

第73回公開研究会
2021年6月18日

ガバナンスに関する有識者会議の報告を受けた

私立大学経営への影響と課題

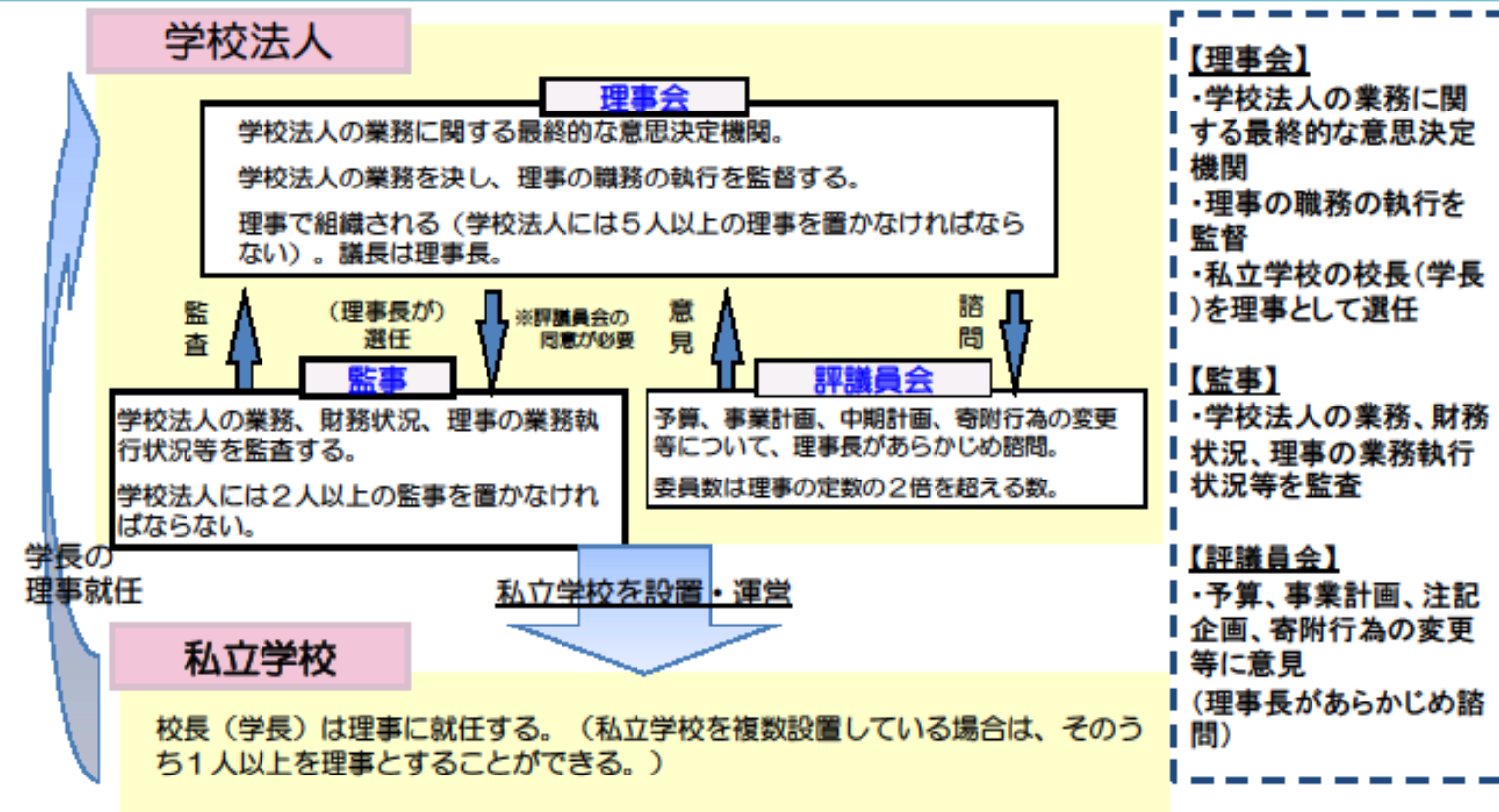
日本私立大学協会附置 私学高等教育研究所

主幹 西井泰彦

学校法人の機関

(1) 現在の学校法人の体制

- 学校法人の**最高意思決定機関**は、**合議制機関である理事会**である。**理事長**は、学校法人を代表しその業務を総理する。
- 学校法人には**評議員会**が置かれる。評議員会は**理事の定数の2倍以上の定数で組織され**、学校法人の職員や卒業生等が評議員に選任される。予算事項や事業計画、寄附行為の変更等の重要事項については、**あらかじめ評議員会の意見を聞く必要あり**。
- 大学の、**学長は、学校法人の理事として経営に参画する**。



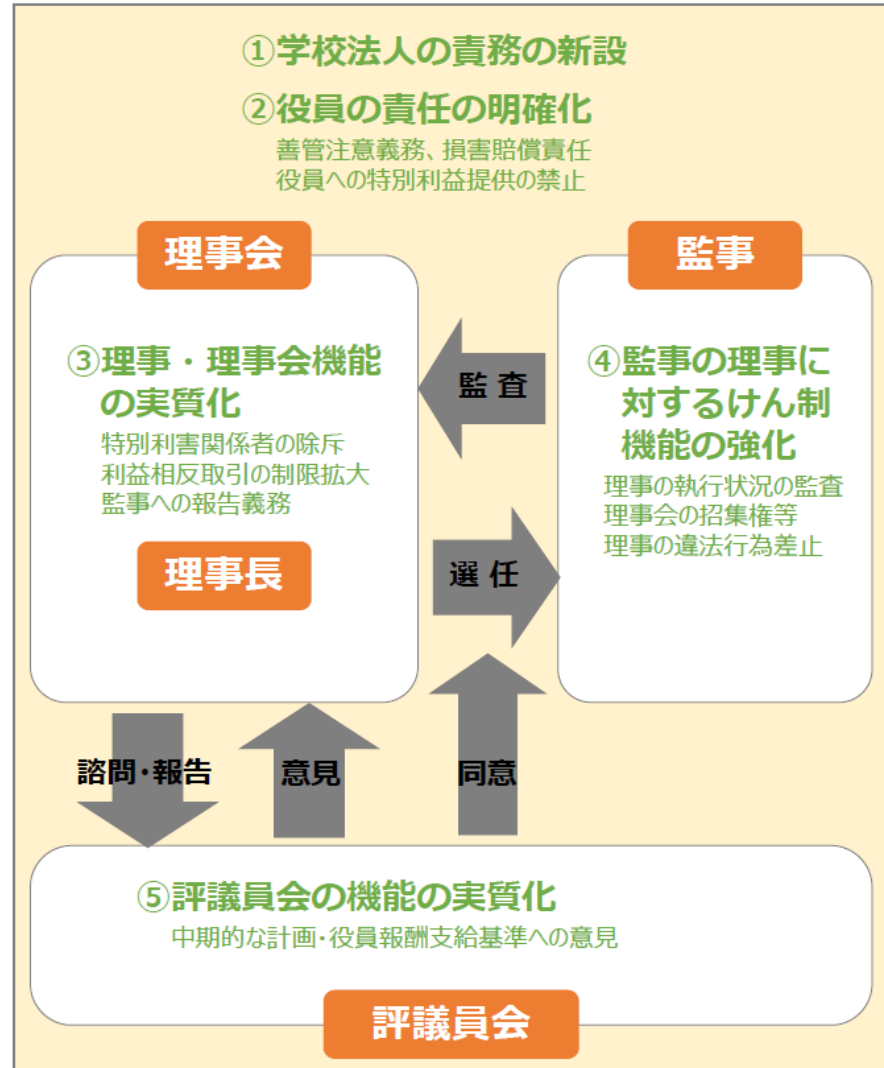
注1 有識者会議(第1回) 資料4 18頁

注2 平成16年私学法改正では、理事会は「最終的な意思決定機関」と位置づけられた。「最高意思決定機関」ではない。

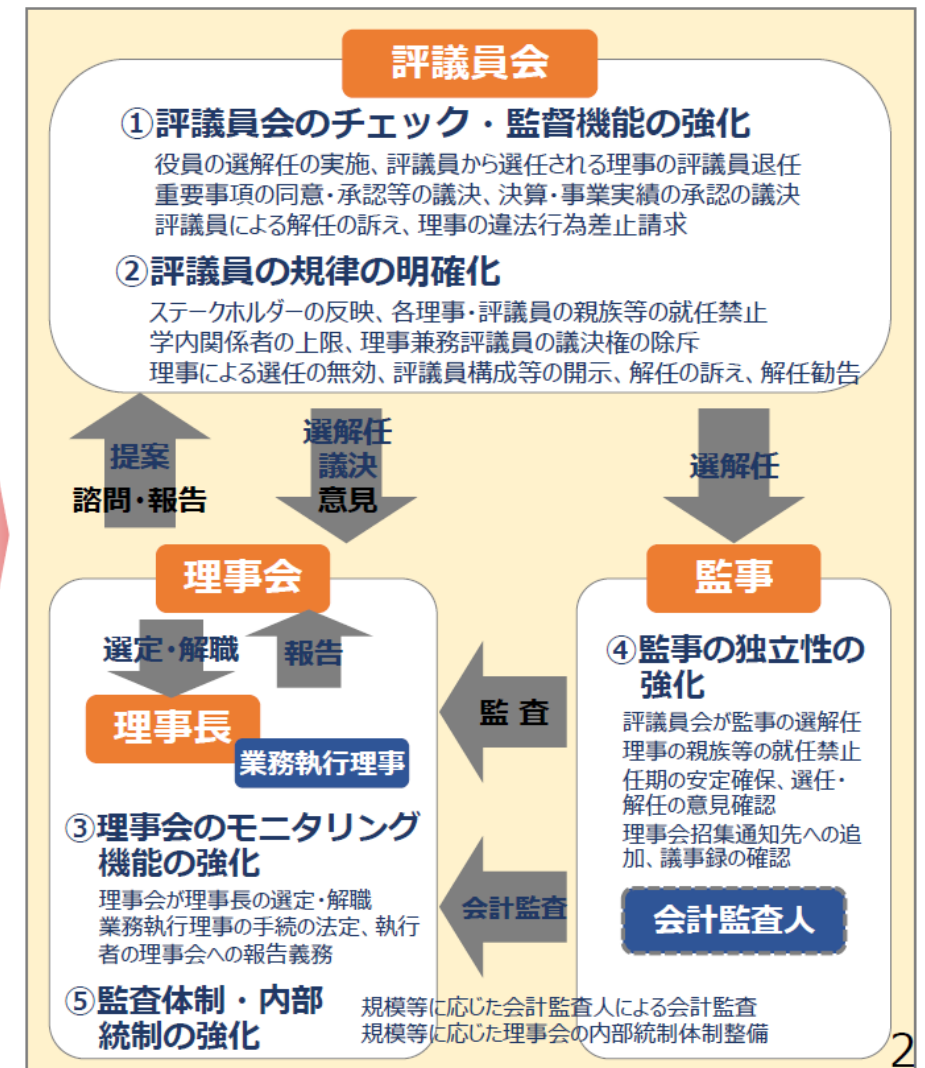
学校法人の内部機関の相互関係（イメージ）

(3) 評議員会の 監督機能の 強化等

現在（緑字は令和元年法改正事項）



取組の基本的な方向性（青字は提言事項）



(4) 評議員会の役割 ⇨ 理事会の諮問に応ずる機関から
理事会を監督する機関への転換

評議員会の基本的な職務

- 評議員会は、幅広い議論と法人運営への意見反映の中核的機能を維持する。その上で、チェック・監督機能のさらなる強化のため、役員の選解任を行うとともに、運営の重要事項について議決を行うこととする。
- 一定の重要事項（中期計画、寄附行為の変更、合併、解散、役員報酬支給基準など）は、評議員会の同意、承認等の議決を要することとする。決算・事業実績は、評議員会が承認の議決を行うこととする。
- 評議員による書類交付請求、解任の訴え、違法行為差止請求等の仕組みを導入する。見直し後の公益財団法人制度も踏まえ、責任追及の在り方を検討する。

(5) 選任・解任の立場の逆転

理事会(理事長)が、評議員と監事を選解任するのではなく、
評議員会が、理事と監事を選解任することになる。

役員の選解任の在り方

- 役員の選任は、評議員会が行うこととする。
- 現在の校長理事の制度は維持する。評議員のうちから理事が選任される場合、選任に当たり評議員の辞任を求める。
- 理事会全体の知識・経験・能力バランスや理事のカテゴリーに応じた確保方針、学外者を含む指名委員会の活用など、役員選任議案の理事会提案の透明化の工夫をガバナンス・コードに盛り込む。
- 役員の解任は、評議員会が行い、職務義務違反等の解任事由を定める。校長理事は、理事としての解任を可能とする。

(6) 評議員の構成の見直し

- 評議員構成の見直し
評議員会を構成する評議員については、寄附行為の定めるところにより、当該学校法人の職員や卒業生等が選任されているが、設置する学校を取り巻く多様なステークホルダーの意見を著しい偏りなく反映することを目指してその構成を見直していくべきである。
- 親族・特殊関係者の排除
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こととすべきである。

特殊関係者については、親族関係以外に事実上の婚姻関係や雇用関係等に着目するほか、特定の団体・法人の関係者が多数を占めないようにすることにより、法人としての公益性の担保に資するものである。
- 学内関係者の割合の上限と引下げ
評議員会の構成については、評議員に占める学内関係者の割合に一定の上限を課し、当該上限を段階的に引き下げていくべきである。

公益財団法人・社会福祉法人ともに、評議員は、当該法人の役員・職員を兼ねることができない(注41)。

(令和3年3月19日文科省有識者会議 の「取りまとめ」 9～10頁)

● 評議員の定数
下限の緩和及び
理事兼務の禁止

今後、評議員会のチェック・監督機能をさらに強化していくことを見据え、自己監視の懸念を持たれないよう、人材確保の実態を見極めつつ、評議員の定数下限（注；理事定数の2倍以上）の緩和の検討と併せて、理事による評議員の兼務の禁止に取り組んでいくべきである。

● 理事兼務者の
削減と議決排除

それまでの間も、評議員の学内関係者の上限割合を引き下げる中で理事兼務者の削減を図るとともに、評議員会が監視機能を発揮する局面においては、理事兼務者である評議員が議決に加わらないように求めていくべきである。

● 理事職員兼務者
の議決排除と
教員の議決参加

理事の選任・解任や決算・事業実績の承認等については、法人の理事・職員の兼務者である評議員が議決に加わらない扱いとしていくことが適当であると考えられる。他方、教員の議決権については、学校教育法に基づき校務に関する最終的な責任を負う学長の監督・統督下において教育研究に従事していることから、使用人たる一般の法人の職員と異なる取扱いとすることも考えられる(注45)。

(7) 大規模私立大学(11法人)の評議員会の構成

区分	学生等数 (法人全体)	理事			監事	評議員			
		学内	学外	合計		学内	卒業生	学外	合計
A大学	50,947	16	4	20	3	46	44		90
B大学	50,096	24	13	37	2		98		98
C大学	23,305	15	6	21	3		51		51
D大学	34,138	8	4	12	3	34	34	20	88
E大学	39,381	9	4	13	4	39	30	9	78
F大学	22,443	8	11	19	2	29	13	6	48
G大学	34,321	14	11	25	3	63	88		151
H大学	117,723	19	16	35	4	60	38	32	130
I大学	36,152	9	14	23	4	23	39		62
J大学	17,454	9	4	13	3	26	4	9	39
K大学	19,528	18	7	25	3	23	42	11	76
L大学	34,820	12	12	24	4	18	28	10	56
M大学	28,830	18	7	25	4	25	10	17	52
N大学	42,541	10	5	15	3	15	15	7	37
O大学	45,811	32	11	43	3	63	39		102
11法人平均	39,833	14.7人	8.6人	23.3人	3.2人	35.7人	23.8人	13.4人	77.2人
11法人割合平均		63.1%	36.9%	100%		46.2%	30.8%	17.4%	100%
						(教職員)	(卒業生)	(寄附行為)	
512法人平均	—	6.3人	4.7人	11.0人	2.2人	10.2人	6.3人	11.0人	27.5人
512法人平均割合		57.2%	42.8%	100%		37.2%	22.9%	39.9%	100%

評議員	
学内の割合	学内+卒業生の割合
51.1%	
38.6%	77.3%
50.0%	88.5%
60.4%	87.5%
41.7%	
46.2%	75.4%
66.7%	76.9%
30.3%	85.5%
48.1%	67.3%
40.5%	
61.8%	
48.7%	79.8%

評議員数 ／ 理事数	学生等数 ／ 評議員数
4.5	566
2.6	511
2.4	457
7.3	388
6.0	505
2.5	468
6.0	227
3.7	906
2.7	583
3.0	448
3.0	257
2.3	622
2.1	554
2.5	1,150
2.4	449
3.5	539

(単位：人数)

37.2%	60.1%
-------	-------

2.5	—
-----	---

(11法人は私高研調査、512法人は私学事業団 H30アンケートから)

(8) 法人における意思決定プロセス

(私学事業団／経営改善アンケート24・26頁)

【1：意向尊重】

		大 学 法 人													
番号	機関 項目	理事長		理事会		評議員会		法人本部 (事務局)		学長		教授会		その他 の機関	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	教学計画	10	2.0%	24	4.8%	4	0.8%	3	0.6%	198	39.4%	209	41.6%	54	10.8%
2	施設計画	119	23.5%	124	24.5%	21	4.2%	157	31.0%	30	5.9%	7	1.4%	48	9.5%
3	財務計画	126	24.9%	117	23.1%	35	6.9%	167	32.9%	15	3.0%	2	0.4%	45	8.9%
4	中長期計画	131	26.3%	116	23.2%	29	5.8%	93	18.6%	55	11.0%	10	2.0%	65	13.0%
5	役員人事	238	47.0%	181	35.8%	33	6.5%	24	4.7%	7	1.4%	1	0.2%	22	4.3%
6	教員人事	37	7.4%	22	4.4%	3	0.6%	10	2.0%	228	45.4%	142	28.3%	60	12.0%
7	職員人事	84	16.6%	28	5.5%	3	0.6%	298	59.0%	38	7.5%	1	0.2%	53	10.5%

【2：最終決定】

		大 学 法 人													
番号	機関 項目	理事長		理事会		評議員会		法人本部 (事務局)		学長		教授会		その他 の機関	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	教学計画	14	2.8%	215	42.8%	1	0.2%	0	0.0%	191	38.0%	52	10.4%	29	5.8%
2	施設計画	51	10.1%	432	85.4%	5	1.0%	8	1.6%	4	0.8%	1	0.2%	5	1.0%
3	財務計画	43	8.5%	445	87.8%	5	1.0%	8	1.6%	2	0.4%	1	0.2%	3	0.6%
4	中長期計画	44	8.8%	428	85.8%	4	0.8%	2	0.4%	11	2.2%	3	0.6%	7	1.4%
5	役員人事	51	10.1%	435	86.0%	12	2.4%	2	0.4%	0	0.0%	1	0.2%	5	1.0%
6	教員人事	177	35.3%	184	36.7%	0	0.0%	5	1.0%	68	13.5%	28	5.6%	40	8.0%
7	職員人事	258	51.1%	161	31.9%	0	0.0%	37	7.3%	16	3.2%	1	0.2%	32	6.3%

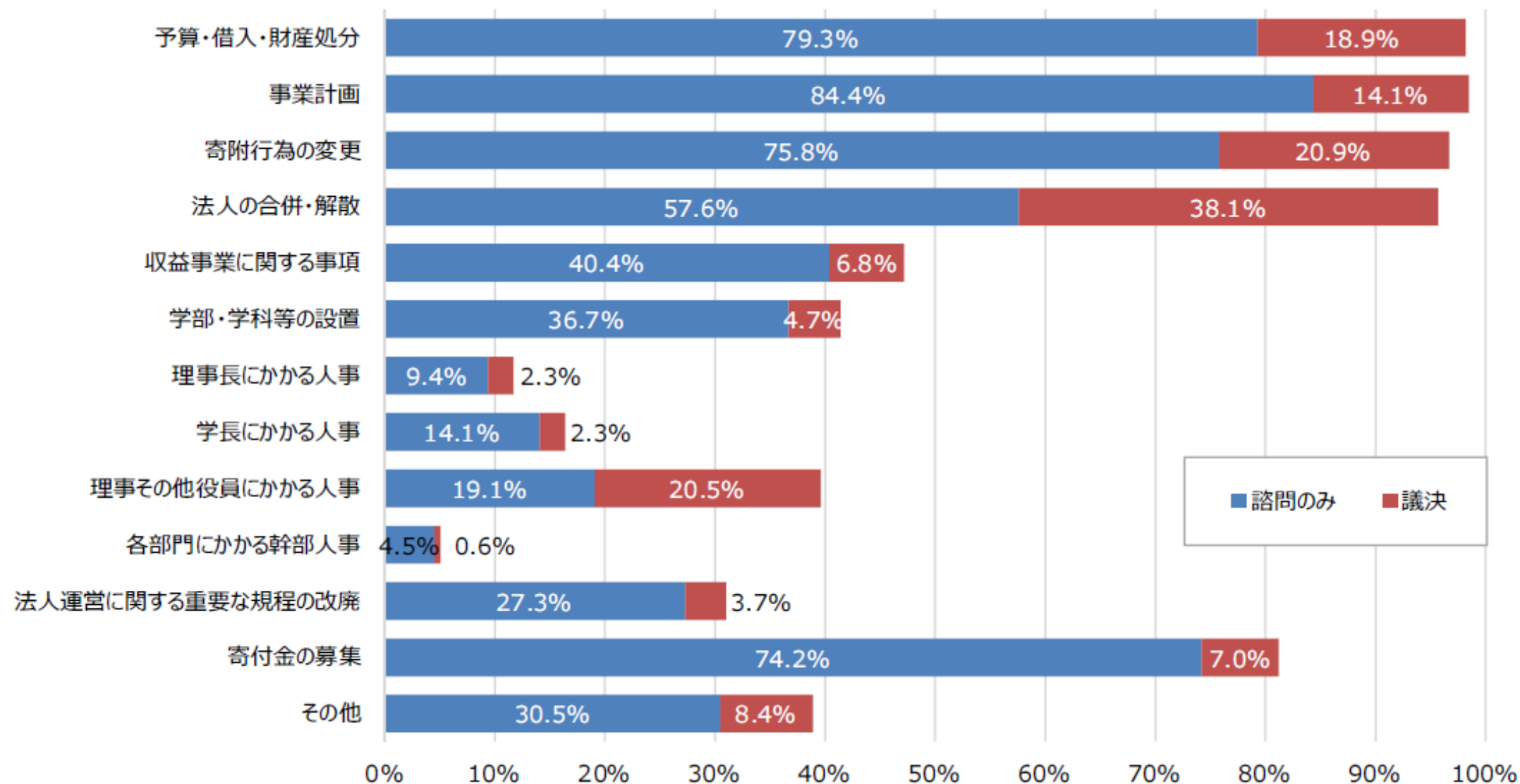
(9) 評議員会における諮問事項と議決事項

(私学事業団／経営改善アンケート 34頁)

番号	項 目	大学法人			
		諮問のみ		議決	
		回答数	割合	回答数	割合
1	予算・借入・財産処分	406	79.3%	97	18.9%
2	事業計画	432	84.4%	72	14.1%
3	寄附行為の変更	388	75.8%	107	20.9%
4	法人の合併・解散	295	57.6%	195	38.1%
5	収益事業に関する事項	207	40.4%	35	6.8%
6	学部・学科等の設置	188	36.7%	24	4.7%
7	理事長にかかる人事	48	9.4%	12	2.3%
8	学長にかかる人事	72	14.1%	12	2.3%
9	理事その他役員にかかる人事	98	19.1%	105	20.5%
10	各部門にかかる幹部人事	23	4.5%	3	0.6%
11	法人運営に関する重要な規程（組織・人事・財務等）の改廃	140	27.3%	19	3.7%
12	寄付金の募集	380	74.2%	36	7.0%
13	その他	156	30.5%	43	8.4%
	集計法人数	512		512	

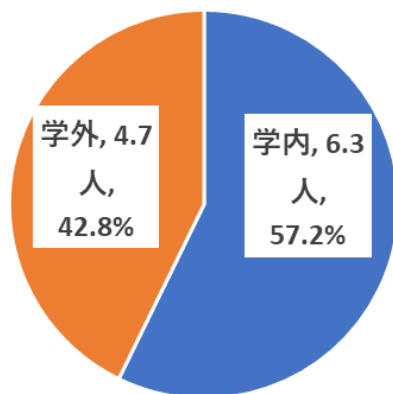
(10) 評議員会における諮問事項と議決事項(グラフ)

(私学事業団／経営改善アンケート 34頁)



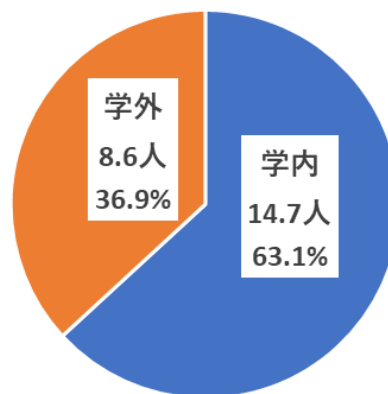
(11) 理事数と学内外比率

全520法人の理事数



(私学事業団／経営改善アンケート10頁)

大手11法人の理事数平均



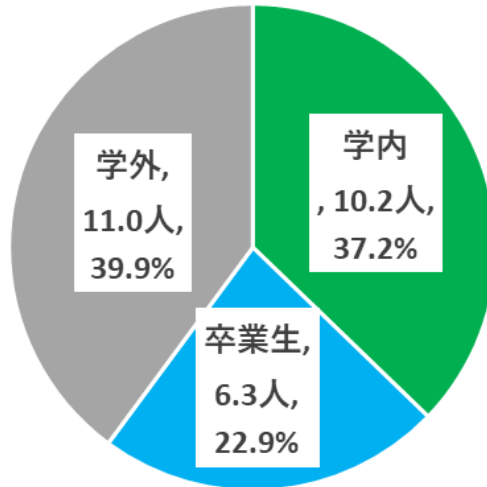
(私高研 調査表(7)から)

学校法人の業務は学校長を主とする教学組織が執行しており、理事会はその執行を監督しつつ、教育条件を整備する役割を果たしている。このため、理事会を業務執行機関ととらえることは一面的である。

- 一法人当たりの理事数の平均は、学内者が6割前後、学外者が4割前後である。大手大学は学内者が多い。
- 学内理事には、学長、学部長、高校以下の学校長等の教員が多いが、学校運営業務に携わっていない専任の常勤理事及び非常勤の学外理事で構成されている。
- 学校法人の業務の主体は学校教育であり、その業務を執行する機関は理事会ではなく、学校長を中心とする教学組織である。
- 理事会は1号理事である学校長が執行する学校業務をチェックし、監督するとともに、学校法人の組織人事や財務を管理し、教育環境の条件整備を図る役割を果たしている。

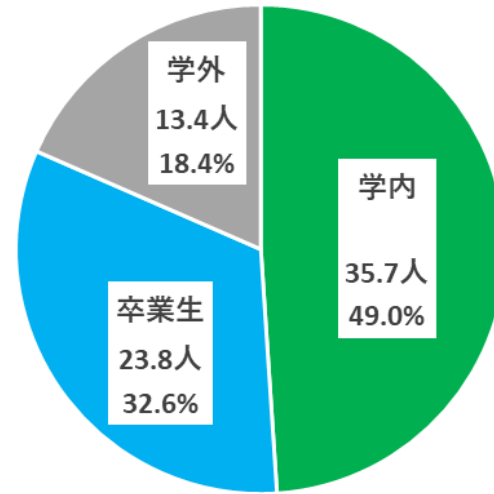
(12) 評議員数と学内外比率

全520法人の評議員数平均



(私学事業団／経営改善アンケート27頁)

大手11法人の評議員数平均



(私高研／調査表(7)から)

年2回ほどしか開催されない評議員会のチェック機能の発揮は容易ではない。学内関係者や卒業生が過半を占める評議員会が重要事項の最終決定権を持ち、役員の選解任権と監督機能が強化されれば、大学執行部や理事会による抜本的な変革を伴う改善方策は内外の理解を得られず実施が困難となり、経営体制の弱体化を招く恐れが少なくない。

○ 評議員数の構成は、全体平均は学内37%、卒業生23%、学外(寄附行為で定めるもの)40%である。

○ 大規模校では学内49%、卒業生33%、学外18%であり、学内者と卒業生の割合がそれぞれ高く、学内者に卒業生を加えた割合は8割以上となる。加えて、学外者の中には卒業生が含まれている場合もあり、卒業生割合は更に高くなる。

○ この点で、学校法人の評議員会は、外部者で構成される社会福祉法人の評議員会とは全く性格を異にしている。

○ 大手私立大学の評議員会は、過去、現在の学内の関係者、しかも教員主体で構成されている利益集団である。大学内の学部等の立場と相互の対立意識を含んだ運営組織であり、閉鎖的で時代変化への対応が遅れることになる。

(13) 私立大学の不祥事の事例

○ 私学事業団から毎年公表されている私立大学等経常費補助金が不交付又は減額となった事例は右の通りである。

入試選抜、管理運営、会計経理、役員行為等に関する多様な問題が発生した。学校法人の役員に係る問題も少なくないが、大学等における不適正な事例もある。理事長、学長が辞職する場合も見られる。

○ これらの事例を、評議員会の理事会への監督権限の強化によって抑止することは困難である。問題の発生原因には制度の在り方と組織の構成だけでなく、組織のリーダーとメンバーの姿勢も影響している。

○ 特に、法人役員や大学幹部が公正性と高潔性を自覚するとともに、研修等を通じて資質を向上し、その責務を適確に果たすことが重要である。経営責任者として倫理綱領などを設定するとともに、経営体のガバナンス・コードを定めて自律的に改善を進めることが望ましい。

番号	年	不交付事由	対応
1	H23	管理運営不適切(留学生大量除籍)	学長辞職
2	H23	簿外経理(研究所等3組織の経理を計算書類に未記載)	
3	H23	管理運営不適正(元理事長の法人運営への関与など、法人運営が未改善)	元理事長辞職
4	H23	管理運営不適正(元理事長の無断土地購入等)	元理事長辞職
5	H23	虚偽の設置認可申請、管理運営不適正(粉飾決算、理事長の無断貸付)	理事長辞職
6	H23	管理運営不適正(元理事の不正請求等)	理事長辞職
7	H23	虚偽の設置認可申請(粉飾決算等)	理事長辞職
8	H23	虚偽の設置認可申請、管理運営不適正(運動場未整備等、資金流用)	理事長辞職
9	H23	虚偽の設置認可申請(設置財源不足等)	理事長辞職
10	H25	管理運営不適正(「不適切な受験」問題への対応など)	
11	H25	管理運営不適正(評議員会開催手続きの過誤等)	
12	H25	管理運営不適正(管理運営体制の改善への全学的な取組みが不十分)	
13	H26	管理運営不適正(理事会と教学関係者の対立等)	学長辞職
14	H26	管理運営不適正(寄付金の不適切な経理等)	
15	H26	管理運営不適正(役員の不適切行為等)	
16	H27	管理運営不適正(学園長の不適切な経理等)	理事長辞職
17	H27	管理運営不適正(理事長の不適切な経理等)	理事長辞職
18	H27	管理運営不適正(中高の簿外経理等)	理事長辞職
19	H27	管理運営不適正(大学再生計画の進捗の遅れ)	
20	H28	管理運営不適正(法人の運営、職員の刑事処分)	
21	H29	学校法人の運営管理が適正を欠くもの	理事長辞職
22	H29	虚偽の設置認可申請	
23	H29	学校法人の管理運営が適正を欠くもの	理事長ら減給
24	H30	入学者選抜における不適切な事案	理事長、学長辞職
25	H30	入学者選抜における不適切な事案	
26	H30	入学者選抜における不適切な事案	
27	H30	入学者選抜における不適切な事案	
28	H30	役員の刑事処分/入学者選抜における不適切な事案	
29	H30	入学者選抜における不適切な事案/学校法人の管理運営が適正を欠くもの	
30	H30	学校法人の運営管理が適正を欠くもの	
31	H30	入学者選抜における不適切な事案	
32	H30	入学者選抜における不適切な事案	
33	R01	役員の刑事処分/学校法人の管理運営が適正を欠くもの	理事長辞職
34	R02	入学者選抜における不適切な事案	

(私学事業団HP/私立大学等経常費補助金の毎年度の交付状況概要から)

(14) 私立大学の不祥事は評議員会の機能強化で防げるか？

- 評議員会の現在の開催頻度と審議状況では適確な監督と方向付けが困難
- 評議員会の議決機関化に伴い、議決による確執と決定が遅延
- 法人と大学、学長と学部、執行部と反対派、組合等の対立も持ち込まれる
- 評議員会は教員と卒業生が大半で、内外の混乱を激化する恐れがある

⇒ 評議員会の監督権限強化が不祥事防止には直接つながらない

- 理事長の選任と解任は理事会で行うことが基本であり、その解任又は辞任は客観的な業績評価を踏まえて理事会自身の判断と責任で行うべきである
- 役員と評議員の責務の自覚、BDによる資質の向上、共通の改善姿勢が根幹
- 学長を含む教学サイドと事務部門の大学構成メンバーの一体的な連携と協働

⇒ 倫理綱領、ガバナンス・コードによる適正な経営管理体制の再点検

(15) 私立学校法の令和元年改正の再確認

(1) 役員の職務及び責任の明確化等に関する規定の整備

- ① 学校法人の責務の新設
 - 運営基盤の強化 ○ 教育の質の向上 ○ 運営の透明性の確保
- ② 役員の責任の明確化
 - 善管注意義務 ○ 法人・第三者への損害賠償責任
 - 学校法人から役員等に対する特別の利益供与禁止
- ③ 理事・理事会機能の実質化
 - 特別の利害関係を有する理事の議決権排除
 - 利益相反取引制限の対象拡大
 - 監事への報告義務(著しい損害を及ぼすおそれのある事実)
- ④ 監事の理事に対する牽制機能の強化
 - 理事の業務執行状況の監査
 - 理事会の招集請求権・招集権、評議員会の招集権の付与(不正等の場合)
 - 理事の法令違反行為等の差止め
- ⑤ 評議員会機能の実質化
 - 中期的な計画・役員報酬基準への意見

(2) 情報公開の充実

(3) 中期的な計画等の作成

(4) 破綻処理手続きの円滑化

留意点

第一 役員個人だけでなく法人の責務が法定された

⇒ これらの責務が果たされないと法人全体が法令違反となる。

⇒ 組合側は第二の責務が経営側に教学への介入の口実を与えるとして反対

第二 情報公開がHPによる一般公開に拡大し、説明責任が求められている

第三 単年度の予算と事業計画の報告から中期的計画の作成と実績評価による目標管理が導入された

令和元年私立学校法の改正について(概要)

令和2年4月1日施行

改正事項

- (1) 役員の職務及び責任の明確化等に関する規定の整備 【第24条、第35条の2、第37条、第42条、第44条の2等関係】
 ①学校法人の責務の新設 ②役員の責任の明確化 ③理事・理事会機能の実質化 ④監事の理事に対する牽制機能の強化 ⑤評議員会機能の実質化
 (2) 情報公開の充実 【第33条の2、第47条、第63条の2等関係】 (3) 中期的な計画の作成 【第45条の2関係】
 (4) 破綻処理手続きの円滑化 【第50条の4関係】 等

学校法人

(1) 役員の職務及び責任の明確化等に関する規定の整備

①学校法人の責務の新設: 運営基盤の強化、教育の質の向上、運営の透明性の確保(24条)

【大】は大学等を設置する文部科学大臣所轄法人のみ対象

理事・理事会



理事長

外部理事

【選任】

- ・校長、評議員に加え寄附行為の定めるところにより選任された者が就任
- ・5名以上で組織
- ・1名以上が外部理事
- ・欠格事由あり

【義務・責任】

- ・忠実義務
- ・利益相反行為制限

③特別の利害関係を有する理事の議決権排除(36条)

③利益相反取引制限の対象拡大(40条の5)

③監事への報告義務(著しい損害を及ぼすおそれのある事実)(40条の5)

監事



外部監事

【選任】

- ・評議員会の同意により理事長が選任
- ・2名以上必要
- ・1名以上が外部監事
- ・欠格事由・兼任禁止

【理事・理事会への牽制機能】

- ・業務監査・財産状況監査
- ・監査報告書の作成・提出
- ・不正行為の報告
- ・(不正等の場合の)評議員会の招集請求
- ・理事会への出席・意見陳述

④理事の業務執行状況の監査(37条)

④理事会の招集請求権・招集権、評議員会の招集権の付与(不正等の場合)(37条)

④理事の法令違反行為等の差止め(40条の5)

(2) 情報公開の充実

- ・寄附行為、役員名簿の一般閲覧(33条の2、47条)
- ・役員報酬基準の作成・閲覧(47条、48条)
- ・【大】財務書類等及び役員報酬基準の一般閲覧及び公表(47条、63条の2)

(3) 中期的な計画等の作成

- ・予算、事業計画の作成の義務付け(45条の2)
- ・【大】認証評価の結果を踏まえた事業に関する中期的な計画の作成を義務付け(45条の2)

(4) 破綻処理手続きの円滑化

- ・解散命令による解散時の所轄庁による清算人選任(50条の4)

監査

評議員会

意見

⑤中期的な計画・役員報酬基準への意見(42条)

【選任】・職員、卒業生に加え寄附行為の定めるところにより選任された者が就任

【理事・理事会への牽制機能】・予算、事業計画、寄附行為変更等に関する意見聴取義務

・理事の定数の2倍超で組織

・意見陳述・答申・報告請求権 等