

ガバナンス改革の行方

(2022年3月)

私学高等教育研究叢書

日本私立大学協会附置
私学高等教育研究所

はじめに

私学高等教育研究所では、高等教育に関する著名な研究者の参加を得て、学校法人とその設置する私立大学を中心とするわが国の高等教育の在り方や今日的な課題等について多様な研究を推進している。この研究活動を通じて私立大学の発展に役立つ有益な情報を提供するとともに、研究所の設置母体である日本私立大学協会が進める私学振興の事業の推進に貢献することを願っている。

2020年初頭に発生したコロナウイルスは私立大学にも大きな影響を及ぼしており、各私学は様々な課題に直面している。特に、私立学校のガバナンスに関しては、一部の私立大学の不祥事もあって、その見直しが課題となっている。私立学校法が2020年4月から改正施行されたが、2021年3月には文部科学省の「学校法人のガバナンスに関する有識者会議」の報告があり、同年12月には「学校法人ガバナンス改革会議」が、評議員会を「最高監査・議決機関」とするなどの制度改革を提起している。

このため当研究所では、私立大学の歴史と現状に基づいた適切な制度改革が行われるように、ガバナンスの現況調査を10月に緊急に実施し、11月には調査結果を速報として公表した。現在は文科省における学校法人制度特別委員会での審議が更に進められており、注視していかなければならないが、本書では、調査結果の精査と詳細な分析を行うとともに、改革会議等が提起している改善方策の問題点等を検証した。社会からの期待に応じて私立大学が公正で透明な運営をするための課題を整理し、私立学校制度の改善に寄与できればと願っている。

各私立大学の関係者におかれては、本書の調査結果を参照され、経営改善にご活用いただければ真に幸いである。

2022年3月

日本私立大学協会附置
私学高等教育研究所
主幹 西井 泰彦

「私立大学のガバナンスに関する研究プロジェクト」

プロジェクトメンバー

代表・研究所主幹：西井 泰彦（私学高等教育研究所 主幹）

代表・研究員：両角 亜希子（東京大学大学院 教授）

研究協力者：堺 完（大分大学 IR センター 講師）

研究協力者：宮里 翔大（帝京大学教育学部 助手／

桜美林大学大学院国際学研究科博士後期課程）

プロジェクト研究協力者：小林 武夫（学校法人産業能率大学 理事）

研究所事務局：坂下 景子（私学高等教育研究所 職員）

目 次

はじめに

第1章 私立大学経営組織の現状 —理事会及び評議員会の役員等構成に着目して— (堺 完)	1
第2章 理事会と評議員会の運営 (小林 武夫)	9
第3章 私立大学の現況調査と改革会議の提言の検証 (西井 泰彦)	19
第4章 調査の集計結果について (坂下 景子・堺 完・宮里 翔大)	37
第5章 私立大学のガバナンス改革に関する論点比較と問題点 (西井 泰彦)	61
< 資料 : アンケート票 >	99

第1章. 私立大学経営組織の現状—理事会及び評議員会の役員等構成に着目して—

堺 完 (大分大学)

はじめに

令和元年の私立学校法（以下、私学法）改正により、役員の職務及び責任の明確化や情報公開の充実、中期計画等の作成など大学等の管理運営の改善が図られたが、その施行を待たず令和2年1月に文部科学省内に設置された「学校法人のガバナンスに関する有識者会議」では、社会福祉法人制度改革、公益社団・財団法人制度改革を踏まえ、同じようなガバナンス機能が発揮できる制度改革のための検討が行われることになった。令和3年3月に出された「学校法人のガバナンスの発揮に向けた今後の取組の基本的な方向性について」の有識者会議の報告の中では、「評議員会」による役員の選解任や理事役員の評議員兼務を禁止とする仕組み、ガバナンス・コードの充実など、更なるガバナンスを発揮するための見直しが言及されていた。この報告内容や令和3年6月に閣議決定された「経済財政運営と改革の基本方針2021」を受けて、令和3年7月に設置された「学校法人ガバナンス改革会議」では、ガバナンスの抜本的な見直しといった新たな学校法人制度の改革案が検討された。同年12月に出された「学校法人ガバナンス改革会議報告書」では、理事に対する監督・けん制を重視し、評議員会を最高監督・議決機関に改めるという提言がなされている。しかし、これまでの法改正や現在の制度の検証なしでの審議状況や当事者である私学関係者の意見が十分に汲み上げられぬままの私学経営の在り方にかかわる見直しを求める動きに私学団体を中心に批判が上がった。令和4年1月からは私立学校関係団体の代表者及び有識者を加える形で新たに「学校法人制度改革特別委員会」が立ち上がり、理事、監事及び評議員の選解任、資格、権限等や理事長の選定解職等の学校法人のガバナンスの強化に向けた私学法の改正の方向性について検討が進められている段階である。

大学を持つ学校法人の理事会や評議員会の構成やその選任方法などについての調査はこれまでも日本私立学校振興・共済事業団等において関連した調査が過去行われてきたが、令和元年の私学法改正以降の直近の経営管理体制を対象とする調査は行われていなかった。私学高等教育研究所では首都圏及び関西圏の大規模15大学法人のホームページ上で公開している寄附行為等の調査を令和3年5月に実施し、その結果をアルカディア学報に報告したが、改革会議によるガバナンスの見直しが進められている最中の令和3年10月に「私立大学のガバナンスに関する現況調査」を緊急に実施した。

本稿では、この現況調査データをもとに、理事会及び評議員会の構成に焦点を当てて、①大学規模、②創業者等の親族が理事長か否か（オーナー系大学か）、③理事長の在職年数といった要因を勘案しながら、構成状況に差がみられるかどうか分析することにする。

方法

先述した通り、本稿では「私立大学のガバナンスに関する現況調査」データをもとに分析を進めていく。このアンケートでは、理事会の構成員、評議員兼務状況、設立者一族等の親族の有無、外部役員、規程上の理事（長）選任方法や解任方法、監事、評議員

の構成と選任方法といった現在の管理運営体制のことから、令和元年改正私学法への意見（自由記述）、「学校法人ガバナンス改革会議」の審議内容への意見（自由記述）など全44の設問で尋ねている。この調査は、対象となる全私立大学（株式会社立を除く）622大学の理事長・学長に対して依頼を行い、Webアンケートフォームを利用して、令和3年10月6日から11月2日までの約1か月で実施された。その結果、455大学（回答率73.2%）から回答を得ている。設問別の全体集計結果については第4章「調査の集計結果について」を参照してもらいたい。

本稿では「学校法人ガバナンス改革会議」の中で議題とされていた理事会及び評議員会のメンバー構成について、特にその構成（割合）が①大学規模や②オーナー系大学かによって、また③理事長の在職年数の長さなどによって、理事と評議員の兼務や学内者役員及び外部役員の割合、創立者等親族の割合などに違いがあるかについて平均値の比較を中心に分析を進めていく。

大学規模については、『2022年度用 大学の真の実力 情報公開BOOK』（旺文社編）に掲載されている私立大学の収容定員数をもとに、「1=1000人未満、2=1000人以上2000人未満、3=2000人以上4000人未満、4=4000人以上8000人未満、5=8000人以上」の5区分としている。オーナー系大学については、アンケート内の設問4の1番目「理事長（学長と兼務していない）」及び2番目「理事長・学長（兼務）」の回答部分において、「設立者及び理事の三親等以内の親族」である旨記載があるかないかで「1=オーナー系大学、0=非オーナー系大学」としている。この他に理事長の在職年数については、アンケート内の設問11.「現理事長の就任年月」をもとに2021年11月時点の在職年数を「1=0-3年（1期目）、2=4-7年（2期目）、3=8-11年（3期目）、4=12-15年（4期目）、5=16-19年（5期目）、6=20年（6期目）以上」の1期4年を目安として6区分としている。以下455校の回答の大学規模、オーナー系大学、理事長在職年数の結果を載せておく（表1～3）。なお、合計数は無回答や欠損値を除いた有効回答であり、それぞれ455より少なくなっている。

表1 大学規模（5区分）

	N	%
1000人未満	132	29.6%
1000-2000人未満	108	24.2%
2000-4000人未満	101	22.6%
4000-8000人未満	68	15.2%
8000人以上	37	8.3%
合計	446	100.0%

表3 現理事長の在職年数（6区分）

	N	%
0-3年（1期目）	150	33.6%
4-7年（2期目）	100	22.4%
8-11年（3期目）	56	12.5%
12-15年（4期目）	44	9.8%
16-19年（5期目）	31	6.9%
20年（6期目）以上	66	14.8%
合計	447	100.0%

表2 オーナー系大学

	N	%
オーナー系	78	17.3%
非オーナー系	373	82.7%
合計	451	

結果

(1) 理事会の現状について

「学校法人ガバナンス改革会議」や「学校法人制度改革特別委員会」では、外部理事の割合を一定以上にすることや理事が評議員を兼務する割合を制限することが議論されているが、実際のところどの程度外部理事や評議員を兼務している理事がいるのであろうか。ここでは理事数に占める「理事・評議員兼務」と「外部役員」、「創立者等親族」の各割合についてみていくことにする。

まず大学規模（5区分）で「理事・評議員兼務」「外部役員」「創立者等親族」の割合に差がみられるかについて一元配置分散分析を行った結果が表4である。これをみると、理事の評議員兼務については、全体では66.9%であるが、「1000人未満」では70.1%、「4000-8000人未満」では61.8%と規模によってやや差がみられる。「外部役員」は全体が22.3%に対して、「2000-4000人未満」では23.7%、「8000人以上」で21%で3ポイント以内の差だった。最後に「創立者等親族」は全体が5.3%、「1000人未満」では5.9%だったのに対して、「8000人以上」で4%と最も少なかった。

なお、これらの3つの割合の差についてそれぞれ検定を行っているが、いずれも規模間によって有意差は認められなかった（理事・評議員兼務： $F(4,434)=1.41$, $p=0.23$, $\eta^2=0.013$ 、外部役員： $F(4,431)=0.30$, $p=0.87$, $\eta^2=0.003$ 、創立者等親族： $F(4,437)=0.27$, $p=0.89$, $\eta^2=0.002$ ）。

表4 理事会の構成について（大学規模）

	N	理事数	理事・評議員 兼務	外部役員	創立者等親族
1000人未満	132	10.2	70.1%	21.5%	5.9%
1000-2000人未満	108	10.3	65.1%	23.0%	5.3%
2000-4000人未満	101	12.7	69.5%	23.7%	5.0%
4000-8000人未満	68	13.1	61.8%	21.2%	5.6%
8000人以上	37	17.4	63.5%	21.0%	4.0%
全体平均	446	11.9	66.9%	22.3%	5.3%

次に現在の理事長が創立者等親族であるか否か（オーナー系かどうか）で理事会の構成割合に差があるかについてみたのが表5である。オーナー系大学では、理事・評議員兼務が74.2%と非オーナー系より約10ポイント割合が高くなっていた。次に外部役員ではオーナー系の方が27.9%と非オーナー系よりも約7ポイント高く外部理事を多く加えていることがわかる。最後に創立者等親族の割合については、オーナー系が22.5%と非オーナー系より20ポイント以上も高くなっており、理事会内に創立者等の親族がいる大学が多いことがわかる。

平均値の比較は2値であるためt検定を行っているが、「理事・評議員兼務」ではオーナー系かにより兼務割合に有意差がみられた（ $t(446)=2.61$, $p<0.01$, $d=0.33$ ）。また「外部役員」についてもオーナー系かどうかで有意差が認められている（ $t(446)=2.81$, $p<0.01$, $d=0.35$ ）。「創立者等親族」についても同様に有意な差がみられ、オーナー系である方が割合が高くなっていることが考えられる（ $t(82.36)=14.64$, $p<0.001$, $d=3.04$ ）。

表5 理事会の構成について（オーナー系大学）

	N	理事数	理事・評議員 兼務	外部役員	創立者等親族
オーナー系	78	9.5	74.2%	27.9%	22.5%
非オーナー系	373	12.3	65.1%	21.0%	1.8%
全体平均	451	11.8	66.7%	22.2%	5.3%

最後に現理事長の在職年数の長さで違いがみられるかについて一元配置分散分析により検証をした結果が表6の通りである。理事・評議員兼務に関しては3期目や4期目のところが70%以上と全体平均よりもやや高く、反対に1期目が61.3%とやや低くなっていた。外部役員の割合については2期目が20.4%と少し低くなっているが他の部分は全体平均と比べて±2%の範囲に収まっている。創立者等親族については、全体が5.4%に対して6期目以上が13.3%、5期目が11.3%と5ポイント以上高い数値になっていた。

これらについてもそれぞれ割合の差について検定を行っているが、「理事・評議員兼務」と「創立者等親族」のところで有意な差が認められた（理事・評議員兼務： $F(5,438)=2.70$, $p<0.05$, $\eta^2=0.03$ 、外部役員： $F(5,435)=0.402$, $p=0.84$, $\eta^2=0.005$ 、創立者等親族： $F(5,441)=16.15$, $p<0.001$, $\eta^2=0.155$ ）。さらにTukey HSD法による多重比較を行ったところ、特に「創立者等親族」で「1～4期目」と「5～6期目」との間に有意差があり、理事長の在職期間が長いほど理事会メンバー内の親族割合が高い傾向が見受けられた。

表6 理事会の構成について（現理事長在職年数）

	N	理事数	理事・評議員 兼務	外部役員	創立者等親族
0-3年（1期目）	150	12.1	61.3%	23.4%	2.0%
4-7年（2期目）	100	13.7	68.8%	20.4%	3.4%
8-11年（3期目）	56	10.6	75.6%	24.1%	3.8%
12-15年（4期目）	44	13.6	71.3%	22.2%	7.0%
16-19年（5期目）	31	9.0	63.5%	22.7%	11.3%
20年（6期目）以上	66	9.4	65.8%	21.1%	13.3%
全体平均	447	11.8	66.6%	22.3%	5.4%

(2) 評議員の現状について

続いて評議員会の構成についてみていく。「学校法人ガバナンス改革会議」や「学校法人制度改革特別委員会」では、評議員会内の学内者の割合を縮小し外部からの評議員を増やすことや創立者等親族を排除することなどについて議論がなされている。ここでは、先の理事会構成と同様、大学規模やオーナー系大学、理事長の在職年数により、評議員会の〔学内者：卒業生：外部者〕などの割合や評議員会内の創立者等親族の割合など、どのような違いがあるかについてみていくことにする。

評議員会の〔学内者：卒業生：外部者〕構成について、回答大学法人の全体平均は学内者が半数、卒業生が15%程度、外部者が3割といった状況である。

表7は大学規模別にその割合を示したものであるが、学内者（自大学法人）割合は「8000人以上」が55.6%、「2000-4000人未満」が54.5%とやや高く、「1000人未満」は49.1%と少し低い割合になっていた。卒業生の割合は規模による差はそれほどみられず、16%±1%内に収まっている。外部者は「1000人未満」で34.1%と他より少し高くなっているが、他の規模区分も31%±2%以内にはあり大きな違いはない様子がわかる。規模によって差があるか一元配置分散分析を行ったところ、自大学法人評議員のところのみ有意な結果が認められていた（自大学法人： $F(4,432)=2.49$, $p<0.05$, $\eta^2=0.023$ 、卒業生： $F(4,432)=0.44$, $p=0.78$, $\eta^2=0.004$ 、外部： $F(4,432)=1.39$, $p=0.234$, $\eta^2=0.013$ ）。

表7 評議員会の構成割合（大学規模）

	N	評議員数	自大学法人 評議員	卒業生評議 員	外部評議員	合計
1000人未満	132	20.8	49.1%	16.8%	34.1%	100.0%
1000-2000人未満	108	24.1	50.1%	17.4%	32.5%	100.0%
2000-4000人未満	101	27.1	54.5%	15.7%	29.8%	100.0%
4000-8000人未満	68	32.1	51.8%	16.9%	31.3%	100.0%
8000人以上	37	50.0	55.6%	15.3%	29.1%	100.0%
全体平均	446	27.3	51.5%	16.6%	31.9%	100.0%

表8はオーナー系大学か非オーナー系大学別に評議員会の構成を示したものになる。これをみると、学内者（自大学法人）割合はオーナー系で57%に対して、非オーナー系で50.3%とオーナー系の方が高く、やや開きがあるように見える。反対に卒業生については、非オーナー系の方が17.3%とオーナー系の12.9%より高い様子がうかがえる。外部者に関しては双方3割台でありその差も2%以内となっていた。割合の差についてt検定を行い確認したところ、自大学法人評議員及び卒業生評議員のところでは有意な差があるという結果になった（自大学法人： $t(444)=3.4$, $p<0.01$, $d=0.42$ 、卒業生： $t(164.41)=4.03$, $p<0.01$, $d=0.39$ 、外部： $t(444)=1.18$, $p=0.236$, $d=0.15$ ）。

表8 評議員会の構成割合（オーナー系大学）

	N	評議員数	自大学法人 評議員	卒業生評議 員	外部評議員	合計
オーナー系	78	22.4	57.0%	12.9%	30.1%	100.0%
非オーナー系	373	28.1	50.3%	17.3%	32.4%	100.0%
全体平均	451	27.1	51.5%	16.5%	32.0%	100.0%

表9は評議員会の構成割合と理事長の在職年数を示したものである。学内者（自大学法人）のところでは、6期目以上が56.4%と最も高く、次いで4期目が54.3%となっていた。卒業生では、2期目が20.1%と高い一方で、6期目が12.4%と一番低くなっている。外部者に関しては、5期目が33.5%、3期目が33.3%とやや高いが、他の区分とそこまで開きはないように見える。

理事長の在職年数の長さによって割合に差があるかを一元配置分散分析で確認しているが、その結果自大学法人評議員及び卒業生評議員のところでは有意な差があった（自大学法人： $F(5,440)=2.59, p<0.05, \eta^2=0.029$ 、卒業生： $F(5,440)=4.13, p<0.01, \eta^2=0.045$ 、外部： $F(5,440)=0.18, p=0.968, \eta^2=0.002$ ）。

表9 評議員会の構成割合（現理事長在職年数）

	N	評議員数	自大学法人 評議員	卒業生評議 員	外部評議員	合計
0-3年（1期目）	150	30.8	51.5%	16.7%	31.8%	100.0%
4-7年（2期目）	100	28.7	47.9%	20.1%	32.0%	100.0%
8-11年（3期目）	56	24.6	50.6%	16.0%	33.3%	100.0%
12-15年（4期目）	44	25.9	54.3%	14.4%	31.3%	100.0%
16-19年（5期目）	31	20.9	50.5%	16.0%	33.5%	100.0%
20年（6期目）以上	66	21.8	56.4%	12.4%	31.2%	100.0%
全体平均	447	27.1	51.5%	16.5%	32.0%	100.0%

表10 評議員会内に創業者等親族が占める割合

	N	創業者等 親族		N	創業者等 親族		N	創業者等 親族
1000人未満	132	4.2%	オーナー系	78	12.7%	0-3年（1期目）	150	1.8%
1000-2000人未満	108	5.2%	非オーナー系	373	2.3%	4-7年（2期目）	100	3.0%
2000-4000人未満	101	3.5%	全体平均	451	4.1%	8-11年（3期目）	56	2.8%
4000-8000人未満	68	3.4%				12-15年（4期目）	44	7.4%
8000人以上	37	3.4%				16-19年（5期目）	31	7.6%
全体平均	446	4.1%				20年（6期目）以上	66	8.5%
						全体平均	447	4.1%

これまで、評議員会のメンバー構成比についてみてきたが、評議員会内の創業者等親族の割合についても最後に触れておく。表10の左から大学規模、オーナー系、理事長在職年数であるが、それぞれの割合をみると、大学規模では3~5%であり、そこまで大きな違いはないことがわかる（ $F(4,442)=1.17, p=0.323, \eta^2=0.012$ ）。

その一方でオーナー系大学かどうかでは、オーナー系では12.7%に対して非オーナー系は2.3%と10ポイントを超える差があり、統計的にも有意な差があることがわかった（ $t(94.57)=12.13, p<0.001, d=1.88$ ）。現理事長がオーナー系出身であると、評議員会内に理事長以外にも創業者等親族がいる可能性が高いことがわかる。

また理事長の在職年数についても、1期目では1.8%であるが、4期目7.4%、5期目7.6%、6期目以上8.5%と年数が長いほど評議員会内に創業者等親族が含まれている割合が高く、統計的にも有意差が確認された（ $F(5,435)=15.45, p<0.001, \eta^2=0.153$ ）。

考察と今後の課題

ここまで理事会及び評議員会のメンバー構成について、①大学規模や②オーナー系大学か、また③理事長の在職年数の長さによって、理事・評議員の兼務や外部役員との割合、創立者等親族の割合、評議員会に占める卒業生の割合などに違いがみられるかについて検討してきた。

その結果、大学規模については、自大学法人評議員の割合の箇所でのみ、規模が小さいほど自大学法人評議員の割合がやや高くなっている傾向にあったが、理事会内の外部理事や創立者等親族、理事と評議員の兼務、評議員の卒業生や外部者などの割合については統計的な差はみられなかった。

オーナー系大学か否かに関しては、理事会構成については、理事・評議員兼務がオーナー系で割合が高い傾向にあり、また創立者等親族の割合については、オーナー系が22.5%と非オーナー系より2割も高くなっており、理事会内に創立者等の親族がいる大学が多い様子が垣間見られる。評議員会の構成については、統計的な差としてはオーナー系大学の方が自大学法人評議員の割合がやや高く、反対に卒業評議員は非オーナー系より少し低い傾向があったが、外部評議員は3割台と差はみられなかった。

現理事長の在職年数との平均割合の比較については、理事会の構成では「理事・評議員兼務」と「創立者等親族」のところで統計に有意な差が認められ、前者は3期目、4期目という10年超えるか超えないかの在職年数のところが兼務割合が高くなっていた。後者は年数が長くなるほど創立者等親族の割合が高くなっていく傾向が見受けられた。評議員会の構成では、自大学法人評議員及び卒業生評議員のところで統計的に有意な差があり、年数によって多少割合に違いがあったが、外部評議員は理事長の在職年数によらず3割台とほぼ同じであったことがわかった。

この他に評議員会内の創立者等親族の割合についても、オーナー系大学であるところや理事長の在職年数が長いほど創立者等親族の割合が高かった。

上記のまとめを踏まえて、評議員会を最高監督・議決機関にして理事会に対する監督・けん制を強くする、そのために評議員のメンバー構成に一定の制約を設けるといった現在議論されている法改正の方向性をどのように考えればいだろうか。収容定員数をもとにした大学規模と理事会や評議員会の構成割合としてはそれほど大きな違いはなく似たような結果になっていたが、理事数や評議員数は規模によって大きく異なっているので、特に評議員の構成の中で、学内者や創立者等親族の選出に一定の制約をかけるのであれば、大学規模別の評議員会人数と各号の評議員割合を考慮する必要があるだろう。

また創立者等親族が理事長になっているいわゆるオーナー系大学の実情についても触れてきたが、理事・評議員の兼務割合や評議員会に占める創立者等親族の割合は非オーナー系に比べてやや高い傾向にあった。ただし、調査質問の関係で、理事長を含んで評議員会内の親族の人数を回答しているか否か十分確認が取れておらず、理事長以外の親族が評議員会にどの程度参加しているかまでは今回は明らかにできていない。評議員会に理事長以外の親族がいる場合、私学法44条の第何号評議員に該当しているのかなど追跡する必要がある。

最後に現理事長の在職年数による比較では、理事会内の創立者等親族の割合は年数が長いと割合が上昇しており統計的な違いが認められたが、理事・評議員の兼務割合や自

大学法人評議員、卒業生評議員の割合も何期目かによって多少傾向が異なっていたものの、年数が長いとそういった傾向になるかどうかまでは確認できなかった。理事長の在職年数に関しては、評議員の在職期間や先述した評議員会内の創業者等親族の特徴などを加味して見ていかねばならない。

大学の規模を勘案した調整や法改正後に十分な移行期間を設けることが求められているが、私立学校の設立経緯や現状を十分踏まえた上での制度変更が期待されているのではないだろうか。

【参考文献】

- 公益財団法人 私学経営研究会（2019）『第2回 学校法人寄附行為の調査研究報告書』（https://sikeiken.or.jp/report/201902_kifu.pdf）（アクセス日：2022年1月31日）
- 私学高等教育研究所「学校法人ガバナンス有識者会議 とりまとめへの危惧・留意点について」アルカディア学報 No.698
（<https://www.shidaikyo.or.jp/riihe/research/698.html>）（アクセス日：2022年1月31日）
- 日本私立学校振興・共済事業団（2019）『「学校法人の経営改善方策に関するアンケート」報告 大学・短期大学法人編』（https://www.shigaku.go.jp/files/keieikaizenanke-to_h30.pdf）（アクセス日：2022年1月31日）
- 文部科学省 学校法人のガバナンスに関する有識者会議（2021）『学校法人のガバナンスの発揮に向けた今後の取組の基本的な方向性について』（https://www.mext.go.jp/content/20210319-mxt_sigakugy-mext_00024_2.pdf）（アクセス日：2022年1月31日）
- 文部科学省 学校法人ガバナンス改革会議（2021）『学校法人ガバナンス改革会議報告書』（https://www.mext.go.jp/content/20211209-mxt_sigakugy-000019385_1.pdf）（アクセス日：2022年1月31日）

第2章. 理事会と評議員会の運営

小林 武夫 (学校法人産業能率大学)

1. はじめに

ガバナンスは外から見えにくいとされる¹にもかかわらず、私学のガバナンスについての議論が盛んである。この背景である経緯を振り返ると、2019年6月に政府の「骨太の方針2019」²に端を発し、同年12月文部科学省（以下、文科省）に学校法人のガバナンスに関する有識者会議が設置され、2021年3月には今後の取組の基本的な方向性について報告書が公表された。続いて2021年6月には「骨太の方針2021」³に「年内に結論」とされたことを受けて、同年7月に学校法人ガバナンス改革会議が設置され、12月には学校法人ガバナンスの抜本的改革と強化のための具体策について報告書がまとめられた。しかし、その後、2022年1月には改めて大学設置・学校法人審議会学校法人分科会の下に学校法人制度改革特別委員会が設置されたところである。

昨年までの検討過程において、最も違和感があったのは、学校法人のガバナンスの現状や実態がどうなっているのかについて、あたかもそんなことはよく分かっているとも言えるかの如く、その探究や議論といった検討がほとんどなかったことである。物事を改革、改善しようとするとき、まず必要なことは現状を把握し、これを確と認識することだろう。これがなくては問題点の抽出は覚束ないし、現実的な解決策の立案は到底なし得ないのではなかろうか。事は国の制度改革であるから、極めて大掛かりな課題であり、そこに含まれる要素は広く多岐にわたり膨大である。学校法人といえば、幼稚園から小学校、中学校、高等学校、大学まで、更には専修学校をも網羅している。いったい、その現状を捉えずしてどうして改革方策を考えることができるのだろうか、というのが素朴な疑問であった。いくら制度の改正だからといっても、制度を書き表している法律を読めば現状把握はそれで十分だとしていたわけでもないだろう。法律に基づく制度には、その制度を具体化した現実が広がっている。その現実を見ずして現状把握や問題点抽出が成し得ないことは自明である。しかも、冒頭述べたようにガバナンスの実態はよく分かっていないのであるにもかかわらず、現実を知ろうという営為はほとんど見られなかった。そうした意味から、今回の「私立大学のガバナンスに関する現況調査」（以下、今回調査）は、少なくとも着実に私立大学（以下、私大）のガバナンスについての現状を捉えようとする取り組みであると言える。中でも理事会と評議員会の運営がどうなっているのかは、理事名簿や監事名簿と違って開示義務もなく、学外からはなかなか窺い知れるところではない。そこで、得られた貴重な回答データから理事会と評議員会の運営を探ってみたい。

2. 私立学校法における理事会と評議員会

本題に入る前に、理事会と評議員会について、その法的根拠である私立学校法（以下、私学法）を確認しておきたい。私大の設置者である学校法人⁴には私学法に基づく二種類の必置の会議がある。理事会と評議員会である。理事会は「学校法人の業務を決」と定められている意思決定機関である（第36条第2項）。一方、評議員会は諮問機

関であるといわれるが、私学法には明示的に評議員会を諮問機関と定義する条文は存在しない。以下に引用するように第42条では理事長があらかじめ評議員会の意見を聞かなければならない9個の事項を掲げ、同条第2項ではその9項目を「寄附行為をもって評議員会の議決を要するものとする」と定めている。

第四十二条 次に掲げる事項については、理事長において、あらかじめ、評議員会の意見を聴かなければならない。

- 一 第四十五条の二第一項の予算及び事業計画
 - 二 第四十五条の二第二項の事業に関する中期的な計画
 - 三 借入金（当該会計年度内の収入をもって償還する一時の借入金を除く。）及び重要な資産の処分に関する事項
 - 四 役員に対する報酬等（報酬、賞与その他の職務遂行の対価として受ける財産上の利益及び退職手当をいう。以下同じ。）の支給の基準
 - 五 寄附行為の変更
 - 六 合併
 - 七 第五十条第一項第一号（評議員会の議決を要する場合を除く。）及び第三号に掲げる事由による解散
 - 八 収益を目的とする事業に関する重要事項
 - 九 その他学校法人の業務に関する重要事項で寄附行為をもって定めるもの
- 2 前項各号に掲げる事項は、寄附行為をもって評議員会の議決を要するものとすることができる。

9項目のすべてを議決を要するものとするのか、全くそうしないか、あるいはその内の一部をそうするかは寄附行為に定めるといふ学校法人の判断となるから、場合によっては、評議員会は重要事項である9項目の内ある事項については諮問機関であったり、また別の事項については議決機関であったりするということがある。例えば、「予算及び事業計画」については意見を聞く、「寄附行為の変更」については議決を要するというような具合である。つまり私学法上の評議員会の位置付けは、固定的なものではなく、重要事項ごとに個別学校法人に委ねられていることから、各学校法人の重要事項ごとに諮問機関なのか議決機関なのかが決められることになる。

また、第43条では「評議員会は、学校法人の業務若しくは財産の状況又は役員の業務執行の状況について、役員に対して意見を述べ、若しくはその諮問に答え、又は役員から報告を徴することができる。」と評議員会の権限を規定している。「役員に対して意見を述べ」るには諮問されたらという条件は特になく、また「役員から報告を徴する」のも評議員会の自発的行為である。これを見ると、私学法上、評議員会が単なる諮問機関に過ぎないということではないののではないだろうかと思えてくる。また、第38条第4項には「監事は、評議員会の同意を得て、理事長が選任する。」と、監事選任に関する評議員会の同意権を定めている。すなわち評議員会が同意しない限り、理事長は監事を選任できないのであり、監事の選任の実質上の権限は評議員会にあると考えられる。

意思決定機関としての理事会、そして諮問機関であることが基本であるけれども個別の私大の重要事項により場合によっては議決機関でもあり得また監事選任の同意権限を有する評議員会、この両者が私大の意思決定機構を構成している。しかし、会議日程や議題あるいはその中身が公開されていることは余りないことなどから、これらの重要な会議が實際上どのように運営されているのかは外からなかなか見えない。その意味から、今回調査は私大運営の実態を知る1つの手がかりとして意義深いものである。特に設問31では「理事会と評議員会の審議事項で、実際に2020年度に個別議案として報告、審議、修正した事項すべてをご回答ください。」（圏点は引用者）と制度上の報告事項や審議事項ではなく、実績つまり事実を問うている点が重要である⁵。これは文部科学省の学校法人実態調査に倣ったものだが、学校法人実態調査は理事会についてはより詳しく個別私大における議事内容を議決事項と報告事項に分けて回答するよう求めている⁶。しかし、文科省は集計結果を公表していないことから、今回調査の集計結果や分析が公表されることの意義は大きいと言える。また、回答した私大へのフィードバックの効果が初めて生じることも忘れてはならないだろう。各私大はこれまでと違って、私大全体の回答状況との比較において自らを相対的に考えることができるようになるのである。

この章では、今回調査の設問28から設問31への回答データを利用してこれを分析し、私大のガバナンスの実態の一面である理事会と評議員会の運営をみていく。

3. 開催回数と出席率

理事会の開催回数は平均9.7回で夏季休暇期間を除けば月に1回弱というところであり、これに対し評議員会は5.6回と2か月に1回弱と少ない。毎月のようにしっかり行う理事会とその半分程度の開催回数の評議員会、評議員会の開催回数が理事会と比べて少ない理由について今回調査では直接的に読み取るデータはないけれども、背景となる事情を推察してみよう。回答大学の理事数は1校あたり約12人、一方、評議員会は約27人である。理事は常勤者がおよそ6割だが、評議員については自法人関係者が半分よりやや多い程度で自法人関係者とそれ以外（つまり学外者）とはほぼ半々である。しかも、100人を超える評議員を擁する私大も複数あり、実際問題として、会議を頻繁に行うことが難しいということはあるかもしれない。ただ、オンラインの利用も正式に認められた⁷ことなどもあり、出席者にとっても負担の少ない会議の開催方法が可能になってきていることを積極的に活用するなど、広く学内外の意見を取り入れようとの評議員会の趣旨が十分に発揮されるようにすることについては、更に検討してもよいのではないだろうか。

一方、出席率は、理事会が平均89%、評議員会81%である。これは、委任状出席を除いた実出席者の割合であるから、出席率は相当に高いと言えよう⁸。前述のように、評議員会は学外者が半数近くであることを考えると、評議員は真摯な出席行動を取っているとみられる。

4. 会議に付された事項

(1) 3分類

設問 31 には予算及び事業計画から入学状況等まで 24 個の事項についての質問がある。ここでは、私学法に評議員会への諮問が規定されている「法定諮問事項」、法定はされていないけれども重要な「法定事項以外の重要事項」及び議案によって重要性は異なるけれども活動に伴って必然的に生じる「日常的経営事項」の 3 分類にして検討することとする。法定諮問事項としては、まず第 42 条に規定されている予算及び事業計画、中期的な計画、借入金、役員報酬、寄附行為の変更、合併、解散、収益事業・附属事業・関連事業の 8 項目をあげる。そして決算・事業の実績報告等が第 46 条において「評議員会に報告し、その意見を求めなければならない」と定められており、会議手順が前 8 項目は評議員会諮問～理事会決議であるのに対し、理事会決議～評議員会報告と逆になるけれども法律で報告が規定されていることを考慮し、この中に含まれるとみなすこととする。したがって、法定諮問事項は 9 項目となる。法定事項以外の重要事項は、寄付金募集（学校債を含む）、役員（理事・監事）の選・解任、評議員の選・解任、所轄庁等への認可申請・届出関係、法人・学校組織の新設改廃、教職員の人事管理・給与等の雇用条件、学内規程の制定・改廃、リスク管理・訴訟対応等、財政状況・資金運用等、校地・施設設備の更新・充実計画の 10 項目とする。そして日常的経営事項は、残りの設置校の関連事項、報告審議された教育活動、報告審議された研究活動、報告審議された地域連携・交流事業、入学状況等の 5 項目である。この 3 分類で会議に付された事項別件数をまとめると図表 1 のとおりである。

図表 1 2020 年度の個別議案として実際に会議に付された事項別件数

	理報告	理審議	理修正	評報告	評審議	評修正
法定諮問事項	322	1902	86	539	1423	58
法定事項以外の重要事項	857	2496	60	932	1350	31
日常的経営事項	1015	301	9	894	163	7
計	2194	4699	155	2365	2936	96
理報告+理審議又は評報告+評審議	6893		—	5301		—

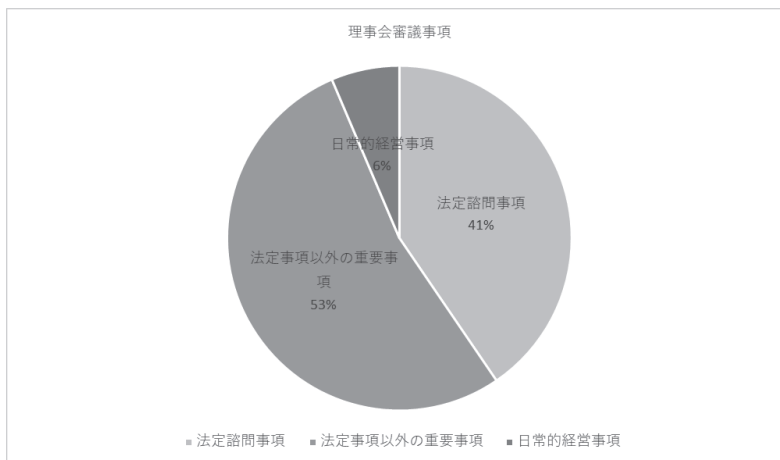
実際に会議に付された私大全体の事項別件数は、理事会では報告事項 2194、審議事項 4699 を合わせて 6893 件であり、評議員会では報告事項 2365、審議事項 2936 の計 5301 件である。理事会で審議された事項の内評議員会で審議されたのは 62%となる。報告事項と審議事項を合わせ理事会にかかった事項の 77%が評議員会に付されている。

会議に付された件数の 3 分類別での占める割合をみると、理事会では評議員会への法定諮問事項は報告が 14.7%、審議 40.5%、法定諮問事項以外の重要事項は報告 39.1%と審議 53.1%、日常的経営事項は報告 46.3%と審議 6.4%となり、評議員会では法定諮問事項が報告 22.8%と審議 48.5%、法定諮問事項以外の重要事項は報告 39.4%と審議 46.0%、日常的経営事項は報告 37.8%と審議 5.6%となる（理事会審議について図表 2、評議員会審議について図表 3）。

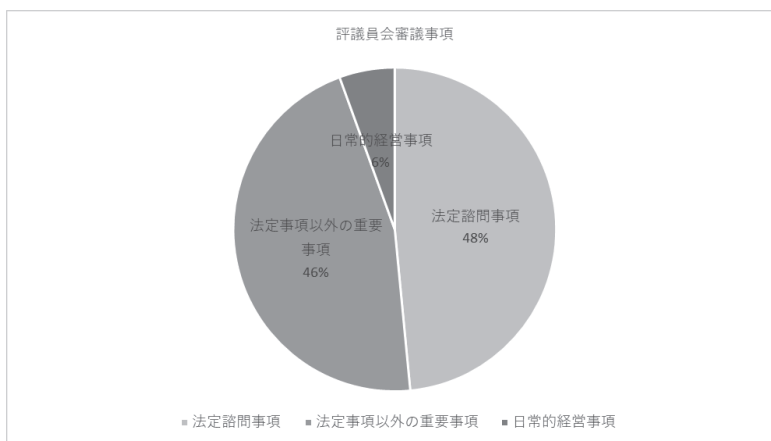
理事会では理事の選任などの審議事項が多いことなどから、法定諮問事項以外の重

要事項が多くなっていると思われる。一方、評議員会は法律で諮問することが義務付けられている法的諮問事項が最も多いのは当然であるかもしれない。しかし、法定事項以外の重要事項も法定諮問事項に拮抗するほどに審議事項として付されており、報告事項と合わせれば法定諮問事項よりも多くなっている。

図表2 理事会審議事項の3分類割合



図表3 評議員会審議事項の3分類割合



また、各項目を理事会審議事項が評議員会で審議された割合、理事会で修正された割合及び評議員会で修正された割合をまとめると図表4のとおりである。一見して目に付くのは、議論の本筋からは離れるけれども、合併（理事会11件、評議員会9件）と解散（5件、4件）が議論されていることである（単純集計は別掲）。これは最近の経営環境の厳しさを物語っているのではないだろうか。

法定諮問事項について理事会で審議されたものの内、評議員会で審議されたものの

割合を求めると75%で、法定事項以外の重要事項は54%、日常的経営事項は54%である。法定諮問事項は4分の3が評議員会において審議されている。中でも寄附行為の変更は92%、予算及び事業計画は90%とほぼすべて審議事項である。法定事項以外の重要事項では最も高い寄付金募集（学校債を含む。）でも73%、日常的経営事項では入学状況等が70%である。提出された原案が修正されたのは、法定諮問事項では理事会4.5%、評議員会4.1%、法定事項以外の重要事項では理事会2.4%、評議員会2.3%、日常的経営事項では理事会3.0%、評議員会4.3%である。全体的に原案修正率はそれほど高くはなく、理事会と評議員会とであまり差異は見られない。

図表4 理事会審議事項が評議員会で審議された割合と修正率

		評審/理審	理修正率	評修正率
法定諮問事項	予算及び事業計画	89.7%	7.8%	6.7%
	中期的な計画	83.4	6.6	4.0
	借入金	84.3	1.9	3.3
	役員報酬	63.9	2.1	2.2
	寄附行為の変更	92.2	2.5	1.8
	合併	81.8	18.2	11.1
	解散	80.0	40.0	25.0
	収益事業・付随事業・関連事業	53.8	3.1	2.9
	決算・事業実績の報告等（*報告事項として法定）	50.6	2.4	3.3
	平均	74.8	4.5	4.1
法定事項以外の重要事項	寄付金募集（学校債を含む。）	73.2	6.2	4.2
	役員（理事・監事）の選・解任	72.2	1.3	1.1
	評議員の選・解任	63.7	1.1	0.9
	所轄庁等への認可申請・届出関係	63.1	2.8	3.7
	法人・学校組織の新設改廃	52.7	2.4	3.4
	教職員の人事管理・給与等の雇用条件	25.5	1.1	4.5
	学内規程の制定・改廃	44.3	3.2	2.8
	リスク管理、訴訟対応等	20.0	2.9	4.8
	財政状況、資金運用等	44.7	3.7	1.0
	校地・施設設備の更新・充実計画	65.6	3.0	2.8
平均	54.1	2.4	2.3	
日常的経営事項	設置校の関連事項	51.4	2.1	4.2
	報告審議された教育活動	56.5	1.6	2.9
	報告審議された研究活動	56.7	3.3	5.9
	報告審議された地域連携・交流事業	46.2	2.6	5.6
	入学状況等	70.0	10.0	4.8
	平均	54.2	3.0	4.3

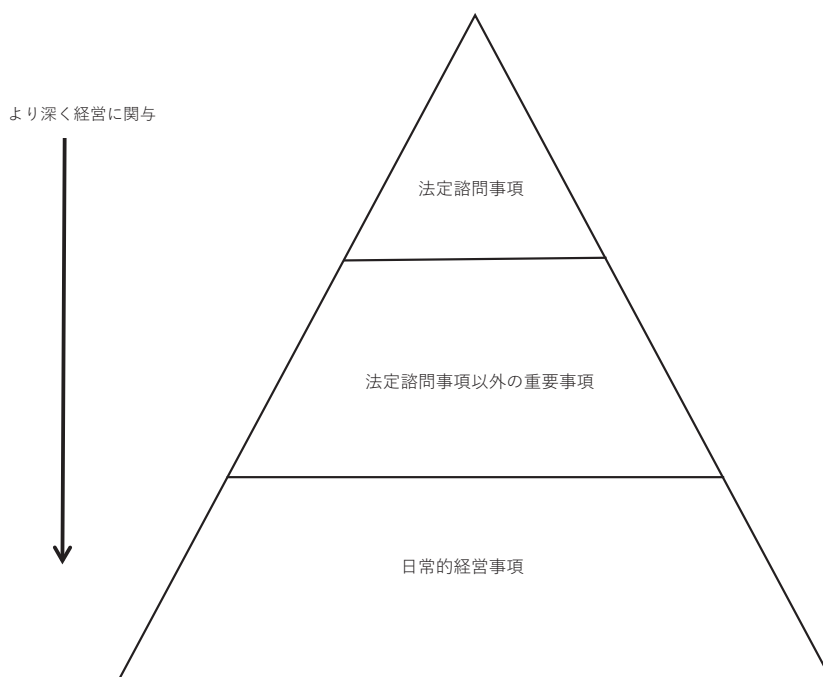
(2) 日常的経営事項

3分類の中で特に日常的経営事項について注目したい。その理由は次のとおりである。法定諮問事項は、法律に定められるくらいだから当然最も重要なものである。これには単年度の事業計画や予算、あるいは複数年にわたる中期計画など私大の将来の活動を規定したり、借金という重い義務を負うかどうかであったり、組織運営の基本ルールである寄附行為の変更の可否であったり、収益事業について重要な議論をしたり、諸活動の

結果である決算や事業実績の報告を受けたり、最も厳しい場合には合併や解散も決めなければならない。このように経営において最も重要な事項が法律には評議員会諮問事項として限定列挙されている。

また、法定事項以外の重要事項には、私学法において個別に指定されていないけれども各私大の寄附行為に委ねられているなどの重要事項が多く含まれている。これもそれぞれの事項は内容としてかなり具体的に限定されている。これら2分類は理事会で審議したり、評議員会に諮ったりあるいは議論するのが当然といった事項である。

図表5 評議員会審議の経営への関わりのイメージ



一方、日常的経営事項は、評議員会諮問事項として決まっているものではなく、また理事会の意思決定のチェックというような牽制を効かせようというものでもない。設置校の関連事項、報告審議された教育活動、報告審議された研究活動、報告審議された地域連携・交流事業、入学状況等というように包括的であり、具体的にどのような議案なのかをみなければその重要性は測りかねるものである。包括的ということは、その中に実際に起こっている様々な事象や問題が含まれているということであり、そこには当該私大に係る情報が豊富にある。会議の様子を想像してみれば、例えば、設置校の関連事項としてなんらかの報告がなされ、その中に重要な問題が潜んでいることに気づいたある出席者がそのことを指摘する発言をし、これに他の出席者が触発されて議論が活発に行われ、単なる報告事項かと思われたものが、重要な審議事項に発展する、というような光景が実際には起こり得るだろう。決まりきった重要事項よりも、こちらの方が生きている現実において起きているものの中で、何が問題か気づき、何が重要かの判断を

行うという意味で、経営においてはなくてはならない営みなのである。そのようにみると、これこそが実際の経営ではないかとさえ思えてくる。

このように、雑多な情報が多く含まれる日常的経営事項は、最も切実な経営の現実に関わるものだと言えるだろう。これを評議員会がどれほど審議しているのかに注目すれば、評議員会の経営への関わりをの深さを読み取ることになるのではないかと。したがって、3分類した事項と評議員会審議の経営への関わりをの深さの関係は図表5のようなイメージとして表すことができよう。

日常的経営事項を評議員会で審議している件数は163で、評議員会において審議している件数2936の5.6%に過ぎない。しかし、大学数でみると100校で、全回答校455の22%にあたる。全体の4分の1に満たないほどであるはあるけれども、日常的経営事項の評議員会審議件数の少なさからすれば決して少ない大学数とは言えないだろう。これらの私大は評議員会も深く関わって経営が行われていると考えられるように思われる。そのような私大のガバナンスの基本的な属性に何か特徴がないかとみてみると、理事数、評議員数、理事会開催回数、評議員開催回数のどれも私大全体とは余り大きな差異はない。しかし、回答私大全体において評議員会を10回以上開催している私大は19校しかなく、その内の10校が日常的経営事項を評議員会で審議している私大であり、その評議員会開催回数は平均13回にのぼる(図表6)。なお、評議員会の開催回数の最大は17回で、当該大学では理事会よりも評議員会の開催回数の方が多い。

図表6 理事及び評議員数、理事会及び評議員会開催回数の平均

	全体	評議員会審議の100校	評議員会10回以上の10校
理事数	11.7人	11.9	12.0
評議員数	27.1人	28.4	29.0
理事会開催回数	9.7回	9.4	16.0
評議員会開催回数	5.6回	6.7	12.8

5. おわりに

私大は平均的には1校あたり12人ほどの理事が構成する理事会を毎月1回近く開催し、委任状出席を除いて9割近くの実出席者である。理事は常勤が6割である。また、学内外比率はほぼ半々の27人ほどの評議員会をおおよそその半分の2か月に1回程度開催し、こちらは8割を超える実出席者である。開催回数でみると、理事会に比べ評議員会は少なく、法人としての意思決定に資するほどの議論が実質的にできているのかどうか、各私大において更に検討してもよいのではないだろうか。

会議に付された議案をみると、理事会では評議員会への法定諮問事項よりも法定諮問事項以外の重要事項の方が多く、これが審議事項である割合は5割を超えている。学内規程の制定・改廃や財政状況・資金運用等が評議員会に比べかなり多く審議事項となっている。また報告事項では日常的経営事項の割合が高く、5割に迫っている。

一方、評議員会では、やはり法定諮問事項が審議事項である割合は5割に近く最多となっている。法定審議事項以外の重要事項もわずかに法定諮問事項よりも少ない程度で、

役員（理事・監事）の選・解任や評議員の選・解任が多く、学内規程の制定・改廃、校地・施設設備の更新・充実計画も理事会に比べれば少ないが相応に審議事項となっている。

このような実態をみると、法律が求める理事会と評議員会の役割は概ねきちんと果たされているようにみえる。理事会が意思決定機関、評議員会が諮問機関とすると、評議員会は理事会と協力し一体となって意思決定案を作成することであるという法学の見地からすれば¹⁰、日常的経営事項を評議員会で審議することは、この範囲を超えることになる。日常的経営事項を審議する評議員会は単なる諮問機関ということではなく、より深く経営に関わっており、そのような私大が全体の4分の1弱ほどにのぼる。ただ、今回調査のデータからは、ではどのような特性を持つ私大が、どのような経営方針によって、評議員会がどのように経営に関わっているのかなどを検証することはできないことから、これは仮説ということにはなる。しかし、第2節で私学法における理事会と評議員会の定めを再確認した際、理事会については意思決定機関であることは明らかである一方、評議員会については単なる諮問機関（すなわち意見を聞くだけの機関）にとどまらない機能や権限が規定されていることを見た。更に、理事会と評議員会の運営に関する今回調査のデータを虚心坦懐に見ていくと、評議員会については、法に規定されない役割をも果たしているのではないだろうかということが窺われる様子が垣間見られた。

法定諮問事項は法律に定められていることから、当然にあらかじめ評議員会に諮問される。法定事項以外の重要事項は、法律によって諮問が義務付けられていないとしても、私学法では「寄附行為の定めるところにより」などと各私大の判断に委ねられていることが多く、結局は評議員会の諮問に付されたり、その議決を要するなどとされることがみられるところである。しかし、日常的経営事項は、実際に展開されている諸活動の中から議題として取り上げられる事項であって、最初から重要性が決まっているわけではない。生きて動いている状況の諸事の中から何かを重要な事項として問題設定し、それについて評議員会が審議するという態勢は、当該大学のこれまでの発展経緯においてそのようなする必要が生じ、法律に強制されるわけでもなく自ら構築したもの、あるいはなんらかの事情によりそのようなになっていったのではないだろうか。なお、図表4を見れば、原案の修正率は、日常的経営事項においてのみ理事会よりも評議員会の方が高いのである。それだけ日常的経営事項に対する評議員会の参画意識が高いことの表れともみられよう。このような評議員会の姿は、今回調査のデータから得られた私大ガバナンスについてのささやかな一つのヒントであろう。

私大ガバナンスの多様性がよく指摘される。それはそのとおりではあるけれども、多様の一言で片づけてしまえば、「多様である」と書いてあるレッテルを貼るだけのことで、ほとんど意味をなさない。重要なのは多様性の中身で、どのように多様なのか、その中に具体的にどのような実態があるのか、それを一つ一つ取り出していくことではないだろうか。そうしなければ、私学人が実感として持っている私学固有の実際の在り様を私学外に説得的に示すことはできないであろう。

私大ガバナンスについては、どのような制度を再構築するのかについての理論的な議論すなわちあるべき姿の議論はもちろん重要であるけれども、私学法定から70余年が経過し法制度に対応した各私学の数多くの蓄積があり、現在の姿があるのであるから、

同時に、その現実の諸相を捉える努力を怠ってはならないだろう。

注

- 1 両角亜希子・小方直幸 2011 「大学の経営と事務組織ーガバナンス、人事制度、組織風土の影響」東京大学大学院教育学研究科紀要 第51巻：159-174
- 2 「経済財政運営と改革の基本方針2019について」2019年6月21日閣議決定：54
「公益法人としての学校法人についても、社会福祉法人制度改革や公益社団・財団法人制度改革を十分踏まえ、同等のガバナンス機能が発揮できる制度改革のため、速やかに検討を行う。」
- 3 「経済財政運営と改革の基本方針2021について」2021年6月18日閣議決定：35
「手厚い税制優遇を受ける公益法人としての学校法人に相応しいガバナンスの抜本改革につき、年内に結論を得、法制化を行う。」
- 4 この章では、私大と設置者の学校法人を合わせて私大と捉えることとする。
- 5 日本私立学校振興・共済事業団（2019）『学校法人の経営改善方策に関するアンケート報告（大学・短期大学法人編）』における「評議員会への諮問事項」（29頁）の設問の趣旨は実際に評議員会にかかったどうかではなく、制度上、諮問のみの事項か議決を要する事項かを問うていると解される。
- 6 次の URL を参照。
https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/shinkou/07021403/1290382.htm(2022/01/20)
- 7 2021年6月25日付3高私行第3号文部科学省高等教育局私学部私学行政課長発「理事会及び評議員会の運営及び議事録の取扱い並びに学校法人寄附行為作成例改正について（通知）」
- 8 文科省の学校法人運営調査委員⁹の訪問調査では、理事会及び評議員会の実出席率が厳しく問われるようである。
- 9 次の URL を参照。
https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/shinkou/07021403/001/003.htm
(2022/01/31)
- 10 尾形祥（2020）「学校法人の評議員会制度をめぐる法的課題」、法律時報、2020年92巻4号通巻1149号：105-109

第3章. 私立大学の現況調査と改革会議の提言の検証

西井 泰彦 (私学高等教育研究所)

2021年7月に文部科学省に設置された「学校法人ガバナンス改革会議」(以下、「改革会議」という。)では、社会福祉法人や公益法人と同等のガバナンス機能の発揮をスローガンとして、私立学校関係者を除いた外部メンバーを中心にガバナンスの抜本強化をめざした学校法人制度の改正の検討を開始し、12月3日に私立学校のガバナンスの仕組みを大きく変えようとする報告書が公表された。

改革会議の論議が進む中で、私学高等教育研究所(以下、「当研究所」という。)では、私立大学の経営ガバナンスの多様な実状を調査し、私立大学の経営に携わっている当事者の意見等を集約して、専門的な立場から経営管理上の課題を分析研究するために、全私立大学(622校)を対象としてWebによるアンケート調査を2021年10月に実施した。調査では日本私立大学協会のほか日本私立大学連盟に加盟する多くの大学から回答をいただいた。私立大学の関心は非常に高く、回答大学数は455校で、集約率は73%であった。調査結果は、「私立大学のガバナンスに関する現況調査」の速報版として11月30日付で当研究所のHPに公開し、更新している。

学校法人のガバナンスの見直しは、文部科学省に2022年1月に新たに設置された学校法人制度改革特別委員会での審議に移行しており、その検討を受けて私立学校法の改正に向けた準備が進められることになる。現時点においては今後の展開が明確ではなく、具体的な法改正の内容も定まっていない。

当研究所としては、遅れて提出された調査回答分を集計に追加し、回答データの内容チェックを行い、当研究所の研究員や研究協力者等による分析を加えて、最終報告書として取りまとめた。本稿では、私立大学のガバナンスの調査で得られた私立大学の実情を踏まえて、改革会議が提起したガバナンス改革案の妥当性について検証したい。今後、私立大学のガバナンスの改善に真に有効な学校法人の制度改革が行われることを願っている。

1. 評議員会を最高監督・議決機関化する意味と妥当性

私立大学では組織のトップ又は最高権力者についての議論がなされることがよくある。多様な意見やコンフリクトが生じる大学や法人において、多層の調整活動を踏まえて最終的な決定者や決定機関による決着が求められる場面が少なくないからである。しかし、私立大学の最高権力者を理事長とするか、学長なのかについても見方が分かれる。大学には、大学構成員による「大学の自治」及び「学部の自治」の伝統的概念がある。私立大学には「私学の自由」という理念もある。私立大学の構成員の自律、独立への志向性が強い。加えて、私立大学では大学の教育活動を担う学長を中心とする「教学部門」と理事会や事務組織等で構成される「経営管理部門」との二重構造となっている。このような私立大学のガバナンス体制の中に、改革会議は評議員会を最高監督・議決機関化とする新たな方向を提起したために、一層の混乱や抵抗を招くこととなった。

私立大学では過去たびたび不祥事が発生した。平成16年の私立学校法改正では理事

会が「最終的な決定機関」と位置づけられた。いわゆるワンマン理事長の寄付金募集の不正事例等を受けて、理事長は最高権力者でなく理事会を最終的な意思決定機関とすることとなった。私立大学においては、平成26年の学校教育法改正により教育研究活動の重要事項については教学組織の審議を受けて学長が最終的に決定することとなっているが、学校法人としての重要な事案は経営側と教学側との調整を踏まえて理事会が最終的に決定すべきとされている。最終的な責任も理事会が機関として負うことになり、理事長個人が全ての最高権力を有するとする概念は既になくなっている。最高という言葉は法令でも通知でも一切使用されていない。しかしながら、今なお理事長をそう認識している一部の私立大学の理事長やその周辺の理事は少なくない。理事長は学校法人の業務を総理すると規定されているが、これは限られた権限であり、包括的又は絶対的な権能ではない。

私立大学は多様な教学組織と経営組織が重なる合議制の組織体であるが、私立大学の業務の主体は学長以下の教学組織であり、理事会は教育活動の条件を整備、支援するとともに、連携して学校部門と学校法人の方向づけを行う役割を果たしている。大学では自主性や自律的な運営が尊重されている。理事会は学校法人の業務の決定機関であるが、最高ではなく最終的な決定機関である。この意味で、改革会議の認識は、理事長や理事会が最高権力を持つとみなした上で、その位置を評議員会に変えようとするだけのものであり、私立大学の経営の重層構造を踏まえた的確な改善方策ではない。

理事長や学長が最高権力者でないとしても、最近の私立大学を巡る厳しい環境下では私立大学の教育改革の推進と学校法人としての適切な経営戦略の実行が不可欠である。大学改革へのリーダーシップや経営改善へのトップ・マネジメントが求められてきた。学長や理事長は組織のリーダーとして先導性が期待されている。経営体制の確立が追求されている中で評議員会の最高監督機関化はこれに逆行している。仮に、改革会議が提唱する評議員会を最高監督機関として十分な機能を発揮させるためには、評議員の意識と指導力の強化が欠かせない。しかしながら、学外者である評議員の研修と人材確保は容易ではない。

これまで学校法人の組織図においては、評議員会は基本的に理事会の諮問機関として取り扱われてきたため、理事会が評議員会の上に位置づけられてきた。改革会議等では、評議員会の最高監督機関化に伴ってこの位置を逆転させるべきであると主張している。現行の私学法制では、理事会や理事を監督する権限を持つ監事であっても理事会の上位機関ではなく、評議員会と並列して記載されている。各機関が連携・協同が期待される学校法人のガバナンス体制において上下関係をあえて逆転させる積極的な意義はない。

2. 評議員会の権限と議決事項の実態

当研究所では私立大学の昨年度の評議員会の権限と議決事項について調査を行った。その結果の要点をとりまとめる。

第一に、評議員会等の審議事項であるが、調査した私立大学455校の昨年度の理事会及び評議員会の審議事項と審議状況は次表のとおりである。審議回数には年度内の複数回審議又は同一法人設置大学の重複審議を含むため、合計数は学校数を超えている。

表1 理事会と評議員会の審議事項

番号	審議事項	理事会				割合			評議員会				割合		
		報告	審議	修正	計	報告	審議	修正	報告	審議	修正	計	報告	審議	修正
1	予算及び事業計画	57	435	34	526	10.8%	82.7%	6.5%	70	390	26	486	14.4%	80.2%	5.3%
2	中期的な計画	73	331	22	426	17.1%	77.7%	5.2%	86	276	11	373	23.1%	74.0%	2.9%
3	借入金	21	108	2	131	16.0%	82.4%	1.5%	26	91	3	120	21.7%	75.8%	2.5%
4	役員報酬	14	280	6	300	4.7%	93.3%	2.0%	31	179	4	214	14.5%	83.6%	1.9%
5	寄附行為の変更	42	244	6	292	14.4%	83.6%	2.1%	43	225	4	272	15.8%	82.7%	1.5%
6	合併	5	11	2	18	27.8%	61.1%	11.1%	6	9	1	16	37.5%	56.3%	6.3%
7	解散	2	5	2	9	22.2%	55.6%	22.2%	3	4	1	8	37.5%	50.0%	12.5%
8	収益事業・付随事業・関連事業	38	65	2	105	36.2%	61.9%	1.9%	30	35	1	66	45.5%	53.0%	1.5%
9	寄付金募集(学校債を含む。)	67	97	6	170	39.4%	57.1%	3.5%	63	71	3	137	46.0%	51.8%	2.2%
10	役員(理事・監事)の選・解任	85	385	5	475	17.9%	81.1%	1.1%	153	278	3	434	35.3%	64.1%	0.7%
11	評議員の選・解任	71	369	4	444	16.0%	83.1%	0.9%	160	235	2	397	40.3%	59.2%	0.5%
12	決算・事業実績の報告等	70	423	10	503	13.9%	84.1%	2.0%	244	214	7	465	52.5%	46.0%	1.5%
13	所轄庁等への認可申請・届出関係	58	214	6	278	20.9%	77.0%	2.2%	54	134	5	193	28.0%	69.4%	2.6%
14	法人・学校組織の新設改廃	37	165	4	206	18.0%	80.1%	1.9%	45	87	3	135	33.3%	64.4%	2.2%
15	教職員の人事管理・給与等の雇用条件	93	263	3	359	25.9%	73.3%	0.8%	68	67	3	138	49.3%	48.6%	2.2%
16	学内規程の制定・改廃	56	409	13	478	11.7%	85.6%	2.7%	73	181	5	259	28.2%	69.9%	1.9%
17	リスク管理・訴訟対応等	116	105	3	224	51.8%	46.9%	1.3%	81	21	1	103	78.6%	20.4%	1.0%
18	財政状況、資金運用等	179	219	8	406	44.1%	53.9%	2.0%	131	98	1	230	57.0%	42.6%	0.4%
19	校地・施設設備の更新・充実計画	95	270	8	373	25.5%	72.4%	2.1%	104	177	5	286	36.4%	61.9%	1.7%
20	設置校の関連事項	172	140	3	315	54.6%	44.4%	1.0%	149	72	3	224	66.5%	32.1%	1.3%
21	報告審議された教育活動	211	62	1	274	77.0%	22.6%	0.4%	180	35	1	216	83.3%	16.2%	0.5%
22	報告審議された研究活動	128	30	1	159	80.5%	18.9%	0.6%	112	17	1	130	86.2%	13.1%	0.8%
23	報告審議された地域連携・交流事業	158	39	1	198	79.8%	19.7%	0.5%	134	18	1	153	87.6%	11.8%	0.7%
24	入学状況等	346	30	3	379	91.3%	7.9%	0.8%	319	21	1	341	93.5%	6.2%	0.3%

審議事項のうち、あらかじめ評議員会の意見を聴くこととされている最重要議案である予算及び事業計画については、評議員会で審議事項として取り扱っている大学は486校中の390校であり、80.2%を占めている。原案を修正した大学は26校で5.3%の割合となっている。殆どの大学で評議員会に諮問し、承認又は議決を求める審議案件として取り扱っていることが分かる。例外的に報告事項とした大学は70校の14.4%である。

そのほか審議事項とする割合が80%以上の高い議案には、役員報酬、寄附行為変更があった。これらは理事会の前の評議員会での意見聴取が現行法上でも義務化されている。原案修正のケースは、それぞれ理事会では6校、評議員会では4校であった。

改革会議では決定事項として、上記の事業計画や予算の議決のほか理事の選・解任などの広範囲の事項について議決を要するとしている。列記した議決事項の最後に「その他学校法人の経営に関する重要な事項」も付加されている。この追加により評議員会での広範囲の審議と議決が求められる場合も生じる。これらの議案を適切かつスピーディーに決することができるか疑問である。

第二に、役員(理事・監事)の選・解任については、現行では1号理事から3号理事までの選出区分に応じた選考方法が採用されている。理事会の審議事項とする場合が475校中385大学で8割を超える。評議員会の審議事項としたケースは434校中278校で6割以上の割合となっている。選・解任の議案が修正されたケースは僅かであるが、理事会において5校、評議員会において3校あった。このほか、評議員会の報告事項とする場合も153校で、35.3%の割合を占めている。いずれにせよ、役員人事案件については現在においても評議員会への審議事項又は報告事項とされており、評議員会が全く関与していない状態ではない。

第三に、評議員会における諮問と議決との違いについてである。現行法では評議員会は基本的に諮問機関とされ、幾つかの重要事項はあらかじめ評議員会の意見を聴かなければ

ればならない。各法人の寄附行為上の審議事項を見ると、表現上では諮問事項と議決事項の区分が明確でない場合が多く、審議、承認、同意などの区々の表現が使われている。多くの大学法人の評議員会では、諮問事項については議案の提案と質疑の後に「特に異議なければご承認いただきたい」などと処理されることが多い。必ずしも議案の採決を毎回実施している訳ではないが、議決事項と変わらない議案処理を諮問事項についても行っている。このため、本調査では報告以外の議案は諮問事項と議決事項とは区分せずに審議案件としてまとめて集計し、原案が内容的に修正された場合のみ修正案件とした。

この際に特に問題となるのが、理事会の提案と異なる評議員会の審議結果になった場合である。修正可決された場合には理事会としてそれを追認するか、再度、原案どおりを決定することになる。通常、可否が分かれることが予想される場合には理事会として議案を取り下げるか、次回以降に審議を繰り延べることも多い。評議員会が諮問機関であれば、評議員会で否決されたとしても、理事会で再議決すれば理事会が優先される。評議員会が最終的な議決機関であれば、理事会はその決定に従わなければならない。従うことを拒否すれば、執行責任を負う理事は退任するか解任されることになる。地位保全等の争いが発生し、経営組織が二分される場合も生じる。私立大学においては、理事会と評議員会が対立、相反した状態では円滑で適正な学校運営ができない。通常は、法人内や大学内で再審議され、調整されることで自律的な解決が進められる。これが出来なければ争いは外部に拡大する。

現状においては、議案の決定に評議員が最終的に関与するとしても評議員会又は評議員に決定の責任を負わせることは事実上困難である。役員、特に理事長と理事に執行上の責任があり、法人の利益を守る忠実義務と善管注意義務が課される。法人及び第三者への損害賠償責任も発生する。学校法人を代表する理事長の責務は大きい。評議員にどこまで責任が及ぶかが問題となる。議案の決定権限に伴って最終的な責任を果たすべき機関は評議員会でなく理事会とすることが妥当である。

本調査に伴う私学関係者の意見を見ると、重要事項に関する評議員会の審議や議決の意義を認めつつも、執行上の責任が課される理事会に最終的な業務上の決定権限を与えることが適切であるとの指摘が多い。

3. 評議員の選・解任の在り方

評議員の選・解任について、改革会議の提言では「理事による選任を認めない」とされており、理事会選出及び理事会推薦の選出区分が無効とされる。更に、評議員には学内者である教職員の選出は一切認められないとなっている。この場合には、理事会選出だけでなく評議員会等による学内者の選出もできなくなる。一方で、私立大学の現状は次のようになっている。

第一に、学内者である教職員から選出する1号評議員の選出の実状は表2のとおりである。理事会のみで評議員を選出している大学数は446校中170校(単独選択)で38.1%、理事会に加えて他の選出方法をとっている大学を併せると224校(複数選択)で50.2%の割合である。次いで多いのが、理事会で推薦して評議員会で選出する大学であり、147校(単独選択)で33.0%となっている。その他の選出方法をとっている大学を併せると164校(複数選択)で36.8%となる。理事会が選出に関わっているこれらの大学が最も多く、8割を超えており、この方法が認められなくなる。理事会に関わらない方法をとっている大学は2割弱である。

表2 一号評議員(教職員区分)の選任方法

番号	選任方法	複数選 択	割合	単独選 択	割合
1	理事会で選任	224	50.2%	170	38.1%
2	理事会で推薦+評議員会で選任	164	36.8%	147	33.0%
3	評議員会の選任(互選、選挙を含む)	24	5.4%	12	2.7%
4	職員の選任(互選、選挙を含む)	47	10.5%	16	3.6%
5	教授会・委員会等による推薦・選任	18	4.0%	2	0.4%
6	その他の方法	63	14.1%	23	5.2%
7	1から6の組み合わせ			76	17.0%
	計			446	100%

第二に、卒業生区分の2号評議員については表3のとおり、理事会のみで選出が446校中308校(単独選択)で69.1%、理事会に加えて他の方法をとっている大学を併せると354校(複数選択)で79.4%を占めている。理事会の関与が一切認められなくなると、1から3の番号区分の大学とこれらを組み合わせている7~8割の大学が選考方法の変更が求められる。

表3 二号評議員(卒業生区分)の選任

番号	選任方法	複数選 択	割合	単独選 択	割合
1	理事長が推薦(選任を含む)	10	2.2%	3	0.7%
2	理事会で選任	354	79.4%	308	69.1%
3	理事会で推薦+評議員会で選任(同意、決議、決定を含む)	5	1.1%	3	0.7%
4	評議員会で選任(互選、推薦を含む)	19	4.3%	11	2.5%
5	評議員会の推薦(意見を聞くを含む)+理事会選任	5	1.1%	4	0.9%
6	同窓会(校友会)の推薦(意見を聞く)+理事会選任	37	8.3%	27	6.1%
7	同窓会(校友会)で選任(互選を含む)	25	5.6%	17	3.8%
8	卒業生のうちから選任(互選を含む)	29	6.5%	2	0.4%
9	その他の方法	31	7.0%	12	2.7%
10	組み合わせ			59	13.2%
	計			446	100%

第三に、表4の学識経験者その他の選出区分による3号評議員については、理事会で選任が446校中324校(単独選択)で72.6%、理事会に加えて他の方法をとっている大学と併せる379校(複数選択)で85.0%と、大半の大学で理事会が選出に関与している。理事会の関与が不可となると、これらの評議員は不適格となる。理事会以外の4から7までの方法で選出している大学は43校(単独選択)で9.6%である。8のその他の組み合わせが69校(単独選択)で15.5%となっており、4以下を合せると約四分の一を占める。

表4 三号評議員(学識その他区分)の選任

番号	選任方法	複数選 択	割合	単独選 択	割合
1	理事長が推薦(選任を含む)	19	4.3%	2	0.4%
2	理事会で選任	379	85.0%	324	72.6%
3	理事会で推薦+評議員会で選任(同意、決議、決定を含む)	15	3.4%	8	1.8%
4	評議員会で選任	51	11.4%	23	5.2%
5	評議員会の推薦(意見を聞くを含む)+理事会選任	6	1.3%	5	1.1%
6	設立母体(宗教団体等)関係団体や後援会等の推薦・互選	7	1.6%	0	0.0%
7	その他の方法	59	13.2%	15	3.4%
8	組み合わせ			69	15.5%
	計			446	100%

以上が現在の第1号から第3号までの評議員の選出区分ごとの選出状況であるが、理事会等による評議員の選任が認められない形となると、現在の選任方法の全面的な見直しが必要である。現行の理事会等による選出方式で選任された8割前後の評議員が評議員としての適性の評価もないままに交替させられる。切替え時には私立大学での混乱と退任させられる評議員に相当な不満が発生することが予想される。

改革会議の報告書では、新評議員を選出するために評議員会に諮問委員会を設置するとともに、選・解任の透明性を担保するために選定理由及びプロセスの公開を要件に追加することを提起されているが、評議員会が評議員を自己決定することには変わりがない。評議員会の自己監視であり、それで最高の監督者となることが期待されている評議員の正統性が保証される訳でない。適任者を選任するためには、執行を担う理事会、相互監督する各理事、理事を監督する監事だけでなく、学校法人の利害関係者や利害関係のない第三者などの意向や期待を考慮することが重要である。外部評議員のみによる選任では適確な人材を見出すことも困難であり、大学人から信頼される評議員とはならない。大学の経営管理の基本方針にコミットできる評議員の選任が適正でなく、選出される評議員が大学の実状理解に乏しければ評議員会によるミスリードが生じる恐れも少なくない。そのような評議員会をチェックする制度も必要である。評議員自体に対する監督責任が不明確であれば、大学経営は無責任な素人支配の体制となる。

4. 評議員への理事・教職員の兼任の是非

当研究所の現状調査結果から、理事の職名区分及び常勤・非常勤ごとの理事の総数と評議員を兼務している理事及び教職員の人数と割合を下表に示した。

表5 理事の役職別の常勤・非常勤割合

番号	区 分	常勤	常勤割合	非常勤	計
1	理事長(学長別)	302	9.7%	48	350
2	理事長・学長(兼務)	93	3.0%	2	95
3	学長、校長等	824	26.6%	6	830
4	副理事長・理事長補佐	70	2.3%	26	96
5	専務理事・常務理事	419	13.5%	27	446
6	学部長、学科長等	453	14.6%	4	457
7	その他の専任教員	386	12.5%	63	449
8	事務局長他事務職員	478	15.4%	36	514
9	その他理事(教職員以外)	73	2.4%	1,950	2,023
	計	3,098	100%	2,162	5,260

表6 理事の役職別の評議員兼務割合

番号	区 分	理事総数	評議員兼務数	兼務割合
1	理事長(学長別)	350	278	79.4%
2	理事長・学長(兼務)	95	79	83.2%
3	学長、校長等	830	630	75.9%
4	副理事長・理事長補佐	96	83	86.5%
5	専務理事・常務理事	446	336	75.3%
6	学部長、学科長等	457	373	81.6%
7	その他の専任教員	449	238	53.0%
8	事務局長他事務職員	514	323	62.8%
9	その他理事(教職員以外)	2,023	1,005	49.7%
	計	5,260	3,345	63.6%

理事と評議員の兼務についての当研究所の現況調査によると、445 大学の理事総数 5,260 人のうち 3,345 人の理事が評議員を兼ねている。

理事長(学長別)は 350 人中 278 人、理事長と学長兼任者は 95 人中 79 人、学校長は 830 人中 630 人が兼務しており、8 割前後の割合である。副理事長や常務理事も同様である。学部長や学科長などの教員である評議員についても 8 割程度の兼務率となっている。その他の教員や事務職員の割合はやや低くなっている。教職員以外のその他の外部理事の大半は非常勤者であり全理事の 4 割弱の 2,023 人である。その評議員の兼務者は 1,005 人で兼務率は約 5 割である。改革会議の提言によれば、2,340 人(3,345 人-1,005 人)の理事の兼務が認められなくなる。学内者を除いた評議員による理事会への監督機能を強化することが意図されているが、そうなると理事会と評議員会の意思疎通と協力体制が大きく損なわれる可能性も少なくない。

5. 親族及び特定団体等の関係者の評議員就任の規制

現行の私学法上では、各役員について、その配偶者又は三親等以内の親族(以下、「親族等」という。)が一人を超えて含まれることになってはならないと定められている。つ

まり、理事又は監事については2名までの親族等の就任が認められている。評議員についての規制はない。

現在の私立大学における親族等の就任状況を調査すると、次のようになっている。

表7 理事の三親等以内の親族数と割合

番号	区分	理事総数	親族	割合
1	理事長(学長別)	350	55	15.7%
2	理事長・学長(兼務)	95	21	22.1%
3	学長、校長等	830	17	2.0%
4	副理事長・理事長補佐	96	27	28.1%
5	専務理事・常務理事	446	21	4.7%
6	学部長、学科長等	457	4	0.9%
7	その他の専任教員	449	7	1.6%
8	事務局長他事務職員	514	10	1.9%
9	その他理事(教職員以外)	2,023	33	1.6%
	計	5,260	195	3.7%

表8 理事に親族がいる大学数

番号	区分	大学数	割合	親族数
1	ゼロ	322	72.4%	0
2	一人	57	12.8%	57
3	二人	61	13.7%	122
4	三人	4	0.9%	12
5	四人	1	0.2%	4
小計	一人以上	123	27.6%	195
計		445	100%	195

表9 評議員に親族がいる大学数

番号	親族有無	大学数	割合	親族数
1	ゼロ	270	61.9%	0
2	一人	63	14.4%	63
3	二人	50	11.5%	100
4	三人	33	7.6%	99
5	四人	13	3.0%	52
6	五人	4	0.9%	20
7	六人	0	0.0%	0
8	七人	3	0.7%	21
		(436)		(355)
小計	一人以上	166	38.1%	355

各私立学校の設立の経緯や沿革を受けて、創設者の子孫等であって役員の子孫等以内の親族又は配偶者が理事に就任している大学は445大学中123大学で、3割弱を占めている(複数大学設置校による重複分を含む)。人数は理事総数5,260人のうち195人である。評議員に親族等が就任している大学は436大学中166大学で4割弱の割合であり、評議員総数12,069人のうち355人となっている。

理事会に創設者の親族等がない72.4%の大学と評議員会に親族等がない61.9%の大学にあっては、親族等の有無には関心が少ない。制限しても差し支えないと認識している大学関係者もかなりいる。しかし、残りの3~4割を占める大学においては、親族等が大学と学校法人の存続と発展を支える中核的な役割を果たしている。創設者の子孫は、建学の理念を引き継ぎ、私立学校を継承する責務を担っており、学園発展への使命感や当事者意識を人一倍強く持っている。私立学校に限らず、日本及び世界の企業においても創設者一族が経営を担って発展している事例は少なくない。親族であるから経営者として不適格であるとする根拠は全くない。

加えて、今回の改革会議の報告書では、他の特定の団体・法人の関係者(理事又は使用人である者等、以下「特定団体関係者」という。)が、理事又は評議員の中に一定数を占めることの禁止が新たに提起されている。すなわち、理事については従前の親族等規制に加えて上記の特定団体関係者が一定数を占めることが禁止されることになる。このほか、監事については新たに親族等の就任及び特定団体関係者の就任が禁止とされる。評議員については親族等の就任禁止及び特定団体関係者の一定割合の就任禁止が新規に盛り込まれることになっている。

社会福祉法人や公益社団法人等において特定団体関係者が不祥事を起こす事例があるとしても、私立学校では稀有である。公益法人の不祥事の統計的なエビデンスもなく、特定団体等の定義や範囲も不明確である。特定団体関係者を禁止又は制限する理由も示されていない。

当研究所の今回の調査では、特定団体関係者の役員や評議員への就任状況については調査ができていない。しかし、私立学校の創設に関わり、現在も支援している宗教団体、公益法人、民間組織、一般企業などの関係団体があるケースは日本の私立学校でも非常に数多く見られる。これらの組織との人的及び物的な交流や連携は私立学校の教育や経

営管理の原点であると言える。私学の創設の経緯や実状を認識しないで、公益法人並みの規制を安易に導入し、関連団体からの私立学校の役員や評議員への参画を禁止、削減することは適切ではない。勿論、特定団体関係者の影響力が過大になり、私立学校を私物化することのないように一定の抑制は望ましいが、一律に制限すべきではない。各私立学校の設置の経緯や事情を考慮して各法人の寄附行為で適正な割合を自律的に定めることが妥当である。一定割合を法律で規制することは私立学校の趣旨に反する。

既に令和元年の改正私学法において、特別の利害関係を有する理事及び評議員は議決に加わることができなくなっている。当然、私立学校に利益に反する特定団体等への利益供与等はもともと不適正であり、理事については自法人の利益への忠実義務、役員についても善管な管理者の注意義務が法定されている。改革会議の提言には、親族等と同様に特定団体関係者を本来的に悪者と決めつけて、一方的に排除しようとする姿勢が見られる。

6. 評議員における理事任期以上の任期設定

評議員の任期については現行法制上特に規制等がなく、各学校法人の寄附行為で定められていた。改革会議の報告では、理事の任期よりも長いもの（2倍以上）とし、再任を妨げないことが決定事項として示されている。

私立大学の評議員の任期の実状を調べると、私学経営研究会の寄附行為調査研究報告書（2019年1月刊行）では、任期4年が大学・短大法人の合計数388校のうち152校（割合は39.2%、以下同）、3年が138校（35.6%）、2年が86校（22.2%）となっている。理事及び監事を含む役員の場合と比べると、4年任期の役員が175校（45.1%）、3年が134校（34.5%）、2年が51校（13.1%）であり、4年任期は役員の方が多少多く、3年及び2年任期は評議員の方が僅かに多い状態である。トータルでは評議員よりも役員の方が任期はやや長めに設定されていることが分かる。

本来、役員と同様に評議員も寄附行為上の任期を超えて再任できることとなっているため、実際の評議員の在任期間を今回の調査で調べることにした。理事と監事については調査せず、理事長のみを調査をした。その結果は次の表のとおりである。

表10 評議員の在任年数

番号	在任期間区分	評議員数	割合
1	0～3年未満	4,593	37.6%
2	3年以上～6年未満	2,825	23.1%
3	6年以上～9年未満	1,582	13.0%
4	9年以上	3,214	26.3%
計		12,214	100%

表11 理事長の在職年数

番号	在職年	人数	割合
1	2年以下	130	29.1%
2	3～5年	68	15.2%
3	6～10年	100	22.4%
4	11～15年	52	11.6%
5	16～20年	39	8.7%
6	21年以上	58	13.0%
計		447	100%

表12 最も長い監事の在職年数

番号	在職年	人数	割合
1	2年以下	53	11.8%
2	3～5年	83	18.5%
3	6～10年	139	31.0%
4	11～15年	97	21.7%
5	16～20年	33	7.4%
6	21年以上	43	9.6%
計		448	100%

6年以上の割合は、評議員は12,214人中4,796人（39.3%）であった（446校の集計）。理事長は447人中の249人（55.7%）である（447校の集計）。通算任期は理事長の方がやや長い。監事の場合、最も在任期間が長い監事の就任期間を見ると、在任6年以上の監事は448人中312人（69.6%）である（448校の集計）。つまり、監事においてはかなり長期に在職しているケースが見られる。

私立大学においては評議員の在任期間は、教職員や同窓生等の「宛て職」も多いため、理事長又は監事よりも一般的に短い状態であると見られる。改革会議の提言では、その任期を理事の二倍以上とすることが決定事項とされている。監督・監視する評議員の任期がチェックされる理事の任期よりも任期が長い方が確かに望ましいと考えられるが、現実にはそうになっていない。かなり長期にわたって在任が可能な外部評議員を探すことは困難であり、対象者が限定される。任期も大切であるが、それ以上に評議員の資質と能力が問われる。外部評議員にそのような任期設定が可能なのか不明である。

役員に限らず評議員の在任期間が長期になった場合のメリットもあるが、デメリットが生じる場合もある。特に最高監督機能を持つとされる新しい評議員となれば、長期間の在任によって絶対的な権能を持つことになり、公正で的確な判断を誤る恐れが大きい。評議員会及び評議員自身を客観的に評価し、監督・監視することも必要となる。

7. 外部者のみの評議員の構成の正当性と人材確保

改革会議の提言では、理事及び学内者を排除して学外者のみによる評議員会の構成が提起されている。そもそも、大学内の実状を十分に認識していない学外者が、大学等の各学校部門や学部組織等で構成される教学組織の教育研究活動や学校法人の経営管理及び財政活動の実情と諸課題を理解して適切にリードできるかは全く保証されていない。むしろ、表面的な判断によるミスリードの可能性も出てくる。

既に私立学校法では理事会の中に外部理事を1名以上含むことが求められている。監事にあっても同様である。大学修学支援制度の開始に伴って、支援の対象とされる大学では2名以上の外部役員が必要とされている。大学等の業務を遂行する上では外部から就任する役員がある程度は経営組織に参画することは望ましいが、全て外部者のみで執行又は監督することは出来ない。

私立学校の基本業務は教育活動である。理事長や理事が教育活動を遂行する訳でなく、その主体は学校長以下の教職員である。改革会議は理事及び教職員を外した評議員会の構成を主張しているが、学外者のみで構成される評議員会が経営管理を主体とする理事会を監督するとしても教学面の改善を推進することにならない。また、学外者が学校法人の経営と財政の実情を把握していなければ理事会監督の実質的な効果が伴わない。新評議員会の最低人数は提言では3名以上となっているが、3名程度を含め少人数の評議員体制では、大学を含む私立学校の幅広い領域にまたがる諸活動を把握して監督することは到底不可能である。

外部の者ならば利害関係がなく公正に判断ができるとされているが、学外者だからこそ学内の役員や教職員及び内外の利害関係者の意見や立場を理解した上で、適切に判断、調整ができる力量が問われる。監督権限を振り回す評議員では大学組織は動かない。

改革会議では評議員を選・解任する諮問委員会を設置することとされている。当然、諮問委員には適切な選考能力がなければならない。選考後の評価も必要である。相当な力量が求められる新評議員の候補者を外部に求めることは容易ではない。

私立学校の現在の評議員は、それぞれの私立学校との一定の関わりと思い入れを持ち、諮問機関のアドバイザーとして私立学校と一体となってその発展を支えてきた。私立学校の運営にボランティア的な立場で参画して多大な貢献をしてきた。報酬も十分ではな

い。決して役員を監視・監督し、最高議決機関の一員として大仰に乗り込んでいた訳ではない。しかし、彼らの大部分は理事会が選出に関わっていたという理由で排除されることになる。彼らに代わって、これまでとはレベルを異にする過大な監督機能と責任が要求される新評議員を自覚的に担ってもらえる人材を外部に求めることは非常に困難であろう。

表13 一号理事(学校長)の選任

番号	選任方法	大学数	割合
1	学校長全員を理事としている(充て職等による決定)	204	45.3%
2	複数の学校長のうち数名を理事としている(理事会等による決定)	125	27.8%
3	複数の学校長のうち1名を理事としている(理事会等による決定)	66	14.7%
4	その他の方法	55	12.2%
計		450	100%

今日、私立学校は厳しい経営環境と競争関係におかれているが、最高監督機能を担うとされる新評議員への就任をチャンスとして大学経営にコミットしたいと狙っている外部の者は少なくない。私立学校の支援を名目に私学経営に介入しようとする者も現れるであろう。大学の名誉や権威に恐れ、カネを出せば自分の思い通りになると考える企業経営者もいる。外部者であって支援者であれば適任ということにはならない。私立学校の課題をよく理解し、適切にリードできる判断力と公正な姿勢が外部役員と外部評議員には求められる。

8. 理事の選任・解任

改革会議の決定事項として、理事と監事の選任及び解任は評議員会が行うこととされている。現行の私立学校法の理事の選任の実情を見ると、法令上の第1号から第3号までの選出区分に応じて表13のとおりとなっている。

第一に、学校法人が設置する私立学校の校長(学長、園長を含む。)については、設置校の全員を宛て職として理事にしている大学が450校中204校(45.3%)である。複数又は一つの設置校の学校長を理事として理事会等で決定している大学が合わせて191校(42.4%)となっている。その他又は複合的な方法をとっている大学が55校(12.2%)ある。

評議員会で全て決定することになると、設置校の学校長として理事に就任している者でも評議員会で承認されないと理事ではなくなる。学校長であっても理事になれないケースが生じる。理事会が学校法人の業務執行を担う機関であるとする、学校長であっても執行機関のメンバーでなくなる。私立学校の運営責任者が学校法人の経営管理の責任者ではない結果となる。

第二に、評議員のうちから寄附行為の定めるところにより選任される第2号理事については、各私立大学では寄附行為によって多様な選出の方法が採用されている。評議員会の選出が450校中で196校(単独選出の場合)、235校(他の方法を併用している場合)で最も多い。評議員による選出は65校(単独選出)、100校(併用選出)であり、6割から7割近くが評議員会又は評議員を中心に選出されている。理事会で選任は66校(単独選出)、110校(併用選出)であり、2割前後の割合である。その他には理事会又は理事長の推薦、同意、選任など、寄附行為により各学校法人によって多様かつ複合的な選任がなされている。

表14 二号理事(評議員)の選任

番号	選任方法	複数選出	割合	単独選出	割合
1	理事長が選任(推薦、指名、委嘱等を含む)	14	3.1%	1	0.2%
2	理事会で選任	110	24.4%	66	14.7%
3	理事会推薦者を評議員会で決定(選任)	26	5.8%	12	2.7%
4	評議員会で選任	235	52.2%	196	43.6%
5	評議員による選任(互選を含む)	100	22.2%	65	14.4%
6	評議員会推薦者を理事会で決定(選任)	19	4.2%	13	2.9%
7	評議員会の同意(諮問、意見を聞く)を得て、理事会で選任	17	3.8%	8	1.8%
8	規程がない	1	0.2%	0	0.0%
9	その他の方法	29	6.4%	8	1.8%
10	併用	-	-	81	18.0%
	計	-	-	450	100%

表15 二号理事の重複選任状況(多い順)

番号	回答組み合わせ	大学数	割合
1	評議員会選任(4)	196	43.6%
2	理事会選任(2)	66	14.7%
3	評議員選任(5)	65	14.4%
4	評議員会と評議員で選任(4+5)	21	4.7%
5	評議員会推薦と理事会選任(6+2)	13	2.9%
6	理事会推薦・評議員会選任(3+5)	12	2.7%
7	評議員会同意と理事会選任(7+2)	10	2.2%
8	その他の併用	67	14.9%
	計	450	100%

2号理事の大半は評議員会を介して選任されているが、寄附行為で定める理事会が関与する方法はとれなくなり、選出評議員の範囲が狭まることも予想される。

第三に、1号理事、2号理事以外で寄附行為の定めるところにより選任される学識経験者等の3号理事の選任状況は下表のとおりである。理事会での複数選任が376校で8割強、単独選出が312校で7割弱となっており、最も多い。その他では、理事による選出、評議員会の同意を得て理事会で選任などの方法をとっている大学もある。理事長だけで選任しているところは僅かである。

改革会議の提言に従うことになると、評議員会で選任している1校を除いて、理事会を中心に3号理事を選任している大学が調査校450大学のうち殆どであるので、そこで選出されている学識経験者理事が不適格となる。本調査では理事総数5,260人のうち2,023人が教職員以外の理事であり、その大半が3号理事として選出されているので、彼らの学識経験者として適格性を審査し、外部者で構成された新評議員会が承認(任用)又は否認(解任)の認定を行わなければならない。相当の手間と混乱が生じる。

表16 三号理事(寄附行為による)の選任

番号	選任方法	複数選出	割合	単独選出	割合
1	理事長が選任(推薦、指名、委嘱等を含む)	34	7.6%	3	0.7%
2	理事会で選任	378	84.0%	312	69.3%
3	理事による選任(互選を含む)	28	6.2%	16	3.6%
4	評議員会で選任	14	3.1%	1	0.2%
5	評議員会推薦者を理事会で決定(選任)	6	1.3%	3	0.7%
6	評議員会の同意を得て(諮問、意見を聞くを含む)理事会で選任	27	6.0%	16	3.6%
7	規程がない	5	1.1%	4	0.9%
8	その他の方法	57	12.7%	16	3.6%
9	併用	-	-	79	17.6%
	計	-	-	450	100%

表17 三号理事の重複選任状況(多い順)

番号	回答組み合わせ	大学数	割合
1	理事会選任(2)	312	69.3%
2	理事会選任とその他(2+8)	28	6.2%
3	評議員会の同意をとる理事会で選任(6)	16	3.6%
4	理事による選任(互選を含む)(3)	16	3.6%
5	その他の方法(8)	16	3.6%
6	理事会推薦・理事会選任(1+2)	12	2.7%
7	理事互選と理事会選任(2+3)	7	1.6%
8	その他の併用	43	9.6%
	計	450	100%

解任に関しても、寄附行為等により選任した機関によって同様な手続きが基本的に定められている。現状においては下表のとおり理事会の議決に加え評議員会の議決や同意

表18 理事の解任(寄附行為又は規程上で定められている方法)

番号	解任方法	複数選出	割合	単独選出	割合
1	理事会の議決及び評議員会の議決(同意を含む)により解任	382	80.4%	354	79.0%
2	理事会の議決により解任	85	18.9%	77	17.2%
3	理事会の意見を聞いて理事長が解任	3	0.7%	0	0.0%
4	理事長が解任	2	0.4%	0	0.0%
5	その他の方法	11	2.4%	5	1.1%
6	併用	-	-	12	2.7%
	計	-	-	448	100%

表19 理事の選任状況(多い順)

番号	回答組み合わせ	大学数	割合
1	理事会の議決及び評議員会の議決(1)	354	79.0%
2	理事会の議決(2)	77	17.2%
3	その他の方法(5)	5	1.1%
4	理事会議決とその他(2+5)	3	0.7%
5	理事会議決と評議員会同意(1+2)	2	0.4%
6	理事会・評議員会議決とその他(1+5)	2	0.4%
7	その他の併用	5	1.1%
	計	448	100%

が必要など、解任に際する混乱や紛争を避けるための慎重な手続きが取られている。

9. 理事の任期等

理事の任期については、選任後2年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時評議員会の終結の時までとすることが改革会議の決定事項とされている。評議員の任期を理事の任期よりも長いもの（倍以上）とするように定める一方で、理事の任期が制限される結果になっている。再任は妨げないとされているが、理事の任期を2年以内とし、その再任を評議員会がその都度必ずチェックする設計となっている。

学校法人の業務遂行の責任を果たすべき理事の任期が、再任があるとしても2年以内に制限されることによって経営の安定性や継続性を損なうデメリットが大きい。厳しい経営環境にある私立学校にとって経営体制の確立や中長期的な経営戦略の遂行が特に重要である時代に、理事の身分の不安定さは学内のガバナンスの波乱と対立を招き、私立学校の持続的な発展に大きくマイナスに作用する。

また、理事の再任に際して、個々の理事の業績の評価を実施し、再任又は解任に伴う交替人事を評議員会主導で適確に進めることが出来るかも不明である。大学の教育研究活動を中心とした認証評価機関による評価は定着してきているが、それでも客観的な評価活動には手間と時間がかかる。評価委員には専門的な力量が求められる。学校法人の事業活動や中期計画の達成度評価も最近では開始されるようにはなっている。しかし、役員の業績や経営能力などの評価は簡単ではない。理事の改選期ごとに公正かつ適切な業績評価を行い、再任、解任のチェックをしなければならない。理事及び監事の人事権を持つことになる外部から選ばれる評議員が適切に審査することができるかが問われることになる。

なお、評議員会で選任した理事が不適格であり解任されることになれば、評議員会の当初の選定能力と選任後の監視能力にも問題があることになる。選任した評議員の責任が問われ、その更迭も必要となる。

10. 理事の適格基準—特定団体等の関係者の理事割合の制限

改革会議の報告書では、理事の適格基準として、他の特定の団体・法人の関係者（理事又は使用人である者等）が一定数を占めることを禁止するとの決定事項が記載されている。現行法では先に示したように、理事又は監事については2名までは各役員の配偶者又は三親等以内の親族の就任が認められており、約3割弱の大学において親族等が理事に就いている。今回の提言では、新たに理事中の特定団体等の関係者が占める割合の規制が評議員と同様に提起されている。しかし、私立学校の設立の経緯や特色を考慮すれば、一律の規制は好ましくない。特定団体の関係者等との連携、支援、人的交流などの意義も認められるので、各法人の寄附行為等で適切な割合を定めるべきである。勿論、特定団体等の理事が学校法人の利益に反する場合には、その人数割合に関係なく、利益相反行為としてその責任を追及し、義務違反として解任し、損害賠償を請求することが可能である。

11. 理事会の決定事項と理事長の理事会による選定・解職と報告

改革会議の提言のうち、理事長は、理事会が選定・解職する旨が決定事項として示されている。現行の私学法では、「理事のうち1人は、寄附行為の定めるところにより、理事長となる。」旨の規定があり、寄附行為作成例では、「理事のうち1名を理事長とし、理事総数の過半数の議決により選任する。理事長の職を解任するときも、同様とする。」となっている。

私立大学における理事長の選定、解職の規定状況は次のとおりである。理事長については理事会での選任又は理事の互選が最も多く、他の方法を併用しているケースも若干ある。

表20 理事長の選任方法

番号	選任方法	複数選 択	割合	単独 選 択	割合
1	理事の互選	139	31.0%	88	19.6%
2	理事会で選任	333	74.3%	273	60.9%
3	評議員会で選任又は同意を得る	5	1.1%	0	0.0%
4	充て職	9	2.0%	6	1.3%
5	規定がない	1	0.2%	1	0.2%
6	その他の方法	29	6.5%	15	3.3%
7	併用	-	-	65	14.5%
	計	-	-	448	100%

表21 理事長の選任状況(多い順)

番号	回答組み合わせ	大学数	割合
1	理事会で選任(2)	273	61.1%
2	理事の互選(1)	88	19.7%
3	理事の互選と理事会選任(1+2)	48	10.7%
4	その他の方法(6)	15	3.4%
5	理事会議決とその他(2+6)	10	2.2%
6	充て職(4)	6	1.3%
7	規定がない(5)	1	0.2%
8	その他の併用	7	1.6%
	計	448	100%

解任方法は理事会の議決が殆どであるが、次のとおり、理事の発議、評議員会での議決、宛て職の解任などの規定例も見られる。規定はあるが、具体事例は極めて少ない。

表22 理事長の解任方法

番号	選任方法	複数選 択	割合	単独 選 択	割合
1	理事が解任を発議	26	5.8%	9	2.0%
2	理事会で解任を議決	346	77.2%	303	67.8%
3	理事会の議決及び評議員会で議決	57	12.7%	42	9.4%
4	理事職又は充て職の辞任による解任	28	6.3%	0	0.0%
5	規定がない	29	6.5%	23	5.1%
6	その他の方法	22	4.9%	15	3.4%
7	併用	-	-	55	12.3%
	計	-	-	447	100%

表23 理事長の解任状況(多い順)

番号	回答組み合わせ	大学数	割合
1	理事会で解任を議決(2)	303	67.8%
2	理事会の議決及び評議員会で議決(3)	42	9.4%
3	規定がない(5)	23	5.1%
4	その他の方法(6)	15	3.4%
5	理事会で解任と充て職辞任(2+4)	13	2.9%
6	理事解任発議と理事会議決(1+2)	11	2.5%
7	理事が解任を発議(1)	9	2.0%
8	理事会議決と評議員会(2+3)	8	1.8%
9	その他の併用	23	5.1%
	計	447	100%

12. 監事の選任・解任、適格基準、任期等

監事は私学法上では評議員会の同意を得て、理事長が選任することとなっている。当該学校法人の役員又は職員を選任することはできず、親族等が1人を超えてはいけない。

監事の選任方法の実状は、調査した全ての448校について多少の差異はあるものの、評議員会の同意を得て理事長が選任するという法令どおりの選出となっている。改革会議の決定事項では、監事の選任・解任については評議員会が行うこととなっている。そうすると、現行の選考方法を全大学で改める必要がある。111人の常勤監事と886人の非常勤監事の再選任又は入れ替えとなる。解任方法についても変更となり、いつでも評議員会の決議によって解任できる状態となり、監事も評議員会に従属することになる。

表24 監事の選任方法

番号	選任方法	単独 選択	割合
1	評議員会の同意を得て(意見を聞いて)、理事長が選任	82	18.3%
2	評議員会及び理事会の同意(選任)を得て理事長が選任	13	2.9%
3	理事会選出の候補者のうちから評議員会の同意を得て(意見を聞いて)、理事長が選任	320	71.4%
4	理事会で推薦した者のうちから評議員会の同意を得て(意見を聞いて)、理事長が選任	19	4.2%
5	その他の方法	14	3.1%
計		448	100%

外部から就任した監事の調査については実施していないが、現職の役員及び教職員は以前から就任できないので、表 25 の常勤又は非常勤の監事はいずれも外部者がほとんどである。また、監事の常勤化が従前から各方面で提起されており、改革会議でもその指摘がなされているが、様々な理由によって進んではいない。大学数では 448 校中の 98 校で 21.9%の割合であり、監事合計数 997 人のうち 111 人で 11.1%の人数比である。評議員以上に理事の業務執行の監視や理事会に対する監督機能が期待されている監事であっても、常勤化を進めづらい私立大学の実状を認識しなければならない。

監事の経歴を調査したところ、自法人関係者が 998 人中の 172 人で、17.2%ほどであった。理事や事務職員等を退任後又は空白期間において監事に就任した場合である。なお、空白期間をおけば外部監事とみなされる。自法人や他法人関係者は必ずしも不適切という訳ではなく、私立大学の状況を経験上で十分に理解しているため、監査業務を遂行する上ではむしろメリットも大きい。この表の中の自法人関係者以外の監事は全て外部出身者である。

表25 監事の人数区分別の大学数と監事数

番号	大学の監事の 人数区分	常勤監事		非常勤監事		監事合計	
		大学数	監事数	大学数	監事数	大学数	監事数
1	監事 1 人	85	85	61	61	2	2
2	監事 2 人	13	26	325	650	353	706
3	監事 3 人	0	0	53	159	83	249
4	監事 4 人	0	0	4	16	10	40
計		98	111	443	886	448	997

表26 監事の直近の経歴

番号	経歴区分	人数	割合
1	元自法人関係者	172	17.2%
2	元他法人関係者	67	6.7%
3	弁護士	126	12.6%
4	会計士・税理士	203	20.3%
5	金融機関関係者	54	5.4%
6	自治体関係(教育委員会等)	39	3.9%
7	官公庁関係(省庁、税務署等)	20	2.0%
8	3～5以外の会社員・会社役員	192	19.2%
9	その他	125	12.5%
計		998	100%

本調査では、監事に関しても親族等の調査を行った。監事のうち親族等が含まれている大学は 448 校中 1 校だけであった。各理事の親族・特殊関係者については監事への就任を禁止することと改革会議で決められており、上記の 1 大学が該当する。

ところで、改革会議においては監事の任期を理事の任期の倍以上の期間とすることを決めており、再任も可能である。評議員の任期の取扱いと同じである。現状の監事の任期は理事と同様となっている大学が多い。本調査で、最も長く在任している監事の在任期間を調べると、先に示したとおり在任 6 年以上の割合が大きく、再任によって長期に在職している監事が多く見られる。監査能力の向上という点では有効であるが、再任が可能ならば任期は二倍にしなくても良いであろう。

13. 監事の権限等

監事の権限強化の新たな方策として、実質的に支配する子法人の業務・財産の状況を調査することができるとしている。連結・実質支配グループについても監事監査の対象とされている。現在の学校法人会計基準では、所轄庁の認可を受けた収益事業会計の決算書は学校法人の計算書類に添付することになっており、監事監査の対象となる。しかし、学校法人においてはいわゆる子法人は外部の別法人であり、連結決算の概念は導入されていない。ただし、貸借対照表の注記事項の一つとして学校法人の出資による会社に係る事項として、出資割合が2分の1以上の会社の名称、出資状況、寄付金額等の状況を記載するとともに経営状況の概要が把握できる資料を添付することが求められている。それ以上に規制はない。

監事の監査の対象には、学校法人、設置学校部門、収益事業会計などの多面的な業務と財政の監査があるが、これに加えて出資会社の監査を行うことは相当な負荷がかかる。公認会計士による子法人監査も十分ではないが、それとの連携や分担も課題である。令和元年の私学法改正によって、監事は役員としての任務を怠ったことによって生じた損害を学校法人に賠償する責任を負うことになった。その職務を行うに際し悪意又は重大な過失があつたときには第三者に生じた損害を賠償する責任も負うこととなった。子会社や出資会社に問題が発生した場合においては監事の責任も問われることを監事は自覚する必要がある。

同じ私立学校法改正により、『監事は、理事が学校法人の目的の範囲外の行為その他法令若しくは寄附行為に違反する行為をし、又はこれらの行為をするおそれがある場合において、当該行為によって当該学校法人に著しい損害が生ずるおそれがあるときは、当該理事に対し、当該行為をやめることを請求することができる』旨の監事による理事の行為の差止め請求の規定が一般社団・財団法人法を準用する形で追加されている。一方で、改革会議の報告書では、『監事は、理事が不正の行為をし、若しくは当該行為をするおそれがあると認めるとき、又は法令若しくは定款に違反する事実若しくは著しく不当な事実があると認めるときは、遅滞なく、その旨を理事会に報告しなければならない』ことが提起されている。上記の法定化された内容と下記の表現では微妙に異なった部分があり、拡大解釈の恐れがある。用語の範囲を定義し、監事の義務の範囲を明確化することが必要である。

14. 不祥事の抑制の方策

改革会議の議論は、近年の私立大学の不祥事を理由として私立大学ではガバナンスが欠如しているとして、評議員会の最高監督・議決機関化や理事会の権限制限などの方策を一方向的に提起している。不祥事抑制のためにその方策が最も適切なのか、有効なのかの検証もなく、拙速で乱暴な結論を決定事項として押し付けている。

一部の私立大学で発生した不祥事をもって全ての大学のガバナンスが不適正であり、その制度の抜本的な改革が必要であると結論づけることは適切ではない。確かに、ガバナンスの在り方と不祥事の発生には多少の相関関係は認められるが、個々の私立大学の不祥事の発生は、当該大学の経営管理体制や当該役員の経営姿勢が先に問われるべきであり、私立大学全体のガバナンス制度の問題とはイコールではない。改革会議が提起す

る評議員会の最高監督機関化によって不祥事がなくなるわけでもない。ガバナンス改革が進められた社会福祉法人であっても今なお不祥事がなくなっている訳ではない。

私立大学の不祥事は多様であるが、理事会又は理事の業務執行上で問題を発生させないためには、第一に、理事会を構成する理事メンバーの理事の公正で高潔な姿勢を確保すること、第二に、理事の業績や資質について客観的な評価を行うこと、第三に、理事相互の監視やチェック体制を強化すること、第四に、理事の業務執行監査を最大任務とする監事の監査機能の一層の強化を図ること、などが優先すべき課題である。理事及び監事の現状の問題点の点検から始め、学校法人の経営管理機能の一層の強化を図ることが基本である。

評議員会を不祥事防止のための理事会の監督機関に特化して最高議決機関とすることで不祥事が確実に防げるものでもない。実際のところ、学校法人及び各学校部門で発生する様々な問題事項について、外部者だけで構成される新評議員会が早期に発見し、適切に処置することによって不祥事を防止する役割を十分に果たせるかは全く未知数である。むしろ、十分な監督監視能力がない外部者で構成される名目的な評議員会であれば、不祥事を抑止することができないばかりか、臨機の対応も遅れる。

現在の評議員会は私立学校の役職員、卒業生、学内外の利害関係者、学識経験者などで構成されており、私立学校の教育研究や経営管理の現状の問題点と今後の方向性に関する客観的な立場からの貴重な意見や要望を提起して私立学校の充実に寄与してきた。それだけでなく、学内外の多様なメンバー構成により問題事例やリスク情報を素早く把握することも可能であった。学内者を排除することで評議員会がこれまで果たしてきた役割や機能を低下させることが懸念される。各私立大学において歴史的に形成されて定着してきた正常なガバナンス体制の劣化を招く恐れが強い。

15. 不祥事抑制の政策評価

当研究所のアンケート調査で、今回の改革会議の審議内容が大学の不祥事の防止に効果的であるかどうかについて、私立大学の経営関係者に質問を行った。改革会議の取りまとめが出ていない時点での調査であったが、その結果は右表のとおりとなっている。

改革会議の審議の方向が不祥事防止の政策効果としては、「非常に望ましい」とみなす大学が回答総数 414 校の中の 15 校で 3.6% の割合、「望ましい」が 88 校で 21.3% であった。政策効果を肯定的にとらえているのは 105 校で、約 4 分の 1 に過ぎない。一方で、「非常に望ましくない」は 41 校で 9.9%、「望ましくない」は 75 校で 18.1% であり、両者を合すると 3 割弱の 116 校の 28.0% が政策効果を否定的にとらえていた。「どちらともいえない」が最も多く、約半数の 195 校の 47.1% の大学がプラスともマイナスともしていない。

これらのことから、改革会議が強調する大学の不祥事防止ための改革方策の政策的な効果を私学経営の当事者はあまり評価していない。その後、改革会議の報告書がまとまった段階においては、大学から専門学校までの全ての私学団体が反対意見を出すことになった。私学関係者の評価は相当なマイナス方向に大きく振れている。これまで私立大学を正常に運営してきた私学経営者から理解され、支持される提言でなければ真に有効な改善方策とはならない。

表27 改革会議の審議内容は不祥事防止観点で望ましいか？

番号	評価区分	大学数	割合
1	非常に望ましい	15	3.6%
2	望ましい	88	21.3%
3	どちらでもない	195	47.1%
4	望ましくない	75	18.1%
5	非常に望ましくない	41	9.9%
	計	414	100%

併せて、今回の当研究所のアンケート調査において、不祥事を抑制することについて各大学の経営担当者の個々の意見を伺って整理した。それぞれの意見を反対又は賛成に区分すると、マイナス評価の意見数が146件、プラス評価の意見数が5件となり、私立大学の経営関係者からのマイナス評価が圧倒的に多い。評議員会の監督機関化を主とする不祥事抑制の効果は極めて限定的であり有効ではないことなどが多く指摘されていた。これらの意見の中から特に注目すべき論点をまとめると次のとおりである。

- 第一に、不祥事抑制のためには役員の資質向上への取組みが最優先されるべきである
- 第二に、個別大学の特殊事例や役員の問題点は所轄庁や司法が対処すべきである
- 第三に、一部の不祥事をもって全大学のガバナンスを問題とすることは適切でない
- 第四に、評議員会の監督権限強化が不祥事抑制に効果的であるとのエビデンスがない
- 第五に、評議員会の最高監督機関化は大学運営の混乱と障害を生む恐れが大きい
- 第六に、直近の改正私立学校法の徹底や検証を踏まえ不祥事抑制を検討すべきである

私立大学の経営に携わっている殆どの関係者は誠実で公正な経営と学校運営に真摯に取り組んでいる。一方で、ごく限られた私学が起こす不祥事によって全ての私学が同列と見なされることに心を痛めている。改革会議の提言に対して批判的な意見が多いとしても、不祥事を起こさないように経営管理の適正化に努力していくことが全ての私立大学の基本的な使命である。理事会や監事などの私立大学の経営管理組織や学長以下の教学組織はそれぞれ適正で健全な組織運営を図らなければならない。特に、理事長、学長、理事又は大学執行部など、私立大学の経営に携わるリーダーは公正で高潔な姿勢を確立し、資質を向上させることが大切である。私立大学の組織と個人がそれぞれ自律的な改善への取組みを進めることが私立大学に対する社会の期待に応えることになる。関係者の自覚と努力が望まれる。

第4章. 調査の集計結果について

坂下 景子 (私学高等教育研究所)
堺 完 (大分大学)
宮里 翔大 (帝京大学/桜美林大学)

2021年7月に文部科学省に設置された「学校法人ガバナンス改革会議」では、不祥事抑制を目的とし、私学のガバナンスの抜本的見直しを進めたが、会議は性急に進み、私学の現状を把握したうえでの協議は十分になされていなかった。そこで、私学高等教育研究所では、私立大学の多様な実態を明らかにすることで、各大学の経営改善と充実発展に資するガバナンスの在り方を提示したいと考え、アンケート調査を実施した。

<調査の概要>

調査日時：2021年10月6日（水）～11月4日（木）（約1か月間）

調査方法：Web フォームによるアンケート

調査対象者：全私立大学（株式会社立を除く）622大学の理事長・学長

回答大学数及び回収率：455大学（73.2%）

1. 調査結果

0 基本情報

Q1. 基本情報 省略

I 理事について

Q2. 常勤・非常勤の理事の人数について

区分	常勤	非常勤	合計
1. 理事長（学長別）	302	48	350
2. 理事長・学長（兼務）	93	2	95
3. 学長、校長等	824	6	830
4. 副理事長・理事長補佐	70	26	96
5. 専務理事・常務理事	419	27	446
6. 学部長、学科長等	453	4	457
7. その他の専任教員	386	63	449
8. 事務局長他事務職員	478	36	514
9. その他理事（教職員以外）	73	1,950	2,023
合計	3,098	2,162	5,260

(n=445)

(1) 理事長は445人中89%の395人が常勤である。

(2) 理事長で学長を兼務しているのは95人(21%)であり、理事長のみは350人(79%)である。

(3) 理事全体では、常勤理事が3,098人(59%)、非常勤理事が2,162人(41%)である。

(4) 非常勤理事2,162人のうち1,950人(90%)が教職員以外であり、外部理事が理事会にかなり参画している。

Q3.Q2 「9.その他理事（教職員以外）」の経歴について

経歴	人数	%
1. 設立母体（宗教団体等）関係者	188	9.1%
2. 元自法人関係者	243	11.7%
3. 他法人関係者	259	12.5%
4. 功労者	16	0.8%
5. 弁護士	122	5.9%
6. 会計士・税理士	23	1.1%
7. 金融機関関係者	64	3.1%
8. 自治体関係者（教育委員会等）	74	3.6%
9. 官公庁関係（省庁、税務署等）	54	2.6%
10. 5～7以外の会社役員・会社員	730	35.2%
11. その他	303	14.6%
合計	2,076	100.0%

(n=451)

(1) 会社役員・会社員が 35.2%を占めており、教育関係者以外の理事参加による法人の活性化が進んでいる。

(2) 設立母体関係者 9.1%、他法人 12.5%、弁護士 5.9%、自治体・金融機関各約 3%など、多様な出身の理事が参画し、私学経営を担っている。

Q4.理事と評議員等を兼務する人数について

区分	理事総数	理事と評議員を兼務	%	三親等以内の親族	%	外部役員	%
1. 理事長（学長別）	350	278	79.4%	55	15.7%	40	11.4%
2. 理事長・学長（兼務）	95	79	83.2%	21	22.1%	1	1.1%
3. 学長、校長等	830	630	75.9%	17	2.0%	15	1.8%
4. 副理事長・理事長補佐	96	83	86.5%	27	28.1%	9	9.4%
5. 専務理事・常務理事	446	336	75.3%	21	4.7%	36	8.1%
6. 学部長、学科長等	457	373	81.6%	4	0.9%	1	0.2%
7. その他の専任教員	449	238	53.0%	7	1.6%	0	0.0%
8. 事務局長他事務職員	514	323	62.8%	10	1.9%	3	0.6%
9. その他理事（教職員以外）	2,023	1,005	49.7%	33	1.6%	1,055	52.2%
合計	5,260	3,345	63.6%	195	3.7%	1,160	22.1%

(n=445)

(1) 理事と評議員の兼務の割合は、副理事長・理事長補佐が 96 人中 83 人(86.5%)と最も高く、理事長は 79.4%、学長・校長等や学部長等も 80%近くが兼務している。

(2) 理事全体でも 5,260 人中 3,345 人の 63.6%が評議員を兼務している。

(3) 理事長、学校長を含む学内理事が評議員を兼務

することで、理事会と評議員会、学内外の理事と外部評議員などが意思疎通を図り、学校法人と学校部門の連携・協同と円滑な運営を図っている。

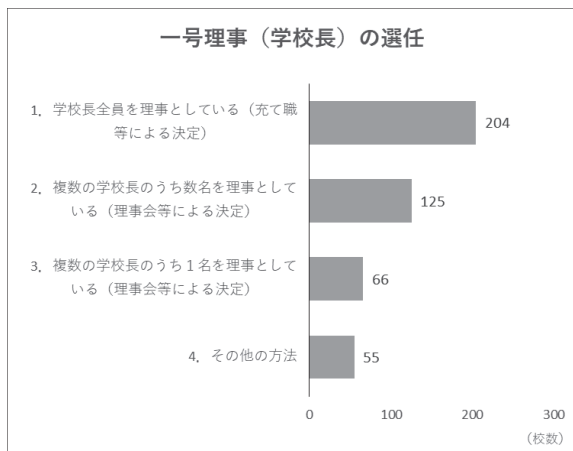
(4) 理事長は 445 人中 76 人(17.1%)、副理事長等は 96 人中 27 人(28.1%)となっている。

(5) 役員の三親等以内の親族の上限は私立学校法で 1 人を超えないとされており、5,260 人中 195 人(3.7%)であり、少ない。

(6) 選任の際に現に当該法人の役員又は職員でない外部理事は、理事総数 5,260 人中 1,160 人(22.1%)であり、そのうち 1,055 人(20%)がその他理事となっている。

(7) 外部理事としては、理事長（学長別）が 11.4%、副理事長等が 9.4%、専務理事等が 8.1%となっており、私立大学では外部から役員の人材を招いているケースも見られる。

Q5.私立学校法上の一号理事（学校長）の選任について



(n=450)

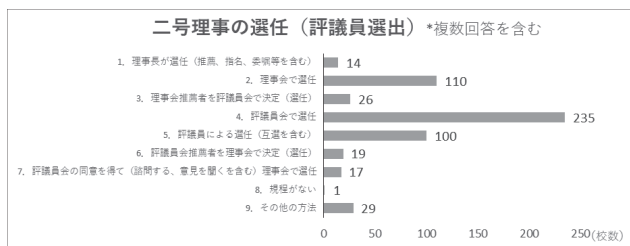
(1) 回答のあった 450 大学のうち、同一法人が設置する全ての学校部門の学校長を充て職の一号理事としている大学は 204 大学(45.3%)と半数近くを占めている。

(2) 複数の学校部門を設置する大学法人では、特定の学校部門の数名ないし1名の学校長を一号理事としている。合わせると 191 大学(42.4%)である。

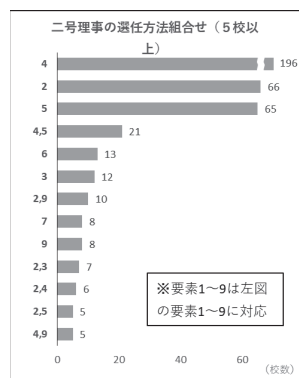
(3) これ以外の方法で一号理事の選任をしているところは 55 大学 (12.2%)である。法人規模や設立の経緯によって異なる様相を示して

いる。

Q6.私立学校法上の二号理事（評議員）の選任について



(n=450)



(1) 二号理事は、「評議員会で選任」を含む複数回答が 235 校と多く見られる。内訳は、同選任のみが 196 校であり、

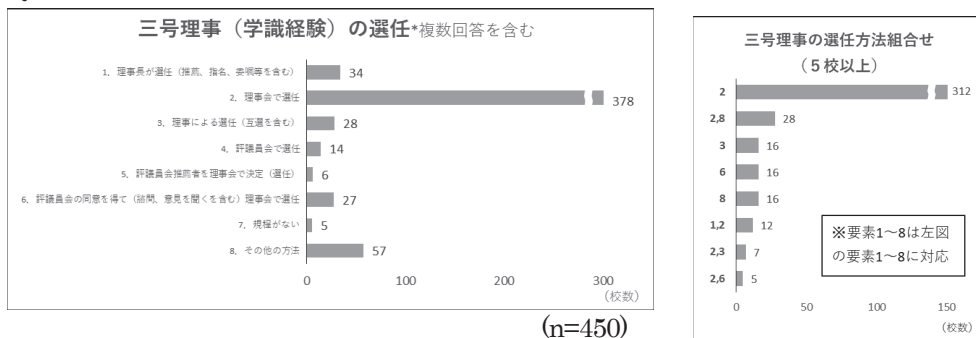
「評議員会で選任」に何らかの方法を加えた形で選任しているケースが 39 校である。

(2) 「理事会で選任」を含む複数回答が 110 校で、内訳は、同選任のみが 66 校であり、理事会に加えてその他の方法で選任しているケースが 44 校である。

(3) 次に、「評議員による選任」を含む複数回答により二号理事を選任しているところは 100 校であり、少なくない。

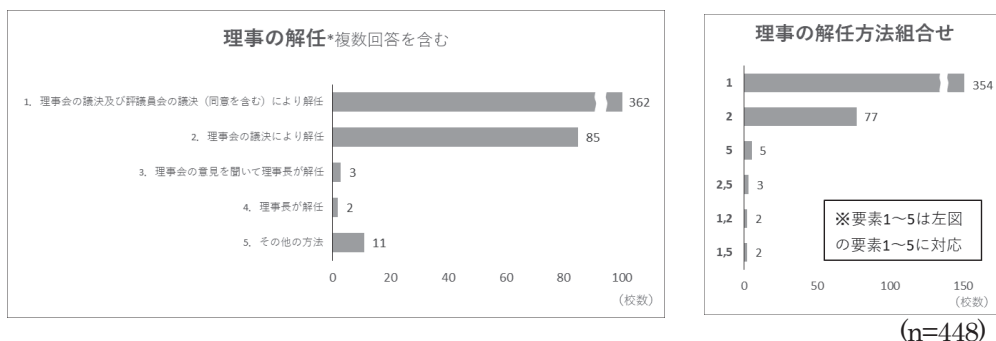
(4) 上記の 3 類型のほか、幾つかの方法を加味している大学もある。多様な選任形態となっており、一律ではない。

Q7.私立学校法上の三号理事（寄附行為の定め）の選任について



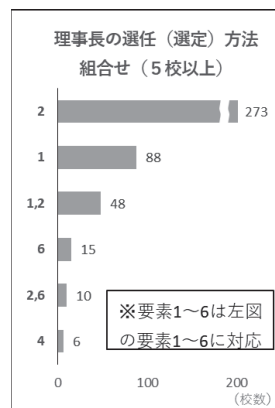
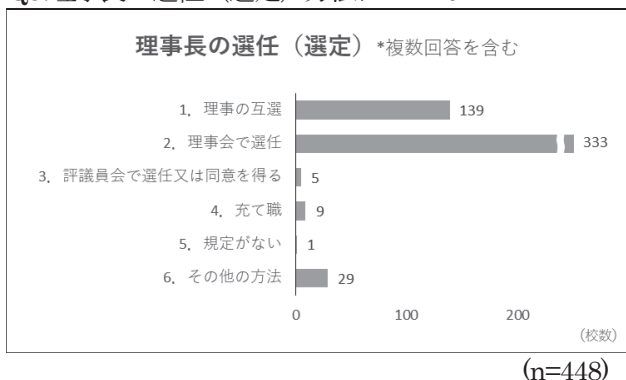
- (1) 三号理事の選任は、「理事会で選任」を含む複数回答が378校で、同選任のみのケースは312校である。
- (2) 一方で、その他の組み合わせで選任する方法も見られる。
- (3) 学校法人の経営に必要な学識経験者などの人材を三号理事として採用するために、殆どの大学では理事会を中心に選出しているが、その他の方法も採用しており、私学の多様な実態が表れている。

Q8.理事の解任方法について



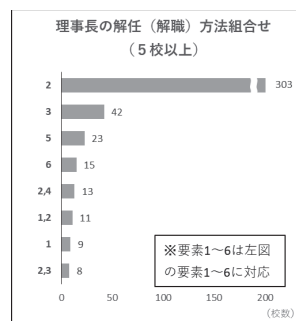
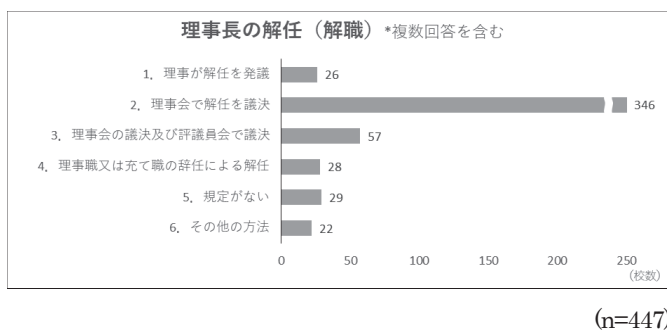
- (1) 「理事会の議決及び評議員会の議決により解任」を含む複数回答が362校で、同解任のみのケースは354校と多くを占めている。理事会と評議員会の両方で協議している様子が見える。
- (2) 次に「理事会の議決により解任」を含む複数回答が85校で、同解任のみのケースが77校である。解任の決定に際して、評議員会を含む学内外への説明が求められることもある。

Q9.理事長の選任（選定）方法について



- (1) 理事長の選任については、「理事会で選任」を含む複数回答が 333 校で、内訳は、同選任のみが 273 校と多数である。
- (2) ただし、「理事会で選任」にその他の方法を組み合わせている大学も 60 校あり、必ずしも一律ではない。
- (3) 次に、「理事の互選」による方法のみを採用している大学が 88 校ある。「理事の互選」に他の方法を加味しているところは 51 校ある。
- (4) その他、充て職などの方法をとっている大学もあり、多様である。
- (5) 理事長の選任方法は様々だが、理事会での選任を基本としていると見られる。

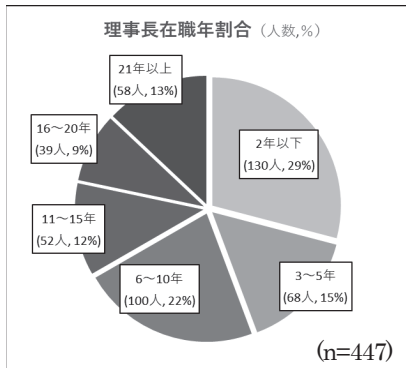
Q10.理事長の解任（解職）方法



- (1) 理事長の解任について、規定がない大学は 29 校であり、ほとんどの大学で規定で定められている。
- (2) 「理事会で解任を議決」を含む複数回答が 346 校である。
- (3) 「理事会の議決」のみが 303 校と多いが、理事長の選任の場合と同様、その他の方法と複合している大学も見られ、43 校ある。
- (4) 次に「理事会の議決及び評議員会で議決」を含む複数回答が 57 校、同議決のみが 42 校である。

(5) 個々の大学の歴史的経緯もあり一律ではないが、大学として慎重に対応していると思われる。

Q11. 理事長の在任期間について



- (1) 現理事長の在任年数を見ると、2年以下の在職期間が短い大学が130校で29%を占めている。
- (2) 1年単位で見ると、3年以上5年以下が合計68人(15%)で、1年平均が22人となり、次に多い。
- (3) 6年以上10年以下では、100人(20人/年)である。
- (4) 11年以上の5年ごとの分布は左図のとおりであり、割合は52人(12%)、39人(9%)と漸減している。
- (5) 11年以上の長期間に亘って在職している理事

長総数447人中の33%の149人となっており、少なくない。

- (6) 特に長期の21年以上の区分では58人(13%)である。
- (7) 私立大学の設立の経緯、経営体制の特色などにより、理事長の在職年数は多様である。
- (8) 特に、創設者の親族が法人経営を担っている大学では、理事長が長期間に亘って就任している例もあり、私学の経営の多様性が理事長の在任年数の長短にも現れていると思われる。

II. 監事について

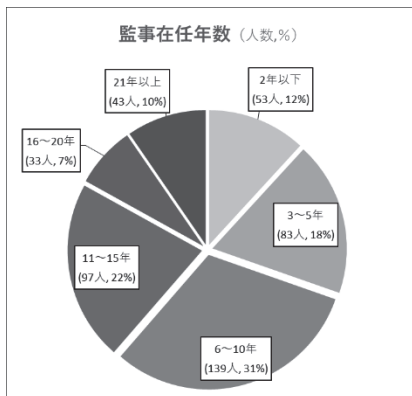
Q12. 常勤・非常勤の監事の人数について

監事の人数			校数
常勤(人)	非常勤(人)		
0	1		2
0	2		295
0	3		49
0	4		4
1	1		53
1	2		28
1	3		4
2	0		5
2	1		6
2	2		2
			448

- (1) 監事総数997人中、常勤監事は111人で11%の割合である。常勤者を2人配置しているのは13校である。
- (2) 非常勤監事が886人で89%を占める。非常勤監事のみが350校と多く、非常勤監事2人の大学が295校と最も多い。61校が非常勤監事が1人のみである。非常勤監事を2人としている大学は325校である。3人以上の非常勤監事を置いている大学は57校にすぎない。
- (3) 監事の職務の範囲が広く、常勤者としての処遇や業務分担内容が定め難いとともに、常勤監事としての適任者を外部から確保することが困難である。特に中小の大学法人にあっては、常勤監事としての役員報酬を負担する余裕はない。これらのことから常勤監事が少なくなっている。

(4) 監事の業務としては、理事の執行監査、業務及び財政の監査が法定されており、法務、総務、財務及び教学面に亘る広範囲の専門的な知見と監査能力が期待されているが、その責務を十全に果たすための勤務体制と処遇が備わっていない。

Q13.監事のうちもっとも就任期間が長い人の在任年数について



(n=448)

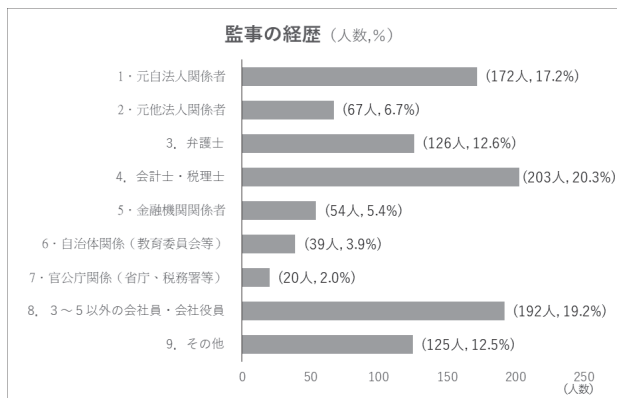
(1) 在任期間が6~10年が31%と最も多く、6年以上が全体の7割を占める。

(2) 大学を含む学校法人の業務は複雑かつ膨大であり、監査対象の実状を認識して的確に監査するためには知識と経験が不可欠である。このため、長期間監査業務に携われる監事が望ましい。

Q14.監事のうち、設立者及び理事の三親等以内の親族の人数について

監事のうち設立者及び三親等以内の親族に該当する大学は1校のみである(n=419)。私立学校法で親族は役員のうち2名までと定められているが、監事と理事との関係性に配慮されている。

Q15.監事の経歴別の人数について



(n=447)

(1) 監事の経歴では、会計士・税理士が203人20.3%と最も多い。このため、財務監査を中心として業務監査等が実施されている。

(2) 次に、会社員・会社役員が192人19.2%、元自法人関係者が172人17.2%となっており、比較的多い。学外者の視点や学内者の経験を取り入れている。

(3) その他では、弁護士、他法人関係者、金融機関関係者等が見

られ、多方面の人材を活用していることが分かる。

Q16.監事の選任方法について

(1) 「理事会選出の候補者のうちから評議員会の同意を得て、理事長が選任」している大学が320校で最も多くを占めている。

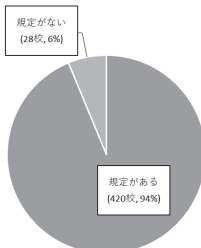
(2) 次いで、「評議員会の同意を得て、理事長が選任」している大学が82校である。

監事の選任	校数	%
1. 評議員会の同意を得て（意見を聞いて）、理事長が選任	82	18.3%
2. 評議員会及び理事会の同意（選任）を得て理事長が選任	13	2.9%
3. 理事会選出の候補者のうちから評議員会の同意を得て（意見を聞いて）、理事長が選任	320	71.4%
4. 理事会で推薦した者のうちから評議員会の同意を得て（意見を聞いて）、理事長が選任	19	4.2%
5. その他の方法	14	3.1%
合計	448	100.0%

選任自体は理事会が行うものの評議員会も関与する形となっている。

Q17.監事の解任規定について

監事解任規定の有無（校数,%）



(1) 監事の解任の規定が定められているのは、有効回答448校のうち420校の94%である。

(2) 一方、28校の6%で解任の規定が定められていない。

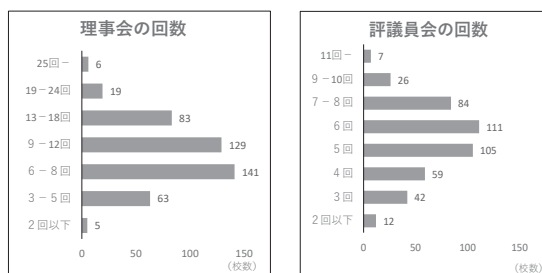
(3) 監事の解任のケースは稀であるが、解任の根拠や手続等を巡って争いが生じないように、解任の制度を整えておくことも重要である。

(n=448)

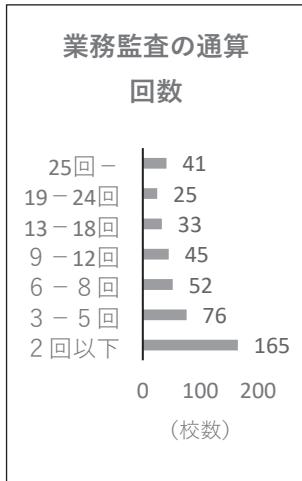
Q18.理事会等の通算回数について

(1) 理事会の通算回数は、6～8回が141校、次いで9～12回が129校となっている。夏季休暇を除き、毎月1回程度開催している大学が多い。平均は9.9回となっている。

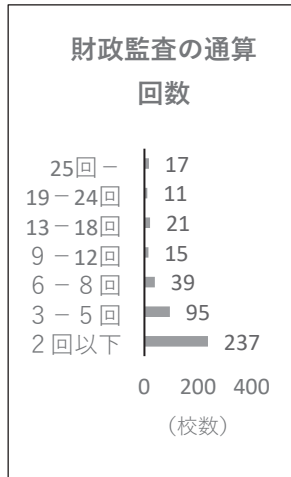
(2) 評議員会の通算回数は、6回が111校、5回が105校であり、ここが多い。平均は5.7回である。理事会の開催と併せて評議員会を開催することもあるが、理事会より若干回数は少ない。



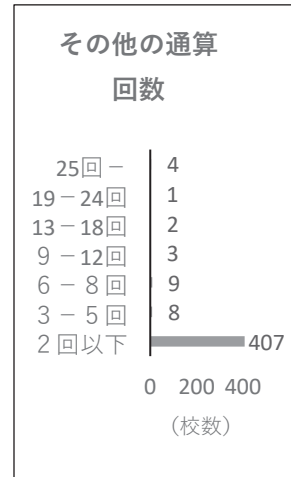
(n=446)



(n=437)



(n=435)



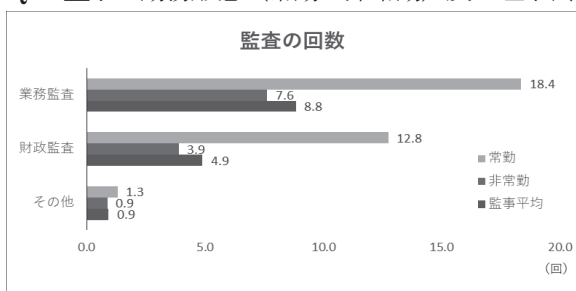
(n=434)

(4) 業務監査の通算回数は、年2回以下が165校、3～5回が76校となっている。年13回以上実施している大学は合わせて99校ある。業務監査は年間を通じて比較的多く実施されている。

(5) 財務監査の通算回数は、年2回以下が237校、3～5回が95校などとなっており、13回以上の実施している大学は49校である。財務監査は、期中、四半期、期末、決算整理の時期などに実施されることが多く、公認会計士の監査との連携も期待されている。

(6) その他の監査の通算回数は、年2回以下が407校で、ここが大半である。それ以上実施している大学は27校となっている。その他の監査は監査計画のテーマによって適時に行われるが、回数は少ない。

Q19.監事の勤務形態（常勤・非常勤）及び理事会等への出席状況



(n=441)

(1) 監事の監査状況は、業務監査が平均8.8回（常勤18.4回、非常勤7.6回）である。

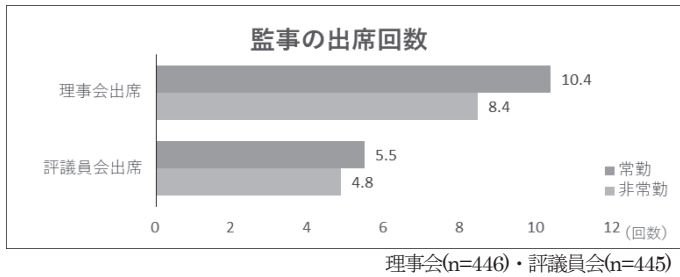
(2) 財政監査は、平均4.9回（常勤12.8回、非常勤3.9回）である。

(3) その他の監査は、平均0.9回（常勤1.3回、非常勤0.9回）である。

(4) 常勤監事と非常勤監事の監査状況を比較すると、常勤監事の監査回数が2倍近くである。特に、業務監査が多い。

(5) 常勤監事を設置している大学は少ないが、監事の監査への関わりが大きいことが示されている。

(5) 常勤監事を設置している大学は少ないが、監事の監査への関わりが大きいことが示されている。

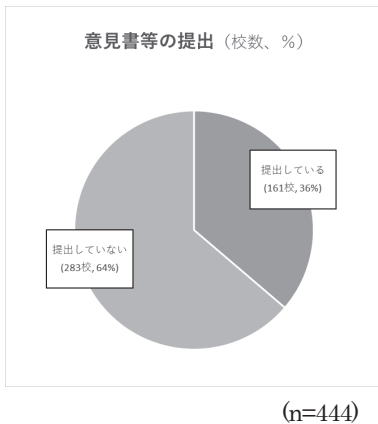


(6) 監事の理事会への出席状況は、常勤監事が10.4回、非常勤監事が8.4回であり、ほぼ毎回出席している。

(7) 監事の評議員会への出席状況は、常勤監事が5.5回、非常勤監事が4.8

回であり、ほぼ出席している。

Q20.監事による監査報告書以外の意見書の提出について



(1) 監事は、学校法人の業務若しくは財産の状況又は理事の業務執行の状況について、毎会計年度、監査報告書を作成し、理事会及び評議員会に提出することが法定されている。

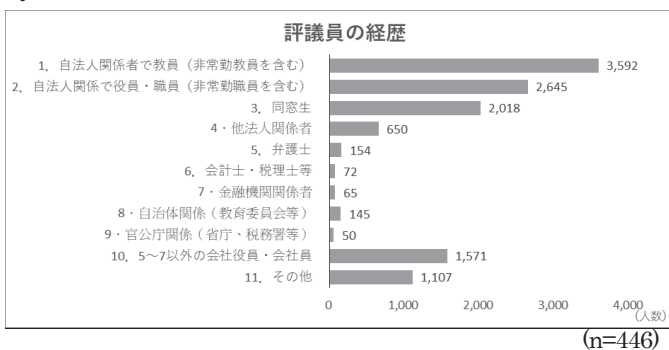
(2) 監事が不正の行為、法令違反等の重大な事実を発見した時には所轄庁等に報告することが義務付けられている。

(3) 上記の監査報告書以外で、監査の結果を踏まえ意見書等を提出している大学は161校で、全体の36%の割合を占めている。

(4) 公式の報告書以外の所見や改善要望等を取りまとめて理事会等に報告しているケースが少なくない。

III 評議員について

Q21.評議員の経歴について



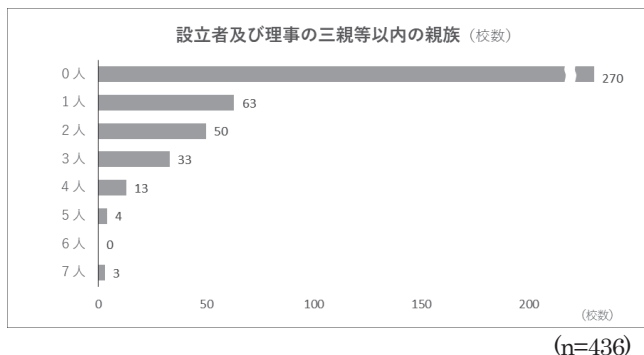
(1) 評議員 12,069 人のうち、「自法人関係者で教員」が 3,592 人(29.8%)と最も多い。教学について当事者である教員の意見が反映されるよう、最も多い人数を占めている。

(2) 次に「自法人関係者・役員・職員」で 2,645 人(21.9%)である。学内の状

況をよく認識して、評議員として意見を述べる事が期待されている。

(3) 「同窓生」や「会社役員・会社員」など、大学を支える様々な関係者で構成され、多角的に法人運営をチェックする構成となっている。

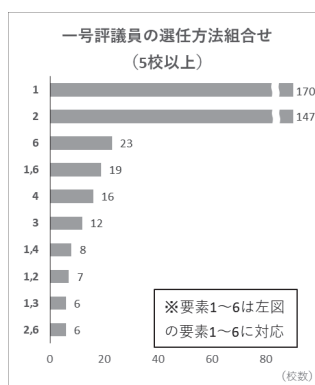
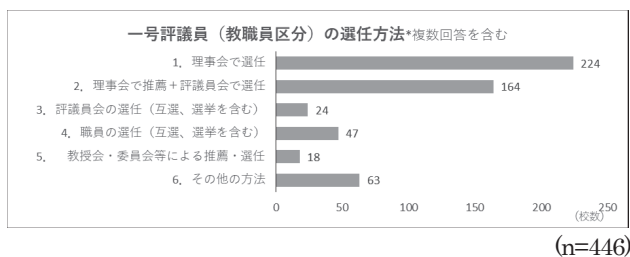
Q22.評議員のうち、設立者及び理事の三親等以内の親族の人数について



- (1) 設立者及び理事の親族が1人もいない大学は270校で、全大学数の62%である。
- (2) 他方、1人以上の親族がいる大学は全部で166校あり、38%の割合となっている。
- (3) 親族の人数を見ると、1人の大学は63校、2人が50校、3人が33校などと、かなりの大学で複数名就任している。

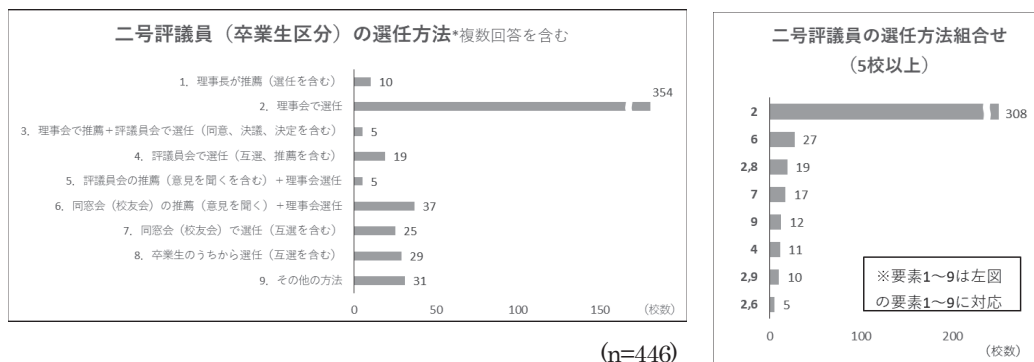
(4) 大学を含む法人の設立の歴史・風土によって異なっている。

Q23.私立学校法上の一号評議員（教職員区分）の選任方法について



- (1) 一号評議員の選任については、「理事会で選任」を含むケースが224校で、同選任のみが170校である。
- (2) 「理事会で推薦+評議員会で選任」を含むケースが164校で、同選任のみが147校である。
- (3) 理事会が中心となって選任するケースが最も多いが、その他の方法や複合した方法で選任する大学もあり、私学の多様な選任の実状を示している。

Q24.私立学校法上の二号評議員（卒業生区分）の選任方法について

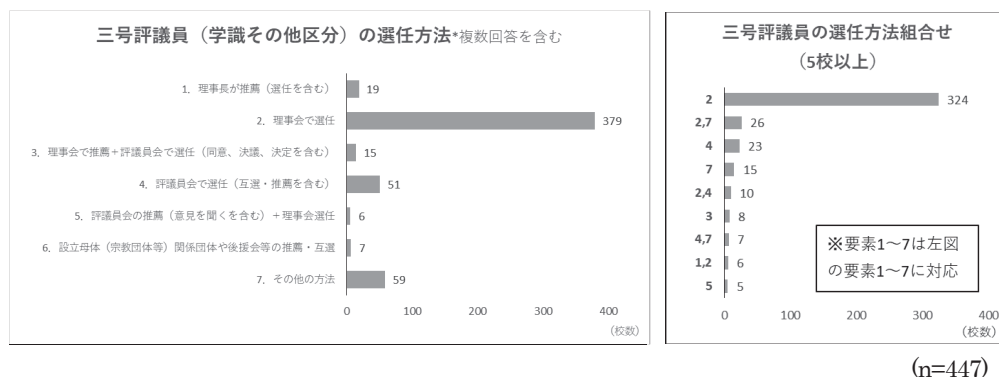


(1) 二号評議員（卒業生区分）の選任については、「理事会で選任」を含む複数回答が 354 校、同選任のみのケースが 308 校と最も多い。

(2) 続いて、「同窓会の推薦+理事会選任」37 校、「卒業生のうちから選任」29 校、「同窓会で選任」25 校などのケースがあり、複合された方法によっている大学もある。

(3) 法人の設立された歴史的な経緯により、理事会、評議員会、卒業生、同窓会などが評議員選出に関わっている

Q25.私立学校法上の三号評議員（学識その他区分）の選任方法について



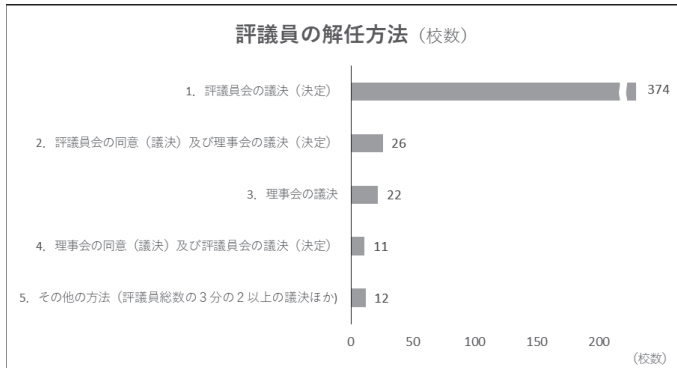
(1) 三号評議員（学識その他区分）の選任については、「理事会で選任」を含む複数回答が 379 校であり、最も多い。同選任のみの場合は 324 校である。

(2) 続いて、複数回答でそれぞれ「評議員会で選任」が 51 校、「理事長が推薦」19 校、「理事会で推薦+評議員会で選任」15 校となっている。

(3) その他に「設立母体関係団体や後援会等の推薦・互選」など、多様な選出方法となっている。

(4) 評議員会がそれぞれの法人に相応しい方法で独自色のある構成メンバーを選任している状況となっている。

Q26.評議員の解任方法について

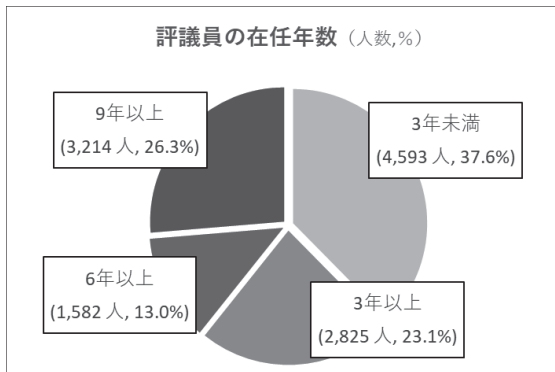


(n=445)

(1) 解任方法として 374 校で評議員会の議決により解任できるとしている。このほか、「評議員会の同意及び理事会の議決」を要する大学 26 校、「理事会の議決」が 22 校と続いている。

(2) 選任の場合には理事会の役割が大きいが、解任は多くの大学で評議員会が自ら行っている。

Q27.評議員の在任年数について



(n=446)

(1) 評議員の在任年数については、446校の評議員総数 12,214 人のうち、3年未満は 4,593 人の 37.6%であり、最も多い。

(2) 3年以上 6年未満は 2,825 人の 23.1%、6年以上 9年未満は 1,582 人で 13.0%、9年以上は 3,214 人 26.3%となっている。

(3) これらの評議員の中には理事兼務者も相当数含まれている。

(4) カテゴリーごとに 1 年あたりで平均すると、3年未満、3年以上、6

年以上はそれぞれ 12.5%、7.7%、4.3%と減少しており、推計ではあるが 9 年以上も減少すると考えられることから、在任期間が長くなるにつれ、評議員数は減少している。

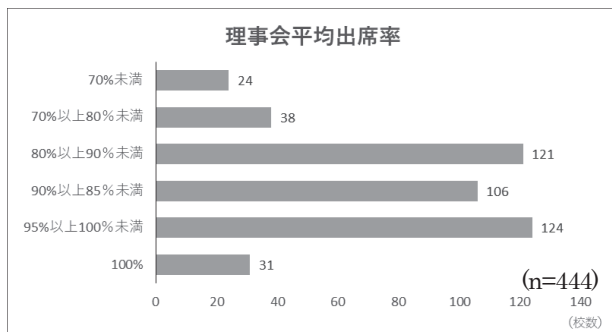
(5) 在任年数が長ければ良い訳ではないが、学校法人の歴史的経緯や学校部門の内部状況を理解して適切なチェックを行うためには十分な知見と理解が評議員に必要である。

IV理事会及び評議員会の運営

Q28.理事会と評議員会の開催回数について

Q18.を参照。

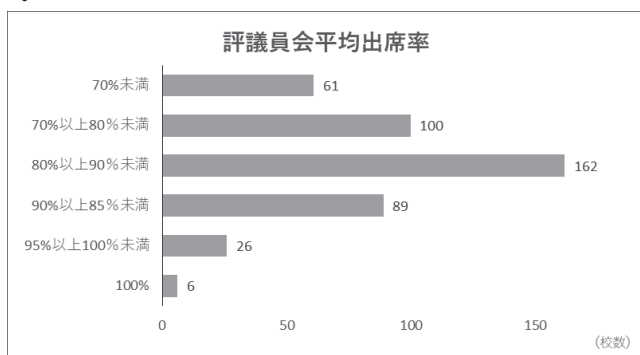
Q29.理事会の平均出席率について



(1) 出席率は、80%以上が 382校で 86%を占めている。

(2) 一部の理事のみで決定されず、ほとんどの理事が出席し、審議されていることがわかる。

Q30.評議員会の平均出席率について



(n=444)

(1) 出席率は、80%以上 90%未満が 162校で最も多い層である。70%以上 80%未満と 70%未満を合わせて 161校ある。

(2) 大学によっては評議員の人数が多いため、出席率が低くなっているケースもある。

Q31.理事会と評議員会の審議事項で、実際に2020年度に個別議案として報告、審議、修正した事項について

○理事会の審議事項

	理事会			
	報告(回)	審議(回)	修正(回)	
予算及び事業計画	57	435		34
中期的な計画	73	331		22
借入金	21	108		2
役員報酬	14	280		6
寄附行為の変更	42	244		6
合併	5	11		2
解散	2	5		2
収益事業・付随事業・関連事業	38	65		2
寄付金募集(学校債を含む。)	67	97		6
役員(理事・監事)の選・解任	85	385		5
評議員の選・解任	71	369		4
決算・事業実績の報告等	70	423		10
所轄庁等への認可申請・届出関係	58	214		6
法人・学校組織の新設改廃	37	165		4
教職員の人事管理・給与等の雇用条件	93	263		3
学内規程の制定・改廃	56	409		13
リスク管理、訴訟対応等	116	105		3
財政状況、資金運用等	179	219		8
校地・施設設備の更新・充実計画	95	270		8
設置校の関連事項	172	140		3
報告審議された教育活動	211	62		1
報告審議された研究活動	128	30		1
報告審議された地域連携・交流事業	158	39		1
入学状況等	346	30		3

(1)「予算及び事業計画」が435校、「決算・事業実績の報告」が423校で取り上げられている。

(2) その他、財政に関連する事項が多く審議案件となっている。大学の運営の重要な問題であるため、ほとんどの大学で審議されている。

(3) 昨今の様々な社会情勢のテーマもあり、「リスク管理、訴訟対応等」も取り上げられている。

(n=441)

○評議員会の審議事項

	評議員会			
	報告(回)	審議(回)	修正(回)	
予算及び事業計画	70	390	26	
中期的な計画	86	276	11	
借入金	26	91	3	
役員報酬	31	179	4	
寄附行為の変更	43	225	4	
合併	6	9	1	
解散	3	4	1	
収益事業・付随事業・関連事業	30	35	1	
寄付金募集(学校債を含む。)	63	71	3	
役員(理事・監事)の選・解任	153	278	3	
評議員の選・解任	160	235	2	
決算・事業実績の報告等	244	214	7	
所轄庁等への認可申請・届出関係	54	134	5	
法人・学校組織の新設改廃	45	87	3	
教職員の人事管理・給与等の雇用条件	68	67	3	
学内規程の制定・改廃	73	181	5	
リスク管理、訴訟対応等	81	21	1	
財政状況、資金運用等	131	98	1	
校地・施設設備の更新・充実計画	104	177	5	
設置校の関連事項	149	72	3	
報告審議された教育活動	180	35	1	
報告審議された研究活動	112	17	1	
報告審議された地域連携・交流事業	134	18	1	
入学状況等	319	21	1	

(n=441)

- (1) 私立学校法で理事会の諮問案件と定義されている予算及び事業計画等が報告事項となっている大学がある。評議員会の意見が求められている事項であるため、積極的な関与が望ましい。
- (2) 行政指導や新しい法律の執行状況などを評議員も良く認識することが望まれる。
- (3) 役員を選・解任について、278校で議員会での審議がなされている。
- (4) 役員人事を評議員会でも審議することは、評議員会も相応の責務を負ってしかなるべきである。
- (5) 法人の歴史や特色により評議員会の審議案件は多様である。大学ごとに議題の在り方には差異が大きい。
- (6) 大学と法人の運営を担い支援する機関として有効性を発揮するためには、的

確な議題と実質的な審議を行うことが求められる。

V その他(自由記述)

【令和2年の私立学校法改正関連】

Q32. 役員の職務及び責任の明確化

法改正に伴い、前向きに取り組んでいる大学が多い。他方、責務に見合う手当等の負担増加や、役員として相応しい人材の確保に困難を感じているという意見もあった。また、監事の責務の増加を契機に、各役員の職務と責任の明確化、役員研修の実施等を今後の大学の管理・運営上の課題として挙げている大学も見られた。

私立大学は、役員の資質を向上させ、社会の要請に応じて透明で公正なガバナンスを実施しようとしているのだが、文部科学省でのガバナンスの議論に関して、令和2年度の私立学校法改正が考慮されていないことに疑義を生じている様子が見える。今後の審議においては、現在行われている各私立大学の法改正への対応とその効果の検証が必要だ。

Q33.中期計画の作成

大学改革に教職員が一体的に取り組む有効なツールとして認識されており、多くの大学で積極的に利用している。しかし、予測し難い事態の発生で中期計画が達成されないときに責任追及の材料になることへの懸念も見られた。経営課題と現場意識の乖離への苦慮や中期計画が形式的であり実効性への疑問もあった。また、中期計画と財務の健全化の整合性を前提とするのは困難との意見もあり、計画に変更が生じた際の検証方法や改善方策、未達成の場合の責任問題や対立への対応などが、今後の課題である。

Q34.情報公開の充実

社会への説明責任と学生や保護者、地域社会に大学の魅力を伝える手段として情報公開を認識しており、積極的に活用している大学が多い。役員名簿の記載などが大学によって異なっていることから一定のフォームが必要との意見や公開項目の拡充など、さらなる推進を求める意見も見られた。課題としては、経常費補助金のペナルティーとなっていることへの疑義が挙がった。

多くの大学では、情報公開により、学校法人の公共性、独自性を守りながら、透明な大学運営を行うことで、社会の要請に応えようとしている。今後も積極的な取組を期待したい。

Q35.その他

<令和2年の私立学校法改正の検証>

令和2年の私立学校法改正に伴い大学の管理・運営制度を整えたばかりであり、その検証を見ないうちに更なる改正を行おうとすることへの疑問が寄せられた。

○ 昨今のガバナンス改革に関する議論を聞いていると何のために改正したのかわからない。

○ 骨太の方針を作成する段階で、改正についての認識がなされていたのか疑問だ。官の中で、ガバナンスや情報共有がなされているのか疑念を抱かざるを得ない。

○ 改正からまだ1年しか経過しておらず、結果や成果を確認するのはこれからであり、いましばらく時間を要する。再度の法改正は「朝令暮改」の批判を免れず、先の改正の意義自体が踏みにじられることになると危惧するものであり、拙速な進め方である。

<私立大学の運営>

○ 一部の法人・大学での不祥事を受けて過剰なまでの法的なしばりが私学全体に科せられる事態は遺憾であり、避けなければならない。

○ 税制の恩典を受けているとはいえ、私学の建学の精神に基づいた自主・自立の運営にまで影響がでないかと危惧する。

○ 評議員会制度は、評議員定数の規定があるとはいえ、理事を兼任する評議員を認めることは、理事会からは独立した機関として重要な事項に対して意見を述べるという役割果たすことができず、諮問機関という位置付けも曖昧だ。

一方で、現行制度も十分でないと考えている大学もある。

○ 各大学で公正で透明な管理・運営を行うよう、規定などで明確に定めることが相応しい。

○ 法律で一律に規制することは、私学の多様な運営を阻むことになり、社会に求められる積極的な大学改革や厳しい経理判断にとって足かせになる。

まずは、令和2年の私立学校法改正の効果を検証し、私立大学の今後のガバナンス改革が大学にとっても社会にとっても有意義であるよう、実効性を伴ったものにすべきだ。

【学校法人ガバナンス改革会議の審議事項について】

Q36.評議員会で理事・監事を選・解任すること

歴史的に積み重ねてきた大学改革を考慮しておらず、理事会と評議員会、内部と外部などの対立構造を招き、大学運営に混乱を生じかねない。そのため、以下のように反対の意見が多い。

○ 株式会社と異なり持ち分がない学校法人に、評議員会を株主総会に擬すような議論は無理がある。

○ 長い歴史において積み重ねてきた、理事会と評議員会のバランスを崩すものだ。

○ 理事は学校法人からの委任を受けるものであり、学校法人からの委任を受ける者ではない評議員会が理事・監事の選解任の権限を持つという形態は、学校法人における委任・受任関係にそぐわない。

○ 大学のガバナンスの実態に精通していない学外者で組織される評議員会に選・解任権を持たせることは、長期的視野に基づく教育研究の運営・支援に支障を生じさせかねない。

少数ながら概ね賛成の意見もあった。

○ 牽制機関としては意味がある。

○ 解任に関してのみなら良い。

その他、ガバナンス強化策などの意見も寄せられた。

○ 監事の機能を強化する。

○ 第三者がチェックする仕組みを導入する。

評議員会が役員を選・解任を行うことは、大学の運営に混乱を生じかねないものの、大学運営に評議員会や第三者のチェックが反映されることは好ましい点もあることから、大学の改革・改善に資する適切な運営方法を各大学で検討すべきだ。

Q37.評議員会を議決機関化すること

評議員会は、大学に様々な意見を取り入れる機関として設置されているため、ほぼ全ての大学から以下のように反対の意見が寄せられた。

○ 学校教育法において、教授会の位置づけが、議決機関から、学長に意見を述べる審議機関に改正されたことは改革促進のためであり、評議員会の議決機関化は、この流れに逆行する。

○ 学校が商業的に運営され、本来の目的、建学の理念を果たせなくなり、学校自体の存在を揺るがしかねない。

○ 議決の二重化は、意思決定の遅れ、改革の遅れに繋がりがかねない。

○「不祥事抑制のためには評議員会機能を強化する必要がある、だから議決機関化する」という短絡的な考え方は、理事、監事及び評議員、それぞれの現行の役割分担の実態を考慮しない、結論ありきの拙速な議論との心証がある。

○ 議決を行う評議員会に理事長や理事は参加することができないにもかかわらず、執行の責任を負わされることとなり、法人運営に大きな混乱をもたらすことが想定される。

○ 学外者のみで構成される評議員会が私学の建学の精神や根幹を理解せぬまま、さらには教育・研究における専門的知識を有しない評議員ばかりで責任ある判断ができるとは考えられない。建学の精神を損なうことにもなりかねない。

その他の主な意見は以下である。

○ 理事会の起案した重要事項についての「承認機能」をもたせることは考え得るが、重要事項の範囲については十分な協議が必要だ。

○ 評議員会に独自の起案機能を併せ持たせることは、評議員会に全権を与え、改めて評議員会を監督する機能が必要となってしまう、適切ではない。

評議員会は、大学に様々な意見を取り入れるという重要な機能を担っており、必要なシステムであるが、重要な決定は現行法に則り善管注意義務や賠償責任を負う理事会が行うべきである。重要事項を評議員会の議決とすることも現行法で可能であり、大学ごとに定めることが相応しい。

Q38.評議員会の学内者割合を縮小させること

大学の教育現場で大学改革を実行している教職員の意見を採用入れることは大学運営にとって有意義であるため、一定程度の学内関係者が入ることが望ましいとする意見が多い。以下に抜粋する。

○ 一定のルールは必要だが法律で一律に規制するべきではない。

○ 学校長以外の多様な学内意見を吸い上げられる点で学内者評議員は優れた制度であるが、評議員会の趣旨に鑑み、学内者のみで構成されるような事態を防ぐ一定の歯止めは必要である。

○ 学内者こそ学校の経営に積極的に関与すべきであり、縮小的な制限は、内部事情の可視化を阻害する要因ともなり得る。

○ 学内者は教育研究の現場から、外部者はそれぞれの経験・知見を活かして、有益な視点や意見を学校法人に提供するという機能・役割が弱まる。

以下のように、縮小に賛成の意見も見られた。

○ 学内者の割合を減らし、多様な意見を採用入れることは重要だ。

○ 理事と評議員の兼職は禁止にし、牽制機能を強化することも考え得る。

学外者のみで大学の管理・運営に適切な判断をすることはできないため、学内者も参画する必要がある。学内者と学外者がそれぞれの知見を持ち寄ることに評議員会の意義があることから、その割合には一定程度の制限が必要なものの、大学ごとに適切に規定することで対応するべきだ。

Q39.監事及び評議員に役員の子族を排除すること

大学の設立の状況やその後の経緯により回答が異なっており、賛成がやや多いものの賛否が分かれる結果となった。主な反対意見を抜粋する。

- 私学には様々な成り立ちがあり、親族だから排除するという考え方は根拠に乏しい。
- 建学の精神の継承の観点から、存在に意義がある。

以下のように、一定の制限で対応といった意見も寄せられた。

- 排除ではなく、人数制限での対応が望ましい。
- 私学は個人の寄附で創立されているケースが多く見られる。背景や環境、規模によっても大学の状況は異なるため、一律の制限は好ましくない。
- 私物化の懸念があるが、学校そのものや伝統を守る意識が強く、メリット・デメリット両方がある。

このように、評議員は、私立学校ごとに設立時とその後の経緯、学校種、立地条件、規模などにより様々であることから、親族という理由で排除するのではなく、評議員の選定プロセスを明確にすることで、適切な人材を選ぶことが重要だ。

Q40.不祥事を抑制すること

一部の不祥事を起こした大学の事例をもって、全私立大学のガバナンス制度の根幹を変えようとしており、法改正の根拠に乏しく、回答したほぼ全ての大学で抑制効果はないと捉えている。ガバナンスに関する主な意見を抜粋する。

<不祥事抑制への効果>

- 不祥事が起きた学校法人に対して強く行政指導すべきことである。
- 学校法人が他法人よりも不祥事の発生頻度が高いというエビデンスが示されていない。
- 社会福祉法人において改革で不祥事が減ったという根拠が示されないままに、同等のガバナンスを学校法人に求めることに疑問がある。

<私立学校の仕組みと特色>

- 学校法人は設立時の認可、認可後のアフターケア、認証評価など設立時のハードルが他の法人制度より非常に高い。
- 現行の私立学校法において、理事間の相互監督や外部理事や評議員から選任される理事の相互牽制などの仕組みがある。監事には理事の業務執行状況の監査の職務があり、不正行為等を発見したときは所轄庁への報告または理事会及び評議員会への報告義務が課されている。
- 令和元年私学法改正により、監事による理事会・評議員会執行状況の監督等、強い牽制機能やチェック機能付与が導入され、不祥事防止の観点からは十分に措置されている。

<不祥事への対応>

- 役員に必要なコンピテンシーを定量的に認証する「役員適性評価制度」等を設計する。
- 私学団体やガバナンス・コードによって対応する。
- 公益通報の充実などの現行法を強化する。

今回のガバナンス改正議論において、他法人との比較がなされているが、私立大学は歴史的にガバナンスの改正がなされていることが考慮されておらず、他法人のガバナンスが改善したという根拠も示されていないため、実効性に疑念が生じている。令和2年の私立学校法改正により、理事相互や監事による監督機能が強化されていることもあり、まずは現行法の実施状況の検討がなされるべきであり、拙速な議論は、却って混乱や対立を招き、大学運営にとって障害となる恐れが高い。

Q41.その他

改革会議では、大学現場を軽視する様子が散見され、私学の実情を踏まえた議論を行っておらず、根拠を伴わない議論が横行しており、教育の自主性と自律的な大学運営に特徴がある私学の自主的な改革努力を尊重しない姿勢への批判が少なくない。評議員会の成り立ち、教職員の大学運営への関わり、経営と教学の複層化した連携体制など、私学運営の認識と理解に欠けている。以下、意見を抜粋する。

【評議員会を議決機関化することへの懸念】

- 今回提言されている評議員会は強大な権限を有しているにもかかわらず、相互監視のみで監督機能がなく、善管注意義務だけでは評議員会の暴走を止められない。
- 理事会を業務執行機関とし限定的な役割とする一方、評議員会をガバナンスの最高監督・議決機関とすることは理事会の権限を排除、評議員会に法人運営を任せることとなり、言い替えれば、評議員会に「乗っ取られる」ことにも繋がりがかねないことを危惧する。
- 今回の議論は不祥事のみにも焦点を当て、競争力強化のための意思決定の迅速さや学生の学びの最適化の視点が欠落している。

【エビデンス不在、学校現場軽視】

- 骨太の方針ではエビデンスに基づく政策立案（EBPM）の推進をと書いてあるが、エビデンスに基づいた議論（ガバナンスを強化したことにより不祥事の件数が減ったなど）がなされていない。
- 改正ありきの姿勢は民主主義の国体から逸脱しかけているようだ。
- ガバナンス会議が基本的な事実確認や調査をする努力を欠いたまま強引に結論を得ようとする様子は、制度改正を利用し、弁護士や会計士が新たな学校法人業務を開拓しようとする利益相反的行為のようであり遺憾だ。
- ヒアリングの際、私学団体が懸念事項を列挙した際に、委員は耳を傾けておらず、現場を軽視している。

【私立大学の実態】

- 社会福祉法人の運営には多額の施設給付費や措置費が投入、高度のガバナンスに合理性があるが、私立大学の経常費補助はわずか10%前後。社会福祉法人と同等のガバナンスを義務付けるときは、経常費補助金の大幅な増額や文部科学省の認可権等の規制緩和が必要だ。

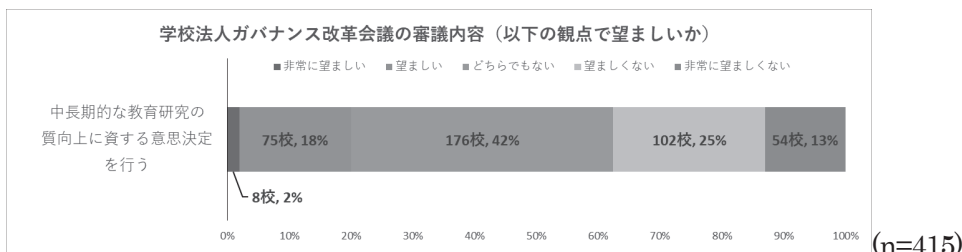
【不祥事への対応策、私学の在り方】

- 不祥事へは、監督官庁の監査体制及び私学事業団、評価機構等の第三者機関の強化での対応が有効。

- まずは令和2年に施行された改正私学法の履行状況を検討すべき。
- 「ガバナンス・コード」による自律的な実施が適切。

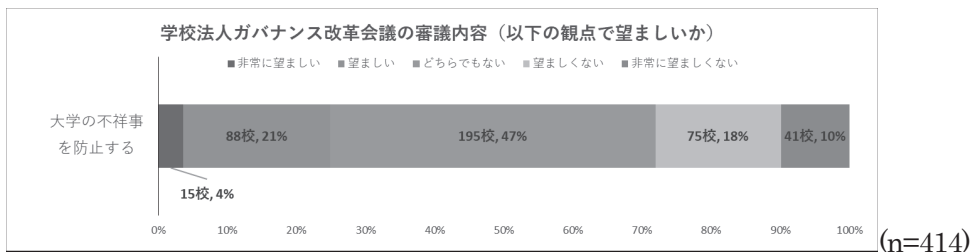
令和2年度の私立学校法改正を検証したのちに、より透明で公正なガバナンスが実施できるような仕組みを検討するべきであり、私学の実態を捉えた有効な施策を望む。

Q42. 「中長期的な教育研究の質向上に資する意思決定を行う」という観点からみて、望ましいか？



「非常に望ましい」が2%、「望ましい」が18%であり、政策効果を肯定的に捉えているのは20%に過ぎない。一方で「非常に望ましくない」「望ましくない」は、それぞれ13%、24%であり、3分の1以上が否定的である。「どちらでもない」が最も多く、42%を占めている。政策的な効果はほとんどないと見られている。

Q43. 「大学の不祥事を防止する」という観点からみて、望ましいか？



「非常に望ましい」「望ましい」が合わせて25%である。一方、「非常に望ましくない」「望ましくない」は28%である。最も多いのは、「どちらでもない」の47%である。以上から、政策的効果は見出されておらず、実効性に疑問を持っていることがわかる。

Q44. その他調査全体や近年の政策などについて

ガバナンス改革会議は、私学の実態を踏まえないまま議論が進んだため、真の大学改革に繋がらず、むしろ、混乱と不信を招くと見られている。寄せられた意見を以下に抜粋する。

【私立大学の実態】

- 大学の実態を外形しか知らない第三者による結論ありきでの議論であり、不信感がある。

- 全国各地にある学校法人の規模や運営状況について調査・検討がなされておらず、この改革が学校運営に支障を生じさせる可能性を懸念する。
- 学校存続に向けて次々と新しい施策を打つべき時に学校運営に直接責任のない評議員の意見によりスピードが弱められ、理事が十分な責務を果たせなくなる。
- 改革会議で海外では教職員をボードメンバーに入れられないことが世界標準であるかのような主張がなされていたが、一律禁止ではなく責任ある参加ができるよう工夫しており、こうした事実認識を欠いたまま、企業組織の統治構造を持ち込む議論は粗雑だ。

【政策】

- 近年の政策は官邸主導の色合いが濃く政治色が強い。もっと大学から意見を吸い上げ、独自性と公平性を担保すべきだ。
- ごく一部の大学の不正で多様な教育研究や自律的な取組を法的に規制することを危惧する。不正を起した大学自体を咎めるべきだ。
- 他の公益法人制度に合わせるという今般の政府方針は、学校法人制度の歴史や成り立ちを無視した強引なものであり、これへの対応に時間を割かれ、教育研究の質低下に繋がりがかねない。
- 日本の大学ランキングや研究レベルが低い理由は、ナショナルグラントの不足やグラントを人件費にほとんど使えないためであり、私立大学のガバナンスの仕組みのせいではない。

【その他】

- 会議スケジュールが拙速だ。
- 教育の質の向上という視点が欠落している。

まとめ

本アンケートの実施後に、ガバナンス改革会議の報告と文部科学省の対応方針が出たが、アンケートで指摘されているように、令和2年度に改正されたばかりの私立学校法の実施状況の検討など、現在まで行われてきたガバナンス改革の実態が踏まえられていない。私立大学は、役員や評議員の選・解任方法、構成割合など、ガバナンスの様相が様々である。このことが私立大学の多様な発展を生み出す要因であり、高等教育のダイナミズムに繋がっている。多様性が求められる現代社会において、経営体制の一律的な法規制は、私立大学の自主性を失わせ、その発展を阻むことになる。

ガバナンスの強化のために評議員会を最高監督・議決機関にするという今回の基本設計は、一部の専横的な理事体制で生じた問題が評議員会に移るだけで、私立大学の複層的なガバナンス体制の連携強化には繋がらない。改革会議の報告及び文部科学省の対応方針では最終的な責任の所在が理事長・理事会なのか、評議員会議長・評議員なのか曖昧であり、理事会と評議員会、内外の関係者間等の対立構造が激化する可能性が高く、厳しい経営環境の中で求められている迅速・適確な経営戦略の実施が困難となる。改革会議の報告書では外部性を意識した言及が見られるが、外部理事、監事、会計監査、認証評価などの外部の監督を受ける仕組みが私立大学には既に法律上で措置されている。これらの機能を総合的に強化することが優先されるべきであり、外部者のみで構成され

る評議員会を最高監督機関にすることでは問題は解決せず、有効な施策とならない。評議員会は、学校に係る関係者の様々な意見を学校に取り入れる重要な役割を担っている。学校長以外の教職員が学校運営に当時者意識を持って参画する機会にもなっているが、外部者のみではその意義が消失する。なお、設立者の親族や設立に関連する団体の関係者の就任に関しては、建学の精神の継承の点で私学として意義が認められる。一律に規制せず、選考経緯を明確にし、規定などで対応することが相応しい。

他の法人と同等のガバナンス機能を持たせるという話が出ているが、私立大学は設立時の認可条件が厳しく、設置後も評価を受け続けるシステムがあり、近年になり会計監査や評議員会制度ができた他法人よりもガバナンス改革を行ってきている。そもそも、ガバナンスは、構造や目的が違う法人のシステムを導入して解決できることでもない。

まずは、令和2年に改正したばかりの私立学校法の実施状況を検証し、改正法とガバナンス・コードを含めた既存のシステムの実質化を図りつつ、その評価を踏まえて次の改善策を練るべきだ。特に、不祥事の抑制のためには、公正で透明なガバナンスをリードする私学経営者の責務の徹底と研修や評価を通じた役員の資質の向上が不可欠である。さらに、理事会・監事・評議員会のそれぞれの機関の相互監視体制を再点検し、現行制度の機能の実質化を図ることが望ましい。

日本の私立学校は、学校種、学生・生徒等の規模、地域配置、設立経緯、学園風土など、極めて特色のある幅広い設置形態を有している。私立学校法は、幼児教育から高等教育までの私立学校を設置する学校法人を規律する法律として私立学校の自主性と公共性を両立させるため緩やかな制度設計となっている。これは、過去、大学を含む学校教育が国家の監督下に置かれ、不当に抑圧された経験を受けて、私学教育の自主性と私学経営の自律性が確保されることが期待されたためである。現在、学校法人制度特別委員会で審議されているが、自主・自律の私学の原点に立ち返り私学関係者の理解が得られるガバナンスの改善方策が示されることを願っている。

第5章. 私立大学のガバナンス改革に関する論点比較と問題点

西井 泰彦(私学高等教育研究所)

学校法人ガバナンス改革会議による報告書の提言を受けて文部科学省では学校法人制度改革特別委員会が設置され、再検討が進められている。第2回の特別委員会において文部科学省から「学校法人ガバナンス改革に関する主な論点」が示された。本資料ではこの論点ごとに、改革会議の提言、私立大学団体(私大連盟・私大協会)の回答を比較している。加えて、当研究所の調査による私立大学のガバナンスの実情を示すとともに、各論点の問題点や課題について筆者がコメントを付した。私立学校法の見直しに参考となれば幸いである。

各論点は次のとおりである。

- 0-1. 自律的な運営改善能力
- 0-2. 評議員会の合理的な監督権限
- 1-1. 理事長の選定・解職についての理事会の権限の法定化
- 1-2. 評議員会の意見聴取事項など理事への委任禁止事項の法定化
- 1-3. 理事の選解任に関する選任機関の責務の明確化
- 1-4. 理事の解任事由や解任の請求権等
- 1-5. 校長理事制度の維持
- 1-6. 評議員理事の扱い
- 1-7. 理事の任期
- 1-8. 理事会議事録の作成義務
- 1-9. 理事会における職務状況の報告等の義務付け
- 1-10. 上記以外の理事・理事会の在り方
- 2-1. 理事の選解任等についての評議員会の決議事項化
- 2-2. 大臣所轄学校法人等の評議員会における追加的な決議事項化
- 2-3. 評議員会が理事選任機関に意見陳述
- 2-4. 評議員会が選任機関に解任を請求
- 2-5. 監事への請求権
- 2-6. 評議員の選解任
- 2-7. 理事と評議員との兼職
- 2-8. 職員と評議員との兼職及び役員の近親者等の評議員人数の上限
- 2-9. 評議員の任期
- 2-10. 評議員の員数
- 2-11. 評議員の善管注意義務と損害賠償責任
- 2-12. 評議員の不正行為等と解任勧告
- 2-13. 評議員会議事録の作成義務

- 2-14. 上記以外の評議員・評議員会の在り方
- 3-1. 監事の選解任
- 3-2. 役員の近親者等の監事への就任禁止
- 3-3. 監事の解任事由
- 3-4. 監事の任期
- 3-5. 監事への請求権
- 3-6. 常勤監事の設置
- 3-7. 評議員の不正行為等の監事の報告
- 3-8. 監事のその他の在り方
- 4-1. 会計監査人を学校法人の機関として設置
- 4-2. 会計監査人の選解任
- 4-3. その他会計監査人の在り方
- 5-1. 内部統制システムの整備の義務付け
- 6-1. 財務情報及び事業報告書の開示
- 7-1. 子法人の監事・会計監査人の調査対象化
- 7-2. 過料の新設
- 7-3. 役員等の刑事罰を新設
- 7-4. 「寄附行為」の名称

【上記の論点以外の改革会議の提言】

- 11. 評議員への親族・特殊関係者の就任禁止
- 12. 評議員への他の特定の団体・法人の関係者の一定数の上限設定
- 13. 理事への他の特定の団体・法人の関係者の一定数の上限設定

論点等ごとに次の区分とした。

- 枠内は文科省が作成した主な論点
- 日本私立大学連盟の意見
- 日本私立大学協会の意見
- 改革会議の提言
- 表 私高研による現況調査の集計数
- 論点への筆者コメント

0-1. 自律的な運営改善能力

学校法人ガバナンス改革会議（以下「改革会議」という。）では、「理事長、理事、学長などの執行部門が機動性をもって執行する一方で、独善に陥ることなく広く社会にその姿勢を理解されるためには、法人内部の諸機関による監視・監督の体制が十二分に整備・強化される必要がある」とされているが、所轄庁の介入に頼ることなく、法人の自律的な運営改善能力を高めることは重要ではないか。

- 理事長、理事、学長などの執行部門が機動性をもって執行する一方で、独善に陥ることなく広く社会にその姿勢を理解されるためには、評議員・監事・会計監査人などの他の公益法人並のガバナンスが効く諸機関が設置され、監視・監督の体制が十二分に整備・強化される必要がある。（Ⅱ前文）
- 理事会・監事・評議員会の現在の役割を前提として、自立的な運営改善能力を高めるべき。予測困難な時代にはゴールや手段が固定されているガバナンスは妥当ではなく、各学校法人のガイドラインやガバナンス・コード等によるソフトローによって実現されるべき。
- まずは現行私学法に定めるガバナンス機能の検証が必要。ガバナンス体制の強化は、法規制によらず、ガバナンス・コードの策定・公表を通じて自律的かつ自主的な改善努力を進めるべき。

- ◎ 所轄庁の介入に頼ることなくとされているが、特に問題のある法人に対しては所轄庁の責任で個別に指導することも必要であり、一部の不祥事やガバナンス欠如を理由に全ての私立学校に対する法規制を進めることは適切ではない。
- ◎ 自律的（自立的）なガバナンスの確立を名目としつつも、学外者だけで構成される評議員会の監督と外部監視を強化することは、私学の自主性を尊重して私立学校の自律的な問題解決を進めることとは背反する。
- ◎ 令和2年に改正された私立学校法の施行状況の検証をせずに、他の法人制度をエビデンスなくして導入し、拙速に法改正をすることは私学政策の一貫性に欠ける。

0-2. 評議員会の合理的な監督権限

理事会・評議員会の関係については、改革会議では、執行の監視・監督の機能強化のため、評議員会を「最高監督・議決機関」とし、万能の決定権限を付与することとされているが、理事会が意思決定・執行監督機関、評議員会が諮問・審議機関であるという経緯を踏まえ、理事会・監事において監視・監督の機能が健全に発揮されない場合に、評議員会が合理的な監督権限を段階的に行使できるようにすることについてどう考えるか。

- 現行の学校法人における評議員会は、理事長が業務に関する一定の重要事項についての意見を聴取する諮問機関という位置付けであるが、理事による業務執行の監督機能を強化するため、評議員会を最高監督、議決機関と定めることとする。(Ⅱ-2 前文)
- 評議員会を最高監督・議決機関とする。(Ⅱ-2-(1)-①)
- 理事会、評議員会の現在の役割を基本としつつも、相互に牽制・監督し合う仕組みは必要。理事相互の監督機能や監事による監査機能が健全に発揮されない場合には評議員会の合理的な監督権限の段階的な行使を可能とすることが妥当。
- 現行法では評議員会が役員に対する意見陳述権や報告請求権があり、その仕組みで十分。理事会と評議員会の相互牽制・監視機能を十分に発揮すべき。監事が評議員・評議員会の業務執行監査も併せて行うように法的手当が必要。

- ◎ 評議員会を「最高監督・議決機関」とはしないものの、評議員会を、従前の「諮問・審議機関」から合理的な監督権限の段階的な行使を可能とする「監督機関」として位置付けようとしている。
- ◎ 理事会はこれまでは学校法人の「最終的な意思決定機関」とされてきたが、「最終的」という文言がなくなり、単なる「意思決定機関」又は「業務執行の監督機関」という役割となる。
- ◎ 学校法人の最終的な意思決定と責任の所在が不明確となり、理事会と評議員会の立場が変更又は逆転することとなる。

1. 理事・理事会

(1) 理事会の権限等

1-1. 理事長の選定・解職についての理事会の権限の法定化

理事長の選定・解職を理事会の権限としてはどうか。

※ 現行は、寄附行為の定めるところによる。

- 理事長は、理事会が選定・解職する。(Ⅱ-3-(5)-①)
- 理事会で行われるべき。
- 寄附行為の定めるところとなっている現行が適切。

表20 理事長の選任方法

番号	選任方法	複数選 択	割合	単独 選択	割合
1	理事の互選	139	31.0%	88	19.6%
2	理事会で選任	333	74.3%	273	60.9%
3	評議員会で選任又は同意を得る	5	1.1%	0	0.0%
4	充て職	9	2.0%	6	1.3%
5	規定がない	1	0.2%	1	0.2%
6	その他の方法	29	6.5%	15	3.3%
7	併用	-	-	65	14.5%
	計	-	-	448	100%

1-2. 評議員会の意見聴取事項など理事への委任禁止事項の法定化

評議員会の意見聴取事項、校長その他の重要な職員の選解任、内部統制システムの整備等について、理事への委任を禁止することを法律に明記するべきか。

※ 現行は、特に規定がない。

- 評議員会の決議を必要とする事項について、理事、理事会その他の評議員会以外の機関が決定することができることを内容とする定款の定めは、その効力を有しない。
(Ⅱ-2-(1)-③)
- 理事会は重要な業務執行の決定を理事に委任してはならない。(Ⅱ-3-(4)-①)
- 各法人の寄附行為において明文化すべき。内部統制システムの整備については法令ではなく、ガバナンスコード等のソフトローに基づいて各法人が継続的に点検し、その結果を公表すべき。
- 寄附行為の定めるところとなっている現行が適切。寄附行為で明文化することが原則とし、詳細はガバナンス・コードで規定して結果を公表することが必要。

(2) 選解任、適格基準

1-3. 理事の選解任に関する選任機関の責務の明確化

理事の選解任について、寄附行為において評議員会その他の選任機関を定め、選解任に関する選任機関の責務を明確にすることとしてはどうか。

※ 現行は、設置する学校の校長、評議員のうちから寄附行為の定めるところにより選任された者、その他寄附行為の定めるところにより選任された者。

- 理事の選任・解任は評議員会が行う（いつでも評議員会の決議によって解任することができる。（Ⅱ-3-(1)-①）
- 理事の選任に関して諮問委員会をおくことが望ましい（選任・解任の透明性を担保するため、選定理由及びプロセスの公開を求める）。（Ⅱ-2-(1) 意見）
- 理事の選解任機関は寄附行為で定められるべき。
- 寄附行為の定めにより選任機関を明確化することが適切。

表14 二号理事(評議員)の選任

番号	選任方法	複数 選択	割合	単独 選択	割合
1	理事長が選任(推薦、指名、委嘱等を含む)	14	3.1%	1	0.2%
2	理事会で選任	110	24.4%	66	14.7%
3	理事会推薦者を評議員会で決定(選任)	26	5.8%	12	2.7%
4	評議員会で選任	235	52.2%	196	43.6%
5	評議員による選任(互選を含む)	100	22.2%	65	14.4%
6	評議員会推薦者を理事会で決定(選任)	19	4.2%	13	2.9%
7	評議員会の同意(諮問、意見を聞く)を得て、理事会で選任	17	3.8%	8	1.8%
8	規程がない	1	0.2%	0	0.0%
9	その他の方法	29	6.4%	8	1.8%
10	併用	-	-	81	18.0%
	計	-	-	450	100%

表16 三号理事(寄付行為による)の選任

番号	選任方法	複数 選択	割合	単独 選択	割合
1	理事長が選任(推薦、指名、委嘱等を含む)	34	7.6%	3	0.7%
2	理事会で選任	378	84.0%	312	69.3%
3	理事による選任(互選を含む)	28	6.2%	16	3.6%
4	評議員会で選任	14	3.1%	1	0.2%
5	評議員会推薦者を理事会で決定(選任)	6	1.3%	3	0.7%
6	評議員会の同意を得て(諮問、意見を聞くを含む)理事会で選任	27	6.0%	16	3.6%
7	規程がない	5	1.1%	4	0.9%
8	その他の方法	57	12.7%	16	3.6%
9	併用	-	-	79	17.6%
	計	-	-	450	100%

- ◎ 理事の選解任については、これまでの1号、2号、3号理事の区分ごとの選出方法が見直されることとなる。
- ◎ 従前の2号理事と3号理事の選任については、理事長又は理事会での選任又は評議員会での選任が大半を占め、又はその他の複合的な形態での選任が見られたが、今後は理事会又は理事長が関わる選任の方法が不可能又は困難となる。
- ◎ 寄附行為で定める評議員会その他の選任機関が定められ、その機関の責任で理事が選出されることになる。解任も同様となる。選解任機関の構成と選解任の手続き、選解任の力量等が問題となる。
- ◎ 新たな選任制度によって適材を理事に選定できるかどうか課題となる。

1-4. 理事の解任事由や解任の請求権等

理事の解任について、解任事由をどう考えるか。また、解任事由があるときには、選任機関が解任の権限を有することを前提に、評議員会が選任機関に解任を請求したり、監事が選任機関に意見陳述したりできるようにしてはどうか。その上で、理事の不正行為等の重大事実があったにもかかわらず、解任請求後一定期間内に選任機関による解任がされないような場合に、評議員による役員解任の訴えを認めてはどうか。

※ 現行は、特に規定がない（寄附行為の記載事項）。

- 評議員による役員解任の訴え、理事の違法行為の差し止め請求等の仕組みを導入する。
（Ⅱ-2-(5)-④）
- 理事の選任・解任は評議員会が行う（いつでも評議員会の決議によって解任することができる）。（Ⅱ-3-(1)-①）
- 解任の可否は法令違反や著しい職務義務違反の有無で判断されるべき。
- 理事の解任はまずは理事会において検討されるべきであるが、評議員会からの解任請求を可能とし、解任の検討に際しても監事による意見陳述の機会が設定されることが望ましい。
- 理事の法令違反等があり、解任請求後一定期間内に選任機関による解任がなされない場合は、評議員会による解任ができるようにすべき。
- 寄附行為の定めにより解任事由を定めることが適切。理事会で解任されない場合には監事がその職責を果たすべき。理事会・監事の機能が発揮されない場合に限り、評議員会が選任機関に解任を請求することに異論はない。
- 解任事由は法令や寄附行為違反等とすべき。

表18 理事の解任（寄附行為又は規程上で定められている方法）

番号	解任方法	複数 選択	割合	単独 選択	割合
1	理事会の議決及び評議員会の議決（同意を含む）により解任	362	80.4%	354	79.0%
2	理事会の議決により解任	85	18.9%	77	17.2%
3	理事会の意見を聞いて理事長が解任	3	0.7%	0	0.0%
4	理事長が解任	2	0.4%	0	0.0%
5	その他の方法	11	2.4%	5	1.1%
6	併用	-	-	12	2.7%
	計	-	-	448	100%

- ◎ 理事の解任については、これまでも評議員会の同意等が求められてきた。
- ◎ 選解任機関を設置する場合には、その組織構成、選解任評価が重要となる。
- ◎ 自ら選んだ理事が不適正であれば選任機関の責任が問われる。
- ◎ 別機関による選解任において、理事会、監事及び評議員会との調整がなければ相互の不信と組織対立を招き、一層の紛争を激化させることになる。

1-5. 校長理事制度の維持

校長の職に関連付けて理事として法人の業務にも関与させるという現在の校長理事の制度について維持すべきか。校長理事でも解任事由のあるときは理事として解任できるようにすることをどう考えるか。

※ 現行は、設置する学校の校長が理事となる。複数校ある場合、寄附行為により一人又は数人とすることができる。

- 現行は維持すべきである。
- 教学の代表が理事会に参画することが学校法人運営にとり重要である。理事としての解任については、前項と同様に各学校法人の寄附行為の定めるところとする。なお、ガバナンス・コード等の活用により解任過程を第三者に説明できる形にしておくことが必要。

表13 一号理事(学校長)の選任

番号	選任方法	大学数	割合
1	学校長全員を理事としている(充て職等による決定)	204	45.3%
2	複数の学校長のうち数名を理事としている(理事会等による決定)	125	27.8%
3	複数の学校長のうち1名を理事としている(理事会等による決定)	66	14.7%
4	その他の方法	55	12.2%
計		450	100%

表5 理事の役職別の常勤・非常勤割合

番号	区分	常勤	常勤割合	非常勤	計
1	理事長(学長別)	302	9.7%	48	350
2	理事長・学長(兼務)	93	3.0%	2	95
3	学長、校長等	824	26.6%	6	830
4	副理事長・理事長補佐	70	2.3%	26	96
5	専務理事・常務理事	419	13.5%	27	446
6	学部長、学科長等	453	14.6%	4	457
7	その他の専任教員	386	12.5%	63	449
8	事務局長他事務職員	478	15.4%	36	514
9	その他理事(教職員以外)	73	2.4%	1,950	2,023
計		3,098	100%	2,162	5,260

- ◎ 学校法人の業務の主体は教育研究活動であり、その業務遂行の最終責任者は学校長である。
- ◎ 理事会が業務執行機関であるならば、理事でない学校長が業務執行の責任を果たすことはできない。理事を解任された学校長が業務を遂行することはそもそも不適正である。

1-6. 評議員理事の扱い

評議員のうちから理事を選任するという評議員理事の制度について、兼職の解消を目指すべきか。

※ 現行は、評議員のうちから選任された者が理事となる。

- 現役の理事や職員との兼任は認めない。(Ⅱ-2-(3)-④)
- 理事会と評議員会の現行の役割を前提として、相互牽制機能強化の観点から兼職は不可とすべき。
- 現行の私学法で定められており、解消する必要はない。諮問する側とされる側が同一人物の場合、その運用における工夫をガバナンス・コード等に明記することで対応可能。

表14 二号理事(評議員)の選任

番号	選任方法	複数 選択	割合	単独 選択	割合
1	理事長が選任(推薦、指名、委嘱等を含む)	14	3.1%	1	0.2%
2	理事会で選任	110	24.4%	66	14.7%
3	理事会推薦者を評議員会で決定(選任)	26	5.6%	12	2.7%
4	評議員会で選任	235	52.2%	196	43.6%
5	評議員による選任(互選を含む)	100	22.2%	65	14.4%
6	評議員会推薦者を理事会で決定(選任)	19	4.2%	13	2.9%
7	評議員会の同意(諮問、意見を聞く)を得て、理事会で選任	17	3.8%	8	1.8%
8	規程がない	1	0.2%	0	0.0%
9	その他の方法	29	6.4%	8	1.8%
10	併用	-	-	81	18.0%
	計	-	-	450	100%

表6 理事の役職別の評議員兼務割合

番号	区分	理事総数	評議員 兼務数	兼務割 合
1	理事長(学長別)	350	278	79.4%
2	理事長・学長(兼務)	95	79	83.2%
3	学長、校長等	830	630	75.9%
4	副理事長・理事長補佐	96	83	86.5%
5	専務理事・常務理事	446	336	75.3%
6	学部長、学科長等	457	373	81.6%
7	その他の専任教員	449	238	53.0%
8	事務局長他事務職員	514	323	62.8%
9	その他理事(教職員以外)	2,023	1,005	49.7%
	計	5,260	3,345	63.6%

- ◎ 寄附行為により評議員から選任される2号理事の選任状況は上表のとおりである。
- ◎ 評議員会から選出されるほか、理事会で推薦又は選任されるケースもあり、学校長以外の学部・学科長、その他の教員及び事務職員が多くを占めている。
- ◎ 評議員と理事の兼務が認められなくなると、その選出方法に拘らず、これらの教職員で評議員兼務の理事の全てが不適格となる。
- ◎ 私立大学の経営管理を担う理事長・学校長等のほか私立大学の日常的な運営に携わっている教職員が評議員会の構成メンバーから外れると、私立大学の実情と経営課題を反映した審議と適確な決定を評議員会が出来るかどうか疑問である。

(3) 任期

1-7. 理事の任期

任期について、教育研究の特性から短絡的な評価になりすぎないように4年を上限に寄附行為で定め、かつ、監事・評議員の任期を超えないようにしてはどうか。

※ 現行は、特に規定がない（寄附行為の記載事項）。

- 理事の任期は、選任後2年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時評議員会の終結の時までとする（再任は妨げない）。（Ⅱ-3-(2)-①）
- 賛成である。理事と評議員の兼職を不可とする場合には、理事会と評議員会の牽制機能の強化、監査の実質化の観点から、任期（期間）とともに、理事、監事、評議員の選任のタイミングをずらすなどの方法論が検討されてもよいと思われる。
- 各学校法人の寄附行為の定めるところでよい。各学校法人が任意に決定すること。

表11 理事長の在職年数

番号	在職年	人数	割合
1	2年以下	130	29.1%
2	3-5年	68	15.2%
3	6-10年	100	22.4%
4	11-15年	52	11.6%
5	16-20年	39	8.7%
6	21年以上	58	13.0%
計		447	100%

表12 最も長い監事の在職年数

番号	在職年	人数	割合
1	2年以下	53	11.8%
2	3-5年	83	18.5%
3	6-10年	139	31.0%
4	11-15年	97	21.7%
5	16-20年	33	7.4%
6	21年以上	43	9.6%
計		448	100%

表10 評議員の在任年数

番号	在任期間区分	評議員数	割合
1	0~3年未満	4,593	37.6%
2	3年以上~6年未満	2,825	23.1%
3	6年以上~9年未満	1,582	13.0%
4	9年以上	3,214	26.3%
計		12,214	100%

役員・評議員の任期（私学経営研究会／令和01年6月）

任期	役員	割合	評議員	割合
1年	2	0.5%	1	0.3%
2年	51	13.1%	86	22.2%
3年	134	34.5%	138	35.6%
4年	175	45.1%	152	39.2%
5年	8	2.1%	8	2.1%
その他	18	4.6%	3	0.8%
計	388	100.0%	388	100.0%

- ◎ 学校法人の役員（理事・監事）及び評議員の任期は同じとする大学が多い。
- ◎ 私学経営研究会の調査では、4年任期は役員の方が多く、2、3年任期は評議員の方がやや多くなっている。
- ◎ 改革会議の提言では理事任期を2年以内として改選の都度必ず評議員会のチェックを受ける形となっている。文科省では、理事任期は4年以内として評議員の6年よりも短くされている。
- ◎ 役員任期の短縮と再任監視は、身分の不安定さと評議員会への追従を招き、執行管理体制が弱体化し、教学監督能力が低下し、経営戦略の中長期的な継続性を失う恐れが大きい。

(4) その他

1-8. 理事会議事録の作成義務

理事会議事録の作成義務を法律に明記すべきか。

※ 現行は、特に規定がない。

- 理事会の議事録を作成しなければならない（議事録は評議員にも提供する）。
（Ⅱ-3-(4)-②）
- ガバナンスや内部統制の向上の観点からも、作成を義務付けるべきである。
- 各学校法人の寄附行為の定めるところでよい。

1-9. 理事会における職務状況の報告等の義務付け

理事会における職務状況の報告、評議員会における説明要求事項の説明に関する理事の義務を法律に明記すべきか。

※ 現行は、特に規定がない。

- 理事長は、3箇月に1回以上、自己の職務の執行の状況を理事会に報告しなければならない。（Ⅱ-3-(5)-②）
- 理事及び監事は、評議員会において、評議員から特定の事項について説明を求められた場合には、当該事項について必要な説明をしなければならない。（Ⅱ-3-(3)-①）
- 法令による義務化は必要である。
- 理事の責務としてガバナンス・コード等に盛り込むことでよい。

1-10. 上記以外の理事・理事会の在り方

上記以外に、理事・理事会の在り方について。

- ガバナンス・コード等により、理事・理事会に対して不祥事防止・コンプライアンス研修の実施を促進することが必要と考える。

2. 評議員・評議員会

(1) 評議員会の権限等

2-1. 理事の選解任等についての評議員会の決議事項化

評議員会は、理事の選解任（評議員会が選任機関の場合）、理事の解任請求（評議員会以外の機関が選任機関の場合）、監事・会計監査人の選解任、寄附行為で定めた事項等を決議事項としてはどうか。

※ 現行は、予算及び事業計画、中期的な計画、借入金及び重要な資産の処分、報酬等の支給の基準、寄附行為の変更、合併、任意解散、収益を目的とする事業に関する重要事項が評議員会の意見聴取事項。これらについて、寄附行為をもって評議員会の議決を要するものとする事ができる。また、役員の実任の一部免除は、評議員会の決議事項。

● 以下の各事項につき評議員会の議決を要する。（Ⅱ-2-(1)-②）

- ◇ 理事、監事、会計監査人の選任・解任 ◇ 中期計画
- ◇ 事業計画 ◇ 予算・決算 ◇ 多額の借財 ◇ 重要な資産の処分
- ◇ 役員に対する報酬額（定款で額を定めている場合を除く）◇ 寄附行為（定款）変更
- ◇ 合併や解散、重要な保証等 ◇ その他学校法人の経営に関する重要事項

● 評議員会の決議を必要とする事項について、理事、理事会その他の評議員会以外の機関が決定することができることを内容とする定款の定めは、その効力を有しない。

（Ⅱ-2-(1)-③）

● 評議員会による責任追及の訴え（評議員会の議決により責任追及の訴えの提起を請求し、一定期間以内に責任追及の訴えが提起されないときは、評議員会（の代表者）が学校法人のために責任追及の訴えを提起することができる）を定める。（Ⅱ-2-(1)-⑤）

○ 理事の選解任、選任機関への理事の解職請求、及び寄附行為に定める事項を評議員会の決議事項にすることは賛成。監事・会計監査人の選解任は評議員会が決定することが望ましい。

□ 評議員会が諮問機関であることを前提に、諮問事項として役員を選解任事項を付加することで十分。

- ◎ 現在の評議員会の審議状況では、予決算、役員報酬等の重要事項については8割以上の大学で審議案件とされており、評議員会で実態的な審議・承認されている。
- ◎ 役員を選解任に関しては、現行の各号理事の選考規定により、理事会、評議員会及び両者の組み合わせによって選解任されている。評議員会の審議事項としている大学が6割を越えている。その他、経営、教学、財務、施設、設置校など、各法人が直面している状況に応じて審議又は報告がなされている。
- ◎ 評議員会の決議事項を増やすことは、審議が十分にできるか、業務の速やかな遂行に寄与するかをよく考慮する必要がある。

表1 理事会と評議員会の審議事項

番号	審議事項	理事会				割合			評議員会				割合		
		報告	審議	修正	計	報告	審議	修正	報告	審議	修正	計	報告	審議	修正
1	予算及び事業計画	57	435	34	526	10.8%	82.7%	6.5%	70	390	26	486	14.4%	80.2%	5.3%
2	中期的な計画	73	331	22	426	17.1%	77.7%	5.2%	86	276	11	373	23.1%	74.0%	2.9%
3	借入金	21	108	2	131	16.0%	82.4%	1.5%	26	91	3	120	21.7%	75.8%	2.5%
4	役員報酬	14	280	6	300	4.7%	93.3%	2.0%	31	179	4	214	14.5%	83.6%	1.9%
5	寄附行為の変更	42	244	6	292	14.4%	83.6%	2.1%	43	225	4	272	15.8%	82.7%	1.5%
6	合併	5	11	2	18	27.8%	61.1%	11.1%	6	9	1	16	37.5%	56.3%	6.3%
7	解散	2	5	2	9	22.2%	55.6%	22.2%	3	4	1	8	37.5%	50.0%	12.5%
8	収益事業・付随事業・関連事業	38	65	2	105	36.2%	61.9%	1.9%	30	35	1	66	45.5%	53.0%	1.5%
9	寄付金募集(学校債を含む。)	67	97	6	170	39.4%	57.1%	3.5%	63	71	3	137	46.0%	51.8%	2.2%
10	役員(理事・監事)の選・解任	85	385	5	475	17.9%	81.1%	1.1%	153	278	3	434	35.3%	64.1%	0.7%
11	評議員の選・解任	71	369	4	444	16.0%	83.1%	0.9%	160	235	2	397	40.3%	59.2%	0.5%
12	決算・事業実績の報告等	70	423	10	503	13.9%	84.1%	2.0%	244	214	7	465	52.5%	46.0%	1.5%
13	所轄庁等への認可申請・届出関係	58	214	6	278	20.9%	77.0%	2.2%	54	134	5	193	28.0%	69.4%	2.6%
14	法人・学校組織の新設改廃	37	165	4	206	18.0%	80.1%	1.9%	45	87	3	135	33.3%	64.4%	2.2%
15	教職員の人事管理・給与等の雇用条件	93	263	3	359	25.9%	73.3%	0.8%	68	67	3	138	49.3%	48.6%	2.2%
16	学内規程の制定・改廃	56	409	13	478	11.7%	85.6%	2.7%	73	181	5	259	28.2%	69.9%	1.9%
17	リスク管理、訴訟対応等	116	105	3	224	51.8%	46.9%	1.3%	81	21	1	103	78.6%	20.4%	1.0%
18	財政状況、資金運用等	179	219	8	406	44.1%	53.9%	2.0%	131	98	1	230	57.0%	42.6%	0.4%
19	校地・施設設備の更新・充実計画	95	270	8	373	25.5%	72.4%	2.1%	104	177	5	286	36.4%	61.9%	1.7%
20	設置校の関連事項	172	140	3	315	54.6%	44.4%	1.0%	149	72	3	224	66.5%	32.1%	1.3%
21	報告審議された教育活動	211	62	1	274	77.0%	22.6%	0.4%	180	35	1	216	83.3%	16.2%	0.5%
22	報告審議された研究活動	128	30	1	159	80.5%	18.9%	0.6%	112	17	1	130	86.2%	13.1%	0.8%
23	報告審議された地域連携・交流事業	158	39	1	198	79.8%	19.7%	0.5%	134	18	1	153	87.6%	11.8%	0.7%
24	入学状況等	346	30	3	379	91.3%	7.9%	0.8%	319	21	1	341	93.5%	6.2%	0.3%

2-2. 大臣所轄学校法人等の評議員会における追加的な決議事項化

大臣所轄学校法人等の評議員会について、2-1に加えて、意見陳述の対象のうち一定の重要事項（寄附行為の変更、任意解散、合併、中期的な計画の作成又は変更、報酬等の支給の基準の策定又は変更）を決議・承認等の対象とする特例を設けることをどう考えるか。

- 方向性は賛成するものの、中期計画は意思決定のスピードが重要なため対象とすべきではない。
- 平成16年の私学法改正の施行通知で示された趣旨を踏まえ、決議・承認の対象ではなく、同意を要する対象とすることが適切。
- 理事会と評議員会で結論が異なった際には、再度理事会で審議して決定できる仕組みが必要。
- 評議員会が諮問機関であることを前提に、各法人が必要に応じて判断することが適切。

2-3. 評議員会が理事選任機関に意見陳述

理事の選任（評議員会以外の機関が選任機関の場合）について、評議員会が選任機関に意見陳述できることとしてはどうか。

※ 現行は、理事の選任に関する評議員会の権限について特に規定がない。

- 理事の選任に関して諮問委員会をおくことが望ましい（選任・解任の透明性を担保するため、選定理由及びプロセスの公開を求める）。（Ⅱ-2-（1）意見）
- 理事会と評議員会との相互牽制機能強化の観点から必要である。
- 評議員会は諮問機関とし、私学法第 42 条で定められている 9 つの諮問事項に「役員の選任・解任」を加えることとする。

2-4. 評議員会が選任機関に解任を請求

理事の解任（評議員会以外の機関が選任機関の場合）について、解任事由があるときには、選任機関が解任の権限を有することを前提に、まずは評議員会が選任機関に解任を請求することができることとしてはどうか。

※ 現行は、理事の解任に関する評議員会の権限について特に規定がない。

- 理事の選任・解任は評議員会が行う（いつでも評議員会の決議によって解任することができる）。（Ⅱ-3-（1）-①） 《再掲 1-3》
- 理事の解任事由があるにもかかわらず、理事会が解任を決定できないなど、理事会による自律性が確保されていない場合には、賛成である。
- 理事会・監事の機能が発揮されない場合に限り、評議員会が選任機関に解任を請求することができることには異論はない。

2-5. 監事への請求権

監事が理事の法令違反等の行為の差止請求や理事の責任追及の訴訟提起の権限を有することを前提に、まずは評議員会が監事にそうした権限を行使するよう請求することができることとしてはどうか。

※ 現行は、法令違反等の行為の差止請求や理事の責任追及の訴訟提起の権限に関する評議員会と監事との連携について特に規定がない。

- 評議員会による責任追及の訴え（評議員会の議決により責任追及の訴えの提起を請求し、一定期間以内に責任追及の訴えが提起されないときは、評議員会（の代表者）が学校法人のために責任追及の訴えを提起することができる）を定める。
（Ⅱ-2-(1)-⑤） 《再掲2-1》
- 監事は、理事が不正の行為をし、若しくは当該行為をする恐れがあると認めるとき、又は法令若しくは定款に違反する事実若しくは著しく不当な事実があると認めるときは、遅滞なく、その旨を理事会に報告しなければならない。（Ⅱ-4-(3)-①）
- 賛成である。
- 評議員会は諮問機関であり、監事に対しそのような権限は必要ないと考えるが、評議員が理事の違法行為等を発見した場合は、評議員会と監事との連携において、監事に権限行使を請求できることについては異論はない。
 - 評議員に忠実義務を課すか否かは検討課題

(2) 選解任、適格基準

2-6. 評議員の選解任

評議員の選解任は寄附行為の定めるところによることとし、理事・理事会による評議員の選任・解任も一定の規制（人数の上限）を設けた上で認めることとしてはどうか。

※ 現行は、職員（校長、教員を含む。）のうちから寄附行為の定めるところにより選任された者、卒業生（25歳以上）のうちから寄附行為の定めるところにより選任された者、その他寄附行為の定めるところにより選任された者。

- 理事会・理事による評議員選任（解任）は認めない。

（Ⅱ-2-(3)-①）《再掲1-6》

- 評議員を選定するための諮問委員会を設置することが望ましい（選任・解任の透明性を担保するため、選定理由及びプロセスの公開を求める）。（Ⅱ-2-(3) 意見）

○ 賛成である。

□ 評議員の選解任は、各学校法人の寄附行為の定めるところとする。一定の規制については、各法人が定めるガバナンス・コード等に明記することとする。なお、ガバナンス・コード等の活用により、選解任過程は第三者に説明できる形にしておくことが必要。

表2 一号評議員(教職員区分)の選任方法

番号	選任方法	複数選 択	割合	単独 選 択	割合
1	理事会で選任	224	50.2%	170	38.1%
2	理事会で推薦+評議員会で選任	164	36.8%	147	33.0%
3	評議員会の選任(互選、選挙を含む)	24	5.4%	12	2.7%
4	職員の選任(互選、選挙を含む)	47	10.5%	16	3.6%
5	教授会・委員会等による推薦・選任	18	4.0%	2	0.4%
6	その他の方法	63	14.1%	23	5.2%
7	1から6の組み合わせ			76	17.0%
	計			446	100%

表3 二号評議員(卒業生区分)の選任

番号	選任方法	複数選 択	割合	単独 選 択	割合
1	理事長が推薦(選任を含む)	10	2.2%	3	0.7%
2	理事会で選任	354	79.4%	308	69.1%
3	理事会で推薦+評議員会で選任(同意、決議、決定を含む)	5	1.1%	3	0.7%
4	評議員会で選任(互選、推薦を含む)	19	4.3%	11	2.5%
5	評議員会の推薦(意見を聞くを含む)+理事会選任	5	1.1%	4	0.9%
6	同窓会(校友会)の推薦(意見を聞く)+理事会選任	37	8.3%	27	6.1%
7	同窓会(校友会)で選任(互選を含む)	25	5.6%	17	3.8%
8	卒業生のうちから選任(互選を含む)	29	6.5%	2	0.4%
9	その他の方法	31	7.0%	12	2.7%
10	組み合わせ			59	13.2%
	計			446	100%

表4 三号評議員(学識その他区分)の選任

番号	選任方法	複数選 択	割合	単独 選 択	割合
1	理事長が推薦(選任を含む)	19	4.3%	2	0.4%
2	理事会で選任	379	85.0%	324	72.6%
3	理事会で推薦+評議員会で選任(同意、決議、決定を含む)	15	3.4%	8	1.8%
4	評議員会で選任	51	11.4%	23	5.2%
5	評議員会の推薦(意見を聞くを含む)+理事会選任	6	1.3%	5	1.1%
6	設立母体(宗教団体等)関係団体や後援会等の推薦・互選	7	1.6%	0	0.0%
7	その他の方法	59	13.2%	15	3.4%
8	組み合わせ			69	15.5%
	計			446	100%

◎ 改革会議では理事会による評議員選任は一切認めないとされているが、文科省では、寄附行為による人数上限を設けて認める案が示されている。

◎ 現状では、1号から3号までの評議員の殆んど（7割前後）の大学で理事会が評議員選出に関与しており、選出方法の見直しが求められる。

◎ 改革会議の提言では、446大学の評議員総数12,069人のうち7割前後が不適格となる。文科省案では、その上限の人数又は割合によって員数の制限が発生する。

◎ 切替時には選出方法が不適格とされ、評議員としての適性評価もなく、退任、交替させられる評議員が多数発生する。相当な混乱と不満が予想される。

2-7. 理事と評議員との兼職

理事と評議員との兼職は、それぞれの役割の明確化のため解消すべきか。

※ 現行は、特に規定がなく、兼職を前提に評議員の最低員数（理事の定数の2倍超）が定められている。

- 現役の理事や職員との兼任は認めない。（Ⅱ-2-(3)-④） 《再掲1-6》
- 理事及び職員の地位にあった者は、5年経過後は評議員に就任することができる。（Ⅱ-2-(3)-⑤）
- 理事会と評議員会との相互牽制機能強化の観点から兼職は不可とすべきである。ただし、設置大学の教育研究の内容や改革の方向性、中長期の考えを良く知る理事らが、評議員会に陪席し、議決権は持たず、評議員からの質問に答えるといった当該学校法人の理事会における運営の透明性を高める仕組みが必要である。
- 理事と評議員の兼務については、解消すべきではなく、運用面の工夫をガバナンス・コード等に明記することで対応可能。私立学校には建学の精神に基づく運営があり、自律性・多様性が維持できるようにすべきである。

表6 理事の役職別の評議員兼務割合

番号	区 分	理事総数	評議員兼務数	兼務割合
1	理事長(学長別)	350	278	79.4%
2	理事長・学長(兼務)	95	79	83.2%
3	学長、校長等	830	630	75.9%
4	副理事長・理事長補佐	96	83	86.5%
5	専務理事・常務理事	446	336	75.3%
6	学部長、学科長等	457	373	81.6%
7	その他の専任教員	449	238	53.0%
8	事務局長他事務職員	514	323	62.8%
9	その他理事(教職員以外)	2,023	1005	49.7%
	計	5,260	3,345	63.6%

- ◎ 改革会議では、現役の理事の評議員との兼任は認めないとしており、文科省も理事と評議員の役割の明確化のためとの兼職を解消すべきか、としている。
- ◎ 私立大学団体の意見は割れている。
- ◎ 兼務不可となると、評議員を兼務している理事3,345人（446大学の理事総数5,263人の63.6%、評議員総数12,069人の27.7%）の兼務が解かれる。
- ◎ 評議員会の審議における理事及び監事の参加について、私立大学の経営の特性や課題を踏まえて、その意義と必要性を再確認することが求められる。

2-8. 職員と評議員との兼職及び役員との近親者等の評議員人数の上限

職員と評議員との兼職及び役員との近親者等の評議員就任は、人数の上限を設ける必要はないか。

※ 現行は、職員（校長、教員を含む。）のうちから選任された者が評議員に含まなければならない。役員との近親者等の就任については、特に規定がない。

- 現役の理事や職員との兼任は認めない。（Ⅱ-2-(3)-④）
- 理事及び職員の地位にあった者は、5年経過後は評議員に就任することができる。（Ⅱ-2-(3)-⑤）
- 各役員・各評議員の親族・特殊関係者については、評議員への就任を禁止する。（Ⅱ-2-(3)-⑥）
- 他の特定の団体・法人の関係者が一定数を占めることを禁止する。（Ⅱ-2-(3)-⑦）

- 学校法人の公共性に鑑み、学内の教職員が評議員に選任されることについては一定の上限設定は必要である。ただし、学外の評議員に関しては、多様な外部の意見をを得ることは望ましいので、上限を法令によって一律に定めるべきではなく、寄附行為によって定めるべきである。
- また理事会と評議員会との相互牽制機能強化の観点から、役員との近親者等の評議員への就任は不可とすべきである。
- 各法人の歴史的経緯もあり透明性を確保するために、評議員の構成等についてガバナンス・コード等に明記することとしてはどうか。

表6 理事の役職別の評議員兼務割合

番号	区分	理事総数	評議員兼務数	兼務割合
1	理事長(学長別)	350	278	79.4%
2	理事長・学長(兼務)	95	79	83.2%
3	学長、校長等	830	630	75.9%
4	副理事長・理事長補佐	96	83	86.5%
5	事務理事・常務理事	446	336	75.3%
6	学部長、学部長等	457	373	81.6%
7	その他の専任教員	449	238	53.0%
8	事務局長他事務職員	514	323	62.8%
9	その他理事(教職員以外)	2,023	1,005	49.7%
	計	5,260	3,345	63.6%

表9 評議員に親族がいる大学数

番号	親族有無	大学数	割合	親族数
1	ゼロ	270	61.9%	0
2	一人	63	14.4%	63
3	二人	50	11.5%	100
4	三人	33	7.6%	99
5	四人	13	3.0%	52
6	五人	4	0.9%	20
7	六人	0	0.0%	0
8	七人	3	0.7%	21
		(436)		(355)
小計	一人以上	166	38.1%	355

- ◎ 改革会議では、現役の職員の評議員との兼任は認めないとしている。文科省では、評議員を兼務する職員及び役員近親者等の人数上限の設定を提起している。
- ◎ 教員を含む職員の兼任が認められなくなると、446大学の評議員総数12,069人のうち、自法人関係者で教員3,592人と自法人関係で役員・職員2,645人、合計6,237人(51.7%)の教職員が評議員会から排除される。
- ◎ 評議員会から教職員を全て排除するか、一定数(割合)とするかが問われている。
- ◎ 4割近い大学で親族が評議員に就任しており、その意義と限度が課題である。

(3) 任期・員数

2-9. 評議員の任期

任期について、6年を上限に寄附行為で定め、理事の任期と同等以上としてはどうか。

※ 現行は、特に規定がない。

- 理事の任期よりも長いもの（倍以上）とするよう定める（再任は妨げない）。
（Ⅱ-2-(4)-①）
- 大学を設置する学校法人においては、理事の任期を3～4年とし、8～9年の在任期間がとなっている場合が多い。評議員の任期を理事の在任期間と同等とするならば、評議員の任期も8年を上限にすべきである。
- また理事と評議員の兼職を不可とする場合には、理事会と評議員会の牽制機能の強化、監査の実質化の観点から、任期（期間）とともに、理事、監事、評議員の選任のタイミングをずらすなどの方法論が検討されてもよいと思われる。
- 各学校法人の寄附行為の定めるところでよい。6年を上限とすることは、それ以上の再任を認めないとするならば反対である。

表10 評議員の在任年数

番号	在任期間区分	評議員数	割合
1	0～3年未満	4,593	37.6%
2	3年以上～6年未満	2,825	23.1%
3	6年以上～9年未満	1,582	13.0%
4	9年以上	3,214	26.3%
	計	12,214	100%

役員・評議員の任期（私学経営研究会／令和01年6月）

任期	役員	割合	評議員	割合
1年	2	0.5%	1	0.3%
2年	51	13.1%	86	22.2%
3年	134	34.5%	138	35.6%
4年	175	45.1%	152	39.2%
5年	8	2.1%	8	2.1%
その他	18	4.6%	3	0.8%
計	388	100.0%	388	100.0%

- ◎ 学校法人の役員（理事・監事）及び評議員の任期は同じところが多いが、私学経営研究会の調査では、4年任期は役員の方が多く、2、3年任期は評議員の方がやや多くなっている。
- ◎ 改革会議の提言では評議員の任期を理事の倍以上に長くすべきとされており、2年以内の理事の再任を必ず評議員会がチェックする形としている。
- ◎ 文科省では、理事の任期と同等以上としているが、6年を上限に寄附行為で定めるとされており、4年以内の理事任期よりも長く設定している。
- ◎ 再任が可能であれば6年以内とすることも出来るが、長期任期に耐える人材の確保が困難となるとともに、長期化に伴う評議員の固定化や専横化が懸念される。
- ◎ 理事会との力関係では評議員会が優位となると考えられるが、経営戦略の遂行の面では現状変革への保守的な傾向を招く恐れがある。

2-10. 評議員の員数

評議員の員数については、理事と評議員との兼職を解消する場合には、理事の員数を超える数としてはどうか。

※ 現行は、理事の定数の2倍を超える数。

- 最低員数（3名以上）を定める。（Ⅱ-2-(4)-②）
- 下限の提案は妥当と考える。しかし、理事会並びに評議員の具体的な員数は、学校法人の自主性・自律性尊重の観点から、寄附行為によるべきであり、法令において制限すべきではない。
- 兼職を解消する必要はないため、理事の定数の2倍を超える数でよい。

理事数区分ごとの大学数

員数区分	大学数	割合
1～5人	9	2.0%
6～10人	227	50.9%
11～15人	161	35.7%
16～20人	39	8.6%
21～25人	2	0.4%
26～30人	6	1.3%
31～150人	7	1.6%
計	451	100.0%

評議員数区分ごとの大学数

員数区分	大学数	割合
～15人	48	10.8%
16～20人	108	24.2%
21～25人	96	21.5%
26～30人	70	15.7%
31～35人	50	11.2%
36～40人	27	6.1%
41～45人	18	4.0%
46～50人	5	1.1%
51～55人	2	0.4%
56～60人	1	0.2%
61～65人	11	2.5%
66～70人	1	0.2%
71～150人	9	2.0%
計	446	100.0%

評議員の経歴	人数	割合
1. 自法人関係者で教員	3,592	29.8%
2. 自法人関係で役員・職員	2,645	21.9%
3. 同窓生	2,018	16.7%
4. 他法人関係者	650	5.4%
5. 弁護士	154	1.3%
6. 会計士・税理士等	72	0.6%
7. 金融機関関係者	65	0.5%
8. 自治体関係(教委等)	145	1.2%
9. 官公庁関係	50	0.4%
10. 5～7以外の会社役員等	1,571	13.0%
11. その他	1,107	9.2%
合計	12,069	100.0%

- ◎ 学校法人の理事数は法定が最低5人で、評議員数はその2倍を超える11人以上となる。実態的には次のようになっている。
- ◎ 理事数は6人から10人の範囲がほぼ半数で227大学、11人から15人の区分が161大学でこの範囲が多い。一方、16人を超える理事数の大学も54大学ある。
- ◎ 評議員については、16人から20人の員数区分が最も多く108大学、20人以上が96大学で、40人以下の合計が399大学で、約9割を占める。一方、大規模校を中心に、40人以上の評議員数の大学も47校ある。
- ◎ 改革会議の提言では3人以上と最低数を定めることとしているが、20人から30人規模のメンバーで構成され、学内外の意見を集約し、総意を形成してきたこれまでの評議員会の性格や役割が大きく変化することになる。
- ◎ 評議員会の大幅な員数カットに伴い、これまで各私立学校の運営にボランティア的な立場で参画して私立学校の発展に貢献してきた多くの評議員が、本意に反して解任されることになり、私学経営上の支援者の損失は少なくない。

(4) 評議員の義務・責任

2-11. 評議員の善管注意義務と損害賠償責任

評議員は、評議員会への監督機能の付与に伴い、権限の範囲内における善管注意義務と損害賠償責任を負うことを明確化してはどうか。

※ 現行は、特に規定がなく、解釈により民法が適用。

- 法人とは委任関係であり、善管注意義務を負う。(Ⅱ-2-(5)-①)
- 法人及び第三者に対して損害賠償責任を負う。(Ⅱ-2-(5)-②)
- 理事会と評議員会との相互牽制機能強化を目的として評議員への監督機能を付与する場合の評議員の義務と責任の明確化は必要であるが、その詳細は学校法人の自主性、自律性に委ねられるべきである。
- 評議員会は、諮問機関であるため、評議員に当該責務の必要はない。但し、評議員会の一員としての職務を忠実に履行する責務があり、その点どう考えていくかは検討（忠実義務を課すか否か）の必要がある。

- ◎ 評議員会の監督・議決機関化に伴い、善管注意義務や損害賠償責任は当然であるが、責任をとるのは評議員会全体か、代表者か、個々の評議員か、議案に賛成した評議員か、などについての責任の取り方が明確でない。
- ◎ 現在の無報酬に近い評議員に経営責任と賠償責任を負わせることは事実上困難であり、引き受け手が得られなくなる。

2-12. 評議員の不正行為等と解任勧告

評議員が不正行為や法令違反をした際に、監事は、その旨を所轄庁・理事会・評議員会に報告することとしてはどうか。そのような評議員については、所轄庁による解任勧告の対象としてはどうか。

※ 現行は、特に規定がない。

- 解任権限は評議員会に与える。(Ⅱ-2-(3)-②)
- 所轄庁による解任勧告の対象とする。(Ⅱ-2-(3)-③)
- 私立学校法に基づき設置される評議員会を構成する一員としての社会的立場の重要性に鑑み、不正行為や法令違反があった場合には、所轄庁等への報告は必要である。ただし、解任勧告や解任の決定は、本来は当該学校法人の評議員会の自律的な浄化作用に任せるべきであり、それが一定期間できない場合に、監事の勧告により、理事会が当該の評議員を解任するべきである。しかし、それが実施できない場合には、監事は所轄官庁に報告し、所轄官庁が当該の評議員を解任出来るようにすべきである。
- 監事の職務として私学法では理事の業務執行状況の監査は明記されているが、評議員については曖昧な位置付けになっており、まずは、評議員の業務執行状況についても監事の監査対象としていくことを検討することが必要ではないか。

- ◎ 評議員会が評議員を選任し、自ら解任することは自己監視となる。一部の大学の理事会で見られた理事の居座りと同様に、解任できるかどうか不確定である。
- ◎ 評議員会に評議員を自ら選解任する権限を与えて理事会への最高監督権限を持たずならば、必ずや専横化し不正行為においても解任できない評議員が発生することが予想される。評議員会を独任制にすべきでなく、評議員の人事においても、理事会、監事がチェックし、解任することが可能な構造を確立すべきである。
- ◎ 所轄庁の解任勧告の対象にすれば解任できるとしている。しかし、理事について既に所轄庁の解任勧告の法制度が整備されていながらも、所轄庁は解任勧告を躊躇して勧告は行っていない。その状態で、理事より不正行為等の証明が難しい評議員の解任勧告は至難であり、所轄庁に措置を任せるとは望ましくない。

(5) その他

2-13. 評議員会議事録の作成義務

評議員会議事録の作成義務を法律に明記すべきか。

- 評議員会の議事録を作成しなければならない。(Ⅱ-2-(1)-④)
- ガバナンスや内部統制の向上の観点からも、作成を義務付けるべきである。
- 各学校法人の寄附行為の定めるところでよい。

2-14. 上記以外の評議員・評議員会の在り方

上記以外に、評議員・評議員会の在り方について。

- 上記以外は、現行私学法のままでよい。

3. 監事

(1) 選任・解任、適格基準

3-1. 監事の選解任

監事の選解任は、評議員会が行うこととしてはどうか。

※ 現行は、評議員会の同意を得て、理事長が選任する。

- 監事の選任・解任は評議員会が行う（いつでも評議員会の決議によって解任することができる）。（Ⅱ-4-(1)-①）
- 評議員会において監事の選任若しくは解任又は辞任について意見を述べるができる。（Ⅱ-4-(1)-④）
- 理事会を監督する監事機能の強化の観点から、評議員会が決定することがよい。
- 評議員会は、諮問機関とし、私学法第 42 条で定められている 9つの諮問事項に「役員の選任・解任」を加えることとする。
- 選解任方法については、寄附行為に定めることでよい。その際、公平性、透明性の観点から選解任過程を第三者に説明できる体制とすることに留意する。
→ 本件は焦点の一つ。対応に留意の要。

表24 監事の選任方法

番号	選任方法	単独選択	割合
1	評議員会の同意を得て(意見を聞いて)、理事長が選任	82	18.3%
2	評議員会及び理事会の同意(選任)を得て理事長が選任	13	2.9%
3	理事会選出の候補者のうちから評議員会の同意を得て(意見を聞いて)、理事長が選任	320	71.4%
4	理事会で推薦した者のうちから評議員会の同意を得て(意見を聞いて)、理事長が選任	19	4.2%
5	その他の方法	14	3.1%
計		448	100%

- ◎ 監事の選任については、従前、評議員会の同意を得て理事長が選任すると法定されており、基本的に、この形での選任が行われている。
- ◎ 改革会議及び文科省では、理事の選解任は評議員会で行うこととし、理事会又は理事長の関与を一切排除することが提起されている。
- ◎ 理事の執行を監督するという監事の役割に照らせば、理事会等が任免に参画することは適切でないと思なされる。しかし、業務に精通していない評議員会が理事長に替わって適任の監事を選定できるかは疑問である。
- ◎ 監事には学校法人の業務及び財産状況を監査する役割もある。理事と敵対する関係だけを考慮するのではなく、理事と連携・協力して学校法人の適正な管理と業務運営を図らなければならない。この意味で、監事の選解任に当たっても、理事長又は理事会の期待や要望に配慮することが望ましい。

3-2. 役員の子親者等の監事への就任禁止

役員の子親者等は、監事への就任を禁止としてはどうか。

※ 現行は、理事、評議員、職員との兼職は禁止されている一方で、役員の子親者等については、1人を上限に就任可能。

- 各理事の子親・特殊関係者については、監事への就任を禁止する。(Ⅱ-4-(1)-③)
- 監査の実質化の向上のためには、役員の子親者等の監事への就任は不可とした方がよい。
- 監事の独立性を担保するため、役員の子親者等は、監事への就任を禁止することを将来的には私立学校法に定めることを検討してはどうか。なお、文科省の学校法人寄附行為作成例には、役員、評議員の子親者を除く旨が記載されている。

監事の子親の経歴

区分	人数	割合
1. 元自法人関係者	172	17.2%
2. 元他法人関係者	67	6.7%
3. 弁護士	126	12.6%
4. 会計士・税理士	203	20.3%
5. 金融機関関係者	54	5.4%
6. 自治体関係 (教育委員会等)	39	3.9%
7. 官公庁関係 (省庁、税務署等)	20	2.0%
8. 3～5以外の会社員・会社役員	192	19.2%
9. その他	125	12.5%
計	998	100%

- ◎ 役員の子親者等で監事に就任しているのは455大学中の1大学のみである。
- ◎ 子親者であっても理事の執行監査において不適正な行為があれば監事としての義務違反となるが、疑惑を招かないために、子親者を監事に取立て選任することは避ける方が望ましい。

3-3. 監事の解任事由

監事の解任について、解任事由をどう考えるか。

※ 現行は、特に規定がない。

- 基本的には、私立学校法第37条(役員の子親等)第3項に定める監事の子親の遂行に関し、不正の行為又は法令若しくは寄附行為に違反する重大な事実の有無によって決せられるべきである。
- 私大連作成の『監事監査ガイドライン [令和2年度版]』に記載された内容から著しく逸脱する場合には、解任の是非の検討対象とすることも考えられる。
- 役員の子親事由と同様でよい。

区分	法人数	割合
規定がある	420	93.8%
規定がない	28	6.3%
ブランク	7	
	448	

(2) 任期

3-4. 監事の任期

任期について、4年を上限に寄附行為で定め、理事の任期と同等以上としてはどうか。

※ 現行は、特に規定がない。

- 監事の任期は、理事の任期の倍以上の期間とする（再任は妨げない。）
（Ⅱ-4-(2)-①）
- 多くの私大で理事の在任期間が8～9年であることに鑑みると、監事の任期は8年を上限にすべきである。理事と評議員の兼職を不可とする場合には、理事会と評議員会の牽制機能の強化、監査の実質化の観点から、任期（期間）とともに、理事、監事、評議員の選任のタイミングをずらすなどの方法論が検討されてもよいと思われる。
- 理事の任期と同等以上とし、各学校法人の寄附行為の定めるところでよい。

監事任期

在職年	人数	割合
2年以下	53	12%
3-5年	83	19%
6-10年	139	31%
11-15年	97	22%
16-20年	33	7%
21年以上	43	10%
ブランク	7	2%
	448	100%

役員・評議員の任期（私学経営研究会／令和01年6月）

任期	役員	割合	評議員	割合
1年	2	0.5%	1	0.3%
2年	51	13.1%	86	22.2%
3年	134	34.5%	138	35.6%
4年	175	45.1%	152	39.2%
5年	8	2.1%	8	2.1%
その他	18	4.6%	3	0.8%
計	388	100.0%	388	100.0%

- ◎ 監事の任期は、先の理事の任期でも触れたが、私学経営研究会の調査では、役員として理事と同等の任期が殆ど（388大短法人中370法人）である。
- ◎ 残りの18法人は理事と監事の任期が異なる法人であるが、理事の方が監事より長い法人は13法人となっている。
- ◎ 監事も理事も再任が可能であるので任期の長短はそれほど重要ではないが、それぞれの職務遂行の重要性と安定性を考慮すれば、いずれかに差をつける必要性はない。
- ◎ 当研究所の調査でも長期に在任する監事も少なくない実情が示されている。

(3) その他

3-5. 監事への請求権

監事が理事の法令違反等の行為の差止請求や理事の責任追及の訴訟提起の権限を有することを前提に、評議員会が監事にそうした権限を行使するよう請求することができることとしてはどうか。【2-5再掲】

※ 現行は、法令違反等の行為の差止請求や理事の責任追及の訴訟提起の権限に関する評議員会と監事との連携について特に規定がない。

- 監事は、理事が不正の行為をし、若しくは当該行為をする恐れがあると認めるとき、又は法令若しくは定款に違反する事実若しくは著しく不当な事実があると認めるときは、遅滞なく、その旨を理事会に報告しなければならない。(Ⅱ-4-(3)-①)
- 賛成である。
- 評議員会は諮問機関であり、監事に対しそのような権限は必要ないと考えるが、評議員が理事の違法行為等を発見した場合は、評議員会と監事との連携において、監事に権限行使を請求できることについては異論はない。
 - 評議員に忠実義務を課すか否かは検討課題

3-6. 常勤監事の設置

特に大規模な大臣所轄学校法人等においては、常勤監事を定めなければならないこととしてどうか。

※ 現行は、特に規定がない。

- 監事の中に常勤の監事をおくことが望ましい。(Ⅱ-4-(1) 意見)
- 常勤監事の設置を法令により義務化すべきではなく、各学校法人に委ねられるべきである。給与などの財政面もさることながら、直接雇用とした場合、雇用主と使用者の関係になることによる監督機能のデメリットも考える必要がある。
- 大規模法人の定義の検討が必要であり、その上で、「常勤監事をおくことができる」として検討してはどうか。

監事人数別大学数

人数	常勤	非常勤	監事計
1	85校	61校	2校
2	13校	325校	353校
3	0校	53校	83校
4	0校	4校	10校
小計	98校	443校	448校
監事数計	111人	886人	997人

- ◎ 常勤監事の設置がこれまでも期待されてきたが、現状では 448 大学中 98 大学と進んでいない。しかも 1 人に留まっているところが多い。
- ◎ 常勤監事をおくまでもないと考えている大学が少なくないこと、人材の確保や財政負担等に課題があることが、常勤化が進まない理由と見られる。
- ◎ 改革会議は常勤監事の設置を「望ましい」としているが、文科省案では大規模法人における常勤監事の必置を提起している。

3-7. 評議員の不正行為等の監事の報告

評議員が不正行為や法令違反をした際に、監事は、その旨を所轄庁・理事会・評議員会に報告することとしてはどうか。【2-12 再掲】

- 監事は、理事が不正の行為をし、若しくは当該行為をする恐れがあると認めるとき、又は法令若しくは定款に違反する事実若しくは著しく不当な事実があると認めるときは、遅滞なく、その旨を理事会に報告しなければならない。

(Ⅱ-4-(3)-①) 《再掲3-5》

- 私立学校法に基づき設置される評議員会を構成する一員としての社会的立場の重要性に鑑み、不正行為や法令違反があった場合には、所轄庁等への報告は必要である。
- まずは、評議員の業務執行状況についても監事の監査対象としていくことを検討することが必要ではないか。

- ◎ 評議員会は学校法人内部の自律的な運営改善能力を高めることを主眼として位置付ける組織であるならば、「所轄庁の介入」を招く所轄庁への評議員の報告までは必要ないと考えられる。
- ◎ 監事にあっては既に所轄庁への報告が法定されている。評議員の個人からの所轄庁への報告は不信と混乱を惹起し、学校法人の自律的な問題解決にプラスとならない。

3-8. 監事のその他の在り方

これまでの改正においても監事の機能強化がなされてきているが、上記以外に、監事の在り方について。

- 実質的に支配する子法人の業務・財産の状況も調査することができる（連結・実質支配グループについて対象とする）。(Ⅱ-4-(3)-③)
- 上記以外は、現行私学法のままでよい。監事の教学面での監査を義務付けているが、その内容範囲を明確にすることが望ましい。

4. 会計監査人

4-1. 会計監査人を学校法人の機関として設置

大臣所轄学校法人等において、会計監査人を新たに学校法人の機関として設置を義務付けてはどうか。

※ 現行は、特に規定がないが、私学振興助成法に基づき会計監査は受けている。

- 私立学校振興助成法に基づく会計監査制度は維持した上で機関として会計監査人の設置を義務付ける。(Ⅱ-5-①)
- 「私学法に基づく監査」と「私立学校振興助成法に基づく監査」が重複しないように「助成法」に基づく計算書類等も私学法に基づく計算書類等に取り込み、作成と監査の一元化を図る。(Ⅱ-5 意見)
- 学校法人会計基準は、根拠法令を私立学校振興助成法から私立学校法に変更し、両法律の趣旨に適合した学校法人会計基準を策定する。(Ⅱ-5 意見)
- 会計監査人による監査は、「私立学校振興助成法」に基づき、主に適法性（特に、学校法人会計基準への準拠性、計算書類の適正性）の視点から行われる会計監査を中心とする外部監査であり、内部統制の一環としてその実施は義務付けられるべきである。
- 私学振興助成法の規定により、年間補助金 1 千万円以上の法人は、公認会計士による監査を義務付けられているため新たに義務付ける必要はない。(99%の学校法人が公認会計士監査を受けている。)

4-2. 会計監査人の選解任

会計監査人の選解任は、評議員会が行うこととしてはどうか。

※ 現行は、特に規定がない。

- 評議員会の決議により選任・解任する。(Ⅱ-5-③)
 - 一定の事由(①職務上の義務に違反し、又は職務を怠ったとき、②会計監査人としてふさわしくない非行があったとき、③心身の故障のため、職務の執行に支障があり、又はこれに耐えないときに該当する場合、監事が解任することができる。(Ⅱ-5-③)
 - 評議員会に提出する会計監査人の選任及び解任並びに会計監査人を再任しないことに関する議案の内容は、監事が決定する。(Ⅱ-5-③)
 - 評議員会において 会計監査人選任若しくは解任又は辞任について意見を述べることができる。(Ⅱ-5-③)
- 理事会を監督する監事機能の強化の観点から、評議員会が決定することがよい。
- 会計監査人の設置を義務付ける必要はない。私学法に規定する場合は、学校法人会計基準の見直しと、助成法との関係を精査する必要がある。

4-3. その他会計監査人の在り方

その他会計監査人の在り方について。

- 実質的に支配する子法人の業務・財産の状況も調査することができる(連結・実質支配グループについて対象とする)。(Ⅱ-5-③)
 - 法人及び第三者に対して損害賠償責任を負う(会計監査報告の重要事項の虚偽については過失責任とする)。(Ⅱ-5-③)
 - 理事は、会計監査人の報酬等を定める場合には、監事(監事が二人以上ある場合にあっては、その過半数)の同意を得なければならない。(Ⅱ-5-③)
- 上記のとおり、他に見直す必要はなく現行のままでよい。

5. 内部統制システムの整備

5-1. 内部統制システムの整備の義務付け

大臣所轄学校法人等において、内部統制システムの整備を義務付けるかなど内部統制システムの整備の在り方について。

※ 現行は、特に規定がない。

- 業務の適正を確保するため、内部統制システムの整備（構築）を行うことを義務付ける。（Ⅱ-6 前文）
- 理事の職務の執行が、法令及び定款（寄附行為）に適合することを確保するための体制その他法人の業務の適正を確保するために必要な体制を整備する義務を課する（監事の職務を補助すべき職員に関する事項等、必要な体制の具体的内容は政省令において定める）。（Ⅱ-6-①）
- 監事は、内部統制システムの実効性を監査する（監査報告書の内容に含める）。（Ⅱ-6-②）
- 法令によるのではなく、『ガバナンス・コード』等のソフトローに則り、各学校法人が継続的にその整備状況を点検し、その結果を公表することが望ましい。
- 内部統制システムの整備を法律で義務付ける必要はない。不祥事防止策として、役職員へのコンプライアンス研修の徹底、内部（公益）通報システムの完備や相談室等の整備をガバナンス・コードに明記することを通じて内部の統制を図っていくことが必要。これと併せて監事の理事会、評議員会へのけん制機能の実質的な発揮を通じて不正防止を図ることが必要。

6. 事業活動実態に関する情報開示

6-1. 財務情報及び事業報告書の開示

大臣所轄学校法人等における財務情報及び事業報告書の開示について、どのような方法での開示が望ましいか。

※ 現行は、大臣所轄学校法人については、インターネットによる公表が各法人に義務付け。

- 財務情報及び事業報告書は、統一した様式に基づいて作成する（評議員会の構成や理事の選任方針、理事長退任者の経営への関与、内部統制システム等の学校法人のガバナンスに関する情報を積極的に開示する）。（Ⅱ-7-①）
 - 財務情報は、セグメント（学校、附属施設等の部門等に分けて記載する（具体的内容は政省令において定める））。（Ⅱ-7-②）
 - 財務情報及び事業報告書は、学校法人共通のプラットフォームで開示する。（Ⅱ-7-③）
 - 事業報告書の統一様式、計算書類の作成基準、開示基準、開示場所等の事項は、別途設置する委員会又は本委員会の分科会において検討すべきである（検討組織は、日本公認会計士協会等の公的な機関を中心に、当事者でないメンバーで組成し、私大関係者などの当事者からはヒアリングにとどめるべきである）。（Ⅱ-7 意見）
- 『ガバナンス・コード』等のソフトローに則り、各学校法人が継続的に情報開示の状況を点検し、その結果を公表することが望ましい。
- 開示の方法については、インターネットによるほか、ガバナンス・コード等に明記することで対応可能。

7. その他

(1) 子法人の在り方

7-1. 子法人の監事・会計監査人の調査対象化

子法人の設立・出資に係る手続や情報開示の在り方、子法人を監事・会計監査人の調査対象とできるようにするかなどについて。

※ 現行は、特に規定がない。

- (監事は) 実質的に支配する子法人の業務・財産の状況も調査することができる(連結・実質支配グループについて対象とする)。(Ⅱ-4-(3)-③) 《再掲 3-8》
- (会計監査人は) 実質的に支配する子法人の業務・財産の状況も調査することができる(連結・実質支配グループについて対象とする)。(Ⅱ-5-③) 《再掲 4-3》
- 「子法人の設立・出資に係る手続」は、理事長や特定の理事の専横を防ぐためにも、理事会、評議員会並びに監事の間で共有されるべきである。
- 「情報開示のあり方」については、インターネットによる財務情報や事業報告書の公表が義務付けられている大臣所轄学校法人においては、学校法人のウェブサイトリンクを貼るなどの手段により、公表子法人の財務情報についても公表することが望ましい。
- 監事・会計監査人による子法人の調査については、直接的な調査ではなく、学校法人の監事と子法人の監査役、監査委員会、監査等委員会との連携により、学校法人の監事が子法人の実情を把握することが望ましい。
- 昨今の一部大学の不祥事が子会社から発生している事実から子法人の定義を検討の上、子会社に対し直接監査するのではなく、子会社と連携し監事・公認会計士の調査対象とする方向で検討してはどうか。
- なお、子法人設立趣旨や利益相反の取扱い等をガバナンス・コード等に明記することも併せて検討していくことで対応可能。

(2) 過料・刑事罰の在り方

7-2. 過料の新設

理事会及び評議員会の議事録や会計帳簿の作成・保存の違反や閲覧拒否に関する過料を新設すべきか。

※ 現行は、特に規定がない。

- 学校法人の公共性に鑑み、必要である。
- 私学法第 47 条、同条第 2 項及び第 66 条にて措置済みと考えられる。
- 過料 20 万円以下については上限を引き上げる方向で検討してはどうか。

7-3. 役員等の刑事罰を新設

役員等による特別背任、目的外の投機取引、贈収賄及び不正手段での認可取得について、近年の様々な不祥事を踏まえ、学校法人の役員の職務の公正の確保と、これに対する社会一般の信頼を得るために他の公益法人制度における取扱いに合わせて刑事罰を新設すべきか。

※ 現行は、特に規定がない。

- 学校法人の公共性に鑑み、必要である。
- 法第 35 条の 2、第 40 条の 2 において、役員の特任注意義務・忠実義務が責務として規定されており、善管注意義務違反として立件できるため新設する必要はない。

(3) 「寄附行為」の名称

7-4. 「寄附行為」の名称

「寄附行為」との名称は、学校法人が私人の寄附財産等により設立・運営されることを示す意義に鑑み維持してはどうか。

※ 現行は、「寄附行為」との名称。

- 「寄附行為」との名称を「定款」と変更する。(II-8)
- 学校法人の特異性の象徴ともいえるものであり、維持すべきである。
- 寄附行為のままよい。
- 多くの学校法人は創設者等からの寄附をもとに設立されているため、企業設立時における株主による出資という概念はなく、株主持分が生じることもない。このことは、学校法人が建学の理念・精神を真摯に継承する者によって引き継がれ、一個人の意向を受けて教育が偏ることを防止するためである。このような違いを鮮明にすることから、企業における根本規則は定款と呼ばれるのに対し、学校法人の根本規則は寄附行為と呼ばれているため、明確かつ合理的な理由がないのに名称変更すべきではない。

【上記の論点以外の改革会議の提言】

11. 評議員の適格基準

評議員への親族・特殊関係者の就任禁止

- 各役員・各評議員の親族・特殊関係者については、評議員への就任を禁止する。
(Ⅱ-2-(3)-⑥) 《再掲2-8》

表7 理事の三親等以内の親族数と割合

番号	区分	理事総数	親族	割合
1	理事長(学長別)	350	55	15.7%
2	理事長・学長(兼務)	95	21	22.1%
3	学長、校長等	830	17	2.0%
4	副理事長・理事長補佐	96	27	28.1%
5	専務理事・常務理事	446	21	4.7%
6	学部長、学科長等	457	4	0.9%
7	その他の専任教員	449	7	1.6%
8	事務局長他事務職員	514	10	1.9%
9	その他理事(教職員以外)	2,023	33	1.6%
計		5,260	195	3.7%

表8 理事に親族がいる大学数

番号	区分	大学数	割合	親族数
1	ゼロ	322	72.4%	0
2	一人	57	12.8%	57
3	二人	61	13.7%	122
4	三人	4	0.9%	12
5	四人	1	0.2%	4
小計	一人以上	123	27.6%	195
計		445	100%	195

表9 評議員に親族がいる大学数

番号	親族有無	大学数	割合	親族数
1	ゼロ	270	61.9%	0
2	一人	63	14.4%	63
3	二人	50	11.5%	100
4	三人	33	7.6%	99
5	四人	13	3.0%	52
6	五人	4	0.9%	20
7	六人	0	0.0%	0
8	七人	3	0.7%	21
		(436)		(355)
小計	一人以上	166	38.1%	355

- ◎ 評議員会においては、現状では、436大学中38.1%の166大学で、親族等が評議員として学校法人の経営に関わっている。多くの親族が加わっている大学も若干見られるが、1人又は2人のところが相対的に多い。
- ◎ 理事会においては、創設者の子孫等であって役員の子孫等以内の親族又は配偶者が理事に就任している大学は445大学中123大学で、3割弱を占めている(複数大学設置校による重複分を含む)。人数は理事総数5,260人のうち195人である。
- ◎ 各私立学校の設立の経緯や沿革を受けて、3割から4割の大学において親族等が理事会又は評議員会に参画している。
- ◎ 創設者の子孫は、建学の理念を引き継ぎ、私立学校を継承する責務を担っており、学園の教育への使命感や当事者意識を人一倍強く持っている。彼らが私立学校の存続と発展を支える中核的な役割を果たしていることも少なくない。親族であるから経営者として不適格であるとする根拠は全くない。私立学校には出資という概念はなく、寄附行為という形になっているが、学園の行く末に積極的に親族等が関わっていくことは否定されるべきではない。

12. 評議員の適格基準

評議員への他の特定の団体・法人の関係者の一定数の上限設定

- 他の特定の団体・法人の関係者が一定数を占めることを禁止する。
(Ⅱ-2-(3)-⑦) 《再掲2-8》

13. 理事の適格基準

理事への他の特定の団体・法人の関係者の一定数の上限設定

- 他の特定の団体・法人の関係者（理事又は職員である者等）が一定数を占めることを禁止する。(Ⅱ-3-(1)-②)

- ◎ 改革会議の新たな提言として、役員及び評議員には、他の特定の団体・法人の関係者が一定数を占めることを禁止する旨の適格基準が追加されている。すなわち、理事については従前の親族等規制に加えて特定団体関係者が一定数を占めることが禁止されることになる。このほか、監事については新たに親族等の就任及び特定団体関係者の就任が禁止とされる。評議員についても親族等の就任禁止及び特定団体関係者の一定割合の就任禁止が新規に追加すべきとしている。
- ◎ 社会福祉法人や公益社団法人等において特定団体関係者が不祥事を起こす事例があるとしても、私立学校では稀有である。公益法人における特定団体関係者の不祥事の統計的なエビデンスもない。また、特定団体等の定義や範囲も不明確である。
- ◎ 文科省の論点では、これらのことに一切触れていない。一定数の上限設定又は禁止を考慮しているのか、設定する場合にはどのような人数又は割合を上限とするのかが明確ではない。
- ◎ 当研究所の今回の調査では特定団体関係者の役員や評議員への就任状況については調べていない。しかし、私立学校の創設に関わり、現在も支援している宗教団体、公益法人、民間組織、一般企業などの関係団体があるケースは日本の私立学校でも非常に数多く見られる。
- ◎ これらの組織との人的及び物的な交流や連携は私立学校の教育や経営管理の原点であると言える。勿論、役員等による特定団体への利益誘導は義務違反となることは言うまでもないが、関連団体からの私立学校の役員や評議員への参画を禁止又は割合を一律に法定することは適切ではなく、法人ごとに定めるべきである。

私立大学のガバナンスに関する現況調査

「私立大学のガバナンスに関する現況調査」について

【趣旨】

文部科学省の「学校法人ガバナンス改革会議」では、社会福祉法人や公益法人と同等のガバナンス機能の発揮を根拠として、学校法人のガバナンスの抜本的な見直しが進められています。評議員会の監督機能の強化、評議員による理事の選・解任、学内関係者の上限、評議員の親族就任の禁止などが提起されており、私立大学経営の多様な実状を理解していない外部メンバーが中心となって、全ての学校法人に社会福祉法人等と同等の仕組みが強制的に導入されようとしています。令和2年から施行された改正私立学校法では施行後5年を目途とした検討が附則で規定されていますが、その執行状況の調査や見直しを行うことなく、私立学校法の性急な再改正が行われることとなります。

戦後、私立学校制度は私学の自主性が尊重される形で制定され、逐次に亘り改善されながら歴史的に定着してきました。一部の私立大学で発生した不祥事を理由にして、正常に運営されている殆どの私立学校の経営ガバナンスを強制的に変更させる今回の一方的な「改革」の動きは、自主的で多様な私立学校の管理運営の円滑な実施が妨げられ、経営課題の遂行に多大な困難を招く恐れが少なくありません。

このため、本調査では、私立大学の経営ガバナンスの多様な実状について可能な範囲で調査し、専門的で公正な立場から客観的に分析することによって、学校法人の経営管理上の特色や課題を整理して、私立大学の経営改善と充実発展に役立てることを目的としています。

私立大学は日本の高等教育の大部分を担い、自主・自律を旨として多様な発展を遂げてきました。私立大学が社会の期待に応え今後さらに飛躍するために、私立大学の経営改善と私学振興に繋がる高等教育政策への有効な提言を出したいと願っています。

【実施期間】

2021年10月6日 から 10月31日

【調査結果の利用】

本調査の集計分析結果については、調査報告書のほか、本研究所の研究員等によるWebページでの公開、アルカディア学報への掲載又は学会・紙誌等における研究成果の発表等を行います。活用・公表の際には大学名等の個別情報が含まれる形での調査報告や情報の公表等はいりません。調査票は個別情報の流出がないよう厳重に保管し、本プロジェクトでの分析研究等が終了した時点で適切に廃棄します。

調査協力校に対しては、速報値をご提供致します。

【アンケートに関するお問合せ】

アンケートに関するご質問は、以下までメールでお寄せください。

riihe.project@riihe.jp

私立大学のガバナンスに関する現況調査

0. 基本情報

1. 基本情報について、ご回答ください。

* 調査・分析の公表に際し、個別大学名は明らかにしません。

学校法人名

大学名

担当部署

担当者名

電話番号

メールアドレス

2021年5月1日時点での法人全体の学生数等（附属学校などを含む）

私立大学のガバナンスに関する現況調査

1. 理事について

理事について、以下の設問にご回答ください。

* 2021年7月1日時点でお答えください（文部科学省・学校法人実態調査を参照）。

2. 常勤・非常勤の理事の人数について、ご回答ください。

* 2~8のカテゴリー間で重複している場合は、主要なもの1つをご回答ください。

* 常勤の定義は、文部科学省・学校法人実態調査の区分によります。（「常勤」とは、当該学校法人における役員又は教職員としての勤務を本務の職業とする場合をいい、「非常勤」とはその他の場合をいいます。）

	常勤の理事	非常勤の理事
1. 理事長(学長と兼務していない)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2. 理事長・学長 (兼務)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3. 学長、校長等	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4. 副理事長・理事長補佐	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5. 専務理事・常務理事	<input type="text"/>	<input type="text"/>
6. 学部長、学科長等	<input type="text"/>	<input type="text"/>
7. その他の専任教員	<input type="text"/>	<input type="text"/>
8. 事務局長他事務職員	<input type="text"/>	<input type="text"/>
9. その他理事 (教職員以外)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
合計	<input type="text"/>	<input type="text"/>

3. Q2 「9. その他理事（教職員以外）」の経歴について、ご回答ください。

* 複数該当する場合は、主要な経歴1つをご回答ください。

1. 設立母体（宗教団体等）関係者	<input type="text"/>
2. 元自法人関係者	<input type="text"/>
3. 他法人関係者	<input type="text"/>
4. 功労者	<input type="text"/>
5. 弁護士	<input type="text"/>
6. 会計士・税理士	<input type="text"/>
7. 金融機関関係者	<input type="text"/>
8. 自治体関係者（教育委員会等）	<input type="text"/>
9. 官公庁関係（省庁、税務署等）	<input type="text"/>
10. 5～7以外の会社役員・会社員	<input type="text"/>
11. その他	<input type="text"/>
計	<input type="text"/>

4. 理事と評議員を兼務する人数等について、ご回答ください。

* 外部役員とは、私立学校法第38条5項の「・・・選任の際現に当該学校法人の役員又は職員でない者・・・。」に該当する者を指します。

	理事と評議員を兼務	設立者及び理事の三親等以内の親族	外部役員
1. 理事長(学長と兼務していない)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2. 理事長・学長（兼務）	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3. 学長、校長等	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4. 副理事長・理事長補佐	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5. 専務理事・常務理事	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
6. 学部長、学科長等	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
7. その他の専任教員	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
8. 事務局長他事務職員	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
9. その他理事（教職員以外）	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
合計	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

私立大学のガバナンスに関する現況調査

1. 理事について

理事の選任について、寄附行為又は規程上で定められている方法について、以下の設問にご回答ください。

5. 私立学校法上の一号理事（学校長）の選任について、寄附行為又は規程上で定められている方法で、該当するものに1つをご回答ください。

- 1. 学校長全員を理事としている（充て職等による決定）
- 2. 複数の学校長のうち数名を理事としている（理事会等による決定）
- 3. 複数の学校長のうち1名を理事としている（理事会等による決定）
- 4. その他の方法

6. 私立学校法上の二号理事（評議員）の選任について、寄附行為又は規程上で定められている方法で、該当するものすべてをご回答ください。（複数回答可／例：理事長が選任し、理事会で決定の場合は、1，2の両方を選択する。）

- 1. 理事長が選任（推薦、指名、委嘱等を含む）
- 2. 理事会で選任
- 3. 理事会推薦者を評議員会で決定（選任）
- 4. 評議員会で選任
- 5. 評議員による選任（互選を含む）
- 6. 評議員会推薦者を理事会で決定（選任）
- 7. 評議員会の同意を得て（諮問する、意見を聞くを含む）理事会で選任
- 8. 規程がない
- 9. その他の方法

7. 私立学校法上の三号理事（寄附行為の定め）の選任について、寄附行為又は規程上で定められている方法で、該当するものすべてをご回答ください。（複数回答可／例：理事長が選任し、理事会で決定の場合は、1，2の両方を選択する。）

- 1. 理事長が選任（推薦、指名、委嘱等を含む）
- 2. 理事会で選任
- 3. 理事による選任（互選を含む）
- 4. 評議員会で選任
- 5. 評議員会推薦者を理事会で決定（選任）
- 6. 評議員会の同意を得て（諮問、意見を聞くを含む）理事会で選任
- 7. 規程がない
- 8. その他の方法

私立大学のガバナンスに関する現況調査

1. 理事について

8. 理事の解任について、寄附行為又は規程上で定められている方法で、該当するものすべてをご回答ください。（複数回答可）

- 1. 理事会の議決及び評議員会の議決（同意を含む）により解任
- 2. 理事会の議決により解任
- 3. 理事会の意見を聞いて理事長が解任
- 4. 理事長が解任
- 5. その他の方法

理事長の選・解任方法について、寄附行為又は規程上で定められている方法について、以下の設問にご回答ください。

9. 理事長の選任（選定）方法について、該当するものすべてをご回答ください。（複数回答可）

- 1. 理事の互選
- 2. 理事会で選任
- 3. 評議員会で選任又は同意を得る
- 4. 充て職
- 5. 規定がない
- 6. その他の方法

10. 理事長の解任（解職）方法について、該当するものすべてをご回答ください。（複数回答可）

- 1. 理事が解任を発議
- 2. 理事会で解任を議決
- 3. 理事会の議決及び評議員会で議決
- 4. 理事職又は充て職の辞任による解任
- 5. 規定がない
- 6. その他の方法

11. 現理事長の就任年月について、ご回答ください。

* 2021年7月1日時点でお答えください。（文部科学省・学校法人実態調査を参照。）

年

月

就任年月

私立大学のガバナンスに関する現況調査

2. 監事について

監事について、以下の設問にご回答ください。

* 2021年7月1日時点でお答えください。（文部科学省・学校法人実態調査を参照。）

12. 常勤・非常勤の監事の人数について、ご回答ください。

	常勤の監事	非常勤の監事	合計
監事の数	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

13. 監事のうちもっとも就任期間が長い人の就任年月について、ご回答ください。

	年	月
就任年月	<input type="text"/>	<input type="text"/>

14. 監事のうち、設立者及び理事の三親等以内の親族の人数について、ご回答ください。

私立大学のガバナンスに関する現況調査

監事について

15. 監事の経歴別の人数について、ご回答ください。

* 2021年7月1日時点の直近の経歴をご回答ください。（文部科学省・学校法人実態調査を参照。）

* 複数該当する場合は、主要な経歴1つをご記入ください。

1. 元法人関係者	<input type="text"/>
2. 元他法人関係者	<input type="text"/>
3. 弁護士	<input type="text"/>
4. 会計士・税理士	<input type="text"/>
5. 金融機関関係者	<input type="text"/>
6. 自治体関係（教育委員会等）	<input type="text"/>
7. 官公庁関係（省庁、税務署等）	<input type="text"/>
8. 3～5以外の会社員・会社役員	<input type="text"/>
9. その他	<input type="text"/>
計	<input type="text"/>

16. 監事の選任について、寄附行為又は規程上で定められている方法で、該当するもの1つをご回答ください。

1. 評議員会の同意を得て（意見を聞いて）、理事長が選任
2. 評議員会及び理事会の同意（選任）を得て理事長が選任
3. 理事会選出の候補者のうちから評議員会の同意を得て（意見を聞いて）、理事長が選任
4. 理事会で推薦した者のうちから評議員会の同意を得て（意見を聞いて）、理事長が選任
5. その他の方法

17. 監事の解任について、寄附行為又は規程上で定められていますか、該当するもの1つをご回答ください。

- 規定がある
- 規定がない

18. 理事会等の通算回数について、ご回答ください。

* 2020年度の予算及び決算に係る理事会等の開催期間（2020年3月～2021年5月：但し、2020年度は例外的に6月までの延長が認められている）を含みます。

* 理事会のうち、常任理事会は除いてご回答ください。

* 業務監査と財政監査を同時に行った場合は、両方にご回答ください。

	理事会（常任理事会 を除く）	評議員会	業務監査	財政監査	その他
通算回数	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

19. 各監事の勤務形態（常勤・非常勤）及びに理事会等への出席状況について、ご回答ください。

* 2020年度の予算及び決算に係る理事会等の開催期間（2020年3月～2021年5月：但し、2020年度は例外的に6月までの延長が認められている）を含みます。

* 業務監査と財政監査を同時に行った場合は、両方にご回答ください。

	勤務形態	理事会（常任理 事会を除く）	評議員会	業務監査	財政監査	その他
監事A	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
監事B	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
監事C	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
監事D	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
監事E	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
監事F	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
監事G	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
監事H	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
監事I	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
監事J	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

20. 監事は、監査報告書以外の意見書等を提出していますか、あてはまるもの1つをご回答ください。

- 提出している
- 提出していない

私立大学のガバナンスに関する現況調査

3. 評議員について

評議員について、以下の設問にご回答ください。

21. 評議員の経歴について、ご回答ください。

* 2021年7月1日時点の直近の経歴をご回答ください。

* 複数該当する場合は、主要な経歴1つをご回答ください。

1. 自法人関係者で教員 (非常勤教員を含む)	<input type="text"/>
2. 自法人関係で役員・ 職員(非常勤職員を含 む)	<input type="text"/>
3. 同窓生	<input type="text"/>
4. 他法人関係者	<input type="text"/>
5. 弁護士	<input type="text"/>
6. 会計士・税理士等	<input type="text"/>
7. 金融機関関係者	<input type="text"/>
8. 自治体関係(教育委 員会等)	<input type="text"/>
9. 官公庁関係(省庁、 税務署等)	<input type="text"/>
10. 5~7以外の会社役 員・会社員	<input type="text"/>
11. その他	<input type="text"/>
合計	<input type="text"/>

22. 評議員のうち、設立者及び理事の三親等以内の親族の人数について、ご回答ください。

私立大学のガバナンスに関する現況調査

3. 評議員について

評議員の選任方法について、私立学校法第44条一号～三号別に該当するものすべてをご回答ください。

* 2021年7月1日時点でご回答ください。（文部科学省・学校法人実態調査を参照。）

23. 一号評議員（教職員区分）の選任について、該当するものすべてをご回答ください。

- 1. 理事会で選任
- 2. 理事会で推薦+評議員会で選任
- 3. 評議員会の選任（互選、選挙を含む）
- 4. 職員の選任（互選、選挙を含む）
- 5. 教授会・委員会等による推薦・選任
- 6. その他の方法

24. 二号評議員（卒業生区分）の選任について、該当するものすべてをご回答ください。

- 1. 理事長が推薦（選任を含む）
- 2. 理事会で選任
- 3. 理事会で推薦+評議員会で選任（同意、決議、決定を含む）
- 4. 評議員会で選任（互選、推薦を含む）
- 5. 評議員会の推薦（意見を聞くを含む）+理事会選任
- 6. 同窓会（校友会）の推薦（意見を聞く）+理事会選任
- 7. 同窓会（校友会）で選任（互選を含む）
- 8. 卒業生のうちから選任（互選を含む）
- 9. その他の方法

25. 三号評議員（学識その他区分）の選任について、該当するものすべてをご回答ください。

- 1. 理事長が推薦（選任を含む）
- 2. 理事会で選任
- 3. 理事会で推薦 + 評議員会で選任（同意、決議、決定を含む）
- 4. 評議員会で選任（互選・推薦を含む）
- 5. 評議員会の推薦（意見を聞くを含む） + 理事会選任
- 6. 設立母体（宗教団体等）関係団体や後援会等の推薦・互選
- 7. その他の方法

私立大学のガバナンスに関する現況調査

3. 評議員について

26. 評議員の解任方法について、該当するもの1つをご回答ください。

- 1. 評議員会の議決（決定）
- 2. 評議員会の同意（議決）及び理事会の議決（決定）
- 3. 理事会の議決
- 4. 理事会の同意（議決）及び評議員会の議決（決定）
- 5. その他の方法

27. 評議員の在任年数について、在任期間別の人数をご回答ください。

1. 0～3年未満

2. 3年以上～6年未満

3. 6年以上～9年未満

4. 9年以上

私立大学のガバナンスに関する現況調査

4. 理事会及び評議員会の運営

2020年度の理事会及び評議員会の開催状況等について、ご回答ください。

- * web会議等は含みますが、委任状出席は除いてご回答ください。
- * 文部科学省・学校法人実態調査を参照。
- * 常任理事会は、除いてください。
- * 2020年度の予算及び決算に係る理事会等の開催期間（2020年3月～2021年5月：但し、2020年度は例外的に6月まで延長が認められている）を含みます。

28. 理事会と評議員会の開催回数について、ご回答ください。

	理事会	評議員会
開催回数	<input type="text"/>	<input type="text"/>

29. 理事会の平均出席率について、ご回答ください。

- * 文部科学省学校法人実態調査「管理運営の状況」に記載のある、実出席率の単純平均をご回答ください。

0% 50% 100%

30. 評議員会の平均出席率について、ご回答ください。

- * 文部科学省学校法人実態調査「管理運営の状況」に記載のある、実出席率の単純平均をご回答ください。

0% 50% 100%

31. 理事会と評議員会の審議事項で、実際に2020年度に個別議案として報告、審議、修正した事項すべてをご回答ください。

- * 2020年度の予算及び決算に係る理事会等の開催期間（2020年3月～2021年5月：但し、2020年度は例外的に6月まで延長が認められている）を含みます。

* 文字・文言の修正は除きます。

	理事会で報告	理事会で審議	理事会で修正	評議員会で報告	評議員会で審議	評議員会で修正
1. 予算及び事業計画	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 中期的な計画	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 借入金	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 役員報酬	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 寄附行為の変更	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	理事会で報告	理事会で審議	理事会で修正	評議員会で報告	評議員会で審議	評議員会で修正
6. 合併	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 解散	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 収益事業・付随事業・関連事業	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 寄付金募集（学校債を含む。）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 役員（理事・監事）の選・解任	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 評議員の選・解任	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 決算・事業実績の報告等	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 所轄庁等への認可申請・届出関係	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 法人・学校組織の新設改廃	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 教職員の人事管理・給与等の雇用条件	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. 学内規程の制定・改廃	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. リスク管理、訴訟対応等	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. 財政状況、資金運用等	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. 校地・施設設備の更新・充実計画	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. 設置校の関連事項	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. 報告審議された教育活動	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. 報告審議された研究活動	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. 報告審議された地域連携・交流事業	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. 入学状況等	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

私立大学のガバナンスに関する現況調査

5. その他

令和2年の私立学校法改正に関連して、ご意見等がございましたら、ご回答ください。

32. 役員の職務及び責任の明確化

33. 中期計画の作成

34. 情報公開の充実

35. その他

私立大学のガバナンスに関する現況調査

5. その他

学校法人ガバナンス改革会議の審議事項について、ご意見等がございましたら、ご回答ください。

36. 評議員会で理事・監事を選・解任すること

37. 評議員会を議決機関化すること

38. 評議員会の学内者の割合を縮小させること

39. 監事及び評議員に役員の親族を排除すること

40. 不祥事を抑制すること

41. その他

5. その他

学校法人ガバナンス改革会議の審議内容について、以下の設間にご回答ください。

42. 「中長期的な教育研究の質向上に資する意思決定を行う」という観点からみて、貴学にとって望ましいことだと思いますか、該当するもの1つをご回答ください。

- 非常に望ましい
- 望ましい
- どちらとも言えない
- 望ましくない
- 非常に望ましくない

43. 「大学の不祥事を防止する」という観点からみて、貴学にとって望ましいことだと思いますか、該当するもの1つをご回答ください。

- 非常に望ましい
- 望ましい
- どちらとも言えない
- 望ましくない
- 非常に望ましくない

44. その他調査全体や近年の政策などについて、ご意見等がございましたら、ご回答ください。

質問は以上です。最後に「完了」ボタンをクリックしてください。
ご回答くださいますとありがとうございます。

日本私立大学協会附置 私学高等教育研究所
私学高等教育研究叢書令和 4(2022)年 3 月
『ガバナンス改革の行方』

著者・編者 西井 泰彦 (私学高等教育研究所 主幹)
発行所 日本私立大学協会附置 私学高等教育研究所
〒102-0073 東京都千代田区九段北 4-2-9
私学会館別館第二ビル四階
電話 : 03-5211-5090
FAX : 03-5211-5334

印 刷 社会保険研究所