

学術論文

# 大学を設置する学校法人における 管理系部署の配置について

水谷 耕平

青山学院大学シビックエンゲージメントセンター

The Administrative Departments of Japanese School Corporations:  
A Background of Placements

MIZUTANI Kohei

Civic Engagement Center, Aoyama Gakuin University

キーワード：管理系部署、組織図、学校法人、併設校、歴史的経緯

## 1 はじめに

本研究では、私立大学を設置する学校法人の事務組織形態について、特に管理系部署が法人本部と大学部門のどちらに置かれているかという点に焦点を当て、各学校法人の組織図等公開情報を基にその背景を考察するものである。

近年、学長や理事長のリーダーシップ、事務職員の能力開発と大学内での役割、建学の精神及び教育理念に基づいた教育・経営改善の事例研究等をテーマに大学経営研究、大学職員論研究が活発化してきているが、学校法人の組織論に着目した研究は少ない。しかし、私立大学の職員（事務系・技術系・教育系含む）は本来学校法人に雇用されており、職員の能力開発については大学だけでなく法人全体で考えるべき問題である。同様に教育・経営の改善についても、大学単独で考えられるものではなく、学校法人全体としてどのような経営方針を採っていくのか、その上で教育の質向上に何が求められるのかを考えなければならない。そこで本研究では複数の学校法人を例に、事務組織、その中でも特に管理系部署が法人本部と大学においてどのように置かれているのか、組織図等を基に分析する。

そもそも、学校法人及び大学やその他学校における事務組織とは、事務系職員を中心に当該の学校法人や大学等の運営を担う内部組織である。事務局などと称されることもあるが、教育や研究を担う教学組織、経営を担う経営組織に対して、それらを支える存

在として事務組織は位置している。しかし、実態としては教育・研究以外の様々な業務を行う主体であり、もはや今日では教学組織・経営組織に対する補佐的な役割だけが求められているわけではない。学校教育法第92条では「大学には学長、教授、准教授、助教、助手及び事務職員を置かなければならない」と規定されており、さらにその「事務職員」を置く組織としては大学設置基準第41条に「大学は、その事務を遂行するため、専任の職員を置く適当な事務組織を設けるものとする」と事務組織を置くことが規定されている。また実態としてすでに多くの私立大学では事務職員が経営、管理、企画等の面において重要な役割を担っており、特に管理系部署は教学系部署よりも教育職員の力が働きにくく、事務職員が主力となっている部署だといえるだろう。その管理系部署が各学校法人の中でどのように位置づけられているのかといったことは、その学校法人の性格や運営に対する姿勢を表しているのではないだろうか。そして事務部署の配置を示す組織図には、各学校法人がその置かれた状況に応じて、業務の効率化や組織統治の最適化を求めた結果が表れているといえる。こうしたことから、改めて学校法人における運営組織構造、その中でも本研究では特に事務組織における管理系部署の配置に焦点を当てることとする。

山崎 (1996) は学校法人の事務局と大学事務局の業務分担関係について分析しており、「複数の学部からなる大学法人の事務組織の編成は……大きく学校法人事務局と大学事務局の2つに分かれている。……大規模大学の場合、大学の事務部門が、大学事務局の他に、各学部あるいはキャンパス単位に設置された事務部(事務室)が設けられていることも多い。……従って、法人事務局—大学事務局—学部事務室と三層構造をとる大学法人もある」としている(山崎 1996: 309-10)。また、事務組織の機能別に各課が法人部門・大学部門のどちらに配置されているかも分析しており「法人部門率20%以上の大学法人についてみると、……法人事務局には、総務・人事、企画広報、経理、管財の4業務を遂行する課が多く、大学事務局には、入試、教務、学生、就職、図書の5業務を遂行する課が多い」と指摘している(山崎 1996: 311)。つまり、法人部門と大学部門が分離している学校法人では、管理系業務を行う課を法人事務局に、教学系業務を行う課を大学事務局に置く場合が多いということである。なお、ここでいう「法人部門率20%以上の大学法人」とは、事務部門の全課中法人部門に属する課の割合が20%以上の大学法人を指しており、法人部門と大学部門が明確に分離されているということの意味している<sup>(1)</sup>。それではなぜ法人部門と大学部門で事務組織が分離するのだろうか。管理系業務を行う部署が法人部門に、教学系業務を行う部署が大学部門に配置される傾向にあるという山崎 (1996: 311) の指摘からいえることは、大学や高校等、各学校法人が設置する個別の学校特有の業務についてはその担当部署を各学校に置き、総務や財務等学校法人全体として共通する業務を担う部署は法人本部に置く学校法人が多いということである。つまり、管理系部署の業務を各学校が個別に行い、それを寄せ集めて学校法人全体の管理業務を行うというよりも、法人本部が学校法人全体の管理業務を担う方が業務効

率、組織統治両面において効果的であると判断している学校法人が多いということがいえるのではないだろうか。大学行政管理学会大学事務組織研究会(2014: 20-2)でも、法人事務と大学事務が組織上分離している形態を「分離型」、統合している形態を「統合型」と定義したうえで、「併設校を有する大学では『分離型』が多く、併設校を有さない大学では『統合型』が多い」という調査結果を示している(大学行政管理学会大学事務組織研究会 2014: 25)。しかし、各学校法人の事務組織図を見ると、必ずしも全ての学校法人が管理系の部署を法人部門に集約し、大学等設置学校には教学系の組織のみを置いているというわけではない。山崎(1996)や寺尾(2009)、大学行政管理学会大学事務組織研究会(2014)といった先行研究では事務組織が法人部門と大学部門に分離されているか否かという点に着目しているが、そのうえで管理系部署がどちらに置かれているか、またその背景に何があるのかといった点には踏み込んでいない。そこで本研究では、具体的にいくつかの学校法人の組織図を見ることで、管理系部署の配置にどのような傾向があるのか、またその背景について考察してみたい。

## 2 管理系部署の定義

本研究では教育・研究・社会貢献の事業を直接的に担う、もしくは直接それらに関係する部署以外の部署を管理部門もしくは管理系部署とした。すなわち総務、人事、財務、施設、情報システム、経営企画、広報等の部署を管理系部署としている。広報については大学全体の広報を担う部署(大学広報)と学生募集を担う部署(入試広報、もしくは入学広報)で分けて考える必要がある。入試広報は入学者・受験者数の確保という面では経営に関係する部分もあるが、一般的な企業において営業部門を管理系部署とみなさないことを考えれば、営業的側面の強い入試広報を管理系部署に含めるのは無理があるといえる。また学生受け入れに直接関係する部署でもあり、どのような学生を受け入れるかといったことに影響を及ぼすという意味では管理業務というよりも教育に関係する業務を行っている部署といえる。そのため、「広報室」や「企画広報課」等は管理系部署、「入試広報室」や「入試課」等は非管理系部署と見なした。また、高等学校や中学校、小学校等を担当する事務組織の場合、「事務室」として一括りにされているケースも多い。このような部署名だけでは管理業務と非管理業務を区別することはできないが、経理や庶務等一定の管理系業務を担っているものと見なした。

## 3 分析の視点

各学校法人において管理系部署がどのように配置されているかということを見ていくに当たり、まずは日本を代表する大学を設置する学校法人についてその組織図を分析し、その後これらの法人とは違う組織構造を持つ法人について分析していくこととす

る。その際、管理系部署の配置に影響を与える可能性が考えられる要素として、大学以外の併設校設置の有無、法人本部所在地と大学のメインキャンパス所在地の位置関係、またそれに関連して、当該法人のルーツが法人内設置学校の内、大学等高等教育機関にあるのか高等学校や中学校等中等教育機関にあるのかといった歴史的背景に着目していくつかの学校法人を見ていくこととする。第1節で触れた通り、すでに大学行政管理学会大学事務組織研究会（2014）では併設校を持つ大学では分離型の組織が多く、併設校を持たない大学では統合型の組織が多いという傾向を明らかにしている。分離型か統合型かという視点は必ずしも管理系部署の配置を説明するものではないが、管理系部署の配置においても少なからず併設校の有無が影響を与えているということが考えられる。一方で大学行政管理学会大学事務組織研究会（2014: 23-4）は大学のキャンパスが「単一型」であっても「分散型」であっても「事務組織形態のありように直接影響を与えていない」ことも示しているため、本研究ではキャンパスが複数の場所に分散しているか否かといった点については考慮しないこととする。ただし、一部の学校法人では大学のメインキャンパスから距離的に離れた場所に法人本部が置かれているケースが見られる。このような場合、遠く離れた法人本部から大学の管理系業務がどこまで担えるのかが気になるところであるため、そうした観点からも組織形態を見ていくこととする。

#### 4 代表的な学校法人を用いた考察

まず、日本における代表的な大学法人<sup>(2)</sup>として学校法人日本大学、学校法人早稲田大学、学校法人近畿大学、学校法人立命館、学校法人明治大学、学校法人慶應義塾、学校法人関西大学、学校法人東海大学、学校法人法政大学、学校法人東洋大学の10法人について、その組織図を見ていくこととする<sup>(3)</sup>。この10法人を代表的な学校法人として取り上げる理由は、日本において学生数の最も大きい10大学を設置する学校法人であり、それゆえに事務職員の数も多く、組織図上で管理系部署の位置づけが明確に見出しやすいと想定されるためである<sup>(4)</sup>。

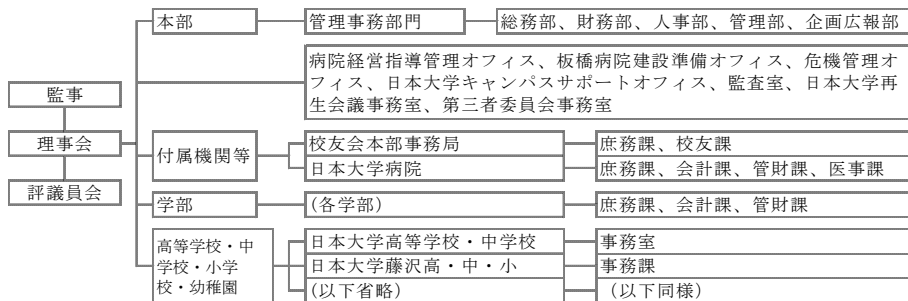


図1：学校法人日本大学の管理系部署配置

(学校法人日本大学 (2022: 11-2) を基に筆者作成。)

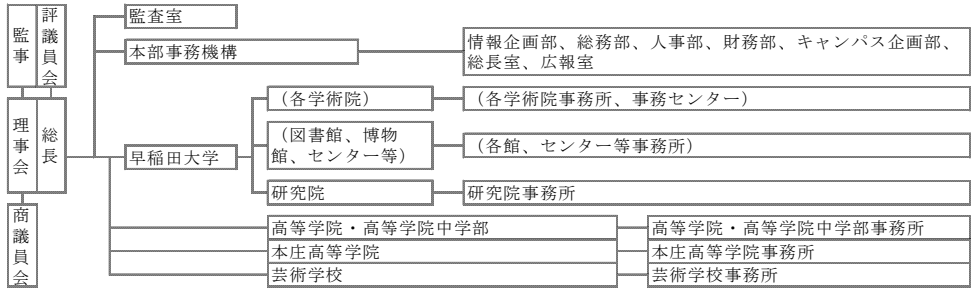


図2：学校法人早稲田大学の管理系部署配置

(早稲田大学 (2022) を基に筆者作成)

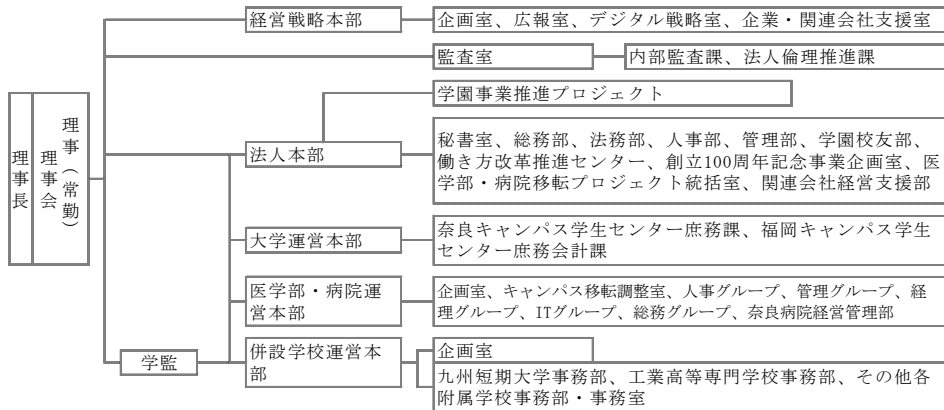


図3：学校法人近畿大学の管理系部署配置

(近畿大学 (2022) を基に筆者作成)

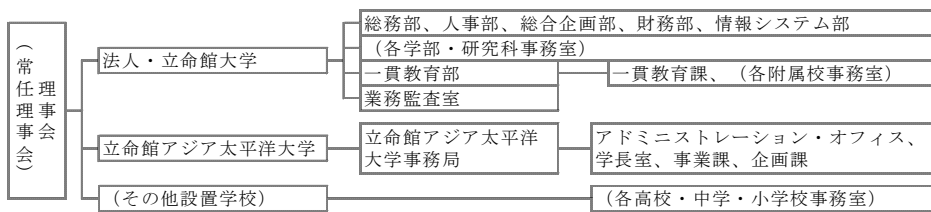


図4：学校法人立命館の管理系部署配置

(学校法人立命館 (2022a: 15) を基に筆者作成)

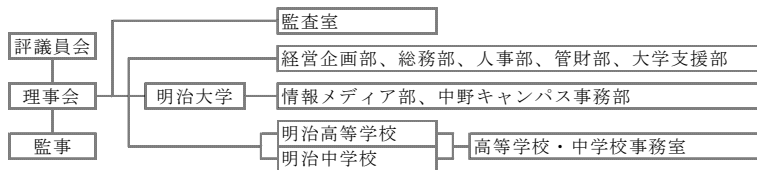


図5：学校法人明治大学の管理系部署配置

(明治大学 (2022) を基に筆者作成)

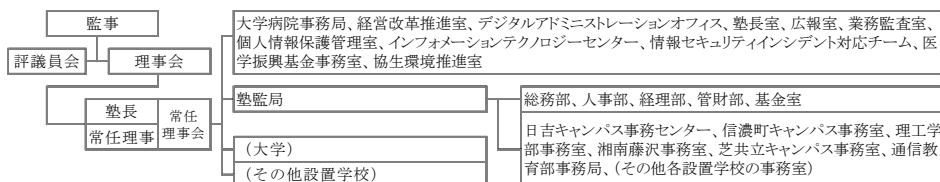


図6：学校法人慶應義塾の管理系部署配置

(慶應義塾大学 (2022) を基に筆者作成)

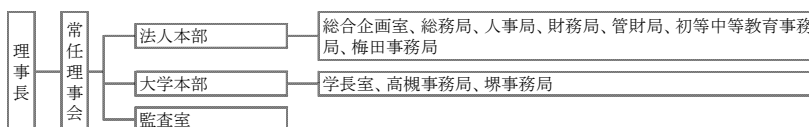


図7：学校法人関西大学の管理系部署配置

(関西大学 (2022) を基に筆者作成)

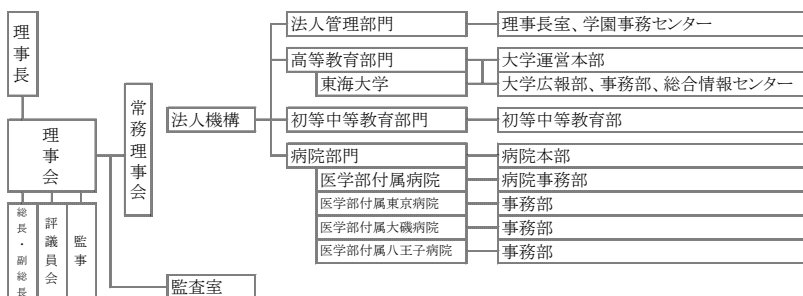


図8：学校法人東海大学の管理系部署配置

(学校法人東海大学 (2022) 及び東海大学 (2022) を基に筆者作成)

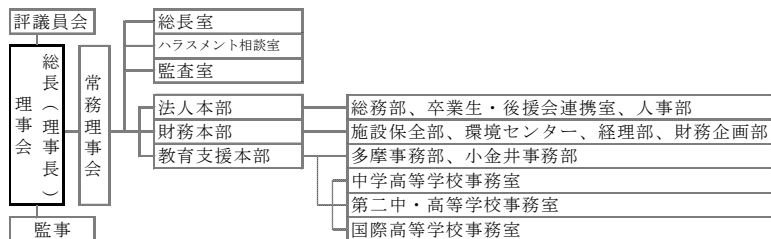


図9：学校法人法政大学の管理系部署配置

(法政大学 (2022) を基に筆者作成)

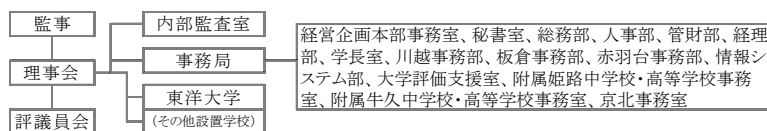


図10：学校法人東洋大学の管理系部署配置

(東洋大学 (2022) を基に筆者作成)

以上10法人の組織図を見ると、学校法人立命館と学校法人法政大学以外の8法人は、事務組織の内、管理系部署（総務部、人事部、財務部等）の多くを法人本部に置いている。基本的には法人本部が総務・財務等の管理系業務の主体となり、それに加えて各学校現場特有の管理系業務を担うために各学校や部局に事務室や管理系部署の一部を置いていると考えられる。つまり、学校法人全体の管理系業務は法人本部が統括しており、あくまでも法人本部が主導権を握っているが、教学系部門については各設置学校が主体となっていると見るのが妥当であろう。この10法人の中で唯一複数の四年制大学を設置している学校法人立命館については、組織図上法人本部と立命館大学の区分がなされておらず、「立命館アジア太平洋大学」部門と「法人・立命館大学」部門が他の学校法人における大学と法人のそれに近いといえる。法人本部の下に二つの大学が並列しているというよりも、立命館大学及び法人本部の下に立命館アジア太平洋大学が置かれているような構造になっているのが特徴的である。立命館アジア太平洋大学の設立経緯に鑑みると、「法人・立命館大学」部門と「立命館アジア太平洋大学」部門の関係はメインキャンパスとそれ以外のキャンパスの関係に似ているといえる。学校法人法政大学については、法人本部と大学部門の区別が不明確な部分があり、例えば財務本部が法人部門、大学部門のいずれに含まれるのかは、組織図上明確にされていない。また、学校法人慶應義塾及び学校法人東洋大学は管理系部署・教学系部署ともに法人本部に置き、キャンパスごとの事務室や併設校の事務室も法人本部の所属となっている。この2法人については事務機能を各設置学校ではなく法人本部に全て置いている点の特徴的である。

さらに、各学校法人とも「監査室」などの監査機能を持つ部署を置いているが、学校法人立命館以外の9法人はこうした監査機能を持つ部署を法人本部にも大学にも置かず、理事会直下の部署としている。特に学校法人日本大学は監査室以外にも「日本大学再生会議事務局」「第三者委員会事務局」といった名称の部署を理事会直下の部署として設置している。こうした会議体の事務局を法人や大学全体の組織図に載せる例は他の学校法人ではあまり見られないが、同法人の場合、組織図においてもこれら会議体の事務局をあえて記載することで、同法人のガバナンス体制健全化に向けた姿勢を対外的に示していると読み取ることもできる。学校法人立命館については「内部監査は、理事長直属の業務監査室において」いる（学校法人立命館 2022b）としているが、組織図上「業務監査室」は「法人・立命館大学」部門に置かれている。こうした点からも法人本部及び立命館大学と立命館アジア太平洋大学の関係性がうかがわれる。監査機能を持つ部署については、組織図での表現上、大学等設置学校よりも手前で分岐していたり法人本部よりも手前で分岐させていたりする例も多く、あえてそのような表現をすることで法人部門及び大学部門から独立しているのみならず、それらよりも上位の組織であることを示そうとしていることがうかがえる。

## 5 併設校の有無による考察

以上のように、日本を代表する大学法人10法人の組織図を概観すると、一部の例外はあるものの概ね法人本部と大学で業務の分担が明確にされているといえる。そして事務組織を全て法人本部に置いている事例も含め、基本的には管理系部署を法人本部に置いているという傾向が見える。またこの10法人に共通している特徴としては大規模大学を設置する学校法人であるという点に加え、大学以外にも高等学校や中学校、小学校等の併設校を設置しているという点が挙げられる。つまり複数の学校種を法人内に設置しており、それ故に設置学校固有の業務（教務や学生支援等非管理系部署）は大学等各設置学校に置き、管理系業務は法人本部が担う、もしくは統括するという構図が見える。

それでは、逆に大学以外の設置学校を持たない学校法人はどのように管理系部署を配置しているのだろうか。ここでは初等・中等教育機関等を併設せず四年制大学や短期大学等高等教育機関のみを設置する学校法人について、その組織図を見ていくこととする。なお、前節と同様の判断基準から、代表的な学校法人として学校法人東京理科大学、学校法人関西外国語大学、学校法人中村産業学園（九州産業大学及び九州産業大学造形短期大学部を設置）、学校法人愛知大学、学校法人千葉工業大学を取り上げる<sup>(5)</sup>。



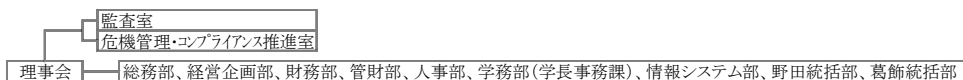


図11：学校法人東京理科大学の管理系部署配置

(東京理科大学 (2022) を基に筆者作成)

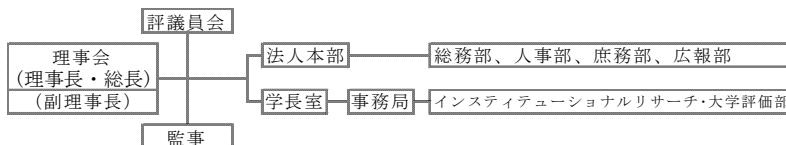


図12：学校法人関西外国語大学の管理系部署配置

(学校法人関西外国語大学 (2022: 5) を基に筆者作成)

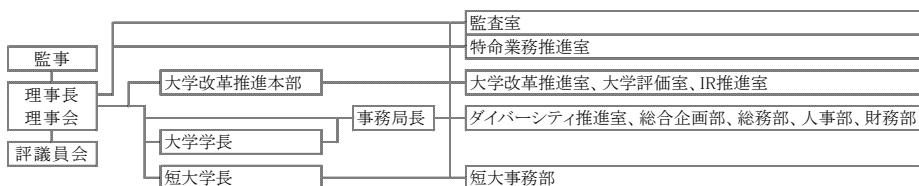


図13：学校法人中村産業学園の管理系部署配置

(九州産業大学 (2022) を基に筆者作成)

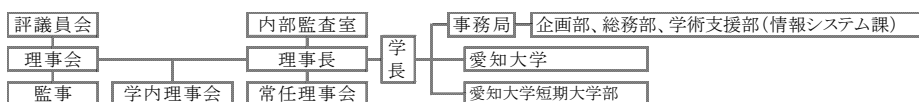


図14：学校法人愛知大学の管理系部署配置

(学校法人愛知大学 (2022: 3) を基に筆者作成)

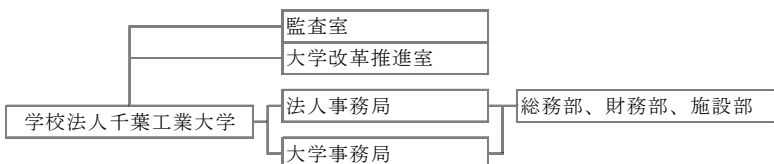


図15：学校法人千葉工業大学の管理系部署配置

(千葉工業大学 (2022) を基に筆者作成)

以上、5法人の組織図を見ると、学校法人関西外国語大学は法人部門と大学部門の区分が明確になっているが、他の4法人についてはこの区分が必ずしも明確とはいえない。学校法人千葉工業大学は「法人事務局」「大学事務局」という名称が組織図の中に登場し、両者を区分しようとしているともいえるが、その下部組織は同じ線でつながっており、結局区分としては不明確になっている。学校法人愛知大学は管理系部署を「愛知大学」とは別の「事務局」に置いているが、この事務局は「学長」の下に連なるものとして示されており、ここでも法人部門と大学部門の区分が曖昧なものとなっている。高等教育機関のみを設置する学校法人は、併設校としての初等・中等教育機関を置いていないため、法人内における業務は大学（短期大学を含む）の業務がほとんどである。また、特に大学一校のみを設置する学校法人では、各設置校間の調整を法人本部が行う必要性がないため、あえて法人事務局と大学事務局を分離して考える必要がないと判断している法人がこのタイプの学校法人には多いと推察される。これは大学行政管理学会大学事務組織研究会（2014）の指摘とも一致するものである。すなわち、大学以外の併設校を持たない学校法人の場合、法人部門と大学部門の区分は必ずしも明確ではなく、それ故に管理系部署の配置もあえてどちらかの部門に区別を明確にして置く必要がないケースが多いといえるだろう。

## 6 法人本部と大学メインキャンパスの位置関係による考察

以上見てきたように、大学以外に併設校を設置している学校法人は管理系業務を法人本部に、非管理系業務を大学等各設置校に置くという傾向があり、大学等高等教育機関のみを設置する学校法人は大学部門と法人部門の区分が比較的不明瞭になりがちであるという傾向が見えてきたが、管理系部署を法人本部と大学のどちらに配置するかという点について、もう一つ考慮すべき要素として立地が考えられる。すなわち、法人本部と大学のメインキャンパスの所在地が距離的に離れているかどうかという点である。法人本部所在地と大学のメインキャンパス所在地が離れていることは、管理系部署の配置に影響を与えるのだろうか。ここでは文部科学省（2022）を基に、東京都内に法人本部所在地を置く学校法人の内、四年制大学を設置し、かつ大学のメインキャンパス<sup>(6)</sup>が法人本部所在地から5km以上離れているものを参照した。

この条件に当てはまる学校法人の内、事務組織の配置がわかる組織図を公開している法人で学士課程の入学定員が1,000名以上のものは、学校法人東海大学、学校法人文教大学学園、学校法人城西大学、学校法人五島育英会（東京都市大学を設置）、学校法人日本工業大学の5法人である。この5法人について管理系部署の配置を見ていくと、学校法人東海大学と学校法人文教大学学園の2法人は第4節で見てきた併設校を持つ学校法人と同様、法人本部には管理系部署を中心に配置し、大学には教務や学生支援、研究支援等の非管理系部署を中心に配置している（学校法人東海大学の管理系部署配置については

第4節（図8）に、それ以外の4法人については本節内に図示している）。この2法人は大学以外にも高等学校、中学校、小学校等の併設校を有しており、併設校を持つ学校法人と同じような背景から法人本部と大学で業務の分担を行なっていることが考えられる。一方、学校法人城西大学、学校法人五島育英会、学校法人日本工業大学については必ずしも管理系部署を法人本部に集約しているとはいえない。学校法人五島育英会は法人本部に総務部や財務部、管財部といった管理系部署を置きつつも、東京都市大学にも総務部を置き、その中に総務課や人事課、管理課、財務課といった管理系部署を比較的厚く配置している。つまり、法人部門と大学部門両方に管理系部署を分散配置しているといえる。学校法人城西大学と学校法人日本工業大学については、むしろ管理系部署の中心は大学にあるといえる。学校法人城西大学では法人本部に総務部や企画戦略室を置いているものの、城西大学事務局にも総務部、人事部、経理部等を置き、城西国際大学事務局にも総務部（総務課、人事課、経理課）を置いている。学校法人日本工業大学も法人本部に法人事務部や学園情報システム部といった管理系部署を一部置いているものの、日本工業大学に総務部、財務部といった管理系部署が配置されている。これまで見てきた学校法人が管理系部署を法人本部に置くかもしくは大学部門と法人部門の区別が不明瞭であるといった状況であるのに対して、この2法人は大学部門に管理系部署を主に配置しているといえる。学校法人五島育英会も分散配置していることを考えると、これらの学校法人は法人本部所在地と大学のメインキャンパス所在地が立地的に離れており、必ずしも法人本部で財務や総務、人事といった管理系業務を取りまとめることが効率的ではなく、むしろ教職員の多くが実際に働き、かつ施設の維持管理や予算の執行等実際に多くの管理系業務が必要となるキャンパスがある大学部門がその業務を担う方が効率的であるという判断からこのような組織配置になっている可能性がある。特に学校法人日本工業大学については、埼玉キャンパスと神田キャンパスの2キャンパスを持っているものの、法人本部が所在する神田キャンパスは専門職大学院の学生のみが通うサテライトキャンパス的な位置づけであり、事実上ほとんどの学生が通う埼玉キャンパスの1キャンパス体制の大学である。そのような大学において、管理系業務をキャンパスから遠く離れた法人本部に置くことは非効率的であり、財務や人事、施設管理等の管理系業務を担う部署は大学に置く方が日々の業務に都合が良いと考えられる。

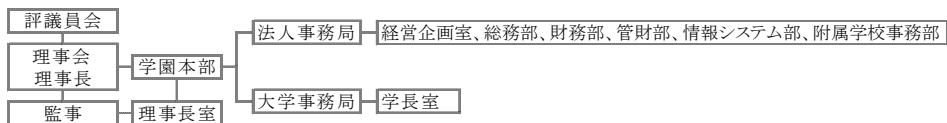


図16：学校法人文教大学学園の管理系部署配置

（文教大学学園（2022）を基に筆者作成）

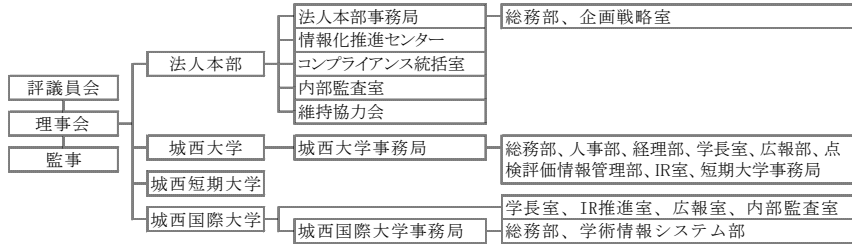


図17：学校法人城西大学の管理系部署配置

(学校法人城西大学 (2022) を基に筆者作成)

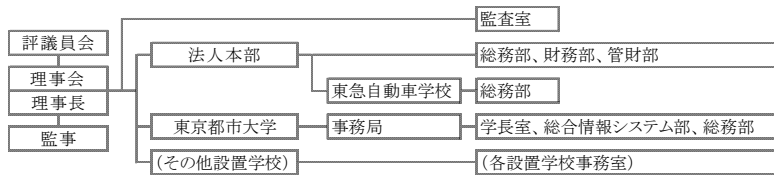


図18：学校法人五島育英会の管理系部署配置

(学校法人五島育英会 (2022: 37) を基に筆者作成)

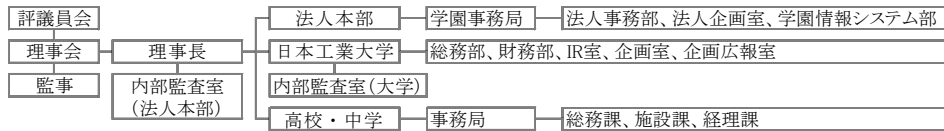


図19：学校法人日本工業大学の管理系部署配置

(学校法人日本工業大学 (2022) を基に筆者作成)

## 7 学校法人の歴史的背景による考察

前節では法人本部と大学のメインキャンパスが離れていることが管理系部署を大学に置くことにつながる可能性を示したが、そもそも法人本部の所在地と大学のメインキャンパスが離れている背景には何があるのだろうか。ここでは学校法人日本工業大学を例に考えてみたい。

学校法人日本工業大学は1908 (明治41) 年に開校した東京工科学校に端を発している。1931 (昭和6) 年に財団法人東京工科学校を設立し、1935 (昭和10) 年に財団法人東工学園と改称、1951 (昭和26) 年には私立学校法施行に伴い学校法人東工学園となっている。1967 (昭和42) 年には日本工業大学を設置し、1990 (平成2) 年に法人名が現在の学校法人日本工業大学となっている。つまり、同法人は中等教育機関を運営する学校法

人が後に高等教育機関を設置したというパターンである。全国の工業高校から大学進学を希望する者を受け入れることを目指して日本工業大学が設立されたため、20万㎡程度の土地を必要とし、かつ関東の約80%の工業高校所在地から2時間以内の距離を大学設置のための用地として探していた(学校法人日本工業大学年史委員会 2007: 74)。その結果として埼玉県宮代町に大学を設立することとなるため、これにより高等学校とは離れた場所に大学が設立されることとなったのである。法人本部は高校所在地である東京都目黒区から後に千代田区に移るが、こうした経緯から法人本部所在地と大学所在地が離れた場所に位置するという状況となった。そのため大学部門は独自に管理部署を置き、法人本部にはごく限られた機能だけが残されたといえる。

同様の例は類似の位置関係にある学校法人にもみられる。学校法人十文字学園(図20)も大学部門を中心に管理系部署が配置されているが、法人本部は十文字中学校・高等学校のある東京都豊島区に置いており、十文字学園女子大学は法人本部から離れた埼玉県新座市に設置されている。1922(大正11)年に文華高等女学校を開校し、1966(昭和41年)に十文字学園女子短期大学を開学しており、歴史的にも学校法人日本工業大学と同様中等教育機関を先に設置し、後に設置された高等教育機関は立地的に中等教育機関及び法人本部とは離れた場所に設置されている。学校法人清泉女学院(図21)も大学部門を中心に管理系部署を配置している。同法人も学校法人日本工業大学や学校法人十文字学園と同様に法人本部を東京都内(品川区)に置き、清泉女学院大学及び清泉女学院短期大学を法人本部から離れた長野県長野市に設置し、かつ中等教育機関から始まった歴史を持つ法人である。なお同法人の場合、現在法人内に設置している高等教育機関(清泉女学院大学・清泉女学院短期大学)とは別に、現在は別法人となっている姉妹校、清泉女子大学を先に設置している。清泉女子大学が学校法人清泉女子大学として独立した1973(昭和48)年に法人本部は東京都品川区から清泉女学院中学校・高等学校のある神奈川県鎌倉市に移転したが2021年に再び品川区に戻っているという歴史的経緯がある。以上3法人はいずれも管理系部署の中心を大学部門に配置する学校法人だが、法人本部と大学が地理的に離れていることが共通しており、その背景には法人の歴史として中等教育機関が先に設置され、そこに法人本部が置かれていたこと、後に遠隔地に大学を設置したことにより法人本部と大学の立地が離れ、それゆえに遠く離れた法人本部から大学の管理業務を行うよりも大学に管理系部署を置く方が効率的であったことなどが影響していると考えられる。

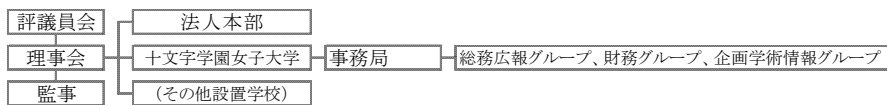


図20：学校法人十文字学園の管理系部署配置

(学校法人十文字学園 (2022) を基に筆者作成)

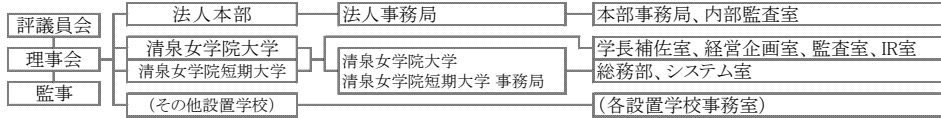


図21：学校法人清泉女学院の管理系部署配置

(学校法人清泉女学院 (2022) を基に筆者作成)

## 8 おわりに

以上、本研究では学校法人における運営組織の形態について組織図を基に管理系部署の配置とその背景の考察を行ったが、その結果先行研究で指摘されているように大学以外に併設校を持つ学校法人は法人部門と大学部門が分離しやすく、かつ管理系部署が法人本部に置かれる傾向が確認できた。また、併設校を持たない高等教育機関のみの学校法人は法人部門と大学部門の区別が不明瞭となりやすい傾向にあるといえる。一方で少数派ながらも、大学部門に管理系部署の中心を置く学校法人も存在している。そして法人本部ではなく大学に管理系部門が厚く配置されている背景には、中等教育機関を先に設置し、後に立地的に離れた場所に高等教育機関を設置したために法人本部と大学の所在地が離れて置かれることになったという歴史的経緯が影響している可能性が指摘できる。

本研究の限界は、数ある学校法人の中の一部の例を基にした考察に過ぎず、広く日本の学校法人全体の組織形態についてその実態を調査できていない点にあるが、本研究において21の学校法人の組織図を分析したことで、学部の構成や建学の精神といったものだけでなく、事務組織の配置という側面からも日本における学校法人の多様性を垣間見ることができた。学校法人における組織形態には非常に複雑な要素が絡んでおり、その結果としてその姿も多様なものとなっている。同様な条件を持つ学校法人であっても様々な組織の配置が見られ、容易にパターン化できるものではないが、管理系部署が法人本部と大学のどちらに主に置かれているかという点については、その法人の歴史的背景や組織運営に対する考え方、併設校の有無等、個々の学校法人の持つ性質や背景に大きく影響を受ける可能性が示唆された。今後は今回触れることのできなかった学校法人や他の分析視点からも学校法人の組織を調査することで、学校法人における管理系部署の位置づけとその背景についてさらに明らかにしていくことが課題である。

## 注

- (1) 山崎 (1996) は当該学校法人の事務組織の内、どの程度の比率で法人部門に課の数が配置されているかで法人部門と大学部門の分離を見ている。つまり、法人部門への課数配置20%を法人部門と大学部門が分離しているか否かの一つの基準としている。しかし、法人部門率が0%であれば法人部門と大学部門の分離が明確ではないといえるが、法人部門率が1%でもあれ

ば、法人本部として何らかの事務機能を持っており、この数字だけを基に法人部門と大学部門の分離度を測ることは難しいといえる。一方で、法人部門率がゼロの法人が28.9%存在する(山崎 1996: 310)ように、法人部門と大学部門が完全に統合している学校法人が一定数存在することも確かである。

- (2) 大学を設置する法人のこと。ただし、本研究では学校法人(私立学校を設置する法人)に焦点を当てるため、国立大学法人、公立大学法人及び私立大学を設置する株式会社については対象外としている。
- (3) 各大学・学校法人のWEBサイトや事業報告書等で「事務組織図」が掲載されている場合にはそれを参照したが、大学・学校法人によっては運営組織と教育・研究組織の区別がなされていない組織図もあり、事務組織図もしくは運営組織図が入手できない場合には学校法人全体の組織図(教育・研究組織も含む)を利用し、その中から管理系部署とみられるものを中心に参照している。なお紙幅の関係上、本稿に掲載する組織図は、各学校法人の組織図から管理系部署を中心に抜粋して筆者が作成したものである。
- (4) 単純に事務職員数で比較すると学生数が多い大学だけでなく、医学部を持つ大学法人が上位に入ってくる。こうした大学における事務職員には附属病院勤務の職員が多く含まれていると推察されるが、管理系部署の配置を考慮するうえでそうした学校法人を「代表的な学校法人」とすることは本研究の主題とは異なる要素が多分に含まれてしまうため、ここでは単純に事務職員数を基準とするのではなく、学生数の多い大学を設置している学校法人を代表的な学校法人とした。なお、学生数の多い大学については朝日新聞出版(2022: 183)を基準としている。
- (5) なお、大学以外の併設校を持たない学校法人のうち、最も学生数の多い大学と5番目に学生数の多い大学をそれぞれ設置する学校法人専修大学と学校法人帝京平成大学については、各法人の公開資料における組織図では事務組織の配置が示されていないため、本研究の分析から外している。
- (6) ここでは文部科学省(2022)の各学校法人情報の中で、大学のキャンパスとして先頭に置かれているものをメインキャンパスとした。

## 参考文献

- 学校法人愛知大学, 2022, 『2021(令和3)年度事業報告書』学校法人愛知大学。  
 朝日新聞出版発行, 2022, 『大学ランキング 2023年版』朝日新聞出版。  
 学校法人関西外国語大学, 2022, 『2021(令和3)年度事業報告書』学校法人関西外国語大学。  
 関西大学, 2022, 「事務組織図(2022年4月1日現在)」([https://www.kansai-u.ac.jp/ja/assets/pdf/about/outline/organization/tree\\_business.pdf](https://www.kansai-u.ac.jp/ja/assets/pdf/about/outline/organization/tree_business.pdf), 2022.9.20)  
 九州産業大学, 2022, 「学校法人中村産業学園 事務組織図」(<https://www.kyusan-u.ac.jp/guide/public/publication/pdf/nakamura.pdf>, 2022.9.21)  
 近畿大学, 2022, 「学校法人の事務組織図(令和4年4月1日現在)」(<https://www.kindai.ac.jp/files/about-kindai/overview/organizational-chart/organizational-office02.pdf>, 2022.9.20)  
 慶應義塾大学, 2022, 「慶應義塾組織図(2022年4月1日現在)」(<https://www.keio.ac.jp/ja/about/assets/data/organizational-chart.pdf>, 2022.9.20)  
 学校法人五島育英会, 2022, 『2021年度事業報告書』学校法人五島育英会。  
 学校法人十文字学園, 2022, 「学校法人の組織機構図(令和4年4月1日現在)」(<https://gakuen>).

- jumonji-u.ac.jp/wp/wp-content/uploads/2022/06/1127b7174ff4f8b470b13495dc0e855b.pdf, 2022.10.24)
- 学校法人城西大学, 2022, 「組織図 (令和4年11月1日現在)」 ([https://www.josai.jp/about/organization/pdf/%E7%B5%84%E7%B9%94%E5%9B%B320221101%20\\_HP%E7%94%A8.pdf](https://www.josai.jp/about/organization/pdf/%E7%B5%84%E7%B9%94%E5%9B%B320221101%20_HP%E7%94%A8.pdf), 2022.12.10)
- 学校法人清泉女学院, 2022, 「学校法人清泉女学院組織図 (2022.4.1現在)」 (<https://www.seisen-jogakuin.ac.jp/wp-content/uploads/2022/04/%E5%AD%A6%E6%A0%A1%E6%B3%95%E4%BA%BA%E6%B8%85%E6%B3%89%E5%A5%B3%E5%AD%A6%E9%99%A2%E7%B5%84%E7%B9%94%E5%9B%B3%EF%BC%882022.4.1%E7%8F%BE%E5%9C%A8%EF%BC%89.pdf>, 2022.10.18)
- 大学行政管理学会大学事務組織研究会編, 2014, 『大学事務組織の強化書』学校経理研究会.
- 千葉工業大学, 2022, 「学校法人千葉工業大学 事務組織図」 (<https://www.it-chiba.ac.jp/institute/disclosure/system/>, 2022.12.7)
- 寺尾謙, 2009, 「私立大学における事務組織—『法人事務』と『大学事務』組織形態の実態と大学事務組織研究の課題』『私学経営』(417): 35-43.
- 学校法人東海大学, 2022, 「2022年度4月期 組織 (概念図)」 ([https://www.tokai.ac.jp/about/organization/pdf/organization\\_2204.pdf](https://www.tokai.ac.jp/about/organization/pdf/organization_2204.pdf), 2022.10.13)
- 東海大学, 2022, 「2. 組織」(教育研究年報 第I部) (<https://www.u-tokai.ac.jp/about/annual-report/>, 2022.12.3)
- 東京理科大学, 2022, 「学校法人東京理科大学組織図 (2022年7月1日現在)」 (<https://www.tus.ac.jp/about/data/announcement/pdf/info/foundation/pdf/sosiki.pdf>, 2022.9.21)
- 東洋大学, 2022, 「学校法人東洋大学 組織図 (2022年5月1日現在)」 (<https://www.toyo.ac.jp/-/media/Images/Toyo/foundation/organization/chart/20220501.ashx?la=ja-JP>, 2022.9.20)
- 学校法人日本大学, 2022, 『2021 (令和3) 年度事業報告書』学校法人日本大学.
- 学校法人日本工業大学, 2022, 「組織図 (2022年4月以降)」 (<https://scfo.nit.jp/application/files/7716/4704/9805/e3bd0c833db137723d6f3181b92afd36.pdf>, 2022.10.24)
- 学校法人日本工業大学年史委員会, 2007, 『日本工業大学百年史』学校法人日本工業大学.
- 学校法人文教大学学園, 2022, 『文教大学学園パンフレット』(2022-2023) ([https://www.bunkyo.ac.jp/academy/file/file\\_pamphlet.pdf](https://www.bunkyo.ac.jp/academy/file/file_pamphlet.pdf), 2022.10.17)
- 法政大学, 2022, 「事務機構図 (2022年6月1日改正施行)」 ([https://www.hosei.ac.jp/application/files/3216/5518/9770/5-d-1\\_202261.pdf](https://www.hosei.ac.jp/application/files/3216/5518/9770/5-d-1_202261.pdf), 2022.9.20)
- 明治大学, 2022, 「学校法人明治大学 事務組織図 (2022年4月1日現在)」 (<https://www.meiji.ac.jp/koho/information/organization/6t5h7p000000pud1-att/6t5h7p00000c7j87.pdf>, 2022.9.20)
- 文部科学省, 2022, 「令和3年度文部科学大臣所轄学校法人一覧」 ([https://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/ichiran/mext\\_01864.html](https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/ichiran/mext_01864.html), 2022.10.21)
- 山崎博敏, 1996, 「大学における事務組織とその機能」『研究報告』91: 303-13.
- 学校法人立命館, 2022a, 『2021 (令和3) 年度事業報告書』学校法人立命館事業計画課.
- 学校法人立命館, 2022b, 「監査」(<https://www.ritsumeikan-trust.jp/info/inspection/>, 2022.10.13)
- 早稲田大学, 2022, 「組織図 (2022年4月1日現在)」 (<https://www.waseda.jp/top/assets/uploads/2022/04/337777a6edcaa45793fc216213b05ddb.pdf>, 2022.9.20)