

私立大学法人の理事の選任実態について

東田 親司 (大東文化大学名誉教授)

Present situation on the members appointed as board of directors in private universities in Japan

Shinji HIGASHIDA

はじめに

学校法人の理事会は、「学校法人の業務を決し、理事の職務の執行を監督する」(私立学校法第36条)のために、理事5人以上(理事長1人を含む)で構成される(同法第35条)。理事の選任については、①当該法人の設置する私立学校の長、②評議員のうちから寄付行為により選任された者、③それ以外で寄付行為により選任された者、の3区分から選任される(同法第38条)。

理事構成に関するこれら第38条の規定をみると、経営する学校の長を含めることと、役員(理事・監事)の業務執行状況について意見を述べる等を任務とする評議員との兼務者を含めることが必須の要件とされているほかは各学校法人の裁量に任せ比較的的自由度の高い任命規定になっている。

学校法人に限らず法人の一般論としては、内部構成員のみによる独善的な運営を抑制するために、近年では営利法人における社外取締役の導入や監査役機能の強化、一般・公益法人における評議員会制度の導入や監事機能の強化などが行われてきている。

公益性の高い学校法人においても、外部理事の任命、評議員会制度、監事機能の強化などが行われるとともに、理事会構成については文科省から多様化の方向での指導がなされている。この動きの背景には、大学内部の教学側の立場に偏らず、多様な視点から法人経営面のチェックを強化する考え方があると考えられる。換言すれば、学生により良い教育を提供すべき教育機関としての立場だけにとどまらず、その教育機関が継続的・安定的に事業運営していけるよう法人経営とのバランスをとっていく考え方である。

教育と経営のバランスは、端的には法人の最終意思決定機関である理事会の構成員に現れる。教学の代表者側の理事と経営に軸足を置く側の理事の比率は、各大学の教学組織の態様、創立経緯等からくる利害関係者の範囲、各大学の私立学校としての位置づけや社会的評価等によって多様なものが考えられ、一概に標準的な比率を公にすることが不適当なことから、個々の学校法人に判断を基本的に委ねたのが、私立学校法の該当規定の趣旨と考えられる。

そこで、大きな裁量を与えられた理事会構成についての任命実態がどのようなものとなっているか、教育と経営の比率や多様化の程度については関心がもたれるところであるが、学校法人の基本

運営方針を規定した「寄付行為」がこれまで公表義務がなかった^(注1)ことや公表されていても個人名のみで属性が明確でない場合が多くあって、理事構成にかかる全国的な任命実態が把握できない状況にあった。

(注1) 公益社団・財団法人はその公益性や税制優遇措置等から「公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律」第21条により、何人に対しても財産目録、役員等名簿、定款等を閲覧に供し、また提出を受けた行政庁は閲覧又は謄写をさせる義務を負っている。公益法人と同様かそれ以上に公益性が高く、税制優遇措置や公的助成をうけている学校法人が、寄付行為や役員名簿等の公表義務を負っていないのは問題であり早急な是正が必要であるとの指摘(例えば「寄付行為から見た私立大学のガバナンス」8《「大学アドミニストレーション研究第5号」大久保和正》)がみられ、筆者も同見解をもっていたが、後述のように2019年に法改正がなされ、公表義務が制度化された。

これまでの全国的な任命実態を取りまとめた資料を管見したところでは、平成27年3月の私学事業団の『「学校法人の経営改善方策に関するアンケート」報告 大学・短期大学編』において、私立大学法人(短大を除く)の理事数は全国平均で11.58人(常勤6.57人、非常勤5.01人)であり、うち内部理事6.76人(58%)、外部理事4.82人(42%)となっている調査結果が見られる状況にあった。この調査結果は、比較的小規模な私立大学法人が多く含まれていることや構成区分が常勤・非常勤、内部・外部といった大まかな構成区分であり、学校法人が理事構成の見直しのために参照するには不十分な面がみられた。

このような経緯の中で、2019年の通常国会において、学校教育法等の一部を改正する法律(いわゆる一括法)が成立(2019年5月24日公布)し、私立学校法も改正されて多くの改正事項とともに第63条の2が新設されて、文科大臣が所轄庁である学校法人は「寄付行為」等を公表しなければならないこととなった。筆者が、寄付行為の公表義務を負う前の公表状況を管見したところでは、概ね半数程度の公表率であったが、2020年4月以降では100%の公表となった。

この結果、公表された寄付行為と最新の役員表を突き合わせ、理事数、理事構成等について実態把握が可能となった^(注2)。

(注2) 従来から、多くの法人は理事名の公表のみで、理事の属性(校友会推薦者、学識経験者等)を付して公表しているところは少ないが、寄付行為の公表により理事の構成区分が判明し、理事の略歴の検索結果と照合すれば、本小論のような属性区分(組織長、学部長、その他の内部教職員、校友理事、宗教関係、学識経験者の6区分)で集計することが可能となった。

この実態把握は、理事個人の属性を振り分けるために略歴等を点検して判断しなければならず、統一した判断基準と一貫した視点で積み上げていく必要があり、少なからず事務労力を伴うものであるが、多くの私立学校法人の平均的な理事構成や多様化の状況等が明らかになり、今後の理事会構成の見直し—とくに教学と経営のバランスやそれぞれの選任方法—を見直す際の参考になるものと考えられる。

1 実態把握の具体的方法

今回、実態把握した私立大学法人は、本小論に添付した付表にある40法人である。私立大学は短大を含め約750大学があると言われるが、作業量に比べて参照効果が小さいと考えられる学生数が小規模な大学法人を除くこととし、学部学生数が最少1万人程度までの大学40校^(注3)、理事総数761人に絞って把握作業を行った。

(注3) 付表では40法人は2字の略称で記載した。概ね判読できる大学を運営している法人名であるが、紙面の都合で略称が判読困難と思われる法人名のみ、以下のとおり紹介する。「西院」＝関西学院、「明学」＝明治学院、「東北」＝東北学院、「東院」＝関東学院、「神院」＝神戸学院、「東農」＝東京農業大学、「愛院」＝愛知学院、「九産」＝九州産業大学、「京産」＝京都産業大学、「西外」＝関西外国語大学、「帝平」＝帝京平成大学

把握の手法は、インターネットから2020年4月時点の私立大学法人ごとの寄付行為と役員表を取り出し、属性が不明確な理事については理事個人の略歴も検索して区分けを行った。ほとんどの理事の略歴は別途検索可能であったが、約760人のうち数名は検索できなかったため、これらは便宜上事務職員と推定し区分した。

最初に、小論の基礎となる付表の作成(分類・集計)にあたって以下の前提で行ったことにあらかじめご留意頂きたい。

- ① 構成区分のあてはめにあたっては、寄付行為の選出区分を参考にしつつ、現に任命されている役職に注目して区分作業を行った。例えば寄付行為の記述において、「理事長の指名する者○人」「評議員会の推薦する者△人」などが多くみられるが、このままではこれらの理事の属性が不明のため、個別理事の略歴等を検索して、該当する区分(例えば内部教員、外部の学識経験者)に計上した。この場合に、外部の人材(企業経営者等)を理事長や常勤役員に任命している場合が少なからずみられたが、これらは外部理事には扱わず最終的な区分である内部理事として区分した。
- ② 法人によっては、複数の大学を運営している場合(専修、立命館等)があり、中核的なA大学とそれ以外のB大学がある場合に法人の理事に両大学の学長、学部長等の双方の幹部が任命されている場合には当然理事として計上した。ただし、学部長に関しては、分数で表すことから、双方の大学の学部長が理事になっている場合は分母も双方の「学部長数」を計上し、A大学の学部長しか理事になっていない場合には分母となる「学部長数」はA大学の学部長数のみ計上した(副学長も同様)。
- ③ 内部理事は、「組織長」「学部長」「その他」に3区分した。
 - ・「組織長」欄は、理事長、総長、院長、学長、校長、園長が理事になっている場合である。例えば最多の「立教」の「6」とは、理事長1、院長1、総長1、付設校長3が任命されている。平均的には、理事長、学長、付設校長の合計3が多い。

- ・「学部長」欄では、全学部長数に対する理事たる学部長数がわかるよう各大学別に分数で表示した。例えば「立命」の「18/18」とは、18学部長の全員が理事となっていることを表す。逆に「西院」の「0/11」とは、11学部長が1人も理事になっていないことを表す。
- ・「その他 ※学部長以外の常勤教職員及び常勤の学外者で理事の者」とは、専務、常務、常任、副理事長、副総長、副院長、副学長等様々な役職の者のほか一般教員、事務職員等も含まれる。既述のように、外部の企業経営者、弁護士、公認会計士等を理事長や常勤理事に任命する例がみられるが、これらは、学外者としては扱わず、本小論では、組織長や内部理事に計上している。

また、「副学長」がどの程度理事になっているかがわかるように内数として計上することとし、「常勤6《うち副学4》」のように記載するとともに「副学長理事率」の欄を法人ごとに設け、全副学長のうち何人が理事になっているかがわかるようにした。なお、「早稲」の副総長2は教育研究を担当しており副学長とみなした。

- ④ 外部理事は、教職員や常勤職以外の理事であり、「卒業生」、「宗教」、「学識」の3種類に区分した。

- ・「卒業生」欄は、寄付行為において、例えば「卒業生〇人を理事とする」、「××校友会会長等を理事とする」と規定している場合や、そうした規定がない場合には、当該理事が校友会等の組織の役員（会長、副会長、支部長）である場合には、「卒業生」欄に区分することとし、それ以外の卒業生理事は「学識経験者」として区分した。多くの大規模校では、殆どの理事が卒業生である場合があり、これらの理事は、卒業生だから理事に選任されたというよりも企業経営者、弁護士等の有識者として選任されたとみるべきと考えたからである。

このため本小論では、「卒業生」欄の数値は、一般的な卒業生の意義よりは狭く、寄付行為における「卒業生」区分で選任された者や卒業生団体（校友会・同窓会等）の役員の範囲にとどまっている点に留意いただきたい。

- ・「宗教」欄は、宗教系の11私立大学法人の寄付行為等において、宗教団体の役職者枠により理事を任命している人数である。本小論においては論点としては取り上げていない。
- ・「学識」欄は、多くの法人の寄付行為の規定に基づき「学識経験者」を理事に選任している場合等の人数であるが、前述のように、学識経験者として任命された者がさらに理事長や常勤理事に任命された場合には、それらの人数は内部理事となり、外部理事からは除外される。また学識経験者枠がなく、評議員会の推薦のような一般的な枠で選任されても、内部教職員や他の外部理事区分（卒業生、宗教）にあてはめられなければ「学識」欄に区分される。

2 全体概況

- ① 40法人全体の平均値でみると、1法人当たり理事総数19.0人、内部理事12.8人(67.1%)、外部理事6.3人(32.9%)であり、おおむね2/3が内部、1/3が外部となっている。5年前の私学

事業団のアンケート調査での内外比率は58%対42%となっており、それよりは内部比率が高く、外部比率が低くなっている。これは、繰り返しになるが、外部人材を常勤職に任命した結果が含まれている^(注4)ことや大規模校に絞ったことによる影響ではないかと考える。

(注4) 学外者が、理事長、常勤理事に任命されている場合の移行者の実態を個別に集計するのが望ましいが、法人によっては「評議員会で推薦した者」のように選任当初の理事区分が内外不明な場合もあることから、現在の略歴データに基づき区分した。役員表に略歴が明らかにされている者だけの移行人数は全内部理事のうち10人未満の感触である。

表1 40 法人の理事の構成区分

	理事総 数 (人)	内 部 理 事				外 部 理 事				(参考) 学部学 生数
		小計	組 織 の 長	学部 長	その他 の理事	小計	卒 業 生	宗 教 者	学 識 経 験	
総計 人	761	511	127	111	273	250	61	30	159	797
率 %	(100)	(67)	(17)	1/402 (15)	(36)	(33)	(8)	(4)	(21)	
平均 (人)	19.0	12.8	3.2	2.8	6.8	6.3 人	1.5	0.8	4.0	19.9 千人

(表注) 付表の合計欄を転記した。

内外比率については、2018年6月の「私立大学のガバナンス改革について—理事長・学長・理事・評議員・監事の選任コード—(審議のまとめ)」(大学経営協会ガバナンス委員会)において「大学改革を実行し、公共性・公益性を確保するためには、学外理事は過半数が望ましい」としている。「過半数が望ましい」かどうかについては、その理由も含め議論のあるところと考えられ、また学外理事の内容にもよると考える(例えば卒業生理事よりも学識経験者理事を多用するなど)。また、本小論では、既述のように外部理事を理事長等へ任命した場合には内部理事として扱っていることから、外部理事の比率が低めに出ている可能性があるが、全体として内部理事2/3、外部理事1/3となっている比率については、外部理事の引き上げに努める余地が、私立大学法人全体にわたってあるものとする。

外部理事比率の最高は50%(3大学)であり、これらも含めて外部理事比率が比較的高い(45%以上)8大学(明学、東洋、東北、東農、国學、名城、愛院、中部)をみると、理事数が比較的小さい法人が多いように見られる。逆に、外部理事比率が極端に低い法人(20%以下)をみると、専修、早稲、京産、明治、西外、帝京、帝平の8大学あるが、このうち、いわゆるオーナー系法人については、後述するように学外者の任命を強く要請したい。

- ② 理事総数を法人ごとにみると、30人以上が5法人(立命、慶應、竜谷、関西、日本)、逆に10人以下が4法人(関西外国語、帝京、中京、帝京平成)とかなりの幅がみられる。

理事数が多い5大学は、殆どが全学部長を内部理事にするとともに学部長数に匹敵するくら

い内部理事である「その他理事」(常務、副学長等の常勤理事)を任命している。学部長理事率とともに副学長理事率も高いのが特徴である。また、外部理事も8～15人選任しており、教学と経営とのバランスに問題はないとみられるものの、これら5法人は40法人全体の平均理事総数の5割増し以上と理事総数が多く、それに伴う非効率運営の懸念や理事会運営の形骸化のおそれが危惧され、理事総数縮減に向けた検討の余地(後述のようにとくに学部長理事の縮減の余地)があるのではないかと考える。(このうち日大については近年、スポーツ事件を契機にマスコミ等での理事会メンバーや理事長への批判がみられた。)

- ③ 理事数が10人未満(6～8人)の4法人は、いわゆる「オーナー系大学」であり、4法人のうち3法人が外部理事を1人につつ殆どを内部理事が占めている(中京のみ外部理事3人)。内部理事も、副学長は見られるが学部長はおらず、評議員会や理事会が選任した者であり、オーナー系の理事が選ばれる蓋然性が大きくなっている。このため教学側の意見が理事会に適確に反映されるか懸念が残り、逆にオーナー系の立場からくる経営側の強すぎる統制が危惧され、教学と経営のバランスの是正の余地があるのではないかと考える。とくに「中京」(理事総数7人)の理事会レベルには教学側の代表は、学長しかいない。
- ④ このほか、外部理事の人数が少ない法人として、「早稲」(総数19人、外部2人)、「京産」(総数13人、外部2人)、「明治」(総数10人、外部2人)などがあり、教学側に偏った運営のおそれが危惧されるが、内訳をみると内部理事の中に外部経営者等を任命するなど、「京産」を除いては、おおむね経営面にも配慮した選任規程になっていると考える^(注5)。

(注5)「早稲」は、総長が学長と理事長を兼ねていること、学部長(13人)を理事に任命せず全理事は総長が評議員会の同意を得て選任することになっているなどから経営面のバランスにも配慮した構成と考える。

「京産」は、10人の学部長を全員理事にしていないが、学長が教職員から選任されることや副学長3人全員が理事に選任されることから教学面のウエイトが高い感があり、経営面のウエイトが乏しい感は否めない。

「明治」は、理事長に外部人材を選任しているほか、常勤理事6人の内訳をみると、教員3人、外部任用2人、事務1人であり、教学と経営とのバランスを常勤理事の段階で均衡するように配慮していると考えられる。

3 内部理事と外部理事の内訳

次に内部理事と外部理事のそれぞれの内訳に問題はないかを点検してみる。

(1) 内部理事

- ① 内部理事のうち、「学部長理事」と「その他の理事」(組織長・学部長を除いた常勤理事)の関係からみていく。40法人全体では、表1でみたように、学部長理事の比率は15%、その他理事の比率は36%であり、内部理事の多くは学部長以外の内部教職員や学外者で常勤理事に任命された者が占めている。

また学部長理事の全員または殆どを理事にしている法人か、それとも逆に学部長理事の全員または殆どを理事にしていない法人かで40法人を区分してみると、表2のように中間的な法人は少なく、前者が9法人、後者が30法人と、1:3の割合で学部長を理事にしていない法人が大勢となっている。

表 2 40 法人における学部長理事の選任状況

	学部長の全員または殆どを理事にしている法人	学部長の全員または殆どを理事にしていない法人	中間的な取り扱いの法人
法人数	9 法人 (立命、慶應、竜谷、関西、日本、福岡、専修、中央、大東)	30 法人(西院、明学、東洋、東北、立教、東海、青山、早稲、東院、神院、東農、国學、名城、上智、愛院、中部、同志、神奈、近畿、法政、駒澤、京産、立正、理科、明治、国土、西外、帝京、中京、帝平)	1 法人 (九産)
分子：理事になっている学部長数 分母：全学部長数	97 学部長 /100 学部長	10 学部長 /291 学部長	4 学部長 /9 学部長

(表注) 付表から集計した。

このように全体的には組織長を直接足元で支える内部理事の多くが学部長以外のその他理事となっている実態については、積極・消極二つの理由が考えられる。積極的理由としては、理事会が教学側の意向を、学部長よりも全学的立場に立って選考した教員や事務職員等を通じて把握したほうがよいと考えているのではないか、また常勤理事の段階で（学外理事に関与してもらう前に）学外の経営者や有識者の経営マインドを取り込もうとしているのではないかということである。

消極的要因としては、学部長はいうまでもなく当該学部の学生への教育や教員の研究の立場を代表する役職であるが、必ずしも法人や大学全体の立場と一致しない場合があるほか、専任教員の利害得失に反するような法人や大学全体の判断には賛同しがたい立場でもあり、その選任に消極となっている面があると考えられる。

このような両面から、多くの法人では、「その他理事」の拡充に努めて伝統的な「学部長理事」の任命を廃止・縮減したり、学部長理事に匹敵するような数の「その他理事」を任命するようになったのではないかと考えられ、内部理事における「学部長からその他理事へのシフト」が進んでいるものと考えられる。

- ② このような内部理事の大勢の中で、「その他理事」が手薄で3人以下なのは40法人のうち帝京平成(3人)、大東(2人)、中京(2人)の3法人がある。帝京平成は、いわゆるオーナー系の法人であり、理事総数が6人と少なく教学側の意見の反映が懸念されることから、その見直しが期待されるのは既述のとおりである。大東については理事総数が22人と平均値以上に多く、また8人の全学部長が理事となっている中で、「その他理事」は40法人中最も少ない。後述する外部理事の見直しとともに内部理事についても、学部長を全員理事とする制度の見直しとそれにとまなう「その他理事」の拡充に向けた検討が課題ではないかと考える。

「中京」も既述のようにオーナー系の法人であり、理事総数が7人と少ない中で、学部長理事の選任を0としつつその他理事も2名であり、かつこれら2名は事務職員1人と外部のエコノミスト出身者1人であり、学長を支える教学側理事がいない状況となっている。

- ③ 内部理事に関するもう一つの論点は、副学長の理事任命の問題である。40法人全体では37法人(93%)に152人(1法人平均4.0人)の副学長がおり、このうち27法人(40法人の68%)で61人(152人の41% 1法人平均2.3人)が理事となっている。副学長の選任、位置づけ(とくに学部長との関係)などは各法人で区々であろうが7割近くの27法人が副学長を理事に任命している事実は、①で既述した「学部長の全部または殆どを理事にしていない法人」の30法人とおおむね裏腹の関係(トレードオフの関係)にあると考える。言い換えれば、各学部ごとに縦割りで選任される学部長よりも、全学的な立場から任命・選任される学長が自ら選んだ補佐役である副学長を理事に任命する方が、教学の立場や全学的な視点からのリーダーシップの発揮に有益と考える法人が主流になっていることを示していると考えられる。その視点から見れば、現存の副学長の41%しか理事になっていない現状については、さらに拡充の余地があるものとする。

とくに副学長理事率が0となっている12大学(中央、東洋、大東、東院、東農、上智、愛院、中部、同志、近畿、明治、中京)については、理事会における学長のリーダーシップの発揮のための教学側の代表の在り方を見直すことが課題ではないかと考える。

(2) 外部理事

- ① 表1でみたように、理事総数に対する外部理事の比率や平均人数は、40法人平均では33%、6.3人であり、内訳は卒業生が8%、1.5人、宗教者が3.9%、0.8人、学識経験者が20.1%、4.0人となっている。

「2全体概況」で既述したように、外部理事の比率については現在水準の33%の引上げを目指して努力すべきものとするが、本項では卒業生比率の高い法人について取り上げてみる。

繰り返しになるが、卒業生と学識経験者の区分については、本論独自の区分により「卒業生」欄の数値は、一般的な卒業生の意義ではなく、寄付行為における「卒業生区分」により選任されたか、またはそうした区分がない場合には卒業生の団体(校友会・同窓会等)の役員の意味である。このため、実際上は卒業生理事の多くは、学識経験者に区分されている場合が多いと考える。

このように「卒業生」理事が任命の実際よりも少なめに計上されている中で、その比率を大きく平均値を上回る法人は「卒業生」区分の理事のウエイトが高すぎるのではないかとということが考えられる。その理由は、一般に卒業生は愛校心や学生としての経験者の立場から教育や経営の双方に関心をよせる有力な利害関係者ではあるが、あまりそのウエイトが高いと、狭い経験や知名度優先などの客観性に問題がある運営に流れやすい傾向も危惧されるからである。平均比率8%の倍以上の比率である16%以上を基準にして該当する法人をみると、表3のとおり4法人ある。

表3 卒業生理事の比率が16%以上の法人

	40 法人平均	法政	大東	東洋	日本
理事総数 A	19.2	13	22	23	35
卒業生理事数 B	1.5	4	6	6	7
B/A	8.0%	30.8%	27.3%	26.1%	20.0%

(表注) 付表から抽出した。

② 個別に法人の内訳をみると、次のように見直しの余地があると考え。

- ・最も卒業生比率の高い「法政」の寄付行為を見ると、理事総数13人で、総長(=学長)のほかは卒業生評議員のうちから4人、大学教員理事5人、職員理事1~2人、付属高校長1人と記述したうえで、最後に「有識者、この法人に関係ある功労者及び教職員のうちから理事1~2人」と規定している。実際の任命もこの規定に沿って行われているが、卒業生でもない全くの学外からの学識経験者は0人となっている。現在の卒業生理事は学識者としての側面も考慮した任命とみられるが、総枠13人に対して卒業生のウエイトが高い感は否めず、今後卒業生枠を減らしつつ学外者を任命して客観性を高めていく方向が適当ではないかと考える。

- ・2番目に27.3%と比率の高い「大東」の任命実態を見ると、3組織長以外は、8学部長、2常務理事、卒業生の評議員6人、学識経験者3人となっている。学識経験者枠があるので卒業生枠は学識経験者的な位置づけではないことを考えると、6人という比率は縮減の余地があるのではと考える。「大東」の内部理事については、既述したように学部長を全員理事とする制度の見直しとそれともなう「その他理事」の拡充の方向を指摘したところであり、学部長の縮減が行われる場合にはそれと見合った卒業生理事の縮減がバランスのとれた見直し方向かと考える。

- ・3番目に26.1%と比率の高い「東洋」の任命実態を見ると、2組織長と事務局長は理事に役職指定したうえで、大学卒業生から5~7人、教職員から4~6人(学部長は0)、学識経験者から5~7人と、3グループが比較的バランスのとれた構成になっている。

しかし、内外の割合では12:11とやや平均値よりは外部比率が高くなっており、現状の構成割合自体が直ちに問題を抱えているわけではないが、40法人の任命実態の平均から見ると卒業生のウエイトがやや多すぎないか、(例えば学部長理事を任命していないので卒業生理事枠を若干減らして教職員枠を増やすなど)検討の余地があると考え。

- ・4番目に20.0%と比率が高い「日本」の寄付行為を見ると、理事総数40人の内訳は、学長とその推薦者1名のほかは教職員から13~17人、卒業生評議員から6~8人、学識評議員から6~8人となっている。しかし、実際の本法人の任命実態をみると、内部理事は教職員27人で固められ、外部理事8人のうち7人は全学の校友会長のほか、主要学部単位の校友会長に割り振られ、残りの1名が卒業生の国会議員となっている。寄付行為における「学識

評議員」もすべて法人関係者という理事構成は客観性に疑問があり、とくに他大学にはみられない学部単位の校友会長の理事任命については、校友会幹部の利権につながる恐れも考えられ、早急に見直ししたほうが良いのではないかと考える。

おわりに

学校法人の理事数、理事構成は、創立経緯にはじまり、ステークホルダーの状況、運営する学校数、各学校の規模、理事や評議員の選出方法、理事長や学長の選任方法など多くの要因が関係すると思われる。このため、既述のように私立学校法の関係規定は最低限の遵守基準を提示するのみで、運用は各法人に任されている。

準拠すべき基準が乏しいなかでよりよい理事数や理事構成を模索しようとする、他法人の全国的な実態や平均的な姿を把握するのは検討の出発点であろう。その出発点が、これまでは寄付行為を公表していない学校法人が半数程度みられたことや、把握作業に統一的視点による多大の労力を要することもあって把握はなされてこなかった。筆者が学校法人大東文化学園の非常勤理事（学識経験者枠）に任命されて以降、他の私立大学法人の理事構成に関心をもって把握しようとしても困難であった。

今回の把握は、40法人、理事数761人であり、その数は私立大学法人の一部ではあるものの、任命実態を参考にしたくなるような大規模あるいは伝統ある私立大学の経営主体たる法人はほぼ網羅していると考えられる。今後、私立大学法人が生き残りをかけて厳しい時代を乗り切っていくためには、最高・最終の意思決定機関である法人理事会が、教学側の要請と経営判断とのバランスを適切にとって対応していかなければならないと考えられ、そのバランスの基となる理事構成を見直す機会などに小論を参考にさせていただければ幸いである。

本小論の結論を要約すれば次の4点である。

- ① 私立大学法人は、現況の外部理事比率33%の引上げに努めるべきこと
- ② 理事総数が35人以上と多い大学法人は縮減の余地があり、また10人以下と少ない大学法人は教学側理事の増員に努めるべきこと
- ③ 内部理事については、全体的には「学部長理事」から「その他理事」（副学長を含む）へのシフトがみられるが、その中でとくに「その他理事」が手薄な法人は、教学側理事の増員や「学部長理事」から「その他理事」への移行を進めること。また副学長の「その他理事」への選任が現況4割程度なのでその引き上げにも努めること。
- ④ 外部理事については、その比率の引き上げに努めるほか、とくに「卒業生理事」の比率が高い（平均の2倍以上）大学法人は、引き下げに努めるべきこと。

このうち③については、「その他理事」の増員や副学長の「その他理事」への選任を慫慂していることから、副学長等の学内人事権を有する学長（総長を含む。以下同じ）の権限を実質的に増大させることとなる。このことは、学長のリーダーシップの発揮にはメリットがある一方で、学長を

専任教職員による直接選挙を通じて選任している場合には、大学内の選挙抗争等を激化させ、学長選考の党派性の増大をもたらすデメリットも考えられる。このため、一概に「その他理事」の増員や副学長の「その他理事」への選任を慫慂すべきではないのではないかとという反論も考えられる。

このようなことから、本小論の作成当初においては、理事の選任実態だけでなく、学長の選任方法、とくに内部の教職員だけの直接選挙を基本とする学長選任かそれとも外部人材を含む学長選考委員会のような第三者的な組織による間接選任を基本としているかといった区分をも個別に集計してみても理事選任との何らかの相関性を分析することも検討した。

しかし残念ながら、各大学法人が学長選任の方法を規定した規則等を公表している例は少なく、40 法人全体を俯瞰するのは不可能であった。そうした中で、全体数については、私学事業団が公表した「学校法人の経営改善方策に関するアンケート」(H25.8 速報値。750 私立大学・短期大学の回答)^(注6)において、学長を選挙以外の選考(選考委員会、理事会等による選考等)にしている法人が 69%、選挙と選挙以外の組み合わせが 18%、選挙のみが 13%であることが報告されている。

(注6) 同時期(H25.6)の学長選任に関する調査結果として文科省が755の国・公・私立大学に関して集計した結果では、私立大学は、「選考会議等の議のみにより決定 36%」「学内選挙の結果に従って決定 26%」「学内選挙及び選考会議の議を経て決定 11%」「その他 27%」となっている。私学事業団の調査結果との差異の理由は、サンプル数の多寡と設問の違いによるものと推測する。ここでは私立大学のサンプル数の多い私学事業団の数値を掲げた。

この結果をふまえると(今回対象とした40大学法人だけのデータはないが)、多くの大学において第三者的な組織による学長選考が行われ、そうした制度の下で、「その他理事」が約36%(全理事761人のうち「その他理事」273人)任命され、その中には副学長が8%(全理事761人のうち副学長61人)含まれている、のが実態とみるべきである。端的に言えば、前述した「その他理事」の増員等による学長選挙の党派性の増大等への懸念は、多くの大学には該当せず、杞憂であることが分かった。

もし補足するとすれば、3割程度の私立大学法人では、依然として学長選任は、専任教職員等による直接選挙で行われていることから、これらの法人が理事選任区分の見直しによる学長権限の拡充にともなう党派性の増大に懸念を持つのであれば、理事の選任区分の見直しにとどまらず、学長選任の在り方も並行して見直し対象に加えたほうが、他大学の大勢に準拠しつつ公益性・公共性の高い学校法人として望まれる見直し姿勢^(注7)に立っているといえよう。

(注7) 既述した「私立大学のガバナンス改革について」(特定非営利活動法人「大学経営協会」ガバナンス委員会。2018年6月)では、学長の選任について、学内教職員のみによる選挙で学長を選任することは、①教職員以外の多様なステークホルダーの存在を軽視 ②身を切る大胆な改革が困難 ③広く学内外からの学長選任にならない等の理由を挙げて不適当としており、筆者も同感であるが、実証的データが得られないことから今後の研究課題としたい。

付表

私立大学法人の理事選任実態表(40大学)

原則 2020.4. 1時点

法人 の 略称	理事 総 数	内 部 理 事					外 部 理 事			
		小 計	組 織 長	学部長	その他=※学部長以外の常勤教 職員及び学外者で常勤理事の者 《 》は副学長で内数	(参考) 副学長 理事率	小計 (率)	卒 業 生	宗 教	学識
立命	43	32	3	18/18	11(副理1副総4専1常4教1)	4/4	11(26)	3		8
慶應	37	24	2	10/10	12(常任10、塾監長1、病院長1)	0/0	13(35)			13
龍谷	36	21	3	10/10	8(常6《うち副学4》教2)	4/4	15(42)		5	10
関西	36	26	3	10/13	13(専1常務2常任4《うち副 学1》教2事務4)	1/5	10(28)	4		6
日本	35	27	2	16/16(副学3)	9(常務5教員3職員1)	3/3	8(23)	7		1
福岡	27	20	3	9/9	8(副理2常務5《うち副学4》 病院1)	4/4	7(26)	2		5
専修	26	21	3	8/8	10(副学1専務1常務6事務2)	1/1	5(19)	2		3
中央	25	17	3	8/8	6(常任4教員1事務1)	0/8	8(32)			8
西院	25	17	5	0/11	12(副理1常務1常任2副学5 教2事1)	5/7	8(32)	1		7
明学	24	12	5	2/6	5(副学2総務1財務1事務1)	2/4	12(50)	2	5	5
東洋	23	12	3	0/13	9(常務3教員4事務2)	0/5	11(48)	6		5
大東	22	13	3	8/8	2(常務2)	0/5	9(41)	6		3
東北	21	11	4	0/6	7(副学3常任3事務1)	3/3	10(48)	1	2	7
立教	21	15	6	2/11	7(常務1副総2教1事務3)	2/4	6(29)	3	2	1
東海	21	15	5	0/20	10(常務9《うち副学1》副総 1副学1)	1/6	6(29)	2		4
青山	19	13	5	0/11	8(副院1副学1常4教1事務1)	1/3	6(32)	2	2	2
早稲	19	17	1	0/13	16(副総2常5教7事務2)	2/2	2(11)	1		1
東院	19	15	7	2/13	6(常務3教2事1)	0/2	4(21)	1	2	1
神院	17	9	3	0/10	6(副学4事2)	4/4	8(47)	1		7
東農	16	8	2	1/7	5(常務2教2事1)	0/1	8(50)	2		6
国學	16	8	3	1/5	4(常務1副学2事1)	2/3	8(50)	2	2	4
名城	15	8	3	0/9	5(常勤3副学2)	2/4	7(47)	2		5

私立大学法人の理事の選任実態について

上智	15	10	5	0/9	5(教員4事1)	0/4	5(33)	1	1	3
愛院	15	8	3	0/9	5(副理1事4)	0/4	7(47)		4	3
九産	15	11	3	4/9	4(常務3副学1)	1/1	4(27)			4
中部	15	8	4	0/7	4(教員2ほか2)	0/4	7(47)			7
同志	14	9	5	0/14	4(教員3事1)	0/5	5(36)	2		3
神奈	14	9	3	1/8	5(常務2副学1教1事1)	1/6	5(36)			5
近畿	14	8	2	0/14	6(教員2事務2他2)	0/5	6(43)	1		5
法政	13	9	1	0/15	8(常務8《うち副学5》)	5/5	4(31)	4		0
駒澤	13	9	4	1/7	4(副学2事2)	2/2	4(31)		3	1
京産	13	11	3	0/10	8(副学3教1常1事3)	3/3	2(15)			2
立正	13	9	3	0/8	6(常務3《うち副学2》 副学1教1事務1)	3/6	4(31)		2	2
理科	13	10	2	0/8	8(常務3副学1事務1教員3)	1/8	3(23)	1		2
明治	12	10	2	0/10	8(常勤6教員1事務1)	0/8	2(17)	1		1
国士	11	7	2	0/7	5(副学1教員2事務2)	1/4	4(36)	1		3
西外	8	7	2	0/4	5(常勤4教員1)	0/0	1(13)			1
帝京	7	6	2	0/10	4(副学1教員2事務1)	1/1	1(14)			1
中京	7	4	2	0/13	2(常任2)	0/2	3(42)			3
帝平	6	5	2	0/5	3(副学2事務1)	2/2	1(17)			1
40 大学 合計 (率)	761 人 100	511 人 67	127 人 17	111 / 402 15	40校で273人の その他内部理事 36	37校 で61 /152 副学長	250 33	61 8	30 4	159 21

(付表の注)

- ① 個別法人は、理事総数の多い法人順に掲記した。
- ② 副学長の全数が判明しない甲南大学、専修大学、帝京大学については、理事となっている副学長数を全副学長数と推定した。
- ③ 学校法人立命館の理事には、「立命館アジア太平洋大学」の副学長や学部長も含まれているので、それぞれの数を分母となる副学長数、学部長数に含めた。
- ④ 学校法人関西外国語大学の役員名簿は、2017.5付の役員名簿が最新のため、これによって区分した。