

資料集

「私立大学等の振興に関する検討会議」の開催について

平成28年3月25日
高等教育局長決定

1. 趣旨

私立大学（短期大学を含む。以下同じ。）は、独自の建学の精神に基づく個性豊かな教育研究を行う機関として発展し、全大学の約8割を占めるなど、我が国の学校教育において大きな役割を果たしてきたところであり、今後とも、その振興を図っていくことが求められる。

一方、私立大学等の現状をめぐっては、全学生の約7割を抱える私立大学の教育等の一層の充実の必要性と同時に、18歳人口の減少等による経営困難校の顕在化や、一部私立大学等における管理運営上の不適切事例など、諸課題が指摘されている。

このため、これら私立大学等に係る諸課題も鑑みつつ、私立大学等の振興に関する総合的な検討を行うため、「私立大学等の振興に関する検討会議」（以下「検討会議」という。）を開催する。

2. 検討事項

- (1) 私立大学等の果たすべき役割
- (2) 私立大学等のガバナンスの在り方
- (3) 私立大学等の財政基盤の在り方
- (4) 私立大学等への経営支援
- (5) 経営困難な状況への対応
- (6) その他、私立大学等の振興に関すること

3. 実施方法

- (1) 別紙に掲げる者の参加を得て、「2. 検討事項」に掲げる事項について検討を行うものとする。
- (2) 必要に応じ、別紙以外の者にも協力を求めるほか、関係者の意見を聴くことができるものとする。

4. 実施期間

平成28年3月25日から平成29年3月31日までとする。

5. その他

この検討会議に関する庶務は、関係課の協力を得て、高等教育局私学部私学行政課において行う。

私立大学等の振興に関する検討会議 委員名簿

	麻生 隆史	学校法人第二麻生学園理事長、山口短期大学学長
	安部 恵美子	長崎短期大学学長
	浦野 光人	株式会社ニチレイ相談役
	大沢 陽一郎	読売新聞東京本社論説委員
	大村 雅彦	学校法人中央大学理事長、法科大学院教授
	奥野 武俊	前大阪府立大学理事長・学長
	河田 悌一	日本私立学校振興・共済事業団理事長
座 長	黒田 壽二	金沢工業大学学園長・総長、日本高等教育評価機構理事長
	小出 秀文	全私学連合事務局長、日本私立大学団体連合会事務局長、 日本私立大学協会常務理事・事務局長
	小林 雅之	東京大学大学総合教育研究センター教授
	佐野 慶子	公認会計士
	清水 潔	明治大学特任教授・弁護士（平成29年3月31日まで）
	竹石 爾	学校法人青山学院アドバイザー・前常任監事・元常務理事
	西井 泰彦	私学高等教育研究所主幹
	濱口 道成	国立研究開発法人科学技術振興機構理事長
	濱中 義隆	国立教育政策研究所高等教育研究部総括研究官
	坂東 眞理子	学校法人昭和女子大学理事長・総長
	日高 義博	学校法人専修大学理事長
	丸山 文裕	広島大学高等教育研究開発センター特任教授
	水戸 英則	学校法人二松学舎理事長
	両角 亜希子	東京大学大学院教育学研究科准教授

「私立大学等の振興に関する検討会議」の主な意見

※本資料は、事務局の責任において各委員の発言を要約したものです。

(第1回)

1. 検討会議における議論の進め方について

- すべての私立大学を一律に論じることは困難。私立大学の機能を分類して考える視点が必要。
- 国公立大学や短大も含めた大学政策全体の検討が求められる中、本検討会議で高等教育機関のすみ分けや国費の配分の仕方についても論じることができれば、私学の持つ役割や問題点もより明確に把握できるのではないか。
- 私立大学は自主性と同時に公共性が担保されていなければならない。その原点を押さえた上で、国公私の三つの設置形態や受益者負担等の問題を根源から考え、高等教育の全体像の中での私立大学の位置付けを検討すべき。
- 私立大学の問題も高等教育政策全体の中で議論する問題である。
- 私立大学の位置付け、役割を提示した上で、国公私間の格差について、是正すべきものは是正していく議論も必要。
- 国立大学で行われている施策との比較の視点が重要。
- 私立大学の果たすべき役割や地域配置政策等を考える上で、政策の担い手の議論も必要。国レベルの話だけでなく、地方政府の果たす役割にも期待していくという捉え方が必要。
- 日本・若者・地方をどう元気にするかという大きな視点で、国公立私立大学がどう連携して力をつけていくかを考えるべき。いかにして生きていくかという若者の切実な気持ちを斟酌した上で、いかにして地方に仕事を生み、若者をどう育て上げてそこに送り出すのかという大きな議論をすべき。

2. 私立大学等の果たす役割について

- 産業界の立場から述べると、大学においてよき職業人、よき市民を育成することが重要で、そのためにどういう支援が必要かという視点が非常に重要。分厚い中間層をしっかりと支えるという意味でも私立大学の果たす役割は非常に大きく、全ての大学が社会との円滑な接続を果たすことが必要。
- 労働市場の問題も非常に重要。私立大学の学生数は全体の約8割に達し、日本の労働力の中間層を下支えしており、そこをどう支えるかは将来の国力の問題に直結する。
- 財政基盤の厳しさ、国立との対比の観点から私学の危機が言われているが、まずは私学が高等教育においてどういう役割を担うべきかを私学関係者が自

ら考えるべき。

- 私立短期大学は小規模でありながら、地方での教育，女子教育を担ってきており，地方創生や女性活躍の観点から，私立短期大学の振興も重要。
- 私立短期大学は，低所得層や女性等高等教育を従来受けられなかった層への進学機会を提供するとともに，地元残留率及び地元進学率，地元就職率が四年制大学より高いなど，地域の人材育成にも貢献している。

3. 私立大学等の経営・財政基盤について

- 私立大学財政の中で重要なのは授業料。米国で行われている高授業料・高奨学金政策については，卒業後の収入の水準が日米で異なること，機会均等を阻害する面もあるとの指摘があること等を踏まえた検討が必要だが，日本に導入することが望ましいか否かも含めて議論の俎上には載せていくべき。
- 学費だけでなく学生生活費の問題も重要。低所得層も大学に進学する中で，私立大学の立地を検討する上ではアルバイトのしやすさなども重要になっており，大学をどう変えるかを議論する上で，所得の問題は重要な示唆を与えている。
- 例えば，寄附については，多くの学部や教員を抱え，産業ニーズに合った大学であれば集まりやすいが，社会科学系には集まりにくいのではないかと。財務基盤強化という点において，大学の自助努力をどう構築していくかも検討すべき。

4. その他

- エビデンスとはそもそも何であるかを考えて議論することが重要。大学卒業時に学生にどのような付加価値を付けるかが一番重要であり，その結果についてのエビデンスがほしい。大学教育がもたらす付加価値を明確化した上で，それをどう支援するかを議論すべき。
- 信頼性のあるデータという観点において，学生側からのデータだけでなく，教職員，研究者，学校や学校法人関係者等の生の声があると良い。また，出口での地域間格差を考える上では，良い教員や研究者が大学に定着するかという問題が重要。経常費の半額補助が達成されていない中，人件費抑制のプレッシャーの下で，地方において良い教員や研究者が確保できているのかという点も考えるべき。
- 大学の地域配置や財政基盤，出口管理等については，法科大学院導入の際の議論が参考になるだろう。

(第2回)

1. 私立大学におけるガバナンス・マネジメントの在り方について

- 平成26年の学校教育法改正で教授会の位置付けが変わったとは言え、未だに大規模私立大学では教授会が反対したら何も進まないという話も聞く。大きな方向性としては、私学においても学長の力がもう少し強まるべき。
- 私立大学においては、学長だけでなく理事会の役割も重要。経営マターは理事会に任せ、学長は教学の意見を理事会に伝える役割を果たすなど、理事会と学長が連携して学校運営ができると良い。
- 学長＝理事長という、国立大学と同じような私立大学もあり、一部の大規模私大においては、国立と同様の改革が必要。一律に論じるのは難しいが、大規模私大の中にはガバナンスや教育の質に疑問があるところもある。
- 規模の大小や所在地等の差によってガバナンスやマネジメントの在り方は異なり、全国一律の在り方を求めるべきではない。それに当たり、私学が構造的に抱えている財政上・経営上の問題に注意しなければならない。

2. 理事・監事・評議員会等について

- 他の公益法人制度と異なり、私立学校法においては、理事・監事・評議員の善管注意義務や損害賠償責任が規定されていないが、学校法人制度ではどのように考えたら良いか。
- 理事にも研修が必要。受けられる研修についての情報提供をもっと行うべき。
- 理事の研修については、各私学団体が行うものだけでなく、より共通の研修の場やマニュアル作り等も必要ではないか。
- 平成16年の私立学校法改正で監事の機能が強化されたが、監事が財務監査のみ行い、業務監査は行っていないなど、実際には機能していないところも多い。
- 理事が言いにくいことを監事が言うというような、監事の役割や趣旨を理解している監事が少ないのが問題。
- 理事が監事の役割を理解していないという問題もあるのではないか。
- 評議員の多くが学内関係者であり、評議員会が理事会の諮問を否定した例はほぼないとのことだが、公共性を高めるためには外部性を高めることが必要なのではないか。
- 戦前からある大学には、評議員会の権限が強いところが多いが、私立学校法では理事会が最終責任者になっている。このギャップをどう埋めていくのか、評議員会が今のままで良いのか、という問題も考える必要がある。
- 今後の議論で、監事の役割や外部からの評価の観点についても取り上げて

ほしい。

3. 経営問題への対応及び大学改革について

- 自分の学校を生き残らせるためには、強いところを強め、弱いところを自ら切っていくことが必要。
- 経営の厳しい大学は自立・連携・撤退のいずれかを選択することになるが、個々の私学が合併に踏み切るためには、国の側からその必要性や制度的な保障を示すことが必要。
- 経営問題の解決に当たっては、認証評価や事業団の経営相談等外部からの指摘を法人内で活用していくことや、若手など意欲ある職員を巻き込んでいくことが重要。
- 90年代の予想では、18歳人口の減少により現在までに4年制大学の4割が潰れるとのことだったが、実際に閉校した大学は数えるほどしかない。これは私学の自助努力、経営努力が実ったためである。時代のニーズにきめ細かく対応するなど常に努力していくことがまず基本であり、そうした努力をしていれば、私立大学が生き残る可能性は十分にある。むしろきめ細かな対応ができることについては、地方や都市郊外の中小規模大学に強みがある。
- 大学改革には、教学組織と法人組織の信頼関係を一本化することが重要。
- 特に中小大学では、経営と教学が一体でなければできないことが多い。
- 大学改革について考える上では、理事長・学長の議論だけでなく、教職員に当事者意識を持って改革の担い手になってもらうためのフォロワーシップの議論も必要。フォロワーシップを高めるためには、各大学の教育成果等についての情報公開を進めることが重要。各大学共通のKPIを公開することも考えられるのではないか。
- 地域・地方における大学連携を考えた場合の制度的な配慮についてどのように考えたら良いか。

4. その他

- 多様な学生を確保して育てるという大規模大学のミッションと地方大学のミッションにどう折り合いを付けるかについて考える必要がある。単なる定員管理の話としてではなく、日本の私立大学をどう育成し、どのような人材を育成するのかという大枠を考えた上で、最終的には各私立大学が自らの自主性で判断することが重要。
- 私立大学審議会が廃止され、私立大学がどうあるべきかという議論をずっとおろそかにしてきたことが問題。国として私立大学をどう育てていくかという方向性を示すべき。

(第3回)

1. 経営関係について

- 私立大学全体としてトップラインをどう伸ばしていくかを考えていくことが必要。
- 一方、ボトムラインをどうしていくかを考えると、経済規模に達しない法人が多いことは問題。一定の経済規模に達していない法人がボトムラインを確保することは難しいので、経営状態が健全なうちにホールディングカンパニー形式で合併し、人的・資金的な規模のメリットを生かしながら、一方で各大学の建学の精神を生かしながら、運営をしていくことが考えられ、国の施策としても進めていく価値があるのではないか。
- 経営困難に陥ってからのサーベイランスでは遅く、監事監査による継続的なモニタリングや、モニタリングを通じた日常的な評価が重要。
- 私学事業団の財政基盤の充実による経営支援について。私学事業団が持っている私学に対する情報力や公平・公正な経営判断は非常に役割が重要であるので、事業団の在り方を含め、国による財政支援も考えつつ、私学への支援を全体として考えてほしい。
- 私学事業団を活用して私学振興を図ることには大いに賛成。事業団が活躍するために、事業団に課されている様々な規制・制約についても検討会議で取り上げてほしい。
- 私学事業団が経営支援を行うに当たり、中間団体としての性格を超えるか超えないかというのは大きな分水嶺。経営の監督に係る業務を明示的に法令に追加しなくとも、今の条項の中でも対応ができる業務もあり、グレーゾーンを残しておいても良いのではないか。
- 私学事業団において経営判断指標を作った当時は、経営問題についても各法人の自己責任を強調する形であったが、現在は財政悪化の下方圧力が強まっていることに加え、平成26年の私立学校法改正により国が段階的に踏み込むことも可能となっており、環境が変わってきている。こうした中で、構造的に私学が厳しくなった場合、国がどこまで経営困難に陥った法人に対応するべきかを考える必要。また、規制をするだけでなく、誘導する程度の踏み込みも考えなければならないのではないか。
- 経営判断指標については、レッドゾーンという言葉にあまり左右されないで考えていただきたい。レッドからイエロー、イエローからグリーンに変わることも可能なので、レッドが貼られたからもうだめだというような指標ではない。

2. 監事の在り方等について

- 理事会で問題が生じた際には監事が最後の砦だが、常勤監事が一方の立場に立ったことで収集がつかなくなった例がある。常勤監事を置くこと自体は良いが、その選任方法や資質等は慎重に考えるべき。また、研修等による監事のレベルアップが非常に重要。
- 監事の常勤化、報酬、三様監査は上場企業にとっては当然の話であり、大学法人においてもそうあるべき。
- 監事は理事長と対立する存在ではなく、親しく意見交換ができるような関係でなければならない。学内事情を知らずに単に一般論を言われても困ることもあるので、「専門的知識を持つ者」や「企業等の経営者経験者」のみならず「学内事情に詳しい者」を監事に置くなど、バランス良く選任すべき。
- 監事を評議員会で選任することを検討するのであれば、諮問される立場の評議員と執行機関である理事との兼務を認めるのかどうかなど、まずはそもそもの評議員会の在り方や役割を検討すべき。
- 国立大学においても、ほとんどが非常勤監事である、常勤監事であっても単に地位を得た卒業生が名を連ねているだけであるなどの課題がある。私学についても、なるべく常勤監事を入れて、教学面のチェックも行うべき。
- 国立であれ私立であれ、ガバナンスのシステムが機能するかどうかという点が問題。公共性は学校だからあるわけではなく、公共性は作っていくものであるとの考え方に立ち、その上で学校の外部性、公共性をどう高めていくかを考えるべき。その意味で、監事や評議員会の在り方は、平成16年の私立学校法改正以降残された大きな課題。私学の在り方は多様であるので、大学ごとに多様なガバナンスの形が考えられるが、多様性はそのままであっていいわけではなく、その類型化を試みる必要がある。
- 監事意見も踏まえ、学校が課題にどう対応していくかに関する学内のコンセンサスを得るには、評議会メンバーや執行部、監事等が互いに意識し合うシステムが必要。そのために制度の何を変えていくべきかを考えるべき。
- 監事だけでなく、理事や理事長の経営力を高めていくことも重要。理事や理事長、監事、評議員、三者の目的を一致させる方向で検討を行うべき。

3. その他

- 監事と会計監査との連携について、監事は私立学校法に、会計監査は私学助成法に基づいているので連携が取りにくいのではないかという意見がある。私立学校法の中に、会計監査人を鑑みることも検討に値するのではないか。また、会計監査を私立学校法の中に機関として位置づけるためには、私立学校法における財務書類について、作成基準若しくはプリンシパルを定めることが必要。

- 学校法人会計基準に時価会計を適用するべきという意見があるが、私学助成法に基づく会計基準は、一義的には補助金の公平配分を目的としており、時価会計を適用するとその意義が変わってしまうため、私立学校法の問題と併せて考えるべき。
- OB会や父母会での報告、学生へのアンケート調査、地域との協定やホームページでの情報公開などによって、多様なステークホルダーに対応していくことが重要。

(第4回)

1.私立大学の財政基盤の在り方について

- 日本の高等教育に対する公財政支出が低いことが指摘されているが、公財政支出を伸ばすのであれば、その目的をはっきりさせるべきである。民間の家計負担額は変えないまま公財政支出を増やすことで、高等教育に対する総額を増やすという考え方と、家計負担を減らすために公財政支出で家計負担を補うという考え方があり、前者は成長戦略に資するもの、後者は機会均等を目的としたものになる。
- 公財政支出を増やしたとして、人件費、教育費、研究費、施設設備費等などの部分に充当すべきかについても議論が必要。また、私学助成に関しては、一般経費と特別経費のどちらに充当すべきかということも問題になる。
- 私学振興助成法において、私学助成は2分の1補助を目的とされているが、現実には10%程度である。達成に向けて今までどう努力してきたのか、なぜ達成できないのか、という議論を行うべき。また、国立大学への公財政支出が4割程度で、財政審はそれをさらに削減すべきと言っている中、私立大学に対する助成をどのようにしていくべきか、実態としてどのような目標を掲げるべきなのかといったことも考える必要がある。
- 多様な資金の獲得が私立大学の財政を確固たるものにする重要なファクターだとすれば、これからは新しい発想が必要になってくるのではないか。例えば、大学は文科省を所轄庁としているが、地方公共団体からの支援や地方の産業界・財界からの支援も必要になってくるだろう。地方創成に関連して、そうした仕組みを作っていくことが必要ではないか。
- 資産運用を行うには、リターンに見合った資産の蓄積が必要。私学のファンディングの方法もしっかり考え、その上で補助金なり、補助金以外の奨学金も含めた支援体制をどう作るかという議論をすべき。
- 私立大学への寄附を促進するような税制の仕組み作りが必要。
- 中小規模私立大学の経営基盤強化をどうするかということに焦点を絞った議論が重要。国公私立大学を合わせた日本の高等教育全体の規模の中で、中小規模私立大学が必要だということになれば、それらの大学は構造的に財政悪化要因を抱えているので、そこに焦点化した資金循環や事業団及び民間からの借入金の状況等を明らかにしてほしい。

2.大学の定員管理等について

- 国公立も含めて、大学の定員をどのように考えていくかというのは今後の大きな課題。
- 日本が活性化するためには、地方の私立大学をどうするかというのが一番大きな問題。定員管理の問題もそれに連動してくる。これは高等教育におけるグランドデザイン論にもなってくるが、今後はそうしたことも含めながら議論をしていきたい。

3.日本とアメリカの私立大学の比較について

- アメリカの大学において、大学運営を共同化する事例が見られるが、学生管理や教務関係を IT により共同運営することで経費の削減が可能になるというメリットがある。
- 日本の大学進学率は、アメリカに比べれば伸びしろがある。アメリカでは、学生募集のための広告・宣伝の方法の精緻化が進んでおり、日本が学ぶべきところは多い。
- アメリカと日本の類似点として、リベラル・アーツ教育を掲げる大学は学生募集等において苦戦しており、職業的な教育目標を掲げたところが強くなっていることが挙げられる。
- アメリカにおいては、授業料を安くすると同時に大学のブランドも低下するので、私立大学はなかなか授業料を下げられないと指摘する研究がある。一方、日本の場合は、まず国立大学と競合することになるので、授業料を上げることも難しい。

(第5回)

1. 検討会の進め方等について

- 規模や所在地等によりガバナンスやマネジメントの在り方は異なり、すべての私立大学を一律に論じることは困難。類型化して分析し、課題を明らかにし、実態に応じた対応策を検討すべき。

2. 私立大学の位置付けについて

(1) 私立大学の在り方について

- 私立大学の自主性・公共性を十分に踏まえ、国公私の設置形態や定員の在り方、大規模大学と地方大学の在り方、受益者負担等の問題を含め、高等教育の全体像の中での私立大学の位置付けを検討し、国として私立大学をどのように育てていくか方向性を示すべき。

(2) 地域と私立大学の在り方について

- 日本が活性化するためには、地方の私立大学の活性化が重要であり、地方政府の果たす役割にも着目して、私立大学の果たすべき役割や地域政策等を考えるべき。
- 国公立大学の設置形態を超えた連携やプラットフォームの整備等、短期大学や新たな高等教育機関も含め、どのような連携を行っていくべきか検討すべき。

(3) 私立短期大学の在り方について

- 私立短期大学は、地方創生や女性活躍のほか、四年制以外の短期の高等教育を提供し、進学機会を拡充する観点からも重要であるが、その特性を踏まえ、どのように振興を図っていくべきか検討すべき。

3. 学校法人のガバナンス強化について

(1) ガバナンス・マネジメントの在り方について

- 公共性は学校制度に内在するのではなく作っていくものであり、学校の外部性、公共性をどのようにして高めていくべきか検討すべき。特に、国等から助成金を受け取る以上、財務状況や教育内容に関する情報公開等を含め、一層の内部管理体制の構築が必要。

(2) 理事・監事・評議員会等の在り方について

- 学校教育法改正で教授会の位置付けが明確化されたが、私学の学長のリーダーシップをどのように強化すべきか。また、理事会と学長、監事が相互に連携した学校運営とするためにはどのような改善が必要か検討すべき。
- 他の公益法人制度と異なり、私立学校法においては、理事・監事・評議員の善管注意義務や損害賠償責任が規定されていないが、学校法人制度における整備を検討すべき。また、監事や評議員会の在り方は、平成16年の私立学校法改正以降残された大きな課題であり、検討が必要。

<理事について>

- 理事にも研修が必要であり、各私学団体が行うものだけでなく、共通の研修の場やマニュアルのようなもの、あるいは共通にこれが望ましいという姿を示す等、充実のための方策を検討すべき。

<評議員について>

- 評議員の多くが学内関係者であるが、学校法人の公共性を高めるために外部性をより高める方策を検討すべき。また、伝統ある大学では評議員会の権限が強いところもあるが、評議員会が今のままで良いのかという問題も踏まえ、理事会と評議員会の関係性の整理も検討すべき。

- 監事を評議員会で選任することを検討するのであれば、諮問される立場の評議員と執行機関である理事との兼務を認めるのかなど、評議員会の在り方や役割の検討が必要。

<監事について>

- 平成16年の私立学校法改正で監事の機能が強化されたが、監事が財務監査のみ行い業務監査は行っていない、監事の役割や趣旨を理解している監事が少ない、理事が監事の役割を理解していない等の問題について、どのように改善すべきか検討すべき。
- 上場企業で行われている監事の常勤化、報酬、三様監査の大学法人への導入、教学面への監査の拡大等、どのように役割を強化すべきか検討すべき。また、その際、監事は学内の重要な調整者であるので、「専門的知識を持つ者」や「企業等の経営者経験者」のみならず「学内事情に詳しい者」を監事に置くことや、研修等による選任後の監事のレベルアップの方策も含めて検討すべき。
- 監事意見も踏まえ、学校が課題にどう対応していくかに関する学内のコンセンサスを得るため、評議員会メンバーや執行部、監事等が互いに意識し合うシステムをどのように構築させるか検討すべき。

(3) 情報のさらなる公開について

- 社会から大学を支えてもらうためには、大学が行う教育活動の価値や、地域社会や産業への貢献が認められることが必要。また、国等からの助成金を受け取る以上、一般企業にもまして、しっかりとした内部管理体制の構築が求められ、財政支援の使い道や効果については大学側の説明責任が求められる。大学ポートレートの利用実態等を踏まえ、情報公開を一層進めるための方策を議論すべき。
- 私立大学がどういう人材を送り出しているかについて、教育の成果をしっかりと説明する情報をもっと必要。大学卒業時に学生にどのような付加価値を付けるかが一番重要であり、各大学共通のKPIを公開するなど、大学教育がもたらす付加価値を明確化するための方策について検討すべき。

(4) 学校法人の外部評価について

- 認証評価機関による認証評価とは別に独自の外部評価制度を導入している学校法人もあり、外部評価の活用について検討すべき。

4. 学校法人の経営力の強化について

(1) 経営力強化について

- 経営問題の解決に当たっては、認証評価や事業団の経営相談等外部からの

指摘を法人内で活用していくことや、若手など意欲ある職員を巻き込んでいくことが重要。

- 私立大学全体としてトップラインをどう伸ばしていくかを考えていくことが必要。自分の学校を生き残らせるためには、強いところを強め、弱いところを自ら切っていくことが必要。
- 大学改革には、教学組織と法人組織の信頼関係を確立することが重要。

(2) 経営困難法人への対応について

- 経営の厳しい大学は自立・連携・撤退等を選択することになるが、仮に個々の私学が合併に踏み切るためには、国の側からその必要性や制度的な保障を示すことが必要。例えば、経営状態が健全なうちにホールディングカンパニー形式で合併し、人的・資金的な規模のメリットの恩恵を受けながら、各大学の建学の精神を生かして運営をしていく等の方策について検討する必要があるのではないか。
- 国公私立大学を合わせた日本の高等教育全体の中で、中小規模私立大学は今後も必要であり、それらの大学に焦点化した資金循環の在り方など、経営基盤の強化方策を検討すべき。
- 経営困難に陥ってからのサーベイランスでは遅く、監事監査による継続的なモニタリングや、モニタリングを通じた日常的な評価を強化すべき。
- 大学経営が悪化した場合、性善説に立ちがちな大学制度においても虚偽報告等が起こることを想定した対策が必要であり、経営破たんする大学が出てきた場合のスキームが今のままで十分か検討すべき。
- 構造的に私学が厳しくなった場合、自己責任と自主的な撤退に任せるだけでなく、外からの一定の支援と誘導の仕組みを強化するなど、国がどこまで経営困難に陥った法人に対応すべきか考えることが必要。その際、私学事業団の中間団体としての性格に関して留意しつつ、私学事業団による経営支援を強化する方向で検討すべき。

(3) その他

- 監事と会計監査との連携を円滑に行うよう、私立学校法の中に会計監査人を位置付けることも検討すべき。併せて、私立学校法で閲覧開示する財務書類の閲覧基準、作成基準若しくはプリンシプルを定めることも検討すべき。

5. 財政基盤の確立について

(1) 寄附金・授業料について

- 米国で行われている高授業料・高奨学金政策等の是非を含め、私学の財政で最も重要な授業料の在り方や、私立大学への寄附を促進するような税制の

仕組みやファンドレイジングの方法について検討が必要ではないか。

(2) 公財政支出について

- 私学振興助成法における当初の目標と現在の状況を踏まえ、私立大学に対する助成をどのようにしていくべきか、実態としてどのような目標を掲げるべきなのか、国立大学の状況も踏まえながら検討すべき。
- 高等教育における公財政支出を伸ばす際、成長戦略に資するよう高等教育への支出の総額を増やすのか、機会均等のため家計負担を減らすのか目的を明確にすべき。
- 公財政支出を増やすとして、人件費、教育費、研究費、施設設備費等のどの部分に充当すべきか、私学助成の一般補助、特別補助のいずれを伸ばすべきか等、検討すべき。
- 多様な資金を獲得し、私立大学の財政を確固たるものにするため、国だけでなく地方公共団体からの支援や地方の産業界・財界からの支援を受けるための方策を検討すべき。
- 教育内容の評価が財政支援に反映されることは重要であり、入学後の学力の伸長をしっかりと評価できるような仕組みが必要。

(第6回)

1. 検討会議の進め方及び私立大学の位置付けについて

- もう少しエビデンスに基づいた分析をして、私立大学の活力ある教育体制を作り上げる方策を練るべき。
- 少なくとも経営状況に関しては私学事業団に綿密なデータはあるが、経営困難先等に対して踏み込んだ支援ができない現状を踏まえ、体制整備を図るべき。
- 金子委員、濱中委員の提案されたものも踏まえながら、さらに検討を加えてグループ分けし、課題を検討すべき。
- 地域によってどのような分野を学べるかで学生が不利にならないよう、教育機会の観点についても類型化を考える際に留意すべき。
- 大手の大学を含めて財政余裕が失われている傾向にあり、早めの改善措置を進めなければ、長期的な私立大学の発展は望めず、文科省や私学事業団は適正な指導体制と支援体制を充実させてほしい。
- 私立大学の問題は、マネジメントの問題かシステムの問題であるのかについて、階層別にしっかりと議論すべきではないか。
- 私立大学の運営等は自主的に行われていることを踏まえ、類型化に関する検討及びそれに基づく行政指導は、定型的の一つに押し付けてはならないのではないか。また、国公私という高等教育全体の中での公平な競争環境が整っていないのではないか。
- 類型的に考えるに際しても問題によって類型は異なり、大学の現状の分析

に詳しい委員の協力も得ながら別途検討を進めるとともに、こういった視点から見ると何がポイントかについては、会議本体とやり取りしながら対応策を考えていくべきではないか。

- 類型的の観点から議論をする際には短期大学の要素を入れてほしい。
- 類型化ありきではなく、何を議論するかが先であり、地域の教育機会をどう提供するか、なぜ設置形態を超えた連携が地域で進んでいないのか等の観点から議論していけば、自ずとさまざまな視点が出てくるのではないか。

2. 学校法人のガバナンスの強化について

- 現状の課題を踏まえ、財務会計監査を私学法で会計監査人による監査を位置づけることについて、メリット・デメリットを考慮の上、検討すべき。
- 平成16年の私立学校法改正で改善は進んだものの、評議員会の構成員や評議員の在り方について、法の趣旨に実態が伴っていないのではないか。また、監事についても実態が千差万別となっており、最低限の定めは必要ではないか。
- 私学法では情報の閲覧開示であり公開ではないなど、100万社以上ある事業会社等と比較して、さらなる情報の公開を進めていかなければ、社会的認知を受けた私学の在り方に結びつかず、必要に応じて私学法の整備を図るべきではないか。また、情報の正確性の保証が必要であり、財務情報について公認会計士若しくは監査法人の監査を私学法に導入すべきではないか。
- 私立学校法改正で理事でも学外関係者を入れることになったが、公益性が高まったかは疑問。外部性は不要ではないが、内部の者が評議員で関わるから公益性に問題があるとは言い切れず、むしろ私学法の規定として情報公開を進め、学内外からしっかり監視する体制を整えるべきではないか。
- 外部者であれば必ずチェック機能が強化されるとは限らず、経験や学識を持っているなど要求水準を高めていくことが重要ではないか。
- 社会福祉法人制度改革から翻って考えてみた際、財団法人制度から始まって学校法人制度はもっとも公共性・公益性を誇る制度として認識されていたが、今は他制度と比較してどうであろうかと考えざるを得ない段階にあるのではないか。
- ガバナンスの問題では情報の公開を徹底していくべき。その際、私学の方から積極的に情報を出していく仕組みとし、しっかり情報を出すところは高く評価され、出していないところはそれなりの評価となるようにすべきではないか。
- 国立大学・公立大学は独立行政法人制度由来であるが、私学は公益法人制度由来であるが、一番の違いは外部評価の仕組みであり、私学の場合、いかに評議員会をうまく使っていかではないか。

3. 学校法人の経営力の強化及び財政基盤の確立について

- 大学の社会的な使命が注目され、国公立大学も法人化されてきている環境変化の中で、公立大学は自治体が全額負担して、国立大学は国が面倒を見て、私立大学は自助努力に任せるとの方式は見直す時期ではないか。地域貢献との意味では国公私大学の区分は無く、私立大学であっても地方自治体として相当の財政支援を開始すべきではないか。
- 学校法人の経営力の強化の中に経営力強化と経営困難校の対応が入っているが、別に分けた方が良いのではないか。特に経営力の強化については、強い私学をどのように作るのかについてももしっかり議論すべき。また、私学助成において政策誘導的な短期的競争資金が非常に増えているが、より強い大学を作ることを阻んでいる側面もあるのではないか。
- マイナス面では、私学が経営破たんをした場合、学生をどう安全な領域に持っていかなどをしっかり検討するとともに、多様な人材を輩出してきた私学のプラス面をどうやって少子化の中で伸ばしていくか両面から検討すべき。
- 財政基盤の確立について、アメリカのコモンファンド等を参考に、資産を有効に運用して利益を得ていくことを進めていくとともに、日常的な寄附を集めることにもっと努力すべき。
- 大学の資産については、私学助成で公的な資金が一部入っていることも留意して考えるべきではないか。
- 経営力の強化では、教育・研究の質を含めてガバナンスをどう上げていくか、様々な形での連携・協力・協働等についても、経営改善のためではなく、もっと大学が強くなるにはどうすれば良いかとの観点で、前向きな議論も行っていくべき。
- 公的資金、寄附、授業料とともに、もっと産学連携に注目すべき。産業界からの大学の投資をどのように大学に呼び込むか、チャレンジングな取組は国立大学よりむしろ私立大学の方がうまくやれるはずであり、本当に活力のある私立大学の形を本気で考えるべき。

(第7回)

1. 理事・理事会制度の在り方について

- 理事会の活性化や理事の当事者意識の涵養からも理事に対する研修が必要であるし、理事は法人の諸事項に対して善管注意義務を果たしながら、業務分担を設けて権限と責任を一致させるなどして、責任を持って業務執行を行う体制が必要。
- 他の法人制度との違いを強調する観点より、他制度でうまくいっている事例をいかに学校法人制度に導入していくかとの観点から議論すべき。
- 外部理事を重視するとともに、理事・監事の選任・解任、報酬等は評議員会で決めていくべきであるし、監督と執行を分けるべき。
- 私立学校法は評議員会は基本的には諮問機関だが、法人の判断で議決機関

になることもできるように、多様な在り方を認めている以上、それに合った改善方策を考えていく必要がある。

- 理事会機能を実質化するためには、危機の時代の私立学校が本来やるべきこと、経営責任として何をやるかをもう一度確認した上で、理事自身もレベルを上げ、必要な情報を取ることが重要。
- 理事会は学校法人の最高意思決定機関であるとともに、理事の業務執行を監督する役割があるが、業務の執行に当たっては、担当常勤理事を決めるなど、責任を明確化した分担の体制を構築し、さらに業務執行の状況について、理事会での審議を担保する観点から議事録をしっかりと作成すべき。

2. 評議員・評議員会制度の在り方について

- 外部者であれば必ずしもチェック機能が強化されるとは限らないとの意見もあるが、一方で、理事が自らの決定した内容の諮問を受ける評議員会のメンバーを兼ねるとのことは、他法人制度と比較しても課題ではないか。また、他の学校関係者を入れるなど、外部のウエートを高くすることも考えるべき。
- 評議員会が全ての事項の議決機関となるのは、スピード感や判断能力、法人の規模が小さい場合の乗っ取りのリスク等から問題があるので、議決事項を限定すべき。また、評議員会を議決機関化すると議論に際しては、安定的な運営のためには、評議員の資格や選任をどのようにするのか、人材確保をどのようにするのかなどの実務面での課題にも留意すべき。
- 評議員会のメンバーが理事会のメンバーを兼ねることについては問題があると考えており、評議員会の役割がしっかりと果たしているか、しっかり考えるべき。評議員の責任の明確化や評議員会の意見と理事会の意見が異なる場合の処理についても検討すべき。
- 評議員は、メンバーに地域の有識者等が入っており、地域と学校の連携の点で重要であるが、そうした地域の有識者に対して、個々の大学の状況だけでなく、高等教育政策の動向について説明を受ける研修等も必要ではないか。
- 平成16年の私立学校法改正の課題としては、理事会と教学の関係があるが、この他に評議員会の問題がある。平成16年改正で、評議員会は基本は諮問機関であるが、大学の選択で議決機関にもできるとしたことで様々な問題が生じているのではないか。理事と評議員の兼務の問題の前に、評議員会の位置づけの明確化をどうするかを一番基本的な選択として議論する必要がある。
- 評議員会ですべての事項を決議するということは、特に教学事項に関しては無理がある。

3. 監事制度等の在り方について

- 企業の監査役又は監査委員会と同様に、ぜひ定期的に自法人の实地調査を行うべき。また、企業では、監査役あるいは監査委員会の重要な仕事として、一つにコンプライアンスがあり、もう一つに執行組織がしっかりした根拠に基づいて合理的な判断をしているのかを見る役割がある。学校法人においても規模の大小があり全部ではないが、ある程度の規模の大学においては、常勤の監事が理事会を含めた様々な委員会にできる限り出席し、常設の監事事務局の補佐を得て、常時、監査をしていくような体制を組むべきではないか。
- 大学の監事は会計が中心で、業務監査、特に教学に関する重要な変更等についてしっかり監査することが重要で、今後改革が必要。
- 文科省、事業団又は認証評価機関が教学監査の事例集を出すとよいのではないか。毎年度テーマを決めるなど、監事の教学監査の実質化を図っていく必要があるが、常勤化については規模等に応じて制度化を考えるべき。また、三様監査が必要であり、その観点からも私立学校法で会計監査人を規定すべきではないか。
- 監事制度については、機関設計の一つとして監事会の設定についても考えるべき。また、監事の人材確保の際には、顧問との併任でないか等、独立性を担保するべき。さらに、監事の原則常勤化を検討すべき。
- 会計監査人の位置づけについては、情報公開とのセットで考えるとともに、私学振興助成法のもとに会計監査人を置くのではなく、学校法人という公共性の高い法人組織の中に、会計監査人（公認会計士または監査法人）を機関として置くということを規模の問題はあるが検討すべき。また、内訳表や注記についても作成基準を設けるべきではないか。
- 監事の行う教学の監査の内容は、カリキュラム内容のチェックではなく、コンプライアンスや学生の安全性、リスク管理をチェックするものではないか。
- 監事制度については、①教学に対するチェックができていない、②非常勤が多い、③任命の問題、例えば卒業生で理事長の知人などが多く十分な監査の役割を果たせるか疑問との3つの課題がある。

4. さらなる情報公開の推進について

- 私立大学が国を含め、社会から支えられるためには情報公開は重要である一方、企業の取組みからかなり遅れている面もあるのではないか。
- 情報公表については、教学面は進んでいるかもしれないが、財務情報が少ない。社会一般の認知を受けるために、単に情報データだけではなく実態を分かってもらい、社会への公表に耐えうる実態を作るべく、理事会役員が一丸となって努力するという姿勢をみせるべきであり、財務情報の公開について閲覧開示ではなく公表するなど、私学法にきちんと位置付けをもう一度明確にし、最

低限のハードルをつけるべき。

- 特に学校教育法の方が教育に関する情報というように限定しているのはかなり限定的であり、国公私立大学を含めてもう少し拡大する必要があるのではないか。
- 平成16年当時の議論では風評被害への配慮が行われたが、情報公開制度の進展により、公開請求によりかなりの情報はオープンにされていることも踏まえて、情報公開がどうあるべきか今の時点でもう一度考えるべき。
- 貸借対照表の注記事項は公開の例示から外されているが、一般企業でも重要な事項であり、私学でも利害関係人、国民一般にしっかり説明できる体制にすべき。
- 透明性を高める上でも開示できる情報は開示していくのが原則であり、公開できないのであれば理由を示していくなど、透明性を高める姿勢を示すことが、補助金を受ける側の責任であり、本当に役に立っている高等教育機関を国全体で盛り立てていくことに対する国民への理解につながるのではないか。
- 教育の質的改善やグローバル教育の成果、イノベーション創出人材の育成などの改革成果をどのような形で出すか工夫して、情報公開項目に入れるべき。また、理事会の機能ぶりについてどのような形で公開できるのかも検討すべきではないか。

5. その他

- ガバナンス・コードは興味深いですが、寄附行為作成例やひな形の作成も重要ではないか。
- 私立学校法や私学振興助成法、学校教育法は、大学だけでなく高校以下、文部科学大臣所管だけでなく都道府県知事所管のものも含まれているので、そこへの影響・関係も含めて議論の中で考慮すべき。

(第8回)

1. 経営強化について

- 私立大学は大学コンソーシアムを通すと収入にならず、どのように各大学の収入に取組を結び付けていくかが課題。また、国立大学に主導権が取られることが多いことも課題。一方、今後、学生のための単位互換を積極的に進めていくことは、地方の、中小規模大学にとっては非常に良いことではないか。
- 福岡工業大学の取組について、プロダクトアウトではなく、消費者(学生)の考え方を捉えたマーケットインの考え方をやっていることも素晴らしい。
- 松本大学については、大学として成長していく時期にGPを獲得できたことは非常に大きなことではなかったか。一方、松本大学の発表にもあったが、大学の教職員のモチベーションの低下やマンパワー不足で競争的資金をあき

らめる大学が出ており、また、自由発想型ではなく、要件が厳しい競争的な補助金が増えていることもそうしたことに影響しているのではないか。

- 限られた資源の中で、様々な要請にどう高等教育機関が応えられるかについて、大学コンソーシアムは一つの解ではないか。コンソーシアム事業が大学の連携を超えて、お互いの強み・弱みを補いながら、ニーズに対応できる体制についてどのような要素が必要になるか。また、アメリカではテクニカルカレッジ、コミュニティカレッジなど職業訓練を含めて請合いながら大学が機能しているが、日本ではどのようなことが課題になるか。
- 国立大学と競争するだけでなく、うまく協調しながら私立大学の持ち味を生かしつつ質を上げて魅力ある大学づくりを行い、地域の学生が地域に留まってくれるよう、県とも連携しながら取組を進めていくことが重要ではないか。（北陸大学）
- 大学改革に際しては、教学サイドは現状維持の方向が非常に強く、それに対して理事会、理事長、理事や職員がいかに全体を協力してベクトルを一致させるかが非常に重要。法人のガバナンスと教学サイドをどの様に調整していくかが私学の一番大きな課題。
- 大学改革には、トップのぶれない方針とそれを実現していくための経営幹部が重要であり、それぞれの組織が自律的に改革を行っていく仕組みのために、PDCAサイクルづくりを徹底し、その中で知恵がついてきた。また、情報共有も重要であり、部署部署で情報の流れが詰まり阻害することがないように、方針を徹底していくことが重要。（福岡工業大学）
- 職員の能力開発については、世界に目を開けるよう、アメリカの提携大学と連携して研修を行うなど、中堅職員の資質向上に努めている。（福岡工業大学）
- 中教審答申を職員会議で解説させたり、文部科学省の競争的資金に関して研究会を行う中で、職員の能力開発を行っている。（松本大学）
- 人材養成の観点からすると、いったん大学時代に外へ出て、自分の育ったところの良さを発見することも重要ではないか。
- 県に対して県外から来た学生に廉価で入れる学生寮を要望し、県外学生との交流を活発化させたいと考えている。（松本大学）
地元に残したいとの父兄の要望も強く、まず地域の人たちの要望を満たすことを最初に考えなければならないのではないか。（北陸大学）
- 検討会においては、地域性の問題と規模の問題を、全体的な見地から検討しておく必要があるのではないか。また、精一杯努力をしている大学には、しっかりと光が当たるような形で私学振興の方向として整えていくべきではないか。都市と地方の学生の交流については、私学団体では「渡り鳥政策」として提案を作って10年になるが、少子高齢化社会・グローバル社会の中で一つの

方向としてあり得るのではないか。

(第9回)

1. 経営支援について

- 私学事業団は「関係者の依頼に応じて」成果の提供その他の指導を行うとしているが、これが何らかの制約となっているのか。また、事業団の中立的性格について、紹介や助言を行う際の制約はあるのか。私学全体の信頼にも関わるとような事態が生じかねたいという危険がある場合には、中間的な団体としての自主的な私学関係者の集まりが、危険とのシグナルを送ることは可能ではないか。
- 現行の法律の枠内で中間団体としての性格を変えず、私学事業団として、例えば経営相談機能や経営改善の人員を増強して対応していくことはできるのではないか。また、大学ポートレート等の状況を踏まえ、情報提供についても経営改善に資するように改善していくべきではないか。
- 経済産業省は石油精製について強力に合理化の指導をしており、金融庁も地方銀行に対する様々な働きかけをしている。また農水省の農協への指導や、厚生労働省の社会福祉法人に対する指導等を踏まえ、文部科学省や私学事業団、私学事業団が行う場合には、共済事業等としっかり分離した上であるが、中長期計画の策定や、学生保護方策、引当金等、私学に対する指導・助言・監督をもう少し強化すべきではないか。
- 一部の異例的な困った学校や悪質な学校が例外的に出てくるのが、私学総体としての信頼を下げることとなるため、介入する手段をしっかりと持っていた方が良い。私立学校について、非常に高い自主性が認められる法律体系になっているというのは、総体としての私学を信頼して、私学同士でおかしなものは排除することを前提にしているが、なかなか機能していない現状を踏まえると、少し違う仕組みを考えても良い時期ではないか。
- 大学の強みと弱みを分析するためにはベンチマーキングは重要であり、アメリカの大学では、匿名性を担保した上で大学へのアドバイスを行っているが、現状、私学事業団でもそうした取組を参考にして改善を考えてはどうか。
- 今の指導・助言体制はもう少し強化すべきであるが、私学事業団の中間的性格を考えるとやはり限界があり、本当に破綻寸前の学校法人については、私学事業団もなすすべがない状況。一方、文科省としても調査権を強化したが、まず、学校法人の調査をしっかりとやって、どういう状況なのかを把握しなければならない。また、解散命令の発動に際しては、その後の財産の処理や清算の問題や解散命令の前に学生の保護をどのように行うのか等、今の諸規定の中で空白の部分があり、最悪のパターンについて法整備を行う必要がある。ま

た、私学相互の連携した取組等も必要であり、私学事業団や私大連等でしっかりとしたシステムを自主的に作っていく方策とともに、最後の手段として、精算処理を円滑に進め、破産管財人が学校法人の状況を的確に把握した上で破産管理を行うためには、破産法の中では無理があるので、私立学校法あるいは学校教育法の枠の中で、解散あるいは破産した場合の法的手続きを規定する法整備が今必要ではないか。

- 私学事業団については、中立的・中間的な立場で客観的な情報を多く発信し、営利を目的とせず指導・助言を行う貴重な存在であるが、十分に機能を発揮できていないのは、毎年、独立行政法人に準じて経費削減や効率化が求められて、人員が増やせないことがある。運営費交付金が出ていないメリットもあるが、もう少し財務的に安定して私学振興に貢献できる構造にした方が良いのではないか。
- 私学事業団の経営相談は、昭和 45 年に経常費補助金が開始された際に、私立学校の自主性を確保するために、「サポート・バット・ノーコントロール」の考え方で、補助金を私学振興財団を通じた間接補助の形で実施することとなり、併せて開始された調査相談事業においても私立学校の意向を尊重して、「依頼に応じて」との枠組みで法制化された。文部科学省も私学になかなか介入できにくい環境であったが、教学面及び経営面から調査指導し、必要な措置を段階的に講じる仕組みができてきた。一方、私学事業団では財団時代の枠組みが続いている。現在の経営困難な時期にあって、私学の安定と健全な発展を確保するためには、事業団が保有する資源や情報を活用して積極的に支援し、アドバイスをすることは有効であり、所轄庁としての監督的な立場ではなく、私学振興の立場から指導助言を率先して実行することが求められる。必要ならば法改正を含めた検討をしなければならない。
- 私学事業団が保有するデータは非常に貴重なものであり、私立学校の現状を把握し、さらに改善させるために、蓄積されている情報を有効に活用してほしい。
- 破綻が避けられない事態に適切に対処できない経営体制を変える必要も生じるが、国が強硬的な措置を命令すると私学からは相当な反発も予想され、そのような場合に、私学事業団が外部の第三者的な立場から適正な人材を派遣し、連携して指導することは非常に有効と考えられる。厳しい経営環境の中で本格的な構造改革が求められている私立大学において、その自律性や独立性を尊重しつつも、公共性を確保するため、私学事業団が積極的な役割を果たすことを期待したい。
- 私立大学の振興に際しては、10 年先、20 年先の姿や状況を思い描きながら、時間軸を大切に、教育的な見地において多様な高等教育機関を育成していくと

という視点で検討する必要がある。また、今日の経営困難な状況は、単に私立大学の問題だけでなく、公財政支出の在り方等の文教施策全体の問題も影響しており、総合的な観点で考えていく必要がある。

- 来年度要求している私立大学等プラットフォーム形成支援事業について、単に大学間の連携だけでなく、大学と地域、大学と産業界との連携のフレームをどのように作るのか、高等教育の世界だけでなく、地域政策の中でどのように広域市町村圏などと連携を図っていくか、その中でどのような支援を行い、各省や自治体の施策を巻き込んでいくかを考えていく必要がある。
- 私学の自主性には個別の自主性、集合的な自主性があり、事業団、私学団体、認証評価制度など多様な団体や仕組みがある中で、システムとしてどのように公共性を高めていくかを考えていくことが必要ではないか。

(第10回)

1. 長野県の発表についての質疑応答

- 私立大学の公立大学化について、県としては、単に公立化することが大事なのではなく、それに伴って大学改革が進み、大学の教育研究の質が高まることが重要であると考えている。公立大学化の是非を判断するのは、結局は地元の市町村や大学等の関係者であり、あくまで県は助言する立場である。(長野県)
- 私立が公立化することで、県としてその分の地方交付税を確保できることは事実だが、いつまで確保できるかわからない交付税だけを目当てにしていたのでは、将来の公立大学の経営は成り立たない。やはり各大学とも、自身の魅力を高めて学生を確保していかなければならない。(長野県)
- 私立の公立化によって入学志願者が増える理由としては、学費が下がることもその一つだが、それだけでなく、やはり学生の間には国公立志向というものがあり、大学は公立化することでブランドを高められるので、学生が集まるということも大きい。(長野県)
- 長野県の学生の異動は、全国でもかなり特異的である。県外からの流入が少ない一方、県内の大学の卒業生の多くが地元就職する。したがって、県内の大学を卒業した者が就職時に県外に流出するケースは少ないが、そもそも県内の大学の学生収容力が小さい。したがって(長野県の発表にあったとおり)大学の学生収容力の拡大と県外からの学生流入率を高めることがカギとなるが、それだけでなく、大学進学時に県外に流出した者が、就職時には県内に戻って来てもらうための方策も重要である。
- 日本学生支援機構の奨学金の返還免除は、県内の学生に、卒業以降も引き続き地元においてもらうための有効な手段となっている。(長野県)
- 首都圏の私立大学の定員を減らす等の規制についてよく言われているが、

地方大学の振興のためには、何よりもまずは地方の大学自身が魅力を備え、首都圏から地方大学に入学したいと思う層を増やすという考えが大事。

- 大学と比較して短大は、看護、介護、幼児教育など様々な資格養成系の学部学科を持っている。したがって、短大には、担い手が不足しているこれらの分野における人材を養成する役割を期待できる。（長野県）
- 地域における高等教育の性格を考えていく上で、そもそもこれから長野県として目指す先には、知識基盤社会における長野県の競争力の確保である。ただ、知識を基盤として強みを発揮できる県をどのように作っていくかという課題になれば、検討すべき事項は、もはや高等教育政策にとどまらず、産業政策、立地政策、地域振興政策なども含めて、長野県全体としての総合計画あるいは地方創成戦略というものを描いていかなければならない。

2. 経営支援及び経営困難への対応（前回に引き続き）

- 私立大学に対する経営支援強化について、私大の9割以上が中小規模であり、多くの大学で収入のうち8割近くを学納金に頼っているという厳しい財政状況を鑑みて、国公私大の公正な競争条件を確保するため、国の財政支援の在り方を再構築する必要がある（今は教員数割、学生数割で私学助成を配分することになっているが、それ以外のファクターを加えて、給付の在り方を考えていく必要がある）。また、どうすれば寄付金を私立大学の主な収入源にしていけるかも重要な課題である。ただ、中小規模大学の問題は国立大学についても同様のことが言えるので、以上のことを考えるにあたっては、文科省が高等教育全体のグランドデザインをどのように描いていくのかが大前提となる。
- 現在、文科省が行う私大に対する助成事業については、改革総合支援事業によって大学の教育の質を高め、研究ブランディング事業によって研究の質を高め、更に経営強化集中支援事業によって大学の経営改革も図っている。これらを見れば、いま文科省がやっている助成事業は1つの形を成しているもので、今後もこれらの事業を進めていけば、私立大学全体の教育、研究、経営改革は徐々に進んでいくだろう。しかしながら経営強化集中支援事業については、経営に課題があることが公表されてしまうことを嫌って、そもそも応募しない大学があるためか、募集数に対して採択数が少ない。この採択率を上げることによって、中小規模私大の経営状況は改善していくのではないか。
- 大学は、設置基準上の要件を上回る数の専任教員を配置しなければならないが、大学の規模が小さくなるほど、当然学生数は減るので、中小規模大学としては、このST比が財政圧迫の要因になっている。設置基準が求める専任教員数について、大学の規模に応じてより柔軟にしていくこと及び中小規模大

学における非常勤教員の活用の仕方が問われてくる。

- 地方大学の地域に対する経済的な貢献度を試算したことがあるが、教員の給与、学生の下宿代、地方税、消費財購入、地域業者との取引など、合算すると大学は相当額を地元経済に落としている。他方、地方自治体から大学に支出される補助金等の金額は極めて少なく、また大学と地元企業や市役所との連携も不十分である。地方大学の存在意義及び地方大学が赤字経営せざるを得ない窮状を地域の人々に認識してもらい、地域からの理解と協力を得なければ、地方大学は生きていけない。
- 幾つかの学校法人を傘下に置いたホールディングカンパニーについては、規模の経済がうまく働けば非常に有効である。ただし、ホールディング方式を認める場合は、大学制度の側もこれに見合うものに改正していかなければ、ホールディング方式のメリットは活かさない（連結納税のメリット、専任教員の割合等）。
- 今後は、私立同士だけでなく、国公立を超えた大学の連携・統合ということも起こりうる。そのような中で、最も機能しうる大学の連携・統合はどのようなものか、その在り方についても考えていかなければならない。

3. 経営困難法人への対応、学校法人の破綻処理

- アメリカの大学では、頻繁に破産・倒産ということがあるので、アメリカの学校淘汰について事例研究を行ったことがあるが、破産・倒産する際の最重要課題は、やはり学生の保護である。また、実際は、想定されていたほどには倒産しなかったのだが、その最大の理由は、アメリカでは、留学生と社会人学生を大幅に増やしたからであった。この方策が日本でも採用できるかどうか、議論すべき。
- 学校法人が破綻した際、卒業まで見届ける、他大学への円滑な転学など、いかに学生の教育の機会を確保するのか、学生の保護についての仕組みをしっかりと法制化しておくことは、国の責任である。また、破綻処理に際して生じるコストは誰が負担するのだが、ある程度、学生・保護者の自己責任を問うのか、公的資金を入れるのか、あるいは金融機関の預金保険のように、大学業界全体で積み立てておいたものでカバーするのか、ここについてもある程度議論しておくべき。特に、学生・保護者の自己責任を問うということになれば、学校法人はいま以上に情報開示を進めていかなければならない。また公的資金を入れるのであれば、仮に一部の経営陣による法人の私物化等が原因で破綻した場合には、その経営者の責任もしっかり問うようなシステムにしていかなければ、国民一般の理解は得られない。
- 学校法人が破綻した際、現在の法制上は、学生の債権（前納授業料）の回収

が一番後回しになってしまう。例えば、学校法人に融資していた金融機関は、学校法人の不動産上に担保物権を持っている債権者であるため、学校法人が破綻した際には、別除権者として優先的に債権を回収できる。また公的債権も、財団債権や共益債権として強く保護されている。教職員の債権、すなわち被雇用者の給与債権も、民法上の先取特権という担保権によって保護される。他方、学生の債権は、現行法制上は普通の破産債権に過ぎず、結果として、学生の債権が後回しになってしまう。これについてはきちんと制度整理をしておかなければならず、もし倒産処理法の改正や解釈の工夫が難しいのであれば、例えば、私学事業団の役割を拡大して、転学する学生に二重払いをさせないように、転学する学生に特別な奨学金を付与するか、若しくは受け入れ側の学校法人に配布するかのどちらかが必要だと思う。もう一つ、再生できそうな部分は破綻させず、上手く再建させることが望ましい。しかしながら、不適切なブローカーの介入は避けたい。そのためにも、やはり私学事業団の役割を強化して、しかるべき管理人を法人に送り込み、法人が抜本的な改善計画を立てるのと引き換えに私学事業団が救済融資を行うという制度の導入も考えるべき。

(第11回)

1. 財政基盤の在り方

- 教育研究の質の向上及び設備の更新が求められる中、私学はいかに財源を確保していくか。これ以上、学生納付金に頼るわけにはいかない。また自主財源の確保には努めているが、収入が追いつかないほどに経常経費が増加している。寄付金や自己収入の獲得は、言うは易し行うは難しである。補助金を増やさなければならない。(資料1-2の5頁を見ながら)経年で比較しても、学生納付金総額や奨学金総額はかなり伸びているが、補助金総額はあまり伸びていない。
- OECD比で見ても、高等教育に対する日本の公財政支出はあまりにも少ない。教育費について、家計負担から補助金にシフトさせていくために、この検討会議で具体的な策を議論すべき。
- 十分な額の補助金を獲得できていない理由は、結局のところ、私学も私学団体も、私学の社会における必要性について、社会を説得できていないからである。ただ金が欲しいと唱えるだけではいけない。各大学とも、どれほど地域に貢献しているのかについて社会を説得し、地方公共団体には、この大学であれば補助し甲斐があると、個人及び法人には、この大学であれば寄附したいと思わせる必要がある。
- 学生納付金総額が増えている理由として、学生一人当たりの単価が上がっているのではなく、私大に入学する学生数が増えているということなのでは

ないか。

- 教育研究の質向上のためには、競争が必要。私立大学における競争とは、要するに学生の取り合いであり、競争の要となるのは授業料である。
- 私学振興助成法が成立した当時は、国は私学の経常費のうち半分を負担することを目指していた。しかしながら財政当局による反発があり、現在の国による補助率は、経常費全体の1割にも満たない状況。補助金の絶対額を増やすことが難しい以上、選択と集中によりメリハリをつけて補助金を交付していく必要がある。
- 私学助成の在り方について、抜本的に考え方を変える必要がある。例えば、資料1-2の13頁に記載のある私学助成の目的のうち、「学生等の修学上の経済的負担の軽減」のために交付する私学助成は、機関補助ではなく個人補助で行うべきではないか。
- 私大経常費の配分基準は「学生数×単価」であるが、それでは、大規模私大にばかり補助金が交付されることとなり中小私大が潤わない。配分基準を見直す必要があるのではないか。
- 改革総合支援事業等、メリハリをつけて私学助成を交付するための枠組みは、効果があると考えられる。しかしながら、私学に公的資金を入れるからには、その補助金は本当に必要なのだという明確な説明がされ得る必要がある。教育当局と大学との関係について、社会一般からあらぬ疑念を持たれぬよう、特に補助金については透明性の確保が大切。

(第12回)

1. ガバナンスWGの報告書について

- 18歳人口が減っていく中で、これまでのように18歳にこだわらず、社会人や海外からの留学生を受け入れていくことが大学の存続につなげる方法ではないか。そのためにも(従来とは意識を変えていく必要がある)、理事、評議員等にも外部の方を相当数入れていく必要がある。
- 経済学の世界から見れば、学校という業界は生産性が上がりづらい組織の代表事例だが、一方で、学校でも、統廃合や連携によって生産性が大きく上がっていくであろうことも間違いなく事実である。
- 統廃合や連携の方法は様々あると思うが、例えば、一般教養科目等について各大学が互換的に実施する、いわゆる持ち株会社的な形で各学校の独立性を活かしながら連携する、管理の部署だけ統合していく等も可能な方法ではないか。予算増が厳しい中、各学校法人においては、自ら生産性を上げていくことに焦点を充てていくべき。
- 私学を巡る環境は、ますます厳しくなっている中で、確かに国の予算が

なかなか私学へと回ってこないことは分かるが、それでもなお、国には、私学への補助の確保を検討してほしい。

- ガバナンスコードについては、いい意味で企業の緊張感を保たせている。規模の大小も含めて、学校法人の一律の法規制は避けるべきであり、ガバナンスコードを設け、コンプライ・オア・エクスプレインを原則とすることは良いと思う。
- ワーキンググループの報告書の中で、引き続き、原則は理事会が議決機関、評議員会が諮問機関となっているこの方向性は、妥当だと思う。
- いくら法制度等でガバナンスを強化しても、結局、経営陣の資質が悪ければ、ガバナンス強化の効果は薄まってしまう。そのため、認証評価、学校法人運営調査等で、経営陣の資質を何らかの形でチェックしていくことが必要。資質が落ちていれば、シンポジウムや研修など、それなりの対応が必要となってくる。
- 平成16年の私立学校法改正の内容と実態との乖離について具体的な事例を挙げ、このギャップをどのように埋めていくか、という視点から書かれているが、例えば、監事の常勤化等、制度自体の改正も検討すべきではないか。
- 監事が作成する監査報告書や学校法人が行う情報公開等について、学校法人がどのような報告書を作るべきか、どのように情報公開を行うべきか等、学校法人にとってわかりやすいひな形を示す等すべきではないか。
- 監事の常勤化については、確かに、報告書の中でもう少し主張すべきかと思う一方、単に常勤化をうたっても、実際にはなかなか進まないことを考慮すれば、監事に本来期待されている役割を具体的に示すことで、その役割を果たすためには、常勤化せざるを得ない状況を作っていくべきかと思う。
- ガバナンスの強化は必要条件であり、それだけで十分ということにはならない。この会議は私立大学等の振興を目指す会議であるので、ガバナンスだけでなく、もっと教育の振興策について、方向性を打ち出すべきではないか。

2. 「これまでの議論のポイント」(案)について

<総論>

- 社会人の学びの継続の必要性、学びを継続した社会人を評価する社会システムということを加筆いただきたい。現在、国立大学も含めた多くの大学は、18歳から22歳の学生を教育することに主眼を置いているが、これは転換しなければならない。
- 私学助成の配分基準では、大学院を設置する大学には少し多めに配分されるので、各大学は大学院を設置したがるが、機能分化の流れを考慮すれば、定員を充足できない大学院は閉じ、その代り、4年間の学士教育をしっかりと実

- 施する。そのようなことを各大学の経営陣に促すような内容を加筆すべき。
- 地方大学の存続が厳しくなっていることを認識した上で、私立大学と地域との連携や地方における私立大学への支援を飛躍的に拡大させる仕組みを明確に打ち出すことが望ましい。
 - 報告書には短期大学についての記載がほとんどないが、アメリカでは、コミュニティカレッジで2年間基礎を学んでから大学に進学する人が非常に多く、短期大学の役割についても検討すべき。
 - これまで私立大学が果たしてきた役割、現在私学を取り巻く状況がいかに厳しいのか等、もっとデータを活用して示すべき。地域で活躍する人材の育成拠点であることも、やはりどういう分野で、どれくらいの学生が地域に残って活躍しているのかをデータで示すべき。
 - 資料2の1頁の「(1)私立大学がこれまで果たしてきた役割」の2つ目の丸のところで、「社会の発展と安定に不可欠な極めて厚い中間層の形成にも寄与」とあるが、現在の労働人口に占める私大出身者は2割強である。一方、15年後には、労働人口全体の5割が私大卒になると予想される。したがって、この箇所に「今後とも、その役割は増大していく」と付け加えるべき。

<ガバナンス・経営力の強化等>

- ガバナンスワーキングの報告書の方では、理事と評議員の兼務については、今後検討が必要というような記載をしていたと思うが、同様の趣旨のことを、「これまでの議論のポイント」にも盛り込むべき。
- 理事長・経営者の資質や能力だけでなく、それを支える事務方の能力や力量も非常に大切。特に小規模の学校法人では、事務方の人材が不足する傾向にあり、職員の人材養成、確保についても検討されるべき。
- 学校法人では株の持ち分という話がそぐわないため、「ホールディングカンパニー」という言葉を、そのまま学校法人に適用すると分かりにくい。「それぞれの学校法人の成り立ち、独自性を活かしつつ、緩やかに連携する」というような、「ホールディングカンパニー」についての説明を加筆すべき。

<財政基盤>

- 大学に対する寄附金が少ない理由は、日本では寄附文化が醸成されていないというが、各私立大学の努力も足りない。HP等にて積極的に寄附募集に努めている私立大学は少なく、寄附募集の戦略と戦術をきちんと作り、可能であれば専従の職員を雇った上で、理事長・学長の下で、組織的に寄附募集に取り組むべき。
- 国立大学では、基本的に申請の資格がある教員は、全員が科研費を申請す

る。学長が各教員の申請状況について把握し、申請しない教員は、研究科長を通じて説明を要する仕組みで、科研費を申請しない教員に対する研究費を減額する国立大学も存在する。私立大学でもこうした取組の徹底が必要ではないか。

- 高等教育支援の費用をさらに拡充し、その中でも特に私学の財政に関しても拡充を図ることで、ファンディングにおける国私間格差を解消するという決意を、この検討会議で示していただきたい。
- 私学助成を通じた教育・研究の成果の可視化とあるが、私学助成等の一般的な補助について、補助されたことによる効果を図るのは非常に難しい。そのため、私立大学全体として、教育・研究において、どのような成果が出ているかをエビデンスとして示すということが良いのではないか。
- 資料2の5頁に「私学助成の充実と仕組みの再構築」という項目があるが、近年では、資料にあるとおり、私学助成については、一般補助よりも特別補助を重視する傾向にある。一方、私立大学の基本的使命は、社会や地域の発展に不可欠な中間層を輩出することであるが、このような教育については、必ずしも特別補助の対象となる特色ある教育とはみなされない。私立大学では、多様な学生の基礎的で一般的な教育を行っている意義を理解し、そこに光を当てていただきたい。
- 地域に5割以上の人材を供給しているのは、地方の私立大学、特に短期大学であり、地域の知的レベルを上げ、地域の発展に寄与していくためには、地域の私立大学、短期大学に投資をするのが最も有効。地域への貢献度を分析したうえで、地域の私立大学等に経常費補助が重点配分されるよう、工夫していただきたい。

<その他>

- まち・ひと・しごとに関して、文科省の中ではないが、政府として、現在、地方大学の振興及び若年雇用等に関する有識者会議を開催し、議論していると思うが、こちらの会議における議論についても、適宜情報共有をして欲しい。

(第13回)

1. 中央教育審議会への諮問等について

- 平成17年中教審答申以降、大規模大学はすぐには転換できず、今が大学改革は最終局面。適正な定員を維持しながら大学改革を進めていくにあたり学部・学科の改編は必要であるところ、東京における大学の新增設抑制の議論は、大学改革へのブレーキになってしまうと危惧される。

- 認証評価は、教育面のみのチェックで、一般の認知度も低い。認証評価機関のアナウンスの仕方に工夫が必要。
- 大学改革には財務基盤の確立が必要だが、財務基盤の確認は私立学校振興助成法に基づく学校法人会計基準に委ねられており、情報公開の在り方を含め、基準の見直しや法的立ち位置の見直しが必要。
- 地方の短期大学について、地方の教育振興基本計画に位置付けることや地方による財政支援などを進めていくにあたり、国の支援も必要。
- 4年制大学への進学だけでなく、地域の短期大学から都市の4年制大学に編入学するなど、高等教育への多様なアクセス方法が認められるべき。
- 認証評価の結果が一般人や学生は見えてこず、情報を一括して見るができるよう改善を講じる必要がある。
- 定員超過による補助金の減額の議論はありうるが、東京における大学等の新增設抑制の議論は、大学改革の流れに逆行し、大学のニーズに合わせた改革を阻むものである。学部学科の改編を進めることで大学改革は可能。大学改革による教育の質的向上を受験生に見える形で発信することが必要。
- 地方大学の振興と東京における大学の新增設抑制はトレードオフではなく、むしろ定員超過は常態化しており、大学はそれに頼った運営をしてきている。1.2倍の定員を基本としていた大学が、定員を1.1倍、0.8倍にしろと言われると動けなくなってしまい、定員超過ができないなら学部学科を新設したいと、本来スリム化しなければならないのに、拡大しなければ大学改革はできないという意識があるところが問題。大学改革の方法を定員増加や学部学科の拡張にのみ求める在り方は変えなければならない。
- 中教審、まひし、本検討会議の相互の調整をどのように図るのか。私学の問題を私学だけで考えるのではなく、国公私立大学で考えることが大事。また、全体としてどうするかというとらえ方ではなく、多様性をどう確保するかという視点が重要であり、こういう方向を目指した時に、高等教育機関間でフェアな競争条件が整っていることが必要である。学生ファーストの視点を本検討会議には求めたい。
- 東京一極集中と地方創生の問題については、地方における将来の仕事や生活の質が根本的な課題。その中間の大学だけ何とかしようというのはおかしい。
- 大学教育の質の向上には、社会人の学び直しの機会を確保することが必要。若い学生ばかりの状態から、社会人が増えると、教員の在り方自体も自ずと代わってくるはず。もう一つは、留学生。ここは日本と諸外国との大きな違い。
- 費用面では、都市の大学も地方の大学も大きく変わらないため、地方大学の

振興のためには、地方大学の授業料を低減させるような私学助成の配分などを考えなければならない。公立大学化のメリットも授業料の低下にある。

- 地方大学の振興及び若者雇用等に関する有識者会議での議論では、大学を旧来の箱ものとする色彩が拭えないが、そうではなく、大学を地方政策のパートナーとして見る必要がある。
- 知事部局から出ている東京への新設抑制には反対。地方への大学誘致で地方振興という話もあるが、本当に地方振興になるのか疑問であり、反対しているがなかなかみ合わない。地元がいい就職先があれば学生も大学に残る。都市部の大学を地方に誘致していくことは困難であり、地方に仕事があることが重要。地方政府と大学が良好な関係を築くとともに、地方大学も地域の中で中核的な存在感を示せるよう努力が必要。
- 中教審の将来構想諮問の中に「国公立の役割分担」とあるが、本検討会議で私学の役割について検討したい。多様な在り方のある私立大学への対応策の一つとして、国公立の設置者枠を超えた連携・統合の在り方に関する議論は重要であり、一つのネットワークとしての在り方という点を掘り下げて議論いただきたい。
- 学部学科の新設抑制の話があるが、学位プログラムはまさに学部学科からの脱却。社会経済の変化に対応するには、高等教育システムの弾力化が重要。

2. これまでの議論のポイントについて

- BPのような取組だけでなく、EUの欧州資格枠組み(EQF)のような能力評価が見える化する仕組みの構築を検討すべき。
- 日本もEQFを作るべき。世界に取り残される。
- 社会人の受け入れについて、受け入れ側の大学はかわりつつあるが、問題は企業の固さ。マスターを取っても給与も地位も上がらないなど、企業における学び直しへの支援に課題がある。企業がどう捉えているのか調べてほしい。
- 社会人学生の受入れや学び直し後の社会人の実態についてエビデンスを提示するとともに、社会人学生の受入れ促進施策について書き込むべき。
- 女子大の役割について、社会の多様性を促進し女性教育に大きく貢献していることを書き込むべき。
- 社会人の受け入れについては、大学の勉強が企業で評価されるだけでなく、働き方改革にも関わる話。流動性の高い人材育成をどう考えるか、逆にそうした面を企業が警戒しているところもあるのだろうが、流動性が低い終身雇用の中でどんな人も雇い続けられない社会の中では学部学科の新設が大事になる。安易な定員増は認められないが、新学部の設立は大学改革を進める中で欠くことのできない要素である(西井委員への反論)。

- 各エビデンスとなるデータについては、とりまとめ報告書に入れ込むべきである。
- これからの私学の振興方策として積極的に打って出るものを明確にしてほしい。馳大臣からは、「ゼロベースで検討を」という話だった。これに対する位置づけをしっかりと持って、私立大学をどう支えるのか、ファンディングも含めて打ち出すべき。我が国の終身雇用システムの打破も必要。留学生についても、日本が今後各国との友好関係を築くのであれば、各国の留学生の受け入れを国是とすべき。
- とりまとめ案3頁の「情報公開」最後の点については、違うところに移動しもっと大きく打ち出すべき。「望ましい」との表現も中途半端。「コーポレート・ガバナンス」も説明が必要。また、役員の資質向上が重要となるので、その点も書き加えてほしい。
- 学校法人の職員をしっかりと法人経営に参画させることが大切。事務職員は本来教員と同等であるのに、現在はパートナーではなくサーバント状態になっている。事務職員の社会的評価などを高めることが必要。
- 私学助成にも透明性の確保が求められており、書き加えてほしい。
- 教職共同の項目はぜひ入れるべき。
- 私学助成の配分の在り方は見直す必要がある。認証評価との兼ね合いもあり検討が必要。

(第14回)

1. 私立大学がこれまで果たしてきた役割、私立大学を取り巻く状況の変化と課題について

- 規模の拡大を前提としたモデルからの転換と言われているが、私立大学の統合のような規模の拡大は、私立大学が抱える課題の解決策となるのであって、必ずしもダメなものではない。
- 人口の問題が度々触れられているが、記述があいまいである。数値を明確に記述して危機感を持たせるべきである。
- 女子大の役割について、社会の多様性を促進し女性教育に大きく貢献してきていることを書き込むべき。
- 大学間連携等の促進は極めて重要であるが、連携促進の先に何を指すのかを明記してほしい。
- 首都圏の定員を抑制すべきとの意見が見られる中、本検討会が何を発信するかが重要。首都圏であっても中小大学が地方から学生を集めることは想定しづらく、首都圏の私立大学で1まとめにはできない。

2. 私立大学等の財政基盤の在り方について

- 日本の高等教育全体の財政と比較して私立大学についても言及すべき。
国の将来を担う若者を育てる点において国公私に変わりはないが、現時点で学生一人当たりにかかっている国費の額は異なり、同じ支援を行うことを明確に記述する必要がある。
- 財政基盤と一口に言うが、大学そのものの狭義の財政基盤と助成に区分できる。前者をメインに記述すべき。
- 財政基盤の文脈で、私立大学が教育研究に重点を置いているかと思うが、それだけではなく、建物の補強等、私立大学自身が資産を維持・運用していくことが求められる。
- 地方が行う助成と国の私学助成で役割を分担させるべき。例えば地方が行う助成では、地方の企業に就職する学生への奨学金が考えられる。
- 地域と連携した大学として、地方自治体による助成をいかに拡大するかも記述すべき。
- 収入をいかに増やすかの記述が多いが、支出をいかにコントロールするかについても記述する必要がある。
- 社会人の学びなおし、グローバル化への対応、施設設備・調達等の共同化や教育研究資源の有効活用のための連携についても財政基盤の文脈に組み込むべき。
- 私学支援は（5）とすべきでは。また、私学支援として、金銭的支援以外の支援も記述すべき。金銭的支援は主に研究面を念頭に置いていると思われるが、中長期インターンシップの受け入れ等、教育面での支援もある。
- 寄付金や資産運用といった自己財源の拡充は私立大学にとって重要。
- 資産運用には安全なものや安全でないものがあり、後者についての責任の在り方についての記述も必要。
- 国立大学法人法の改正により国立大学でも資産運用が可能になった。私立大学においても、米国のコモン・ファンドをモデルにした資産運用を目指すべき。

3. 私立大学等のガバナンスの在り方、私立大学等の経営力の強化、経営困難な状況への対応について

- ガバナンスに関して、学長選考、教授会、教員評価の在り方についての記述が必要。
- 情報公開について明確に項目立てる必要がある。
- 本報告書は社会からの理解、信頼を得ることが一番の根幹であり、お金を受けるためだけと誤解されないようにすべき。社会的信頼を得るためには情報

公開も必要であり、そのためにも IR は重要。

- 認証評価制度、情報共有、大学ポータルについて社会に周知されていないことが問題であり、文部科学省が国を挙げて周知活動をすべき。
- 学校法人の学校別会計内訳についても積極的に公表していく必要がある。
- 監事の業務の支援体制強化として専門事務局等の設立が念頭に置かれているのかもしれないが、監事が重要会議に出席するようにする等、もっと重要な中身が含まれる必要がある。
- 不透明な給与が問題となっている学校法人もあり、透明性を求める旨の記述を明確にすべき。
- 自主的にガバナンス体制を構築させるには「ガバナンスコード」の作成が有効であると思われるが、学校法人は企業ではないとの反論が強く、強制させるべきではない。
- 学校法人の破綻後、学校法人を守るだけでなく、学生のセーフティーネット構築も求められる。
- 経営困難な学校法人に対する「踏み込んだ指導」も具体策が不明確。
- 「私立大学の機能分化」については平成 17 年の中央教育審議会で答申されたものだが、他の会議等で別の視点から使われており、あくまで私学振興が目的であるということが大切。

- 国立・公立大学は法人評価がなされるが、私立大学は評価があいまいであり、評議員が評価を行うことをまとめて明確にすべき。
- 評価の在り方について、教育内容が中心となるのが現状であり、組織体制や財政基盤に対する評価が不十分な点が懸念される。
- 教育研究の質向上の文脈で、アウトプットの改善が重要である旨も盛り込むべき。
- 私立大学は豊かな中間層を育んできたが、私立大学の授業料は高いのが現実であり、学生に対する個人補助の充実が重要である。
- べき論が多いが、いかに PDCA サイクルを回すかが不明確であり、「評価」の語を入れ込むべきである。
- 「私立大学」と「私立大学等」で標記を統一すべき。

大学のガバナンスの在り方に関するワーキンググループにおける 検討状況について

1. 総論

- 我が国の学校教育の中で重要な位置を占める私立学校が今後とも健全な発展を続けていくためには、時代の変化に対応した適切なガバナンスを確保することが必要である。教育事業を担う学校の運営主体としての高い公共性の下に社会的責任を十分に果たすことができるよう、新公益法人や社会福祉法人制度等、他法人制度の改革の状況を踏まえ、これらの公益的な法人と同等以上の運営の妥当性と透明性を確保し、社会から信頼され、支えられるに足りる、これまで以上に十分な公益性を備えた存在であり続ける必要がある。
- また、学校法人は、学生・保護者・教職員はもとより、卒業生や地域・社会などの多様な主体に支えられる存在であることから、幅広く学内外の声に耳を傾けながら責務を全うすることを通じて、高い公益性を追求していく必要がある。さらに、その際には、各法人の様々な成り立ちや沿革の中で各法人の拠って立つところが形成されてきているということに十分に配慮することが求められる。
- 学校法人の活動については、寄附行為の認可、解散命令など所轄庁である文部科学省の所要の役割が位置づけられているものの、学校法人の自主性・自律性が最大限に尊重される原則となっており、その点に鑑みても、各学校法人における自律的なガバナンスの確保は重要である。
- 平成16年の私立学校法の改正では、理事会の設置等をはじめとして、理事・監事・評議員会の権限・役割分担を明確にすることによって、学校法人における管理運営制度の改善が図られた。一方で、各学校法人の現状を見ると様々な工夫を行っている学校法人も見られるものの、制度が想定している機能を十分に活用できているとは言えない状況も見られる。
- 学校法人制度の根幹である理事会制度・監事制度・評議員会制度については、上記を踏まえ、まずは本来期待されているそれぞれの役割が十分に果たされるよう、その機能の活性化を図ることが必要である。その上で、他法人制度に係る改革の状況や考え方も参考としながら、各機能の強化や情報公開の推進により、透明性あるガバナンスが担保されるよう、改善を図っていくことが必要である。

- 学校法人のガバナンスの強化に加え、法人内のみならず、広く社会への説明責任を果たし、健全なガバナンスに資するよう、学校法人に関する分かりやすい情報の公開を推進する必要がある。国公私共通の仕組みである、教学面を中心とした認証評価制度、学校教育法に基づく情報公開、大学ポートレート等の仕組みの活用と合わせて、総合的に学校法人の公益性の確保を図ることが必要である。その際、在学する学生と保護者、進学を希望する高校段階の関係者に対して、正確で必要な情報の提供を行うとともに、広く一般国民に対しても十分な情報を提供することが、特に教育機関として求められることである。

2. 理事・理事会、評議員・評議員会について

- 学校法人全体の運営に、すべての理事が責任を持って参画し、各理事が適切に職務を遂行するためには、内部統制システム（法令順守体制等を含む）の体制整備及び運用を含め、理事会における議決事項の明確化、理事会への業務執行者の報告事項の明確化、適時・適切な実効性ある理事会の開催、学内理事及び外部理事の役割の明確化、研修の強化等の理事会機能の実質化・実効性確保の方策が必要である。特に外部理事については、その知見を活用するためにも人選にあたっては十分な配慮と、就任後における理事会開催の事前・事後の十分なサポートが必要である。
- また、スピード感を持って改革を進めるためには、経営サイドと教学サイドが連携し、教学サイドの代表者たる学長は理事会の構成員であることを踏まえて、経営と教学の連携に積極的に貢献していくとともに、経営情報について十分に教職員と共有するなど、改革への教職員の参加意識を高めていくことが必要である。
- 学校法人における評議員会は、学生・保護者・教職員のみならず、卒業生を含めた社会の人々により構成され、理事会の意思決定に対してチェックを行う役割とともに、幅広い意見を総合的に学校運営に反映させる諮問機関としての重要な役割を担っており、それらの機能は基本的に維持すべきである。しかし、現状では、理事会と併せた形式的な開催や、報告を受けるだけの場になっているなど、形骸化を指摘する意見もある。学校法人制度における評議員会の意義と平成16年の私立学校法改正の趣旨を踏まえつつ、制度に期待される機能が十分に果たされるようにしていくべきである。

○ 評議員会の本来的な機能である大学運営への幅広い意見の反映と理事会の意思決定に対して必要なチェックを行う機能の実効性を担保するため、評議員会の形骸化を防止し、積極的に活用するとともに、評議員の適切な人選についても改善を図っていくべきである。それらを基本としつつ、以下の方向で改善を図るべきである。

なお、理事と評議員の兼務については、前述のような学校法人における評議員会の性格・位置づけを踏まえ、さらに検討が必要である。

- ・ 理事長は、毎年度、事業計画について評議員会の意見を聞く必要があり、決算及び事業の実績は評議員会に報告し意見を求めることになっているが、評議員会への諮問事項は、単年度の事業計画だけでなく、中長期計画についても対象とすべきである。また、その際、単に事後的な報告だけでなく、計画策定、実施過程のそれぞれの段階で評議員会が積極的に関わり、18歳人口が急減する時代における安定的な学校法人の運営のために、学校を支える関係者により構成される評議員会の知見を借り、積極的にその協力を求めるべきである。併せて、その前提として、評議員に対し定期的又は事前に情報を提供することや、監事が評議員会で意見を述べるなど、評議員会が活性化するための条件を整えるべきである。
- ・ 学校運営の妥当性と透明性を確保するために、理事と監事の間には独立性が保たれることが必要であり、監事の選任については、他法人制度における取扱いを参考に、評議員会の関与を深める方向で検討を進めるべきである。
- ・ 他法人制度における取扱いを参考に、理事・監事の報酬基準の策定プロセスに評議員会の関与を深める方向で検討を進めるべきである。

○ 理事について、理事機能の実効性を高めるため、業務執行者への監督の責任を明確化するとともに善管注意義務や法人・第三者に対する損害賠償責任を明確化する方向で検討を進めるべきである。また、評議員についても、評議員会の機能（現状においては、諮問機関としての役割のほか、学校法人の寄附行為により重要事項の議決を行う場合もあるなど、選択的運用がみられるところである。）に応じて同様に検討を進めるべきである。

3. 監事・会計監査人について

○ 監事の職務機能である理事及び理事会並びに理事長等の業務執行者への牽制機能をより実効性あるものとするため、監事監査基準・同規則等を作成するとともに、重点監査項目等を盛り込んだ具体的な監査計画を定め、関係者に周知を図るべきである。

- 監事の監査報告書については、法人の課題を明確にできるよう、短文式から長文式に改めるなど内容を充実させていくべきである。また、その際、監査報告書のひな形を示し、各法人に充実した監査報告書の作成及び公表を義務付けることも検討すべきである。
- 2人以上置くこととされている監事については、業務の継続性が保たれるよう、監事相互の就任・退任時期について十分考慮すべきであり、また、監事の機能強化の観点から、機関としての監事会を定めることも有用と考えられる。
- 監事が、上記職務を実効的に遂行するためには、監事の業務を支援するための体制整備（例えば、補助者の設置及び内部監査室との連携等）、研修の充実などに加え、国や日本私立学校振興・共済事業団における監事からの相談体制の整備等を図っていくことが必要であり、さらにその職責に応じた適切な報酬の支給や常勤化に向けた検討も必要である。
- 学校運営の適正性と透明性を確保するために、理事と監事の間には独立性が保たれることが必要であり、監事の選任については、他法人制度における取扱いを参考に、評議員会の関与を深める方向で検討を進めるべきである。（再掲）
- 監事による業務執行者に対する牽制機能として、他法人制度も参考に、違法行為差止請求権等の権限を監事に付与すること及び学校法人に著しい損害を及ぼすおそれのある事実があることを理事が発見したときは、速やかに監事に報告することとする方向で検討を進めるべきである。
- 監事の職務対象としては、学校法人の業務及び財産の状況の監査が明文化されているが、監事の監査対象である「理事の業務執行」が明文化されていないこと等を踏まえ、監事の役割・職務範囲についてさらに明確にするとともに、その責任について、他法人制度も参考に、例えば善管注意義務や法人・第三者に対する損害賠償責任などを明確化する方向で検討を進めるべきである。
- 現在、会計監査人による監査は私立学校振興助成法に規定されているが、学校法人の公益性の向上や、他法人制度では法人制度に立脚して定められている状況等を踏まえ、私立学校振興助成法を根拠とするのではなく、私立学校法を根拠とする方向で検討すべきである。

- 会計監査人による監査を義務付ける要件として、学校法人の規模等を勘案して、学校法人の実態に即したものとするなどの検討を行う必要がある。

4. 情報の公開について

- 学校法人の情報の公開については、平成16年の私立学校法改正により、財務情報の公開を中心に取組が進められてきた。また、教学に関する情報は平成22年に学校教育法による情報公開が規定された。なお、私学助成に関しては私立学校振興助成法に基づき財務書類等の所轄庁への届け出が義務付けられており、情報の開示請求の対象となっている。
- 学校法人については上記のように複層的に情報の公開が定められているが、社会からの信頼を高め、そのサポートを受けるためには、公益性・透明性を高め、チェック機能を向上させるだけでなく、積極的な情報の提供・発信を行っていくことが重要であり、法人内だけでなく、社会に向けた情報の公開の推進が必要である。
- 特に学校法人については、多くの情報が既に自主的に公開されている状況にはあるが、他の公益法人制度のみならず一般企業を含め改革が進められ、公益性を有する法人としての社会に対する説明責任の在り方が大きく変化している状況を踏まえ、高い公益性を有すべき学校法人制度として、情報公開等のさらなる促進は必須である。
- 公益法人制度改革等により、公益財団法人等の情報公開が進んでいること、また、学校法人に関する多くの情報がホームページ等によりすでに自主的に公開されている現状に照らし、公益財団法人や社会福祉法人制度等を参考に、寄附行為、役員名簿、役員報酬基準等も公開の対象とすべきである。
- 財産目録、貸借対照表、収支計算書、事業報告書、監事の監査報告書についても、大学を設置する各学校法人では現状ほぼ公開されているが、制度上も公開の対象とするとともに、公開内容の充実についても検討すべきである。その際には、前提として情報公開の対象となる財務書類の会計基準の根拠を私立学校法に規定する方向で検討することが必要である。なお、今後、そうした制度改革を踏まえた新たな会計基準については、どのような在り方が望ましいか検討を行う必要がある。
- また、スピード感を持って改革を進めるためには、経営サイドと教学サ

イドが連携し、教学サイドの代表者たる学長は理事会の構成員であることを踏まえて、経営と教学の連携に積極的に貢献していくとともに、経営情報について十分に教職員と共有するなど、改革への教職員の参加意識を高めていくことが必要である。(再掲)

- 学校法人のガバナンスの強化に加え、法人内のみならず、広く社会への説明責任を果たし、健全なガバナンスに資するよう、学校法人に関する分かりやすい情報の公開を推進する必要がある。国公私共通の仕組みである、教学面を中心とした認証評価制度、学校教育法に基づく情報公開、大学ポートレート等の仕組みの活用と合わせて、総合的に学校法人の公益性の確保を図ることが必要である。その際、在学する学生と保護者、進学を希望する高校段階の関係者に対して、正確で必要な情報の提供を行うとともに、広く一般国民に対しても十分な情報を提供することが、特に教育機関として求められることである。(再掲)

5. 上記改革の実現に向けて

- これらの改革の実現に向けては、各学校法人は成り立ちや沿革等が様々であり、私学の多様性に対して十分に配慮することが求められることから、私立学校法等の法令の改正により対応すべきものもある一方で、多様性・自主性を尊重する観点からは、その詳細について、過度に一律の法規制は避けるべきものもあることに留意すべきである。
- 一方、学校法人制度が公共性・公益性を併せ持ち、社会から支えられる存在であり続けるためには、社会的責任を果たすための不断の努力が求められており、他の公益的な法人と同等以上に、学校法人においても各法人における自律的なガバナンスの一層の強化が期待される。
- 私学団体や文部科学省等が協力して、社会的責任を果たすための望ましいガバナンスの在り方のガイドラインや留意すべき点等を示し、各学校法人における自主的な取組を促進することもきわめて有効であると考えられる。その際には、各金融証券取引所が上場規則等で定めている「コーポレート・ガバナンスコード」の取組等を参考とすることも考えられる。
- なお、本まとめは大学・短大を設置する文部科学大臣所轄の学校法人に関する提言であるが、高校以下の学校のみを設置する学校法人（都道府県知事所轄法人）については、規模等を勘案した配慮が必要であるとともに、関係者との十分な調整が必要である。

- また、私立学校法等の法令の改正については、大学設置・学校法人審議会学校法人分科会において、学校法人制度全体を見渡して、整合が得られるよう、さらに検討を進める必要がある。

私立大学等の振興に関する検討会議
大学のガバナンスの在り方に関するワーキンググループの設置について

平成 28 年 9 月 24 日
私立大学等の振興に関する検討会議決定

今後の大学のガバナンスの在り方について、専門的な検討を行い、論点を整理するため、私立大学等の振興に関する検討会議（以下、「検討会議」という。）に以下のとおり、大学のガバナンス在り方に関するワーキンググループ（以下、「ワーキンググループ」という。）を設置する。

1. ワーキンググループの検討事項

- (1) 大学のガバナンスの在り方について
- (2) 大学のガバナンスに関する方策について
- (3) その他大学のガバナンスの在り方に関し検討が必要な事項について

2. ワーキンググループの委員

- (1) ワーキンググループ委員は、検討会議の座長が指名する。
- (2) ワーキンググループに主査を置き、検討会議の座長が指名する。
- (3) 主査に事故があるときは、ワーキンググループに属する委員のうちから主査があらかじめ指名する者が、その職務を代理する。

3. ワーキンググループの設置期間

ワーキンググループの設置期間は、平成 29 年 3 月 31 日までとする。

4. 検討会議への報告

ワーキンググループは、検討状況を適宜、検討会議へ報告するものとする。

5. その他

- (1) ワーキンググループの庶務は、高等教育局私学部私学行政課で処理する。
- (2) ここに定めるもののほか、ワーキンググループの運営に関し必要な事項は、主査がワーキンググループに諮って定める。

大学のガバナンスに関するワーキンググループ委員名簿

佐野 慶子 公認会計士

清水 潔 明治大学特任教授・弁護士

竹石 爾 学校法人青山学院顧問・前常任監事・元常務理事

主査 西井 泰彦 私学高等教育研究所主幹

両角 亜希子 東京大学大学院教育学研究科准教授

(私立大学等の振興に関する検討会議 座長)

黒田 壽二 金沢工業大学学園長・総長

(敬称略 計6名)
(職名は平成28年11月1日現在)