

大学行政管理学会
オンラインによる研究・実践交流会
研究・事例発表
要旨集

2020年9月6日（日）

研究・事例発表 I	13:00-13:30
研究・事例発表 II	13:45-14:15
研究・事例発表 III	14:30-15:00

I-1 事例発表

大学の自己点検・評価サイクルのあり方について ～A大学の事例報告～

I-2 研究発表

中退者調査から見てきた未然防止策の可能性

I-3 事例発表

中国の大学の民営化 ―わが国の地方大学への示唆―

I-4 研究発表

私立大学における適切な学生生徒納付金設定と学生支援について

I-5 事例発表

学士課程におけるジョイント・ディグリー・プログラム ―設置と運営の経験から―

I-6 研究発表

米国における授業料無償化奨学金制度と奨学生へのメンタリング支援

II-1 事例発表

大学職員を対象とした越境的学習の実態

―大学団体等が行う人材育成プログラムに着目して―

II-2 研究発表

学校法人会計基準 2015（平成 27）改正後の財務諸表等の課題

―財政状況の適正な把握に向けて―

II-3 事例発表

「With コロナ」の時代を見据えた持続可能な学生支援方策

II-4 研究発表

大学の教職員別人件費等の収支状況や経営効率に影響する諸要因の分析

II-5 研究発表

学納金負担者の法的位置づけについて

III-1 研究発表

性的マイノリティ学生支援策の考察

～大学職員と当事者の自由記述回答の比較から～

III-2 研究発表

収益事業について

III-3 事例発表

コロナ禍における大学のガバナンスと働き方の傾向に関する考察

III-4 事例発表

連続型・双方向型研修の効果検証

～受講者から調査研究者になった経験を添えて～

III-5 研究発表

エビデンスに基づく大学経営を実践するために、大学職員は何をすべきか

大学の自己点検・評価サイクルのあり方について

～A大学の事例報告～

山咲 博昭（広島市立大学）

荒木 俊博（淑徳大学）

1. はじめに

大学は、自ら教育の質の向上を不断的に行い、教育等が適切な水準にあることを大学自身の責任で説明し証明する「内部質保証システム」を構築し、適切に運用する事が求められている。この内部質保証は、PDCA サイクル等が適切に機能しているかが重要であり、大学は教学マネジメントのもとで自己点検・評価を重層的、連結的に行う必要がある。また、1991年に大学の自己点検・評価は努力義務化し、1999年から自己点検・評価の実施と結果の公表は義務化している。この自己点検・評価は学校教育法第109条第1項「大学は、その教育研究水準の向上に資するため、文部科学大臣の定めるところにより、当該大学の教育及び研究、組織及び運営並びに施設及び設備の状況について自ら点検及び評価を行い、その結果を公表するものとする」と定められているが、どのような周期で自己点検・評価を行うかまでは定められておらず、各大学の判断に委ねられている。

中規模私立大学であるA大学では、2018年度に大学基準協会で第3期認証評価を受審し、適合であったものの内部質保証システムについては課題があった。そこで2019年度は①内部質保証体制の見直し、②3年後の達成を目指した成果指標（第3期）の策定、③自己点検・評価サイクルの見直し、④自己点検・評価の指針の策定及び様式の見直しを行った。本報告ではA大学における負担感を減らす内部質保証システムの運用のために、自己点検・評価サイクルの期間に着目し、検討及び取組の結果を報告する。

2. 自己点検・評価サイクルの定義

大学基準協会によれば、点検・評価などの検証プロセスは「活動によっては、1年で検証するものもあれば、4～5年といった少し中期的なスパンで検証することでより効果的なものもあります」（高等教育のありかた研究会他，2015）としている。

例えば、青森公立大学では毎年度、自己点検・評価を行うが、4、5年に一度、カリキュラムの改善を行うこととしている。これは、カリキュラム改善という一連の取組みに対するPDCAサイクルの周期が4、5年であることを示している。一方、関西大学では自己点検・評価報告書の作成を3年に1回行っているが、自己点検・評価に対する基礎データの収集は毎年度行うこととしている。この基礎データの収集も自己点検・評価活動の一つであり、単年度の周期で実施しているものである。この他、将来を見据えた中長期計画をPDCAサイクルのP(Plan)とし方針そのものを見直すサイクルも存在する。以上のことから、自己点検・評価サイクル（PDCAサイクル）は次の3つに分類できる。

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ①中・長期的な方針そのものを見直すサイクル ②各種取組の点検・評価並びに改善を行うサイクル ③自己点検・評価に対する基礎データを収集するサイクル |
|--|

以上を踏まえて、本報告における自己点検・評価サイクルの定義は基礎データ等の収集に留まらず、それを活用した各種取組の点検・評価並びに改善を行うサイクル（②）と位置づけ、そのサイクルにおけるA大学の自己点検・評価サイクルの検討及び取組の結果に着目する。

3. 自己点検・評価サイクルの再構築

●自己点検・評価サイクルを見直すうえでの問題の所在

自己点検・評価サイクルを見直し上でそれまでに内部質保証及び自己点検・評価に次の2つの問題があった。

問題①自己点検・評価の負担

内部質保証では、理念から教育、社会貢献まで全ての領域において、自己点検・評価を行い、内部質保証推進組織が各部局等に対して改善支援などを行う必要がある。また1学科のみで編成されている学部では教職員がいくつもの委員会を掛け持ち、年度末から年度初めに複数の自己点検・評価報告書を提出しなければならず負担が生じていた。

問題②自己点検・評価と調査の活用や指標が関連していない

分野によっては数年置きに行う学生調査が自己点検・評価に活かされていないといった課題や、大学で定めている3年間で達成すべき指標が自己点検・評価と関連していない課題があった。

●自己点検・評価サイクルを見直す上での検討事項

自己点検・評価を見直す上で、どの分野を毎年度点検・評価を行うか、あるいはどの分野を隔年あるいは数年置きに点検・評価を行うか検討する必要があった。例えば教育課程（学習成果を含む）や学生の受入れは毎年度点検・評価を行う必要がある。そこで大学基準協会が定める大学基準を参考に、既に作成している方針を基に領域ごとに自己点検・評価サイクルを2案作成した（作成案は当日投影する）。これは中期計画や大学が独自に定める3年間で達成を目指す成果指標、数年おきに行う学生調査等のスケジュールを踏まえた。

また自己点検・評価を行わない年度は基礎データの収集とともに各部局や委員会はモニタリングを行うこととした。このモニタリングは3年後達成を目指す成果指標を基に行う。モニタリングでは結果のみを大学自己点検・評価委員会や内部質保証推進委員会に報告することとした。

4. 自己点検・評価サイクルを領域ごとにした時の課題

自己点検・評価サイクルを領域ごとに定めた際に5つの課題があった。具体的には、①誰が自己点検・評価の周期を管理するのか、②このサイクルで本当に適正なのか、効果的なサイクルになっているのか、③認証評価の前年度に全ての領域について自己点検・評価をする必要があるのか、④各部局での自己点検・評価をどこまで求めるのか、⑤認証評価受審時以外に自己点検・評価報告書としてまとめる必要性がどこまであるのかである。これらの課題の一部は「大学の自己点検・評価の指針」に記載し、一部は2020年度に検討及び検証予定である。

5. 残された自己点検・評価サイクルの検討に関する課題

本発表で得られた知見から展開しうる研究としての方向について触れたい。本報告はA大学という一事例を扱い、自己点検・評価サイクルのあり方を標準化したものではない。そのため、この知見を研究として扱うには他の大学の自己点検・評価のあり方を分析する必要がある。今後、研究としての展開があり得るが、発表者らもその一翼を為していきたい。

6. 参考文献

高等教育のあり方研究会・内部質保証のあり方に関する調査研究部会（2015）『内部質保証ハンドブック』公益財団法人大学基準協会。

中退者調査から見えてきた未然防止策の可能性

一ノ瀬 大一 (九州産業大学)

1. はじめに

旺文社教育情報センター^{注1)}が日本私立学校振興・共済事業団の資料をもとにまとめたデータによると、2017年度の私立大学の中退者は5万5,497人、中退率は2.9%になっており、中退の理由としては、他大学への再入学や編入学などの進路変更21.0%、経済的困窮18.6%、就学意欲の低下14.2%などで、高校と大学との接続が機能していないことや、学部教育における大学側と学生側のニーズのズレ、家計負担の重さなどが浮き彫りになったとまとめている(旺文社教育情報センター, 2019)。

中退者が多く中退率が高い大学では、中退者が大学を卒業するまでに納付する予定であった学納金の減少による大学経営圧迫や、高等教育機関として社会的責任である「教育における人材育成」を通して社会に貢献するという役割を果たしていないという評価を受けることが容易に想像できる。加えて、教職員視点では、継続的に指導・支援した学生が学業不振や修学意欲の低下などの理由で中退に至ることは、喪失感や疲労感からモチベーションの低下につながりかねないし、学生や保護者視点では、中退者の多くが将来的に非正規雇用や失業・無業^{注2)}に至るということを考えれば中退は大きな損失になると言えるであろう。

このような中退問題は、決して他人事ではなく殆どの大学で多かれ少なかれ発生している。そして、筆者が所属している大学(以下、本学)の中退率が全国平均よりも高いこと、そして何より、人を育てるという教育機関としての社会的責任を果たしているのだろうかとの問いから、本学では、中退者の減少を最優先課題に掲げ、この問題に取り組んでいる。

2. 研究目的

本研究では、本学の中退者調査や中退に関する先行研究に加え、アンケート分析やインタビュー調査から中退要因及び経緯を明らかにした上で、具体的な中退未然防止策を提言することを目的としている。また、本研究は、2019年度科学研究費補助金の奨励研究(課題番号:19H00039)の助成により実施した。

3. 本学中退者の状況

本学では、2014年度から全学的かつ組織的な中退予防のための13プロジェクト(施策)を継続的に行い、一定の成果が出ている。本学の中退率については、2014年度5.67%であったのに対し、2018年度は4.58%であり、減少傾向であると言える。教学IRデータに基づく中退傾向としては、1年次終了時10単位以下の場合、その後の3年間で85.6%が中退、12.4%が卒業延期となっており、卒業率は1.0%、1年次11単位~20単位の場合、54.1%が中退、25.8%が卒業延期、卒業率は17.5%、一方、1年次終了時31単位以上の場合、その後3年間で3.3%が中退、7.6%が卒業延期、卒業率は88.3%となっているため、低修得単位が中退に影響している。

(注1) 旺文社教育情報センター, 2019, 『私立大中途退学状況』 pp.1-4.

(注2) 独立行政法人労働政策研究・研修機構, 2012, 「大都市の若者と就業行動と意識の展開-第3回若者のワークスタイル調査から-」『労働政策研究報告書』No.148, pp.20.

4. 本学中退者の調査

(1) 本学中退者の分類

日本中退予防研究所の山本繁前所長は、大学中退者における初年次前学期から低単位になり中退に至る「初期型」、初年次後学期以降に低単位となり中退に至る「失速型」と順調に単位を修得しているにもかかわらず、突発的な理由で中退に至る「突発型」の3種類に定義している。

なお、大学の中退には、進学や起業などを目指した「積極的中退」と大学がつまらない周りと合わなかったなど、現実からの逃避傾向が強い「消極的中退」の二通りあると定義している^(注3)。

(2) 本学中退者へのアンケート調査

○対象学生：2016年度～2018年度社会科学系学部の中退者 848名

○形式：QRコードを利用したWEBアンケート

○項目：①中退に至った理由（複数回答可）自由記述あり ②どのような制度・支援があれば中退しなかったか ③中退後の進路 ④大学への要望

○回答者数：84名（回答率：9.91%）

5. 考察と提言

中退者アンケート回答者の中退理由に関しては、全体的かつ初期型及び失速型の半数以上は修学意欲の低下もしくは成績不振であり、修学意欲の低下と回答した者の73.1%、経済的理由と回答した者の61.1%、就職のためと回答した者の63.6%が成績不振と回答し、自由記述のテキストマイニング分析によると、とりあえず大学に進学したとの文言の出現頻度が高い。それゆえに、学部・学科のミスマッチ及び高等学校教育から大学教育への接続がうまく機能していないことにより、低修得単位などに陥り、そういった修学状況が中退を決断する際の理由に大きく影響したと示唆された。

一方、突発的中退者は、家庭環境の急変、経済的事情や成績不振など多岐に亘る状況が中退を決断する理由に影響し、輻輳かつ多様な理由で中退に至っている。

中退者調査を踏まえた中退未然防止策に関しては、①高校時に大学生としての一日をリアルに体験できるプログラムの充実、②コーチングの専門トレーニングを積んだ職員による副担任制度、③学修者状況を勘案した学習支援などが挙げられる。今まで取り組んできた施策のうち、一定の成果が確認されている取組を列挙したが、導入に際しては組織の状況に合わせてカスタマイズし、その後の経過やデータ分析を行い、改善のスパイラルを回すことが重要である。

6. まとめ

本稿において調査・分析したデータは、アンケート回答者に偏りがあることを否めず、分析手法も自由記述のテキストマイニング分析はあるものの、全体的に単純な集計をもとにした分析結果や傾向であるため、中退予防に対する効果的なアプローチとしては一つの可能性を示すことに留まる。しかしながら、1大学の中退者を対象としたアンケート等の調査を行った事例は少ないことから、他大学や関係機関の参考になると考えられる。今後、今回提言した多岐に亘る施策を展開することを踏まえて、調査・分析を重ね、施策をカスタマイズして、さらにデータを蓄積し、分析をさらに進めることで中退に至るメカニズムや心理、中退者減少の効果的な施策などを提言することにつながっていくであろう。

以上

(注3) 山本繁, 2015, 「大学中退問題の原因と対策」『学研・進学情報』2015年3月号, pp.6-11.

中国の大学の民営化

—わが国の地方大学への示唆—

澤谷敏行（関西学院大学）

問題意識

中国の民営高等教育機関の2019年在籍者数は、約708万人で全体の17%~23%を占め、中国の高等教育システムにとって無視できない存在になっている。一方、わが国の私立大学の在籍者数は、約215万人で大学全体の73%を占め、高等教育の普及に重要な役割を果たしている。（表2）

中国の民営大学、独立学院、「中外合作大学」（諸外国との提携運営大学）は、すべて民営大学に含まれ、国や地方から助成金を一切受けずに運営されている。一方、日本の私立大学は国家から助成金を受けて運営されている。中国は、国家主導で法律によって高等教育を民営化に導き、わが国は、戦後に国庫助成によって私立大学が高等教育システムに組み込まれたといわれている。

Levy(2009)によれば、米国以外の国の大学における非営利と営利の区別が難しいとされている。非営利の私立大学が収益を追求してもいかなる法律にも違反しない。ただし、その余剰金を大学所有者が受け取るのではなく、大学に再投資する、あるいは他の領域を補完するために使用することで合法的とされているという。今回は中国の高等教育の民営化のしくみからわが国の大学への示唆を探る。

I 中国の民営大学とわが国の私立大学の発展の差異

中国にはかつて私立大学があったが、1950年前後に接收され、以後1978年まで民間の大学設置は許可されなかった。1992年に初めて民営大学が上海浦東に誕生した。上海杉達学院である。その後、国立大学の母体とする「独立学院」、諸外国の著名大学と中国の重点大学の提携運営大学「中外合作大学」が誕生した。中国の大学民営化は、経済の発展とそれを担う専門人材のニーズを背景に、高等教育の大衆化の受け皿として発展し、多様化している。わが国の私立大学は戦後の高度経済成長期に大衆化の受け皿となり、その後に国際化、市場化の波を受けている。中国は、大衆化、国際化、市場化がほぼ同時で廻り、その点からそれぞれの民営大学に特徴が見られる。（表1）

<表1 中国の民営大学の背景>

沿革	設置母体	設置趣旨ほか	事例
教会大学 1870年~1952	欧米キリスト教監督教会	キリスト教の布教、博愛精神の普及	東呉大学、燕京大学、輔仁大学、嶺南大学
民営大学 (第1次ブーム) 1983~1986 (第2次ブーム) 1992~1994	民主党派、学会、同窓会、教育関係者、共産党の定年幹部、企業・事業体組織、新聞社、地方政府、軍隊	民営とは社会諸勢力。その意味は、社会団体、民主党派(8つの政党)を指した。1985年からその意味は国営企業、社会団体となった。	特色ある民営大学：農民向け通信大学、女性向け女子大学、少数民族教育の大学、医科大学、外国語大学
「独立学院」 1997年~	国立大学+民間企業 「二級学院」「校内校」	大学進学者の増加に伴う国立大学の補完的役割	蘇州大学文正学院 蘇州大学応用技術学院
「中外合作大学」諸外国との提携運営大学 2004~2016	国立211大学+欧米の著名大学+民間企業 研究型9大学	国立大学との競争力がある 研究型大学の設置 江蘇省、浙江省、広東省の 東南沿海都市に誕生	上海ニューヨーク、寧夏ノッティンガム、西安交通リバプール、昆山デュークの各大学他

出所：夏(2002)等の文献を参考に筆者作成

II 中国の民営教育促進法と日本の私学振興助成法

『中華人民共和国民営教育促進法』は、民営大学設立の後追いで2003年9月に制定され、民営学校の法的権益を擁護している。第19条では、「民営学校の設置者は、非営利性民営学校を設立するか、営利性民営学校を設立するかを自ら選択することができる」「営利性民営学校の設置者は、学校

運営の収益を受け取ることができる」とあり、ビジネスとして民営大学が成立する理由がここに定められている。第 38 条では、徴収する学費に関して「非営利民営学校の徴収の具体的方法は、省、自治区、直轄都市の人民政府が制定し、営利性民営学校の徴収基準は市場調節を行い、学校が自主的に決定する」とある。つまり、営利性民営大学の学費は大学自身で決定することができる。

一方、日本の『私立学校振興助成法』は 1976 年 4 月に制定され、その第 4 条に「国は、大学又は高等専門学校を設置する学校法人に対し、当該学校における教育又は研究に係る経常的経費について、その二分の一以内を補助することができる」とあり、私立大学が国から助成金を受けている理由がここに定められている。その助成金額は大学の経常費収入の約 1 割を占めている現状は、米国における州立大学が州政府から受ける補助金（約 15%程度）と変わらない。補助金の議論では、費用を受益者が負担するという考え方が古くからあるが、誰が受益者かという点が曖昧なままである。また、補助金と納付金の議論に止まり、自ら財源を創出するという議論は少ない。

<表 2 中国の民営大学と日本の私立大学比較>

比較項目	中国の民営大学	日本の私立大学
大学数	757 校(内独立学院 257 校)/2,688 校(全体)	607 校/786 校(全体)
在学生数	708 万人/3,031 万人(全日制)/4,002 万人(全体) 23%/17%	215 万人/291 万人(全体) 73%
初期の創立大学	1978 年以降民営を認める。 1992 年上海上杉学院(民営大学) 1998 年蘇州大学文正学院(独立学院) 2006 年西安交通リヴァプール大学(中外合作大学) 「中外合作大学」→諸外国との提携運営大学	1920 年慶應、國學院、中央、日本、法政、明治、早稲田、同志社の各大学 1922 年専修、拓殖、立教、大谷、立命館、龍谷、関西の各大学
管轄政府	省レベル政府(省、自治区、特別都市)	文部科学省(国)
法令	『社会力量による学校運営条例』(1997 年) 『中華人民共和国民営教育促進法』(2013 年) 『民営大学運営管理に関する若干規定』(2007 年) 『独立学院設置と管理運営規則』(2008 年)	「学校教育法」(1947 年) 「私立学校法」(1949 年) 「私立学校法施行令」(1950 年) 「私立学校振興助成法」(1976 年)

出所：中国教育部「2019 年教育事業発展統計」、文部科学省 2019 年「学校基本調査」により筆者作成

III わが国の大学への示唆

中国の国公立大学、民営大学が特許権や企業との合同事業などにより財源を得て運営されていて、中国の地方大学は地方政府、地方産業界との一体化した事業が見受けられる。わが国の地方公立大学はもとより私立大学も非営利団体であり、税法上公益法人に分類され収益事業に制限があるが、大学経営をより多角化し安定させるために、中国のような地方大学が産業界や社会から財源を獲得する合法的な収益事業のしくみの構築が必要だと考える。

<参考文献>

1. Daniel C. Levy, “For-Profit Versus Nonprofit Private Higher Education” Journal of International Higher Education.No.54, Winter 2009, pp. 12-13.
2. 大塚豊「第 1 章欧米大学の終焉」『現代中国高等教育の成立』玉川大学出版部、1996 年
3. 夏立憲『中国における民営大学の発展と政府の政策』、2002 年
4. 『蘇州大学年鑑 2017』蘇州大学出版社、2018 年
5. 鮑威・沈鴻敏「民営高等教育と『独立学院』の新たな展開」『高等教育研究叢書 132』広島大学高等教育開発センター、2016 年 3 月
6. 別敦栄、楊徳于主編《中国高等教育改革と発展 30 年》上海教育出版社、2009 年 2 月
7. 叶林「『中外合作弁学』の新たな展開」『高等教育研究叢書 132』広島大学高等教育開発センター、2016 年 3 月

私立大学における適切な学生生徒納付金設定と学生支援について

滝本 修士（学校法人北海道科学大学）

研究の目的：

大学を永続的に運営するためには、事業活動の収支均衡に留意しつつ、安定して一定の収支差額を基本金に組み入れるとともに、教育研究活動や社会貢献活動等を通じ、ステークホルダーをはじめ、広く地域社会から理解と支援を得ていくことが重要である。日本の私立大学の多くは、収入の約8割を授業料や入学手数料等からなる学生生徒納付金に依存している。18歳人口減少による大学間の志願者獲得競争が激化する中、※33.0%の私立大学が定員割れとなっている現状に加え、2016年から段階的に実施となった入学定員管理の厳格化により、私立大学はこれまでの入学者の増減による収入調整といった「管理・運営」から脱却し、コスト削減、戦略的な学生生徒納付金設定と学生支援の立案など積極的な財務戦略による大学「経営」への転換が求められていると思われる。

そこで、本研究では、学生生徒納付金設定と大学による学費減免や奨学金による学生支援をテーマに、私立大学の学生生徒納付金設定における規定要因を検討するとともに、大学経営の観点からステークホルダーに説明を果たすとともに、かつ、適切な学生生徒納付金設定と学生支援の在り方を検討する。

注）※印は日本私立学校振興・共済事業団『平成31（2019）年度 私立大学・短期大学等入学志願動向』より。

研究の方法：

学生生徒納付金設定の規定要因について、先行研究及び文献調査を行うとともに、旺文社『蛍雪時代臨時増刊号』や文部科学省『全国大学一覽』などを元に大学の学生生徒納付金の初年度納付額の一覽を作成、時系列、競合関係を加味した検討を行う。

また、大学独自の学費減免・奨学金制度について、先行研究及び文献調査を行い、戦略的な学生生徒納付金設定に向けた検討を行う。

研究の概要：

1) 学生生徒納付金設定の規定要因について～先行研究及び文献調査から～

丸山（1991）

- ・学生1人当たりの授業料（実質）と私大入学者数の時系列データ分析から
「昭和40年代から50年までは私大の収入増加は、学生数の拡大によって行われ、50年以降は、それは入学者の増加ではなく、授業料値上げによってなされている」

- ・威信と授業料の関係 「威信が高い大学ほど授業料が高い」（医学部を除く、文、経済、工学部）

米澤（1994）

- ・私立大学の授業料水準と大学の性質との関係 授業料水準の横断的分析から
「私立大学全体としては、授業料水準にその教育費用がある程度反映していると考えられる。」
「大学は、自らが持つ学生の選抜度、規模そしておそらく教育費用によって市場競争力がある程度定められており、そこでの授業料設定は、収入が費用と等しいか上回らなければならないという制約条件と、この市場競争力の強さによって個別にはかなり限定された自由度しかもっていないのではないか」

浦田（1998）

- ・首都圏私立大学の学納金と偏差値の関係について
「質が高いと考えられる大学ほど、学納金が安いという結果が得られた。」
「学校の質と学納金が逆相関の関係」

・法令上の根拠（前提）について

私立学校法 審査基準別表第二 標準経常経費額 （一部抜粋。※印の部分の単位は千円。）

「人件費の額と人件費以外の経常経費の額とを合計して得た額とする。

人件費＝教員数×※8,700＋職員数×※6,200

人件費以外の経常経費＝人件費×0.5（医学関係にあつては、人件費×0.7）

教員数は大学等の種類の別に応じて大学設置基準等の定める専任教員数とする。

職員数は大学等の種類の別に応じて大学設置基準等の定める専任教員数の数に、次の各号に掲げる学部等（大学院又は研究科を除く。）の別に応じ、当該各号の定める割合を乗じて得た数とする。

ア 学部（医学又は歯学に関するものを除く。） 5分の4

2) 戦略的な学生生徒納付金と大学独自の学生支援（学費減免・奨学金制度）の在り方について

濱名篤ほか（2005）

・私立大学による学生援助の現状

9割程度の私立大学が何らかの学生援助プログラムを持つ一方、大学の学生援助の受給率は5%以下に集約。特に、3%以下に集中している。

私立大学による学生援助は、「ごく少数の一般在学学生に対してメリットベースの基準により学費の一部相当額を給付もしくは減額する」姿が一般的

小林ほか（2009）

・授業水準の抑制と学生援助の拡大方策について

「高校生の進学機会の拡大や大学院生の研究の質の向上といった効果が期待される」一方、「大学の財政面からとらえるならば大きな圧迫要因」、「短期的に大学の教育研究サービスの質の低下を招くだけでなく、中長期的な大学の存立基盤すら脅かしかねない。」

3) 先行研究及び文献調査を踏まえた考察、学生生徒納付金の時系列分析について ※当日投影のみ

参考文献：

丸山文裕，1991，「私立大学授業料の規定要因分析」『大学論集』第20集，267-280頁．

米澤彰純，1994，「私立大学授業料の横断的分析」『東京大学教育学部紀要』第34巻，pp.149-162.

浦田広朗，1998，「私立大学学納金の規定要因分析」『教育社会学研究』第63集，pp.119-136.

濱名篤ほか，2005，『私立大学と学費・奨学金（私学高等教育研究叢書）』日本私立大学協会附置私学高等教育研究所.

小林雅之・劉文君・片山英治・服部英明，2009，『授業料割引と基金の運用管理』東大一野村大学経営ディスカッションペーパー09.

日本私立大学団体連合会，2019，『学生納付金等調査（平成31年度入学生）』日本私立大学団体連合会.

山口善久，2005，『学校法人の財務分析』学校経理研究会.

小藤康夫，2019，『大学経営の構造と作用』専修大学出版局.

朴澤泰男・白川優治，2006，「私立大学における奨学金受給率の規定要因」『教育社会学研究』第78集，pp.321-340.

浦田広朗ほか，2009，『高等教育のファンディングシステム（私学高等教育研究叢書）』日本私立大学協会附置私学高等教育研究所.

Michael, V., Marn, Eric, V., Roegner & Craig, C., Zawada, 2004, *The Price Advantage*, New Jersey: Mckinsey & Company. (=2005, 山梨広一・菅原章監訳『価格優位戦略—高価格で収益を最大化する実践シナリオ』ダイヤモンド社.)

(事例報告)
 学士課程におけるジョイント・ディグリー・プログラム
 -設置と運営の経験から-

新野 豊 (立命館大学)

1. ジョイント・ディグリーとは何か

1.1 制度の概要

- > 国際連携教育課程を開設する場合、日本側の大学の学部の中に、全体の2割以内の定員を有する国際連携学科を設置し、設置認可の対象とする。(運営に際し、1名の専任教員を置くほか、体となる学部等の専任教員が担当教員を兼ねる)
- > 同学科への入学は共同の入学(審査)承認を実施し、学生は両大学に所属する二重学籍を得る。卒業にあたっては、共同の審査・承認をもって、共同で単一の学位記を授与する。
- > 日本側の大学では、修得すべき単位数の半分以上、外国大学では4分の1以上を修得することが必要であるが、両大学が共同して授業を開設する「共同開設科目」を設けた場合、(開設した場所にかかわらず)そのいずれかの大学で修得した単位としてみなすことができる。なお、外国大学で開設した授業科目の単位については、交換留学やダブル・ディグリーのような単位互換の対象ではなく、日本側の大学で授与したものと同等の扱いになる。
- > セーフティーネットとして、転学科制度等の整備。

1-2 検討の経緯

文部科学省における検討(大学教育のグローバル化の課題として)

2011「第5期・中央教育審議会大学分科会の審議経過と検討すべき課題について」

ダブル・ディグリーに続いて、今後、ジョイント・ディグリー(複数大学が連名で学位記を授与)が可能となるような制度的な対応の検討」

2014「大学設置基準等の一部を改正する省令等の施行について」/「我が国の大学と外国の大学間におけるジョイント・ディグリー及びダブル・ディグリー等国際共同学位プログラム構築に関するガイドライン」

グローバル化に極力柔軟に対応しつつ、日本の大学の学位としての制度的な質保証も両立させることができるよう、検討が行われた。

1-3 国内外の設置事例

2. アメリカン大学・立命館大学ジョイント・ディグリープログラム

2-1 アメリカン大学とのパートナーシップ

- > 1992年以降のデュアルディグリー、学生交換、教員交換の実績
- > 2013年以降、ジョイント・ディグリーに関する協議の開始
(具体的な協議は2015年以降:少なくとも2015年3月から2013月までの間に、公式のスカイプ会議が8回、日米間の往来が7回実施された。

2-2 立命館大学内での国際教育プログラムの蓄積

- > デュアルディグリー運営の経験
- > 英語でまなぶGS専攻の運営の蓄積

2-2 プログラムの概要

- > 1学年定員25名
- > 日本、アメリカで2年ずつ学ぶプログラム
- > 日米の学位基準に沿うように設計
例:卒業時のGPA基準等は米国の、卒業要件単位や在学期間は日本の制度を適用
- > ホーム制度:基本的などの学生も両大学が管理と支援の責任を共有するが、入学、学生支援等について一定の担当わけが行われる
- > 共同開設科目制度の活用

米国における授業料無償化奨学金制度と 奨学生へのメンタリング支援

宇田川拓雄（嘉悦大学）

1. はじめに

日本では今年から高等教育機関の無償化が始まったが、成績や収入による選抜があり、対象者は限られている。そのコンセプトは経済的余裕のない少数の優秀な学生を選抜し、国家、社会の発展に寄与する人材を育成することである。アメリカにおける伝統的な大学奨学金も日本と同様に、基本的に経済的困窮度と学業成績で選抜を行うが、近年、プロミスプログラムと呼ばれる従来とは異なるコンセプトの授業料無償化奨学金が出現し影響力を広げている。アメリカの高等教育は日本の高等教育に大きな影響を及ぼしている。日本とアメリカでは大学の制度、財政、学生支援の仕組みが大きく異なる。本報告でプロミス奨学金に注目するのは、それが日米にほぼ共通する高等教育の使命観の見直しを促し、大学をグローバル化の負の影響に対抗する制度に変容させる可能性を持つからである。

2. プロミスプログラムの特徴

プロミスプログラムとは、アメリカで生まれた新しいタイプの奨学金で、主にコミュニティカレッジの教育を無償とする。運営者は町、市、郡、州、財団などであって国ではない。「プロミスプログラム」という1つの全国的な制度があるわけではなく、様々な大学無償化奨学金をまとめてプロミスプログラム (Promise Program) と呼んでいる。プロミスプログラムは、典型的には対象地域居住を条件とした「地域ベースの奨学金」で、地元の高校を卒業し、地元のコミュニティカレッジに進学する全ての希望者の授業料 (tuition) と納入金 (fee) を無償とする。成績や収入などによる選抜や支給額調整は行わない。コミュニティカレッジはもともと入学試験がないので、プロミスプログラムにより経済的障壁が取り除かれ、希望者は誰でも大学で学べるというユニバーサル型の高等教育が実現している。プロミスプログラムが全国的に注目されるようになったのは、2014年に州全体を対象とする奨学金として制度化されたテネシープロミス奨学金の影響が大きい。

3. テネシープロミスのねらい

2015年のテネシー州立高校卒業生63,194人のうち、テネシープロミスの対象となるコミュニティカレッジに約25%が、高等職業訓練校 (TCAT) に約3%が進学している。ビル・ハスラム知事は2014年に州議会で行ったテネシープロミス法案の提案理由を次のように説明した：テネシープロミスは高等教育普及を目標とするだけでなく経済発展、雇用拡大、失業削減、収入増加、生活の質の向上をも目指している。高学歴者が増えれば採用も増え、失業者が減り、失業給付や社会福祉費も減る。高収入の労働者が増えれば州の税収増も期待できる。個人の生活水準が上がり地域が活性化。有能な人材が増えれば州内の企業の経済活動も活発になるだろうし、他の州や国外から企業が移転して来る可能性もある。彼の主張に賛同した州議会は全会一致で法案を可決した。テネシープロミスは教育政策というより地域経済の再活性化を狙う経済政策の色合いが濃い。人材育成政策としてはミドルスキルを持つ中堅労働者の育成を狙っている。この制度は大学運営、人事、教育内容に全く介入していない。

4. 高学歴人材不足の予測

アメリカでは高学歴人材不足が予測されている（高学歴とは高卒後の学歴や資格を意味する）。ジョージタウン大学公共政策研究所によれば、近い将来、求人者の35%が4年制大学卒業以上の学歴を、

30%が2年制のコミュニティカレッジと高等専門学校の学歴を必要とし、中学高校の学歴でもよい職業は35%となる。労働者の65%が高卒レベルを超える学歴／資格の所有者である必要がある。

他方、2015年のアメリカの25歳～64歳の労働者で高卒レベルを超える学歴／資格所有者は46.5%だから、これまでの高等教育機関への進学傾向が続けば、高学歴人材は確実に不足する。必要な人材が得られなければ企業は事業の拡大や他企業との競争が難しくなる。その場合でも企業はグローバル化、ICTの発達、サプライチェーンの高度化により生産拠点を外国に移したり、仕事をロボットやAIにまかせたり、有能な外国人労働者を導入したりするなどの対応が可能である。しかし地域では、多数の「無業者」（仕事がない人）や、ハラリが『ホモ・デウス-テクノロジーとサピエンスの未来』で言及する「無用者階級」（useless class:何の役にも立たない人々）が出現する可能性がある。

グローバル化の恩恵を受けている企業にとってグローバル化は好ましい変化だが、地場産業が時代遅れになり、企業が流出して衰退した地域にとっては、グローバル化は脱産業化、失業者増、税収減、失業手当・福祉手当増、高齢化、少子化を引き起こし、アメリカの「ラストベルト」（赤錆地帯）に見るような地域の空洞化と経済停滞を引き起こす好ましくない変化である。地域社会では地元に住居し地域の社会経済を支える高学歴のミドルスキル人材が必要である。例えば、警察官、看護師、運転手、PCやロボット操作ができる工場労働者、調剤師や、電気・ガス・水道・道路・港湾・空港などのインフラの整備・監視・修理・維持をする職業人や、医療、看護、コンピュータネットワーク管理、製造などの職種でハイスکیل人材とチームを組んで働くミドルスキル人材で、これらの職種は当面、AIや移民労働者やロボットでは代替が不可能である。プロミスプログラムの成果は顕著である。導入地域では大学進学者が増え、若年層に大学進学機運が生まれ、州外からの移住者が増え、経済が活性化しつつある。2019年時点で23の州で州単位のプロミスプログラムが創設されている。

5. 大学の役割

プロミスプログラムは大学の枠の外で政治的に決められた政策であるが、その成否は大学における教育訓練にかかっている。学費を無償にしても学生が中退したのでは意味がない。コミュニティカレッジには「準備不足学生」（大学教育を受ける準備が不足している学生）が多く、中退のリスクが高く、入学者の約75%が中退する。彼らは学力が不十分だけでなく、学習意欲が低い、将来の希望や展望を持っていない、アルバイトや部活動の時間が長い、家族の養育介護の義務があるなど、本人にも教員にも対応が難しい不利な条件を抱えている。学生が大学でうまく生きて行くには時間管理、目標設定、対人関係のコミュニケーションのスキルが必要であるが、準備不足学生はこれらを身に付けていない可能性が大きい。この弱点を克服する方法の1つがメンター制度である。

テネシープロミスでは毎年6千人のメンターを任命し、奨学金希望者の高校3年生にメンタリング指導を受けることを義務づけている。メンターは公募によるボランティアで、成人の州民であれば学歴を問わない。メンターは研修受講の後、自分の選んだ高校の3年から大学初年次までの学生を年5人～10人担当する。電話、メール、ウェブ会議などで個別に学生を励まし、手続きの締め切りに遅れないように注意し、進学や大学での生活や勉強についての疑問に答え、適切な情報源に誘導する。メンターは地元の学生にとっては格好の役割モデルである。この役割は量的にも質的にも大学の学生支援部局や大学教員には難しい。メンターの市民は、地域の若者がその努力と実力に応じて将来、地域の担い手の中堅ワーカーとなることを期待して無償で時間と労力を提供している。

このように見てくると、プロミスプログラムは、地域にマイナスの影響をもたらしているグローバル化に地域と大学の連携協力によって対抗する仕組みに見える。メンター制度は地域と大学と学生をつないでおり、プロミスプログラムになくはならないものになっている。

大学職員を対象とした越境的学習の実態

—大学団体等が行う人材育成プログラムに着目して—

山咲 博昭（広島市立大学）

1. はじめに

2017年の大学設置基準改正に伴う大学職員の役割の高度化、SD（Staff Development）の義務化、2020年の中央教育審議会大学分科会「教学マネジメント指針」では教務事務担当部署の職員を対象とした教学マネジメントの観点から能力向上が求められるなど大学職員の質向上が要請されている。また、1991年の大学設置基準の大綱化以降、1997年の大学行政管理学会発足を皮切りに大学職員を対象とした大学団体、学会や研究会、大学院、履修証明プログラム等の育成プログラムが増加しつつある。

本報告の目的は、職場を超えた場での学びである越境的学習に着目し、それぞれの大学団体等が行う人材育成プログラムを複数の観点から比較することで、大学職員を対象とした越境的学習の実態を確認することである。なお、学長をはじめとする大学上級管理職者向けの研修・教育プログラムの現状と課題（両角ら，2018）、学内自主勉強会（安田，2015a）、大学院教育（藤原，2015；安田，2015b；藤原，2007；藤原，2005）や各種育成プログラムの個別事例を取扱うものはあるが、本研究の目的とする大学団体等のプログラム比較による大学職員の越境的学習の在り方について論じたものではない。しかし、大学団体等が行う大学職員の越境的学習の実態把握に着目した研究は、管見の限り、存在しないことから、本報告の着想に至ったところである。

また、本報告では人材育成プログラムの事例の一つとして取扱う大学コンソーシアム京都主催のSDゼミナール修了者を対象としたインタビュー結果を交えつつ、越境的学習の受講前後でどのような変容が生じているのかを併せて報告を行う（当該の報告内容は当日投影する予定である）。

2. 調査概要

(1) 調査対象の選定条件

- (ア) 1プログラム当たり複数回の集合研修を課していること
- (イ) レポートなどの成果物を求められるなどプログラムの負荷があること

(2) 調査対象

- ① 公益財団法人大学コンソーシアム京都「SDゼミナール」
- ② 一般社団法人日本私立大学連盟「アドミニストレーター研修」
- ③ 四国地区教職員能力開発ネットワーク「次世代リーダー養成ゼミナール」
- ④ 東北大学履修証明プログラム「アカデミック・リーダー育成プログラム」
- ⑤ 筑波大学大学研究センター履修証明プログラム「Rcus 大学マネジメント人材養成」
- ⑥ 関西学院大学経営戦略研究科「大学運営科目」

(3) 調査方法

- (ア) 大学行政管理学会研究集会分科会（2019年9月8日）における事例報告を基に分析
- (イ) 文献並びに各種プログラム実施主体のホームページ等の公表情報を分析

(4) 分析の観点

- 1) 対象者、実施形態、成果物の設定状況
- 2) プログラム実施の狙いや目的
- 3) プログラムの実施方法及びその内容

3. 調査・分析結果（概要）

対象	対象者	形態	成果物の種類【テーマ】※1	研修目的
①	職務経験 <u>5年以上</u>	<u>約4か月</u> 8回 +公開プレゼンテーション	【設定したリサーチ・クエスチョンに対する調査研究】 公開プレゼンテーション 修了レポート	大学運営を担う「プロフェッショナル」職員の育成 大学間連携や交流のキーパーソンとなるための 機会の提供
②	35歳から45歳程 度の管理・監督職 (加盟校のみ)	<u>約8か月</u> で5回 (1泊2日又は2泊3日)	【所属大学の改善提案】 グループワーク発表 最終(個人)レポート	アドミニストレーターに必要な素養の獲得 各大学の現場において学長、理事長などを支え る人材(部門長等)の育成
③	40歳未満	<u>2年間</u> で8回 (1泊2日又は2泊3日)	毎回の課題、プロジェクト発表 並びにプロジェクト実践レポー ト、最終口頭試問	所属大学でのトップリーダーや高等教育界のリー ダーとして大学等の経営を担うために必要な知 識、技能、態度を身につけた人材の養成
④	教育マネジメントに ※2 携わる教職員	<u>2年間</u> 140時間以上	【改革課題に対する改革案】 最終報告書、成果報告会	副学長・部局長・学科長・部課長など各層のアカ デミック・リーダー※3を育成すること
⑤	大学教職員	<u>3年以内</u> に 120時間以上	【所属大学の改善提案】 レポート、成果発表会	大学マネジメントに関わる専門人材の育成
⑥	実務経験 <u>3年以上</u> の教職員	<u>約3か月</u> 8回	試験(レポート試験含む)	日々の業務の中では身につけることが難しい高 等教育の大きな潮流における自らの業務の位置 付けの再構築を行う

※1 成果物に求めるテーマが公表情報等から確認できなかったプログラムは記載していない。

※2 2018年度まで実施。2019年度以降は後継プログラムの大学変革リーダー育成プログラムに移行。

※3 大学運営のうち、教育・研究・学生支援・地域連携・国際化など教育研究に密接に関わる分野の管理運営に携わる大学教員・職員

4. 考察

調査・分析結果を踏まえた考察は紙幅の関係上、研究・実践交流会の発表時に述べることとする。

5. 参考文献

両角亜希子・小林武夫・塩田邦成・福井文威（2018）「大学上級管理職向け研修・教育プログラムの現状と課題」、『大学経営政策研究』、第8号、95-111.

藤原久美子（2013）「大学職員における大学院教育の有用性に関する一考察」、『大学行政管理学会誌』、第17号、95-102.

藤原久美子（2007）「大学職員と大学院教育--職能開発の場としての現状と課題」、『大学行政管理学会誌』、第11号、177-189.

藤原久美子（2005）「大学職員と大学院教育--職業的レリバンスの確立に向けて」、『大学行政管理学会誌』、第9号、83-90.

安田誠一（2015a）「学内自主的勉強会を通じた大学職員の能力開発」、『大学行政管理学会誌』、第19号、119-127.

安田誠一（2015b）「大学職員の能力開発における大学院教育の位置づけ:大学人事部への調査からの考察」、『大学アドミニストレーション研究』、第5号、107-120.

学校法人会計基準 2015（平成 27）改正後の財務諸表等の課題

－財政状況の適正な把握に向けて－

財務研究グループ

永和田 隆一（日本私立学校振興・共済事業団）

●発表趣旨

学校法人会計基準（以下「基準」という。）は、1971（昭和 46）年制定以来、① 私立学校の財政基盤の安定に資するものとして、② 補助金の配分の基礎となるものとして、広く実務に定着してきた。

一方、社会・経済状況の大きな変化、会計のグローバル化等を踏まえた様々な他の会計基準の改正、私学を取り巻く経営環境の変化等を受けて、公教育を担う学校法人の経営状態について、社会によりわかりやすく説明できる仕組みとすることが求められたことから、検討が行われ 2015（平成 27）年より改正基準が施行された。

この改正の目的は、「①学校法人の作成する計算書類等の内容がより一般にわかりやすく、社会から一層求められている説明責任を的確に果たすことができるものとする。②学校法人の適切な経営判断に一層資するものとする。」ことであるが、本改正が果たしてこの目的に合致したものであるのか、改正事項※を踏まえ、改正基準の課題について提起し、基準の在り方について今後検証していくこととする。なお、本発表では、消費収支計算書から様式を大幅に変更した事業活動収支計算書の収支差額（基準の主な改正事項の 3.）について検証することとする。

※学校法人会計基準の主な改正事項

1. 資金収支計算書の附表として「活動区分計算書」を新設
2. 消費収支計算書を「事業活動収支計算書」に変更し、区分経理を導入。
3. 「事業活動収支計算書」に基本金組み入れ前の収支状況を表示
4. 貸借対照表に「純資産の部」（「基本金の部」＋「消費収支差額の部」）を設定
5. 第 4 号基本金の金額に相当する資金を有していない場合の注記
6. 第 3 号基本金に対応する運用収入の明確化
7. 第 2 号基本金に対応する運用資産の明確化
8. 貸借対照表に新たな中科目「特定資産」を設定
9. 第 2 号基本金、第 3 号基本金の集計表の作成
10. 消費支出準備金の廃止

●発表内容

1. 事業活動収支計算書の目的が、学校法人の財政・収支を適切に表わしている計算書であるか。

事業活動収支計算書の目的は、「当該会計年度の活動に対応する経常的な活動収支と臨時的な活動収支の内容及び基本金組入後の均衡状態を明らかにする。」（この目的は基準改正前の消費収支計算書の目的と変更はない。）ことであるが、均衡状態が明らかになっている計算書であるのか？

⇒改正基準後の財政の評価は、基本金組入前当年度収支差額が中心となってきた。

目的にある基本金組み入れ後の当年度収支差額、翌年度収支差額が趨勢として年々悪化している^{注1}学校法人が多い中で、財政の危機感が薄れている（基本金組入前当年度収支差額での評価）のは、事業活動計算書の計算構造^{注2}及び基準の考え方に課題があるのではないかと

【注1】事業活動計算書 収支差額 平成27-30年度の状況

事業活動計算書												
-大学法人- (医歯系法人除く)												
(単位：百万円)												
区 分	27年度			28年度			29年度			30年度		
基本金組入前当年度収支差額	171,209	4.7	100	179,770	4.9	105	181,466	4.9	106	169,826	4.6	99.2
経常収支差額	119,756	3.3	100	146,693	4	122.5	138,727	3.8	115.8	162,336	4.4	135.6
教育活動収支差額	60,968	1.7	100	94,358	2.6	154.8	82,749	2.2	135.7	106,685	2.9	175
教育活動外収支差額	58,789	1.6	100	52,335	1.4	89	55,978	1.5	95.2	55,651	1.5	94.7
特別収支差額	51,452	1.4	100	33,077	0.9	64.3	42,739	1.2	83.1	7,491	0.2	14.6
基本金組入額合計	-450,140	-12.2	100	-435,118	-11.8	96.7	-395,717	-10.8	87.9	-400,387	-10.8	88.9
当年度収支差額	-278,932	-7.6	100	-255,348	-6.9	91.5	-214,251	-5.8	76.8	-230,560	-6.2	82.7
前年度繰越収支差額	-2,450,613	-66.7	100	-2,606,450	-70.6	106.4	-2,733,296	-74.3	111.5	-2,722,788	-73.3	111.1
基本金取崩額	121,836	3.3	100	99,351	2.7	81.5	114,688	3.1	94.1	91,980	2.5	75.5
翌年度繰越収支差額	-2,607,709	-70.9	100	-2,762,446	-74.8	105.9	-2,832,859	-77	108.6	-2,861,368	-77.1	109.7

※日本私立学校振興・共済事業団「令和元年度版 今日の私学財政 大学・短期大学編」から作成

【注2】事業活動収支計算書の計算構造図（参考）



2. 事業収支計算書を検証する上でのその他の課題

- (1) 基本金は、財政の実態を表しているか？
- (2) 貸借対照表「純資産の部」(基本金、繰越収支差額)の検討の必要性

3. 財務研究グループにおける財政の検討課題等

- (1) 中長期財政計画の策定
- (2) 活動区分資金収支計算書(区分経理)の活用の検討
- (3) 収入財源の多元化に資する学校法人の収益事業(事業収入、医療収入を含む)の検討

以上

「With コロナ」の時代を見据えた持続可能な学生支援方策

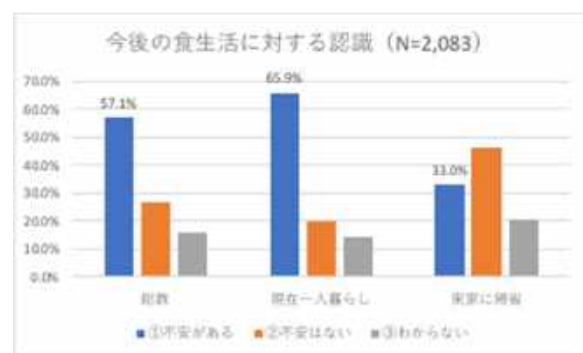
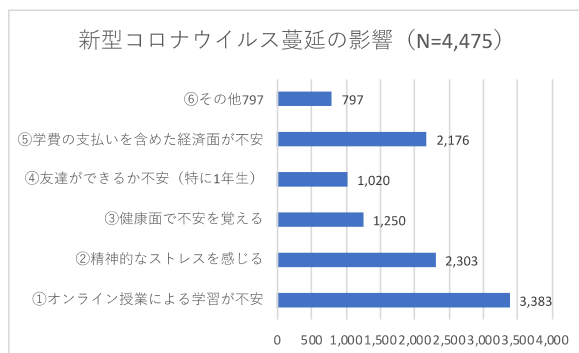
岡田 雄介（龍谷大学）

1. はじめに

新型コロナウイルス感染症の世界的な蔓延は、社会生活や経済活動のあらゆるところに影響を及ぼし、我々大学の世界にとってもそれは例外ではなかった。かつて経験したことの無い事態に直面し、2019年度末から現在に至るまで、いずれの大学においても想定外の連続であったと思われる。また、解決に向けた特效薬が見つからず、コロナ禍が中長期的に続く見通しにあって、「With コロナ」を前提とした「ニューノーマル時代」における大学運営のあり方を模索しなければならない。

2. コロナ禍の影響把握と支援体制の確立 - 学生の実態調査 -

今年4月の緊急事態宣言の発出によって、各大学はオンライン授業による教学運営を強いられ、学生は様々な苦難に直面することとなった。龍谷大学においても、学生から様々な声が届けられるようになったことから、4月末に全学生を対象としたアンケート調査を実施した。大学院や短大、留学生別科を含めた全在学学生 20,377 名のうち 4,475 名（約 22%）から回答を得て、世間で注目されてきた「経済的な問題」の他にも心やコミュニケーションの問題、一人暮らしの学生を中心とした食生活の問題など、複合的で多様な問題があることがわかった。



その一方で、オンライン授業は対面実施に比べて「学修環境が劣る」という理由から、全国的に学費返還請求の動きが生じるなど、学生支援の在り方が問われるようになった。こうした中で、龍谷大学はまず始めに、機動的かつ教職協働型の学生支援組織として「**学生応援方策検討WG** (8名)」を設置するとともに、それを支える事務局として、新たに「**学生支援特別推進室** (8名)」を設けた。また、迅速な事業実施に移行できるよう補正予算を組んで一定規模の予算を確保すること等を通じて、全学的かつ包括的な学生支援体制を構築した。

3. 学生支援方策として取り組んだ課題 - 緊急支援方策 -

本学ではまず、コロナ禍の影響によって生じた家計急変状況や PC 環境整備に必要な経済的な負担などを考慮して、特別奨学金の措置、学費減免・延分納措置、学生一人当たり一律 3 万円の給付、自宅にネット環境が無い学生を対象として PC 及び Wi-Fi ルーターの廉価貸与など、総額 14.6 億円の「**経済的支援措置** (学生一人当たり約 7.3 万円)」に取り組んだ。加えて、緊急アンケート調査の結果から得られた①コミュニケーション面の課題、②心身両面における健康上の課題、③食生活を含む学生生活にかかる課題、④学修環境の変化にかかる課題に対処した。それぞれの詳細については事例発表時に説明するが、③にかかる課題、特に学生食支援と生活に困窮する学生を直接雇用する「**スチューデント・ジョブ**」について補足する。

学生食支援は、一人暮らしの学生及び留学生を主な対象として実施した。状況に応じて段階的な取り組みを展開したが、その基本的な枠組みは1週間あたり火・土曜日の2回、各5日分相当の昼・夜食の食材 (野菜・惣菜・肉魚類・レトルト食品・インスタント食品・米など) 及びレシピを 1,000 円 (1食あたり 100 円の学生自己負担) で提供するものである。しかし、緊急事態宣言の発出期間は無償提供とした。その後、本学の取り組みに賛同いただいた 20 を超える企

業・団体・個人の皆様から食材等の提供を受ける中で、食支援の多様化・拡大を進めた。また、対象となる学生を「**スチューデント・ジョブ**」として直接雇用し日払いで給与を支払うことで、彼らへの日々の生活や経済支援に取り組んだ。最終段階では、地域の飲食店と協働して「**地域クーポン**」を発行、学生は割引された料金でこれを利用した。**最終的な支援は、深草・大宮・瀬田の3キャンパス合計で述べ25回、約6千申込、実数として2,200名超の学生へ、計6万食分の食支援を実施した。**



4. 今後、取り組む予定の課題 – 中長期的な支援方策 –

本学では、後期からゼミや実験・実習科目など、少人数で実施する科目を中心に、対面授業を再開する一方で、中大規模講義は引き続きオンライン授業として展開するハイブリッド型で授業運営を図る予定である。対面授業が部分的に再開されることで、心の問題が顕在化すると思われる。このため、心のケアにかかる取り組みを進めるとともに、授業運営の補助として学生を雇用し、一人暮らしの学生や留学生、奨学金を受給している学生などへの経済的支援を拡大することを計画している。また、オンライン授業が部分的に継続することになるため、引き続き、「いつ・どこプリントサービス」も継続展開する。他方で、前期に取り組んだ学生食支援活動については、所期の目的を達成したと判断し、前期終了をもって事業も完了させた。ただし、コロナ禍は既に第2波の兆候が見られ、今後、再び「緊急事態宣言」が発出されることや、本年4~5月頃の状況が再現されることも否定できない。については、学生食支援などの前期に完了した諸事業を含めて、再び事態が悪化した時に備え、体制や組織を含めて、全てアイドル状態待機し、事態の急変に迅速に対応できる体制を担保している。

5. ニューノーマル時代における学生支援のあり方 – 部分最適と全体最適の観点 –

本学は宗教系の大学ということもあり、教職員の隅々にまで「人」を大切にする志が浸透している。学生食支援においても、数多くの教職員が授業の合間や業務の空き時間を利用して、さらには休日返上で、自らボランティアとして積極的に参画し、SDGsの理念「誰一人取り残さない」を実践した。それらは教職員個々が有する「良心」に基づく行動であったと思われるが、結果として全学を通底したムーブメントとなった。しかし、全国に目を向けると、そこには200万人を超える大学生がおり、彼らも同じく苦境に直面している。その事実を踏まえると、本学における取り組みを広く全国で共有し、JUAMがめざす「学びと励ましのネットワーク」を通じた学生支援の実現に繋げていくことができれば幸いである。

また、今般のコロナ禍とそれに伴う影響は、従来の大学の評価軸を一掃することになるかもしれない。コロナにどう対処し持続可能な方策を導き出せたのか？その評価が、結果として大学の経営やブランディングに様々な影響を与えていくことになる。すなわち、今は「学生支援」という「部分最適」において大学の真価が問われているが、中長期的には、コロナ禍に伴う各大学の対処の評価に繋がる可能性がある。その観点からは、「全体最適（大学経営）」をも見据えた学生支援の取り組みが求められる。その価値判断を行い実行することが、大学アドミニストレーターとして大学職員に求められる要諦であり、それが、「大学淘汰の時代」にあって、持続可能性のある経営（大学運営）を確立するための一助となろう。

以上

大学の教職員別人件費等の収支状況や 経営効率に影響する諸要因の分析

有澤 尚志（文部科学省）

1 趣旨

国公立大学について、大学学生数等に基づく規模、入試偏差値に基づくブランド評価、学部定員充足率、それに教職員別1人当たり学生生徒数に基づく教育の質といった要因が収支状況にどのように影響するか、以下の論点につき計量分析を行う。

論点1) 教職員別人件費等の経費節約や規模拡大は、収支改善（国公立大学の場合は業務コスト削減）にどの程度貢献するか

論点2) 規模やブランド評価等の要因は、教職員別人件費比率や経常利益率等の各種財務指標にどのように影響するか

2 データ、分析方法

原則、2015～2018年度の4年間のデータ（法人単位）

医歯学系の単科大学、大学院大学ないし通信制大学のみを法人や欠損値、外れ値のある法人を除外。私立大は事業報告書に教職員別人件費の記載あるもの、公立大は法人化されているものに限定。

（サンプル数）私立：4年間のべ860法人（うち医歯学部あり64法人）、

国公立：4年間のべ579法人（うち医歯学部あり172法人）

（分析手法） パネルデータによる時系列重回帰分析（p値0.05未満を有意とする）

3 私立大学の分析結果

論点1（収支改善効果）：教員人件費比率等の経費比率1%減少 ➡経常利益率約1%増加、
学納金収入10%増加 ➡経常利益率約0.2%増加

論点2（各種要因の影響）

どんな要因が各経費別の対経常収入比率に影響するか？

1) 医歯学部附属病院の有無

2) 大学学生数（大学院生含む）10%増加 ➡教員人件費比率約0.1%減少

3) 入試偏差値10上昇 ➡教員人件費比率約1.7%増加

4) 学部定員充足率10%増加 ➡教員人件費比率約1.2%減少

5) 大学学生数、入試偏差値、学部定員充足率の職員人件費比率への影響は不明

6) 大学学生数、入試偏差値、学部定員充足率の教育研究経費比率への影響は教員人件費比率への影響と対照的だが、決定係数が低い。

7) 法人全体に占める大学部門構成率、大学学生に占める大学院生構成率の増加 ➡教員人件費比率減少、教育負担の増加？

8) 教職員別1人当たり学生生徒数の教員人件費比率及び職員人件費比率への影響は対照的。限られたパイから教員人件費と職員人件費を如何に配分するか

どんな要因が各収入別の対経常収入比率に影響するか？

- 1) 入試偏差値10上昇 → 経常補助収入比率（補助金依存率）約1.5%増加
- 2) 学部定員充足率10%増加 → 学納金収入比率約1.3%増加、補助金依存率約1.0%減少
- 3) 大学学生数10%増 → 影響不明

4 国公立大学の分析結果

論点1（業務実施コスト削減効果）

減価償却等含む総コストのうち学納金等の自己収入では不足する分に相当するのが業務実施コストである。業務実施コストの経常収入（運営費交付金収入含む）に対する比率（以下、「業務実施コスト負担率」と略）に各収入、経費等がどれだけ影響するか比較する。

- 1) 公立大学法人の方が業務実施コスト負担率が大きい。
- 2) 附属病院収入によって同負担率はかなり低下する。
- 3) 学納金収入の増加、及び学納金収入比率（同収入依存度）の増加は、業務実施コスト負担率を引き下げる効果。
- 4) 経費関係では教育研究経費比率及び教員人件費比率の減少は、業務実施コスト負担率を引き下げる効果。職員人件費比率減少の影響は不明。

論点2（各種要因の影響）

どんな要因が各経費別の対経常収入比率に影響するか？

- 1) 小規模大学が多い公立大と総合大学が多い国立大との違い。
- 2) 医歯学部附属病院の有無
- 3) 大学学生数（大学院生含む）規模増大 → 教員人件費比率減少、教育研究経費比率増加
- 4) 入試偏差値上昇 → 教員人件費比率増加
- 5) 国公立大は定員充足率の影響は確認されなかった。
- 6) 法人全体に占める大学部門構成率、大学学生に占める大学院生構成率の影響 → 付属学校の有無、大学院重点化の程度など各大学の特徴が関係
- 7) 私大と同様、教職員別1人当たり学生生徒数の教員人件費比率及び職員人件費比率への影響は対照的。

どんな要因が各収入別の対経常収入比率に影響するか？

- 1) 大学学生数10%増加 → 学納金収入比率、交付金等（運営費交付金+補助金）収入比率、共に約0.2%減少。大規模大学において学納金、病院、交付金等の収入以外に研究受託などの独自収入が多いからではないか。
- 2) 入試偏差値10上昇 → 学納金収入比率約1.4%増加、交付金等収入比率約2.0%減少。交付金等依存度低下。

(参考) 筆者ホームページ：<http://www.arisawa-analysis.com/>

以上

学納金負担者の法的位置づけについて

高村麻実（大手前大学）

改正民法の施行にともない、在学契約に関する学納金負担者と学校法人の個人根保証契約の問題が話題に上っていたが、各法人の対応はさまざまである。そもそも学納金負担者を保証人と位置づけることを前提に議論されてきたが、いまいちど民法上の債権関係を個々に検討する必要がある。

具体的には、保護者等の学納金負担の法的根拠を、（連帯）保証だけでなく、贈与（549条）、債務の引受け（470条、472条）、第三者のためにする契約（537条）という点からも検討しなければならない。本発表では、学生の学納金債務またはその保証債務を保護者等が負担している場合について、学生、学納金負担者及び学校法人の法的な関係を契約類型別に再検討し、履行すべき債務や求償関係を整理してゆく。

なお、本稿において、括弧内に示した条名は民法のそれであり、在学契約の当事者である学校法人については便宜上「大学」と表記する。

1 学生と保護者等の関係

学生と保護者等の合意により保護者等が学納金を負担する場合は、保護者等が大学に対し保証債務を負担しているかどうかにかかわらず、その保護者を贈与者、学生を受贈者とする贈与契約となる（549条）。学納金相当額の金銭を保護者が学生に直接引き渡す場合や、学生に届いた納付通知書をもって保護者が学生本人の名において納付する場合は、これに相当する。書面によらない贈与は、履行の終わった部分を除き解除することができるが（550条）、当事者が書面を作成していなくても、たとえば保護者等が大学に対し学生の学納金を負担する旨の意思表示をした書面を提出していた場合には、書面による贈与となりうるものとする（最判 S60.11.29）。

なお、卒業後に実家の事業を承継することを条件として学納金を負担する契約などは、負担付贈与となり（551条2項、553条）、卒業後に学納金相当額を返還することをあらかじめ約している場合には消費貸借となる（587条、587条の2）。

2 保護者等が保証人となる場合

学生が保護者等に頼らず、自身の資力により学納金を納付しているとしても、大学は通常、学生の保護者または独立の生計を営む者を相手方として、保証契約を締結している（446条）。改正民法の施行により、極度額を定めていない個人根保証契約は無効となったが（465条の2第2項）、学納金のみならず、入学後に発生した学生の損害賠償債務を保証させることができる（465条の2第1項）。

保証債務には、主たる債務に対して補充性があり、保証人は催告の抗弁権（452条）および検索の抗弁権（453条）を行使することができる。学生が入学に際して提出する書面が保護者等との連署による「誓約書」と表示されているものであるなど、保証契約の内容が明確ではない場合があるが、補充性のない連帯保証であるかどうかにかかわらず（454条）、多くは保護者たる保証人が積極的に債務を履行しているのが現実である。このため、保証契約としての機能については否定的な見解もある。

しかし、単に学納金相当額を贈与する場合と異なり、保証人が学生に代わって弁済した場合には求償権が発生する（459条、462条1項）。保証人となることの実益はこの点にあるが、保証人が学生に事前の通知をすることなく弁済したときは、求償権が制限される場合がある（463条1項）。

3 保護者等による債務の引受け

大学が保護者等に学納金を直接請求し、学生本人を介さずに弁済させる類型は、連帯保証に限られない。大学が学生に学納金債権を有しており、学生とは別の者がその債務を履行する義務を負うことにより、学生が自己の債務を免れるのであれば、免責的債務引受（472条）の要件に該当する。この場合、学納金支払債務について、保護者等は保証人ではなく、引受人となる。入学に際して、保護者が自己の名で学納金の口座振替依頼書を金融機関に提出し、毎期の学納金を納めるものとするものがこの典型例である。引受人たる保護者等は、保証人である場合とは異なり、学生に対して求償権を取得しない（472条の3）。

また、本来の意味での債務引受ではないが、保護者等が学生に対して学納金支払債務を履行すべき義務を負う契約（履行引受）が締結されたものとみなされる場合、保護者等が債務を履行しない場合には、保護者等が学生に対して債務不履行責任を負うことになる。

なお、保証人の保証債務は、保証契約においてその範囲を学納金債務に限定していないかぎり消滅せず、たとえば学生に対する損害賠償債権が大学に生じ、学生がその債務を履行しない場合には、その履行をする責任を負うことになる。

4 第三者のためにする契約

大学に係る在学契約については、その当事者が学校法人と学生であることは判例で明示されており（最判 H18.11.27）、保護者等を要約者とする第三者のためにする契約（537条）とは考えられていない。しかし、たとえば退学した学生の保護者等が、再入学の手続をして学納金を納付し、後に学生がこれを承諾した場合などについて、特別の法律関係が生じる余地はないか、検討する意義がないとはいえない。

性的マイノリティ学生支援策の考察 ～大学職員と当事者の自由記述回答の比較から～

川口 理紗（東邦音楽大学） 井芹 俊太郎（法政大学） 江尻 裕一（中央大学）
五木田 廣開（大正大学） 堀 佑二（獨協大学） 山咲 博昭（広島市立大学）

1. はじめに

日本におけるLGBT（Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender）を含む性的マイノリティ（以下、性的マイノリティ）の割合は調査機関による差異はあるものの、およそ3%～9%存在するといわれている。2020年4月より、戸籍上は男性だが自身の性別を女性と認識しているトランスジェンダーの学生の受け入れを、お茶の水女子大学、奈良女子大学が開始した。また、2019年9月、私立大学としては初めて宮城学院女子大学が2021年度から同様の受け入れを開始することを表明している。

行政や企業においては、2016年8月に改正された男女雇用機会均等法、同年12月に改正された人事院によるセクハラ防止ガイドライン、2018年1月に改正された「モデル就業規則」において、セクシュアルハラスメントに「性的指向・性自認」も該当するとの文言が明記された。併せて2020東京オリンピック・パラリンピックの調達コードにも明記されるなど、性的マイノリティへの理解と包含を促す取り組みが進められている。

一方で大学においては、河嶋（2020）が2014年に実施した大学の取り組み状況に関する調査の経過観察を行い、トランスジェンダーを中心とする対策として組織的体制整備、ガイドラインの策定等が、大学間でばらつきを伴いながらも進展がみられることを指摘している。しかし、川口ほか（2020）は、2018年8月から10月にかけて大学職員、大学（機関としての取り組み）、性的マイノリティ当事者（以下、当事者）の三者を対象に調査を実施し、大学の組織的取り組み状況と当事者とのニーズにはなお乖離が生じていることを明らかにした。また、神谷（2019）は、当事者かつ大学で働く教員の立場から、未だキャンパス内では性的指向・性自認に関するハラスメントが蔓延していると述べている。これらの取り組み調査結果と当事者の声を俯瞰すれば、取り組みの実施有無や進展に限らず、大学で働く者や当事者の声により耳を傾けた学生支援策の検討が求められよう。

そこで本発表では、2018年に実施した性的マイノリティに関する意識調査（表1）のうち、B調査とD調査における共通設問「どんな大学であれば過ごしやすいと思うか。改善してほしいことや求めていることはどんなことか」の自由記述回答の質的分析を試みた。量的調査のみならず、大学職員と当事者が考える「過ごしやすい大学像」の質的な分析からも、性的マイノリティの学生支援策を考察する。

2. 調査概要

表1 調査概要

調査名	A調査：大学職員に対する意識調査 『大学職員を対象とした性的マイノリティに関する意識調査』	B調査：当事者に対する教育機関への意識調査 『性的マイノリティに関する教育機関のあり方についての当事者の意識調査』
対象者	全国の国公立大学（1,072大学/大学院大学、通信制大学を除く）10部署の担当者（※1）	性的マイノリティ当事者（学生、生徒含む）
実施期間	2018（平成30）年8月27日～9月30日	2018（平成30）年9月8日～10月6日
調査方法	質問紙法（郵送依頼/郵送またはWeb回答）	質問紙法（メール・SNS依頼/Web回答）
回答数	216件（回収率20.1%）	343件
自由記述（※2）	216件のうち86件（39.8%）	284件のうち203件（71.4%）（※3）
調査名	C調査：大学組織に対する支援施策等取り組み調査 『性的マイノリティの学生支援に関する大学の取り組み調査』	D調査：大学職員に対する意識調査 『大学職員を対象とした性的マイノリティに関する意識調査』
対象者	全国の国公立大学（1,072大学/大学院大学、通信制大学を除く）	執筆者の知人の大学職員
実施期間	2018（平成30）年8月27日～9月30日	2018（平成30）年8月20日～9月30日
調査方法	質問紙法（郵送依頼/郵送またはWeb回答）	質問紙法（メール依頼/Web回答）
回答数	194件（回収率18.0%）	365件（回収率62.8%）
自由記述（※2）	—	365件のうち240件（65.8%）

※1【A 調査】の送付先の 10 部署は、教務、学生支援、キャリア・就職、入試・広報、総務・人事、財務・経理・経営企画、IR・情報システム、施設・管財、図書館、保健室・保健センターである。

※2 自由記述のうち、「わからない」(ABD 調査)、「未記入など」(D 調査)は含まない。

※3 自由記述のうち、B 調査では大学、短期大学、専門学校を経験した者だけ回答(経験なし 59 件は分母から除外)。

3. 分析方法

- (1) 本分析では、性的マイノリティの学生支援策の在り方を自由記述回答から探索的に検討することをねらいとしていたので、仮説生成を行うことに有用な質的分析手法を採用する。
- (2) 分析にあたっては、既存の枠組みではなく、データそのものからカテゴリーを生成し、データに即した分析カテゴリーを生成することを可能とする質的コード化の技法(Coffey & Atkinson, 1996)を参照した。
- (3) まず、①回答内容の特徴に即してデータを区分し、そのデータ内容を端的に示すためのラベルを生成した。次いで、②ラベルについて繰り返しデータ間の比較を行い、回答内容の類似性と差異から、個々のラベルを整理、統合する概念を生成した。そして、③生成した概念を、再度データに立ち戻って吟味するため、データ、ラベル、概念の整合性及び各概念の名称の適切さを検討し、概念を洗練させた。その上で、④概念を包括するカテゴリーを生成した。

4. 調査・分析結果(概要)

大学職員と当事者において共通する 6 個のカテゴリーと 13 個の概念を表 2 のとおり生成した。各概念の定義、大学職員と当事者の差異や傾向、回答事例については当日発表する。

表 2 カテゴリーと概念

カテゴリー	概念	カテゴリー	概念
I 知識・理解・意識	1 促進向上の機会や周知	IV 組織の在り方	8 組織風土の醸成
	2 浸透している(浸透を望んでいる)状態		9 組織的な体制構築
	3 大学としての意識(方針)の明示・周知	V 正課内外の学生支援の在り方	10 カリキュラム
II 整備・改善	4 手続き・制度面・性の区分	VI その他	11 サークル、ピアサポート
	5 施設設備		12 特に望まない
III 関わり方	6 特別扱いはしない		13 振り分け不能
	7 差別・偏見の排除		

5. 今後の課題

本発表で取り上げた自由記述項目のほか、A 調査、B 調査、D 調査(追加調査含む)に共通する自由記述回答項目として、性的マイノリティに関する「研修の賛否」、「授業の賛否」の理由が設けられている。本研究では 4 つの調査を実施しているが、川口ほか(2020)及び本発表で扱った項目以外の回答からも、性的マイノリティ学生の支援策を検討する余地はある。これらの調査結果について、量的、質的側面から引き続きさらなる分析を行い、研究成果として社会に公表することとしたい。

参考文献

- 神谷悠一(2019)：「性的指向・性自認に関する大学の課題(特集 LGBT 等に関する理解醸成と大学の取り組み)」、『大学時報』(386号)、日本私立大学連盟
- 川口ほか(2020)：「大学と大学職員に求められる SOGI への対応とは —3 つの実態調査の比較から—」、『大学行政管理学会誌』(24号)、大学行政管理学会(刊行予定)
- 河嶋静代(2020)：「大学の SOGI の多様性に関する取り組みの現状と課題：大学における新しい価値を創造する社会的包摂の実践」、『北九州市立大学文学部紀要』(27号)、北九州市立大学文学部
- 寺原、東京表参道法律事務所(2018)：『ケーススタディ 職場の LGBT 一場面で学ぶ正しい理解と適切な対応』、ぎょうせい
- Coffey, A. & Atkinson, P. (1996) : *Making sense of qualitative data: Complementary research strategies*, Sage Publications

収益事業収入について

財務研究グループ

竹田 治世（青山学院大学）

【研究テーマ】

○ 収益事業収入について

学生生徒等納付金収入（以下、学納金収入）に依存しないように、と考えるのは財務部門に勤務する職員が考える永遠の課題のように思う。事業活動計算書の教育活動収支の「寄付金」、「付随事業収入」。教育活動外収支の属に資産運用による収入である「受取利息・配当金収入」など各学校の努力により獲得に努めていると思うが、今回は、「受取利息・配当金収入」と同じく教育活動外収支の「その他の教育活動外収入」になる「収益事業収入」に関して、論じていきたい。

「収益事業収入」について、財務研究グループで取り上げる旨、提案したときに思ったほど、各大学、収益事業をやっていない印象に思えた。今回は、本学の収益事業を紹介しながら（取り組んでいる大学の収益事業によって問題点など違うと思うが）収益事業のメリット、デメリットなどを明らかにして、今後、収益事業について考える学校の参考になれば、と思う。

【学校が収益事業を行うこと】

○ 収益事業のよりどころ

学校が収益事業を行うことは、認められている。それは以下の法律に基づくものである。

私立学校法（以下、私学法）

第3章 学校法人

第1節 通則

第26条 収益事業

学校法人は、その設置する私立学校の教育に支障のない限り、その収益を私立学校の経営に充てるため、収益を目的とする事業を行うことができる。

2,3項省略

このように資産運用と同じように国が認めているのは、高等教育の一翼を担う私立大学の財政基盤の強化として、学校教育に直接かかわりのない事業を一定の制限の中で、「補助金収入」が年々減収する中、認めざるを得ないかと思われる。3項には私立学校の経営に関する会計から区分し、とありますが、学校会計基準 第3条に収益事業について記載があり、企業会計の原則に従って行いなさいとあります。

○ 私立学校が行える収益事業の種類

私立学校が行える収益事業は、法人税法上の公益法人が行える収益事業の範囲（34業種）に対して、「学校法人の行うことのできる収益事業の種類を定める規則」第3条によると18業種に限られている。

○ 収益事業の手続き

1 学校法人で収益事業をやりたい。そのために寄付行為を変更したい。（相談）

事前相談 → 文部科学省 私学行政課 法規係

2 法規係に許可された収益事業を寄附行為へ追加をする

申請先 → 文部科学省 私学行政課 法人係

※ なお、申請の難易度については、確認できなかった。

【本学の収益事業について】

○ 本学の規則について

本学の寄付行為には、3つの収益事業を行うと記載があるが、実際に行っているのは、「土地家屋賃貸」のみである。

青山学院寄附行為

第7章 収益事業

(収益事業)

第47条 本法人は、その収益を設置学校の経営に充てるため、以下に掲げる収益事業を行う。

- (1) 土地家屋賃貸
- (2) 出版
- (3) 保険代理

2 前項の事業は、本法人の目的にふさわしく経営されなければならない。

○ 本学における収益事業のメリットとデメリット

(メリット)

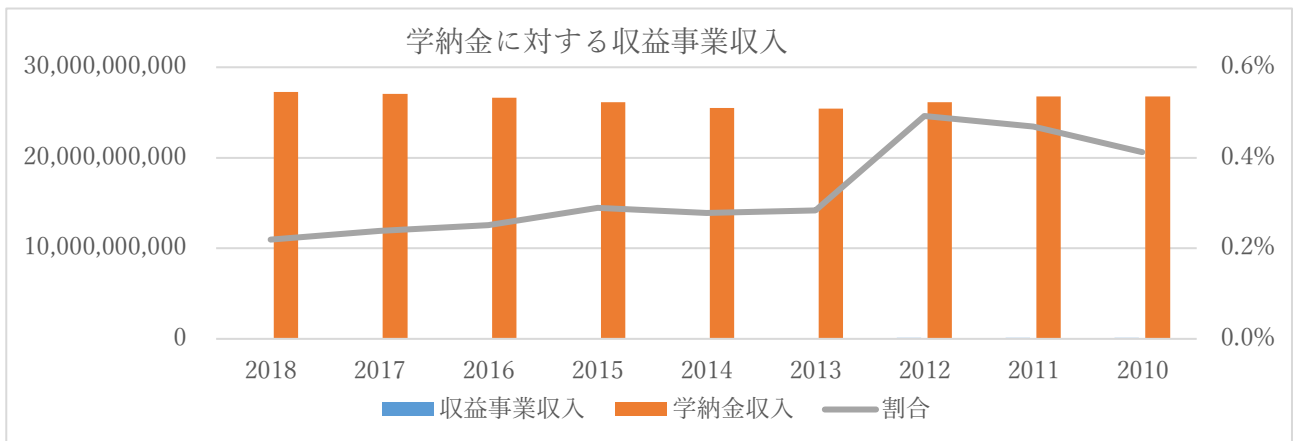
- (1) 渋谷・表参道の立地を活かした遊休不動産の活用 他

(本学では2009年に男子寮(表参道)跡地に賃貸ビルと校舎の複合施設を建築)

(デメリット)

- (1) 会計処理の煩雑さ 他

○ 本学における収益事業収入の推移



※2019年度実績：学納金収入：27,065,837,300 収益事業収入：54,903,260

【まとめ】

- 収益事業収入は、学校法人が行う場合、税制の優遇措置があり一つ的手段として有効である。
- 収入の多角化、その学校に関連した研究に関連した収益事業は特色や強みを活用できる。 他

(参考文献)

- 「元教員の中小企業診断士・行政書士ブログ」 木村 成
- 学校法人会計の広場 (前「学校会計の広場」) 梶間 栄一

コロナ禍における大学のガバナンスと働き方の傾向に関する考察

大学経営見える化研究会：福島 謙吉（埼玉大学）

鈴木 弘道（駒澤大学）

内藤 雅宏（東京理科大学）

発表要旨：昨年度末から2020年度初頭は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、多くの大学で従来の教育研究活動が実施できなくなった。本研究会は、ウイルス感染拡大を防止するために各大学が取った対応のうち、特に、教育支援体制（遠隔教育等）、学生支援と財政、働き方改革等の取組を取り上げ、その取組状況等について、複数の大学にアンケート調査を行った。これらの調査結果について、主にガバナンス及びマネジメントの観点から検証し、その検証結果を報告する。

1. 事例発表の趣旨

本研究会は、2002年設立時より大学経営の課題の見える化を目指し、研究を進めてきた。

- | | |
|---|-------|
| ・大学経営評価指標(大学の業務目的の階層的指標化とPDCAのシステム化) | 第1～2期 |
| ・大学教育力の見える化(教育力向上の取組を「実施」の可否、「有効」の有無で評価) | 第3期 |
| ・大学ガバナンス・コード(ガバナンスとマネジメントの実施すべき項目とレベルを設定) | 第6期 |
| ・(新任)理事チェックリスト(理事就任時に伝えるべき知識や視点が見える化) | 第7期 |

本研究会の第1～3期は、経営計画等に10の大学使命34指標と55部門施策120指標を設定し、大学経営のPDCAの基点としてマネジメントに活用することを提起し、現在、多くの大学で実践導入されている。また、第6期に本研究会が策定したガバナンス・コード11分野95項目においても、「経営計画の策定・公開」「経営計画の進捗管理と公開」で2分野26項目のチェック項目があり、ガバナンス・コード全体の27.4%を占めており、経営計画は大学経営の質向上への影響は大きいものである。

本研究会は次期に向けて、新たな研究テーマの検討を行っていたが、コロナ禍の中で、研究会の開催自体が困難な状況になった。

そのため、2020年は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、従来の教育研究活動が実施できなくなりながら、ウイルス感染拡大を防止するために各大学が取った対応について、特に、教育支援体制（遠隔教育等）、学生支援と財政、働き方改革等の取組を取り上げ、その取組状況等について、複数の大学にアンケート調査を行うこととした。これらの調査結果について、主にガバナンス及びマネジメントの観点から検証することとした。

また、今回のオンラインによる発表では、新たな試みも行う予定である。新型コロナ禍の中で、各大学の総長・理事長・学長など経営や教育・研究のトップが外部に発信したメッセージに焦点を当て、各大学Webページより「初回」メッセージに該当する文言のテキストマイニングによる分析を行う。具体的には、学校法人や大学のトップが緊急事態時に発したメッセージの目的や傾向等について検証を行いたい。

2. アンケート調査の概要

新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、従来の教育研究活動が実施できなくなりながら、ウイルス感染拡大を防止するために各大学が取った対応について、アンケート調査を行った。質問項目は、以下のとおりである。原則、8月上旬時点における状況（方向性・方針等）に基づいた回答をお願いした（8月20日締切予定）。

- ・ 学生への経済的支援の取組状況
- ・ 遠隔教育・オンライン教育の実施、支援状況
- ・ 対面授業再開の時期、規模
- ・ 緊急事態宣言時の職員の勤務体制
- ・ 緊急事態宣言下でのテレワークの実施、支援状況
- ・ 緊急事態宣言下での保護者・学生・教職員への決定事項の周知方法
- ・ 緊急事態宣言下での理事長または学長からメッセージの発信状況
- ・ 緊急事態宣言下で方針決定を行った組織
- ・ 緊急事態宣言下での方針決定において、理事会・常任理事会等の開催状況
- ・ 今年度のオープンキャンパス、高校アプローチ等の実施状況

当日は、調査結果について、ガバナンスやマネジメントの観点から分析・検証した内容を報告する。

3. 総長・理事長・学長など経営や教育・研究のトップが外部に発信したメッセージの分析

上記の量的な分析のほか、これまで大学のガバナンスやマネジメントに関連する研究を進めてきたことを踏まえ、新型コロナ禍の中で、各学校法人・大学のトップが外部に発信したメッセージに着目した。

今回の発表では、学部在籍学生数上位100大学を対象として、新型コロナウイルス感染拡大により諸行事の中止を決定、あるいは緊急事態宣言が出された際に、総長・理事長・学長など経営や教育・研究のトップの発信として、各大学Webページに掲載されている「初回」メッセージを利用する。

この内容について、KH Coderを用いたテキストマイニングを行い、トップ層が緊急事態時に発信したメッセージの目的や各種属性・環境に応じた傾向等に関わる分析結果をまとめたうえで、当日、発表する予定である。

以上

連続型・双方向型研修の効果検証

～受講者から調査研究者になった経験を添えて～

白藤 康成（京都産業大学）

1 本報告で取り上げる研修の概要について

本報告では（財）大学コンソーシアム京都が実施する「SDゼミナール」を対象として取り上げる。SDゼミナールは六月から七月の毎週土曜日に三時間ずつ、全八回にわたって大学職員に必要な知識を体系的に学ぶ「連続型」の研修である。加えて、全ての回に受講生間の活発な交流を促すグループワーク等の機会が導入されている「双方向型」の研修である。また、SDゼミナールには二点の特長がある。一点目は各回の受講前に課題が設定されており、研修時間外の学習が要求されることである。なお、課題は事前にとどまらず、研修終了後には自身の問題意識に基づいた学術的研究を行い、一万字程度の最終レポートを執筆すること、およびその内容を口頭発表することが求められる。二点目は各回の研修が終了するたび、つまりは六月から七月の間毎週にわたって、研修受講生の有志による懇親会が開催されることである。

なお、SDゼミナールには以下の四点の到達目標が掲げられている。例年、大学コンソーシアム京都の加盟校を中心に20名程度の大学職員が研修を受講し、到達目標の達成を目指す。

- ① 大学職員として必要な基礎知識（高等教育制度、学生実態の把握、大学と社会との関連等）を得る。
- ② 他大学の職員と共に学び、情報交換することを通じて、自大学と異なる事例や取り組みに関する見識を深める。
- ③ 受講生間で親交を深め、大学の枠を越えた人的ネットワークを形成する。
- ④ 相互に切磋琢磨する環境の中で、職業人として自律的に学習・考察する態度を身につける。

2 研修受講による筆者の変化と研修の効果検証の実施について

筆者は2017年度にSDゼミナールを受講した。17名の受講生とともに、大学の歴史や制度をはじめとして毎週様々なことを学び、課題に迫られ、グループディスカッションで議論し、懇親会では互いを労った。この過程を繰り返し、受講が終了するころには、大学職員として生き残るための専門性の修得や絶え間ない自己研鑽の必要性と、学内外の教職員とつながって問題意識・情報・熱意を共有することの重要性を感じるようになっていた。そして、この意識の変化は筆者に三点の行動変容を促した。すなわち「①大学行政管理学会をはじめとする複数の学外組織に所属したこと」「②学内で非公式自主学習SDチームを立ち上げたこと」「③専門職員として他大学に転職したこと」であった。

上述のようにSDゼミナールの受講は筆者にとって大きなターニングポイントとなった。そして、この変化を思い返すにつれて、「SDゼミナールのような連続型・双方向型研修は受講生にどのような変化をもたらすのか」というリサーチクエスチョンを抱くようになった。そこで、大学コンソーシアム京都の2019年度指定調査課題「各種SD研修修了生及び受講生の成長追跡調査と今後の体系的なSD研修のあり方について」を他大学の職員と共同で受託し、調査研究費を活用して各種調査（表1）を行うことで、SDゼミナールの効果検証を試みた。

表1 指定調査課題で行った各種調査と調査形式・サンプル数

調査No	調査名称	調査形式とサンプル数
1	現役受講生への受講前後の縦断調査	①受講前調査 アンケート調査16件、外部アセスメントテスト16件、ルーブリック評価16件、インタビュー調査17件 ②受講後調査 アンケート調査12件、外部アセスメントテスト15件、ルーブリック評価11件、インタビュー調査9件
2	修了生への調査	アンケート調査100件（SDゼミナールの前身の研修の修了生含む）、インタビュー調査32件
3	修了生所属長への調査	インタビュー調査10件
4	①人事・研修担当者への調査 ②管理職調査	インタビュー調査5件、ワークショップ内での調査9件 アンケート調査95件
5	一般職員への調査	アンケート調査143件
6	教員調査	アンケート調査252件
7	類似研修の事例調査	類似研修5件との比較
8	異業種ホワイトカラー人材の調査	アンケート調査544件
9	SDゼミナール以外の研修のニーズ調査	各調査のインタビュー等から収集

3 指定調査課題による効果検証の結果について

指定調査課題で行った各種調査のうち、本稿のリサーチクエスションと最も関連の深い「現役受講生への受講前後の縦断調査」から抜粋して三点の結果を報告する。なお、現役受講生とは調査実施期間中にSDゼミナールの受講開始から終了までを経験した2019年度受講生を指し、唯一受講前後の測定が可能なサンプルである。

- ① SDゼミナールの到達目標四点と、研修のプログラム内容を読み解いて追加した「ロジカルシンキング」「リサーチスキル」の二点をあわせた計六点の項目から大学職員に求められるスキルの高低を測定するルーブリックを作成し、現役受講生に受講前後に回答を求めた。項目ごとに四段階評価を行うルーブリックの最高評価を4点、最低評価を1点と置き換え、合計点の平均値を算出したところ、受講前は11.5、受講後は15.6と上昇がみられた。特に人的ネットワークの形成とリサーチスキルの修得において上昇が顕著であった。
- ② 外部アセスメントテストとしてPROGのコンピテンシー測定項目を用い、現役受講生に受講前後に受検を求めた。PROGのコンピテンシーの構成要素である「対人基礎力およびその下位尺度である親和力・協働力・統率力」「對自己基礎力およびその下位尺度である感情制御力・自信創出力・行動持続力」「対課題基礎力およびその下位尺度である課題発見力・計画立案力・実践力」それぞれにおいて平均値を算出したところ、対人基礎力と実践力を除きスコアの上昇がみられた。
- ③ 受講前後に半構造化インタビューを行い、受講生の価値観や行動の変化を確認した。「SDゼミナールが行動変容のきっかけとなったか？」という質問に対し、「業務改善の提案を行った」「研修に積極的に参加するようになった」など行動レベルでの変化について回答した受講生が半数弱おり、残りの全ての受講生において「人的ネットワークを広げたくなった」「履修証明プログラム等の高負荷の研修を受講したい」という意識レベルの変化がみられた。

上記①～③の結果から、SDゼミナールの効果として「大学職員に必要な知識や行動特性の習得」「人的ネットワーク形成の価値の理解」「自律的に学習し続ける姿勢の獲得」を認めた。

4 参考文献

村山孝道・山咲博昭・秋田隼一・井出大地・倉田翔平・白藤康成・前川雄太（2020）「各種SD研修修了生及び受講生の成長追跡調査と今後の体系的なSD研修のあり方について」、『2019年度 大学コンソーシアム京都 指定調査課題 調査研究成果報告書』, p. 131-240, 公益財団法人 大学コンソーシアム京都 調査・広報事業部。

エビデンスに基づく大学経営を実践するために、大学職員は何をすべきか

佐柳 融 東京農業大学
植草 茂樹 公認会計士/東京工業大学
江端 新吾 内閣府/東京工業大学

1. はじめに

政府が推進している「大学改革」、「エビデンス（客観的根拠）に基づく大学運営（Evidence based Management、以下 EBMgt という。）」の着眼点は、大学職員にとって理解しておくべき点は多く、正確にその背景や内容を把握しておく必要がある。本研究では、今後の大学経営や教育研究の中核を担う大学職員が実際の業務で意識して活用すべき内容を明確にするため、内閣府が最近利用を開始した「エビデンスシステム（Evidence data platform constructed by Council for Science, Technology and Innovation、以下 e-CSTI という。）」の 5 つの基本機能の分析を例に、日々大学経営や教育研究支援という多様な業務をこなす大学職員にとって意識すべきエビデンスとは何か、エビデンスに基づき業務に従事することで何が変わるのか、政府から届く様々な通知はどのようなエビデンスに基づいているのか、それらを理解することがなぜ必要なのか、筆者らが内閣府で構築に関わった e-CSTI に最新の政府の重要な政策要素が盛り込まれていることから、その導入背景と格納されている公開予定の分析を基に、大学職員の実務との結びつきを検証する。

2. エビデンスシステム「e-CSTI」の概要

(1) e-CSTI 導入の背景

政府は 2025 年までの 10 年間で大学・研究開発法人等への民間投資を 3 倍増とすることを目標とし、その呼び水となるよう政府研究開発投資をエビデンスに基づき配分することで、官民合わせたイノベーションを活性化、さらに日本の研究力向上の根幹を担う大学等の法人が EBMgt で経営を改善し、そのポテンシャルを最大限発揮するため、エビデンスシステム（e-CSTI）を構築することとした。

(2) e-CSTI の基本機能と目的

e-CSTI は、科学技術関係予算・研究力・産学連携・人材育成・地域ビジョンをキーワードに大きく 5 つの機能で構成されている。それぞれの機能には、その目的に合わせたデータが基になった客観的な分析が格納されており、①科学技術・イノベーション政策の種類や範囲、②各機関・研究者の生産性、③産学・地域の人材需給状況の検証が主な目的となっている。また、その分析のために、①行政事業レビューシートや予算 P R 資料、②e-Rad 研究者情報・資金配分データや書誌データ、内閣府・文部科学省の産学連携関係調査、③科研費分野データと産業界へのニーズ調査、④就活生の履修履歴データと産業界へのニーズ調査（地域）が用いられており、特に②は研究支援・産学官連携の部署の担当者は調査の回答作成に関わっているであろう。

(3) e-CSTI に分析情報が含まれる対象法人

e-CSTI は対象となる法人には 7 月末には既にシステム利用に関する案内が届いており、対象となる機関は以下の予定である。

- ・全ての国立大学法人（共同利用機関法人含む）
- ・研究開発型法人（独立行政法人のうち主に研究を中心に行っている法人）
- ・公立大学法人と私立大学法人（学校法人）

※主に調査に回答した法人が中心、公開情報は原則として全法人が含まれる。

※本夏（8月末予定）には一般公開される予定（「国立大学法人の戦略的経営実現に向けた検討会議（本年7月21日開催）」における上山隆大常勤議員の発表より）。

3. e-CSTI 機能と大学職員業務との関連

e-CSTI 分析は、各機能の目的における状況や特徴を日本全体から大学まで見れるようになっており、コンソール機能により利用者が見たい範囲に情報を限定することが可能となっている。利用者は、自大学がベンチマークとする他大学の状況や顕著な成果を上げている大学と比較することにより今後の戦略の検討に活かすことができる。例えば、自大学の研究分野が産業界の現在の需要とマッチングしているのか、産業界から求められている教育ニーズを知ることで、学部等改組設置を見据えた学生教育の方向性の検討や実際の進路支援に活用できるであろう。

e-CSTI は大学職員にとって、これまで得られなかった政策に紐づく最新情報と考えるべき視点が格納されており、図表1に示すとおり本部・大学・病院など多様な大学職員の業務に幅広く活用できる。また、所属する部署での業務において何かを検討・判断する際にエビデンスに基づき客観的に判断するための視点が得られ、連携すべき部署と役割も明らかになる。このように e-CSTI を活用することで、自大学を組織として捉えた経営的な視点が養え、周囲の過大な情報から自大学は何を参考にすべきかを判断できるようになるであろう。

大学改革が叫ばれる昨今において、大学経営の根幹を支える大学職員、とりわけ事務職員の果たすべき役割はさらに大きくなる。各業務に取り組む際にエビデンスを用いる事は重要であり、国公立大学の情報が串刺しで見える化された e-CSTI を活用することで、これまで以上に大学職員の積極的な活動が促進されることを期待したい。

【図表1】 e-CSTI機能と大学職員業務との関連

※ 表記：●活用すべき、○参考とすべき、△一部関連あり

区分	業務	e-CSTI機能				
		1 科学技術関係予算の見える化	2 国立大学・研究開発法人等の研究力の分析	3 大学・研究開発法人等の外部資金獲得に関わる分析	4 大学等の人材育成の分析	5 地域における大学等の目指すべきビジョンの分析
本部	企画・IR	●	●	●	●	●
	総務・人事	○	●	○	○	△
	財務・会計	●	○	●	○	○
	施設・環境管理	○	△	○	△	△
大学	学生支援（学生・教務系）	○	●	△	●	●
	学生支援（キャリア系）	○	●	△	●	●
	研究支援・産学官連携	●	●	●	●	●
	入試・広報	○	○	△	○	●
	国際交流	△	△	△	△	△
	図書館業務	△	△	△	△	△
病院	医療支援	○	○	○	○	○

（出典）内閣府「エビデンスシステム（e-CSTI）の概要」を基に筆者作成