

2020年度総会、理事会を開催！

去る2021年3月27日（土）、都内において2020年度第2回理事会（編集会議と合同開催）及び総会を開催し、現役員の任期満了を受けて、住吉博之前松本大学学長、森田正信前京都大学理事、吉村昇東北公益文科大学学事顧問3名の退任と、西阪昇関西外国語大学学長補佐、藤原喜仁東洋大学経営企画本部初等中等教育課課長補佐、日野智仁奈良先端科学技術大学院大学企画総務課研究支援第一係長、池田一郎筑波大学研究推進部外部資金課主幹の4名の理事就任、及び現理事22名、現監事2名の再任がまりました。同時に、会長、副会長も再選されました（会則第10条 理事及び監事は総会において正会員の中から互選し、会長及び副会長は理事会において理事の午前により選任する）。いずれも任期は、2021年4月1日から2023年3月31日までの2年間です。

なお、これに伴い、総会において、理事の定数を「25名以内」から「26名以内」と変更しました（会則第15条 総会は、次の事項を議決する。第2号 会則の制定および変更）。また、住吉氏、吉村氏は参与に就任することになりました。

2021年度事業計画案及び予算案については、原案通り承認されました。事業計画の前提となった「大学等の高等教育機関を取り巻く環境の変化についての基本認識」（本間会長作成）は、次の通りです。

2021年度事業計画策定にあたって：大学等の高等教育機関を取り巻く環境の変化についての基本認識 18歳人口の減少と大学間競争の激化

わが国の大学は、少子化が続く中で引き続き厳しい経営環境に置かれている。とりわけ、地方経済の疲弊と雇用機会の減少に伴う若者人口の大都市への流出により、都市部・地方を問わず特に小規模の私立大学は学生確保がますます難しくなっており、定員割れの私立大学は4割にも上っていた。定員の厳格管理の効果により、定員割れの私立大学は減少に転じ、全体の約3割に低下した。しかしながら、今後とも18歳人口の減少に歯止めはかからず、2020年117万人から40年には88万人へと減少し、大学進学率が文部科学省想定の57.3%にまで上昇しても、進学者数は51万人と現在よりも約10万人減少すると見込まれている。これは入学定員500人の中規模大学200校分に相当するという、極めて厳しい状況である。一部に、新たな経済支援制度（高等教育の無償化）により、進学率が低い県での進学率の上昇、留学生や社会人の増加が18歳人口の減少を補うという期待もあるが、現実的ではない。新たな経済支援制度は専門学校生にも適用されるので、短期間で資格、技術が身につく専門学校へのシフトが起きる可能性がある一方、コロナ禍が収束に向かっても留学生が戻ってくるまで一定の時間がかかり、大きく増加することも期待できない。政府の様々な支援策にもかかわらず、学部における社会人学生は1万人にも満たない状況が続いている。

このような状況を受けて文科省は、2016年度から大規模私立大学を中心に定員管理の厳格化を行う一方、私大総合支援事業（補助金）の新設、東京23区の大学・学部の新増設の抑制などの施策を実施してきたが、国公立大学と私立大学に対する公的助成の圧倒的な格差、18歳人口減少の状況下で公立大学の異常ともいふべき増殖といった極めて不公正・不公平な状況を放置したままの現状では、これらの効果は極めて限定的になると言わざるを得ない。2020年度から、大学等進学者に対する新たな経済的支援（いわゆる高等教育の無償化、予算5,700億円）が実施されたが、ここにおいても国公立大学と私立大学の差別は是正されていない。このような状況の下で、特に人口減少が著しく、企業の海外移転や産業構造の急速な変化の下で苦境に立たされている地方都市に立地する中小規模の私立大学や、資金力を生かして学部の新増設を活発に行う大規模大学がひしめく首都圏、関西圏に立地する中小規

模の私立大学も学生募集に苦戦が続き、早晩経営危機・学生募集の停止という事態に追い込まれることは避けられない。

一方、2004年に法人化・非公務員化された国立大学も、21大学が63歳から65歳への定年延長を行ったほか、年功序列的な職員人事制度や文部科学省出身者の幹部職員の「配給制」が温存・維持され、外部人材の登用も遅々として進んでいない。納税者の代表としての監事は、いつの間にか大学の推薦者をそのまま文部科学大臣が任命する慣行が定着し、非常勤化が進み、いわば「身内」である他の国立大学の学長・副学長が退任後に就任するケースも増えている。このような状況の下、法人化前後のような国立大学としての存立すら危ういという強い危機感は急速に後退し、文部科学省が余分な指図・干渉をせず、大学を信頼して運営費交付金さえ増やせば大学よくなるといった無責任かつ根拠の希薄な意識が関係者の間に頭をもたげつつある。

公立大学も、この30年の間に2倍以上に増えている。この中には、経営的に行き詰った私立大学からの転換組も含まれており、税投入によって経営破綻に陥った大学を救済する形になっている。これにより、教職員の危機意識や改革意欲は急速に減退することになる。公立大学の入学者・地元就職者で地元自治体出身者は全国平均で4割、極端な場合には数%といわれており、早晩他県出身者に地元の税金を使って教育することの問題が提起されることは間違いがない。大学幹部にも、設置自治体の、必ずしも大学運営に経験のない公務員が数多く派遣されている者が大多数を占めていることから、大学を取り巻く急激な環境変化への対応が遅れるなどの課題も指摘されている。

大学に対する期待の高度化

一方、グローバル化の進展、国際的な経済競争の激化、ICTや人工知能の台頭などを踏まえて、大学の人材育成に対する産業界の期待は急速に高度化し、人材ニーズも大きく変化している。大学の研究力に対する期待や産官学連携のニーズも高まっている。

しかしながら、こうした期待の高まりにもかかわらず、大学の動きはあまりにも遅く、改革はあまりにも中途半端である。THEにおける東大、京大の世界ランキング順位は低下の一途であり、世界トップ・クラスの総合研究大学を目指す「スーパー・グローバル・ユニバーシティ（SGU）」に選定された東大のグローバル化指標の一つである単位取得を伴う海外留学者の2013年から10年間での増加目標は、学部生で251人（1.8%）から2,000人（14.7%）、大学院生で176人（1.6%）から700人（7.1%）と「スーパー・グローバル」と呼ぶことに恥ずかしさを覚えるような数字である。

また、文科省は、大学教育の「質の向上」を大学改革の最優先目標の一つと設定し、補助金配分、認証評価、取得単位数の上限設定、3ポリシー設定の義務化等を通じてその実現を図っている。2020年1月には、「教学マネジメント指針」を策定しているが、大半の大学は、「ガイドライン」に過ぎないこの「指針」に真剣に対応する動きは鈍い。大学生の学修時間は一向に増えず、学力の低下・劣化は改まるどころかさらに進行している。その背景には「大学全入時代」の到来や、多くの私大が主要な収入源である学生確保になりふり構わず乗り出していること、多くの教員が研究第一としてなかなか教育に本気で取り組まないことが指摘されている。こうした中、2019年11月に全国の大学3年生を対象に「全国学生調査」を試行実施し、インプット情報（1週間の学習時間など）とアウトプット情報（学生が考える大学教育の有用度など）を収集した。数年内に予定されている本格実施の際には全大学の参加を必須とし、結果を大学・学部間で比較できる形で公表するとしている。高校生に対する適切な進路指導に一定の効果があると思われる。高大接続改革の柱であった、英語4技能評価に関する外部試験の採用、国語・数学における記述式問題の出題、高校ポートフォリオの採用などが見直されることになり、

足踏み状態にあるが、大学としては新たな人材ニーズ、スキル育成のために注力する必要があることには変わりはない。

国立大学の規模拡大

一方、国立大学は、人口減少にもかかわらず入学定員は、過去4半世紀の間、ほとんど減っておらず、10万人前後で推移している。公立大学に至っては、私立大学からの移行組も含めてこの4半世紀で学校数、学生数ともに2倍以上という増加を示している。政府が1千兆円を優に超える巨額の債務を負っている中で、高等教育「市場」が縮小しているにもかかわらず、経常費の過半を国民の税負担で賄う国立大学の規模、私立大学との機能・役割分担についても漫然と現状を維持し、拱手傍観していたが、2018年11月の中央教育審議会答申「2040年に向けた高等教育のグランドデザインについて」と題する答申では、ようやく規模問題に言及したところである。

具体的には、「18歳人口の減少を踏まえた定員規模の検討を行うとともに、大学院機能の重視、文理横断的な学士課程への見直しなど Society5.0の実現を踏まえた人材育成を含め、・・・役割を明確にし、その機能を伸長していく改革が求められる。このため、国において、国立大学と議論を図りつつ、学士課程教育、大学院教育等において、それぞれの大学の強み・特色や地域の事情等にも留意しつつ、どのような課程や分野で、どのような規模で役割を果たしていくのか、という点について一定の方向性を検討することが必要である。」とし、現在第4期中期計画との関連で、文部科学省と各国立大学との間で定員規模を含めた将来の在り方について、徹底対話が行われているところである。一方、ここに至って、地方創生との関係で、STEM分野など真に必要なものに限って、という条件付きながら、学部定員の増加を認めると政策転換を行った。「地方創生」のためであれば、大都市圏の国立大学の定員をスクラップし、地方国立大学に回し、総体としても減少させるのが筋であるが、結局国立大学は「焼け太り」になる懸念が強い。

今後は、国立大学の使命、ミッションの原点である、経済力・居住地域に関わりなく意欲と学力の高い若者に対する低廉かつ高い質の高等教育機会の提供、地方文化の中心・地域課題の解決、特に理工系の大学院を中心とした高度人材の育成と「知」の継承、医療・教育・先端科学技術分野における人材育成という使命に絞ってスリム化（規模の縮小）を、教育力・研究水準を損なうことなく、計画的・戦略的に進めていくことが求められる。また、現在進行している公立大学新設、私立大学の公立大学化の動きを、真に必要な不可欠のものに抑制し、国立大学の一部のみられる、既存の学部の転換による必要性の曖昧な学部・学科の新設に対しては、真に社会、経済のニーズに見合ったものか厳しく吟味することが求められる。

国立大学のVFM強化

運営費交付金の削減が既に16年目に入った国立大学からは、「これでは、人件費すら賄えない」「若手研究者の採用が思うようにできない」「補助金で採用する若手研究者には任期をつけて採用するしかなく、腰を落ち着けて研究ができない」といった悲鳴に近い声が上がっている。しかし、一方で法人化後定年年齢を63歳から65歳に変更した国立大学は21校増え76校に上り、人件費も2006年から17年の間に1兆3,050億円から1兆4,836億円に増加している。これには、教員・職員ともに増加していること（教員60,897人⇒64,479人、職員55,545人⇒80,823人）、年功序列型の給与体系を維持していることも大きい。また、既存の教学組織・事務組織の効率化に十分手を付けずに、交付金の増額を求めても社会の支持は得られないであろう。私立大学と異なり、学長に大幅な裁量権、人事権、財政

権が与えられ、リーダーシップを発揮できる条件、環境にあるにもかかわらず、身を切る改革ができないとすれば、何のための法人化だったかが問われ、2001年の小泉政権のように、「国立大学民営化（私学化）論」が再び現実味を帯びて起きることもありうるのである。そうした中で、運営費交付金のうち1,000億円を教育成果、研究成果、経営改革に関する詳細な指標によって相対評価を行い、±20%の範囲内で増減額することとなった。こうした実績評価による増減額は、2019年度から始まり、当初700億円だった再配分枠は、850億円そして今回は1,000億円に増額されてきた。

国立大学の1法人複数大学制度

いわゆる「グランドデザイン答申」において、「国立大学1法人複数大学制度」が提案され、すでに国立大学法人法の改正により、2020年度には名古屋大学と岐阜大学がこの制度に移行した。北海道3大学（小樽商大、北見工大、帯広畜産大）の経営統合、奈良女子大学と奈良教育大学の統合が検討されているが、一方で、2023年度に予定していた静岡大学と浜松医科大学の統合は延期されている。これまで行われた統合・再編事例の検証が全く行われないうままに移行しても、喧伝されているような「規模のメリット」が実現できるかどうかは不明であり、むしろ多くの実績のある「共同実施制度」による学科・研究科・専攻の新設、連合大学院制度、大学コンソーシアム、大学等連携推進法人などのシステムを活用した方が、機動的かつ簡単に連携できるのである。また、経営と教学責任者の分離、屋上屋を架すような会議体の増加による意思決定の遅滞、移行プロセスの膨大な事務作業などデメリットがメリットを大きく上回る危険の方がはるかに大きいと考えられる。

高等教育無償化

「大学等における修学の支援に関する法律」が成立したことを受け、2020年度から高等教育の一部無償化が行われることになった。支援対象者に関しては学業・人物に関する要件及び経済要件（世帯年収380万円以下）が、支援対象高等教育機関に関しては、実務教員が担当する授業が要卒単位の1割以上、外部理事の複数配置、教育・財務関係情報の開示に加え、2割以上の定員割れが3年間続き、外部負債が運用資産を上回っている場合など経営に問題がある場合には対象から外すことが決まっている。無償化は、授業料・入学金の免除・軽減だけでなく、給付型奨学金の支給まで行うことになっている。各大学では、学生の経済状況、学業成績などをフォローし、成績が一定水準を下回ったり、留年するなど要件から外れた場合、授業料の徴収や国への返還手続きなど新たな業務が生じ、大きな負担になっている。一方で、授業料免除額について国公立大と私大との格差が、無償化にも持ち越されていること、社会人や大学院生には適用されないといった課題がある。また、国公立大学の学生は、要件を満たせば学費無償で生活費も支給されることになるが、学生側に「優秀なのだからもらって当然」、教員側に「ただで勉強させてもらっているのだから、授業に文句をつけたりするな」といった「モラル・ハザード」を惹起する可能性もある。さらに、これだけの巨費を投入するのであれば、高等教育機関の教育の質の向上や施設・設備の拡充に向けた方が、費用対効果の観点から、より効率的ではないかとの根本的な疑問も残ったままである。外部理事や実務家人材の配置という要件も無意味ではないが、質の高い教育を行う高等教育機関の担保には必ずしもならず、むしろ学生満足度調査の結果や中退率、各種資格取得率などを要件にすることが重要ではなかったかという点も検証された跡はない。

私大ガバナンス改革

2019年、私立学校法の改正が行われ、中期計画の策定義務が新たに課されるほか、理事の権限・責任の明確化、監事の権限強化など、これまで以上に学校法人・大学の適正な運営が求められ、情報公開義務も強化された。また、今回の私立大学のガバナンス改革を受けて、私立大学協会や私立大学連盟から、法人・大学運営の基本方針「ガバナンス・コード」の試案が示されており、各私立大学では、早い時期の策定が求められている。一方、ガバナンス改革に関して法人化により先鞭をつけた国立大学では、監事の機能不全、中期計画の形骸化などが指摘されてきた。2020年度12月に「国立大学法人の戦略的経営実現に向けた検討会議」の最終まとめが出され、定員管理や財務に関する規制緩和、評価の簡素化などが提案されているが、検討事項の一つとされていた文部科学省職員の国立大学への現役出向の在り方見直しには触れられていない。

「専門職大学」の今後

鳴り物入りで始まった2019年度から始まった「専門職大学」であるが、制度創設後3年間で創設が認められたのは大学14校、短期大学3校であるが、当初文科省が想定していた観光・農業・ICT分野はそれぞれ2校、1校、1校に過ぎず、リハビリ関係が5校で最多となっている。他は、工学、ファッション、動物看護、アニメ・マンガなどとなった。また、認可に際して厳しい遵守事項・助言事項が数多く付されている。「大学教育は実社会では役に立たない」という批判を受けて創設された「専門職大学」であるが、本来なすべきことは、批判の対象となっている人文・社会科学系分野の学部・大学院教育の改革であり、これらを放置したままでは意味が薄い。

「コロナ禍の高等教育」

昨春に始まったコロナ禍は、感染防止策の徹底、学事歴の変更、オンライン教育の実施、経済支援の拡充、孤立化する学生に対する支援策の実施、変容を迫られた就職活動の対応などに迫られた。1年を経ても、大都市圏の大規模大学を中心に依然として大半の授業がオンラインで行われ、図書館、食堂などの利用も限定されている。そうした中で、孤立化した学生が中退に追い込まれる事態が懸念されているが、今のところ、中退者数は昨年と比べてむしろ減少している。理由は判然としないが、大学としては、可能な限り対面授業を増やし、学生への相談に応じ、学生がキャンパスライフを楽しむことのできる体制を作ることが急務である。

2021年度事業計画

1. 総会・理事会の開催

総会を1回 2022年3月26日（土）

理事会を年4回

第1回 2021年6月12日（土）：2020年度決算・事業報告

第2回 2021年8月26日（木）：2021年度事業の進捗状況の管理

第3回 2022年1月15日（土）：3月総会の企画・2022年度事業の基本方針の審議

第4回 2022年3月26日（土）：2022年度事業計画・予算の審議

をオンラインも含めて開催する。

2. 月刊誌「大学マネジメント」の刊行、編集委員会の開催（年4回、理事会と同時開催）（担当:会長）
引き続き月刊誌「大学マネジメント」を定期刊行する。特集テーマの企画を行う編集委員会を4回（理事会と同時）開催する。（発行部数目標、現状の10%増の1,600部）

3. 「大学政策フォーラム」の開催（会長）

大学政策に関する文科省等行政担当者と大学関係者との率直な意見交換の場として、「大学政策フォーラム」を4回開催する。

4. 「地域フォーラム」の開催 関西地区：横田副会長、藤田理事、山本淳司編集委員
東海地区：露崎理事、小久保理事

関西、東海地区での開催を検討する。（参加者目標、毎回60名×2回=120名）

5. 「マネ研サロン」の開催（上杉副会長）

高等教育、大学に関する幅広いテーマに関し、研究者、ジャーナリスト、教職員、行政官など幅広い分野で活躍する識者を招いて、自由闊達な意見交換を行い、参加者同士のネットワーキングに資するという趣旨で、年4回開催する。本会会員、役員などから、招聘希望者を公募することとする。（参加者目標、毎回25名×4回=100名）

6. 改革志向型職員育成プログラムの開催（露崎、杉原、安田理事）

第5回を2021年9月に、第6回を2022年3月に実施する。募集人数は、毎回おおむね15名とする。

7. FLC（Future Leaders Club）（共同代表：梅光学院大学・田中紳一、大原大学院大学・池谷俊和）
「Future Leaders Club」（FLC）の会合を、2021年秋に開催する。

8. 法人会員との共同企画（会長）

（株）EDUCE、（株）森ゼミなどの法人会員と共同で、様々なテーマに関するシンポジウムなどを2回開催する。

9. 広報の強化（藤原理事）

HPの改善を行うとともに、月刊誌のデジタル版制作を検討する。

10. 書籍出版（会長）

これまでの月刊誌掲載論文を中心に「大学職員論」「大学政策論」「大学経営論」を編集し、刊行する。その他、特集テーマごとに主要論文をピックアップし、加筆訂正を行ったうえ、出版物として刊行する。

2021年度収支予算書（案）

（2021年4月1日～2022年3月31日）

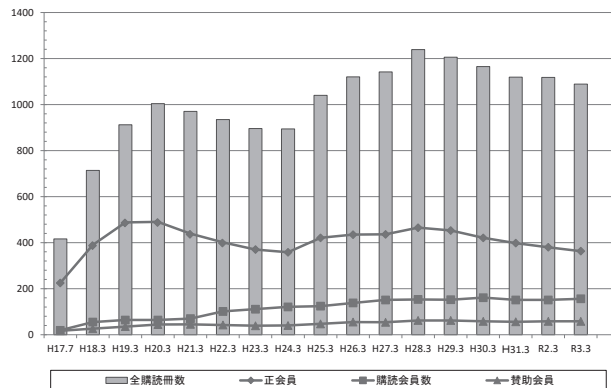
科 目	2020年度予算	2021年度予算	予算の増減	備 考
1 会費等収入	21,100,000	20,900,000	△ 200,000	
正会員	4,200,000	4,000,000	△ 200,000	2020年度363人
法人会員	13,200,000	13,200,000	0	2019年度58法人
購読	3,700,000	3,700,000	0	2020年度174冊
2 事業収入	4,500,000	3,600,000	△ 900,000	
(1) 交流・研究事業	3,600,000	1,500,000	△ 2,100,000	
交流会・研究会収入	600,000	1,500,000	900,000	
総会	200,000	300,000	100,000	
マネ研サロン	250,000	300,000	50,000	
政策フォーラム	50,000	300,000	250,000	
地域交流会	50,000	300,000	250,000	
SDフォーラム	50,000	300,000	250,000	
海外訪問調査参加費	3,000,000	0	△ 3,000,000	
(2) 経営人材育成事業	900,000	2,100,000	1,200,000	2021年7月2022年3月に実施
改革型志向プログラム	900,000	2,000,000	1,100,000	
FLC	0	100,000	100,000	
3 その他収入	4,050,500	5,400,000	1,349,500	
会誌販売収入	500,000	700,000	200,000	
広告収入	3,500,000	3,500,000	0	マイクロソフト、その他と契約増
書籍収入	50,000	1,000,000	950,000	
協賛金	0	200,000	200,000	
受取利息	500	0	△ 500	
雑収入	0	0	0	
当期収入合計	29,650,500	32,000,000	2,349,500	
1 事業費支出	24,600,000	26,760,000	2,160,000	
(1) 会誌出版事業支出	10,620,000	10,520,000	△ 100,000	
1) 会誌出版経費	9,890,000	9,890,000	0	
発送費	1,000,000	1,000,000	0	
印刷製本費	6,300,000	6,300,000	0	
原稿料	2,000,000	2,000,000	0	
消耗品費	100,000	100,000	0	経費削減を目標
編集長手当	240,000	240,000	0	
諸経費	250,000	250,000	0	テーブル越し原稿を抑える目標
2) 編集会議経費	730,000	630,000	△ 100,000	
会場費	300,000	300,000	0	
旅費交通費・謝金	400,000	300,000	△ 100,000	
諸経費	30,000	30,000	0	
(2) 交流・研究事業支出	1,760,000	2,840,000	1,080,000	開催実績に則し、地域交流会
1) 総会記念講演会	560,000	560,000	0	
2) 大学政策フォーラム	200,000	300,000	100,000	
3) マネ研サロン	150,000	300,000	150,000	年4回（うち地方は1回とする）
5) 法人会員等共催プログラム	150,000	300,000	150,000	
6) 地域交流会	350,000	1,000,000	650,000	「地域フォーラム」の開催
7) 関西生産性本部	200,000	200,000	0	
8) 地域支部への助成金	50,000	80,000	30,000	
9) 図書館探訪企画	100,000	100,000	0	地域も含め担当役員のみ
(3) 経営人材育成事業	3,200,000	3,200,000	0	
改革型志向プログラム	2,200,000	2,200,000	0	
FLC	1,000,000	1,000,000	0	(FLC) 2回開催
(4) 調査研究・提言事業	3,000,000	3,200,000	200,000	
書籍発行	0	3,200,000	3,200,000	
海外調査経費	3,000,000	0	△ 3,000,000	
(5) 他団体との連携協力事業	20,000	1,000,000	980,000	
(6) 共通費(業務委託費)	6,000,000	6,000,000	0	
2 管理費支出	4,550,500	4,740,000	189,500	
(1) 理事会	1,020,000	1,020,000	0	理事会年4回開催
会場費	380,000	380,000	0	
謝金	380,000	380,000	0	
旅費交通費	250,000	250,000	0	
諸経費	10,000	10,000	0	

▼(2) 総会経費	40,000	50,000	10,000	
会場費	10,000	20,000	10,000	
消耗品費(資料等)	30,000	30,000	0	
▼(3) 活動促進費	600,000	600,000	0	
▼(4) 広報費	100,000	300,000	200,000	ブログ、パンフレットの刷新
▼(5) 管理業務委託費	2,400,000	2,400,000	0	
▼(6) その他	390,500	370,000	△ 20,500	
通信費	60,000	60,000	0	
支払手数料	70,000	60,000	△ 10,000	
消耗品費	110,000	100,000	△ 10,000	
租税公課	100,000	100,000	0	
諸経費	50,500	50,000	△ 500	
予備費	500,000	500,000	0	
3 過年度免除損	0	0	0	
当期支出の部合計	29,650,500	32,000,000	2,349,500	
当期収支差額	0	0	0	
前期繰越収支差額	1,522,645	1,522,645	0	
次期繰越収支差額	1,522,645	1,522,645	0	

1. 会員数

2021.3.22現在 2020.3.23の会員数との比較

会員種別	会員数	増減数
正会員	363名	(-17)
購読会員	156件 (174冊)	(+5) (+5) ★174冊の内訳: 大学・団体 143冊 企業 31冊
法人会員	58件	(±0) ★58団体の内訳: 大学・団体33 企業25



2. 正会員内訳

2021.3.22現在

●設置者別

設置者	人数	2018年3月末との比較	2019年3月末との比較	2020年3月末との比較
国立	98	-32	-22	-10
公立	19	-1	-3	-2
私立	178	-17	-4	-3
高専	2	-1	-1	-1
文科省関係	8	-4	-1	0
団体	18	6	2	1
他	40	-9	-6	-2
計	363	-58	-35	-17

●性別

性別	人数	2018年3月末との比較	2019年3月末との比較	2020年3月末との比較
男性	315	-47	-30	-14
女性	48	-11	-5	-3
計	363	-58	-35	-17

2020.3.23の会員数との比較

●役職別

役職	人数	2018年3月末との比較	2019年3月末との比較	2020年3月末との比較
学長・副学長・理事長・副理事長	25	1	0	0
校長	1	-1	-1	-1
理事・事務局長・監事	27	-6	-3	-5
部長・部長代理・次長・室長・事務長	45	-11	-7	-3
課長・課長代理	49	-8	-6	-5
係長・主事	41	-15	-10	-4
係員	82	-33	-21	-8
教授・准教授・教諭・講師	48	2	3	2
学生	1	0	0	0
企業または団体のエクゼクティブ	15	-4	-4	-2
その他	29	17	14	9
計	363	-58	-35	-17