

一般社団法人大学監査協会  
2018年3月19日制定  
2019年7月11日改訂  
2024年7月 3日改訂

## 大学ガバナンスコード

### 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、大学を含む学校教育については、日本国憲法が定める教育を受ける権利の下、教育基本法が「法律に定める学校は、公の性質を有するものであって、国、地方公共団体及び法律に定める法人のみが、これを設置することができる」と定め、その公的性質を明らかにしているが、その中でも特に「大学は、学術の中心として、高い教養と専門的能力を培うとともに、深く真理を探究して新たな知見を創造し、これら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」（7条1項）とされ、学校教育法においても「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」（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）とされている。

また、上記教育基本法を受けて学校教育法は、学校を設置できる主体について、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。）及び学校法人に限定している（学校教育法2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。また、学校設置形態として最も多い私立学校については、教育基本法上も「私立学校の有する公の性質及び学校教育において果たす重要な役割にかんがみ、国及び地方公共団体は、その自主性を尊重しつつ、助成その他の適当な方法によって私立学校教育の振興に努めなければならない」として、その形態との関係においても自主性の尊重が定められているから、私立大学については、この面からも大学の自律が認められているともいえる。

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、学生、学費負担者、研究資金提供者及び共同研究者・組織、さらには入学希望者、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が故に、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面からは、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し、大学の自主性や自律性を損なうおそれが生ずる。そこで、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。2019年の私立学校法改正によって導入された「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の確保を図るよう努めなければならない。」との規定（24条）は、こうした考え方の延長線上にあるものと理解される。

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の検討を重ね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、本コードによるチェック実施を行う会員校を支援するものである。

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、法律上一義的な対応が求め

られているとはいえないものの、多くの大学の経験からみて、現時点において標準的と思われる対応を示したものがある。この標準的対応は、各大学がこれに準拠して同様の対応を行っている場合（comply）には、特段の理由の提示を必要としない。しかし、これと異なる対応をする場合には、その理由を検討することが必要なものといえる。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標準的対応であって、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や、あえてイノベーションのために標準的対応から離れるという選択をすることは、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、決して標準的対応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、本コードに含まれる標準的対応と異なる選択をした大学には、当該選択の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当該大学のガバナンスのあり方を判断するための資料として、この説明は欠かせないと考えられるからである。

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。

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。当協会の会員には学校法人と公立学校法人が含まれているところ、国及び地方公共団体及びその設置する大学については、国法上又は条例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ている。ただし、国立大学や公立大学も独立行政法人化等により、学校法人とその設置大学におけるガバナンスと共通の課題に直面することも増えていることから、その参考に資するものと考えている。

注記：以下のコードに含まれる私立学校法の条文は2023年（令和5年）5月8日に公布された「私立学校法の一部を改正する法律」（令和5年法律第21号）による改正後のものであり、学校教育法の条文は、2022年（令和4年）6月22日に公布された「こども家庭庁設置法の施行に伴う関係法律の整備に関する法律」（令和4年法律第76号）による改正後のものであり、その他のものは2024年（令和6年）1月1日現在のものである。

### 【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し、大学の持続的成長を図るべきである。

学校法人とその設置大学は、大学における教育及び研究の特性尊重から、法律上、設置者と被設置組織という関係にあるものとされているが、その持続的成長によって社会の発展に寄与し続けることを担保する、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、教育基本法上も「大学は、学術の中心として、高い教養と専門的能力を培うとともに、深く真理を探究して新たな知見を創造し、これら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とする。」（7条1項）及び「大学については、自主性、自律性その他の大学における教育及び研究の特性が尊重されなければならない。」（同条2項）として、他の学校と区別して特段の規定が置かれている（同法7条）ほか、これら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、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しているところである（教育基本法6条1項及び学校教育法2条1項）。このうち、学校法人の組織構造については、私立学校法がその基本を定めており、その基本類型は財団法人であると理解されるが、同法は各学校法人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。

他方で、学校法人とその設置大学は、公の性質を有するものであって、高度に社会的な存在である。その自主性・自律性もまた、その公的性質を背景とするものであるから、学校法人とその設置大学は、常に社会における組織として、公的性質を逸脱して自律を主張することのないよう、自らガバナンスを確立し、それを対外的に説明できるようにしておく必要がある。

学校法人とその設置大学に求められるのは、その組織及び運営が法令を遵守するものとなっていることに留まらず、大学が目的実現のために持続的に成長することを担保できるものとなっていることであるが、そのためには、組織法制度上は設置者と被設置組織という包摂・被包摂関係となる学校法人とその設置大学が、一方が他方の意見を無視することなく、目的実現のために実効的な協働関係を構築していることが必要である。もとより、個別の学校法人とその設置大学の関係に着目すると、学校法人とその設置大学の関係は多様である。教育研究自体については大学が専ら担当し、設置法人は資金、施設設備及び人的資源の整備を中心とする教育研究の条件整備に責任を負うという形で組織運営が相対的に分離されている関係もあれば、学校法人とその設置大学の組織運営が実質的には一体化している関係もあり、さらには、学校法人全体の教育研究の理念を複数の設置学校が分担して実現するという関係が認められる場合もある。

こうしたことから、学校法人とその設置大学における実効的な協働関係のあり方については、それぞれの学校法人と設置大学の歴史や特性を踏まえて、個別に説明されることが必要である。この際、法が「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の確保を図るよう努めなければならない。」（私立学校法24条）と規定し、学校法人が設置大学の教育の質の向上を図ると共に、法人の運営の透明性の確保を図る努力を求めているが、設置大学の任務である教育の質向上について、設置者たる学校法人が努力する基盤となる当該学校法人と設置大学の実効的な協働関係について、法人の運営の透明性確保の一内容を成すものとして、説明がなされるべきである。

#### 【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、大学の教育研究の自律性と専門性を尊重しつつ、社会構造の変化等を踏まえた学校法人の判断が行われうるように、制度及び手続を構築すべきである。
- 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実効的協働関係の構築】

学校法人とその設置大学は、その持続的成長によって社会の発展に寄与し続けることを担保する実効的な協働関係を構築するため、恒常的に自らの組織構造と組織運営の課題を検討する体制を整備し、検討結果を公表すべきである。

#### 補充原則

- 1-2① 持続的成長によって社会の発展に寄与し続けることを担保する実効的な協働関係のあり方は、当該学校法人とその設置大学の歴史、当該設置大学が担う当該教育研究の特性、当該設置大学の規模を含む様々な要因によって多様となりうるので、組織の形式面からのみ検討されるべきでなく、現在の組織構造と組織運営が持続的成長によって社会の発展に寄与し続けることを阻害せず、これに資しているかという点から検討されるべきである。たとえば、設置大学の校務をつかさどる学長は、私立学校法上設置法人の理事会の構成員であり、教育研究機関としての視点からの意見を学校法人経営に反映する端緒としての役割が期待されているが、そのような組織構造があることのみをもって、大学の目的実現と持続的成長のために実効的な協働関係にあると評価すべきではなく、学長を通じた学校法人と大学の意思疎通が円滑に行われる組織構造と組織運営が整備されているかという視点から判断すべきである。

### 【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、その財政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、補助金申請・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、人件費政策、給与政策、施設整備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。理事会及び理事等の経営陣は、各ステークホルダーの権利・利益を擁護するとともに、全ての大学構成員が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。

この際、特定のステークホルダーに対して特別の利益を与えることは、ステークホルダーとの適切な協働ではあり得ず、健全な高等教育研究機関としての倫理に合致しないことはもとより、法によっても禁じられていることに留意すべきである（私立学校法 24 条）。

## 【基本原則 2 の考え方】

法人の形態には、財団法人と社団法人の 2 種があるが、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。

## 補充原則

2-1① 私立学校法45条の2第2項及び3項に従って定める事業に関する中期的な計画は、ここでいう経営理念と合致すべきであるが、経営理念は中期のみならず長期的な大学価値向上に向けた活動の基礎となるものであり、中期的な計画の策定とは別に、これ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。ただし、私立学校法26条の2は、理事、監事、評議員、職員その他政令で定める学校法人の関係者について、特別の利益を与えることを禁止しているから、これらの者との関係設定については、同条に違反することのないように特段の配慮が必要である。

(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）

※監督者と学校法人との間で、監督権の適正な行使を阻害することに繋がる関係又はそのような外観を呈する関係を構築することは、不適切である。従って、大学から監督者に対して金員、権利、地位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。ただし、私立学校法31条4項2号に定める理事をいう。）
- (e) 監事
- (f) 評議員（教職員枠）

- (g) 評議員（卒業生枠）
- (h) 会計監査人
- (i) 教員
- (j) 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関与し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

- (k) 学生
  - (1) 学費負担者（父母など）

※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、学費負担者（父母など）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。

- (m) 外部資金提供者
- (n) 取引事業者
- (o) 共同研究者

### (4) その他のステークホルダー

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

※その他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。

※その他のステークホルダーの(t)その他には、学校法人と設置大学の特性に応じた多様なものが考えられる。例えば、医学又は歯学に関する学部には附属病院の設置

が義務づけられている（大学設置基準39条1項）が、その患者や家族は、このその他のステークホルダーに該当することになる。そこで、学校法人とその設置大学は、その特性に応じた「その他のステークホルダー」を顕出し、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。

※例えば、医学部をもつ学校法人においては、併設する医療機関の患者やその家族も、その他のステークホルダーに該当することになる。このように、「(4) その他のステークホルダー」の(p)～(s)には通例的なものが掲げられているので、当該学校法人の特性に応じて、「その他のステークホルダー」に該当する者を分類し、適切な行動基準に織り込むことを検討すべきである。

### 【原則2-3 一般的リスク及び大学特有のリスクへの対応】

学校法人とその設置大学は、自らが、社会における組織として他の社会組織と共にリスクを有していることを認識し、それらのリスクを恒常的に顕出し、対応するように努めるべきである。またこの際、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、学生及び教職員が、その相互間で、また学校法人経営者や設置大学の校務をつかさどる者に対して、自由闊達に提言し、問題がある事象について報告することができる環境を整備すべきである。とりわけ、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、その学生、教職員及び役員の多様なコミュニケーションの場を設けるべきであるが、この際、学生及び教職員が不利益を被る危険を懸念することなく利用できるルートを確保しておくべきである。

2-4② 学校法人とその設置大学は、可能な限り内部通報窓口を学外にも設けるべきである。

2-4③ 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、多様性が大学を含む社会全体の活力と安定の基盤であることに鑑み、これを確保することに努力すべきである。

#### **補充原則**

2-5① 学校法人とその設置大学は、あらゆる形態の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、予めその方針を定め、公表しておくべきである。

### 【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、事業報告書及び役員等名簿（私立学校法 47 条 1 項）、監事の監査報告書（同 37 条）、役員に対する報酬等の支給の基準（同 48 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、そもそも学校が公の性質を有するものであり（教育基本法 6 条）、学校に係る情報が学費負担者、学生及び納税者をはじめとする多くのステークホルダーの利害に係る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】

組織所有者（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、情報開示の必要性はまずもって、その設置する学校が公の性質を有すること（教育基本法 6 条）から導かれるが、その具体的意味については、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、事業報告書及び役員等名簿並びに監事の監査報告書及び役員に対する報酬等の支給の基準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、37 条及び 48 条）、また、それらの内容について文部科学省令の定めるところにより公表する義務を定めている（63 条の 2）。

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、大学監査協会「大学法人のディスクロージャー」（平成 26 年 3 月 10 日）、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）など）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れば足りるとされてきたものについても、インターネットの普及に伴い、相当程度ウェブ公開されることが一般化している。

しかしながら、そもそも、こうした情報開示がどのような理由によって、誰に対して、どの程度必要であるのかについては、複数のモデルが存在し、そこから得られる具体的な帰結も異なっている。一般には、大学の教育機関としての性質に着目し、学生と大学の間の在学契約を基礎として、受託者たる大学から委託者たる学生への説明責任が導かれるほか、教育研究機関たる大学の公の性質に対応して公費が投じられていることに着目して、国民一般を委託者とする説明責任が導かれるとされるが、それぞれが具体的に意味するところについては、一義的に確定できない。そこで、制定法上開示が義務づけられていない

情報の扱い、あるいは開示自体が義務づけられているがその詳細については大学に委ねられている情報の扱い等、学校法人及びその設置大学の判断に委ねられている事柄については、その情報開示の意味に立ち返って検討すべきである。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、委託者たる学生に対して開示すべきことはもとより、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、組織所有者（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 法令上（例えば、私立学校法137条・同法施行規則48条）、インターネットの利用その他の方法による公表が努力義務とされている情報についても、積極的にインターネットでの公表を行い、又は、これ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。
- 3-1③ 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・解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 監事の活動の支援】

理事会及び業務執行を担当する理事は、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ことを踏まえ、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、監事の活動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、研究力、教育力及び成果の社会提供力の改善を図り、もって大学の持続的成長と中長期的な大学価値の向上を促すため、

- (1) 設立の理念を踏まえた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、理事長及び業務執行理事、並びに、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律と専門性を起点とする社会的営為とし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律と専門性確保、さらにその社会的営為としての責任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 理事選任機関の構成と役割・責務】

学校法人は、理事選任機関が理事に求められる法律上の要件及び学校法人において定める理事に求める要件への適合性を的確に判断した上で理事選任を行い、かつ、法律上の理事解任要件への適合性を的確に判断した上で理事解任を行うことができるようにするため、予め理事選任機関の構成に関する方針を定め、これを対外的に公表すると共に、当該方針に従った理事選任機関を構成する手続を整備すべきである。また、学校法人は、理事選任機関による理事の選任及び解任が、理事に求められる法律上の要件及び学校法人において定める理事に求める要件又は理事解任の要件への適合性を的確に判断した上で行われることを担保する仕組みを整備すべきである。

#### 補充原則

- 4－1① 学校法人は、私立学校法 30 条 1 項に定める理事に求められる法律上の要件に加えて、当該学校法人の理事に求める追加的要件や資質を定めた場合、追加的要件等の欠缺が私立学校法 33 条 1 項 3 号に定める理事の解任要件となるのか否かを明確にした上で、これを一般に公表すべきである。
- 4－1② 学校法人は、理事選任機関の構成に係る方針を定め、これを一般に公表すべきである。この際、理事選任機関の構成員には、必ず任期を定めるべきである。また、理事選任機関を評議員会とする場合であっても、これとは別に設置する場合であっても、その理由を一般に公表すべきである。
- 4－1③ 学校法人は、理事選任機関が理事解任の権限をも有する常設の機関であることに鑑み、構成員のあり方と理事選任機関の構成に係る方針との適合性が、選任機関構成の時点だけでなく、構成員の任期満了までの期間を通じて維持されるよう、規程を整備すべきである。

- 4-1④ 学校法人は、理事選任機関による理事選任が、理事に求められる法律上の要件及び学校法人において定める理事に求める要件への適合性を的確に判断した上で行われることを担保するために、候補者と理事選任機関との面談、第三者への意見照会等、どのような措置を行うかを可能な限り予め定めると共に、候補者の選出過程も含めて選考過程を公表すべきである。この時、学校法人は、理事長が理事会により選定されることを踏まえつつも、理事選任機関において理事長に求められる資質を有する者が含まれる理事選考をどのように行ったのかを併せて公表すべきである。
- 4-1⑤ 学校法人及び理事選任機関は、原則4-9に従って学校法人が行う検討を踏まえ、外部理事（私立学校法31条4項2号に定める理事）に求める資質や要件を明確化して公表するとともに、当該法人における独立外部理事（外部理事のうち、理事長、代表業務執行理事又は業務執行理事ではない者であって、当該学校法人の業務の執行と一定の距離を置く者をいう。）に求められる資質や要件を明確化して公表し、これらに適合する者を外部理事に選任するよう努めるべきである。
- 4-1⑥ 学校法人は、理事選任機関による理事解任が、私立学校法33条1項に定める要件を満たしていることを担保するため、専門家たる第三者への意見照会等、どのような措置を行ったかを公表すべきである。

#### 【原則4-2 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、財政政策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律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

- 4-2① 理事会は、当該法人の業務を決し、当該法人の業務を執行する理事の業務の執行を監督するという基本的な職務並びに私立学校法及び寄附行為によって理事会が行うべき職務であって、法律上理事に委任することができないもの以外について、何を自ら判断・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。
- 4-2② 理事会は、理事（理事長を除く。）のうちから、寄附行為の定めるところにより代表業務執行理事又は業務執行理事を選定する場合には、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ることなく、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べきである。
- 4-2③ 理事会は、理事のうち特定の者について、総長、副理事長、常務理事等の名称を付与する場合、その位置づけや権限を明確に定めるとともに、それが代表業務執行理事又は業務執行理事であるか否かを含め、法定の公示方法に限ることなく、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べきである。
- 4-2④ 理事会は、私立学校法が理事会の職務として「学校法人の業務を決定すること」（36条2項1号）及び「学校法人の業務を執行する理事の業務の執行を監督する

こと」(同項2号)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」(92条3項)「副学長は、学長を助け、命を受けて校務をつかさどる」(同条4項)「学部長は、学部に関する校務をつかさどる」(同条5項)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。

4-2⑤ 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律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4-3 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、ガバナンス機能維持のため、これら責任者からの組織プロセスに基づいた提案を主としつつ、それ以外の提案をも受け入れることのできる体制を整備すべきである。また、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

4-3① 理事会は、外部環境の変化に対応して、適切な判断の変更を行い、もって大学の持続的成長を図る仕組みの構築を行うべきである。また、慣行や先例にのみ根拠を求めることを改め、リスクテイクを伴うものであっても、外部環境の変化に対応して、先例の見直しを行う環境整備に努めるべきである。

4-3② 理事会は、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。)にはとりわけ、そうでない場合であっても、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。

4-3③ 理事会は、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、法令に基づき、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 4-4 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校務をつかさどる者及び校務をつかさどる者に係る事務部門の長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、その評価を組織改善（業務改善・体質改善等）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律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、理事の職務執行が法令及び寄附行為に適合することを確保するための体制その他学校法人の業務の適正を確保するために必要なものとして文部科学省令で定める体制（いわゆる内部統制体制）の整備が法律上求められる大臣所轄学校法人等はもとより、それ以外の学校法人においても、各学校法人の特性に応じて、内部統制体制の整備に関する基本方針を決定し、これを適切に整備（構築・運用）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。また、教職員（とりわけ教育研究者）と委託研究先・取引先・他の研究機関等との利益相反マネジメント体制を構築し、利益相反問題を適切に管理することによって、教育研究者の教育研究の向上に結びつくようにすべきである。

#### 補充原則

4-4① 学校法人は、理事会について私立学校法が定める当該法人の業務を決定し、当該法人の業務を執行する理事の業務の執行を監督するという理事会の職務（36条2項1号・2号）に鑑み、理事会の定めにより招集担当理事を定めた場合、それを公表すべきである。また、理事会の議長を定めるに際しては、理事たる議長と学校法人との間に利益相反が生じる可能性に留意し、かつ、理事長、代表業務執行理事又は業務執行理事が議長となる場合には、その者の業務執行を監督するという役割が十分に維持されるように配慮すると共に、議長の定めについて公表すべきである。

4-4② 理事会は、設置大学の校務をつかさどる者及び校務をつかさどる者に係る事務部門の長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律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。

4-4③ 理事会は、設置大学の校務をつかさどる者及び校務をつかさどる者に係る事務部門の長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律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、適正

手続に基づく判断を確保する規程を整備すべきである。

#### 【原則 4－5 理事長、代表業務執行理事、業務執行理事の役割・責務】

理事長は、学校法人とその設置する大学が相対的に異なる法的規律の下に置かれていることを踏まえつつ、学校法人を代表すると共に、その業務を総理するという特別な役割と責任を果たさなければならない。また、代表業務執行理事及び業務執行理事は、自らが担う業務執行について、学校法人とその設置する大学が相対的に異なる法的規律の下に置かれていることを踏まえ、他の代表業務執行理事及び業務執行理事のみならず、設置する大学の学長等の校務をつかさどる者の権限に留意して、その権限を行使しなければならない。

#### 補充原則

4－5① 理事長は、学校法人の代表者兼その業務の総理者として、学校法人の目的達成にリーダーシップを発揮すべきである。とくに、その設置する大学の校務をつかさどる学長等との緊密な関係の下に、学校法人とその設置する大学が協働して持続的成長する管理運営に責任を負うべきである。

4－5② 理事長は、学校法人の代表者兼その業務の総理者であるが、監督機関たる理事会の招集者や議長とされた場合、この2つの役割には潜在的な利益相反の可能性が含まれていることについて、常に自覚して行動すべきである。

4－5③ 理事長は、代表業務執行理事又は業務執行理事が置かれている場合、学校法人を代表し、その業務を総理するという自らの業務の執行と、それらの者の理事長を補佐して当該法人の業務を掌理するという業務の執行の関係を整理する責任を負う。

#### 【原則 4－6 監事の選任・解任等】

学校法人は、監事の職務の重要性に鑑み、監事の選任・解任の過程を明確化し、その業務執行者からの独立性を確保すると共に、選任過程の透明性を確保すべきである。

#### 補充原則

4－6① 学校法人は、評議員会による監事の選任に当たり、監事に求める資質や要件、監事候補者の選出過程を含めて、監事の選任に至る過程と決定方法を公表すべきである。

4－6② 学校法人は、私立学校法45条1項に定める監事に求められる法律上の要件に加えて、当該学校法人の監事に求める追加的要件や資質を定めた場合、追加的要件

等の欠缺が私立学校法48条1項の準用する同法33条1項3号に定める監事の解任要件となるのか否かを明確にした上で、これを一般に公表すべきである。

- 4-6③ 学校法人は、監事の報酬等の決定について、その決定の方針又は決定方法を開示すべきであり、また、その決定に当たり評議員会の意見を求めるなど、監事の職責に相応しい適切な報酬等の決定が行われる体制等を整備すべきである。

#### 【原則4-7 監事の役割・責務】

監事は、自らと学校法人との関係が委任関係であり（私立学校法45条3項）、善良な管理者としての注意義務を負っていること（民法644条）、また学校法人と第三者に対して損害賠償責任を負う場合があることを自覚して行動すべきである。具体的には、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、監事が行うべき職務には、学校法人の業務及び財産の状況並びに理事の職務の執行の状況の監査等の法定職務のほか、寄附行為に定める職務（私立学校法52条1項6号）があるが、後者に関しては、各学校法人とその設置する学校の特性を踏まえた上で、各法人は、内部統制における監事の職務であって法定事項以外のものを定めることを検討するべきである。

こうした監事の活動は、事後的な監査であれ、予防的活動であれ、学校法人の健全性維持のために、極めて重要であるから、監事はそ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

4-7① 学校法人は、常勤監事の設置義務の対象とならない場合であっても、常勤監事を任意に置くことを含め、常勤監事がいる場合と同等の状況を確認すべきであり、そのために監事を支援する体制を整備すべきである。また、常勤監事の設置の有無にかかわらず、監事を保佐する常設の事務局体制を整備し、その概要について公表すべきである。

4-7② 学校法人は、内部統制における監事の職務について、私立学校法52条6号に基づき寄附行為に明示すべきである。

4-7③ 理事会並びに理事長、代表業務執行理事及び業務執行理事並びに学長等の校務をつかさどる者及びその事務部門の長等の業務の執行に当たる者は、監事が行う監査に対して、迅速かつ適切に協力しなければならない。

4-7④ 評議員会に議案等を提出しようとする理事は、当該議案等に係る監事の調

査に対して、迅速かつ適切に協力しなければならない。

- 4-7⑤ 理事会、理事長、代表業務執行理事及び業務執行理事並びに学長等の校務をつかさどる者及びその事務部門の長等の業務の執行にあたる者は、監事が述べた意見に対して、可能な限り速やかに応答すべきである。
- 4-7⑥ 監事は、学校法人の業務及び財務の状況並びに理事の職務執行の状況の監査（私立学校法52条1号）について、その方針及び手法（準拠する監査基準の選択を含む。）を明らかにすべきである。
- 4-7⑦ 監事は、理事が学校法人の目的の範囲外の行為その他法令若しくは寄附行為に違反する行為をし、またはこれらの行為をするおそれがある場合において、当該理事の行為によって学校法人に著しい損害を生ずるおそれがあるときは、当該行為をやめることを請求する訴えを提起できること（私立学校法58条1項）を自覚するとともに、理事に対してこれを自覚させる努力をし、「著しい損害を及ぼすおそれ」が過小に評価されることのない環境の醸成に努めるべきである。
- 4-7⑧ 監事は、その任務を怠ったときは、学校法人に対して損害賠償責任を負い（私立学校法88条）、かつ、悪意又は重過失により第三者に生じた損害の賠償責任を負う（同89条）ところ、責任の全部又は一部が評議員会や理事会の議決によって免除され得（同91条、92条及び93条）、責任限定契約（同94条）、補償契約（同96条）及び保険契約（同97条）によって損害賠償額が限定され、請求に対処するために支出する費用等が補償され、又は責任を負うこと等によって生ずることのある損害が填補され得る場合であっても、監事の善良な管理者の注意義務及び忠実義務自体を免ずるものではないことを自覚して行動すべきである。

#### 【原則4-8 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（私立学校法30条4項）、善良な管理者としての注意義務を負っていること（民法644条）、法令及び寄附行為を遵守して、当該法人のために忠実にその職務を行うべき義務を負っていること（私立学校法38条）、また学校法人と第三者に対して損害賠償責任を負う場合があ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

- 4-8① 法律上、理事長及び代表業務執行理事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、私立学校法107条に基づく役員等名簿の公表に加えて、ウェブサイトの名簿を掲載する等の措置を行うべきである。

4-8② 理事は、学校法人に著しい損害を及ぼすおそれのある事実があることを発見したときは、直ちに、当該事実を監事に報告する義務を負うこと（私立学校法40条によって準用される一般社団・財団法人法85条）を常に自覚すると共に、「著しい損害を及ぼすおそれ」について、過小に評価することのないように留意しなければならない。

4-8③ 理事は、その任務を怠ったときは、学校法人に対して損害賠償責任を負い（私立学校法88条）、かつ、悪意又は重過失により第三者に生じた損害の賠償責任を負う（同89条）ところ、責任の全部又は一部が評議員会や理事会の議決によって免除され得（同91条、92条及び93条）、責任限定契約（同94条）、補償契約（同96条）及び保険契約（同97条）によって、損害賠償額が限定され、請求に対処するために支出する費用等が補償され、又は責任を負うこと等によって生ずることのある損害が補填され得る場合であっても、理事の善良な管理者の注意義務及び忠実義務自体を免ずるものではないことを自覚して行動すべきである。

#### 【原則4-9 外部理事制度の活用検討】

学校法人は、理事会による業務を執行する理事の業務の執行の監督の実効性を確保すべく、その選任の際に当該法人の役員又は職員等ではない外部理事（私立学校法31条4項2号に定める理事）のうち、理事会によって理事長、代表業務執行理事又は業務執行理事のいずれにも選定されない者について、業務の執行と一定の距離を置く理事（独立外部理事）として位置付けて活用することを検討すべきである。

学校法人は、このような理事と監事の関係について、基本的な考え方を定め、公表すべきである。

#### 補充原則

4-9① 外部理事（ただし、理事長、代表業務執行理事及び業務執行理事を除く。以下補充原則4-9①及び4-9②において同じ。）と監事は、学校法人の業務執行の監督及び監査について、定期的に意見交換の機会をもつべきである。会計監査人設置法人においては、外部理事は、監事の同席を得て、当該法人の会計監査の状況について、会計監査人と定期的に意見交換の機会をもつべきである。

4-9② 外部理事は、自らに期待される役割を自覚し、理事会その他の会合において、問題提起を含め自由闊達で建設的な議論と意見交換を行い、外部理事の役割を果たすよう努めるべきである。

#### 【原則4-10 評議員会及び評議員の位置付け】

私立学校法上、評議員会は学校法人が必ず設置しなければならない合議制の諮問機関で

あり（私立学校法18条及び66条2項、3項）、監事の選任（45条1項）及び解任（48条1項）や役員、評議員又は会計監査人の損害賠償責任の免除（91条、92条1項）については、法律上議決権があるものとされているが、寄附行為に定めることによって、一定の事項についてその議決を必要とすることもできるとされている（66条4項）。さらに、大臣所轄学校法人等においては、寄附行為の変更（108条1項）、解散（109条1項1号）又は合併（126条1項）の決定は、理事会の決議とともに評議員会の決議がなければ効力を生じないとされている。

そこで、学校法人は、その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は、その理由を社会に対して説明すべきである。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説明すべきである。

#### 補充原則

- 4-10① 学校法人は、評議員に求められる法律上の資質をどのように担保するかについての考え方を公表すると共に、当該学校法人の評議員に特に求める資質を定めた場合、これを公表すべきである。
- 4-10② 学校法人は、評議員の構成について、年齢、性別、職業等に著しい隔たりがないように配慮（私立学校法61条2項）することを寄附行為等において明示すると共に、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公表すべきである。
- 4-10③ 学校法人は、評議員を選任する機関が、評議員に求められる資質等をどのように担保して、評議員を選任したのかを公表すべきである。
- 4-10④ 学校法人は、寄附行為において評議員について多選禁止を定めていない場合、その理由を明らかにすべきである。
- 4-10⑤ 学校法人は、寄附行為において評議員を理事会が選出することを認めている場合、その理由を明らかにすべきである。寄附行為において評議員を理事会が解任することを認めている場合も同様である。
- 4-10⑥ 評議員は、自らと学校法人との関係が委任関係であり（私立学校法61条3項）、善良な管理者としての注意義務を負っていること（民法644条）、また学校法人と第三者に対して損害賠償責任を負う場合があることを自覚して行動すべきである。
- 4-10⑦ 評議員は、評議員会の構成員として、積極的に意見を出し合い、慎重に検討することを通じ、評議員会としての意見形成や意思決定の適正化に努めるべきである。またそのために、法令が定める資料閲覧権等の権限を適切に行使すべきである。

- 4-10⑧ 学校法人は、評議員に対して、その権限や責任のみならず高等研究教育のあり方等を含め、多様な研修の機会を提供すべきである。
- 4-10⑨ 評議員会の議事について議決に加わることのできない特別の利害関係を有する評議員（私立学校法76条）に該当するか否かの判断は、上記補充原則を踏まえて、実質的な観点から行われるべきである。
- 4-10⑩ 学校法人は、寄附行為において評議員の解任について定めた場合、その考え方を公表すべきである。
- 4-10⑪ 学校法人は、寄附行為において、法令に基づき評議員会が行うこととされているもの以外の職務を規定し、又は、法令上評議員会の意見を聴くべき事項について評議員会の議決を要するものとした場合には、その理由を公表すべきである。
- 4-10⑫ 評議員会は、理事会、監事及び会計監査人と情報を共有し、連携してその職務を行うべきである。特に、内部統制に係る意見又は決議を求められた場合には、十分な情報収集に努めた上で、これを行うべきである。
- 4-10⑬ 評議員会は、役員等に対して意見を述べ、法令又は寄附行為に基づく決議を行うと共に、理事の行為を差し止める権限（私立学校法67条）や理事の責任追及の提訴請求権（同140条1項）を適切に行使し、理事会に対する牽制・監督機能を果たすべきである。

#### 【原則4-11 会計監査人の役割・責務等】

会計監査人は、自らと学校法人との関係が委任関係であり（私立学校法80条2項）、善良な管理者としての注意義務を負っていること（民法644条）、また学校法人と第三者に対して損害賠償責任を負う場合があることを自覚して行動すべきである。具体的には、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。

#### 補充原則

- 4-11① 会計監査人を置く学校法人においては、会計監査人は、評議員会の決議によって選任される（私立学校法81条1項）が、評議員会に理事が提出する会計監査人の選任及び解任並びに会計監査人を再任しないことに関する議案の内容は、監事が決定する（私立学校法84条1項）とされていることに鑑み、学校法人は会計監査人の選考方法について開示すべきである。
- 4-11② 会計監査人を置く学校法人においては、会計監査人は、監事及び内部監査組織との間で、情報交換その他の協力関係を構築すべきであり、監事及び内部監査組織は、会計監査人の監査に協力して必要な情報を提供すべきである。

#### 【原則 4－1 2 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、内部監査制度や業務の執行と一定の距離を置く理事と監事の連携等、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。

#### 【原則 4－1 3 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から、学校法人は、人材確保のための方針を定めると共に、その方針及び現状を公表すべきである。この中には、その選任の際当該法人の役員又は職員等ではない外部理事（私立学校法 3 1 条 4 項 2 号に定める理事）の果たすべき役割と比率が含まれるべきである。

また、理事会は、理事会全体としての実効性に関する分析・評価を行い、その結果を毎年公表すること等を通じて、その機能の向上を図るべきである。

#### 補充原則

4－1 3 ① 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（特に、その選任の際当該法人の役員又は職員等ではない外部理事（私立学校法 3 1 条 4 項 2 号に定める理事））の役割と比率、また、理事長、代表業務執行理事又は業務執行理事とそれ以外の理事の役割と比率について、明確な方針を定めると共に、その方針及び現状を公表すべきである。

4－1 3 ② 充て職理事（学校法人の規定上、設置大学の学長等の特定の地位にあることを理由として理事候補者となることが定められ、理事選任機関によって理事に選任された者をいう。以下同じ。）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又は相反がないか常に点検し、衝突又は相反を認めた場合には、理事会に報告すべきである。

4－1 3 ③ 理事会は、当該法人の業務を決定する機関として、充て職理事以外の理事の選任に関する方針・手続（理事選任機関が準拠すべきものを含む。）の策定について、第一次的な責任を負うべきである。

4－1 3 ④ 理事は、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 4-14 理事会・評議員会における審議の活性化】

理事会及び評議員会は、設置大学の教職員ではない理事・評議員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

4-14① 理事会は、その運営について、法令及び寄附行為で定められている事項以外について、理事会の運営規則を明確に定めるべきである。この規則には、理事会招集理事を理事会が定めることの可否、理事会の議長についての規定が必ず含まれるべきである。

4-14② 理事会・評議員会は、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・評議員会の資料は、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・評議員会の資料以外にも、必要に応じ、学校法人とその設置大学から理事又は評議員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

4-14③ 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 4-15 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。

学校法人は、人員面を含む理事・評議員・監事の支援体制を整えるべきである。

理事会は、評議員及び評議員会並びに理事（特に私立学校法31条4項2号に定める外部理事のうち理事長、代表業務執行理事又は業務執行理事でない者）への適切な情報提供を確保すべきであり、各評議員及び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る。理事会は、評議員、理事又は監事から、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

- 4-15① 理事は、透明・公正かつ迅速・果敢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。
- 4-15② 理事・評議員・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。
- 4-15③ 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・会計監査人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評議員・理事・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。
- 4-15④ 理事長は、監事に対して学校法人の状況について説明する責務を負う。

#### 【原則4-16 理事・監事・評議員のトレーニング等】

新任者をはじめとする理事・監事・評議員は、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。また、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

- 4-16① 理事・監事・評議員は、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・評議員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。
- 4-16② 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、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律と専門性を起点とする社会的営為として行われることに鑑み、当該大学における自律と専門性確保、さらにその社会的営為としての責任に関する基本的な考え方及び仕組みを構築して、これらを社会に説明し、当該大学設置法人との協働に基づく大学の持続的成長を図るべきである。

### 【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」（36 条 2 項）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」（92 条 3 項）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（同条 3 項）、副学長（同条 4 項）や学部長（同条 5 項）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律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と共に、学校法人から権限を委任された者として、設置法人が決定した業務を執行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務め、その状況を理事会に報告すべきであり、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、学校教育法に基づき限定的に校務をつかさどる副学長（92条4項）及び学部長（同条5項）等との間で、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

- 5-1① 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することなく、両者の権限が有機的に連携しているかについて、恒常的に検討する体制を構築すべきである。
- 5-1② 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。
- 5-1③ 学長その他の校務をつかさどる者が学校法人の代表業務執行理事又は業務執行理事となる場合、それらの者は「理事会の定めるところにより理事長を補佐して学校法人の業務を掌理する」（私立学校法37条6項及び7項）が、この場合であっても、校務をつかさどる権限の行使については、学校教育法の規律に従う必要があるから、学長は、代表業務執行理事又は業務執行理事としての職務、権限及び責任と校務をつかさどる者としての職務、権限及び責任の間に矛盾衝突がないよう授権し規程を整備するように理事会に求めると共に、理事長に対して適切な権限行使を求めるべきである。

#### 【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することなく、両者の権限が有機的に連携しているかについて、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、学校教育法 9 2 条 4 項に基づき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し、理事会に報告すると共に、権限行使の相手方である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は、自らの諮問機関とし位置付けられていることに鑑み、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、明確にその役割を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、これを明確化し、その組織体制を構築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、その統督する所属職員の勤労者としての権利や地位、大学組織及び構成員の自律や専門性、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すべきである。

### 【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、自らの権限、副学長及び学部長等へ委任する権限等を明確に定めて公表すると共に、教育研究に係るマネジメントシステムを構築し、理事会へ報告する責任を負う。

#### **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、その機能と役割を明確化すべきである。

#### **【原則5-7 管理職事務職員の責務】**

事務局長等の管理職の地位にある事務職員は、大学における事務職員の役割がコンプライアンスの確保にとっても、ガバナンスの向上にとっても極めて重要であることを自覚し、所属職員を統督する学長や学校法人の業務を総理する理事長と緊密に連携して、常にその管理する事務と職員の責任と権限を明確化し、その業務が大学価値の向上に繋がるものであるように点検し、改善するよう努めるべきである。