

大学監査協会

大学ガバナンスコード（案）

2017年3月10日

この資料は、大学監査協会ガバナンス委員会で検討中の「大学ガバナンスコード」（案）であり、大学監査協会会員に対する意見照会のために公表するものです。

大学ガバナンスコードとは何か

この「大学ガバナンスコード」（以下「本コード」という。）は、一般社団法人大学監査協会（以下「当協会」という。）が、大学を設置する法人及び設置大学におけるガバナンスに関して公表するものであり、その目的等は、次のとおりである。

そもそも、大学は「学術の中心として、広く知識を授けるとともに、深く専門の学芸を教授研究し、知的、道徳的及び応用的能力を展開させることを目的と」（学校教育法83条1項）し、「その目的を実現するための教育研究を行い、その成果を広く社会に提供することにより、社会の発展に寄与する」（同条2項）学校であるが、学校を設置できるのは、その公共性に鑑み、国（国立大学法人及び国立高等専門学校機構を含む。）、地方公共団体（公立大学法人を含む。）及び学校法人に限定されている（私立学校法1条）。

こうした大学及び大学設置法人（以下、両者を併せて「大学」ということがある。）については、それが高等教育研究という公共性の高い事業を遂行していることから、公的資金を受け、あるいは、税法上の優遇措置の対象とされるなどの取り扱いがなされているが、他方で、憲法上の学問の自由・大学の自治を背景として、その組織構造及び運営方法等の仕組み（以下、本コードにおいて「ガバナンス」という。）については、最小限の事項を法定し、基本的には各大学の自律に委ねることとされている。

このような制度のあり方は、大学の特性に応じたガバナンスを可能とするという点からは、高く評価されるものである。しかし、大学が高等教育研究機関として持続的に成長し、中長期的にその価値を向上させることが、入学希望者、学生、学費負担者、研究資金提供者及び共同研究者・組織、さらには卒業生、地域社会、政府、関係する諸外国教育機関等のステークホルダー及びその総体としての社会全体にとって重要な関心事であるにも関わらず、大学のガバナンスの形が一律ではないことから、大学への関わり方を判断する基準を得づらく、また、万が一ガバナンスの健全性が失われた場合には、大学の社会的役割が大きい故に、事態は大学内に留まらず、社会的に大きな問題となることが自明である。とりわけ、社会の急速な少子高齢化やグローバル化等を背景として、高等教育研究に対する新たな期待が高まり、さらなる教育の質保証が求められる中で、大学の組織変更や存続自体に係る判断が行われる時代においては、設置法人の形態や学生定員等の条件の違いに関わらず、全ての大学にとって、ガバナンスの強化や健全性向上が重要な課題となっている。

そこで、ガバナンス強化のために考えられる一つの方法が、国法による組織構造や意思決定・実施過程の直接的統制強化、換言すれば、法令遵守（コンプライアンス）の強化であり、近時の私立学校法や学校教育法の改正にも、こうした内容が含まれている。もとより、大学ガバナンスをコンプライアンスの点から見ることは重要であるが、上述したような各大学の特性に応じたガバナンスというからは、全ての大学に共通するガバナンスのあり方を法定することには大きな困難が伴うことから、ガバナンスについての各大学の自律を確保しつつ、その健全性を維持するための別途の方策が検討されるべきこととなる。

当協会は、こうした観点から2015年度に「大学ガバナンス委員会」を設置し、ガバナンス健全性向上の仕組みを検討してきたところであるが、その一つの方策として公表するのが、「ソフトロー」としての本コードである。

本コード策定の基本的な考え方は、それが"comply or explain"モデルに基づく、いわゆる「ソフトロー」であるということである。すなわち、本コードは、会員や関係者に対して遵守を求め、違反には制裁が予定されるという意味での法（ハードロー）ではない。本コ

ードの役割は、次の3点にある。

第1に、本コードは、大学ガバナンスに係る主要課題を提示するものである。各大学には、この主要課題について対応を行っているかのチェックリストとして、本コードを利用することが期待される。もとより、本コードは、国家法等のハードローではなくその利用が強制されるものではないが、当協会は、会員校に対して本コードによるチェック実施を推奨し、チェック実施を表明した大学を公表するものである。この際、本コードによるチェック実施を表明した上で、主要課題について、何らの対応なく放置するならば、当該大学のガバナンスが不健全であることが含意されることになる。

第2に、本コードの提示する主要課題のいくつかについては、多くの大学にとって経験的に適切であると思われる対応("good practice")を示したものがある。この"good practice"が示されている場合、各大学には、同一の対応を行っているかの検討をし、理由がない限り、これに準拠すること(comply)が期待される。もとより、本コードが示しているのは、あくまで上記の意味での"good practice"であって、各大学の事情に応じたこれと異なる対応が適切であるという事態は、十分に考えられるところである。この意味において、本コードは、決して"good practice"の機械的遵守を求め、あるいはこれを強制するものではない。

第3に、本コードの"good practice"に準拠しないという選択をした大学には、準拠しない理由及び選択した他の対応を公表し、説明すること(explain)が期待される。本コードの第1及び第2の役割との関係で、complyが行われていない場合には、ステークホルダーが大学のガバナンスが健全であるか否かの判断をするための資料として、この説明を必要とするのである。もとより、本コードは強制を伴うものではなく、大学が説明自体を行わないとしても制裁が科されるものではないが、当協会は、本コードによるチェック実施を表明した大学について、主要課題ごとにcomplyとexplainの状況を公表する。

本コードはソフトローであるから、その規範的価値とりわけ実効性は、第一次的にはこれを規範として用いようとする各大学の意思に依存している。しかし、今日の大学は、人口減少やグローバル化を背景として高まり続ける高等教育への期待に応えることが求められている一方で、規模縮小や廃止をも視野に入れた経営判断も必要となっており、ガバナンス強化・健全性向上は、まさしくその基盤となっているのである。

当協会は、こうしたことを踏まえ、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。

なお、現在、学校教育法上の大学を設置できるのは、原則として、国(国立大学法人及び国立高等専門学校機構を含む。)、地方公共団体(公立大学法人を含む。)及び学校法人の3つであるが、国及び地方公共団体及びその設置する大学については、国法上直接規定されているところが多いことから、本コードは、原則として学校法人及びその設置する私立大学を前提として策定した。ただし、他の形態の大学による利用のために、別表を付した。

【基本原則 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】

大学を設置する学校法人（以下において「学校法人」とは、原則として大学を設置する学校法人をいう。）は、自らが、大学を含む学校を設置することを目的として組織されている特殊な形態の法人であること、とりわけ、その設置する大学が学術の中心として、広く知識を授けるとともに、深く専門の学芸を教授研究し、知的、道徳的及び応用的能力を展開させることを目的とする組織であり、また、その目的を実現するための教育研究を行い、その成果を広く社会に提供することにより、社会の発展に寄与するものであることに鑑み、これらのために必要な環境を整備することに努めるべきである。

また学校法人とその設置大学は、設置大学の目的を実現するために、実効的な協働関係を構築することに努めるべきである。

【基本原則 1 の考え方】

日本において、大学は、学問の自由の担い手たる憲法上の特別な地位が認められると解されており、これを受けて定められた学校教育法上は、「学術の中心として、広く知識を授けるとともに、深く専門の学芸を教授研究し、知的、道徳的及び応用的能力を展開させることを目的とし、また「その目的を実現するための教育研究を行い、その成果を広く社会に提供することにより、社会の発展に寄与する」学校とされている。また、同法は、学校の公共性に鑑み、国（国立大学法人及び独立行政法人高等専門学校機構を含む。）、地方公共団体（公立学校法人を含む。）学校法人のみが、これを設置できるところである。このうち、学校法人については、私立学校法がその基本構造等を定めており、その基本類型は財団法人であると理解されるが、同法は各学校の自律性を尊重する観点から、法律による直接規制ではなく寄附行為に多くの事項を委ねている。

もとより、この学校法人とその設置大学による自律は、大学の目的実現のために認められているのであるから、そこからの逸脱がないようにすることもまた、重要な自律の内容である。そこで、学校法人とその設置大学は、大学の目的実現等のために必要な環境整備を行うこと、とりわけ、法制度上は、設置者と被設置組織という包摂・被包摂関係となる両者ではあるが、実体的な目的は大学側に認められていることに鑑み、被設置組織たる大学の意見を無視した学校法人経営・運営が行われることのないように協働関係を構築することが必要である。

【原則 1-1 目的等の明確化と公表】

学校法人とその設置大学は、

- ・どのようにして、また如何なる学術の中心となるか
 - ・どのようにして、また如何なる知識を広く授けるか
 - ・どのようにして、また如何なる専門の学芸を深く教授研究するか
 - ・どのようにして、また如何なる知的、道徳的及び応用的能力を展開させるか
- という目的を、社会に対して明らかにすると共に、
- ・どのようにして、また如何なる教育研究を行うか
 - ・どのようにして、また如何なる成果を広く社会に提供するか

によって社会の発展に寄与するかを、社会に対して明らかにすべきである。

補充原則

- 1-1① 建学の精神を明らかにすることは有用であるが、現在の視点に立って見た場合に、建学の精神だけでこの原則に掲げる要素を満たすものであるかについて、定期的に検討を行う体制を整備すべきである。とりわけ、私学に認められる多様性の中で、学校法人と設置大学は、自らをどのように位置づけているのかという視点をもって目的等の明確化と公表を行うべきである。
- 1-1② 定期的な検討は、学校法人とその設置大学の実効的な協働関係に基づくべきであり、とりわけ教育研究の内容について、学校法人が一方的に指定又は命令することがないように制度的又は手続的担保を用意すべきである。
- 1-1③ 社会に対して明らかにする方法としては、事業報告書、自己点検評価報告書又は教育研究活動等の状況の公表に限らず、多様な方法が検討されるべきである。

【原則 1-2 学校法人と設置大学の協働関係の構築】

学校法人とその設置大学は、その協働関係が、大学の目的実現のために実効的なものとなっているかどうかを、恒常的に検討を行う体制を整備し、検討結果を公表すべきである。

補充原則

- 1-2① 協働関係は、大学の目的実現のための実効性という観点から検討されるべきであり、組織形式論から検討されるべきではない。たとえば、学長は、私立学校法上理事会の構成員となっているが、そのことだけをもって、学校法人と設置大学が実効的な協働関係にあると評価すべきではない。

【原則 1-3 財政政策と大学の目的実現及び学校法人と設置大学の協働関係構築の関係】

学校法人は、その財務政策が設置大学の持続的な成長の重要な基盤であることに鑑み、それが、大学の目的実現及び学校法人と設置大学の協働関係構築にとって有意なものとなっているかどうかを検討し、検討結果を公表すべきである。

補充原則

- 1-3① 財政政策には、学費政策、補助金受給政策、寄付金及び外部資金獲得政策、資金運用政策、収益事業政策等、全ての収入と支出に係る政策を含むものとすべきである。
- 1-3② とりわけ収益事業政策については、事業ごとに、大学の目的実現及び設置大学の協働関係構築との関係でどのように位置づけられるかを明らかにすべきである。

【基本原則 2：ステークホルダーとの適切な協働】

学校法人とその設置大学は、大学の持続的な成長と中長期的な大学価値の創出は、教職員、学生、学費負担者、卒業生、地域社会、政府、関係諸外国教育機関をはじめとする様々なステークホルダーによるリソースの提供や貢献の結果であることを十分に認識し、これらのステークホルダーとの対話に基づく適切な協働に努めるべきである。

学校法人とその設置大学は、そのステークホルダーごとに、どのような制度上及び実際上の関係があるかを恒常的に検討すると共に、この検討に基づく望ましい関係を維持すべきである。理事会・経営陣は、各ステークホルダーの権利・利益を擁護するとともに、健全な高等教育研究機関としての倫理を尊重する大学文化・風土の醸成に向けてリーダーシップを発揮すべきである。

【基本原則 2 の考え方】

財団法人を基本類型とする学校法人とその設置大学には、社団法人における社員が存在しない。しかしながら、このことは、ステークホルダーの不在を意味するのではなく、むしろ、高等教育研究という大学の機能が究極的には「社会」から負託されたものであるという意味において、極めて広範なステークホルダーを内包することを意味する。

私立学校法は、こうしたステークホルダーのうち、教職員と卒業生について、そこから評議員が選出されるべきものとして位置付けているが、その余については一元的な定めを置かず、寄附行為等に委ねている。もとより、ステークホルダーと学校法人・大学との関係は、各大学の教育研究の専門性等によっても大きく異なるが、ステークホルダーの役割が大きければ大きいほど、大学との間で一旦不健全な関係が構築されるならば、大学の目的実現が阻害されることも考えられる。そこで、このガイドラインでは、ステークホルダーとの適切な協働を実現するために、大学ステークホルダーをどのように位置付けるかを、大学自身が検討すべきものとした。

【原則 2-1 中長期的な大学価値向上の基礎となる経営理念の策定】

学校法人とその設置大学は、大学の目的についての考え方を踏まえ、様々なステークホルダーに向けた価値創造に配慮した経営・運営を行いつつ、中長期的な大学価値向上を図るべきであり、こうした活動の基礎となる経営理念を策定すべきである。

【原則 2-2 ステークホルダーとの関係の恒常的検討と行動準則の策定・実践】

学校法人とその設置大学は、各ステークホルダーとの関係について、ステークホルダーごとに制度上及び実際上の観点から恒常的に検討し、これに基づき、適切な協働関係を構築するように努めるべきである。また、ステークホルダーとの適切な協働やその利益の尊重、健全な大学倫理などについて、大学としての価値観を示しその構成員が従うべき行動準則を定め、実践すべきである。理事会は、行動準則の策定・改定の責務を担い、それが遵守されるようにすべきである。

補充原則

2-2① ステークホルダーについて、各大学は、それぞれの基準で分類を行い、かつ、

それに応じた適切な関係を行動準則に織り込むことを検討すべきである。この際、一例として、次のような分類が考えられる。

(1) 特殊な公益財団法人としての学校法人の「監督者」たるステークホルダー

- (a) 所管官庁
- (b) 評議員（教職員及び卒業生枠以外枠の者）

※監督者に対して、監督権の不行使を求めることに繋がる関係は不適切である。従って、大学から監督者に対して金員等の利益を供与することは、原則として行うべきではない。外形的に利益供与とみられる行為を行う必要がある場合には、供与基準等を公表しておくべきである。

(2) 組織運営上のステークホルダー

- (c) 理事（内部理事）
- (d) 理事（外部理事）
- (e) 監事
- (f) 評議員（教職員枠）
- (g) 評議員（卒業生枠）
- (h) 教員
- (i) 職員

※組織運営に関与する者は、その関与の度合いや位置づけによって、意思決定者となる者、業務執行者となる者、それぞれの監督者となる者等に分かれるが、実際には、複数の役割・地位を有することがあり、その相反が問題となる。この点に留意した適切な関係構築を検討すべきである。たとえば、教職員たる評議員の選出について、被監督機関・者である理事会や理事長が選任する方法を採用すべきではなく、評議員としての意見表明や議決権行使が、従業員たる地位についての不利益処分には繋がらないようにする仕組みを検討すべきである。

(3) 事業遂行上のステークホルダー

- (j) 学生
- (k) 保護者（学費負担者）

※大学の目的が「広く知識を授けるとともに、深く専門の学芸を教授研究し、知的、道徳的及び応用的能力を展開させること」にあることから、学生はその対象者として不可欠の存在である一方で、私立大学においては、保護者（学費負担者）と共に教育サービス購入の顧客でもあり、かつ、学業成績評価の対象者として権力関係に組み込まれている存在である。このように複雑な関係にある学生及び保護者（学費負担者）については、そのバランスをどのように調整しつつ権利利益を保護するかを検討すべきである。

- (l) 外部資金提供者
- (m) 取引事業者
- (n) 共同研究者

(4) その他のステークホルダー

- (o) 卒業生
- (p) 地域コミュニティ
- (q) 学術コミュニティ
- (r) 海外（協定関係）コミュニティ

※これらのステークホルダーは、その関係が不定型になりがちであることから、そ

の関係を慎重に検討すべきである・とりわけ、卒業生については、法律上評議員を選ぶ基礎とされているが、各大学での位置づけについては、明確な説明を卒業生コミュニティのみならず社会全体に公表すべきである。

【原則 2-3 大学特有のリスクへの対応】

学校法人とその設置大学は、大学教職員の職務には、教育研究の枠組み設定、教育の研究実施及びそれらの成果への評価が含まれていることから、各種ステークホルダーとの関係で利益相反等大学特有のリスクが構造的に内包されるものであることを認識し、これらのリスクが忌避又は回避されるよう、適切な対応を行うべきである。とくに、学長、副学長及び学部長等の設置大学の校務をつかさどる者は、教育研究の自由を確保しつつ、これらのリスクを回避するために、リーダーシップを発揮すべきである。

補充原則

- 2-3① 学校法人とその設置大学は、大学における人的関係が、複雑な地位及び身分を有する者によって構成されており、アカデミックハラスメント等の大学に固有な問題の背景となっていることを認識し、対応を行うべきである。
- 2-3② とくに教員は、自らが教育研究の枠組みを設定し、学生に指導し、学生を評価するという特殊な地位を占めていることを強く自覚し、そこから生ずるリスクの忌避又は回避に積極的に取り組むべきである。

【原則 2-4 内部通報】

学校法人とその設置大学は、その学生及び教職員等が、不利益を被る危険を懸念することなく、違法又は不適切な行為・情報開示に関する情報や真摯な疑念を伝えることができるよう、また、伝えられた情報や疑念が客観的に検証され適切に活用されるよう、内部通報に係る適切な体制整備を行うべきである。理事会は、こうした体制整備を実現する責務を負うとともに、その運用状況を監督すべきである。

補充原則

- 2-4① 学校法人とその設置大学は、可能な限り通報窓口を学外にも設けるべきである。
- 2-4② 学校法人とその設置大学は、内部通報及びそれへの対応が、教育研究を妨害する不当な手段として用いられることのないよう、十分な措置を講じるべきである。

【原則 2-5 多様性の確保】

学校法人とその設置大学は、大学の目的実現のためには、社会全体の多様性が不可欠であるとの認識に立ち、大学における女性の活躍推進を含む多様性の確保を推進すべきである。

補充原則

- 2-5① 学校法人とその設置大学は、人種、民族、出身国や地域、信条、信仰、性別、性的指向、社会的身分又は門地による差別を除去するように努めるべきである。

2-5② 多様性の確保を推進するために、特定の人や集団に対する優遇措置を行う場合には、その方針を定め、公表しておくべきである。

【原則2-6 環境問題をはじめとする社会全体のサステナビリティを巡る課題への対応】

学校法人とその設置大学は、環境問題をはじめとする社会全体のサステナビリティ（持続可能性）を巡る課題について、適切な対応を行うべきである。

補充原則

2-6① 適切な対応のために、研究倫理綱領や社会・地域との連携についての綱領を定めることを検討すべきである。

【基本原則 3：適切な情報開示と透明性の確保】

学校法人とその設置大学は、財産目録、貸借対照表、収支計算書及び事業報告書並びに監査報告書（私立学校法 47 条）、自己点検評価報告書（学校教育法 109 条）、教育研究活動等の状況（同 113 条）等の法令に基づき作成・開示する資料はもとより、それ以外の情報についても、それが受験生や学生をはじめとする多くのステークホルダーの関心事であることを踏まえ、開示の目的や意味を自ら検討し、積極的な開示に取り組むべきである。

【基本原則 3 の考え方】

株主に対する説明責任という考え方がない学校法人においては、情報開示の意味自体を自らにおいて検討する必要がある。

もとより、私立学校法は、財産目録、貸借対照表、収支計算書及び事業報告書並びに監査報告書の作成とこれらを利害関係人に閲覧させる義務を定めており（47 条）、さらに学校教育法は、自己点検評価報告書の作成と公表（109 条）及び教育研究活動等の状況の公表（113 条）を定めており、そこに記載すべき内容については、法令、一般に公正妥当と認められる公正なる会計慣行、さらには大学コミュニティ等によるガイドライン（たとえば、日本私立大学団体連合会・日本私立短期大学協会「大学法人の財務・経営情報の公開について（中間報告）」（平成 22 年 7 月 20 日））によって開示対象情報が相当程度共通化されており、開示方法についても、法律上は利害関係人に閲覧させるものとされている私立学校法 47 条書面を含めインターネットの普及に伴いウェブ公開されることが一般化していることから、こうした情報については、その開示の意味を改めて検討することを要しないとも思える。

しかしながら、上記のようなガイドラインに準拠するか否か、さらに、そもそも法律上開示が定められていない情報の扱いについては、学校法人及びその設置大学の判断に委ねられているのあるから、その判断の前提として、当該学校法人とその設置大学における情報開示の意味を検討すべきである。この際、大学が学生に対する教育をその本来の役割の一とする以上、教育内容に係る情報と組織の持続可能性に係る情報の 2 点は、受験生の大学選択の前提となる情報であり、この観点から相当程度に公開すべきものである。

なお、学債を発行するなどの場合、学校法人であっても債権者保護の必要性からの情報開示が求められることはいうまでもない。

【原則 3－1 情報開示の意味の検討】

学校法人とその設置大学は、株主に対する説明責任という考え方をもたない大学において、大学の意思決定の透明性・公正性を確保し、実効的な大学ガバナンスを実現するためには、如何なる情報を、誰に対して、どのように開示するべきかという情報開示の意味を検討し、その結論たる情報開示方針を公表すべきである。

補充原則

3－1① 法令上作成・開示すべき情報であって、その内容、相手及び開示方法までが法定されていないものについて、一般に公正妥当と認められる公正なる会計慣行や大

学コミュニティ等によるガイドラインに準拠せず、また、インターネットを通じた社会全体への公表を行わないときは、その理由を情報開示方針に含めるべきである。

3-1② 情報開示方針には、法令上作成・開示すべき義務を負うものではない情報であっても、積極的に開示するものを含めるべきである。

【原則3-2 情報開示の充実】

学校法人とその設置大学は、法令に基づく開示を適切に行うことに加え、大学の意思決定の透明性・公正性を確保し、実効的な大学ガバナンスを実現するとの観点から、本コードの各原則において開示を求めている事項、情報開示方針において開示するとした情報について、主体的な情報発信を行うべきである。ただし、下記の当該大学のガバナンス体制自体に係る事項については、原則として、対象者を限定せずに公開すべきである。

- (1) 大学の目的実現のための基本計画及び方策（中長期構想や事業計画を含む。）
- (2) 本コードの各原則を踏まえた、大学ガバナンスに関する基本的な考え方と方針
- (3) 重要な大学機関の構成方法や役職者の選任に関する規定とその運用
- (4) 監事による監査結果及び各種意見

【原則3-3 監事の活動】

学校法人とその設置大学は、その情報開示の範囲及び内容の適切性又は開示した情報の正確性を担保するためには、監事による財産の状況監査のみならず業務監査が円滑に行われることが必要であるとの認識に立ち、監事補佐体制を整備すると共に、その整備に係る状況を開示するほか、監事による情報開示を支援すべきである。

【基本原則 4：理事会等の責務】

学校法人の理事会は、大学が社会から教育、研究及び成果の社会への提供という公的使命を負託されており、よって、社会の各層からなるステークホルダーに対して説明責任を負っていることを踏まえ、大学の持続的成長と中長期的な大学価値の向上を促し、研究力、教育力及び成果の社会提供力の改善を図るべく、

- (1) 大学戦略等の大きな方向性を示すこと
- (2) 理事長等の学校法人経営者責任者及び学長等の大学責任者による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと
- (3) 独立した客観的な立場から、理事及び設置大学の運営責任者（学長及び学部長並びに事務局長及び事務部門長を含む。）に対する実効性の高い監督を行うこと

をはじめとする役割・責務を適切に果たすべきである。

こうした役割・責務は、寄附行為上の機関設計がどのようなものであっても、等しく適切に果たされるべきである。また、理事会は、こうした役割・責務を果たすに際して、大学における教育、研究及び成果の社会への提供が教育研究者の自治と専門性をもって行われることに鑑み、当該学校法人とその設置大学における自治と専門性確保に関する基本的な考え方及び仕組みを構築し、説明すべきである。

【原則 4－1 理事会の役割・責務（1）】

理事会は、大学及び設置学校法人の目指すところ（経営理念等）を確立し、戦略的な方向付けを行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、具体的な経営戦略、経営計画、事業計画等について建設的な議論を行うべきであり、重要な業務執行の決定を行う場合には、上記の戦略的な方向付けを踏まえるべきである。この際、当該学校法人とその設置大学における教育研究者の自治と専門性確保に関する基本的な考え方及び仕組みとの整合性を確保すべきである。

補充原則

- 4－1① 理事会は、理事会自身として何を判断・決定し、何を他の機関に委ねるのかを明確に定め、これを開示すべきである。
- 4－1② 理事会は、私立学校法 37 条 1 項に基づき、理事長以外に学校法人を代表する者を置く場合には、その位置づけや権限を明確に定めるとともに、法定の公示方法に限られず、取引先等が随時これを確認することができるような措置を講ずるべきである。
- 4－1③ 理事会は、私立学校法 37 条 1 項に基づき、理事長を補佐して学校法人の業務を掌理する理事を置く場合、又は、理事のうち特定の者について副理事長、常務理事又は常勤理事等の名称を用いる場合、その位置づけや権限を明確に定めるとともに、法定の公示方法に限られず、取引先等が随時これを確認することができるような措置を講ずるべきである。
- 4－1④ 理事会は、私立学校法が「理事会は、学校法人の業務を決し、理事の職務の執行を監督する」と定める一方で、学校教育法が「学長は校務をつかさどり、所属職員を統督する」「副学長は、学長を助け、命を受けて校務をつかさどる」「学部長は、学部に関する校務をつかさどる」と定めていることに鑑み、学長等がこれらの任務を果たすことができるようにするために必要な権限を委ねる仕組みを構築し、それを社会に対して明らかにすべきである。とくに、学長がつかさどる「校務」及び「所属職

員」の範囲については、可能な限り規程化による可視化を行うべきである。

- 4-1⑤ 理事会は、その判断に際して、設置大学における教育研究者の自治と専門性確保に関する基本的な考え方及び仕組みとの整合性を確保するための体制を構築し、その実効性を恒常的に点検して、結果を設置大学の教職員に開示すべきである。

【原則4-2 理事会の役割・責務（2）】

理事会は、大学の持続的成長と中長期的な大学価値の向上のために、理事長等の学校法人経営責任者及び学長等の大学責任者による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、これら責任者からの健全な大学人としての提案を歓迎しつつ、説明責任の確保に向けて、そうした提案について独立した客観的な立場において多角的かつ十分な検討を行うとともに、承認した提案が実行される際には、これら責任者の迅速・果断な意思決定を支援すべきである。

こうしたリスクテイクには、教育研究資源配分の変更、教育課程の新設改廃、組織の新設改廃、外部資金（政府助成を含む。）への応募・獲得、学生選抜・獲得政策の変更等が含まれるが、これに限られるものではない。

補充原則

- 4-2① 理事会は、外部環境の変化が存在する以上、先例の踏襲は、それが適切な根拠に基づかない限り、大学の持続的成長と中長期的な大学価値の向上に資するものではないことを認識し、リスクテイクを伴うものであっても、先例の見直しを行う環境整備に努めるべきである。
- 4-2② 提案が、研究力、教育力又は成果の社会提供力の低下を手段とするものである場合（その目的が基本金等の内部留保の拡充である場合を含み、かつ、それに限定されない。）、監督官庁のみならず学生や学費負担者に対して万全な説明を可能とする程度の検討を行うべきである。
- 4-2③ 提案が、設置大学の廃止や重要な組織変更を含むものである場合、又は学校法人の解散である場合には、ステークホルダーの権利利益保護のための参加手続きを整備すべきである。

【原則4-3 理事会の役割・責務（3）】

理事会は、独立した客観的な立場から、理事及び設置大学の運営責任者（学長、副学長及び学部長並びに事務局長及び事務部門長を含む。以下同じ。）に対する実効性の高い監督を行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、適切に大学の業績等の評価を行い、その評価を業務改善に利用すべきである。また、その評価を人事に反映する場合には、評価の要素が何であるか、及び、当該要素の利用が教育力、研究力若しくは成果の社会への提供力又は教育研究者の自治若しくは専門性の低下を導くか否かを、教職員に対して十分に説明できるようにすべきである。

また、理事会は、適時かつ正確な情報共有が行われるよう監督を行うとともに、内部統制やリスク管理体制を適切に整備すべきである。

更に、理事会は、理事及び設置大学の運営責任者等の関係当事者と学校法人・大学と

の間に生じ得る利益相反を適切に管理すべきである。

補充原則

- 4-3① 学校法人は、理事長及び理事の解任について寄附行為及び内部規則に明示的な規定を設けるとともに、解任理由及び手続が過度に抑制的なものとならないようにすべきである。とくに、法令違反とは別に学校法人とその設置大学に求められる倫理違反に対して、慎重な認定手続の下で、解任理由とすることができるかを検討すべきである。
- 4-3② 理事会は、設置大学の運営責任者に対する監督手段として解任を用いる場合には、設置大学における自治と専門性確保に関する基本的な考え方及び仕組みとの整合性確保に留意すべきである。
- 4-3③ 理事会は、設置大学の運営責任者以外の教職員に対する監督手段として解任を用いる場合には、設置大学における自治と専門性確保に関する基本的な考え方及び仕組みとの整合性確保に留意し、原則として、適正手続に基づく実質的な判断を設置大学に委ねるべきである。

【原則4-4 監事の役割・責務】

監事は、私立学校法及び寄附行為に定められた役割・責務を果たすに当たって、大学が社会から教育、研究及び成果の社会への提供という公的使命を負託されていることを踏まえ、独立した客観的な立場において適切な判断を行うべきである。

また、監事に期待される重要な役割・責務には、業務監査・会計監査をはじめとする事後的なチェック機能があるが、こうした機能を含め、その役割・責務を十分に果たすためには、自らの守備範囲を過度に狭く捉えることは適切でなく、適切な経営判断を支援するために、能動的・積極的に権限を行使し、理事会において、あるいは理事長や学長等に対して適切に意見を述べるべきである。

補充原則

- 4-4① 学校法人は、監事のうち1名以上について、常勤とすることを検討し、その結果を公表すべきである。また、可能な限り、監事を補佐する常設の事務局体制を整備すべきである。

【原則4-5 理事の責任】

理事は、自らと学校法人との関係が委任関係であり、忠実義務を負っていることを自覚して行動すべきである。とくに、その事実上の選出母体（ステークホルダー集団を含み、かつ、これに限定されない。）と学校法人の利害が相反する場合、自らの関与を回避すべきである。

補充原則

- 4-5① 法律上、理事長だけが登記されることに鑑み、学校法人は、その取引先等がすべての理事を確認することができるようにするため、ウェブサイトにも名簿を掲載する等の措置を行うべきである。

【原則 4－6 外部理事制度の活用検討】

学校法人は、理事会による独立かつ客観的な経営の監督の実効性を確保すべく、その選任の際理事又は教職員ではない理事（私立学校法 38 条 5 項）について、業務の執行には携わらない、業務の執行と一定の距離を置く理事（いわゆる「外部理事」）として位置付けて活用することを検討すべきである。

【原則 4－7 評議員会の位置付け】

学校法人は、評議員会の位置づけについて、寄附行為に定めるほか運用のあり方を含めて、社会に対して、明らかにすべきである。とくに、私立学校法が評議員会の意見を聞くこととしている事項について、寄附行為において評議員会の議決を要している場合、又は、事実上拘束的な議決を行っている場合は、その理由を社会に対して明らかにすべきである。また、評議員に求める資質を明らかにし、現状の要件及び選任方法について、その実態を社会に対して明らかにすべきである。

補充原則

- 4－7① 法律上、評議員が学校法人の役員ではないとされていることを踏まえ、学校法人として評議員をどのように位置付けているかを、学校法人の取引先や入学希望者の保護者等が知ることができるようにしておくべきである。この際、学校法人が学校を設置することを目的とする財団法人の特殊類型であって、評議員は社団法人における社員とはその本質を異にすることを踏まえるべきである。
- 4－7② 評議員の構成について、教職員、卒業生及びその他の者の比率が、どのような考え方に基づいて設定されているかを明らかにするべきである。
- 4－7③ 評議員について多選禁止が定められていない場合、その理由を明らかにすべきである。
- 4－7④ 評議員を理事会が選出することを禁止していない場合、その理由を明らかにすべきである。

【原則 4－8 任意の仕組みの活用】

学校法人とその設置大学は、当該大学の目的や専門性等に応じて、法律上の要件を満たしつつ、最も適切な組織形態を採用すべきであり、必要に応じて、任意の仕組みを活用することにより、統治機能の更なる充実を図るべきである。

補充原則

- 4－8① 学校法人は、学校を設置することを目的とする財団法人の特殊類型であって、株式会社における株主にあたるステークホルダーが存在しないことから、評議員、理事、監事及び設置大学の運営責任者等の選任を含む組織構造について、大学の目的達成のためにどのような形態が望ましいか、恒常的な検討を行う体制を整備すべきである。

【原則 4-9 理事会の実効性確保のための前提条件】

理事会は、その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、多様性と適正規模を両立させる形で構成されるべきである。また、監事には、財務・会計に関する適切な知見を有している者が1名以上選任されるべきである。

理事会は、理事会全体としての実効性に関する分析・評価を行うことなどにより、その機能の向上を図るべきである。

補充原則

- 4-9① 学校法人は、設置大学の教職員である理事とそれ以外の理事の役割と比率について、明確な方針を示すべきである。
- 4-9② いわゆる充職理事は、理事に充てられるべき地位と理事としての地位の間に衝突あるいは相反がないか常に点検し、説明が求められた際には答えるべきである。
- 4-9③ 理事会は、いわゆる充職理事以外の理事の選任に関する方針・手続について、社会に対して、説明すべきである。
- 4-9④ 理事・監事は、その役割・責務を適切に果たすために必要となる時間・労力を理事・監事の業務に振り向けるべきである。こうした観点から、たとえば、理事・監事が他の組織の役員等を兼任する場合には、その数は合理的な範囲に留めるべきであり、学校法人はその兼任状況を開示すべきである。また、設置大学の教職員である理事については、教職員としての業務と理事としての業務のバランスを維持できるようにするため、前者についての軽減措置がとられるべきである。

【原則 4-10 理事会における審議の活性化】

理事会は、設置大学の教職員ではない理事による問題提起を含め、自由闊達で建設的な議論・意見交換を尊ぶ気風の醸成に努めるべきである。

補充原則

- 4-10① 理事会は、その運営について、明確な手続き規則を定めておくべきである。
- 4-10② 理事会は、会議運営に関する下記の取扱いを確保しつつ、その審議の活性化を図るべきである。
 - (i) 理事会の資料が、会日に十分に先立って配布されるようにすること
 - (ii) 理事会の資料以外にも、必要に応じ、学校法人とその設置大学から理事に対して十分な情報が（適切な場合には、要点を把握しやすいように整理・分析された形で）提供されるようにすること
 - (iii) 年間の理事会開催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
 - (iv) 審議項目数や開催頻度を適切に設定すること
 - (v) 審議時間を十分に確保すること
- 4-10③ 理事会は、審議及び議決に先だって、議決対象の議案が何であることを明確にし、議事録には議決結果を明確に示すべきである。

【原則 4-1-1 情報入手と支援体制】

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。

補充原則

4-1-1① 理事は、透明・公正かつ迅速・果断な学校法人の意思決定に資するとの観点から、必要と考える場合には、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、監事は、法令に基づく調査権限を行使することを含め、適切に情報入手を行うべきである。

4-1-1② 理事・監事は、必要と考える場合には、学校法人の費用において外部の専門家の助言を得ることも考慮すべきである。

4-1-1③ 学校法人は、可能な限り内部監査部門を設置し、当該部門と理事・監事との連携を確保すべきである。また、学校法人は、例えば、設置大学の教職員ではない理事や監事の指示を受けて学校法人とその設置大学の情報を適確に提供できるよう学内との連絡・調整にあたる者の選任など、設置大学の教職員ではない理事や監事に必要な情報を適確に提供するための工夫を行うべきである。

【原則 4-1-2 理事・監事のトレーニング】

新任者をはじめとする理事・監事は、学校法人の重要な統治機関の一翼を担う者として期待される役割・責務を適切に果たすため、その役割・責務に係る理解を深めるとともに、必要な知識の習得や適切な更新等の研鑽に努めるべきである。このため、学校法人は、個々の理事・監事に適合したトレーニングの機会の提供・斡旋やその費用の支援を行うべきであり、理事会は、こうした対応が適切にとられているか否かを確認すべきである。

補充原則

4-1-2① 理事・監事は、就任の際には、学校法人とその設置大学の事業・財務・組織等に関する必要な知識を取得し、理事・監事に求められる役割と責務（法的責任を含む。）を十分に理解する機会を得るべきであり、就任後においても、必要に応じ、これらを継続的に更新する機会を得るべきである。

4-1-2② 学校法人は、理事・監事に対するトレーニングの方針について開示を行うべきである。

【基本原則 5：学長等の責務】

学長、副学長、学部長等の大学の校務をつかさどる者は、大学が「学術の中心として、広く知識を授けるとともに、深く専門の学芸を教授研究し、知的、道徳的及び応用的能力を展開させることを目的」とし、「その目的を実現するための教育研究を行い、その成果を広く社会に提供することにより、社会の発展に寄与する」ものであること、さらに原則 1－1 によって公表されたところを常に自覚し、これらに合致するように自らに委任された権限を行使して、校務をつかさどるようにしなければならない。またこれらの者は、大学における教育、研究及び成果の社会への提供が教育研究者の自治と専門性をもって行われることを自覚し、当該大学における自治と専門性確保に関する基本的な考え方及び仕組みを構築し、それらに基づく当該大学設置法人との協同関係構築に責任を負うべきである。

【基本原則 5 の考え方】

基本原則 4、原則 4－1 及び補充原則 4－1 ④は、私立学校法が「理事会は、学校法人の業務を決」するとしつつ、学校教育法が「学長は校務をつかさどり、所属職員を統督する」とする 2 元的制度を採用している下での理事会の責務について述べるものであるが、基本原則 5 は、これを受けて、学長、副学長及び学部長等の「校務をつかさどる」者の責務を述べるものである。

学校教育法は、学校法人の業務の中でも、とくに、その設置大学が行う「校務」については、学長がこれをつかさどるものとし、副学長や学部長も限られた範囲で校務をつかさどるものとしているから、その権限は、理事会から学長等に対して適切に委任される必要がある一方で、校務の範囲やつかさどる方法については、これを定義せず、各大学の判断に委ねているところである。そこで、学長等は、大学の目的や役割を常に自覚し、それに合致するように権限行使を行うと共に、そもそも大学における教育、研究及び成果の社会への提供が教育研究者の自治と専門性をもってしかなし得ないことに鑑み、当該大学設置法人による業務の決定が、これらと調和したものとなるべく行動する責任を負うものである。

【原則 5－1 学長の責務（1）】

学長は、校務をつかさどる者として、常に自らがつかさどる校務の範囲を明確化するように努めるべきであり、かつ、校務をつかさどるために必要な権限及び手続が不明確である場合には、主体的に、理事会に対してこれを明確化するように求めるべきである。また、学長は、副学長及び学部長等の他の限定的に校務をつかさどる者との間で、常に権限及び手続を明確化するように努めるべきである。

補充原則

5－1 ① 学長以外に「総長」「学園長」「学院長」等の役職を置く場合には、その役割や必要性を公表すると共に、それが、学長が有すべき校務をつかさどる権限を侵害していないかについて、恒常的に検討する体制を構築すべきである。

5－1 ② 学長と副学長及び学部長等の校務をつかさどる権限に矛盾衝突がないように授権し規程を整備することは、最終的には理事会の権限であるが、第一次的には学長

の権限の下で調整される体制を構築すべきである。

【原則 5-2 学長の責務（2）】

学長は、所属職員を統督する者として、常に自らが統督する所属職員の範囲を明確化するように務めるべきであり、かつ、統督するために必要な権限及び手続が不明確である場合には、主体的に、理事会に対してこれを明確化するように求めるべきである。

補充原則

- 5-2① 学長以外に「総長」「学園長」「学院長」等の役職を置く場合には、その役割や必要性を公表すると共に、それが、学長が有すべき所属職員を統督する権限を侵害していないかについて、恒常的に検討する体制を構築すべきである。
- 5-2② 学長と副学長及び学部長等の所属職員を統督する権限に矛盾衝突がないように授権し規程を整備することは、最終的には理事会の権限であるが、第一次的には学長の権限の下で調整される体制を構築すべきである。

【原則 5-3 学長の責務（3）】

学長は、自らが有する校務をつかさどる権限を行使するための手続を明確化するように努めるべきである。とくに、副学長に校務をつかさどらせる等、その権限の委任を行う場合には、委任の範囲と受任者が遵守すべき手続を明確化すると共に、かつ、ステークホルダーがこれを常に確認できるようにしておくべきである。

【原則 5-4 学長の責務（4）】

学長は、教育研究を直接担う教員からなる教授会等について、自らが有する校務をつかさどる権限を行使するための手続の中に明確に位置づけるよう努めるべきである。この際、大学の持続的な成長と中長期的な大学価値の創出のためには、教育の質保証が不可欠であることに、特に留意すべきである。また、教授会等が述べた意見と異なる形で、学長が校務をつかさどる権限を行使した場合には、可能な限り実質的な理由を教授会等に対して説明すべきである。

補充原則

- 5-4① 学長は、教育の質保証のために教育研究を直接担う教員からなる教授会等が果たすべき機能と役割について、これを明確化するよう努めるべきである。
- 5-4② 学長の校務をつかさどる権限行使のうち、とくに学生懲戒等の不利益処分については、学長が、適正手続確保のために設置された合議体の判断と異なる処分を行う場合には、当該不利益処分を受ける者に対してその旨を教示する制度を構築すべきである。

【原則 5-5 学長の責務（5）】

学長は、その校務をつかさどる権限を行使するにあたって、日本国憲法が定める学問

の自由や大学の自治、その統督する所属職員の勤労者としての権利や地位、その他大学に対して求められる義務や倫理についての考え方を明らかにし、かつ、ステークホルダーからの意見を聴くべきである。

【原則 5－6 学長、副学長及び学部長の責務】

学長、副学長及び学部長等の校務をつかさどる者は、自らの権限及び責務の範囲が他の校務をつかさどる者の権限及び責務の範囲と境界を接し、あるいは、重複することを常に自覚し、相互の協力によって、排他的な権限行使による弊害を除去するよう努めるべきである。とりわけ学長は、大学全体に係る問題と部分に係る問題の関係を常に整理し、必要に応じて、権限、手続及び組織等の変更を提案すべきである。

補充原則

5－6① 学長、副学長及び学部長等の校務をつかさどる者による合議体を設置する場合には、その権能と役割、さらには教授会の意見を述べる権限との関係を明確化すべきである。