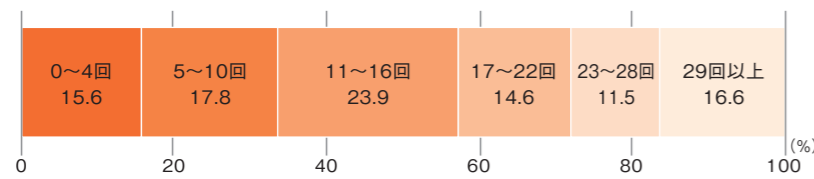


【図表6】常任理事会の年間開催数分布(大学法人/2021年度)

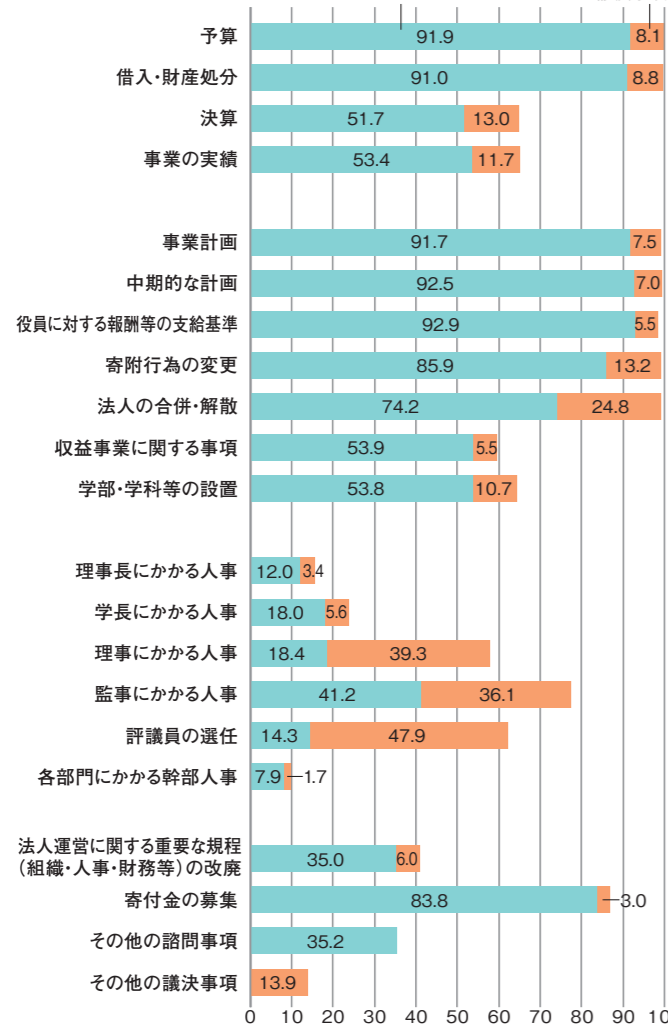


【図表5】各種会議の年間平均開催数(大学法人/2021年度)

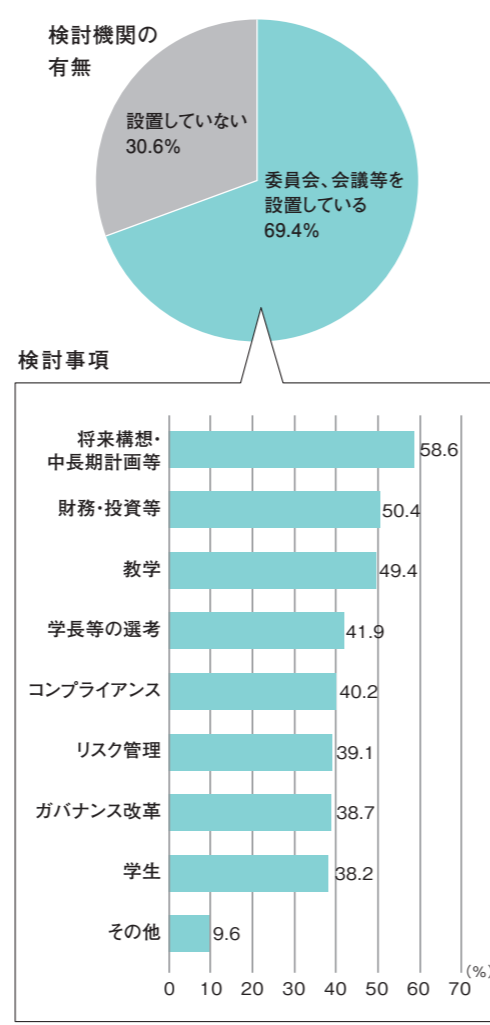
定例理事会	6.4
臨時理事会	1.4
常任理事会	17.3
評議員会	4.2

会議の開催

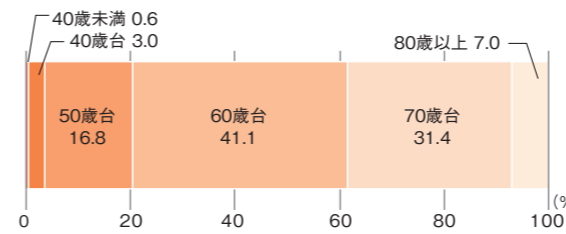
【図表8】評議員会での議題の取り扱い(大学法人/2021年度)



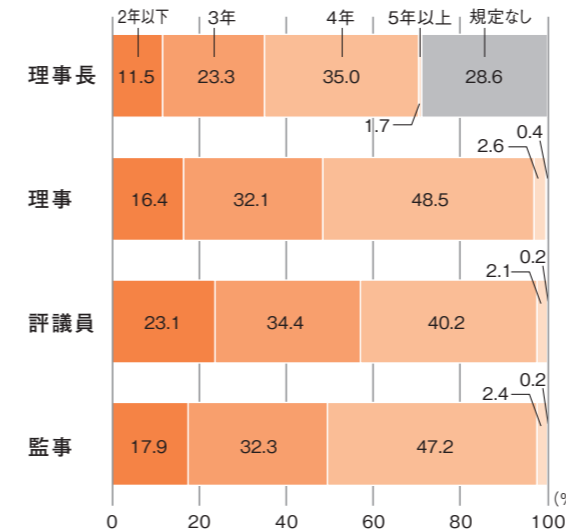
【図表7】理事会の事前検討機関(大学法人/2021年度)



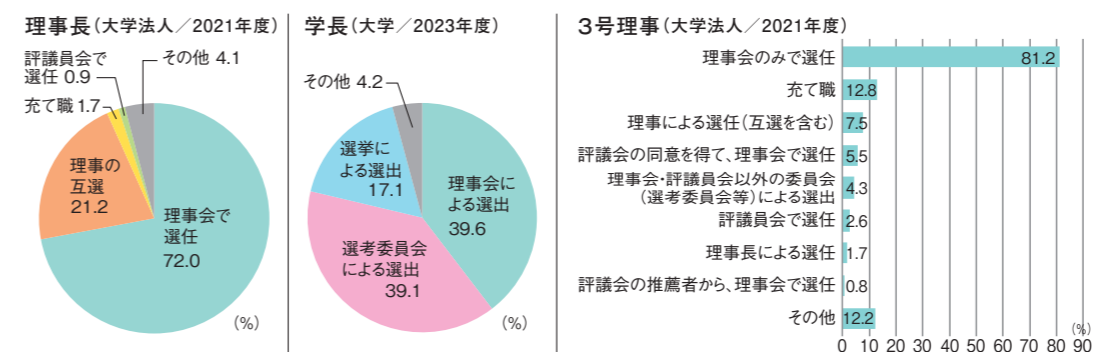
【図表2】理事の年齢層(大学法人/2021年度)



【図表3】役員、評議員の任期分布(大学法人/2021年度)



【図表4】理事長、学長、理事の選出・選任方法



【図表1】役員、評議員の平均人数(大学法人/2021年度)

役職	勤務形態	性別		計
		男	女	
理事	常勤	4.9	0.7	5.6
	非常勤	4.1	0.7	4.8
評議員	1号(職員)			9.7
	2号(卒業生)			5.7
	3号(寄附行為)			11.7
監事	常勤			0.3
	非常勤			2.0

調査概要
 2018年データ
 「学校法人の経営改善方策に関するアンケート」報告(2018年4月調査)
 回答大学法人数:512(91.4%)
 回答大学数:549(90.6%)
 回答短大数:280(88.9%)
 2021年データ
 「令和3年度学校法人のガバナンス体制に関するアンケート」報告(2021年10月調査)
 回答大学法人数:532(93.5%)
 回答大学数:514(89.7%)
 回答短大法人数:84(90.3%)
 回答大学数:550(88.6%)
 回答短大数:251(89.0%)
 いずれも日本私立学校振興・共済事業団による

役員等の構成

REPORT

私大のガバナンス体制と中長期計画の現状

私学事業団の調査より

ガバナンスのあり方を見つめ直すため、改正法以前の学校法人のガバナンスの現状と課題を、2019年の改正で策定が義務化された中長期計画のその後と共に、探ってみた。

理事と評議員の人数、理事長の任期等が課題

2023年の法改正により、現状で平均10・4人いる理事の定数、内訳の変更に悩む法人は少なくない【図表1】。多様性が問われる中、常勤、非常勤とも、女性は1人に満たない。年齢層も60歳台・70歳台が7割を占めるという偏り具合だ【図表2】。評議員にも、教職員や理事関係者の割合を制限する措置が取られている。現状、教職員から成る1号評議員の平均が10人弱で、割合制限に抵触する人員が多いと見られ、評議員数削減に動く法人がめだつ。

任期は、理事が最長4年、監事と評議員が最長6年となる。ほとんどの法人が範囲内だが、理事長は任期なしの法人が28・6%に及ぶ【図表3】。役員の再任上限の定めはなく、各法人での設定が望まれる。選出・選任に関しては、「理事選任機関」をどうするか迷う声が多い。現状、例えば寄附行為で

定める3号理事は理事会での選任が多いが、文科省は「理事会からの中立性を確保することが望ましい」としている。

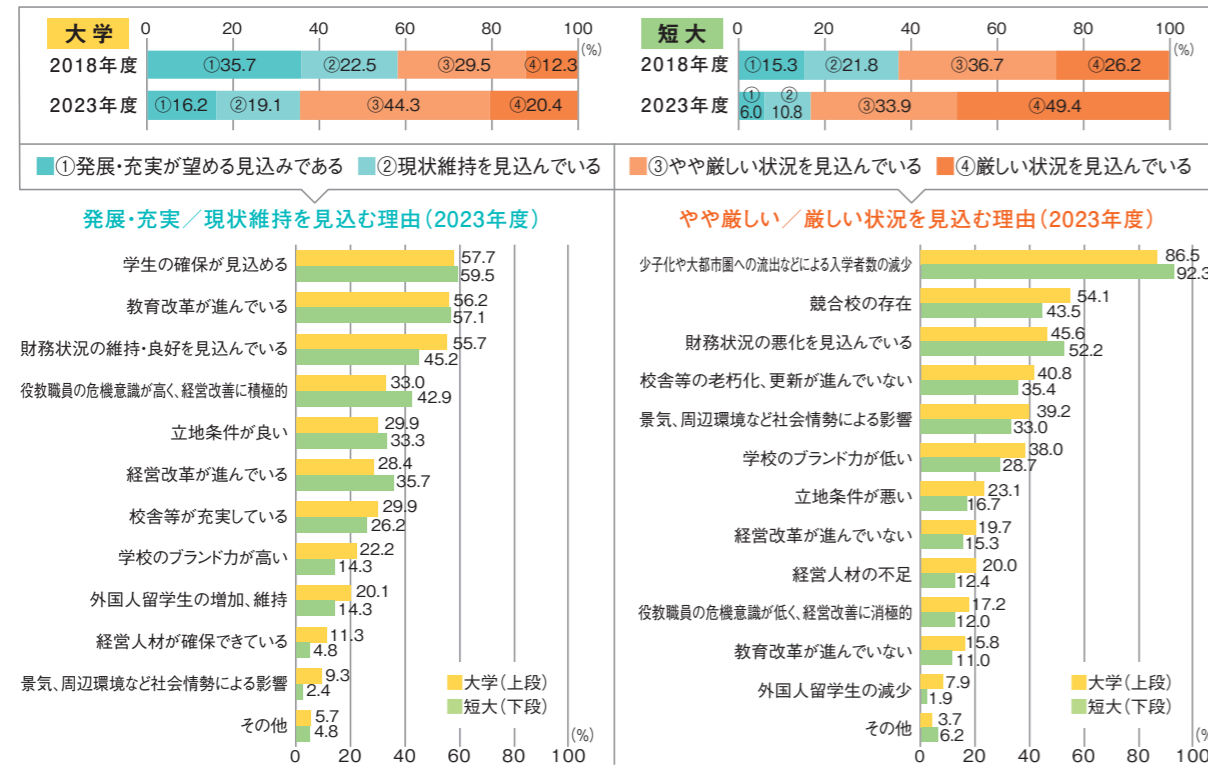
現状の評議員会開催数は理事会開催数の半分以上

理事会は年4回以上の開催が事実上、義務化された。理事会を円滑に進めるための会議体の一つ、常任理事会は法人による開催数の差が大きい。平均17・3回だが【図表5】、4回以下、29回以上の法人も珍しくない【図表6】。常任理事会のほか、69・4%の法人が理事会の事前検討機関を設置。検討事項は多岐にわたる【図表7】。評議員会については開催数の定めはないが、理事会をけん制する役割が強化された趣旨を鑑みれば、一定以上の回数は必要になるだろう。現状は定例・臨時理事会の年7・8回に対し、評議員会は4・2回と少ない【図表5】。

評議員会の決議が必要になった「寄附行為の変更」「法人の合併・解散」は、法改正以前には評議員会の議決事項とする法人は少ない【図表8】。意見聴取が必要になった「理事にかかる人事」は、法人の4割以上が議題に上げていない。

※大臣所轄学校法人とそれ以外で条件が異なる条文については、本誌の読者対象が大学関係者であるため、本記事内では大臣所轄学校法人の条文を前提とします。
 ※本記事内の「大学法人」は大学を設置している学校法人を、「短大法人」は大学法人以外で短期大学を設置している学校法人を指します。
 ※短大・高専法人については「調査概要」の日本私立学校振興・共済事業団のアンケート報告をご確認ください。

【図表13】将来の経営状況の認識 (大学・短大／2018、2023年度)

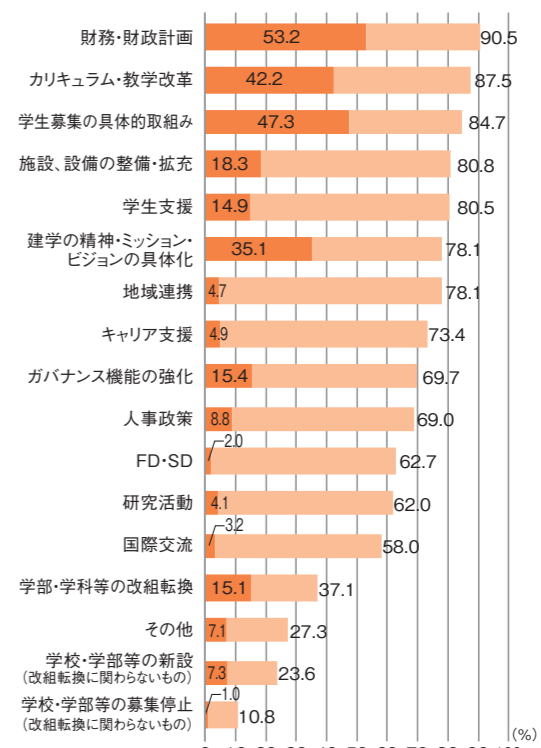


運営の課題

【図表10】中期的な計画の数値目標 (大学・短大法人／2023年度)

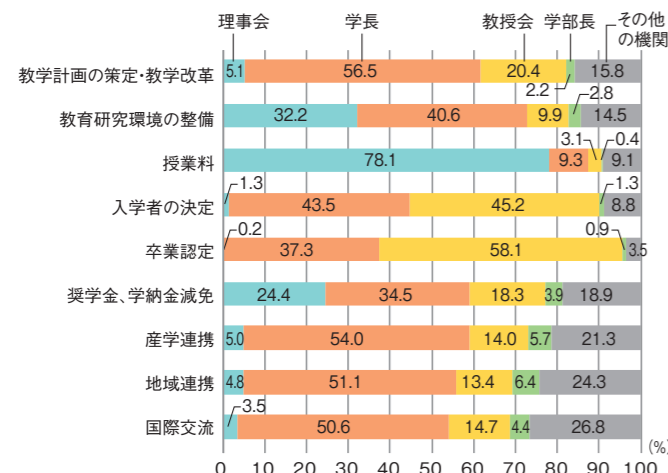


【図表9】中期的な計画の内容 (大学・短大法人／2023年度)

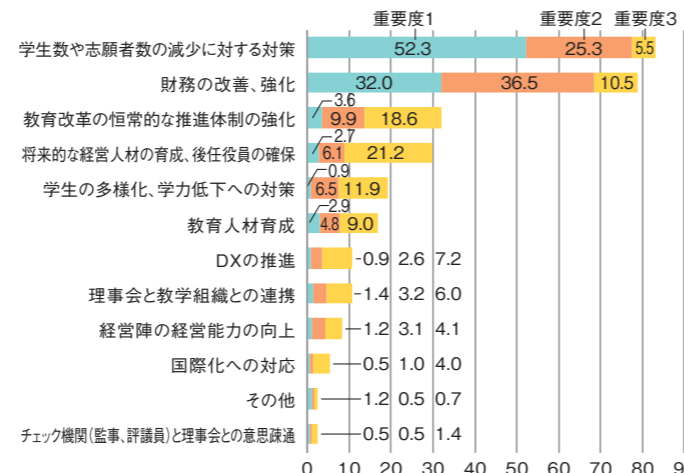


中長期計画の策定

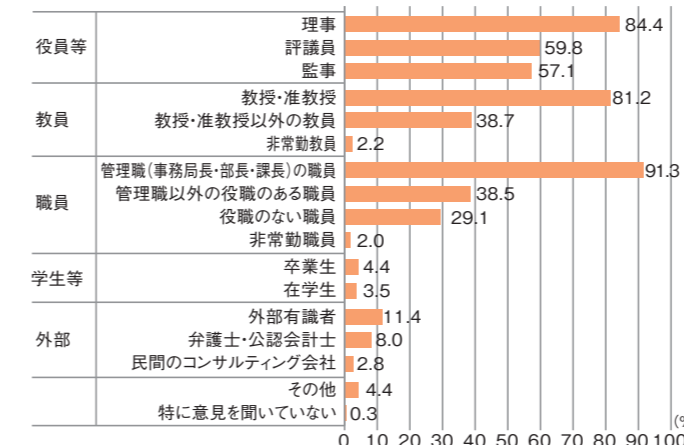
【図表15】決定時に意向が尊重される機関 (大学／2023年度)



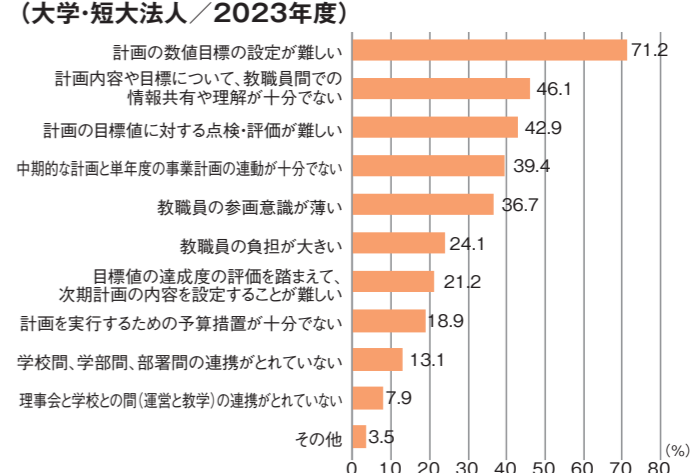
【図表14】重要視している課題 (大学・短大法人／2023年度)



【図表12】中期的な計画策定にあたってのヒアリング対象者 (大学・短大法人／2023年度)



【図表11】PDCAを回すための課題 (大学・短大法人／2023年度)



経営環境はより厳しく 解決には総力が不可欠

この5年の経営状況の認識を比べると、「厳しい／やや厳しい」見込みと答えた割合が、大学、短大とも20ポイント以上高まった【図表13】。理由としては、「少子化や大都市圏への人口流出」という外部環境の悪化が最も多い。一方、「発展・充実／現状維持」を見込む大学・短大の理由を見ると、「教育／経営改革が進んでいる」「経営改善に積極的」など、改革推進力の高さが浮かび上がる。

重視されている課題は「学生数や志願者数減への対策」「財務の改善、強化」が圧倒的だ【図表14】。それらに続くのが「教育改革の推進体制強化」「経営人材の育成」で、3割以上の大学・短大法人で改革を推進する組織・人材に課題があることがわかる。

意思決定プロセスに着目すると、理事会の意向が大きく尊重される課題は財務関連が中心。教学面はか産学・地域連携も学長に委ねられている様子が見える【図表15】。学生をはじめステークホルダーを引きつける魅力創出は経営課題と言えるため、新理事会、評議員会での議論と意思決定が望まれる。

中期計画策定時の評議員への意見聴取は6割未満

2019年の法改正では、原則5年以上の中(長)期計画策定が義務付けられた。経営や教育の質向上のほか、ガバナンスを透明化し、法人内の協働性、法人外からの信頼性を高める狙いがある。

中長期的な計画で扱われている内容は、「財務・財政計画」「カリキュラム・教学改革」「学生募集」が多い【図表9】。計画の達成度を確かめるには数値目標が必要だが、半数以上の法人で数値目標が立てられているのは「入学者数、入学定員充足率」のみだ【図表10】。PDCAを回すための課題も、「数値目標の設定」が突出している【図表11】。2番目に高い課題は「教職員間の情報共有や理解が十分でない」だが、役員についてはどうだろうか。有効な目標設定、活用ができていない法人には、実行項目ごとに進捗度や達成度を記録するシートを用意している例が多いようだ。

同年の法改正では、2020年4月以降に始まる計画は、評議員会への意見聴取が必須とされた。現状のヒアリング先は理事であったとしても100%ではなく、監事や評議員は60%を切る【図表12】。