

# 博士学位論文審査要旨

2016年1月16日

論文題目： 私立大学のガバナンス構造とその有効性

学位申請者： 宮嶋 恒二

審査委員：

主査： 総合政策科学研究科 教授 中田 喜文

副査： 総合政策科学研究科 教授 三好 博昭

副査： 経済学研究科 教授 伊多波 良雄

要 旨：

本研究は、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。

具体的には、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した。

- (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。
- (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。
- (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。

先ず論文の冒頭で、文部科学省や大学関連各種団体が実施した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がレビューされた。続いて本論文の策定にあたって独自に実施したアンケート調査データを基にした統計的実証分析が行われた。学校法人のガバナンス要因については、理事の役割分担、理事会と大学を調整する機能、理事長と学長が同一人物での運営などが私立大学の経営にプラスの影響を与えているかが検証された。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の仕組み・風土、教授会組織、大学執行部と学部を調整する機能の3要因が、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が検証された。さらには学長に対する半構造化面接によるインタビュー調査によって、統計的実証結果の解釈が検討された。

以上の多面的な分析の結果、私立大学の経営に、学校法人のガバナンス要因が影響することが、量的・質的統計によって確認された。具体的には「理事総数に対する大学関係者比が高い」場合や「理事長と学長が同一である」場合に、学校法人のガバナンス要因が、大学の経営に統計的にプラスの効果があることが確認された。

また、運営・実行力の指標と有効性を被説明変数とする回帰分析において、「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、統計的にプラスの有意性を示したことで、私立大学の運営・実行力および組織の有効性に対し、私立大学のガバナンス要因が影響することも統計的に確認された。

しかし、これら統計的手法だけでは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かは分からない。そこで、学長に対する半構造的インタビューによって、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有効的に採用されていることを明らかにした。

残された課題としては、本論文ではガバナンスの範囲が限定されていること、また、大学組織有効性の対象に研究や社会貢献が含まれていない点等が指摘できる。しかし、重要な文教政策課題に対して、独自のデータを収集し、堅実な社会科学の方法論に基づき分析を行い、政策策定に有用な新たな知見を提供した貢献は十分に大きい。よって、本論文は、博士（政策科学）（同志社大学）の学位を授与するにふさわしいものであると認められる。

## 総合試験結果の要旨

2016年1月16日

論文題目： 私立大学のガバナンス構造とその有効性

学位申請者： 宮嶋 恒二

審査委員：

主査： 総合政策科学研究科 教授 中田 喜文

副査： 総合政策科学研究科 教授 三好 博昭

副査： 経済学研究科 教授 伊多波 良雄

要 旨：

2016年1月16日9時30分から10時30分まで、志高館119教室にて学位申請者に対する総合試験を行った。申請者は博士學位論文に関して体系的且つ包括的な報告を行い、その説明は論理的且つ一貫性のあるものであった。上記審査委員からの質問に対しても、的確な回答を行い、その回答内容から、申請者は、文献研究力、理論モデル構築力、量的・質的データの分析力等の社会科学研究方法の基本を十分に習得していることを証明した。

申請者は、本研究の遂行期間中、オーストラリアにおいて当該国における大学のガバナンスの現状を実地調査しており、また、本論文を執筆するために数多くの英語文献・英文資料をレビューしていることから、博士學位にふさわしい外国語能力を持つと判断する。

よって、総合試験の結果は合格であると認める。

# 博士學位論文要旨

論文題目： 私立大学のガバナンス構造とその有効性  
氏名： 宮嶋 恒二

## 要 旨：

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ると予測できる。こうした大学を取り巻く大きな時代の変化の中で、ガバナンスの重要性が増している。大学経営を有効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。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である。また、私立大学の場合は、学校法人との関係を見捨ててガバナンスを語ることは出来ない。本研究では、私立大学のガバナンスの構造的性質の実態を把握し、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。

本研究では、学校法人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」と定義した。私立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、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した。

- (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、理事の役割分担、理事会と大学を調整する機能、理事長と学長が同一人物での運営などが私立大学の経営に影響を与えているかを検証した。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の仕組み・風土、教授会、大学執行部と学部を調整する機能が組織内部の運営・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した。仮説は、これらガバナンス要因が大学経営や組織内部の運営・実行ならびに組織の有効性にプラスの影響を与えていると考える。特に、組織間を調整する機能の役割が重要であると考えた。

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し、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、本研究を進めた。

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。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有無」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。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。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の有無」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・学科長そのほかの教職員の意見・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した。

次に、学長のリーダーシップのあり方の実態をより深く明らかにするために、2014年「大学経営効率化」アンケート調査を活用して実証分析を行い、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分析し考察を行った。その結果として、ひとつには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と考える。ふたつには、学長が一定の権限を持ち、それを行使しても必ずしも大学の運営・実行力は高まるとは言えないことから、権限は現状に応じて適切に行使する必要がある。

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。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おり、構成員が意思決定に関わるような制度を構築している。

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、本研究の成果から私立大学におけるガバナンスを次の4つのタイプに分類した。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、強固で安定的ガバナンス。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。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。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である。筆者は、将来的には法人・大学一体で組織行動を行う強固な安定的なガバナンスを目指すべきであると考え。しかし、その過程では、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、現段階において当該大学にとって有益なガバナンスタイプを選択する必要があると考える。

今後の研究課題は、①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。②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。③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。