

私立大学の管理運営に関する一考察

——大学基準協会受審25大学の点検評価報告書の分析を通じて——

林 一 夫

目 次

はじめに

1 先行研究

2 データの収集・選択方法、及び分析の対象・視点

3 分析の結果

4 考察

おわりに

私立大学の管理運営に関する一考察

—大学基準協会受審25大学の点検評価報告書の分析を通じて—

林 一 夫*

A study of governance and management of private higher education institutions
through the analysis of the 25 universities' self-reports for accreditation of
Daigakukijun-kyokai

Kazuo Hayashi

はじめに

大学の管理運営問題は、かつて、大学の自治や教授会の自治と関連して大いに議論された。近年は、少子化・国際化・市場化などの大学を取り巻く内外の大きな変化に対応し、「経営」、「マネジメント」、「ガバナンス」などの観点から議論が行われている。また、従来からの論点のほか、「財務」や「職員」が注目されている。「評価」は、大学経営の一部といえるがそれ自体が大きな研究領域となっている。

本稿の対象は、財務、職員、評価などを含まない、狭い意味での「管理運営」である。この分野では実証的な研究が行われることが重要だが、これまでは管見の限り極めて少ない¹。

一方、近年、情報公開や評価への対応のため各大学は詳細な内部情報をインターネット上に展開している。本稿は、大学基準協会の認証評価を受審する大学が公開している報告書に着目し²、その中の「管理運営」部分の記述、特に必須記述である「学部教授会」、「学長選考」及び「理事会構成」に焦点化して、その実態及び特徴を把握し、そこから関係者の参考となる示唆を得ることを目的とした。

本稿の構成は、第一に、先行研究の概観、第二に、本稿が対象とした25私大の選出方法及び分析視点設定の説明、第三は、分析結果の説明、第四は考察としている。

なお、本稿で意見に係る部分はあくまで個人的なものであり、職務上のものでないことをお断りする。

* 文部科学省高等教育局高等教育企画課大学情報分析官

1 先行研究

大学の管理運営に関しては、戦前の反省もあり、戦後まもなくより大学紛争を超えた或る時期までは、大学の自治、教授会の自治及び学問の自由に関する研究が中心であったと言えよう。この時代の研究をレビューすることは本稿の力量を超えるので今後の課題とする。なお、1970年代以降の代表的なものとして、寺崎(1979)、酒井(1979)及び高木(1998)が、大学の自治や教授会の自治を尊重する立場から著作を発表している。これに対し、教授会や学長選考等に関し、従来の見解に修正を迫る論考も発表されている。西田(1996)、絹川(2002)、鳥居(2006)は、行政責任者や学長等の経験から、伝統的な教員中心の考え方を過度に重視することの弊害を指摘している。

2008年及び2009年の日本高等教育学会の全国大会のプログラムを見ると、大学の自治などの言葉はなく、その代わりに大学経営や評価と言った研究テーマが目につく。同学会の紀要である「高等教育研究」第5集(2002)は、大学の組織・経営再考の特集を組んでいるが、大学の自治などのテーマは既に取り扱われていない。少子化・国際化・市場化・学生重視の中で、理事長や学長の役割の重視、経営手法の重要性等が関心を呼んでいる。奥島(2007)は、内部統制に関する理事や監事の責任を、西野(2007)は、理事会の役割やマネイメント手法の重要性を述べている。

大学の自治や教授会の自治に関する研究は、近年は余り行われていないが、大学現場では依然として、この考え方に立つ者が多いように思える。海外でも institutional autonomy や academic freedom は、重視されている。したがって今後ともこの考え方の適用可能範囲を検証していく必要がある。また、これまで実証研究が少ないので今後進める必要がある。

2 データの収集・選択方法、及び分析の対象・視点

2.1 データの収集・選択

本稿は、大学基準協会の認証評価の審査に合格した私立大学が公開している点検評価報告書96大学分について、設立年度を5区分し、区分毎に無作為に5大学を選び、計25大学を分析対象とした³。

私立大学数566(学士課程を持つ大学、通信制を除く、2008年)

→ 大学基準協会正会員の私立大学数270(2009年)

→ インターネットで点検評価報告書が入手できた大学数96(2009年4月時点)

(戦前からの旧制大学15大学、新制大学発足時(昭和23、24、25年)に設立された大学25、高度成長期に設立された大学(昭和27年から45年)27、大学紛争後に設立された大学(昭和46年から昭和63年まで)17、平成以降に設立された大学12)

→ 分析対象25大学(戦前5大学、新制大学発足時5、成長期5、紛争後5、平成5)

25大学の特徴の一端をみるため、設立順に総入学定員を示すと図のとおりである。3000名を超える大学はすべて戦前からの大学である。戦後設立された大学で最も規模が大きくなっているのは、成長期の大学で2000名弱となっている大学である。新制当初に設立された5大学のうち3大学は1000名を超えているが、戦前の大学に比較すると規模はかなり小さい。大学紛争後に設立された大

学はいずれも1000名に満たない。

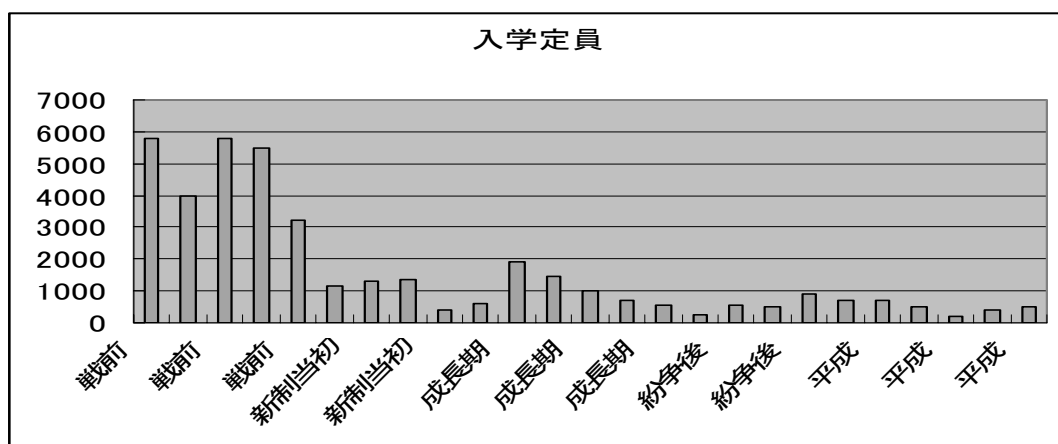


図1 25大学の設立順にみた総入学定員

また、25大学を地域別に見ると表1のようである。東京が8大学と最も多く、次いで中部5大学、近畿4大学となっている。平成の大学は地方のものが多く、トータルに見れば特定の地域への偏在はない。

表1 25大学の地域分布

区分	戦前	新制	成長期	紛争後	平成	計
北海道・東北				1	1	2
関東		1	1	1		3
東京	4	2	2			8
中部		1	1	2	1	5
近畿	1	1	1		1	4
中四国					1	1
九州・沖縄				1	1	2

2.2 分析の対象・視点

分析対象は、大学基準協会提出の点検評価報告における「管理運営」の記述事項のうち、A群として必要記載事項とされている部分(一部略)とする。この記述の部分について、1995年の大学審議会答申「大学運営の円滑化について」及び1998年の大学審議会答申「21世紀の大学像と今後の改革方策について」で指摘されている改善方向などに照らして現状がどうなっているか、という視点から整理・分析する。

ちなみに、大学基準協会に提出する点検評価報告における「管理運営」に関する記述事項は、以

下のようになっている。B 群、C 群は任意記述事項である。

(教授会)

- A 群・教授会の権限、特に教育課程や教員人事等において教授会が果たしている役割とその活動の適切性
- B 群・学部教授会と学部長との間の連携協力関係及び機能分担関係の適切性
 - ・学部教授会と評議会、大学協議会などの全学的審議機関との間の連携及び役割分担の適切性

(学長、学部長の権限と選任手続き)

- A 群・学長・学部長の選任手続きの適切性、妥当性
- B 群・学長権限の内容とその行使の適切性
 - ・学長と全学的審議機関との間の連携協力関係及び機能分担、権限委譲の適切性
 - ・学部長権限の内容とその行使の適切性
- C 群・学長補佐体制の構成と活動の適切性

(意思決定)

- B 群・大学の意思決定プロセスの確立状況とその運用の適切性

(評議会、大学協議会などの全学的審議機関)

- B 群・全学的審議機関の権限の内容とその行使の適切性

(教学組織と学校法人理事会との関係)

- A 群・教学組織と学校法人理事会との間の連携協力関係及び機能分担、権限委譲の適切性(管理運営への学外者の関与)
- C 群・管理運営に対する学外有識者の関与の状況

また、1995年及び1998年の大学審議会の両答申で指摘されている改善事項のうち、本稿の分析の上では以下を参考とした。

- ・執行機関と審議機関：学長や学部長は執行機関であり、評議会や教授会は審議機関である。執行機関は、重要事項については審議機関の意見を聞きつつ最終的には自らの判断と責任で運営を行う
- ・理事会と教学組織と関係：教学側に配慮した理事会構成の工夫

3 分析の結果

3.1 教授会

教授会の歴史や制度をまず確認しておこう。教授会は、明治26年に帝国大学令の改正により法的根拠が設けられ、その後特に人事を中心に自治が確立していった。戦後の学校教育法においては(現行93条)、「大学には、重要な事項を審議するため、教授会を置かなければならない。②教授会の組織には、助教授その他の職員を加えることができる」と規定された。その後、1995年には学校教育

法施行規則が改正され、簡易な審議機関である代議員会等で教授会に代替できる余地が認められた。また、1998年の大学審議会答申では、学部教授会は審議機関、学部長は執行機関であり、重要事項については審議機関の意見を聞きつつ、執行機関が最終的には自らの判断と責任で運営を行うことが提案された。

さて、このような教授会の実態はどうか、位置づけ、審議事項、構成、開催回数について見てみよう。

3. 1. 1 位置づけ

教授会を決定機関としている大学は25大学中、17大学であり68%である。このカウントの仕方は、規定上、決定機関と記述してある大学が1、規定上は「審議」とあるが他の箇所決定機関と記述している大学が3、規定上の文言は記述されていないが記述上から決定機関と読める大学が13、計17大学である。

17大学を、設立時期の区分により見てみると、戦前4大学(80%)、新制4大学、成長期4大学、紛争後3大学(60%)、平成2大学(40%)となっている。データ数が少ないが、古い大学ほど多く、新しい大学ほど少ない傾向が見える。

教授会が決定権をもつことに批判ないし改善の必要を記述している大学が4つあった。

○戦前の或る大学：2005年の私学法改正に伴い、理事会を法人の最高意思決定機関に、理事長を最高執行責任者に位置づけた。これに伴い、学部改革などの教学事項が法人側で審議されることになった。一方、学長を教学の最高責任者とし、学部教授会での審議・決定、学部長会議での全学での合意形成と言った従来の意思決定システムは残っている。現在、教学の意思決定プロセスが検討の遡上に挙げられている。

○成長期の大学1：本学の教授会は、各学部とも学部長を中心として極めて民主的に運営されており問題はない。しかし、例えば全学的観点から行わなければならない教員人事、とりわけ学部の専門教育と直接関係のない一般教育担当者の人事については、学部教授会の視野からはみ出す傾向にある。

○成長期の大学2：管理運営の基本は、民主的運営が貫かれるべきであるということと、同時に責任を持って迅速に、効果的な決定と執行を行うべきであるということ、この二つの間のバランスをとっていくことにある。教授会の決定を重視する教授会自治の原則が一貫して貫かれてきた。しかし、現在大学が置かれている困難な状況に対処するには、しばしば迅速な決定と執行を必要とする場合が多くなっている。若手教員の間からは、全学的な意思決定機関を設置し、迅速な決定と執行を可能とすべきだとの意見も挙がっている。

○平成の或る大学：審議や報告が不要なもののまでが提出されている。教授会の下の委員会のことだが、委員選出が負担の平等化の観点から持ちまわりであり、委員経験が蓄積されず組織力が高まらない。検討過程が形式化している。

25大学中24大学は、教授会は学部単位で設けているが、1大学は教授会を全学のものとして設置していた。ただし、その大学は学部に教員会議を設け、実質上はその会議体に教授会の機能を持た

せている。また、24大学中の1大学は、学部よりも全学教授会を重視し、別の1大学は学部よりも学科の教員会議が実際には重要であると記述していた。

3.1.2 審議事項、構成、開催頻度

審議事項は、各大学により表現に多少の違いがあるが、実質はほとんど同じである。教育課程、教員人事、学生の履修・試験・卒業・支援など学生に関すること等である。

審議事項のうち、教員人事に関することは、「教員人事」、「教員の選考」、「採用・昇任」、「教員の身分」、「資格審査」、「資格・昇任推薦」、などと表現されている。「資格審査」や「資格・昇任推薦」などと表現している大学は4大学あり、これらの大学では理事会が教授会の行う業績審査を踏まえて実質的に決めているものと思われる。4大学は、新制の大学1、成長期の大学2、平成の大学1である。

構成メンバーは表2のとおりである。教授に限定している大学1、講師まで含めている大学15、助手まで含めている大学3、記述のない大学6であった。設立時期による違いは、特に見られない。

表2 教授会の構成メンバー（設立時期に応じた大学群の比較）

区分	戦前の大学	新制の大学	成長期の大学	紛争後の大学	平成の大学	計
教授のみ	0	0	1	0	0	1
講師まで	3	2	2	4	4	15
助手まで	1(工学部除く)	0	1	1	0	3
記述なし	1	3	1	0	1	6

開催回数は表3の通りである。月1回が15大学と最も多く、月2回が2大学、毎週という大学が1大学あった。残り7大学は記述がなかった。これも設立時期による違いは特に見られない。

表3 教授会の開催回数

区分	戦前の大学	新制の大学	成長期の大学	紛争後の大学	平成の大学	計
月1回	2	3	2	4	4	15
月2回	2	0	0	0	0	2
毎週	0	0	0	0	1	1
記述なし	1	2	3	1	0	7

3.2 学長選考

学長の選考については、投票の要素があるかどうか。ある場合に、教員だけでなく職員(一部でも良いが)まで投票権があるかどうか、と言う観点から整理してみた。その結果は表4の通りである。

表 4 学長選考の方法

区分		戦前	新制	成長期	紛争後	平成	計
投票あり	職員まで (全部又は一部)	5	3	4	1	1	14
	教員のみ					1	1
選考委	職員入らず		1	1			2
	不明					1	1
推薦委 (職員入らず)					2	2	4
理事会			1		2		3

学長選考にあたり、投票を行う大学は15大学(60%)である。うち14大学は、全部又は一部の職員に投票権を与えている。戦前からの5大学、これは規模も大きいが、すべて職員まで権利を認めて(管理職員など一部に限定している大学が多い)投票を行っている。紛争後に設立された10大学を見ると、6大学が理事会又は推薦委員会(最終決定は理事会と思われる)で決している。紛争後の1大学は、平成7年に投票から理事会決定に変更している。

3.3 理事会における教学側のウエイト

近年の私立学校法改正により、理事会が法律上規定され、学校法人の最高意思決定機関となった。では、理事会における教学のウエイトはどの程度なのであろうか。教員理事の数をカウントしてみた。記述のあった12大学について、理事数と教員理事数の比率の関係を示したのが図2である。これをみると、理事数は最大22名、最小6名であり、10から15名程度としている大学が最も多くなっている。教員理事の比率は、最大50%から最小は0(記述がなかったため。実際には居るのかも知れない)であった。最も多いのは2～4割の大学である。

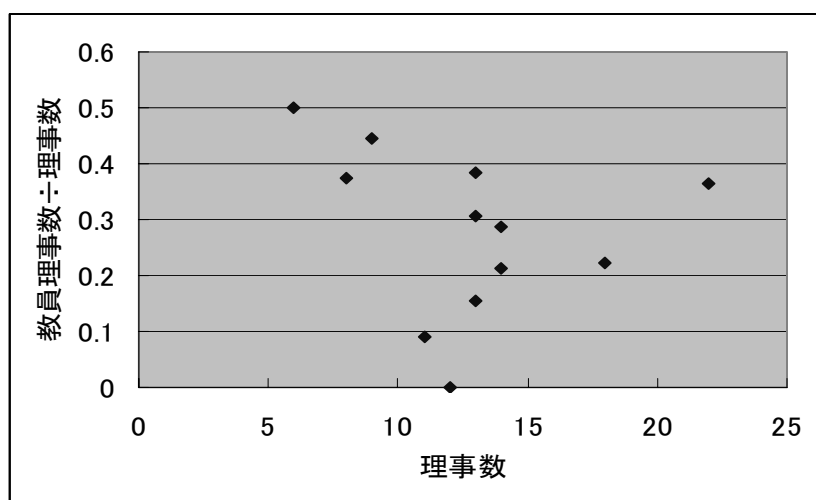


図2 理事会における教員のウエイト

4 考察

4.1 教授会

教授会の実態を見ると、68%の大学が教授会を決定機関と考えていた。構成メンバーは講師以上が入る例が多かった。会議開催は月1回が多かった。これらをどう考えるか。

68%と言う数値は、依然として教授会自治を尊重する風潮が根強いということである。戦前からの大学である5大学についてみると4大学が決定機関と見ている。平成に設立された5大学では2大学である。サンプル数が少ないので厳格には言えないが、古い大学ほど教授会の地位が高いことが伺われる。

1998年の大学審議会答申は、教授会は審議機関であり、学部長が執行機関として教授会の意見も十分聞きながら責任をもって学部運営すべきことを提言している。しかし、68%の数値は、未だ、大学審議会答申の趣旨が十分浸透していないことを示している。

また、教授会に広い決定機能を認めてしまうと、理事会との関係も問題になる。絹川(2002)は、「現在の私立大学の状況を考えると、カリキュラムと教員人事こそが経営の根本である。それに理事会が関与できないとはどういうことなのか、原理的には介入できるのか。そういう問題について考えておかなければならない」と指摘している。例えば教員人事に関して教授会にある程度の決定機能を認めるにしても、その範囲は教員の教育・研究能力の審査を中心とし、どの分野の教員を何名採用するか、など、大学全体に関すること及び財政に関係することは理事会が最終決定するのが適切であろう。本稿の分析でも25大学中4大学はそうように運用しているようだ。

構成メンバーに関しては、民主的運営の考え方の下に、講師や助手まで含める傾向にあり、今回の分析でもその傾向が見られた。会議効率を害さない範囲でなら多くの参加を認めてもよいであろう。しかし、それにふさわしい立場や能力のある者に限定することが、効果的効率的な意思決定の仕方であるとの考えも一方にはある。事務職員を正規のメンバーに入れることは困難と考えるが、事務職員も教育サービスを作り上げる上での一員であり、例えば教授会の下で委員会では正規メンバーとするなど、何らかの形で参画を位置づけることが重要であろう⁴。

月1回程度の開催をどう見るか。教授会は、時間が長く、不要な審議が多いとの批判を聞く。月1回程度であれば回数としては多すぎるということはないようだ。問題は、審議の方法(非効率になっていないか)及び教授会の下で各種委員会や全学の委員会まで含めてみた教員の負担である。別途、教員の会議の負担と言う観点から、調査してみることも必要だろう。

4.2 学長選考

学長選考にあたり、投票を行う大学が60%、そうでない大学が40%であった。投票を行う大学は、15大学中、14大学が職員の投票を認めていた(一部の職員の場合もあるが)。投票を行う大学は、古い大学に多く、紛争後に設立された10大学に関してみると、投票をしない大学が70%と多くなっている。

規模との関係で見ると、規模の大きな大学では投票を行い、規模の小さな大学では投票を行わな

い傾向にある。小さい大学ほど、少人数なので投票は行いやすいとも思えるが、逆に少人数の所帯では投票で黒白つけることは、その後の職場生活に悪い影響を及ぼすのであろう。

学長の選考はどうあるべきであろうか。法人化した国立大学では、選考会議が決めることとなった。その参考のために教職員による投票が行われる大学もあるが、必ずしも投票結果には拘束されない。法人化前の国立大学における学長選考は、法令上は評議会で決めただけされており、学内規則によって投票が採用されていた。私立大学は、法令上規定はなく各大学の判断で行われてきた。歴史の古い大学は、投票を行う例が多く、新しい大学は理事会が決めるケースが多いようだ。本稿の分析結果は、それを裏付けている。投票の利点は、組織への参加意識の醸成であろう。欠点は、大きい部局の候補に有利となりやすいことであろう。例えば、投票は予備的なものとし数名の候補を選出するにとどめるとか、選考委員会の選んだ数名の候補者に対して投票するとか、投票の要素を残しつつ、外部の有識者も加えた適度な規模の選考委員会が決定するシステムがよいのではないだろうか。

4.3 理事会と教学

理事会の中の教員の理事の比率は、20～40%であった。理事となっているのは、学長のほかは、副学長、学部長が多かった。事務局長も5大学で確認できた。

教員の比率がどれだけがよいかは、一概に言えない。ただ、外部の者を入れることも重要なので、教員、経営、外部の3者で調和的に構成されることが適当ではないだろうか。ただし、大学の特性によるところ大きい。

4.4 その他

ある大学の記述に、管理運営は、民主化や公正の確保と言う要求と、目的に沿った効果的・効率的意思決定の仕組みの確立という要求との調和である、と言うような表現があった。次元の異なる両方の価値を、各大学の実情に合わせて実現していく智慧が必要であろう。

学長のリーダーシップ論が言われて久しい。しかし、学長及びそのスタッフだけが充実し強力な権限をもつことが、組織目的を効果的に達成することになるだろうか。全学挙げてのプロジェクトや緊急時の対応などには適切だが、事柄や緊急性に応じ、学部や学科、研究室に任せることが必要である。今後は、学部長やプロジェクトリーダーの役割、その補助職のあり方の議論や研究が必要であろう。

おわりに

管理運営の具体的内容は、個別大学ごとにより異なるので質問紙調査は行いにくく、これまでトータルな把握は管見の限りほとんど行われていない。幸い、大学基準協会の認証評価受審のための点検評価報告書に、比較的詳しく現状と課題が記述されているので、これを対象に分析したのが本稿である。大学基準協会正会員には私立270校があるが、認証評価を受審し報告書を公開で入手で

きたのは96校であった。これを設置時に応じて5区分し各区分から無作為に5大学ずつ抽出した25大学を分析対象とした。

その結果は以下のものであった。

第一は教授会についてである。教授会は68%の大学が決定機関としていた。1998年の大学審議会答申では、教授会は審議機関であり、執行機関は学部長であると提言しているが、教授会自治の伝統は未だ強いようだ。

第二は、学長選考である。投票を行う大学が60%あった。しかも1大学を除き職員まで投票を認めている。しかし、新しい大学では、投票を行わない大学の方が多い。

第三は、理事会における教員理事のウエイトである。比率は2～4割が最も多かった。教員、経営、外部の3者の調和が重要である。

今後の課題としては以下がある。

第一は、教授会、学長選考、理事会と教学の3テーマそれぞれについて、より掘り下げることである。実態把握をより丁寧に行う必要がある。

第二は、今回の分析は、大学基準協会の評価の観点に沿っていたので、組織の適切な規模や機能などと言った大学評価・学位授与機構や日本高等教育評価機構の評価の観点⁵に基づく事項が、対象から抜けている。今後は、これらのことについても研究することが重要である。

注

- 1 大学の管理運営に関する実証的な研究としては、以下がある。
 - ・独立行政法人国立大学財務・経営センターが、2004年1月に「組織運営」、「財務」、「人材」、「施設」の4分野について、全国立大学の学長及び担当理事を対象に行った質問紙調査
 - ・広島大学高等教育研究開発センターが、2006年3月～4月に行った「大学の組織改革についての調査」(国公私立大学の学長714名、部局長1871名、学科長4969名に送付し2330名(30.8%)の回答があったもの)
- 2 近年は、個別大学に関する情報公開がインターネット等を通じて進んでいる。特に、大学基準協会の認証評価を受審する大学は、詳細な点検評価報告書を作成・公開している。多い大学は1000ページを超える。管理運営に関する実態も記述されており、少ない大学で数ページ、多い大学では数十ページ以上の記述がある。
- 3 設立年度による5区分は以下の考え方による。
 - ・戦前；大正の大学令に基づき設立された大学。大正時代のものが多いが、昭和に入り設立されたものもある。
 - ・新制大学発足時；1948年から1950年に設立された大学。
 - ・成長期；大学紛争時まで。具体的には1952年から1970年まで。
 - ・紛争後；昭和の終わりまで。具体的には1971年から1988年まで。
 - ・平成；1989年～5区分から、それぞれ無作為抽出により5大学ずつ選ぶ際、性格・規模により明らかに当該区分を代表しないと思われる大学、または記述が極めて不十分で分析するだけの情報がない大学、の3大学は除外した。
- 4 ある私学ではカリキュラム編成の委員会の正規委員に教務部課長が入っている例がある。また、一部の私学(少なくとも6大学)で、最終決定は教員にあるとしつつも、教員と職員が共同でカリ

キュラムを検討している。

- 5 大学基準協会の記述事項を、大学評価・学位授与機構及び日本高等教育評価機構のそれと比較してみたのが表5である。3者はもちろん共通する項目もあるが、大分異なっている。特に大学基準協会と他の2者は異なっている。教授会の審議事項や学長の選考手続きを重視する大学基準協会は、「1」でのべた大学の自治や教授会の自治を意識した項目・配列になっている。時間的にあとから作成された大学評価・学位授与機構及び日本高等教育評価機構の項目は、組織や機能のありかたという経営的な観点を基本におき、評価まで含めている。また、大学評価・学位授与機構は、事務組織まで含めている(大学基準協会や日本高等教育評価機構は、事務組織又は職員は別立てとしている)。

表5 管理運営に関する記述事項の比較

	大学基準協会	大学評価・学位授与機構	日本高等教育評価機構
記 述 事 項	1 教授会； 権限、特に教育課程や教員人事等 学部長との関係 全学的審議機関との関係 2 学長、学部長の権限と選任手続き 3 意思決定 4 評議会、大学協議会などの全学的審議機関 5 教学組織と学校法人理事会との関係 6 管理運営への学外者の関与	1 目的達成のための体制と機能 (1)組織の適切な規模と機能 (2)学長のリーダーシップの下、効果的な意思決定 (3)教職員や学生、学外者のニーズの把握、反映 (4)監事の役割 (5)職員の資質向上のための組織的取り組み 2 方針の明確化、規定の整備、構成員の責務と権限の明確化 (1)方針の明確化・規定の整備、役員等の選任、責務の文書での明確化 (2)データ等の蓄積・活用 3 自己点検・評価	1 体制の整備、適切な機能；役員等の選考や採用に関する規定の整備 2 管理部門と教学部門との連携の適切 3 自己点検評価体制

このように、同じ「管理運営」であっても、団体により評価の観点や重要性が異なっている

参考文献

- American Association of University Professors 1996, *Statement on Government of Colleges and Universities*.
<http://www.aaup.org/AAUP/issues/governance>
- ASHE 2000, *Organization and Governance in Higher Education*, 5th Edition, Ashe Reader Series, Pearson Custom Publishing.
- 大学基準協会 <http://www.juaa.or.jp/accreditation/university/result.html>
- 大学審議会 1995, 「大学運営の円滑化について(答申)」『大学審議会全28答申・報告集』 高等教育研究会編, ぎょうせい.
- 大学審議会 1998, 「21世紀の大学像と今後の改革方策について(答申)」『大学審議会全28答申・報告集』 高等教育研究会編, ぎょうせい.
- 羽田貴史 2007, 「大学組織とガバナンスの変容—戦後日本型高等教育の着地点—」『大学の組織変容に関する調査研究』 広島大学高等教育研究開発センター, pp. 1—18.
- 羽田貴史 2007, 「大学管理運営の動向」『大学の組織変容に関する調査研究』 広島大学高等教育研究

- 開発センター, pp. 51-64.
- 金子元久 1993, 「高等教育制度・政策の研究」『大学論叢第22集』広島大学高等教育研究センター, pp. 187-208.
- 金子元久 2006, 「政策と制度に関する研究の展開」『大学論叢第36集』広島大学高等教育研究センター, pp. 221-235.
- 絹川正吉 2002, 「私立大学の組織・経営再考」日本高等教育学会編『高等教育研究第5集 特集「大学の組織・経営再考」』玉川大学出版部, pp. 27-52.
- 国立大学財務・経営センター 2007, 『国立大学法人化後の財務・経営に関する研究 国立大学財務・経営センター研究報告第10号』
- 草原克豪 2006, 「法人組織と教学組織の調和—学長のリーダーシップが鍵—」『IDE 現代の高等教育 No481』IDE 大学協会.
- 丸山文裕 2007, 「高等教育における財政と経営管理の研究」日本高等教育学会編『高等教育研究第11集』玉川大学出版部.
- The National Committee of Inquiry into Higher Education 1997.
http://bei.leeds.ac.uk/Partners/NCIHE/sr_008.htm
- 日本高等教育学会（編）2002, 『高等教育研究第5集 特集「大学の組織・経営再考」』玉川大学出版部.
- 西野芳夫 2007, 「学校法人のガバナンスと理事会の役割」『大学時報』, pp. 38-43.
- 奥島孝康 2007, 「大学のガバナンスと内部統制」『大学時報』, pp. 34-37.
- 酒井吉栄 1979, 『学問の自由・大学の自治研究』評論社.
- 高木英明 1998, 『大学の法的地位と自治機構に関する研究』多賀出版.
- 寺崎昌男 1979, 『日本における大学自治制度の成立』評論社.
- 寺崎昌男 1998, 『大学の自己変革とオートノミー』東信堂.
- 鳥居泰彦 2006, 「私立大学のガバナンス」『IDE 現代の高等教育 No481』IDE 大学協会.