

私立短期大学の管理運営と活性化

平成 19 年 4 月

日本私立短期大学協会
運 営 問 題 委 員 会

目 次

| | |
|--|----|
| はじめに | 1 |
| I. 私立短期大学の社会的役割と存在意義 | 3 |
| 1. 建学の精神と社会的責任 | 3 |
| a) 建学の精神 | |
| b) 社会的責任 | |
| 2. 私学が果たしてきた役割と存在意義 | 5 |
| 3. 短期大学としての特色と社会的役割 | 6 |
| a) 短期大学教育を取り巻く状況変化と課題 | |
| b) 短期大学を取り巻く状況と果たしてきた役割 | |
| II. 私立短期大学の管理運営 | 8 |
| 1. 私立学校法の一部改正と教育組織 | 8 |
| a) 改正私立学校法 | |
| b) 教育組織（学長の責任） | |
| 2. 求められる経営倫理 （ガバナンス、コンプライアンス、アカウントビリティ、USR） | 10 |
| a) 私立短期大学の経営倫理 | |
| 3. 経営努力と経営の改善方策 | 13 |
| a) 経営の透明性の確保とディスクローズ（情報公開） | |
| b) 教育の質の向上と組織の充実 | |
| c) 自己点検評価、外部評価と第三者評価 | |
| III. 私立短期大学の明日への課題 | 19 |
| 1. 私立短期大学の独自性・多様性と公共性・公益性 | 19 |
| a) 我が国の私学政策とその変遷 | |
| b) 私学の特性と本質 | |
| c) 私学政策と高等教育の水準 | |
| 2. 学生の学習成果（SLOs）と教育の実践 | 22 |
| a) 社会のニーズと私学の存在理由 | |
| b) 社会の期待と教育の改善 | |
| c) 学生の学習成果（SLOs）と教育の実践 | |

| | |
|--|-----|
| IV. 私立短期大学の持続的発展（Sustainable Development）の模索 | 2 5 |
| 1. 経営戦略と中期計画 | 2 5 |
| a) 戦略的視点 | |
| b) 私立短期大学における経営戦略（中期計画） | |
| 2. 私立短期大学の持続的発展 | 2 6 |
| a) 持続的成長 | |
| b) 建学の精神 | |
| c) 教育改革 | |
| 3. ステークホルダーと経営資源の再配分 | 2 8 |
| a) ステークホルダー | |
| b) 経営資源の再配分 | |
| 4. 短期大学の危機管理と環境適応 | 3 1 |
| a) 学科再構築の条件 | |
| b) 組織改革1（名誉ある規模縮小） | |
| 5. 個別の短期大学から共同体としての短期大学へ | 3 2 |
| a) 組織改革2（私立短期大学のグループ化） | |
| b) その他の経営資源再配分 | |
| おわりに | 3 5 |
| 参考－1：短期大学制度の課題 | 3 6 |
| 参考－2：昭和60年初頭から平成18年3月31日までの法令改正施行等の変遷 | 4 0 |
| ○ 運営問題委員会委員名簿 | 4 6 |

はじめに

大学全入時代に突入するなど、大学等を取り巻く厳しい経営環境について、中央教育審議会から平成17年1月に「我が国の高等教育の将来像」が答申され、また文部科学省では平成17年4月に私立学校法の一部が改正され、続いて平成17年5月には「経営困難な学校法人への対応方針」が発表された。

殊に私立学校法においては、『我が国の教育に大きな役割を果たしてきた学校法人が、少子化など昨今の法人経営をめぐる厳しい社会・経済の情勢に的確に対応し一層安定した学校運営を行うとともに、公共性の高い法人として社会に対する説明責任を果たしつつ、今後とも健全に発展していくためには、学校法人の公益性を一層高め、自主的・自律的に管理運営する機能の一層の充実を図ることが必要である』とし、学校法人の運営面において、1.学校法人における管理運営機能の強化(理事制度の改善、監事制度の改善、評議員会制度の改善)、2.財務情報等の公開(財産目録、貸借対照表、収支計算書、事業報告書及び監査報告書を閲覧に供することを義務付ける)の事項が改正された。

また、「経営困難な学校法人への対応方針」に伴って、平成17年10月に設置された日本私立学校振興・共済事業団主催の学校法人活性化・再生研究会から、平成18年7月に「私立学校の経営革新と経営困難・破綻への対応－中間まとめ－」が発表され、私立学校が経営破綻に陥った場合の社会的な影響の大きさの視点から、私立学校の経営革新方策と経営困難及び破綻状態に陥った場合の具体的対策について重点的に検討が行われ、関係機関の役割と課題等を提示し、私立学校の活性化と再生の方策が示された。

このような状況の下で当委員会は、今回「私立短期大学の管理運営と活性化」について、以下の当委員会の発足から現在に至る活動状況を概括し、当委員会において永年培われた研究成果を基本に、私学としての短期大学の在り方の検討を進めた。

当委員会は、昭和44年4月に学生問題特別委員会として40年代に活発化した大学紛争を中心にまとめたことに始まり、また、学生問題を大学の管理運営の在り方から捉えるため短期大学管理運営研究委員会となり、昭和51年には、昭和45年度からの私学助成の法的整備に伴う諸問題に取り組むため短期大学運営問題委員会として時宜にあった各種研究及び報告により私立短期大学の発展に寄与してきた。とりわけ昭和59年に報告している「私立短期大学の管理運営」は、私立短期大学の管理運営に対して私学の公共性及び自主性の観点から、私立短期大学の管理運営について検討を行い、建学の精神の重要性を唱えらるとともに、今日の我が国社会の就業構造や人口構造の変化による経営上の大きな困難・危機

を乗り越えるため、各短期大学とも全学一体となつての管理運営体制の確立に供することを目的としたもので18歳人口急増期の私立短期大学の組織的な発展に貢献した。また、三十有余年の間、短期大学が短期高等教育機関としてその発展を遂げる中、米国の2年制高等教育機関のアクレディテーションの在り方の研究により短期大学基準協会設立の提言、地域総合科学科の原案となつた総合学科の提案など、短期大学経営の活性化における諸検討を行い短期大学の管理運営の充実に寄与し続けている。

今、大学全入時代を迎え、また、近年頻発する大学不祥事を憂慮し、我が国の国力の基盤である高等教育の一翼を担う私立短期大学について『建学の精神・同志的協同体・管理運営・公共性・女子教育・全人教育・経営倫理・経営努力・経営の改善・経営戦略と計画・透明性の確保・情報公開・人材育成・地方高等教育・小規模短期大学・社会のニーズ・学生のニーズ・私学の特化・未来的思考』などの今日的な課題の検討をもとに管理運営と活性化の方策をあらためてまとめたので報告する。

なお、今回の報告の基礎となる昭和59年11月15日報告の「私立短期大学の管理運営」を当協会HPの当委員会リンクに掲載したことを付記する。

I. 私立短期大学の社会的役割と存在意義

1. 建学の精神と社会的責任

平成17年10月5日から7日にかけて、日本私立短期大学協会が開催した経理事務等研修会において「全入時代～大学等に求められる戦略～経営困難への対応と高等教育のグランドデザイン」をテーマにした文部科学省前私学部参事官佐野 太氏の講演について全私学新聞第1997号(平成17年10月23日発行)の記事を以下に引用する。

同氏は、私学の特色は「建学の精神を生かした、多様性に富んだ個性豊かな人材育成や、多様な知的価値の創造等」にあると定義し、私立の高等教育は公教育の重要な一翼を担い高い公共性を有し社会的な責任を負うと強調した。また、「大学等の活性化の戦略のキーワード」として「意識の改革」「教学の充実」「経営の改善」を挙げ、これからの時代は、道なきところに自ら道を切り拓かなくてはならない「フロントランナー時代」と打ち出した。

具体的に「意識の改革」では、今日の大学をめぐる競争環境を逆境と見なさず好機として捉え、「適正な競争環境は一方で教育研究の質の向上のトリガーとなる」と強調。「私学魂」とも言える教育者としての学校経営の倫理、モラルの再認識、再整理を求め、理事側と教学側が問題意識を共有した上で大学を活性化していく姿勢が重要としている。

また「教学の充実」では、デマンドサイドに立った魅力ある質の高い教育・研究の飽くなき追及が必要で、「グローバルスタンダードでの質の保証と、ローカルな面からのニーズへの対応」が信頼性の高い大学・短期大学を生み出すと強調。さらにこれからは「大学は生涯にわたり二度以上行くところ」と位置付け、職業人への再教育のほか社会人、シニア世代、パートタイム学生に応えることができる教育の内容と質が必要とした。

最後に「経営の改善」では、今こそ、各大学とも「建学の精神」を基調とした個性・特色のある今日的な経営戦略の明確化と具体化が必要で、「ビジョナリー・ユニバーシティ(未来志向で先見的な大学)」を構築すべきであると強調。また、積極的な情報公開が重要とし、「透明性なくして信頼性は得られない」と述べた。さらに執行体制、事務局能力の強化、大学の力による需要の創出、市場の開拓、資金調達が多様化のほか、第三者の意見に耳を傾ける姿勢も求めた。

同氏は「21世紀は『知識基盤社会(Knowledge-Based Society)』の時代。日本の未来を担うのは教育であり、私学教育の多様性が創造力の源であり国力の基盤となる。教育・研究の質の向上と経営改善に力を尽くすことが、私学が社会の負託に応えることであり、我々もそれを支援していきたい」と話した。

この講演はもともと同氏が、平成19年度にはいわゆる「大学全入時代」が到来し、大学等を取り巻く経営環境が厳しくなることについて言及し、中央教育審議会が平成17年1月に答申された「我が国の高等教育の将来像」、文部科学省が同年5月に発表した「経営困難な学校法人への対応方針」を紹介し「日本の未来を担うのは教育であり、私学教育の多様性が国力の基盤」と私学教育の重要性を参加者に説いたものである。

そして同年10月に日本私立学校振興・共済事業団に学校法人活性化・再生研究会が設置され、約半年間の研究を経て「私立学校の経営革新と経営困難・破綻への対応－中間まとめ－」が発表されたのである。

a) 建学の精神

私学は自主性とも言える建学の精神を有しているが、その教育は公共のために行うものであって公共の福祉に反する恣(ほしいまま)の経営は許されない。また、教育の公共的性格から国の監督のもとで、教育の永続性、堅実性を保証し、私立学校法及び教育関係諸法に則って適正な経営を図らなければならない。

私学は、創設者の教育理想「建学の精神」に共鳴した教職員が集まり、そこに醸し出された学風を慕って学生が集い学ぶところである。私学は創設者の意志を継いだ経営者を中心とした教職員、学生、卒業生などの同志的協同体であるので、建学の精神を継承し、高揚させることがそれら一人ひとりの責務であり、学園関係者は創設の理想について絶えず共通の理解を積極的に図り、学園全体を統一ある教育実践の場としなければならない。

そして私学は、コンプライアンス(法令遵守)に基づくガバナンス(管理運営機能)を強化し、更には常に自己点検・評価に基づく教育内容の充実・向上を図り、文部科学大臣の認証した評価機関の機関別評価の認証を受け、教育の信頼性の高い教育機関へと成長しなければならないことはいままでもない。

しかしながら今日の私学を取り巻く環境は、18歳人口の急減を背景にして急速に変化しており、国立大学の国立大学法人化、大幅な規制緩和による設置基準の緩和、NPO 法人の教育機関、株式会社立の高等教育機関の設置等、学校法人が学校を設置するその存在意義の根本から問われるような状況も生じている。ゆえに、私学を取り巻く環境は決して平坦ではなく、経営環境の悪化を招く状況も起きている。

今こそ私学は本来の自主独立の立場を一層強固にするため、今日的視野に立って建学の精神を再確認し、教育の場において具現化することが求められている。このような時代であるからこそ、教職員が危機感を共有して、同志的協同体として一丸となり建学の精神を再確

認し、ミッション(使命)やビジョン(見通し)、さらには学生の学習成果(SLOs=Student Learning Outcomes)をステートメント(表明)として明確にすることにより、新たな伝統を創造し、社会的責任(USR=University Social Responsibility)を果たす必要がある。

b) 社会的責任

私学の社会的責任(USR=University Social Responsibility)を広く一般を対象に解明すると、学校の倒産は許されるべきものではなく、私学は民事再生に至る前に対応し、破綻させないことこそが社会的責任であるといえよう。破綻に至る以前に、経営の健全性・透明性を確保し、破綻に至らないよう対策を講ずることもまた私学の社会的責任である。そのためにも、私学は公の機関であるということを経営者が認識し、私学経営が一般企業のそれと同様であると覚醒し、常にステークホルダー(利害関係者)とコミュニケーションを取ることで、社会的責任を果たすことが必要である。

したがって「私立学校の経営革新と経営困難・破綻への対応－中間まとめ－」においても『高い公共性と大きな社会的責任が求められる私立学校の経営者及び教職員にあっては、受入れた学生に対し質の高い教育を行い、破綻させることなく学生を教育して卒業させることが最低限の社会的責務であり、万が一にも学生の在学中に経営破綻に陥るようなことはあってはならないものであることを十分に認識しなければならない。破綻状態に陥ると判断した場合には、速やかに学生の募集停止を行い、部門の廃止への準備を進めるという勇気ある決断が必要である。』と述べられている。

2. 私学が果たしてきた役割と存在意義

私学は設立の基本財産を国に依存することなく(私学は公共的な役割を果たしているにも拘らず、先進国の中では低い割合の財政支出のもとで経営してきた)自助努力により経営を行い、また建学の精神に基づき、多様な教育を提供することで、多様な人材を育成してきた。特に、教育研究を通して、真理の探究、知識の伝達、学生の人格形成を目的とし、きわめて公共性の高い使命を負う高等教育では、その需要の多くを私学が引き受け、多様な人材を輩出すべく、多様な教育を行い、さらに地域活性化に貢献し、大学の社会的使命である文化、文明の継承、知的富の蓄積を担い、地域社会における地域活性化の「知」の拠点としての存在を高めてきた。これらの事実は、個々の大学の活性化が国力の増進の要であることを示しており、大学全入時代にあつて、より広い対象へ、必要とされる多様な教育の提供と質の保証の必要性が高まっているともいえる。

個性重視、選択の機会の拡大、国際化、情報化等への多様な形態での対応が要求されるようになってきている状況の下で、私学はその建学の精神に基づき、多様な教育内容と教育環境を提供し、多くの人材を養成し、地方においても産官学連携による活性化や知財の再配分を行うことによって地域の振興及び発展にさらに貢献する必要がある。

今後、私学の存在意義を高めるためにも、自己点検・評価のみならず、第三者評価、コンプライアンス(法令遵守)、ガバナンス(管理運営機能)、ディスクロージャー(情報公開)、社会的責任(USR=University Social Responsibility)などを通して、教育、研究及び組織運営の水準向上を図る必要が生じてきており、それと同時に私学の特徴として、創立者がその教育への思いを具現化するために私財をなげうって創設されてきたという経緯から、創立者の意志を継いだ教職員、学生、卒業生などの同志的協同体が建学の精神を継承し、発展的に継続することがなお一層求められている。

3. 短期大学としての特色と存在意義

短期大学はもともと高等学校教育の上に実際的な専門職業に重きを置く大学教育を施し、よき社会人を育成することを目的とし、特に女子教育を担ってきた教育機関が多かったことから女子の教育水準向上に寄与してきた。また専門(職業)教育と同等の立場での身近な教養教育(全人教育)の場として地域社会に対する大きな存在意義を有してきた。しかしながら、18歳人口減少による大学全入時代の到来、新規参入(新增設、株式会社立等)による大学間競争の激化など、短期大学を取り巻く状況の変化は、短期大学の特色と存在意義の再構築を求めている。

a) 短期大学教育を取り巻く状況変化と課題

18歳人口の急減と景気の後退は、短期大学の経営環境を悪化させ、併せて、平成5年から始まった文部省と労働省合同による大学、短期大学、専門学校就職率の公表は、資格を活かして寡占的な市場に就職する学生の多い短大の就職の決定時期の遅さと相まって、短大の就職率が著しく悪いかの印象を与えかねないものとなり、就職に直結している短大という特徴からも学生の短大離れを招く遠因になった。さらに、行き過ぎた規制緩和政策により、富の都市集中を招き地方経済の空洞化を推し進める結果になってしまった。このことは、地域に広く展開している短期大学にあっては、周辺地域からの学生確保が難しくなるばかりでなく、優秀な教員の確保にも支障を来たしかねず、教育水準の低下を招くおそれが生じてきている。さらに、短期大学には小規模校が多いため、効果的な改組転換が思うように進めら

れず、またイニシャルコストに経営資源を奪われてしまう等の問題も生じつつある。さらに、社会構造の変化によって就業に対する意識も変化し、フリーター、ニートに代表される定職に就かない卒業生の問題への対応も迫られるようになった。これは高等教育に対する新たな社会期待の証左であると考えられている。さらに、規制緩和により監督省庁による許認可制度から事後評価に変わったことにより、短期大学の新增設、海外の大学の日本校の設立等、大学間の競争が激化してきている。また、国立大学の国立大学法人化なども私学にも多大の影響を及ぼし始めている。こうした状況下においても、地域総合科学科による改組転換の容易な柔軟な学科構造の構築や、コミュニティーカレッジ化による18歳人口に頼ることのない学生の受入れなど、新たな発展の可能性を探り続けている。

b) 短期大学を取り巻く状況と果たしてきた役割

短期大学は、2年という短い修業年限で教育の実を挙げるために、職業教育に重点をおきつつも、教養を持った即戦力としての免許、資格取得を中心とした教育が展開されてきた。また、地域と密着して発展してきた短期大学は、日本全国に展開し、我が国の高等教育の普及に寄与し、その卒業生は地域に密着した活動を通して地域の発展に大きく貢献してきた。さらに、短期大学士「学位」の授与は、高等教育へのアクセスが多様化した現在、短期大学を通して、専攻科、4年制大学や大学院に進学する進路がより明確になり、はっきりとした高等教育のファースト・ステージ(第一段階)としての役割を担うことが期待されている。小規模校が多い短期大学は、学生一人ひとりに目が届くきめ細かな教育を実践することができることから、教育の実をあげやすくなっている。

少子化の波は、短期大学へも押し寄せているが、女子の高学歴化志向に起因する短期大学の4年制大学への改組転換に伴う総定員の減少などは、短期大学の需要を十分満たすチャンスともいえる。

地方にあっては、家庭からの通学を考えるものや教育を与えたいと思っても家計に余裕のない中での進学先の一つとして、短期大学は地域性を生かした高等教育機関として引き続き存在すべきものとする。

II. 私立短期大学の管理運営

1. 私立学校法の一部改正と教育組織

a) 改正私立学校法

昨今の私立短期大学の教育と管理運営を遂行する上で、最も重要な変化の一つは、平成17年4月に行われた私立学校法の一部改正である。今回の改正では、1.学校法人の管理運営機能を強化するために理事・監事・評議員会の各制度を改善すること、2.学校法人の財務情報の公開を義務化すること、3.私立学校法人審議会の構成を見直すことなどを骨子としている。具体的には、理事会・外部理事の法定化、監事の職務の追加、財務諸表の閲覧整備の義務化など、これまで各学校法人の自主性に委ねられてきた管理運営機能や情報公開の範囲を明確にしようとしたものである。改正の目的は学校法人の公共性を高めることにあるとし、経営トップには経営革新を先導していくリーダーシップと経営責任が求められている。

i) 経営責任の強化

これまで寄附行為によって定められていた理事の代表権を、原則として理事長のみが有することを明確にした。このことは、めまぐるしく変化する社会の動きに呼応した迅速な経営判断を容易にするとともに、経営破綻に陥った場合の経営責任を明確にした。これにより理事会は、理事長の経営判断や執行を補佐する最高意思決定機関としての立場を強めることになった。

ii) 監査機能の強化

監事の役割も飛躍的に高まった。具体的枠組みとして示された事業監査及び会計監査、監査報告書の作成並びに理事会及び評議員会への提出は、理事長及び理事会の業務執行に対する、文字通りの監査機能を高めることを要求している。

iii) 評議員会の位置付け

評議員会のあり方は、学校法人によりさまざまな形態がとられていたが、理事長による事業計画の諮問、決算報告に追加して事業の実績報告の諮問など、評議員会は、原則として理事長及び理事会の諮問機関としての位置付けを強めることになった。

iv) 財務情報等の公開の義務付け

学校法人が財務情報の公開を通じて、社会に対して説明責任を果たし、ステークホルダー(利害関係者)の理解と協力を得られるようにしていく観点から、財産目録、貸借対照表、収支計算書、事業報告書及び監査報告書を各事務所に備え付け、閲覧に供することが義

務付けられた。また、これに違反する事項(備え付けを怠り、又は記載すべき事項を記載せず、若しくは不実の記載をした)があったときの罰則も設けられた。

理事会は学校法人の業務を決し、理事の職務の執行を監督する。これは、営利法人、株式会社等で見れば取締役会に当たるようなものと解釈ができ、学校法人の公共性、公益性、意思決定の組織が整備をされたということである。また、理事長への権限の集中化はガバナンス(管理運営機能)を強化し、監事の職務においても、チェック機能を強化したことで更にガバナンスが強化されたということである。監事の選任について評議員会の同意を必要としたことはチェック機能を保障するということである。外部理事の導入は、非常勤の理事が一種の企業の社外取締役のような形式となり、外部性が高まったことは言うまでもない。また、外部監事の導入や理事長が事業計画や事業実績について評議員会の意見を聞くといったことも、チェック機能を強化したことになり、財務情報の公開は、社会に対するアカウンタビリティ(説明責任)の上で、公共性、公益性を確保するものである。

b) 教育組織(学長の責任)

学校法人の公共性を高め、その社会的意義を明らかにした改正私立学校法では、理事会及び理事長に対して経営革新を先導していくリーダーシップと経営責任が求められおり、教学サイドの教授会及び学長の位置付けもより明確になってきた。従来、学長の選考は、ことある毎に教授会選挙で選考するべきであるとの指導を受けてきたが、国立大学法人等の学長には非常に大きな権限が集中し、その役員会も含めて学校法人の理事長と理事会の最高意思決定機関と似ており、その中で教授会の存在はあまり顕現でない。

私立短期大学の中には今なお学長を教授会の選挙により選出をるところもあるが、これからの短期大学の役割が教育研究にとどまらず独自性、公共性、地域貢献等多様なあり方を求められるなかで、これらを視野に入れた理事会の経営、教育研究の目標の執行責任を学長が担わなければならないと、教育研究に限定された機能しか有しない教授会の意思決定にすべてを任せることは、実質的に大きな問題を残すことになる。

学校法人における最終的な意思決定機関は理事会である。一方で、教授会は学校教育法において、大学の重要事項を審議する機関として位置付けられている。具体には、例えば学校教育法施行規則によると、学生の入学等の決定については教授会の議を経て学長が定めるといった一定の権限も法定されている。従って、理事会は学長、教授会、教学サイドの意思又は決定に配慮することが当然であるが、基本的には、理事会と教授会の具体的な権限関係は法人ごとに決まるものであるので、各法人においては適切に判断することが必要で

あり、概して両者が適切な私学経営に求められる相互の役割分担を理解し、かつ協力し合いながら学校経営の責任ある運営に当たることが重要である。

2. 求められる経営倫理（ガバナンス、コンプライアンス、アカウンタビリティ、USR）

少子化による就学人口の減少により、現実的に不祥事と言われる法令違反、あるいは経営困難という事態を来たす私立短期大学が出始めるようになり、私立短期大学を取り巻く環境が厳しくなる中で、各学校法人は自ら経営改革を図ると同時に経営倫理の見直しを迫られることになった。

経営倫理とは利益に繋がる効率性・競争性の追求のみでなく、倫理に関わる人間性・社会性とのバランスを取ることで、これらの考え方と価値を考慮しつつ組織経営を考え、実践していくことである。

経営倫理の概念は、いわゆる企業の社会への責任（CSR=Corporate Social Responsibility）が、経済的責任から倫理的責任へとより広範に拡大したことに始まる。こうした責任の拡大によって、企業は、これまで以上に社会からの広範な期待に応えることなくして永続的な発展はなしえなくなったと言われている。しかし、日本の企業の現状では、大企業の不祥事が横行し、社会の信頼を獲得するどころか、不信が高まるという状況に直面している。こうした不信は、日本経済全体への波及や、企業の存続にも悪影響を与えている。これらの不祥事発生の要因は、法制度やガバナンス（管理運営機能）の欠落、人や経営システムの問題と考えられている。今日において直面する課題は、無責任な体質を脱却し、責任を明確にした経営システムを確立することである。こうした問題が発生することを前提に制度の運用を図ることが、経営倫理の実行性における最大の課題である。この問題を回避するためには、啓蒙的な活動で順次組織を変革しようとするスタイルではなく、誰の目にも責任が明らかとなるように経営倫理に違反したものは、厳罰を以って対処するコンプライアンス型（法令遵守型）の制度以外に方法はないと言われている。組織体を経営するに当たっての倫理、「経営倫理」の確立を着実に推進し、定着させることが肝要であり、トップリーダーがその責を担うことになる。

私学に求められる経営倫理の実現には、企業の経営倫理を参考とし、私立短期大学の社会的責任（USR=University Social Responsibility）の確立、私学経営・教育内容等のアカウンタビリティ（説明責任）の遂行による経営の透明化とコンプライアンス（法令遵守）や理事長の経営責任と監事の監査機能の強化により、様々な社会的責任を果たすべく経営問題の

回避やリスク・マネジメント(危機回避)の強化が重要である。

a) 私立短期大学の経営倫理

i) 社会的責任(USR=University Social Responsibility)

高い公共性と大きな社会的責任(USR=University Social Responsibility)が求められる私立学校の経営者及び教職員にあつては、受入れた学生に対し質の高い教育を行い、破綻させることなく学生を教育して卒業させることが最も重要な社会的責務であり、万が一にも学生の在学中に経営破綻に陥るようなことはあつてはならないものであることを十分に認識しなければならない。破綻状態に陥ると判断した場合には、速やかに学生の募集停止を行い、部門の廃止への準備を進めるという勇気ある決断が必要であろう。

ii) 私学経営・教育内容等のアカウンタビリティ（説明責任）

教育課程と学生サービスに対する学生ニーズの評価、教育目的の設定、教員組織・施設設備・財務の配分、そして教育の実践について明確にする。また、教育目的の達成については、証拠を蒐集するとともに証拠の解釈をし、適切に教育・学習を機能アップさせ、制度の決定作成過程、予算計画を直視した自己点検評価の結果を報告する必要がある。

iii) コンプライアンス（法令遵守）

コンプライアンスでは、私学経営・教育内容等の説明責任とも関係するが、最近頻発する学校法人の不祥事の内容に鑑みれば、特に財務会計の透明性が重要である。以下に平成18年5月31日に日本私立大学団体連合会と当協会が掲げた経営に係る指針から財政の運営に係る事項を適宜変更を加えて引用しておく。

① 資金の調達

学校法人の資金源泉には、学生納付金、公的補助金、寄附金、収益事業収益、資産運用収益、研究等に対する外部資金の受入れなどがある。その資金については、本来学校法人の自主的判断に基づいて設定、受入れ、調達等が決定されるべきものであるが、極めて公共性の高い学校法人には、その性格から自ずと制約の伴うことに留意しなければならない。殊に、無理な資金調達はともすれば公共性・社会性を逸脱する恐れのあることを留意すべきである。

1-学生納付金は、それぞれの大学の事業計画に基づく教育研究等の諸活動を実現させる

ための主要な資金として自主的に決定し、徴収するものであるが、その金額は、公共的性格に鑑みて設定されねばならない。なお、できるだけ他の資金源泉の確保・増額に努める必要がある。

2-寄附金・外部資金の受入れ及び収益事業の経営に当たっては、学校法人の倫理性・公共性の確保の観点から、その適否を判断し、決定しなければならない。

3-学校法人における資産運用は資金調達の有力な手段であり、それぞれの学校法人の状況に応じて、積極的な運用が図られる必要がある。その場合、以下に指摘する事柄について十分に配慮しなければならない。

(1)学校法人の持つ倫理性・公共性の観点から、その運用方法について配慮すること

(2)それぞれの資産の性格に応じた適正な方法により行われること

(3)資産の安全性に配慮すること

(4)意思決定が適正な手続きを経て行われ、監査等が制度として機能していること

② 資金の支出

学校法人の資金は、学校法人の目的事業たる教育研究の遂行のために使用されるべきものであり、その資金の支出に当たっては、当然のことながら、所定の手続きと法人の意思決定機関の決定なしに行われることがあってはならない。また、それぞれの学校法人が、現在及び将来における教育研究の充実・発展のための計画を策定する場合は、その必要度と資金調達能力との均衡を配慮すべきである。

③ 経理の処理

資金の調達及び支出等の経理については、学校法人会計基準に基づき適正に処理されなければならない。

④ 経理の開示

学校法人の経理の開示については、学校関係者に、事業報告書及び監査報告書、財産目録、資金収支計算書、消費収支計算書、貸借対照表の大科目を中心とするなどの方法で行う。

iv) 理事長の経営責任と監事の監査機能

理事長への権限の集中化及び監事のチェック機能を強化によって、ガバナンス(管理運営機能)が強化された学校法人の意思決定及び業務執行の組織について、以下の諸点に留意しなければならない。

① 役員及び役員会等

- 1-理事長、理事、監事、評議員は寄附行為の規定にしたがって、その本来の機能を十分に果たし得る人物が適正に選出されていること
- 2-理事長・理事・理事会、監事、評議員会は寄附行為の規定にしたがって、それぞれの機能が十分に発揮される状態であること

② 諸規程の整備

学校法人は、財政運営、組織運営について必要な規定を整備し執行していること

③ 内部牽制組織等

学校法人の業務遂行に当たっては、内部牽制組織、監査制度、予算制度等が整備され機能していること

3. 経営努力と経営の改善方策

a) 経営の透明性の確保とディスクローズ（情報公開）

i) 私立短期大学の公共性

「私立学校の経営革新と経営困難・破綻への対応－中間まとめ－」の座長所見を引用すると、高等教育を受けることによって、個人には学位を受けるというメリットが生ずるが、社会に人的資本が蓄積される意味で、高等教育は大きな社会的メリットを生み出す。人的資本の蓄積は、国や地域の競争力を強化するとともに、さまざまな問題解決に貢献する。私立学校はその存在ゆえに公共性があるのではなく、研究による「知」の集積や教育による人材育成を通じて社会全体に大きなメリットをもたらすからこそ、公共性が認められるのである。学校教育の担い手として、公の目的に寄与するという点では、私学等も、国公立と変わるところはないのであり、私立短期大学においても、常に公共性が確保されるように機能しなければならない。この公共性が私立学校への公的資金投入と税の優遇の根拠となっているということになる。

このことは、先に建学の精神で示したように、私学は自主性とも言える建学の精神を有しているが、教育は公共のために行い、公共の福祉に反する恣(ほしいまま)の経営はしてはいけない。また、教育の公共性から国の監督のもとで、教育の永続性・堅実性を保証し、私立学

校法及び教育関係諸法に則って適正な経営を図らなければならないという私立学校法制定における基本的概念であるということは言うまでもない。

ただ規制緩和による株式会社立の高等教育機関が存在することに鑑みると、この公共性が公的資金投入と税の優遇の根拠と言えるものではなく、『教育は公共のために行い公共の福祉に反する恣の経営はしてはいけない。教育の公共性から国の監督のもとで、教育の持続性、堅実性を保証し、私立学校法及び教育関係諸法に則って適正な経営を図らなければならない。』と言った私学経営の経営倫理からなる公共性によるものであると認識されるべきである。

ii) 公共性ゆえの情報公開

私立短期大学はその公共性と社会的責任(USR=University Social Responsibility)から、社会や地域に対して積極的に学校法人の情報を発信し、理解と支援を得るために努力しなければならない。私立学校法の改正により、ステークホルダー(利害関係者)に対する財務情報等の公開が義務付けられたが、公開方法、公開対象者等については最小限のものとして定められており、それ以上のことに関しては各学校法人の自主的な判断に委ねられている。

iii) 情報公開先と意義

学校法人の現況を現実のものとして正確に認識し、危機意識を教職員が共有できる体制を作った上でなければ、経営革新に向けた行動を全学的にとることは難しい。したがって、経営者は学内の教職員に対して財務等の情報を公開すると同時に、受験生、在學生、卒業生、保護者及び高等学校進路指導教員をはじめ、法人の関係者に広く情報を発信することも、重要な課題となっている。さらに、学校法人は税法上の優遇措置を受けるとともに、私学助成を受けている場合も多いことから、納税者である国民に対して、十分な説明を行う社会的責務を有している。こうしたことから財務情報のみならず、入学者数等その他の情報についても、広く公開を進めることが望まれている。

iv) 第三者評価と評価結果の公表

次に、各大学は7年に一回の認証評価機関による評価と公表を受けることが義務付けられるようになった。著しい定員割れの状態は経営破綻を誘導し、評価機関から指摘を受けることとなる。これからは自ら公表して、どう対応すべきなのかが問われる時代となってくる。

入学希望者などの直接の利用者や一般の国民が必要とする大学情報を分かりやすく提供することは、公共的な機関としての短期大学の社会的な責務である。このため、短期大学が、その教育研究目標・計画(例えば、将来計画など)、入学や学習機会に関する情報、学

生の知識・能力の修得水準に関する情報(成績評価方針・基準等)、卒業生の進路状況に関する情報、大学での研究課題に関する情報を広く国民に対して提供することが必要である。また、短期大学の財務状況に関する情報についても公表を促進することが必要である。

公共的な存在である学校法人が自らの学生数や財務状況を社会に公表できないという事態は決して望ましいことではないと認識すべきである。文部科学省においては、従来から各学校法人の財務情報等の公開の方法や範囲について調査を行い、その実施状況の集計結果を公表し、学校法人に知らせることにより、財務情報等の一般公開を積極的に行うよう指導している。また、平成18年度の私立大学等経常費補助金の配分において、入学状況及び財務情報をインターネット等で公開している場合には増額措置を講じることにより、学校法人の情報公開を促している。こうした情報公開の促進方策にもかかわらず、情報公開において進展が認められない場合には、公開を義務化する方向で法的措置を講ずることを検討することも述べている。

v) 情報公開その他の理由

私立短期大学がその透明性を確保して積極的な情報公開を進めていくことは、地域社会の理解を得ながら産学連携や地域貢献を図る上でも、寄附金や学校債を募集する上でも大変有効である。今後、多様な外部資金を導入するためにも、社会の理解と協力を得ることが必要であり、財務情報等の学内の情報を公開するとともに、社会に発信することが求められる。

b) 教育の質の向上と組織の充実

i) 私立短期大学のミッション

学校法人はミッション(使命)やビジョン(見通し)を提示して自らが進むべき方向を見出し、それに沿った経営戦略を立てていく必要がある。

私立学校である以上、ビジョンはミッションである「建学の精神」を基本とするが、今後は特に社会の様々なニーズに応じて、多様な人材育成と質の高い教育研究を提供することが必要であり、時代に即応した教育研究の活性化及び組織の改組転換など、私立学校らしい柔軟で機敏な対応を可能とする経営戦略が求められる。そのためには、広報活動などを通じた積極的な情報発信により、私立短期大学のミッションとビジョンを社会に示し、それに対する反応に真摯に耳を傾ける必要がある。

ii) 経営危機時代の人的資源の確保

現在のような経営が悪化する学校法人が増加している時期にあっては、経営者の姿勢や

責任体制が特に重要であることは当然であるが、教職員においても危機意識を持って職務を全うしなければ、教育の質の評価を受けられないまま、学校法人としての存続そのものが危ぶまれることとなる。「教育は人なり」と言われるように、優秀な教職員を確保し、人材の育成も図りながら、安定的に運営することは私立学校にとってとりわけ重要な課題であり、優れた教職員は人的な資源ととらえるべきである。特に社会や受験生からの学校の評価は、いかに魅力ある教育を提供できるかにかかる部分が多く、教員が教育研究内容の充実を図らなければ志願者の増加や企業の協力は望めない。経営上の危機を乗り越えるためには、経営者と教職員の資質向上と協力体制が不可欠である。

iii) 教学の充実と経営

経営基盤の強化と教学の充実は車の両輪であり、学生にとって魅力的な教育を提供するという教学の充実は、経営基盤の強化に直結する。そこで、経営者と教職員が一丸となって、教育内容を不断に見直し、時代が必要としている人材を育成する学部・学科へと改組転換を図るなど、時代の流れに応じて組織体制を柔軟にスクラップアンドビルドしなければ、私立学校はこの厳しい時期を生き延びることはできない。

iv) 私立短期大学経営上の視点

地方の私立短期大学等は、「知」の供給、普及による地域社会の活性化や貢献によって、地域の中核拠点であるべきである。地域で必要とされる人材の育成、小規模ゆえのきめ細かい教育など、長所を生かした多様な教育の充実が望まれる。一方では、地方に拠点を置く私立短期大学等、特に小規模の私立短期大学等は、スケールメリットや国公立大学との競争上、ハンディを負っており、経営が厳しい状況にあることも確かである。地方の発展と人材供給に貢献している私立短期大学等の灯を消さないためにも、経営努力が期待されるとともに、国のみならず、地方自治体による私立短期大学等に対する一層の理解と支援を期待したい。私学助成についても、経営努力を支援する観点から、その在り方について検討を求める必要がある。

v) 私立短期大学経営その他の視点

また、私立短期大学等におけるそれぞれの経営革新の方策を進めるためにも、経営基盤強化に向けた他の成功事例を参考とすることが有用である。国公立の設置形態を問わず、学生確保や外部資金獲得、経費削減等に向けた取り組みの事例をデータベースとして整備し、経営改革に活用することが期待される。

c) 自己点検評価、外部評価と第三者評価

i) 法令改正への対応（事前チェックから事後チェックへ）

私立短期大学に関わる法令改正は、設置規準の大綱化、都市への設置許可、校地面積の規制緩和などである。こうした一連の規制緩和に変わって登場したのが、自己点検・評価及び第三者評価（外部評価）である。具体的には、政府の認定を受けた第三者評価機関によって、7年に一回の評価を受けなければならない。この動きは事前チェックから事後チェックという社会の流れに即したものであるが、これまで評価文化を持たない日本の高等教育では、第三者評価の結果を経営指標として利用するなど、積極的に活用する姿勢が求められる。

ii) 世界に通じる私立短期大学になるために

21世紀において、我が国の大学が教育研究の水準向上を進め、世界のトップレベルの大学と伍して発展していくためには、社会の理解と支援の下、それぞれの大学が、教育研究の個性を伸ばし質を高めるための環境を整備することが重要である。このため、自己点検・評価の充実を図るとともに、第三者評価システムの導入などを通じて多角的な評価を行い、大学の個性を伸ばし、教育研究の内容・方法の改善につなげるシステムを確立する必要がある。

また自己点検・評価の一層の充実を図るため、自己点検・評価の実施及びその結果の公表を短期大学の義務とし、学外者による検証を短期大学の努力義務として位置付けることが必要である。

iii) 私立短期大学の第三者評価認証機関

文部科学省から認証を受けた第三者評価機関には、財団法人短期大学基準協会、独立行政法人大学評価・学位授与機構、財団法人大学基準協会、財団法人日本高等教育評価機構などがある。各々の機関が掲げる教育研究活動や経営上の評価項目や評価基準は、その設立母体や主旨、目的により違いがあり、自身の私立短期大学がどの団体のそれと適合するか、また4年制大学併設の有無などを十分検討した上で評価機関の選定を行う必要がある。ちなみに短期大学基準協会は私立短期大学の自己点検・評価が努力規程であったころにその設立を考証し、調査・研究を積み重ねて設立された団体であり、地域総合科学科認定、短期大学相互評価などの実績を有することからも、私立短期大学の教育研究活動や経営を最も理解する評価機関であると言えよう。

iv) 第三者評価の積極的意義

第三者評価機関による評価は、その結果が評価判定を受けた短期大学にフィードバックされることにより、教育研究活動の個性化や質的充実に向けた各短期大学の主体的な取組を

支援・促進することなどを目的とする。

第三者評価機関による評価の内容、方法等については、短期大学の行う諸活動について、各短期大学の(事柄に応じ学部・学科単位での)個性や特色が十二分に発揮できるよう、複数の評価手法に基づき多面的な評価を行うこと、評価判定の結果については、国民に対して分かりやすい形で公表されること、評価判定を受けた短期大学に対して評価の結果及び理由が示され、それに対して意見を提出する機会が設けられていることが適当である。

これらの評価結果を各短期大学が自己の教育、研究の改善にフィードバックし、内容の充実に努めるとともに、その結果を社会に公表することにより、一般国民に教育の透明性を担保し、真の保証を得る事が重要である。

Ⅲ. 私立短期大学の明日への課題

1. 私立短期大学の独自性・多様性と公共性・公益性

a) 我が国の私学政策とその変遷

我が国の教育行政は、これまで、基本的に国及び地方による国公立学校を対象とした設置者行政であり、教育政策の関心は国公立に集中していた。戦後、高等教育の拡充を専ら私学に依存してきたのは事実上私学への委託政策であったとする見方もあるが、私学政策は比較的軽い存在であったといえる。このことは、明治5年の近代学制発足から昭和27年に至る80年間、文部省には私学行政を専門に取り扱う課がなかったことから見ても伺える。しかしながら、我が国における私学は先進国に例を見ないほど発展し、特に戦後の高等教育では圧倒的な数を有するに至り、政策目標を達成するためには、何らかのかたちで私学に対する助成政策を採ることが不可避とされるまでになったのである。以下、私学政策の変遷を概括してみる。

戦前における我が国の教育政策は官学中心主義であり、私学に対しては統制主義であった。明治初期は自由設立主義であり、明治5年の学制、12年の教育令の段階では私学の設置は届出制であった。認可制となるのは明治13年の改正教育令からで、明治32年の私立学校令によって私学法制は一応の整備をみた。明治44年の私立学校令改正で監督統制が強化され、戦時中は一段と国家統制が厳しくなるなど、時代とともに統制が強まっていく傾向が見られた。私学は政府の強い統制下に置かれたのに引き換え、私学助成は殆どないに等しかった。

こうした戦前と比較すると、昭和22年の学校教育法(以下、学教法)及び24年の私立学校法(以下、私学法)の制定を通じて、私学に対する統制は著しく緩和された。私学法は、学校法人に対する包括的監督権限を認めないなど、私学に対する所轄庁の権限を限定し、私学の自主性を重視し、私学の設置者は学校法人とし、公共性を重視した経営組織とした。このように私立学校の公共性の維持・向上は、殆ど理事等関係者の良識と自覚にゆだねられた。戦前及び戦中は私学に対する監督、統制に重点が置かれたのに対し、戦後は一転して私学の自主性の尊重、民主的・公共的運営、又はその助成に重点が置かれた。戦前の強い監督的規制への反省から「私学の自主性」尊重が私学行政の憲法となり、最小限必要な監督以外の行政的規制は原則的に避けるべきものとして、私学政策の基本姿勢が転換されたのである。

しかし、私学の急激な増加と経営の脆弱化の懸念から、昭和40年代中頃に戦後二度目

の政策転換をもたらし、昭和45年度から私学に対する経常費補助が開始されたが、50年には私立学校振興助成法の制定と同時に私立学校法第59条が改正され、所轄庁の権限が強化された。それによって日本私立学校振興財団及び都道府県を通ずる私学補助が本格化し、私学経常費の半額補助を努力目標に財政援助が1970年代を通じて飛躍的に増大した。他方経常費補助の導入に伴ってこれまで以上に適正な会計処理が要求されるようになり、46年には学校法人会計基準が制定された。

また昭和27年以来管理局振興課一つだけが私学の担当部署であったのが、51年には企画調整課と私学振興課の二課となり、59年には高等教育局に私学部が置かれ、私学行政課、学校法人調査課、私学助成課の三課編成となるなど、私学行政を担当する行政組織も拡大強化された。さらに私学をも含めた高等教育計画がはじめて策定され、私大の新增設抑制、国公立の拡充による公・私立間の均衡の回復、大学等の大都市集中の是正など私学経営に対する統制も強化された。こうした私大の新增設抑制政策は量的拡大よりも質的向上を優先し、公費補助の効率化を意図したものであり、それまでの政策とは180度異なるものであった。

現在の行政改革は、行政による規制が民間活動の活性化を妨げている場合が少なくないという見地から規制緩和が促進されている。また、助成活動が過保護になっている場合があるという判断から民間の自立自助の重要性が説かれ、さらに補完活動が民業を圧迫している場合があるとして官業の民営化、民間委託の促進など、民間活力の活用が推奨されている。私学政策もその影響を受け、平成3年以降、多様化促進の名の下に規制緩和政策が採られるようになった。このことは、学校経営の自由化・弾力化、あるいは学校法人及び学校設置認可の弾力化へとつながり、ついには、平成14年11月には一定の要件をみたした場合、学部学科の設置について認可制から届出制に改められるまでになった。

1990年代以降における学校教育改革の在り方は統制と庇護に代わる自由と競争であるが、実際には政府主導の規制強化となっている。入口での規制を緩和し、代わって出口での規制を強化するという政策の狙いは、現時点における私学経営の救済と近い将来に予想される私大の倒産等の事態に対する準備ともいわれている。このように規制緩和と並んで助成の縮小が進められているだけでなく、営利企業の学校教育事業への参入が容認され、また、情報開示と外部評価が助成の前提とされるなど、私学にとって厳しい状況が生まれてきている。

b) 私学の特性と本質

私立学校の定義は国によって異なっている。イギリスでは「国家あるいは政府のシステムの一部とは明確に区別され、私的に所有され、組織されている学校」を意味し、ドイツにおいては「私立学校とは、公的な主体によってではなく、私的な主体によって設立された学校を指す。私立学校の設置者は個人、民法上の社団ないしは財団、さらには教会及び教会関係者である」と定義されている。我が国では、私立学校の設置者は学校法人であることを必要とし、狭義においては、学教法第1条に定める学校とされる(学校教育法第1条及び第2条2項、私立学校法第2条1項及び3項)。

また、専修学校及び各種学校のみを設置を目的とする法人は準学校法人と称し、管理・助成などの関係法規が準用される(私立学校法第64条、日本私立学校振興・共済事業団法第2条3号)。そのため、広義には個人又は学校法人以外の私法人の設置する専修学校・各種学校を含んでいる。私設の塾、教養講座、習い事施設などは公共性をあまり問われることもなく、通常私立学校には含まれない。

したがって、現行法上における私立学校は通常次のように定義される。「学校教育法第1条に定める学校のうち国立及び公立以外の学校をいい、原則として私立学校法に定める学校法人によって経営されていることを要する。」なお、学校法人とは「私立学校法により、私立学校の経営主体として認められた法人である」。2004年4月より、国立大学が国立大学法人あるいは、独立行政法人となった他、公立大学の中にも地方独立行政法人となったところがあるが、これらは何れも、学校法人とは区別される。

学校法人は利潤を追求する私企業とは異なり、民法第34条に定める公益法人であり、「非営利で、かつ、限定された公益的目的を持つ法人」とされている。因みに、私立学校という名称が正式に用いられたのは1874(明治7)年8月29日に出された文部省通達第22号が官立学校、公立学校、私立学校の区分をしたのが最初である。

私学の特性は、ユネスコによれば、国公立学校が政府立(governmental)で公開的(public)であることに対し、私立学校は政府から独立(independent)で非公開(private)にある。また、私学の数が国際比較において際立って多いオランダでは、「公立学校は主義信条に関わりなく全ての人に開かれている学校、私立学校は主義信条が特定される学校」として区別されている。

私立学校法の起草の過程では「私立学校の特性とは、私立学校が、私法人によって設置されたものであるという法制上の特性と、それに基づいて私立学校が独自の校風なり、学風

なりを示している事実上の特性、この2つの意味を含むものと解すべきであろう」となっている。

中央教育審議会は「わが国の私立学校の本領は、建学の精神に基づく独特の学風と伝統のもとに特色ある教育を自主的に行うとともに、自立の経済基盤を有することにあり、今日まで多くの私立学校は、この本領を発揮しつつ、国立及び公立の学校と並んで多くの人材の育成に多大の貢献をしてきた」（「私立学校の振興について」1955年9月12日）としている。

かようにして、私学の教育は、国公立学校の教育が平等と社会的統合の原理に基づいて組織されるのに対し、自由と社会的多様性の原理に基づいて存続するのである。

c) 私学政策と高等教育の水準

我が国の私学政策が、前述のとおり変化してきていることは、私学政策の基本的な理念が確立しておらず、時代の推移や社会の変化による影響を必要以上に受け易くなっていることに起因していると考えられる。確固たる方針がない大きな理由の一つに、私学問題に関する認識が常に現象的理解にとどまり、私学の特性や私学教育の本質が十分に把握されてこなかったからであることが挙げられよう。そのため、私学の法的性格にかかわる重要な論点についても見解が分かれており、国立学校の法人化と株式会社等の学校教育事業への参入により私立学校は双方から挟撃される状況が生まれてきた。学校法人は、国立大学法人が公法人であるのに対して私法人であり、株式会社が営利法人であるのに対して営利を目的としない公益法人であるが、この特質が社会的に明らかにされていないことから、私学に対する助成政策が後退してきている。

このような私学軽視は特に私学中心の高等教育への影響が大である。欧米先進諸国と比較して国民所得に占める高等教育費の割合は小さく、高等教育に対する公費支出も少ない。学生一人当たり公的な補助の単価が不十分で、施設・設備も十分に整備されているとは言えない状況は、教育研究の質的水準、学生の能力や資質の低下をもたらし、学校数・学生数のいずれにおいても私学が圧倒的な数を占めるという我が国高等教育の構造から、国家として大きな問題を看過しているといえる。

2. 学生の学習成果（SLOs=Student Learning Outcomes）と教育の実践

a) 社会のニーズと私学の存在理由

社会のニーズは、高等教育を受け確実な資質を備え、また教養豊かな人材及び我が国のグローバル化、情報化に貢献できる人物の養成である。このことは、高等教育が国力の基盤の形成を担うことであり、これらの水準の低下をもたらすことは是非とも避けなければならない。

私学の高等教育機関は我が国の約80%を占めており今日に至るまでその役割を十分果

たしてきた。しかしながら、前述のとおり国公立大学が公法人化されその目的に明確な哲学もなく私学と同様な公益法人として特化している。今日、高等教育が国や地方公共団体及び学校法人だけでなく、株式会社等によっても提供できるようになったことは、高等教育機関を一事業体としての経営行為を迫及するものであり、このことは私学に求められている教育の持続性や継続性の本質からはずれるものである。もちろん一事業体として存続するためには経営が破綻することなく十分な経営資源を確保することが重要であるとの認識は私学の社会的責任(USR=University Social Responsibility)としても理解されている。

一般に高等教育は社会と学生の双方からのニーズを充足させるが、学生が受けたい教育と、国家の目的に沿って用意されている教育は相容れない場合が生じる。そのため高等教育の公共性を維持しながら、学生のニーズをも満足させる具体的方法の一つは、選択肢を増大させることであるが、国公立においてはその多様化に限界がある。他方、私学は、その発展の過程において高等教育の多様化をこれまでも展開してきており、私学が存在する理由は何よりも、独自の建学の精神や教育方針に基づいて行われる教育を通じて社会や学生のニーズに応えてきたことに他ならない。

b) 社会の期待と教育の改善

社会や産業界から、高等教育の人材育成に対する期待や関心はこれまでになく高まってきており、大学や短期大学はその期待に応えることが重要な社会的責務となってきた。現在政府においては、我が国を巡るこのような状況変化に対応するため、行政改革、経済構造計画などの改革を進めてきており、文部科学省においてはその一つとして教育改革を推進してきた。また、平成3年の設置基準の大綱化や、自己点検・評価制度の導入等の制度改革以来、各短期大学においても短期大学改革が進行中であり、教育研究体制の見直しや、カリキュラム、教育方法の改善、充実など積極的に取り組んでいるところである。それぞれの短期大学には、独自の建学の精神や教育方針があるが、この多様性に富んだ短期大学のひとつひとつが、社会のニーズを的確に掴み、環境変化に対応し、適用可能なものへと変革していかなければ、その存在意義は失われてしまう。短期大学教育とは継続的なプロセスである。教育の目標を明確にし、その目標が実際に達成されたか否かを評価し、そしてその評価結果に基づいて、教育が効果的に行われているか否かを確認し、改善していくことが必要となっている。

c) 学生の学習成果 (SLOs=Student Learning Outcomes) と教育の実践

私立短期大学は建学の精神からなる教育の目標そして SLOs を教育活動の中心に捉え、特色となる独自のカリキュラムを編成し、その教育内容の確固たる実現により我が国のニーズ及び学生のニーズに応えた人材養成を図ってきた。このことは私学教育の最たる特色であり、戦後から今日までの我が国の国力を担った人材を輩出してきた私学の魂といっても過言ではない。

ここで SLOs と教育の実践を取り上げることは、私立短期大学の存在意義と今後の活性化及び継続的発展に欠かせないものである。

SLOs は単に卒業要件の単位を充足することや資格を取得するというものではなく“知識・技能・能力・理解・態度・信念・意見・価値・コミュニケーション力”など学生の人間形成を第一義とするものとして考え、これに着目する教育の実践こそが社会のニーズに応えられるものであると認識することが重要である。SLOs を達成するための教育方法を定めて教育を実践し、学生が修得した SLOs のデータを収集し判定することで教育目標の達成度が査定できる。この査定の結果は、教育の一定の基準を満たすための方策や、SLOs を一層向上させるための教育方法の見直しに有用である。また査定の手法は、それぞれの短期大学が私学の特色を活かして開設する教育課程のカリキュラムが社会のニーズに応えているかどうかの判定に対しても有効であり、判定結果に対して適格な自己点検・評価を行うことで教育の質を一層向上充実させることができる。

短期大学は教育課程の目標とゴールを明らかにし、それに基づいて自己点検・評価を行い、継続的に質の改善を続けていかななくてはならない。このことは、社会のニーズに応えるばかりか、それぞれの短期大学を卒業していく学生のニーズを満たすための今後の教育活動に反映されるのである。また、それぞれの短期大学はカリキュラムの目標達成に対する成果を明らかにするために SLOs を自己点検・評価し、さらに継続的に質を高めていくためには SLOs の再確認や教育課程の再編成及び教育実践の方策を再検討するなどのフィードバックが不可欠である。SLOs を評価する際にも、評価することに力点が置かれがちであるが、そのことが究極の目的ではなく、中心的な課題はフィードバックにある。評価そのものは、獲得した情報に基づいて、さらに改善をしていくための一つ的手段と捉えるべきである。

IV. 私立短期大学の持続的発展（Sustainable Development）の模索

1. 経営戦略と中期計画

a) 戦略的視点

ここまで、「Ⅰ. 私立短期大学の社会的役割と存在意義」では私立短期大学の基本理念である建学の精神の意義をはじめ、私立短期大学の特色や果たしてきた役割、存在意義を再確認した。「Ⅱ. 私立短期大学の管理運営」では、私学法改正に代表される私立短期大学の環境の変化に対応した、経営倫理の確立や経営改善、教育の質的向上、第三者評価への取り組み姿勢などについて触れた。さらに「Ⅲ. 私立短期大学の明日への課題」では、よりの確な管理運営の方策を立案するために、独自性・多様性と公共性・公益性および学生の学習成果と教育の実践といった、現在の私立短期大学が有する論点を整理した。そして「Ⅳ. 私立短期大学の持続的発展の模索」では、ここまで述べてきた私立短期大学の役割、環境変化、論点整理を前提にしつつ、企業経営的発想による経営戦略という全く新たな視点で私立短期大学活性化のための次の一手を模索してみたい。

b) 私立短期大学における経営戦略（中期計画）

経営戦略は経営戦術とは明確に区別される。例えばどの広告媒体を使うか、入試方法の変更などは経営戦術であり、自らの教育研究の特化や、学科や立地の変更などは経営戦略である。しかし私立短期大学の多くは、毎年の学生募集動向に応じた対処療法（戦術）に終始したり、また学科変更（戦略）の際にも自らの特性とは乖離した分野へ進出するなど明確な計画（戦略）が確立しているようには映らない。

現下の私立短期大学が経営戦略を立てるために、まずは3～5年を目途とした中期的展望を描くことを目指し、そのために過去のデータを徹底的に分析し、分析結果から得られる自身の特性をもって、いくつものパターンで経営シミュレーションを行う。シミュレーションの結果、最も有効と考えられるものを経営戦略として立て、その後で具体的方策である戦術を選択し実行する。より具体的には経営戦略を経営計画という形で数値化、客観化する必要がある、経営計画は予算化することで実績との比較が可能になる。また実質的に経営計画が機能しない場合は、計画の骨格部分の実現を目指し、個々の計画にとらわれることなく、柔軟に計画変更をする姿勢が肝要である。この際、学内関係者に対しては、変更理由や経過説明、情報公開等によって変更部分の計画推進をしやすくするために、理解を求める姿勢が必要である。

2. 私立短期大学の持続的発展

a) 持続的成長

既知のように日本の総人口は減少に転じ国力の低下が懸念されている。また学齢期人口の減少と、高等教育機関への新規参入者増加による総定員の漸増といった状況は全く逆方向に進行している。こうした環境下で生き残りを図ろうとする私立短期大学にとってⅠ、Ⅱ、Ⅲの各章で触れた具体的方策の一端は、ある意味経営者として当然なすべき事柄である。バブル崩壊後の一般企業では既に実践されており、その結果が成否を物語っている。教育は単なる物やサービスの提供ではなく、国力の基盤を支える高邁なサービスを提供する場であり、利益重視の企業と同一視されたくないとの発想では、今後国民には到底受入れられず活路を見出すことは出来ない。むしろ新しい環境や価値観の変化を積極的に受入れた経営努力を伴ってこそ、初めて私学らしい自由な教育を提供することが可能になる場合もある。

我々はこうした考え方から、前述した具体的方策をさらに一步前進させて、何をもって私立短期大学の成長と捉えるかを問い直してみたい。言い換えれば守勢に傾斜するあまり逆に自己保身に固執することの是非を、成長から持続的成長へとパラダイム(一時代のものの見方)転換(Paradigm Shift)するなかで考察する。

ここでは、このように経営戦略立案上の目標を「私立短期大学の持続的発展」に据えて具体的戦略や戦術を模索してみたい。

b) 建学の精神

これまで記述してきたように、私立短期大学にとって「建学の精神」は存立意義そのものであり、私立短期大学が他の高等教育機関とのミッションの違いを示す最も重要な観点である。しかしながら、「建学の精神」は私立短期大学が存在する限り守られるべき存在であるのと同様に、時代に合わせた解釈が求められている。その場合最も重要な観点は、精神そのもの継承であり、文言が一人歩きしたり、時代とかけ離れた価値観を強制するものであってはならない。したがって建学の精神によっては、現代の価値観への移行をも視野に入れる必要がある。建学の精神には普遍的価値観や哲学を示すものが多いが、こうした作業をなしにして、現代社会と私立短期大学を繋ぐことは出来ないとの発想が肝要である。

私立短期大学の持続的発展のためには、不可侵と思われていた建学の精神にさえ再考の余地があることを自覚しなければならない。

c) 教育改革

私立短期大学の経営戦略を立案する上で、次に検討すべき課題は教育の質的向上であ

る。この点は第三者評価でも多く指摘されており、教育の質的向上を持続的発展という観点で模索した場合に考慮すべき点がある。第一は特化である。

i) 教育のコア・コンピタンス (核となる能力・技術)

高度経済成長期以降の私立短期大学教育は、際限のない生産とそれにとまなう経済成長の波に乗りさえすればよく、特化よりは規模拡大を伴った複合化路線をひた走った。しかしバブル経済崩壊後、国民の高齢化や18歳人口の減少による成長神話の崩壊によりその路線の見直しが急務となった。中小規模の企業経営が大企業になる道を選ばず、中小規模のまま持続的成長を模索する場合、その方策は二つある。一つは老舗の味を守り続ける方法。もう一つは常に時代が要求する新しい味を求めて商品を改良し続ける方法である。しかしいわゆるブランド力を有する前者に相当する私立短期大学は少数であり、多くの私立短期大学は後者の選択を余儀なくされ、常に時代が要求する新しい教育を提供し続けるため継続的教育改革が不可欠となっている。

しかし事例を検証すると学科改編を伴った教育改革の約9割が短期的経営改善に終始しており、このことは長年培われてきた得意分野の範疇で教育改革が行われなければ長続きしない可能性を示唆している。このことを「教育のコア・コンピタンスへの特化」とまとめておきたい。

ii) 経営者によるコア・コンピタンスの決定

次にコア・コンピタンスを誰が決めるかという点を考えてみたい。基本的に教員が教育のコア・コンピタンスの決定に適すとは考えにくい。教員も一労働者であり、このことが働き場所の存廃に直接関わってくるからである。教授会主導になると経営を度外視した我田引水に陥る危険性がある。したがって教育のコア・コンピタンスへの特化は私立短期大学全体を俯瞰できる経営者又は第三者を含む経営者組織が行わなければならない。ただし前者にも落とし穴があり、経営者自身が過去の栄光にすがりついた郷愁的判断に陥る可能性がある。このように「情の論理」を廃して、いかに数値的分析や経営シミュレーションを建学の精神や伝統とすり合わせるなかで、卒業生や教職員に具体的根拠を示しつつ結論に至らしめるかに教育のコア・コンピタンスへの特化の成否が委ねられている。

iii) 私立短期大学教育の大規模化

三つ目は私立短期大学教育の大規模化である。単科の短期大学が総合短期大学として成功する例はいまのところ少数である。しかし約61%の私立短期大学法人が4年制大学を併設し、また専門学校を有している現状を考えると、このことは多くの私立短期大学が既に取り組んでいる事項であると考えられる。しかし4年制化した短期大学法人の多くが学生募集上

の困難に直面していることも否めない事実である。

その他の方策として、比較的地域との密着性の高い私立短期大学の生涯学習機会の拠点としての模索は重要な観点である。大規模化については、後述する「5. 個別の短期大学から共同体としての短期大学へ a) 組織改革2(私立短期大学のグループ化)」で再度触れることにする。

3. ステークホルダーと経営資源の再配分

a) ステークホルダー

持続的発展を目指した経営戦略を考えるうえで、ステークホルダー(利害関係者)を誰にするかは重要な観点である。これまで多くの私立短期大学経営者が、文部科学省や教員・事務職員を見て管理運営上の重要な決定を行ってきた。しかし全入時代に入り、学生は選びさえしなければ高等教育機関への進学が可能になり、経営者は在學生、保護者、卒業生、受験生、高校1・2年生、高等学校、企業、地域社会、日本社会、世界、政府、省庁、事務職員、教員などの誰を第一義とし、だれを見つめて教育を実践するか判断を再考しなければならない。言うまでもなく長年教育・研究の現場に居た教員は利害関係者からの訴えを最も耳にしているはずであるが、残念ながら教員は自身にとって都合の悪い情報を流すことは少ないので、現場の情報を経営に反映しにくくした側面がある。持続的発展を伴う経営基盤の中で、建学の精神の具現化、教育・研究や学生募集の実効性を高めるためには、上述の利害関係者の前者ほど重要であるとの観点を検証する必要がある。

より具体的には、在學生と保護者と教員と経営者との要求には違いがあること。また受験生や教員が望む専門教育と企業が求める教養教育(専門基礎と一般教養)はずれていること。さらに教育施設と研究施設のウエイト、経営改革とカリキュラム改革(商品開発)の重要性の比重等々、これらのどちらを優先するかが私立短期大学の持続的発展上の究極的選択になる。

b) 経営資源の再配分

私立短期大学の財務運営上の支出目標に人件費50%、教育研究費25%、管理経費15%、その他10%という数値がある。しかし現実的には設置学科の特性から(資格授与に係る養成施設としての基準を有する学科)、人件費の数値が大きく上回ってしまう場合もあり、良い教員の定着と賃金、魅力ある施設設備と学生募集の判断には常に困難が付きまとう。私立短期大学が持続的発展を遂げるためには、こうした消費支出の削減も緊急の課題であり、その

為には経営資源の再配分を考えなければならない。

i) 教員人件費

教育の質的向上を求められる私立短期大学では、これまでのように国公立大学を退官した教員が必ずしも適当とは言えない状況下にある。進学率の高まりにより、またゆとり教育に起因して多くの学生が短期高等教育で学ぶための基礎的学習能力を有していない。したがって、どれだけ研究業績が高く大人への教育に手馴れた教員であっても、未熟な学生に対して教育効果を上げられるとは限らない。私立短期大学では、教育研究の業績と同様に高度な教育技術を持った教員が不可欠である。しかし現実的にこのように両面兼ね備えた教員の獲得は難しく、こうした状況を改善するために専門基礎科目の再教育が実施される例も多く、これらのことが人件費高騰の要因の一旦と考えられる。

しかし昨今の教員の採用状況を見ると、現場経験者の受入れに積極的であり、国立大学等の退官教員から企業の退職者若しくは現役企業人等の教員化へのシフトが始まっていると考えられる。その実施をより効率的にしているのが就業形態の多様化である。任期制の専任教員や日数や時間を限定した専任教員は増加傾向にある。前者の教員は流れが速く陳腐化しやすい専門分野の専任教員としての存在意義を高めており、また後者の専任教員は本業を有したまま教壇に立つため、実学教育に貢献すると共に、教員側にとっても研究成果の発表や、社会貢献をする際にステイタスを得られるメリットがある。

ii) 事務員の人件費

事務員の人件費削減の努力も不可欠である。私立短期大学の事務がその業務の特殊性から自前の事務員を確保しなければならない部署は究極的には教学だけである。したがって事務員の人件費を抑えるためには、派遣社員の導入を含めた事務処理のアウトソーシングを模索すべきである。

また教員、事務員双方に関する効率化には、ネット上で教員と事務員が直接事務処理を行うことの出来るシステムを構築することにより、事務の効率化が可能である。これにより事務は作業をする職場から、考える職場へと転換をすることができ、経営戦略の立案に不可欠な分析作業に時間を割くことが可能になる。

iii) 物件費

大科目の分類上、教育研究経費が一つの分類である理由は、学生が享受する教育と教員の行う研究が同じ内容であるとの前提に基づいている。しかしながら、私立短期大学の多くで教育と教員の有する研究分野が不適合な場合が多い。その理由は様々であるが、浄財を

抛出する学生に還元されない無為な研究備品の購入には歯止めをかけねばならず早急な対策が必要である。

また物件費の支出を抑制するためには、常に新しい取引先の模索を怠ってはならない。そのためには学内外での贈答のやり取りを禁止すべきである。学内での贈答は、贈る側の論理に立てば情実人事への希望であり、収める側の論理に立てば管理者責任への追求回避である。どちらを見ても私立短期大学にとって有意義な事象ではない。また学外からの贈答や接待は、最終的には私立短期大学が常に一定の業者に縛られることになり、高い買い物を強いられる。懇ろな関係が、緊急時への対応の迅速性や無償化に繋がっているとの判断は、業者サイドは緊急時に無償で対応しても赤字が出ない程度に利潤を上げているとの見方が正確である。

Ⅳ) 補助金収入の確保

平均的な私立短期大学の収入の8割は学生からの納付金収入によって賄われ、約10%が経常費補助、また特別補助等補助金収入によって賄われている。残りの10%は手数料収入、利子収入、寄付金収入である。学生からの納付金収入自体は、経済の影響や、学生の売り手市場化により先細りの感は否めず、また経常費補助は政府の50%の目標達成は望むすべも無く、私立短期大学としては、それら以外の収入源を模索しなければならない。

公的補助の一つである特色 GP や現代 GP に代表される競争的補助金は割合を増やしており、これらに対する積極的な取り組みは急務である。競争的補助金の獲得のためには、数値化、客観化された教育効果の測定や具体的見通しを示すことが出来るか否か、さらにはこうした立案、実践、分析の作業が継続的に実施されるための組織やシステムの構築が重要な観点である。

また経理、財務担当者は、補助金の動向に注視するだけでなく、絶えず自身の短期大学教育や施設設備を見回すことにより、獲得可能な補助金を見逃さない姿勢が重要である。

Ⅴ) 寄附金収入

私立短期大学が今後最も重視しなければならない収入源は寄附金である。私立短期大学が寄附行為により設立されていることは、広くその教育や地域貢献に対して賛同を得られる人々から寄附を募ることを可能にしており、その特権は大いに利用しなければならない。しかし西欧の習慣や諸制度に基づく寄附金集めに比べて日本では文化が異なるため寄附金集めは容易でないのも事実である。ただし昨今の日本人の中には、その有意性が認められれば NPO 法人に寄附したり、ボランティア活動に参加するなどの事例が見られるので、私立短

期大学は早急に寄附行為に対する税制優遇措置を申請し、地域貢献、新校舎建築等の具体的名目を挙げ、その有意性を客観化させたいうえで寄附金を獲得に乗り出すべきである。

vi) その他の収入源の模索

私立短期大学の多くは、これまでの校地校舎の6倍規制により、広大な学校用地を所有している場合が多い。しかしその規制も現在では撤廃され、今後は校地、校舎の所有にこだわることが逆にファンドを遊ばせることになるため、発想を転換していかに校地校舎を安く借りてファンドの運用益を上げるか、又はファンドを教育研究に投資するかを考えるべきである。

また企業による委託研究費、施設設備の賃借など外部資金の導入にも貪欲にならなければならない。これらの実施には一教職員の自助努力には限界があり、私立短期大学が組織的又はシステムとしての受入スキームを構築する必要がある。

4. 短期大学の危機管理と環境適応

a) 学科再構築の条件

学科の再構築を検討する場合、一般的には所属する教員がその専門性を変更したり、事務職との兼務を受入れない限り、人的リストラを伴うことになる。教育機関での人的リストラは教育内容自体が時宜を得なければならない性格上、先進諸国では躊躇することなく行われているが、日本の私立短期大学は高等教育機関全体の中でも教員の定着率が高く人的リストラが困難である。この要因は各私立短期大学により違いがあり一概には言えないが、一つには自身の私立短期大学の卒業生の教員比率が比較的高いことが挙げられる。したがって、やむを得ぬ人的リストラを実施すると、経営側と教員との立場と意見の食い違いが鮮明となり、これまで多くの私立短期大学が得意としてきた「和」を持つての運営という手段を失うことになる。

しかし、こうした労使の分離は経営者側に情報公開や説明責任を強いることになり運営変更をしにくくする反面、教員サイドの自浄作用が働き、指示待ち化を是正し、教員、事務職員間の競争原理を促進する側面を持ち合わせている。その結果、教育評価の低い、また研究業績を残せない教員は徐々に立場が狭くなり、また事務員も高度な分析能力や事務処理能力を有するものが、向上心の無い事務員に影響を与えることになる。

私立短期大学よりも基礎教育に従事する初等中等教育の教員免許が更新制度になったことを鑑みるに、私立短期大学の管理運営上、専門性や教育姿勢、教育能力の評価によって教職員を競争原理に置くことができなければ、前述した数値的、客観的教育効果を望むことはできない。

b) 組織改革 1 (名誉ある規模縮小)

持続的発展を目指した私立短期大学の組織改革にも新たな発想が求められる。第一に、日本人の人口が減少し、学齢期の人口が減少し、さらに国民の目が4年制大学や専門学校へ向く現状で、私立短期大学が現状の定員を維持することは大変難しいと考えるべきである。過去政府は自身が許認可した企業等を計画的に縮小する際に、補助金を拠出した事例がある。私立短期大学の構造的問題を考えると、政府のこうした政策の導入は大いに考えられ、選択肢の一つとなるだろう。

私立短期大学の経営者にとって、草創時の規模拡大に伴う喜びに対し、守勢時の困難は必ずしも喜びに満ちたものではなく、経営者のその叫びは悲鳴に近いものがある。したがって少なくとも現状維持にこだわる姿勢は誰もが持つものである。しかし、私立短期大学の管理運営上の目標を、継続的発展から持続的発展に転換した場合、その方策の一つに名誉ある規模縮小若しくは名誉ある撤退を視野に入れなければならない。そしてその名誉こそは私立短期大学設立の原点に立ち戻り、我々が教育者であることに由来するものである。我々私立短期大学の教員、事務員は、だれもが教育という現場で、学生と向き合うことを生業としてきたはずである。その学生が、経営問題に起因する理由から、業務維持が優先されて十分な教育を享受できない、教育の質的低下をせざるを得ないとしたら、私たちは教育者として失格である。経営の努力は最大限にしなければならないし、教職員ひとりひとりも既得権に甘んじない姿勢が必要である。しかしそれでも学生の教育の質に影響が出る場合は、私たちは「教育者たる判断」を避けてはならないのである。

5. 個別の短期大学から共同体としての短期大学へ

a) 組織改革 2 (私立短期大学のグループ化)

また私立短期大学がその持続的発展をさらに確実なものにする為の新たな方策として、「個別短期大学から集合短期大学へ(私立短期大学のグループ化)」の提案をしておきたい。規模拡大が困難に貧し、定員削減を余儀なくされる場合でも、規模のメリットを生かした教育実践、学生募集活動を可能にし、さらにあらゆる場所に点在する利点を生かしたブランディング力の向上を見込むことができる。

王子製紙が北越製紙を株式公開買付け(TOB=Take-Over Bid 又は Tender Offer Bid)した理由の第一に、外資による新規参入者への対抗措置があったとされる。業界第一位の王子製紙にして、TOBはその先見的危機意識の現われであった。こうした企業の合併を私た

ちはここ数年で数多く目にしてきたはずである。中でも早い段階に行われた東京銀行と三菱銀行の合併には誰もが驚かされた。私立短期大学を包む環境も規制緩和の中にあり、株式会社立、独立行政法人と同一マーケット上の新規参入者は増加の一途を辿っており、こうした状況は企業のそれと決して違わない。したがって私たちが持続的発展を目指すためには、敵対的買収を向かえる前に、こうした友好的買収を検討する必要がある。

いまのところ私立短期大学の多くは土地に代表されるファンドや、1年以上の流動資産を有している分だけ有利な立場にあるといえよう。したがって集合化やグループ化には様々な選択肢が可能である。学生の交流や、教員の共有、教育研究のネットワーク化など緩やかなものから、法人を維持したままでの学校名称の共有、更には大学間に留まらず、高校大学間の提携や、中高大の一環教育などが可能である。

私立短期大学が独立にこだわる理由には、創立者の意思の堅持や建学の精神、卒業生の拠り所、また教職員の雇用上の安定などが挙げられるが、こうした問題を乗り越えてもグループ化を計る私立短期大学が早晚登場するだろう。そのとき取り残された私立短期大学は、まさに身をもって孤立による劣等感を味わうだろう。

i) 立地の見直し

立地についても同様な見直しが必要である。地域との密着度、周辺高校生の動向、鉄道等交通条件、マーケティング情報等の分析により立地の見直しを図らなければならない。現在首都圏規制がはずれたことによる私立大学の都市回帰が始まっているが、私立短期大学がそれと同じ路線を歩むべきか否かは、上述の諸条件を厳密に判断しなければならない。都市内部に位置する私立短期大学は相対的に学生募集への優位性を有することは否めない事実だが、それぞれの短期大学が有する人的、物的、地域的資産は一挙手一投足の労で構築することが出来ないものであり、安易な都市回帰が短期的成果に留まる危険性を検証しなければならない。

また私立短期大学の場合、地域との連携が存立のための重要なファクターであることを考えると、都市部で他の私立短期大学とともにひしめき合い地域性を欠落させるより、都市近郊への移設により、地域との密着性を高め、高等教育のファースト・ステージの確立を模索したり、都市にあった校地をファンド化して、経営戦略の次に一手として温存する方法も検討すべきである。

b) その他の経営資源再配分

i) 施設設備

施設設備に関して今日の私立短期大学が最も取り組まなければならない事項は、安全性の確保である。後述するリスク・マネジメント(危機回避)にも通じる問題であり、特に地震、火災に対する対策は急務である。私立短期大学にとって通常施設設備は、学生の多くが女性であることから、学生募集上また心地よい教育空間の創造を目指したアメニティーの充実に重点が置かれてきた。しかし今日の施設設備に関する学生・保護者の要望の視点は、安全性の確保に移ってきており、いざという時の学生の安全性の確保や、情報伝達的手段に重点を置いた施設設備計画を検討しなければならない。こうした安全性の確保が、ひいては「安全な私立短期大学」との周知により地域や学生募集へ貢献することが期待される。

ii) リスク・マネジメント(危機回避)

私立短期大学がその存立を危うくするほどに、ガバナンス(管理運営機能)、コンプライアンス(法令遵守)、アカウントビリティ(説明責任)、社会的責任(USR=University Social Responsibility)が強化されてきた。さらに今後はリスク・マネジメント(危機回避)に関する法令が強化されてゆくことになる。

2004年個人情報保護法が施行された。コンピュータ社会の広がりにより、あらゆる情報がデジタル化され、情報の共有と意思決定の迅速化は著しい発展を遂げた。しかし同時に情報は、ネットや電子媒体を通して瞬時に大量のデータとして外部に搬出できるようになった。このことを取り締まるために個人情報保護法が施行され、我々私立短期大学は、学生の膨大な個人情報を有するため、その管理を怠れば大いなる社会的制裁を受けることになる。

特に教育機関の個人情報は、氏名、住所、電話番号情報に始まり、両親氏名、出身校、出身地名、就職先、成績等膨大かつその後の運用によっては重要な情報となりうるものが多く、扱いはどれだけ慎重であっても過ぎることはない。特に私立短期大学が注意すべき点は、学校側が一元化しているデータ管理ではなく、教科担当教員やゼミ教員などが持つ個人情報の管理である。教員の中には、過去何十年に及ぶ個人情報を誇らしげに保有するきらいがあり、これらが何らかの要因によって第三者に漏れた場合でも、私立短期大学としての管理責任が追求される。個人情報の管理は全学挙げて取り組むべき重要なリスク・マネジメント(危機回避)である。

また、2006年には公益通報者保護法の施行に伴い法令違反の取締りが強化され、さらに2008年には内部統制法が施行される予定であり、組織の厳密な運営を教職員一同一致団結した取り組みが望まれるところである。

おわりに

「私立短期大学の管理運営」は、昭和59年に当時の運営問題委員会のメンバーによって書かれ、私立短期大学協会の管理運営に携わる人々へ配布され利用された。当時は高度経済成長を経て、社会経済的にゆとりがあり、同時にその再分配をめぐる組合運動の盛んな時期であった。労使の意識が乖離している中で、管理運営に携わるものが互いの叡智を持ちよりながら、私立短期大学をよりよい教育の場へと導引するための一助とすべく書かれたのが同書であった。当時の文章には、理事長や学長の権限や役割、教授会の役割、理事会と教授会との関係など今日に至っても論点の分かれる事柄が鋭い視点で指摘されていた。しかしその受け皿である私立短期大学を取り囲む環境は今日的課題とは根本的に異なっている。

今日の私立短期大学の課題は何よりも学生が売り手市場になったことであり、「自由に選べる受験生の目をいかに自身の教育に向けさせるか。」に問題点を集約できる。そのための方策には、建学の精神の見直しも教育の質的向上もあり、さらに教職員を挙げての団結を強める方法や競争原理を働かせ組織力を上げる方法、また規模を縮小する方法やグループ化もある。持続的発展というパラダイム転換(Paradigm Shift)を持ち出した理由は、こうした多角的多元的方策をとらなければ、受験生が減り新規参入が増えるという構造的問題を打破できないと思うからであり、また私立短期大学の多くが依然として戦後高等教育の成功の栄光に囚われたまま管理運営に当たっているからである。

さらに政府は「民間で出来ることは民間で」と言いながらも、国立大学法人というライバルが国費による学生募集を行い私立短期大学を窮地に追い込んでいる状況を放置しており、今後合併や募集停止、廃科、閉鎖は拡大の一途をたどるかもしれない。その折に至っても、学校経営者が最後まで教育者たる立場を忘れてはならないとの指摘は、どうか肝に銘じていただきたい。

そして最後に、数ある高等教育の諸団体の中でも唯一、一団体に結束している日本私立短期大学協会だからこそ、ここまで突っ込んだ議論を成しえることに感謝するとともに、今後私立短期大学協会が将来を決断した我々を最も理解する立場として存在し、有力な後援団体であり続けることを確認して筆を置きたいと思う。

「冬到りなば、春遠からじ。」我々を迎えた困難な時期もいずれは去り、活気ある将来が訪れることを信じて、それぞれの教職員が一致結束して私立短期大学の活性化に向けて邁進されることを祈念申しあげる。

参考－１：短期大学制度の課題

6-3-3-4 制の学校制度

第2次世界大戦以前の我が国の学校制度は、各学校種別ごとに勅令によって定められ、一貫して整備されない複線型の学校体系であったが、戦後は、日本国憲法及び教育基本法の制定を受けて、学校制度を具体的に定める法律として学校教育法が制定され、戦後の学校制度は、6-3-3-4制を基本とする単線型教育に改められた。この時の学校教育法の内容は、公の制度である学校を一つの法律で規定することにより種々の学校制度が乱立することを避けることであった。

「一条校」と学校教育法

従って学校教育法の第1条に法の精神である学校を、6-3-3-4制を基本とする単線型教育の教育施設として規定し、現在では第1条に「学校とは、小学校、中学校、高等学校、中等教育学校、大学、高等専門学校、盲学校、聾学校、養護学校及び幼稚園とする。」と定められている。もちろん大学には大学院(法第62条で規定)と短期大学(法第69条の2で規定)を含んでこれが所謂「一条校」である。この「一条校」の定義は、教育基本法の第6条(学校教育)がいう「法律に定める学校」の範囲であると解釈され、国立学校・公立学校・私立学校の別を問わず「一条校」は公の性質をもち、その教員は全体の奉仕者と規定されるものである。

新制大学の意義

また、6-3-3-4制の最高位ある新制大学の最大の意義は、学問の自由、大学の自治に関する法的保障が、日本国憲法及び教育基本法に明文化されたことである。戦前の国家体制のもとでは、そのような法的保障が成立する余地は無かったので、このことは画期的な変革を意味した。そして、大学の目的規定も、戦前の大学令がいう「大学ハ国家ニ須要ナル學術ノ理論及応用ヲ教授シ並其ノ蘊奥ヲ攻究スルヲ以テ目的トシ兼テ人格ノ陶冶及国家思想ノ涵養ニ留意スヘキモノトス」から、現行学校教育法の「大学は、學術の中心として、広く知識を授けるとともに、深く専門の学芸を教授研究し、知的、道徳的及び応用的能力を展開させることを目的とする。」に改められた。よって新制大学は従来の研究優先・専門偏重の伝統的大学観を反省し、幅広い教養や人間形成をも重視するいわば全人教育を目指すことになったのである。

短期大学の恒久化

新制大学に含まれる短期大学は、昭和24年5月の学校教育法改正により成立し、翌25年4月から発足した。しかしこの法改正において、6-3-3-4制の単線型教育の新体系にこだ

わる文部省が、短期大学を「当分の間」という暫定的制度として出発させたため、後に短期大学の存続問題や再編成問題をめぐり、文部省と日本私立短期大学協会との間で、10年にも及ぶ大論争が展開された。この間、短期大学を大学の枠から外そうとする学校教育法の一部改正法案が三度政府から国会に上程されたが、本協会を中心とする関係者の努力でいずれも廃案となった。その結果、短期大学をあくまで「大学の枠内で恒久化せよ」という日本私立短期大学協会の主張がようやく文部省に受け入れられ、昭和39年6月の法改正によって、ついに短期大学制度が恒久化した。それに伴い短期大学には独特の目的として、「深く専門の学芸を教授研究し、職業又は、実際生活に必要な能力を育成する」という規定が、学校教育法の第69条の2として整備されて、短期大学は、法的にも「大学」の範囲にとどまることとなり、この法的根拠が短期大学を今日の隆盛に導いた有力な要因の一つとなっている。

制度発足に求められた短期大学の使命

短期大学制度の発足の際に大学設置審議会が作成した昭和24年の短期大学設置基準は、短期大学の目的、性格について「短期大学は実際的な専門職業に重きを置く大学教育を施し、良き社会人を育成することを目的とする。短期大学は、一般教育との密接な関連において、職業に必須な専門教育を授ける完成教育機関であり、同時に大学教育の普及と成人教育の充実を目ざす新しい使命をもつものであるが、他面4年制大学との連携の役割をも果たすことができる。」と述べている。実際的な専門職業とは、「所謂セミ・プロフェSSIONALの職業をさす」と解説され、それに重点をおく完成教育機関としての役割が強調されたのである。このような短期大学の目的、性格に鑑み、例えば教員の資格についての基準で、「教育の能力があると認められた者」でなければならないとし、「その担当する授業科目並びにその教授法の研究に努め、学生の学習及び一般生活の補導について責任を負わなければならない」と職務規定するなど、大学と比較して著しく教育に重点をおく姿勢を示した。その後、昭和50年4月に新たに省令としての『短期大学設置基準』がようやく公布され、翌51年から施行された。この新設置基準は高等教育の大衆化に対応するため、短期大学の設置基準を見直し、短期大学制度に「内容の多様化と制度的な柔軟性・弾力性」を導入することを主眼としたものである。それに関連する公式の解説としては、「短期大学は学校教育法上「大学」として位置付けられるものであるが、4年制大学の真似をしているだけでは、将来の発展は期待できない。」(文部省大学局技術教育課『短期大学設置基準について』短期大学教育第33号参照)との見解が打ち出され、短期大学の特色づくりに要する「自主的な創意と工夫」が強く求められた。

設置基準の大綱化から認証評価

平成3年、設置基準が大綱化された。これは、それぞれ短期大学が、個々の教育理念・目的に基づいて学術の進展や社会の要請に適切に対応し、特色ある教育を展開できるよう制度を弾力化したものである。従って、短期大学の教育内容は、それまでは規定によって一定程度の質を確保していたのであるが、大綱化により各短期大学は自主的な特色ある教育を推進する一方で、自らの責任においてその教育内容の質を維持することになったのである。そのため、各短期大学は、教育内容をはじめとする様々な活動について自己点検・評価を行うという努力規定も設けられた。この自己点検・評価は、その後、その結果について広く社会に公表することが義務づけられ、更に、点検・評価結果に対して外部から検証を受けるという努力規定に発展したが、平成16年には、この自己点検・評価報告書を基に、すべての短期大学は、国から認証された評価機関の認証評価を7年毎に受けることが義務化された。この認証評価の制度は教育機関の質を評価するもので、これによって適格であるとの判定を受けなければ今後の経営も厳しくなるであろう。

短期大学士

平成17年7月に学校教育法の一部が改正され、平成17年10月以降の短期大学卒業者に対し「短期大学士」の学位が授与されることになった。短期大学は、身近な高等教育機関として、短期間で、大学としての教養教育やその基礎の上にたった理論的背景を持つ専門教育を提供するという特徴を持っていると中央教育審議会答申（平成17年1月）で指摘されている。短期大学士は、このような短期大学の個性・特色を一層明確化するために、大学教育の課程を修了した知識・能力の証明として授与される学位である。短期大学士制度の創設により諸外国と同様に学位が授与され、国際通用性が確保された。短期大学制度発足後半世紀以上にわたって、教育の充実へのさまざまな努力を行ってきたが、今後、短期大学は学位を授与する機関としての水準の維持向上に向けて、教育の充実に不断の努力をしなければならない。

各種学校と専修学校

現在、学校教育法には第1条の他に各種学校、専修学校も規定されている。政府は、昭和42年以降数次にわたり各種学校を積極的な意義・目的を有する学校制度として確立することを内容とする学校教育法の一部改正案を国会に提出したが、審議未了に終わっている。しかし、この間にも優れた特色ある各種学校の社会的意義が広く認識されるとともに、第1条に規定する学校に偏った我が国の学校制度に対する反省が生じるなど制度改正の気運が

高まり、各種学校とは別に、一定の規模・水準を有するものを対象とする専修学校制度を新たに創設することを内容とする学校教育法の一部改正案が議員提案により提出され、50年の国会において成立した。この法律は、51年1月に関係政省令及び専修学校設置基準とともに施行され、ここに専修学校制度が発足した。

専修学校専門課程（専門学校）卒業生への短期大学卒業生と同等の資格授与

一部の各種学校を昇格移行させるこの専修学校は、第1条の規定の範疇には入らない教育機関であるが、この新制度が生まれた意義は軽視できない。従来、各種学校は4年制大学・短期大学に欠けている簡易さや弾力性、あるいは実用性を利点として、時代の要請をも先取りしてきた。その特色がようやく社会的に認知され、専修学校制度に発展させた。専修学校専門課程（専門学校）は第1条に規定する「大学」ではないが、今や「高等教育機関の一種」とみなされ、国家的高等教育政策の一環に組み入れられている。

平成17年9月、一定の要件を満たした4年制専門学校卒業生に大学院入学資格・高度専門士の称号を付与する告示が公布された。卒業資格が大学卒、短大卒と同じ取扱いになることを目指してきた専門学校は、その成果として大学編入学資格、大学院入学資格、社会福祉士の受験資格、学芸員の受験資格などが授与されるようになった。

このことは教育基本法の改正後の学校教育法の見直しにおいて、第1条に規定される学校の種類も専修学校を含めた内容に変更されることも考えられるが、専修学校の現状と高等学校、短期大学及び大学の設置基準と比べると国際通用性に鑑みて現在の準用に留まるものとしか考えられない。

平成18年12月15日に成立した教育基本法の改正では第6条の中から「大学」、「私立学校」、「教員」を規定する条文が新たに設けられるなど、大学の役割や、自主性・自律性など大学の特性が尊重されるべき旨、私立学校の自主性を尊重しつつ、国・地方公共団体が私学助成などの振興に努めるべき旨、教員は研究と修養に励み、養成と研修の充実が図られるべき旨、など、6-3-3-4制の最高位にある大学の教育の質の保証が求められている。

高等教育全体の構造が、多様化、柔軟化の方向に進められている現下の状況のもとで、専門学校の学校教育法の「一条校」化への推進運動など、今後短期大学が4年制大学と専門学校のいずれとも異なる独自の教育を追求できるかどうか、我々私立短期大学の発展向上にかかわる中心的課題になるであろう。

参考-2 昭和60年初頭から平成18年3月31日までの法令改正施行等の変遷

| 通知名(通知日) | 事項 | 公布年月日 | 施行年月日 | 主な内容 |
|---|----------------------------------|--------------------|--------------------------------|--|
| 短期大学設置基準の一部を改正する省令の施行について(60.2.5) | 短期大学設置基準の一部改正 | 60.2.5 | 60.2.5 | 専攻分野について優れた知識及び経験を有する者について、学位、研究上の業績又は教育の経歴の有無にかかわらず、短期大学の教員資格を認めた。 |
| 短期大学設置基準の一部を改正する省令の施行について(60.9.4) | 短期大学設置基準の一部改正 | 60.9.4 | 60.9.4 | 校地の面積について、教育に支障のない限度において、2分の1の範囲内で基準面積(校地基礎面積)の一部を減ずることができることとした。 |
| 国立学校設置法及び学校教育法の一部を改正する法律及び学位規則の一部を改正する法律の施行について(3.6.24) | 1. 学校教育法の一部改正 2. 学位規則の一部改正 | 3.4.2 3.6.3 | 3.7.1 3.7.1 | 1. 学士を学位に位置づけた。 2. 学位授与機構を新設した。→短期大学の卒業者が大学等においてさらに一定の学修を行った場合、学士の学位を授与 3. 修士及び博士の種類を廃止した。 |
| 短期大学設置基準の一部を改正する省令の施行について(3.7.1) | 1. 短期大学設置基準の一部改正 | 3.6.3 | 3.7.1 | 短期大学・短期大学通信教育に係る設置基準の大綱化により制度の弾力化を図るとともに、生涯学習の振興の観点から、短期大学における学習機会の多様化を図り、併せて、短期大学の水準の維持向上のため、自己点検・評価の実施に努めることとした。 〔省令の概要〕 1. 短期大学設置基準関係 (1) 自己評価等について (2) 学生定員について (3) 教育課程について ① 授業科目区分の廃止及び教育課程の編成方針について ② 単位の計算方法について ③ 授業期間について ④ 昼夜開講制について (4) 卒業の要件等について ① 単位の授与について ② 外国の短期大学又は大学への留学について ③ 短期大学又は大学以外の教育施設等における学修について ④ 既修得単位等の認定について ⑤ 科目等履修生について ⑥ 卒業要件等について (5) 教員組織について (6) 教員の資格について ① 教授の資格について ② 助教授の資格について (7) 校地、校舎等の施設及び設備について ① 校舎等について ② 図書等の資料及び図書館について |
| | 2. 短期大学通信教育設置基準の改正 | 3.6.3 | 3.7.1 | 2. 短期大学通信教育設置基準関係 (1) 自己評価等について (2) 単位の計算方法について (3) 短期大学又は大学以外の教育施設等における学修について (4) 聴講生について |
| 学校教育法等の一部を改正する法律の施行について(3.7.18) | 学校教育法の一部改正 | 3.4.2 | 3.7.1 | 1. 短期大学・高等専門学校の卒業者に対する準学士の称号を創設した。 2. 高等専門学校について、工業又は商船以外の学科も設置できるようになった。 |
| 大学設置基準の一部を改正する省令の施行等について(9.6.18) | 短期大学設置基準の一部改正 | 9.6.5 | 9.6.5 | 期間を付した入学定員の期限を延長した。 (平成11年度末→平成16年度) |
| 短期大学設置基準等の一部を改正する省令の施行等について(10.3.31) | 短期大学設置基準の一部改正 | 10.3.31 | 10.3.31 | 1. 通信情報技術の進展や社会の短期大学への期待の高まりに適切に対応しつつ、特色ある教育研究を展開し得るよう、多様なメディアを高度に利用した授業を設置基準上の位置付けを明確にした。 2. 校地面積基準を緩和した。(別表に定める基準面積を従来の2分の1にする。) |
| 学校教育法等の一部を改正する法律等の公布について(10.8.14) | 1. 学校教育法の一部改正 2. 学校教育法施行規則の一部 | 10.6.12 10.8.14 | 10.10.11, 4.1 10.10.11, 4.1 | 1. 専修学校の専門課程で修業年限が2年以上で、かつ、過程の修了に必要な総授業時数が1700時間以上のもを修了した者が大学に編入学できることになった。 2. 高等専門学校の卒業者及び大学への編入学が認められた専修学校の専門課程の修了者が短期大学の専攻科に入学できることになった。 |

| | | | | |
|---|---|-----------------------------------|-----------------------------------|---|
| | 改正 | | | <p>3. 短期大学の卒業生及び大学への編入学が認められた専修学校の専門課程の修了者が高等専門学校で専攻科に入学できるようになった。</p> <p>4. 大学の学生以外の者で大学の単位を修得した者が当該大学に入学する場合、相当期間を当該大学の修業年限に通算できるようになった。</p> |
| 学校教育法施行規則等の一部を改正する省令の施行等について(11, 3. 31) | <p>1. 学校教育法施行規則等の一部改正</p> <p>2. 短期大学設置基準の一部改正</p> | <p>11, 3. 31</p> <p>11, 3. 31</p> | <p>11, 3. 31</p> <p>11, 3. 31</p> | <p>1. 秋季入学を柔軟に導入できるよう規定の改正が行われた。</p> <p>2. 単位互換及び大学以外の教育施設等における学修の単位認定を拡大した。</p> <p>3. 遠隔授業により修得することができる単位数の上限を拡大した。</p> |
| 短期大学設置基準の一部を改正する省令等の施行について(11, 9. 24) | <p>1. 短期大学設置基準の一部改正</p> | <p>11, 9. 24</p> | <p>11, 9. 24</p> | <p>1. 短期大学設置基準関係</p> <p>①短期大学は、自己点検・評価を行い、その結果を公表するものとし、また、教育研究活動等の情報を積極的に提供するものとした。</p> <p>②短期大学は、当該短期大学の授業内容及び方法の改善を図るための組織的な研修及び研究の実施に努めなければならないとした。</p> <p>③学生の履修科目登録単位数の上限を設定した。</p> |
| | <p>2. 短期大学通信無教育設置基準の一部改正</p> | <p>11, 9. 24</p> | <p>11, 9. 24</p> | <p>2. 短期大学通信教育設置基準関係</p> <p>①短期大学は、自己点検・評価を行い、その結果を公表するものとし、また、教育研究活動等の情報を積極的に提供するものとした。</p> |
| 大学設置基準の一部を改正する省令の施行等について(13, 3. 30) | <p>1. 短期大学設置基準の一部改正</p> | <p>13, 3. 30</p> | <p>13, 3. 30</p> | <p>1. 短期大学設置基準関係</p> <p>①短期大学は、授業を外国において履修させることができることとした。</p> <p>②短期大学は、学生が、外国の短期大学又は大学が行う通信教育による授業を我が国において履修することにより修得した単位を、2年制の短期大学にあつては30単位、3年制の短期大学にあつては46単位を上限に当該短期大学において修得したもののみならずことができることとした。</p> <p>③教授等の教員の資格について、短期大学における教育を担当するにふさわしい教育上の能力を有することを要件とし、教育上の能力を重視することを明確にした。</p> |
| | <p>2. 短期大学通信教育設置基準の一部改正</p> | <p>13, 3. 30</p> | <p>13, 3. 30</p> | <p>2. 短期大学通信教育設置基準関係</p> <p>①通信による教育について、卒業に必要な単位の全てを、メディアを利用して行う授業により修得することを可能とした。</p> |
| 大学設置基準の一部を改正する省令の施行等について(14, 3. 28) | <p>短期大学設置基準の一部改正</p> | <p>14, 3. 28</p> | <p>14, 3. 28</p> | <p>短期大学は、短期大学の定めるところにより、学生が職業を有している等の事情により、修業年限を超えて一定の期間にわたり計画的に教育課程を履修し卒業することを希望する旨を申し出たときは、その計画的な履修を認めることができることとした。</p> |
| 学校教育法の一部を改正する法律等の施行について(15, 3. 31) | <p>1. 学校教育法の一部改正</p> | <p>14, 11. 29</p> | <p>15, 4. 1</p> <p>16, 4. 1</p> | <p>1. 短期大学の学科の設置廃止について、学位の種類及び分野の変更を伴わない等の一定の要件を満たす場合は認可を不要とし、事前届出とした。</p> <p>2. 文部科学大臣は、事前届出に係る事項が設置基準等の法令の規定に適合しないと認めるときは、大学設置・学校法人審議会への諮問を経て、届出をした者に対し必要な措置をとるべきことを命ずることができることとした。</p> <p>3. 学校教育法等の法令に違反している大学等に対する是正措置として、文部科学大臣が法令違反の大学等に対し、大学設置・学校法人審議会への諮問を経て、①改善勧告、②変更命令、③学部等の組織の廃止を命ずる措置を段階的に講ずることができることとした。</p> <p>4. 大学の自己点検及び評価の実施並びにその結果の公表について、従来、短期大学設置基準に規定していたが、学校教育法に規定した。</p> <p>5. 各大学は、大学の教育研究、組織運営及び施設設備の総合的な状況について、政令で定める期間ごとに認証評価機関による認証評価を受けるものとしたこと。</p> <p>6. 認証評価機関は、認証評価を行ったときは、その結果を大学に通知し、社会に対して広く公表し、かつ、文部科学大臣に報告するものとしたこと。</p> <p>7. 認証評価機関の認証は、申請により行われるものとし、文部科学大臣は、評価の基準、方法、体制等が公正かつ適確に認証評</p> |

| | | | | |
|--|--------------------------------------|------------|----------------------|---|
| | | | | <p>価を行うための一定の基準に適合すると認めるときは、その認証を行うものとしたこと。</p> <p>8. 認証評価の公正かつ適確な実施が確保されないおそれがあると認めるときは、文部科学大臣は、認証評価機関に対し、報告・資料提出を求めることができることとした。</p> |
| | 2. 私立学校法の一部改正 | 14. 11. 29 | 15. 4. 1 | <p>1. 学校教育法の寄附行為の変更認可のうち、文部科学省令で定める事項に係るものは認可を不要とし事後届出としたこと。</p> <p>2. 届出を怠った場合又は虚偽の届出をした場合について、過料の対象とするとともに、過料額を現在の経済状況に合わせて引き上げを行った。 (第 66 条:1 万円→20 万円) (第 67 条:5 千円→10 万円)</p> |
| | 3. 学校教育法施行令の一部改正 | 15. 3. 26 | 15. 4. 1 16. 4. 1 | <p>認証評価の期間を、大学及び高等専門学校の研究等の総合的な状況については7年ごととした。</p> |
| | 4. 私立学校法施行規則の一部改正 | 15. 3. 31 | 15. 4. 1 | <p>1. 大学等を設置する場合に係る寄附行為(変更)認可申請について、追加書類の提出期限を、6月30日としたこと。また、学部又は学科を設置する場合に係る寄附行為変更認可申請の期限を9月30日としたこと。</p> <p>2. 学位の種類及び分野の変更を伴わない大学の学部の設置等、設置廃止を伴わない名称変更、大学の学部の廃止等、事務所の所在地の変更及び公告の方法の変更に係る事項について、寄附行為変更認可事項から届出事項に改めた。</p> |
| | 5. 短期大学設置基準の一部改正 | 15. 3. 31 | 15. 4. 1 | <p>1. 入学者の選抜について、公正かつ妥当な方法により適当な体制を整えて行うものとした。</p> <p>2. 教育にふさわしい環境の確保のため、在学する学生の数を学生定員に基づき適正に管理するものとした。</p> <p>3. 文部科学大臣が別に定める(平成15年文部科学省告示第51号)ところにより、授業を校舎及び附属施設以外の場所で行うことができるとした。</p> <p>4. 教員の構成が特定の年齢層に著しく偏ることのないよう配慮すること。</p> <p>5. 学長は、人格が高潔で学識が優れ、かつ、大学運営に関し識見を有すると認められる者としたこと。</p> <p>6. 教授等の資格として、専門職学位を有する者等を追加したこと。</p> <p>7. 校地面積は、学生定員上の学生一人当たり10平方メートルとして算定した面積としたこと。</p> <p>8. 必要な経費の確保等により、教育研究にふさわしい環境の整備につとめることとした。</p> <p>9. 短期大学の名称は、短期大学として適当であるとともに、当該短期大学の教育研究上の目的にふさわしいものとするものとした。</p> <p>10. 専任教員数及び校舎の面積基準を改正したこと。</p> <p>11. 新たに短期大学を設置する場合の教員組織、校舎の施設及び設備については、別に定めるところにより、段階的に整備することができることとした。</p> |
| | 6. 短期大学通信教育設置基準の一部改正 | 15. 3. 31 | 15. 4. 1 | <p>専任教員数及び校舎等面積の基準を改正した。</p> |
| | 7. 大学の設置等の認可の申請手続等に関する規則の一部改正 | 15. 3. 31 | 15. 4. 1 | <p>1. 短期大学の設置の設置、収容定員に係る学則変更等について、認可申請の期限を設置年度の前年度の9月30日とした。</p> <p>2. 事前届出となる短期大学の学科の設置、収容定員に係る学則変更について、届出に際し必要となる書類を定め、その提出期限を設置年度の12月31日とした。</p> |
| | 8. 学校教育法施行令第23条の二第1項第五号の規定による分野を定める件 | 15. 3. 31 | 15. 4. 1 | <p>認可を要せず事前届出となる私立の大学の収容定員の変更の対象から、医師、歯科医師、獣医師、教員及び船舶職員の養成に係る分野に係る収容定員の変更を除外した。 〔平成15年文部科学省告示第40号〕</p> |

| | | | | |
|--|---|-----------|-------------------------------|---|
| | 9. 短期大学の設置の際の入学定員の取扱い等に係る基準 | 15. 3. 31 | 15. 4. 1 | 短期大学の設置又は収容定員増の認可の審査に関し、既設学科の過去の平均入学定員超過率が原則として 1.3 倍未満とし、医師、歯科医師、獣医師、教員及び船舶職員の養成に係るものでないことを審査の基準として定めた。 〔平成 15 年 文部科学省告示第 45 号〕 |
| | 10. 短期大学が授業の一部を校舎及び附属施設以外の場所で行う場合について定める件 | 15. 3. 31 | 15. 4. 1 | 短期大学が授業の一部を校舎及び附属施設以外の場所で行うことができる要件として、実務の経験を有する者等を対象とした授業を行うものであり、校舎及び附属施設において十分な教育研究を行うものであることなどを定めた。 〔平成 15 年 文部科学省告示第 51 号〕 |
| | 11. 短期大学設置基準第 37 条の規定に基づき、新たに短期大学等を設置する場合の教員組織、校舎等の施設及び設備の段階的な整備について | 15. 3. 31 | 15. 4. 1 | 新たに短期大学等を設置する場合の教員組織、校舎等の施設及び整備の段階的な整備について、短期大学全体の整備計画が確立しており、教育研究に支障のない限度において各年次において行うものであること等の条件を満たしている場合に行うことができることとした。また、認可後の年次計画の履修状況の報告等について定めた。 〔平成 15 年 文部科学省告示第 52 号〕 |
| 短期大学の設置の際の入学定員の取扱い等に係る基準の一部を改正する告示の施行について (15. 6. 19) | 短期大学の設置の際の入学定員の取扱い等に係る基準の一部改正 | 15. 6. 19 | 15. 6. 19 (適用) 15. 4. 1 | 短期大学の設置又は収容定員増の認可の審査に関して、平成 16 年度から平成 19 年度までの開設に関する過去の平均入学定員超過率についての経過規定について、新たに入学定員が小規模(短期大学の学科は 100 人未満)の場合の要件を設けることとした。 |
| 学校教育法施行規則の一部を改正する省令等の施行について (16. 3. 12) | 1. 学校教育法施行規則の一部改正 2. 学校教育法第 69 条の四第 2 項に規定する基準を適用するに際して必要な細目を定める省令の制定 | 16. 3. 12 | 16. 4. 1 | 1. 自己点検・評価における適切な評価項目の設定及び適当な体制の整備について定めた。 2. 認証評価機関の申請に必要な書類等を定めた。 3. 認証評価機関による評価結果の公表方法を定めた。 評価機関の認証に際しての大学評価基準、評価方法、評価体制の細目について定めた。 〔平成 16 年 文部科学省令第 7 号〕 |
| 私立学校法の一部を改正する法律等の施行について (16. 7. 23) | 1. 私立学校法の一部を改正する法律(平成 16 年法律第 42 号) 2. 私立学校法施行令等の一部を改正する政令(平成 16 年政令第 226 号) 3. 私立学校法施行規則の一部を改正する省令 | 16. 5. 12 | 17. 4. 1 | 1. 学校法人における管理運営機能の強化 (1) 理事制度の改善 ① 学校法人の業務に関する決定機関として理事会を置く ② 代表権は原則として理事長が有することとし、寄附行為の定めにより他の理事にも代表権を付与することができることとする。 ③ 理事の任期、選任・解任手続き等について各学校法人の寄附行為により定めることとする。 ④ 理事のうち少なくとも 1 名は、選任の際、現に当該学校法人の役員又は職員でない者を選任することとする。 (※再任の際には外部理事とみなす) (2) 監事制度の改善 ① 監事の職務に監査報告書の作成並びに理事会及び評議員会への提出を加える。 ② 監事のうち少なくとも 1 名は、選任の際、現に当該学校法人の役員又は職員でない者を選任することとする。 (※再任の際には外部監事とみなす) |

| | | | | |
|--|---|------------|------------|--|
| | (平成16年 文部科学省 省令第37 号) | | | <p>③監事は評議員会の同意を得て理事長が選任するとともに、解任手続、任期については各学校法人の寄附行為により定めることとする。</p> <p>④監事は、評議員と兼職してはならないこととする。</p> <p>(3)評議員会制度の改善 理事長は、毎年度、事業計画及び事業の実績を評議員会に報告することとする。</p> <p>2.財務情報等の公開 学校法人が公共性を有する法人としての説明責任を果たし、関係者の理解と協力をより得られるようにしていく観点から、財産目録、貸借対照表、収支計算書、事業報告書及び監査報告書を閲覧に供することを義務付けることとする。</p> <p>3.私立学校審議会の構成の見直し 私立学校審議会の委員の資格、構成割合、推薦手続等を詳細に定めている現行規定を見直し、各都道府県の判断に委ねることとする。</p> |
| 学校教育法施行規則等の一部改正について (17, 3. 30) | 1. 学校教育法施行規則の一部改正 | 16, 12. 13 | 16, 12. 13 | <p>1. 大学院等入学資格について 大学院への入学資格に関し、大学を卒業した者等と同等以上の学力があると認められる者として海外の大学の日本校で文部科学大臣が別に指定するものを修了した者を加えたこと。</p> <p>2. 編入学について 大学への編入学資格に関し、海外の短期大学の日本校で文部科学大臣が別に指定するものを修了した者を加えたこと。</p> <p>3. 転学について 海外の大学等の日本校で文部科学大臣が別に指定するもの、在学者の大学等への転学について定めたこと。</p> <p>4. 単位互換について 海外の大学等の日本校で文部科学大臣が別に指定するものとの単位互換について定めたこと。</p> |
| | 2. 学校教育法施行規則等の一部改正 | 16, 12. 13 | 17, 4. 1 | <p>1. 大学、大学院及び短期大学は、外国に学部等の組織の一部を設けることができるようになった。</p> <p>2. 大学の外国に設ける組織の位置変更について、文部科学大臣に届出なければならないこととした。</p> <p>3. 外国に組織を設けるときは、これに係る収容定員を明示するものとした。</p> |
| 学校教育法施行令第23条の二第1項第五号の規定による分野を定める告示の施行について (17, 3. 31) | 学校教育法第23条の二第1項第五号の規定による分野を定める件 大学、短期大学、高等専門学校等の設置の際の入学定員の取扱い等に係る基準の一部を改正する告示の施行について (17, 3. 31) | 17, 3. 31 | 17, 4. 1 | <p>大学等の設置又は収容定員増の認可及び収容定員変更の届出のうち、教員の養成に係るものを認可・届出の対象とした。</p> |
| | | 17, 3. 31 | 17, 4. 1 | |
| 学校法人会計基準の一部改正について (17, 5. 13) | 学校法人会計基準の一部を改正する省令 | 17, 3. 31 | 17, 4. 1 | <p>1. 基本金の取崩し要件について、経営の合理化、将来計画等の見直しを行った場合にも取崩すことができることとした</p> <p>2. 計算書類の末尾に記載する注記事項について、重要な会計方針及びその変更等並びにその他財産及び経営の状況を判断するために必要な事項を記載することとした。</p> <p>3. 上記1及び2の見直しに伴い、貸借対照表及び基本金明細表の様式の一部を改めた。 〔平成17年 文部科学省令第17号〕</p> |
| 学校教育法の一部を改正する法律等の施行について (17, 9. 9) | 学校教育法の一部改正 | 17, 7. 15 | 17, 10. 1 | <p>1. 短期大学卒業生への学位授与に係る改正 (1)短期大学を卒業した者は準学士と称することができることとされていたが、制度を改め、短期大学は、短期大学を卒業した者に対し「短期大学士」の学位を授与するものとしたこと。 (2)短期大学の学科の設置が、設置認可事項と届出事項のいずれに該当するかについて、これまでは「学科の分野」の異同に着目して判断してきたが、今回の改正に伴い、短期大学卒業生に短期大学士の学位が授与されることとなったため、大学と同様、学位の分野の異同に着目して判断することとした。 (3)今回の改正前の準学士の称号は、改正後の短期大学士の学位とみなすこととしたこと。</p> <p>2. 学校教育法の一部を改正する法律の一部の施行に伴う関係政令の整理に関する政令</p> |
| | | 17, 9. 9 | 17, 10. 1 | |

| | | | | |
|---|--|-----------|-----------|---|
| | | | | [平成 17 年 政令第 295 号] |
| | | 17, 9. 9 | 17, 10. 1 | 3. 学校教育法の一部を改正する法律の一部の施行に伴う文部科学省関係省令の整備に関する省令 (平成 17 年 文部科学省令第 40 号) (1) 学校教育法施行規則の一部改正 (2) 学位規則の一部改正 ① 短期大学士の学位は、短期大学が当該短期大学を卒業した者に対して授与するものとしたこと。 ② どの専攻分野で学位が授与されたかを表記することは社会的に有用であるので、短期大学において短期大学士の学位を授与するにあたっては、他の学位と同様に適切な専攻分野の名称を付記するものとしたこと。 なお、専攻分野の名詞用については、その社会的有用性に配慮し、過度に細分化することのないようにするとともに、その者が当該短期大学において修得した内容を適切に表すものとなるように留意すること。 ③ 短期大学士の学位を授与された者がその名称を用いるときは、短期大学士の学位を授与した短期大学の名称を付記するものとしたこと。 |
| | | 17, 7. 15 | 19, 4. 1 | 2. 大学の教員組織の整備(助教授・助手の見直し) (1) 助教授を廃止し、「准教授」を設ける。 (2) 助手のうち主として教育研究を行う者のために「助教」の職を設ける。〔助手のうち主として教育研究の補助を行うもの府については、引き続き「助手」とする。〕 |
| 大学の教員組織の整備に係る学校教育法の一部を改正する法律等の施行について (18, 5. 17) | 1. 学校教育法の一部を改正する法律 〔平成 17 年 法律第 83 号〕 | 17, 7. 15 | 19, 4. 1 | 1. 大学に置かなければならない職として、助教授に代えて准教授を設けるとともに、助教を新設したこと。ただし、教育研究上の組織編制として適切と認められる場合には、准教授、助教又は助手を置かないことができることとした。 2. 准教授の職務内容について、専攻分野について、教育上、研究上又は実務上の優れた知識、能力及び実績を有する者であって、学生を教授し、その研究を指導し、又は研究に従事することとしたこと。 3. 助教の職務内容について、専攻分野について、教育上、研究上又は実務上の知識及び能力を有する者であって、学生を教授し、その研究を指導し、又は研究に従事することとしたこと。 |
| | 2. 学校教育法施行規則の一部を改正する省令 〔平成 18 年 文部科学省令第 11 号〕 | 18, 3. 31 | 19, 4. 1 | 1. 短期大学設置基準の一部改正 (1) 教員組織 ① 短期大学は、教育研究上の目的を達成するため、学科の規模及び授与する学位の分野に応じ、必要な教員を置くものとした。 ② 教育研究の実施にあたり、教員の適切な役割分担の下で、組織的な連携体制を確保し、教育研究に係る責任の所在が明確になるように教員組織を編成するものとした。 (2) 専任教員 ① 教員は、一つの短期大学に限り専任教員となるものとし、専任教員は専ら当該短期大学における教育研究に従事するものとしたこと。ただし、教育研究上特に必要があり、かつ、当該短期大学における教育研究の遂行に支障がないと認められる場合には、当該短期大学における教育研究以外の業務に従事する者を専任教員とすることができることとした。 ② 専任教員の数は教授、准教授、講師又は助教の数を合計した数以上とするとともに、短期大学設置基準第 21 条に規定する「授業を担当しない教員」は専任教員の数に含まないことを明確にした。 (3) 教員の資格 ① 准教授となることのできる者については、法改正前の助教授となることのできる者と同様の資格を定めたこと。 ② 助教となることのできる者については、少なくとも基本的に修士の学位又は専門職学位を有する者であって、大学における教育を担当するにふさわしい教育上の能力を有すると認められる者であることを資格として定めたこと。 |

運営問題委員会 委員名簿

| | 氏 名 | 短期大学名・学内職名 |
|------|-------------|------------------------|
| 委員長 | 1. 原 田 博 史 | 岡山短期大学 理事長・学長 |
| 副委員長 | 2. 大 野 博 之 | 国際学院埼玉短期大学 副理事長・副学長・教授 |
| | 3. 滝 川 嘉 彦 | 名古屋文理大学短期大学部 理事長・学長 |
| 委 員 | 4. 田 久 昌次郎 | いわき短期大学 学長 |
| | 5. 川 並 弘 純 | 聖徳大学短期大学部 副理事長・事務局長 |
| | 6. 嘉 悦 康 太 | 嘉悦大学短期大学部 学務局長 |
| | 7. 上 野 俊 一 | 自由が丘産能短期大学 理事長 |
| | 8. 冲 永 佳 史 | 帝京大学短期大学 理事長 |
| | 9. 木 内 秀 俊 | 東京成徳短期大学 理事長・学長 |
| | 10. 二 上 貞 夫 | 東京富士大学短期大学部 理事長 |
| | 11. 森 本 晴 生 | 東京文化短期大学 学園長・学長 |
| | 12. 小 出 龍 郎 | 愛知学院大学短期大学部 副学長 |
| | 13. 越 原 洋二郎 | 名古屋女子大学短期大学部 副理事長・副学園長 |
| | 14. 福 井 有 | 大手前短期大学 理事長・学長 |
| | 15. 小 川 道 雄 | 大阪薫英女子短期大学 理事長・学園長 |
| | 16. 奥 田 吾 朗 | 大阪国際大学短期大学部 理事長・学長 |
| | 17. 重 山 香 苗 | 堺女子短期大学 副理事長・学園長 |
| | 18. 福 富 昌 佑 | 神戸文化短期大学 理事長・学長 |
| | 19. 大河原 量 | 武庫川女子大学短期大学部 理事長 |
| | 20. 志 賀 啓 一 | 鹿児島女子短期大学 理事・総務部長 |