

米国大学の設置形態／設置団体とその運営構造

—我が国における大学ガバナンス制度の整備に向けて—

徳永 保（帝京大学）

1. はじめに

我が国の大学は現在、経営に大きな影響を及ぼすグローバル化やICTの進展、雇用形態の変化、オープンイノベーションの進展、人口減少など、多数の大きな変化に直面している。これらの変化に対応していくためには、資源の効率的な利用、就業形態や労働市場の変化に対応する教育対象・内容の拡大と転換、国境や業種等を越えた事業展開、他業種事業体との協働、継続的な提携などをはじめとした戦略的行動が必要となる。多くの抵抗が予想されるこれら戦略的行動を実現するための基盤となる仕組みがガバナンスであり、従ってその強化が重要な政策課題となっている。本稿では、模倣すべきモデルとされている米国大学における設置形態／設置団体とその運営構造の検討を通じて、我が国における大学ガバナンス制度の整備に向けて新たな論点を提示することを目的とする。

議論に先立ち、本稿の主張を要約する。米国における大学制度の多様性はよく知られている通りであるが、我が国の大学制度を設計しそして運用するために求められているのは、具体施策に反映させることの困難な、例外事例を網羅した精緻な議論ではない。厳密性ではなく、我が国とは対照をなす米国の制度やその運用に関する一般的な特性情報が必要とされているのである。本稿の目的は、この要請に応えるべく、米国の大学ガバナンスの一般的な傾向についてランダムに取り上げた具体事例を参照しつつ論じることであり、この大きな仮説的理解図式を検証しようとするものではない。

一般的に米国における理事会—大学自体あるいは大学設置者を含めた非営利団体の理事会—は、監督機能に先行して最高意思決定機関である。そしてその主要な役割は、先例の追認やマイクロマネジメントを行うことではなく、変革に向けた意思決定を行うことであり、その実現に向けて相応の組織体制が必要とされる。理事会は、執行責任者を含む多様なステークスホルダーにより、自律性を有する組織として構成されており、執行責任者が行う意思決定は、理事会による委託を受けた範囲内に制限される。他方、教職員の代表から構成される評議員会は理事会の補助機関であり、教育研究上の専門的事項について理事会や執行機関に勧告助言を行うとともに、処遇等の利害事項について、執行機関と協議を行う。この仕組みを通じて、構成員（教員）の自律性が担保されているのである。

次節以降、具体事例を参照しながらこの理解図式を展開していく。

2. 近年の大学ガバナンス政策

近年の大学ガバナンス政策は、1992年および2002年の商法改正等を通じて米国に倣った企業ガバ

ナンス改革が先行し、それに倣うように大学法人のガバナンスに関する制度整備が進められてきた。2004年に私立学校法が改正され理事・監事・評議員会の制度整備が進められた。同時期に、国立大学法人及び公立大学法人についても学外理事制度の導入が行われた。

その後2012年に、経済同友会より、大学ガバナンス改革に向けた10項目の提言がおこなわれた（経済同友会 2012）。これをうけて2014年に学校教育法が改正され、教授会の役割の明確化（具体的には権能の制限）が行われた。並行してこの時期に、競争的補助金等を契機とする学長・大学本部による主導體制の強化が進められた。

科学技術政策の一環としてすすめられたのが、大学法人ガバナンス・コードの導入である。東証コーポレート・ガバナンス・コードに倣ったコードの大学への導入が、大学の経営力強化に向けた科学技術政策上の重要課題として取り上げられ、2019年6月21日に閣議決定された統合イノベーション戦略2019では、同年度中に国立大学ガバナンスコードを策定するという目標が明記された。私立大学においても、私立大学等の振興に関する検討会議「議論のまとめ」（2017）をうけて、2018

表1 近年の大学ガバナンスに関連する重要政策等

2002	商法の一部改正（社外取締役の導入他）
2004	私立学校法の一部改正（管理運営制度の改善他）
2005	会社法の一部改正（内部統制システムの構築の基本方針の決定の義務化他）
2006	公益法人制度改革（公益法人制度改革に関する関連3法）
2008.4	私立大学団体連合会「私立大学経営倫理綱領」
2012	経済同友会「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—」
2014	私立学校法の一部改正（所轄庁による必要な措置命令等の規定の整備他）
2014	学校教育法の一部改正（教授会の役割の明確化他）
2014.6	日本再興戦略改定 2014（閣議決定）
2015	コーポレートガバナンス・コードの策定に関する有識者会議「コーポレートガバナンス・コード原案～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～」
2019	私立学校法の一部改正（役員の職務及び責任の明確化等に関する規定の整備他）
2019	大学等における修学の支援に関する法律
2019.1	大学設置・学校法人審議会学校法人分科会 学校法人制度改革検討小委員会「学校法人制度の改善方策について」
2019.3	日本私立大学協会「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＞」
2019.6	統合イノベーション戦略2019（閣議決定）
2019.6	日本私立大学連盟「日本私立大学連盟 私立大学ガバナンスコード 第1版」
2019.6	自由民主党行政改革推進本部 公益法人等のガバナンス改革検討チーム「公益法人等のガバナンス改革検討チームの提言とりまとめ」
2020.3	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」
2020.12	公益法人のガバナンスの更なる強化等に関する有識者会議「公益法人のガバナンスの更なる強化等のために（最終とりまとめ）」
2021.3	学校法人のガバナンスに関する有識者会議「学校法人のガバナンスの発揮に向けた今後の取組の基本的な方向性について」
2021.12	学校法人ガバナンス改革会議「学校法人ガバナンスの抜本的改革と強化の具体策」
2022.3	大学設置・学校法人審議会学校法人分科会 学校法人制度改革特別委員会「学校法人制度改革の具体的方策について」

年以降学校法人ガバナンスコードの導入が進められることとなった。

2019年に成立した大学等における修学の支援に関する法律でも、企業ガバナンス改革に倣ったガバナンスの仕組みの強制が行われている。具体的には、当該大学が支援対象となるため、外部人材の理事への複数任命や公表・法令に則った財務・経営情報の開示などの要件が課されることになった。高等教育及び科学技術政策と並行してさらに、公益法人改革の一環としても学校法人制度の検討が進められており、そこでもガバナンスが大きなテーマとなってきている。

次節では、まずこれら一連の大学ガバナンス改革はどのような社会的要請を受けて進められてきたのか、そして改革を通じて何が実現されるべきなのか、という論点を取り上げる。

3. 大学ガバナンスに求められるもの

大学ガバナンスに対する社会的要請について理解を深めるにあたり、大きく3つの論点を設定することができる。第1は大学に限らず現代社会における事業体全般に対して要請される課題、第2が社会の構造的な変化のもとで変貌を迫られている事業体に求められる行動、そして第3が、歴史的存在である大学・大学法人の本質への尊重である。

第1に、産業が高度に発達し民主主義が普及した現代社会では、事業体に対して、①多様で多数の利害関係者（ステークホルダー）の存在を認識し、②利害関係者との適切な協働を可能にするような情報提供や意向把握、意思決定への適切な関与などを実施することにより、③透明で公正な意思決定を行うことが要請される。その実現を担保するための運営構造を整備することを目的として作成されたものが東証コーポレートガバナンス・コードであり、これに倣って大学ガバナンスコードの整備が進められたのである。

第2に、現在の事業体は、社会の構造的な変化のもとで大きく変貌することを迫られている。そのためには、①近未来を視野に入れた社会の構造変化と事業体のあり方について認識するとともに、その内容を利害関係者と共有すること、②利害関係者による適切な関与や配慮等を含めて、従来からの事業・組織・取引等の縮小や廃止を含めた、果敢で迅速な意思決定を行うこと、そして③意思決定に基づく戦略的な方針を策定しこれを利害関係者と共有することが必要となる。その実現のための基盤となるものがガバナンスである。

第3に、中世以来の大学の本質として、構成員による自律性という原則が存在する。この原則を尊重しつつ、事業体としての組織的マネジメントの基盤となるガバナンスの導入と実質化を行うことが、大学ガバナンスに対して求められている。

この枠組に基づき近年の政策を整理するならば、2014年の学校教育法改正や2018年以降の大学ガバナンスコード制定は、第3の論点、大学の本質を尊重しつつ現代の事業体に求められるガバナンス体制の整備が進められたものと位置付けることができる。また、2004年および2019年の私学法改正、2019年の大学等における修学の支援に関する法律、そして一連の公益法人改革は、第1の論点、現代の事業体に求められる運営構造の整備の一環として進められたものといえよう。そしてそこには、米国で導入されたガバナンス制度を標準としそれを模倣したものがまず企業に対して適用され、それが遅れて大学法人に対して適用されるというパス（第1のパス）と、社会福祉法人や財団法人等に適用された制度を大学法人しても適用しようとするパス（第2のパス）が並存している。

それでは、我が国の企業や大学がお手本とした米国における組織体・事業体におけるガバナンスとはどのようなものなのだろうか。これが本稿の中核をなすリサーチ・クエスチョンであり、次節以降検討を進めていく。第4節では米国における組織体・事業体運営の基本、第5節では関連する法制、第6節では米国大学の設置形態、第7節では米国大学の運営構造をとりあげる。最終節となる第8節では、理事会と執行機関の關係に着目し、米国大学の自律性を担保する制度設計とその運用について論じる。大学ガバナンス改革の途上にある我が国の大学は、米国におけるガバナンス制度の設計とその運用から多く学ぶことができるはずである。

4. 米国における組織体・事業体運営の基本

米国における組織体・事業体運営における基本構造となっているのが意思決定機関と執行機関の分離であり、意思決定機関による執行機関の監督・監視である。それは、合衆国建国時、連邦憲法制定以来の権力分立の伝統である。そこでは、利害関係者の代表等から構成される戦略的・基本的な意思（方針等）決定を行う機関と、意思決定に基づいて、業務執行上の戦術的・具体的な意思決定を含めて業務を執行する機関が分離され、同時に意思決定機関が執行機関の業務執行を監督・監視するという仕組みが導入された。

具体的には、13州の代表からなる大陸会議が連邦政府の意思決定および監督を行っており、後に統治権を有する上院となった。大陸会議から任命されたその指示のもとに独立軍司令官が業務執行を担っていた。後の執行権を有する大統領である。ここからわかるように、利害関係者代表による意思決定・監督機関と執行機関の分離は、企業固有の理念でなく、公的組織に起源を有している。

5. 米国大学の設置や設置者に関する法制と政府による規制

米国の場合、連邦レベルでは、公教育としての大学制度を定める法がなく、大学制度自体を所管する行政機関もない。当然に、大学制度の観点からの、大学の設置や設置形態／設置団体に関する法規制や手続きもない。州レベルの状況は様々で、バージニア州のように、行政委員会を設け、基準を定め、設立承認手続きを定めている場合もあれば（後述する連邦議会や州議会などの特別法や特別決議などによる設立年代の古い大学については例外的取扱が定められている（<https://law.lis.virginia.gov/vacodefull/title23.1/chapter2/article3/>））一方、カリフォルニア州のように、近年になって、私立大学の設立規制・監督を実質的に廃してア krediteーションに委ね、州は消費者保護の観点からの学生の保護と学費に見合う利益確保に専念する場合もある（https://www.bppe.ca.gov/about_us/）。ただ、バージニア州の場合でも、大学の設置形態や設置団体についての規制は設けられていない。

それでは、大学の設置形態／設置団体に関する法規制、大学自体や大学設置団体の管理運営に関する法制や規制が全く無いかというと、そうではない。それらについては、連邦税法（Internal Revenue Code 内国歳入法典）（以下「IRC」）と連邦政府の財務省や内国歳入庁（Internal Revenue Service）（以下「IRS」）による規制・指導とそれらに準じた州による法制と規制・指導が大きな役割を果たしている。

すなわち、大学設置団体の形態や法人格の有無、公私立の差異に拠らず、その収入についての非

課税措置と大学／設置団体に対する寄附金の税額控除を獲得するためには、まず IRC に定める非営利団体（non-profit organization）類型、特にその中の公益増進団体（public charity）類型に該当するものとして－具体的には公益増進団体の一類型である教育機関（school）に該当するものとして－IRS から認定され、その上で州の法制や規制に適合することが求められる。このため、米国大学の設置形態や設置団体の在り方、大学や設置団体の管理運営は IRC と IRS の大きな影響下にある（例えば、IRS は school としての認定要件として、常任教員組織、教育課程、一定期間在籍して教育活動に参加する学生集団等を定めている）。

近年、IRC や IRS による、公益増進団体のガバナンスに関する規制や指導が強化されており、これに対応して米国大学においてもガバナンスへの取り組みが進められている。例えば、IRS により、理事会の役割や理事会の規模・構成の在り方、外部理事の必要性和「外部」であることの要件などが示されている。

6. 米国大学の設置形態

よく知られているように、米国の大学には高い多様性と多数の例外が存在する。大学の設置形態、法人格も同様である。

IRC が課税除外団体の一類型として「宗教団体、教育機関、公益団体、……」を規定し（501条（C）（3））、公益活動による剰余利益が団体の理事等構成員に分配されない限り、設置形態や法人格の有無を問わず、その収入が非課税となり、また団体に対する寄附金も課税控除対象となることから、大学の設置形態は非営利法人、公益信託、法人格を持たない社団など多様であり、さらに連邦税法上の特別な取扱が可能な小規模営利法人や営利・非営利ハイブリッド法人による大学まで存在する。また、1950年代以降、各州やワシントン DC 等で非営利法人に関する州法等が整備され、20世紀後半に設立された大学は非営利法人形態をとることが多いが、州／自治地域ごとに法制内容が異なることから、同じ非営利法人であっても法人分類や設立要件は多種多様である。

その中であって基本形とも言える設置形態が（公益）信託である。欧州大陸諸国と異なり、英米には財団法人制度がなく、信託制度が発展し、社会経済活動で広く利用されている。信託では、信託という仕組み自体に、信託された土地・建物、金銭等の所有権が移転し、帰属する。しかし、信託自体が法人格を有するものではなく、信託を管理する受託者が複数人いる場合、受託者集団（Trustees）が社団とされ、法人と見做されて事業目的に応じて法人税が課税される。大学教育などの公益活動を目的とする公益信託にあっては当該受託者集団＝社団が連邦税法の非課税団体となる。

18～19世紀、大学は領域所有者や資産家等による寄附や遺贈（例：ジョンズ・ホプキンス大学）で設立されることが多く、そのような場合、信託制度が用いられるのは自然の成り行きとも考えられる。また、法人制度が営利・非営利法人の区別がなく、法人（会社）は株主等利益優先を法律上の義務として求められることから法人を選択できず、一方、法人格を持たない社団であっては社会的信頼が得られないことから、信託以外の選択肢が無かったからとも考えられる。

さらに、植民地時代の英国王の勅許、連邦議会による特別法、モリル法（1862）による土地配賦を受けた特別法、あるいは連邦／州議会の特別議決などにより、受託者集団に対して法人格（社

団) が付与されたケースもあり、大学の基本的な設置形態は信託という認識が確立されたものと考えられる。

この点について、やや詳しく述べれば、公益信託の受託者義務は、米国で何世紀にもわたって法律に存在してきた原則の一つであり、また、公益信託の受託者は当該信託の管理運営責任を負う者とされている。各州は、非営利団体に関する税法等において、信託受託者の受託責任原則としてその行動と管理運営の基準を定め、その上で、大半の州では、制定法あるいは判例法により、公益信託の受託責任原則としての行動・管理基準を、公益信託以外の非営利団体の理事に対しても適用している。非営利法人とされている大学の理事についても当然に公益信託の受託責任原則が適用されている (Bruce Hopkins, et.al. 2011)。

信託により設置された大学にあって、大学理事会は受託者集団であり、特別法等により法人格が与えられたのは、大学自体でなく大学理事会である。このような例は、設立年代が古い有力な大学 (私立及び州立) にしばしば見られる。(コロンビア大学とジョージタウン大学の例を表2に示す) そして、このような大学と大学理事会の関係が、大学運営あるいは大学と大学理事会の関係に関する基本的な理解になったものと考えられる。

1950年代以降、米法曹協会の非営利法人法モデルを契機に、各州が非営利法人法制を整備し、法人制度が営利会社と非営利法人に分化したことから (石村耕治 2015)、大学設立において非営利法人を選択することが一般的になった。州立大学にあっては非営利法人としての設立特別法が制定された。また、既に信託制度により設立されていた大学が非営利法人に移行した例もあったと考えられる (Bruce Hopkins et.al., 2011)。

しかし、非営利法人として設立された大学にあっては、大学運営に関する基本的理解や運営上の

表2 英国王勅許 / 連邦法による大学理事会への法人格付与の事例

<p>● Columbia University (New York) CHARTERS AND STATUTES OF THE UNIVERSITY In 1754, George II granted a royal charter to the Governors of the College in the Province of New York making them a corporate body to erect and maintain a college to be known as King's College for the instruction and education of youth in the learned languages and the liberal arts and sciences. The University Statutes are Columbia's primary administrative code. The Trustees must formally approve any new (or amend any existing) statute. The Statutes specify the academic and administrative structure of the university, as well as the responsibilities of the president, deans, faculties, and academic departments.</p> <p>● Georgetown University (Washington, D.C.) The Members of the Corporation shall be five. The persons named in the Act of Incorporation (an Act of Congress approved by John Tyler on June 10, 1844, as amended by an Act of Congress, approved by Lyndon B. Johnson on October 4, 1966), and their respective successors, who shall be elected from time to time, shall constitute the members of the Corporation. The President of the University shall be an ex officio Member of the Corporation. The other Members of the Corporation shall be elected for three-year terms</p>

出典 <https://secretary.columbia.edu/content/governing-documents>
<https://governance.georgetown.edu/bylaws/>

仕組みに関する用語（例：Trustees）等は、信託制度の下で確立された大学と大学理事会の関係を踏襲したものと考えられる。

上記以外の代表的な類型として、例えば1862年のモリル法に基づくランドグラント大学（Land-Grant College）がある。ここでは関係する各州法により大学理事会等に対して法人格が付与されている。この他、古くからある営利法人については近年増加傾向にある。信託でもなく、法人格も有さない非営利団体としての大学も存在しており、非営利目的の信託と同様に連邦所得税は非課税となっている。

7. 米国大学の運営構造

ここでは、米国大学の中核となっている信託型、特別法型およびランドグラント大学を取り上げ、大学の運営構造について論じる。

基本的構図として、州政府は信託財産の委託者でありかつ補助金給付者でもあり、これに対して大学理事会は信託の受託者という関係にある。組織体の意思決定を行うとともに監督を行う主体が理事会（Board of Trustees, Board of Regents, Board of Directors等）であり、信託受益者であり税負担者でもある住民の利益を実現するとともに、委託者である州からの信託に応えることが求められる。理事会に対しては、①大学の管理運営の基本方針の策定や、②総長（法人）・学長（各大学）の指名あるいは任命、主要な管理スタッフ人事の承認、③キャンパスや学部等の設置、④予算や授業料等の承認などの権限が与えられている。理事の選任について、住民各層から州知事が指名して議会の同意により行われる場合や、州住民による公選が行われる場合がある。州知事や学生代表等も理事会に参画する（表3）。

理事会のもとには、補助機関として評議会（Academic Senate）が置かれており、構成員は大学教員から選出される。評議会に対しては、①理事会が委任した事項（専門的事項、法令に基づく事項など）、②学位授与、教育課程、教員人事基準など専門的事項について理事会、総長や学長に勧告、助言等を行う、③教員定員、教員任用方針、処遇等の利害事項について執行機関と協議を行う、などの権限が付与されている。構成員は教職員の互選などにより選任される。

執行について責任を負うとともに説明責任を課せられるのが総長・学長である。理事会が決定、指示した事項の執行、および理事会から委任された事項の決定と執行が行われる。理事会の定めた方針と予算に従う限り、総長・学長の判断が最終決定となる。

例えばミシガン大学やカリフォルニア大学、イリノイ大学など有力州立大学の大学理事会は、教育サービスその他の活動内容・水準の設定とそのための資源利用・配分について、州政府から独立した意思決定権限を有している。そこでの意思決定を確かなものとするために、企業やその他の法人と同様に、法人として一般的に求められるガバナンスの仕組みが求められることになる。これと

表3 州立大学理事会の構成

Board of Trustees, University of Illinois ①州知事による任命9人、②州知事 ③学生代表3人（選挙）
Board of Regents, University of Michigan（州憲法で規定） ①州住民による公選8人、②学長

表4 カリフォルニア大学（UC システム）における理事（Regents）の構成

Appointed regents（州知事の任命と州議会上院の承認） 複数の企業のCEO，複数の医療機関の責任者，カリフォルニア州議会名誉議長， 州立短期学機構総長 州退職公務員年金機構の資金運用責任者，サンフランシスコ市及び郡の長，州 の教育研究所長 など	18人
Ex-Officio regents（州政府職員等の充て職，州憲法で規定） 州知事，州副知事（=上院議長），州議会下院議長，州教育長，UC 総長，	5人
Regents-designate（指定された選出母体による選出と知事／理事会による任命） UC 同窓会会長，同副会長，学生から選出された者3人（任期3年のうち投票権無2年→投票権有 1年）	3人

出典 <https://regents.universityofcalifornia.edu/>

は別に，理事会の独立性が制限されている州立大学も多数存在する。そこでは，委託者そして補助金給付者としての州政府が，信託の受益者である州民に提供する教育サービスその他の活動内容や受益者からの費用徴収等について一定の権限や影響力を行使することになっている。具体的には，授業料設定について州教育当局が拒否権を有するケースが多く見られる。

具体例として，カリフォルニア大学（UC システム）とカリフォルニア州立大学（CSU システム）について比較してみよう。カリフォルニア大学は連邦政府のランドグラント大学であり，PhD コースを有する全米トップレベルの大学である。州法により，同大学の理事（Regents）は経済的，文化的，経済的多様性を反映するものと規定されている。26名からなる理事の選出にあたり3つの方式が並存しており，その詳細は表4の通りとなっている。

他方，カリフォルニア州立大学（CSU システム）は，師範学校として設立された，学士・修士プログラムを有する州立大学システムであり，23のキャンパスにおよそ50万人弱の学生が在籍している。州法によって規定された25名の理事（Trustees）の構成は，表6の通りである。カリフォルニア大学とは異なり，カリフォルニア州立大学では大学理事会の独立性に関する州憲法の規定はない。

表5 カリフォルニア大学における評議会（academic senate）の構成員

The President, Vice Presidents, Chancellors Vice Chancellors, Deans, Provosts, Directors of academic programs, the chief admissions officer on each campus and in the Office of the President, registrars, the University Librarian on each campus of the University, each person giving instruction in any curriculum under the control of the Academic Senate whose academic title is Instructor, Instructor in Residence; Assistant Professor, Assistant Professor in Residence, Assistant Professor of Clinical (e.g., Medicine); Associate Professor, Associate Professor in Residence, Associate Professor of Clinical (e.g., Medicine), Acting Associate Professor, Professor in Residence, Professor of Clinical (e.g., Medicine), or Acting Professor; Lecturer with Potential for Security of Employment (SE), Lecturer with SE, Acting Lecturer with SE, Senior Lecturer with SE, or Acting Senior Lecturer with SE;
--

出典 <https://regents.universityofcalifornia.edu/>

表6 カリフォルニア州立大学における理事 (Trustees) の構成

Appointed trustees (州知事の任命と州議会上院の承認)	16人
(学生からの選出と州知事の任命)	2人 (投票権は任期後半のみ)
Ex-Officio trustees (州政府職員等の充て職)	5人 州知事, 州副知事, 州議会下院議長, 州教育長, SCU 総長
Trustees-Designate (指定選出母体による選出)	2人 同窓会選出理事1, 教員選出理事1

出典 <https://www.calstate.edu/csu-system/board-of-trustees>

8. 大学の自律性が担保されたガバナンス改革に向けて

現在の米国において、大学は非営利法人として設立されることが一般的であるが、歴史的に見れば、その多くは信託として設立されてきた。信託にあつては、受託者（集団）が信託された財産の運営／運用に関するすべての権能を有する。このため、信託として設立された大学にあつては、受託者集団としての大学理事会が大学運営に関する全ての権能を持つことが基本であり、このような大学と大学理事会の関係に関する理解、認識は、非営利法人として設立された大学にも継承されている。

表7 コロンビア大学の理事会事務局による説明

Established in 1895, the Office of the Secretary has primary responsibility for facilitating the governance of the University. The office directly supports the work of the Board of Trustees, including the staffing of quarterly board meetings, annual board retreats, committee meetings, and orientation for new Trustees. The office also maintains a directory of trustees and updates the University Charters and Statutes.

出典 <https://secretary.columbia.edu/content/governing-documents>

表8 ジョージタウン大学における理事会の規定

ARTICLE II: BOARD OF DIRECTORS
SECTION I. General Powers
The Board of Directors shall have the power to manage the property and business of the Corporation (referred to in this and following Articles as "University") and shall have the power to carry out any other functions which are permitted by the Charter of the Corporation, except……limited by these Bylaws. These powers shall include but shall not be limited to the following:
appoint or remove the President; approve degrees in course and honorary degrees;
approve and adopt all major changes or innovations in the education program of the University;
review and take appropriate action with respect to the budget, ……submitted to it upon recommendation of the President
concur in the appointment by the President of the Provost, the Secretary, and the Treasurer of the University;
authorize the construction of new buildings and major renovations of existing buildings;
authorize the sale and purchase of land or buildings for the use of the University;
authorize any changes in tuition and fees within the University;
authorize the incurring of debts by the University and the securing thereof by mortgage and pledge of real and personal property, tangible and intangible, owned or to be after-acquired of the University. (以下省略)

出典 <https://governance.georgetown.edu/bylaws/>

そこで問題となるのが、3節で論じた大学の自律性である。繰り返しになるが、中世以来の大学の本質として、構成員による自律性という原則が存在する。この原則を尊重しつつ、事業体としての組織的マネジメントの基盤となるガバナンスの導入と実質化を行うことが、大学に対して求められている。それでは米国では、大学の自律性についてどのような形で制度的に担保され、そして運用されているのだろうか。

第1に、理事は広い意味で大学の構成員である。第2に、理事会が意思決定を行う場合、執行責任者が理事として参加する。そして第3に、教育研究に関する専門的事項については、評議会の関与と助言の下に意思決定が行われる。

また、大学理事協会（Association of Governing Boards of University and College：AGB）は、その声明において「教育機関の理事会は機関運営の最高責務を有するとともに、当該機関の使命・伝統とともに高等教育機関を導き形作る超越的な価値について説明責任を負うもの」と示すとともに、州立大学の理事会が認識して受け入れなければならない責務を「大学の自律性、学問の自由及び高等教育の公共的な目的の維持と守護」と示している（AGB 2010, 2011）。

このような仕組みのもとで、理事会により意思決定が行われる米国の大学制度は、大学構成員の自律性という中世以来の本質的価値が担保されているのである。

大学に限らず、我が国におけるガバナンス改革をめぐる議論は現在、一般的にやや混乱状態にあるように見受けられる。最大の問題の一つは、我が国において現存している理事会、評議員会等における仕組みからの連想がなされたことの結果「実質的経営権能は執行部、理事会の実際の機能は監督のみ」という説明が見られる点である。ところが、事実上模倣すべきモデルとされている米国の大学では、実質的な経営権能は、執行部ではなく理事会にある。理事会にはさらに、専属の事務局とスタッフが附置されるとともに、複数の常任委員会と臨時委員会が置かれ、理事が参加して具体的な検討が行われている。

このように、米国におけるガバナンスの仕組みは、我が国の理事会、評議員会等にみられる制度設計とは大きく異なっているのではないか。そうだとすれば、時代に即した大学ガバナンス制度の整備に向けて、いまいちど、論点を整理し直す必要がある。

<参考・引用文献>

石村耕治 2015「アメリカにおける営利／非営利ハイブリッド事業体をめぐる会社法と税法上の論点」白鷗法学 第22巻1号, pp.1-86

学校法人ガバナンス改革会議 2021「学校法人ガバナンスの抜本的改革と強化の具体策」

学校法人のガバナンスに関する有識者会議 2021「学校法人のガバナンスの発揮に向けた今後の取組の基本的な方向性について」

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—」

公益法人のガバナンスの更なる強化等に関する有識者会議 2020「公益法人のガバナンスの更なる強化等のために（最終とりまとめ）」

自由民主党行政改革推進本部 公益法人等のガバナンス改革検討チーム 2019「公益法人等のガバナンス改革検討チームの提言とりまとめ」

私立大学団体連合会 2008「私立大学経営倫理綱領」
大学設置・学校法人審議会学校法人分科会 学校法人制度改革検討小委員会 2019「学校法人制度
の改善方策について」
大学設置・学校法人審議会学校法人分科会 学校法人制度改革特別委員会 2022「学校法人制度改
革の具体的方策について」
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＞」
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」
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」
Association of Governing Boards of Universities and Colleges 2010, Statement on Board
Responsibility for Institutional Governance.
Association of Governing Boards of Universities and Colleges 2011, Effective Governing Boards:
A Guide for Members of Governing Boards of Independent Colleges and Universities.
Bruce Hopkins et.al., 2011 Nonprofit law for colleges and universities, John Wiley & Sons
Hoboken, N.J.