

アメリカの大学ガバナンス

金子 元久（筑波大学）



文部科学省 学校法人のガバナンスに関する有識者会議

2020年12月10日

大学統治の基本的な課題

▶ 大学における統治機能の三つの層

- ▶ 監督 監督 —社会的な要求の実現、内部不正の防止
- ▶ 執行 経営 —資源配分、長期的計画
- ▶ 教学 —教学組織、教育、研究

▶ 問題:これを組織的に分担するか

▶ 大学の特殊性

▶ 企業と比べて:

- ▶ 生産物がきわめて多様、収益など単一指標に還元できない。教学の専門性に依拠せざるを得ない

▶ 公益団体と比べて:

- ▶ 生産物である教育研究は質的に多様。市場における競争がある。
- ▶ 固有の「ステークホルダー」としての卒業生、学生、教職員

法制度上の形態

▶ 歴史的な経緯

▶ 淵源 — 大学は教員ないし学生の組合 (universitat)

▶ ドイツ型 — 「設置者」と「大学」の分離

▶ 設置者 (国家) — 監督・経営 (資源配分)

▶ 大学 — 教員の社団 (Körperschaft) — 教学

▶ アメリカ

▶ 大学 — 法制上は非営利法人 (Charitable Trust) の一つ

▶ 理事会 — 狭義の法人

▶ 日本

▶ 法制度上は設置者主義 — 「学校法人」が大学・学校を設置

▶ 「設置者」に経営・教学を持ち込む

アメリカの大学統治機関

▶ ハーバード大学

▶ 二重の統治機関

- ▶ 教員・学生の社団 — President and Fellows
- ▶ 植民地コミュニティによる監視機関 — Overseers
→ 日本への影響？

▶ イェール大学

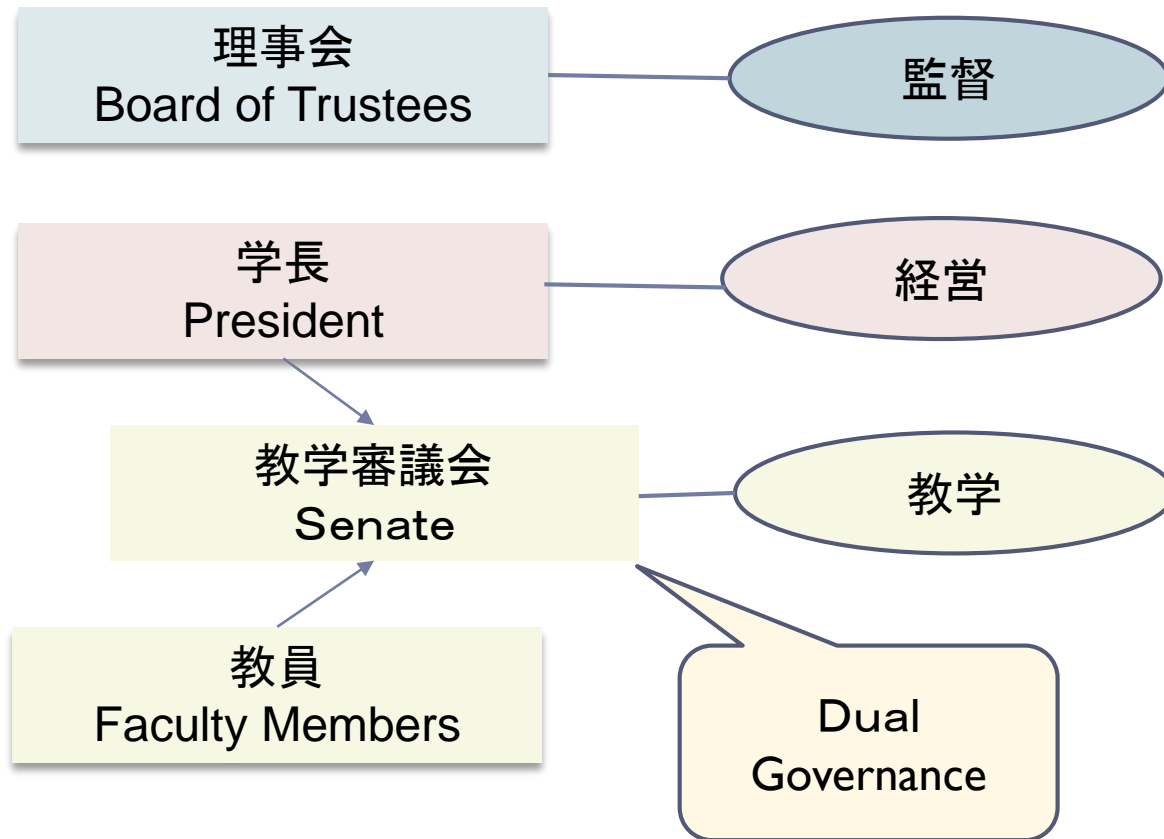
▶ 設立当初から理事会による統治

- ▶ 理事会 (Board of Trustees) が法人 (Yale Corporation) を構成

▶ 19世紀終わり イェール型が一般的に 理事会に

- ▶ ハーバードも理事会 (Board of Trustees) に権限を集中
 - ▶ Overseers は同窓生による団体として存続

現在の標準的な統治形態



理事会の性格

- ▶ **理事会 (Board of Trustees)**
 - ▶ 団体の基本 — 寄付された資産
 - ▶ 理事会はそれを保持し、所期の目的を達成する
 - ▶ 運用を信託されたものとしての 「Trustee」
 - ▶ → 「寄付行為」
- ▶ **新規理事の任命 — 理事会の決定**
 - ▶ この意味で永続性のある組織 (perpetual body)
 - ▶ 大学によって公益代表、教員、学生が入る
- ▶ **報酬はない layman control**
 - ▶ 原則として学長以外の大学教職員は除外
- ▶ **理事会の中に専門委員会**
 - ▶ 財政、計画、報酬、監査、等

構成員等

大学	理事会 理事数	頻度
ハーバード	二重制 ・Corporation, Board of Trustees 7人、任期なし ・Board of Overseers	年に15回
プリンストン	定員 23-40人 うち13人は卒業生、任期4年	年に5回
ボストン大学	現在40人 うち約3分の2は卒業生 任期1-3年、通算14年以下 ほかにFaculty Council 代表	

理事会の実質的な機能

- ▶ **学長の選任**
 - ▶ 採用委員会
 - ▶ 実際には大きくもめない。学外者が多い。
 - ▶ 報酬の決定は微妙
- ▶ **学長の罷免**
 - ▶ 実際はこれが大きい → 後述
- ▶ **業務の監督**
 - ▶ 専門委員会に分かれて議論
 - ▶ 大学はきわめて多様、組織も複雑
 - ▶ 善管注意義務はあるが、不正の発見は難しい

学長の罷免

- ▶ 学長の任期途中の辞任が増加
 - ▶ 学長の在任年数
 - ▶ 2006年に8.5年、2011年に7.0年、2017年に6.5年
- ▶ ハーバード大学 Lawrence Summers学長 辞任 2011
 - ▶ 急激な改革を意図、差別発言
 - ▶ 教授会で不信任決議、Overseersが調停、
- ▶ シカゴ大学 Hugo Sonnenschein学長 辞任2000年
 - ▶ 入学者数を拡大
 - ▶ 教員が理事会に不満を表明、辞任
- ▶ アメリカン大学 Benjamin Ladner 辞任 2005年a
 - ▶ 不正支出
 - ▶ 理事会が交渉。退職金を条件に退職

背景

- ▶ 学長の権限の増大、報酬の増加
 - ▶ 強力なイニシアティブを発揮することを求められる
 - ▶ 教員・同窓生の反感・抵抗 -運営が不可能に
 - ▶ 大幅な裁量、権力発揮、人事への介入が可能となる
 - ▶ 不正支出、過大支出
- ▶ 結果として理事会が罷免、ないし調停、学長の辞任
- ▶ ただし多くの場合、理事会自身が問題提起するわけではない
 - ▶ 大学の組織、活動は巨大化しており、全般的な監視は不可能
 - ▶ 教職員からの不満が顕示化、それを理事会がとりあげる

日本の私立大学 - アメリカとの比較

- ▶ 法制上の問題 – 擬制としての「設置者」=学校法人
 - ▶ 大規模法人の場合は不透明性が生じる
- ▶ 二重統治機関 – 理事会と評議員会
 - ▶ 歴史的な経緯、十分に整理されていない
 - ▶ 評議員会はもともと、大学の広義のメンバー(卒業生など)の組織
 - ▶ ただしメンバーの定義は多様
 - ▶ 理事会が監督、経営の二つの機能をもっている
- ▶ 監督・経営機能への教職員の参加
 - ▶ 報酬を獲得している構成員が、監督に参加
 - ▶ 「常務理事」、「理事長」、役職指定の部局長(教員)など
 - ▶ 監督、経営の判断をゆがめる可能性
 - ▶ 構成員の不利益をもたらす革新をしにくい

ガバナンス改革に関する私見

- ▶ 現在の大学理事会の機能、構成にはかなり大きな問題があることは事実。ただしその再検討には、大学改革の課題や大学の多様性を視野にいれた体系的な作業を要する。
- ▶ 不適當な利益操作の排除については、評議員会の単純な権限拡大はむしろ混乱を招く。大学の活動は多様であり、それを評価する資質・意欲のある評議員、入手可能な情報などに大きな制約がある。当面は例えば(少なくとも評議員会に対する)理事会構成員の報酬の公開など、情報公開が不可欠。
- ▶ 社会的要求への対応を、評議会が把握、評価することには限界がある。いま求められているのは、多様な大学が、教育・研究面での前向きな競争をすることを通じて、社会の要求にこたえるような環境。それに有効に参加するためのガバナンスを個別大学において形成することが重要。



ご意見・ご質問をどうぞ