

大学経営政策研究

第12号 (2022年3月発行) : 1-16

## 私立大学の理事長と学長に関する一考察

両角亜希子・小林 武夫・王 帥・松村 智史



# 私立大学の理事長と学長の関係に関する一考察

両角亜希子\*・小林 武夫\*\*・王 帥\*・松村 智史\*\*\*

## The Relationship Between Board Chairmen and the Presidents of Private Universities

Akiko MOROZUMI, Takeo KOBAYASHI, Shuai WANG, and Satoshi MATSUMURA

### Abstract

There are various relationship dynamics between a private university and its founder, an educational corporation, and this relationship is also impacted by the fact that the underlying laws differ for each. However, the nature of these relationships has not yet been clarified.

Referring to presidents' remarks at a conference held for them, this study suggests a relationship between a university's chairman, board of directors, and president. Twenty-six presidents were divided into three types depending on how familiar they were with their own universities: Type 1, in which the president is elected and the members of the board of directors are concerned graduates; Type 2, in which the president is chosen by election and the members of the board of directors besides alumni; and Type 3, in which the president is appointed by the board of directors and in which chairmen are well-informed about their universities rather than presidents in many cases. Together, these three types play an important role in the relationship between the chairman and president of a private university.

### 1. はじめに

私立大学のガバナンスに批判の目が向けられ、制度改革を求める議論が続いている。私立大学に限らないが、2014年の学校教育法改正では学長の権限が強化され、他方で教授会の役割は限定された。私立大学の設置者である学校法人のガバナンスについても多くの制度改革が行われてきた。近年も不祥事抑止の観点から2020年には「学校法人のガバナンスに関する有識者会議」、2021年には「学校法人ガバナンス改革会議」が設置されたが、後者の議論の進め方や提言内容に対して私学から不満の声が上がり、新たに「学校法人制度改革特別委員会」が設置され、私立学校法の改正を視

---

\* 東京大学  
 \*\* 学校法人産業能率大学  
 \*\*\* 東京都立大学

野に議論が行われている。しかしながら、私立大学のガバナンスは、かなり独自の性格を持っている点に留意すべきである。それは設置主体である学校法人と、設置された大学の組織の二重構造であり、一般的な企業体や国立大学法人・公立大学法人の一元的な組織運営とは決定的に異なる（小日向 2017）。それぞれの組織の根拠となる法令も、学校法人は私立学校法、大学は学校教育法と別の体系にあり、この2つの法律の関係、現場における学校法人と大学の関係、さらにいえば理事長と学長の関係については、個別機関の考えに大きく委ねられており、その実態はきわめて多様である。学長のリーダーシップの重要性が近年、強調されているが、この二重構造の中でどのように一体的に運営をするかという難しい舵取りが求められるし、その調整の仕方もまた実態を反映して一様ではない。しかしながら、そうした多様な関係が実際にどのようなもので、その様々な状況の下で学長の大学運営にどのような課題があり、どのように解決策を模索しているのかは、私立大学の経営において最も本質的で、重要な課題であるにもかかわらず、正面から取り上げてこなかった。たとえば、日本私立大学連盟（2009）で私立大学の組織・機構と意思決定システムについて解説しているが、学校法人のガバナンスと大学のガバナンスは別の節で扱われて、その関係性について言及がない。多様な実態が十分に理解されていないことにより、これまでの法改正の議論においても、印象論や一部の経験談をもとに、制度の一律的変更や極端な議論がなされがちな課題があった。そこで本稿では、学長側から見た、理事長や理事会との関係を分析することで、この難題についての整理を行いたい。

## 2. 先行研究の検討

この問題を検討するにあたり、関連する先行研究を丁寧に検討しておく。私学の理事長や学長による論考の場合は、どの大学のどの地位の経験者としての語りかを明記した。この問題について発言しているのは、大手私大のトップにやや偏っている。また理事長や学長が書いた書籍や論考も網羅的に確認したが、理事会や理事長と学長についてあまり言及されていない。つまり、多様な実態自体が十分にわかっていないのである。

まず、私立大学のガバナンスの実態については、様々な主体が定期的の実態を把握するための調査研究を行っている。回収率が約9割と最も高い調査として、日本私立学校振興・共済事業団が5年おきに実施している調査がある（最新のものは日本私立学校振興・共済事業団 2019）。このほかにも、私学経営研究会（2010、2014、2019）や私学高等教育研究所（2007、2018、2021）などが調査を実施し、多様な実態や法令改正を受けての変更等について定期的に調べている。

理事会・理事長と大学・学長の関係の「二重構造」は多くの論者が指摘している。学長のリーダーシップの重要性が本格的に議論され始めたのは1990年代以降のことで、それ以前の二重構造の問題は、長らく、理事会と教授会の問題であった。学校教育法の規定する教授会で審議すべき重要事項が何か、またどこまでその決定が理事会を拘束するか、多くの議論があり、俵（1982）は紛争事案の裁判例などからの解釈を行っている。また、俵（1982）は理事長と学長・校長の関係についての法理論を整理しつつも、現実に理事会がどのような指揮監督の権限を行使するかは別問題であり、教育機関の特性から指揮監督に限界があることを述べている。芝浦工業大学の元常任理事の

小日向（2003）は、私立大学は他の経営組織と比較にならないほど、コンフリクト（対立・葛藤）発生の条件があるという。組織の二重構造に端を発し、共通目標の設定の困難、意思決定機構の複雑さと意思決定の常態的遅れ、構成員の階層的意識、高学歴・高年齢層が多数であることなどが要因だが、調整活動による組織運営が私立大学の経営活動の大きな特性の一つと述べている。明治大学の元学長の納谷（2014）は、理事長と学長という「二頭立ての馬車」のごとき組織で、両者が意思疎通を図り、円滑な大学運営が行われている場合は特別な問題は生じないが、両者が反目し合い、日常で色々対立することも生じうることを指摘している。京都経済短期大学の元学長の岩田（2017）は、「学長権限は強化されたが、予算と人事の決定権を学長が握るか理事長が握るかの問題が生じるようになった。経営が順調な場合は理事長と学長の対立は目立たないが、赤字になると理事長側の発言力は強くなる」と述べている。

二重構造の元での一体的運営の必要性は多くの識者が述べているし、法律上も一定の工夫がなされている。たとえば、学長を理事にし、評議員に教職員の枠を設けるなど、大学・法人間の意思疎通、調整の配慮をしていることを指すが、それだけで学校法人と大学が一体となるわけでない（大崎 2018）。それゆえに、各私学における制度上、運用上の工夫や仕組みが不可欠だと認識されている。金沢工業大学学園長・総長の黒田（2006）は、個々の私学の個性や特徴を規定する寄付行為の改定が不可欠だという。関西大学の元学長の河田（2015）は座談会の中で、教学に精通した監事や理事、財務に精通した学長の必要性について述べている。元文部官僚で、拓殖大学北海道短期大学学長、拓殖大学副学長を歴任した草原（2006）は必ずしも全大学にあてはまると限らないと断りつつも、法人組織と教学組織の調和のカギは学長リーダーシップだと言及している。何が法人マターで、何が教学マターかも大学や経営者の判断によっている。一般論への言及はあるが、個別事例における二重関係をどのように改革したかについて、当事者が正面から言及したものは意外と少ない。例外的に関西学院大学の学長であった平松（2006）は、1980年代以降、大学（教学）が法人（経営）よりも力を持ってきた経緯で、経営と教学は対置される構図があり、それをいかに改革したかを述べている。また、座談会の中で、早稲田大学の元総長の奥島（2006）は教授会の決定権は人事権、カリキュラム編成、成績評価のみで限定されており、授業料改定も以前は教授会の承認が必要だったが、法人マターであり、教授会は意見を聞くのみに変えたと述べている。学部の新設についても法人マターと考えるかどうかで大学の考えが違うことが座談会の中で話題となっている。

二重構造をめぐる多様な実態について、タイプ分けをして検討する研究もいくつかある。なぜ学長の代わりに、または他に総長を置くのか、といった関心から大手私大16校を分析した島田（2007）は、学校法人と教学権との関係からの総長又は学長の位置づけについて、法人教学一体制（一元型）、法人教学分立制（二元型）、法人教学分立制（三元型）という分類を示した。日本私立大学連盟（1984）ではこの二重構造について、連盟が行った調査から、学長付託型、理事長・学長兼任型、経営・教学分離型という3類型を提示した。私大連の3類型を用いて、両角（2020）は私学高等教育研究所のアンケート調査から、機関特性、理事構成や人数、理事長・学長の在任年数などとの関係、および理事会や学部との調整の方法の違いを明らかにした。理事長・学長兼任型では独裁のリスクもあるが、改革がしやすいと学長は評価し、経営・教学分離型（学長を教員選挙で選出）では

理事会と大学側の調整機関を設置するケースが多く、そうした機関設置の効果を最も感じていることを明らかにした。山本（2018）も、私学の経営と教学の関係のモデルとして、一体型、融合型、分離型という考えを示したが、いずれも二重構造の問題を抱えていることを指摘している。

多様な実態について制度的な観点からの検討も少ないがある。たとえば、アメリカや韓国の私立大学では学長と理事長（理事会の議長）は別人で、こうした形態を認めているのも日本の特徴と指摘されている（両角 2020）。両者が同一人物であるべきかについては見解が分かれている。元文部官僚で聖心女子大学の学長も務めた相良（1985）は学長が理事長を兼ねることについて、両者は本来、別個の存在であるべきで、そもそも相互牽制が必要なことから、同一人が兼ねることは法律の趣旨からいっても大いに問題があり、両者兼務は便宜であること以外の理由が見いだしがたいとしているが、日本私立大学連盟（1999）はそれに真っ向から反対している。慶應義塾の塾長の石川忠雄は、理事長と学長が一緒の場合と別の場合と、それぞれ利点と欠点があるとし、一緒の場合の欠点は、理事長が学長と一緒に交替したのでは、継続性を持った経営対応ができなくなること、分離した場合は教学と経営の間にフレクションが起こったとき、あるいは個人的に気の合わない同士の場合は大変だと述べている（天野 1997）。別人型学長でのちに理事長になった東京農業大学の松田藤四郎は、「(理事者側と教学側は) 機能分担はしたほうがいい。ただ、いまの私立学校法では経営主導型になりがちだから、経営者はよほど、教育研究というものについて知っていなければいけない」と述べている（天野 2000）。

理事会と学長の間を考えると、学長の選考方法は一つの大きな論点である。学長の選ばれ方については、日本私立学校振興・共済事業団（2019）によると、学長選挙を実施している大学は31.8%（短大 14.6%）である。つまり、大学の7割近く（短大の8割以上）は学長選挙を実施していない。また、学長の選出に最も影響を与えるものは、理事会が40.2%（短大 52.7%）である。早稲田大学の元総長の白井（2012）は、大学構成員による選挙で学長を決める場合は、大学全体の支持を得ているため協力者が多く、選挙前に示した政策を実行しやすいが、問題は、必ずしも大学運営に適した経験や能力を持つ人物が選ばれるとは限らない点、教職員に選ばれているため彼らに厳しい改革を実行しにくい点、現体制に拮抗するグループもあると長期の政策は不安定になる恐れのある三点だと指摘した。ヨーロッパの多くの国でもかつて学長選挙は行われてきたが、次第に廃止されていった（Paradeise 2009）状況と比較すると、日本では一部とはいえ、学長選挙の慣習は根強く残っている。しかし、学長選挙は企業から見たら奇妙な制度であり、たびたび批判をされている。たとえば、経済同友会（2012）では、学長選挙を廃止し、理事会が直接学長を任命することを通じて、理事会が実質的な最高意思決定機関とすべきと主張した。大学経営協会（2018）を解説した北城（2018）は学校教育法改正で学長の果たす役割が一層大きくなる中で、学長選任の仕組みの整備が必要とし、「学内の論理だけに依存せず、広く学外の意見を取り入れた学長選任とするために、選考会議の構成員の三分の二以上は学外者が望ましい」と提言をまとめたことを記している。慶應義塾の元塾長の鳥居（2006）は「経営権と教学の分離が必要。理事長は学長や学部長を選任する権限を持つべき。理事会は教員の人事考課も行う必要がある」と述べ、奥島（2006）は座談会の中で、「兼務システムの方がよい。理事長が学長を任命することぐらいできなければ、息の合ったコンビ

はなかなか誕生しない」と述べている。理事長と学長が同一人物型の早稲田や慶應の経験者から見れば、別人にする場合は理事長が学長を任命しないと一体的な運営は不可能であると見えるようである。

金子（2018）は、アメリカの私学と比べた日本の特異性、それが生じた歴史的背景を検討し、現在の私大ガバナンスの課題として、①意思決定過程への利害関係者の関与、②監督機能と意思決定、執行機能の未分化、③経営に関する情報の複雑性と不透明性を指摘している。意思決定・執行・監督機能が未分化だが、日本の大学では、理事会＝経営、大学・学長＝教学という区分でしばしば役割の違いが説明される。しかしながら、どのような教員を何人雇用するのか、どのような学生を何人まで入学させるのか、どのような授業をどれくらい開講するかなどを具体的に考えてみればわかるように、経営と教学の両方にまたがる課題が多く、現実には分離しがたく、この機能をもって組織の役割を論じることには限界がある（両角 2020）。納谷（2018）は協議・調整が必要となるケースでどちらサイドに比重がかかるかは各大学の慣行その他事情によって異なると述べている。山本（2015）も日本の大学において、教学管理と経営管理を分ける発想は適切でないことを指摘したうえで、私立大学でも規模拡大で順調な収入があり、教育研究活動を賄う財源が確保されていれば「教学」と「経営」は分離が円滑であったが、「教学」が「経営」の影響を受ける、あるいは「経営」が「教学」に依存するのは学生納付金収入と「教学」の活動内容が相互作用を強めた2000年以降に無理が生じたことを指摘している。また、経営と教学の関係のみならず、意思決定と執行の関係も元来灰色で、経営と教学の連携・一体的な意思決定と執行を可能にする仕組みの確立の必要性を述べている。二重構造を所与の前提にしたうえで、現実上、どのようにマネジメント上の工夫でそれを乗り越えるかを議論する論考も少なくない。たとえば、事務局組織の役割の重要性（小日向 2003）や政策調整機能の工夫（篠田 2016）、中期計画の効果的運用という観点（篠田 2010、両角 2020）からの考察などである。

### 3. 本稿の分析課題・データ

以上で見てきたように、私立大学の理事会・理事長と学長の関係については、私大ガバナンスの根幹にかかわる論点にもかかわらず、実態自体が必ずしも十分に解明されていない点に課題があった。そこで本稿では基礎的な分析として、この二重構造の多様な実態の一部を学長側の視点から明らかにする。具体的には、2つの研究課題を明らかにする。第一は、両者の関係性は多様であるといえるが、実際にどのような視点から、この多様なパターンをとらえるのか、第二は、そうしたパターンごとの特徴と課題の解明である。

この問いに取り組むために用いたのは、2020年12月28日に東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策コースが行った学長セミナーでの議論である。「学長と理事会のありかた」をテーマに開催し、そこに参加した私大学長が班別討議で語った発言を分析した。セミナーの参加者は、理事長と別人である学長に限定した。先行研究から、①学長の選出方法により学長の抱える課題が異なる、②学長が学外から来た落下傘の場合や大学教員でない経歴であった場合は抱える課題が異なる、③大学の歴史や規模によっても課題が変わると考えていた。理事長と学長の関係は人間関係そのもの

でもあり、多様な関係性が考えられるが、大きく言えばそうした軸によって課題が大きく異なると考えて班分けを行った。理事会の運営実態による影響も考えたが、事前に知りえないため、そこは考慮に入れず班分けをした。6班に分かれて議論を行ったので、2時間×6班で、約12時間の会話記録がデータである。班ごとに発言を整理し、どの学長の発言内容が近いのか、いくつかのパターンに分けて内容を整理するプロセスを何度か行う中で、最終的に次節で示した分類に至った。セミナーには34名が参加したが、発言が少ない参加者のデータはここで取り上げず、26名の発言のみを用いた。実態を知るために学長たちの発言を抜粋してまとめたわけだが、筆者らが恣意的に発言を切り取っていないかなども含めて判断してもらうために、論文全体を送り、各自の発言やその位置づけ方の確認を26名に対して行った。

学長の発言を分析することには長短ある。学長しかいない中で、置かれた状況や悩みを自由に語り合えた場だからこそ、本音に近い内容を引き出せたメリットはきわめて大きい。参加学長のほとんどは、理事長と良好な関係を築いていたが、一定の緊張関係も有していた。たとえば、多くの学長は自法人の理事長のことを話す際に敬語表現を用いていた。「学長側から」という視点を明確に持つことで、両者の微妙な関係性まで見ることができた一方で、それは片側の視点に過ぎない限界があり、理事長側の視点からの再検証も必要である。

#### 4. 学長のタイプ分け

学長と理事会・理事長との関係を分析するにあたり、ここでは、表1の3類型を用いる。まず、学長の選出方法で、学長選挙がある場合と学長選挙がなく理事会による指名の場合に分ける。更に、学長選挙がある場合については、理事長が学内出身者か、学外出身者かによって分ける。つまり、学長選挙ありで理事長が学内出身者の場合はタイプ1、学長選挙ありで理事長が学外出身者の場合をタイプ2、理事会指名の場合をタイプ3とした。理事長が創業者やその親族というオーナー系かどうかにも着目したが、いずれもタイプ3の理事会指名型の学長であった。なお、理事長が変わるなどで複数のタイプを経験した学長も何人かいたが、どの理事長について多く発言したかによって、ひとつの類型のみにあてはめた。

日本私立学校振興・共済事業団（2019）によると、理事長の直近の経歴は多い順に、自法人教員 36.1%（短大 38.6%）、企業人・団体職員 19.0%（短大 23.9%）、自法人職員 17.1%（短大 23.9%）、他の学校法人の役員 5.0%（短大 2.3%）、自法人の設置主体（宗教法人・自治体等）から派遣・紹介されたもの 3.1%（短大 3.4%）などである。理事長が創設者又は親族 37.1%（短大

表1 学長のタイプ分け

		学長選考方法			該当する大学	
		選挙あり	理事会指名			
理事長の 出身	学内出身者	タイプ1	タイプ3	タイプ1（7校）	A、B、C、D、E、F、G	
	学外出身者	タイプ2		タイプ2（8校）	H、I、J、K、L、M、N、O	
	オーナー系				タイプ3（オーナー系以外）（4校）	P、Q、R、S
					タイプ3（オーナー系）（7校）	T、U、V、W、X、Y、Z

(注) 落下傘学長は、E、Q、R、T、X、Y、Z。理事になっていない学長は、U、Xである。

46.8%)であった。セミナーに参加した学長には一定の偏りはあるが、全体で見ても、理事長の経歴として多いのは、学内出身者(教員+職員)で、ついで企業人・団体職員などの学外出身者である。私大の学長選出の仕方では、選挙があるのは約30%(短大15%)で、数の上では理事会指名が最も多い。私学全体の分布と比較してみても、この類型は典型的パターンとしてそれなりに妥当である。

参加学長の発言内容の近さを分類する際に、特に重要であった観点は、その大学のことを把握している度合いの違いであった。言い換えれば、学内経験の長さの違いともいえる。タイプ1では、理事長も学長もその大学のことを熟知している場合が多い(理事長≒学長)。タイプ2では、理事長よりも学長のほうがその大学のことを熟知している場合が多い(理事長<学長)。タイプ3では、理事長のほうが学長よりも学内経験が長く、より熟知している場合が多い(理事長>学長)。自大学についての熟知度合いが、理事長と学長の関係にどのように影響を与えているか、次節で具体的な発言を取り上げながら、確認していこう。

## 5. タイプごとに見る学長の課題と解決策

### 5.1 タイプ1：学長選挙あり(理事長が学内出身者)

学長選挙があり、理事長が学内出身者については、両者はともに大学のことを熟知しているトップであるケースが多い。理事長が教員出身の場合と職員出身の場合で、若干、傾向が異なっているため、分けてみていく。

まず、理事長が学内出身者(教員)のケースをみていく。理事長が学内出身者であることの利点として、「理事長はたまたま教学出身なので理解してくれる」(A大学)という点が語られていた。理事長・理事会側が、教学の事情を理解していることは、学長・教学側に無理な要求や反発を招き、軋轢や対立となることを抑止する働きがあるといえる。B大学では「理事長が教員出身で理事長の在職期間も長く、教学にも経営にも詳しいため、良い協働関係にある」と話した。他方で、理事長が学内出身で、教学に通じている故の弊害も語られていた。「学長がやるべきことに口出しをしてくるためやりにくい」(C大学)、「大学の事務局と法人の事務局がほぼ同一で事務系人事に理事長の意向が強く反映される」(A大学)、「人事権の多くが理事長マターで学長は困りごとや教員の要望などを理事長側につなぐ役割等に留まる」(D大学)、という声があった。これらのケースでは、学内出身で教学事情に通じ、プレゼンスが大きい理事長からの過度の介入や、理事長の権限が強く、その意向が重視される反面、学長の権限が弱いことや、職員が学長ではなく理事長の方ばかり見ているという傾向が看取された。表立った軋轢や対立まで至らなくても、理事長とのパワーバランスや、学長としての舵取りやリーダーシップの発揮に苦心する学長の姿が浮かび上がった。

もっとも、こうしたケースでも、理事長側との軋轢や対立構造を避けようとする姿勢がみられた。例えば、学長選で理事会を批判することによって票を集めるケースがあるが、それは生産的ではないと述べ、「理事会と対立構造に持っていくことはまずい。むしろ理事会と協働できることは何かということで、こちらからも歩み寄っていく、むこうからも歩み寄ってもらうことができるといい」、「お互い違いがあっても、緊張関係がある中で、いかに協働できるか」という関係作りの重要

性が語られた（C大学）。E大学も「(学長が) 理事会を対立的に持ってきて、それをもって大学の中の意見一致の手段にしようとするのがあってはいけない」と語った。さらに「法人は（内部質保証のチェックに）第三者的なリスク回避の経営判断になりがちで、学長としてはドキュメントを提出しては訂正を求められることがすごくコストになる」こともあるが、「(教学と経営は) お互いに大切なパートナーとして一つのことを一緒にやっていくことが大事」とも語った。

他にも、理事長と学長の意思疎通やコミュニケーションの仕組みを作ることに取り組み、協調関係を模索しているという声もあった（A大学、D大学）。理事長が学内教員出身というのは多くの場合は、前学長であり、学長よりも学内経験も長く、年齢も高い傾向にある。従って、関係は良好だが、学長側が気を使っているような様子もうかがえた。

理事長が職員として学内出身者である場合にも、「理事長が各部門の管理職教員を集めて食事会をする、理事長が大学の会議に発言も議決もしないが出席している。法人と大学の事務局は一体」と工夫をしつつも「人事権が分散し、戦略的な人事配置はやりづらい」悩みを感じ、「理事会が言っていることを、10のうち幾つかはやることによって、こちらがやりたいことを通していくという戦略もあり得るのではないかと述べていた（F大学）。「これまで長い間、学長と理事者側は対立構造にあった。よって私の最初の仕事は、理事者側とは是非々の関係を築き、教学と経営を一体化することだった」、「大学が発展していくには、理事者側といろいろな意見を戦わせながらも、最終的に協力し、協働することが大切である」（G大学）というように、試行錯誤しつつ、共に協働関係を模索する姿勢がみられた。

## 5.2 タイプ2：学長選挙あり（理事長が学外出身者）

次に、学長選挙ありで、理事長が学外出身者（企業・自治体等）、学長のほうが大学についてより熟知しているケースをみていく。まず、企業等出身の学外出身者が理事長に登用される背景のひとつとして、学内出身者は、教学には通じているものの、経営的な知識や実務経験が不足しているため、学外経験者、特に企業出身者に大学経営を期待していることが考えられる。「医学部教員で病院経営から金銭的な感覚は多少あっても総合大学の経営となると難しい」（H大学）という声や、「日本では法人の実務に通じている職員が、教員と比して理事・評議員職に就くことが少ない」という指摘（I大学）が聞かれた。

他方で、一部で学外出身者が必ずしも期待されるような役割を果たしていない、あるいは、弊害が少なくないという実態が浮かび上がってきた。例えば、「民間企業出身の理事長や理事は大学のことがわかっていない。（企業と大学とでは）価値観が全然違う」（J大学）、「（企業出身者の理事は）全く大学を理解していなかった」、「（外部理事は）大学と関係ない人を連れてくるのは大変なので、卒業生が前提となるが、キャリアもあり大学のことも分かっている人となると、ほとんどいないのが実情」（K大学）というように、学外出身者が大学のことを理解していないという語りがあった。学外出身者には、民間企業を勤め上げ、高齢となってから大学にやってくるケースが多いが、「（企業で）功成り名遂げた人が来ても、現役を退いた気分で（大学では）余生を送るという感じで困る」（J大学）、「（理事の中に）卒業生がどうしてもそういうところに入りたいということで、企業経営

を担っているから、経営哲学があるから学識であるということを卒業生が主張して、そこに参入してくる。何としてでも皆さんそこに来て、それから理事長になりたいとか、常務理事になりたいとか、そういう意向が極めて強い」、「なかなか皆さん第2の人生を大学で頑張ろうというような話で執着が非常に強いので、なかなか難しい」(L大学)という弊害や、名誉職的な性格が強く、理事長・理事会としての機能不全を指摘する語りがあった。また、理事長を含む特定企業の出身者が理事の半数を占めるなか、経営が企業出身者任せになって教員も職員も経営を知らないというケース(M大学)や、「大学が稼いだ授業料だが理事会が施設計画の権限を持ち、建物を立てたがったりする。理事会の仕事としてはアメリカの大学のように寄付金集めや資産運用であるべきではないか」(N大学)という意見もあった。

一部で、学外出身者の資質や役割に疑問を呈する声も見られたものの、一体的に運営していくために様々な工夫や努力をしていた。「理事会とのぶつかりはないが、潜在的にあり得る。これまで理事会で新企画が却下された経験があったので、事前に理事会・理事長との調整を慎重に行うような教訓を得た」(O大学)、「時間をかけて1人1人の理事と向き合って話を聞くことを自覚的にやってきた。現在は理事長とは必要な時にすぐに電話で相談できる。学長室ニュースは学内だけでなく、理事会の前に必ず理事や評議員に届けて、学内のことを知ってもらおう。」(I大学)、「教学と経営の一体化が大事。学園全体のビジョンの共通化がきわめて大事。教学と経営の計画を立てる部署を大部屋制にして場所の面でも一体化している。教学も経営もわかることがこれからの学長には大事。」(J大学)、「大きな改革をやるうというときには、やはり理事長と学長が一体になる。または教学のことをよく分かっている人に(理事長に)なってもらわないと」(L大学)というように、経営と教学の一体化や相互理解の促進に向けて努力を行っていた。「教学メンバーを信用し、そこに付託することが重要。教育研究を充実させないと学生が集まらない」(N大学)という意見も聞かれた。

### 5.3 タイプ3：理事会指名の学長

理事会や理事長の意向を受けて学長に就任したタイプで、理事長のほうが学内経験も長く大学のことを知り尽くしている傾向にある。学長として指名された経緯にはさまざまな要素や各大学の事情がある。まず、学長が学内教員出身の場合は、部局長や副学長の経験を持つのがほとんどで(P大学、T大学、U大学、V大学)、「副学長の時代から現在の理事長をサポートしてきたので、学長になってから理事長との関係はそれなりに分かってきた」(W大学)という発言のように、理事長と信頼関係が構築される中で、理事長からの指名につながったことが推察される。学長が学外から招聘された場合、いわゆる落下傘学長にとって、学外での経験のみならず、理事長との信頼関係も重要である。他大学で学長職を経験した(Q大学)の学長は、定年前に学長職のオファーが来たときに「まず大学と理事会の間に両者の一体性を担保する仕組みがどれほどあるかを確認した」と述べた。企業・自治体等のトップ職を退職してしばらく経ってから新設大学の学長に任命された者(X大学)もいれば、会社の幹部時代に「どこかで講演をしたときにそれを聞いて大学のいくつかのところからオファーがあり、たまたま学校訪問をしてみて気が合った」ことで就任した者(Y大学)、あるいは管理職経験はなかったが大学教員の退官後に「理事長の勤務している組織で顧問をして、

大学設置ということで招聘された」(Z大学) ケースもある。いずれのケースも学長のこれまでの経験が理事会に評価され、学長のオファーを受けたと語った。

理事長の意向を受けて学長に就任したため、双方の間で対立はないものの、理事長との調整に悩みを抱えている学長も少なくない。その理由の一つは理事長の強いリーダーシップが大きな要因である。例えば、理事長が30年近く在任した(P大学) では、理事長の地元での人望が厚く、理事長の言動は大学を含む学園の発展に大きな影響を与えており、組織の中での理事長の存在感はきわめて大きい。「(外部の理事は) 理事長のついでに入っている方なので、原案がそのまま通る」ことや、「提案は挙げているが、理事会が機能していない」のように、理事長のリーダーシップが強すぎる状況にあり、大学内部の事情を熟知している学内出身で管理経験を持つ学長であっても、理事長との調整が難しい様子が語られた。

また、理事長の強いリーダーシップの下で、権限が理事長に集中し、理事長と学長の権限と役割の分担が必ずしもうまく行われていない場合もある。人事評価について、「理事会の構成員はみんなオーナー会社みたいなものですべて理事長が決めており、理事長が人事の全てを牛耳っている」(Y大学) や、「職員の人事考課を含めてすべて理事長のリーダーシップの下に決まってくるので、学長の評価がほとんど関係なく、事務局の職員は理事長を見てずっと仕事している」、「(教員評価についての不満に対して) 学長の評価ポイントもゼロで、自分で評価を決めているわけでもないのに説明だけはしないといけない」(W大学) ケースがあった。財政面においては、「大学が稼いでも赤字を出しているところに流れていくことや協議もなく理事長から結果だけを知らされた」(T大学)、「コロナ対策費用の規模が同じ学園グループの学校に及ばなかった」(U大学) という声があり、「意思決定の透明性とお金の透明性」の重要性を主張した(Y大学) に多くの学長が同意していた。

落下傘学長の場合、その状況が一層厳しくなる。例えば、(X大学) の学長は、「落下傘で来ているので、理事長との関係は思うようにいかない」と述べ、(Y大学) の学長は「職員全員が学長を見ずに理事長を見ている。教員も理事長に頼みに行く。学長の1、2年目は何を言っても誰も聞かない」と述べている。(T大学) の学長は「財務体質を改善したいが、常務理事のほうがいらいなので、新参者だからなかなかできないし、3年経ってから発言権を得られるようになったが、財務体質の改善ができていない」と語った。特に着任後間もない落下傘学長は大学の状況を把握するだけでも一苦勞であり、経営と教学との調整で難しい局面に立つことが多い。「(コロナ禍における学生に対する給付金の支出の問題のように、理事長から出された決定を執行すると) ずいぶん学生との板挟みに遭い、大変だった」(Q大学) というエピソードが語られた。

学長は理事長との関係を調整する上で、コミュニケーション不足が問題視されていた。事情は様々だが、理事長と学長の連絡経路が必ずしも確保されていないケースがみられた。例えば、(X大学) では、「専門学校の延長で新設大学を運営し、予算面でも大学としての独立性が乏しく、きめ細かいコミュニケーションが取りにくい」、幼稚園から大学まで運営する学園の(T大学) では「本部と理事に、大学の現状を理解してもらえず、理事長が中等教育には目を向けるが、大学のほうに目を向けてくれない」、短大(U大学) の学長からは「理事長が大学学長を兼ねているため、どう

しても大学の運営中心に回る。私は短大の学長だが、理事長とのコミュニケーションをなかなか取りづらく、その機会がなかなか作れない」と話した。理事になっていない学長が置かれた状況はさらに深刻で、「私は短大の学長だが、理事会には入っていないし、評議員会にも入っていない」(U大学)や、「予算全体の動きもよくわからない。理事会でいつ何があったのかもわからない」(X大学)のように、経営参加の機会や経営面での情報共有ができていないことが悩みの種となっていた。

理事長と学長の関係の難しさについて、もう一つ学長がよく語ったのは教学と経営の分離である。(R大学)の学長は「学長就任してみると、教学と経営が完全に分かれ、お互いの意思の疎通が極めて少ないと感じた。古くから続いてきた大学の伝統や因習みたいなものがあって、法人側と教学側が責任をお互いに取りたくない傾向が見受けられた」と語った。(U大学)の学長は、理事長が経営改革の観点から提案した授業の方向に教職員が賛成せず、学長が板挟みになる場面を語っており、(S大学)の学長は教員の協力と現場の地道な努力で定員状況が改善されたにもかかわらず、「理事長が数字だけを見て、現場の繊細なやり取り・実情を見ず、細かないろんな指摘が出てくるのが、大変しんどい」というように、教学と経営の相互理解と意思疎通が必ずしも十分ではない状況が見られた。大学と法人の間の信頼関係について、(Q大学)の学長は、「教学側と経営側を含めて一つの会議体を構成し、認識や課題共有の機会があるかどうかが重要だ。ヒト、モノ、カネの裏付けのある、具体的な中長期計画を共有するのが必要」と指摘した。教学側と経営側の相互理解と一体化への期待が多く語られ、実際に「認証評価をきっかけに、協議が必要となり、お互いに理解を示して一つの目標で進んでいく方向に動きつつある」(R大学)ケースも見られた。

また、理事会による指名で就任した学長は、理事長との関係以上に、教職員との関係をどのように構築するかに苦慮していた。「理事長との関係はそれなりに分かってきたが、理事長や私が考えたことを、先生方にどうやって浸透させていくかが一番難しい問題だ。先生方との関係が一番今のところは難しい」(W大学)と悩みを語っている。そうした悩みを解消し、教員側との交流を促すために、「空いている時間を全部公開して、アポの都合は先生方にお任せをして、普段話さない方でも、雑談の時間で結構親しくなった」(Z大学)、「オンラインで教員の一人一人と、ほぼ全員と話した」(X大学)というように、学長自ら積極的に働きかけ、努力する姿が見られた。理事会による指名で学長を選出する場合にも、「理事会だけ見ているわけではなく、先生方に対しても説得しなければならない」こと、「現場における学部長や教職員に対して、大学と法人の意思を伝達する際に丁寧な学長の説明責任を果たさなければならない」、「教育と研究の現場との乖離に注意しなければならない」と(Q大学)の学長は強調していた。

理事会指名による学長は、理事長の影響力が強い課題を感じつつも、学内で既に確立している理事長の権威を上手に活用しようとする柔軟な考え方を示した学長が多かった。「真正面から対立はせず、非常に自然体で理解していただけるよう少しずつ改善しながら進めている」(Q大学)というように、理事長との関係を保ちつつ、対立を避ける点が共通している。そのため、「結局コミュニケーションが一番大事」(Y大学)、「リモートになって前より意思疎通をする機会が増えた感じだから、今後そういう機会をもう少し定例化していきたい」(T大学)、「Zoomを使って1対1で、ほぼ全員と議論することで今年は少し聞くことで助けになったが、十分とはいえないので、コミュ

ニケーションに努めていきたい」(X大学)など、コミュニケーションの確保が重要であることが共通認識として多く語られた。

## 6. 結果のまとめと考察

本稿では、理事長と学長の関係について、大学についての熟知度に着目して、3つのタイプに分けて検討したが、それぞれのタイプに応じて、学長の置かれた状況や抱えている課題も異なっていた。タイプ1(選挙あり・学内出身理事長)では、双方が良く大学を知っているため、理事長が学長を上手に支援するケースもあれば、時には口を出しすぎる(と学長が感じる)ケースもあった。タイプ2(選挙あり・学外出身理事長)では、理事長が必ずしも大学のことをよくわかっていないため、学長が経営事項を理解している場合は、守備範囲も狭い意味での教学のみならず経営事項に関わることが多く、いわゆるCEO的学長もこのタイプの大学で多くみられた。タイプ3(理事会指名学長)では、理事長のほうが大学のことを熟知していることが多く、理事会・理事長の強い権限の下で、人事権や予算権をほとんど持たない、限定的な教学運営を任されていた。そのため、模索される解決策の方向性も異なっていた。タイプ1では、理事会・理事長と「緊張感のある協働関係」を構築することが大事であるという意見が多く聞かれた。タイプ2では、「学長を中心として」教学と経営を一体的に運営するための工夫が語られた。タイプ3では、「確立している理事長の権威をうまく活用」する視点を持ったうえで、理事長や理事とのコミュニケーション、学内構成員とのコミュニケーションに努める姿が描かれた。

私立学校法と学校教育法の二重構造があるがゆえに、多様な実態が生じているが、ある参加者は、「私立学校法と学校教育法はあえて統合的でなくしているのだろう。現状に合わせて多様性を持たしているのではないか」と発言した。筆者らも各法人の特色を活かした自律的運営を担保するために、多様性を許容する法体系になっていると考えているが、法の趣旨が現場で十分に理解されていない課題を感じた。たとえば、理事になっていない学長の置かれた状況はきわめて深刻であった。私学法38条2項では、複数の学校を設置する法人では校長理事を1人以上に絞ることが認められており、違法ではないが、法の趣旨は学校法人と大学の意思決定や調整の必要性にあり、理事でない学長に理事会の決定事項や様子などを伝える仕組みがないことは想定外であろう。どのような法律を作っても、それを適切に理解して運用しなければならないし、そのために経営陣の資質のさらなる向上も必要である。それができないと極端で一律の規律を押し付けられる危険性があり、ガバナンス改革会議の提案では強すぎる理事長の牽制に関して、学外者のみで構成される評議員会に期待している。しかし、それで解決し得る単純な問題ではないし、学外者の経営参画も状況によっては弊害があることが語られた。学内外の多様な関係者が大学の将来の方向性を共に議論することは重要だが、学内者の経営参画を制約するのではなく、学外者の望ましい参加のあり方も議論すべきである。そもそも誰かの権限が強いからそれを弱めるというゼロサムゲームの発想ではなく、それぞれが権限を共有し、建設的な補完関係を作ることが大切であると考え。そうした点で気になったのは、セミナーのテーマは理事会との関係であったが、理事長と学長の関係に関する発言が多かったことである。タイプ2の学長は、理事長に限らず、理事集団に対する発言が多かったが、タイプ1、

タイプ3の学長は圧倒的に理事長個人に対する発言が多い傾向にあった。2名以外は学長自身も理事として理事会の一員であり、理事間の相互牽制という務めを持っているはずだが、そうした発言は意外と少なかった。また監事については、6班のうち1班でしか言及がされていなかった。学長同士で他では言いにくい、その時点で抱えている悩みを相談し合う場で語られる内容に一定の偏りがある点や、2時間の班別討議という制約の影響も考えられ、それは本稿の限界である。発言確認で約1年後に連絡を取ったところ、学長から理事らへの働きかけ、理事の交代、認証評価等の外圧を契機に、理事長や理事会内での関係性に変化があったことを教えてくれた学長が少なからずいた。今後、追加のヒアリングすることで議論を深めたい。D学長は「同じ目標に向かって、教学と経営はオーバーラップしながらも、その足並みの揃え方は時間と経験によって両者が会得していくもの」と語ったが、多様な関係者が情報を共有し、十分な議論を行い、相互牽制しつつ、協力するものであるし、学長や理事長らはともに作っていく責任もある。

俵(1982)は「理事会は、経営的、教育的配慮から、学校の責任者である校長・学長に大幅にその権限を委譲するのが適当である。理事会は、学校管理の一般の方針と基本的事項を定め、重要または異例にわたる事項を除き他は校長・学長に権限を委譲することが適当である」と述べる。理事会が学長にどのような権限を委譲し、両者がどのような関係をとるのか、それはなぜで、学長に何を期待するのかを学長や学内と対話をする中で、望ましいあり方を探っていくことが必要だが、その認識に疎い大学も見られたし、私学への信頼を得ていくためには、社会に対しても、経営体制やその考え方を説明していくことも必要ではないか。

## 【参考文献】

天野郁夫(1997)『大学を語る—22人の学長』玉川大学出版部。

天野郁夫(2000)『学長 大学改革への挑戦』玉川大学出版部。

岩田年浩(2017)『学長奮闘記』東信堂。

大崎仁(2018)「私立大学のガバナンス構造」『IDE現代の高等教育』606、4-12頁。

奥島孝康(2006)「座談会：新時代における私立大学ガバナンス」『大学時報』日本私立大学連盟、306、16-31頁。

金子元久(2018)「私立大学のガバナンス—日本的特質と課題」『IDE現代の高等教育』606、37-44頁。

河田梯一(2015)「座談会：改正学校教育法施行後の教学マネジメント体制」『大学時報』日本私立大学連盟、316、15-25頁。

北城恪太郎(2018)「私大ガバナンス—大学経営協会の提言—」『IDE現代の高等教育』606、12-16頁。

黒田壽二(2006)「私立大学ガバナンスの課題」『IDE現代の高等教育』481、29-34頁。

草原克豪(2006)「法人組織と教学組織の調整—学長のリーダーシップが鍵」『IDE現代の高等教育』481、38-43頁。

経済同友会(2012)『私立大学におけるガバナンス改革—高等教育の質の向上を目指して—』。

小日向允(2003)『私立大学のクライシス・マネジメント—経営・組織管理の視点から』論創社。

- 小日向允 (2017) 『大学の経営管理—原論の試み』 論創社。
- 相良惟一 (1985) 『私学運営論』 教育開発研究所。
- 私学経営研究会 (2010) 『学校法人寄付行為調査研究報告書—法令の改正に合わせ現状に即したものとするために—平成21年6月調査』。
- 私学経営研究会 (2014) 『学校法人役員・評議員の構成と報酬に関するアンケート調査結果—平成26年4月調査』。
- 私学経営研究会 (2019) 『第2回学校法人寄付行為調査研究報告書—法令の改正に合わせ現状に即したものとするために』。
- 私学高等教育研究所 (2007) 『私大経営システムの分析』 私学高等教育研究叢書。
- 私学高等教育研究所 (2018) 『私大ガバナンス・マネジメントの現状とその改善・強化に向けて』 私学高等教育研究叢書。
- 私学高等教育研究所 (2021) 『私立大学のガバナンスに関する現況調査 (速報版)』。
- 篠田道夫 (2010) 『大学戦略経営論—中長期計画の実質化によるマネジメント改革』 東信堂。
- 篠田道夫 (2016) 『大学戦略経営の核心』 東信堂。
- 島田次郎 (2007) 『日本の大学総長制』 中央大学出版部。
- 白井克彦 (2012) 「私立大学におけるガバナンス」 『IDE現代の高等教育』 545、18-23頁。
- 大学経営協会 (2018) 『私立大学のガバナンス改革について—理事長・学長・理事・評議員・監事の選任コード』。
- 俵正市 (1982) 『解説—私立学校法』 法友社。
- 鳥居泰彦 (2006) 「私立大学ガバナンス」 『IDE現代の高等教育』 481、4-8頁。
- 納谷廣美 (2014) 「時代を超えて、輝き続けるために：私立大学のガバナンス」 『IDE現代の高等教育』 557、9-15頁。
- 納谷廣美 (2018) 「学長リーダーシップ確立を求めて」 『IDE現代の高等教育』 606、28-32頁。
- 日本私立学校振興・共済事業団 (2019) 『学校法人の経営改善方策に関するアンケート報告 (大学・短期大学法人編) 平成30年4月調査』 私学経営情報、第33号。
- 日本私立大学連盟 (1984) 『私立大学—きのう きょう あした』 福武書店。
- 日本私立大学連盟 (1999) 『私立大学の経営と財政』 開成出版。
- 日本私立大学連盟 (2009) 『私立大学マネジメント』 東信堂。
- 平松一夫 (2006) 「私立大学ガバナンスの課題—関西学院大学の場合」 『IDE現代の高等教育』 481、24-28頁。
- 両角亜希子 (2020) 『日本の大学経営—自律的・協働的改革をめざして』 東信堂。
- 山本清 (2015) 「ガバナンスの観点からみた大学組織の変遷」 『高等教育研究』 18巻、29-47頁。
- 山本清 (2018) 「私立大学のガバナンスの構造的課題」 『IDE現代の高等教育』 606、44-48頁。
- Catherine Paradeise, Emanuela Reale, Ivar Bleiklie, Ewan Ferlie 2009, *University Governance*, Springer.