

一般社団法人 大学監査協会
平成27年3月9日制定

大学経営品質評価基準

目 次

はじめに	1
I. 大学の目的	2
II. 大学経営者の役割	3
1. 適切なガバナンス体制の構築	
2. 経営方針の策定	
3. 経営計画の策定	
4. 行動規範、規定の策定	
III. ガバナンス体制の構築	11
1. 経営面での意思決定機関	
2. 学長と教授会	
3. 監事	
4. 内部監査	
5. 人事制度の構築と運用	
IV. 教育	20
V. 研究	21
VI. ステークホルダーへの対応	22
1. 学生	
2. 卒業生、後援会	
3. 地域	
VII. 適切な情報開示と透明性の確保	23
1. 情報開示の充実	
2. 透明性の確保	
① 統制環境	
② リスクの評価と対応	
③ 統制活動	
④ 情報と伝達	
⑤ モニタリング	
⑥ ICTへの対応	
⑦ その他	

はじめに

我が国においては、少子高齢化が進み、人口減少に歯止めがかからない中、GDPの2倍近くの債務を抱え、震災復興の負担や社会保障費の増加などもあり、財政改善への道筋が見えていない。景気も経済活動のグローバル化の中で欧米や中国・インドその他の新興国の動向に左右され、不透明感が強いのが現状である。

そのような中、日本の経済的な発展の上で、大学の教育研究への国民の期待は高く、グローバル人材の育成や研究による科学技術の振興、地域再生への貢献が強く求められ、多額の国家予算が大学に配分されている。

一方で、大学教育の在り方についての批判や、大学における研究活動にかかわる不正行為や研究費の不正使用などの数々の不祥事の発生から大学の教育研究への信頼が揺らいでいるのも事実であり、旧態然とした経営体質やグローバル化の遅れ、教授会の過大な権限などが問題視されているところである。

現在、多くの大学が旧態然とした大学経営を改め、社会の期待に応えるべく、様々な取組を行っているが、時代の変化が速い中では、これまで以上に社会との連携を進め、大学内の組織の改編や資源の再配分をスピード感を持って推し進める必要があり、文科省の大学改革実行プラン、教育再生実行委員会や中央教育審議会における各種提言においても、大学の組織改革が強く求められているところである。

今後、我が国においてもグローバル化や情報化社会の更なる急速な進展が予想され、様々な国籍の人々が人種、宗教、文化を超えてより広く接点を持ち、日本社会における世代間、地域間のギャップも相まって、より一層多様化し複雑化する価値観の混在する社会へと変化していくことが予測できる。

常に変化し様々な価値観が混在する社会からの要請は大学の教育研究現場に多くの影響を与えることは論を待たず、現代の大学経営者に突き付けられたミッションは、それにより生じる様々な問題を組織の課題としてすくい上げること、大学経営者の指揮のもとに組織的に課題に対応すること、複雑化し多様化した価値観の中で答えの見出しづらい問題についてその落としどころとなる解決策を講じることである。

時代の変化に対応し、大学が持続可能性を維持しながら発展するためには、社会の変化に対して感度高く対応するための経営意識の醸成と経営組織の構築が必要であり、そのための大学経営改革が急務である。

この大学経営品質評価基準は、このような大学改革を進める大学経営者を支援するためのツールであり、大学経営者が大学の経営改革を進めるにあたって持つべき意識や実行すべき行動を示したものである。

I. 大学の目的

【I-1】

大学は、設立の目的や大学のミッション、建学の精神等を根本的な理念として、学術の中心となり、変わりゆく社会の要請に応えつつ、社会の木鐸として、教育研究を通じて、社会の発展に資する人材育成と文化の継承、科学技術の発展に貢献することを根本目的とする。

【I-2】

大学は、社会の一部であり、大学の教育や研究の成果は広く社会に提供され、社会の発展に寄与しなければならない。そのためには大学は、決して閉鎖的にならず、広く社会と接点を持ち、ステークホルダーである社会全般を意識して、その期待に応えなければならない。

【I-3】

大学は、社会に対して様々な知見を与え、政治や宗教等にとらわれず、社会の課題を提起し、その解決のための道筋を示す役割を果たさなければならない。

【I-4】

大学は、教育研究を通じて多くの師弟関係、先輩後輩関係、友人関係など人のつながりを生み出す場所であり、学生や卒業生、地域も含めた幅広い範囲で存在価値を発揮しなければならない。

【I-5】

大学は、社会の多様で複雑な変化に対応し、新しい価値を生み出すために、自大学のみにとどまらず、他の大学や研究機関、企業と共同して研究を行うための受け皿となり、科学技術の発展に貢献しなければならない。

Ⅱ. 大学経営者の役割

大学の設置形態により、あるいは個々の大学における規則等により、経営面の責任者と教学面の責任者とが分離されていることがあるが、本基準における「大学経営者」とは大学経営の最終意思決定を行い、対外的に大学経営の責任を負う者あるいは機関を指す。

大学経営者は、大学の教育研究の状況を適切に把握し、予算編成、教職員や学生の定数管理、組織体制の改変を通じて、適切かつ効果的な学内資源の配分に努め、大学の教育研究が最大限の効果を発揮することを担保する責任を負う。

1. 適切なガバナンス体制の構築

【Ⅱ-1-1】

大学経営者は、大学の目的である教育・研究を通じて社会に貢献する機能を最大化するためのガバナンス体制を構築しなければならない。

【Ⅱ-1-2】

大学経営者は、組織の権限と責任を明確にし、組織の権限と責任の所在が一致する仕組みを作らなければならない。

(説明)

例えば、学校教育法第92条第3項では、「学長は、校務をつかさどり、所属職員を統督する。」と規定されており、学長に教学面における権限と最終的な責任を負うことを規定している。しかし、現状では各学部・研究科（以下「学部等」という。）教授会のレベルで事実上の意思決定が行われているケースが多くあり、この場合には本来あるべき学長の権限が形式化しているため、学長がリーダーシップを発揮し、社会環境の変化に対応し、社会の期待に応えるために学部等再編や予算や定員、教員数の削減など痛みを伴う改革を断行しようとも、それを実行するに当たり、大きな障碍となる。そのため、権限と責任が一致した意思決定プロセスを構築し、それを明確化することが、大学経営者が実施すべき最も重要な責務である。

2. 経営方針の策定

【Ⅱ-2-1】

大学経営者は、経営方針を策定しなければならない。

【Ⅱ－２－２】

経営方針は、大学のミッションや建学の精神等を基礎とし、社会の要請に応え、大学の目的である教育・研究の機能を最大化し、社会に貢献することを基本的理念としなければならない。

【Ⅱ－２－３】

大学経営者は、教育や研究の方針決定にあたり、常に社会の変化を認識し、それを考慮しなければならない。

【Ⅱ－２－４】

大学経営者は、大学のミッションや建学の精神等、大学の歴史や文化を踏まえ、教職員のみならず、学生や卒業生など大学関係者、地域も含めた見地で大学経営の方針を定めなければならない。

(説明)

経営目標は、大学のミッションや建学の精神等を基礎とし、大学の歴史や文化的・地域的意義を重んじつつ、現状の外部環境や社会・ステークホルダーの期待のみならず、将来の変化を予測して策定することが必要である。

そのように策定された経営目標は、将来に向けてある程度の普遍性があり、大学経営者が任期ごとに交代したとしても、社会の期待の変化への対応のための見直しを每期継続すれば維持されるものとなるからである。

経営目標の策定に当たっては、その策定に必要な各種情報を入手することが必要である。たとえば、自大学の現状分析、国公立の設置形態や国の内外を問わず他大学の状況、地域の状況、文科省等の省庁や大学関連団体の動向、ステークホルダー（学生や学費負担者、卒業生、就職先企業、取引先企業、他大学など）のニーズ、経済環境等外部環境の分析が必要となる。これらの分析の精度が経営目標の実現性を左右するとともに、これらの分析結果により、経営目標や経営計画の合理性についての説明が可能となり、説得力が増すことになる。

【Ⅱ－２－５】

大学経営者は、教学に関する事項については、教学組織の意向を十分に尊重しつつ、大学の教育研究の現状を適切に理解した上で、経営方針を策定する必要がある。

【Ⅱ－２－６】

大学経営者は、経営方針を組織に浸透させなければならない。

【Ⅱ－２－７】

大学経営者は、経営方針が組織に浸透しているかを検証しなければならない。

(説明)

組織の全構成員が、同じ意識の共有がなければ、組織の経営目標の達成は困難となる。経営の大前提として各大学は大学のミッションや建学の精神等に則った経営理念(大学の存在意義や使命)を明示し、大学経営者は経営理念に沿った経営方針(経営理念達成のための具体的活動)を策定することが必要となる。

【Ⅱ－２－８】

大学経営者は、社会に対して経営方針を公表し、大学の将来像を示し、どのように社会に貢献するかを明示しなければならない。

(説明)

経営目標をステークホルダーにも明示し、大学の方向性を示すことで社会の理解を得ることができ、社会との協働や社会からの支援により、経営目標の達成可能性を高めることになる。

3. 経営計画の策定

【Ⅱ－３－１】

大学経営者は、中長期の経営計画を立案しなければならない。

【Ⅱ－３－２】

経営計画は、大学の現状の理解を基に、大学の将来像を見定めた経営方針の達成のための方策でなければならない。

(説明)

大学は教育や研究、社会貢献その他について、経営方針に沿った中長期(概ね3年～6年)で達成すべき具体的目標と実施すべき具体的活動を定めることが必要である。

年度事業計画や年度予算は、中長期計画の一部として位置づけられなければならない。

【Ⅱ－３－３】

大学経営者は、大学に対する社会の要請の変化や大学を取り巻く環境変化をとらえるための具体的方策を明らかにし、様々な経営リスクを認識し対応を検討するための必要な組織

を備えなければならない。

(説明)

リスクマネジメントは内部統制の中に組み込まれ、組織の活動として行うものである。組織的なリスクマネジメントのために、中長期計画の策定やその達成状況の検証を行う経営企画機能を組織内に位置づけ、大学内外の環境分析を通じた経営リスクの取りまとめを行うことが必要である。

リスクの把握においては、大学経営者による経営リスクの把握のみならず、学長や各学部等、事務部門の管理者も関与し、各部門で把握しているリスクや課題をすくい上げる取り組みが必要である。

リスクの評価においては、影響度と発生可能性から、優先して対応すべきリスクの順位づけを実施する。この優先度に基づき、「低減」、「移転」、「回避」、「受容」など対応方針を定め、それぞれの対応方針に沿った具体的な対応作業を決定する。

認識された重大な経営リスクへの対応には、大学経営者が積極的に関与し、自ら具体的な指示を行う必要がある。

【Ⅱ－３－４】

大学経営者は、大学に対する社会の要請の変化や大学を取り巻く環境変化や経営リスクに対応して経営計画の修正の要否を検討しなければならない。

(説明)

大学経営上の課題を把握するために、年度事業計画や単年度予算を実績と比較し、その差異の原因分析を行う必要がある。

この分析は、まずそれぞれの役割を与えられた学部等の部門単位で行われるが、経営企画部門等が全学ベースの状況を取りまとめ、大学経営者に報告する。

大学経営者は差異の根本的な要因について調査し、必要な対応を具体的に指示するとともに、必要に応じて中長期計画を修正することが必要である。

【Ⅱ－３－５】

中長期計画は、各部門単位で作成され、部門内の構成員に周知され、理解されていなければならない

(説明)

経営計画が組織全体の目標として位置付けられた上で組織の全構成員に周知・認識されることで、組織全体に一定の方向性が定められることになる。

経営計画は各部門単位で作成された計画の積み上げを基礎に、大学経営者が経営目標との整合や財政を考慮して追加修正する形で策定されなければならない。

各部門単位の中長期計画や年度事業計画は、部門内の全構成員に周知され、理解されていることにより、組織の目標達成のための前提となる個人の意識付けや協調性を生み出すことになる。

【Ⅱ－３－６】

大学経営者は、社会に対して経営計画を公表し、どのように経営方針や経営目標を達成するかを明示しなければならない。

【Ⅱ－３－７】

大学経営者は、社会に対して経営計画の進捗や各施策から得られた成果を公表し、報告しなければならない。

(説明)

中長期計画が社会に対して開示され、その進捗や結果が報告されることは、ステークホルダーへの説明責任が果たされるとともに、大学経営者が社会の期待に応え、必要な大学改革に取り組む社会的責任を果たしているかどうかの評価の前提となる。

【Ⅱ－３－８】

大学経営者は、大学においては財源に制約があるため、資金計画を適切に立案し、無駄な支出は避け、財政を健全に保たなければならない。

【Ⅱ－３－９】

大学経営者は、大学に必要な施設や設備を維持し、適切に更新しなければならない。またこれに必要な資金を維持しなければならない。

【Ⅱ－３－１０】

大学経営者は、大学の財源が家計からの学費、公的な資金及び篤志家の寄付金で賄われていることを肝に銘じ、不適切な使用を禁じ、冗費をなくさなければならない。

【Ⅱ－３－１１】

大学経営者は、大学の財源が家計からの学費、公的な資金及び篤志家の寄付金で賄われていることを組織の構成員のみならず、学生や取引業者など大学関係者の周知し、理解を求めなければならない。

(説明)

大学は中長期計画を収支計画に反映させ、財政面での計画を示さなければならない。特に経営目標を達成するための施策の財源を明らかにし、公的資金や寄付金を受けるに

あたっては、それを説明し、理解を得なければならない。

4. 行動規範、規程の策定

【Ⅱ－４－１】

大学経営者は、行動規範を示し、大学に属する教職員が様々な状況において、どう振る舞うべきかの規範を整備し、社会の要請に応えようとする意識の醸成に努めなければならない。学生に対しても教育の過程の中で、倫理観を育成しなければならない。

(説明)

組織の文化や風土を醸成するためには、組織の構成員が自らの行動を判断する上での指針となる行動規範が作成されていることが必要となる。

行動規範が周知され、すべての教職員がその趣旨を理解し、それに従った行動や善し悪しの判断を行うこと、あるいは、そのような意識が自然と生まれるような風土が醸成されることが社会の要請に応えるコンプライアンスの前提である。

また、行動規範は組織風土を醸成する基本原則であり、それを逸脱するような行為があった場合には、大学経営者が適切に対応するとともに、その根本原因を調査し、再発防止のための具体的な指示を出すことが必要となる。

さらに、行動規範には罰則が定められ、ルールを逸脱した行為には厳格にそれが適用されることが必要である。

【Ⅱ－４－２】

大学経営者は、組織における権限と責任を明確に定め、規程として明文化しなければならない。

【Ⅱ－４－３】

大学経営者は、組織の各部門や個人が与えられた役割を果たすことを求めなければならない。

(説明)

大学経営者は大学の目標達成のために、適切な組織を組成し、それぞれに適切な役割と権限、責任を割り当てる必要がある。

その役割と権限、責任は組織規程等により明文化され、個々の教職員は自部門の役割等について適切に理解し、実行することで、組織目標の達成に貢献することになる。

権限と責任が一致せず、個人の暴走や無責任な意思決定や行動が行われる組織は、そ

ここで活動する構成員のモチベーションを失わせ、帰属意識が低下し、組織の活力を損なうことにつながる。

また、組織を運営するためには適切なバランスでの権限の委譲が必要となる。

一つの業務をすべて一人で行うなど、無制限あるいは過大な権限が個人に与えられていたり、形式的にはそのようになっていなくても実質的な権限が暗黙の了解の上で許されている個人が存在したり、個人に極めて広い裁量が委ねられていたりするような場合には、不当な意思決定や業務上の不正などの発生のリスクが高まり、組織目標の達成の妨げとなる。

【Ⅱ－４－４】

教員は、大学の経営方針に従い、学生の教育と専門分野の研究を使命とし、学生の育成と研究成果を持って社会に貢献しなければならない。

【Ⅱ－４－５】

職員は、大学経営を支え、教育や研究において最大限の成果が出るための組織環境を整備し、学生教育と研究に貢献するとともに、大学の持続可能な発展を達成しなければならない。

【Ⅱ－４－６】

教職員は、大学外部の社会との接点の中で社会の要請に応ようとする意識を自ら高め、社会の要請の変化や現場での課題があれば、それを報告し、組織的な問題解決につながるように情報伝達を行う義務を有す。

(説明)

外部環境が激しく変化する中で、部門をまたいで検討すべき事象や、他の部門にも同様の影響を与える事象など、横の部門間の連携によらなければ解決できない、あるいは防ぐことのできない事象が発生する。

縦割りの組織で横のコミュニケーションのない組織においては、問題解決の遅れや現場レベルの判断により、その影響を悪化させる危険性がある。学部等間あるいは学部等と管理部門など、部門間の連携が定期的にとられ、組織や役割分担の見直しが適切に図られる必要がある。

【Ⅱ－４－７】

大学経営者は、大学内外の様々な課題を経営に反映させるために、教職員の情報伝達の意識を高め、組織に潤滑な情報伝達が可能となる機能と環境を整備しなければならない。認識された問題については、自ら対応し、解決のための方法を指示しなければならない。

(説明)

大学経営者は、経営目標を達成するために、自らの方針や意思を現場に適切に伝えるとともに、現場で生じている問題を適時に把握することが重要である。

情報伝達の必要性について各教職員の意識を高め、大学のリスクとなることは、各人の自主的な判断によらず、自動的に上司や上席の会議体に報告されるような仕組みと個人の意識の改革が必要である。すなわち、教職員が外部と接触する中で、その期待の変化に対してセンシティブリティを持って対応し、組織内に状況をフィードバックするようなマインドの醸成が適切な情報伝達の鍵となる。

情報伝達のための方策として、フォーマルな定例の会議体での必要最低限の決議事項や報告事項を具体的に規程化することが必要である。その他、情報システムの利用や内部監査によるモニタリング、内部通報や外部通報の仕組みを構築することで多面的な情報伝達が可能となる。

それに加えて、規程に定められていない事項であっても、各人の判断で必要と思われる課題や問題点が報告されるような個々人の意識の向上と組織風土の醸成が必要である。

【Ⅱ－４－８】

大学経営者は、規程で定めるルールの必要性や目的、社会的な背景を組織内に継続して伝達し、形式的な運用とならないようにしなければならない。

【Ⅱ－４－９】

大学経営者は、規程を定期的に見直し、業務の質や量の変化やリスクへの対応方針に合わせて、修正しなければならない。

(説明)

各部門における業務は、複数人による実行と承認、検証により、その適正性が保たれるが、その統制活動を行う目的や理由が理解されていない限り、その効果は限定的となってしまう。

もし、形式的なルールを守ることだけが目的化してしまうと、非効率あるいは不必要なルールが盲目的に守られるような結果となる。

統制活動は、さまざまなリスクの解消を目的としており、定期的な見直しの中で本来の目的を再認識し、現状が適切かどうか判断されるべきである。

Ⅲ. ガバナンス体制の構築

1. 経営面での意思決定機関

【Ⅲ－１－１】

国立大学における役員会または私立大学における理事会は、それぞれ大学における最高意思決定機関である。

(説明)

大学の経営において、現状の法令では、国立大学においては学長が、私立大学においては理事長が法人を代表し、その業務を総理する（国立大学法人法第 11 条 1 項、私立学校法第 37 条）。そして、経営意思決定機関としてそれぞれ複数の理事による役員会や理事会の設置が定められている。

国立大学においては、法令上で学長が経営意思決定機関の代表と教学に係る責任者を兼ねている。私立大学においては、理事長と学長は別に規定されているが、兼務するケースもある。

【Ⅲ－１－２】

大学経営にあたる理事は、法令に準拠した大学の規程に基づき選任する。

(説明)

理事の選任方法は、明確に手続きを定める必要がある。また、透明性を高めるためにその選任方法や候補者についての説明を外部に適切に開示しなければならない。

【Ⅲ－１－３】

最高意思決定機関は複数人で構成される合議制による組織でなければならない。また、問題提起も含めて自由闊達で建設的な議論・意見交換が行われなければならない。

(説明)

最高意思決定機関の運営に当たっては審議の活性化を図るべく以下の取り扱いを確保すべきである。

- ・ 会議資料が十分に先立って配布されること
- ・ 審議事項に関する資料以外にも、必要に応じ、最高意思決定機関の構成員に対して十分な情報が提供されること
- ・ 年間の会議スケジュールや予想される審議事項について決定しておくこと
- ・ 審議項目数や開催頻度を適切に設定すること
- ・ 審議時間を十分に確保すること

【Ⅲ－１－４】

最高意思決定機関には、学外の理事等を置かなければならない。

(説明)

法令による規定がない場合でも、合議制の組織である最高意思決定機関に企業経営者や各分野の専門家など学外の理事等を置くことで、大学外部の知見を得られ、意思決定の客観性や適正性を担保することができる。

学外理事等の役割は以下のとおりである。

- ・ 経営方針や経営改善について、自らの知見に基づき大学の持続的成長の観点から助言を行うこと
- ・ 大学経営者の選任・解任その他の重要意思決定を通じ、大学経営の監督を行うこと
- ・ 大学経営者と関連法人等との利益相反を監督すること
- ・ 大学経営者から独立した立場で、大学に対する社会からの要請を適切に経営に反映させること

【Ⅲ－１－５】

学長や理事等、監事はそれぞれの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、必要に応じて追加の情報提供を大学に対して求めなければならない。

(説明)

それぞれの理事は透明・公正かつ迅速な経営意思決定に資する観点から、必要と考える場合に会社に対して追加の情報提供を求めなければならない。また、必要に応じて大学の費用において外部の専門家の助言を得ることを求めることも考慮すべきである。

【Ⅲ－１－６】

大学経営者は、それぞれの理事等や監事に対する支援体制を整えなければならず、学長や理事等が求める情報の円滑な提供が確保されているか確認しなければならない。

学外理事や監事の指示を受けて大学の情報を的確に提供するように学内との連絡調整にあたる者の選任など必要な情報伝達を行える体制の整備が必要である。

【Ⅲ－１－７】

学長や理事の任期は、大学改革を進めるに当たり短期的では望ましくない。中長期計画の期間も視野に入れ任期を定めるべきである。

【Ⅲ－１－８】

学長や常勤の理事は大学経営に専念しなければならない。常勤の理事は教員や職員の身分から離れなければならない。

(説明)

ここでは、「常勤理事」とは大学経営に専念する理事を指し、例えば、学部長理事のような学部と経営を兼務する場合には、「非常勤理事」とする。

【Ⅲ－１－９】

学長や理事等は学部等や事務部門との利害関係をなくし、全学的見地で意思決定をしなければならない。

【Ⅲ－１－１０】

役員会や理事会は、自らの経営の監視のために、法令に定められた経営協議会、評議員会、監事の意見を聞かなければならない。

【Ⅲ－１－１１】

大学経営者は、中期計画の進捗や結果を評価し、自らの経営意思決定の検証を行わなければならない。

【Ⅲ－１－１２】

大学経営者は、期待される役割や責務を果たすため、その役割や責務に対する理解を深めるとともに必要な知識の習得など自己研さんに努めなければならない。大学経営者は、個々の理事等に適したトレーニングを受ける機会の提供を行う仕組みを構築しなければならない。

(説明)

理事の就任の際には大学の教育研究や財務、組織等に関する必要な知識を取得し、求められる役割や責務を十分に理解する機会が与えられなければならない。

就任後においても必要に応じてこれらを継続して更新する機会がなければならない。

2. 学長と教授会

【Ⅲ－２－１】

学長は、教学面での意思決定権を持ち、責任を負う。

ただし、経営面での最高意思決定機関と意見を調整した上で、最高意思決定機関の意思決

定に従うことが必要である。

(説明)

学長には学校教育法第 92 条第 3 項で「校務をつかさどり、所属職員を統督する。」とされており、法律上、教育研究に関する最終決定権と所属する教員への指揮監督権が与えられている。

ただし、経営面での最終意思決定機関である役員会や理事会と、財政その他経営にかかわる経営方針や計画などの条件と整合した形で、教学面での意思決定を行う必要がある。

【Ⅲ－２－２】

学長は、大学において研究分野、性別、年代、文化的背景等の異なる教職員、学生が切磋琢磨する環境を意識的に整備し、多様性を確保していかなければならない。

【Ⅲ－２－３】

学長は、学内における資源配分に際しては、重点化効率化の観点だけでなく、教職員の人事や学生の募集、学部等横断的なプロジェクトの獲得等の様々な取組を通じて、大学全体の学問的多様性を戦略的に構築する観点からも資源配分の最適化に努めなければならない。

【Ⅲ－２－４】

大学経営者は、学長の権限と責任、教授会の役割を規程により明確にしなければならない。

【Ⅲ－２－５】

学長は、リーダーシップを持って大学の教育研究分野の改善や発展を図っていかなければならない。

【Ⅲ－２－６】

大学経営者は、学長のリーダーシップを支えるために、学長の業務を補佐し、一部職務分掌を受けることのできる副学長等を置くなど、組織的な大学経営のための仕組みを構築しなければならない。

【Ⅲ－２－７】

学長は大学の教育研究方針を策定し、それを全教職員と共有しなければならない。

(説明)

学長は、自らの教育研究方針を教職員に的確に伝え、対話の中で全教職員に浸透させなければならない。

また、経営面での意思決定機関と十分に意思疎通を図り、確実に調整しながら自らの教育研究方針を策定しなければ、その実現は難しい。

大学の教育研究の現状を的確に理解し、大学の経営状況と調整した上で自らの教育研究改革を進めていくことでその実現が可能なものとなる。

【Ⅲ－２－８】

学部等や教授会は、大学が決定した経営方針や教育研究方針に沿った教育や研究を行わなければならない。

【Ⅲ－２－９】

学長は、学生の入学、卒業及び課程の修了、学位の授与その他教育研究に関する重要な事項で教授会の意見を聞くことが必要であると学長が定めるものについては、教授会の意見を聞かなければならない。

【Ⅲ－２－１０】

学長は、教授会との意見交換を適時適切に行い、教授会も意見を述べなければならない。

(説明)

学校教育法 93 条で定める通り、教授会は意見を述べる権限と義務がある。

しかし、学長は教授会の意見に拘束されるものではない。

3. 監事

大学は、学生からの授業料に加え、税金を財源とする公的資金や企業その他からの寄付を基礎に運営されているだけでなく、教育や研究の中心となり、人材育成や研究成果の社会への貢献が期待されている点で社会全般がそのステークホルダーといっても過言ではない。

その大学運営を委託された大学経営者の経営を監視し、適正化する権限と責務が監事にあり、その役割は重要である。

【Ⅲ－３－１】

監事は、法令に準拠した大学の規程に基づき選任する。

(説明)

監事はガバナンスにおける重要な役割である。

重要な会議への出席や様々な資料の検証などの業務を確実に実行するために少なくとも 3 名以上とし、1 名以上を常勤とすることが望ましい。

また、財務や会計の状況のみならず、教育や研究、社会貢献の状況や意思決定や情報伝達の仕組み、人事や評価など幅広い業務の監査も必要となる。そのため、こうした役割を担うにふさわしい監事を配置する必要がある。

【Ⅲ－３－２】

監事は、主要な意思決定会議に出席し、経営意思決定機関の意思決定を監督し、意見を述べなければならない。

(説明)

大学は、税務上の優遇を受け、あるいは税金を財源とする公的資金や補助金を受けるなど国民全員がステークホルダーと考えられるところであり、その公共性や運営の経営が適正を監視する監事の役割はとて重要である。

【Ⅲ－３－３】

監事は、大学の業務や財産、会計の状況に対して監査を行い、意見を述べなければならない。

(説明)

監事の主な役割は、大学に対する業務監査の実施である。そのため、経営のみならず、大学の中心的事業である教育や研究も監査対象となる。加えて、人事、法務、知財、会計、財務等、あらゆる業務についても対象となる。

【Ⅲ－３－４】

監事は、監事監査の方針や計画を策定し、監査を実行しなければならない。

(説明)

監事の監査計画は、経営課題への対応が適切に行われているか、未対応の重要な課題はないかなどの観点でテーマを決めて実行する、あるいは、集中的に特定の分野を検証するなどメリハリをつけて行うなど、リスクアプローチに基づいて策定しなければならない。

【Ⅲ－３－５】

監事は、大学経営者が大学の教育研究および財政の面で持続可能性を保った経営計画を策定し、それを実行しているかを監視しなければならない。

【Ⅲ－３－６】

監事は、経営計画の修正については、その合理性を大学経営者に確認し、その手続きの妥

当性を検証しなければならない。

【Ⅲ－３－７】

監事は、社会環境の変化に応じて経営計画が追加修正されていることを検証しなければならない。

【Ⅲ－３－８】

監事は、大学経営者の業務執行状況を監査しなければならない。監査で発見された事項は大学経営者に報告し、改善のための方策の策定を求め、その顛末の検証をしなければならない。

(説明)

大学経営者は監事からの報告事項や指摘事項に対して真摯に対応し、適切な改善策を施さなければならない。

【Ⅲ－３－９】

監事は、必要に応じて監査補助者を利用することを大学経営者に求めることができる。

(説明)

監事の権限と責任は重く、その責務を果たすためには、主要な会議体への出席に加え、情報収集、監査計画の立案、監査の実施、報告、フォロー監査など、相当の作業量が必要となる。監事監査の実施に当たっては、補助者の利用や内部監査との連携が必要である。

監事は大学のガバナンスにおける重要な位置付けであるため、大学経営者は監事監査が有効に機能するように全面的に協力しなければならない。

【Ⅲ－３－１０】

監事は、不正への対応状況を大学経営者から聴取し、その対応状況を評価しなければならない。

【Ⅲ－３－１１】

監事は、大学経営者の情報公開に関する考え方や方針、情報公開の手續、情報公開の実施状況を検証し、意見を述べなければならない。

4. 内部監査

【Ⅲ－４－１】

大学経営者は、組織に内部監査部門を設置しなければならない。

【Ⅲ－４－２】

内部監査部門は大学経営者直轄の部門とし、内部監査の権限を有し、事務部門から独立していなければならない。

(説明)

内部監査部門の実効性を保つためには、規程等により役割と権限が明示され、その強制力を規定する必要がある。また、内部監査の独立性や客観性を保つためには大学経営者直轄の組織することが必要である。

また、内部監査部門は、大学全体を対象とするため一定規模の人数を有し、かつ、そのメンバーは各分野についての知識や監査のノウハウを持つメンバーで構成されなければならない。

【Ⅲ－４－３】

内部監査部門は、大学経営者の指示のもと、教育、研究、管理など大学における業務全般に係る内部統制を対象とした監査を実施する。

(説明)

内部監査は、大学経営者の指示のもとで、教学を含むすべての分野を対象として、業務の監査、すなわち、大学内の組織風土や慣習の評価や内部統制の整備・運用状況の評価、業務の適法性の検証等の監査を実施する。

内部監査は、適正な人員配置の下で、年間の内部監査計画に基づいて内部監査手続きを実施する。

有効な内部監査の実施のためには、大学経営者が示す経営リスクの大きな分野や不正・誤謬の発生可能性の高い分野を中心に、リスクアプローチの観点で計画を策定することが必要となる。

【Ⅲ－４－４】

内部監査部門は、組織の情報伝達の機能として、大学経営者の方針や指示を現場に伝え、現場の課題を大学経営者に報告する役割を果たさなければならない。

(説明)

内部監査の結果は、まず、対象となった学部等の部門に報告される。

問題点は、その改善のための対応策が検討されるが、業務全般の見直しの必要性によって、該当部門のみならず関連する部門も含めて、部門間の連携を取りながら対応する必要がある

内部監査の結果は、定期的に大学経営者に報告され、報告された問題点は理事会において具体的対応策が協議され、それが現場に指示される。

また、内部監査はその作業の中で、学部等の各部門に大学経営者の示す経営理念や長期計画、行動規範等を浸透させる役割を果たすことになる。

【Ⅲ－４－５】

内部監査部門は監事や会計監査人と連携し、大学のリスクを共有し、監査に役立てなければならない。

5. 人事制度の構築と運用

【Ⅲ－５－１】

大学経営者は、教職員との対話を通じて、組織への帰属意識を高め、倫理感を醸成しなければならない。

【Ⅲ－５－２】

大学経営者は、組織の目標達成に資する適切な人事制度を構築しなければならない。

【Ⅲ－５－３】

大学経営者は、ステークホルダーとの適切かつ適法な協働やその利益の尊重、健全な経営方針や大学の教育研究活動倫理などについて、大学としての価値観を示し、その構成員が従うべき行動規範を定め、実践しなければならない。

(説明)

大学経営者は以下の教職員としての責務を明確に示し、それを遵守させなければならない。

- ・ 教職員は、雇用契約に基づき大学経営者から発令を受けて与えられた役割を果たさなければならない。
- ・ 教職員は、大学の経営方針や経営計画に従い、行動規範や組織規程を順守しながら、社会の要請を絶えず考慮して、業務を行わなければならない。
- ・ 教職員は、大学の財源が学費や公的な資金から賄われることを常に意識し、自らの行動や振る舞い方を律しなければならない。
- ・ 教職員は、大学の一員であることを意識し、学生への教育や研究活動の妨げにな

らないように縦割りや閉鎖的な環境による弊害を解消し、円滑な業務運営や情報伝達に努めなければならない。

【Ⅲ－５－４】

大学経営者は、教職員の能力、実績を客観的かつ公正に評価し、給与等へ適切に反映させ、教職員の意識高揚並びに組織の活性化及び発展に資する評価制度を導入し、適切に実施しなければならない。

(説明)

教員の評価にあつては、教員が自己の諸活動を振り返り、自己点検・評価することによって、教育・研究活動等の改善・向上と意識改革を図るとともに、評価結果に基づく指導や給与等の処遇への反映も期待される。

Ⅳ．教育

【Ⅳ－１】

大学経営者は、学生の勉学や研究に対するモチベーションを高めるための最大限の努力を払わなければならない。

【Ⅳ－２】

大学経営者は、学生が勉学や研究を実施するための良好な環境を整備しなければならない。

【Ⅳ－３】

大学経営者は、学生が卒業時に身に付けているべき学力や技術を示し、そのために必要なカリキュラムを設定し、適切な予算を配分し、それに資する能力を持つ教員を配置しなければならない。

【Ⅳ－４】

大学経営者は、学生教育に資する能力をもつ教員を育成しなければならない。

【Ⅳ－５】

大学経営者は、教員が学生教育に充てる十分な時間を確保しなければならない。

【Ⅳ－６】

大学経営者は、教育において、学生が大学内だけでは得られない知識や意識を醸成するために、企業や地域、留学生、海外との接点を増やし、社会と対話することができる環境を

整えなければならない。

【IV－7】

大学経営者は、進級や卒業に関わる学生の評価が、公平かつ適切となるように組織やルールを整備し、監視しなければならない。

【IV－8】

大学経営者は、学生の満足度を調査し、教育現場の改善を行わなければならない。

【IV－9】

大学経営者は、ハラスメントを防止し、キャンパスあるいは留学先における学生の安全を守らなければならない。

V. 研究

【V－1】

大学経営者は、研究者が自由な発想で研究を継続できる環境を整え、研究にかける時間を確保しなければならない。

【V－2】

大学経営者は、研究費の使用にかかわる不正を防ぐため、研究の支援体制を整備しなければならない。

【V－3】

大学経営者は、研究における不正行為を防ぐため、研究倫理意識の向上を図るための教育を行わなければならない。

【V－4】

大学経営者は、教員の研究費の使用における権限と責任、違反を犯した場合の罰則を明確に示し、行動規範や規程の順守を強く求めなければならない。

【V－5】

大学経営者は、大学の研究成果を広く公表し、社会の発展に貢献しなければならない。

VI. ステークホルダーへの対応

大学の持続的な成長と中長期的な経営計画の達成は、ステークホルダーからの期待に応え、ステークホルダーを先導するような充実した教育・研究のプロセスと成果によって計られ、評価されるものである。また、その達成はステークホルダーによるリソースの提供や貢献なくしてはなしえるものではない。

大学経営者はこのことを十分に認識し、ステークホルダーの権利や立場、それぞれの健全な行動倫理を尊重するような大学の組織文化や風土の醸成しなければならない。

1. 学生

【VI-1-1】

大学経営者は、学生をめぐる現状と課題を踏まえて、学生が自立して社会人として生きていくための基盤づくりに資する学生本位の支援をしなければならない。

【VI-1-2】

大学経営者は、学生生活の場として大学に求められる学生支援や学習環境の整備を行うとともに、学生が経済的な理由により進学を断念することなく安心して学べるよう経済的な支援もしなければならない。

2. 卒業生、後援会

【VI-2-1】

大学経営者は、卒業生や後援会が重要な大学のステークホルダーであると認識しなければならない。

(説明)

卒業生は、大学で学んだことを生かして社会に貢献し、その評価により大学の付加価値を高めることのできる存在である。大学経営者は、卒業生や後援会が、大学に対する良き理解者であり、財政面の支援者であるのみならず、大学のブランド価値の創造に多大な貢献があることを認識しなければならない。

【VI-2-2】

大学経営者は、卒業生や後援会との良好な関係の保持に努めなければならない。

(説明)

大学経営者は、卒業生や後援会が満足するような教育の実施のために努めなければならない。

例えば、卒業生に対する大学からの情報発信や、卒業生情報のデータベースを保持し卒業生や在校生間の交流を支援するなど、卒業生との関係を保持することが考えられる。

一方で大学経営者は、卒業生から大学の経営方針や経営計画に対する理解を得て、授業への協力や研究での協働、寄付金の収受など人財両面の支援を求めるなど双方向の連携のための取組が必要である。

3. 地域

【VI-3-1】

大学経営者は、大学が立地する地域に対する大学の影響を考慮しなければならない。

【VI-3-2】

大学経営者は、大学が立地する地域の社会や産業、行政との連携を強化し、地域のイノベーションや課題解決、人材育成、産業振興に貢献しなければならない。

Ⅶ. 適切な情報開示と透明性の確保

1. 情報開示の充実

【VII-1-1】

大学経営者は、財政状態や収支の状況等の財務情報や、大学の教育や研究の成果、経営計画や経営リスク、ガバナンスに係る情報等の非財務情報について、法令に基づく開示を適切に行うとともに、法令に基づく開示以外の情報提供にも主体的に取り組みなくてはならない。

(説明)

大学経営者は、教育研究を通じて社会の発展に資する人材育成と文化の継承、科学技術の発展に貢献することを根本目的としていること、及び、その事業活動の財源としてステークホルダーである学生や国民、企業、地域からの資金を得ていることを肝に

銘じて、自らの大学経営の計画と結果のみならず、その他社会に伝達し、共有し、対話すべき情報も、主体的に適切にわかりやすく開示しなければならない。

2. 透明性の確保

【Ⅶ－2－1】

大学経営者は、大学経営における意思決定の透明性・公正性を確保し、実効的なガバナンスを実現する観点から、各章で情報開示を求めている項目の他、以下の事項について主体的に開示しなければならない。

- ・ 大学のミッションや建学の精神、経営方針、経営計画
- ・ ガバナンスに関する基本方針
- ・ 大学経営者の報酬を決定するにあたっての方針と手続
- ・ 大学経営にあたる理事や役員、監事候補の指名に関わる方針と手続
- ・ 大学経営にあたる理事や役員・監事について、個々の選任についての説明

(説明)

大学経営者は、大学経営に係る透明性を確保するために以下の事項を具体的に定め、開示すべきである。(「独立行政法人の業務の適正を確保するための体制等の整備」について(総管査第322号、平成26年11月28日)より抜粋)

① 統制環境

- 法人の運営基本理念・運営方針の策定
- 役職員の倫理指針・行動指針の策定
- 中期計画等の策定過程の整備(現場が関与する計画策定など)
- 中期計画等の進捗管理体制の整備
- 中期計画等に基づき実施する業務の評価体制の整備
- 研究業務に関する以下の措置
 - ・ 研究統括部門における研究評価体制の確立
 - ・ 研究予算の配分基準の明確化
- 内部統制推進に関する以下の措置
 - ・ 理事長をトップとする内部統制委員会等の設置、内部統制担当役員等の決定等
 - ・ 推進責任者(全体、事務所ごと)の設置
 - ・ 推進部門の設置
 - ・ 反社会的勢力への対応規程の整備
 - ・ 外部通報規程の整備・相談窓口の設置
 - ・ 内部通報規程の整備・相談窓口の設置
 - ・ 研修の実施

- 理事の事務分掌明示による責任の明確化
- 理事長の意思決定を補佐する役員会の設置
- 本部・事務所等会議の開催
- 理事長を頂点とした意思決定ルールの明確化
- 監事に関する以下の措置
 - ・ 監事監査規程等の整備に対する監事の関与
 - ・ 理事長と常時意思疎通を確保する体制
 - ・ 補助者の独立性に関する事項（監事の指揮命令権、監事監査業務に係る人事評価・懲戒処分等に対する監事の関与）
 - ・ 監査結果の業務への適切な反映
 - ・ 法人組織規程における権限の明確化
 - ・ 監査報告の主務大臣及び理事長への報告
- 文書管理規程の整備
- 情報セキュリティに関する規程の整備
- リスク管理に関する規程の整備
- リスク管理委員会の設置
- 防災業務計画及び事業継続計画（BCP）の策定
- 個人情報保護に関する規程の整備
- 職員（非常勤等含む）の人事管理方針等の策定
- 職員の懲戒基準の策定

② リスクの評価と対応

- 業務部門ごとの業務フローの認識及び明確化
- 業務フローのプロセスごとのリスク因子、リスク発生原因の分析
- 把握したリスクに対する評価を年 1 回以上実施し、リスク低減策の検討を実施
- 事故・災害等の緊急時に関する以下の措置
 - ・ 防災業務計画及び事業継続計画（BCP）に基づく訓練等の実施
 - ・ 対策本部の設置、構成員の決定
 - ・ 初動体制構築・情報収集の迅速な実施
- 施設の点検と必要な補修の実施
- 入札・契約に関する以下の措置
 - ・ 契約事務の適切な実施、相互牽制の確立
 - ・ 監事及び外部有識者（学識経験者を含む）からなる契約監視委員会の設置
 - ・ 談合情報がある場合の緊急対応
 - ・ 随意契約とすることが必要な場合の明確化

- ・ 入札不調等により中期計画等の達成が困難となる場合の対応方針
- ・ 子法人との契約に関する規程
- ・ 子法人と第三者の契約等情報の把握
- 特に研究に関する以下の措置
 - ・ 厳格なルールを要する研究（治験など）におけるリスク要因の認識と明確化
 - ・ 研究費の適正経理
 - ・ 経費執行の内部けん制
 - ・ 論文捏造等研究不正の防止
 - ・ 研究内容の漏洩防止（知財保護）
- リスク顕在時における広報体制及びマニュアルの整備
- 具体的な研究内容など専門的知見を要する広報におけるマニュアルの整備

③ 統制活動

- 中期計画等の進捗状況のモニタリング
- 評価活動の適切な運営に関する以下の措置
 - ・ 業務手順に沿った運営の確保
 - ・ 業務手順に沿わない業務執行の把握
 - ・ 恣意的（いわゆるお手盛りなど）とならない業務実績評価
- 上記モニタリング及び自己評価を基にした適切な業務実績報告の作成
- 内部統制推進に関する以下の措置
 - ・ 内部統制担当役員に対する部門からの報告の実施（最低年1回など）
 - ・ 内部統制担当役員から、内部統制委員会に対する報告を実施、改善策を検討（最低年1回など）
 - ・ 内部統制担当役員と職員との面談を実施
 - ・ 研究開発資金の管理状況把握
 - ・ 違反事実発生時の対応マニュアルの整備、速やかな是正措置及び再発防止策の決定
 - ・ 違反役職員に対する懲戒の実施
- 監事・会計監査人と理事長の会合の定期的実施
- 部門の業務手順の作成（標準業務手順・マニュアルの整備）
- 業務執行に係る意思決定プロセス、経費支出の承認プロセスに係るチェックシステムの構築
- 業務システムを活用した効率的な業務運営（情報化の推進）
- 個人情報保護に係る点検活動の実施
- 監事監査に関する以下の措置
 - ・ 監事監査規程等に基づく監事監査への協力

- ・ 補助者への協力
- ・ 監査結果に対する改善状況の報告
- 業務の適正を確保するための定期的な人事ローテーション
- 子法人との人事交流のあり方

④ 情報と伝達

- 理事長の指示、法人のミッションが確実に全役職員に伝達される仕組み（法人掲示板システム等）
- 職員から理事長・理事・監事に必要な情報が伝達される仕組み（特に危機管理、内部統制情報）
- 情報を利用可能な形式に整えて活用できる以下の措置
 - ・ 法人が保有するデータの所在情報の明示
 - ・ データへのアクセス権の設定
 - ・ データを汎用アプリケーションで利用可能とするツールの構築
 - ・ 機種依存形式で作成されたデータ等に関する API（アプリケーション・プログラミング・インターフェイス）の策定
- 意思決定に係る文書が保存管理される仕組み及びこれらを監事等が閲覧できる仕組み
- 法人情報（財務情報を含む）のWEB等での公開
- 外部通報窓口の運用方法
- 外部通報者の保護に関すること
- 内部通報が、内部統制担当役員や監事に確実にかつ内密に報告される仕組み
- 内部通報者の保護に関すること
- 上記目的を達成するための情報システムの整備

⑤ モニタリング

- 内部統制担当役員によるモニタリング体制の運用
- 内部統制担当部門におけるモニタリング体制の運用
- 監事によるモニタリングに必要な以下の措置
 - ・ 監事の役員会等重要な会議への出席
 - ・ 業務執行の意思決定に係る文書を監事が調査できる仕組み
 - ・ 法人及び子法人の財産の状況を調査できる仕組み
 - ・ 監事と会計監査人との連携
 - ・ 監事と内部監査担当部門との連携
 - ・ 役職員の不正、違法、著しい不当事実の監事への報告義務
 - ・ 監事から文書提出や説明を求められた場合の役職員の応答義務

- 内部監査に関する以下の措置
 - ・ 内部監査担当室の設置とその運営に関すること
 - ・ 内部監査結果に対する改善措置状況報告
- 長期在籍者の存在把握（内部統制に悪影響を与える観点）

⑥ ICT への対応

- 情報システムの脆弱性対策、アクセスログの定期的点検、情報リテラシーの向上など情報システムにまつわるリスクに対するコントロールが適切に整備・運用されていることを担保するための有効な手段の確保
- 情報漏えいの防止（特に、システム管理を外部に委託している場合における情報漏えい防止）
- 業務変更に伴う情報システムの速やかな改変

⑦ その他

- 運営費交付金を原資とする予算の配分が適正に実施されることを確保するための体制（予算配分の見直し等に関する適正なルールの策定等）
- 評価結果を法人内部の予算配分等に活用する仕組みの構築
- 内部統制に関する取組の不断の見直し

以 上