

大学キャリアセンターに係る法務及び人事の新潮流に関する考察 —キャリアセンター部門とコンプライアンス部門の 在り方についての提言を試みる—

Consideration of new trends in legal and personnel affairs related to university career centers
— Attempting to propose the role of career center and compliance departments —

中川 直毅 NAKAGAWA Naoki

1. はじめに

本稿は、私立大学のキャリアセンターの法令遵守機能とそれに関わる人材確保に対して、企業組織たるコンプライアンス部門の機能面を投影することで、大学経営からみた新施策を考察し、提言していくものであり、その序論としての位置付けにあたる。ここでの大学とは、学校教育法が定める学校のうち、私立大学を対象としている。また、コンプライアンスとは、「企業等の組織が法令、社内規範、企業倫理などの企業社会における規範と調和しながら、適正かつ健全な事業活動をしていくための機能」¹と考えている。

私立大学は、平成 21 年（2009）の中央教育審議会の報告書²で、総体的にその経営環境の悪化が指摘されていた³。近年では、少子化の影響を大きく受けて、その傾向は一層厳しいものとなっており、都市部と地方との学生人口の差、総合大学と単一大学の経営規模、そして学問領域における飽和状態などの背景も加わって、大学間における経営上の格差が著しい事態となっている。

このような中で、各大学は危機感をもって経営に当たっており、時代の要請に沿った学部の新設や再編、共学化の実施、グローバル化対応や社会実践対応などの特色ある教育活動の展開を図って、多様な雇用形態による人件費を中心とした経費の削減にも注力し、経営の効率化を全方位的に行う努力もなされている。しかしながら、その効果は限定的なようで、文部科学省「学校基本統計」⁴によると、令和 4 年（2022）の大学数は 807 大学で、

1 企業法務研究会『実践コンプライアンス法務』学陽書房 2008 年 17 頁参照

2 平成 21 年（2009）6 月「中長期的な大学教育の在り方に関する第一次報告」で、中央教育審議会大学分科会から、大学教育の構造転換に向けての報告が行われている。

3 文部科学省の調査によると、平成 21 年度に入学定員を満たしていない私立大学は 265 校（46.5 パーセント）、短期大学で 246 校（69.1 パーセント）。帰属収入で消費支出を賄えない学校法人の割合は、平成 19 年度においては、大学法人で全体の 34.5 パーセント、短大法人で全体の 47.1 パーセントとなっていた。

4 文部科学省「令和 5 年学校基本調査」による。令和 4 年（2022）の大学数は 807 校、内訳は国立大学 86 校、公立大学 101 校、私立大学 620 校。因みに、昭和 40 年（1965）の大学数は 317 校、内訳は国立大学 73 校、公立大学 35 校、私立大学 209 校。昭和 53 年（1978）の大学数は 533 校、内訳は国立大学 87 校、公立大学 33 校、私立大学 313 校。

そのうち私立大学は620校であるが⁵、同省発表資料⁶によれば、これらの私立大学の48% (298校) が入学定員未充足であり、充足率が2割にも満たないところが118校(19%)もある。地方の中小私立大学に至っては約4割が赤字傾向となっている。

事実として、平成15年(2003)の立志館大学⁷に始まり、平成24年(2012)の東京女学館大学、平成31年(2019)の広島学院大学、令和2年(2020)の上野学園大学など40を超える私立大学が廃校・募集停止に追い込まれている。令和5年3月(2023)には、東京都町田市の著名な女子学園が経営する恵泉女学園大学が2024年度からの学生募集停止を発表し、巷間に衝撃を与えた。本稿執筆中の令和6年(2024)4月15日には、高岡法科大学(富山県高岡市)⁸が累積赤字38億円で「学生募集を停止し、来春の入学式は行わず、在校生の卒業を以て廃校する」と発表しており、翌日には、千葉科学大学(千葉県銚子市)⁹が、経営収支が7年連続の赤字で「銚子市に対して公立化を要望し、実現しない場合は、2025年以降、募集停止に踏み切るとの見解が示された」と報じられている¹⁰。

また、日本私立学校振興・共済事業団(私学事業団)は、令和6年(2024)5月19日に、令和4年(2022)年度の学校法人の決算を収集し、教育に関する収支や債務の状況などから、「私立大学を運営する全国567の学校法人のうち、101法人が債務超過などによって経営困難な状況にあり、うち16法人が自力での再生が極めて難しい状態である」と発表している。この発表を踏まえて、日本経済新聞は、「少子化で私大の経営は一層厳しくなることが予想され、学生の募集停止のほか、再編・統合を選ぶ大学の増加は避けられない。」と報じている¹¹。

このように私立大学は、経営上・学究上の効果が出ている大学と残念ながらそうではない大学との格差が生じており、「聖域なき構造改革」を推し進めた小泉純一郎内閣¹²以来の

5 令和3年度「学校基本調査」文部科学省

6 文部科学省(高等教育局私学部私学行政課)ホームページによる。https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/shinkou/main5_a3_00003.htm

7 平成12年(2000)4月に広島安芸女子大学として開学。当初より定員割れで経営難に陥っていた。平成14年(2002)に男女共学化され立志館大学と改称。その後経営陣の資金不正等が発覚し混乱し、経営に行き詰まる。平成15年(2003)3月に卒業生を出すことなく廃校。この時点の在籍学生は呉大学(現在の広島文化学園大学)が継承。

8 高岡法科大学は、平成元年(1989)4月に北信越地方で初めての法学部を有する私立大学として開学。しかし近年は、少子化などを背景に大幅な定員割れが続いており、令和6年度春の入学者数は定員100人に対して過去最低の37人であった。

9 千葉科学大学は、平成16年(2004)に銚子市の財政協力を得て、薬学部、危機管理学部による理科系大学として開学。その後平成26年(2014)には看護学部も加わり現在三学部体制。平成20年(2008)頃から、少子化などの影響を受けて定員割れが続くようになり、2023年度の入学者は3学部計228人で定員充足率は47%。

10 高岡法科大学は令和6年4月15日付読売新聞報道、千葉科学大学は令和6年4月16日付毎日新聞報道による。

11 日本経済新聞2024年5月20日付記事

12 小泉純一郎首相による第1次から第3次までの内閣。2001年4月～2006年9月までの約5年半に新自由主義的な経済政策を展開し規制緩和を推進。郵政民営化の実現や安全保障関連法の整備などに取り組み成果を上げたものの、経済格差、地域格差が生じたとされている。

新自由主義的な政策の結果として、益々その差は拡大していると推察している。そして、現時点ではあるが成功した大学とそうではない大学、経営目標は適切であってもそれを成就することができる人材が不足している大学があるということになる。本稿においては、これらについて考察することで、大学経営を従来とは違う異次元的な視点を以て、より効果が生じる施策を探索する手始めとしたい。

2. 問題の所在

(1) 著しい経営危機に陥り、復活できない私立大学は、廃校・募集停止に追い込まれていく。このような事態に至る理由として考えられるのが、一部には経営陣の不正事件が発端となった場合もあるが、現時点ではその殆どは、地方では「地域の専らの人口減」による定員の大幅未充足による帰属収入の絶対的不足から生じる経営難である。また、都市部においては、教育需要の類似性からの競争激化による入学者減や安易な留学生依存で保たれていた収支均衡が新型コロナ禍の入国制限により一挙に経営難に陥るなども目につくところである。何れにしても創学の歴史が短く、経営基盤の弱い、学生総定員 2000 名未満の私立大学でこれらの傾向が目立っている。このような大学では、「教授が売店のレジ打ち」するまでに追い込まれる事態もあったと聞き及んでいる。

(2) 教育基本法 7 条及び学校教育法 83 条¹³は、大学の役割を教育・研究・社会貢献と定めている。経団連による提言書¹⁴は、これらに照らし合わせて、教育面での役割を、「幅広い知識や技能、専門能力の学修を通じて探究力や社会課題の解決能力を涵養することで、新たな時代を牽引する人材や、社会の中核で活躍する人材を育成・輩出する」こととし、研究面では、「社会的課題の解決に資するイノベーションの創出に、積極的な役割を果たすことが期待されている」としている。そして、社会貢献に就いては、「大学での研究成果が社会で機能化して新たな価値やイノベーションを創出することなど、時代に対応し、将来を見据えた大学の教育面・研究面の取り組み自体が、社会の発展に大きく寄与する」ものとしている。

(3) このような役割、使命に照らして考えると、平成 14 年（2002）の大学設置基準¹⁵の改正は、いわゆる「大学設置認可の準則主義化」であり、従来の厳格な審査に基づく許可主義から、法令に適合すれば認められる準則主義による国の事前規制の撤廃であった。当時の小泉純一郎内閣が、民間活力の導入を梃子に経済システムの柔軟化政策による市場の活性

13 教育基本法 7 条「大学は、学術の中心として、高い教養と専門的能力を培うとともに、深く真理を探究して新たな知見を創造し、これらの成果を広く社会に提供することにより、社会の発展に寄与するものとする。」に基づき、学校教育法 83 条 2 項は、「大学は、その目的を実現するための教育研究を行い、その成果を広く社会に提供することにより、社会の発展に寄与するものとする。」と定めている。

14 日本経済団体連合会 『新しい時代に対応した大学教育改革の推進－主体的な学修を通じた多様な人材の育成に向けて－』 2022 年 1 月による。

15 大学設置基準とは、学校教育法 3 条「学校を設置しようとする者は、学校の種類に応じ、文部科学大臣の定める設備、編制その他に関する設置基準に従い、これを設置しなければならない。」を受けて、大学設置に必要な最低基準を定める省令。

化を目的として、設置認可の弾力化を図ったのである¹⁶。これらは、民間活力の導入と国の許認可領域の縮小、そして自己責任による帰責主義に基づく柔軟な経営を許容するものであった。裏を返せば、市場に合わない組織は淘汰されてもやむを得ないとする、新自由主義に基づく経済政策といえる。正にこの時期に、規制緩和の大きな波が引き起こされた。郵政民営化も道路公団の民営化も、国立大学の特殊法人化、金融機関の再編成も金融市場の自由化促進、起業の奨励などもこれらの考えに基づき進められ、バブル期の不良債権処理や経済活性化に一定の効果をもたらした。そして、経済格差や新型コロナ禍で露見した公務員削減による弊害¹⁷などの負の遺産も生じることになる。もっとも、これらの究明については、本稿の埒外となるので専門家の指摘に譲りたいと思う。

(4) 規制緩和の大波の社会経済情勢の変化を受けて、私立大学も、規制緩和による法令改正の後押しを受けて、先述の経営改革や教育改革などを行い、民間企業幹部を迎え入れるなどの柔軟な人事も行ってきた。しかしながら現状は、令和5年(2023)4月の私立大学の入学者数は、小規模大学を中心に定員割れが320校(前年度+37校増)にものぼり、なんと半数超えて定員割れとなっている¹⁸。

ここで着目したいのが、定員割れしている私立大学における経営体制である。法令関連、会計制度への適法体制の整備は当然のこととしても、民間活力の導入は満足に行われているのであろうか。真に評価できる民間企業勤務経験のある教職員はいるのだろうか。この存在は採用の有無や実務家教員¹⁹の多寡だけではなく、「真の民間発想する人材」の有無と、「真のチカラを発揮できる経営体制」の有無が問題であると考えている。なお、民間企業勤務経験のある教員については、専門職大学院設置基準²⁰や大学設置基準²¹でその確保

16 大学設置基準は、長らく大きな改正もなく運用されていたが、平成3年(1991)の「大学設置基準の大綱化」によって、各大学は多様な名称の学部・学士を決めることができるなど、特色あるカリキュラム設計が可能となった。その後平成14年(2002)には、大学教育のニーズの多様化や設置規制の明確化(準則化)の観点から、「大学設置認可の準則主義化」と呼ばれる改正があり、国の事前規制である設置認可の弾力化が図られた。

17 正規職員を減らして非正規公務員(会計年度任用職員)を充てていたことから、専門的職種の人材が少なく、保健所機能の緊急時対応力が減減していて、新型コロナ禍において、その対処力に限界があったこと。

18 令和5年(2023)8月30日 日本私立学校振興・共済事業団の調査発表による。同調査によると、全国600校から回答を得た。私立大全体に占める定員割れの大学は、小規模な大学を中心に53.3%。うち、入学者数が定員の8割未満だった大学は155校(25.8%)。私立大全体の入学定員に対する今年度の入学者数の割合(定員充足率)は99.59%。

19 実務家教員の明確な定義はないが、慣例的に「企業・官公庁その他における実務経験を通して培われた知識・スキル等を活かして、短期大学、大学及び大学院で、教育・研究その他の職務に従事する教員」となる。具体的には、現役弁護士が法科大学院の教授になるような法曹や医師、社会保険労務士、民間企業や公務員で実務経験を通して培われた知識・スキルを有する者。

20 専門職大学院設置基準36条は、「…専任教員の数概ね四割以上は、選考分野における概ね五年以上の実務の経験を有し、且つ、高度の実務能力を有する者…」と規定している。

21 大学設置基準14条は、教授の資格を(准教授、講師、助教の類似規定あり)について、「次の各号のいずれかに該当し、かつ大学における教育を担当するにふさわしい教育上の能力を有すると認められた者」とした上で、「①博士の学位があり、研究上の業績を有する…④大学において教授、准教授又は専任の講師の経歴がある…⑤芸術、体育等については特殊な技能に秀でていて…⑥専攻分野について、特に優れた知識及び経験を有すると認められた者」となっている。したがって、教育上の能力さえ認められれば博士の学位や研究業績、教育の経歴は無くても良いということになる。なお、⑥は昭和60年の改正で追加されている。

が義務又は推奨されている。平成 31 年度（2019）に文部科学省がスタートさせた「持続的な産学共同人材育成システム構築事業」はこの傾向を加速させている。

(5) 実務家教員への期待は、グローバル化の進展による知識経済の到来する中、人口減少社会においての人材育成の質の向上が、日本経済の長期低迷や先進国最下位の労働生産性に鑑みて、人材育成の変革が喫緊の課題として生じたからだと思われる²²。

このような社会経済情勢を踏まえて、私立大学において、様々な経営施策が展開され、出尽くし感のある中で、新たな経営要素を探索し考察してみることにした。私立大学の組織的なキーワーカーは、キャリアセンターではないかと考えている。その理由は、企業との対外的な結びつきが大学内で比較的大きいからである。また、経営要素のキーワードとなるのは、令和 5 年改正私立学校法で求められているガバナンス体制の強化による、「企業コンプライアンス部門の評価」に着目したい。何故なら、公共的見地からも、ここに信頼感があると考えているからである。先述のキャリアセンターの職務が、企業情報の収集と対企業人事部との交渉・催事企画・キャリア相談と高い専門性を有している割にはそのスキルが少ない職員が多いなどの理由から、キャリアセンターの新たな方向性として、「人的資本経営としてのジョブ人事」もキーワードとなるのではとの仮説を打ち立ててみた。

このように、「企業コンプライアンス部門の評価」と「人的資本経営としてのジョブ人事」に着目することで、約言すれば令和 5 年改正私立学校法と人的資本経営論の領域について、これらを融合した新たな発想で、民間活力の活用にも着目して、大学経営視点による提言を探求していきたいと考えるに至り、本稿をして、その序論とすることにした。

3. 私立大学の法的側面

本稿の対象としている大学とは、学校教育法が定める学校であり、国又は地方公共団体（国立大学法人・公立大学法人を含む）と学校法人により設置、運営²³されている内で、私立大学を対象としている。国は、私立大学を、「建学の精神に基づき個性豊かな活動を展開しており、我が国の学校教育の発展にとって、質・量ともに重要な役割を果たしている」と評価しており、また、私立大学に対して、「其々の自助努力によって経営基盤の維持・強化や積極的な情報公開などを行いつつ、国民の要請に応える個性的で魅力あふれる学校づくりを進めていく」ことを期待している²⁴。

私立学校法でも、その目的を「この法律は、私立学校の特性にかんがみ、その自主性を

22 経済界は、学生も社会人も学び続けチャレンジし続ける社会の実現を期待しており、その中心的役割を担うのが実務家教員だと思われる。

23 大学とは、学校教育法が定める学校であり、国又は地方公共団体（国立大学法人・公立大学法人を含む）と学校法人により設置、運営されているものに限られている。根拠法は、教育基本法 6 条 1 項、学校教育法 1 条及び 2 条。特例的に、構造改革特別区域法により、地域の特性を生かした教育の実施の必要性があるような特別の事情がある場合に、株式会社や特定非営利活動法人による学校の設置も認められている（同法 12 条及び 13 条）。

24 令和元年 8 月「私学行政の現状と課題等について」文部科学省高等教育局私学部資料に基づく。

重んじ、公共性を高めることによって、私立学校の健全な発達を図ることを目的とする」(第1条)と定めている。私立学校法の国公立学校にはない特徴を考えてみる。

- ①私立学校の特性……国公立学校が国や地方公共団体の「公の財政」により運営されているのに対して、「私立学校が私人の寄附財産等私的な財源により設立され、運営されていることを原則とする」²⁵としている。したがって、私立学校は、私法人が設立したとの法制上の特性により、創立者の建学の精神を以て独特の学風の保持や国公立学校で禁じている宗教的活動が認められているなどの特性が見受けられる²⁶。
- ②私立学校の自主性…私立学校法の制定時の見解²⁷として、私立学校の健全な発達は、出来るだけ私立学校の自由を重んじることであるが、学校の公的性質から全くの自由放任にはできない。公共性との調和の上で自主性を尊重していけるよう、所轄庁の権限行使は国公立学校の場合に比して「設置廃止・変更等に限定」など制限されており、その権限の行使も「私立学校審議会や大学設置・学校法人審議会」として私立学校関係者を関与²⁸させるとしている。
- ③私立学校の公共性…学校には「公の性質」があり、「学校教育の事業は、社会公共の福祉のためにその意義が認められるのであって、私立学校といえども、設置者の私益に奉仕し、恣意的経営に委ねられるべきではない。」²⁹とされている。この観点を以て所轄庁の関与があるべきだが、私立学校の特性による自主性の尊重から、「所轄庁の権限強化によって私立学校の公共性の高揚を図るという方法はとらずに、私立学校又は学校法人の組織運営に一定の法的規制を加えることによって公共性の高揚を図っている」³⁰ようになっている。これにより、企業の定款に当たる寄附行為による自主性が重んじられた組織運営規程により理事や理事会、評議員会や監事などの機能が定められている。

このように、私立学校は、その特性、自主性及び公共性が重んじられ、国公立学校とは異なる取扱いが行われている。したがって、私立大学の総体的な「私学の独自性」は憲法第23条による「学問の自由」の保障³¹とも相まって、確りと実行されているものと考えている。

25 松坂浩史『逐条解説 私立学校法 四訂版(暫定版)』学校経理研究会 2024年2頁引用

26 教育基本法15条などで認められている。他にも教育基本法5条や学校教育法6条により、私立小・中学校の通学区域の制限が無く児童生徒を自由に募集できるなどがある。

27 昭和24年(1949)11月18日の衆議院文部委員会における高瀬文部大臣の提案理由による。

28 私立学校法旧11条等で法制定時以後長らく「私立学校審議会の構成員の4分の3以上が私立学校関係委員により構成される」としていたが、平成16年(2004)の法改正で「教育に関し学識経験を有する者のうちから所轄庁の長が任命する」(第9条)に置き換えられた。

29 松坂浩史『逐条解説 私立学校法 四訂版(暫定版)』学校経理研究会 2024年5頁参照

30 松坂浩史『逐条解説 私立学校法 四訂版(暫定版)』学校経理研究会 2024年5頁引用

31 憲法第23条「学問の自由は、これを保障する」として、大学には、学問研究の自由、研究発表の自由、教授の自由が、中学校や高等学校より広範に認められている。中川直毅『概観日本国憲法と昭和政治史』三恵社 2023年153頁～154頁参照

4. 私立大学と私立学校法の大改正

4-1 私立学校法とは

私立の大学経営の基幹法である私立学校法が、令和5年に大改正された。組織体は、企業は会社法、財団法人などは一般社団・財団法人法、社会福祉法人は社会福祉法により、其々が担っている。従前の私立学校法は、これらと比較して相当に大雑把な内容で、監査を受ける立場の理事長が監事を選任するなど内部監査に手緩さがあり、利害関係人への対処も甘く、会計監査の規定についてはそれ自体の規定はなく別の法律に委ねられているなど、学校法人のガバナンス体制は、私学の独自性が故に緩々であった。元来、私立大学³²の生い立ちは、大正時代に、原敬内閣が高等教育政策に力を入れていた際に、国家財政にも限界がある中で、帝国大学の数と質を補うべく大学の増設を目論んで、旧制専門学校などを私立大学に昇格させたことにある。これらのことから、伝統的に私立大学の建学の特性が重んじられてきており、また、現状においても、国立大学法人の収入の多くが国の補助金であるのに、私立大学では、収入（帰属収入）の約8割が学生納付金で占められており、国からの補助金³³は1割程度に留まり、収入構造が大きく異なっている³⁴。これらの経緯と実態などが理由となって、私立大学の自主性が重んじられている。

4-2 私立学校法の変遷と不祥事

私立学校法は、昭和24年（1949）12月に成立し、翌年3月から施行された。私立大学の経営は、教育者としての矜持と私学自治の伝統に則って、そもそも性善説に立って行われており、長きに亘って穏やかな状況が保たれ続けていて、この法律を改正する必要性も少なかった。しかしながら、年月の経過と共に、戦後の創設世代が一線から引退しだし、経営倫理感の変化なども表面化し、経営体制の脆弱性とも相まって、学校法人の不祥事が目に付くようになっていく。これらに対処するべく、平成16年（2004）に、理事会の法定化、財務情報の公開、外部役員選任の義務化が図られ、私立大学にも経営ガバナンス体制の考え方が一部に導入されることになった。もっとも、理事会がこの時期にようやく法令に明文化されたのは驚きである。

平成23年（2011）に、創造学園大学³⁵などを運営していた学校法人堀越学園の経営状態

32 旧制大学や旧制専門学校から昇格した私立大学は少なく、昭和24年（1949）の学制改革以降に新設された私立大学が大半を占め、昨今では短期大学から大学に改組された大学が加わる。

33 私立大学等経常費補助金等（私学助成）のこと。

34 文部科学省ホームページ「私立学校・学校法人の振興」参照

35 学校法人堀越学園が運営法人で、群馬県高崎市にあった。昭和56年（1981）に創立の高崎短期大学を母体に、平成16年（2004）に設立。創造芸術学部、ソーシャルワーク学部を有していた。不祥事を繰り返したため、平成25年（2013）に文部科学大臣が私立学校法に基づく解散命令を発し廃校となった。在校生のいる学校法人への解散命令は初めてのことだった。

が破綻寸前となり³⁶、加えて平成24年(2012)に同法人理事長による横領事件³⁷が発生し、教育機関の不祥事として社会問題化し、在学生がいる大学に対しての文部科学省による解散命令が初めて行われた。これを切掛けに、私立学校法は、平成26年(2016)に、理事の忠実義務や行政に措置命令や報告検査を授権する改正が行われている。

その後も、大学不祥事は、不正経理事案やパワハラ事案、不当解雇事案や体育会活動へのガバナンス機能欠如など後を絶たなかった。平成30年(2018)には、東京医科大学が、不正合格に関する贈収賄事件を起こしており³⁸、令和2年(2020)には、大阪明浄大学を運営する学校法人で、経営が悪化する中、理事長が7億6千万円もの巨額の横領事件を起こしている。これらを受けて、令和元年(2019)に私立学校法は、役員の損害賠償責任、監査機能の強化、情報公開、役員の欠格事由の強化等の改正が行われている。

令和3年(2021)9月に、日本大学医学部附属板橋病院の建て替え工事を巡る背任事件が発覚する。学校法人理事とコンサルティング会社³⁹との癒着から生じたもので、捜査過程では、大学理事長の所得隠し及び脱税も発覚し逮捕にまで至った⁴⁰。同大学では、令和5年(2023)8月にも、学生寮でのアメフト部員の覚せい剤所持の警察への連絡が12日間も放置される、ガバナンス不機能の不祥事を引き起こしている⁴¹。

この一連の日本大学の不祥事は、従前から行われていた私立学校、とりわけ私立大学の大学ガバナンスの強化の動きを加速させたようで、令和5年(2023)の私立学校法の改正へとつながっていく。

4-3 令和5年改正法への道程

(1) 私立学校法の令和5年改正に至る経緯を振り返ってみる。同法の対象としては、文部科学大臣を所管庁とするものと、都道府県知事を所管庁とするものがある。前者は、大臣所轄学校法人、後者は知事所轄学校法人と呼称されている。大臣所轄学校法人は、改正前

36 文部科学省は、同法人の経営状態が改善しないため、平成24年(2012)10月に、私立学校法による解散命令の発令を表明し、同月25日には、大学設置・学校法人審議会が、当時の田中眞紀子文相に対し、私立学校法に基づく解散命令が妥当と答申。平成24年(2013)3月28日に解散命令により廃止。上毛新聞2012年10月26日付

37 前橋地裁で平成24年(2013)2月に、元理事長には懲役2年6カ月の実刑判決。控訴審の2013年6月の東京高裁では、「窮地に陥った学校法人の資金繰りのために私利私欲ではなく、被害者と示談も成立しており実刑は重すぎる」として、第一審が破棄され、懲役3年執行猶予5年の判決が確定。

38 理事長と学長が結託し、私立大学の支援事業での便宜を図ってもらおうと、文部科学省の局長の息子を不正に合格させていた贈収賄事件。

39 日本大学事業部取締役、学校法人の理事とコンサルティング請負の医療法人の前理事長らが逮捕された。

40 令和3年(2021)11月29日に所得税法違反で理事長が東京地方検察庁特別捜査部に逮捕され、翌年3月に理事長は東京地裁で懲役1年(執行猶予3年)、罰金1,300万円の判決が確定。

41 部員が大麻取締法違反と覚醒剤取締法違反で逮捕された。その後、スポーツ担当の副学長が学生寮で大麻と疑われる植物片を発見しながらも、大学で保管し続けていたことが発覚。大学が設置した第三者委員会は大学理事長と学長によるガバナンスが「全く機能しなかった」と結論した。

は、大学、短期大学又は高等学校を設置する学校法人とされていたが、今次改正で、政令⁴²により知事所轄学校法人であっても、事業規模又は事業区域が大きいものは、こちらに組み込まれることになり、適用対象が拡大された。なお、改正前から、大臣所轄学校法人は、事業に関する中期計画の策定義務や、役員報酬基準、計算書類の公表が法定義務となっており、知事所轄学校法人より厳格な規律が求められていた⁴³。

(2) 令和5年私立学校法の改正は、前述の数々の学校法人の不祥事の影響を受けつつ、主体的には、平成17年(2005)の企業を対象とした会社法の制定、平成18(2006)年の一般社団・財団法人法⁴⁴の制定、平成27年(2015)の医療法人を対象とした医療法の改正、そして平成28年(2016)の社会福祉法人向けの社会福祉法の改正と続いた、「各種法人のガバナンス改革の一環とみる方が、正鵠を得た議論であるように思う」⁴⁵との意見に首肯するものである。もっとも、先の日本大学の立て続いた不祥事により法改正が加速されたのは確かではないかと思っている。そもそも学校法人法は、一般社団・財団法人法と社会福祉法に似た内容となっていたが、平成29年改正で、より前者に近似するものとなり、今次改正では、上場企業並みのガバナンス体制を求める要素を色濃く反映したものとなっている。正に私立学校のあるべき姿としてのガバナンス改革である。

(3) 令和元年改正法の附則⁴⁶で、令和2年(2002)4月の施行後5年を目途として、施行状況について検討すると定められており、改正法の国会審議でも不祥事・不正等の再発防止を内容とする付帯決議⁴⁷が行われていた。これらを受けて、令和元年(2019)12月に文部科学省は有識者会議⁴⁸を立ち上げている。

その間にも、先述のような数々の大学不祥事が発生したことから、ガバナンス強化が喫緊の課題として捉われた。令和3年(2021)7月に文部科学省は、学校法人ガバナンス改革会議を設置し、同年12月に報告書を発表した。しかしながら、報告書では、評議員会を最高監督・議決機関と位置付けて、寄付行為等の重要事項の議決や理事・監事や会計監査人の選任・解任を担わせ、評議員についても全員学外者として理事会による選任も認めないなど、私立学校の現状と実務を無視するような内容となっていた。学校法人の現状と実務執行力から乖離するものであるとして、私立大学などや私学団体から猛烈な反対運動が

42 政令では、「①経常的な収益が10億円以上又は負債20億円以上であること。②3以上の都道府県の区域内に私立学校(専修学校、各種学校を含む)を設置しているか、広域通信課程を置く私立高校を設置していること。」の何れかに該当する学校法人としている。これらは、前年度の決算の結果で判断されることになっている。

43 改正前私立学校法45条の2、63条の2に定められている。

44 正式名称は、「一般社団法人及び一般財団法人に関する法律」という。

45 小國隆輔『実務私立学校法』日本加除出版 2024年12頁引用

46 令和元年改正法附則13条

47 付帯決議は「学校法人の不祥事や不正等が繰り返されることのないよう、これらに対する告発が隠蔽されずに適切に聞き入れられる仕組みの構築等、より実効性のある措置について速やかに検討すること」とされた。

48 正式名称を「学校法人のガバナンスに関する有識者会議」という。

起きた。

(4) これらの状況を受けて、文部科学省は、令和4年(2022)1月に仕切り直し的に、大学設置・学校法人審議会に特別委員会⁴⁹を設けて、現実的な改正の方向性を検討する。同年3月29日には私立学校法改正骨子を公表し改正法案が作成された。そして幾度かの変遷を経て国会に上程され、令和5年(2023)4月26日に私立学校法の一部を改正する法律が成立し、同年5月8日に公布。理事選任機関の設置、業務執行理事の創設、定時評議員会の創設、役員の就任制限などの新しい概念を取り入れて、理事会、監事、評議員会をはじめとする機関の権限分配の整理等、従前の私立学校法には存在しない、私立学校のガバナンスの強化を図る内容となっている。令和7年(2025)4月1日から施行される。改正私立学校法は、学校法人のガバナンス体制の強化を求める内容で、学校法人の機関に関する事項を中心に重要な改正事項を含んだ大改正であった。なお、私立大学は、改正法施行までに、寄附行為の変更認可を文部科学省から受けなければならず、令和6年7月から令和7年1月にかけて認可申請を行うことになる⁵⁰。

4-4 令和5年改正法の概要

令和5年改正私立学校法は、私立大学のガバナンス改革を促すもので、ここでは主要な改正点の概要を論ずる。文部科学省は改正の趣旨⁵¹を、「我が国の公教育を支える私立学校が、社会の信頼を得て、一層発展していくため、社会の要請に応え得る実効性のあるガバナンス改革を推進するための制度改正を行う」ものとしている。ガバナンス体制の強化と実効性を担保するため、上場企業及び一般社団法人・一般財団法人のガバナンス機能を取り入れたものとなっており、主要な改正事項は次の通り。なお、役員とは、理事、監事、及び会計監査人のことである。

(1) 機関権限等の整備

①役員等の選任・解任手続など

旧法では、理事、監事の選任・解任手続等は、私立大学が寄附行為で自由に定めることができたが、改正法では、理事選任機関が法定にて実施することになる(30条1項、33条1項)⁵²。監事の選任・解任は、評議員会の決議により行う(45条1項、48条1項)。また、任期についても上限が設けられ、理事は4年、監事、評議員は6年が任期上限となり、理事の任期は監事、評議員を超えることができない(32条1項、47条)。

②役員等の構成の要件など

49 大学設置・学校法人審議会学校法人分科会学校法人制度改革特別委員会のこと。

50 知事所轄学校法人は都道府県ごとにスケジュールが定められている。

51 文部科学省ホームページ「私立学校法の改正について」による。https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/shinkou/main5_a3_00003.htm

52 理事長の選定は、理事会が行う(私立学校法37条1項)

各役員の近親者等⁵³に関する制限が強化され、旧法では規制が無かった評議員に近親者等に関する制限が設けられた（62条4項、62条5項3号）。また、評議員は、近親者等の制限以外にも、職員である評議員数は評議員総数の3分の1迄との制限が追加された（62条5項1号）⁵⁴。また、理事会が選任した評議員についても、新たに、「当該評議員数は評議員総数の2分の1迄とする」（62条5項2号）との制限が加えられた。

③学校法人の意思決定

学校法人の意思決定を行う理事会と諮問機関である評議員会について、招集、決議、議事録等の具体的な執行手続を法定化。旧法にはなかった理事会、評議員会の招集通知に関する定めが追加されている（44条、70条）。

また、重要事項の意思決定でも、旧法では評議員会の意見聴取に留まっていたが、改正法では、評議員会の決議とされた（150条）。評議員会の必須の決議事項としては、寄附行為の変更（軽微事項を除く）、任意解散、合併に関するものとなっている（150条）。

(2) 監査体制の強化

私立大学では、会計監査人の設置が義務付けられた（144条1項）。これを受けて、会計監査を受けることから、会計監査制度の導入と共に、内部統制システムの整備も義務付けられた（148条1項）。会計監査人は、公認会計士又は監査法人でなければならない（81条1項）。これらの者は、評議員会の決議によって選任される（80条1項）。また、会計監査の対象となる開示書類は、私立学校法に基づく開示書類のうち、「財産目録」と「計算書類（貸借対照表及び収支計算書）及びその付属明細書」となる。改正法の会計監査制度導入の目的⁵⁵は、私学振興助成法に基づく監査とは異なっており、各私立学校の会計ガバナンスの強化につながるものである⁵⁶。また、大規模な私立大学では、会計監査に加えて、常勤監事の選定が義務付けられている（145条1項）。

4-5 小括

令和5年改正法によるガバナンス体制の強化は、この継続的な機能化が、私立大学の経営上の大きな試金石になると考えている。この体制が構築されていないと、私立大学間の入学者獲得競争のスタート地点にも立つことができないであろうし、機能化されていないと、既に体制が構築されている上場企業からの評価も劣後してしまう。また、不祥事が生

53 三親等内の親族の他にも使用人を含んでいる。

54 従前からの職員である評議員は1人以上必要とする法定は残存した。

55 従前は、私立学校法に基づく監査とこれまでの私学振興助成法に基づく監査では、監査目的が異なっていた。私立学校法は、「公表する計算書類に第三者保証を付与することにより、学校法人の説明責任の履行を支援・強化する」としており、私学振興助成法では、「経常費補助金の適正な配分と効果を担保する」としていた。

56 文部科学省は、会計監査の導入により、監事が業務・教学監査により注力できるようになり、監事監査の有効性が強化され、業務面でのガバナンスが向上することも会計監査導入の目的のひとつとしている。文部科学省ホームページ「私立学校法の改正について」による。

じるようでは問題外であろうし、隠蔽でもすることなら学界からの放逐は避け得ないことだろう⁵⁷。

これらは、産学研究連携の忌避感につながるに留まらず、受験生や入学者の増減に直結するであろうし、在校生への就職活動や求人依頼にも影響大である。私立学校法や労働関連法などの法令遵守としてのいわゆるハード・ローへの対応に留まらず、ソフト・ローとも言える私立大学版ガバナンス・コード⁵⁸への対応も含め、正に、コンプライアンス体制の中核となる、内部統制システムの構築とコンプライアンス部門の整備とその人材の確保は、今後の私立大学の命運を担うのではないかと考えている。

5. ジョブ人事について

5-1 人材開発に係る今日的課題

企業が能力開発に掛けている金額は、日本では約 5000 億円、GDP 比 0.1% に留まっており、欧米諸国の 2% 前後と比較して極端に低いものである⁵⁹。これは、日本企業の人材育成は、「見様見真似」で教えていく OJT が中心であり、現場で育てる現場主義だからだと考えている。したがって、外部講習会の受講などによる OFF-JT への投資額は低く、しかも予算面から経営状況に左右されてしまう脆弱性も有している。

OJT を中心とする教育傾向は、中堅幹部である課長教育でも主流である。現在の日本では、世界と比して競争していくための、「ビジョンを浸透させ、積極的に動ける組織づくり」が推進できるスキルとして、変革型ビジネスリーダー⁶⁰が求められていると思うが、これらの特性に OJT は適合していない。大方の企業では、従来型のオペレーションマネジメントを意識した教育の仕組みを採用しているのが現状である。これでは、専門性の高度化への対応、職場に連動したテクニカルスキルや知見の獲得などは困難である。更に、高年齢者雇用安定法の改正⁶¹で、従来の 65 歳迄の雇用確保措置に加えて、70 歳迄の就業確保措置が義務付けられたことで、ビジネススキルの高度化等に置いてきぼりにされたミドル層に働かない、働けないといった、社内失業の事態を生じさせている。

57 令和 6 年（2024）の日本大学の一般選抜の志願者数は、学部・短大合わせて 7 万 6133 人。前年度比 76.9% で、2 万人以上減った。東京新聞 2024 年 4 月 24 日付朝刊

58 令和元年改正法に合せて、日本私立大学協会は、一般社団法人日本私立大学連盟、一般社団法人大学監査協会が、それぞれガバナンス・コードを策定し公表。

59 平成 30 年（2018）厚生労働省『労働経済の分析』による。因みに、GDP 比率は米国 2.1%、フランス 1.8%、イギリス 1.0%。

60 変革型リーダーシップとは、チームメンバーのマインドに働きかけ、信念と価値観を与えることで、行動変容を促すリーダーシップのこと。

61 中高年齢者の継続雇用や再就職促進などの制度を定めている。平成 16 年（2004）に大改正で特別支給の厚生年金の支給開始年齢の引き上げに連動して、段階的に 65 歳迄の雇用継続が義務化された。令和 3 年（2021）4 月改正法が施行されて、65 歳迄の雇用延長の定着の浸透を見計らいながら、70 歳迄の定年引上げなどが努力義務化されている。中川直毅 『キャリア論と労働関連法 24 講』 三恵社 2024 年 101 頁～102 頁参照

5-2 人的資本経営について

人的資本経営とは、企業などで働く人材を資本として捉える観点から、人材価値を高めたいこうとするもので、中長期的な企業価値の向上に連動することを意味する。人材育成には、時間と費用といった教育コストの負担はつきものであるが、人材を資本として捉えることで、コストではなく投資とする発想の転換につながる⁶²。昨今、欧米を中心に急速に普及している⁶³。

我が国における人的資本経営の考え方は、経済産業省が、この取り組みを発表した2020年頃から注目され始めており⁶⁴、2021年6月にはコーポレートガバナンス・コードに人的資本経営の項目が加えられ、資本市場での情報開示の要請を受容している。この背景には、益々深刻化している人手不足への対策と、デジタル技術の革新を担える人材育成が急務であって人的資本としての価値を高める必要性がある⁶⁵。企業において、これらの課題解決に対処できる優秀人材は不足している。したがって、社外からの採用だけでなく、内部の自社社員の一人ひとりのスキル向上を図っていくことが、人的資本の価値を高めることでもあり重要である。正にDX化人材の富国強兵である。

このような視点から様々な動きがある。企業においては、経営目標の実現は、利益確保のために当然ながら必達すべきことであり、人材の確保とその質の向上は絶対的要素であると思う。これらの対策として採用自体に工夫を施し重きを置いても、勤務定着がなされないようでは無意味である。そのために、人材確保のための報酬制度、人員配置の政策の見直し、能力開発の充実体系など人事諸制度の個別の見直しや、総合的な改良などが様々なにチャレンジ的に行われてきたのが、企業の人事施策の現状である。

5-3 人事制度の新潮流の検証

学校法人及び私立大学の教職員は、公務員法制の国公立大学とは異なり、企業における労働者と同様に、労働基準法をはじめとした労働関係法が適用されている⁶⁶。また、人事制度の最近の潮流としては、従来の職務遂行能力を重視したメンバーシップ型人事を主力と

62 人的資本経営は、付加価値を創出する源泉とする考え方。人件費はコストではなく投資であると考えることから、給与の支払いだけでなく人材育成が込まれていることになる。

63 2018年に発表されたISO30414は人的資本に関する情報開示のガイドラインとして、国際標準化機構(ISO)が発表。コンプライアンスと倫理、ダイバーシティなど11の領域で指標がある。2020年には米国証券委員会により米国の上場企業での人的資本の情報開示が義務化。その後、欧米でその考え方が普及してきた。

64 令和2年(2020)の経済産業省の人材版伊藤レポートの公開。人材版伊藤レポートとは、経済産業省で令和2年(2020)1月から実施された「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会」の最終報告書の通称のこと。経営戦略と連動した人事戦略の策定とその実践が示されている。

65 少子高齢化の進展により、総人口は平成20年(2008)をピークに減少に転じている。併せて、デジタル化の進展で、定型的な業務はデジタル化されているものの、これらを支える専門人材も不足している。

66 労働時間の客観的把握、36協定等必要な労使協定の締結、就業規則等の学内規程の整備及び当該規程に則った運用等の適切な労務管理が必要となる。

した傾向から、大企業や海外進出企業を中心に、人的資本経営の考え方に基づく、ジョブ型人事の普及が目に見えるようになった。この背景には、2019年の政府による「働き方改革実行計画」において、労働生産性の向上やワークライフバランスの推進に寄与するもので、労働者が能力を最大限に発揮できるものとして評価され、経団連も、同年にこれを支持する提言⁶⁷を行い、経営労働政策特別委員会報告（2022年版）⁶⁸でも推奨され、これらが作用したものと思われる。また、ジョブ型人事は、焦点を合わせた人材に必要な教育を行い投資効果の発揮を期待することから、人的資本経営における人的投資の概念に合致するものであり、今後の益々の普及が予想される。なお、ジョブ型人事は、従来から主力とされているメンバーシップ型人事と比して、雇用形態や採用形態の著しい相違点がある。

(2) ジョブ型人事は、企業が用意した職務内容（ジョブ）に対して、必要とする能力や経験を有する者を雇用し、その役割や仕事内容を決定していく、いわば「仕事に対して人を割り当てる」人事である。したがって、人材の能力や適性に応じて、最適ポジションに配置することを目的としている。労働者は自分の能力を最大限に発揮できる環境で働くことができ、企業側も労働者の能力を最大限に引き出すことが可能で、労働生産性や業績向上が期待できる。中途採用の営業職、技術職など職種固定の採用方法にジョブ型人事が適合している。

(3) メンバーシップ型人事とは、従来から、日本企業の多くが取り入れてきた、新卒一括採用に代表される人事制度のことで、いわば「人に対して仕事を割り当てる方法」である。当該労働者が行う職務内容が決まっていない段階で採用を行い、当該者の潜在的能力を考慮するものの、事実上スキルのない状態によるポテンシャル採用で、実際の仕事を通じてスキルアップを図っていく。併せて、異動や転勤による定期的なジョブローテーションを行うことで、長期的視点で人材の育成を行う。報酬は、職務よりも年次やポジションが重視され、職務に応じた報酬ではないことから、その根拠に曖昧さがあることに課題があった。

5-4 ジョブ型人事とメンバーシップ型人事

より詳しく、ジョブ型人事とメンバーシップ型人事を検証してみる。

(1) ジョブ型人事は、労働生産性の向上、効率化を目的としていることから、職務と勤務地を限定した雇用形態で、専門性や特性のあるスキル重視の採用を行う。募集するポジションに適したスキルを持った人材を採用しようとするもので、仕事内容や勤務地、ポジションは募集の段階で既に決まっている。これをジョブ型雇用とも呼ぶ。給与形態も年齢や経験などの属人性で左右されるものではなく、専門スキルや地位（ポジション）などによ

67 経団連会長・中西宏明会長が「1つの会社でキャリアを積んでいく日本型の雇用を見直すべき」と提言した。

68 2022年度の「経営労働政策特別委員会報告」ではジョブ型人事について「導入・活用の検討が必要である」と報告している。

って決まるため、勤続年数に関わらず、専門スキル又は特性スキルが高い場合には高い給与水準が保障されることになる。欧米から紹介された際は職務給の失敗の再来と考えており普及は困難と予想していたが、前述の如く昨今は急速な普及感があり、大企業⁶⁹を中心に6割程度の企業が導入済み、又は導入を検討している⁷⁰。

ジョブ型人事に基づく雇用では、企業は、専門的な高いスキルを有する人材の確保が可能である。労働者に対しても幅広く仕事を経験させる必要はないので、人的資本経営に基づく変革型リーダーシップなどの特性や高度の専門性のある人材育成について期待できる。労働者も自己のスキルとの適合が可能で、仕事へのモチベーションも高まり、これを継続的に維持できることから不満も生じにくいと思われる。

(2) メンバーシップ型人事に基づく雇用では、企業は、新卒一括採用で採用した後に、労働者の適正を予想して仕事内容を振り分けることになる。入社後に部署や勤務地が決定され、企業は労働者に対して部署の異動や転勤を命じることも行われる。給与についても能力や仕事内容ではなく、勤続年数や将来を見込んでの職務遂行能力の事前評価も含んだ理由によることが多く、都市手当や家族手当などの属人性によるものも付加されることがある。

メンバーシップ型人事では、企業は自社の状況や都合に合わせて、労働者の仕事内容を変更できる。新しい支社や新規部署ができた時にも、労働者に転勤を命じることも可能。労働者にとっても、企業が人材育成の場を提供してくれて、労働組合や労働法と呼称される法律群⁷¹の保護も受けやすく、不当な解雇を受けることも基本的にはない。もっとも、与えられた教育には限界があることから、能動的な人材や専門的な人材の育成が困難となり、労働生産性等の低い人材として滞留することになる。

企業側のデメリットは成果の出せない人に対しても勤続年数に応じて給与を上げていく必要があり、職場内における、いわば仕事の出来る人と、そうでない人との間に、待遇格差がつかず、優秀な労働者の不満の蓄積に繋がるが多々あると思われる。

5-5 ジョブ型人事の特徴

今後の拡大展開が期待されているジョブ型人事ではあるが、この制度のメリットとデメリットについて検証してみる。

(1) メリット

①賃金の適正化

69 資生堂、日立製作所、富士通、KDDIなど。

70 ジョブ型人事を導入済・導入予定の企業は57.6%。大企業（5,000人以上）では65.4%、海外拠点のある企業で65.5%。出所：パーソル総合研究所「ジョブ型人事制度に関する企業実態調査」2021年

71 労働法の領域には、集団的労働関係を律する労働組合法、労働関係調整法や、個別的労働関係をルール化している労働基準法、パート有期雇用労働法、男女雇用機会均等法、育児介護休業法などがあり、労働市場の調整機能を有するものには、職業安定法、障害者雇用促進法、高齢者雇用安定法などがある。

公平かつ透明性の高い給与体系の設計が可能。職務ごとに必要なスキルや経験、責任などを明確化できることから、労働者の能力や適性に応じた適正賃金の設定が可能。

②組織の効率化

必要な職務に対して十分な人材の確保が図れる。無駄な人件費の削減、効率的な組織運営が可能。労働者も決められた職務に集中でき、モチベーションの維持・向上につながる。

(2) デメリット

①雇用の不安定

明確な職務内容を設定して人材採用するため、当該職務が不要となると雇用の継続が困難となる。職務によっては、常に雇用の不安定感を抱くことにも成り兼ねない。

また、特定職務分野以外への対応が困難となることから、労働者は常に複線型の雇用が可能となるよう専門スキルの維持・拡大を図っていく必要がある。

②ジョブローテーションの難治性

特定職務以外の職務を求めることが難しく、転勤や異動の打診も困難で、柔軟な雇用配置ができなくなる。また、労働者もキャリア形成やスキルアップの機会が減少する。

③優秀人材の継続的確保

高度な専門スキルを有する人材が育った結果、より待遇のよい会社への引き抜きが予想される。

5-6小括

メンバーシップ型人事では、自分の望むキャリアが職場で積めるとは限らないが、ジョブ型人事では、専門性に特化していることから、希望するキャリアに挑戦することができ努力次第でスキルの向上が可能であり、「やりたいこと」をしながら給与が貰えることになる。もっとも、メンバーシップ型人事は、日本の組織・人事制度に基づき、長年培われてきたものであり、これが直ぐになくなることは当面考え難い⁷²。

しかしながら、グローバル化が進み経済の活性化が求められる、刺激の必要な我が国の企業では、労働生産性を高めることができる、ジョブ型人事に基づく雇用を取り入れる企業は、前述の通り、引き続き増加していくと予想している。このような環境下で、メンバーシップ型人事の下で労働していた者は、スキルの限界を得ることとなり、働けない、働くことができない人材となってしまうことにつながる。

ジョブ型人事は、企業にとっては、人的資本経営の人材への投資効果の見える化が図ら

72 昨今の労働市場では、従来のように1つの企業にずっと勤めるという形態の他にも、フリーランスや副業、プロジェクトベースの仕事など、柔軟な働き方を求める者が増加している。また、企業でも、テレワークの普及やワークライフバランスの重視、自己実現の追求などが新しい働き方や価値観として拡大している。

れており、労働者にとっても、個人の能力を最大限に発揮し、自己成長やキャリアの構築を追求できる環境が提供されている。このようなことから、企業が、ジョブ型人事により、投資回収としての労働生産性の向上と労働者の職務満足度を高め、併せて優秀な人材の確保につながり大きなメリットを確保できると考えるのは妥当であろう。

6. キャリアとコンプライアンスの交錯

(1) 私立大学のキャリアセンター部門（以下「キャリア部門」という。）は、キャリアセンターや就職部など様々な部署名を付けているが、大学における外部との接点を持つ部門としては、入試部門と共に私立大学の経営上の両輪をなしている。また、大学経営の中核たる帰属収入に大きく係る部門でもある。もっとも、後者が高校や保護者などの限定的な領域での接点に留まっているが、キャリア部門は、主として学生との相談業務の他に、職業安定法の特例措置⁷³による求人紹介業務、企業への求人開拓業務と、外部との接点は大きく、社会経済情勢の動向にも機微に反応する部門である。いわば、私立大学にとって、企業などの組織体との接合範囲が広くその深度も深い、唯一の部署ということになる。

しかしながら、国公立大学や、早稲田大学、同志社大学などを中心として、自走型の学生が就職活動を自主的に完結させることの多い著名大学や、限られた人材の中で配置を行っている中堅私立大学などでは、入試部門の程には優秀人材の配置が行われていない、或いは、外部キャリア支援会社に頼りきっているようである。

(2) コンプライアンス部門は、企業においては 2000 年代に入るところから、法務部門が置かれるようになった。その後、会社法の度重なる改正や、金融商品取引法（旧証券取引法）などによる内部統制システム構築の要請、CSR⁷⁴に係る経営思想の浸透などもあり、併せてリスクマネジメント（予防法務を含む）の考え方も組み入れられて、法務コンプライアンス機能を有する部門⁷⁵の充実が図られていった。昨今では、コーポレート・ガバナンス（企業統治）の考え方も定着している。また、中堅・中小企業においても、限られた人材の範囲内で工夫して「ひとり法務」などといわれる法務課ベースの部署を設けるようになっていく。もっとも、これらは契約書審査などを中心とした限られた職務範囲である。

私立大学においては、一部の大規模大学を除いて、このコンプライアンス部門への意識は、私学自治（私学の独自性）の思想とも相俟って余り高くなく、事が起これば外部の弁護士を頼るといった対処療法的な考え方であった。しかしながら、前述のように、数々の

73 職業安定法 27 条「公共職業安定所長は、学生生徒等の職業紹介を円滑に行うために必要があると認めるときは、学校の長の同意を得て、又は学校の長の要請により、その学校の長に、公共職業安定所の業務の一部を分担させることができる。」と定めている。次のような業務ができる。①求人や求職の申込みの受理 ②求職者を求人者に紹介する ③職業指導 ④就職後の指導・・・など。

74 企業の社会的責任のこと。企業活動に対して、環境や次世代への配慮などを実践し、利害関係者である顧客・従業員・株主・地域社会などに責任ある行動を取り、説明責任を果たしていくことを求めている考え方。

75 大企業を中心に、法務部、コンプライアンス推進部、内部統制室、CSR推進室などの部門やこれらを結合した様々な機能を有する複合的部門も含めて設けられている。

不祥事などの影響も受けて、学校法人のガバナンス体制が求められるようになり、遂に令和5年の私立学校法の大改正により、内部統制システムの導入など、コンプライアンス部門への期待が高まることになった。もっとも、大臣所轄学校法人たる私立大学では、一部の大規模大学を除いて、これらに対応する人材の確保も教育体制もできていないのが現状であろうと推察できるし、知事所轄学校法人も同様であろう。

7. 結語として

(1) キャリア部門とコンプライアンス部門が交錯する点を考慮して、その在り方についてまとめ、結語としたい。本稿では、この両部門について、私立大学の経営視点で、私立学校法の改正と人的資本経営に基づくジョブ人事に関して検証を試みてきた。その結果、何れの部門にも共通事由の存在が見受けられた。経営面では、大学への良好なイメージ形成の役割を担っていること。大企業など学外との関わり度合いが大きいこと。リスクを負った際の対外的信用度の低下などがある。また、ハラスメントや労働争議、労働法違反事案に対する、法的ダメージの回避を図る予防的な共有役割もあった。そして、キャリア部門の職員は、学生への職業紹介業務があることから、労働基準法や職業安定法などの労働法関連の基礎的知識の保有が必要であり、コンプライアンス部門の職員に至っては、私立学校法や契約法（民法）などの高度専門的な法令知識に精通する必要がある。程度に差こそあれ法的知識やその思考力のスキルを備えておかなければならない。

(2) 更には、何れの部門についても、適正人材の配置が困難である事由も存在する。キャリア部門は、大学における定石としてジョブローテーションがあり、長期間勤務が許容されず、専門的人材の育成が困難である。また、コンプライアンス部門では、多くが新しい概念の導入であることから、中堅規模以下ではそもそも適当な人材さえ見出すのが困難であろう。このように其々の部門は異なる職務事情がある一方で共通事項も多々見出すことができる。

(3) したがって、現在の人事の潮流としてのジョブ型人事による採用方式による、キャリア領域とコンプライアンス領域を扱える専門的人材の確保とその継続勤務を可能とする人事制度の整備、そして機能化を図るべく教育の実践について、諸種の計画策定を提言したい。その後の検証の後にこれらを具体化し実行していくのである。併せて、現時点では、ヒトに関する法令に詳しく、採用等もその業務領域に入る社会保険労務士の積極的登用も検討に値すると考えている。

本稿は、私立大学キャリアセンターを中心に、法務領域と人事領域における新しい傾向を捉えて、今後の経営の安定化への要素の発見を期待している。そして順次に、令和5年改正の私立学校法により上場企業並みに求められているガバナンス体制を担う大学コンプライアンス部門との交錯を捉えることで、これらと複合的に機能化を図り、効率的な仕組みを考えていきたい。本稿は、これらの考えを深める序論としての位置づけにあることか

ら、より具体的な施策提言が行えるように、実地調査なども含めて、今後の研究展開に努めていく。

参考文献

- 小國隆輔『実務私立学校法』日本加除出版 2024 年
- 松坂浩史『逐条解説 私立学校法 四訂版（暫定版）』学校経理研究会 2024 年
- 阿部・井窪・片山法律事務所『法務リスク・コンプライアンスリスク管理実務マニュアル（第2版）』民事法研究会 2021 年
- 有限責任監査法人トーマツ『第3版学校法人の内部統制Q & A』第一法規 2024 年
- 尾崎安央・川嶋いづみ他編『学校法人ガバナンスの現状と課題』日本評論社 2023 年
- 青山学院教育法研究会編著『大学・学校・教育法律実務ガイド』第一法規 2014 年
- 佐々木幸寿『改正教育基本法』日本文教出版 2009 年
- 鈴木勲『逐条学校教育法（第9次改訂版）』学陽書房 2022 年
- 弁護士事務所名川・岡村法律事務所『改訂新版 問題を解決する学校法務』時事通信社 2024 年
- 樋口達・山内宏光『事例でわかるコンプライアンス違反对応の内部監査』中央経済社 2022 年
- 浅野雅文『内部統制の仕組みと実務がわかる本（第2版）』中央経済社 2024 年
- 大塚和成編著『企業コンプライアンス態勢のすべて（新訂版）』金融財政事情研究会 2012 年
- 企業法務研究会『実践コンプライアンス法務』学陽書房 2008 年
- 萩原勝『内部統制規程とつくり方』経営書院 2011 年
- 菅信浩『内部統制構築ガイド』中央経済社 2023 年
- 北谷仁宏・小林京花『学校法人の内部監査』追手門学院大学出版会 2023 年
- 中原健夫・結城大輔・横瀬大輝他『内部通報システムのすべて』金融財政事情研究会 2023 年
- 柴田和史『会社法詳解（第3版）』商事法務 2021 年
- 武石恵美子『キャリア開発論（第2版）』中央経済社 2023 年
- 矢田部光一『キャリアマネジメント』晃洋書房 2010 年
- 児美川孝一郎『キャリア教育がわかる』誠信書房 2023 年
- 中川直毅編著『キャリア論と労働関連法 24 講』三恵社 2024 年
- 中川直毅『概観日本国憲法と昭和政治史』三恵社 2023 年

- 西谷敏『労働法（第3版）』日本評論社 2020年
- 高橋賢司『労働法講義（第3版）』中央経済社 2022年
- 高橋賢司・橋本陽子・本庄淳志『テキストブック労働法』中央経済社 2021年
- 大内伸哉『人事労働法』弘文堂 2021年
- 大内伸哉『労働法実務講義（第4版）』日本法令 2024年
- 山川隆一『労働紛争処理法（第2版）』弘文堂 2023年
- 岡崎淳一『実務のための労働法制度』日本経済出版 2020年
- 東京弁護士会法曹大同会編著『改訂版ハラスメント事件の弁護士実務』第一法規 2024年
- 石寄信憲編著『労働行政対応の法律実務（第2版）』中央経済社 2021年
- 石寄信憲編著『懲戒処分の基本と実務』中央経済社 2019年
- 三上安雄・増田陳彦・内田靖人他『懲戒処分の実務必携Q & A（第2版）』民事法研究会
2024年
- 社会保険労務士総合研究機構『労働CSRガイドブック』中央経済社 2022年
- 福島達也『一般社団・財団法人設立完全マニュアル』学陽書房 2024年
- 中村豊・淵邊善彦『強い企業法務部門のつくり方』商事法務 2020年