

日本 NPO 学会第 24 回研究大会 A2 一般パネル 財団法人等の評議員会の役割をめぐって  
 学校法人制度と評議員会の意義

2022 年 6 月 11 日 両角亜希子 (東京大学)

morozumi@p.u-tokyo.ac.jp

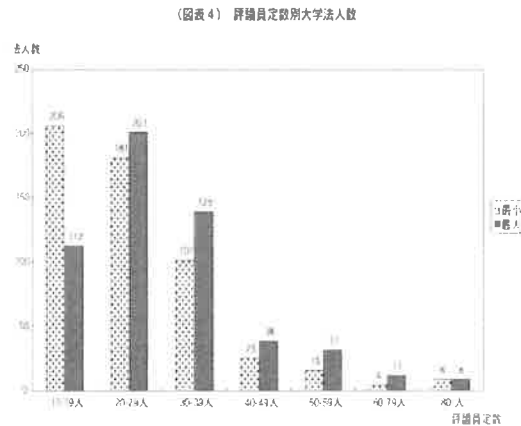
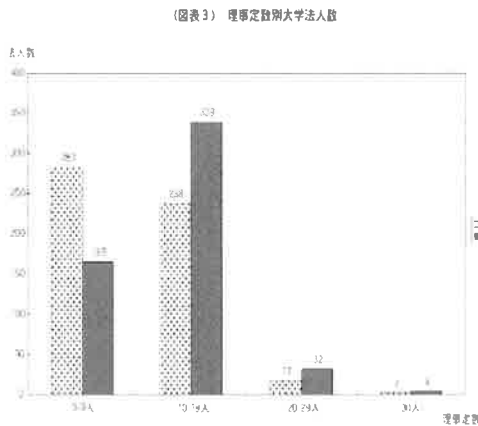
1. 学校法人制度改革の議論と評議員会の扱われ方

学校法人制度

- 2つの重要な原則—「公共性」と「自主性」
- 戦前の反省をもとに、私立大学の自主性が重視されており、できる限り行政介入を排除する制度設計であること、そのため多様性の許容に特徴。

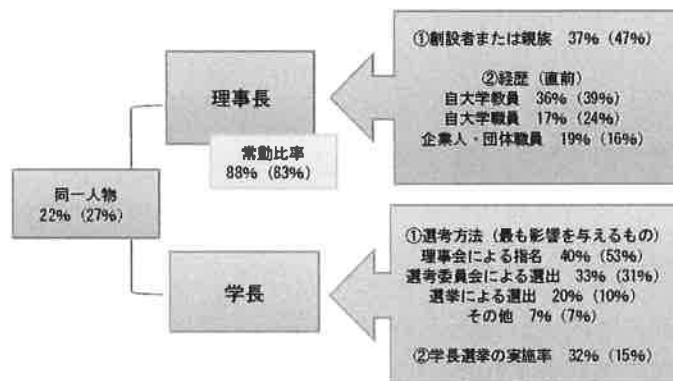
(例 1) 理事、評議員の定数

理事=5人以上、評議員=理事の定数の二倍を超える数→個別法人による差異が大きい



(出典) 小林武夫 2014 「理事会決定と評議員会諮問—大学を設置する学校法人審附行為の分析—」『大学経営政策研究』第 4 号

(例 2) 理事長と学長の関係



(出典) 日本私立学校振興・共済事業団 (2019) 『私学経営情報 第 33 号「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 30 年 4 月調査』括弧の外は、大学法人の数値、括弧の中は短大法人の数値を示した。

ガバナンス改革議論ー2つの方向性

- 改革を推進するために（攻めのガバナンス）
- 不祥事を防止するために（守りのガバナンス）

→評議員会の議論のされ方

2004年私学法改正（攻めのガバナンス）

意思決定をスピーディーにするために、評議員会は原則として諮問機関に（それ以前は、理事会とは別の議決機関として機能することを想定）

2020年以降の議論（守りのガバナンス）

理事長・理事による不祥事の防止→牽制機関としての評議員会

評議員会の実態について、①それなりに別の審議機関・牽制機関としての機能を果たしているという意見と②形骸化しているという意見の両方が学校法人関係者の中でも見られる。

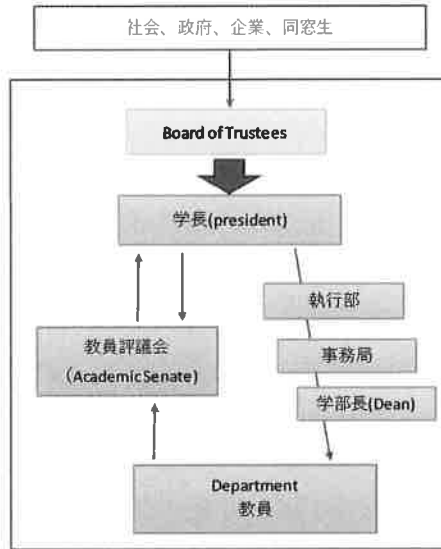
年	制度改革等	改革促進のための制度改革の内容 (リーダーシップの発揮/経営力強化等)	不祥事抑制のための制度改革の内容 (情報公開/透明性の確保/牽制機能の強化等)
2002年	学校教育法改正		●教育面での段階的正勧告が可能に
2004年	私立学校法改正	●理事会を法定化し、最終意思決定機関に ●評議員会を原則として諮問機関化	●外部理事の選任 ●財務目録等の関係者への閲覧義務化 ●事業報告書、監事報告書を閲覧対象に
2005年	経営困難な学校法人への対応について		
2012年	経済同友会「私立大学におけるガバナンス改革」		
2014年	中教審「大学のガバナンス改革の推進について（審議まとめ）」 私立学校法改正		●理事の忠実義務の規定化 ●措置命令や役員解任勧告が可能に
2015年	学校教育法改正	●学長補佐体制の強化 ●教授会の役割の限定化	
2015年～2020年	経営強化集中支援期間		
2018年	学校法人運営調査における経営指導の充実について（通知）		2019年～新たな財務指標による指導・改善しない場合は対策を促す方針
2020年	私立学校法改正	●中期的計画の作成義務付け ●評議員会の機能の充実	●監事の牽制機能の強化 ●役員職務と責任に関する規定 ●寄附行為、財産目録、貸借対照表、収支計算書、事業報告書、役員等名簿、監査報告書、役員に関する報酬等の支給基準の据え置き・閲覧、大学法人の場合は公表

（出典）両角亜希子 2020『日本の大学経営ー自律的・協働的改革をめざして』東信堂、表 11-5

## 2. 学校法人としての評議員会－歴史と比較の観点から

### 米国との比較から見た日本の私立大学ガバナンス

#### ① 機関の位置づけの明確さ



アメリカの特徴：大学の運営に必要な3つの柱が  
具体的組織に対応している。

(私立学校法等で規定されているわけではない。イエール  
大学を「原型」に19世紀後半に一般化したと言われる。)

- ① **経営**：中長期的に安定して教育研究機能を  
発揮するため人的・物的資源を配置し、そのために  
必要な資源を獲得することを目的とする。
- ② **教学**：教育研究機能を実施し、そのために  
必要な意思決定を行い、必要な条件を要求する。
- ③ **監督**：大学の設置理念、理解関係者の視点  
から上記の2つの機能が適切に機能するよう導く。

(出典) 金子元久 2022「アメリカの私大ガバナンスが示すもの」『IDE 現代の高等教育』639、47-52頁

そのうえで、大学の組織運営の原則として、理事会・管理者・構成員の共同統治 (shared governance) を重視。主体間の緊張と葛藤が生じ、調整の必要が生じるが、不可欠なプロセス・原則として重視。構成員参加が経営の判断をゆがめる可能性、構成員に不利益をもたらす革新がしにくいのは確か。しかし、構成員でなければわからないことも多く、国際的にも、教員の参加は基本。重要な判断は、教員メンバーも参加する。

それに対して、日本は理事会、評議員会、学長等の組織と機能・役割 (意思決定・執行・監督、あるいは経営・教学・監督) の対応が不明確

(なお、日本の学校法人は大学のほかに学校等を持つ点も異なる。)

#### ② 評議員会の存在

上記のアメリカの大学の組織図イメージで、日本の評議員会にあたる組織はない。

日本の評議員会 学校法人の利害関係者が一堂に会し、参画する制度設計 (教職員から、卒業生から、学識関係者から) という点でユニークだが、アメリカにそれにあたるものはない。Board of Trustees は理事会と訳されることが多い (学外者中心)。

→日本の私学の原型となる学校が、ハーバード大学 (二院制を採用) を参考にした影響もあるかもしれない。

早稲田大学（前身、東京専門学校）の例

私塾時代（1882～1898年）

1985年に校友会（卒業生団体）発足、議員会（のちの評議員会）を結成し、学校運営の重要事項と協議・決定 創立から4年ほどで大隈の私塾から公的な学校へ

社団法人時代（1898～1908年）法人としてのガバナンスの萌芽期（☆）

財団法人時代（1908～1945年）念願の財団法人化

学校法人時代（1946年～）

☆初期の評議員会の3つの機能に分化

最高意思決定機能＝維持員（社員）会

経営への教学の意見の反映機能＝教授会（教授会議）

校友の参画の機能＝評議員会

当時の学監の高田早苗 1903年の定款改正について

「丁度アメリカあたりの大学にも往々その例がありますが、大体を社員会、教授会、評議員会の3つで組織する仕組みに致しました。すなわち、トラスティー、フハカツター、オーバーシアスという大体組織に致し、社員会は内の事務のこと、教授会は教授上の相談、評議員会は学校の仕事を監督する、こういう主意で定款の改正」をした。

（出典）大坪恭子 2009『私立大学における評議員会制度の機能の変遷について－早稲田大学を事例として』（東京大学大学院教育学研究科修士学位論文、未公開）

→Board of Overseers を参考に新制「評議員会」に。Board of Trustees と Board of Overseers の二院制はハーバード大学のもので、当時のアメリカでも主流ではなかった。

### ③ 教職員の直接的な経営参加

アメリカの理事会の原則 素人支配(layman control)

学外有識者（非専門家）による意思決定。高等教育が公共の目的に寄与される存在で、それが達成されているかどうかは社会が判断する。大学を教授陣のみに任せておくと、独善的で閉鎖的になるから世間の風を入れなければならないという理念。外部からの大学の自由の侵害の防波堤・緩衝材になることが期待されている。

（ただし、Faculty Senate（教員評議会）の意見を尊重、理事会の下位委員会に教員は参加。）

それに対して、日本の場合は、教職員が理事・評議員になって経営に直接参画。

### 3. 何が論点か

いくつか議論をしたい論点をまとめる。

#### 1. 評議員会は必要なのか、必要ならどのような役割を担うのか

学校法人のガバナンス改革の議論は理事会、評議員会の関係だけが取り上げられるが、大学という組織を考えた時に、大学側の組織の議論が入らないことに対する強い違和感。

アメリカの大学をみても、評議員会なる組織は見当たらない。理事会の不祥事もあまり聞かない（学外者中心の理事会＝大きな方向性を決定。それを実現する学長を選び、監督する。私大の理事は寄附等として大学運営を支えることが期待。）

むしろ、最近のアメリカの大学では学長の解任は増加（金子元久 2022「アメリカの私大ガバナンスが示すもの」『IDE 現代の高等教育』639、47-52 頁）

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

学長の権限増大、報酬の増加 ⇔ 教員・同窓会の反発・抵抗

⇒運営が不可能に →理事会が罷免・調停・辞任

そうした姿を見ると、将来的に評議員会は本当に必要なのかという疑問も浮かぶ。

必要なのであれば、どのような役割なのか。単に理事会の牽制機関として？それ以外？

#### 2. ガバナンスだけの課題なのか

改革を推進する議論にせよ、不祥事を抑制するための議論にせよ、その解決策として、ガバナンス改革が望ましいのか（両角亜希子 2022「私大ガバナンスをどう考えるか」『IDE 現代の高等教育』639、15-19 頁）。どこまではガバナンスの課題で、どこからはマネジメントや人材の課題なのか。

むしろ最終的に重要なのは、いかに倫理観がある良い人材を得て育てるかではないか

卒業生であっても現職の利害で学校運営に参加するケース

制度の趣旨さえ理解していないケース等

アメリカの大学と比べても理事、学長等に関する研修・訓練機会が少なすぎる。

そもそも学校法人がどう運営されているかもよくわからない→情報公開と対話の充実

異例の事態→その対応ルートを確立すればよいのではないか

#### 3. 学校法人など個別の機関に応じた制度の必要性和課題

大学固有で重視すべき価値観があり、学校法人のガバナンスは特殊であることは確か。公益法人改革として同じ変化を求められることに対しては違和感。その一方で、制度が複雑になり過ぎることの弊害もあるのではないか。どこに着地点を求めればよいのか。