

「日本私立大学協会のガバナンス・コードとその考え方」
 NPO法人学校経理研究会・大学マネジメント研究会 (2019.10.16)
 学校法人 二松学舎 理事長 水戸英則

サマリー

私立学校法と私立大学

学校法人制度

学校法人制度改善小委員会の議論の纏め

私立学校法の改正事項主要点

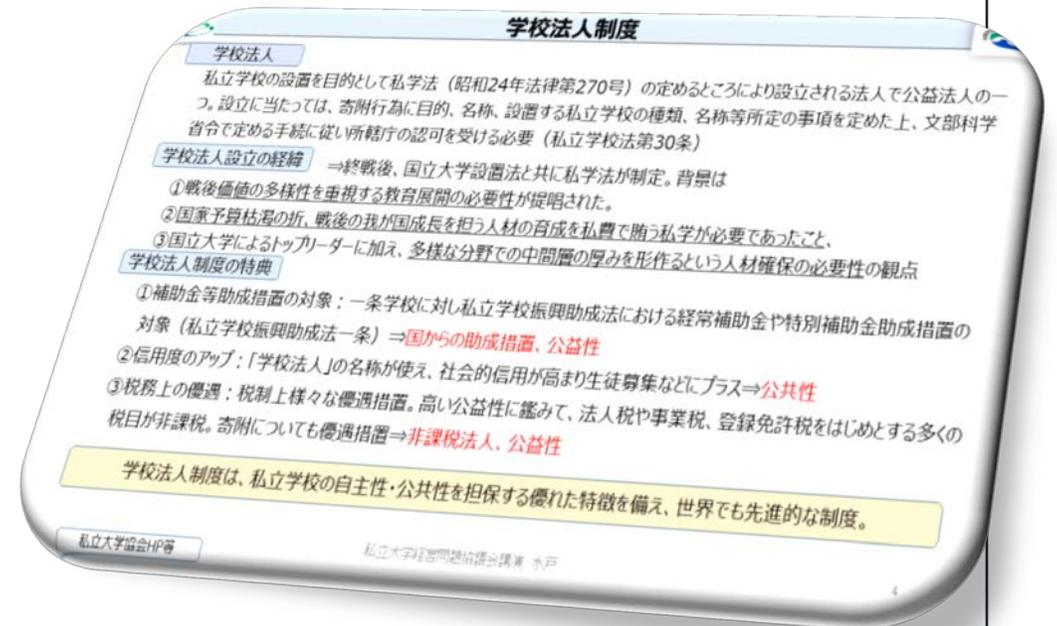
ガバナンス・コードの策定に関する改善小委員会提言

今回見直し後の学校法人と公益財団法人制度の比較

日本私立大学協会憲章「私立大学協会ガバナンス・コード」について

私立大学版ガバナンス・コード当面の運用と今後の課題

参考資料 (連盟、国大協のGC、コーポレートガバナンスコード概要)



サマリー

- ・私立大学(以下私大)は、建学の精神に基づく自主自立を基本理念に、全大学生の7割以上の教育を引受け、これまで各分野の中間層を輩出、社会に貢献してきた。その使命は今後益々重要となり、2040年には総労働人口(5286万人)中、6割強を私大卒が占めることになり、将来の我が国の文字通り分厚い中間層を構成する支柱となり、当該層の教育を担う私大の責任は重大
- ・昭和24年制定の私立学校法(以下私学法)は私大運営の基盤として、学校法人制度を導入。国家予算枯渇の折、戦後の我が国成長を担う人材の育成を私費で賄う私学が必要であったことがその背景。従って、私学法では学校法人を基盤とする私学を、公共性・公益性の観点から自主自立を尊重、所轄長権限の限定を謳い、その他関連法により私学補助や非課税法人等特典を付与。
- ・同法は平成16年、同26年に改正を行い、今回の見直し改正で学校法人のガバナンスのさらなる充実・強化が図られた。
- ・私大経営を巡る環境は、その7割を占める学生の教育の充実の必要性、少子化の進展による経営困難校の顕在化、一部における管理運営上の不適切事例等諸課題が指摘。私大の振興に関する検討会議(平成28年5月)、学校法人制度改善検討小委員会(平成29年5月)が設置、教育・研究基盤の充実、ガバナンスの在り方、経営支援、財政基盤の在り方、私大の自主的な改革の必要性等を議論、所要の改正点が纏められ、これを基に私学法や学校教育法、設置基準等省令の改正が行われ、2020年4月から施行予定。
- ・こうした状況下、私大は社会の一層の信頼を得、今後我が国の国力を支える人材の育成を行うという重要な使命を果たすためにも、教育研究の質を更に引上げ、経営力の強化やガバナンス改革を進め、教育改革を大胆に行い、時代のニーズに沿う国力を支える逞しい人材を育成する必要。また、国は私立大学のかかる使命の重要性に鑑み、更なる財政援助を行い。国私格差を是正すべき。
- ・かかる観点から、私立大学がガバナンス改革を自主的に進めるため、私立大学協会では、協会会員校が足並みをそろえて、会員校が守るべきガバナンスの自主基準である「私立大学版ガバナンス・コード」を策定し、公表した。

私立学校法：私立学校の公共性を高め、健全な発展を図ることを目的に公布（昭和24年、1949年法律第270号）

○自主・自律と所轄庁権限の限定

「私学は私人の寄附財産等によって設立・運営されることを原則。その自主性を重んじ、公共性を高めることによって、健全な発達を図ること」との規定(同法1条)。このほか①所轄庁権限を国公立比限定（同法5条）、②権限行使の際は、私立学校審議会等の意見聴取の要など関係者の意見が反映されるよう担保。

○公共性

国公立と同様公教育の一翼を担っており、「公の性質」（教育基本法第6条第1項）を有し、「公共性」が求められている。このため設置者として民法の財団法人にかわり「学校法人制度」を創設。その組織・運営等について、①解散時の残余財産の帰属者を学校法人等教育の事業を行う者に限定。②役員 of 最低必要人数を法定、特定の親族の占有を禁止。③諮問機関として評議員会の設置を義務づけ、法人運営について意見を反映させることを規定。④公共性担保のため、使命・目的、所轄庁、資産、役員、理事会、評議員会、財産目録の備付閲覧等

平成16年一部改正（法律第42号）

- ①管理運営制度の改善：理事会を決議機関、監事制度の改善、評議員会を諮問機関
- ②財務情報の作成と公開：財産目録、収支計算書、貸借対照表等の作成・閲覧義務等
- ③私立学校審議会の委員構成の見直し

平成26年一部改正（法律第15号）

- ①所轄庁による必要な措置命令等の規定の整備（第60条関係）、②報告及び検査の規定の整備（第63条関係）
法令違反、措置命令に従わないとき、役員 of 解任を勧告。業務・財産 of 状況 of 報告義務と事務所等への立入り検査権。
- ③忠実義務規定 of 明確化（第40条 of 2関係）
理事 of 忠実義務を導入

令和2年4月一部改正

学校法人 of 責務。役員等 of 責任 of 明確化（善管注意義務、第三者への賠償責任、利益相反等）。監事 of 理事に対する牽制機能 of 強化。経営力 of 強化（中期的計画 of 策定等）。運営 of 透明性（財産目録等 of 公開等）。役員報酬基準 of 策定等

学校法人

私立学校の設置を目的として私学法（昭和24年法律第270号）の定めるところにより設立される法人で公益法人の一つ。設立に当たっては、寄附行為に目的、名称、設置する私立学校の種類、名称等所定の事項を定めた上、文部科学省令で定める手続に従い所轄庁の認可を受ける必要（私立学校法第30条）

学校法人設立の経緯

⇒終戦後、国立大学設置法と共に私学法が制定。背景は

- ①戦後価値の多様性を重視する教育展開の必要性が提唱された。
- ②国家予算枯渇の折、戦後の我が国成長を担う人材の育成を私費で賄う私学が必要であったこと、
- ③国立大学によるトップリーダーに加え、多様な分野での中間層の厚みを形作るという人材確保の必要性の観点

学校法人制度の特典

- ①補助金等助成措置の対象：一条学校に対し私立学校振興助成法における経常補助金や特別補助金助成措置の対象（私立学校振興助成法一条）⇒国からの助成措置、公益性
- ②信用度のアップ：「学校法人」の名称が使える、社会的信用が高まり生徒募集などにプラス⇒公共性
- ③税務上の優遇：税制上様々な優遇措置。高い公益性に鑑みて、法人税や事業税、登録免許税をはじめとする多くの税目が非課税。寄附についても優遇措置⇒非課税法人、公益性

学校法人制度は、私立学校の自主性・公共性を担保する優れた特徴を備え、世界でも先進的な制度。

- 私立大学等の振興に関する検討会議の「議論のまとめ」（平成29年5月）を踏まえ、今後の学校法人におけるガバナンス機能の強化等について検討を行うため、大学設置・学校法人審議会学校法人分科会の下に学校法人制度改善検討小委員会を設置。
- 我が国の教育に大きな役割を担う私立学校が、今後も社会からの信頼と支援を得て重要な役割を果たし続けるため、学校法人の自律的で意欲的なガバナンスの改善や経営の強化の取組、情報公開を促すとともに、学生が安心して学べる環境の整備を含めた改善方策を検討。
- 平成29年11月に検討を開始し、計12回の会議を開催。パブリックコメントを経て提言をとりまとめ。今後、私立学校法等の関係法令を改正

学校法人の自律的なガバナンスの強化

- 責任と権限の明確化によるガバナンスの改善・強化
 - ・文部科学大臣所轄法人における中長期計画の策定
 - ・「私立大学版ガバナンス・コード」（自主行動基準）策定の推進
 - ・役員の責任の明確化（善管注意義務、第三者に対する損害賠償責任、役員報酬基準の策定、利益相反行為の対象拡大）
 - ・監事機能の充実（理事の行為の差止請求など）
 - ・評議員会機能の充実（中長期計画策定の際の意見聴取）

学校法人の経営の強化

- 連携・統合の推進と経営改善に向けた指導の強化
 - ・連携・統合を促進するための私学事業団等の情報提供機能の強化
 - ・学部単位等での円滑な事業譲渡の促進（*審査項目の簡略）
 - ・新たな財務指標を設定し、法人の自主的な経営改善を一層推進するとともに、経営改善に向けた指導の強化と、資金ショートの恐れを含む経営困難な場合に経営判断を促す指導の実施（文部科学大臣所轄法人、H30.7.31の高等教育局長指針）等

学校法人の情報公開の推進

- 積極的な情報公開と経営状況の「見える化」
 - ・貸借対照表、収支計算書、事業報告書、監事監査報告書等の公表（文部科学大臣所轄法人）
 - ・事業報告書の記載内容の充実
 - ・寄附行為、役員等名簿の公開 等

学校法人の破綻処理の明確化

- 破綻処理手続の円滑化等による学生保護の充実
 - ・解散命令時の所轄庁による適切な清算人の選任による清算手続き及び破産申立の円滑化
 - ・学生のセーフティネットの充実（コンソーシアムを活用した転学支援、学生の授業料返還債権の考え方の整理）等

* 私立学校法施行規則の一部改正（第四条の二第二項関係）について（令和元年5月31日）

I 学校法人の責務

- ①自主的な運営基盤の強化
- ②教育の質の向上及び運営の透明性確保(24条新設)

II 学校法人の管理運営制度の改善

1 役員等の責任の明確化

①役員（理事及び監事）の善管注意義務の明確化（44条の2～4）

現行私学法は民法上の委任義務が課せられているが、公益法人や社団法人制度と同様の手当てをする

②役員が学校法人や第三者への損害賠償責任に係る規定の創設（同上）

上記善管注意義務に違反した場合には、学校法人に対し損害賠償責任を負い、第三者に損害を与えた場合には、損害賠償責任を負うことを明示（責任が過重とならないよう損害賠償責任免除の手当て）。

③利益相反行為の規制対象の拡大（26条、36条、40条の5）

利益相反行為について特別代理人の選任を規定しているが、学校法人を代表する者だけでなく、理事についても規制の対象

④役員報酬基準の策定および意見聴取の創設(42条)

役員報酬基準の策定を義務付け、基準の透明性を確保するため、策定に際し評議員会にあらかじめ意見を聴取

2 監事の理事に対する牽制機能の強化

①理事の行為の差止請求権の付与(40条の5)

理事が違法行為等を行った際の差止請求権の監事への付与

②理事の監事への報告義務の創設。

著しい損害を及ぼす事実の発見時の監事への報告義務（40条5）

③理事会招集請求権の付与（37条）

理事が不正行為をしている場合等の監事の理事長に対する理事会招集権の付与

III 経営力の強化

①認証評価を踏まえた中長期計画の策定、意見聴取の創設(45条の2)

文部科学大臣所轄法人（大臣所轄法人）について、中長期計画を策定し、当該計画の決定に際して評議員会にあらかじめ意見を聴く（42条の2）

②経営改善に向けた指導の強化

IV 学校法人の運営の透明性の向上

①財産目録等の公開(47条、63条の2)

私学法では、財産目録、貸借対照表、収支計算書及び事業報告書の各事務所への備付けおよび利害関係者に対する閲覧義務から公表義務への切替え

②寄附行為および役員名簿の公開(33条の2、47条)

寄附行為および役員名簿に関する公開の規定は現在ないが、全ての学校法人に対し、公開を義務付（大臣所轄法人）

V 学校法人の破綻処理手続きの明確化

①解散命令発出時の清算人選出に係る特例(50条の4)

学校法人が解散したときは、寄附行為に別段の定めがある場合を除き、理事がその清算人となることとされているが、所轄庁の解散命令により学校法人が解散した場合には、所轄庁が清算人を選任することとすべき。

VI 制度改正とは別に大学法人は自主行動基準であるガバナンス・コードを策定

・学校法人制度において、私立学校の自主性・自律性を最大限に発揮し、私学団体等が自ら行動規範を定め、学生・保護者・一般社会等ステークホルダーに対して、自主的に説明責任を果たすとともに、学校法人の運営者が経営方針や姿勢を自主的に点検し、私立学校の健全な成長と発展につなげていくことが必要。⇒ハードローに加えソフトローという考え方。すなわち私学法に盛り込まれるべき事項をルールベースとした場合、このルールの下、倫理規範、行為規範、自主基準、グッドプラクティスなどプリンシプルな事項を、GCに併せて掲載、以て学校法人の自主的なガバナンスへの取り組みを促進し、自己責任に基づく法令順守意識を醸成していくことに、ガバナンスコードの意義があると考えられる。

・上場企業が守るべき行動規範を示した企業統治の指針として「コーポレートガバナンス・コード」（後掲資料参照）が策定。目的は「会社の持続的成長と中長期的な企業価値向上のための自律的運営を通じて、会社、投資家、経済全体の発展にも寄与」することを株主等ステークホルダーに約束。

ガバナンス・コードに盛り込む事例

①経営の強化

- ・経営と教学の連携・協力の在り方
- ・中長期計画に盛り込むべき内容
- ・危機管理等コンプライアンスの在り方

②ガバナンスの強化

- ・理事会機能の実質化
 - 理事会の議決事項の明確化
 - 外部理事の適切な人数
 - 研修機会の提供（理事、監事、評議員）
- ・監事機能の実質化
 - 監事監査基準・同規則等の作成
 - 監査計画及び同報告書の作成
 - 重要会議への監事出席のルール化

監事の選任方法の工夫・改善

常勤監事の設置（一定規模以上）

・役員損害賠償責任の軽減化措置

・評議員会機能の実質化

諮問機関として議事運営方法

理事の数を十分上回る評議員数の選任

諮問事項の整理

③情報公開の推進等

学生や保護者、学内・外など対象に応じた情報公開

経営状況の「見える化」共有による改革

事業報告書の詳細

相当割合出資会社の情報公開など

	事項	大臣所轄法人	知事所轄法人	公益財団等
監事の牽制機能の強化	理事の行為の監事の差し止め請求権	○	○	○
	監事への理事の報告義務	○	○	○
	監事の理事会招集請求権	○	○	○
役員等の責任の明確化	役員の善管注意義務の明確化	○	○	○
	役員が損害賠償責任の明確化	○	○	○
	利益相反行為の理事への拡大	○	○	○
	役員報酬規程の策定	○	○	○
経営力の強化	中長期期計画の策定	○		
	財産目録等の公表	○	△	○
情報公開	寄附行為及び役員名簿の公開	○	○	○
	解散命令時の清算人の選出	○	○	

・「日本私立大学協会」では、「私立大学が主体性を重んじ公共性を高める自律的なガバナンスを確保し、より強固な経営基盤に支えられ、時代の変化に対応した大学づくりを進めること」を目的とし、加盟大学の規範となる「私立大学版 GC」を制定。協会基本問題研究会を経て平成31年3月の春季総会で了承。その後新私学法成立を受けて、最終版を令和元年6月28日理事会で報告。

・策定部署：協会事務委員会でWGを組成(担当理事：水戸。座長：松井広島経済大学常任理事、以下6名)

制定の目的・意義 **私大協憲章の意義と共に制度改善小委員会等の議論の取り纏め内容を織り込み策定**

日本私立大学協会憲章として、広く国民や一般社会に対し自主的に法人運営の透明性、見える化を図るもの。

- (1) 学校法人は、主体性を重んじ公共性を高める自律的なガバナンスを確保し、より強固な経営基盤に支えられた、時代の変化に対応した大学づくりを進めていく。
- (2) 高い公共性を有する学校の運営主体としての社会的責任を十分に果たすことができるよう、新たな公益法人制度や社会福祉法人制度等の改革の状況を踏まえ、これらの公益的な法人と同程度の運営の適正と透明性を確保し、社会から信頼され、支えられるに足る、これまで以上に公共性を備えた存在であり続ける。
- (3) 学生・保護者・教職員はもとより、卒業生や地域・社会などの多様なステークホルダーに支えられる存在であることから、幅広く学内外の声に耳を傾けながら使命を全うすることを通じて、高い公共性を追求していく。
- (4) 適切なガバナンスを確保し、私立大学の教育、研究、社会貢献の機能の最大化を図り、社会的責任を全うすることにより、高等教育機関の国公私間の構造的な財政基盤の格差について、社会に問いかけていく。
- (5) 私立学校法においては、所轄庁である文部科学省に寄附行為の認可、解散命令などの監督事項が付与されているものの、学校法人の公共性ととも自主性が最大限に尊重される原則となっており、その点に鑑みても、自律的な「私立大学版ガバナンス・コード」の制定は重要な意義がある。

本コードは本協会全加盟大学を対象とし、「私立大学が主体性を重んじ公共性を高める自律的なガバナンスを確保し、より強固な経営基盤に支えられ、時代の変化に対応した大学づくりを進めること」を目的とし、以下5つの原則に基づき国民に対して宣言します。

第1章：私立大学の独自の建学の精神に基づく自主性・自律性を尊重し、中長期ビジョンで組織の永続性と価値の引き上げを謳い、使命である教育と研究の目的を記載

第2章：学校法人として大学経営を安定的かつ継続性のある組織体として保つための理事、監事、評議員会の役割と責任を記載

第3章：学長に委任している教学ガバナンスに関して、学長や教授会の責務を記載

第4章：公共性・信頼性の観点からは、学生、教職員、社会等ステークホルダーへの約束事とそれに関わるコンプライアンス事項を記載

第5章：組織の透明性の遵守として幅広い情報公開の必要性を記載

第1章 私立大学の自主性・自律性（特色ある運営）の尊重

1-1 建学の精神

1-2 教育と研究の目的、中期的な計画等

第2章 安定性・継続性（学校法人運営の基本）

2-1 理事会

2-2 理事

2-3 監事

2-4 評議員会

2-5 評議員

第3章 教学ガバナンス（権限・役割の明確化）

3-1 学長

3-2 教授会

第4章 公共性・信頼性（ステークホルダーとの関係）

4-1 学生に対して

4-2 教職員等に対して

4-3 社会に対して

4-4 危機管理及び法令遵守

第5章 透明性の確保（情報公開）

5-1 情報公開の充実

以下、文中赤字は今回成立した新私学法の内容を反映した箇所。また青字は法人制度改善小委員会の議論の中で新私学法で規定せず、私学が自主的に策定するGCに掲載すべき事項として挙げられた箇所を示す。

(2) 中期的（原則として5年以上）な計画の策定と実現に必要な取組みについて

- ① 安定した経営を行うために、**認証評価を踏まえて**中期的な学内外の環境の変化の予測に基づく、適切な**中期的な計画**の検討・策定をします。 同45条の2
- ② **中期的な計画**の進捗状況、財務状況については、〇〇委員会で進捗状況を管理把握し、その結果を内外に公表するなど透明性ある法人運営・大学運営に努めています。
- ③ 財政的な裏付けのある**中期的な計画**の実現のために、**外部理事を含めた経営陣全体や、経営陣を支えるスタッフの経営能力を高めていきます。**
- ④ 改革のために、**教職協働の観点からも**事務職員の人材養成・確保など事務職員の役割を一層重視します。
- ⑤ 経営陣と教職員が**中期的な計画**を共有し、教職員からも改革の実現に際して積極的な提案を受けるなど法人全体の取組みを徹底します。

経営の強化
法人制度小委のGC掲載事項

⑥ 中期的な計画に盛り込む内容例

ア 建学の精神・理念に基づき育成する具体的な人材像とこれを実現する教育目標、イ 教育改革の具体策と実現見通し、ウ 経営・ガバナンス強化策、エ 法人・教学部門双方の積極的な情報公開、オ 財政基盤の安定化策、カ 設置校の入学定員確保策、キ 設置校の教育環境整備計画、ク グローバル化、ICT化策、ケ 計画実現のためのPDCA体制

学校法人の責務 24条

(3) 私立大学の社会的責任等

- ① **自主的に運営基盤の強化を図るとともに、本学の教育の質の向上及び経営の透明性の確保を図るよう努めます。**
- ② 学生を最優先に考え、文部科学省、日本私立学校振興・共済事業団の機関、教職員、学生父母、卒業生、地域社会構成員等他のステークホルダーとの関係を保ち、公共性・地域貢献等を念頭に学校法人経営を進めます。
- ③ 私立大学の目的達成のためには、**多様性への対応が不可欠との認識に立ち、男女共同参画社会への対応や障害を理由とする差別の解消の推進に関する基本方針（平成27年2月24日閣議決定）をはじめ多様性への対応を実施します。**

第2章 安定性・継続性（学校法人運営の基本）

私立大学は、社会から、教育・研究及び成果の社会への還元という公的使命を負託されており、社会に対して説明責任を負っています。従って、その設置者である学校法人は、経営を強化しその安定性と継続性を図り、中長期的に私立大学の価値の向上を実現し、その役割・責務を適切に果たします。学校法人は、このような役割・責務を果たすため、自律的なガバナンスに関する基本的な考え方及び仕組みを構築します。

2-1 理事会

（1）理事会の役割

① 意思決定の議決機関としての役割

学校法人の責務 24条

ア 理事会は、学校法人の経営強化を念頭におき業務を決し、理事の職務執行を監督します。

② 理事会の議決事項の明確化等

理事会機能の実質化 法人制度小委のGC掲載事項

ア 理事会において議決する学校法人における重要事項を寄附行為等に明示します。

イ 理事会において議決された事項は、決議録に記録し、保管します。

ウ 理事会へ業務執行者から適切な報告がなされるよう留意します。

③ 理事及び大学運営責任者の業務執行の監督

ア 理事会は、理事及び設置大学の運営責任者（学長、副学長及び学部長等）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、適切に大学の業務等の評価を行い、その評価を業務改善に活かします。

イ 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します。

④ 学長への権限委任

ア 学長が任務を果たすことができるようにするために理事会の権限の一部を学長に委任しています。

イ 学長が副学長を置くなど、各々担当事務を分担させ、管理する体制としています。

ウ 各々の所掌する校務及び所属教職員の範囲については、可能な限り規程整備等による可視化を図ります。

役員
の
損害
賠償
責任
44
条
の
2
から
4

⑤ 実効性のある開催

ア 理事会は、年間の開催計画を策定し、予想される審議事項については事前に決定して全理事で共有します。

イ 審議に必要な時間は十分に確保します。

学校法人への損害
44条の2

⑥ 役員（理事・監事）は、(ア)その任務を怠り、学校法人に損害を与えた場合、(イ)その職務を行なう際に悪意又は重大な過失により第三者に損害を与えた場合、当該役員は、これを賠償する責任を負います。

第三者 44条の3

⑦ 役員（理事・監事）が学校法人または第三者に生じた損害を賠償する責任を負う場合、他の役員も当該損害を賠償する責任を負うときは、これらの者は連帯して責任を負います。

44条の4

減免手続きは一般社団法・財団法の112~115条の準用

⑧ 役員（理事・監事）の学校法人に対する責任が加重とならないよう損害賠償責任の減免の規定を整備します。

⑨ 理事会の議事について特別の利害関係を有する理事は、議決に加わることはできません。

利害関係ある理事の議決権排除 36条の7

法人制度小委のGC掲載事項

2-2 理事

(1) 理事の責務（役割・職務・監督責任）の明確化

- ① 理事長は、学校法人を代表し、その業務を総理します。
- ② 理事長を補佐する理事として、常任(勤)理事を置き、各々の役割のほか、理事長の代理権限順位も明確に定めます。
- ③ 理事長及び理事の解任については、寄附行為及び同施行細則に明確に定めます。
- ④ 理事は、法令及び寄附行為を遵守し、学校法人のため忠実にその職務を行います。
- ⑤ 理事は、善管注意義務及び第三者に対する賠償責任義務を負います。

役員
の
損害
賠償
責任
44
条
の
2~4

2-2 理事

著しい損害を及ぼす恐れのある場合の理事の監事に対する報告義務 37条5関連

- ⑥ 理事は、学校法人に著しい損害を及ぼす恐れのある事実を発見した場合は、これを理事長及び監事に報告します。
- ⑦ 学校法人と理事との利益が相反する事項については、理事は代表権を有しません。また、利益相反取引を行おうとするときは、理事会において当該取引について事実を開示し、承認を受ける必要があります。

利益相反行為の規制対象拡大 40条5関連

理事会機能の実質化
法人制度小委のGC掲載事項

(2) 学内理事の役割

- ① 教職員である理事は、知識・経験・能力を活かし、教育・研究、経営面について、大学の持続的な成長と中長期的な安定経営のため適切な業務執行を推進します。
- ② 教職員として理事となる者については、教職員としての業務量などに配慮しつつ、理事としての業務を遂行します。

(3) 外部理事の役割

- ① 複数名の外部理事（私立学校法第38条第5項に該当する理事）を選任します。
- ② 外部理事は、学校法人の経営力・マネジメントの強化のため、理事会において様々な視点から意見を述べ、理事会の議論の活発化に大きく寄与し、理事としての業務を遂行します。
- ③ 外部理事には、審議事項に関する情報について理事会開催の事前・事後のサポートを十分に行います。

(4) 理事への研修機会の提供と充実

全理事（外部理事を含む）に対し、十分な研修機会を提供し、その内容の充実に努めます。

2 - 3 監事

善管注意義務と損害賠償責任
44条の2~4関連

監事機能の実質化
法人制度小委のGC掲載事項

(1) 監事の責務 (役割・職務範囲) について

- ① 監事は、善管注意義務及び第三者に対する賠償責任義務を負います。
- ② 監事は、その責務を果たすため、事前に定めた監事監査基準・同規則等に則り、理事会その他の重要会議に出席することができます。
- ③ 監事は、学校法人の業務、財産の状況及び理事の業務執行の状況を監査します。
- ④ 監事は、学校法人の業務等に関し不正の行為、法令違反、寄附行為に違反する重大な事実があることを発見した場合、所轄庁に報告し、または理事会・評議員会へ報告します。さらに、理事会・評議員会の招集を請求できるものとします。
- ⑤ 監事は、理事の行為により学校法人に著しい損害が生じる恐れがあるときは、当該理事に対し当該行為をやめることを請求できます。

3
7
条
の
3
・
4

監事機能の実質化
法人制度小委のGC掲載事項

(2) 監事の選任

- ① 監事の独立性を確保する観点を重視し、理事長は評議員会の同意を得て理事会の審議を経て監事を選任します。
- ② 監事は○名置くこととします。
- ③ 監事の業務の継続性が保たれるよう、監事相互の就任・退任時期について十分考慮します。

監事機能の実質化
法人制度小委のGC掲載事項

(3) 監事監査基準

- ① 監査機能の強化のため、〇〇学園監事監査基準・同規則等を作成します。
- ② 監事は、監査計画を定め、関係者に通知します。
- ③ 監事は、〇〇学園監事監査基準に基づき監査を実施し、監査結果を具体的に記載した監査報告書を作成し、理事会及び評議員会に報告し、これを公表します。

(4) 監事業務を支援するための体制整備

同上 法人制度小委のGC掲載事項

- ① 監事、公認会計士（及び内部監査者の三者）による監査結果について、意見を交換し監事監査の機能の充実を図ります。
- ② 監事機能の強化の観点から監事会を設置します。
- ③ 監事に対し、十分な研修機会を提供し、その研修内容の充実に努めます。
- ④ 学校法人は、監事に対し、審議事項に関する情報について理事会開催の事前・事後のサポートを十分に行うための監事サポート体制を整えます。
- ⑤ その他、監事の業務を支援するための体制整備に努めます。

(5) 常勤監事の設置

同上 法人制度小委のGC掲載事項

監事の監査機能の充実、向上のため、常勤監事を設置するよう努めます。

2 - 4 評議員会

(1) 諮問機関としての役割

次に掲げる事項について、理事長は、評議員会に対し、あらかじめ、評議員会の意見を聞きます。なお、**諮問事項に関して特別の利害関係を有する評議員は、議決に加わることができません。** 41条の10関連

- ① 予算、事業計画に関する事項
- ② 中期的な計画の策定 42条の2・4
- ③ 借入金（当該会計年度内の収入をもって償還する一時借入金を除く）及び重要な資産の処分に関する事項
- ④ 役員報酬に関する基準の策定 48条役員報酬基準の策定
- ⑤ 寄附行為の変更
- ⑥ 合併
- ⑦ 私立学校法第50条第1項第1号（評議員会の議決を要する場合を除く。）及び第3号に掲げる事由による解散
- ⑧ 収益を目的とする事業に関する重要事項
- ⑨ その他、学校法人の業務に関する重要事項で寄附行為をもって定めるもの

(2) 評議員から意見を引き出す議事運営方法の改善に努めます。 評議員会機能の実質化
法人制度小委のGC掲載事項

(3) 評議員会は、学校法人の業務若しくは財産の状況又は役員の業務執行の状況について、役員に意見を述べ、若しくはその諮問に答え、又は役員から報告を徴することができます。

(4) 評議員会は、監事の選任に際し、理事長が評議員会の同意を得るための審議をします。その際、事前に理事長は当該監事の資質や専門性について十分検討します。 監事機能の実質化
法人制度小委のGC掲載事項

2-5 評議員

(1) 評議員の選任

評議員会機能の実質化
法人制度小委のGC掲載事項

- ① 評議員の人数は、理事人数に対して十分な人数を選任します。
- ② 評議員となる者は、次に掲げる者としています。
 - ア 当該学校法人の職員のうちから、寄附行為の定めるところにより選任された者
 - イ 当該学校法人の設置する私立学校を卒業した者で年齢二十五年以上の者のうちから、寄附行為の定めるところにより選任された者
 - ウ 前各号に規定する者のほか、寄附行為の定めるところにより選任された者
- ③ 学校法人の業務若しくは財産状況又は役員の仕事執行について、意見を述べ若しくは諮問等に答えるため、多くのステークホルダーから、広範かつ有益な意見具申ができる有識者を選出します。
- ④ 評議員の選任方法は、各選出区分により推薦された者について、当該候補者を理事会が選任する扱いとしています。

同上 法人制度小委のGC掲載事項

(2) 評議員への研修機会の提供と充実

- ① 学校法人は評議員に対し審議事項に関する情報について評議員会開催の事前・事後のサポートを十分に行ないます。
- ② 学校法人は、評議員に対し、十分な研修機会を提供し、その研修内容の充実に努めます。

3-2 教授会

(1) 教授会の役割（学長と教授会の関係）

大学の教育研究の重要な事項を審議するために教授会を設置しています。審議する事項については〇〇規程に定めています。ただし、学校教育法第93条に定められているように、教授会は、定められた事項について学長が決定を行うに当たり意見を述べる機関であり、学長の最終判断が教授会の審議結果に拘束されるものではありません。

第4章 公共性・信頼性（ステークホルダーとの関係）

私立大学は、常に時代の変化に対応した高い公共性と信頼性が確保されなければなりません。建学の精神・理念にもとづき自律的に教育事業を担う私立大学は、こうした高い公共性と信頼性のもとでの社会的責任を十二分に果たしてゆかねばなりません。ステークホルダー（学生・保護者、同窓生、教職員等）はもとより、広く社会から信頼され、支えられるに足る存在であり続けるために、公共性と信頼性を担保する必要があります。

4-1 学生に対して

(1) 学生の学びの基礎単位である学部等においても、3つの方針（ポリシー）を明確にし、入学から卒業に至る学びの道筋をより具体的に明確にします。

① 学部ごとの3つの方針（ポリシー）

- ア 卒業認定・学位授与の方針（ディプロマ・ポリシー）
- イ 教育課程編成・実施の方針（カリキュラム・ポリシー）
- ウ 入学者受入れの方針（アドミッション・ポリシー）

② 自己点検・評価を実施し広く社会に公表するとともに、その結果に基づき学生の学修成果と進路実現にふさわしい教育の高度化、学修環境・内容等のさらなる整備・充実に取組みます。

③ ダイバーシティ・インクルージョン（多様性の受容）の理念を踏まえ、ハラスメント等の健全な学生生活を阻害する要因に対しては、学内外を問わず毅然かつ厳正に対処します。

4-2 教職員等に対して

(1) 教職協働

実効性ある中期的計画の策定・実行・評価（PDCAサイクル）による大学価値向上を確実に推進するため、教員と事務職員等は、教育研究活動等の組織的かつ効果的な管理・運営を図るため適切に分担・協力・連携を行い、教職協働体制を確保します。

(2) ユニバーシティ・ディベロップメント：UD

全構成員による、建学の精神（理念）にもとづく教育・研究活動等を通じて、私立大学の社会的価値の創造と最大化に向けた取組みを推進します。

① ボード・ディベロップメント：BD

ア 常任（勤）理事は、寄附行為等関連規定ならびに事業計画等に基づく責任担当事業領域・職務に係わるPDCAを毎年度明示します。

イ 監事は毎年度策定する監査計画と監査報告書を理事会ならびに評議員会に報告します。

② ファカルティ・ディベロップメント：FD

ア 3つの方針（ポリシー）の実質化と教育の質保証の取組みを推進するため、教員個々の教育・研究活動にかかわるPDCAを毎年度明示します。

イ 教員個々の教授能力と教育組織としての機能の高度化に向け、学長のもとにFD推進組織を整備し、年次計画に基づき取組みを推進します。

③ スタッフ・ディベロップメント：SD

ア すべての教員・事務職員等はその専門性と資質の向上のための取組みを推進します。

イ SD推進に係わる基本方針と年次計画を定め、計画的な取組みを推進します。

ウ 教職協働に対応するため、事務職員等としての専門性、資質の高度化に向け、年次計画にもとづき業務研修を行います。

4-3 社会に対して

(1) 認証評価及び自己点検・評価

① 認証評価

平成16（2004）年度から、全ての大学は、7年以内ごとに文部科学大臣が認証する評価機関の評価を受けることが法律で義務付けられました。本学も評価機関の評価を受審し、評価結果を踏まえて自ら改善を図り、教育・研究水準の向上と改善に努めます。

② 自己点検及び評価結果等を踏まえた改善・改革(PDCAサイクル)の実施

教育目標や組織目標の実現に向け、それらの目標の達成状況及び各種課題の改善状況等に関する定期的な自己点検・評価を実施し、その結果を踏まえた改善・改革のための計画を策定し、実行します。

③ 学内外への情報公開

自己点検や改善・改革に係わる情報及び保有する教育・研究をはじめとする各種情報、資源を、刊行物やホームページ等を通じて積極的に公開することにより、学内外の関係者及び社会に対する説明責任を果たします。

(2) 社会貢献・地域連携

① 資源を活用し、社会の発展と安定に貢献するため、教育・研究活動の多様な成果を社会に還元することに努めます。

② 産官学の組織的連携を強化し、「知の拠点」としての大学の役割を果たすとともに、産学、官学、産産等の結節点として機能します。

③ 地域の多様な社会人を受け入れるとともに、時代の要請に応じた生涯学習の場を広く提供します。

④ 大規模災害への対応として、日常的に地域社会と減災活動に取組みます。

⑤ 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について対応します

4-4 危機管理及び法令遵守

危機管理等コンプライアンスの在り方
法人制度小委のGC掲載事項

(1) 危機管理のための体制整備

① 危機管理体制の整備と危機管理マニュアルの整備に取組みます。

ア 大規模災害

イ 不祥事（ハラスメント、公的研究費不正使用等）

② 災害防止、不祥事防止対策に取組みます。

同上 法人制度小委のGC掲載事項

- ア 学生・生徒等の安全安心対策
- イ 減災・防災対策
- ウ ハラスメント防止対策
- エ 情報セキュリティ対策
- オ その他のリスク防止対策

学校法人が自然災害、大火災、テロ攻撃などの緊急事態に遭遇した場合において、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とするために、平常時に行うべきリスク管理関係の活動や緊急時における事業継続

③ 事業継続計画の策定に取組みます。Business continuity planning, **BCP**

(2) 法令遵守のための体制整備

- ① すべての教育・研究活動、業務に関し、法令、寄附行為、学則ならびに諸規程（以下、法令等という。）を遵守するよう組織的に取組みます。
- ② 法令等に違反する行為又はそのおそれがある行為に関する教職員等からの通報・相談（**公益通報**）を受け付ける窓口を常時開設し、通報者の保護を図ります。

第5章 透明性の確保（情報公開）

私立大学は、日本における高等教育の大きな担い手であり、公共性が高く、社会に質の高い重要な労働力を提供する機関であることを踏まえ、法人運営、教育研究活動等について、透明性の確保にさらに努めます。

私立大学は、多くのステークホルダーから支持されることが必要ですが、大学の目的は教育、研究、社会貢献等多岐にわたっており、それぞれに異なるステークホルダーが存在することを踏まえた上で、法人運営・教育研究活動の透明性を確保します。

私立大学は、高等教育を担う公共性の高い機関であることから、企業のように、利益を追求する「株主への説明責任である」との位置づけとは異なり、運営及び活動の公共性、適正性を確保し、透明性を高める観点からステークホルダーへの説明責任を果たします。

5-1 情報公開の充実

一般閲覧、公表 63条の2関連

(1) 法令上の情報公表

公表すべき事項は学校教育法施行規則（第172条第2項）、私立学校法等の法令及び日本私立大学団体連合会のガイドライン等によって指定若しくは一定程度共通化されていますが、公開するとした情報については主体的に情報発信していきます。

① 教育・研究に資する情報公表

- ア 大学の教育研究上の目的
- イ 卒業認定・学位授与の方針（ディプロマ・ポリシー）
- ウ 教育課程編成・実施の方針（カリキュラム・ポリシー）
- エ 入学者受入れの方針（アドミッション・ポリシー）
- オ 教育研究上の基本組織
- カ 教員組織、教員の数並びに各教員が有する学位及び業績
- キ 入学者の数、収容定員、在学学生数、卒業又は修了者数並びに進学者数及び就職者数その他進学及び就職等の状況
- ク 授業科目、授業方法及び内容並びに年間の授業計画
- ケ 学修成果に係る評価及び卒業又は修了認定に当たっての基準
- コ 校地、校舎等の施設及び設備その他の学生の教育研究環境
- サ 授業料、入学料等の大学が徴収する費用
- シ 大学が行う学生の修学、進路選択及び心身の健康等に係る支援
- ス 学生が修得すべき知識及び能力

② 学校法人に関する情報公表

- ア 財産目録・貸借対照表・収支計算書
- イ 寄附行為
- ウ 監事の監査報告書
- エ 役員等名簿（個人の住所に係わる記載の部分を除く）
- オ 役員報酬に関する基準
- カ 事業報告書

学校法人の運営の透明性 33条の2（寄附行為、財産目録の作成・備え置き当）。47条（同閲覧、同3役員名簿の作成）、63条の2（公表）

※内容例

情報公開の
推進
法人制度小
委のGC掲載
事項

1) 法人の概要

- ・学校法人の住所・連絡先、
- ・理事・監事・評議員の氏名
- ・理事・監事の略歴（所属機関や職業等）、
- ・関係する学校法人

2) 事業の概要：・主な事業の目的・計画及びその進捗状況

3) 財務の概要：・収支及び財産（財産目録、貸借対照表、収支計算書）の状況（経年比較等を活用）、・経営改善に取り組んでいれば、その改善策

(2) 自主的な情報公開

法律上公開が定められていない情報についても積極的に自らの判断により努めて最大限公開します。事例としては次のような項目があります。

① 教育・研究に資する情報公開

ア 海外の協定校及び海外派遣学生者数、イ 大学間連携、ウ 地域連携並びに産学官連携

② 学校法人に関する情報公開

情報公開の推進 法人制度小委のGC掲載事項

ア 中期的な計画、イ 経営改善計画、ウ 学校法人が相当割合を出資する会社に関する情報

(3) 情報公開の工夫等

① 上記（1）②及び（2）②の学校法人に関する情報については、Web公開に加え各事務所に備え置き、請求があれば閲覧に供します。

47条、63条等

② 情報公開にあたっては、対象者、方法、項目等を明らかにした情報公開方針を策定し、公開します。

③ 公開方法は、インターネットを使ったWeb公開が主流ですが、閲覧者が多岐にわたることを考慮し、「大学ポータル」を活用するほか、学校要覧、入学案内、広報誌、各種パンフレット等の媒体も活用します。

④ 公開にあたっては、分かりやすい説明を付けるほか、説明方法も常に工夫します。

おわりに

日本における全大学数の約8割を担う私立大学は学部教育を中心に我が国の高等教育の発展に大きく寄与し、社会の発展と安定に不可欠な極めて厚い中間層の形成に貢献している。また、私立大学は地域社会における高等教育へのアクセス機会の均等と知的基盤としての役割も同時に果たしてきている。

今後とも、私立大学が我が国の発展に寄与し貢献していくためにも、私立大学が、主体性を重んじ公共性を高め自律的な「私立大学版ガバナンス・コード」を制定し、それを規範として運用することにより、適切なガバナンスを確保し、強固な経営基盤を基にした新しい大学づくりを進めていくことが必要である。

そして、私立大学の教育・研究・社会貢献の機能の最大化を図り、私立大学の社会的責任を全うすることにより、私立大学が社会からの信頼に応え、さらなる社会の支援につながることを期待している。

今後の運用

本協会加盟全大学は、様々な成り立ちや沿革の中で各法人の拠って立つところが形成されているということに十分配慮することが求められる。については本協会の制定した「私立大学版ガバナンス・コード」は、指針を示すガイドラインとするが、加盟大学の実状に応じ、公共性と自主性を基本とし自律的な取り組みとして活用されることを期待する。

当面は、このガバナンス・コードの運用を行いつつ、加盟大学をはじめ関係者の意見を聴きつつ、より適切なガバナンス・コードを目指していく。

本GCは、新私学法で新たに規定された箇所（赤字）と、学校法人制度改善小委員会で提唱された私学法には規定せず、私立大学が自主的にガバナンス改革を進めるための「大学版ガバナンスコードに盛り込むべき事項」について（青字）が、各々記載している。その意味で、今回私学法の改正事項、具体的内容やその考え方の詳細は、本GCで一目瞭然で理解できることが特徴。

- ・私立大学協会加盟404大学が対象。私立大学版、今回法改正確定。最終版に位置付け。
- ・平成31年3月28日開催の第150回春季総会です承。
- ・準備の出来たところから公表。
コーポレートガバナンスコードで定義している①プリンシパル・アプローチ、コンプライ・オア・エクスプレイン方式（注参照）は不採用。
- ・大学によって、本コードの例示中未実施の項目は掲載不要の扱い。各大学の自主性を尊重。
- ・経営トップは本コード記載内容は全て体得しておく必要。その他役員（理事・監事）・教職員の研修に利用し、学校法人運営やガバナンスの在り方等について、理解を深めておく必要。

（注）① プリンシパルベース・アプローチ、自らの活動が、形式的な文言・記載ではなく、その趣旨・精神に照らして真に適切か否かを判断。② コンプライ・オア・エクスプレイン：コードは、法令のように一律の義務を課すのではなく、「原則を実施するか、実施しない場合には、その理由を説明するか」を求める手法を採用。

- ・私大協版は、来年4月1日施行予定の新私立学校法の改正内容と改善小委員会が提唱したGC掲載項目を反映させたバージョンを令和元年6月28日の理事会で報告し、私大協のHP上で公表済。
- ・私立大学連盟
 - －連盟もガバナンスコード案を策定済みであり、6月25日の総会で第一版を了承
- ・国立大学も大学ガバナンスコードの骨子を策定済み。今後協会ベースで2019年度中に策定予定（ガバナンス改革閣議決定 2018.6.15）
- ・公立大協も策定の方向で検討中
- ・本協会のGC策定に続き、国大協、私大連盟が相次いで策定しており、この意味でGCは大学を擁する学校法人が自ら自律的なガバナンス改革を推し進め、社会の各ステークホルダーに対し、様々な観点で透明性を追求していく上で必須のものと理解されてきている。

連盟ガバナンスコード

1. 「コード」とは

本コードは、「基本原則」、「遵守原則」、「重点事項」及び「実施項目」の四つから構成される。「基本原則」から「実施項目」すべてを包含して、コードとしている。

2. 「基本原則」とは

会員法人が原則、実施する必要があると考えた内容を示している。具体的には、「1. 自律性の確保」、「2. 公共性の確保」、「3. 信頼性・透明性の確保」及び「4. 継続性の確保」の四つを掲げている。この四つはそれぞれ独立したものではなく、四つが揃ってこそ、私立大学のガバナンスが有効に機能すると考えられるため、いずれも欠くことができないものである。

3. 「遵守原則」とは

「基本原則」を遵守するために会員法人が実施する必要があると考える内容を示している。「基本原則」と「遵守原則」は、会員法人が遵守すべき項目である。

4. 「重点事項」とは

「遵守原則」を遵守するために必要不可欠な事項を示している。また「重点事項」は上位の「遵守原則」の遵守状況（取組状況）を判断する際の指針となる。

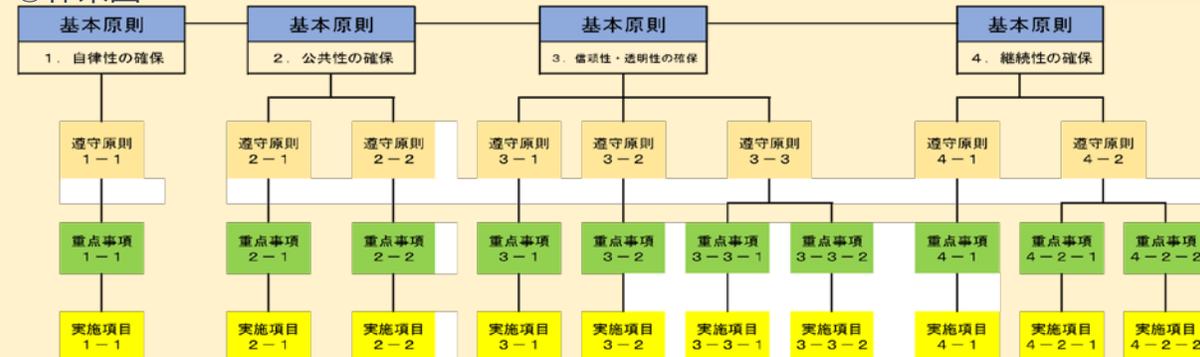
5. 「実施項目」とは

会員法人が「重点事項」を達成するために、実際に努めるべき具体的項目を示している。「実施項目」のすべてを達成しなければ、「重点事項」を遵守していないと即座に判断されることにはならないが、上位の「重点事項」を実現するためには、いずれの項目も必要不可欠な内容である。すべての「実施項目」が達成できていない場合には、「重点事項」を実現できていないこととなる。

また、多様性を特徴とする私立大学においては、「実施項目」に提示されている手段以外のものを採用している場合があることが想定される。「実施項目」以外の手段によって「重点事項」を遵守している場合、当法人はその内容の報告を受ける。

※ 本コードの策定に向けては、会員法人が実施しているグッドプラクティスやこれまで当法人において提案してきた大学ガバナンスに関する報告書、私立学校法等を参考としている。

○体系図



○自主性の尊重

・当法人は、会員法人それぞれが建学の精神に沿って、自主的かつ自律的に大学を運営し、多様な私立大学の教育研究の推進を支援するものであり、「自主性の尊重」によって、私立大学の多様性は確保されるという考えを前提としている。したがって、本コードは、会員法人の自主性と多様性に基づくガバナンスの強化と健全性の向上を図るための指針である。

○コンプライ・オア・エクスプレイン

・当法人は、会員法人から本コードにおける「基本原則」及び「遵守原則」の遵守状況（取組状況）の報告を受け、その状況を会員法人間で共有し、還元する。また、遵守状況（取組状況）に変更があった場合、その都度、会員法人からの報告を受ける。

・会員法人の自主性並びに多様性の担保の観点から、本コードに定める「重点事項」や「実施項目」以外の方策等により「基本原則」及び「遵守原則」を遵守することを妨げない。ただし、その場合には、会員法人は、当法人に対し、その内容を報告するものとする。

・会員法人が「基本原則」及び「遵守原則」を遵守できていない場合、会員法人から当法人への理由の説明は、当面求めない。また、会員法人の遵守状況（取組状況）は会員法人以外に公表しない。ただし、会員法人は、自らの多様なステークホルダーに対し、本コードの遵守状況に関する情報を積極的に公開する。

○本コードの改訂

・当法人は、会員法人のガバナンス向上を目指し、必要に応じて『日本私立大学連盟私立大学ガバナンス・コード』を見直す。このような考えから、今回策定したコードは、「第1版」としている。

- 目的：国立大学協会は、国立大学の教育・研究・社会貢献の活動を支える経営・ガバナンスの在り方を主体的に構築するとともに、その基本原則を、社会の多様なステークホルダーへ説明し理解を得るために、本ガバナンス・コードを策定し公表するものである。
- 意義：ガバナンス・コードは、国立大学が果たすべきミッションを踏まえ、学問の自由と大学の自治を尊重しつつ、その教育・研究・社会貢献機能を最大限に発揮するための経営・ガバナンスの在り方の基本原則を、各国立大学の総意のもとに社会に提示するものである。
- 各国立大学は、法令に従い、かつ、ガバナンス・コードを尊重しつつ、それぞれの大学の特性等を踏まえ自律的・戦略的に経営・ガバナンスの仕組みを整備するものである。
- 各国立大学は、「コンプライ・オア・エクスプレイン」の原則（基本原則を実施するか、実施しない場合には、その理由を説明するか）に則り、ガバナンス・コードへの適合状況について定期的に点検し、様々な機会を通じて広く社会に開示する。
- 国立大学協会は、ガバナンス・コードの提示により、国立大学の経営・ガバナンスの在り方について、国立大学を支える多様なステークホルダーに説明し、その理解を得よう努める。

基本原則 1. 大学のミッション・戦略の明確化とその実現のための持続可能な体制の構築

国立大学のミッションの明確化と、その実現のための目標・戦略の提示

- 目標・戦略を策定・実行・検証する持続可能な体制の構築
- 自律的・戦略的な教学マネジメント（教育・研究・社会貢献）及び経営マネジメント（人事、財務、施設等）の実施
- 長期的な視点に立った経営人材の計画的な育成・確保 など

基本原則 2. 学長等の責務

- 2-1 学長
 - 学長のリーダーシップの発揮
 - 中長期ビジョンの策定と大学構成員へのビジョンの発信・説明及び共有
 - ビジョン実現のための執行体制の整備
（理事、副学長及び学長補佐等の適材適所による選任とその役割・責任・権限の明確化、学内人材の計画的な育成・確保と外部人材の活用等）
 - ビジョン実現のための全学マネジメント体制の整備
（予算・人事・組織再編等における戦略的な資源配分、IR 機能の強化、内部統制システムの構築、リスク管理体制整備と適切な運用等）
 - 社会の多様なステークホルダーへの情報発信と対話の積極的な実施 など
- 2-2 役員会
 - 大学経営に係る重要方針の徹底的な審議
 - それに基づくガバナンス機能の発揮（迅速・的確な意思決定、実行方策と責任の明確化など）
- 2-3 理事及び副学長等の学長補佐人材
 - 学内外の多様な人材が学長のビジョンを共有し、その実現のために、役割・責任・権限を分担しつつ、一体となって学長を支え、ビジョンの実現に向けた業務を遂行
 - 産業界、行政、他の教育研究機関等外部の経験を有する人材が、大学の特性等を踏まえつ

つ、その知識・経験を大学経営に活用 など

基本原則 3. 経営協議会等の会議体及び監事の責務と体制整備

- 3-1 経営協議会
 - 多様なステークホルダーの幅広い意見を聞き、経営に関する重要事項の審議を活性化させて、大学の経営力を強化するための体制確保（学外委員の選考方針の明確化、効果的な審議・運営方法の工夫、議論の充実等） など
- 3-2 教育研究評議会
 - 大学のミッションを実現するため、教育研究に関する重要事項の審議を活性化させて、大学の教育研究の戦略的な推進を強化するための体制確保（他の会議体との役割分担等） など
- 3-3 学長選考会議
 - 大学のミッションを踏まえた明確な理念に基づく責任ある学長の選考
（「求める学長像」の策定、学内外から幅広く候補者を立てることのできる手続きの整備、主体的な選考基準の策定と選考手続きの整備、ミッション実現のための適切な任期の設定、解任手続きの整備等）
 - 学長のリーダーシップによる業務遂行に関する厳正な評価（定期的な学長ヒアリング等） など
- 3-4 監事
 - 監事機能が十分かつ適切に遂行できるようにするための体制確保
（大学の規模や必要性に応じて監事の常勤化、監事補佐体制の強化等）
 - 大学の業務執行が適正に行われているかどうかの効果的なチェック
- 基本原則 4. ステークホルダーへの情報開示と協働**
 - 法令に基づく情報開示の徹底及びそれ以外の様々な情報の各ステークホルダーへの分かりやすい提供
 - 多様なステークホルダーとの多角的な連携・協働
 - コンプライアンスや公益通報等の仕組みの整備と運用体制の周知など

- 各金融証券取引所が、関連する上場規則等の改正を行い制定（全上場会社に適用される）
- 成長戦略の一環として、健全な企業家精神の発揮に資する「攻めのガバナンス」を確保
- 株主はもとより、幅広い「ステークホルダーとの適切な協働」を通じた企業価値の向上を明記
- 中長期保有の株主は、会社にとって重要なパートナーとなり得る存在であり、両者間の「建設的な対話」を充実
⇒ 会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を促し、ひいては経済全体の発展にも寄与

- プリンシプルベース・アプローチ：自らの活動が、形式的な文言・記載ではなく、その趣旨・精神に照らして真に適切か否かを判断。
- コンプライ・オア・エクスプレイン：コードは、法令のように一律の義務を課すのではなく、「原則を実施するか、実施しない場合には、その理由を説明するか」を求める手法を採用。

【 1. 株主の権利・平等性】
上場会社は、株主の権利・平等性を確保すべき。

【 2. 株主以外のステークホルダー】
上場会社は、企業の持続的な成長は、従業員、顧客、取引先、地域社会などのステークホルダーの貢献の結果であることを認識し、適切な協働に努めるべき。

【 3. 情報開示】
上場会社は、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むべき。その際、利用者にとって有用性の高い情報を適確に提供すべき。

- ◎ 以下の事項について開示し、主体的な情報発信を行うべき。
 - 会社の目指すところ（経営理念等）や経営戦略、経営計画
 - 取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続

【 4. 取締役会等】
取締役会は、会社の持続的な成長を促し、収益力・資本効率等の改善を図るべく、以下の役割・責務を果たすべき。

- 企業戦略等の大きな方向性を示すこと
- 経営陣の適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと
- 独立した客観的な立場から、実効性の高い監督を行うこと

- ◎ 経営判断の結果、会社等に予期せぬ損害が生じれば、株主代表訴訟等が懸念。その際、裁判例は「意思決定過程の合理性」の有無を重視。
⇒ 会社の健全なリスクテイクを側面から支援。
- 持続的な成長に資するような独立社外取締役の活用
⇒ 建設的な議論に貢献できる人物を2名以上設置すべき
- 監査役に財務・会計に関する適切な知見を有している者を1名以上選任するなど
取締役会・監査役会の実効性確保
- 取締役会における審議の活性化

【 5. 株主との対話】
上場会社は、持続的な成長に資するとの観点から、株主と建設的な対話を行うべき。