

特別寄稿

大学のガバナンス

学校法人 北杜学園 学園長
鈴木 忠

1 ガバナンス（GOVERNANCE）とは

ガバナンスは一般的に統治と訳され、この理念は急激な社会の変化により企業をはじめいろいろな組織の在り方を見直すという要請から生まれたもので、組織における意思決定、執行、監督に関わる内部統治機構を言い、具体的には権力のある地位にあるものが組織をうまく取り仕切り良好な状態を保つシステムを言う。

高等教育機関におけるガバナンスの意味は独立行政法人 大学改革支援・学位授与機構の高等教育質保証用語集によれば次のとおりとされる。「高等教育機関における組織・運営体制を示す総称。高等教育機関の教育研究等の関する目的の最大化のために、教学面と経営面それぞれにかかる構成員及び内部組織の役割と責任の配分について方針を定め、意思決定プロセス（学長、教授会、理事会、経営協議会、監事など）の確立を図ること。高等教育機関を取り巻くステークホルダーとの関係を明確にし、公共的な存在として期待される役割を適切に実行するための内部の組織化と意思決定を図ることも含意する。大学のガバナンス改革の推進に関する議論では、学長のリーダーシップの下で、大学の戦略的運営を下支えするガバナンス体制の構築の重要性が打ち出されている。」

2 ガバナンスの目的

大学には建学の精神に基づく教育理念と永続性に基づく経営理念がある。教育研究についてのガバナンスは建学の精神に基づく教育が長期にわたって健全な状態で継続されることにより、大学の文化が醸成され個性のある大学を目指すことにあり、一方経営管理についてのガバナンスは法人としての社会的責務（USR）を果たしながら、組織内の活動、意思決定等を適正化させ、法人を将来にわたって発展させるための財源を確保することである。

3 ガバナンスと役員の役割



4 ガバナンスの進め方

大学のガバナンスは理事、評議員、監事そして教職員を含めた全学体制で進められ、さらに保護者、学生、取引先、近隣住民などのステークホルダー延いては社会全体を意識した行動が求められる。

この拠りどころの基本は各種法令、寄附行為、学内諸規程であり、実際は理事会で決められたグランドデザインによって進められる。

具体的には例えば学科の魅力アップ、奨学事業の見直し、労務政策、施設設備の取得や更新などがあり、それらに関わる行為が法人目的に照らして適正な活動かどうかを判断し、ある時は修正し又は中断させる勇気も必要である。

5 法人と大学

ガバナンスの構造を考えると重要なのは法人と大学の関係である。これらはともに法人格が認められた学校法人下の組織ではあるが、法人の中で大学は独立した組織という見解もあり得る。

従って法人および大学からはそれぞれの立場から次のような主張もされる。

法人の立場からは

- 大学の教職員は法人の被雇用者である。
- 大学の校地、校舎、機器備品等は法人の所有である。
- 大学の学生納付金、助成金は法人に帰属する。

大学の立場からは

- 法人の収入の原資は大学の教育研究活動によるものであり、つまり法人の経費は大学の収入によって賄われている。
- 法人は大学にとっては管理部門的な存在であり法人の本質は大学であると言える。

そこで学校教育法（第5条）では「設置者がその設置する学校を管理する」と書かれてあり、両者の関係は法的には法人が主であり大学が従という関係になる。

しかしながら、運営上は車の両輪のごとき関係と言える。

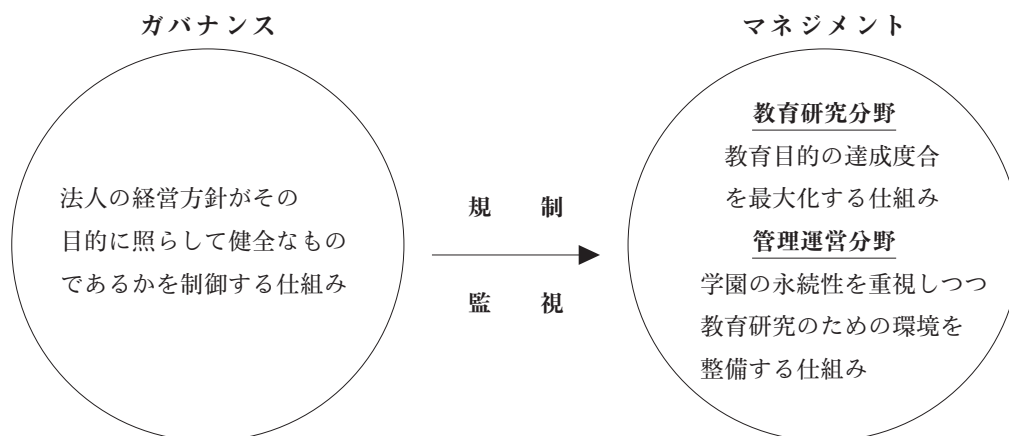
2014年の学校教育法及び国立大学法人法の改正以前は、各大学とも教授会の権限が非常に強かったが、この改正によりその権限が狭められた。

従って、法人と大学との関係においては法人による大学の管理のあるべき姿が重要になる。

この管理の基本は法的関係は法人が主であるが、法人の本質は大学であることを踏まえながら、協調的な関係を維持していくことに理事会は注力しなければならない。

法人と大学は時には対立することがあっても、両者が時間をかけて話し合い歩み寄り妥協点を見出す努力が求められるが、それが不調な場合は理事長の指導力によることになるだろう。

6 ガバナンスとマネジメント



ガバナンスをマネジメントの視点から見ると大学を永続的に発展させるために大学の教育研究活動を支援する人的、物的、財政的な要素を整え、さらに大学の諸活動をコントロールする内部統制組織をマネジメントにおいて構築しておくことが肝要である。

私学事業団のホームページによれば寄付金の不正受領、設置認可の虚偽申請、補助金の不正受給、資金の不正流用、私的横領、使途不明金の発生、不適正な役員報酬、ハラスメント、刑事事件などを起こし経常費補助の減額又は不交付となった事例が掲載されている。この事例はガバナンスの問題でもありコンプライアンスの問題でもあるが、このような事態は法人運営のマネジメントにも重大な影響をおよぼすことは言うまでもない。

前述の通り、グランドデザインを策定し確実に実行することがマネジメントとガバナンスの主要課題であるが、実行過程においては状況の変化に応じて逐次手直しする必要がある、その手続きを踏まないとマネジメントもガバナンスも実効性を失う。

7 ガバナンスとコンプライアンス

コンプライアンスは一般に法令遵守と訳されているがこの概念はガバナンスに包含されるものである。

コンプライアンスの具体的活動としては日常の業務の中で考えられるリスクを抽出しマニュアルを作成し周知と研修を行う。また内部監査でマニュアルの遵守状況の監視を行う。

また最近の有名企業の不正事件の発覚はすべてが内部通報制度や公益通報者保護法によると言われておりこれらも無視できない。

8 ガバナンスと内部統制

上場企業では法令により内部統制システムの構築が義務付けられており、これは学校法人にとってもガバナンスの有効なツールになり得るものである。

内部統制の本質はリスクコントロールと言われているが、平易に言えば組織内の業務執行の過程で不正、過ち、法令又は学内規則違反、非効率などを未然に防ぎ或いは起きた場合は速やかに改善するためのシステムである。

内部統制のポイントはつぎの3点である。

1. 業務をモニタリング（監視）し、評価する体制を作ることで、仕事の有効性、効率性を高める。
2. 正しい財務報告をすることで法人の信頼性を高める。
3. 法令を遵守（コンプライアンス）することにより、社会的信用を高め法人の価値を向上させる。

9 本学園のガバナンス事情

(1) 一長制

理事長と学長が兼務するいわゆる1長制については、本学園の寄附行為では学長が理事に選任されることになっており、またその学長が理事の互選で理事長になることも法も許容している。また学長の任命権は理事会にある。

最近、マスコミで理事長・学長の横暴、専横の報道があるが、本学では開学以来重要事項はすべて理事会において議案の説明を丁寧に行い、各理事が理解の上決議されておりそのような事例もなく懸念もない。

(2) 理事及び理事会

法人の最高の意思決定機関は理事会であるが、本学園ではまず常勤理事で構成される常任理事会の承認を得て、その後理事会の決議によることとしている。理事7名のうち理事長・学長を除いて教学部門の教授3名、管理部門3名でバランスが取れている。

理事のうち外部理事を増員することを文科省も推奨している。しかしながら、新聞報道によれば国立大学法人ではそれぞれ地方の財界の名士を外部理事に招いているが、当然のことながら教育界の事情には疎く形骸化しているケースが多いと伝えている。本学園も学外理事の増員を考えているが、形骸化させないためには機会あるごとに外部理事に対して学内情報を適時に文書またはメールで伝えるよう努めることが肝要である。

(3) 評議員及び評議員会

評議員は学園職員、卒業生、学識経験者で構成されているが、職員、卒業生を構成メンバーに加えたのは評議員会を通して経営に関わることを法律も期待している表れである。従って評議員は評議員会で理事長の諮問に答えるだけでなく、大学運営の対する日頃の思いを述べる機会にしてほしいと思う。

そのためには、理事側は評議員会において発言のしやすい雰囲気づくりをすることにより、積極的な経営参画を促し、法の趣旨にも沿った評議員会としたい。

(4) 監事

監事の任務は財務監査と業務監査であるが、これを通して法人の管理運営に関して理事と連帯責任を負っている。監事は役員ではあるが、独立した第三者としての立場で監査を行ない、本学園ではこのうち財務監査は公認会計士による法定監査が義務付けられていることもあり、監事の監査はそれとは別の視点からの監査となっている。監事による業務監査は日程の都合もありほとんど行われていないのが現状であるが、これを補うために内部監査において公認会計士による業務監査が実施されている。

以上

鈴木 忠 学校法人 北杜学園 学園長
中央教育審議会
大学分科会委員 (H13. 7. 16~H17. 4. 12)
公認会計士