

## 学校法人のガバナンスに関する有識者会議 議論の取りまとめ骨子案

### 1. 基本的な認識

- 学校法人をはじめとする公益的な法人には、法人制度としてその公共性を担保することを背景にして、各種の公的支援や優遇措置が講じられている。
- 他の法人制度の改革が進む中、我が国の教育に大きな役割を担う私立学校が、今後も社会からの信頼と支援を得て重要な役割を果たし続けるため、学校法人の自律的で意欲的なガバナンスの改善の取組を進めることが必要。
- 経済財政運営と改革の基本方針 2019 に基づき、私立学校法の前回改正時の国会附帯決議、大学設置・学校法人審議会学校法人分科会の提言の未実施事項、内閣府における公益法人制度の見直し動向等を素材とし、私立大学関係団体の意見も聴取して、公益法人としてのガバナンスを確保するためにふさわしい学校法人制度の在り方を審議した。
- 法人のガバナンスとは、優れたリーダーを選任し、適正かつ効果的に組織目的が達成されるよう活動を監督・管理し、不適切な場合にはリーダーを解任することができる、内部機関の役割や相互関係の総合的な枠組みと捉える。
- 中長期的な教育研究の質の向上を図る「攻め」のガバナンスの向上に向けては、優れた理事長・役員を選任、理事会の執行と監督の分離、学外の役員・評議員の活用、ステークホルダーとのエンゲージメントの形成などについて、学校法人の多様性を尊重しながら後押しする枠組みが求められる。
- 一方、不祥事案の発生防止を図る「守り」のガバナンスの確保に向けては、評議員会の監督権限、役員解任事由や手続、監事の独立性などについて、基本的に全ての学校法人が共通して備えるべく、他の公益法人と同等の枠組みを整備していくことが求められる。
- ガバナンスに関する取組の遵守や取組の多様性を社会へ積極的に説明する観点から、ハードロー（法的枠組み）の整備に加えて、ソフトロー（ガバナンス・コード）の段階的な充実、各法人の寄附行為自治の不断の見直しや情報開示の取組のさらなる徹底が必要。
- 本とりまとめは、大学を設置する学校法人の在り方として提示する。今後、公益法人制度の見直しの成案も参照して制度詳細を検討するとともに、学校種・規模などの実態に応じた簡素な類型の在り方を検討するよう、文部科学省に提言する。

<第3回までの主な意見及び第4回の補足的意見>

- ✓ ガバナンスとは、優れたリーダーを選任し、組織目的を達成するよう活動を監督・管理し、不適切な場

- 合に解任することができる枠組み。
- ✓ どういう理事が選任されるか、理事から理事長をどのように決めるかが一番重要。
  - ✓ 意思決定・執行・監督を明確にしたガバナンスの構築を目指すべき。
  - ✓ 何でも理事会でやるのではなく、学長・理事の執行を監督する位置付けとすべき。
  - ✓ 監査役設置会社であっても、取締役会をマネジメントボードからモニタリングボードへ脱却することが目指されている。
  - ✓ 外部の評議員や役員を入れること自体ではなく、外部人材を呼んで具体的な課題に意識的に取り組むことが必要。
  - ✓ 教育研究の質の向上に資するクリエイティブな組織運営・攻めのガバナンスを構築すべき。
  - ✓ 多様性・建学の精神の尊重が大事。
  - ✓ 自主性、自律性、多様性を重んじる私学の歴史的経緯を踏まえたとき、一律の制度化で縛るのはかえって混乱、弊害を招く。
  - ✓ 多様性を前提とした仕組みとしては、ガバナンス・コードの活用とエンフォースのバランスが必要。
  - ✓ 多様性の尊重は重要である一方、税制優遇、私学助成、高等教育の無償化など、求められる公共性・社会的責任は高まっている。優れたガバナンスに取り組むところに認めるべき。
  - ✓ 理事長による法人の私物化をけん制する仕組みが必要。
  - ✓ 重大な法令違反があった場合、経営陣を総取替することが不可欠。家族経営的・小規模な場合、法人として決断しにくい場合があると思われる。
  - ✓ 組織運営・機関が多様であっても、問題発生時の解決策は必要。
  - ✓ 権限や選任に任意性があると、役員の実任を明確にすることが困難。
  - ✓ 学校法人のあり方を他の公益法人に合わせて大きく変えるのではなく、監事・評議員会のチェック機能の強化や同族制限など、これまでの取組の一方で強制力がなく掛け声倒れに終わっている部分について、ルールとして強化する発想で議論してはどうか。
  - ✓ 世界に伍して戦うことを目指す大学には、大胆にアクセルを踏み、問題があれば止まって考えるようなモニタリング型のモデル、自分たちや地域のために役割を果たす学校には、ブレーキを踏む権限を強化するようなマネジメント型のモデルが必要。
  - ✓ 大規模な大学のガバナンスをまず議論した後に、小規模な大学、幼稚園等の他の類型について簡略化・緩和の修正を検討していけばよい。
  - ✓ 簡略化の類型の基準については、必ずしも資本や売上高などではなく、受益者である在学者数を用いることが考えられる。

1

## 2 2. 学校法人のガバナンスの発揮に向けた取組の方向性

### 3 (1) 評議員・評議員会の職務等

#### 4 ①評議員会の基本的な職務

- 5 ● 評議員会の位置付けについては、諮問機関としての幅広い議論と法人運営への意見反映の機能を維持する。その上で、理事会に対するチェック・監督機能のさらなる強化を図るため、同意、承認等の必要な法的権限を法定事項として付与する。
- 6
- 7
- 8 ● 役員を選解任、寄附行為の変更、合併、解散、役員報酬支払基準、決算など一定
- 9 の重要事項については、評議員会の法的な関与権限を定める。

#### <主な意見>

- ✓ 学校法人は公益法人以上に公益性が求められるため、誰がステークホルダーで意思決定をするかが重要であり、評議員会を諮問機関から決定機関にする議論が必要。
- ✓ 組織運営に十分な抑止力になるよう、評議員会が決議機関になる流れで問題ない。
- ✓ 評議員会の議決事項としては、寄附行為の変更、事業計画、決算などの重要事項のほか、理事会構成員の選任・解任の機能を持たせることが必要。
- ✓ 理事会運営に対するモニタリングの観点から、重要案件については、評議員会に議決機関としての役割を与え、日常の経営については、理事会が行うシステムがよい。
- ✓ 学校設立者は発言権を株式で確保することができず、解任されれば全てを失う。不祥事の防止・対応という点で、評議員会のけん制・監督機能を強めることは賛成するが、理事会が意思決定の責任を負

う枠組みまで変えるべきではない。

- ✓ 平成 16 年改正後の現場の状況からみると、評議員会を全面的に議決機関とするよりは、例えば、理事が義務違反をしたときに誰が止められるかという法人の内部における最後の砦として、新たに必要な機能との関係で限定的に評議員会を活用していくことが考えられる。
- ✓ 評議員会が理事会の提案に自由に十分に意見し、チェック・指導助言を強めるのは理解するが、現在の理事会のような決定機能や理事の選解任への過度な関与となると、ほとんどの法人がとまどってしまう。
- ✓ 法人の機関としての評議員会の在り方については、①運営への幅広い意見の反映、②理事の重大な義務違反等のチェック・監視、③大きな方針への一定の関与、という 3 つの機能を評議員会がどういう形で果たしていくことが適切か、学校法人特有の多様性との関係でさらに整理していったらどうか。
- ✓ 理事会に対するけん制の観点から、一定の事項について評議員会に議決権限を与えながらも、諮問機関としての役割も維持する構成がよい。
- ✓ 評議員会の理事会に対するけん制・監督は、今回の改革の目玉として落とせない。諮問の役割も十分に評価されなければならない。
- ✓ 評議員会は監督・牽制機能だけをやるのではなく、必要となってきた監督機能の強化を図るとともに、学校法人の発展を支えてきた幅広い審議機能が中核とすることがやはり大事。
- ✓ 評議員会は多様なステークホルダーを代表する位置付けとし、幅広く議論もするし、理事会の運営に意見も言うし、時には理事会の構成等を決める機能を持たせるべき。
- ✓ ステークホルダーの幅広い多様な意見を反映させ、いろいろな問題点を審議する部分と、限定された事項について監督的なモニタリング機能を果たす部分と、評議員会が両方を備えたものだという点は全く同感。
- ✓ 理事会が牛耳られ、新しい時代の教育体制に着いていけないような場合、理事会の中だけで新しい人に替える枠組みには、けん制の観点からやや問題がある。
- ✓ 不祥事のある理事の解任、理事会のチェックのためだけでなく、これからの時代に学校がどうあるべきかの観点から、諮問や議決、役員人事の必要性を考えるべき。
- ✓ 評議員会が理事の選任を通じて理事会の活動を評価することで、優れた大学をつくるための攻めのガバナンスに大きな役割を果たせる。理事の解任や新たに全員を選任する事態は例外的に過ぎない。
- ✓ 理事会で長期・中期のビジョンを議論するには、学内行政に通じた理事だけでは足りず、評議員会の重要性が増す。
- ✓ 役員へのけん制として、地位、額等に応じた役員報酬の開示も考えられる。
- ✓ 基本的な議論の方向性としては、評議員会は、社団の社員総会のように最終的に全て決定できるということではなく、限定された事項に対して決定権、承認権のようなものを持つべきと理解する。

1

## 2 ②役員を選解任の在り方

- 3 ● 理事の選任については、理事の法定類型に応じ、評議員会の法的な関与権限を定
- 4 める。具体的には、校長理事のうち理事長候補となり得る校長については、評議
- 5 員会の関与の対象とし、それ以外の校長理事については、現在の校長理事制度を
- 6 維持する。評議員理事については、評議員会の決議により選任する。学識経験者
- 7 などその他理事についても、評議員会の関与の対象とする。
- 8 ● 理事長・役員を選任プロセスについては、後継者計画の策定や理事会に求められ
- 9 る能力バランスの明確化、学外者を含む指名委員会の活用など、透明化の工夫を
- 10 ガバナンス・コードに盛り込む。

<主な意見>

- ✓ 監事の権限強化でお茶を濁すのではなく、経営者の選任、後継者の育成が改革の本丸。監査役設置会社でも、役員選任のため任意に指名委員会を設けるのがトレンドだ。
- ✓ 執行者として立派な見識ある理事を選ぶことが大事であり、評議員会にその役割を持ってもらうべき。
- ✓ ステークホルダーの代表としての評議員会に、年 2 回程度の開催頻度で日常的な運営ができない中で、信頼する人を理事に選任する機能を持たせるべき。
- ✓ イノベーションを起こすために必要なガバナンスとして、コーポレートガバナンス・コードで社外取締役が導入された。
- ✓ ガバナンスの要として、外部の目が通った形で理事が選ばれる仕組みが必要であり、評議員会で選任

するのが望ましい。

- ✓ 私学の自由といっても教育機関として公的に守られている。社会福祉法人改革の機関設計の考え方を受け入れ、評議員会に監視の取組として理事の選任、解任もできるようにすべき。
- ✓ 評議員会が理事の選任を通じて理事会の活動を評価することで、優れた大学をつくるための攻めのガバナンスに大きな役割を果たせる。理事の解任や新たに全員を選任する事態は例外的に過ぎない。【再掲】
- ✓ 諸外国の大学で評議員会のような組織が執行メンバーを選んでいる例はほとんどなく、大学・法人としての継続性を見ながら、自分たちで責任をもって選ぶ工夫をしている。
- ✓ 理事会は組織目的のために財産を守る財团的性格に由来し、評議員会は構成員の意見を運営に反映させる社团的性格に由来する中、前者の性格をより重視した学校法人制度としては、評議員が理事を選ぶというのは若干逸脱する感覚がある。
- ✓ 評議員会が理事を選任するのはうまく機能しない。反対。ステークホルダーが非常に多様でその代表が理事を選ぶことは、他の制度と類似性がない。
- ✓ 評議員に見識ある識者や学外の人材を揃えることは大変難しく、評議員会で理事を選ぶことは現場では受け入れられないだろう。
- ✓ それぞれの大学に評議員の歴史的経緯があり、学内者も多い。少数の外部ステークホルダーに大きな権限を持たせることは、必ずしも健全でないのではないか。
- ✓ 学校法人は、教学事項を理事会で重要視するため、校長理事の仕掛けがとられているが、学外者を中心とした評議員会が理事を選任する場合、教育研究の理解者を選べるか心配。
- ✓ 選挙で選ばれた学長が充て職で理事長となる運用は、ガバナンスとして必ずしも適切でない。
- ✓ 評議員会が理事を選任する構造だけでなく、求められる資質や専門性の基準を明確にし、その基準に基づき緊張感をもってノミネート・確認するプロセスにおいて、評議員会の関与を工夫することが必要。
- ✓ 評議員会の権力闘争で適切な選任ができない問題が生じないよう、評議員会の下部の外部有識者を含む指名委員会でノミネートし、評議員会がチェックして選任する仕組みが望ましい。
- ✓ 選任委員会を設けて評議員を選び、評議員会の議決や評議員が第三者的に入った指名委員会が理事の選任や指名的機能を果たす、という重層構造を実現性との兼ね合いから考えてはどうか。
- ✓ 原則は評議員会が理事を選任するのがよいと思うが、少なくとも不適切な理事の解任のところでは、評議員会がチェック機能を果たせることが必要。
- ✓ 評議員会の実態やどうあるべきかの問題と絡めて、理事の選任などについて、どの程度の権限を与えたらよいかを議論する必要がある。
- ✓ 理事に対するチェックの肝は選任・解任の人事であり、選解任の権限を別の機関が持つのは違和感がある。
- ✓ 会社法の通説では、取締役の選任と解任の権限が分かれるというのはあり得ず、一体のものとして考えていかざるを得ない。

1

2 ● 監事の選任については、評議員会の決議により行う。

<主な意見>

- ✓ 監事は評議員会で選任すべき。抑止される側の理事長が監事の最終的な人事権を握ることは、本末転倒。
- ✓ 現在の制度で監事の選任が評議員会の同意にとどまったのは、理事会と評議員会のメンバーが重なる事情もあった。
- ✓ モニタリングの旗振り役たる監事の独立性・第三者性は、積極的に例外を残すものではなく、現時点では社会福祉法人に合わせて厳しくあるべき。

3

4 ● 理事・監事の解任については、職務上の義務違反その他の解任事由を法定した上で、評議員会の決議により行う。

5 ● 評議員による財産目録等の謄抄本の交付請求、役員解任の訴え、理事の違法行為の差止請求等の仕組みを導入する。また、見直し後の公益法人制度も踏まえ、  
6 評議員会・評議員による役員責任追及の請求・訴えの仕組みの整備を検討する。  
7  
8

<主な意見>

- ✓ 理事会のマネジメントをチェックし、ダメなものは差し戻し、ダメな理事長を辞めさせるくらいの機

能を評議員会が持つことは重要。

- ✓ 本主にひどい不正等があったときに評議員会によって理事が解任される仕組みは必要。今までの理事会の仕組みにおいても、全く解任できなかったことではない。
- ✓ 原則は評議員会が理事を選任するのがよいと思うが、少なくとも不適切な理事の解任のところでは、評議員会がチェック機能を果たせることが必要。【再掲】
- ✓ 誰が見ても著しく不公正な業務運営を行っている理事は解任すべきで、建学の精神は全く関係ない。守りのガバナンスについては、評議員会にしっかりとした権限を与えるという方向で一歩踏み出してもいい。
- ✓ 不祥事等を防止する論点に絞って評議員会の機能を強化するという議論をしたときに、評議員会がその理事を選任し、理事会が理事長を選任し、評議員会が責任を持って見守って何かあればその解職等をしていくということは、なかなか制度的に難しいし現実においても難しい。
- ✓ 解任されるべき者が事実上の支配者であるような状況であっても解任の実効性を確保するため、役員解任の訴えの制度を整備することが必要。不正行為や重大な法令、寄附行為等の違反があるにもかかわらず、評議員会で解任が否決された場合、評議員が役員解任を請求する裁判を起こせるようにすべき。
- ✓ 会社の株主代表訴訟の仕組みを参考に、役員に損害賠償責任が生じ放置されているような状態に対し、是正のアクションを起こせるよう、法人が理事の責任を追及する裁判を起こすよう求めることを評議員会の議決事項に加えることが必要。
- ✓ 理事会に役員解任の責任追及をするよう評議員会で議決をする、評議員会が機能しない場合に評議員が裁判所に訴え出て解任を求めるところは、しっかりと制度化が求められる事柄。
- ✓ 評議員会の理事の解任、理事会の理事長の解職とで仕組みの選択と権限の交錯がある。また、理事会でもって理事を解任とする現在の寄附行為の規定については、評議員会の権限の検討と合わせて整理が必要になる。
- ✓ 理事の解任を評議員会が発議することは、ガバナンスの観点からあり得る。自身の経験としても、理事長の解任の仕組みを明確化の中で、評議員会の承認を得るよう取り組んだ。
- ✓ 理事の解任について、評議員会に理事会が発議するのでは、そこが止まってしまうと機能しないので、評議員の議案提案権を措置することが必要。

1

### 2 ③評議員の在り方

- 3 ● 評議員の構成については、卒業生・教職員をはじめ、設置する学校を取り巻く多  
4 様なステークホルダーを著しい偏りなく反映する。

<主な意見>

- ✓ 株主のない保険業の相互会社では、保険契約者の代表が総代会で投票する。
- ✓ 教育面や学生納付金の観点で最大のステークホルダーである学生の利益を反映できるよう、評議員会の構成に配慮が必要。
- ✓ 卒業生を中心に、大学の健全な発展や競争力の向上を願う多様なステークホルダーの代表として、評議員会を位置付けるべき。
- ✓ 在学生、未来の学生、卒業生、職員など、学校法人のステークホルダーの特徴を生かして健全なガバナンスを維持することは可能。

5

- 6 ● 各役員・評議員の親族及び特殊関係者については、評議員の就任を禁止する。  
7 ● 評議員に占める理事・教職員・設立者等の学内関係者の割合については、一定の  
8 上限を課し、将来的に当該上限を段階的に引き下げることを目指す。

<主な意見>

- ✓ 監視機能を果たす適格性のある母体として評議員会をつくるべき。
- ✓ 仮に評議員会を理事会の上に立つ議決機関とした場合、評議員会の適正性を誰がどのように規律するか課題がある。
- ✓ 設置母体や経緯の多様性に依じた形でよい評議員が選ばれるか、評議員会が理事の選任等の権限に対してどのような形で責任を負えるかは、実態として困難があると考えざるを得ない。
- ✓ 多くの大学関係者は、卒業生に派閥、グループがあり、評議員会に権力闘争が持ち込まれることを懸念している。
- ✓ 卒業生の派閥でかえって大学の運営をおかしくする場合や、卒業生が自分の経験、昔のイメージで大

学を語りがちで、内部者以上に改革を止める場合もよく起きる。

- ✓ 卒業生はよくも悪くも内部の目であり、評議員の構成として、理事、職員、卒業生などの内部者の比率を4割以内に抑え、外部の目を入れる思い切った見直しが必要。
- ✓ 会社の世界でもコーポレートガバナンスに知見のある人材は不足しており、評議員や役員の教育の観点も必要。

1

- 2 ● 理事による評議員の兼任については、評議員会の活発な審議の確保に与える影響  
3 を見極めつつ、将来的に禁止する方向で検討する。

<主な意見>

- ✓ 選ばれる、チェックを受ける意味からは、理事に評議員を兼任させないことが適切。
- ✓ 自分で自分の行うことをチェックすることにならないよう、理事に評議員を兼任させないのがよい。
- ✓ 卒業生はよくも悪くも内部の目であり、評議員の構成として、理事、職員、卒業生などの内部者の比率を4割以内に抑え、外部の目を入れる思い切った見直しが必要。【再掲】
- ✓ 理事会が行ったことに対し、評議員会の中でたくさんの理事が入って議決するのは自己矛盾している。議論のためだけであれば、理事は陪席・説明者で済む話。
- ✓ 教学面で理事会と評議員会がけん制し合う部分があるため、理事が評議員になることも、両者の議論をつなぎ、微妙なバランスをとる大事な意味がある。米国のシェアド・ガバナンスも同様の考え方である。
- ✓ 評議員会で幅広いステークホルダーがきちんと意見を言う、中身のある議論をするというプロセスが大事であり、評議員と理事の兼任を全く禁止するまではないのではないか。

4

- 5 ● 理事による評議員の選任については、認めないこととする。

<主な意見>

- ✓ 評議員として卒業生や教職員が想定されるが、限られた利益集団だけに権限を与えることにならないよう、外部専門家などの透明性が必要。
- ✓ オーナーシップのない組織として、社会全体をステークホルダーとして評議員の選任の仕組みを考えることが必要。
- ✓ 理事の選任などを評議員会が行うに当たり、評議員会の構成として、ステークホルダーの総意をまとめられるよう選任しなければならない。

6

- 7 ● 評議員の選任方法や属性、構成割合の状況については、法人としての考え方を明  
8 確化し、積極的に説明・公表することをガバナンス・コードに盛り込む。

- 9 ● 評議員の解任については、解任事由を法定した上で評議員会の決議により行い、  
10 解任の訴えの仕組みを整備する。

<主な意見>

- ✓ 評議員にも客観的に公平に見る目が期待される以上、属性のディスクローズにより抑止力を働かせることが必要。
- ✓ 評議員会における卒業生、教職員、学識経験者の割合は大学が自由に決められるとして、何のためにどういう割合でどういう人を選んでいるかをきちんと明確にすることが必要。
- ✓ 評議員を理事が多く兼任しているところ、外部者が少なく割と内部者で固めているところなど、どう  
いう方法、構成割合、考え方で評議員を選んでいるかをきちんと法人が説明すべき。大学監査協会の  
ガバナンス・コードは少し踏み込んでいたが、各大学団体のガバナンス・コードも明確化していくべき。
- ✓ 評議員会にも利権や歪みが生じないようけん制の仕組みが必要。

11

- 12 ● 評議員の義務については、評議員会の関与権限に係る議決権等の行使との関連で  
13 善管注意義務が生ずると解され、特別の義務や損害賠償責任を一律には定めない。

<主な意見>

- ✓ 株主と異なり自分の決定で必ずしも経済損失を被らない評議員であっても、一定の善管注意義務とい

- う枠組みを使い、著しく不合理な決定が行われた場合の賠償責任を問う仕組みとすることもできる。
- ✓ 設置母体や経緯の多様性に応じた形でよい評議員が選ばれるか、評議員会が理事の選任等の権限に対してどのような形で責任を負えるかは、実態として困難があると考えざるを得ない。【再掲】
  - ✓ 理事を選ぶ一定の責任はあるが、あまり評議員に対して責任追及をするような形にすると、多様なステークホルダーを代表する適格な評議員を確保するのが難しくなる。
  - ✓ 評議員会が他法人のように監督、是正に特化せず、審議機能を引き続き中核に据えるのであれば、評議員の義務や責任はそこまで必要ではないのではないかと。
  - ✓ 評議員会が限定的だけれども決議もできるとなったときには、権限の根拠は法人との関係で委任されて機能することとなるので、全般的にはないけれども、限定された権限の範囲では、評議員に善管注意義務が及ぶのではないかと。
  - ✓ 評議員会が有効な機能を果たすため、会計監査人の役割を補完的に強化することが有効ではないかと。
  - ✓ 評議員に法人の適格性を評価するような権限を与える際、監事及び会計監査人との連携により、評議員の社会的な公益性を補完することが有用。

1

## 2 (2) 役員職務等

### 3 ①理事会におけるモニタリングの強化

- 4 ● 理事長の選定・解職については、理事会の職務として明確化する。
- 5 ● 外部役員的外部性・独立性については、見直し後の公益法人制度や人材確保の実態等も踏まえ、将来的に強化していく方向で検討する。
- 6 ● 理事長・役員を選任プロセスについては、後継者計画の策定や理事会に求められる能力バランスの明確化、学外者を含む指名委員会の活用など、透明化の工夫をガバナンス・コードに盛り込む。【再掲】また、外部理事による理事長の選任プロセスの監督や、理事会全体としての実効性評価の取組についても、ガバナンス・コードに盛り込む。
- 7 ● 理事会の議事録の作成については、義務を明確化する。

12

- <主な意見>
- ✓ リーダーが的確に仕事をしているかどうか監督し、問題があれば更迭する仕組みを一緒に入れるべき。
  - ✓ 理事会内の相互牽制は現実的になかなか難しく、過去の勤務校では、理事長については再選のタイミングで実質的に議論できたが、担当外の業務には通常口出ししにくい。私学法や行政指導で解任についての明確な規定を設けることに賛成。
  - ✓ 建学の精神、大学の置かれている状況を踏まえてどういう人を理事長として擁すべきなのか、後継者計画を議論して作ることが必要。
  - ✓ 企業では、CEO・取締役の業績評価や、指名委員会の社外取締役による後継者計画の監督、取締役会の実効性評価などが進められており、理事長・理事、理事会も、透明性の向上や説得力ある評価の積み上げが必要。
  - ✓ 理事会におけるモニタリング機能として、非業務執行理事が業務執行理事の監督に果たす役割も大きくなる。
  - ✓ 頻繁に開けない評議員会の諮問はもとより、理事に学外の人材を得て中長期の議論をしていくことが大事。日立製作所は社内役員が3名、社外役員が13名であり、学外理事が学校の在り方を議論できないということではないだろう。
  - ✓ 理事会の議事録の作成・保存が最低限行われないとすれば、大きな問題。

13

- 14 ● 法人業務の執行については、理事長以外の業務執行理事の位置付けと決定手続を明確化するとともに、理事長・業務執行理事に理事会への報告義務を課す。
- 16 ● 校長理事のうち理事長候補となり得る校長の選任については、評議員会の関与の対象とし、それ以外の校長理事については、現在の校長理事制度を維持する。【再

17

1 掲】

＜主な意見＞

- ✓ 例えば常任理事会など、日常的な意思決定や執行をもっと明確にし、理事会が最終的に責任を負う全体の仕組みが重要。
- ✓ 理事の執行と監督を分離し、執行をより学長に委ねていくほうがよい。
- ✓ 攻めのガバナンスの観点から、学校教育法上、校長・学長のリーダーシップの強化が講じられてきている一方、私立学校法上、理事会における校長・学長の業務執行の役割が不明確である。
- ✓ 学長選挙は選んだ責任が不明確な課題があり、国際的には廃止傾向。組織改革が課題の場合、選挙が不祥事の温床となるおそれがある。人事評価を受ける側が最終的な人事権者を選ぶ仕組みは、組織運営として非効率。
- ✓ 選挙で選ばれた学長が充て職で理事長となる運用は、ガバナンスとして必ずしも適切でない。【再掲】

2

3 ②監事の独立性の強化

- 4 ● 監事の選任・解任については、評議員会の決議により行う。【再掲】
- 5 ● 各理事の親族・特殊関係者については、監事への就任を禁止する。
- 6 ● 監事の任期を明確化する。
- 7 ● 辞任した監事・解任された監事については、評議員会において辞任理由・解任に
- 8 ついての意見陳述を保障する。

＜主な意見＞

- 監事について、もう少し身分保障を位置付け、これまでの改正を踏まえた重い責任と役割を果たさせるべき。
- 監事を機能させるため、厳格な独立性、高度な役割、説明責任の3つが確保されるよう改革すべき。特に独立性は厳格でなければならない。
- 監事について役員と親族関係がある者の就任を禁止することに問題はない。
- モニタリングの旗振り役たる監事の独立性・第三者性は、積極的に例外を残すものではなく、現時点では社会福祉法人に合わせて厳しくあるべき。【再掲】
- 会社の監査役が解任・途中退任する場合、株主総会で意見する権利がある。監事が恐る恐る経営に物を言うのではなく、堂々と仕事できるようにすることが大事。
- 監事の独立性の補強のため、理想的には全役員の多面評価の推進が必要。
- 法人の規模などに応じ、不正リスクの所在、執行の分離、監督・けん制の在り方のチェックポイントについて、監事がアドバイスを得られるような仕組みの検討が必要。

9

10 (3) 監査体制の徹底

- 11 ● 監査体制については、法人への負担等も考慮しつつ、法人の規模等に応じて会計
- 12 監査人の設置を義務付ける方向で検討する。また、監査の充実と合わせて、財産
- 13 目録、貸借対照表等の作成期限を1か月延長する。

＜主な意見＞

- ✓ 専門的な CFO や教育を受けた監査役を得にくいのであれば、会計・財務については公認会計士等による監事の支援が必要。
- ✓ 妥当性のない支出や私的流用などを抑止するコンプライアンスのため、会計監査人を設置し、監事と一体で監査を強化することを目指すべき。
- ✓ 法人の組織体として、会計記録の妥当性については、専門性を有する会計監査人のお墨付きを得ることで、執行に当たる役員の説明責任を実質的に解除することが必要。
- ✓ 監事の独立性・専門性を高めるため、会計監査人を連携させることが必要。【再掲】
- ✓ 評議員に法人の適格性を評価するような権限を与える際、監事及び会計監査人との連携により、評議員の社会的な公益性を補完することが有用。【再掲】

14



- 1 ● 内部統制については、改正公益通報者保護法の施行動向も踏まえ、法人の規模等  
2 に応じて体制整備を義務付ける。

<主な意見>

- ✓ 内部通報の仕組みは、内部統制の観点から、規模にかかわらず整備していくことが必要。運用に当たっては、特に情報提供者の秘匿が重要。
- ✓ 自治的に健全な組織運営をするため、組織に見合った形での内部統制の運営と評価が絶対に必要。
- ✓ 小規模な学校法人で評議員会に外部の目を入れにくい場合、監事や内部監査の取組の強化や公益通報の保護が重要。【再掲】

3

#### 4 (4) ガバナンスの自律性と透明性の確保

- 5 ● 法人のガバナンスに関する情報については、評議員の構成や理事の選任方針、理  
6 事長退任者の経営への関与、認証評価への対応状況など、事業報告書を通じて開  
7 示すべき事項を明確化する。

<主な意見>

- ✓ 行政への説明ではなく、ステークホルダーにポジティブに発信する発想から、自分たちのガバナンス体制について事業報告などでの開示を充実する議論が必要。
- ✓ 上場企業の「コーポレートガバナンスに関する報告書」も参考に、評議員の構成、理事の推薦基準、選んだ理事の評価など、ガバナンスを毎年報告する仕組みを入れることが必要。
- ✓ 役員へのけん制として、地位、額等に応じた役員報酬の開示も考えられる。【再掲】
- ✓ 評議員にも客観的に公平に見る目が期待される以上、属性のディスクローズにより抑止力を働かせることが必要。【再掲】
- ✓ 評議員会における卒業生、教職員、学識経験者の割合は大学が自由に決められるとして、何のためにどういう割合でどういう人を選んでいるかをきちんと明確にすることが必要。【再掲】
- ✓ 評議員を理事が多く兼任しているところ、外部者が少なく割と内部者で固めているところなど、どう  
いう方法、構成割合、考え方で評議員を選んでいるかをきちんと法人が説明すべき。大学監査協会の  
ガバナンス・コードは少し踏み込んでいたが、各大学団体のガバナンス・コードも明確化していくべ  
き。【再掲】

8

- 9 ● 各大学団体のガバナンス・コードについては、遵守状況の検証・公表の段階的な  
10 推進を強力に支援するとともに、できる限り早期にコンプライ・オア・エクスプ  
11 レイン方式への移行を目指す。

<主な意見>

- ✓ ガバナンス・コードに準拠すればよいということではなく、大きな枠組みは、私立学校法で規定することが必要。
- ✓ 不祥事の防止だけでなく、よりよい教育のために、評議員会がどういう前向きな提案をするか、理事会がどう  
いう経営をしていくかという観点から、ガバナンス・コードを一度決めておしまいではなく、改善と全体の底  
上げを進めてほしい。
- ✓ 行政への説明ではなく、ステークホルダーにポジティブに発信する発想から、自分たちのガバナンス体制  
について事業報告などでの開示を充実する議論が必要。
- ✓ 上場企業の「コーポレートガバナンスに関する報告書」も参考に、評議員の構成、理事の推薦基準、選んだ  
理事の評価など、ガバナンスを毎年報告する仕組みを入れることが必要。
- ✓ 役員へのけん制として、地位、額等に応じた役員報酬の開示も考えられる。
- ✓ 評議員にも客観的に公平に見る目が期待される以上、属性のディスクローズにより抑止力を働かせる  
ことが必要。【再掲】
- ✓ 評議員会における卒業生、教職員、学識経験者の割合は大学が自由に決められるとして、何のために  
どういう割合でどういう人を選んでいるかをきちんと明確にすることが必要。【再掲】
- ✓ 評議員を理事が多く兼任しているところ、外部者が少なく割と内部者で固めているところなど、どう  
いう方法、構成割合、考え方で評議員を選んでいるかをきちんと法人が説明すべき。大学監査協会の  
ガバナンス・コードは少し踏み込んでいたが、各大学団体のガバナンス・コードも明確化していくべ

1

## 2 (5) 組織に関する訴えの整備

- 3 ● 他の法人類型に定められた組織に関する訴えについては、当該制度がない中でも  
4 違法状態の是正を図る訴訟は行われており、緊急に制度整備を行う必要はない。

5

## 6 (6) 罰則規定

- 7 ● 役員等による特別背任、目的外の投機取引、贈収賄及び不正手段での認可取得に  
8 ついては、罰則を導入する。

<主な意見>

- ✓ 不正に対しては、経営陣の選任に加えて、不正の起きにくいシステムの構築、不正に関する内部監査の実施、その次に公益通報・調査を活用した行政の監督・刑事告発が必要。【再掲】

9

## 10 (7) 用語の変更

- 11 ● 「理事長」・「寄附行為」の用語については、「理事長」は他例も多いこと、「寄附  
12 行為」は出捐行為と運営規則の両義を示し、法令上も「信託行為」の類例がある  
13 ことから、変更の必要はない。

<主な意見>

- ✓ 「寄附行為」「理事長」の用語は歴史的に重みがあり創業者の苦労を象徴しており、短絡的に公益法人に合わせるべきではない。  
✓ 「寄附行為」を「定款」にするなど名称の変更は、受け入れる形で議論することが必要。

14

## 15 (8) 解散への所轄庁の関与

- 16 ● 解散の際の残余財産の額や帰属先に対する所轄庁の関与については、見直し後の  
17 公益法人制度も踏まえ、必要な仕組みの整備を検討する。

18