

〈研究ノート〉

大学ガバナンス・コードの比較

猿山義広

はじめに

近年、日本の大学では大学ガバナンス・コードへの対応が急務になっている。国立大学については、平成30(2018)年6月15日に閣議決定された『統合イノベーション戦略』において、国立大学等の関係者に対して大学ガバナンス・コードの策定が指示され、2年後の令和2(2020)年3月に文部科学省・内閣府・国立大学協会による『国立大学法人ガバナンス・コード』が公表された。

私立大学については、平成29(2017)年5月に公表された『私立大学等の振興に関する検討会議「議論のまとめ」』において、私立大学のガバナンス向上のためには、法令による規定だけではなく、企業を対象とするガバナンス・コードのように、私立大学が公共性と公益性を確保し、社会的責任を果たすためのガバナンスの在り方のガイドラインや留意すべき点等を示し、各学校法人における自主的な取り組みを促進することも有効であるとする考え方が示され、その後、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が平成31(2019)年1月に公表した『学校法人制度の改善方策について』では、学校法人制度の見直しの一環として、私立大学版ガバナンス・コード策定の推進とともに、監事機能や評議員会機能の実質化を私立大学版ガバナンス・コードに盛り込むことが求められた。こうした社会的要請を背景に、日本私立大学

協会が同年3月に『日本私立大学協会憲章「私立大学版ガバナンス・コード」<第1版>』を、日本私立大学連盟が同年6月に『私立大学ガバナンス・コード【第1版】』をそれぞれ公表している。

さらに、企業を対象とするガバナンス・コードの動向も踏まえて、大学監査協会は平成30(2018)年3月に制定した『大学ガバナンスコード』を平成31(2019)年7月に改正し、また、公立大学協会も平成31(2019)年5月に公表した『公立大学の将来構想—ガバナンス・モデルが描く未来マップ』と題する報告書の中で「今後、公立大学においても、公立大学及びその設置自治体のガバナンスに関する指針(ガバナンスコード)の作成が必要になる。」(公立大学協会, 2019, p.17)と述べて、ガバナンス・コードの策定を促している。大学独自のガバナンス・コードを策定し公表する大学も増えつつあり、最近では大学ガバナンス・コードの乱立が懸念されるような状況さえ生まれている。

そこで、以下においては、日本における代表的な大学ガバナンス・コードを比較検討した上で、これからの時代において大学ガバナンス・コードに求められる原則と対応を考えてみたい。

1 『日本私立大学協会憲章「私立大学版ガバナンス・コード」<第1版>』

日本私立大学協会は、昭和21(1946)年12月に「全国私立大学連合会」として発足し、令和3(2021)年10月時点で391学校法人、410大学の会員を有する団体である。

日本私立大学協会による『日本私立大学協会憲章「私立大学版ガバナンス・コード」<第1版>』(以下、私大協ガバナンス・コードと略す)は、「学校法人(私立大学)の運営上の基本」を示したものであり、加盟校が各々の実情に応じて実行できる箇所についての条項を活用して、それぞれの大学版ガバナンス・コードを制定・公表するための指針として定められた。したがって、東京証券取引所による『コーポレートガバナンス・コード』(以下、コーポレートガバナ

ンス・コードと略す)のように、各会員がガバナンスに関する状況(原則を実施しているか、実施しない理由は何か)を説明する際の共通規範ではなく、個別に策定されるガバナンス・コードの雛形というべきものである。

私大協ガバナンス・コードは5つの原則から構成されている。5つの原則はそれぞれ章と呼ばれ、その下に原則を補充する項目が付されている。全体の構成を示せば、以下のとおりである。

第1章 私立大学の自主性・自律性(特色ある運営)の尊重

1-1 建学の精神

1-2 教育と研究の目的(私立大学の使命)

第2章 安定性・継続性(学校法人運営の基本)

2-1 理事会

2-2 理事

2-3 監事

2-4 評議員会

2-5 評議員

第3章 教学ガバナンス(権限・役割の明確化)

3-1 学長

3-2 教授会

第4章 公共性・信頼性(ステークホルダーとの関係)

4-1 学生に対して

4-2 教職員等に対して

4-3 社会に対して

4-4 危機管理及び法令遵守

第5章 透明性の確保(情報公開)

5-1 情報公開の充実

私大協ガバナンス・コードは、個々の大学が自前のガバナンス・コードを策

定する際の雛形であるため、「～すべきである。」という表現は用いられていない。例えば、「4-4 危機管理及び法令遵守」の法令遵守は、以下のように書かれている。

「(2) 法令遵守のための体制整備

- ① 全ての教育・研究活動、業務に関し、法令、寄附行為、学則並びに諸規程（以下、法令等という。）を遵守するよう組織的に取組みます。
- ② 法令等に違反する行為又はそのおそれがある行為に関する教職員等からの通報・相談（公益通報）を受け付ける窓口を常時開設し、通報者の保護を図ります。」

全体的に私大協ガバナンス・コードは、すでに多くの大学で法令や大学の方針や学内規則（寄附行為や学則等）で明文化している項目をまとめて示したものであるが、「4-1 学生に対して」において「ダイバーシティ・インクルージョン（多様性の受容）の理念を踏まえ、ハラスメント等の健全な学生生活を阻害する要因に対しては、学内外を問わず毅然かつ厳正に対処します。」と述べている点や、「2-2 理事」において「理事への研修機会の提供と充実」を挙げ、「4-2 教職員等に対して」において「ボード・ディベロップメント」という考え方を取り上げている点など、随所に現代における大学ガバナンスの課題が盛り込まれている。

2 『私立大学ガバナンス・コード【第1版】』

日本私立大学連盟は、昭和26(1951)年7月に設立された一般社団法人であり、令和3(2021)年4月時点で112法人、125大学の会員が加盟している。

日本私立大学連盟が策定した『私立大学ガバナンス・コード【第1版】』（以下、私大連ガバナンス・コードと略す）は、それぞれの大学において個別的なガバナンス・コードが策定されることを前提とする私大協ガバナンス・コードとは

異なり、会員に遵守を求めており¹、基本的性格において、コーポレートガバナンス・コードに近いものである。

私大連ガバナンス・コードは、「透明・公正かつ迅速・的確な意思決定を行う制度・取り組みと、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・取り組みという二つの仕組みを包含した概念である」というガバナンスの定義に基づいて、基本原則、遵守原則、重点事項及び実施項目の4部分から構成される。それぞれの働きは、以下のとおりである。

- ①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。
- ②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」を遵守するために実施する必要がある内容となる。
- ③重点事項：「遵守原則」の遵守状況（取組状況）を判断するための指針となる。
- ④実施項目：「重点事項」を達成するための具体的項目。他の方法で「重点事項」を遵守できていれば、その方法を私大連に報告する必要がある

私大連ガバナンス・コードの基本原則から重点事項までの構成と内容を示せば、以下のとおりである。

基本原則1：自律性の確保

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。

¹ 私大連ガバナンス・コードの「はじめに」には、「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り組み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。」と書かれている。

重点事項1-1：会員法人は、事業に関する中期的な計画（以下「中長期計画」という）等の策定を通じて、さらなるガバナンス機能の向上を目指し続ける。

基本原則2：公共性の確保

遵守原則2-1：会員法人は、建学の精神等に基づく多様な人材育成像を保持しつつ、時代や社会の変化を踏まえながら、教育研究活動を通じて、広く社会に、また地域にとって有為な人材を育成する。

重点事項2-1：会員法人は、それぞれの会員法人が目指す人材育成（大学教育）を行うために、教育の質の向上や学修成果の可視化等による教育の高度化に努め、不断の改善サイクルにより教育研究活動を向上させる。

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。

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。

基本原則3：信頼性・透明性の確保

遵守原則3-1：会員法人は、社会からの理解と信頼を確保するために、常に法令を遵守するとともに、多くのステークホルダーとの良好な関係の構築を目指し、教育研究活動を通じ社会に貢献する。

重点事項3-1: 会員法人は、会員法人におけるガバナンスを担保する理事会による理事の職務の執行監督機能の向上、監査機能の向上及び監事機能の実質化のため、監事選任方法の工夫・改善、支援体制の整備等を図る。

遵守原則3-2: 会員法人は、社会からの信頼を損なうことがないように、理事会による理事の職務の執行監督機能の実質化を図るとともに、大学で起こり得る利益相反、研究活動に関わる不正行為等について、その防止のために必要とされる制度整備を行い、実行する。

重点事項3-2: 会員法人は、ガバナンスを担保する内部チェック機能を高めるため、有効な内部統制体制の確立を図る。

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。

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。

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。

基本原則4：継続性の確保

遵守原則4-1: 会員法人は、私立大学の教育研究活動の継続性を実現するため、大学運営に係る諸制度を実質的に機能させ、自律的な大学運営に努める。

重点事項4-1: 会員法人は、大学運営に係る諸制度によるガバナンス機能の向上のため、評議員会、理事会及び監事等の機能の実質化を図る。

遵守原則4-2：会員法人は、私立大学の教育研究活動の継続性を実現するため、財政基盤の安定化、経営基盤の強化に努める。

重点事項4-2-1：会員法人は、私立大学の教育研究活動の継続性を確保するために、学生納付金以外の収入の多様化等によって、財政基盤の安定化及び強化を図る。

重点事項4-2-2：会員法人は、幅広いステークホルダーからの信頼性確保及び教育研究活動の継続性確保のために、危機管理体制を拡充する。

私大連ガバナンス・コードにおける「基本原則1：自律性の確保」及び「基本原則2：公共性の確保」は、平成元（1989）年7月制定、平成20（2008）年4月改訂の「私立大学経営倫理綱領」²を引き継いだものと推察される。

前述したように、私大連ガバナンス・コードは会員に遵守を求めるものだが、私大協ガバナンス・コードと同様、「～すべきである。」という表現は用いていない。そのため、「会員法人」を「学校法人〇〇大学」に置き換えることで、その大学独自のガバナンス・コードとして策定・公表することもできる。

私大協ガバナンス・コードと私大連ガバナンス・コードは、基本原則において「自律性」、「継続性」、「公共性」、「信頼性」、「透明性」という共通のキーワードを用いており、ほぼ同一の視点に立って策定されたものと考えることができる。違いを挙げるとすれば、平成31（2019）年1月公表の『学校法人制度の改善方策について』で強調されていたガバナンス強化における取り組みである理事・理事会機能の実質化、監事機能の実質化、評議員会機能の実質化について、私大連ガバナンス・コードでは「重点事項4-1」等で言及しているが、私大協ガバナンス・コードは「実質化」という表現を避けている点であろう³。また、大きな違いではないかもしれないが、監事機能に関して、私大連ガバナンス・コー

² <https://www.shidai-rengoukai.jp/information/img/001.pdf>（最終閲覧日：2021年11月27日）

³ 私大協ガバナンス・コードで「実質化」という言葉が使われているのは、「4-2 教職員等に対して」における「3つの方針（ポリシー）の実質化」だけである。

ドでは「重点事項3-2」において「有効な内部統制体制の確立を図る。」として、私大協ガバナンス・コードは内部統制に触れていないという点も挙げておきたい⁴。

3 『国立大学法人ガバナンス・コード』

文部科学省・内閣府・国立大学協会による『国立大学法人ガバナンス・コード』(以下、国立大ガバナンス・コードと略す)は、大学が社会に貢献できるよう、教育と研究の質の向上を図り、成長・発展し続けるためには、「組織内部において適切な執行と監督の仕組みを構築するとともに、大学経営の状況や意思決定の仕組みについて透明性を確保し、関係者への説明責任を果たすことが重要」、という認識に基づいて策定された。国立大ガバナンス・コードは、コーポレートガバナンス・コードと同様に、基本原則—原則—補充原則という構成を採用しており、また各原則の終わりで主に「～すべきである。」という文言を使用している点もコーポレートガバナンス・コードに類似している⁵。

公表時期は私立大学のガバナンス・コードに後れを取ったものの、実務における運用は国立大ガバナンス・コードが先行している。文部科学省高等教育局国立大学法人支援課が令和3(2021)年4月8日付けの事務連絡として各国立大学法人総務担当課宛に送った文書「令和2年度『国立大学法人ガバナンス・コード』への適合状況等の報告の確認について」の別添資料によれば、全ての国立大学法人(85法人)が同年2月28日までに各法人のホームページに『国立大学

⁴ 前掲の『学校法人制度の改善方策』は、内部統制について、「学校法人全体の運営に、すべての理事が責任を持って参画し、各理事が適切に職務を遂行するためには、内部統制システム(法令遵守体制等を含む)の体制整備及び運用を含め、理事会における議決事項の明確化、理事会への業務執行者の報告事項の明確化、適時・適切な実効性ある理事会の開催、学内理事及び外部理事の役割の明確化、研修の強化等の理事会機能の実質化・実効性確保の方策が必要である。」と提言している。

⁵ コーポレートガバナンス・コードを最初に公表した英国の財務報告評議会(Financial Reporting Council)の『英国コーポレートガバナンス・コード(The UK Corporate Governance Code)』においても、原則の文章には助動詞‘should’が用いられている。

法人ガバナンス・コード』への適合状況等の報告について公表し、それらの報告について、外部有識者からなる「国立大学法人ガバナンス・コード」に関する協力者会議の意見を踏まえて確認を行ったことが明らかにされている。また、各法人の報告の中には、経営協議会や監事の確認を受け、各原則への適合あるいは実施していない状況を説明している事例もあったことが記されている。

国立大ガバナンス・コードの基本原則及び原則の構成、並びに原則の内容は、以下に示すとおりである。

基本原則1：国立大学法人のミッションを踏まえたビジョン，目標・戦略の策定とその実現のために自主的・自律的に発展・改革し続けられる体制の構築

原則1-1：国立大学法人のミッションを踏まえたビジョン，目標・戦略の策定

国立大学法人は、ミッションを踏まえ、その実現のためのビジョン、目標及び具体的な戦略を策定すべきである。また、それらの策定に当たっては、多様な関係者の意見を聴きながら社会の要請の把握に努めるとともに、当該ビジョン、目標及び戦略を実現するための道筋を含め、公表しなければならない。

原則1-2：目標・戦略を策定・実行・検証する体制の構築

国立大学法人は、ミッションを踏まえ、目標を達成するための戦略を策定・実行するとともに、その成果の検証を行い、目標・戦略の見直しに反映させる仕組みを整備すべきである。

原則1-3：自主的・自律的・戦略的な経営（人事、財務、施設等）及び教学運営（教育・研究・社会貢献）の体制構築

国立大学法人は、ミッションを実現するため、国からの運営費交付金を重要な財政基盤として、国立大学法人法等に基づき、人的・物的資源等の戦略的な資源配分を基に経営するとともに、教育・研究・社会貢献機能を最大限発揮できる教学運営を実施するための体制を構築すべきである。

原則1-4：長期的な視点に立った法人経営を行う人材の確保と計画的な育成

国立大学法人は、社会に対して継続的に役割を果たしていけるよう、経営に必要な能力を備える人材や、教学面の先見性や国際性、戦略性を有する人材を、長期的な視点に立って、確保するとともに計画的に育成すべきである。

基本原則2：法人の長の責務等

2-1：法人の長の責務

原則2-1-1：中長期ビジョンの策定と法人の教職員へのビジョンの説明及び共有

法人の長は、国立大学法人のミッションを踏まえ、その実現に向けた経営及び教学運営の一体的な中長期的ビジョンを策定し、教職員に対して、ビジョンの丁寧な説明、共有を通じ、構成員の理解を得るとともに、意欲と能力を最大限に引き出すべきである。

また、所属する教職員のみならず、学生や卒業生等にもビジョンを発信すべきである。

原則2-1-2：法人の長のリーダーシップ

法人の長は、我が国の教育研究の要である国立大学を設置し、管理する国立大学法人を代表する者であり、当該国立大学の教育研究の成果が最大化されるよう、リーダーシップを発揮するとともに、多様な関係者の意見、期待を踏まえて法人経営を行うべきである。

原則2-1-3：ビジョン実現のための執行体制の整備

法人の長は、ビジョンを実現するために、理事や副学長等の法人の長を補佐するための人材を適材適所に学内外から選任・配置し、自らの意思決定や業務執行をサポートする体制を整備すべきである。また、法人の長は原則1-4で示した「長期的な視点に立った経営人材の計画的な育成・確保のための取り組み」を行うべきである。さらに、各補佐人材の責任・権

限等を明確にし、それらを公表しなければならない。

原則2-1-4：ビジョン実現のための戦略的な資源配分

法人の長は、ビジョン実現のための法人経営を行うにあたり、補充原則1-2②の体制を通じ、予算・人事・組織編制等において、教育・研究・社会貢献機能を最大化するための戦略的な資源配分を行い、その成果を適切に検証すべきである。

2-2：役員会の責務

原則2-2-1：法人経営に係る重要方針の十分な検討

国立大学法人の役員会は、国立大学法人の重要事項について十分な検討・討議を行うことで、法人の長の意思決定を支え、法人の適正な経営を確保すべきである。

また、役員会は、国立大学法人法で定める事項について適時かつ迅速な審議を行うとともに、議事録を公表しなければならない。

原則2-2-2：役員会によるガバナンス機能の最大限の発揮

役員会は、適時適切な開催、審議により、法人の長が国立大学法人法で定める事項に係る意思決定を迅速かつ的確に行うことができるようにすることで、国立大学法人のガバナンス機能を最大限発揮させるべきである。

2-3：法人の長を補佐する理事、副学長等の活用

原則2-3-1：法人の長を補佐する理事、副学長等の役割

法人の長又は学長を補佐する理事、副学長、学部長・研究科長、学長補佐等は、法人の長が策定したビジョンを踏まえ、その実現のために、法人の長又は学長の定めるところにより役割、権限、責任を分担しながら、ビジョンの実現に向けて法人の長を補佐すべきである。

原則2-3-2：多様な人材の登用・確保

国立大学法人は、性別や国際性の観点でのダイバーシティを確保するとともに、積極的に産業界、他の教育研究機関等外部の経験を有する人材を登用し、その経験と知見を法人経営に活用することで、経営層の厚みを確保すべきである。

その際、どのような観点から外部の経験を有する人材を求めているのかを明らかにし、その目的に合致する人材の発掘及び登用を行い、その状況を公表しなければならない。

原則2-3-3：高度専門職の登用・配置，事務等の職員の高度化

法人の長は、原則2-3-1で示した法人の長を補佐する人材に加え、高度な専門職の各大学の実情応じた登用・配置や、事務等の職員の高度化に向けた方策を講じ、ミッションを達成するための体制を構築すべきである。また、教職協働を通じた質の高い法人経営を実現すべきである。

基本原則3：経営協議会，教育研究評議会，学長選考会議及び監事の責務と体制整備

3-1：経営協議会

原則3-1-1：経営協議会における審議の充実

経営協議会は、国立大学法人の業務の成果を最大化できる経営を実現するため、多様な関係者の幅広い意見を聴き、その知見を積極的に法人経営に反映させるための会議体である。このため、その役割を踏まえ明確な方針に基づいた委員の選任を行うとともに、学外委員がその役割を十分に果たせるよう、適切な議題の設定をはじめ、審議を活性化させるため運営方法を工夫すべきである。

3-2：教育研究評議会

原則3-2-1：教育研究評議会における審議の充実

教育研究評議会は、国立大学法人が設置する国立大学における教育研究の質の向上を図り、国立大学の教育・研究・社会貢献の機能を最大限発揮できる教学運営を実現するため、国立大学法人の経営方針を踏まえ、その設置する国立大学における教育研究を直接担当する者の意見を教学運営に反映させ、法人の長の意思決定に資する審議を行うための会議体であり、その責務を十全に果たせるよう、他の会議体との役割分担を明確にし、会議運営上の工夫をすべきである。

3-3: 学長選考会議

原則3-3-1: 国立大学法人のミッションを踏まえた明確な理念に基づく責任ある法人の長の選考等

学長選考会議は、国立大学法人法等に則り、経営協議会の学外委員と教育研究評議会の評議員から同数を選出し構成され、法人の長の選考や解任、大学総括理事の設置の要否の検討、法人の長の業績評価等を担う会議体である。このため、学長選考会議は、自らの権限と責任に基づき、法人の長に求められる人物像(資質・能力等)に関する基準を明らかにするとともに、広く学内外から法人の長となるに相応しい者を求め、主体的に選考を行うべきである。

原則3-3-2: 法人の長の解任のための手続の整備

学長選考会議は、法人の長の選考を行うとともに、法人の長の職務の遂行が適当ではなく引き続き職務を行わせるべきではないと認める場合等においては、任期の途中であっても法人の長の解任を文部科学大臣に申し出る役割も有する。このため、学長選考会議は、予め法人の長の解任を申し出るための手続について整備し、公表しなければならない。

原則3-3-3: 法人の長の業務執行に関する厳格な評価

学長選考会議は、法人の長の選任の後も、法人の長の業務が適切に執行されているか厳格な評価を行うべきである。これにより、法人の長の選考の適正性を担保するとともに、その業務執行能力が著しく劣ると認める場合には解任の申出を検討するなど、学長選考会議による法人の長の選考を一過性のものにとすることなく、その結果に責任を持つべきである。原則3-3-4: 経営力を発揮できる体制の検討

学長選考会議は、国立大学法人に大学総括理事を置き、法人内において経営と教学を分離するかどうかについて決定する権限を有する。学長選考会議は、各法人が最も経営力を発揮できる体制の在り方を十分に検討するとともに、大学総括理事を置くこととする場合には、その検討結果に至った理由を公表しなければならない。

原則3-3-5：審議の体制

学長選考会議は、法人の長の選考、評価、解任、任期等法人の長との利害関係が生ずる際には、法人の長を含まない審議とすべきである。

3-4：監事**原則3-4-1：監事が十分かつ適切に監査業務を遂行できるようにするための体制確保**

国立大学法人は、監事が十分かつ適切に監査業務を遂行し、より効果的・明示的に牽制機能を果たすことができるようにするための体制を整備すべきである。

原則3-4-2：監事候補者の選考

監事は、国立大学法人法に基づき、文部科学大臣が直接任命することとされているが、その任命に当たっては、各国立大学法人における監事候補者の選考を尊重している。このため、国立大学法人は、監事の役割や求められる人材像等を明確化した上で、適切なプロセスによって選考を行うべきである。

原則3-4-3：国立大学法人の業務執行が適切かつ効果的・効率的に行われているかどうかを適切にチェックできる監査体制

監事は、法令等に則って会計監査と業務監査の双方を担い、監査を通じて、会計監査人による監査の相当性判断のみならず、教育研究や社会貢献の状況や法人の長（大学総括理事を含む）の選考方法、法人内部の意思決定システムをはじめとした法人の経営が適切かつ効果的・効率的に機能しているかについて監査する必要がある。国立大学法人は、監事がそれらを適切にチェックできる監査体制を工夫すべきである。

基本原則4：社会との連携・協働及び情報の公表**原則4-1：法令に基づく情報公開の徹底、及びそれ以外の様々な情報の分かりやすい公表**

国立大学法人は、国からの運営費交付金を重要な財政基盤とするととも

に、多様な関係者からの財源に支えられた公共的財産として、多岐にわたる活動それぞれに異なる多様な者からの理解と支持を得るためにより透明性を確保すべきであり、法令に基づく適切な情報公開を徹底することに加え、法人経営、教育・研究・社会貢献活動に係る様々な情報についても分かりやすく公表しなければならない。

原則4-2：内部統制の仕組みの整備と運用体制の公表

国立大学法人は、その活動を支える社会からの理解と支持を得て、適切に連携・協働していくためには、法人経営及び教育・研究・社会貢献活動の安定性・健全性を示すべきである。そのためには、自らを律する内部統制システムを運用し、継続的に見直しを図るとともに、その運用体制を公表しなければならない。

国立大ガバナンス・コードの原則は、次の2点において、私大協ガバナンス・コード及び私大連ガバナンス・コードと大きく異なっている。

ひとつは、国立大ガバナンス・コードは、**原則1-1**や**原則2-1-4**から明らかのように、ビジョンと戦略を中心とする大学運営を想定している点である。加えて**原則1-2**では、戦略成果の検証を行い、目標・戦略の見直しに反映させる仕組みを求めている。これらの原則は、「バランス・スコアカード(Balanced Scorecard)」⁶と呼ばれる戦略マネジメント・システムの考え方を参考にしたものと思われる。

もうひとつは、学長の選考、評価、解任について5つもの原則を設けている点である。令和元(2019)年5月に公布された学校教育法等の一部を改正する法律では、学校法人(国立大学法人及び私立学校)における役員(理事・監事)の職務及び権限、任命、任期並びに解任等に関する規定が整備されたが、学長の取扱いに関して国立大ガバナンス・コードと私立大学のガバナンス・コードの間には大きな違いが見られる。

⁶ バランス・スコアカードについては、例えば、(Kaplan and Norton, 1996)を参照されたい。

4 大学監査協会『大学ガバナンスコード』

大学監査協会は、学校法人の外部監査を行う公認会計士、学校法人の監事及び内部監査担当者の三者が、それぞれプロフェッションとしての自覚を持って交流を図り、三様監査の実を挙げ、私立大学の監査体制の強化・充実を図ることを目的として、平成20(2008)年12月に設立された。大学監査協会は、この目的を達成するための事業として、定款第4条②に「大学監査に関する指針、資料の作成及びその普及」を掲げているが、『大学ガバナンスコード』(以下、大監協ガバナンス・コードと略す)の策定・公表もそのひとつと思われる。

大監協ガバナンス・コードは、大学ガバナンスを「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」と定義し、国立大ガバナンス・コードと同様、基本原則—原則—補充原則という構成を持ち、原則の文章に「～すべきである。」という文言を使用している。しかしながら、私大連ガバナンス・コードや国立大ガバナンス・コードのように各大学に遵守までは求めておらず、「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。」として、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。」と述べるに止めている。

他の大学ガバナンス・コードと比較して、大監協ガバナンス・コードの際立った特徴は、上場会社のガバナンス・コードにおける原則を積極的に採り入れている点である。大監協ガバナンス・コードと東京証券取引所の『コーポレートガバナンス・コード』の構成を並べて示せば、下表のとおりである。

表 大監協ガバナンス・コードとコーポレートガバナンス・コードの比較

	大監協ガバナンス・コード	コーポレートガバナンス・コード
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	株主の権利・平等性の確保
原則1-1	目的等の明確化と公表	株主の権利の確保
原則1-2	学校法人と設置大学の実効的協働関係の構築	株主総会における権利行使
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	資本政策の基本的な方針
原則1-4	なし	政策保有株式
原則1-5	なし	いわゆる買収防衛策
原則1-6	なし	株主の利益を害する可能性のある資本政策
原則1-7	なし	関連当事者間の取引
基本原則2	ステークホルダーとの適切な協働	株主以外の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	中長期的な企業価値向上の基礎となる経営理念の策定
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	会社の行動準則の策定・実践
原則2-3	一般的リスク及び大学特有のリスクへの対応	社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題
原則2-4	内部通報	女性の活躍促進を含む社内での多様性の確保
原則2-5	多様性の確保	内部通報
原則2-6	なし	企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮
基本原則3	適切な情報開示と透明性の確保	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	情報開示の充実
原則3-2	情報開示の充実	外部会計監査人
原則3-3	監事の活動	なし
基本原則4	理事会等の責務	取締役会等の責務
原則4-1	理事会の役割・責務(1)	取締役会の役割・責務(1)
原則4-2	理事会の役割・責務(2)	取締役会の役割・責務(2)
原則4-3	理事会の役割・責務(3)	取締役会の役割・責務(3)

原則4-4	理事長の役割・責務	監査役及び監査役会の役割・責務
原則4-5	監事の役割・責務	取締役・監査役等の受託者責任
原則4-6	理事の責任	経営の監督と執行
原則4-7	外部理事制度の活用検討	独立社外取締役の役割・責務
原則4-8	評議員会の位置付け	独立社外取締役の有効な活用
原則4-9	任意の仕組みの活用	独立社外取締役の独立性判断基準及び資質
原則4-10	理事会の実効性確保のための前提条件	任意の仕組みの活用
原則4-11	理事会における審議の活性化	取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件
原則4-12	情報入手と支援体制	取締役会における審議の活性化
原則4-13	理事・監事のトレーニング	情報入手と支援体制
原則4-14	なし	取締役・監査役のトレーニング
基本原則5	学長等の責務	株主との対話
原則5-1	学長の責務(1)	株主との建設的な対話に関する方針
原則5-2	学長の責務(2)	経営戦略や経営計画の策定・公表
原則5-3	学長の責務(3)	なし
原則5-4	学長の責務(4)	なし
原則5-5	学長の責務(5)	なし
原則5-6	学長、副学長及び学部長の責務	なし
原則5-7	管理職事務職員の責務	なし

基本原則2から基本原則4までの原則の見出しは、酷似していると言っても差し支えないだろう。すべての原則についての詳細な比較は控えるが、参考までに、以下に両コードの原則2-1及び原則2-2の内容を比較する形で示しておく。

大監協ガバナンス・コード

【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。

【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。

コーポレートガバナンス・コード

【原則2-1 中長期的な企業価値向上の基礎となる経営理念の策定】

上場会社は、自らが担う社会的な責任についての考え方を踏まえ、様々なステークホルダーへの価値創造に配慮した経営を行いつつ中長期的な企業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。

【原則2-2 会社の行動準則の策定・実践】

上場会社は、ステークホルダーとの適切な協働やその利益の尊重、健全な事業活動倫理などについて、会社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。取締役会は、行動準則の策定・改訂の責務を担い、これが国内外の事業活動の第一線にまで広く浸透し、遵守されるようにすべきである。

大監協ガバナンス・コードは、大学監査協会の会員である学校法人に遵守を求める性質のものではないため、その効力は限定的ではあるが、大学のガバナンス・コードを上場会社のガバナンス・コードに近づけた意欲的な試みとして大変興味深いものと言える。

5 公立大学のガバナンス・コード

公立大学全体を対象とするガバナンス・コードは目下のところ公表されていないが、自主的に大学法人としてのガバナンス・コードを策定・公表している大学は存在する。以下において、2つの大学の事例を紹介したい。

(1) 山梨県立大学におけるガバナンス・コード

山梨県立大学では、山梨県の発展に寄与することを基本に、教育研究の質の向上、地域貢献、適切な管理運営の実践を行い、大学ガバナンスを実効性のあるものとするために、ガバナンス・コードとして、以下の6つの基本原則を掲げている。

基本原則1：修学機会の保障と教育の質の維持

大学のすべての学生が一定の条件の下で経済的な理由等により修学を断念することがないように、修学機会を保障する。また、高度の教育及び学術研究の府としての大学教育の質を維持する。

基本原則2：教育の質の保証

大学全体の教育成果の可視化や学生の学修成果の可視化を実行しつつ、不断の自己・評価を通じて体系的・組織的な大学教育の改善に取り組む。そのための「教学マネジメントに係る指針」を別途策定する。

基本原則3：内部質保証と教育・財務情報の公表

提供される大学教育及びその成果が高等教育機関としてふさわしく、また地域や県民のニーズに合致し、期待された成果であり、適正な費用対効果を伴っているかどうかを常に検証・評価し、公表することによって社会や地域に対する説明責任を果たす。

基本原則4：多様な人材の確保

幅広い年齢層の多様なニーズを持った学生を受入れる体制を整備するとともに、さまざまなバックグラウンドの教員を採用し、質の高い多様な教育プ

プログラムを実現できるガバナンスを構築する。

基本原則5：役員の責務

大学は積極的に外部経営人材を登用するとともに、その役員は、学生、教職員のみならず地域や社会のステークホルダーとの対話を通じて意見等を聴取し、適切な経営に務めなければならない。

基本原則6：施設等の長寿命化

大学は施設等の定期点検・診断を行い、その結果を踏まえた基本計画を策定するとともに、当該計画を実行していく行動計画を立て施設等の長寿命化を図らなければならない。

(2) 神戸市外国語大学ガバナンス・コード

神戸市外国語大学は、大学の理念を達成できるようにガバナンス・コードを定め、組織内部において適切な執行と監督の仕組みを構築し、適切に運用すること、並びに大学経営の状況や意思決定の仕組みについて透明性を確保し、関係者への説明責任を果たすことを実行事項に挙げている。神戸市外国語大学ガバナンス・コードは、「原則」という用語は使わずに、章と節の項目から構成されている。

第1章 大学設置の目的と果たすべき役割

- 1-1 建学の理念(大学の使命)
- 1-2 設立団体の責務
- 1-3 教育と研究の目的

第2章 法人組織

- 2-1 理事長の責務
- 2-2 副理事長の責務
- 2-3 理事の責務
- 2-4 理事会
- 2-5 監事
- 2-6 経営協議会
- 2-7 理事長・学長選考会議

第3章 大学組織

I 大学

- 3-I-1 大学の役割
- 3-I-2 学長・副学長
- 3-I-3 大学役員会
- 3-I-4 教育研究評議会

II 学部および研究科

- 3-II-1 学部長・研究科長
- 3-II-2 教授会・研究科会議

III 教職員

- 3-III-1 教員
- 3-III-2 職員

IV 図書館

第4章 公共性・信頼性

- 4-1 学生に対して
- 4-2 社会に対して
- 4-3 設立団体に対して
- 4-4 教職員に対して
- 4-5 危機管理および法令遵守

第5章 情報公開

2つの公立大学のガバナンス・コードの間には、ほとんど共通性が見出せない。公立大学の場合、それぞれ設置母体である自治体のガバナンスと関連づけてガバナンス・コードを策定する必要がある、公立大学協会が中心となって全国モデルとなるガバナンス・コードを公表するには難しい問題があるのかもしれないが、今後、ある程度統一された形のガバナンス・コードが必要になるのではないだろうか。

6 大学ガバナンス・コードの比較と今後の課題

本稿では、日本における代表的な4つの大学ガバナンス・コード（私大協ガバナンス・コード，私大連ガバナンス・コード，国立大ガバナンス・コード，大監協ガバナンス・コード）と2つの公立大学のガバナンス・コードを紹介した。以下において簡単な比較を試みるが，それぞれ時間をかけて策定されたものであり，軽々しく優劣を付けるようなことは差し控えたい。しかしながら，率直に言って，大学ガバナンス・コードとして一括りするには大きな違いが見られた。

決定的な違いは，遵守と報告を求めているか否かであろう。明確に遵守と報告を求めているのは国立大ガバナンス・コードであり，前述したように，令和3(2021)年2月には全ての国立大学法人が，“Comply or Explain”（原則を遵守せよ，遵守しない場合は理由を説明せよ）を求める「ソフトロー」の考え方に従って，適合状況に関する報告を公表している。私大連ガバナンス・コードも会員に遵守を求め，私大連への報告義務を課しているが，現時点では，その対応に関して会員間にはかなりの温度差があるように思われる。

こうした違いが生じた原因は，おそらく，大学ガバナンスについての基本的な考え方の違いにある。私大協ガバナンス・コードにおける大学ガバナンスは「学校法人（私立大学）の運営上の基本」というやや漠然とした概念だが，私大連ガバナンス・コードでは，大学ガバナンスは「透明・公正かつ迅速・的確な意思決定を行う制度・取り組みと，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・取り組みという二つの仕組みを包含した概念」であり，「監視」が重要なキーワードになっている。さらに国立大ガバナンス・コードでは，「組織内部において適切な執行と監督の仕組みを構築するとともに，大学経営の状況や意思決定の仕組みについて透明性を確保し，関係者への説明責任を果たすことが重要」であるとして，「説明責任」まで求めている。

ただし，大学ガバナンスについて統一的な考え方を示すべき文部科学省も，

実際のところ、揺れていたように思われる。平成26(2014)年2月に公表された中央教育審議会大学分科会『大学のガバナンス改革の推進について(審議まとめ)』においては、「法令上設けられている各機関(学長、教授会、理事会、監事等)の役割や、機関相互の関係性」に焦点を当て、「学長が全学的なリーダーシップをとれる体制の整備」を大学ガバナンス改革の重点に置いていた。だが、その7年後の令和3(2021)年3月に公表された学校法人のガバナンスに関する有識者会議による『学校法人のガバナンスの発揮に向けた今後の取組の基本的な方向性について』では、法人組織に求められるガバナンスを「誠実かつ高潔で優れたリーダーを選任し、適正かつ効果的に組織目的が達成されるよう活動を監督・管理し、適切な場合にはリーダーを解任することができる、内部機関の役割や相互関係の総合的な枠組み」と捉える一方で、大学ガバナンスにおいても「利益相反・私物化といった不祥事の防止の実効性をより高めることに加えて、経営者の前向きな取組やグローバル競争に打ち勝つための経営判断を後押しする視点が重要」として、中長期的に教育・研究の質向上を図る「攻め」のガバナンスの必要性を説いている。リーダーの解任も、「攻め」のガバナンスも、すでに国立大ガバナンス・コードでは採用されている考え方だが、これらを私立大学のガバナンスにも採り入れようとするなら、ガバナンス・コードの見直しが必要になるだろう。

さらに、これからの時代、大学ガバナンス・コードの原則としては、サステナビリティ(持続可能性)とダイバーシティ(多様性)への取り組みも重要になる。コーポレートガバナンス・コードでは、原則2-3においてサステナビリティを、原則2-4及び原則4-11において多様性を、以下のように、上場会社に求めている。

【原則2-3 社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題】

上場会社は、社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題について、適切な対応を行うべきである。

【原則2-4 女性の活躍促進を含む社内の多様性の確保】

上場会社は、社内に異なる経験・技能・属性を反映した多様な視点や価値観が存在することは、会社の持続的な成長を確保する上での強みとなり得る、との認識に立ち、社内における女性の活躍促進を含む多様性の確保を推進すべきである。

【原則4-11 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件】

取締役会は、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、ジェンダーや国際性、職歴、年齢の面を含む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。(後略)

サステナビリティとダイバーシティへの取り組みについては、私大協ガバナンス・コードが一步先んじている観がある。すでに指摘したように、私大協ガバナンス・コードの「4-1 学生に対して」では「ダイバーシティ・インクルージョン(多様性の受容)の理念」を踏まえた学生対応が表明されており、サステナビリティに関しても、「4-3 社会に対して」の「(2)社会貢献・地域連携」の中で「環境問題を始めとする社会全体のサステナビリティを巡る課題について対応します。」と述べ、積極的に取り組む姿勢を見せている。

大学ガバナンス・コードの今後の運用については、国立大学法人と同様に、私立大学においても適合状況または対応状況の公表が求められるものと思われる。その際、学内の理事・教職員だけでなく、複数の学外者を含めた評議員会や監事による確認が必要になるだろう。大学は、学生・保護者・教職員だけでなく、卒業生や地域・社会などの多様なステークホルダーに支えられる存在であり、ガバナンス・コードを大学運営の指針として、学外者の公平・公正な確認を通じてガバナンス強化を図ることにより、幅広いステークホルダーに対する説明責任が果たされることを期待したい。

<参考文献>

Financial Reporting Council, *The UK Corporate Governance Code* (Financial Reporting Council, 2018) .

(<https://www.frc.org.uk/getattachment/88bd8c45-50ea-4841-95b0-d2f4f48069a2/2018-UK-Corporate-Governance-Code-FINAL.PDF> 最終閲覧日：2021年11月23日)

Kaplan, R. S. and D. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (Harvard Business School Press, 1996) .

学校法人のガバナンスに関する有識者会議『学校法人のガバナンスの発揮に向けた今後の取組の基本的な方向性について』(文部科学省, 2021)。

(https://www.mext.go.jp/content/20210319-mxt_sigakugy-mext_00024_2.pdf 最終閲覧日：2021年11月23日)

神戸市外国語大学『公立大学法人神戸市外国語大学ガバナンス・コード』(神戸市外国語大学, 2019)。

(<https://www.kobe-cufs.ac.jp/about/files/governancecode.pdf> 最終閲覧日：2021年11月23日)

公立大学協会『公立大学の将来構想—ガバナンス・モデルが描く未来マップ』(公立大学協会, 2019)。

(http://www.kodaikyo.org/wordpress/wp-content/uploads/2019/06/srks_v2.pdf 最終閲覧日：2021年11月23日)

大学監査協会『大学ガバナンスコード』(大学監査協会, 2019)。

(http://j-uaa.jp/about/index10/result/governance_code20200618.pdf 最終閲覧日：2021年11月23日)

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』(文部科学省, 2019)。

(https://www.mext.go.jp/component/b_menu/shingi/toushin/_icsFiles/afiedfile/2019/03/12/1412262_002.pdf 最終閲覧日：2021年11月23日)

中央教育審議会大学分科会『大学のガバナンス改革の推進について(審議まとめ)』(文部科学省, 2014)。

(https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/houkoku/1344348.htm 最終閲覧日：2021年11月23日)

東京証券取引所『コーポレートガバナンス・コード～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～』（東京証券取引所，2021）。

(<https://www.jpx.co.jp/equities/listing/cg/tvdivq0000008jdy-att/nlsgeu000005lnul.pdf> 最終閲覧日：2021年11月23日)

内閣府『統合イノベーション戦略』（内閣府，2018）。

(https://www8.cao.go.jp/cstp/tougosenryaku/tougo_honbun.pdf 最終閲覧日：2021年11月23日)

日本私立大学協会『日本私立大学協会憲章「私立大学版ガバナンス・コード」＜第1版＞』（日本私立大学協会，2019）。

(https://www.shidaikyo.or.jp/apuji/pdf/201907_apuj_gc.pdf 最終閲覧日：2021年11月23日)

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【第1版】』（日本私立大学連盟，2019）。

(https://www.shidairen.or.jp/files/user/shidairen_governance_code.pdf 最終閲覧日：2021年11月23日)

文部科学省『私立大学等の振興に関する検討会議「議論のまとめ」』（文部科学省，2017）。

(https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/koutou/073/gaiyou/1386778.htm 最終閲覧日：2021年11月23日)

文部科学省・内閣府・国立大学協会『国立大学法人ガバナンス・コード』（国立大学協会，2020）。

(<https://www.janu.jp/wp/wp-content/uploads/2021/03/20200331-wnew-governance.pdf> 最終閲覧日：2021年11月23日)

文部科学省高等教育局国立大学法人支援課「令和2年度『国立大学法人ガバナンス・コード』への適合状況等の報告の確認について」（2021）。

(https://www.mext.go.jp/content/20210414-mxt_hojinka-000014181_1.pdf 最終閲覧日：2021年11月23日)

山梨県立大学『山梨県立大学におけるガバナンス・コード』（山梨県立大学，

2019)。

(http://www.yamanashi-ken.ac.jp/wp-content/uploads/1004_governance-code.pdf

最終閲覧日：2021年11月23日)