

学校法人のガバナンスに関する有識者会議への意見

令和2年11月19日
一般社団法人日本私立大学連盟
常務理事 福原紀彦
(中央大学・学長)

1. 学校法人における攻めと守りのガバナンス向上の取組

(1) 「守りのガバナンス」と「攻めのガバナンス」

- 「コーポレート・ガバナンス・コード」と「大学版ガバナンス・コード」とでは、「組織の持続的な成長と中長期的な組織の価値の向上」を実現するための「透明・公正な意思決定を行う」ための仕組みである点では共通している。
- 「コーポレート・ガバナンス・コード」における「攻めのガバナンス」は、株式会社のうちのごく一部である上場企業の経営陣のマインドを変革し、グローバル競争に打ち勝つ経営判断を後押しするための社外の声の反映や、「リスクテイクする」ことを前提とした「迅速・果敢な意思決定を行うための仕組みづくり」のためのものである。しかし、学校法人（私立大学法人）の経営陣には、その永続性の観点から、「組織経営として必要なリスクとの向き合い方に加え、私立大学特有のリスクの整理、及びリスクテイクをする、しないの判断体制の構築」が求められる。
- 私立大学法人において「攻めのガバナンス」を実効あるものとするためには、当事者意識に基づいた自律的な取り組みが不可欠である。私立大学法人における「攻めのガバナンス」を検討する際には、それが何を目的としたものなのかの明確化、さらには私立大学法人関係者間での内容や必要性を含めた理解の浸透が図られることが必要である。
- 「攻めのガバナンス」の目的の明確化に際しては、学校法人（私立大学法人）の永続性担保の観点に立った「テイクが可能なリスクとは何か?」「テイクが不可能なリスクとは何か?」を峻別することが必要である。
- 「守りのガバナンス」を固めるうえで、社会的責任や法令遵守といった社会的な期待（ルール）を遵守するための十分な防御手段が、上場企業との比較において私立大学法人に同等の防御手段が付与されているのかに係る検証が必要である。例えば、私立大学法人においては曖昧になってしまっている議事録の取り扱い等については、会社法のように法令等で定めずとも、学校法人における自主的・自律的な取り組みを促すことが必要であると思われる。
- 私立大学法人におけるガバナンスのあり方の検討に際しては、「個々の私立大学法人の自律的な運営に基づく、私立大学教育の多様性の担保」の視点が不可欠である。

(2) 会員法人における取組の現状

- 私大連会員法人は、現在8割強が内部監査組織を設置し、監事、会計監査人及び内部監査組織による三様監査の充実に努めている。
- 理事や評議員の就任時に、オリエンテーションを開催し、その使命や役割、法人関連規程や関係法規の理解の醸成を図るとともに、法人が抱えている課題を共有している法人もある。
- 評議員会や理事会の実質化を図るべく、評議員会・理事会の欠席者は意思表示書を提出することとし、議案ごとの賛成・反対の意思表示及び記述欄にて意見を述べることができる仕組みを構築するとともに、議案ごとの賛成・反対の意思表示は採決に加え、記述欄に記載された意見を議場で紹介している法人もある。
- 中期計画の作成前には「教職員との意思疎通、コンセンサスの醸成」を、作成後は「教職員に対する共有、理解、浸透」に、また、中期計画に係るPDCAサイクルの構築を通して「教職員の意

識改革、当事者意識の醸成や関与の度合いの向上」に努めるなど、組織全体の取り組みとしている。

2. 大学版ガバナンス・コードの概要・特長、加盟校の対応

(1) 『日本私立大学連盟 私立大学ガバナンス・コード【第1版】』の概要・特長

- 私大連では、会員法人の“自主性”“多様性”を担保するため、会員法人における“自律性”に基づいたガバナンス・マネジメント体制の構築に向けた検討を様々な事業組織（委員会等）において重ねてきている。とくに理事長会議においては、別紙「理事長会議におけるこれまでの論点」に係る検討を重ねるとともに、監事会議においては、平成19年度に監事監査基準、監査計画、監事監査チェックリスト等によって構成される『私立大学の明日の発展のために—監事の役割の再認識—』をとりまとめ、これまで5度にわたって改訂作業を重ね、その成果を会員法人に還元するなど、会員法人における健全なガバナンス体制の構築に向けた検討を重ねてきている（最新版は『平成30年度版』。別紙「抜粋」参照）。
- そうした検討の蓄積を経て、これまで会員法人が実践してきたガバナンスの強化と幅広いステークホルダーに対する説明責任をより一層果たすことの一助となることを目的に『日本私立大学連盟 私立大学ガバナンス・コード』（以下、『私大連コード』）を令和元年6月に策定した。これは、1) 私立大学を設置する学校法人には、高等教育の大宗を担っているという公共性の高さに鑑み、建学の理念に基づいた教育研究をはじめとする諸活動の質的向上とその持続的発展が求められている、2) 質的向上と持続的発展は、教育研究活動等の多様性があるからこそ実現される、3) 多様性を担保するためには、個々の私立大学法人による「自主性と自律性をもったガバナンス・マネジメント体制の構築」と「運営の適正性や透明性の確保」が不可欠である、との基本認識に基づくものである。
- 『私大連コード』の策定に際しては、その内容の社会的妥当性を確認するため、第三者からのヒアリングを実施した。また、会員法人を対象に2回にわたってアンケートを実施し、1回目のガバナンス機能の向上に係る取組状況に係るアンケートに対して寄せられた取組事例1,949事例を項目別に整理し、令和元年9月に当法人のWebサイトのデータライブラリに公開し、会員法人間の情報共有を図った。
- その性格は、「会員法人の遵守を義務化する基準」ではなく、「会員法人の自主性を担保するための自律性の向上を奨励、促進するための基準」であり、「会員法人の自主性と多様性に基づくガバナンスの強化と健全性の向上を図るための指針」となるものである。
- 『私大連コード』の構成は「基本原則」「遵守原則」「重点事項」及び「実施項目」の四つの層から成る。
- 第一の「基本原則」は、会員法人が実施する必要があると考えた内容を示しており、1) 自律性の確保、2) 公共性の確保、3) 信頼性・透明性の確保、4) 継続性の確保の四つを掲げている。
- 第二の「遵守原則」は、「基本原則」を遵守するために会員法人が実施する必要があると考える内容を示している。そのエッセンスは、「基本原則1. 自律性の確保」については「教育研究目的の明確化、理解の獲得」に、「基本原則2. 公共性の確保」については「有益な人材の育成」並びに「社会への貢献」に、「基本原則3. 信頼性・透明性の確保」については「法令の遵守・社会貢献」、「理事会による執行、監事機能の実質化、不正防止制度整備」並びに「積極的な情報公開」に、「基本原則4. 継続性の確保」については「大学運営に係る諸制度の実質化、自律的な大学運営」並びに「財政基盤の安定化、経営基盤の強化」にある。
- 『私大連コード』では、この「基本原則」と「遵守原則」を会員法人が遵守すべき項目として位置づけており、その遵守状況を点検し、結果を私大連に報告する義務を有することとする

もに、遵守状況を積極的に公開することを奨励している。

- 第三の「重点事項」は、「遵守原則」を遵守するために必要不可欠な事項を示しており、「遵守原則」の遵守（取組）状況を判断する際の指針として位置づけている。
- 第四の「実施項目」は、会員法人が「重点事項」を達成するために、実際に努めるべき具体的項目を示し、「重点事項」を実現するためにはいずれも必要不可欠な項目としている。
- そして「重点事項」以外の内容によって「基本原則」「遵守原則」を遵守している場合には、その内容を私大連へ報告することとしている。
- また、私大連では、「基本原則」と「遵守原則」に係る会員法人からの報告内容を会員法人間で共有、還元するとともに、『私大連コード』とは異なる「重点事項」により「基本原則」を遵守している旨の報告内容を『私大連コード』の改訂時の参考にすることとしている。

(2) 加盟校の対応

- 令和元年6月に『私大連コード』をとりまとめた。令和2年2月には、そのフォローアップの一環として、私大連コードの法人内関係者への周知状況や、会員法人における1)「遵守原則」の遵守状況の点検・確認作業に係る進捗状況、2)「遵守原則」の遵守に向けた取り組みの改善の必要性、3)「基本原則」ごとの「重点事項」「実施項目」の取組状況、の3点の把握を目的としたアンケートを実施し、現在、その集計を進めている。
- 上記「1)～3)」の取り組みを通じて、会員法人において「自主性と自律性をもったガバナンス・マネジメント体制の構築」と「運営の適正性や透明性の確保」に努めていることが期待されている。

3. 設置審報告、国会附帯決議、自民党提言への意見

- 私立大学法人は、教育、研究、そして医学部を設置する法人においては医療を担う公器である。そして、教育、研究と医療を直接的に担っているのが「余人をもって代えがたい専門家」である教員であり、教育、研究、医療事業を支え、行政を担っている職員である。
- 私立大学法人における経営は、その永続性を担保しつつ、既存の学問分野をベースとした教育、研究、医療とともに、常に新たな学問分野の開拓に勤しむことが求められており、それが学部・学科、研究科等の再編へとつながり、こうした特異性こそが上場企業や社会福祉法人をはじめとする他の公益法人にない特徴である。
- 私立大学法人の質的向上と持続的発展は、自律的な運営による多様な教育研究活動等の推進によってこそ実現されるものである。私立大学法人におけるガバナンスやマネジメントのあり方は、個々の法人の歴史・沿革、組織風土、設置大学の学部・学科や研究科の構成等によっても異なり、画一的な方策を導き出すことは困難である。
- 私大連会員法人では、1) 理事も評議員もいわゆる「学外者」が過半数を占める法人と、理事も評議員も「学内者」が過半数を占める法人の数がほぼ同数である、2) 医学部のある大学を設置する法人では、「学内者」が占める割合が大きい、3) 小規模法人では、「学外者」が占める割合が大きい、といった傾向が見られるなど、そのガバナンスの形も多様である。
- また、上場企業の構成員は社員と株主であり、私立大学法人の構成員は教職員と学生（及びその保護者）である。株主が資金の提供を通じて株式という財産権を取得したうえで、事業の成果に基づく配当をも受け取る存在であるのに対し、学生は学納金を拠出して学位を取得し、学位取得後は社会を支える人材として活躍するという、「知と学びの持続的還流」を担う主体であり、両者の法人に対する関係性はまったく異なる。
- さらに、私立大学法人については、学校法人会計基準という独自の会計基準が定められており、同制度において基本金制度が設けられていることから明らかなように、その規模や種別にかか

ならず、永続性の担保を強く求められている。私立大学法人における経営判断の良し悪しに係る評価は、ある時期の時流に則した定量的な評価だけでなく、定性的かつ一定のスパン（少なくとも学生が在籍し得る8年間）が必要となる。

- 私立大学法人における現行のガバナンス体制は、1) 校長並びに一定数の評議員等によって構成され、法人の意思を決定し、執行する理事会、2) 理事総数の過半数の議決をもって選任・解任が決定され、業務を総理する理事長、3) 諮問機関であり理事会に対する牽制機能を有する評議員会、そして4) 理事、評議員または学校法人の職員以外の者から「評議員会の同意を得て、理事長により選任」され、学校法人の業務と財産の状況、理事の業務執行の状況を監査する監事によって構築されている。さらに、理事会を構成する理事長並びに理事各人は、相互に監督機能を有しており、評議員については、監事との兼務が禁じられるとともに、理事との兼務者はその総数の2分の1未満とされるなど、現状においても、理事並びに理事長に対する様々なチェック機能が担保されている。
- 大学ガバナンスを実効あるものにするためには、私立大学法人が自らの「自律性」向上について、すべての構成員が「自分事化」し、「実質化」の方策を考え、実践することが重要である。そしてそのためには教職員からの継続的な理解と納得、そして教職員からの“現場の声”の反映が不可欠である。
- 「理事の選任方法」や「評議員会の機能」のあり方の検討に際しては、「理事や評議員等の私立大学法人の経営の任に関わる者たちが、当事者意識を持つことのできる環境をいかにして構築するか」にある。事業会社や社会福祉法人等の他の公益法人との目的や使命の違い、前述した私立大学法人が有する特異性を十分に踏まえた検討がなされるべきであり、単に他の法人との横並びを理由とするガバナンス論が展開されるべきではない。
- また、“当事者意識”の裏返しとして、教職員以外の理事や評議員、そして監事に「いかにしてインセンティブを付与するか」という課題が存在している。とくに理事や評議員について、上場企業に見られるような社外取締役に対する「（報酬の一環としての）自社株式の付与」という手段を持たない私立大学法人においては、建学の理念の体現化を担う教職員や卒業生等のほかから人を得ることが困難である現状があることを付言せざるを得ない。
- 私立大学法人のガバナンスのあり方は、私立大学法人に元来期待されている“多様性”を担保するための“自律性”の向上の観点から検討されるべきである。個々の私立大学法人においては、解決すべき問題、取り組むべき課題が異なる中、法令等によって一律の取組方策を課すことは角を矯めて牛を殺すことになりかねない。
- 各私立大学法人にあっては、他の私立大学法人の取組方策にかかる情報共有を通じて、各々に最も適した方策の決定と自律的な取組みを通じて、社会通念に沿いつつも、それぞれにカスタマイズされたガバナンス体制を構築していくことが望ましい。

4. ガバナンス改革を生かす環境整備の要望事項

- 監事、会計監査人及び内部監査組織による三様監査の充実、とくに監事や内部監査組織に係る態勢整備のための公的支援が求められる。
- 私立大学法人は、Society5.0やSDGsという社会変革の核となるべく、学問分野の融合等を通じた教育研究改革の推進や、オンライン授業をはじめとするICT教育による「いつでも、どこでも学びの機会」を提供することのできる“ニューノーマル”な教育の開発・推進への取組を進めている。そうした取組に当たっては、大学設置基準をはじめとする法令等において、「果断な意思決定」の足枷となる要素を有する規定や、学部ごとの定員管理の現状に係る見直しが求められる（別紙「中央教育審議会大学分科会質保証システム部会への意見（令和2年8月31日）」参照）。