

# 2021年度札幌学院大学総合研究所シンポジウム

## 新時代における大学のあり方を考える

日時/2021年10月30日(土)  
13:00~16:30 Zoomによるオンライン開催

はじめに	岸本宜久(札幌学院大学経済経営学部 講師)	1
講演Ⅰ 「新時代における大学のあり方を考える—札幌学院大学を中心に—」	河西邦人(札幌学院大学学長)	2
講演Ⅱ 「新時代における大学のあり方を考える—大学のガバナンスを中心に—」	山本雅淑(大正大学人間学部教授)	23
講演Ⅲ 「新時代における大学のあり方を考える—大学間連携を中心に—」	宇野健司(大和総研リサーチ本部副部長、東京大学・ 北海道大学・東北大学・上智大学非常勤講師)	60
シンポジウム 全体討論 モデレーター	藤永 弘(札幌学院大学名誉教授、地域経営学会会長、 地域経営未来総合研究所所長)	
パネリスト	河西邦人、山本雅淑、宇野健司	

One life,  
Many answers



# はじめに:コロナ禍でのシンポジウム開催

札幌学院大学経済経営学部講師 岸本 宜久

2021年度の総合研究所シンポジウムは、初めてのオンライン開催となった。本シンポジウムの講演内容については、この後の本章に譲り、ここでは2020年以來のCOVID-19のパンデミック状況下（いわゆるコロナ禍）における総合研究所シンポジウム開催について、その経緯を書き残しておく。

札幌学院大学総合研究所は2008年4月の発足以来、毎年度、総合研究所シンポジウムを開催してきたが、2020年度はコロナ禍によってやむなく開催を見送ることとなった。感染拡大を防ぐため日本国内でも度重なる緊急事態宣言などの発令をもって外出自粛が強く要請され、大学でも教育、研究いずれにおいても厳しい外出・面接の制約が課せられた。それにともない本学は、学生の命と健康を守り「学びを止めない」という方針を早くに定め、コロナ禍での教育、研究、大学運営などにおけるオンライン（遠隔）対応を推し進めてきた。

そのような状況の中で迎えた2021年度は、経営学部と経済学部を再編した経済経営学部の開設、同学部および大学院地域社会マネジメント研究科の新札幌キャンパスへの移転という、本学にとって非常に大きな転換の年である。このタイミングで経営学科（経営研究部会）が総合研究所シンポジウムの企画を担当することは、新体制の発信としても好機であり意義深いことといえる。そこで、終息の見えないコロナ禍ではあるが、2020年度を通して蓄積された遠隔化のノウハウを活かし、オンライン開催を前提とした準備が始まった。

企画については、経営研究部会の打ち合わせの中で地域経営学会との共催企画の提案があり、地域経営学会会長の藤永弘氏のご快諾を得て調整が始まった。特に藤永氏には、本シンポジウムの企画、運営の全般にわたり大変なご尽力を賜った。また、「新時代における大学のあり方を考える」というテーマについて討論する上で、大学経営の視点から河西邦人氏（本学学長）、大学のガバナンス改革の視点から山本雅淑氏（大正大学）、実務家教員としての大学教育の視点から宇野健司氏（大和総研）の3名にご登壇いただき、多角的な視点からの発表、討論が実現した。ここに記して深く感謝を申し上げる。

シンポジウムは、コロナ禍でのオンラインミーティングで広く活用されるようになったZoomを使用しての配信となった。本来は、登壇者だけでも一堂に会することが望ましかったが、折からの感染の拡大傾向のために残念ながら集合はかなわず、それぞれの場所からオンラインで発表、討論していただく形式となった。

当日は本学江別キャンパス図書館ラーニング・コモンズを拠点とし、感染対策を行った上でモデレーターの藤永氏、司会の岸本、事務局から3名の計5名が集まって配信に当たった。初めてのオンライン開催ということで多くの試行錯誤はあったが、事務局による入念な準備と運営によって滞りなく開催でき、異例な開催形式にも関わらず学内外から多くの参加者があったことを喜ばしく思う。

本シンポジウムをきっかけに、さらなる議論や連携が深まることを祈りつつ、末筆ながら長時間にわたりご参加いただいた、参加者の皆様に、厚く御礼申し上げます。

# 新時代における大学を考える ～札幌学院大学を中心に～

札幌学院大学総合研究所シンポジウム

2021年10月30日

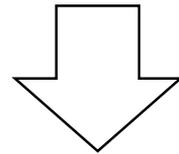
札幌学院大学学長 河西邦人

One life, Many answers

One life,  
Many answers

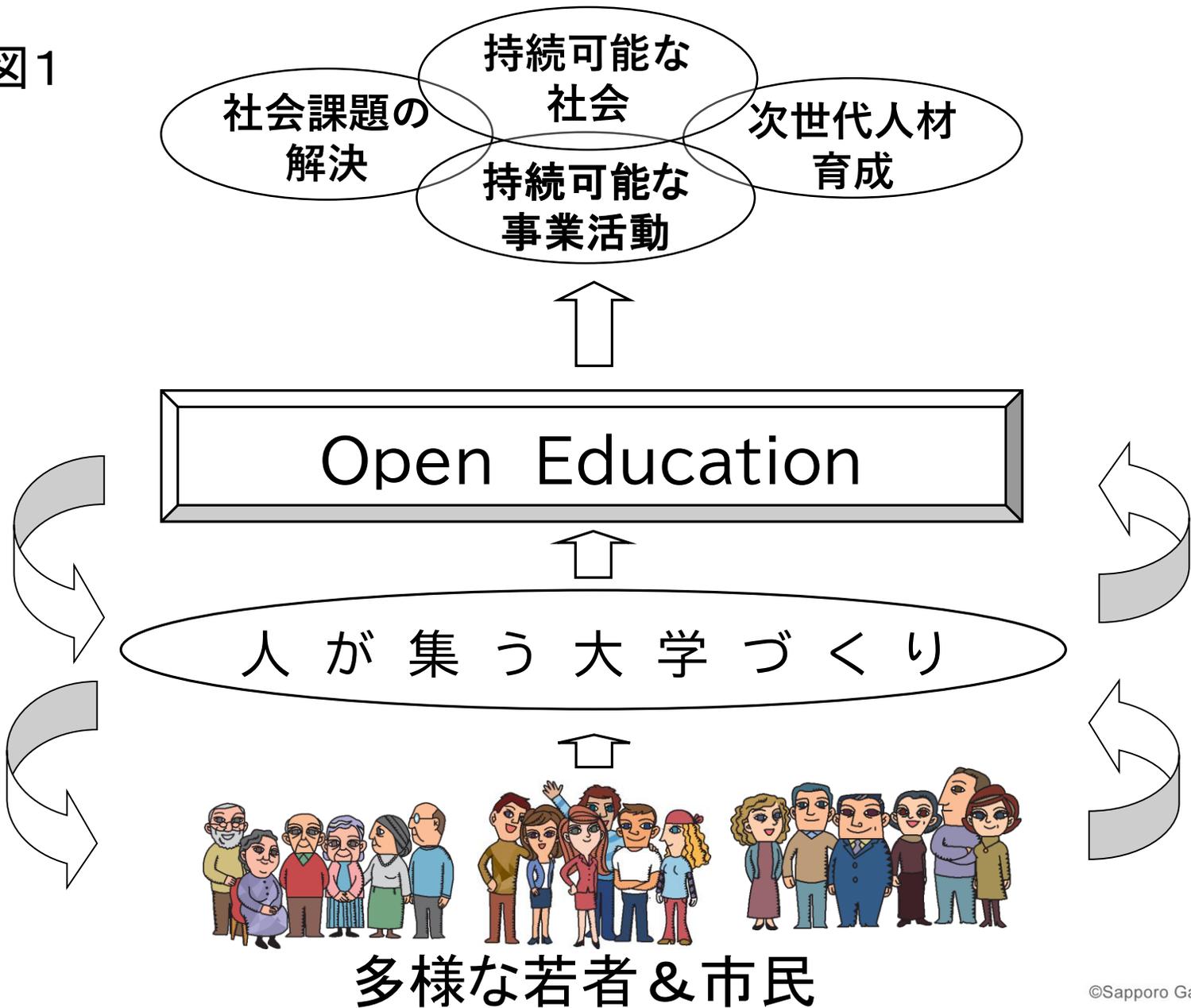


札幌学院大学  
SAPPORO GAKUIN UNIVERSITY



特に北海道の産業の発展及び北海道の社会文化並びに  
道民の福祉の向上に貢献し得る人材を育成することを  
目的とする

図1

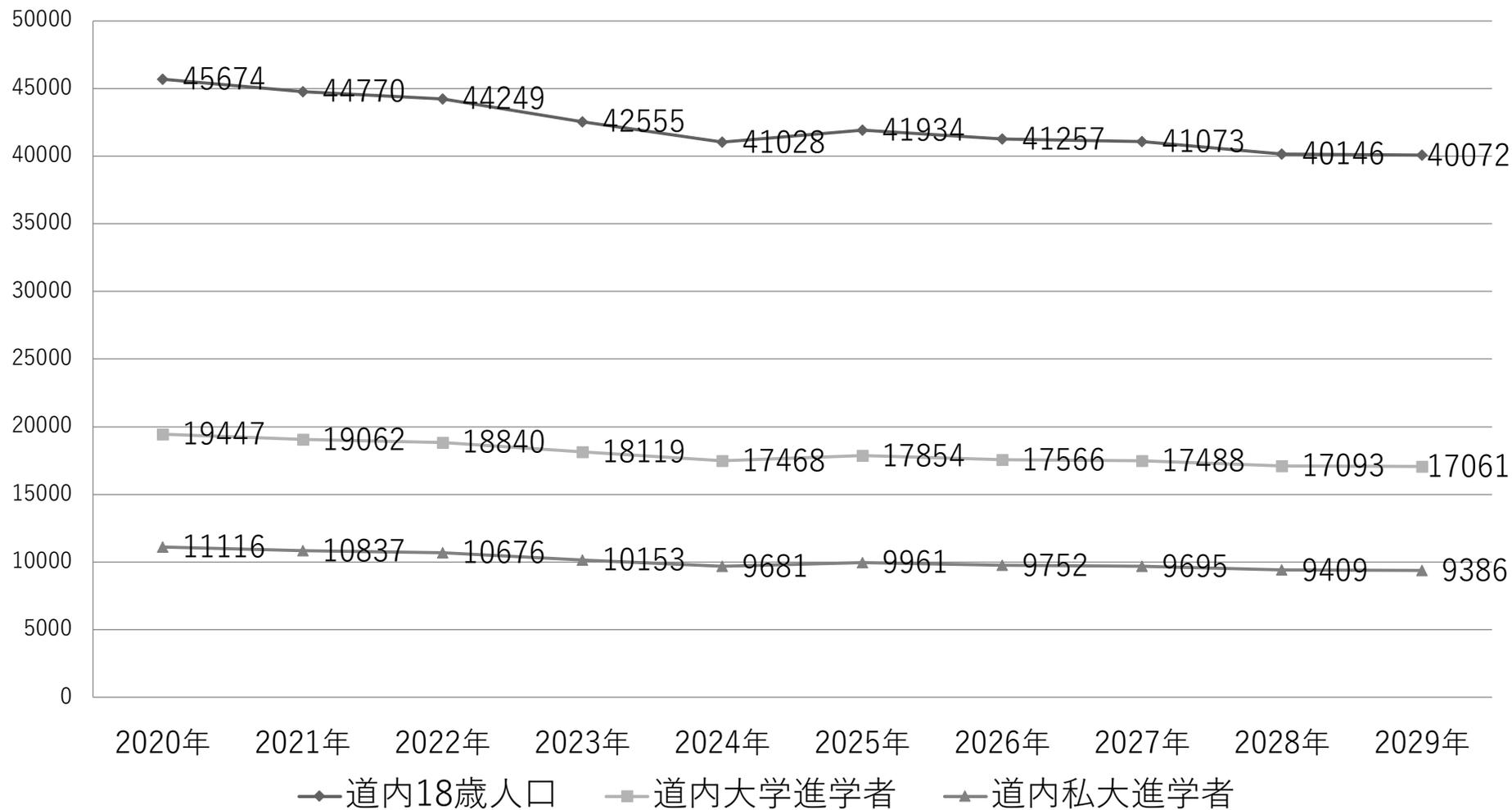


大学の使命と戦略

- ①18歳人口の減少と経済の衰退
  - エイジレス & ボーダーレスの教育
  - 産業とビジネスの創出
- ②新型コロナウイルス禍の影響
  - 面接授業 + 遠隔授業 + 体験 → ハイブリッド教育
- ③DXによる教育と社会の変化
  - Society 5.0
  - 初等・中等教育委におけるGIGAスクール
  - 遠隔授業 → 地方での大学教育受講と高大接続教育
- ④文部科学省の政策変化

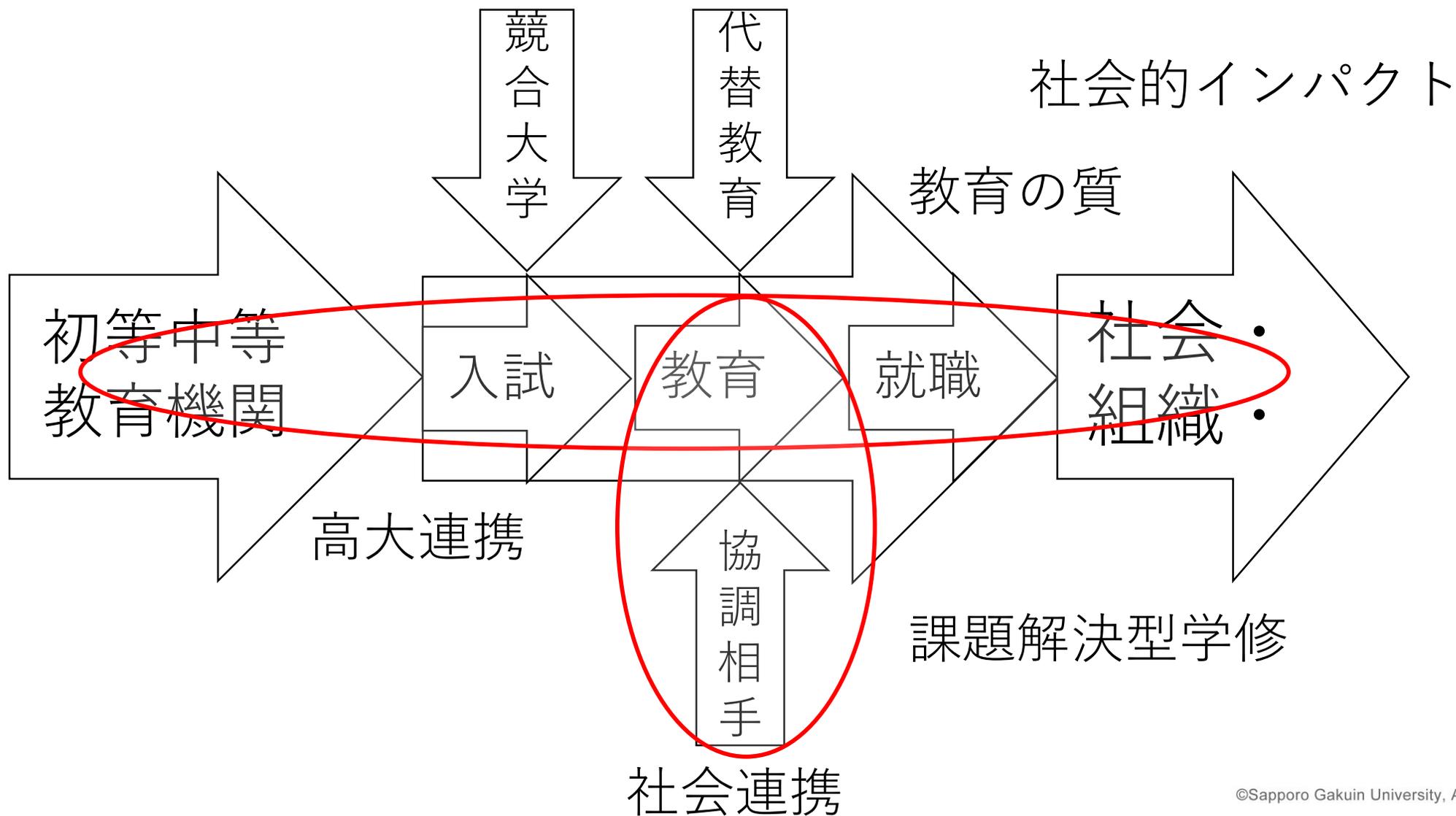
# 北海道内大学進学者数の予測

図2



# 大学の置かれた競争・協調の環境

図3



# 札幌学院大学のドメイン

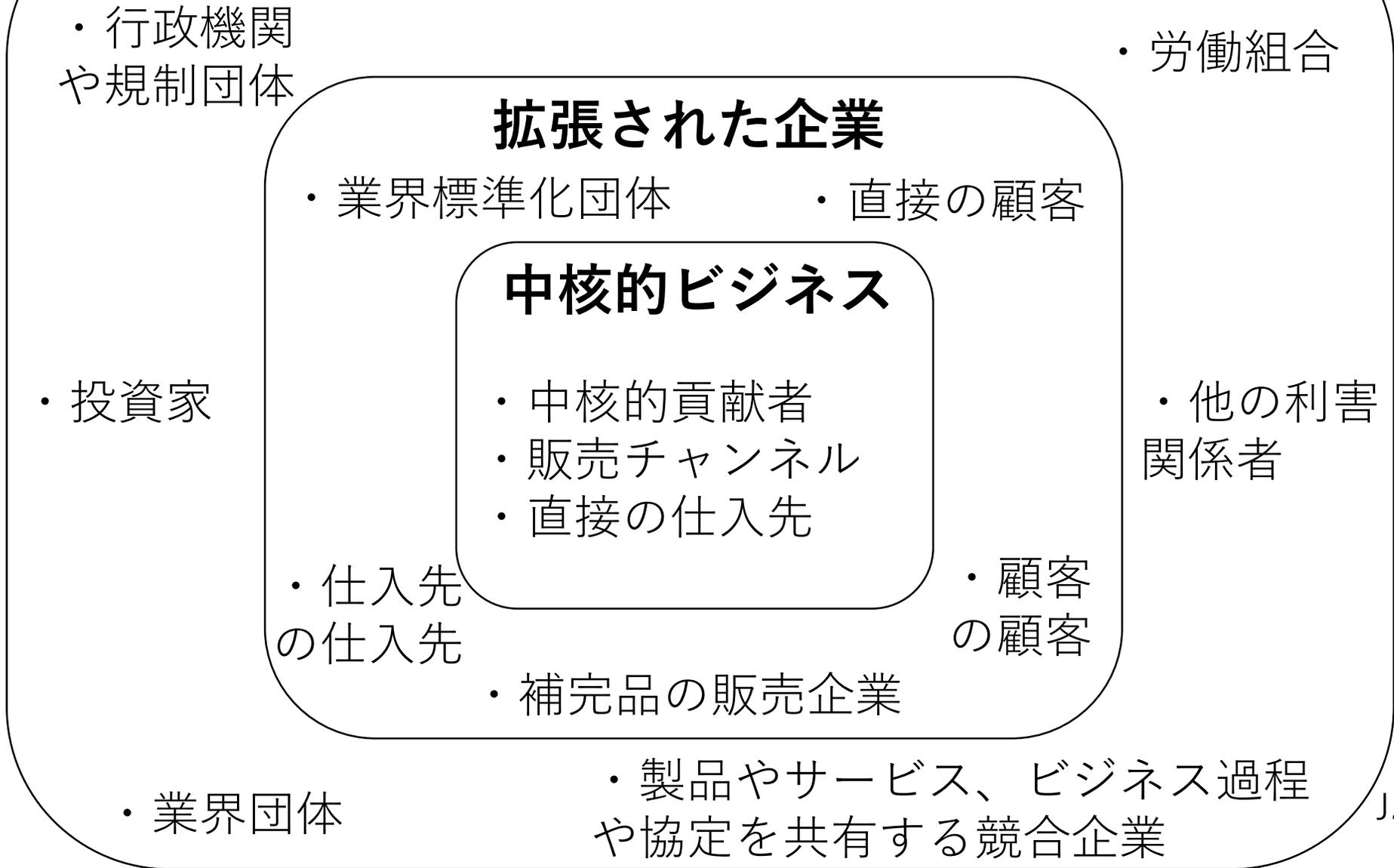
図4

- ・ 経済経営学部
- ・ 地域社会マネジメント研究科
- ・ 法学部
- ・ 法学研究科
- ・ 人文学部
- ・ 心理学部
- ・ 臨床心理学研究科



- ① ネットワークとプラットフォームの形成
  - 目的を共有する組織と人がつながるネットワークづくり
  - 場（プラットフォーム）づくり
  - 参加主体間での経営資源の交換と共有→分業＋協働
- ② 共通価値の創出（Creating Shared Values）
  - 社会課題解決→共通価値（社会価値・経済価値）創出→持続可能な共生共栄→エコシステムの発展
- ③ エコシステム経営
  - プロジェクト型で参加主体の多様性と自律性の確保
  - 公益性と倫理性による自治と目標管理（Management by Objectives）

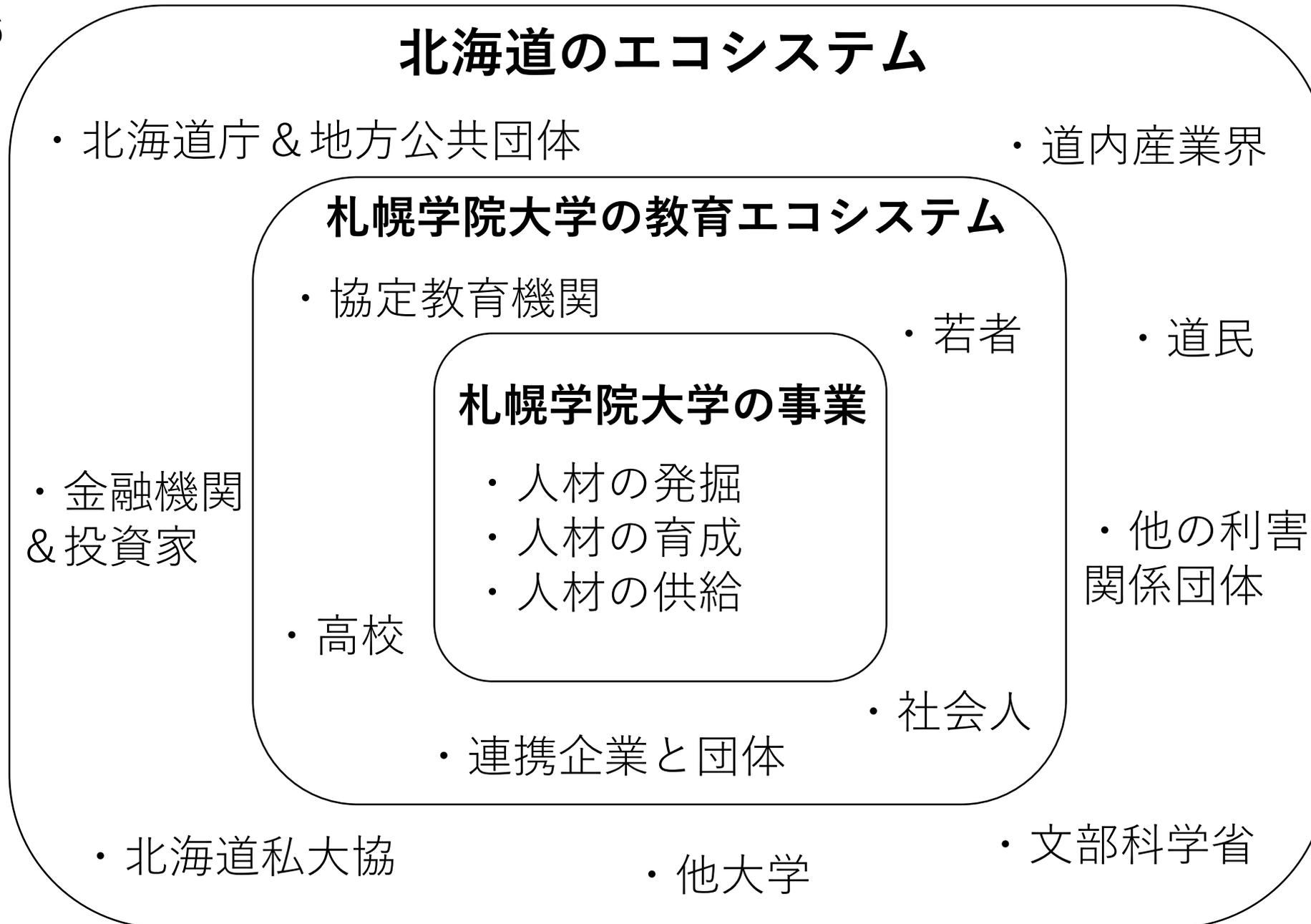
# 産業（ビジネス）・エコシステム



J. F. Moore(1993)より引用

図6

# 北海道のエコシステム



# 札幌学院大学の教育エコシステム

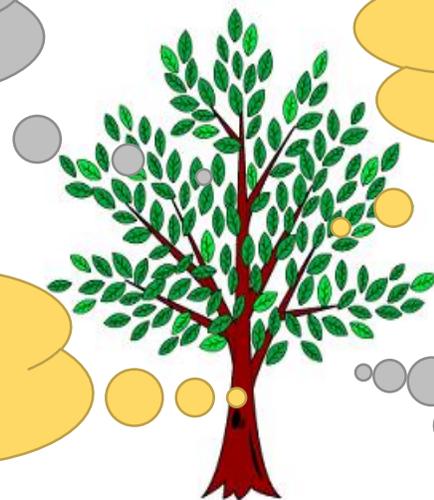
図7

企業家育成  
エコシステム

えべつ未来づくり  
プラットフォーム

サイコロジスト  
育成エコシステム

地域づくり  
エコシステム



新札幌  
キャンパス



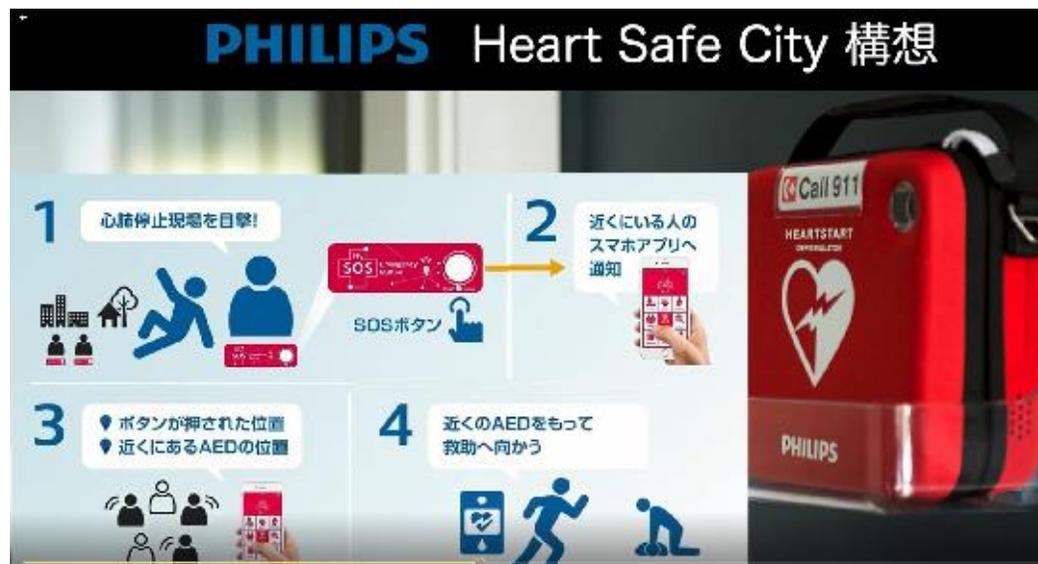
江別  
キャンパス



# えべつ未来づくりプラットフォーム組成



# 地域づくりのProblem Based Learning



# 札幌学院大が道中小企業総合支援センター、日本政策金融公庫と連携協定、「創業支援のエコシステム構築」

カテゴリ：道内大学・教育

2021/03/17 10:15



共有

札幌学院大学（本部・江別市）は、4月1日の新札幌キャンパス開校を機に、道内の起業、創業支援を強化するエコシステムの構築に乗り出した。その一環として16日に公益財団法人北海道中小企業総合支援センター（同・札幌市中央区）、日本政策金融公庫（本店・東京都）と連携協定を締結、札幌学院大をハブにした起業家育成から創業支援、事業承継などをシームレスで行える体制をつくる。



出所：<https://hre-net.com/syakai/kyoiku/50847/>

# 【地域社会マネジメント研究科】札幌学院大学卒業生 による放課後等デイサービスが12月1日にオープン！

2019.12.03

お知らせ



Share



Tweet

札幌学院大学人文学部卒業生（2006年卒）、現在「さっぽろソーシャルビジネス・スクールを受講中（地域社会マネジメント研究科の「経営戦略論演習」「起業家論演習」）である小林誉英さん（下の写真）が2019年12月1日に札幌市清田区で放課後等デイサービス「みかづき」をオープンしました。小林さんは本学卒業後、医療法人の勤務をしながらキャリアアップしました。そして、障がいを抱える児童の居場所づくりと能力開発のための事業を行うため、合同会社CLASSicを設立し、開所の準備を行い、今回、社会起業を果たしました。札幌学院大学は在学生だけでなく、卒業生の起業も応援します。





## ビジネスプラン募集

札幌学院大学主催  
高校生ビジネスプラン  
コンテスト応募者募集！

12月18日(土)  
13:00~

カタチ  
に  
し  
て  
み  
る

# 岩見沢緑稜高校との企業家教育連携



# 【臨床心理学科】大学院に進学せずに「公認心理師」 資格試験を受験できる道を開拓！

2020.10.29

お知らせ



Share



Tweet

## 社会福祉法人楡の会と連携し、大学院に進学せずに「公認心理師」資格 試験を受験できる道を開拓！

このたび、社会福祉法人楡の会（札幌市厚別区）が、厚労省により公認心理師「実務経験プログラム」の実施施設として認定されました。楡の会は全国で9番目の認定施設となります。

「公認心理師」の資格取得を目指す場合、大学（学部）で必要な科目の単位を取得して卒業したのち、さらに大学院で必要な科目の単位を取得して修了するというのが、事実上のメインルートになっています。

「実務経験プログラム」は、学部で必要な科目を取得して卒業したのち、実施施設に採用された場合、2～3年間、施設で働きながら勉強して、公認心理師資格試験を受験することができます。

これまで本学大学院臨床心理学研究科ならびに心理学部は、社会福祉法人楡の会と連携協定を結び認定施設化に協力してきました。

楡の会の実務経験プログラムでは、本学大学院臨床心理学研究科の開講する科目の単位を取得することがプログラム内容に組み込まれていますので、働きながら大学院での専門科目を習得することになります（注）。

本学臨床心理学研究科は、楡の会と連携、協働をしながら、地域の心理学的支援の優れた担い手を育成していきます。

図8

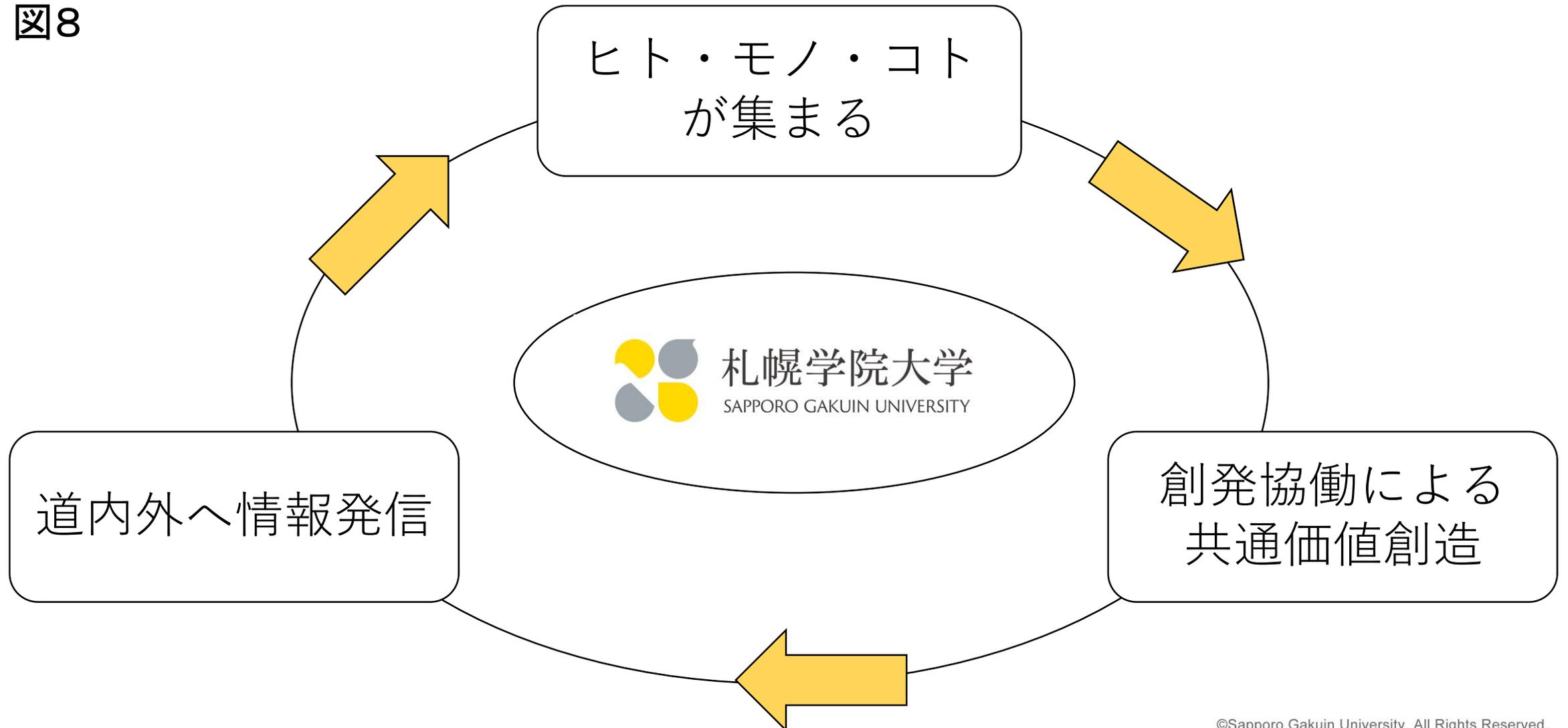


図9

## 社会戦略

## 組織戦略

目的達成 ← 目的共有 ← 使命 → 学修提案 → 教育 → 人材輩出

・ 協調協働戦略

・ 経営資源の社会化

・ 社会的インパクト戦略

・ 教学マネジメント

・ Open Education

・ 学修成果の保証

札幌学院大学

持続的发展

エコシステム ← 共有 ← 社会的成果

学生満足 → 評価 → ブランド化

戦略の成果

戦略の成果

One life,  
Many answers



札幌学院大学

SAPPORO GAKUIN UNIVERSITY

# 新時代における大学の在り方を考える ～大学のガバナンスを中心に～



2021年10月30日オンライン開催

講演Ⅱ 資料

札幌学院大学総合研究所シンポジウム

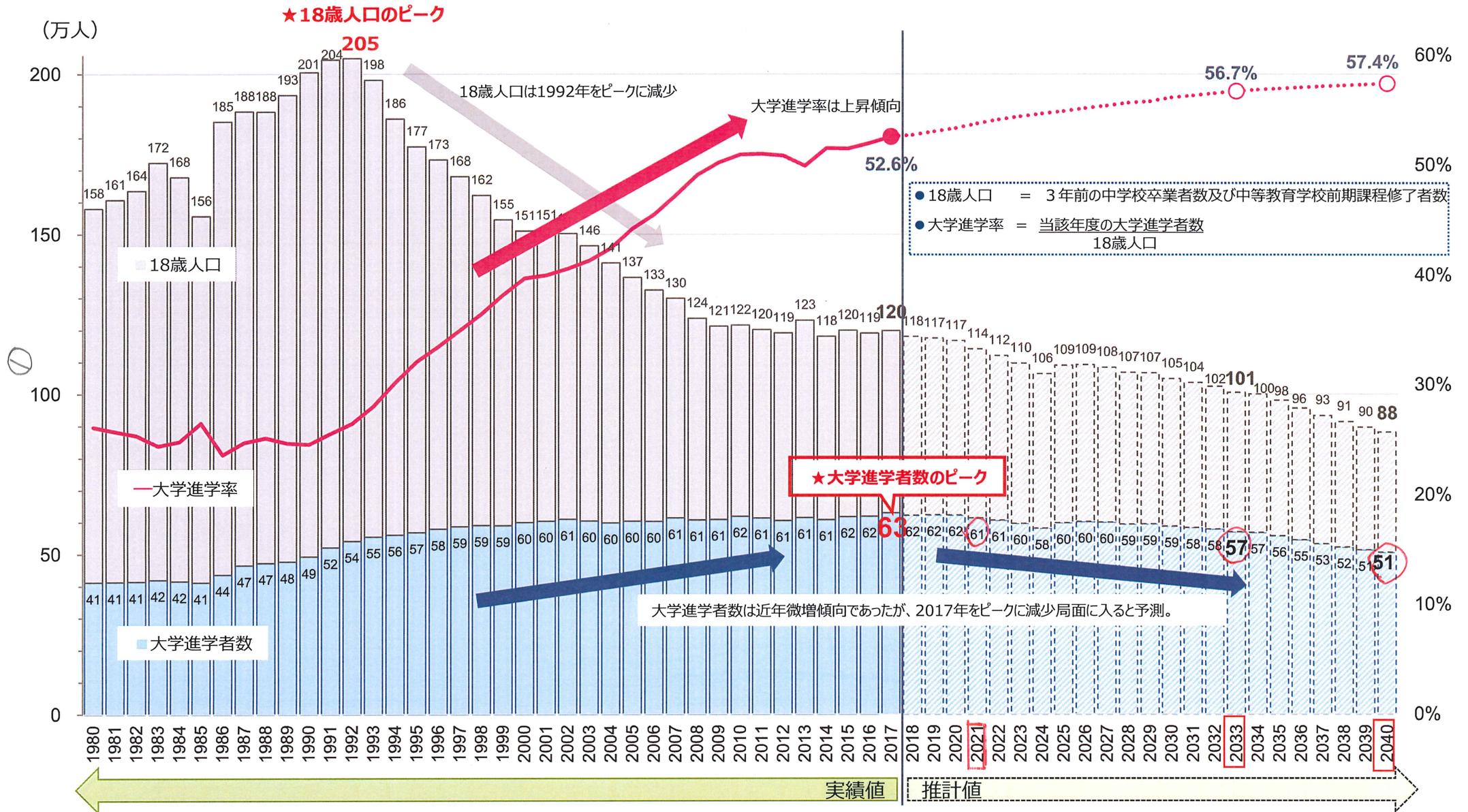
大正大学 人間学部 教育人間学科  
教育・学校経営マネジメントコース教授  
エンrollment・マネジメント研究所副所長  
地域構想研究所参与 山本 雅淑

m\_yamamoto@mail.tais.ac.jp

# 大学進学者数等の将来推計について【推計結果】

H30.2.21中央教育審議会大学分科会  
将来構想部会（第13回）資料2より

18歳人口が減少し続ける中でも、大学進学率は上昇し、大学進学者数も増加傾向にあったが、  
2018年以降は18歳人口の減少に伴い、大学進学率が上昇しても大学進学者数は減少局面に入ると予測される。



# I 大学の概況

私学事業田HPより

## 1. 志願者数等の増減状況

R3年度	R2年度	増減
集計学校数 597校	593校	4校
入学定員 495,162人	491,012人	4,150人 (0.8%)
志願者数 3,834,862人	4,368,215人	△ 533,353人 (△ 12.2%)
受験者数 3,663,962人	4,174,803人	△ 510,841人 (△ 12.2%)
合格者数 1,437,906人	1,348,517人	89,389人 (6.6%)
入学者数 494,213人	503,830人	<u>△ 9,617人</u> (△ 1.9%)
志願倍率 7.74倍	8.90倍	△ 1.16ポイント
合格率 39.24%	32.30%	6.94ポイント
歩留率 34.37%	37.36%	△ 2.99ポイント
入学定員充足率 <u>99.81%</u>	<u>102.61%</u>	<u>△ 2.80ポイント</u>
入学定員充足率 <u>277校</u> 100%未満の学校数 (46.4%)	<u>184校</u> (31.0%)	<u>93校</u> (15.4ポイント)

志願倍率=志願者数÷入学定員, 合格率=合格者数÷受験者数, 歩留率=入学者数÷合格者数, 入学定員充足率=入学者数÷入学定員

### 《今年度の特徴》

#### 1 大学の概況

- 志願者数、受験者数、入学者数は前年度から減少したが、入学定員、合格者数は増加した。
- 入学者数は9,617人減少して、494,213人となった。
- 入学定員充足率は2.80ポイント下降して、99.81%となった。
- 入学定員充足率が100%未満の大学は93校増加して277校となり、大学全体に占める未充足校の割合は15.4ポイント上昇して、46.4%となった。

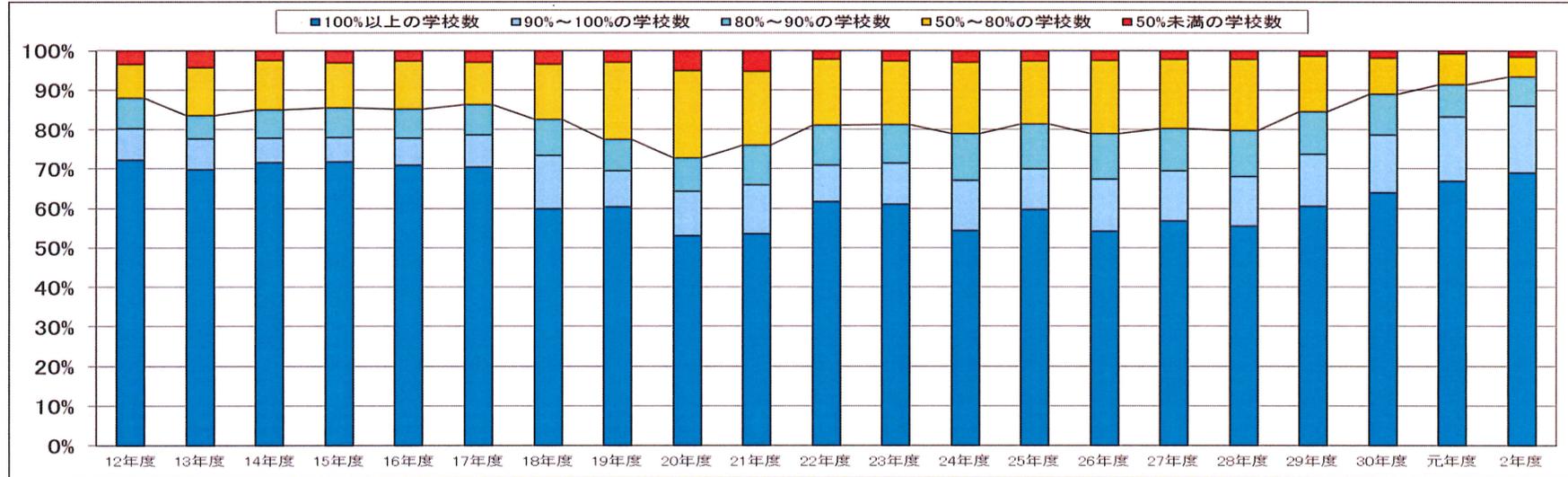
#### 2 区分ごとの動向

- 規模別の動向
  - ・入学定員充足率が上昇した区分は、入学定員が「3,000人以上」のみで、0.84ポイント上昇した。
  - ・600人以上3,000人未満の4つの区分では、入学定員充足率が100%を超えた。
- 地域別の動向（学校別）
  - ・入学定員充足率が上昇した区分は「京都」のみで、0.46ポイント上昇した。
  - ・「北海道」、「宮城」、「関東(埼玉、千葉、東京、神奈川を除く)」、「東京」、「愛知」、「大阪」、「福岡」では、入学定員充足率が100%を超えた。
- 学部系統別の動向
  - 「医学」、「理・工学系」、「社会科学系」、「体育学」、「芸術系」では、入学定員充足率が100%を超えた。

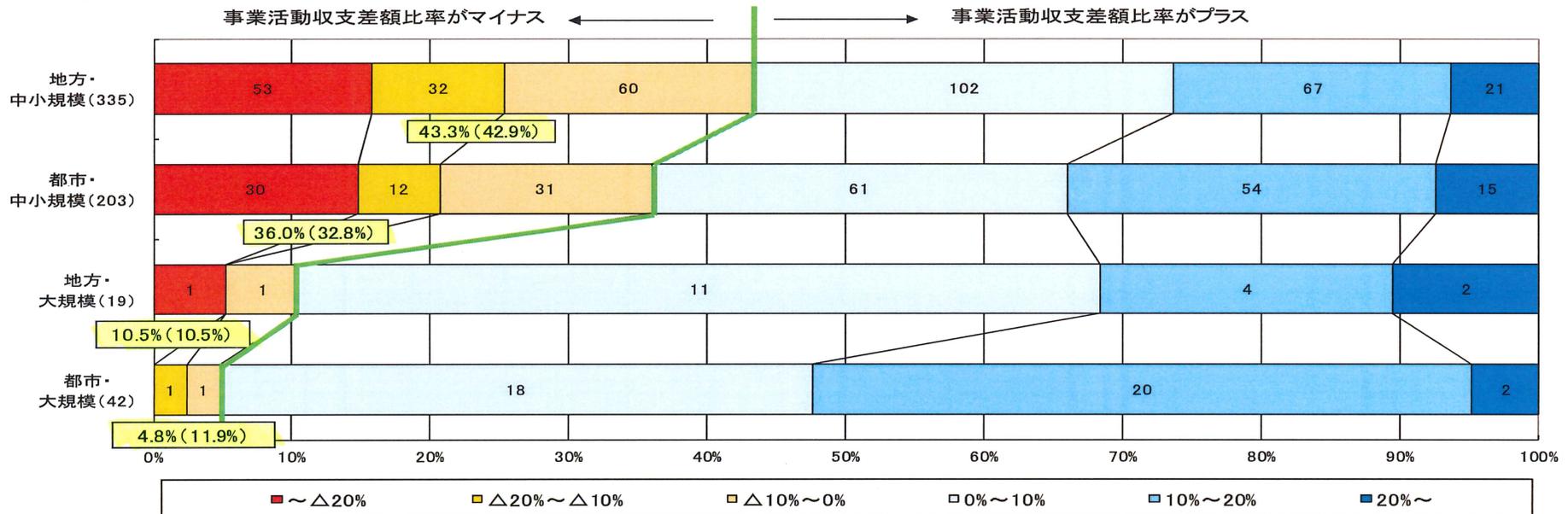
# 私立大学の経営状況について

私大の31%が入学定員未充足(うち、7%が充足率80%未満)

(日本私立学校振興・共済事業団  
「令和2(2020)年度私立大学・短期大学等入学志願動向」より作成)



地方中小私大の収支状況は約4割が赤字傾向



※ 43.3% は事業活動収支差額比率がマイナスの割合で ( ) は前年度の割合

日本私立学校振興・共済事業団「今日の私学財政(令和2年度版)」より作成

# 平成16年 私立学校法の一部を改正する法律の概要

## 1. 趣旨

学校法人が近年の急激な社会状況の変化に適切に対応し、**様々な課題に対して主体的、機動的に対応していくための体制強化**のため、各学校法人における**管理運営制度の改善を図るとともに、財務情報等の公開を一層推進**し、あわせて、各都道府県の実情に即した私立学校審議会の構成が行えるよう、私立学校審議会の構成の見直し等に係る法整備を行ったもの。

## 2. 概要

(1) 学校法人における管理運営制度の改善 ※詳細は次頁参照  
理事会の設置等をはじめとして理事・監事・評議員会の制度を整備し権限・役割分担を明確にすることによって、学校法人における管理運営制度の改善を図る。

(2) 財務情報の公開 (第47条関係)  
学校法人が公共性を有する法人としての説明責任を果たし、関係者の理解と協力をより得られるようにしていく観点から、毎会計年度終了後二カ月以内に、財産目録、貸借対照表及び収支計算書のほか、事業報告書を作成しなければならないこととし、あわせて、これらの書類及び監事の作成する監査報告書の関係者への閲覧を義務付ける。

(3) 私立学校審議会の構成の見直し (第10条関係)  
各都道府県の実情に即した私立学校審議会の構成が行えるよう、私立学校審議会の委員の構成等に関する規定を見直す。

## 3. 施行期日

平成17年4月1日

# 平成26年 私立学校法の一部を改正する法律 イメージ

**赤枠** の措置を新たに設け、異例の事態に適切に対応。

学校法人



学校法人の運営が  
法令違反・著しく不適正  
な状態

運営改善

学生等の保護

学校法人の  
健全・持続的  
な運営へ

改善

所轄庁

報告徴収  
・  
立入検査

私立学校法第63条

違反の  
事実等  
を確認

弁明の  
機会付与

第3項・第4項

意見聴取

第2項

措置命令

第1項

従わない  
場合

役員  
の  
解任勧告

第9項

違反

解散命令

私立学校法第62条

私立学校法第60条

留意点

- 報告徴収・立入検査を行う際は、私立学校審議会等と連携し、私立学校審議会等の意見を聴くことが望ましい。
- 学校法人に法令違反等の事実が確認された場合は、理事の忠実義務違反が問われる可能性がある。

# 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】**

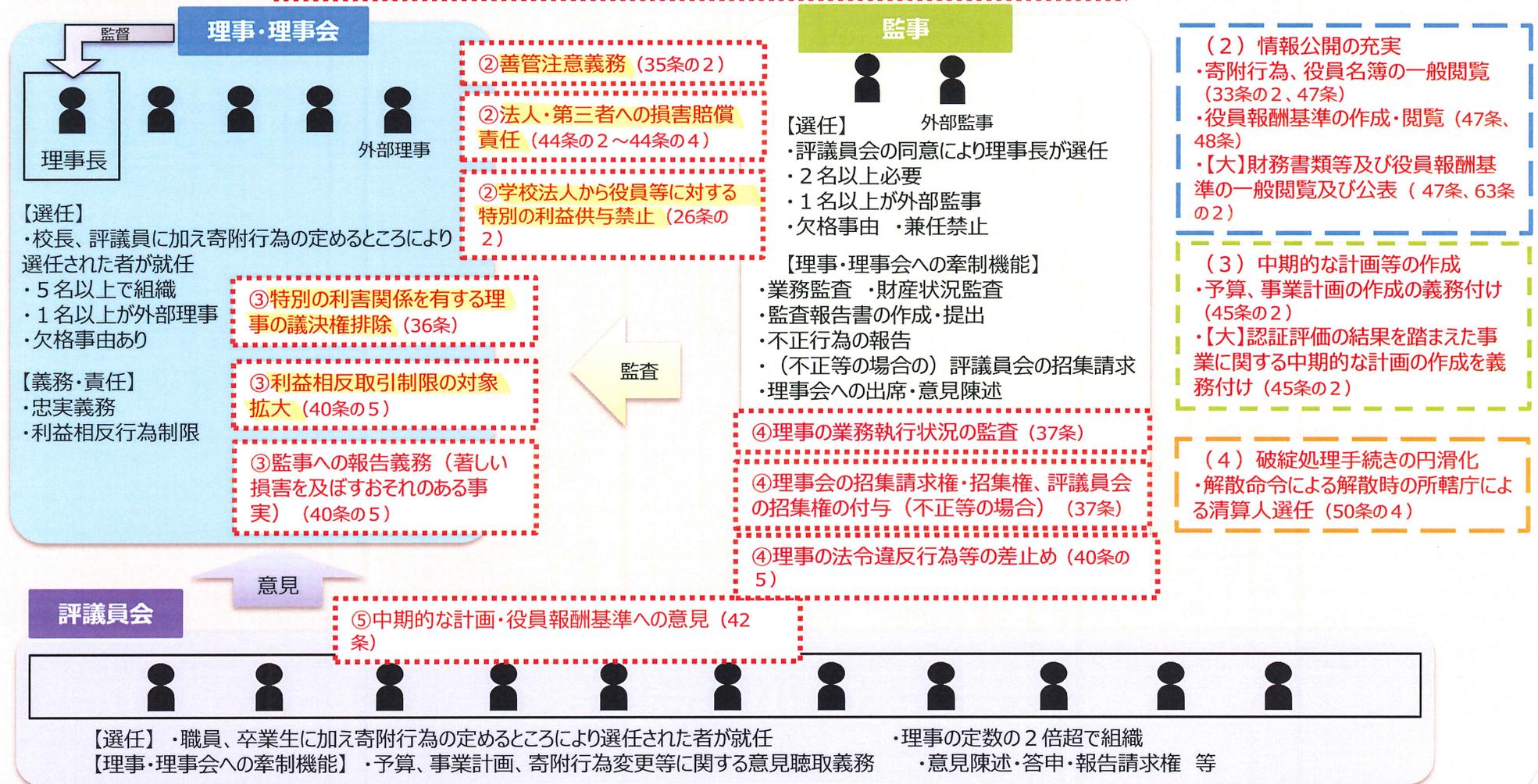
等

【大】は大学等を設置する文部科学大臣所轄法人のみ対象

## 学校法人

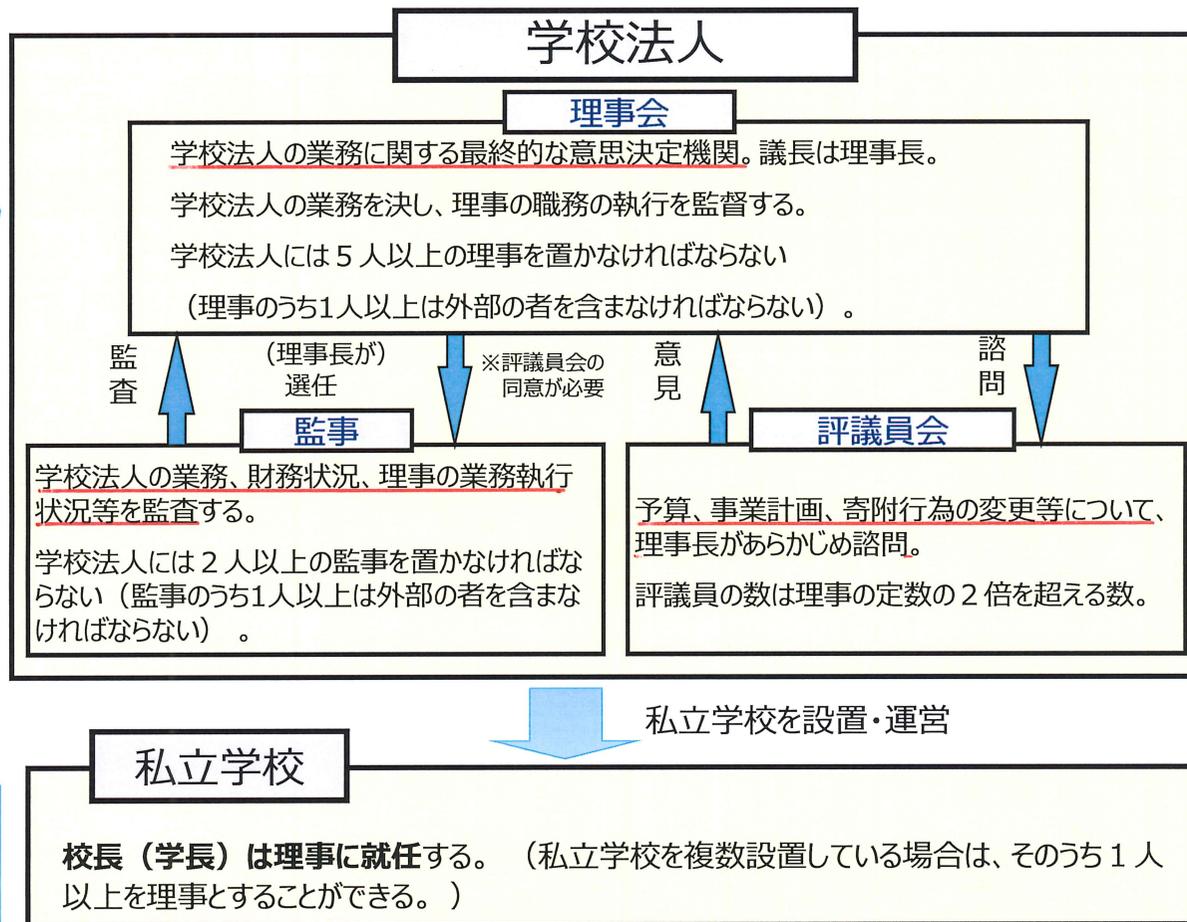
(1) 役員職務及び責任の明確化等に関する規定の整備

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)



# 学校法人のガバナンスの仕組み

- 学校法人の業務に関する**最終的な意思決定機関は、合議制機関である理事会**。理事長は、寄附行為の定めるところにより選任され、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、**予め評議員会の意見を聞くこととされている**。
- **設置する学校の学長のうち1人以上は、学校法人の理事として経営に参画する。**



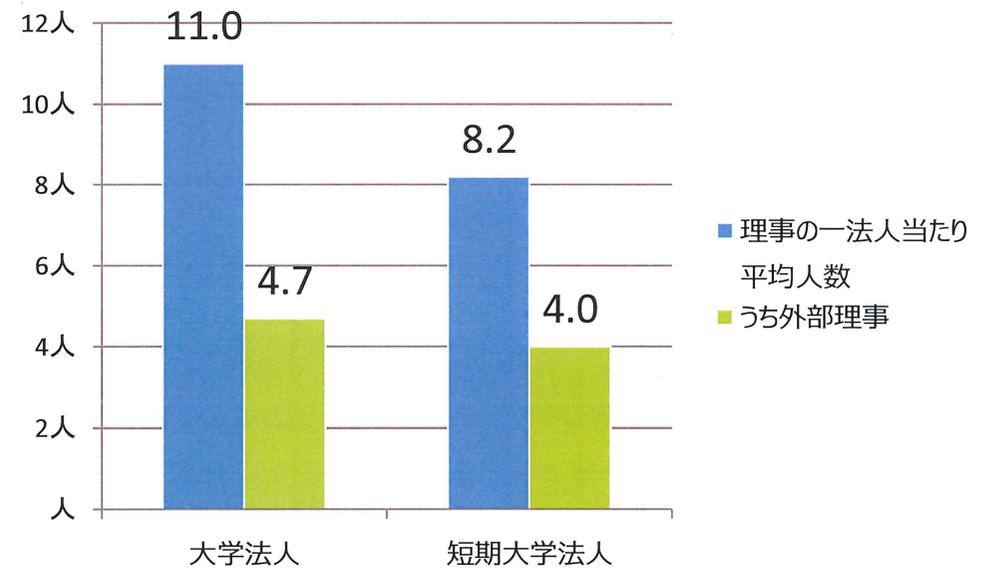
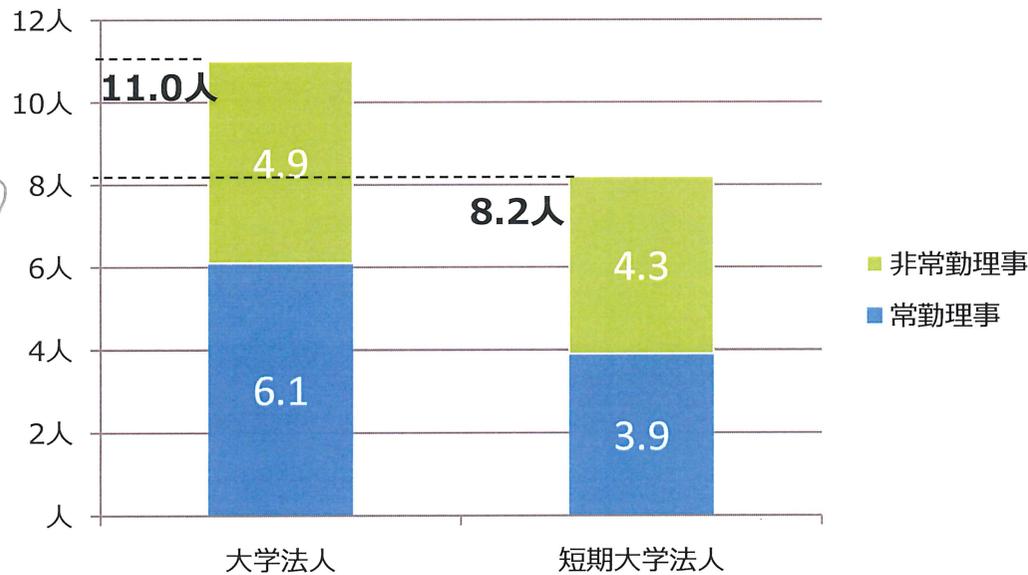
- 【理事長】**  
 ・学校法人を代表し、その業務を総理
- 【理事会】**  
 ・学校法人の業務に関する最終的な意思決定機関  
 ・理事の職務の執行を監督  
 ・私立学校の校長を理事として選任
- 【監事】**  
 ・学校法人の業務、財務状況等を監査
- 【評議員会】**  
 ・予算、事業計画、寄附行為の変更等に対する意見(理事長が予め諮問)  
 ・決算及び事業の実績に対する意見(理事長が報告)  
 ・寄附行為で定める事項を評議員会の議決を要するとすることができる

学長の理事就任

⑦

# 理事の人数

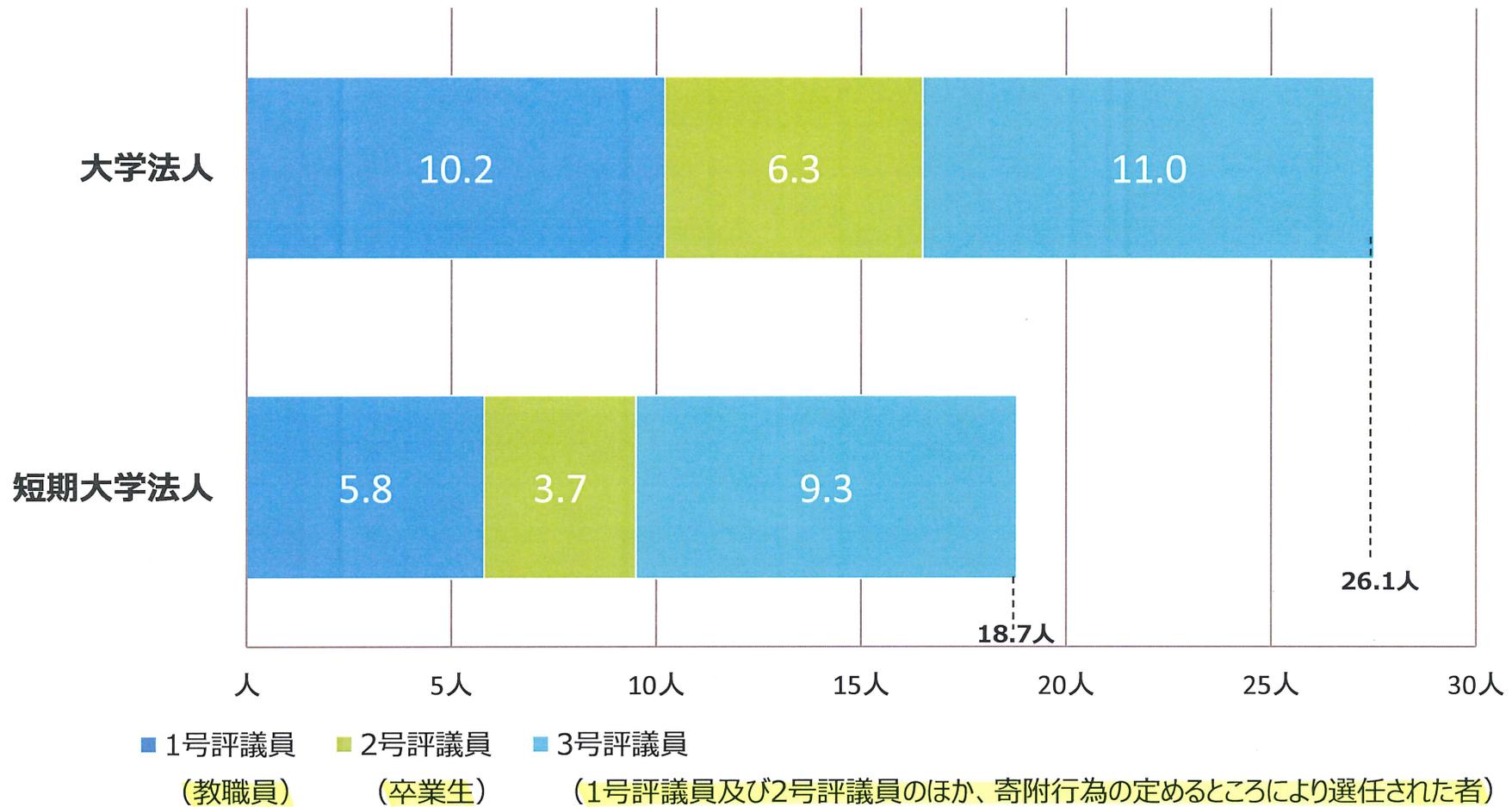
大学法人の理事は全国平均で常勤理事6.1人、非常勤理事4.9人の計**11.0人**であり、このうち私立学校法に定める外部理事は**4.7人**となっている。短期大学法人の理事は全国平均で常勤理事3.9人、非常勤理事4.3人の計**8.2人**であり、このうち私立学校法に定める外部理事は**4.0人**となっている。



(出典) 日本私立学校振興・共済事業団『「学校法人の経営改善方策に関するアンケート」報告 大学・短期大学法人編 平成30年4月調査』より作成。

# 評議員の人数

- 評議員の平均人数は大学法人で**26.1人**、短期大学法人で**18.7人**。
- 大学法人では1号評議員（教職員）と3号評議員（寄附行為の定めるところにより選任された者）が約4割、2号評議員（卒業生）が約2割。

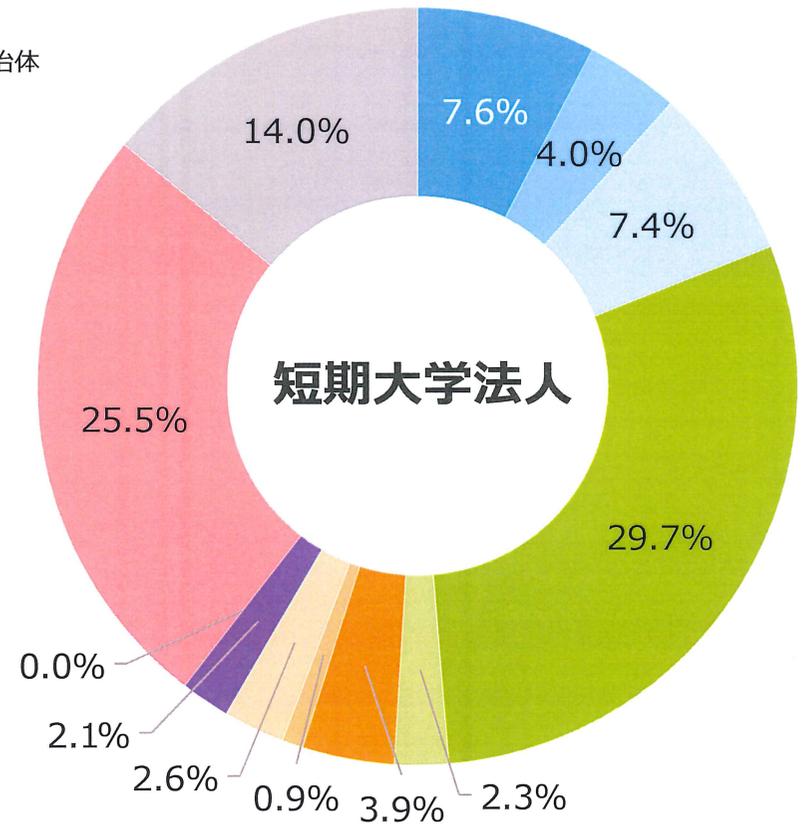
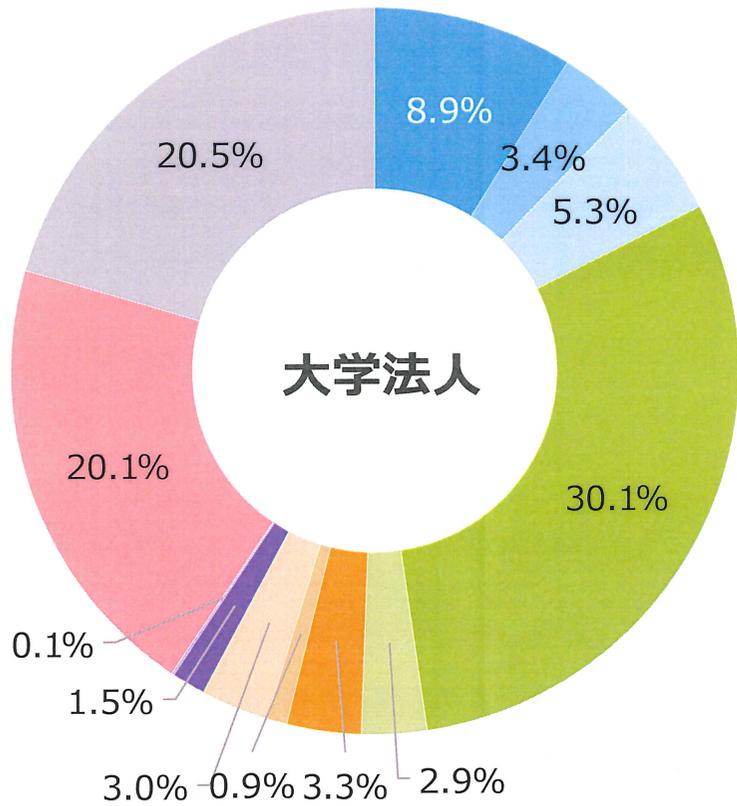


(出典) 日本私立学校振興・共済事業団『「学校法人の経営改善方策に関するアンケート」報告 大学・短期大学法人編 平成30年4月調査』より作成。

# 3号評議員の経歴

大学法人・短期大学法人とも「**企業人・団体職員**」が3割程度を占めている。

- 自法人の元教員
- 自法人の元職員
- 自法人の設立主体（宗教法人、自治体等）から派遣、紹介された者
- **企業人・団体職員**
- 官公庁職員
- 他の学校法人の教員
- 他の学校法人の職員
- 他の学校法人の役員
- 国公立大学の教員
- 国公立大学の職員
- **上記以外の外部有識者**
- **その他**

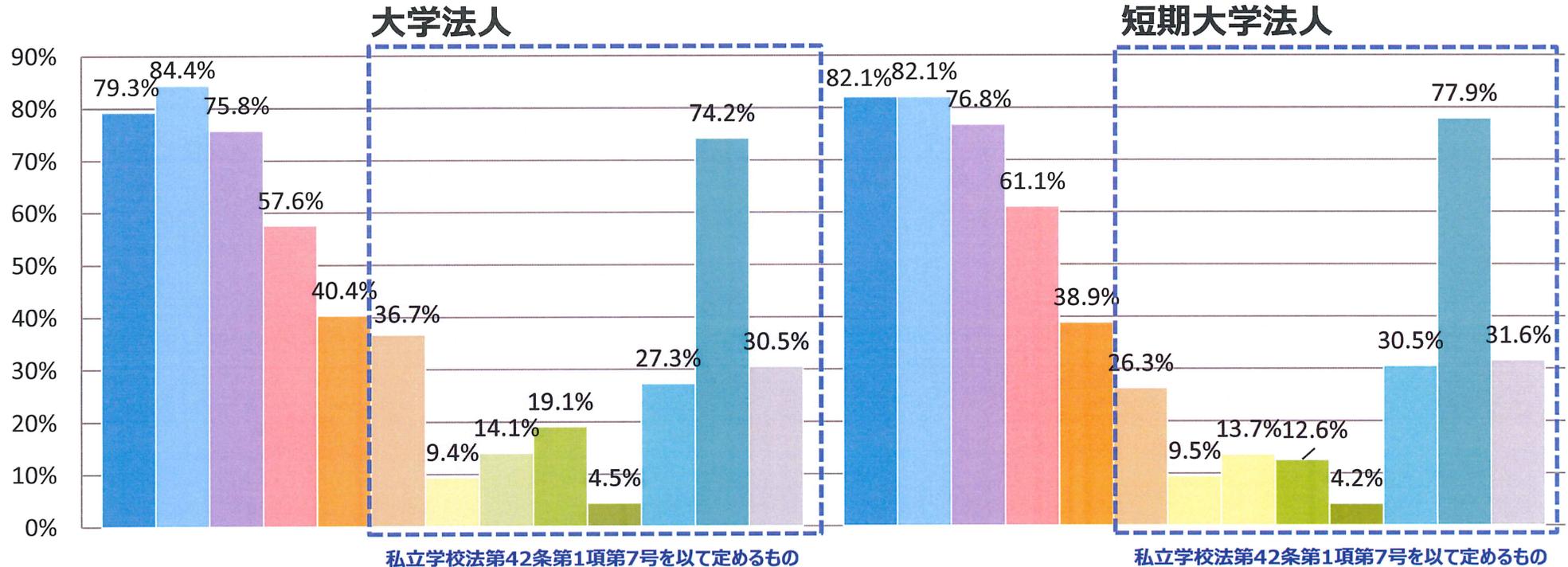


(出典) 日本私立学校振興・共済事業団『学校法人の経営改善方策に関するアンケート』報告 大学・短期大学法人編 平成30年4月調査より作成。

# 評議員会への諮問事項（※私立学校法第42条第1項第7号）

学校法人が評議員会への諮問事項としている内容のうち、私立学校法第42条第1項第7号を以て定めるものについては、大学法人・短期大学法人ともに、「**寄附金の募集**」が最多。

※ 第四十二条 次に掲げる事項については、理事長において、あらかじめ、評議員会の意見を聞かなければならない。  
 一～六 (略)  
 七 その他学校法人の業務に関する重要事項で寄附行為をもつて定めるもの

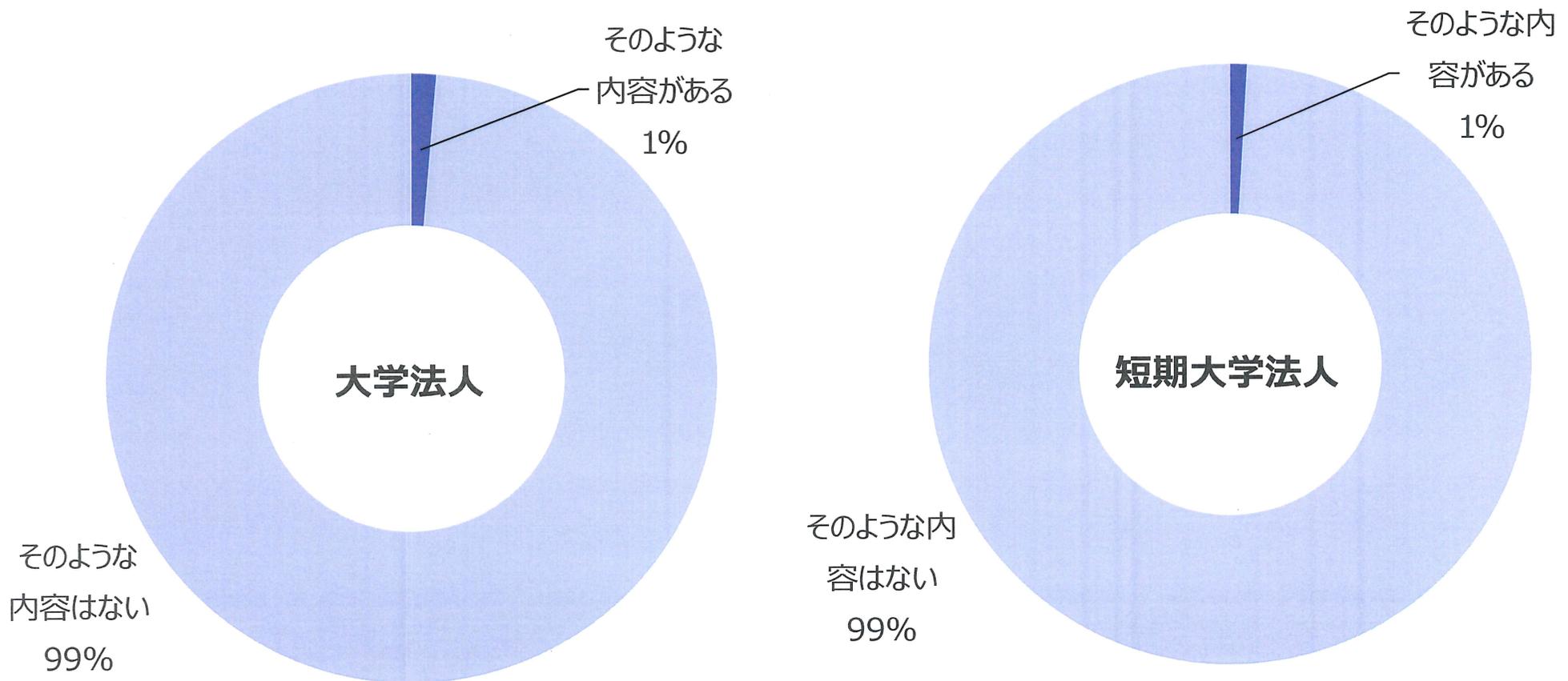


- 予算・借入・財務処分
- 寄付行為の変更
- 収益事業に関する事項
- 理事長にかかる人事
- 理事その他役員にかかる人事
- 法人運営に関する重要な規定（組織・人事・財務等）の改廃
- その他
- 事業計画
- 法人の合併・解散
- 学部・学科等の設置
- 学長にかかる人事
- 各部門にかかる幹部人事
- 寄附金の募集

(出典) 日本私立学校振興・共済事業団『「学校法人の経営改善方策に関するアンケート」報告 大学・短期大学法人編 平成30年4月調査』より作成。

# 評議員会により否定された内容

過去3年間（平成22～24年度）の中で、理事会の諮問に対して、評議員会が否定の意見を示した内容があると回答した学校法人は、ほとんど存在しない。



（出典）日本私立学校振興・共済事業団『「学校法人の経営改善方策に関するアンケート」報告 大学・短期大学法人編 平成27年3月』より作成。

# 評議員の職務等に関する規定

## ○私立学校法

(評議員会)

第四十一条 学校法人に、評議員会を置く。

- 2 評議員会は、理事の定数の二倍をこえる数の評議員をもつて、組織する。
- 3 評議員会は、理事長が招集する。
- 4 評議員会に、議長を置く。
- 5 理事長は、評議員総数の三分の一以上の評議員から会議に付議すべき事項を示して評議員会の招集を請求された場合には、その請求のあつた日から二十日以内に、これを招集しなければならない。
- 6 評議員会は、評議員の過半数の出席がなければ、その議事を開き、議決をすることができない。
- 7 評議員会の議事は、出席評議員の過半数で決し、可否同数のときは、議長の決するところによる。
- 8 前項の場合において、議長は、評議員として議決に加わることができない。
- 9 第七項の規定にかかわらず、第四十四条の二第四項において読み替えて準用する一般社団・財団法人法第百十三条第一項の評議員会の決議は、その議事の議決に加わることができる評議員の三分の二以上に当たる多数をもつて決する。
- 10 第七項及び前項の議事について特別の利害関係を有する評議員は、議決に加わることができない。

第四十二条 次に掲げる事項については、理事長において、あらかじめ、評議員会の意見を聴かなければならない。

- 一 第四十五条の二第一項の予算及び事業計画
  - 二 第四十五条の二第二項の事業に関する中期的な計画
  - 三 借入金（当該会計年度内の収入をもつて償還する一時の借入金を除く。）及び重要な資産の処分に関する事項
  - 四 役員に対する報酬等（報酬、賞与その他の職務遂行の対価として受ける財産上の利益及び退職手当をいう。以下同じ。）の支給の基準
  - 五 寄附行為の変更
  - 六 合併
  - 七 第五十条第一項第一号（評議員会の議決を要する場合を除く。）及び第三号に掲げる事由による解散
  - 八 収益を目的とする事業に関する重要事項
  - 九 その他学校法人の業務に関する重要事項で寄附行為をもつて定めるもの
- 2 前項各号に掲げる事項は、寄附行為をもつて評議員会の議決を要するものとする。

第四十三条 評議員会は、学校法人の業務若しくは財産の状況又は役員の業務執行の状況について、役員に対して意見を述べ、若しくはその諮問に答え、又は役員から報告を徴することができる。

(評議員の選任)

第四十四条 評議員となる者は、次の各号に掲げる者とする。

- 一 当該学校法人の職員のうちから、寄附行為の定めるところにより選任された者
  - 二 当該学校法人の設置する私立学校を卒業した者で年齢二十五年以上のものうちから、寄附行為の定めるところにより選任された者
  - 三 前各号に規定する者のほか、寄附行為の定めるところにより選任された者
- 2 前項第一号に規定する評議員は、職員の地位を退いたときは、評議員の職を失うものとする。

# 学校法人のガバナンスに関する有識者会議

- 公益法人としての学校法人制度について、令和元年の私立学校法改正や社会福祉法人制度改革、公益社団・財団法人制度の改革を踏まえ、**同等のガバナンス機能が発揮できる制度改革のための検討を行うため**、「学校法人のガバナンスに関する有識者会議」を開催する。
- 内閣府で開催される「公益法人のガバナンスの更なる強化等に関する有識者会議」における公益社団・財団法人のガバナンス機能の発揮のための制度見直しの検討動向も踏まえる。

## 経済財政運営と改革の基本方針2019（抄）（令和元年6月21日閣議決定）

新公益法人制度の発足から10年が経過したことから、公益法人の活動の状況等を踏まえ、公益法人のガバナンスの在り方等について必要な検討を行う。公益法人としての学校法人制度についても、社会福祉法人制度改革や公益社団・財団法人制度の改革を十分踏まえ、同等のガバナンス機能が発揮できる制度改革のため、速やかに検討を行う。

### 審議状況

令和2年

- 第1回（1月17日）意見交換
- 第2回（2月28日）・第3回（5月20日）  
個別事案の検討、大阪府ヒアリング
- 第4回（7月17日）主な意見の確認
- 第5回（8月24日）認証評価について
- 第6回（10月5日）内閣府ヒアリング
- 第7回（10月28日）意見交換
- 第8回（11月19日）大学団体ヒアリング
- 懇談会（12月10日）海外事情について

令和3年

- 第9回（1月21日）骨子案の審議
- 第10回（2月24日）・第11回（3月2日）  
取りまとめ案の審議

### 委員一覧

◎能見 善久	東京大学名誉教授
井原 徹	学校法人白梅学園理事長
岡田 譲治	日本監査役協会前会長・最高顧問
梶川 融	太陽有限責任監査法人代表社員・会長
北城 恪太郎	学校法人国際基督教大学前理事長、日本IBM元会長
酒井 邦彦	TMI総合法律事務所弁護士、元広島高等検察庁検事長
野村 修也	中央大学法科大学院教授
長谷山 彰	慶應義塾長
八田 進二	青山学院大学名誉教授、大原大学院大学教授
両角 亜希子	東京大学大学院教育学研究科准教授

◎：座長

# 「学校法人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ついて」【概要】

令和3年3月19日 学校法人のガバナンスに関する有識者会議

## 基本的な認識

- ガバナンスとは、誠実・高潔で優れたリーダーを選任し、適正かつ効果的に組織目的が達成されるよう活動を監督・管理し、**不適切な場合には解任**することができる、内部機関の役割や相互関係の総合的な枠組み。法的枠組みに加え、ガバナンス・コードの段階的な充実、各法人の自治の見直し・情報開示を徹底。
- 本まとめは**大学を設置する法人の基本的な方向性**を提示。制度・運用の詳細や**学校種・規模等に応じた簡素な在り方の検討**を文部科学省に提言。

## 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、**役員を選解任を行う**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。

## 役員を選解任の在り方

- **役員を選任は、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。
- **役員を選任は、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。

## 評議員の在り方

- 学校を取り巻く**多様なステークホルダーを反映**するよう**構成を見直す**。
- **各役員・評議員の親族・特殊関係者は、評議員就任を禁じる**。
- **学内関係者の割合に上限**を課し、段階的に引き下げる。**監視局面では理事兼務者の議決権の除斥**を求め、人材確保を見極めつつ**兼務禁止**に取り組む。
- **理事による評議員の選解任は、認めない**こととする。
- 評議員の選任方法や属性、構成割合の状況に関する考え方の説明・公表をガバナンス・コードに盛り込む。
- **解任の訴えの仕組みを整備し、大臣の解任勧告の対象に評議員を加える**。
- 評議員の善管注意義務は現在も解釈上あり、特別の義務を一律に定めない。

## 評議員会の運営

- 理事会が議題・議案を招集前に定めることとする。
- 議決事項について**評議員による招集請求**や**議題・議案提案**を可能とする。
- 評議員会の議事録作成を義務化する。
- 評議員会以外の場も含む情報提供や意見交換など、新たな相互関係を踏まえた建設的な対話の推進をガバナンス・コードに盛り込む。

## 理事会・監事の職務等

- **理事長の選定・解職は、理事会が行う**こととする。
- 理事長像の策定、学外者を含む指名委員会の活用など、理事長選定プロセスの透明化の工夫、理事会全体の実効性評価をガバナンス・コードに盛り込む。
- **業務執行理事の位置付けと決定手続**を定め、理事長・業務執行理事に**理事会への一定期間ごとの報告義務**を課す。理事会の議事録作成を義務化する。
- 外部役員の外独立性は、見直し後の公益法人制度や人材確保の実態等も踏まえ、将来的に強化する方向で検討する。
- **監事を選解任は、評議員会が行う**こととする。
- **各理事の親族・特殊関係者は、監事就任を禁じる**。
- 監事の任期は、理事と同等以上とする。監事を選解任議案について、辞任・解任監事を含め、監事の意見確認を求める。
- 理事会の招集通知の対象に監事に加え、議事録を監事も確認することとする。

## 監査体制、ガバナンスの自律性等

- 法人規模等に応じ、**会計監査の義務付けの検討、内部統制システムの整備の義務付け**を行う。内部通報の体制整備をガバナンス・コードに盛り込む。
- 法人の**ガバナンスに関する情報**（評議員の構成、理事の選任方針など）を**事業報告書の開示事項**に定める。ガバナンス・コードは、遵守状況の公表を推進するとともに、早期にコンプライ・オア・エクスプレイン方式への移行を目指す。
- **組織に関する訴えの出訴期間、当事者適格等を整備**する。
- 特別背任、目的外投機取引、贈収賄、不正認可取得の**罰則を導入**する。
- 「寄附行為」の用語は分かりやすい用語にするよう改めて検討する。
- 見直し後の公益法人制度も踏まえ、残余財産に対する所轄庁の関与を検討する。

## 「学校法人ガバナンス改革会議」（仮称）について

### 1. 趣旨

- ・「経済財政運営と改革の基本方針 2021」（令和3年6月18日閣議決定）に基づいて、公益法人として各種免税等税制上の優遇を受けることにより、国民から隠れた補助金（tax expenditure）を享受する学校法人制度について、社会福祉法人制度改革、公益社団・財団法人制度の改革を踏まえ、それらと同等のガバナンス機能が確実に発揮できる制度改革のため、文部科学大臣直属の会議として文部科学事務次官決定により外部有識者で構成される会議を新たに設置し、学校法人ガバナンス改革案を策定する。検討結果は、他の審議会等を経ずに直接大臣に報告する。

#### ○経済財政運営と改革の基本方針 2021（抄）（令和3年6月18日閣議決定）

手厚い税制優遇を受ける公益法人としての学校法人に相応しいガバナンスの抜本改革

<sup>(注)</sup>につき、年内に結論を得、法制化を行う。

<sup>(注)</sup> 経済財政運営と改革の基本方針 2019（令和元年6月21日閣議決定）等を踏まえた社会福祉法人や公益法人と同等のガバナンス機能を発揮するためのガバナンス改革。

#### ○経済財政運営と改革の基本方針 2019（抄）（令和元年6月21日閣議決定）

新公益法人制度の発足から10年が経過したことから、公益法人の活動の状況等を踏まえ、公益法人のガバナンスの在り方等について必要な検討を行う。公益法人としての学校法人制度についても、社会福祉法人制度改革や公益社団・財団法人制度の改革を十分踏まえ、同等のガバナンス機能が発揮できる制度改革のため、速やかに検討を行う。

### 2. 会議構成

- ・社会福祉法人制度、公益社団・財団法人制度と同等のガバナンス機能が発揮できる学校法人の制度改革の検討が適切になされるよう、現役の学校法人理事長等はいれないこととし、専ら外部有識者を登用する。ただし、現役の学校法人関係者からは十分ヒアリングを行うとともに、学校法人理事長経験者を構成員とすることは排除しない。

### 3. 検討の進め方

- ・国民の税金を「隠れた補助金」に使うに相応しい透明かつ説明責任を果たせる確固たる法人ガバナンスのあり方は、あらゆる公益法人に共通のものであることをまず踏まえ、学校法人制度の改正とその運用の詳細について、検討を行う。
- ・学校法人関係者の意見も徴収するため、関係団体からのヒアリングを実施する。
- ・政策立案プロセスの透明性を確保するため、本会議は公開での開催とする。

#### 4. 制度改正に向けたスケジュール

令和3年内 本会議の審議とりまとめ  
条文化作業

※内閣府における公益認定法人制度の見直しに係る法改正の成案を踏まえて条文化を行う。

令和4年春 国会提出

##### 【構成員】

座長	増田 宏一	日本公認会計士協会相談役
	安西 祐一郎	独立行政法人日本学術振興会顧問、学術情報分析センター所長
	石井 尚子	桜通り法律事務所弁護士
	岡田 譲治	公益社団法人日本監査役協会最高顧問
	久保利 英明	日比谷パーク法律事務所代表弁護士
	酒井 邦彦	TMI 総合法律事務所顧問弁護士
	戸張 実	日本公認会計士協会常務理事、戸張会計事務所所長
	西村 万里子	明治学院大学法学部教授
	野村 修也	中央大学法科大学院教授
	八田 進二	大原大学院大学教授
	松本 美奈	ジャーナリスト、一般社団法人Qラボ代表理事
	本山 和夫	学校法人東京理科大学会長

- ✓ 学校法人のガバナンスについては、経済財政運営と改革の基本方針2019（令和元年6月21日閣議決定）に基づいて、令和2年1月に「学校法人のガバナンスに関する有識者会議」が設けられ、議論の取りまとめが令和3年3月に公表された。
- ✓ このたび、経済財政運営と改革の基本方針2021（令和3年6月18日閣議決定）に基づき、「学校法人ガバナンス改革会議」を設けて検討を行い、**制度改正に向けた抜本改革案の全体像を年内に取りまとめて、大臣に報告する。**

## 検討事項

### 1. 新法人制度の改革案

- **社会福祉法人や公益法人と同等のガバナンス機能を発揮する機関設計の在り方**
  - 評議員会のチェック・監督機能
  - 評議員の規律
  - 理事会のモニタリング機能
  - 監事のけん制機能・独立性
  - 会計監査人・内部統制システム
- **その他社会福祉法人や公益法人と同等のガバナンス機能を発揮するための見直し**
  - 理事・監事・評議員の任期・資格要件
  - **評議員会議決事項の理事会への委任の無効**
  - 理事に委任できない理事会決定事項
  - 監事の報告義務の拡大 など

### 2. 規模等に応じた取扱い

- **会計監査人、内部統制システム等の義務付けや代替措置の在り方**
  - 事業規模（負債、収益、基本金、学生生徒数、従業員数など）
  - 事業区域（学校・サテライト施設・事務所など）
  - 公費（私学助成、修学支援新制度、子ども・子育て支援新制度など）・税制優遇
- **簡素化する事項の整理**
  - 理事・評議員の定数、計算書類の種類 など
- **財務書類の一般閲覧・公表**（都道府県所轄法人）
- **個人立幼稚園に対する規律**

### 3. 「ガバナンス・コード」の抜本改革（年内に1・2の結論を得た後に検討）

- **コンプライ・オア・エクスプレイン方式への移行**
- **コーポレートガバナンス・コード改訂を踏まえた対応**
- **事業報告書を通じたガバナンス情報の開示**
- **団体の取組・法人の好事例のフォローアップ**

## 学校法人ガバナンス改革会議 第4回 論点

2021年 8月 23日

八田進二 松本美奈

目的: 監督・経営を分離する。経営陣の利益相反・自己監視を排除する。  
税制優遇を受ける学校法人にふさわしい体制を構築する。

## 1 前回議論（8月6日）の主な発言

・今回の改革会議では、「社会福祉法人制度、公益社団・財団法人制度と同等のガバナンス機能が発揮できる学校法人の制度改正」を検討する。

・学校法人のガバナンスに関する有識者会議が、3月19日に公表した「学校法人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ついて」での議論からの後戻りはしない。

・法改正を念頭に議論していくための基本的視点として、学校法人の機関設計を明確にすることが不可欠であり、その中核の課題は、評議員会の在り方である。

・新しい私学法において、公益法人ないしは一般の社団財団法人制度よりも進んだ規律付けを行うことで、「世界と戦える大学」を作ることができる。

・2004年の私学法改正では、理事会が最終権限を持つ形になっており、理事長が暴走しやすい組織になっている。したがって、評議員会の在り方（選任方法、義務等）が最大の課題である。

・単なる諮問機関となっている評議員会を、理事・監事の選任・解任権と学校法人の運営に関する重要事項についての議決権を有することとする。

・学校法人のステークホルダーの代表からなる評議員会(会社の株主総会に相当)が、理事会(会社の取締役会や執行役に相当)の執行状況を監督し、理事長・学長以下の執行部隊を監視するという考えではないか。

・私学法では、学長の権限は規定されておらず、基本的には、学校運営に関しては学校教育法に基づいて権限を定めている。つまり、私学の選択によって、様々なタイプの制度設計をとりうるということだ。

・持ち株会社を念頭に置いた場合、会社の下に大学、高校、幼稚園などがあり、理事長は、この持ち株会社を運営しているということである。学長は、傘下の大学の教育事業の執行責任者と解される。

その他、監事、会計監査人および透明性と説明責任の担保といった事前提出の論点についての発言もあった。今後の会議で煮詰めていくことため、今回は割愛した。

## 2 機関設計の確認

### ① 全体設計（別添のイメージ図参照）

- ・他の公益法人…経営を担う理事会を監督する機関として評議員会を位置づけ・学校法人の特徴…（教学の位置づけ）学校全体の経営を担う理事会の下に、各部門（大学や高校など）がぶら下がる（株式会社の「持株会社」と「事業子会社」に似た関係）。
- ・各部門の教学責任者（学長など）は理事となる。
- ・理事会は、学長等に教育現場は任せ、学問の自由と、教育の自主性を尊重する。

### ② 学長、校長、園長は理事会に対して執行責任を負う（理事長単独ではなく、理事会が選任・解任権を持つ）

### ③ 私立学校法の機関設計の全面的な見直し（公益法人との同等性の担保）

- ・評議員会の経営監督機関としての位置づけの追加
- ・評議員会のステークホルダー代表性の確保
- ・理事会内の執行監視の位置づけ
- ・監事の独立性の保障

## 3 評議員会

### ① 役割 学校法人の最高監督機関、学校法人の運営に関する重要事項の承認を行う。

### ② 権限 理事の選任・解任(理事会の監視・監督)

監事の選任・解任

会計監査人の選任・解任

法人運営の重要事項（中期計画、寄附行為変更、合併・解散、決算・事業実績等）承認  
評議員報酬（定款又は議決事項）

### ③ 義務・責任

善管注意義務

損害賠償責任

責任限定契約（対法人）・補償契約（対法人・第三者）は措置しない

### ④ 評議員の適格基準

a. ネガティブリスト方式（公益法人と同等：以下の者は評議員になることができない）

×当該学校法人又はその関連法人の理事、監事又は使用人

×理事（ただし元理事は可能）

×使用人＝現職の教職員（ただしOG・OBは可能）※

※①禁止 ②上限規制ただし議決権除斥（前回報告書提言）の論点

参照：私立学校法 第44条 ×：削除 ○：残す

- ・当該学校法人の職員のうちから、寄附行為の定めるところにより選任された者 ×
- ・当該学校法人の設置する私立学校を卒業した者で年齢 25 年以上のものの中から、寄附行為の定めるところにより選任された者 ○
- ・（第38条 理事選任規定）評議員のうちから、寄附行為の定めるところにより選任された者 ×  
（評議員から理事になった者は評議員を退任）

### b. ポジティブ要件

学校関係者・設立関係者に偏らない多様なステークホルダーの反映

⑤ 評議員の選任方式

- ・理事会・理事による選任は法的に無効とする
- ・例えば、独立の「評議員選定委員会」の設置の義務づけ（公益法人には規定なし。学校法人はより厳格な規定を置くべきか？）

⑥ 解任

- ・理事会・理事による解任は法的に無効とする
- ・評議員の監督は「相互監視」とし、評議員の解任事由を定めるとともに、評議員会に解任権限を与え、所轄庁の解任勧告の対象とする

⑦ 任期 理事と同等以上とする

⑧ 人数 「理事の定数の2倍を超える数」（私立学校法第41条）

#### 4 評議員会の実態把握

先行する公益法人（内閣府）、社会福祉法人（厚生労働省）の現状をヒアリングしてはどうか。

令和3年9月9日

## 学校法人ガバナンス改革会議における検討課題への意見

一般社団法人日本私立大学連盟  
 説明者：副会長 村田 治  
 （関西学院・大学長）

日本私立大学連盟（以下「私大連」）は、学校法人のガバナンスに関し、私立大学が公教育を担う組織として社会的貢献を使命とし、その負託に応えるにふさわしい大学運営の透明性と情報公表を強化・推進していく考えに立つ。その考えを前提に『学校法人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ついて』（以下『提言』）に基づく課題等を提示する。

## 1. 学校法人のガバナンス改革により改善されるべき問題点の明確化—本会議の議論の前提として—

下記に示すように、社会福祉法人に対するガバナンス改革によって解決が目指されてきた数々の問題点は、いずれも現在の学校法人が抱えるガバナンス上の問題点とは異なる。

とりわけ、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ことを目的とする大学を設置する学校法人（私立大学法人）にあつては、教育、研究、医療並びに社会貢献といった事業の質的向上なくして、経営基盤の確立は困難である。したがって、建学の精神に基づく多様な人材育成の実現は、建学の精神を具現化する教職員（学内関係者）を中心とした機関による意思決定とその執行が一体的に行われるべきである。

本会議の議論においては、学校法人のガバナンスの何が問題で、問題を解決するために取り組むべき課題は何かを明確化し、学校法人関係者の共通認識の深化によって実質的なガバナンス改革を推進していくことが重要である。

## （社会福祉法人に係るガバナンス改革の目的）

ここ20年ほどの社会福祉法人に係るガバナンス改革の契機は、1）理事の責任の重さに比して、多くの法人の理事は非常勤の場合が多く、また、社会福祉の専門家や法人経営に詳しい理事がいるとは限らず、理事長の知人や親族が理事の過半を占めているケースが多々あった、2）特別養護老人ホーム1施設当たり約3.1億円、総額約2兆円とも言われる内部留保があった、などから法人の運営をチェックする評議員会の権限を強化する必要があるものである。社会福祉法人におけるガバナンス改革の内容は、一般財団法人・公益財団法人と同等以上の公益性を担保できる経営組織とすることを目的として、1）理事会が、実質的に執行機関として機能する体制を整備（事業計画・事業報告、予算・決算の承認に止まらず、投資計画をはじめとする中長期的な経営の全体戦略、人材育成戦略、サービスの質の向上のための戦略、リスクマネジメントといった経営上の重要事項について判断を行う）する、2）理事の選任は、名目的な人事を排した法人の経営に実質的に参画できる者を選任する、3）理事会で重要事項について判断するために必要な情報を随時提供できる法人本部の機能を強化することにあつた。

## （学校法人に係るガバナンス改革の目的）

学校法人は、国及び地方公共団体のほかに、学校を設置することのできる唯一の法人として、運営基盤の強化、設置する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ることが求められている。その設立に当たっては、校地、施設及び設備については、原則、申請時点で自己所有であること、設置経費等の財源を申請時点で負債性のない自己資金で保有していることが必要とされる一方で、解散時の財産は国庫に帰属することとされるなど、寄附行為に基づく構成員の当事者意識に基づく経営への実質的な参画がなされてきた。

学校法人のガバナンスに関わつては、平成17年4月施行の私立学校法の一部改正により、法人諸制度の改革、学校法人をめぐる近年の状況等に適切に対応するとともに、様々な課題に対して主体的かつ機動的に対処できる体制が重要であるとの認識のもと、学校法人が自主的、自律的に管理運営する機能の充実を図るために、1）基本的な機関である理事・監事・評議員会に係る制度の整備、2）権限・役割

分担の明確化による管理運営制度の改善が図られた。平成26年4月施行の私立学校法の一部改正では、1) 所轄庁による必要な措置命令等の規定の整備、2) 報告及び検査の規定の整備、3) 忠実義務規定の明確化が図られた。

また、平成27年4月施行の学校教育法等の一部改正により、学長のリーダーシップの下で戦略的に大学を運営できるガバナンス体制を構築することを目的として、教授会の役割の明確化等が図られた。さらに、令和2年4月施行の私立学校法の一部改正により、役員の職務及び責任の明確化等に関する規定の整備(学校法人の責務の新設、役員の責任の明確化、理事・理事会機能の実質化、監事の理事に対する牽制機能の強化、評議員会機能の実質化)、2) 中期的な計画の作成等が図られてきた。

自主的、自律的に管理運営する機能を充実を図るためのガバナンス改革が進められてきた学校法人にあっては、「学校法人の業務を決し、理事の職務の執行を監督する」ことを任務とする理事会を組織する理事には、学校法人が設置する学校の一定の割合の教職員が“当事者意識”をもって経営に参画する体制が整っている。

## 2. 『提言』に示された改革内容に関する課題

現行の私立学校法では、理事会が理事の職務の執行を監督し、監事が法人の業務を監査し、さらに評議員会が重要事項に関与し、役員に対する意見陳述や報告徴収を行うことができる制度を構築したうえで、教学、経営等の専門家を中心に構成される理事会が意思決定と執行を一体的に責任をもって担うことで、法人経営の健全化、適正化が図られている。

『提言』の趣旨は「学校法人が社会福祉法人や公益社団・財団法人と同等のガバナンス機能を発揮できる制度の改正」であり、単に学校法人と社会福祉法人のガバナンス上の問題点を同一に論じ、ガバナンスに係る制度を揃えるという観点のみからガバナンス改革が進むことがないよう慎重な議論をお願いしたい。その上で「評議員会の基本的な職務」及び「役員の選解任のあり方」について課題を提示する。

### (1) 「評議員会の基本的な職務」に関する課題

1) 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」という役割を担うものである。評議員会が議決機関となり、外部識者で構成された場合、その評議員は私立大学の多様な教育プログラムと教育体系を正しく理解した上で、大学経営に責任をもった判断と決定を行うことができるのか疑問であり、理事会の責務である日常的な法人運営の議決・執行・監督を行えるとは思えない。したがって、評議員会が理事会の最大の責務である役員の選解任を行う権限をもつことは実質的に不可能であり、この点は大学経営の本質を問う課題と言える。

2) 上記に示すように、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」として理事長からの諮問に応える責任があることは言うまでもないが、学校法人のもっとも重要事項である事業計画、予算・決算、寄附行為の変更、合併、解散等に関して議決する機関とはなりえない。重要事項の意思決定機関が重層的に存在すれば、現在の意思決定、執行並びに監督に係る機能のバランスが崩れ、「様々な課題に対して主体的かつ機動的に対処できる体制づくり」を目的とした平成17年4月施行の私立学校法の一部改正の趣旨を損なうことになる。また、評議員会の議決事項が増えることで、学校法人の意思決定のスピードが鈍化する恐れがある。

3) さらに、理事会と同等の権限を評議員会が持つことは、法人運営における責任があいまいになり、学生生徒、教職員ひいては社会への説明責任が不明確となる。したがって、理事会、評議員会は私立学校法に基づく本来の役割に徹すべきである。

4) 教育、研究、医療並びに社会貢献といった事業を主体的に担っている教職員が参画しづらいガバナンス改革となりかねない。またこれらの教職員の専門性は大学経営に必要不可欠である。

5) 学校法人が設置する大学の教学面における自律性が阻害され、学校法人としての存在意義に基づくべきビジョンの設定において、教育、研究や医療等の質の向上よりも経営の効率性が追求されることになることになりかねない。

6) 学校法人経営に携わる際の“当事者意識”の裏返しとして、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学校法人においては、教職員以外の教育、研究、医療等の事業に直接携わっていない理事や評議員、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、建学の理念の体現化を担う教職員以外

の、学外から人を得ることは困難である。

上記の結果として、建学の精神に基づく多様な人材の育成も危殆に瀕することとなるなど、多くの私立大学の運営が困難になる。

## (2) 「役員を選解任のあり方」に関する課題・意見

役員を選任に係る手続きについては、理事長の解職や役員を選任に係る職務上の義務違反、業務の有効性及び効率性、財務報告の信頼性、事業活動に関わる法令等の遵守並びに資産の保全といった内部統制の目的に照らした解任事由を、その不作為性に留意したうえで明文化を図るなど、手続きの明確化を図っておくことが必要である。その際には、評議員会による役員解任の必要性に係る議決を受け、理事会や評議員会とは異なる中立的な第三者によって解任の是非を検討するといった仕組みの構築は検討に値すると思われる。

## 3. ソフトロー（ガバナンス・コード）の意義

### (1) 私大連のガバナンス・コードの取組み

私大連では、令和元年度の私立学校法の一部改正を受け、「ガバナンス・コード（第1版）」をその内容の社会的妥当性を確認するための第三者からのヒアリングを実施したうえで策定した。同「ガバナンス・コード」は、コードを形式的に遵守することを回避させ、遵守できない場合には、外部に対して説明することにより、各主体の柔軟性を認めるコンプライ・オア・エクスプレインの原則を前提に策定している。なお、策定に先駆け、加盟法人のガバナンスのグッドプラクティス1,949件を加盟法人間で共有しガバナンスの参考に供している。

現在、私大連では会員法人における「ガバナンス・コード」の周知状況や「ガバナンス・コード」における「遵守原則」に係る取組への点検・確認作業の進捗状況を把握するためのアンケートを実施し、令和3年3月にそのとりまとめ結果を会員法人間で共有するなど、各会員法人におけるガバナンス改革を推進している。（※令和2年2月のアンケート結果では、8割の加盟法人が私大連コードを踏まえガバナンスの点検を行っており、7割の法人が遵守に向けた取組みが行われている）

令和3年度は、遵守状況報告（コンプライ・オア・エクスプレイン）に係る報告様式及び報告フローに係る検討を行うとともに、「ガバナンス・コード」の点検・見直し等を進めていく予定としており、こうした動きを受け、各会員法人は私大連の「ガバナンス・コード」を踏まえた自律的な取り組みを進めている。

### (2) ソフトロー（ガバナンス・コード）の意義

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、組織風土によって多様である。私立大学法人の質的向上と持続的発展は、建学の精神に基づく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り、設置大学の学部構成によっても異なるなかで、画一的な方策を導き出すことは困難である。解決すべきガバナンス上の問題、取り組むべき課題が異なるなかには、私立大学の“多様性”、私立大学における多様な教育研究や多様な人材の養成を担保するための私立大学法人の“自律性”向上の観点からも、各学校法人が自らのガバナンス上の問題点をそれぞれに自覚し、他の私立大学法人のガバナンス改革の取組方策に関す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り組みによってガバナンス体制を構築していくことが重要である。

とりわけ、複雑かつ急速な変化をもたらす予測困難な時代におけるガバナンスモデルは、常に変化する環境やゴールを踏まえ、最適な解決策を見直し続けるものである必要があり、ゴールや手段があらかじめ設定されている固定的なガバナンスを適用することは妥当ではない。法律等による規制は、業界別のルールベースではなく、機能別のゴールベースとすることが指向されるべきであり、『提言』にもあるように、「ガバナンス機能を発揮できる制度」は、本来的には法律等の縛りによるのではなく、ガイドラインやガバナンス・コード等によるソフトローによって実現されるべきである。ソフトローの段階的な充実の継続的な努力と、各学校法人における寄附行為に定める自治のあり方の不断の見直しや情報開示の充実こそが私立大学法人ガバナンス改革を実質化させる適正な方策である。

以上

## 学校法人のガバナンス改革に関する見解について

日本私立大学協会 常務理事

私立大学基本問題研究委員会 大学経営部会長 水戸英則

学校法人二松学舎 理事長

「学校法人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ついて」（令和3年3月：学校法人のガバナンスに関する有識者会議）の提言事項その他社会福祉法人・公益法人と同等のガバナンス機能を発揮するための改革を実施する場合に懸念される具体的な課題及びより望ましい代替的取組の提案について、以下に意見を述べる。

## 1. 学校法人とは

## (1) 学校法人の「自主性」と「公共性」

現状の学校法人制度における私立大学のガバナンスは、私立学校法（以下、「私学法」）と学校教育法に規定され、自主性と公共性（公益性）の2大原則がある。

公共性を重視して、学校法人のガバナンス構造は理事会が最終意思決定機関、評議員会が諮問機関（各法人の判断で議決機関にできる、私学法第42条第2項）、監事が理事会および評議員会の執行状況の監督をする構造となっている。

評議員会は必置、評議員数は理事定数の2倍以上を置くこと、理事は5人以上、監事は2人以上置くこと（日本私立学校振興・共済事業団「学校法人の経営改善方策に関するアンケート」報告〔平成30（2018）年4月調査〕では、理事は全大学法人平均11人、評議員は同27人、監事は同2人配置）となっている。また、役員には、配偶者や三親等以内の親族が1人を超えて含まれないこと（同族経営の防止）となっている。

評議員会は私立大学の成り立ちなど歴史的な経緯から、創設者、学生、保護者、教職員、卒業生等ボランティアの集まりであり、その構成は内部者が6割、外部者が4割とされ、理事会の運営に対して、諮問、提言を行う諮問機関として重要な役割を果たしてきており、国内全学校法人の99%強の先が諮問機関としての位置づけで運営している。

なお、評議員数が理事定数の2倍以上を置くこととされているのは、仮に全理事が評議員を兼任した場合であっても、評議員会が理事会とは別の第三者による合議制の諮問機関として機能し得るよう配慮したためであり、現行の規定においても評議員会の理事会に対する牽制機能は有効に機能していると言える。

私立大学では、同時に自主性（多様性ともいえるが）が重視されており、所轄庁である文部科学省の監督事項はできる限り最小限の対応に限定する制度設計となっている。自主性は私学が多種多様な教育研究を担保されるバックボーンとなっており、これが私学人の拠り所となっている。

また自主性、多様性に配慮する結果、法的規制は緩やかであり、私学法に基づいて所轄庁へ届け出た各法人の寄附行為に従い、管理運営が行われており、ガバナンスの多様性を生み出している。

## (2) 学校法人制度の特徴 ～「経営」と「教学」の組織的分離と一体的運営～

学校法人制度は、既述のように私学法に基づき運営する学校法人（経営）と学校法人が設置する学校教育法に従って活動する大学部門（教学）とが組織的分離をしていることが特徴である。組織的分離はしているが、経営と教学を実質的かつ一体的に管理・運営を行うなど、わが国にとり重要な使命である教育・研究を推進していく必要があり、教育改革やガバナンス改革を進めるにあたり、経営・教学の政策にシナジー効果を持たせるなど相応の工夫を要するところがある。実際の管理運営は、各大学において理事長・学長が一体型か各々が分離型か（理事長の他、学長が理事会で選出されるか、教職員選挙で選出されるか）によって異なってくるわけで、その管理運営の巧拙が当該法人の経営全体のガバナンスの良し悪しを決定する仕組みとなっている。

## (3) 設置する私立大学の使命・目的と人材育成の意味

学校法人が設置する私立大学の使命・目的は高等教育と研究を通しての人材育成である。私立大学は、わが国全大学生の7割以上の教育を引き受け、多様な分野の中間層を輩出し、わが国の国力を支えてきている。今後少子化が更に進展し、労働力人口が減少する中、2040年には同人口が5300万人と推定され、その内の約6割を私大卒業生が占め、わが国の土台を支える分厚い中間層を形成していく（図表1参照）ことになり、これらの層へのAI等時代の変化に相応した高等教育を施していくことは、私立大学の使命として極めて重要といえる。

## (4) 学校法人と他法人の相違

更にもう一つ、提言に対するヒアリング事項として「その他社会福祉法人・公益法人と同等のガバナンス機能を発揮するための改革を実施する場合、懸念される具体的な課題」が示され、その中で同等のガバナンスとの表現があるが、これについて付言するならば、法人設立時のハードルの違いがないかということである。すなわち学校法人は設立時のハードルが高く、社福等公益法人は比較的到低いという点に留意する必要がある。

学校法人制度誕生の背景は、自主性と公共性（公益性）を担保しつつ、わが国の将来の人材育成のため、私学助成の整備が必要であり、財産管理等について一般社団・財団法人法や利益追求目的の株式会社法では対処できず、特別な制度として発足した経緯がある。

学校法人の設立にあたっては、所轄庁である文科省に事前相談をした後、所轄官庁が決める厳格な法人認可基準、大学設置基準により、設置審で審査後、了承されれば設立し、当該法人で所要の内部審議後、設立登記を行う手順となっている。さらに、設立後4年間はAC（アフォーケー）法人として管理監督され、大学はこれとは別に7年以内に1回認証評価機関の評価を受け、学校法人は文科省の学校法人運営調査委員会の調査を受ける形となっているなど、設立時のハードルが非常に高い組織であるといえる。

一方、他法人（一般社団・財団、社会福祉法人等）は所轄庁である内閣府、厚労省、都道府県等に事前の設立相談をして、了承されれば法人登記を行い、設立完了となるなど

設立時のハードルが比較的到低い状況があり、設立後の監督を強化する必要がある法人である。従って、評議員会に強力な監督権限を与え、外部からも監視できるように評議員検査役制度を入れるなど監督機能を強める必要性がある。こうした措置、体制にも関わらず、これら法人では、これまで不祥事の多発等を背景に平成 20（2008）年には大幅な制度改正をし、社福はガバナンス強化のため平成 28（2016）年に再度改正したうえ、今後も改正予定となっている実情があることは留意すべき事項である。

このように学校法人と一般社団・財団法人等とは、組織形態、使命・目的、歴史的経緯等が異なるほか、設立時のハードルの違いもあり、こうした中で、学校法人制度の管理・運営を一般社団・財団等の他制度と同じ法律の枠内で、議論することには問題が多い。

ここに、最大の無理があり、将来の学校法人の社会への貢献度に悪影響を及ぼす危惧がある。

## 2. 提言に対する本協会の考え方

### （1）令和元年私学法改正後の検証

今回のガバナンス改革論議や「学校法人のガバナンスに関する有識者会議」の提言（以下、「提言」）は、その背景に私学のごく一部に不祥事があったことは明白である。既述のように私立学校法においては、所轄庁である文部科学省に監督事項が付与されているものの、学校法人の公共性ととも自主性が最大限に尊重される制度設計の中、文科省への各種申請や届出内容の不備、少子化による経営危機、経営陣による不祥事、入試不正等が起り、その都度、私学法は改正されてきた。

すなわち、平成 16（2004）年法改正では、財産目録・事業報告書等の閲覧対象化、理事会の法定化、最終意思決定機関化、理事長への法人代表権付与、評議員会の諮問機関化などが規定され、平成 26（2014）年法改正では、理事の忠実義務の明確化、法令違反に対する所轄庁の措置命令や役員への退任勧告が規定された。

さらに、令和元（2019）年法改正では、学校法人の責務、理事・監事の善管注意義務、損害賠償責任の明確化が規定された。また、経営悪化先に対する指導強化も徐々に整備されてきた。

特に、令和元（2019）年改正の私学法では、監事による理事会・評議員会執行状況の監督等、強い牽制機能やチェック機能付与が導入され、不祥事防止の観点からは十分に措置されている。

こうした改正法が施行されて間もない中で、提言のごとく評議員会を議決機関とし、評議員に強力な権限を与え執行させていく、といった一連の法的規制により守りを再度固めていくとの考え方は、現在のガバナンス体系、とくに守りのガバナンス面で屋上屋を重ね、その結果各法人内で評議員会や評議員と理事会や理事との対立と混乱を生じせしめるリスクもあり、経営改善や教育改革など攻めの改革を進めていく場合の大きな足かせになる懸念がある。



また、今回の提言の措置を仮に採用した場合、不祥事を完全に抑制できるのかについても、疑問である。会社法、財団・社団等法の相次ぐ改正の歴史は、不祥事の連続の結果であり、提言がお手本としている一般社団・財団法人法の改正をしてきた中で、不祥事防止ができていのかどうか検証する必要もある（公社・公団、公益も含む法人の不祥事は統計的な時系列で公表されていないと思われる）。

## （２）攻めと守りのガバナンス ～攻守のバランスの重要性～

一般的に組織のガバナンスを論ずる場合、攻めのガバナンスと守りのガバナンスのバランスをどう取っていくかということ。守り一辺倒では、肝心の経営改善や教育改革が進まない。攻め一辺倒では、役員を含む教職員のコンプライアンス・マインドの欠如から思わぬ不祥事がおこり、経営の足かせになりうる。

要はこのバランスが大事である。この点、令和元（2019）年改正私学法による現状の学校法人のガバナンス体制は、両者のバランスの按分が適度な制度である。

すなわち、理事会を中心として評議員会の意見を聞きながら経営改革を推し進め、教育改革は教学ガバナンスの部分に委任された学長の教学の執行状況を見守りながら同時に推し進めていくことができるなど攻めのガバナンスが担保されている。また、不祥事の防止は、監事の強い牽制機能下、各法人で愛校精神や帰属意識等にかかる教職員憲章を作り、SD（スタッフ・ディベロップメント）、FD（ファカルティ・ディベロップメント）、BD（ボード・ディベロップメント）によって、コンプライアンス・リテラシーの浸透を図る教育の実施や内部（公益）通報制度の確立など効果的な対応策がとれる体制となっている。

## 3. 総括

### （１）改革を実施する場合に懸念される事項

#### ①提言が法制化された場合の不祥事抑制効果に疑問。所轄庁の監督体制強化も必要。

今回の提言は、不祥事等防止のための守りのガバナンスに集中、特化している。守りのガバナンスは、役員や教職員への法令遵守精神の浸透や内部（公益）通報制度の充実、監事権限の一層の強化等で対応すべきところである。

すなわち提言は、不祥事防止のため、監督と経営の分離を目指し、役員を選解任権や理事・監事の執行状況の監督権を、評議員会、評議員へ与え、守りのガバナンスの任を負わせ、また監督となれば、大学の使命である教育・研究の改革状況や中長期計画に沿った経営の遂行状況、人件費の抑制等経営改善計画なども対象となり、その構成員に内部利害関係者が多い評議員会に行わせることには無理があるのではないか。

かかる構造変革は、現在の学校法人の諮問機関としての評議員会の歴史、その構成や枠組み、また99%以上の学校法人が諮問機関として運営している実態を根底から覆すもので、教職員の意識改革、新たな評議員の人選（評議員のほとんどがボランティア）等転換作業は容易ではなく、その後の理事会（経営）と教学との調整など大きな混乱を招きかねない懸念が生じる。

また、評議員会に監視機能を持たせた他の公益法人では不祥事が続発している実態もあり、こうした形にしても不祥事は防止できていないことから、これまでの制度改正による不祥事の抑制効果及び今後の制度改正による同効果の見通しが示されるべきである。

従って、提言のように監督と経営を分離し、不祥事防止に重点を置いた守りのガバナンスの強化措置は、私学経営の厳しさが増す中、現下の学校法人のガバナンスにこれ以上の屋上屋を重ねる必要性に乏しいといえる。

なお、不祥事対応としての本措置は、所轄庁が所持している監督権限との調整の必要性や行政の監督強化も併せて検討されるべきである。具体的には、学校法人の監督・調査を行う学校法人運営調査委員会の更なる機能拡充、私学事業団経営情報センターの充実強化、認証評価機関の評価基準の更なる厳格化（認証評価項目に内部統制の充実等を導入）等の対応が必要となる。

## ②攻めの経営・教学改革への影響 ～「学校法人の責務」が果たせなくなる恐れ～

現在、教育の現場はAI等を背景に教育の質保証等教育改革が要請され、一方では少子化から学校法人経営は長期的には厳しい状況下であり、コロナ蔓延長期化の影響もあって、学校法人経営は一層の悪化の懸念（図表2, 3, 4参照）がある。このように教育改革や経営悪化対応のため、思い切ったコスト削減策や改善策に踏み切らざるを得ない状況下で、評議員会に役員を選解任権の付与や議事の無効化権限等を与えることは、結果的に理事会が弱体化し、将来的に、学校法人の経営悪化や教育の使命が果たされない結果を招くことにもなりかねない。年間約220万人の学生の公教育を担い、わが国の国力を支える中間層を育成する重要な使命を果たしている私立大学において、今回提言のような制度改正が行われれば、学校法人の重要な使命である経営遂行や教育・研究各面に大きな支障をきたし、私学法第24条で定められた学校法人の責務を果たすことが出来なくなる恐れもあり、法制化については、極めて慎重に検討されるべきである。

既述の如く現行私学法における評議員会は、理事会の運営に対して、諮問、提言を行う重要な機関との位置づけであり、国内569大学法人（設置私立大学615大学）の99%の学校法人（注）が諮問機関として管理運営している。また評議員数は理事定数の2倍以上を必置とされているのは、仮に全理事が評議員を兼任した場合であっても、評議員会が理事会とは別の第三者による合議制の機関として機能し得るよう設計されたためであり、現行の規定においても評議員会の理事会に対する牽制・監督機能（諮問事項への意見聴取義務、意見陳述、答申、報告請求権を保持）は有効に機能していると言える。言い換えれば、現状の評議員会は守り・攻めのガバナンス機能を有しており、新私学法において規定された評議員会機能の実質化をさらに図って行くことが必要であると考えられる。

（注）評議員会を議決機関として運用している先は、東京の大手大規模大学など、ごく少数。

## ③令和元年の改正私学法の履行状況を見守るとき

従って、現在は令和元（2019）年改正私学法の履行状況を見守る時期である。

令和元年改正により、学校法人の責務（私学法第 24 条）の新設、役員・責任の明確化、監事の牽制機能の大幅強化（理事の行為の差止請求権、業務執行の監督等）、評議員会諮問事項の拡充・整備などが規定されたほか、法律で規制せず、自律的なガバナンスの充実・強化に寄与するソフトローたるガバナンス・コードの策定も併せて導入されている。

まずは、かかる措置に対する各学校法人の対応状況を見守る時期である。

## （２）提言に対する望ましい代替的取組の提案

以下に、本提言への当協会の対応案を示す。

### ① 評議員会・評議員の職務等

a 評議員会は諮問・提言機関とし、**現在私学法で認められている 9 つの諮問事項に役員**の選・解任を加える。役員**の選解任**は各学校法人での寄附行為に基づき行うものとするが、この場合、選・解任手続きの公平性・透明性の確保に努め、取り扱いを統一化する。

また、監事の独立性の強化を図るため、監事の選解任にあたっては、提言の考え方に沿って公平性・透明性を期す観点から、理事会内に第三者委員会の組成・選考体制を検討する。

b **評議員による違法行為差止請求権は、監事の現在の権限と二重手当となるため、付与しない。**

c **評議員による議事提案は、現在でも評議員会の三分の一の賛成で可とする扱いであり現行通りとする。**

d **親族関係の排除については、創業者の有無を問わず役員、評議員の親族は 1 人を超えて排除する扱いとする。但し監事については、理事、評議員の配偶者または三親等以内の親族以外の者から選任されることとする。**

e 評議員と理事の兼務は、評議員会が理事会とは別の第三者による合議制機関として機能し得るよう、**評議員数は理事定数の 2 倍以上とされていること等から、現行通り認める。但し、諮問する側とされる側が同一人物という矛盾を避けるため、諮問する理事は理事を兼務していない評議員に意見を出させるように努めさせることとする。この旨ガバナンス・コードへ盛り込むこととする。**

f 評議員の選任方法や属性、構成割合の状況については、法人としての考え方や目指す方向性を明確化し、積極的に説明・公表すること。なお評議員の選解任は、これまで通り寄附行為に基づき進める。この場合、選・解任手続きの公平性・透明性の確保に努めることとし、**例えば第三者委員会等で選任することを検討する。**

### ② 監査・内部統制の体制整備

a 公認会計士監査をすべての学校法人に義務付け、コンプライアンスや危機管理システムなど内部統制システムの整備を行う。

b 不祥事対応として、各法人で役員を含む教職員のコンプライアンス教育は SD、FD、BD を通して、その意識の徹底を図るほか内部（公益）通報システムの完備や相談室等

の整備を新たに義務付け（規模への配慮を要する）、監事の牽制機能と共にその発生防止の徹底を図る。

c 内部統制状況については認証評価の評価対象とするよう求める。

### ③ガバナンスの自律性と透明性の確保

a 情報公開の更なる徹底、ガバナンス・コードの充実（理事長、役員を選解任プロセスの明示、評議員の構成割合の状況等、監事の独立性や選任方法、内部統制の体制整備等）をさらに進める。コンプライ・オア・エクスプレイン方式への移行は今後の検討課題とする。

### ④組織に関する訴えの整備

a 学校法人に対する訴訟は類型化が困難であり、組織に関する訴えの整備は、現行の民事訴訟法の枠組の中で対応できる。

### ⑤罰則規定の強化

a 現行私学法では、役員に対して善管注意義務と第三者賠償責任を負わせており、背任罪の適用対象にもなっているため、これに重ねての特別背任罪適用は不要。

### ⑥用語（寄附行為）について

a 多くの学校法人は、創設者等からの寄附をもとに設立されているため、企業設立時における株主による出資という概念はなく、株主持分が生じることもない。このことは、学校法人が建学の理念・精神を真摯に継承する者によって引き継がれ、一個人の意向を受けて教育が偏ることを防止するためである。このような違いを鮮明にすることから、企業における根本原則は「定款」と呼ばれるのに対し、学校法人の根本原則は「寄附行為」と呼ばれている。以上の理由から「寄附行為」のままがふさわしい。

### ⑦解散への所轄庁の関与の在り方

a 現行の私学法第50条の4において、学校法人が解散命令により解散したときは、所轄庁は利害関係人の申立て又は職権により、清算人を選任することとなっており、すでに手当されている。清算人を通じて、残余財産や帰属先への所轄庁のコントロールが可能となっているため、現状でも実質対応できる。

### ⑧所轄庁の監督体制強化の必要性

a 不祥事対応として学校法人の監督・調査を行う学校法人運営調査委員会の機能拡充、私学事業団私学経営情報センターの経営指導の充実強化、認証評価機関の評価基準の更なる厳格化（認証評価項目に内部統制の充実等を導入）等の対応が必要となる。



以下に、特に、評議員会・評議員の職務について、当協会の考え方を述べる。

## I. 評議員会の議決機関化と評議員権限の大幅な引き上げは、大方の私学にとっては、受け入れがたい状況である。

理由：(i) 提言のごとく大きな権限を持ち、行動し、識見ある評議員に相応しい人材と理事に相応しい人材との平仄をどうとるか。ましてや役員を選解任権を持つということになれば、**どういう人を評議員にしたらよいか、人選難に陥ることは必至である。**

(ii) 学校法人の評議員会の構成員の内外部者別割合は、外部者で構成される社福法人等の評議員会とは異なり、過去、現在の学内関係者、現職の教職員等内部者が全体の約6割（全大学平均60.1%）を占め、その他は外部者で構成された会議体である。このように**内部者が圧倒的に多い場では、大学や学部の自治や私学の自由が尊重され、学内組織の論理と内在的な対立構造を含んで運営されている実態がある。そのため、学校全体の合理化や改革案件が承認されないか手間取る局面を招来する危険があること。**

(iii) 提言の中で、教員評議員について、資格の例外扱い（一種の優遇措置）、損害賠償責任の不法制化措置や特別の利害ある案件の議決可扱い、議決事項の不法制化等が問題になる。

これらの問題の中でとくに(ii)については、このような状況の中で、評議員に役員を選解任権や重要事項の議決権を拡大した場合、**学部、学科の利害関係や組織間の対立構造の影響が大きくなることは必至であり、法人執行部への反主流派等の抵抗が一層強まり、ガバナンス体系に歪みが生じることが懸念される。**

## II. 学内関係者が過半を占める評議員会の重要事項の決定権限と役員への人事権や監督機能が強化されることになれば、法人執行部や理事会による抜本的な経営改善方策は否決され、私立大学全体の経営悪化が更に進む懸念がある。

理由：(i) 任免権を持つ評議員により**理事及び監事が解任される場面も想定され、理事会の弱体化に繋がり、前向きな中長期的経営戦略の策定や実行が困難な状況となり、学校全体が迷走状態になる恐れもあり、かつ全般的な経営悪化がさらに進んでいくことが懸念される。**

(ii) 現在の私学の経営環境は、AI時代へ対応するためのデジタル教育や学習者の立場に立った教育の展開等による教育の質保証、教育改革を進める必要性や少子化や一昨年の消費税の引き上げ、コロナ禍の長期化によるオンライン環境の整備等経営コストが上がり、一方では経常費補助金の総支出に占める補助割合は9.2%と10%を大きく切る水準となっており、経営状況の悪化は予想以上に進展する恐れがある。事実私学事業団

の経営指標イエローゾーンに入ってくる法人数も予想比増加、経営悪化が進み、経営破綻候補が増加している（図表2，3，4参照）。

こうした状況下では、理事会主導で将来の人材育成のための教育内容の質を高めつつ、一方で定員の切り下げ、赤字部門の整理や人件費のカットなど経営の合理化を推し進めることがこれからの喫緊の課題である。すなわち攻めのガバナンスがさらに不可欠な状況である。

以 上

## 学校法人ガバナンス改革会議 第6回 論点

2021年9月22日  
八田進二 松本美奈

目的：監督・経営を分離する。経営陣の利益相反・自己監視を排除する。  
税制優遇を受ける学校法人にふさわしい体制を構築する。

### 1 私学関係団体との意見交換のポイント（9月9日）

#### ① 評議員会に関する認識のずれ

ヒアリングで示された私学関係団体の主張は、現在の評議員会の役割及び権限、構成等を念頭に置いたものであった。内部者が多い評議員会に監督機能を持たせると評議員会内で意見の対立が起これ、法人運営に支障をきたす恐れがあるなどとし、現状維持を求める声が大勢だった。そのため、本改革会議ですでに合意を得てきた評議員会の役割及び権限、構成等とは隔たりがあった。

従って、新たな学校法人ガバナンスの全体像及びその最高監督・議決機関としての評議員会の姿を早急に明示する必要がある。

#### ② 相次ぐ不祥事への視点

複数の関係者が、不祥事について問題視していると発言していた。その一方で、監事の権限を強化すれば十分で、評議員の権限は不要という関係者もいた。不祥事の認識や防止策についての考え方が、本改革会議とは異なるのかもしれない。

### 2 学校法人ガバナンス改革に関する議論の主な意見

- ある理事長から意見をもらった。「ガバナンス改革は応援する。代わりに一定の規制緩和をお願いしたい」とのことである。大学において学部や大学院を設置することに3年は覚悟しなければならない。大量の資料を提出しなければならない。一部は郵送だから時間もかかる。自立した経営をするために定員も厳しく制限されており、足かせとなっている。
- 評議員会は合理的な人数にすることはどこかで書かないといけない。法令で上限を切ることはないので、ガバナンスコードで決めてもらう必要がある。
- 評議員会の差止め請求権、代表訴訟のような責任追及手段（理事が学校法人に損害賠償責任を負っている場合に、評議員が原告となって訴訟することができる仕組み）について、組み込んで議論をしてほしい。
- 評議員会は理事長が招集するという規定（41条3号）について、変える必要はないか。
- 理事長の選任について、これの不透明さが大きな問題である。権力に長く就いていると腐敗するのは当然である。交代ができるようにするために、透明性のある手続を法令上組み込む必要がある。一番の問題は、ファミリー企業の世襲である。世襲させるための手続を寄附行為に組み込んでいる。これを多様性と言っているが、そうではない。建学の精神や創始者の意志が孫まで継承されるというロジックを崩すための論理を丁寧に検討するべきである。

## A 組織運営（法人）

【理事長】

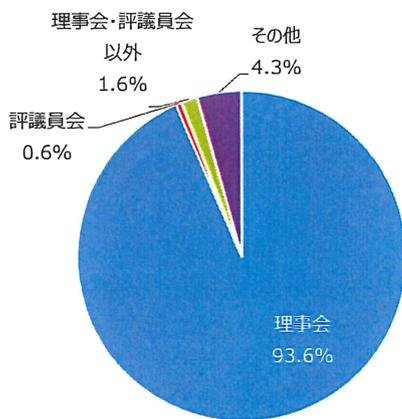
### ■ A 1 理事長の選出方法

貴法人の理事長の選出方法について、下記項目の中から、最も影響を与えるものを1つ選択してください。

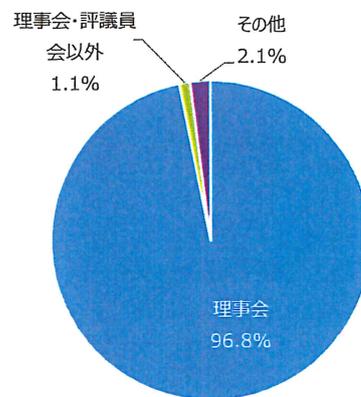
理事長の選出方法は、大学・短大法人ともに9割以上の法人が理事会によって選出されている。

番号	項目	大学法人		短大法人		全体	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	理事会による選出	479	93.6%	92	96.8%	571	94.1%
2	評議員会による選出	3	0.6%	0	0.0%	3	0.5%
3	理事会・評議員会以外の委員会（選考委員会等）による選出	8	1.6%	1	1.1%	9	1.5%
4	その他	22	4.3%	2	2.1%	24	4.0%
集計法人数		512		95		607	

大学法人



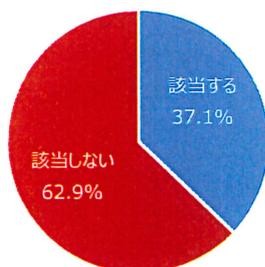
短大法人



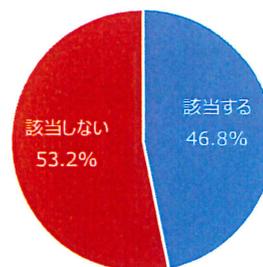
### <創設者または親族>

項目	大学法人		短大法人		全体	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
該当する	186	37.1%	44	46.8%	230	38.6%
該当しない	316	62.9%	50	53.2%	366	61.4%
集計法人数	502		94		596	

大学法人



短大法人



10年後の あなたの学校を想像してください

想像した あなたの学校の魅力を

三つお書きください

①

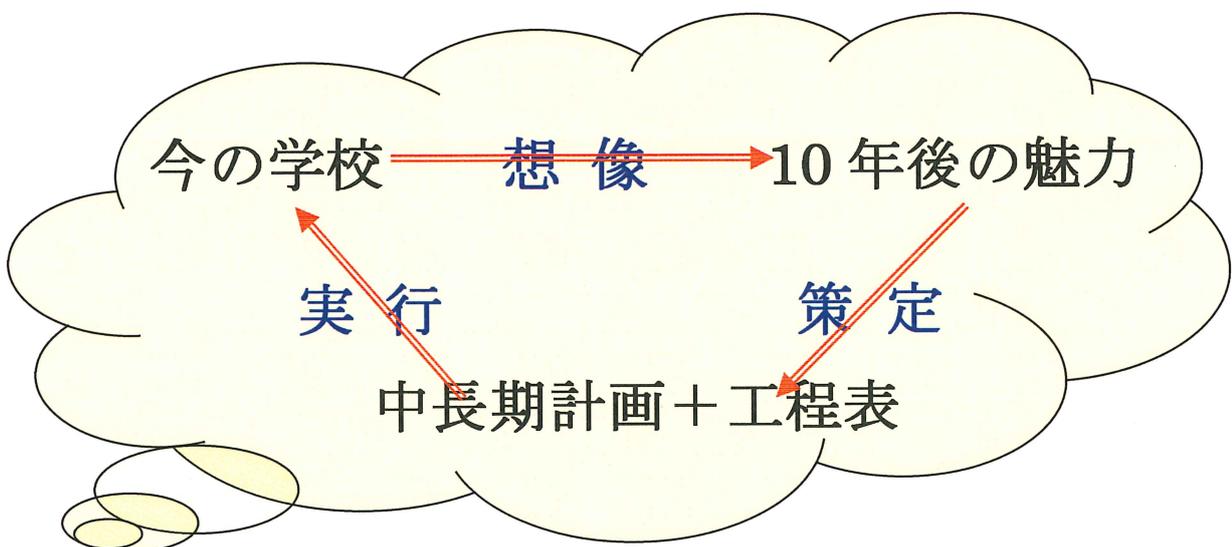
---

②

---

③

---



# 新時代における大学のあり方を考える

## ～大学間連携を中心に～

大和総研 リサーチ本部副部長  
(東京大学、北海道大学、東北大学、上智大学 非常勤講師)

宇野 健司

## 【北海道の大学への提言】

### 1. 問題点

- ①18年後の18才人口は2/3になる（確定的）
- ②36年後は1/3になる可能性もある（推定）
- ③多くの大学が存続不能になる（確定的）

### 2. 解決案

- ①「オンラインで授業の共同化」にトライ
- ②ハードランディング回避の10年計画策定
- ③現職教員の雇用は確保し、定年後に集約

### 3. 具体策

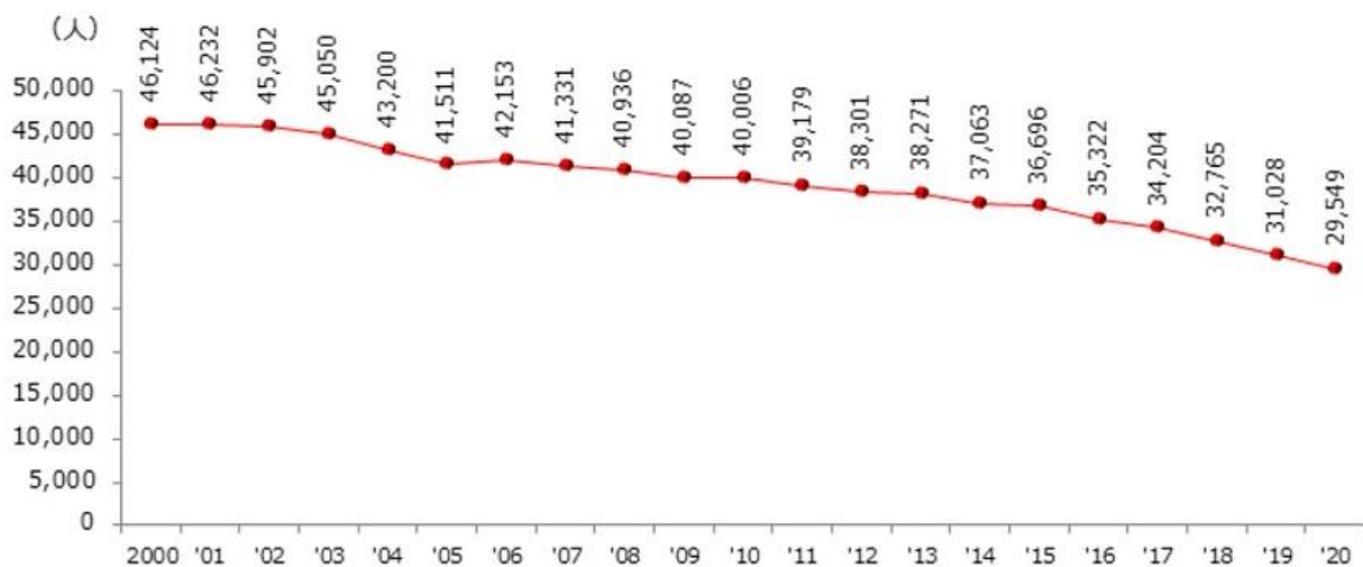
- ①学長・学部・教員の各レベルで会話開始
- ②利害関係ない外部有識者を巻き込む
- ③できることから共同化してみる  
（技術的には可能。あとはやる気だけ）

### 4. 今後の大学教育の方向性

- ①地域社会から認められる大学へ
- ②地域社会と連携して学生を育てる
- ③オープンなプラットフォームを構築する

## 北海道の出生数の推移

(住民基本台帳ベース、日本人住民)



※1月1日から12月31日までの外国人を除く日本人住民の出生数。

※市区町村の場合は2021年1月1日時点の市区町村境界。

**【現状】 国公立3万人(40%)・私立4万人(60%)**

**【18才人口が18年後に $\frac{2}{3}$ になると・・・】**

全体が100→67で、国公立40を不変と仮定すると  
私立大学は60→27に半減する

**【36年後に $\frac{1}{3}$ になると・・・】**

全体が100→33で、国公立40を不変と仮定すると  
私立大学は60→ゼロになる

※つまり国公立3万人→3万人(不変)と仮定すれば、  
私立大学は、18年後には4万人→2万人、  
36年後には4万人→0人になる

(国)北海道大学11313人  
(国)北海道教育大学5039人  
(国)室蘭工業大学2799人  
(国)小樽商科大学2242人  
(国)北見工業大学1753人  
(国)帯広畜産大学1168人  
(国)旭川医科大学949人  
(公)釧路公立大学1395人  
(公)公立ほこだて未来大学1085人  
(公)札幌医科大学1034人  
(公)公立千歳科学技術大学1011人  
(公)名寄市立大学781人  
(公)札幌市立大学720人      学生数 3万人

北海学園大学8221人  
北海道科学大学4553人  
北星学園大学3798人  
酪農学園大学3420人  
北海道医療大学3374  
札幌学院大学2926人  
札幌大学2877人  
藤女子大学2082人  
北翔大学1885人  
北海道文教大学1853人  
北海道情報大学1635人  
札幌国際大学1433人  
星槎道都大学929人  
北海商科大学888人  
天使大学755人  
旭川大学724人  
札幌大谷大学693人  
札幌保健医療大学567人  
北海道千歳リハビリテーション大学435人  
苫小牧駒沢大学128人  
稚内北星学園111人      学生数 4万人

# 新時代における大学教育とは？

～ 社会体験が学生を変える ～

大和総研 リサーチ本部副部長  
(東京大学、北海道大学、東北大学、上智大学 非常勤講師)

宇野 健司

# 目次

<論点1> なぜ日本の大学生は勉強しないのか？

～ 学生の「モチベーション」が問題 ～

<論点2> 「社会が求める大学教育」とは？

～ 「考える」「話す」「行動する」 ～

<まとめ> 学生のモチベーションを高めよう！

～ 「大学」「企業」「地域社会」の連携が必要 ～

## <論点1> なぜ日本の大学生は勉強しないのか？①

- 外国人留学生からの侮辱：

「日本の大学生は、何で勉強しないの？」

「成績が悪くても、卒業できるね」

「日本の大卒は、海外の短大卒以下？」

- 本を読んでいない（400冊 vs 100冊）

- 「リーディングアサインメント」（授業前の必読資料）

- 授業に出なくても、単位がもらえることがある

## <論点1> なぜ日本の大学生は勉強しないのか？②

### A 外発的なモチベーションの問題

- (1) 成績が良くても、誰からも評価されない
- (2) 成績が悪くても、就活には関係ない
- (3) あまり勉強しなくても、卒業できる

# <論点1> なぜ日本の大学生は勉強しないのか？③

## B 内発的なモチベーションの問題

### (1) 授業が一方通行の講義形式で退屈

→ディスカッションやグループワークなど**学生参加型の授業**を！

### (2) 授業が実社会につながらない

→企業も、**インターン**や**実務家教員**を積極的に提供するべき

### (3) そもそも「何のために学ぶのか？」の意識が薄い

→「**人生・キャリア・勉強する意味**」を考えさせる**キャリア教育**

## 備考1: ラテン・オナーズによる表彰制度

- **スンマ・クム・ラウデ** (summa cum laude) - 最優等の意。成績**上位5%**程度。
- **マグナ・クム・ラウデ** (magna cum laude) - 最優等と優等の中間。成績**上位10%**程度。
- **クム・ラウデ** (cum laude) - 優等の意。成績**上位15%**程度。

(例えば、ラテン・オナーズを受賞した皇后雅子様の場合、  
**B.A. in Economics, magna cum laude**)

## 備考2: 「プロベーション」制度

- **GPAが悪かった学生**（例えば2.0以下）には、成績回復のための猶予期間「**プロベーション**」が課される。
- もし次の学期に成績が回復しなかった場合、基本的には**退学**になる。
- つまり、**成績が悪い学生は、卒業できない仕組み**  
(**質の保証** = ただ単位が取れただけではダメ)

## 備考3: アメリカの大学は、入試で「エッセー」を課す

- 「なぜ大学で学びたいのか？」 「何を学びたいのか？」  
「将来どのような人生・キャリアを歩みたいのか？」などを  
エッセーとして、**大学入試**で課す（合否に影響大）
- 日本は、大学3年ごろの**就活**で、同じことを考える。  
⇒**アメリカ(高校3年)** vs **日本(大学3年)**で、3年遅い
- 「幼い」 「協調性はあるが、主体性に乏しい」と企業は不満  
⇒大学初年次からの「キャリア教育」が必要  
⇒就活テクニックでなく**人生・キャリア・学ぶ意味**を考える

## <論点2> 「社会が求める大学教育」とは？①

- 「即戦力」の**誤解**：  
「企業が求めているのは、付け焼き刃の浅い専門知識？」  
「そのようなスキルは、すぐに役に立たなくなる？」  
「すぐには役に立たない学問こそ、学ぶ価値がある？」
- 「学問の場」 VS 「社会に出る準備」 ⇒ **バランス**の問題
- 「学究の時間」 VS 「自由な時間」 ⇒ **メリハリ**の問題

※社会は「何を求めているのか？」を**伝えて来なかった**

## <論点2> 「社会が求める大学教育」とは？②

A 「何を学ぶか」（知識）よりも「どう学ぶか」（主体性）

～「リベラルアーツ（教養教育）」の誤解～

①教養科目は、題材として「思考力の訓練」に適している

②「少人数ディスカッション」で自分の意見を発言し合う

③研究志向というより、「教育志向の教員」が指導する

⇒「知識を得る」& 自分で「考える」「話す」「行動する」

※つまり「何を学ぶか」より「どう学ぶか」（主体性）が重要

## 備考4： アメリカのリベラルアーツ教育の事例

### 「総合大学」 VS 「リベラルアーツカレッジ」

⇒前者は、大教室と少人数TAセッションの週2回授業が多い  
(サンデル教授の哲学の全学科目→学生1000名、TA50名)

⇒後者は、ほぼ全科目がゼミのような10～20人の少人数授業

※いずれの場合も、1学期で4～5教科の履修が一般的  
→1教科につき、週2回授業  
→教科書：1冊、副読本：数冊 を1学期でこなす  
(授業前に、指定ページを読了していることが義務)

⇒大量読書&ディスカッション&レポート提出で学生を鍛える教育

## 備考5： アメリカのTA制度は、うまく出来ている

- ①TA採用時の成績重視が、**学業へのインセンティブ**となる
- ②将来の教員のための**教育体験**として有効
- ③**アルバイト収入**の確保（地方にあるので、機会が少ない）
- ④TAによる**教員の負担軽減**
  - 余談：入試業務も、教員でなく職員に任せるのが常識
  - 大学職員のプロ化・専門職化・高度化  
（日本も、アカデミック・アドミニストレーターとして  
**職員の専門能力・地位・社会的評価の向上**が必要）

## <論点2> 「社会が求める大学教育」とは？③

B ①**専門知識**だけでは不十分。

⇒②**議論**⇒③**フットワーク**⇒④**プレゼン**⇒⑤**レポート作成**

- ①まずは、大量に関連資料を読み込み、「**専門知識**」をインプット
  - ②チームで「**議論**」して、テーマ、課題、論点などを浮き彫りにする
  - ③「**フットワーク**」を使って、専門家などに意見を聞いてまわる
  - ④みんなの意見を集約して、人前で堂々とした「**プレゼン**」を行う
  - ⑤その内容をしっかりとした文章にまとめ、「**レポート作成**」を行う
- ➡この①～⑤の**トレーニング**が積めるなら、**専門分野は何でも良い**

※会社で事業の立案を任されても同じプロセス！ = **社会が求める教育**

## <まとめ> 学生のモチベーションを高めよう！①

学生のモチベーション（＝大学教育のバリュー）の問題

「大学」⇒①ディスカッション、グループワーク、PBLなど  
学生参加形式の授業を増やすべき

⇒②「人生・キャリア・勉強する意味」を考えさせる  
広い意味のキャリア教育を初年次から導入するべき

「企業」⇒インターンや実務家教員を積極的に提供するべき

## <まとめ> 学生のモチベーションを高めよう！②

- 東大・北大・東北大・上智大などでの授業や、年間300人の相談に乗り、学生と間近に接して来た経験から、「学生のモチベーションの問題（＝大学教育のバリュー）」が、改革の本丸であると実感する
- ➡問題の本質 = 「大学教育から実社会への橋渡し」に関する「産学官の連携不足・努力不足」
- ➡対策 = 「大学」「企業」「地域社会」で連携して、前述の当たり前前のことを、**当たり前前にスグやること！**

**略歴** : 大和総研 リサーチ本部副部長 宇野健司

1985年 早稲田大学 卒業

1992年 ニューヨーク市立大学 大学院 (MBA) 修了

1996年 証券アナリストジャーナル賞 受賞

2004年から、大学での連携講座を提供。

(東京大、北海道大、東北大、上智大などで非常勤講師)

※学生主導の少人数ディスカッション授業 (30名程度)  
(2021年度～地方企業との「社会体験ワークショップ」)

連絡先: k7c7u7y7j7@gmail.com 070-2482-0567 (直通)