

一般社団法人大学監査協会  
大学ガバナンス委員会  
第一次報告書

## 責任体制の確立に向けたガバナンスの構築

2018年3月19日

## 目 次

### 序文

- 1 本委員会報告の位置づけ 4
- 2 本委員会報告の基本的視点 5
- 3 ガバナンスとは何か 6
- 4 本報告書の構成 7

### 第1部 私立大学におけるガバナンスの法的枠組み 9

#### はじめに～法令の基本構造 9

#### I 法人のガバナンス 10

##### 1 理事会 10

- (1) 理事会制度の導入（役割と意思決定手続） 10
- (2) 理事会の運営 10
- (3) 業務執行理事への監督権限と業務執行適正等の確保 11
- (4) 理事会形骸化の要因と克服・活性化 11
- (5) 理事会の権限移譲（責任体制の確立） 12
- (6) 理事の職責 14
- (7) 理事の選任 14
- (8) 理事の解任 19

##### 2 理事長 20

- (1) 理事長の職務 20
- (2) 理事長の選任 22

##### 3 評議員会制度 22

- (1) 評議員会制度の意義 22
- (2) 評議員会の責務 25
- (3) 評議員の選任 27
- (4) 評議員会制度の改善 28

##### 4 監査制度 31

- (1) 監査制度の意義 31
- (2) 監事監査 31
- (3) 内部監査 36
- (4) 公認会計士等による計算書類監査 37

##### 5 ガバナンスを担保するための関係諸制度の整備 37

#### II 教学のガバナンス 39

##### 1 教学ガバナンス検討に当たっての前提課題 39

##### 2 学長 39

3	副学長	43
4	学部長	44
5	教授会	44
第2部	大学ガバナンスコード	50
	大学ガバナンスコードとは何か	50
	基本原則1：大学設置法人として、設置大学の目的を達成するために必要な環境の整備	53
	基本原則2：ステークホルダーとの適切な協働	56
	基本原則3：適切な情報開示と透明性の確保	60
	基本原則4：理事会等の責務	63
	基本原則5：学長等の責務	71
第3部	重要規程（参考例）	75
1	理事会会議規則	75
2	常務（任）理事会設置規則	78
3	理事会の業務権限委譲及び業務執行に関する規則	80

## 序文

### 1 本委員会報告の位置づけ

一般に、ガバナンス (governance) という用語は多義的に用いられているが、広義には国・地域・企業・大学といった公私の組織の統治の全過程を意味し<sup>1</sup>、組織が目的を適切かつ適正に達成できる全過程が確保されているとき、ガバナンスが確立しているということができる。この意味で、ガバナンスの確立やそれに向けた改革は、決してそれ自体が目的ではないが、組織にとって極めて重要な要素であるということが出来る。とりわけ、憲法上の学問の自由を背景価値とし、教育研究を担う中核的組織である大学については、これまでも、その公的性の強さや社会的影響力の大きさを背景として、大学ガバナンスの確立に関する多くの研究や提言がなされてきたところである。たとえば、中央教育審議会は、平成 26 年 2 月 12 日に「大学ガバナンス改革の推進について (審議まとめ)」を発表しており、経済界からは、公益社団法人経済同友会による「私立大学におけるガバナンス改革—高等教育の質の向上を目指して—」(平成 24 年 3 月 26 日) が公にされているのは、その近時の例である。

しかしながら、大学に限らず組織ガバナンスの確立は、その本質上、究極的には外部から強制されうるものではなく、組織自身の手によってのみ可能となることはいままでもない。法令による強制可能な範囲は、組織統治の全過程からみれば一部に過ぎず、また、その一部においてすら、行政的又は司法的方法によって矯正されない脱法あるいは不当な行為<sup>2</sup>が行われる可能が存在するのであるから、組織自身が主体的に取り組まない限り、ガバナンスは確立され得ないのである。とりわけ、高度な専門性と学問的自律が求められる大学においては、この点は決定的に重要である。この意味において、上に掲げた外部の視点に基づく研究や提言等とは別に、大学あるいは大学間組織によるガバナンス確立に向けた研究や提言が必要とされている。

そこで本委員会は、こうした研究・提言の一つとして、本委員会報告を作成するものである。その特徴は、以下の 2 点である。

①本委員会報告は、「大学監査協会大学ガバナンス委員会」(本委員会) によるものであり、「監査」に資することを目的の一としている。すなわち、法は、地方公共団体が直接設置する公立大学の場合を除き、大学監査としていわゆる財務監査のみならず業務監査が監事

---

<sup>1</sup> Mark Bevir, “Governance: A Very Short Introduction” (2013, Oxford University Press)は、ガバナンスについて「政府、市場あるいはネットワークによって採用され、かつ、法、規範、権力又は言語を通じて家庭、部族集団、公式及び非公式の組織や領域に適用される統治の全過程 (all of processes of governing, whether undertaken by a government, market or network, whether over a family, tribe, formal or informal organization or territory and whether through the laws, norms, power or language)」と定義する。

<sup>2</sup> 少なくとも司法的には「違法」に至らない「脱法」あるいは「不当な」行為については、矯正可能性はない。行政的には、行政指導等を通じて「不当な行為」の矯正がなされうるが、強制力が認められない。

により行われるべきことを定めているが<sup>3</sup>、一部の法定事項を除き、この業務監査の基準を定めていない。そもそも、日本では、教育研究機関としての大学とその設置者について異なる規制枠組みを法定しているが、そのいずれも、他の社会的組織に対する法規律に比して、定めるところが少ないのである。これは、大学の自治に配慮し、その自律に委ねたものであると解されるが、他方で、大学の教育研究機関としての公益性・公共性に鑑みると、各大学は非法定事項についても、その設置目的から導かれる原理的拘束を受けているのであって、その限りにおいて完全な自由裁量を有すると解するのは適切とはいえない。そこで、国法上は直接の基準が法定されていない点であっても、当協会を含む大学コミュニティが業務監査に資する自治法あるいは自治慣習法を形成し、業務監査の実効性を担保することが考えられることになる。こうした考え方に基づき、本報告では、大学ガバナンスに関する法定事項を明らかにすると共に、非法定事項についても、多くの大学について共通して妥当し得る考え方を提示することとした。

②他方で本委員会報告は、大学とりわけ私立大学や公立大学においては、大学の多様性や大学の自律に鑑みると、画一的な大学のあり方を前提とする業務監査は望ましくないとの考え方に立ち、多くの大学においてガバナンスの確立に資するであろうと考えられる様々な施策（標準的対応<sup>4</sup>）を示すことをも目的としている。

## 2 本委員会報告の基本的視点

本委員会は、以上のように本委員会報告を位置づけた上で、上記中央教育審議会大学部会審議まとめが、「教学および経営の観点から、法令上設けられている各機関（学長、教授会、理事会、監事等）の役割や、機関作互の関係性を中心に」報告を取り纏めたことを参考として、大学ガバナンスが機能するためには、大学を設置する法人及び被設置大学において、以下の前提条件が満たされていることが必要であると考え、検討を行った。

- ①現状を的確に把握し、建学の精神に即し、「近未来」（5年ないし10年）、「未来」（10年ないし20年）を見越した将来計画（中長期計画）が明確に策定されていること。
- ②全学的意思決定システムと執行体制、内部統制、危機管理、情報伝達システム、内部通報（公益通報）等に関する諸制度が完備されていること。
- ③理事長・学長・理事・監事の任免手続きが厳正に整備されていること。
- ④社会に対して大学の責任体制と事業への取り組みに関する情報の開示が行われていること。

---

<sup>3</sup> 私立学校法37条3項、国立大学法人法11条4項及び地方独立行政法人法13条4項は、いずれも監事による業務監査を規定する。地方公共団体が直接大学を設置する場合については、地方自治法による監査の枠組みが当該自治体立大学にも適用される。

<sup>4</sup> 「標準的対応」とは、同種の活動を行う者によって蓄積された「優れた取り組み」を指すものとする。それ自体は、あくまで事例にすぎないが、それが他の多くの主体によって受容されることにより、「事実上の基準」（de facto standard）に昇華し、あるいは、法規範化されることもある。

また、本委員会においては、上記の諸条件を備えたうえで、実践においてガバナンスが有効かつ適切に機能しているかどうかを検証するためには、

- ①それぞれの大学におけるガバナンスのシステムそれ自体に問題がないかどうか、
- ②ガバナンスのシステムには問題がないにしても、法人・教学の意思決定がガバナンスのシステムに従って適正に行われているかどうか、
- ③執行体制それ自体に問題がないかどうか、
- ④執行体制それ自体には問題がないにしても、それぞれの場面における執行が、原則どおり適正・妥当に行われているかどうか、

等について確認する必要がある、かつ、この4段階をすべてクリアして初めて、ガバナンスが確立しているといえると思量する。

### 【注記】

大学法人は、その建学の精神に基づき、教育・研究を通じて社会に貢献することを使命（ミッション）とする。この使命のもと、現状と将来の社会の変化を踏まえて大学法人が独自の将来構想（ビジョン）を策定し、行動計画を展開していく必要がある。

これらの計画は、あらゆる組織（法人）に求められていることであり、組織運用の責任者たる経営者は、設立者が描いた夢を将来に向けた新しい夢に昇華させ、これを具現化してゆく責務がある。

これを学校法人に即して言うとは、学校法人の経営者は、建学の精神を基に、ミッション・ビジョンを策定し、5年ないし20年後の大学法人のあり方（ありたい姿）を、定量・定性の両方の側面から検討し、示すことである。これによって、社会の変化に向けて、将来、大学法人をどのようにしたいのかという大学像が明確になるとともに、具体的な数値をもって示すことにより、情報の共有化が進み、大学法人の目指すべき方向性や到達すべき姿（目標）が見通せることになるため、爾後の具体的活動への展開が統一的・効率的に行われ、有効性を高めることに繋がる。

また、これらの計画の策定に当たっては、当然、現状の外部環境の変化と将来予測や当該大学法人の置かれた状況を把握することが前提になるため、経営者並びに教職員は、今までの大学法人ならびに大学の実情を振り返ることになることから、自らの現状のポジションを把握できるとともに、将来予測を通して現実的対応を迫られることにもなり、教職員間の位相合わせが可能となる。

### 3 ガバナンスとは何か

上述したように、一般に、ガバナンス（governance）という用語は多義的に用いられているが、広義には国・地域・企業・大学といった公私の組織の統治の全過程を意味し、組織が目的を適切かつ適正に達成できる全過程が確保されているとき、ガバナンスが確立しているということできる。この意味で、ガバナンスの確立やそれに向けた改革は、組織が

その目的を達成するために極めて重要な要素であるということが出来る。

ところで、大学は、「公の性質を有する」（学校教育法6条1項）組織の中でも、とくに「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」（同法7条1項）という公益性・公共性が求められており、これを担保するために、「自主性、自律性その他の大学における教育及び研究の特性が尊重されなければならない」（同条2項）とされると共に、国、地方公共団体及び法律で定める法人（学校法人）のみが設置することができる（同法6条1項、学校教育法2条1項及び私立学校法）。

こうした教育研究機関たる大学とその設置者（国、地方公共団体及び学校法人）分離という法構造は、大学に特有なガバナンスを要求するが、とりわけ、私立大学については、その設置者たる学校法人が、そもそも「私立学校の設置を目的として」設立されるものであることから（私立学校法3条）、そうした構造に則したガバナンスのあり方を検討する必要性が高い。すなわち、被設置大学は、設置学校法人の管理に服し、当該学校法人の意向を受けた大学運営をしなければならない一方で、大学を設置する学校法人の経営者は、私立学校の「公の性質」と大学の「自主性、自律性その他の」「教育及び研究の特性」に鑑み、学校法人自体が営利企業とは異なる公共性と社会的責任を有する組織であることを自覚し、高い透明性と説明責任の下で経営を行わなければならないのである。このためには、大学経営におけるガバナンスを以前にも増して強化していくことが求められる。

すなわち、従来のガバナンス概念は、経営に対する「規律付け」という言葉に代表されるように、経営者の恣意的・専横的な経営を抑制することを中核としてきたが、近時においては、経営環境の変化に対応した経営の「アクセルとブレーキ」を実効的にコントロールするための概念に変化しつつあり、これを大学ガバナンスについても考慮する必要が高まっている。

今日の大学ガバナンスには、もちろん、不祥事、所轄庁処分、コンプライアンス違反等のネガティブ・リスクの予防や早期対応の体制整備も含まれるが、これに留まるものではなく、外部環境変化に的確に対応し経営を積極的に展開する力の維持向上、換言すれば不作為リスクの拡大に対して、積極的にリスクテイクしていく体制の整備も含まれていると考えるべきなのである。

#### 4 本報告書の構成

以上を前提に、本委員会報告は次の3部で構成される。

第1部では、法が規定するガバナンス構造について、学校教育法及び私立学校法の2法を中心として検討する。そこにおいては、とりわけ、法定事項と非法定事項の境界を明らかにする。

第2部では、規程化になじまない事項にかかるガバナンス確立のための方策の一として、「大学ガバナンスコード」を提示する。これは、強制力を有する規範（「ハード・ロー」）

ではなく、ガバナンスに関する標準的対応をコード化したものであり、各大学は、本コードに含まれる個別基準を単位として「準拠するか、準拠しない理由を説明するか (comply or explain)」を選択することができる「ソフト・ロー」であり、そもそも、各大学は、本コードに準拠した自己評価を行うか否かについて選択可能なものとし提示する予定である。もとより、大学のもつ公的性格の強さや社会的影響力の大きさに鑑みると、各大学は、そのガバナンスが確立している姿を社会に対して説明する責任を負っている。そこで、本コードは、これを活用することにより、その説明責任を可視的に果たし、もって、大学ガバナンスを高いレベルで確保するためのツールとして利用できるように設計するものとする。第3部では、第1部での検討に加えて、具体的な規程案を参考例として提示する。



## 第1部 私立大学におけるガバナンスの法的枠組み

### はじめに～法令の基本構造

わが国における大学に係る法制は、日本国憲法を頂点とする教育法制の一部を構成しているが、そのガバナンスについては、次の点が重要である。

第1に、わが国における大学法制度は、教育研究機関としての大学とその設置者を区分しつつ、理念的には前者を先行させ、これを設置するに相応しい特定の主体（国及び地方公共団体の公法人と、学校を設置することを目的とする法人たる学校法人）のみが設置できるという2重構造が採用されている。すなわち、教育研究機関としての大学については、教育基本法7条に「大学は、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ものとする」と規定され、同条2項に「大学については、自主性、自律性その他の大学における教育及び研究の特性が尊重されなければならない」とされているが、これを受けて、学校教育法が、大学を同法上の教育機関の一つに位置付け（同法1条）、それを設置する者を国（国立大学法人及び独立行政法人国立高等専門学校機構を含む。）、地方公共団体（公立大学法人を含む。）及び学校法人に限定している（なお、構造改革特別区域法に基づき株式会社が大学を設置することができるが、規制の特例措置と位置付けられることから、ここでは取り上げないこととする。）のである。

第2に、教育研究機関とその設置者法人のガバナンスに係る法令は、前者については、設置法人形態を通じた共通の仕組みを基本とし、後者については、設置法人形態に応じた相違が認められる。すなわち前者については、学校教育法及びその附属法令が教育研究機関たる大学のあり方について共通した事項を定め、後者については、国立大学法人法、地方自治法、地方独立行政法人法及び私学法がそれぞれの仕組みを定めているのである。

第3に、大学のうち学校数で77.5%（601/775校、2016年4月1日現在）、在籍学生数で73.5%（2,112,323人/2,873,066人、2016年5月1日現在）を占める私立大学の設置法人たる学校法人は、財団法人の一種であると理解されるが、財団法人制度の一般法たる一般社団法人及び一般財団法人に関する法律に定める財団法人や、他の大学設置公法人に比して、直接法令で定めるところが少なく、その自律に委ねられているところが多い。この結果、私立大学・学校法人については、そのガバナンスのあり方、とりわけ法令上の基本構造の把握自体に混乱も見られ、大学ガバナンス強化・向上の点から問題となっている。

そこで、ここにおいては、私立大学・学校法人を中心として、大学ガバナンスに係る現行法令上の仕組みの概要を示すものである。

## I 法人のガバナンス

### 1 理事会

#### (1) 理事会制度の導入(役割と意思決定手続)

1) 私立学校法(以下「私学法」という。)は、平成 16 年の私学法の改正によって理事会が「学校法人の業務を決し、理事の職務の執行を監督する」(同法 36 条 2 項)として、理事会が学校法人の最終の意思決定機関(最高意思決定機関)であることを明らかにした。

2) 従来は、私学法には理事 5 人以上置くこととする規定はあったが、理事会については法令上全く規定がなかった。しかし、従前よりほとんどの学校法人において寄附行為の定めによって理事会が設置されていたが、法令上は、理事会について何の規定も設けられていなかったため、その機能は様々であった。そこで、平成 16 年の私学法改正において、全ての理事が学校法人の運営に責任をもって参画し、機動的な意思決定をできる体制を整備する観点から、理事会の設置を義務付けるとともに、最終的な意思決定機関(最高意思決定機関)であることを法定化したものである。

3) 従来、学校法人の執行機関と意思決定機関の区別が明確でなかったため、理事会と各理事との関係が曖昧となり、業務の執行に当たる理事に対する理事会のチェック機能が十分果たされない面があった。そこで、理事会を学校法人の業務決定機関として位置付けるとともに、理事に対する監督機関として位置付けた。したがって、今回の改正により、学校法人の業務は理事会において決定することになり、「この決定に従い」代表権を有する理事長等が業務を執行することになる。このため業務の決定機関と執行機関が明確に区分することになり、それぞれの権限及び責任の所在が明確になった(業務決定権限と執行機関の区分、権限と責任の明確化)。

#### 【注記】

- ①「学校法人の業務」とは、平成 18 年改正前の民法の「法人の事務」と同様の意である。
- ②「理事の職務を監督する」とは、業務執行の意思決定機関である理事会が、その業務執行機関である理事を監督することである。したがって、理事は理事会の構成員として学校法人の意思決定を担うとともに、理事会で決定された事項について、その意思決定に従い、業務執行の義務を負うことになる(後記「(3) 業務執行理事に対する監督権限と業務執行適正等の確保」参照)。

#### (2) 理事会の運営

「理事会は、理事長が招集する。理事(理事長を除く)が、寄附行為の定めるところにより、理事会の招集を請求したときは、理事長は、理事会を招集しなければならない。」(私学法 36 条 3 項)、「理事会に議長を置き、理事長をもって充てる。」(同条 4 項)、「理事会は、理事の過半数の出席がなければ、その議事を開き、議決することはできない。」、「理事会の議事は、寄附行為に別段の定めがある場合を除いて、出席した理事の過半数で決し、可否

同数のときは、議長の定めるところによる。」との定めはあるが、理事の議案提案権・採決の方法・動議の取り扱い・学校法人の業務の委任等については何らの定めもない。したがって、理事会の円滑かつ適正な運営を図るためには、「理事会会議規則」（委任状の取り扱いを含む。）の整備が必要である。

#### 【注記】

理事会には議事録を作成する必要がある。議事録は事務局が作成することになるであろうが、議事録には発言内容と共に発言者の氏名を明確に記録すべきである（責任の明確化）。また、議事録署名人には議事録の正確性を期するため、監事をもって充てるのが望ましい。

一般的には、事務局を兼ねる理事が議事録署名人となる等、議事録署名人の役割が形骸化していることが多いのではないかとと思われるが、この場合、上司あるいは自分達に都合の悪い発言あるいは理事者の責任を迫るようなきわどい発言があった場合などにおいて、これを敢えて曖昧にし、若しくは、改ざんあるいは意図的に省いてしまうおそれなしとしない。このようなことがあってはならないことであり、またはこのようなことを未然に防止する意味からも、監事が議事録署名人となることができるよう、制度を整備すべきである。なお、議事録(テープを含む)の保存期間は10年とすべきである。

### (3) 業務執行理事への監督権限と業務執行適正等の確保

理事会の法定化と合わせて、理事による業務の適正性をより一層確保する観点から、理事会に業務執行理事への監督権限が付与され、業務の執行が理事会の決定どおりに遂行されているかを監視することとなった。そこで、仮に業務執行理事が、理事会の決定に反し、理事会が本来意図した方向と異なる行為を行おうとしている場合、理事会の監督権限により、業務執行が適正に行われるように、チェック機能を行行使できるようになった。

#### 【注記】

①理事会が決定した業務(理事会が委任する業務を含む)の執行が適正に行われているかどうかの監督機関(監視体制)については、私学法上、これとは別にあるいはこれと協働して、業務執行の適正を確保する制度として、評議員会並びに監事制度がある。

②理事会に業務執行理事への監督権限が付与されたことは、理事会が、業務の一部を次に述べる「常務(任)理事会」(仮称)あるいは「学長」へ権限移譲した業務に対する業務の意思決定と業務執行についても監督権限が及ぶことになることを留意すべきである。

### (4) 理事会形骸化の要因と克服・活性化

理事会が「大学ガバナンス」の核心部分をなすことについては、異論はないと思われる。しかし、大学運営の実態(現実)を直視すると、理事会が上記の私学法が期待する機能(ガバナンス)を十分に果たしているかということになると極めて疑問である。このことは夙に

「理事会の形骸化」との批判にあるように、手厳しい話ではあるが、ほとんどは会議体としての体をなしておらず、いわゆる執行部の単なる「報告・追認機関」になってしまっているのではないかと、との指摘がなされていることを想起すべきである。その要因はそれぞれの大学によって様々であろうが、前提的には、大学という組織にありがちな「権威主義」と「過度な秘密主義」の問題がある。しかし、根本的には、理事会を構成する個々の理事の「ひと」の問題に帰着するのではないと思われる。したがって、直接的には、どのような人材を理事として迎えるかということが、もっとも重要な課題となる。

理事選任手続の問題は後に譲るとして、理事会形骸化の要因を具体的に適示してみると、およそ次のことが考えられる。

①大学に対する理解と大学全体の現状把握が極めて難しい状況があること。このことは学内の者にとっても容易でないし、外部の人間にとっては情報の不開示という大きな壁があり、ほとんど手を付けようがない。したがって、理事の不勉強だけを責められない構造的な問題がある。

②理事(特に外部理事。私学法 38 条 1 項、「2 号理事のうち教職員でない者」及び「3 号理事」の意。以下同じ)が、学内外の有力者などの意向によって選任される傾向があるため(このことは評議員についてもいえる)、最初から名誉職的存在になりがちである。また、これらの人々の目の前で批判的な発言をすることは、実際問題として言いにくいことであるため、差し控える傾向がある。そのため、結果としてこのことが、責任感の欠如とともに理事会の活性化を欠く要因となる。

③外部理事のほとんどは、他に重要な仕事を持っているため、理事の役職の重要性を理解していても、理事の業務に専念できる環境にないことが多い。

④大学は、一般企業に比して、教育・研究機関の特殊性から、極めて難しいところがあり、1 年や 2 年大学に関わった程度では大学というところを理解することは極めて難しい。大方の大学の理事の任期は 3 ないし 4 年であろうから、大学を大体分りかけたところで任期満了で退任となってしまう。

⑤先例主義(前例踏襲)が支配し、何かというと先例にこだわり、ほとんど先例に則って物事が決められていく傾向がある(理事会の空洞化)。理事会が、私学法が期待する職責・機能を十分に果たしていくためには、反省すべきところは反省し、少なくとも上記指摘の問題を克服する必要がある。これが大学ガバナンス構築と責任体制確立の第一歩であることを銘記し、理事の選任に当たっては慎重のうえにも慎重を期すべきである。

#### (5) 理事会の権限移譲(責任体制の確立)

学校法人の業務は、理事会が、学校法人の最終的意思決定機関として決することになるが、学校法人の業務は多岐にわたり、この一切を理事会が適切に処理することを期待することには無理がある(現実的には不可能)。

そこで、理事会は、学校法人の業務のうち、

- ①学校法人が設置する大学並びに中・高等学校等の管理・運営に関する基本方針
- ②理事長・常務(任)理事・校長の選任並びに解任
- ③重要人事(教員人事を含む。)
- ④予算、借入金(当該会計年度内の収入をもっ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
- ⑤決算の承認
- ⑥寄附行為の変更
- ⑦合併及び解散
- ⑧収益事業に関する重要事項
- ⑨その他理事会の定める規則の制定及び変更
- ⑩前各号に掲げるもののほか、重要又は異例にわたる事項

等の重要事項を除き、その余の業務のうち、法人事項については、「合議体」としての「常務(任)理事会(仮称)」に、教学事項については「学長」に、それぞれ決定権限を移譲し、その(意思決定に対する)責任の明確化を図ることとするが、学長は、大学の包括的な最終責任者としての職務と権限を有することから、当然、執行権限も付与することになる。

理事長は、学校法人の代表者として、理事会が決定した事項並びに理事会から「常務(任)理事会(仮称)」が権限移譲を受け、「常務(任)理事会(仮称)」が決定した事項について自らあるいは常務(任)理事等に委任して、執行することになる。その際、常務(任)理事は、それぞれが担当する各部門の責任者(例えば部課長など)に執行権限を委任することができるが、上記意思決定に係る手続並びに執行体制を明確にするため、「常務(任)理事会規程(仮称)」を整備すべきである。その際執行権限移譲等を含む「業務分掌規程(仮称)」をも合わせ整備することが望ましい(執行責任の明確化)。

#### 【注記】

- ①「常務(任)理事会」(仮称)は、理事長を座長とし、理事長と理事会によって選任される常務(任)理事をもって構成する。理事には、常勤理事と非常勤理事があるが、理事会において、副理事長や専務理事等の役職者を置くこととした場合には、これらの役職者は当然常勤理事であろうから、特別の定めがない限り「常務(任)理事会(仮称)」の構成員となる。
- ②理事会から委任を受けた事項のうち、法人に関わる「日常の業務」については、理事長に一任することも考えられるが、「日常の業務」の範囲が必ずしも明確でないため、これを拡張して理事長の専断的取り扱いを助長することになりかねない。そのため、意思決定責任と執行責任とが峻別しにくくなることを考慮し、理事会から権限移譲を受けたすべての事項を、合議体としての「常務(任)理事会(仮称)」に権限移譲することが望ましいと考えた。また、これにより理事長はもとより、各常務(任)理事等が業務全般について共通認識を得ることになるため、一般に、常務(任)理事の業務について、部門別担当制をとっていることによる「縦割り」の弊害を抑制することになる。



なお、教学に関わる事項について、学長に理事会から権限移譲を受けた事項の決定権限と執行権限を与えることにしたのは、手続的に教授会の意見聴取と副学長の補佐体制を前提考慮してのことである。

③「常務(任)理事会(仮称)」には、「議事録」を必ず作成すべきである。議事録には出席者全員が署名捺印することが必要である(「決裁」の意味を有する)。このことは、全てに言えることであるが、「決裁した案はトップのもの」であることを忘れてはならない。会議で討議された方針や計画は、トップが決裁を与えたときからトップ自身のものとなる。したがって、会議の席上、部下が提案した対策を採択した以上、あとで仮に失敗したとしても、批判や攻撃が激しくなったとしても、トップは体をかかわすことは許されない。

## (6) 理事の職責

理事の職責は、学校法人の最終(最高)意思決定機関としての理事会を組織し、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(私学法 36 条 2 項)、並びに、寄附行為の定めるところにより、学校法人を代表し、理事長を補佐して学校法人の業務を掌理し、理事長に事故があるときは、その職務を代理し、理事長が欠けたときはその職務を行うこと(同法 37 条 2 項)である。

理事は、法人との間における委任類似の契約によって選出されるから、「善良な管理者の注意(民法 644 条)」をもって職務を行わなければならない。

私学法は、これとは別に、特に「理事は、職務を行うに当たり、特に、法令及び寄附行為を遵守し、学校法人のため忠実にその職務を行わなければならない」として、理事の忠実義務を規定しているが、このことは学校法人の役員として、理事は自己または第三者の利益を学校法人より上位に置いてはならないとする義務と考えられる。したがって、学校法人設置の大学等の教育機関に係る者としては、この点特に留意すべきである(私学法 40 条の 2)。

なお、仮理事、利益相反行為については同法 40 条の 4 及び 40 条の 5 参照。

### 【注記】

①理事長が学校法人を代表し、その業務を総理することを基本とするが、寄附行為をもって個々の理事に代表権を与えることも可能である。寄附行為以外の方式、例えば理事会の決定等、によることは認められない(同法 37 条 2 項)。

## (7) 理事の選任

学校法人の理事の選任については、原則として寄附行為の定めるところによるが、私学法は、学校法人の公共性を高め、その運営に教育的な観点を確保するため、学校法人の理事組織に関する必要最低限度の準則を規定している。理事の構成は次のとおりである。

一 当該学校法人の設置する私立学校の校長(学長及び園長を含む。以下同じ。)(1号理事)

二 当該学校法人の評議員のうちから、寄附行為の定めるところにより選任された者(寄附行為をもって定められたものを含む。)(2号理事)

三 前二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(いわゆる学識経験者理事。3号理事)

以上のカテゴリーから選任された理事のうち1人が、寄附行為の定めるところにより、理事長になるとされている(同法37条2項)。

理事の選任に際しては、「現に当該学校法人の役員又は職員(当該学校法人の設置する私立学校の校長、教員その他の職員を含む。以下同じ。)でない者」が含まれるようにしなければならないとされており(同法38条5項)、いわゆる外部理事の登用が義務付けられている。これは、平成16年の私学法の改正に際して、学校法人の運営に多様な意見を取り入れ、その経営機能を強化する観点から導入された規定である(なお、同法38条6項参照)。

なお法律上は、理事数が5人以上であること(私学法35条1項)、理事にその配偶者又は三親等以内の親族が一人を超えて含まれてはならないこと(同法38条7項)、学校教育法9条に定める欠格事由が準用されることの3点についても、規制がなされている(同法38条8項)。

#### 【注記】

①理事構成をどのようにするべきかの判断にあたっては、少なくとも、次のような要素を検討する必要がある。

1) 理事会の意思決定機能と監督機能の明確化(業務執行理事の位置づけといわゆる学外理事導入の問題を含む)

私学法は、学校法人の理事会について、「学校法人の業務を決し、理事の職務の執行を監督する」機関としているが、ここには、「意思決定機能」と「監督機能」が含まれる。

会社法では、株式会社の取締役会についても同様の機能があり、後者の強化が課題となっている。私学法では、理事について、理事長とそれ以外の理事を区分するとともに、「その選任の際、現に当該学校法人の役員又は職員(当該学校法人の設置する私立学校の校長、教員その他の職員を含む。以下同じ。)でない者」が含まれるように定めるに過ぎず(同法38条5項)、会社法のように、業務執行取締役や社外取締役といった制度的区分を設けていない。そこで、学校法人においては、自ら理事会の「意思決定機能」と「監督機能」のあり方を検討する必要がある。とりわけ、監督機能の点からは、寄附行為において「業務執行理事」の位置づけ、「いわゆる学外理事の制度」導入を検討する必要がある。

2) 理事会の規模

理事会の規模をどのようにするかは、理事会の活性化、効率性の観点から重要な課題である。

一般に、規模を小さくすれば、理事会における意思決定のスピードは増すであろうが、重要なステークホルダーの意見を取りまとめるために、理事会外での事実上の意思形成が

支配的なものとなったり、そのための時間を要したりするリスクが生じるほか、学外理事が少なくなることによる監督機能の弱体化のリスクも考えられる。それぞれの大学の規模に配慮しながら、10名ないし20名程度が適当ではないかと考えられる。

### 3) 教員その他の職員たる理事

私学法上は、学校長（学長）が理事となることが法定されており、ここに事実上の「業務執行理事」を見いだすことができる。また、被設置学校の業務を執行する者としては、学部長や事務部門の長を理事とすることも考えられる。しかし、この場合、学長によって統督される地位と理事としての地位が併存することになるので、理事会の監督機能をどのように強化するかが課題となる。

### 4) 法人業務執行理事と教学業務執行理事

学長や学部長が理事となる場合、いわゆる教学事項についての事実上の業務執行理事として位置付けられることが想定されるが、他方で法人業務執行理事をどのように位置付けるかが問題となる。

②1号理事として、設置する私立学校の校長(学長)が必ず理事に就任することについては、「学校法人の教育的運営を企図したこと、学校法人における経営面と教育面との調和を図ろうとしたこと」に基づくものである。ただし、1号評議員たる理事については、職員として業務命令に従う義務との間の利益相反をどのように統制するかが問題となる。学長は、第一義的には、被設置学校を代表する者として業務を執行するのであるから、その者が学校法人の理事を兼ねることの意味について、ガバナンスやコンプライアンスの視点から、各学校法人において検討する必要がある。

③私学法は、評議員から理事が選任されるべきことを定めているが、当該理事にどのような役割が期待されるかは、法定されていない。私学法は、評議員について「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」（44条1項1号）、「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」（同2号）、「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」（同3号）を定めるが、この中から理事が選ばれることの意味について、各号に定める類型ごとに検討が必要である。

④第1項2号に規定する、評議員たる理事(2号理事)の選出方法については、寄附行為の定めるところによるが、このことについては各大学において様々であろうが、例えば、評議員会の選挙又は互選や評議員の中から理事会が選任する評議員のうち特定の者(例えば、後援会長、同窓会長等)を理事と定めるなどの方法がある。しかし問題は、規定の可否はともかく、現実的には、そのいずれの方法によるにしても、往々にして有力者と称される一部の者の意向によって、理事の選任が行われる可能性が多分にあることである。したがって、評議員会において理事選考委員会を設置し(構成は、理事の場合と同じように、教学3・同窓生3・有識者2の割合とする)、理事の選考を行うことを制度化するのが妥当ではないかと考えられる。しかし、この方法によるにしても、今度は、選考委員の選任に一部有力



者が介入してくることになり、結果的には同じことになりかねない。したがって、理事の選任にいかなる方法を採用するにしても、理事の選任に当たる者には、「忠実義務」を課せられている理事の選任に係る者として、理事に課せられている「忠実義務」を類推援用し、「理事選考委員会規程」のなかに倫理条項を設け、「しぼり」かける必要がある。そうでないと学校法人(大学)は私物化し、大学は無責任体制の場と化すことになりかねない。これらのことが杞憂であればそれに越したことはないが、理事は、大学ガバナンスの中核をなす理事会の一人として、重要な責任を担う存在であるから、その選任には制度論を含め、慎重の上にも慎重であるべきである。

なお、この点については、理事長・評議員・監事の選任についても同様であるので特に付記し、注意喚起しておくこととする。

⑤いわゆる3号理事については、基本的には各学校法人の状況その他の事情を考慮して寄附行為で適宜定めればよいが、その選任方法については、理事長もしくは同窓会会長等特定人の指名による選任は避けた方がよいと考える(理事にしてやった、理事にしてもらったとの、人間ならではの心情が働き、これが「迎合」となる。)。むしろ上記の懸念事情を十分参酌し、合議体としての2号理事の理事選考委員会において、2号理事とのバランスを考慮し、2号理事の選任と合わせ、3理事を選任する方法を採用することが望ましい。

⑥学校法人(大学)によっては、各学部長並びに専門職大学院の研究科長等を学長と共に理事として寄附行為において定めているところもあるようであるが、設置する学部等の数によっては理事の人数が多くなりすぎるきらいがあることと、それぞれの学部の利益代表となりがちであることを注意すべきである。

⑦1号理事(ここでは学部長等を含む)、2号理事及び3号理事の構成についてであるが、私学法が理事選任区分を上記のとおり、三つに分けた趣旨並びに理事全体のバランス上から、3・3・2程度の割合にするのが良いのではないかと考える。ただし、私学法上、理事の人数並びにその割合については特に規定はない。

⑧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)によると、大学を設置する学校法人の理事は全国平均で常勤理事6.57人、非常勤理事5.01人の計11.58人であり、このうち私学法に定める外部理事(その選任の際現に当該学校法人の役員又は職員(当該学校法人の設置する私立学校の校長、教員その他の職員を含む。)でない者)は4.82人となっている。これらについて、その経歴等をみると、次のようなことが明らかとなる。

(a) 理事長(重複回答があり全体は129.2%である)

自法人の創設者又はその親族	39.2%
自法人の教員	38.3%
外部の有識者として招聘した者	20.6%
自法人の職員	10.5%
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	9.1%

官公庁出身者	7.6%
自法人と関連のない他の学校法人出身者	6.8%
国公立大学の教員経験者	6.4%
地域社会（地元経済界等）から推薦された者	1.9%
メインバンク等の取引先企業から紹介された／招聘した者	0.8%
国公立大学の職員経験者	0.2%
その他	7.8%
(b) 常勤理事	
学長	1.18 人
学長以外の設置校の長	0.92 人
学部長	0.74 人
大学教員	1.14 人
大学以外の教員	0.28 人
職員	1.25 人
その他	0.79 人
(c) 外部理事	
外部有識者	1.87 人
企業人・団体職員	1.21 人
元自法人関係者	0.64 人
同窓会選出・推薦者	0.53 人
設立主体派遣・紹介者	0.37 人
他の学校法人出身者	0.37 人
官公庁出身者	0.29 人
国公立大教員経験者	0.16 人
地域社会推薦者	0.14 人
学生団体選出・推薦者	0.01 人
国公立大職員経験者	0.01 人
その他	0.31 人

以上からすると、理事長については、法人創設者とその親族に教職員を加えると半数を超えていることが理解される。また常勤理事については、ほとんどが教職員であり、少数のその他の者がいることが看取される。外部理事については、外部有識者と企業人・団体職員が大きな供給源であるが、元自法人関係者（おそらくは退職した教職員）と同窓会選出・推薦者、設置主体派遣・紹介者も次いで大きな供給源であることが理解される。

このような統計から読み取ることができるのは、多くの大学設置法人においては、大学の業務執行にあたる理事長や常勤理事には、法人設立者及び教職員があたることが多く、外部理事には、他のステークホルダーが含まれているものの、その実態は必ずしも明らか

ではないということである。

もとより、上記の数字はあくまで統計であって、個々の学校法人については、個別の検討が必要であるが、少なくとも、学校法人の理事会が果たすべき2つの役割である「学校法人の業務を決し」については、研究教育あるいは学校運営を専門とする教職員が主体となり、「理事の職務の執行を監督する」については、外部理事がこれを主体的に担うというモデルを前提に考えた場合、外部理事の数が相対的に少なく、かつ、ステークホルダーの個別利害を代表するという視点で選ばれた外部理事も少なくないという点に課題がある。

⑨どのような人材を理事に迎えたらいいかについては、極めて難しい問題であるが、知識・経験もさることながら、ここで最低限度いえることは、理事会形骸化の要因として指摘したところを十分に自覚し、これを払拭し、大学とは何か(ビジョンとミッション)ということを的確に理解し、何事につけ責任感をもってことに対処する心構えの持ち主であることが望ましい。また、人間には、名誉欲型、出世欲型、自己顕示欲型、権力志向型、嫉妬心型など、いろいろなタイプ(性格上の問題)のひとがいるであろうが、これらのことは、一面からすると、人間が生きていくうえで、よい意味での活力源となることも考えられるので、すべてを悪性として否定する積りはないが、大学その他の教育研究機関設置を目的とする学校法人の理事としては、上にあげた傾向のあるひとは、いずれも適任でない。こと新しい話ではないが、国家・万民にとって教育研究というものが、いかに重要なものであるかを十分認識・理解し、情熱をもって学校法人の業務に対処する、裏・表のない誠実な人こそが学校法人の理事としてふさわしいと考える。このことは、学校法人の他の役職者についても同様である。

⑩理事の選任に当たっては、経歴書、推薦書、所信表明等の提出を義務付けることが必要である。特に、理事長、常務(任)理事等の常勤者については、公聴会方式が望ましい。そうでないと上記の書面のみでは、理事長等候補者の性格、人柄等を把握することはほとんど困難である。当該本人の負担を考慮しても、是非とも実現すべきである。

## (8) 理事の解任

### 1) 解任理由

理事は、学校法人との間において、委任又は委任類似の関係にある。(民法 643 条、同法 656 条)。したがって、委任は、各当事者がいつでもその解除(解任)することができる(同法 651 条。なお、同条 2 項参照)。しかし、何らの理由なくして、理事解任が問題となることは、特殊の場合は別として、ほとんどないであろうが、理事解任の理由としては、違法不当なことはともかく、基本的には、善管注意義務違反と忠実義務違反に基づく責任が重要な課題であることを忘れてはならない。なお、理事解任の問題は、ともすればいやがらせや権力闘争の場において、意に添わぬ反対派の理事排除の手段として、利用される可能性がある。このようなことは絶対にあってはならない。目に余るような言動があったときは、倫理規定違反として懲戒処分の対象とすべきである。

## 2) 理事解任の手続

理事解任の発議は、理事の業務執行を相互に監視する義務を有する理事や理事会を監視し、チェック機能を果たすべき責務を担う評議員会を組織する評議員等が行うことになると思われる。この場合、理事長は、理事の地位の重要性を考慮して、過半数によらず、「出席評議員の3分の2」以上とすべきである。ここで、注意すべきは、解任の対象になっている理事には、必ず弁明の機会を与えなければならないことである(手続的権利保障)。したがって、当該理事の弁明を聞く機会のない、いわゆる委任状出席は認められない。

なお、以上のことは、監事解任の問題について、監事の職責の特殊性から、発議は評議員に限定すること、及び議決要件を出席評議員の4分の3とすることを除き、監事解任の理由及び手続にそのまま援用すべきである(監事には、私学法上「忠実義務」の規定を置いていないが、これを排除する格別の理由もない。したがって、監事にも「忠実義務」の精神を類推援用すべきである)。

また、上記の趣旨に則り、寄附行為を改定すると共に、「役員倫理規程」及び「役員選考委員会規程」を整備する必要がある。

## 2 理事長

### (1) 理事長の職務

理事長の職務は、学校法人を代表し、その業務を総理することを基本とするが(私学法37条1項)、寄附行為をもって個々の理事に代表権を与えることも可能である。寄附行為以外の方式、例えば、理事会の決議等によることは認められない(同法37条2項)。

理事長以外の理事に代表権を付与するに当たっては、理事全員に等しく付与しなければならないものではなく、例えば、一部の理事のみに限って付与することも可能である。また、すべての学校法人の業務を代表する権限を与えなければならないのではなく、代表権を制限すること(例えば、財務担当理事、付属高等学校担当理事など)も差し支えない。なお、理事は、寄附行為によって禁止されない限り、特定事項の行為について他人を代理させることができるとされている(同法40条の3)。

平成16年の私学法改正により、学校法人の業務は理事会が決することになったため(理事会=最高意思決定機関)、理事長は、理事会が決定した事項(理事会から権限移譲を受けた事項を含む。詳細は、前記「理事会」の項参照)の執行機関として位置付けられることとなった(業務決定機関と執行機関の分離)。したがって、理事長は、私学法が規定している事項を除き、学校法人の業務の意思決定について、理事長固有の権限はない。

これを具体的にいうと、理事長は、学校法人の執行機関として、①学校法人の業務の重要事項を理事会の決定に従い執行すること、②学校法人の法人に係る重要事項を除く業務について、理事会から「常務(任)理事会」(仮称・新設)が権限移譲を受けた事項について、「常務(任)理事会」が決定した事項を執行することである。

理事長は、これら業務の執行については、理事長を補佐する常務(任)理事等に委任するこ

とができる。常務(任)理事等は、これをさらに自己が所管する事務局担当者に委任することができるが、いずれの場合においても、理事長あるいは常務(任)理事は、受任者の行ったことに責任を負うことはもとよりである。

なお、学校法人の業務のうち、学校法人の教学に係る事項について、理事会から学長が権限移譲を受けた事項については、学長が決定、執行することになる。

参考までに、私学法が理事長の権限として規定している事項を摘示すると、次のとおりである。

- ①理事会を招集すること(36条3項)。
- ②理事会の議長を務めること(36条4項)。
- ③評議員会の同意を得て監事を選任すること(38条4項)。
- ④評議員会を招集すること(41条3項)。
- ⑤一定の事項について、評議員会の意見を聞くこと(42条1項各号)。
- ⑥評議員会に対し決算及び事業の実績を報告すること(46条)。

私学法所定のこれらの職務は、理事長が行うものと明定されているので、理事長が単独で行うことができるが、他の理事がこれを行うことはできない。

#### 【注記】

理事長に、学校法人の業務について、私学法上特別の定めがある場合を除き(これらはほとんど実質を伴わない形式的事項に限定されている)、理事長固有の決定権限がないことは、先に指摘したとおりである。しかし、現実に大学運営に係っているものからすると教職員を含めて、理事長が学校法人(大学)の最高権力者であるかに考えているひとがほとんどではないかと思われる。私学法上の問題もさることながら、ここで考えなければならないことは、「権力とは何か」と言うことである。「権力」には様々な構成要素があるが、「人」と「金」と「決定権」、すなわち、「人事権」と「予算編成権」と「重要事項の決定権」の三つに要約されるのではないかと思われる。しかし、学校法人の理事長には、理事長固有の権限として、これら三つの権限のなかの一つだにない。このことは、私学法が、大学その他の教育研究機関の設置を目的とする学校法人の代表者には、この性格上(私物化と歪んだ教育のおそれ)、権力欲の強い人間を極力避けたいとの考えがあったからではないかと思われる。そして、このことを制度面から確保するため、理事長には、学校法人の業務の意思決定には関与させず、執行機関としての地位に留めたのではないかと考えられる。したがって、理事長の選任に当たって考慮すべきことは、見識、学歴、健康、人望、過去の功績など考慮すべき点は多岐に亙るであろうが、自己の利益や野心を上位に置く(忠実義務に反する)、権力志向の強いひとは不適任である。たとえ理事長に学校法人の業務の決定について、理事長固有の権限がないにしても、リーダーシップと調整能力は別論である。理事長選任に当たって、最も留意すべきことは、優れたリーダーシップと抜群の調整能力であることを忘れてはならない。さらに、理事長たるものの資質については、「良い情報は後で、



悪い情報こそ早く」の原則に徹し、「自分が最も聞きたくないようなこと」を、すすんで部下から聞く雅量の持ち主であること、また、自らを「しぼる」ことになる「内部統制」構築の問題について、積極的に取り組む姿勢があることも重要である。いずれも、ガバナンス確保の観点から、あとで「知らなかった」では絶対にすまないことである。

## (2) 理事長の選任

理事長の選任については、私学法は、理事のうち一人は、寄附行為の定めるところにより、理事長となると規定している(同法第35条2項)。したがって、理事の選任は寄附行為の定めによることになるが、理事会が理事の職務の執行を監督する(同法第36条2項)とされていることから、理事会が理事の互選又は選挙によって選任することが原則となろう。また、常勤の理事(副理事長・専務理事・常務(任)理事など)の選任についても、同様である。

## 3 評議員会制度

### (1) 評議員会制度の意義

評議員会は、評議員をもって組織される学校法人必置の合議制の諮問機関として位置付けられている(私学法41条1項)。なお、寄附行為の定めるところにより、学校法人の重要事項について、議決を要するものとするができるが(同法42条2項)、議決を要する場合についても、理事会が業務の決定を行うに当たり、評議員会の意思を確認する方法として同意の議決を必要としているという性質のものであり、理事会は、諮問機関たる評議員会の意思に拘束されるものではない。学校法人の運営についての最終的な責任は、理事会が負うものであることに留意すべきである(平成16年7月23日文科科学省事務次官通知)。

### 【注記】

①評議員会がいかにガバナンスを担うかという点について、学校法人と一般社団・財団法人を比較してみると、以下の特徴がみられる。

一般社団及び一般財団法人に関する法律(以下「一般社団・財団法人」という。)においては、評議員会は重要事項についての議決機関とされており、とりわけ法人の業務執行を担う理事の選任及び解任というガバナンス上枢要な議決を行う権限が付与されている。評議員会及び評議員の権限のうち重要なものは、以下のとおりである。

(a) 理事及び監事は、評議員会において選任する。(63条・177条)

(b) 評議員会は、同法及び定款で定めた事項について決議すること(178条2項)。法律上の決議事項のうち重要なものは次のとおり。

- ・理事の責任の一部免除(113条・198条)
- ・定款の変更(200条)
- ・事業の全部譲渡(201条)

- ・精算終結までの一般財団法人の存続（204条）
- ・合併（247条、251条、257条）
- ・理事の報酬等（定款で定めていないとき）（89条・105条）

(c) 評議員が請求したときは、当該法人は会計帳簿の閲覧又は写しの交付を行うこと（121条・199条）。

(d) 評議員は、理事が法令や定款に違反し又はそのおそれがあるときは、理事に対し差し止めを請求することができること（88条・197条）。

(e) 理事が職務上の義務に違反し又は職務を怠ったときは評議員会の議決によって解任することができること（176条）。

(f) 評議員は、理事に対し一定の事項を評議員会の目的とすることを請求することができること（184条）。

(g) 評議員は、評議員会において、評議員会の目的である事項につき議案を提出することができること（185条）。

(h) 評議員は、当該法人の業務執行に関し、不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実があることを疑う事由があるときは、法人の業務及び財産の状況を調査させるため、裁判所に対し検査役の選任の申立てをすることができること（86条・197条）。

(i) 評議員は、評議員会に係る招集の手續及び決議の方法を調査させるため、評議員会に先立って、裁判所に対し検査役の選任の申立てをすることができること（187条）。

このようにしてみると、一般社団・財団法人法と私学法では、法律上直接に評議員会が担うことが予定されているガバナンス上の機能に差がある一方、後者では、寄附行為により一定の追加を行うことが可能とされていることが理解される。もともと、私学法42条1項各号所定事項について、評議員会の議決を要するものと寄附行為で定めた場合、当該議決の性格が問題となるが、本法の所轄庁たる文部科学省は、理事会が業務決定を行うに当たり、評議員会の意思を確認する方法として同意の議決を必要とするという性質のものであり、学校法人の最終的な責任及び権限は理事会が負うとしていることに注意を要する。

②一般社団・財団法人法が予定しているのは理事会・理事に対して評議員会が独立した統制主体として位置付けられ、各種議決権を背景として評議員会が中核機関となるガバナンスであるのに対して、私学法が予定しているのは、基本的には評議員・理事・教職員が協調して学校法人を運営するというモデルであって、それを超えて評議員会にどのようなガバナンス機能を担わせるかについては、各学校法人に委ねられているといえる。

たとえば、私学法42条1項各号について評議員会議決事項としない場合、ガバナンスにおける評議員会の機能は、PDCAサイクルの中で、とりわけP・C・Aの各段階（たとえば、予算・計画（P）、決算・事業実績（C）及び寄附行為の変更（A））で理事会から情報を得て、これに対して意見を述べることで、学校法人の運営が法令や寄附行為に基づき適正に行われているか否かを監督することとなるが、実際の評議員会は、P段階における教職員・卒業生・理事といったステークホルダーの多数の意見の一致形成の場としての役割が大き

くなるのであって、監督機能の点からは限界が指摘されることになる。これに対して、同法 42 条 1 項各号について評議員会の議決を要するとすれば、評議員会による監督型ガバナンスの強化を一定程度図ることはできるが、これを行う場合においては、同法が評議員と理事・教職員の兼職を認めていることの構造的限界が顕在化することになる。

③独立性の強い評議員会を中核とするガバナンス強化について最初に考えるべきは、評議員会の組織構成変更である。

1) 評議員と理事の兼職については、私学法では禁止していないが、評議員と理事の立場には相反する面があり、評議員会において役員又は理事会をチェックし、合議により役員に対する意見をまとめる上で問題が生じる可能性があることから、一般社団・財団法人法に準じて、これを禁止することが考えられる。

2) もっとも、私学法では同法 38 条 1 項 2 号で、評議員のうちから寄附行為の定めるところにより理事を選任することと定めている。これは、評議員会は学校法人の運営に資する人材の発掘・育成の場として期待されていることによるものと考えられる。しかし、評議員と理事の兼職については、上記①のような問題が生じる可能性もあることから、理事に選任された時点で評議員を辞任することで対応することが考えられる。

3) 評議員と教職員の兼職については、私学法 44 条 1 項で評議員の選任枠として職員（教職員）、25 歳以上の卒業生、その他（学識経験者など）の 3 区分を定めており、教職員はその第一枠に位置づけられているのに対し、ガバナンスを重視する一般社団・財団法人法においては評議員と使用人との兼職を禁止している。従って、ガバナンスを重視する場合、理事会の下で事務局に配属され、業務執行上指揮命令を受ける職員については、評議員との兼職をさせず、大学教員からの選任を行うことが考えられる。もとより大学教員も学校法人に雇用されている従業員たる地位を有する点では職員と同様であるが、学問の自由の下で、業務執行上指揮命令を受けず、理事会と距離を置いていること、並びに教育研究を実践する立場から意見を述べるのできる評議員を他に確保しにくいことから、この者に評議員との兼職を担わせるべきである。

4) 理事又は理事会による評議員の選任については、一般社団・財団法人法 153 条 3 項はこれを禁止しているが、私学法には特に禁止規定はない。実態としては、私学法 44 条 1 項 3 号の枠で選出する評議員について、寄附行為及び評議員候補者推薦規則により、理事会の議を経て推薦された学識経験者をさらに選考委員会を経て評議員会で選任している学校法人もある。これは一般法人法で禁止する「理事又は理事会による選任」に通じるものがあり、選任された評議員は推薦者である理事会寄りとなる可能性もあることから、役員又は理事会が評議員の選任に関与することを寄附行為又は下位規程で禁止することが考えられる。

④企業社会における影響かと思われるが、学校法人の評議員会を株式会社の株主総会と同様と考える人がいるようであるが、このことは明らかに間違いなので、評議員に徹底させる必要がある。



## (2) 評議員会の責務

評議員会は、学校法人の運営が法令や寄附行為に基づき適正に行われているか否かを監視し、学校法人の業務、財産の状況、役員(私学法上役員とされる理事・監事の他、理事長・常務(任)理事等の役職者を含む。)に対する確な意見を述べ、若しくは役員の諮問に答えることによって、学校法人の運営に公共の意思を反映させる(公共性の担保とチェック)とともに、学校法人を機動的かつ安定的に運営できるようにすることを基本的責務とする。したがって、評議員会は、理事会及び監事とともに、ガバナンス構築のため、重要な役割を担うことになる。そこで、私学法は、評議員会の職責の実効性を担保するため、理事長に対し、次の事項について、あらかじめ、評議員会の意見を聞くことを義務付けている(同法42条1項)。

一 予算、借入金(当該年度内の収入をもっ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(同法42条1項1号)

二 事業計画(同法42条1項2号)

なおここで、事業計画とは、学校法人の一会計年度の運営の計画を定めるものであり、平成16年改正により、新たに追加された事項である。同改正では、評議員会において理事会の方針の妥当性について正確に判断するため、理事長は評議員会に対し、事業計画についてあらかじめ意見を聞くとともに、46条の規定により事業の実績を報告し、その意見を求めることを義務づけたものである。これらにより、評議員会には、学校法人の事業計画全体を踏まえたうえで、個別の理事会による業務執行を監督することが求められているものと考えられる。

三 寄附行為の変更(同法45条)

四 合併(同法52条から57条まで)

五 50条1項1号(評議員会の議決を要する場合を除く)及び3号に掲げる事由による解散

なお、解散事由のうち、第1号と第3号の場合についてのみ評議員会の意見を聞かなければならないとされているのは、学校法人の解散事由として第50条1項に挙げられるもののうち、寄附行為に定めた解散事由の発生(第2号)、破産(第5号)及び所轄庁の解散命令(第6号)については、評議員会で論議する余地のないものであるため、また、合併(第4号)については、前号において既に掲げられているためである。

六 収益を目的とする事業に関する重要事項で寄附行為をもって定めるもの。

なお、収益事業に関する重要事項とは、新たな収益事業の開始や廃止、事業の種類の変更等が含まれる。

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って定めるもの。

なお、平成16年の私学法の改正により、理事長が評議員会の意見を聞くべき事項として事業計画(同法第42条1項2号)が追加された。これは、評議員会が、学校法人の業務運営方針の妥当性について適正に判断できるようにするためである。事業計画とは、今

後の学部・学科の新增設の計画や教育・研究における重点分野の決定、学生・生徒等の募集計画等である。

なお、私学法は上記のほか、さらに下記等を理事長に義務づけている。

イ 毎会計年度終了後 2 月以内に、決算及び事業の実績を評議員会に報告し、その意見を求めること(同法 46 条)

なお、事業の実績とは、当該年度の事業計画の結果や進捗状況等である。従前、決算のみの報告が義務づけられていたところ、平成 16 年の私学法の改正により、事業の実績の報告も加えられた。これは、事業計画に対する意見聴取と同様に、評議員会が学校法人の業務運営方針の妥当性について適正に判断できるようにするためである。

ロ 監事の選任に当たって評議員会の同意を得ること(同法 38 条 4 項)

ハ 監事が作成した監査報告書を評議員会に提出すること(同法 37 条 3 項 3 号)

因みに、評議員が個人として、職権限を行使できるかの問題がある。理事長の諮問機関として必置であるとされているのは、評議員ではなく、評議員会である(同法 41 条、42 条)。したがって、評議員会の各種権限を評議員個人が行使することはできない(大阪高裁平成 8 年 6 月 20 日判決神奈川大学事件)。

#### 【注記】

①評議員会は、いつでも理事長が招集することにより開かれることとなるが、次の場合には当然に開かれなければならない。

イ 監事が学校法人の業務又は財産について、監査報告書を作成し評議員会に提出するとき(私学法 37 条 3 項 3 号)。

ロ 監事が、学校法人の業務又は財産に関し不正の行為又は法令若しくは寄附行為に違反する重大な事実を発見し、監事が評議員会の招集を請求したとき(同法 37 条 3 項 4 号及び 5 号)

ハ 理事長が予算、事業計画、借入金等の事項について意見を聞くとき又は議決を求めるとき(同法 42 条 1 項及び 2 項)

ニ 理事長が決算及び事業の実績について報告するとき(同法第 46 条)

②監事は、学校法人の業務又は財産について、監査報告書を作成し、評議員会に提出することとされているが、実際上は、監査報告書が長文にわたっていても、A4 用紙 1 枚にも足りない「ひな形」の定型文を読み上げ、これをもって監事の監査報告がなされたものとされているのが実態ではないかと思われる(ただし、学校法人によっては監事監査が十分機能していることとは別論)。その結果、財務(会計)及び業務監査の報告と併せ、意見具申あるいは提言等を記載した、長文式の「監事監査報告書」は、評議員会には提出あるいは配布しない取り扱いとなっていることが、ほとんどではないだろうか。評議員会には、年度初めに「事業計画」が明らかにされ、一年度経過後には、これがどのように実施されたかを「事業の実績」(私学法 46 条)という形で報告がなされることになっているが、この「事

業の実績」についての報告は、どうしても自画自賛になりがちであるから、これのみによっては、本当のところは分らないのではないかと思われる。やはり上記の「監事監査報告(長文式の全文)」が評議員会に開示され、これと「事業の実績」とを比較対照することによって、はじめて当該学校法人の実態が明らかになるのではないかと考えられる。したがって、評議員会が私学法の期待する責務を十分に果たし得るよう、「評議員会招集通知」発送の際、「事業の実績」その他の関係書類と共に、「監事監査報告書(全文)」を同封送付し、各評議員がこれを事前に、閲覧・検討し、評議員会に備え得るよう配慮すべきである。

### (3) 評議員の選任

私学法は、評議員の選任区分として、

- 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(第1号評議員)
- 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25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(第2号評議員)
- 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(第3号評議員)

の三つを規定している(同法44条1項)。

評議員の選任について、このような一定の枠を規定したのは、「学校法人の教育的性格、その公共性等からして、学校法人にふさわしい評議員の選任方法を定めようとしたものである。

#### 【注記】

①「学校法人の職員」とは、当該学校法人の設置する学校の校長(学長及び園長を含む。)、教員その他の職員である。なお、学校法人の職員のうちから評議員に選出された者が、学校法人の職員でなくなった場合には、当然に失職することになる(同法第44条2項)。

②同項2号の「年齢25年以上の者」とは、評議員として選任される日において年齢満25年以上の者である。また、「ミッションスクール」において、非信者の卒業生が評議員に加わる場合の弊害について、懸念する向きもないではないが、そのような場合には、信者たる卒業生のうちから、評議員を選任するといったことを寄附行為で定めればよからうとされており、卒業生のうちの特定の者の中から評議員を選出する、と定めることも差し支えないものと解されているが、学校法人の評議員に、当該学校法人が設置する私立学校の卒業生を選任することとした趣旨は、学校法人が教育機関を設置する主体であることから、その教育を受けた者を経営に参画させることを通じて、その教育活動の成果を反映させようとしたことにある。したがって、その選任に当たっては、理事・理事長等選任の際に懸念されるような弊害の可能性が起りえないような公平かつ透明性のある選任方法によるべきである。

③「寄附行為に定めるところにより選任された者」としては、保護者や学識経験者(有識者)等が考えられる。ここで「前各号に規定する者のほか」とされていることから、第1号又は第2号の規定により評議員になりうる者が、本号の規定により評議員になることは望ましくない。したがって、例えば「設置する大学の学部長」等を本号の規定による評議員として選出すると寄附行為において規定することについては、認められないであろう。ただし、例えば保護者のうちから本号による評議員に選出された者が、第2号によって選出されうる卒業生に該当することは差し支えないと解されている。

④同条1項各号の規定中「選任」とは、必ずしも選挙によることを要するという趣旨でないことは明らかである。評議員選任の具体的方法については、それぞれの学校法人によって評議員の定数が、10人内外のところと100人を超えるところとでは(学校法人により、11名～150名の幅があるとの指摘がある)、自ずとその在り方が異なるであろうが、基本的には、第1号評議員と第2号評議員、第3号評議員の人数割合を理事の場合と同じように、3・3・2程度の比率を設定し、最終的には選挙を想定しながらも、それぞれの区分ごとに自薦・他薦を含めての互選方式によることが妥当ではないかと考える。いずれの方法によるにしても、評議員の選任方法については、評議員会で事前に予め決めておくべきであるが、特定人の指名方式については、理事等の選任の場合と同じような弊害が生じ得る余地があることから望ましくない(なお、後記「評議員会制度の改善」参照)。

⑤評議員会は、特別のこともない限り、ほとんどの大学では年に2～3回開催される程度ではないかと思われる。また、一般に、評議員会制度の本質(意義)を理解していない傾向があるため、評議員は名誉職化しがちである。評議員は、評議員会が学校法人のガバナンス確保の観点から、極めて重要な制度であることを十分自覚し、平素から学校法人の動向に重大な関心を持ち、その職責を果たす必要がある。

#### (4) 評議員会制度の改善

##### 1) 評議員会体制の問題点

一般社団・財団法人法は、「評議員は、一般社団法人又はその子法人の理事、監事又は使用人を兼ねることができない」(同法173条2項)と定めている。これに対し、私学法は、「評議員会は、理事の定数の2倍をこえる数の評議員をもって組織する」と規定し(同法41条2項)、評議員と理事の兼職を認めている。したがって、場合によっては、全理事が評議員を兼職することも可能である。また、評議員からの理事選任枠が設けられていること(同法38条1項2号)、評議員の選任区分として、教職員枠が設けられている。

しかし、このことは、評議員会が、学校法人の運営が法令や寄附行為に基づき適正に行われているか否かを監視し、学校法人の業務、財産の状況、役員に対する確かな意見を述べ、若しくは役員への諮問に答えることを基本的職責として位置付けられてことからすると、評議員と理事の兼職を認めていることには問題なしとしない。一般社団・財団法人法が、「評議員は、一般財団法人又はその子法人の理事」、監事又は使用人を兼ねることはできない」



(同法 173 条)としていることと対照的である。この点、学校法人の評議員会は、一般社団・財団法人法で定める評議員会と異なり、評議員会・理事会・教職員の協調型ともいえるべき体制であり、学校法人のガバナンス確立の観点から見直すべきである。

## 2) 評議員選任方法の改善

評議員の選任については、前段に、現状に留意しながら、一応の考えを述べておいたが、私学法は、教職員、卒業生、その他(学識経験者など)の3区分から選任するという大まかな基準を示すに留まり、評議員の構成割合、定数、任命手続、任命権者などについては、各学校法人に委ねられている。その結果、評議員の構成には各学校法人の様々な事情が反映する。

その結果、評議員の相当数が当該学校法人の教職員である場合が多く、また、役員の場合のように同族制限が設けられていないことから(私学法 38 条 7 項参照)、特定の利害関係者や同族が多数選任されるという事態も起こり得る。このため、公共の意思が、学校法人の運営に反映されるよう外部から一定数の評議員を選任する方法を考慮する必要がある。しかし、この場合、内部者、外部者にかかわらず、理事長や理事会の意を受けた評議員が多数選任されるような事態も考えられる。したがって、各学校法人においては、評議員会議長・副議長を含め、学校法人にふさわしい評議員像を想定し、評議員の構成割合や選考・任命手続などについて、選考基準を明らかにする「評議員選考規則(仮称)」を整備すべきである。

## 3) 評議員定数の適正化

評議員の定数については、実態として、学校法人により 11 名～150 名からの幅がある。評議員定数が多い場合、多様な意見により公共性が高まることが期待できるとしても、評議員会が会議体である以上、仮に、100 名内外の多数の評議員を擁する評議員会においては、会議体としての有効かつ適切な機能を発揮することを期待することは、ほとんど不可能である。その結果、評議員の参加意識が希薄化し、欠席者や委任状提出者が増え、評議員会は、実質上形骸化してしまい、評議員会本来の責務を果たし得なくなる(ガバナンス機能の劣化)。したがって、評議員定数の多い学校法人においては、評議員定数の見直しを図るべきである。多数の評議員定数を抱える学校法人には、それなりの事情あつてのことと思われるが(例えば、寄付の問題が考えられる)、そのことについては、別な方策を考えることとし、評議員会は、大学ガバナンス確保にとって、重要な制度であることを改めて再認識し、評議員定数の改善に取り組むことを期待したい。

一方、評議員定数が少ない場合、実質的な審議が可能であり、評議員の参加意識の高揚も期待できるが、私学法においては評議員の理事兼職が認められていることから、理事兼職の評議員が多い場合、理事会との関係が緊密になり、あるいは学校法人の運営に関する情報が圧倒的に多い理事の影響力が大きい中で、役員又は理事会に対するチェック機能が低下するおそれもある。

したがって、評議員定数については、公共性の向上、実質的な審議の確保、評議員の参

加意識の高揚、理事会に対するチェック機能の確保などを考慮の上、各学校法人の実情を踏まえて見直す必要がある。

#### 【注記】

私学法上の評議員会、評議員について、一般社団・財団法人法の法理を参酌し、今後の検討課題を、立法論を含めて考察すると、次のことが考えられる。

- ①評議員会を、学校法人の重要事項について「議決機関」とする(同法 178 条)。この場合、理事会を最終意思決定機関とする私学法との調整が必要となる。
- ②理事(職務上の理事を除く)及び監事は、評議員会において選任する(同法 177 条及び 63 条参照)。
- ③監事については、「評議員会の同意を得て、理事長が選任する」(私学法 38 条 4 項)とされているが、監事は「理事長が選任する」との文言から、「監事の選任」は「理事長固有の権限」であるかに考えている向きがある(この場合、「評議員会の同意」ということについては、単に手続さえ取ればよいと考える「手続」についての形式的理解がなされている。)。このことが、事実上のことであるにせよ「私が任命した」との観念が働き、理事長の業務執行には監事の権限が及ばないとの考えを生む要因となる。監事は、理事会・評議員会と共に、ガバナンス確立の中心ともいえるべき存在であるから、「監事は、評議員会が選任する」という立法的解決を図るべきである。
- ④理事長、理事、監事の報酬・退職金等については、その基準を評議員会の決議によって決定する(同法 89 条及び 105 条参照)。
- ⑤評議員が請求したときは、学校法人は会計帳簿の閲覧と写しの交付を行う(同法 121 条及び 199 条参照)。
- ⑥理事(理事長を含む。)が法令若しくは寄附行為に違反し、又はそのおそれがあるときは、評議員は当該理事に対し差し止めを請求することができる(同法 199 条及び 88 条参照)。
- ⑦学校法人の役員(職務上理事を除く。)が職務上の義務に違反し又は職務を怠ったときは評議員会の議決によってその役員を解任することができる(同法 76 条)。
- ⑧学校法人の業務及び財産の状況を調査させるため、評議員は裁判所に対し検査役の選任の申立をすることができる(同法 197 条及び 86 条参照)。
- ⑨評議員会に係る招集の手続及び決議の方法を調査させるため、当該評議員会に先立ち、裁判所に対し、検査役の選任を申立てることができる(同法 187 条参照)。
- ⑩評議員会への情報提供の充実に関しては、理事長が私学法 46 条により評議員会に意見を求める計算書類は、簡略化された抄本ではなく、学校法人会計基準に基づいて作成された計算書類の全体とすべきこと(なお、評議員会への情報提供については、同法 42 条 1 項、46 条及び、監事に関する 37 条 3 項 3 号及び 4 号参照)。

ただし、監事による監査の結果、学校法人の業務又は財産に関し不正の行為又は法令若しくは寄附行為に違反する重大な事実があることを発見したときは、これを所轄庁に報告

し、又は理事及び評議員会に報告することになっているが、この場合「必ず」評議員会にも報告すること(私学法の規定からすると所轄庁に報告すれば、評議員会に対する報告をしなくても、報告義務違反にはならないことになるが、双方に報告すべきである)。

理事長等からの情報提供にとどまらず、評議員会が得る情報は多数ある。なかでも自己点検評価の結果は、大学改善状況がよくわかり、大学のガバナンスが的確に機能して6か否かの分析・判断に極めて有用である。

⑪一般に、評議員会の開催回数は少なく、また、評議員の数も多く大学運営に関する意見も多岐にわたることから、評議員会開催時における議論のみでの確かな結論を導き出すことは難しい場合がある。このため、寄附行為において評議員会に委員会を設けることができる旨を定め、本会議に先立って問題点を整理し、あるいは本会議の審議における議論の深化を図るなど、審議の効率化を図る方法もある。ただし、当該委員会が、委員長及び委員の選任を含め、理事長や理事会の影響を受けているような場合は、理事会のチェックを果たし得る人材をいかにして確保するかが重要な課題となる。

## 4 監査制度

### (1) 監査制度の意義

監査制度は、評議員会制度とともに、ガバナンスの実効性確保の観点から極めて重要な意義を有するものであり、監査制度が、ガバナンス確保の最後の砦であるといわれる所以である。

私立大学における監査は、監事による監査、公認会計士または監査法人(以下「公認会計士等」という。)によって行われる財務諸表監査、内部監査に大別される。以下、順次解説する。

### (2) 監事監査

#### 1) 監事の地位

監事は、学校法人の法定の監査機関であり、学校法人の業務と財産の状況を監査する。監事は、監査機関の性格上、各自単独にその職務を行う。しかし、このことは、監事の業務執行を共同で行うことを妨げるものではない。なお、監事が、監事相互の認識を共有するため、監事会のようなものを設けたとしても、それは職務執行についての協議の場であって、そこでの決議で、監事の職務執行の方法を拘束することはできない。したがって、例えば、意見陳述に当たって監事の意見が分かれるような場合には、個々の監事がそれぞれ独自の立場で意見陳述を行うことになる。

私学法の規定する監事の職務は、次のとおりである(同法37項)。

- 一 学校法人の業務を監査すること(業務監査)
- 二 学校法人の財産の状況を監査すること(財産監査)
- 三 学校法人の業務又は財産の状況について、毎会計年度監査報告を作成し、当該会計年

度終了後2月以内に理事会及び評議員会に報告すること(監査報告義務)

- 四 第一号又は第二号の規定による監査の結果、学校法人の業務又は財産に関し不正の行為又は法令若しくは寄附行為に違反する重大な事実あることを見したときは、これを所轄庁に報告し、又は理事会に報告すること(不正行為報告義務)
- 五 前号の報告をするために必要があるとき、理事長に対して評議員会の招集を請求すること(評議員会招集請求権)
- 六 学校法人の業務又は財産の状況について、理事会に出席して意見を述べること(意見陳述権)。

## 2) 監査機能の実効性確保

監査機能の実効性を確保する方法は、理事会・評議員会・所轄庁等に対する監査結果の報告と意見陳述である。意見陳述は理事会に出席して行う(同法37条3項6号)。理事長に対し、又は理事会において各理事に対し、意見陳述をなし得ることはいうまでもない。監事は、学校法人の業務全体を理解し、その運営状況を的確に把握するため、重要会議にはできるだけ出席するようすべきである。もし正当な理由なくして出席を拒否されたときは、監査妨害の対象となる可能性がある。的確な現状把握なくして、監事の職責は果たし得ないことを関係者に徹底し、理解を求め努力することも必要である。

### 【注記】

監事は、監査の結果、不正の行為又は法令若しくは寄附行為に違反する重大な事実があることを発見したとき、所轄庁又は理事会及び評議員会に対して報告することになるが、そのいずれに対してするかは、監事の判断による。所轄庁に対する報告について、例えば、理事長の了解を得て行う筋合いのものではない。評議員会に報告するために必要あるときは、理事長に対し評議員会の招集を請求することになる。

なお、平成16年の改正により、監事は、評議員会のみならず理事会にも報告しなければならないこととなった(同法37条3項4号)。それにもかかわらず、監事が理事長に請求できるのは、評議員会の招集のみであって、理事会の招集請求については規定がない(同法37条3項5号参照)。しかし、監事に対して評議員会のみならず、理事会にも報告する義務を規定した以上、理事会の招集請求をも規定すべきであった。今後の課題であると考えられる。

監事の報告及び意見陳述は、評議員会及び理事会を拘束するものではないが、ガバナンスの実効性確保の観点から極めて重要であり、これを尊重すべきであること当然である。因みに、近時、学校法人において格別の不祥事があった際、理事会決議をもって第三者委員会を設置し、これに調査を依頼することが間々みられるが、第三者委員会の報告については、業務監査の一環として、これも監査の対象になる。

なお、学校法人のみならず、企業等において設置される第三者委員会には何ら法的根拠がない。これに対して、監事の監査報告並びに意見陳述は、上記のとおり、法律上の根拠



に基づき(同法 37 条 3 項 4 号及び 6 号)、監事の職責として行うものであるから、第三者委員会の報告とは次元を異にしている。この点監事の監査報告より、第三者委員会の報告の方が上位であるかに考えている人がいるようであるが、その認識は間違っている。ただし、第三者委員会の報告を尊重すべきであるか、どうかの問題とは別論である。

### 3) 監事の職責の再認識

監事の職責上、最も重要なことは、大学の将来にわたる基本計画について、大学の「現在」(改善すべき点を含む。)を的確に把握し、少なくとも「近未来」(5 年～10 年)、「未来」(10 年～20 年)にわたる将来展望について、自ら、大学のあるべき姿、方向、政策、財務計画等を積極的に検討・提言すべきことである。これらのことは理事の職責と重なるところがあるが、現在から将来にわたるカバナンス構築と責任体制確立の見地から、揺るがせにできないことである。

理事会の形骸化ということが言われている今日的状況からすれば、監事に人を与えることは極めて重要である。監事に求められる人間像については、理事(理事長を含む)・評議員の選任について指摘したところと基本的には変わりがない。しかし、監事の職責に鑑み、特に重要なことは「独立不羈」(束縛や制約を受けずに自己の意思と信念に従って行動する人の意)の人であることである。現実には、このような人材を得ることは、容易なことではないと思われるが、決して揺るがせにしなければならない。

なお、監事の職責の重要性に鑑み、監事の常勤化及び常任監事制の導入は、喫緊の課題であることを、改めて指摘しておく。

### 4) 監事の解任

監事の解任問題については、理事解任の問題の際に触れたところであるが、監事の職責の特殊性から、発議者から理事を除くこと、及び身分保障を考慮する意味で、評議員会決議の要件を 4 分の 3 以上と加重すること以外は、理事解任の場合と同様であるが、念のため付記する。

#### 【注記】

①監事の職務については、条文上は、限定的列挙なのか、例示的列挙なのか明らかでないが、平成 18 年改正前の民法上の法人について列挙されている監事の職務は「監事の職務を全うするために必要なときは、これ(引用者注列挙されている事項をいう。)以外の行為をすることができる」と解すべきであろう(我妻「民法総則」175 頁)とされており、例示的列挙と解されている。したがって、寄附行為において、監事の職務として理事の職務執行を監査するに必要な事項を追加することは差し支えない。しかし、学校法人と理事が利益相反する場合に、監事が学校法人を代表する等定めることは無効である。これは、寄附行為の規定により学校法人を代表するのは理事であり、監事には学校法人を代表する機能をそもそも与えられていないからである。なお、理事の復代理として監事を指定することまで禁止するものではないが、理事の業務執行を監査するという監事制度の趣旨から、避ける

べきであろう。

②私学法 37 条 3 項 3 号の規定は、新たに職務を追加したものである。「監査報告とは、平成 17 年改正前の商法上の株式会社において監査役が代表取締役から提出された計算書類及び付属明細書を監査した結果を記載する書類と同様のものであり、監事が学校法人業務及び財産の状況を監査した結果について記載した書類のことをいう。

③同法 37 条 3 項 4 号の規定は、平成 16 年改正により「不整の点のあることを発見したとき」とされていたものを、より明確にする観点から、近年の他の法律の例を参考に「不正の行為又は法令若しくは寄附行為に違反する重大な事実があることを発見したとき」と改正されたものである。なお、平成 18 年の一般社団・財団法人法の制定により、従来の民法法人についても、「不正」と改められたところである。

④監事の役割の強化については、監事は、単に財務や会計の状況だけでなく、教育研究や社会貢献の状況、学長の選考や大学内部の意思決定システムを始めとした大学ガバナンス体制等について監査することが必要である。監事が、こうした役割を果たしていくためには、事務局からの資料提出、情報提供、内部監査組織の充実など、様々な観点からのサポート体制の整備とともに、大学の規模に応じて、常勤の監事、常任監事制の導入を図るべきである(監事の常勤化並びに監事の監査支援のための事務体制等の整備については、平成 16 年私学法改正に伴う事務次官通知、及び常勤監事の導入、監査体制の充実、監事の意識、資質の向上等のための施策の充実については、私学法改正の審議に当たった参議院文教委員会の付帯決議参照)。

⑤評議員会等に対する監事監査報告については、ほとんどの大学では監事監査報告書の標準的モデル(以下「ひな形」という。)を読み上げ、監事監査報告に代えているのが実態ではないかと思われる。しかし、これでは何のための監事監査報告か全く意味をなさないことについては、評議員会制度の項で指摘したところであるが、ここでは一般に用いられている「ひな形」とその問題点を指摘し、参考に供することとする。一般に用いられている「ひな形」は以下のとおりである。

「私たちは監査に当たり、理事会及び評議員会に出席し、理事から業務の報告を聴取し、重要な決裁書類を閲覧するとともに、会計監査人と連携し、計算書類について検討するなど、必要と思われる監査手続を実施した。監査の結果、学校法人〇〇〇〇の業務に関する決定及び執行は適切であり、計算書類、すなわち、資金収支計算書、事業活動収支計算書及び貸借対照表(固定資産明細表、借入金明細表及び基本金明細表を含む。)並びに財産目録は、会計帳簿の記載と合致し、その収支及び財産の状況を正しく示しており、業務又は財産に関する不正の行為、または、法令もしくは寄附行為に違反する重大な事実はないものと認める」

1) 監事による会計監査と公認会計士等による「財務諸表監査」との役割分担の制度化

「ひな形」では、「計算書類、すなわち、資金収支計算書、事業活動収支計算書及び貸借対照表(固定資産明細表、借入金明細表及び基本金明細表を含む。)並びに財産目録は、会

計帳簿の記載と合致し、その収支及び財産の状況を正しく示しており」と記載されているが、これを見る限り財務諸表監査における適正意見と同じ水準が求められているようにも見受けられる。財務諸表監査において、公認会計士等が意見表明を行うためには、監査上のリスク評価を十分に行って監査計画を策定し、これに基づき財務報告の信頼性を確保する内部統制の有効性評価、実査や確認等の実証手続を行って監査意見を形成する。しかも、監査担当者だけの判断だけでは監査報告書を発行することはできず、必ず審査担当者の同意が必要である。そのため、相応の大学の規模ならば、通常は複数の公認会計士等によるチームを構成し、組織的な監査を行わざるを得ない。したがって、監事が個人として公認会計士等による財務諸表監査と同水準の監査を行うのには限界がある。

監事のスタッフを充実させて組織的な財務諸表監査を行い得る体制を整えるか、あるいは、会社法における大会社と同様に、公認会計士等による監査の方法と結論を評価し、相当と認めた場合には、監事は公認会計士等の監査結果に依拠することが可能となるよう制度改正することが必要と考えられる。

## 2) 業務監査における監査実施基準の整備

「ひな形」では、「学校法人〇〇の業務に関する決定及び執行は適切であり……」としか記載されていない。したがって、例外なく教学部門を含むすべての部署における意思決定及び執行が適切という意見を表明しているものと受け取られる可能性がある。また、「業務又は財産に関する不正行為、または、法令若しくは寄附行為に違反する重大な事実はないものと認める。」という記載も、対象範囲について特に限定されていないため、金額の多寡を問わず、法人内のすべての部署で不正の行為がないことを表明しているとも読める。

監事監査に当たっての当該手続が、「ひな形」に記載された監査意見を表明するに十分なものであるかどうか、すなわち、監査を実施する範囲や深度、実施すべき具体的な手続等について議論し、基準として整備していくことが必要と考える。

## 3) 業務監査における適切性概念の明確化

「ひな形」では、業務に関する決定及び執行は適切であるという意見表明が行われているが、ここでいう「適切」という概念の整理が必要である。財務諸表監査における適正とは、一般に公正妥当と認められる会計基準に準拠していることを意味するが、その多様性と複雑性を考えると、業務監査にそのような普遍的な基準を設けることは困難である。しかしながら、適切の概念が監事によって大幅に異なってしまうのは監事監査の有効性が確保できないため、例えば以下の点について議論し基準化しておくべきかと考える。

- ・適切とは、法令や寄附行為、法人内の各規定等に違反していないことを意味するのか、それとも有効性や合理性の観点も含まれるのか。
- ・適切な意思決定と業務執行とは、大学の価値の毀損の防止といったいわゆる守りのガバナンスが達成されていることを評価するのか、それとも大学の価値向上のために十分な水準かという攻めのガバナンスも含めて評価するのか。
- ・適切な業務に関する決定とは、十分な情報収集と様々な観点からの慎重な審議を経て行

われたかどうかというプロセスの妥当性のことか、それとも意思決定の結果そのものも評価すべきか。

以上からすると、慣例的に行われている監査の結論を示す形での「ひな形」をもって「監事監査報告」とすることは、情報公開の必要性と透明性確保の観点から見直すべきである。やはり、評議員会制度の項で指摘したとおり、「ひな形」による結論部分を基礎付ける「長文式監事監査報告全文」をもって、監事監査報告とするよう取り扱いを改めるべきである。

#### ⑥監事監査が実施可能な体制の整備

「ひな形」における監査意見を表明するためには、十分な監査時間の確保が不可欠である。また、監事個人で実施できることには限界があり、監事間での役割分担等の組織や監事スタッフの設置も必要である。また、業務に関する決定と執行が適切か否かは定型的に判断できないため、監事には高い水準の知識と経験が求められる。したがって、監事監査は片手間に実施できるものではなく、今後、以下の点を整備していく必要がある。

- イ 監事の常勤化（常勤化に伴う適切な報酬、必要経費の予算化等）
- ロ 監事会設置による組織的な監査態勢の整備
- ハ 監事の知見を高めるための制度的な対応（監事に求められる知識の体系化、研修機関の設置等）
- ニ 内部監査部門からの正式な報告経路の確保
- ホ 公認会計士等による財務諸表監査の結果に依拠するための制度的な対応
- ヘ 法律面からの監事の権限と責任の明確化

もとより、上記のように十分な監査が行えるだけの権限等を付与すると同時に、監査報告書の記載が不適切であったり、監事として十分な職務が行われていなかったりする場合の責任等も併せて明確化する必要がある。

### (3) 内部監査

内部監査は、相対的に新しい監査であるが、近時、多くの学校法人において、理事長又は理事会の下に設置され、主に業務監査を行うものとされている。ただし、現行法は、その設置を義務づけるには至っていない。

大学における内部監査は、当然に学校法人の活動全般に及ぶが、とくに学校法人が教育研究機関たる大学を設置する主体であることから、大学の教学諸活動(教育・研究・社会貢献)を発展させる見地から、健全な運営に寄与するために行われる、独立にして、客観的な評価および改善提案活動として位置付けられることが多い。

ここにおいて、大学の健全な運営とは、学校法人の理事長及び法人内の各部署が適切な意思決定と業務執行を経常的に行っていくことと考えることができる。そのためには、有効な内部統制が不可欠である。内部統制の4つの目的(業務の有効性・効率性の追求、コンプライアンスの確保、財務報告等の信頼性の確保、資産の保全・確保)が達成されておらず、



また、法人全体あるいは法人内の各部署において内部統制の6つの基本的要素(統制環境、リスクの評価と対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング、ITへの対応)が有効に機能していない状況で、健全な大学の運営が行われているとはいいがたいからである。

法人内外の環境は絶えず変化し、環境変化に伴い経営上のリスクも絶えず変化する。内部統制はそれに応じて、経常的に見直しを図っていかなければならないが、法人内の各部署による自律的対応だけでは限界がある。また、各部署からの報告だけでは理事者による適切な意思決定や業務遂行に不十分な場合もある。したがって、大学の健全な運営のためには、内部監査による適切なモニタリングが不可欠である。

内部監査によるモニタリングが、有効に機能し得るためには、組織の規模と対応すべきリスクに応じた適切な内部監査組織を構築する必要がある。人数だけでなく研修と適切なOJTにより内部統制やガバナンス、リスクマネジメント等に十分な知見のある人材を育成し、配置することが重要である。また、ガバナンス強化という観点からは、理事長だけでなく監事に対する報告経路を確保することが必要である。

#### (4) 公認会計士等による計算書類監査

公認会計士等が、私立学校振興助成法14条3項に基づき学校法人の計算書類の適正性に関する意見表明を行うのが、いわゆる私学振興助成法監査である。計算書類は学校法人が行った1年間の意思決定と業務執行の結果を示したものである。したがって、財政状態及び経営状況を適正に示す計算書類が作成・報告されることが学校法人のガバナンスが有効に機能するための最低条件であり、この計算書類の信頼性を保証するのが財務諸表監査である。

ただし、現状の公認会計士等による財務諸表監査は、経常的経費に対する補助金を受領するための要件として実施されており、私学法に基づく計算書類が確定した後に監査意見が表明される。ガバナンスの強化という観点からは、私学法に基づく計算書類確定前に監査意見を表明するような制度、たとえば学校法人の機関として会計監査人を位置づける等の対応も検討が必要である。

### 5 ガバナンスを担保するための関係諸制度の整備

法が規定するガバナンスの構造について、私立学校法及び学校教育法の2法を中心として検討を加えてきた。ところが、「各学校法人の現状を見ると様々な工夫を行っている学校法人も見られるものの、制度が想定している機能を十分には活用できていない状況もみられる。」のが実情であろう。学校法人経営の責任体制を確立し、ガバナンスを機能させるためには、まずは、「学校法人制度の根幹である理事会・評議員会・監事制度について……本来期待されているそれぞれの役割が十分に果たされるよう、その機能の活性化を図ることが必要である。」(上記の「」括弧内引用は、「私立大学等の振興に関する検討会議(議論のまとめ)」平成29年5月15日私立大学等の振興に関する検討会議)そのう

えで、各法人は、以下の点について検討を加え、整備していくことが求められる。

①重要規程と将来計画策定体制の整備

現状分析に基づく将来計画策定を可能とするよう、大学設置法人と非設置大学の主要組織規程と組織間構造に関する規程を整備するために必要な問題検討を含む。

②意思決定システムと内部統制・リスクマネジメント体制の整備と活用

全学的意思決定システムと執行体制、内部統制、危機管理、情報伝達システム、内部通報（公益通報）等に関する諸制度を整備し、かつこれらが、形式的な規定の遵守に留まらずに実効的に運用されるために必要な問題検討を含む。

③学校法人の業務を決する理事会の構成方法と理事長に求められる人物像

理事長・理事・学長たる理事（理事たる学長）の選考と任免方法、理事の構成、理事長に求められる人物像に関する問題検討を含む。

④監査が果たす役割の重要性とそれに鑑みた任免方法と人物像

常任監事職の設置問題、三様監査における監事の役割に関する問題検討を含む。

⑤評議員会制度

評議員会への議決権付与、評議員の選考方法、とりわけ設置する学校卒業生たる評議員の位置づけに関する問題検討を含む。

⑥大学関係者のリスクの洗い出しと意識改革

理事、監事及び評議員に加え、教員、職員、同窓会役員等が潜在的に有する利益相反等のリスクを洗い出し、これに対応する意識改革の推進に関する問題検討を含む。

⑦ステークホルダーとの適切な協働

学生、保護者、学費負担者、資金提供者、地域社会、政府等との協働関係問題を含む。

## II 教学のガバナンス

### 1 教学ガバナンス検討に当たっての前提課題

教学ガバナンスの検討に当たって、前提的に考慮しなければならない基本的問題は、私学法では、学校法人の業務（教学に係る業務を含む。）については、理事会が、最終意思決定機関とされ（私学法36条2項）、理事長は、学校法人を代表し、その業務を総理するとされている（私学法37条1項）のに対し、学校教育法では、大学には学長を置かなければならず（学校教育法92条1項）、学長は、校務をつかさどり、所属職員を統督する（同法92条3項）と規定していることである。このように、2つの法は、教育研究機関たる大学とその設置者たる学校法人を相対的に分離し、学校法人の業務を総理する「理事長」と、大学の校務をつかさどり、所属職員を統督する「学長」を置くという2元的制度を採用していることである。

ここでいわゆる、教学ガバナンスとは、学校法人によって設置される大学のガバナンスの問題であり、具体的には、学長のほか、大学には副学長、学部長を置くことができる（同法92条2項。なお、同条4項、5項参照。）とし、また、教授会に関する規定を置いている（同法93条1項）組織構造を前提として、諸課題を検討すべきことになる。なお、この点については、平成26年の学校教育法改正（「学校教育法及び国立大学法人法の一部を改正する法律」（平成26年法律86号）による改正。平成26年6月27日公布、同27年4月1日施行。以下「平成26年改正」ということがある。）において、一部立法措置がとられている。

このような関係諸規定を前提において、教学ガバナンスを考えると、まず、学長と理事長・理事会の関係はどのようなことになるのかが問題となる。副学長・学部長・教授会等が、教学の意思決定に、どのような係わりを持つことになるのかということについては、後にゆずることとするが、学長と理事長・理事会との関係については、上記Iの理事会及び理事長の項で述べたとおり、学長は、学校教育法92条3項及び同法93条2項、同法施行規則26条5項所定の職務を行なうと共に（なお、私学法38条1項1号参照）、理事会から権限移譲を受けた事項についての意思決定と執行を行うことを責務とし、理事長は、理事会が決定した事項と常務（任）理事会が決定した事項を執行することを職責とすることになる。したがって、教学ガバナンスの観点からは、上記の学長の職務・職責とする業務を行う上において、ガバナンスのシステムに従って適正・妥当に行われているかどうか問題となる。

## 2 学長

### (1) 学長の地位

寄付行為に特段の定めを設けなければ、学長は当然に理事となる（私学法38条1項1号）。なお、学校法人が、私立学校を一つ設置している場合には、校長は当然に理事となり、寄付行為をもってこの校長を理事の地位から排斥することはできない。しかし、二つ以上学校を設置している場合、例えば、大学と高等学校がある場合に、大学の学長だけを理事と

するというように、寄付行為で校長（学長及び園長を含む。）のうち、一人又は数人を理事とすることを定めることができる（私学法38条2項）。寄付行為で特段の定めをしなければ、高等学校の校長も大学の学長も当然に理事になる。

## （2）学長の職務権限

学校教育法は、学長の職務について、「学長は、校務をつかさどり、所属職員を統督する」と規定している（同法92条3項）。

### 【注記】

- ①「校務をつかさどり」の意義は、学長が大学の包括的な最終責任者としての職務と権限を明らかにしているものである。
- ②「統督」とは、行政権の長等が、その所掌のもとにある行政事務を総合的にすべつつ、しめくくこと（鈴木勲編著『逐条学校教育法第七次改定版』784頁（学陽書房）、林修三・高辻正巳・吉国一郎他共編『法令用語辞典』第9次改定版576頁（学陽書房））と解される。学長の所属職員に対する関係は、教授会が法令上特定の権限を有することなど、大学における教員の職務の特殊性に基づき、一般行政官庁における関係に較べて、より包括的、大局的な立場が重視されるべきことを意味しているものと解される。
- ③学長の資格については、教授等のように大学設置基準による具体的定めはない（大学設置基準14条参照）。公立大学については、教育公務員特例法において、「人格が高潔で、学識が優れ、かつ、教育行政に関し識見を有する者」について学長の選考が行われるべきことを定めている（同法3条2項）。当然のことであろうから、学長の選任基準について、ことさら別異の規定を設ける必要もないであろう。
- ④学長は次に掲げる事項について、教授会の意見を聴いて（同法93条2項）決定する。なお、入学許可の方針については、学校法人の業務決定機関である理事会が定めることができる。
  - 一 学生の入学、卒業及び課程の修了
  - 二 学位の授与
  - 三 教育研究に関する重要な事項なお、学長が行うことを法令で定めている事項、例えば、入学の許可、卒業証書等の記名は、理事長名ではなく、学長名で学長が行うことになる。
- ⑤学生の入学、卒業及び課程の修学生に対する懲戒手続の決定  
学長は、学生に対する退学、停学及び訓告の処分の手続を定めなければならない（同法施行規則26条5項）。

### 【注記】

- ①学校教育法93条2項1号で規定された以外の、学生の退学、転学、留学、休学については、本人の希望を尊重すべき場合など様々な事情があり得ることから、平成26年学校教育法改正に伴い、同法施行規則144条は削除し、教授会が意見を述べることを義務付けな



いことにした。

ただし、懲戒としての退学処分等の学生に対する不利益処分については、教授会や専門の懲戒委員会等において多角的な視点から慎重に調査・審議することが重要であることから、同法施行規則26条5項において、学長は、学生に対する同法施行規則26条2項に規定する退学、停学及び訓告の処分の手続を定めなければならないこととしたものである。

- ②学長の職務について、学校教育法には「学長は校務をつかさどり、所属職員を統督する」とあるだけだが、一方で、国立大学には評議会、私立大学では評議員会や理事会が置かれる他、学部教授会が置かれ、大学運営や学部の教育研究に関する重要事項を審議することとされている。このため学長の役割や機能は、審議機関との関係で必ずしも運用上明確でない面がある。そこで、大学運営を円滑に進めるためには、まず、大学運営の基本方針を明らかにすることが重要であり、全学の教育研究目標・計画を学長が中心になって責任をもって策定し、それを学内外に明示する仕組みを設ける必要がある。また、複雑高度化する教育研究課題を抱えるなかで、円滑な大学運営を行うためには、全学的な課題についての企画立案や学内の意見の調整の機能が重要である。学長には責任ある強いリーダーシップの発揮が求められるが、対外活動を含めて大学運営の機能を担っている学長ひとりで、このような機能を十二分に発揮することは、今や困難状況がみられる。

このため、大学運営を責任をもって遂行する上で必要な企画立案や学内の意見調整を行うための、学長補佐体制を整備することとし、例えば、「運営会議」（仮称）（副学長、学長が指名する教員、事務局長等）を設けるなどの方法で考えることが適当であるとの提言がなされており、首肯すべき点も多い（たとえば、平成10年10月大学審議会答申「21世紀の大学像と今後の改革方策について」、高等教育研究会編『大学の多様な発展を目指して—21世紀の大学像と今後の改革方策について』（ぎょうせい、平成11年）参照。なお、平成26年6月27日学校教育法の一部改正により、副学長の職務内容が改正されたことについては、下記、副学長の項参照）。

- ③今後予想される複雑な状況のなかでは、リーダーシップを発揮しつつ、責任をもった的確な大学運営を行うことのできる適任者を学長に選任することが重要である。適任者を選ぶ一つの方法として、仮に、教員（一部職員を含む場合もある）による投票を行う場合、教学の責任において「学長候補推薦委員会（仮称）」を設けるなどして、数名の適任者を事前に絞り、候補者として示したうえで投票を行うこと、その際、学外からの候補者を含めて検討すること、投票に参加する教員の範囲について、大学運営の最高責任者を選ぶうえで適切なものとするなどが必要である。
- ④学長選出方法の改革について、文部科学省が目指しているのは直接選挙から間接選挙あるいは参考投票制への移行であるようであるが、長い慣行を変えることは容易ではないとの強い指摘もある。考えてみれば、戦前期の日本では、専門学校や高等学校はいうまでもなく、大学についても公的には学長の直接選挙は認められておらず、これは戦後一

般化したものであるが、すでに半世紀以上の歴史をもち、わが国の大学の重要な特徴のひとつとして定着している。

しかし、大学内外の状況の変化が管理運営の専門的能力を持ち、リーダーシップを発揮しうるアメリカ型の学長（プレジデント）を求めはじめていることも確かである。アメリカをモデルとする一連の大学改革が推進されるなかで、直接選挙の伝統をどのように活かしていくのか。問われているのは選挙権者である教員たちの見識ということになるであろう。

- ⑤大学教員の学長像についての見識について、広島大学で自己点検評価の一環として実施された調査の結果があるので参考に供したい。

調査は、リーダー型、調整者型、行政型、大学の顔型の四つの学長像を設定し、それぞれについて望ましいと考えるかどうかを大学教員に聞いている。

イ 「リーダー型」とは、「大学の理念・目的及び将来構想について自らの考えを示し、学内をリードする役割に重きをおく」学長

ロ 「調整者型」とは、「評議会の議長として各部局等の意見を調整し、全学の方針をまとめ上げる役割に重きをおく」学長

ハ 「行政者型」とは、「評議会（注・私立大学では、理事会・評議員会）の決定を執行する機関としての役割に重きをおく」学長

ニ 「大学の顔型」とは、「対外的な大学の顔としての役割に重きをおく」学長である。

その調査結果は次のとおりである、「（広島大学白書 三 新しい大学像をめざして）広島大学、1997年、18頁～19頁。数字は左が「望ましい」、右が「望ましくない」とする者の比率）。

a リーダー型	68・3 対 23・4
b 調整者型	74・8 対 15・3
c 行政者型	49・3 対 37・4
d 大学の顔型	62・8 対 37・4

この調査結果から、学長に対して、およそ矛盾した期待がよせられていることがわかる。学長は、単なる「行政者型」であってもこまる。一番好ましいのは「調整者型」の学長だが、「リーダー」としての役割も必要だ。また「大学の顔」にもなってほしい。こうしたすべての期待や要求をみたしてくれる学長が、現実に存在するとは思えない。あったとしても稀有の例というほかない。他方、「学長リーダーシップが発揮されすぎている」（同20・4%、49・3%）。「教職員が学長のリーダーシップに期待しすぎている」（同12・4%、60・1%）。つまり、学長のリーダーシップはたいして期待されていないし、現実に、リーダーシップの大小が問題になるほど、学長がそれを発揮したわけではなそうだとということになる。同じ調査結果によれば、教員が期待しているのは、なによりも「ボトムアップ方式のより民主的な」管理方式であり（そう思う63・6%、思わない22・1%）、「トップダウン方式のより効果的な」それ（同29・3%、52・5%）ではないということである。

日本企業を特徴づけるのによく使われる「お神輿経営」という言葉がある。すべての大学が否応なく変革が迫られているこの時代に、「上に乗っかっていく」「何もしない」学長の時代ではありえない。一方で、「上から引っ張り」「何かをする」学長こそ期待されているが、高度専門職集団である大学においては、その学長を選び出すのは、他ならぬ大学の教職員、なかんずく教員たちであるとされてきている。日本の学長の仕事を、めりはりのきいた活力溢れるものにするのは、つまるところ教員たちの英知だということになる。

### 3 副学長

副学長は、学長を助け、学長の命を受けて校務をつかさどる（同法92条4項）。

大学教育の拡大とともに、大学の中にはその規模が著しく拡大し、これに伴い組織編成が極めて複雑化するものも多く見られるようになった。このような大学を有機的な総合体として、教育研究の両面にわたって適切に運営していくことは極めて負担の大きな仕事であり、学長のみでその処理に当たることは事実上困難となっている（前記「学長」の項参照）。その結果、実質的にこれを助けるための組織・機構がそれぞれの大学においても、様々な形で工夫されており、例えば、多くの国立大学（現国立大学法人）においては、評議会とは別に学部長会議あるいは部局長会議というような組織を学内規則によって設けており、また、いくつかの私立大学においては、副学長又は学監というような職が古くから設けられていた。

昭和48年の学校教育法の改正において、このような実情を勘案し、「学長の職務を助ける」ことを職務とする副学長を同法上の職として確立し、適宜これを置くことができるものとした。そして、平成26年の改正により、「学長の命を受けて校務をつかさどる」副学長を置くことができるようになったものである。平成26年改正により、副学長の法律上の権限の範囲は広がるが、各大学における具体的な所掌範囲については、適切な手続に基づいて、学長が個別に命ずることとされており、大学によっては、こうした命をしないことにより、従前どおり学長の職務を助けることを専ら任務とする副学長制度を維持することも可能である。なおこの点、表現上は、同法にある副校長に関する規定等と平仄を合わせるため、改正前の同法92条4項の「学長の職務を助け」が、改正後は「学長を助け」に改められたが、本質的な変更はない。

#### 【注記】

- ①学長から副学長への、副学長がつかさどる校務の命令は、随時行うことが可能であるが、学内外からも権限と責任が明らかになるよう、文書（学長裁定等）で明確にしておくことが望ましい。

なお、副学長は、必須の職ではなく、大学の運営上の必要性を勘案して、大学の規模や実情に応じて、それぞれの大学の判断によって置くことができるとされている。

- ②「学長を助ける」とは、学長の職務執行に当たって、これを補佐することである。学長

のスタッフとして大学の運営上の諸問題の処理に参画する場合や学長の指揮のもとに、その職務の一部を分担する場合などいろいろな形で行うことが考えられる。ただし、学長そのものの職務を行なうものではなく、学長が行う入学許可、卒業の認定や学長が本来行うべき各種の最終的な意思決定を代行するということにはならない。副学長は、学長、教授等とならんで学校教育法上の独立の職として定められているが、大学の実情により教授をもって充てることも可能である。

#### 4 学部長

学部長は、学部に関する校務をつかさどる（同法92条5項）。

従前から、学部長は、国公立大学を通じてほぼすべての大学に設置され、また、公立大学については教育公務員特例法により、法律上もその設置が予定されてきたが、学部長の設置や所掌事務等についての法律上の規定されていなかった。このため、学部の仕事全般にわたる運営責任者としての学部長の役割が明確でないところがあった。

しかし、近年の社会状況の変化に対応し、大学運営の円滑化を図るためにも、学部長のリーダーシップ（指導力）を発揮しつつ、学部運営を行うことが必要になってきている。例えば、学部での学科間の調整の必要性、他の学部あるいは学外の組織との連携の必要性などの問題が見られる。このような状況に鑑み、平成11年の学校教育法改正において、学部長を運営責任者として法律上明確に位置付けることにしたものである。

#### 【注記】

①「学部に関する」校務とは、学部の仕事全般、例えば、(i) 学部の教育課程の編成に関すること、(ii) 学部学生の入退学や卒業に関すること、(iii) 学部内規等の制定・改廃等に関することなど、当該学部が教育研究事業を遂行する必要なすべての仕事を指すものである。

学部運営上必要な事柄については、学部段階においては学部長の責任と権限に基づいて処理するものである。学部長はそのために必要な学部内の組織運営上の調整を行うものであり、所属職員を統督することもできると解する。

②学長と学部長との関係については、学長が大学全体の校務をつかさどるのに対して、学部長は学部という範囲の中で校務をつかさどるという点で異なる。学部は大学の内部組織であることから、学部の校務の運営という面では、学部の責任者としての学部長の立場は、大学の責任者である学長の下にあり、その統督を受けるものである。

#### 5 教授会

##### (1) 教授会の法的根拠

平成26年の学校教育法及び同法施行規則の一部改正により、学校教育法93条は、次のとおり改正された。

①大学に、教授会を置く。

②教授会は、学長が次に定める事項について決定を行うに当たり意見を述べるものとす

る。

- 一 学生の入学、卒業及び課程の修了
  - 二 学位の授与
  - 三 前2号に掲げるもののほか、教育研究に関する重要な事項で、教授会の意見を聴くことが必要なものとして学長が定めるもの
- ③教授会は、前項に規定するもののほか、学長及び学部長その他の教授会が置かれる組織の長（以下この項で「学長等」という。）がつかさどる教育研究に関する事項について審議し、及び学長等の求めに応じて、意見を述べることができる。

## (2) 学校教育法の意義

- 1) 学校教育法93条1項は、機関相互の権限関係を規定した厳密な規定ではなく、組織規定である。また、同規定は大学に「教授会」を置くとしているが、多くの私立大学においても、国立大学法人においても、単科大学等を除けば、教授会は「大学」ではなく、学部に置かれている。この意味では、同規定は大学内組織における単一の教授会モデルを法定したものではなく、一種の訓示規定と理解されている。
- 2) 同条2項及び3項で教授会が意見を述べることを定めているが、これは、学校法人の意思決定手続を定めた、厳密な意味での手続規定ではない。私学法は、学校法人の意思決定手続を定める場合には、「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」（同法42条1項）とし、さらに、評議員会の審議事項を列挙する方法をとっている。このような立法例に徴し、同規定がいわゆる手続規定でないことは明らかである。同規定は、国立大学法人・公・私立を通じ、大学に教授会を置くことを定めた規定であって、この意味で同規定の基本的性格は、組織規定であるといえることができる。
- 3) 学校法人の意思決定機関は、理事会であり、私学法36条でいう「業務」とは、「学校法人内部の事務」を含め、学校法人の目的のすべてに及び、学校管理も含まれる（I「理事会」の項参照）。したがって、教授会の審議は、学校法人の意思決定機関である理事会の決議にとって、補助的機能を有するものである。学校教育法93条1項の規定は、組織規定であり、手続規定ではない。それ故、教授会の審議事項について審議を経ない理事会決議又は学校法人の行為も、その対外的法的効力には影響がないと解される。また、教授会の決定が理事会の決定を拘束するものではなく、教授会の決定と理事会の決定が矛盾するときは、理事会の決定が優先する。

## (3) 教授会の役割の明確化

教授会に関する学校教育法上の規定は、前記のとおり、同法93条の一ヶ条だけであるが、それによれば、教授会の役割は、

- ①学長が列挙事項について決定を行うに当たり、意見を述べること（93条2項）
- ②学長及び教授会が置かれる組織の長（学長等）がつかさどる教育研究に関する事項について、審議しすること（93条3項前段）

③学長及び教授会が置かれる組織の長がつかさどる教育研究に関する事項について、その求めに応じて意見を述べること（93条3項後段）

とされている。ここで、93条2項は、意見を述べるべき事項を列挙する一方で、その意見を述べることを教授会の義務としている点に特徴がある。そこで問題となるのは、同項3号がいう「教育研究に関する重要な事項で、教授会の意見を聴くことが必要なものとして学長が定めるもの」の設定であるが、これについて個別具体的な定めが必要であると解されている。換言すれば、「その他教授会が必要と認めるもの」といった定めを置くことはできないと解される。

また、②及び③を合わせてみると、教育研究に関する事項であっても、学長等が教授会の意見を求めている場合に、教授会のイニシアティブをもって意見を述べることができるかについては、法律は定めを置いていないことが理解される。もとより、こうした事項について、法は、教授会が意見を述べることを禁止していないと解されるが、それらの意見は学長等を拘束するものではない。

このようにして、本条は、教授会の役割について、専門的見地から校務をつかさどる者に意見を述べることでありと定めるものであって、日本の大学関係者に伝統的な「学部教授会観」とは、一致しないところがある。もとより、大学における専門職能集団としての教授会が、大学における教育研究牽引力の源泉であり、その理解なくしてはガバナンスが成り立たないことは当然であるが、一方では、歴史的あるいは伝統的な「教授会＝大学」ともいうべき考えを払拭し、時代の要請に即して、教授会は、研究教育の専門家集団であることを起点とする教学ガバナンスの視点に立った教授会確立のため、教授会自身が不断に努力すべきである。正に「健全な教授会なくして、大学ガバナンスなし」ということは、決して過言ではないといえよう。

#### 【注記】

①文部科学省は、学校教育法平成26年改正に際して、高等教育局長研究振興局長の連名で、「学校教育法及び国立大学法人法の一部を改正する法律及び学校教育法施行規則及び国立大学法人法施行規則の一部を改正する省令について（通知）」（26文科高第411号、平成26年8月29日）を発出しているが、その中には「第三 留意事項」が含まれている。この留意事項における「教授会の役割の明確化」に関する部分は、以下のとおりである。

- 1) 学校教育法第93条第1項に規定するとおり、教授会は、これまでと同様に、大学における必置の機関であること。
- 2) 学校教育法第93条第2項各号に掲げる事項については、教授会に意見を述べる義務が課されていること。学長に対しても、教授会に意見を述べさせる義務を課しているものと解されるが、学長は、教授会の意見に拘束されるものではないこと。
- 3) 学長は、学校教育法第93条第2項に基づいて教授会が意見を述べるべき事項が学長裁定等適切な方法で明確化されているか再確認すること。なお、学長裁定等は必要に応じて随時定めることで足りるが、学長が定めた事項については、教授会に周知すべき



こと。その際、同法第93条第2項第3号に基づいて学長が定めた事項のほか、同項第1号及び第2号に規定する事項についても、教授会が意見を述べるものとされている事項に含まれていることに留意すること。

- 4) 学校教育法第93条第2項第1号で規定された以外の、学生の退学、転学、留学、休学については、本人の希望を尊重すべき場合など様々な事情があり得ることから、学校教育法施行規則第144条は削除し、教授会が意見を述べることを義務付けないこととしたこと。ただし、懲戒としての退学処分等の学生に対する不利益処分については、教授会や専門の懲戒委員会等において多角的な視点から慎重に調査・審議することが重要であることから、同施行規則第26条第5項において、学長は、学生に対する同施行規則第26条第2項に規定する退学、停学及び訓告の処分の手続を定めなければならないこととしたこと。なお、同施行規則の改正を受け、退学、転学、留学、休学、復学、再入学その他学生の身分に関する事項について、各大学において、大学への届出、審査等の新たな手続を定める必要があるか点検し、必要に応じて定めること。
- 5) 学校教育法第93条第2項第3号の「教育研究に関する重要な事項」には、教育課程の編成、教員の教育研究業績の審査等が含まれており、その他学長が教授会の意見を聴くことが必要である事項を定める際には、教授会の意見を聴いて定めること。その際、教授会の意見を参酌するよう努めること。なお、参酌とは、様々な事情、条件等を考慮に入れて参照し、判断することであること。
- 6) 学校教育法第93条第2項第3号の「教育研究に関する重要な事項」には、キャンパスの移転や組織再編等の事項も含まれ得ると考えられるが、具体的にどのような事項について教授会の意見を聴くこととするかは、学長が、各大学の実情等を踏まえて判断すべきこと。なお、これらの事項の中には、経営に深く関わる事項が含まれる場合も考えられるが、経営に関する事項は、国立大学法人の学長、公立大学法人の理事長、公立大学を設置する地方公共団体の長、学校法人の理事会、学校設置会社の取締役会等において決定されるべきであり、学校教育法に基づいて設置される教授会は、あくまでも教育研究に関する専門的な観点から意見を述べるものであること。
- 7) 学校教育法第93条第2項各号に掲げる事項以外の事項についても、教授会は、同条第3項に規定する「教育研究に関する事項」として審議することが可能であること。なお、同法第93条第3項前段の「審議」とは、字義どおり、論議・検討することを意味し、決定権を含意するものではないこと。
- 8) 学校教育法第93条第2項及び同条第3項後段に基づき、教授会が学長等に意見を述べる前には、教授会として責任を持って、専門的な観点から遅滞なく審議することが求められること。
- 9) 学校教育法第93条第2項及び同条第3項後段に基づき、教授会が学長等に意見を述べる際に、教授会として何らかの決定を行うことが想定されるが、教授会の決定が直ちに大学としての最終的な意思決定とされる内部規則が定められている場合には法律の

趣旨からして適切ではなく、学長が最終決定を行うことが明らかとなるような見直しが必要であること。

- 10) 学校教育法第93条第2項及び同条第3項後段に基づき教授会が述べた意見は、それぞれ法律に基づき述べられた意見であるが、いずれの意見についても、これを受けた学長等が最終的に判断すべきこと。なお、同法第93条第2項については、法律が学長が決定を行うに当たり教授会に意見を述べる義務を課していることを踏まえると、当該教授会の意見を慎重に参酌すべきこと。
- 11) 学校教育法第93条第3項前段は、学部長その他研究科、研究所等の組織の長においても、基本的には各組織に関する校務の決定権を有する場合があることから、学長と同様に教授会との関係を明確化したものであること。
- 12) 学校教育法第93条第3項後段の「学長等の求めに応じて、意見を述べることができる」とは、学長等が教授会の意見を求める場合に、これに対して教授会が意見を述べるという関係を確認的に規定したものであること。学長の求めがない場合の取扱いについては、法律では規定していないが、教授会が教育研究に関する事項について審議した結果を、事実行為として学長等に対して伝えることは差し支えないこと。
- 13) 1) から12) までの前提の上で、円滑な大学運営を図るという観点から、学長と教授会が適切な役割を果たし、意思疎通を図っていくこと。
- 14) 教授会は、必ずしも学部や研究科単位で置かなければならないものではなく、全教員から構成される全学教授会や、学科や専攻ごとに置かれる教授会、教育課程編成委員会や教員人事委員会など機能別に組織される教授会など多様な在り方が考えられることから、教育研究の実態を踏まえながら、各大学において、適切な教授会の設置単位の在り方について再点検を行うこと。
- 15) 教授会の役割を明確化する観点から、個人情報等の取扱いには十分に留意した上で、議事次第や議事概要等のホームページでの公表など適切な方法によって透明化を図ること。

②私立大学の運営に関する組織としては、教授会のほか、私学法及び学校教育法の規定に基づき、管理運営の責任を負う設置者たる学校法人の理事会と評議員会があるが、国法上は理事会が学校法人の最高意思決定機関であり、私立大学の管理機関である。

ただし、実際の学校法人及び大学において、それぞれの組織がどのような関係にあるかについては、理事会の権限が非常に強いもの（例えば、教学事項を含め、学校法人すべての業務に関する意思決定を理事会が行う方式）、教授会の意見が意思決定に大きく影響するもの（例えば、理事会が、学長・教授会に学校法人の運営管理に関する重要な部分（教員人事を含む）についての権限を委譲する方式）、理事会と教授会の代表者との合同会議を設置し、意思疎通を図っているものなどがみられる。これらは、国法の定めるガバナンスの強行法規部分に反しない限り、大学の伝統や方針等により異っても、各学校法人の判断に委ねられている。

③大学の自治と教授会との関わりについて、一言しておく。

第二次世界大戦後、大学に関する国家の介入を防ぐため、各大学の学部に設置された教授会の権限は、教育、研究だけでなく、教授の選考や賞罰などすべての学内問題に及び、その議決権は学長に優先するという慣行が形成されてきた。「学長のリーダーシップは、教授会の自治の前では無に等しい。教授会の一致した支持がなければ学長は何もできない」と言われてきた所以である。

確かに「大学の自治」は、世界的に認められている。ヨーロッパの大学は、学問的成果を利用する宗教団体、封建領主から自らを守るため、ギルドをつくり、独自の集団を形成した。そのような歴史を踏まえて、大学は近代国家と向き合ったのである。

しかし、日本の歴史は違う。近代国家の発生後に大学が生まれたために、国家が圧倒的に強く、「自治」はないがしろにされ続けた過去があることから、その揺り戻しもあって、太平洋戦争後、大学の自治が極めて強調され、しかも、「自治」の担い手は教授・教授会に完全に限定するという慣行が強く認められるようになったといわれる。その結果、本来は学問の自由を守るための教授会が、外部からの一切の批判を遮断する「安住の地」となり、既得権を守るという役割が強くなったとの指摘がなされることも多い。

大学の自治における教授会の役割は、教授会が教育研究の専門家集団であることを根拠としているのであり、そこから逸脱しないように行動することが、教学ガバナンスの確立にとって重要である。

## 第2部 大学ガバナンスコード

### 大学ガバナンスコードとは何か

この「大学ガバナンスコード」（以下「本コード」という。）は、一般社団法人大学監査協会（以下「当協会」という。）が、大学を設置する法人及び設置大学におけるガバナンスに関して公表するものであり、その目的等は、次のとおりである。

そもそも、大学を含む学校教育については、日本国憲法が定める教育を受ける権利の下、教育基本法が「法律に定める学校は、公の性質を有するものであって、国、地方公共団体及び法律に定める法人のみが、これを設置することができる」と定め、その公的性質を明らかにしているが、その中でも特に大学は「大学は、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もの」（7条1項）とされ、学校教育法においても「学術の中心として、広く知識を授けるとともに、深く専門の学芸を教授研究し、知的、道徳的及び応用的能力を展開させることを目的と」（83条1項）し、「その目的を実現するための教育研究を行い、そ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」（同条2項）とされている。

また、上記教育基本法を受けて、学校教育法は、学校を設置できる主体について、国（国立大学法人及び国立高等専門学校機構を含む。）、地方公共団体（公立大学法人を含む。）及び学校法人に限定している（学校教育法2条）。

こうした大学及び大学設置法人（以下、両者を併せて「大学」ということがある。）については、それが高等教育研究という公共性の高い事業を遂行していることから、公的資金を受け、あるいは、税法上の優遇措置の対象とされるなどの取り扱いがなされているが、他方で、憲法上の学問の自由・大学の自治を背景として、その組織構造及び運営方法等の仕組み（以下、本コードにおいて「ガバナンス」という。）については、最小限の事項を法定し、基本的には各大学の自律に委ねることとされている。また、学校設置形態として最も多い私立学校については、教育基本法上も「私立学校の有する公の性質及び学校教育において果たす重要な役割にかんがみ、国及び地方公共団体は、その自主性を尊重しつつ、助成その他の適当な方法によって私立学校教育の振興に努めなければならない」として、その形態との関係においても自主性の尊重が定められているから、私立大学については、この面からも大学の自律が認められているともいえる。

このような制度のあり方は、大学の特性に応じたガバナンスを可能とするという点からは、高く評価されるものである。しかし、大学が高等教育研究機関として持続的に成長し、中長期的にその価値を向上させることが、学生、学費負担者、研究資金提供者及び共同研究者・組織、さらには入学希望者、卒業生、地域社会、政府、関係する諸外国教育機関等のステークホルダー及びその総体としての社会全体にとって重要な関心事であるにも関わらず、大学のガバナンスの形が一律ではないことから、大学への関わり方を判断する基準

を得づらく、また、万が一ガバナンスの健全性が失われた場合には、大学の社会的役割が大きい故に、事態は大学内に留まらず、社会的に大きな問題となることが自明である。とりわけ、社会の急速な少子高齢化やグローバル化等を背景として、高等教育研究に対する新たな期待が高まり、さらなる教育の質保証が求められる中で、大学の組織変更や存続自体に係る判断が行われる時代においては、設置法人の形態や学生定員等の条件の違いに関わらず、全ての大学にとって、ガバナンスの強化や健全性向上が重要な課題となっている。

そこで、ガバナンス強化のために考えられる一つの方法が、国法による組織構造や意思決定・実施過程の直接的統制強化、換言すれば、法令遵守（コンプライアンス）の強化であり、近時の私立学校法や学校教育法の改正にも、こうした内容が含まれている。もとより、大学ガバナンスをコンプライアンスの点から見ることは重要であるが、上述したような各大学の特性に応じたガバナンスというからは、全ての大学に共通するガバナンスのあり方を法定することには大きな困難が伴うことから、ガバナンスについての各大学の自律を確保しつつ、その健全性を維持するための別途の方策が検討されるべきこととなる。

当協会は、こうした観点から2015年度に「大学ガバナンス委員会」を設置し、ガバナンス健全性向上の仕組みを検討してきたところであるが、その一つの方策として公表するのが、「ソフトロー」としての本コードである。

本コード策定の基本的な考え方は、それが"comply or explain"モデルに基づく、いわゆる「ソフトロー」であるということである。すなわち、本コードは、会員や関係者に対して遵守を求め、違反には制裁が予定されるという意味での法（ハードロー）ではない。本コードの役割は、次の3点にある。

第1に、本コードは、大学ガバナンスに係る主要課題を提示するものである。各大学には、この主要課題について対応を行っているかのチェックリストとして、本コードを利用することが期待される。もとより、本コードは、国家法等のハードローではなくその利用が強制されるものではないが、当協会は、本コードによるチェック実施を行う会員校を支援するものである。

第2に、本コードの提示する主要課題のいくつかについては、法律上一義的な対応が求められているとはいえないが、多くの大学の経験からみて、現時点において標準的と思われる対応を示したものがある。この標準的対応は、各大学がこれに準拠して同様の対応を行っている場合（comply）には、特段の理由の提示を必要としないが、これと異なる対応をする場合には、その理由を検討することが必要なものといえる。もとより、本コードが示しているのは、あくまで上記の意味での標準的対応であって、各大学の事情に応じたこれと異なる対応が適切であるという事態や、あえてイノベーションのために標準的対応から離れるという選択をすることは、十分に考えられるところである。この意味において、本コードは、決して標準的対応の機械的遵守を求め、あるいはこれを強制するものではない。

第3に、本コードに含まれる標準的対応と異なる選択をした大学には、当該選択の理由及び選択した他の対応を公表し、説明すること（explain）が期待される。本コードの第1及び第2の役割との関係で、complyが行われていない場合には、ステークホルダーが当該大学のガバナンスのあり方を判断するための資料として、この説明を必要とすると考えられるからである。

本コードはソフトローであるから、その規範的価値とりわけ実効性は、第一次的にはこれを規範として用いようとする各大学の意思に依存している。しかし、今日の大学は、人口減少やグローバル化を背景として高まり続ける高等教育への期待に応えることが求められている一方で、規模縮小や廃止をも視野に入れた経営判断も必要となっており、ガバナンス強化・健全性向上は、まさしくその基盤となっているのである。

当協会は、こうしたことを踏まえ、会員大学に対して本コードの利用を推奨し、本コードを利用したガバナンスのあり方の恒常的点検と結果の社会への公表を推進することによって、大学ガバナンスの強化と健全性向上を図るものである。

なお、現在、学校教育法上の大学を設置できるのは、原則として、国（国立大学法人及び国立高等専門学校機構を含む。）、地方公共団体（公立大学法人を含む。）及び学校法人の3つであり、当協会の会員には学校法人と公立学校法人が含まれているところ、国及び地方公共団体及びその設置する大学については、国法上又は条例上直接規定されているところが多いことから、本コードは、原則として学校法人及びその設置する私立大学を前提として策定したものである。ただし、国立大学や公立大学も独立行政法人化等により学校法人とその設置大学におけるガバナンスと共通の課題に直面することも増えていることから、こうした大学による利用のために、別表を付した。



### 【基本原則1：大学設置法人として、設置大学の目的を達成するために必要な環境の整備】

大学を設置する学校法人（以下において「学校法人」とは、原則として大学を設置する学校法人をいう。）は、自らが、大学を含む学校を設置することを目的として組織されている特殊な形態の法人であること、とりわけ、その設置する大学が学術の中心として、広く知識を授けるとともに、深く専門の学芸を教授研究し、知的、道徳的及び応用的能力を展開させることを目的とする組織であり、また、その目的を実現するための教育研究を行い、そ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ものであることに鑑み、これらのために必要な環境を整備し、大学の持続的成長を図るべきである。

学校法人とその設置大学は、大学における教育及び研究の特性尊重から、法律上、設置者と被設置組織という関係あるものとされているが、その持続的成長によって社会の発展に寄与し続けることを担保する、実効的な協働関係を構築することに努めるべきである。

### 【基本原則1の考え方】

日本において、大学は、学問の自由の担い手たる憲法上の特別な地位が認められると解されており、教育基本法上も「大学は、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ものとする。」（7条1項）及び「大学については、自主性、自律性その他の大学における教育及び研究の特性が尊重されなければならない。」（同条2項）として、他の学校と区別して特段の規定が置かれている（同法7条）ほか、これらを受けて定められた学校教育法上は、「学術の中心として、広く知識を授けるとともに、深く専門の学芸を教授研究し、知的、道徳的及び応用的能力を展開させることを目的と」し、また「その目的を実現するための教育研究を行い、そ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」学校とされている。

また、法は、学校の公共性に鑑み、国（国立大学法人及び独立行政法人高等専門学校機構を含む。）、地方公共団体（公立学校法人を含む。）学校法人のみが、これを設置できるところである（教育基本法6条1項及び学校教育法2条1項）。このうち、学校法人の組織構造については、私立学校法がその基本を定めており、その基本類型は財団法人であると理解されるが、同法は各学校法人の自律性を尊重する観点から、法律による直接規制ではなく寄附行為に多くの事項を委ねている。

他方で、学校法人とその設置大学は、公の性質を有するものであって、高度に社会的存在な存在である。その自主性・自律性もまた、その公的性質を背景とするものであるから、学校法人とその設置大学は、常に社会における組織として、公的性質を逸脱して自律を主張することのないよう、自らガバナンスを確立し、それを対外的に説明できる

ようにしておく必要がある。

学校法人とその設置大学に求められるのは、その組織及び運営が法令を遵守するものとなっているに留まらず、大学が目的実現のために持続的に成長することを担保できるものとなっていることであるが、そのためには、組織法制度上は設置者と被設置組織という包摂・被包摂関係となる学校法人とその設置大学が、一方が他方の意見を無視することなく、目的実現のために実効的な協働関係を構築していること必要である。

もとより、個別の学校法人とその設置大学の関係に着目すると、学校法人とその設置大学の関係は多様である。教育研究自体については大学が専ら担当し、設置法人は資金、施設設備及び人的資源の整備を中心とする教育研究の条件整備に責任を負うという形で組織運営が相対的に分離されている関係もあれば、学校法人とその設置大学の組織運営が実質的には一体化している関係もあり、さらには、学校法人全体の教育研究の理念を複数の設置学校が分担して実現するという関係が認められる場合もある。

こうしたことから、学校法人とその設置大学における実効的な協働関係のあり方については、それぞれの学校法人と設置大学の歴史や特性を踏まえて、個別に説明されることが必要である。

#### 【原則 1－1 目的等の明確化と公表】

学校法人とその設置大学は、

- ・どのようにして、また如何なる学術の中心となるか
  - ・どのようにして、また如何なる知識を広く授けるか
  - ・どのようにして、また如何なる専門の学芸を深く教授研究するか
  - ・どのようにして、また如何なる知的、道徳的及び応用的能力を展開させるか
- という目的を、社会に対して明らかにすると共に、
- ・どのようにして、また如何なる教育研究を行うか
  - ・どのようにして、また如何なる成果を広く社会に提供するか

によって社会の発展に寄与するかを、社会に対して明らかにすべきである。

#### 補充原則

1－1① 建学の精神を明らかにすることは有用であるが、現在の視点に立って見た場合に、建学の精神だけでこの原則に掲げる要素を満たすものであるかについて、定期的に検討を行う体制を整備すべきである。とりわけ、私学に認められる多様性の中で、学校法人と設置大学は、自らをどのように位置づけているのかという視点をもって目的等の明確化と公表を行うべきである。

1－1② 定期的な検討は、学校法人とその設置大学の実効的な協働関係に基づくべきであり、大学の教育研究の自律性と専門性を尊重しつつ、社会構造の変化等を踏まえ

た学校法人の判断が行われうるように、制度及び手続を構築すべきである。

- 1-1③ 社会に対して明らかにする方法としては、事業報告書、自己点検評価報告書又は教育研究活動等の状況の公表に限らず、多様な方法が検討されるべきである。

#### 【原則 1-2 学校法人と設置大学の実効的協働関係の構築】

学校法人とその設置大学は、その持続的成長によって社会の発展に寄与し続けることを担保する実効的な協働関係を構築するため、恒常的に自らの組織構造と組織運営の課題を検討する体制を整備し、検討結果を公表すべきである。

##### 補充原則

- 1-2① 持続的成長によって社会の発展に寄与し続けることを担保する実効的な協働関係のあり方は、当該学校法人とその設置大学の歴史、当該設置大学が担う当該教育研究の特性、当該設置大学の規模を含む様々な要因によって多様となりうるので、組織の形式面からのみ検討されるべきでなく、現在の組織構造と組織運営が持続的成長によって社会の発展に寄与し続けることを阻害せず、これに資しているかという点から検討されるべきである。たとえば、設置大学の校務をつかさどる学長は、私立学校法上設置法人の理事会の構成員であり、教育研究機関としての視点からの意見を学校法人経営に反映する端緒としての役割が期待されているが、そのような組織構造があることのみをもって、大学の目的実現と持続的成長のために実効的な協働関係にあると評価すべきではなく、学長を通じた学校法人と大学の意思疎通が円滑に行われる組織構造と組織運営が整備されているかという視点から判断すべきである。

#### 【原則 1-3 財政政策と大学の目的実現及び学校法人と設置大学の協働関係構築の関係】

学校法人は、その財政政策が設置大学の持続的な成長の重要な基盤であることに鑑み、それが、大学の目的実現及び学校法人と設置大学の協働関係構築にとって有意なものとなっているかどうかを検討し、検討結果を公表すべきである。

##### 補充原則

- 1-3① 財政政策には、学費政策、補助金受給政策、寄付金及び外部資金獲得政策、資金運用政策、収益事業政策、人件費政策、給与政策、施設整備政策等全ての収入と支出に係る政策を含むものとすべきである。
- 1-3② とりわけ収益事業政策については、事業ごとに、大学の目的実現及び設置大学の協働関係構築との関係でどのように位置づけられるかを明らかにすべきである。

## 【基本原則 2：ステークホルダーとの適切な協働】

学校法人とその設置大学は、大学の持続的な成長と中長期的な大学価値の創出は、教職員、学生、学費負担者、卒業生、地域社会、政府、関係諸外国教育機関をはじめとする様々なステークホルダーによるリソースの提供や貢献の結果であることを十分に認識し、これらのステークホルダーとの対話に基づく適切な協働に努めるべきである。

学校法人とその設置大学は、そのステークホルダーごとに、どのような制度上及び実際上の関係があるかを恒常的に検討すると共に、この検討に基づく望ましい関係を維持すべきである。理事会及び理事等の経営陣は、各ステークホルダーの権利・利益を擁護するとともに、全ての大学構成員が健全な高等教育研究機関としての倫理を尊重する大学文化・風土の醸成に向けてリーダーシップを発揮すべきである。

## 【基本原則 2 の考え方】

法人の形態には、財団法人と社団法人の 2 種があるが、財団法人を基本類型とする学校法人とその設置大学には、社団法人における社員が存在しない。しかしながら、このことは、ステークホルダーの不在を意味するのではなく、むしろ、高等教育研究という大学の機能が究極的には「社会」から負託されたものであるという意味において、極めて広範なステークホルダーを内包することを意味する。

私立学校法は、こうしたステークホルダーのうち、教職員と卒業生について、そこから評議員が選出されるべきものとして位置付けているが、その余については一元的な定めを置かず、寄附行為等に委ねている。もとより、ステークホルダーと学校法人・大学との関係は、各大学の教育研究の専門性等によっても大きく異なるが、ステークホルダーの役割が大きければ大きいほど、大学との間で一旦不健全な関係が構築されるならば、大学の目的実現が阻害されることも考えられる。そこで、このガイドラインでは、ステークホルダーとの適切な協働を実現するために、大学ステークホルダーをどのように位置付けるかを、大学自身が検討すべきものとした。

## 【原則 2-1 中長期的な大学価値向上の基礎となる経営理念の策定】

学校法人とその設置大学は、大学の目的についての考え方を踏まえ、様々なステークホルダーに向けた価値創造に配慮した経営・運営を行いつつ、中長期的な大学価値向上を図るべきであり、こうした活動の基礎となる経営理念を策定すべきである。

## 【原則 2-2 ステークホルダーとの関係の恒常的検討と行動準則の策定・実践】

学校法人とその設置大学は、各ステークホルダーとの関係について、ステークホルダ

一ごとに制度上及び実際上の観点から恒常的に検討し、これに基づき、適切な協働関係を構築するように努めるべきである。また、ステークホルダーとの適切な協働やその利益の尊重、健全な大学倫理などについて、大学としての価値観を示しその構成員が従うべき行動準則を定め、実践すべきである。理事会は、行動準則の策定・改定の責務を担い、それが遵守されるようにすべきである。

## 補充原則

2-2① ステークホルダーについて、各大学は、それぞれの基準で分類を行い、かつ、それに応じた適切な関係を行動準則に織り込むことを検討すべきである。この際、一例として、次のような分類が考えられる。

(1) 特殊な公益財団法人としての学校法人の「監督者」たるステークホルダー

- (a) 所管官庁
- (b) 評議員（教職員及び卒業生枠以外枠の者）

※監督者に対して、監督権の不行使を求めることに繋がる関係は不適切である。従って、大学から監督者に対して金員等の利益を供与することは、原則として行うべきではない。外形的に利益供与とみられる行為を行う必要がある場合には、供与基準等を公表しておくべきである。

(2) 組織運営上のステークホルダー

- (c) 理事（内部理事）
- (d) 理事（外部理事）
- (e) 監事
- (f) 評議員（教職員枠）
- (g) 評議員（卒業生枠）
- (h) 教員
- (i) 職員

※組織運営に関与する者は、その関与の度合いや位置づけによって、意思決定者となる者、業務執行者となる者、それぞれの監督者となる者等に分かれるが、実際には、複数の役割・地位を有することがあり、その相反が問題となる。この点に留意した適切な関係構築を検討すべきである。たとえば、教職員たる評議員の選出について、被監督機関・者である理事会や理事長が選任する方法を採用すべきではなく、評議員としての意見表明や議決権行使が、従業員たる地位についての不利益処分に繋がらないようにする仕組みを検討すべきである。

(3) 事業遂行上のステークホルダー

- (j) 学生
- (k) 保護者（学費負担者）

※大学の目的が「広く知識を授けるとともに、深く専門の学芸を教授研究し、知的、

道徳的及び応用的能力を展開させること」にあることから、学生はその対象者として不可欠の存在である一方で、私立大学においては、保護者（学費負担者）と共に教育サービス購入の顧客でもあり、かつ、学業成績評価の対象者として権力関係に組み込まれている存在である。このように複雑な関係にある学生及び保護者（学費負担者）については、そのバランスをどのように調整しつつ権利利益を保護するかを検討すべきである。

- (1) 外部資金提供者
- (m) 取引事業者
- (n) 共同研究者
- (4) その他のステークホルダー
  - (o) 卒業生
  - (p) 地域コミュニティ
  - (q) 学術コミュニティ
  - (r) 海外（協定関係）コミュニティ

※これらのステークホルダーは、その関係が不定型になりがちであることから、その関係を慎重に検討すべきである・とりわけ、卒業生については、法律上評議員を選ぶ基礎とされているが、各大学での位置づけについては、明確な説明を卒業生コミュニティのみならず社会全体に公表すべきである。

### 【原則 2-3 一般的リスク及び大学特有のリスクへの対応】

学校法人とその設置大学は、自らが、社会における組織として他の社会組織と共にリスクを有していることを認識し、それらのリスクを恒常的に顕出し、対応するように努めるべきである。またこの際、大学教職員の職務には、教育研究の枠組み設定、教育の研究実施及びそれらの成果への評価が含まれていることから、各種ステークホルダーとの関係で利益相反等大学特有のリスクが構造的に内包されるものであることを認識し、これらのリスクが忌避又は回避されるよう、適切な対応を行うべきである。とくに、学長、副学長及び学部長等の設置大学の校務をつかさどる者は、教育研究の自由を確保しつつ、これらのリスクを回避するために、リーダーシップを発揮すべきである。

#### 補充原則

- 2-3① 学校法人とその設置大学は、大学における人的関係が、複雑な地位及び身分を有する者によって構成されており、アカデミックハラスメント等の大学に固有な問題の背景となっていることを認識し、対応を行うべきである。
- 2-3② とくに教員は、自らが教育研究の枠組みを設定し、学生に指導し、学生を評価するという特殊な地位を占めていることを強く自覚し、そこから生ずるリスクの忌



避又は回避に積極的に取り組むべきである。

#### 【原則 2-4 内部通報】

学校法人とその設置大学は、学生及び教職員が、その相互間で、また学校法人経営者や設置大学の校務をつかさどる者に対して、自由闊達に提言し、問題がある事象について報告することができる環境を整備すべきである。とりわけ、学校法人とその設置大学は、その学生及び教職員等が、不利益を被る危険を懸念することなく、違法又は不適切な行為・情報開示に関する情報や真摯な疑念を伝えることができるよう、また、伝えられた情報や疑念が客観的に検証され適切に活用されるよう、内部通報に係る適切な体制整備を行うべきである。理事会は、こうした体制整備を実現する責務を負うとともに、その運用状況を監督すべきである。

##### 補充原則

- 2-4① 学校法人とその設置大学は、その学生、教職員及び役員の多様なコミュニケーションの場を設けるべきであるが、この際、学生及び教職員が不利益を被る危険を懸念することなく利用できるルートを確保しておくべきである。
- 2-4② 学校法人とその設置大学は、可能な限り内部通報窓口を学外にも設けるべきである。
- 2-4③ 学校法人とその設置大学は、内部通報及びそれへの対応が、教育研究を妨害する不当な手段として用いられることのないよう、十分な措置を講じるべきである。

#### 【原則 2-5 多様性の確保】

学校法人とその設置大学は、多様性が大学を含む社会全体の活力と安定の基盤であることに鑑み、これを確保することに努力すべきである。

##### 補充原則

- 2-5① 学校法人とその設置大学は、あらゆる形態の差別を除去するように努めるべきである。
- 2-5② 多様性の確保を推進するために、特定の人や集団に対する優遇措置を行う場合には、予めその方針を定め、公表しておくべきである。

### 【基本原則 3：適切な情報開示と透明性の確保】

学校法人とその設置大学は、財産目録、貸借対照表、収支計算書及び事業報告書並びに監査報告書（私立学校法 47 条）、自己点検評価報告書（学校教育法 109 条）、教育研究活動等の状況（同 113 条）等の法令に基づき作成・開示する資料はもとより、それ以外の情報についても、そもそも学校が公の性質を有するものであり（教育基本法 6 条）、学校に係る情報が学費負担者、学生及び納税者をはじめとする多くのステークホルダーの利害に係る関心事であることを踏まえ、開示の目的や意味を自ら検討し、積極的な開示に取り組むべきである。

### 【基本原則 3 の考え方】

組織所有者（株主）に対する説明責任という考え方がない学校法人においては、情報開示は、その設置する学校が公の性質を有すること（教育基本法 6 条）から導かれるが、その具体的意味については、自らにおいて検討する必要がある。

もとより、私立学校法は、財産目録、貸借対照表、収支計算書及び事業報告書並びに監査報告書の作成とこれらを利害関係人に閲覧させる義務を定めており（47 条）、さらに学校教育法は、自己点検評価報告書の作成と公表（109 条）及び教育研究活動等の状況の公表（113 条）を定めており、そこに記載すべき内容については、法令、一般に公正妥当と認められる公正なる会計慣行、さらには大学コミュニティ等によるガイドライン（たとえば、大学監査協会「大学法人のディスクロージャー」（平成 26 年 3 月 10 日）、日本私立大学団体連合会・日本私立短期大学協会「大学法人の財務・経営情報の公開について（中間報告）」（平成 22 年 7 月 20 日）など）によって開示対象情報が相当程度共通化されており、開示方法についても、法律上は利害関係人に閲覧させるものとされている私立学校法 47 条書面を含めインターネットの普及に伴いウェブ公開されることが一般化している。

しかしながら、そもそも、こうした情報開示がどのような理由によって、誰に対して、どの程度必要であるのかについては、複数のモデルが存在し、そこから得られる具体的な帰結も異なっている。一般には、大学の教育機関としての性質に着目し、学生と大学の間在学契約を基礎として、受託者たる大学から委託者たる学生への説明責任が導かれるほか、教育研究機関たる大学の公の性質に対応して公費が投じられていることに着目して、国民一般を委託者とする説明責任が導かれるとされるが、それぞれが具体的に意味するところについては、一義的に確定できない。そこで、制定法上開示が義務づけられていない情報の扱い、あるいは開示自体が義務づけられていてその詳細については大学に委ねられている情報の扱い等、学校法人及びその設置大学の判断に委ねられている事柄については、その情報開示の意味に立ち返って検討すべきである。この際、大学が学生に対する教育をその本来の役割の一とする以上、教育内容に係る情報と組織の持

続可能性に係る情報の2点は、委託者たる学生に対して開示すべきことはもとより、受験生の大学選択の前提となる情報であり、この観点から相当程度に公開すべきものである。

なお、学債を発行するなどの場合、学校法人であっても債権者保護の必要性からの情報開示が求められることはいうまでもない。

### 【原則3-1 情報開示の意味の検討】

学校法人とその設置大学は、組織所有者（株主）に対する説明責任という考え方をもたない大学において、大学の意思決定の透明性・公正性を確保し、実効的な大学ガバナンスを実現するためには、如何なる情報を、誰に対して、どのように開示すべきかという情報開示の意味を検討し、その結論たる情報開示方針を公表すべきである。

#### 補充原則

- 3-1① 法令上作成・開示すべき情報であって、その内容、相手及び開示方法までが法定されていないものについて、一般に公正妥当と認められる公正なる会計慣行や大学コミュニティ等によるガイドラインに準拠せず、また、インターネットを通じた社会全体への公表を行わないときは、その理由を情報開示方針に含めるべきである。
- 3-1② 情報開示方針には、法令上作成・開示すべき義務を負うものではない情報であっても、積極的に開示するものを含めるべきである。

### 【原則3-2 情報開示の充実】

学校法人とその設置大学は、法令に基づく開示を適切に行うことに加え、大学の意思決定の透明性・公正性を確保し、実効的な大学ガバナンスを実現するとの観点から、本コードの各原則において開示を求めている事項、情報開示方針において開示するとした情報について、主体的な情報発信を行うべきである。ただし、下記の当該大学のガバナンス体制自体に係る事項については、原則として、対象者を限定せずに公開すべきである。

- (1) 大学の目的実現のための基本計画及び方策（中長期構想や事業計画を含む。）
- (2) 本コードの各原則を踏まえた、大学ガバナンスに関する基本的な考え方と方針
- (3) 重要な大学機関の構成方法や役職者の選任に関する規定とその運用
- (4) 監事による監査結果及び各種意見

### 【原則3-3 監事の活動】

学校法人とその設置大学は、その情報開示の範囲及び内容の適切性又は開示した情報の正確性を担保するためには、監事による財産の状況監査のみならず業務監査が円滑に行われることが必要であることを踏まえ、監事補佐体制を整備すると共に、その整備に係る状況を開示するほか、監事の活動を支援すべきである。

#### 【基本原則 4 : 理事会等の責務】

学校法人の理事会は、大学が社会から教育、研究及び成果の社会への提供という公的使命感を負託されており、よって、社会の各層からなるステークホルダーに対して説明責任を負っていることを踏まえ、研究力、教育力及び成果の社会提供力の改善を図り、もって大学の持続的成長と中長期的な大学価値の向上を促すため、

- (1) 設立の理念を踏まえた大学戦略等の大きな方向性を示すこと
- (2) 理事長等の学校法人経営責任者及び学長等の大学責任者による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと
- (3) 独立した客観的な立場から、理事及び設置大学の運営責任者（学長及び学部長並びに事務局長及び事務部門長を含む。）に対する実効性の高い監督を行うこと

をはじめとする役割・責務を適切に果たすべきである。

こうした役割・責務は、寄附行為上の機関設計がどのようなものであっても、等しく適切に果たされるべきである。また、理事会は、こうした役割・責務を果たすに際して、大学における教育、研究及び成果の社会への提供が教育研究者の自律と専門性を起点とする社会的営為として行われることに鑑み、当該学校法人とその設置大学における自律と専門性確保、さらにその社会的営為としての責任に関する基本的な考え方及び仕組みを構築し、説明すべきである。

#### 【原則 4-1 理事会の役割・責務（1）】

理事会は、大学及び設置学校法人の目指すところ（経営理念等）を確立し、戦略的な方向付けを行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、具体的な経営戦略、経営計画、事業計画、財政政策等について建設的な議論を行うべきであり、重要な業務執行の決定を行う場合には、上記の戦略的な方向付けを踏まえるべきである。この際、当該学校法人とその設置大学における教育研究者の自律と専門性確保に関する基本的な考え方及び仕組みとの整合性を確保すべきである。

#### 補充原則

- 4-1① 理事会は、理事会自身が担う役割機能、具体的には様々な事項のうち何を自ら判断・決定し、何を他の機関に委ねるのかを明確に定め、これを開示すべきである。
- 4-1② 理事会は、私立学校法 37 条 2 項に基づき、寄附行為において理事長以外に学校法人を代表する者を置く場合には、その位置づけや権限を明確に定めるとともに、法定の公示方法に限られず、取引先等が随時これを確認することができるような措置を講ずるべきである。
- 4-1③ 理事会は、私立学校法 37 条 2 項に基づき、理事長を補佐して学校法人の業務を掌理する理事を置く場合、又は、理事のうち特定の者について副理事長、常務理事又は常勤理事等の名称を用いる場合、その位置づけや権限を明確に定めるとともに、

法定の公示方法に限られず、取引先等が随時これを確認することができるような措置を講ずるべきである。

4-1④ 理事会は、私立学校法が「理事会は、学校法人の業務を決し、理事の職務の執行を監督する」（36条2項）と定める一方で、学校教育法が「学長は校務をつかさどり、所属職員を統督する」（92条3項）「副学長は、学長を助け、命を受けて校務をつかさどる」（同条4項）「学部長は、学部に関する校務をつかさどる」（同条5項）と定めていることに鑑み、学長等がこれらの任務を果たすことができるようにするために必要な権限を委ねる仕組みを構築し、それを社会に対して明らかにすべきである。とくに、学長がつかさどる「校務」及び「所属職員」の範囲については、可能な限り規程化による可視化を行うべきである。

4-1⑤ 理事会は、その判断に際して、設置大学における教育研究者の自律と専門性確保に関する基本的な考え方及び仕組みとの整合性を確保するための体制を構築し、その実効性を恒常的に点検して、結果を設置大学の教職員に開示すべきである。

#### 【原則4-2 理事会の役割・責務（2）】

理事会は、大学の持続的成長と中長期的な大学価値の向上のために、理事長等の学校法人経営責任者及び学長等の大学責任者による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、ガバナンス機能維持のため、これら責任者からの組織プロセスに基づいた提案を主としつつ、それ以外の提案をも受け入れることのできる体制を整備すべきである。また、説明責任の確保に向けて、そうした提案について独立した客観的な立場において多角的かつ十分な検討を行うとともに、承認した提案が実行される際には、これら責任者の迅速・果断な意思決定を支援すべきである。こうしたリスクテイクには、教育研究資源配分の変更、教育課程の新設改廃、組織の新設改廃、外部資金（政府助成を含む。）への応募・獲得、学生選抜・獲得政策の変更等が含まれるが、これに限られるものではない。

#### 補充原則

4-2① 理事会は、外部環境の変化に対応して、適切な判断の変更を行い、もって大学の持続的成長を図る仕組みの構築を行うべきである。また、慣行や先例にのみ根拠を求めることを改め、リスクテイクを伴うものであっても、外部環境の変化に対応して、先例の見直しを行う環境整備に努めるべきである。

4-2② 提案が、研究力、教育力又は成果の社会提供力の低下を手段とするものである場合（その目的が基本金等の内部留保の拡充である場合を含み、かつ、それに限定されない。）にはとりわけ、そうでない場合であっても、監督官庁のみならず学生や学



費負担者に対して万全な説明を可能とする程度の検討を行うべきである。

- 4-2③ 提案が、設置大学の廃止や重要な組織変更を含むものである場合、又は学校法人の解散である場合には、法令に基づき、ステークホルダーの権利利益保護のための参加手続きを整備すべきである。

### 【原則4-3 理事会の役割・責務（3）】

理事会は、独立した客観的な立場から、理事及び設置大学の運営責任者（学長、副学長及び学部長並びに事務局長及び事務部門長を含む。以下同じ。）に対する実効性の高い監督を行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、適切に大学の業績等の評価を行い、その評価を組織改善（業務改善・体質改善等）に利用すべきである。また、その評価を人事に反映する場合には、評価の要素が何であるか、及び、当該要素の利用が教育力、研究力若しくは成果の社会への提供力又は教育研究者の自律若しくは専門性の低下を導くか否かを、教職員に対して十分に説明できるようにすべきである。

また、理事会は、適時かつ正確な情報共有が行われるよう体制を整備するとともに、内部統制機能やリスク管理体制といった組織体制を適切に整備すべきである。

更に、理事会は、理事及び設置大学の運営責任者等の関係当事者と学校法人・大学との間に生じ得る利益相反を適切に管理すべきである。また、教職員（とりわけ教育研究者）と委託研究先・取引先・他の研究機関等との利益相反マネジメント体制を構築し、利益相反問題を適切に管理することによって、教育研究者の教育研究の向上に結びつくようにすべきである。

### 補充原則

- 4-3① 学校法人は、理事の解任について法令（私立学校法30条1項）に基づき寄附行為に定めるほか、理事長の解任についても寄附行為及び内部規則に明示的な規定を設けるとともに、解任理由及び手続が過度に抑制的なものとならないようにすべきである。とくに、法令違反とは別に学校法人とその設置大学に求められる倫理違反に対して、慎重な認定手続の下で、解任理由とすることができるかを検討すべきである。
- 4-3② 理事会は、設置大学の運営責任者に対する監督手段として解任を用いる場合には、設置大学における自律と専門性確保に関する基本的な考え方及び仕組みとの整合性確保に留意すべきである。
- 4-3③ 理事会は、設置大学の運営責任者以外の教職員に対する監督手段として解任を用いる場合には、設置大学における自律と専門性確保に関する基本的な考え方及び仕組みとの整合性確保に留意し、適正手続に基づく判断を確保する規程を整備すべきである。

#### 【原則 4-4 理事長の役割・責務】

理事長は、学校法人を代表し、その業務を総理するという特別な役割と責任を負う理事であり、学校法人に対する忠実義務を負っていること、また原則 1-1 によって公表されたところを常に自覚して行動すべきである。

##### 補充原則

- 4-4① 理事長は、学校法人の代表者兼その業務の総理者として、学校法人の目的達成にリーダーシップを発揮すべきである。とくに、その設置する大学の校務をつかさどる学長等との緊密な関係の下に、学校法人とその設置する大学が協働して持続的成長する管理運営に責任を負うべきである。
- 4-4② 理事長は、学校法人の代表者兼その業務の総理者であると同時に監督機関たる理事会の招集者兼議長であること、及び、この2つの役割には潜在的な利益相反の可能性が含まれていることについて、常に自覚して行動すべきである。
- 4-4③ 理事長は、学校法人の業務の総理者として、法令遵守体制の構築に責任を負うべきである。

#### 【原則 4-5 監事の役割・責務】

監事は、私立学校法及び寄附行為に定められた役割・責務を果たすに当たって、大学が社会から教育、研究及び成果の社会への提供という公的使命を負託されていることを踏まえ、独立した客観的な立場において適切な判断を行うべきである。

また、監事に期待される重要な役割・責務には、業務監査・会計監査をはじめとする事後的なチェック機能があるが、それに加えて、内部統制機能の担い手として予防監査を行うことも期待されている。こうしたことから、自らの守備範囲を過度に狭く捉えることは適切でなく、適切な経営判断を支援するために、能動的・積極的に権限を行使し、理事会において、あるいは理事長や学長等に対して適切に意見を述べるべきである。

##### 補充原則

- 4-5① 学校法人は、監事のうち1名以上について、常勤とすることを検討し、その結果を公表すべきである。また、可能な限り、監事を補佐する常設の事務局体制を整備すべきである。
- 4-5② 理事会及び理事長並びに学長等の業務の執行にあたる者は、監事が述べた意見に対して、可能な限り速やかに応答すべきである。

#### 【原則 4-6 理事の責任】

理事は、自らと学校法人との関係が委任関係であり、忠実義務を負っていることを自覚して行動すべきである。とくに、その事実上の選出母体（ステークホルダー集団を含み、かつ、これに限定されない。）と学校法人の利害が相反する場合、自らの関与を回避すべきである。

#### 補充原則

4-6① 法律上、理事長だけが登記されることに鑑み、学校法人は、その取引先等がすべての理事を確認することができるようにするため、ウェブサイトの名簿を掲載する等の措置を行うべきである。

#### 【原則4-7 外部理事制度の活用検討】

学校法人は、理事会による独立かつ客観的な経営の監督の実効性を確保すべく、その選任の際理事又は教職員ではない理事（私立学校法38条5項）について、業務の執行には携わらない、業務の執行と一定の距離を置く理事（いわゆる「外部理事」）として位置付けて活用することを検討すべきである。

#### 【原則4-8 評議員会の位置付け】

私立学校法上、評議員会は学校法人が必ず設置しなければならない合議制の諮問機関であり（41条及び42条1項）、監事の選任については、法律上議決権があるものとされている（38条4項）るが、寄附行為に定めることによって、一定の事項についてその議決を必要とすることもできるとされている（42条2項）。

そこで、学校法人は、その評議員会の位置づけについて、寄附行為に定めるほか運用のあり方を含めて、社会に対して、明らかにすべきである。とくに、私立学校法が評議員会の意見を聞くこととしている事項について、寄附行為において評議員会の議決を要している場合は、その理由を社会に対して説明すべきである。また、評議員に求める資質を明らかにし、現状の要件及び選任方法について、その実態を社会に対して説明すべきである。

#### 補充原則

4-8① 法律上、評議員が学校法人の役員ではないとされていること（私立学校法35条1項）を踏まえ、学校法人として評議員をどのように位置付けているかを、学校法人の取引先や入学希望者の保護者等が知ることができるようにしておくべきである。

4-8② 寄附行為において評議員の構成について、教職員、卒業生及びその他の者の比率が、どのような考え方に基づいて設定されているかを明らかにするべきである。

4-8③ 寄附行為において評議員について多選禁止を定めていない場合、その理由を明らかにすべきである。

4-8④ 寄附行為において評議員を理事会が選出することを認めている場合、その理由を明らかにすべきである。

#### 【原則4-9 任意の仕組みの活用】

学校法人とその設置大学は、当該大学の目的や専門性等に応じて、法律上の要件を満たしつつ、最も適切な組織形態を採用すべきであり、必要に応じて、任意の仕組みを活用することにより、統治機能の更なる充実を図るべきである。

#### 【原則4-10 理事会の実効性確保のための前提条件】

理事会は、その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、多様性と適正規模を両立させる形で構成されるべきである。また、監事には、財務・会計・組織管理・業務管理等に関する適切な知見を有している者が1名以上選任されるべきである。

理事会は、理事会全体としての実効性に関する分析・評価を行うことなどにより、その機能の向上を図るべきである。

#### 補充原則

4-10① 学校法人は、設置大学の教職員である理事とそれ以外の理事の役割と比率について、明確な方針を示すべきである。

4-10② いわゆる充職理事は、理事に充てられるべき地位と理事としての地位の間に衝突あるいは相反がないか常に点検し、説明が求められた際には答えるべきである。

4-10③ 理事会は、いわゆる充職理事以外の理事の選任に関する方針・手続について、一般的な説明責任を負う。

4-10④ 理事・監事は、その役割・責務を適切に果たすために必要となる時間・労力を理事・監事の業務に振り向けるべきである。こうした観点から、たとえば、理事・監事が他の組織の役員等を兼任する場合には、その数は合理的な範囲に留めるべきであり、学校法人はその兼任状況を開示すべきである。また、設置大学の教職員である理事については、教職員としての業務と理事としての業務のバランスを維持できるようにするため、前者についての軽減措置がとられるべきである。

#### 【原則4-11 理事会における審議の活性化】

理事会は、設置大学の教職員ではない理事による問題提起を含め、自由闊達で建設的な議論・意見交換を尊ぶ気風の醸成に努めるべきである。

#### 補充原則

- 4-11① 理事会は、その運営について、明確な手続き規則を定めておくべきである。
- 4-11② 理事会は、会議運営に関する下記の取扱いを確保しつつ、その審議の活性化を図るべきである。
- (i) 理事会の資料は、会日に十分に先立って配布されるようにすること
  - (ii) 理事会の資料以外にも、必要に応じ、学校法人とその設置大学から理事に対して十分な情報が（適切な場合には、要点を把握しやすいように整理・分析された形で）提供されるようにすること
  - (iii) 年間の理事会開催スケジュールや予想される審議事項について決定しておくこと
  - (iv) 審議項目数や開催頻度を適切に設定すること
  - (v) 審議時間を十分に確保すること
- 4-11③ 理事会は、審議及び議決に先だって、議決対象の議案が何であることを明確にし、議事録には議決結果を明確に示すべきである。

#### 【原則4-12 情報入手と支援体制】

理事・監事は、その役割・責務を実効的に果たすために、能動的に情報を入手すべきであり、必要に応じ、学校法人とその設置大学に対して追加の情報提供を求めるべきである。

また、学校法人は、人員面を含む理事・監事の支援体制を整えるべきである。

理事会は各理事が求める情報の円滑な提供が確保されているかどうかを確認すべきであり、監事からの情報の円滑な入手が行えないとの申し出があった場合、適切に対応すべきである。

#### 補充原則

- 4-12① 理事は、透明・公正かつ迅速・果敢な学校法人の意思決定に資するとの観点から、必要と考える場合には、学校法人とその設置大学に対して追加の情報提供を求めるべきである。また、監事は、法令に基づく調査権限を行使することを含め、適切に情報入手を行うべきである。
- 4-12② 理事・監事は、必要と考える場合には、学校法人の費用において外部の専門家の助言を得ることも考慮すべきである。
- 4-12③ 学校法人は、可能な限り内部監査部門を設置し、当該部門と理事・監事との連携を確保すべきである。また、学校法人は、例えば、設置大学の教職員ではない

理事や監事の指示を受けて学校法人とその設置大学の情報を適確に提供できるよう学内との連絡・調整にあたる者の選任など、設置大学の教職員ではない理事や監事に必要な情報を適確に提供するための工夫を行うべきである。

4-12④ 理事長は、監事に対して学校法人の状況について説明する責務を負う。

#### 【原則4-13 理事・監事のトレーニング】

新任者をはじめとする理事・監事は、学校法人の重要な統治機関の一翼を担う者として期待される役割・責務を適切に果たすため、その役割・責務に係る理解を深めるとともに、必要な知識の習得や適切な更新等の研鑽に努めるべきである。このため、学校法人は、個々の理事・監事に適合したトレーニングの機会の提供・斡旋やその費用の支援を行うべきであり、理事会は、こうした対応が適切にとられているか否かを確認すべきである。

#### 補充原則

4-13① 理事・監事は、就任の際には、学校法人とその設置大学の事業・財務・組織等に関する必要な知識を取得し、理事・監事に求められる役割と責務（法的責任を含む。）を十分に理解する機会を得るべきであり、就任後においても、必要に応じ、これらを継続的に更新する機会を得るべきである。

4-13② 学校法人は、理事・監事に対するトレーニングの方針について開示を行うべきである。

### 【基本原則 5：学長等の責務】

学長、副学長、学部長等の大学の校務をつかさどる者は、大学が「学術の中心として、広く知識を授けるとともに、深く専門の学芸を教授研究し、知的、道徳的及び応用的能力を展開させることを目的」とし、「その目的を実現するための教育研究を行い、そ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」ものであること、さらに原則 1-1 によって公表されたところを常に自覚し、これらに合致するように自らに委任された権限を行使して、校務をつかさどるようにしなければならない。また、これらの者は、こうした役割・責務を果たすに際して、大学における教育、研究及び成果の社会への提供が教育研究者の自律と専門性を起点とする社会的営為として行われることに鑑み、当該大学における自律と専門性確保、さらにその社会的営為としての責任に関する基本的な考え方及び仕組みを構築して、これらを社会に説明し、当該大学設置法人との協働に基づく大学の持続的成長を図るべきである。

### 【基本原則 5 の考え方】

基本原則 4、原則 4-1 及び補充原則 4-1 ④は、私立学校法が「理事会は、学校法人の業務を決」（36条2項）するとしつつ、学校教育法が「学長は校務をつかさどり、所属職員を統督する」（92条3項）とする 2 元的制度を採用している下での理事会の責務について述べるものであるが、基本原則 5 は、これを受けて、学長、副学長及び学部長等の「校務をつかさどる」者の責務を述べるものである。

学校教育法は、学校法人の業務の中でも、とくに、その設置大学が行う「校務」については、学長がこれをつかさどるものとし（同条3項）、副学長（同条4項）や学部長（同条5項）も限られた範囲で校務をつかさどるものとしているから、その権限は、理事会から学長等に対して適切に委任される必要がある一方で、校務の範囲やつかさどる方法については、これを定義せず、各大学の判断に委ねているところである。そこで、学長等は、大学の目的や役割を常に自覚し、それに合致するように権限行使を行うと共に、そもそも大学における教育、研究及び成果の社会への提供が教育研究者の自律と専門性をもってしかなし得ないことに鑑み、当該大学設置法人による業務の決定が、これらと調和したものとなるべく行動する責任を負うと共に、学校法人から権限を委任された者として、設置法人が決定した業務を執行する責任を負うものである。

### 【原則 5-1 学長の責務（1）】

学長は、校務をつかさどる者として、常に自らがつかさどる校務の範囲を明確化するように務め、その状況を理事会に報告すべきであり、かつ、校務をつかさどるために必要な権限及び手続が不明確である場合には、主体的に、理事会に対してこれを明確化する



るように求めるべきである。また、学長は、学校教育法に基づき限定的に校務をつかさどる副学長（92条4項）及び学部長（同条5項）等との間で、常に権限及び手続を明確化するように努めるべきである。

#### 補充原則

5-1① 学長以外に「総長」「学園長」「学院長」等の役職を置く場合には、その役割や必要性を公表すると共に、それが、学長が有すべき校務をつかさどる権限を侵害することなく、両者の権限が有機的に連携しているかについて、恒常的に検討する体制を構築すべきである。

5-1② 学長と副学長及び学部長等の校務をつかさどる権限に矛盾衝突がないように授権し規程を整備することは、最終的には理事会の権限であるが、第一次的には学長の権限の下で調整される体制を構築すべきである。

#### 【原則5-2 学長の責務（2）】

学長は、所属職員を統督する者として、常に自らが統督する所属職員の範囲を明確化するように務めるべきであり、かつ、統督するために必要な権限及び手続が不明確である場合には、主体的に、理事会に対してこれを明確化するように求めるべきである。

#### 補充原則

5-2① 学長以外に「総長」「学園長」「学院長」等の役職を置く場合には、その役割や必要性を公表すると共に、それが、学長が有すべき所属職員を統督する権限を侵害することなく、両者の権限が有機的に連携しているかについて、恒常的に検討する体制を構築すべきである。

5-2② 学長と副学長及び学部長等の所属職員を統督する権限に矛盾衝突がないように授権し規程を整備することは、最終的には理事会の権限であるが、第一次的には学長の権限の下で調整される体制を構築すべきである。

#### 【原則5-3 学長の責務（3）】

学長は、自らが有する校務をつかさどる権限を行使するための手続を明確化するように努めるべきである。とくに、学校教育法92条4項に基づき副学長に校務をつかさどらせる等、その権限の委任を行う場合には、委任の範囲と受任者が遵守すべき手続を明確化し、理事会に報告すると共に、権限行使の相手方であるステークホルダーがこれを常に確認できるようにしておくべきである。

#### 【原則 5-4 学長の責務（4）】

学長は、教育研究を直接担う教員からなる教授会等については、自らの諮問機関とし位置付けられていることに鑑み、自らが有する校務をつかさどる権限を行使するための手続の中に、明確にその役割を位置づけるよう努めるべきである。この際、大学の持続的な成長と中長期的な大学価値の創出のためには、教育の質保証が不可欠であることに、特に留意すべきである。また、教授会等が述べた意見と異なる形で、学長が校務をつかさどる権限を行使した場合には、可能な限り実質的な理由を教授会等に対して説明すべきである。

#### 補充原則

5-4① 学長は、教育の質保証のために教育研究を直接担う教員からなる教授会等が果たすべき機能と役割について、これを明確化し、その組織体制を構築するよう努めるべきである。

5-4② 学長の校務をつかさどる権限行使のうち、とくに学生懲戒等の不利益処分については、学長が、適正手続確保のために設置された合議体の判断と異なる処分を行う場合には、当該不利益処分を受ける者に対してその旨を教示する制度を構築すべきである。

#### 【原則 5-5 学長の責務（5）】

学長は、その校務をつかさどる権限を行使するにあたって、日本国憲法が定める学問の自由、その統督する所属職員の勤労者としての権利や地位、大学組織及び構成員の自律や専門性、その他大学に対して求められる義務や倫理についての考え方を明らかにすべきである。

#### 【原則 5-6 学長、副学長及び学部長の責務】

学長、副学長及び学部長等の校務をつかさどる者は、自らの権限及び責務の範囲が他の校務をつかさどる者の権限及び責務の範囲と境界を接し、あるいは、重複することを常に自覚し、相互の協力によって、排他的な権限行使による弊害を除去するよう努めるべきである。とりわけ学長は、大学全体に係る問題と部分に係る問題の関係を常に整理し、自らの権限、副学長及び学部長等へ委任する権限等を明確に定めて公表すると共に、教育研究に係るマネジメントシステムを構築し、理事会へ報告する責任を負う。

#### 補充原則

5-6① 学長、副学長及び学部長等の校務をつかさどる者による合議体を設置する場合には、その機能と役割を明確化すべきである。

**【原則5-7 管理職事務職員の責務】**

事務局長等の管理職の地位にある事務職員は、大学における事務職員の役割がコンプライアンスの確保にとっても、ガバナンスの向上にとっても極めて重要であることを自覚し、所属職員を統督する学長や学校法人の業務を総理する理事長と緊密に連携して、常にその管理する事務と職員の責任と権限を明確化し、その業務が大学価値の向上に繋がるものであるように点検し、改善するよう努めるべきである。

### 第3部 重要規定（参考例）

以下に掲げたのは、私立大学を有する学校法人のガバナンスに係る3つの重要規定の参考例である。具体的には、以下3点を掲げた。

「理事会会議規則」

「常務（任）理事会設置規則」

「理事会の業務権限委譲及び業務執行に関する規則」

#### 1. 理事会会議規則

（目的）

第1条 この規則は、学校法人甲学園（以下「本学」という。）の寄附行為に基づき、本学理事会の会議について、必要な事項を定めることを目的とする。

（招集）

第2条 会議は理事長が招集する。

2 理事長は、理事総数の3分の1以上から、会議に付すべき事項（以下「付議事項」という。）を示して。会議の招集を請求された場合には、会議を招集しなければならない。

3 前項の請求があつたにもかかわらず、理事長が2週間以内に会議を招集しないときは、招集を請求した理事全員連名をもって、会議を招集することができる。

（招集手続）

第3条 会議を招集するには、各理事に対して、会議開催の場所及び日時並びに付議事項を書面により通知しなければならない。

2 前項の通知は、会日の7日前までに発しなければならない。ただし、緊急を要する場合には、前項及び本項本文の規定にかかわらず、理事長が相当と認める方法によって招集することができる。

3 前条第3項による会議の招集手続は、本条第1、2項の規定を準用する。

（議長）

第4条 会議に議長を置き、理事長をもって充てる。

2 理事長に故障があるとき、又は当該議案審議について理事長が議長を務めることが公平・公正を欠くおそれがあるときは、常務（任）理事の互選によって議長を定める。

3 常務（任）理事の互選によって議長を定められないときは、出席理事の過半数によって議長を選任する。

4 議長は、開会及び閉会を行い、会議を主宰して、その秩序を維持する。

5 第2条第3項の規定により会議が招集された場合の議長は、第1項にかかわらず、出席理事の互選によって定める。

（議案）

第5条 議案は、議長が提案する。ただし、出席理事3名以上から付議事項を示して議案の提示があった場合には、これを認め議場に上程する。動議の取り扱いについては、会議体の一般原則に従う。

3 議長は、理事又は担当職員に議案を説明させることができる。

(発言)

第6条 発言は、すべて、議長の許可を得てしなければならない。

(定足数)

第7条 寄附行為に別段の定めがある場合を除くほか、理事総数の過半数の理事が出席しなければ会議を開き、議決をすることができない。委任状出席はこれを認めない。

(採決)

第8条 議案について採決をする場合には、口頭又は起立若しくは無記名投票により、いずれの採決方法によるかは、出席理事の過半数によって決する。

2 口頭による採決は、付議事項について異議の有無を問う方法によることができる。

(議決権)

第9条 会議の議事は、法令及び寄附行為に定めがある場合を除き、出席理事の過半数で決し、可否同数のときは、議長の決するところによる。

2 前項の場合において、議長は、理事として採決に加わらないものとする。

3 理事会の決議について、直接の利害関係を有する理事は、その議事の採決に加わることができない。

(参考人)

第10条 議長は、必要に応じ顧問その他参考人等を出席させ、発言を求めることができる。

(傍聴)

第11条 会議は公開しない。ただし、議長が相当と認めた場合は、傍聴を許可することができる。

2 傍聴人は、発言することができない。

(議事録)

第12条 議長は、議事録を作成しなければならない。

2 議長は、議事録の作成を本法人の職員に補助させることができる。

3 議事録には、監事2名が署名押印し、常に事務所に備え置かなければならない。

4 議事録には、次に掲げる事項を記載しなければならない。

一 会議の目的及び場所

二 開会及び閉会に関する事項

三 理事現在数

四 出席、欠席理事、監事の氏名

五 理事及び傍聴人を除き、議事に参与した者の職・氏名

六 議案の件名

七 議決事項

八 その他議長が必要と認めた事項

(補足)

第13条 この規則に定めるもののほか、必要な事項はその都度議長が会議に諮って決定する。

附 則

この規則は、 年 月 日から施行する。

## 2. 常務（任）理事会設置規則

（常務（任）理事会の設置）

第1条 本法人に常務（任）理事会を設ける。

2 常務（任）理事会は、理事長及び常勤の理事をもって構成する。

3 理事長は、必要に応じ常務（任）理事会に監事の出席を求めることができる。

（招集と議事手続）

第2条 常務（任）理事会は、理事長が相当と認める方法で招集する。

2 常務（任）理事会の会議の運営は、理事会の例に準ずる。

（常務（任）理事会の審議事項）

第3条 常務（任）理事会は、本法人の通常の業務、及び「理事会権限委譲並びに業務執行規則」により、理事会から権限委譲を受けた業務を審議決定する。

2 常務（任）理事会で決定した事項は、次の理事会において、理事長から報告しなければならない。

（常務（任）理事会の先決）

第4条 常務（任）理事会は、緊急の必要があるため理事会を開催するいとまのないときは、前条1項に定めた以外の本法人の業務を先決することかできる。

2 前項の規定により先決した事項は、次の理事会において、理事長から議案として提出し、理事会の承認を得なければならない。

（事務局）

第5条 常務（任）理事会の事務局は総務部所管とする。

2 事務局は、常務（任）理事会の開催、議事録の作成その他常務（任）理事会の事務手続一切を担当する。

3 議事録には出席理事全員が署名押印し、その責任を明らかにすることとする。

附 則

この規則は 年 月 日から施行する。

### 【注記】

小規模の学校法人では、日常業務の決定を包括的に理事長に権限委譲することでよいが、法人が大きくなると、常勤の理事が業務の決定に参画するケースが多くなる。その場合、常務理事会、常任理事会の名称で呼ばれている。

理事会と常務（任）理事会との関係をどのように位置付けるかについては、およそ三つの方法がある。

① 理事会小委員会

あくまでも理事会を主体としながら、その小委員会として、個別の事項について調査したり、意見をまとめたり、個別の授権によって業務の決定を行う場合である。

② 日常の業務

重要な一定の事項の決定は理事会に留保し、日常の業務決定は、常務（任）理事会に権限委譲する場合である。

③ 理事長の諮問機関

日常の業務決定は、理事会から理事長に包括的に権限委譲し、学内の常務（任）理事をもって構成する委員会を理事長の諮問機関として位置付ける場合である。

ここでは、②の常務（任）理事会を日常の業務及び理事会から権限委譲を受けた事項の決定機関として位置付ける規則の作成例を提示したものである。



### 3. 理事会の業務権限委譲及び業務執行に関する規則

(目的)

第1条 本規則は、学校法人甲学園（以下「本法人」という。）の業務の円滑な運営を図るため、理事会の業務決定権限の委譲及び業務執行について定めることを目的とする。

(返事会の決定事項)

第2条 理事会は、本法人の業務について、次の各号に掲げる事項を決定する。

- 一 本法人及び本法人が設置する甲大学並びに乙中・高等学校の管理・運営に関する基本方針
- 二 当該年度計画及び中・長期計画の策定
- 三 理事長・常務（任）理事（ここでは、私立学校法第37条第2項の「理事長を補佐して学校法人の業務を掌理する理事」をいう。）・校長の選任及び解任
- 四 重要人事（教員を含む。ただし、兼任講師については学長等に権限委譲）
- 五 予算、借入金（当該会計年度内の収入をもっ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
- 六 決算の承認
- 七 寄附行為の変更
- 八 合併及び解散
- 九 収益事業に関する重要事項
- 十 その他理事会の定める規則の制定及び変更
- 十一 前各号に掲げるもののほか、重要又は異例にわたる事項

(常務（任）理事会への権限委譲事項)

第3条 理事会は、本法人及び本法人が設置する甲大学及び中・高等学校の業務のうち、前条及び第5条に定める事項以外の業務の決定権限を、常務（任）理事会に委譲する。

ただし、常務（任）理事会が、理事会から権限委譲を受けた業務のうち、特定案件が理事会において審議することか妥当であると判断したときは、理事会に回付し、理事会の審議に委ねるものとする。

- 2 理事会が、常務（任）理事会に決定権限を委譲した業務のうち、特定案件について3人以上の理事が連署をもって、理事会で審議決定すべきであると要請したときは、当該案件について常務（任）理事会への決定権限を解き、理事会が当該案件を審議決定するものとする。

(理事長の業務執行)

第4条 理事長は、私立学校法所定の職務（第36条3項・4項、第38条4項、第41条3項、第42条1項各号、第46条参照）を行うとともに、学校法人の執行機関として、学校法人の重要事項について理事会が決定した事項及び学校法人の法人に係る重要事項を除く業務について、理事会から常務（任）理事会が権限委譲を受けた事項について常務

(任) 理事会が決定した事項を執行する。

2 理事長は、前項の業務執行を、理事長を補佐する常務（任）理事に委任することができる。

3 常務（任）理事は、前号により理事長から委任を受けた業務執行を自己が所管する事務局担当者に委任することができる。

(学長への権限委譲)

第5条 理事会は、学校法人の業務のうち、第2条に掲げる教学に係る重要事項を除き、学校法人の教学に係る事項の決定権限を学長に委譲する。

2 学長は、前項に基づき理事会から権限委譲を受けた事項を決定・執行する。

附 則

この規則は、            年    月    日から施行する。