

▼アルカディア学報

698

最適な学校法人のガバナンスとは

日本私立大学協会附置私学高等教育研究所(西井泰彦主幹)は来る6月 と、不祥事の発生を防止 のガバナンス」の観点

等の監事の独立性の強化

構成員を、首都圏及び関

理事数

4.5 566

2.6 2.4 7.3

6.0 2.5

6.0 3.7 227

2.7 583

3.0 3.0

2.3 2.1 2.5 2.4 3.5

評議員数

511

457

388

505

468

906

448

622

理事、監事、評議員の

14・7人、学外者8・6

に直接携わっていない学

外理事も相当数含まれて

督する機関であることを 事体制でチェックして監

示している。

しかし、学校運営の業務

及び学外理事を加えた理

る学校業務を、理事相互 長等が主体となり遂行す

内関係者の比重が高い。 長等の教員が含まれ、学

を平均すると、学内者

1法人当たりの理事数

人、計23・3人で、うち

(3会計監査、内部統制

の選・解任、親族関係排除

▽評議員会による監事

等のモニタリングの強化

▽理事会の実効性評価

(2)理事会・役員の職務

私立大学の経営に及ぼす

結果を踏まえて、今後の

西圏の大規模大学15法人

のウェブサイトに掲載さ

1/3程度の割合であ 学内が2/3弱、学外は

会自体は学校教育の業務

いる。このことは、

理事

執行機関ではなく、学校

る。理事には学長、学部

れた役員名簿で確認した

影響を考察する。

経営組織の現況

(表 1)。

告を受けて―」と題し、公開研究会をオンラインで開催する。 3 月に 「学 18日、「大学経営を巡る課題と展望―ガバナンスに関する有識者会議の報 **| 佼法人のガバナンスに関する有識者会議」がとりまとめ公表した「学校法** (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] における課

般にわたって、学校法人のガバナンスの在り方に関する考え方など、アル 深める予定だ。このたび研究会に先立ち、主催する同研究所よりテーマ全 題を提起すべく、有識者を招いて講演、パネルディスカッションで議論を カディア学報としてとりまとめたものを掲載する。

する有識者会議により 部科学省に設置された学 校法人のガバナンスに関 令和3年3月19日に文 の発揮に向けた今後の取 いて」の報告(以下、ガ バナンス報告)がまとめ 組の基本的な方向性につ 「学校法人のガバナンス る。今後、同省では、こ ながら、私立学校制度や 法人制度改革の動向を見 の方向性に沿って、公益 運用の詳細の在り方につ いて学校種等に応じた検

する「守りのガバナン 次のとおりである。 ンスの向上と確保が求め (1)評議員会・評議員の システムの整備等の体制

のガバナンスの自律性と 任等に関する罰則導入等 (4情報の開示、特別背

これらの提言が、これ

51.1%

38.6%

50.0% 50.0% 60.4% 41.7%

46.2%

90

98

51

78

48

151

130

62

76

56

17%の割合である。だだ

し、評議員の名簿上から

卒業生が31%、学外者が で、うち学内者が46%、 13・4人、計77・2人 業生23·8人、学外者 は、学内者35・7人、卒

次に、評議員数の平均

きた現在の私立大学を設

及ぼすかを検討するた 置する学校法人のガバナ ンスにどのような影響を

要事項の議決、違法行為

▽役員の選・解任、

差止請求等の評議員会の

3 2 98

> 34 20 88

30

38

4

88

39

9 39

10

も卒業生が含まれている

外理事に区分されていて

い大学が4法人ある。学 はその区分が判別できな

42 28

## 

### が基本認識とされてい 組みの見直し及びガバナ ンス・コードの充実など

中・長期的な教育研究の

ガバナンス報告では、

ガバナンス報告の要点

)、親族関係排除、学内

上げて、公開されている

法人各々十数法人を取り 模及び中・小規模の大学 め、当研究所では、大規

学内 学外

16

24 13

15

8

9

8

14

19

9 14

9 4

18 7

12 12

くなる。大規模大学等の

卒業生の割合はさらに高 ことが多くあり、実際の

11

11

16

法人情報や寄附行為か

50,947

50,096

23,305

34,138

39,381

22,443

34,321

17,723

36,152

17,454

34,820

ら、その多様なガバナン

▽評議員会の構成見直

質の向上をめざす一攻め

議題提案等の評議員会の

整理分類を行った。この ス体制の状況を調査して

区分

A 大学

B C D E F G H I J K L M N O

▽評議員による招集、

# 動の監督管理の法的な枠

員の選・解任、組織活 ガバナンス報告では、

討が進められる。

の選任と解任、理事とな

▽評議員会による役員

考えられる。 割合は8割以上となると

生を加えた学内関係者の

**法人では、学内者に卒業** 

(2面につづく)

とりまとめへ

(2)

V

V

ア

ル

カデ

1

P

学報

698

1名まで置ける,

立大学の評議員会は、 異にしている。大規模私 評議員会とは全く性格を 成される社会福祉法人の る巨大な会議体であ かも教員主体で構成さ 現在の学内関係者、 大学や学部の自治や 組織の論理と内在的 由が尊重され 過 と

(昭和30年3月28日第三種郵便物認可)

まえると、評議員会の理評議員会の構成状況を踏 る 伝統的であり、時代変化も悪い意味でも閉鎖的で 向を示しているとも言え への対応が遅れがちな傾伝統的であり、時代変化 されており、良い意味で な対立構造を含んで運営 のような私立大学の る。 制が様々であり、学校法 料、規模、立地私立大学は、

の勢力や職員組合等の抵 執行部に対する反主流派 けやすくなることが容易 限を拡大させて を重視することにはなる 尊重は大学の歴史と伝統 抗を一層招くことにな 対立構造の影響を更に受 等の利害関係や組織間の 特に所属する学校や学部ば、学内関係者の意向、 権限や重要事項の議決権 卒業生の意向 現在の大学 いくなら 学19法人、 をそれぞれ確認した。 記が大学ごとに異なって 行為を調査し、整理・ の選任(図1) 困難であり、 いるため、明確な区分が 、議決案件、咨引 るり、条文ごと ①理事・評議員・監事 寄附行為の条文の表 同意案件などの表記 計38法人の寄附 中小規模大学 ある。 る。

に想定され、

また、

重要事項であるため、大な大学は21法人である。 学全体で決定に関わって 評議員会は26法人だっ いることがわかる。 している大学は31法人 評議員は、 評議員会は10法人、 両方での決定が必要 理事会で選定 理事会で決 大 る。 る。これは、

激化の中で持続的に発展

の減少や競争的環境の

が困難となる場合があ

ビルドの方策の推進

私立大学が、

就学.

織のスクラップ・アン

大きな政策変更や組

ある。 る る組織等の要望を反映さ 挙などが15法人と様々で 選は7法人、その他の選 定している大学は33法 ごとに設計がなされてい せる人選も見られ、 教授会等の教員による互 卒業生で構成され ある。 能性もある。

過半を占める評議員会の によって、学内関係者が ンス報告の提言 評議員会は6法人だっしている大学は22法人、 大学は5法人で、中 いる6法人のうち大規模 監事は、 評議員会で決定して 理事会で決定 人で、

令和3年6月9日(水曜日

重要事項の決定権限と、

人事権や監督機

模大学は1

法人である。

20

10

40

25

20

15 10

理事=評議員

理事>評議員

理事く評議員

有 識 者 会 議学校法人ガバナンス

それどころか、任免権をきなくなる恐れがある。 で否決されるか、 持つ評議員会によって理 営改善方策は内外の反対 事会による抜本的な経 遂行で る。

となる。 略を実行することが困難 会の体制が弱体化する 意思決定機関である理事 (2)寄附行為 今後不可欠な経営戦 られた。 る。

記載なしの大学は26法

⑤評議員会の開催回数

いる。

文の表記が一様ではな 性を踏まえて条文化され ており、条項の種類や条 人運営の根幹である寄附 行為も極めて多様であ ここでは、 大学ごとの歴史や特 大規模大 である。 定が必要な大学は3法人 果たしていることがわかは理事会が大きな役割を 重大議案であり、 記載がない大学は12法人 られる。理事長の解任は 任を流用していると考え 会は3法人で、 監事の解任規定は、 この場合は理事の解 決定についての 両方の決 決定に 理

は35法人で、 等の選考で任免が決めら 自薦他薦含め卒業生が多 31法人、両方の決定が必 が必要な大学は30法人で 事会は33法人、 会は9法人、 決められることになる。 れているためと考えられ 要な大学は3法人であ 評議員の解任は、 それぞれの関係組織 法人全体で解任が 両方の決定 評議員会が 評議員会は 評議員会 理事 し、全て大準」では、 全て大規模大学であ

3・6年であるが、記載 理事長の任期の平均は 事の任期に倣っている可 ることは望ましいことで ③任期の状況(図3) 任期が定められてい 一般的に もよるが、 これまで、

3 6 年**、** 任期の平均は3・3 大学は6法人、 の任期が評議員より長い 監事の任期は短い。 の任期が同じ大学は30法 このうち2法人は 理事と評議員 短い大学

評議員会は、外部者で構 この点で、私立大学の になれば、

事及び監事が解任される 場合も生じる。最終的な 2

設立の経 教学体 決定していることがわか 理事長の解任規定は、 理事の解任規定は、

理事会は26法人、評議員 る。

理事、評議員、監事の

優遇措置

部門の整理や痛みを伴う ハ事給与面の<br />
改革も避け 既存の学部学科 もはや過去の

である。 の継続は許されず、 経営や既得権、 極的な取組みも期待され 等の改組転換や新しい積 営改善と大学改革が必要 点を克服して積極的な経 いる。 困難や弱

大学執行部や 子運営は制度より資質が重 規模大学では、歴史的経る形の大学は32法人。大 な権限が付与されている 緯により評議員会に大き スがあることがわか きない。 学のうち5大学は大規模 大学である。 31大学で同族は就任で ④監事の親族制限(図 記載なしの6大 大規模大学

は31法人、両方の決定が 事会は36法人、評議員会 事・評議員の解任(図②理事・理事長・監 必要な大学は29法人に見 法人全体で審議 図 理 る。 に携わらなくなった経緯 では、創設者一族が経営 は、2回が最も多い 人と多い。 を反映していると見られ

現状である。 難しく、予算と決算に関 正で、評議員会の諮問事 であることを反映してい 議員会は人数が多いため 項が追加された。このう 査と理事会承認の後とな する審議が主な開催理由 日程調整や議事の調整が 図 6 令和2年度の私学法改 ⑥評議員会の諮問事項 特に決算は、

追認となるのが

監事監

新

事及び監事の選・解任の

事に対する報酬等支払基 大学で、主に該当したの 中の2法人は中・小規模されていた。この9法人 追加された「理事及び監 は大規模大学であった。 では9法人が議決事項と も議決権が付与されてい では6法人が評議員会に ち「予算及び事業計画」 及び重要な資産の処分」 では4法人が、 た。新たな「中期計画」

て評議員会が議決機関とでは歴史的経緯を踏まえ 法と寄附行為作成例に準 学の大半では、 して機能していたことに 中・小規模大 大規模大学 私立学校

されている。

評議員 (選任)

理事長

■理事会 ■評議員会 ■理事会+評議員会

図3. 理事、評議員の任期の状況

■理事会 ■理事長等 ■評議員会 ■教員(互選) ■その他 ■理事会+評議員会

図2. 理事、理事長、監事、評議員の解任の決定

監事 (選任)

監事

役割を果たすことによっ じた形で評議員会の規定 て学校法人の運営が遂行 諮問機関の 理事・評議員・監事の選任

は、その設立経緯から評以上から大規模大学に 中・小規模 議員会で重要事項を決定 しているケースが多く見 ①寄付行為のまとめ 方 多く 図1.

の危惧・留意点につい を果たすように寄附行為議員会は諮問機関の役割 て

は、基本的に理事会に置 務の最終的な決定権限 がらも、設置学校等の業 事会が監事や評議員から かれている現状を示して の多様な意見を反映しな 上で規定されていた。 理 る。

記載ありで が自主的、 を管理し、監督する役割 する私立学校の業務遂行 在り方が定められてお を理事会が果たしている られる多様な人材を輩出 り、このことは私立大学 実際の管理運営の多様な ている。現代社会に求め 管理を進める根幹となっ 自律的な経営 り、理事会を教育活動の ある。 する役割を果たしてお る業務活動の執行を監督

と言える。 員会の議決機関化、 ナンス報告における評議 機関化の提言は、 ところで、今回のガバ 年に2 監督

「借入金 て適確な経営方策や人事 乱を招く。 ある。 を持たせると、学校法人 外部者に判断を任せて ない評議員会がどれだけ回程度しか開催されてい としての経営責任者とし 等の役員の選任と解任権 用者である教員等に理事 利害関係者に判断を委ね 実質化できるかが不明で ると利害対立とともに混 適切な監督や助言は 内部事情にくら 加えて、 方で、 被雇 いように相互にチェック理運営が独善的にならな 牽制と協働体制の下で、 学校部門と学校法人の管 と経営面それぞれの内部 めることにある。 その運営基盤の整備を進

る。 方策は実施できなくな されるシステムとなって 会が学校法人の経営改善 いる。

る。 2. 多層構造の理事会 文部科学省の資料等で 学校法人の構造は、

を推進し、

判された。

文部科学省に

れは評議員会が諮問機関

監事(同意)

評議員

の方向性を示し、

学長及

革に反対するものとし

て、私学経営者団体が批

理事長を含む理事

るものとされた。 事長の専断、私物化によ

加え

び教学執行部が教学改革

各法人の寄附行為では 長を長とする教学執行部 る。 が教学運営を執行して 管理する私立大学は、 関の監事から成るとされ びに監事が、 者は理事長でなく学長で とすると、その執行責任 体が教育研究活動である 機関の評議員会、 執行機関の理事会、 図4. 監事の親族制限 学校法人の業務の主 理事長及び理事並 し、学校法人が 学長等によ 監査機

らであるが、令和2年めることがそぐわない

年の

ネジメント

に関する調

親族制限を過重にかける な制度設計が相応しく、 を選定して充てる自律的

のことについて、十分なる。私学関係者は特に次

定めて改善努力を自発的

に進めることが望まし

自主性と自律性が尊

の関心は高まってきてい

私立大学の経営管

どを設置するとともに、 て自戒すべき倫理網領な

経営体として目標とすべ

ナンス・コー

人を担う経営責任者とし 任が重要となる。公益法

任が重要となる。

立大学を設置する学校法 割と責務が期待される私

おけるガバナンス及びマ が実施した「私立大学に

創設者又はその親族であ

なお、

一族経営の学校

る。

法人の中には理事長が学

長を兼務し、

、権限が集中

現在、公益法人改革のバナンス・コードの利用

が期待されている。

しが進んでいるが

①不祥事への対応とガ

重される私立大学経営に

相応しいガバナンス体制

なる提言

しているケー

- スも見られ

理事

管理上で問題が生じてい る。この場合には、経営

ないかを理事会や監事及

回の改革後も不祥事は発 公益法人においても、 において、

理事長が

必要はな

と考える。

注意と努力が必要であ

過大な責任

心とする教学組織は重層人の理事会と学校長を中 ことはできない。 業務の執行主体と捉える っている。評議員会で理 的な関係にある。教学組 事会を監督すれば済むも 織も学部等の複合体とな 学校法

業務の主体である学校部相互にけん制しながら、 の3機関が協力し、 事会、評議員会及び監事 門の教育活動を支援し、 学校法人の役割は、

教学面 おいて、 合体から私立学校法の改 は教員は例外扱いとされかし、ガバナンス報告で 正案が提出された。私学 るなど、教員側に都合の 議員の資格外になる。 よい提案が見られる。 特定の不祥事が強調さ これらはワンマン理 回の有識者会議に 教職員組合の連

事・職員の議決不可、但件での議決における理 務が課されていない。 は、評議員に善管注意義 の不法制化 任の不法制化 数員は可 現在の私立学校法で 評議員会の議決事項 特別の利害がある案

ح 加の意義と制約 4. けとそれぞれ 役員への親族

理事は、 限があるが、 う者もいないであろう 学校事業の継続発展を願 立学校の創設者親族ほ 画が問題であるとは一概 には言えまい 建学の精神の継承と らすべて排除するこ 定数の親族制 監事や評議 逆に、私

に反することとなる。 に基づく行動はその責務 よって、親族数を含め 自己又は一族の利害 族 する法改正が行

置けない,31 (法人数) 図5-1. 評議員会の開催回数の記載 記載あり

ために必要である。 全に発揮して実質化する ことが適切な管理運営の 言える (図7) なると考えられる。 度の監督権限の強化はこ 員会の理事会に対する過 つの機能がその機能を一 督機能が働いているとも 体の意見 会等が業務執 に反映された教員系団 3<sub>.</sub> 状況をチェックするこ 、ランスを崩すことに ガバナンス報告 いわば3段階の監 が可能となるからであ とする教員で占められて の機会と捉えた。大規模学執行部を抑え込む絶好 化の動きは、 私学経営者側と対立し れも行われていた。長く対する組合からの申し入 る。第9回の会議は、 大学の評議員会の多数 の評議員会の監督権限強 きた組合としては、今回 大学経営に関与すること 組合を主なメン 評議員会を通じて 理事会や

の位置づけを見ている様 で、学校法人の評議員会他の公益法人との比較 評議員には被雇用者であ 会福祉法人においては、 が伺える。例えば、 、ナンス報告では、 まとめに入った。組合側 あり、これ以降は審議の な審議はなされなかった の提案内容について士 -マの最終審議の場で

は、学校法人の教員は評 る職員は含まれてい この例に倣う場合に な ている。特に以下の点にの内容が色濃く反映され の禁止、 意図が見えてくる。 現状を踏まえると、その 報告には組合側の改正案 が、最終的なガバナンス 労使関係の

の禁止、但し教員は対象人役職員の大多数の選出 評議員の損害賠償責 ・評議員会における法

比率及び人数につ るメン 等が進むべきベクト 最も重要なことは、

再検討が必要であるが、 へごとに適正な在り方の 大学 て法

ーの協力姿勢であ

2017年に当研

創設者一族の経営参 その数は少なくな

も、経営トップや構成員の在り方や組織構成より

学設立

時とその後の運営

ている。

部の学校法人では、 大規模大学を設置する

ころも見られる。法人化

た伝統が継続していると

に評議員会が深く関わっ

主体の学部自治と大学評以前の国立大学では教員

の発生原因は、制度全体 とは困難である。

これら

も不祥事を完全に防ぐこ れるが、法令改正をして かのように社会から見ら ナンスが機能していない かも私立大学全体のガバ 措置が不適切だと、

が進められてきた。

営管理が適正に行わ 実の中で、私立大学の経 立学校の制度の施行と充

ように継続して改善努力

とは適切ではない。 であるかどうかに関わら 役員又は評議員とし

事

監査

(監督機能)

を踏まえて、適切な人物各大学法人の歴史や実状 て役員の選・解任には 経営サイドの対立を深め

記載な (法人数) 図5-2. 評議員会の開催回数 (法人数)

期計画や役員報酬基準へが立学法は『~ ど、その役割は格段 も発生する。 別の義務と損害賠償責任 事項の決定権限を持っ 権限を認めるならば 員に、これを免除す が発生する。教員の評議 とになれば、当然なが が役員の監督権限や 化されている。評議 に拘り続ければ組織さ とは到底理解できな その責任に応じて 利害や へると はま 立場 責任 2 重要 員会 に強 特 れて された。 提言されており、 員の親族・特殊関係者に 長が創設者親族である割 %が該当-の報告では、 合はかなり高い状況が示 回答のあった274校中 るかを質問したところ、 一族の大学運営への関与 よる評議員就任の禁止が への抑制と制限が求めら いる しており、 校である40・2 役員·評議 ナンス会議 創設者

であり、

親族であること

チェックすることが重要

おいても、

び評議員会にお

いて良く

生している。

、平成16年、平る。学校法人に

を求める闘争の歴史でも 教学の自主と経営の自律

特に戦前は、

私立大学勃興の歴史は ②私立大学の基の確認

のみを理由に適性を排除

度の私立学校法の大改正 成26年及び令和元年の3

督されていた。戦後、 供託から教授内容まで監

政

法人の体制で基本財産の

る。

府の統制による教育への

や学部学科あるいは出い。アースのためには、評議員及が、個人の意 れる。評議員会を構 針を提起できるかが な観点から適確な経 全体及び学校法人 とまらない。 団体の利害を越え、 私立大学の長期的 いかに公正で客組 問営観わ方的 大学 及発び展 出身 怠向 私人の寄附と建学の精神 材育成の理念は尊重さ によって創設されてお しかし、私立学校は、 設立者の意図する人

のために

不正経理、

5

今回のガバナンス報告

一の種類、 構成が は大きい の観点から、 割を果たさなけ 育の充実発展と安定した されている。私立学校教 継続することが期待

業体に至るまで、事業の は大き^^。 学交去人こ 根が役員である ことの意味 事例はどこにでも見ら 創設者親族が経営を担う 小売業、世界的な複合企 らず、伝統芸能や地域の 経営基盤の確立のために まず理事会がその役 建学の精神の継承 学校法人に限 創設者親族 ればなら おらず、 たガバ 私立学校の健全な発

の関係者の理解を得て、

て評議員会の監督権限を 在り方を提起してほしか 学に相応しい経営組織の 強大化し、議決機関化と なることが危惧される。 改革と経営改善の妨げに 有効な経営改善を進める 多様な私立大学等 この提言に沿っ 今後の大学 われるの

図6. 審議事項別の評議員会の選任状況 予算及び事業計画 中長期計画

を支援しチェックする評 る理事会と、 理して監督する機関であ と経緯及び管理運営の実 展のために進められてき 宮組織の形を、 、ナンス改革の歴史 分に踏まえられて 私立大学等を管 その理事会

あた

半世紀を超える戦後の私

営体制の問題点や課題を る。私立大学の現状の経 えようとするものであ 仕組みに短兵急に置き換 福祉法人等の公益法人の 等とは大きく異なる社会 議員会等の学校法人の経 、私立大学 私立大 も、一部の見るです。

であれば、教学サイドと

図7.大学運営の構造

理事会

意見

評議員会

意見

評議員会

(監督機能)

〈実際の構成図〉

8

2 2 2

諮問

〈一般的に見られる学校法人の構成図〉

教員/執行機関

8

10 (法人数) 組織の牽制機能を強化す招く恐れが大きい。経営 全になくすには至ってい祥事は、一部とはいえ完 ない。 改正に当たっては、慎重 も重要である。法制度の強化を図ることこそが最 学の組織を担うメンバ 理の在り方に対する社会 な検討が望まれる。 の意識や姿勢を点検し るだけでなく、

その自覚と経営力

営者団

体が実施する経営

立大学の理事会及び評議

加による、

幅広い協議か

私立大学協会等の私学経 理観の確立のため、日本

る。

大多数の私

らない。

内外関係者の

参

者研修事業などを通じ

員会は、

私立学校法と文

ら適確な方向を見出すこ

特に、

大

の役員の資質の向

評議員会を最終的な決定

機関とする私立大学もあ

提起が常に正しいとは限

したがって、

学校法人 上や倫

たが、これを参考とした議会が最高決定機関だっ

これを参考とした

かしながら、外部からのの組織運営への外部から

経営

題となっている。

他方で、

私立大学の不

の整備と社会への説明責

学校運営への自覚を促す

行為作成例に則った構成

部科学省が例示した寄附

チェック体制

となっている。

公的な役

ナンス・コー

- が先行的

企業においては、

ガバ

大切である。

に実施されており、com

公共性を有する私立

ことが重要である。 意見を真摯に受け止め、 すべきではない 公正で適切な経営管理を 経営トップは法人内外の 社会に発信していく 私立大学の発展 いることを検証 勿論、 金が不交付又は減額とな は根絶してい いる。 業団から毎年公表されて 本私立学校振興· 共済事 った事例については、日 を行ったものの、 私立大学等経常費補助 直近においても、 不祥事

成の仕組みの整備が、

私

経営基盤を支える私学助

った。その過程で財 立学校法制定の目的であ

过法

間

反省と、

私学の安定した

Ų

事が発生して、その対応 うでもない例もある。 発生した。理事長が辞任 動における問題事例等が 医科系大学の不正入学や したケースもある。 個別の大学法人で不祥 大学の課外活 し、そ 基本的に諮問機関として 付けられた。このように の事前の意見聴取が義務 会が置かれ で運営されないよう理事 成16年には理事長の独断 人とは異なる学校法人と う制度が成立した。 平.

評議員会が 重要事項 監査の義務化 一定規模以上の会計

み 余財産の帰属先等の仕組 学校法人解散時の残

学経営を立て直すことが t 必要である。 最悪の事態を招く前 、理事会、 助努力で的確な大 理事、 そのために 監事

れの責務を認識し、連携 とが求められている。 してその役割を果たすこ 西井泰彦・坂下景子) (私学高等教育研究所

ガバナンス・コードの活ム・情報公開等における れている。 り、新しい分野への展開的であり、狭い領域に偏 事録の確認 ともすれば閉鎖的、 おわりに 不得手であるため、大学や社会との幅広い交流が 社会の変化や時代の転換 に繋がっている。今日、 としており、 任勧告対象化 言も散見される。これら大学改革の参考になる提 られる経営改善に参考に 携・交流の要請は高まっ する社会からの期待や連 は急激であり、 ロセス・内部通報システ を傾けることも必要であ の要請に私学経営者は耳 任を果たすことが求めら 応えて適正な経営管理を て、社会に対する説明責 自主的に進めるととも 大学は人材育成を目的 ③ガバナンス報告に見 (再任可) 妥当な役員の任期期 評議員の文科大臣解 ・理事会の役員選任プ ・監事による理事会議 その透明性を確保し 回のガバナンス報告 次のように今後の 社会からの期待に しかし、 2 社会と密接 大学に対 大学は 独善 費を支弁する学生本人及場合、最大の被害者は学 的な公開によって、このため、大学情報のご る。 身を切る判断はしづら 認してほり 動を自ら選択できる人材変化に対応して的確な行 更に強化することは地域 社会への貢献と連携を強 ケースが少なくない。私卒業生であるかも不明の 見ても、 ply or explain and exp が、 となる。教職員にとって る。 く打ち出すことが望まれ 員や評議員の名簿一覧を にとって区々であり、未立大学の情報公開は大学 lainへと、更なる説明 び保護者であり、それを 力を継続することが必要 整備するためには学校法 ばならない。 の未来にとって重要であ する私立大学との連携を 高い勤勉な中間層を養成 地域を支える知的水準の 地域に貢献している。こ 地域において地域に有 立大学は、その立地する 人から公表されている役 だ十分ではない。学校法 なっている。一方で、 責任が求められる段階と 保護するシステムはな 中で長期的に発展するた 進展する未来社会では、 な人材を供給することで に止まり、 一層の充実を図らなけ 立大学の存在意義を再確 が求められる。地元の私 へとしての経営改善の努 私立大学が競争環境の 社会の側においても、 大学が経営破綻した 氏名のみの記載 大学情報の積極 教育研究活動の や自動化技術が 現在の職業や 活動基盤を 地域 私