



キャンパス/東京都渋谷区、日野市 学生数/4,407人 創立/1899年(私立実践女学校・女子工芸学校)  
 建学の精神/女性が社会を変える、世界を変える  
 学部/文、生活科学、人間社会、国際 ※環境デザイン学部(2025年4月設置)  
 大学院/文学、生活科学、人間社会  
 経営/学校法人実践女子学園 他の設置校/実践女子学園中学校高等学校、実践女子大学短期大学部(2024年度募集停止)

CASE STUDY

# 学園全体の価値向上を実現する 教職協働と透明性の高いガバナンス

## 実践女子大学

学生募集が厳しいと言われる女子大学でありながら定員充足し、組織改編も活発。パワフルな経営を支えるガバナンスを、2024年4月に着任した新理事長に聞く。



実践女子学園 理事長  
**木島 葉子**

きじまようこ ●1986年実践女子大学家政学部卒業後、アメリカンファミリーライフアシランスカンパニーオプロンパス(現アフラック生命保険株式会社)入社。執行役員コンプライアンス・オフィサー、取締役専務執行役員/CAOなどを歴任。在職中に実践女子学園の評議員、常務理事等を務め、2024年4月より現職。

### 学園全体での教職協働でガバナンス改革を継続

理事長就任前、企業人として本学園の理事就任を打診された際、周囲から「企業とは違う」「大変なところに行くね」と散々くぎを刺されましたが、いざ就いてみると、本学園では透明性の高い公正なガバナンスが行われていました。

特徴の一つが、大学と系列中高をフラットに扱うしくみです。それぞれの「ヒト・モノ・カネ」の運用を話し合う「大学協議会」「中高企画運営会議」の議題は、報告事項も含めて常任理事会で全て共有。大学の定員は中高の3倍近くありますが、両者に優劣をつけず、共有した情報を基に、学園が最も力を発揮できる施策を講じます。2019年、学園創立120周年を機に、学園内の高大連携を推進

### 外部の目を力に変える開かれた組織に向けて

本学では、10年以上前から、学園の発展に学外の英知を生かすため、役員の外部人材比率を高めてきました。理事長は2代続けて企業出身者が務め、理事15人中5人が外部・非常勤理事。評議員にも卒業生以外の企業人や弁護士を招いています。外部・非常勤理事からは数多くの意見が出され、議論がより活性化しました。

健全な意思決定プロセスを確保する工夫も重ねています。理事長の再任可否を決める会議では、理事長をメンバーから除外。役員は、

する会議体を設置。授業や図書館といった大学のリソースを中高で活用しやすくなったほか、中高大合同のFD・SD研修により、互いの理解を深めています。

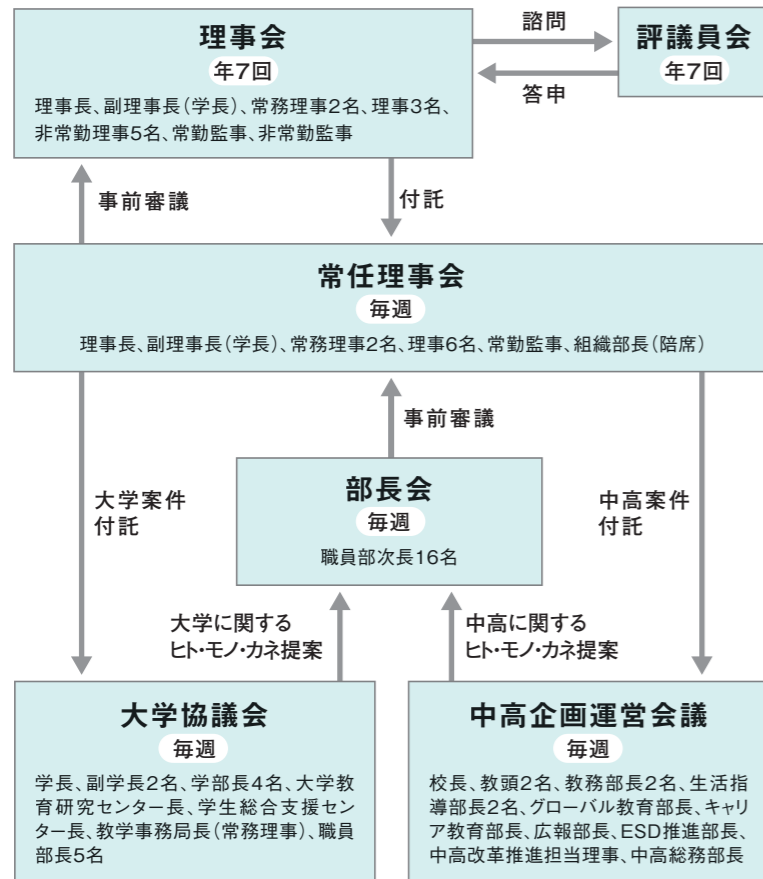
教職協働を促進する組織体制も本学園の特徴です。職員の能力向上に努め、職員力を強化。ガバナンスに関わる多くの会議体において、教員数を上回る職員が活躍しています。中でも職員組織の「部長会」が、常任理事会に付議される全ての議題について事前にきちんと確認するしくみは、本学園の教職協働を象徴しています。

選考会議が候補者を推薦し、合議で決めます。私学法改正前から理事長や常務理事の評議員との兼務を解消し、本年度は評議員会選任理事も1人のみです。

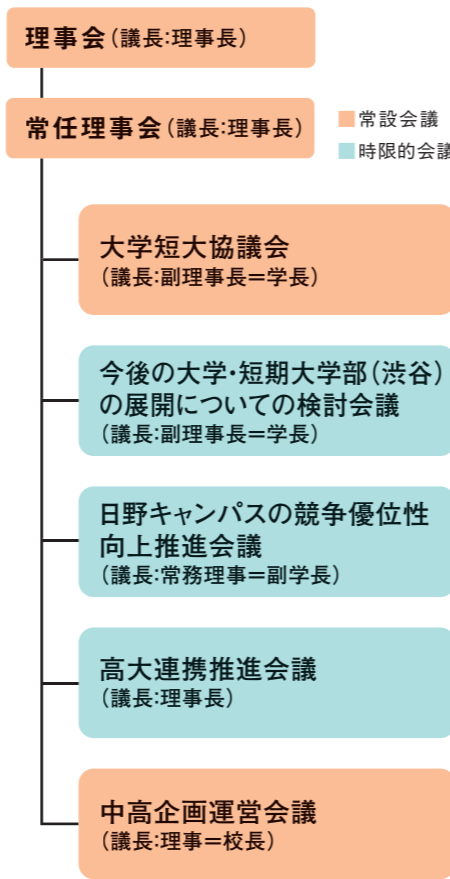
評議員会のけん制機能を十分に働かせるために、提供する情報や会議の開催回数は理事会と原則そろえています。加えて、評議員が理念を十分に理解し建設的な答申を行えるように、理事会との懇親会を年1回実施。今後は多様性を担保すべく、若い人材や女性の評議員をさらに増やすつもりです。

このように、ガバナンス改革の方向が法改正の趣旨と一致していたので、新私学法への対応は順調に進んでいます。今後めざすのは組織力の向上です。企業では当たり前の目標を設定し、細かなPDCAを丁寧に回すことにより、生徒・学生募集、大学の学部学科改編など、近年の経営施策は順調ですが、個人頼みの面もありました。本来、恒常的に成果を出せる組織が理想です。構成員には「皆で成果を最大化する学園全体最適をめざそう」と伝えていきます。大学と中高と法人が協力し、補い合って学園最適をめざす、構成員全員が学園の継続的な発展を見据え、より広い視点で業務に向かう意識を育てていきます。

### 〈ガバナンス体制図〉



### 〈理事会下の各種会議〉



注目

### 20年ぶりの学部新設を皮切りに 理念と市場ニーズに合致した改組を次々と計画

短期大学部の募集停止(2024年度)に伴い、2024年度に大きな学部学科改編を行った実践女子大学。学科新設は10年ぶり、学部新設は20年ぶりながら、発議から決定までの期間は約1年半。「2010年代からスピード感のある意思決定をめざしてガバナンス改革を行ってきた成果だ」と木島理事長は言う。

ただし、コンセプトづくりなど大きな議論には時間をかける。外部理事はもちろん、大学支援を行う複数の会社にも意見を聞いてマーケット感をつかみ、学祖下田歌子の理念との合致を確認。結果、「グローバル」と「社会連携」を教育の2本柱に設定し、国際学部と社会デザイン学科の新設に至った。

生活科学部の改編にも乗り出す。各学科は意欲的に教育改革をするものの、「中身が見えづらい」との外部の声もあり、2025年度は生活環境学科を環境デザイン学部として独立させる。さらに、2026年度にも新学部を設置する計画だ。「学園名の“実践”には、社会に出て役立つという意味が込められている。社会からの認識を意識し、わかりやすさを重視したい」(木島理事長)。

### ■学部別在籍者数 (2024年5月1日現在)

学部	収容定員	在籍者数
文学部	1,280名	1,410人
生活科学部	1,648名	1,714人
人間社会学部	860名	993人
国際学部	120名	142人

### ■学部学科改編の動き

2024年度	・国際学部国際学科設置 ・人間社会学部に社会デザイン学科を設置、現代社会学科をビジネス社会学科に名称変更 ・短期大学部募集停止
2025年度	・環境デザイン学部環境デザイン学科設置
2026年度	・学部設置構想中