

平成 28 年 5 月 24 日
第 2 回検討会議

私立大学が置かれている法人運営に係る実態と今後の在り方への提言

私学高等教育研究所 主幹
西 井 泰 彦

《 説明者の経験 》

私学事業団職員……………私学助成、情報分析、経営相談等の私学支援の業務に従事
大学法人理事長……………法人経営に参与(紛争解決、経営改善、キャンパス移転等)
私高研主幹……………高等教育の在り方と私学振興の課題について研究

《説明の主旨と前提》

私立大学の法人運営の実態を分析し、今後のマネジメントの改善課題を整理すること

しかし



私立大学の实態は一樣でなく、それぞれ固有の経営環境にある

共通的な状況や課題も少なくないが、経営改善の絶対的な正解はない

I. 私立大学の経営管理の特色と問題点

(1) 理事会と理事長の役割と教学との関係

- 学校法人の特質や理事長の姿勢によって理事会の中の理事長の支配力が異なる。
- 学校部門に対する理事会の統治力や影響力が法人ごとに一律でない。
- 取組むべき経営課題と教学課題には相互に関連する部分も少なくない。
- 理事長が担う「業務の総理」と学長の「職員の統督」の範囲が重なる場合がある。

(2) 理事会の中の理事の構成と比重

- 教員理事、職員理事、外部理事の比重や影響力が法人によって異なる。
- 学内の常務理事会等の役割と意義が大きい。担当分野を定める場合もある。
- 卒業生又は学識区分による外部(非常勤)理事の発言度や貢献度が期待される。

(3) 監事・評議員会の機能

- 業務及び財務に関する監事監査と理事の執行状況のチェック能力が問われる。
- 監事としての地位と役割の自覚と会計士監査や内部監査との連携が望ましい。
- 評議員会の開催頻度、議題の審議状況、理事会方針の点検機能が求められる。

(4) 理事会等の議題と審議状況

- 理事会・評議員会の開催頻度と審議議題の範囲に差異がある。
- 重要な経営課題の提起や中長期的な方向付けが明確でない場合がある。
- 理事会等の審議において大学などの主要部門の議題に片寄る傾向がある。
- 参加人数も多く、発言の機会が少なく、原案通りに承認されることが多い。

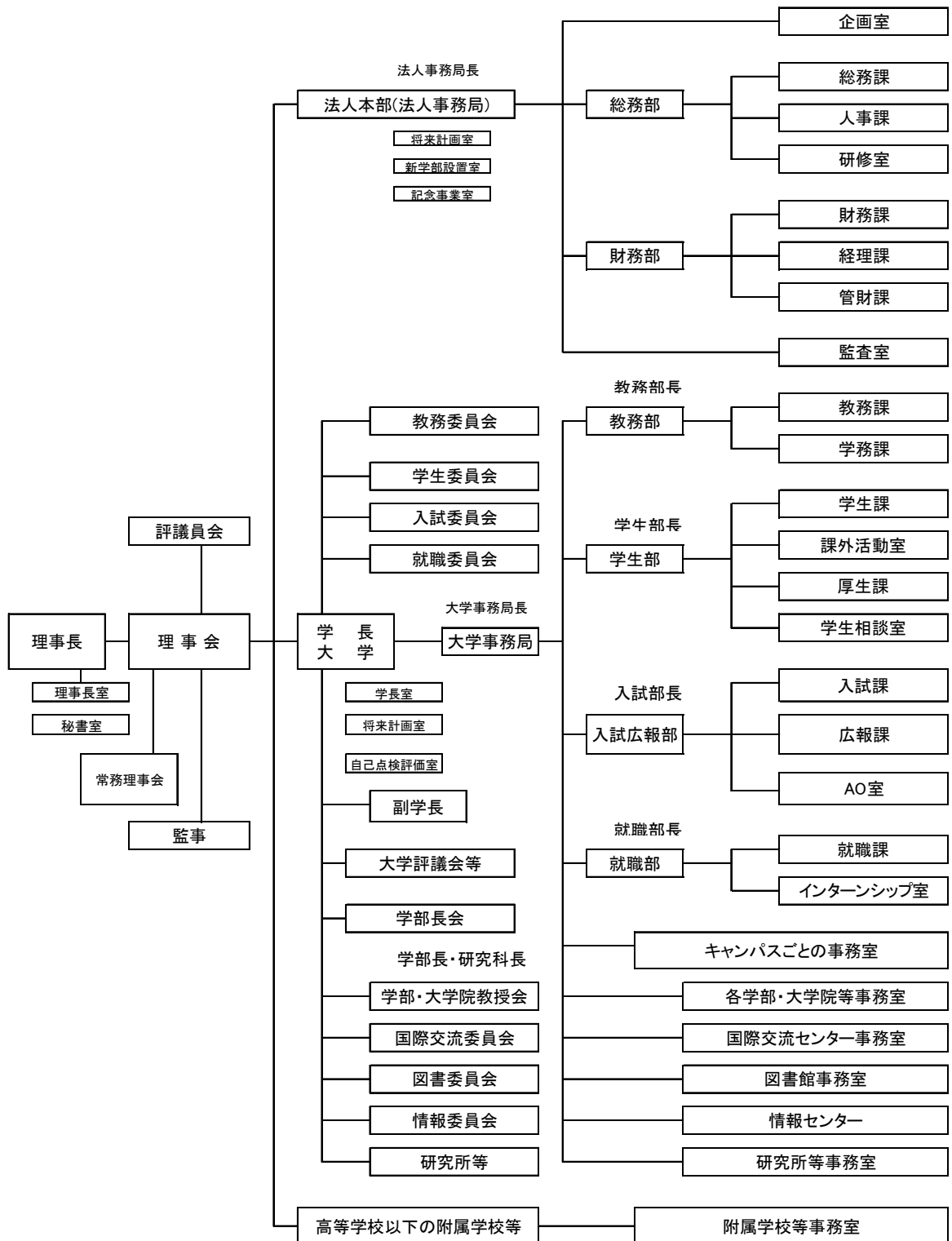
(5) 法人事務局の役割と大学事務との区分

- 経営を支援する法人事務組織が弱体でコントロール機能が十分でない場合がある。
(理事長室、秘書室、企画室、監査室、将来計画室、新学部設置室、IR室等)
- 総務・財務・情報等の組織の事務の共通化と集約化が必要である。
- 事務局の組織系統、人事・文書・予算権限の整理、人材配置と異動の課題がある。
- 教学事務組織の教員の指導性、職員の専門性、教職員の協働体制が求められる。

(6) 設置学校部門の経営管理

- 大学以外の設置学校部門の現状を把握し、経営改善を統括する必要がある。

学校法人と学校部門の経営管理組織の例



Ⅱ. ある大学再生への取組み事例

(1) 学生減と収支悪化

- 志願者減 ⇒ 入学者減 ⇒ 学生総数減 ⇒ ST比下降 ⇒ 収支悪化

(2) 大学の変革の遅れと理事会主導の改革

- 既存学部改組等の改善の遅れ ⇒ 理事会による新設学部の開設
- 既存学部の反対 ⇒ 既存学部の教職員の人件費カットと定昇ストップ

(3) 教員の抵抗と労使紛争の拡大

- 既存学部の教員による未払い賃金請求訴訟
- 組合との対立激化 ⇒ 団交方法(労働委調停)、36 協定・超勤拒否(労基署介入)
- 認証評価機関に実地調査での非協力、結果は保留に

(4) 紛争解決への経営姿勢

- 理事長交替を機に対決姿勢の転換、経営と教学、労使間の一致点を探る努力 《協調》
- 公正な経営姿勢による信頼の回復、現状の客観的な分析に基づく丁寧な説明 《理解》
- 判決前に経営側から原告団及び組合に解決案を提起し、控訴せずに決着 《自主》
- 度重なる団交や事前折衝による組合との合意形成と確認事項の文書化 《手続き》

(5) 対立を解くための調整

- 全教職員を集めた説明会を繰り返し開催して所信表明、質疑応答と理解 《直接対話》
- 理事長から教職員に適時にメッセージを送信、理事会の要約版を公表 《公開》
- 理事会と教学側の間にブリッジ機関としての運営協議会を設置、意見の調整 《調整》

(6) 経営改善方策の集約と整理

- 全教職員から大学への提言と意見を理事長に提出、課題を整理して回答 《レポート》
- 中堅教職員や従前の批判派を含むWGを設け中長期的な改善策を検討 《中堅活用》
- 学内理事、事務幹部との内部協議を実施、タスクフォースによる整理検討 《事前協議》
- 教職員からのアンケートやメールを使った経営改善策の聴取と修正 《意見修正》

(7) 財務改善と人件費対策

- 学生確保、大学魅力アップのための可能なあらゆる方策の追求
- 労使合意による人件費の削減(賞与等抑制、本給圧縮、昇給幅抑制、役員報酬削減)
- 定年年齢の引下げと定年後の嘱託化、人事異動の重視、非正規者の正規化等
- 教職員の人事考課制度の創設、大学の重点的な戦略課題への達成努力等を経営

(8) 存続発展に向けた都市キャンパスの設置

- 都市部の交通アクセスの良い公共用地への入札応募と実現可能な移転方策の提起
- 新キャンパスに向けての新しい大学づくりと学部の新設改組に向けた取組み

Ⅲ. 私立学校の経営困難をもたらす要因

(1) 学生減少への対応の遅れ

- 志願者減少 ⇒ 合格率と歩留率の上昇 ⇒ 入学生の質の低下 ⇒ 大学評価の下落
- 定員超過率の下降 ⇒ 定員割れの増加 ⇒ 中退率の増加 ⇒ 学生総数の減少

(2) 収入の減少、支出の増加による財政悪化の放置

- 収入の伸び悩みと支出増加 ⇒ 収支差額の大幅な赤字の継続
- 資産蓄積力の減少 ⇒ 大学資産の劣化 ⇒ 教育条件の低下
- 大学の社会的評価の下降 ⇒ 大学の活性と存在意義の喪失

(3) 過大な設備投資と借入金返済計画の頓挫

- 事業規模に比して過大な投資計画、資金調達の非現実性と返済の無計画性
- 関連企業、支援団体に過度に依存した借入の実施、投資規模の抑制の失敗
- 学生見通し、資産処分等の計画の齟齬

(4) 経営管理体制における問題点

- 経営方針、経営計画の不徹底、経営責任の欠落、経営者不在による混乱
- 民主的な風土における合意形成の遅れと対立の継続
- 事前の説明や手続きを欠いた決定の一方的な押し付け
- 強圧的なワンマン経営に対するチェック機能の欠如
- 創設者一族による不公正で適正でない経営管理
- 法人や大学の幹部によるセクハラ等の不祥事の発生
- 経営者の公私混同、資金流用、補助金の虚偽申請、法令違反
- 経営者間の内紛、教職員間との対立、設置学校間での対立
- 理事会運営の形骸化、相互チェック機能の欠如、監査・監督機能の不全

(5) 危機意識の欠如

- 学生確保、財政改善等の現状認識の甘さ
- 組織への帰属意識や当事者意識の欠落
- 自助努力や自己責任の自覚の欠如
- 理念や使命感の喪失、公益性、社会的責任の軽視

(6) 対外的な説明責任の不履行

- 一般社会との隔離意識や聖域意識、閉鎖的な姿勢
- メディアへの説明責任や情報公開の姿勢の不徹底
- 平時からのリスク管理体制の不備
- 金融機関、債権者、利害関係人への説明不足と信頼失墜

IV. 私大経営に見られる経営側と教学側の対立意識

(1) 経営側に見られる問題点

- 理事会のメンバー構成や理事会に対する信頼感の欠如
- 教学側との歴史的な対立意識とパワーバランス
- 各理事が出身母体の利害に固執
- 教学側の理事、教職員、組合に対する過度な不信感や対立意識
- 理事会の強圧的な姿勢と最終決定の一方的な押し付け
- 大学環境についての教学側との危機意識や課題認識の相違
- 職員出身の理事、外部からの非常勤理事、監事等の役割の未活用
- 経営戦略や経営方針の未策定とガバナンス体制の不備

(2) 教学側に見られる問題点

- 学部ごとの独自意識と他学部との対立感情、全学的事項と学部マターの未区分
- 学長への信頼感の欠如、調整能力や指導力の不足
- 教員中心による大学リーディング意識と職員の従属化
- 要求が通らない場合には経営側や執行部への責任転嫁
- 多数決による最終決定方式と決定後の非協力姿勢、委員会運営の非効率性
- 大学内における名誉やプライドへの執着、権力や力関係への志向
- 教学予算、研究費等の支出削減への不満、蓄積された金融資産の所有意識
- ノルマ増大、外部評価、新規事項、給与削減などの既得権剥奪への抵抗

V. 再生不能にならないためのボーダーラインとは

例えば、

- 学生数の定員割れや在学生数の減少傾向をどの状態で危機と認識するか？
- 収支差額(帰属収支差額)の減少とマイナスの状態はどの程度がリミットか？
- 学校法人の金融資産の減少と借入金等の負債の増加のデッドラインはどこか？
- 財政悪化の兆候が顕著でなければ、人件費カット等の措置に踏み込めないのか？
- 改善計画がない場合や杜撰な中長期計画の場合に、どう改めることができるか？
- 法令違反や著しい不正がなければ、経営判断の責任を問えないのではないか？

VI. 厳しい経営環境下の私立大学の経営課題

(1) 実践的な経営課題の設定

- 総花的、抽象的なグランドデザインはあっても、経営改善の具体的な課題は少ない。
- 中期目標と年度計画を設定し、課題を明確にして執行管理する仕組みが私学では定着していない。
- 次のような今日的な経営課題に真剣に向き合うことが必要である。
学生確保、収支改善、人事方策、中長期計画、施設整備、改組転換、組織統廃合

(2) 抵抗が予想され、回避されがちな経営課題の検討と取組み

- 本給・賞与・手当などの高額な給与の見直し
- 定年制、退職補充、嘱託制度、退職金・学内年金制度の点検
- 学科研究室等への予算配分額や研究費の整理
- 担当ノルマ、出校日数、在校時間、休日出勤の検証
- 学部学科の改組、募集停止、定員変更、専任教員比率の検討
- 人事考課の実施と改善指導、人事権限の見直し、学生による授業評価結果の活用

(3) 理事会の経営力量の強化

- 理事会では定例議題(事業計画、予算決算、施設整備、規程改正等)の審議が主で、簡単な説明と質疑で承認されることが多い。出席者も多数で、議論の時間も少ない。
- 経営上の重要課題を理事会で審議し、その方向を定め、実行をフォローするためには理事会審議の実質化と理事の監督機能のレベルアップが望まれる。
- 理事会の補佐組織の強化、学内の事前協議の充実、教学側との調整が必要である。

(3) 学生確保は至上命題

- 学生の入学、中退、就職等は経営上の基幹情報であり、これらの問題点を理事会が認識して、適時に改善課題を教学側に提示する必要がある。
- 学生確保には、募集広報や入試制度の改善、教育課程や教育方法の魅力化、学生支援の強化、就職率向上の取組みと財源が必要で、全学的な体制整備が求められる。

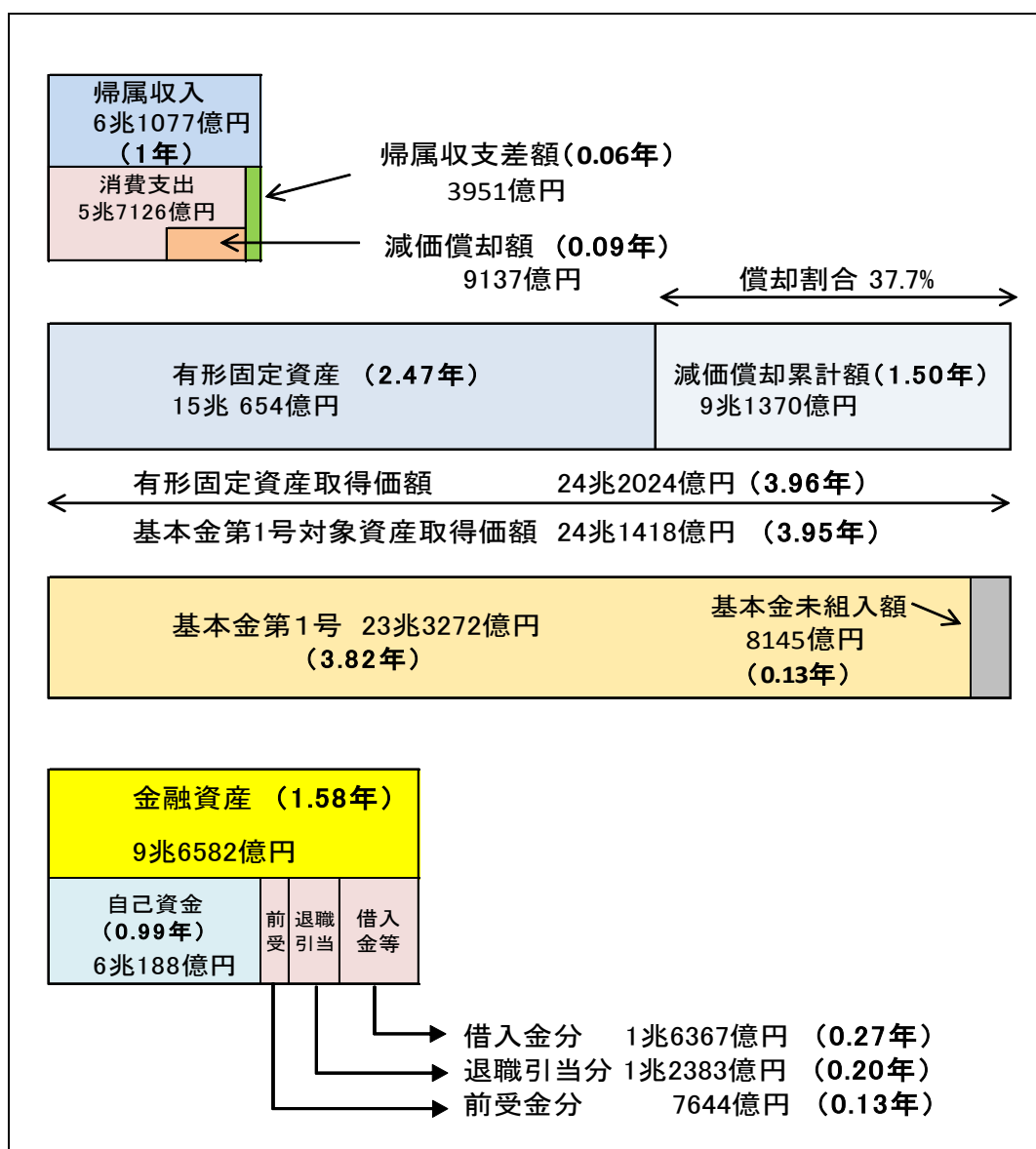
(4) 改組転換と大学の魅力アップ

- 激しい環境変化に適応するには、既存の分野を補強し、新たな分野への展開も必要となる。改組転換は、新旧部門の活性化と全学的な魅力アップが主眼である。
- 学部学科の改編や新設に際しては、定員配分、教員異動、共通科目の分担、学部予算の配分、開設資金の流用など、既存学部からの不満や抵抗を説得する必要がある。

(5) 箱ものの更新と充実

- 大学は施設設備の長期的な更新が不可欠な装置産業である。私立学校は設置者負担主義により自力で資産更新の財源を調達しなければならず、私学の負担は大きい。
- 長期の安定的な借入金に伴って自己資金を残すことができ、巨額な負担を平準化することが可能となる。借入返済によって長期的な資産更新と財政運営の自覚も生れる。
- 消費収支差額がマイナスになると、減価償却しても資金は留保されない。償却累計額だけで建物の再取得は困難であり、償却完了前に建替えを迫られることが多い。
- 私立大学法人の資産の更新充実は中長期的に重要な課題であるが、現状では極めて不十分である。今後の財政悪化は大学の資産更新と教育の質の充実を困難とする。

参考図 大学法人の有形固定資産の更新財源の状況 (年数=対帰属収入比)



(6) キャンパスの移転とリニューアル

- 都市回帰の傾向が顕著で、都市部に新キャンパスを設置し、学部の再配置が進められている。学生にとっても、通学、下宿、アルバイト、就職などの面で、交通の便の良いキャンパスは魅力的であり、学生確保の効果が大きい。
- キャンパスの開設、学部の再配置、大学施設の大規模なリニューアルは、大学の歴史の中の画期的な事業となる。投資額も莫大で、学校法人の財政の蓄積力が問われる。
- 経営責任者はリスクを較量するとともに、大学の存続と発展に向けた経営上の決断が求められる。成功に向けた舵取りも不可欠となる。

(7) 系列学校部門の見直し

- 学校法人が設置する高校等の学校部門と大学との相互関係は変化している。附属校が加わるケースもある。法人全体の財政力低下や学校部門の収支悪化によって、設置学校間の依存関係が問い直されており、独立採算の方向が重視されている。
- 時代に応じた設置学校の意義の再確認と見直しは理事会の重要な使命であり、設置者変更、法人分離、法人合併、役員派遣、財政支援などの課題も生じる。

(8) 収支改善への全力投入

- 私立大学の収支悪化の傾向が顕著である。納付金と人件費の主要科目が硬直的で、悪化傾向に陥ると回復は容易でない。収支差額のプラス化が基本的な命題となる。
- 財務条件と教育条件とはトレードオフの関係にあるが、教育条件を維持しつつ、収支を改善して財政基盤を安定させなければならない。
- 赤字が続く学部学科や附属機関の存在意義を見直し、所要の改善を図る必要がある。

(9) 人件費の抑制

- 人件費は教職員の人数と給与単価の積の総和であり、この両要素の見直しが不可避である。人件費比率の抑制は財務改善の主要なチェックポイントである。
- 専任教員の定員枠、非常勤の比重、専任職員と非正規割合の点検が必要となる。
- 給与単価は、本給、手当、賞与、等級制、昇給幅及び格付により左右される。年齢構成と定年制の再雇用の影響も大きく、長期的な人事政策の構築が求められる。
- 人事制度と給与制度について、実行可能な短期的、中長期的な改善策に着手しなければならない。教職員の優れた活動を公正に評価する人事考課制度も重要である。

VII. 経営課題を円滑に進めるための経営手法

(1) 合意形成への努力

- 大学では教職の専門性が尊重され自律意識が高い。学部学科の組織の独立性も尊重される。一方的なトップダウンでは大学組織は動きにくく、教職員は従わない。
- 経営方針の必要性を教職員に納得させ、決定までの手続を丁寧に進めることが大学では欠かせない。経営トップの改革への意欲と粘り強い努力が必要である。

(2) 情報ツールの活用

- メールや電子窓口によって、教職員に対するメッセージ、報告、通知、依頼などの送信が容易である。逆に、意見等の受信も簡単である。教職員のコミットメントを要請しながら合意を形成する有効なツールとなる。説明会、投書等の方法も有意義である。
- 伝えるべきものは、決定後の方針でなく、改善すべき課題の趣旨と合理的な説明であり、とりわけ、トップの改善に向けた真摯な姿勢を示すことが重要である。

(3) ミドルアップの意義

- 現在の大学管理層の多くは定年間近の 60 才台で、過去の優遇措置の削減には躊躇しがちである。50 才台や 40 才台の教職員は今後の厳しい環境下で生きざるを得ない。
- 良質で積極的な中高年層をタスクフォースやワーキンググループに加えれば、将来を見据えた改革案を提起するとともに、課題実行の有効な戦力となる。

(4) 外部情報や競合校比較による弱点の克服

- 動きの鈍い大学を動かして改革を進めるためには、外部の情報や競合大学のベンチマークが有効である。比較することで問題点が鮮明となる。劣っている部分から改善に着手することが望まれる。

(5) 経営姿勢への信頼

- 私立学校では創設以来の理念と歴史が継承されなければならない。創業者の子孫がトップにつく場合も多い。過去から未来へ私立学校を発展させる使命が経営者にある。
- 学校法人は、公共性を確保し、運営の公正を図り、社会からの批判を受けないように努め、役員や教職員において不祥事が起こらないように常に配慮しなければならない。
- 経営者は、自己過信などにより時としてミスリードすることがある。弱点を自覚して諫言を受け入れる度量が必要である。謙虚で公正な姿勢からトップへの信頼が生れる。
- 大学のリーダーは教職員からの厳しい評価を常に受けている。優れた識見を持つ大学構成員の期待と信頼がなくなれば大学改革も経営改善もできない。
- 厳しい時期ほど、危機を変革の好機に変えることが出来る優れたリーダーへの期待が増す。経営者をバックアップする有能な経営補佐人材も求められている。