターンをとる例が見られる」²²。と指摘した。それに加えて、理事と監事の教員の割合をみると歴史の新しい大学ほど専門職の比率が高く、古い大学ほど教員の比率が高くなっている。また、理事長が教員出身者である割合についても、設置年が新しい大学に比べて古い大学の方が教員出身者の割合が高いことが実証された。

続いて、両角（2000）²³は、従来の研究が理事あるいは学長といった特定の役職のみに焦点があてられており、ガバナンスの体制やメカニズムを総体として捉えていないとして、学校法人の評議員会や教学組織の教授会を含め、ガバナンスという概念を広い制度的な決定プロセスから着目した研究が行われた。いわゆる理事会と評議員会、教授会、学長の4者のパワーバランスを検証することにより、大学における権力関係が相対的に生み出されるという点に着目し、組織の構造にどのような違いがみられるのかを検証した。私立大学における統合的コンティンジェンシー・モデルにあてはめて考えてみると「組織構造」が「組織過程」である意思決定やパワーバランスに与える影響を検証したのである。この研究で両角は、200校にも及ぶ学校法人の寄附行為を観察し、先行研究で重要とされた要素である①学長と理事長の兼任パターンと②大学の歴史に着目して、3パターンの私立大学を抽出して分析を行った。その結果、私立大学のガバナンスのパターンを評議員会や教授会などの教員や卒業生・父母等の大学の構成員が力をもっている「構成員参加型」のガバナンス

と経営の執行部である理事会が力をもっている「執行部支配型」のガバナンスの 2 つのガバナンス類型があることを明らかにした。

最後に、島田（2007）は、日本の大学総長制に視点あてた研究を行っている。その中では国立大学の総長制の成立から特質について、戦前の学問研究や思想表現の自由に対する侵害の過程を踏まえて論じている。また、私立大学の総長制については、私立大学の多様性を指摘しており、「法人教学一体性＝一元型」、「法人教学分立制 二元型」、「法人教学分立制 三元型」に分類し、公選論および教学権と法人との関係等について整理している。法人教学一体性一元型は、法人（理事会）と教学（大学以下の教育及び研究）の双方に責任を負うタイプをいう。法人教学分立制二元型は、理事長に対して、総長又は学長がおかれ、法人に対して教学が分立するタイプである。法人教学分立制三元型は、理事長と総長と学長が存在するタイプをいう。特に三元型総長は、この研究で調査した八大学すべてが非公選であるのに対して、学長はすべて（1校を除く）公選であった。したがって、総長は、法人と教学の間にたって両者の調停者の立場に立たざるを得ないが、自らが全学（法人・教学）の公選によって支えなければ、その役割を果たすことは機構上困難である²⁴と指摘している。結論として、①「法人の設置する学校その他研究教育機関」を、学部のみならず研究所、付属諸学校等もすべて大学の付置、付属と、その総括統理（意見、意志の調整統一）は、教学公選の首長が行い、大学の自治と改革を進める。②法人と教学の分立を前提とし、その調和と統合のため、全学的な調整協議機関を置き、これによって大学の社会的責任をはたすための保障システムとすること²⁵が肝要であると自説を展開している。

日本のガバナンス研究においては、先ほど見た先行研究はあるものの実証的な分析を用いた先行研究はそれほど多くない。そうした中で、実証的研究を用いた先行研究として両角・小方（2012）²⁶がある。この研究では、大学経営が経営上選択し得る方策のうち、何が経営状態を維持・改善させるかを明らかにした。そこで、定員充足率を経営状態の代理指標として、それを規定する要因を①ガバナンス（オーナー理事長、職員理事存在、教授会自治強い）、②人事制度（適切な人事が実施、自大学出身者が多い）、③組織風土（業務しやすい環境、教員と信頼関係、目標が共有）の変数を設定し、分析している。

この研究では、先の 3 項目 8 変数に規模と選抜制で統制したモデルで重回帰分析を行った結果、ガバナンス項目ではオーナー理事長がマイナスで 0.1%水準の有意であり、職員理事存在、教授会自治強いはプラスで 1%水準の有意であった。人事制度項目では自大学出身者が多いがマイナスで 0.1%水準の有意、組織風土項目では業務しやすい環境がプラスで

5%、目標が共有はプラスで1%水準の有意であった。

こうした結果から①ガバナンスについては適切なパワーバランスが経営改善にプラスの影響があること、②業務のしやすさや課題共有といった組織風土もプラスの影響があること、③人事制度は経営状態の良し悪しには関係していない、ただし、職員のモチベーション向上には一定の効果を持っている、と結論づけられている。

最近の研究で、私立大学においてガバナンス類型によって特徴の違いを研究したものに両角（2012）がある²⁷。この研究では、日本私立大学協会附置私学高等教育研究所の「私立大学の中長期経営システムに関する実態調査」から理事長と学長に関わるガバナンスの類型を「A：理事長・学長兼任型²⁸」「B：学長付託型²⁹」「C：経営・教学分離型³⁰」に類型化し、その類型によって、その特徴の違いを分析した。

ガバナンス別の特徴については、大学の特性の違いで見てみると、①オーナー系大学では、理事長・学長兼任型が多い。②大学収容定員の類型別では、経営・教学分離型は学長付託型や経営・教学分離型と比較して定員規模が大きい割合が高い。③大学設置年でみると、経営・教学分離型は歴史の古い大学の割合が高い。理事会の違いで見てみると、①理事会構成は、経営・教学分離型は教員出身理事の割合が高い、②理事長・学長の在任期間では、経営・教学分離型が6年で最も短い、③理事の人数は、経営・教学分離型で最も多い。大学運営の違いで見ると、理事長・学長兼任型は、①理事長・理事会からの支援・協力が得られており、トップマネジメントする個人のリーダーシップが強く、②学長から大学全体の政策が明確に出されて浸透している。

これらの結果を考察して、次の2点のことを指摘している。1点目に、「A：理事長・学長兼任型」のメリットとリスクである。「個人の強いリーダーシップで運営」が、理事長・学長兼任型で76%と最も多くなっている。そうした個人をベースとしたリーダーシップが必要な時期もあるし、それが有効に機能する場合も当然あるが、一般的にはリスクも大きい運営形態である³¹と指摘している。

2点目に、政策調整機関の効果である。理事会との関係、学部との関係において、経営と教学の政策一致のための組織や機構を設置している大学が多くなっており、その効果は類型によって異なる。「C：経営・教学分離型」では、理事会と教授会の方針の違い、学部教授会の反対による大学運営の困難を抱えるケースが多かったが、政策調整機関を設置している大学ではこうしたケースが減少している。「B：学長付託型」については、これほど明確な効果ではないが、理事会と教授会の方針の違いについては、設置しているほど少ない

結果であった。「A：理事長・学長兼任型」については、反対の結果であり、政策調整機関を設置しているほど、理事会と教授会の方針の違いや教授会反対による大学運営の困難が表面化している³²という結果であった。

この研究において、大学設置年の分析結果から歴史の長い大学ほど経営・教学分離型が多いというのは、示唆に富むものである。また、経営・教学分離型では、政策調整会議の効果があるという知見は、大変興味深い結果である。

1-2-2 私立大学のガバナンスに関する先行調査

これまで文部科学省はじめ様々な団体が、大学の組織運営などガバナンスに関わる調査を行っている。まず、2000年に文部科学省が日本私立学校振興・共済事業団の協力を得て実施した調査³³に「学校法人経営の充実・強化等に関する調査」がある（大学法人 444 法人を対象に 432 法人が回答）。この調査では、理事職と学長職の関係や組織を運営していく上での課題、理事又は監事の専門的な実務経験に着目した任用についての調査が行われている。

次に、日本私立学校振興・共済事業団が実施した調査を見ると、2003年、2008年、2013 - 2014年に「学校法人の経営改善方策に関するアンケート」調査を実施している。

2003年調査³⁴では、大学の意思決定における最も意向が尊重される機関、理事会と教授会のコンフリクトとその原因などが調査されている。2008年調査³⁵では、意思決定に影響を与える組織、理事会・理事の状況などが調査されている。また、2013 - 2014年調査³⁶では、意思決定に影響を与える組織特性³⁷、学長の選任方法（規模別、設立年度別）、学長のサポート体制、学長をサポートする人物・機関など、学長のリーダーシップに関わる項目が調査されている。

続いて、社団法人私学経営研究会の調査について、2005年に「私学経営に関するアンケート」³⁸が実施されている。調査内容は、理事に関すること、理事長に関すること、監事に関すること、評議員・評議員会に関することの他、学長に関すること、教授会、理事会と教授会のコンフリクトの原因などが調査されている。2010年の「学校法人寄附行為の調査」³⁹では、同様に理事長に関すること、監事に関すること、評議員・評議員会に関することが調査されている。

最後に、私学高等教育研究所の調査について、2006年に「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」⁴⁰を実施している。この調査では、理事長と学長（大学総長）との関係に関することや学内（常任）理事会に関すること、内容別・

組織別意思決定への影響力、政策調整会議に関する内容を調査している。2011 年の「私立大学の中長期経営システムに関する実態調査」⁴¹では、理事長と学長の関係、理事会機能を向上させるための工夫、理事会運営状況（教学との関係を含む）、理事長・学長への期待、学長の機能や役割、組織運営を行う上で直面している課題などが調査されている。

こうした貴重な調査結果を概観することで、大学における組織運営の変化を捉えるとともに、それぞれの調査による相違点や共通点が確認できる。もちろん、それぞれの調査によって、調査対象や質問方法、回答大学等の違いを考慮しつつ、大きな流れを掴むことが重要であると考ええる。

第 3 節 国立大学および公立大学のガバナンスに関する先行研究

1-3-1 学長のリーダーシップに関する先行研究

本節では、学長のリーダーシップに関する先行研究をレビューするとともに、国立大学および公立大学のガバナンスを概観する。

リーダーシップとは「与えられた状況で、目標達成のため、個人、ないし集団に影響を及ぼすプロセス」⁴²として定義されることが多い。リーダーシップに関しては、多くの研究が蓄積されている。リーダーシップ論の変遷を金井（1999）⁴³から整理してみると、1940 年代までは生まれつきの個人的資質に着目した「資質論」あるいは「特性理論」が主であった。しかし、個人の資質だけでは説明できないことが判明し、行動に着目する新しいアプローチに転換した。これは「行動論」と呼ばれ、1940 年代後半から 1960 年代まで主流の理論であった。有効なリーダーシップの特徴を行動面で学ぶことで、リーダーを作り上げることができるという考えに基づいたものである。

1960 年代後半から、唯一最善のリーダーシップ・スタイルをひとつ提示するより、リーダーシップ行動が有効かどうかはリーダーのおかれた状況（例えば、環境や課題の性質、部下の成熟度など）によって異なるのではないかという理論が台頭した。これはコンティンジェンシー理論（条件適合理論、環境適応理論）と呼ばれるものである。リーダーシップの現実の豊かさを反映するような、より多次元のアプローチが求められるようになってきたのである。1970 年以降は、「カリスマ型リーダーシップ論」、「変革型リーダーシップ論」、「サーバントリーダーシップ」など様々なリーダーシップのあり方が論じられている。ここでは、これ以上リーダーシップ論を論じることは控えることとする。

大学運営におけるリーダーシップについて審議会答申からみると、1995 年 9 月の大

学審議会答申「大学運営の円滑化について」の中で、学長・学部長のリーダーシップの発揮とそのための諸条件についていげんされている。続く 1998 年 10 月の大学審議会答申「21 世紀の大学像と今後の改革方策について―競争的環境の中で個性が輝く大学―」では、学長のリーダーシップの下に、実効的な意思決定システムの確立と強いリーダーシップの発揮が求められる、旨が盛り込まれた。

2012 年 8 月の中央教育審議会「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて―生涯学び続け、主体的に考える力を育成する大学へ―」で、学長のリーダーシップの下で、全学的な教学マネジメントを確立させることが求められている。また、それを支えるガバナンスと財政基盤の確立も求められていることから、理事会との関係構築にも注力していかなければならない。加えて、答申では学部長の選任についても大学教育の改革サイクルの確立を図るチームの構成員としての適任性も重要視されている。このように国の大学政策の中では、約 20 年前から学長のリーダーシップの確立について議論がされている。

学長のリーダーシップについての先行研究をみると、生和（2001）⁴⁴が 2004 年の国立大学法人化以前の国立大学で学長のリーダーシップが発揮できない原因とその必要性、そして補佐体制の重要性について論じている。

その他に 1993 年、1994 年に日本私立大学協会が実施した「私立大学の「学長」に関するアンケート」を中心にまとめた高木（1995）の研究⁴⁵がある。そこでは、現役の学長や学長経験者の発言から大学運営の現状を捉えて課題を抽出し、様々な団体の学長への調査から、その実態を明らかにしている。その中で、学長のリーダーシップは「大学文化の創造」と表裏しており、それを創造することであるとした上で、但し、それはひとり学長のみのリーダーに負わせることなく、フォロアーズと共にこれを築きあげるべきであると提言している。当時の私立大学全体の入学定員充足率は 95.6%であり、現在より大学経営に対する危機感が弱かった時代であったといえる。

最近の研究では、名古屋大学高等教育研究センターの中井（2012）⁴⁶、夏目（2012）⁴⁷、淵上（2013）⁴⁸がある。中井（2012）は、日本では学長や学部長などの上位の役職者のリーダーシップが注目されている中で、オーストラリアの公募型リーダーシッププログラムの事例を紹介している。ポスト英雄型のリーダーシップのあり方として、教務委員会、科目部会、FD 委員会、学科長、専攻長、そして一般教員などそれぞれの教育改革へのリーダーシップのあり方を示唆している。

夏目（2012）の研究は、大学改革が求められている今日、大学執行部の役割は重要であ

り、その中でも教育の改革・改善には教育担当の副学長が中心的役割を担うことが期待されていることから、リーダーの対象を副学長に置いた分析を行っている。その中で、①教育改革・改善を進める上での教育担当副学長の役割の重要性、②副学長のリーダーシップが発揮される範囲・機会はしばしば限定的、③「英雄型リーダーシップ」の克服が必要、④副学長は経営メンバーなのか教員代表なのかを明確にすることの必要性を明らかにした。特に、③「英雄型リーダーシップ」の克服では、教育改革・改善を進め、効果を高めるためには、副学長だけでなく、直接に関係するアクターに関与させることが合理的であり、関係するアクター間でリーダーシップを共有すること、分散させることが必要であると指摘している。

淵上（2013）の研究では、大学の組織はリーダーシップの効果を考える際に極めて重要となるフォロアーがリーダーによる影響力の受容が低いことなどから、効果的なリーダーシップが発揮しにくい条件にあると指摘している。そのため、トップ・マネジメント・チームにおけるリーダーシップ研究という立場から研究を進め、その有効性を論じている。

これらの研究は、学長のリーダーシップが大学運営において重要であるとしたうえで、リーダーシップのあり方とリーダーシップを発揮する条件を追求したものといえる。リーダーシップのあり方については、トップマネジメントのリーダーシップのみに着目するのではなく、大学組織の特徴を認識し、それに合うリーダーシップのあり方を示唆している。リーダーシップを発揮する条件については、学長を補佐する体制やキーパーソン（副学長など）の重要性が示されている。

1-3-2 国立大学のガバナンスと組織運営

2004年の法人化以降、国立大学では国立大学法人法に則って運営がなされている。国立大学法人の経営は、最終的には法人の長である学長が意思決定を行う責任と権限を有する⁴⁹。学長の意思決定を支えるための機関として、学長と理事で構成された役員会がおかれ、大学運営全般に関わる重要な事項はこの役員会の議を経なければならないとされている⁵⁰。また、役員会とは別に経営協議会と教育研究評議会が設置されている。経営協議会は、国立大学法人の経営に関する重要事項を審議する機関である。教育研究評議会は、国立大学の教育研究に関する重要事項を審議する機関である。国立大学法人では、これらのすべてに学長が構成員として入っているため、学長に強い権限が集中している。

2014年6月に学校教育法とともに国立大学法人法が改正された⁵¹。改正では、①学長選考の基準・結果等の公表について、学長選考会議は学長選考の基準を定めることとし、国

立大学法人は、学長選考の基準、学長選考の結果その他文部科学省令で定める事項を遅滞なく公表しなければならない（第 12 条関係）。②経営協議会について、国立大学法人等の経営協議会の委員の過半数を学外委員とする（第 20 条第 3 項、第 27 条第 3 項関係）。③教育研究評議会について、国立大学法人の教育研究評議会について、教育研究に関する公務をつかさどる副学長を評議員とする（第 21 条第 3 項関係）。④その他附則として、施行の状況、国立大学法人を取り巻く社会情勢の変化等を勘案し、学長選考会議の構成その他国立大学法人の組織及び運営に関する制度について検討を加え、必要があると認めるときは、所要の措置を講ずることが定められた。

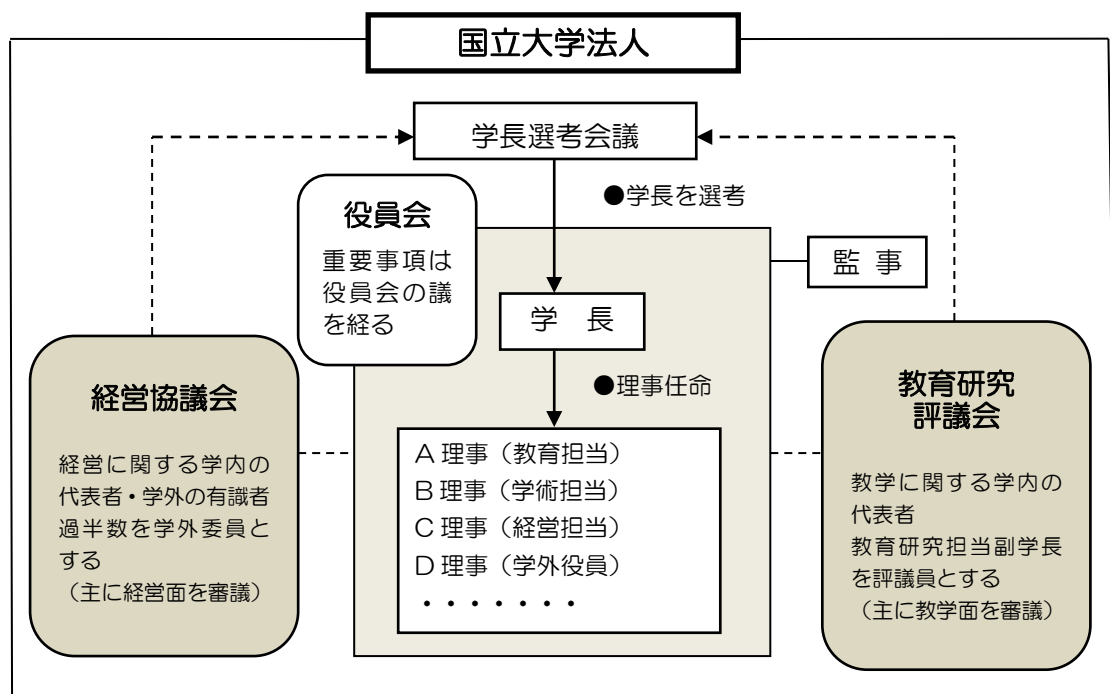


図 1-1 国立大学法人のガバナンスの仕組み

（出典）文部科学省（2014 年）『大学のガバナンス改革の推進について（審議のまとめ）』
をもとに筆者作成。

国立大学の運営実態について、九州大学および熊本大学の 2 つの事例（IDE 現代の高等教育 2014 年 1 月号『大学のガバナンス』）を考察する。

有川（九州大学前総長）は、6 年間の総長の任期を終える年に IDE に論考を執筆しており、その中で「学長によるトップダウンのリーダーシップと教授会を中心としたボトムアップの合意形成が、高度の教育研究を意欲的に、効果的かつ効率的に進めるための健全なガバナンスであるように思う。大学としての意思決定のスピード感を出すためには、学長

の強い意志と確かな見識、軸のぶれない、強靱なリーダーシップが必要であろう。」⁵²と述べており、大学では学長のトップダウン方式の運営ではなく構成員との合意形成に力を注いでいかなければならないと指摘している。九州大学では、教員人事への関与については、個々の教員の選考は、各部局の教授会で決定し、総長が発令するという法人化前と同じ手順を踏襲する一方で、「基幹教育院」の院長と院長代理は、総長が指名している。総合大学では、部局における個々の教員の選考人事に学長や役員会は直接関わるべきでないと指摘している。

また、部局長については、最終的には部局の教授会で選考している大学が多く、法人化前とあまり変わっていないとし、任期中は特に強いリーダーシップを発揮することは控えて、部局内の調整が主な関心事になっているのではないかと指摘している。大学全体や学術全般への関心と配慮を期待していると述べている。

教授会については、「教授会の位置づけも、教授の意識もほとんど変わらないまま法人に移行した。そのため、教授会は、大学改革を阻む諸悪の根源のようにいわれるようになったのであろう。しかし、大学の現場において、教育研究評議会や教授会で審議し、構成員の理解と合意を必要とする問題は沢山ある。重要であればあるほど、大学としては、こうした会議での理解が得られるよう努力する必要がある」⁵³として、学長や役員会の判断をより確かなものにし、暴走を防止するためにも意味があると持論を展開している。

次に、谷口（熊本大学現学長）についても平成 26 年度で 6 年間の任期が終了したが、これまでの学長経験から次のように述べている。「一般にリーダーシップ発揮の三種の神器である人事権や予算配分権などを通してのヒト、モノ、カネについての権限の掌握が重要とされている。学長が大学運営においてリーダーシップを発揮するためには、それができるシステムがあるかどうかの一つの指標とされ、現実にはそうっていないのではないかと指摘されている。」⁵⁴また、中規模以上の大学であれば、大学の全ての機能を一方向に誘導するだけでは一面的であり、大学としての力に繋がらないため、どのようなバランスで大学全体と各部局の利害を調整するかが重要であると指摘している。

熊本大学では、全学共通組織以外の一定枠の教員については、各部局が選考している。また、各部局等の内部の運営は基本的には各部局の責任において実施されている。最近の事例として「ミッション再定義」に関する作業や大学改革に関する議論においては、大学執行部と各部局との意見調整が行われたとある。

「部局間の利害調整や部局の意見聴取等の場としての部局調整会議も設けられている。

しかし、必ずしも利害調整が容易でないことが多い。評議会や部局調整会議が部局の利益代表の場となることも多く、大学改革への取組みの場合に課題もある。」⁵⁵と述べている。、教授会の役割については、部局の教学関係の審議であり、決定権は部局長等の部局執行部にあるとされている。

国立大学は法人化により法制上の仕組みとしては、学長のリーダーシップを発揮できる仕組みが出来上がったといってもよい。しかし、2 大学の事例からは、部局との調整や合意形成が重要であることが指摘されている。部局に実質的な権限が一定残されており、特に旧帝国大学のような伝統的な大学では学部自治の意識が強く残っているものと推測できる。これら組織を調整するための機能をもった調整組織を、各大学においてそれぞれの形態で設置している。

1-3-3 公立大学のガバナンスと組織運営

公立大学における大学運営は、2004 年の公立大学法人制度以降、2014 年 5 月 1 日現在で、86 校中 68 校が法人化して自主自律的な環境の下で、大学運営を行っている。公立大学法人は、大学の設置および管理を行うことを目的とするものであり、地方独立行政法人の一形態である（法人法第 68 条，同第 21 条第 2 号）⁵⁶。図 7 - 2 は、公立大学法人のガバナンスの仕組みである。

公立大学法人では、理事長が学長を兼ねる理事長・学長一体型が原則である。ただし、定款で定めることによって学長を理事長と別に任命することができる。この分離型の場合には、改めて理事長からの任命を受けずに当該公立大学法人の副理事長となる（法人法第 71 条 7 項）⁵⁷。それぞれの仕組みについての特色をまとめると、理事長・学長一体型は、A：最高責任者のリーダーシップが発揮しやすいこと B：法人の運営面と、教育機能面の双方にリーダーシップを発揮した場合には、法人としての意思決定が極めて迅速となること。C：国立大学法人の運営形態が公立大学法人の組織設計において参考可能なこと D：学長・理事長が同一であるため、役員報酬等の負担が少なく済むこともあり得ること⁵⁸が挙げられる。

理事長・学長分離型は、A：理事長に対する過度な業務負担の集中を回避できること。B：理事長は大学運営に、学長は教育・研究等の運営にそれぞれ専念することが可能なこと。C：理事長と学長を分離することにより、理事長が交代した場合には教育研究方針が、学長が交代した場合には経営方針がこれまで通り継続することにより、大学運営上の安定性を確保できること⁵⁹。が挙げられる。

最後に副理事長設置の特色は、A：理事長・学長一体型の場合、理事長に対する過度な業

務負担の集中を回避できること。B: 理事長・学長分離型の場合も、法人の運営面にわたり、副理事長による、より専門的な大学運営が可能となること。c: 理事長と副理事長の合議体制を構築することにより、役員会の設置に代える機能を持たせることも可能となること⁶⁰が指摘されている。

また、公立大学法人においては、定款で定めるところにより、公立大学法人の経営に関わる重要事項を審議するため「経営審議機関」を置くものとされ（法人法第 77 条 1 項）、大学の教育研究に関する重要事項を審議する機関として「教育研究審議機関」を置くものとされている（法人法第 77 条 3 項）。

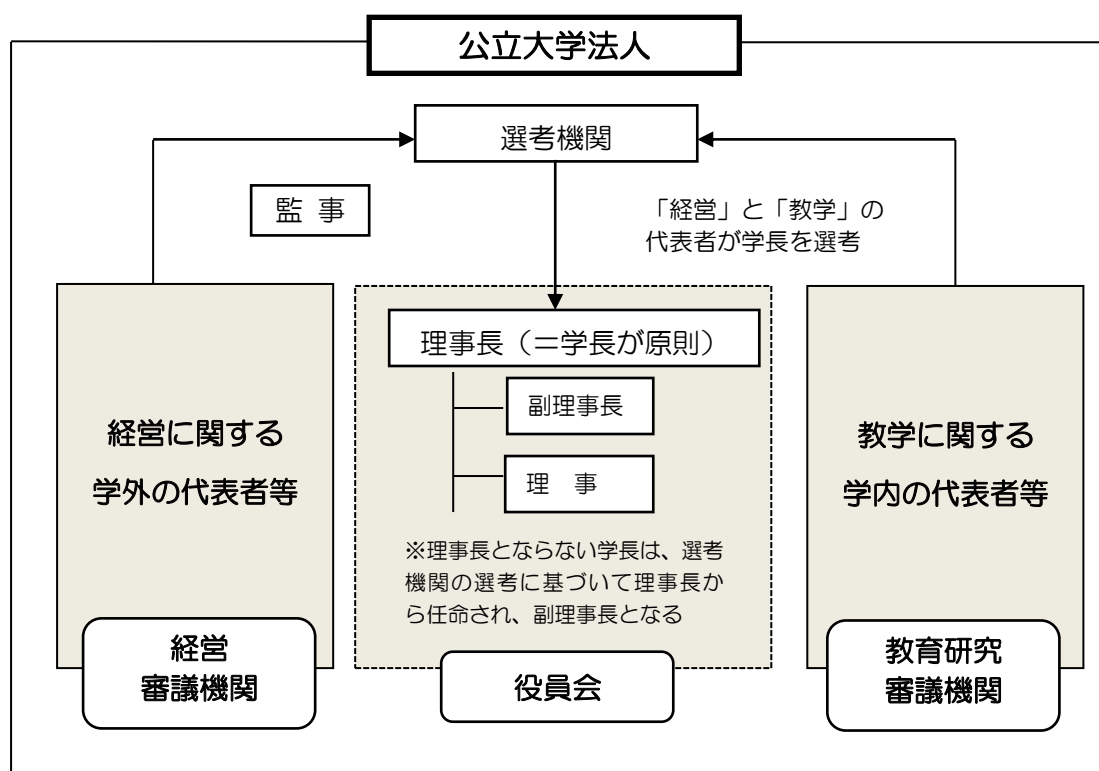


図 1-2 公立大学法人のガバナンスの仕組み

（出典）文部科学省（2014 年）『大学のガバナンス改革の推進について（審議のまとめ）』
をもとに筆者作成。

公立大学の運営実態について、広島市立大学および高知工科大学の 2 つの事例（IDE 現代の高等教育 2014 年 1 月号『大学のガバナンス』、2015 年 1 月号『学長のリーダーシップとは』）から考察する。

広島市立大学前学長である浅田は、大学の法人化に向けては準備に約 2 年間を充て、他

大学の事例研究や自治体との協議を重ねていったと述べている。それと並行して、学内では人事制度、組織体制、教員評価など法人設計の重要テーマについて議論し設計を行い、教授会の権限が強い法人化前の体制下での合意形成には、丁寧な説明と粘り強い議論が必要であったと語っている。

全学方針と学部方針を調整するための運営調整会議の設置、教員採用・昇任審査を全学レベルで行う人事委員会の設置、教員評価制度の導入、全学委員会の委員長権限強化と教育研究審議機関での審査手続きの明確化、経営審議機関での審議手続きの明確化などをあげている。なお、法人設計の段階で十分に時間をかけて議論できたことは、教職員の意識改革促す上で重要なプロセスであったと評価している。

広島市立大学は、理事長と学長の一体型の法人を選択したが、法人が大学を設置し管理運営をするという趣旨に沿って、理事長と学長の職務を可能な限り区別し名称を使い分けようとした。

具体的には、人事、財務、管理等は理事長名、教学、研究、国際交流などは学長名の決裁とし、規程の改正も行ったと述べている。このことは、教職員の意識改革には大きな効果があり、意向投票によらない理事長選考手続きを定めることができたのも、学長とは異なる職務を負う理事長を選考するという観点が重要であったと指摘している。

公立大学では、自治体の裁量がある程度認められることにより法人設計の自由度が増し、結果として学長のリーダーシップを発揮できる範囲が広がったと評価している。また、学長のリーダーシップを発揮する環境整備の重要性とともに、理事長や学長を担う人材育成の必要性を併せて指摘している⁶¹。

高知工科大学は、2009年に私立大学から公立大学となり、2015年に高知県公立大学法人に統合した。ここでは、法人統合前の大学の組織運営等の制度について述べる。

岡村（高知工科大学理事長・前学長）は、次のように述べている。公立大学法人は、公立でありながら法人格を持ち、民間的な経営手法を活用しながら自主自律的な大学運営を図り、特色ある大学づくりを可能にすると評価している。「公立大学法人高知工科大学」は、学長と理事長を別人とした。理事長は県知事の任命であり、学長は大学の学長選考会議で実質的に決まる。理事長は大学法人の責任者であるが、大学の責任はあくまでも学長が持つこととなる。教育と研究に関しては、学長のリーダーシップを最大限に生かした運営を行うのが、当該大学の伝統であると述べている。理事長の役割は、大学全体を俯瞰し、学長をサポートすることであり、理事長の権限を可能な限り小さくすることが、公立大学法

人にとって重要であると指摘している。

また、公立大学法人は、地域社会での知的・文化的拠点となることが期待されている地方独立行政法人であり、その制約を受ける。中期目標を県知事が策定し、年度計画および年度報告を毎年提出する義務があると指摘している。このことは、私立大学とは異なり、県からのコントロールがはたらく仕組みとなっている。

この二例から公立大学のガバナンスを考察する。公立大学法人は、ガバナンス形態（理事長と学長の一体型で運営するか分離型で運営するか）により大きな違いがでてくるものと思われたが、2大学の事例からは、学長と理事長の一体型であるか分離型であるかの大きな差異は無かった。しかし、いずれにしても理事長の役割と学長の役割は別のものであり、一体型の場合にはふたつの人格で職務にあたる必要性が示唆されているといえる。さらに、公立大学法人では、都道府県からの意向を無視できないという制約があることが推測される⁶²。

-
- 1 マーチン・トロウ著 天野郁夫、喜多村和之訳『高学歴社会の大学—エリートからマスへ—』東京大学出版会、1979年、76-81頁。
- 2 江原武一・杉本均編著（2005）『大学の管理運営改革—日本の行方と諸外国の動向—』東信堂、22-34頁。
- 3 江原武一・杉本均編著「大学の管理運営改革の世界的動向」『大学の管理運営改革—日本の行方と諸外国の動向—』東信堂、2005年、29頁。
- 4 同書、31頁。
- 5 同書、32頁。
- 6 同書、33-34頁。
- 7 同書、34頁。
- 8 Gumpert, P.J., ed. *“Sociology of Higher Education: Contributions and their Contexts.”* Johns Hopkins University Press, 2007. （パトリシア・J・ガンボート編著『高等教育の社会学』伊藤彰浩・橋本鉦市・阿曾沼明裕 監訳、玉川大学出版部、2015年）の第6章「大学組織」を参照。
- 9 同書、205頁
- 10 同書、206-207頁。
- 11 同書、208頁。
- 12 同書、213頁。
- 13 同書、217頁。
- 14 同書、222頁。
- 15 同書、224頁。
- 16 同書、232頁。
- 17 同書、229頁。
- 18 同書、234頁。
- 19 宮嶋恒二「私立大学のガバナンス研究と現状分析」『大学行政管理学会誌』（大学行政管理学会）第14号（2010年度）、2011年、194-195頁から一部引用して記述した。
- 20 吉岡民雄・原田一郎・浅野清彦・吉川隆博「私立大学の管理運営・経営に関する研究」『東海大学紀要』1994年第2号、1994年、1-26頁。
- 21 山崎博敏「大学法人理事会の役員構成とその構造変化」『広島大学 大学教育研究センター 大学論集』第25集、1996年、303-320頁。
- 22 同書、315頁。
- 23 両角亜希子「私立大学のガバナンス—概念的整理と寄附行為の分析—」『東京大学大学院教育学研究科紀要』第39巻、2000年、235-243頁。
- 24 島田次郎『日本の大学総長制』中央大学出版部、2007年、92頁。
- 25 同書、145-146頁。
- 26 両角亜希子・小方直幸「大学の経営と事務組織—ガバナンス、人事制度、組織風土の影響」『東京大学大学院教育学研究科紀要』第51巻、2012年、159-174頁。
- 27 両角亜希子「私大のガバナンス—私大協調査より—」『大学ガバナンス再考』IDE 現代の高等教育、NO.545・11月号、2012年、35~41頁。
- 28 「A：理事長・学長兼任型」は、経営と教学のトップを同じ人物が担う場合とする。この調査では18%がこの類型に属する。
- 29 「B：学長付託型」は、理事会の付託を受けて大学経営の大半の権限を学長に付託する場合とする。この調査では46%がこの類型に属する。
- 30 「C：経営・教学分離型」は、教学は学長、経営面は担当理事が担い、理事長が全体を統括する場合とする。この調査では36%がこの類型に属する。
- 31 同書、39頁。
- 32 同書、40頁。
- 33 文部科学省「学校法人経営の充実・強化等に関する調査報告書」2001年、181-199頁。／調査対象：大学法人444法人／調査期日：2000年8月25日~9月29日／調査方法：配付・回収とも郵送で行った／回答者：理事長・常務理事・事務局長等の学校法人全体の経営を把握されている方を想定していますが、適宜、適任者に回答依頼／回収法人数：大学法人444中432法人（回収率97.3%）／用語：大学法人・・・大学を設置している学校法人（短期大学等の大学以外の学校を設置している場合を含む。）。
- 34 日本私立学校振興・共済事業団『「学校法人の経営改善方策に関するアンケート」報告—教育・経営改革模索から実践へ—』2004年、26-41頁。／調査対象：大学法人488法人／調査期日：2003年6月27日~7月25日／調査方法：配付・回収とも郵送による書面調査／回答者は理事長・常務理事・事務局長等の法人運営に責任のある立場の方に依頼／回収法人数：大学法人488中463法人（回収率94.9%）／用語：大学法人（大学を設置している学校法人）。

- ³⁵ 日本私立学校振興・共済事業団『「学校法人の経営改善方策に関するアンケート」報告—少子化時代を生き抜く—』2009年、20-25頁。／調査対象：大学法人 541 法人／調査期日：平成 20 年 6 月 2 日～7 月 25 日／調査方法：実施依頼は郵送／配付・回収は事業団電子窓口／回答者は事務局長等、当該アンケート項目について状況を把握されている方に依頼／回収法人数：大学法人 541 中 506 法人（回収率 93.5%）／用語：大学法人（大学を設置している学校法人）。
- ³⁶ 日本私立学校振興・共済事業団『「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 —アンケート結果の考察—』2015 年、20-23 頁。／調査対象：A：大学法人 548 法人／B：大学 594 校／調査期日：①2013 年 6 月 28 日～7 月 12 日／②2014 年 1 月 24 日～2 月 21 日／調査方法：依頼、配付、回収とも事業団電子窓口にて実施／回答は事務局長等、当該アンケート項目について状況を把握されている方に依頼／回収法人数：A：大学法人 548 中 515 法人（回収率 94.0%）／B：大学 594 校中 555 校（93.4%）。
- ³⁷ 「理事長」「理事会」と回答した法人を「理事会主導型」、「学長」と回答した法人を「学長主導型」、「教授会（全学）」または「教授会（学部／学科）」と回答した法人を「教授会主導型」としている。
- ³⁸ 社団法人私学経営研究会『「私学経営に関するアンケート」報告書 大学・短期大学・高等学校法人編』2005 年、10-36 頁。／調査対象：大学法人 252 法人（社団法人私学経営研究会会員法人対象）／調査期日：平成 2004 年 6 月 1 日～7 月 26 日／調査方法：配付・回収とも郵送による書面調査／回答者：理事長・常務理事・事務局長等の法人運営に責任のある立場の方に依頼／回収法人数：大学法人 252 中 95 法人（回収率 37.7%）／用語：大学法人・・・大学を設置している学校法人。
- ³⁹ 社団法人私学経営研究会『学校法人寄附行為の調査研究報告書』2010 年。／調査対象：全国の大学法人・短期大学法人、高校法人に対して依頼状を送付した。調査対象を幼稚園、専門学校に法人にまで広げると、膨大な数になるので、両者については、会員校のみを対象とした。調査対象数は、大学法人 537 校（うち 323 校提出）、短大法人 127 校（うち 56 校提出）、高等学校法人 710 校（うち 226 校提出）、幼稚園法人 16 校（うち 9 校提出）、専門学校法人 24 校（うち 11 校提出）で、合計 625 法人から寄附行為（写し）のご提供を受けた。／調査期日：平成 2009 年 6 月 1 日～9 月 30 日／調査方法：調査項目を 89 設定し、私立学校法の条文又は「学校法人寄附行為作成例」と比較して、規定の有無、表記の方法、学校独自の規定など、該当する番号にチェックを行い、その集計をとっている。なお、該当しない規定については、自由記述方法とした。
- ⁴⁰ 日本私立大学協会附置私学高等教育研究所「理事会調査の集計結果のまとめと分析」『私大経営システムの分析』2007 年、155-221 頁。／調査対象：私立大学協会加盟校 371 大学／調査期日：2006 年 9 月 15 日～10 月 6 日／調査方法：配付・回収とも郵送による書面調査／回答者は理事長ないし常任理事・事務局長に依頼／回収法人数：大学法人 371 中 298 法人（回収率 80.3%）。
- ⁴¹ 両角亜希子「中長期経営システムアンケートの分析・解説（第 1 次集計）」『中長期経営システムの確立、強化に向けて』日本私立大学協会附置私学高等教育研究所、2013 年、117-164 頁。／調査対象：私立大学協会加盟校 389 大学／調査期日：2011 年 10 月 21 日～12 月 5 日／調査方法：質問紙法による郵送式調査／回答者は理事長、常任理事、学長、事務局長など経営に責任をもつ立場の方に依頼／回収法人数：大学法人 389 中 206 法人（回収率 52.9%）。
- ⁴² Hersey,P., Blanchard,K.H and Johnson,D.E (1996) Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources,7th ed.,Prentice Hall.(山本成二・水野あづさ訳『行動の科学の展開：人的資源の活用—入門から応用へ—』生産性出版、2000 年、89 頁)。
- ⁴³ 金井壽宏『経営組織』日本経済新聞社、1999 年、95-114 頁。
- ⁴⁴ 生和秀敏「学長のリーダーシップと補佐体制」『大学の戦略的経営と人材開発』広島大学高等教育研究開発センター、2001 年、65-72 頁。
- ⁴⁵ 高木幸道『学長の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、1995 年。
- ⁴⁶ 中井俊樹「大学教育改革におけるリーダーシップの主体—オーストラリアの公募型プログラムの事例—」『名古屋高等教育研究』第 12 号、2012 年、95-109 頁。
- ⁴⁷ 夏目達也「大学教育改革における大学執行部のリーダーシップの形成と発揮—国立大学副学長を中心に—」『名古屋高等教育研究』第 12 号、2012 年、5-24 頁。
- ⁴⁸ 淵上克義「大学におけるリーダーシップの形成」『名古屋高等教育研究』第 13 号、2013 年、213-234 頁。
- ⁴⁹ 国立大学法人法研究会『国立大学法人法コンメンタール』ジヤース教育新社、2012 年、121 頁。
- ⁵⁰ 同書、122 頁。
- ⁵¹ 施行期日は、2015 年 4 月 1 日。
- ⁵² 有川節夫「九州大学におけるガバナンスについて」『IDE 現代の高等教育』No.557、2014 年、30 頁。
- ⁵³ 同書、29-30 頁。

-
- ⁵⁴ 谷口功「大学のガバナンスの現状と将来」『IDE 現代の高等教育』No.557, 2014 年, 34 頁。
- ⁵⁵ 同書, 35 頁。
- ⁵⁶ 関口恭三・手島貴弘・藤原道夫『公立大学法人の制度と会計 制度設計編』朝陽会, 2014 年, 1 頁。
- ⁵⁷ 同書, 13, 15 頁。
- ⁵⁸ 同書, 34 頁。
- ⁵⁹ 同書, 34 頁。
- ⁶⁰ 同書, 35 頁。
- ⁶¹ 浅田尚紀「国立大学の法人化と学長のリーダーシップ」『IDE 現代の高等教育』No.567, 2015 年, 42-45 頁。
- ⁶² 岡村甫「高知工科大学におけるガバナンス」『IDE 現代の高等教育』No.557, 2014 年, 45-49 頁。

第2章 日本の学校法人制度とガバナンスの仕組み

この章では、日本の私立大学が設置されている根拠である学校法人制度についての理解を深めることを目的としている。まず、最初に学校法人（私立大学）は非営利組織であると理解されているが、非営利組織とはどのような組織であるのかを確認する。次に、近代日本における大学制度の成立と私立大学の設立と学校法人制度の成立までの過程について確認する。続いて、その学校法人制度の仕組みについて私立学校法（以下、私学法という。）を中心に確認する。最後に、学校法人制度におけるガバナンスの問題点として、組織間のコンフリクトに着目して問題の整理を行うこととする。

第1節 非営利組織としての学校法人

2-1-1 非営利組織とは

わが国において、大学を設置できるのは、国と地方公共団体および私学法第3条に定められている学校法人のみである¹。よって、私立大学は、学校法人によって設置された学校である。学校法人制度が成立するまでの過程や学校法人と私立大学の法的関係性については後述することとし、ここでは学校法人の非営利性について論じることとする。

非営利組織の意味を辞書（広辞苑第四版）で調べてみると、非営利法人で検索することができ、そこには「公益法人と同じ」とある。そこで、公益法人の意味を見てみると「宗教・慈善・学芸・その他公共の利益を目的とし、営利を目的としない法人」と記述されている。一般に「公益」ということばの意味は、不特定かつ多数の者の利益であると解釈されている。また、「非営利」という意味は、「対価を取って事業をしてはならない」や「利益を上げてはならない」というような意味に取られる向きもあるが、それは誤りである。

そうではなく、非営利とは「法人の利益を当該法人の構成員に分配しないこと」を意味する。要するに非営利である公益法人は、当該団体の活動によって利益が生じて、それを構成員たる社員等に対して分配してはならず、当該法人活動に充てなければならないとされている²。このことが、株式会社が社員（会社の出資者のこと）である株主に対して配当を行うという営利企業と最も異なる点である。

2-1-2 非営利組織の中の学校法人の位置づけ

最近一般に使われている非営利組織（Nonprofit Organization）の概念としては、総務省が発表している「法人の分類³」が理解しやすい。ここでは、営利と非営利、公益と非公益という4つの領域で区分されており、その“広義の公益法人”と“中間的な団体”を合わせて非

営利組織と定義されている⁴。法人とは、自然人以外権利能力を持つ主体として、法律上法的人格の認められた団体をいう⁵。

一般（狭義）に公益法人とは、改正前⁶の民法第 34 条⁷の規定に基づいて考えると、①一定の目的のもとに結合した人の集合体に対して法人格が与えられる“社団法人”と②一定の目的のもとに拠出された財産の集まりに対して法人格が与えられる“財団法人”のことをいう。

広義の公益法人とは、それら狭義の公益法人に加え、公益を目的とする法人のひとつの類型として“その他の特別法により設立された法人”を含むものをいう。例えば、学校法人（私立学校法）・社会福祉法人（社会福祉法）・宗教法人（宗教法人法）・医療法人（医療法）などがある。最近よくある非営利での社会貢献活動や慈善活動を行う市民団体などいわゆる NPO 法人というのは、特定非営利活動法人（特定非営利活動推進法）のことを指す。広義の公益法人で、改正前民法 34 条の規定に基づく公益法人の設立については、主務官庁の許可を得て法人とすることができ、それ以外の法人については、主務官庁の認可または認証を受けなければならなかった。

なお、中間的な団体の設立にあたっては、労働組合（労働組合法）・信用金庫（信用金庫法）・消費生活協同組合（各種協同組合法）・農業協同組合（各種協同組合法）などがある。これらの特別法においては、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。また、特別法が制定された理由の一つは、公益法人に関する改正前民法の規定に多くの不備・欠陥があったとされている⁸。

2003 年より進められてきた公益法人制度改革により、民法に規定されていた社団法人ならびに財団法人に関連する条文は削除され、2008 年 12 月施行の「一般社団法人及び一般財団法人に関する法律」で規定されることとなった。この改正では、準則主義により社団法人および財団法人の設立が簡便に取得できるようにするとともに、公益法人の認定は、別途公益社団・財団認定法によって行われ、公益性の厳格化を担保する仕組みとなった。

このことは、学校法人設立の根拠法となる私学法にも、少なからずの影響を及ぼしているものとする。私立大学の財団法人性は、本章 3 節で、私学法の一部改正（2005 年 4 月 1 日施行）の概要については、第 4 節で取り上げることとする。ここでは、学校法人は、私学法という特別法により設置された法人組織・団体であり、私立大学は学校法人によって設置された学校であることと、その学校法人（当然私立大学においても）には、公益性（公共性）が内在された非営利組織であることを確認しておく。

第2節 学校法人制度成立までの過程

2-2-1 近代日本における大学の成立

近代日本の高等教育がどのように創設され、発展してきたのかを概観する（資料表Ⅱ－1）。近代日本の学校制度は、1872年に公布された教育法令の「学制」に始まる。そこには、「大学は、高尚の諸学を教える専門科の学校なり」と記されている⁹。日本の私立大学の起源は、明治初期から福沢諭吉による慶応義塾、大隈重信による東京専門学校（のちの早稲田大学）、新島襄による同志社の例のように、多くの先覚者によって、日本の私立大学の先駆となった高等教育機関が創設された¹⁰。

しかし、高等教育制度における正規の大学としての法的地位が認められたのは1918年の大学令まで待たなければならなかった¹¹。その間、政府は新しく近代国家を建設するために早急な近代化・産業化をはからなければならず、その担い手となる専門的な人材の養成が急務であった。そのことは、学制公布以前の1868年には、既に新政府の内部に「大学校」設立の構想があったとされている¹²ことからわかる。そうした時代の要請から新政府は、1877年に東京開成学校と東京医学校を統合し、東京大学を創設した。その後、1879年の教育令の公布を経て、1886年に勅令「帝国大学令」に基づき、帝国大学が創設された。これまで、「学制」や「教育令」においても制度と組織の形が定まっていなかった「大学」が、「国家ノ須要ニ応ズル」高等教育機関として「帝国大学」が誕生した。これが、わが国の近代大学制度の実質的な出発点にあたると考えられている¹³。

2-2-2 私立大学の設立と学校法人制度成立までの過程

1879年に教育令の公布により、私立と公立の区別が明確にされ、私立学校の性格・特徴および位置づけについて明記された。私立学校は、1人または複数の私費でもって設置する学校とされ、第21条では開設・廃校は府県知事に開申することが、法制上規定された¹⁴。続いて、1896年には民法の施行と1898年文部省令（第19号）により、諸学校令・同通則（1条）に該当する学校は法人格を取得することになった¹⁵。大学令制定以前に設置者が法人となった私立学校（現在の私立大学）の一例を挙げると、財団法人同志社（現同志社大学）、財団法人和仏法律学校（現法政大学）、社団法人東京法学院大学（現中央大学）、社団法人関西法律学校（関西大学）、などがあり、財団法人や社団法人によって設置されていた。その後、1911年の改正私立学校令では、私立学校の設置者は「財団法人」と義務づけられることとなった。その時代において、大学は帝国大学しか存在せず、私立学校は1903年に公布された「専門学校令」により「高等ノ學術技芸ヲ教授スル学校」として制度化さ

れ、1年半程度予科をもつ専門学校には「大学」という名称をつけることを文部省は許可をした。それにより、「大学」の名称を付した私立専門学校群が登場した。そして、1918年によりやう大学令が交付され、大学は国のほか財団法人が設立できることとなり、法律的に私立大学が認められることとなったのである。

しかし、大学に昇格するためには、大学の維持に必要な収入を生み出すに足る基本的な財産（現金・有価証券）の保有（基本財産制度）やその供託が義務化された。この供託金を用意するのには、相当の苦労があったようである。中央大学が大学に昇格する時の様子が、次のように記述されている。

中央大学のこの時文部大臣宛に提出された「大学設立許可申請」によると、予定された学生定員は三学部と予科合わせて一九一〇人、同教員（専任・兼任）五三人であるが、収支表では、収入は授業料を主財源に一三万八五五二円、支出は教員給を主な支払先（授業料に見合う額）として同じく一三万八五五二円であった。大学が独自に用意すべき供託金の七〇万円は、如何に大きな負担であったか、明らかであろう。

新しい財団法人中央大学の設立をめざして、旧社団法人の役員、教職員をはじめとして、旧社員・維持員及び卒業生諸団体は、一丸となって基金募集の活動を開始した¹⁶。

以上のように、大学令が交付されても大学に昇格するためには、相当に高いハードルが課せられていたのである。

2-2-3 財団法人から学校法人への移行

1947年に学教法が施行され、学校を設置できるのは「国」、「地方公共団体」、「学校法人」となり、新制大学がスタートすることとなった。従来、私立学校の経営主体は民法の規定に基づく財団法人であった。しかし、民法の規定では教育事業を行う学校経営において民法規定の不備、不完全を補う必要があり、民法法人に代わって特別の法人によって学校の設置運営が行われるべきとの議論が起こっていた。そこで、1949年に「私立学校の特性にかんがみ、その自主性を重んじ、公共性を高めることによって、私立学校の健全な発達を図ることを目的（私学法第1条）」として私学法が制定されることとなった。

それでは、なぜ、従来の財団法人から学校法人制度と移行したのかを福田、安嶋（1998）からまとめることとする。第一に、自主性を重んずる点から私立学校に対する行政官庁の監督権を制限し、無用の干渉が行われないようにしたことである。もしも監督権に基づいて行政官庁が処分が行われる場合にも、あらかじめ主として私学関係者によって組織される私立学校審議会又は私立大学審議会の意見を聞かなければならないようにすることにより、行政官庁の独断によって事を決することのないようにした。

第二に、公共性を高めるという点から内部的運営については、広く学校関係者の意思を反映して、その自治に委ねると共に公正かつ民主的に運営を行うこととした。そのため、理事の定数を民法法人よりも増加し、かつ理事の選任に関する基準を明らかにすると共に、監事及び評議員会を必須機関とし、並びにその選任に当たっては、設立者ないし少数者の専断によって経営される弊害を防ぎ、教職員、卒業生その他の関係者の意見が学校法人の運営に反映するように考慮した¹⁷。

次に、当時学校法人の制度が民法の財団法人と異なっていた点について、もう少し具体的に述べることとする。①学校法人の財政的基盤を強化する一助として、学校教育に支障のない限り、収益事業を行うことを認めた。②破産及び合併の場合を除き、解散した学校法人の残余財産の帰属者を、他の学校法人その他教育の事業を行う者に限定した。

第三に、役員の数数を理事五人以上、監事二人以上と定め、また管理機関としての理事の選任に関する基準を明らかにし、校長を必ず理事に加え、法人の運営に関してはいわゆる経営者のみによって行われることなく教育者の意見が反映するようにした。また、役員については校長及び教員と同様の学校教育法に定める一定の欠格事由を設けたほか、役員のうちに三親等以内の親族が多数含まれて、特定の同族によって経営されることを禁じ、また少数理事の専断によって運営される等の弊害を改めて学校法人の民主的、公共的運営を図った。

第四に、各学校法人に評議委員会を必須機関として設け、予算、借入金及び重要な資産の処分、寄附行為の変更等学校法人の業務運営の重要事項については、理事において、評議員の意見を聞かなければならないこととした。また、評議員会には、教員、学校法人の職員、卒業生等を加えて、学校法人の運営に広く学校関係者の意見を反映させる方法をとった。

第五に、財団法人では合併が認められなかったため、合併の必要が生じた場合は、一応解散して精算手続きを履まなければならない不便を除いて、学校法人については合併の規定を設け、学校経営上の種々の不便を解決した。

第六に、学校法人の設立認可、収益事業の種類の決定、寄附行為の補充、解散事由の認可又は認定、助成の停止及び解散命令等の措置を行う場合には、あらかじめ私立学校審議会又は私立大学審議会の意見を聞き、あるいは関係者に弁明の機会を与えて、所轄庁の一方的見解によって処置することの内容にした。

第七に、学校法人に対して補助、貸付等の助成を行い得ることを明文化した¹⁸。以上のよ

うに、従来の民法規定では不都合とされた点を改めて、新たな法律制度の枠組みのもとで、私立学校の運営がなされることとなった。

このように、私立学校（私立大学を含む）は学校法人でなければ設置できないこととなったが、その際の財団法人から学校法人の移行手続きによっても学校法人の財団法人性について次のように確認できる。

私立学校は従来主として民法上の（公益）財団法人によって経営されてきたが、昭和 24 年に私立学校法（同年法 270）が制定されて、私立学校の設置を目的とする法人として、新しく学校法人の制度が設けられるとともに、私立学校は原則として学校法人でなければ設置することができないことになり、同法施行のさい現に私立学校を設置していた民法上の財団法人も、同法施行の日から 1 年以内に学校法人に組織変更させられた（教基 6I, 学教 2I・102, 私学 3・25 以下・附則 II）。なお、そのさい、民法上の財団法人の寄附行為に寄附行為の変更に関する規定がないときでも、所轄庁承認をえて、理事の定める手続きに従って、寄附行為を変更して組織の変更をすることができるとされたことが注目される（私学附則 III 後段）。これは、学校法人が、特別法上の公益法人として、民法上の財団法人とその性質、目的を同じくするものであることを示すものであると同時に、またそれゆえにこそ可能とされた措置であろう¹⁹。

ここでは、学校法人制度が成立するまでの過程の中で、私立大学という組織が、どのような歴史的経過の中で成立したのかを確認した。また同時に、当初の私立学校に設立形態の違いはあるものの、学校法人制度の成立における経路を辿ると、現在の学校法人（私立大学）には、財団法人性が内在していることが確認できる。

第 3 節 学校法人制度における法制度の整理とガバナンス

2-3-1 教育法と私立学校法

わが国の私立学校の制度においては、憲法第 26 条、教育基本法、学教法との関係性を認識しておく必要がある。憲法 26 条では「教育を受ける権利と受けさせる義務」が規定されており、教育基本法では教育の目的及び理念が示されるとともに、大学の役割や私立学校の重要性について規定されている。さらに、学教法は日本国憲法ならびに教育基本法の趣旨に則って、我が国の学校教育制度の基本について規定されている。そのなかで、私立学校については「学校法人の設置する学校」と定義されている。この私立学校に関する法律が私学法である。

私学法のねらいは、前述したとおり第 1 に、私立学校の自主性を重んずる教育行政組織

を確立すること、第 2 に、私立学校の経営主体の組織運営を定めてその公共性を高めること、第 3 に、憲法 89 条との関係において私立学校に対する公の助成の法的可能性を明確にすること、である²⁰。

私学法第 1 条は、この法律の目的として「私立学校の特性にかんがみ、その自主性を重んじ、公共性を高めることによって、私立学校の健全な発達を図ること」と規定している。この「私立学校の特性」の意味は、私立学校が私人の寄附財産等私的な財源より設立され、運営されることを原則としており、伝統的に創立者の建学の精神が強調され、独特の学風が特に尊重されることにある²¹。また、学校法人の「公共性」については、教育基本法第 6 条第 1 項の「法律に定める学校は、公の性質を有するもの」を根拠に規定するものである。

学校法人の設置する私立学校に必要な施設及び設備、または、これらに要する資金を基本財産といい、経営に必要な財産を運用財産という。学校法人は、設置する学校の教育および研究活動を行うために、こうした財産を有していなければならない。

私学法第 30 条では、学校法人を設立しようとするものが、寄附行為に必ず定めなければならない事項を規定している。寄附行為には、学校法人設立のための一定の財産の出損行為自体をいう場合と、法人の根本規範として書面に記載された寄附行為書をいう場合の二通りがある。根本規範として書面に記載される寄附行為は、法人の基本的な事項を定め、その目的、事業、管理運営の基本を規定するものである²²。

私学法第 59 条は、「国又は地方公共団体は、教育の振興上必要があると認める場合には、別に法律で定めるところにより、学校法人に対し、私立学校教育に関し必要な助成をすることができる。」と規定している。憲法第 89 条と私学への助成問題については、私立学校振興助成法、学教法及び私学法の規定により、私立学校は公の支配に属しているものとされ、この点の疑義は解消されている²³。

2-3-2 学校法人の制度

「学校」とは、学教法（昭和 22 年法律第 26 号）第 1 条により、幼稚園、小学校、中学校、高等学校、中等教育学校、特別支援学校、大学及び高等専門学校と規定されている。また、同法第 2 条 1 項により学校は、国²⁴、地方公共団体²⁵、及び私学法（昭和 24 年法律第 270 号）第 3 条に規定する学校法人（以下、学校法人と称する）のみが、設置することができる²⁶。同条 2 項では、国立学校とは国の設置する学校を、公立学校とは地方公共団体の設置する学校を、私立学校とは学校法人の設置する学校をいうと規定されている。よって、「学校法人」の制度とは、私立学校の設置を目的として設立される法人のことをいう。

また、学校法人の所轄庁は、私立大学と私立高等専門学校ならびにそれらを含む私立学校を設置する学校法人は文部科学省と定められている。

学校法人制度の仕組みは、図 2 - 1 のとおりである。こうしてみると、法的には学校法人が私立学校を設置し、運営することとなっている。しかしながら、ここに学校法人と設置する学校間で、教育方針や資金の使い方など学校運営に関わる意見の食い違いが生じる場合がある。

特に、大学においては伝統的に「大学の自治」の議論が持ち出され、大学における学校管理に関しては大学の自主性を主張することがある。これは、そもそも国と国立大学との関係で起こっていたが、学校法人と設置する学校との関係を同じように捉えるのかは、様々な意見がある。また、専門化集団である教授陣が大学における管理・運営を行うという伝統的な考え方が根強いなかで、近年は学教法にある教授会の権限のあり方について議論がされている。しかしながら、素直に捉えれば、学校法人内部における自律的決定は、学校法人の意思決定機関である理事会が、大学教職員の意見を尊重しながら理事会の業務決定機関としての責任を損なわないように、決定していくべきものと解される²⁷。

学校法人の役員について、学校法人には役員として理事 5 人以上及び監事 2 人以上を置かなければならない。また、学校法人には、理事をもって組織する理事会が置かれる。理事会は、学校法人の業務を決し、理事の職務の執行を監督する役割を担う。理事長は、学校法人を代表し、その業務を総理する。監事の職務は、学校法人の業務監査や学校法人の財産の状況を監査すること、などである。さらに、学校法人に評議員会を置くこととされている。評議員会の役割は、学校法人の業務若しくは財産の状況又は役員の業務執行の状況について、役員に対して意見を述べ、若しくはその諮問に答え、又は役員から報告を徴すること、である。

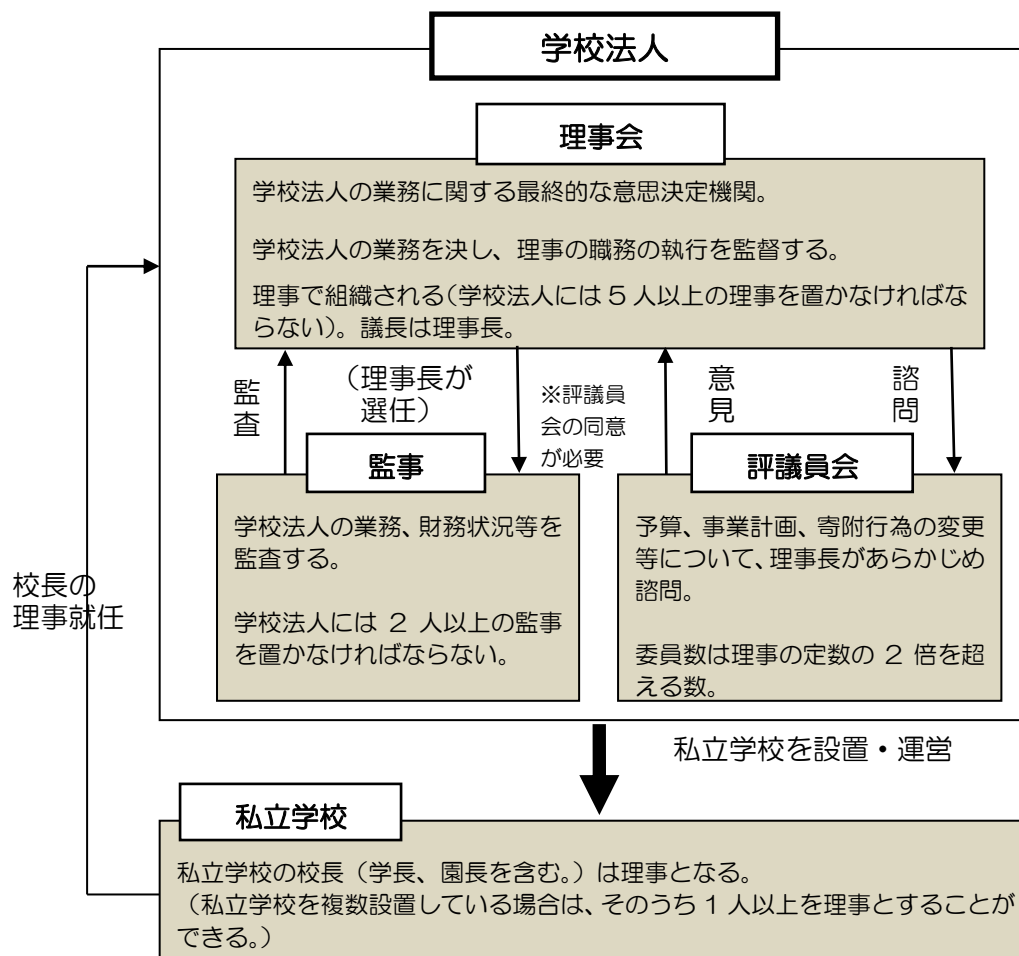


図 2-1 学校法人のガバナンスの仕組み

（出典）文部科学省「中央教育審議会大学分科会：審議まとめ（2014 年）」をもとに筆者作成。

2-3-3 学校法人と私立大学の関係

学教法制定による新制大学の始まりは、私立大学の設置および維持管理の主体が、民法に定められた財団法人から特殊な法人としての学校法人に大きく変化した²⁸。このことは、私立大学の管理運営にも影響を与えることとなったと考えられる。それは、次の 2 つの側面から考えることができる。1 つには、財団法人として設立された私立大学は、いわゆる“財団法人たる私立大学（財団法人＝私立大学）”であり、それは一体的存在である。一方、学校法人制度では、私学法第 2 条 3 項に「この法律において「私立学校」とは、学校法人の設置する学校をいう。」と規定されており、同法第 3 条では「この法律において「学校法人」

とは、私立学校の設置を目的として、この法律の定めるところにより設立される法人をいう。」と規定されている。

すなわち、学校法人が法人格を取得する団体としての主体であり、私立大学は学校法人が設置する私立学校、いわゆる機関（客体）と考えることができる（学校法人→私立大学）。また、同法第 25 条では「学校法人は、その設置する私立学校に必要な施設及び設備又はこれらに要する資金並びにその設置する私立学校の経営に必要な財産を有しなければならない。」と学校法人のひとつの役割として財産所有を規定している。ここに学校法人と私立大学との間には、法律的に設置者とその機関としての関係性ができあがったのである。

2 つには、財団法人としての私立大学は、教育的目的のためではなく、広義の公共性目的のために事業を行う法人として慈善あるいは博愛事業等社会的な面において包括的な法人を含め、財団または公共の目的のために寄付された資産により組織された法人であった²⁹。

しかし、特別法で設置された学校法人は、財団法人性は内在的に有するものの私立学校の設置を目的としたものであり、同法第 1 条の「この法律は、私立学校の特性にかんがみ、その自主性を重んじ、公共性を高めることによつて、私立学校の健全な発達を図ることを目的とする。」とあり、戦前の財団法人としての私立大学とは区別して考える必要がある。

2-3-4 学校法人のガバナンス強化と法改正

2004 年の私学法の一部改正では、次の 3 点が改正の柱となっている。①学校法人における管理・運営制度の改善、②財務情報の公開、③私立学校審議会の構成の見直し、である。

学校法人の管理・運営に関しては、理事会等をはじめとして理事・監事・評議員会の制度を整備して、権限・役割分担を明確にすることにより、管理・運営制度の改善を図ることを目的としている。特に、管理・運営制度の改善については、①「理事会」を学校法人の業務の機関決定として法令上明確に位置づけられた、②原則として理事長のみが代表権を有し、必要に応じて他の理事にも代表権が与えることができるとされた、③「理事の任期、選任、解任手続き」について各学校法人の寄附行為により必ず定めることとされた、④理事の選任の際、現に当該学校法人役員又は職員でない者（いわゆる外部理事）を少なくとも 1 名以上は選任しなければならないとされたこと、が挙げられる³⁰。こうして、学校法人（私立大学）のガバナンス・システム改革は、法制上からも進められることとなったのである。

こうした改正の背景には、少子化の影響から学校経営が厳しくなるなか、健全な学校経営を行うために、責任を持つ機関（学校法人の場合には理事会）が権限と責任を持つことが要請されるとともに、そのチェック機能を確立させることにある。ずさんな経営や財務管理、不正な会計処理、補助金の不正受給、設置申請書類の捏造、不当労働行為など公的責任を持つ私立学校の信用を損ねないよう、しっかりとしたガバナンス体制の強化が求められることとなった。

続く、日本の大学におけるガバナンスに関する法制度の改正は、2014年に学教法と国立大学法人法が改正された。学教法では、①副学長の職務について、「副学長は、学長を助け、命を受けて校務をつかさどる」と改正された（第92条第4項）。②教授会の役割については、「教授会は、学長が教育研究に関する重要な事項について決定を行うに当たり意見を述べることとする」、「教授会は、学長及び学部長等がつかさどる教育研究に関する事項について審議し、及び学長及び学部長等の求めに応じ、意見を述べるができることとする」と改正された（第93条）。

国立大学法人法では、①学長選考の基準・結果等の公表について、学長選考会議は学長選考の基準を定めることとし、国立大学法人は、学長選考の基準、学長選考の結果その他文部科学省令で定める事項を遅滞なく公表しなければならないとした（第12条関係）。②経営協議会について、国立大学法人等の経営協議会の委員の過半数を学外委員とする（第20条第3項、第27条第3項関係）。③教育研究評議会について、国立大学法人の教育研究評議会について、教育研究に関する公務をつかさどる副学長を評議員とする（第21条第3項関係）。④その他附則として、施行の状況、国立大学法人を取り巻く社会情勢の変化等を勘案し、学長選考会議の構成その他国立大学法人の組織及び運営に関する制度について検討を加え、必要があると認めるときは、所要の措置を講ずることが定められた。これらの法改正においても、学長およびそれを補佐する副学長の職務や権限に関するものが強調されている（表2-1）。

表 2 - 1 学校教育法ならびに国立大学法人法の改正のポイント

学校教育法の改正ポイント	
副学長の職務について (第 92 条第 4 項関係)	・ 副学長は、学長を助け、命を受けて校務をつかさどる
教授会の役割について (第 93 条関係)	・ 教授会は、学長が教育研究に関する重要な事項について決定を行うに当たり意見を述べることとする ・ 教授会は、学長及び学部長等がつかさどる教育研究に関する事項について審議し、及び学長及び学部長等の求めに応じ、意見を述べるができることとする
国立大学法人法の改正ポイント	
学長選考の基準・結果等の公表について (第 12 条関係)	・ 学長選考会議は学長選考の基準を定めることとする ・ 国立大学法人は、学長選考の基準、学長選考の結果その他文部科学省令で定める事項を遅滞なく公表しなければならないこととする
経営協議会について (第 20 条第 3 項、第 27 条第 3 項関係)	・ 国立大学法人等の経営協議会の委員の過半数を学外委員とする
教育研究評議会について (第 21 条第 3 項関係)。	・ 国立大学法人の教育研究評議会について、教育研究に関する公務をつかさどる副学長を評議員とする
その他 (附則関係)	・ 新法の施行の状況、国立大学法人を取り巻く社会情勢の変化等を勘案し、学長選考会議の構成その他国立大学法人の組織及び運営に関する制度について検討を加え、必要があると認めるときは、所要の措置を講ずる

(出典) 文部科学省ホームページを参考に作成³¹。

このことから分かるように、近年、我が国における大学政策のひとつとして、大学のガバナンス改革に伴う学長のリーダーシップの強化が進められている。大学は伝統的に専門職集団である教員の合議制で組織を運営してきたという経緯がある。これは「同僚モデル」とも呼ばれ、教授会メンバーである仲間の判断すなわち専門職としての判断が、経営上も第一の優先度であるという考え方である。いわゆる「教授会自治」とも連動する。こうした伝統的な形態の組織運営からトップマネジメントを発揮しながら組織を経営していく形態へと大学の運営は変化しつつあるといえる。

第 4 節 学校法人制度における組織のコンフリクトとガバナンス

2-4-1 組織におけるコンフリクトの発生要因

ある個人や組織が 2 つ以上集まると、そこには目的の相違や方法・手法の違い、利害関係などから様々なコンフリクト（意見・感情・利害の衝突や対立）が生じる。それは、組

組織内における個人間のコンフリクトもあれば組織間のコンフリクト、個人と組織とのコンフリクトもある。現実の組織は、一定の目的を達成するための手段であるとともに、他方で内外のさまざまな参加者間の利害の対立と調整の場でもある³²。

山田（1997）は、組織におけるコンフリクトについて、March & Simon（1958）や March（1994）の研究から組織研究の初期においては、コンフリクトは、組織の合目的な活動を麻痺させる制約要因であったが、近年の社会的選択理論、政治学の政策決定論、ゲーム理論などでは、コンフリクトはむしろ常態であり、このような状況の中での組織の意思決定のあり方に焦点があてられるようになってきている³³と述べている。

すなわち、組織におけるコンフリクトを制約要因としてのみ捉えるのではなく、それも含めた組織の意思決定としてガバナンスやマネジメントのあり方として捉える必要がある。

それでは、次に組織におけるコンフリクトが発生する要因を考えてみる。Pfeffer（1981）は、コンフリクトが発生する要因として、参加者間の「相互依存」、「目標や技術に対する考え方の違い」、「資源の希少性」をあげている。

相互依存については、そもそも組織が独立して事業を行い、成果を上げていくのであれば問題は生じることはないが、事業を行う上で各組織が分化し、相互に協力しながら取り組んでいかなければならない場合には、組織が相互に依存することで様々な意見の対立や利害の衝突が起こりうると考えられる。次に、目標や技術に対する考え方の違いは、組織が分化してそれぞれの立場での環境を違いに対応していくと、各組織での部分最適を追及していくこととなり、組織間のコンフリクトを起こしてしまうことがある。最後に資源の希少性については、人材や資金など組織の資源に限りがある場合には、その資源の配分にあたっての獲得競争が起こってしまう。

このように、組織におけるコンフリクトは、様々な要因によって引き起こされる。しかし、コンフリクトをネガティブな状態とだけ捉えるのではなく、ひとつの現象として捉え、それをどのようなガバナンスやマネジメントで解決していくのが重要であるといえる。

2-4-2 学校法人制度におけるコンフリクトの発生要因

学校法人制度による組織間のコンフリクトについては、従来から指摘されている学校法人と私立大学が組織的に二重構造にあることだといわれている。いわゆる経営を担う学校法人組織と教育研究の教学を担う大学組織の分化である。その法律的な関係は、前節で確認したところである。そのことは、私立大学連盟（1991）で次のように記述されている。

いわゆる私立大学における組織は、私立大学（学校）を設置・管理する学校法人の組織と学校法

人によって設置・管理される大学の組織という二つの組織から編成され、他の事業組織に類例を見ない二重的構造的な性質があり、このことが私立大学における組織を特徴づけている。しかしながら、この二重構造的な特性はしばしば私立大学において法人組織と大学組織すなわち理事会・理事長と学長・教授会との意見対立により組織運営上に確執を生じさせ、本来一体となるべき大学のいわゆる理事会と教学をむしろ分離・対立させる状況すら時としてみられる³⁴。

また、大学組織内においても複数の学部を持つ場合には、大学としての意思決定をつかさどる大学執行部と伝統的な学部自治からなる教授会との関係についてもコンフリクトが起ることがある。同様に、私立大学連盟（1991）では、次のように表現されている。

私立学校法において学長は特定された理事であることから単純に、管理し管理されるというような関係においては把握できないデリケートな存在である。教授会は「重要な事項を審議するため」に設けられたもので、学部等の組織を基盤に構成され、当該学部にかかわる教育研究計画、教員人事、カリキュラムの編成、学部の運営方針等について意思決定を行うものである。法令に規定された管理機関は上記のとおりであるが、現実の管理運営に関する機関として学内規定により、学長の諮問機関あるいは意志決定機関として大学評議会が、また学部間の連絡調整機関としての部長会、学部長会等が見られる³⁵。

学校法人制度（大学を含む）の中で、具体的にコンフリクトを起す組織は、理事会と大学（大学執行部、教授会）、大学執行部と学部（教授会）、学部間、理事会と労働組合などが考えられる。

次に、学校法人制度（大学を含む）での主なコンフリクトの発生要因を考えてみる。最初に学校法人を運営する理事会と大学の執行部について、その要因をみてみると理事会は、設置する学校である大学に対しては、財政面や施設面を含め大学を運営していく管理運営の責任を負っている。まさに大学が教育研究活動を営むためのハード面を整備していく必要がある。そこには、教育と経営、特に財政面においては不可分の関係にあることからコンフリクトが起こる可能性を有している。具体的には、学部・学科の統廃合や新しい学部・学科の増設、キャンパスの移転などがあげられる。ここには経営的観点と教育研究的観点のバランスが必要となってくる。

続いて、大学執行と学部（教授会）との関係をみてみると、日本の大学においては伝統的に専門集団の運営を重んじるという学部自治の意識が高く、大学全体（執行部）としての運営との間にコンフリクトを起してきたといえる。また、学部間の対立の調整を大学執行部がマネジメントしなければならないケースもある。ここでは、大学としての全体最適

と各学部の部分最適を調整・説得しながらのマネジメントが必要となる。

学部（教授会）間の関係については、教員数の配分、教育資金・研究資金の配分、全学共通科目の調整など学部間の利害関係から起こることが多い。この場合には、学部間での調整を行うよりは、むしろ大学執行部で調整されることが多いと考えられる。

最後に、理事会と労働組合との関係については、労働条件や労働環境改善要求に対する交渉という形で利害の対立が起こる。

表 2-2 は、具体的にコンフリクトを起こす場面を例示した。例えば、理事会と大学との関係では、新学部の設置や学部・学科を統廃合する際に、理事会の経営的判断と大学の学上の運営との間にコンフリクトを起こす場合がある。大学執行部と学部間においては、大学運営における政策方針・判断が学部の方向性と合わない場合にコンフリクトを起こす。その他、学部間や理事会と労働組合の間でもコンフリクトを起こす場面というのはいくつか考えられる。

また、学校法人制度においては、事務組織も組織として大きな役割を果たしている。事務組織についても他の組織とコンフリクトを起すことはあるが、それ自体が独立して主体的に意思決定・意思表示を起すというよりは、法人事務局や大学事務局、学部事務局（室）といったように、先にみた組織を支援する組織として機能していることが多いため、あえてここでは議論から外すこととした。

表 2-2 コンフリクトを起こす場面の例示

組織間	主な場面
理事会と大学（大学執行部等）	新学部設置、学部等の統廃合、キャンパス移転、教員採用、資金配分、法改正への対応
大学執行部と学部（教授会）	学部等の統廃合、教員採用、教育資金・研究資金の配分、入試制度改革・入試戦略、カリキュラム編成・就学支援、国際交流政策、就職支援対策、競争的資金の獲得、法改正への対応
学部（教授会）間	教員数の配分、教育資金・研究資金の配分、全学共通科目の調整
理事会と労働組合	労働条件交渉、労働環境交渉

（出典）筆者作成。

2-5-3 学校法人制度におけるコンフリクトとガバナンス

先述したとおり、学校法人制度（大学を含む）には、様々なコンフリクトが存在する。

次に、そうしたコンフリクトとガバナンスとの関係を考えてみる。

Richard M Cyert と James G. March の『企業の行動理論』(A Behavioral Theory of the Firm, 1963) は、組織の参加者間のコンフリクトの発生を通常の組織現象にとらえ、そのバーゲニング (bargaining ; 交渉) のプロセスに注目した初期の研究である³⁶。

サイアートとマーチはコンフリクトの準解決理性 (quasi resolution of conflict) という概念をあげ、この解決手段として①局所的合理性 (local rationality)、②許容水準意思決定ルール (acceptable-level decision rules)、③目標に対する逐次的注意 (sequential attention to goals) の3つを提示した。

この考え方は、許容水準意思決定ルールや目標に対する逐次的注意という意思決定プロセスを行うことにより、局所的合理性を生み出し解決するというものである。許容水準意思決定ルールは、最大や最適とかいうのではなく、各メンバーがそれぞれにもっている許容水準によって目標設定を行う意思決定ルールである。目標に対する逐次的注意は、組織ごとの要求を順次に処理することによる時間的バッファ (buffer) によって1つの目標に注意を向け、まず1つの問題を解決するというものである。

学校法人制度において、コンフリクトは起こりうる常態的なものであるという認識のもと、いかにこのコンフリクトを内在しながら学校法人が大学組織とともに大学運営を行っていくのが重要である。まさしくそれがガバナンスである。

そこで、次に学校法人制度におけるコンフリクトとガバナンスとの関係を整理し、次章以降、学校法人制度における個別組織の特質を解明しつつ、ガバナンスについての考察を行っていくこととしたい。

第5節 本章のまとめ

本章では、学校法人（私立大学）の非営利性を確認し、近代日本における大学制度の成立と私立大学の設立と学校法人制度の成立までの過程をみていく中で、私立大学の自立性と公共性についても確認することができた。

私立大学の社会的責任は、大学に直接にかかわるステークホルダーに留まらず、社会的公器としての役割が求められる。これは、本章で議論した大学の非営利性や公共性を考えてみれば、理解できるであろう。こうした、非営利組織の責任について、ドラッカー（2005）は、次のように述べている。

非営利機関のリーダーには、ただ一種類の圧倒的に力をもつ関係者を相手にすればよいという贅沢は

許されない。上場企業の経営者の場合は、最終的には株主という関係者のことだけを考えていれば足りる。政治家の場合は、有権者である。しかし、教育委員会や、公共サービス機関や教会の場合、その関係者は多様である。そのうち誰もがノーということができる。しかも、誰もイエスとはいえない。理事会や評議員会の構成にも、こうした関係者の多様性が反映される³⁷。

このように、私立大学が負うべく教育・研究活動における社会的責任は、民間企業と比較しても、より高次のレベルで求められるべきものであると考える。しかしながら、こうした非営利組織の特質から組織を運営していくことは容易ではない。学校法人制度においても設置する学校を運営していくためには様々なコンフリクトが生じてくる。

そうした学校法人制度におけるコンフリクトを抑制・解決するガバナンスのあり方として、①理事会の権限集中型、②大学への権限移譲型、③組織間を調整する組織を装置することが考えられる。理事会の権限集中型では、オーナー型（創設者またはその親族の経営）組織、理事長・学長一体型組織、単一学部で理事会が教学も含め主導している組織、伝統的に理事会の意向が強くはたらく組織、競争時代に入り、理事会の権限を高めた組織、法律改正時に理事会の権限を高めた組織、などが考えられる。

大学への権限移譲型としては、伝統的に経営と教学の分離がされている組織、法人に複数の学校を持つため各学校（教学）の独立が強い組織、学部を多く設置し独立性が強い組織、学内規則によって権限の移譲がなされている組織などが考えられる。

最後に、組織間を調整する組織を装置することについては、理事会と大学を調整する組織、大学執行部と学部（教授会）を調整する組織、学部（教授会）間を調整する組織などがあげられる。

各大学のガバナンスのあり方は、それぞれの大学の歴史や組織文化、環境の変化などの外的要因によっても影響されることから唯一絶対の組織のあり方は存在しない。そこで、このような実状を踏まえて学校法人制度における私立大学のガバナンスのあり方について議論を進めていくこととする。

- ¹ 学校教育法第2条「学校は、国（国立大学法人法（平成15年法律第112号）第2条第1項に規定する国立大学法人及び独立行政法人国立高等専門学校機構を含む。以下同じ。）、地方公共団体（地方独立行政法人法）（平成15年法律第118号）第68条第1項に規定する公立大学法人含む。次項において同じ。）及び私立学校法〔昭和24年12月法律第270号〕第3条に規定する学校法人（以下学校法人と称する。）のみが、これを設置することができる。」構造改革特別区域法（特区法）により、株式会社が学校を設置することが可能となった。
- ² 熊谷則一『公益法人の基礎知識』日本経済新聞出版社、2009年、23頁。
- ³ 総務省『公益法人白書 平成20年度版』、52頁。
http://www.soumu.go.jp/menu_seisaku/hakusyo/koueki/2008_honbun.html, 2009年10月22日確認。
- ⁴ 中間法人法は、2008年の改正によって廃止された。
- ⁵ 内田貴『民法I—第4版 総則・物権総論—』東京大学出版会、2008年、207頁。
- ⁶ 公益法人の根拠法である民法の章は、2008年の公益法人制度改革によって一部改正された。
- ⁷ 改正前民法34条「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。」
- ⁸ 林良平・前田達明編著『新版注釈民法(2)総則(2)』有斐閣、1991年、488-489頁。
- ⁹ 天野郁夫『大学の誕生（上）—帝国大学の時代—』中央公論新社、23頁、2009年。
- ¹⁰ 村井資長「私立大学経営の問題点を探る」『大学時報』（日本私立大学連盟）第15巻 第70号、1966年、5頁。
- ¹¹ 堀雅晴「私立大学における大学ガバナンスと私学法制をめぐる歴史的検証—2004年改正私学法の総合的理解のために—」『立命館法学』2007年6号（316号）、2007年、225（1817）頁。
- ¹² 天野郁夫（2009）、前掲書、19-20頁。
- ¹³ 同書、89-90頁。
- ¹⁴ 長峰毅『学校法人と私立学校』日本評論社、1985年、4頁。
- ¹⁵ 堀（2007）、前掲書、227（1819）頁。
- ¹⁶ 島田次郎（2007）、前掲書、104頁。
- ¹⁷ 福田繁・安嶋彌『私立学校法詳説』玉川大学出版部、1950年（平原春好編『日本現代教育基本文獻叢書 教育基本法制コンメンタール8 私立学校法詳説』日本図書センター、1998年、20-21頁。）
- ¹⁸ 同書、27-29頁。
- ¹⁹ 林良平・前田達明編著『新版注釈民法(2)総則(2)』有斐閣、1991年、488頁。
- ²⁰ 小野元之『私立学校法講座 平成21年改訂版』学校経営研究会、2009年、11頁。
- ²¹ 松坂浩史『逐条解説私立学校法』学校経営研究会、2010年、2頁。
- ²² 小野（2009）、前掲書、117頁。
- ²³ 小野（2009）、前掲書、19頁。
- ²⁴ 国立大学法人法（平成15年法律第112号）第2条第1項に規定する国立大学法人及び独立行政法人国立高等専門学校機構を含む。
- ²⁵ 地方独立行政法人法（平成15年法律第118号）第68条第1項に規定する公立大学法人を含む。
- ²⁶ 構造改革特別区域法（特区法）により、株式会社が学校を設置することが可能となった。
- ²⁷ 俵正市『解説私立学校法（新訂版）』法友社、2010年、329頁。
- ²⁸ 社団法人日本私立大学連盟『私立大学経営の現状とその問題点（私立大学経営白書最終報告）』1967年、151頁。
- ²⁹ 同書（1967）、151-152頁。
- ³⁰ 私学行政法令研究会編著『改正 私立学校法 Q&A』第一法規出版、2005年、24-25頁。
- ³¹ 文部科学省 ウェブサイト：
http://www.mext.go.jp/b_menu/hakusho/nc/1351814.htm , 2015年11月20日確認。
- ³² 山田耕嗣「組織文化とパワー」、高橋伸夫編著『組織文化の経営学』中央経済社、1997年、113頁。
- ³³ 同書、115頁。
- ³⁴ 日本私立大学連盟「私立大学の経営」日本私立大学連盟、1991年、20頁。
- ³⁵ 同書、20-21頁。
- ³⁶ 山田（1997）、前掲書、115頁。
- ³⁷ P・F・ドラッガー 上田惇生・田代正美訳『非営利組織の経営』ダイヤモンド社、2005年、23頁。

第3章 学校法人ならびに私立大学の組織構造と機能にみる特質

第1節 本章の目的と使用するデータの概要

3-1-1 本章の目的

本章では、学校法人と私立大学の制度・仕組みと内部にある各組織の機能・役割について、学教法ならびに私学法の法律をもとに確認する（資料図Ⅲ-1）。また、第1章で取り上げた各種先行調査ならびに本論文で使用する2012年「大学経営効率化」に関する調査結果をもとに各組織の運営実態を確認する。

3-1-2 本論で使用するデータの概要

2012年に実施した「大学経営効率化」に関するアンケート調査¹は、大学経営の実態を把握することを目的とするものである。アンケートの調査項目は、二部構成となっており、第一部では「大学全体に関する情報」「学生に関する情報」「教育支援に関する情報」「教育支援に関する情報」「管理運営に関する情報」で構成され、定量的なデータで大学経営の現状を把握する内容となっている。回答する対象期間は2011年4月1日～2012年3月31日の状況である。また、第二部では「大学の現況に対する主観的評価」に関する内容で構成されており、大学経営全般を把握している当事者が大学の現状に対して自己評価を行う内容となっている。（資料表Ⅲ-1）。

アンケートは、日本全国の国公私立大学735校（放送大学、大学院大学は除く）を対象として実施した。調査方法は、大学の事務局長宛に郵送でアンケート用紙を送付し、回答は郵送で回収した。調査期間は、2012年10月下旬から2013年1月下旬までとした。

回答数は、対象の735校中194校（26.4%）から回答を得た。回答大学の設置形態別の内訳は国立大学が27校（13.9%）、公立大学は41校（21.1%）、私立大学は126校（64.9%）であった。2011年度の設置形態別の大学数の割合と比較すると、国立大学は11.6%、公立大学は10.9%、私立大学（株式会社立2校を含む）は77.5%であり、国立の回答割合が多く、私立大学の回答比率が低いという傾向が見られた（資料表Ⅲ-2）。

地域別にみると全国から幅広く回答を得た。エリア別には北海道が6校（4.8%）、東北（宮城除く）は4校（3.2%）、関東（東京、神奈川除く）は12校（9.5%）、甲信越は4校（3.2%）、北陸は4校（3.2%）、東海（愛知除く）は5校（4.0%）、近畿は（京都、大阪、兵庫除く）3校（2.4%）、中国（広島除く）は4校（3.2%）、四国は1校（0.8%）、九州（福岡除く）は4校（3.2%）であった。また、都市部の大学は、宮城は2校（1.6%）、東京は27校（21.4%）、神奈川は5校（4.0%）、愛知は8校（6.3%）、京都は10校（7.9%）、大阪は10校（7.9%）、

兵庫は 12 校（9.5%）、広島は 2 校（1.6%）、福岡は 3 校（2.4%）であった。2011 年度私立大学全体のエリア別、都市部の大学数の割合と比較したが、大きな偏りは無かった（資料表Ⅲ - 3）。

次に、学部数別にみると、1 学部の大学が 50 校で全体の 39.7%、2～3 学部 41 校で 32.5%、4 学部以上は 35 校で 27.8%であった。2011 年度私立大学全体との比較でみると、若干 2-3 学部の回答大学が少なく、4 学部以上の大学の回答数が多いという傾向であった（資料表Ⅲ - 4）。

学部構成別にみると、医学・歯学部を含む学部を設置する大学が 8 校で全体の 6.3%、薬学部を含む学部を設置する大学は 10 校で 7.9%、理工系学部（理・工・農学系）を含む学部を設置する大学は 21 校で 16.7%、文系学部（人文科学・社会科学系）を含む学部を設置する大学は 54 校で 42.9%、保健系学部（看護・医療系）を含む学部を設置する大学は 17 校で 13.5%、その他系（家政・教育・体育・芸術系、その他）学部を設置する大学は 16 校で 12.7%であった。2011 年度の全私立大学の学部構成別の大学数の割合と比較すると、理工系の回答が若干多く、文系学部が若干少なかったが、概ね回答属性に偏りが無い状況であった（資料表Ⅲ - 5）。

入学定員別では、500 名未満が 70 校で全体の 55.6%、500 名以上 1,500 名未満が 34 校で 27.0%となっており、1,500 名以上が 22 校で 17.5%であった。2011 年度の全私立大学の入学定員別の大学数の割合と比較すると、500 名未満と 500 名以上 1,500 名未満の回答が若干少なく、1,500 名以上が若干多かった（資料表Ⅲ - 6）。

設置年別では、1959 年以前の設置大学が 37 校で 29.4%、1960 年から 1990 年までの設置大学が 50 校で 39.7%、1991 年以降の設置大学が 39 校で 31.0%であった。2013 年度の全私立大学の入学定員別の大学数の割合と比較すると、1959 年以前の設置大学の割合がやや高くなっているものの、大きな違いは見られない（資料表Ⅲ - 7）。

以上のように、今回の調査のデータは、概ね対象年度の全私立大学のデータと近いことから、極端な偏りがあるデータではないことが確認された。よって、今回の私立大学におけるガバナンスに関する研究では、一定の代表性があるデータでの分析といえる。

なお、本調査の集計結果については、伊多波他（2013）の『『大学経営効率化』に関するアンケート調査結果』²を参照いただきたい。

第2節 理事会の組織構造と機能

3-2-1 理事会の機能と役割（理事、理事長、理事会）

学校法人の理事会から確認する。理事の選任については、私学法第35条で学校法人には理事を5人以上置かなければならないと規定されている。また、同条2項では理事のうち1人は、理事長となることが定められている。

また、同法第38条1項1号では、当該学校法人の設置する私立学校の校長が理事として選任する規定がある。よって、通常は大学の学長が理事として選任されることとなる（通称1号理事）。その他に、当該学校法人の評議員のうちから、寄附行為により選任された者（通称2号理事）、前2号に規定するほか、寄附行為に定めるところにより選任された者（通称3号理事）が理事として選任される。

理事会の組織については、同法第36条1項に「学校法人に理事をもつて組織する理事会を置く。」と規定されている。同条2項では「理事会は、学校法人の業務を決し、理事の職務の執行を監督する。」とされ、理事会が学校法人の業務の決定機関として位置づけられている。

理事長の権限・役割については、同法第37条1項により「理事長は、学校法人を代表し、その業務を総理する。」と規定され、理事長が学校法人の代表であることが明確に規定されている。

3-2-2 先行調査からの実態把握

理事会の運営実態を第1章で紹介した先行調査をもとに把握する。理事の人数については、私立学校法では5人以上と定められているが、大学の規模や方針によってその構成人数は異なる。平均的にはおおよそ5人～15人（89.2%）が多くなっている³。2012年に実施した「大学経営効率化」に関するアンケート調査においても、理事の人数は、10人以下（44.9%）、11～15人（35.6%）、16～20人（13.6%）、21人以上（5.9%）という回答の割合であり、15人程度まででおよそ80%を占めている。

理事の選任にあたっては、通称1号理事（校長、学長）については、校長全員が理事（1校の場合も含む）36.2%、複数のうち1人28.8%、複数校のうち一部35.0%となっている。2号（評議員）理事は、評議員会で選任61.9%、評議員の互選16.5%、理事会で選任16.0%となっている（複数回答あり）。3号（学識経験者）理事の選任については、学識経験者84.3%、充て職25.4%、功労者16.8%、宗教法人の役員・信者・僧侶16.0%となっている（複数回答あり）。また、理事親族除外規定を設けている学校法人は26.1%あった⁴。2012

年の「大学経営効率化」に関するアンケート調査においては、理事に占める大学関係者の割合を問うている。理事の合計人数に対して学内関係者が占める割合は、0～25%で 27.4%、26～50%で 43.6%、51～75%で 22.2%、76～100%で 6.8%という結果となっている。

理事の職務分担制については、職務分担あり 53.4%、職務分担なし 46.6%と約半数強が職務分担制をとっている。その内容は、教学・研究・総務・財務担当などの職務分担が 67.1%、寄附行為の定めに基づく各選出母体の管理・運営が 12.3%となっている⁵。2012 年の「大学経営効率化」に関するアンケート調査においては、理事の職務分担制があるとする回答が 57.9%、無いとする回答が 35.7%となっており（無回答が 6.8%）、60%近くが理事の職務分担をとっている。5 年前の私学高等教育研究所の調査に比べてやや増加傾向にある。

私学法 38 条 5 項では、理事の選任にあたっては現に当該学校法人の役員または職員でない者が含まれるようにしなければならない。よって、いわゆる学外理事を 1 人以上置かなければならない。その実態としては、1～5 人が平均的な人数である⁶。但し、常勤の学外理事の任用は進んでいないと考えられる⁷。

次に理事長の状況について確認する。理事長の選任方法については、調査によって大きく異なるが、いずれも理事会の選任および理事の互選で 95%を超える⁸。

理事長の任期は、規定あり 61%、規定なしが 39%と 4 割近くの学校法人で規定が整備されていない状況があった。理事長の任期の年数を見てみると 2 年 21%、3 年 40%、4 年 37%となっている⁹。理事長の在任機関は平均 8 年 9 か月と長期間となっている¹⁰。

オーナー系（学園の創設者またはその親族）か否かの実態については、創設者本人 4.9%、創設者親族は 40.9%と高い結果が明らかになった。別の調査でも同様の結果が示されており、日本の私立大学はオーナー系の大学が多いという実態が明らかになった¹¹。また、理事長の出身母体については、自学の教員 36.4%、官公庁・法曹界・企業人・団体職員 28.2%、自学の職員 15.0%となっている。理事長と学長の兼務状況を見てみると、おおよそ 20%弱が兼務しているという実態が明らかになった¹²。

最後に理事会の実態を確認する。理事会の実施状況は、年 4～5 回が 30%強で、年 6 回以上が 50%強となっている。また、審議内容確認すると、予算決算（100.0%）、経営計画（98.9%）、事業報告（98.9%）、寄附行為（97.5%）、学部改廃（96.4%）、規程改廃（96.0%）、経営戦略（85.9%）、教研計画（85.9%）、教員人事（58.7%）、職員人事（48.6%）という状況であった¹³。

各学校法人では理事会の他に学内理事会や常任、常勤、常務理事会などの設置を行って

いる場合がある。その実態について、確認する。学内（常任）理事会の設置状況について、学内理事会あり 58.8%、学内理事会なし 41.2%と約 6 割の学校法人で設置されている。その設置目的は、理事会の事前調整 92.0%、法人業務の効率化 73.5%、理事会決定の執行機能強化 56.2%、理事長の補佐機能充実 54.3%、理事会との間での機能分担（権限委譲）46.9%（複数回答可）となっており、単に調整機能してだけでなく、法人業務の執行体制の確立に向けた設置となっている法人が約半数強と考えられる。構成人数は、4～6 人 51.3%、7～10 人 38.0%で約 9 割となる。構成メンバーは、理事長 91.4%、学長 79.6%、他の理事 72.8%、常務 59.9%、事務局長 50.0%となっている。その根拠規定は、寄附行為以外にあり 64.0%、寄附行為にあり 19.9%、規定なし 11.8%となっている。開催頻度は、月 1 回 48.1%、週 1 回程度 15.6%、概ね隔週 1 回 12.5%と月 1 回以上は開催されているという実態が明らかになった¹⁴。

理事会の状況について、調査では重要項目が発生した場合に機動的に開催している 72.5%、人員構成（人数・年齢・選出母体等）はバランスがとれている 67.8%、建設的な意見が期待できる 54.7%、サポートする機関・スタッフが充実している 38.9%、決定した経営上の事項は教授会が反対しても実行している 34.0%という回答であった¹⁵（資料表Ⅲ - 8）。

また、理事会機能を向上させるための工夫に関する調査（複数回答可）では、理事長のスタッフ機能や理事をサポートする組織がある 48.5%、理事に執行の責任と権限がある 46.1%、理事に明確な業務分担がある 44.7%、理事の業務・職責に関する規程がある 29.6%、各理事には担当分野の方針の明示を求めている 12.6%、理事の資質向上のための研修や教育プログラムがある 7.3%となっており、各学校法人において、理事会の機能を向上させるための工夫を積極的進められているとは言えないと考えられる¹⁶（資料表Ⅲ - 9）。

第 3 節 評議員会の組織構造と機能

本節では、本研究の分析対象としていない評議員会の組織構造と機能について概観する。本論文では、評議員会は学校法人の理事会の諮問機関であり、内部統制機能の一部を果たす機能と捉えるため分析の対象から除外している。

3-3-1 評議員会の機能と役割

評議員会について法令を確認する。私学法第 41 条 1 項では、学校法人に評議員会を置くことが規定されている。同法第 42 条では、理事長において①予算、借入金及び重要な資産

の処分に関する事項、②事業計画、③寄附行為の変更、④合併、⑤私学法第 50 条 1 項 1 号（評議員会の議決を要する場合を除く。）および 3 号に掲げる事由による解散などについては、あらかじめ、評議員会の意見を聞かなければならない（諮問事項）とされている。

評議員会の機能と役割であるが、前述したように評議員会は学校法人には必ず設置しなければならない、その役割は学校法人の運営に関する重要事項についての諮問機関である。しかし、私学法第 42 条 2 項では、「前項各号に掲げる事項は、寄附行為をもつて評議員会の議決をようするものとするができる。」とあり、評議員会が議決機関とすることができる」とされている。学校法人に評議員会が設置されている理由は、「学校法人の公共性の高揚を図るため、すなわち学校法人の運営に広い範囲の意見を反映させ、役員の専断を防ぐためである」。¹⁷とされている。しかし、評議員会を必置制とすることは、法人運営が評議員多数の意見によって方向づけられてしまう懸念があり、また建学の理念に理解がない者が含まれる場合に学校法人本来の精神と逸脱した行動をとる可能性がある」と危惧される。よって、評議員会にどこまでの権限を与え、役割を果たすのかということが問題となる。このことについて、福田・安嶋（1950）は次のように説明している。「学校法人は、特別法人とはいえ、その本質においては財団法人的なものである。従って、学校法人の運営の基本をなすものは、寄附者の出捐した財産であり、寄附者の設立精神である。そして、これらが基本となって、学校法人の運営がなされるべきものである。しかるに、評議員会を議決機関としてその権限を一律に強化することは、財団法人的性格をもつ学校法人の社団法人化という傾向を伴うものであつて、ここに基本的矛盾を生ずる」。¹⁸と論じ、学校法人が原則として、評議員会を諮問機関とした理由を述べている。

しかしながら、一部の大学において、評議員会が相当強力な議決機関となっている大学が存在する。その理由として、①当初に出捐された設立者の財産が、現在の資産において占める比率は、微々たるものにすぎないこと、②現在の資産のほとんどは、設立後において財団自らが生み出したものであり、あるいは卒業生その他寄附にまつものであること、③これらの大学が、社团的といった言葉があたらないかもしれないが、事実上そのような性格を多分に有していること、が挙げられている¹⁹。こうした実情に配慮して、第 2 項が加わったとされている。しかし、評議員会を議決機関とすることには、重大な問題があると指摘されている。例えば、「もし予算について、理事会の議決と評議員会の議決が対立した場合、予算が成立せず、学校法人の運営はそこで頓挫するという事態も起こりかねない」。²⁰このように評議員会の機能と役割のあり方が、私立大学におけるガバナンスにも影

響を与えている。

3-3-2 先行研究・先行調査からの実態把握

評議員会の運営実態を第 1 章で確認した先行調査をもとに把握する。評議員の定数については、11～20 人が 31.6%、21 人以上が 68.4%という結果であった。

評議会の開催状況は、年 3 回～4 回で 60.8%を占めている。評議員会の審議事項としては、約 9 割弱が諮問事項とするものと考えられる。また、議決事項または諮問事項と議決事項が混在するものについては、10%～40%弱とアンケートによって幅が見られた。

特に審議事項によってその内容に違いがあることが明らかになっている。予算・決算の承認、財産の取得・処分の承認、寄附行為変更の承認、経営戦略・計画の承認については、70%以上が意見表明と回答している。一方、理事長就任の承認については、60%が関与なしと回答している。理事就任の承認は議決、意見表明、関与なしが、ほぼ 30%前後の回答となっている²¹。2012 年の「大学経営効率化」に関するアンケート調査においては、評議員の人数および評議員における大学関係者の割合を問うている。私立大学における回答を見ると、評議員の人数は 10 人までが 0.8%、11～20 人が 27.1%、21～30 人で 38.1%、31 人以上が 33.9%となっている。20 人程度までで約 30%、21 人以上で 7 割程度という点で、先行研究で報告されているものとほぼ同様の結果になっているといえる。また、評議員に占める大学関係者の割合は 0～25%で 27.0%、26～50%で 47.8%、51～75%で 20.0%、76～100%で 5.2%となっている。

小林（2014）²²は、2008 年度の全大学法人の 540 法人の寄附行為を対象に大学法人における重要事項の意思決定における理事会決定と評議員会の議決事項との関係を分析している。その中で、全大学法人における意思決定のパターンの比率をまとめている（資料表Ⅲ-10）。これを見ると「評議員から理事の選任」と「解散」を除く「理事長の選任」「寄附行為による理事選任」「予算」「資産処分」「合併」「残余財産処分」「寄附行為変更」の 7 項目すべて 80%以上の大学法人で理事会が決定する（評議員会へ諮問し又は諮問なしに理事会が決定）こととなっている。一方、先に示したそれ以外の 2 項目については、逆に 80%を超える大学法人が寄附行為によって、評議員会の議決を必要（評議員会が議決し理事会も議決または評議員会が決定）としている。

また、この研究では、評議員定数が 40 人未満で 1960 年代以降に設置の大学法人が多くを占め、ほとんどが中小規模の大学である類型の大学法人では重要事項の意思決定は大半

を理事会が行っていると指摘している。一方、評議員定数が 40 人以上で評議員数が理事定数の 3 倍以上で、更に 1950 年代までに設置の大学法人が 70%あり、大規模大学が 40%を占めるというタイプの大学法人では評議員会の議決が必要とする比率が半数以上となることを明らかにしている。

第 4 節 学校法人における監事機能の現状

本節の監事機能についても本分析からは除外している。しかし、学校法人制度の仕組みのひとつであり、内部統制機能を担う監事機能の役割は、学校法人のガバナンスを構成する機能であることから、ここで簡単に概観する。

3-4-1 監事の機能と役割

監事について確認する。監事は学校法人の監査機関である、学校法人に設置が義務づけられている。監事の職務については、私学法第 37 条 3 項に定められているように、主に学校法人の業務および財産状況を監査することである。監事は、私学法第 35 条 1 項で 2 人以上置かなければならないとされており、その役割の性質から単独で行うことが原則となっている。また、監事機能の実効性を担保するためには、定期的に学校法人の管理運営に対する監査状況の報告や意見陳述を行う必要がある。

昨今、学校法人の不正や不祥事が明るみになることがあるが、今後ますます監事機能が重要になると思われる。

3-4-2 先行調査からの実態把握

監事の運営実態を第 1 章で確認した先行調査をもとに考察を行う。監事の人数については、先に見たとおり法律で監事は、2 人以上置かなければならないとされていることから、2 人が 92.0%と回答されており、おおよそ法律で定められた 2 人としているところが多い。また、そのほとんどが非常勤の監事であるという実態である。

監事の任期については、3 年～4 年が 78%を占めている。監事の選任方法については、理事会選出の候補者のうちから評議員会の同意を得て、理事長が選任 78.5%、評議員会の同意を得て、理事長が選任（法定）19.4%となっている²³。

また、監事の任用の際には、専門的な実務経験を考慮している²⁴。監査内容については、財務 99.6%、業務（法人事務の管理運営）95.0%、業務（教育研究活動）54.7%、年間の運営計画の過程全般 61.2%、年間の運営計画の成果 61.2%、戦略・中長期経営計画 43.2%と回答があった。よって、監事の業務の幅は、財務、業務を中心に、学校法人の年間の業務

運営全般や中長期の運営まで及んでいることが分かる²⁵。

第5節 大学を運営する組織の構造と機能

3-5-1 大学を運営する組織の機能と役割

ここでいう大学を運営する組織とは、大学の執行部をいう。こうした組織は通常大学には存在しない。法令上も明記されていない。大学の最終的な意思決定機関としては、従来は大学評議会や全学教授会など大学によってそれぞれに設置されていた。

学教法では、大学の組織編成として教員（教授、准教授、助教、助手）とは別に学長を置かなければならないと規定している。また、学長の役割としては、校務をつかさどり、所属職員（教職員）を統督すると定められている。この「校務をつかさどる」とは、学長が校務に関する最終的な決定権を有していることを意味し、「所属職員を統督する」とは、学長が所属職員に対して高い立場から指揮命令する権限を有していることを意味すると解されている。

2014年に改正された学教法では、大学で教授会との関係などで、必ずしも学長の決定権が適切に発揮されず、「権限と責任の一致」が十分でなかったとの指摘から、法律改正により学長と教授会の役割や両者の関係性を明確化したとされている。よって、現在法律上、すべての大学の最終意思決定者（機関）は、学長である。本論では、大学の最終の意思決定者（機関）は学長とし、大学を運営する組織とは、学長を中心とした執行部のこととする。

3-5-2 先行調査からの実態把握

それでは、第1章で確認した先行調査の結果から学長の役割や選任方法等について確認をしてみたい。この調査では複数回答可となっているが、大学内の教員が参加する選挙を行っているが39.3%あり、職員が何らかの形でかかわっている割合よりも高いことが分かる。学長選考委員会で選出するが52.4%と半数を超える。また、理事会による指名は46.1%となっている²⁶。

規模別と設立年度別では、規模が大きく、設立年度が古いほど選挙による選出の割合が高くなっている。また、規模が小さく設立年度が新しいほど選考委員会による選出の割合が高くなっていることが分かる。理事会による指名も概ね同じことが言える²⁷。

次に学長の機能や役割について確認すると（あてはまる＋ややあてはまる）、「学長権限は確立し、リーダーシップを発揮するための体制は整っている」91.7%、「学長スタッフ機

構は整備され学長補佐体制、学長を支える事務体制も確立している」83.5%と体制については、高い回答を得ている。「学長は教授会や、各種委員会に対し統括・管理が出来ており、意思決定はスムーズである」90.3%、「学長からは常に大学全体の政策が明確に出されており、浸透している」84.0%、「学部の意向は課題によっていろいろだが、最終的には学長方針によって決定できる」87.4%と学長の意思決定やそのプロセスにも概ね好意的な回答となっている。「学長権限の確立のため、理事長・理事会からの支援・協力がなされている」80.1%、「学長のもとに教育開発センターやIR組織などが機能し、全学一体で教育改革を推進している」57.3%、学部長の選任課程に学長が関与することができる57.3%と理事会・理事長からのサポート体制は概ね得られているものの全学的な支援体制や学部をコントロールするための制度は、4割強の大学でできていないという回答であった。また、「大学運営に関しては学部教授会には直接関与できず、1学部でも強く反対すると事が進まない」17.0%²⁸（資料表Ⅲ - 11）。

学長をサポートする体制については84.9%があると回答しているが、その体制は副学長がサポート30.8%、副学長と学長室等がサポート21.2%、副学長、学長補佐、学長室等がサポート10.8%、学長室等がサポート9.6%、学長補佐がサポート8.3%、副学長と学長補佐がサポート7.9%、学長補佐と学長室等がサポート3.6%と各大学によって様々な状況である²⁹。

「学部の自治が尊重されている」77.7%と回答されており、学部教授会が阻害要因と感じているのは少数である。「学長の役割として調整役よりもリーダーシップが重要だ」89.8%、「大学運営に対する理事会の影響力は大きい」73.3%、「学長ら経営陣に構成員が自由に意見を言える雰囲気がある」86.9%、と回答されており、学長のリーダーシップを発揮するために理事会の影響は大きく、学長には調整役よりもリーダーシップを望んでいることが確認できる³⁰（資料表Ⅲ - 12）。

第6節 教授会の組織構造と機能

3-6-1 教授会の現行法制度

大学は伝統的に専門化集団による共同的組織運営である同僚的な運営がなされてきた。それは、日本における私立大学においてもその影響があったと思われる。近年、そうした大学の組織運営を大きく転換するガバナンスの改革が行われてきた。本節では、そうした大学における専門集団である教授会組織について、その歴史的背景から現在までを確認し

ていくこととしたい。2014年に学教法の改正によって、教授会に関わる条文も改正された。その条文の改正は、前述したとおりである。

平成26年8月29日付け文部科学省高等教育局長ならびに文部科学省研究振興局長からの通知³¹「学校教育法及び国立大学法人法の一部を改正する法律及び学校教育法施行規則及び国立大学法人法施行規則の一部を改正する省令について（通知）」では、その改正趣旨が述べられている。(1) 教授会の役割の明確化（第93条関係）について、教授会はこれまで「重要な事項を審議する」と規定されてきたが、教授会は教育研究に関する事項について審議する機関であり、また、決定権者である学長等に対して、意見を述べる関係にあることを明確化するため、以下のとおり改正を行ったとしている。①教授会は、学生の入学、卒業及び課程の修了、学位の授与その他教育研究に関する重要な事項で教授会の意見を聴くことが必要であると学長が定めるものについて、学長が決定を行うに当たり意見を述べることとしたこと（第93条第2項）。②教授会は、学長等がつかさどる教育研究に関する事項について審議し、及び学長等の求めに応じ、意見を述べるができることとしたこと（第93条第3項）。

このように、今回の学教法の改正は、わが国の大学のガバナンスに大きな影響を与える変更となった。日本の大学においては、教授会が大学運営に与えてきた影響は大きいと考えられる。我が国において教授会がどのような歴史的背景から現在に至ったのかを確認する。

3-6-2 教授会の歴史的背景

3-6-2-a 教授会の歴史的背景

大学には歴史的に「大学の自治」、「教授会の自治」が容認されてきた。教授会の自治とは、「学問内容に素人の、あるいは異分野の専門家の経営判断の前に、専門家集団としての教授会の判断を優先させようという発想」³²である。その起源を辿ると、中世ヨーロッパの大学に遡る。中世の大学は、「教師と学生の組合（ギルド）」として形成されていった。それには二つのパターンがあり、「学生を中心とした団体・組合であるボローニャ型と教師を中心としたパリ型」³³の形式である。11世紀末頃、西欧諸国のキリスト教徒が聖地回復をめざしたという十字軍遠征の影響もあり、イタリアで商工業の発達、古代ローマの都市の復活、新都市の建設がなされた。こうした中で、イタリアの都市ボローニャに、「ボローニャ法学派」が生まれ、ヨーロッパ各地から学生が集まってきた。その学生たちは生活と権利を守るため学徒組合＝ユニベルシタスを結成し、総長・教授の選挙任命をはじめ立法権、

裁判権、課税権を含む大学の自治を得た（1158年）。ほぼ同時期、パリ大学では教会の圧迫に抗して教師の組合＝ユニベルシタスが結成され、自治を主張した³⁴。これらの形態は、やがて統合されることとなり、大学は教師の組合中心に運営されていくようになった。このように、「中世ヨーロッパにおいて大学は、教会と並ぶ独立した自治組織であり、教授たちは広範な自治をもっていた」³⁵とされる。こうした教員たちによる運営体制のことを同僚性という。日本の大学が、ヨーロッパの大学を模範として移植してきたことから、日本における管理・運営体制にも大きく影響を及ぼしたのではないかということは推測できる。

3-6-2-b 日本における教授会の創設

近代日本の学校制度が始まって以降、日本では1881年8月の「東京大学事務章程」の増補によって、東京大学諮詢会が設けられた。従来この会は、のちの評議会および教授会の先駆的形態であると指摘されている³⁶。教員人事権の自主決定権を中心とした一定の事項について、実質的な“自治的管理”の機能を果たす“機関”としての実態は、すでに旧法制下において、一部の大学において慣行的に形成されていた。しかしながら、教授会が法令（勅令）上、はじめて明文で規定されたのは、1893年8月の帝国大学令改正においてである³⁷。教授会について、公布勅令上の規程は、「各分科大学ニ教授会ヲ設ケ、教授ヲ以テ会員トス」（第14条）とされた。その際に出された井上毅文相の請議文の案文には、「大学ノ実ハ、分科大学ニ在リ、故ニ帝国大学ノ干渉ノ為メニ分科大学ノ発達ヲ妨ケシムヘカラズ、今日ノ弊ハ管制ニ分科大学ノ自治ヲ認メス、事々々々大学評議会ノ決ヲ仰カシムルニ因ル、今ニシテ改メザレハ官制ヲ以テ分科大学ノ発達ヲ妨クルニ至ルヘシ」とあり、教授会制度の制定に井上文相が深くかかわっていたことが窺える。実際に閣議に提出した請議文は、「各分科大学ヲシテ各自ノ責任ニ以テ其教務ヲ挙クルノ機会ヲ得セシムルノ必要ヲ認メ教授ヲ会シテ教授会ヲ開キ、其ノ分科大学ニ関スル教務等ヲ審議セシメントス」とされ、より官僚的な文面になっている³⁸。その後長くわが国の大学を支配することになる「教授会自治」が、このときから正式に認められることになったのである³⁹。

3-6-2-c 戦前における大学の自治と教授会

わが国の大学の組織文化に組み込まれた教授会の自治は、その後、時の政府と帝国大学との間に多くの衝突を起こすこととなった。その最初としては、「戸水事件」⁴⁰があり、その後「沢柳事件」⁴¹、「森戸事件」⁴²、「滝川事件」⁴³などが発生している。これらの事件が日本における「大学の自治」の形成に大きな影響を与えたと考えられる。ここでは、戦前における大学の自治と教授会について、概観する。

1893 年帝国大学令の改正により、教授会が法令（勅令）上、はじめて明文で規定されて以降、時の政府と帝国大学との間で、何故これほどまでに衝突が繰り返されてきたのであろうか。それには、当時の帝国大学を取り巻く状況下において、3つの理由があると考えられる。1点目は、明治憲法には、「学問の自由」を保障する規定が存在しなかったことである。2点目は、「帝国大学ハ国家ノ須要ニ応スル學術技藝ヲ教授シ及其蘊奥ヲ攻究スルヲ以テ目的トス」（第1条）として、誕生したことにある。3点目は、この時代における戦争という国家の時代的背景によるものではないかと考える。ヨーロッパからの影響を受けた日本の大学において、教授の任免に関しては、教授会に一定の権限を与えるよう求めたものと考えられる。そのことは、沢柳事件の際の沢柳と京都帝大教授団との、こんなやりとりから見てとれる。沢柳が7名の教授への辞職勧告について「大学教授ノ退職ヲ決スルニ其同僚ノ集団タル教授会ノ議ニ依ルハ何レノ国ニモ見サル所ニシテ不穩当ノ感ヲ禁スル能ハス」⁴⁴と教授会の意見書を突っぱねた際、教授団は「教授ノ任免ニ関スル外国ノ事例ヲ考フルニ総長若クハ政府ノ専斷ニ依リテ行フノ例ハ一モ之アルコトナシ独逸諸国ニ於テハ教授ハ当該分科大学ノ推薦セル三名ノ候補者中ニ就キテ任命シ終身其分限ヲ保有セシムルカ故ニ罷免ニ関スル手續アルヲ見ス」⁴⁵とドイツの例を出して反論した。このように大学の歴史が浅い日本の大学では、ヨーロッパの制度を受け入れながら、学問・研究の自由とそれを担保する教授の任免権を主張する教授団に対して、政府の立場からすれば憲法において「学問の自由」が明文化されておらず、「国家ノ須要ニ応スル」という目的で設立された帝国大学に対して、その国家と相反する思想や言論を容易には容認できなかったのではないかと考えられる。また、それが日露、日中、第二次世界大戦と国家の存亡をかけて戦う戦争という時代背景においては、こうした衝突が起こり得ても不思議ではなかったといえる。

続いて、帝国大学令における教授会の役割について、明文化された規定を確認しておくこととしたい。教授会を設置する規程については、先ほどみたとおりである（帝国大学令14条）。その内容は、「教授会ハ左ノ事項ヲ審議ス、第一 分科大学ノ学科課程ニ関スル件 第二 学生試験ノ件 第三 学位授与資格ノ審査 第四 其ノ他文部大臣又ハ帝国大学総長ヨリ諮問ノ件」（第十五条）、「分科大学長ハ必要アリト認ムルトキハ教授ノ外助教授又ハ嘱託講師ヲ教授会ニ列席セシムルコトヲ得」（第十六条）⁴⁶である。つまり、分科大学における専門教官を巡る学事的案件（アカデミック・アフェアーズ）に関する審議権をもつ機関として、分科大学の教授会は設置されたと考えられる。一方、学位審査に関しては、授与の認否については評議会が審議し、教授会はその資格審査にのみあたるという分業制が

採られることとなったのである⁴⁷。こうして見てみると、1893年の帝国大学令改正段階の規程では、教授会の役割は学事的案件に限られたものであって、教授の任免を審議する規定は置かれていない。しかしながら、先にみたように戸水事件以降、教授団は「大学の自治」を主張し、教授の任免権に関しても教授会が影響を与えることとなったのである。

このことにより、総長が政府と教授会との間で板挟みを強いられたこととなった。いわゆる、「学問研究の自由と、これに対する権力的な抑圧、大学外からの攻撃との間に、大学最高管理者且つ天皇の官吏としてその対応をせまられるという立場の矛盾」⁴⁸と「大学の自浄機能、即ち大学はその自治を外部の圧力から守る保障として自己点検、自己改革を課せられているが、総長はこれらを総括する立場でありながら、学問的には非専門家的個人として処理し、且つ責任を負わねばならない立場の問題」⁴⁹を抱えることになるのである。

3-6-2-d 戦後における大学の自治と教授会

次に、戦後における大学の自治と教授会について概観する。日本国憲法では、第23条において「学問の自由は、これを保障する」と定められており、憲法の自由権的基本権と考えられている。学問の自由を保障する規定は、明治憲法にはなく、また、諸外国の憲法においても、学問の自由を独自の条項で保障する例は多くない⁵⁰と理解されている。日本国憲法において学問の自由が、条項として規定された背景には、前述した滝川事件など、明治憲法下において学問の自由や学説の内容が国家権力により侵害された歴史から生じるものと考えられる。現行憲法においての「学問の自由」の内容は、①学問研究の自由、②研究発表の自由、③教授の自由と考えられている。このうち、学問研究の自由、研究発表の自由は、それぞれ思想・良心の自由（憲法19条）および表現の自由（同21条）に対して特別法的性格を有する⁵¹。これらの学問の自由を保障するところの意味は、第1に、国家権力が学問研究、研究発表、学説内容などの学問的活動とその成果について、それを弾圧し、あるいは禁止することは許されないことを意味する。第2に、学問の自由の実質的裏づけとして、教育機関において学問に従事する研究者に職務上の独立を認め、その身分を保障することである⁵²。

それでは、「大学の自治」と密接不可分にかかわる教授会の権限についてどのように考えるべきであろうか。旧学校教育法第93条1項では「大学には、重要な事項を審議するため、教授会を置かなければならない。」とされている。この重要事項の範囲が問題となるが、何が重要な事項であるかは、明確には規定されていない。その理由については、山崎（1977）は「旧法制下、帝国大学令においては、一八九三（明治二六）年改正以来、教授会の審議

事項は勅令本文中に列挙され、教授会の権限はその範囲に制限されていた。しかるに、本条がかかる列挙主義を廃したのは、立法過程での審議にてらしても（第九二帝国議会貴族院教育基本法案 特別委員会 議事速記録七号八頁）、教授会を「大学の自治」の中心的な機関としたこととかかわって、何が「重要な事項」であるかは教授会の自主的判断にゆだねられるべきものとする趣旨と解される」⁵³という見解を示している。それを具体的に示すことは、本条の趣旨に反するとしながら、歴史的経緯や「大学の自治」の条理に照らして、（イ）学科課程に関すること、（ロ）学生の入学、試験および卒業に関すること、（ハ）学位、称号に関すること、（ニ）教員の任免その他人事に関すること、（ホ）学部内の規制に関すること、（ヘ）その他学長が諮問した事項⁵⁴が教授会の機能であると論じている。また、教授会と評議会の関係性については、「大学の自治」は古くから「教授会の自治」を中心として慣行化されており、一般的・原則的には教授会が意思決定が評議会のそれに優位する⁵⁵という見解を述べている。但し、「もし、かりに学部教授会が「大学の自治」の理念と原則に反する権限行使をなした場合には、むしろ評議会が「大学の自治」を守るために全学的意思を結集して当該教授会に再議を促すなど、その統合機能を果たすことを否定されるものではない」⁵⁶という見解も同時に示している。

3-6-2-e 私立大学における大学の自治と教授会

旧学校教育法第 93 条 1 項には「大学には、重要事項審議するため、教授会を置かなければならない」と規定されていた。よって、その重要な事項の内容が問題となっていた。また、教授会の審議結果が理事会を拘束するかが論点であった。そのことについて俵（2010）は、「私立学校を国・公立学校と同視する考え方は、学問の自由（憲法 23 条）に根拠を置く教育の自由や大学の自治の概念が、私立学校においても同様に通用するものとする誤りを犯している。」⁵⁷と指摘している。また、「教授会の権限を重視する見解は、憲法の自由権的基本権の保障の規定が、私法人である私立学校にも適用されると解する点において、憲法について確立された最高裁判例に反する誤りがある。」⁵⁸と論じている。よって、私立大学における大学の自治と教授会との関係について、「私立大学における大学の自治は、私立大学における研究及び研究結果発表と教育の自由について、学校法人が国から干渉されることがないという観点から理解しなければならない。そして、学校法人内部における自律的決定は、学校法人の意思決定機関である理事会が、大学教職員の意見を尊重しながら、理事会の業務決定機関としての責任を損なわないように、決定していくべきもの」⁵⁹と解釈している。

3-6-3 先行研究・先行調査からの実態把握

3-6-3-a 先行調査

まず教授会運営の実態を確認する。教授会の設置形態については、学部ごとの「教授会」（単一学部大学含む）57%、「合同教授会」と学部ごとの「教授会」25%、全学部を通じてのいわゆる「合同教授会」のみ17%となっている。教授会の構成メンバー（複数回答可）については、教授＋助教授＋講師68%、教授＋助教授＋講師＋助手14%、教授のみ14%となっている。教授会への学長の出席状況は、教授会のすべてに出席57%、要請があれば教授会に出席23%、出席しない14%であった。最後に、教授会への事務職員の出席状況必ず出席する69%、議案によって出席する場合がある14%、出席できない3%であった。但し、「必ず出席する」の中でもそのほとんどが記録の作成のためであり、議決権を持っている場合は少数であると考えられる⁶⁰。

3-6-3-b カーネギー大学教授職国際調査(1992年／2007年)

カーネギー大学教授職国際調査から日本の大学教員における管理運営の権限を研究したものとして、江原（2010）の研究がある。この研究では、日米の大学管理運営の権限を比較研究している（資料表Ⅲ-13）。この研究では、大学教員直接にアンケート調査で行ったものである。よって、大学教員がその時に感じている実感値として捉える必要がある。また、私立大学の研究大学は1校のみで調査しており、その大学の風土が直接反映されていると考えられるため、考察する際に若干の注意が必要である。

ここでは大変興味深い結果が示されている。特に日本の状況では、私立一般大学を中心に他の分類されている大学との比較でみると、すべてにおいて私立一般大学は、中央集権化していると答えている数値が大きい。すなわち、管理者運営者（あるいは理事会）の権限が強いと感じているのである。特に、「大学管理者の選任」や「予算の決定」に関しては、ある程度大きな数値となるのは理解できるが、「新任教員の採用」「昇任と終在職権の決定」「教員全体の教育負担の決定」「学部学生の入学基準の設定」「新たな教育課程の承認」についてもすべてにおいて、50.0%の値に近いというのは興味深い結果である。

この調査を追跡した調査結果が、有本（2008）の研究である。この研究の中で同様に大学の管理運営について、1992年時点と2007年時点での同じ質問項目での比較検証がなされている。その結果、国立大学では「管理運営の意思決定についてどのように認知しているのか」という問いに、すべての項目において1992年時点より中央集権的に移行しているとの認知結果がでている。特に、「予算の決定」や「教育課程の承認」「管理者選任」の変

化は大きく、私立大学並みの数値となっている。また、私立大学では、「新任教員の採用」を別にすれば、二時点とも集権化の認知が強く、大きな変化はみられない⁶¹という結果であった。

3-6-3-c 大学における意思決定と運営に関する調査(2013 年)

最近の研究では、両角（2014）⁶²によって、大学教員の意思決定参加に対する現状についての研究結果がまとめられている。この研究では、①大学の意思決定に現在、教員はどのように関与し、それをどのように評価しているのか、②将来の意思決への関与についてどのように考えており、その考え方の違いに何が影響を与えているのかについて分析している。この調査は、国公立大学の講師以上の教員 1,616 人を対象とした分析となっている。

その結果のひとつは、教員の意思決定の関与について、ある程度あるとかなりあると合わせると①カリキュラム編成は 92%、授業の割り当ては 90%、教員の採用・昇任は 79%、ポスト分野の配分は 57%、全学共通教育は 55%、大学将来計画は 45%、学内予算の配分は 34%となっている。また、「全学的な議論については、教育研究以外の経営事項については、そもそも一般教員の関心が高くなく、得ている情報も多くない。」⁶³と指摘している。

しかし一方、将来計画への関与を見てみると、59%が「大学の将来計画への関与を増やすべき」と回答している。また、学部教授会の権限については、84%が「縮小すべきでない」と回答している。更にこうした意見の規定要因を分析した結果「現在の大学運営に対する不満と学内問題の内容（予算・ポスト削減という教員の利害に直接かかわる危機感の有無）がとくに大きな影響を与えている」⁶⁴ことを指摘している。

このことから大学の教員（国公立大学）は、教員の大学の将来計画への意思決定への関与を増やすべきであると考えているようである。もちろん設置形態別や大学の規模によっても違いが出てくると思われるが、総体的に見てこのような結果がみることができる。

また、両角は「教授会権限の縮小などの法改正によってガバナンス改革を断行しようとするれば、必然的に、強い執行力・権限を学長や執行部に持っていく方向を志向するであろう。しかしながら、多くの教員は執行部のビジョン提示や構成員の意見傾聴に不満があり、それがさらなる拡大要求につながっていた。執行部がさらなる権限・執行力をもったところで、全学的な改革推進につながる保証はない。むしろ学内のコンフリクトが大きくなる可能性もある。学内の立場によって意見が異なるのは当然であるが、それを所与としたう

えで、全学的改革推進のために、いかなる調整のしくみを学内で作り出すかが重要なのではないか」⁶⁵と指摘している。

第7節 私立大学の事務組織の機能と役割

本研究では、事務組織については分析の対象から除外している。なぜなら、事務組織はそれ自体が大学の意思決定を担う中心的な存在ではなく、理事会や大学執行部の意思決定を支え共に運営を行っていくという観点から除外した。しかし、事務組織も大学組織のひとつの役割を果たしていることから、その機能と役割について確認しておくこととする。

3-7-1 事務組織の機能と役割

先に見た学教法第92条では、大学には事務職員を置かなければならないと規定されている。ただし、事務組織の設置までは規定されていない。大学において明確に事務組織を設置する根拠となるのは、大学設置基準第41条で「大学は、その事務を処理するため、専任の職員置く適当な事務組織を設けるものとする。」と規定されている。また、同省令第42条に「大学は、学生の厚生補導を行うため、専任の職員を置く適当な組織を設けるものとする。」と規定され、その根拠とされている。

もともと同僚的な組織運営の文化をもつ大学組織にあって、従来の事務組織は教員組織が決定した事柄について、それを間違いなく遂行していく組織であった。しかし、時代の変化とともに大学における事務組織の役割も変化し、現代の大学においては、事務組織は積極的に大学経営に関与する組織のひとつとなっている。また、近年は共同的組織運営の教員組織と一定のヒエラルキーの中で業務を行う事務職員の組織が協働して大学経営を行う時代になったことから教員組織と職員組織とのコンフリクトが起こることも多くなったのではなかと思われる。

3-7-2 先行研究からの実態把握

大学事務組織の研究の必要性について大工原（2009）⁶⁶は、次のように述べている。①大学も競争社会を迎えグローバルな競争社会で生き残るために、特に戦略としての事務情報システムの研究、取り組みは欠かせないにもかかわらず、②大学事務組織についての調査や報告が少なく、研究はほとんど行われていない。

確かに、近年まで事務組織に関する調査・研究に関しては、先行研究はほとんど無かったと言ってもよい。大工原（2009）は先行研究の中で、唯一大学事務組織問題を正面からとらえている論稿として、林伸二の『大学改造』を挙げている。その他、大学行政管理学

会の学会員による研究や日本私立大学連盟や日本私立大学協会が職員用の手引書として編集、発行している中に、事務組織に関する基本的な内容の記述がある⁶⁷と述べている。

大学の事務組織は、様々な要因によって変容する。一つには、「法人・大学の戦略」「教学組織の変更」のように内部環境の変化に伴って組織を変容させる場合である。例えば、経営戦略の強化、入試・広報戦略の強化、IR機能の強化、内部質保証の強化、内部監査の強化、Wキャンパスの設置や学部を設置・改編、教育支援の強化、学生支援の強化、教育改革・FDの強化、研究支援の強化、などが挙げられる。二つには、「法的変更への対応」「社会的変化への対応」のような外部環境の変化に伴う場合である。認証評価制度の導入、監査機能の強化、FDの義務化、情報公開義務化、キャリアガイダンスの義務化や社会貢献活動の強化、情報化社会、国際化への対応、就職支援の強化、父母との連携、情報公開への対応などが挙げられる。

こうした内外の環境の変化に対応しながら、大学が社会的任を果たすため、そして個々の大学が掲げる教育・研究・社会貢献活動の目的を達成するために構築する事務組織を研究することは、大学組織全体としてのより良い成果を上げるために有益であると考えられる。

そのような状況の中ではあるが、これまでの大学事務組織研究においては、いくつかのアプローチからの研究も蓄積されている。ひとつには、経営学を基底とした研究アプローチである。日本私立大学連盟（1991）『私立大学の経営』の第3編「経営管理の在り方」⁶⁸では、私立大学の特性を踏まえて経営管理論や組織論、意思決定論の理論を用いて整理がなされている。また、大嶽（2009）⁶⁹は、組織文化の理論から海外における大学の組織文化についての先行研究を整理し、大学管理運営組織の在り方について戦略的ミドルマネジメントの必要性について持論を展開している。

2つには、歴史研究である。これは、河村（2009）⁷⁰の貴重な研究がある。日本における大学事務組織の歴史的変遷が良く整理し、まとめられている。

3つには、比較研究である。これは、他国の大学における事務組織と本国との比較研究である。例えば、大場（2005）⁷¹のフランスの国立大学の事務組織と職員についての研究や井原（2008）⁷²がアメリカの大学における職員のポジションについてまとめたものがある。

4つには、事務組織の機能別研究である。例えば、大工原（2013）⁷³が論じた「IRとURA」がある。この中では、最近各大学が注目しているIRとURAについて、その制度の比較や事務組織の実態と影響について研究がなされている。

5つには、事例研究である。大学事務組織研究では、各個別大学の事例が数多く研究され

てきた。これは、インタビュー調査や自大学の取り組みを整理して報告するといった、比較的实施が容易な手法での研究が可能であることが、一つの要因と考えられる。また、事例研究は自大学との比較ができ、非常にイメージがし易いため、読者も大変参考にし易い研究方法であると考ええる。

最後に6つとして、実証研究がある。ここでいう実証研究とは、様々な量的データを活用して、総体的な傾向を明らかにする分析方法を用いた研究全般である。しかし、事務組織とガバナンスとの関係を実証的に分析した研究はほとんどない。その中で、宮嶋（2014）⁷⁴は、大学行政管理学会大学事務組織研究会が実施した第2回全国「私立大学事務組織実態調査」のアンケート調査を活用して「大学事務組織の機能性を規定する要因の探索的研究」を行い、ガバナンスとの関係を明らかにしている。

この研究では、事務組織の機能度（どれだけ事務組織が機能しているかを示す指標）には、①学部数（大学の多様性）、②学生収容定員（大学の規模）、③大学の設立年（大学の規模）の条件に差がないことを明らかにしている。また、ガバナンスの機能度（ガバナンスが機能している）が高いほど、事務組織の機能度が高くなることを明らかにした。

第8節 学校法人と私立大学に関する先行調査

ここでは先行調査から学校法人と私立大学の運営の実態を確認する。理事会と教授会とのコンフリクトに関する調査結果は、教授会の反対で政策を実行出来ないことがあるが5%となっており、1割を満たさない。やはり理事会の意思決定に関する影響が強いことが読み取れる。逆に、実行するとの回答が37%となっている。その他58%の内容が気になるところではあるが、強引に実行するのを抑えながら調整を行う方法を模索しているのではないかと推測する。コンフリクトを起こす原因としては、教育課程に関することが相対的に他の項目よりは高くなっている（25%）。また、定員に関することもある割合の回答（16%）がある⁷⁵。

大学の意思決定に影響を与える組織について見てみると、総体的に中長期計画に関わること、予算に関わること、施設設備に関わることなどは理事会、理事長の影響が強く、教員の人事に関わること、学部・学科の新設・改組に関わることは、学長や教授会の影響が高いことが確認できる⁷⁶（資料表Ⅲ-14）。

理事会の運営状況についての調査で注目すべき点は、「理事会は教学（学長や教授会）の意向を尊重し、配慮しながら運営されている」の回答が「あてはまる」と「ややあてはま

る」を合わせて 95.1%、「理事会・経営と教授会・教学の決定権限（専決事項）は明確である」が 94.7%、「理事長と学長が定期的に話し合う場が設定され、意思疎通がうまくいっている」87.9%と高い回答率となっている。また、続いて「理事会が、大学運営や教学方針に重要な点は全て関与している」は、73.3%、「理事長・専務理事等の個人の強いリーダーシップで運営されている」65.5%、「経営と教学の政策一致のための組織・機構がある」65.1%、「学内理事会が日常運営の中心になっている」62.2%、「理事長や理事は教学機関の会議へ定期的に参加している」53.4%となっている⁷⁷（資料表Ⅲ - 15：抜粋掲載）。

理事長、学長に期待することとして、ビジョンを示すこと（とても必要の回答）が理事長 90.3%、学長 86.9%の回答があった。その他に、計画を断行すること（理事長 77.7%、学長 74.8%）、法人と大学の間を調整すること（理事長 48.1%、学長 51.9%）、部局の意見を調整すること（理事長 12.6%、学長 38.8%）、構成員の意見に耳を傾けること（理事長 34.0%、学長 51.9%）、学園・大学の対外的な顔としての役割（理事長 67.0%、学長 72.8%）、財務諸表を理解し、分析・評価し方針を打ち出す能力（理事長 67.5%、学長 25.2%）教育機関のトップとしての哲学（理事長 73.8%、学長 86.4%）とあり、理事長と学長への期待する内容が若干異なっている⁷⁸（資料表Ⅲ - 16）。

最後に、組織を経営していく中での抱える課題としては、中長期経営システムの確立、強化に向けて（2013）の調査では、非常に重要な課題と重要な課題を合わせると、「教員の意識」95.2%、「職員の意識」93.7%、「次の経営・教学幹部の発見・育成」92.2%、「職員の業務遂行力・専門性の不足」89.1%、「経営陣の経営能力」82.5%、「教員の教育力の不足」80.1%、「職員の意思決定への参加や権限の不十分さ」67.9%、「大学経営方針や政策の不徹底」62.1%、「学長の権限や補佐体制の不足」61.1%、「責任の所在が不明確」57.8%、「理事会と教育組織の関係不全」37.4%、「学部自治の強さ」31.5%であった（資料表Ⅲ - 17）⁷⁹。

2012 年の「大学経営効率化」に関するアンケート調査における、理事会の政策と大学の政策を調整する組織・会議体等の有無についての設問では、私立大学のうち 73.0%が調整組織を「ある」と回答している（「ない」が 27.0%）。また、大学の政策と学部の政策を調整する組織・会議体等の有無については、61.9%が「ある」38.1%が「ない」としている。

-
- ¹ 平成 24 年度科学研究費助成事業（研究種目名：基盤研究(C)、研究期間：平成 24 年度～平成 26 年度）
「私立大学経営の効率性・有効性評価—内部及び外部環境の視点から—」（研究代表者 山崎 その）の
研究で実施されたアンケート調査。
- ² 伊多波良雄・山崎その・宮嶋恒二『『大学経営効率化』に関するアンケート調査結果』, *Doshisha University
Center for the Study of the Creative Economy Discussion Paper Series*, 2013年, No.2013-02, 1-54
頁。
- ³ 日本私立大学協会附置私学高等教育研究所「理事会調査の集計結果のまとめと分析」『私大経 営シス
テムの分析』2007 年, 175 頁。
- ⁴ 社団法人私学経営研究会『学校法人寄附行為の調査研究報告書』2010 年 14-18 頁。
- ⁵ 日本私立大学協会附置私学高等教育研究所（2007）, 前掲書, 183 頁。
- ⁶ 日本私立大学協会附置私学高等教育研究所（2007）, 前掲書, 175 頁。
- ⁷ 社団法人私学経営研究会『「私学経営に関するアンケート」報告書 大学・短期大学・高等学校法人編』
2005 年, 12 頁。
- ⁸ 社団法人私学経営研究会（2005）, 前掲書, 18 頁。
- ⁹ 同書, 18-19 頁。
- ¹⁰ 両角亜希子「中長期経営システムアンケートの分析・解説（第 1 次集計）」『中長期経営システムの確立、
強化に向けて』日本私立大学協会附置私学高等教育研究所, 2013 年, 154 頁。
- ¹¹ 日本私立大学協会附置私学高等教育研究所（2007）, 前掲書, 173 頁。
- ¹² 両角亜希子（2013）, 前掲書, 154 頁。
- ¹³ 日本私立大学協会附置私学高等教育研究所（2007）, 前掲書, 179 頁
- ¹⁴ 同書, 180-181 頁。
- ¹⁵ 日本私立学校振興・共済事業団『「学校法人の経営改善方策に関するアンケート」報告—少子化時代を生
き抜く—』2009 年, 24-25 頁。
- ¹⁶ 両角亜希子（2013）, 前掲書, 155 頁。
- ¹⁷ 福田繁・安嶋彌著『私立学校法詳説』玉川大学出版部, 1950 年, 170 頁。（小川利夫・寺崎昌男・平原
春好編『日本現代教育基本文献叢書 教育基本法制コンメンタール 8 私立学校法詳説』日本図書センタ
ー, 1998）。
- ¹⁸ 同書, 174 頁。
- ¹⁹ 同書, 174 頁。
- ²⁰ 俵正市『実学 私立学校法』法友社, 2003 年, 159-160 頁。
- ²¹ 日本私立大学協会附置私学高等教育研究所（2007）, 前掲書, 195-197 頁。
- ²² 小林武夫「理事会決定と評議員会諮問—大学を設置する学校法人寄附行為の分析—」『大学経営政策研究』
東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策コース研究紀要第 4 号, 2014 年, 73 - 90 頁。
- ²³ 社団法人私学経営研究会（2010）, 前掲書, 8-22 頁。
- ²⁴ 文部科学省「学校法人経営の充実・強化等に関する調査報告書」2001 年, 195 頁。
- ²⁵ 日本私立大学協会附置私学高等教育研究所（2007）, 前掲書, 193 頁。
- ²⁶ 両角亜希子「中長期経営システムアンケートの分析・解説（第 1 次集計）」『中長期経営システムの確立、
強化に向けて』日本私立大学協会附置私学高等教育研究所, 2013 年, 157 頁。
- ²⁷ 日本私立学校振興・共済事業団『「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 —アンケート結果の考察—』2015 年, 21 頁。
- ²⁸ 両角亜希子（2013）, 前掲書, 156 頁。
- ²⁹ 日本私立学校振興・共済事業団（2015）, 22 頁。
- ³⁰ 両角亜希子（2013）, 前掲書, 157 頁。
- ³¹ 文部科学省「学校教育法及び国立大学法人法の一部を改正する法律及び学校教育法施行規則及び国立大
学法人法施行規則の一部を改正する省令について（通知）」。
http://www.mext.go.jp/b_menu/hakusho/nc/1351814.htm （2015 年 9 月 22 日確認）。
- ³² 山本眞一・田中義郎編『大学のマネジメント』放送大学教育振興会, 2008 年, 27 頁。
- ³³ 安原義仁・大塚豊・羽田貴史『大学と社会』放送大学教育振興会, 2008 年, 14 頁。
- ³⁴ 伊ヶ崎暁生『学問の自由と大学の自治』三省堂, 2001 年, 11-12 頁。

-
- ³⁵ 安原義仁・大塚豊・羽田貴史, 前掲書, 137 頁。
- ³⁶ 寺崎昌男『増補版 日本における大学自治制度の成立』評論社, 2000 年, 46 頁。
- ³⁷ 山崎真秀「学校教育法、第 59 条」有倉遼吉編『基本法コンメンタル、新版 教育法』日本評論社, 1977 年, 163 頁。
- ³⁸ 東京大学百年史編集委員会『東京大学百年史 通史一』東京大学, 1984 年, 850 頁。
- ³⁹ 天野郁夫『大学の誕生 (下) —大学への挑戦—』中央公論新社, 2009 年, 341 頁。
- ⁴⁰ 1903-1906 年東京帝国大学法科大学の戸水教授他 7 名が対露強硬意見など学外言論活動を理由として休職として処分を受けた事件。学者集団が初めて大学の独立、学問の自由を声高に宣言した。この大学と国家との正面衝突事件は、当時の文相の辞職と山川総長・戸水教授の復職という結末となった。
- ⁴¹ 1913-1914 年京都帝国大学の沢柳総長が教授会にはかることなく、7 名の教授に勇退を求めたことにより、同大学法科大学教授会が教授の任免に関しては、教授会の同意を得る必要があると主張し対立。最終的には、当時の文相が教授の任免については、教授会の同意を経ることを認め決着した。
- ⁴² 1920 年東京帝国大学の森戸辰男助教授が『経済学研究』に「クロボトキンの社会思想の研究」を発表。これが「朝憲を紊乱し社会の公安を害する記事」とであるとされて起訴され、休職処分となった事件。沢柳事件以来確立されたかにみえた大学自治の慣行下に、最初に行われた学問研究の自由侵害事件。
- ⁴³ 1932-1933 年京都帝国大学法学部滝川幸辰教授が中央大学で行った講演に端を発し、翌年に発表された著書『刑法講義』『刑法読本』に対して、発売禁止に下した。また、当時の文相は教授会自治の慣行を無視して、文官分限令により滝川教授の休職処分を強行した事件。
- ⁴⁴ 京都大学七十年史編集委員会『京都大学七十年史』京都大学, 1967 年, 58 頁。
- ⁴⁵ 同書, 59 頁。
- ⁴⁶ 東京大学百年史編集委員会, 前掲書, 850 頁。
- ⁴⁷ 同書, 851 頁。
- ⁴⁸ 島田, 前掲書, 39 頁。
- ⁴⁹ 同書, 39 頁。
- ⁵⁰ 芦部信喜『憲法 新版 補訂版』岩波書店, 1999 年, 154 頁。
- ⁵¹ 佐藤幸治『憲法〔第三版〕』青林書院, 1995 年, 509 頁。
- ⁵² 芦部, 前掲書, 156 頁。
- ⁵³ 山崎, 前掲書, 167 頁。
- ⁵⁴ 同書, 167 頁。
- ⁵⁵ 同書, 166 頁。
- ⁵⁶ 同書, 166 頁。
- ⁵⁷ 俵正市『解説私立学校法 (新訂版)』法友社, 2010 年, 310 頁。
- ⁵⁸ 同書, 329 頁。
- ⁵⁹ 同書, 329 頁。
- ⁶⁰ 社団法人私学経営研究会『「私学経営に関するアンケート」報告書 大学・短期大学・高等学校法人編』2005 年, 32-33 頁。
- ⁶¹ 有本章『変貌する日本の大学教授職』玉川大学出版部, 2008 年, 153-154 頁。
- ⁶² 両角亜希子「大学教員の意思決定参加に対する現状と将来像」『広島大学高等教育研究開発センター大学論集』第 45 集 (2013 年度) 2014 年, 65 - 79 頁。
- ⁶³ 同書, 76 頁。
- ⁶⁴ 同書, 76 頁。
- ⁶⁵ 同書, 76 頁。
- ⁶⁶ 大工原孝「大学事務組織の研究—序説・その必要性—」『大学事務組織研究創刊号 2008』大学事務組織研究会, 2009 年, 1-2 頁。
- ⁶⁷ 同書, 6 頁。
- ⁶⁸ 日本私立大学連盟『私立大学の経営 (第 5 版)』1991 年, 147-200 頁。初版は 1985 年に発行。
- ⁶⁹ 大嶽龍一「大学における組織文化変革の必要性和その方策に関する一考察」『大学事務組織研究創刊号 2008』大学事務組織研究会, 2009 年, 25-61 頁。
- ⁷⁰ 河村隆哲「大学事務組織の歴史的変遷—明治・大正を中心として—」『大学事務組織研究創刊号 2008』大学事務組織研究会, 2009 年, 11-23 頁。
- ⁷¹ 大場淳「フランスの国立大学における事務組織と職員」『大学の戦略的経営のための職員の活用及び職能開発に関する研究』2005 年, 116-128 頁。
- ⁷² 井原徹『私立大学の経営戦略序論』2008 年, 167-201 頁。
- ⁷³ 大工原孝「IR と URA—新しい大学事務の展望—」『大学事務組織研究第 3 号 2012』大学事務組織研究会, 2013 年, 61-77 頁。

-
- ⁷⁴ 宮嶋恒二「大学事務組織の機能性を規定する要因の探索的研究」『大学事務組織研究第4号2014』大学事務組織研究会，2014年，77-86頁。
- ⁷⁵ 社団法人私学経営研究会『「私学経営に関するアンケート」報告書 大学・短期大学・高等学校法人編』2005年，32-34頁。
- ⁷⁶ 日本私立学校振興・共済事業団『「学校法人の経営改善方策に関するアンケート」報告—少子化時代を生き抜く—』2009年，20-23頁。
- ⁷⁷ 両角亜希子「中長期経営システムアンケートの分析・解説（第1次集計）」『中長期経営システムの確立、強化に向けて』日本私立大学協会附置私学高等教育研究所，2013年，155頁。
- ⁷⁸ 同書，156頁。
- ⁷⁹ 同書，158頁。

第4章 私立大学におけるガバナンス要因と有効性との関係

第1節 本章の目的と論点整理

4-1-1 本章の目的

私立大学におけるガバナンスについては、これまでに様々な調査・研究が行われてきた。それら先行研究の成果として、私立大学におけるガバナンスの仕組みや特徴、またその類型化によるガバナンスの仕組みの相違点などの検証が行われてきた。しかし、私立大学におけるガバナンス要因が大学の組織内部の運営・実行力や組織の有効性にいかに影響を持つのかを実証的に検証し、その関係性を明らかにした研究はそれほど多くない。

本章では 2012 年に実施した「大学経営効率化」に関するアンケート調査¹から私立大学のガバナンス要因が組織内部の運営・実行の効果に与える影響ならびに組織の有効性について分析を行う。また、私立大学のガバナンスを研究する際には学校法人との関係性を無視することはできないことから、学校法人のガバナンスが大学の経営力に与える影響も併せて分析を行う。

私立大学のガバナンスの分析では、学長のリーダーシップを発揮する仕組みや風土、教授会の影響および大学の政策と学部政策を調整する組織・会議という、外部からは見えにくい組織内部の潜在的な要因に焦点を当てて検証する。さらに、アンケート調査の結果から、そこで支持された要因、支持されなかった要因を整理し、2014 年から 2015 年にかけて実施したインタビュー調査から考察を行う。

4-1-2 2012 年 事務職員へのアンケート調査

本節では、各大学に対する調査の分析を行う前に、構成員である事務職員に対して、私立大学における大学組織の実態と意識について調査を行った。その目的として、ひとつには組織に対する調査は代表者に対して行うため、組織としての形式的な代表性は担保できるが、構成員の意識と極端な乖離が無いことを確認することである。ふたつには、組織の構成員から得た実態および意識調査の結果から、ガバナンスに関する論点を抽出するためである。ここでは、本研究の範囲から除外した事務組織（職員集団）に対して調査を行った。事務職員は、毎日大学に出勤していることや配置転換も含め複数部署で業務することもあり、大学運営に触れる機会が多い。よって、大学内部の実態を比較的把握できているものと考え、この調査では事務職員を対象としてアンケートを実施した。具体的には、2012 年に実施した大学事務職員に対する Web アンケート調査ならびに中間管理職（課長、部長相当者）に対するインタビュー調査からガバナンス実態の論点整理を行う。

4-1-2-a アンケート調査の目的と方法

大学職員の仕事に対する意識や組織に対する意識等の実態を把握することを目的として、全国の大学職員を対象としてWebによるアンケート調査²を実施した。このアンケート調査は、回答者の属性（性別、年齢、職制等）、勤務する大学の状況（中長期計画、広報活動状況等）、回答者の意識（大学に対する意識、職務に対する意識等）を問う全77項目からなるものである。この調査はインターネットリサーチの手法により、2012年12月5日から6日の2日間にわたって実施し、309名から回答を得た。回答者の勤務している大学の設置形態は、国立大学が139名（45.0%）、公立大学が20名（6.5%）、私立大学が150名（48.5%）であった。また雇用形態は、正規雇用の職員が225名（72.8%）で、非正規の職員（パート、アルバイト、派遣職員、委託業者、嘱託職員、契約職員）84名（27.2%）であった。

ここでは、私立大学に勤務する正規職員106名（男性77名、女性29名）の回答結果から、私立大学職員の職務や組織に対する意識を概観してみる。回答者の平均年齢は42.8歳（23～59歳、 $SD=9.13$ ）で、職制別の割合は、一般職員53.8%、係長・主任・課長補佐25.5%、課長・部長19.8%、役員（理事・監事等）0.9%であった。

回答者の勤務する私立大学について、メインキャンパスの立地する地域は、北海道4名（3.8%）、東北9名（8.5%）、北関東・甲信2名（1.9%）、南関東53名（50.0%）、北陸2名（1.9%）、東海10名（9.4%）、近畿16名（15.1%）、中国3名（2.8%）、四国2名（1.9%）、九州5名（4.7%）であり、回答者は特に大学数の多い南関東地域の大学職員の割合が高い。

回答者の勤務する私立大学の収容定員数（通信課程は除く）について、3つの区分に分けた場合の割合は、2,000人未満は42.5%、2,000人以上10,000人未満は31.1%、10,000人以上は26.4%であった。収容定員10,000人未満が7割以上を占めており、回答者は中小規模の大学職員の割合が多いといえる。

回答者の勤務する私立大学の学部の系統をみると、単一学部の大学で、文系大学が11名（10.4%）、理工系大学が5名（4.7%）、医歯薬系大学が17名（16.0%）、その他の大学（教育・体育・芸術等）が9名（8.5%）であった。複数学部の大学では文系およびその他の学部からなる大学が46名（43.4%）、理工系およびその他の学部からなる大学が8名（7.5%）、医歯薬系およびその他の学部からなる大学が10名（9.4%）であった。文系学部および文系学部と他の学部からなる大学でおよそ50%を超え、次いで医歯薬学系学部および医歯薬学系学部と他の学部からなる大学が25%程度、理工系学部および理工系学部と他の学部からなる大学が12%程度、その他の学部からなる大学が9%程度となっている。

また、私立大学（学校法人）の回答者に対しては、勤務する大学がオーナー系大学か否かを問う設問として「現理事長は、学園の創設者またはその親族（いわゆるオーナー系大学）ですか。」という項目を設けた。正規職員の回答者の回答によると、32.1%がオーナー系の大学、66.0%が非オーナー系の大学という結果であった（無回答1.9%）。

4-1-2-b アンケート調査の結果

本アンケート調査では、次の 7 項目に着目し私立大学のガバナンスに関する職員の意識について探ってみる。項目 1 は「大学の経営状態は良い」、項目 2 は「大学の組織運営は上手くいっている」、項目 3 は「10 年前に比べて、理事会等の経営主体が大学経営に積極的に関与するようになったと感じる」、項目 4 は「組織の意思決定は明確で迅速である」、項目 5 は「10 年前に比べて教授会が大学の運営（経営含む）に与える影響に変化があったと感じますか」、項目 6 は「現在大学運営（経営含む）に実質的にもっとも影響を与えている組織は、どの組織と感じますか」、項目 7 は「現在大学改革（経営含む）を実質的に阻害している組織は、どの組織と感じますか」である。項目 1～4 は、それぞれの項目に対して「そう思う」「どちらかといえばそう思う」「どちらかといえばそう思わない」「そう思わない」の 4 件で回答するものである。項目 5 は「より高まった」「以前と変わらず高い」「以前と変わらず弱い」「影響は弱まった」の 4 件で回答するものである。項目 6 および項目 7 はそれぞれの項目について、「理事会」「常務理事会（学内理事会等）」「大学執行機関（大学評議会等）」「大学執行機関と別の戦略会議（将来構想会議等）」「教授会（学部、全学等）」「事務職員の会議」のいずれか一つを選択するものである。

表 4-1 は、各項目の回答について、その回答の割合を示したものである。項目 1 の大学の経営状態は、約 6 割が良いと感じている。一方、項目 2 の大学の組織運営は上手くいっていると感じているは、4 割強に留まっている。項目 3 の 10 年前に比べて、理事会等の経営主体が大学経営に積極的に関与するようになったと感じている職員が 55%弱、項目 4 の組織の意思決定は明確で迅速であると感じているのは、35%弱となっている。項目 5 の 10 年前に比べて教授会が大学の運営（経営含む）に与える影響に変化があったと感じているが、約 55%であった。

次に、項目 6 の現在大学運営（経営含む）に実質的にもっとも影響を与えている組織としては、理事会が約半数で、常務理事会、大学執行機関と続いている。一方、項目 7 の現在大学改革（経営含む）を実質的に阻害している組織としては、その他、分からないが約半数近くの回答となっているが、具体的な組織の回答としては理事会が 3 割弱、続いて教

授会、常務理事会と続いている。

表 4-1 各項目の回答の割合（私立大学・正規職員）

	そう思う	どちらかとい えばそう思う	どちらかといえ ばそう思わない	そう思わない
大学の経営状態は良い	8.5%	50.9%	28.3%	12.3%
大学の組織運営は上手くいっている	2.8%	38.7%	33.0%	25.5%
10 年前に比べて、理事会が大学経営に関与	9.4%	44.3%	36.8%	9.4%
組織の意思決定は明確で迅速である	0.9%	33.0%	42.5%	23.6%
	より高まった	以前と変わらず高い	以前と変わらず弱い	影響は弱まった
10 年前に比べて教授会が大学の運営に与える影響	5.7%	50.0%	33.0%	11.3%
	現在大学運営に実質的にもっとも影響を与えている組織		現在大学改革を実質的に阻害している組織	
理事会	51.9%		28.3%	
常務理事会（学内理事会等）	16.0%		5.7%	
大学執行機関（大学評議会等）	8.5%		1.9%	
大学執行機関と別の戦略会議	3.8%		0.0%	
教授会（学部、全学等）	6.6%		18.9%	
事務職員の会議	0.9%		1.9%	
その他、わからない	12.2%		43.4%	

（出典）筆者作成。

次に、これらの項目について、「オーナー系大学／非オーナー系大学」および「収容定員数の区分」（前述の 3 つの区分：2,000 人未満、2,000 人以上 10,000 人未満、10,000 人以上）で比較して見てみる。

「大学の経営状態は良い（項目 1）」については、オーナー系大学／非オーナー系大学で比較しても、大きな違いは見られない。一方、収容定員数の区分ごとで比べると、収容定員数が大きくなるほど、経営状態が良好であると捉えている職員が多い傾向が見られた（資料図Ⅳ - 1）。

「大学の組織運営は上手くいっている（項目 2）」では、収容定員数が 2,000 人未満および 10,000 人以上の大学においては「そう思う」と「どちらかといえばそう思う」を合わせ

て 30%～40%に満たないが、2,000 人以上 10,000 人未満の大学では 50%以上が「どちらかといえばそう思う」としている。オーナー系大学／非オーナー系大学での比較では大きな違いは見られない（資料図Ⅳ - 2）。

「10 年前に比べて理事会等の経営主体が大学経営に積極的に関与するようになったと感じる（項目 3）」では、オーナー系大学／非オーナー系大学の比較でも、収容定員数の区分での比較でも回答傾向に大きな違いは見られない（資料図Ⅳ - 3）。しかし、10 年前と比較する質問項目であることから、「（どちらかといえば）そう思う」との回答には、もともと高い関与があるなかでさらに積極的な関与へと変化したと捉えられるものと、もともとは関与が低かったが以前と比較すると積極的になったと捉えているものが含まれるといえる。同様に「（どちらかといえば）そう思わない」の回答にはもともと高い関与があるなかで変化が見られない、あるいは積極的な関与が低くなったものと、もともと関与が低く変化も見られない、あるいは、さらに関与が低くなったと捉えられるものが含まれると考えられる。このような一つの選択肢に複数の意味が含まれ得る項目については、他の項目との回答とも合わせて考察する必要があると考える。

「組織の意思決定は明確で迅速である（項目 4）」では、オーナー系大学／非オーナー系大学の比較でも、収容定員数による比較でも大きな違いは見られなかった。いずれも、「そう思わない」と「どちらかといえばそう思わない」を合わせると 70%程度となっており、事務職員の視点からみた大学組織の意思決定の明確さ・迅速さは評価が低い傾向にあるといえる（資料図Ⅳ - 4）。

「10 年前に比べて教授会が大学の運営（経営含む）に与える影響に変化があったと感じますか（項目 5）」については、（項目 3）と同様に選択肢に含まれる意味が複数考えられる。いずれの場合も（高いにしても弱いにしても）「以前と変わらず」が 80%程度から 90%近くを占めていることから、教授会の影響が強い大学は強いまま、影響が弱い大学は弱いままという傾向がうかがえる（資料図Ⅳ - 5）。

「現在大学運営（経営含む）に実質的にもっとも影響を与えている組織は、どの組織と感じますか（項目 6）」では、オーナー系大学／非オーナー系大学の比較でも、収容定員数による比較でも、いずれの場合も影響を与える組織として理事会がもっとも多く占められている（資料図Ⅳ - 6）。オーナー系の大学と収容定員数が 2,000 人未満の大学は比較的共通した構成割合となっている。一方、収容定員数が 10,000 人以上の大学では、他と比べて、「理事会」の回答の割合が低く（30%程度）、「常務理事会」や「教授会」の割合がやや高

い傾向がある。

「現在大学改革（経営含む）を実質的に阻害している組織は、どの組織と感じますか（項目 7）」においては、「あてはまるものはない」あるいは「わからない」との回答が多い（40%程度）ため、少数の回答からの結果となっている。「改革を阻害している組織」という観点からも「理事会」を挙げる回答の割合が高い（資料図Ⅳ - 7）。先の（項目 8）の「影響力のある組織」においても「理事会」が最も多く占められていた点も踏まえ、私立大学における理事会の（肯定的にも否定的にも）影響の大きさを示す結果といえる。一方、収容定員数が 10,000 人以上の大学では、大学改革を阻害している組織として「教授会」の割合が最も高い（32.1%）。また、非オーナー系の大学においても、「理事会」（27.1%）に次いで「教授会」（21.4%）が高い割合を示している。このことから、規模の大きな大学やオーナー系でない大学では、特に教員組織である教授会も大学の経営・運営や改革において大きな影響力をもつ組織であるといえる。

最後に、項目 1「大学の経営状態は良い」、項目 2「大学の組織運営は上手くいっている」、項目 4「組織の意思決定は明確で迅速である」の相関関係を確認した（表 4 - 2）。結果は、「大学の経営状態は良い」と「大学の組織運営は上手くいっている」は有意に相関していた。また、「大学の組織運営は上手くいっている」と「組織の意思決定は明確で迅速である」についても同様に相関関係が見られた。一方、「大学の経営状態は良い」と「組織の意思決定は明確で迅速である」の相関関係は見られなかった。

このことから大学の経営状態と組織運営ならびに組織運営と組織の意思決定との関係性の強いことが明らかになった。よって、組織の意思決定は明確で迅速であることが、大学の経営状態に直接的に反映するのではなく、組織内部の運営状態を媒介して、経営状態に影響を及ぼす可能性を示唆している。

表 4-2 項目間の相関係数（私立大学・正規職員）

	大学の経営状態は 良い	大学の組織運営は 上手くいっている	組織の意思決定は 明確で迅速である
大学の経営状態は良い			
大学の組織運営は上手くいっている	0.531 **		
組織の意思決定は明確で迅速である	0.141	0.517 **	

**は 1%水準で有意であることを示す。

（出典）筆者作成。

4-1-3 2012 年 事務職員へのインタビュー調査

4-1-3-a インタビュー調査の目的と方法

先のアンケート調査と同時に、2012 年 8 月から 12 月にかけて私立大学 6 校を対象にインタビュー調査を実施した。インタビューは、学校法人および私立大学の管理部門に所属している事務職員で、大学の経営を支える課長以上の役職者とした。対象校については、規模は中規模の大学とし、オーナー系・非オーナー系の有無、宗教系または非宗教系、附属（併設）校の有無、複数学部または単一学部等を考慮して選定した。

インタビュー調査は、半構造化面接により①現在の日本の大学におけるガバナンスの問題点、②当該大学のガバナンスの形態や機能の状況、③課題・問題点、④ガバナンスの改革状況、⑤教授会の機能と影響等について、聞き取り調査を行った。

4-1-3-b インタビュー調査の結果

インタビュー調査の結果は、表 4-3 のとおりである。調査の結果を考察すると、①いわゆるオーナー系といわれる私立大学では理事長と学長の意見調整は、理事長の意向がはたらくやすく、学長が譲る形になる。大学内部の組織運営については、理事長主導で行われる大学もあれば、学長に権限委譲しながら行われる場合がある。いずれにしても重要案件は、理事長の意向が強くはたらく。②私立大学の運営を機能させるためには、キーマンになる人物の存在がある。通常は学長であるが、場合によっては理事や事務局長がキーマンとなっている場合がある。また、学長をサポートする組織や会議がその役割を果たしている場合がある。③私立大学の運営には、最高意思決定機関（大学評議会等）とは別に連絡会議や学部長会議などの調整会議が設置されている。教授会や学部の調整機能の意味合いが強い場合と実質的な決定機関としての役割を果たす場合がある。また、学長の諮問機関や学長を中心とした戦略会議的な会議の設置が存在する大学もある。④教授会の権限は限定的もしくは大学の経営に対してはそれほど強い権限は与えられていない。

本調査の内容は、対象大学の特定された人物へのインタビュー調査の結果であるため、この結果を用いてすべてのケースに当てはめることはできない。しかし、現在の日本の私立大学におけるガバナンスの実態と問題点の一端は明らかになったと考えられる。

表 4-3 インタビュー調査の結果

大学名	①大学	②大学	③大学	④大学	⑤大学	⑥大学
学部数	4 学部	3 学部	3 学部	3 学部	1 学部	1 学部
オーナー系有無	非オーナー	非オーナー	オーナー	非オーナー	非オーナー	オーナー
大学最高意思決定機関	大学評議会	大学管理運営会議	教学運営評議会	大学評議会	—	執行部会議
学 長	—	学長調整会議を設置	理事長に対して遠慮	—	ほぼ宗派関係者が選出	学長のブレーンになる会議を設置
大学と学部の調整機能	連絡協議会	大学評議会	部長会	大学運営会議	協議委員会	執行部会議
教授会権限	—	教学関係に限定	ほとんどが報告事項	教授会影響は弱まった	教育研究に関する審議、学長の諮問、連絡調整	一種の承認機関になっている
特 徴	事務局長が理事長と学長の調整役となる	大学の計画は学長、学部長、局長中心に策定	すべてが理事長主導で行われる	理事長スタッフ部門と学長スタッフ部門を設置している	実質的な運営は学内常務理事会（規程なし）	法人は理事長が主導、大学は学長のブレーン組織が機能
キーになる人物、組織	事務局長	学長調整会議	理事長	—	専務理事	副理事長

（出典）筆者作成。

4-1-4 論点整理

本節では、大学職員に対する Web アンケート調査およびインタビュー調査から学校法人のガバナンスと私立大学ガバナンスについて、次のとおり論点の整理を行う。

- (1) 私立大学の経営状態に収容定員（大学の規模）は影響を与える。
- (2) 私立大学の組織運営について、中規模の大学の方が小規模大学や大規模大学より上手くいっていると感じている。
- (3) 私立大学では、総体的に組織の意思決定は明確で迅速であると感じていない。
- (4) 私立大学の経営および運営に理事会は影響を与えている。
- (5) 大学経営・運営に教授会は、それほど強くはないが一定の影響を与えている。特に収容定員が多い（大規模）大学は教授会の影響は相対的に高い。
- (6) 理事長・学長の兼任状況などのガバナンス類型によって、大学経営に与える影響は異なる。
- (7) 調整機関（会議）が大学経営・運営に影響を与えている。

- (8) 大学の設置学部数は、意見の多様性をいかに集約するかという観点から大学経営・運営に影響を与えている。
 - (9) 大学が宗教系か否かで大学経営・運営に影響を与えることは、極僅かの例外を除いてほとんど無いものと思われる。
 - (10) 大学の経営状態と組織運営は相関関係がある。
- これらの論点を踏まえて、次節以降に分析を行っていく。

第2節 私立大学の有効性に影響を与えるガバナンス要因の定量的分析

本節では、私立大学の有効性に影響を与えるガバナンス要因について、2012年に実施した「大学経営効率化」アンケートを活用した実証分析を行う。前述したように、今回の使用する調査のデータは、概ね対象年度の全私立大学のデータと近いことから、極端な偏りがあるデータではないことは確認されている。よって、今回の私立大学におけるガバナンスに関するアンケート調査の分析では、一定の代表性があるデータといえる。

4-2-1 実証分析の枠組みと方法

これから説明するデータについては、当該アンケート調査で得られたデータから私立大学に限定したデータであることを確認する。私立大学におけるガバナンスに関する分析モデルを図4-1、図4-2、図4-3に示す。各図中のA枠・B枠・C枠は、アンケート調査項目（統制する項目およびガバナンス要因に関する項目）である。一方、a枠、b枠、c枠は、指標を表す。これら指標は、調査項目の複数項目を合成（項目得点を合計）したもの（私立大学の経営力、組織内部の運営・実行力）、もしくは特定の項目（数値）をもって指標としたもの（組織の有効性）を用いる。

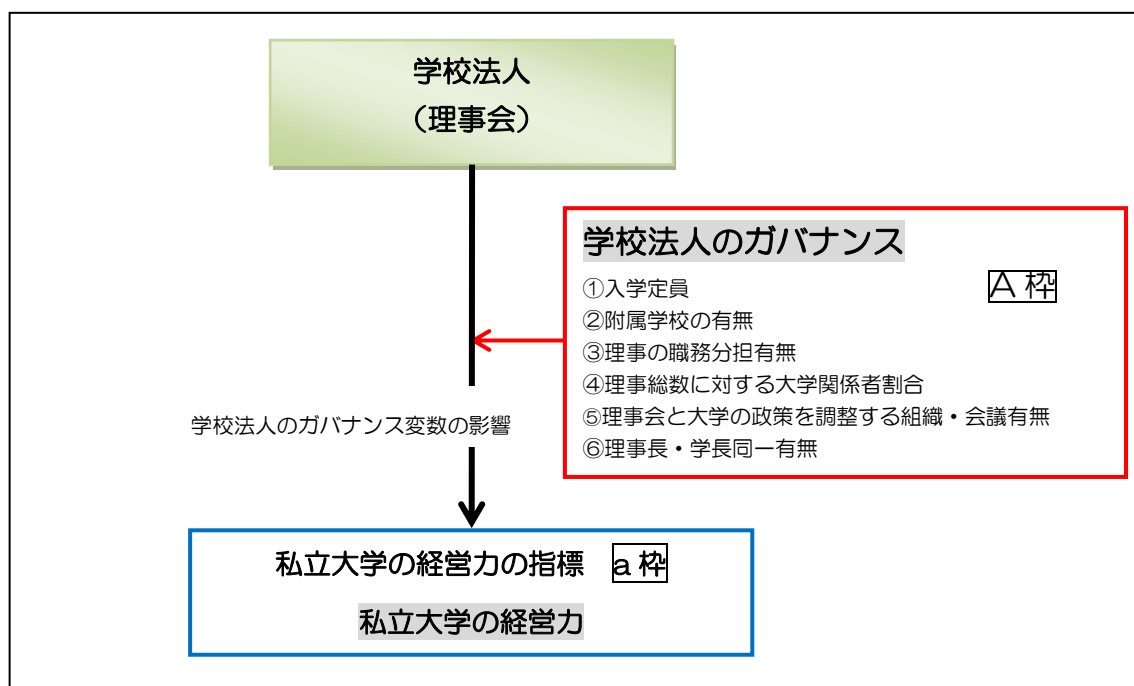


図 4-1 私立大学の経営力と学校法人のガバナンス要因との関係の分析モデル

(出典) 筆者作成。

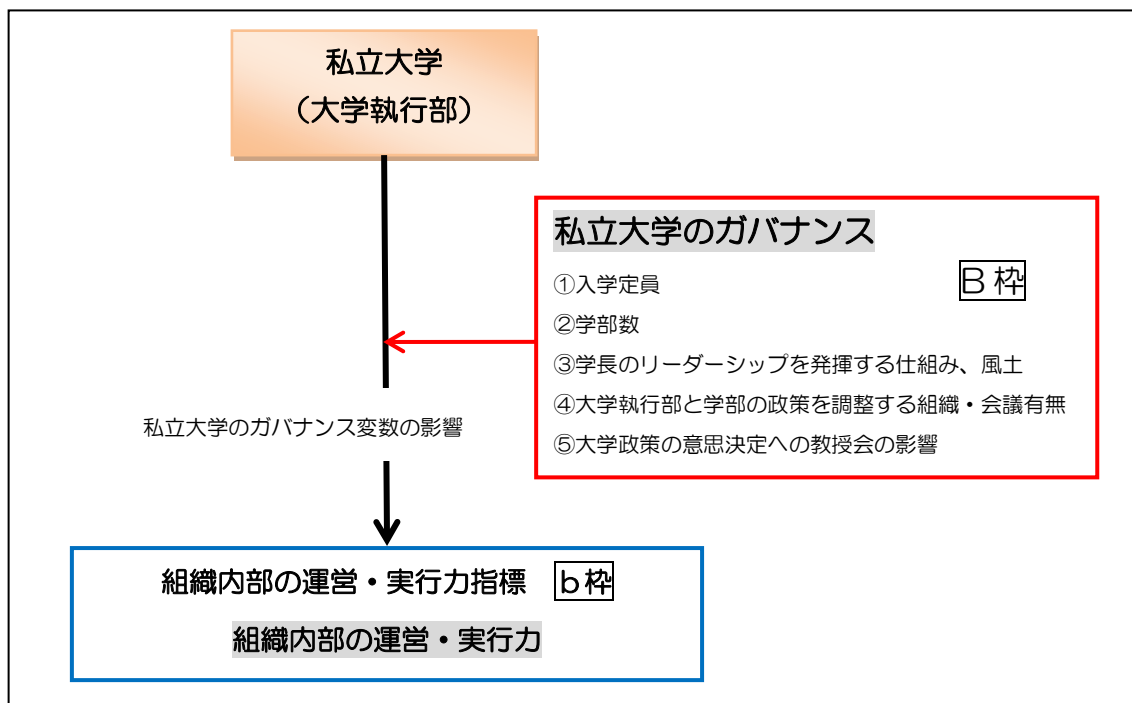


図 4-2 組織内部の運営・実行力と私立大学のガバナンス要因の関係の分析モデル

(出典) 筆者作成。

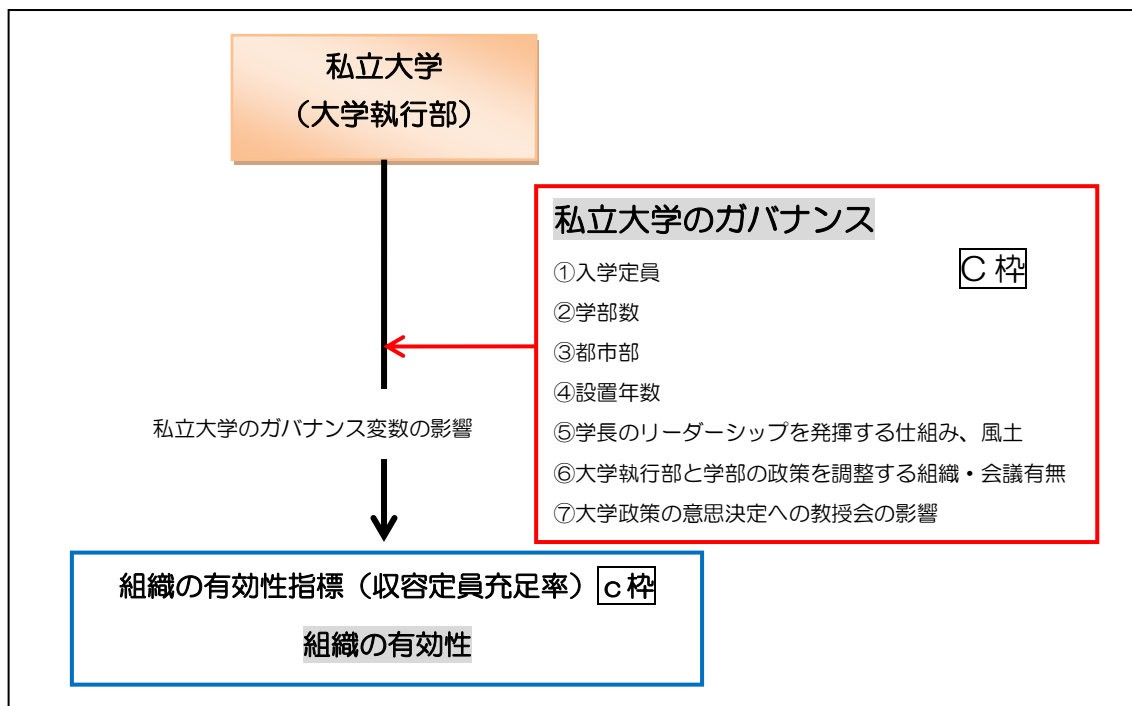


図 4-3 組織の有効性と私立大学のガバナンス要因の分析モデル

（出典）筆者作成。

4-2-1-a 仮説の設定

本研究においては、前述した分析モデルに基づき 3 つの仮説、「仮説 1」、「仮説 2-1」、「仮説 2-2」を設定した。ここでは、私立大学の経営力に対する学校法人のガバナンス要因である「理事の職務分担の有無」（「理事の職務分担」と略す）、「理事総数に対する大学関係者の割合」（「理事の大学関係者割合」と略す）、「理事会と大学の政策を調整する組織・会議体の有無」（「理事会・大学間の調整組織」と略す）、「理事長・学長が同一人物か否か」（「理事長・学長同一」と略す）の影響について仮説の設定を行う（仮説 1）。続いて、私立大学の組織内部の運営・実行力と組織の有効性に対して私立大学のガバナンス要因である「学長のリーダーシップを発揮する仕組みや風土」（「学長のリーダーシップ」と略す）、「大学と学部間を調整する組織・会議体の有無」（「大学・学部間の調整組織」と略す）、「大学政策の意思決定に対する教授会の影響」（「教授会」と略す）の影響についても仮説の設定を行う（仮説 2-1、2-2）。以下では、この順に沿って仮説の説明を行う。**仮説 1：私立大学の経営力に関するガバナンス仮説**

仮説 1 は、私立大学の経営力と学校法人のガバナンス要因に関する仮説である。仮説 1

は、以下の4つの個別仮説で構成される。

仮説 1.①

「理事の職務分担」が明確な私立大学は、不明確な大学と比べ、高い経営力を持つ。

：各理事が担当職務を明確に持つことで、その職務に専念することが出来、その結果理事会全体の経営に対する監督・指導力が高まり、大学の経営力にプラス効果を発揮する。

仮説 1.②

「理事の大学関係者割合」が高い私立大学ほど、経営力が高い。

：理事総数に対して大学関係者の比率が高い場合には、理事会での意思決定に、大学の事業方針や大学の意向がより強く反映され、その結果理事会と大学の意思の同質性が高まることで、大学の経営力にプラス効果を発揮する。

仮説 1.③

「理事会・大学間の調整組織」の存在は、私立大学の経営力にプラスの効果を持つ。

：理事会・大学間の調整組織が存在することで、組織間のコンフリクトを解消し、理事会の支持を受ける大学経営を行うことが出来、結果として大学の経営力にプラス効果を発揮する。

仮説 1.④

「理事長・学長が同一」であると、私立大学の経営力にプラスの効果を持つ。

：理事長と学長が同一であると、理事会と大学間の意思疎通が良くなり、大学の重要案件の決定スピードが高まることで、大学の経営力にプラス効果を持つ。

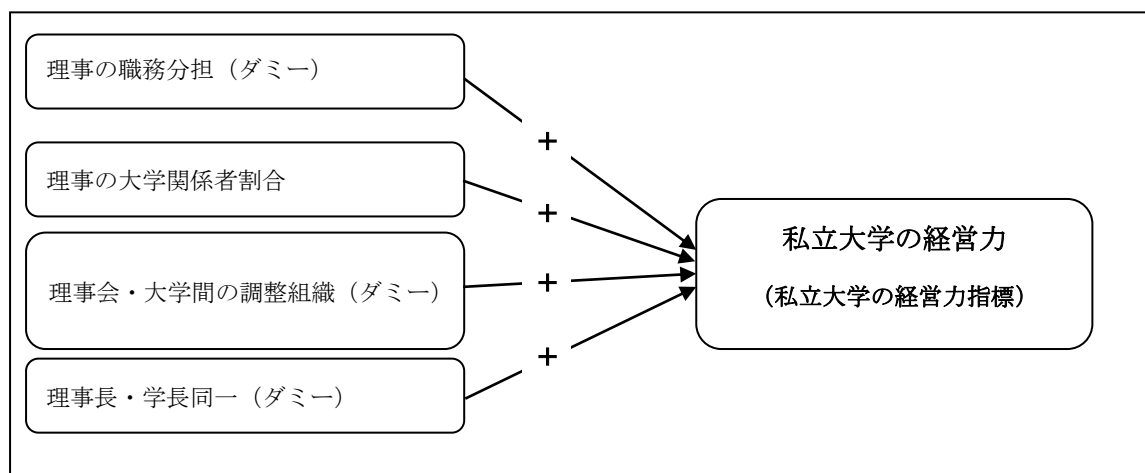


図 4-4 私立大学の経営力に関するガバナンス仮説

(出典) 筆者作成。

仮説 2-1：組織内部の運営・実行力に関するガバナンス仮説

次に、私立大学の組織内部の運営・実行力と私立大学のガバナンスの関係について仮説設定を行う。仮説 2-1 は、私立大学の組織内部の運営・実行力を「学生支援」「内部保証」「管理運営」の 3 点に注目して見たとき、私立大学のガバナンス要因がどのような効果を持つかに関する仮説である。具体的には、仮説 2-1 は、以下の 3 つの個別仮説で構成される。

仮説 2.1.①

「学長のリーダーシップ」の存在は、組織内部の運営・実行力にプラスの効果を持つ。

：学長のリーダーシップがあると、大学としての意思決定が大きく遅延することが減り、結果として意思決定のスピードが高まる。また、その意思の実行者である教職員の中で、学長の政策意図や政策目的に対する理解が深まり、広がることで、構成員が同じ方向に向かって大学運営ができることから組織の運営・実行力にプラス効果を持つ。

仮説 2.1.②

「大学・学部間の調整組織」の存在は、組織内部の運営・実行力にプラスの効果を持つ。

：大学執行部と学部の意向の間にコンフリクトが生じても、両者の政策を調整する組織・会議体が存在すれば、そのコンフリクトが解消される確率が高まり、その結果、組織内部の運営力・実行力にプラス効果を持つと期待できる。

仮説 2.1.③

「教授会」の影響が強いと組織内部の運営・実行力の向上にマイナスの効果を持つ。

：組織内部の改革に関わる事柄は、専門家集団である教授会は積極的に関与することとなるが、その際に大学執行部とのコンフリクトを起す場面が出てくる可能性があり、組織内部の運営・実行力にはマイナスにはたらく。

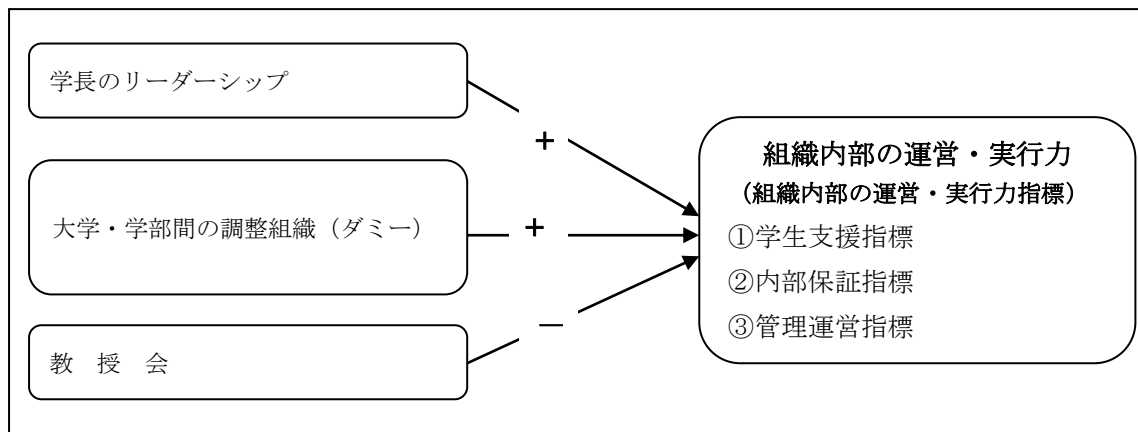


図 4-5 組織の運営・実行力に関するガバナンス仮説

(出典) 筆者作成。

仮説 2-2：組織の有効性に関するガバナンス仮説

最後に、私立大学における組織の有効性とガバナンス要因との関係について仮説設定を行う。仮説 2-2 は、大学における組織の有効性に対し、私立大学の以下の 3 つのガバナンス要因がどのような影響を持つかに関する仮説である。具体的には、仮説 2-2 は、以下の 3 つの個別仮説から構成される。

仮説 2.2.①

学長のリーダーシップを持つ大学は、組織の有効性が高い。

：学長のリーダーシップを持つ大学は、組織内部の運営・実行力にプラスの効果をもつことから（仮説 2.1.①）、収容定員充足を高める等の大学組織の目的を実現する可能性が強いと考えられる。よって、組織の有効性に学長のリーダーシップはプラス効果を持つと考えられる。

仮説 2.2.②

大学・学部間の調整組織の存在は、組織の有効性にプラスの効果を持つ。

：大学の政策と学部の政策を調整する組織・会議体の存在は、組織内部の運営・実行力にプラスの効果を持つことから（仮説 2.1.②）、収容定員充足を高める等の大学組織の目的を実現する可能性を高めると考えられる。よって、組織の有効性に対しても、このような調整組織・会議体の存在はプラス効果を持つと考えられる。

仮説 2.2.③

教授会の影響が強いと組織内部の運営・実行力にマイナスの効果を持つ。

：教授会の影響が強いと、大学執行部と教授会でコンフリクトが起こり、意思決定が滞る可能性があり、また構成員が同じ方向で大学運営ができないことから組織の有効性にマイナス効果を持つと考えられる。

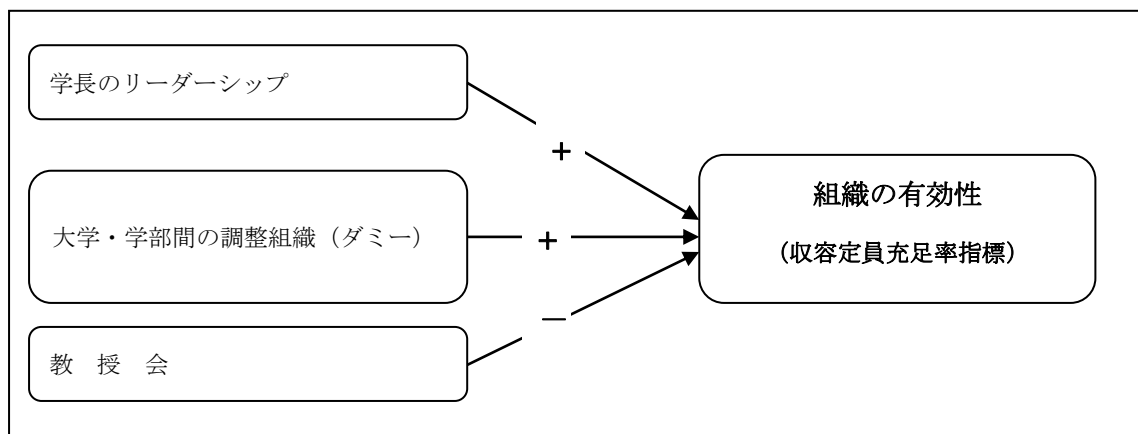


図 4-6 組織有効性に関するガバナンス仮説

（出典）筆者作成。

4-2-1-b 指標（被説明変数）の作成

「私立大学の経営力指標」および「組織内部の運営・実行力指標」については、アンケートにおいて 5 件法³で回答を得た、次の調査項目の得点を合計したものを指標とする。

私立大学の経営力（a 枠）は、「大学の理念に基づいた運営がされている」「大学の教育目標の実現に向けた取り組みがされている」「大学の中長期計画は着実に実行されている」の 3 項目を合計した得点とする（私立大学の経営力指標）。私立大学の経営力を計る指標として、この 3 つの項目を使用した理由は、各項目が大学を運営していくために重要でかつ大学の発展に寄与する項目と考えたからである。大学としての方向性を明確にして、理事会や学部との調整や理念の浸透と実行を計る指標として適切であると考えた。

組織内部の運営・実行力（b 枠）は、大学の目的のひとつである教育活動の運営および管理について、アンケートの「学生支援」「内部保証」「管理運営」に関する項目から 3 つの指標を作成した。

「学生支援」指標は、大学の学生に対する主に正課外活動の支援活動と定義する。この指標は、アンケートの「学習支援は機能している」「留学生支援は機能している」「就職支援は機能している」「正課外活動への支援は機能している」「学生への経済的支援は機能し

ている」「学生への精神的支援は機能している」の6項目を合計した得点とする。私立大学の学生支援に関わる運営・実行力を計る指標として、この6つの項目を使用した理由は、各項目が入学から卒業までの学生生活を直接支援する項目であると考えたからである。

「内部保証」指標は、大学自身の内発的改善活動と定義する。この指標は、「学生の授業評価は機能している」「自己点検評価による改善は進んでいる」「第三者評価による改善は進んでいる」「社会への説明責任は果たしている」「FDは機能している」「SDは機能している」の6項目を合計した得点とする。私立大学の内部保証に関わる運営・実行力を計る指標として、この6つの項目を使用した理由は、大学自らが教育活動の改善に向けて取り組む項目であると考えたからである。

「管理運営」指標は、大学の教育を支える管理運営の充実状況と定義する。この指標は、「危機管理は機能している」「情報の共有化は進んでいる」「情報の一元化は進んでいる」「業務の効率化は進んでいる」「業務の委託化は進んでいる」「管理運営組織の見直しは進んでいる」の6項目を合計した得点とする。私立大学の管理運営に関わる運営・実行力を計る指標として、この6つの項目を使用した理由は、危機管理や情報管理、業務管理などは、私立大学を管理運営していくために重要な項目と考えたからである。

組織の有効性（c 枠）については、学生募集の結果に反映されるものと考え、「収容定員充足率」の項目を指標とした。大学の組織の有効性を計る指標として、収容定員充足率を使用した理由は、大学における教育活動に対する社会的評価と大学経営に必要な財政的安定の両方を併せ持つ指標と考えたからである。

4-2-1-c 使用するデータの特徴

(1) 指標変数（被説明変数）の特徴

次に、本分析で使用するデータの特徴を確認する。最初に指標に用いたデータの特徴から見てみることにする。

私立大学の経営力指標（a）のデータの特徴については、各3つの設問はやや相関が高い傾向にある（資料表IV-1）。

組織内部の運営・実行力の学生支援指標（b-1）のデータの特徴は、「就職支援は機能している」の設問は平均値が高い。また、「留学支援（派遣・受入）は機能している」の項目は、標準偏差が大きいことから大学による取り組みのばらつきがあると言える（資料表IV-2）。内部保証指標（b-2）のデータの特徴は、「自己点検評価による改善は進んでいる」の項目と「第三者評価による改善は進んでいる」の項目の相関がやや高い傾向にある

(資料表Ⅳ - 3)。また、管理運営指標 (b - 3) のデータの特徴は、「情報の共有化は進んでいる」の項目と「情報の一元化は進んでいる」の項目、「危機管理機能している」の項目と「業務の効率化は進んでいる」の項目の相関が高い傾向にある (資料表Ⅳ - 4)。

私立大学の経営力指標 (c) のデータの特徴 (収容定員充足率) は、最小値が 43% で最大値が 128%、平均が 97.74% となっている。標準偏差は、20.44 と大きい値を示している (資料表Ⅳ - 5)。

(2) コントロール変数の特徴

次に、分析に使用するコントロール変数の特徴を確認する。

①入学定員は、最小値が 60 名で最大値が 7,000 名、平均が 901.64 名となっている。標準偏差は、1269.86 と大きい値を示している。

②学部数については、最小値が 1 学部で最大値が 21 学部、平均が 3.03 学部となっている。標準偏差は、2.80 であった (資料表Ⅳ - 6)。入学定員は大学の規模を表す変数として使用する。同様の傾向を表すことが可能な収容定員を選択しなかった理由は、修業年限が 6 年の学部を持つ大学が複数存在するために使用しなかった。また、学部数は大学の多様性を表す変数として使用する。

学校法人の規模を表す③附属学校の設置状況については、附属校の設置ありが 99 校 (78.6%)、設置なしが 27 校 (21.4%) となっている (資料表Ⅳ - 7)。

④都市部、非都市部の区分については、東京都全域および法律により政令指定都市として指定されている都市 (2012 年 3 月 31 日現在) を都市部、それ以外を非都市部として使用した。対象となる政令指定都市は、札幌市、仙台市、さいたま市、千葉市、横浜市、川崎市、相模原市、新潟市、静岡市、浜松市、名古屋市、京都市、大阪市、堺市、神戸市、岡山市、広島市、北九州市、福岡市である (資料表Ⅳ - 8)。

(3) ガバナンス変数 (説明変数) の特徴

最後にガバナンス変数 (説明変数) のデータの特徴を確認する。

①理事の職務分担については、職務分担ありが 73 校 (57.9%)、職務分担なしが 45 校 (35.7%) であった (資料表Ⅳ - 9)。

②理事の大学関係者割合⁴⁾については、平均は 41.8%、標準偏差は 22.6% と差が大きいという特徴があった (資料表Ⅳ - 10)。

③理事会・大学間の調整組織については、調整する組織・会議の設置がある大学は 92 校 (73.0%)、設置がない大学が 34 校 (27.0%) であった (資料表Ⅳ - 11)。

④理事長と学長の同一については、同一人物の大学は 16 校 (12.7%)、別人物の大学が 110 校 (87.3%) であった (資料表Ⅳ - 12)。

⑤学長のリーダーシップについては、平均は 3.88、標準偏差は 0.832 であった (資料表Ⅳ - 13)。

⑥大学・学部間の調整組織については、調整する組織・会議の設置がある大学は 78 校 (61.9%)、設置がない大学が 48 校 (38.1%) であった (資料表Ⅳ - 14)。

⑦教授会の影響については、平均は 3.87、標準偏差は 0.752 であった (資料表Ⅳ - 15)。

4-2-1-d 分析方法

(分析 1)

私立大学の経営力指標に対して、「理事の職務分担」、「理事の大学関係者割合」、「理事会・大学間の調整組織」、「理事長・学長同一」の影響の程度をみるために、重回帰分析を行った (資料図Ⅳ - 8)。私立大学の経営力に対する影響は、これら 4 項目以外に大学の規模を表す「入学定員」、学校法人の多様性を表す「附属学校 (ダミー)」の影響を統制する方法を用いることとした。

(分析 2-1、2-2)

組織内部の運営・実行力および組織の有効性についての 4 つの指標それぞれに対して、「学長のリーダーシップ」、「大学・学部間の調整組織」「教授会」の 3 項目 (いずれも 5 件法「5 点 : 強くそう思う」～「1 点 : まったくそう思わない」の影響の程度をみるために、重回帰分析を行った (資料図Ⅳ - 9、図Ⅳ - 10、図Ⅳ - 11、図Ⅳ - 12)。なお、組織内部の運営・実行力に関する 3 つの指標に対しては、3 項目以外に、大学の規模や多様性の影響を考慮する必要があると考え、大学の規模を示す項目である「入学定員」と多様性を示す項目である「学部数」の影響を統制する方法を用いることとした。組織の有効性に関する指標 (収容定員充足率) に対しては「入学定員」「学部数」に加え、大学の立地や歴史による影響の可能性が考えられるため、立地についての項目 (「都市部」か否か) と大学の歴史についての項目 (「設置年数」) も加えて統制することとした。都市部は東京都ならびに政令指定都市 (2012 年 3 月 31 日現在) に所在地 (キャンパスが複数の場合は法人本部の所在地) のある大学とし、それ以外を非都市部とした。大学の歴史についての項目については大学が設置されてからの年数とした。それらの影響を除いた上で、「学長のリーダーシップ」「大学・学部間の調整組織」「教授会」の影響について分析を行った。

4-2-2 実証分析の結果

(結果 1)

私立大学の経営力指標に対する「理事の職務分担」、「理事の大学関係者割合」、「理事会・大学間の調整組織」、「理事長・学長同一」の影響について重回帰分析の結果を表 4-4 に示す。分析の結果、私立大学の経営力に対しては「理事の大学関係者割合」と「理事長・学長同一」から 5%水準で有意な影響が見られた。なお、大学の規模と学校法人の多様性を示す項目（「入学定員」「附属学校」）による有意な影響は見られなかった。

表 4-4 私立大学の経営力と学校法人（理事会）のガバナンスとの関係

	私立大学の経営力指標 (a)		
	標準化係数 (β)	t 値	有意確率
定数			
入学定員	-0.020	-0.198	
附属学校（ダミー）	-0.091	-0.939	
理事の職務分担（ダミー）	0.023	0.236	
理事の大学関係者割合	0.258	2.496	**
理事会・大学間の調整組織（ダミー）	0.025	0.260	
理事長と学長同一（ダミー）	0.206	2.116	**
調整済み決定係数	0.090		
F 値	2.761		**
サンプル数	n = 108		

(注) ***は 1%水準、**は 5%水準、*は 10%水準で有意であることを示す。

(出典) 筆者作成。

(結果 2-1)

組織内部の運営・実行力に関する 3 つの指標に対する「学長のリーダーシップ」「大学・学部間の調整組織」「教授会」の影響について重回帰分析の結果を表 4-5 に示す。「大学・学部間の調整組織」「教授会」の項目がいずれの指標に対しても有意に影響していないのに対して、「学長のリーダーシップ」の項目は 3 つ全ての指標に対して 1%水準で有意な影響が見られた。また、内部保証指標については「教授会」の影響が 10%水準で有意傾向が見られた。

また、影響を統制した「入学定員」「学部数」の項目については、学生支援指標に対しては「入学定員」がプラス（入学定員が多いほど学生支援指標の得点が高い）の1%水準の有意な影響、「学部数」がマイナス（学部数が多いほど学生支援指標の得点が高い）の有意傾向（10%水準）の影響が見られた。管理運営指標は「入学定員」がプラス（入学定員が多いほど管理運営指標の得点および定員充足率が高い）の有意傾向の影響が見られた。なお、内部保証指標については、大学の規模等を示す項目による影響は見られなかった。

表 4-5 組織内部の運営・実行力と大学のガバナンスとの関係

（学生支援、内部保証、管理運営）

	組織内部の運営・実行力指標（b）								
	学生支援指標（b-1）			内部保証指標（b-2）			管理運営指標（b-3）		
	標準化 係数（B）	t 値	有意 確率	標準化 係数（B）	t 値	有意 確率	標準化 係数（B）	t 値	有意 確率
定数									
入学定員	0.504	2.671	***	-0.035	-0.183		0.305	1.706	*
学部数	-0.350	-1.824	*	0.039	0.205		-0.134	-0.734	
学長のリーダーシップ	0.320	3.527	***	0.278	3.051	***	0.383	4.468	***
大学・学部間の調整組織（ダミー）	0.014	0.140		-0.073	-0.750		0.097	1.052	
教授会	0.031	0.331		0.173	1.852	*	0.032	0.367	
調整済み決定係数	0.115			0.080			0.145		
F 値	3.868		***	2.973		**	5.026		***
サンプル数	n = 111			n = 115			n = 120		

（注）***は1%水準、**は5%水準、*は10%水準で有意であることを示す。

（出典）筆者作成。

（結果 2-2）

組織の有効性の指標（収容定員充足率）に対する「学長のリーダーシップ」「大学・学部間の調整組織」「教授会」の影響について重回帰分析の結果を表 4 - 6 に示す。組織の有効性の指標に対しても、「大学・学部間の調整組織」「教授会」の項目がいずれの指標に対しても有意に影響していないのに対して、「学長のリーダーシップ」の項目で5%水準の有意な影響が見られた。

また、影響を統制した「入学定員」「学部数」「都市部」「設置年数」の項目については、

「入学定員」がプラス（入学定員が多いほど収容定員充足率が高い）、の 5%水準、「設置年数」についてもプラス（大学の歴史が長い方が、収容定員充足率が高い）の 1%水準の有意な影響が見られた。

表 4-6 私立大学のガバナンスと組織の有効性（収容定員充足率）との関係

	組織の有効性（収容定員充足率）（c）		
	標準化係数（ β ）	t 値	有意確率
定数			
入学定員	0.367	2.196	**
学部数	-0.222	-1.345	
都市部（ダミー）	0.100	1.189	
設置年数	0.420	4.526	***
学長のリーダーシップ	0.159	2.074	**
大学・学部間の調整組織（ダミー）	0.005	0.066	
教授会	0.038	0.471	
調整済み決定係数	0.332		
F 値	9.372		***
サンプル数	n = 119		

（注）***は 1%水準、**は 5%水準、*は 10%水準で有意であることを示す。

（出典）筆者作成。

4-2-3 実証分析の考察

「理事の大学関係者の割合」と「理事長・学長の同一」が、私立大学の経営力に有意に影響しているという結果から、理事会と大学執行部で大学の理念や教育目標、中長期的な計画が共有され、経営と教学での方向性が整合していることが、大学の目的・目標に向けて政策等を進めていくうえで重要であることを示していると考えられる。理事長と学長が同一（兼任）であることや、理事の構成において大学関係者比率が高いほど、大学の政策等を理事会での方針に反映されやすくなるのはごく自然である。

「学長のリーダーシップ」が、組織内部の運営・実行力をみる 3 つの指標のすべてに対して有意に影響している。その結果から、学長のリーダーシップが発揮できる仕組み・風土があることが、学生に対する支援や大学の内発的な改善活動および管理運営の効果を高める要因になっていることが明らかになった。組織内部の運営・実行力が高まることは、

その発揮の方向性を誤らない限り、教育力の向上や退学率の減少といったものに結びつき、そのことが大学の評価を高めることになるものと考ええる。

また、「学長のリーダーシップ」は組織の有効性（収容定員充足率）に対しても有意に影響している。よって、学長のリーダーシップを発揮する仕組みや風土を持つことは組織の有効性を高める要因となることが明らかになった。ただし、今回の一時点のみの分析結果では、先に見た組織内部の運営・実行力で得られた結果が即、組織の有効性に反映されたかまでは検証することはできない。

しかし、これらの結果から学長のリーダーシップが私立大学における組織内部の運営・実行力ならびに組織の有効性を高めるための重要な要素の一つであることは明らかにされた。

一方、大学の規模を表す「入学定員」については、「学生支援指標」、「管理運営指標」、「収容定員充足率」に対してプラスの方向に影響する。このことから、学生数を多く確保している大学の経済的な基盤の安定性が、行き渡った学生支援やスムーズな組織内の業務の流れの構築に影響していると考えられる。多様性を表す「学部数」の多さが「学生支援指標」に対してはマイナスの方向に影響するという結果は、学部数が多くなることで学生サービスが分散されることになり、大学全体として統一的に学生支援の質を高い水準に保つことが難しくなるからであると考えられる。

本アンケート調査の分析では、学校法人のガバナンス要因の一つである「理事会・大学間の調整組織」は、私立大学の経営力に対して統計的に有意な影響はみられなかった。経営力に結びつくのは、両者を調整する組織の有無というよりも、同じ方向性を見出すための政策的な会議や意思決定会議等である可能性も考えられる。また、大学のガバナンス要因の一つである「大学・学部間の調整組織」についても、組織内部の運営・実行力や組織の有効性に統計的に有意な影響を与えるものではなかった。これらの調整機能をもつ組織や会議体は、その存在の有無よりも機能性（求められている制度的役割の違いや調整組織の実行力が機能しているか否か）に組織内部の運営・実行力や組織の有効性に影響があるのではないかと考えられる。

（まとめ）

「大学経営効率化」に関するアンケートの調査の結果から、組織内部の運営・実行力および組織の有効性に影響を与える要因について、「学長のリーダーシップ」、「大学・学部間の調整組織」および「教授会」に焦点を当てて検証した。私立大学の組織内部の運営・実

行力および組織の有効性の両方に影響するのは、「大学・学部間の調整組織」「教授会」ではなく、「学長のリーダーシップ」であるという結果は、大学改革の中で、大学における伝統的な組織運営（教授会による判断を優先する）がその形態を変えてきていることを表しているとともに、大学改革推進の柱として学長のリーダーシップの重要性が強調されることの妥当性を示しているといえる。

しかし、学長のリーダーシップを発揮する仕組みや風土が具体的にどのようなものなのかは今回のアンケート調査の分析結果からは読み取ることができない。また、アンケート調査で、理事会と大学、大学と学部間での意思決定を調整する組織等の有無が私立大学の組織内部の運営・実行力および組織の有効性への影響が見られなかったについて、その組織等の有無ではなく機能性に焦点をあてて、各大学に対するインタビュー調査をもとに、より詳細に考察する。

第3節 私立大学の有効性に影響を与えるガバナンス要因の定性的分析

4-3-1 経営層に対するインタビュー調査の概要

私立大学の経営力、組織内部の運営・実行力や組織の有効性に影響を与えるガバナンス要因について、さらに考察を行うためアンケート調査の分析の結果を踏まえて、9校の大学にインタビュー調査を実施した。

調査は、2014年10月から2015年5月にかけて実施した。対象校は、大学の立地や規模、組織の特徴を勘案しながら選定した（表4-7）。対象者は、学校法人または大学の経営に関わる事務職員（事務局長または事務局次長）および理事に対して行った。インタビュー方法は、半構造化面接により約40分から60分間で実施した。質問内容は、理事会と大学との関係や学長のリーダーシップを発揮させる仕組み等について聞き取りを行った。

これまで検証してきたアンケート調査の分析では私立大学の経営力は、学校法人のガバナンス要因である「理事の大学関係者割合」や「理事長・学長同一」との関係が強いことが明らかになった。また、組織内部の運営・実行力や組織の有効性と私立大学のガバナンス要因である「学長のリーダーシップ」との関係が強いことも明らかになった。では、こうした要因が具体的な組織運営の場面ではどのように表出しているのだろうか。これは、各個別の大学の特徴に合わせて構築されているはずである。

本インタビュー調査の集約ならびに分析・考察にあたっては、協力大学の匿名性を重要視し、詳細な内容の掲載は控える。具体的な数値については、区分して掲載する。また、

当該大学の特有の組織や役職等の名称が含まれるため、大学全般に使用されている一般的な名称に置き換えて記述を行った。

表 4-7 インタビュー調査対象大学の属性

大学名	A 大学	B 大学	C 大学	D 大学	E 大学
都市・非都市	非都市部	非都市部	都市部	都市部	都市部
大学設置年度	1991 年以降	1991 年以降	1959 年以前	1960～1990 年	1959 年以前
学部数規模	1 学部	4 学部以上	4 学部以上	2～3 学部	4 学部以上
入学定員規模	500 名未満	500～1,500 名	1500 名以上	500～1,500 名	1500 名以上
オーナー系	オーナー系	オーナー系	オーナー系	オーナー系	非オーナー系
理事長と学長	非兼任	兼任	兼任	非兼任	非兼任
附属校の有無	有り	有り	有り	有り	有り
大学名	F 大学	G 大学	H 大学	I 大学	
都市・非都市	非都市部	都市部	都市部	非都市部	
大学設置年度	1960～1990 年	1960～1990 年	1959 年以前	1991 年以降	
学部数規模	4 学部以上	1 学部	1 学部	2～3 学部	
入学定員規模	500～1,500 名	500～1,500 名	500 名未満	500～1,500 名	
オーナー系	非オーナー系	オーナー系	非オーナー系	オーナー系	
理事長と学長	非兼任	非兼任	非兼任	非兼任	
附属校の有無	有り	無し	無し	有り	

(出典) 筆者作成。

4-3-2 インタビュー調査の枠組みと方法

インタビュー調査は、事前に質問項目を構造化して実施する半構造化面接による方法で実施する。インタビュー時間は、約 40 分から 60 分間で実施した。質問内容は、表 4-8 のとおり①理事会と大学執行部との関係について、②大学執行部のマネジメントについて、③学長のリーダーシップを発揮させる仕組みや風土について、④ガバナンス改革の現状について、⑤事務組織の改革（改編）の現状について、ガバナンスと事務組織構築との関係について聞き取りを行った。

表 4-8 インタビュー調査の内容

調査項目	質問内容
①理事会と大学執行部との関係について	<ul style="list-style-type: none"> ・大学の運営にかかわり理事会との関係をどのように構築しているか。調整する組織はあるか。 ・理事の職務分担制を取っているか。大学運営に大きな影響をもたらしているか。 ・総理事数に対する大学関係者比が大学運営に大きな影響をもたらしているか。
②大学執行部のマネジメントについて	<ul style="list-style-type: none"> ・大学執行部体制はどのように決定され、組織化されているか。その権限は。 ・教授会は、どのような権限で運用されているか。大学の政策的な内容にどのようにかかわっているか。大学の政策を阻害することはあるか。その頻度は。 ・大学執行部と学部教授会を調整する組織はあるか。どのような役割を果たし、権限が与えられているか。有効的に機能しているか。
③学長のリーダーシップを発揮する仕組みや風土について	<ul style="list-style-type: none"> ・学長のリーダーシップが発揮されているか。それはどのような場面か。されていない場合、その原因は。学長のリーダーシップのあり方として、どのようなタイプが望ましいと考えているか。 ・学長のリーダーシップを発揮するための組織や仕組みはあるか。 ・学長のリーダーシップを発揮するための支える人材の存在とその育成を行っているか。
④貴学におけるガバナンス改革の現状について	<ul style="list-style-type: none"> ・いつ頃、どのような改革を行ったか。 ・改革を行った理由は何か。 ・ガバナンスの改革は、誰（どの組織）が行うのか。
⑤貴学において事務組織の改革（改編）の現状について（ガバナンスと事務組織構築との関係）	<ul style="list-style-type: none"> ・いつ、どのような改革（改編）を行ったか。 ・改革（改編）の理由は何か。 ・事務組織の改革（改編）は、誰（どの組織）が主導で行うのか。

（出典）筆者作成。

インタビュー調査の分析方法については、図 4-7 のとおり行うこととした。ステップ 1 では、インタビュー調査のデータの整理を行う。ステップ 2 では、アンケート調査の分析結果を踏まえて論点を二つに絞った。ひとつは、私立大学の経営に対する学校法人のガバナンスの影響（論点 1）、二つには、組織内部の運営・実行力や組織の有効性に対する学長のリーダーシップの影響（論点 2）と設定した。こうした論点に関わる点をインタビュー調査の文脈から探索して抽出する。ステップ 3 では、そこから抽出された結果から考察を行

う。

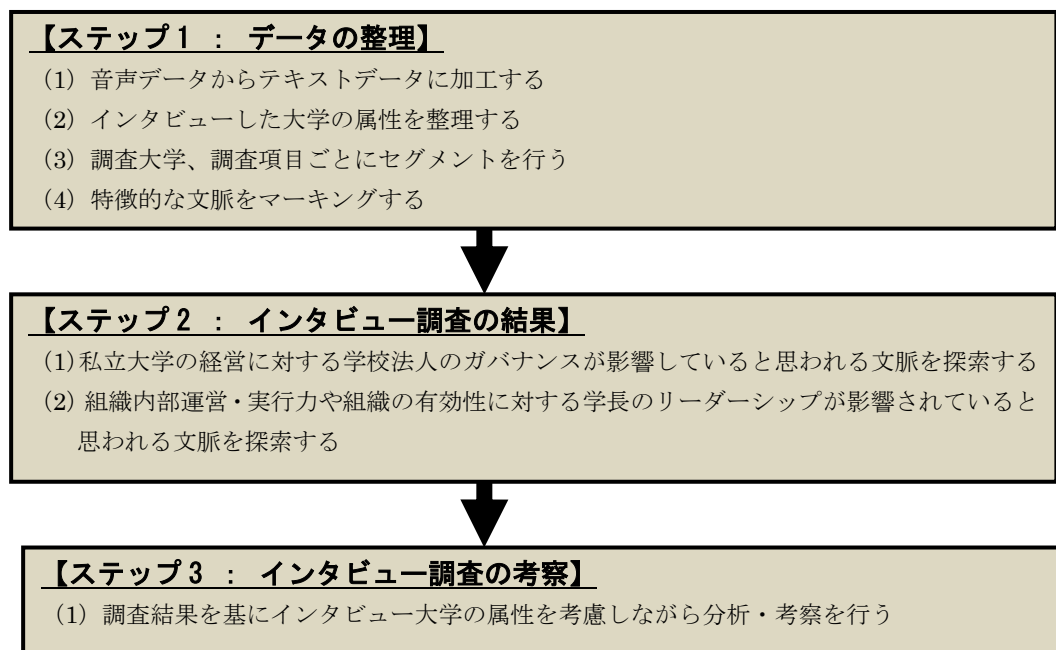


図 4-7 インタビュー調査の分析方法

（出典）筆者作成。

4-3-3 インタビュー調査の結果と考察（9校を対象）

インタビュー調査の結果については、先に示した論点に沿って、調査項目から回答者の特徴的な発言を抽出した。続いて、抽出した文脈をもとに考察を行った。

4-3-3-a 論点 1 私立大学の経営に対する学校法人のガバナンスの影響 （文脈の探索）

論点 1 では、(1) 学校法人（経営）と大学（教学）での方向性が整合していると思われる文脈や (2) 理事会と大学間での意思決定を調整する組織等の役割と機能性について明示していると考えられる文脈を探索した（資料表Ⅳ-16）。

A 大学は、非都市部にあり 1 学部を設置する小規模大学である。学長と理事長は別人物ではあるが、オーナー系の大学であり理事会の意向が強く反映される大学である。大学運営は、学長と副理事長が相談しながら決めていくこととなっている。理事長の決裁にあたり、パイプ役として大きな働きをしているのが副理事長である。副理事長は常時大学に在席し、おおまかな方針を理事長と決定して、正規ルートの手続きを通していく。

B 大学は、非都市部にある 4 学部以上を設置する中規模の大学である。オーナー系の大学であり、理事長が学長を兼務しており、理事長（学長兼務）の意向が強く反映される組織形態となっている。また、理事長（学長兼務）、副理事長、常務理事がすべて大学業務を兼務していたため、理事会と大学的意思決定がスムーズに行われやすい。

C 大学は、都市部にある 4 学部以上を設置する大規模な大学である。オーナー系の大学であり、理事長が学長を兼務している。理事長（学長兼務）の意向が強く反映される組織である。大規模大学であるため、組織の分業化も進んでいるが、法人と大学のガバナンスが大部分でクロス仕組みとなっているため、意思決定に関してはとてもスムーズに行われている。

D 大学は、都市部に複数学部を設置する中規模の大学である。オーナー系の大学であるが、理事長と学長は別人物である。法人運営には、法人が設置する別の学校の影響力が強い。政策運営の会議では基本方針、運営構想という事項を審議するが決定はせず、方向を示してそれを具体化して最高意思決定機関で決定していく。この会議には理事長が出席し、大学執行部との関係構築を図っている。

E 大学は、都市部に 4 学部以上設置する大規模大学である。非オーナー系で理事長と学長は別人物である。学部数も多いため分業化が進んでいる。学校法人と各学校を繋ぐ政策を考える会議がある。それとは別に、運営を担う会議では政策的なことよりも日常業務の執行の側面が大きい。運営を担う会議は原則毎週定例的に 1 回行うので、機動的に動ける状態にある。

F 大学は、非都市部にある 4 学部以上を設置する中規模の大学である。非オーナー系であり、理事長と学長は別人物である。理事会に上げるまでの前段階で調整を図る会議を設置している。理事長と大学関係者は頻繁に意見交換をし、指示・命令に従って業務遂行を行い、報告するなどしてコミュニケーションを図っている。

G 大学は、都市部にあり 1 学部を設置する中規模の大学である。オーナー系の大学であるが理事長と学長は別人物である。理事長は、教学にも大きな影響を与えている。

H 大学は、都市部にあり、1 学部を設置する小規模の大学である。非オーナー系で理事長と学長は別人物である。理事会と大学の政策面では、経営戦略的な会議を設けている。また、理事会に出す事前調整については運営に関する会議がある。小規模の大学であり、理事長・学長・事務局長が（物理的に）近い環境にあるため、理事長、学長と事務局長が頻繁に会って、方向性を確認している。

I 大学は、非都市部に複数学部を設置する中規模の大学である。オーナー系の大学であるが理事長と学長は別人物である。経営と教学を調整する会議を設けており、問題点の情報共有と審議事項を調整するため、月 2 回開催している。常に理事長と学長が、課題があれば話をする機会を持っており、意思疎通が円滑に行われている。理事会と大学の関係については、比較的には上手くいっている。

(論点 1 の考察)

論点 1 として、私立大学の経営に対する学校法人のガバナンスの影響に関する文脈を探索した結果を考察すると次のようなことが言える。

- (1) 大学経営に携わる人物が、学校法人の業務と大学の業務を兼務している場合がみられ（特にオーナー系と単科大学）、学校法人と大学とのベクトルを合わせて運営を行うガバナンスとなっている。
- (2) 学校法人と大学の関係構築については、両者を調整する会議（学内・学園理事会や常任・常勤理事会など）を頻繁に行うか、もしくはインフォーマルの形式で頻繁に打ち合わせ等を行っている。または、大学の政策運営の会議に理事長や理事が参加している。
- (3) オーナー系の大学では、理事長（兼務、非兼務）は教学に対しても強い関心を持ち、教学に関する会議にも理事長が出席するケースが多く、大学運営への影響力を与えている。

4-3-3-b 論点 2 大学における組織内部の運営・実行力や組織の有効性に対する 学長のリーダーシップの影響

(文脈の探索)

論点 2 では、(1) 大学における組織内部の運営・実行力や組織の有効性と学長のリーダーシップが関係する文脈を探索した（資料表Ⅳ-17）。

A 大学では、学長のリーダーシップは、特にここ 2・3 年発揮されている。競争的資金や私立大学総合改革支援事業などの獲得に結び付いている。

B 大学では、もともと学長のリーダーシップが発揮されている。短期間で多くの学部を作って改組を進めている。理事長と学長が同一人物で、意思決定されれば目的達成のために突き進む風土がある。

C 大学では、意思決定の部分は、かなり迅速に意思決定ができている。相当な数の学部を

設置するなどの改編を進められるのは、理事長と学長が兼任しているところが多い。

F 大学では、学生募集の課題など大学は変わらなければならない状態になっている。そういう状況に置かれれば、必然的に痛みを伴う改革を自らの手でやる状態が生まれる。

H 大学では、教授会が反対勢力になって物事が進まないということはあまりない。学内の意思統一やコンセンサスに時間を取っている。教授会に学長が出席し、学長の方針を教授会で徹底しており、繰り返し説明して浸透するように努力している。

I 大学では、大学の中に執行部会を作り、大学運営にかかわる情報共有と方向性を確認する。学部長と大学の主要な部署の長と事務職員の各部署の重要な人間を集めて毎週 1 回実施している。最終的には学長が決裁あるいは学長で決裁できないものについては理事にあげる。

(論点 2 の考察)

論点 2 として、組織の有効性に対する学長のリーダーシップの影響が関係する文脈を探索した。結果を考察すると次のようなことが言える。その内容は、以下のとおりである。

- (1) 学部増設・改組や志願者の確保、競争的資金などを獲得しているなど、結果が目に見えている場合に、学長のリーダーシップが発揮されていると実感している。それにはガバナンスの影響が大きいと感じている。
- (2) 理事長と学長が同一人物（特にオーナー系）の場合には、スピード感を持って意思決定がなされており、改革を進めている。
- (3) 学長に人事権や予算権限が与えられていない場合には、学長は十分にリーダーシップを発揮できていないと感じているようである。また、学校法人の意向が過度に強く働いている場合にも同様のことが言える。
- (4) 理事長と学長が分離しており、理事長の影響力が強い場合（特にオーナー系の大学）に、学長のリーダーシップが発揮されていない状況がある。

第 4 節 本章の総合考察

本章では、日本の私立大学のガバナンスのあり方が大きく変化していく中で、私立大学のガバナンスと組織の有効性との関係について、アンケート調査による実証分析ならびにインタビュー調査によって考察を行った。

最初に事務職員のへのアンケート調査では、大学経営と大学運営との相関を実証的に検証することができた。これは、大学の運営・実行力を高めれば組織の有効性にプラスに効

果を与えることを示唆した。また、教授会の権限は限定的であるが、大学の運営・実行力を阻害する可能性も示唆した。

そこで、2012年「大学経営効率化」に関するアンケート調査を活用して、私立大学における経営力と学校法人のガバナンスとの関係、組織内部の運営・実行力と私立大学のガバナンスとの関係、組織の有効性と私立大学のガバナンスとの関係を検証した。その結果として、ひとつには私立大学の経営には学校法人のガバナンス要因が影響することが明らかになった。アンケート調査の分析では理事総数に対する大学関係者割合が高い場合や理事長と学長が同一である場合に統計的にプラスの有意を示した。これは、私立大学の経営に関して理事会と大学が同じ方向を目指しているというところにポイントがあると指摘した。この点について、インタビュー調査の考察においても理事長と学長が兼任の場合は、意思決定の早さなど学長のリーダーシップが発揮できていることが明らかになった。また、理事会と大学を調整する機能の要因が私立大学の経営力に統計的な有効性はみられなかった。その点については、両者を調整する組織の有無ではなく、同じ方向性を見出すための政策的な会議や意思決定会議が影響を与えるのではないかと指摘した。インタビュー調査において、大学の改革を推進する機能として政策的な会議や意思決定の会議、インフォーマルな打ち合わせが頻繁に行われていることが明らかになった。また、理事会と執行機関との意思決定の流れをスムーズにするためのパイプとなる人（役職）が重要であることも明らかになった。

ふたつには、組織内部の運営・実行力および組織の有効性には私立大学のガバナンス要因が影響することが明らかになった。アンケート調査の分析では、すべての指標において、学長のリーダーシップを発揮する仕組みや風土があるという項目が、組織内部の運営・実行力および組織の有効性に統計的にプラスの有意性を示した。大学の有効性を高めるためには、構成員が同じベクトルで運営・実行を行っていく必要がある。そのためには、将来の目標や中長期計画が必要であり、ベクトルを合わせていく作業には学長のリーダーシップが欠かせない考える。

しかし、統計的手法の限界性から学長のリーダーシップを発揮する仕組みや風土が具体的にどのようなものなのかは明らかにされていないと指摘した。

そこで、インタビュー調査から学長のリーダーシップを発揮する仕組みとして、学長裁量の予算の設置や学長を中心とした政策策定・執行の組織や会議・委員会を設けるなどの方策が取られていることが明らかになった。また、大学と学部を調整する機能は、組織内

部の運営・実行力や組織の有効性とは統計的な有効性はみられなかった。その原因として、組織間を調整する組織は存在するが、求められている制度的機能（役割）の違いや調整組織の実行力が機能しているか否かが明らかにされていないことが考えられると指摘した。この点についてインタビュー調査では、大学と学部を調整する機能の有無というよりは、学長がいかに積極的に学部長・学科長その他の教職員の意見・意向を聞くかなど、学長のリーダーシップのあり方に焦点があたっていた。また、学長のリーダーシップの発揮には個人的資質が大きく影響すると感じられていることも指摘されていた。

この結果を踏まえて、次章では学長のリーダーシップの本質について焦点をあてて検証していくこととする。

-
- ¹ 平成 24 年度科学研究費助成事業（研究種目名：基盤研究(C)、研究期間：平成 24 年度～平成 26 年度）
「私立大学経営の効率性・有効性評価―内部及び外部環境の視点から―」（研究代表者 山崎 その）の
研究で実施されたアンケート調査。
- ² 大学職員 HRM 研究会(代表 同志社大学大学院 中田喜文 教授)の研究グループによるアンケート調査。
- ³ 「5 点：強くそう思う」～「1 点：まったくそう思わない」で回答を得た。
- ⁴ 理事総数の大学関係者比については、「理事の大学関係者数÷理事総数×100」で算出した。

第5章 私立大学における学長のリーダーシップを構成する要素の考察

第1節 本章の目的とアンケート調査の概要

5-1-1 本章の目的

本章では、2014年に実施した第2回「大学経営効率化」に関するアンケート調査を活用して、私立大学における学長のリーダーシップの構成要素について考察を行う。

これまでの分析から私立大学における組織内部の運営・実行力や組織の有効性については、「学長のリーダーシップを発揮する仕組みや風土」が影響を与えていることが明らかになった。また、私立大学において組織の有効性を高めるためには大学内部の運営・実行力を高めることが有効であることが確認された。しかし、2012年のアンケート調査では、学長のリーダーシップを規定する要素については、調査項目になかった。そこで、2014年のアンケート調査では、学長のリーダーシップに関する質問項目を追加して実施した。その調査結果を活用して組織内部の運営・実行力と学長のリーダーシップの構成要素との関係について分析を行い考察する。

その方法としてアンケート調査を活用した実証分析と学長に対するインタビュー調査を行うこととする。インタビュー調査は、2015年5月から8月にかけて、現役の学長または学長経験者（退任後1年未満）に対して実施する。先の結果でも明らかになったとおり、私立大学の経営を語る際には、必ず学校法人の理事会（長）との関係を考慮しながら論じていかなければならない。そこで、組織内部の運営・実行力を高めるための学長のリーダーシップを発揮させる仕組・風土についての聞き取りを中心にしながら、理事会と大学との関係についても併せてインタビュー調査から考察を行いたいと考える。

5-1-2 2014年「大学経営効率化」に関するアンケート調査

5-1-2-a アンケート調査の目的

2012年度に実施した第1回「大学経営効率化」に関するアンケート調査は、大学経営の実態を把握することを目的とした。第2回「大学経営効率化」に関するアンケート調査¹は、複数年のデータを収集し時系列の変化をみることやサンプル数を増やすことによって、分析の精度を高める目的で実施した。

その中で、本分析に関わる点として、第1回アンケート調査では収集できなかった、学長のリーダーシップに関する項目を追加した。

第2回「大学経営効率化」に関するアンケートの調査項目は、前回と同様に二部構成となっており、第一部では「大学全体に関する情報」「学生に関する情報」「教育支援に関す

る情報」「教育支援に関する情報」「管理運営に関する情報」で構成され、定量的なデータで大学経営の現状を把握する内容となっている。前回調査に「IR」に関することを追加した。回答する対象期間は2013年4月1日～2014年3月31日の状況である。第二部では「大学の現況に対する主観的評価」に関する内容で構成されており、大学経営全般を把握している当事者が大学の現状に対して自己評価を行う内容となっている。前回調査に「学長のリーダーシップ」に関する内容を加えた（資料表V-1）。

アンケートは、日本全国の国公立大学734校（放送大学、大学院大学は除く）を対象として実施した。調査方法は、大学の事務局長宛に郵送でアンケート用紙を送付し、回答は郵送で回収した。調査期間は、2014年7月初旬から2014年8月下旬までとした。

5-1-2-b 設置形態別にみる学長のリーダーシップに関する傾向

2014年に実施した「大学経営効率化」に関するアンケート調査（調査内容は、主に2013年度実績）に回答した大学の属性を概観し、データの特徴を把握する。回答数は、対象の734校中152校（20.7%）から回答を得た。回答大学は、完成年度を迎えていない大学も含む。

回答大学の設置形態別の内訳は国立大学が28校（18.4%）、公立大学は30校（19.7%）、私立大学（株式会社立1校を含む）は94校（61.8%）であった。2013年度の設置形態別の大学数の割合と比較すると、国立大学は11.5%、公立大学は11.1%、私立大学（株式会社立2校を含む）は77.4%であり、若干国立、公立大学の回答割合が多いという傾向が見られた（資料表V-2）。

次に、第二部で回答を得た学長のリーダーシップに関する設問の記述統計を確認する。設問への回答として、「①学長は、大学の代表としての影響力を発揮している（ $M=4.20$ ）」と「⑥学長の下、執行部が大学政策を企画立案・実行している（ $M=4.07$ ）」の平均値が相対的に高く、多くの大学では、学長を中心とした執行部が大学の運営・実行を行っているといえる。

一方、「③学長は、実質的な予算権限を持ち、行使している（ $M=3.37, SD=1.08$ ）」「④学長は、実質的な教員の人事権を持ち、行使している（ $M=3.43, SD=1.12$ ）」「⑤学長は、実質的な職員の人事権を持ち、行使している（ $M=2.86, SD=1.22$ ）」は、相対的に平均値が低く、標準偏差も高いことから、必ずしも予算や人事の権限を有しているとは言えず、権限付与は大学によって大きな開きがあることが分かる（資料表V-3）。

次に、設置形態によって、学長のリーダーシップに関する傾向に違いがあるのかを確認

する（表 5 - 1）。各設問項目について、分散分析を行った結果、対国立大学との関係で統計的に有意に平均の差に違いが見られたのは、「⑥学長のリーダーシップの下、執行部が中心となって大学政策を企画立案・実行している」「⑨学長を補佐するスタッフ・組織は、機能している」「⑩学長が大学政策の意思決定に与える影響は、10 年前に比べて強くなった」であった。それぞれ、国立大学の方が、公立大学および私立大学に比べて、高い数値を示した。また、「③学長は、実質的な予算権限を持ち、行使している」についても私立大学と統計的に有意差が見られた。

このことから、国立大学の方が、公立大学や私立大学よりも学長のリーダーシップを発揮する体制が整備されたと感じているものと思われる。このことは、公立大学は設置者である都道府県との関係、私立大学は理事会との関係が影響しているのではないかと推測する。なお、公立大学と私立大学との間に平均の差は見られなかった。

表 5-1 対 国立大学との平均の差の検定結果

設 問	度数	公立大学	私立大学
③学長は、実質的な予算権限を持ち、行使している	132	—	平均差あり (マイナス)
⑥学長の下、執行部が大学政策を企画立案・実行している	135	平均差あり (マイナス)	平均差あり (マイナス)
⑨学長を補佐するスタッフ・組織は、機能している	136	平均差あり (マイナス)	平均差あり (マイナス)
⑩学長が大学政策の意思決定に与える影響は、10 年前に比べて強くなった	131	平均差あり (マイナス)	平均差あり (マイナス)

「平均の差あり」については、すべて 5%の水準で有意を示した。

（出典）筆者作成。

最後に、学長の選任の方法について、設置形態別に違いを確認する（図 5 - 1）。国立大学については、学長選出について明確に制度が整備（学長選考会議）されていることから、それに則った運営がなされている。一方、私立大学は、多様な方法により学長が選出されていることが分かる。特に理事会の選任と理事長の指名を合わせると 43.8%を占めている。選挙（教員のみ、教職員）は、24.2%となっており、理事会主導が大勢を占めている。なお、今後は平成 26 年に改正された学校教育法（平成 27 年 4 月より施行）により変化が見られるか注目する必要がある。

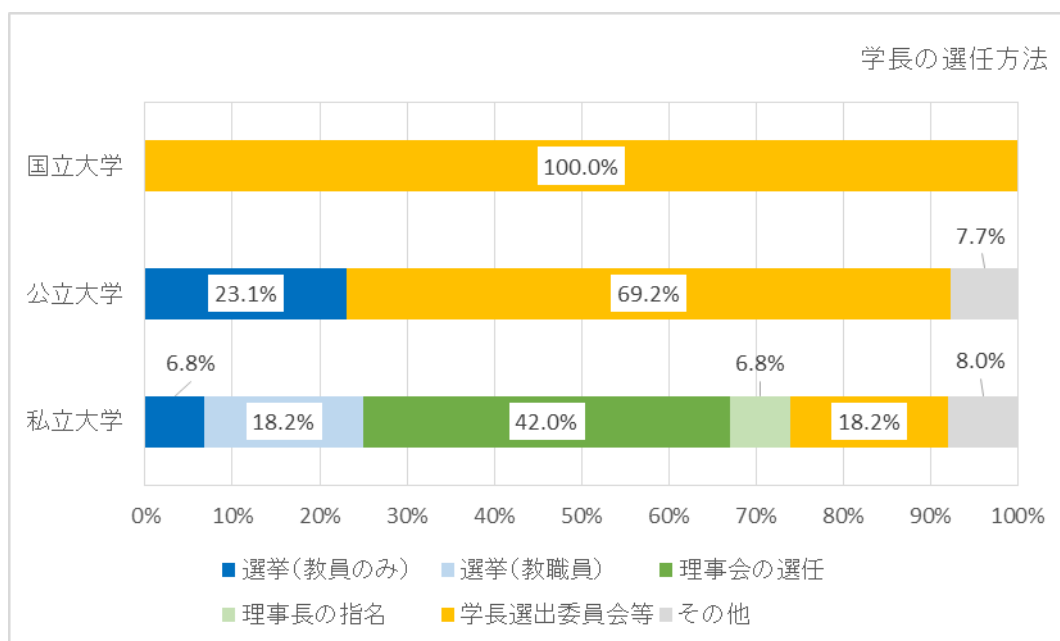


図 5-1 設置形態別 学長の選任方法の特徴

注) 調査回答大学(152校)のうち、学長の選任方法についての項目に回答のあった142校(国立大学28校、公立大学26校、私立大学88校)における割合²。

(出典) 筆者作成。

ここでは、設置形態によって大学の仕組みは異なり、ガバナンスのあり方も異なることを確認した。また、設置形態の違いで学長のリーダーシップの発揮する仕組みや状況も異なることを確認することができた。

特に国立大学においては、国立大学法人化され、大学を運営するガバナンス体制の制度は整備されたと考えられる。しかし一方で、今までの伝統的な同僚性での共同体組織運営は根強く残っており、付与された権限を上手く活用し、各部局との調整を図りながら組織運営を行っている実態がうかがえる。

公立大学においては、設置主体である都道府県の意向が強くはたらくため、大学自体の自由度が限定されることもあるのではないかと考えられる。特に、理事長に都道府県知事が就任している場合には、当然のことである。また、職員組織においても都道府県からの出向職員が存在するため、その傾向は強まるものと考えられる。よって、公立大学においては、都道府県と大学内部組織との調整が重要であると考えられる。

次節では、私立大学における学長のリーダーシップの構成要素を抽出し、組織内部の運営・実行力との関係について分析を行うこととする。

第2節 私立大学における学長のリーダーシップを構成する要素

5-2-1 分析に使用するデータの特徴

2014年に実施した「大学経営効率化」に関するアンケート調査に回答した大学の属性を概観し、データの特徴を把握する。ここからは、私立大学の回答に対する属性を把握するため、今後のデータについては、私立大学に限定したものである。

まず、地域別にみると全国から幅広く回答を得た。エリア別には北海道が8校（8.5%）、東北（宮城除く）は3校（3.2%）、関東（東京、神奈川除く）は11校（11.7%）、甲信越は1校（1.1%）、北陸は1校（1.1%）、東海（愛知除く）は2校（2.1%）、近畿は（京都、大阪、兵庫除く）1校（1.1%）、中国（広島除く）は1校（1.1%）、四国は1校（1.1%）、九州（福岡除く）は4校（4.3%）であった。また、都市部の大学は、宮城は3校（3.2%）、東京は16校（17.0%）、神奈川は4校（4.3%）、愛知は5校（5.3%）、京都は10校（10.6%）、大阪は6校（6.4%）、兵庫は8校（8.5%）、広島は6校（6.4%）、福岡は3校（3.2%）であった。当時のエリア別、都市部の大学数の割合と比較すると京都の回答数が若干多かったが、総じて大きな偏りは無かった（資料表V-4）。

次に、学部数別にみると、1学部の大学が38校で全体の40.4%、2～3学部22校で23.4%、4学部以上は34校で36.2%であった。2013年度私立大学全体との比較でみると、若干2・3学部の回答大学が少なく、4学部以上の大学の回答数が多いという傾向であった（資料表V-5）。

学部構成別にみると、医学・歯学部を含む学部を設置する大学が1校で全体の1.1%、薬学部を含む学部を設置する大学は10校で10.6%、理工系学部（理・工・農学系）を含む学部を設置する大学は16校で17.0%、文系学部（人文科学・社会科学系）を含む学部を設置する大学は44校で46.8%、保健系学部（看護・医療系）を含む学部を設置する大学は11校で11.7%、その他系（家政・教育・体育・芸術系、その他）学部を設置する大学は12校で12.8%であった。2013年度の全私立大学の学部構成別の大学数の割合と比較すると、医学・歯学部の回答が若干少ないが、概ね回答属性に偏りが無い状況であった（資料表V-6）。

入学定員数別では、500名未満が52校で全体の55.3%、500名以上1,500名未満が24校で25.5%となっており、1,500名以上が18校で19.1%であった。2013年度の全私立大学の入学定員別の大学数の割合と比較するとほぼ同じ割合であった（資料表V-7）。

設置年別では、1959年以前の設置大学が27校で28.3%、1960年から1990年までの設置大学が37校で39.4%、1991年以降の設置大学が30校で31.9%であった。2013年度の

全私立大学の入学定員別の大学数の割合と比較すると、1959年以前の設置大学の割合がやや高くなっているものの、大きな違いは見られない（資料表 V - 8）。

以上のように、今回の調査のデータは、概ね対象年度の全私立大学のデータと近いことから、極端な偏りがあるデータではないことが確認された。よって、今回の私立大学における学長のリーダーシップに関する実証研究では、一定の代表性があるデータでの分析といえる。

5-2-2 学長のリーダーシップに関する変数の特徴

学長のリーダーシップに関する設問（5件法：「5点：強くそう思う」～「1点：まったくそう思わない」）における記述統計量および因子分析結果は、表 5 - 2 のとおりである。平均値を見ると、多くの項目が 3.0～4.0 点程度にあるが、「学長は理事会において大学の代表としての影響力を発揮している」が比較的高く（ $M=4.10$ ）、「学長は、実質的な職員の人事権を持ち、行使している」は低い（ $M=2.79$ ）。相対的に平均値の高い項目では標準偏差が小さく、平均値の低い項目では標準偏差が大きくなる傾向も見られる。

学長のリーダーシップに関する設問について因子分析（主因子法、プロマックス回転）を行なったところ、2つの因子を抽出した。第一因子は、「学長を補佐するスタッフ・組織は、機能している」「学長のリーダーシップの下、執行部が中心となって大学政策を企画立案・実行している」など、学長のリーダーシップによる組織のマネジメントに関する 6項目から構成される「組織のマネジメント」因子とした。第二因子は、「学長は、実質的な予算権限を持ち、行使している」など、学長による予算や人事などの学内資源の統制に関する 3項目から構成される「リソースのコントロール」因子とした。

表 5-2 学長のリーダーシップに関する質問項目の記述統計量および因子分析結果

設 問 項 目	因子パターン		記述統計量		
	組織のマネジメント	リソースのコントロール	平均値	標準偏差	度数
学長を補佐するスタッフ・組織は、機能している	0.949	-0.234	3.79	0.79	85
学長のリーダーシップの下、執行部が中心となって大学政策を企画立案・実行している	0.811	0.058	3.89	0.91	85
学長は、学内関係者（学部・教員・職員・学生）の意見を集約し、調整している	0.716	-0.091	3.88	0.78	85
学長のリーダーシップが発揮できる組織風土がある	0.644	0.258	3.67	0.99	84
学長は、ステークホルダーに対して、積極的に働きかけ、影響を与えている	0.586	0.177	3.74	0.90	85
学長は、理事会において大学の代表としての影響力を発揮している	0.569	0.286	4.10	0.80	84
学長は、実質的な予算権限を持ち、行使している	-0.104	1.007	3.19	1.16	84
学長は、実質的な職員の人事権を持ち、行使している	-0.003	0.769	2.79	1.26	84
学長は、実質的な教員の人事権を持ち、行使している	0.018	0.708	3.42	1.19	84
組織のマネジメント	1.000				
リソースのコントロール	0.581	1.000			

因子抽出法：主因子法。回転法：Kaiser の正規化を伴うプロマックス法。a.3 回の反復で回転が収束。

（出典）筆者作成。

5-2-3 実証分析の枠組みと方法

ここでは、先の組織内部の運営・実行力を高めることが組織の有効性を高めるという結果を受けて、組織内部の運営・実行力と学長のリーダーシップを発揮するための「組織のマネジメント」、「リソースのコントロール」との関係について分析を行う。

分析枠組みは、図 5-2 のとおりである。図中の D 枠はアンケート調査項目（学長のリーダーシップ要因に関する項目）である。d 枠は調査項目をもとに作成した指標を表す。本研究におけるこれら指標は、複数の項目を合成（項目得点を合計）したものを用いる。なお、本分析においては、株式会社立大学（1 校）は除くこととする。

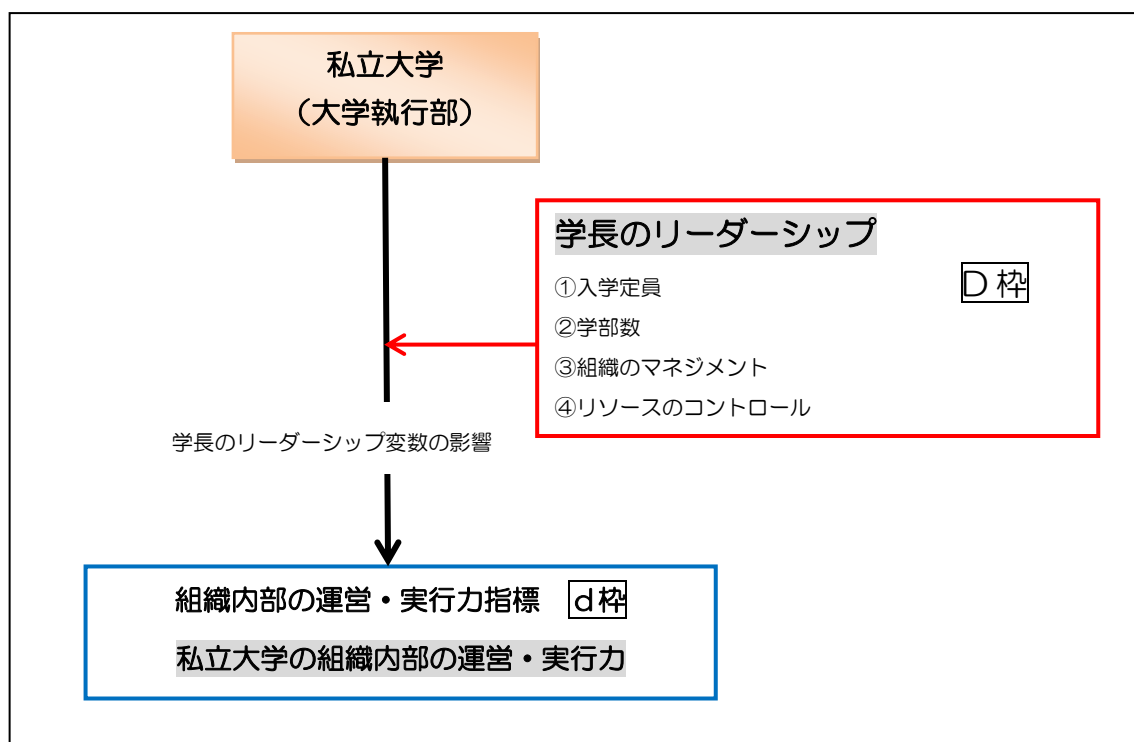


図 5-2 組織内部の運営・実行力と学長のリーダーシップの構成要素の関係の分析モデル

(出典) 筆者作成。

5-2-3-a 仮説の設定

ここでは、私立大学の組織内部の運営・実行力に対して学長のリーダーシップの構成要素である「組織のマネジメント」「リソースのコントロール」の影響について仮説の設定を行う。以下では、この順に沿って仮説の説明を行う。

仮説：組織内部の運営・実行力に関する学長のリーダーシップ構成要素仮説

私立大学の組織内部の運営・実行力と学長のリーダーシップ構成要素との関係について仮説設定を行う。仮説は、私立大学の組織内部の運営・実行力を「学生支援」「内部保証」「管理運営」の 3 点に注目して見たとき、私立大学における学長のリーダーシップの構成要素がどのような効果を持つかに関する仮説である。具体的には、仮説は、以下の 2 つの個別仮説で構成される。

仮説①

学長のリーダーシップを構成要素である「組織のマネジメント」は、組織内部の運営・実行力にプラスの効果を持つ。

：学長のリーダーシップの構成要素である「組織のマネジメント」は、組織を運営して

いくための核となる要素であるため、マネジメント力が高ければ当然のこととして組織内部の運営・実行力にプラス効果を持つ。

仮説②

学長のリーダーシップを構成要素である「リソースのコントロール」は、組織内部の運営・実行力にプラスの効果を持つ。

：学長のリーダーシップの構成要素である「リソースのコントロール」は、組織を運営していくためには一定の権限が必要であり、そのための予算権限や人事権を有しており、行使することは、大学運営力・実行力にプラス効果を持つと考えられる。

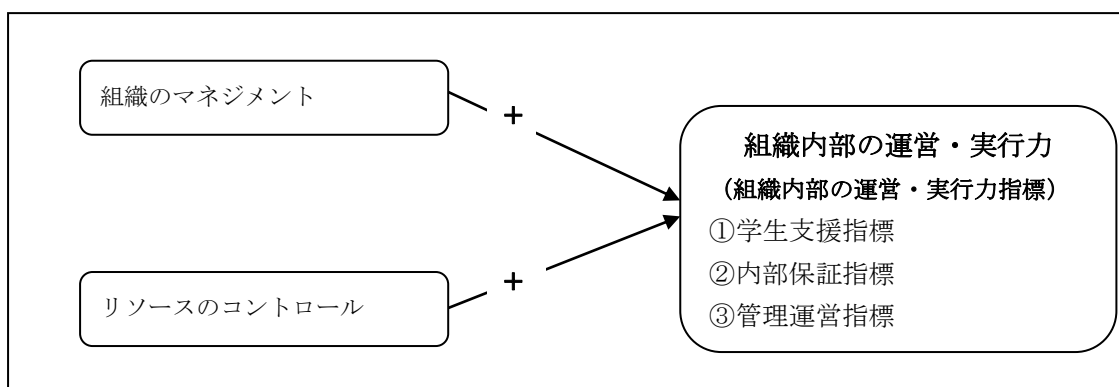


図 5-3 組織内部の運営・実行力に関する学長のリーダーシップ要素仮説

(出典) 筆者作成。

5-2-3-b 変数の作成

(1) 学長のリーダーシップ要因に関する変数（説明変数）の作成

学長のリーダーシップを構成する要素の変数作成は、因子分析の結果から、2つの因子（「組織のマネジメント」、「リソースのコントロール」）をそれぞれ構成する項目を合成することとした。

(2) 指標（被説明変数）の作成

組織内部の運営・実行力指標については、第4章で説明した内容と同様で、アンケート調査において5件法（「5点：強くそう思う」～「1点：まったくそう思わない」）で回答を得た調査項目の得点を合計したものを指標とする。指標作成方法とその理由は同様であるため、ここでは省略する。

5-2-3-c 使用するデータの特徴

(1) 指標変数（被説明変数）の特徴

次に、本分析で使用するデータの特徴を確認する。最初に指標に用いたデータの特徴から見てみることにする。

学生支援指標（d - 1）のデータの特徴は、「就職支援は機能している」の設問は平均値が高い。また、「留学支援（派遣・受入）は機能している」の項目は、標準偏差が大きいことから大学による取り組みのばらつきがあると言える（資料表 V - 9）。内部保証指標（d - 2）のデータについては、学生支援指標のように平均値や標準偏差での大きな特徴は無い（資料表 V - 10）。管理運営指標（d - 3）も同様である（資料表 V - 11）。

(2) コントロール変数の特徴

次に、分析に使用するコントロール変数の特徴を確認する。①入学定員、②学部数については、平均値や標準偏差での大きな特徴は無い（資料表 V - 12）。入学定員は大学の規模を表す変数として使用する。同様の傾向を表すことが可能な収容定員を選択しなかった理由は、修業年限が 6 年の学部を持つ大学が複数存在するために使用しなかった。学部数は大学の多様性を表す変数として使用する。

(3) 学長のリーダーシップ要因に関する変数（説明変数）の特徴

最後に学長のリーダーシップ要因に関するデータの特徴については、表 5 - 3 のとおりである。リソースのコントロールについては、平均が組織マネジメントと比較して小さく、標準偏差が 1.06 とばらつきが大きいという特徴があった。

表 5-3 学長のリーダーシップ要因変数の特徴

変数名	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
組織のマネジメント	84	2.50	5.00	3.84	0.70
リソースのコントロール	84	1.00	5.00	3.13	1.06

（出典）筆者作成。

5-2-3-d 分析方法

組織内部の運営・実行力の指標それぞれに対して、「組織マネジメント」「リソースのコントロール」の 2 要因の影響の程度をみるために、重回帰分析を行った（資料図 V - 1、V - 2、V - 3）。なお、実行力に関する 3 つの指標に対しては、3 項目以外に、大学の規模の影響を考慮する必要があると考え、大学の規模を示す項目である「入学定員」と多様性を

示す「学部数」との影響を統制する方法を用いることとした。それらの影響を除いた上で、「組織マネジメント」「リソースのコントロール」の影響について分析を行った。

5-2-4 実証分析の結果

組織内部の運営・実行力の指標に対する「組織のマネジメント」「リソースのコントロール」の影響の重回帰分析の結果を表 5-4 に示す。「リソースのコントロール」の項目がいずれの指標に対しても有意に影響していないのに対して、「組織のマネジメント」の項目は 3 つ全ての指標に対して 1%水準で有意な影響が見られた。影響を統制した「学部数」と「入学定員」の項目については、全ての項目について影響は見られなかった。

表 5-4 組織内部の運営・実行力と学長のリーダーシップとの関係

(学生支援、内部保証、管理運営)

	学生支援指標 (d-1)			内部保証指標 (d-2)			管理運営指標 (d-3)		
	標準化係数 (β)	t 値	有意確率	標準化係数 (β)	t 値	有意確率	標準化係数 (β)	t 値	有意確率
定数									
入学定員	0.260	1.280		-0.089	-0.411		0.305	1.426	
学部数	-0.064	-0.324		0.230	1.091		0.042	0.203	
学長がリーダーシップを発揮するための									
組織のマネジメント	0.635	5.449	***	0.503	4.309	***	0.346	2.988	***
リソースのコントロール	-0.077	-0.635		0.037	0.304		0.176	1.453	
調整済み決定係数	0.415			0.273			0.278		
F 値	13.297		***	8.522		***	8.910		***
サンプル数	n = 80			n = 81			n = 83		

(注) ***は 1%水準、**は 5%水準、*は 10%水準で有意であることを示す。

(出典) 筆者作成。

5-2-5 実証分析の考察

「組織のマネジメント」の要因が、組織内部の運営・実行力をみる 3 つの指標の全てに対して有意に影響しているという結果から、学長のリーダーシップを発揮させるための組織のマネジメント力があることで、学生に対する支援や大学の内発的改善活動および管理運営の機能性が高まることが明らかになった。これらから、組織のマネジメント力が大学執行部の実行力を高めるための重要な要素の一つであることが示唆される。これは一般的に考えると極当然の結果といえるが、データをもとにした分析結果から確認出来たこと

は大きな成果と言える。

一方、「リソースのコントロール」要因について統計的に有意な影響が出なかったのは、大学という組織は運営に際して権限を持ち行使すれば実行力に直に影響するという、単純な組織ではないということが推測される。

5-2-6 本節のまとめ

2014年に実施した「大学経営効率化」に関するアンケートの調査の結果から、組織内部の運営・実行力に影響を与える学長のリーダーシップ要因について、「組織のマネジメント」および「リソースのコントロール」に焦点を当てて検証した。大学の実行力に影響するのは、「組織のマネジメント」力であるという結果は、今日の大学改革を推進していく上で、学長のリーダーシップの発揮が問われていることと整合する。

しかし、学長のリーダーシップを発揮する組織のマネジメントの実態は具体的にどのようなものなのかはアンケート調査からは読み取ることができない。また、今回のアンケート調査で、リソースのコントロールについては影響が見られなかったについて、その実態を実際に大学の運営を行っている学長に対してインタビュー調査を行い、より詳細に考察していきたいと考えている。

第3節 学長のリーダーシップと組織の有効性との定性的分析

5-3-1 学長に対するインタビュー調査の概要

これまで検証してきた実証研究では大学執行部の実行力は、学長のリーダーシップ要因である「組織のマネジメント」力との関係性が強いことが明らかになった。では、こうした要因が具体的な組織運営ではどのように表出しているのだろうか。インタビュー調査では、学長のリーダーシップに関わる要因について、個別大学の实態を調査する。その中で、共通する要因を抽出し分析を行う。

調査は、2015年5月から8月にかけて、私立大学6校で実施した。大学の選定にあたっては、都市部・非都市部、大学規模を表す入学定員規模や多様性を表す学部数規模を勘案した。

今回インタビュー調査を行った大学の属性は、表5-5のとおりである。前述した選定条件は、ある程度バランスよく分散することができた。しかし、オーナー系か否か、理事長と学長が同一人物か否かについては、偏りが生じることとなった。対応者は、私立大学の現役の学長または、退任後1年以内の前学長に行った。

本インタビュー調査の集約ならびに分析・考察にあたっては、協力大学の匿名性を重要視し、詳細な内容の掲載は控える。具体的な数値については、区分して掲載する。また、当該大学の特有の組織や役職等の名称であると判断した場合には、それらの名称を大学全般に使用されている一般的な名称に置き換えて掲載することとする。

表 5-5 学長にインタビュー調査した大学の属性

大学名	a 大学	b 大学	c 大学	d 大学	e 大学	f 大学
都市・非都市	都市部	非都市部	非都市部	都市部	非都市部	都市部
大学設置年度	1991 年以降	1991 年以降	1960～1990 年	1991 年以降	1991 年以降	1991 年以降
学部数規模	2～3 学部	1 学部	4 学部以上	1 学部	2～3 学部	1 学部
入学定員規模	500 名未満	500 名未満	500～1,500 名	500 名未満	500 名未満	500 名未満
オーナー系	オーナー系	非オーナー系	非オーナー系	非オーナー系	非オーナー系	非オーナー系
理事長と学長	非兼任	非兼任	非兼任	非兼任	非兼任	非兼任
附属校の有無	有り	有り	有り	有り	有り	有り

(出典) 筆者作成。

5-3-2 インタビュー調査の枠組みと方法

インタビュー調査は、事前に質問項目を構造化して実施する半構造化面接による方法で実施した。インタビュー時間は、約 40 分から 60 分間で実施した。質問内容は、①理事会と大学執行部との関係について、②大学執行部のマネジメントについて、③学長のリーダーシップを発揮させる仕組みや風土について、④ガバナンス改革の現状についての現状について聞き取りを行った（資料表 V - 13）。

なお、インタビュー内容を分析するにあたっては、大学が特定できないように、逐語録の内容が曲解されない範囲で一部修正して論文中に掲載する。

インタビュー調査の分析方法については、前回調査と同様の方法で行うこととした（図 4 - 7）。ステップ 1 では、インタビュー調査のデータの整理を行う。ステップ 2 では、実証研究の結果を踏まえて論点を二つに絞った。ひとつは、私立大学の学長のリーダーシップを発揮させるための組織マネジメントの影響（論点 1）、二つには、学長のリーダーシップを発揮させるためのリソースのコントロールの実態（論点 2）と設定した。こうした論点に関わる点をインタビュー調査の文脈から探索して抽出する。ステップ 3 では、そこから抽

出された結果から考察を行う。

5-3-3 インタビュー調査の結果と考察（6校を対象）

学長へのインタビュー調査については、先程の分析方法により 2 つの論点から結果をまとめ、考察を行うこととする。論点 1 は、組織のマネジメント力を①理事会との関係、②大学執行部内部からの関係、③構成員との関係の視点から文脈を探索し、考察を行うこととする。論点 2 に関しては、リソースのコントロールに関係する文脈を探索し、考察を行う。

5-3-3-a 論点 1-1 組織のマネジメント力（理事会との関係）

（文脈の探索）

最初の視点は、理事会と大学との関係構築についてである。理事会との関係について明示的に表している箇所を一部修正して抜粋する。(1) 理事長との関係、(2) 理事会前の調整機能、(3) 職務担当、(4) 他の設置校との関係等に視点を置きながら探索する（資料表 V-14）。

a 大学は、都市部にあり複数学部を設置しているが比較的小規模な大学である。オーナー系の大学であり、組織のマネジメントに関しては法人の影響力が相当に強い大学である。学長と相談しながら運営を行っているが、大学担当理事の影響が相当に強く、担当理事が主導権を持っている。

b 大学は、非都市部にある 1 学部の小規模大学である。非オーナー系であるが、大学運営に関して理事長の関心は高い。運営は学長を中心に行っており、インフォーマルな会合を利用しながら理事会との関係を上手く構築している。法人が設置する他の学校との関係にも配慮しながら大学の運営を行っている。

c 大学は、非都市部にある 4 学部以上を設置する中規模大学である。歴史も 40 年以上持つ、非オーナー系の大学である。現在は理事会と大学は良好な関係にあり、常にコミュニケーションをとりながら大学運営を行っている。理事長や学内理事とオフィシャルな会議以外で場を持ち関係構築を図っている。本音で議論ができる雰囲気づくり人間関係の構築を図っている。

d 大学は、都市部にある 1 学部を設置する小規模の大学である。非オーナー系の大学である。理事長などとのコミュニケーションは頻繁に行い関係構築を図っている。定期的、特定の形式で行っているのでは無く、必要に応じて関係者がコミュニケーションを図っている。

e 大学は、非都市部にある複数学部を設置する小規模の大学である。非オーナー系の大学である。大学運営は、大学に任されており理事会の影響はそれほど強く受けていない。大学の独立意識が高く、責任をもって大学運営を行っている。

f 大学は、都市部にある 1 学部を設置する小規模大学である。非オーナー系の大学である。大学運営は学長に任されており、理事会で現状を報告する程度となっている。理事長とは常に相談ができる状況にあり、良好な関係の構築を図っている。

(論点 1-1 の考察)

論点 1-1 として、組織のマネジメント力について、特に理事会との関係についての文脈を探索した結果を考察すると次のようなことが言える。

- (1) 学内（学園内）理事会や常任（常勤）理事会などという名称で、法人の方針決定や学校間の政策調整などを行っている。また、それとは別に公式、非公式な形で理事長（理事）と大学執行部（学長、学部長、事務局長等）とのコミュニケーションをとっている。その手段は、会議体の場合もあればその時々に応じた打ち合わせの場合もある。重要なことは、そうした機会を意識的に作っていくことにありと考える。
- (2) 学内（学園内）理事会や常任（常勤）理事会などの会議体では、法人の方針決定を主としている場合には週 1 回程度の回数実施しており、学校間の政策調整、理事会への議題調整などの場合には月 1 回程度の実施となっている。
- (3) 職務分担制に関わらず、学長は設置する学校の運営が職務であるため、法人との関係構築は図っていく必要がある。
- (4) 大学を設置する際に母体となった他の学校（小学校、中学校・高等学校、専門学校など）との力関係が如実に表れている場合がある。その際には、学校法人の意向に合わせた大学運営を行っている場合や他の学校に配慮して運営を行っている。

5-3-3-b 論点 1-2 組織のマネジメント力（大学執行部内部の関係）

(文脈の探索)

次に、論点 1-2 として組織のマネジメント力について、大学執行部内部の関係について明示的に表している箇所を一部修正して抜粋する。(1) 大学執行部の仕組み・制度・運用、(2) 大学執行部との関係、(3) 学部長とのコミュニケーション、(4) 学長を支えるスタッフ・組織等に視点を置きながら探索する（資料表 V-15）。

a 大学は、大学執行部内のコミュニケーションは、比較的良好な関係を保っており、公式

な会議以外にも学部長とは頻繁にコミュニケーションを図っている。

b 大学は、大学執行部内のコミュニケーションを上手く図っている。特に教員と職員の壁を取り除いて運営を行っている。

c 大学は、学部長との関係は学部の利害関係を調整することに苦労がある。学部長との信頼関係の構築に苦心する。学長が任命する各部署の所管長が副学長としての機能を果たしている。大きな方向性はオフィシャルな会議の前に幹部で大枠を決定しておく。

d 大学は、大学執行部の運営に関しては、定例の会議で議案を整理した上で、教授会で決定している。

e 大学は、大学を政策的に運営していく会議体を非公式で毎週 1 回を持っている。オフィシャルにすると窮屈になるため、このような方法をとっている。

f 大学は、オフィシャルな会議以外にインフォーマルな打ち合わせを頻繁に行って関係構築を図っている。

(論点 1-2 の考察)

論点 1-2 として、組織のマネジメント力について、大学執行部内部の関係についての文脈を探索した結果を考察すると次のようなことが言える。

(1) 小規模な大学では、大学執行部メンバーや学部長とのコミュニケーションが取り易い。

中規模以上になると、様々な利害関係が発生し、合意形成が難しくなる。

(2) 多くの大学の学長は、教職協働での運営に心掛けている。

5-3-3-c 論点 1-3 組織のマネジメント力（構成員との関係）

(文脈の探索)

論点 1-3 として組織のマネジメント力について、構成員、特に教員組織の教授会との関係性を明示的に表している箇所を一部修正して抜粋する（資料表 V-16）。

a 大学は、必要に応じて学長が教授会に出席し、大学運営に関して理解を求めている。

b 大学は、大学全体の合意形成づくりに注力している。小規模な組織ということもあるが、構成員全員が当事者意識を持つような制度や風土づくりを行っている。

e 大学は、普段の何気ない気遣いなど目に見えないコミュニケーションに心がけており、構成員との関係構築を図っている。また、職員と面談を行い現場の最前線で働く職員の視点からの問題点や課題を聞くなども行っている。

f 大学は、会議等で構成員の意見を吸い上げる仕組みを構築している。

(論点 1-3 の考察)

論点 1-3 として、組織のマネジメント力について、構成員との関係についての文脈を探索した結果を考察すると次のようなことが言える。

- (1) 学部の多い大学で、教授会とのコンフリクトが強かったという文脈があった。
- (2) 単科大学では教授会と大学の方向性が一致しやすく、意見が違っても説得しやすく合意形成がし易いとの文脈があった。
- (3) 非オーナー系の大学では、特に学内構成員の合意形成を重視している傾向がみられた。
- (4) 学内の合意形成を図るために制度的、非制度的な努力を行っている。例えば、教職員のすべてが意思決定に関わることのできる仕組みを整備することや教授会に事務職員を正式メンバーにすること、日常的に業績や慶弔などに対してメール等で言葉をかけるなどの取り組みがなされている。
- (5) 意見の合わない教職員に対して、個別に説明して理解を求めるよう努力している学長が複数見られた。

5-3-3-d 論点 2 リソースのコントロール（予算権限、人事権限とその行使）

（文脈の探索）

最後に、論点 2 としてリソースのコントロール（予算権限や人事権限）について、明示的に表している箇所を一部修正して抜粋する（資料表 V-17）。

a 大学では、学長に予算の権限は無いといっても過言ではなく、予算や人事権限をコントロールして学内運営を行うことはできない。

b 大学は、必ずしも予算権限や人事権限が強いというわけではない。組織の実行性を高めるために、それらの権限を強めることにこだわっていないようである。

c 大学は、教員のモチベーションを高めるために学長裁量予算や人事権を活用することは必要であると考えている。

d 大学では、予算は予算委員会で決定され、人事権に関しては有していても行使する余裕がない状況である。

e 大学は、学長の裁量予算はほとんどない。

f 大学は、学長の裁量予算はほとんどない。

（論点 2 の考察）

論点 2 として、リソースのコントロール（予算権限や人事権限）についての関係についての文脈を探索した結果を考察すると次のようなことが言える。

- (1) 予算権や人事権が大学を改革するために有効な手段となることの認識は共通している。

しかし、権限が与えられていなかったり、不十分であったり、余裕がなかったり、と
思い通りに行使できていない現状が見える。

第4節 本章の総合考察

本章では、学長のリーダーシップのあり方の実態を明らかにするために、アンケート調査による実証分析とアンケート調査だけでは捉えきれない実態をインタビュー調査から調査し、考察を行った。

その結果として、学長のリーダーシップについて、学内および学外の環境に適応する「組織のマネジメント」が高ければ、組織内部の運営・実行力は高くなることから、大学の状況を適切に把握し、現状に適合したリーダーシップのあり方を選択していく必要がある。

また、これらの結果をインタビュー調査から確認すると、学長は学校法人との関係、大学執行部内部との関係、大学の構成員である教職員との関係など各方面とのコミュニケーションを取りながら組織のマネジメントを行っている。

理事会との関係については、多くの大学は、組織風土を敏感に捉えながら理事長や法人内に設置されている他の学校関係者との関係構築を図っている。その手段として、制度的には法人全体の政策方針を決定する会議や調整する会議を設置している。文化的には、打合せ等の非公式なコミュニケーションの場を多く取るようにしている。

大学執行部内部の組織のマネジメントについては、学部長や部館長、事務局長等の幹部職員との教職協働での大学運営に心掛けていることが分かった。決して大学運営の責任者である学長ひとりが、リーダーシップを発揮して運営している訳では無いことが明らかになった。

最後に大学内の構成員に対する組織マネジメントの状況は、大学執行部内のマネジメントと同様に、決して強引な組織運営を行うことなく、構成員の意見を聴取することに心がけていたり、構成員が意思決定に関わるような制度を構築したりしている。

現在、学長のリーダーシップの発揮が大きく取り上げられているが、大学という組織を運営していくには、決して思いのまま組織を運営できるわけではなく、自らリーダーシップを発揮するために多方面に配慮しながら上手くバランスを取り、組織の運営を行っているという実態が明らかにされた。

-
- ¹ 平成 24 年度科学研究費助成事業（研究種目名：基盤研究(C)、研究期間：平成 24 年度～平成 26 年度）
「私立大学経営の効率性・有効性評価―内部及び外部環境の視点から―」（研究代表者 山崎 その）の研究で実施されたアンケート調査。
- ² 国立大学 28 校中 1 校については、「選挙（教職員）」と回答していたが、当該大学の規程等を確認し、「学長選出委員会およびこれに類する機関」に修正した。

終 章 研究の成果と政策的示唆

第1節 本研究のまとめ

本研究は、私立大学のガバナンスの構造的特質を明らかにし、学校法人と私立大学との関係性ならびに私立大学内部のガバナンスの両視点から、ガバナンス要因と組織の有効性との関係を明らかにしてきた。

まず先行研究や先行調査から日本の私立大学の構造的特質の実態を明らかにした。私立大学の設置者となる学校法人の組織については、理事会および評議会と監事機能が存在する。学校法人のガバナンスのあり方は、その歴史的背景や環境の変化への対応などから様々な形態をとっている。

しかしながら学校法人の意思決定機関は一部の例外は除き、法律的には理事会であり、その実態も概ね理事会にあると言える。評議員会は、基本的には学校法人の諮問機関と位置づけられている。私学法では、一部の事項について寄附行為によって議決を要することができるが、それについてもチェック機能的な意味合いが強いと考えられる。監事機能については、まさしく学校法人の監査機関である。このことから学校法人の運営については理事会が意思決定機関としての機能を果たすこととなり、チェック機能としての評議員会、監事機能を装置する仕組みとなっている。理事会が私立大学の運営をどのように行っているかについても各学校法人で様々である。しかし、この理事会のガバナンスのあり方が、私立大学の運営にどのような影響を与えているのかは重要なポイントである。

続いて、私立大学の組織内部の実態についてである。2014年に学教法が改正され、大学の最高意思決定機能は組織ではなく、学長と定められた。これまで、大学の規程によって全学の意思決定機関を設置（大学評議会など）する大学が多くみられ、また教授会が意思決定機関となっていた大学もあった。これまでの先行調査では、各大学は概ね学長のリーダーシップを発揮する体制は整備できていると回答している。教授会については、伝統的な大学運営では影響力が高かったと考えられるが、現在ではそれほどでもない。しかし、一定の影響力は持っており、少数ではあるが大学運営の阻害要因と考えられている実態もある。そのことから、2014年の学教法の改正にも繋がったものと考えられる。最後に事務組織については、主体的な意思決定機関ではなく、各意思決定機関を補佐し、調整する機能として重要な役割を行っている。先行研究では、ガバナンスの機能が高ければ、事務組織の機能も高まることが明らかにされている。

続いて、2012 年度に実施した「大学経営効率化」に関するアンケート調査を活用して、学校法人ならびに私立大学のガバナンス要因と各指標について分析を行った。まず、大学の経営は学校法人のガバナンス要因に影響を受けることから、学校法人のガバナンス要因と大学の経営力との関係について分析を行った。次に、私立大学におけるガバナンス要因と組織内部の運営・実行力ならびに組織の有効性との関係について分析を行った。その結果が、表 6 - 1、表 6 - 2 のとおりである。

私立大学において、学校法人のガバナンスは大学の経営に影響を与えており、その要因については、「理事の大学関係者割合」と「理事長・学長が同一」であるとの結果を得た。これは、学校法人と大学が同じ方向に向かって大学経営が行われることで、大学の経営力を高めることとなると結論づけた。このことは、インタビュー調査においても大学の運営に携わる人物が学校法人の業務を兼務している場合には組織運営が円滑に進めている。また、学校法人と大学を調整する会議の有効性は、統計的には有意ではなかったが、実際の組織運営においては非常に重要な要素であることが確認された。これは、単に組織を設置しているか否かということではなく、実質的に調整する行動が行われているかが重要であることが明らかになった。具体的にいうと、理事長が教学の会議に出席して大学運営に影響を与えることやインフォーマルな打合せなどを頻繁に行うなどして経営と教学の連携を図っている。

表 6-1 学校法人のガバナンス要因と指標との関係

項 目	大学の経営力 指標
入学定員	
附属学校の有無	
理事の職務分担有無	
理事総数に対する大学関係者割合	＋**
理事会と大学の政策を調整する組織・会議有無	
理事長・学長同一有無	＋**

**は 5%水準で有意であることを示す。

(出典) 筆者作成。

次に、私立大学の組織内部の運営・実行力を高める私立大学のガバナンス要因として、「学長のリーダーシップ」、「大学・学部間の調整機能」、「教授会」に焦点を当てて分析を

行った。大学の学生に対する主に正課外活動の支援活動を表す指標（学生支援の指標）、大学自身の内発的改善活動を表す指標（内部保証の指標）、大学の教育を支える管理運営の充実状況を表す指標（管理運営の指標）の各指標に対して、「学長のリーダーシップ」が影響するとの結果を得た。このことは、私立大学において学長のリーダーシップを発揮させることが組織内部の運営・実行力を高める要因になっていると結論づけた。同様に組織の有効性（収容定員充足率）においても「学長のリーダーシップ」が影響する結果を得た。また、インタビュー調査において、学長のリーダーシップのあり方が組織の運営・実行力に影響を与えていることが明らかになった。また、組織の運営・実行力が組織の有効性に影響を与えていることも併せて明らかになった。このように、現在の大学内外で議論されてきた学長のリーダーシップを中心とした大学ガバナンス改革の方向性は、決して間違いではないといえる。

表 6-2 大学のガバナンス要因と指標との関係

項 目	組織内部の運営・実行力指標			組織の有効性指標
	学生支援指標	内部保証指標	管理運営指標	収容定員充足率指標
入学定員	＋***		＋*	＋**
学部数	－*			
都市部				
設置年数				＋***
学長のリーダーシップを発揮する仕組み、風土	＋***	＋***	＋***	＋**
大学執行部と学部の政策を調整する組織・会議有無				
大学政策の意思決定への教授会の影響		＋*		

***は 1%水準で有意、**は 5%水準で有意、*は 10%水準で有意であることを示す。

（出典）筆者作成。

次に、その学長のリーダーシップを発揮する仕組み・風土とはどのようなものであるかについて分析を行った。まず、先ほどと同様に 2014 年に実施した「大学経営効率化」に関するアンケート調査の学長のリーダーシップに関する項目を活用して分析を行った。関係する項目について因子分析を行い、2 つの因子を確認した。ひとつは、組織のマネジメント因子、もうひとつはリソースのコントロール因子であった。これらの因子と組織内部の運営・実行力との関係を分析した結果、有限であるリソースのコントロールよりもソフト面

である組織のマネジメント力に影響されるという結果を得た（表 6 - 3）。これは、インタビュー調査によっても支持された。インタビュー調査では、各大学の学長の行動は、一律的なマネジメントのあり方ではなく、その組織の歴史や文化に合わせて、学長の個性を発揮しつつ運営されていることが明らかになった。理事会との関係構築や同一法人内の学校との関係構築、大学執行との意思疎通のあり方、組織構成員への説明責任やコミュニケーションの取り方などの行動が重要であると結論づけた。

表 6-3 学長のリーダーシップ要因と指標との関係

項 目	大学執行部の実行力指標		
	学生支援 指標	内部保証 指標	管理運営 指標
入学定員			
学部数			
組織のマネジメント	＋***	＋***	＋***
リソースのコントロール			

***は 1%水準で有意であることを示す。

（出典）筆者作成。

第 2 節 本研究の成果と政策的示唆

それでは、本研究でのガバナンスの定義である限定されたガバナンスを踏まえて具体的に考察を行うこととする。限定されたガバナンスの組織内部の「運営・実行」をここでは「組織行動」と呼び換えて議論を行う。本研究の結果を踏まえて、私立大学の組織の有効性を高める組織行動の特徴を図 6 - 1 のとおり 4 つに類型化を行った。また、類型化を行うにあたり、それぞれの軸を規定する要因を、表 6 - 4 のとおりまとめた。

縦軸を理事会（長）の関与の強弱とした。その理由として、本研究で学校法人の関与が大学経営に影響を与えていることが確認できたからである（学校法人のガバナンス要因と大学経営との関係を分析）。この軸を規定する要因としては、①学校法人が大学と目標を合わせている、②大学との調整行動を積極的に行っている、③理事会が教育に対してコミットしている（積極的関与）、④予算権限・人事権限を発揮している、等を挙げることができる。

次に、横軸を学長のリーダーシップの発揮とした。その理由は、本研究で学長のリーダーシップの発揮が組織の有効性に影響を与えていることが確認出来たからである（私立大

学のガバナンス要因と組織内部の運営・実行力および組織の有効性）。この軸を規定する要因として、①大学の目標を構成員に示している、②理事会との調整行動を頻繁に取っている、③大学内部との調整行動を頻繁に取っている、④大学構成員とのコミュニケーションを意識的に取っている、等挙げられる。

これらの二つの軸から各特徴を見てみると、理事会（長）の関与が強く、学長のリーダーシップが発揮されている場合を法人・大学一体の組織行動とした（第 1 象限）。次に、理事会（長）の関与が強く、学長のリーダーシップが発揮されていない場合を理事会主導の組織行動とした（第 2 象限）。続いて、理事会（長）の関与が弱く、学長のリーダーシップが発揮されていない場合を同僚的な組織行動とした（第 3 象限）。最後に、理事会（長）の関与が弱く、学長のリーダーシップが発揮されている場合を大学執行部主導の組織行動とした（第 4 象限）。

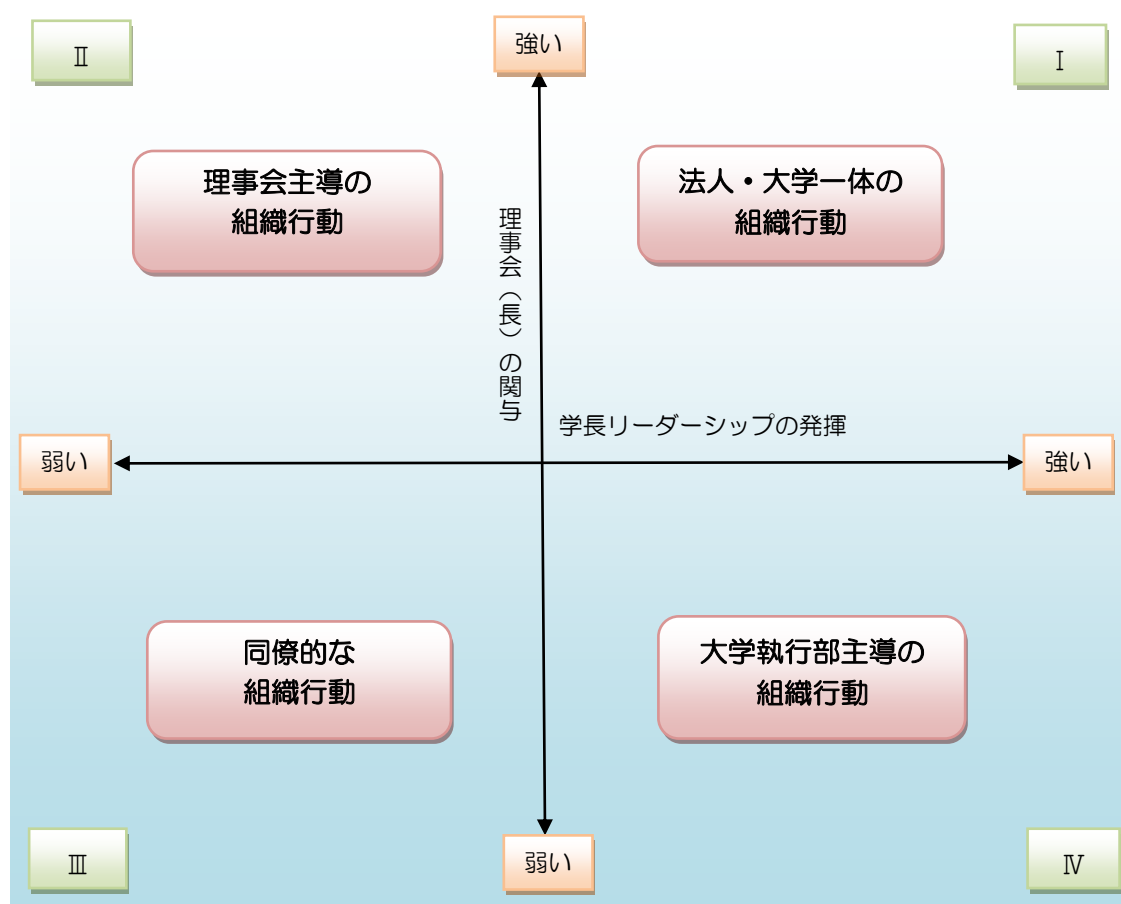


図 6-1 組織の有効性を高める組織行動の類型化

（出典）筆者作成。

表 6-4 組織行動の特徴を規定する軸と要因

組織行動の特徴を規定する軸	組織行動の特徴の位置を規定する要因 (運営・実行)
理事会（長）の関与 (縦軸を規定する要因)	①学校法人が大学と目標を合わせている ②大学との調整行動を積極的に行っている ③理事会が教育に対してコミットしている（積極的関与） ④予算権限・人事権限を発揮している
学長のリーダーシップの発揮 (横軸を規定する要因)	①大学の目標を構成員に示している ②理事会との調整行動を頻繁に取っている ③大学内部との調整行動を頻繁に取っている ④大学構成員とのコミュニケーションを意識的に取っている

(出典) 筆者作成。

この4つの特徴を持つ組織行動のメリットとデメリットについては、表6-5にまとめた。最初に、①法人・大学一体の行動をする組織の場合は、経営と教学が協働できており、非常に強固なガバナンスを形成できる可能性がある。この場合のメリットは安定的な組織運営が期待できる、デメリットは構成員がモラルハザードに陥る危険性がある。このタイプは人材の育成・供給が出来なかった場合や職員の意識が低下した場合には組織が動かなくなる恐れがあることに注意が必要である。

②理事会主導で行動する組織の場合のメリットは強いリーダーシップを発揮する可能性があり、強固なガバナンスを形成できる可能性がある。一方、デメリットは独裁的な組織運営に陥る危険性がある。独裁的な組織運営はいずれ行き詰ることが予測される。その場合には、別のタイプに変化する可能性が考えられる。

③同僚的な行動をする組織の場合のメリットは、構成員の自覚が醸成される可能性がある。また、多様な意見を反映させることができる。デメリットは重要な意思決定ができないことや意思決定が遅れること、責任主体があいまいであることが挙げられる。そのことからガバナンスを機能しづらい組織であると考えられる。それが続くとタイプの変化が起こればと考えられる。

最後に、④大学主導で行動する組織は、理事会は各設置した学校の意向を尊重した意思決定を行う。設置された学校間同志も基本的には干渉しない。この組織もガバナンスを形成しづらい組織であると考えられる。このような場合の組織のメリットは学内の合意形成が得やすい、デメリットは大学主導で行動することから学校法人の経営にも責任を負う必

要がある。そのため、学長の強いリーダーシップが必要とされ、そういった人材の確保や育成が求められる。それが出来ない場合には、競争環境に適応できずタイプの変化を強いられることとなる。

このように組織行動のタイプは、それぞれにメリット・デメリットを有しており、決して固定的ではなく、環境の変化に対応して変化すると考えられる。

表 6-5 組織行動の特徴のメリット・デメリット

類型	組織行動の特徴	メリット	デメリット
I	法人・大学一体の組織行動	・安定的な組織運営が期待できる	・構成員がモラルハザードに陥る危険性がある
II	理事会主導の組織行動	・強いリーダーシップを発揮する可能性がある	・独裁的な組織運営に陥る危険性がある
III	同僚的な組織行動	・構成員が運営に主体的参画する自覚が醸成される可能性がある ・多様な意見を反映させることができる	・重要な意思決定ができない ・意思決定が遅れる ・責任主体があいまい
IV	大学執行部主導の組織行動	・学内の合意形成が得やすい	・学校法人の経営にも責任を負う ・学長の強いリーダーシップが必要（人材の確保や育成）

（出典）筆者作成。

次に、本研究からそれぞれ組織の運営・実行の特徴別にその傾向を考察する。最初に①法人・大学一体で行動する組織の場合は、オーナー系の大学や理事長と学長が同一人物の大学に多い。また、法人と大学を調整機能が充実している場合に多く見られた。②理事会主導で行動する組織の場合は、オーナー系の大学に多く見られることやオーナーではないがカリスマ的な人物が存在することもあった。③同僚的に行動する組織の場合は、大規模大学や歴史が古い大学（伝統校）に多く見られた。最後に④大学主導行動する組織の場合は、小規模大学（単科大学など）に多く見られた。また、調整機能が充実している大学にもよく見られた。

本研究からの示唆として、大学の組織の有効性を高めるためには、大学の運営・実行力（組織行動力）を高める必要がある。各私立大学は、現在自大学に必要な組織行動を選択する必要がある。しかし、組織行動を支える制度・仕組みが適切に整備されていなければ、

有効的な組織行動を起こすことはできない。その両者が備わって初めてガバナンスとして機能させることができる。

ガバナンスの研究では、唯一絶対のガバナンスのあり方は無い。それぞれの組織の風土や必要性に応じたガバナンスのあり方がある。また、環境の変化に対応して、ガバナンスのあり方は変化していく。そうした中で、本研究の成果をから私立大学におけるガバナンスのタイプ分けを行い、それぞれのタイプにあったガバナンスを選択することで、組織の有効性を高めることができるものとする。タイプ分けは、先ほど確認した組織行動の特徴の類型を活用し、ガバナンスを構成する制度・仕組みの整備状況との関係を加味して行った。

学校法人におけるガバナンスを構成する制度・仕組み（法令で定められているものを除く：学校法人で定められるもの）については、①理事長の選任、②理事長の解任、③理事の選任、学校法人の政策を策定する機関・会議、法人内の設置する学校の政策を調整する機関・会議などが考えられる。

私立大学におけるガバナンスを構成する制度・仕組み（法令で定められているものを除く：学校法人および個別大学で定められるもの）に関する事項として①学長の選任、②学長の解任、③大学の意思決定機関の設置、④大学の政策を策定する機関・会議、⑤学部の政策を調整する機関・会議、などが考えられる。

その結果、表 6 - 7 で示したとおり、①法人・大学一体の組織行動でガバナンスを構成する制度・仕組みが整備されている場合は、強固で安定的ガバナンスといえる。一方、制度・仕組みが整備されていない場合は、強固で不安定なガバナンスと考えられる。②理事会主導の組織行動でガバナンスを構成する制度・仕組みが整備されている場合はトップダウン型のガバナンス、整備されていない場合は危険なガバナンスといえる。③同僚的な組織行動でガバナンスを構成する制度・仕組みが整備されている場合は脆弱なガバナンス、整備されていない場合は、ガバナンスは無いと考えられる。④大学主導の組織行動でガバナンスを構成する制度・仕組みが整備されている場合は自律的なガバナンス、整備されていない場合は不安定なガバナンスと考えることができる。

現在の日本の大学を取り巻く環境は、大学間競争の時代から法人間競争に入ったと言われている。大学が伝統的な合議体の運営から自律性を持ち、戦略的に意思決定を行っていく運営に変化し、現在はその教育・研究・社会貢献活動を支える学校法人と一体となった

大学経営が問われている。先行研究でも確認したように、理事長職と学長職の非兼任の状況が進行している中、法人・大学一体型で組織行動する強固で安定的なガバナンスへと向かうべきであると考える。

しかし、それはすぐに達成するものではなく、それぞれの大学がそれぞれのタイプのガバナンスに属するのかを自己判定し、現段階において選択すべきガバナンスを見出し、将来的に目指すべき理想とするガバナンスタイプへ移行する努力が必要であると考える。

表 6-7 私立大学のガバナンスのタイプ

組織行動（運営・実行）の特徴 ガバナンスを構成する 制度・仕組みの整備	ガバナンスを構成する 制度・仕組みが整備されている	
	ガバナンスを構成する 制度・仕組みが整備されていない	
法人・大学一体の組織行動	強固で安定的ガバナンス	強固で不安定なガバナンス
理事会主導の組織行動	トップダウン型のガバナンス	危険なガバナンス
同僚的な組織行動	脆弱なガバナンス	ガバナンスは無い
大学主導の組織行動	自律的なガバナンス	不安定なガバナンス

（出典）筆者作成。

また、本研究から次のようなことも示唆される。①私立大学における競争優位なガバナンスの構築について、学校法人の理事会（長）の経営に対しての責任（コミット）と学長を中心とした大学運営の協働、②各大学の歴史や風土に適合したガバナンスのシステムの構築、③環境の変化に対応して、ガバナンスを変化させる、④私立大学の経営を担う役職者の人選のあり方と人材育成、併せてそれを支える人材の育成などの制度や仕組み、実効をしていくことが重要であると考える。

このように本論では、私立大学のガバナンス構造とその有効性について議論を進めてきた。何度も繰り返し述べてきたが、大学におけるガバナンスのあり方は、唯一絶対のガバナンスはありえず、その組織の風土や環境の変化に対応したあり方が求められる。そうした中で、私立大学における運営・実行力（組織の行動力）および組織の有効性とガバナンス要因との関係を実証的に明らかにしたことは意義深いと考えている。また、インタビュー調査によって、実証分析から得られた知見を基に、実際の現場ではどのような実態であ

るのかを確認し、その整合性や新たな発見からガバナンスを検証した成果は大きいと考える。こうした知見が、少しでもこれからの大学運営や経営に寄与できれば嬉しく思う。

第3節 今後の研究課題

今後の研究課題を3点上げることとする。1点目は、本研究では研究範囲を限定されたガバナンスを研究範囲とした。ガバナンスの定義の中でも示したとおり、本来ガバナンスにおいては、内部統制機能についてもその対象とすべきである。よって、学校法人における監事機能や内部監査室等の各大学における内部統制機能の役割を果たす取り組みについても研究範囲を広げていくこととしたい。

2点目は、本研究の実証研究は、大学の役割の大きな部分を占める教育面のみの有効性を検証したものである。大学の使命である研究活動や社会貢献活動は除かれている。よって、今後の分析対象として研究活動面や社会貢献活動面も含めた分析が必要であると考え。

3点目として、私立大学におけるガバナンスの変化を引き続き観察していかなければならないと考えている。日本の大学におけるガバナンスは、大きな変革期にある。今回の研究では、一時点のデータを用いて分析を行ったが、ガバナンスの変化に伴う有効性への影響を観察するには時系列での分析が必要となる。より有効的なガバナンスのあり方を検証するためにはガバナンスの変化による効果の検証を行っていきたいと考える。

第4節 おわりに

2018年以降、益々18歳人口は減少し、大学は合併、淘汰の時代が訪れるだろう。社会に受け入れられない大学は淘汰されていくだろう。大学院・大学を中心とした高等教育機関は、科学技術の創造・発展を担う我が国の国力を支える役割を担っている。また、国の将来を担う若者の修練の場でもあり、教育・研究の場である。そうした大学を継続的に高い水準で運営管理・経営することが大学に関わる者の責務である。大学に関わる経営者や教職員一人ひとりの力は重要である。しかし、ひとりの力には限界もある。それが適切なガバナンスを行うことによって個々の力を有機的に繋ぎ合わせて組織として活動すれば、個々の力の足し算ではなく何倍もの成果を生み出すことが可能である。

大学におけるガバナンスそしてガバナンス研究は、決して目的ではない。大学の目的を達成させるための手段のひとつである。そのことを忘れてはならない。大学に携わる人々

は、そのことを自覚し誇りをもって、現在そして未来の人々に責任を負わなければならない。
い。

(109,646 文字)

第 1 章 資料（図表）

第 1 章

資料表 I-1 アメリカにおける大学組織研究（1950 以降）

1950～1972 年 伝統的高等教育から大衆的高等教育へ―安定から拡大へ―		
1950～1965 年 (成長と拡大の時代)	『Governance of College and Universities』(Corson 1960) 『Bureaucracy in Higher Education』(Stroup 1966)	社会学的モデルを採用。ウェーバーの研究を参考に大学のダイナミクスを公式的に組織化された官僚制と特徴づけた。
	『The Community of Scholars』(Goodman 1962)	教員集団、学生集団、管理職集団を事業の中では対等であると見なし、それら含む学習コミュニティとして大学を捉え、平等主義的な考えを発展。
	『The Academic Community』(Millett 1962)	大学教授（教員集団）のコミュニティに関してより限定的な観念を提案。
1965～1975 年 (葛藤の 10 年)	『The Distinctive College』(Clark 1970)	組織文化を変化させる物語に焦点を当てる。物語を形成する際の外的圧力の役割を認知できるオープンシステム・パースペクティブを採用。コンフリクト・パースペクティブも採用。
	『Power and Conflict in the University』(Baldrige 1971b) 『Academic Governance: Research on Institutional Politics and Decision Making』(Baldrige 1971a)	大学の内的コンフリクトに政治学の組織モデルを適用。内的・外的ダイナミクスの両方を組み込み拡張。
	『Leadership and Ambiguity』(Cohen and March 1974)	合理性パラダイムを覆す意思決定モデルを提案（ごみ箱モデル）。大規模で複雑な大学は無政府主義状態に組織化されているため。
1972～1995 年 中等後教育業界の出現―制度的変化の時代―		
1972～1985 年 (中等後教育業界への適応)	『Marketing Management』(Kotler 1976)	経営学の管理パースペクティブを参照。中等後業界の新たな環境的特質を捉え、市場志向的な組織として捉える方法についてモデル化。
	『Academic Strategy』(Keller 1983)	戦略的組織としての大学の特質の出現を分析するインテンティブな研究を行う。
	『Quantitative Approaches to Higher Education Management』(Lawrence and Service 1977) 『Planning Models for Colleges and Universities』(Hopkins and Massy 1981)	技術的管理運営組織としての大学という観点。大学に存在するすべてのタイプの資源の流れに関して計測単位の定義を試みる。費用と生産性に関する管理運営の決定結果を検証するためコンピュータに基づく合理的モデルの構築に関心を向ける。
	『The Structure of Educational Organizations』(Meyer and Rowan 1978)	高等教育や中等後教育については無いが、社会学者の組織研究として、初期の内部指向的な公式的合理性モデルと、出現しつつあった環境志向的な組織モデルの限界について論じた。
1985～1995 年 (制約・質・公平性)	『Organizational Culture in the Study of Higher Education』(Masland 1985)	大学を文化組織とみなすモデル。発展的には文化と風土を区別、文化の次元、組織文化研究への量的アプローチ

	『Assessing Academic Climates and Cultures』(Tierney 1990) 『The Four Cultures of the Academy』(Bergquist 1992) 『Reframing Organizations』(Bolman and Deal 1991)	と質的アプローチの間にある差異について明確に示す研究がなされた。
	『Performance and Paralysis』(Alpert 1985)	組織のマトリックスモデルを紹介、適用し、研究大学における学問と研究構造の間の複雑な関係の解明を試みる。
	『How Colleges Work: The Cybernetics of Academic Organization and Leadership』(Birnbaum 1988)	情報理論とシステム理論から着想を得たサイバネティックモデルを使用し、制度的意思決定と組織のダイナミクスの解明を試みる。
1995 年以降 中等後知識業界へー変容の時代ー		
1995 年以降 (中等後知識業界へ：変容の時代)	『Institutional Adaptation』(Gumport and Sporn 1999) 『Adaptive University Structures』(Sporn 1999)	環境の役割に加え、大学の管理運営がいかに環境に適応しているかを検証。環境の諸圧力、環境から大学に向けられる要求と、組織としての大学に対する影響とその反応の関係に焦点を当てる研究などが行われた。
	『Creating Entrepreneurial Universities』(Clark 1998)	適応モデルと文脈モデルを变形した企業家的大学モデルを提案。

(出典) パトリシア・J・ガンポート編著 (2015), 200-225 頁を参照して作成。

第 2 章 資料（図表）

第 2 章

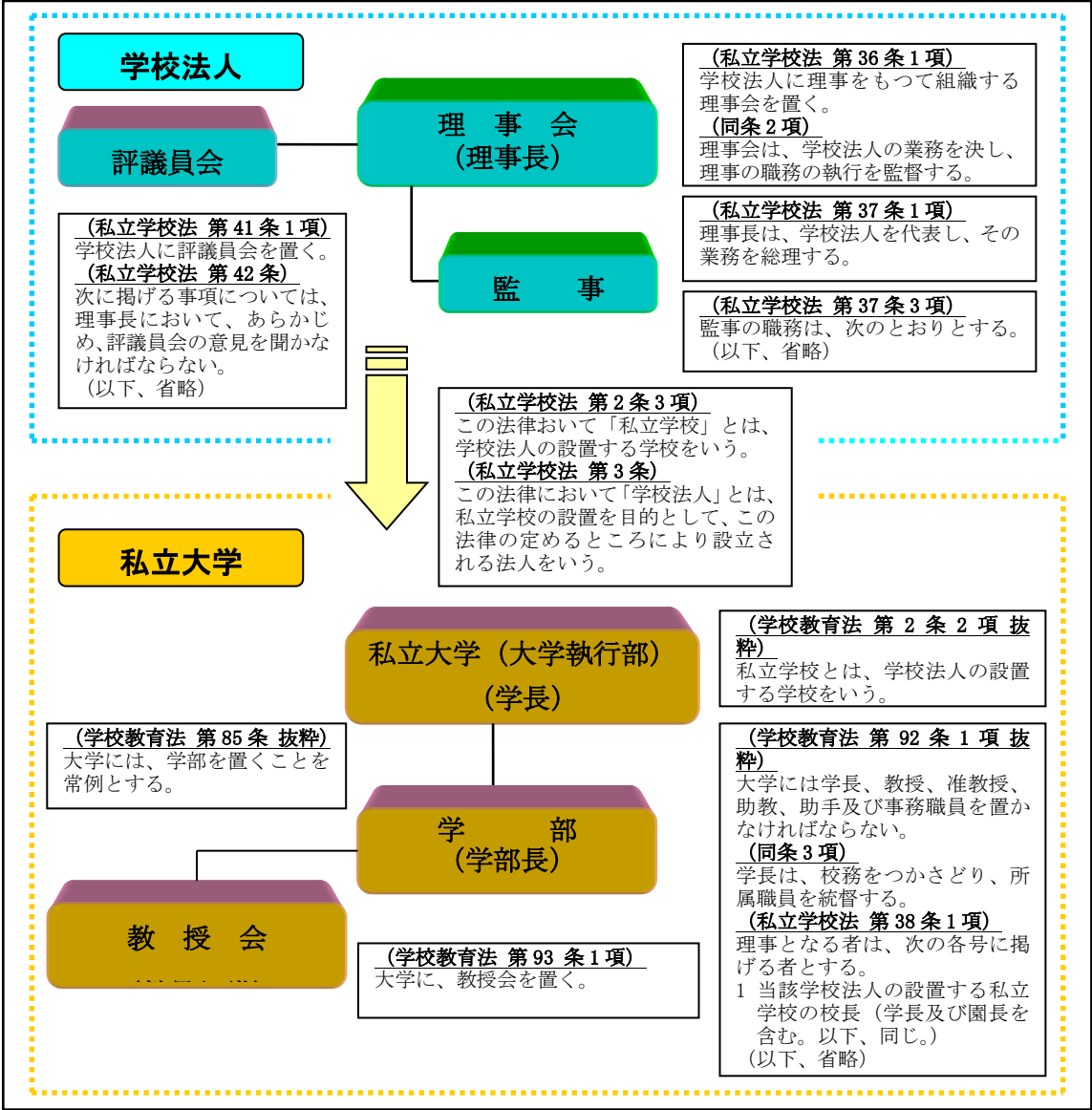
資料表Ⅱ - 1 近代日本の高等教育制度の歩み

制定年等	制度等	内容
1872（明治 5）年	学制の制定	近代日本の学校教育制度の全体を示したわが国最初の法規。
1877（明治 10）年	東京大学を創設	東京開成学校と東京医学校を統合して設立。
1879（明治 12）年	教育令	私立学校は、一人以上の私人の私財と届出手続により、設置・廃止が自由にできる。「大学校ハ、法学理学医学文学等ノ専門諸科ヲ授クル所トス」、「専門学校ハ、専門一科ノ學術ヲ授クル所トス」と規定。
1880（明治 13）年	改正教育令	私立学校は、設置は認可、廃止は届出とされた。
1886（明治 19）年	帝国大学令	「帝国大学ハ国家ノ須要ニ応スル學術技藝ヲ教授シ及其蘊奥ヲ攻究スルヲ以テ目的トス」（第 1 条）とされ、高等教育機関としての帝国大学が誕生。
1897（明治 30）年	京都帝国大学設置	関西に第二の帝国大学を設置。
1899（明治 32）年	私立学校令	私立学校は地方長官の監督に属する（大学、高等学校は文部大臣）。
1903（明治 36）年	専門学校令	「高等ノ學術技芸ヲ教授スル学校」 1 年半程度予科をもつ専門学校には「大学」という名称をつけることを許可。「大学」の名称を付した私立専門学校群が登場。
1911（明治 44）年	改正私立学校令	私立学校の廃止・設置者の変更も「認可」事項になる。財団法人の設立が義務化。
1918（大正 7）年	大学令施行	私立大学が法制上、正式に「大学」と認められた。
1947（昭和 22）年	日本国憲法施行	1946 年 11 月に公布。条文で学問の自由を保障。教育を受ける権利と受けさせる義務を規定。
	教育基本法施行	日本国憲法の精神に則り、教育の基本を確立するための法律。
	学校教育法施行	「日本国憲法」「教育基本法」の趣旨に則って、戦後の学校教育制度の基本を示した法律。
1949（昭和 24）年	私立学校法の制定	私立学校の特性に鑑み、その自主性を重んじ、公共性を高めることによって私立学校の健全な発達を図ることを目的とする法律。

（出典）筆者作成。

第 3 章 資料（図表）

第3章



資料図Ⅲ－1 私立大学の組織・機能と根拠法令¹

(出典) 筆者作成。

資料表Ⅲ－１ 2012 年「大学経営効率化」に関するアンケート調査項目

	項 目	内 容
第一 部	I 大学全体に関する情報	機能分化、学部数、研究科数、入学定員数、収容定員数、大学の理念・目標、計画の策定状況、附属学校（併設校）の有無に関すること
	II 学生に関する情報	在籍学生数、入学者数、学位授与数、学部卒業生の進学・就職等に関すること
	III 教育支援に関する情報	教育支援制度、学部教員数、大学院教員数、研究所・センター、国際交流、公開講座・産学連携、施設・設備等に関すること
	IV 管理運営に関する情報	職員数、入学試験、就職支援、理事・監事・評議員、理事会・教授会、計画・評価等に関すること
第二部 大学の現況に対する主観的評価		内部質保証、学生支援、管理運営、理念・目標・計画、ガバナンス、大学外部の動向等に関すること

（出典）筆者作成。

資料表Ⅲ－２ 設置形態別大学数の割合

設置形態	2011 年度設置形態別大学数割合 ² 株式会社立大学を含む（2 校）		2012 年調査設置形態別大学数割合	
国立大学	86 校	11.6%	27 校	13.9%
公立大学	81 校	10.9%	41 校	21.1%
私立大学	576 校	77.5%	126 校	64.9%

（出典）筆者作成。

資料表Ⅲ－３ 私立大学のエリア・都市別大学数の割合

エリア・都市	2011 年度エリア・都市割合（全私立） ³ 株式会社立大学を含む（2 校）		2012 年調査大学割合（私立大学）	
北海道	23 校	4.0%	6 校	4.8%
東北	21 校	3.6%	4 校	3.2%
宮城	11 校	1.9%	2 校	1.6%
関東	74 校	12.8%	12 校	9.5%
東京	115 校	20.0%	27 校	21.4%
神奈川	22 校	3.8%	5 校	4.0%
甲信越	22 校	3.8%	4 校	3.2%
北陸	11 校	1.9%	4 校	3.2%
東海	22 校	3.8%	5 校	4.0%
愛知	41 校	7.1%	8 校	6.3%
近畿	11 校	1.9%	3 校	2.4%
京都	25 校	4.3%	10 校	7.9%
大阪	48 校	8.3%	10 校	7.9%
兵庫	32 校	5.6%	12 校	9.5%

中国	22 校	3.8%	4 校	3.2%
広島	15 校	2.6%	2 校	1.6%
四国	7 校	1.2%	1 校	0.8%
九州・沖縄	28 校	4.9%	4 校	3.2%
福岡	26 校	4.5%	3 校	2.4%

(出典) 筆者作成。

資料表Ⅲ－4 回答大学の学部数別の割合

学部数	2011 年度学部数割合（全私立） ⁴ 株式会社立大学を含む（2 校）		2012 年調査大学割合（私立）	
1 学部	220 校	38.2%	50 校	39.7%
2－3 学部	218 校	37.8%	41 校	32.5%
4 学部以上	138 校	24.0%	35 校	27.8%

(出典) 筆者作成。

資料表Ⅲ－5 回答大学の学部構成別の割合

学部構成	2011 年度学部構成割合（全私立） ⁵ 株式会社立大学を含む（2 校）		2012 年調査大学割合（私立）	
医学・歯学部を含む学部	44 校	7.6%	8 校	6.3%
薬学部を含む学部	44 校	7.6%	10 校	7.9%
理工系学部（理・工・農 学系）	79 校	13.7%	21 校	16.7%
文系学部（人文科学・社 会科学系）	266 校	46.2%	54 校	42.9%
保健系学部（看護・医療 系）	71 校	12.3%	17 校	13.5%
その他系（家政・教育・ 体育・芸術系、その他）	72 校	12.5%	16 校	12.7%

(出典) 筆者作成。

資料表Ⅲ－6 回答大学の入学定員別の割合

入学定員数	2011 年度設置形態別大学数割合 ⁶ 株式会社立大学を含む（2 校）		2012 年調査設置形態別大学数割合	
500 名未満	336 校	58.3%	70 校	55.6%
500 名以上～ 1,500 名未満	173 校	30.0%	34 校	27.0%
1,500 名以上	67 校	11.6%	22 校	17.5%

(出典) 筆者作成。

資料表Ⅲ－7 回答大学の設置年別の割合

設置年	2011 年度設置年別大学数割合 ⁷ 株式会社立大学を含む（2 校）		2012 年調査設置年別大学数割合	
1959 年以前	134 校	23.3%	37 校	29.4%
1960～1990 年	236 校	41.0%	50 校	39.7%
1991 年以降	206 校	35.9%	39 校	31.0%

（出典）筆者作成。

資料表Ⅲ－8 理事会・理事の状況

（複数回答可）

理事会の状況	サポートする機関・スタッフが充実している	38.9%
	重要項目が発生した場合に機動的に開催している	72.5%
	人員構成（人数・年齢・選出母体等）はバランスがとれている	67.8%
	建設的な意見が期待できる	54.7%
	決定した経営上の事項は教授会が反対しても実行している	34.0%
理事の状況	常勤で経営に専念する理事が必要数いる	61.9%
	事務局長は理事を兼任している	58.9%
	事務局長以外の職員で理事を兼任している人がいる	33.2%
	教員理事は他の理事と比較して、再任される回数が少ない	11.3%

（出典）日本私立学校振興・共済事業団（2009）24-25 頁を参照して作成⁸。

資料表Ⅲ－9 理事会機能を向上させるための工夫

（複数回答可）

理事に明確な業務分担がある	44.7%
理事に執行の責任と権限がある	46.1%
理事の業務・職責に関する規程がある	29.6%
理事の資質向上のための研修や教育プログラムがある	7.3%
理事長のスタッフ機能や理事をサポートする組織がある	48.5%
理事や役員の評価制度がある	0.5%
各理事には担当分野の方針の明示を求めている	12.6%
その他	9.7%

（出典）両角亜希子（2013）155 頁を参照して作成⁹。

資料表Ⅲ－10 全大学法人における意思決定のパターン比率

	理事会	評議員会議決	その他
理事長の選任	96%	1%	3%
評議員からの理事の選任	16%	83%	1%
寄附行為による理事選任	86%	5%	9%
予算	90%	10%	0%
資産の処分	89%	11%	0%
合併	80%	19%	1%
解散	13%	86%	1%
残余財産の処分	83%	16%	1%
寄附行為変更	80%	20%	0%

(出典) 小林 (2014) 83 頁。

資料表Ⅲ－11 学長の機能や役割

	あてはまる	ややあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない
学長権限は確立し、リーダーシップを発揮するための体制は整っている	50.0%	41.7%	7.8%	0.5%
学長スタッフ機構は整備され学長補佐体制、学長を支える事務体制も確立している	37.9%	45.6%	15.5%	1.0%
学長は教授会や、各種委員会に対し統括・管理が出来ており、意思決定はスムーズである	49.5%	40.8%	9.7%	—
学長からは常に大学全体の政策が明確に出されており、浸透している	36.4%	47.6%	15.5%	—
学長方針の学部への徹底は不十分、または学部の意向によってしばしば調整が必要となる	1.5%	27.7%	44.2%	25.7%
学部の意向は課題によっていろいろだが、最終的には学長方針によって決定できる	35.9%	51.5%	10.2%	1.9%
学長権限の確立のため、理事長・理事会からの支援・協力がなされている	40.8%	39.3%	17.0%	2.4%
学長のもとに教育開発センターや IR 組織などが機能し、全学一体で教育改革を推進している	19.9%	37.4%	34.5%	8.3%
学部長の選任課程に学長が関与することができる	44.2%	13.1%	17.0%	24.8%
学部教授会には直接関与できず、1 学部でも強く反対すると事が進まない	2.9%	14.1%	30.1%	52.4%

(出典) 両角亜希子 (2013) 156 頁を参照して作成¹⁰。

資料表Ⅲ－12 大学運営に関するについて

	あてはまる	ややあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない
同僚的（構成員中心の運営）な文化がある	16.0%	54.9%	25.2%	2.9%
公平で平等的な方針や手続きが重視されている	36.9%	53.9%	8.7%	—
共有の目標に向かって行動することが重視されている	38.3%	47.1%	13.6%	0.5%
構成員の個人的、専門的な成長が重視されている	15.0%	48.1%	32.0%	4.4%
学長の役割として調整役よりもリーダーシップが重要だ	46.1%	43.7%	9.7%	—
大学運営に対する理事会の影響力は大きい	25.7%	47.6%	25.2%	1.0%
学長ら経営陣に構成員が自由に意見を言える雰囲気がある	32.0%	54.9%	12.6%	0.5%
学部の自治が尊重されている	28.2%	49.5%	16.5%	4.9%
教職協働の文化がある	23.3%	50.5%	24.3%	1.9%

（出典）両角亜希子（2013）157 頁を参照して作成¹¹。

資料表Ⅲ - 13 大学の管理運営の権限

		大学 管理者 の選任	新任 教員 の採用	昇任と 終在職 権の決 定	予算の 決定	教員全 体の教 育負担 の決定	学部学 生の入 学基準 の設定	新たな 教育課 程の承 認
米国	公立研究大学	83.1	14.5	31.8	87.5	45.3	59.4	49.9
	私立研究大学	89.1	19.6	35.4	85.5	42.2	69.2	49.0
	公立一般大学	75.1	15.6	29.2	89.3	65.4	66.1	53.0
	私立一般大学	82.6	22.6	30.2	89.0	61.1	65.0	37.6
日本	国立研究大学	10.2	17.3	22.3	41.3	18.2	28.4	30.7
	私立研究大学	26.9	13.2	14.7	68.8	24.2	34.4	29.7
	国立一般大学	7.6	11.0	13.5	34.8	12.1	18.3	22.3
	私立一般大学	83.7	50.4	58.4	87.2	43.0	53.0	48.7
日米平均		68.6	21.8	33.2	79.1	44.8	54.4	44.5

カーネギー大学教授職国際調査（1992～93 年）¹²。表中の数値は「中央集権化している」と回答した者の比率（％）

（出典）江原（2010）59 頁¹³。

資料表Ⅲ－14 意思決定に影響を与える組織

(複数回答可)

有効 %	理事長	理事会	学長	学部(科)長	教授会	法人本部(事務局)	その他
中長期計画	48.8%	79.1%	28.5%	5.5%	11.7%	27.1%	11.1%
予算の決定	45.8%	77.5%	20.8%	4.0%	5.1%	41.3%	11.9%
教員人事の決定	34.6%	25.9%	59.3%	26.5%	63.4%	6.5%	7.1%
職員人事の決定	51.2%	21.9%	16.2%	0.8%	0.8%	65.8%	10.1%
新設・改組	37.2%	61.1%	53.0%	21.1%	49.4%	12.8%	10.1%
施設計画	51.8%	67.8%	25.7%	4.7%	9.3%	44.9%	10.3%

(出典) 日本私立学校振興・共済事業団 (2009) 20-23 頁を参照して作成¹⁴。

資料表Ⅲ－15 (抜粋) 理事会運営状況 (教学との関係を含む)

	あてはまる	ややあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない
理事会が、大学運営や教学方針に重要な点は全て関与している	36.4%	36.9%	21.4%	5.3%
学内理事会が日常運営の中心になっている	34.0%	28.2%	10.2%	26.2%
理事長・専務理事等の個人の強いリーダーシップで運営されている	20.4%	45.1%	26.7%	7.3%
理事長と学長が定期的に話し合う場が設定され、意思疎通がうまくいっている	54.4%	33.5%	4.9%	3.4%
理事会は教学(学長や教授会)の意向を尊重し、配慮しながら運営されている	55.3%	39.8%	4.9%	—
理事長や理事は教学機関の会議へ定期的に出席している	28.6%	24.8%	25.2%	21.4%
理事会・経営と教授会・教学の決定権限(専決事項)は明確である	61.7%	33.0%	4.9%	0.5%
経営と教学の政策一致のための組織・機構がある	51.0%	14.1%	7.3%	23.3%

(出典) 両角亜希子 (2013) 155 頁を参照して作成¹⁵。

資料表Ⅲ－16 理事長・学長への期待

	理事長			学長		
	とても必要	必要	必要ない	とても必要	必要	必要ない
ビジョンを示すこと	90.3%	8.7%	—	86.9%	10.7%	—
計画を断行すること	77.7%	21.4%	—	74.8%	22.8%	—
法人と大学の間を調整すること	48.1%	46.6%	3.9%	51.5%	46.1%	0.5%
部局の意見を調整すること	12.6%	61.2%	22.8%	38.8%	55.3%	2.9%
構成員の意見に耳を傾けること	34.0%	63.1%	1.5%	51.9%	45.1%	—
文部科学省など外部との関係作り	36.4%	56.3%	5.8%	31.6%	62.1%	3.9%
学園・大学の対外的な顔としての役割	67.0%	30.6%	1.0%	72.8%	24.8%	—
財務諸表を理解し、分析・評価し方針を打ち出す能力	67.5%	31.6%	—	25.2%	66.0%	6.8%
教育機関のトップとしての哲学	73.8%	24.8%	0.5%	86.4%	11.2%	—

(出典) 両角亜希子 (2013) 156 頁を参照して作成¹⁶。

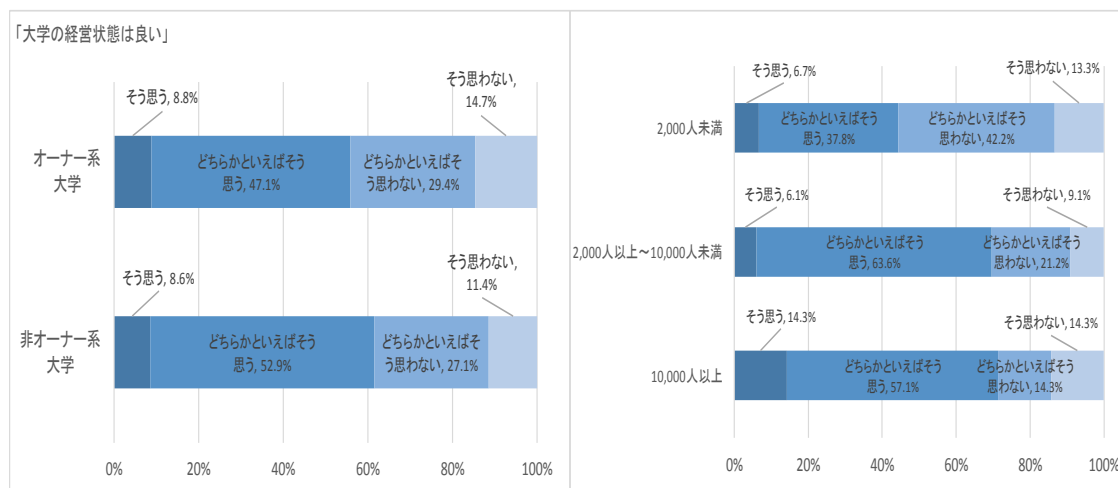
資料表Ⅲ－17 組織運営を行う上で直面している課題

	非常に重要な課題	重要な課題	あまり重要でない課題
経営陣の経営能力	28.6%	53.9%	16.0%
大学経営方針や政策の不徹底	16.5%	45.6%	36.4%
理事会と教育組織の関係不全	5.8%	31.6%	61.7%
教員の意識	40.8%	54.4%	4.4%
教員の教育力の不足	12.6%	67.5%	18.4%
職員の意識	36.9%	56.8%	6.3%
職員の業務遂行力・専門性の不足	22.8%	66.5%	10.2%
職員の意思決定への参加や権限の不十分さ	8.7%	59.2%	30.6%
学長の権限や補佐体制の不足	8.7%	52.4%	37.4%
責任の所在が不明確	10.2%	47.6%	40.8%
学部自治の強さ	2.9%	28.6%	66.5%
次の経営・教学幹部の発見・育成	36.4%	55.8%	6.3%

(出典) 両角亜希子 (2013) 158 頁を参照して作成¹⁷。

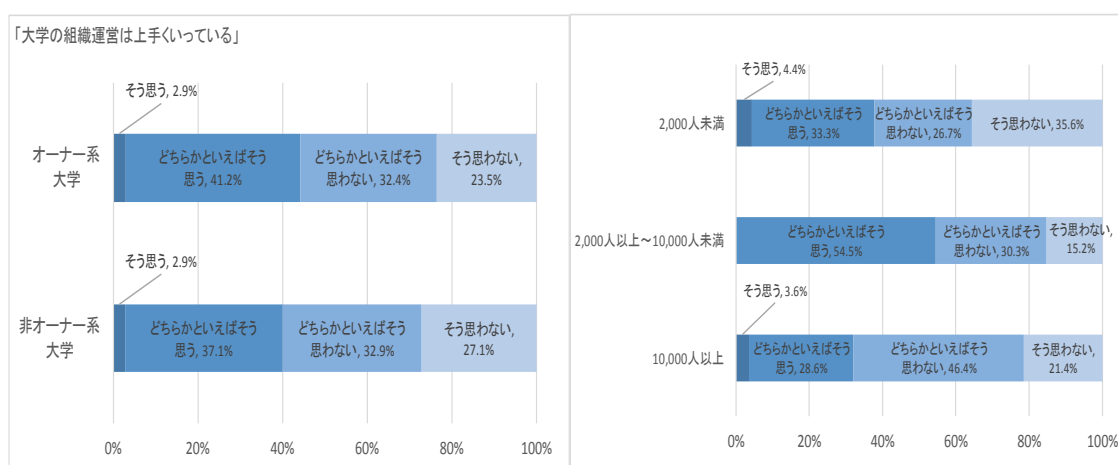
第 4 章 資料（図表）

第4章



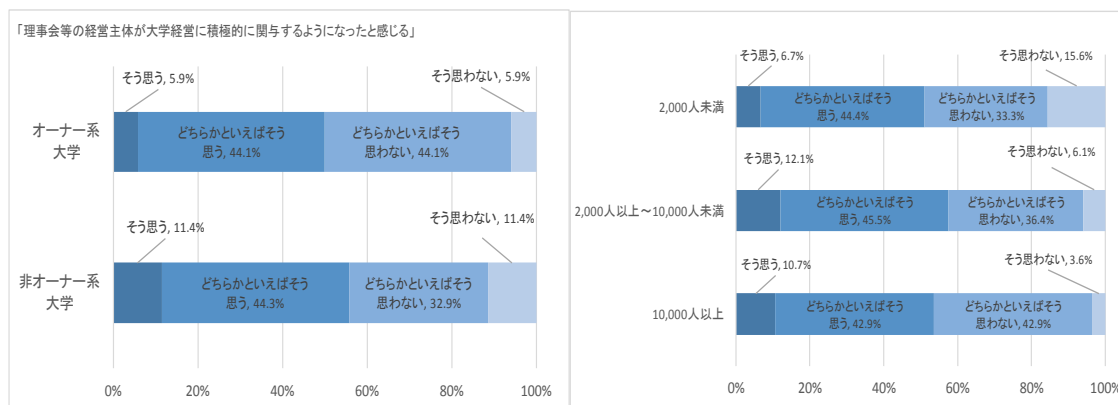
資料図Ⅳ－１ 「大学の経営状態は良い」の回答結果（私立大学・正規職員）

（出典）筆者作成。



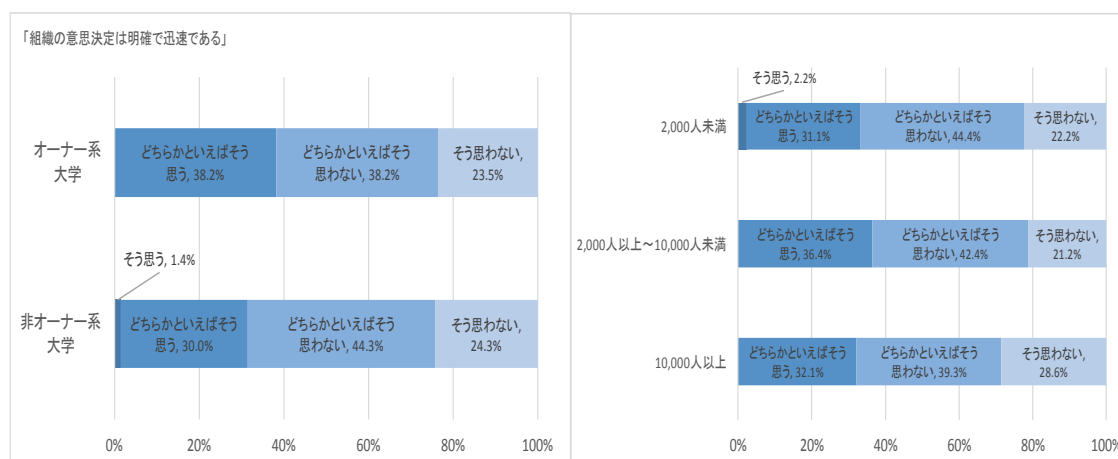
資料図Ⅳ－２ 「大学の組織運営は上手いっている」の回答結果（私立大学・正規職員）

（出典）筆者作成。



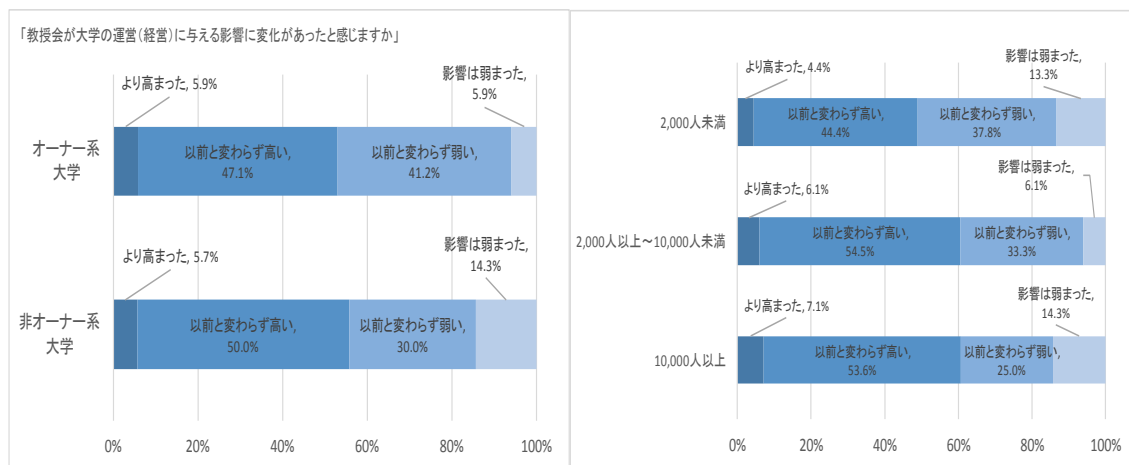
資料図Ⅳ－3 「10年前に比べて理事会等の経営主体が大学経営に積極的に関与するようになったと感じる」の回答結果（私立大学・正規職員）

（出典）筆者作成。



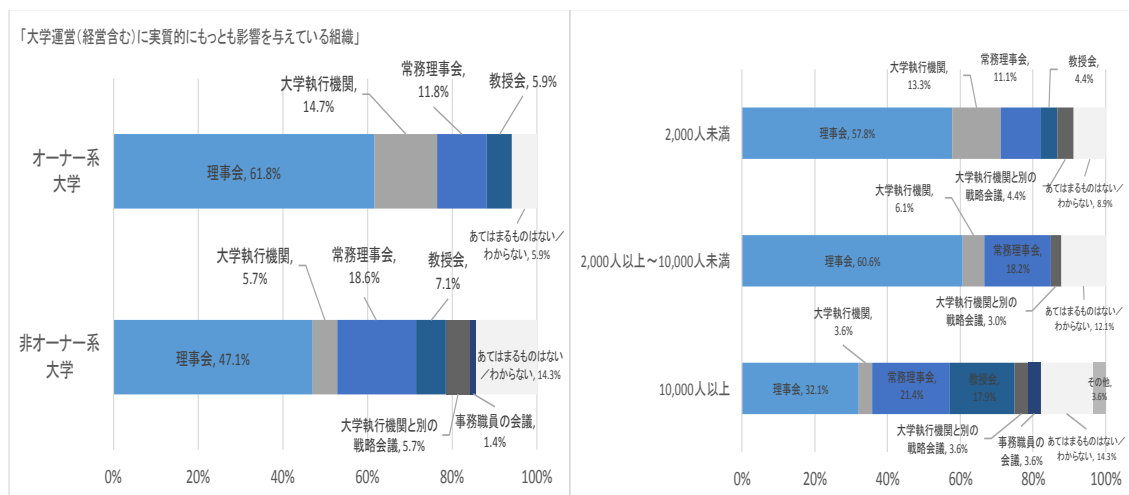
資料図Ⅳ－4 「組織の意思決定は明確で迅速である」の回答結果（私立大学・正規職員）

（出典）筆者作成。



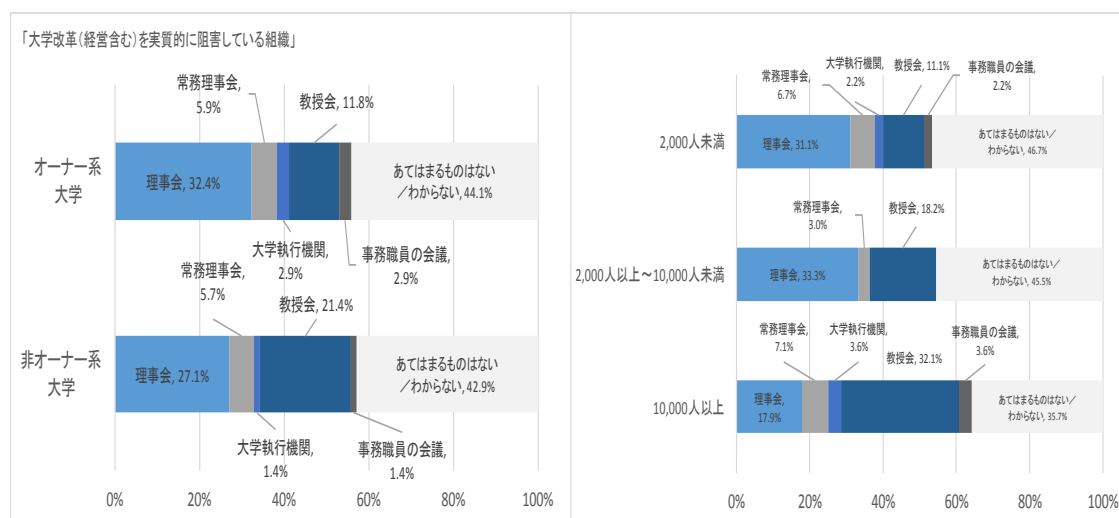
資料図Ⅳ－５ 「10年前に比べて教授会が大学の運営（経営含む）に与える影響に変化があったと感じますか」の回答結果（私立大学・正規職員）

（出典）筆者作成。



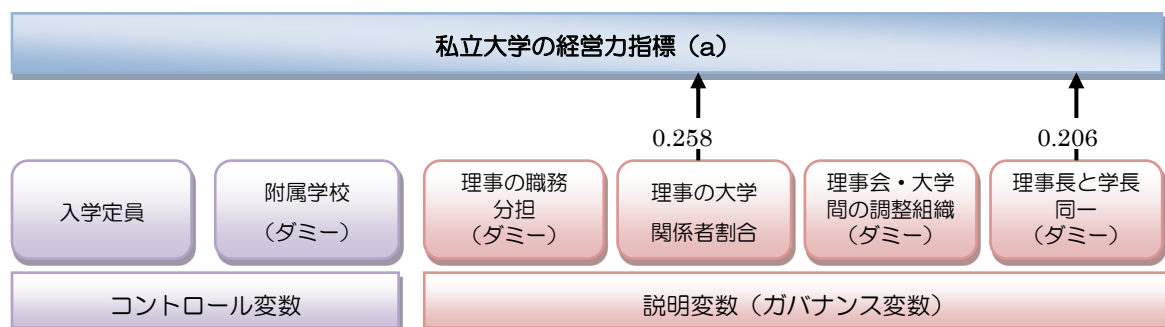
資料図Ⅳ－６ 「現在大学運営（経営含む）に実質的にもっとも影響を与えている組織は、どの組織と感じますか」の回答結果（私立大学・正規職員）

（出典）筆者作成。



資料図Ⅳ－７ 「現在大学改革（経営含む）を実質的に阻害している組織は、どの組織と感じますか」の回答結果（私立大学・正規職員）

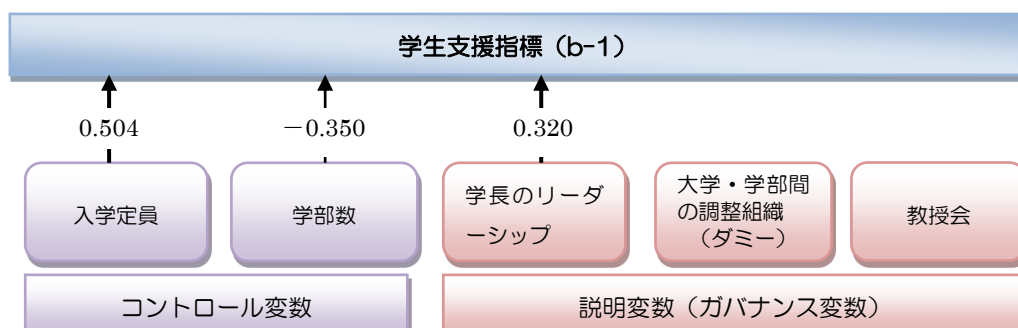
（出典）筆者作成。



資料図Ⅳ－８ 私立大学の経営力と学校法人（理事会）のガバナンスとの関係

（注）本文中 P.87 の図 4-1 の分析モデルの結果から作成。

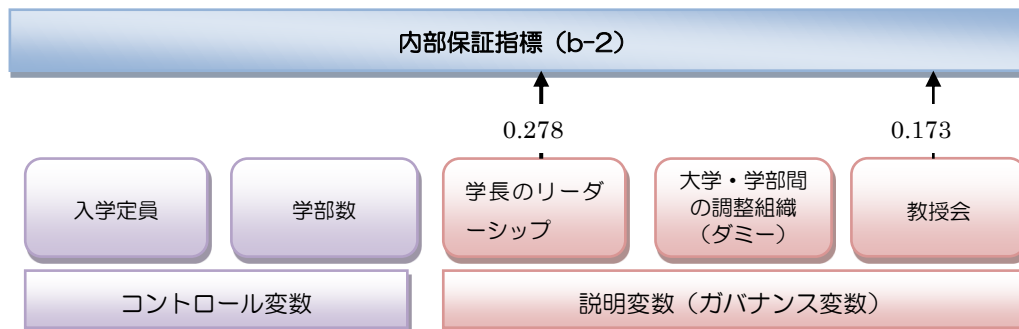
（出典）筆者作成。



資料図Ⅳ－９ 組織内部の運営・実行力と大学のガバナンスとの関係（学生支援関連）

（注）本文中 P.87 の図 4-2 の分析モデルの結果から作成。

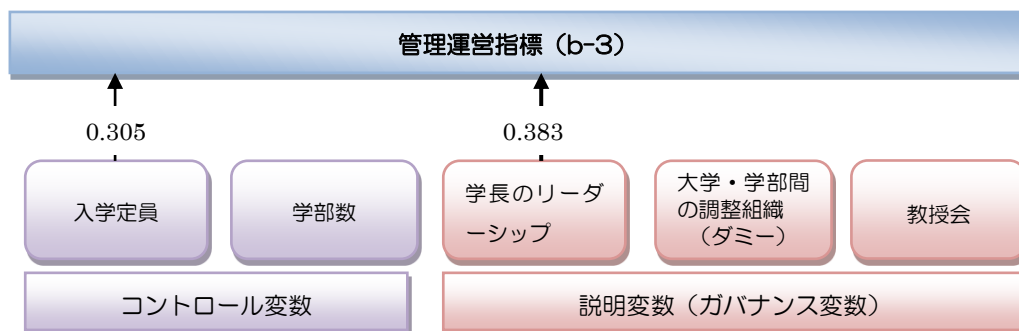
（出典）筆者作成。



資料図Ⅳ－10 組織内部の運営・実行力と大学のガバナンスとの関係（内部保証関連）

（注）本文中 P.87 の図 4-2 の分析モデルの結果から作成。

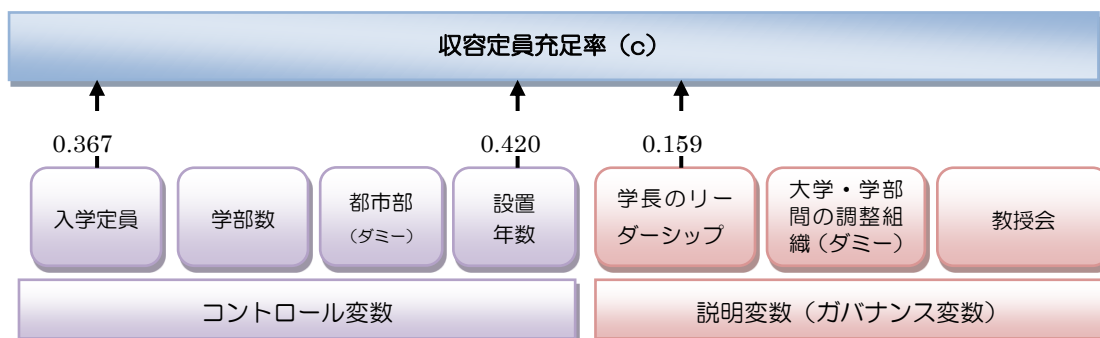
（出典）筆者作成。



資料図Ⅳ－11 組織内部の運営・実行力と大学のガバナンスとの関係（管理運営関連）

（注）本文中 P.87 の図 4-2 の分析モデルの結果から作成。

（出典）筆者作成。



資料図Ⅳ－12 私立大学のガバナンスと組織の有効性（収容定員充足率）との関係

（注）本文中 P.88 の図 4-3 の分析モデルの結果から作成。

（出典）筆者作成。

資料表Ⅳ－１ 私立大学の経営力指標（a）

	度数	大学の理念に基づいた運営	大学の教育目標の実現に向けた取り組み	大学の中長期計画は着実に実行されている	平均値	標準偏差
大学の理念に基づいた運営がされている	121				3.93	0.70
大学の教育目標の実現に向けた取り組みがされている	119	.469**		.	3.75	0.74
大学の中長期計画は着実に実行されている	116	.504**	.415**		3.43	0.82

**．相関係数は 1% 水準で有意（両側）。

（出典）筆者作成。

資料表Ⅳ－２ 組織内部の運営・実行力指標：学生支援指標（b - 1）

	度数	学習支援	留学支援	就職支援	正課外活動への支援	学生への経済的支援	学生への精神的支援	平均値	標準偏差
学習支援は機能している	118							3.74	0.72
留学支援（派遣・受入）は機能している	116	.332**						3.25	1.04
就職支援は機能している	120	.311**	.295**					4.06	0.71
正課外活動（クラブ・サークル活動等）への支援は機能している	121	.316**	.410**	.367**				3.76	0.81
学生への経済的支援は十分に機能している	120	.266**	.184*	.303**	.308**			3.41	0.80
学生への精神的支援は十分に機能している	121	.280**	.260**	.304**	.411**	.503**		3.67	0.75

**．相関係数は 1% 水準で有意（両側）。 *．相関係数は 5% 水準で有意（両側）。

（出典）筆者作成。

資料表Ⅳ－3 組織内部の運営・実行力指標：内部保証指標（b - 2）

	度数	学生の 授業評 価	自己点 検 評 価 による 改善	第三者 評 価 に よる 改 善	社 会 へ の 説 明 責任	F D は 機能し ている	S D は 機 能 し ている	平均値	標準 偏差
学生の授業評価は機能している	119							3.65	0.77
自己点検評価による改善は進んでいる	120	.389**						3.70	0.73
第三者評価による改善は進んでいる	118	.226*	.564**					3.70	0.83
社会への説明責任は果たしている	118	.412**	.386**	.456**				3.97	0.67
F D は機能している	120	.540**	.458**	.333**	.476**			3.62	0.77
S D は機能している	119	.213*	.312**	.273**	.352**	.428**		3.39	0.74

**．相関係数は 1% 水準で有意（両側）。 *．相関係数は 5% 水準で有意（両側）。

（出典）筆者作成。

資料表Ⅳ－4 組織内部の運営・実行力指標：管理運営指標（b - 3）

	度数	危機管 理	情報 の 共有化	情報 の 一元化	業務 の 効率化	業務 の 委託化	管理運 営組織 見直し	平均値	標準 偏差
危機管理は機能している	121							3.39	0.71
情報の共有化は進んでいる	121	.533**						3.53	0.68
情報の一元化は進んでいる	121	.492**	.640**					3.28	0.69
業務の効率化は進んでいる	121	.560**	.528**	.526**				3.30	0.69
業務の委託化は進んでいる	121	.280**	.157	.167	.232*			3.19	0.84
管理運営組織の見直しは進んでいる	121	.438**	.306**	.356**	.482**	.142		3.54	0.74

**．相関係数は 1% 水準で有意（両側）。 *．相関係数は 5% 水準で有意（両側）。

（出典）筆者作成。

資料表Ⅳ－5 私立大学の経営力指標（c）

指標数値	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
収容定員充足率	125	43	128	97.74	20.44

（出典）筆者作成。

資料表Ⅳ－6 コントロール変数の特徴

変数名	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
入学定員	126	60	7000	901.64	1269.86
学部数	126	1	21	3.03	2.80
設置期間	126	2	64	38.30	20.67

(出典) 筆者作成。

資料表Ⅳ－7 附属学校の設置の有無

附属校の設置の有無	度数	割合
附属校の設置あり	99	78.6%
附属校の設置なし	27	21.4%

(出典) 筆者作成。

資料表Ⅳ－8 政令指定都市一覧

都道府県	政令指定都市	度数	都道府県	政令指定都市	度数
北海道	札幌市	2	愛知県	名古屋市	1
宮城県	仙台市	1	京都府	京都市	8
埼玉県	さいたま市	0	大阪府	大阪市	3
千葉県	千葉市	1		堺市	1
神奈川県	横浜市	2	兵庫県	神戸市	6
	川崎市	2	岡山県	岡山市	1
	相模原市	1	広島県	広島市	2
新潟県	新潟市	1	福岡県	北九州市	2
静岡県	静岡市	1		福岡市	2
	浜松市	1			

(出典) 筆者作成。

資料表Ⅳ－9 理事の職務分担の有無

理事の職務分担の有無	度数	割合
理事の職務分担あり	73	57.9%
理事の職務分担なし	45	35.7%

(出典) 筆者作成。

資料表Ⅳ－10 理事の大学関係者割合

変数名	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
理事の大学関係者割合	117	5	100	41.82	22.598

(出典) 筆者作成。

資料表Ⅳ－11 理事会と大学の政策を調整する組織・会議の有無

理事会と大学の政策を調整する組織・会議の有無	度数	割合
理事会と大学の政策を調整する組織・会議あり	92	73.0%
理事会と大学の政策を調整する組織・会議なし	34	27.0%

(出典) 筆者作成。

資料表Ⅳ－12 理事長と学長が同一人物か否かの有無

理事長と学長が同一人物か否か	度数	割合
理事長と学長は同一人物	16	12.7%
理事長と学長は別人物	110	87.3%

(出典) 筆者作成。

資料表Ⅳ－13 理事の大学関係者割合

変数名	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
理事の大学関係者割合	120	1	5	3.88	0.832

(出典) 筆者作成。

資料表Ⅳ－14 大学執行部と学部の政策を調整する組織・会議の有無

大学執行部と学部の政策を調整する組織・会議の有無	度数	割合
大学執行部と学部の政策を調整する組織・会議あり	78	61.9%
大学執行部と学部の政策を調整する組織・会議なし	48	38.1%

(出典) 筆者作成。

資料表Ⅳ－15 大学政策の意思決定への教授会の影響

変数名	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
大学政策の意思決定への教授会の影響	121	2	5	3.87	0.752

(出典) 筆者作成。

資料表 4－16 私立大学の経営に対する学校法人のガバナンスが影響されていると思われる文脈

大学	内 容
A 大学	<u>理事長の決裁にあたりのパイプ役として大きな動きをしているのは、副理事長である。副理事長は常時大学にいるため、案件をあげて常に理事長と話をしている。電話の場合もある。そこでおおまかな方針が決定して、正規のルートを通っていく。今までは大学では事務局長と学長が相談して進めていたが、学長も理事長に対しては遠慮する。そうことから副理事長の存在は大きいと言える。現体制でいけば学長が副理事長と相談して決めていくこととなっている。</u>
B 大学	<u>理事長（学長兼務）、副理事長、常務理事がすべて大学と兼務している。そのため、理事会および大学の執行の方も兼ねており、学長とも一緒に大学を引っ張ってやっつけていける状態にある。</u>
C 大学	<u>理事長が学長と兼任している。よって、大学の統治と法人の統治が大部分でクロスする。意思決定に関してはとてもやり易い。法人の理事が、大学の運営組織と兼務する部分があるためガバナンスが効く。</u>
D 大学	<u>政策運営の会議では基本方針、運営構想という事項を審議する。決定はせず、方向を示してそれを具体化して最高意思決定機関で決定していくスタイルをとっている。この会議に理事長が出席している。理事長と大学執行部との関係については、緊密に連絡をとっている。</u>
E 大学	<u>学校法人と各学校を繋ぐ政策を考える会議がある。それとは別に、運営を担う会議では政策的なことよりも日常業務の執行の側面が大きい。運営を担う会議は原則毎週定例的に1回行うので、機動的に動ける。</u>
F 大学	<u>法人組織と大学などの長が集まり協議を行う。理事会に上げるまでの前段階で調整を図る会議を設置している。理事長とは頻繁に意見交換をし、指示・命令に従って業務遂行を行い、逐一報告している。正式な会議の場だけではなく、状況に応じて必要事項は報告し、意見を聞きに行く。</u>
G 大学	<u>オーナー系の大学は、もめるようなことはない。教学に関する会議というのがあり、学長、副学長、学部長、学長補佐、事務局長がメンバーとなっている。場合によっては理事長が会議に出席することもある。</u>
H 大学	<u>理事会と大学の政策面では、経営戦略的な会議を設けている。また、理事会に出す事前調整</u>

	については運営に関する会議がある。 <u>小規模の大学のため、理事長、学長と事務局長が頻繁に会って、方向性を確認する。</u>
I 大学	教学と理事会との関係については、比較的には上手くいっている。 <u>経営と教学を調整する会議を設けている。問題点の情報共有と審議事項を調整するため、月 2 回設けている。理事長や理事とは基本的にはいつでも電話等で相談できる。常に学長と理事長が、課題があれば話をする機会を持っており、意思疎通が円滑にしている。</u>

(出典) 筆者作成。

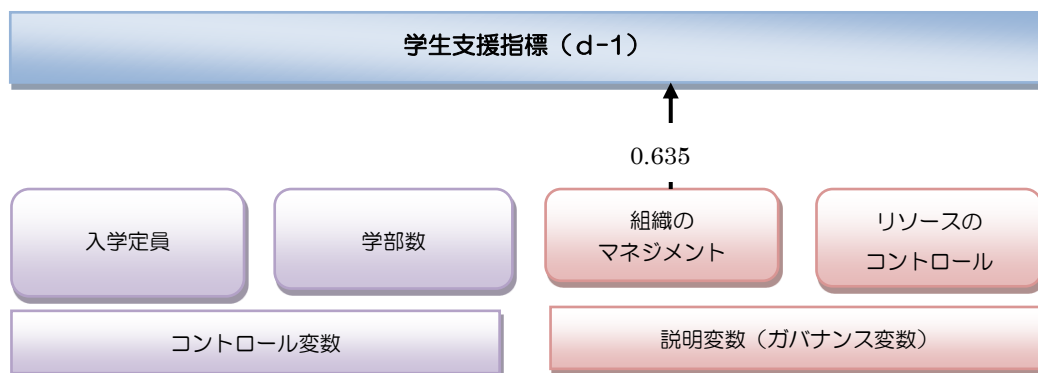
表 4-17 組織内部の運営・実行力や組織の有効性に対する学長のリーダーシップが影響があると思われる文脈

大学	内 容
A 大学	<u>学長のリーダーシップは、特にここ 2・3 年発揮されている。競争的資金や私立大学総合改革支援事業などの獲得に結び付いている。</u>
B 大学	<u>本学はもともと学長のリーダーシップが発揮されている。短期間で多くの学部を作って改組を進めている。理事長と学長が同一人物で、意思決定されれば目的達成のために突き進む。</u>
C 大学	<u>意思決定の部分は、かなり迅速に意思決定ができています。学部も結構な数を作るなど、かなり改編を進められるのは、理事長と学長が兼任しているところが効いていると思う。</u>
F 大学	<u>学長が言ったからやるのではなく、意見を聞きながらやるのが大切。学長もその方がリーダーシップは発揮しやすいと思う。学生募集の課題など大学は変わらなければならない状態になっている。そういう状況に置かれれば、痛みを伴う改革を自らの手でやる必要が出てくる。</u>
H 大学	<u>教授会が反対勢力になって物事が進まないということはあまりない。その意思統一やコンセンサスに時間取っている。教授会に学長が出席している。学長の思いや方針を丁寧に教授会で話をする。学長の方針は教授会で徹底しており、繰り返し説明して浸透するように努力している。学長がセンター長を兼務する国際交流センターや産学連携センターをつくった。</u>
I 大学	<u>大学の中に執行部会を作っている。学部長と大学の主要な部署の長と事務職員の各部署の重要な人間を集めて毎週 1 回実施している。大学運営にかかわる情報共有と方向性の確認。最終的には学長が決裁あるいは学長で決裁できないものについては理事にあげる。週 1 回実施している。その会議で調整し、審議として機関決定するものもあれば、教授会や大学の意思決定する会議で審議して、最終的に学長が決裁する。</u>

(出典) 筆者作成。

第 5 章 資料（図表）

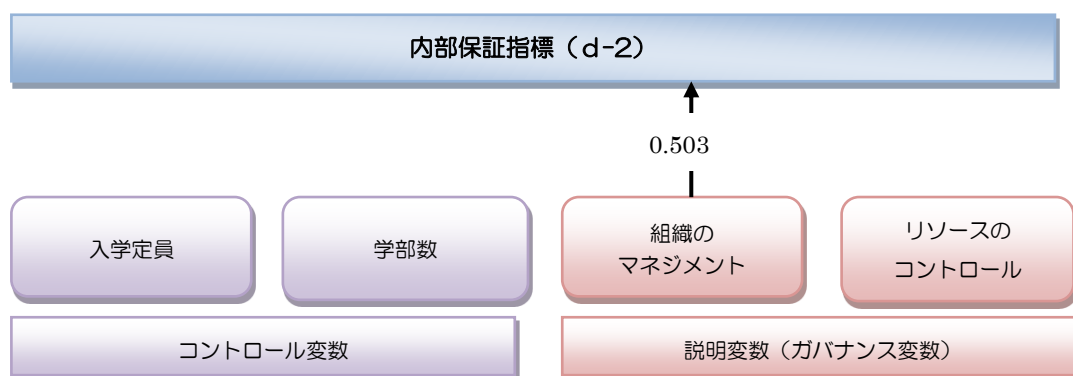
第5章



資料図V-1 組織内部の運営・実行力と学長のリーダーシップの関係（学生支援関連）

（注）本文中 P.117 の図 4-3 の分析モデルの結果から作成。

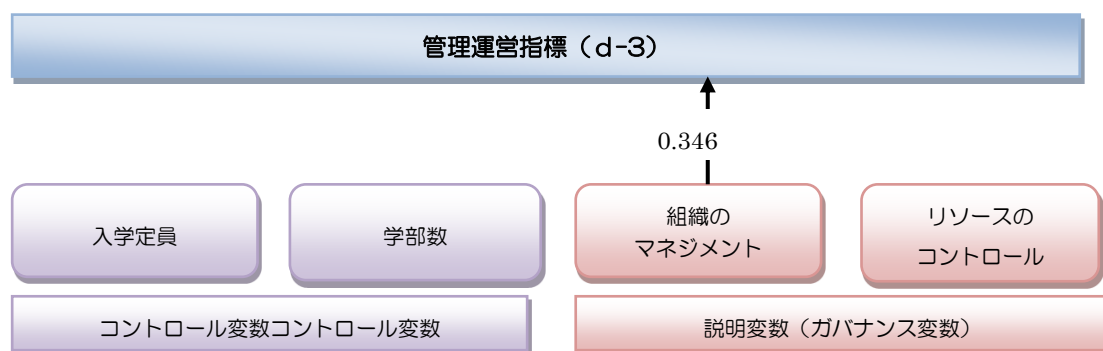
（出典）筆者作成。



資料図V-2 組織内部の運営・実行力と学長のリーダーシップの関係（内部保証関連）

（注）本文中 P.117 の図 4-3 の分析モデルの結果から作成。

（出典）筆者作成。



資料図V-3 組織内部の運営・実行力と学長のリーダーシップの関係（管理運営関連）

（注）本文中 P.117 の図 4-3 の分析モデルの結果から作成。

（出典）筆者作成。

資料表V-1 2014 年「大学経営効率化」に関するアンケート調査項目

	項 目	内 容
第一部	I 大学全体に関する情報	機能分化、学部数、研究科数、入学定員数、収容定員数、大学の理念・目標、計画の策定状況、附属学校（併設校）の有無に関すること
	II 学生に関する情報	在籍学生数、入学者数、学位授与数、学部卒業生の進学・就職等に関すること
	III 教育支援に関する情報	教育支援制度、学部教員数、大学院教員数、研究所・センター、国際交流、公開講座・産学連携、施設・設備等に関すること
	IV 管理運営に関する情報	職員数、入学試験、就職支援、理事・監事・評議員、理事会・教授会、計画・評価・IR 等に関すること
第二部 大学の現況に対する主観的評価		内部質保証、学生支援、管理運営、理念・目標・計画、ガバナンス、学長のリーダーシップ、大学外部の動向等に関すること

（出典）筆者作成。

資料表V-2 設置形態別大学数の割合

設置形態	2013 年度設置形態別大学の割合 ¹⁸ 株式会社立大学を含む（2 校）		2014 年調査大学割合 株式会社立大学を含む（1 校）	
国立大学	86 校	11.5%	28 校	18.4%
公立大学	83 校	11.1%	30 校	19.7%
私立大学	580 校	77.4%	94 校	61.8%

（出典）筆者作成。

資料表V-3 学長のリーダーシップに関する設問の記述統計

設 問	度数	平均値	標準偏差
①学長は、大学の代表としての影響力を発揮している	123	4.20	0.75
②学長のリーダーシップが発揮できる組織風土がある	135	3.81	0.90
③学長は、実質的な予算権限を持ち、行使している	133	3.37	1.08
④学長は、実質的な教員の人事権を持ち、行使している	135	3.43	1.12
⑤学長は、実質的な職員の人事権を持ち、行使している	134	2.86	1.22
⑥学長の下、執行部が大学政策を企画立案・実行している	136	4.07	0.84
⑦学長は、学内関係者の意見を集約し、調整している	136	3.96	0.74
⑧学長は、ステークホルダーに働きかけ、影響を与えている	137	3.82	0.79
⑨学長を補佐するスタッフ・組織は、機能している	137	3.85	0.71
⑩学長が大学政策の意思決定に与える影響は、10年前に比べて強くなった	132	3.85	0.88

(出典) 筆者作成。

資料表V-4 私立大学のエリア・都市別大学数の割合

エリア・都市	2013年度エリア・都市割合(全私立) ¹⁹ 株式会社立大学を含む(2校)		2014年調査大学割合(私立) 株式会社立大学を含む(1校)	
北海道	24校	4.1%	8校	8.5%
東北	21校	3.6%	3校	3.2%
宮城	11校	1.9%	3校	3.2%
関東	74校	12.8%	11校	11.7%
東京	116校	20.0%	16校	17.0%
神奈川	23校	4.0%	4校	4.3%
甲信越	22校	3.8%	1校	1.1%
北陸	11校	1.9%	1校	1.1%
東海	20校	3.4%	2校	2.1%
愛知	42校	7.2%	5校	5.3%
近畿	12校	2.1%	1校	1.1%
京都	26校	4.5%	10校	10.6%
大阪	49校	8.4%	6校	6.4%
兵庫	32校	5.5%	8校	8.5%
中国	21校	3.6%	1校	1.1%
広島	15校	2.6%	6校	6.4%
四国	7校	1.2%	1校	1.1%
九州	28校	4.8%	4校	4.3%
福岡	26校	4.5%	3校	3.2%

(出典) 筆者作成。

資料表 V-5 私立大学の学部数別の割合

学部数	2013 年度学部数割合（全私立） ²⁰		2014 年調査大学割合（私立）	
	株式会社立大学を含む（2 校）		株式会社立大学を含む（1 校）	
1 学部	221 校	38.1%	38 校	40.4%
2-3 学部	216 校	37.2%	22 校	23.4%
4 学部以上	143 校	24.7%	34 校	36.2%

（出典）筆者作成。

資料表 V-6 回答大学の学部構成別の割合

学部構成	2013 年度学部構成割合（全私立） ²¹		2014 年調査大学割合（私立）	
	株式会社立大学を含む（2 校）		株式会社立大学を含む（1 校）	
医学・歯学部を含む学部	44 校	7.6%	1 校	1.1%
薬学部を含む学部	44 校	7.6%	10 校	10.6%
理工系学部（理・工・農学系）	80 校	13.8%	16 校	17.0%
文系学部（人文科学・社会科学系）	264 校	45.5%	44 校	46.8%
保健系学部（看護・医療系）	76 校	13.1%	11 校	11.7%
その他系（家政・教育・体育・芸術系、その他）	72 校	12.4%	12 校	12.8%

（出典）筆者作成。

資料表 V-7 回答大学の入学定員数別の割合

入学定員数	2013 年度入学定員割合（全私立） ²²		2014 年調査大学数割合（私立）	
	*株式会社立大学を含む（2 校）		*株式会社立大学を含む（1 校）	
500 名未満	338 校	58.3%	52 校	55.3%
500 名以上～ 1,500 名未満	171 校	29.5%	24 校	25.5%
1,500 名以上	71 校	12.2%	18 校	19.1%

（出典）筆者作成。

資料表 V-8 回答大学の設置年別の割合

入学定員数	2013 年度設置年割合（全私立） ²³ *株式会社立大学を含む（2 校）		2014 年調査大学数割合（私立） *株式会社立大学を含む（1 校）	
1959 年以前	134 校	23.1%	27 校	28.7%
1960～1990 年	235 校	40.5%	37 校	39.4%
1991 年以降	211 校	36.4%	30 校	31.9%

（出典）筆者作成。

資料表 V-9 組織内部の運営・実行力指標：学生支援指標（d-1）

	度数	学習支援	留学支援	就職支援	正課外活動への支援	学生への経済的支援	学生への精神的支援	平均値	標準偏差
学習支援は機能している	86							3.81	0.68
留学支援（派遣・受入）は機能している	89	.128						3.20	1.06
就職支援は機能している	89	.245*	.110					4.09	0.72
正課外活動（クラブ・サークル活動等）への支援は機能している	90	.280**	.398**	.438**				3.72	0.77
学生への経済的支援は十分に機能している	88	.344**	.345**	.419**	.538**			3.63	0.79
学生への精神的支援は十分に機能している	89	.352**	.302**	.450**	.493**	.649**		3.74	0.78

**．相関係数は 1% 水準で有意（両側）。 *．相関係数は 5% 水準で有意（両側）。

（出典）筆者作成。

資料表 V-10 組織内部の運営・実行力指標：内部保証指標（d-2）

	度数	学生の 授業評 価	自己点 検評価 による 改善	第三者 評価に よる改 善	社会へ の説明 責任	F D は 機能し ている	S D は 機能し ている	平均値	標準 偏差
学生の授業評価は機能している	89							3.62	0.76
自己点検評価による改善は進んでいる	89	.614**						3.66	0.75
第三者評価による改善は進んでいる	88	.454**	.588**					3.77	0.75
社会への説明責任は果たしている	89	.382**	.357**	.502**				3.92	0.66
F D は機能している	90	.397**	.569**	.421**	.455**			3.62	0.73
S D は機能している	89	.436**	.420**	.358**	.457**	.502**		3.48	0.88

**、相関係数は 1% 水準で有意（両側）。*、相関係数は 5% 水準で有意（両側）。

（出典）筆者作成。

資料表 V-11 組織内部の運営・実行力指標：管理運営指標（d-3）

	度数	危機管 理	情報の 共有化	情報の 一元化	業務の 効率化	業務の 委託化	管理運 営組織 見直し	平均値	標準 偏差
危機管理は機能している	89							3.47	0.83
情報の共有化は進んでいる	89	.568**						3.55	0.72
情報の一元化は進んでいる	89	.415**	.678**					3.24	0.80
業務の効率化は進んでいる	89	.516**	.573**	.561**				3.26	0.78
業務の委託化は進んでいる	89	.551**	.402**	.485**	.472**			3.20	0.79
管理運営組織の見直しは進んでいる	89	.400**	.434**	.409**	.602**	.404**		3.46	0.81

**、相関係数は 1% 水準で有意（両側）。*、相関係数は 5% 水準で有意（両側）。

（出典）筆者作成。

資料表 V-12 コントロール変数の特徴

変数名	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
入学定員	93	55	6730	954.06	1317.88
学部数	93	1	14	3.20	2.73
設置期間	93	4	66	40.15	20.82

（出典）筆者作成。

資料表Ⅴ－13 2014 年ガバナンスについてのインタビュー調査の内容（学長）

調査項目	質問内容
理事会と大学執行部との関係について	<ul style="list-style-type: none"> ・学校法人の経営について、いわゆるオーナー型の法人ですか。 ・大学の運営にかかわり理事会との関係をどのように構築していますか。 ・調整する組織はありますか。月にどのくらいの回数の会議を持っていますか。それ以外の打ち合わせの機会はどの程度ありますか。 ・理事の職務分担制を取っていますか。大学運営に大きな影響をもたらしていますか。 ・大学以外に設置する学校は、ありますか。学校法人の運営において、設置する学校の影響はどの程度ありますか。（大学が強い、高校が強い・・・その理由） ・総理事数に対する大学関係者比が大学運営に大きな影響をもたらしていますか。
大学執行部のマネジメントについて	<ul style="list-style-type: none"> ・大学執行部体制はどのように決定され、組織化されていますか。その権限は、どのようなものですか。 ・実質的に大学運営の政策を決定しているのはどの会議体ですか。 ・教授会は、どのような権限で運用されていますか。大学の政策的な内容にどのようにかかわっていますか。大学の政策を阻害することはありますか。その頻度は。 ・大学執行部と学部教授会を調整する組織はありますか。どのような役割を果たし、権限が与えられていますか。有効的に機能していますか。月にどれくらいの回数を行っていますか。
学長のリーダーシップを発揮する仕組みや風土について	<ul style="list-style-type: none"> ・学長の選考方法をお教えてください（選考会議、理事会指名、学長選挙、意向投票）。 ・学長のリーダーシップが発揮されていますか。それはどのような場面ですか。されていない場合、その原因は何ですか。学長のリーダーシップのあり方として、どのようなタイプが望ましいとお考えですか。 ・学長のリーダーシップを発揮するための組織や仕組みはありますか。予算権限、教員人事権、職員人事権、学長裁量予算など。 ・学長のリーダーシップを発揮するための支える人材の存在とその育成を行っていますか。 ・大学のマネジメントで一番苦勞していることは何ですか。
貴学におけるガバナンス改革の現状について	<ul style="list-style-type: none"> ・いつ頃、どのような改革を行いましたか。 ・改革を行った理由はなんですか。 ・学校教育法の改正への対応はどのように行いましたか。 ・ガバナンスの改革は、実質的に誰が行いますか。

（出典）筆者作成。

資料表 V-14 学長のマネジメントについて理事会との関係の文脈

大学	内 容
a 大学	学長と大学担当理事と大学にかかわる理事は 2 人おり、 <u>運営方針などは、学長と大学担当理事が、ほとんど一緒にやっている。</u>
b 大学	<u>週 1 回の大学幹部の会議に理事長が入っている。理事長は、大学の状況をよく知っている。それが一番大きいことです。理事長には、何かあるとすぐに相談に行き指示をうけている。</u> 週に 1 回、連絡会を開いている。もともとはインフォーマルな集まりであったが、実際それがかなりうまく機能していった。
c 大学	<u>オフィシャルな会議体を外したところでの話し合いが一番大きい。学長、理事長、あるいは大学事務局長、法人局長、学内の案件であれば当該部長たちとの平場での意思疎通ができるかどうかというのが一番大きい。本音で語る雰囲気、人間関係が重要です。</u>
d 大学	<u>理事長などとのコミュニケーションは頻繁に行っている。定期的、特定の形式で行っているのではなく、必要に応じて関係者がコミュニケーションを図って運営している。</u>
e 大学	<u>理事会が大学に対してものを言うことは基本的にない。法人が設置する他の学校も割合独立志向です。資金面が発生すると、法人との調整は必要となる。基本的には、運営は任されている。</u>
f 大学	大学の運営組織で決定されたものが、法人で否決されるなどということはあまりない。理事会に対しての説明をきちんと行ってもらえればよいという風土である。

(出典) 筆者作成。

資料表 V-15 学長のマネジメントについて大学執行部内部との関係の文脈

大学	内 容
a 大学	政策運営の会議で運営全般に関する重要事項に関する方針の策定を月 2 回行う。それを教授会下ろします。小規模のため、 <u>学部長とは様々な相談をよくします。大きい大学とは違うところで、インフォーマルによく会うことができます。</u>
b 大学	<u>政策運営の会議は、コース長、課長、センター、グループ長が集まっている。そこでかなり本質的な話が教員、職員なく行なわれている。</u> 大学幹部の会議に理事長、事務局長も入っており、理事長は理事会、事務局長は事務、その他の者はそれぞれの所管に対して合意を得ながら進めていくので、リーダーシップは非常に発揮しやすい。
c 大学	政策運営の会議は協議機関で議決機関ではない。大きな方向性や調整する会議である。実質的にはその会議にあがるまでに主要な幹部で方針は決定している。 <u>各学部 of 利害調整の場で終わることが多い。合意事項を学部長が責任を持って学部 to 提案しないと、学内が混乱する。全学的なことは各所管の部長が実質的には副学長としての役割を担っている。</u>
d 大学	各学科長と各委員会の委員長、学部長で構成されている会議が、議案を交通整理した上で、教授会にかけてものごとを決めます。
e 大学	大学を政策的に運営していく会議体を <u>非公式で毎週 1 回を持っている。</u> 非公式なので、規程化されていない。 <u>あまりすべてオフィシャルにすると窮屈になるため、このような位置づけの方が運営しやすいと感じている。</u>
f 大学	<u>政策運営の会議の前に学内理事で少し話しておきたいことなどの打ち合わせをする。インフォーマルなかたちで行っている。</u> 法人全体の会議が終わった後に大学関係者だけ残って打ち合わせを行うこともある。

(出典) 筆者作成。

表Ⅴ－16 学長のマネジメントについて構成員との関係の文脈

大学	内 容
a 大学	<u>必要に応じて、教授会に出席している。</u>
b 大学	<u>学内の総意というのが絶対大切である。自大学の風土に応じた運営が大切である。常に今の形が良いわけではない。その時々で学長でリーダーシップの在り方は変わってくると思う。</u>
c 大学	<u>大学の教育力は、組織としての教育力が問われる。大学としてどのように合意形成していくのが重要である。教員に大学組織として決めた事柄を積極的にコミットしてもらうためには、意見を聞くっていうことは絶対必要だと思う。</u>
d 大学	<u>学長はリーダーシップを発揮しているが、教授会が形骸化しているわけではない。学部・学科の会議は機能しており、階層的に物事を決めている。そこは丁寧に進めている。学長の役目はアイデアを出す人をエンカレッジし、アイデアをつぶす人に理解を求めることです。</u>
e 大学	<u>目に見えないコミュニケーションを心がけている。教員が出版物を出すとき必ずメールを出す。慶弔の場合も同様です。職員と全員面談を行っている。現場の最前線で働く職員の視点からの問題点や課題を聞くことにしている。</u>
f 大学	<u>大学の政策運営の会議の前に委員会組織がある。そこに教員が入っているので、意見は吸い上げることができる組織になっている。教授会に議決権を持った職員が入っているため、職員も同様に意見を述べる機会がある。</u>

(出典) 筆者作成。

資料表V-17 学長のリソースのコントロールに関する文脈

大学	内 容
a 大学	予算がある程度決められ大学に下ろされてくるため、その予算に関して学長の裁量権はほとんどないです。 <u>予算ことが分らないと、様々な事業への配分できないです。大きな改革はやりにくいです。</u>
b 大学	予算の権限はあるといえがあり、無いといえはないです。最近になって学長裁量予算は少しだけつきました。教員人事権は人事委員会です。 <u>委員長は学長ですが、自分で決められるわけではありません。一応大きな発言権は持っていると思います。職員人事権はないです。</u>
c 大学	教員のモチベーション高めるという意味では、学長裁量予算は有効と感じる。教員のモチベーションを高める点では学長裁量予算を活用することと、人事権です。 <u>教員採用に関して、やはり大学の向かうべき方向の中で、教員を補充すべきと考える。</u>
d 大学	予算に関しては予算委員会がある。現在は人事をやる余裕がない。辞めた人の補充をするのが精一杯で、 <u>戦略的な人事をするという余裕がほとんどない。裁量予算は若干あります。</u>
e 大学	<u>学長裁量費も一応ありますが、本当に少ししかありません。</u>
f 大学	<u>学長裁量予算はあまり取っていないです。予算化はされていない。必要性は感じています。</u> 現在は、学長室の中で学長の必要経費は予算化されています。

(出典) 筆者作成。

-
- ¹ 平成 27 年 4 月 1 日現在の法令を確認し掲載する。
 - ² 文教協会『平成 23 年度全国大学一覧』より作成。ただし、放送大学、大学院大学および通信教育課程のみを置く大学を除いた数としている。なお、私立大学に株式会社立の大学が 2 校含まれている。
 - ³ 財団法人文教協会『平成 23 年度全国大学一覧』より作成。
 - ⁴ 財団法人文教協会『平成 23 年度全国大学一覧』より作成。
 - ⁵ 財団法人文教協会『平成 23 年度全国大学一覧』より作成。
 - ⁶ 財団法人文教協会『平成 23 年度全国大学一覧』より作成。
 - ⁷ 財団法人文教協会『平成 23 年度全国大学一覧』より作成。
 - ⁸ 日本私立学校振興・共済事業団『「学校法人の経営改善方策に関するアンケート」報告—少子化時代を生き抜く—』2009 年，24-25 頁。
 - ⁹ 両角亜希子（2013），前掲書，155 頁。
 - ¹⁰ 両角亜希子（2013），前掲書，156 頁。
 - ¹¹ 両角亜希子（2013），前掲書，157 頁。
 - ¹² この調査の概要については、有本・江原（1996），28-38 頁を参照。
 - ¹³ 江原武一著『転換期日本の大学改革—アメリカとの比較—』東信堂，2010 年，59 頁
 - ¹⁴ 日本私立学校振興・共済事業団『「学校法人の経営改善方策に関するアンケート」報告—少子化時代を生き抜く—』2009 年，20-23 頁。
 - ¹⁵ 両角亜希子「中長期経営システムアンケートの分析・解説（第 1 次集計）」『中長期経営システムの確立、強化に向けて』日本私立大学協会附置私学高等教育研究所，2013 年，155 頁。
 - ¹⁶ 同書，156 頁。
 - ¹⁷ 両角亜希子（2013），前掲書，158 頁。
 - ¹⁸ 公益財団法人文教協会『平成 25 年度全国大学一覧』より作成。
 - ¹⁹ 公益財団法人文教協会『平成 25 年度全国大学一覧』より作成。
 - ²⁰ 公益財団法人文教協会『平成 25 年度全国大学一覧』より作成。
 - ²¹ 公益財団法人文教協会『平成 25 年度全国大学一覧』より作成。
 - ²² 公益財団法人文教協会『平成 25 年度全国大学一覧』より作成。
 - ²³ 公益財団法人文教協会『平成 25 年度全国大学一覧』より作成。

参考文献リスト

【著書】

- 芦部信喜『憲法 新版 補訂版』岩波書店，1999 年。
- 天野郁夫『大学の誕生（下）—大学への挑戦—』中央公論新社，2009 年。
- 有本章『変貌する日本の大学教授職』玉川大学出版部，2008 年。
- 伊ヶ崎暁生『学問の自由と大学の自治』三省堂，2001 年。
- 井原徹『私立大学の経営戦略序論』2008 年。
- 内田貴『民法 I—第 4 版 総則・物権総論—』東京大学出版会，2008 年。
- 江原武一著『転換期日本の大学改革—アメリカとの比較—』東信堂，2010 年。
- 江原武一・杉本均編著『大学の管理運営改革—日本の行方と諸外国の動向—』東信堂，2005 年。
- 小野元之『私立学校法講座 平成 21 年改訂版』学校経理研究会，2009 年。
- 京都大学七十年史編集委員会『京都大学七十年史』京都大学，1967 年，58 頁。
- 熊谷則一『公益法人の基礎知識』日本経済新聞出版社，2009 年。
- 佐藤幸治『憲法〔第三版〕』青林書院，1995 年。
- 私学行政法令研究会編著『改正 私立学校法 Q&A』第一法規出版，2005 年。
- 島田次郎『日本の大学総長制』中央大学出版部，2007 年。
- 関口恭三・手島貴弘・藤原道夫『公立大学法人の制度と会計 制度設計編』朝陽会，2014 年。
- 俵正市『実学私立学校法』法友社，2003 年。
- 俵正市『解説私立学校法（新訂版）』法友社，2010 年。
- 寺崎昌男『増補版 日本における大学自治制度の成立』評論社，2000 年。
- 東京大学百年史編集委員会『東京大学百年史 通史一』東京大学，1984 年，850 頁。
- マーチン・トロウ著 天野郁夫、喜多村和之訳『高学歴社会の大学—エリートからマスへ—』東京大学出版会，1979 年。
- 長峰毅『学校法人と私立学校』日本評論社，1985 年。
- 日本私立大学連盟『私立大学一きのう・きょう・あした』福武書店，1984 年。
- 日本私立大学連盟『私立大学の経営（第 5 版）』1991 年。
- 野中郁次郎『企業進化論』日本経済新聞社，1990 年。
- 野中郁次郎・加護野忠男・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宣著『組織現象の理論と測定』千

倉書房，1978 年。

林良平・前田達明編著『新版注釈民法(2)総則(2)』有斐閣，1991 年。

福田繁・安嶋彌『私立学校法詳説』玉川大学出版部，1950 年（平原春好編『日本現代教育基本文献叢書 教育基本法制コンメンタール 8 私立学校法詳説』日本図書センター，1998 年）。

松坂浩史『逐条解説私立学校法』学校経理研究会，2010 年。

両角亜希子『私立大学の経営と拡大・再編—1980 年代後半以降の動態—』東信堂，2010 年。

安原義仁・大塚豊・羽田貴史『大学と社会』放送大学教育振興会，2008 年。

山崎真秀「学校教育法、第 59 条」有倉遼吉編『基本法コンメンタール、新版 教育法』日本評論社，1977 年。

山田耕嗣「組織文化とパワー」，高橋伸夫編者『組織文化の経営学』中央経済社，1997 年。

山本眞一「大学という組織の特性」『大学のマネジメント』放送大学教育振興会，2008 年。

山本眞一・田中義郎編『大学のマネジメント』放送大学教育振興会，2008 年。

【論文】

浅田尚紀「国立大学の法人化と学長のリーダーシップ」『IDE 現代の高等教育』No.567，2015 年，42-45 頁。

有川節夫「九州大学におけるガバナンスについて」『IDE 現代の高等教育』No.557，2014 年，26-31 頁。

大工原孝「大学事務組織の研究—序説・その必要性—」『大学事務組織研究創刊号 2008』大学事務組織研究会，2009 年，1-10 頁。

大工原孝「IR と URA—新しい大学事務の展望—」『大学事務組織研究第 3 号 2012』大学事務組織研究会，2013 年，61-77 頁。

大嶽龍一「大学における組織文化変革の必要性和その方策に関する一考察」『大学事務組織研究創刊号 2008』大学事務組織研究会，2009 年，25-61 頁。

大場淳「フランスの国立大学における事務組織と職員」『大学の戦略的経営のための職員の活用及び職能開発に関する研究』2005 年，116-128 頁。

岡村甫「高知工科大学におけるガバナンス」『IDE 現代の高等教育』No.557，2014 年，45-49 頁。

- 金井壽宏『経営組織』日本経済新聞出版社，1999年，95-114頁。
- 金子元久「高等教育大衆化の担い手」天野郁夫・吉本圭一編『学習社会におけるマス高等教育の構造と機能に関する研究』放送教育開発センター，研究報告第91号，1996年，37-59頁。
- 河村隆哲「大学事務組織の歴史的変遷—明治・大正を中心として—」『大学事務組織研究創刊号2008』大学事務組織研究会，2009年，11-23頁。
- 国立大学法人法研究会『国立大学法人法コンメンタール』ジヤース教育新社，2012年。
- 小林武夫「理事会決定と評議員会諮問—大学を設置する学校法人寄附行為の分析—」『大学経営政策研究』東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策コース研究紀要第4号，2014年，73-90頁。
- 生和秀敏「学長のリーダーシップと補佐体制」『大学の戦略的経営と人材開発』広島大学高等教育研究開発センター，2001年，65-72頁。
- 高木幸道『学長の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，1995年。
- 谷口功「大学のガバナンスの現状と将来」『IDE 現代の高等教育』No.557，2014年，32-36頁。
- 中井俊樹「大学教育改革におけるリーダーシップの主体—オーストラリアの公募型プログラムの事例—」『名古屋高等教育研究』第12号，2012年，95-109頁。
- 夏目達也「大学教育改革における大学執行部のリーダーシップの形成と発揮—国立大学副学長を中心に—」『名古屋高等教育研究』第12号，2012年，5-24頁。
- 淵上克義「大学におけるリーダーシップの形成」『名古屋高等教育研究』第13号，2013年，213-234頁。
- 堀雅晴「私立大学における大学ガバナンスと私学法制をめぐる歴史的検証—2004年改正私学法の総合的理解のために—」『立命館法学』2007年6号(316号)，2007年，220(1812)-289(1881)。
- 宮嶋恒二「私立大学のガバナンス研究と現状分析」『大学行政管理学会誌』（大学行政管理学会）第14号（2010年度），2011年，193-203頁。
- 宮嶋恒二「大学事務組織の機能性を規定する要因の探索的研究」『大学事務組織研究第4号2014』大学事務組織研究会，2014年，77-86頁。
- 村井資長「私立大学経営の問題点を探る」『大学時報』（日本私立大学連盟）第15巻第70

号, 1966 年, 5-9 頁。

両角亜希子「私立大学のガバナンス—概念的整理と寄附行為の分析—」『東京大学大学院教育学研究科紀要』第 39 巻, 2000 年, 235-243 頁。

両角亜希子「私大のガバナンス—私大協調査より—」『大学ガバナンス再考』IDE 現代の高等教育, NO.545・11 月号, 2012 年, 35-41 頁。

両角亜希子「大学教員の意思決定参加に対する現状と将来像」『広島大学高等教育研究開発センター大学論集』第 45 集 (2013 年度) 2014 年, 65 - 79 頁。

両角亜希子・小方直幸「大学の経営と事務組織—ガバナンス, 人事制度, 組織風土の影響」『東京大学大学院教育学研究科紀要』第 51 巻, 2012 年, 159-174 頁。

山崎博敏「大学法人理事会の役員構成とその構造変化」『広島大学 大学教育研究センター大学論集』第 25 集, 1996 年, 303-320 頁。

吉岡民雄・原田一郎・浅野清彦・吉川隆博「私立大学の管理運営・経営に関する研究」『東海大学紀要』1994 年第 2 号, 1994 年, 1-26 頁。

【雑誌・報告書】

伊多波良雄・山崎その・宮嶋恒二 (2013) 「『大学経営効率化』に関するアンケート調査結果」, *Doshisha University Center for the Study of the Creative Economy Discussion Paper Series* No.2013-02, 1-54。

伊多波良雄・山崎その・宮嶋恒二 (2015) 「第 2 回『大学経営効率化』に関するアンケート調査結果」, *Doshisha University Center for the Study of the Creative Economy Discussion Paper Series* No. 2015-01, 1-56。

公益財団法人文教協会『平成 23 年度全国大学一覧』公益財団法人文教協会, 2011 年。

公益財団法人文教協会『平成 25 年度全国大学一覧』公益財団法人文教協会, 2013 年。

社団法人日本私立大学連盟『私立大学経営の現状とその問題点 (私立大学経営白書最終報告)』1967 年。

社団法人私学経営研究会『「私学経営に関するアンケート」報告書 大学・短期大学・高等学校法人編』2005 年。

社団法人私学経営研究会『学校法人寄附行為の調査研究報告書』2010 年。

大学教育研究会監修『平成 14 年度全国大学一覧』財団法人文教協会, 2002 年。

日本私立学校振興・共済事業団『「学校法人の経営改善方策に関するアンケート」報告—教

- 育・経営改革 模索から実践へ―』2004 年。
- 日本私立学校振興・共済事業団『「学校法人の経営改善方策に関するアンケート」報告―少
子化時代を生き抜く―』2009 年。
- 日本私立学校振興・共済事業団『「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 ―アンケート結果の考察―』2015 年。
- 日本私立大学協会附置私学高等教育研究所「理事会調査の集計結果のまとめと分析」『私大
経営システムの分析』2007 年，155-221 頁。
- 日本私立大学連盟『私立大学の経営』日本私立大学連盟，1991 年。
- 野中郁次郎「私と経営学」『三菱総研倶楽部』第 5 巻第 2 号，2008 年，20 頁。
- 両角亜希子「中長期経営システムアンケートの分析・解説（第 1 次集計）」『中長期経営シ
ステムの確立、強化に向けて』日本私立大学協会附置私学高等教育研究所，2013 年，
117-164 頁。
- 文部科学省『学校法人経営の充実・強化等に関する調査報告書』2001 年。
- 文部科学省『大学のガバナンス改革の推進について（審議のまとめ）』中央教育審議会大学
分科会，2014 年。

【外国語文献】

- Alpert, D., “Performance and Paralysis: The Organizational Context of the American
Research University.” *Journal of Higher Education* 56 (3), 1985, pp.241-281.
- Baldrige, J.V., *Academic Governance: Research on Institutional Politics and Decision
Making*. Berkley, CA: McCutchan, 1971a.
- Baldrige, J.V., *Power and Conflict in the University: Research in the Sociology of
Complex Organizations*. New York: Wiley, 1971b.
- Bergquist, W. H., *The Four Cultures of the Academy: Insights and Strategies for
Improving Leadership in Collegiate Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- Birnbaum, R., *How Colleges Work: The Cybernetics of Academic Organization and
Leadership*. 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1988. (ロバート・バーンバウム『大学
経営とリーダーシップ』高橋靖直訳、玉川大学出版部、1992 年)
- Bolman, L. G., and Deal, T. E., *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and
Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.

- Clark, B. R., *The Distinctive College: Antioch, Reed, and Swarthmore*. Chicago: Aldine, 1970.
- Clark, B. R., *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. 1st ed. New York: Pergamon, 1998.
- Cohen, M. D., and March, J. G., *Leadership and Ambiguity: The American College President*. New York: McGraw-Hill, 1974.
- Corson, J. J., *Governance of Colleges and Universities*. New York: McGraw-Hill, 1960.
- Goodman, P., *The Community of Scholars*. New York: Random House, 1962.
- Gumport, P. J. (ed.), *Sociology of Higher Education: Contributions and their Contexts*. Johns Hopkins University Press, 2007. (パトリシア・J・ガンポート編著『高等教育の社会学』伊藤彰浩・橋本鉉市・阿曾沼明裕 監訳、玉川大学出版部、2015 年)
- Gumport, P. J., and Sporn, B., "Institutional Adaptation." In *Higher Education: Handbook of Theory and Research*, vol.14, ed. J. C. Smart. New York: Agathon, 1999. pp.103-145.
- Hersey, P., Blanchard, K. H and Johnson, D. E, *Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources*, 7th ed., Prentice Hall ,1996.(山本成二・水野あづさ訳『行動の科学の展開：人的資源の活用―入門から応用へ―』生産性出版、2000 年)
- Hopkins, D. S. P., and Massy, W. F., *Planning Models for Colleges and Universities*. Stanford, CA: Stanford University Press, 1981.
- James G. March, *A Primer on Decision - making : How Decisions Happen*, The Free Press, New York,1994.
- James G. March & Herbert A. Simon., *Organizations*, John Wiley & Sons, New York, 1958. (土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社, 1977)
- Keller, G., *Academic Strategy: The Management Revolution in American Higher Education*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1983.
- Kotler, P., *Marketing Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1976.
- Lawrence, G. B., and Service, A. L., *Quantitative Approaches to Higher Education Management: Potential, Limits, and Challenge*. AAHE-ERIC Research Report 4. Washington, DC: American Association of Higher Education, 1977.
- Masland, A. T., "Organizational Culture in the Study of Higher Education." *Review of*

Higher Education 8 (2), 1985. pp.157-168.

McNay, I., “From the Collegial Academy to Corporate Enterprise: The Changing Cultures of Universities.” In Schuller, T. (ed.) *The Changing University?* Buckingham: The Society for Research into Higher Education and Open University Press, 1995. pp.105-115.

Meyer, J. W., and Rowan, B., “The Structure of Educational Organizations.” In *Environments and Organizations*, ed. M. W. Meyer and associates. San Francisco: Jossey-Bass, 1978. pp.78-109.

Millett, J. D., *The Academic Community: An Essay on Organization*. New York: McGraw-Hill, 1962.

Peter F. Drucker, *Managing Nonprofit Organization*, Harper Collins Publishers, N.Y. , 1990. (上田惇生・田代正美訳『非営利組織の経営』ダイヤモンド社, 2005)

Pfeffer, J., *Power in Organizations*. Marshfield, MA: Pitman, 1981.

Richard M. Cyert & James G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice - Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1963. (松田武彦・井上恒夫訳『企業の行動理論』ダイヤモンド社, 1967)

Sporn, B., *Adaptive University Structures*. London: Jessica Kingsley, 1999.

Stroup, H. H., *Bureaucracy in Higher Education*. New York: Free Press, 1966. (H.ストループ『大学の官僚制』 松原治郎・小野浩・石田純訳、東京大学出版会、1972 年)

Tierney, W. G., *Assessing Academic Climates and Cultures*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

【ウェブサイト】

総務省『公益法人白書 平成 20 年度版』:

http://www.soumu.go.jp/menu_seisaku/hakusyo/koueki/2008_honbun.html, (2009 年 10 月 22 日確認)。

文部科学省「学校教育法及び国立大学法人法の一部を改正する法律及び学校教育法施行規則及び国立大学法人法施行規則の一部を改正する省令について (通知)」。

http://www.mext.go.jp/b_menu/hakusho/nc/1351814.htm (2015 年 9 月 22 日確認)