

## 第 73 回公開研究会 パネルディスカッション（概要）

### パネリスト

日高 義博 氏（専修大学 理事長/学校法人制度改善検討小委員会主査）  
両角 亜希子 氏（東京大学大学院 准教授  
/学校法人のガバナンスに関する有識者会議委員）  
水戸 英則 氏（二松学舎大学 理事長/学校法人制度改善検討小委員会委員）  
谷岡 一郎 氏（大阪商業大学 理事長・学長/日本私立大学協会副会長）  
西井 泰彦 氏（私学高等教育研究所 主幹/学校法人制度改善検討小委員会委員）

### モデレーター

田中 義郎 氏（私学高等教育研究所研究員、桜美林大学 理事・副学長）

田中：私学の発展と成長のシナリオと有識者会議の議論をどこで結び付けていくのか、まずはパネリストそれぞれの意見を伺いたい。

水戸：学校法人制度は自主性・公共性を特徴とし、財団等法人とは歴史的経緯、使命・目的が異なり、別の制度として創設されている。今回有識者会議報告は、評議員会へ役員を選・解任権他様々な権限を付与、議決機関化を求めているが、改正私学法では既に監事に理事・理事会の監督や不正防止のための強い牽制機能が付与されており、評議員会・監事各機能との間で二重手当てとなり、実際の権限行使面で混乱が生じ、法人ガバナンス全体にねじれが出る恐れがあり問題。これからの私学には、激変する社会ニーズへの対応が一層求められ、国民一般の理解を高め、経営の見える化を図るためにもガバナンス・コードを策定・公表するとともにこれを基本とした攻めのガバナンスが求められる。

日高：現実としては、評議員会の同意なく理事会のみで動かすということはなく、評議員会は教員や同窓生が一丸となり建学の精神の下に大学を支えているが、有識者会議の報告ではそれが難しくなる。多様な人材を育成することが私学の基本であり、私学の在り方もそれを反映して様々であるが、このまま進めると私学が一辺倒になる恐れがあり、社会もそうなる恐れがある。今まで行われてきた私学法改正とは違う方向で議論が進んでいるため、私学の基本構造を維持しつつガバナンスを効かせていることを私学の側からもしっかり発信する必要がある。役員倫理研修なども積極的に行うと良いだろう。

谷岡：谷岡学園は、創設者が私財を全部注ぎ込み、その後も担保を理事長が負担することで発展してきたが、私立大学の設置者は、私財を教育のために、日本の発展のために尽くした人たちが成り立っているのに、設置者が理事であることがなぜ疑問とされるのか。評議員会には、様々な派閥があり、その力学が働くため、評議員会が議決機関化した場合、改革はできなくなる。評議員会の顔色を窺っているようでは大学改革はできないであろう。また私学助成法設立時の 1/2 補助の約束は果たされず未だに国私間の差が大きいままに置かれているが、制定時のこの約束と精神を忘れてはならない。

両角：一部の不祥事はあるものの、ほとんどの学校法人はまじめに運営されているというところが知られていない。評議員会が審議機関として重要と言っても理解されづらいし、それがわかる情報も十分に公開されていない。有識者会議の報告では、評議員は誰がどのように決め

るのかの詳細は決まっていない。理事会への牽制機能をいかに強めるかが議論の焦点であったため、大学の継続性の担保の議論が今回の会議では抜け落ちているが、理事の中で次の理事を選ぶことで担保するという考え方は、受け入れられなかった。

西井：評議員会を議決機関化することに対応できるという大学があるかもしれないが、従来と違って、理事も評議員会で任命されることになるので、容易ではない。研究費や手当の見直しなどの必要な改革はできなくなる。不祥事防止には、評議員会に監督権を付し、理事会に学外者を入れればよいというものではなく、理事の相互牽制機能や職員の通報システムのほうが効果的。評議員会の開催回数は少ないので、実質的な対応は難しい。理事や評議員が利害関係を超えて長期的な姿勢をもつよう、ガバナンスの仕組みの中で維持することが必要。教員との調整機関をどう作るかには難しさがあるのも事実だが、私立学校がこれから厳しい対応をするうえで、今回の提案は逆に動く可能性がある。

日高：特別背任罪の導入には賛成できない。会社法の特別背任罪の法定刑は10年以下の懲役だが、刑法の背任罪の法定刑は5年以下の懲役である。私学法に特別背任罪を入れるとすると、10年以下の懲役に加重されることになるだろう。そこまで縛らなければいけないのだろうか。去年の私学法改正では忠実義務が規定されたことから刑法の背任罪の適用が可能となっており、その対応で十分ではないか。また、収賄罪を適用する場合には、みなし公務員の規定を置くか、特別刑法にする必要がある。前者であれば、学校法人の役員をみな公務員にとすることになるが、そうすると私学ではなくなることから、矛盾を孕んでいる。

水戸：一般社団・財団法人は、登記すれば設立可能で「設立のハードルが低く」、法律により監督を強化、守りのガバナンスに重点を置かざるを得ない。私学法改正で学校法人においては攻めと守りのガバナンスが、バランスの取れた状態で担保され、加えて私学が自主的に取り組むガバナンス・コードを策定・実施・公表する仕組みができています。この中で、有識者会議の報告にあるように、評議員会・評議員の権限強化など、更なる守りのガバナンス強化の措置は、学校法人のガバナンス構造に屋上屋を重ねることになり、現在円滑に行われている大学の管理・運営が混乱する恐れがあり問題。

両角：有識者会議では、そもそも教員が評議員や理事に入っているのがおかしいという議論もあった。学校を作るハードの高さやその後の評価などについても私学の委員が会議の場で指摘したが、不祥事を起こしたところも認証評価が適合になっていることなどを挙げ、意義は理解を得られにくい。学校法人側が様々な人に経営の実態や情報を理解してもらえよう、わかりやすく積極的に説明していくなど、改善の余地は大きい。これほどの批判の目が社会から向けられていることを私学の関係者は自覚する必要がある。ガバナンス・コードもそれぞれの大学のガバナンスの考え方や特徴が分かるようにはなっておらず、今後、改善していくことも必要ではないか。

水戸：私立大学は自主性と公共性という2つの基本的特徴を法律で担保されているが、自主性に甘えず、ガバナンス・コードを策定・公表し、自主的にガバナンスの充実・強化を図っていく必要がある。また認証評価についても、去年の私学法改正で、その評価にメリハリがつくようになった。要は私立大学全体で、常に自浄作用を効かせておくようにすることが重要だ。

田中：今回のガバナンス改革のベクトルと私学の持続可能な発展・成長のベクトルの間にシナジーがイメージできず、むしろ乖離がある。このガバナンス改革は法制化に向かっていると云うが調整は可能なのか？もしもこのまま行った場合、私学はどう向き合ったら良いのか？

谷岡：国を支える人材を送り出すシステムの一環が私立大学だが、国立に比べ授業料が高いため、ある私立大学のみの特異なプログラムで学びたいと思っても学べない学生がいる。これは国の損失につながる。また、今の教育行政は補助金による誘導などで大学を一律化に向けているが、谷岡学園では補助金をもらえることでなくても、私学として必要なことに取り組むことに決めた。

西井：骨太の方針では、本年中に結論・法制化とあり、あまり時間が残されていない。私学法のこれまでの改正では、理事長の不正は理事や監事が監督することとし、それができない場合は、文科省が勧告できるシステムになっている。私学法改正では中期計画や事業計画を評議員会に諮問することになったが、その理由は理事の統治能力を評議員会で問える意味も含んでいる。こういうことは私学が自律的にやることが大事。

水戸：私立大学の自主性は、自由な教育・研究の担保に加え、ガバナンス面では、法人全組織のコンプライアンス意識の高揚など自浄作用を常に働かせ、ソフトローかつ行動規範たるガバナンス・コードを軸に改善すべき点を前広に検討し、実施・公表する努力が必要。私立大学協会加盟校のうちガバナンス・コードを公表している大学は約 100 校余りで、自律性という点でまだ理解が浸透していない。元より私立大学は各学生に施す教育の質を上げていくことが大切で、そのためには法人・教学共々ガバナンスの機能を高めることが求められる。自主性にかまけていると、法的規制の入る余地が広まってくる。

日高：立案審議の段階になる前に私立学校の役割、評議員会・理事会の機能、ガバナンス・コードがどう構築されているのかを広く発信し、私学の実態を踏まえた立法化がされるよう、私学側から積極的に意見を提示していくことが必要だ。

両角：良い教育をするための攻めのガバナンスが大事だということは有識者会議でも指摘され、そのために良い経営陣をどう選ぶかが熱心に議論されたその中で、大学の教育や経営陣に対する社会からの評価が低いと感じた。個々の大学のさらなる努力も必要だが、理解がされていないことも多いので、大学団体として発信していくことも重要。

田中：最後に、有識者会議の報告は、教育の私事化が世界的趨勢である今日、グローバルには政策的後退のように思えるが、私学の独立的役割を今だからこそ明確に打ち出さなければいけないのではないか？

水戸：私立大学は我が国大学生の 7 割の学生を輩出しており、その使命は日本社会にとって極めて重要な存在であり、私学が現在直面している環境の激変に対応するために、学校法人制度は、更なる攻めのガバナンスができるように改善すべき余地はあるだろう。今回報告は不祥事防止のための評議員会の監督機能強化に終始しており、学校法人が、攻めのガバナンス展開に相応しいガバナンスの在り方を提示してほしかった。私立大学は、国民の理解をより得られるよう必要な情報公開を発信し、教育の質を不断に高め、我が国の人材育成に資することが重要。

日高：私学は、日本が近代化したとき以来、ドイツ型でもアメリカ型でもなく独自の高等教育機関を立ち上げてきた。私学は地域の多様性を吸収しながら多様な人材を育成してきた。ガバナンスを効かせるようにすることは重要だが、教育研究機関を支える学校法人の基本構造を変えるような転換については、私学人としては改革のベクトルが違うというべき時期である。

谷岡：グローバルな視点での教育・研究を考えると、中期計画に義務付けて評価するとなると、冒険はしない。私学は冒険をすべきだ。有識者会議の構成は、現場のことを聞かずに対策を練っている。以前のほうが現場の声を拾い上げられていたのではないか。

両角：国際的にも、他の公益法人の制度に合わせて大学の制度を変える例を聞いたことがない。私学が今の議論はおかしいということを言うためにも、各大学の説明が不足している部分は改善の余地がある。私学関係者が私学法についてどの程度わかっているのか疑問に思われる部分もあり、経営者側への研修等の充実も必要。今回は学校法人の経営者を中心とした研究会だったが、私学に対して批判的な目を持っている人とも直接に対話する機会を増やして、お互いの理解を深めていくことも重要。

西井：大学は自然発生的に生じたもので、大学人を中心に管理運営してきた組織であり、教員や職員、あるいは学生も参加し多様な形態で行ってきた。それを過度に国が規制することは大学自身の自律性を侵すことになる。昨年の私学法改正で、私立大学には経営基盤を強化し、教育の質の向上をはかり、運営の透明性を諮るという3つの責務が求められ、責務に違反すると法令違反になる。一方で、組合は教育に経営が介入するということで反対した。しかし、経営と教育は2分できるものでもない。お互いに絡み合いながら作り上げていくのが私立大学である。それを調整するのが経営者の役割でもある。大学の教育充実を高めていくことは、経営者の責務である。どちらかの一方的な意思を通すためにガバナンスがあるわけではない。このことは、これからの私学経営にとって極めて重要である。