

「学校法人役員の果たすべき役割・責務」

日本私立学校振興・共済事業団主催 令和元年度私学リーダーズセミナー (2019.11.29)
学校法人二松学舎 理事長 水戸英則

私立大学と私立学校法の歴史

学校法人制度・その特色

学校法人のガバナンス・役員としての責務

大学と企業の理念・使命等機能比較

現行学校法人のガバナンスの仕組み

教学ガバナンス、法人との関係

私学を取り巻く経営環境の変化 高等教育2040年までのTime line

私立大学の振興に関する検討会議

将来構想部会

学校法人制度改善検討小委員会

私学経営者の経営状況判断と意識

学校法人の現在の課題

ガバナンスの充実・強化のための学校法人制度の見直し主要点と役員の役割・

責務

学校法人が求められる責務の明確な認識と実行

中長期計画策定と推進・実施状況モニタリング (事業団調査等参考資料)

私立大学版ガバナンス・コードの策定と教職員への共有化の促進

役員の責務の認識

理事 理事会機能の実質化 (参考資料)

監事機能の実質化 (参考資料)

評議員 評議員会機能の実質化 (参考資料)

教学・財務両面における信頼できる情報公開の推進 (参考資料)

ガバナンス有効性検証のための内部統制システムの充実・強化

学校教育法、私立学校法等を改正する法律および修学支援法の概要

私立学校法の改正主要点

学校法人のガバナンス制度私学法改正前・後比較

今回見直し後の学校法人と公益財団法人制度比較

学校法人への指導体制 学校法人運営調査と最近の指摘事項

近年の私大における不祥事と経常補助金減額・不交付事例

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

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)



文部科学省学校法人運営調査制度委員会委員

文部科学省大学設置審議会・同大学分科会専門委員

同学校法人制度改善小委員会 委員

文部科学省私立大学の振興に関する検討会議 委員

文部科学省高等教育局経営強化集中支援事業委員会 委員長

大学評価学位授与機構大学ポータル運営委員会 委員

財団法人日本高等教育評価機構 理事、同企画委員会委員、同意見申立て審査会 委員 (主査)

日本私立大学団体連合会会計監事

同 経営委員会 委員、同 公財政委員会 教育財源確保に係る小委員会 各委員

日本私立大学協会 常務理事 (事務研究委員会担当)

同 企画・財務委員会・同 基本問題研究委員会・同 附置研究所委員会 各委員

私立大学等振興委員会 (自民党文部科学大臣・同副大臣・同政務官経験者) 関東地区 委員

日本私立大学協会関東地区連絡協議会評議員

IAUP(世界大学総長協会) 日本委員会 委員

文部科学省国立大学法人評価委員会委員 (平28年2月まで)

同・同分科会委員・同専門員 (同) 同・同分科会 業務・財務等審議専門部 会委員 (同)

二松学舎大学非常勤講師 (国際政経学部)

日本金融学会会員

○ 明治時代、社会経済が発展、教育の機会が増加。社会貢献に資する投資家が、私立大学の前身である私塾を創設。特徴は、①低授業料、非常勤講師に依存 ②非正規学生の積極的受け入れ（本科、予科、別科）③低コストの法・商・経済が主流 ④大都市集中
⇒現在の私学経営とも共通

○戦前の私学政策

①1889年自由学校令施行（学校設置は自由。帝国大学、官立学校の体系は整備、他に私学が存在）。②1898年民法制定。多くの大学は社団・財団で法人化。③1899年の私立学校令。最初の統制が開始。④1918年大学令。供託金納入、財団法人立義務化、校地校舎、専任教員基準が導入。

○戦後の私学政策

①1949年私立学校法制定。学校が健全に発展するため公共的、民主的な性格を付与、財団法人ではなく、特別な法人とするため学校法人制度が発足。私学助成の問題と監督の点が議論。助成は行われず「監督は緩和方向」。法人の設置校は国公立と同様の学校教育法により規定。公教育を行う性格を有し、公益性、公共性の法人格が付与。②次のフェーズは経済復興の中で大学生人口急増。私学助成拡充意見。1968年から経常費助成開始。翌年学校法人会計基準が施行。③1975年私立学校振興助成法が制定施行。④私立学校法はその後2004年（H16）、2014年（H26）、2019年（R1）と一部改正が行われ、現在に至っている。

まとめ

○学校法人は私立学校法、その設置校は学校教育法で各規定。その中で「自主・自律と所轄庁権限の限定」および「公共性」が担保

- ①私立学校法：「私学は私人の寄附財産等により設立・運営が原則。その自主性を重んじ、公共性を高め、健全な発達を図ること」と規定（同法1条）。所轄庁権限を国公立比限定（同法5条）等
- ②学校基本法・学校教育法：国公立と同様公教育の一翼を担う「公の性質」（教育基本法第6条第1項、学校教育法）を有し、「公共性」が求められる。設置者として財団法人にかわり「学校法人制度」が創設。組織・運営等において、解散時の残余財産の学校法人等教育事業への帰属に限定。特定の親族の占有を禁止。諮問機関として評議員会の設置義務、公共性担保のため、使命・目的、所轄庁、資産、理事会、評議員会、財産目録の備付閲覧等を義務付け。

私立学校の設置を目的として設立される特別の法人。民法に定める財団法人制度を基礎としつつ、理事の設置、設置学校の校長(学長)等の理事への任命、監事や評議員の必置、学校経営に必要な資産の保有など学校の設置管理主体として必要な要件を加えた制度(私学法30条)

特色

○自主性・公共性・公益性

設置者と設置学校が別の法律、私立学校法と学校教育法の2つの法律で担保。

- ①傘下に学校の設置可能。私学拡大の基盤。高校等設置法人が短大・大学に発展
- ②設置学校が国立・公立と同様学校教育法で規定。公教育として質保証。教育の信頼性を高め、私学教育の拡大を招来
- ③教学（教育管理組織）が別に定められ、教育条件充実の立場から経営に一定のチェック機能。法人の全体政策と教学方針を結合させた運営・組織を作り上げ、活性化や改革を持続。
- ④補助金等助成措置（私立学校振興助成法一条）の対象、非課税法人の扱い。寄附についても優遇措置。

○法人と設置学校との関係：学校法人と大学は一体不可分

- ①法人理事会が設置学校の基本政策を含む最高意思決定機関（私学法第36条第2項）、学校教育法第5条「学校の設置者はその設置する学校を管理し」により、法人が設置学校も含め一体管理運営
- ②設置学校の学長、校長を理事に選任することが義務付（私学法第38条第1項）。設置校の意思を含む理事会決定が可能な体制

○文科省所轄法人657法人（大学・高等専門学校設置法人）。都道府県所轄6059法人（幼、小、中、高等学校設置法人）同準法人1090法人（専修学校等）。

学校法人のガバナンスとは？！

ステークホルダー（学生・保護者・教職員・地域社会・監督官庁・その他）の立場を踏まえ、組織の目的達成のために、透明・公正・迅速・果敢な意思決定を行うための仕組み。この中での法人役員の責務は、善管注意義務を以て果たすべき事項を適切に決定・実践し、設置校の運営基盤の持続的成長・中長期的な価値の向上を図っていくことであり、この結果、各ステークホルダーひいては経済全体の発展に資する結果をもたらせていくことにあるといえる。

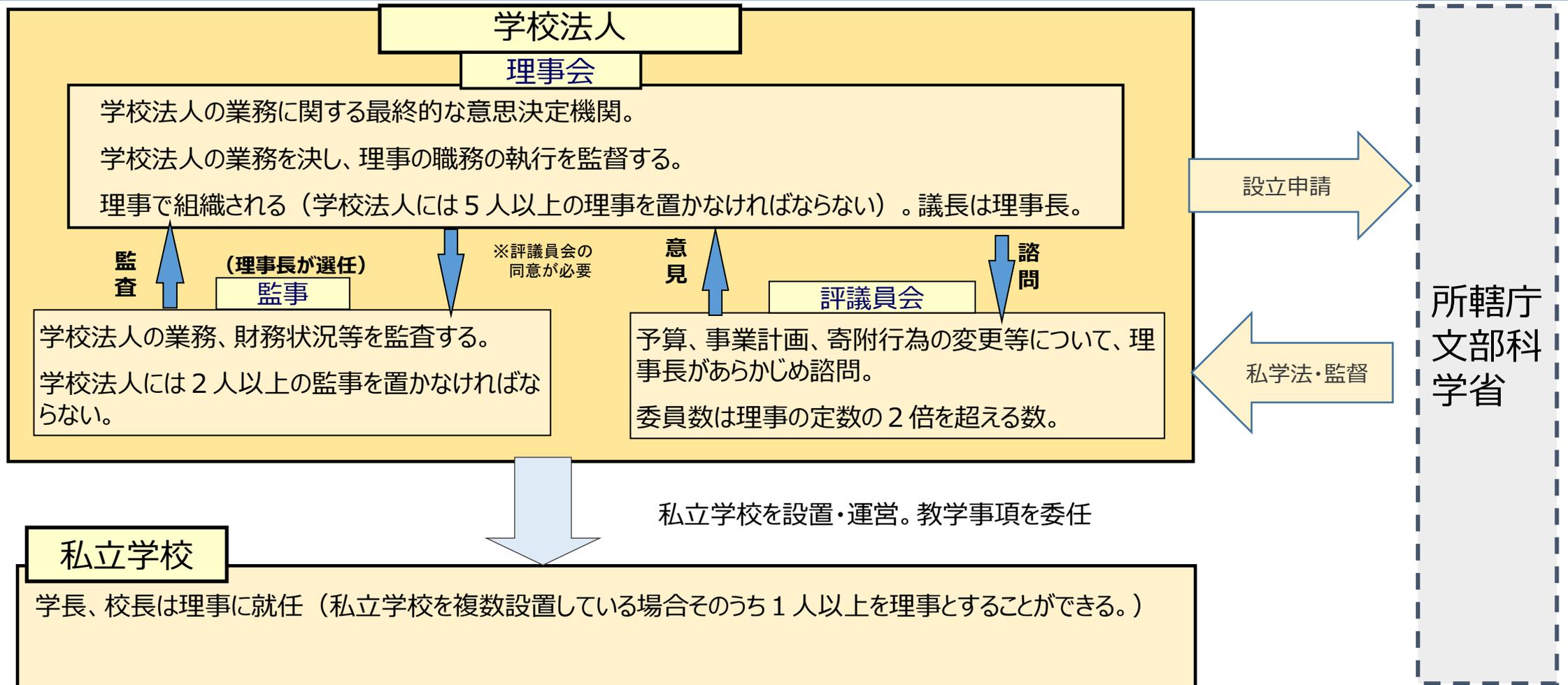
○役員の役割・責務を少し敷衍していくと

学校法人の組織の使命・目的達成のため

- ① 継続的・計画的に意思決定を行い、実行に移し事業を管理・遂行する責務
- ② 「持てる力と資源」を総合的調整を通じて効果的に運用して行く責務
- ③ 組織を取り巻く環境変化を眺め、「持てる力と資源」を、総合的な調整を通じて、継続的・計画的に意思決定を行い実行していく責務
- ④ 当該組織の将来のあるべき姿とそこに至るまでの変化のシナリオを描いた中長期経営計画を策定、教職員と共有しつつ、課題を適切に進捗管理し、解決していく責務

	企業経営	大学経営（従来⇒現在）	大学経営(現在⇒将来)
理念・目的	企業理念、営利追求	建学の精神、教育・研究を通じての人材育成	建学の精神。教育・研究を通じての人材育成
ガバナンス	LSある強いトップ、取締役会の責務、委員会設置会社、コーポレートガバナンスコードによる検証	理事会が弱体 教授会が権限	理事会が強力（学長を指名）学長が学部長等を指名、教授会は学長の諮問機関 ガバナンスコードによる有効性の検証
ステークホルダー	株主、取引先、格付け、IR	ステークホルダーの視点不足 外部評価 7年おき（教育・研究）	ステークホルダーへの説明責任、情報開示、複数の外部評価（教育・財務等）認証評価厳格化
財務	極大利益追求、総資産最大運用、関連会社リスク分散	資産運用・損益概念なし	総資産の運用、コスト意識徹底、関連会社の有効活用
人事管理	部門評価で報酬決定	強い平等主義、年功序列、	教育・研究評価型制度 教職員人事評価制度
設備投資	キャッシュフロー内投資 経営・所有分離	基本金積立前提の投資 固定資産は永遠の保有	無資産型経営
公共性・地域性	企業の存続、地域貢献	研究成果は学术界内部で蓄積	研究成果を公開、地域還元。 公共性を見据えた社会的責任
マーケットリサーチ	有力部門の買収、マーケットイン	プロダクトアウト(一方通行の教育) 改革意識薄い	マーケットインの観点からの教育。学修者本位の教育、確かな付加価値を付け。それを可視化。 知的資産商品化

- 学校法人の業務に関する最終的な意思決定機関は、合議制機関である理事会。理事長は、学校法人を代表し、その業務を総理する。
- 学校法人には評議員会が置かれる。評議員会は理事の定数の2倍以上の定数で組織され、学校法人の職員や卒業生等が評議員に選任。予算・決算、事業計画、寄附行為の変更等重要事項は、予め評議員会の意見を聞くこと。
- 設置校である大学学長、高校長は、学校法人の理事として経営に参画。



- 私学法で、設置学校の学長、校長を理事に選任することが義務付けられ（私学法第38条第1項）、同第36条に設置者である学校法人がその運営についての責任を負いつつ、教学のガバナンスは学長、校長へその権限を委任。
- 学校法人・理事会が設置学校の基本政策を含む法人の最高意思決定機関（私学法 14 第36条第2項）であり、学校教育法第5条「学校の設置者は、その設置する学校を管理し」の通り、法人の下、設置学校も含め一体的に管理運営。

学校法人理事会がすべての案件の最終議決機関

私立学校法 経営面のガバナンス

教学ガバナンスを委任

学校教育法 教学面のガバナンス

- 学長の理事就任（38条の第1項）
- 理事会（36条）
- 監事（37条3項）
- 評議員会（41条）

- 学部または学部以外の基本組織（85条）
- 学長、副学長、教授（92条）
- 教授会（93条）
- 教授会の議を経て学生の入退学・卒業等を決定（施行規則144条）

2018年

平成⇒令和

AI・IoT・Big data時代

2030年

Society5.0時代へ

2040年

人口動態

高等教育政策の動向

初等中等教育

18歳人口16万人減少、大学進学率50%、大学進学者8万人減

予測104万人
定員千人の大学が80校減

更に10年間で16万人減少、同50%、大学進学者8万人減

予測88万人
累計160校減

18歳人口120万人
大学782
国立86
公立93
私立603

- ①私立大学の振興検討会議 (H28.5~H29.5)
- ②将来構想部会 (H29.4~H30.12)
- ③学校法人制度改善小委員会 (H29.10~H31.1)
- ④関連法改正 (R元年5月)

- ①・私立大学に求められる教育研究（高等教育の質の確保、私学の多様性等取り組みの伸長）、・ガバナンスの強化（学校法人が他の公益法人等と同様に公共性・公益性を高め社会からの一層の信頼を得ること。自主的取り組みが必要）、・経営力強化と支援（組織の質を高めるための中長期計画の策定促進、管理コスト節減のための幅広い連携・統合や設置者の枠を超えた連携・協力の在り方、経営困難な先への早期の経営判断可能な仕組みの検討等）
- ②・大学教育の質の向上（学修の質保証⇒学生が身に就けた能力・付加価値の可視化と指標の公表、教学マネジメントの指針策定、情報公開。教育機能の充実⇒教員・授業科目のシェアリング、学位プログラム導入による横断的な教育、実務家教員の導入、認証評価の厳格化）、・人材育成目的と大学の機能の明確化、Ai時代に対応する人材育成方針とこれを実現する教育の展開、・学外理事の登用、・大学の連携・統合（国立大学の多法人化⇒連携推進法人の設立、学部譲渡・単位互換等の規制緩和、国公私の枠を超えた連携統合の推進）
- ③・自律的なガバナンスの改善強化（理事・監事・評議員機能の充実、ガバナンスコード策定・中長期計画の策定推進等）、・積極的な情報公開（財務諸表や事業報告書、寄附行為、役員名簿等の一般公開）、・経営力の強化（連携・統合の推進と経営改善への指導強化、経営困難先判断指標の指定と適用指導）、・破たん処理（解散命令時の所轄庁による清算人の選定、学生のセフティーネットの充実等）
- ④学校教育法の改正、設置基準等省政令改正、私立学校法の改正、国立大学法人法の改正、修学支援法、私立大学のガバナンスコード策定⇒自主性の発揮、（2020.4月施行）

経営指導の強化 大学淘汰プログラム 再生・破綻処理

私立大学間の地域プラットフォーム（採択事業）⇒ 国立連携推進法人、私立連携推進法人 国公私連携推進法人

本邦大学の学部等キャンパスの海外展開に係る基準導入（弾力化の方向）、本邦大学の学位の国際通用性・同国際基準の導入、UMAP拡大構想、UNESCOの高等教育の資格の承認に関するアジア太平洋地域規約の履行等⇒アジア版エラスムス

2017 2018 2019 2020 2021 2024 2025 2029 2030

高大接続改革	学習指導要領改訂	高大接続方針決定	学びの基礎診断高校	大学入学共通テスト既述式国・数・英語4技能	新学習指導要領の実施	大学入学共通テスト本格導入	1期生大学入学	大学卒業社会	N2030PLAN完成
--------	----------	----------	-----------	-----------------------	------------	---------------	---------	--------	-------------

私立大学をめぐる環境は高等教育のユニバーサル化、少子化の中で大きく変化。

- ・18歳人口は減少し、2020年以降は急減（2030年過ぎには100万人を下回る見通し）
- ・ユニバーサル化による大学数の増加・地方の中小規模大学は定員割れ、財政状況悪化
- ・産業構造や経済社会の急速な高度化・変化（AI、IoT等新技術の急速な発展、ボーダレス化等）に対応した人材育成の必要性。
- ・教育の質を更に高め、社会から求められるニーズに的確に対応のためには、大学間や自治体・産業との連携・協力を強化。社会から信頼され支援を受けるにふさわしいガバナンスの強化と強固な経営基盤に支えられた大学づくりを進めていくことが必要

I. 私立大学に求められる教育・研究⇒将来構想部会へ

① 高等教育にふさわしい質の確保

- ・ユニバーサル化に対応した教育の質の確保のための取組の強化
- ・産業構造や経済社会の急速な変化に対応した教育研究の推進・高度化

② 私学の多様性・機動性を活かした取組の伸長

- ・私学のダイナミズムを活かした特色ある取組・社会的な要請に的確に対応した教育の提供
- ・グローバル化や社会人の学び直しの推進・自治体や産業界との連携

II. ガバナンスの強化⇒学校法人制度改善小委員会へ

学校法人の公共性・公益性をさらに高め、社会からの信頼とさらなる支援につなげる検討

- ・理事会機能の実質化・実効性の確保。・評議員会機能の実質化及びチェック機能の充実。・監事の牽制機能の実効性確保。・分かりやすく開かれた情報公開の推進
- ・大学版「ガバナンス・コード」のような自主的ガイドラインの策定と取組の推進

III. 経営力強化と支援⇒将来構想部会および法人制度改善小委へ

18歳人口の急減期を迎え、強味を生かし、弱みを補う連携協力の強化

- ・経営の幅広い連携・統合や国公私の設置者の枠を超えた連携・協力。財政基盤の在り方の工夫・見直しの検討
- ・経営困難な学校法人に対し早期の経営判断が行われるよう支援
- ・大学改革のロードマップである中長期計画の策定の促進
- ・事業譲渡的な円滑な承継方法の検討

I 2040年の展望と高等教育が目指すべき姿・・・学修者本位の教育への転換

・必要とされる人材像と高等教育の目指すべき姿

予測不可能な時代

- ・普遍的な知識・理解と汎用的技能を文理横断的に身に付けていく
- ・時代の変化に合わせて積極的に社会を支え、論理的思考力を持って社会を改善していく資質を有する人材

を生きる人材像

- ・「何を学び、身に付けることができたのか」+ 個々人の学修成果の可視化（個々の教員の教育手法や研究を中心にシステムを構築する教育からの脱却）
- ・学修者が生涯学び続けられるための多様で柔軟な仕組みと流動性

学修者本位の教育への転換

・高等教育と社会の関係

「知識の共通基盤」
研究力の強化

産業界との協力・連携
地域への貢献

AI・Big Dataの各研究分野への応用

・教育と研究を通じて、新たな社会・経済システムを提案、成果を還元

・多様で卓越した「知」はイノベーションの創出や科学技術の発展にも寄与

・雇用の在り方や働き方改革と高等教育が提供する学びのマッチング

・「個人の価値観を尊重する生活環境を提供できる社会」に貢献

・人文学分野でこれまでの定説が覆る可能性

II 教育研究体制：多様性 柔軟性、機動性

多様な学生

18歳で入学する日本人を主な対象として想定する従来のモデルから脱却、社会人や留学生を積極的に受け入れる体質転換

→ リカレント教育、留学生交流の推進、高等教育の国際展開

多様な教員

実務家、若手、女性、外国籍などの様々な人材を登用できる仕組みの在り方の検討

→ 教員が不断に多様な教育研究活動を行うための仕組みや環境整備（研修、業績評価等）

多様で柔軟な教育プログラム

文理横断・学修の幅を広げる教育、時代の変化に応じた迅速かつ柔軟なプログラム編成

→ 学位プログラムを中心とした大学制度、複数の大学等の人的・物的資源の共有、ICTを活用した教育の促進

多様性を受け止めるガバナンス

各大学のマネジメント機能や経営力を強化し、大学等の連携・統合を円滑に進められる仕組みの検討

→ 国立大学の一法人複数大学制の導入、経営改善に向けた指導強化・撤退を含む早期の経営判断を促す指導、国公立の枠組みを越えて、各大学の「強み」を活かした連携を可能とする「大学等連携推進法人（仮称）」制度の導入、学外理事の登用

大学の多様な強みの強化

人材養成の観点から各機関の「強み」や「特色」をより明確化し、更に伸長、機能分化促進

III 教育の質の保証と情報公表・・・「学び」の質保証の再構築・・・

・全学的な教学マネジメントの確立

→ 各大学の教学面での改善・改革に資する取組に係る指針の作成

・ 設置基準の見直し（省令改正等）（学習成果・可視化、教育手法、ICT等施設設備等）

それを踏まえた規模

単位や学位の取得状況、学生の成長実感・満足度、学修に対する意欲等の情報の把握・公表の義務付け

→ 全国大学の学生調査により整理・比較・一覧化（実施中）

（法令違反等に対する厳格な対応）
教育の質保証システムの確立

・ 教育の質の保証が出来ない機関への厳しい評価

IV 18歳人口の減少を踏まえた高等教育機関の規模や地域配置

・・・あらゆる世代が学ぶ「知の基盤」・・・

・ 高等教育機関への進学者数と

・ 地域における高等教育

・ 学修成果の可視化と情報公表の促進

・ 認証評価制度の充実

・ 将来の社会変化を見据えて、社会人留学生が集まる多様なキャンパスの実現

・ 複数の高等教育機関と地方公共団体等が連携して「地域連携PF」を構築

V 各高等教育機関の役割等・・・多様な機関による多様な教育の提供・・・

各学校種（大学、専門職大学・専門職短期大学、短期大学、高等専門学校、専門学校、大学院）転入学や編入学などの各高等教育機関の間の接続を含めた流動性を高め、より多様なキャリアパスを実現

【参考】2040年の推計
大学進学者数：→ 63万人（2017）
51万人（現在の8割規模）
18歳人口120→88万人（現在の7割）

・ 国公私の役割

歴史的経緯とその役割を踏まえ高等教育のあり方を再構築。国立大学の役割と必要分野・規模へ一定の方向性

VI 高等教育を支える投資・・・コストの可視化とあらゆるセクターからの支援の拡充・・・

国力の源である高等教育には、引き続き、公的支援の充実が必要
社会のあらゆるセクターが経済的効果を含めた効果を楽しむことを踏まえた
民間からの投資や社会からの奇附等の支援も重要（財源の多様化）

教育・研究コストの可視化
高等教育全体の社会的・経済的効果を社会へ提示

公的支援も含めた社会の負担への理解の促進
→ 必要な投資を得られる気運の醸成 → 自主改革の推進

- 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

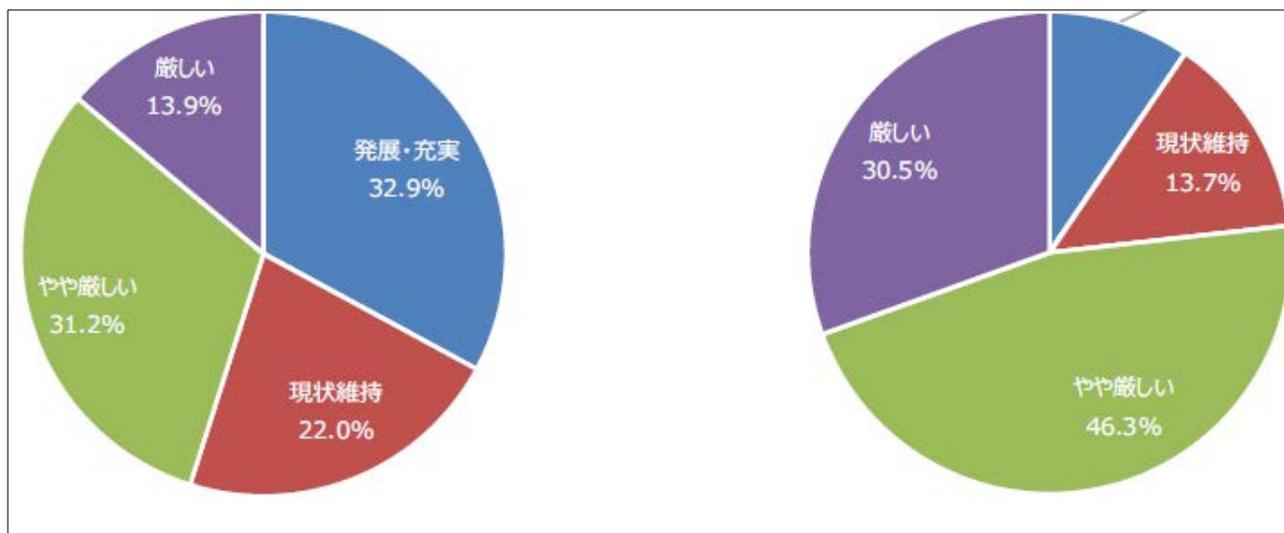
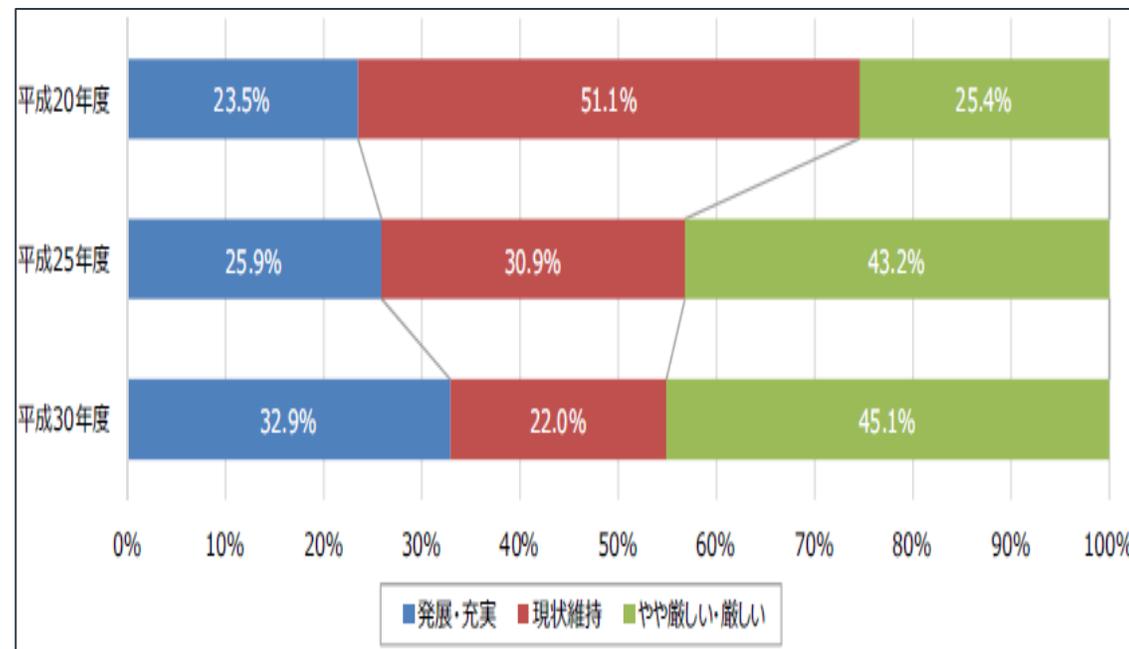
学校法人の破綻処理の明確化

- 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

大学法人は5年後の経営状況について発展・充実を見込む先は全体の33% 現状維持が22% やや厳しいと厳しい状況を見込む先が45%と先行きを警戒。過去の調査との比較でみると発展充実が2割から3割強へやや厳しい、厳しいが25%から45%へ増加。経営状況が二極分化傾向

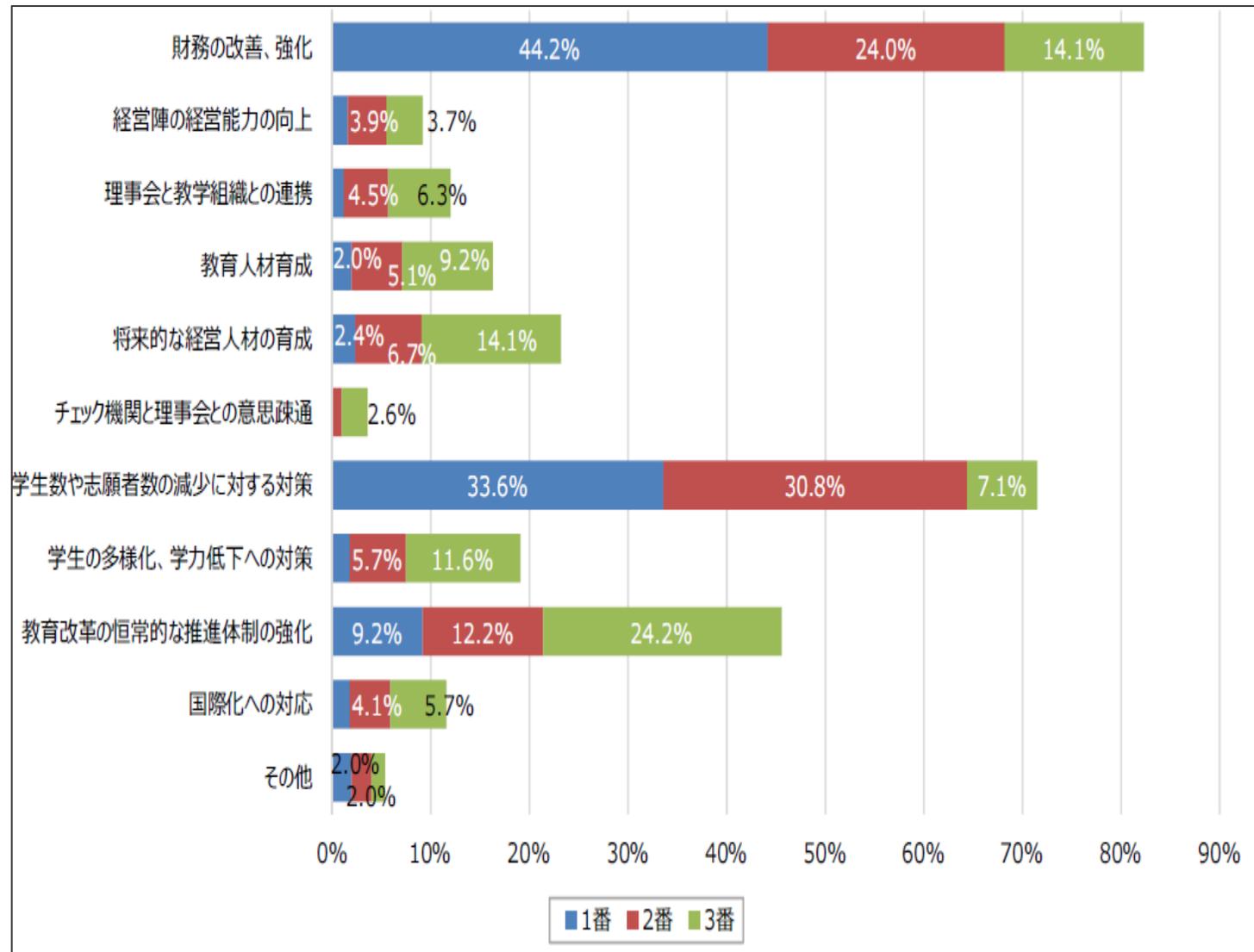
番号	項目	大学法人		短大法人		全体	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	発展・充実が望める見込みである	168	32.9%	9	9.5%	177	29.3%
2	現状維持を見込んでいる	112	22.0%	13	13.7%	125	20.7%
3	やや厳しい状況を見込んでいる	159	31.2%	44	46.3%	203	33.6%
4	厳しい状況を見込んでいる	71	13.9%	29	30.5%	100	16.5%
	集計法人数	510		95		605	

平成20年度からの比較



大学法人の最重要課題は財務の改善・強化。2番目は学生数・志願者数の減少対応。3番目は教育改革の向上的な維持体制の強化

番号	項目	大学法人					
		1番		2番		3番	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	財務の改善、強化	217	44.2%	118	24.0%	69	14.1%
2	経営陣の経営能力の向上	8	1.6%	19	3.9%	18	3.7%
3	理事会と教学組織との連携	6	1.2%	22	4.5%	31	6.3%
4	教育人材育成	10	2.0%	25	5.1%	45	9.2%
5	将来的な経営人材の育成	12	2.4%	33	6.7%	69	14.1%
6	チェック機関（監事、評議員）と理事会との意思疎通	0	0.0%	5	1.0%	13	2.6%
7	学生数や志願者数の減少に対する対策	165	33.6%	151	30.8%	35	7.1%
8	学生の多様化、学力低下への対策	9	1.8%	28	5.7%	57	11.6%
9	教育改革の恒常的な推進体制の強化	45	9.2%	60	12.2%	119	24.2%
10	国際化への対応	9	1.8%	20	4.1%	28	5.7%
11	その他	10	2.0%	10	2.0%	7	1.4%
	集計法人数	491		491		491	



学校法人と制度の根幹である理事会・監事・評議員会 について

1. 学校法人の責務を第24条に新設
2. 本来期待されている役割が十分に果たされるよう、各々その機能の活性化を図る
3. 各機関の権限と責任を一致させること
4. 他法人制度に係る改革の状況も参考とし、各機能強化や情報公開の推進により、透明性あるガバナンスが担保されるよう改善

上記から学校法人役員が果たすべき役割・責務は以下のとおりに整理される

- ① 学校法人が求められる責務の明確な認識と実行
- ② 中長期計画策定と実行と遅滞なき推進・実施状況のモニタリング
- ③ 「私立大学版ガバナンス・コード」の策定と教職員への共有化促進
- ④ 明確化された役員の責任の認識（善管注意義務、法人・第三者に対する損害賠償責任など）
- ⑤ 理事・理事会機能の実質化
- ⑥ 監事機能の実質化（理事の行為の差止請求など）
- ⑦ 評議員会機能の実質化（中長期計画の策定の際の意見聴取など）
- ⑧ 教育・財務両面の信頼できる情報公開の推進に留意
- ⑨ 以上を包含した内部統制システムの充実・強化を通じたガバナンス機能の有効性のモニタリングと検証方法(上記③と関連)の検討と実行

○私学法24条新設

「学校法人は、自主的にその運営基盤の強化を図るとともに、その設置する私立学校の教育の質の向上及びその運営の透明性を図るように努めることとする。」

○学校法人の役員の責務は、私学法24条に規定された、「①その運営基盤の強化を図り、②設置する学校の教育の質の向上を図り、③運営の透明性を図るように努めること」についての内容の認識と実行といえる。この目的を果たすために、学校法人役員、評議員は、理事会、評議員会、監事各機能を実質化させるように、統治・機能し、その職責を果たすことが求められる。具体的には、

- ① 学校法人組織の構成要素である財務・人事・教育体制・同教育環境・学生や保護者等ステークホルダーへの対応等について、常に質的な引き上げを図っていくことに努める責務
- ② 教育の質向上については、「学修者本位の教育」に立ち返り、個々人の学生に対し4年間で付加価値を付けて、その学習成果が、ディプロマサプリメント等で可視化できるように、教学マネジメント体制の充実・強化をはかる責務
- ③ 運営の透明性を確保するため、法定情報公開に加え法定外情報公開について信頼性のある公開に努める責務
- ④ 以上について、法人組織全体のガバナンス機能の有効性の検証を行い、改善していく責務

○以下、役員がその役割と責務を果たしていく上で理解し、必須な事項を説明。

学校法人制度改善小委員会と議論の取り纏めから

○公教育を担う法人として安定した経営が求められ、高度人材育成の機関として、求められる教員・施設設備も多く、専門分化が進み、専攻性であり転学が容易ではない状況を踏まえると、中長期的視点に立った計画的な経営が必要。

○中長期計画の策定は、全大学法人の中で中小規模法人を中心として25%が未策定。現状私立学校法第42条は、単年度の事業計画を理事長が評議員会に予め意見を聴く事項として位置付け。

○改正私学法では以下の義務付け。これらを実行して行く責務。

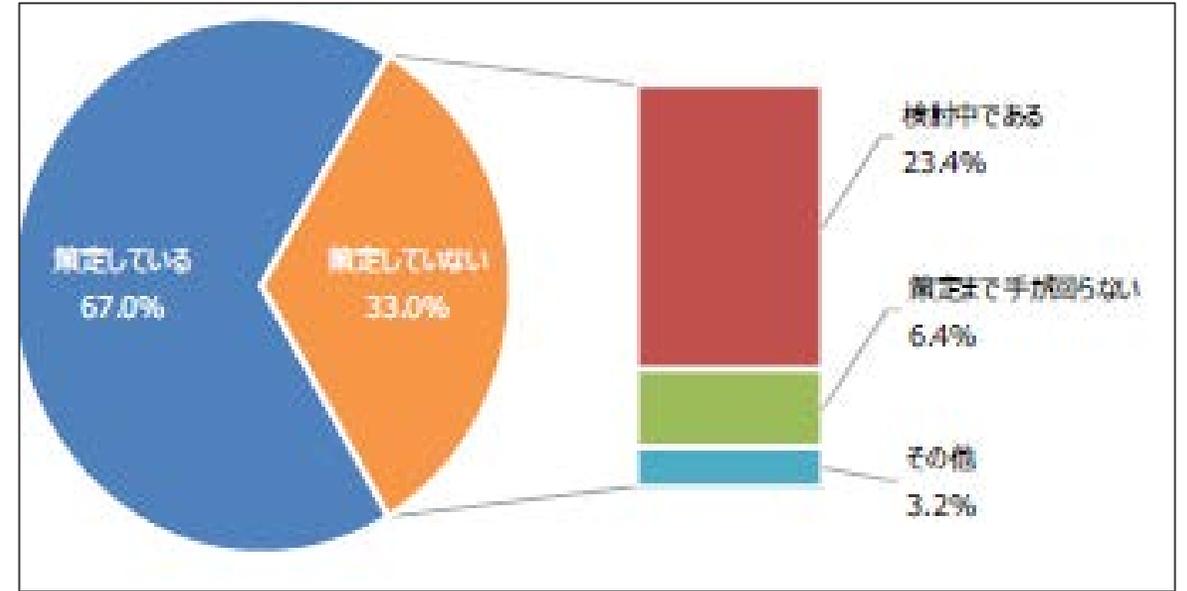
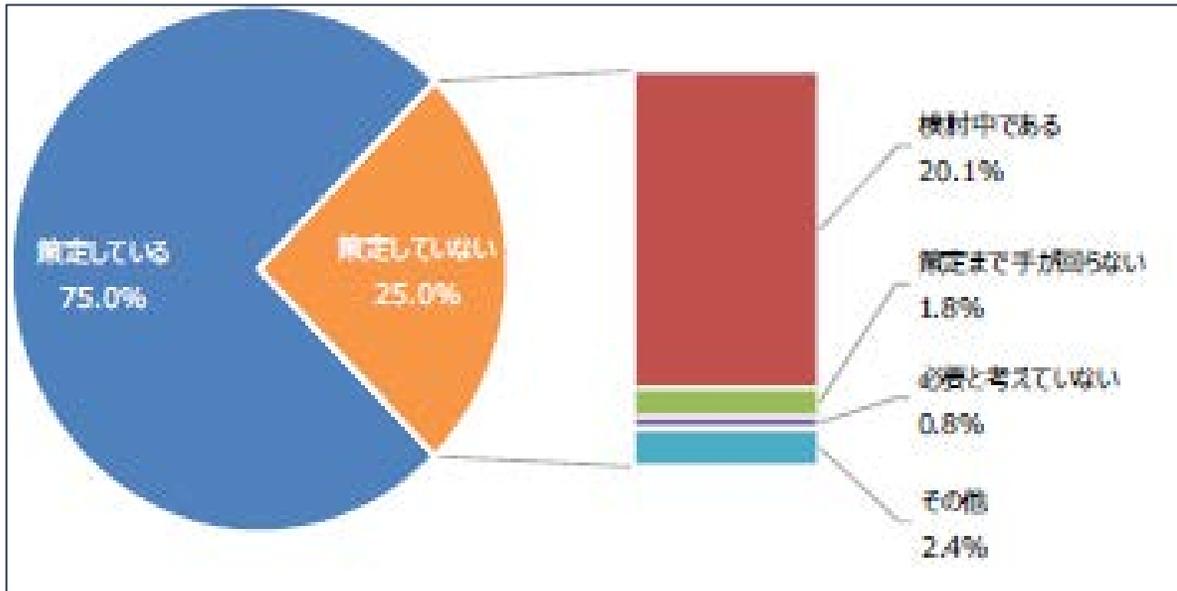
- ① 文部科学大臣所轄法人は、認証評価結果を踏まえて中長期的な計画を策定、評議員会に予め意見を聴くこと。
- ② 中長期計画の内容及び期間は 教学、人事、施設、財務等に関する事項について、単年度ではなく中長期（原則5年以上）視点で明確にすべき。
- ③ 抽象的な目標に留まらず、データやエビデンスに基づく計画とすることが望ましい
- ④ 中長期計画に盛り込むべき事項は、「私学版ガバナンスコード」（注）に定める。

○上記義務付けに対応し計画を策定。実質的な進捗管理を行う体制を充実・強化し、実施状況をモニタリングしていく責務

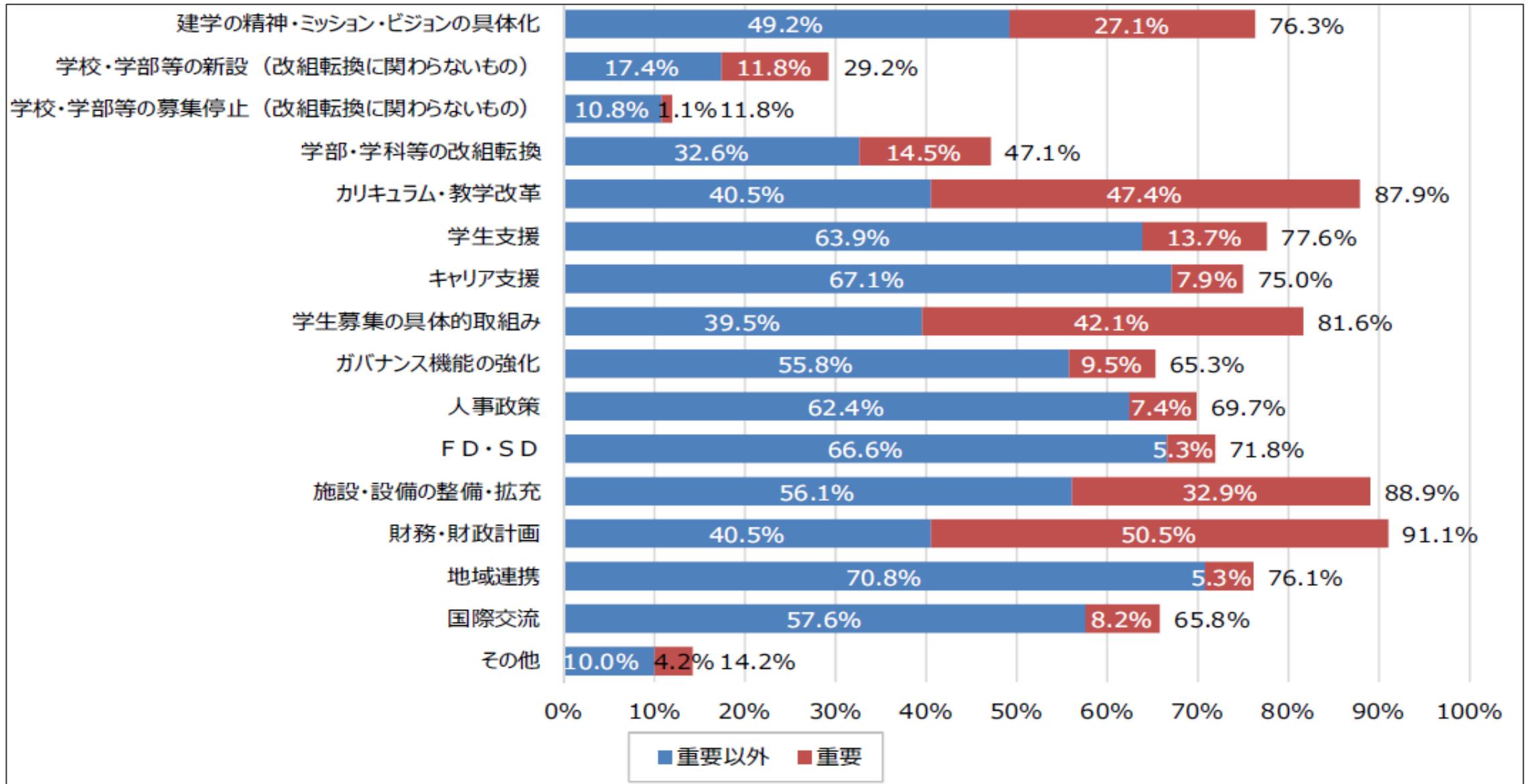
(注) ア 建学の精神・理念に基づき育成する具体的な人材像とこれを実現する教育目標、イ 教育改革の具体策と実現見通し、ウ 経営・ガバナンス強化策、エ 法人・教学部門双方の積極的な情報公開、オ 財政基盤の安定化策、カ 設置校の入学定員確保策、キ 設置校の教育環境整備計画、ク グローバル化、ICT化策、ケ 計画実現のためのPDCA体制

学校法人制度改善小委員会と議論の取り纏めから

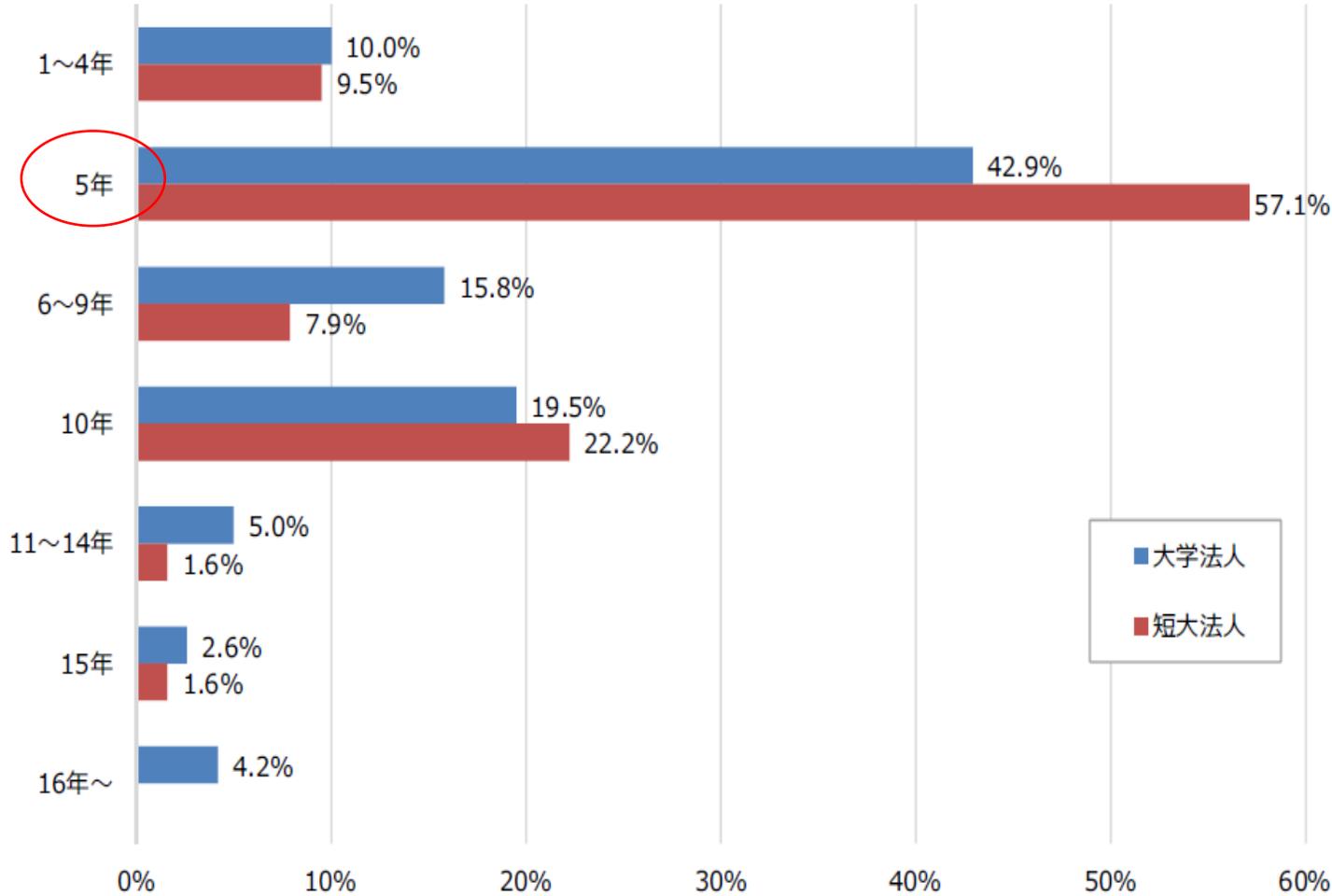
番号	項目	大学法人		短大法人		全体	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	中長期計画を策定している	380	75.0%	63	67.0%	443	73.7%
2	中長期計画を策定していない	127	25.0%	31	33.0%	158	26.3%
	d 検討中である	102	20.1%	22	23.4%	124	20.6%
	e 策定まで手が回らない	9	1.8%	6	6.4%	15	2.5%
	f 必要と考えていない	4	0.8%	0	0.0%	4	0.7%
	g その他	12	2.4%	3	3.2%	15	2.5%
集計法人数		507		94		601	



出典：日本私立学校振興・共済事業団『「学校法人の経営改善方策に関するアンケート」報告』（平成31年3月(平成30年4月調査)）より文部科学省作成。
 ※以下の理由により、各区分の合計が100%にならない場合がある。・複数回答可の項目 ・未回答 ・小数点第2位の四捨五入



期間別

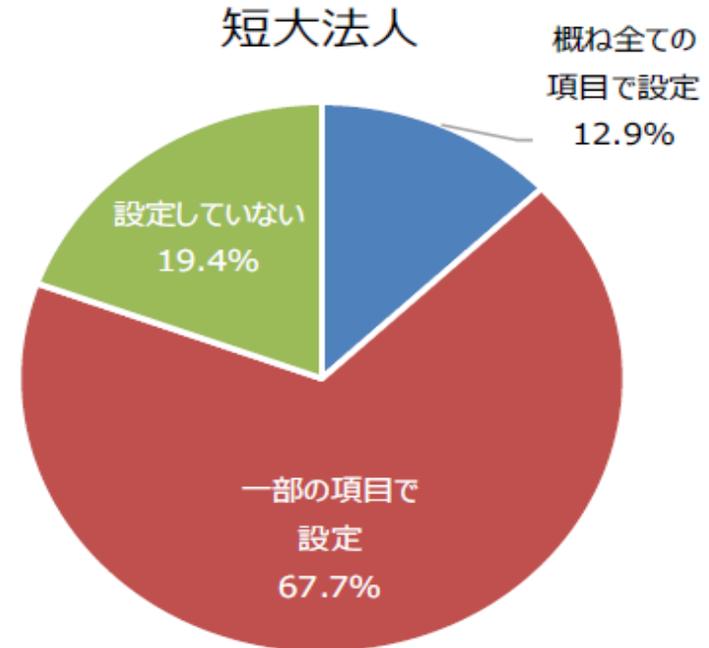
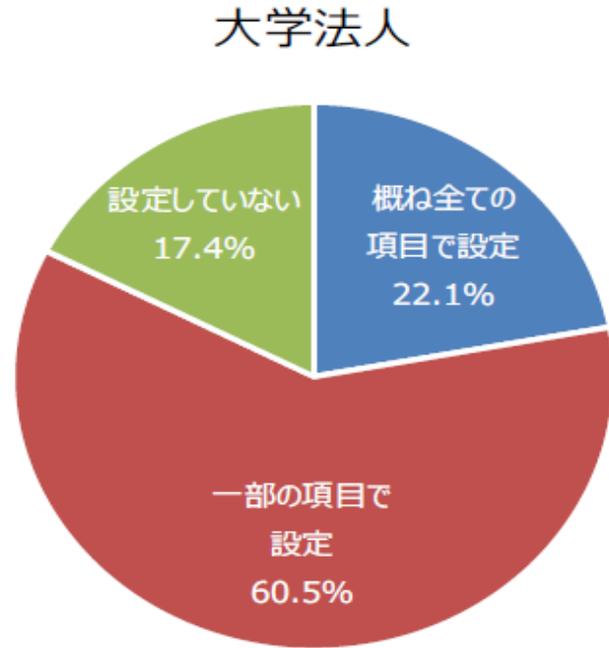


開始年度

項目	大学法人		短大法人		全体	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
~2000年	4	1.1%	0	0.0%	4	0.9%
2001~2005年	7	1.8%	0	0.0%	7	1.6%
2006~2010年	26	6.8%	1	1.6%	27	6.1%
2011~2015年	139	36.6%	30	47.6%	169	38.1%
2016年~	204	53.7%	32	50.8%	236	53.3%
集計法人数	380		63		443	

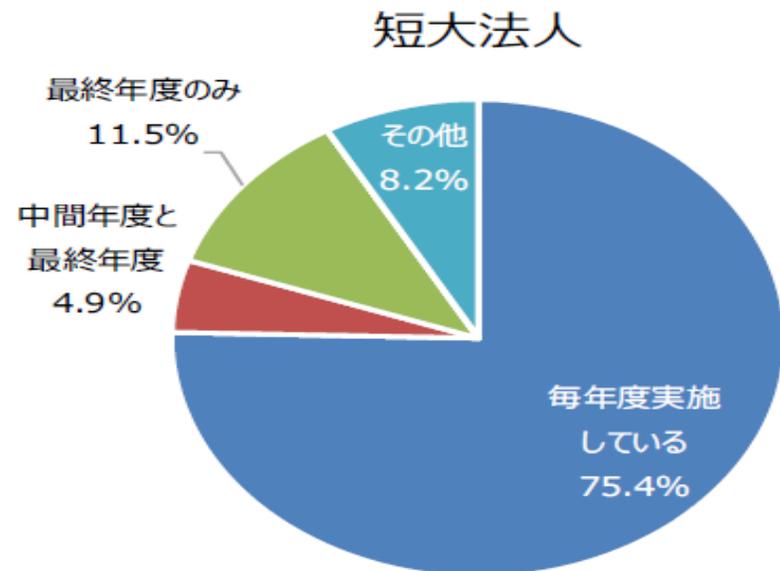
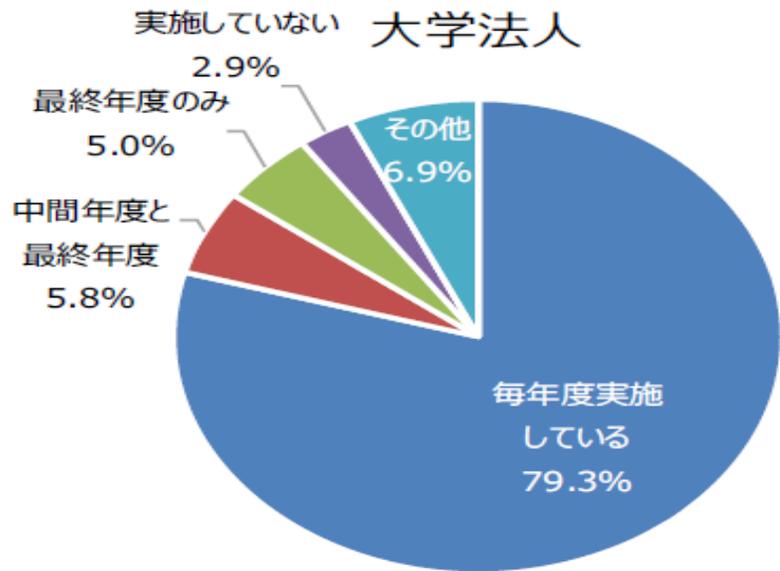
大学法人は一部の項目で数値目標を設定している先が約6割、全部設定が2割強を占める

番号	項目	大学法人		短大法人		全体	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	概ね全ての項目で数値目標を設定している	84	22.1%	8	12.9%	92	20.8%
2	一部の項目で数値目標を設定している	230	60.5%	42	67.7%	272	61.5%
3	数値目標を設定していない	66	17.4%	12	19.4%	78	17.6%
	集計法人数	380		62		442	



大学、短大法人の約8割が進捗状況を確認

番号	項目	大学法人		短大法人		全体	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	毎年度実施している	299	79.3%	46	75.4%	345	78.8%
2	中間年度と最終年度で実施している	22	5.8%	3	4.9%	25	5.7%
3	最終年度のみ実施している	19	5.0%	7	11.5%	26	5.9%
4	実施していない	11	2.9%	0	0.0%	11	2.5%
5	その他	26	6.9%	5	8.2%	31	7.1%
集計法人数		377		61		438	



私学法等の法令のほか、私学の自主性・自律性を発揮させ、私学団体等各学校法人の行動規範たるGCを定め、各私学がこれに従い、学生や保護者等ステークホルダーに対し、ガバナンス状況、経営方針・姿勢を自主的に点検、説明することを通じ、私学の健全な成長と発展につなげていくことが考えられる(改善小委員会の議論から)。

○GCに盛り込むべき事項（倫理行動規範、グッドプラクティスなどプリンシプルな事項）として

ア. 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、危機管理を含めたコンプライアンスの在り方）

イ. ガバナンスの強化

理事会機能の実質化：議決事項の明確化、業務執行者の報告、外部理事の人数等

監事機能の実質化：監査基準・同規則等の作成、監査計画及び同結果等報告書の作成等

評議員会機能の実質化：意見を引き出す議事運営の方法改善、評議員数の配置等

ウ. 情報公開の推進：学内・外対象の明確な情報公開の推進、経営状況の「見える化」、事業報告書に盛り込むべき内容等

○GCの位置づけ・役員の責務

法人運営面の執行と監督のモニタリングツールとして有効。各大学でGCを策定、当該指針の内容を教職員が共有することは、当該法人の業務の執行状況を、自主・自律的にチェックできる結果や監事の業務監査の有意な裏付けとなり、これを進めることは役員の責務。

コーポレートガバナンス・コード

○上場企業の統治指針。「企業が、株主・顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえ、透明・公正・迅速な意思決定を行うための仕組みを説明した行動指針」。codeが適切に実践されることにより、「会社における持続的な成長・中長期的な企業価値の自律的な向上が図られ、会社、投資家、経済全体の発展にも寄与するとの考え方」

制定における指針

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。

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

ガバナンスの基本は権限と責任の一致にある。責任を明確化することは権限の明確化につながる。

現行学校法人制度下でも理事・監事は、民法を根拠に善管注意義務、法人及び第三者に対する損害賠償責任を負う。

今回 改めて理事・監事の義務及び責任に関する規定を定め、他制度を参考に、損害賠償責任の減免の規定を設置。

一般社団法人及び一般財団法人に関する法律（以下「一般社団・財団法人法」）及び社会福祉法においては、既に善管注意義務が役員に適用、役員の法人及び第三者に対する損害賠償責任の規定を整備

○具体的内容

- ・善管注意義務:現状でも民法上の委任または準委任の關係に立脚。これを法律上明記。一般社団・財団法人法と同様の措置
- ・役員の法人や第三者に対する賠償責任：善管注意義務違反の場合、学校法人に対し、債務不履行に基づく損害賠償責任を負い（民法第 415 条）、第三者に損害を与えた場合、不法行為に基づく損害賠償責任を負う。また社団法人と同様、損害賠償責任の減免の規定を整備。これに関連し私大協において学校法人役員責任保険制度の創設を検討中。
- ・評議員の責任：民法上の善管注意義務及び損害賠償責任の規定は適用されると考えられるが、今回は規程で明示していない
- ・役員報酬基準：公益財団・社団法人、社福法人では役員報酬基準の策定が義務付け。学校法人も役員報酬に関する規定を整備。報酬基準の透明性を確保する観点から、評議員会の諮問事項とする。
- ・利益相反行為の範囲の拡大：会社法を参考に、代表権の有無にかかわらず、理事が自己又は第三者のために学校法人と取引する時は利益相反行為の対象とするとともに、関連する損害賠償等の規定を整備。

- 学校法人全体の運営に、すべての理事が責任を持って参画し、各理事が適切に職務を遂行することが必要。
理事会機能の実質化：議決事項と報告事項の明確化、適時・適切な実効性ある理事会の開催、学内理事及び外部理事の役割の明確化、研修の強化等(私立大学版ガバナンス・コードに具体的に記載)
- 外部理事については、組織運営体制へのチェック機能を果たすとともに、厳しい経営環境と社会の変化に対応するため、経営計画の策定等、その知見の活用を図っていく。人選にあたっては十分な配慮と、就任後における理事会開催の事前・事後の十分な支援が必要。
- 経営サイドと教学サイドの連携：諸改革を進めていく観点。法人・教学合同の会議等の設置を通じて、改革を実行。
- 常任理事会の設置：教学サイドの代表者である学長等は理事会の構成員。主要な理事が集まる常任理事会を設けている場合にはそのメンバーとするなど、経営と教学の連携を図りつつ、経営情報について十分に教職員と共有改革への教職員の参加意識を高めていくことが必要

定例理事会の開催回数は大学法人で年3~4回、短大法人で年2回が多い。理事会運営の実態においては、「毎月開催し重要事項はすべて理事会で決める」大学よりも「年数回の開催で、予算・決算など基本運営が中心」である大学が上回る。

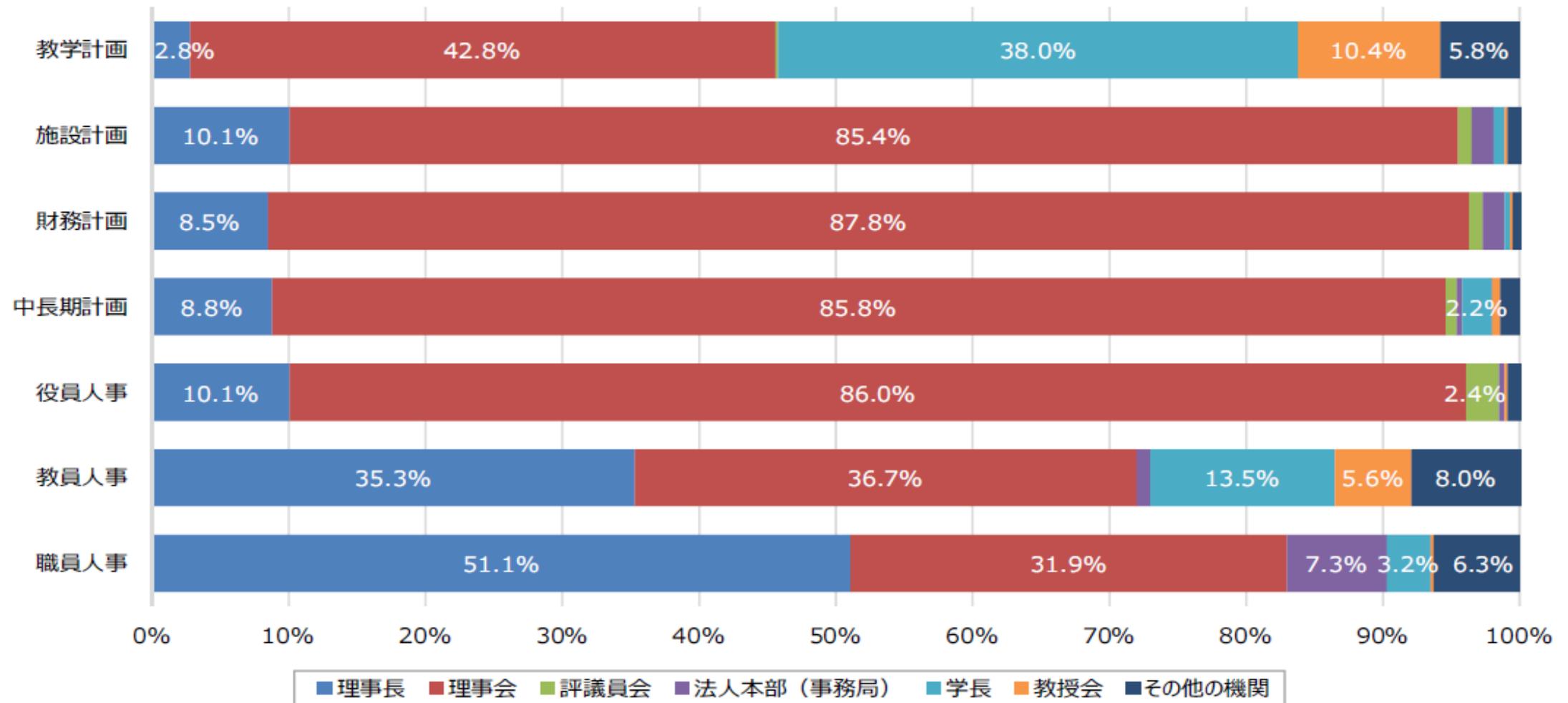
		大学法人									
項目 \ 回数	0回	1~2回	3~4回	5~6回	7~8回	9~10回	11~12回	13~14回	15~16回	17回以上	合計
	定例理事会	1	65	163	99	39	33	70	21	12	9
臨時理事会	235	171	63	31	7	2	1	1	1	0	512
常任理事会	224	8	14	15	14	18	70	15	15	119	512

(出典)日本私立学校振興・共済事業団『「学校法人の経営改善方策に関するアンケート」報告 大学・短期大学法人編 平成30年4月』より作成。

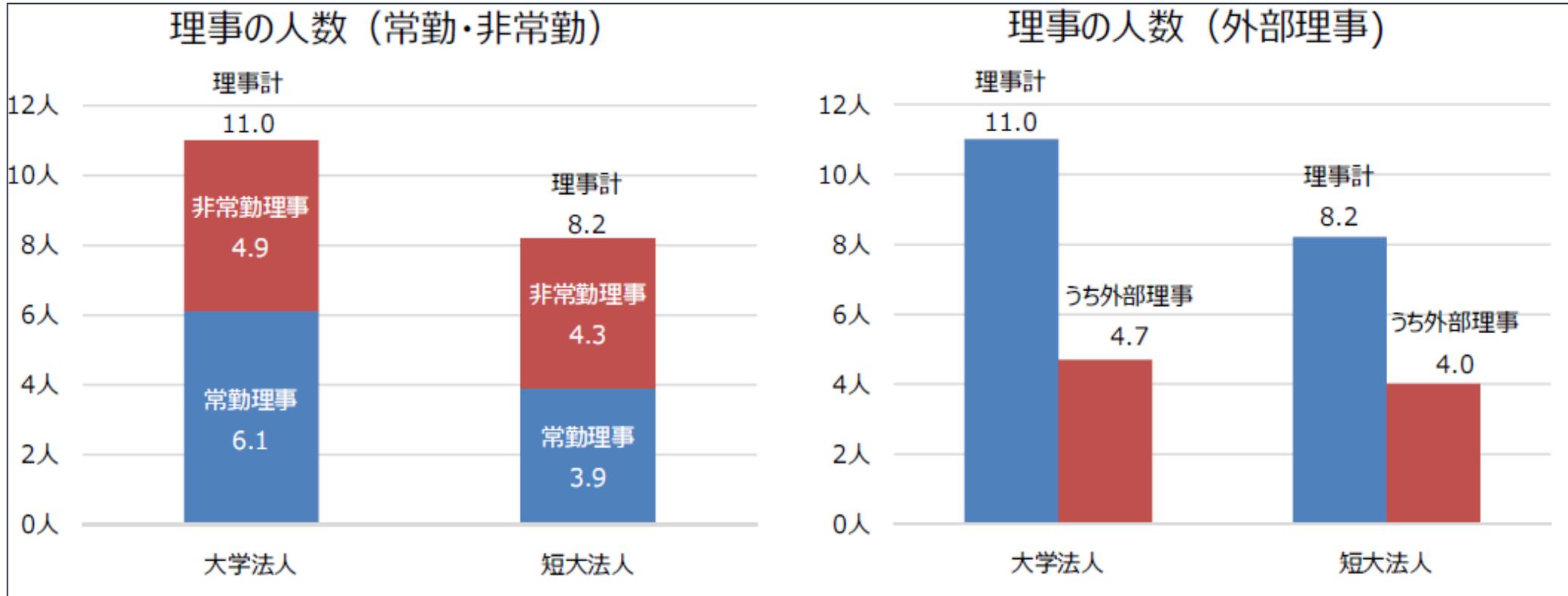
理事会の審議事項を事前検討する委員会・会議等は大学法人約9割、短大同8割が設置。内容は将来構想、中長期計画、財政・投資等の順番。

番号	項目	大学法人		短大法人		全体	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	委員会・会議等を設置している	448	87.7%	76	80.0%	524	86.5%
	a 財政・投資等	338	66.1%	51	53.7%	389	64.2%
	b 将来構想・中長期計画等	366	71.6%	60	63.2%	426	70.3%
	c 学長等の選考	326	63.8%	50	52.6%	376	62.0%
	d 教学	305	59.7%	44	46.3%	349	57.6%
	e 学生	245	47.9%	32	33.7%	277	45.7%
	f コンプライアンス	256	50.1%	43	45.3%	299	49.3%
	g ガバナンス改革	226	44.2%	45	47.4%	271	44.7%
	h リスク管理	244	47.7%	36	37.9%	280	46.2%
	i その他	70	13.7%	9	9.5%	79	13.0%
2	委員会・会議等を設置していない	63	12.3%	19	20.0%	82	13.5%
	集計法人数	511		95		606	

施設・財務・中長計画・役員人事等が理事会が最終決定事項としてる先が多い



大学法人：1法人当たりの理事平均人数は11人。うち非常勤理事は4.9人、外部理事は4.7人。分布が多いのは常勤理事5~6人。非常勤理事は3~4人。外部理事も同様。



男女別

項目	大学法人		短大法人		全体	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
男性	468	91.8%	77	81.9%	545	90.2%
女性	42	8.2%	17	18.1%	59	9.8%
集計法人数	510		94		604	

年齢別

項目	大学法人		短大法人		全体	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
40歳未満	1	0.2%	0	0.0%	1	0.2%
40歳代	23	4.5%	5	5.3%	28	4.6%
50歳代	50	9.8%	12	12.8%	62	10.3%
60歳代	150	29.5%	32	34.0%	182	30.2%
70歳代	212	41.7%	32	34.0%	244	40.5%
80歳以上	73	14.3%	13	13.8%	86	14.3%
集計法人数	509		94		603	

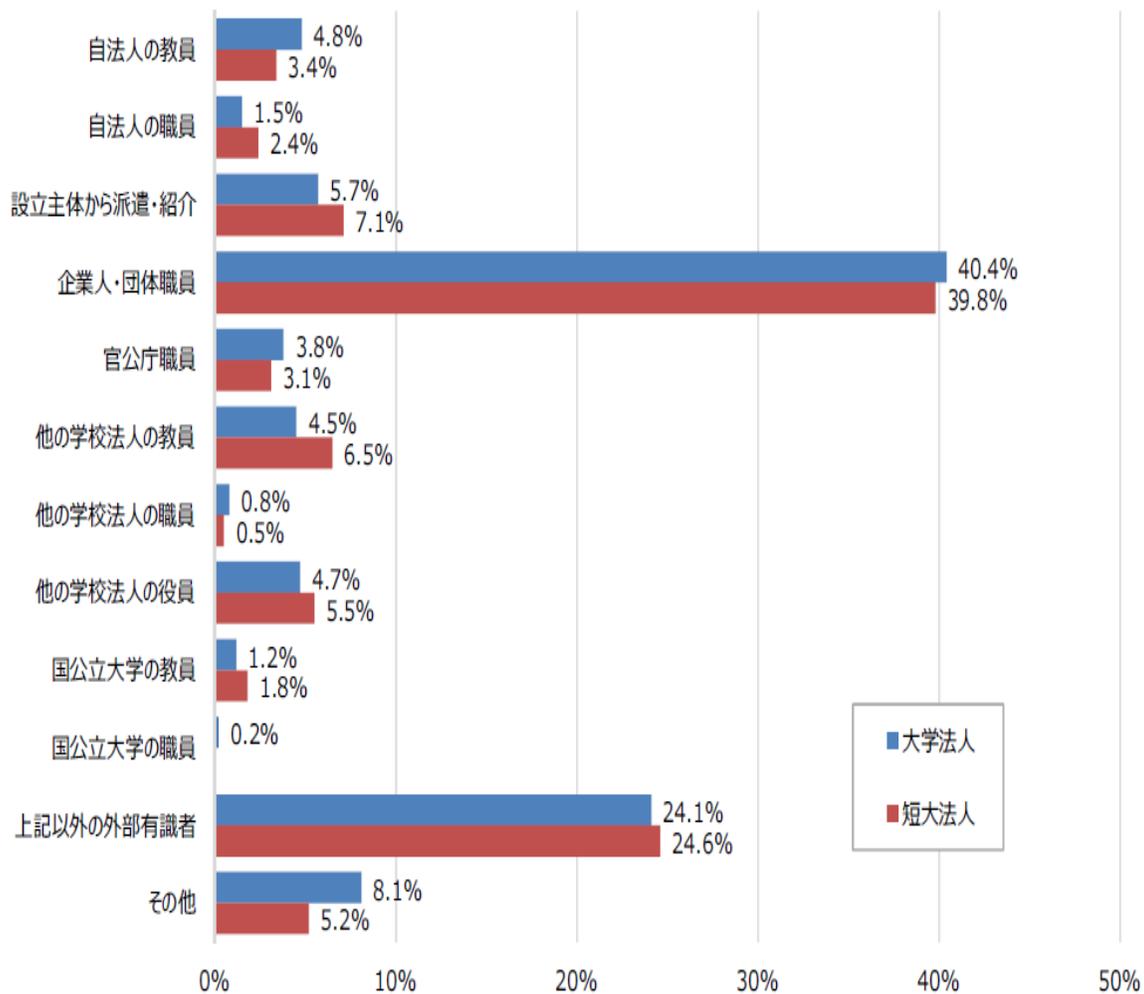
創設者又は親族に該当

項目	大学法人		短大法人		全体	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
該当する	186	37.1%	44	46.8%	230	38.6%
該当しない	316	62.9%	50	53.2%	366	61.4%
集計法人数	502		94		596	

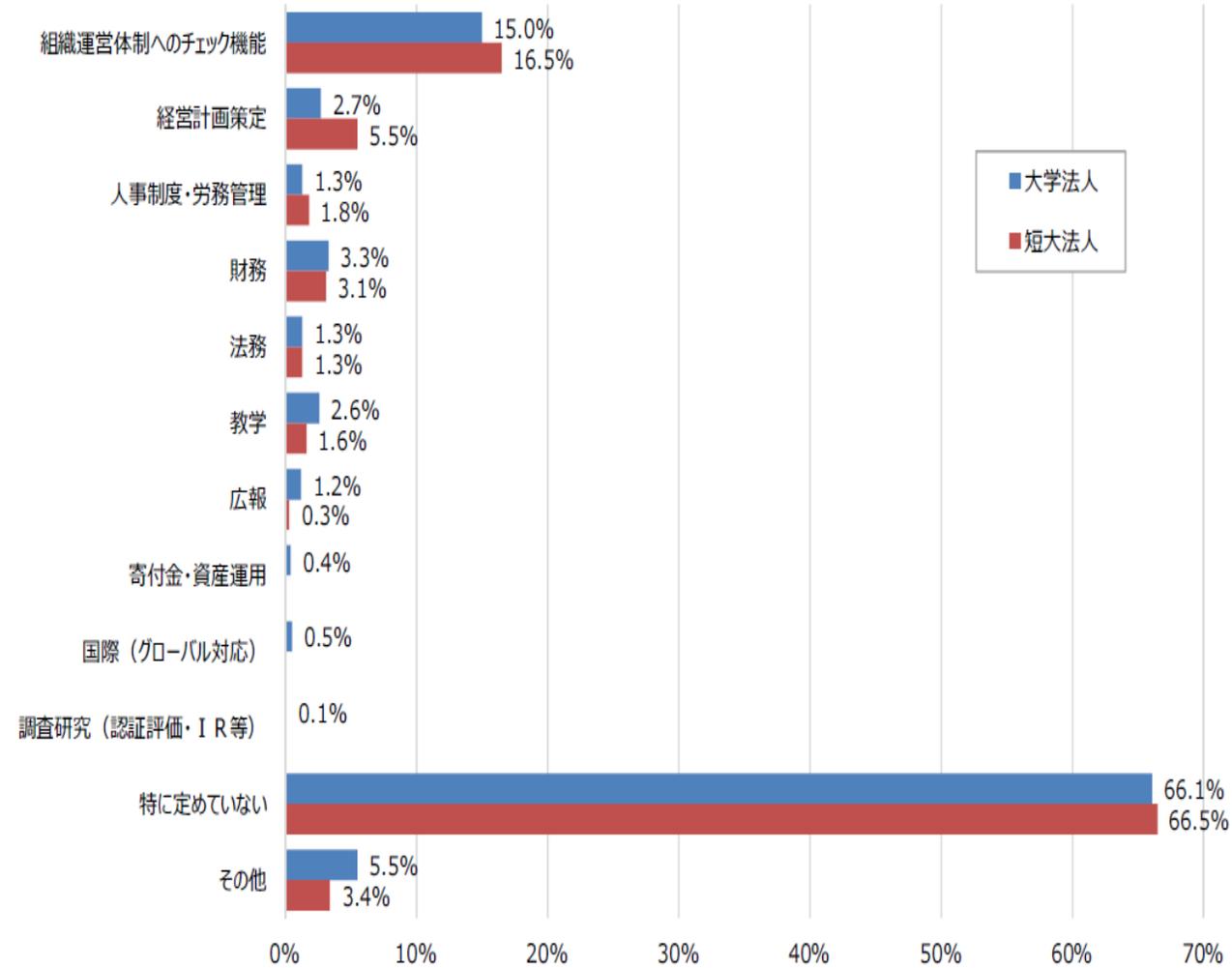
直前の履歴

番号	項目	大学法人		短大法人		全体	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	自法人の教員	173	36.1%	34	38.6%	207	36.5%
2	自法人の職員	82	17.1%	21	23.9%	103	18.2%
3	自法人の設立主体（宗教法人、自治体等）から派遣・紹介された者	15	3.1%	3	3.4%	18	3.2%
4	企業人・団体職員	91	19.0%	14	15.9%	105	18.5%
5	官公庁職員	3	0.6%	3	3.4%	6	1.1%
6	他の学校法人の教員	11	2.3%	2	2.3%	13	2.3%
7	他の学校法人の職員	3	0.6%	1	1.1%	4	0.7%
8	他の学校法人の役員	24	5.0%	2	2.3%	26	4.6%
9	国公立大学の教員	3	0.6%	0	0.0%	3	0.5%
10	国公立大学の職員	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
11	上記4～10以外の外部有識者	23	4.8%	4	4.5%	27	4.8%
12	その他	51	10.6%	4	4.5%	55	9.7%
	集計法人数	479		88		567	

企業人、団体職員が最も多く約4割



担当は特に決めていないが6割以上
経営体制へのチェック機能が15%程度



監事は学校法人の業務、理事会の業務執行の意思決定や理事長等による業務執行等、法人対内業務及び法人対外業務を監査する機関であり、法人の管理運営を適正に行うために重要な役割を果たす機能。

○平成16年私学法改正では、監査報告書の作成等、外部監事の選任、評議員との兼職禁止等機能強化が図られた。その後の公益法人改革や社福法人改革において、監事による理事の行為の差止請求や理事の監事への報告義務が規程。監事機能の一層の強化が図られ、今回改正ではその考え方が盛り込まれた。

○監事機能の実質化・強化:全て一般社団・財団法に準じた措置

ア 理事の行為の差止請求権

著しい損害が生ずるおそれがあるときは、当該理事に対して違法行為等差止め請求でき、従わない場合には、裁判所に法的手続（仮処分命）を申し立て可能。

イ 理事の監事への報告義務

理事が法人に対し著しい損害を及ぼす恐れのある事実を発見した時の監事への報告義務が付加

ウ 監事の職務対象の明確化

監事職務対象業務は財務面の業務と教学面等学校運営（注）に加え理事の業務執行の監督も付加

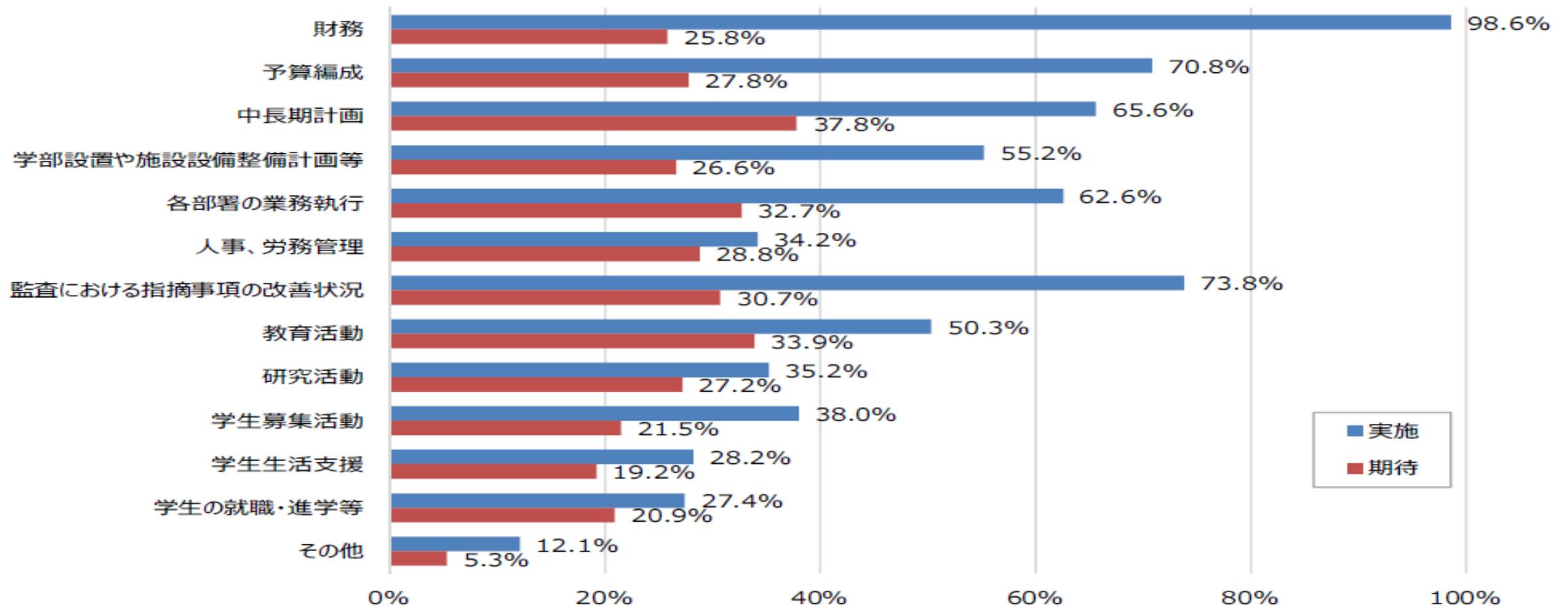
エ 監事の理事会等招集請求権が付与。監事監査基準の策定、監査報告書の課題等記載内容の充実、監事の常勤化、理事の不正行為発見の場合、当該行為についての理事会・評議員会招集請求権付与

（注）学部・学科の改組や学生・生徒の募集計画、自己点検評価 サイクルの稼働状況等、法人経営の重要な要素となる事項

○今回強化につき様々な意見：こうした業務を全うできる監事の人選難。監事の独断による学校法人組織の混乱の招来等懸念。文科省主催の監事研修でその趣旨等を周知する方向。

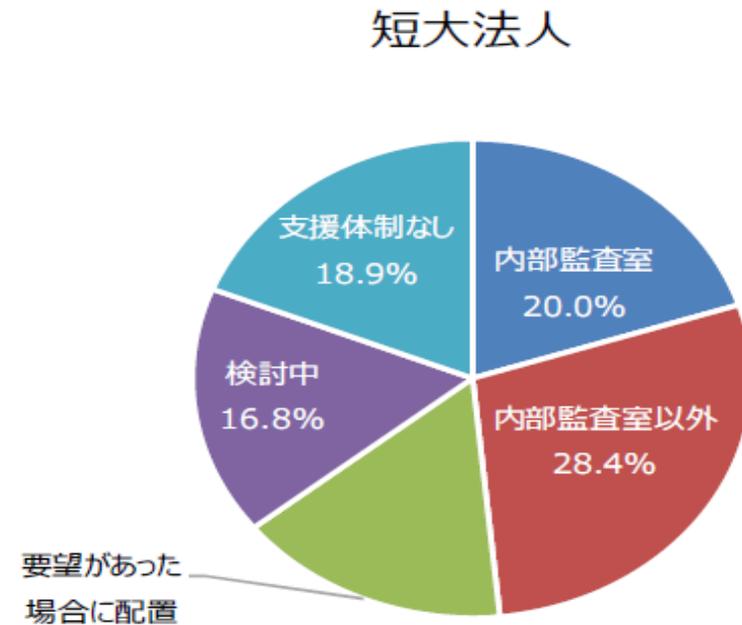
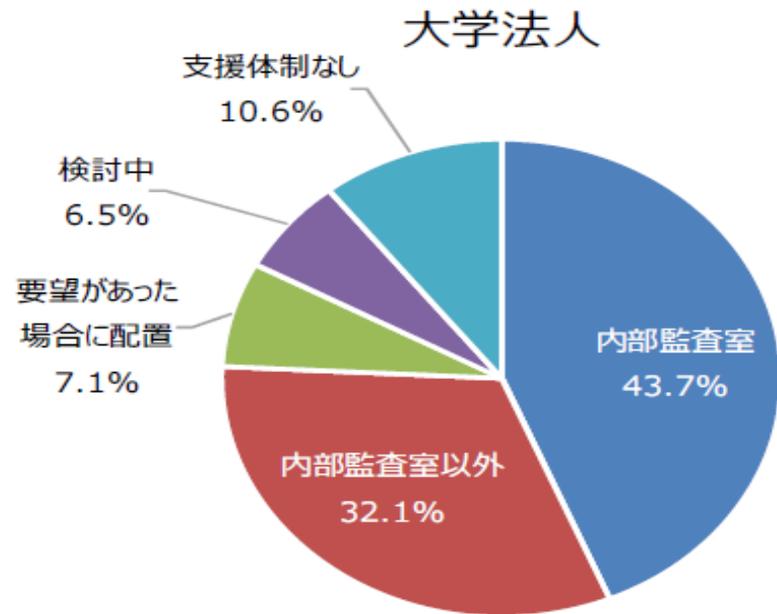
監事業務の内容で最も多いのが財務。次いで監査における指摘事項の改善状況、予算編成の割合が多い。期待する業務内容は中長期計画、教学業務監査への参画

監査の内容【大学法人】



内部監査室設置割合は大学法人44% 短大法人20% 要望があった場合対応・設置と合わせると大学は8割、短大は6割が対応

番号	項目	大学法人		短大法人		全体	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	内部監査室が、監事業務の支援を行っている	222	43.7%	19	20.0%	241	40.0%
2	内部監査室以外の特定の職員が監事の補佐を行っている	163	32.1%	27	28.4%	190	31.5%
3	監事から要望があった場合に人員を配置している	36	7.1%	15	15.8%	51	8.5%
4	支援体制の整備を検討中である	33	6.5%	16	16.8%	49	8.1%
5	特段の支援体制をとっていない	54	10.6%	18	18.9%	72	11.9%
集計法人数		508		95		603	

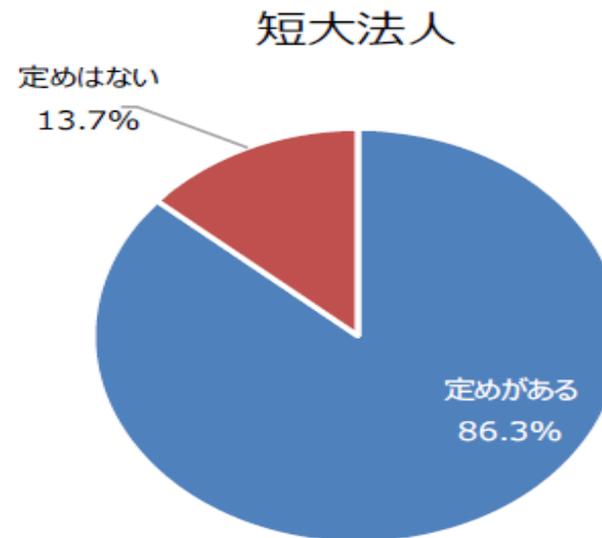
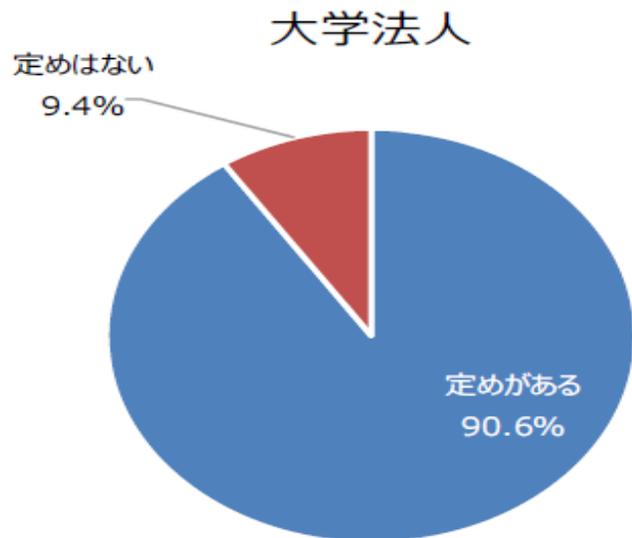


(出典)日本私立学校振興・共済事業団『学校法人の経営改善方策に関するアンケート』報告 大学・短期大学法人編 平成30年4月より作成。

9割の法人が規定等に定めている。報告する対象は理事会、評議員会、理事長各対しての順

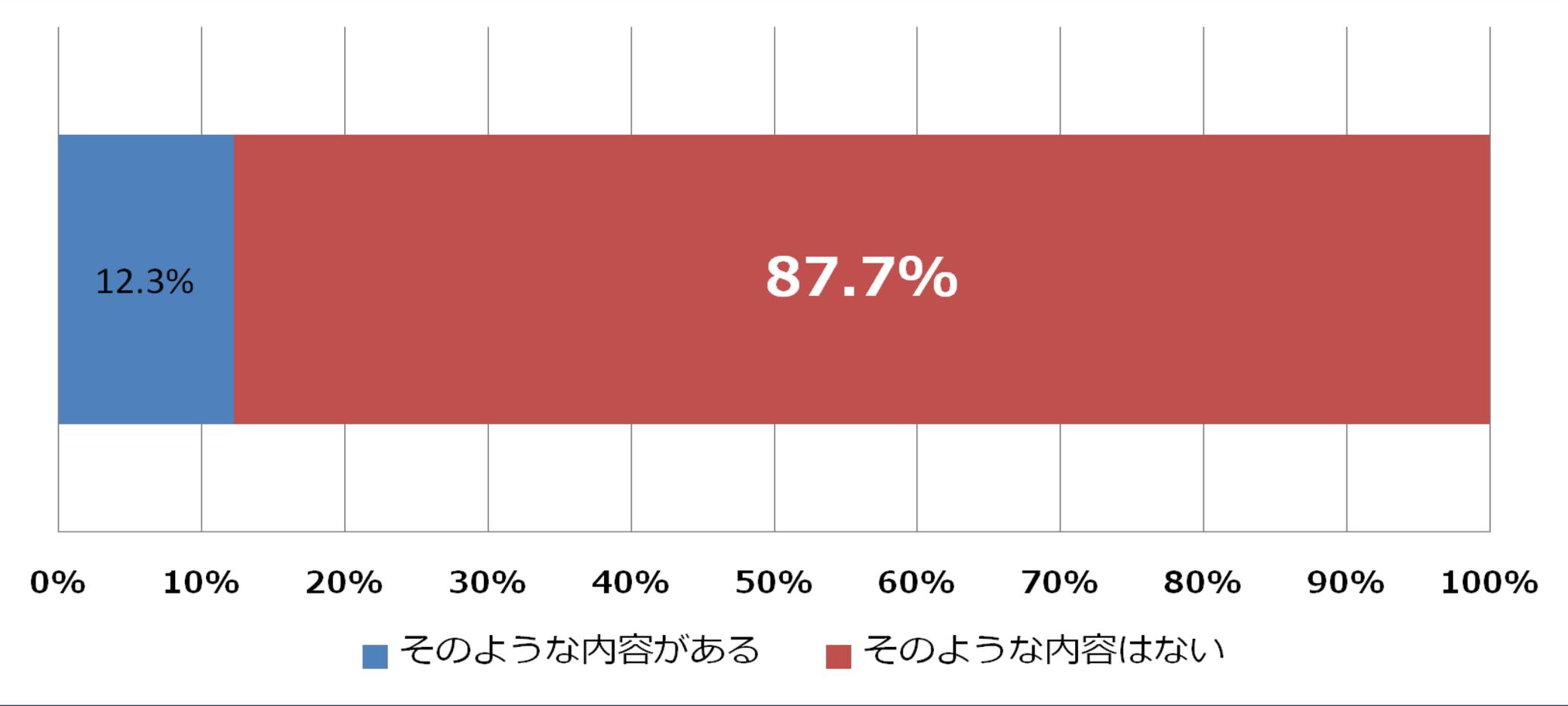
番号	項目		大学法人		短大法人		全体	
			回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	定めがある		464	90.6%	82	86.3%	546	90.0%
	a	理事長	130	25.4%	18	18.9%	148	24.4%
	b	理事会	432	84.4%	76	80.0%	508	83.7%
	c	評議員会	390	76.2%	71	74.7%	461	75.9%
	d	その他	28	5.5%	4	4.2%	32	5.3%
2	特に定めはない		48	9.4%	13	13.7%	61	10.0%
集計法人数			512		95		607	

定めの有無



(出典)日本私立学校振興・共済事業団『学校法人の経営改善方策に関するアンケート』報告 大学・短期大学法人編 平成30年4月より作成。

9割弱の法人において監事の業務監査の際、法人や大学運営に関する重要事項に対する是正意見が出されていない



(回答数 大学法人・短期大学法人622法人)

(出典) 日本私立学校振興・共済事業団「『学校法人の経営改善方策に関するアンケート』報告 大学・短期大学法人編 平成27年3月」より作成。

○評議員会は学生・保護者・教職員、卒業生を含めた人々により構成。理事会の意思決定についてチェックを行い、様々な関係者が議論、多様な観点から理事会・教学運営への提言を行う諮問機関としての役割。

○その長い歴史的沿革の中で、私立学校の発展を支えてきた。法人運営は私立学校法、学校教育は学校教育法に各規定され、法人は設置校の教学組織への教学ガバナンスの委任等留意しつつ進めてきた経緯。こうした中で多様なステークホルダーで構成される評議員会は、法人・教学運営に対して様々な意見を出し、学校法人制度における学校運営を支え、法人・設置校共々発展してきた経緯。

○評議員会が議決機関である公益法人・社会福祉法人等との比較では、私学の発祥経緯、人材育成等使命・目的や法人・教学の2組織が存在する等その仕組みに大きな違いがあり、学校法人制度における評議員会は様々な意見が吸収できる諮問機関が妥当。

○平成16年私学法改正により諮問機関として位置づけ。今回改正で評議員会機能の実質化に関し、イ 理事と評議員が兼務している実態をどう解決していくか、ロ 中長期計画策定・役員報酬基準への関与を持たせることなどが検討された。

イ 理事と評議員の兼務

チェック機能面で諮問する理事とされる評議員の兼務は問題との意見。

これに対し、学校運営に対し各々の立場から幅広く議論・提言する諮問機関としての機能に着目した場合、兼務は妨げられない。諮問機関としての役割が果たせるよう、担当理事は諮問事項の説明に徹し、兼務外の評議員からの意見を引き出す努力をすべきとの運用。

ロ 中長期計画への関与

中計策定に際して評議員会に予め意見を聴くこと。評議員会がこれに積極的に関わり、安定的な学校法人運営のため、知見を借り、協力を求める必要。また適時適切な情報提供・監事の評議員会での意見陳述等活性化するための条件を整えるべき。

ハ役員報酬基準への関与

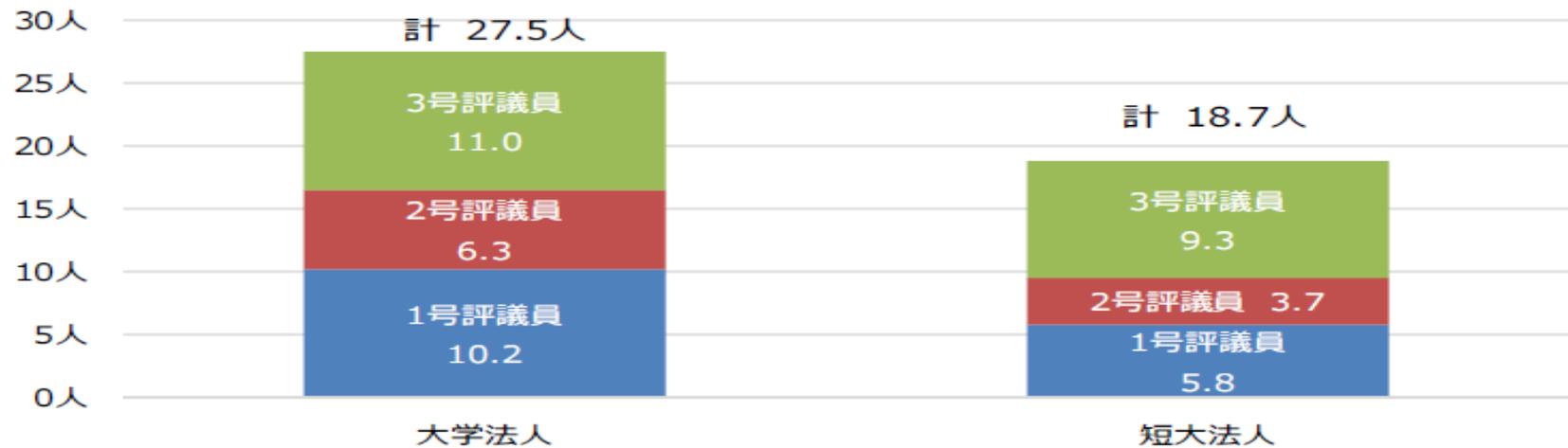
同基準の策定を新たに学校法人に義務付け、予め評議員会の意見を聴くこととすべき

大学法人は27.5人、同短大は18.7人。内訳は3号評議員が大学は11.0人、短大は9.3人。1号評議員が大学10.2人、短大5.8人

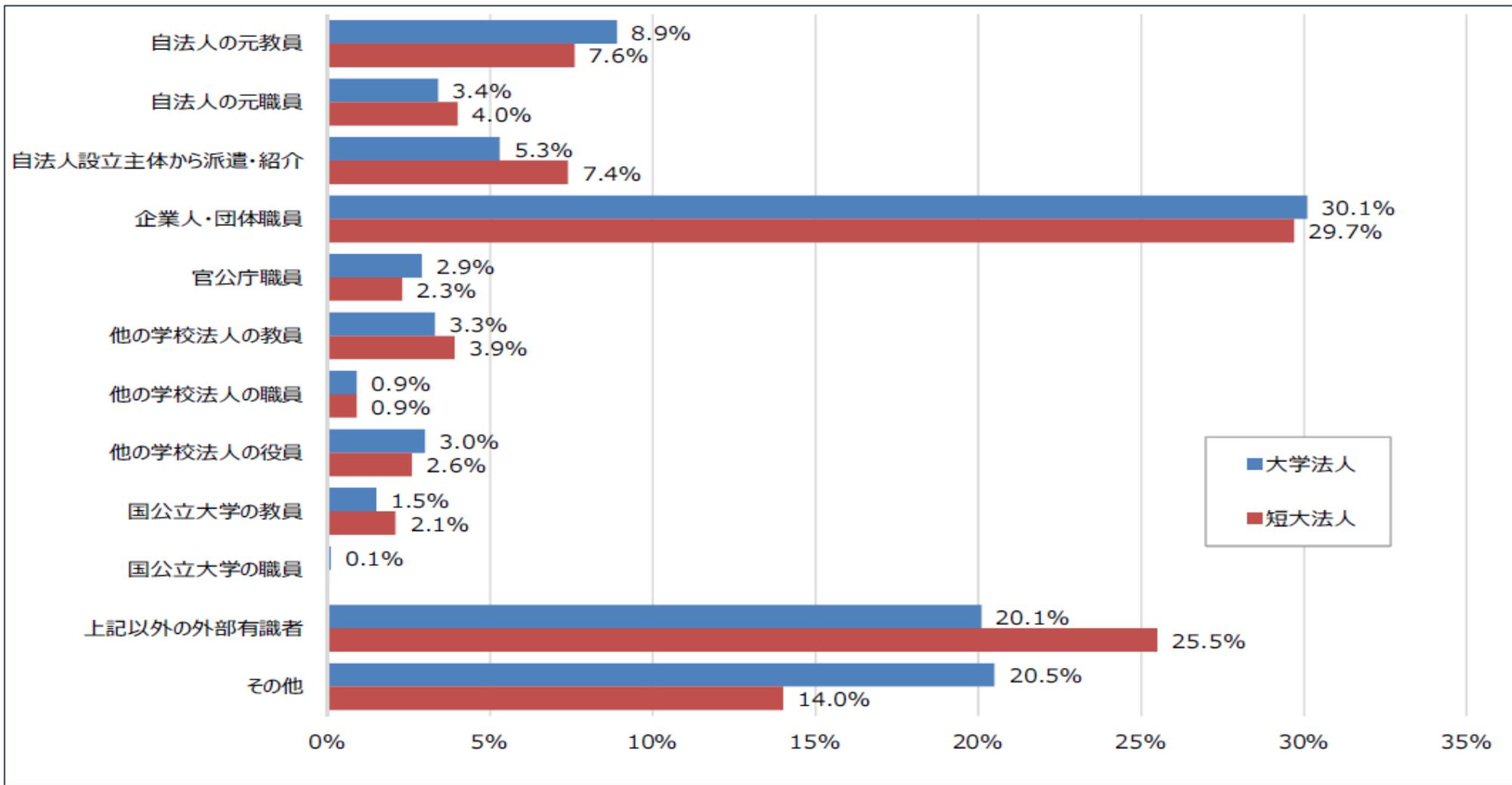
<1法人あたりの平均人数>

項目	大学法人		短大法人		全体	
	回答数	平均	回答数	平均	回答数	平均
1号評議員（職員）	5,237	10.2	548	5.8	5,785	9.5
2号評議員（卒業生）	3,223	6.3	349	3.7	3,572	5.9
3号評議員（寄附行為）	5,612	11.0	883	9.3	6,495	10.7
評議員計	14,072	27.5	1,780	18.7	15,852	26.1
集計法人数	512		95		607	

評議員の人数（1法人あたりの平均）



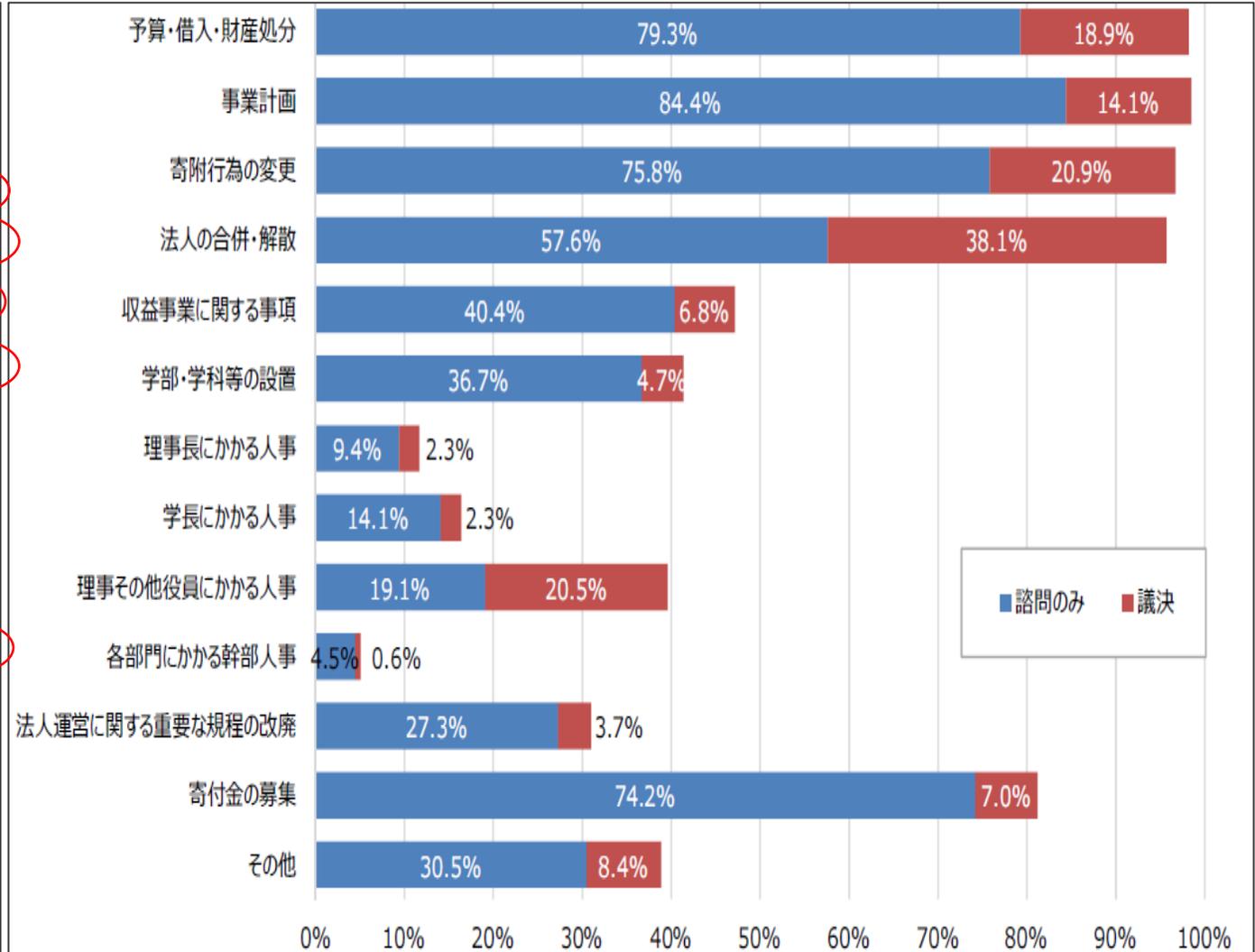
大学・短大法人ともに「企業人・団体職員」が多く3割を占めている



(出典)日本私立学校振興・共済事業団『学校法人の経営改善方策に関するアンケート』報告 大学・短期大学法人編 平成30年4月より作成。

諮問事項で多いのは、予算・借入・財産処分、事業計画、寄附行為の変更、法人の合併・解散、寄付金の募集。また議決事項で多いのは合併・解散、寄附行為の変更、役員人事、予算・借入・財産処分、事業計画の順

番号	項目	大学法人			
		諮問のみ		議決	
		回答数	割合	回答数	割合
1	予算・借入・財産処分	406	79.3%	97	18.9%
2	事業計画	432	84.4%	72	14.1%
3	寄附行為の変更	388	75.8%	107	20.9%
4	法人の合併・解散	295	57.6%	105	38.1%
5	収益事業に関する事項	207	40.4%	35	6.8%
6	学部・学科等の設置	188	36.7%	24	4.7%
7	理事長にかかる人事	48	9.4%	12	2.3%
8	学長にかかる人事	72	14.1%	12	2.3%
9	理事その他役員にかかる人事	98	19.1%	105	20.5%
10	各部門にかかる幹部人事	23	4.5%	3	0.6%
11	法人運営に関する重要な規程（組織・人事・財務等）の改廃	140	27.3%	19	3.7%
12	寄付金の募集	380	74.2%	36	7.0%
13	その他	156	30.5%	43	8.4%
	集計法人数	512		512	



○これまで複層的に情報公開が義務付け。社会から一層の信頼と支援を受けるため積極的な情報の提供・発信を行っていくことが重要。

- ・経営状況の「見える化」のツール、取組成果を明確化する経営改革周知の観点
- ・公益法人の情報公開が進展。平仄をとるためにも市民の閲覧対象の寄附行為、役員等名簿も公開を進める
- ・文科大臣所轄法人は全国立地を前提の制度。高等教育機関として長期かつ安定的な運営が求められる。既存の法定教育情報に加え 財務関係諸表の閲覧対象者を利害関係人から一般市民に改め公表対象とすべき。

○下記情報公開にあたり、信頼性のある公開に努める責務。情報公開の詳細については、GCに記載することを推奨

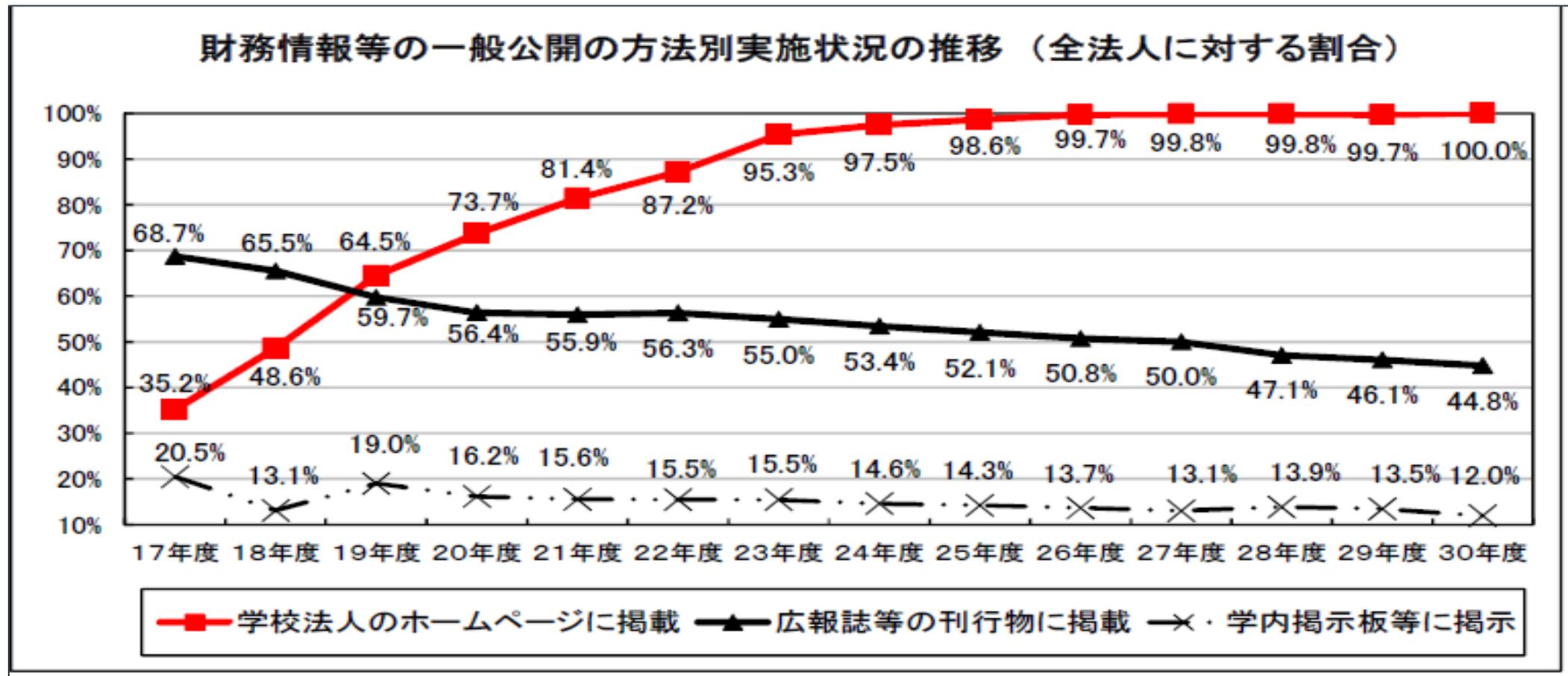
教育・研究関連情報(公開済み)

- 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

学校法人関連財務情報(公開義務化)

- 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
- 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）、
 - ・経営改善策

区 分		大学法人	短大法人等	合 計
全 法 人 数	平成30年度	557	104	661
	(平成17年度)	(510)	(149)	(659)



単位は法人数。()内は全法人数に対する割合。上段はH30年度、下段は同26年度の法人数と割合。理事・監事・評議員はH30年度の法人数と割合

区分		大学法人	短大法人等	合計	
全法人数	平成30年度	557	104	661	
	平成26年度	554	112	666	
法人の概要	設置する学校・学部・学科等について	549 (98.6%)	102 (98.1%)	651 (98.5%)	
		544 (98.2%)	106 (94.6%)	650 (97.6%)	
	設置する学校・学部・学科等の入学定員について	517 (92.8%)	97 (93.3%)	614 (92.9%)	
		510 (92.1%)	101 (90.2%)	611 (91.7%)	
	設置する学校・学部・学科等の収容定員について	502 (90.1%)	95 (91.3%)	597 (90.3%)	
		490 (88.4%)	100 (89.3%)	590 (88.6%)	
	設置する学校・学部・学科等の入学者数について	416 (74.7%)	85 (81.7%)	501 (75.8%)	
		412 (74.4%)	92 (82.1%)	504 (75.7%)	
	設置する学校・学部・学科等の在籍者数について	541 (97.1%)	101 (97.1%)	642 (97.1%)	
		536 (96.8%)	106 (94.6%)	642 (96.4%)	
	理事・監事について (注3参照)	うち全員について記載	539 (96.8%)	98 (94.2%)	637 (96.4%)
		うち一部について記載	410 (73.6%)	62 (59.6%)	472 (71.4%)
		うち一部について記載	129 (23.2%)	36 (34.6%)	165 (25.0%)
	評議員について (注3参照)	488 (87.6%)	87 (83.7%)	575 (87.0%)	
	教職員について	540 (96.9%)	88 (84.6%)	628 (95.0%)	
		537 (96.9%)	104 (92.9%)	641 (96.2%)	
建学の理念・教育目標について	461 (82.8%)	76 (73.1%)	537 (81.2%)		
	438 (79.1%)	84 (75.0%)	522 (78.4%)		
法人の沿革について	476 (85.5%)	76 (73.1%)	552 (83.5%)		
	451 (81.4%)	85 (75.9%)	536 (80.5%)		

事業の概要	当該年度の事業の概要, 主な事業の目的・計画, 計画の進捗状況について	547 (98.2%)	101 (97.1%)	648 (98.0%)
		545 (98.4%)	103 (92.0%)	648 (97.3%)
	入学志願者数, 受験者数, 合格者数等の入学試験に関する状況について	312 (56.0%)	52 (50.0%)	364 (55.1%)
		301 (54.3%)	60 (53.6%)	361 (54.2%)
	教員組織, 教員の数並びに各教員が有する学位及び業績に関することについて	105 (18.9%)	25 (24.0%)	130 (19.7%)
		131 (23.6%)	44 (39.3%)	175 (26.3%)
	授業科目, 授業の方法及び内容並びに年間の授業の計画に関することについて	119 (21.4%)	31 (29.8%)	150 (22.7%)
		133 (24.0%)	46 (41.1%)	179 (26.9%)
	学修の成果に係る評価及び卒業又は修了の認定に当たっての基準に関することについて	86 (15.4%)	24 (23.1%)	110 (16.6%)
		105 (19.0%)	40 (35.7%)	145 (21.8%)
	授業料, 入学料その他の大学が徴収する費用に関することについて	119 (21.4%)	25 (24.0%)	144 (21.8%)
		140 (25.3%)	38 (33.9%)	178 (26.7%)
	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に関することについて	261 (46.9%)	41 (39.4%)	302 (45.7%)
		247 (44.6%)	58 (51.8%)	305 (45.8%)
卒業者数, 修了者数, 学位授与数等の状況について	237 (42.5%)	46 (44.2%)	283 (42.8%)	
	237 (42.8%)	60 (53.6%)	297 (44.6%)	
卒業・修了後の状況(就職・進学等)について	308 (55.3%)	56 (53.8%)	364 (55.1%)	
	304 (54.9%)	68 (60.7%)	372 (55.9%)	
今後の課題について	171 (30.7%)	34 (32.7%)	205 (31.0%)	
区分		大学法人	短大法人等	合計
財務の概要	財務の概要を経年比較した内容について	466 (83.7%)	81 (77.9%)	547 (82.8%)
		458 (82.7%)	84 (75.0%)	542 (81.4%)
	当該年度の決算の概要について	496 (89.0%)	78 (75.0%)	574 (86.8%)
		491 (88.6%)	86 (76.8%)	577 (86.6%)
	主な財務比率について	437 (78.5%)	62 (59.6%)	499 (75.5%)
		426 (76.9%)	71 (63.4%)	497 (74.6%)
主な施設設備の整備状況について	348 (62.5%)	52 (50.0%)	400 (60.5%)	
	330 (59.6%)	64 (57.1%)	394 (59.2%)	

法人役員は建学の精神・ミッション等に基づき、コンプライアンスを遵守、中長期計画に基づく業務を有効・効率的に遂行し、作成・公表する各種情報公開等の信頼性を確保、かかるミッションを行使する場合のガバナンスが有効に機能しているか検証するための内部統制システムの構築が必要。その目的は①社会からの要請・期待・社会的責任に応えること、②組織管理上の必要性、③監事等監査、各機能を果たす観点

- 目的
 - ① 業務の有効性・効率性の追求: 大学のミッション、中長期計画・年度事業計画達成のため、関連業務の効率的実施通じ目標の早期を企図。
 - ② コンプライアンスの確保: 役員・教職員への法令順守意識の浸透。法規制・社会規範・寄附行為・諸規則の遵守。
 - ③ 財務報告等の信頼性の確保: ステークホルダーに対し正確・簡潔な情報、財務に加え教学関連情報も開示。
 - ④ 資産の保全・活用: 保有する資産の適正な支出と運用、知的資産の適切な保全と活用など

- 内部統制の有効性の判断手法⇒ガバナンスコードが有効
 - ① 統制環境: 学内の教職員の各リスク対応・保全意識の浸透、情報と伝達の重要性、モニタリングの励行、IT対応等統制に対する意識の保持
 - ② リスクの評価と対応: ミッション実現のための障害要因をリスク別に洗い出しその対応策を練り、未然防止にあたる。
 - ③ 統制活動: 寄附行為、諸規則を遵守するために、権限・責任の付与、責任の明確化、職務分掌等方針・手続きを決定。SD・SDを実施
 - ④ 情報と伝達: ミッション実現のため、適時・適切に情報を識別、信頼性を把握し、学内外の関係者へ正確に伝達・共有。
 - ⑤ モニタリング: 日常的には役職者の日々の業務管理で実施。総体的には「私立大学版ガバナンスコード」で管理。その他内部監査室・監事業務監査で実施。各モニタリング結果は相互に関係者で共有（三様監査等）。
 - ⑥ ITの利用と環境整備: 業務へのITの取込み。各種情報保護・セキュリティーリスク対応の実施。利便性と脆弱性の業務への影響を勘案・評価

- 内部統制に関与する者の役割

法人の長である理事長、大学の長である学長、理事会と理事、監事、教職員、会計監査人は上記内部統制に関し、その大綱・基本方針を決定、整備、適切に運用・管理する責務を有する。

「経済財政運営と改革の基本方針2018（H30年6月閣議決定や「高等教育のグランドデザイン答申、その他関連の委員会等の取り纏めを踏まえ「アクセス機会の確保」、「教育の質的向上」、教育研究基盤である「ガバナンスや経営力強化」等を一体的に推進

教育の質の向上

- 質保証システムの確立、認証評価厳格化
- 多様で柔軟な教育研究体制の構築
- 教学マネジメントの確立
- 学修成果の可視化と情報公表

1 学校教育法の改正 大学設置基準（省政令）の改正 教学マネジメントに係る指針の作成 学修成果の可視化等情報公開省令の改正

- ① 大学等の教育研究等の状況を評価する認証評価において、当該教育研究等の状況が大学評価基準に適合しているか否かの認定を義務付
- ② 適合している旨の認定を受けられなかった大学等に対して、文部科学大臣が報告又は資料の提出を要求 等
- ③ 実務家教員の登用促進、学部横断的な教育の促進、一学部に限り専任となる運用の緩和*このほか抜本的な改正について中期的に検討
- ④ カリキュラム編成の高度化、成績評価基準の適切な運用、教職員の資質向上
- ⑤ 学位の取得・卒業後の状況、学修時間、学生の成長実感・満足度等

教育研究基盤の強化

- 経営力の強化（資源配分のメリハリ化、外部理事の登用促進、ガバナンス強化等）
- 連携統合の推進（国立大学の1法人複数大学制度、学校法人の管理運営制度の改善、国公私の子組を超えた連携の仕組みの創設等）

2 私立学校法の改正

- ① 大学を設置する学校法人は、1. の認証評価の結果を踏まえて事業に関する中期的な計画等を作成するものとする
- ② 大学を設置する学校法人は、財務書類等を公表するものとする
- ③ 監事の牽制機能の強化等、役員職務及び責任に関する規定の整備、学部譲渡の手続きの簡素化、破たん処理手続きの円滑化等

3 国立大学法人法の一部改正

- ① 国立大学法人岐阜大学と国立大学法人名古屋大学を統合して国立大学法人東海国立大学機構を創設、同機構が岐阜大学と名古屋大学を設置⇒一法人複数大学制度の創設
- ② 国立大学法人が複数の大学を設置する場合その他管理運営体制の強化を図る特別の事情がある場合には、学長選考会議の定めにより、設置する大学の学校教育法上の学長の職務を行う大学総括理事を設置できることとする⇒経営と教学の分担すること

4 大学等連携推進法人（仮称）を導入するための関係省令等改正

アクセス機会の確保

- 授業慮減免制度の創設、給付型奨学金の大幅拡充

5 大学等における修学の支援に関する法律（新法）

- ① 要件確認を受けた大学等が対象、支援対象は住民税非課税世帯及びそれに準ずる世帯の学生で授業料及び入学金の減免制度を新設。これに加えJASSOの給付型奨学金の拡充を実施
- ② 大学の支援対象要件：実務経験のある教員が開講科目の1割以上。外部人材の理事への任命。適正な成績管理と財務諸表の公開等

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。

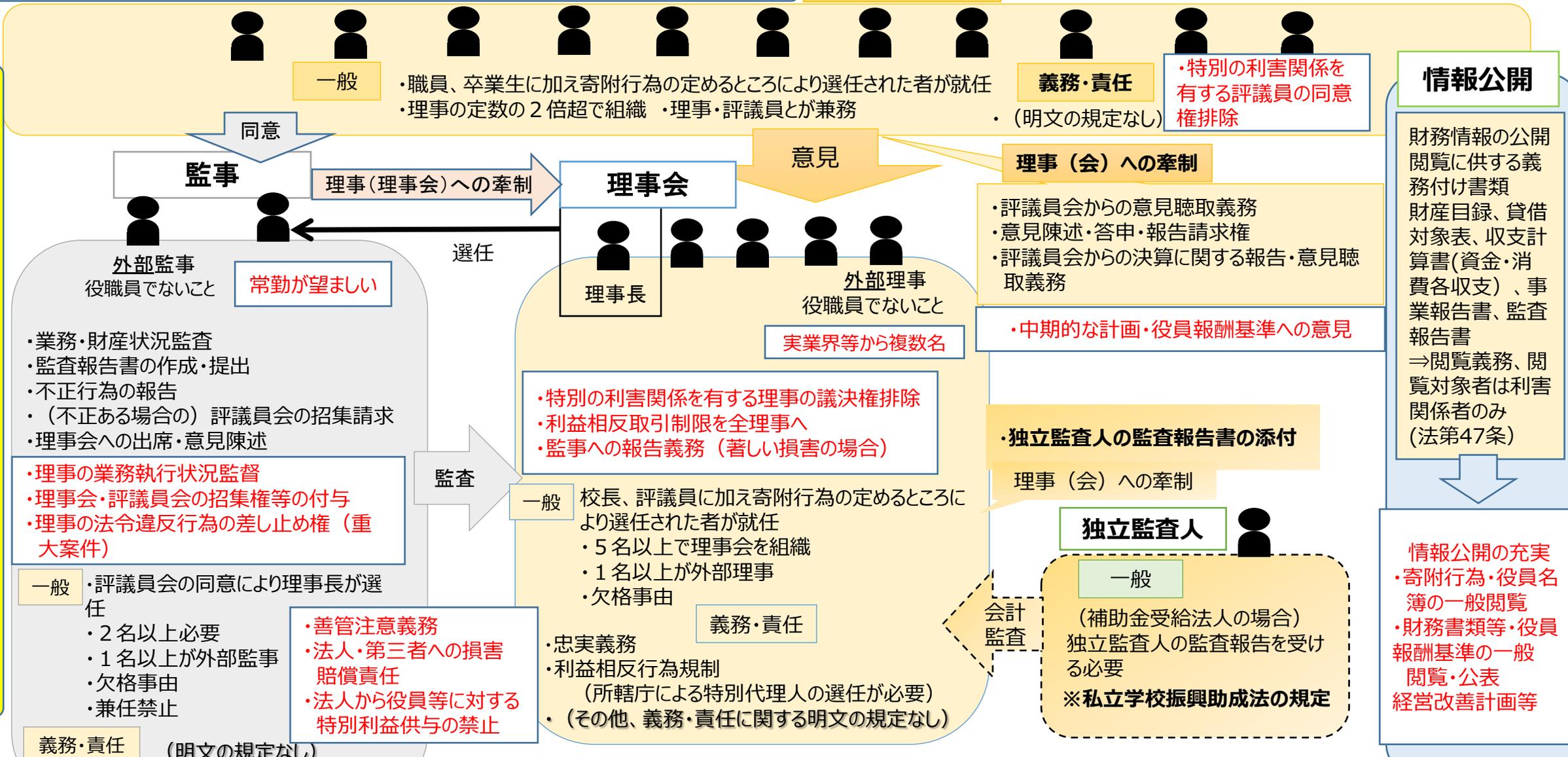
VI 制度改正とは別に大学法人は自主行動基準であるガバナンス・コードを策定

学校法人の責務・運営基盤の強化・教育の質の向上・運営の透明性等(新設)

評議員会

※原則として私立学校法上明文の制度のみ記載

本件内容は全て私立大学版GCに記載

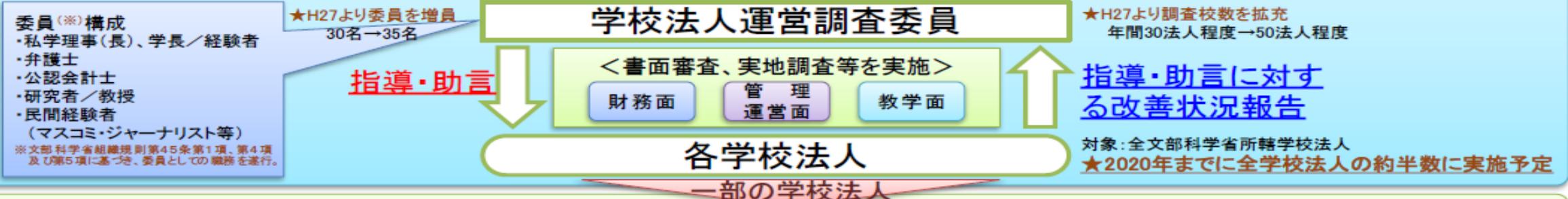


制度改善小委員会資料を基に作成

	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 of 善管注意義務の明確化	○	○	○
	役員 of 損害賠償責任の明確化	○	○	○
	利益相反行為 of 理事への拡大	○	○	○
	役員報酬規程 of 策定	○	○	○
経営力の強化	中長期期計画 of 策定	○		
	財産目録等 of 公表	○	△	○
情報公開	寄附行為及び役員名簿 of 公開	○	○	○
	解散命令時 of 清算人の選出	○	○	
破綻処理手続き				

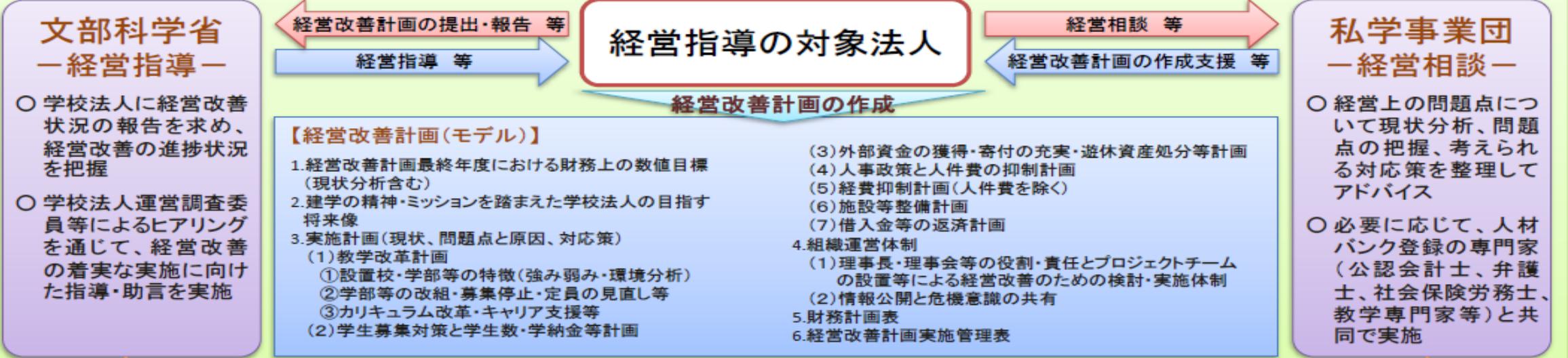
◆学校法人運営調査

学校法人の健全な経営の確保に資することを目的として、学校法人の管理運営組織、その活動状況及び財務状況等について実態を調査するとともに、必要な指導・助言を実施。(昭和59年より)
 2020年までの間を「私立大学等経営強化集中支援期間」と位置付け、平成27年度より制度の一層の充実を図っている。



◆経営改善に向けた指導・助言

経営状況が特に厳しいと認められる学校法人に対しては、経営改善計画(5か年)に基づく経営改善状況の報告を求めるとともに、ヒアリング等を通じて個別に指導・助言を継続。



連携(情報共有・意見交換)

大項目	中項目	指導・助言事項(その他意見含む)
管理運営組織	監事	監事による教学面を含めた業務監査の充実
		監事の監査を支援するための事務体制の整備
	役員報酬	役員退職金支給規程の整備
		役員報酬規程の整備
		役員報酬規程において、支給額の算定方法を明確にすること
	理事会 /評議員会	評議員会における評議員の出席率の改善
		理事会における理事の出席率の改善
		理事会・評議員会の欠席時に意思表示を行うことのできる書面に改めること
	理事/評議員	理事の欠員補充
		評議員の欠員補充
		理事・評議員の選任手続きを適切に行うこと
	備え付け /届出	文部科学大臣に対する役員変更届出を速やかに行うこと
		会計年度終了後2月以内に財産目録、貸借対照表、収支計算書、事業報告書、監査報告書の作成及び備え付け
		学校法人設立時の財産目録の備え付け
	規程	学校法人会計基準の改正を踏まえた規程の見直し・改正
		諸規程の整備
		・情報公開に関する規程
		・公益通報に関する規程

大項目	中項目	指導・助言事項(その他意見含む)
財務	資産運用	資産運用に関する規程の整備
		資産運用に関する規程の見直しを含め、適切な改善を図ること
	経常経費依存率	教育研究条件の充実向上(経常経費依存率(消費支出/学生生徒等納付金)の向上)
	収益事業	収益事業の再開等その在り方について法人内で検討し、必要に応じて寄付行為の変更を検討すること
	基本金	基本金の組入処理は組入計画に基づき正しく行うこと
	予算	予算について適切な会計処理を行うこと
	経営改善計画	経営改善計画の作成及び着実な実施等による経営基盤の安定確保
教学	学生確保 /定員管理	設置する学校の学生確保に向けた対応策を立案し着実に実施
		定員の見直しの検討
		定員管理の適正化、定員超過の改善
	中長期計画	中長期計画の作成及び着実な実施
	教員補充	専任教員の補充
	FD	大学全体としてファカルティ・ディベロップメント(FD)活動の実質化
	教育体制の配慮	募集停止をした学校(学科)において、学生の教育に支障が生じないよう教育体制の維持に配慮

	関連事項		関連事項
1	<ul style="list-style-type: none"> ・受験生の保護者に合格発表前に寄付を求め、収受 	9	<ul style="list-style-type: none"> ・大学の閉校計画に学内混乱
2	<ul style="list-style-type: none"> ・大学設置認可に係る虚偽申請（寄附金の偽装） ・民事再生中に理事会の決議を経ずグループの医療法人へ 約 8 億円を融資 	10	<ul style="list-style-type: none"> ・学校資金不正融資（背任）容疑の理事らが逮捕
3	<ul style="list-style-type: none"> ・耐震補強工事について補助金不正受給の疑い ・理事長らが学園経費を流用し背任容疑で逮捕 	11	<ul style="list-style-type: none"> ・医療事故調査結果の公表を巡り理事長側と大学側が対立
4	<ul style="list-style-type: none"> ・理事長と法人とで合計約 7 億円の所得の申告漏れ、不正経理 	12	<ul style="list-style-type: none"> ・やらせ受験で附属高校生に謝礼・教材費を飲食代などに流用
5	<ul style="list-style-type: none"> ・2億円が用途不明 	13	<ul style="list-style-type: none"> ・学園長による学園経費の私的流用
6	<ul style="list-style-type: none"> ・総長が刑事事件で逮捕 	14	<ul style="list-style-type: none"> ・理事長らに対する勤務実態の伴わない給与などの不正支出
7	<ul style="list-style-type: none"> ・不透明なファンドに対し学校法人に投資させたとして 元理事らを詐欺と業務上横領の疑いで逮捕 	15	<ul style="list-style-type: none"> ・大学職員の刑事処分・法人の運営（廃棄物処理に係る法令違反）
8	<ul style="list-style-type: none"> ・大学開設時に巨額の負債を隠し虚偽認可申請 ・古美術の無断売却（横領容疑）の疑いで大学を家宅搜索 ・経営悪化後に学校債を発行、一部しか返還せず ・給与遅配 8ヶ月連続 ・2つの経営陣が対立。混乱に拍車 	16	<ul style="list-style-type: none"> ・学校法人の管理運営不適正（役員報酬報酬、教職員との対立）
		17	<ul style="list-style-type: none"> ・看護学部の設置認可申請において教員予定者の虚偽記載
		18	<ul style="list-style-type: none"> ・学校法人の管理運営不適正（不適切な理事会对応、医学部の不適切な入試選抜等）

- ・「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。
- ・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

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、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る。
- (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、同程度の運営の適正と透明性を確保、社会から信頼され、これまで以上に公共性を備えた存在を持続。
- (3) 学生・保護者・教職員・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り、幅広く学内外の声に耳を傾けつつ使命を全うすることを通じて、高い公共性を追求
- (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、高等教育機関の国公私間の構造的な財政基盤の格差縮小を問いかける。
- (5) 私立学校法においては、寄附行為の認可、解散命令など所轄庁の監督事項が付与されているが、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、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。

(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。
- 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。

同45条の2

⑥ 中期的な計画に盛り込む内容例

経営の強化
法人制度小委のGC掲載事項

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。

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

(1) 監事の責務 (役割・職務範囲) について

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

(2) 監事の選任

監事機能の実質化
法人制度小委のGC掲載事項

- 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業務執行について、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・充実に取り組めます。

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）

情報公開の
推進
法人制度小
委のGC掲載
事項

※内容例

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。

・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）

・役員が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

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。

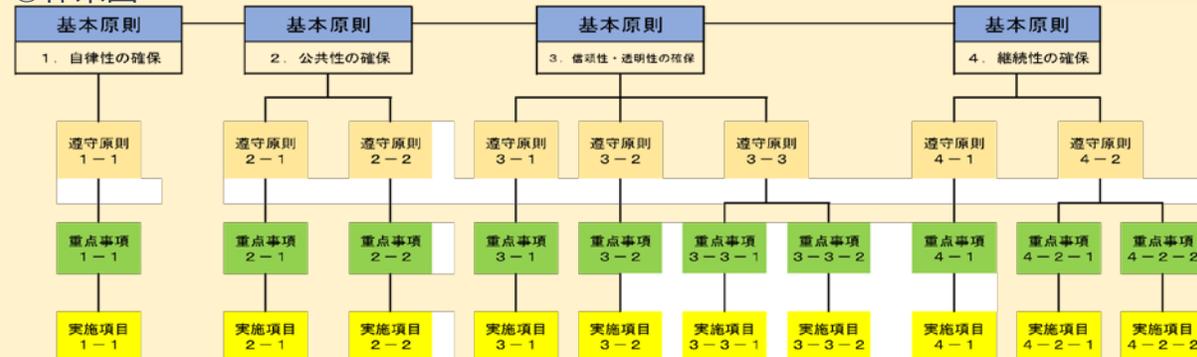
5. 「実施項目」とは

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。

基本原則「1. 自律性の確保」

会員法人は、私立大学としての多様な教育研究活動を実現するため、それぞれの寄附行為、建学の精神等の基本理念に沿って、自主性、独立性を確保すると同時に、自律的に学校法人を運営する必要がある。

◎遵守原則 1 - 1

会員法人は、学生、保護者、卒業生のみならず、広く社会に存在するステークホルダーに対し、教育研究目的を明確に示し、理解を得る必要がある。

○重点事項 1 - 1

会員法人は、事業に関する中期的な計画（以下「中長期計画」という）等の策定を通じて、さらなるガバナンス機能の向上を目指し続ける。

●実施項目 1 - 1

中長期計画の策定に当たり、教学関連及び経営関連項目ごとに素案の策定主体、計画期間、意見聴取方法及び意見の反映方法をあらかじめ決定する。...

基本原則「2. 公共性の確保」

会員法人は、わが国の将来を担う多様な人材を育成するとともに、教育研究活動とそこから得られた成果を通じて社会や地域に貢献し、その要請に応える必要がある。

◎遵守原則 2 - 1

会員法人は、建学の精神等に基づく多様な人材育成像を保持しつつ、時代や社会の変化を踏まえながら、教育研究活動を通じて、広く社会に、また地域にとって有為な人材を育成する。

○重点事項 2 - 1

会員法人は、それぞれの会員法人が目指す人材育成（大学教育）を行うために、教育の質の向上や学修成果の可視化等による教育の高度化に努め、不断の改善サイクルにより教育研究活動を向上させる。

●実施項目 2 - 1

学校法人及び当該学校法人が設置する大学等のミッション、ビジョンを踏まえ、学校法人及び大学、学部・学科、研究科等の毎会計年度ごとの事業計画（以下「事業計画」...

◎遵守原則 2 - 2

会員法人は、社会の要請を踏まえつつ、特色ある教育研究活動から得られた成果を踏まえ、社会の要請の変化に対応して、現実の諸課題に対する解決方法を示し、社会に貢献する。

基本原則「3. 信頼性・透明性の確保」

会員法人は、私立大学の有する公共性に鑑み、健全な大学運営について、学生、保護者、教職員のみならず広く社会からの信頼を得られるよう、説明責任を果たすと同時に、透明性の確

保に努める必要がある。

◎遵守原則 3 - 1

会員法人は、社会からの理解と信頼を確保するために、常に法令を遵守するとともに、多くのステークホルダーとの良好な関係の構築を目指し、教育研究活動を通じ社会に貢献する。

○重点事項 3 - 1

会員法人は、会員法人におけるガバナンスを担保する理事会による理事の職務の執行監督機能の向上、監査機能の向上及び監事機能の実質化のため、監事選任方法の工夫・改善、支援体制の整備等を図る。

●実施項目 3 - 1（監事機能の実質化）

①『私立大学の明日の発展のために－監事監査ガイドライン－（私大連 監事会議）』を参考に、監事監査基準（監事監査規程）、監事監査計画や監査報告書を策定する。...

②『私立大学の明日の発展のために－監事監査ガイドライン－（私大連 監事会議）』を参考に、監事監査マニュアル、監事監査調書や監事監査チェックリストの策定に努める。

③常勤・常任監事の登用、または常勤・常任監事がいる状況と同様の監事監査が実施できるような監事監査支援体制を整備する。

④監事が評議員会、理事会において、積極的に意見を陳述することができる仕組みを構築する。また、経営に関する重要な会議等についても出席し、積極的に意見を陳述することができる仕組みを構築する。（中間略）

⑨監事の独立性を確保するために、その専門性を考慮しつつ、監事選任基準の明確化または監事指名委員会を設置するなどの方法によって監事を選任する。

⑩監事監査の継続性を担保すべく、監事の選任時期について留意する。

◎遵守原則 3 - 2

会員法人は、社会からの信頼を損なうことがないように、理事会による理事の職務の執行監督機能の実質化を図るとともに、大学で起こり得る利益相反、研究活動に関わる不正行為等について、その防止のために必要とされる制度整備を行い、実行する。

○重点事項 3 - 2

会員法人は、ガバナンスを担保する内部チェック機能を高めるため、有効な内部統制体制の確立を図る。

実施項目 3 - 2

①法令等の遵守に係る基本方針・行動基準を定め、事業活動等に関連した重要法令の内容を役職員に周知徹底する。

● ◎遵守原則 3-3（情報公開）

会員法人は、自らが行う教育研究活動に係る情報や、それを支える経営に係る情報について広く社会から理解を得るため、様々な機会を通じて、積極的に情報を公開する。

○重点事項 3-3-1

会員法人は、広く社会に対して、継続的かつ時宜に適った情報公開を行うための制度整備をさらに進める。

●実施項目 3-3-1

①いつ、どのような情報を、誰に対して、どのように開示するかなどを規定した情報公開基準またはガイドライン等の諸規程を整備する。

②公正かつ透明性の高い情報公開を行うため、開示すべき情報が迅速かつ網羅的に収集され、法令等に則って適時、正確に開示することのできる体制またはシステムを整備する。

③法令に定められた財務書類等を適切に公開する。

④中長期計画、事業計画との関連に留意した事業報告書の作成を通じてその進捗状況を公表する。

⑤認証評価結果、外部評価結果及び設置計画履行状況等調査結果等、学外からの評価結果等を公表する。（中間略）

●実施項目 3-3-2

①公開する情報の包括性、体系性、継続性、一貫性及び更新性に留意する。

②公開した情報へのアクセシビリティ及びユーザビリティの向上を図る。

（中間略）

⑥大学に特有の用語に関してはわかりやすい説明を付すなど、大学関係者以外の幅広いステークホルダーからの理解が得られるよう工夫する。

基本原則「4. 継続性の確保」

会員法人は、それぞれの建学の精神等の基本理念に基づき、その使命を果たすため、大学における教育研究活動の維持、継続並びに発展に努める必要がある。

◎遵守原則 4-1

会員法人は、私立大学の教育研究活動の継続性を実現するため、大学運営に係る諸制度を実質的に機能させ、自律的な大学運営に努める。

○重点事項 4-1

会員法人は、大学運営に係る諸制度によるガバナンス機能の向上のため、評議員会、理事会及び監事等の機能の実質化を図る。

●実施項目 4-1

①政策を策定、管理する責任者（理事長、常務理事、学長をはじめとする理事等）の権限と責任を明確化する。

②政策を策定、管理する責任者の選任、解任に係る手続き等を明確化する。

④理事会、監事及び評議員会等のガバナンス機関において、機関内及び機関間の有効な相互牽制が働くような仕組みを構築する。

⑤理事会及び監事が、理事長や特定の利害関係者から独立して意見を述べられるか、モニタリングに必要な正しい情報を適時、適切に得ているか、理事長、内部監査人等との間で適時、適切に意思疎通が図られているか、理事会及び監事による報告及び指摘事項が適切に取り扱われているか、を定期的にチェックする。

⑥教学組織と法人組織の役割・権限・責任を明確化する。…

◎遵守原則 4-2

会員法人は、私立大学の教育研究活動の継続性を実現するため、財政基盤の安定化、経営基盤の強化に努める。

○重点事項 4-2-1

会員法人は、私立大学の教育研究活動の継続性を確保するために、学生納付金以外の収入の多様化等によって、財政基盤の安定化及び強化を図る。

○重点事項 4-2-2

会員法人は、幅広いステークホルダーからの信頼性確保及び教育研究活動の継続性確保のために、危機管理体制を拡充する。

●実施項目 4-2-1

①「寄附を受ける」から「寄附を募る」への転換を図り、寄附金募集事業を推進するための体制を整備する。

●実施項目 4-2-2

①管理運営上、不適切な事案が生じた際には、速やかな公表と再発防止が図られる体制を整備する。

②危機の発生に備え、危機管理時の広報業務に係るマニュアル、緊急時の対応マニュアル等、危機発生時に必要となる各種マニュアルを整備し、教職員、学生等に広く周知する。

③危機の発生を未然に防止するためのシステム及び体制を整備する。

⑥情報セキュリティ体制の適切性及び運用状況を検証する。

- 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
- 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、両者の間の「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。

- (1) **企業戦略等の大きな方向性**を示すこと
- (2) 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
- (3) 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。