

# 「大学ガバナンス・コードの策定例と活用に関する課題」

聖心女子大学 学長  
高祖 敏明

## 1. 私立学校法改正におけるガバナンス・コードの位置

- 1.1 私立学校法改正（2019年5月）の概要（簡略版）
- 1.2 学校法人制度見直しの必要性（2019年1月）
- 1.3 点検：2004年私立学校法の改正
- 1.4 私学法改正後の動向 大学ガバナンス改革をめぐって
- 1.5 私立大学のガバナンス改革の推進方策
- 1.6 学校法人制度の見直しの方向性（2019年1月）
- 1.7 私立学校法改正（2019年5月）の概要

## 2. 大学組織の特異性と学校法人組織の多様性

- 2.1 大学という組織のガバナンスの特質
- 2.2 私立大学と学校法人のガバナンスの「二面性」
- 2.3 私立大学と学校法人のガバナンスの「多様性」
- 2.4 私立大学の果たしている役割と特徴

## 3. 大学ガバナンス・コードの策定例（大学監査協会版）

- 3.1 大学ガバナンス・コードの基本理念
- 3.2 大学ガバナンス・コードの目的と役割
- 3.3 大学ガバナンス・コードの構造（補充原則は省略）

## 4. 大学ガバナンス・コードを活用するに際しての課題

- 4.1 大学ガバナンス・コードの活用と課題
- 4.2 大学ガバナンス・コードの活用を見る視点 経営と教学の連携
- 4.3 自己点検評価（監事監査）と大学ガバナンス・コード
- 4.4 まとめ ⇒自らの大学ガバナンス・コードの確立を





聖心女子大学

University of the Sacred Heart, Tokyo



## 大学ガバナンス・コードの策定例と 活用に際しての課題

私学高等教育研究所 第72回公開研究会  
「中期計画とガバナンス・コードの策定」  
2019年12月9日

聖心女子大学学長  
高祖敏明

## 本日の話題

1. 私立学校法改正におけるガバナンス・コードの位置
2. 大学組織の特異性と学校法人組織の多様性
3. 大学ガバナンス・コードの策定例(大学監査協会版)
4. 大学ガバナンス・コードを活用する際の課題

# 1. 私立学校法改正における ガバナンス・コードの位置

## 1.1 私立学校法改正(2019年5月)の概要(簡略版)

### 1. 学校法人の責務

運営基盤の強化、教育の質の向上、運営の透明性の確保

### 2. 学校法人の管理運営制度の改善

学校法人と役員との関係、監事の職務、評議員会からの  
意見聴取、役員の連帯責任、など

### 3. 事業に関する中期的な計画等

### 4. 学校法人の運営の透明性の向上

寄付行為の据え置き・閲覧、役員名簿の備付け・閲覧、  
役員報酬の支給基準、情報の公表、清算人の選定

## 1.2 学校法人制度の見直しの必要性(2019年1月)

私学の自主・自律とその多様性の尊重が基本姿勢

- …私立大学が、18歳人口の急激な減少期において、産業構造や経済社会の高度化・変化、グローバル化の進展に対応し、今後ともその役割を果たし続けるためには、国内の18歳人口の規模の拡大を前提としたモデルから、環境の変化に即したモデルへの転換が必要

(「私立大学等の振興に関する検討会議 議論のまとめ」2017年5月)

- 2004年の私学法改正以降、「公益法人制度改革や、社会福祉法人や医療法人など広義の公益法人におけるガバナンスの構造の抜本的な見直しや情報公開を含めた制度改革」が行われてきた。
- 2004年の私学法改正以降、「様々な工夫…も見られるが、制度が想定している機能をさらに十分に活用することが必要」として、「学校法人の自律的なガバナンスの改善・強化策」を提示する。
- 学校法人制度においては、私立学校の自主・自立を基本とし、所轄庁の指導・監督は抑制的であるべきであり、学校法人内で運営上の諸課題が生じた場合、自らの手で解決していくことが基本であることに留意しつつ、学校法人制度についても社会の変化に対応し、公教育を行う機関としてふさわしいガバナンスに向けた不断の見直しが必要

(以上、「学校法人制度の改善方策について」2019年1月、より)

## 1.3 点検①: 2004年私立学校法の改正

< 2004年改正 > 学校法人の制度改革

変革期における私学の健全な発展のため：急激な社会状況の変化に適切に対応し、様々な課題に主体的、機動的に対応するための体制強化

- 学校法人における管理運営制度の改善
  - 理事会の改善(法定化、理事長が業務を総理)、監事制度の改善、評議員会制度の改善(事業計画の諮問)



権限、役割分担を明確化

- 財務情報の公開
  - 財務諸表の関係者への閲覧を義務付け



公共性を有する法人としての説明責任

## 点検②: 理事会機能の強化—意思決定と執行

＜新規事項＞ 2004年改正私学法

- 学校法人に理事会を置くこととし、理事会は、学校法人の業務を  
決し、理事の職務の執行を監督する(相互牽制)。理事会の招集  
方法、議長、定足数及び議決要件について定めた。
- 理事長は、学校法人を代表し、その業務を総理することとした。
- 理事(理事長を除く)は、寄附行為の定めるところにより、学校法  
人を代表し、理事長を補佐して学校法人の業務を掌理する。
- 理事のうちには、現に当該学校法人の役員又は職員でない者  
(外部理事)を1名以上選任することとした。
- 理事の定数、任期、選任及び解任の方法並びに理事会に関する  
規定を必ず寄附行為に記載することとした。

7

## 点検③: 監事機能の強化—意思決定と執行の監査

＜新規事項＞ 2004年改正私学法

- 監査対象「理事の業務執行」→「学校法人の業務」に拡大
- 監査報告書の作成と理事会、評議員会への提出
- 監事の選任は評議員会の同意を得て理事長が行う
- 兼職の禁止について理事、教職員のほか、評議員を追加
- 学外監事1名以上の義務付け
- 監事の定数、任期、選任及び解任の方法を寄附行為に記載

＜留意事項＞ 2004年7月23日付文部科学事務次官通知

監事の監査は財務に関する部分に限られるものではなく、学校  
法人の運営全般が対象となる ➡ 意思決定と執行の監査

8

## 1.4 私学法改正後の動向 大学ガバナンス改革をめぐる①

- 2012年3月 経済同友会「私立大学におけるガバナンス改革-高等教育の質の向上を目指して」
  - 大学ガバナンス改革10の提言
    1. **理事会**の権限及び経営・監督機能の強化
    2. **学長・学部長**の権限強化
    3. **教授会**の機能・役割の明確化
    4. **評議員会**の役割の明確化
    5. **監事の機能の強化**: 監事は、評議員会と連携して、理事会の運営の適正性を厳格に監視することが期待される。
    6. ガバナンスの透明性・健全性を担保する**情報公開**の充実
    7. **経営人材の育成**
    8. **外部理事の活用**
    9. 教学アドバイザー(学長顧問)の活用
    10. 教員の適正な評価と処遇への反映
- 2012年6月 文部科学省「大学改革実行プラン～社会の変革のエンジンとなる大学づくり～」
  - 激しく変化する社会における大学の機能の再構築
  - **大学の機能の再構築のための大学ガバナンスの充実・強化**
- 2013年12月 中教審 大学分科会 組織運営部会「大学ガバナンス改革の推進について(審議まとめ)」
  - **各大学は、主体的・自立的にガバナンス体制の総点検・見直しを行い、教育・研究・社会貢献の機能を最大化＝大学ガバナンス。**
  - **学長のリーダーシップの下で、大学の強みや特色を生かしていくことができるようなガバナンス体制の構築**
- 2014年 8月 文部科学省「学校教育法改正」
  - **副学長**による学長の補佐体制、**教授会の役割**の明確化(学長が決定を行うにあたり意見を述べる)

## 1.4 私学法改正後の動向 大学ガバナンス改革をめぐる②

日本の**大学政策**には緊張をはらむ基本構造がある

- 2014年2月 中央教育審議会大学分科会  
「**大学ガバナンス改革の推進について(審議まとめ)**」
- 2014年4月施行 **私立学校法一部改正**
- 2017年5月 私立大学等の振興に関する検討会議  
「**私立大学等の振興に関する検討会議『議論のまとめ』**」
- 2019年1月 大学設置・学校法人審議会学校法人分科会  
学校法人制度改善検討小委員会  
「**学校法人制度の改善方策について**」

## 1.5 私立大学のガバナンス改革の推進方策

### 今後の私立大学振興の方向性

- 2017年5月 私立大学等の振興に関する検討会議  
「私立大学等の振興に関する検討会議『議論のまとめ』」
- (1) 私立大学のガバナンスの在り方について
  - ① 学校法人の管理運営制度の改善について
  - ② 教学ガバナンスについて
  - ③ 情報公開の推進について
  - ④ 大学の自主的なガバナンスの一層の向上に向けて
- (2) 私立大学の経営力の強化について
- (3) 経営困難な状況への対応について
- (4) 私立大学の財政基盤の在り方について
- (5) 私学助成の充実、仕組み等の再構築について

## 1.6 学校法人制度の見直しの方向性(2019年1月)

私学の自主・自律とその多様性の尊重が基本姿勢

- 学校法人制度の見直しとしては、まずはその根幹である理事会・監事・評議員会について、本来期待されているそれぞれの役割が十分果たされるよう、その機能の活性化を図るとともに、各機関の権限と責任を一致させることが必要
- 「学校法人制度の見直しの方向性」として6項目を提示。
  - ① 中長期計画の策定の推進
  - ② 「私立大学版ガバナンス・コード」の策定の推進 ⇒ 次ページ参照
  - ③ 役員の実務責任の明確化
  - ④ 理事・理事会機能の実質化
  - ⑤ 監事機能の実質化
  - ⑥ 評議員会機能の実質化

## 参考「私立大学版ガバナンス・コード」の策定の推進 ⇒資料1参照

- ① 金融庁と東京証券取引所が中心となり、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」が策定されている…。(この)コードは、ステークホルダーたる株主がその権利を適切に行使することができる環境の整備を行うことなどを定めた…、その実施を一律に義務付けるものではなく、「コンプライ・オア・エクスプレイン」が原則。
- ② 学校法人制度の改善においても、法令に基づくだけでなく、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、…ステークホルダーに積極的に説明を果たすとともに、学校法人を運営する者が経営方針や姿勢を自主的に点検し…健全な成長と発展につなげていくことが考えられる。…例えば以下の事項について盛り込み、現況を点検すること…

### ア 経営の強化

- (1)経営と教学の連携・協力の在り方 (2)中長期計画に盛り込むべき内容
- (3)危機管理を含めたコンプライアンスの在り方 など

### イ ガバナンスの強化

- (1)理事会機能の実質化:5項目 など (2)監事機能の実質化:6項目 など
- (3)評議員会機能の実質化:3項目 など (4)情報公開の推進等:4項目 など

## 1.7 私立学校法改正(2019年5月)の概要①

1. 学校法人の責務  
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。
2. 学校法人の管理運営制度の改善
  - (1)特別の利益供与の禁止 (2)学校法人と役員との関係 (3)理事会議事参与制限
  - (4)監事の職務
    - ①理事の業務執行の監査
    - ②学校法人の業務等に関し不正の行為を発見し、報告する必要があるときは理事長に対して理事会の招集を請求
    - ③理事会・評議員会招集請求日から5日以内に、請求日から2週間以内に開催通知が発せられない場合、理事会または評議員会を招集
  - (5)競業及び利益相反取引の制限 (6)理事の監事への報告義務
  - (7)監事による理事の行為の差し止め請求権 (8)評議員会の議事参与制限
  - (9)評議員会からの意見聴取(中期計画・役員に対する報酬等の支給基準)
  - (10)役員对学校法人に対する損害賠償責任 (11)役員の第三者に対する損害賠償責任
  - (12)役員の時連帯責任

## 1.7 私立学校法改正(2019年5月)の概要②

3. 事業に関する**中期的な計画**等
4. 学校法人の**運営の透明性**の向上
  - (1) **寄付行為の据え置き及び閲覧**
    - ①各事務所への備え置き、請求者への閲覧
    - ②同上懈怠・絶対的記載必要事項の未記載・虚偽記載・閲覧拒否時の罰則
  - (2) **役員等名簿の備付け及び閲覧**
    - ①**役員名簿**の作成義務付
    - ②財産目録・計算書類、**役員名簿**、監査報告書、**役員報酬支給基準**を作成日から5年間の事務所への備え置き、請求者への閲覧。
    - ③同上閲覧拒否時の罰則
  - (3) **役員報酬等の支給基準**
  - (4) **情報の公表**
  - (5) **清算人の選定**

## 2. 大学組織の特異性と 学校法人組織の多様性

## 2.1 大学という組織のガバナンスの特質(1)

- 大学は、ヨーロッパ中世にギルド(職人組合)を模した知識人の職能団体として誕生。⇒構成員の自治:意思決定・執行・監督
- 以来、構成員自治の伝統が受け継がれ、日本の大学もその流れのなかにある。
- 高度な専門性を持つ知識人が外部からの圧力や干渉に対して自律性を確保して学問的真理を探究し、その研究成果をもって学生を教育し、社会の発展を導いてきた:教育・研究・社会貢献
- 大学ガバナンスとは、大学が目的とする教育・研究・社会貢献の機能を最大化するための自律的な、内部統制の制式。
- 大学ガバナンスこそ、大学の自律性の中核を担うもの

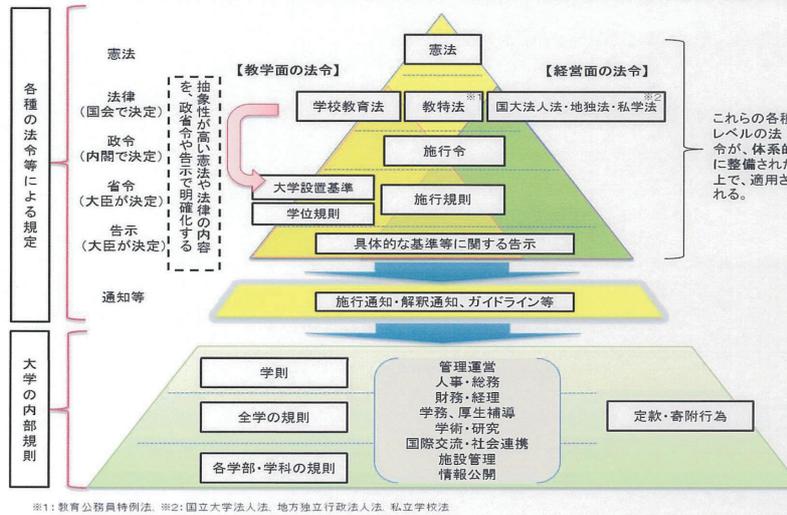
17

## 2.1 大学という組織のガバナンスの特質(2)

- 教育基本法が定める自治  
「法律に定める学校は、公の性質を有するもの」(6条1項)
- 大学の公共性・公益性: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)。
- 「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」(7条2項)。
- 中教審大学分科会 (2014年2月12日)  
「自主性・自律性が尊重される(専門家集団としての)大学は、自ら率先して時代の変化に対応した自己改革を行っていくべき組織」(『大学ガバナンス改革の推進について(審議まとめ)』)。

18

### 大学ガバナンスに関する教育・経営に係る法令の関係



出典：学校法人に関する法律等について 文部科学省高等教育局私学部参事官付 平成28年8月23日

## 2.2 私立大学と学校法人のガバナンスの「二面性」

日本の大学組織には緊張をはらむ基本構造がある

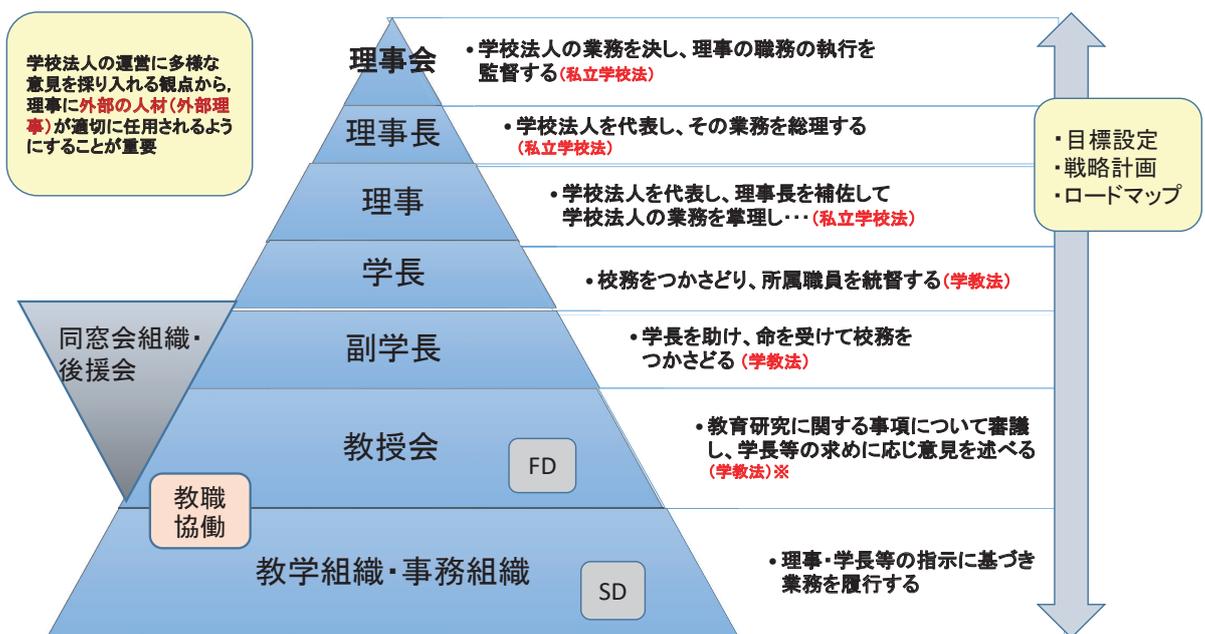
- 大学の教学面のガバナンスは、学校教育法がすべての大学に共通する事柄を定めている。
- 経営面のガバナンスは、国立大学(国立大学法人法)、公立大学(地方独立行政法人法)、私立大学(私立学校法)と、設置者別の法体系によっており、教学面の責任者(学長)と経営面の責任者(理事長)の置き方が異なっている。
- 国立大学では、学校教育法に定める学長が、同時に法人を代表し、教学面と経営面双方の権限を有する。
- 私立大学では、学校法人におかれる理事会の理事の一人が理事長となり、学校法人を代表して、その業務を総理する。

## 2.3 私立大学と学校法人のガバナンスの「多様性」

日本の大学組織には緊張をはらむ基本構造がある

- **私立大学の学長は、理事となり経営に関与できる仕組みになっているが、①学長が理事長を兼務する、②理事長は別の人が務める、③学長や理事長以外に総長や学園長もいる、等多様。**
- **学長を兼務しない理事長にも、①大学人として育って来た人、②実業界でキャリアを積み抜擢された人、③当該大学の卒業生、④創設者の一族に連なる人、⑤経営母体から選ばれた人、という多様性がある。**
- **私立大学は、建学精神の面でも、歴史や伝統、規模や特色の面でも、さらにガバナンスのありようについても多様である。**

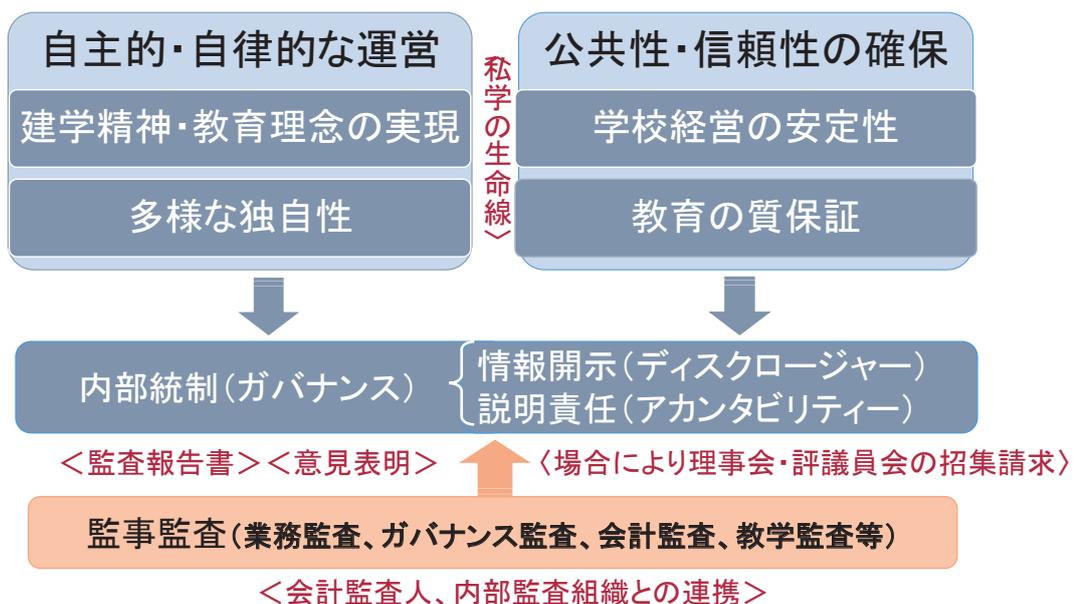
## 学校法人と私立大学の業務執行組織



## 2.4 私立大学の果たしている役割と特徴

- 我が国の私立大学は、戦後の高等教育の普及、先端的・独創的な研究の進展、高等教育機関の社会貢献の促進の面で、それぞれ大きな役割を果たし、社会の発展にとって重要な貢献をしてきた。とりわけ、各大学の建学の精神を生かした独自の校風による教育・研究の実施は、女子教育を含め、多様性に富んだ個性豊かな人材の育成や、多様な知的価値の創造等を通して、我が国のあらゆる面での発展を支えてきている。  
(「私立大学等の振興に関する検討会議(議論のまとめ)」2017年5月15日)
- 我が国の高等教育機関(大学、短大、高専)の約78.6%が私立。学生数の約73.3%が私立に在籍。(令和元年度「学校基本調査(速報値)」)
- 私立学校を支える制度としては、私立学校法に基づくわが国独自の学校法人制度を基盤としており、私立学校の自主・自律を基本とし、その多様性を尊重しつつ、公教育を担うにふさわしい公共性・公益性を担保する特徴的な制度となっている。  
(「学校法人制度の改善方策について」2019年1月7日)

## 私立学校・私立大学の生命線



## 3. 大学ガバナンス・コードの策定例 (大学監査協会版)

### 3.1 大学ガバナンス・コードの基本理念

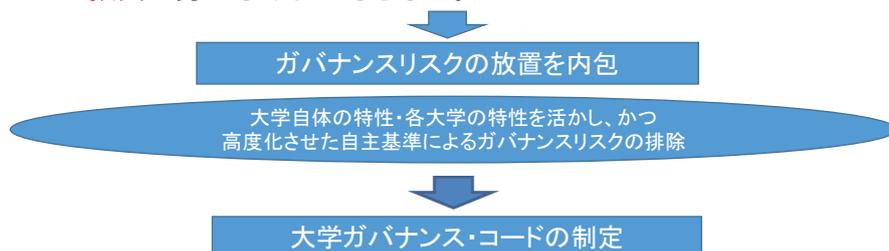
●教育基本法  
(大学)

第7条(略)

2 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。

(私立学校)

第8条 **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。



## 3.2 大学ガバナンス・コードの目的と役割(大学監査協会版)

**目的** 大学ガバナンスの強化と健全性の向上を通じて大学の持続的成長と中長期的な価値向上を図る

**役割** ①大学ガバナンスの主要課題の提示

②主要課題に対する現時点での、大学の標準的な対応例を提示

③標準的対応と異なる選択をした場合の選択理由と他の対応内容の公表

**特徴** Comply & Explain モデルの採用

①自主性・自律性を尊重してガバナンスの大枠を提示。詳細は各大学が策定

②全大学が一律に順守すべき基準とはせず、特性に合わせて各大学が選択

③標準的対応と異なる選択をした場合、理由と対応内容の説明が必要とする

④実効的価値は、ガバナンス・コードを規範として活用する大学の意思による

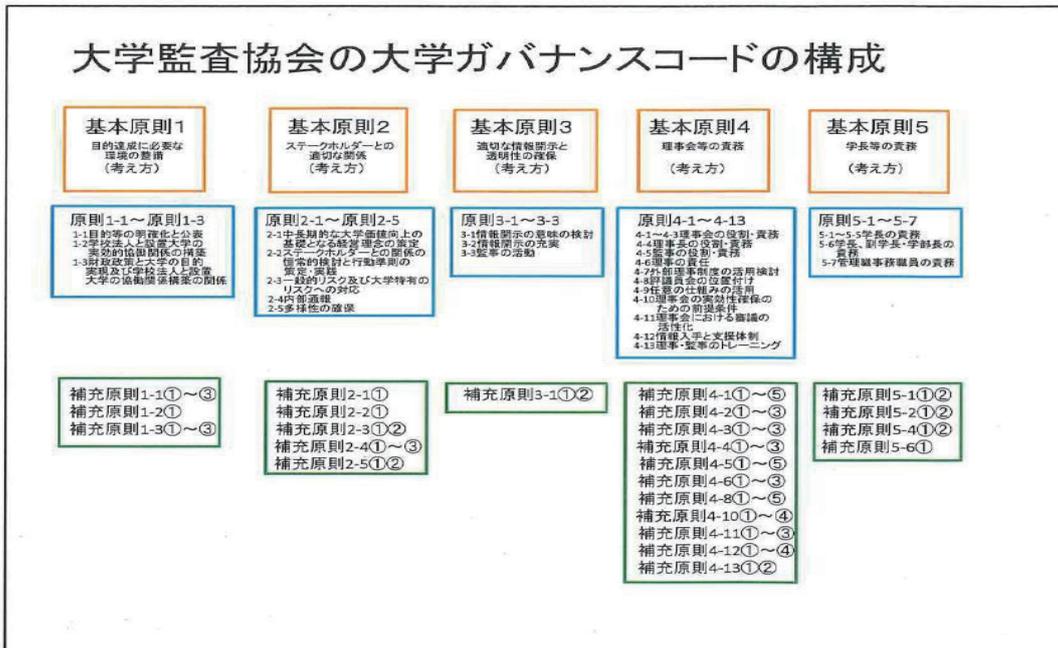
⑤ガバナンス・コードを活用した恒常的点検と、結果の社会への公表を期待

⑥ガバナンス・コードの提供者への報告義務はない

⑦各大学がなすべきタスクリストを示す場合と、具体的制度自体を示す場合の2系統で例示

⑧教学ガバナンスについては大枠のみに留めた(他に利用可能なものあり)

### 大学監査協会の大学ガバナンスコードの構成



### 3.3 大学ガバナンス・コード(大学監査版)の構造① (補充原則は省略)

基本原則1 法人として、設置大学の目的達成に必要な環境の整備

原則1.1 目的等の明確化と公表

1.2 学校法人と設置大学の実効的協働関係の構築

1.3 財務政策と大学の目的実現、法人と設置大学の協働関係の明示

基本原則2 ステークホルダーとの適切な協働

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

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

2.3 一般的リスク及び大学特有のリスクへの対応

2.4 内部通報の体制整備

2.5 多様性の確保

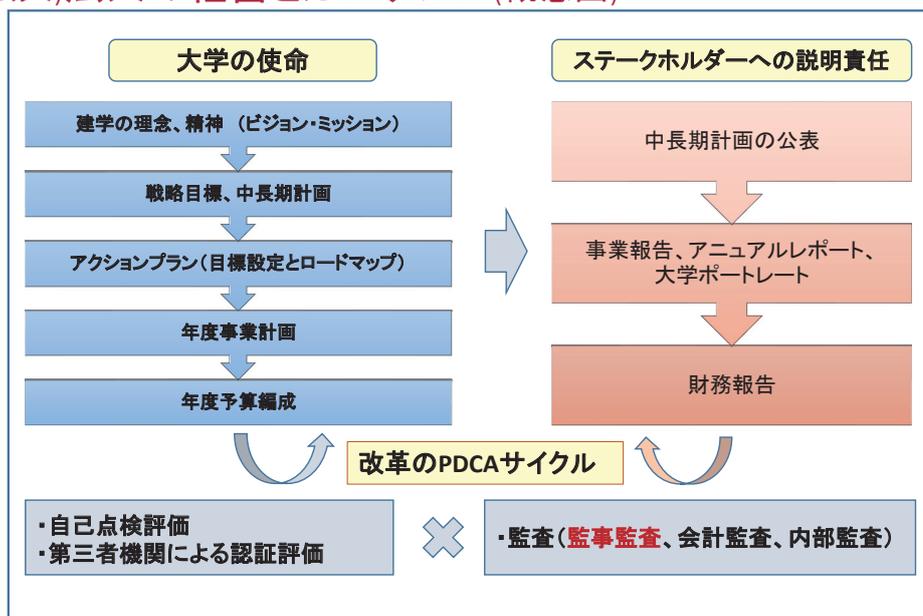
基本原則3 適切な情報開示と透明性の確保

原則3.1 情報開示の意味の検討

3.2 情報開示の充実

3.3 監事の活動

### 学校(私大)法人の経営とガバナンス(概念図)



### 3.3 大学ガバナンス・コード(大学監査協会版)の構造②(補充原則は省略)

#### 基本原則4 理事会等の責務

##### 原則4.1～4.3 理事会の役割と責務

- 4.4 理事長の役割と責務
- 4.5 監事の役割と責務
- 4.6 理事の責任
- 4.7 外部理事制度の活用の検討
- 4.8 評議員会の位置付け
- 4.9 最も適切な組織形態の採用と活用
- 4.10 理事会の実効性確保のための前提条件
- 4.11 理事会における審議の活性化
- 4.12 必要な情報の入手と支援体制の整備
- 4.13 理事や監事のトレーニング

#### 基本原則5 学長等の責務

##### 原則5.1～5.5 学長の役割と責務

- 5.6 学長、副学長及び学部長の責務
- 5.7 管理職事務職員の責務

## 4. 大学ガバナンス・コードを 活用するに際しての課題

## 4.1 大学ガバナンス・コードの活用と課題

経営層がガバナンス体制を整え、活性化する(再構築する)ための資料や視点としての活用

### 第1フェーズ(導入段階)

- ①大学ガバナンスコードの役割を理解
- ②「基本原則の考え方」を理解 ⇒ 経営層の共通理解と、法人内・学内への浸透
- ③原則及び基本原則の理解と各学校法人の考え方の乖離を把握

### 第2フェーズ(実施段階: マネジメント段階)

- ④自法人・自大学で活用できるかできないか、活用するかしないかを、原則ごとに決定
- ⑤活用する場合は、活用マネジメントシステム(組織体制)の構築を推進  
活用しない場合は、独自の対応とマネジメントシステム(組織体制)を構築し、理由を説明
  - ⇒ 法規面: 寄附行為、学則や学内規定を改正して、そこに書き込む
    - ★ 文科省の寄附行為改正の作成例との関係は?
  - ⇒ 実践面: 担当できる人材がいるか
- ⑥各学校法人独自の対応状況の作成と報告
- ⑦見直しと是正計画の策定
- ⑧公表(ステークホルダーに、社会一般に)

## 4.2 大学ガバナンス・コードの活用を見る視点 経営と教学の連携

### 1. 大学における設置者と設置組織の役割

大学は、設立の理念の具現化を通して社会に貢献する組織  
 設置者⇒人・物・金・情報の提供 ⇒業務の委任  
 被設置組織の責任者(学長) ⇒組織の構築・要員手配・組織運営・報告  
 設置者(法人)と被設置者(大学)が基本だが多様な形態があってよい  
 理事長・学長兼務、法人・大学一体組織、委任の状況も多様

### 2. 役割機能の執行と業務システムの評価の必要性

設置者の役割: 外部環境の把握、内部統制の整備、委任状況・運営状況の把握  
 設置組織の役割: 適切な組織と目標設定と達成に向けた運営、質の確保、  
 教育研究の充実⇒自大学の価値向上、見直しと報告、公表

### 4.3 自己点検評価(監事監査)と大学ガバナンス・コード①

#### 自己点検評価(監事監査)の視点

1. 大学ガバナンス・コードを活用する経営層の認識と意識(順守・超越意識・公表)
2. 大学ガバナンス・コードへの組織的対応状況(マネジメントシステム構築状況)
3. マネジメントシステムとして運用状況(対応プロセス)
  - ①大学ガバナンス・コードに照らした自己点検が適切に行われているかの業務監査
  - ②上記①の結果として設定されたガバナンスの制度的適切性  
例:ステークホルダーに応じて設定された行動準則自体の適切性に係る業務監査
  - ③上記①の結果として設定されたガバナンスの実効性  
例:ステークホルダーに応じて設定された行動準則の遵守度に係る業務監査

### 4.3 自己点検評価(監事監査)と大学ガバナンス・コード②

4. ガバナンスコードへの対応状況報告書の内容評価  
Comply or ExplainのうちExplainのプロセスの妥当性と適切性  
機械的にComplyしていないか?  
実効性が確保されているか?
5. Complyの傾向、Explainの傾向から経営陣の判断の特性に着目し、脆弱性の有無について検討する
6. 質向上への自己点検評価(監事)の寄与
  - ①各大学がなすべきタスクリストに示すものは大学ガバナンス確立のための必要事項  
⇒ガバナンスに関する監査項目・監査視点・留意事項としての活用  
⇒リスク洗い出しのチェックリストとして活用  
⇒体系的業務監査の計画的実施
  - ②他法人の状況を把握し比較検討することができる。
7. 公表プロセスの妥当性と適切性

#### 4.4 まとめ ⇒自らの大学ガバナンス・コードの確立へ

1. 大学法人は教育研究を通じて大学価値を向上させ、社会に貢献していく組織。
2. 大学法人は、公共性を前提に設立の理念・建学の精神をベースにした自主・自律性の高い組織で他の法人組織とは異なる特性を持つ。
3. 大学法人も社会の一員であり、公共性が前提であることから社会秩序の枠組みのなかで活動しなければならない。ステークホルダーとの関係も重要。
4. 大学法人に対して一律に順守すべき基準を法定化することは、各大学法人の多様な特性をいかんなく発揮する可能性を減殺する恐れがある。
5. 大学法人の特性を生かして自律的に行動し、大学価値を組織的に高めていくために大学ガバナンス・コードは存在する。
6. 大学ガバナンス・コードは、監督機能というよりは、独自性を自主的・自律的に発揮させるよう活動を秩序立てるためのツールである。
7. 自己点検評価(大学監査)は、大学法人と設置大学の価値向上を健全な運営を通して実現するために存在している重要な業務である。





現在、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あらかじめ意見を聴く事項として位置付けているが、新たに文部科学大臣所轄法人は中長期的な計画を策定するものとし、決定に際して事業計画同様に評議員会にあらかじめ意見を聴くこととすべきである。

## ②中長期計画の内容及び期間について

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（原則として 5 年以上）視点で明確にすべきである。詳細な内容及び期間については、文部科学大臣所轄法人間でも法人規模や主たる事業内容が異なる（大学が中心か、中学・高校が中心か等）ことから、私立学校法第 42 条で評議員会の意見をあらかじめ聴くものとされている事業計画と同様に、各学校法人の裁量に相当程度委ねることとする。一方、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く、後述する各私立大学団体が中心となって作成する自主基準である「私立大学版ガバナンス・コード」に、定めるべき内容を盛り込むことが期待される。<sup>1</sup>

## （４）「私立大学版ガバナンス・コード」の策定の推進

- ① 金融庁と東京証券取引所が中心となり、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」が策定されている。コーポレートガバナンス・コードにおける「コーポレートガバナンス」とは、「会社が、株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組みを意味する」とされ、コードが適切に実践されることにより、「それぞれの会社において持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のための自律的な対応が図られることを通じて、会社、投資家、ひいては経済全体の発展にも寄与することとなるものと考えられる」<sup>2</sup>としている。

コーポレートガバナンス・コードは、ステークホルダーたる株主がその権利を適切に行使することができる環境の整備を行うことなどを定めたものであり、その実施を一律に義務付けるものではなく、「コンプライ・オア・エクスプレイン」として、何らかの事由でそれを実施（コンプライ）しない場合は、投資家にその理由を説明（エクスプレイン）することを求めている。

- ② 学校法人制度の改善においても、私立学校法等の法令に基づくだけでなく、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、

<sup>1</sup> 私学助成の「経営強化集中支援事業」における調査票での中長期計画の要件では、「中長期計画に中長期計画期間内の財務計画が含まれていること」が含まれている。「中長期計画」とは、理事会を含む必要な機関決定を経ているものとし、「財務計画」には、少なくとも当該中長期計画の期間に対応する各年度の資金収支計算書（又は内訳表）及び事業活動収支計算書（又は内訳表）の見込数値を推計した表が含まれていることとし、次年度から実施する中長期計画であり、理事会を含む必要な機関決定を経ているものも含むとしている。

<sup>2</sup> コーポレートガバナンス・コード（株式会社東京証券取引所、2018 年 6 月 1 日）p1 参照

学生や保護者を中心としたステークホルダーに対して積極的に説明を果たすとともに、学校法人を運営する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考えられる。まずは、文部科学大臣所轄法人を中心とした団体において取組を開始することが想定され、その際、例えば以下の事項について盛り込むとともに、取組状況を点検していくことが考えられる。

#### ア. 経営の強化

- (ア) 経営と教学の連携・協力の在り方
- (イ) 中長期計画に盛り込むべき内容
- (ウ) 危機管理を含めたコンプライアンスの在り方 など

#### イ. ガバナンスの強化

- (ア) 理事会機能の実質化
  - a 理事会の議決事項の明確化
  - b 理事会への業務執行者の報告
  - c 外部理事の適切な人数
  - d 外部理事に対する十分な情報提供（非常勤監事、評議員も同様）
  - e 理事に対する研修機会の提供と充実（監事、評議員も同様） など
- (イ) 監事機能の実質化
  - a 監事監査基準・同規則等の作成
  - b 重点監査項目を盛り込んだ具体的な監査計画及び監査結果を具体的に記載した監査報告書の作成
  - c 理事会や評議員会等の重要会議への監事の出席のルール化
  - d 監事監査支援体制の充実
  - e 監事の選任方法の工夫・改善
  - f 一定規模以上の学校法人における常勤監事の設置 など
- (ウ) 評議員会機能の実質化
  - a 評議員からの意見を引き出す議事運営の方法改善
  - b 法人の規模に応じた評議員数の配置
  - c 評議員会が監事選任の同意・不同意を検討するに当たり、目安とする監事の資質・専門性の整理 など
- (エ) 情報公開の推進等
  - a 学生や保護者、学内、学外など対象に応じた分かりやすい情報公開の推進
  - b 経営状況の「見える化」による課題・成果の明確化と共有による改革の推進
  - c 事業報告書に盛り込むべき内容
  - d 学校法人が相当割合を出資する会社に関する情報公開の推進 など