

1. 理事会に対するけん制機能の強化

(理事の選任)

- 校長理事制度については、校長の選任は一般に理事会の業務執行の範ちゅうに属する。なお、校長の職に基づき当然に校長理事となるが、その者を理事長とする場合は、他の理事と同じ選任手続を要すると考えられる。
- 評議員理事の選任方法として、寄附行為では、8割以上の法人において評議員会の関与が定められている。
- 職員を兼ねる評議員が評議員理事に選任されると、広い範囲の意見の反映がされにくい場合があると考えられる。
- 学識経験者理事について、必ずしも個人の資質に着目せず、設立者の意思を踏まえた類型的な選任対象が定められたものと思われる寄附行為が一定数あり、多様性への一定の配慮が必要と考えられる。
- 学識経験者理事の選任方法として、寄附行為では、6%が評議員会の同意を得て理事会で選任、4%が評議員会で選任となっている。
- 公益法人制度改革の際、財団について、財産の出捐者の意思を自由に変えられる万能の権限を評議員に与えることは妥当でないとの考え方から、理事の選任は理事会に行わせることが有識者会議で提言されていた。
 - ※ なお、法案化作業の過程において、理事の選任は社団の規定の準用により評議員会の決議によること、評議員の選任方法に係る定款の変更は評議員会の決議で変更できないこと等が定められた。
- コーポレート・ガバナンスコードでは、取締役会に対し、全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方を定め、取締役の選任に関する方針・手続と併せて開示することなどを求めている。

評議員理事の選任方法

調査数：大・短 388／高・他 217

| No. | 選任方法 | 大・短 | 高・他 | 合計 |
|-----|--------------------------|-----|-----|-----|
| 1 | 評議員会で選任 | 240 | 126 | 366 |
| 2 | 評議員による選任（互選含む） | 57 | 33 | 90 |
| 3 | 理事会推薦者を評議員会で決定（選任） | 2 | 0 | 2 |
| 4 | 理事会で選任 | 58 | 42 | 100 |
| 5 | 評議員会推薦者を理事会で決定（選任） | 11 | 12 | 23 |
| 6 | 評議員会の同意を得て（意見をきいて）理事会で選任 | 10 | 2 | 12 |
| 7 | 理事長が選任（推薦、指名、委嘱含む） | 1 | 0 | 1 |
| 8 | 選任方法について規定なし | 4 | 1 | 5 |
| 9 | その他 | 5 | 1 | 6 |
| | 合計 | 388 | 217 | 605 |

学識経験者理事の選任方法

調査数：大・短 382／高・他 214

| No. | 選任方法 | 大・短 | 高・他 | 合計 |
|-----|--------------------------|-----|-----|-----|
| 1 | 理事会で選任 | 326 | 197 | 523 |
| 2 | 理事による選任（互選を含む） | 15 | 7 | 22 |
| 3 | 評議員会で選任 | 14 | 4 | 18 |
| 4 | 評議員会推薦者を理事会で決定（選任） | 4 | 0 | 4 |
| 5 | 評議員会の同意を得て（意見をきいて）理事会で選任 | 22 | 0 | 22 |
| 6 | 宗教法人・同窓会からの推薦（指名） | 12 | 17 | 29 |
| 7 | 理事長が選任（指名） | 6 | 3 | 9 |
| 8 | 理事長が指名し、理事会で選任 | 4 | 1 | 5 |
| 9 | その他 | 5 | 2 | 7 |
| | 合計 | 408 | 231 | 639 |

※複数回答

学識経験者理事の選任対象

調査数：大・短 388／高・他 217

| No. | 選任対象 | 大・短 | 高・他 | 合計 |
|-----|----------------|-----|-----|-------|
| 1 | 学識経験者 | 327 | 183 | 510 |
| 2 | 充て職 | 104 | 28 | 132 |
| | 理事長・学園長・学院長・総長 | 55 | 18 | 73 |
| | 事務局長・本部長・室長 | 51 | 7 | 58 |
| | 学部長・学科長・所長 | 31 | 0 | 31 |
| | 副学長・副校長 | 19 | 0 | 19 |
| | 宗教関連団体の長 | 2 | 4 | 6 |
| | 病院・関連団体の長 | 13 | 1 | 14 |
| | 創業者 | 0 | 1 | 1 |
| | 常任理事・常務理事 | 3 | 0 | 3 |
| 3 | 功労者・援助者 | 60 | 32 | 92 |
| 4 | 宗教法人の役員・信者・僧侶 | 42 | 35 | 77 |
| 5 | （創業者の）縁者 | 17 | 10 | 27 |
| 6 | 卒業生・同窓会 | 26 | 2 | 28 |
| 7 | 保護者 | 3 | 1 | 4 |
| 8 | 教職員、教授会で選任した者 | 28 | 2 | 30 |
| 9 | 法人・関連団体の関係者 | 15 | 6 | 21 |
| 10 | 法人運営に理解ある者・経験者 | 9 | 1 | 10 |
| 11 | 評議員 | 1 | 0 | 1 |
| 12 | 役職者 | 2 | 0 | 2 |
| 13 | 対象について明記なし | 60 | 23 | 83 |
| | 合計 | 694 | 323 | 1,017 |

※複数回答

出典：（公社）私学経営研究会「第2回学校法人寄附行為の調査研究報告書」（令和元年6月）

コーポレートガバナンス・コード（2018年6月版）

補充原則4-11①

取締役会は、取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方を定め、取締役の選任に関する方針・手続と併せて開示すべきである。

公益法人制度改革に関する有識者会議報告書（平成16年11月）

2. 一般的な非営利法人制度／（4）②財団形態の非営利法人の規律の概要

イ ガバナンス

法人の機関として、評議員会、理事会、代表理事及び監事を必置とし、主として以下のような規律を設ける。

（ア）評議員及び評議員会

評議員会は、3人以上の評議員により構成され、**理事の解任**、監事の選解任、計算書類の承認など法律で定める事項に限り、決議を行う機関とする。

（略）

（イ）理事及び理事会

（略）

理事の選任は、理事会の決議によるものとし、理事の法人及び第三者に対する責任規定並びに法人に対する責任の制限に関する規定を設ける。

1. 理事会に対するけん制機能の強化（続き）

（理事の解任）

- 役員解任方法として、寄附行為では、理事会の議決及び評議員会の議決とするものが約9割、理事会の議決のみとするものが約1割。また、役員解任事由として、評議員会による不信任を定める寄附行為が少数存在する。
- 寄附行為に解任事由の定めのないものも少数存在する。
- 寄附行為（作成例）の解任事由は、他制度の法定の解任事由よりも解任しにくいものとなっている。
- 社団の社員総会は、株主総会と同様、いつでも役員を解任することができる一方、財団の評議員会は、法定の解任事由があるときに限られる。また、評議員会の権限が強大になり過ぎないように、法定の解任事由に該当しない場合に評議員会が解任できる旨を定款に定めることはできないと解されている（内閣府FAQ）。

役員解任方法

調査数：大・短 388 / 高・他 217

| No. | 議決内容 | 大・短 | 高・他 | 合計 |
|-----|-------------------|-----|-----|-----|
| 1 | 理事会議決+評議員会議決（同意含） | 341 | 189 | 530 |
| 2 | 理事会議決のみ | 41 | 28 | 69 |
| 3 | その他 | 6 | 0 | 6 |
| | 合計 | 388 | 217 | 605 |

役員解任事由

調査数：大・短 388 / 高・他 217

| No. | 解任事由 | 大・短 | 高・他 | 合計 |
|-----|-----------------------------------|--------|--------|--------|
| 1 | 職務義務違反 | 20 | 10 | 30 |
| 2 | 法令・寄附行為に違反 | 18 | 10 | 28 |
| 3 | 心身の故障 | 22 | 9 | 31 |
| 4 | 非行 | 3 | 1 | 4 |
| 5 | 1~4 すべての規定のあるもの | 358 | 206 | 564 |
| 6 | 解任事由の規定なし | 4 | 0 | 4 |
| 7 | その他 | 11 | 5 | 16 |
| | 評議員会が不適任と認めたとき （評議員会による）役員の不信任 | 0 2 | 1 0 | 1 2 |
| | 合計 | 436 | 241 | 677 |

※複数回答

出典：（公社）私学経営研究会「第2回学校法人寄附行為の調査研究報告書」（令和元年6月）

2. 評議員会の機能強化に伴う制度設計

(現行制度の沿革の違い)

| | | 学校法人 | 社会福祉法人 | 社団法人 | 財団法人 |
|--------------|--------------|----------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------|
| 運営の基本 | | 建学の精神に基づく自主的な運営 | 措置行政・公的委託の担い手 | 構成員の総意に基づく運営 | 財産出えん目的の実現 |
| 事業の性格 | 事業区域 | 広域的な自由な入学 | 市町村域内の利用調整 | | |
| | 参入規制 | 準則主義 | 需給調整 | | |
| | 私費負担 | 自由価格の授業料 | 定率・定額の利用者負担 | | |
| | 公費負担 | 公費投入が小さい | 公費投入が大きい | | |
| 評議員会 | 機能 | 広い意見を運営に反映 意思決定に対するチェック | 理事会に対するけん制・監督 | 理事会に対するけん制・監督 (理事会非設置法人では 意思決定) | 理事会に対するけん制・監督 |
| | 関与の視点 | 公共性の高揚 質の向上・経営の安定 | 公益・非営利性の担保 公費使用の適正化 | 自己決定の担保 | 目的逸脱の監督 |
| | 関与の限界 | 教学面との調整 | 役員の解任事由を法定 | 決議は理事の忠実義務 いつでも役員を解任可 | 設立者の意思との調整 役員の解任事由を法定 |
| 評議員 | 義務・責任 | それぞれの立場から意見 | 善管注意義務 任務懈怠時の賠償責任 | 構成員たる地位 | 善管注意義務 任務懈怠時の賠償責任 |
| | 資格 | 監事との兼任禁止 | 社会福祉法人の適正な運営に必要な識見を有する者 役員・職員との兼任禁止 | 役員・使用人との兼任禁止 | 役員・使用人との兼任禁止 |
| | 選任方法 | 寄附行為の定め | 定款の定め (選定・解任委員会での決定を指導) | | 定款の定め 理事会による選任は無効 |

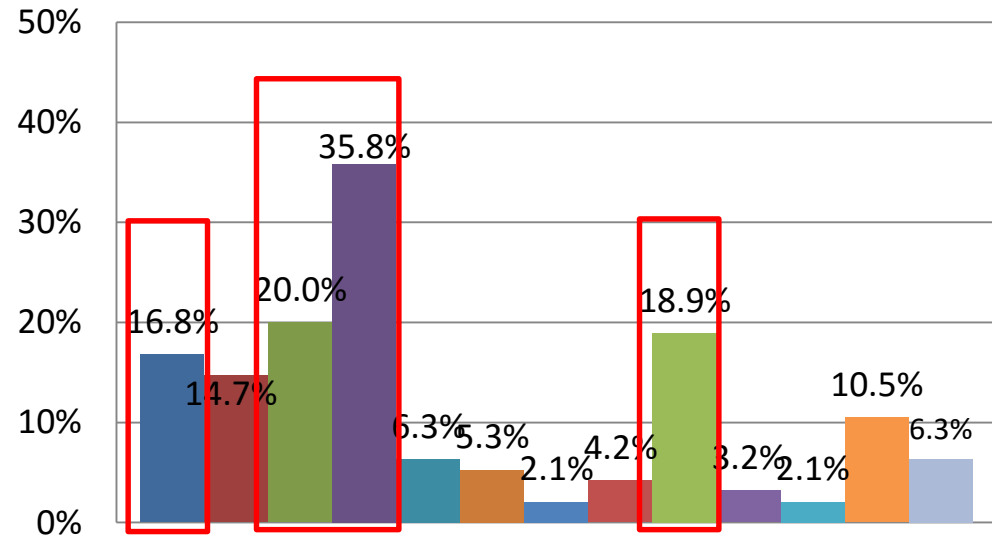
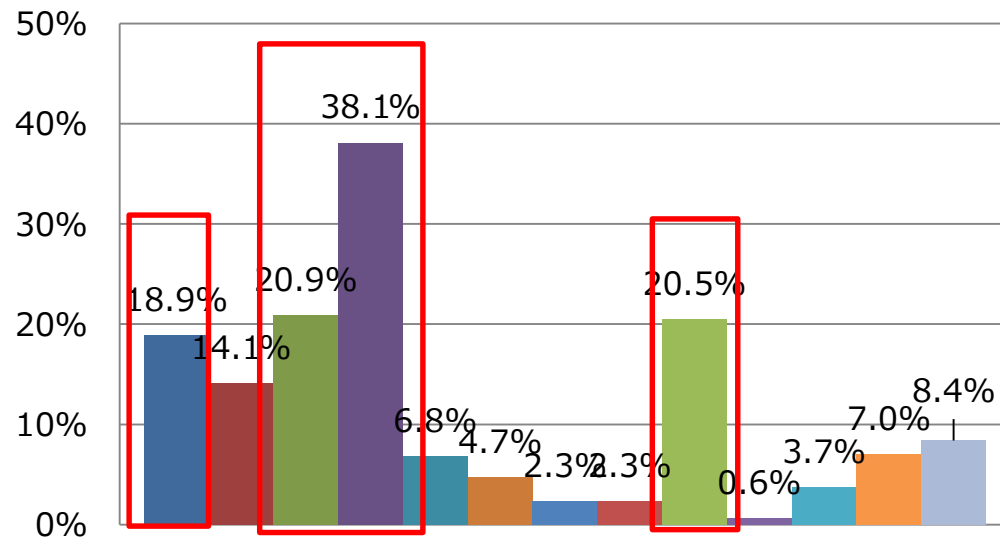
2. 評議員会の機能強化に伴う制度設計（続き）

（評議員会の性格付け）

- 寄附行為により評議員会の議決を要するものと位置付けられている諮問事項は、「法人の合併・解散」、「寄附行為の変更」、「理事その他役員にかかる人事」、「予算・借入・財務処分」が多い。

大学法人

短期大学法人



■ 予算・借入・財務処分

■ 寄附行為の変更

■ 収益事業に関する事項

■ 理事長にかかる人事

■ 理事その他役員にかかる人事

■ 法人運営に関する重要な規定（組織・人事・財務等）の改廃

■ その他

■ 事業計画

■ 法人の合併・解散

■ 学部・学科等の設置

■ 学長にかかる人事

■ 各部門にかかる幹部人事

■ 寄附金の募集

（出典）日本私立学校振興・共済事業団『「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』より作成。

2. 評議員会の機能強化に伴う制度設計（続き）

（評議員会の構成等）

- 評議員の構成の実態としては、職員が36.4%、卒業生が22.6%、学識経験者が41.0%（元自法人・設立団体関係者が7.3%、それ以外が33.7%と推計される。）となっている。
- 広い意見を法人運営に反映する観点からは、法人の役職員や特定の同族が評議員の多数を占めることはふさわしくない（平成16年改正施行通知）。
- 広い意見を法人運営に反映する観点からは、理事は執行部としての説明に徹し、評議員からの意見を引き出すように努めることや、理事数に対して十分な数の評議員を置くことがこれまでに提言されている。
- 評議員会がけん制機能に偏り過ぎると、評議員のそれぞれの立場からの自由な議論が損なわれるおそれがある。
- コーポレートガバナンス・コードでは、株主総会以外の場での取組として、株主以外のステークホルダーとの適切な協働や株主の建設的な対話などの強化が求められてきている。
- 評議員会のけん制機能を重視する場合、評議員理事は監督者と被監督者が同一となる問題があると考えられる。
- 教授会の役割・審議事項の明確化を通じた教学面の権限と責任の一致や、校長理事の仕組みを通じた経営事項と教学事項の調和に配慮することが必要。少数の教員の意見が校長の判断を覆す場合、学校教育法の趣旨に逆行する。
- 関与の程度に応じ、委任関係の設定等が必要となるが、義務・責任が重いと評議員のなり手が減るおそれがある。より画一性の強い社会福祉法人でも、行政や社会福祉協議会が評議員確保の支援策を講じている状況にある。
- 財団法人・社会福祉法人の評議員の選任方法は、定款の定めによるが、理事・理事会が選任する旨の定めは無効。中立的な立場にある外部の者が参加する機関を設置し、この機関の決定に従って行う方法が推奨されている。

評議員（1号～3号）の内訳

<1法人あたりの平均人数>

| 項目 | 大学法人 | | 短大法人 | | 全体 | |
|-------------|--------|------|-------|------|--------|------|
| | 回答数 | 平均 | 回答数 | 平均 | 回答数 | 平均 |
| 1号評議員（職員） | 5,237 | 10.2 | 548 | 5.8 | 5,785 | 9.5 |
| 2号評議員（卒業生） | 3,223 | 6.3 | 349 | 3.7 | 3,572 | 5.9 |
| 3号評議員（寄附行為） | 5,612 | 11.0 | 883 | 9.3 | 6,495 | 10.7 |
| 評議員計 | 14,072 | 27.5 | 1,780 | 18.7 | 15,852 | 26.1 |
| 集計法人数 | 512 | | 95 | | 607 | |

36.4%

22.6%

41.0%

（内訳）

自法人・設立団体関係者 7.3%

それ以外 33.7%

※下記経歴からの推計

評議員（3号）の直近の経歴

| 番号 | 項目 | 大学法人 | | 短大法人 | | 全体 | |
|----|--------------------------------|-------|-------|------|-------|-------|-------|
| | | 回答数 | 割合 | 回答数 | 割合 | 回答数 | 割合 |
| 1 | 自法人の元教員 | 501 | 8.9% | 67 | 7.6% | 568 | 8.8% |
| 2 | 自法人の元職員 | 188 | 3.4% | 35 | 4.0% | 223 | 3.4% |
| 3 | 自法人の設立主体（宗教法人、自治体等）から派遣・紹介された者 | 299 | 5.3% | 65 | 7.4% | 364 | 5.6% |
| 4 | 企業人・団体職員 | 1,685 | 30.1% | 260 | 29.7% | 1,945 | 30.0% |
| 5 | 官公庁職員 | 165 | 2.9% | 20 | 2.3% | 185 | 2.9% |
| 6 | 他の学校法人の教員 | 183 | 3.3% | 34 | 3.9% | 217 | 3.3% |
| 7 | 他の学校法人の職員 | 50 | 0.9% | 8 | 0.9% | 58 | 0.9% |
| 8 | 他の学校法人の役員 | 167 | 3.0% | 23 | 2.6% | 190 | 2.9% |
| 9 | 国公立大学の教員 | 82 | 1.5% | 18 | 2.1% | 100 | 1.5% |
| 10 | 国公立大学の職員 | 8 | 0.1% | 0 | 0.0% | 8 | 0.1% |
| 11 | 上記4～10以外の外部有識者 | 1,128 | 20.1% | 223 | 25.5% | 1,351 | 20.8% |
| 12 | その他 | 1,148 | 20.5% | 123 | 14.0% | 1,271 | 19.6% |
| | 人数合計 | 5,604 | | 876 | | 6,480 | |
| | 集計法人数 | 511 | | 94 | | 605 | |

出典：日本私立学校振興・共済事業団『『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』

コーポレートガバナンス・コード（2018年6月版）

【基本原則2】

上場会社は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出は、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会をはじめとする様々なステークホルダーによるリソースの提供や貢献の結果であることを十分に認識し、これらのステークホルダーとの適切な協働に努めるべきである。

取締役会・経営陣は、これらのステークホルダーの権利・立場や健全な事業活動倫理を尊重する企業文化・風土の醸成に向けてリーダーシップを発揮すべきである。

【基本原則5】

上場会社は、その持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、株主総会の場以外においても、株主との間で建設的な対話を行うべきである。

経営陣幹部・取締役（社外取締役を含む）は、こうした対話を通じて株主の声に耳を傾け、その関心・懸念に正当な関心を払うとともに、自らの経営方針を株主に分かりやすい形で明確に説明しその理解を得る努力を行い、株主を含むステークホルダーの立場に関するバランスのとれた理解と、そうした理解を踏まえた適切な対応に努めるべきである。

「学校法人制度の改善方策について」（大学設置・学校法人審議会学校法人分科会学校法人制度改善検討小委員会（平成31年11月））

2. 学校法人の自律的なガバナンスの改善・強化／（8）評議員会機能の実質化 ② ア.

評議員会機能の実質化の観点から、評議員会が理事会とは異なり、諮問機関としての役割が果たせるよう、評議員会の際に、当該議案の担当理事は執行部としての説明に徹し、評議員からの意見を引き出すように努めること、法人の規模に応じて理事の数に対して十分な数の評議員を置くことなど、運営上の工夫が考えられる。これらについては私立大学版ガバナンス・コードに盛り込むことも考えられる。

「社会福祉法人における評議員の選任及び解任方法について」（平成28年6月20日付け厚生労働省社会・援護局福祉基盤課事務連絡）

社会福祉法人制度においては、社会福祉法等の一部を改正する法律（以下「改正法」という。）により、評議員会を法人運営の重要事項を決議する必置の機関としております。適正な法人運営を確保するためには、重要な立場にある評議員には、社会福祉法人の運営に必要な識見を有し、理事等の業務執行を適正に監督・牽制することができる者が選任されることが重要です。

改正法による改正後の社会福祉法においては、評議員の選任・解任の方法は、法人の定款で定めることとしていますが、理事又は理事会が評議員を選任・解任する旨の定めは無効とされています。

定款で定める評議員の選任・解任の方法としては、評議員の構成が特定の関係者に偏ることがないように、例えば、以下の例のように、**法人関係者でない中立的な立場にある外部の者が参加する機関を設置し、この機関の決定に従って行う方法**が考えられます。

（略）

（例）

（評議員の選任及び解任）

- 第〇条 この法人に評議員選任・解任委員会を置き、評議員の選任及び解任は、評議員選任・解任委員会において行う。
- 2 評議員選任・解任委員会は、監事〇名、事務局員〇名、外部委員〇名の合計〇名で構成する。
 - 3 選任候補者の推薦及び解任の提案は、理事会が行う。評議員選任・解任委員会の運営についての細則は、理事会において定める。
 - 4 選任候補者の推薦及び解任の提案を行う場合には、当該者が評議員として適任及び不適任と判断した理由を委員に説明しなければならない。
 - 5 評議員選任・解任委員会の決議は、委員の過半数が出席し、その過半数をもって行う。ただし、外部委員の〇名以上が出席し、かつ、外部委員の〇名以上が賛成することを要する。

3. 理事会における執行のコントロール

(理事長の選定・解職)

- 理事長の解職は法令に定めがなく、寄附行為の定めに委ねられているところ、理事長が充て職となっているものが4%、理事長（充て職以外）の解職に関する規定がないものが13%存在する。

理事長の選任方法

調査数：大・短 388 / 高・他 217

| No. | 選任方法 | 大・短 | 高・他 | 合計 |
|-----|----------------------|-----|-----|-----|
| 1 | 理事会で選任 | 328 | 208 | 534 |
| 2 | 理事の互選 | 43 | 6 | 49 |
| 3 | 充て職 | 10 | 1 | 11 |
| 4 | 信者の内からなど、選任対象を限定している | 2 | 2 | 4 |
| 5 | 評議員会で選任、又は同意を要するもの | 4 | 0 | 4 |
| 6 | 別規程による | 1 | 0 | 1 |
| | 合計 | 388 | 217 | 605 |

理事長（充て職以外）の解任方法の規定の有無

調査数：大・短 378 / 高・他 216

| | 規定の有無 | 大・短 | 高・他 | 合計 |
|---|-------|-----|-----|-----|
| ア | 規定あり | 323 | 195 | 518 |
| イ | 規定なし | 55 | 21 | 76 |
| | 合計 | 378 | 216 | 594 |

出典：（公社）私学経営研究会「第2回学校法人寄附行為の調査研究報告書」
（令和元年6月）

3. 理事会における執行のコントロール（続き）

（内部統制）

- 内部統制の体制整備については、公益通報者保護法の改正法の施行により、内部通報に適切に対応するために必要な体制の整備が事業者には義務付けられる予定である（中小事業者は努力義務）ことを勘案することも必要。

（法人業務と学長の関係）

- 校長理事が学校法人の業務面で有する執行権限は法的に定めがなく、寄附行為では、常務理事の業務執行のみを定めるものが多いと思われる。また、常務理事については、6割の法人で定めがあるが、そのうち9割以上が理事長の補佐を職務とし、自らの権限による執行を定めていない。

常務理事等の規定の有無

調査数：大・短 388 / 高・他 217

| | 規定の有無 | 大・短 | 高・他 | 合計 |
|---|-------|-----|-----|-----|
| ア | 規定あり | 254 | 109 | 363 |
| イ | 規定なし | 134 | 108 | 242 |
| | 合計 | 388 | 217 | 605 |

常務理事等の職務

調査数：大・短 254 / 高・他 109

| No. | 常務理事の職務 | 大・短 | 高・他 | 合計 |
|-----|--------------------------|-----|-----|-----|
| 1 | 理事長・学園長補佐 | 239 | 105 | 344 |
| 2 | (法人の) 業務分掌 | 164 | 66 | 230 |
| 3 | (法人の) 事務統括 (掌理) | 29 | 8 | 37 |
| 4 | (法人の) 業務 (事務) を行う (処理する) | 54 | 14 | 68 |
| 5 | 理事長以外 (副理事長など) の補佐 | 8 | 5 | 13 |
| 6 | 法人 (一部を含む) を代表 | 5 | 8 | 13 |
| 7 | 事前に審議する | 4 | 0 | 4 |
| 8 | その他 | 2 | 1 | 3 |

※複数回答

出典：(公社) 私学経営研究会
「第2回学校法人寄附行為の調査
研究報告書」(令和元年6月)