

大学法人における監事監査の強化・充実に関する指針

はじめに

本指針は、大学法人における監事監査の現状に対して、課題点を指摘するとともに、監事監査の実効性を確保するための改善方策を提示するものである。

大学法人においては、少子化や産業界の変革等に代表される社会経済情勢の変化に伴って厳しい競争の時代に突入している。その競争環境に対処するために、大学法人は、これまでのような「運営管理」だけではなく、「経営」の仕組みを取り入れることが必要となっている。その具体的な現れとして、私学法の改正により学校法人制度においても理事機能の強化が図られているが、現実には、制度が望むような学校経営がなされていない大学法人が今も多く見受けられるのである。

しかしながら、大学法人がわが国の未来を支える人材供給の面で担っている社会的責任の大きさを考慮すれば、放漫な学校経営が許される時代はとうの昔に過ぎ去ったと考える必要がある。実は、大学法人のような公共的性格の強い組織における監査の重要性は早くもギリシャやローマの都市国家の仕組みの中に採用されており、その当時すでにパブリック・アカウントビリティやパブリック・ガバナンスの重要性が明確に認識されていたのである。組織における監視機関としての監査は、現在のわが国で考えられているような上場企業の専売特許ではなく、高等教育を通して国の社会システムの重要な一角を担っている大学法人においても必須の機能なのである。

このような視点に立脚し、当協会は、今日の大学法人が抱える経営課題（教育研究の質的充実、経営能力の向上、組織・人事制度の改革、財務の改善 など）の解消の方策として、監事監査の機能の向上は欠くことのできないものと考えている。大学法人に真に「経営」を根付かせるためには、監事がガバナンスのチェック機能を働かせなければならないのである。

そして、監事が求められる役割を充分果たすためには、監事の権限の強化と監査体制の充実といった制度上の課題をはじめ、監査の質の向上や会計監査人との連携強化など、多くの課題点を克服しなければならない。指針では、これらの課題点について、当協会が公表した「学校法人監事監査基準等（以下、基準とする。）」（公立大学法人にも活用できる）の活用方法を織り交ぜながら、改善方策等を提示する。

1. 監事監査体制の強化

(1) 常勤監事の設置等

大学法人において改善すべき事項として、常勤監事の設置が挙げられる。実効ある監査を行うためには、法人規模にもよるが複数の監事のうち一人は常勤化すべきである。私立学校法では、幼稚園、小・中学校等の比較的規模の小さい法人も対象となることから、監事の常勤化は義務付けていないものの、多くの大学法人では、監事の業務や責任を鑑みるに非常勤の監事だけでは体制として不十分だと考えられる。

次に、理事会は監事の業務や責任を十分に理解する必要がある。その上で、内容に相応しい報酬額を設定することが、監事監査の実効性を高める上で必要である。無報酬の監事も散見されるが、本来監事の業務や責任を考えれば、相応しい報酬額とは理事のそれに匹敵するものとする。国立大学法人の監事や民間企業の監査役の事例を参考にすれば、それは明らかである。

さらに、理事会は監事の意見を真摯に受け止め、十分吟味検討の機会を持つべきである。監査の対象が、個々の教育研究内容に立ち入ることは適当ではないものの、それを理由にむやみに聖域を作ったり、監事の意見を無視したり聞く耳を持たないことは適切ではない。

(2) 監事の意識の醸成

監事に就任した者は、自らの役割と責任を十分に理解し、職務遂行上の心構え、意識を持つべきである。

監事の心構えには、以下の事項等があげられる（監査役監査基準を参考に大学法人監事のものに書き換え）。

- ① 監事は、独立の立場の保持に努めるとともに、常に公正不偏の態度を保持し、自らの信念に基づき行動しなければならない。
- ② 監事は、監査品質の向上のため常に自己研鑽に努めなければならない。
- ③ 監事は、適正な監査視点の形成のため、大学経営全般の見地から経営課題についての認識を深め、経営状況の推移と大学法人をめぐる環境の変化を把握するように努めなければならない。
- ④ 監事は、平素より理事長及び理事並びに教職員等との意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めなければならない。
- ⑤ 監事は、監査意見を形成するにあたり、よく事実を確かめ、必要に応じて外部専門家の意見を徴し、判断の合理的根拠を求め、その適正化に努めなければならない。
- ⑥ 監事は、その職務の遂行上知り得た情報の秘密保持に十分注意しなければならない。
- ⑦ 監事は、建学の精神・教育理念に基づく教育・研究活動の永続的な発展を可能とする良質なガバナンスの確立と運用のために、監事監査の環境整備が重

要かつ必須であることを、理事長及び理事等に理解し認識させるように努めなければならない。

これらを実現する資質として、倫理性、独立性、専門性が挙げられるが、その大前提として監事としての使命感と胆力がなければ、監事の役割は担えないことを肝に銘じるべきである。

(3) 非常勤監事に対する支援体制の充実

監査の実効性を高めるためには、監事が常勤であることが望まれる。しかしながら、実態は常勤監事をおく学校法人の比率は全体の 11.9%に留まる（日本私立学校振興・共済事業団調べ（平成 22 年 5 月））。

非常勤の監事であっても十分な監査ができるよう、各大学法人において監事の監査を支援するための様々な体制を整備することが求められる。

具体的には、非常勤の監事が大学法人の運用状況について十分に把握できるようにするため、理事長等から監事に対して定期的に業務執行状況を報告することが望まれる。

基準では、第 4 条（理事長との定期的会合）にて、理事長と定期的に会合をもち、理事長の経営方針を確かめるとともに、大学法人が対処すべき課題、大学法人を取り巻くリスクのほか、監事監査の環境整備の状況、監査上の重要課題等について意見を交換し、理事長との相互認識と信頼関係を深めることが定められている。定期的な会合に関して具体的な頻度は示していないものの、交換すべき意見に関して例示しているため、参考にして頂きたい。

さらに、基準の第 6 条（情報の共有）では、常勤の監事は、職務の遂行上知り得た重要な情報を非常勤の監事と共有すること、非常勤の監事も、積極的に監査に必要な情報の入手を心掛けその共有に努めることが定められている。基本的な事項ではあるものの、限られたリソースを最大限に活用するために実践して頂きたい。

なお、基準で示される内容は、常勤の監事の取り組みを前提としたものであろうから、非常勤の監事の比率が多い大学法人には適さないという意見がある。果たしてそうだろうか。常勤と非常勤との間で、監事としての責任の違いは無いものと考え。監査に費やすことのできる時間は異なるが、それが監事としての責任に軽重をつける直接の要因とはならない。常勤と非常勤との間で責任の軽重が無いのであれば、非常勤の監事は常勤の監事と同様に、自身の能力、与えられているリソース等を考慮し、自らの責任で取り組む内容を決定すべきである。

(4) 他の監査との連携

監事は、財産監査についても自らの責任と判断によって監査を実施しなければならない。しかし、一般的に監事が必ずしも会計に関する知識を十分に有していると

は限らないことから、会計監査人と相互に意見交換を行うなど十分に連携を図ることが必要となる。

そのため、監事監査の環境整備の一環として、基準の第5条では他の監査人との連携につき、監事は、会計監査人、内部監査部門その他内部統制におけるモニタリング機能を所管する部署等との連携を密にし、的確な監査を実施するように努めなければならないことが定められている。

(5) 監事監査補助者の設置

規模の大きい大学法人などにおいては、監事のみで監査を実施することはリソース的に難しいと考えられることから、規模等に応じて監事の下部機関として特別の事務組織を整備すること、または、監事の職務を支援するための職員を配置する等の支援体制を整備することが望まれる。

基準では、第8条（監事監査補助者）にて、監事は、組織規模、事業内容、監査上のリスクその他大学法人固有の事情を考慮し、監事監査補助者の体制について理事長等と協議すること、理事長又は理事会は当該体制を整備することが定められている。

なお、監事監査の環境整備の判断は、各大学法人に委ねられる事項である。そのため基準では、前文にて「各学校法人には監事の役割と意義を十分に理解し、必要な権限責任と十分な監査環境の提供（監査費用や監事監査補助者の提供など）をお願いしたい」と、大学法人にメッセージを送っている。学校経営者の意識啓発を期待する。

(6) 監査権限の強化

監事が大学法人の運営状況について十分に把握し監査の実効性をより高めるとともに、役員として大学法人の運営を監視する観点から、監事が大学法人の運営に関する意思決定等が行われる場である理事会及び評議員会へ出席する必要性が、「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）平成15年10月10日」にて以下のように例示されている。

- ① 予算決定や中長期計画の策定（学部等の設置、学内事務体制の見直し、施設設備の整備等）に対する意見陳述、外部監査において指摘された事項の改善状況や事業計画の達成度の確認など
- ② 適法性の観点だけにとどまらず、法人の運営上明らかに妥当ではないと判断される場合には指摘をすること

基準では、第10条（基本原則）にて、監事は理事会及び評議員会のほか、重要な意思決定の過程及び職務の執行状況を把握するため、学校法人の経営に関する重要な会議又は委員会に出席し、必要があると認められたときは意見を述べなければならない

らないことが定められている。

上記大学設置・学校法人審議会の報告書で示されている理事会及び評議員会への出席に加えて、「学校法人の経営に関する重要な会議又は委員会」を出席する会議体として追加しているのは、実際の学校経営、教学に関する意思決定が理事会、評議員会ではなく、常務理事会や学部設置委員会などの会議体で実施されているケースが想定されるためである。

さらには、大学法人によって状況は異なるものの、教学に関する重要事項が審議される会議体が教授会となっている場合、教学に関する重要な意思決定過程及び職務の執行状況を把握するためには、必要に応じて教授会に出席するケースも考えられる。

しかしながら、多くの大学法人では、監事に教授会への出席権限は与えられていない（実質出席が拒まれる）ケースが散見される。これでは教学監査を実施する権限が充分であるとはいえない。そのため、基準では、理事会及び評議員会に加えて、「大学法人の経営に関する重要な会議又は委員会」を出席可能な会議体として明記した。多くの大学法人の監事監査基準では、監事の出席する会議を理事会及び評議員会までとしているケースが多いものと推測される。「大学法人の経営に関する重要な会議又は委員会」を出席可能な会議体として追記することで、監事の権限の強化に役立てて頂きたい。

(7) 教学の理解

監事は、大学法人の監事監査を実施するにあたり、経営、会計に加えて、教学に関する深い理解が必要となる。教学の分野は一定の特殊性をはらんでいるため、特に民間企業や会計事務所等を出身とする監事は、理解に努めるべきである。

教学に関しては、文部科学省大学評価研究委託事業として、大学基準協会が公表した報告書「内部質保証システムの構築（財団法人大学基準協会）平成 21 年 3 月」が参考になる。

当該報告書にて、自らの社会的責任を果たすために大学独自の内部質保証システム（大学の質を保証するシステム）を構築する必要があること、内部質保証システムの構築にあたっては、業務の有効性と効率性に意を払い、財務報告の信頼性を高め、法令や倫理を遵守するコンプライアンスを徹底し、学生と資産の保全を図ることを目的として、自己裁量には自己責任が伴うという組織風土を醸成するとともに、リスク対応、権限と責任の明確化、適切な情報伝達、モニタリングの検証、IT への適切な対応に努めることが示されている。

この考えは、業務の有効性・効率性、財務報告の信頼性、コンプライアンスの確保を目的として、統制環境、リスク評価、統制活動、情報と伝達、モニタリングを充足させる内部統制システム（COSO フレームワーク）と同じ考え方である。

すなわち、教学監査を実施する際には、内部統制監査と同様に、自己裁量には自己責任が伴うという組織風土が醸成されていること、リスク対応、権限と責任の明確化がなされていること、適切な情報伝達が行われていること、モニタリングの検証、IT への適切な対応が図られていることを監視し検証することが適した方法であると考えられる。

2. 監事の職務の明確化

監事の職務に関しては、私立学校法において「学校法人の業務を監査すること」並びに「学校法人の財産の状況を監査すること」が規定されているのみであり、それ以上の詳細な範囲及び内容に関しては規定されていない。

その弊害として、監事が担うべき内部ガバナンス機能を満たすに足る監査が適切に実施されていないケースが散見される。具体的には、内部監査との区別なく監査が実施されているケースや、監査対象に抜け・漏れがあるなどのケースが見られる。

基準では、監査を「業務監査（学校法人の業務の監査）」と「財産監査（学校法人の財産の状況の監査）」に分けて実施事項を整理している。それぞれの具体的内容に関して確認する。

(1) 業務監査の対象範囲及び内容の明確化

基準では、業務監査の監査事項が以下の通り定められている。

- ① 学校法人の業務が、法令・寄附行為等に準拠して適正かつ有効的及び効率的に運用されているかどうかを検証する。
- ② そのほか、以下の事項について監査する。
 - ア) 理事会決議その他における理事の意思決定が適切であること。
 - イ) 理事会決議その他において行われる理事の意思決定に関して、善管注意義務、忠実義務等の義務が履行されていること。
 - ウ) 理事長及び業務を執行する理事がその職務の執行状況を適時かつ適切に理事会に報告しているとともに、理事会が監督義務を適切に履行していること。
 - エ) 理事会及び理事長等が、内部統制を適切に構築し運用していること。

基準の監事監査マニュアルなどでは、業務監査の項目の事例が示されている。大学法人の業務監査を実施するにあたり、これらの事例を参考にし、監査の質を高めて頂きたい。

また、監査事項を検討する上で、公益社団法人日本監査役協会が提示する「監査役監査基準」も参考になると考える。その一部を巻末に掲載するので、参考として頂きたい。

次に、大学法人の業務監査として考慮すべき事項に、教学の取扱いがある。「改正私立学校法 Q&A（文部科学省・改正私立学校法説明会配布資料）平成 16 年 9 月」

では、学校法人におけるいわゆる教育的な面と経営的な面とは密接不可分のものであり、また、学校法人が学校の設置管理を行うことを目的として設置される法人であることをかんがみれば、経営面のみに限定されず教学面も含むことが示されている。

教学の監査（教学監査）の方法に関しては、当協会の教学監査委員会にて内部監査での利用を想定した「教学監査基準」の作成を進めている（平成24年12月に公開予定）。当該基準は、「内部質保証システム」が整備・運用されていることを以て、教学の適切性の確からしさを認める仕組みとなっている。監事監査において教学監査を実施する際には、当該基準等を活用して内部監査が実施され、教学の適切性の確からしさが検証されていることを把握することが考えられる。あるいは、そのような取り組みがなされていなければ、当該基準等を活用して、教学の適切性の確からしさを監事自らが確認することが考えられる。巻末に一部を掲載するので参考にしたい。

(2) 財産監査の対象範囲及び内容の明確化

基準では、財産監査の監査事項が以下の通り定められている。

- ① 会計業務が「学校法人会計基準」に準拠し、また、予算統制制度に基づき執行されているかどうかを検証する。
- ② 内部統制の整備・運用状況を検証し、取引記録等の正確性を検証する。
- ③ 期末の財政状態、さらには、予算管理を含めた資金収支・事業活動収支の適正性を検証する。
- ④ 会計監査人が行う会計監査の方法及び結果を把握し、自身の判断で財産監査を行う。

会計監査人の監査報告書の提出期限は毎年度6月30日までとされており、監事の監査報告書の1ヶ月後であることから、会社法監査のように監査役が会計監査人の監査の方法及び結果を相当か否か判断して利用することはできない。また、財産目録は会計監査人の監査の対象とされておらず、監事のみが監査意見を述べることとなっている。このように財産監査についても監事が自らの責任と判断によって監査を実施しなければならない。

そのため、業務監査と同様に、基準の監事監査マニュアルなどにおいて、財産監査の項目の事例が示されており、大学法人の財産監査を実施するにあたり、これらを参考にし、監査の質を高めてほしい。

また、監事監査をより効率的に行い、品質を向上させるためには、会計監査人と監事が相互に連携を図ることが効果的である。会計監査人監査報告書の提出が法令上一か月後であるとしても、可能な限り「連携」を図り、監事報告書提出時点までに、会計監査人の監査経過を口頭等により把握することが望ましい。

なお、会計監査人と監事との連携に関しては、「学校法人の監査人と監事の連携のあり方等について（日本公認会計士協会・学校法人委員会研究報告第17号）平成22年1月13日」に実務の参考となる事項が示されているので、参考にして頂きたい。

3. 監事監査の質の向上

監事監査の質の向上を図る方法として、「1. 監事監査体制の強化」及び「2. 監事の職務の明確化」に加えて、ツール類の活用が考えられる。

監事監査は、監事が保有する知識や経験が監査の質に影響する部分はあるが、効率性の向上、監査の質の底上げに、各種ツール類の活用は寄与するものとする。

監事監査計画を策定する目的は、限られた人的及び物的監査資源の最適な利用により監査目的の達成を可能にすることで、監事が計画性をもってより実効性の高い監査を実施することにある。だれが、いつ、どこで、なにを実施するかを明示したスケジュールを事前に策定して監査を計画的に実施することにより、監査の品質の向上が期待できる。また、リスクと監査上の重要性を勘案し、リスクアプローチなどを通じて重点的に監査する項目を決定することで、監事監査の有効性・効率性の向上が期待できる。

監事監査調書は、監事監査報告書を作成する根拠として必要になる。監事監査報告書に発見事項と改善提案事項を記載するためには十分かつ適切な根拠が必要となるため、監査計画に基づき実施した監査の内容、判断の過程及び結果を記録した監査調書を適切に作成することが望ましい。

監事監査チェックリストは、監事が監事監査マニュアルに基づき、自からが実施した監査の内容・項目について自己チェックに活用するためのツールであり、監事監査の質を標準化（質の底上げ）させる効果が期待できる。

監事監査報告書は、私立学校法第37条第4項において、その作成・提出及び閲覧に供する旨が定められており、理事会、評議員会に監査結果を正確に伝える手段である。また、その内容を記録として残すことで、監事が自己の意見に関する責任を正式に認める手段として重要な報告書である。さらに、監査報告書を作成することにより、監査業務を締めくくるとともに、次年度以降のフォローアップに向けての出発点とも位置付けることができる。基準では短文式の雛型のみを示しているが、個別事項についても詳細に記載する長文式の監査報告書についても言及している。また、監査報告書の形態によらずとも指摘事項と改善事項などを記載した監査メモ等を利用するなど、監査の実効性をあげるようこれらの手段を併用することも検討されたい。

基準では、第3部で監事監査計画、第4部で監事監査調書、第5部で監事監査チェックリスト、第6部で監事監査報告書の考え方、利用方法、様式などを掲載している。監事監査の品質向上に役立てて頂きたい。

以上

<参考1>

公益社団法人日本監査役協会 監査役監査基準の活用

公益社団法人日本監査役協会が提示する「監査役監査基準」では、監査役の監査事項が「業務監査」と「会計監査」の二つに分けられている。さらに、「業務監査」は、以下の4項目に分けられている。

- ① 監査役は、取締役会決議その他における取締役の意思決定の状況及び取締役会の監督義務の履行状況を監視し検証する。
- ② 監査役は、取締役が、内部統制システムを適切に構築・運用しているかを監視し検証する。
- ③ 監査役は、取締役が会社の目的外の行為その他法令もしくは定款に違反する行為をし、又はするおそれがあると認めるとき、会社に著しい損害又は重大な事故等を招くおそれがある事実を認めるとき、会社の業務に著しく不当な事実を認めるときは、取締役に対して助言又は勧告を行うなど、必要な措置を講じる。
- ④ 監査役又は監査役会は、取締役から会社に著しい損害が発生するおそれがある旨の報告を受けた場合には、必要な調査を行い、取締役に対して助言又は勧告を行うなど、状況に応じ適切な措置を講じる。

上記「監査役監査基準」を参考に、平時における監事監査項目である①と②について学校法人に当てはめて考察する。

①では、大学法人に置き換えれば、理事会決議その他における理事の意思決定が理事の責任に照らして妥当・合理的なものであるかを監視し検証することを求めている。また、理事会の監督義務（会社法では、取締役の職務の執行の監督が取締役会の職務として定められている）の履行状況の監視と検証も求められている。

②では、大学法人に置き換えれば、理事が、内部統制システムを適切に構築・運用しているかを監視し検証することを求めている。

監事も監査役も内部ガバナンス機能を担う役割と考えれば、すなわち大学法人の監事の業務監査事項とは、上記①及び②になるものとする。

<参考 2>

一般社団法人大学監査協会 教学監査基準（案）抜粋

平成 24 年 7 月 23 日時点の教学監査基準（案）において、監事による教学監査の参考となる箇所は以下の通り。

前文（大学の戦略的経営に必須の機能と教学監査の必要性）

2. 大学経営の健全性と教育の質保証を担保する仕組み

2. 3. 監事監査

監事監査は、経営部門から独立した監事により実施され、経営部門の業務執行に対する実効性ある監督と規律付けを行うものであり、大学のガバナンスの主要な位置を占める。これにより、公正かつ健全な経営の実現をめざし、大学の価値と社会的評価を増大させ、長期的な観点からステークホルダーの利益を確保するものである。監事監査も基本的には各部署が実施する年間事業計画の検証と目標管理、および自己点検評価の結果を出発点として活用するが、監事が必要と認めれば、その枠を超えた点検評価項目を設定することが必要である。

教学諸活動は大学の主たる業務であるから、教学諸活動に関する監査は、当然監事監査にも含まれる。ただ、監事監査の目的が、大学の健全な経営を通して、長期的観点でのステークホルダーの利益確保をはかり、ひいては大学の価値と社会的評価の増大をはかる、ということであるので、大学の経営部門が、自身の経営が順調にその目的を果たしているかどうかを自ら調べる内部監査、教学監査とは自ずからその趣旨が異なる。

すなわち、内部監査や教学監査では、経営部門が設定した大学全体の戦略目標の効果的な達成、を目的に監査を行なっているが、監事監査では、このような経営活動がステークホルダーの利益にかなない、それによって大学が社会における責任を果たしているか、そして、そのことによって大学がその価値と社会的評価を増大できているか、を主たる目的に監査を行うものである。

したがって監事監査ではすべてを網羅的に監査するというより、上記の監事監査の目的に沿わない問題点の抽出とその改善への勧告に、より重点を置く必要がある。

教学監査基準本文

第 1 章 教学部門のマネジメント体制の合理性評価

(1) 教学部門の各組織の目的とその活動内容が明確であり、かつ構成員に共有されており、経営部門が定めた経営戦略計画の達成に関して合理的、すなわち効率的、健全、有効でなければならない。

第2章 教学部門の構成員の組織的業績管理体制の合理性評価

- (1) 教学部門の構成員の業績管理の目的が明確であり、構成員に開示され、これらが経営部門の定めた経営戦略計画の達成に関して合理的でなければならない。
- (2) この目的達成に資する効果的な組織的業績管理体制を確立するため、収集、管理、公表すべき教職員の業績項目の設定、およびこれらの業績項目を用いて行なう業績管理体制の運用が、経営戦略計画の達成に関して合理的でなければならない。

第3章 教学諸活動の内部質保証体制の構築と合理性の評価

3.1 .PDCA サイクルによる大学経営全体の内部質保証体制設定とその合理性評価

(経営の PDCA サイクルの合理性評価)

- (1) 自らの大学の社会的存在価値や基本的方向を大学のビジョンとして適切に設定し、また、そのビジョン実現のために達成すべき戦略目標を、大学の使命として適切かつ明確・定量的に表現していなければならない。
- (2) 大学の使命達成のための具体的施策を、①大学の顧客に何を与えるのか、②顧客満足のためにどのような施策を重点的に実施するか、③ビジョン達成のために大学の組織改革と人材育成をどのようにすべきか、④必要な費用をどのように確保するか、の4つの視点に基づいて適切に策定していなければならない。
- (3) 経営管理者が戦略目標の達成度評価ができるように、戦略目標毎に適切な評価基準（評価指標と目標値）を設定していなければならない。
- (4) 大学全体の戦略目標の達成度を評価する仕組みがあり、この仕組みが適切に運用され、その結果として大学の経営が意図したように遂行され、実績が得られていなければならない。
- (5) 大学全体の戦略目標の達成度評価の結果に基づき、大学経営を継続的に改善する仕組みがあり、有効な改善活動がおこなわれていなければならない。
- (6) 大学全体のビジョン・使命・戦略・戦略目標・戦略目標評価基準の策定とその実施等を含む、経営の PDCA サイクル全体の運用を支援する組織的な体制（通常 IR 組織と呼ばれている）が整備され、有効に機能していなければならない。

3.2 .PDCA サイクルによる教学部門における内部質保証体制設定とその合理性評価

(教学の PDCA サイクルの合理性評価)

- (1) 大学全体の教学諸活動に関する戦略目標および施策が設定され、それが大学全体の経営戦略目標達成にとって適切であること、を点検評価する。

- 1) 教学諸活動に関する戦略目標および施策には、下記が含まれていなければならない。
 - (i) 教学諸活動に必要な資源、すなわち、人材、環境、装置、資金、情報、時間などが適切に準備され活用されることが施策に含まれていなければならない。
 - (ii) 教学諸活動に従事する教職員に対し、業務遂行上個人として必要な知識・能力を育成するために有効なFD/S D活動が適切に実施され、また、教学諸活動の部局レベルでの改善を計画・実施し、全学レベルの教学諸活動の組織整備と改革を計画・実施するために有効なFD/S D活動が適切に実施されていなければならない。
 - (iii) 教学諸活動の内部質保証体制、すなわち教学のPDCAサイクルの構築・運用、および、FD/S D活動、を組織的に支援する体制（通常、教育開発センター等の名称で呼ばれている）が整備され、有効に機能すること、が目標および施策に含まれていなければならない。
- 2) 教育に関する戦略目標は、少なくとも下記を満足していなければならない。
 - (i) プログラムが育成しようとする自立した職業人像が定められており、この職業人像は、プログラムの伝統、資源および修了生の活躍分野等が考慮されたものであり、社会の要求や学生の要望にも配慮されたものであること、また、修了生が社会に出たあと研鑽を積み、この職業人像に示された職業人に成長するために、プログラム修了時点で身につけているべき知識・能力を適切に育成することによって、教育に関する戦略目標が達成され、ひいては大学全体のビジョン・使命・戦略が達成されるものであること。さらに、その職業人像が広く学内外に公開され、また、当該プログラムに関わる教員および学生に周知されていなければならない。
 - (ii) プログラムが育成しようとする自立した職業人像に照らして、プログラム修了時点の修了生が確実に身につけておくべき知識・能力として学習・教育到達目標が設定されていなければならない。またこの学習・教育到達目標は、下記の(a)–(h)を含み、その各内容を具体化したものであり、かつ、その水準も含めて設定されていなければならない。さらに、この学習・教育到達目標が広く学内外に公開され、また、当該プログラムに関わる教員および学生に周知されていなければならない。
 - (a) 地球的視点から多面的に物事を考える能力とその素養
 - (b) 自らの仕事の結果が社会や自然に及ぼす影響や効果、および自分が職業人として社会に対して負っている責任に関する理解
 - (c) プログラムが育成しようとしている職業人に必要とされる基礎および専門的知識とそれらを応用する能力
 - (d) 種々の知識および情報を活用して社会の要求を解決するための問題解決能力
 - (e) 論理的な記述力、口頭発表力、討議等のコミュニケーション能力

(f) 自主的、継続的に学習する能力

(g) 与えられた制約の下で計画的に仕事を進め、まとめる能力

(h) チームで仕事をするための能力

- 3) 研究に関する戦略目標は、大学における研究活動の実施によってこの研究に関する戦略目標を達成することにより、大学全体のビジョン・使命・戦略が達成されるものであること。
- 4) 社会貢献に関する戦略目標は、大学における社会貢献活動の実施によってこの社会貢献に関する戦略目標を達成することにより、大学全体のビジョン・使命・戦略が達成されるものであること。
- (2) 各学部・学科の教学諸活動の戦略目標が設定されてなければならない。またそれが前項の大学全体の教学諸活動に関する戦略目標達成にとって適切でなければならない。ここで各学部・学科の教育に関する戦略目標は、前項(i)(ii)を満足していなければならない。
- (3) 経営管理者が教学諸活動に関する大学・学部・学科のそれぞれの戦略目標の達成度評価に使用する評価基準（評価指標と目標値）が設定され、それらが各戦略目標達成にとって妥当でなければならない。
- (4) 教育諸活動プログラムが、それぞれの戦略目標を達成できるように構築され、そのように運用されていないなければならない。
- (5) 各学部・学科の教学諸活動プログラムの戦略目標の達成度評価の仕組みがあり、この仕組みが適切に運用されていないなければならない。またその評価結果から教学諸活動プログラムが意図したように実施され、各学部・学科の教学諸活動プログラムの戦略目標が達成されていないなければならない。
- (6) 各学部・学科の教学諸活動プログラムの設定目標の達成度評価結果に基づき、教学諸活動プログラムを継続的に改善する仕組みがあり、これによって有効な改善活動が行われていないなければならない。
- (7) 大学全体の教学諸活動に関する戦略目標の達成状況を評価する仕組みがあり、この仕組みが適切に運用されていないなければならない。またその評価結果を用いて、教学諸活動に関する戦略目標の達成度が示されていないなければならない。
- (8) 大学全体の教学諸活動に関する戦略目標の達成度評価結果に基づき、全学の教学諸活動を継続的に改善する仕組みがあり、その仕組みを用いて有効な改善活動が行われていないなければならない。