

学長の“統括力”を強化する ガバナンスとマネジメントの一体改革

桜美林大学教授・日本福祉大学学園参与

篠田 道夫

しのだ・みちお

1972年愛知大学法経学部卒業。日本福祉大学総務部長、事務局長、常任理事を経て現職。2012年から桜美林大学教授。私学高等教育研究所研究員を務める。2013年3月まで中央教育審議会大学教育部会委員。著書に「大学戦略経営論」「大学アドミニストレーター論」など。



理事会と教授会の連携がうまくいかず、教学マネジメントにおける学長のリーダーシップが発揮されにくい状況にある大学が少なからず見受けられる。篠田道夫教授は、「教学マネジメントには、理事会、教授会、事務組織が一体となることのできる“戦略経営”が求められる」と説く。

今、本気で教育改革をしようと思えば、大学運営組織と教学マネジメントの改革は避けて通れない。まさに中教審の議論の中で出された「全体戦略と教授会自治の緊張感ある再構築」が求められている。

理事会との連携に基づく 学長のリーダーシップ

私立大学では、学長の権限だけを強化すれば改革が進むという構造にはない。設置者である学校法人（理事会）との関係がまず問題となり、連携がなければ進まない。しかし、そこには構造的な対立を生む要素があるため、学長には法人との関係をいかに構築するかが問われる。

設置者（学校法人）と設置学校（大学等）が、私立学校法と学校教育法という別々の法律に基づいてつくられ、両者の関係に定めがないことが、私立大学の二元構造の原因と言われてきた。経営と教学、法人と大学が分離し、理事会と教授会が対立の構図で見られ、学長はその狭間で調整役を期待されながら、強力なリーダーシップが発揮できなかったとも言われる。

では、学校法人と設置学校・大学は切り離されているかという実はそのではない。法的には、学校法人・理事会が「学校法人の業務を決し」（私学法第36条第2項）とあり、学校教育法第5条「学校の設置者は、その設置する学校を管理し」との定めとおおり、一体的に管理運営されることは明確である。対外的に法人格を持ち、法律上

の権利義務の主体となるのは法人しかなく、理事会は設置学校の基本政策を含む法人の最高意思決定機関として位置付けられよう。

この点は、2004年の私学法改正でより明確になった。旧規定では理事長は「学校法人内部の事務を総括する」という誤解を与えかねなかった表現を改め、「理事長は、学校法人を代表し、その業務を総理する」（第37条第1項）とした。総理とは「全体を統合し管理する」の意で、法人全体の目標・基本政策を管理・遂行する責任者であることをより明瞭にした。

そもそも理事会は、設置する私立学校の校長（学長・園長を含む）を理事に選任することが義務付けられており（同第38条第1項）、これがアメリカ型との大きな違いで、理事会自身の中に設置学校管理者を組み込み一体運営ができ得るシステムとなっている。したがって、私立大学は必ずしも2元構造にあるとは言えない。理事でもある学長は、このシステムをバックに強いリーダーシップを発揮しなければならぬ。

ガバナンス改革に加えて マネジメントの工夫が鍵

現実の学校法人運営、私立大学運営の状況を日本私立大学協会附属私学高等教育研究所（以下私高研）調査^{*4}から紹介する。

「理事会と教授会で方針や意見の違いがたまにある」の設問で、「あてはまる」「ややあてはまる」の回答の合計（以下同じ）は26.7%、「理事会と教授会の関係不全が課題である」も37.4%と4割に近く、私立大学運営の課題であることがうかがえる。

教学・経営の政策一致のために、政策調整会議などの設置が重要視されて

いる。2006年の調査では44.2%、今回の調査では65.1%が設置していると回答している。

これがどのような効果をもたらすか。理事会と教授会に意見の違いがあると回答した関係不全の大学の政策調整会議の設置率は33.8%なのに対し、意見の違いがない大学の設置率は66.2%だった。このことは、政策調整会議の設置などのマネジメントの工夫によって、両者の関係が改善できることを示している。

次に、学長の機能と役割に関する調査では、学長の権限は確立し（91.7%）、学長のスタッフ機構は整備され（83.5%）、意思決定はスムーズ（90.3%）という回答が大半で、方針を策定する支援を行い、教職員に共有・浸透させるスタッフ・組織、つまり学長機構が整い、円滑な運営ができていると読める。半面、「学長方針は学部には不徹底、しばしば調整がある」大学は29.2%、「学部教授会には直接関与できず、1学部でも反対すると事が運ばない」ところも17%もある。3割の大学は学部との関係で政策調整が難しく、2割近くは学部の意向によっては政策がストップしてしまう厳しい事態にあると言える。つまり、学長権限は確立しているとしながら、実際には学部との関係で問題を抱えている大学が少なからず存在するという点だ。

私立大学のガバナンスは、理事長が学長を兼ねる大学が18.0%、理事会（理事長）による学長指名が46.1%、学長を選挙で選ぶ大学が39.3%あり^{*5}、A理事長・学長兼務型、B学長負託型、C教学経営分離型の3類型^{*6}に分けられる。Aはオーナー系が多く、小規模、歴史は古いところと新しいところが半々、経営と教学の関係は良好。Bはややオーナー系が多く、中規模、新設大学が多く経営と教学の関係は良

好。Cは非オーナー系が多く、大規模、歴史があり、経営と教学に意見の違いがある。重要なのは、この3類型は、定員充足率や消費収支差額比率などには大きな差がないという点だ。

つまり、学長選任システムや学長権限、ガバナンスは重要な課題だが、一方、類型別の強みや弱み、特性を把握し、政策と計画を決定・遂行するマネジメントができれば成果を挙げられるということだ。

強いトップ集団によるガバナンス（ハード）も必要だが、構成員が政策を自覚し、自ら行動する運営のあり方（ソフト）をつくり出すことなしに成果は上がらない。類型を問わず、めざす目標に向けて、構成員を巻き込み実行するための、その大学に即したシステムの構築が鍵である。

教職一体の運営を生む 実効性のある中長期計画

法人と大学の政策統合を行い、いかに理事・教員・職員3者の一致した目標達成の行動をつくり出すかは、常に私立大学の運営で求められてきた。この一体化を推進するうえで私が着目しているのは、経営・教学・事務を貫く基本政策としての中長期計画である。

厳しい環境では明確な旗印、重点設定が不可欠であり、また、1人の学生の育成には最低でも4年の総合的な施策・計画が求められる。この教育事業は法人の財政・人事・施設整備などと一体となって初めて実効性を持つ。学長の指導力や権威は、法人との政策の一体化抜きには確立しない。また、これなしには教職員、特に事務組織全体の力を結集することはできない。学長が全学的な見地から教学マネジメントを行う必要性はここにある。

実効性ある中長期計画が経営・教学

*1 中教審答申「新たな大学の未来を築くための大学教育の質的転換に向けて」（2012年8月） *2 学長の統括力を支える学長直轄組織。副学長や学長補佐、学長室、大学企画部門の職員などによって構成される。 *3 ここでは、ガバナンスは統治のためのしくみ・機構、マネジメントはそのしくみの下での効果的な運営・実行の意味で使っている。

*4 調査結果は、私学高等教育研究叢書「中長期経営システムの確立、強化に向けて」（2013年2月）に掲載。主な回答者は、法人事務局長・大学事務局長、専務理事・常務理事・常任理事、理事長、学長など。 *5 異なる質問への回答のため合計は100%にはならない。 *6 私高研調査を基にした両角亜希子氏の分析「私立大学のガバナンス」『IDE現代の高等教育』2012年11月号による。

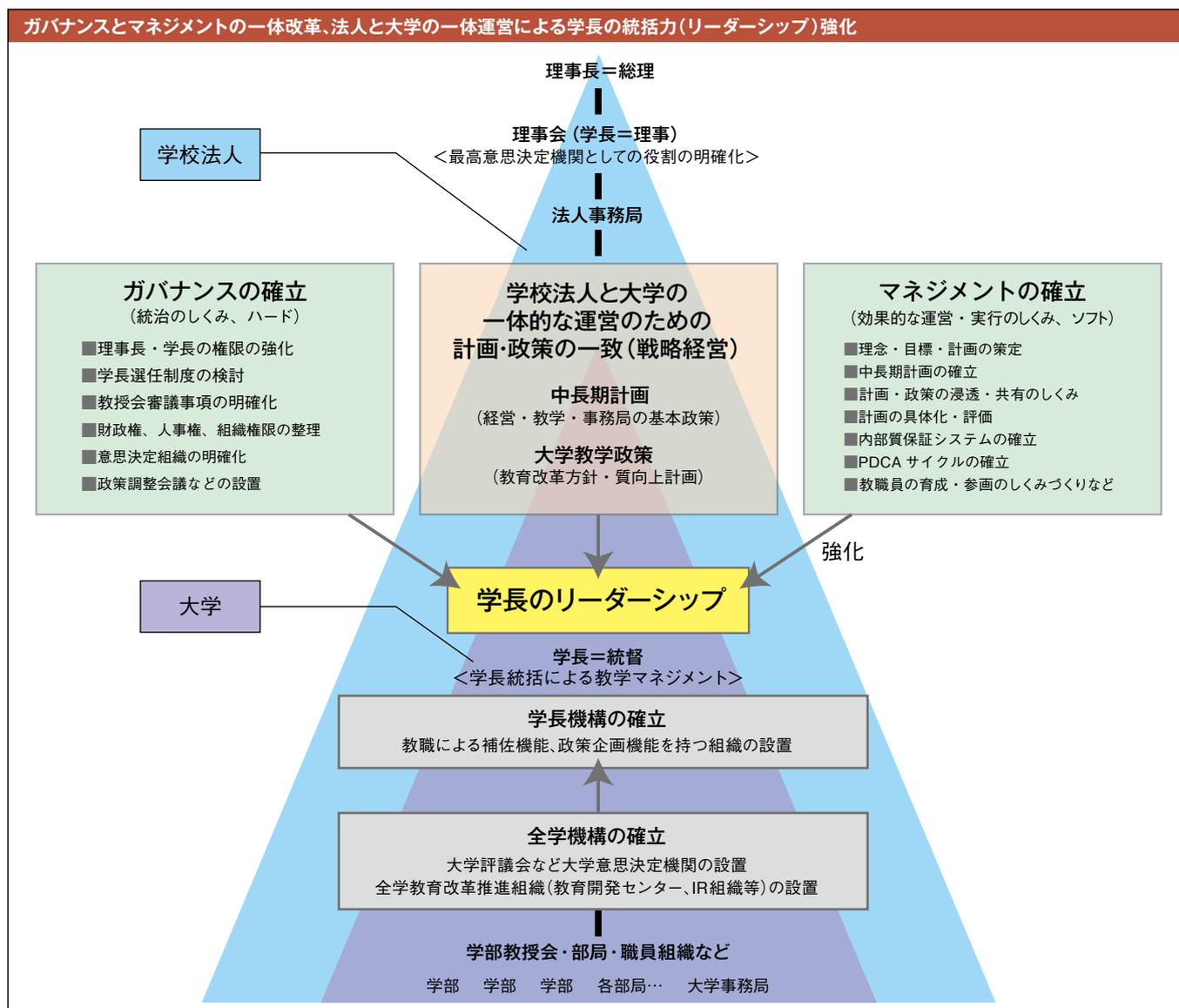
改善、定員確保や消費収支差額比率の向上に効果があることは私高研調査によっても実証済みである。この中長期計画が力を発揮するには、計画自体が現実から出発し、現場の意見や討議を経て策定され、具体性があり、達成指標や数値目標が明確で、達成度評価を行い、改善につなげるサイクル（内部質保証システム）が機能していることが必要である。こうした政策に基づく運営は、必然的に教授会中心の運営を乗り越え、職員参画を促し、経営・教学、教職一体の運営をつくり出す。これを私は「戦略経営」と呼んでいる。

私高研調査で明らかになった極めて重要な点は、こうした政策が浸透し、課題の共有が進んでいる法人ほど定員充足率が高く、中退率が低く、学生満足度が高いこと、また円滑なマネジメントの遂行ができていていることなど、ほぼ全てにわたって有効性が高いことである。

これは組織、権限の強化（ハード）だけでは構成員の心を結集することはできず、統治で何を実現するのか、その理念、目標や実現計画の中身とその共有化、それを担うリーダー、幹部の資質（ソフト）が求められていること

を示している。図にあるとおり、ガバナンスとマネジメントが統合し、経営と教学が一体化することなしには構成員の意思を結集する真の改革、学長のリーダーシップは確立できない。

理事長が法人全体を「総理」する手段、学長が大学全体を「統督」*7する手段は、財政権、人事権、組織権限等いろいろある。しかし、目標を指し示し、真に教職員を動かす得るのは政策統治しかない。これが学校法人と大学を一体化させ、学長の統括力を高め、全学の教職員を目標に向かって組織する唯一の道である。



*7 学校教育法第92条に「学長は校務をつかさどり、所属職員を統督する」とある。