

# ガバナンス × 役員サポート

## 新任役員へのサポートや情報提供が乏しい現状

2002年に発足した大学行政管理学会の大学経営見える化研究会\*1は、「実践される大学経営マネジメントのしくみを提供し、大学経営の質向上を図る」ことをめざしています。2013年からは大学のガバナンスについても取り組んでいます。

今般の私学法改正では多様な人材による役員構成が求められているため、今後、学外者の新任理事や評議員の増加が予想されます。しかし、多くの学校法人では、従来、新任役員が大学経営に関する知識を学ぶ機会の提供やサポートが弱い傾向にありました。当研究会が実施したアンケート\*2では、例えば「理事就任にあたっての行動規範や法令遵守」について、「説明している」と回答した法人は36.3%にとどまり、「文書を渡している」が25.5%、「何もしていない」が38.2%という結果でした。新任役員に活躍していただくためには、下表にまとめたように、丁寧な事前説明や学外者でもわかりやすい資料の配付に努めることが必要ではないでしょうか。

改正私学法では、理事の基本的な資格として、私学経営のために必要な能力を担保することにも触れています。私学の経営環境が厳しい中、経営能力を高めるためには、役員の見聞や能力向上が一層求められます。そこで、学外者の新任役員が身に付けておくべき知識を体系的に整理し、着任時の研修などに使うことを想定した『新任理事・評議員ハンドブック』\*3を作成しました。忙しく、大学業界に不慣れであろう学外役員向けに、最低限押さえておきたい基本ルール、ガバナンスやマネジメントのしくみ、業界の特徴や数字の見方など、項目を絞り込み、平易な言葉での解説を心掛けています。

## ガバナンス改革とマネジメント改革は表裏一体

ガバナンス不全と言われるような不祥事の多くは、コミュニケーション不足に起因するものではないでしょうか。公表された報告書を見ると、もう一步踏み出してコ

# 最適な意思決定に欠かせない 新任役員への情報提供とコミュニケーション

大学経営見える化研究会 会長

## 鈴木 弘道

すずきひろみち ●2000年駒澤大学仏教学部卒業。2002年4月学校法人駒澤大学入職。2016年桜美林大学大学院大学アドミニストレーション研究科(修士課程)修了。2011年に大学行政管理学会 大学経営評価指標研究会に参加し、2022年より座長。学校法人駒澤大学リスクマネジメント推進室係長。



撮影/木藤 富士夫

ミュニケーションを取っていただければ、こうはならなかったのではないかと感じるものもあります。改正私学法への対応により、制度上はガバナンスが整えやすくなりました。しかし、属人的な組織風土や組織のタコツボ化を防ぐためには、ベクトルをすり合わせるための日頃のインナーコミュニケーションが重要です。学外役員の発言に関して、「指摘は正しいが、大学の考えとは合わない」とするのはなく、双方が歩み寄る術を探し、建学の精神やビジョンに基づいて、皆が同じ方向を向くための努力をすることが欠かせません。構成員のベクトルを合わせられるよう、十分に情報を共有し、丁寧なインナーコミュニケーションを取れば、一部の独断を防げるのではないのでしょうか。

大学では、役員以外をメンバーとする委員会で細部の検討や設計をするケースも多いことから、その情報が上にレポートされにくいこともあります。意思決定者が適切に判断できるよう、情報共有の経路を定期的に確認する必要もあるでしょう。これはガバナンスというより、マネジメントの問題ですが、ガバナンス改革とマネジメント改革は表裏一体だと言えます。

ハンドブック作成時にオリックス株式会社の宮内義彦シニア・チェアマンに話を伺う機会がありました。宮内氏からの、「ガバナンス改革が、教職員のためのものになっていないか」という指摘がとても印象に残っています。大学は学生の教育・研究のためにあるはずなのに、ガバナンスの議論の中で「学生」という言葉はあまり出てきません。学生を置き去りのまま議論が進んでいないか、今一度、振り返ってみることをお勧めします。

## 理事・評議員にご活躍いただくための学校法人側の留意点<例>

	課題のある例	改善策
事前説明	<input type="checkbox"/> 新任役員に選出理由や学校法人側の具体的な期待を伝えていない <input type="checkbox"/> 会議資料は会議当日にしか配付していない <input type="checkbox"/> 重要な議案であるにもかかわらず、事前説明をしていない	<input checked="" type="checkbox"/> 事前説明および資料配付 <input checked="" type="checkbox"/> 質問・意見の事前把握
資料	<input type="checkbox"/> 会議で何について承認してもらうかが曖昧な資料 <input type="checkbox"/> サマリーがなく、膨大で分厚い資料 <input type="checkbox"/> 数字の羅列だけで、データから何が読み取れるかが不明な資料 <input type="checkbox"/> 経営判断するうえで、重要な点であるにもかかわらず、資料がなく口頭説明のみ	<input checked="" type="checkbox"/> 議案の要点を示した簡潔明瞭な資料(何を確認、判断するか) <input checked="" type="checkbox"/> 情報量が多い場合は、サマリーと本編資料を作成 <input checked="" type="checkbox"/> 明確な根拠(エビデンス)を示し、判断の妥当性・合理性を確保 <input checked="" type="checkbox"/> 潜在的なリスクについても積極的に資料提供

\*「私立大学新任理事・評議員ハンドブック2024年度版」の掲載内容を基にBetween編集部にてまとめ

\*1 2019年度より大学経営評価指標研究会から名称変更 \*2 「大学ガバナンスの制度・仕組み・運用に関する実態調査(2016)」大学経営評価指標研究会 n=267

\*3 「私立大学新任理事・評議員ハンドブック2024年度版」(一般社団法人大学行政管理学会大学経営見える化研究会編著)問い合わせ:一般社団法人日本能率協会学校経営支援センター