

直面する経営課題と大学法人経営の充実・強化

— 建学の理念、規模、地域等による違いを踏まえた取り組みのために —

(審議まとめ)

平成26年3月

一般社団法人日本私立大学連盟
経営委員会

はじめに	1
1. 大学法人経営の充実・強化	1
(1) 大学法人経営の充実・強化の目的	2
① 教学支援～建学の理念の実現と社会の私立大学に対する期待	2
② 競争的環境への早急な対応	2
i. 18歳人口のさらなる減少	
ii. 新たな競争的環境	
③ 財務基盤の強化	3
④ 経営破綻の回避	3
(2) 大学法人経営のあり方（仕組み）	4
① 組織力	4
i. ガバナンスの整備	
ii. 理事会の役割	
iii. 業務組織の役割	
iv. 経営組織と教学組織の関係	
v. 組織を担うヒトの重要性	
② 経営力	5
i. 中長期計画策定に基づいた経営資源の適切な配分と管理	
ii. 職務執行の質保証	
③ コミュニケーション力	6
i. 社会との双方向性を持った情報開示	
ii. 社会との対話力	
2. 国の高等教育政策	6
3. ガバナンス	7
4. 直面する経営課題	9
(1) リスクの識別・分類、要因とその影響	9
(2) 経営資源の観点に立った経営課題への取り組みのケーススタディ	11
① 小規模大学 X大学（架空）の事例	11
② 中規模大学 Y大学（架空）の事例	12
③ 大規模大学 Z大学（架空）の事例	13
まとめ	14
【参考1】 第二期教育振興基本計画と大学改革実行プランに見る大学政策の方向性	15
【参考2】 関係諸機関からの大学改革への期待	17
【参考3】 私大連経営委員会等報告書の概要（2002〔平成14〕年～）	27

はじめに

経営委員会（以下、本委員会）の基本テーマである経営基盤の整備・強化に関して行われたアンケート調査によると、優先的に取り組むべき課題として、リスクマネジメント分野では大学法人（私立大学を設置する学校法人）経営の充実・強化、外部資金の導入分野では寄付金の獲得に高い関心が持たれている（「連盟事業に関するアンケート」平成22年7月 インテリジェンス・センター）。本委員会は、平成23年度に寄付税制の一部改正が行われたため、寄付募集事業取組の在り方について先行して協議を行い、「学校法人における戦略的な寄付募集事業推進のために（中間まとめ）」を報告書として提言した。

今年度（平成25年度）は「大学法人経営の充実・強化」につき協議を進めたが、このテーマは課題が大きく、また、内容も多岐にわたるだけでなく、大学法人の規模、地域等により取り組むべき課題が異なることもあって、具体的な提言をまとめるまでには至っていない。

しかしながら、昨年（平成25年）には第二期教育振興基本計画、教育再生実行会議など政府の高等教育政策が打ち出されたことや、中央教育審議会大学分科会での大学のガバナンスの在り方についての見直しに基づく学校教育法との制度改正などが予定されていること、また、平成29年から始まる18歳人口の再減少やグローバル化への対応等の競争的環境への早急な対応が求められるなど、大学法人の経営を取り巻く環境変化の重要性を考慮して、ここに協議の内容を「審議のまとめ」として公表することとした。

【本報告の構成】

本報告の全体の構成は、まず充実・強化すべき対象である大学法人の経営とはどのようなものかについての検討した概要を示し、次に、国の高等教育政策の新しい動向を紹介する。さらに、昨年末に公表された中央教育審議会大学分科会の組織運営部会が提起する大学のガバナンス問題を取り上げ、最後に大学法人が現在直面している様々な経営課題を包括的に洗い出してまとめている。とくに、高等教育をめぐる行政や社会の諸団体による様々な意見については、これらを一覧表としてまとめるなどの便宜も図っている。また、直面する経営課題については大学の建学の理念、規模、地域等による違いを踏まえた取り組みに資するため、ケーススタディを提示している。

1. 大学法人経営の充実・強化

本委員会は「大学法人経営の充実・強化」という課題に取り組むために、次の三つの事項を検討した。

1) 何のための経営充実・強化か。

大学法人経営の充実・強化はそれ自体が目的ではない。「経営の充実・強化すること」を通じて達成すべき目的がある。この目的とは何かを明らかにすることが必要である。

2) 大学法人の経営の仕組みとはどのようなものか。

営利・非営利を問わず、組織が自らのミッションを実現のため組織を持続的に維持・発展させていくためには、組織運営のための概念や手法を活用することが不可欠である。

大学法人経営の充実・強化を図るには、まず大学を設置する学校法人の制度と経営の仕組みそのものがどのようなものであるかについて、その概要を明らかにしておく必要がある。

3) 大学法人が直面する経営課題は何かを包括的に洗い出し、全体像を把握する。

大学が直面している経営課題は多岐にわたっており、内容も多様であるが、これらを包括的に洗い出しておく必要がある。大学法人は組織の運営体制を整えたうえで、それぞれ大学法人として取り組むべき課題に適切な対応を行っていくことが求められる。

これらの検討事項につき、以下の検討を行ったので、その概要を以下にまとめておく。

(1) 大学法人経営の充実・強化の目的

大学法人の経営を充実・強化することにより、達成すべき主な目的としては教学支援、競争的環境への早急な対応、財務基盤の強化、そして経営破綻の回避などがある。

①教学支援～建学の理念の実現と社会の私立大学に対する期待

大学法人の経営の充実・強化の目的は、建学の理念（ミッション）に基づいて設置する大学を持続的に発展させていくことにある。そのためには、なによりもまず建学の理念に基づく自らの大学機能（教育、研究、社会貢献）の充実を常に図っていく必要がある。さらに、公教育を担う高等教育機関としては、産業構造や社会構造の変化など時代の変化やニーズに対応した教学改革に取り組み社会の期待に応えることも求められる。したがって、大学法人の経営に当たっては、大学設置基準の大綱化以降に行われた様々な大学改革の推移とその現状、さらに、国の高等教育政策の動向を踏まえたうえで、各大学法人が自ら現在、どのような教学改革に取り組むべきかについて認識を持った上で基本方針を明確にし、教学支援を行っていくことが必要である。

②競争的環境への早急な対応

i. 18歳人口のさらなる減少

18歳人口が再び減少に転じ、2013年度と比べると10年後には13.6%、20年後には22.9%減少する。進学率が向上したとしても、定員割れ、ひいては大学の質の確保が一層深刻な問題となることは明らかである。大学教育が4年間というサイクルで構成されていることを考えると、10年という期間は短い。人口の推移はわが国の社会全体にかかわる構造的な問題であるため、個々の大学の存続という側

面だけでなく、人材育成など社会において大学が果たすべき役割をも踏まえて対応する必要もある。大学の制度的な特質や改革への取組の速度を考慮すると、対応に必要な時間的な猶予はほとんどない。

ii. 新たな競争的環境

進学率の高まりによる大学のユニバーサル化とともに人材育成面で国公立大学の棲み分けが崩れ、各大学は設置形態に関係なく個性化に向けた取り組みがますます求められている。地域の人材育成のため公立大学が増加し、あるいは、産業構造の変化やグローバル化に伴う高度な専門知識の修得に専修学校が果たす役割が増している（詳しくは「大学は“二〇二〇年問題”にどう向き合うか——一八歳人口の減少から大学の今後の行方を考える」〔『大学時報』354号 2014年1月〕を参照）。

さらに、大学のグローバル化についての諸制度の見直しが進められている。グローバル化の流れは留学生の送り出しと受け入れという教育面だけでなく、優秀な学生や研究者の国際的な獲得競争の激化、海外大学による教育プログラムの提供など、大学のあらゆる面で大きな影響を与えることが予想される。

③財務基盤の強化

今後、競争的環境がさらに厳しくなる中で個性化や社会のニーズにこたえる教学改革に必要な新たな財源の確保が求められているなど、大学法人経営の基盤である財務の充実・強化は喫緊の課題である。教育研究活動に必要な財源を安定的に確保するため、大学法人経営に当たっては長期的な視野から財務基盤を強化していく必要がある。学校法人会計基準の一部改正により、大学法人の財務状態に対する社会からの評価が今まで以上に厳しいものとなってくることも予想される。

④経営破綻の回避

不確実な時代においては、学生募集の失敗による定員割れだけが経営破綻の原因ではない。改組を含め、経営破綻リスクを洗い出し、適切に対応する経営が求められる。この点については、本委員会がとりまとめた『経営の自己責任とリスクマネジメント—経営破綻を避けるために—』（平成19年11月27日）や『私立学校の経営革新と経営困難への対応——最終報告——』（日本私立学校振興・共済事業団学校法人活性化・再生研究会 平成19年8月1日）を提言している。

(2) 大学法人経営のあり方（仕組み）

大学法人は高等教育を担う大学を設置する組織として、自主・自律性を持った経営の在り方を常に追求し続けていかなければならない。大学法人としてふさわしい経営を目指すにあたって本委員会は、組織力、経営力、社会とのコミュニケーション力の三つの側面から検討を加えた。組織力としては、学校法人という組織として必要なガバナンスの整備、そして決定された業務を適切に執行する組織が整備され、かつ、これが効率的に機能していることが求められる。経営力としては、受託責任に基づき限られた資源を適切に管理し、有効に配分するとともに、これを効率的に実施することが求められる。コミュニケーション力としては、高等教育に対する社会の期待やニーズに応えるため、外部に対する情報の一方的な発信だけでなく、社会との双方向性を持った情報開示が求められる。大学法人の事業継続には、こうした組織力、経営力、コミュニケーション力が一体となって機能することが求められる。

①組織力

i. ガバナンスの整備

私立学校法は法人の機関として理事長・理事会、監事、評議員会を設けている。理事会は学校法人の業務を決定し、理事の職務執行の監督を行う。また、理事長は学校法人を代表するとともに、業務決定にあたって重要事項については評議員会に諮問する。監事は独立した機関として学校法人の業務又は財産の状況について監査する。大学法人の経営は、これらの機関がそれぞれ果たす役割により行われるため、大学法人の経営力を強化するには何よりも、こうしたいわゆるガバナンスが十分に機能することが必要である。

ii. 理事会の役割

私立学校法によれば、理事会は業務を自ら決定し、理事の職務執行を自ら監督するという自己チェックのガバナンスの形をとっている。株式会社制度と異なり、学校法人には株主総会に相当する機関はなく、理事会は学校法人の業務の最終決定機関である。したがって、理事会を構成する理事には高い倫理性と責任感、善管注意義務と忠実義務を果たすこと、さらに高度な経営能力が求められる。

大学法人経営の充実・強化のためには、限られた資源を適切に配分し、管理するために、建学の理念に基づいたビジョンの策定、時代のニーズへの柔軟な対応が必要であり、さらに、実行のための様々な経営手法の導入、業務推進のためのリーダーシップが求められる。また、不確実な社会においてリスクが多様化しているために、リスクマネジメントを導入するなど、これらに適切に対応することも必要である。

iii. 業務組織の役割

理事会で決定された業務の執行のためには業務組織が必要である。大学経営の

充実・強化のためには業務組織の整備も欠かすことはできない。適切な業務内容に応じた組織を設計し、責任と権限の所在を明確にし、必要な人員を配置することによって、決定された業務は現実に実施される。業務組織の設計に当たっては、一定レベルの内部統制を組みこむことが必要となってきた。内部統制の効果としては、1) 財務報告の信頼性を高める、2) コンプライアンスを確保する、3) リスク管理を行う、4) 業務・事業経営の効率性を上げることが期待され、このことから明らかなように、ガバナンスと結びついていることを認識すべきである。内部統制については、「学校法人における内部統制の整備・充実」（経営委員会リスクマネジメント分科会 平成21年3月）を参照されたい。

iv. 経営組織と教学組織の関係

大学法人は設置者（法人）と設置する私立大学という組織の二重構造を持ち、いわゆる経営と教学、あるいは大学の自治（教育研究の自治）の問題を避けて通ることはできない。こうした性格を持つ学校法人（私立大学）のガバナンスをどのように考えるか。この点については、中央教育審議会大学分科会の下に設置された「組織運営部会」による集中的な審議と、大学分科会における審議を経て『大学のガバナンス改革の推進について（審議まとめ）』が公表された（平成26年2月12日 大学分科会）。これについては項を改めて取り上げる。

v. 組織を担うヒトの重要性

もとより大学法人経営が実際に機能するためには、これらの組織を担うヒトの働きが重要である。とくに経営の充実・強化には理事会執行部等にはリーダーシップが求められる。さらに理事会で決定した方向付けを実際に推進していく現場のマネジメント力と教職員の大学改革に向けての意識改革が極めて重要となる。

②経営力

i. 中長期計画策定に基づいた経営資源の適切な配分と管理

経営の基本は限られた資源を適切に管理し、様々な事業活動に有効かつ効率的に配分することにある。大学法人経営の充実・強化においても、経営資源（ヒト、カネ、モノ、情報）の管理と合理的な配分を行うマネジメント能力が求められる。特に、財政構造が硬直化せざるを得ない大学法人においては、限られた経営資源の配分に当たり、建学の理念（ミッション）に基づいたビジョンを明確にしたうえで、その実現に向けた戦略を構築し、基本方針の下で中長期計画を策定するとともに、予算管理を実施することが不可欠である。

ii. 職務執行の質保証

さらに、決定された業務を職務執行するために適切な支援と監督を行うことが求められる。PDCAサイクルの導入、様々な人事制度改革、FD（Faculty Development）、SD（Staff Development）、IR（Institutional Research）、

リスクマネジメントの導入などが検討される必要がある。

また、職務執行の質保証を維持するために、内部監査が重要な役割を担う。内部監査とは、「理事長の命を受け、理事会が決めた方針・方策通りに業務・予算が適正・妥当に執行されているかを、理事長に代わって監査する」（『私立大学の明日の発展のために―監事の役割の再認識―〔平成24年度改訂版〕』日本私立大学連盟監事会議 平成24年11月）業務を担当する。

③コミュニケーション力

i. 社会との双方向性を持った情報開示

大学に対する第三者評価（学校教育法上の認証評価）と大学情報の開示は、現在進められているさまざまな大学改革や、これによってもたらされる新しい高等教育のあり方を支える制度的基盤（質保証）となるべき性格を有している。また、個々の私立大学の立場にとっても、社会のニーズを知る上で情報開示は重要な意義を持っている。情報開示を単に義務にとらえるだけでなく、社会とのコミュニケーションをとるツールと理解し、社会の支持、信頼を得ていくことが望ましい。

ii. 社会との対話力

教育情報と経営情報（事業報告書の閲覧制度）の公表が義務化されているが、大学の自主的な公表もあって大学に関心を持つ誰もが必要な時にいつでも大学の包括的かつ体系的な情報を容易に入手できることになった。このことは大学が自らの公表する情報によって社会に評価されることを意味する。戦略的な情報の開示を行うことによって、社会との対話力を強化し、大学の支持者層の構築に役立てることが望ましい。

なお、情報開示が一層促進され、開示される情報の信頼性をどのように保証するかが問題となってくることも理解しておく必要がある。

2. 国の高等教育政策

日本、そして世界において、かつて経験したことのない予測困難性が増大するなかで、私立大学には将来に向けて自らの「ミッションを再定義」し、「ビジョンを策定」し、「戦略として構築」することが不可欠である。大学法人は、その設置する大学の建学の理念に基づいて行われる教育研究等の活動を持続的、かつ、発展的に維持していく役割が求められるからである。

「ミッションの再定義」「ビジョンの策定」「戦略の構築」を基礎とする大学法人の経営は、自主的に、自律性をもってなされるべきであり、その営みは自己責任に基づくものであることを基本とするが、その実践に際しては、私立大学を取り巻く諸環境の変化が経営に及ぼす影響を無視することはできない。

私立大学を取り巻くわが国、そして世界では、今、どのような問題が起き、今後、どのような問題が生じようとしているのか、社会全体で何を課題として設定し、どのように取り組もうとしているのか。

日本が直面する課題や将来想定される状況をもとに、目指すべき社会、求められる人材像・目指すべき新しい大学像を念頭に置きながら、文部科学省が2012（平成24）年6月に、大学改革の方向性としてとりまとめた『大学改革実行プラン』、そして、教育基本法に基づいて策定した教育に関する総合計画として、政府が2013（平成25）年6月に閣議決定した『第二期教育振興基本計画』から、その要旨を抜粋し、巻末に「参考資料1」としてとりまとめた。

「大学改革実行プラン」や「第二期教育振興基本計画」とともに、教育再生実行会議が、2013（平成25）年10月までにとりまとめた四つの提言、さらには政府関係審議会、自由民主党や経済同友会等がとりまとめた大学改革にかかる諸課題や提言は、以下の視点と問題意識に整理することができる（巻末「参考資料2」参照）。

- 1) 高等学校教育の質の保証、1点刻みの筆記試験のみによる大学入学者選抜から脱却し、「筆記試験や実技試験等による客観的な評価の対象としやすいもの」以外の要素を加味した多面的・総合的な「高大接続（大学入試）」
- 2) 学生の学びへの意欲を喚起し、主体的に学び・考え・行動する人材を育成するための組織的・継続的な教学システム（教育課程の体系化、授業計画の充実等）による「大学教育の質的転換」
- 3) 社会のグローバル化、ボーダレス化を見据えた「グローバル教育」
- 4) 産業構造や学修ニーズの変化に対応し、学びと就業の往還が可能な循環型生涯学習社会の実現に資する「社会人教育」
- 5) イノベーションの創出を担う「研究」
- 6) 地域社会、地域コミュニティの再生、発展を核となって担う「社会貢献」
- 7) 教育、研究及び社会貢献という機能の最大化を目的とした権限と責任の明確化、意思決定の迅速化のための「ガバナンス、マネジメント体制」
- 8) 高等教育経費に占める私費負担、とりわけ重くのしかかる家計負担の軽減、地域や経済力にかかわらず、「いつでもどこでもだれでも」が必要な教育を受けることのできる生涯学習環境をつくる「重層性」を前提とした「奨学制度」 等

3. ガバナンス

教育再生実行会議や第二期教育振興基本計画等において、大学におけるガバナンス機能の強化、抜本的な改革が指摘されるなどの動きを受けて、中央教育審議会大学分科会の下に設置された組織運営部会は、教学および経営の観点から、法令上設けられている各機関（学長、教授会、理事会、監事等）の役割や、機関相互の関係性を中心に議論を行った。議論における重要な論点については大学分科会における審議を経た後、「大学のガバナンス改革の推進について（審議まとめ）」を公表した。

大学のガバナンスの強化が求められる背景には大学改革の一層の促進、とくに学長がリーダーシップを発揮して機動的な大学改革を進めていくことが期待され

ている。今後、ガバナンスの在り方についての法改正等が進められることとなるため、大学法人においても学内の諸規則や経営の在り方、組織としての権限・責任体制の見直しが求められる。

「審議まとめ」の「表2 大学で行うべきガバナンス改革と国が行うべき改革支援について」では、私立大学として参考とすべき改革の概要を以下のようにまとめている。

①学長のリーダーシップの確立

【補佐体制】

- ・総括副学長等の設置
- ・高度専門職の採用、育成
- ・事務職員の高度化、教職協働、SD
- ・IRの充実
- ・全学的な会議体の活用

【人事】

- ・学長によるポストの再配置、選考の適正性の確保
- ・選考は教授会の審議を考慮して、学長が最終決定
- ・業績評価に応じた給与制度、若手ポストの拡充、年俸制

【予算】

- ・学長のビジョンに沿ったメリハリある予算編成・配分
- ・寄附金収入等の自由度の高い予算確保
- ・学長裁量経費・全学経費の確保

【組織再編等】

- ・ぶれない改革方針と客観的データによる説明を通じて、学長が責任を持って改革を推進

②学長の選考・業績評価

- ・より安定的な運営が可能となる学長任期の設定、再任方法の見直し
- ・選考組織が主体性を持って候補者を選定し、候補者のビジョンを確認して決定
- ・学長選考組織や監事による業績評価、不適格者の解任

③学部長の選考・業績評価

- ・学長のビジョンを共有できる学部長等の任命
- ・学長による学部長等の業績評価

④教授会の役割の明確化

- ・教授会は、教育研究に関する審議機関。特に、学位授与、学生の身分に関する審査、教育課程の編成、教員の教育研究業績等の審査等を行う機関として、役割を明確化
- ・教授会の設置単位の再点検
- ・教授会の審議事項の透明化

⑤監事の役割の強化

- ・ガバナンスの監査
- ・監事の常勤化推進、サポート体制の構築
- ・メリハリを付けた効率的な監査
- ・学長の責任において、監査を踏まえた改善措置

⑥その他のガバナンス改革

- ・大学評価を活用したPDCAサイクルの確立
- ・FD、SDの推進
- ・人材の流動性の確保
- ・能力のある教職員の育成
- ・積極的な情報公開の推進

4. 直面する経営課題

(1) リスクの識別・分類、要因とその影響

直面する経営課題は多様である。限られた資源を適切に配分するには、取り組むべき課題の優先順位をつけるだけでなく、全体として整合性を持った資源配分が必要である。そのためには、経営に大きな影響を与えるリスクとその要因、さらには収入と支出に与える影響にどのようなものがあるかについての全体像を把握しておく必要がある。以下では私立大学が直面する経営課題を、1) 今後、すべての私立大学に共通して訪れる喫緊のもの、2) 個々の私立大学のミッションやビジョン等によってその重要性や取り組むべき優先順位が異なると思われるものに分けて列挙した。

リスクの識別・分類

共通要因

【喫緊の要因】

<ul style="list-style-type: none"> ・ 少子化・人口の減少 ・ 施設設備の老朽化 ・ 税制（消費税の増税、固定資産税） ・ 教職員の年齢構成（退職給与引当資産）

【中長期的要因】

○収入に影響

分野	要因	影響、影響の対象等
■国	・ 政権の動向	新政策への対応による増減
	・ 補助金行政	金額の減少、政策動向への対応による増減
	・ 税制改正	法改正による増減
	・ P F I の推進	
■経済環境	・ 景気動向	進学率・退学率への影響 就職率への影響 寄附金額への影響 補助金額への影響 付随・収益事業への影響
	・ 金利・物価	学納金収入への影響 資産運用収入への影響 各種基金等への影響 進学ローンへの影響
■社会環境	・ グローバル化	
	・ 産官地との連携	他大学、地方自治体等との連携（共同・受託事業、共同利用）
□学生	・ 18歳人口の動態	志願者動向への影響
	・ 高等教育への進学率	志願者動向への影響
	・ 学生ニーズの変化	志願者動向への影響
	・ 社会人教育に対する社会的理解の増大	志願者（社会人学生）動向への影響
□教職員	・ 著名な人材の確保	志願者動向への影響
□卒業生	・ 就職状況（就職率、就職先）	志願者動向への影響
	・ 組織化の状況	寄附金額、社会的影響力
■技術的環境	・ I C T の発展（MOOC等）	事業化による収益
	・ データベースの構築	I R の整備・活用

○支出に影響

分野	要因	影響、影響の対象等
■国	・ 政権の動向	新政策への対応による増減
	・ 税制改正	消費税率の上昇、新たな税の制定による増減
	・ 入学者選抜制度の変更	新制度への対応に係る増減
■経済環境	・ 景気動向	資産売却収入への影響 遊休資産の活用・処分への影響
■社会環境	・ 入学者選抜制度の動向	大学教育に必要な学力判定にかかる負担の増加 能力の多面的・総合的な評価・判定にかかる負担の増加
	・ 自然災害	対策に係る負担 災害時の損失
	・ 教育研究情報、財務経営情報の公表	
	・ 社会貢献への期待	公共性確保のための不採算事業の維持
□学生	・ 学生・生徒の意識や質の変化	転学・退学への対応にかかる負担道 グローバル化による海外の大学との競合 新規施設設備への投資 教育の質向上にかかる支出の増大
	・ 学生ニーズの変化	学部の新設・改組 新規施設設備への投資
□教職員	・ 採用のあり方の見直し	非常勤教員の割合、派遣職員の割合、中途採用の割合
	・ 人材の育成	F D・S Dの実施にかかる負担増 大学院教育の充実にかかる負担増
	・ 人材の確保	多様性の確保、評価制度の実施にかかる負担増
	・ 外国人教員の増加	
	・ 高齢化の影響	ワークライフバランス、介護休暇
	・ 少子化の影響	育児休暇
■技術的環境	・ I C Tの発展 (MOOC等) ・ 新技術の出現	進学率への影響 新規技術による機器備品の購入

ビジョンによって生じる要因

	外国人学生の増大	住環境の整備 奨学金 日本語・日本文化教育 就職 学事暦の変更
	社会人学生の増大	教員の多様化 専門性の高度化

(2) 経営資源の観点に立った経営課題への取り組みのケーススタディ

さらに、「2)」に関連しては、ミッションやビジョンに加え、経営に大きな影響を与える規模や立地条件（地域性）等の諸条件により、取り組むべき課題も異なってくる。また、たんに課題それぞれを検討するだけでは個々の大学が直面している課題の全体像を把握できない。くわえて大学が置かれている状況において、個々の課題に対する対応の緊急性も大きく異なる。

これらの多くの課題を「見える化」するために、対応の緊急性および大学という教育機関から導き出されるビジネスサイクル（入学前→在学中→卒業後）を軸に、私立大学が直面している課題を整理することとした。

一般的に大学が課題を解決するために行う施策は、入学および在学中に対してのものがほとんどである。しかしアメリカの大学のように、卒業生からの寄附金などを大きな収入源として考える場合、卒業後の対応も必要となる。このような観点から、卒業後の学生に対してのアプローチをも視野に入れるために、卒業後という課題整理項目を導入した。また在学中の対応に関しては、経営資源の観点からヒト、モノ（教育と設備）、カネ、情報の5つに区分した。

この軸を用いて、架空の小規模・中規模・大規模の大学を想定し、当該大学における課題と当該課題解決の優先順位を付した課題表を作成し、ケーススタディとして提示した。このケーススタディは、あくまで架空大学のものであり、そのまま加盟校が利用できるものではない。利用する際には、各加盟校の現状を考慮したうえで、ケーススタディを参考に、それぞれ独自の課題表を作成していただきたい。

①小規模大学 X大学（架空）の事例

X大学は地方都市にあり、設立まもない小規模大学である。地方都市にある小規模大学の場合、18歳人口の減少によって、入学志願者の減少だけでなく、入学定員の充足もできない可能性がある。このような状況において、入学者選抜制度の多様化、また、複雑化した入学者選抜制度の再編、留学生の積極的な受け入れや社会人教育の充実など、入学志望者の拡充を行わなければならない。また専門学校等の実践を重視した各種学校との差異化も必要となるであろう。しかし、規模が小さいがため、経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）の制約も大きい。そのため、経営資源を効率的に配分しなければならない。

一方で、地方都市圏にあるがゆえのメリットもある。一番に挙げられることは当該地方都市圏との交流が容易であることであろう。このメリットを追求するために、同一地方都市圏にある他大学との連携や地元企業・地方自治体等との連携（産官地の連携）を推進する必要がある。また他大学との違いを明確にし、当該地方都市圏に根付いた経営を行わなければならない。

このようなX大学の直面する課題を整理すると、次の表のようになる。

表 小規模大学 X大学（架空）の事例

		対応の必要性			
		高	中	低	
ビジネス サイクル	入学前	大学進学率の停滞 入学者選抜制度の動向 志願者の減少 専門学校との差異化	留学生の増加		
	在学中	ヒト	マネジメント層の確保・育成 学生の流動化の動向 退学率の上昇	教員の評価と流動性の向上 高齢者向け教育の拡充 非常勤教職員の対応	社会人教育の拡充 ワークライフバランスの確保
		教育	キャリア教育の拡充 学科の新設・改組	教育ニーズの多様化 アクティブラーニングの拡充 サービスラーニングの拡充	大学院教育の拡充
		設備		学生等の住環境の整備 遊休資産の活用	自然災害への対応
		カネ	学生生徒等納付金の減少 寄附金の確保 人件費の高騰への対応 奨学金原資の確保 補助金の減少		新たな税制への対応
		情報	ICTの発展 新規情報機器の導入	情報システムの構築	
	卒業後	卒業者の就職環境の変化 各種資格試験合格率の向上	産官地との連携	OB・OG会の活性化	

②中規模大学 Y大学（架空）の事例

中規模大学Y大学は大都市圏にあり、設立から半世紀経過した全国的には名の知れた複数学部を有する大学である。大都市圏にある中規模大学は、18歳人口の減少による入学志願者の減少は想定されるものの、地方都市圏にある大学に比べれば、入学定員割れの可能性は高いとはいえない。このような状況にあるものの、他大学との競争は、従来に比べさらに激しさを増してくる。この競争に勝ち残るために、質の高い学生を育成し、学生のニーズと社会のニーズに合致するような教育を目指すこととした。例えば、アクティブラーニング、サービスラーニングやキャリア教育の拡充である。

一方で中規模大学の場合、大規模大学とは異なり、自己の大学の特長、特色を明確化することも必要不可欠となる。また創立時に建てられた施設の老朽化が進んでいる場合も多く、建替え等の検討もなされなければならない。加えて、卒業

後のOB・OG会の拡充による寄附金の増加など、卒業後の学生の組織化も必要不可欠といえる。

このようなY大学の直面する課題を整理すると、次の表のようになる。

表 中規模大学 Y大学（架空）の事例

		対応の必要性			
		高	中	低	
ビジネス サイクル	入学前	入学者選抜制度の動向 志願者の減少	18歳人口の減少傾向 留学生の増加	専門学校との差異化 大学進学率の停滞	
	在学中	ヒト	マネジメント層の確保・育成 退学率の上昇 学部の新設・改組	学生の流動化の動向 教員の評価と流動性の向上 ワークライフバランスの確保	非常勤職員の対応
		教育	教育ニーズの多様化 アクティブラーニングの拡充 サービスラーニングの拡充 キャリア教育の拡充	大学院教育の拡充 グローバル人材教育	高齢者向け教育の拡充 社会人教育の拡充
		設備	施設設備の老朽化	学生等の住環境の整備	遊休資産の活用 自然災害への対応
		カネ	学生生徒等納付金の減少 寄附金の確保 人件費の高騰への対応	奨学金原資の確保 補助金の減少 新たな税制への対応	
		情報	ICTの発展への対応	データベースの構築 新規情報機器の導入	
	卒業後	卒業者の就職環境の変化 各種資格試験合格率の向上	OB・OG会の活性化	産官地との連携	

③大規模大学 Z大学（架空）の事例

大規模大学Z大学は大都市圏にあり、多くの学部を備える歴史と伝統のある大学である。大都市圏における大規模大学では18歳人口の減少にも関わらず、歴史と伝統から醸成されたイメージが社会に定着していることもあり、一定程度の入学志願者の確保が可能と考える。ある意味では、国内の競争の勝ち組ともいえる。しかし海外大学との熾烈な国際的競争は回避できない。また入学志願者のニーズの多様化もおこり、入学志願者が海外大学への進学を希望するといったことも生じる可能性があり、この課題への対応が必要となっている。

加えて、大都市圏にある大規模大学は、施設の老朽化が進んでいることが多く、建替え等の検討も早急になされなければならない。また大都市圏にある大規模大

学では、地震などの自然災害への対応も必要となる。

このようなZ大学の直面する課題を整理すると、次の表のようになる。

表 大規模大学 Z大学（架空）の事例

		対応の必要性			
		高	中	低	
ビジネスサイクル	入学前			入学者選抜制度の動向	
	在学中	ヒト	ワークライフバランスの確保 学生の流動化の動向	マネジメント層の確保・育成 非常勤教職員の対応	教員の評価と流動性の向上 退学率の上昇
		教育	大学院教育の充実 グローバル化に伴う海外大学との競争 グローバル人材教育の拡充	教育ニーズの多様化 アクティブラーニングの拡充 サービスラーニングの拡充	高齢者向け教育の充実 社会人教育の充実 キャリア教育の拡充
		設備	施設設備の老朽化	学生等の住環境の整備	遊休資産の活用 自然災害への対応
		カネ	寄附金の確保 人件費の高騰への対応 資産運用収入の減少	新たな税制への対応 奨学金原資の確保	
		情報	ICTの発展	新規情報機器の導入	データベースの構築
	卒業後	産官地の連携	OB・OG会の活性化	各種資格試験合格率 卒業生の就職環境の変化	

まとめ

大学設置基準の大綱化以降、護送船団方式ともいわれた行政の厳しい規制下で行われてきた横並びで同質的な管理運営方式に代わる経営の自己責任原則が前面に打ち出され、大学法人に経営（マネジメント）の概念や様々な経営手法が導入されることとなった。私立学校法が改正され、ガバナンスの整備、大学改革推進のための検証改善サイクル（PDCAサイクル）の導入、説明責任に基づくディスクロージャー制度の義務化が行われ、これらの対応を通して一定の実務経験の蓄積もなされてきたが、まだ改善すべき点も多い。喫緊の課題である大学改革もまだ途上にあり、社会からは一層の促進が求められている。大学法人としては、大学設置基準の大綱化以降、二十数年に及ぶこれまでの経験を踏まえて経営（マネジメント）の在り方を総点検し、問題点の所在を明らかにするとともに、直面する様々な経営課題に取り組むことによって経営の充実・強化を図っていく必要がある。なお、こうした課題への取り組みに際しては、本委員会でのさらなる検討が必要であるとともに、本委員会のみならず、私大連全体での検討が必要となるであろう。

【参考1】 第二期教育振興基本計画と大学改革実行プランに見る大学政策の方向性

我が国を取り巻く危機的状況 （「第二期教育振興基本計画」から）	我が国が直面する課題、将来想定される状況 （「大学改革実行プラン」から）
<p>少子化・高齢化の進展⇒社会全体の活力低下</p> <p>グローバル化の進展⇒我が国の国際的な存在感の低下</p> <p>地球規模の課題への対応</p> <p>雇用環境の変容⇒失業率、非正規雇用の増加</p> <p>地域社会、家族の変容⇒個々人の孤立化、規範意識の低下</p> <p>格差の再生産・固定化⇒一人ひとりの意欲減退、社会の不安定化</p>	<p>急激な少子高齢化の進行、人口減少 生産年齢人口減少、経済規模の縮小 財政状況の悪化</p> <p>グローバル化によるボーダレス化 新興国の台頭による国際競争の激化</p> <p>地球規模で解決を要する問題の増加</p> <p>地方の過疎化・都市の過密化の進行</p> <p>社会的・経済的格差の拡大の懸念</p> <p>産業構造、就業構造の変化</p> <p>地域におけるケアサービス（医療・介護・保育等）の拡大</p>



我が国が目指すべき社会 （「大学改革実行プラン」から）
<ul style="list-style-type: none"> ・持続的に発展し、活力ある社会 ・自立した個による多様性に富み、自然と共生する成熟社会 ・高齢者・女性の参画が一層拡大した社会 ・生涯学習の一層の拡大と人材の流動性が高まる社会 <p>求められる人材像</p> <p>○能力</p> <ul style="list-style-type: none"> ・様々な分野での卓越した能力 ・異文化・異言語の相手との協働 ・世代・立場を越えたコミュニケーション能力等 <p>○人材像・大学教育に対する進学需要</p> <ul style="list-style-type: none"> ・生涯学び続け、主体的に考え、行動できる人材 ・グローバル社会で活躍する人材、イノベーションを創出する人材 ・異なる言語、世代、立場を超えてコミュニケーションできる人材 ・新たな価値を創造する人材、優れた価値をグローバルに展開する人材 ・地域を支える人材・新たな雇用が見込まれる成長分野（医療・介護等）で必要とされる高等教育修了者等
今後の社会の方向性 （「第二期教育振興基本計画」から）
<p>「自立」「協働」「創造」の3つの理念の実現に向けた生涯学習社会の構築</p> <p>教育行政の4つの基本的方向性</p> <p>1. 社会を生き抜く力の養成 2. 未来への飛躍を実現する人材の育成 3. 学びのセーフティネットの構築 4. 絆づくりと活力あるコミュニティの形成</p> <p>4つの基本的方向性を支える環境整備</p> <ul style="list-style-type: none"> ・教育委員会の抜本的改革 ・きめ細かで質の高い教育に対応するための教職員等の指導体制の整備 ・大学におけるガバナンスの機能強化 ・大学の財政基盤の確立と施設整備 ・私立学校の振興 ・社会教育推進体制の強化



現在の大学の課題 （「大学改革実行プラン」から）
<ul style="list-style-type: none"> ・大学教育が、社会経済の求める人材ニーズに対応していない ・社会人学生・留学生の割合が低く、人材の流動性を促す仕組みとして不十分 ・経営上・教学上課題のある大学の存在 ・研究で世界と戦える大学数が少なくその地位が低下している ・大学の持つシーズ・リソースが社会で十分生かされていない等
目指すべき新しい大学像、大学の果たすべき役割・機能と課題 （「大学改革実行プラン」から）
<ul style="list-style-type: none"> ・学生がしっかり学び、自らの人生と社会の未来を主体的に切り拓く能力を培う ・グローバル化の中で世界的な存在感を発揮する ・世界的な研究成果やイノベーションを創出する ・生涯学習の拠点となる ・社会の知的基盤としての役割を果たす

- ・生涯学び続け、主体的に考える力を持った人材育成
- ・社会・経済の発展を牽引する人材育成
- ・地域再生・地域課題解決における中核としての成果の発揮等



大学政策の方向性（「大学改革実行プラン」から）

- 戦略的な機能強化
 - ・層の厚い「リサーチ・ユニバーシティ」
 - ・研究拠点の形成
 - ・グローバルに活躍する人材育成、国際化の拠点大学の形成
 - ・地域再生の核となる大学・大学群（COC「Center of Community」）の形成
 - ・多様で質の高い中間層の形成（社会人の学び直し含む）等
- 求められる対応
 - ・大学ビジョン等に基づく、メリハリある戦略的資源配分
 - ・大学群の形成に向けた大学連携の推進（国際展開のための大学間連携、連携のための多様な制度的枠組みの整備）
 - ・世界標準の質保証の仕組みの整備（大学ポートレート、評価制度改革、客観的指標整備等）
 - ・大学の質保証の徹底推進
（質確保のためのトータルシステムの確立、きめ細かい経営指導や支援、教学上問題のある大学への厳格な対応）
 - ・質的転換のための公財政投資の充実、大学のガバナンス強化等

【参考2】 関係諸機関からの大学改革への期待

大学改革実行プラン 平成24年6月	第二期教育振興基本計画 平成25年6月14日閣議決定	教育再生実行会議	政府関係機関、自由民主党、 経済同友会 等	平成26年度 政府予算案
【高大接続】				
<p>・高校教育の質保証とともに、意欲・能力・適性等の多面的・総合的な評価に基づく入試への転換の促進【大学教育の質的転換と大学入試改革】</p>		<ul style="list-style-type: none"> ・大学入試や卒業認定においてTOEFL等の外部検定試験を活用する。 ・大学入学者選抜を、各大学のアドミッションポリシーに基づき、能力・意欲・適性や活動歴を多面的・総合的に評価・判定するものに転換する。 ・これからの時代の潮流や社会の在り方を展望して、養成する人材像を明確化し、教育を再構築する。それを踏まえたアドミッションポリシーを具体化し、オープンキャンパス等の機会を積極的に活用するなどして、大学入学後の教育プログラムとともに示す。 ・各大学が求める学力水準の達成度の判定には、各大学のアドミッションポリシーに基づき、達成度テスト(発展レベル) (仮称) の積極的な活用が図られるようにする。 ・各大学が個別に行う学力検査については、知識偏重の試験にならないよう積極的に改善を図る。 ・学力水準の達成度の判定を行うとともに、面接(意見発表、集団討論等)、論文、高等学校の推薦書、生徒が能動的・主体的に取り組んだ多様な活動(生徒会活動、部活動、インターンシップ、ボランティア、海外留学、文化・芸術活動やスポーツ活動、大学や地域と連携した活動等)、大学入学後の学修計画案を評価するなど、アドミッションポリシーに基づき、多様な方法による入学者選抜を実施し、これらの丁寧な選抜による入学者割合の大幅な増加を図る。その際、企業人など学外の人材による面接を加えることなども検討する。 ・推薦入試やAO入試における基礎学力 	<ul style="list-style-type: none"> ・共通試験による学力保証を資格試験化する。 ・高校段階での多様な学習の成果の評価や論文・面接等による時間をかけた丁寧な入試を行う。 	

		<p>の判定に際しては、高等学校における学習の達成度を評価するものとして、達成度テスト（基礎レベル）（仮称）の結果の活用も可能とする。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・推薦入試やA O入試の選抜及び結果発表について、高等学校教育への影響を考慮した適切な時期に行う。 ・入学者選抜において国際バカロレア資格及びその成績の積極的な活用を図る。 ・社会人、留学生、障害者等の受入れや飛び入学等による多様な学生の受入れが進むよう入学者選抜の工夫を図る。 ・高等学校関係者と大学関係者の間で互いの教育目標や教育内容、方法等についての相互理解を図るため、様々な協議を行うとともに、教員の交流を深めるなど、その機会の拡大を図る。 ・高校生を対象とした大学レベルの教育機会の提供（大学教員や社会人が高等学校に出向いて行う授業や大学の授業公開、アドバンスプレイズメントの実施等）について、ICT等も活用しつつ推進し、そうした学習成果を大学入学者選抜や大学での単位認定にも反映する。 ・入学者に求める学力について高等学校へ情報提供を行うことや、高等学校との協力により大学入学前の準備教育を実施することなど、高大連携を充実させる。 		
<p>【大学教育の質的転換】</p>				
<ul style="list-style-type: none"> ・主体的に学び・考え・行動する人材を育成する大学・大学院教育への転換（学修時間の飛躍的増加、学修環境整備等）【大学教育の質的転換と大学入試改革】 ○大学教育の質的転換～他の高等教育機関との役割分担と連携の下、学士課程、修士課程、専門職学位課程、博士課 	<p>○社会を生き抜く力の養成</p> <ul style="list-style-type: none"> ・生きる力の確実な育成（幼稚園～高校） ・課題探究能力の修得（大学～） <p><成果指標例></p> <ul style="list-style-type: none"> ・学生の学修時間の増加（欧米並みの水準） ・全学的な教学システム（教育課程の体系化、授業計画の充実等）の整備状況の向上など 	<ul style="list-style-type: none"> ・大学教育へ円滑に移行するための初年次教育など、入学者の状況に応じた教育を充実する。 ・授業の事前準備や事後展開を含めた学生の学修時間の確保・増加、学修成果の可視化、教育課程の体系化、組織的教育の確立など全学的教学マネジメントの改善を図るとともに、厳格な成績評価を行う。 ・高等教育機関であるとの自覚の下、教 	<ul style="list-style-type: none"> ・卒業・修了前年度の夏季・春季休暇中に行うインターンシップ、地元企業の研究やマッチングの機会の拡充をはじめ、キャリア教育から就職まで一貫して支援する体制を強化する。 	<p><私立大学等経常費補助金></p> <p>【特別補助】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・学内ワークスタディ等への支援 <p>【私立大学等改革総合支援事業】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・教育の質的転換（全学的な体制での教育の質的転換〔学生の主体的な学修の充実等〕を支援）

<p>程を通じて実施～</p> <ul style="list-style-type: none"> ・高校教育改革、入試、大学教育改革の一体実施・学修時間の増加、教員の組織的教育、学修環境の整備等 ・学修成果の把握（アセスメントテスト等） ・高等教育における実践的キャリア教育・職業教育の充実等 	<p><取組の例></p> <ul style="list-style-type: none"> ・教員サポートスタッフ充実や図書館の機能強化、アクティブ・ラーニングの充実など大学の学修環境整備 ・学生の学修時間や留学等の多様な経験を行う機会を確保するための就職・採用活動開始時期の変更 ・大学教育の質の保証のためのトータルシステム（設置基準、設置認可、認証評価等）の確立 ・高校生の到達度テストの結果活用などを含めた、入試の抜本的改革など ・自立・協働・創造に向けた力の修得（生涯全体） <p><取組の例></p> <ul style="list-style-type: none"> ・現代的・社会的な課題に対応した学習等の推進 ・様々な体験活動・読書活動の推進 ・学習の質の保証と学習成果の評価活用の推進 など ・社会的・職業的自立に向けた能力・態度の育成 <p><成果目標例></p> <ul style="list-style-type: none"> ・就職率や早期離職率等の改善に向けたインターンシップ等の実施状況の改善、大学・短期大学、高等専門学校、専修学校等への社会人の受入れ状況の改善 など <p><取組の例></p> <ul style="list-style-type: none"> ・社会的・職業的自立に向け必要な能力を育成するキャリア教育の充実 ・各学校段階における職業教育の取組の推進 ・学び直しの機会の充実（教育機関と産業界等との協働による実践的なプログラムの開 	<p>育課程の点検・改善を行い、学生の学びへの意欲を喚起するための教育内容や教育方法の改善に取り組む。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・厳格な成績評価・卒業認定を行っていくことで、学生の学修時間を増加させる。 ・個々の教育課程やその体系を徹底して公開し、教育内容や教育方法、成績評価基準等を可視化する。 ・課題発見・探求能力、実行力といった「社会人基礎力」や「基礎的・汎用的能力」などの社会人として必要な能力を有する人材を育成するため、学生の能動的な活動を取り入れた授業や学習法（アクティブラーニング）、双方向の授業展開など教育方法の質的転換を図る。 ・学生の能動的な活動を取り入れた授業や学習法（アクティブラーニング）、双方向の授業展開など教育の質的転換を図る。 ・学内だけに閉じた教育活動ではなく、キャリア教育や中長期のインターンシップ、農山漁村も含めた地域におけるフィールドワーク等の体験型授業の充実を通じて社会との接続を意識した教育を強化する。その際、学生が働く目的を考え自己成長を促す長期の有給インターンシップを産学の連携により進めていく。 ・職業上必要とされるより高度な知識等の習得や、新たな成長産業に対応したキャリア転換に必要な知識等の習得など、産業界や地方公共団体のニーズに対応した高度な人材や中核的な人材の養成のためのオーダーメイド型の教育プログラムを開発・実施する。 ・産業界や社会人の学び直しニーズにマッチするよう、社会人教員の活用などによる先駆的な授業科目の開発、産業界との協働による実践的な職業教育プログラムの開発などの取組を進める。 ・学生による授業評価の結果を活用する 	<p>などの改革に全学的・組織的に取り組む私立大学等に対する支援強化</p> <p>【国公立大学を通じた大学教育改革の支援の充実等】</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 国公立大学を通じた大学教育改革の支援 (2) 大学教育の充実と質の向上 <ol style="list-style-type: none"> ① 大学教育再生加速プログラム（10億円：皆増） ② 大学間連携共同教育推進事業 ③ 産業界のニーズに対応した教育改善・充実体制整備事業
---	---	---	--

	<p>発、奨学金制度の弾力的運用) など</p>	<p>など、常に効果的な教育が行われているかを確認する機会を設ける。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・大学入学後の進路変更が柔軟にできる構造に転換する。 ・大学・学部・学科の枠を超えて履修できる機会の拡大や、大学における募集時の大括り化、転学・転部ができる機会の拡大を図る。 ・多様性を踏まえ、例えば、次のような教育機能の強化を図る。 <ul style="list-style-type: none"> ○新たな価値を生み出し、世界に発信する力を備えたグローバル人材の養成 ○幅広い教養を身に付けた知識基盤社会を担う人材の養成 ○我が国の強みや成長につながるイノベーション創出を担う人材の養成 ○様々な分野における専門人材の養成 ○地域社会の発展を担う人材の養成 ○社会人の知識・技能の向上（学び直し） ・国内外の多様な分野から優秀な大学院生を獲得し、体系的な大学院教育プログラムを提供し、卓越したグローバル人材や最善解を見出し社会を牽引する高度人材を育成する。 		
<p>【グローバル教育】</p>				
<p>グローバル化に対応した人材育成</p> <ul style="list-style-type: none"> ・拠点大学の形成・学生の双方向交流の推進（日本人学生の海外留学の拡大、留学生の戦略的獲得）などによる、大学の国際化の飛躍的推進 ・入試におけるTOEFL・TOEICの活用・促進、英語による授業の倍増 ・産学協働によるグローバル人材・イノベーション人材の育成推進（「リーディング大学院」など大学院教育機能の抜本的強化） 	<p>○未来への飛躍を実現する人材の育成</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新たな価値を創造する人材、グローバル人材等の養成 <p><成果指標例></p> <ul style="list-style-type: none"> ・世界で戦えるリサーチ・ユニバーシティを10年後に倍増 ・大学の国際的な評価の向上 ・卒業時の英語力の到達目標を設定する大学の数及びそれを満たす学生の増加 ・日本人の海外留学生者数、外国人留学生数の増加 <p><取組の例></p> <ul style="list-style-type: none"> ・高等学校段階における早期卒 	<ul style="list-style-type: none"> ・英語による教育プログラム実施等の取組を進め、学生に実践的英語力を習得させ、海外留学に結び付ける。 ・日本人教員の語学力、特に英語による教育力を向上させ、英語による授業比率を上げる。 ・東アジアにおけるグローバル化への対応として、実践的中国語等の習得を目指す。 ・大学や学部の垣根を越えた学びを促進するため、大学間連携による学生交流や転学生の受入れ等に積極的に取り組む。 ・海外の大学との交換留学や単位互換を進める。 	<ul style="list-style-type: none"> ・日本の伝統や文化など、日本人として必要な教養を身につけ、国際的に発信できる力を育成する。 	<p><私立大学等経常費補助金></p> <p>【特別補助】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・グローバル化等への支援の充実 <p>【私立大学等改革総合支援事業】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・グローバル化（語学教育強化、国際環境整備、地域の国際化など、多様なグローバル化を支援） <p>などの改革に全学的・組織的に取り組む私立大学等に対する支援強化</p> <p>【国公立大学を通じた大学教育改革の支援の充実等】</p>

<ul style="list-style-type: none"> ・秋入学への対応等、教育システムのグローバル化等 	<p>業制度の検討</p> <ul style="list-style-type: none"> ・日本人留学生の経済的負担を軽減するための官民が協力した新たな仕組みの創設や、優秀な外国人留学生の戦略的な受入れの促進 ・徹底した国際化に取り組む大学への重点支援 など <p>【教育行政の4つの基本的方向性】</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・海外の大学との連携、外国語による授業の増加、留学生の派遣・受入れや外国人教員の受入れの拡充等によりグローバル人材の育成を進める。 ・ダブル・ディグリーやダブル・メジャー等の取組を推進する。 ・秋入学やクォーター制など国際化に対応した学事暦の柔軟化を図る。 		<p>2. グローバル人材育成のための大学の国際化</p> <ol style="list-style-type: none"> ①スーパーグローバル大学等事業（99億円：皆増） ②グローバル人材育成推進事業 ③大学の世界展開力強化事業
【社会人教育】				
<ul style="list-style-type: none"> ・産業構造の変化や新たな学修ニーズに対応した社会人の学び直しの推進等【大学教育の質的転換と大学入試改革】 <p>○大学教育の質的転換～他の高等教育機関との役割分担と連携の下、学士課程、修士課程、専門職学位課程、博士課程を通じて実施～</p> <ul style="list-style-type: none"> ・社会人学生・留学生の受入れ拡大 		<ul style="list-style-type: none"> ・社会人が学びやすい環境を整備するため、短期プログラムの設定や通信による教育の充実、ICT等の活用を進める。 ・産業構造等の変化に対応した理工系人材や技術と経営を俯瞰できる人材などイノベーション創出を担う人材や、地域に貢献する人材を育成するための教育プログラムの実施や産学官の連携等を進める。 	<ul style="list-style-type: none"> ・企業と協力して、企業ニーズを踏まえたプログラムによる教育を積極的に導入・拡充する。 ・5年間で社会人受講者の倍増を目指す。 	
【教員養成】				
		<ul style="list-style-type: none"> ・初等中等教育を担う教員の質の向上のため、教員養成大学・学部については、量的整備から質的充実への転換を図る観点から、各大学の実態を踏まえつつ、学校現場での指導経験のある大学教員の採用増、実践型のカリキュラムへの転換、組織編制の抜本的な見直し・強化を強力に推進する。 		
<研究事業>				
<p>○研究力強化：世界的な研究成果とイノベーションの創出</p> <ul style="list-style-type: none"> ・大学の研究力強化促進のための支援の加速化 ・研究拠点の形成・発展のための重点的支援 ・大学の研究システム・環境改 			<p><研究事業></p> <ul style="list-style-type: none"> ・企業との協働により博士課程教育の改革を図る。 ・大学は、複数の大学によるコンソーシアム（大学群）を形成し、若手研究者の安定的な雇用と流動性を確保する仕組みを構築する。 	<p>【国公立大学を通じた大学教育改革の支援の充実等】</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 国公立大学を通じた大学教育改革の支援 <p>(1)世界をリードする大学院の構築等</p> <ol style="list-style-type: none"> ①博士課程教育リーディングプ

<p>革の促進、産学官連携の推進、国際的な頭脳循環の推進等</p> <p>○大学ビジョンの内容の構成イメージ 3. 大学政策の方向性</p> <ul style="list-style-type: none"> ・層の厚い「リサーチ・ユニバーシティ」 ・研究拠点の形成 ・グローバルに活躍する人材育成、国際化の拠点大学の形成 			<ul style="list-style-type: none"> ・若手人材が中期的なキャリアの将来像を描くことができ、また、自律的・主体的に研究ができるよう、公正・透明な評価制度を確立するとともに、研究環境を整備する。 ・イノベーションの担い手の活躍の場となる大学や研究機関において、独創的で多様な世界トップレベルの基礎研究の推進を国として一層強化するとともに、国家存立の基盤である国家安全保障・基幹技術等の研究開発を強力に推進し、全体としてイノベーションの芽を創造できる体制となるよう、大学や研究機関は自ら進んで組織の運営方法や資源の活用方法を再構築し活性化する必要がある。 ・企業・大学・研究開発法人で多様な人材がリーダーシップを発揮できる環境を構築する。 ・大学・研究開発法人を国際的なイノベーションハブとして強化する。 ・大学・研究開発法人は、柔軟な人事・給与システムを導入することにより国内外の優秀な人材の登用を進めるため、個人業績評価の実施を前提とした年俸制・複数機関の混合給与の導入や退職金の通算等を可能とするための規定類を見直す。 ・大学は、学問分野の多様性に配慮しつつ、優れた特色や実績を持つ領域や国際的競争力のある領域へ資源を戦略的に投入することを、トップマネジメントにより推進する。 ・企業・大学・研究開発法人が、知識を共有することで、アイデアを共創し、また、思いがけないひらめき（セレンディピティ）を引き起こすイノベーションのプラットフォームを構築する。 ・大学における人事・給与制度改革を含む全学的な改革については、大学自身がその進捗を毎年公表し説明 	<p>プログラム（184.95億円：4%増）</p> <ul style="list-style-type: none"> ②高度人材養成のための社会学び直し大学院プログラム（1.91億円：皆増） ③情報技術人材育成のための実践教育ネットワーク形成事業 <p>【国公立大学を通じた大学教育改革の支援の充実等】</p> <p>3. 高度医療人材の養成と大学病院の機能強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ①先端的医療イノベーション人材養成事業 ②大学・大学院及び附属病院における人材養成機能強化事業（14.7億円：14.4%増）
---	--	--	---	---

			<p>責任を果たし、文部科学省がその結果に基づき運営費交付金を戦略的に配分するとともに、総合科学技術会議はこの、科学技術の振興に必要な資源配分の方針その他科学技術の振興に関する重要事項について調査審議する。</p> <ul style="list-style-type: none">・大学・研究開発法人は主要な任務の一つとして人的資本、イノベーションの芽を育て産業界へ橋渡しを行う。・研究支援人材と大学のニーズとのマッチングを促進する仕組みを構築する。・大学及び公的研究機関において、若手・女性・外国人を含む多様な人材が互いに切磋琢磨することによって、国際的なイノベーション創出拠点となり、イノベーションの芽を次々育成する。・大学及び公的研究機関における女性研究者の採用割合を自然科学系全体で2016年までに30%にする。・世界トップレベルの大学等と競争する十分なポテンシャルを持つ大学及び研究開発法人の研究拠点等において外国人研究者の割合を2020年までに20%、2030年までに30%にする。・大学における1000万円以上の大型の共同研究の件数を2030年までに倍増させる。・大学における3年を超える共同研究の件数を2030年までに倍増させる。・大学による特許の外国出願件数を2030年までに倍増させる。・政府の方針の理解の浸透を図るとともに、現場の状況を政策に迅速・的確に反映させるため、関係省庁幹部、主要な研究資金配分機関・研究実施機関の長、大学の学長、産業界のリーダー・技術者等との定期的な	
--	--	--	---	--

			<p>政策対話の場を設定する。</p> <ul style="list-style-type: none"> 世界と戦える研究大学の研究力強化に向け、大学は国際競争力のある領域へ資源を戦略的に投入することを含め、研究力向上のための全学的なシステム改革といったトップマネジメントのコミットメントを明確化し確実に実行する。 大学及び研究開発法人において、国際化に向けた取組（国際研究者公募の実施、英語の公用化、事務支援部門の強化等）を先導し優れた成果を上げ国際的な評価を行っている世界トップレベル研究拠点プログラム（WPI）等を踏まえ、海外で活躍する日本人を含む世界トップレベルの研究者を呼び込む魅力あふれる研究環境を整備する。 大学等に対する競争性を有する研究資金の制度において、間接経費30%の確保に向け確実な取組みを進める。 大学発ベンチャー支援ファンドを含む、研究開発の事業化等への大学等による出資を可能とするための制度改正を行う。 	
<p><社会貢献事業></p>				
<p>○地域再生の核となる大学づくり(COC (Center of Community) 構想の推進)</p> <ul style="list-style-type: none"> 地域と大学の連携強化 大学の生涯学習機能の強化 地域の雇用創造・課題解決への貢献等 <p>○大学ビジョンの内容の構成イメージ 3. 大学政策の方向性</p> <ul style="list-style-type: none"> 地域再生の核となる大学・大学群※(COC「Center of Community」)の形成・多様で質の高い中間層の形成(社会人の学び直しも含む) 	<p>○絆づくりと活力あるコミュニティの形成</p> <ul style="list-style-type: none"> 互助・共助による活力あるコミュニティの形成 <p><成果指標例></p> <ul style="list-style-type: none"> 全学校区に学校と地域の連携・協働体制を構築 家庭教育支援チームの増加等による家庭教育支援の充実など <p><取組の例></p> <ul style="list-style-type: none"> 大学等のセンターオブコミュニティ構想(COC構想)の推進 	<ul style="list-style-type: none"> 学生の学校現場でのボランティア活動を推進するなど、大学と学校現場との連携を強化する。 	<ul style="list-style-type: none"> 地元の中小企業と連携し、経営者による出前講座等を通じて中小企業と学生が日常的に顔の見える関係を構築する。 地域の産業界等と連携しながら、高度人材や中核的専門人材の育成を行う。 大学・研究機関、技術移転機関(TLO)等が有する知的財産を活用し、地域における新産業の創出や地域で有する既存技術を他分野に応用する等、新たな産業化につながるイノベーションを創出する取組を推進する。 大学の知的財産活動、研究成果の技 	<p>【私立大学等改革総合支援事業】</p> <ul style="list-style-type: none"> 地域発展(地域社会貢献、社会人受入れ、生涯学習機能の強化等を支援) 産業界・他大学等との連携(産業界や国内の他大学等と連携した高度な教育研究を支援) <p>などの改革に全学的・組織的に取り組む私立大学等に対する支援強化</p> <p>【国公立大学を通じた大学教育改革の支援の充実等】</p> <p>1. 国公立大学を通じた大学</p>

			術移転活動に対する専門的な支援を促進するための仕組みを構築する。	教育改革の支援(3) 地域再生・活性化の核となる大学の形成 ①地(知)の拠点整備事業(大学COC(Center of Community)事業)(34.26億円:50.7%増) ②大学等における地域復興のためのセンター的機能整備事業
【ガバナンス、マネジメント体制】				
国立大学改革 <ul style="list-style-type: none"> 国立大学の個々のミッションの再定義と「国立大学改革プラン」の策定・実行 学長のリーダーシップの確立、より効果的な評価 多様な大学間連携の促進と、そのための制度的選択肢の整備 大学の枠・学部の枠を越えた再編成等(機能別・地域別の大学群の形成等)等 大学の機能の再構築のための大学ガバナンスの充実・強化 ○大学改革を促すシステム <ul style="list-style-type: none"> 基盤整備 大学情報の公表の徹底(大学ポートレート)、評価制度の抜本改革、客観的評価指標の開発 質保証の支援のための新たな行政法人の創設等 ○財政基盤の確立とメリハリある資金配分の実施【私学助成の改善・充実～私立大学の質の促進・向上を目指して～】 <ul style="list-style-type: none"> 大学の積極的経営を促進・支援 公財政支援の充実とメリハリある資源配分 多元的な資金調達促進等 ○大学の質保証の徹底推進【私	<ul style="list-style-type: none"> 優秀な外国人教員の増員や教員の流動性の向上のため、年俸制を始め、教員の能力等に応じた新しい給与システムの導入を図る。 外国人教員の生活環境の整備・支援(英語による医療、子どもの教育、配偶者の就労支援等)、大学事務局の国際化などトータル・サポートのための体制を整備する。 外国の大学や現地企業等との連携により海外キャンパスの設置を進め、海外における魅力ある日本の教育プログラムの実施を図る。 英語による授業、日本語教育、宿舍整備等の生活支援や優秀な外国人留学生の日本企業への就職支援を充実・強化する。 優秀な外国人留学生の戦略的な受入れ拡大のため、ワンストップで留学を可能とする海外拠点を整備し、入学手続の共通化・簡略化を含め、渡日せずに入学許可や奨学金の支給決定をする仕組みを構築する。 	<ul style="list-style-type: none"> 理事会を最高意思決定機関とする。 学長選挙を廃止し、理事会が直接、学長を任命する。 学長に大学(学校)における人事・予算権限を付与する。 学部長選挙を廃止し、学長が直接、学部長を任命する。 学部長が学部内の人事権・予算配分権を有することを明らかにする。 教授会は、学長などが教育・研究に関する重要事項に関して、教員の意見を聴取する場、または情報共有の場とする。 教授会は自らの本来の機能・役割を認識する(教授会は「審議機関」であることを明確にする)。 評議員会は、教職員以外の外部メンバーの比率を高める。 監事は、評議員会と連携して、理事会の監視を強化する。 大学の経営・教育研究・学生に関する情報をステークホルダーに積極的に開示する。 大学経営に必要な資質・能力を有する経営人材の育成に取り組む。 企業経営経験者等の経営能力のある有識者を外部理事として活用する。 学長への助言機関として、有識者や企業経営者などを教学アドバイザーとして活用する。 教員に対する適正な評価制度を構築し、教育、研究、組織運営を balan 	私立学校施設・設備の整備の推進～耐震改築事業(60.46億円:皆増)	

<p>立大学の質保証の徹底推進と確立（教学・経営の両面から）】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・設置基準・設置認可審査・アフターケア・認証評価・学校教育法による是正措置を通じた大学の質保証のためのトータルシステムの確立 ・経営上の課題を抱える学校法人について、詳細分析・実地調査・経営指導により、早期の経営判断を促進する仕組みの確立等 			<p>スよく評価し、処遇へ反映させる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・情報公開を徹底する。 ・大学ごとのビジョン（将来像）を明確にする。 ・ビジョンに向けた内部質保障（改革サイクル〔PDCA〕を着実に進行する。 	
<p>【その他】</p>				
	<p>○学びのセーフティネットの構築</p> <ul style="list-style-type: none"> ・意欲ある全ての者への学習機会の確保 <p><成果指標例></p> <ul style="list-style-type: none"> ・家庭の経済状況等が学力に与える影響の改善 ・奨学金の貸与基準を満たす希望者のうち、貸与を受けることができた者の割合の増加 ・低所得世帯の学生のうち授業料減免を受けている者の割合の改善 など <p><取組の例></p> <ul style="list-style-type: none"> ・無利子奨学金について、学生等の卒業後の所得水準に応じて毎年の返還額を決める制度への移行や延滞金の賦課率の見直しの検討 ・挫折や困難を抱えた子ども・若者の学び直しの機会の充実など ・安全・安心な教育研究環境の確保 <p>【教育行政の4つの基本的方向性】</p>			<p><私立大学等経常費補助金></p> <p>【特別補助】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・授業料減免（1/2補助）等に対する支援の充実 ・被災学生に対する学費減免（2/3補助）に対する支援 ・被災3県に所在する大学等の教育環境整備の継続的支援 ・福島県内の大学等の学生募集経費、学生経費の単価増や外部リソースを活用した教育プログラムに対する支援の新たな実施

【参考3】 私大連経営委員会等報告書の概要（2002〔平成14〕年～）

【対外的政策提言】			
1. 規制改革、公財政支出にかかるイコール・フットイング			
高等教育分野における規制改革のあり方及び国立大学の「独立行政法人」化に対する私立大学の対応方策	2002.3	経営委員会	規制改革、情報公開、国立大学の独立行政法人化、公財政支出、セーフティネット
高等教育機関改革の必要性和イコール・フットイング（競争条件の整備・競争機会の均等）形成—真の公正・有効な市場原理導入のために—	2004.3	経営委員会	高等教育機関（国立大学、株式会社立大学）との競争環境の整備と競争条件の均等化、経営自立化のための規制改革（学部・学科の設置等の自由化、大学設置基準関係の規制緩和、各種経費規制の改革）、寄付税制、学校債、私学助成、ガバナンス強化、財務体質の改善、学生サービスの徹底、危機管理体制の充実
私立大学改革の一層の推進	2005.3	経営委員会	規制改革（準則主義に基づく届出化、包括的数量・金額規制の緩和、自己所有原則の緩和）、税財政改革（学校債、寄付税制、TLO税制、国私間格差是正）、国私間の適切な競争環境の整備、学納金のあり方、学生の身分・学籍管理等に関するセーフティ・ネット、競争・評価制度の導入と「教授会自治」改革
「官から民への転換」を目指す高等教育改革—私立大学の一層の活性化のために—	2006.3	経営委員会	学校法人の積極的な位置づけ（官から民への徹底）、規制改革、税財政改革、ファンディング・システムの構築、大学間協力・連携
私立大学の持続的発展のために	2007.3	経営委員会	公財政支出にかかる教育への低位性・高等教育への歪み、規制改革、学校法人の一部分離・譲渡と私立学校法の改正、税財政改革、アカウントビリティとその評価制度、官と民の役割、公正・有効な競争環境の整備
わが国の大学教育水準の飛躍的向上のために—公財政構造の改革	2008.3	経営委員会	公財政支出の問題点とそのあり方、イコール・フットイング（フロー面、ストック面、奨学金政策等）、税制改革（寄付、教育費所得控除）、規制改革、教育の質保障
2. 学校法人会計基準			
新たな学校法人会計基準の確立に向けて [I] 学校法人会計基準への提言	2002.3	学校会計委員会	基本金の再検討、「キャッシュ・フロー計算書」の導入、附属明細表の拡充、
新たな学校法人会計基準の確立を目指して—外部報告の充実のために—	2007.6	経営委員会 財務会計分科会	学校法人会計基準見直しの必要性、見直し提案（消費収支計算書から正味財産増減計算書へ、資金収支計算書からキャッシュ・フロー計算書へ）、公益法人会計基準・国立大学法人会計基準との比較

【会員法人向け提言】			
1. 経営リスクマネジメント、経営・財務モデル、ガバナンス、内部統制			
学校法人の経営困難回避策とクライシスマネジメント	2002. 3	経営委員会	危機回避のための予防策（理事選任、ガバナンスとアカウントビリティと監事、内部監査機構、外部資金導入、固定費を変動費へ、単位互換と連合、経営困難へのプロセス、経営状況チェックのための判定指標、設置者変更・合併、合併マニュアル、学生の身分・学籍にかかるセーフティネット、破綻学校法人の法的処理策
自律性の確立と自己改革—『学校法人の経営困難回避策とクライシス・マネジメント』各論—	2003. 3	経営委員会	卒業生・在学生の「学籍・成績」にかかるデータ管理、破綻大学からの学生受け入れマニュアル、ガバナンス、内部監査システム、アドバイザーボード、外部資金導入とその運用、アウトソーシング
学校法人の合併と経営破綻した大学の学生への支援策	2003. 3	経営対策委員会	学校法人の合併と譲渡、組織的支援（大学間連携）、財政的（補助金の特例措置）、教学的支援（編入学・転学の入学試験の実施
経営分析分科会「審議のまとめ」	2005. 3	経営委員会 経営分析分科会	学校法人の経営困難へのプロセス、経営困難の財務的アプローチ（活動区分別資金収支計算書に基づく分析）、財務分析上のチェックポイント（納付金収入、人件費、教育研究経費等）、経営困窮のチェックポイント、環境変化に対応する財政モデル、経営困窮の基準、財政悪化のフローチャート、経営改善へ向けたチェックポイント（人件費、経費削減、学納金（学生数）の確保、手数料（志願者数）の確保、施設設備関係支出等）
私立大学の戦略的経営・財政システム改革—多様な経営・財務モデルの構築に向けて—	2007. 11	経営委員会 経営・財務モデル検討分科会	持続可能な経営・財務モデル策定に向けた基本的な考え方（U S R、民間企業損益との対比、学校法人会計基準の合理的意味）、持続可能な経営・財務モデルの基本構成と戦略的目標基準、持続可能収支モデルにおける戦略的目標基準の設定（収入政策、支出政策、経営・財政基盤強化の戦略課題）、財務構造（B/S）モデルの戦略的目標基準
経営の自己責任とリスクマネジメント—経営破綻を避けるために—	2007. 11	経営委員会 リスクマネジメント分科会	理事会の役割と責任（経営戦略思考、リスクマネジメント及び内部統制）、経営破綻へのプロセス（経営破綻に至るプロセスのフローチャート、キャッシュ・フローに見る初期段階の経営困難のプロセス、経営困窮（財務内容の悪化）の基準、財政悪化のフローチャート、経営破綻への対応（在学生の就学機会の確保、情報開示、アカウントビリティ、コンプライアンス）、経営破綻の回避・経営再生支援・破綻処理を円滑に進めるための法的整備、法人合併の法的規制緩和と手続きの簡素化、設置単位の譲渡と法人分離、学校法人の合併・設置単位の譲渡及び法人の分離の明示
学校法人における内部統制の整備・充実	2009. 3	経営委員会 リスクマネジメント分科会	理事会と理事長等の職務執行責任、学校法人における内部統制の整備充実（統制環境、リスクの評価と対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング、IT（情報技術）への対応）、ガバナンスやリスクマネジメントと内部統制の関係性、内部統制の事例

学校法人経営の充実・強化に向けて	2010. 6	学校法人経営の充実・強化に関するプロジェクト	私立大学における志願者及び入学者の動向、私大連加盟大学における入学定員充足に係る現状、訪問大学ヒアリング（インタビュー）の概要－問題の抽出と課題の設定、課題への取組内容
学校法人における戦略的な寄付募集事業推進のために	2013. 3	経営委員会	寄付金募集にかかる加盟大学の現状（経常的な寄付募集事業、推進部署の設置、事業報告書等への記載、大学情報の公表、卒業生からの寄付、事業の達成度、新たな取り組みとその効果、好事例、今後の課題）、寄付金募集事業推進に向けての今後の課題、提言の論点整理（寄付金収入の実態、増えてこなかった理由、問題の所在、環境変化、理事会の認識、幸福度、寄付者の共感、具体的なアドバイス）
2. 財政情報開示、アカウントビリティ			
新たな学校法人会計基準の確立に向けて [Ⅱ] 学校法人財政情報開示への提言	2002. 3	学校会計委員会	開示基準、学校法人財政情報開示基準
私立大学における情報の開示	2004. 5	開示システム委員会	情報開示の意義・必要性・目的・制度の枠組み、情報開示項目
私立大学のアカウントビリティ	2007. 6	開示システム委員会 財政情報開示分科会	財政情報開示の意義・あり方、取り組むべき諸課題と新しいガイドライン、事業計画・実績の報告・事業報告書、事業計画・事業報告書の作成例
私立大学としてのアカウントビリティの基本方針	2009. 3	経営委員会 アカウントビリティ分科会	アカウントビリティ（ガバナンス、教育研究体制、社会貢献、経営）のあり方とそのガイドライン
事業報告書の意義とWebの活用に関する提言	2013. 4	財政政策委員会	大学情報の公表にかかる審議会の動向と法令の改正、事業報告書の位置づけの変化、事業報告書に関する記載事項の整理、事業報告書にかかる会員法人アンケート、情報公開における中核的手段としての事業報告書、情報公開における有効な情報提供手段としてのWeb

※いずれの報告書も私大連Web (<http://www.shidairen.or.jp/publications>) にて閲覧が可能

経営委員会委員

担当理事	くす 楠	み 見	はる 晴	しげ 重	関西大学	大学長
委員長	にし 西	の 野	よし 芳	お夫	関東学院	名誉教授
委員	にし 西	はら 原	くに 邦	ひこ 彦	福岡女学院	常任理事・事務局長
	わた 渡	なべ 部	なお 直	き 樹	慶應義塾	常任理事・商学部教授
	か 加	とう 藤	ただ 忠	お夫	南山学園	常務理事（財務担当）
	たか 高	はし 橋	かず 一	お夫	日本大学	本部財務部長
	よし 吉	だ 田	ひろ 浩	ゆき 幸	追手門学院	法人事務局総務課審議役
	おお 大	やなぎ 柳	こう 康	し 司	専修大学	経営学部教授

（任期：平成25年4月1日～平成26年3月31日）



日本私立大学連盟