

大学法人理事会の役員構成とその構造変化

山 崎 博 敏

目 次

1. はじめに
 2. 理事会の規模
 3. 理事と監事の職業と教員の割合
 4. 理事長職
 5. 日本における「大学革命」と理事会の特徴
- 注

大学法人理事会の役員構成とその構造変化

山崎博敏*

1. はじめに

日本の高等教育システムの特徴の一つは、公私並存型システムであることにある。一国の高等教育システムは、構造上の多様性を持っているほど変化への適応性は優れている。特に、複数の機関類型のシステムは、全体に適応により強く、変化の方向は多様性に富んでいる（B.クラーク, 1994 訳書, 214頁）。「感応性」をそなえつけられた日本の私学（天野, 1986, 138頁）が、高等教育拡大に大きく貢献したことは周知の事実である。私学は、さまざまな人たちによりさまざまな建学の理念のもとに創設され、教育ニーズに応じてきた。

わが国においては、国公立大学と私立大学では、管理運営方式が大きく異なる。国公立大学においては、政府の官僚制機構と、大学内の評議会および教授会による二重管理の形態をとっている。他方、私立大学においては、アングロサクソン系の理事会制度を採用し、大学内にやはり教授会（総合大学の場合、大学評議会なども加わる）を置いている。両者は二重管理である点では共通しているが、大学の教学組織の外の管理運営機関が、政府の官僚制機構（国公立大学）と理事会（私立大学）である点で異なっている。両セクターの管理運営に関する比較研究が必要とされるところであるが、大学の管理運営については、これまで社会科学的研究はそれほど行われてこなかった。私立大学の管理運営については、私立大学関係団体による加盟校の調査による分類（日本私立大学協会, 1987など）がある他、私学振興財団による財務状況の研究、学校法人会計実務に関する書物はあるが、理事や理事長、理事会構成については、それほど分析的研究は行われていないようである。

本論文は、日本の私立大学の管理運営に関する実証的研究の一つとして、学校法人理事会に焦点を当てる。特に、2つの点に注目する。まず第1に、どのような人が理事になっているのか、その職業構成を分析する。後に示すように、私立学校法では、教員の理事就任が規定されており、大学審議会も教学と経営の協同を指摘していることを踏まえ、教員が理事にどの程度就任しているかに注目する。第2に、最近の30年間における理事長職と学長職の兼任状況を分析する。これらを通して、私立大学における教学と経営の関係、リースマンのいう「大学革命」について考察し、理事会制度をとる私立大学の管理運営における日本の特徴について考察を行いたい。

理事会は、私立学校法では明確な法的根拠は与えられていないが、学校法人の管理機関であり、大学教授会等の意向を尊重しながら、設置する学校の管理運営にあたる機関である。¹⁾教授会の職務が、主として教育研究や教員人事などに関する管理運営に重点があるのに対して、理事会のそれは、財源や予算、長期計画、施設設備等の維持管理などの業務にかかわり、この点で、政府や地域社会

* 広島大学教育学部助教授（大学教育研究センター学内研究員）

など社会の諸セクターとのかかわりが深い。理事会は、大学の教学組織と社会との間にあって、両者の架け橋となり、社会からの教学組織の緩衝装置ともなっている。

私立学校法では理事会については、「役員として理事5人以上及び監事2人以上を置かなければならない」(私学法第35条)、理事となる者には「1. 当該学校法人の設置する私立学校の校長, 2. 当該学校法人の評議員のうちから、寄付行為に定めるところにより選任された者」などを含む必要がある他、「各役員について、その配偶者又は三親等以内の親族が1人を越えて含まれることになってはならない」(以上私学法第38条)などと規定されている。学校法人のいま一つの管理機関である評議員会は諮問機関ないし議決機関としての性格を持っているが、評議員には、「当該学校法人の職員...当該学校法人の設置する学校を卒業した者,...そのほか、寄附行為に定める者」(私学法第44条)が就任するものとされている。

従って、理事会の役員になる者は、法規定上、設置する学校の校長、教職員、卒業生、その他の者となる。これは、その大学や学校で教育研究に直接携わっている者の声や、母校の運営や発展に関心を寄せている卒業生の声や、学校法人の管理運営に反映させることをねらったものと解釈される。さらに、法人役員に関して配偶者や親族についての規定があるのは、私立の学校であるといえども、公教育の一環を担い公益的性格を有しているからに他ならない。

しかし、法律による規定はこの程度である。実際には「理事会の構成については私学の私的自治に任されており、理事の人数や構成メンバーの選び方、理事長には誰を選任するかなどで、独特の校風や建学の精神が反映されることが多い」(私立大学連盟, 1984, 130頁)。それぞれの大学法人が寄附行為において定める役員選出規定の内容は、さまざまである。役員には、設立関係者や教授団、卒業生、地域社会等、内外のさまざまな関係者が任命されている。役員構成を見ることにより、各大学の特色を浮き彫りにすることが可能となる。

一般に、学校法人の役員とは理事と監事を指す。以下では、理事と監事を含めた役員についての分析である。正確には、理事会の規模とか理事構成ではなく、役員規模とか役員構成ということばを使用すべきであるが、ここでは、便宜的な使い方をすることもあることを予め断っておきたい。

なお、私立の大学・短大・高専を設置する学校法人は文部大臣所轄学校法人と呼ばれ、平成6(1994)年4月1日現在636を数え、傘下の高等教育機関数は894もある。本研究では、1994年、1987年、1976年および1965年の4時点における理事長や役員に関する分析を行った。このうち、1976年については、役員職業に関して詳細な分析を行った。

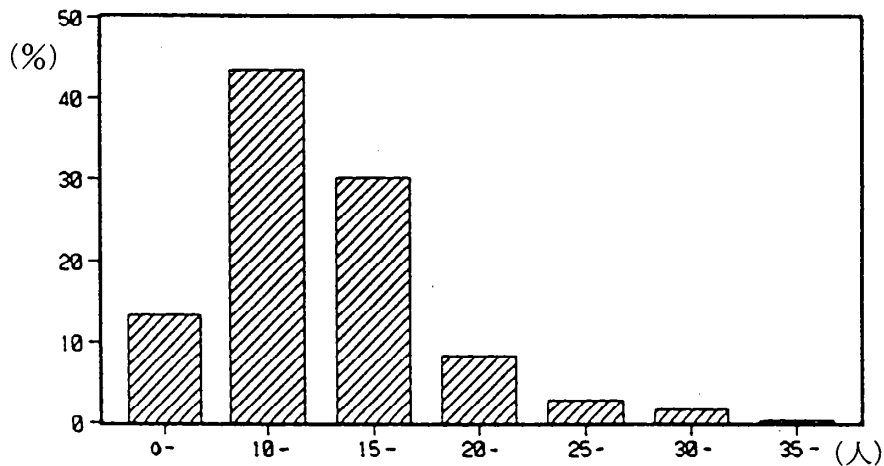
使用した資料は以下の通りである。『大学・短大設置学校法人役員名簿1977』(学術通信社)、『学校法人関係者名鑑』(昭和62年版, 第一法規)、『文部大臣所轄学校法人一覧』『全国大学一覧』(各年度, 文部省)で理事・理事長、大学に関する各種のデータを得た。その他、『基督教年鑑』(キリスト新聞社)や各大学・法人の大学史、沿革誌を参照し、設置母体の宗派などを調査した。

2. 理事会の規模

理事と監事の総数をもって理事会の規模とした場合、1976年における1法人あたりの平均値は

14.4人で標準偏差は5.3であった(N=255)。その分布状況を図示すると、図1のようになる。最頻値は10人以上15人未満の階層にあり、最大値は51人であった。私立学校法では、理事は5人以上、監事は2人以上と規定されており、両者の合計は7人以上となるから、14.4人という平均値はその2倍ということになる。

図1 大学法人の理事監事数の分布(1976年, N=255)



理事会の規模が大きいのは、どのような特性をもつ法人なのであろうか。そこで、理事・監事数の大小を規定する要因を重回帰分析によって分析した。表1がその結果である。使用した数字は、いずれも1976年現在の数字である。まず、設置している大学や学校の教職員数は、理事会の規模に対して統計的に有意な影響を与えてはいない。

理事会の規模の大小を統計的に有意に規定する要因は、3つある。最大の要因は多数の学部を有することである。少なくとも学部長は理事の一員になることが多いから、学部数が多ければ、理事数が増えることは間違いない。卒業生からも学部を代表して複数の者が選出されることもあろう。

第2に大きな影響を与えているのは、設置母体の宗教の違いである。カトリック系の法人では、理事・監事の数が目だって少ない。これに対して、プロテスタント系では、理事数が多い。カトリックとプロテスタントは、この点で大きな対照をなしている。その原因は、次節で示すように、カトリック系私学では、理事は設置母体内部の関係者を中心としているのに対して、プロテスタント系私学では、社会の広範な有力者を理事に加えていることによる。

第3の要因は、創設関係者が理事長になっているかどうかである。創設関係者が理事長になっている法人は、そうでない法人よりも、理事の数が目だって少ない。理事長が創設関係者の手から離れているところでは、理事会は多数のメンバーから構成されるのである。

表 1 理事会の規模（理事・監事数）の重回帰分析結果

変 数	偏回帰係数	β	F 値
歴史(大学となつてからの経過年数)	0.0293	0.0475	0.388
宗教 カトリック (ダミー)	-3.4312	-0.1223	3.905*
プロテスタント (ダミー)	2.0119	0.1133	3.282
仏教 (ダミー)	0.7723	0.0403	0.441
教職員数 (Log)	1.3171	0.0978	1.766
大学の学部数	0.9671	0.2907	14.621**
女子大学 (ダミー)	-0.8068	-0.0625	0.987
理事に占める卒業生の割合	-1.1686	-0.0624	0.512
理事長が大学の卒業生 (ダミー)	0.8977	0.0598	0.602
創設関係者が理事長 (ダミー)	-1.7667	-0.1532	5.463*
定数	9.4928		
重相関係数 (二乗)	0.487(0.238)	F 値 6.829(10, 219)	
調整済重相関係数 (二乗)	0.450(0.203)	(確率 0.000)	

(注：*は5%，**は1%で有意であることを示す。以下同様。)

3. 理事と監事の職業と教員の割合

(1) 理事・監事の主な職業

どのような人が理事・監事になっているか、まず職業を調べてみよう。職業は、次のように8つに区分した。すなわち、1. 当該法人が設置する大学および学校の教員、2. 当該法人の常勤役員（当該大学の職員も含む。以下、法人役員職員とも呼ぶ。）、3. 企業経営者、4. 専門職（弁護士、会計士、医師、他大学教授、他法人の理事等）、5. 宗教家(宗教団体の役員、住職など)、6. 国会議員（元も含む）、7. 地方議会議員、8. 知事・地方自治体職員である。

表2から明らかなように、全体としては、理事・監事の主な職業は、当該大学等の教員、企業経営者が最も多く、次いで当該法人の専任役員、専門職、宗教家の順になり、政治家や知事・地方自治体職員は少ない。

表 2 理事・監事の主な職業

職 業	平均人数	%
当該法人設置の大学等の教員	4.4人	31.2
当該法人の常勤役員・職員	1.7	13.2
企業経営者	3.8	24.4
専門職	1.6	11.3
宗教家	1.0	6.5
国会議員（元も含む）	0.2	1.5
知事・自治体職員	0.2	1.2
地方議会議員	0.1	0.6

もちろん、理事・監事の職業構成は、どのような大学法人であるかによって大きく異なる（表

3)。まず、歴史の新しい大学ほど専門職の比率が高いが、歴史の古い大学法人ほど教員の比率が高い。のちに分析するが、歴史の経過と共に教員比率が高くなる傾向がある。さらにまた、オーナー系私学では、そうでない私学に比べて、法人専任役員職員と企業経営者等が多い傾向にある。

表3 大学設置年別理事・監事の職業構成比(%)

主な職業	大学設置年				オーナー系私学	
	-1949	-1959	-1969	-1976	オーナー系私学	その他
当該大学等教員	33.7%	34.8	30.4	20.6	28.4	32.1
法人役員職員	11.3	11.3	15.3	13.8	17.0	12.0
企業経営者等	25.3	20.2	24.2	28.2	27.2	23.4
専門職	9.4	13.9	10.2	17.5	10.7	11.5
宗教家	9.5	5.4	5.5	2.9	1.3	8.2
国会議員	1.3	1.2	0.9	5.0	1.5	1.5
知事自治体職員	0.5	1.2	1.1	4.0	1.1	1.3
地方議会議員	0.2	0.7	0.5	1.9	0.7	0.5
その他	8.8	11.3	11.9	6.1	12.1	9.5

(注：オーナー系私学とは、理事長が創設関係者またはその近親者である法人を指す)

次に、宗教による違いである。当然のことながら、宗教系では宗教家の割合は高いが、これは仏教系において顕著である。仏教系では宗教家は全体の40%を占め、その多くは設置母体の宗派の幹部役員である。代わって、法人の専任役員職員、企業経営者等が少なくなっている。

カトリックは、宗教家に加えて教員、法人役員職員も多く、これら「学校関係者」が合わせて78.5%にもなる。それだけ、外部の者は少なくなる。これに対して、プロテスタント系は、宗教系の中では宗教家の割合は最も低く、代わって企業経営者等、専門職が多い(表4)。前節で示したように、プロテスタント系法人は、カトリック系よりも理事・監事の数が多かった。それは、これら外部の人たちが数多く理事になっているからである。

なぜこのような違いがあるのだろうか。いくつかの理由が考えられる。一つは学校と宗教施設の関係である。女子教育についてはあるが、「カトリック修道女会の事業であることの当然の特徴として、その学校の教育の主導権は、修道女たちの掌握するもの」(井上,1965,178頁)であるという指摘は、カトリック系の理事に内部の者の比率が高いことを裏付けるものであろう。

プロテスタント系の大学や学校は、背後に巨大な組織を有するカトリック系のそれよりも、財源や支持者をより広く求めざるをえないだろう。「明治初年以来のプロテスタント系の女子教育が、主として信仰にあつく教育に熱意をもった個人の努力に基づいて始められ、発展させられてきたのに対して、カトリック側の女子教育は、ヨーロッパで女子教育にながしい伝統を持つ女子修道女会の幾つか、日本に進出し」たこと、「それらがあくまでも女子修道会の教育事業、さらにはローマ・カトリック教会の宣教活動の一環であり、作用であるという基本的性格」(井上,1965,163-164頁)をもっていたという組織上の違いは考慮に値しよう。

なお、プロテスタント系の学校でも、その寄附行為の内容には、学校の歴史による違いがあるようである。「歴史の古い学校ほど、理事の選出について細かい規定がなされている」(基督教教学校

教育同盟,1961,161頁)。例えば、理事の選出について、比較的歴史の古い学校では、「法人の評議員である日本在留宣教師より」「教派に属する者」などという規定がみられるが、「戦後に設立された学校、あるいはキリスト教主義に改められた学校の場合は、戦前、とくに古く創立された学校の場合と比べて、一般学校としての寄附行為の形式に準拠している場合が多いようである」(同,162頁)とされている。

表4 宗教類型別理事・監事の職業構成比(%)

主な職業	宗教類型				
	カトリック	プロテスタント	仏教	他宗教	非宗教
当該大学等教員	49.6	31.2	29.4	24.9	30.5
法人役員職員	13.9	9.8	8.0	12.9	14.4
企業経営者等	7.7	24.2	13.4	22.9	26.8
専門職	6.7	12.1	6.5	3.1	12.2
宗教家	15.0	10.5	40.0	30.6	0.6
国会議員	0.0	0.6	0.4	1.9	1.9
知事自治体職員	0.6	0.8	0.7	0.0	1.4
地方議会議員	0.0	0.3	0.0	0.0	0.7
その他	0.5	10.5	1.6	3.7	11.5

最後に、国会議員を典型とする政治家の比率は全体では低く、宗教系では特に低い。逆に、地方の新興私学では理事に就任するものが比較的多く見受けられる。

(2) 理事・監事の職業構成の因子分析

大学法人によって、理事監事の職業構成は大きく異なっているあることが明らかになったが、次に、職業間の相関係数を計算してみよう。その結果を示したのが表5である。企業経営者と教員、専門職、宗教家との間の相関係数はすべてマイナスになっているのに対して、企業経営者等と国会議員の相関係数はプラスになっている。

表5 理事・監事の職業間の相関係数

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
(1) 当該大学等教員(%)	1.00							
(2) 法人役員職員(%)	-0.15	1.00						
(3) 企業経営者等(%)	-0.44	-0.12	1.00					
(4) 専門職(%)	-0.14	0.00	-0.24	1.00				
(5) 宗教家(%)	-0.06	-0.19	-0.32	-0.21	1.00			
(6) 国会議員(%)	-0.19	-0.07	0.13	-0.02	-0.14	1.00		
(7) 知事自治体職員(%)	-0.17	-0.08	-0.03	-0.07	-0.08	0.08	1.00	
(8) 地方議会議員(%)	-0.06	-0.03	-0.10	0.11	-0.10	0.25	0.17	1.00

そこで、各職業の構成比率を因子分析してみた。その結果は表6に示している。因子1「企業—教員」は、企業経営者等が多いか教員関係者が多いか、因子2「企業—宗教」は、企業経営者等が

多いか宗教家が多いかを意味している。企業関係者が少ない場合、教員が多い場合と宗教家が多い場合の、異なる2軸が存在する。このことは、因子2までに限った場合(分散の30.8%を説明)、全国の大学法人は、理事の職業構成から、おおよそ、企業経営者主導型・教員型・宗教型の3類型に分類できることを示している。

表6 理事監事の職業の因子分析(バリマックス回転後)

企業-教員	因子1 企業-宗教	因子2 専門職	因子3 専門経営者(-)	因子4 政治家(-)	因子5
当該大学等教員	-0.950	0.115	-0.138	0.165	0.141
企業経営者等	0.662	0.517	-0.357	0.280	0.059
宗教家	0.038	-0.891	-0.144	0.158	0.136
専門職	0.033	0.094	0.877	0.007	-0.046
法人役員職員	0.049	0.092	-0.004	-0.766	0.058
国会議員	0.132	0.077	-0.071	0.058	-0.669
地方議会議員	-0.037	0.023	0.113	0.001	-0.399
知事自治体職員	0.064	0.033	-0.049	0.051	-0.120
固有値	1.369	1.099	0.957	0.723	0.668
累積寄与率	17.1%	30.8%	42.8%	51.8%	60.2%

さらに、図2は、横軸に因子1(正:企業経営者等, 負:教員), 縦軸に因子2(正:企業経営者等, 負:宗教家)をとってプロットしたものである。図の右上には企業経営者主導型, 図の左には教員型, 図の下には宗教型が配置されている。

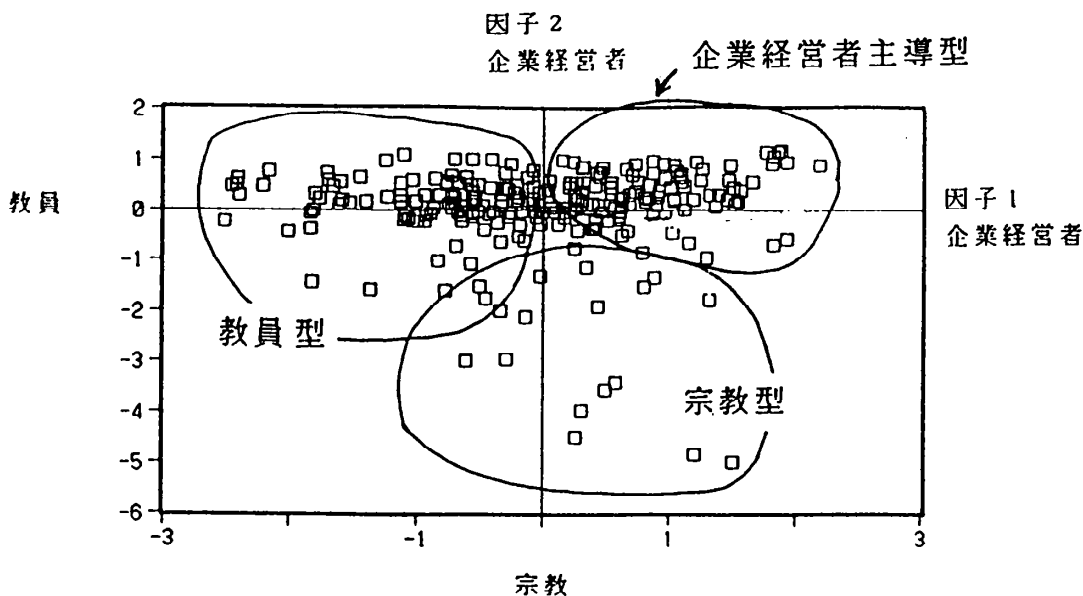


図2 因子得点(因子1と因子2)のプロット

(3) 理事・監事に占める教員の割合

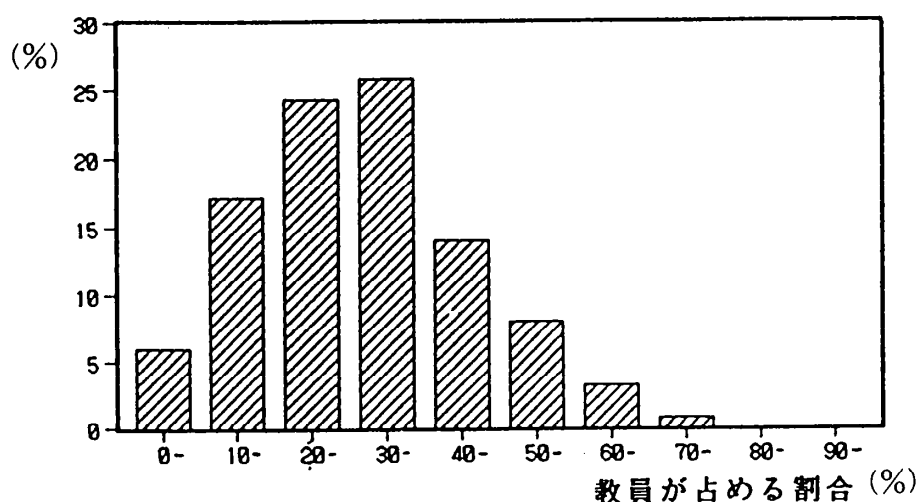
既に示したように、理事・監事のうち教員が占める割合は、全体平均で31.2%であった。この数

字はアメリカと比べれば極めて大きなものであり、後で示すように、大学理事会の日本的特徴であると言えるのである。

大学審議会は、「組織運営部会における審議の概要—大学運営の円滑化」(1994.11)では、運営上の問題点として、「教学と経営が有機的協働関係を保つには、教学上の意見が経営に反映されることが必要である」と指摘している。私立学校法でも、教学側の代表者として校長が理事になることを規定しており、以前から主張されてきたことでもある。

とはいえ、その数字は法人によって大きく異なっている。図3に示す通り、教員比率が10%に満たない法人が全体の6%程度を占めている一方で、50%を越える法人が12%もある。

図3 理事・監事に占める教員の割合の分布



そこで、教員比率が高いのはどのような特性を持った法人であるかを分析した。表7からいくつかのことが明らかとなる。まず第1に、大学設置後の歴史が長い法人ほど教員比率が大きい。第2に、カトリック系の法人ほど教員比率が大きい。この2つについては、既に表3、表4からも明らかであり、その理由は既に述べた。第3に、大学の学部数が多いことは、理事監事の数には影響を与えていたが、教員比率には何の影響も与えておらず、また第4に、理事長に創設関係者が就任しているからといって教員比率が有意に低くなるわけでもないことを示している。

表7 理事・監事に占める教員の割合の重回帰分析結果

変数	偏回帰係数	β	F値
歴史 (大学となつてからの年数)	0.0030	0.178	6.19**
宗教 カトリック (ダミー)	0.1888	0.257	17.84**
プロテスタント (ダミー)	0.0031	0.029	0.01
仏教 (ダミー)	-0.0165	-0.033	0.29
教職員数 (Log)	0.0261	0.072	0.95
学部数	0.0061	0.074	0.96
創設関係者が理事長 (ダミー)	-0.0008	-0.002	0.00
定数	0.1752		
重相関係数 (二乗)	0.373(0.139)	F値	5.54(7, 240)
調整済重相関係数 (二乗)	0.338(0.114)		(確率 0.000)

4. 理事長職

(1) 理事長職と学長職の兼任状況：兼任型よりも分離型

日本私立大学連盟は、「私立大学—きのう きょう あした」において、図4のような私立大学の管理組織の3類型を設定している（日本私立大学連盟,1984,129頁）。しかし、実際はもう少し複雑なようなので、分析上の類型として、理事長就任以前の職(当該法人以外の職業, 管理運営出身, 教員出身の3分類)と理事長・学長の兼任・分離とクロスさせ、6種類のタイプを設定することにした。表8は、その結果を示している。

図4 大学法人の管理組織の類型

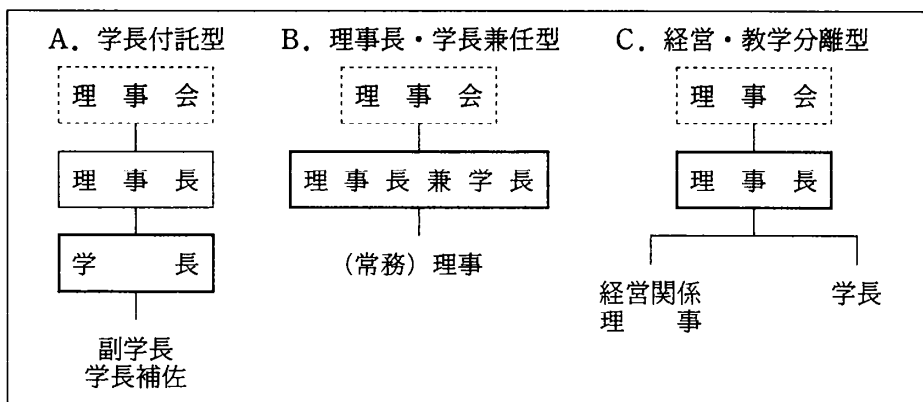


表8 理事長・学長の兼任類型(1976年)

理事長就任以前の主な経歴	理事長職と学長職が		
	分離 (別人)	同一人物が兼任	(小計)
当該法人以外に勤務	A 25.7%	B 1 1.7	(27.4)
当該法人の管理運営系出身	C 1 34.2	B 2 21.9	(56.2)
当該法人の教員出身者	C 2 11.0	B 3 5.5	(16.4)
小計	70.9	29.1	(100.0)
(N)	85	207	292

各タイプの説明の前に、全体的な事項を調べておこう。まず、理事長就任以前の主な経歴としては、当該法人の管理運営系統の出身者が最も多く、全体の半数を越える(56.2%)。次いで、民間企業の重役など当該法人以外の機関に勤務していた者(27.4%)、当該法人の教員出身者(16.4%)となっている。次に、理事長職と学長職の兼任状況をみると、両職が分化しそれぞれ別人によって担当されている法人が全体の70.9%を占めており、同一人物によって兼任されている法人の2倍以上になっている。²⁾

さて、以上の2つの軸から6つのタイプができあがるが、このうちC1型<兼任型・外部出身>は事例が少ないため無視すると、実質的には、次の5つのタイプになる。

<外部理事長型：理事長学長職分離・理事長外部出身，A>

当該大学法人以外の機関に本務があった者が理事長に就任する。

理事長と学長は別人である。全体の約4分の1がこのタイプ。

学長の権限は大きいかも知れない。

<経営者主導型：理事長学長職兼任・理事長経営系出身，B2>

当該大学法人の管理運営に関わってきた者（創設関係者等）が理事長・学長に就任するタイプ。全体の5分の1を越える程度である。

<教員主導型Ⅰ：理事長学長職兼任・理事長教員出身，B3>

当該大学法人の教員だった者が理事長・学長に就任するタイプ。

5.5%とそれほど多くはない。

<経営教学協調型：理事長学長職分離・理事長経営系出身，C1>

当該大学法人の管理運営に関わった者（創設関係者等）が理事長に就任し学長は別人が担当するタイプ。全体の3分の1を越え、最も事例が多い。

<教員主導型Ⅱ：理事長学長職分離・理事長教員出身，C2>

当該大学法人の教員だった者が理事長に就任し，別人が学長に就任するタイプ。全体の11.0%を占める。

さらに、教員主導型Ⅰ，Ⅱをまとめて1つとすれば、以下の4つのタイプにまとめられる。これは一つの連続体上に位置づけられるだろう。

	<経営者主導型>	21.9%
↑	<経営教学協調型>	34.2%
	<外部理事長型>	25.7%
↓	<教員主導型>	16.5%

(2) 経営と教学の分離の進行とその停滞：理事長・学長兼任率の推移

理事長と学長が兼任されている法人の割合は、歴史の経過とともに徐々に低下している（表9）。すなわち、全体では1965年には兼任型法人は44.2%を占めていたが、1976年には28.7%，1987年には24.5%，1994年には21.3%に低下している。1949年以前に大学になった歴史の古い法人についてみると、32.9%，19.8%，18.6%と低下している。これは、教学と経営の分離が進行していることを物語っている。歴史の経過と共に、大学内の教学面での管理運営業務と法人関係業務の間で、分業されるようになる。おそらく、これに伴い、学園内での権限の分権化も進行していることであろう。

とはいえ、近年、歴史の古い大学法人の兼任者率の低下は停滞傾向にあり、大学設立後しばらくは兼任者率が低下するが、兼任型法人はある程度の割合で残るのである。

表9 大学の歴史別にみた兼任者率の推移

大学の 設置年	理事長と学長の兼任率			
	1965	1976	1987	1994
-1949年	32.9	19.8	18.6	18.6
1950-59	53.3	38.3	23.4	23.4
1960-69	51.4	31.1	30.4	25.9
1970-79		28.6	17.5	12.2
1980-84			30.0	10.0
全体	44.2	28.7	24.5	21.3

(3) 教員出身理事長の増大

先の表7で、理事・監事に占める教員の割合も歴史の経過とともに大きくなることが明らかになったが、理事長についても、教員の割合が増大する傾向が認められる。つまり、歴史の古い大学法人ほど、教員出身の理事長が多く、母校出身者が理事長に就任するようになる。歴史の経過とともに、このような傾向が増大するようになるようである。

表10は、大学の設置年別に理事長が教員出身者である割合(%)を調べたものである。全体では、理事長が教員出身者である法人の割合は、18.8%となっている。そして、大学の設置年が古い大学法人ほどその割合は高く、1949年以前に大学を設置した法人では31.8%にもなる。しかも、その傾向は理事長・学長「兼任型」法人の方が強く、1949年以前に大学を設置した法人では52.9%にもなっている。分離型の法人では、教員出身理事長の割合が低いが、これは、理事長が経営系統の出身者であることが多く、しかもその人が創設者の血をひく人である場合が多いからであろう。

表10 理事長が教員出身者である割合(1976年)

設置年	全体	兼任	分離
-1949年	31.8%	52.9	26.5
1950-59	17.4	22.2	14.3
1960-69	9.0	4.8	11.0
全体	18.8	15.5	16.4

しかし、そのような傾向は、もちろん、すべての私学に当てはまるわけではない。歴史が古い大学でも、設立関係者の子孫が長い間引き続き理事長として学園の経営にあたっているケースも多い。次の表11から明らかなように、創設者が死去しても、配偶者や子孫など設立関係者に理事長職が引き継がれる法人も見られる。たしかに、理事長には、徐々に教員出身が理事長に就任するような傾向があるが、すべての大学法人においてそれが言えるわけではない。創設者の建学の精神を継承し、学園の象徴として、経営者として強力なリーダーシップを発揮している人も多いのである。

要するに、一方では、創設者が理事長と学長を兼任していた時代から、教授出身者が学長に就任し創設関係者が理事長に就任して経営と教学が分離するようになり、さらには、教員出身者が学長兼理事長に就任するというパターンをとる例が見られる。しかし、他方、いまだ創設者や創設者の

血を引く関係者が強力なリーダーシップを発揮し続けている法人もある。両者の中間に、数的には多数の私学がある。

表11 理事長が大学の創設関係者である割合(1987)

設置年	創設者	配偶者・ 子孫等	合計
-1949年	1.2%	9.3	10.5
1950-59	2.1	17.0	19.1
1960-69	13.4	25.4	38.8
1970-79	22.0	26.8	48.8
1980-87	36.4	45.5	81.8
全体	10.3	20.7	31.0

(4) 母校出身の理事、理事長の増大

歴史の古い大学では、卒業生が理事に就任していることが多い。その人が学長、学部長、教授あるいは校長である場合もあれば、大学・法人以外の外部の企業等で要職に就いている人の場合もある。同窓会の代表として選出されることも多い。本調査での理事及び監事の最終学歴を分析した限り、そのような者は少なくとも5人に1人、19.9%を占めていた。当該法人が設置する旧制・新制の諸学校を卒業後、その法人以外が設置した上級学校へ進学した者も相当数いるので、実際の割合はもっと高いであろう。

表12は、大学の設置年別に母校出身者が理事長に就任している割合を調べたものである。1976年には理事長の13.3%が母校出身者であった。1987年には14.8%になっている。約7法人のうち1法人の理事長が母校出身者であることになる。1976年よりも1987年の方が数値が大きくなっていることは、歴史の経過と共に母校出身者が理事長に就任するようになる傾向があることを推測させる。なお、その割合は、理事長学長「分離型」法人の方が、「兼任型」法人よりもやや高くなっている。

本節での結果をまとめると、設立の草創期には「理事長が学長を兼ねる」傾向が強いが、徐々に「学長が理事長を兼ねる」とともに、「教員出身で母校出身の者が理事長に就任するようになる」傾向があるといえよう。

表12 理事長が卒業生である割合 (%)

大学の 設置年	全体		兼任		分離	
	1976	1987	1976	1987	1976	1987
-1949年	36.0	35.3	35.3	31.3	36.2	36.2
1950-59	13.6	19.1	5.6	9.1	19.2	22.2
1960-69	1.5	4.4	0.0	2.4	2.2	5.3
全体	13.3	14.8	8.2	9.0	15.4	16.7

5. 日本における「大学革命」と理事会の特徴

(1) アメリカの大学における理事のプロフィール

管理運営に理事会制をとる国の典型として、アメリカの事例を見てみよう。まず、理事の性、年齢構成である。ゲイドによると、理事の属性は、「3/4は男で、年齢は40-70歳に集中し、90%は白人の大学卒で、職業は1/3が企業関係者、1/10が宗教関係者である」(M.Gade,1992,p.1497)。またハートネットの有名な調査結果によれば、「一般に、理事は男性、50歳代(全国的には3分の1以上が60歳以上だが)、白人(黒人はサンプルの2%以下)、高学歴、富裕階層(半数以上が年収3万ドル以上)である。さらに、かれらは威信ある職業につき、医者、法律家、教育者が多く、それ以上に企業経営者が多い(全サンプルの35%が製造業、商業、投資顧問会社の経営者で、私立大学の場合には、その数字はほとんど50%にもなる)。すなわち、アメリカの通俗的な用語を使えば、集団としての彼らは、「成功者」なのである。かれらのほとんどはプロテスタントで、ユダヤ教徒はわずか4%、カトリック教徒は17%だった。なおカトリックの場合、その大多数は、カトリック教会組織の理事を務めていた。さらに、共和党支持(全体の58%)で、政治的には、保守(21%)やリベラル(15%)よりも穏健派(61%)であると自認している。そして、彼らの多く-全体の40%、タイプによっては半数以上は、理事を務めている教育機関の卒業生である」(R.Hartnett,1969,p.147)。

アメリカでは「私立大学の学長は、投票権を有する理事になることが多く、その比率は3分の2程度である」が、「その法人が設置する大学の教員は、極端な場合は別にして、理事になることは少ない」のであり、この点でアメリカは、「教員の代表者が理事の約20%程度であるカナダとも対照的である」(以上、M.Gade,1992,p.1497)。アメリカ大学理事協会(AGB)の調査によれば、当該大学の教員が、投票権のある理事として就任している理事会の割合は、四年制大学法人の場合わずか13%である(R.Ingram,1993,p.370)。圧倒的多数の法人では、教員は理事になっていない。ただし神学関係の大学は別でその比率は高い。³⁾

(2) アメリカとの比較における日本の理事会の特徴

日本の場合と比較してみよう。日本では、本調査のデータを分析した結果、理事長の94.7%が男性で、平均年齢は69.4歳であった(1987年現在)。また、教員が理事の31.2%を占めていた。学長が理事に就任することは日米共通としても、学部長や教員が理事になっていることが、31.2%という数字になって現れている。この点で、アメリカとは全く対照的であるといえよう。なお、教員の部分を除いた部分についての、理事に占める企業関係者、宗教関係者の相対的な割合は、日米ほぼ同等である。

このような教員の占める割合が高いのは、私立学校法による規定によるところ大であることは疑いない。同法で、「校長が当然に理事になることとしたのは、学校法人の教育的運営を企画したこと、学校法人における経営面と教育面との調和を図ろうとしたことに基づくものである」(福田・安嶋,1950,165頁)と言われている。日本の私立大学の理事会の中には、欧米の大学のSenateや日本

の国立大学の評議会に近い性格を持っているものもあるといえるのではないだろうか。

さて、リースマンとジェンクスによる有名な書物『大学革命』によると、「大学革命とは、アカデミックな専門職が力を身につけ、力の座にのぼってきたことを指す」(D.リースマン・C.ジェンクス,1969,12頁)。具体的には、20世紀になると、アメリカ大学教授連合(AAUP)が結成され、大学内に評議会(Senate)が創設されるようになった。

日本の場合を見てみよう。明治末期の慶応義塾では「「塾長及教員職員は評議員たらざるもの」とされ、教育と経営の組織は人的構成においても明確に切りはなされていた」(天野,1989,231頁)。しかし、現在の慶応義塾は、周知の通り、塾長が理事長と学長を兼ねている。このような体制は、大学令による大正9(1920)年の大学発足に伴い、「大学総長が塾長を兼ねるようになって」(慶応義塾,1964,1735頁および3904頁)以来のことであり、既に75年の歴史を刻んでいる。教員出身者が理事長職に就くようになる大学法人が数多く見られるという事実は、リースマンとジェンクスのことばになれば、徐々に教授団による「大学革命」が進行中である大学も多いといえよう。

しかし、アメリカとは異なった側面も多い。まず、第1に、ゲイドが指摘したように、アメリカの大学法人においては、教員は理事にならないことがふつうである。とすれば、日本の私立大学はアメリカよりも大学の管理運営において「教授団支配」が強いことになる。このような大学における管理運営形態は、アメリカのような外部者による「素人支配」とは異なる内部型「教員支配」であり、「労働者自治管理」と近い様式である。このような形態は、日本企業において、従業員が昇進して取締役会のメンバー(役員)になるのと極めて類似している。私立大学の管理運営における特性は、それ固有の特性というよりも、案外、日本の社会組織一般と共通する側面があるのかも知れない。

第2に、アメリカでは、理事の約40%を卒業生が占めており、日本(19.9%)の2倍程度である。アメリカでは卒業生は、教員として理事会に参加するのではなく、「素人」として参加する。ところが、日本の歴史の古い大学では、卒業生が母校の教師になる者が多く、母校出身・教員出身の理事が多くなる。「卒業生・教授団自治」の性格を持っているのは、日本の大学組織固有の大きな特徴であるかもしれない。

注

- 1) 私立学校法に理事会に関する明確な規定がないため、理事会の職務権限に関しては、多くの説がある。相良(1985,308-325頁)は7種類の説を区別している。
- 2) やや強引かもしれないが、図4の3つの類型にあてはめると、「A.学長付託型」は25.7%、「B.理事長・学長兼任型」は29.1%、「C.経営・教学分離型」は45.2%となる。
- 3) 同調査によれば、四年制大学の場合、投票権のある理事として学生が就任している法人の割合は9%、当該大学以外の教員は34%、卒業生(同窓生あるいは同窓会からの選任あるいは指名)は55%、スポンサーになっている宗教団体からの選任あるいは指名は38%となっている。

参考文献

- 天野郁夫,1986『高等教育の日本的構造』玉川大学出版部。
- 天野郁夫,1989『近代日本高等教育研究』玉川大学出版部。
- 井上義己,1965「カトリック主義女子教育の展開」平塚益徳編著『人物を中心とした女子教育史』帝国地方行政学会。
- 相良惟一,1985『私学運営論』教育開発研究所。
- 基督教教学校教育連盟,1961『日本におけるキリスト教学校教育の現状』同連盟刊。
- 慶応義塾,1958-1969『慶応義塾百年史』慶応義塾。
- 私立大学事務運営要項編纂委員会編,1987『私立大学事務運営要項』日本私立大学協会。
- 日本私立大学連盟編,1984『私立大学—きのう きょう あした』福武書店。
- 日本私立大学連盟編,1985『私立大学職員入門』第一法規。
- 福田繁・安嶋弥,1950『私立学校法詳説』玉川大学出版部。
- B.クラーク (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。
- D.リースマン・C.ジェンクス (國弘正雄訳),1969『大学革命』みすず書房。
- D.リースマン (喜多村和之他訳),1986『高等教育論』玉川大学出版部。
- Gade,Marian L.,1992,"Boards of Trustees," in:B.Clark and G.Neave(eds.),
The Encyclopedia of Higher Education, Vol.3, Pergamon Press, pp.1494-1501.
- Harnett,Rodney,T.,1969,"College and University Trustees:Their background, roles, and educational attitudes," in:Elizabeth L. and Michael Useem (eds.),
The Education Establishment, Prentice Hall,1974, pp.146-162.
- Henderson,Algo D.,1971,"The Role of the Governing Board," in:J.V.Baldrige(eds.), *Academic Governance*, McCutchan Publishing,1971,pp.98-149.
- Ingram,Richard T.,1993, *Governing Independent Colleges and Universities*,Jossey-Bass Publishers.
- Kerr,Clark and Marian L.Gade,1989, *The Guardians: Boards of Trustees of American Colleges and Universities*, Association of Governing Boards of Universities and Colleges.

(付記：本研究は、平成6、7年度文部省科学研究費補助金一般研究(C)「私立大学の建学精神と環境適応」の交付を受けて行った研究成果の一部である。また、原稿執筆に際し、適切なアドバイスをいただいた関西女学院大学浜名篤氏、広島大学安原義仁氏、およびカリフォルニア大学バークレー校高等教育研究センターのM.Gade 女史にお礼を申し上げます。)

Occupational Composition of Boards of Trustees in Japanese Private Universities

Hirotohi YAMASAKI*

In Japan, national and public institutions of higher education are under the direct control of government but private institutions are governed by boards of trustees. In this paper, the composition of boards of trustees of private four-year universities and colleges are analyzed.

1. The average number of trustees in 1976 was 14.4.
2. The proportion of the total membership of the board provided by faculty members (including the president of the university and the deans) was 31.2% in 1976. This figure contrasts with that for universities in the United States of America where members of the faculty serve less frequently as members of the board. The higher proportion in Japan arises from legislation which emphasizes mutual cooperation between the board and the faculty.
3. The second largest proportion of members, 24.4%, was provided by executives of private firms; the third largest by internal administrative staff; and the fourth largest by members of the professions. Diversity in occupational composition between institutions is quite large.
4. The proportion of presidents of boards of trustees who previously had experience as members of an academic faculty is larger in universities with longer histories than those of newer origin, in accord with the concept of the "Academic Revolution" (so-called by D.Riesman and C.Jencks).
5. Nevertheless, the proportion of presidents of the boards who are either the founder of the university or relatives of them was 31.0% in 1987. Even in some universities with long histories, relatives of the founder remain presidents of the boards.

* Associate Professor, Faculty of Education, Hiroshima University(Affiliated Researcher,R.I.H.E.)