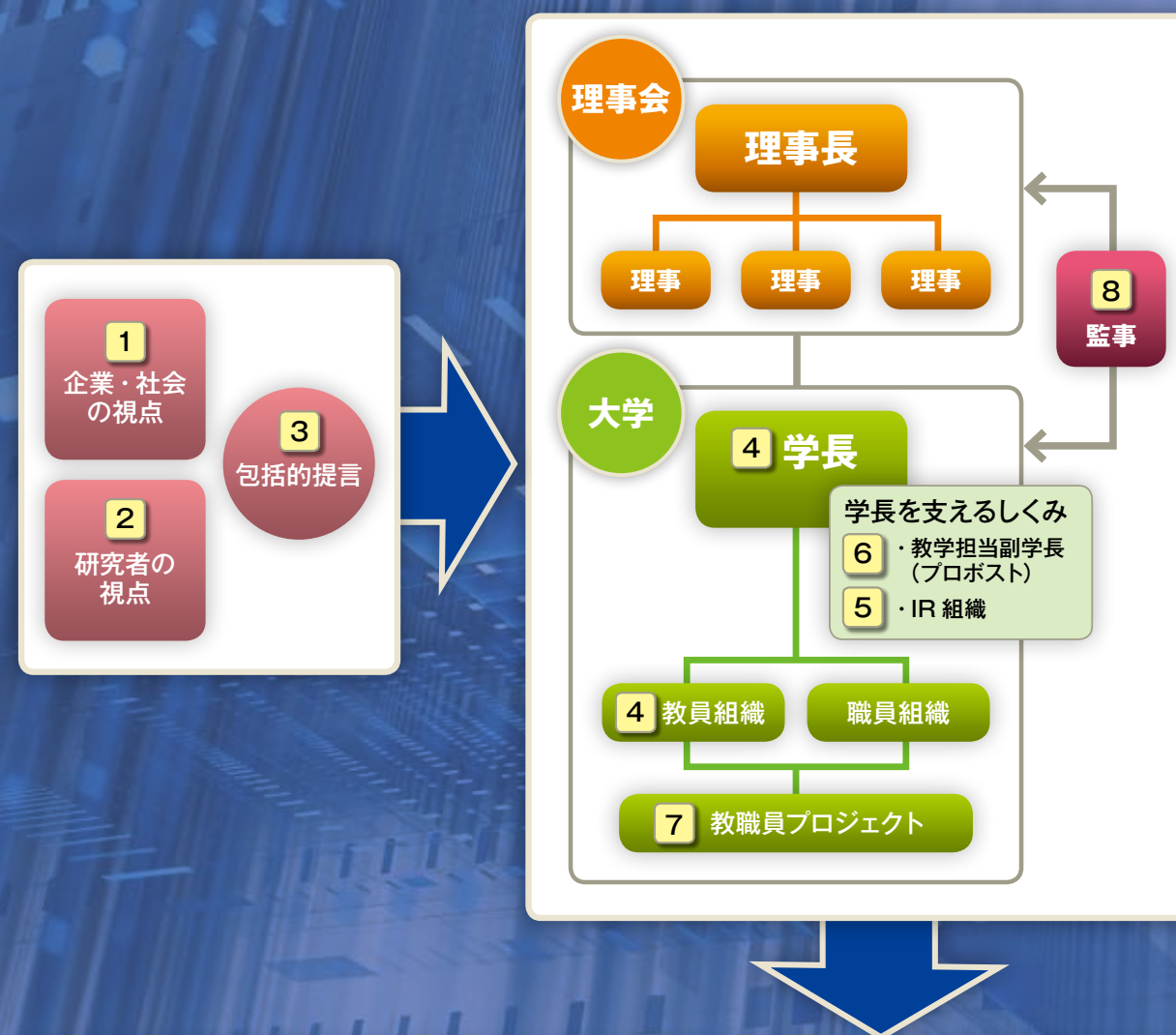


【特集】

# 迅速な意思決定のしくみの構築

待ったなしの改革を迫られている大学において、迅速に意思決定をしてそれを実行するためのしくみの構築、つまり、ガバナンス改革は最重要課題である。生き残りをかけた特色強化のための選択と集中、廃止と縮小を、誰がどのような手続きで決めるのか。競争力に直結するガバナンスのあり方こそが、大学の将来を決めると言っても過言ではない。

## 迅速な意思決定のしくみ（私立大学の場合）



## 特色強化のための選択と集中

- 1 産業界から見た大学の意思決定のスピード ..... P.4
- 2 速やかに課題に気づくしくみの重要性 ..... P.6
- 3 迅速な意思決定のしくみづくりのための提言 ..... P.8
- 4 トップの選任方法見直しと教授会の諮問機関化 ..... P.12
- 5 データに基づく意思決定 ..... P.15
- 6 教学組織と執行部の調整を担うポスト ..... P.18
- 7 現場への適切な権限委譲 ..... P.20
- 8 監事機能の実質化 ..... P.23

※本特集では教学改革をメインに考えるため、多くのページで「トップ」は学長を指す



## 問題提起

# 日本の未来を共に支えるために スピード感あるガバナンスを期待



株式会社ニチレイ相談役

## 浦野 光人

うらの・みつと

1971年横浜市立大学文理学部卒業後、日本冷蔵株式会社（現ニチレイ）入社。代表取締役社長、同会長などを経て2013年から現職。2008年から文部科学省大学設置・学校法人審議会委員、2009年から同省中央教育審議会委員、経済同友会幹事。

経済同友会や中央教育審議会の場で

企業人の立場から大学への期待を述べている浦野光人氏は、大学のガバナンスのあり方には改善の余地があると指摘する。

特に、スピード感の欠如に疑問を呈し、産業界の手法も参考にしつつ、変革に取り組むべきと呼びかける。

## 産業界が求める人材と 大学教育の実情の乖離

現在、日本は、少子高齢化、低水準の食糧自給率など、多くの課題を抱えている。その中で、必要とされているのは、より優先度の高い課題を見つけ、それを解決できる人材である。

この25年ほど、日本のGDPの伸びが停滞しているのは、新しい商品・サービスによって社会や生活上の問題を解決する「プロダクトイノベーション」を、企業が怠ってきたからに他ならない。食品業界でも、コストダウンを最重要視する考え方から近年ようやく脱し、独り暮らしや少人数世帯の健康に留意するなど、社会的な課題を意識した商品を開発するようになってきた。

産業界は、このような視点の転換の遅れを自省しつつ、これまで、あまり言ってこなかった大学の人材育成について、注文をつけるようになった。産

業界が求めているのは、広い視野を持ち、生活上の課題を発見するための教養、自ら考え、論ずることができるアカデミックスキル、前提や常識を疑うクリティカルシンキングなどの能力だ。大学教育の実情はどうか。小中高からの延長で知識だけでも積み上げていれば良いほうで、知識すら満足に得ず、社会に出る学生が多い。

学生の主体性を育てることが難しいのは承知している。しかし、成果の有無は別にして、学生を変えようという大学側の動きが緩慢であることを、われわれはもどかしく思っている。

大学運営で最初に驚いたのは、時間感覚だった。例えば、認証評価制度の7年というスパンは長すぎる。大学という組織の特性をふまえた設定であろうが、もう少しスピーディーにPDCAを回すべきではないか。企業であれば4半期ごとに外部監査を受け、内部監査は常時行っている。大学評価・学位

授与機構の評議員を務めた際は、産業界とのスピード感の差を指摘した。中央教育審議会の大学分科会委員として大学ポートレートの準備にも関与したが、検討開始から3年以上経っても未だに稼働していない状況は、理解し難い。

大学運営にスピード感をもたらすには、意思決定のしくみ、つまり、ガバナンスを改める必要があるだろう。

## 意思決定迅速化のための 5つの提案

大学改革の議論に関わってきた経験を基に、ガバナンスを改善する5つの方策を提案したい。

### ①学長の権限を強化する

学部への権限が強過ぎでは、全学的な改革が進まない。学内の教育資源に関する決定権は、基本的に学長が持つべきだ。ただし、企業の社長のように、

人、モノ、金、情報、時間の全経営資源を学長が管理するのは現実的ではない。人（教員の採用など）や金の一部（科研費をはじめとする競争的資金など）は学部の専門的知見に任せてもよい。企業よりも難しいトップマネジメントになるが、九州大学、長崎大学、明治大学など、成功例が出始めている。

### ②学長直轄の運営組織をつくる

企業の社長室、経営企画室のような、トップの下で企画力に優れたスタッフが組織の全体的運営を行う機関を、もっと多くの大学に置くべきだろう。特に、傍観者になりがちな職員が、学長のリーダーシップを積極的に支える体制をつくるべきである。九州大学、北九州市立大学などの例が参考になる。

### ③ミッション、特色を明確にする

教員が、組織の構成員というより個人事業主に近い意識を持つてしまうのは、全学を貫くミッションが不明瞭だからではないか。自学の存在意義を示し、組織にまとまりをもたらすために、学部の統廃合も視野に入れた思い切った特色化が検討されてよい。

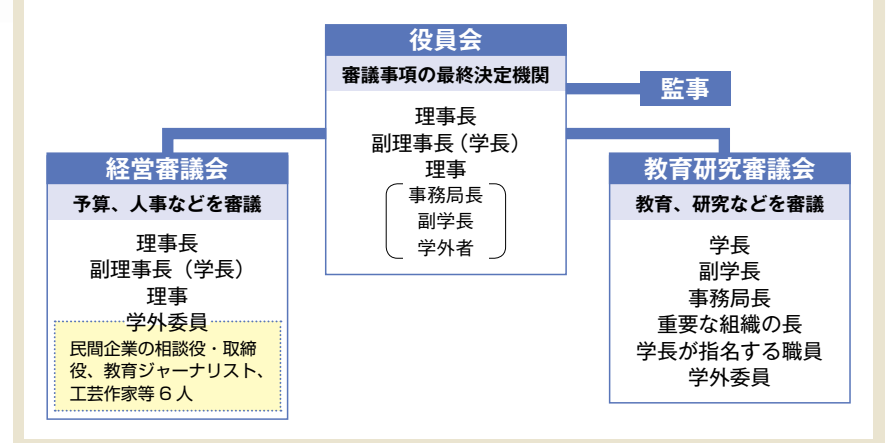
### ④企業の運営手法を応用する

ミッションを確実に実現するために、PDCAサイクル、SWOT分析<sup>\*1</sup>といったフレームワークの活用を勧めたい。学生を育成する責任感からか、大学は教学施策の試行錯誤を嫌う傾向があるが、成果を出すためには失敗を恐れず、果敢に試行、チャレンジすべきではないか。検討に時間を費やしている期間、学生は無策の状態に置かれていることも忘れてはならない。

### ⑤積極的に無駄を省く

企業は、改革室、BPR<sup>\*2</sup>部といった専門部署を設置して、「どの作業をカットできるか」を考えている。大学評価や競争的資金獲得の準備作業に教職員が疲弊しているとよく聞かすが、その全

【図表】北九州市立大学執行部の運営体制



てが本当に必要な作業なのか、その人でないとできないのかを考え、常に効率化の可能性を探るべきである。

## 活発化する 企業の人材・手法の導入

近年、理事会に産業界の人材を入れる大学が増えてきた。国際基督教大学は日本アイ・ビー・エムの社長・会長を務めた北城格太郎氏を、津田塾大学は三井物産副社長、日本ユニシスCEOなどの経歴がある島田精一氏を理事長として迎えている。両大学ともミッションが明確で、改革にスピードを感じる。

JR九州会長の石原進氏が理事長を務める北九州市立大学は、民間の手法や意見を取り入れるために、経営審議会の学外委員に企業人を起用している（図表）。私もその1人として、運営方針や施策に覚えた違和感や、産業界の要望を率直に伝えている。「失敗を恐れず試行錯誤を重ねて前進する」と明言する近藤倫明学長に共感を覚える。

今後は、社員・職員レベルの人的交流の広がりも期待している。多くの企業は、産業界の手法を学びたいという小中高の教員の研修を受け入れている。大学職員も企業の業務を体験すれば、自学に役立つノウハウが得られる

かもしれない。逆に、社員を大学に派遣してほしいという声があれば、われわれは喜んで応じる。企業にも、社会に出る前の人材育成に携わるというメリットがある。

## 産学が手を取って 資源としての人材を育成

天然資源に乏しい日本にとって、国の命運を左右するのは人材である。産業界が大学にとって「無理難題を押しつける存在」と認識されているとしたら、大変残念だ。今は、まさに産学が手を取り合って人材育成に取り組むべき時期である。産業界は教学の知識を持っていないため、直接的に大学運営を担うことはできない。そのため、大胆な提言が先行しがちだが、改革に有用な資産があれば、可能な限り提供する用意がある。

教育接続の終着点である大学が、人材育成において担うべき責任は重い。ガバナンスを変え、スピード感ある改革を行うことによって、その責任を果たせば小中高の教育も変わるはずだ。企業は、経済成長を鈍化させてきた反省と焦りから、必死で内部変革を図っている。大学も日本の未来を支えるために、共に変わろうではないか。（談）

<sup>\*1</sup> 強み (Strengths)、弱み (Weaknesses)、機会 (Opportunities)、脅威 (Threats) の4つの視点による分析に基づいて組織の戦略を策定する手法。  
<sup>\*2</sup> Business Process Re-engineering の略。企業が目標を達成するために、業務内容や工程、組織体制を全面的に見直し、再設計すること。



# 危機を回避し、チャンスをつかむ「気づき」のしくみの構築を



東京大学大学院教育学研究科 大学経営・政策コース准教授

**両角 亜希子**

もろずみ・あきこ

慶應義塾大学環境情報学部を経て、東京大学大学院教育学研究科博士課程修了。博士（教育学）。大学のガバナンスや財務構造など、主に経営問題を研究。著書に『私立大学の経営と拡大・再編―1980年代後半以降の動態』（2010年、東信堂）などがある。

大学の意思決定や執行は遅いと、社会から指摘されている。

大学のガバナンスや経営問題が専門の筆者が、これまでの経験から、トップがいち早く自学の課題に気づくこと、およびそのためのしくみづくりの必要性を論じる。

## 教授会自治が問題の本質なのか？

大学改革が叫ばれるようになった1990年代初めから、大学は意思決定の遅さが課題とされてきた。大学教育への需要が供給を上回っていた時代には、さほど迅速な改革を行う必要がなかったのかもしれないが、今日、学部学科の新設・改組の手続きが簡素化されるなど制度も変わり、それによって大学の意思決定と執行のスピードはずいぶん速くなってきたように思う。

それでもなお、大学の意思決定は遅いという不満の声が、学外者や学長などからは聞かれる。しかし、構成員が納得していない決定は、結局、形骸化してしまう。特に教育・研究の担い手である教員に対して、課題認識を浸透させることが重要である。また、時間をかけて議論するプロセスが不可欠な場面も多い。もちろん、意思決定の内

容の適切さも重要である。機を逃さずに、かつ、適切な意思決定をするためには何が必要なのであろうか。

中教審の組織運営部会での議論に見られるように、大学がスピーディーに改革を行うには、トップの権限を強化するガバナンス改革が必要だという論調が強い。特に学外からは、改革を阻むものとして、教授会自治が批判の対象になっている。教授会運営の実態が、大学関係者以外にはわかりにくいために、誤解が生じているのかもしれないが、必ずしも教授会が迅速な意思決定を阻んでいるわけではない。

筆者らが実施した教員の意識調査によれば、そもそも全学レベルの意思決定における一般教員の関与は、必ずしも高くない。「かなりある」「ある程度ある」を合わせても、学内予算の配分では34%、大学の将来計画では45%、全学共通教育では55%、ポストの配分では57%である。

また、教授会運営について、「委員会などに議論を委譲できる余地は大きい」と感じる教員は66%いるが、他方で、「執行部からの要求や圧力があり、部局の自主的な意思決定が制約されることがある」と回答した教員も34%と、大学により教授会運営の状況はさまざまである。法的な規定を改正して、教授会運営に一律の制約をかければ、問題は解決するというものではない。

文部科学省が実施している「大学における教育内容等の改革状況について」の調査データを分析した佐賀大学の村山詩帆准教授\*は、さまざまな事項に関わる教授会による審議の有無と決定権限のパターンから、教授会に権限が分与されている事項は限られていることを指摘している。また、教授会自治のイメージが強い国立大学においても、役員会への集権化が進んだ大学が一定数あることが示されている。つ

まり、問題の本質は、必ずしも教授会の自治と権限にあるのではない。

## トップの気づきの遅さが改革を遅らせる

筆者はさまざまな機会を得て、多くの大学に訪問調査を実施している。経営困難な状況に陥った大学で実感するのは、教授会が原因ではなく、むしろトップが大学の課題の深刻さにいち早く気づき、学内の教職員を巻き込む動きが遅かったことが改革を遅らせ、難しくしているということである。小規模大学ほど、学生募集が悪化し、収支が悪化していくのが速いため、気づきの早さが重要だと感じる。

一時点の調査だけで説得力のある形で論じるのは難しいが、日本私立学校振興・共済事業団が、経営診断指標を開発して、できるだけ早い段階で経営困難状況に気づくように指導を強化していることも、こうした課題認識によるものであろう。

ここでは、私学高等教育研究所が実施した2009年と2011年の2回のアンケートの両方に回答した132校のデータを示しておきたい（図表）。日本私立大学協会加盟校のみが対象である点、および経営状態が悪い大学は、その実

態に関する回答を回避しがちな調査である点に、留意が必要だ。

わずか2年間における変化ではあるが、収支が「好調」「改善」の大学は、2009年時点で中長期計画の策定率が高く、教育の質向上のための経費増を重視する割合も高い。収支についての数値目標を設定している割合も、他の類型より高い傾向にある。他方、収支が「悪化」した大学は、中長期計画の策定率が最も低く、教育の質向上のための経費増をあまり重視していない。

詳細は示さないが、定員通りに学生を確保すること、競争的資金や外部資金の獲得については、類型によって重視度に差がなかった。「低迷」大学はもともと赤字で危機感があるので、中長期計画を策定したり、教育のためのお金を何とか捻出しようとしているが、収支改善の数値目標の設定はしていない。「悪化」大学は6校だけのため、結果の解釈には慎重を期す必要があるが、ある時点での対応策が、その後の状況に多少なりとも影響を与えるという傾向は指摘できるのではないかと。

## 各大学の特性や課題に応じたしくみが必要

経営困難な大学に限らず、経営者か

ら「学内が動かない」、「改革のコンセンサスが得られなくて機を逸した」という話を聞くことが多く、競争的資金の申請・獲得の失敗談は、よく耳にする。公募後、慌てて一から準備しても、間に合わないのは当然のことではないだろうか。普段から、大学の掲げる中長期の目標や計画を実行するうえでの課題や手段を明確に把握し、かつ社会や政策の動向に目を配っていれば、競争的資金の申請は、突然やってきて対処を迫られるようなものではないはずである。

競争的資金の獲得に成功している金沢工業大学は、常日頃から学内で気づきを得て、それを新たな取り組みに結び付けるしくみが浸透しており、既存の実践をうまく組み合わせて、こうした資金の獲得に確実につなげている。公募が始まってからの意思決定プロセスが本質的な問題ではないのである。

一方、中央大学は、学部や学科、教員個人単位では非常に熱心に教育改善や国際化教育に取り組んでいたのにもかかわらず、大学全体としての計画に発展させられず、グローバル30では申請できずに見送るという苦い経験をした。2011年末に就任した現学長は、数か月で教学基本構想を策定し、グローバル化に向けた学内の体制を見直し、提案型の学内競争資金をつくるなどした結果、グローバル人材育成推進事業（全学推進型）の獲得に至ったという。

各大学の特性や課題によって、どのようなしくみをつくれればよいかは異なる。将来の目標に応じて現状の課題を把握し、それを打開するしくみをつくり、これを学内の構成員に浸透させ、確実に実現させることが重要なのだ。そのプロセスが構築できれば、意思決定の適切さと同時に、スピードも上がっていくのではないだろうか。

【図表】私学高等教育研究所「中長期システムアンケート」

| 類型<br>(校数、割合)          | 帰属収支の変化<br>2008年度<br>→2010年度 | 2009年時点の取り組み |                       |                           |
|------------------------|------------------------------|--------------|-----------------------|---------------------------|
|                        |                              | 中長期計画の策定率    | 教育の質向上のための経費増を重視する割合* | 帰属収支差額比率に<br>関する数値目標の設定率* |
| <b>好調</b><br>(82校、62%) | 黒字→黒字                        | 61%          | 63%                   | 52%                       |
| <b>改善</b><br>(21校、16%) | 赤字→黒字                        | 52%          | 43%                   | 43%                       |
| <b>悪化</b><br>(6校、5%)   | 黒字→赤字                        | 33%          | 17%                   | 33%                       |
| <b>低迷</b><br>(23校、17%) | 赤字→赤字                        | 70%          | 35%                   | 18%                       |

\* 5%水準で有意

※私学高等教育研究所の2009年、2011年の調査の両方に回答した132校のデータを分析。詳細は両角亜希子「私立大学の財政・財務―マクロ・ミクロの動向から」広島大学高等教育研究開発センター編「大学財政・財務の動向と課題」参照。

\*村山詩帆「大学ガバナンスにおける意思決定の分権化と集権化―権限分与の多様性と収束性」広島大学高等教育研究開発センター「大学教育改革の実態の把握および分析に関する調査研究」



# 社会の公器であり続けるための ガバナンス改革 “8つの提言”



大学マネジメント研究会会長（梅光学院理事長・関東学院常務理事）

## 本間 政雄

ほんま・まさお

名古屋大学法学部卒業。ロンドン・スクール・オブ・エコノミクス修士課程修了。旧文部省で総務審議官等、京都大学で事務局長、理事・副学長を歴任。2007年学校法人立命館副総長。2010年から2012年まで立命館アジア太平洋大学副学長。

大学のガバナンス、マネジメントに詳しい本間政雄氏は、日本の大学改革が進まない理由として、「意思決定システムとそれを担う人材の資質に課題が多いこと」を挙げる。社会から求められる役割を果たすために、迅速な意思決定のしくみを構築するうえでの提言をまとめてもらった。

## 我が国の大学改革は なぜ進まないのか？

これまで大学改革の必要性が叫ばれながら、大学が大きく変わったという実感はない。さまざまな理由があるが、大学の意思決定システムと意思決定を担っている学長、学部長等の適性、能力の課題が大きい。本稿では、これらの課題について考え、迅速な意思決定のしくみの構築のための、あるべき方向性について8つの提言を行いたい。

### 1. 外部人材登用による 教員中心文化の打破

我が国の大学では、学長、副学長、学部長、研究所長などをはじめ、図書館や国際センター等の全学的な教学組織、入試、広報委員会等の全学的な調整組織の長や構成員は、基本的に当該大学の教員で占められている。私立大学の場合も、法人の理事長、総務・財

務等経営系の常務理事ですら教員が就くことが珍しくない。

文部科学省は、経営に関しては、予算の重点配分や教員の人事評価と評価結果の昇進・報酬との連動を、教育に関しては質保証やグローバル人材育成の必要性を強調する。しかし、意思決定の主要ポストを教員がほぼ独占している現状では、予算や人事の既得権の制限や、教員の負担が増加するような制度の変更は極めて難しい。

なぜなら、意思決定ポストにいる教員のほとんどは、理事や学長、学部長である前にまず学部教員であり、彼らの忠誠心は大学総体の利益ではなく、学部や専門分野の学問共同体の利益に向いているからである。彼らにとって役職は、「本務からの一時的な逸脱」「雑務」であって、同僚教員の怒りや不興を買うような改革を積極的に進める教員は極めて少数である。

こうした状況を脱するには、法人・

大学の執行部に、教員以外の人材や当該大学以外の教員の登用が有効だ。「外部の人間」が執行部に1人入るだけで、当たり前とされてきたことが当たり前でなくなり、新たな発想や行動様式が入ることになる。意思決定のスピードを上げることにもつながる。

同時に、評議員会（私立大学）、経営協議会（国公立大学）に、大学改革に見識と実績を有し、的確な意見を述べることのできる人物を配する必要がある。4月25日閣議決定の国立大学法人法改正案（図表）では、経営協議会の学外者の比率は2分の1以上から過半数にするとしているが、比率もさることながら、「イエスマン」や肩書は立派でも大学に無理解な企業人ではなく、大学のために学長に直言できる見識のある人物を選ぶことが重要である。

### 2. 学長のリーダーシップは 学び取るもの

理事長、学長以下の役職者の、大学

【図表】大学のガバナンス改革に関する制度の改正案（抜粋）

| 学校教育法                    | 現行                                                                                    | 改正案                                                                                                                                   |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 副学長の職務について（第92条）         | 第4項：副学長は、学長の職務を助ける。                                                                   | 第4項：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）         | 第1項：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。                                                 | 第1項：大学に、教授会を置く。                                                                                                                       |
|                          | 該当なし                                                                                  | 第2項：教授会は、学長が次に掲げる事項について決定を行うに当たり意見を述べるものとする。<br>①学生の入学、卒業及び課程の修了<br>②学位の授与<br>③前2号に掲げるもののほか、教育研究に関する重要な事項で、学長が教授会の意見を聴くことが必要であると認めるもの |
|                          | 該当なし                                                                                  | 第3項：教授会は、前項に規定するもののほか、学長及び学部長その他の教授会が置かれる組織の長（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、意見を述べることができる。                                   |
| 国立大学法人法                  | 現行                                                                                    | 改正案                                                                                                                                   |
| 学長選考の基準・結果等の公表について（第12条） | 第7項：（中略）学長の選考は、人格が高潔で、学識が優れ、かつ、大学における教育研究活動を適切かつ効果的に運営することができる能力を有する者のうちから行わなければならない。 | 第7項：（中略）学長の選考は、人格が高潔で、学識が優れ、かつ、大学における教育研究活動を適切かつ効果的に運営することができる能力を有する者のうちから、学長選考会議が定める基準により、行わなければならない。                                |
|                          | 該当なし                                                                                  | 第8項：国立大学法人は、（中略）学長の選考が行われたときは当該選考の結果その他文部科学省令で定める事項を、学長選考会議が前項に規定する基準を定め、又は変更したときは当該基準を、それぞれ遅滞なく公表しなければならない。                          |

改革のあり方や組織運営に関する知識と経験不足も、改革のための意思決定を妨げる大きな要因である。

今日の大学は、多様で高度な役割を果たすことが期待されているだけでなく、18歳人口の減少、国内外の大学との学生確保や研究資金獲得を巡る競争の激化など、厳しさを増す環境の中で運営していかなければならない。限られた資源を重点分野に効率的・効果的に配分しながら、年々厳しさを増す大学評価にも耐え、不意の危機の現出にも的確に対応し、多様なメディアを活用して適時的確に情報を発信し、同窓会と良好な関係を構築しつつ寄付金の獲得にも汗をかかなければならない。

教員出身の学長は、あくまで特定の専門分野の研究者であり、改革に向けて指導力を発揮していくために組織や人を動かすノウハウを持っているとは限らない。政府の高等教育・科学技術政策の動向やグローバルな高等教育の

動きに通じている訳でもない。それにもかかわらず、役職者が参加するのは、国立大学協会や私立大学連盟などの1日からせいぜい2日程度の研修で、長期の体系的な研修プログラムに参加することはまずない。そもそも、そういう長期の体系的な理事長、学長のための研修プログラムは存在していない。

学長は口にこそ出さなくても内心、組織のトップとしての知識・経験不足に不安を感じていると考えた筆者は、企業3社から300万円の寄付金を集め、アメリカのプログラムを参考に、5日間27コマの「大学トップマネジメント・リーダーシップ・プログラム（TMLP）」を開発し、2008年から3回にわたり実施した。しかし、時期尚早だったのか、予定した数の参加者が集まらず、現在は休止中である。

アメリカでは、ハーバード大学が、学長経験者を講師として、事例研究を中心とする副学長育成プログラムを2

週間の宿泊型で実施するほか、全米教育協議会（ACE）が1年間にわたる改革先進大学でのインターンシップと、年3回、3日間のワークショップを組み合わせた同様のプログラムを実施している。イギリスでも、政府が20億円を出資して「高等教育リーダーシップ財団」を設立し、体系的・組織的な学長育成プログラムを実施している。我が国も文科省が音頭をとって大学団体に働きかけ、国公立横断的な大学トップ対象の強力な研修プログラムを開発、実施すべき時に来ている。

### 3. 学部長は教育改革の起点 専任化し、補佐体制を強化

教育の質保証には、何と言っても学部長の役割が大きい。大学の基本的な教学単位は依然として学部・学科であり、学部を束ねる学部長がその気にならなければ、国際化もカリキュラム改革も進まない。教員を動かすには、学部長が明確な教学ビジョンを持ち、実施に



移す実行力を持たなければならない。

それにもかかわらず、学部長の大半は、一般教員と同じコマ数の授業を持たされ、大学院生の指導もこなし、研究面での貢献も期待されている。教員数に余裕のない私学で特にこの傾向が強く、負担の軽減という意味もあって任期も2年程度というケースが少なくない。これでは、腰を据えて教育学上の課題を把握し、改革戦略を練り、実行に移すことは難しい。

学部長が全ての教育・研究活動から外れることは無理にしても、特に教育負担を大幅に軽減する必要がある。同時に、学部長を経営面、企画面から補佐する事務職出身の「学部長補佐」を置くことも必須である。

学部長の職責にふさわしい手当の支給や学部長の裁量により、執行できる予算の配分なども考えられてよい。一方、大学執行部は、学部の課題をふまえた中期ビジョンや年度事業計画の方向づけを行い、実施結果を評価し、次年度の事業改善につなげていくよう学部長に助言と指導を行わなければならない。

#### 4. 「総括副学長」を専任化し活動しやすい環境を整備

今回のガバナンス改革案でも、アメリカのプロボスト（教学担当の筆頭副学長）に倣って「総括副学長（理事）」の設置が提案されている。プロボストは、アメリカの学長の主要な役割が、予算と人事を握る理事会と良好な関係を保ち、大学の顔として寄付金を集めることにあるため、学長に代わる学内の教学の取りまとめ役として設けられたものであることに留意が必要だ。

我が国の大学では、「予算、人事、組織改編の調整権を持つ」総括副学長（理事）は、多くの大学で総務や教育担当の副学長（理事）が事実上その任に当たっており、今回の改革案はその

ことを追認することに意味がある。

課題はむしろ、副学長が専任ではなく、学長（理事長）代理として必要な体系的研修も受けていない点にある。この点を改めなければ、迅速な意思決定は望めない。

#### 5. 幅広いステークホルダーが学長を選ぶシステムに

学長にどのような資質・経験・知識を求め、誰がどのようなプロセスで選ぶかは極めて重要である。

現状では、学長の大半は、当該大学の教員により、教員の中から、選挙により選ばれるケースが多い。法人化以降の国立大学では、学長は学外者の入った会議が選考することになったが、多くの大学では以前と同じように教員による意向投票（と称する選挙）が行われ、その結果が学長選考にかなりの影響を与えている。

兼業・兼職の自由、手厚い身分保障、年功序列的な給与制度、教育研究の自由、評価からの自由等、長い間かかって確立されてきたさまざまな特権を維持したい教員は、本質的に保守的・現状維持的である。そのため、強い指導力を持ったトップダウン型の人材が学長に選ばれることは稀であり、調整型の穏健な学長が選ばれることが多い。

また、我が国では当該大学の事情に通じず、人脈のない外部の人間が、学長や学部長を務めるのは無理だ、さらに選挙という民主的な手続きを経ていない学長には「正統性」がないという意見が根強いが、筆者はそうは考えない。微温湯的な環境にどっぷり浸かっている現今の日本の大学を変えるには、学内に「しがらみ」がなく、旧来の慣習に捉われず、物事を客観視して、思い切った政策を立案・実行できる学外者、「よそ者」を登用することが有効だ。

また、大学は教員だけのものではなく、学生、学生の保護者、卒業生、企業、地域社会、納税者など、幅広いステークホルダーのものだ。選挙で選ぶと言うなら、彼らにも投票権を与えるべきである。現に英米独仏の大学では、そうしたしくみになっている。教（職）員だけでなく、大学のあり方に利害を持つ彼らが参加して選んでこそ、学長は「正統性」を持つのではないのか。

いずれにしろ、学長候補者には、大学運営と教学に関する明確なビジョンの提示と志願者・入学者数、休・退学率、学生満足度、卒業時の学力、資格・試験の合格率、留学生の受け入れ・派遣数、就職率、外部研究資金の獲得件数、共同研究の件数といった大学の「実力」を示す基本的な指標に関する数値目標の提示を求めるべきである。抽象的で曖昧な「抱負」は要らない。

#### 6. 「データと事実」が大学改革を動かす

中教審のガバナンス改革案を読むと、学長に過大なまでの役割が期待されていることに圧倒される。言うまでもなく、学長は期待される役割を1人で果たすことはできない。ビジョンを共有する副学長や事務局長から成る強力な補佐体制を敷き、有能で献身的な職員を集めた事務局が必須である。

しかし、これだけでは十分ではない。教員は、あらゆる理屈を動員して現状変更に興を唱えてくる。そうした彼らに対して、「～べき論」の議論に陥ることは避けなければならない。例えば、「グローバル化を進めるべきだ」「いや、自分はそうは思わない」という「～べき論」の応酬は、結局平行線をたどるだけで不毛である。企業の現在・将来の人材ニーズ、主要企業の採用外国人の急増ぶり、地域の産業や行政の国際化の度合いの進展、競合他大学の対応など、具体的な事実とデータ

を示してこそ、「～べき論」を脱して、教員団を納得させることができる。

具体的な事実や数字の前には、どんな「屁理屈」も沈黙せざるを得ない。その意味で、「経営企画」を担う組織がIRを通じて、自らの姿・実力と取り巻く環境に関するデータや資料を収集、分析し、適時的確に経営陣に提供していくことの重要性は強調してもしすぎることはない。

#### 7. 大学執行部と教授会の適切な役割分担を実現

教授会は、「重要な事項を審議するため」の必置機関である。今回の条文の改正案では、学生の入学・卒業、課程の修了、学位授与等に関し、「学長に意見を述べる機関」であることを明確にし、現在のように教学事項はもとより経営事項にまで事実上の拒否権を持つ状況を改めるという。それでは、この改正により、例えば学部改組やカリキュラム改革、教員評価の導入等が教授会の審議を経ず、了承を得ないままに、学長や理事会の一方的な経営判断により実行できるかと言うと、現実には難しい。

教育や教員組織に関する政策は、最終的に執行部が責任を持って決定すべきであることは間違いないが、どのような形にしろ、教員の意見を聞くことは必要であるし、政策の成否は教員の本気度にかかっているので、そのほうが賢明でもある。学長以下の執行部は、基本的な方向性を示し、具体的な内容は教学組織の検討に委ねるという適切な役割分担を実現することが必要だ。

#### 8. 監事は「盲腸」ではないもっと戦略的活用を

監事の役割は極めて重要である。その役割は、一言で言えば、さまざまなステークホルダーの代表として、法人（大学）が適切に運営され、教育、研究、社会貢献という役割を十全に果た

しているかどうかをチェックすることである。

その意味で、監事の人選は重要である。経営面、財政面の適切性を見るだけでなく、アドミッション・ポリシーに即した適切な入学者が確保され、社会のニーズに応じた適切な教育が行われ、学生が満足するような適切な学修・生活・就職支援が行われているかどうかをさまざまな指標によりモニターし、不備・不足があれば、それを指摘し、場合によっては改善を促すのである。

こうした役割を担う監事には、大学のあり方に関する高い見識と常に学生と社会の利益を念頭に置いた歯に衣着せぬ指摘を行う胆力が求められる。

しかし、現実はどうか？国立大学では、法律上は文科大臣が監事を任命するはずが、大学側の抵抗により、大学が決める慣行が成立している。その結果、常勤職として2人分の人件費が措置されながら、4分の3が非常勤とされてしまった。しかも少くない数の大学で、国立大学学長の退任後の格好の閑職・名誉職となってしまっている。

法人化の際、文科省が送り込んでくる監事によって、運営上の不備や教育研究上の課題が指摘されるのではないかと戦々恐々としていた国立大学は、法人化後10年を経た今日、監事を無力化し、安閑としていることができる。私立大学では、監事の役割が未だ十分理解されているとは言えず、常勤の監事を置いて事務的サポートを行っているところは多くない。

大学改革を進めるために、監事を「戦略的に」活用することも考えるべきである。監事が、例えば事務処理や事務組織の非効率性を客観的な立場から指摘することにより、通常ではなかなか進まない事務改革の前進が期待できる。また、グローバル化の遅れや

休・退学率の増加をふまえて適切な対策をとることを勧めることもできる。

監事の任命に当たっては、理事長、学長としての課題認識と改革の方向性を共有することが必須であり、毎年度の監査事項を決めるにあたっても両者が十分協議することが効果的な監査につながる。

### 社会の期待に 応えてこそ大学自治

多くの大学は、教学はもとより運営に関しても、文科省を含めて外部からの意見や指摘を「大学自治に対する干渉」として排除し、耳を傾けようとしてこなかった。「大学の自治」は、大学が自己規律により、社会の期待に応えてこそ尊重されるものであることを忘れてはならない。同時に、今日の大学は、社会の中で孤立して存続できる存在ではなく、社会に支えられてこそ生き残ることのできる存在となったのである。大学が、「閉じた世界」の中で、自分たちだけで物事を決められる時代は永遠に終わったことを大学関係者は肝に銘じる必要がある。

大学は、社会有為の人材を育て、革新的な学術研究を推進するだけでなく、学ぶことの喜びを味わう機会を世代を超えて提供し、地域の文化の中心として機能することによって社会の発展に大きく貢献する。言い換えれば大学は社会的な公器である。

公器としての役割を果たし続けるには、迅速な意思決定のしくみによる改革の推進、特色の強化が必要だ。その大学を、誰がどのように運営するか、即ちガバナンスのあり方は、大学の教育・研究のあり方に直結し、極めて重要である。各大学は、今回を機に抜本的なガバナンス改革に取り組むべきである。



## 事例

## &gt;&gt;&gt; トップの選考、教授会の位置付け

# 学生を元気づける大学をめざして 学長のリーダーシップを確立

## 追手門学院大学

追手門学院大学は近年、大学改革を速やかに進めるために、さまざまなガバナンス改革を行ってきた。教学と経営の適切な機能分担、意思決定システムの見直し、ポストと組織の権限・責任の明確化を図るための取り組みを紹介する。

### 迅速な政策決定のための 3つの改革

追手門学院大学は2011年に就任した川原俊明理事長の下、さまざまなガバナンス改革に取り組んできた。これらは大きく3つにまとめられる。

1つ目は、「学院の最高意思決定機関」としての理事会の実質化を目的に、2011年11月に理事長室を設置したことだ。2012年にはより具体的なガバナンス改革に着手し、理事長室がそれを先導する役割を担った。

2つ目は、学長をはじめとするトップの選任方法を変更し、学長選挙を廃止

したことである。理事会が設置する選考委員会が学長候補者を推薦し、常任理事会での審議を経て理事会が最終決定する制度を確立した(図表1)。副学長、学部長の選任方法も、理事会の意思を反映できる形にしている。

坂井東洋男学長はこの改正の前に、新旧の選考方法の折衷案と言える方法で選出された。学長選挙では次点だったが、最終的には理事会が京都産業大学で学長を務めた経験のある坂井氏を適任と判断したのである。

ガバナンス改革の柱の3つ目は、ポストと組織の役割の明確化だ。2013年に教授会を学長の諮問機関としたこと

が注目されるが、これに先立ち、2012年には大学の最高意思決定機関であった大学評議会を廃止。学長の諮問機関として、経営に関する事項を除き、教育・研究について審議する「大学教育研究評議会」を設置している。評議会は学長、理事、副学長、各学部長、事務代表者などで構成されている。

理事会が最高意思決定機関であることを明確にし、従来の合議制から、理事会の一員である学長のリーダーシップに基づく迅速な意思決定ができる体制に舵を切った。現在、教授会は「学生を育てるための検討機関」として位置付けられている。

### 2段階の手続きを踏んだ 教授会の諮問機関化

教授会の諮問機関化は、いわば学長の権限を強化し、教授会の権限を制限することである。坂井学長は、「学外からは、強権的に改正に踏み切ったと受け取られることもあるが、正規の手続きに則ったものだ」と説明する。

改正は2段階の手続きを踏んでいる。従来の各学部の教授会規程は「教員の人事、学生の入学や卒業等、教学に関する重要事項を審議決定する」というものであった。そこで、まず学則を

改正し、「(学部)教授会、基盤教育機構教授会及び大学教育研究評議会は、学長の諮問機関とする」という条項を追加した。

この変更は、スムーズに承認されたわけではない。最初に大学教育研究評議会の承認を受けた後、5学部の教授会と基盤教育機構教授会が審議。その結果、賛成2、否決2、保留2で未決となった。そこで大学教育研究評議会に差し戻して再度の了承を経たうえで、常任理事会、理事会で審議・承認された。

学則改正後、次の段階として教授会規程の一部改正に着手。新規の第1条を「学長の諮問機関として教授会を置く」とし、旧規程「教授会は、本学部に関する次の事項を審議決定する」から「決定」の文言を削除した。学校教育法93条第一項に明記されている「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」という条文が根拠となっている。

「教授会の諮問機関化によって、学長の権限は強くなるが、そこには責任が伴うことを忘れるべきではない」と坂井学長は言う。

規程改正による学長の“暴走”を懸念する声もある。防止には監査機能が不可欠だ。同大学は2008年に常任監事を設置し、監査に力を入れている。監査室は2011年にコンプライアンス推進室、2012年に内部監査室と名称を変え、ガバナンスの適切性をチェックする機能を強化している。

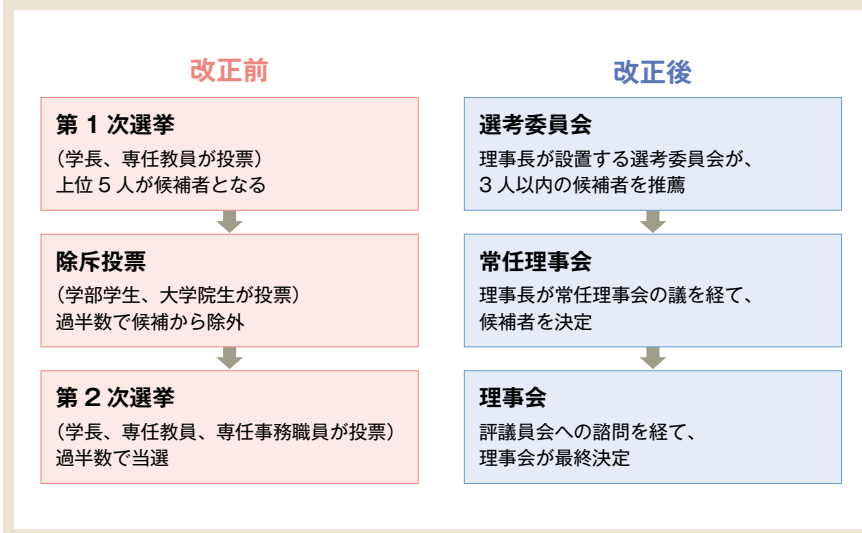
### 混迷の打破のため 一連の改革がスタート

追手門学院大学がガバナンス改革を推し進めてきた背景には、外的と内的、両方の要因があったという。外的要因は「大学改革実行プラン」や経

【図表 2】 追手門学院大学の主なガバナンス改革

|          |                                                                                                                               |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2012年4月  | <b>大学教育研究評議会を設置</b><br>大学評議会を廃止し、学長の諮問機関として大学教育研究評議会を設置。<br><br><b>学部長選考規程を制定</b><br>学部選出の候補者および学長が推薦する候補者の中から理事会が選考し、理事長が任命。 |
| 2012年6月  | <b>副学長の選任等に関する規程を制定</b><br>従来の副学長制度を廃止し、担当領域ごとに執行責任を持つ副学長選考制度を導入。副学長3人体制(総務、教務、学生の3領域)に。                                      |
| 2012年11月 | <b>副学部長規程を制定</b><br>学部執行体制を強化するために、副学部長制度を導入。学部長が推薦し、学長が任命。<br><br><b>学部長補佐規程を制定</b><br>事務職員が教授会の構成員となる学部長補佐制度を導入。            |
| 2013年1月  | <b>学長選考規程を制定</b><br>選挙による学長選考を廃止。学長候補者選考委員会が候補者を推薦、最終的に理事会が選任、理事長が任命。                                                         |
| 2013年4月  | <b>各学部教授会規程を改正</b><br>教授会の審議事項を見直し。学生、教育、研究に特化。教員人事の明確化。理事長・学長およびこれらに指名された代理の者による教授会への出席を可能に(陪席)。教授会規程改廃の権限を理事会へ。             |
| 2013年6月  | <b>学則改正</b><br>教授会を学長の諮問機関に。                                                                                                  |
| 2013年7月  | <b>各学部教授会規程の改正</b><br>教授会の学長諮問機関化を明記。                                                                                         |

【図表 1】 学長選考方法の改正



済同友会の提言など、学長のリーダーシップ強化や迅速な意思決定を求める国や社会の要請が強くなったことである。

内的な要因は、学内から改革に結びつく提案が上がっても、その審議・決定に時間がかかりすぎることだった。意思決定システムが十分に機能していなかったのは、教員の権限の過大さも一因だったと、坂井学長は振り返る。以前は学内の状況が混迷しており、4年ほど前には副学長が2か月以上決まらないという事態があったという。「当時は学長が副学長を指名する制度だっ

た。選挙で教員の過半数に支持されて選ばれた学長が自分の片腕となる副学長を指名したのに、保留という形で2度、大学評議会に拒否された。結局、他の教員を指名して、やっと副学長が決まるという異常な事態に陥った」(坂井学長)。

当時は教授会の会議が6時間以上に及ぶことが多くあった。「教員は限りある時間を最大限、学生にきちんと向き合うために費やすべきだ」と坂井学長は言う。「規程が改正されても教授会が教学上の重要事項を審議することは変わらないが、決定権を持たなければ



坂井東洋男学長

ば、議事は効率的に進むはずだ」。

## 学部長補佐の職員も 教授会の正式メンバー

教授会規程の改正によって実現したのは、諮問機関化だけではない。もう1つ大きなものとして、教員人事における役割の明確化がある。2013年4月の教授会規程の改正で、教員人事を学部単位ではなく、全学的な視点から考えるために、従来、人事権を持っていた教授会は、全学教育職員人事委員会から付議された事項を審議する役割に変わった。

「新しく教員を採用する際、委員会は大学として求める人材要件を細部にわたって決める。教授会はそれに合った人選を行い、理事長と学長が最終的に判断する。学部の教授会で推薦されなかった人材が選ばれるようになって

た。昨今の財政状況を考えると教員を次々と採用することはできないので、限りある財源を有効に使うにはどうしたら良いのかを常に考えている」(坂井学長)

この他、改正により、理事長・学長が教授会に参加できるようにした。さらに、教職協働の一環として2012年11月に学部長補佐制度を導入、事務職員を学部長補佐に充て、教授会の正式メンバーにしている。職員の視点から学部の運営に意見を述べるのが狙いだ。教学と事務組織をつなぐポストの新設によって、両者が一体となって改革を推進する体制の確立が期待されている。このような改革はほとんど例がないと、同大学では見ている。

## 改革の根底にある 学生への思い

追手門学院大学が学長のリーダーシップを発揮できる体制づくりをめざす根底には、学生を元気づける大学でありたいという理事長と学長の思いがある。「理事長も私も、学生と一緒に昼食を取るなど、親睦を深める機会を持っているが、伸び伸びと大学生活を送っている学生が少ないように感じる。入試難易度で受験校を決めるため、大学で学ぶことに対する目的意識が低いことがその理由の1つだろう。

学生の視野を広げ、こうした呪縛から解き放つのも大学の使命。ガバナンス改革はそれを実現する開かれた大学づくりの第一歩だ」と坂井学長は話す。

追手門学院大学は、2016年に創立50周年を迎える。さらに100年、150年と生き残るためには、教育力の強化が必要という課題認識がある。その具体化の一つとして、新学部の設置を計画している。地域に根差した学びの提供をめざし、2015年度に地域創造学部を新設する予定だ。地域と連携しながら学びを深め、卒業後は地域・日本・世界に貢献できる人材を育成する。

将来的には理系学部の設置も検討している。追手門学院は保育園、そして幼・小・中・高校もある総合学園で、生徒の中には理系への進学を望む者も多いという。ガバナンス改革により、学部開設の意思決定・実行の速度を上げたい考えだ。

「文系と理系、大きく異なる専攻の学生が授業や課外活動で交流することによって、学生はより大きく成長する。建学の精神である“独立自強・社会有為”を具体化し、これからの時代を担っていける学生を育成するために、他大学にはない教学組織の必要性を感じている。今後も、学長がリーダーシップを発揮し、迅速な意思決定に基づく教学改革を継続していく」(坂井学長)。

## 視点

進研アド改革支援室統括ディレクター **熊谷 是清**

坂井学長の話の中で、2つのことが強く印象に残っている。1つは、権限と責任が表裏の関係にあり、そこに覚悟も伴うということ。もう1つは、学生への熱い思いである。

3つのガバナンス改革によって学長の権

限は強くなったが、「成果が上がらなければ、学長は辞職すべきだ」ときっぱりとおっしゃった。それだけの強い信念がなければリーダーシップは発揮されないのだ、と再認識させられた。また、ガバナンス改革を進める理由について、「全て学生のため」

と熱く語られた。

強く熱い思いと明確なビジョン、そしてこれらに裏打ちされたリーダーシップこそ、ガバナンス改革に必須であると思った。権限さえあれば誰でも改革ができるわけではないのである。



# データに基づくマネジメントが組織に迅速性と実行力をもたらす

## 佐賀大学

エビデンス重視の徹底によって附属病院の経営を改善した実績を持つ学長が、改革を効率的に進めるための中心的なしくみとして、IRを整備。全学的な会議の見直しと併せ、課題発見から解決策の実行、成果の評価までを迅速に行う体制をつくり上げている。

### IR室提供のデータを基に入試改革や特色化を推進

2012年7月にIR室を設置して以来、佐賀大学は、データを活用した改革の実績を着々と積み上げている。

2013年度の経済学部入学定員の「適正化」はその一つだ。実質志願倍率の低下、入学者間の学力差拡大が問題になっていた同学部に対し、IR室は、過去6年分の入学者の入試得点を縦軸に、順位を横軸に取ってプロットしたグラフを提示（図表1）。2010年度入試において他の年度よりも得点の低い学生が入学したことに着目し、実質倍率が1.5を切ると、学力差が顕著になることを示した。

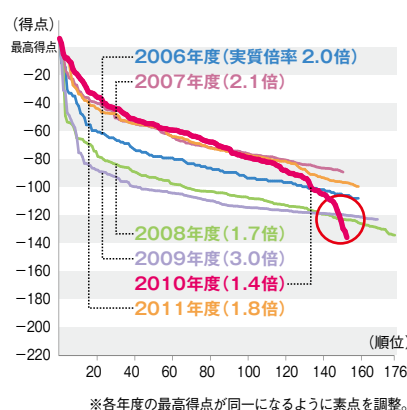
さらに、入学者の主な出身地域における18歳人口の減少を加味して、実質倍率1.5を確保できる入学定員をシミュレートしたところ、2016～2021年度は、2012年度よりも18人削減する必要があるとの結果がはじき出された（図表2）。この結果を基に同学部は、課程・学科の改組とともに入学定員を15人削減し、より手厚い教育を行うことを決めた。根拠が明確だったため議論は速やかに進み、IR室設置の約2か月後に報道発表に至った。

一方、理工学部においては、2015年

度入試から後期日程の募集人員の割合を増やす。従来は、「後期日程受験者の多くは佐賀大学が第1志望ではなく、モチベーションが低い」との考えが学内の「常識」だった。ところが、IR室が前期・後期・推薦の入試方式別に4年間で卒業する学生の割合を算出したところ、後期日程が群を抜いて高いというデータが得られたことによる改革である。

文部科学省からミッション再定義の話が上がったときは、各大学での検討要件の詳細が示される前に、全学部が特色を裏付けるデータの収集を開始。IR室からは各学部の課題を示すデータが提供された。課題をふまえたより現実的な特色強化策を検討し、文科省に示すことができたという。

【図表1】経済学部の入試得点分布



### 発言に根拠を求める独自の会議ルール

IR室の設置と同時期に、学内で行われるあらゆる会議の運営に共通のルールが設けられた。例えば、提案や意見を述べる場合には、根拠となるデータや事例の提示が求められる。正当性のある根拠であれば基本的に反論が生じないため、会議の時間が大幅に短縮された。IR室がまとめた汎用性のあるデータは学内のイントラネット上に公開、会議の参加者はこれを閲覧していることを前提として議論が進められる。

その他、「会議の達成目標やスケジュールの明確化」「原則60分以内で終了」「A4・1枚にまとめた提案概要の準備」といったルールにより、運営

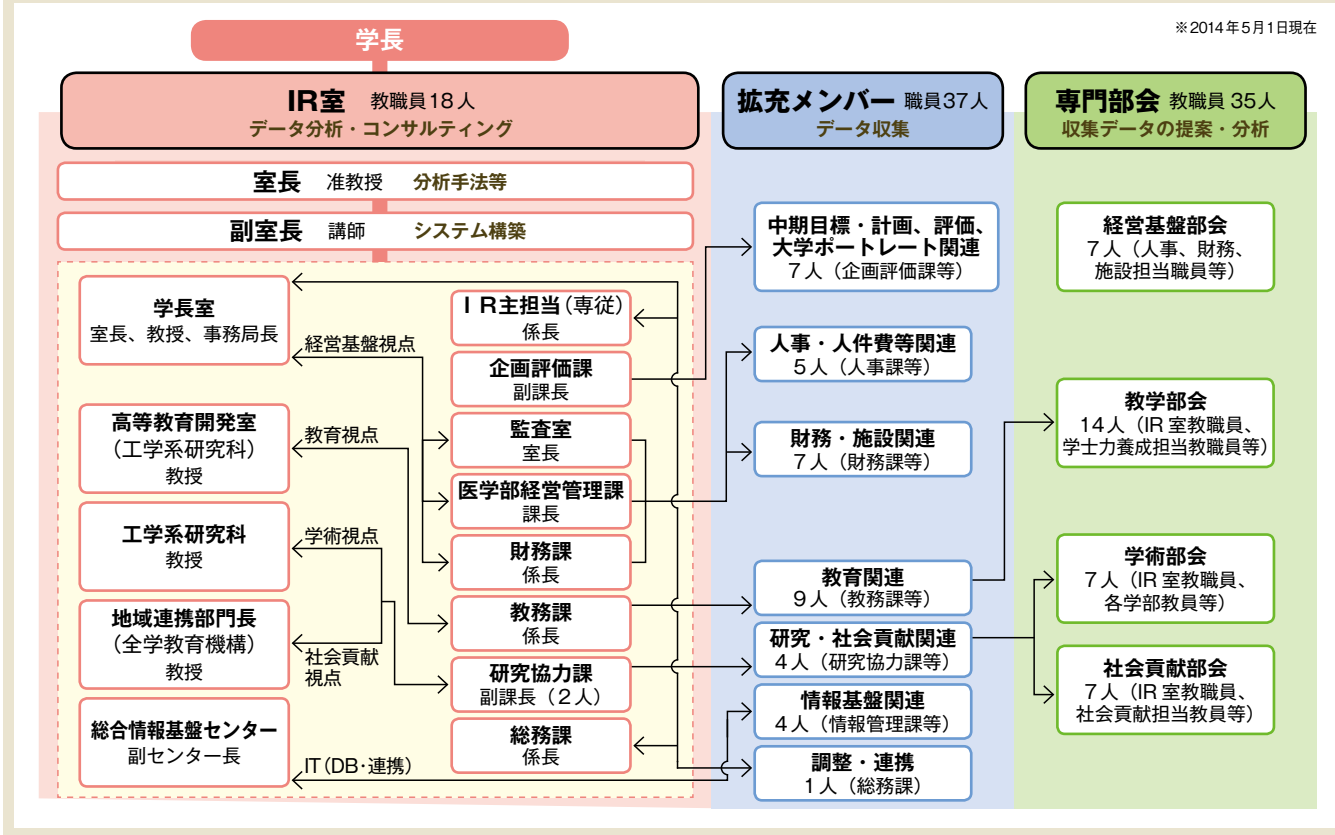
【図表2】前期日程入試で実質倍率1.5を確保するための入学定員シミュレーション

| 期間               | 定員(人) | 入学定員 | 前期日程募集人員 | 2012年度からの削減数 |
|------------------|-------|------|----------|--------------|
| 2012年度           |       | 275  | 135      | —            |
| 第3期(2016～2021年度) |       | 257  | 117      | 18           |
| 第4期(2022～2027年度) |       | 249  | 109      | 26           |

※18歳人口減を考慮しシミュレーションした結果。



【図表3】IR室と関連組織の体制



の効率化を図っている。さらに、複数の会議で議論が重複することを避けるために、全学的な会議体のうち、3部会、3委員会、2室が、廃止や機能の移行などによって整理された。

## 附属病院の経営改革で 全国トップ級の利益

IR室設置や会議の効率化を主導した  
 佛淵孝<sup>まといけふ</sup>学長の大学運営に関する問題  
 意識の原点は、同大学医学部の前身で  
 ある、佐賀医科大学の教授時代にある。

当時の附属病院の経営は、長年の慣習や経験に基づく硬直化したシステムの下で行われており、運営がブラックボックス化している点や、努力した人が報われない点に問題を感じたという。2003年の佐賀大学との統合後、佛淵氏は、部門ごとに生産性や経営に対する貢献度を算出できる独自の管理会計\*

システムを提案し、2008年からは副病院長・医療情報部長としてこれを運用。診療現場における無駄や未活用の資源をデータで可視化したことによって、各部門に効率化の意識が浸透し、全国の国立大学附属病院の中でトップクラスの利益を上げる経営体質ができあがっていった。

同氏は2009年10月に学長に就任。附属病院での経験を生かそうと最初に掲げた方針が、「大学運営の透明性、公平性、迅速化の推進」であった。

「大学の意思決定が遅いのは、合意形成の問題。合意が得られないのは、根拠となるデータがなく、明確に賛成も反対もできないからだ」（佛淵学長）。まず、経営面においてデータに基づいた判断をするために、管理会計的な考え方を導入。その後、それまで国や評価機関の求めに応じて提出するだけで、学内でほとんど活用されていなかった

データを積極的に活用するなど、大学運営の支援のためにIR室を設置した。

## 組織横断型の体制で 全学的な意識改革を図る

図表3に示す通り、IR室は学長直下に置かれている。学長は全学の状況を俯瞰する立場であり、学内の全ての情報を入手・活用する権限を持つとの考えからだ。佛淵学長は就任時に、根拠に基づいた大学運営を行うことを宣言し、あらゆるデータの提供について、全学の合意を取り付けている。

IR室を構成するのは、分析手法に通じた室長、システム構築に通じた副室長など、18人の教職員。IR主担当の職員1人を除き、他部局との兼任だ。「IRと各現場の両方に関わる教職員によって、IRという横串を組織横断的に通し、各部局にデータ活用の意識を浸



佛淵孝夫學長

透させる意図がある」と西郡大IR室長は説明する。

データの収集は、37人の職員からなるIR室外の「拡充メンバー」が行う。佐賀大学には財務、人事、教学、入試、就職など、10数種類の独立したデータシステムがある。IR室や学部・学科などの要望に応じてシステムからデータを抽出したり、新たに取得したデータをシステムに紐付けたりするのが、拡充メンバーの役割だ。

IR室設置以前に比べて職員の負担は増大したが、「自分たちがとりまとめたデータがトップの会議で使われ、学内で改善のきっかけとなり、大学運営を支える実感が持てる。以前よりモチベーションが上がった」と、総務部企画評価課（IR担当）の末次剛健志係長は話す。

主に学部、センター、委員会等の教員を集めた「専門部会」は、IR室や拡充メンバーがまとめたデータに対して専門的な分析を加えたり意見を述べた。

## 視点

今、各大学は、改革の必要性を切迫感を持って認識しているが、実際に改革に着手している大学は必ずしも多くない。その理由は、佛洲学長が指摘されるように「大学の意思決定が遅いのは、合意形成の問題。合意が得られないのは、根拠となるデー

りする。改革を推進するためにどんなデータを収集・加工すべきか、当初はIR室から指示が出ていたが、現在は各部会が自らの問題意識に基づいて、自主的に提案するようになっている。

## 意思決定の先の「実行」もサポートするIR

拡充メンバーや専門部会を含めたIR組織は、「PDCAを回すための支援機関」と位置付けられている。佛道学長は、「IR組織の情報提供機能によって、データを根拠に議論ができる環境さえ整えば、計画（P）自体はすぐできる。難しいのは、実行（D）以後の迅速化だ」と言う。

そこで、情報提供機能と並んで大学が重視しているのが、「影響機能」だ。これは、データを施策の根拠とし、データで成果を評価するというルールや習慣を根付かせることによって、各組織の自主的な改善を促すというもの。IR室がまとめたデータのうち、入試得点の低下、退学率の増加など、学部・学科の課題を表すものを繰り返しフィードバックして、現場が「動かざるを得ない」状況をつくりあげている。

課題解決の実行にあたり、IR室はコンサルティング機能も受け持つ。自学のデータだけでなく、類似の課題を解決した他大学の事例も示し、改善活

動をフォローする。

さらに、困難な案件を遂行したり、  
際立つ成果をあげたりした組織に対し  
ては、「評価反映特別経費」として、  
学長裁量経費を配分している。改革に  
対して後ろ向きだった教員が協力する  
など、顕著な効果があるという。

**定性的な分析も加え  
納得度の高い意思決定**

2014年3月佐賀大学は、2016年度に芸術学部を新設する構想を発表した。文化教育学部のいわゆるゼロ免課程を廃止し、美術・工芸課程を核とした学部として独立させる。他大学の芸術系学部・学科と比較した教員数、入試や就職の実績などの定量データに地元の期待という定性的な情報を加味して、「自学の強みになる」と判断したという。2013年に開館した佐賀大学美術館も、芸術学部構想の先駆けとなった。

この例に見るように、定性データを含めた多面的な評価を行うことが、同大学のIRの目標だ。医療で使われている評価指標（QI：Quality Indicators）を参考に、質や満足度を計測する手段が検討されている。実現すれば、特色強化の前提となる「選択と集中」においても、現場の教職員にとって、より納得度が高い意思決定や評価がなされるはずだ。



# 執行部と教員組織をつなぎ 意思決定に貢献するプロボスト



東京大学大学総合教育研究センター教授

# 小林 雅之

こばやし・まさゆき

1953年生まれ。東京大学大学院教育学研究科博士課程単位修得退学。放送大学教養学部助教授などを経て現職。博士(教育学)。専攻は教育社会学。主な編著書に『世界の教育』(共著、放送大学教育振興会)、『進学格差』(ちくま新書)、『大学進学の手引き』(東京大学出版会)他。

ガバナンス改革の議論の中で、注目を集める「プロボスト」というポスト。「日本の大学に比べ、全学的な意思決定が速い」とされるアメリカの大学の、プロボストに代表されるガバナンスの特徴とプロボストを日本の大学に導入する場合の注意点について、海外の大学事情に詳しい筆者が解説する。

## 副学長以上の権限を持つ アメリカのプロボスト

アメリカの大学でも、迅速な意思決定、およびその決定を実際に行動に移すことは、容易ではない。よく、「氷山を動かすようなもの」と評される。それでも、日本の大学に比べれば速いと言えるかもしれない。とりわけ、全学的な意思決定は明らかに速い。そこには、アメリカの大学のガバナンスの特徴や、プロボスト (Provost) と呼ばれる役職者が果たしている役割がある。

ここでは、主に全学的な意思決定に焦点をあてて、アメリカの大学のガバナンスとプロボストについて紹介し、日本の大学に取り入れる場合、どのような条件が整えば機能するのかを検討したい。なお、アメリカの高等教育の特徴は多様性にあり、ガバナンスも例外ではなく、大学によって大きく異なる。この点に留意して本稿を読んでい

ただきたい。

プロボストは、日本の大学に対応するポストや職名がないため理解しにくい。しばしば「教務担当副学長」や「学務担当副学長」などと訳されるが、日本のこれらの役職と比べると、権限は広く、強い。このことも、プロボストの正しい理解を難しくしている。アメリカにおいてプロボストは、1960年代に多くの大学に置かれるようになった。ただし、プロボストを置かない大学もあるし、プロボストにあたる職として、senior vice president（統括副学長）やvice president for academic affairs（教務担当副学長）などを置く大学もある。また、プロボストがこれらの職名を併せ持つケースもある。

## プロボストを支える シェアド・ガバナンス

プロボストを理解するには、アメリ

かの大学のガバナンスを理解する必要がある。ガバナンスの大きな特徴として、シェアド・ガバナンスが挙げられる。これは、意思決定を担う理事会、それを実行する大学執行部、教学を担当する教授団 (faculty) の3者による共同の統治を指す。全学的な意思決定が迅速になされるのは、一つには、3者それぞれの役割と権限が明確に規定されているためである。もう一つは、教授団も、全学的な視点で考えるためである。

理事会は、長期的な視野から、意思決定やマネジメントを、大学執行部は全学レベルの短期のマネジメントや、予算執行などのルーティンワーク、そして教授団は、教学に関するほとんど全てのことに對する決定権を持つ、といったように、役割と権限が分かれています。ただし、教学についても形式的には、最終決定権は理事会が持ち、教授団はこれを委譲、委任、あるいは理事

会による事後承認などの形式を取る。

このようなガバナンスの下で、プロボストは執行部の長たる学長の代理として重要な役割を果たしている。学長は、理事会から指名されて大学のマネジメント全体に責任を持つが、寄付金募集などの対外的な活動も行う「大学の顔」として、多忙である。このため、大学のマネジメントは、実質的にプロボストに委ねられることが多い。プロボストは、学部長・大学院長（dean）と同様、学長が指名するが、実際には理事会の選考委員会などが事前に候補者を選定するケースが多い。教学面に精通している必要があるため、教員出身者がめだつ。

アメリカのプロボストは、大学の教学面全てについて権限と責任を持っている。一般的な教学担当副学長と異なるのは、予算や人事権など、学長に代わり全ての権限を持っていることである。したがって、日本の大学に即して言えば、教育と研究という教学面だけではなく、それらに関係する予算の執行や人事まで、幅広い権限を持つ。

そのため、学部長や図書館、および事務局や産学連携など、組織、施設も統轄する。学長不在の場合には、学長の職務を代行する。その意味でプロボストは、学長に次ぐ大学のナンバー2であり、その経験者が、同じ大学、あるいは別の大学の学長になるケースも多い。

一方、教学面に関しては、実際、教授団が決定することがほとんどであるため、プロボストは教授団との調整が非常に大きな役割となっている。日本の大学では、予算をどう配分するか委員会で決めることが多いが、アメリカの大学では、プロボストに決定権がある。プロボストが複数数部局の教授団との間で配分額を調整し、教授団は配分された予算の使い道を決める権限を持っている。委員会での議決を経る必要がないために、迅速な予算執行ができる。

学長と同様、プロボストは独立した  
 オフィスを構え、多くのスタッフを抱え  
 る。図表はアメリカの研究大学の例で  
 あるが、プロボストの下に、副プロボス

ト (Vice Provost) や補佐など、多くのスタッフが組織されていることがわかる。

## 役割・権限の明確化とサポート体制がカギ

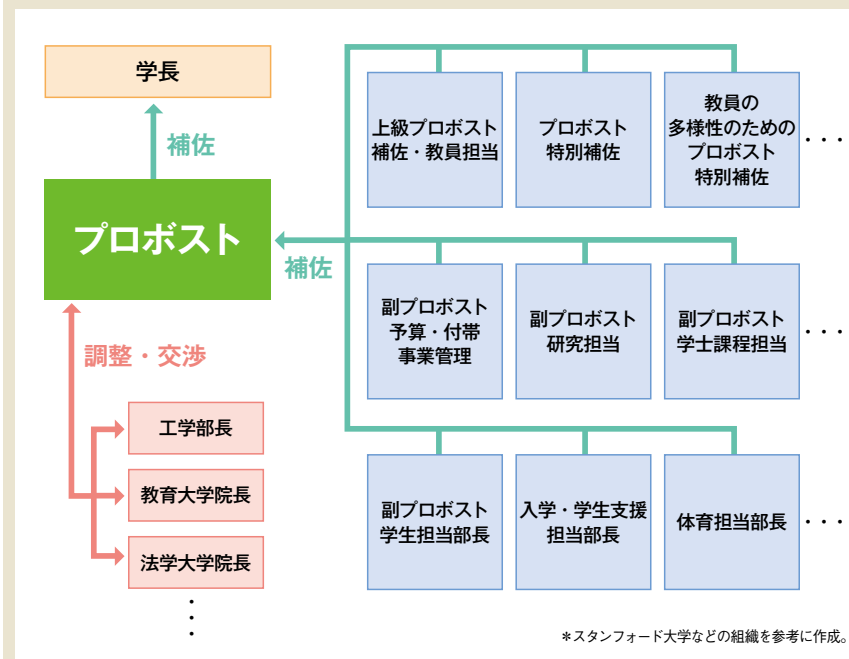
アメリカの大学の意思決定が迅速なのは、理事会、執行部、教授団の三権分立により交渉先が明確なので、結果、プロボストが調整しやすいことにある。もし日本の大学にプロボストを導入するとしたら、この役職を置くだけでなく、それを支えるしくみも合わせて導入する必要がある。

まず、何より理事会、執行部、教授会の役割と権限を明確化し、その中で全学の調整役としてプロボストを置くことが、全学的な意思決定の迅速化のための条件である。日本の大学にも、教務、学生、研究など、個々の職務に関わる調整役は存在する。しかし、全学的な調整役は存在していない。また、プロボストに予算の配分や執行権を持たせることも重要である。

日本の大学では、学長に対するサポート体制が弱い。プロボストを置いた場合でも、専属スタッフの確保など、十分なサポート体制がないと、うまく機能しないであろう。プロボストの役割と権限を明らかにして、全学レベルの委員会などの調整と意思決定のしやすくと連動させることが重要である。

日本では、予算執行などのルーティンワークでも、委員会で決定することが多いが、現実的に委員会はそれほど頻繁には開かれないため、意思決定が遅くなるという傾向がある。「全学  
の予算の配分、執行など、ルーティンワークはプロボストに任せる」といった工夫の積み重ねにより、はじめて全学的に迅速な意思決定と執行が可能になるであろう。

【図表】プロボストとその周辺組織～研究大学の例\*





## 事例

## &gt;&gt;&gt; 現場への権限委譲

# プロジェクトに権限を委譲し 中長期計画を迅速に推進

## 北海道医療大学

北海道医療大学は、中長期計画の実行組織として、複数のプロジェクトを設置している。理事会が決めた基本方針に沿うことを条件に、意思決定や実行の権限を各プロジェクトに委譲。全学での議論の時間や回数を減らしたことにより、迅速な改革が可能になった。

### トップの意思の反映と スピードアップが目的

北海道医療大学は2009年3月、2020年3月までの大学運営の道筋を描いた中長期の「2020行動計画」を策定した。理事会の意思決定の下、常任理事会が政策の方向性を打ち出し、課題ごとに設置されたプロジェクト（PJ）が実行する、という形で改革が進められている（図表1）。高見裕勝学務部長は、「基本的には、教育力向上により大学間競争に打ち勝つためのしくみだ」と言う。

常任理事会には、学長を含む6人の理事に加え、各学部長と附属病院長がオブザーバーとして参加。さまざまな政策について検討している。PJは常任理事会が設置し、座長とメンバーも任命する。

PJの活動には全学的な視点が必要なため、通常、座長には、副学長、学部長、理事など、常任理事会の出席者が指名される。各PJには、テーマに通じた職員を「事務総括」として置き、問題の指摘、改善策の提案などを担わせる。座長と事務総括が全学的な視点と現場の視点を擦り合わせながらPJを主導し、課題を解決するしくみだ。マンパワーを要する活動は、PJの下にワー

キンググループ（WG）を設け、PJが実行を指揮する。

学長は、常任理事会メンバーの一人としてPJを統括すると同時に、教学のトップとして教員との意思疎通、情報共有を図る。また、全学的な重要事項を審議する評議会、施策執行者の会議体である学部長会議にPJやWGの動きを知らせ、意見や提案を募る。

PJの最大の特徴は、常任理事会から具体的な施策の実行をほぼ全て任されている点にある。原則として月1回開催される常任理事会で状況や結果を報告する必要はあるが、個別の課題とその解決手法の検討から、WGの設置、メンバーの選定、解散などを座長の責任の下で決めることができる。

栗田寛常務理事は2009年、当時の廣重力理事長の指示の下、この体制を設計した。「全部局の意見を集約して政策を決めると、当たり障りのない案に落ち着いてしまい、トップが打ち出す理想の大学像に近づくための思い切った改革が行えない。何より、結論が出るまでに時間がかかる。理事長、学長のリーダーシップの下、全学の方針を理解した座長に権限を与え、その責任の下で学部横断的に施策を進めるほうが、改革にスピードが出る」と語る。

この体制は、学内の「気づき」をく

み上げるしくみにもなっている。各PJには必ず職員が含まれており、教員が気づきにくい教学面の問題点を客観的に指摘している。教員も、事務局が推進する案件に疑問を感じれば、随時、職員に知らせることができる。また、多くのWGは、メンバーである教員が他の教員の意見を聞きながら活動を進めている。

座長はPJ内から上がってきた意見を、常任理事会はもちろん、非公式な場でも、理事長以下、学長、副学長、理事、職員らと日常的に話し合っている。「そのため、問題が大きくなる前に対策を講じられる。トップ層が日常的に課題を共有することにより、全学的な会議の場で合意に至るまでの時間も短縮できる」。鈴木英二事務局長は現体制のメリットをそう説明する。

### 組織を固定せず 状況に応じて柔軟に対応

2020行動計画は、「医療系ブランド人材の育成（卒業生のブランド化、地域社会への貢献）」「キャンパス再構築」「経営基盤の強化」「活動分野のグローバル化」という4つの目標を定めている。これらの実現に向けて、2013年度末時点では、国家試験合格率

の向上や卒業生にふさわしい学力・スキルの修得をめざす「人間力教育の向上PJ」、歯学部臨床実習の充実などを図る「医療機関経営の健全化PJ」、新施設の設置などを検討する「キャンパス再構築PJ」、給与体系や研究費配分基準の見直し、学部・学科再編の経営的判断などを行う「経営管理PJ」の4つのPJが稼働している（図表2）。

緊急を要するテーマを除き、PJの設置期限は設けられていないが、常任理事会での定期的な進捗報告が監視機能を果たしており、計画全体の進行はほぼ順調だという。

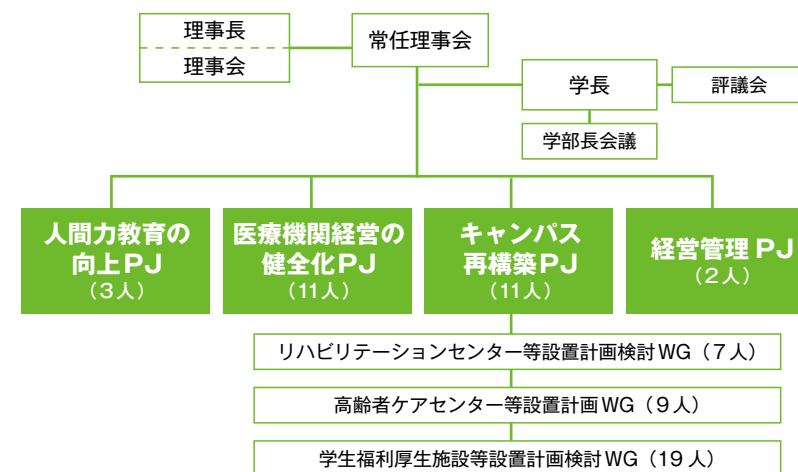
常任理事会は座長の報告を受けて随時、PJ・WGの新設・休止、拡大・縮小、統合などを判断。2020行動計画の開始当初、「人間力教育の向上PJ」（当時は「教育力向上PJ」）、「医療機関経営の健全化PJ」（同「医療機関健全化全体PJ」）の下ではそれぞれ3つのWGが活発に動いていたが、ある程度実施が進んだ2013年度末時点では全てのWGが休止。一方で「経営管理PJ」は、「キャンパス再構築PJ」が検討していた学部・学科再編を、学園全体の経営的視点から考える必要が生じたため、2012年度に新たに設けられた。

「学内外の状況は刻々と変化しており、その時々で注力すべき課題は異なる。人的資源や予算が限られている中、選択と集中をフレキシブルに行わなければならない。状況に応じてPJの体制が変化することを、座長らメンバーには納得してもらっている」と栗田常務理事は言う。

### 将来像の共有度合いが 改革スピードを左右

2013年度のリハビリテーション科学部新設は、かつての「学部再編・新分野設置等推進PJ」の成果だ。2011年9

【図表1】2020行動計画の推進組織図（2012年5月組成）



【図表2】各PJの検討課題（2013年度末現在、抜粋）

|              |                                                                                                                                                                                                 |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 人間力教育の向上PJ   | <b>教育支援体制</b><br>●学生の社会人基礎力（ジェネリックスキル）測定検査を導入<br>●学修時間や学修行動の実態把握<br>●優れた教育改革への取り組みを財政的に支援<br><br><b>FD事業</b><br><b>大学教育開発センター</b><br>●全学的な見地からの多職種連携教育の推進<br><br><b>国家試験対策</b><br><b>就職支援体制</b> |
| 医療機関経営の健全化PJ | 収入増、支出減の検証                                                                                                                                                                                      |
| キャンパス再構築PJ   | <当別キャンパス><br><b>心理科学部を当別キャンパスに移転（2015年度～）</b><br><b>学部等再編計画</b><br>●リハビリテーション科学部の再編                                                                                                             |
| 経営管理PJ       | <b>既設学部・学科再編および新規分野の検討（2014年2～9月）</b>                                                                                                                                                           |

月の「学部再編WG」設置の約1年後に文部科学省への申請に至った。

北海道医療大学が掲げる「保健、医療、福祉の連携・統合をめざす創造的な教育」という教育理念は、PJ活動などを通して学内に浸透している。そのため、リハビリテーション科学部の設置は、この理念に則り、今日、求められている患者中心の医療における「多職種連携」を実践するために不可欠だとの認識もスムーズに共有され、ハイ

ペースで準備が進んだのである。

「保健、医療、福祉の連携・統合をめざす創造的な教育」は、独自の教育プログラムにつながり、教育力を向上させるものとして、「人間力教育の向上PJ」で検討・推進されている。

一方、2015年度入学生から対象となる心理科学部のキャンパス移転は、提案から決定までに約3年かかった。

理事会が各キャンパスの役割を明確化するために、「多くの学部が集まる



当別キャンパスは主に教室で知識を学ぶアカデミックキャンパスに、附属病院がある札幌あいの里キャンパスは現場教育を中心とする臨床キャンパスに」との構想を立案。これを受けて、「キャンパス再構築PJ」が心理科学部の移転を提案した。2011年度に検討が開始されたものの、学生募集が順調な学部を都市部から離れた当別キャンパスに移すことに、学部の教員の反対意見も多かった。

座長をはじめとする常任理事会メンバーと学部教授会が公式、非公式の話し合いを重ね、2014年度になって、大学のあるべき姿を実現するために移転は必要との合意に至った。

「PJに与えた権限がうまく発揮されず、学部との調整に時間を要した。今後は理事長、学長のリーダーシップをより強く発揮できるように、学内の情報共有を進め、大学がめざす姿を教職員に浸透させたい」と、栗田常務理事は述べる。

## 前計画の反省を生かしたガバナンス体制

「2020行動計画」の実施体制には、1993～1998年に推進された「21委員会計画」、1999～2008年に推進された「2008行動計画」の反省点が生かされている。「2つの中長期計画で延べ

## column

### ● 地域との協働PJの可能性を模索中

北海道医療大学は2013年度、本部キャンパスがある当別町、北海道中央部に位置する滝川市と包括連携協定を結び、医療・福祉分野を中心とした地域連携を進めている。PJを設置し、自治体職員や住民をメンバーに加えることも視野に入れているという。

学生の力を活用して両市町の地域振興を図るほか、当別町においては福祉施

設や小中学校での授業や教育プログラム構築への協力などの可能性を探る。滝川市とは、住民に質の高い医療・看護サービスを提供するための地域医療機関との連携などを検討中だ。

自治体や住民との協働によるPJが実現すれば、地域とのコミュニケーションを重視してきた同大学ならではの運営体制が形づくられることになる。

数百の提言をまとめたが、課題の列挙自体が目的化してしまった。実施にあたっては着手率、進捗率といった数字に目が行きがちで、具体的な成果を問う視点が欠けていた」と栗田常務理事は振り返る。

どちらの計画も、全学横断的な委員会を複数設けて推進を図ったが、それぞれの委員の数が20人超と多く、合意を得るまでに時間を要した。加えて、検討・実行組織である分科会にはほぼ全ての教職員が属しており、責任感が希薄になりがちだったという。

こうした経緯をふまえ、2020行動計画の推進にあたっては当時の廣重理事長が、「進捗重視から成果重視に舵を切る」と明言。PJ、WGの構成員を最小限にとどめて機動性を高めると同時に、PJの権限と責任を明確化して自律的な創案・実行を可能にした。

## より特色を発揮できる学部・学科体制を検討

リハビリテーション科学部の新設、心理科学部の移転の決定を経て、現在、大学が特に力を入れているのは、歯学部附属歯科衛生士専門学校を含む学校・学部・学科体制の再検討だ。2014年2月、「経営管理PJ」の下に「既設学部・学科再編および新規分野検討WG」を設置。卒業生であり地元で社会福祉法人の理事長を務める外部委員や、若手教員を含むメンバーが、9月公表を目標に検討を進めている。「創立40周年の節目に新しい本学の姿を発表し、存在意義を世に問い掛けたい」と、栗田常務理事は言う。

2020行動計画が折り返し点を迎え、中間的な総括をすることも検討しているという。

## 視点

進研アド改革支援室主席研究員 加藤 雄次

北海道医療大学が改革を推進する「スピード」は、理事会と常任理事会がその責任の下、PJに権限を委譲することによって成立している。「権限と責任の明確化」を提言した2014年2月の中央教育審議会大学分科会の「大学ガバナンス改革の

推進について（審議まとめ）」に通じる実践と言える。

審議まとめにあるように、権限委譲は一般的なマネジメントの手法の一つであるが、その運用において肝心なことは、情報や課題の共有である。同大学では、「気づき

をもたらすしくみによってそれを成し得ている。

急激な変化と厳しい環境下での改革には、同大学のような機動的な意思決定と執行体制を整備することが必要不可欠になるであろう。



# 適切な支援によって実現する 「改革に寄与する監事機能」の確立



学校法人石田学園理事・広島経済大学事務局長

## 松井 寿貢

まつい・としつぐ

1971年3月広島商科大学（現広島修道大学）商学部卒業、同年学校法人修道学園入職。1993年広島修道大学事務局長、2004年修道学園監査室長。2008年5月から現職。同年から日本私立大学協会大学事務研究委員会委員。

2005年の私立学校法の改正以降、監事の役割に対する期待が高まっている。前職の修道学園で、組織運営の改革・改善のための提言型内部監査に取り組んだ松井寿貢氏に、大学のガバナンス改革における監事の役割の重要性について、寄稿してもらった。

### 名誉職化、形骸化からの脱却が必要

大学においてガバナンス改革の実効性を高めようとするならば、まず、「監事は法令上の必置機関だから置いておけばよい」、あるいは「監事は名誉職」という固定観念を捨てる必要がある。大学のパラダイムシフトが言われているが、監事機能のパラダイムシフトも求められている。

私立大学の経営にとって環境が厳しくなっているということが、学校法人の関係者に浸透している。監事には、公認会計士、弁護士、企業経営者など、それぞれに知識、経験、識見を十分に有した者が就任することが多い。

一部の大学を除いて、監事は非常勤が多く、理事会などに出席し、年に数回会計帳票等を監査するにとどまるのが現実で、監査に要する時間もそう長くはない。従って、事務処理や会計処

理に関する指摘事項はあっても、迅速な意思決定や執行を求める積極的な意見や提言は、そう多くないのが現状である。

### トップの選任方法の改善提案も可能

監事の監査は私立学校法に定められた法定監査である。2005年の私立学校法の改正により、「理事の業務執行の状況を監査すること」から「学校法人の業務を監査すること」へと職務が拡大されるなど、監事機能の充実・強化が図られた。その結果、監査対象は学校法人の業務および財産の状況となり、原則的に「聖域」はなくなった。ただし、学問の自由の観点から、例えば教員の研究内容のような定性的なものを対象から外し、研究論文の有無等の定量的なもの、可視化できるものは監査対象にするという整理を行っておく

ことが必要であろう。

監事監査とは、大学の目的である教育・研究および社会貢献の機能を最大化できるように、各機関、構成員が成果を挙げているかどうかを是々非々で評価することである。従って、教育・研究等の諸活動や財産状況だけにとどまらず、社会的責任を背景にした大学のガバナンス改革の視点から、次のような監査も必要である。

- ・理事長・学長等の選任方法が法令に従い適正に機能しているか。
- ・法令に従った適正なしくみの下で、迅速な意思決定が行われているか。
- ・理事長、学長および他の理事等の業務執行状況は適切か。
- ・大学の教学マネジメント、中長期計画等の経営政策のPDCAサイクルは適切か。

これらの監査の結果、チェック機能としての問題点の指摘だけにとどまらず、改善・改革等についても理事会で



意見を述べれば、結果として意思決定や執行に寄与することになる。それは、直接的な関与ではなく、意思決定や執行について客観的・第三者的な意見を述べるということである。これも法改正によって期待されている、監事にしかできない重要な役割である。

## 「非常勤」「無報酬」は再考の余地がある

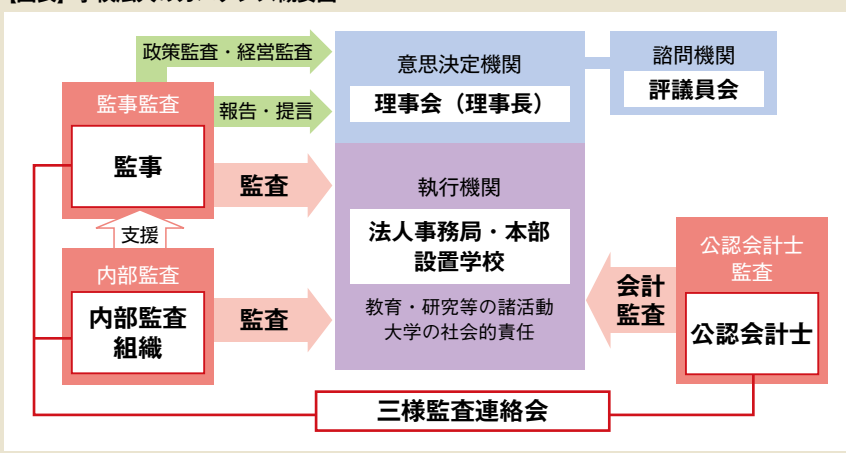
ここまで述べたような役割を十分果たしている監事もあるが、そうでない監事もあるのが現実である。背景には、十分な知識、経験、識見を有しながらも非常勤が多く、大学の現状を知るための時間が限られていることもある。そのこと自体は法令に抵触しておらず、独立した第三者的見地による監査のために、外部非常勤監事は必要である。一方で、監事の常勤化を進めることも、文部科学省から期待されている。

中には、監事に報酬を支払わない学校法人も少なからず存在するが、監事が期待される役割を果たすには、相応の時間を業務に充てる必要があり、従ってその権限と責任に対する報酬はあって然るべきである。職務の自覚に乏しい監事は期待される役割を果たせない。どんな人を選任するかもまた重要である。

## 内部監査との連携で監事機能の強化が可能

筆者は以前、修道学園で内部監査の制度設計を担当して理事長直轄の監査室を設置、室長を務めた。その時の内部監査の目的は、摘発型ではなく、内部統制（業務手続きや規程、ルール等の管理のしくみ）を評価し、業務改善を行うことであった。理事長や学長・校長等の意思決定にも寄与し、組織価

【図表】学校法人のガバナンス概要図



値の増大を図った。監査室は、学長・校長と監査方針および監査対象等を協議しながら、設置学校の長にも結果として役立つ監査に努め、おおむね当初の目的は果たした。一例を紹介すると、研究費の使途について監査を行い、結果の報告とともに、研究費を教員の業績に応じた傾斜配分に変えることを提言、その前提となる教員評価制度が成立した。

そもそも内部監査は、理事長の下で「内部統制を評価するもの」であるから、理事長の業務執行や理事会の意思決定をも監査する監事監査とは、理論的には別なものである。しかし、理事長の指示の下、内部監査結果を監事に報告することにより、監事は大学の実情を知り、改善提案の判断材料にすることができる。

内部監査は私立学校法上必置機関ではないが、文部科学事務次官通知（16文科高第305号、2004年7月23日）では、内部監査組織の整備が期待されている。私見であるが、①非オーナー系の学校法人、②理事長が非常勤、③理事会の開催頻度が低い、④設置学校が複数ある、⑤学生・生徒数が8千人以上、の5項目中、該当するものが多いほど、内部監査組織の設置が望ましいと思われる。

## 監事を支援するために望まれる5つの体制整備

意思決定のしくみや経営政策などについて、問題点の指摘だけでなく改善・改革等の意見を理事会で述べることは、大学のガバナンス改革に寄与することだ。そのためには、監事監査を支援する体制整備が望まれる（図表）。

- ①監事の常勤化（理想）
- ②監事への内部監査結果の報告（内部監査機能がない場合は、大学の諸活動の定期的な報告）
- ③三様監査（監事監査、公認会計士監査、内部監査の総称）の連絡会の開催（内部監査がない場合は二者で）
- ④文科省の監事研修会への出席義務化
- ⑤監事への応分の報酬

三様監査それぞれの目的や対象等は異なるが、重なる部分もある。だからこそ、連携が効果を発揮する。内部監査組織がない学校法人は、監事と公認会計士の二者による連絡会で学校法人の諸活動も報告する形にし、定期的開催することが望ましい。

これらの支援体制を整備することによって、監事機能は向上し、機を逸しない迅速な意思決定のためのガバナンス改革に寄与することが可能となる。