

私立大学のガバナンスに関する現況調査

2022年1月28日

日本私立大学協会附置
私学高等教育研究所

Q37. 評議員会の議決機関化（自由記述、複数回答可）

- (1) 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おり、重大な決定は、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。
- (2) 評議員会の議決機関化は、理事会と評議員会の対立や経営権を狙う外部を呼び込む可能性が高まることから、むしろ運営を不安定化させる懸念がある。
- (3) 評議員会は、大学運営の当事者である教職員や、大学の応援者である同窓生その他、地元の関係者等が含まれており、諮問することで多様な意見を大学に取り入れる役割を担っていることから、現行法で対応することがふさわしい。

	コメント（一部抜粋、適宜修正）	件数
反対、意見あり	<ul style="list-style-type: none"> ○ 評議員の選・解任方法、評議員会・評議員の監督・監視体制及び最終的な責任の所在が不明確。 ○ 学内評議員は学内の利害関係に影響されやすく大所高所からの判断が困難、学外評議員は企業会計基準と異なる学校会計基準を理解できないなど学校の現状・課題当の把握が不十分で、大きな決定をするには不適當。 ○ 理事会、監事、評議員会の権力分立制で権限乱用を阻止していたが、評議員が万能の権限を持ち独裁化することへの懸念。 ○ 評議員会は、様々なステークホルダーがボランティアとして第三者的に法人運営に関与、意思決定機関になることは実態と乖離。 ○ 評議員会の権限が強くなりすぎ、理事会による経営改善や大学改革・新規事業開発への支障となる可能性が生じ危険。 ○ 評議員会を学外者のみの構成とした場合、建学の精神による大学教育にとって障害となり得ることへの懸念。 ○ 現在議論されているような役割を担える評議員の確保が困難。 ○ 理事会と評議員会のバランス変化による対立構造が勃発、大学運営の不安定化に繋がることへの懸念。 	189
代替案	<ul style="list-style-type: none"> ○ 令和元年に改正された私学法の検証が先決。 ○ 現行においても重要事項に限り評議員会の議決を必要とすることは可能。 ○ 私立学校法第四十二条の一部について審議・同意を必須とすることは牽制機能として検討すべき。 ○ 監事機能の強化、外部理事をバランスよく配置する理事会が相応。 	
賛成	異論はない。	1

Q38. 評議員会の学内者割合の縮小（自由記述、複数回答可）

- (1) 評議員会には教職員がある程度参加する意義があるので、反対である。
- (2) 一定程度の学内者の縮小はあり得るが、学内者も必要。
- (3) 学内者と学外者との対立が激化する恐れがある。
- (4) 学外者だけで適切な経営判断ができるわけではない。
- (5) 改革会議の方向は外部者が大学のポストを独占する疑念があり、危険。
- (6) 学外者が評議員会を占めることで不祥事はなくなる。
- (7) 学内者排除の考え方に議論に飛躍がある。適切な検討が望まれる。

	コメント（一部抜粋、適宜修正）	件数
反対、概ね反対	<ul style="list-style-type: none"> ○ 学外者の評議員会と学内者の教授会が対立、大学運営が混乱することを危惧。 ○ 学外評議員に情報提供の仕組みを作るには人件費も時間もかかり、厳しい大学経営をさらに圧迫。 ○ 教職員が当事者意識を持って経営に参画することを削ぎ、遺憾。 ○ 建学の精神の保持には学内者割合の低下は懸念材料。 ○ 評議員は、特に地方において人材が不足しており、あたり障りのない人材を登用し形骸化することへの懸念。 ○ 理事と評議員の兼任禁止を危惧。 ○ 天下りポストとして学校を利用しようとしているのではないか。外部者の増加が経営健全化につながるという前提への疑義。 ○ 議決機関化する場合は反対。 	122
賛成、概ね賛成	<ul style="list-style-type: none"> ○ 学外者割合の増加に異論はないが、学校運営に膨大な時間がかかりかねず、学内者排除のロジックは危険。 ○ 縮小ではなく、全て排除。 ○ 理事と評議員の兼職は禁止すべき。 ○ 出席過半数が学内者とならない制度が必要。 ○ 一定程度の縮小はあり得るが、学内者も必要。 ○ 議決機関化する場合は、やむなし。 	32
その他	<ul style="list-style-type: none"> ○ 社会には学校法人の組織や機構、関係法令が簡便に映るのか？大学人の激務と葛藤、苦悩についてあまりに無理解。 ○ 法整備にあたっての現況調査やヒアリングが行われているのか疑問。 ○ 割合の是非ではなく、学内者を評議員の中でどう位置づけるか、評議員の構成をどうするかを議論すべき。 ○ 一定のルールは必要だが、法律での一律規制には反対。 ○ 誰が評議員を選ぶのが重要。 ○ 理事と評議員の兼任禁止による牽制機能の強化も選択肢の一つ。 	43

Q39. 監事及び評議員における役員親族の排除（自由記述、複数回答可）

- (1) 創設者一族が大学運営に携わっているところと関わっていないところがあり、学園の設立の経緯によって、どちらが良いかは決められない。
- (2) 各法人の状況により親族排除への賛否が分かれている。
- (3) 監事は排除、評議員は上限付きで認めるとの考えが比較的が多い。
- (4) 評議員に役員親族が一定程度含まれることは、建学の精神の歴史的な継承や学園の長期的な展望の観点から望ましい面がある。
- (5) 親族による独裁的な支配や法人運営の私物化が生じないようにすべき。

	コメント（一部抜粋、適宜修正）	件数
概ね賛成、賛成	<ul style="list-style-type: none"> ○ 異論はないが、学校法人の多様な経営実態から一定の配慮は必要。 ○ 親族だから問題とは思わないが制限は必要。 ○ 必要だが、創業一族系の法人で、学校経営の理解に乏しい評議員を選任した場合、監督機能が働かず更なるワンマン経営になる可能性。 	80
反対	<ul style="list-style-type: none"> ○ 選考条件・プロセスの明確化が課題であり、親族を理由に排除することは不適切。 ○ 創設者一族を排除することにより、創設者の理念・情熱を継承するため圧倒的な熱量で運営するというメリットが消滅。 	16
監事は排除、評議員は可・人数等条件付きで可	<ul style="list-style-type: none"> ○ 一定の親族が評議員で加わることは、建学の精神を形骸化させないことや監督機能としての役割を果たすため重要。 ○ 評議員は排除ではなく人数制限で対応。 ○ 現行法のままで適切。 	30
その他	<ul style="list-style-type: none"> ○ 国の求めが、学校を企業のような営利目的であるべきという世論や仕組みへと向かわせることへの懸念。 ○ 一定の制限の設定。 ○ ガバナンスコードで対応可能。 ○ 基準及び適任者選任の独立委員会の設置で対応。 ○ 排除前提ではなく私大の成り立ちを尊重した上で検討が必要。 ○ 親族運営は、学校の私物化の懸念があるが、学校そのものや伝統を守る意識も強い。メリット・デメリット両方存在。 ○ 親族である故に建学の精神や理念を理解し学校運営に協力的。 	12

Q40. 不祥事の抑制（自由記述、複数回答可）

- (1) 今回想定されている不祥事は、監督省庁や司法が介入すべきことであり、個別大学の特殊な不祥事を全大学に当て嵌めて一律の改正を迫ることへの多くの懸念が出されている。
- (2) 不祥事の抑制は、まず、現行法の徹底や役員の資質向上に取り組む方が先であり、効果があがるという意見がほとんどである。
- (3) 私立大学は設置のハードルが社会福祉法人より高いこと、社会福祉法人よりも公的助成割合が低いにも拘わらず、同種の組織として扱われていること、法改正がなされた社会福祉法人における改善成果の根拠が明確でないことなどから、社会福祉法人の仕組みをそのまま導入することへの疑義が多く示されている。
- (4) 私学の現状への理解と改善策の検討を行わないまま、一方的な論理による改正論議が進んでおり、不祥事抑制には有効でないだけでなく、大学運営に却って障害を生む恐れが少なくない。

	コメント（一部抜粋、適宜修正）	件数
反対、 その他 意見	<p>【監督省庁の指導不足、不正防止のシステム在り方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 今回想定されている不祥事は、理事会や評議員会で対応する範囲ではなく、監事、会計監査法人、監督官庁、司法で強く監督・行政指導すべきこと。 ○ 役員の資質等を認証として担保する「役員適正評価制度」等の設計が有効。 ○ 監事に一定程度の人事承認権を付与、公認会計士等による監査対象・内容の再定義等、職責毎の機能再検証の視点からの議論であるべき。 ○ 現行法が求める理事会、監事、評議員会の本来の役割を徹底することにより実現すべき。 ○ 理事長の任期の制限を設けるような権力の長期化を防ぐ仕組みの導入。 <p>【実態軽視、エビデンス不在】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 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法人よりも非常に高い組織であり、評議員会に監視機能を持たせた他の公益法人で不祥事が続発している実態から見ても、「提言」のような制度改革が不祥事の抑制となるか疑問。 ○ 雛型にしている社会福祉法人等の不祥事発生率の実態やエビデンスがないことへの疑義。 ○ こうした改革話のたびに、説得性を高める道具立てとして用いられる米国の大学事情であるが、実際の不祥事対応の実例など、現在の改革会議の委員各位がどこまで調査され、それに基づく議論をしているのか疑問。 <p>【運営上の課題】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 理事会による権限濫用の抑制を設計意図とするところで、かえって外部からの不祥事を誘い込む制度となることへの懸念。 ○ 評議員会・評議員と理事会・理事との対立と混乱が予想され、理事及び理事長のリーダーシップによる経営改善や教育改革など攻めの改革の足かせになる懸念。 ○ 各種コスト（善管注意義務を負う評議員人材確保に必要な労力、その報酬支払負担、学園運営の詳細を評議員に把握してもらうために必要な労力など）の増大によるデメリットの方が大。 <p>【その他】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 評議員は株主のような学校法人への権限はない。コーポレートガバナンス論においても会社は単純に株主のものとする論理だけではなく様々なステークホルダーが関わっていることを考えるべきという議論もある。学校法人においても、誰のものかと言えば「社会のもの」であり、多くの学校法人は適切な経営を行っている。公益性、公共性を有するのであるから、税制優遇するのは妥当。 ○ 小規模法人の監事や監査組織を常設化する際の財政支援。 ○ 問題をおこした法人は大学団体からの除名などの措置が必要。 	146
賛成	○ 効果あり	5

Q41. 改革会議に関するその他の意見（自由記述、複数回答可）

- (1) 改革会議の審議は改正ありきで強引に進められており、ヒアリングや大学の現場を軽視する様子が散見される。
- (2) 私学の実状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いる。
- (3) 教育の自主性と自律的な大学運営に特徴がある私立大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。
- (4) 現在の議論には、評議員会の成り立ち、教職員の大学運営への関わり、経営と教学の二重構造と連携体制など、私学運営の認識と理解に欠けている。
- (5) 令和2年度の私立学校法改正の検証が先決である。
- (6) 強引な法規制でなく、ガバナンス・コードや認証評価制度など、現行の仕組みの実質化や有効活用が重要である。

コメント（一部抜粋、適宜修正）

【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）がないことへの疑義。
- 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。
- 最初から結論在りきと公言しており、ヒアリングを軽視する発言が散見、学校関係の人間への言論封殺的な進行とも合わせてこのような形での立法化は禍根を残すことになることと危惧。

【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づけるときは、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。
- 会社組織も、合名合資会社、株式会社等、社会の実情に応じた様々な形態が混在しており多様。法人とはいえ社会福祉法人等とは事業の目的・性質、設立における認可条件の厳格さ等異なる部分が多く、同様の仕組みの適用は、私学の自主性、独自性に重大な影響を及ぼすことへの懸念。

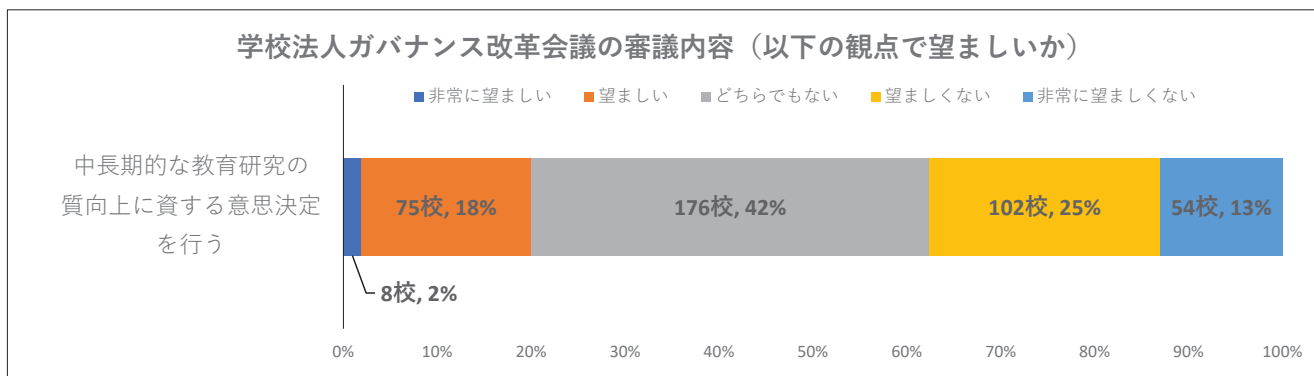
【不祥事への対応策、私学の在り方】

- 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。
- 私立学校法第一条「自主性を重んじ、公共性を高めることによって、私立学校の健全な発達を図る」にあるとおり、自主性による経営改善等が導かれる仕組みでの議論が重要。

【その他】

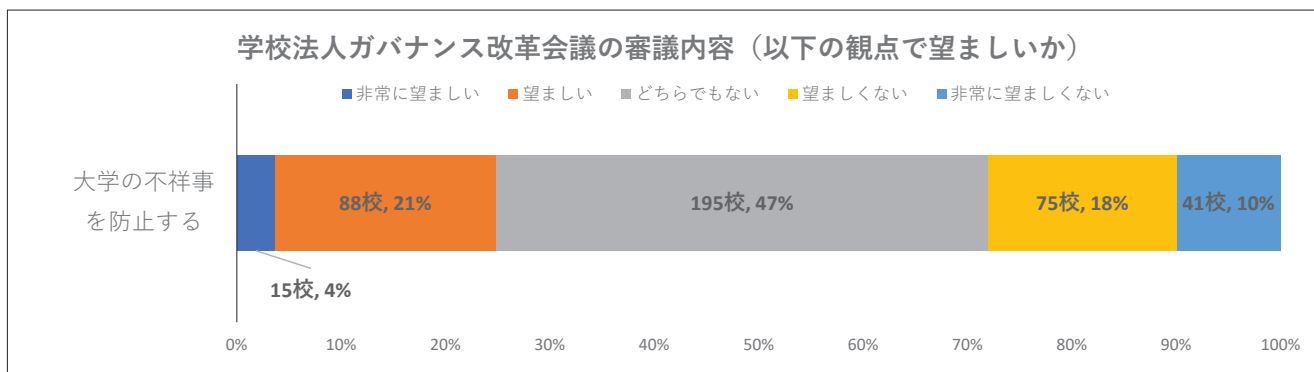
- 理事会を業務執行機関とし限定的な役割とする一方、評議員会をガバナンスの最高監督・議決機関とすることは理事会の権限を排除、評議員会に法人運営を任せることとなり、言い替えれば、評議員会に「乗っ取られる」ことにもつながりかねないことへの危惧。
- 今回の議論は不祥事のみ焦点を当て、競争力強化のための意思決定の迅速さの視点が欠落。

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」ことへの評価



- (1) 「中長期的な教育研究の質向上に資する意思決定を行う」という観点から見ると、「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とらえているのは20%で、5分の1程度に過ぎない。
- (2) 一方で、「非常に望ましくない」は13%、「望ましくない」は24%であり、両者を合すると3分の1強の37%がこの政策効果を否定的にとらえている。
- (3) 「どちらともいえない」が最も多く、42%を占めている。
- (4) 以上のことから、改革会議の「中長期的な教育研究の質向上に資する意思決定を行う」観点からの改革する方策については、政策的な効果は殆ど評価されていないと言える。(n=415)

Q43. 「大学の不祥事を防止する」ことへの評価



- (1) 「大学の不祥事を防止する」という政策目的への評価を見ると、「非常に望ましい」が4%、「望ましい」が21%であり、政策効果を肯定的にとらえているのは25%で、4分の1程度である。
- (2) 一方で、「非常に望ましくない」は10%、「望ましくない」は18%であり、両者を合すると3割弱の28%がこの政策効果を否定的にとらえている。
- (3) 「どちらともいえない」が最も多く、47%を占めている。
- (4) 以上のことから、改革会議で「大学の不祥事を防止する」ためとする改革の方策の政策的な効果はあまり評価されておらず、政策と効果の整合性が取れていない。(n=414)

Q44. 調査全体や近年の政策への意見

- (1) 不祥事を起こした一部の大学の事例を受けて、健全な大半の私学を同種とみなして全体的に法規制を加えようとする改革会議や文部科学省の姿勢に対する批判が出されている。
- (2) 私学の多様な実態について調査や分析をしないで、結論ありきで一方的な改正案が提起されていることへの反対意見が多い。
- (3) 私立大学の実情を踏まえた経営改善や教育改革をリードする視点がないことに疑問が生じている。

コメント(一部抜粋、適宜修正)

【私学の実態】

- 大学の实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への不信任感。
- 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への懸念。
- 高等教育の制度や経営実態を理解していない外部者の不適切な介入を文部科学省は抑制すべき。
- 改革会議メンバーは、小中規模法人の必死さを理解していない。小規模大学の存在価値が認知される施策を期待。
- 改革会議で海外では教職員をボードメンバーに入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企業組織の統治構造を持ち込む議論は粗雑。

【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。
- 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への危惧。不正を起こした大学自体を咎めるべき。
- 他の公益法人制度に合わせるといふ今般の政府方針は、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ねないことへの危惧。
- 会議スケジュールが拙速。
- 教育の質の向上という視点が欠落。

【その他】

- ガバナンス・コードの効力が不明、実効性の確保が課題。