

インタビュー「私立大学のカバナンス・コード」のご紹介とポイント

【学校法人二松学舎 水戸英則理事長】

大学改革の動きを背景に、私立大学でもガバナンス・コードを策定する動きが出てきています。私立大学協会におけるガバナンス・コード策定に尽力された学校法人二松学舎の水戸英則理事長にその概要についてお話を伺いました。インタビューのポイントは以下の通りです。

①私学法の改正に関する議論の過程で、私立大学のカバナンスについてかなり詳細に法令で規定しようとする動きがあった。しかし、私立大学側は、一般的な行動準則、グッド・プラクティスなどについては、私大連や私大協を中心に自主的にコードを作って公開した。

②コーポレート・ガバナンス・コードとの関連では、自主的にガバナンスの充実・強化を図るというコードの位置づけや目的は同じだが、強制力のある制約がコーポレート・ガバナンス・コードにはあるのに対し、私大協が策定した「私立大学版ガバナンス・コード」は、そのような制約は課していない。

③「私立大学版ガバナンス・コード」には建学の精神の尊重、理事、監事、評議員会の役割の明確化、教学のカバナンス（理事会、学長、教授会の役割の明確化）、ステークホルダー（学生・保護者、同窓生、教職員等）から信頼され、支持されるための公共性、信頼性の担保、透明性の確保（情報公開の充実）などが盛り込まれている。

④学校法人二松学舎においても、独自のガバナンス・コード案をすでに策定している。ガバナンス・コードを教職員に周知し、実行することで学校法人あるいは大学の信頼性やブランドを高めることにつながるという点、内部統制の有効性の検証材料にもなるという点がガバナンス・コードの活用において重要と考えられる。

☆学校法人インタビュー

学校法人二松学舎 水戸 英則理事長

私立大学のガバナンス・コード

日興：今般、日本私立大学協会（以下「私大協」）の「私立大学版ガバナンス・コード」や日本私立大学連盟（以下「私大連」）の「私立大学ガバナンス・コード」など、私立大学業界におけるガバナンス・コードの策定が活発になっていますが、こうした動きの背景について伺えますか。

水戸：2016年3月に、文部科学省で「私立大学の振興に関する検討会議」（以下「検討会議」）が設立されました。当時は、これから少子化がさらに進行していく、という環境下において、私立大学の役割は重要であり、これからの大学教育の方向性を議論する必要性がありました。その中で、大学の約8割を占める私立大学について、今後の教育研究、大学経営の方向性、ガバナンスの充実強化など、さまざまなことを議論すべく検討会議が立ち上がりました。



検討会議において約1年間議論をした結果、①私立大学に求められる教育研究のあり方②私立大学のガバナンスの強化③経営力の強化、という3つのことを大きな軸として議論が取りまとめられました。ガバナンス・コードについては、②私立大学のガバナンスの強化という観点で議論され、さらに重点的に議論を行うため「学校法人制度改善小委員会」（以下「小委員会」）が2017年10月に立ち上がりました。小委員会では、監事・理事・評議員の各機能の強化など私立学校法（以下「私学法」）の改正も視野に入れ、2019年1月までの間に計15回議論を行い、その結果今回の私学法改正につながりました。

私学法の改正に関する議論の過程で、私立大学のガバナンスについて詳細に規定しなければ、一部の私学の不祥事は収まらない、経営陣が独走すると問題があるという考えから、かなり詳細に法令で規定しようとする動きがありました。しかし、私立大学側は、一般的な行動準則、グッド・プラクティスなどについては、私大連や私大協を中心に自主的にコードを作って公開し、それを遵守することによってガバナンスの充実・強化を図ることを主張しました。

そのような議論の中、実業界出身委員が、企業はコーポレート・ガバナンス・コードを策定し自主的にガバナンスの充実を図っているので、大学においても同様の方法を採用してはどうか、と提案しました。そうした議論の末、私立大学における自主的なガバナンス・コードの策定を推進することが、私学法の付帯決議として決定されました。

私大協(小原芳明会長代行、加盟大学406大学)では、ガバナンス・コードの策定をいち早く実現しようと考え、小委員会で議論をしている頃から理事会で提案しておりました。会長、副会長、常務理事などは理解してくださるのですが、理事は全国津々浦々おられますから、そこまでする必要はないのではないか、という意見も一部にありました。最終的に私大協総会で、ガバナンス・コードの私大協版を策定・公表することを決議した次第です。

日興：私立大学のガバナンス・コード策定に至った背景にはコーポレート・ガバナンス・コードがあるということですが、コーポレート・ガバナンス・コードに影響を受けている部分、私立大学独自の部分などについて伺えますか。

水戸：上場企業はすべてコーポレート・ガバナンス・コードを策定・公表し、その通りに企業の行動を行わないと、証券取引監視委員会と金融庁による厳しい監督があります。それが小委員会の実業界委員の頭にあり、上場企業ではガバナンス・コードを用いて自主的にガバナンスの充実・強化を図っているので、大学でも同様の手法を試みてはどうかと提案され、賛同した、という経緯がございます。そのため、自主的にガバナンスの充実・強化を図るというコードの位置づけや目的はコーポレート・ガバナンス・コードと同様です。

相違点としては、強制力のある制約の有無が挙げられます。コーポレート・ガバナンス・コードは「Comply or Explain」方式で、コードにその企業が従うことができない場合はその理由の説明を求められます。コードに従わず、説明も怠った場合は金融庁や証券取引監視委員会からの監督を受け、それが投資家に公開されることで企業の信頼性にも影響する、という厳しい制約があります。それに対し、私大協が策定した「私立大学版ガバナンス・コード」は、そのような強制力のある制約は課していません。

日興：ここから私大協の「私立大学版ガバナンス・コード」の内容について伺います。まず、第1章は「私立大学の自主性・自律性の尊重」とされています。ガバナンス・コードに限らず、コードというように一律に規定するイメージがありますが、本章では「建学の精神」という各大学固有の精神・理念についても言及しています。コードとしての一律性と各大学の独自性のバランスはどのように考えればよろしいでしょうか。

＜私大協策定「私立大学版ガバナンス・コード」の基本的な考え方・構成＞

「主体性を重んじ公共性を高める自律的なガバナンスを確保、より強固な経営基盤に支えられ、時代の変化に対応した大学づくりを進めること」を目的、以下5つの原則に基づき国民に対して宣言 私立大学協会策定分の構成

第1章 私立大学の自主性・自律性（特色ある運営）の尊重

- 1-1 建学の精神
- 1-2 教育と研究の目的、中期的な計画等

第2章 安定性・継続性（学校法人の運営の基本）

- 2-1 理事会
- 2-2 理事
- 2-3 監事
- 2-4 評議員会
- 2-5 評議員

第3章 教学ガバナンス（権限・役割の明確化）

- 3-1 学長
- 3-2 教授会

第4章 公共性・信頼性（ステークホルダーとの関係）

- 4-1 学生に対して
- 4-2 教職員等に対して
- 4-3 社会に対して
- 4-4 危機管理及び法令遵守

第5章 透明性の確保（情報公開）

- 5-1 情報公開の充実

（出所）学校法人二松学舎資料よりSMBC日興証券作成

水戸：コードというのは、ひとつの見本を示すものと考えています。ご存知の通り、多くの私立大学は江戸時代の寺子屋や、明治時代の私塾（漢学塾、英語塾など）が起源となっています。それらの創立者が私財を投じて、あるいは私邸を塾にして学問の指南を始めたものが、多くの私立大学の礎になっています。それらが戦前の私立学校令に基づき私立大学となり、戦後は私学法に基づいて、学校法人制度が導入され、同法人が設置する私立大学として認められています。

こうした背景から、多くの大学には80年から100年以上の歴史があり、その中で受け継がれている創立者の理念がありますが、我々はそれを「建学の精神」と呼んでいます。例えば、二松学舎は今から143年前、明治10年（1877年）10月に、現在は九段1号館が建っているこの地に、本学創立者の三島中洲先生の私邸があり、漢学塾二松学舎を開きました。建学の精神は「漢学の目的たるは、『己ヲ修メ人ヲ治メ一世ニ有用ナル人物ヲ養成ス』、以てこれを道德の基本となさざるべからず」という三島中洲先生の教えがそれです。こうした理念は各私立大学がそれぞれ有しており、これを原点とした建学の精神の上に教育研究をどう展開するか、建学の精神を踏まえた人材育成はどうあるべきか、その人材育成をどう実現していくかを各大学が謳っている、というのが主な教育方針の構成になっています。そのため、私立大学の自主性・自律性の中で建学の精神が最初に位置付けられています。

＜創立者三島中洲先生＞



＜明治30年代頃の二松学舎＞



日興：次に第2章「安定性・継続性」では理事会・評議員会・監事といった法人の機関について規定されています。一連の公益法人業態の改革の中で、社会福祉法人などの先行事例でも理事会・評議員会・監事の機能改革をすべきという議論がありましたが、私立大学におけるポイントを伺えますでしょうか。

水戸：今般の私学法改正に限らず、公益法人を含む多くの法人制度改革は、規制緩和の他法人の不祥事等を理由に議論され始めます。そして、どうすれば不祥事を防げるのか、不正に手を染める役員を見つけられるのか、という議論が、まさに性悪説で行われます。私学法は今般の改正以前にも、平成16年の改正を経て平成26年には、ある学校法人の不祥事を契機に改正され、理事の忠実義務や学校法人への立ち入り検査権限が規定されました。今回の私学法改正について小委員会で議論をしている際も、一部大学の入試不正問題が取り沙汰されていました。

議論の結果、理事・評議員を監視する存在が理事長以外にいないといけない、という考えの下、監事に理事・評議員の業務執行状況を監視させることとし、問題があったときには裁判所に申し立てを行う権限、理事会・評議員会を開催させる権限を監事に与えました。今般の私学法改正は、このように監事のけん制機能を大幅に強化した点がひとつの大きな特徴です。

もうひとつの特徴は、役員（理事・監事）の責任を明確化したことです。役員が法人に対し善管注意義務を負うこと、任務懈怠や重大な過失により法人や第三者に損害を負わせた場合には損害賠償責任を負うことが明記されました。損害賠償責任の減免措置も規定されましたが、減免し切れない分については役員が賠償することになります。これを受け、学校法人でも役員賠償責任保険に加入し、損害賠償責任の発生に備える動きもみられます。

日興：次に、第3章「教学ガバナンス（権限・役割の明確化）」については、学長と教授会が取り上げられています。まずは学長について、学校法人とその設置大学における学長の権限と経営との関わり方を伺えますでしょうか。

水戸：学校法人制度は、経営を行う学校法人と、法人が設置した大学や高等学校で教育を行うということになっており、経営と教育の現場が違うということが最も大きな特徴です。そこでは2つの組織が併存していますが、私学法では理事会が最終議決機関ですから、理事会の権限の一部を大学の学長、高等学校の校長に委任しないと、現場を預かる学長、校長としては身動きが取れなくなります。そのため、大学の場合は理事会が学長に教学のガバナンスを委任している、という形になりますが、教学事項であっても、やはり経営につながることは理事会の最終決定を待たなければなりません。こうした形で、今の学校法人制度は教育と経営をうまく分けている制度だと思います。

日興：もうひとつの教授会については、大学によっては様々な形で影響力を持っているケースがあると思います。この教授会の位置づけというのはガバナンス・コードの中ではどうなっていくべきでしょうか。

水戸：これに関しては、学校教育法の第93条が改正され、教授会は教学に関する重要な事項を審議する機関ですが、定められた事項について学長が決定を行うにあたり意見を述べる機関であって、学長の最終判断が教授会の審議結果に拘束されるものではないと規定されました。改正法が施行される前は、教授会は重要な事項を審議するとされていたため、理事会が決める事項も全て教授会が決めると判断する大学の教授会もあったようです。教育内容の質的改善はどんどん行ってほしいと思いますが、教授会の権限は、学事、学生の成績や身分異動等に関する事、ないしは大学教員の採用・昇進などの人事等を扱うことになっています。ですから、ガバナンス・コードにはそういった教授会の役割をしっかりと規定することが重要です。

日興：第4章の「公共性・信頼性（ステークホルダーとの関係）」に関して、企業の場合は投資家・株主という強力なステークホルダーがいて、それがガバナンスを監視する形になっていますが、大学の場合は企業における株主のような位置づけのステークホルダーが存在しません。この場合に、私立大学のガバナンス・コードというのは誰に向けたものと考えればよいでしょうか。

水戸：大学や高等学校を設置している学校法人の経営にとって誰が株主にあたるのか、という点は企業経営との比較でよく議論されています。学校法人を取り巻く人々をステークホルダーと考えたときに、いちばん近いステークホルダーは授業料を払う学生です。それから学生の保護者、教職員、

卒業生、取引先、所轄官庁、認証機関、大学が拠点を置く地域社会の人々、ひいては一般世論、国民もステークホルダーといえます。これらのステークホルダーに対して、大学などを設置する学校法人はガバナンスの内容、経営方針、教育・研究の内容、人材育成方針などを分かりやすく常に発信・公開していくことが必要であり、企業経営における株主に相当するものはこれらのステークホルダー全般が相当すると考えています。

日興：第5章「透明性の確保（情報公開）」については、文部科学省がよく述べている「見える化」に通ずると考えられますが、昨年度の事業報告書などを拝見する限り、我々から見ても開示内容が充実してきていると感じています。こうした情報公開についてはどのようにお考えでしょうか。

水戸：教育研究に関する情報公開はこれまでも法律で詳細に定められていて、各大学もしっかりと対応していると思いますが、これはあくまでも現在の大学設置基準に基づいた情報公開の項目です。現在、中央教育審議会の分科会で、大学設置基準の新基準の審議が始まっており、具体的にはいわゆる学生主体の教育の展開、という方向で新基準を決めようとしています。その新基準が新たに施行されると、さらに教育関係の情報公開項目は増えていくと考えています。

今回新たに加わったのは、学校法人の財務に関する情報公開です。財産目録、寄附行為、監事の監査報告書や役員報酬等基準などの開示が規定され、役員等名簿については役員の経歴についても開示が求められるようになりました。それから事業報告書についてもなるべく詳細な記載が求められ、法人の概要は勿論、財務面については財産目録、貸借対照表、収支計算書、キャッシュフロー表、それら5年程度の経年比較を記載しなければなりません。また中期的な計画に沿った、事業計画や事業報告内容も公開の必要性が出てくると考えられます。

また、学校法人が経営上の課題を抱えており、その改善策を策定している場合には、その経営改善策についても公表を求められています。経営上の課題を抱えている法人としては、学生募集にも影響するため、そのことをあまり公表したくないのですが、これからは重要な情報として開示を求められます。

＜二松学舎大学九段1号館＞



＜九段1号館に植えられている二本の松＞



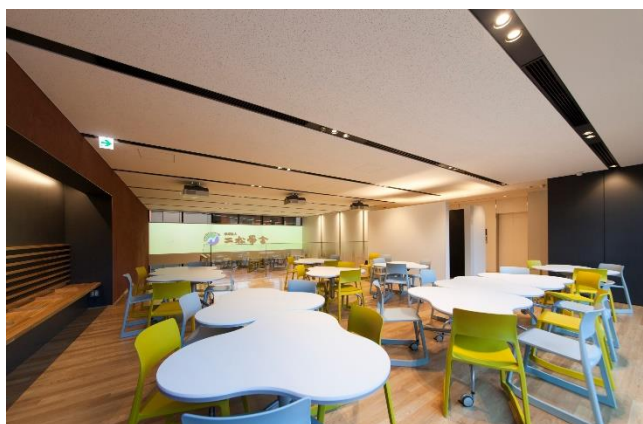
この改正は、学校法人・大学にもそれだけの情報開示が求められている、ということだと思います。また、ただ数字を羅列するだけではなく、円グラフ・棒グラフなどを活用し、誰が見ても分かるようなレイアウトにしたり、学生ひとりが納めた授業料がどう使われていくかを示したりと、情報公開の方法を自主的に工夫することも必要になると考えています。

日興：ありがとうございます。これで私大協のガバナンス・コードについては一通りお伺いできました。こちらを基に御学を含め各大学にどのように適用するかが重要だと思うのですが、実際に適用するにあたってカスタマイズしたり、学生や教職員に共有を図ったりする必要があると思います。そちらについてはどのように進めていくお考えでしょうか。

<二松学舎大学九段3号館>



<二松学舎大学九段4号館 学生スペース>



水戸：二松学舎大学では、独自のガバナンス・コード案自体はすでに策定しており、現在は全教職員を集めた研修の場で、私から説明をした段階です。

学内の内部統制のためガバナンス・コードを活用する上では、非常に大事な点が2点あります。1つ目は、ガバナンス・コードを教職員に対してしっかりと周知し、ガバナンス・コードのひとつひとつの考えを教職員自身が体で覚え、実行していくことで、学校法人あるいは大学の信頼性やブランドを高めることに繋げていくという点です。

2つ目は、ガバナンス・コードは「内部統制の有効性」の検証材料にもなるという点です。業務ひとつひとつをガバナンス・コードと照らし合わせることで、当該組織のガバナンスが効いているか、その有効性を検証するチェック資料としてもガバナンス・コードは役立つのではないかと考えています。

今大学については、教育・研究の質を維持し、引き上げていくことに関して、「内部質保証」という言葉がよく使われているのですが、「内部管理体制全般についての統制状況」を「内部統制の質保証」という言葉で示しており、この「内部統制の質保証」を適切に機能させ、ガバナンスの有効性を検証できるツールとしてガバナンス・コードが利用できると考えています。そのためにも、各大学でガバナンス・コードを策定して、達成状況をチェックすることが望ましい訳です。

そうして役員や教職員を含めてチェックをした結果が、外部から見ても大学のガバナンスが充実しているかどうか判断できる材料になると考えています。

日興：ガバナンス・コードを策定された後、教職員一人ひとりに浸透させていくことが重要だと思いますが、定期的にメッセージを発信するような場を設けるなど、浸透させるための施策は考えていますか。

水戸：「ガバナンス・コード」と聞くと堅苦しいですから、学校法人、設置校の大学の教職員一人ひとりが、法人や大学・高校の中での役職に応じて理解すべき約束事、という意味合いで考えていただきたいです。その意味では、年に1回は、各部署・各教職員がガバナンス・コードについて、約束事を守れているか、課題点はどこか、などをチェックすることが必要だと思います。

日興：ありがとうございました。



水戸 英則（みと・ひでのり）氏 学校法人二松学舎理事長

1969年九州大学経済学部卒業。日本銀行入行、フランス政府留学、青森支店長、参事考査役などを歴任。2004年、二松学舎に入り、11年理事長に就任。文部科学省学校法人運営調査委員、日本私立大学協会常務理事、日本高等教育評価機構理事など。