

私立大学のガバナンス

——概念的整理と寄附行為の分析——

比較教育社会学コース 両 角 亜 希 子

Governance of Private Universities in Japan: A Content Analysis of Bylaws

Akiko MOROZUMI

Under the present circumstances of radical changes in social and economic environment, private universities and colleges in Japan are required to undergo bold reforms. In this context, the governance of higher education institutions will bear significant implications. This paper tries to examine the structure of governance focusing upon the interplay among four foci of power – Board of Trustees, Board of Councilors, the President of the institution and Faculty Council – by analyzing the contents of bylaws. For this purpose three institutions, each representing different types of private institutions, were selected. This analysis revealed the following: the structure of governance from the perspective above can be divided roughly into two types, one based on faculty-participation and the other inclined towards strong management.

The difference along this axis is most evident in election procedures of President, Trustees and Councilors.

目 次

- I. 先行研究と本稿の目的
 - A. 先行研究の整理
 - B. 本稿の課題と枠組み
- II. ガバナンスの法令上の根拠
- III. 寄附行為の分析
 - A. 分析対象
 - B. 学長
 - C. 役員・理事会
 - D. 評議員・評議員会
 - E. 教授会
- IV. 結論

大学において権力を持つのは誰か。この問題についてこれまで行われてきたのは、それを「大学の自治」一般の問題として捉える研究であった¹⁾。しかし、個別の大学あるいはその内部の意志決定の過程が明確に問題化されることはなかった。金子（1998）も指摘しているように、複雑な社会変化の中で大学も多様化し、システムあるいは政策の水準での分析には限界が生じる。大学が自

らの目標を設定し、それを達成するために資源の再配分を含んだ改革を行うことが課題となる。そこで問題となるのが、大学の組織的な意志決定、すなわち「ガバナンス」²⁾にほかならない。特に私立大学の場合、18歳人口の減少など、「冬の時代」を迎えることが予測され、効率化の観点からも学長のリーダーシップ案³⁾をはじめ、ガバナンスの形態への関心が高まりつつある。一般に「強いガバナンス」を志向する傾向が強いが、それは必ずしも自明な解答とは言えない。これまで日本ではガバナンスに関する研究がほとんどされていないため、その実態や問題点は客観的に明らかにされていないわけではない。

本稿では、こうした意味での「ガバナンス」について概念的な整理を行い、私立大学について寄附行為をもとにその実態の制度的な側面について分析を行う。

I. 先行研究と本稿の目的

A. 先行研究の整理

アメリカでは1970年代以降多くの研究がなされてきた。例えば、ケラー（Keller, 1983）をはじめとする、戦略的なガバナンスの強化論や、理論なものとして、ク

ラク (Clark 訳書, 1983) やボールドリッジ (Baldrige, 1977) をはじめ多くの研究がなされ、いくつかのガバナンスのモデルが提示されている。実証研究としては、カーネギー財団 (Carnegie Foundation for The Advancement of Teaching, 1982) があり、州の行政長官らを対象にした大学の意思決定についての大規模な調査が行われており、注目すべきである。ただ、本稿の目的は日本の私立大学のガバナンスの制度的実態を明らかにすることであるので、これらの詳細については別の機会に譲ることにする。

日本の私立大学のガバナンスの研究としてまず注目したいのが、学校法人理事会に焦点を当てた山崎 (1995) の実証研究である。理事会構成員の特性の分析を通じて、設置が新しい大学では専門職の比率が高く、古い大学では教員の比率が高いことを明らかにしている。また、理事長職と学長職の兼任状況を分析し、兼任率が年々低下してきていること、古い大学ほど教員出身の兼任理事長が多いなどの特徴を抽出した。そして、アメリカの理事会との比較から、日本では教員出身理事が多く、教授団支配が強といった特徴を明らかにしている。吉岡ほか (1994) は役員、管理職の選任について主要私立大学の規定集 (寄附行為) を調査し、ガバナンスの構造の多様性の幅を示した。しかしその多様性の根拠等については分析されていない。また、東京地区私立大学教職員組合連合 (1981) は、組合校を対象に、理事会及び評議員会の構成や選出規定、教授会の構成や権限、学長の選出方法等について質問紙調査をし、その結果を大学名を挙げて公表している。首都圏私立大学といった対象の限定性や分析そのものは全くなされていないといった問題もあるが、ガバナンスの多様性を知る上で重要である。日本私立大学連盟 (1999) は加盟校の寄附行為を分析対象として、学長と理事長の兼職ないし兼職禁止規定の有無、総長、院長、学園長などの役職名とその役割について整理した。ただし、分析対象が日本私立大学連盟の加盟の学校法人⁴⁾のみであり、しかも焦点が大規模な銘柄大学に限られているといった偏りに注意して、読まなければならないだろう。また、学長の特性と役割に注目したものとして、高木 (1995) がある。日本私立大学協会が行った2回の学長調査をもとに、学長の就任年数、出身大学、年齢といった属性や学長の任期、選任方法、職務等を明らかにしている。

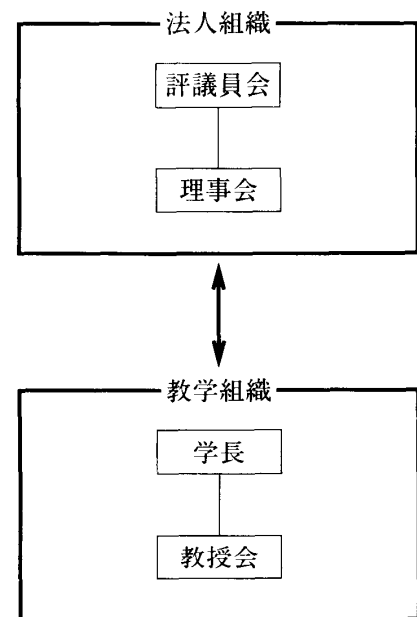
B. 本稿の課題と枠組み

以上の先行研究で明らかにされた主要な知見を整理すれば以下ようになる。第1に、私立大学のガバナンス

の形態は多様である。しかし、多様性の中味については必ずしも明確にされているわけではない。第2に、ガバナンスの多様性を見る際に、①教学と経営の関係、具体的には学長と理事長の兼任、②大学の歴史の長さが重要な要素になりそうである。

一方、先行研究では明らかにされていない部分があるのもまた事実である。従来の研究では理事、あるいは学長といった特定の役職に着目しているが (山崎1995, 高木1995)、ガバナンスの体制・メカニズムを総体としてとらえた研究はほとんどない。特に学校法人には理事会だけでなく評議員会もあるのに、それに目を向けていない研究が多いことが挙げられる。ガバナンスという概念は広い制度的な決定プロセスに注目しないと明らかにされないものであり、そのためには大学の重要な決定事項⁵⁾について、誰がどのように関わっているのかを広く視野におさめなければならないだろう。こういったことを考慮にいれて、本稿の分析を行った。

図1 私立大学の組織構造



ところで、日本の私立大学の組織構造は図1のようになっている。先行研究ではガバナンスの問題を法人組織と教学組織の関係 (対立) として捉えているものが多かった。しかし、組織構造をよく見ると、法人組織の中にも、経営全体の責任母体である理事会と、教員、卒業生、父兄等の様々な構成員からなる合議制の諮問機関である評議員会があり、このような単純なもの見方に疑

問を抱かざるを得ない。そこで本稿では例えば理事会と教授会の対立といった通説に見られるような、支配する側・される側といった一義的な見方を排除する。そして、この四者を力の源泉として捉え、その相対的権力関係がどのようなになっているのかを見ていくことにする。なぜなら、大学における権力関係を考えるとき、それを絶対的なものとして見るより、関係の中で相対的に生み出されるものであると解釈する方が建設的であるように思われるからである。

Ⅱ. ガバナンスの法令上の根拠

寄附行為の分析に入る前に、日本の私立大学のガバナンスについて、法令上の根拠について整理しておく⁶⁾。それが寄附行為の分析が不可欠である理由にもつながっているからである。

結論から言ってしまうと、私立大学のガバナンスの法令上の根拠はあいまい、かつ極めて薄いものとなっている。これには戦後に大学管理法が様々な理由により廃案になったという歴史的経緯⁷⁾があるのだが、ここでは実際の法令の内容を大まかに把握するにとどめる。

表1 法令に明記されている事項と明記されていない事項

	学長	役員(理事・監事) 理事会	評議員 評議員会	教授会
人数 構成員		○	○	○
選任方法	×	○	○	
任期	×	×	×	
職務、権限	○	×	○	○

(注) ○：規定あり ×：規定なし 空欄：規定がなくて当然のもの

学長、役員（理事・監事）及び理事会⁸⁾、評議員及び評議員会、教授会の4つの項目に分けて、それぞれについて人数・構成員、選任方法、任期、職務・権限に関する規定が書かれているか否かを示したのが表1である。主要な点について概説する。学長についてはほとんど規定がないことが表から明らかである。理事については人数は「5人以上」（私学法⁹⁾35条）、理事には学校法人の設置する学校の校長、評議員のうちから選任し、それ以外は寄附行為により定めることとなっている（私学法38条）。また学校法人の業務は理事の過半数で決する（私学法36条）とされている。次に、評議員の人数について

は「理事の定数の二倍をこえる数」（私学法41条）と決め、公共性を高めるための仕組み¹⁰⁾となっている。また評議員は学校法人、卒業生から選任し、それ以外は寄附行為により各法人で定めされることになっている（私学法44条）。評議員会は通常、学校法人の諮問機関とされているが、場合によっては寄附行為の定めによってこれを議決機関とすることが可能とされている。このことは私学法42条2項に「前各号に掲げる事項¹¹⁾は、寄附行為をもって評議員会の議決を要するものとする事ができる」との規定に基づいている。また、教授会についてもほとんど規定がない。

このように法令によって定められているのはきわめて概括的な点にすぎない。詳細は個別の寄附行為によって定められるといったかなりの自由度を持っていることが確認された。従って、各大学の運営を実質的に規定しているのはその大学の寄附行為（学校法人の根本規則）である。

寄附行為は明文化された規則であるが、本稿ではそれが何らかの実態をも反映しているものとして捉えている。新しい大学の場合は、そこにガバナンスの方針が示されているのであるし、古い大学にしても寄附行為は変更することが可能であり、実際、その時代に合わせて、頻繁に細かな変更が行われている大学も多い。寄附行為がどの程度実態を映し出すものであるかはさておき、寄附行為に表れた大学による規定の違いが、実態の違いを表していることには間違いがないと思われるからである。

Ⅲ. 寄附行為の分析

A. 分析対象

先行研究から、ガバナンスの多様性を捉える際には、①学長と理事長の兼任パターンと②大学の歴史に注目することが重要であると指摘されている。そこで約200校に及ぶ学校法人の寄附行為を概観したうえで、ガバナンスの多様性の幅を捉える際に有効と思われる以下の3つの大学を分析対象として選んだ¹²⁾。歴史の違いをクリティカルに見るため、伝統校の例として1949年に設置された明治大学、新設校の例として1993年に設置された宮崎産業経営大学を見る。また、学長と理事長が兼任しているパターン¹³⁾の例として、文化女子大学を取り上げる。3つの大学の基本属性については表2にまとめた。

寄附行為に書くべき事項については、私学法30条1項に定められており、またそれが所轄庁の審査を受けなければならないため、書かれている項目については、3つ

表 2 分析対象大学の基本属性¹⁴⁾

	明治大学	文化女子大学	宮崎産業経営大学
設置年	1949年	1964年	1993年
所在地	東京	東京	宮崎
入学定員	7240	670	150 (10) ¹⁵⁾
学部数	7	2	3
学科数	27 ¹⁶⁾	4	4
法人の設置する学校数 ¹⁷⁾	4	8	2

の大学ではほぼ同じであった。しかし、具体的な内容レベルになると、大学による違いが見られた。以下には、大

学間の顕著な相違がみられる項目を中心として整理する。

B. 学長

大学による相違が最も強く表れたのは、その選任に関してである(表3)。文化女子大学、宮崎産業経営大学では、学長の選任過程に理事会が主に関わり、評議員会は関わらない。これに対して、明治大学では、連合教授会で候補者を選び、さらに評議員会の承認がないと学長を選任することができず、学内の多くの構成員が学長の選任過程に関わることになっている。

表 3 学長の選任

	明治大学	文化女子大学	宮崎産業経営大学
学長の選任	学部連合教授会で銓衡された候補者を <u>評議員会</u> の承認を得て理事長が任命	<u>理事会</u> で決定	各学部の選挙で推薦された者の中から <u>理事長</u> が選考・任命

(注) 表を見やすくするために、評議員会に関連する箇所には 、理事会に関連する箇所には という下線をつけた。以下同様。

C. 役員・理事会

役員の選任過程(表4の*部分)に関して、明治大学では、理事、理事長、監事の選任は評議員会のみによって行われる。これに対して、文化女子大学、宮崎産業経営大学では、役員の選任に、理事会のみが関わって決めるものと、理事会と評議員会が関わって決めるものがある。つまり明治大学では評議員会が理事会のチェック機関にとどまらず、選任の過程にすべて関わる。

また、理事会の職務・権限についてみれば、明治大学では理事定数の過半数の出席により開催され、出席理事の過半数で議決する、つまり最小で「理事定数」の1/4で議決できる。これに対して、文化女子大学、宮崎産業経営大学では、理事定数の2/3以上の出席が開催に必要であり、議決には「理事定数」の1/2以上必要である。理事の人数は、明治大学では12人以上、文化女子大学で5人ないし7人、宮崎産業経営大学で7-13人と定められている¹⁸⁾ことから、理事定数の規模が直接影響を及ぼしているとは考えにくい。

表4 役員・理事会

	明治大学	文化女子大学	宮崎産業経営大学
理事の選任*	①総長，学長 ② <u>評議員会</u> で選任された者 10人	①学長，学院長 ② <u>評議員</u> から <u>理事会</u> が <u>理事会</u> ・ <u>評議員会</u> の同意を得て選任 する者 2人 or 3人 ③学識経験者から <u>理事長</u> が <u>理</u> <u>事会</u> の同意を得て選任する 者 1人 or 2人	①学長，校長 ②学部長から <u>理事会</u> で選任され た者 2人 ③ <u>評議員</u> から <u>評議員会</u> で選任さ れた者 2人～6人 ④学識経験者から <u>理事会</u> で選任 された者 1人～3人
理事会 開催 議決	過半数の出席 「出席理事」の過半数	2 3以上の出席 「理事総数」の過半数	2 3以上の出席 「理事総数」の過半数
理事長の選任*	<u>評議員会</u>	<u>理事会</u>	<u>理事会</u>
監事の選任*	<u>評議員会</u>	<u>評議員会</u> で意見を聞き <u>理事会</u> で選任	<u>評議員会</u>

D. 評議員・評議員会

評議員・評議員会については、人数、選任方法、職務において、大学による違いが明確に表れた（表5）。人数については、法令では理事定数の二倍以上と定められている（私学法41条2項）。理事の人数は、明治大学で12人以上、文化女子大学5人ないし7人、宮崎産業経営大学7-13人と各寄附行為で定められているが、理事定数の規模の違いを考慮に入れても明らかに、文化女子大学や宮崎産業経営大学では理事定数のちょうど二倍であるのに対し、明治大学では評議員の人数が70人とずば抜けて多いことがわかる。

また、選任についても違いが見られた。文化女子大学、宮崎産業経営大学では、ほぼ理事会によって選任が行われているのに対して、明治大学では、理事よりも、教員、評議員、校友によって選任が行われている。どういった人を評議員に選ぶのかについても、明治大学では卒業生の比率が他の2つの大学に比べてかなり高くなっていることもわかる。これまで学長、役員・理事会について分析して、明治大学で評議員会の役割が大きいことが明らかにされているが、ここではさらに同じ評議員会でもその構成が大きく異なる。これは評議員会の機能に重要な相違があることを示している。

次に、評議員会を部分的に¹⁹⁾であれ、議決機関と見なすか、諮問機関と見なすかといった違い、つまり私学法42条の規定に関わる部分について見ていく。学校法人の重要事項に関して、明治大学では評議員会の議決が必要である、つまり議決機関として位置付けているのに対して、宮崎産業経営大学では評議員会の意見を聞くの

み、つまり諮問機関であり、文化女子大学はその中間の形態で、項目によって議決機関であったり、諮問機関であったりするパターンを取っているとの違いが見られた。

表 5 評議会・評議員会

	明治大学	文化女子大学	宮崎産業経営大学
評議員の人数	70人	15人 or 16人	15～31人
評議員の選任 どこで？	銓衡委員会 ²⁰⁾	理事会	理事会(主) + 評議員会
評議員の選任 誰を？			
①教職員	25人	12人	4～6人
②卒業生	25人	2人	2～4人
③学識経験者	20人	1人 or 2人	3～11人
④その他			2～5人 (法人の功労者)
評議員の職務	私学法 § 42について 議決必要	私学法 § 42について 議決必要 + 意見聞くのみ	私学法 § 42について 意見聞くのみ

E. 教授会

教授会の職務・権限についても、3つの大学による違いが表れた。人事権、予算権について見ると宮崎産業経営大学が3校の中で最も教授会が強いように見えるかもしれないが、教授会の位置づけそのものの違いにまず注意を向けなければならない。明治大学では教学関係事項の議決機関として教授会が位置しているのに対し、文化女子大学、宮崎産業経営大学では審議機関として位置づけられている。教授会の構成員について見ると、文化女

子大学でのみ、学長（この場合は「=理事長」）の参加が明記されているという特徴が見られる。

また、連合教授会についても、宮崎産業経営大学では存在しないのに対して、文化女子大学は存在はするものの、議決機能はなく、連絡協議を行うという役割しか持っていない。明治大学では議決機関として重要な役割を担っているといったように、教授会の力の強さについての違いが見られた。

表 6 教授会

	明治大学	文化女子大学	宮崎産業経営大学
教授会 位置づけ	教学関係事項の 「議決機関」	教学関係事項の 「審議機関」	教学関係事項の 「審議機関」
構成員	専任教授。委嘱した時 専任助教授、専任講師	学長、教授、助教授。必要に 応じその他職員	教授。必要に応じ助教 授、その他職員
人事権	○	○	○
予算権	×	×	○
連合教授会	重要事項についての 「議決機関」	議決機能を持たない 各教授会の「連絡協議機関」	ない（大学協議会とい う審議機関はある）

IV. 結論

寄附行為の分析から、明治大学（=古い大学の例）で

は評議員会、教授会の相対的権力が強く、文化女子大学（=学長と理事長の兼任の例）、宮崎産業経営大学（=新設大学の例）では理事会の相対的権力が強いということが明らかになった。そして、それは特に、学長、理

事、評議員等の選任過程において、最もクリティカルに表れた。学長や理事会・評議員会といった組織が大学で担う機能・職務を考えると、そのメンバーの選任過程において力を持つ、ということは、大学のガバナンスにおいて、強力なパワーを持つ事を示しているだろう。

明治大学では、評議員会や教授会、つまり教員や卒業生、父兄等が力を持っており、広い意味での大学の構成

員がガバナンスにおいて力を持っているタイプであり、これを「構成員参加型」のガバナンスと名付ける。一方、文化女子大学、宮崎産業経営大学では、理事会が力を持っているが、理事会とは常任的な経営の執行部であるため、これを「執行部支配型」のガバナンスと名付ける。その関係をまとめたものが表7である。

表7 ガバナンスの2つのタイプ²¹⁾

	構成員参加型	執行部支配型
権力を持つ人々	卒業生も含めた構成員 (評議員会, 教授会)	常任的な経営の執行部 (理事会)
考えられる背景	日本の私立大学は基本的に教員の組合(ギルド型)として成立したため、卒業生を含めた構成員の力が強くなった。	日本の私立大学は無産型(社会からの直接の寄附を受け取らない)ので常に経営(存続)の危機にさらされており、いかに学生を取るかという経営戦略・目的の達成が重要であったため、執行部の力が強くなった。
具体的大学	明治大学	文化女子大学, 宮崎産業経営大学

なぜ、このような2つのタイプが見られるのかについては、表の中で書いた仮説以外にも、寄附金などの問題(明治大学などでは卒業生からの寄附金が多いため、その分ガバナンスへの参加が可能である)、あるいは新設大学ではまず大学を作るところから始まるため執行部が力を持つといった時期の影響など、いろいろな仮説が考えられ、それは今後の課題の一つではあるが、ここではガバナンスに2つのタイプがあるということが明らかになったという事自体に意義がある。

私立大学にとって厳しい時代を迎えるに先立って、ガバナンスの効率化のための様々な提案がなされている²²⁾が、そういった提案がなされるとき、大学の現状のガバナンスのタイプに応じて書かれていることは滅多にない。例えば、教授会の力が強すぎてガバナンスに問題が出ているとし、執行部を強化する方向も示されているが、これを一律的に実施すれば、執行部支配型では構成員の力が弱くなり、大学の本質である教育研究に何らかの影響が及ぶ可能性が考えられる。学長リーダーシップ強化論についても同様で、文化女子大学のように学長兼理事長が比較的力量を持っている大学と、そうではない大学、例えば明治大学を同じ土俵で考えることに問題があるという当たり前の問題に気づかされる。改めて言う

までもないが、本稿では構成員参加型と執行部支配型の2つのタイプのどちらがよいのかといったことを問題にしているわけではない。どちらのタイプであるのか(どちらのベクトルが強いのか)は、それぞれの大学の事情や歴史に応じて決まっているものであり、そういったそれぞれの大学がたどってきた経路や位置づけを無視してしまうことのはらむ問題性を指摘しているのである。それぞれのガバナンスのパターンと大学の改革、運営行動との関係はどのようになっているのか、そこで何が問題とされているのか、そして、それらにこの2つのパターンによって何らかの違いがあるのか等を把握した上で、それに対する解決策が提案されていくことが望ましいように思われ、今後の課題としていきたい。

(指導教官 金子元久教授)

注

- 1) 例えば、寺崎(1979, 1998), 酒井(1979), 高木(1998)など。
- 2) 「ガバナンス(governance)」とは、ピーターソンら(Peterson, 1991)によると「個人や集団が決定に参加したり、影響を与えたりするプロセスと構造」を意味し、アメリカではこういった問題を語る際の専門用語として用いられている。日本語ではこれに相当する用語が見あたらないため、その

- まま「ガバナンス」という用語を用いることにした。
- 3) 例えば、1995年9月の大学審議会答申「大学運営の円滑化について」では、大学運営の円滑化のために各機関の役割の明確化とともに、学長の権限、任期などを見直し、リーダーシップを発揮できるように工夫していく必要性について提言している。
 - 4) 1999年3月時点で120校あるが、比較的歴史のある大学が多いといった偏りが見られる。
 - 5) 大学の重要な決定事項とは、役員（理事・評議員・監事）や管理職（学長等）の選任、大学の業務に関わる事項（例えば、予算、寄附行為の変更、合併、解散など）等のことをさしてあり、これらについて分析を行った。
 - 6) 私立大学のガバナンスに関係する法令は、学校教育法、学校教育法施行規則、私立学校法であり、これらについて分析を行った。
 - 7) 大崎編（1988）、黒羽（1993）に詳しい。
 - 8) 実際には、理事会といった名称は私立学校法では全く出ておらず、理事の職務について記述されているのみである。
 - 9) 私立学校法のことを「私学法」を略す。以下同様。
 - 10) 戦前の法令で私立大学は財団法人であることが要求されていた。学校法人と民法の財団法人を比較すると、学校法人に評議員会が必置機関とされていると言う点でも公共性が考慮されているといえる。評議員の数を理事定数の二倍以上とすれば、仮に全理事が評議員を兼任した場合でも評議員会が理事会とは別の第三者による合議制の機関として有効に機能するなどの工夫がされているからである。（小野1994）
 - 11) 以下6つの事項を指している。①予算、借入金（当該会計年度内の収入をもって償還する一時の借入金を除く。）及び重要な資産の処分に関する事項。②寄附行為の変更、③合併、④私学法50条1項1号（理事の三分の二以上の同意及び寄附行為で更に評議員会の議決を要するものと定められている場合には、その議決）及び3号（目的たる事業の成功の不能）に掲げる事由による解散、⑤収益を目的とする事業に関する重要事項、⑥その他学校法人の業務に関する重要事項で寄附行為をもって定めるもの。（私学法42条1項）
 - 12) もちろん、この3校でガバナンスの多様性を描ききすることは、不可能である。先行研究で繰り返し指摘されているように、私立大学のガバナンスは多様な、極端なことを言ってしまうと個別具体的な側面がある。例えば、宗教系の大学もかなり特徴を持っているが、ここではあくまでも学長と理事長の関係、歴史に注目して、多様性を見ることが、ガバナンスの多様性の幅を最もよく捉えられるといった仮説のもと分析することにする。
 - 13) 明治大学も分析した時点で見ると、学長と理事長が同じ人物である。日本私立大学連盟（1999）でも指摘されているように、大規模伝統校（いわゆる銘柄大学）では総長、学院長といった役職が理事長や学長を兼ねることが多いが、先行研究等で一般に学長と理事長の兼任といった時は、いわゆるオーナー型が念頭に置かれているので、その一例として文化女子大学を取り上げるのである。なお、オーナー系私学とは、濱名（1998, p.44）によると、オーナー的な経営者が理事であったり、学長であったり、さらにその両方の職を兼ねて、終身的に学校経営に従事する私学のことを言う。
 - 14) 『全国大学一覽』（文部省高等教育局大学課、1997）及び『大学一覽』（大学基準協会、1997）より作成。
 - 15) 括弧内の数字は第3年次編入定員を表す。
 - 16) 一部、二部とあるものについては、1つの学科として数えた。
 - 17) 当該大学も含めての数字である。
 - 18) ただし、明治大学については下限のみの規定であるので、実際の人数がどれくらいかは寄附行為からはわからない。山崎

- （1995）によると、学部規模が大きいほど理事の数が多くなる傾向が見られるため、実際は理事の数が多くなる可能性が大である。
- 19) 注11に示した事項。
 - 20) 銓衡委員は理事会の委嘱により次の区別に従って選任する。①理事及び監事の互選による者3人、②顧問のうちから理事長の指名する者2人、③連合教授会において選任する大学院、大学の各学部及び短期大学の専任教授各1人計9人、④職員会において選任する参事3人、⑤評議員の互選による者10人、⑥校友のうちから校友幹事会において選任する者3人。
 - 21) タイプというよりも、ガバナンスにおける、力のベクトルの方向の種類と捉えた方がより適切であるかもしれない。例えば明治大学の場合、執行部支配型のベクトルが全くないわけではなく、それよりも圧倒的に構成員参加型ベクトルが勝っていると捉えるのである。また、この3校以外の大学を考えたときもやはり、2つのベクトルの強さの度合いによってガバナンスのあり方が規定されていると考える方が現実的であるように思われるからである。
 - 22) 例えば、大学審議会答申（1998）など。

引用・参考文献

- 大崎仁編（戦後大学史研究会）1988『戦後大学史—戦後の改革と新制大学の成立—』第一法規
- 小野元之 1985『私立学校法講座』学校法人経理研究会
- 兼子仁ほか 1998『教育小六法』学陽書房
- 金子元久 1998「高等教育研究のパースペクティブ」『高等教育研究』第1集
- 黒羽亮一 1993『戦後大学政策の展開』玉川大学出版部
- 酒井吉栄 1979『学問の自由・大学の自治研究』評論社
- 大学審議会 1995「大学運営の円滑化について」（答申）
- 大学審議会 1998「21世紀の大学像と今後の改革方策について—競争的環境の中で個性が輝く大学—」（答申）
- 高木幸道 1995『学長リーダーシップを問う—私大協会“学長調査”を中心として—』学校法人経理研究会
- 高木英明 1998『大学の法的地位と自治機構に関する研究—ドイツ・アメリカ・日本の場合—』多賀出版
- 寺崎昌男 1979『日本における大学自治制度の成立』評論社
- 寺崎昌男 1998『大学の自己変革とオートノミー』東信堂 pp.167-220
- 東京地区私立大学教職員組合連合 1981「首都圏私大の研究・教育条件と大学運営」pp.93-142
- 日本私立大学連盟 1999『私立大学の経営と財政』開成出版
- 濱名篤 1998「政府と大学—私学の立場から—」『大学研究』第18号
- 文部省私学法令研究会監修 1998『私学必携 第9次改訂』第一法規
- 山崎博敏 1995『大学の学問研究の社会学—日本の大学間および大学内の分業を中心に—』東洋館出版社 pp.11-63
- 山崎博敏 1996「大学法人理事会の役員構成とその構造変化」『大学論集』第25集
- 吉岡民雄ほか 1994/1995/1996「私立大学の管理運営・経営に関する研究(1)(2)(3)」『東海大学紀要』第2, 3, 4集
- Baldrige, J.V., et al. 1977 "Alternative Models of Governance in Higher Education", in G. Riley and J. Baldrige. (ed.), pp.9-25
- Carnegie Foundation for The Advancement of Teaching. 1982 "The Control of the Campus"
- Clark, Burton R., 1983 "The Higher Education System: Academic Organizations in Cross-National Perspective" University of

California Press (有本章訳 1994『高等教育システム—大学組織の比較社会学—』東信堂)

Keller, George 1983 “Academic Strategy” The Johns Hopkins University Press

Peterson, Marvin W. (ed), 1991 “Organization and Governance in Higher Education” ASHE Readers Series