

# USR入門

— 社会的責任を果たす大学経営をめざして —



## University Social Responsibility

### Contents

はじめに	2
USRが必要となる背景	3
1. 社会環境の変化	
2. ステークホルダーとのコミュニケーション	
USRが求める取り組み	4
1. USRマネジメント	
ガバナンス	
内部統制	
リスクマネジメント	
コンプライアンスマネジメント	
2. 経済・財政	
3. 教育・研究とUSR	
4. 環境への配慮、社会への貢献	
環境への配慮	
社会への貢献	
5. 情報公開	
情報公開と説明責任を果たすべき背景	
USR報告書	
おわりに	8
1. 私立大学の社会的責任に関する研究報告	
2. USR研究会参加大学・団体一覧	

# はじめに

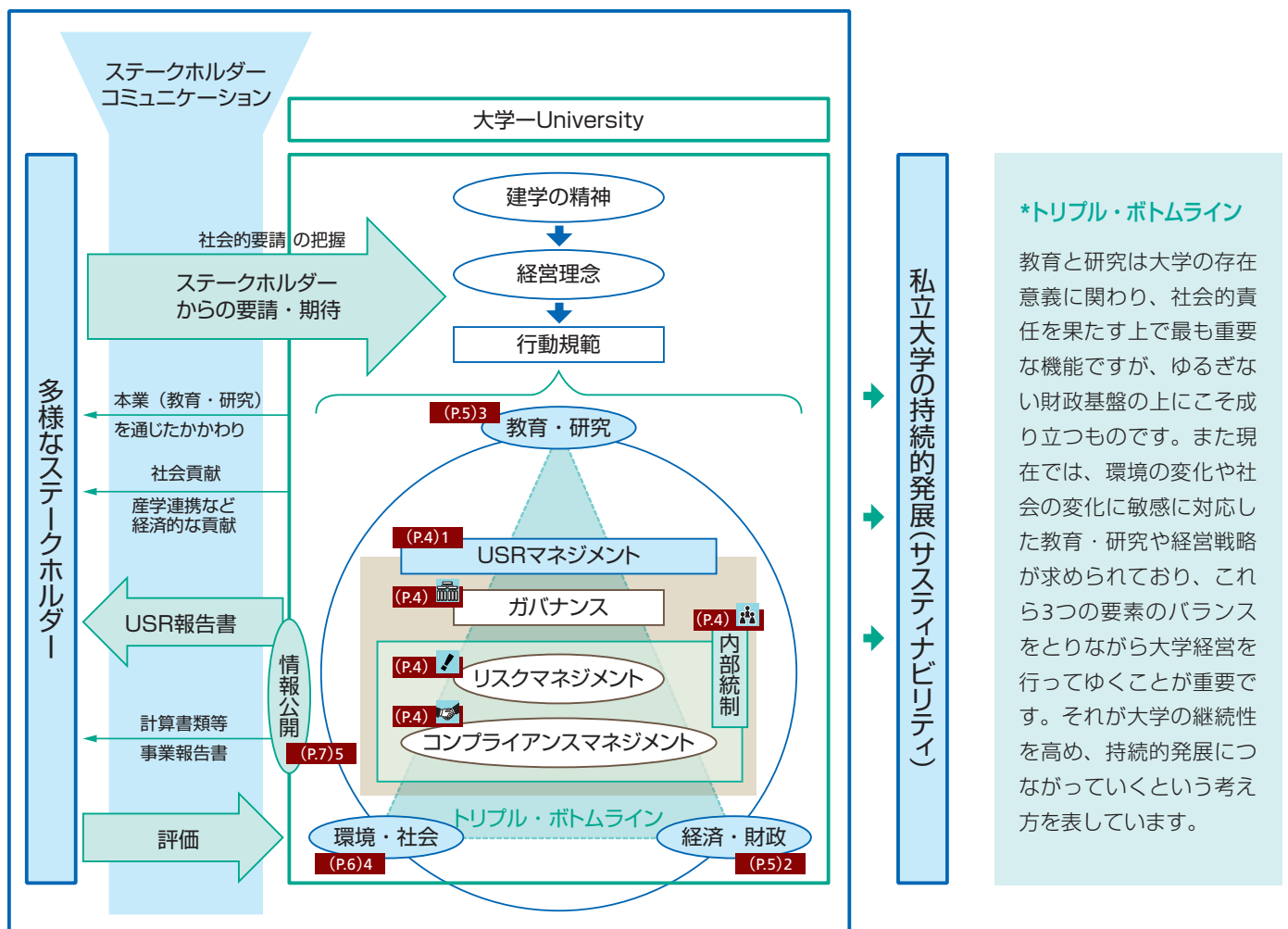
この冊子はUSR (University Social Responsibility=大学の社会的責任) の全体像を概観し、実践に役立てることを目的として、USR研究会が過去に発行した研究報告のなかから、大学が社会的責任を果たしていくために必要な考え方や方法を抜粋し、まとめたものです。SR (組織の社会的責任) が国際規格化され、サステナビリティに関する研究も深化していくなかで、この冊子が大学経営の参考になれば幸いです。

## USRの定義と概念

私立大学社会的責任 (USR) 研究会は、私立大学における社会的責任の観点から、大学経営のあり方を提言することを目的として、平成16年に発足しこれまでに4冊の研究報告書を発行してきました。本研究会では、産業界におけるCSR (Corporate Social Responsibility=企業の社会的責任) のアプローチを応用しています。CSRにおいては「経済」「環境」「社会」という三つの側面、いわゆるトリプル・ボトムライン\*のバランスをとることが社会の持続的発展に寄与すると説明されています。本研究会では、これらを大学の場合に置き換え、「教育・研究」「経済・財政」「環境・社会」の側面からUSRを考えてきました。その過程において平成18年の研究報告では、以下のとおりUSRの定義を行っています。

**USRとは、大学が教育研究等を通じて建学の精神等を実現していくために、社会（ステークホルダー）の要請や課題等に柔軟に応え、その結果を社会に説明・還元できる経営組織を構築し、教職員がその諸活動において適正な大学運営を行なうことをいう。(2006年研究報告P.8)**

図1は、トリプル・ボトムラインを含むUSRの全体像を表したものです。大学は組織内部においてはガバナンスを強化し、リスクマネジメント、コンプライアンスマネジメントを推進しながら内部統制を図っており、これらの取り組みによってUSRマネジメント体制を構築しています。一方多様なステークホルダーの存在する社会に対しては、教育・研究や社会貢献を通じて積極的に関わり、USR報告書等による情報開示を通じて説明責任を果たしています。



### \*トリプル・ボトムライン

教育と研究は大学の存在意義に関わり、社会的責任を果たす上で最も重要な機能ですが、ゆるぎない財政基盤の上にこそ成り立つものです。また現在では、環境の変化や社会の変化に対応した教育・研究や経営戦略が求められており、これら3つの要素のバランスをとりながら大学経営を行ってゆくことが重要です。それが大学の継続性を高め、持続的発展につながっていくという考え方を表しています。

▲図1 私立大学の社会的責任とUSRマネジメント  
(図中の数字やピクトグラムは、4ページ以降の各項目に付された番号やピクトグラムに対応しています)

# USRが必要となる背景

USRが意識されるようになった社会的背景を認識することは、社会のニーズを把握してUSRマネジメントを展開するためにも重要なことです。大学組織の構成員は、大学を取り巻く環境の変化、経済情勢や国家政策、地域社会の要望、さらには教育志向の変化等に対しても常に鋭敏でなければなりません。従来にも増してステークホルダー（利害関係者）とのコミュニケーションが必要とされているのです。

## 1 社会環境の変化

近年、大学を取り巻く環境は著しく変化していますが、なかでも18歳人口の減少と進学率の上昇は大学経営に直接影響を与えています。18歳人口は平成4年度の205万人をピークに、平成19年度には130万人まで減少しました。その結果私立4年制大学の47%が定員割れを起こすなど、深刻な事態を招いています。進学率の上昇は入学者の多様化をもたらし、教育・研究面での改革が強く求められるようになりました。

行政との関係においては、設置認可における規制緩和等によって、大学や学部の新設は増加傾向にあり、国立大学の独立法人化とも相俟って、大学間の競争が激しくなってきました。このような状況の下、大学は従来に比べて、監督官庁をはじめとする行政との関係よりも、地域社会とのつながり

を重視する傾向が強くなっています。

産業界においては、雇用形態の変化等から、大学新卒者は即戦力となることを求められるようになり、卒業生の質の保証が重要な課題となってきました。また環境やエネルギー、食糧問題等の地球規模での課題に対して、大学へ向けられる期待や要望も変化しつつあります。中央教育審議会の答申によれば、知識基盤社会の到来によって今後もグローバル化が進むとみられています。

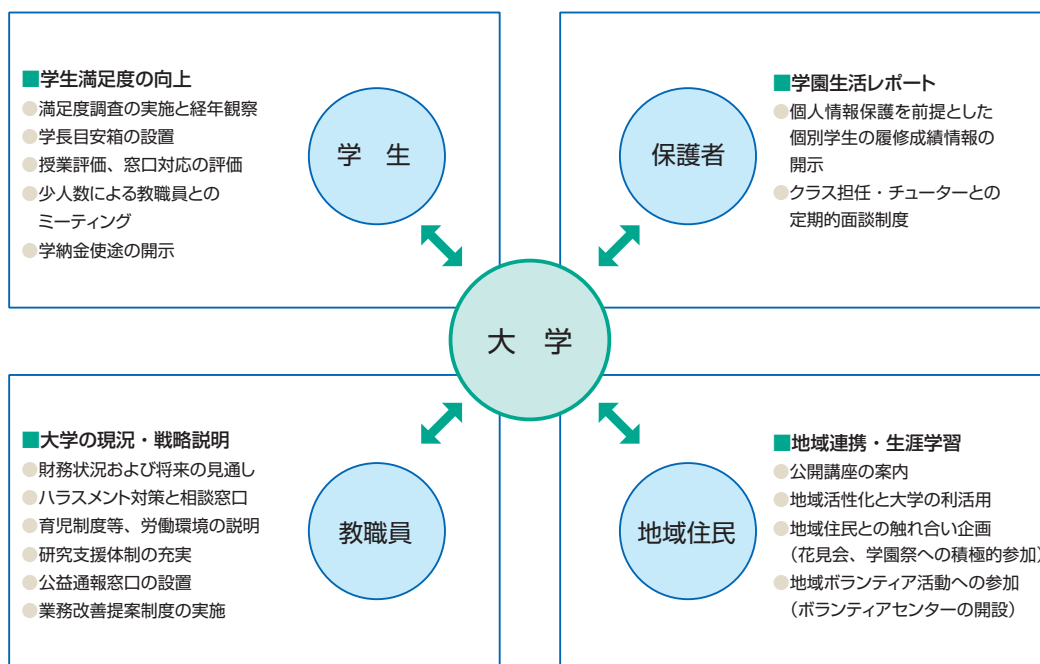
本研究会では、これらの外部環境の変化に対して、ニーズを正確に把握し、継続的に対応することが、大学が発展するための重要な課題であると認識しています。

## 2 ステークホルダーとのコミュニケーション

社会環境の変化に的確に対応していくためには、大学を取り巻くステークホルダー（利害関係者）とのコミュニケーションを深め、そのニーズや課題を確実に把握していく必要があります。大学を取り巻くステークホルダーには、例えば国、地方公共団体、私学関連団体、評価機関、地域住民、公開講座受講者、学生、保護者、後援会、教職員、受験生、高校、予備校、卒業生、就職先などが挙げられます。

図2では、私立大学が存続していく上で、とくに接点の多

いステークホルダーとして「学生」、「保護者」、「教職員」、「地域住民」を挙げ、具体的なコミュニケーションの在り方を提示しました。このようにUSR活動においては、ステークホルダーからの要請・期待を正確に把握してニーズを捉え、コミュニケーションの方針などを積極的に公表、開示していくことが肝要です。大学が自ら行動を起こし、相手の立場に立つて対応すること、相手との意思疎通を図ることが社会的責任を果たすための第一歩だと考えられます。



▲ 図2 ステークホルダーとのコミュニケーション事例  
2006年研究報告「大学の社会的責任（USR）報告書雛形 P.11」

# USRが求める取り組み

## 1 USRマネジメント

USRマネジメントとは、大学が社会的責任を果たすことを意識したマネジメント態勢のことです。大学が社会的責任を果たすためには、健全な経営管理が前提となります。USRマネジメントは、健全な大学経営のために、ステークホルダーの意思を経営に適切に反映し、経営者の意思決定が適切に

行われることを担保するための仕組みである「ガバナンス」と、適切な意思決定に基づいた大学の目標を達成するために組織構成員を統制する仕組みである「内部統制」という仕組みで整理されています。

### ガバナンス

本研究会では、私立大学のガバナンスを、「**建学の精神に基づく経営理念及び中長期計画に従った意思決定をすることを担保する仕組みであり、かつ、経営理念及び中長期計画に従った経営をすることを監督する仕組みである**」と定義しています。平成17年には、改正私立学校法が施行されましたが、その改正の趣旨には、学校法人が社会環境の変化に主体的・機動的に対応するために、ガバナンスを確立する必要があることが示されています。USRの観点からは、経営管理の上で、大学のあるべき姿を示した長期ビジョン及び中長期計画を策定し運営することの重要性を整理し、私立大学におけるあるべきガバナンスの方向性として、以下のように提案しています。

1. 改正私立学校法で想定している最高意思決定機関は、理事会である。理事会において長期ビジョン、中長期計画を策定すること。
2. ビジョンや計画に従って、理事長及び担当常務理事が業務執行を行うこと。
3. 必要に応じて常務会等の経営組織に執行権を委譲すること。
4. 非常勤理事は、業務執行者を監督すること。
5. 監事は、ビジョンや計画に従って業務執行されているかどうかを監査すること。

### 内部統制

本研究会では、米国のトレッドウェイ委員会組織委員会(COSO)が1992年に公表した内部統制の枠組みである「COSOフレームワーク」を参考にしています。USRの観点からは、「**意思決定機関(理事会)により策定された経営理念および中長期計画を実現するために、経営者(理事長)によって学内に構築・運用される体制・プロセスであり、大学運営の目的の達成を阻害するリスクを低減させ、私立大学が持続的に発展していくために不可欠なもの**」と定義しています。さらに、内部統制の目的として、[(i)大学運営の有効性・効率性の向上、(ii)財務報告の信頼性の確保、(iii)大学運営に係る倫理法令の遵守、(iv)大学資産の保全]の4つの目標の達成を目指すことを提案しています。

内部統制は、「リスクマネジメント」と「コンプライアンスマネジメント」を構築する際の一定の枠組みであると同時に、それらと一体となった取り組みであると考えられます。「リスクマネジメント」と「コンプライアンスマネジメント」の詳細は、次項で解説します。

内部統制の構成要素には、健全な内部統制環境の構築、円滑な情報伝達と共有、適切なコントロール、モニタリングが挙げられます。その一つであるモニタリングにおいて、主要な役割を果たすのが内部監査です。そのため内部監査については、「**大学の価値創造に寄与することを目的としており、その目的達成のため、内部統制の基本的構成要素(リスクマネジメント、コントロール、ガバナンス・プロセス)の有効性の評価、問題点等の指摘、改善策の提言等を行うことである**」と定義しています。具体的には、業務執行部門から独立した位置づけで組織、業務、マネジメント等をモニタリングし、理事長を支援するという機能が求められています。

### リスクマネジメント

本研究会では、リスクマネジメントを「**大学の価値の維持・増大、持続的発展のために、事業に関連する内外の様々なリスク(不確実性)を適切に管理する活動**」と定義し、リスクを事前に、積極的に管理する活動と位置付けています。また、リスクを事故や不祥事のみに限定するのではなく、「不確実性」と広く解釈し、さらに社会的な課題や要請もリスクとして捉えています。したがって、リスクマネジメントに取り組むことは、事故等が発生した場合の迅速な対応を可能にするだけでなく、教育研究活動の永続維持や社会ニーズへの対応など、大学が社会的責任を果たしていくことに繋がります。

大学におけるリスクは、学部の新増設など、大学の基本戦略に係る「**事業機会に関連するリスク**」と、教育研究の質の問題や教職員の不祥事に関することなど、大学の日常的な活動に係る「**事業活動遂行に関連するリスク**」に大別されます。リスクマネジメントは、これらを対象に、①リスクの洗い出し・評価、②対応方針・対応手段の策定、③残余リスクの評価、④対応方針・対応手段のモニタリングからなるPDCAサイクルを運用することによって実現します。リスクの洗い出しではステークホルダーごとに整理するなど、遺漏が無いよう工夫することも必要です。

リスクマネジメントで重要な点は、大学を取り巻く社会環境の変化に伴って生じる様々なリスクなど、具体的なリスクを洗い出し、対応手段を講じ、問題意識を教職員全体で共有化することで、そのためには、理事会等経営層がリスクに関して積極的に関与していくことはもちろん、ステークホルダーと直接かかわる担当層とのコミュニケーションを図るなど、組織体制を整備することも必要です。その上でマニュアルを作成し、教職員に対してリスクマネジメントの意識を浸透させ、リスクが顕在化した際に全学的に迅速に対応する体制を整えることが望ましいといえます。

### コンプライアンスマネジメント

コンプライアンスマネジメントは、USRにおいては、リスクマネジメントにおける「**事業活動遂行に関連するリスク(不確実性)に対するマネジメント**」のことを指します。

コンプライアンスは、単に「**法令の遵守**」のみではなく、倫理や社会規範の遵守を含んだ「**倫理法令遵守**」と解釈する考え方が一般化しつつあります。大学は公共性の高い機関であるため、法令や規程の遵守が強く求められることは当然ですが、そのようなマネジメントだけでなく、明文化されていない倫理や社会規範、さらに法令や規程の制定趣旨や、明文化の背景にある、社会の環境変化に伴う期待や要請への対応までを含んで適応するようにマネジメントすることがコンプライアンスの本質であると捉えています。

コンプライアンスマネジメントも、①コンプライアンスマネジメント実施計画の策定、②計画の実施と運用、③実施計画と実施内容の評価、④経営層による実施計画と実施内容の見直しからなるPDCAサイクルを運用することにより実現します。

実施計画の策定においては、コンプライアンスへの取り組みを重視する方針を、経営層によって学内外へ公表することや、倫理綱領・行動規範ならびに関連する諸規則等の策定が必要です。計

画の実施においては、教育研修を通じてこれらのルールを教職員から共通の理解を得られるように、浸透させることが重要です。これらのことを実現するには、コンプライアンスマネジメントを実施し運用する組織体制を整備することも必要です。

リスクマネジメントとコンプライアンスマネジメントを実効性のある取り組みとするためには、組織体制の整備や、経営層と担当層のコミュニケーション、モニタリング等が求められており、いずれも内部統制の枠組みが必要であることを示しています。

## 2 経済・財政

大学の本来の目的である「教育・研究」の実施や、より広い「環境・社会」への貢献を実現し、大学を維持発展させていくためには、安定した財政的基盤の確保が必要となります。そのためには、積極的な外部資金の導入などを含んだ安定的な収入の確保を図り、支出を効率化・適正化することによって、収支の均衡を図る必要があります。これを実現する

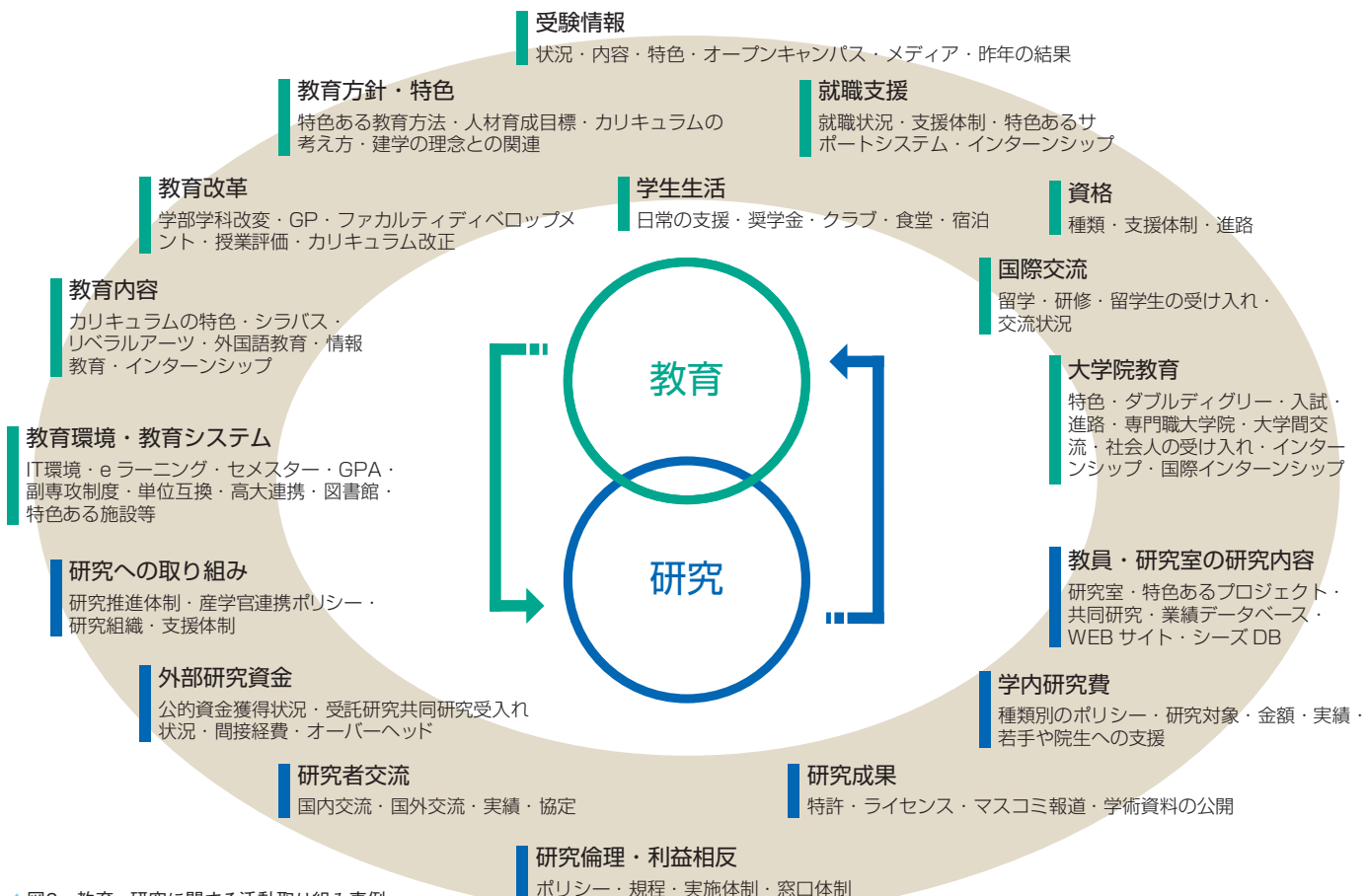
ために、大学においては予算制度の運用が重要になります。単年度の収支均衡を図るだけでなく、持続的な維持発展という観点から、教育・研究や社会貢献に関する戦略と、財務戦略を有機的に結びつけた中長期のマネジメントが必要不可欠になります。

## 3 教育・研究とUSR

大学の本来のかつ最も重要な使命が、「教育・研究」にあることはいうまでもありません。企業ならば、基幹事業であり、授業は主要商品にたとえることができるかもしれません。それにも拘わらず、かつて大学は、入試に関する説明は行っても、教育・研究の実質的内容や質の担保などは、必ずしも社会に説明・保証してきたとは言えないのではないのでしょうか。これに対し、1990年頃から、大学、大学院改革が叫ばれ、多くの大学が改革の努力をしてきました。しかし、大学の改革が十分になされているか、改革してきたことが社会に理解されているか、まだ課題は多いと思われます。少子化の影響が鮮明になってきた今、大学の主たるステークホルダーである学生、学生の保護者、学生の就職先である企業、ひいては国や地域に対し、改めて大学の取り組みを示す必要

がありそうです。例えば、具体的な教育研究内容と質の保証のあり方、成果の提示、フィードバックの求め方、長期的な改革・改善への姿勢といったものが考えられます。

この場合、大学により、取り組むべき内容、優先順位は異なるでしょう。取り組みは各大学としての特色・個性を踏まえたものとし、そのことを表現することが有効だといえます。「なぜ、そのような方策をとり、別の方策でないのか」といったことの根拠ともなり、ステークホルダーの理解を深めることになるためです。また、教育と研究は、互いにそれぞれの基盤となり、成果を反映し合う有機的な関係にあると思われれますが、そうした関係の中で、それぞれの取り組み同士も、大学全体としては有機的に結び付いているべきと思われる



▲図3 教育・研究に関する活動取り組み事例 (分類は2006年研究報告を参考とした)

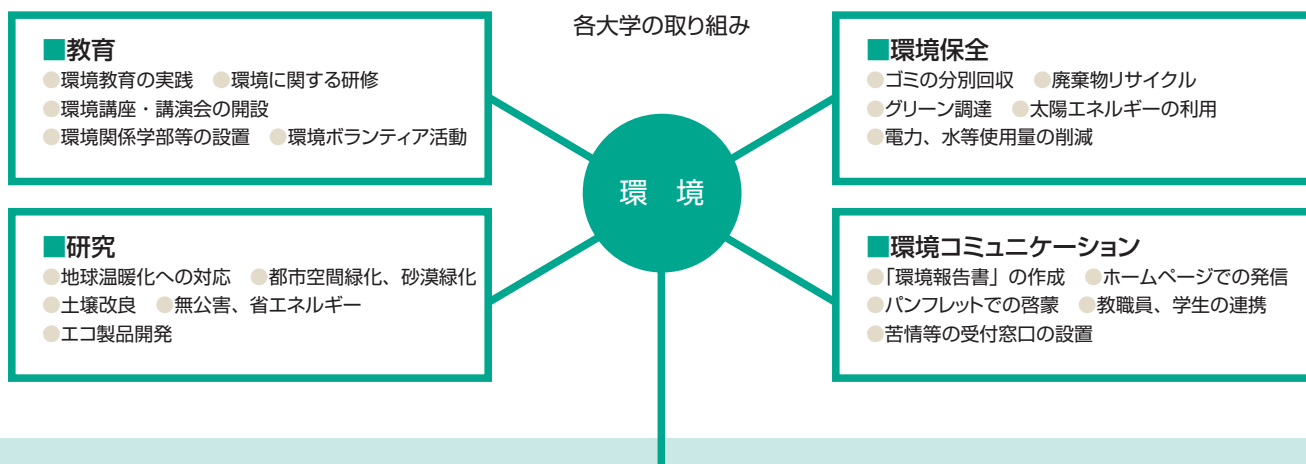
## 4 環境への配慮、社会への貢献

私立大学が社会的責任を果たすためには、教育・研究を通じての貢献だけでなく、環境に対する配慮や社会との積極的な関わりが必要となります。ただし、大学によって、その取り組みの内容、進捗状況は異なっています。何をどのよ

うに行うべきかを検討し、長期的な視点で広い視野をもって取り組むことが重要です。また、その際、地域と連携して行う、あるいは学生の積極的な参加を促して実施するなど、大学ならではの取り組みを実施していくことが肝要です。

### 環境への配慮

「環境」に関して、各大学が行っている主な取り組みは以下の通りです。大学によっては、ISO14001を取得して環境マネジメントシステムをもとに環境維持活動を行っているところもあります。

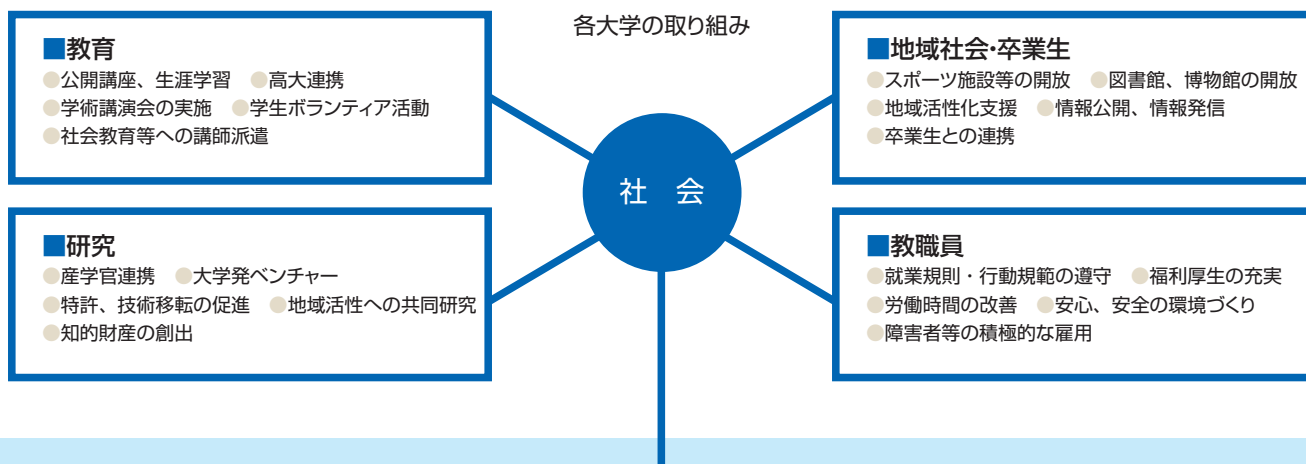


#### 今後、教育機関としての大学に対して、さらに期待される取り組み

- 次世代のために環境維持を担う人材の育成
- 環境維持活動の推進

### 社会への貢献

「社会に対する貢献」について、各大学が行っている主な取り組みは以下の通りです。



#### 今後、教育機関としての大学に対して、さらに期待される取り組み

- 生涯教育の充実
- 研究成果の社会還元
- 地域活性化支援
- 積極的な情報開示

## 5 情報公開

### ▶ 情報公開と説明責任を果たすべき背景

大学は、本来の目的である教育・研究だけでなく、経済・財政、環境・社会といった大学の活動のあらゆる側面に取り組んでいます。その際、学生父母からの学費と国や企業からの助成、寄付を得る、あるいは法人税等の税制上の優遇措置を受ける大学には、あらゆるステークホルダーに対し、その取り組み姿勢や結果等について説明すべき責務があります。また大学は自

らを支えてくれる関係者や広く社会一般に対し、その存在価値を訴えるため、大学の活動、経営における効率性、透明性の他、実態・実績や効果などの説明を行い、納得や理解を得ることが必要です。公益的な使命を有する大学は、積極的な情報公開を通じ国民や社会から支援を得られるよう、取り組まなければなりません。

### 📖 USR報告書

大学は、マネジメント態勢にもとづく諸活動に関するステークホルダーとの係わりや取り組みについて、公開し説明することが必要です。大学が自らを的確に説明し社会の期待に応えることで、ステークホルダーからの信頼が高まり、合わせて内部構成員でもある教職員の意識向上、大学自体の活動内容の整理・把握なども進みます。こうした大学による情報開示や説明責任を果たすための手段の一つとして、USR報告書が挙げられます。また本冊子P.2の図1に示すとおり、USR報告書とは、大学の社会的責任において、多様なステークホルダーとのコミュニケーションを実現する重要な手段であるといえます。

USR報告書は、言うまでもなく実行したことについての報告書です。優れたUSR報告書を作成するには、何よりも大学の社会的責任に基づく優れたパフォーマンスの計画と実行が不可欠です。さらにそれらを担保する仕組として優れたマネジメント方針（建学の精神や経営理念など）と、これを具体化するマネジメント態勢の整備が不可欠です。このすべてがUSR報告書の作成には欠かせません。

以上のことからUSR報告書の作成目的は、大学としての説明責任を果たすことであり、作成開示した結果、ステークホルダーとの双方向のコミュニケーションを深めることにありと整理できます。大学としての説明責任を果たすには、義務的な情報公開と積極的な情報開示との両方を含みますが、「説明責任を果たす」ことから「コミュニケーションを深める」ことへと進むにつれ、「作らなければいけない」という義務的スタンスから、「伝えたい」、「知ってもらいたい」、「わかり合いたい」、「信頼を深めたい」という、より積極的なスタンスへと、大学の姿勢が変わります。大学案内、事業報告書などの数ある情報公開手段の中から、あえてUSR報告書を作るにあたっては、情報公開に対する積極的な姿勢が不可欠です。

なお、USR報告書に記載すべき内容は、各種情報に係るステークホルダーとしての重要度により整理されます。以下に具体的項目事例（構成内容）をあげます。

- 報告書の基本情報
- USRに関するビジョンと戦略
- ハイライト情報
- 大学とステークホルダー
- USRマネジメント態勢
- パフォーマンス（大学が社会の要請に応じて行う活動）に関する報告
- 情報（USR報告書）の信頼性の向上
- 前年度の報告書に対するご意見
- 用語集
- 問い合わせ・意見窓口、編集後記

#### ▲USR報告書に記載すべき項目



目次	2
1 報告書の基本情報	4
2 USRに関するビジョンと戦略	6
3 ハイライト情報	8
4 大学とステークホルダー	10
5 USRマネジメント態勢	12
6 パフォーマンスに関する報告	17
7 情報（USR報告書）の信頼性の向上	25
8 前年度の報告書に対するご意見	30
9 用語集	37
10 問い合わせ・意見窓口、編集後記	41
11 謝辞	44
12 問い合わせ・意見窓口、編集後記	47
用語集	48

私立大学社会的責任(USR)研究会

▲USR報告書の具体的な事例が網羅されている「大学の社会的責任(USR)報告書の雛形」(「私立大学の社会的責任に関する研究報告」2006年度版に所収)

# おわりに

USR研究会は、國學院大學元学長の故阿部美哉教授の発案により計画がすすめられ、平成16年3月に藤田幸男芝浦工業大学理事長（当時）を会長に迎え、新日本監査法人（当時）の協力を得て発足しました。設立当初の加盟大学は21大学でしたが、現在は32大学に加え、アドバイザーやオブザーバーの協力を得つつ大学の社会的責任に関する研究を続けています。これまで年1回開くフォーラムや毎年発行する研究報告書を通じて、主に大学関係者へ研究成果を還元し、社会的責任に対する意

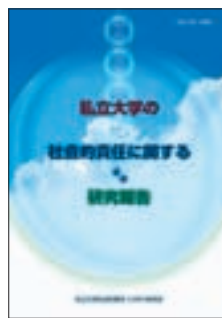
識の向上に努めてまいりました。現在「USR」という言葉自体は、一般的にも広く用いられるようになりました。この冊子は、USRの理念や目的が正しく理解され、かつ実践されていくことを願いつつ、そのあるべき姿をわかりやすく説いたものです。大学がその使命である教育と研究を通じて社会的責任を果たし、持続的に発展していくために求められる経営のあり方とは何か、USRを実践するための手がかりとして、あるいは手引きとして活用していただくことを願っています。

## 1 私立大学の社会的責任に関する研究報告—USR研究会がこれまでに発行した報告書のご紹介



### 2004年度版 (2004年11月発行)

トリプル・ボトムラインのアプローチから、私立大学が果たすべき社会的責任と、そのためのマネジメント態勢のあり方について、研究成果を報告。



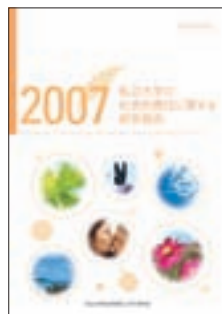
### 2005年度版 (2005年11月発行)

社会的責任を果たすマネジメント態勢として、リスクマネジメント、コンプライアンスマネジメント、内部監査、情報開示のあり方について、研究成果を報告。



### 2006年度版 (2006年11月発行)

USRの実践の観点から、USRの本質、コンプライアンスに関する具体的な取り組み、情報開示、会計管理手法のあり方について研究成果を報告。USR報告書の雛形を所収。



### 2007年度版 (2007年11月発行)

USRの実践の観点から、USRの本質、会計管理手法、ステークホルダーとの関わりについての研究成果を報告。

※税込み各1,000円（2006年度版のみ1,500円）で、NPO法人 学校経理研究会（<http://www.keiriken.net/>）にて販売中です。

## 2 USR研究会参加大学・団体一覧（敬称略・50音順）

**幹事大学**▶ 共立女子大学、慶應義塾大学、國學院大學、芝浦工業大学、玉川大学、日本大学、早稲田大学

**会員大学**▶ 青山学院大学、桜美林大学、神奈川大学、関東学院大学、北里大学、駒澤大学、相模女子大学、実践女子大学、女子美術大学、専修大学、創価大学、大正大学、千葉工業大学、中央大学、東京農業大学、東京薬科大学、東京理科大学、同志社大学、東洋大学、獨協大学、二松学舎大学、文化女子大学、明治大学、麗澤大学、和光大学

**アドバイザー**▶ 新日本有限責任監査法人  
日本私立学校振興・共済事業団

**オブザーバー**▶ 株式会社日本格付研究所  
宝印刷株式会社  
特定非営利活動法人学校経理研究会  
凸版印刷株式会社  
日興コーディアル証券株式会社

### ご注意

- 本冊子の著作権は、「私立大学社会的責任（USR）研究会」に帰属します。したがって、本冊子の内容を無断転載・無断複製することを禁じます。
- 本冊子は、NPO法人 学校経理研究会のホームページ（<http://www.keiriken.net/>）から、無料でダウンロードすることができます。
- 本冊子に関するご意見は、下記までお問い合わせ下さい。  
新日本有限責任監査法人 学校法人経営管理支援室  
Tel : 03-3503-1137 Fax : 03-3503-1183

発行日：平成20年12月16日  
編集・発行：私立大学社会的責任（USR）研究会（会長 藤田幸男）  
東京都江東区豊洲3-7-5 学校法人芝浦工業大学内  
編集協力：新日本有限責任監査法人  
印刷：宝印刷株式会社