

学校法人ガバナンス改革会議 第5回 論点

2021年9月9日

八田進二 松本美奈

目的：監督・経営を分離する。経営陣の利益相反・自己監視を排除する。
税制優遇を受ける学校法人にふさわしい体制を構築する。

1、第3回議論（8月20日）の要点(富山和彦氏報告)

- ・ガバナンスとは組織統治の仕組み、組織運営上の権力構造を健全に機能させるための仕組み
- ・競争の時代、環境激変の時代、危機の時代には強いリーダーシップが必要で、トップダウンで大胆な戦略的意思決定を行わせる必要がある…企業、国家、大学など全ての法人組織に共通の要請
- ー普遍的な課題として「絶対権力は絶対に腐敗する」のも事実
- ー強い権力を作ることと、強い権力を抑制することがガバナンスの今日的な挑戦課題
- ・ガバナンス主体の存在の重要性（会社で言えば取締役会）…執行のトップとその経営チームが健全に機能しているか監督する主体（通常はボードのような合議体であり、その監督機能を担保するにはトップに対する人事権を名実ともに持っていることは必須であり、これが「統治権」の実体
- ・ガバナンスボードが持つ統治権の正統性の源泉はステークホルダー
- ・ガバナンスボード(大学の場合の評議員会)の実効性を高めるためには、賢明にして有能なトップを選任し、監督し、有能なら再任し、逆にダメなら再任しない、さらには解任する実質的な能力を個々の構成員及び合議体として持たせること
- ・評議員会をボードとし、理事会を経営執行会議と位置付けるならば、実際に動くのは5、6人程度で、評議員会は小さくしてそのための人材を得ることが必要。
- *具体的なイメージは、卒業生で勤勉な経営者、弁護士などの士業の人、大学経営の経験がある学者。ただ、結局人数を絞っても、そういうボードを構成する意志が存在しなければならず、選ぶ側にそういう意志を持たせるためのプレッシャーをかけなければならない。適任者がいないのは、努力が足りない。これは会社でもいえる。
- ・大学組織のガバナンスの難しさ
- ー複数の拮抗する多様なステークホルダーの存在（教員、学生、職員、アラムナイ、寄付者、納税者、社会）。ゆえにガバナンスボードとガバナンスストラクチャーの設計が難しい
- ー教学教育と研究の独立性（個々の教員、学部学科の独立性の積分値的な性格と全体としての経営最適化（資源配分の入れ替え、学部学科の改廃など）との緊張関係
- ー現代的な課題として大学にも「経営」のダイナミズムとスピードの必要性
- ー大学自身に「稼ぐ力」強化とそのチャンスの広がり、経営の強化が求められている
- ー稼ぐ力が教学力の源泉となる時代

2. 第4回議論（8月23日）の整理

評議員会	現行（私学法）	委員の提案、意見	合意事項
役割	<p>理事長の諮問機関（寄附行為で議決機関にできる）</p> <p>参考：現行の役員は理事と監事のみ（35条1項）</p>	<p>学校法人の最高監督・議決機関。学校法人の運営に関する重要事項の承認を行う。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・評議員に評議員会の議題議案の提案権を持たせる。 ・現在列挙している事項について、理事会サイドが作成した原案に対して異なるものを提案し、比較して審議し決議できるようにしたらい。 ・学生の卒業認定、単位認定も評議員会の決定事項か。→教学の自治との線引きを検討すべき。 ・監督機関かつ議決機関だが、テーマは一定の事柄に絞るべき。 	<p>評議員会を最高監督・議決機関とする。</p>
権限	<p>理事長は以下の事項について評議員会の意見を聴かなければならない。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 予算・事業計画 2 事業に関する中期的な計画 3 借入金及び重要な資産の処分 4 役員報酬等の支給の基準 5 寄附行為の変更 6 合併 7 私学法50条1、3による解散 8 収益を目的とする事業に関する重要事項 9 その他学校法人の業務に関する重要事項で寄附行為をもって定めるもの（42条1項） <ul style="list-style-type: none"> ・前項各号に掲げる事項は、寄附行為をもって評議員会の議決を要することができる（42条2項） <p>→本条項に基づいて評議員会の議決を要するとしている実例は多くない</p> <ul style="list-style-type: none"> ・学校法人の業務もしくは財産の状況または役員業務執行の状況について、役員に対して意見を述べ、もしくはその諮問に答え、または役員から報告を徴することができる（43条） ・「役員の数、任期、選任及び解任の方法その他役員に関する」事項は寄附行為に委ねられている（30条1項、38条1項）。ただし、定数については限定あり（35条1項）。 	<ul style="list-style-type: none"> ・寄附行為の変更、人事、役員報酬に関すること、キャンパスの移転、大きな事業の処分や取得、合併や解散、重要な保証等も含めるべき（複数の委員から） ・経営に関する重要事項に絞っていくべき。教学に踏み込むべきではない。 ・キャンパスの移転や新学部設置などは教学との切り分けが難しい。 ・法律で限定列挙し、他は現場で決める。本日の資料にある程度でいい（理事・監事・会計監査人の選解任、法人の重要事項、評議員報酬） ・評議員会は株主総会と同じ万能性は有さないが、権限を狭く解しすぎる必要はない。 <p>*参考「評議員会により否定された内容」</p> <p>理事会の諮問を、評議員会が否定したケースはほとんどない（日本私立学校振興・共済事業団2015年調査より）</p>	<p>最高監督・議決機関として以下のことを議決する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・理事、監事、会計監査人の選任・解任 ・中期計画、事業計画、予算・決算、借入金、重要な資産の処分、役員報酬等の基準、寄附行為の変更、合併や解散、重要な保証等。

<p>義務・責任</p>	<p>私学法には評議員の位置付けに関する定めなし（35条の2、一般法人法172条1項と対比） →委任関係にあるのか、善管注意義務を負うのか不明確。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・法人との間に委任契約を締結することを前提に、善管注意義務、損害賠償責任を負う。 ・法人が損害賠償請求権を有していることを前提に、危機感をもって真剣に議論に参加する仕組みが必要。 ・最高裁判例では、意思決定の過程に著しい不合理性がなければ、通常の経営判断の範囲内となり、責任を負うことはない。 	<p>善管注意義務、損害賠償責任を負う。</p>
<p>適格基準</p>	<p>44条1項</p> <ul style="list-style-type: none"> ・当該学校法人の職員のうちから、寄附行為の定めるところにより選任された者 ・当該学校法人の設置する私立学校を卒業した者で年齢25年以上のものの中から寄附行為の定めるところにより選任された者 ・寄附行為の定めるところにより選任された者 <ul style="list-style-type: none"> ・理事は兼職可能（38条） ・監事は兼職禁止（39条） 	<ul style="list-style-type: none"> ・理事の兼職は禁止だが、元理事は可能にしてもよい。 ・現役の教職員は禁止だが、元教職員は可能にしてもよい。 ・「元」はどのぐらいの期間か。 →改正会社法では10年。海外では2～3年が一般的。→法人内の事情を知らないと話にならない。情報をどう提供するか。 ・学校関係者・設立関係者に偏らない多様なステークホルダーの参画 ・資質（適格基準）を条文に書くか。 →所轄庁が監督する際の根拠になる。抽象的事項であったとしても、条文になれば所轄庁は動けなくなる。 →ガバナンスコードに書けばいいのではないか。 	<p>現役の教職員、理事は評議員から除外する。</p>
<p>選任方式</p>	<p>寄附行為に委ねられており、選任方法は学校法人によって様々。理事会による選任、評議員互選としている例もある。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・理事会・理事による選任は無効 ・理事を選任・解任する評議員を理事が選ぶことはおかしい。適格な人をノミネートする委員会が必要。 ・独立の「評議員選定委員会」設置を義務付ける（公益法人には規定なし） ・選定した理由及びそのプロセスを公開することで責任を持たせることができる。 ・私学を社会の公器として発展させていきたいと思う人に評議員になってほしい。それを念頭においた評議員推薦委員会があるべきだ。 ・ノミネートに問題があれば、損害賠償請求の問題になる。 ・選定委員、評議員の人材確保は課題 	<ul style="list-style-type: none"> ・理事会・理事による選任は無効とする。 ・選定（推薦）委員会を設ける。 ・選任・解任の透明性（情報開示）を担保。

解任	規定なし (30条1項7号により寄付行為に委ねている) 「評議員総数の3分の2以上の議決」としている例が多い	・理事会・理事による解任は無効 ・評議員の監督は「相互監視」とし、評議員の解任事由を定めるとともに、評議員会に解任権限を与え、所轄庁の解任勧告の対象とする ・多数決では、解任されるべき者が解任されないことがある。所轄庁（文科省等）からの解任勧告や裁判所を通じての解任の訴えを検討すべきだ。	理事会・理事による解任は無効とする。
任期	規定なし（30条1項7号により寄付行為に委ねている） 3年又は4年としている例が多い	・理事と同等以上でいいか。 ・理事2年、評議員4年など、理事の倍以上とする。	理事の任期より長くする。
人数	理事の定数の2倍をこえる数（41条2項） 理事は「5人以上」とされているため（35条1項）、11人以上とすることが求められていることになる	・最低人数のみで、奇数にする。 例：「3人以上の奇数をもって、組織する」 ・少人数でいい。 ・評議員会議長の議決権をどう扱うか。	最低人数を示す。

〈その他の意見〉

- ・「公益法人や社会福祉法人程度のガバナンスもできず、説明責任も果たせない学校法人に公的支援をする必然があるのだろうか。そういった私学を補助しないよう文科省には再三伝えている」と財務省からコメントをもらっている。
- ・今回の機関設計に関する議論は、ガバナンスの基本原則に即して議論するものであり、規模の大小(幼稚園のみしか設置しない小法人など)に関する議論は今後行う。
- ・求められる資質については、健全な常識を持っている人で、教育研究に知見がある人、産学協同を踏まえて経営に関するスキルある人、法律や財務などのガバナンスに関して専門性のある人。評議員会の開催回数は少なく、日々の大学経営に関わらない。そのような資質の方々が少人数集まればいい。
- ・私学を社会の公器として発展させていきたいと真に思う人に評議員になってほしい。それを念頭に置いた評議員の推薦委員会があるべき。
- ・評議員会では、評議員相互での監視が不可欠。評議員の選定に関しては、独立の評議員選定委員会を設置し、監事・評議員・事務局職員各1名および外部有識者2名で構成するといった先駆的な事例もあり、検討に値する。さらに、選定委員会の責任として、選定プロセス、選定理由等を、別途、外部に公表することが考えられる。
- ・不適切な者を選べば、解任の問題になるが、その場合、ノミネートの問題になれば損害賠償請求の問題になり、調査不足であったことなどに対して責任追及されることがある。

- ・会社法での取締役会に倣って、最低人数を決めればよく、実のある議論を行うためには、富山氏の指摘の通り、「5, 6人程度」というのが参考になる。
- ・評議員会の開催回数は少なく、日々の大学経営に関わらない。したがって、学校法人の健全な運営に資すると考えられる資質を有した少人数が集まればいい。
- ・評議員の資質について、これを明文化することについては、行政庁が監督する時の根拠として必要であり、法令事項とすること(例えば、スキルマトリックスなどを定めること)も一法である。

* 学校法人の発展に資する改革

3 第5回議論

理事会・理事について 主な論点

		現行（私学法）と主な論点
理事会	役割	学校法人の経営執行・議決機関
	権限	学校法人の業務を決し、理事の職務の執行を監督する（36条）
理事	権限	<ul style="list-style-type: none"> ・理事長は学校法人を代表し、その業務を総理する（37条） ・理事（理事長を除く）は、寄附行為の定めるところにより、学校法人を代表し、理事長を補佐して学校法人の業務を掌理し、理事長に事故があるときはその職務を代理し、理事長が欠けたときはその職務を行う（37条）
	義務・責任	<ul style="list-style-type: none"> ・委任関係（35条の2） ・法人、第三者に対する損害賠償責任を負う（44条の2、3）
	適格基準	38条 <ol style="list-style-type: none"> 1 当該法人の設置する私立学校の校長（学長及び園長を含む） 2 当該法人の評議員のうちから、寄附行為の定めるところにより選任された者→× 3 寄附行為の定めるところにより選任された者 <ul style="list-style-type: none"> ・外部理事 当該法人の役員または職員でない者 ・役員のうちには、各役員の配偶者または三親等以内の親族が1人を超えて含まれてはならない。 ・学校教育法9条（禁固以上の刑に処せられた者等）、心身の故障など文科省令で定める者 ・監事との兼職は禁止（39条）
	選任方式	私学法と寄附行為の定めによる→選任プロセスを透明化すべきではないか。評議員会の権限。
	解任	寄附行為の定めによる→私学法で明記すべきではないか。評議員会の権限。
	任期	寄附行為の定めによる→私学法で任期を明記すべきではないか。再任の規定は必要か。
	人数	<ul style="list-style-type: none"> ・5人以上（35条） ・うち1人は理事長（特別の職務を担当する理事）→以下のいずれかを私学法に明記するか。「理事会互選とする」あるいは「理事会での選定・解職とする」か。