

# 私立学校法改正と私大経営－私学の独自性をどう活かすか－

聖心女子大学 学長

高祖 敏明

## 1. はじめに

今年5月の私立学校法改正をめぐっては、私学経営の強化に役立つと肯定的にみる意見と、私学の自主性・自律性を侵すものと否定的に捉える意見とが見られる。いずれの立場に立つにせよ、私立大学は現在、必要な寄附行為の改定、中期計画の策定に取り組んでおり、私立大学団体等が定めるガバナンス・コードを活用しての法人経営と学校運営に成果を上げるよう期待されている。こうした状況にあって、私学に独自性が見出せるのであろうか。また、その独自性はどう発揮できるのであろうか。

## 2. 私立大学の果たしている役割と特徴

今回の改正は、「私立大学等の振興に関する検討会議」と「学校法人制度改善検討小委員会」での議論がもとになっている。前者は、その「議論のまとめ」（2017年5月）において、「我が国の私立大学は…各大学の建学の精神を生かした独自の校風による教育・研究の実施は、女子教育を含め、多様性に富んだ個性豊かな人材の育成や、多様な知的価値の創造等を通して、我が国のあらゆる面での発展を支えてきている」と評価する一方、「…私立大学が、18歳人口の急激な減少期において、産業構造や経済社会の高度化・変化、グローバル化の進展に対応し、今後ともその役割を果たし続けるためには、国内の18歳人口の規模の拡大を前提としたモデルから、環境の変化に即したモデルへの転換が必要」という。

## 3. 大学組織と学校法人組織の特異性

大学という組織は、ヨーロッパ中世にギルド（職人組合）を模した知識人の職能団体として誕生した。そこでは構成員の自治が基本で、意思決定も執行も、その点検や監査も自分たちで行う組織であった。こうして高度な専門性を持つ知識人が、外部からの圧力や干渉に対して自律性を確保して学問的真理を探究し、その研究成果をもって学生を教育し、社会の発展を導き、支えてきた。そして、ここに大学の公共性・公益性の根拠もある。かくて大学の目的は、教育・研究・社会貢献に集約され、この機能を最大化するための自律的な内部統制の制式が大学ガバナンスであり、これこそ、大学の自律性の中核を担うものと言える。

日本の大学もこの系譜の中にあり、教育基本法も大学の公共性・公益性という特徴を押しえつつ（7条1項）、「自主性、自律性その他の大学における教育及び研究の特性が尊重されなければならない」（7条2項）とする。

ところが、日本の大学には緊張をはらむ基本構造がある。大学の教学面のガバナンスは、学校教育法が国立私立を超えて、すべての大学に共通する事柄を定めている一方、経営面

のガバナンスは、国立大学（国立大学法人法）、私立大学（私立学校法）と、設置者別の法体系になっており、教学面の責任者（学長）と経営面の責任者（理事長）の置き方が異なっている。国立大学では、学校教育法に定める学長が、同時に法人を代表し、教学面と経営面双方の権限を有するのに対し、私立大学では、学校法人に置かれる理事会の一人が理事長となり、法人を代表して、その業務を総理する。

私立大学の学長は、理事となり経営に参画する仕組みになっているが、①学長が理事長を兼務する、②理事長は別の人が務める、③学長や理事長以外に総長ないし学園長もいる、と多様である。さらに、学長とは別の理事長がいる場合でも、①大学人としての経歴をもつ人、②実業界でキャリアを積み抜擢された人、③当該大学の卒業生、④創設者の一族に連なる人、⑤宗教団体など経営母体から選ばれた人、という多様性もある。私立大学は、建学の精神、歴史と伝統、規模や特色ばかりでなく、ガバナンスのありようの面でも多様なのである。

#### 4. 私立学校法改正と私立大学の独自性との関係

では、今回の私立学校法改正は、私立大学の自律性やガバナンスの多様性を侵すものなのであろうか。例えば、この度義務付けられた中期目標・中期計画の策定について見てみよう。

この作成に関して先行している国立大学法人の場合を瞥見してみると、ここでは国民の代表である文部科学大臣が、法人の目標を示すとともに、この目標を達成するために各法人が作成した中期計画について認可を行うこと、また、国の評価委員会による評価を行うことで、ステークホルダーである国民の意思が法人に反映される仕組みになっている。

一方、改正私学法は、①毎会計年度予算及び事業計画を作成する、②事業に関する中期計画を作成する、③その際、認証評価の結果を踏まえて作成する、④予算・事業計画・中期計画の作成に当たっては評議員会の意見を聴く、の4点を義務付けている。しかし、計画の内容や達成度評価のやり方等には踏み込まず、各私立大学（法人）の裁量に委ねており、自主行動基準たる「私立大学版ガバナンス・コード」の作成とその活用を期待している。

この意味では、今回の私立学校法改正は、上記の教育基本法7条2項の定めを尊重しており、「私立学校の有する公の性質及び学校教育において果たす重要な役割にかんがみ、国及び地方公共団体は、その自主性を尊重しつつ、助成その他の適当な方法によって私立学校の振興に努めなければならない」（8条）の趣旨を踏まえていると言える。

しかし、これを逆に言えば、私立大学が「大学ガバナンス・コード」の作成と活用を自主的・自律的に行って予算・事業計画・中期計画を作成する、それらの達成度についても自己点検・評価も自主的に行う、その結果を広くステークホルダーに情報公開するとともに、次の予算・事業計画・中期計画の作成に生かしていく。ガバナンス強化に向けてこうしたサイクルを組織し、実際に機能させることによって、私学の多様性を実際に打ち出せるかどうか。ここに、私学の独自性の未来がかかっている、ということになる。私立大学関係者の腕の見せ所である。



# 聖心女子大学

University of the Sacred Heart, Tokyo



## 私立学校法改正と私立大学経営

— 私学の独自性をどう発揮するか —

私学高等教育研究所  
第71回公開研究会  
2019年10月15日

聖心女子大学学長  
高 祖 敏 明

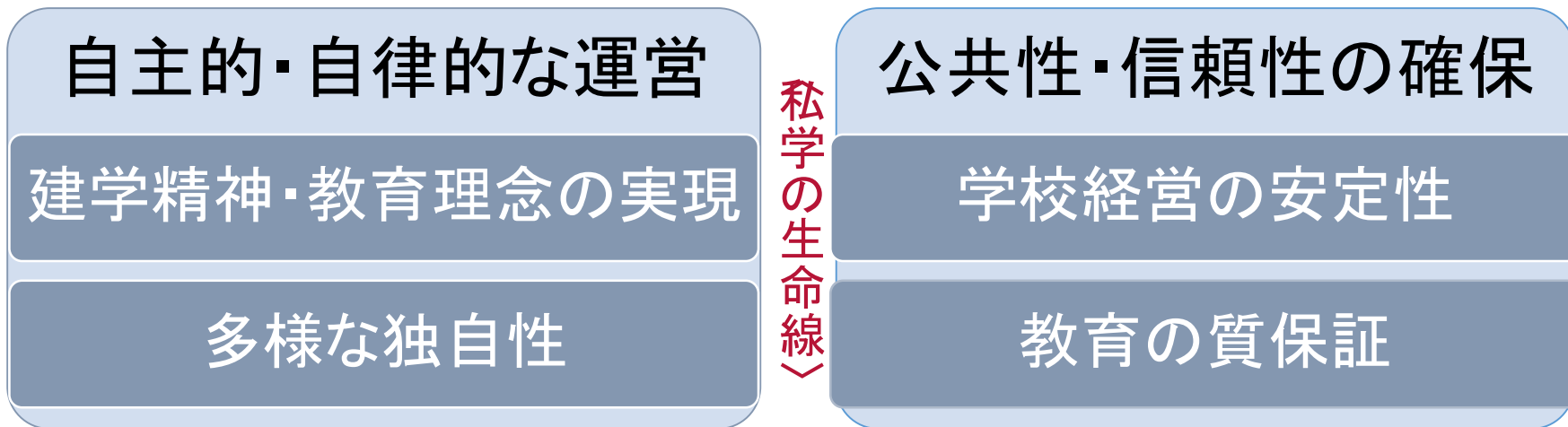
# 本日の話題

1. 私立大学の果たしている役割と特徴
2. 大学組織と学校法人組織の特異性
3. 大変革期の大学と法人に求められるガバナンスの改善と強化
4. 私立学校法改正と私立大学経営

## 1.1 私立大学の果たしている役割と特徴

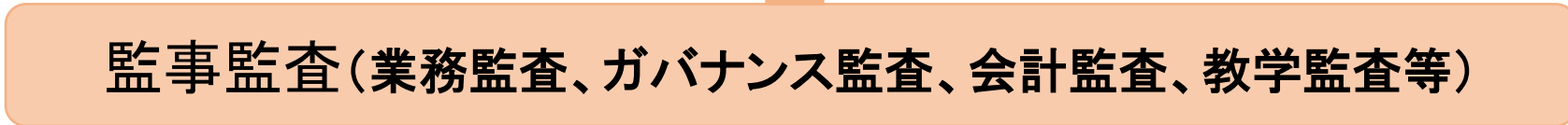
- 我が国の私立大学は、戦後の高等教育の普及、先端的・独創的な研究の進展、高等教育機関の社会貢献の促進の面で、それぞれ大きな役割を果たし、社会の発展にとって重要な貢献をしてきた。とりわけ、各大学の建学の精神を生かした独自の校風による教育・研究の実施は、女子教育を含め、多様性に富んだ個性豊かな人材の育成や、多様な知的価値の創造等を通して、我が国のあらゆる面での発展を支えてきている。  
(「私立大学等の振興に関する検討会議(議論のまとめ)」2017年5月15日)
- 我が国の高等教育機関(大学、短大、高専)の約78.6%が私立。  
学生数の約73.3%が私立に在籍。(令和元年度「学校基本調査(速報値)」)
- 私立学校を支える制度としては、私立学校法に基づくわが国独自の学校法人制度を基盤としており、私立学校の自主・自律基本とし、その多様性を尊重しつつ、公教育を担うにふさわしい公共性・公益性を担保する特徴的な制度となっている。  
(「学校法人制度の改善方策について」2019年1月7日)

# 私立学校・私立大学の生命線



<監査報告書> <意見表明>

<場合により理事会・評議員会の招集請求>



<会計監査人、内部監査組織との連携>

## 2. 大学組織と学校法人組織の特異性

## 2.1 大学という組織のガバナンスの特質(1)

- 大学は、ヨーロッパ中世にギルド(職人組合)を模した知識人の職能団体として誕生。 ⇒ 構成員の自治: 意思決定・執行・監督
- 以来、構成員自治の伝統が受け継がれ、日本の大学もその流れのなかにある。
- 高度な専門性を持つ知識人が外部からの圧力や干渉に対して自律性を確保して学問的真理を探究し、その研究成果をもって学生を教育し、社会の発展を導いてきた: 教育・研究・社会貢献
- 大学ガバナンスとは、大学が目的とする教育・研究・社会貢献の機能を最大化するための自律的な、内部統制の制式。
- 大学ガバナンスこそ、大学の自律性の中核を担うもの



## 2.1 大学という組織のガバナンスの特質(2)

- 教育基本法が定める自治

「法律に定める学校は、公の性質を有するもの」(6条1項)

- 大学の公共性・公益性: 大学は「学術の中心として、高い教養と専門的能力を培うとともに、深く真理を探究して新たな知見を創造し、これらの成果を広く社会に提供することにより社会の発展に寄与するもの」(7条1項)。

- 「自主性、自律性その他の大学における教育及び研究の特性が尊重されなければならない」(7条2項)。

- 中教審大学分科会 (2018年2月12日)

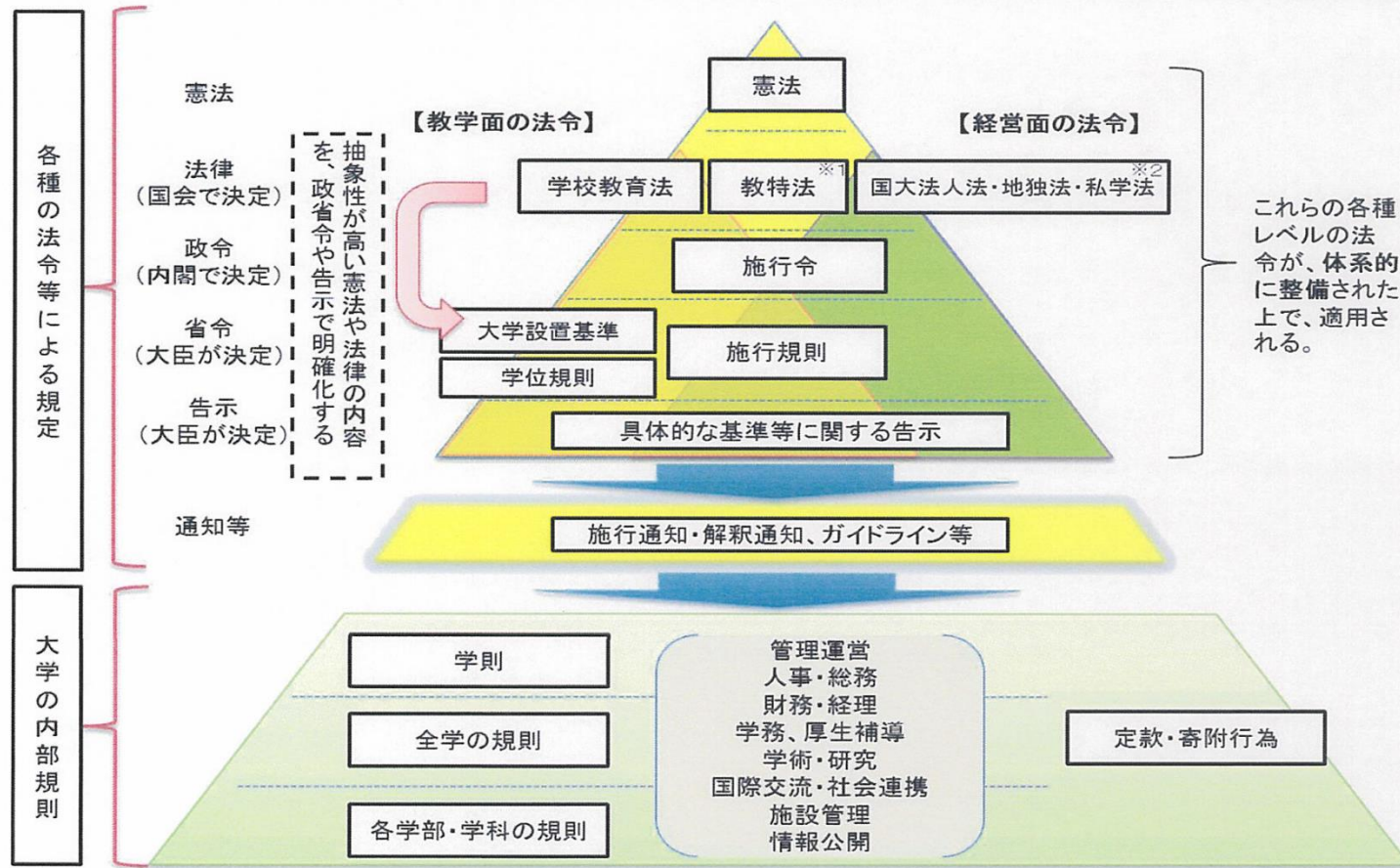
「自主性・自律性が尊重される(専門家集団としての)大学は、自ら率先して時代の変化に対応した自己改革を行っていくべき組織 (『大学ガバナンス改革の推進について(審議まとめ)』)。

## 2.2 私立大学と学校法人のガバナンスの「二面性」

日本の大学組織には緊張をはらむ基本構造がある

- 大学の教学面のガバナンスは、学校教育法がすべての大学に共通する事柄を定めている。
- 経営面のガバナンスは、国立大学（国立大学法人法）、公立大学（地方独立行政法人法）、私立大学（私立学校法）と、設置者別の法体系によっており、教学面の責任者（学長）と経営面の責任者（理事長）の置き方が異なっている。
- 国立大学では、学校教育法に定める学長が、同時に法人を代表し、教学面と経営面双方の権限を有する。
- 私立大学では、学校法人におかれる理事会の理事の一人が理事長となり、学校法人を代表して、その業務を総理する。

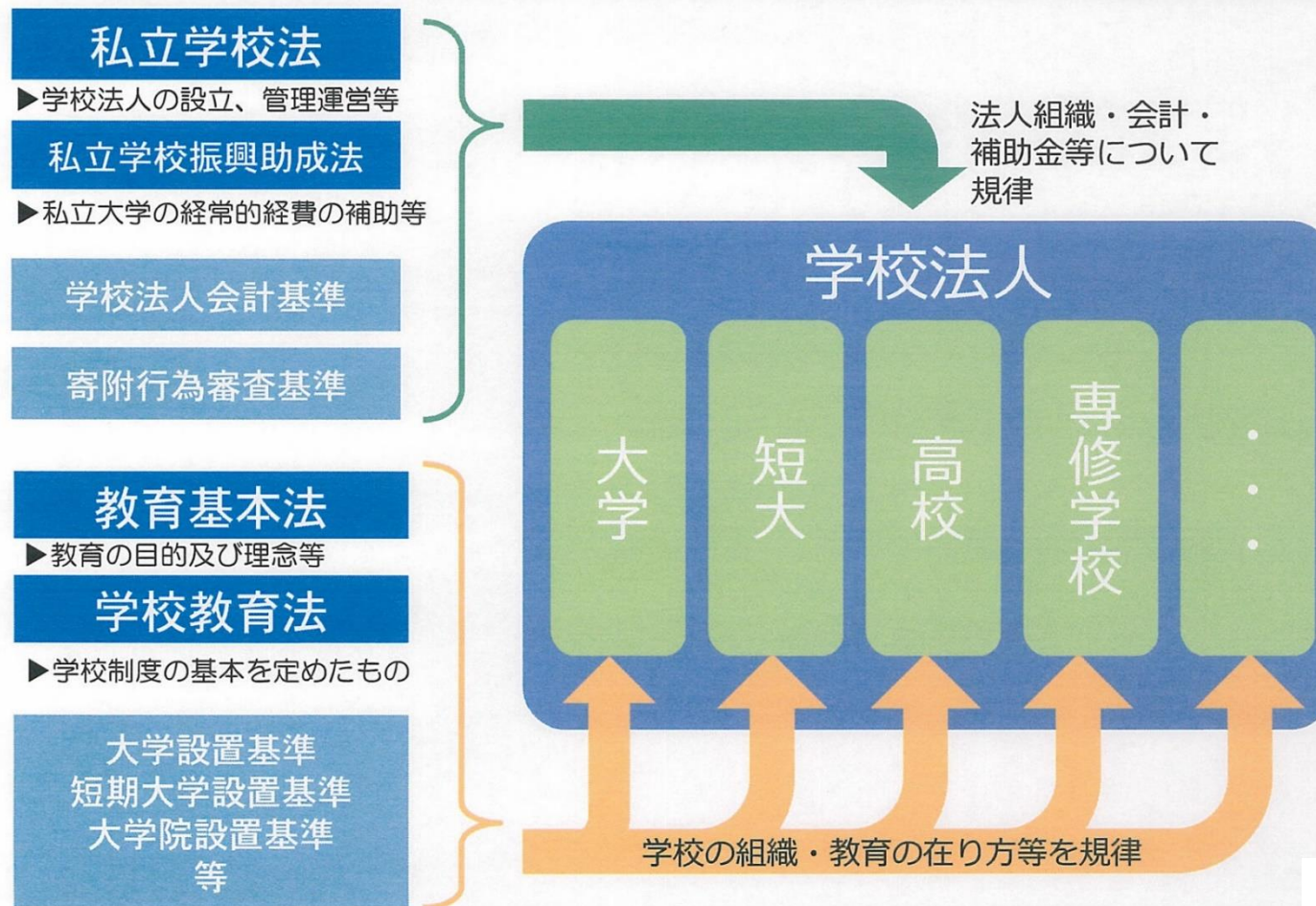
## 大学ガバナンスに関する教育・経営に係る法令の関係



※1: 教育公務員特例法、※2: 国立大学法人法、地方独立行政法人法、私立学校法



## 学校法人に関する主な法律等について



## 2.3 私立大学と学校法人のガバナンスの「多様性」

日本の大学組織には緊張をはらむ基本構造がある

- 私立大学の学長は、理事となり経営に関与できる仕組みになっているが、①学長が理事長を兼務する、②理事長は別の人が務める、③学長や理事長以外に総長や学園長もいる、等多様。
- 学長を兼務しない理事長にも、①大学人として育って来た人、②実業界でキャリアを積み抜擢された人、③当該大学の卒業生、④創設者の一族に連なる人、⑤経営母体から選ばれた人、という多様性がある。
- 私立大学は、建学精神の面でも、歴史や伝統、規模や特色の面でも、さらにガバナンスのありようについても多様である。

## 2.4 理事会における理事長・学長・監事の 任務とガバナンス機能

### 学校経営を取り巻く環境の厳しさ

少子化問題

経済の低迷

競争的環境の激化

- 1991年 6月 大学設置基準の改正 ▶ **大学設置基準の大綱化**
- 1992年 18歳人口が戦後2度目のピーク205万人、以後減少
- 1998年10月 大学審答申「21世紀の大学像と今後の改革方策について」
  - ▶ **競争的環境の中で個性が輝く大学**
- 2001年12月 総合規制改革会議答申 ▶ **設置規制の準則主義化**
- 2002年11月 学校教育法の改正 ▶ **認証評価制度の導入**
- 2003年10月 学校法人制度改善検討小委員会報告  
「学校法人制度の改善方策について」
  - ▶ **ガバナンス機能の強化** ▶ **社会への説明責任を果たす**

2004年 7月 私立学校法の改正 ▶ **健全な発展のために**

# 私立学校法の改正

## ＜ 2004年改正＞学校法人の制度改革

変革期における**私学の健全な発展**のため：急激な社会状況の**変化に適切に対応**し、様々な課題に**主体的、機動的に対応**するための**体制強化**

- 学校法人における**管理運営制度の改善**
  - 理事会の改善（法定化、理事長が業務を総理）、監事制度の改善、評議員会制度の改善（事業計画の諮問）



**権限、役割分担を明確化**

- **財務情報の公開**
  - 財務諸表の関係者への閲覧を義務付け



**公共性を有する法人としての説明責任**

## 点検: 理事会機能の強化—意思決定と執行

### 2004年改正私学法

- 学校法人に理事会を置くこととし、理事会は、学校法人の業務を  
決し、理事の職務の執行を監督する(相互牽制)。理事会の招集  
方法、議長、定足数及び議決要件について定めた。
- 理事長は、学校法人を代表し、その業務を総理することとした。
- 理事(理事長を除く)は、寄附行為の定めるところにより、学校法  
人を代表し、理事長を補佐して学校法人の業務を掌理する。
- 理事のうちには、現に当該学校法人の役員又は職員でない者  
(外部理事)を1名以上選任することとした。
- 理事の定数、任期、選任及び解任の方法並びに理事会に関する  
規定を必ず寄附行為に記載することとした。



## 点検：監事機能の強化－意思決定と執行の監査

### ＜新規事項＞ 2004年改正私学法

- 監査対象「**理事の業務執行**」→ 「学校法人の業務」に拡大
- **監査報告書**の作成と理事会、評議員会への提出
- **監事の選任**は評議員会の同意を得て理事長が行う
- **兼職の禁止**について理事、教職員のほか、評議員を追加
- **学外監事1名以上**の義務付け
- **監事の定数、任期、選任及び解任の方法**を寄附行為に記載

### ＜留意事項＞ 2004年7月23日付文部科学事務次官通知

監事の監査は財務に関する部分に限られるものではなく、学校法人の運営全般が対象となる → 意思決定と執行の監査

### 3. 大変革期の大学と法人に求められる ガバナンスの改善と強化

# 高等教育政策と教育改革の推移(1991～2014)

	H3 1991	H10 1998	H16 2004	H17 2005	H19 2007	H20 2008	H21 2009	H23 2011	H24 2012	H25 2013	H26 2014
答申等	大学審議会「大学教育の改善について」	大学審議会「*21世 答申」		中教審 「我が国 の高等教育の将来像」		中教審 「学士課程教育の構築に向けて」			中教審「* 質転換答 申」 文科省 「大学改 革実行プ ラン」	教育再生 実行会議 第三次提 言	中教審 「*大学ガ バナンス 改革」* 高大接続 改革」
高等教育の動き	・大学設置基準の大綱化 ・自己点検評価努力義務化	・自己点検評価の実施と結果公表の義務化(H11)	・国立大学法人化 ・認証評価制度導入 ・私立学校法改正	・大学進学率50%超		・FD義務化(大学設置基準) ・留学生30万人計画		・教育情報の公開義務化 ・認証評価第2サイクル開始	・経済同友会「私立大学におけるガバナンス改革」		・学校教育法改正(副学長の職務、教授会の役割等)
文科省補助事業			・現代GP ・21世紀COE		・グローバルCOE ・大学院GP	・教育GP	・グローバル30 ・大学教育推進プログラム	・大学の世界展開力強化事業	・グローバル人材育成推進事業	・私立大学等改革総合支援事業	・SGU事業 ・大学教育再生加速プログラム

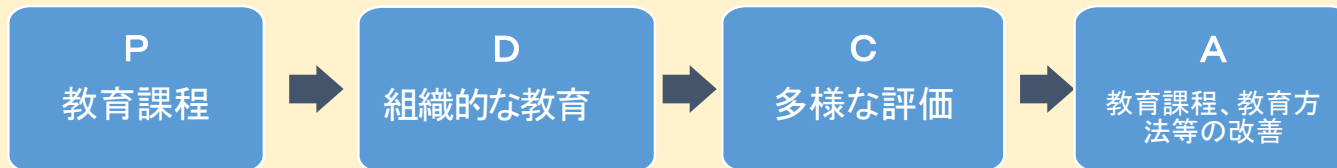
\* <答申等正式名称> H10 大学審議会「21世紀の大学像と今後の改革方策について ―競争的環境の中で個性が輝く大学―(答申)」  
 H24 中教審「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて～生涯学び続け、主体的に考える力を育成する大学へ～(答申)」  
 H26 中教審大学分科会「大学のガバナンス改革の推進について(審議まとめ)」  
 H26 中教審「新しい時代にふさわしい高大接続の実現に向けた高等学校教育、大学教育、大学入学者選抜の一体的改革について(答申)」

### 3.1 私学法改正後の動向 ①教育の質保証 → 教学監査

- 2005年1月 中教審「我が国の高等教育の将来像」答申
  - ▶ 高等教育の質の保証 「3つのポリシーと出口管理」

学位にふさわしい体系的な教育課程の構築		
ディプロマ・ポリシー	カリキュラム・ポリシー	アドミッション・ポリシー

- 2008年12月 中教審「学士課程答申」
  - ▶ 学士課程教育の重視、3つのポリシーの明確化
- 2011年4月 学校教育法施行規則改正
  - ▶ 教育情報公表の義務化 → 大学ポートレートの整備へ
- 2012年8月 中教審「質的転換答申」
  - ▶ 改革サイクルの確立



# 「我が国の高等教育の将来像(答申)」

## 4 高等教育の質の保証

○ 本来、保証されるべき「高等教育の質」とは、教育課程の内容・水準、学生の質、教員の質、研究者の質、教育・研究環境の整備状況、管理運営方式等の総体を指すものと考えられる。したがって、高等教育の質の保証は、行政機関による設置審査や認証評価機関による評価(「認証評価」とは、すべての国公私立の大学等が、文部科学大臣の認証を受けた第三者評価機関による評価を受ける制度をいう。以下同じ。)のみならず、カリキュラムの策定、入学者選抜、教員や研究者の養成・処遇、各種の公的支援、教育・研究活動や組織・財務運営の状況に関する情報開示等のすべての活動を通して実現されるべきものである。

「我が国の高等教育の将来像(答申)平成17年1月28日中央教育審議会」 から抜粋  
[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/05013101.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/05013101.htm)

# 「将来像答申」における「高等教育の質保証」の留意点

- ① 高等教育の**質保証システムの整備**  
設置認可や認証評価等の審査の内容や視点の明確化
- ② 三つのポリシーは、**大学の機能分化**の枠組みの中で言及  
⇒ 基本的には国の取り組むべき施策として提言

## (入学者選抜・教育課程の改善、「出口管理」の強化)

○ 大学・短期大学への進学率が約50%に達し、高等専門学校や専門学校を加えた進学率が約75%に達している状況を踏まえ、各高等教育機関の個性・特色の明確化を通じた**機能別分化を促進すべきである**。特に、各機関ごとの**アドミッション・ポリシー(入学者選抜の改善)**、**カリキュラム・ポリシー(教育課程の改善)**、**ディプロマ・ポリシー(「出口管理」の強化)**の**明確化を支援する必要がある**。

中央教育審議会「我が国の高等教育の将来像(答申)」平成17年1月28日 第5章 「高等教育の将来像」に向けて取り組むべき施策。」2. 高等教育の多様な機能と個性・特色の明確化についての関連施策 から



### (1) 学位授与の方針について

- ・他の先進国では「何を教えるか」より「何ができるようになるか」を重視した取組が進展
- ・一方、我が国の大学が掲げる教育研究の目的等は総じて抽象的
- ・学位授与の方針が、教育課程の編成や学修評価の在り方を律するものとなっていない
- ・大学の多様化は進んだが、学士課程を通じた最低限の共通性が重視されていない

- ・大学は、卒業に当たっての学位授与の方針を具体化・明確化し積極的に公開
- ・国は学士力に関し、参考指針を提示

#### 〔学士力に関する主な内容〕

1. 知識・理解（文化、社会、自然 等）
2. 汎用的技能（コミュニケーションスキル、数量的スキル、問題解決能力 等）
3. 態度・志向性（自己管理能力、チームワーク、倫理観、社会的責任 等）
4. 総合的な学習経験と創造的思考力

### (2) 教育課程編成・実施の方針について

- ・学修の系統性・順次性が配慮されていないとの指摘
- ・学生の学習時間が短く、授業時間外の学修を含めて45時間で1単位とする考え方が徹底されていない
- ・成績評価が教員の裁量に依存しており、組織的な取組が弱いとの指摘

- ・順次性のある体系的な教育課程を編成
- ・国は分野別のコア・カリキュラム作成を支援
- ・学生の学習時間の実態を把握した上で、単位制度を実質化
- ・成績評価基準を策定し、GPA等の客観的な評価基準を適用

### (3) 入学者受入れの方針について

- ・大学全入時代を迎え、入試によって高校の質保証や大学の入口管理を行うことが困難
- ・特定の大学をめぐる過度の競争
- ・総じて、学生の学習意欲の低下や目的意識が希薄化

- ・大学は、大学と受験生のマッチングの観点から入学者受入れ方針を明確化
- ・入試方法を点検し、適切な見直し
- ・初年次教育の充実や高大連携を推進

### (4) その他

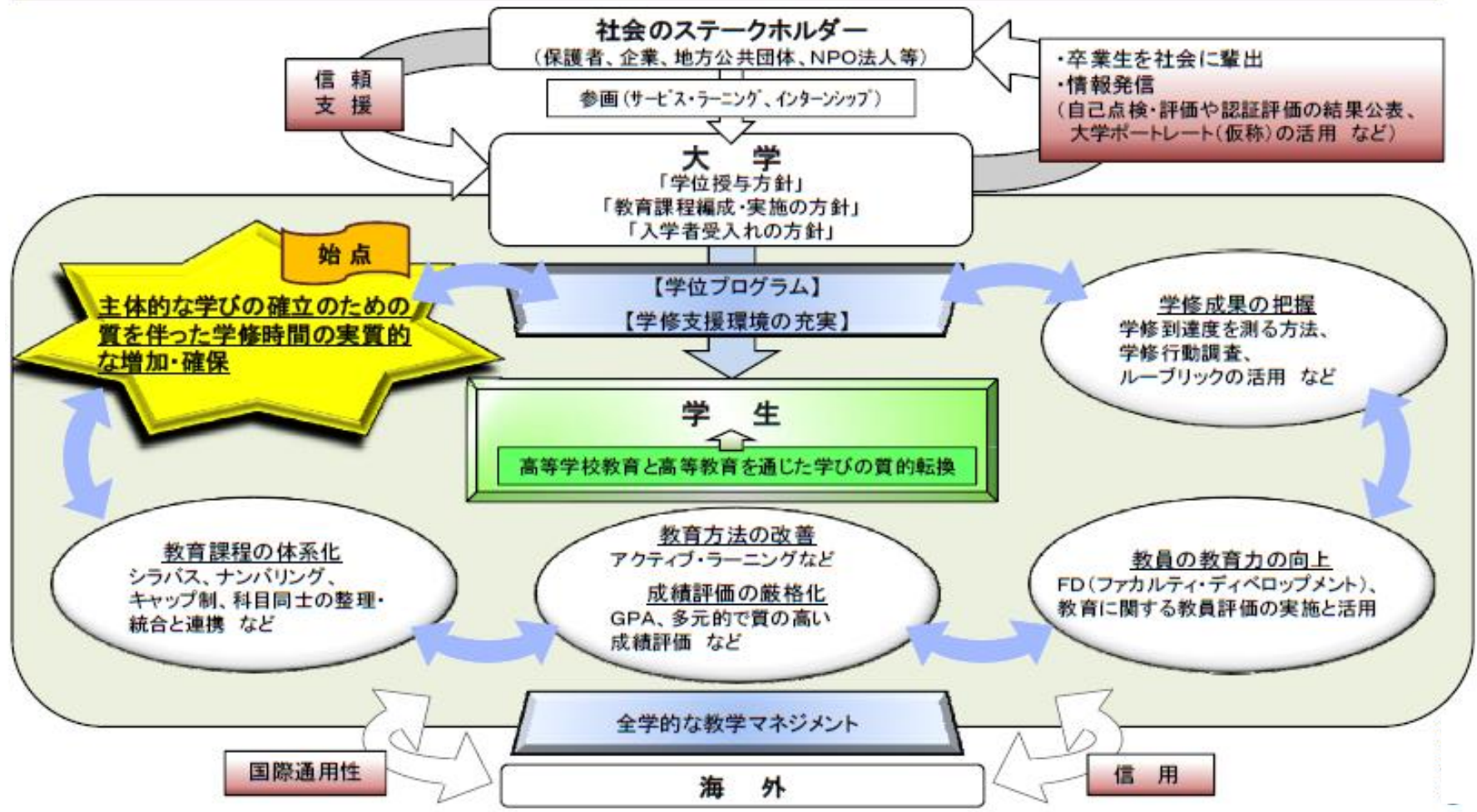
- ・ファカルティ・ディベロップメント（FD）は普及したが、教育力向上に十分つながっていない
- ・設置認可は弾力化されたが、質保証の観点から懸念すべき状況も見られる
- ・これらの活動に係る財政支援が不可欠

- ・教員、大学職員への研修の活性化と、教員業績評価での教育面の重視
- ・自己点検・評価の確実な実施、分野別質保証の枠組みづくりのため日本学術会議への審議依頼等の質保証の仕組みを強化
- ・財政支援の強化と説明責任の徹底



## 学士課程教育の質的転換への好循環の確立

・次代を生きる若者や学生に、生涯学び続ける力、主体的に考える力、未知の時代を切り拓く力を育成する、未来を形づくり、社会をリードする大学へ  
 ・そのために、教員と学生が意思疎通を図りつつ、一緒になって切磋琢磨し、相互に刺激を与えながら知的に成長する場を創り、知識の伝達・注入を中心とした授業から主体的に問題を発見し解を見出していく能動的学修を中心とした、学生の主体的な学修を促す質の高い学士課程教育へと質的に転換





## 3.2 私学法改正後の動向 ②ガバナンス改革

- 2012年3月 経済同友会 「私立大学におけるガバナンス改革-高等教育の質の向上を目指して」
  - 大学ガバナンス改革10の提言
    1. 理事会の権限及び経営・監督機能の強化
    2. 学長・学部長の権限強化
    3. 教授会の機能・役割の明確化
    4. 評議員会の役割の明確化
    5. 監事の機能の強化: 監事は、評議員会と連携して、理事会の運営の適正性を厳格に監視することが期待される。
    6. ガバナンスの透明性・健全性を担保する情報公開の充実
    7. 経営人材の育成
    8. 外部理事の活用
    9. 教学アドバイザー(学長顧問)の活用
    10. 教員の適正な評価と処遇への反映
- 2012年6月 文部科学省 「大学改革実行プラン～社会の変革のエンジンとなる大学づくり～」
  - 激しく変化する社会における大学の機能の再構築
  - 大学の機能の再構築のための大学ガバナンスの充実・強化
- 2013年12月 中教審 大学分科会 組織運営部会 「大学ガバナンス改革の推進について(審議まとめ)」
  - 各大学は、主体的・自立的にガバナンス体制の総点検・見直しを行い、教育・研究・社会貢献の機能を最大化＝大学ガバナンス。
  - 学長のリーダーシップの下で、大学の強みや特色を生かしていくことができるようなガバナンス体制の構築
- 2014年 8月 文部科学省 「学校教育法改正」
  - 副学長による学長の補佐体制、教授会の役割の明確化(学長が決定を行うにあたり意見を述べる)

### 3.3 大学のガバナンス改革の推進方策

日本の大学政策には緊張をはらむ基本構造がある

2014年2月 中央教育審議会大学分科会

「大学ガバナンス改革の推進について(審議まとめ)」

2014年4月施行 私立学校法一部改正

2017年5月 私立大学等の振興に関する検討会議

「私立大学等の振興に関する検討会議『議論のまとめ』」

2019年1月 大学設置・学校法人審議会学校法人分科会

学校法人制度改善検討小委員会

「学校法人制度の改善方策について」

# 中教審大学分科会

## 「大学のガバナンス改革の推進について(審議まとめ)」(2014年2月)

### I はじめに

### II 大学ガバナンスの**現状**について

### III 大学ガバナンスの**改革の推進**について

- 1.大学ガバナンス**改革の目的**
- 2.**学長のリーダーシップ**の確立
- 3.**学長の選考・業績評価**
- 4.**学部長等の選考・業績評価**
- 5.**教授会の役割の明確化**
- 6.**経営組織等と教学組織等との関係整理**
- 7.**監事の役割の強化**
- 8.**その他のガバナンス改革**

### IV **国による**大学ガバナンス改革の**支援**について

- 1.**制度改正**を通じた支援
- 2.**予算**を通じた支援
- 3.**中期目標、評価や監査等**による担保
- 4.**大学団体等との協力等**

### V **社会による**大学ガバナンス改革の**支援**について

### VI おわりに

## 大学のガバナンス改革の推進について(概要)

- 「知識基盤社会」の到来、ICTの普及、急速なグローバル化の進展をはじめとする社会環境の急激な変化
- グローバル人材の育成、イノベーションの創出、経済再生、地域再生・活性化等、大学に対する社会からの期待の高まり

各大学が、国内・国外の大学間で競い合いながら人材育成・イノベーションの拠点として、教育研究機能を最大限に発揮していくためには、学長のリーダーシップの下で、戦略的に大学をマネジメントできるガバナンス体制の構築が不可欠。

- ◇ 各大学は、主体的・自律的にガバナンス体制の**総点検・見直し**を行い、教育・研究・社会貢献の機能を最大化。学長のリーダーシップの下で、大学の強みや特色を生かしていくことができるようなガバナンス体制の構築
- ◇ 国は、学長のリーダーシップの確立と教職員の意識改革のため、**効果的な制度改正とメリハリある支援**を実施。
- ◇ 社会は、大学と積極的に関わり、**学長のリーダーシップを後押し**。

大学

### 1. 学長のリーダーシップの確立

**【学長補佐体制の強化】**総括副学長の設置、高度専門職の創設、SD・IRの強化、大学運営会議等の活用

**【人事】**ポストの再配置、選考の適正性の確保、業績評価に応じた給与制度

**【予算】**学長のビジョンに沿ったメリハリある予算編成・配分、学長裁量経費の確保

**【組織再編】**ぶれない改革方針と客観的データによる説明を通じて、学長が責任を持って改革を推進

### 2. 学長の選考・業績評価

◆選考組織が主体性を持って大学のミッション、求められる学長像を示し、候補者のビジョンを確認して決定

◆安定的な運営ができる学長任期の設定

◆学長選考組織や監事による学長の業績評価、不適格者の解任

### 3. 学部長等の選考・業績評価

◆学長のビジョンを共有できる学部長等の任命

◆学長による学部長等の業績評価

### 4. 教授会の役割の明確化

◆教育課程編成、学生の身分、学位授与、教員の教育研究業績審査等を審議

◆設置単位の再点検

◆審議事項の透明化

### 5. 監事の役割の強化

◆ガバナンスの監査

◆監事の常勤化を推進

大学評価、経営組織と教学組織の関係整理、FD・SD、人材流動性、執行部人材育成、情報公開

### <国公立共通の支援>

- ☆制度改正を通じた支援(所要の法令改正)
- ☆予算を通じた支援(学長裁量経費の拡充、ガバナンス改革の支援、補助事業の要件化)
- ☆評価、監査、大学団体等との協力

- 教授会の役割の明確化
- 学長補佐体制の充実(副学長、高度専門職)等

### <国立大学法人への支援>

- ☆国立大学改革プランの確実な実施(ミッション再定義、改革構想(組織再編、資源再配分)への重点支援、年俸制等の導入等)
- ☆第3期中期目標・中期計画においてガバナンスにつき明記

- 監事機能の強化
- 経営協議会の構成の見直し等

社会

学長のビジョンへの理解、物心両面からの支援

## 3.4 多様性を受け止める柔軟なガバナンス(1)

日本の大学は**設置者別に国立・公立・私立大学が存在⇒多様**

- **中教審大学分科会(2014年2月)「ガバナンス改革」⇒私大は？(1)**

**「学校法人の理事会と私立大学の教学組織」の項目**

**設置者である学校法人がその運営についての責任を負う。学校法人においては、理事会が最終的な意思決定機関として位置づけられており、理事会は、設置する私立大学の教育研究状況を適切に把握した上で、必要な支援を行うとともに、予算編成、教職員や学生の定数管理、組織の再編における工夫等、学内資源の効果的な配分に努め、設置する私立大学が、特色ある教育研究機能を最大限に発揮できるように担保していく責任を負う。**



### 3.4 多様性を受け止める柔軟なガバナンス(2)

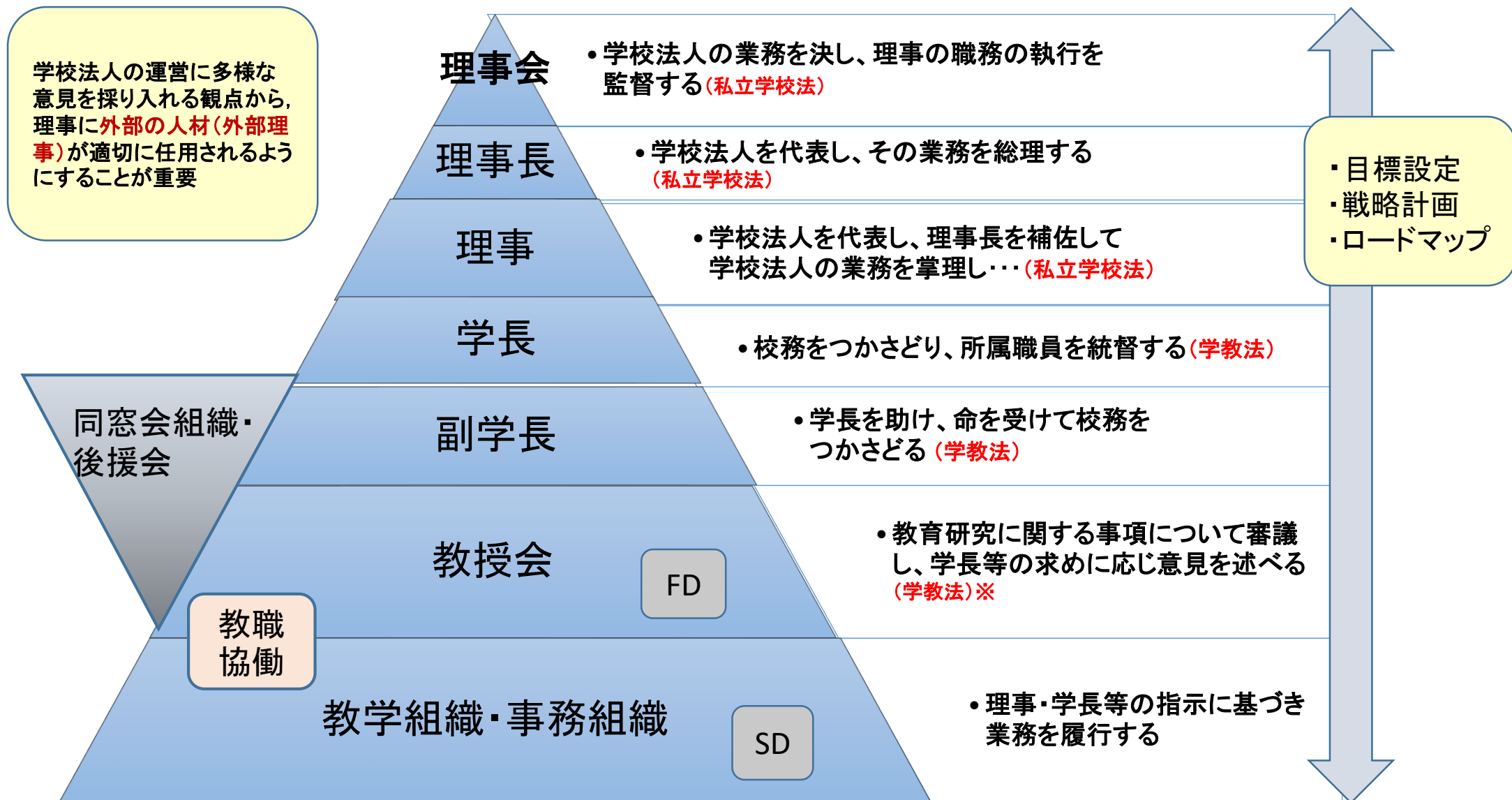
日本の大学は設置者別に国立・公立・私立大学が存在⇒多様

- 中教審大学分科会(2014年2月)「ガバナンス改革」⇒私大は?(2)

理事会は、学校法人の経営に対して最終的な責任を負う。したがって、私立大学の予算編成・配分、教職員や学生の定数管理、組織の再編等に関することについては、教学組織の意向を十分に聴取しつつその権限と責任において最終決定すべきである。

理事会が教育研究に関する事項について、教学組織の意向を十分に尊重することも必要である。特に、学生の入学や卒業の審査、学位授与の審査、教員の研究業績等の審査等、高い専門性ととともに公平性・透明性も求められる事項については、原則として教学組織の意見を尊重することが求められる。

# 学校法人と私立大学の業務執行組織



※ 法律原文から一部抜粋・要約

## 3.5 私立大学のガバナンス改革の推進方策

### 今後の私立大学振興の方向性

- 2017年5月 私立大学等の振興に関する検討会議  
「私立大学等の振興に関する検討会議『議論のまとめ』」
- (1) 私立大学のガバナンスの在り方について
  - ① 学校法人の管理運営制度の改善について
  - ② 教学ガバナンスについて
  - ③ 情報公開の推進について
  - ④ 大学の自主的なガバナンスの一層の向上に向けて
- (2) 私立大学の経営力の強化について
- (3) 経営困難な状況への対応について
- (4) 私立大学の財政基盤の在り方について
- (5) 私学助成の充実、仕組み等の再構築について



## 3.6 求められる学長人材と理事・監事・評議員の人材養成

### 今後の私立大学振興の方向性

- 2017年5月 中教審大学分科会「ガバナンス改革」  
「8. その他のガバナンス改革」

- (1) 大学評価を活用したPDCAサイクルの確立
- (2) FD、SDの推進
- (3) 人材の流動性の確保
- (4) 経営能力のある教職員の育成
- (5) 積極的な情報公開の推進

★拙稿「学長人材は育つのか育てるのか」『大学時報』（2016年7月号）⇒ 理事長・理事・監事の人材についても同様でないか？

## 4. 私立学校法の改正と私立大学経営

## 4.1 学校法人制度の見直しの方向性(2019年1月)①

私学の自主・自律とその多様性の尊重が基本姿勢

- 2004年の私学法改正以降、「様々な工夫…も見られるが、制度が想定している機能をさらに十分に活用することが必要」として、「学校法人の自律的なガバナンスの改善・強化策」を提示する。
- 「学校法人制度の見直しの方向性」として6項目を提示。
  - ① 中長期計画の策定の推進
  - ② 「私立大学版ガバナンス・コード」の策定の推進
  - ③ 役員の責任の明確化
  - ④ 理事・理事会機能の実質化
  - ⑤ 監事機能の実質化
  - ⑥ 評議員会機能の実質化

## 4.1 学校法人制度の見直しの方向性(2019年1月)②

### 私学の自主・自律とその多様性の尊重が基本姿勢

- …私立大学が、18歳人口の急激な減少期において、産業構造や経済社会の高度化・変化、グローバル化の進展に対応し、今後ともその役割を果たし続けるためには、国内の18歳人口の規模の拡大を前提としたモデルから、環境の変化に即したモデルへの転換が必要

(「私立大学等の振興に関する検討会議 議論のまとめ」2017年5月)

- 2004年の私学法改正以降、「公益法人制度改革や、社会福祉法人や医療法人など広義の公益法人におけるガバナンスの構造の抜本的な見直しや情報公開を含めた制度改革」が行われてきた。
- 学校法人制度においては、私立学校の自主・自立を基本とし、所轄庁の指導・監督は抑制的であるべきであり、学校法人内で運営上の諸課題が生じた場合、自らの手で解決していくことが基本であることに留意しつつ、学校法人制度についても社会の変化に対応し、公教育を行う機関としてふさわしいガバナンスに向けた不断の見直しが必要
- 学校法人制度の見直しとしては、まずはその根幹である理事会・幹事・評議員会について、本来期待されているそれぞれの役割が十分果たされるよう、その機能の活性化を図るとともに、各機関の権限と責任を一致させることが必要

(以上、「学校法人制度の改善方策について」2019年1月、より)

## 4.2 私立学校法改正(2019年5月)の概要②

### 1. 学校法人の責務

学校法人は、自主的にその運営基盤の強化を図るとともに、その設置する私立学校の教育の質の向上及びその運営の透明性の確保を図るよう努めなければならない。

### 2. 学校法人の管理運営制度の改善

(1)特別の利益供与の禁止

(2)学校法人と役員との関係

(3)理事会議事参与制限

(4)監事の職務

①理事の業務執行の監査

②学校法人の業務等に関し不正の行為を発見し、報告する必要があるときは理事長に対して理事会の招集を請求

③理事会・評議員会招集請求日から5日以内に、請求日から2週

間以内に開催通知が発せられない場合、理事会または評議員会を招集

(5)競業及び利益相反取引の制限

(6)理事の監事への報告義務

(7)監事による理事の行為の差し止め請求権

## 4.2 私立学校法改正(2019年5月)の概要②

### 2. 学校法人の**管理運営制度の改善**(つづき)

(8)評議員会の議事参与制限

(9)評議員会からの意見聴取(中期計画・役員に対する報酬等の支給基準)

(10)役員の学校法人に対する損害賠償責任

(11)役員の第三者に対する損害賠償責任

(12)役員の連帯責任

### 3. 事業に関する**中期的な計画等**

### 4. 学校法人の**運営の透明性の向上**

(1)寄付行為の据え置き及び閲覧

①各事務所への備え置き、請求者への閲覧

②同上懈怠・絶対的記載必要事項の未記載・虚偽記載・閲覧拒否時の罰則

(2)役員等名簿の備付け及び閲覧

①役員名簿の作成義務付

②財産目録・計算書類、役員名簿、監査報告書、役員報酬支給基準を

作成日から5年間の事務所への備え置き、請求者への閲覧。

③同上閲覧拒否時の罰則

(3)役員報酬等の支給基準

(4)情報の公表

(5)清算人の選定

## 4.3 中期目標・中期計画①—国立大学法人の場合

中教審大学分科会(2014年2月)「ガバナンス改革(審議まとめ)」より

- 「国による大学ガバナンス改革の支援」の一環で「中期目標、評価や監査等による担保」を論じ、**国立大学法人を念頭において**次のように言う。

**ガバナンス改革は、各大学が主体的に取り組むべきもので、法人ごとに独自のガバナンス仕組みが設けられているが、国としてはその実現のための環境を充実させ、その進捗状況をフォローアップする必要がある。**

**国立大学法人の場合には、国民の代表である所轄省庁の大臣が、法人の中期目標を示すとともに、当該目標を達成するための中期計画について、認可を行うこと、また、国の評価委員会による評価を行うことで、ステークホルダーである国民の意思が法人運営に反映される仕組みになっている。**

参考：第3期中期目標は、文科大臣がガバナンスの改善に関する目標を設定**各大学が作成した中期計画に基づいて、教育研究等の質の向上、業務運営の改善・効率化、財務内容の改善、自己点検・評価、情報提供等について自己評価**

## 4.3 中期目標・中期計画②—学校(私大)法人の場合

改正私立学校法(2019年5月)の規定より

### 第45条の2

- ① 毎会計年度予算及び事業計画を作成する
- ② 事業に関する中期計画を作成する
- ③ その際、認証評価の結果を踏まえて作成する

### 第42条

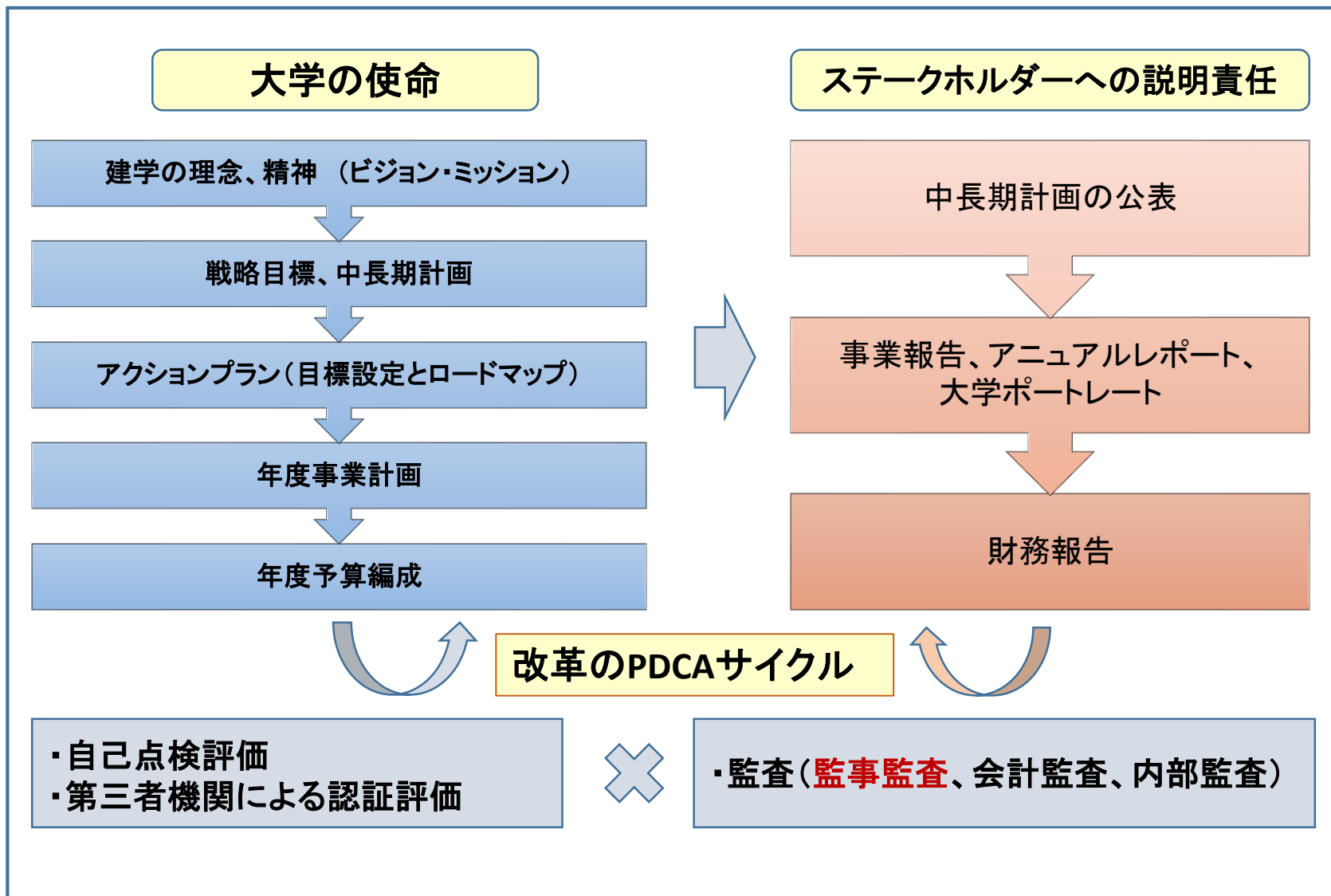
- ④ 予算・事業計画・中期計画の作成に当たっては評議員会の意見を聴く

以上の4点を義務付け。しかし、計画の内容や達成度評価等には踏み込まず、各私大(法人)の裁量に委ねているが、

自主行動基準たる「私立大学版ガバナンス・コード」の作成とその活用を期待



# 学校(私大)法人の経営とガバナンス(概念図)



## 4.4 ガバナンスコードの基本理念

### ●教育基本法

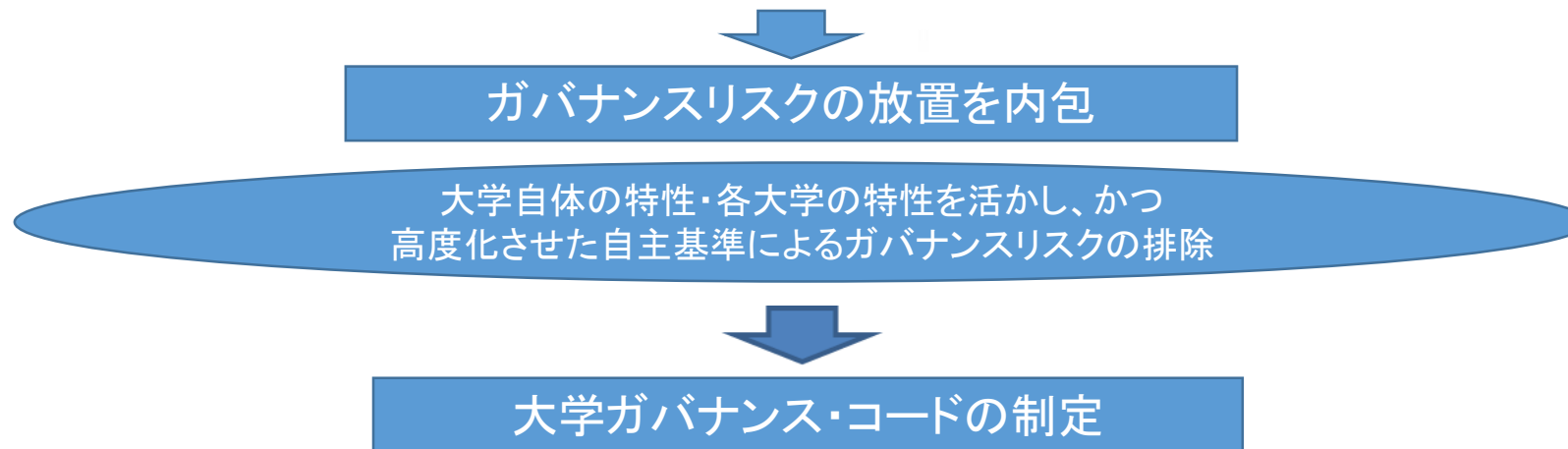
(大学)

第7条(略)

2 大学については、**自主性、自律性その他の大学における教育及び研究の特性が尊重**されなければならない。

(私立学校)

第8条 **私立学校の有する公の性質**及び学校教育において果たす重要な役割にかんがみ、国及び地方公共団体は、**その自主性を尊重**しつつ、助成その他の適当な方法によって**私立学校教育の振興**に努めなければならない。



# 大学監査協会の大学ガバナンスコードの構成

## 基本原則1

目的達成に必要な  
環境の整備  
(考え方)

### 原則1-1～原則1-3

- 1-1 目的等の明確化と公表
- 1-2 学校法人と設置大学の  
実効的協働関係の構築
- 1-3 財政政策と大学の目的  
実現及び学校法人と設置  
大学の協働関係構築の関係

### 補充原則1-1①～③

- 補充原則1-2①
- 補充原則1-3①～③

## 基本原則2

ステークホルダーとの  
適切な関係  
(考え方)

### 原則2-1～原則2-5

- 2-1 中長期的な大学価値向上の  
基礎となる経営理念の策定
- 2-2 ステークホルダーとの関係の  
恒常的検討と行動準則の  
策定・実践
- 2-3 一般的リスク及び大学特有の  
リスクへの対応
- 2-4 内部通報
- 2-5 多様性の確保

### 補充原則2-1①

- 補充原則2-2①
- 補充原則2-3①②
- 補充原則2-4①～③
- 補充原則2-5①②

## 基本原則3

適切な情報開示と  
透明性の確保  
(考え方)

### 原則3-1～3-3

- 3-1 情報開示の意味の検討
- 3-2 情報開示の充実
- 3-3 監事の活動

### 補充原則3-1①②

## 基本原則4

理事会等の責務  
(考え方)

### 原則4-1～4-13

- 4-1～4-3 理事会の役割・責務
- 4-4 理事長の役割・責務
- 4-5 監事の役割・責務
- 4-6 理事の責任
- 4-7 外部理事制度の活用検討
- 4-8 評議員会の位置付け
- 4-9 任意の仕組みの活用
- 4-10 理事会の実効性確保の  
ための前提条件
- 4-11 理事会における審議の  
活性化
- 4-12 情報入手と支援体制
- 4-13 理事・監事のトレーニング

### 補充原則4-1①～⑤

- 補充原則4-2①～③
- 補充原則4-3①～③
- 補充原則4-4①～③
- 補充原則4-5①～⑤
- 補充原則4-6①～③
- 補充原則4-8①～⑤
- 補充原則4-10①～④
- 補充原則4-11①～③
- 補充原則4-12①～④
- 補充原則4-13①②

## 基本原則5

学長等の責務  
(考え方)

### 原則5-1～5-7

- 5-1～5-5 学長の責務
- 5-6 学長、副学長・学部長の  
責務
- 5-7 管理職事務職員の責務

### 補充原則5-1①②

- 補充原則5-2①②
- 補充原則5-4①②
- 補充原則5-6①

## 4.5 大学ガバナンスコード(大学監査版)の構造①

基本原則1 法人として、設置大学の目的達成に必要な環境の整備

原則1.1 目的等の明確化と公表

1.2 学校法人と設置大学の実効的協働関係の構築

1.3 財務政策と大学の目的実現、法人と設置大学の協働関係の明示

基本原則2 ステークホルダーとの適切な協働

原則2.1 中長期的な大学価値向上の基礎となる経営理念の策定

2.2 ステークホルダーとの関係の恒常的検討と行動準則の策定・実践

2.3 一般的リスク及び大学特有のリスクへの対応

2.4 内部通報の体制整備

2.5 多様性の確保

基本原則3 適切な情報開示と透明性の確保

原則3.1 情報開示の意味の検討

3.2 情報開示の充実

3.3 監事の活動

## 4.5 大学ガバナンスコード(大学監査協会版)の構造②

### 基本原則4 理事会等の責務

#### 原則4.1～4.3 理事会の役割と責務

4.4 理事長の役割と責務

4.5 監事の役割と責務

4.6 理事の責任

4.7 外部理事制度の活用の検討

4.8 評議員会の位置付け

4.9 最も適切な組織形態の採用と活用

4.10 理事会の実効性確保のための前提条件

4.11 理事会における審議の活性化

4.12 必要な情報の入手と支援体制の整備

4.13 理事や監事のトレーニング

### 基本原則5 学長等の責務

#### 原則5.1～5.5 学長の役割と責務

5.6 学長、副学長及び学部長の責務

5.7 管理職事務職員の責務

## 4.6 大学ガバナンスコードの目的・役割(大学監査協会版)

目的 大学ガバナンスの強化と健全性の向上を通じて大学の持続的成長と  
中長期的な価値向上を図る

役割 ①大学ガバナンスの主要課題の提示

②主要課題に対する現時点での、大学の標準的な対応例を提示

③標準的対応と異なる選択をした場合の選択理由と他の対応内容の公表

特徴 Comply & Explain モデルの採用

①自主性・自律性を尊重してガバナンスの大枠を提示。詳細は各大学が策定

②全大学が一律に順守すべき基準とはせず、特性に合わせて各大学が選択

③標準的対応と異なる選択をした場合、理由と対応内容の説明が必要とする

④実効的価値は、ガバナンス・コードを規範として活用する大学の意思による

⑤ガバナンス・コードを活用した恒常的点検と、結果の社会への公表を期待

⑥ガバナンス・コードの提供者への報告義務はない

⑦各大学がなすべきタスクリストを示す場合と、具体的制度自体を示す場合の  
2系統で例示

⑧教学ガバナンスについては大枠のみに留めた(他に利用可能なものあり)



## 4.7 大学ガバナンスコードの展開

経営層におけるガバナンス評価のためのチェックリストとしての活用

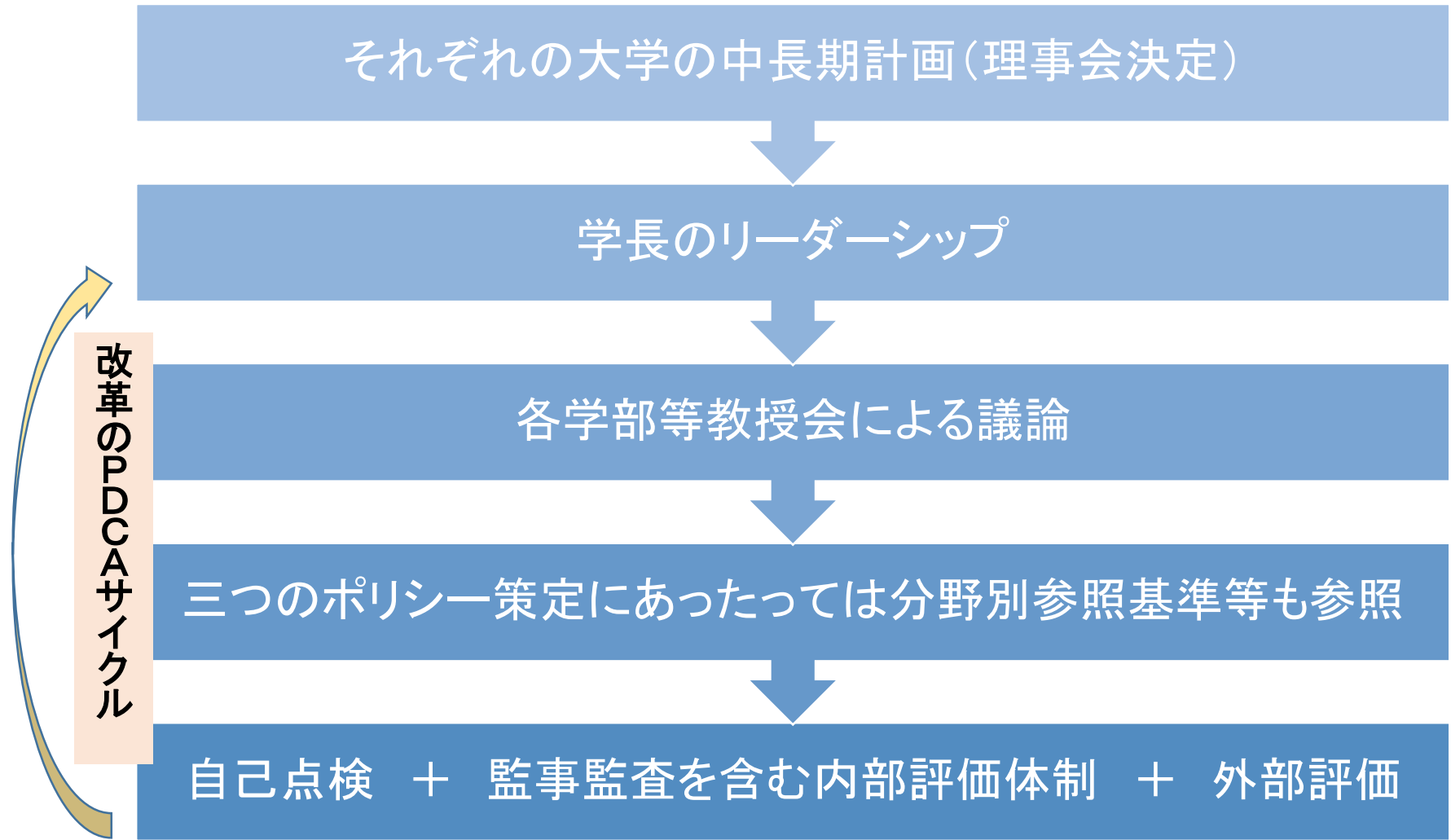
### 第1フェーズ(導入段階)

- ①大学ガバナンスコードの役割の理解
- ②大学ガバナンスコードの活用マネジメントシステムの構築(組織体制)

### 第2フェーズ(実施段階: マネジメント段階)

- ①「基本原則の考え方」の理解
- ②原則及び基本原則の理解と各学校法人の考え方の乖離の把握
- ③各学校法人独自の対応状況の作成と報告
- ④見直しと是正計画
- ⑤公表

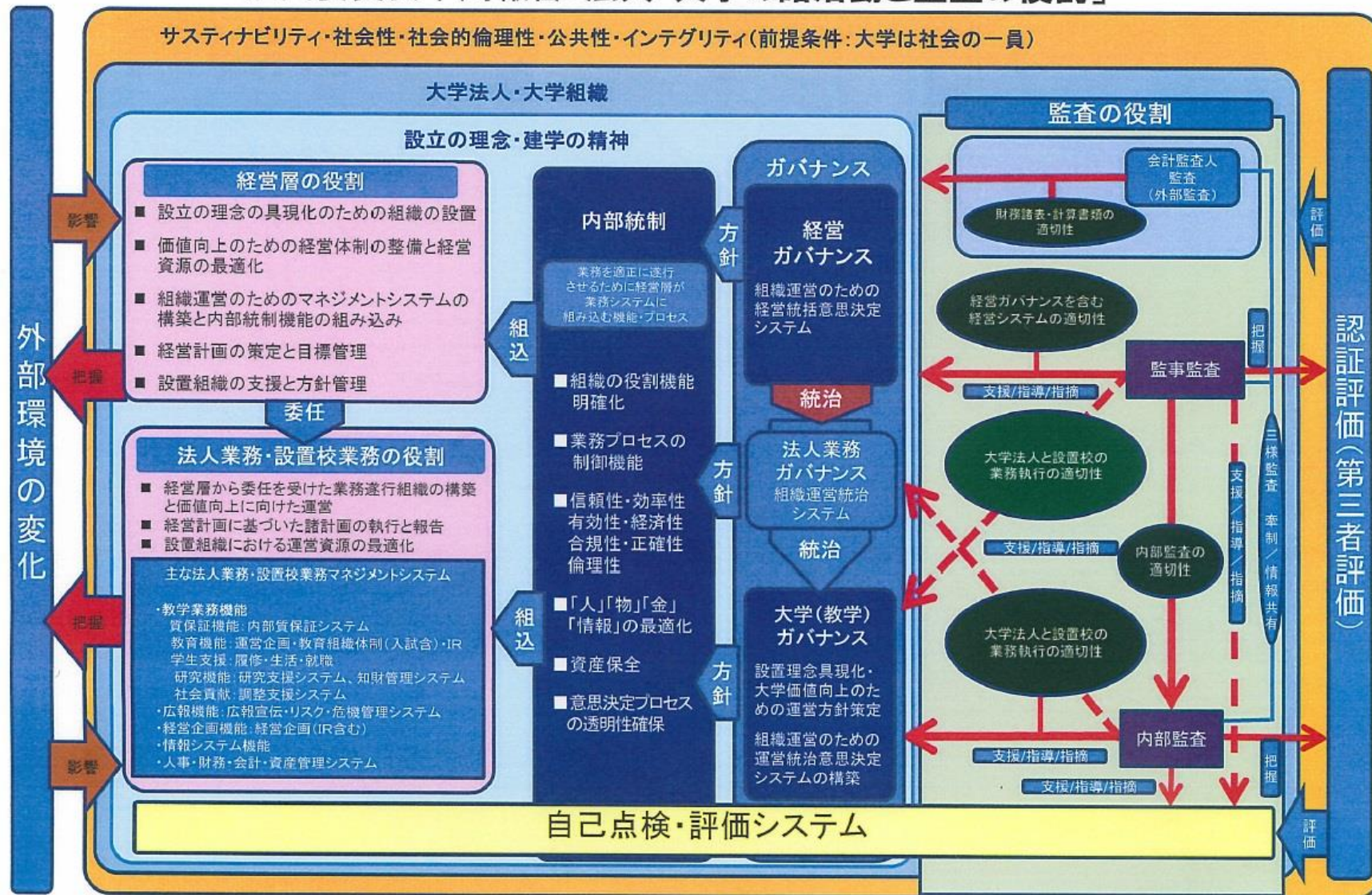
# 教学改革と教学監査(教育の質保証のみでなく)



# 4.8 相互牽制と協働の実質化

企画委員会中間報告「法人・大学の諸活動と監査の役割」

資料4





*University of the Sacred Heart*

聖心女子大学