



日本私立大学連盟
私立大学ガバナンス・コード
【第2.1版】

令和7（2025）年3月18日

一般社団法人日本私立大学連盟

【第2.1版】改訂にあたって

日本私立大学連盟（以下、当法人という）に加盟する会員法人の将来に向けた大学改革を推進するうえでの指針となる『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。）【第1版】を令和元年6月に策定した後、会員法人からの遵守状況報告の仕組の導入など、当法人における本コードの取り扱いに関する事項を組み込んだ【第1.1版】への改訂を令和5年3月に行った。

この間、少子化が急速に進展するなか、私立大学の不祥事が報じられたこともあり、さらなる私立大学全体のガバナンス向上が社会から強く要請されている。令和5年度の私立学校法改正も、このようなことを背景に生じたものと推測される。以上のような私立大学を取り巻く環境変化にすみやかに対応するためには、今後も継続したガバナンスに関する取組の改善は必要不可欠である。

今回行った改訂は、【第1版】の主旨を大きく変更するものではない。

【第2.0版】では、私立学校法改正に伴い、一部法制化された理事、監事、評議員、会計監査人に関する制度との整合性の確保、「遵守原則」及び「重点事項」の体系整備などを行った。この改訂により「基本原則」、「遵守原則」、「重点事項」の関連性をより明確にし、本コードの体系への理解を促進するようにした。

【第2.1版】では、本コードの遵守状況を判断するにあたり、具体的な指針となる「実施項目」の整理を行った。従来の「実施項目」で記載されている内容は、「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ものの、私立大学の多様なガバナンス構造を反映させたことにより、多くの会員法人に共通する実効的な取組例とガバナンス向上のために推奨される取組例が混在しているとの意見があった。このことは会員法人間で遵守状況の判断に差があるように社会から誤解されかねない懸念も生じる。そこで【第2.1版】では「実施項目」を、多くの会員法人に共通する実効的な取組例（A）とガバナンス向上のために推奨される取組例（B）に分けて明示することにより、社会からの理解可能性を高め、会員法人のガバナンス向上に資するものとした。

当法人は今後も、会員法人がガバナンス向上の取組を実現するための支援を行うとともに、会員法人間の相互研鑽を促進するなど、会員法人のガバナンス強化と健全性の向上を図ることにより、私立大学全体の充実発展に貢献していきたいと考えている。

○本コード【第2.1版】の改訂内容について

【第2.0版】は、今般、私立学校法改正をはじめとした学校法人のガバナンスを取り巻く状況に変化が生じていることを踏まえ、考え方の再整理を行ったものである。【第2.0版】では、遵守の対象である「基本原則」、「遵守原則」及び遵守の判断の指針である「重点事項」までを改訂し、今後の私立大学のガバナンスで求められる事項を体系化し、提示した。

【第2.1版】では、従来の「実施項目」を必要に応じて修正・追加し、多くの会員法人に共通する実効的な取組例（A）とガバナンス向上のために推奨される取組例（B）の2つに分け、明示することとした。

○「私立大学ガバナンス・コード遵守状況報告書」について

【第 1.1 版】より会員法人に対し、自律的にガバナンス状況を点検し、点検内容を社会に公表するために、「私立大学ガバナンス・コード遵守状況報告書」（以下、「遵守状況報告書」）の提出を求めることとなった。改訂後、毎年度会員法人から「遵守状況報告書」の提出がされているが、「遵守状況報告書」の運用において、若干の誤解があるように感じる事案が生じている。

本コードの「遵守状況報告書」はすべての項目において「遵守」していなければならないものではない。あくまでも会員法人の現状のガバナンスの状況を報告するものである。そのため、ガバナンス体制の機能不全があると判断したのであれば、「限定付遵守」、「遵守不十分」又は「未遵守」とし、具体的な改善の取組を公表すればよい。自律的なガバナンスを実行するためには、「遵守」できていない場合には、その旨を公表し、具体的な改善の取組もあわせて公表することを通じて、社会からの理解を得るよう努める必要がある。

本コードで示された「実施項目」は多くの会員法人に共通する実効的な取組例（A）とガバナンス向上のために推奨される取組例（B）であり、「実施項目」以外による取組を排除するものではない。「実施項目」以外の取組によっても、当然「遵守」は可能であり、この際に会員法人が判断に用いた取組を記述するのが「エクスプレイン」である。私立大学の多様性を前提にすれば、「エクスプレイン」を伴う「遵守」は当然存在しうる。

また現状、概ね1年に1回の「遵守状況報告書」の提出を会員法人に求めているが、提出後、ガバナンス体制の機能不全等により、各法人が公表している「遵守状況報告書」の内容が実態と著しく乖離する状況が発生した場合は、「遵守状況報告書」に記載している状況と異なった事態に陥っていることから、すみやかに「限定付遵守」、「遵守不十分」、「未遵守」又は「意見不表明」に変更できるような仕組みを整備する必要がある。

さらに「遵守状況報告書」の公表は理事長名で行うこととなっているため、理事長の不正などが発覚し、この状況がガバナンス体制の機能不全と判断される場合には、理事会もしくは監事が「遵守状況報告書」の内容を変更することができるような仕組みを整備することも必要である。

「遵守状況報告書」の公表は概ね1年に1度行えばよいものであるものの、点検・評価後にガバナンス体制の機能不全等により、各法人が点検・評価時の内容が実態と著しく乖離する状況が発生した場合は、すみやかに「遵守状況報告書」を「意見不表明」に変更し、公表すべきである。その後、遅滞なくガバナンス状況を点検・評価したうえで、改めて遵守状況に関し「遵守」、「限定付遵守」、「遵守不十分」又は「未遵守」とした「遵守状況報告書」の公表を行わなければならない。

ガバナンス体制に変化が生じた場合には、機動的に「遵守状況報告書」の遵守状況を変更できる仕組みを整備し、実行していくことが、社会からの信頼を得るために必要不可欠な行動であると考ええる。

○会員法人への適用開始時期について

会員法人に対する【第 2.1 版】の適用は、令和 7 年 4 月 1 日以降となるが、【第 2.1 版】の総会承認以前にすでに次年度の「遵守状況報告書」の点検・評価作業を行っていることが想定される。そのため、令和 7 年度の「遵守状況報告書」については、【第 1.1 版】、【第 2.1 版】のいずれを適用するかは会員法人の判断としたうえで、適用した版を明記するものとする。したがって【第 2.1 版】の全面適用は、令和 8 年度の点検・評価からとなる。

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【第2.1版】』体系図	4 頁
I. 策定方針について	6 頁
II. 各コードについて	9 頁
基本原則「1. 自律性の確保」	9 頁
基本原則「2. 公共性の確保」	12 頁
基本原則「3. 信頼性・透明性の確保」	14 頁
基本原則「4. 継続性の確保」	20 頁

はじめに

当法人は、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、急速な少子化の進展（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あたって、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うえで指針となる本コードを策定した。

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2つの仕組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つなが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7年3月18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4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4つを掲げている。この4つはそれぞれ独立したものではなく、4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た内容を示している。「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、ガバナンス強化のために将来的に実現していただきたい事項や実効的な取組例（会員法人が実施しているグッド・プラクティス等）が含まれている。具体的には、以下のような基準により、A、Bという2種類で区分表示している。ただしA、B以外の方法でも「重点事項」の達成は可能であり、これ以外の取組を排除するものではない。

A：「実施項目」の中でも重要性が高く、多くの会員法人に共通する実効的な取組例を示したものである。これらの項目の多くが行われていると、「重点事項」を達成し、「遵守原則」を遵守していると判断できる。

B：会員法人が実施しているグッド・プラクティス等であり、ガバナンス向上のために推奨される、もしくは将来的に取り組んでもらいたい取組の一例である。これらの項目を実施していないとしても、「遵守原則」を遵守していないとはならない。

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取組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取組を行っている場合、当法人は当該方策や取組

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。すべての会員法人に大学が設置されていることから、コードの記述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、附属校、子法人、事業会社又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^{※1}」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あたっては、傘下法人に問題が生じた場合、会員法人の運営に重大な影響を与える可能性がある傘下法人については、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。

なお、会員法人が支配法人^{※2}でない法人であっても、会員法人及び傘下法人にとって重要な取引を行っている法人（以下、「主要取引法人」という。）については、会員法人の運営に重大な影響を与える可能性があるとき、会員法人は、会員法人と主要取引法人との関係性及び状況を考慮したうえで、「基本原則1」、「基本原則3」及び「基本原則4」の遵守状況を判断する必要がある。

※1：「傘下法人」には、支配法人の他、支配法人に該当しない法人であっても、当該法人の意思決定に実質的に影響を及ぼすことができる法人を含む。

※2：「支配法人」とは、私立学校法施行令第1条第5号で定められた内容に該当する法人をいう。

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あたっては、「遵守原則」、「重点事項」、「実施項目」の取組状況によって、また「遵守原則」の遵守状況の判断にあたっては、「重点事項」、「実施項目」の取組状況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」又は「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」又は「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」又は「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」又は「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」又は「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。

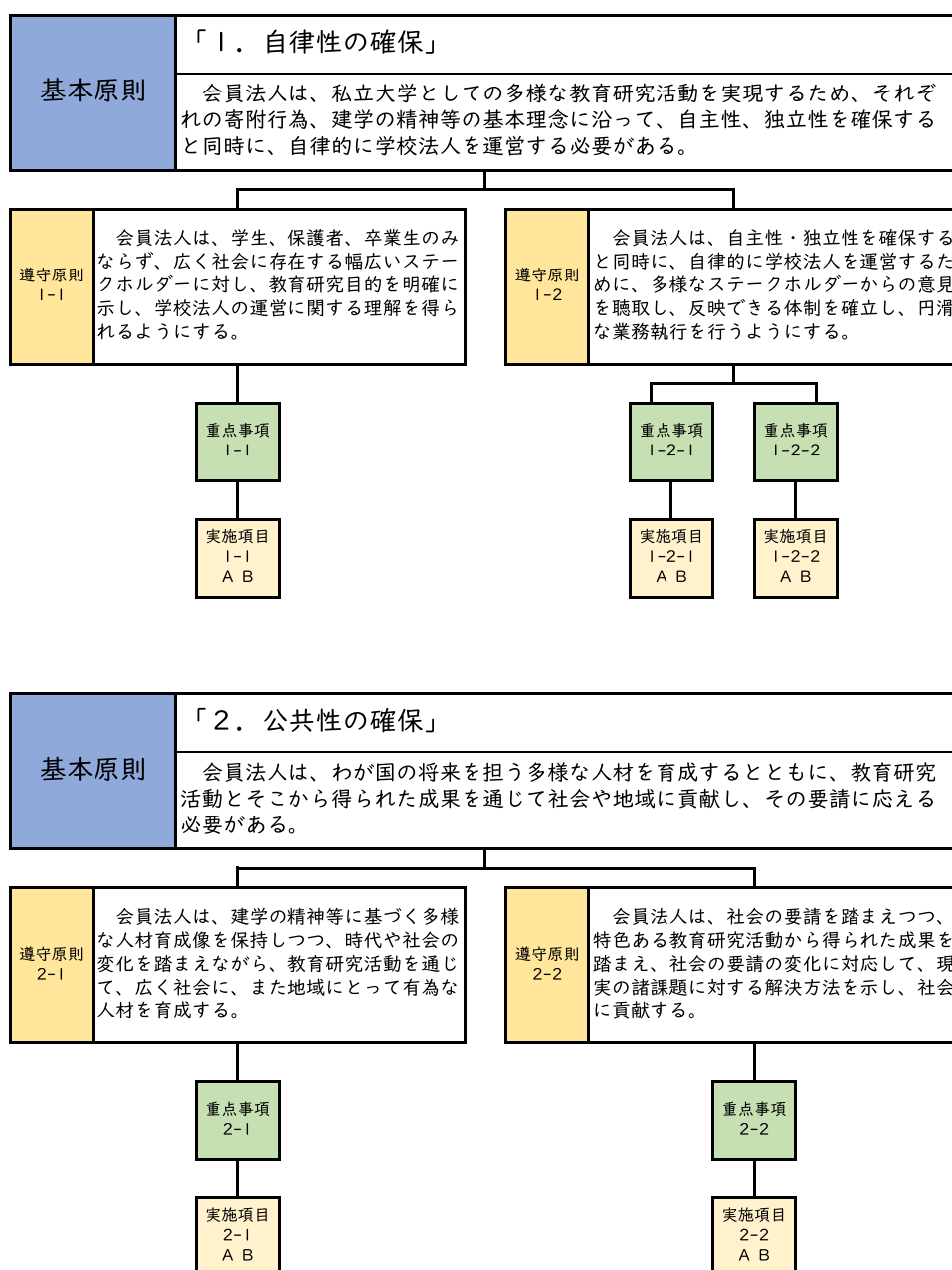
『日本私立大学連盟 私立大学ガバナンス・コード【第2.1版】』体系図

基本原則 : 遵守すべき内容であり、当法人への報告義務を有する。

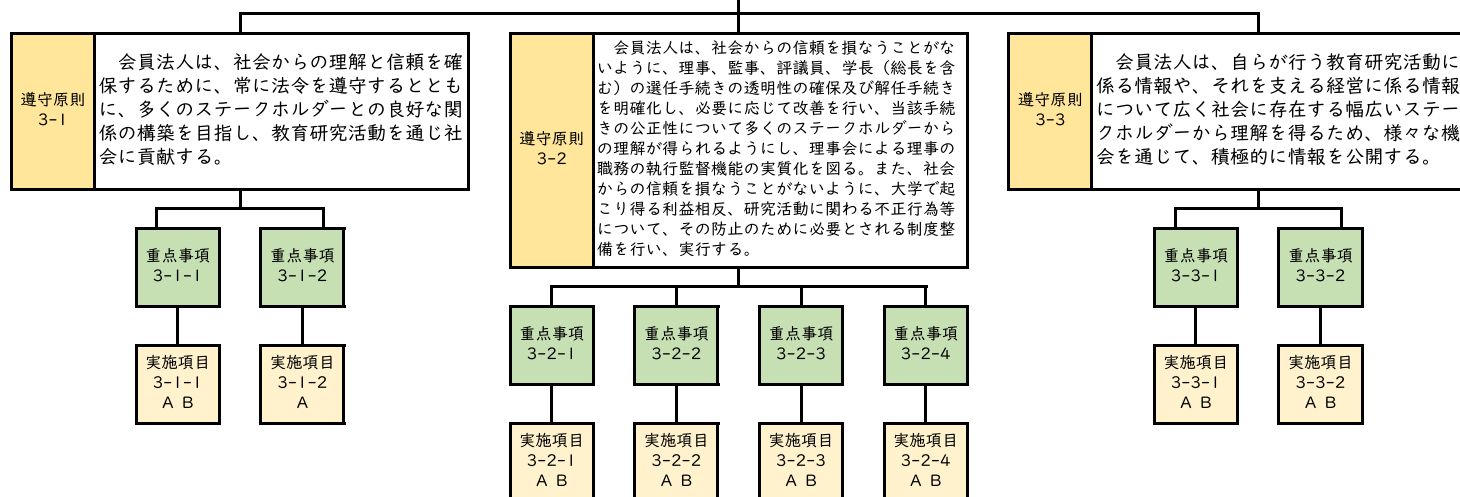
遵守原則 : 遵守すべき内容であり、当法人への報告義務を有する。
「基本原則」を遵守するために必要な内容である。

重点事項 : 「遵守原則」の遵守状況を判断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当法人に報告する。

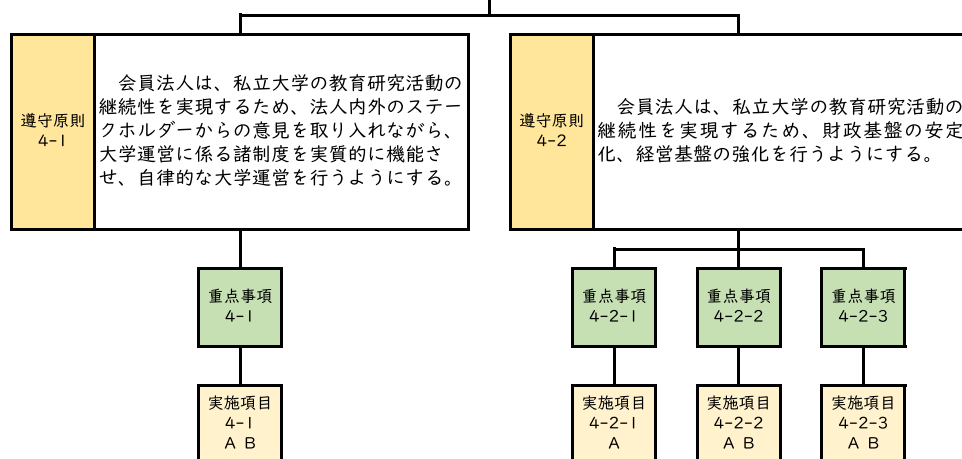
実施項目 : 「重点事項」を達成するための具体的項目であり、多くの会員法人に共通する実効的な取組例（A）とガバナンス向上のために推奨される取組例（B）という2種類で区分表示される。そのすべてを「ボックススティッキング（形式主義的にコードを利用すること）」的に実施することを意図するものではない。A、B以外の方法でも重点事項の達成は可能であり、これ以外の取組を排除するものではない。他の方法で「重点事項」を達成できている場合、その当該取組の内容を当法人に報告する。



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ともに、透明性の確保に努める必要がある。



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、継続及び発展に努める必要がある。



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. コードの遵守状況（取組状況）の報告と公表

(1) コンプライ・オア・エクスプレイン

「コンプライ・オア・エクスプレイン」の原則は、コーポレート・ガバナンス改革にあたって、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。

(2) 会員法人による当法人への遵守状況（取組状況）の報告

- ・ 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、「遵守状況報告書」を当法人へ提出する。
- ・ 会員法人は、定期的な点検・評価に限らず、ガバナンス体制の機能不全等により、各法人が公表している「遵守状況報告書」の内容が実態と著しく乖離する状況が発生した場合は、すみやかに「基本原則」及び「遵守原則」の遵守状況（取組状況）を点検・評価したうえで、変更後の「遵守状況報告書」を提出する。
- ・ 現状のガバナンス体制の点検・評価に時間を要するときには、遵守状況を「意見不表明」に変更した「遵守状況報告書」を提出し、点検・評価が完了した後、改めて「遵守状況報告書」を提出するよう努める。
- ・ 当法人は、会員法人から遵守状況（取組状況）の報告を受け、その結果を社会及び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。

(3) 会員法人による遵守状況（取組状況）の公表

- ・ 会員法人は、「遵守状況報告書」を概ね1年に1度、自らのwebサイトその他の方法により公表する。
- ・ 会員法人は、「遵守状況報告書」に加えて、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。
- ・ 会員法人は、遵守状況（取組状況）に変更が生じた場合、すみやかに「基本原則」及び「遵守原則」の遵守状況（取組状況）を点検・評価したうえで、改めて「遵守状況報告書」を公表する。
- ・ ガバナンス体制の機能不全等により、各法人が公表している「遵守状況報告書」の内容が実態と著しく乖離する状況が発生し、遵守状況（取組状況）の点検・評価ができない場合には、遵守状況を「意見不表明」に変更した「遵守状況報告書」をすみやかに公表し、その後遅滞なくガバナンス状況の点検・評価したうえで、改めて「遵守状況報告書」を公表するなど、社会からの信頼を得るための情報公開に努める。
- ・ 当法人は、会員法人の「遵守状況報告書」をとりまとめ、会員法人全体の遵守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

に関する情報を当法人のwebサイトその他の方法により、社会へ公開する。

(4) 本コードにおけるエクスプレインの種類

- ・ 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」以外の方策や取組により「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、その当該方策や取組の内容を報告する。
- ・ エクスプレインは、以下のa～fの6つの状況のときに行われる。

①「遵守」

- a コードに記載されていない方策や取組で「基本原則」又は「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や取組についての説明が必要となる。
- b 「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、又は「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」又は「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」

- c 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」

- d 「基本原則」又は「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」

- e 「基本原則」又は「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」

- f 「基本原則」又は「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又はガバナンス体制の機能不全等があり点検・評価に時間を要するなどの理由で遵守状況を十分に判断できないとき、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こと、今後の点検・評価のスケジュール及び今後の取組状況等の説明が必要となる。

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、必要に応じて本コードを見直す。なお、「基本原則」及び「遵守原則」の内容を改訂する場合には、事前に会員法人の意見を聴取したうえで行う。

※本コードの策定において、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

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である。

※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以下のような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」又は「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」又は「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、Bの変更には「重点事項」又は「実施項目」の追加が含まれる場合もある。

C：「重点事項」又は「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」又は「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幅広いステークホルダーに対し、教育研究目的を明確に示し、学校法人の運営に関する理解を得られるようにする。

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又は事業計画等（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、ガ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

- A 1 中期計画等の策定にあたり、中期計画等に関係する機関又は部署、執行管理者等の実行主体、原則として5年以上の計画期間、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。
- A 2 中期計画等の策定に際し、法令に従って認証評価の結果を踏まえるとともに、直前の中期計画等に加え、学部等の中期計画があれば、それらとの関連性を明らかにする。
- A 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。
- A 4 中期計画等に政策を策定、管理する人材の育成、登用の方針を盛り込み、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。
- A 5 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。
- A 6 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い、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。
- A 7 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、理事会はすみやか

に評議員会に諮問し、修正を行えるようにする。

A 8 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開する。

B 1 中期計画等の内容について、その適法性及び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評価し、十分な説明及び十分な資料に基づき、教職員、評議員会等の意見を聴取したうえで最終決定を行う。

◎遵守原則 1－2

会員法人は、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ために、多様なステークホルダーからの意見を聴取し、反映できる体制を確立し、円滑な業務執行を行うようにする。

考え方：

会員法人は、自らの学校法人の運営に関し、自主性・独立性を確保し、自律的に運営できる体制を確立する必要があるが、その体制の確立のために、幅広いステークホルダーからの多様な意見を聴取し、反映できる体制を確立できなければ、社会からの承認を受けることはできない。この点を踏まえ、自主性・独立性を確保しつつ、幅広いステークホルダーからの意見を聴取し、その意見を反映できるような体制を確立することによって、円滑な業務執行ができる。

○重点事項 1－2－1

会員法人は、自主性・独立性を確保するために、執行と監視・監督の役割を明確化し、それぞれが有効に機能するようにする。

考え方：

会員法人は、自主性・独立性を確保し、自律的な学校運営をするために、自らの体制における執行と監視・監督の役割を明確に分離しなければならない。さらに執行と監視・監督の役割を明確に分離するだけでは、それぞれが有効に機能するわけではないため、それぞれの役割が有効に機能するための手段も講じ、必要に応じて改善する必要がある。

●実施項目 1－2－1

- A 1 理事長、代表業務執行理事、業務執行理事（以下、「理事長等」という）の業務執行範囲を明確化する。
- A 2 政策を策定、管理する者が理事でない場合、当該役割を担う役職の任命、解嘱に至る過程を明確化する。
- A 3 理事会及び評議員会等の議決事項を明確化する。
- A 4 理事会から理事長又は理事へ委任する事項を明確化する。
- A 5 理事長等の解職手続き及び役付理事が理事としての担当業務を変更する手続きを明確化する。
- A 6 規程化する等の方法により、政策を策定、管理する責任者（理事長、理事その他の部門長等）の権限と責任を明確化する。
- A 7 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し、法令等の遵守の実効性を確保する。
- B 1 教学組織と法人組織の役割・権限を明確化し、構成員に周知する。

○重点事項 1－2－2

会員法人は、自主性・独立性を確保するために、建設的な協働と相互けん制が有効に機能する体制を確立する。

考え方：

「重点事項 1－2－1」において、執行と監視・監督の役割の明確化を行ったとしても、執行機関内又は監視・監督機関内における建設的な協働体制が確立していなければ、それぞれの役割を有効に果たすことはできない。さらに執行機関と監視・監督機関の相互けん制が有効に機能することに加え、それぞれの機関内においても、相互けん制が有効に機能する必要がある。機関内・機関間の建設的な協働と相互けん制が有効に機能してこそ、自主性・独立性を確保し、自律的な学校運営を行うことができる。

●実施項目 1－2－2

- A 1 理事会、監事及び評議員会等のガバナンス機関において、法令で定められた事項を遵守したうえで、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けん制が働くような仕組みを構築する。
- B 1 理事及び評議員の双方が出席する合同懇談会等を開催するなどして、積極的に意見交換し、両機関が建設的に協力して法人運営を行う仕組みを構築する。
- B 2 理事、理事会及び監事が建設的な協働と相互けん制を行えるよう、理事長や特定のステークホルダーから独立して理事、監事及び評議員が意見を述べられるか、監視に必要な正しい情報を適時・適切に得られるようになっているか、理事長及び内部監査室又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）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等を定期的に点検する。

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。私立大学の使命として、社会からの要請に応えていく必要がある。

○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。

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

- A 1 会員法人が設置する大学等のミッション、ビジョンを踏まえ、法人、大学、学部・学科及び研究科等の毎会計年度ごとの事業計画、達成目標や具体的な行動指針を明確にする。
- A 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。
- A 3 会員法人の中期計画等、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、著しく非効率とならないよう、経営資源の効率的な配分に係る基本方針を明確にする。
- A 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。
- A 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。

- B 1 内部質保証システムを構築し、教育及び研究、組織及び運営並びに施設及び設備の状況について、外部評価者の点検・評価を受けるなどの方法によって、継続的に点検・評価し、質の保証を行うとともに、必要に応じて外部評価者や学生からの意見聴取を行い、絶えず改善・向上に取り組むようにする。

- B 2 自己点検・評価結果、認証評価機関による評価結果、FD（ファカルティ・ディベロップメント）活動並びに学習成果の可視化及び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。
- B 3 リカレント教育の諸施策について、その方針及び計画を明確化する。
- B 4 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・実施の方針及び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ためには、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

- A 1 社会・地域貢献に係る学内方針を検討し、策定する。
- A 2 社会・地域との連携を支援する体制又は仕組を整備する。
- A 3 研究インテグリティを踏まえた研究活動を支援する仕組を整備する。
- B 1 地域社会、自治体等の行政機関や企業との対話等を通じて、ステークホルダーとの信頼関係の醸成に努める。
- B 2 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。
- B 3 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。
- B 4 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。

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 3－1－1

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、監事の独立性を確保し、監事の支援体制を整備したうえで、必要に応じて改善を行い、監視・監督機能の強化を図る。

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確保、監事の精神的・外観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、監事の選任の過程についても工夫・改善すること等が望まれる。

●実施項目 3－1－1

- A 1 『監事監査ガイドライン（私大連監事会議）』等を参考に、監事監査規程（必要に応じて監事監査基準）を策定する。
- A 2 監事監査計画、監事監査調書、監事監査報告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。
- A 3 監事監査の継続性を担保及び監事の独立性を確保するために、監事全員が同時期に入れ替わらないよう監事の選任時期などを工夫する。
- A 4 理事会、評議員会において、監事が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。
- A 5 監事監査に必要な資料の提供、説明等、監事に十分な情報提供を行う。
- A 6 監事間の連携の深化を図るべく、定期的に会議を開催する。

- B 1 常勤監事を登用するとともに、監事監査支援体制を整備する。なお常勤監事の設置が法令で求められていない場合においては、監事を3名以上にするなどの方法により常勤監事がいる状況と同等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。

- B 2 監事が必要と認めた場合における、弁護士、公認会計士等の外部の専門家との連携体制を整備する。
- B 3 監事監査の継続性を担保し、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、監事選任基準を明確化し、監事を選任する。

○重点事項 3－1－2

会員法人は、会計情報の信頼性を担保する会計監査人機能の実質化のため、会計監査人の選任過程を明確化し工夫・改善を図る。

考え方：

会員法人は、自らの財政及び経営の状況について、真実な内容を計算書類及びその附属明細書並びに財産目録に表示し、その信頼性を維持する必要がある。計算書類及びその附属明細書並びに財産目録の信頼性を担保するための代表的手段が会計監査人による監査である。そのため会員法人は独立性ある会計監査人の選任にあたり、公平かつ透明性の高い方法で行う必要がある。

●実施項目 3－1－2

- A 1 会計監査人の選任は、監事はその議案を決定したうえで、評議員会で行う。
- A 2 会計監査人が有効に機能するために、理事長等及び監事と意見を交換できる場を設定する。
- A 3 会計監査人が有効に機能するために、監事、会計監査人及び内部監査室等が協議する場を設定する。
- A 4 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、財務を担当する理事と会計監査人との間で適切に情報を共有する。

◎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、監事、評議員、学長（総長を含む）の選任手続きの透明性の確保及び解任手続きを明確化し、必要に応じて改善を行い、当該手続きの公正性について多くのステークホルダーからの理解が得られるようにし、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。また、社会からの信頼を損なうことがないように、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、法令が求めているなくとも、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 3－2－1

会員法人は、理事及び学長の選任方法を開示し、学校法人の執行体制について多くのステークホルダーの理解が得られるように、必要に応じて改善を行い、学校法人の執行体制の実質化を図る。

考え方：

会員法人は、学校法人の執行体制について、多くのステークホルダーからの理解を得られるためには、理事及び学長の選任に関して、公平かつ透明性の高い方法で行っているこ

とを明らかにすべきである。さらに学校法人の執行体制の実質化のためには、選任方法だけではなく、執行体制全体においても透明性を確保し、法令が求めているなくとも、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。

●実施項目 3－2－1

- A 1 理事の選考手続きや推薦方法等の開示によって、理事の選解任方法の透明化を図る。
 - A 2 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、理事会に対して適切に報告がなされる体制を整備する。
 - A 3 理事の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制を整備する。
 - A 4 不正又は誤謬等の行為が発生するリスクを減らすために、理事及び教職員の権限及び職責を明確にし、その権限及び職責の範囲において、法令及び寄附行為等を遵守して適切かつ効率的に職務を遂行する体制を整備する。
 - A 5 個人情報と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、法令を遵守した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。
 - A 6 理事等が、損失の危険の管理に関する規程その他の体制を通じて、信用・ブランドの毀損その他の損失が発生させるリスクを認識し、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把握する。
-
- B 1 理事の報酬水準の妥当性に関する説明を行うなどによって、理事の報酬基準の透明化を図る。
 - B 2 理事長の常勤化、理事長及び理事の利益相反及び責務相反規程の整備などの方法により、学校法人の執行体制の実質化を図る。
 - B 3 理事選任機関に理事以外のものを含めるなど構成・員数を工夫することによって、理事会及び理事からの中立性を確保する。
 - B 4 理事の再任、重任にあたっては、ガバナンス体制の機能不全が発生していないかを評議員会・理事選任機関等でそれぞれ点検したうえで行う。
 - B 5 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。
 - B 6 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事態が生じないように、職務を複数の者の間で適切に分担又は分離できるように、権限及び職責の分担や職務分掌を明確に定める。

○重点事項 3－2－2

会員法人は、監事の選任過程の明確化、評議員の選任方法を開示し、学校法人の監視・監督体制について多くのステークホルダーの理解が得られるように、必要に応じて改善を行い、学校法人の監視・監督体制の実質化を図る。

考え方：

会員法人は、学校法人の監視・監督体制について、多くのステークホルダーからの理解を得られるためには、監事、評議員の選任に関して、公平かつ透明性の高い方法で行っていることを明らかにすべきである。学校法人の体制の実質化のためには、監事の選任過程の明確化及び評議員の選任方法の開示だけではなく、監視・監督体制全体においても透明性を確保し、法令が求めているなくとも、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。

●実施項目 3－2－2

- A 1 監事の選解任過程については、法令で定められた選任機関や決議要件のみならず、その具体的な手続き等を明確化することによって、透明化を図る。
- A 2 評議員の選解任方法の開示によって、透明化を図る。
- A 3 評議員会が法人の運営に関し、理事会に対し適切に意見ができる仕組を整備する。
- A 4 相互けん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。
- A 5 会員法人に著しい損害を与えるおそれのある事実又は法令、寄附行為その他の規程に反する事項を発見したときに、直ちに理事長等及び監事に対して報告がなされる体制を整備する。

- B 1 監事の報酬水準の妥当性に関する説明を行うなどによって、監事の報酬基準の透明化を図る。
- B 2 監事は、評議員及び評議員会と定期的に意見を交換し、有効な監視・監督体制を整備する。
- B 3 評議員の報酬水準の妥当性に関する説明を行うなどによって、評議員の報酬基準の透明化を図る。
- B 4 法令及び寄附行為等の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、評議員に対してすみやかに報告がなされる体制を整備する。

○重点事項 3－2－3

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を確立し、必要に応じて改善を行い、内部統制の実質化を図る。

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 3－1－1」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 3－2－3

- A 1 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。
- A 2 コンプライアンス規程・法令遵守マニュアル等を通じて、教職員に対するリスク管理に関する教育・研修を継続的に実施する。
- A 3 『内部統制システム整備の基本方針』に基づき、内部統制に関する諸規程を整備し、内部統制の運営、確認及び改善のサイクルを構築する。
- A 4 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。

- B 1 組織内の適切な内部けん制体制を整備し、より不正及び誤謬が発生しないようにする。
- B 2 内部統制システムに関する点検を定期的に行う。

○重点事項 3－2－4

会員法人は、ガバナンス体制が機能不全に陥っていないかを把握するために、有効な内部通報制度を確立し、必要に応じて改善を行い、運用体制の開示を含め、内部通報の実質化を図る。

考え方：

会員法人のガバナンス体制が機能不全に陥っていることを把握するための制度として、公益通報制度がある。しかし公益通報制度があるだけでは、ガバナンス体制が機能不全に陥っていることを把握できるとは限らない。公益通報制度が有効に機能してはじめてガバナンス体制の機能不全を把握できることから、会員法人は公益通報者に不利益を生じさせないような仕組等の通報後の対応を含め、運用体制を開示し、公益通報制度を有効に機能させるために、必要に応じて改善を行う必要がある。

●実施項目 3－2－4

- A 1 教職員等が違法又は不適切な行為、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。
- A 2 公益通報を行った教職員等が不利益な取り扱いを受けないことを確保するための仕組を整備する。
- B 1 公益通報窓口を法人内に設置するだけでなく、法人外にも設置し、公益通報に係る体制を実効的に機能させる。
- B 2 ガバナンス体制の機能不全等が発生していると判断した場合、理事、理事会及び監事は、「遵守状況報告書」の遵守状況をすみやかに、「意見不表明」に変更し、変更後、最初の評議員会等でこれを報告する。

◎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に存在する幅広いステークホルダー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、情報公開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

を整備し、必要に応じて改善を行い、情報公開の充実を図る。

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。

●実施項目 3－3－1

- A 1 いつ、どのような情報を、誰に対して、どのように公表又は開示するかなどを規定した情報公開基準又はガイドライン等の諸規程を整備する。
- A 2 公正かつ透明性の高い情報公開を行うため、公表又は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・正確に公表又は開示することのできる体制又はシステムを整備する。
- A 3 法令に定められた寄附行為の内容及び財務書類並びに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、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、学外からの評価結果並びに当該学校法人が相当割合を出資する事業会社に関する情報等について、インターネット等を通じて公表する。
- A 4 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、インターネット等を通じて公表する。

- B 1 公開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。

○重点事項 3－3－2

会員法人は、情報公開するにあたり、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：

情報公開は情報を公表すれば、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及び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 3－3－2

- A 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。
 - A 2 公開した情報へのアクセシビリティの向上を図る。
 - A 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。
 - A 4 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、当該学校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開する。
-
- B 1 webサイト等で情報を公開する部署とは別に、公開した情報をチェックする部署を設けるなどの方法により、公開した情報の客観的なチェック体制を構築する。
 - B 2 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、継続及び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、法人内外のステークホルダーからの意見を取り入れながら、大学運営に係る諸制度を実質的に機能させ、自律的な大学運営を行うようにする。

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機関（理事会、監事及び評議員会等）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、外部人材※も有効に活用し、理事会及び監事、評議員会等の機能の実質化を図る。

※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又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又は職員でない者とみなす。

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、理事会、監事、評議員会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

- A 1 理事会、評議員会の開催にあたり、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。
- A 2 理事、評議員の定数は学校法人の規模及び実質的な議論ができることを考慮した数とする。
- A 3 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。
- A 4 ガバナンスが有効に機能するように、会員法人内外の人材のバランスを考慮しつつ、理事及び評議員に外部人材を登用する。
- A 5 評議員の選任に際し、多様な主体が評議員会に参画することの重要性に鑑み、学校法人の規模や特性に応じて、多様な構成とする。

- A 6 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。
- A 7 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。
- B 1 理事及び評議員が過去の議事内容が確認できるなどによって、会議体において十分な議論が行えるよう支援する体制又は仕組みを整備する。
- B 2 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 I T の活用等により構築する。
- B 3 経営情報を正確かつ迅速に教職員等の構成員に伝達するための I T 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。

◎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、経営基盤の強化を行うようにする。

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。

教育研究活動の継続性を実現するためには、財政基盤の安定化は不可欠である。当然のことながら、安定した財政基盤がなければ、教育研究活動の継続性を実現することはできない。また財政基盤が安定していたとしても、経営基盤がぜい弱であれば、このときも教育研究活動の継続性を確保することはできない。財政基盤の安定化のみならず、経営基盤の強化があってこそ、教育研究活動の継続性を実現することができる。

○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実現できることを説明するために、学校法人会計基準に従った会計帳簿を適時・正確に作成し、監事及び会計監査人の監査結果とともに、財政及び経営の状況について広く社会に存在する幅広いステークホルダーへ開示する。

考え方：

会員法人は、自らの教育研究活動の継続性を実現させる必要があり、そのために財政基盤の安定化は必要不可欠であり、その前段として財政及び経営の状況を適時に把握できなければならない。このためには会計帳簿を適時・正確に作成する必要がある。さらに会員法人は幅広いステークホルダーに対して、この財政及び経営の状況に関する情報を、信頼性を付与した形で開示し、多くのステークホルダーからの理解を得られるようにする必要がある。

●実施項目 4－2－1

- A 1 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開示する。
- A 2 学校法人の「学校法人の継続法人の前提（日本公認会計士協会「学校法人の継続法人の前提に関するQ&A」参照）」に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況が存

在する場合、当該事象又は状況を解消し、又は改善するための対応に関する情報を理解容易性、明瞭性に留意して開示する。

- A 3 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。

○重点事項 4－2－2

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。

●実施項目 4－2－2

- A 1 財政運営に関する基本方針を定め、財政基盤の安定化及び強化を図る。
- A 2 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。
- A 3 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。
- A 4 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。
- B 1 寄附行為で定めた収益事業について、財政基盤の安定化及び強化につながるようにする。
- B 2 「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。
- B 3 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。
- B 4 「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。
- B 5 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。
- B 6 教育・研究を目的としたクラウドファンディングの実施、卒業生が提供する商品・サービスを返礼品とした寄附金募集など、多様な寄附金の募集方法に取り組む。

○重点事項 4－2－3

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、法人内外のステークホルダーからの意見を取り入れながら、必要に応じて運用体制を見直し、有効な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、個人情報情報の漏洩、研究費の不正使用、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。これらの危機等の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、広く社会に存在するステークホルダーからの信頼を得ることはできない。

●実施項目 4－2－3

- A 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し、当該システム及び体制が有効に機能するかを定期的に検証し、改善に努める。
 - A 2 管理運営上、不適切な事案が生じた際には、すみやかな情報公開と再発防止が図られる体制を整備する。
 - A 3 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できる体制を整備する。
 - A 4 情報システムへのアクセス権限を厳格・適切に設定する。
 - A 5 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。
 - A 6 ハラスメントを防止するための必要な措置を講じる。
-
- B 1 重要なリスクについては理事会で審議し、必要に応じて対策等の必要な事項を決定する。
 - B 2 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、訓練等を実施する。

