大学経営政策研究
第４号（2014年３月発行）：73－90

理事会決定と評議員会諮問

－大学を設置する学校法人寄附行為の分析－

小　林　武　夫

理事会決定と評議員会諮問

－大学を設置する学校法人寄附行為の分析－

小　林　武　夫*

Decisions by the Board of Directors and Consultations with the Board of Councilors:

An Analysis of the Articles of Endowment for Incorporated Educational Institutions that Established Universities

Takeo KOBAYASHI

Abstract

The decision-making mechanism at incorporated educational institutions (IEI) in Japan comprises two organs: the board of directors (BD) and the board of councilors (BC). According to a principle in the Private Schools Act, the BD makes decisions and the BC offers consultation. However, the law permits some flexibility. It allows individual IEIs to stipulate in their articles of endowment that matters for BC consultation require not only consultation but also a resolution of the BC. This complicates the relationship between the BD and the BC in terms of decision-making in IEI management. By analyzing the contents of endowment for all 540 IEIs that were operating universities in fiscal 2008, this paper seeks to clarify the relationship between the BD and the BC in decision-making at such IEIs, and thereby to gain an overall picture of how frameworks for decision-making in private university management are formulated today.

１．はじめに

理事会は2004年の私立学校法（以下、「私学法」という。）の改正によって初めて法定化され、学校法人の意思決定機関であることが明確にされた（第36条第１項及び第２項）。一方、改正前から評議員会は必置のものとしてあった。改正私学法では、理事会は学校法人の業務を決するとされ、また理事会に先立ち理事長は予め評議員会の意見を聞くこととされていると解されることから（第42条第１項）、理事会という意思決定機関と諮問機関である評議員会がセットで意思決定機構を構成することになる。この原則に従うなら、学校法人として意思決定すべき重要事項については、ま

＊学校法人産業能率大学

ず評議員会に諮問し、そこで様々な立場の意見を聞いた上で、理事会が決定を行うという仕組みにより整然と意思決定が進んでいくかのように思われる。ところが、評議員会への諮問事項は、単なる諮問にとどまらず、その議決が必要であるとできるとされている。すなわち、評議員会への諮問事項を寄附行為においてその議決を要するものとすることができる、との規定（第42条第２項）は2004年の改正でも変更されずに残ったのである。その上、「寄附行為の定めるところにより」決定することができる（第35条第２項ほか）とあり、意思決定のしかたそのものが個別学校法人の判断に委ねられている場合も少なからずある。

このことが学校法人の裁量の幅を広げると同時に、経営上の意思決定における理事会と評議員会の関係を複雑にしている。もともと諮問事項とされているものが議決を要する事項になっているかどうか、また「寄附行為の定めるところにより」決定することができるとされている事項について評議員会の議決を必要としているかどうか、という点に注目すべきである。なぜなら、諮問であれば評議員会に意見を聞くだけであるが、議決を要するとなれば、それは学校法人としての意思決定に重大な影響を及ぼしかねないことになるからである。原則的な意思決定のプロセスと評議員会の議決が必要という場合の大学を設置する学校法人（以下、「大学法人」という。）での様相を捉えれば、私立大学経営における意思決定の仕組みがどのように定められているかの全体像をつかむことができる。このとき、やはり理事会が業務を決する場合が多い大学法人が一般的なのか、また評議員会の議決を要する場合が多い大学法人がどれほどあり、それはどのような大学法人なのかを明らかにすることは私立大学経営の特徴を検討する上で重要である。なぜなら、それは評議員会という諮問機関であるものが、むしろ理事会とともに議決機関として機能するという経営の存り方をも認識することになるからである。学校法人の意思決定については、私学法により寄附行為に定めることが規定されていることから、重要事項の意思決定における理事会決定と評議員会諮問の関係がどのようになっているのかについて寄附行為を通じて探った。

２．先行研究と寄附行為から得られるもの

学校法人の寄附行為の分析を通じた研究・調査として、両角（2000）、私学経営研究所（2010）、齋藤（2012）を挙げることができる。両角（2000）は、約200の学校法人の寄附行為を概観したうえでタイプの異なる３私立大学を分析対象とし、寄附行為では扱われない学長選任や教授会も取り上げ、法人経営と教学運営の両面を統合的に捉えようとして大学組織のガバナンスの多様性を論じている。私学経営研究所（2010）は、2009年に提供を受けた大学法人、短期大学法人（短大までを設置する学校法人）、高等学校法人（高校まで設置の法人）、幼稚園法人（幼稚園を設置の法人）および専門学校法人（専門学校を設置の法人）計625法人の寄附行為を調査し、項目ごとに数値化し、寄附行為の実態を明らかにしようとしている。だが経営についての分析には触れていない。また、齋藤（2012）はキリスト教系高等教育機関に特化し、対象100法人の内85法人の寄附行為を通じて組織に見出されるキリスト教的要素を分析している。これらはいずれも全数調査ではない。サンプルから全体を推論する。しかし、本稿はある年度に存在した大学法人の寄附行為の全数調査にもとづく。また本稿は寄附行為以外の学内規程類を参考にしない。対象は全大学法人としながらも、

扱う材料は寄附行為に絞り、更にその中の意思決定のしかたに焦点を定めることによって、その視点からみた限りではあっても私立大学経営の全体像を得ることをねらいとする。

では、寄附行為から得られるものは何か。寄附行為には少なくとも学校法人に関して次の12項目を定めなければならない。すなわち、①目的、②名称、③設置する私立学校の名称及び当該私立学校の課程、学部等の名称又は種類、④事務所の所在地、⑤役員の定数、任期、選任及び解任の方法その他役員に関する規定、⑥理事会に関する規定、⑦評議員会及び評議員に関する規定、⑧資産及び会計に関する規定、⑨収益事業を行う場合にはその事業の種類その他その事業に関する規定、⑩解散に関する規定、⑪寄附行為の変更に関する規定、⑫公告の方法、である。これらから経営の骨格を読み取ることができる。しかし寄附行為からは、理事会や評議員会がどのような頻度で開催されるかとか、それ以外の重要会議には何があるかとか、理事や評議員にはどこの誰が就任しているかのような個々の事実を具体的に知ることはできない。これは寄附行為の限界である。けれども寄附行為が法人運営のための基本規則である以上、これに違反することはできないから、法人の経営の実態は寄附行為が定める制度の枠内にあるということができる。したがって、寄附行為は、私立大学経営の個別的事実の実態の研究ではなく経営の制度的側面の研究にとって、組織運営のルールなど経営の根幹を読み取ることができる有益な資料なのである。

3．分析対象の概観

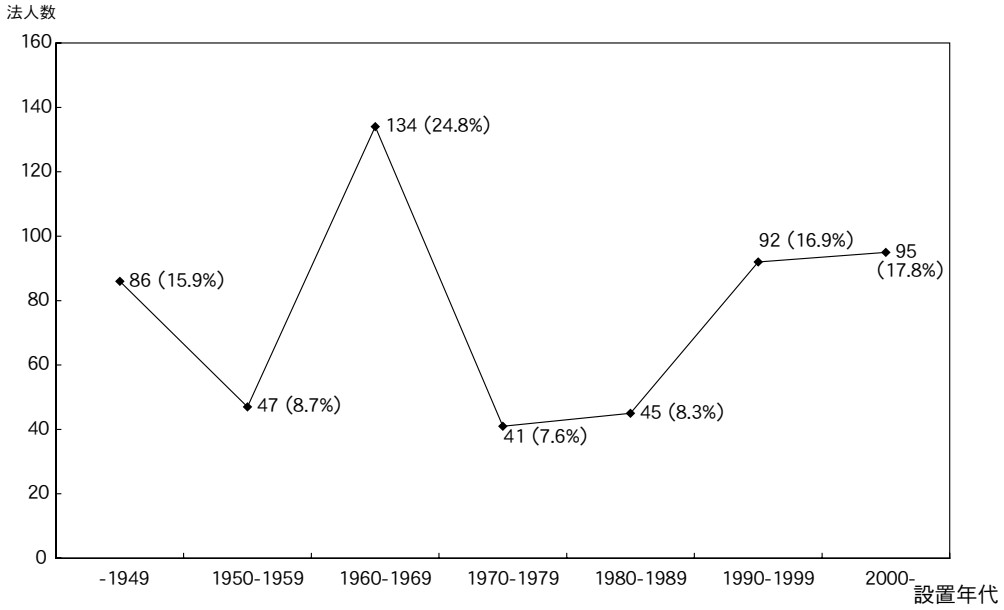
改正私学法は翌2005年に施行されたことから、３年後の2008年にはその影響は定着していたと考えられる。そこで、分析の対象は、2008年度における全大学法人540法人[1]の寄附行為[2]とした。大学法人における重要事項の意思決定における理事会決定と評議員会諮問の関係を分析する前に、まずその分析の基礎として、分析対象である大学法人の設置年代、規模および理事と評議員の定数について概観しておきたい。

(1) 設置年代と規模

調査対象の大学設置年代[3]は、1949年まで、1950年代、1960年代、1970年代、1980年代、1990年代、2000年以降の７区分にわけると、1960年代が最も多く、2000年以降、1990年代、1949年までがこれに続く。1950年代、1970年代、1980年代は設置数が少ない。この背景には、大学進学者数の増加や停滞という市場の動向、あるいは大学設置の促進か抑制かという国の政策動向がある。すなわち1960年から1975年頃までは、大学設置基準の大幅緩和がなされ、また学科増設・定員変更の届出制の施行や文部省の理工系学生増員計画などの拡大政策があり大学進学率も急激に伸びた。1976年から1990年頃までは、逆に文部省による高等教育計画の策定や私立学校振興助成法の制定に伴う量的拡大の抑制方針が採られた。1990年代以降は大学設置基準の大綱化が施行され、大学設置の規制緩和が推し進められた[4]（図表１）。

また規模は、設置する私立大学の学部の収容定員[3]が8000人以上の大学法人を大規模[5]、3000人以上8000人未満を中規模、3000人未満を小規模とすると、大規模は９％に過ぎず、中規模が21％、小規模70％であり、小規模の大学法人が全体の３分の２以上を占めている。さらに中小規模を合わ

（図表１） 大学設置年代別大学法人数



せると90％以上となる（図表２）。

⑵ 理事と評議員の定数

次に、理事と評議員の定数を概観する。

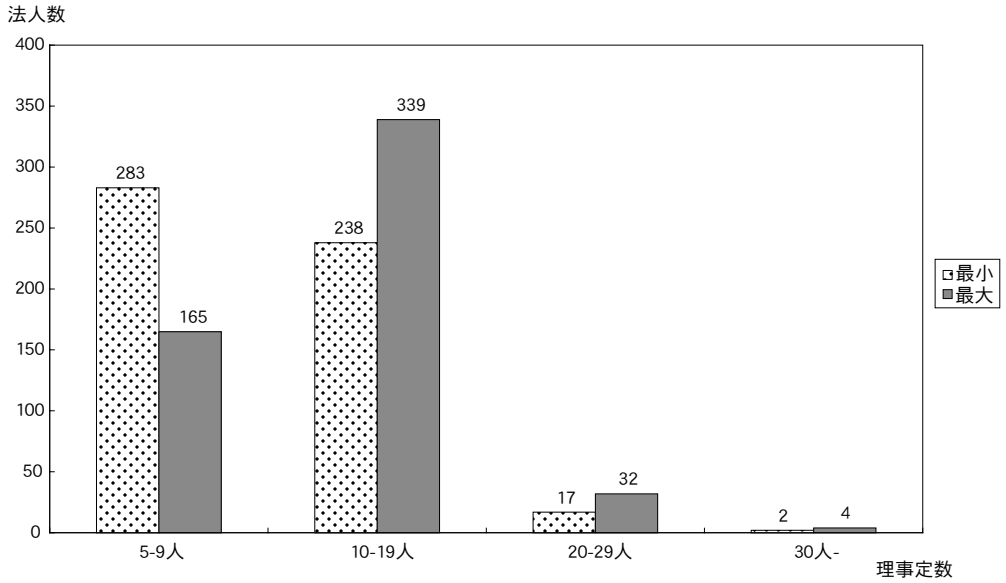
理事定数については、寄附行為において「何人以上何人以内」のように幅を持たせて定めている場合が多いので、「何人以上」すなわち最小の場合と「何人以内」すなわち最大の場合の二通りを調査した。私学法は理事を「５人以上」置かなければならないと定めており、理事定数の最も少ない大学法人はこの５人である。他方、最大では37人の大学法人があり、その差は７倍余りである。１大学法人当たりの平均は、11人～13人ほどである。理事定数最大の場合で、７人～19人までの理事定数の大学法人は合計で491法人となり、調査対象の９割余りとなる。理事定数が５人～９人まで、10人～19人まで、20人～29人まで、30人以上の４区分にわけると、理事定数は、最小の場合でも、最大の場合でも、５人～19人の理事を置くのが大多数である。なお、20人以上の理事定数の大学法人は減る。（図表３）。

評議員定数も寄附行為においては「何人以上何人以内」のように定めていることが多いので、やはり最小の場合と最大の場合の二通りを調査した。また、私学法第41条第２項において、評議員

（図表２） 規模別大学法人数

規模	大規模	中規模	小規模
法人数	50	114	376

（図表３）　理事定数別大学法人数



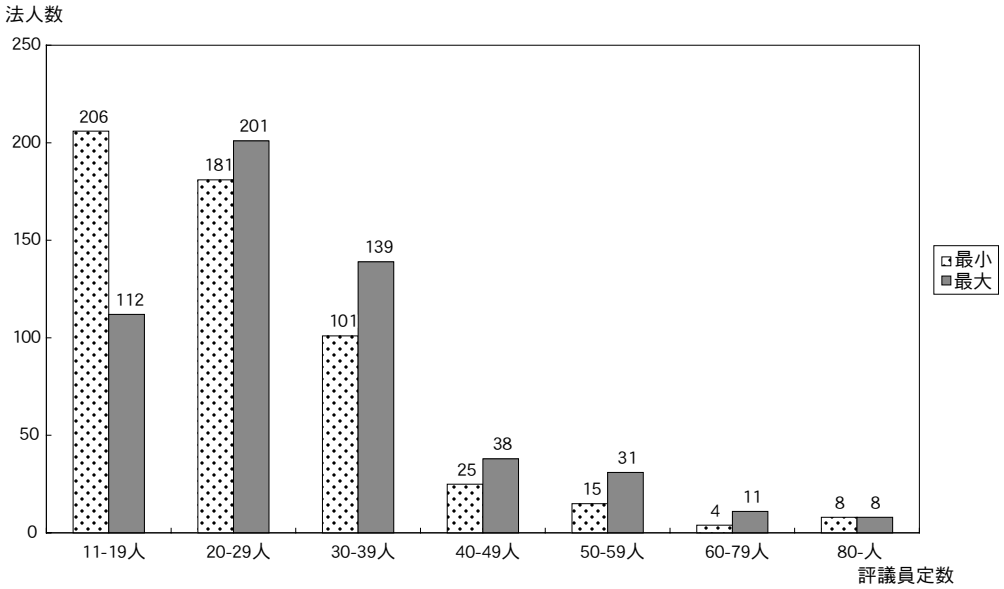
は「理事の定数の二倍をこえる数」を置くことが定められており、一方、前述のとおり理事定数は最低５人であることから、評議員定数の理論上の最低数は11人となるところ、最小の大学法人は11人で、最大では150人の定数を擁する大学法人があり、その差は13倍以上になる。１大学法人当たりの平均は、26人～31人ほどである。理事定数は５人～17人が大勢を占めており、評議員は理事の２倍超必要ということから評議員定数が11人～35人の大学法人を合計すると461法人で調査対象の85％となる。そこで、最小の場合、最大の場合それぞれの評議員定数に応じ、19人まで、20人～29人まで、30人～39人まで、40人～49人まで、50人～59人まで、60人～79人まで、80人以上の７区分にわけると、最小の場合では19人までが最も多く、次いで20～29人で、更に30～39人が続く。一方、最大の場合では20～29人が最も多く、次いで30～39人で、更に11～19人が続く。最小、最大いずれの場合でも、40人以上の大学法人は減る（図表４）。

このようにみると、理事の定数に個別大学法人による開きが相当あることは確かに事実であるけれども、むしろ評議員の定数の個別大学法人による相違の方が大きく、最小数を19人以下とする法人が多い一方で、40人以上とする大学法人も少なくない。

⑶　理事定数と評議員定数の関係

では、理事の定数と評議員の定数の間にはどのような関係だろうか（以下、理事定数、評議員定数は、いずれも寄附行為において定数を「何人以上何人以内」のように幅を持たせて定めている場合、特に断らない限り、最大の数）。評議員定数は私学法の定めで理事定数の２倍を超える人数が必要なところ、“理事定数の２倍＋１人”を評議員定数としている大学法人が最も多く234法人あり全大学法人の43.3％を占める。“同＋２人”が49法人（9.1％）、“同＋３人”が51法人（9.4％）、“同＋

（図表４） 評議員定数別大学法人数



４人”が31法人（5.7％）、“同＋５人”が35法人（6.5％）というように理事定数の２倍よりもやや多めの評議員定数を設定している大学法人が多くみられる。一方、“同＋10人”以上も78法人あり全体の14.4％で、理事定数の２倍よりもかなり多くの評議員定数を規定している大学法人も少なからずある（図表５）。

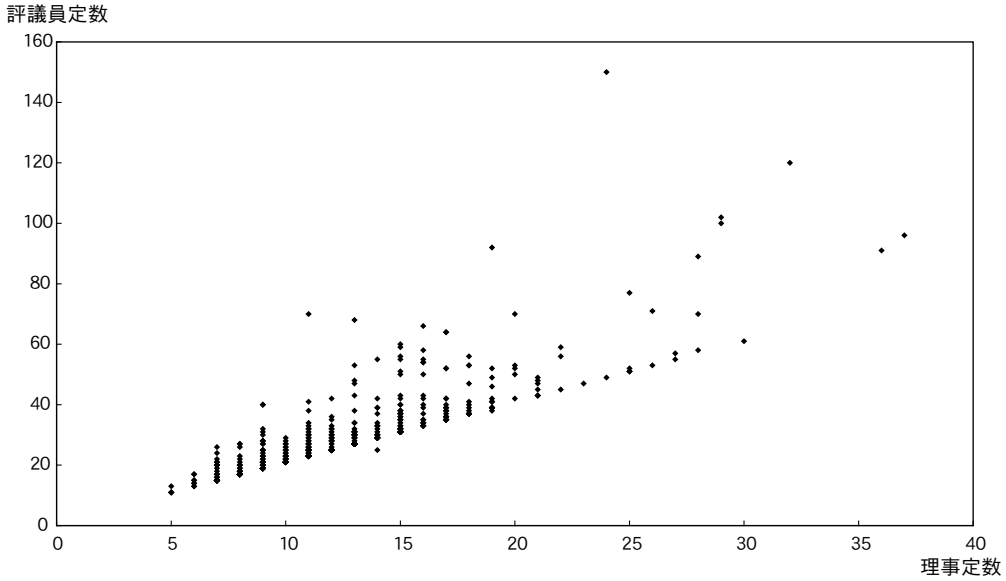
さらに横軸に評議員定数を、縦軸に理事定数に対する評議員定数の倍率をとり、各大学法人の位置をプロットした。このとき、評議員定数が40人以上である大学法人は少なく（全540中88法人）、また評議員定数が理事定数の３倍以上である大学法人も少ない（全540中58法人）ことから、この「40人未満」と「40人以上」および「３倍未満」と「３倍以上」を分かつ線をそれぞれ縦軸と横軸とした（図表６）。こうして分類すれば、大学法人は四つの類型にわかれる。

すなわち、540法人中431法人（79.8％）と最も例の多い「評議員定数が40人未満かつ理事定数の３倍未満の大学法人」（これを類型①とする）、これと対極をなす37法人（6.9％）の「評議員定数が40人以上かつ理事定数の３倍以上の大学法人」（類型④）、またこれらの中間に位置する21法人（3.9％）の「評議員定数が40人未満かつ理事定数の３倍以上の大学法人」（類型②）、あるいは51法人（9.4％）の「評議員定数が40人以上かつ理事定数の３倍未満の大学法人」（類型③）である。

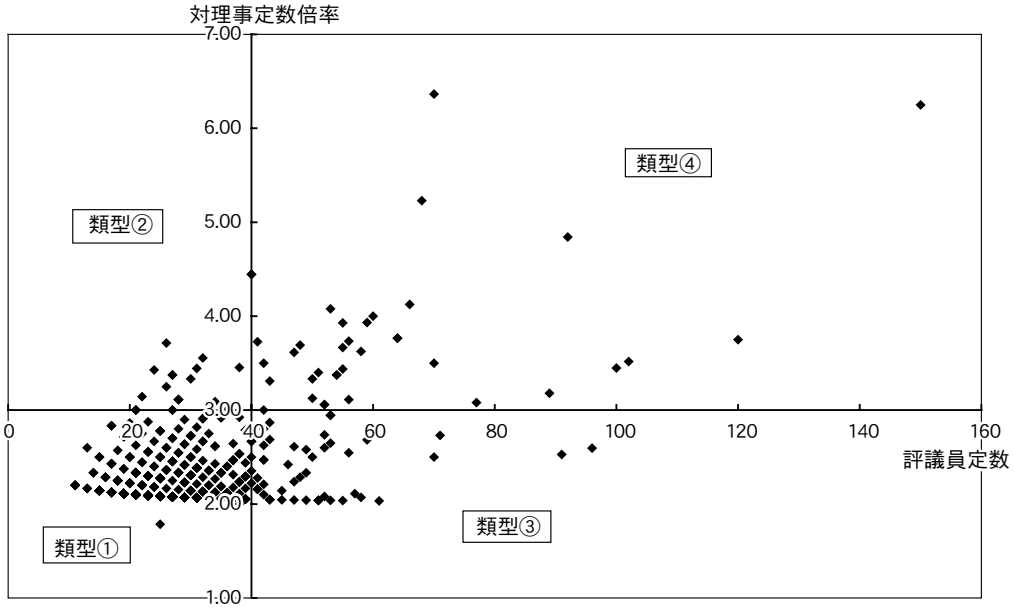
４．意思決定のパターン

私学法第36条において理事会は学校法人の業務を決するとされていることから、理事会が意思決定を行うことは明らかである。一方、評議員会は、2004（平成16）年７月23日付文部科学事務次官通知[6]によれば、「学校法人の公共性を高めるために必要なチェック」を行う「諮問機関としての位置づけ」である。ところが、個別学校法人の判断によっては評議員会の議決が必要と寄附行為

（図表５）　理事定数と評議員定数の関係



（図表６）　評議員定数と評議員定数の対理事定数倍率の関係



に定め、評議員会が直接的に意思決定にかかわることがあり、さらに意思決定のしかたそのものが個別学校法人の裁量に委ねられている事項もあることは前述のとおりである。また数は少ないけれども大学法人によっては、理事会も評議員会も関与することがない意思決定の在り方を寄附行為において定めている例もみられる。すると、意思決定は次の３パターンにまとめることができる。

意思決定の３パターン

(a) 理事会が決める（評議員会へ諮問し又は諮問なしに理事会が決定）

(b) 評議員会の議決が必要（評議員会が議決し、理事会も議決／評議員会が決定）

(c) その他（例　学外の決定を受け入れる／他の学内規程に委譲）

(a)では評議員会諮問がある場合とない場合がある。(b)では評議員会と理事会の両方が議決を行う場合や、あるいは最終的には評議員会が決める場合もある。また、(c)は学外の関係機関の決定をそのまま受け入れる、あるいは他の学内規程に委譲する場合などである。

経営上の重要事項としては、特に重要性が高い次の９項目を選び調査項目とした。①理事長の選任 ②評議員からの理事の選任 ③寄附行為に定める理事の選任 ④予算＊ ⑤重要な資産の処分＊ ⑥合併＊ ⑦解散＊ ⑧残余財産の処分 ⑨寄附行為の変更＊である。これらを選定した理由は、すべて経営の根幹にかかわる最重要事項であるからである。「理事長の選任」は経営トップをどう決めるかであり、「評議員からの理事の選任」および「寄附行為に定める理事の選任」は理事会の構成員をどう決めるか即ち意思決定を誰が行うかを決めることである。「予算」は活動の財務的基盤をどう決めるかで、これにより当該年度の活動が規定されることになる。「重要な資産の処分」は例えば校地などの資産の処分の決め方であり、学校法人の基盤に関わる事柄である。「合併」、「解散」や「残余財産の処分」はこのような事象が起きる可能性は極わずかだが、万一の組織の重大な変更の場合にどのように意思決定を行うかということである。また「寄附行為の変更」は組織運営ルールを変えようとするときどのように決めるかという重大事である。なお、９項目中の＊を付した５項目は私学法における評議員会への必要的諮問事項（必ず諮問しなければならない事項）である。

これら９項目に分析対象の大学法人数である540を乗じると、4860が得られる。これが今回、調査した延べの項目数である。この全項目の各項目について個別法人の寄附行為において前述の意思決定の３パターンのうちのどれに該当するかを検討し、分類、集計した。

５．類型ごとの意思決定の特徴

(1) 全体の概観

調査結果についてまず全大学法人の重要事項の延べ4860項目を概観すると、「理事会が決める」が多いことがわかった。全体の70％は理事会が意思決定を行っている。「評議員会の議決が必要」は28％である。「その他」はわずか２％にすぎない（図表７）。

個別の項目に注目すると、「評議員からの理事の選任」および「解散」を除く７項目はいずれも80％以上の大学法人で「理事会が決める」となっており、「理事長の選任」は96％の大学法人が「理事会が決める」としている。これに次いで「予算」が90％となっている。一方、「評議員からの理事の選任」および「解散」の２項目に限っては、それぞれ80％を超える大学法人で「評議員会の議

（図表７） 意思決定パターンの調査結果（全体）

意思決定パターン	理事会が決める	評議員会の議決が必要	その他
項目数	3420	1356	84

決が必要」となっている。「その他」はいずれも10％未満の小さい比率にとどまるが、「寄附行為による理事の選任」だけは９％が該当している（図表８）。

⑵　類型による違い

類型別にみると、類型①と類型②では、重要事項の70％以上は理事会が決めている。類型③では61％とやや下がる。ところが、類型④では「理事会が決める」は40％未満で、60％近くは「評議員会の議決が必要」である。「その他」はいずれも５％以下である（図表９）。また、類型①から類型③までの３類型においては「評議員からの理事の選任」および「解散」の２項目のみ「評議員会の議決が必要」の大学法人が78％から87％となっているけれども、他の７項目は最低でも59％、最高の場合には98％を「理事会が決める」が占めている。ところが、類型④では、９項目中の６項目について過半数の大学法人が「評議員会の議決が必要」となっている。すなわち「評議員からの理事の選任」および「解散」のほかにも、「重要な資産の処分」、「合併」、「残余財産の処分」および「寄附行為の変更」についての意思決定において「評議員会の議決が必要」の方が多い。したがって、類型④では、重要事項の９項目の中で「理事会が決める」が多いのは、「理事長の選任」、「寄附行為による理事選任」および「予算」の３項目にすぎない。このように類型④は、他の３類型とは違う特徴が際立っている（図表10）。次に類型による違いがどこからくるのかを以下みていく。

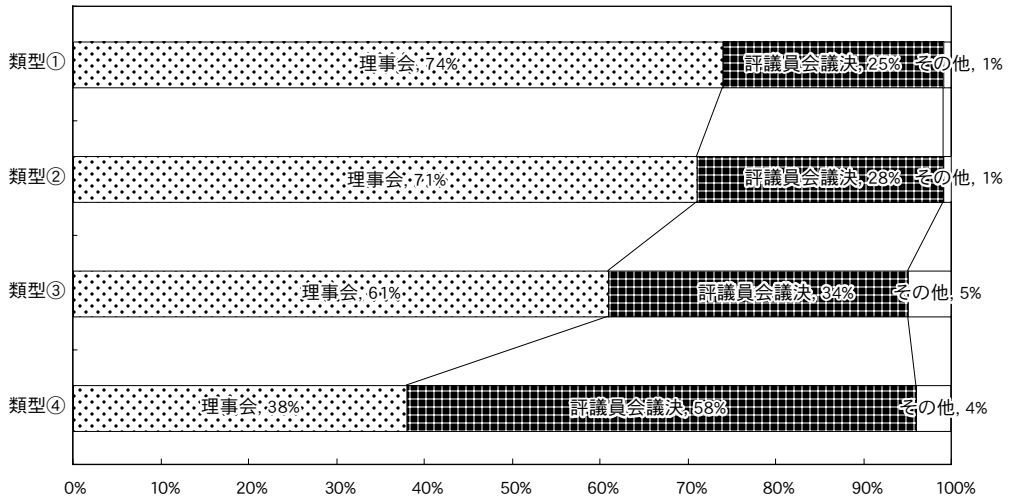
⑶　類型ごとの設置年代

類型ごとに、設置年代について1949年まで、1950～1959年まで、1960～1969年まで、1970～1979年まで、1980～1989年まで、1990～1999年まで、2000年以降の７区分の占める比率をみると、類型①から類型④へといくにしたがって1949年までおよび1950～1959年までに設置の比率が大きく、また1960～1969年までに設置はいずれの類型でも相応の比率を占める。1969年まででみると、類型④は91.9％を占め、類型③78.5％、類型②52.4％、類型①42.2％と類型①では半分以下となる。裏を返すと、類型④から類型①へといくにしたがって、1970年以降に設置の比較的新しく設置された大学法人が多くなるといえる。ちなみに、2000年以降に設置された比率が、類型①で20.6％、類型②23.8％と２割を超えるのに対し、類型③と類型④では３％に満たない（図表11）。

（図表８）　全大学法人における意思決定のパターン比率

項目	理事会	評議員会議決	その他
理事長の選任	96%	1%	3%
評議員からの理事の選任	16%	83%	1%
寄附行為による理事選任	86%	5%	9%
予算	90%	10%	0%
資産の処分	89%	11%	0%
合併	80%	19%	1%
解散	13%	86%	1%
残余財産の処分	83%	16%	1%
寄附行為変更	80%	20%	0%

（図表９） ４類型ごとの重要事項決定



（図表10） 類型ごとの重要事項の意思決定パターン

	類型①			類型②			類型③			類型④		
	理	評	他	理	評	他	理	評	他	理	評	他
理事長の選任	98%	0%	2%	95%	0%	5%	90%	2%	8%	84%	11%	5%
評議員からの理事選任	16%	84%	0%	19%	81%	0%	20%	78%	2%	8%	86%	5%
寄附行為による理事選任	90%	3%	7%	95%	5%	0%	75%	6%	20%	57%	27%	16%
予算	95%	5%	0%	90%	10%	0%	80%	20%	0%	51%	49%	0%
重要な資産の処分	94%	6%	0%	86%	14%	0%	76%	24%	0%	49%	51%	0%
合併	86%	13%	1%	71%	29%	0%	65%	33%	2%	30%	68%	3%
解散	13%	87%	0%	14%	86%	0%	20%	78%	2%	3%	97%	0%
残余財産の処分	90%	10%	0%	86%	14%	0%	59%	33%	8%	41%	54%	5%
寄附行為変更	86%	14%	0%	86%	14%	0%	65%	35%	0%	24%	76%	0%

⑷ 類型ごとの規模

規模をみると、類型①および類型②では小規模が70％を超え、中規模は20～30％程度で、大規模はないかあっても極めて僅かであり、逆に類型③および類型④では大規模が30％弱から40％強あり、中規模も同様で小規模が比較的少ない（図表12）。

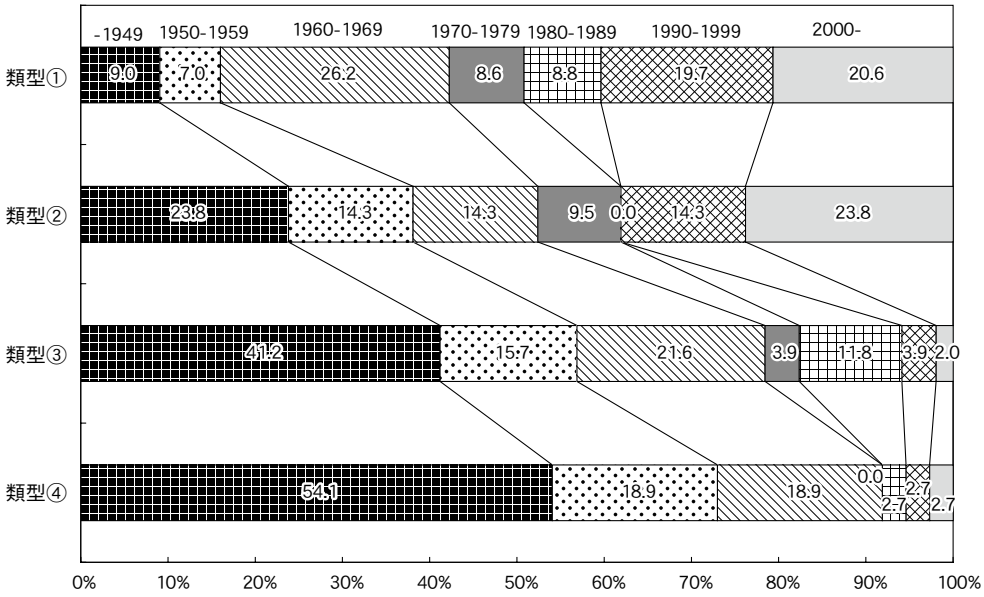
⑸ 類型ごとの理事定数

次に類型ごとの理事定数をみると、類型①および類型②では、理事定数は５人～19人までの範囲におさまっており20人以上の理事定数の法人はなく、一方、類型③と類型④では、20人以上の理事定数のところも一定程度ある。類型③では20～29人が類型④よりも多く、また30人以上の法人も比率はそれほど大きくはないけれども、類型③の方が類型④よりも多い（図表13）。

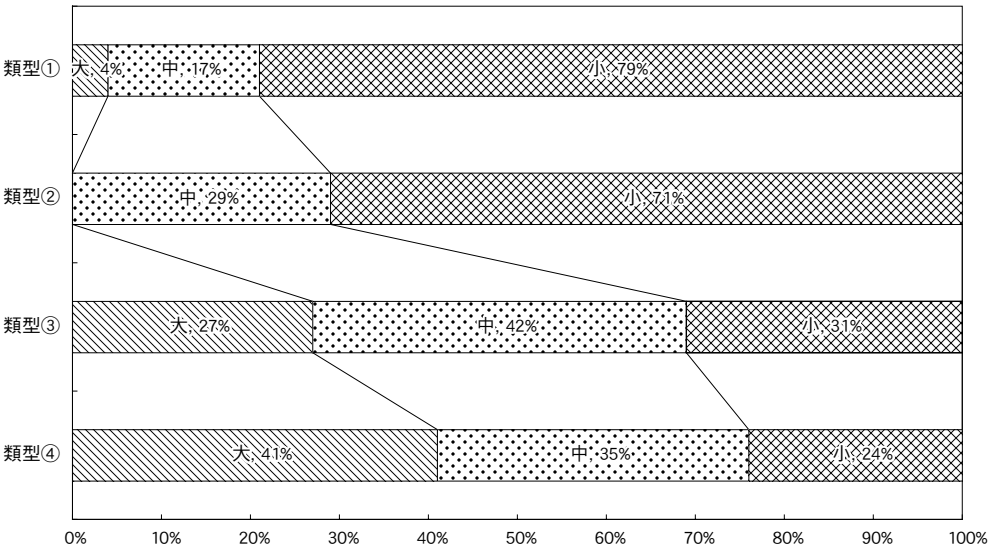
⑹ 類型ごとの評議員定数

さらに類型ごとの評議員定数をみると、類型化の基準から当然ではあるけれども、類型①と類型

（図表11）　類型ごとの設置年代



（図表12）　類型ごとの規模



②では評議員定数は39人までの範囲におさまり40人以上はなく、19人までと29人までが大半である。一方、類型③では30人～59人までに集中し、さらに類型④では30人～80人以上まで広く分布している（図表14）。

６.「学校法人寄附行為作成例」以前と以後

設置年代が比較的新しく規模の小さい大学法人が多い類型では、重要事項の意思決定は「評議員からの理事の選任」および「解散」を除き「理事会が決める」が圧倒的に多い。一方、設置年代が古く規模が大きい大学法人が多い類型では、「評議員会の議決が必要」のパターンの方が過半を超えている。なぜそうなっているのだろうか。大学法人の寄附行為に影響を与えたと思われるものに「学校法人寄附行為作成例」（以下、「寄附行為作成例」という）がある。これは1963（昭和38）年３月12日、文部省（当時）私立大学審議会によって決定された。寄附行為作成例は謂わば寄附行為のひな型としてつくられたとみられることから[7]、これの前と後で大学法人の寄附行為に何か変化があったのかどうかをみることは重要である。『文部省年報』には「法人の認可状況」という項目があり、その小項目に「文部大臣所轄の学校法人」がある。これにより1962年（昭和37年）度から1966年（昭和41年）度までの新規大学法人（すなわち文部大臣所轄の学校法人）の推移をみる（図表15）。

これをみると1963年度から新規大学法人が激増していることがわかる。時代背景から、1960年代の大学進学人口の増大に伴う「大学・短大ラッシュの時代」[8]に際し、大学設置に伴う寄附行為認可の審査を円滑に進めようとの行政側の意図があったと推測できよう。

寄附行為作成例で９個の重要事項の意思決定はどうなっているかを大学法人のときと同じやり方で寄附行為作成例をみると、「評議員からの理事の選任」と「解散」の２項目は「評議員会の議決が必要」であるが、残りの７項目は「理事会が決める」である（図表16）。

この結果と、寄附行為作成例が存在しなかった1949年までに設置の大学法人、および寄附行為作

（図表13） 類型ごと人数区分ごとの理事定数の比率

	類型①		類型②		類型③		類型④	
	最小	最大	最小	最大	最小	最大	最小	最大
5-9人	59%	34%	90%	81%	4%	0%	22%	5%
10-19人	41%	66%	10%	19%	69%	43%	65%	76%
20-29人	0%	0%	0%	0%	24%	51%	14%	16%
30人-	0%	0%	0%	0%	4%	6%	0%	3%

（図表14） 類型ごと人数区分ごとの評議員定数の比率

	類型①		類型②		類型③		類型④	
	最小	最大	最小	最大	最小	最大	最小	最大
-19人	46%	26%	38%	0%	2%	0%	0%	0%
20-29人	39%	43%	57%	67%	4%	0%	3%	0%
30-39人	16%	31%	5%	33%	41%	0%	30%	0%
40-49人	0%	0%	0%	0%	33%	59%	22%	22%
50-59人	0%	0%	0%	0%	14%	31%	22%	41%
60-79人	0%	0%	0%	0%	2%	6%	8%	22%
80人-	0%	0%	0%	0%	4%	4%	16%	16%

成例後である1963年から1969年までに設置の大学法人の寄附行為における重要事項の意思決定パターンとを比較する。寄附行為作成例と1963年～1969年までに設置の大学法人の寄附行為とでは、「評議員からの理事の選任」および「解散」の２項目についてのみ「評議員会の議決が必要」が大多数で、他の７項目はすべて「理事会が決める」が大多数であることからよく似ているといえる。一方、1949年までに設置の大学法人の寄附行為では、「寄附行為変更」について「評議員会の議決が必要」が過半である点、「合併」と「残余財産の処分」が「理事会が決める」の方が多いとはいえ、「評議員会の議決が必要」も決して少なくはなく、両者拮抗に近い点、全体に占める「評議員会の議決が必要」の比率が44％と半分近くある点など寄附行為作成例とは明らかに違っている（図表17）。

７．結論

理事会と評議員会については、その理事と評議員の定数だけみても一様ではなく、大きな多様性が認められることがわかった。仔細に見れば、個別大学法人による相違は、理事定数に比べて、評議員定数において大きい。さらに、理事定数と評議員定数の関係については、多くの大学法人は評議員定数が40人未満かつ理事定数の３倍未満という範囲に収まるものの、それ以外にも３つの異なるタイプがあることがわかった。

そして理事会決定と評議員会諮問の関係については、類型①から類型④の４類型に属する個別大学法人の寄附行為において特に評議員会諮問が諮問事項から議決事項へと転換している点に注目すると、大きく２つに分けることができることがわかった。評議員定数が40人未満で、1960年代以

（図表15）「新設のほかあらたに文部大臣所轄の法人となった」もの

昭和37年度 （1962年度）	昭和38年度 （1963年度）	昭和39年度 （1964年度）	昭和40年度 （1965年度）	昭和41年度 （1966年度）
30法人	43法人	57法人	80法人	60法人

（注）　昭和37年度から昭和41年度までの各『文部省年報』の「法人の認可状況」の項において「文部大臣所轄の学校法人」として示されている一覧表にもとづき作成した。

（図表16）　寄附行為作成例における重要事項の意思決定パターン

	理	評	他
理事長の選任	●		
評議員からの理事選任		●	
寄附行為による理事選任	●		
予算	●		
重要な資産の処分	●		
合併	●		
解散		●	
残余財産の処分	●		
寄附行為変更	●		
（％）	78	22	0

（注）　●は該当していることを表す。また数字の単位は％。

（図表17） 寄附行為作成例とその前後

	寄附行為作成例			1949年までに設置			1963-1969年までに設置		
	理	評	他	理	評	他	理	評	他
理事長の選任	●			85	7	8	98	0	2
評議員からの理事選任		●		14	84	2	19	80	1
寄附行為による理事選任	●			61	17	22	89	4	8
予算	●			72	28	0	90	10	0
重要な資産の処分	●			66	34	0	88	12	0
合併	●			49	46	5	80	19	1
解散		●		14	82	4	15	85	0
残余財産の処分	●			53	44	4	84	14	2
寄附行為変更	●			46	54	0	81	19	0

（注） ●は該当していることを表す。また数字の単位は％。

降に設置の大学法人が多くを占め、ほとんどが中小規模である類型①と類型②では、重要事項の意思決定は大半を理事会が行っており、評議員会が議決が行う項目は寄附行為作成例と共通の２項目である。また評議員定数が40人以上で、1950年代までに設置の大学法人が半数以上だが大規模が30％に満たない類型③も、寄附行為作成例と似ており類型①と類型②とそれほどの違いはない。ところが、評議員定数が40人以上である上に理事定数の３倍以上で、1950年代までに設置の大学法人が70％を超え、大規模が40％を超える類型④だけは、評議員会の議決が必要とする比率が半数を優に超える。すなわち、評議員会は諮問に答えるというより議決という形で意思決定に直接関わる方がむしろ多いのである。類型④の50％以上を占める1949年までに設置の大学法人は、第二次世界大戦前から既に大学令による私立大学かあるいは大学ではなくとも何らかの学校としての活動を行っていたものがほとんどであり、長い歴史のなかで規模的にも成長を遂げて現在に至っている私立大学群である。1963年の寄附行為作成例は、以降、“評議員会への諮問を経て理事会が決定する”との私学法における重要事項の意思決定の原則的な在り方を大学法人に浸透させたといえる。しかし、寄附行為作成例がつくられる前は当然にこれに影響されることはないから、これ以前に設置の大学法人の寄附行為は、その法人独自の考えが強く反映されたものとなっている。そこでは法的に正規の意思決定機関として理事会があるものの、重要事項の意思決定において評議員会は、諮問機関というよりむしろ議決機関としての性格が強いことが多いのである。

全体の90％以上を占める類型①から類型③の大学法人では私学法の原則に則った意思決定プロセスが採られているところ、果たしてそのすべてが私学法に認められた選択の幅の中からその大学法人にとって最もふさわしいものを自ら選び取った結果なのだろうかという疑問が残る。一方、類型④では自らの選択の結果が今日でも続けられているところ、仮に理事会と評議員会の議決が異なった場合、どちらの議決を優先するかはほとんど寄附行為に定められていないことから、今後、両者で鋭い対立が生じたとき、果たして法人としての最終的な意思決定が円滑に行えるのだろうかとの疑問は否めない。いずれもこれからの経営環境の変化に対応していくためには、これまでの意思決定プロセスを見直し、その大学法人に最も適した意思決定の在り方を再構築してくことが求められているといえるだろう。

注

1）財団法人文教協会（2008a）527頁
2）540大学法人の寄附行為のうち、閲覧がかなったのは、施行日が2005年４月１日以降のものが451法人（84％）で、それ以前のものが89法人（16％）である。
3）設置年代と学部収容定員については、財団法人文教協会（2008b）を参考にした。
4）三和義武（2009）や吉本圭一（2010）に詳しい。
5）日本私立学校振興・共済事業団理事長（2010）において「収容定員が8,000人以上の大学等に対しては、不交付となる定員超過率を引き下げる」と、収容定員8,000人を取扱い区分の分岐点としている。
6）文部科学事務次官（2004）を参照
7）寄附行為作成例についての文部省からの通知は、文部省（1964～1968）にも記録がなく、その趣旨については推測するしかない。また、この項では、昭和37年度から41年度までの各年度の『文部省年報』を参考にしている。
8）吉本圭一（2010）22頁

参考文献

福田繁、安嶋彌1998『私立学校法詳説』玉川大学出版部
金子元久2006「日本型私立大学の転換点」、IDE 現代の高等教育、481号、48-54頁
小林武夫2012「理事会と評議員会の定数－寄附行為の分析」、IDE 現代の高等教育、545号、67-71頁
小林武夫2013「寄付行為から見る私大運営」日本経済新聞朝刊、７月15日、20頁
三和義武2009「戦後における教育政策の歴史的背景と展開－私立高等教育に関する量的拡大の視点から－」学び舎：教職課程研究、第４巻、75-89頁
文部省　1964～1968『文部省第90～94年報 昭和37～41年度』
文部省管理局振興課内学校法人事務研究会1965『学校法人設立の手引き』第一法規
文部科学事務次官2004「私立学校法の一部を改正する法律の施行について（通知）」16文科高第305号
文部省私学法研究会1970『私立学校法逐条解説』第一法規
両角亜希子2000「私立大学のガバナンス－概念的整理と寄附行為の分析－」東京大学大学院教育学研究科紀要、第39巻、235-243頁
日本私立学校振興・共済事業団理事長2010「平成22年度以降の定員管理に係る私立大学等経常費補助金の取扱いについて（通知）」私振補第24号
大石良雄1976「評議員会の地位と機能」、公益法人、通巻５巻第７号、２-５頁
小野元之2009『私立学校法講座』学校法人経理研究会

齋藤崇徳2012「現代日本におけるキリスト教系高等教育機関の『キリスト教性』－寄附行為の分析を通じた組織的視点から－」東京大学大学院教育学研究科紀要、第51巻、81-91頁
社団法人私学経営研究所2010『学校法人寄附行為の調査研究報告書－法令の改正に合わせ現状に即したものにするために』
私立大学審議会1963「学校法人寄附行為作成例」
玉木茂1976「評議員会の権限とその運営」、公益法人、通巻５巻第７号、10-13頁
田中實1976「評議員会と法制上の問題点」、公益法人、通巻５巻第７号、6-9頁
俵正市2006『改正私立学校法』法友社
吉本圭一2010「戦後高等教育の大衆化過程」村澤昌崇編『大学と国家』玉川大学出版部、21-38頁
財団法人文教協会2008a『平成20年度文部科学大臣所轄学校法人一覧』
財団法人文教協会2008b『平成20年度全国大学一覧』