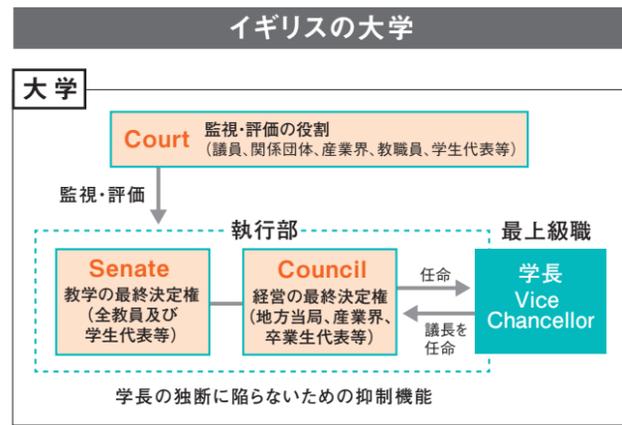
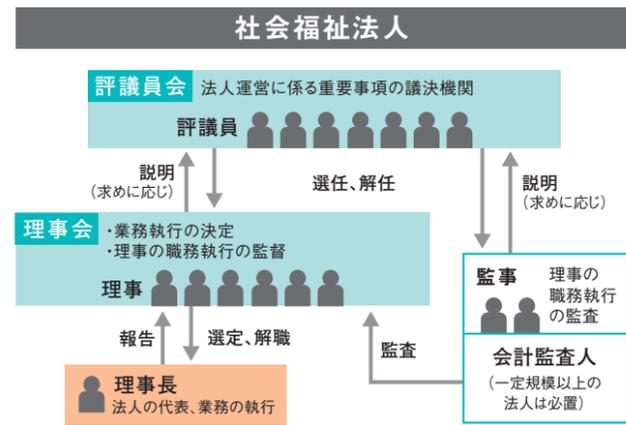
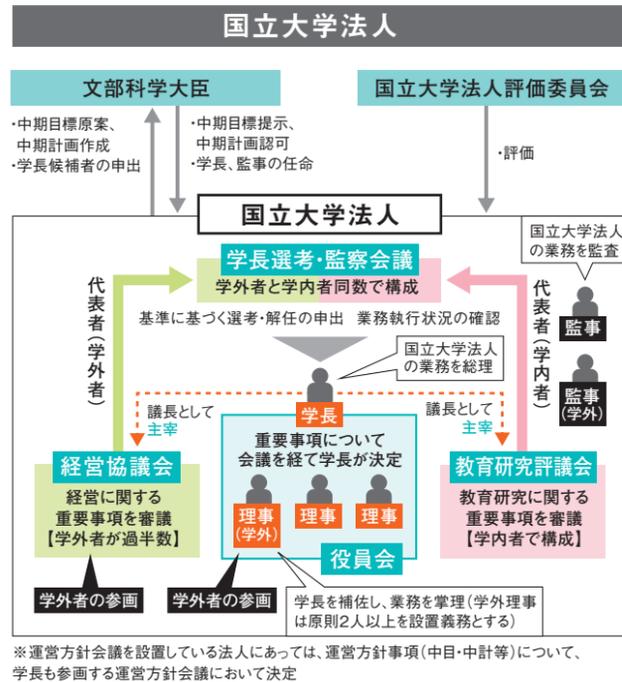
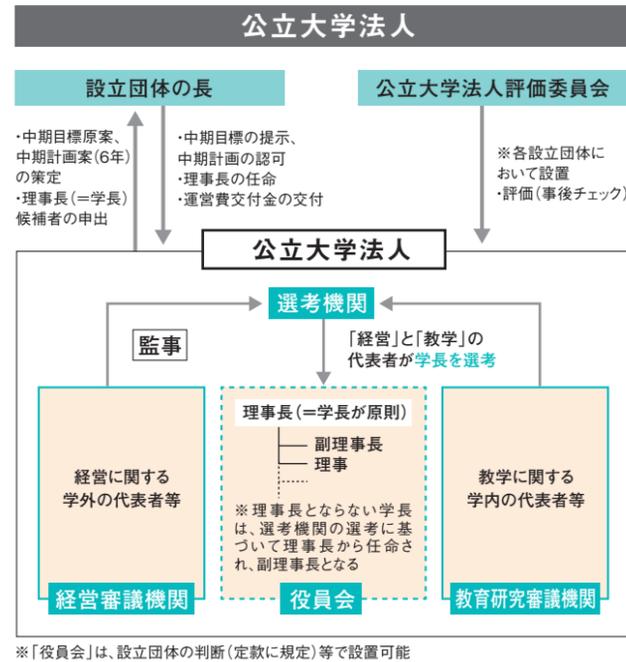
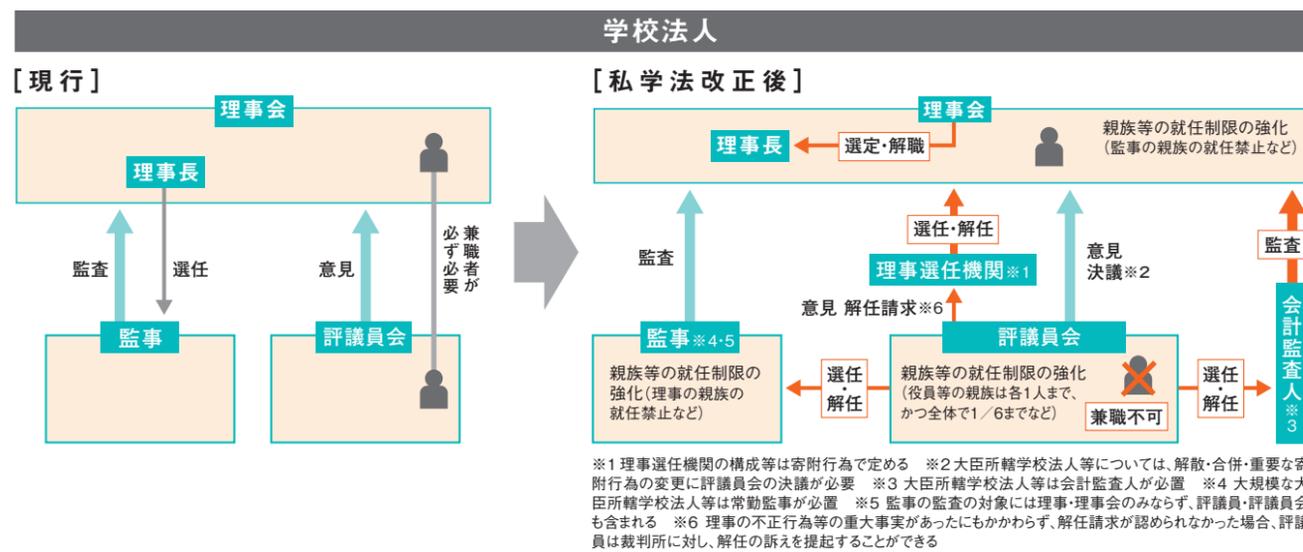


【図表2】さまざまなガバナンスのしくみ



【図表1】ガバナンスの定義例

	定義
文部科学省 高等教育局 片見 悟史氏	ステークホルダーからの信頼獲得を目的に、健全な経営を行うための管理体制。私学の場合、ステークホルダーは学生だけではなく社会全体となる。私学法では、教育機関としての公共性、私立学校としての自主性の双方を重んじている。
(一社) World in You 代表理事 山本 未生氏	非営利組織においては、多様なステークホルダーのために社会的使命を果たす目的で築く「家の礎」。故にステークホルダーとの信頼関係が不可欠。信頼があってこそ、学生は自分の未来を、保護者はわが子を、寄付者は財産を大学に託す。「ステークホルダーからの信頼を紡ぐためのコミュニケーション」とも言える。
北海道医療大学	私学の収入の大半が授業料と補助金によるものであることを考えると、ステークホルダーは学生と、納税者つまり社会全体となる。学生と社会への責任を果たす意味で、一定のルールに沿った組織である必要があり、それを実現するのがガバナンスだ。
実践女子大学	全てのステークホルダーから信頼され続け、未来永劫発展していく組織にするための取り組み。企業であれば株主、顧客、従業員などに、学校であれば在学生、保護者、卒業生、教職員、関連する企業・自治体等から信頼され、透明性のある組織運営を実現するためのもの。
東京農業大学	大学のガバナンスとは、将来像を明確に示し、ステークホルダーに対して十分な説明責任を果たすことにより、健全なリスクテイクを可能とし、大学の一層の発展に寄与していくこと。少子化により大学経営が厳しさを増す中、健全なリスクテイクを可能とする「攻め」のガバナンスが求められている。
追手門学院大学	私学のガバナンスとは、教学と経営のバランスを保ちつつ、時代、社会、地域の要請に応え、改革を進めながら透明性を担保し、公教育を継続的に行うための管理体制。国の補助金を受けて公教育を進めている以上、私学といえども、多様なステークホルダーに対して公共性についての責任を負う。

*取材を基にBetween編集部にてまとめ

Q: ガバナンスとは？

ステークホルダーの信頼獲得により組織の継続的發展を図るしくみ。

ガバナンスとは、「統治・管理」を意味するが、教育研究機関を運営する学校法人ならではのガバナンスの定義を考えてみたい。取材先に尋ねると「図表1」、「ステークホルダーからの信頼」「公共性」「社会」「組織の永続的發展」というキーワードが挙げられた。学生や社会などのステークホルダーからの信頼を得て、公共性の高い学校を維持発展させていくためのしくみ、と定義できるのではないかと。大学を運営する法人のガバナンスのしくみは、設置区分により異なる「図表2」。国立大学の法人は、文科省または自治体で、中期目標の提示やトップの任命など

何のため？ 何が変わる？ 経営にどう役立ってる？

私学法改正とガバナンス

2023年度の私学法改正は、「実効性のあるガバナンス改革を推進するための制度改正」だ。Part 1では改正の要点を、Part 2では見直しの実践に向けた内容を扱う。

※本記事は、主には大臣所轄学校法人を念頭に置いてまとめられています。※本記事内の、学校法人への取材を基にしたコメントについては、法人名に代えて便宜的に大学名を記しています(例：東日本学園→北海道医療大学、京都橋学園→京都橋大学)。

*文部科学省「私立学校法の改正について」・「世界と伍する研究大学の実現に向けた制度改正等のための検討会議制度ワーキングチーム」参考資料、「諸外国の大学のガバナンス例」資料、厚生労働省「社会福祉法人制度改革について」を基に作成

*1 文部科学省「私立学校法の改正について」

文/ 見山雄介

文科省に聞く！

学校法人が一層発展していくために

ガバナンスという語は多義的です。個人的には、ステークホルダーに信頼され得る、健全な経営を行うための管理体制のことだと考えます。学校法人にとっての一番のステークホルダーは学生ですが、学校が社会の公共のために存在することを踏まえれば、社会全体も重要なステークホルダーです。公共性の担保のためには法的規制をかけるのが一般的ですが、私学においては、私人の志で設立されたという自主性を重んじ、規制はできる限り抑えられています。私学にはそれぞれの歴史があり、100法人あれば100通りのガバナンスがあると認識しており、何か一つの正解の形があるわけではないと考えています。

今回の私立学校法の改正は、何らかの個別具体の私学の問題を契機に至ったわけではありません。2014年の中教審の審議まとめ以降、学校教育法、国立大学法人法、私立学校法それぞれでガバナンス強化を含む改正が行われてきたように、継続的に議論されてきたテーマです。特に私学は日本の大学生の8割を育てていることから、意欲と能力を持つ誰もが高等教育にアクセスできる環境を維持するには、欠かせない存在です。それ故に、「社会の信頼を得て学校法人が発展していくためのガバナンスの構築」が必要不可欠なのです。

社会からの要請もあります。企業や他の公益法人に公的存在としてのガバナンスが求められる中、「学校法人にも同等のガバナンスが必要なのではないか」という声が上がりました。もちろん、ほとんどの学校法人では適切な運営がなされているところですが、現行制度は理事会に権限が集中し過ぎているなど、適切な運営が制度として担保できていないのではないかと懸念も寄せられたところでした。

3度にわたる有識者会議で議論されたのは、社会の信頼を得るための要点である「執行と監督の役割分担」「建設的な協働体制」を、学校法人の制度にどのようにビルトインするかでした。

18歳人口の減少が進み厳しい経営環境を迎える中、学校法人が一層発展していくためには、社会からの信頼、応援は欠かせないでしょう。特に資金面については、国も私学助成の充実に努めたいと考えており、寄付金収入が私学における収入面での今後の伸びしろになってくると思います。これらのためには、社会から学校法人への信頼が不可欠です。

社会からの評価を左右する各法人の判断

内容が多岐にわたる今回の改正については、まずは

めざすべき学校法人のガバナンスとは？ そのしくみで「社会からの信頼、応援が得られるか」の視点で構築を

高等教育局 私学部
私学行政課 課長補佐

片見 悟史

かたみさとし ●2006年文部科学省入省、スポーツ庁政策課専門官、文部科学省初等中等教育企画課教育制度改革室室長補佐、千葉市教育委員会学校教育部参事などを経て、2022年より現職。



撮影 / 亀井宏昭

改正内容を理解してもらいたいと思います。解説資料「私立学校法の改正について」では、冒頭に変更ポイントをまとめ、各論の説明には図版も多用。寄せられた質問*2への回答も随時追加しています。

理解を進める中で注目してほしい本改正法の特徴が、理事選任機関、理事の構成、評議員の人数や構成といったガバナンス上重要な事項が、一定の要件のもと、最終的には各法人の判断に委ねられている点です。特に現状を大きく変えることになるような決断には及び腰になり、出来る限り現状を維持したいと考えてしまうかもしれませんが、まさにそこでのような決断を行うのが社会からの評価を左右します。附帯決議【P.11 図表5】にも関連する内容がありますので、よくご確認の上、対応を検討してください。

真価が問われるのは法対応後の「運用」

対応の要点を1つ挙げるならば、いかに外部の視点を取り入れるかになるでしょう。特に評議員は理事会をけん制する役割が強化されます。職員評議員以外にも、自身の役割を理解し、それを適切に果たせる外部の人材に協力してもらう必要があります。何も言わずとも法人の内情を共有でき、人選も就任依頼も容易だった、いわゆる「身内」の人材と比べれば、選任のハードルは上がり、就任後の意思決定にも今まで以上に時間がかかるかもしれません。しかし、そうした人にも納得してもらうことができる計画や施策を立案しようとする自体が、社会から信頼を得るための取り組みだと言えるのではないのでしょうか。また、ガバナンス改革は、あくまで教育・研究の質を向上させるための一つの手段であり、それ自体が目的でないことも忘れてはならない重要な視点です。

今回の法改正で、社会の要請に応えるための制度は整いました。ただし、この制度改正の成否は、各学校法人においてどのような運用がなされるかにかかっています。まさに次年度からは、制度に魂を込めるフェーズになります。法に沿うだけにとどまらず、自法人ならではの理想のガバナンスを掲げ、主体的に取り組んでほしいと考えます。世間が私学のガバナンスに注目している今は、信頼を高めるチャンスでもあります。

【図表3】近年のガバナンスにまつわる動き

年度	大学のガバナンス改革にまつわる動き	概要	他法人のガバナンスに関連する動き
2014 (H26)	中教審大学分科会「大学のガバナンス改革の推進について」(審議まとめ)	学長のリーダーシップの確立 / 学長の選考・業績評価 / 学部長等の選考・業績評価 / 監事の役割強化 / 教授会の役割の明確化等を提言	
	学校教育法改正(通称「大学ガバナンス改革法」)公布	学長選考の透明化 / 経営協議会の構成の見直し / 教育研究評議会に担当副学長が評議員として参加 / 副学長の権限拡大 / 教授会の役割の見直し等を規定	全金融「日本版ステュードシップ・コード」策定
	私立学校法改正	私学全体に対する不信任につながるような異例な事態に所轄庁が適切に対応するための仕組みを整備	
2015 (H27)			金融庁、東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード」公表
2016 (H28)			社会福祉法等の改正。議決機関としての評議員会の必置、一定規模以上の法人への会計監査人の導入等を規定
2017 (H29)			経済産業省「コーポレートガバナンスシステムに関する実務指針(CGSガイドライン)」策定
2018 (H30)	2040年に向けた高等教育のグランドデザイン(答申)	多様性を受け止める柔軟なガバナンス等の重要性を指摘(各大学のマネジメント機能や経営力を強化し、大学等の連携・統合を円滑に進められる仕組みの検討)	
2019 (R1)	私立学校法改正	役員の職務及び責任の明確化等に関する規定の整備 / 情報公開の充実 / 中期的な計画の作成 / 破綻処理手続きの円滑化等の改正	
	閣議決定「経済財政運営と改革の基本方針2019」	学校法人についても他の法人の制度改革を踏まえ、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	
2020 (R2)	日本私立大学連盟「私立大学ガバナンス・コード【第1版】」策定 日本私立大学協会憲章「私立大学版ガバナンス・コード【第1版】」策定		
	学校法人のガバナンスに関する有識者会議	評議員(会)の在り方について以下を提案。評議員会による役員の選解任、運営の重要事項議決、決算・事業実績の承認、書類交付請求、解任の訴え、違法行為差止請求等の仕組みの導入。多様なステークホルダーを反映する構成、親族・特殊関係者の就任禁止、学内関係者割合の上限、段階的引き下げ、理事業務者の議決権除外、解任の訴えの仕組み整備、大臣解任勧告対象者に付加	「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(中間まとめ)」
	国立大学協会「国立大学法人ガバナンス・コード」策定		
2021 (R3)	学校法人ガバナンス改革会議「学校法人ガバナンス改革会議報告書」	評議員会を最高監督・議決機関に / 理事会・理事による評議員選任(解任)は認めない / 評議員と理事や職員との兼任不可等を提案	
	日本私立大学連盟「学校法人ガバナンス改革会議の最終報告に対する意見声明、その他ガバナンスに関する意見」 日本私立大学団体連合会、日本私立短期大学協会「学校法人のガバナンス改革に関する声明」		
2022 (R4)	学校法人制度改革特別委員会「学校法人制度改革の具体的方策について」	法人の基礎的変更について、理事会の決定とともに評議員会の決議要 / 理事会の監督機能によるガバナンス強化 / 評議員会のチェック機能によるガバナンス強化 / 評議員の選任と評議員会の構成等の適切化 / 監事の地位の独立性と職務の公正性の確保 / 重層的な監査体制の構築等を提案	
	経団連提言「新しい時代に対応した大学教育改革の推進」	機動的かつ戦略的経営を行うためのガバナンス改革(多様な背景を持つ学外者のガバナンス体制への参画、監事と理事・評議員の兼任禁止等)、外部資金の積極的な獲得拡大等を提言	
2023 (R5)	私立学校法改正	役員等の資格・選解任の手続き等と各機関の職務・運営等の管理運営体制の見直し / 学校法人の意思決定の在り方の見直し / 監事・会計監査人に子法人の調査権限付与 / 会計、情報公開、訴訟等に關する規定の整備、役員への罰則規定の整備	
	日本私立大学連盟「私立大学ガバナンス・コード【第1.1版】」策定 公立大学協会「公立大学ガバナンス・コード【第1版】」策定		「新しい時代の公益法人制度の在り方に関する有識者会議(最終報告)」情報開示の拡充、外部理事・監事の導入、会計監査人の必置範囲の拡大等を提案
	国立大学法改正	大規模国立大に運営方針を決める合議体「運営方針会議」の設置を義務付ける等の改正	
2024 (R6)	日本私立大学連盟「私立大学ガバナンス・コード【第2.0版】」策定		
	中教審「高等教育の在り方に関する特別部会」中間まとめ	急速な少子化が進行する中での将来社会を見据えた高等教育の在り方の中で、「社会等からの信頼を得て今後も持続可能な発展を遂げるためには、自らが主体性をもって実行性のあるガバナンス改革を推進することと、高等教育機関の公共性を更に高めることも重要である」と提言	

*Between編集部にてまとめ

Q. 法改正の理由は？
A. 社会の要請や関心に応えるため。
 文科省は「国会の附帯決議や累次の閣議決定をはじめ社会からの要請にこたえたもの」と言う。「図表3」は、近年のガバナンスにまつわる政策や社会の動向をまとめたものだ。表の右端には、先行する他法人のガバナンスにまつわる代表的な動きを添えた。
 京都橋大学の足立氏は、社会が私学のガバナンスに目を向けた理由に、経営危機の増加を挙げ、「理事会への権限の集中が、経営不振の主要因と見る向きは多い」と見立てる。2023年の改正に至る3つの会議での議論は、理事会を健全化するための評議員会のあり方の検討に多くの時間が割かれた。経営環境の厳しさが増す私学にとって、社会からの支持と支援は不可欠だ。多様なステークホルダーの声を取り入れた公共性の高いガバナンスを、法改正を機に社会に示す必要がある。ガバナンスのプロが委員を務めた2期目の「学校法人ガバナンス改革会議」では、外から見た私学のガバナンスについて多くの意見が出た。賛否はともあれ、公共性を高める参考にはなる。議事録や資料を一読されたい。

*2 「私立学校法の改正に関するお問合せフォーム」にて随時質問受け付け。https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/shiritsu/mext_00001.html にリンクあり

【図表5】附帯決議*3

衆議院 文部科学 委員会	一	本法による学校法人のガバナンス改革に当たっては、私立学校の建学の精神を侵すことのないよう留意すること。また、大学を設置する学校法人においては、憲法で保障されている学問の自由及び大学の自治の理念を踏まえ、私立大学の自主性・公共性を担保する観点から、その設置する大学の教育・研究に不当に干渉することがないよう、特段の留意を払うこと。
	二	理事会の業務執行に対する評議員会の監視・監督機能の強化を促進するため、あらかじめ評議員会の意見の聴取を要する事項について、必要に応じて意見の聴取に代えて決議を要することもできる旨を各学校法人に周知するなど、評議員会の権限強化策を推進すること。
	三	学校法人の理事の選任は評議員会の監視・監督機能を定期的に発揮させる重要な手段であることを踏まえ、各学校法人の理事選任機関に評議員を含めるなどの工夫により、理事会からの中立性を確保するよう周知を図ること。
	四	理事長等特定の者への権限の集中が一部の私立大学等における不祥事の背景となっている状況を踏まえ、評議員会の監視・監督機能が実質的かつ健全に機能するよう、理事又は理事会が選任する評議員数の上限については、必ずしも当該割合まで求めるものではないことを各学校法人に周知するとともに、上限の在り方について検討すること。
	五	学校法人のガバナンス強化には、理事会及び評議員会の活性化が重要であることを踏まえ、各学校法人において理事会及び評議員会を理事及び評議員の出席のもと定期的に開催するなどの工夫により、積極的に意見交換するよう周知すること。
	六	私立大学等のガバナンス不全を防止するため、文部科学大臣所轄学校法人等においては、理事長職について、責任に見合った勤務形態を取らせるため、任期や再任回数に上限を設けるための措置など理事長職の在り方について検討すること。
	七	監事と会計監査人の連携や監査重点事項の策定などにより監事及び会計監査人による監査機能の実効性を確保するよう各学校法人に周知するとともに、会計監査人はその独立性を害するような監査証明業務と非監査証明業務の同時提供はできない旨の周知を図ること。
	八	本法による学校法人のガバナンス改革の実施に当たっては、その対象となる学校法人は、都市部の大学等を設置する大規模なものから地方の幼稚園のみを設置する小規模なものまで様々であることから、特に小規模な学校法人に対しては、寄附行為・内規の変更や評議員の候補者探しなどの負担、地域間格差の拡大等に配慮し、設置する学校種及び規模等を踏まえた運用面での負担の軽減措置を講じること。
	九	本法は大学を設置する大臣所轄学校法人を中心に制度設計が行われているが、多くの学校法人の所轄庁は都道府県知事であることから、都道府県に対して丁寧な説明や調整が行われるよう努めること。
	十	私立学校法の対象外である株式会社により設置される学校においても、最大の利害関係者が学生等であることを踏まえ、設置主体の株式会社のガバナンス不全が学生等に不利益を与えないよう、設置者に対する指導助言の充実に努めること。
十一	学校法人の役員及び評議員の選任に当たっては、男女共同参画の観点から、女性の登用について配慮を求める旨を、各学校法人に対し周知すること。	
参議院 文教科学 委員会		評議員の選任に際し、多様な主体が評議員会に参画することの重要性に鑑み、各学校法人の規模や特性に応じて、教職員、卒業生、保護者、地域住民、有識者などバランスの取れた多様な構成とすることが望ましい旨を、各学校法人に対し周知すること。
		本法により学校法人の役員及び評議員の権限や責任に変化が生じることを踏まえ、役員及び評議員が期待される役割を適切に果たすことができるよう、研修の機会を確保に努めること。また、新たに選任される理事・評議員が学校法人の適正な運営に当たり必要とされる識見を習得できるようにするための取組に努めるとともに、本法により外部の理事・評議員の増加が見込まれることから、これらの者への必要な情報提供を図るよう、各学校法人に対し周知すること。

*文部科学省「私立学校法の改正について」より。参議院の附帯決議は、衆議院の附帯決議に加えてのもの。強調箇所はBetween編集部によるもの

Q. 何がどう変わる？

A. 役員等の要件変更や選解任、評議員会の権限拡大など。

改正の概要を【図表4】に、各詳細はP. 12、13の図表にまとめます。まず注目したいのが、改正の「趣旨」や「目的」だ。「社会の要請に応え得る実効性のあるガバナンス改革」が趣旨であり、目的は「教育・研究の質向上の手段としてのガバナンス改革」だ。社会における価値を高め、私学であつても「公」の教育機関として存続するための、最適なガバナンスとは何か。先の大学設置基準改正と合わせて、この私学法改正をどう自らの改革に取り込むかが、今後の経営存続には不可欠だろう。

次に注目したいのが、細かな規定は設けられたものの、各法人が主体性を持って行えるよう、役員等の構成や理事選任機関、評議員の関与度など重要事項をどうするか各学校法人に委ねられている点だ。どうするか決める際に、参考にしたのが、「社会の代表である」国会が付けた附帯決議だ【図表5】。文科省の片見氏は、各学校法人の判断が社会からの信頼獲得に特に大きく影響するものとして、衆院決議の二、三、参院決議の1つ目を挙げる。法では評議員

会からの意見聴取にとどまらなければならない事項【P. 13図表8】を、決議が必要な事項に格上げ可能であること、理事選任機関の中立性を確保すること、評議員の多様性を確保すること、がそれぞれ述べられている。

今回、取材した各法人は改正法のどこに注目したか。評議員会の権限強化が理事会の意思決定のスピードを鈍化させるのではないかと、この声がある中、実践女子大学は、両会議の「対立」ではなく「協働」をうたった点に注目、平等な情報提供や、両者が懇談する機会の設置など、協働の促進に力を入れ、改革のスピードは鈍らせない意向だ。追手門学院大学はけん制機能を重視し、評議員会が理事を選任するしくみを取り入れた。東京農業大学は、情報公開の重要性に着目。健全な運営状況について学内外からの理解を得るためのしくみを構築中だ。

理事（会）、評議員（会）、監事の変更点を具体的に見ていこう【P. 12、13図表6〜8】。理事会と評議員会については、前者が「執行」、後者が「監督」と、役割分担が明確になった。理事会が決議すべき事項の一部は、評議員会の決議や評議員会への意見聴取が必要になるなど、理事会のみで物事

*3 政府が法律を執行するに当たっての留意事項を示したもの。条文を修正するには至らなかったものの、これを附帯決議に盛り込むことにより、その後の運用に国会として注文を付けるもの

【図表4】私立学校法改正（2023年）の要点まとめ

趣旨	社会の要請に応え得る実効性のあるガバナンス改革を推進→幅広い関係者の意見の反映、逸脱した業務執行の防止を図るため、理事、監事、評議員及び会計監査人の資格、選任及び解任の手続等並びに理事会及び評議員会の職務及び運営等の学校法人の管理運営制度に関する規定や、理事等の特別背任罪等の罰則について定める。
概要	「執行と監視・監督の役割の明確化・分離」の考え方から、理事・理事会、監事及び評議員・評議員会の権限分配を整理し、私立学校の特性に応じた形で「建設的な協働と相互けん制」を確立。
施行日・経過措置	2025年(令和7年)4月1日(評議員会の構成等については経過措置を設ける)
1.目的	ガバナンス改革は、学校法人自らが主体性をもって行わなければならない。ガバナンス改革は「手段」にすぎず、それ自体が「目的」ではない。ガバナンス改革は、私学助成や基金などの他の政策手段とあわせて、私立学校の教育・研究の質を向上させるための1つの手段である。
2.理事会と評議員会の権限関係	今回の改正では、「意思決定機関」は理事会であり、評議員会は「諮問機関」であるという基本的な枠組みは維持する。その上で、評議員会等による理事会等に対するチェック機能を高めることとしている。
3.「対立」ではなく「協働」	今回の改正においては、執行(理事会)と監視・監督(評議員等)の役割を分離することを基本的な考えとしているが、理事会と評議員会が対立してしまうことは望ましくない。理事会と評議員会が相互にけん制しあいがながらも、建設的に協力し、時には議論しあい、充実した納得感のある学校法人運営を目指すものである。
4.不祥事を防止する複層的な仕組み	今回の改正では、不祥事を防止する仕組みとして、人事上の仕組みのほか、不正等の防止や緊急措置の仕組みを整備している。人事は適材適所の観点から、不正等の防止は危機管理の観点から、それぞれ運用されることとなる。

主な改正事項		改正前	改正後
1.役員等の選解任手続き等について	理事の選任	寄附行為の定めによる	理事選任機関が選任する[30I] (理事選任機関が評議員会以外の場合は、評議員会の意見聴取を必須[30II])
	理事の解任	寄附行為の定めによる	理事選任機関が解任する[33I] (評議員会による解任の求め[33II]、評議員による解任を請求する訴えの提起を可能とする[33III])
	理事長の選定等	寄附行為の定めによる	理事会が選定(・解職)する[37I]
	監事の選任	評議員会の同意を得て理事長が選任する	評議員会の決議によって選任する[45I] (理事による監事の選任議案の提出には、監事の過半数の同意が必要[49I])
	監事の解任	寄附行為の定めによる	評議員会の決議によって解任する[48I] (評議員による解任を請求する訴えの提起を可能とする[48II])
	役員等の任期	寄附行為の定めによる	寄附行為で定める期間以内に終了する最終年度に関する定時評議員会の終結の時までとする(寄附行為で定める期間は理事4年、監事・評議員6年を上限とし、理事の期間は監事・評議員の期間を超えないものとする)[32I・II、47I、63I]
2.役員等の兼職の制限等について	兼職の制限	監事は理事・評議員・職員と兼職禁止、1名以上は評議員と兼職している理事が必須	監事は理事・評議員・職員・子法人役員(監事、監査役等を除く)・子法人職員と兼職禁止[31Ⅲ、46II] 理事と評議員の兼職禁止[31Ⅲ]
	評議員の定数	理事の2倍を超える数が必要	理事を超える数が必要[18Ⅲ]
3.役員等の構成の要件等について	近親者等に関する制限	各役員について近親者等が1人を超えて含まれてはならない	各役員についての制限を強化するとともに、評議員についても近親者等の制限を設ける[31Ⅴ・Ⅶ、46Ⅲ、62Ⅳ・Ⅴ③]
	職員である評議員	1人以上必要	1人以上必要[62Ⅲ①] 評議員の総数の1/3まで[62Ⅴ①]
	理事・理事会が選任した評議員	制限無し	評議員の総数の1/2まで[62Ⅴ②]
	外部理事	1人以上必要	2名以上必要[146I]
4.学校法人の意思決定について	理事会・評議員会の運営	決議等に関する規定あり	招集、決議、議事録等について具体的に法定
	意思決定プロセス	重要事項等についてはあらかじめ評議員会の意見聴取が必要	寄附行為の変更(軽微なものを除く)・任意解散・合併については、評議員会の決議が必要[150]
5.監査体制の充実について	会計監査人	規定無し	設置義務[144I]
	常勤監事	選定義務無し	特に規模の大きい大臣所轄学校法人等は選定義務[145I]
	内部統制	規定無し	内部統制システムの整備義務[148I]
6.その他	子法人	規定無し	監事や会計監査人の調査対象とし、子法人の役職員の監事・評議員への就任制限を設ける[46II、53II、62Ⅴ③、86Ⅳ]
	責任追及の訴え	規定無し	評議員会は、役員等に対する責任追及の訴えの提起を求めることが可能[140I]
	刑事罰	規定無し	役員等の特別背任、贈収賄、目的外の投機取引等について刑事罰を新設[157~162]

*[]は該当条文を表す
*文部科学省「私立学校法の改正について」を基に、Between編集部にてまとめ

【図表9】「理事選任機関」のポイントとケーススタディまとめ

- ▶ 機関の要件、運営等は、寄附行為で定める。そのための寄附行為変更の手続きが必要
- ▶ 理事選定にはあらかじめ評議員会の意見聴取が必要
- ▶ 評議員会の監視・監督機能発揮のため、評議員を含めるなど、理事会からの中立性の確保が望ましい

理事選任機関を下記とした場合	→可否
理事会	→可能だが、改正趣旨からすると望ましくない
学内選挙	→可能だが、解任の責任主体が不明確なので、選挙結果を踏まえて評議員会が選任したり、理事選挙委員会などの設置が望ましい
評議員会	→可能だが、原則として理事会が議題・議案を決定すると、1週間前までに招集通知を発出する必要があること、決議要件を加重することができないことに留意
全理事・評議員による「理事・評議員協議会」で理事・評議員の選任	→可能だが、理事の選任については別途、評議員会の意見聴取が必要。評議員の選任は法令上、評議員が理事の数を越えている状況下で行うこと
複数の選任機関の設置	→可能
選任機関のメンバーが1人	→可能だが、「特定の者の専横の防止」という改正趣旨からすると望ましくない
宗教法人などの設立母体	→可能だが、寄附行為で設立母体の誰（役職など）が構成員になるのかなど寄附行為で定める必要あり

*文部科学省「私立学校法の改正について」を基にBetween編集部にてまとめ

【図表8】理事会決定に関する評議員会の関与（大臣所轄学校法人等の場合）

- ▶ これらの事項以外について、寄附行為によって「意見聴取」や「決議」が必要であることは可能
- ▶ 「意見聴取」が必要とされている事項について、寄附行為によって「決議」が必要とすることは可能

評議員会の決議必要	理事会、評議員会の決議がそろわなければ、学校法人の意思決定としては否決になる
▶ 理事会の決議による解散	▶ 評議員会の決議が必要な重要な寄附行為変更
▶ 合併	
▶ 寄附行為変更（軽微なものを除く）	① 目的 ② 名称 ③ 設置する私立学校や学部等の名称等（届出事項を除く） ④ 理事の定数、任期、選解任、理事長の選定等 ⑤ 監事の定数、任期、選解任等 ⑥ 評議員の定数、任期、選解任等 ⑦ 理事会及び評議員会の決議 ⑧ 理事選任機関の構成、運営等 ⑨ 収益事業の種類等 ⑩ 解散 ⑪ 寄附行為の変更
意見聴取	
▶ 寄附行為変更（軽微なもの）	
▶ 重要な資産の処分及び譲受け	
▶ 多額の借財	
▶ 予算及び事業計画の作成・変更	
▶ 報酬基準の策定・変更	
▶ 収益を目的とする事業に関する重要事項	
▶ 事業に関する中期的な計画の作成・変更	

*文部科学省「私立学校法の改正について」を基にBetween編集部にてまとめ

【図表6】理事会、評議員会の位置付け・機能

	理事会	評議員会
位置付け	意思決定・執行機関	諮問機関（改正で監視・牽制機能等強化）
主な職務等	① 学校法人の業務等の決定 ② 理事の職務の執行監督 ③ 法律で理事会が決議しなければいけない事項：1. 重要な資産の処分及び譲受け 2. 多額の借財 3. 校長その他の重要な役割を担う職員を選任及び解任 4. 重要な組織の設置、変更及び廃止 5. 理事の職務の執行体制や法人業務の適正を確保するための体制整備 6. 予算及び事業計画の作成または変更 7. 報酬等の支給基準の策定・変更 8. 収益事業に関する重要事項 9. 学校法人業務の重要事項 ※色文字の事項は評議員の意見聴取必要 ④ その他法律で理事会が行うとされた職務 ⑤ 寄附行為で定められた理事会で行うとされた職務	① 学校法人の業務、財産の状況、役員等の職務の執行状況等について、意見、諮問への答申、大臣所轄学校法人等における解散、合併、重要な寄附行為変更について決議 ② 理事選任機関に対する理事選任に関する意見 ③ 監事、会計監査人の選解任 ④ 監事に対する理事の不正行為等の止めめの求め ⑤ 理事選任機関に対する理事の解任の求め
開催回数	年4回以上開催が必要	毎会計年度終了後に行う定時評議員会を開催するほか、必要に応じて開催
議長	理事長を想定（議決権は理事としてのみ）	寄附行為で定める
招集	▶ 招集権者：各理事（寄附行為又は理事会の定めにより理事会招集担当理事を定めることが可能） ▶ 手続き：1週間前までに、理事・監事に通知 ▶ 招集権の無い理事は、理事会招集担当理事に対し、会議の目的である事項を示して招集の請求可能（招集されない場合は、自ら招集可能） ※監事は、理事の不正報告等をするために必要があるときは、理事会招集権者に対し、招集の請求可能（招集されない場合は、自ら招集可能）	▶ 招集権者：理事 ▶ 手続き：1週間前までに、評議員に通知を発出・理事会において、評議員会の日時・場所・目的事項、議案概要等を定める・議案は、理事が提出
参加方法	寄附行為の定めるところにより、書面又は電磁的方法により議決に参加可能 ※書面開催による議決は不可、オンライン開催による議決は可	
議決要件	▶ 議決に加わることができる理事の過半数が出席し、その過半数をもって行う ▶ 寄附行為の変更は、議決に加わることができる理事の2/3以上の賛成が必要 ▶ 合併・解散は、理事の総数の2/3以上の賛成が必要	▶ 議決に加わることができる評議員の過半数が出席し、その過半数をもって行う ▶ 監事解任、役員等の損害賠償責任の一部免除は、議決に加わることができる評議員の2/3以上の賛成が必要 ▶ 役員等の損害賠償責任の全部免除は総評議員の同意が必要
議事録	作成し、10年間、主たる事務所に備え置かなければならない	

*文部科学省「私立学校法の改正について」を基にBetween編集部にてまとめ

【図表10】迷いがちなケースの例（文科省私学法改正Q&Aより）

	Q	A
理事・理事会	校長理事が校長または理事を退任した場合、同時に理事や校長も退任する必要は？	必要なし（教学の役職者と理事は別個のもの。充て職で自動的に選任することは禁止に）
	理事選任機関が複数ある場合、どの機関であっても全ての理事の解任が可能？	不可能。自らが選任した理事のみ解任権限あり
	理事長の任期はどうなる？	寄附行為で定めてもいいが、前提として理事長は理事であることが必要のため、理事の任期を超えることはない
	代表業務執行理事について「常務理事」という名称にしてもよい？	法人内で使う分にはいいが、寄附行為で定める必要あり
	学長や事務局長の理事は、業務執行理事にする必要は？	学校法人の業務もっている場合は業務執行理事にする必要あり
評議員・評議員会	理事会の書面開催は可能？	認められない。理事会は意見交換により意思決定をする会であるため
	理事が評議員会に参加して発言することは可能？	可能。理事会との建設的な協働のためにも、評議員会での積極的な意見交換を推奨(①)
	評議員会の日時、場所、目的、議案について特定の理事への委任は可能？	不可能。理事会で定めることであるため。日程等の変更が生じたら再度、理事会で決定する
	評議員会の意見を聴取するために評議員会の開催は必要？	必要
	評議員会の意見は必ず反映させる必要がある？	制度改正の趣旨上は尊重が望ましい(②)
	評議員は理事会に参加可能？	学校法人の判断により可能(③)
	制度上、学生や保護者の意見はどう反映させることになっている？	しくはないが、学生や保護者の意見が反映できる評議員の人選などを想定(④)
	職員で卒業生でもある評議員は、「職員」と「卒業生」どちらの扱い？	「職員」の扱い
	「職員」の定義とは？	学校法人と雇用契約によって労務を提供している者。職の如何や常勤・非常勤問わない。名誉教授等、雇用契約がないものは職員に当たらない
	同窓会長が評議員を選任する法人で同窓会長が理事長である場合、「理事又は理事会が選任する場合」に当たるのか？	当たる。したがって、これらの方法で総数の1/2を超える評議員を選任することは適切ではない
その他	理事や理事会が選任する評議員は少ない方が望ましい？	各法人の判断によるが、特定の利害関係に偏らない幅広い意見を反映する構成により、けん制機能の実質化を図ることが重要
	寄附行為で定めれば理事や理事会が評議員を自由に解任できる？ 解任事由に制限はない？	原則として解任できるのは当該評議員の選任機関。私学法上解任事由に制限はないが、社会通念上合理的かつ適切な内容が求められる
	寄附行為で評議員会の決議要件の変更は可能？	不可能。評議員会の監視・監督機能の形骸化を防ぐため(⑤)
	「職員」には教員も含まれる？	教員も含まれる
	評議員会の決議が必要な事項について理事会と評議員会の決議が異なった場合は？	両者の決議が揃わなければ法人としての意思決定は否決。理事会が評議員会に丁寧に説明し評議員会を再度開いたり、寄附行為において両院協議会のようなシステムを盛り込むことは可能。評議員会の決議は必要

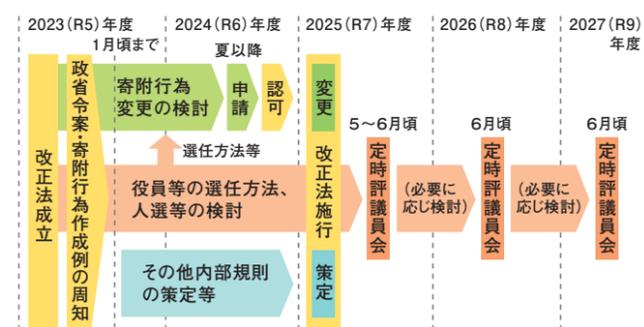
*文部科学省「私立学校法の改正について」を基にBetween編集部にてまとめ

【図表7】理事、評議員、監事の要件まとめ

	理事	評議員	監事
基本的資格	私立学校を経営するために必要な知識又は経験及び学校法人の適正な運営に必要な識見並びに社会的信望を有する者	当該学校法人の設置する私立学校の教育又は研究の特性を理解し、学校法人の適正な運営に必要な識見を有する者 ※理事・理事会が選任する評議員数は総数の1/2まで	学校運営その他の学校法人の業務又は財務管理について識見を有する者
定数	5人以上	理事の人数より多く ※理事・理事会が選任する評議員数は総数の1/2まで	2人以上
任期	4年間まで（再任可能） ※監事や評議員の任期を超えない ※寄附行為で定める	6年間まで（再任可能）※寄附行為で定める	6年間まで（再任可能）※寄附行為で定める
選解任方法	理事選任機関が選解任 ※選任の際あらかじめ評議員会の意見聴取が必要	寄附行為で定める ※諮問・監視機関としてふさわしい者を選任できる方法とする	評議員会の決議
主な構成の要件	必ず含む者 □ 設置する学校長1人以上 □ 外部理事2人以上	□ 職員1人以上 ※「職員」とは、職の如何や常勤・非常勤問わず学校法人と雇用契約がある教職員 □ 25歳以上の卒業生1人以上 ※配慮すべき点：年齢、性別、職業等に著しい偏りが生じず、教職員、卒業生、保護者、地域住民、有識者などバランスの取れた多様な構成が望ましい	
	なれない者 ☒ 監事 ☒ 評議員 ☒ 法人 ☒ 心身の故障 ☒ 学校教育法第9条に該当 ☒ 法律違反の刑の執行が終わってから2年を経過していない ☒ 被解任役員	☒ 監事 ☒ 理事 ☒ 法人 ☒ 心身の故障 ☒ 学校教育法第9条に該当 ☒ 法律違反の刑の執行が終わってから2年を経過していない ☒ 被解任役員	☒ 理事 ☒ 評議員 ☒ 法人教職員（子法人含む） ☒ 子法人役員（監事、監査役等除く） ☒ 心身の故障 ☒ 学校教育法第9条に該当 ☒ 法律違反の刑の執行が終わってから2年を経過していない ☒ 被解任役員
特別利害関係	※配偶者、三親等以内の親族のほか、 ① 事実婚関係、② 使用人、 ③ 金銭の被援助者、④ ②③の配偶者、 ⑤ ①②③の者の三親等以内の親族で、生計を一にする者	□ 他2人以上の評議員と特別利害関係を有していない □ 役員や他の評議員と特別利害関係を有する者、子法人役員、子法人に使用される者の評議員の数は、評議員の総数の1/6を超えない。職員評議員が1/3を超えないこと	□ 1人以上の理事、他の監事又は2人以上の評議員と特別利害関係を有していない
	種類	理事長：学校法人を代表し、その業務を総理する。1人必ず置く。理事のうちから理事会が選定する 代表業務執行理事：理事長以外に学校法人の代表権を有し、寄附行為に定めるところにより代表権を行使。理事のうち（理事長除く）から理事会が選定 業務執行理事：学校法人の業務を行う理事（◎◎担当理事等）。理事のうち（理事長除く）から理事会が選定 平の理事：理事会への参加（法人の日常業務には携わらない）	常勤監事：事業の規模や事業を行う区域が特に大きいものとして政令で定める基準に該当するものは常勤監事の選定を義務化

*文部科学省「私立学校法の改正について」を基にBetween編集部にてまとめ

【図表11】改正全体スケジュール



*文部科学省「私立学校法の改正について」より（一部編集部にて改変）

げた評議員会の決議要件は寄附行為でも変更が許されず(⑤)、それ以外の意見も「尊重が望ましい」(②)。法の規定はないが、「P.7図表2」のイギリスの大学のように、教育の当事者である学生が教職の議決権を持つたり、監視・評価に関わるようなしくみは、将来的には検討されてもいいだろう(④)。日本の学校法人制度は学生が評議員になることを前提としていないものの、北海道医療大学は学生キャンパス副学長を、立命館アジア太平洋大学は、学生や高校生を特命副学長に任命し、大学運営に参加させる制度を持つ。

を決めていく運営は難しくなっている。理事、評議員、監事は兼務できなくなり、法人との関係性にも制限が設けられた。外部人材をはじめ、関係性の薄い「他人同士」がメンバーとなることにより、理事会や評議員会に多様性をもたらすしくみと言える。

選任方法についての大きな変更は、理事について選任機関を定める必要が生じた点だ(図表9)(P.24も参照)。これも自由度が高い分、法人の姿勢が試される。理事会との中立性を保つ方向性としては、評議員会または評議員会をベースとした機関、多様な人材を集めた新たな機関の設置の2通りが考えられる。選任機関を理事会にせざるを得ない場合も、候補者は評議員会が選出する、または評議員会の決議が必要、といった工夫が可能だ。

法の解釈や判断を迷いがちなケースと、改正法施行前後のスケジュールを「図表10、11」に示した。理事会と評議員会の役割分担は明確になったが、両者は協働関係にあることが理想とされ、特に理事の評議員会への参加は推奨されている(①③)。評議員会の権限がどこまで強化されるかについても知っておきたい。「図表8」に挙

私学法改正とガバナンスQ&A

Part 2

ガバナンスを見直すには？

Q. 経営視点からガバナンスを見直す際の要点は？

A 自学の課題に適した見直しを。18歳人口激減期を控え、この先思い切った決断や改革が必要なケースもある。そのためにも、今こそ、それが実行しやすく、構成員やステークホルダーの協力が得やすいガバナンスのしくみを整えておきたい。非営利組織のガバナンスに詳しい山本末生氏は、「組織を取り巻く状況やステージに応じて、意思決定や合意形成のあり方を見直すべき」と勧める（P.21）。どのように見直すのかは、現状の課題により異なる。そこで、各取材大学に、課題と改革のポイント、具体的な取り組みを聞いてみた【図表1】。

例えば、早期に女子大から共学化し、規模の拡大を図ってきた京都橋大学。この先も「変化を恐れない」組織であり続けるため、理事会の活性化が課題だった。人選や運営のあり方を見直す中で、理事会の議案が多すぎて、議論する時間が短い問題に気づいた。そこで、理事会の審議事項を常任理事

会に権限委譲し、自由に議論する理事懇談会を別に設け、経営上の重要なテーマについて時間をかけ検討できるようにするという。

東京農業大学は、従来の役員が学内者中心で知見が「農」に偏っていたため、多様な分野をカバーできる役員構成へと見直した。女子大としての価値向上に挑む実践女子大学は、経営のスピード、透明性、外部視点、ダイバーシティを重視した改革に取り組む。中でも役員構成については、外部人材や女性比率を上げ、高度なガバナンス体制に努める。新任の理事長自身が企業出身の女性理事だ。

追手門学院大学は、透明性の担保や役員長期化に伴う不正防止を重視すると同時に、評議員を多様なメンバーにすることに、これまで持ちえなかったさまざまな知見や考え方を経営に生かすという。広島工業大学は、現場の構成員の多様な意見を吸い上げるしくみを設ける他、理事長の意思決定サポート機能を強化している。

【P.20図表2】には、先んじてガバナンス改革に取り組む大学と、企業の例だが、社外取締役の機能を最大限に活用したガバナンスの好事例として定評のあるエーザイ株式会社のガバナンス体系図をまとめた。参考にされたい。

【図表1】今後の経営存続を見据えたガバナンス改革のポイントと取り組み例

	改革のポイント	取り組み例
京都橋大学	<ul style="list-style-type: none"> ▶法改正をスムーズに乗り切るために、改正に先駆けて寄附行為を変更。一気に対応するのではなく、段階的に変えていく。 ▶理事会を単なる承認機関ではなく、学園の未来を真剣に考える実質的な議論の場にする。 	<ul style="list-style-type: none"> ▶理事と評議員の兼職者を、現行法の最低人数(1人)に削減。教職員評議員の選出は選挙形式に。 ▶理事の長期在任の弊害を防ぐため、任期の重程度を10年、または10年以上重任の場合も65歳を上限に。▶議論の深化、迅速化をめざし、公式の理事会とは別に話し合える場の設置を検討中。
東京農業大学	<ul style="list-style-type: none"> ▶従来の理事・評議員は学内出身者が多く、有識者も退職した教員が中心だった。「農」分野以外の知見を充実させるため、役員構成を多様化。 ▶理事会の議論の透明化を図る。 	<ul style="list-style-type: none"> ▶理事・評議員を改選。学外の研究者や元林政審議会関係者など、林・水産を中心に多様な領域をカバーする体制へ。マスコミ出身者も理事に招聘。 ▶理事会に評議員会議長の出席を必須とした。
実践女子大学	<ul style="list-style-type: none"> ▶経営に関する意思決定のスピード、透明性の担保、外部視点の導入、ダイバーシティ(理事会や評議員会等の構成員の経歴、性別、年齢など)の確保を重視。一方で、権限が分散しすぎないように留意する。 	<ul style="list-style-type: none"> ▶2010年頃から外部人材比率を高めるガバナンス改革を継続中。現在、理事15人中5人が外部人材。今後も外部比率や女性比率をさらに高めるなどして、より高度なガバナンス体制を構築する。
追手門学院大学	<ul style="list-style-type: none"> ▶理事、監事、評議員の選任機関の透明性を担保した制度設計。 ▶役員長期化による不正の防止。一方で、継続性を担保することも必要。 ▶多様な知見を有する評議員の選任。 	<ul style="list-style-type: none"> ▶役員任期を原則1期3年、最大9年までとする。 ▶理事・監事・評議員は、全て評議員会で選任する。 ▶評議員は多様な外部人材を多く登用する。
広島工業大学	<ul style="list-style-type: none"> ▶社会から選ばれる学園であり続けるために、変化の激しい時代に対応できるよう意思決定のスピードを高め、構成員から多様な意見を聞くと同時に、適切な意思決定ができるガバナンス体制の構築を図る。 	<ul style="list-style-type: none"> ▶今後重要とされる事柄、将来戦略や理事長・総長の特命事項を取り扱う機関として総合戦略部を設置。 ▶理事・評議員の構成の変更を検討中。

*取材を基にBetween編集部にてまとめ

ガバナンス × 産業界

ダイバーシティの確保と情報開示で価値向上を

経団連が2022年に出した提言「新しい時代に対応した大学教育改革の推進」*1では、大学のガバナンス改革について言及しています。提言は、「各大学が『経営体』として主体的・能動的に意思決定を行い、自律的・機動的に行動できる“体制を確立”すること」「自立した『経営体』となるための“体力”をつけること」が必要だと述べています。ここで言う“体制の確立”とは、適切なガバナンスの実現を、“体力”とは資金力を指します。大学の魅力や価値向上には、ガバナンスの質向上と“稼ぐ力”が不可欠となるでしょう。特に重要なのは、理事会や評議員会等におけるダイバーシティの確保です。企業においても、変化が激しく、先の予測が困難な時代の中では、多様な人材を確保し、どのような変化にも対応できる力、すなわち、レジリエンスを高めておくことが求められています。大学においても、ジェンダーや国籍を含め、多様な背景を持つ学外者が経営に参画することが望ましいのではないのでしょうか。

提言では大学の外部資金獲得力についても触れています。資金獲得の方法としては、企業との共同研究やステークホルダーからの寄付、リカレント教育の提供などが想定されます。その際、企業と新たな共同研究を始めるには、自学が持つ技術や知財等のシーズを可視化し、それらの社会的な価値をわかりやすく発信する必要があります。リカレント教育にしても、提供する教育プログラムの価値を企業や受講者本人に理解しても

大学版「統合レポート」での開示が期待される情報(例)

分野	開示が期待される情報(例)
総合	<input type="checkbox"/> 3つのポリシー(ディプロマ・ポリシー、カリキュラム・ポリシー、アドミッション・ポリシー) <input type="checkbox"/> ガバナンス体制 <input type="checkbox"/> 財務情報
教育面	<input type="checkbox"/> 教育面での特色、強み <input type="checkbox"/> 提供する教育プログラムの内容、それにより育成が期待できる能力やスキル <input type="checkbox"/> 大学で学修した人材のその後の活躍ぶり <input type="checkbox"/> 公開可能なオンライン授業の動画のURL
研究面	<input type="checkbox"/> 大学が有する研究シーズ <input type="checkbox"/> 研究シーズを持つ価値、今後における価値創出の可能性 <input type="checkbox"/> 外国政府等からの寄附金・研究資金等の受入れ状況
社会貢献面	<input type="checkbox"/> 大学発ベンチャーの創出・活動状況 <input type="checkbox"/> キャンパスの提供等により地域住民が生み出している価値 <input type="checkbox"/> 大学自体のカーボンニュートラルへの貢献 <input type="checkbox"/> 人権や多様性の尊重・配慮に向けた取り組み

* 提言「新しい時代に対応した大学教育改革の推進」より

「ガバナンスの質向上」と「経営基盤強化」が大学の魅力と価値に直結する



日本経済団体連合会 常務理事 長谷川 知子

はせがわともこ ●上智大学大学院外国語学研究所国際関係論修士(修士)。米国コロンビア大学国際公共政策大学院(SIPA)修士(修士)。経団連事務局に入局後、国際経済本部北米・オセアニアグループ長、社会広報本部主幹、教育・スポーツ推進本部副本部長、教育・CSR本部長、SDGs本部部長を経て、2021年4月より現職。

らわなければいけません。そのためには、積極的な情報開示が不可欠です。

近年、企業では、財務情報に加え、環境への配慮、社会的責任、ガバナンス等の情報をまとめた統合報告書を作成し、社会に公表することがスタンダードになっています。この提言では、大学版「統合レポート」の作成・公表を推奨し、掲載すべき情報も例示していますので、参考にいただければと思います(下図)。

ガバナンス改革で多様性の確保と財政基盤の強化を

私は、ステークホルダーとのエンゲージメントと情報公開を通じて、組織体の価値を高め、リスクを減らすという点では、企業も大学も、ガバナンスのあり方はさほど違いはないと考えています。大学に先んじて着手した企業のガバナンス改革も、実際は道半ばです。日本においては、かつては生え抜きの社員が取締役会を形成するケースが一般的でした。社外取締役の導入に反対する声も多かったものです。それが今では内外の環境変化に対応するために、取締役会のメンバーの多様化などの改革が着実に進んでいます。

ビジネスシーンにAIが取り入れられつつある今、上場企業では、AI等には置き換えられない仕事ができる高度専門人材を求めています。卓越大学院プログラムや高度専門人材育成事業*2など、産業界から期待されるような国の事業も増えてきました。しかし、大学関係者からは、「補助金の交付が終了したら体制が組めない、お金が続かない」という声も聞かれます。大学が国の補助に頼らず、自分たちがよいと思う教育を推進するには、やはり財政基盤強化が欠かせないのです。

経団連は本年2月、「博士人材と女性理工系人材の育成・活躍に向けた提言」*3を政府に出しました。提言の最後には「今後、これらの課題やガバナンスを含む大学改革のあり方について検討を行うとともに、今般の高度専門人材のみならず、わが国の将来を担う人材の育成に向けた教育改革のあり方についても、引き続き検討を深めていく」と明言しています。本年度末には次の提言を出す予定です。産業界としても、人材育成面で大学には大きな期待を寄せているので、今後も議論を重ねていきたい考えです。

*1 <https://www.keidanren.or.jp/policy/2022/003.html> *2 「デジタルと専門分野の掛け合わせによる産業DXをけん引する高度専門人材育成事業」 *3 <https://www.keidanren.or.jp/policy/2024/014.html>

ガバナンス × 非営利組織

「受託」「戦略」「創発」の3つのモード

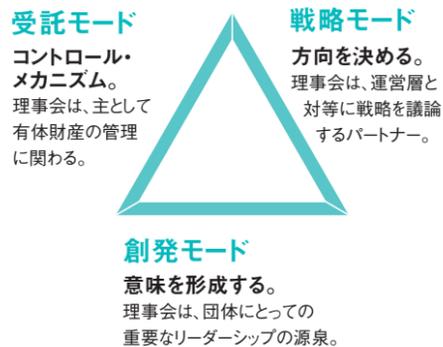
さまざまな非営利組織のガバナンス構築支援に関わってきた経験からすると、ガバナンスとは、組織がその社会的使命を果たすべく前に進むための「家の礎」のようなものと言えます。組織を動かすには「アイデアの創出」「方針の決定」「実行」「結果から学びを得て、次の意思決定と実行」「これらのサイクルに責任を持つ」というプロセスを回す必要があります。この中の「実行」を除く全てにガバナンスは深く関わっています。この点は非営利組織も営利組織も同じですが、営利組織は「出資者を中心とする多様なステークホルダーのため」、非営利組織は「受益者を中心とする多様なステークホルダーのため」と、「誰のためのガバナンスか」という点に違いがあります。そのため、非営利法人はミッション実現のために向き合ふべき人が誰か、すくい上げるべき声は何かを、自らにしっかり問わなくてはいけないでしょう。

加えて、ガバナンスは組織の状況変化に応じて変えるものでもあります。新たなステージへと飛躍するとき、運営がうまくいっていないときは、意思決定や合意形成のあり方は異なります。中でもガバナンスの要、意思決定を担う理事会は、状況に応じてモードを切り替えたほうが、リーダーシップを発揮しやすくなります。

会議等で発揮されるガバナンスのモードには、「受託」「戦略」「創発」の3つがあります【図表】。「受託モード」とは、信託財産と業績を管理し、法令遵守を担保する、言わば「道をそれないため」のもの。出された予算に「問題はないか？」を問うようなモードです。「戦略モード」は、計画達成に向けた「最良の方法は何か？」を

ガバナンスの3つのモード*

3つすべてを組み合わせ使っていくことで、リーダーシップとしてのガバナンスが実現する



ミッション実現に向けた理事会のあり方はフェーズに応じた3つのモードの使い分けが鍵

一般社団法人
World in You
代表理事・共同設立者

山本 未生

やまもとみお ● 東京大学教養学部卒業後、民間企業で営業・マーケティングに携わりつつ、社会起業家を資金・経営面で支援。2011年、(一社)WIA(現World in You)を設立。2013年7月より同法人代表理事。近著(翻訳)に「非営利組織のガバナンス」(英治出版)。



問うモードです。ここまでは多くの理事会で行っていることではないでしょうか。3番目の「創発モード」は、「われわれは今どこにいて、これからどこに向かうべきか」という問いを議論するモードです。社会変化により、存在意義を問われる状況であれば、創発モードを優位にした理事会が求められます。過去を振り返り、現在地を確認し、自らを再定義したうえで、未来に向けてどんな物語を紡いでいくかを議論します。

3つのモードは一択ではなく、状況に応じてバランスを切り替えていくものです。ずっと創発モードだと夢物語で終わってしまうので、進む方向が決まったら戦略モードを主にして最適な計画を立てて実行、受託モードを意識して進捗管理をするとういでしょう。理事の重要な役割は、運営側の提案をそのまま承認することではなく、共に問題点を理解し、意味付けを行うこと。故にどんな「問い」を出すかが重要です。何か議題を1つ挙げ、日頃それに対してどんな問いかけをすることが多いのか確認すると、モードの偏りに気づきやすくなります。

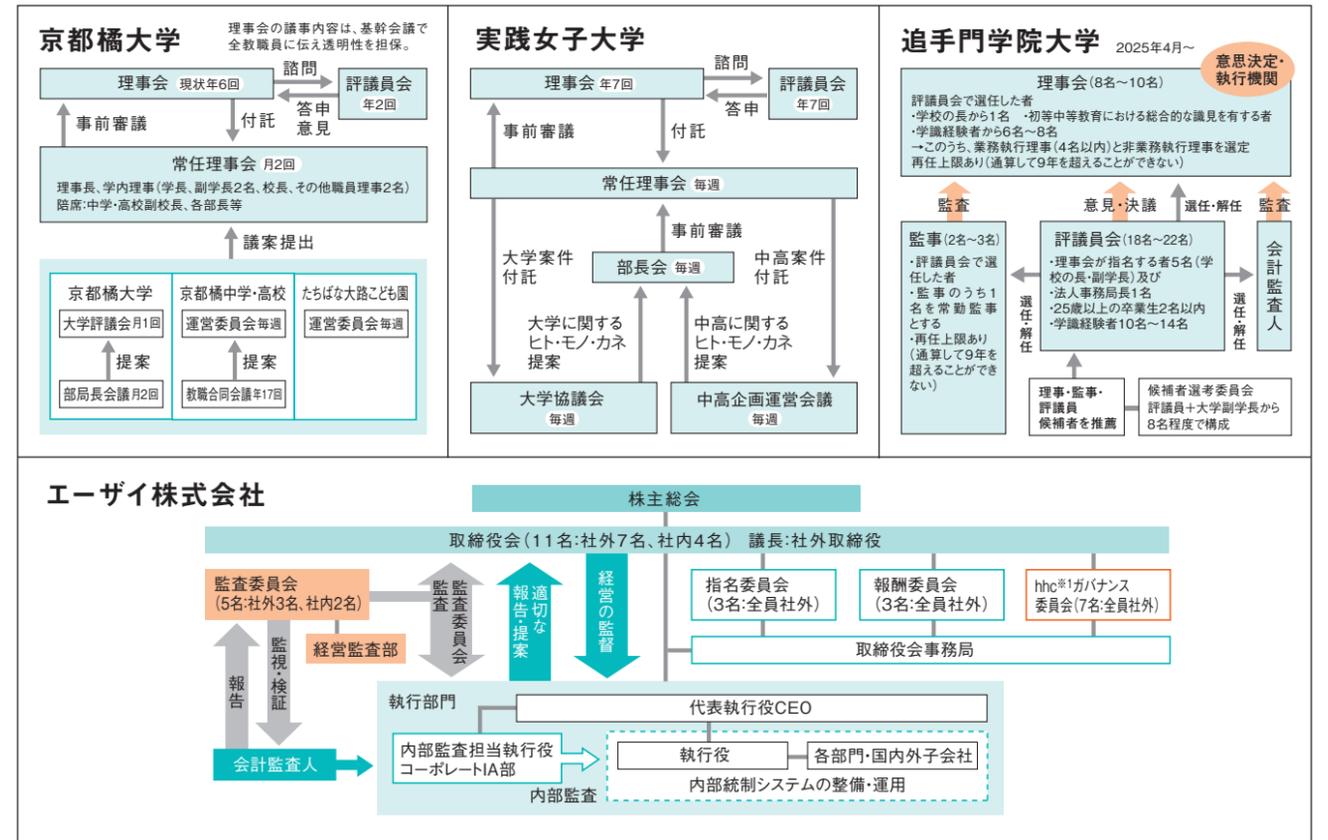
ガバナンスとは信頼を紡ぐコミュニケーション

ガバナンスの悩みの多くは、「組織、そして理事会がそもそも何のためにあるのか」が、理事同士で共有されていないことに起因します。それがなければ、理事の顔ぶれを変えたところで改善はされません。法人の目的や行きたい方向について共通認識を持つことにより、特定の人物に頼らないガバナンスや最適な組織づくりがしやすくなります。

理事会で法人の新しい方向性を考える際は、現在の主要なステークホルダーだけでなく、「未来のステークホルダーは誰か」という視点も大切です。地域づくりNPOの中には地域の高校生を未来のステークホルダーとして、理事会に入れるところもあります。学校法人でもアドバイザリーボードに若い世代を入れることは、次世代のリーダー育成につながるのではないのでしょうか。

ガバナンスにはステークホルダーとの信頼関係が不可欠です。信頼しているからこそ、学生は自分の未来を、保護者はわが子を、寄付者は財産を大学に託す。ガバナンスは、「ステークホルダーからの信頼を紡いでいくためのコミュニケーション」とも言えます。

【図表2】大学・企業のガバナンス体系図例



* 学校法人の図は、各大学提供の情報を基にBetween編集部にて作成。イーザイ株式会社の図は、同社HP掲載の図を基に作成(一部省略)。 ※1 ヒューマン・ヘルスケア(理念)

Q. 評議員会の権限強化により、意思決定や改革のスピードが鈍化しないか。

A. 理事会・評議員会が協働しやすい体制づくりと、組織改革。【P.13図表8】にまとめたように、改正後は、解散、合併、そして重要な寄附行為変更に関して、理事会と評議員会の決議がそろわなければ、学校法人の意思決定としては否決になる。そのため、改革のスピードが鈍るのではないかと懸念の声もあるようだ。「これは権限強化というより、これまで立ち位置が曖昧だった評議員会のあり方を明確にしただけ」と話すのは、追手門学院大学だ。「通常の執行は理事会が行い、重要施策については評議員会に諮る。多様な評議員に十分な情報を共有し、説明責任を果たさなければいけない点はこれまでと変わりはなく、多様な知見を有する評議員の存在により、これまで私学が持たなかった考え方を経営に生かすことができる」。

京都橋大学は、「意思決定や改革のスピードは、改正私学法以前に、組織の問題ではないか」と指摘する。環境変化や課題の認識、対策検討、意思決定、実行までの流れを迅速に行うため、ガバナ

ス事務室を設置するなどして優先順位をつけて問題に対処しやすい組織にする、組織階層や会議体を減らして素早く意思決定しやすくする、あるいは研修などを通じて組織風土を変え個々人のマインドセットをするなど、方策はある。

実践女子大学は、理事会と評議員会が対立ではなく協働の関係を築くためには、コミュニケーションが重要だと指摘する。同大学は理事会と評議員会を同回数(年7回)開催。評議員会への報告事項は理事会と同等にし、法令で定められている以上に評議員会に諮問しているという。

Q. 理事会・評議員会の議論を活性化させるには?

A. 役員向けのサポートと定例会議以外での議論がポイント。学生募集環境が悪化する中、「あの時、ああしていれば」という経営の不作為を起ささないためにも、理事会、評議員会ではさまざまな視点から活発な議論を交わし、意思決定に臨みたいもの。【P.22図表3】に、さまざまな取り組み例を紹介している。ポイントには、役員へのサポートや事前の情報提供、定例の会議以外での意見交換になるようだ。役員へのサ

* リチャード・P・チェイト、ウィリアム・P・ライアン、バーバラ・E・テイラー著「非営利組織のガバナンス 3つのモードを使いこなす理事会」(英治出版)を基に、World in Youにて作成(一部編集部にて加工)

ガバナンス × 役員サポート

新任役員へのサポートや情報提供が乏しい現状

2002年に発足した大学行政管理学会の大学経営見える化研究会*1は、「実践される大学経営マネジメントのしくみを提供し、大学経営の質向上を図る」ことをめざしています。2013年からは大学のガバナンスについても取り組んでいます。

今般の私学法改正では多様な人材による役員構成が求められているため、今後、学外者の新任理事や評議員の増加が予想されます。しかし、多くの学校法人では、従来、新任役員が大学経営に関する知識を学ぶ機会の提供やサポートが弱い傾向にありました。当研究会が実施したアンケート*2では、例えば「理事就任にあたっての行動規範や法令遵守」について、「説明している」と回答した法人は36.3%にとどまり、「文書を渡している」が25.5%、「何もしていない」が38.2%という結果でした。新任役員に活躍していただくためには、下表にまとめたように、丁寧な事前説明や学外者でもわかりやすい資料の配付に努めることが必要ではないでしょうか。

改正私学法では、理事の基本的な資格として、私学経営のために必要な能力を担保することにも触れています。私学の経営環境が厳しい中、経営能力を高めるためには、役員の見聞や能力向上が一層求められます。そこで、学外者の新任役員が身に付けておくべき知識を体系的に整理し、着任時の研修などに使うことを想定した「新任理事・評議員ハンドブック」*3を作成しました。忙しく、大学業界に不慣れであろう学外役員向けに、最低限押さえておきたい基本ルール、ガバナンスやマネジメントのしくみ、業界の特徴や数字の見方など、項目を絞り込み、平易な言葉での解説を心掛けています。

ガバナンス改革とマネジメント改革は表裏一体

ガバナンス不全と言われるような不祥事の多くは、コミュニケーション不足に起因するものではないでしょうか。公表された報告書を見ると、もう一歩踏み出してコ

最適な意思決定に欠かせない 新任役員への情報提供とコミュニケーション

大学経営見える化研究会 座長

鈴木 弘道

すずきひろみち ●2000年駒澤大学仏教学部卒業。2002年4月学校法人駒澤大学入職。2016年桜美林大学大学院大学アドミニストレーション研究科(修士課程)修了。2011年に大学行政管理学会 大学経営評価指標研究会に参加し、2022年より座長。学校法人駒澤大学リスクマネジメント推進室係長。



撮影/木藤 富士夫

コミュニケーションを取っていれば、こうはならなかったのではないかと感じるものもあります。改正私学法への対応により、制度上はガバナンスが整えやすくなりました。しかし、属人的な組織風土や組織のタコツボ化を防ぐためには、ベクトルをすり合わせるための日頃のインナーコミュニケーションが重要です。学外役員の発言に関して、「指摘は正しいが、大学の考えとは合わない」とするのはなく、双方が歩み寄る術を探し、建学の精神やビジョンに基づいて、皆が同じ方向を向くための努力をすることが欠かせません。構成員のベクトルを合わせられるよう、十分に情報を共有し、丁寧なインナーコミュニケーションを取れば、一部の独断を防げるのではないのでしょうか。

大学では、役員以外をメンバーとする委員会で細部の検討や設計をするケースも多いことから、その情報の上にレポートされにくいこともあります。意思決定者が適切に判断できるよう、情報共有の経路を定期的に確認する必要もあるでしょう。これはガバナンスというより、マネジメントの問題ですが、ガバナンス改革とマネジメント改革は表裏一体だと言えます。

ハンドブック作成時にオリックス株式会社の宮内義彦シニア・チェアマンに話を伺う機会がありました。宮内氏からの、「ガバナンス改革が、教職員のためのものになっていないか」という指摘がとても印象に残っています。大学は学生の教育・研究のためにあるはずなのに、ガバナンスの議論の中で「学生」という言葉はあまり出てきません。学生を置き去りのまま議論が進んでいないか、今一度、振り返ってみることをお勧めします。

理事・評議員にご活躍いただくための学校法人側の留意点<例>

	課題のある例	改善策
事前説明	<input type="checkbox"/> 新任役員に選出理由や学校法人側の具体的な期待を伝えていない	▶ 事前説明および資料配付
	<input type="checkbox"/> 会議資料は会議当日にしか配付していない	▶ 質問・意見の事前把握
	<input type="checkbox"/> 重要な議案であるにもかかわらず、事前説明をしていない	▶ 議案の要点を示した簡潔明瞭な資料(何を確認、判断するか)
資料	<input type="checkbox"/> 会議で何について承認してもらうかが曖昧な資料	▶ 情報量が多い場合は、サマリーと本編資料を作成
	<input type="checkbox"/> サマリーがなく、膨大で分厚い資料	▶ 明確な根拠(エビデンス)を示し、判断の妥当性・合理性を確保
	<input type="checkbox"/> 数字の羅列だけで、データから何が読み取れるかが不明な資料	▶ 潜在的なリスクについても積極的に資料提供
	<input type="checkbox"/> 経営判断するうえで、重要な点であるにもかかわらず、資料がなく口頭説明のみ	

*「私立大学新任理事・評議員ハンドブック2024年度版」の掲載内容を基にBetween編集部にてまとめ

【図表3】理事会・評議員会の活性化に向けた取り組み例

北海道医療大学	理事会意見交換会	▶ 通常の理事会とは別に年に4回開催。事務局の各部長も交えて理事と自由に意見を交換する。毎回「学部再編」「公立大学化」「M&A」「国際化」などのテーマを設け、厳しい私学を取り巻く状況に対処するために考え得る、さまざまな方法論を机上訓練的にシミュレーション。そのテーマの一つに「移転」があり、それがキャンパス移転という意思決定につながっている。
実践女子大学	事前協議や懇談会実施	▶ 重要事項については、早いタイミングで議論し意見をもらうことで、より深い検討につながり、そうした議論を繰り返すことで会議の活性化やよりよい成果に結び付けている。
東京農業大学	IR部署の強化	▶ 理事会はエビデンスに基づいた意思決定を行う。評議員会等ではエビデンスベースで説明を行い、理解を得やすくする。
	事務組織の再構築	▶ 業務執行役員の担当業務のサポートを強化。
京都橋大学	役員会のサポート部署設置	▶ ガバナンス事務室を設置し、役員会の事務局機能、サポートを行うほか、ステークホルダー広報も担当。▶ 今後経営課題について議論に時間をかけるべく、議事録を残さない理事懇談会を設けることを予定。
追手門学院大学	常任理事会、理事会の議論状況の可視化	▶ 議事録の他に常任理事会、理事会の議論の過程をシートにまとめ、評議員全体への共有を図り、評議員会での議論の活性化につなげている。
広島工業大学	インフォーマル・ミーティング、総長個人相談日の実施	▶ 通常の理事会とは別に、特定の議題を設けないミーティングを月1度実施、率直に意見交換、情報収集を行う。▶ 教職員が直接総長に意見できる総長個人相談日を毎月設ける。実際に教職員の声改革のヒントになったこともある。
	理事会サポート組織の設置	▶ 総合戦略部が中期計画の管理、状況報告のほか、理事長・総長の特命事項を担う。
	評議員への設置校のイベントの案内	▶ 設置校のさまざまなイベントや行事を案内し、学園への理解を深めてもらう機会を増やしている。
私学事業団の調査事例	新任役員へのオリエンテーション	▶ 中期計画で「変化に対応できる組織力の強化」によるガバナンス体制の強化を掲げ、年度初回の会議開催前に、法人が抱える問題、入学志願状況、財務状況、理事会や評議員会の議題などを共有。
	理事長による事前説明	▶ 理事会に諮る重要案件は理事長が事前に学外理事・監事に説明し、様々な質問に丁寧に対応することで、学外理事や監事が発言しやすくなり、審議の円滑な進行につながっている。
	理事会の下部組織に常任理事による「懇談会」を設置	▶ 理事会では全ての内容を審議する時間的余裕がないため、懇談会で掘り下げて審議し、方向性を決める。中期計画等法人レベルの検討事項は夏期に2日間集中的に審議する。
	評議員によるプレゼンテーション	▶ 評議員会で評議員自らが法人運営に関する意見等を提示する機会を設け、建設的な議論を実施している。
	役員向けに経営・教学に関する冊子発行	▶ 建学の精神をはじめ、諸規程、法人内組織、各学部概要、入学者動向や収支状況(直近5年分)のほか、学校法人特有の用語集も掲載。

*取材を基にBetween編集部でまとめ。私学事業団の調査事例は「ガバナンス体制の円滑な構築に向けて～各学校法人の取り組み事例集～」(日本私立学校振興・共済事業団)より一部抜粋

ポートは、サポート部署を設ける(東京農業大学、京都橋大学、広島工業大学)ほか、追手門学院大学では、理事会にて、私学を取り巻く環境の厳しさをデータで示すとともに、地域の状況に照らし合わせた学生募集と法人の財政のシミュレーションを提示している。ほかにも、新任役員へのオリエンテーションや役員向けに経営・教学についてまとめた冊子を発行したり、理事長が自ら事前に他の役員に説明、質問に答える法人もある。今後、増えるであろう学外役員が有効な意見を出すためには、法人や大学の基本事項について、事前のレクチャーが必要だろう(P.23)。

今回取材した多くの大学では、定例会議とは別に、役員同士の自由な議論をする場を別に設けていた。広島工業大学は、月1度、特定の議題を設けないインフォーマル・ミーティングを実施。時事の話題や懸案事項などについて意見交換し、率直に議論している。北海道医療大学も理事会意見交換会を設け、「M&A」「学部再編」などのテーマを設けて議論、さまざまなシミュレーションをした結果、2028年度に北広島市へのキャンパス移転という大きな決定に至ったという。

*1 2019年度より大学経営評価指標研究会から名称変更 *2 「大学ガバナンスの制度・仕組み・運用に関する実態調査(2016)」大学経営評価指標研究会 n=267
*3 「私立大学新任理事・評議員ハンドブック2024年度版」(一般社団法人大学行政管理学会大学経営見える化研究会編著)問い合わせ:一般社団法人日本能率協会学校経営支援センター

【図表7】学外理事・評議員の例

	実践女子大学	東京農業大学	追手門学院大学	広島工業大学
外部理事	5人 企業経営者(女性)、電力会社社外取締役(女性)、IT系企業執行役員、弁護士、同窓会理事長(女性)	5人 校友会副会長、元他大学教員(女性)、国立研究開発法人元研究員、NPO法人代表	5人 企業経営者、会社役員(女性)、弁護士(女性)、他大学の学長経験者、他大学の元理事(女性)	3人 地元食品会社代表取締役、地元の機械加工・制作会社顧問、弁護士(女性)
外部評議員	12人 同窓会理事4人(女性)、市役所職員、弁護士、他大学の元常務理事、元航空会社取締役専務(女性)、自動車会社役員、大学・短期大学部後援会会長、中高父母の会会長	19人 卒業生11人(女性1人)、元教員・他大学の教員4人(女性1人)、元農林水産省大臣官房技術総括審議官、職員経験者3人	12人 企業経営者2人(女性)、同窓会理事2人、元新聞社局長、設置校の元PTA会長2人、公益財団法人理事2人(女性1人)、元文部科学省大臣官房総括審議官、シンクタンク主席研究員	12人 地元企業経営者7人(女性1人)、弁護士(女性)、税理士(女性)、建築士、他大学の教員(女性)、設置校の同窓会長

*取材を基にBetween編集部にてまとめ

【図表8】学外理事に関する取り組み例～私学事業団調査、企業の事例から

	取り組み	内容
学校法人	学外理事の知見を生かした運営	▶ 企業経営者である学外理事から、学内にはない切り口の意見や助言をもらい、学校運営を活性化。共通する人事制度や労務管理の課題について経営の実体験からのアドバイスをもらう。学外理事とつながりのある地元企業経営者等も新校舎見学などに招き、積極的に意見交換し、地域のニーズを把握して教育研究の改善や、新たな地域連携の取り組みの機会を増やす。
	大学の会議に学外理事が参画	▶ 理事会の下部組織に、将来計画、経営改革、教育改革、当面の諸課題について審議する大学改革推進会議を設置。そこに学外理事も参加して意見交換を行う。外部有識者の視点を入れることによる議論の活性化と運営のチェック機能を期待。
	学外理事に顧問弁護士を採用	▶ 法律や学校法人の規程に精通した顧問弁護士が学外理事にいれば、対応が必要な事案発生時に効率的かつ機動的に対応が可能になっている。
企業	現場視察の機会提供	▶ 社外役員からの、現場を見る必要性や経営計画を知りより建設的な意見を出せるようにしたいという要望に応え、事業に関する情報提供、工場見学や現場視察の機会を設け、取締役会後の意見交換などを実施。従来とは違う角度からの意見が出るため、それを積極的に取り入れて改善につなげることで、社内役員も刺激を受け、育成促進・意識向上につながっている。
	事前説明や講演会による知識の底上げ	▶ 取締役会で社外取締役も実質的な議論ができるよう、説明会等で案件の詳細を丁寧に説明。その際の議論は事務局が取締役会前に共有し、会議で議論を深めやすくする。講演会や意見交換会も実施し、専門分野が異なる社外取締役の知識の底上げを図る。
	社外取締役が自由に発言できる環境づくり	▶ 取締役会で社外取締役から意見が出やすいよう、就任時に社長・事業責任者から会社の概要・事業、中長期計画等について説明する。就任後は必要な法令・業界関連知識を継続的に習得するための年間研修プログラムを実施する。事業理解のための国内外拠点・工場の視察・訪問、各種社内情報をタイムリーかつ安全に情報共有できるよう、タブレット端末を貸与するなど、社内と社外の情報格差縮小に取り組む。

*学校法人の例は「ガバナンス体制の円滑な構築に向けて～各学校法人の取組事例集～」(日本私立学校振興・共済事業団)より一部抜粋。企業の例は、株式会社東京証券取引所委託調査「上場企業のコーポレートガバナンスの取組と効果に関する調査(2021年)・コーポレートガバナンスに関する取組事例集」(HRガバナンス・リーダーズ株式会社)より一部引用

【図表5】理事選任機関の例

実践女子大学	役員候補者選考会議(外部委員5人、内部委員5人)が選考し、理事会で選任
東京農業大学	評議員、理事等を構成員とする「推薦委員会」が、理事に適任な人物を推薦し、理事会で決議
追手門学院大学	評議員会
京都橘大学	理事選任委員会(理事5人(外部理事2人含む)、評議員2人)

【図表6】各大学の役員構成比例(2024年度)

理事会	北海道医療大学	実践女子大学	東京農業大学	京都橘大学	追手門学院大学	広島工業大学
学校長理事	1	2	2	2	1	4
副学長理事	-	2	2*1	2	-	-
学部長理事	-	-	-	-	-	-
評議員会選任理事	5	1	1	1	2	1
有識者理事	5	7	3	3	5	2
職員理事	-	3	4*2	2	-	1
卒業生理事	-	-	2	-	-	-
その他				-	1*3	2*4
計	11	15	14	10	9	10
外部理事比率	54.5%	46.7%	35.7%	30.0%	55.6%	30.0%
女性比率	9.0%	33.0%	14.3%	10.0%	33.3%	10.0%

※1 職員から選任されている理事であり、副学長の「充て職」によるものではない。
 ※2 「統括校長」「法人本部長」の寄附行為上における「充て職理事」2名を含む。 ※3 初等中等教育長
 ※4 総長、緑故者 ※5 総長・常務理事 *取材を基にBetween編集部にてまとめ

【図表4】理事選任機関(法人の規模別)

項目	小規模	中規模	大規模
評議員会を理事選任機関とする	65.1%	65.8%	60.0%
理事会を理事選任機関とする	63.5%	55.3%	50.0%
評議員会、理事会以外の会議体や機関を新たに設け、理事選任機関とする	36.5%	50.0%	55.0%
既に法人内にある会議体や機関(評議員会・理事会以外)を理事選任機関とする	16.3%	17.1%	26.7%
その他	12.0%	11.8%	13.3%

※小規模=収容定員4,000人未満、中規模=4,000人以上8,000人未満、大規模=8,000人以上
 ※複数回答 *私学事業団「学校法人の経営改善方策に関するアンケート」報告2023年8月調査

評議員会	北海道医療大学	実践女子大学	東京農業大学	京都橘大学	追手門学院大学	広島工業大学
大学教員	11	13	5	5	2	3
その他の設置校教員	1	4	2	3	5	6
職員	1	6	2	1	2	1
卒業生	10	5	11	6	4	4
企業等	7	3	-	1	3	7
他学校	-	1	-	2	1	1
自治体	-	1	-	1	-	-
後援会	-	1	-	2	1	-
父母の会	-	1	-	4	2	-
職員経験者	-	-	3	2	1	-
有識者	-	-	5	-	1	-
その他	-	-	-	-	-	2*5
小計	30	35	28	27	22	24
外部比率	50.0%	34.3%	67.9%	66.6%	54.5%	50.0%
女性比率	16.6%	45.7%	21.4%	37.0%	13.6%	20.8%

Q、理事選任機関や役員構成はどうしたらいい?
A 多様な人材構成により、新たな視点が得られる。
 社会からの信頼性を高め、今後も期待される大学になるために、役員等の人選は非常に重要だ。法改正によって、特定の役職者が就く充て職や理事と評議員の兼職はなくなり、利害関係者についてもルールが厳しくなったため、これまで身内中心だった構成を一新するいい機会にもなるだろう。
 改正を受けて、新たに「理事選任機関」を定めなくてはならなくなった。【図表4】は2023年に私学事業団が実施したアンケート結果だ。理事選任機関をどのようにする予定か、決まっていない場合は検討中の候補案を含めて、複数回答可で聞いている。最も回答が多かったのは「評議員会」で、次いで「理事会」「評議員会・理事会以外の会議体や機関を新たに設ける」だが、規模が大きくなるほど、評議員会や理事会の割合が減り、新たな機関等を設ける大学が増えている。
 【図表5】には、取材大学の理事選任機関の意向をまとめた。例えば、実践女子大学は理事会を選任機関とするが、候補者は、外部

理事が半数を占める役員候補者選考会議で選考する。京都橘大学は外部理事2人、評議員2人を含む理事選任委員会を設置する。
 取材大学の現状の役員構成についてまとめたのが【図表6】だ。今改正では役員「多様性」が求められているため、女性や外部人材の比率も出している。女性比率については、理事会、評議員会ともに高いのが、実践女子大学だ。権限が強化される評議員会については、外部比率がどこも高く、身内以外の知見を経営に取り入れる姿勢が表れている。東京農業大学や京都橘大学は7割近い。
 外部役員については、適任者探しや、「企業と異なり報酬が高くはない割に責任が重い」こともあり、引き受けてもらにくいケースもあるようだ。どの大学も試行錯誤している。【図表7】には取材大学の学外理事・評議員の例を、【図表8】には学外理事の拡充の例と、参考情報として、企業の社外取締役への取り組み例を紹介している。さまざまな候補者を訪ねて就任の依頼説明かたがた、話を聞くことは、自学の評判を再確認する機会になる。仮に断られたとしても、本音が聞けたり、大学を変えるヒントを得られたりするのでないか。

【図表11】ビジョンや中期計画等を現場の教職員に浸透させるマネジメントの工夫例

	現場への中期計画等の浸透
北海道医療大学	▶常任理事会に学部長等をオブザーバーとして参加させ情報の共有を図る。本年度から、全学教職員を対象とした中長期計画、事業結果(決算含む)、事業計画(予算含む)などの説明会を開催する予定。
実践女子大学	▶毎年、中期計画発表会を全教職員向けに実施。今後、中期計画策定のプロセスにも現場の教職員を加えることを検討中。▶中期計画の目標を達成するには、組織目標→個人目標とブレークダウンすることが必要だと全教職員に実感してもらい、その積み重ねが中期計画の遂行につながることを伝える。
京都橘大学	▶マスタープラン策定にあたり、セミナーやプロジェクトをつくって策定過程を現場にオープンにする。▶実施においても課題を新たに設定するマスタープランプロジェクトを設けるほか、毎年、マスタープラン経営・財務報告会を全教職員向けに開催。▶目標を達成した事業に関わった教職員を表彰するマスタープランアワードを行い、全教職員に向けてオンデマンドでプレゼンを行う。
追手門学院大学	▶定期的にオープンな職場会議などを開催し、事業の進捗報告や年度目標を各部署ごとに発信。全学教授会や夏季研修、新任研修などでも経営戦略の全体像やポイントを説明。▶学内報でも中長期経営戦略に沿った各部署の戦略方針・ビジョン、またそれに基づいた施策の実施状況等を共有。▶中長期計画にひもづいた部門・個人目標とそれにひもづく人事評価制度の体制を整備。常に教職員は経営戦略を意識しながら業務を遂行するしゅみを構築。
私学事業団の調査例	▶中期計画の策定にあたり、教職員や学生が参加するワークショップを実施、学内の構成員から広く意見を募集し、学校の未来について学内が一体となって考える機会に。▶経営陣は教育理念や取組みを伝え、学生側は生の声を経営陣に直接届ける機会にもなり、双方向の意見交換が可能に。法人全体の意見を反映した形で合意形成を図ることができ、多くの関係者が学校の未来を真剣に考えるきっかけとなり、より教育研究現場の実情に沿った形で改革を進められる。
	▶常任理事会の諮問機関としてワーキンググループを立ち上げ法人機能強化につなげている。▶理事長が改革のためのさまざまな指針を打ち出し一つ一つ点検を行う。▶改革の進捗状況を点検するためのPDCAサイクルをけん引。▶改革の一環として役員の定年制や常勤監事の設置などが定められた。

*取材を基にBetween編集部でまとめ。私学事業団の調査事例は「ガバナンス体制の円滑な構築に向けて～各学校法人の取組み事例集～」(日本私立学校振興・共済事業団)より一部抜粋

業の例ではあるもののステークホルダーの声を取締役会で共有し、経営判断に反映させるといった取り組みは参考になろう。

Q. 法人と教学の足並みをそろえて運営にあたるには？

A. 「建学の精神」など、法人と教

学が同じ方向を向くためのよりどころが必要。

理事長と学長がそれぞれ別の方を向き、現場に混乱を引き起こすような状況では、経営存続に向けて皆で改革を進めることは難しい。両者の役割分担を明確にするのは基本だが、実際の学校経営では、両者は密接に絡んでくる。だからこそ、私学であれば、「建学の精神」への理解が重要。そのうえで中長期計画のもとにきちんと運営すること(「広島工業大学」が必要だ。

また、トップが変わると方針まで変わってしまうこともあるようだ。京都橘大学では、学園の方向性などの大きな課題はマスタープラン委員会が検討することで、トップが代わっても経営の継続性を担保している。

社会が変化するスピードが速く、見直しが必要という場合もあ

るだろう。その際は、「納得感のある背景や理由の説明が欠かせない。そこで手を抜くと、上が変わると方針が変わるといふ話になりがちだ」(実践女子大学)。判断のよりどころとなる指標を定めておくことも重要だ。

Q. 現場に方針や中期計画を浸透させるには？

A. ガバナンス改革に加えて、現場を動かすマネジメントも見直しを。

理事会と評議員会で決めたことを実際に実行するのは現場の教職員であるため、現場への共有や参画のさせ方が重要だ。【図表11】に各大学の工夫例をまとめた。

追手門学院大学は、職場会議や学部会議、各種研修や学内報など、ありとあらゆる機会を通じて、経営戦略や事業の進捗の共有、浸透に努力を惜しまない。

策定プロセスに教職員を参画させるところも多く、経営課題解決をより「自分事化」するには有効だろう。「目標を達成した教職員を表彰するアワードを実施」(京都橘大学)、「中長期計画にひもづいた人事評価制度を整備」(追手門学院大学)といったような手法も参考になろう。

【図表9】情報の備置き・閲覧・公表について

	大臣所轄学校法人等			その他の学校法人		
	備置き	閲覧	公表	備置き	閲覧	公表
寄附行為	○	○	○	○	○	努力義務
計算書類	○	○	○	○	△	努力義務
会計帳簿	○	▽		○	▽	
事業報告書	○	○	○	○	△	努力義務
附属明細書	○	○	○	○	△	努力義務
監査報告	○	○	○	○	△	努力義務
会計監査報告	○	○	○	○	△	努力義務
財産目録	○	○	○	○	△	努力義務
役員・評議員名簿	○	○	○	○	△	努力義務
報酬等の支給基準	○	○	○	○	△	努力義務
理事会の議事録	○	□		○	□	
評議員会の議事録	○	◇		○	◇	

▽:評議員、会計監査人のみ
 △:評議員、債権者、在学生その他の利害関係人のみ
 □:評議員、役員の責任を追及するため裁判所の許可を得た債権者
 ◇:評議員、債権者
 ※現行は、大臣所轄学校法人と知事所轄学校法人で区分
 ※赤字は現行からの変更点

*文部科学省「私立学校法の改正について」

【図表10】ステークホルダーへの情報開示やコミュニケーションについての考え、取り組み例

	取り組み	内容
北海道医療大学	学生の運営参画	▶学生キャンパス副学長制度を設け、学生の声を運営に生かす。また、教育環境改善活動などに参画してもらうほか、キャンパス移転に関して、学生プロジェクトチームを設け、学生の声を新キャンパスづくりに生かす。
実践女子大学	わかりやすさを重視した発信	▶教育業界の専門用語を使わず、わかりやすくシンプルに伝えることを基本とする。企業がHP等に掲載している中期経営計画や株主向けのプレゼンテーションを参考にしている。
東京農業大学	誠実な情報提供	▶情報を隠匿しない。広く社会に対し、誠実に情報を提供する。
京都橘大学	ステークホルダーへのヒアリングや広報の実施	▶理事会の下にガバナンス改革委員会を設置し、卒業生、保護者、学生などステークホルダーごとにヒアリングを行い、理事会の議論に生かしている。今後は理事が直接各ステークホルダーの組織を運営する役員と意見交換をする場を設定予定。▶ガバナンス事務室を設け、各会議の運営や役員への情報提供などのサポートのほか、ステークホルダー向けの広報を実施。▶アニュアルレポートや毎年の事業報告、財務報告をわかりやすいようビジュアルで表現した編集を行う。
追手門学院大学	ビジョンや戦略を基にした情報発信	▶計画とポリシーに基づいた学院運営と時代の流れを捉えた柔軟な施策の実行を基本に、HP上での情報開示のほか、中長期的なビジョンや戦略を前提としたメディアを通じた情報発信を行う。
企業	ステークホルダーの声を取締役会で共有	▶株主・投資家の意見や潜在的な株主となり得る市場の声をタイムリーに取締役会に共有し、改善や経営判断につなげている。
	ステークホルダーの期待度の高さを最優先に重要課題を設定	▶一般消費者アンケートや事業活動の中で収集した幅広いステークホルダーの声から期待度の高さを測定し、地域に根差す企業としての存在意義や事業特性も考慮し、自社の重要課題に含める。
	ステークホルダーを取締役に迎える	▶ステークホルダーの求める「利益としあわせ」を共に実現する共創経営を具現化するため、長期投資家などのステークホルダーを取締役に迎えることで、ガバナンス体制を進化させた。▶暗黙知と考えられていた部分が、「統合報告書」で言語化を試みたところ、形式知になった。

*学校法人の例は、取材を基にBetween編集部でまとめ。企業の例は、株式会社東京証券取引所委託調査「上場企業のコーポレートガバナンスの取組と効果に関する調査(2021年)」・コーポレートガバナンスに関する取組事例集」(HRガバナンス・リーダーズ株式会社)より一部引用

Q. 社会から信頼を得るための情報公開、コミュニケーションの「コツ」は？

A. 知ってもらう努力に加え、ステークホルダーの声を生かすしくみが信頼を生む。

【図表9】は、情報の据え置き・閲覧・公表についてまとめたもの。ただし、これらは公開しなければならぬ最低限ラインだ。社会のステークホルダーに対して、積極的にコミュニケーションを取ることを求められるだろう。

例えば、京都橘大学では、ガバナンス事務室がステークホルダー向けの広報を担い、追手門学院大学では、メディアを通じて中長期的なビジョンや戦略の情報発信に取り組んでいる。実践女子大学は、「企業がHP等に掲載している中期経営計画や株主向けのプレゼンテーションが参考になる」という。

【図表10】には、ステークホルダーとのコミュニケーションについての考えや、取り組み例を企業の例も含めまとめてみた。発信するだけではなく、ステークホルダーからの声をどう経営に生かすかもポイントだ。

その意味で、一番のステークホルダーである学生の声を運営に生かす北海道医療大学の試みや、企