
私立大学版ガバナンス・コードの策定と その経緯について

水戸英則

はじめに

小資源国の我が国において人材力は国力の源泉といえる。この人材力を量・質ともに引き上げることは、教育の最終段階を担う高等教育機関の責任であり、今後の国力を維持又は引き上げる上で不可欠と云える。この中で私立大学（以下私大）は大学総数の8割強を占め、卒業生は同総数の7割を占め、少子高齢化が進む我が国の高等教育人材を支える重要な柱だということが出来る。

また、近年少子化の進展やAI、IoTを中心とした第4次産業革命の到来など、大学を取り巻く経営や教育環境は激変し、厳しさを増す一方である。こうした時代の到来を見据えて、私立大学は自主的にガバナンス改革に取り組まなくてはならないと考えられる。すなわち私立大学は新時代の大きな変化と様々な課題を乗り越え、数多くのステークホルダーのほか国民や一般社会から一層の信頼を得るために、法人・教学組織の管理運営体制上のガバナンスのさらなる充実・強化を進め、経営基盤を固め、教育・研究改革を大胆に行い、国力を支え時代のニーズに合った人材を育成しなければならないと

云える。

日本私立大学協会（小原芳明会長代行、391学校法人・410大学）は比較的中小規模の大学が集まる大学団体であり、個々の会員校は設立の経緯も発展の歴史も多様で、ガバナンスのあり方も意識も異なる集合体である。そこで協会は2019年3月、会員各校が自主基準として規範とする『日本私立大学協会憲章 私立大学版 ガバナンス・コード（第1版）』を連盟等他の団体に先駆けて策定・公表し、既に加盟校が続々と各大学版のガバナンス・コードを公表しており、協会全体としてガバナンス改革の推進に取り組んでいるのが実情だ。

私立大学制度は明治前後の漢学塾や英語塾などの私塾を源流に、独自の建学の精神に基づく多様性と自主自律を基本理念に、戦後の国家資金枯渇の中で、私費により我が国国力を支える分厚い中間層を送り出す高等教育の中核的存在として社会に貢献してきた。また一方で、私立大学は1949年制定の私立学校法に基づく学校法人制度を基盤としている。私学法は私立大学を「自主的かつ公共性のある機関」と位置づけ、学校法人を「私立学校の設置を目的として、この法律に定

めるところにより設立される法人」と規定しており、学校法人が運営する全私立大学は、私学法を順守する責務があると云える。

私学法改正とガバナンス・コード

その私学法が大幅改正されたのが2004年である。理事会を議決機関、評議員会を諮問機関とし、監事機能を強化、財務情報の公開義務など現在の学校法人のガバナンスの大枠を定めた。また2014年には一部学校法人の乱脈経営の表面化等を受けて、所轄庁による当該学校法人の役員解任権、立ち入り検査権を認め、理事の忠実義務が規定されたところである。このため、一般社会や国民からは学校法人制度の改革は未だ不十分だとの指摘が絶えていない状況であった。多様性や自主自律は、私立大学にとって何ものにも変え難い基本理念であるが、いかにして私学法を貫徹し実現しながら、同時に国民や一般社会の要請に応えるのかも厳しく問われているのが実情であった。

こうした中、2018年5月、文部科学省の「私立大学等の振興に関する検討会議」の「議論のまとめ」で、経営力の強化やガバナンスの充実・強化、情報公開の必要性が提言され、さらなる審議のために設置された「学校法人制度改善検討小委員会」は2019年9月、「学校法人制度の改善方策について（案）」をまとめた。

そのポイントは、①2004年の改正私学法が意図した理事・監事・評議員会の

改革が企図した狙い通り機能しているか、②社会福祉法人など公共性・公益性が高い公益法人に比べ、学校法人制度の改革は遅れていないか、③これらを踏まえて具体的なガバナンス充実化策を示し、また私立学校の自主性を重んじる観点から、法改正は最小限にとどめ、大学団体が自主的に策定する綱領やコードで代替できる部分はそれに任せるべきではないか——の3点であった。この中で③のガバナンスの充実化策の具体的内容は、①監事の理事に対する牽（けん）制機能の強化、②役員（理事、監事）等の責任の明確化、③教育に加え財務情報の公開の充実、④破綻処理手続——である。そのために、理事・監事には当事者意識を徹底させ、新たに善管注意義務と第三者損害賠償責任を負わせることや、理事の不正防止の観点から監事の理事の執行状況の監督等牽制機能、理事会や評議員会の開催請求権などの権限を強化すること、中長期計画の策定、役員報酬基準の策定を義務化することなどが盛り込まれた。また各法人の自主的な対応として、自組織のガバナンス・コードを策定することも推奨された。

この結果、表1に見る通り、学校法人制度における公共性、透明性は、他の公益財団法人制度の内容を上回る形で充実・改善されるに至っている。

このなかで、とくに重要なのがガバナンス・コードに関する提言である。これは各私立大学に対し、中長期計画の策定など経営力強化策や理事・監事機能の実質化策、評議員会機能の実質化、経営・

表1 大学法人と他の公益制度比較

	事項	大臣所管法人	公益財団等
監事の牽制機能の強化	理事の行為の監事の差し止め請求権 監事の理事への報告義務 理事会招集権の付与	○ ○ ○	○ ○ ○
役員等の責任の明確化	善管注意義務・損害賠償責任の各明確化 利益相反行為の理事への拡大等 役員報酬規程の策定	○ ○ ○	○ ○ ○
経営力の強化 情報公開の充実	中長期計画の策定、 財産目録の公表、 寄付行為・役員名簿の公表	○ ○ ○	○ ○
破綻処理手続き ガバナンス・コード の策定推奨	解散命令時の清算人の選出等	○	

教育情報のより幅広い公開といった倫理規範や行動規範、グッドプラクティスなどの掲載項目を大学団体が整理、定型化して、ガバナンス・コードとして加盟大学に示し、実行を促すことが狙いである。そしてこれらの点は私学法には盛り込まず、あくまでも自主・自律を基本に、学校法人運営の諸課題は自主的・主体的解決に委ね、行政の指導や監督は極力最小限であるべきだという精神が貫かれた形で、改正私学法は本年4月1日施行された次第である。

この間、日本私立大学協会はこうした議論を先取りする形で、『私立大学版ガバナンス・コード』をまとめた。このガバナンス・コードは、私立大学の自主性を確保し、広く国民や一般社会の理解を得るために、「公共性・公益性・透明性を保つ見地」から自主的に策定した法人・教学の行動規範であり、加盟校がその重要性を理解し、積極的に取り組むように、総会決議で決定した。その構成は表2のとおりであり、詳細は日本私立大

学協会の公式ホームページで公開されているので、ご覧いただきたい（日本私立大学協会憲章私立大学版ガバナンス・コード〈第1版〉<https://www.shidaikyo.or.jp/apuji/about/governance.html>）。

構成の概略を説明すると、まず私立大学の自主性・自律性を尊重したうえで、建学の理念とそれに基づいた経営理念や教育方針等を掲げ、次に大学経営を安定的かつ継続性のある組織体として保つための法人・教学の管理・運営体制である理事、監事、評議員会の役割と責任をうたっている。

教学ガバナンスに関しては、学長や教授会の責務を挙げ、公共性・信頼性の観点から、学生、教職員、社会に対する約束事とそれに関わるコンプライアンス事項を掲げている。最後に透明性の順守としてこれまでの教育関連情報に加え詳細な財務情報まで幅広い情報公開の必要性を盛り込んでいる。

ガバナンス・コードに従うと、新たな仕組みや人材の登用なども必要になる。

表2 ガバナンス・コード構成

「日本私立大学協会憲章 私立大学版 ガバナンス・コード<第1版>」目次
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(私立大学の使命)
第2章 安定性・継続性(学校法人運営の基本) 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 4-2 教職員等 4-3 社会 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

当初協会理事会では、「今までのやり方でうまくやってきた」など意見が示されたこともあったが、従来の手法が今後も通用する保証はなく、法人・教学運営が変化する新時代の新しい価値観に応じていくことは、必須のことと思われる。

言い換えれば、ガバナンス・コードの策定により、学校法人とその設置校の教職員は、建学の精神、建学のミッション等に基づいた人材教育を行っていく必要があること、コンプライアンスを遵守し、中長期計画に基づく業務を有効かつ効率的に遂行し、教育・研究の成果や経営内容を透明化、公表すると同時に各種情報公開の信頼性を確保する必要があることなど、その使命を果たして行くことが必要であるという道筋がはっきりと理解できる。こうした道筋において役職員が与えられた権限と責任がきちんと果たされるような管理体制を「内部統制システム」といい、このシステムが有効に機能しているか、どうかを検証するツールがガバナンス・コードであるといえる。そ

の目的は、法人・教学の業務遂行における有効性・効率性の検証と云える。ぜひ各大学でガバナンス・コードを作って、それを各自組織の内部統制システムのガバナンス機能の有効性の検証ツールとして利用していただきたい。

日本の高等教育に大きな役割を担う私立大学は、今後も公共性と公益性、透明性が高い教育研究機関としてガバナンスの充実・強化と改革を不断に行い、幅広く情報を公開していく責務があり、これを怠る学校法人は国民や社会の信頼を失い、未来は暗いと云える。

最後に、私立大学は自主的にガバナンス・コードを策定・公表し、ガバナンス改革を自律的に進めていくわけであり、その観点からも、国・公・私立大学間の公的財政支援等格差の是正は不可欠であり、公正な競争環境が整備されなければならないことを、申し添えておきたい。

(学校法人二松学舎 理事長,
日本私立大学協会 常務理事)