

IR と監事監査に関する一考察 - 大学ガバナンス・コードと私立大学法の改正を巡って -

福島 真司(大正大学)

IRは、大学のガバナンスに対し、どのような役割を果たすべきか。2017年「私立大学等の振興に関する検討会議」は、議論のまとめを公表した。その中で触れられた「ガバナンス・コード」は、その後、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「学校法人の改善方策について」で、『私立大学版ガバナンス・コード』の策定の推進」として明示され、各大学団体等の「ガバナンス・コード」の策定へとつながった。これらの中で、「監事」の役割は一貫して重視される方向が示され、2020年施行「私立学校法」においても、「監事の職務対象として規定されている『学校法人の業務』は、財務面に限定されるものではなく、学校法人の業務の中心である教学面から捉えた学校の運営も含まれるもの」と明示された。IRは、大学機関別認証評価を始め、さまざまな評価に対し、エビデンスデータを提供しているが、監事監査については、どのような立場をとるべきであるのか。本稿は、一大学での組織事例をもとに、その1つの在り方を示した。

キーワード: 大学ガバナンス/監事監査/私立学校法/ガバナンス・コード/ IR

1. はじめに

2016年3月25日に文部科学省が開催した「私立大学等の振興に関する検討会議」は、黒田壽二座長のもと20名の委員が参集し、約1年間に亘る14回の会議を経て、2017年5月15日に「議論のまとめ」を公表した。「議論のまとめ」の中心をなす「4. 今後の私立大学振興の方向性」の最初は、「(1) 私立大学のガバナンスの在り方について」であり、さらに、その最初に項目である「学校法人の管理運営制度の改善について」では、2004年の私立学校法の改正により、「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」が、一方で、「制度が想定している機能を十分には活用できているとは言えない状況も見られる」として、改善方策が述べられている。その中で、「監事」については、「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の実効性を確保することとし、「監事監査基準・同規則等の作成、重点監査項目等を盛り込んだ具体的な監査計画の作成、充実した監査報告書の作成、重要会議への出席のルール化、監事の業務の支援体制の充実、違法行為差止請求権の付与、職務対象の明確化、職責に応じた適切な報酬の支給や常勤化に向けた検討等」に加え、「監事の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」ことが謳われ、監事機能を一層重視する方向性が明記されることとなった。同じく

「(1) 私立大学のガバナンスの在り方について」の4番目の項目である「大学の自主的なガバナンスの一層の向上に向けて」では、「法令の規定によるものだけではなく、上場企業における『コーポレートガバナンス・コード』のように、私学団体や文部科学省等が協力して、私立大学が公共性と公益性を確保し、社会的責任を果たすための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「ガバナンス・コード」が明記され、その後、大学団体等で「ガバナンス・コード」が策定される道筋となった。

本稿では、日本の高等教育での近年のガバナンス改革における「ガバナンス・コード」に着目し、2018年から諸大学団体等の「ガバナンス・コード」を俯瞰しつつ、その中でも、特に「監事」の役割に焦点を当てる。一層の機能強化の方向にある「監事」について、監事監査等の業務を行う上でのIRとの関係性を中心に、今後、IRが果たすべき役割を議論する。その際、どのような組織の在り方が考えられるのかを、具体的な事例を挙げつつ検討し、今後のIRが果たすべき大学ガバナンスでの役割と組織との関係を考察することを目的とする。

2. 諸大学団体の策定した「ガバナンス・コード」

(1) 「ガバナンス・コード」策定の経緯

2016年3月に開催された「私立大学等の振興に関する検討会議」の開催趣旨は、「私立大学等の振興に関する総合的な検討を行うため」であり、当初の検討事項は、「(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」の6項目であった。それに対し、「議論のまとめ」は、「私立大学の振興の方向性と今後の推進方策を明らかにすることを目的として」取りまとめられた。検討の結果、明らかになった推進方策は、「議論のまとめ」の中心をなす「4. 今後の私立大学振興の方向性」にまとめられているが、その構成を表1に示す。

先述の通り、「(1) 私立大学のガバナンスの在り方について」の「学校法人の管理運営制度の改善について」に、「監事」については、「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の実効性を確保する」が挙げられている。また、同じく「(1) 私立大学のガバナンスの在り方について」の「大学の自主的なガバナンスの一層の向上に向けて」において、「ガバナンス・コード」について明記され、その後の「学校法人制度改善検討小委員会」の「学校法人制度の改善方策について」へとつながった。

両角(2020)は、文部科学省作成資料の中で最初に「ガバナンス・コード」の概念が紹介されたのは、この会議だったと述べている。大崎(2020)は、これは、「コーポレート・ガバナンスをモデル視した」ガバナンスの在り方であり、「コーポレート・ガバナンス」が大学に影響を与えた嚆矢は、2012年3月26日に公益社団法人経済同友会が発表した「私立大学におけるガバナンス改革—高等教育の質の向上を目指して—」であったと述べる。日本の企業は、法令のような遵守すべき「ハードロー」と、個々の企業が自主的に制定する「ソフトロー」によってガバナンスに取り組んでいるが、「コーポレートガバナンス・コード」は、後者に当たる。すなわち、これをモデル視した大学の「ガバナンス・コード」も、本来的には、各大学が、制定すべきものである。

表1 「議論のまとめ」 「4. 今後の私立大学振興の方向性」 の構成

<p>(1) 私立大学のガバナンスの在り方について <学校法人の管理運営制度の改善について> <教学ガバナンスについて> <情報公開の推進について> <大学の自主的なガバナンスの一層の向上に向けて></p> <p>(2) 私立大学の経営力の強化について <中長期的なビジョンの策定と実現に必要な取組について> <大学間連携等の促進について> <文部科学省・私学事業団等の支援の充実について></p> <p>(3) 経営困難な状況への対応について</p> <p>(4) 私立大学の財政基盤の在り方について <財政基盤の現状について> <財政基盤の多元化による強化の在り方について></p> <p>(5) 私学助成の充実、仕組み等の再構築について</p>

「議論のまとめ」を受けて、文部科学省は、「今後の学校法人におけるガバナンス機能の強化等について検討する」ことを趣旨として、2017年8月に大学設置・学校法人審議会学校法人分科会の下に「学校法人制度改善検討小委員会」を設置した。委員は、「私立大学等の振興に関する検討会議」の座長であった黒田壽二委員を含む11名であった。2019年1月7日「学校法人制度改善検討小委員会」は、「学校法人制度の改善方策について」を公表し、その中には、「私立大学版ガバナンス・コード」の策定を推進するために、具体的な事項として、「経営の強化」では、「経営と教学の連携・協力の在り方」「中長期計画に盛り込むべき内容」「危機管理を含めたコンプライアンスの在り方」の3項目を、「ガバナンスの強化」においては、「理事会機能の実質化」「監事機能の実質化」「評議員会機能の実質化」の3項目を明示した。なお、「監事機能の実質化」においては、下位項目として、「監事監査基準・同規則等の作成」「重点監査項目を盛り込んだ具体的な監査計画及び監査結果を具体的に記載した監査報告書の作成」「理事会や評議員会等の重要会議への監事の出席のルール化」「監事監査支援体制の充実」「監事の選任方法の工夫・改善」「一定規模以上の学校法人における常勤監事の設置」の6項目を明示しており、これらのことが、諸大学団体等が「ガバナンス・コード」を策定する際のガイドラインとなった。

実は、一般社団法人大学監査協会は、「学校法人制度の改善方策について」が公表される前年2018年3月19日に「大学ガバナンスコード」を策定しており、これが、大学団体等が策定した最も早い「ガバナンス・コード」である。当該協会は、「監事、公認会計士及び内部監査担当者の三者が、プロフェッションとしての自覚をもち、交流を図り、三様監査の実をあげ、私立大学の監査体制の強化・充実を図ることを目的」として、2009年1月に設立されているが、大学監査をテーマとする日本で唯一の協会として、ガバナンスへの関心が高く、「議論のまとめ」が公表された時点から、「ガバナンス・コード」策定のための議論を積み重ねて来た様子が推察される。

その後、2019年3月28日日本私立大学協会、2019年5月29日一般社団法人公立大学協会、2019年6月25日一般社団法人日本私立大学連盟、2020年1月16日日本私立短期大学協会、そして、最後に、2020年3月30日国立大学協会等の順に、ガバナンス・コードが公表されることとなる。

(2) 大学監査協会「大学ガバナンスコード」

大学監査協会の「大学ガバナンスコード」は、「1. 大学設置法人として、設置大学の目的を達成するために必要な環境の整備」「2. ステークホルダーとの適切な協働」「3. 適切な情報開示と透明性の確保」「4. 理事会等の責務」「5. 学長等の責務」という5つの「基本原則」と、その下位項目として「原則」、そして、さらにその下に「補充原則」を配した3層からなるガバナンス・コードを策定した。コードの考え方としては、「会員大学に対して本コードの利用を推奨し、本コードを利用したガバナンスのあり方の恒常的点検と結果の社会への公表を推進することによって、大学ガバナンスの強化と健全性向上を図るものである」と謳っている。

「監事」について、IRと関連する可能性がある記載部分では、「原則 4-12 情報入手と支援体制」において、「理事・監事は、その役割・責務を実効的に果たすために、能動的に情報を入手すべきであり、必要に応じ、学校法人とその設置大学に対して追加の情報提供を求めるべきである。また、学校法人は、人員面を含む理事・監事の支援体制を整えるべきである。理事会は各理事が求める情報の円滑な提供が確保されているかどうかを確認すべきであり、監事からの情報の円滑な入手が行えないとの申し出があった場合、適切に対応すべきである」と言及している。

監事が、「学校法人制度の改善方策について」で示された「監事監査基準・同規則等の作成」「重点監査項目を盛り込んだ具体的な監査計画及び監査結果を具体的に記載した監査報告書の作成」を実施するためには、必要な情報の入手が必須である。これは、監事監査の対象となる部署の報告書等がそれに当たるであろうが、事務部署の場合、中間的な組織である性質上、アウトカムからその成果が判断しにくい。支障なく業務が遂行されたことが重要な成果とも言える場合、業務にある程度深刻な支障が発生するまで、問題は顕現化しないこととなる。また、定例的な報告書を発行することにも馴染まない部署もあるだろう。そのため、監事は、監事監査のために、担当者をヒアリングすることもあるかも知れないが、その内容の評価をする際にも、可視化されたデータ等の情報がないことには、結局は、外形的なルールが守られているか等の明確に評価できるものしか、監査できない可能性はないか。すなわち、監事監査のための、各部署のKPI、これが「監事監査基準」をなす指標になるのであろうが、これを策定することなしには、監督報告書の作成はもとより、その基礎となる監査計画も立てることができないと考えられる。

(3) 日本私立大学憲章「私立大学版ガバナンス・コード」〈第1版〉

日本私立大学協会は、ガバナンス・コードの考え方を「学校法人(私立大学)の運営上の基本を示したものであり、加盟校は各々の大学の実情に応じて実行できる箇所についての条項を活用して、それぞれの大学版ガバナンス・コードを制定・公表するための指針」として、これを策定した。

ガバナンス・コードの構成は、「1. 私立大学の自主性・自律性(特色ある運営)の尊重」「2. 安定性・継続性(学校法人運営の基本)」「3. 教学ガバナンス(権限・役割の明確化)」「4. 公共性・信頼性(ステークホルダーとの関係)」「5. 透明性の確保(情報公開)」の「5つの原則」のもとに下位項目を配置する2層の構造となっている。

「監事」について、IRと関連する可能性がある記載部分では、「2. 安定性・継続性(学校法人

運営の基本)」の「2-3 監事」に「(3) 監事監査基準」として、「① 監査機能の強化のため、〇〇学園監事監査基準・同規則等を作成」「② 監事は、監査計画を定め、関係者に通知」「③ 監事は、〇〇学園監事監査基準に基づき監査を実施し、監査結果を具体的に記載した監査報告書を作成し、理事会及び評議員会に報告し、これを公表」とあるが、具体的な「監事監査基準」等の作成方法については、言及がない。また、同じく「2-3 監事」に「(4) 監事業務を支援するための体制整備」として、「④ 学校法人は、監事に対し、審議事項に関する情報について理事会開催の事前・事後のサポートを十分に行うための監事サポート体制を整え」とあるが、情報についてのサポートとは何か、具体的な言及がない。

(4) 公立大学協会「公立大学の将来像－ガバナンス・モデルが描く未来マップ(第1版)」

公立大学協会が公表した当該文書は、他の諸団体のガバナンス・コードとは性質を異にするものとなっている。公立大学は、設置自治体との関係が極めて重要であり、また、その関係性は多様であり、一律に集約することはできない。そのため、設置自治体との関係に焦点を絞り、「平成期の公立大学の集中的な設置や法人化等の経緯を、ガバナンスという枠組みで捉えなおし、公立大学特有の課題について検討」し、それを設置自治体も含めた関係者に積極的に示すことにより、活性化させ、その議論の積み重ねによって、個々の公立大学の将来を考えることに活用しようとしたものである。

上記のような性質から、当該文書には、「監事」に関する記載はなかった。

(5) 日本私立大学連盟「私立大学ガバナンス・コード【第1版】」

日本私立大学連盟は、ガバナンス・コードの策定方針を、「自主性と多様性に基づくガバナンスの強化と健全性の向上を図るための指針」としている。

ガバナンス・コードの構成は、「1. 自律性の確保」「2. 公共性の確保」「3. 信頼性・透明性の確保」「4. 継続性の確保」の「4つの基本原則」のもとに「遵守原則」、そして、「重点事項」及び「実施項目」を配した、4層の構造となっている。なお、自主性並びに多様性の担保の観点から、コードに定める「重点事項」や「実施事項」以外の方策等により「基本原則」及び「遵守原則」を遵守することを妨げない。ただし、その場合には、日本私立大学連盟に対し報告を必要としている。

「監事」について、IRと関連する可能性がある記載部分では、「3. 信頼性・透明性の確保」の「実施項目 3-1」に、「①『私立大学の明日の発展のために－監事監査ガイドライン－(私大連 監事会議)』を参考に、監事監査基準(監事監査規程)、監事監査計画や監査報告書を策定」「②『私立大学の明日の発展のために－監事監査ガイドライン－(私大連 監事会議)』を参考に、監事監査マニュアル、監事監査調査書や監事監査チェックリストの策定」「⑤ 監事監査に必要な資料の提供、説明等、十分な情報提供」の記載がある。また、「4. 継続性の確保」の「実施項目 4-1」に「⑤ 理事会及び監事が、理事長や特定の利害関係者から独立して意見を述べられるか、モニタリングに必要な正しい情報を適時、適切に得ているか、理事長、内部監査人等との間で適時、適切に意思疎通が図られているか、理事会及び監事による報告及び指摘事項が適切に取り扱わ

れているか、を定期的にチェックする」とある。

野村(2020)は、「昨今のコーポレート・ガバナンス改革の要諦は、いかにしてモニタリングシステム(執行と監督の分離)を構築するか」と述べているが、「モニタリングに必要な正しい情報を適時、適切に得」ることは、実は、大学の場合、かなり困難だと言えないか。モニタリングシステムにおける「執行」側であるマネジメント層にも、IRは導入されつつある段階というのが現状であり、自己点検・評価に関しても、何を指標とするのが適切なのかは、ようやく可視化されたデータをもとに議論が始まったというフェーズではないだろうか。評価指標やKPIはすでに定まっているという大学であっても、それが適切なデータ分析や議論を経た結果でなければ、大学をミスリードする可能性もある。ましてや「監督」側がアクセス出来るデータが「執行」側から提供を受けるものであれば、最大限情報を得られたとしても、「執行」側と同等の情報であるし、「執行」側が持つ全ての情報を得ることは物理的にも不可能であると考えられる。「執行」側が持っている情報より、少ない情報で「監督」することは、一般的には、その業務に「執行」側よりも精通していないと困難であると考えられる。

(6) 日本私立短期大学協会「私立大学・短期大学版ガバナンス・コード【第1版】」

日本私立短期大学協会は、ガバナンス・コードの策定に関し、認証評価や私学助成取得の要件等において求められる留意事項を把握、点検し、「健全な発展に資することを促す一環として、規範となるガバナンス・コードを示す」と謳っている。

ガバナンス・コードの構成は、「1. 経営の安定性・継続性の確保」「2. 自律的なガバナンス体制の確立」「3. 教学ガバナンスの充実」「4. 情報の公開と公表」の4章のもとに下位項目があり、その下に「確認項目」をおくという、3層の構造となっている。

「監事」について、IRと関連する可能性がある記載部分では、「第2章自律的なガバナンス体制の確立」の「2. 監事機能の充実」の下位項目(1)に「1) 監事は、学校法人の業務若しくは財産の状況又は理事の業務執行状況を監査するとともに、監査報告書を作成し、理事会及び評議員会に提出」「5) 監事に対し、研修や情報提供の機会を設けている」とある。この記載だけでは、具体的な内容が不明であるが、一括りに「情報提供」としているだけに、「情報」には多岐に亘るものが含まれると予想される。

(7) 文部科学省・内閣府・国立大学協会「国立大学法人ガバナンス・コード」

国立大学協会は、「国立大学法人ガバナンス・コード」策定にあたり、「大学の特性に鑑み、国立大学協会が、様々なステークホルダーの声を反映し、広く社会に受け入れられるものとするため、文部科学省、内閣府の協力を得て策定」したものであり、これを「基本原則としてそれぞれの特性等を踏まえた取り組みを実施し、教育・研究・社会貢献機能を最大限発揮するための経営機能を高め、自ら強靱なガバナンス体制を構築」し、「一層経営の透明性を向上させ社会への説明責任を果たし、社会の皆様からの信頼と理解を得続けられるよう努め」としている。

ガバナンス・コードの構成は、「1. 国立大学法人のミッションを踏まえたビジョン、目標・戦略の策定とその実現のための体制の構築」「2. 法人の長の責務等」「3. 経営協議会、教育研

究評議会、学長選考会議及び監事の責務と体制整備」「4. 社会との連携・協働と情報の公表」の「4つの基本原則」のもとに「原則」、そして、「補充原則」を配した、3層の構造となっている。

「監事」について、IRと関連する可能性がある記載部分では、「基本原則3 経営協議会、教育研究評議会、学長選考会議及び監事の責務と体制整備」の「3-4 監事」の「原則3-4-3 国立大学法人の業務執行が適切かつ効果的・効率的に行われているかどうかを適切にチェックできる監査体制」の「補充原則3-4-3 ①」に「監事が、役員会、経営協議会、教育研究評議会、学長選考会議、部局長等会議等の重要会議への出席を可能とするとともに、監事に対する資料提出や情報提供、内部監査機能との密接な連携など、十分な情報の下で監査報告を作成できるようにすべき」とある。また、「基本原則4 社会との連携・協働と情報の公表」の「原則4-2 内部統制の仕組みの整備と運用体制の公表」の「補充原則4-2 ②内部統制の仕組みによるモニタリング結果を、定期的に役員へ報告する機会を設けるなど、内部統制の実効性を高め、法人経営の見直しに活かす体制を構築すべき」とある。後者のために、前者を着実に実施する必要があるのだと考えられるが、「十分な情報」をどのように提供するのは、各法人に任されている。

国立大学法人は、公立大学法人同様に、設置主体から、法人評価を受けている。すなわち、大学機関別認証評価に加え、設置主体からの評価があり、それに加えて、監事監査等の内部監査が加わるとすると、それぞれの評価の趣旨は異なるが、重複する部分がないとは言えないであろうから、どこからが内部で、どこからが外部による評価であるのかも含め、体系的な整理は必要であろう。

なお、これは国立大学法人に限ったことではないが、ガバナンスの在り方には、いくつかの対立概念があり、それによって、ガバナンス・コードの策定方法も異なる場合がある。1つ目は、先述した「ハードロー」か「ソフトロー」か。日本の大学のガバナンス・コードは、これまで見てきたように、「ソフトロー」であろう。やや似ている概念であるが、「原則主義」か「細則主義」かと言えば、「原則主義」の立場であろう。コーポレート・ガバナンスにおいては、「攻めのガバナンス」と「守りのガバナンス」という対立概念も存在する。前者は、経営者を規則付けすることで企業価値の向上をめざすものであり、一方で後者は、不祥事等を防ぐことにより、企業価値の毀損を防止するものである。ここで言う「企業価値」についても、多様な捉え方がある。従来的な考え方では、米国では、「株主」にとっての価値が「企業価値」をさす場合が主流であったが、近年は欧州の考え方である「ステークホルダー全体にとっての価値」を主とする考え方も広がりつつある。ただし、後者は、ステークホルダーの範囲や、プライオリティ等を考えると一筋縄ではいかず、極めて曖昧な概念となってしまうリスクがある。そのため、企業としての困難が起こっても、全てのステークホルダーにとっての価値が複雑であることを理由として、対応出来ない状況を生み出すことにもつながってしまう。

3. 首都圏中規模私立大学の一事例から考える監事監査とIR

前節では、諸大学団体の「ガバナンス・コード」を概観することで、近年の大学ガバナンス改革において機能強化を求められている「監事」にとって、業務を執行する際に、いかに「情報」が必要とされているのかを見てきた。大学は、「監事」に対し、必要なサポートをすることが求められているが、「執行」側が提供するデータは、「監督」側にとって、どこまで信頼して良いものであ

ろうか。ここでは、首都圏私立大学の一事例をもとに、監事監査と IR の関係について、今後の可能性を考えたい。

(1) 首都圏中規模私立大学の事例

ここでは、首都圏私立大学の事例として、大正大学の事例を挙げる。大正大学(以下、本学)は、東京 23 区内に位置する収容定員 5,000 人弱の社会学系を中心とした中規模私立大学である。本学は、2013 年に「IR 準備室」を設置したのち、1 年を経て、2014 年に「総合 IR 室」を設置した。その後、2015 年に「総合 IR 室」を発展させ「IR・EM センター」にした際に、センターを学校法人大正大学(以下、本法人)の「質保証推進室」に位置付けた。「質保証推進室」は理事長のもとにある組織であるが、この時から、内部質保証推進室長(理事長特別補佐兼務)のもと、「IR・EM センター」と「質保証推進・内部監査センター」の 2 つのセンターを配置した部署となった。このことは、本法人が、本学の質保証を担う責任と覚悟を、組織的に明示したことに他ならない。ただし、「IR・EM センター」のデータ・アナリスト等の主たる分析業務を行う者は、大学の教員であり、センター設置前と変わらない。また、事務所掌は「学長室」(現総合政策部)であり、事務職員も、大学所属である。本法人は、本学の設置主体であるため、本法人の専任スタッフが IR を実施する場合、内部監査的な役割の印象が強くなりすぎる可能性もあるが、大学の教職員が、従来通り「IR・EM センター」の業務に従事することで、それは避けられた。一方で、「執行」と「監督」を分離する意味合いにおいては、課題がないとはいえないが、「IR・EM センター」の指揮系統は、内部質保証推進室長(理事長特別補佐兼務)の下にあるため、立場は明白である。

ところが、2017 年には、これまで蓄積した IR 等に関する知見を研究としても発展させ、本学のみならず、日本の高等教育全体に寄与するための組織として、「エンrollment・マネジメント研究所(以下、EMIR 研)」を、本学に設置することになった。この段階で、本法人及び本学において、IR 業務を担う組織が 2 つ並立することとなったが、「IR・EM センター」は本法人及び本学の質保証を業務の中心とし、「EMIR 研」は大学に附置された、あくまで他機関との共同研究も含めた IR 等を研究する業務を中心とするという棲み分けを行った。

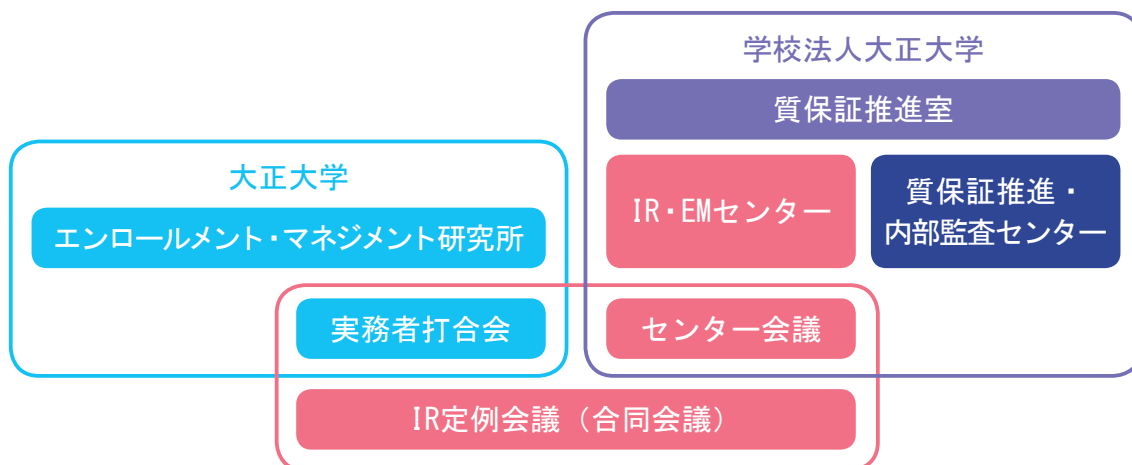


図1 IR・EM センターと EMIR 研

なお、両組織のメンバーは完全には一致していないが、主たる分析業務を行う教員は兼務の形となりほぼ重なっているため、意思疎通は当然ながら全く問題がなかったが、マンパワー的には運営上に困難もあった。2017年度10月1日のEMIR研開設以降2021年3月までの組織図は、図1の通りである。

この後、2021年3月をもって、運営上の困難を解消し、内部質保証の中心的テーマである学修成果の可視化や、IRを活用した教学マネジメントの強化を推進するため、IR・EMセンターはEMIR研に機能を移すことで廃止することとなり、それに伴い、内部質保証推進室は、内部監査室に改組することとなった。

(2)2020年「私立学校法」改正と構成について

2019年5月24日「学校教育法等の一部を改正する法律」が公布された。これは、「私立学校法」の一部改正も含むもので、2004年の同法改正以来の大きな法改正と言われており、この改正法の施行は2020年4月1日であった。

川村(2019)では、この改正は大きく分けて4つの事項から構成されており、すなわち、「①役員の職務と責任の明確化等」「②経営力の強化(中期的な計画の作成)」「③情報公開の充実」「④破綻処理手続きの円滑化」であると述べている。

この中でも、「①役員の職務と責任の明確化等」は、本稿と関連して、私立学校法37条において、「監事の職務」も明確化され、従来の法令では、ともすれば解釈の幅があったところが整理され、職務範囲が大きくなったという印象である。これについては、文部科学省高等教育局私学部参事官付(2020)から抜粋したものを、表2として掲げる。

表2 監事の職務(出典:文部科学省高等教育局私学部参事官付(2020)より)

◆学校法人の業務(経営面だけでなく教学面を含む)、財産の状況、理事の業務執行の状況を監査し、不正等があれば対処する。

【私学法37条3項】

監事の職務は、次のとおりとする。

- 一 学校法人の業務を監査すること。
- 二 学校法人の財産の状況を監査すること。
- 三 理事の業務執行の状況を監査すること。
- 四 学校法人の業務若しくは財産の状況又は理事の業務執行の状況について、毎会計年度、監査報告書を作成し、当該会計年度終了後二月以内に理事会及び評議員会に提出すること。
- 五 第一号又から第三号までの規定による監査の結果、学校法人の業務若しくは財産又は理事の業務執行に関し不正の行為又は法令若しくは寄附行為に違反する重大な事実があることを発見したときは、これを所轄庁に報告し、又は理事会及び評議員会に報告すること。
- 六 前号の報告をするために必要があるときは、理事長に対して理事会及び評議員会の招集を請求すること。
- 七 学校法人の業務若しくは財産の状況又は理事の業務執行の状況について、理事会に出席して意見を述べること。

また、「②経営力の強化(中期的な計画の作成)」では、本節と関係して、「学校法人は、自主的にその運営基盤の強化を図るとともに、その設置する私立学校の教育の質の向上及びその運営の透明性を図るよう努める」(川村(2020))と、された。すなわち、学校法人が、大学の教育の内部質保証について、責務があることが明示された訳である。これについては、西井(2020)は、「教職員組合は、教員が持つとする教学権への理事会の不当介入であるとして反対している。私立大学においては、経営側と教学側が連携して私学教育の自主性とその充実発展を図るべきであるが、今後、経営側と教学間のコンフリクトが激化するおそれもある」とし、従来の解釈よりも学校法人の職責が拡大し、それについて、教員との衝突が起こる可能性も示唆している。

学校法人が教育の内部質保証にまで職責を広げたことについて、賛否両論があることはここでは議論しないが、本法人においては、2015年「IR・EMセンター」を設置した際に、このことを明示していたとも言え、奇しくも、その5年後の「私立学校法」改正の動きを先取りしていたとも言える。

(3) 学校法人と大学のコンフリクトを避けるために

西井(2020)の述べる「コンフリクト」を避ける上では、いくつかの方策が考えられる。ここでは、本学のIR組織をモデルにその1つを提示したい。

「教学権への理事会の不当介入」という問題を避けるためには、これは一般論ではあるが、理事会には、教学側を十分に納得させるだけのエビデンスデータに基づいた政策の立案が求められるであろう。その際、理事会側に教学の経験がないとすれば、当該大学において教学の経験をもった者が法人側のIR部署にもいることで教学側の安心感につながる。ただし、そうすると、法人(理事会側)と大学(教学側)のそれぞれにIR機能が必要となり、コストの増大が避けられず、マンパワーが課題となり、中小規模の学校法人の場合、これ自体が困難であることが予想される。加えて、「分散型IR」と言えば聞こえはよいが、2つの異なる元データをそれぞれが保持し、分析を進めることは、データ・ガバナンス上も大きな課題を抱えることになる。お互いが持つデータの信頼性は、分析者を抱えるそれぞれの組織が保証するだけであり、これでは、お互いの提示するデータの信頼性が担保されず、コンフリクトは解消されない。

そこで、データはセンタライズし、1つのIR部署(あるいは、表向きは部署の所属が学校法人と大学に分かれても、実質的には1つでIRを実行する)で、データを収集、蓄積、保有、可視化、必要な分析を行う。ただし、同じデータから可視化された図表であっても、切り口が異なれば見え方も異なるであろうし、可視化された図表をどのように解釈するのかは、分析者の視点によって異なるであろう。しかしながら、こうすることで、両方の組織にとって、データの信頼性は、元となるデータが同じということで担保される。ただし、IR部署に配置された人材が、あつてはならないことであるが、データの恣意的な加工やデータの取り扱いを間違った場合は、そうではなくなる。ここで監査の必要性が生ずる。データについて、データの定義、入手元、入手方法、最新性、正確性を、学校法人に所属する監事が、専門人材等を外注するなどして、監査する。

以上のことだけで課題の全てが解消できるわけではないが、中小規模の大学では、本学のこれまでのIR組織の在り方が、ヒントとなり得る可能性がある。

4. おわりに

以上、IRと監事監査を巡る問題と、その組織的な解決方法の1事例を、諸大学団体が策定した「ガバナンス・コード」に見られる監事の役割の一層の広がり、2020年施行の私立学校法の改正法案を概観しながら考察した。

諸団体が策定した「ガバナンス・コード」で謳われているように、ハードローだけでは解決出来ないガバナンス上の課題に対し、現代の大学マネジメントは、その対応を求められている。同じ設置形態の公立大学であっても、大学が立地するロケーションやこれまでの設置主体との経緯において、多様性がある。ましてや私立大学においては、1つのハードローで規制しようとしたり、統一的な指標で評価を進めると、個々の大学が本来持っている個性まで奪われることは想像に難くない。また、時代と共に、学生も変化し、大学の組織もそれに合わせて変化せざるを得ないため、絶対的な正答は存在せず、「ガバナンス・コード」が第1版から版を重ねるように、大学マネジメントの在り方も変化し続けることであろう。2020年12月末日現在で、日本の大学で独自の「ガバナンス・コード」を策定したことをHPで公表しているのは、公立大学1校、私立大学52校、私立短期大学3校の合計56校である。それぞれの大学の自主性に基づく努力から、独自性のある方策が生まれ、それが集まることで日本の大学に多様性が充ち、VUCAな時代にたくましく高等教育が発展する。本稿も、その一助となることを願ってやまない。

参考文献

- 学校法人制度改善検討小委員会 2019、「学校法人制度の改善方策について」(https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/daigaku/002-1/houkoku/1412262.htm) 2021年3月26日最終閲覧。
- 一般社団法人大学監査協会 2008、「大学監査協会について(設立の趣旨)」(<http://j-uaa.jp/about/index2.html>) 2021年3月26日最終閲覧。
- 一般社団法人国立大学法人 2020、「ガバナンス・コード公表に係る国立大学協会会長コメント(声明)」(<https://www.janu.jp/news/20200331-wnew-message.pdf>) 3月26日最終閲覧。
- 一般社団法人公立大学協会 2019、「公立大学の将来構想ガバナンス・モデルが描く未来マップ」(http://www.kodaikyo.org/wordpress/wp-content/uploads/2019/06/srks_v2.pdf) 3月26日最終閲覧。
- 一般社団法人日本私立大学連盟 2019、「日本私立大学連盟私立大学ガバナンス・コード【第1版】」(https://www.shidairen.or.jp/files/user/shidairen_governance_code.pdf) 3月26日最終閲覧。
- 川村匡 2019、「令和2年(2020)年私立学校法の改正にむけて」『リクルートカレッジマネジメント』217、20-23頁。
- 公益社団法人経済同友会 2012、「私立大学におけるガバナンス改革—高等教育の質の向上を目指して—」(https://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2011/pdf/120326a_01.pdf) 2021年3月26日最終閲覧。
- 文部科学省高等教育局私学部参事官付 2020、「私学行政の現状と課題等について」文部科学

省高等教育局私学部「令和2年度学校法人監事研修会資料1」(https://www.mext.go.jp/content/20201021-mxt_sigsanji-000010382_1.pdf) 2021年3月26日最終閲覧。

文部科学省・内閣府・国立大学協会 2020、「国立大学法人ガバナンス・コード」(https://www.mext.go.jp/content/20210304-mxt-hojinka-000006299_1.pdf) 3月26日最終閲覧。

両角亜希子 2020、「大学のガバナンス・コードとは何か」『IDE 現代の高等教育』626、11-17頁。

日本私立大学協会 2019、「日本私立大学協会憲章『私立大学版ガバナンス・コード』〈第1版〉」(https://www.shidaikyo.or.jp/apuji/pdf/201907_apuj_gc.pdf) 3月26日最終閲覧。

日本私立短期大学協会 2020、「私立大学・短期大学版 ガバナンス・コード【第1版】」(<https://tandai.or.jp/governance/>) 3月26日最終閲覧。

西井泰彦 2020、「私立大学の新たな責務—私学法改正の留意点—」日本私立大学協会私学高等教育研究所「アルカディア学報 2800号」(<https://www.shidaikyo.or.jp/riihe/research/667.html>) 2021年3月26日最終閲覧。

野村修也 2020、「会社法から見た大学のガバナンス」『IDE 現代の高等教育』626、47-52頁。

大崎仁 2020、「大学のガバナンス・コードとは」『IDE 現代の高等教育』626、4-10頁。

私立大学等の振興に関する検討会議 2017、「私立大学等の振興に関する検討会議 議論のまとめ」(https://www.mext.go.jp/component/b_menu/shingi/toushin/_icsFiles/afieldfile/2017/06/26/1386852_0.pdf) 3月26日最終閲覧。