日本私立大学連盟　私立大学ガバナンス・コード

【第1.1版】

令和５（2023）年３月28日

一般社団法人日本私立大学連盟

目　次

はじめに･･･１頁

『日本私立大学連盟　私立大学ガバナンス・コード』について･･･２頁

『日本私立大学連盟　私立大学ガバナンス・コード』体系図･････４頁

Ⅰ．策定方針について･･･････････････････････････････････････５頁

Ⅱ．各コードについて･･･････････････････････････････････････７頁

　　基本原則「１．自律性の確保」････････････････････････７頁

　　基本原則「２．公共性の確保」････････････････････････８頁

　　基本原則「３．信頼性・透明性の確保」････････････････10頁

　　基本原則「４．継続性の確保」････････････････････････14頁

はじめに

日本私立大学連盟（以下、「当法人」という）は、昭和26（1951）年に創立されて以降、「会員相互の協力によって、私立大学の権威と自由を保持し、大学の振興と向上を図り、学術文化の発展に貢献し、もって大学の使命達成に寄与する」ことを目的に、さまざまな活動を行ってきた。

学部学生の約８割の教育を担う私立大学は、わが国における高等教育機関として欠くことができない公共性を有する存在である。現在、私立大学を取り巻く環境は、少子高齢化（生産年齢人口の減少）、グローバル化や情報化の進展に伴う国際競争力の衰退などの課題に直面しており、大きく変化しつつある。こうした課題への取組に当たって、会員法人はその特色と多様性を生かし、社会からの期待に応える大学改革の推進や教育研究の質の向上に向けて、積極的に対応していく必要がある。

このような状況を踏まえ、当法人は、会員法人の自主性と私立大学の多様性を踏まえつつ、大学改革を推進する上で指針となる『日本私立大学連盟　私立大学ガバナンス・コード』（以下、「本コード」という。）を策定した。

ガバナンスとは、日本語では統治や管理と訳されることが多く、透明・公正かつ迅速・的確な意思決定を行う制度・取組と、自ら設定した目標を達成するための手段及び結果を監視するための手段を決定する制度・取組という二つの仕組みを包含した概念である。概して、企業において議論されることが多いガバナンスという概念ではあるが、私立大学においても、その公共性に鑑み、教育研究を充実発展させるという崇高な使命を果たし、社会からの期待に応えていくために必要不可欠なものである。

会員法人が今般策定した本コードを大学運営の指針とすることは、これまで実践してきた会員法人自らのガバナンスのあり方をより一層強化することであり、幅広いステークホルダーに対して説明責任を果たすための一助となると考えている。

また、本コードは不変のものではなく、常に変化し、進化していくことを目指しており、会員法人の遵守状況や私立大学を取り巻く社会環境の変化、社会からの要請を踏まえ、必要に応じて見直すこととしている。

この見直しとともに、会員法人が本コードを遵守することによって、大学ガバナンスの取組を向上させていくことが、会員法人の自主性と私立大学の多様性を確保することに通じるものと信じている。

当法人は、本コードを指針とする会員法人の自律的な大学運営に対する支援を通じ、会員法人のガバナンスの強化と健全性の向上を図るとともに、私立大学全体の充実発展に貢献したいと考えている。

令和５年３月28日
一般社団法人日本私立大学連盟

『日本私立大学連盟　私立大学ガバナンス・コード』について

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」を遵守するために必要で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」は、上位の「重点事項」を達成するための、実効的な取組例（会員法人が実施しているグッドプラクティス等）であり、すべての「実施項目」を実施しなければ、「重点事項」を達成していないと即座に判断されることにはならない。

６.「基本原則」、「遵守原則」、「重点事項」及び「実施項目」の関係性

「基本原則」、「遵守原則」、「重点事項」及び「実施項目」の関係は、目的と手段の関係ではない。

下位基準がすべて達成されていなくとも、上位基準が達成されていると判断できる場合がある。あくまでも上位概念の遵守の判断のために、下位基準を利用するのであって、下位基準を「ボックス・ティッキング（形式主義的にコードを利用すること)」的に利用するものではない。このことはすべての下位基準を達成することを意図しておらず、とくに「実施項目」に関しては、形式的にそのすべてを実施することを意図するものではない。

会員法人はすべての「基本原則」及び「遵守原則」の遵守を目指すべきである。一方で、多様性を特徴とする私立大学において、遵守状況の判断の指針となる「重点事項」及び「実施項目」については、提示されている方策や手段以外のものを採用している場合が想定される。このため、本コードではコンプライ・オア・エクスプレインの原則を採用しており、会員法人が別の方策や手段を行っている場合、当法人は当該方策や手段の内容と遵守状況（取組状況）の報告を受け、更なる私立大学の発展のために報告内容を会員法人に共有し、還元する。

７．コードの適用範囲

本コードの適用範囲は、大学を設置している学校法人である。すべての学校法人に大学が設置されていることから、コードは大学を基礎として記述されている。しかし会員法人には、付属校、事業会社またはグループ校その他の法人等（株式会社、当該会員法人とは別の学校法人を含む。以下、「傘下法人等」という）を傘下におく法人も多数あることから、これらの法人等に本コードをそのまま適用しにくいことが想定される。

本コードの遵守判断に当たっては、傘下法人等に問題が生じた場合、会員法人の運営に重要な影響を及ぼす可能性がある傘下法人等については、可能な限り、本コードを読み替えて適用することが望まれる。

８．コードの遵守状況の判断

本コードの遵守状況について、「基本原則」の遵守状況の判断に当たっては、「遵守原則」、「重点事項」、「実施項目」の取組等によって、また「遵守原則」の遵守状況の判断に当たっては、「重点事項」、「実施項目」の取組等によって行うものとする。判断結果は、以下の５種類がある。

（１）「遵守」

会員法人が「基本原則」または「遵守原則」を十分に遵守できていると判断したことを意味する。

（２）「限定付遵守」

会員法人が下位の項目が複数ある原則において、一部の項目が遵守あるいは達成できておらず、「基本原則」または「遵守原則」の遵守が限定的と判断したことを意味する。

（３）「遵守不十分」

会員法人が下位の項目が遵守あるいは達成できておらず、「基本原則」または「遵守原則」の目的の達成も十分な水準にはないが、未遵守ではないと判断したことを意味する。

（４）「未遵守」

会員法人が「基本原則」または「遵守原則」の趣旨を遵守できていないと判断したことを意味する。

（５）「意見不表明」

会員法人が「基本原則」または「遵守原則」の趣旨を遵守できているか判断できないことを意味する。

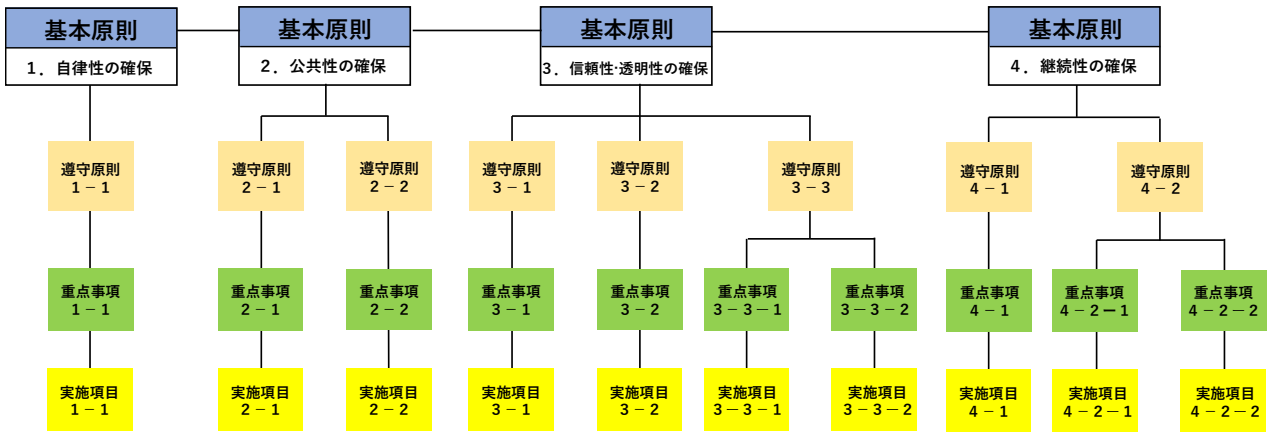
『日本私立大学連盟　私立大学ガバナンス・コード』体系図

基本原則：遵守する内容であり、私大連への報告義務を有する。

遵守原則：遵守する内容であり、私大連への報告義務を有する。
「基本原則」を遵守するために必要な内容となる。

重点事項：「遵守原則」の遵守状況を判断をするための指針となる。「遵守原則」を他の方策で遵守している場合、その当該方策の内容を私大連に報告する必要がある。

実施項目：「重点事項」を達成するための具体的項目であり、「ボックス・ティッキング（形式主義的にコードを利用すること）」的に利用し、全てを形式的に実施するものではない。他の手段で「重点事項」を達成できている場合、その当該手段の内容を私大連に報告する必要がある。



Ⅰ．策定方針について

１．自主性の尊重

会員法人は、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ている。当法人は、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、会員法人の「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。

２．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、その結果を会員法人に還元することによって、大学改革の推進と自主性の向上に寄与する。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、その当該方策等の内容を報告するものとする。
- エクスプレインは、以下のような６つの状況のときに行われる。

（１）**「遵守」**

①コードに記載されていない方策で基本原則または遵守原則を遵守している場合
コードに記載されていない別の方策についての説明が必要となる。

②基本原則は遵守できているが、下位の遵守原則の一部が遵守できていない場合、または遵守原則は遵守できているが、下位の重点事項の一部が達成できていない場合
上位の基本原則もしくは遵守原則を遵守できていると判断したことに対する、ステークホルダーが十分に納得できる説明が必要となる。

（２）**「限定付遵守」**

③下位の項目が複数ある原則において、一部の項目が遵守あるいは達成できておらず、遵守が限定的である場合
遵守が限定的となっている理由の説明が必要となる。

（３）**「遵守不十分」**

④基本原則または遵守原則の目的の達成も十分な水準ではないが未遵守ではない場合
遵守が不十分と判断した理由及び今後の取組等の説明が必要となる。

（４）**「未遵守」**

⑤基本原則または遵守原則が遵守できていない場合
遵守できていない理由及び今後の取組等の説明が必要となる。

（５）**「意見不表明」**

⑥基本原則または遵守原則の遵守状況を判断できない場合
災害等の危機的状況で、遵守状況を十分に判断できる状況にないということに関する説明及び今後の取組状況等の説明が必要となる。

- 会員法人は、「基本原則」及び「遵守原則」の遵守状況（取組状況）を概ね１年に１度点検・評価し、「私立大学ガバナンス･コード遵守状況報告書」を当法人へ提出する。また、遵守状況（取組状況）に変更が生じた場合、すみやかに当法人に報告する。

・　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自らのｗｅｂサイトその他の方法により、積極的に公開する。
・　当法人は、会員法人の遵守状況（取組状況）をとりまとめ、会員法人全体の遵守状況（取組状況）を社会へ公表するとともに、会員法人の承諾がある場合に限り、当該法人の遵守状況（取組状況）を当法人のｗｅｂサイトその他の方法により、社会へ公表する。

※　「コンプライ・オア・エクスプレイン」の原則は、コーポレート・ガバナンス改革に当たって、1992年に英国で最初に採用されて以降、ドイツやオランダなどでも広く採用されている考え方である。この原則の意図するところは、コードを形式的に遵守することを回避させ、遵守できない場合には、外部に対して説明することにより、各主体の柔軟性を認めるものである。この原則を前提として、本コードを策定している。

３．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。

※　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。
※　本コードで掲げた「基本原則」、「遵守原則」、「重点事項」及び「実施項目」は不変のものではなく、会員法人のガバナンスを向上させるために、必要に応じて改訂されるべきものと考える。
※　本コードの改訂は、ＰＤＣＡサイクル（Ｐ：コード策定、Ｄ:実施、Ｃ:遵守状況の把握、Ａ：コードの見直し）を実施することによって行う。例えば、「実施項目」で提示する項目が、会員法人に有効であると判断した場合には「重点事項」とし、現状、「重点事項」であるものについても、会員法人が遵守すべきものについては、将来、「遵守原則」とすることもあり得る。このＰＤＣＡサイクルによって、すべての会員法人のガバナンス向上を目指す。

・　このような考え方から本コードでは版の表記を採用しており、改訂状況に応じて、【第Ａ．ＢＣ版】と表記する。

Ａ：基本原則または遵守原則の内容のバージョンを意味する。基本原則及び遵守原則の内容が改訂された場合に数値が変更される。このとき、Ｂ以下の数値は省略する。

Ｂ：基本原則または遵守原則の文言が修正された場合に、数値が変更される。コードの主旨は変更されず、文言の修正であることから、Ａは変更されず、Ｂが追加される。なお、重点事項または実施項目の追加が含まれる場合もある。

Ｃ：重点事項または実施項目が追加されたときに数値が追加される。基本原則または遵守原則の文言に変更がないため、Ａ、Ｂの数値は変更されず、Ｃが追加される。

Ⅱ．各コードについて

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。

考え方：

私立大学の建学の精神並びにその教育研究の目的は、本質的に多様である。会員法人においては、私立大学の多様性、自主性及び独立性を確保するため、教育研究目的を明確に示したうえで、社会に存在する多様なステークホルダーに自らのあり方への理解を得るために努力する必要がある。

○重点事項１－１

会員法人は、事業に関する中長期的な計画もしくは事業計画等（以下「中期計画等」という）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。

考え方：

会員法人は、現状のガバナンス体制を自己点検しながら、カバナンス機能の向上を目指す必要がある。その手段の中心となるものは、中期計画等の策定その他の方法により決定された内容の実施状況を開示することを通じて、自らの多様なステークホルダーの理解を得ることである。ガバナンス機能の向上は、会員法人のさらなる発展に欠かすことのできないものであり、常により高いレベルを目指し続ける必要がある。

●実施項目１－１

① 中期計画等の策定に当たり、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。
② 中期計画等の策定に際し、直前の中期計画等及び他の計画との関連性を明らかにする。
③ 中期計画等に教学、人事、施設及び財務等に関する事項を盛り込む。
④ 中期計画等において、理事長をはじめ政策を策定、管理する人材の育成、登用の方針を盛り込む。
⑤ 中期計画等の内容について、その適法性、倫理性を考慮するとともに、顕在的リスクのみならず潜在的リスクについても識別、評価する。
⑥ 中期計画等の策定に際し、財政面の担保が不可欠であることを踏まえ、現実的かつ具体的な資金計画、収支計画を精緻化する。
⑦ 中期計画等において、実施スケジュールを含む具体のアクションプランを明確にする。
⑧ 中期計画等に係る策定管理者（政策管理者）と執行管理者を明確にする。

⑨　中期計画等の最終決定は、十分な説明、資料に基づき、評議員会等の意見を聴取したうえで、会議体等の合議により行う。
⑩　中期計画等において、測定可能な指標や基準に基づく達成目標、行動目標を提示し、適宜、データやエビデンスに基づいて中期計画等の進捗管理を行う。
⑪　中期計画等の内容、進捗管理方法について、教職員を中心とする構成員に十分に説明し、理解の深化を図る。
⑫　外部環境の変化等により、中期計画等の変更が必要となった場合、速やかに修正を行える体制を構築する。
⑬　中期計画等の期間中及び期間終了後に、進捗状況及び実施結果を法人内外に公表する。

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。

考え方：

わが国における高等教育機関として、私立大学が担ってきた役割は非常に大きい。時代や社会環境の変化によって、求められる人材像も変化しているが、私立大学は、多様な教育研究活動を通じた人材育成により、社会情勢の急速な変化に対応することを可能としてきた。

○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。

考え方：

時代や社会環境の変化に応じて求められる人材像が変化するように、会員法人が目指す人材育成（大学教育）の方法も、不変のものではない。常により高いレベルを目指す教育方法等の改善・向上は、会員法人のさらなる発展に欠かすことができない。教育研究の改善サイクルを確立し、有効に機能させることは、会員法人の自主性・自律性の確保に必要である。

●実施項目２－１

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」という）、達成目標や具体的な行動指針を明確にする。
②　達成目標、具体的な行動指針を教職員、学生及び社会に発信し、共有する。
③　学校法人の中期計画等、学部・学科、研究科等の達成目標を実現するための経営資源（ヒト、モノ、カネ）が、効率的な配分となり、著しく非効率的なものとならない

よう、経営資源の配分に係る基本方針を明確にする。
④　「学位授与の方針」、「教育課程編成・実施の方針」とカリキュラムとの整合性のチェック等を通じて、それぞれの方針の実質化を図る。
⑤　「入学者受入れ方針」と入学者選抜との整合性のチェック等を通じて、同方針の実質化を図る。
⑥　自己点検・評価結果、認証評価機関による評価結果やアンケート調査等を含むＩＲ（インスティテューショナル・リサーチ）活動の成果を活用し、教育活動の改善を行う。
⑦　リカレント教育の諸施策について、その方針、計画を明確化する。
⑧　留学生の受入並びに派遣に係る諸施策について、受入留学生の選抜方法、日本語教育プログラムの充実や日本人学生とともに学ぶ機会の創出、派遣留学生の教育課程編成・実施の方針、受入留学生の教育環境整備状況等の観点から、アカデミックな意義付けを明確にする。

◎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。

考え方：
常に変化し続ける社会の多様な要請に応じるには、現在行っている教育研究活動をそのまま継続するだけでなく、社会課題への対応策を見出す中で、私立大学の教育研究活動を発展させ、社会に貢献する必要がある。

○重点事項２－２

会員法人は、市民講座・ボランティア活動・地域課題解決等の地域連携プログラムを通じ、大学が社会・地域と連携し、その発展に貢献していく活動を積極的に行う環境を整える。

考え方：
社会の要請に応えるため、大学と社会・地域を結ぶ形は様々である。これらの活動を支え、推進するためには、基礎となる組織を整え、環境を整備していくことが不可欠である。会員法人の特性を活かす、基礎となる組織があり、多様な手段を講じてこそ、私立大学としての公共性が確保できる。

●実施項目２－２

①　社会・地域貢献に係る学内方針を検討し、策定する。
②　社会・地域との連携を支援する体制または仕組みを整備する。
③　組織的な各種ボランティア活動を展開するために必要となる社会連携・地域貢献等に関する諸規程を整備する。
④　公開講座や地域の課題解決に向けた地域連携プログラム等を開設する。
⑤　社会・地域貢献に係る学内の自主的な取組を把握し、全学的な取組として展開する。
⑥　自治体等の行政機関や企業との対話、信頼関係の醸成に努める。

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ともに、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。

考え方：

会員法人の自律性を確保し、多様な手段によって公共性を実現するためには、幅広いステークホルダーからの信頼は欠くことができない。法令を遵守することは当然のこととして、常に社会貢献を意識した活動を目指す必要がある。

○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。

考え方：

会員法人のガバナンスを有効に機能させるためには、監査機能の実質化は必要不可欠である。監査機能の中心となるのは監事であり、監事における学校法人の役員としての自覚の醸成、理事からの独立性の担保、監事の精神的・経済的独立性の確保及び監事監査支援体制の整備が必要である。また、監事の選任方法についても工夫・改善すること等が望まれる。

●実施項目３－１

① 『監事監査ガイドライン（私大連監事会議）』を参考に、監事監査規程（必要に応じて監事監査基準）を策定する。
② 監事が作成する監事監査計画、監事監査調書、監事監査報告書その他の監事監査資料を有効に活用し、監事監査の実効性を高める。
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。
⑤ 監事監査に必要な資料の提供、説明等、十分な情報提供を行う。
⑥ 監事間の連携の深化を図るべく、必要に応じて監事会を開催する。
⑦ 会計監査人の選任においては、監事の意見を踏まえて行う。
⑧ 監事と会計監査人、内部監査室等とが協議する場を設定する。
⑨ 監事に対する研修機会を提供し、その充実を図る。
⑩ 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。

⑪　監事監査の継続性を担保し、かつ監事の独立性を確保すべく、監事の選任時期及び任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、理事及び評議員、学長（総長を含む）（以下、「役職者」という）の選解任過程等に関する透明性の確保を通じて、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。

考え方：

法令を遵守するだけでは、信頼性を確保するには不十分である。会員法人は社会からの信頼性確保のため、さらには自律性が機能していることを明らかにするためにも、法令が求めていなくとも、必要と考えられる制度等の整備を積極的に行う必要がある。

○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。

考え方：

会員法人におけるガバナンスの監査体制は、監事による監査に限るものではなく、監事監査を支える有効な内部統制体制や内部監査体制の確立も必要となる。「重点事項３－１」と併せて、外部チェックと内部チェックの体制が整い機能してこそ、会員法人に対する信頼性の確保につながる。

●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者及び教職員に周知徹底する。
② 役職者の選解任過程の開示、役職者の報酬の決定方法の開示、一定額以上の報酬を得ている役職者の報酬の開示等によって、透明化を図る。
③ 法令等遵守体制の実効性に重要な影響を及ぼし得る事項について、理事会及び監事に対して定期的に報告がなされる体制を整備する。
④ 学校法人に著しい損害を及ぼすおそれのある事象への対応について、理事会その他の重要な会議等において、十分な情報を踏まえたリスク分析を経た議論を展開する。
⑤ 理事等が、事業内容ごとに情報を管理保存する体制を通じて、信用・ブランドの毀損その他のリスクを認識し、当該リスクの発生可能性及びリスク発生時の損害の大きさを適正に評価する。
⑥ 不正または誤謬等の行為が発生するリスクを減らすために、各担当者の権限及び職責を明確にするなど、各担当者が権限及び職責の範囲において適切かつ効率的に職務を遂行していく体制を整備する。その際、職務を複数の者の間で適切に分担または分離させることに留意する。
⑦ 職務を特定の者に一身専属的に属させることにより、組織としての継続的な対応が困難となる、あるいは不正または誤謬等が発生するといった事態が生じないよう、権限及び職責の分担や職務分掌を明確に定める。

⑧　内部監査室あるいはこれに相当する業務を担当する部署等（以下、内部監査室等）を設置するなど、内部チェック機能を高める。
⑨　内部監査基準または内部監査ガイドライン等の内部監査に関する諸規程を整備し、内部統制体制を確立する。
⑩　相互牽制機能が働く有効な体制を整備し、監事、会計監査人及び内部監査室等による三様監査体制を確立する。
⑪　学校法人の財務状況に重要な影響を及ぼし得る事項について、財務担当理事と会計監査人との間で適切に情報を共有する。
⑫　理事会その他の重要な会議等における意思決定及び個別の職務執行において、法務担当及び外部専門家に対して法令等遵守に関する事項を適時かつ適切に相談する体制を構築するなど、法令等を遵守した意思決定及び職務執行がなされることを確保する体制を整備する。
⑬　教職員等が違法または不適切な行為、情報開示内容に関し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、（内閣府告示第118号「公益通報者保護法第11条第１項及び第２項の規定に基づき事業者がとるべき措置に関して、その適切かつ有効な実施を図るために必要な指針」（令和３年８月20日）等を参考にして）部門横断的な公益通報対応業務を行う体制及び公益通報者を保護する体制の整備等を通じて、内部公益通報に係る体制を実効的に機能させる。
⑭　個人情報は個人の人格尊重の理念の下に慎重に取り扱われるべきものであることに鑑み、個人情報の保護に関する基本方針を策定し、個人情報保護に関する体制を整備し実効的に機能させる。

◎遵守原則３－３

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。

考え方：

会員法人の透明性確保のためには、情報開示を定期的に行うだけでなく、情報公開を社会とのコミュニケーションの一環と捉え、広く社会から理解を得るため、様々な機会を有効に活用し、積極的な情報公開を行う必要がある。このことは公共性を有する私立大学にとって、説明責任を果たすための不可欠な手段である。

○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。

考え方：

多種多様な機会を有効に活用し、積極的に情報公開を行ったとしても、継続的かつ時宜に適うように公開しなければ、透明性を確保することはできない。会員法人は、そのための組織や制度の整備も今以上に進め、常に改善を進めていくことが望まれる。

○重点事項３－３－２

会員法人は、情報を公開するに当たり、幅広いステークホルダーの理解が得られるよう、その公開方法の工夫・改善を図る。

考え方：

情報開示は情報を公開すれば、それでよいというものではない。幅広いステークホルダーからの理解が得られるように、公開情報へのアクセスのしやすさ、わかりやすさなどを常に工夫し、改善していくことが望まれる。

●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 中期計画等との連関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。
⑥ 学校法人が相当割合を出資する事業会社に関する情報を公開する。
⑦ 内部統制の実施状況に関して、事業報告書へ記載する等の方法により公表する。
⑧ 公表した情報に関する外部からの意見を聴取し、反映できる体制を整備する。

●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。
③ 情報の受け手にとっての理解容易性、明瞭性及び重要性に留意し、グラフや図表を活用した資料等、幅広いステークホルダーが理解しやすい手段によって情報を公開する。
④ とくに収支の均衡状況、将来必要な事業に対する資金の積立状況や資産と負債の状況について、学校法人の信頼性、透明性及び継続性の観点から、理解容易性、明瞭性に留意した情報を公表する。
⑤ 学校法人の継続性に重要な疑義が生じる可能性が高い場合には、当該法人に重要な影響を及ぼす傘下法人等の情報を理解容易性、明瞭性に留意して公表する。
⑥ 中期計画等との連関に留意した評議員会への事業の実績報告や事業報告書の作成を通じた経営上の課題や成果の明確化、共有化により、経営改革を推進する。
⑦ 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。

考え方：

私立大学がその使命を永続的に果たすためには、会員法人の継続性の確保は欠くことができないものである。そのためには、自律的な組織に基づく制度運営、財政基盤の安定化、経営基盤の強化の３点は重要な要素である。

私立大学における大学運営に係る諸制度（評議員会、理事会及び監事等）は、大学が自律的運営を行うために必要なものであるが、会員法人の歴史によって、その名称及び具体的な機能は異なっている。この多様性は保持しつつも、会員法人の継続性を確保するためには、それぞれの機関の機能を実質化する必要がある。

○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。

考え方：

会員法人のガバナンスが有効に機能するためには、評議員会、理事会、監事、学長や教授会等の各機関が実質的に機能し、その役割を十二分に果たすことができるように工夫・改善する必要がある。各機関の名称、役割や機能は、会員法人によって異なる場合があるが、それぞれが果たすべき役割や機能は明確にする必要がある。役割を明確化し、各機関が有効に機能するように改善し続けることは、私立大学のガバナンス向上に必要である。

●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。
③ 政策を執行する責任者の権限と責任を明確化する。
④ 理事会及び監事、評議員会等のガバナンス機関において、定数、構成等を工夫することにより、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、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。
⑦ 政策を策定、管理する責任者（常務理事等）が政策の執行状況を確認できる仕組みをＩＴの活用等により構築する。
⑧ 経営情報を正確かつ迅速に教職員等の組織構成員に伝達するためのＩＴ環境を整備

するなど、学校法人経営に係る当事者意識を醸成する仕組みを構築する。
⑨　理事会及び常務理事会、評議員会等の議決事項を明確化する。
⑩　理事会、評議員会の開催に当たり、資料を事前に送付するなど、十分な説明や資料を提供し、構成員からの意見を引き出すための議事運営の仕組みを構築する。
⑪　理事、評議員の定数は学校法人の規模を踏まえた数とする。
⑫　学校法人内外の人材のバランスに考慮しつつ、理事及び評議員等の選任時に当該学校法人の役員もしくは教職員でない者（以下、「外部人材*」という）を積極的に登用（理事、評議員については複数名）する。
⑬　ダイバーシティ推進のため、法人に関係する全ての人の人権を尊重し、個性と能力を十分に発揮できる環境を構築する体制を整備する。
⑭　外部人材に経営情報を正確かつ迅速に伝達し、運営の透明性を確保するとともに、外部人材からの意見聴取の仕組みを整備する。
⑮　理事、監事及び評議員に対する研修機会を提供し、その充実を図る。

◎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。

考え方：

私立大学がその使命を永続的に果たすことを目的に、会員法人の継続性を確保するため、自律的な組織に基づく制度運営、財政基盤の安定化、経営基盤の強化の３点は重要な要素である。

私立大学における大学運営に係る諸制度（評議員会、理事会及び監事等）については、大学が自律的運営を行うために必要なものであり、それぞれ会員法人の歴史等によって、その名称や役割は異なっている。この多様性は保持しつつ、会員法人の継続性を確保するためには、それぞれの機関の機能を実質化することが必要である。

○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。

考え方：

私立大学の財政基盤は、学生納付金によって多くを支えられているのが、現状である。今後人口減少等の環境変化により、その財政基盤は揺らぎ、教育研究活動の継続性が確保できなくなる可能性も否定できない。このような状況に鑑みれば、学生納付金以外の収入の安定化・多様化を目指すことが望まれる。

○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。

考え方：

大学運営において、管理運営における不適切な事案の発生、個人情報の漏洩、研究費の

* 私立学校法第 38 条第６項を踏まえ、役員が再任される場合において、当該役員がその最初の選任の際現に当該学校法人の役員または職員でなかったとき、その再任の際現に当該学校法人の役員または職員でない者とみなす。

不正使用、論文不正行為、事故、ハラスメント、災害の発生や感染症の発生（パンデミック）等（以下「危機等」という）、多くのリスクが存在している。これらの危機発生時に適切な対応ができなければ、教育研究活動の継続のみならず、広く社会からの信頼を得ることはできない。

●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。
② 理事長、学長等のトップ層が寄附募集活動の重要性を認識したうえで、業務としての寄附募集の位置づけを明確にし、教職員の寄附募集に係る意識と理解の深化を図る。
③ 「大学のミッション、ビジョンの実現に向けた事業」「大学の将来（機能別分化、個性化、多様化やグローバル化）に向けた事業」や「スポーツ・文化振興、地域振興、社会貢献、その他社会のニーズに合致した事業」等の目的を明確化したうえで、寄附者からの共感を得て寄附を募る。
④ 補助金を含めた外部資金に係る情報収集、情報共有（学内広報）、研究シーズや成果の情報公開（学外広報）を推進するための体制を整備する。
⑤ 補助金を含めた外部資金獲得のための円滑な事業運営や研究推進のための体制を整備する。
⑥ 社会・地域連携、産学官民連携、大学間連携や高大連携を通じた外部機関との連携を推進するための体制を整備する。
⑦ リスクを考慮した資産の有効活用を行うための規程及び体制を整備する。

●実施項目４－２－２

① 危機等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。
② 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。
③ 危機等の発生に備え、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とともに、教職員、学生等への研修等を実施する。
④ 危機等が発生した場合、あらかじめ整備した緊急時対応マニュアル等に基づき対応する。
⑤ 情報システムへのアクセス権限を厳格・適切に設定する。
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。
⑦ ハラスメントを防止するための必要な措置を講じる。

THE JAPAN ASSOCIATION OF PRIVATE UNIVERSITIES AND COLLEGES