

# 国立大学法人ガバナンス・コード

令和 2(2020)年 3 月 30 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・コード策定について>

この「国立大学法人ガバナンス・コード」については、統合イノベーション戦略(平成 30 年 6 月 15 日閣議決定)において、「内閣府(科技)及び文部科学省の協力の下、国立大学等の関係者は、大学ガバナンスコードを 2019 年度中に策定」することとされた。「国立大学等の関係者」である国立大学協会は、大学は自主的・自律的に教育研究を行う機関であるという特性に鑑み、国立大学法人自身が自らガバナンスの在り方を律すべきとの考えから、主体的に外部の意見を取り入れつつ原案の策定を行ってきた。

他方、本ガバナンス・コードの策定に当たっては、その内容の客観性を担保することも重要であることから、上記の閣議決定において「内閣府(科技)及び文部科学省」が協力することが記載されている。このため、科学技術の振興を担う内閣府(科学技術・イノベーション担当)及び国立大学法人の所管官庁として国立大学の教育研究機能の向上と支援を担う文部科学省の関わり方を含め、その内容等を審議するため、文部科学省、内閣府、国立大学協会の三者から成る「三者協議会」を設置し、審議を行ってきた。その際、この国立大学法人ガバナンス・コードの専門性及び外部性を担保する観点から、外部の有識者により構成する策定協力者会議を設けて、検討がなされた。

以上の過程を経て、本「国立大学法人ガバナンス・コード」については、大学の特性に鑑み、国立大学協会が、一義的な策定責任者として原案を策定した上で、様々なステークホルダーの声を反映し、広く社会に受け入れられるものとするため、文部科学省、内閣府が責任をもって策定に関与し、三者による合意の上、公表するものとしたものである。

## 目 次

I はじめに .....	1頁
II 基本原則	
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 その実現のための体制の構築 .....	4頁
基本原則2. 法人の長の責務等	
2-1 法人の長の責務 .....	7頁
2-2 役員会の責務 .....	9頁
2-3 法人の長を補佐する理事及び副学長等の活用 .....	9頁
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 .....	11頁
3-1 経営協議会 .....	11頁
3-2 教育研究評議会 .....	12頁
3-3 学長選考会議 .....	12頁
3-4 監事 .....	14頁
基本原則4. 社会との連携・協働と情報の公表 .....	15頁
(参考資料)	
○「国立大学法人ガバナンス・コード」策定に向けた協議会の開催について .....	18頁
○策定協力者会議 構成員 .....	19頁

<国立大学法人ガバナンス・コードにおける各種用語について>

○ミッション

国立大学法人が果たすべき社会的な役割。

○ビジョン

国立大学法人の長が当該法人のミッションを踏まえて描く、国立大学法人の中長期的な方向性や目指す姿。

○目標・戦略

目標:ミッションを踏まえて法人の長が描くビジョンを実現するため、具体的に達成を目指す水準。

戦略:目標を達成するために推進すべき計画・方策。

※「ビジョン、目標、戦略」と国立大学法人法に基づく中期目標・中期計画との関係

国立大学法人法において、文部科学大臣は、6年間に於いて国立大学法人が達成すべき業務運営に関する目標を中期目標として定め、これを当該国立大学法人等に示すとともに公表すること、また、文部科学大臣は、中期目標を定めるときは、あらかじめ国立大学法人の意見を聴き、当該意見に配慮するとともに、評価委員会の意見を聴かなければならないことが定められている。

また、国立大学法人は文部科学大臣が示す中期目標に基づき、中期計画を作成し、文部科学大臣の認可を受ける。

一方、「ビジョン、目標、戦略」は法人の長が当該法人のミッションを踏まえ国立大学法人として策定するものであるため、各法人の実情に応じ、期間を必ずしも6年間に限る必要はないことなど、両者は別個の位置づけであるが、ビジョン、目標、戦略の内容は「国立大学法人の意見を聴く」プロセスを通じ、中期目標・中期計画にも反映されることが想定される。

○法人の長

法人の長が大学の長を兼ねる場合の「学長」、及び法人の長が大学の長を兼ねない場合の「理事長」を指す。

○理事

理事は、学長の定めるところにより、学長を補佐して国立大学法人の業務を掌理し、学長に事故があるときはその職務を代理し、学長が欠員のときはその職務を行う。(国立大学法人法第11条第3項)

※ここでいう「学長」は、本ガバナンス・コードにおける「法人の長」に該当する。(国立大学法人法第10条第1項)

○副学長

大学には(中略)副学長(中略)その他必要な職員を置くことができる。(学校教育法第92条第2項)

副学長は、学長を助け、命を受けて校務をつかさどる。(学校教育法第92条第4項)

## I はじめに

### (変化し続ける社会と大学との関係とガバナンス・コードの必要性)

世界の多くの国において過去数十年の間に大学進学率が上昇し、大学と地域社会や産業界との関係が緊密化するなど、大学への期待や求められる役割が拡大することに伴い、教育研究の内容も多様となり、大学の果たすべき社会的責任も増してきている。こうした変化の中で、大学の関係者も多様化し、学生、保護者、卒業生や納税者である国民はもとより、産業界、地域社会、政府、国内外の関係機関など関係者は多岐にわたるようになっており、大学の重要性は格段に高まっている。これらの多様な関係者の期待に応えて、大学が社会に貢献するために教育と研究の質の向上を図り成長、発展し続けることができるよう、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なっている。特に、国立大学法人においては、高い公共性が求められ、各種の財政支援等が行われていることから、強固なガバナンス体制を築くとともに、そのことを多様な関係者に対して明らかにするため、文部科学省及び内閣府が責任をもって関与する形でガバナンス・コードを策定することとした。

### (国立大学の強みと役割)

我が国の高等教育機関は、社会を支える知の創出・継承、それらを牽引する高度な人材の育成により、文化の創造と継承や社会の基盤構築と発展に大きく貢献してきた。とりわけ国立大学は、我が国の政策・施策を支える教育研究を担う重要な機関として全国に配置されてきた。国立大学は、高度な研究の推進と経済状況に左右されない教育機会の提供を通じて、我が国の高等教育及び学術研究の水準の向上と、国としての均衡ある発展に大きな役割を果たしてきた。我が国の知と人材の集積点であるとともに全国各地に配置されながらも相互にネットワーク化された国立大学は、今後、様々な特性(多様性)を生かして創造性あふれる人材育成や研究に取り組むことにより、多様な地域社会の発展に寄与することができる。これが国立大学の強みであり、創設以来、我が国が長い年月と多額の国家予算を費やし築き上げてきた我が国の貴重な公共的財産である。この強みを生かし、地域と国の発展を支える中核的機能を活かし人材育成を行うとともに、その機能を活かし人類の発展への貢献と革新的な社会変革を牽引していくこと、それこそが国立大学が社会に対して果たすべき責務であり、担うべき役割である。

### (社会の変化と国立大学)

昨今、我が国を含む社会には課題が山積している。我が国では、少子化の進展による18歳人口の減少、モノづくりを中心とする国際競争力の低下と新興国の台頭による国際的な競争環境の激化、首都圏一極集中等による地方の衰退、平均寿命の伸長による人生100年時代の到来などへの対応が急務である。一方、世界に目を向ければ、AI や IoT 等の高度な情報技術の革新的発展に伴う産業構造のパラダイムシフトなど第四次産業革命が進行し、グローバル化による国際的な流動性の高まりと世界的な人材獲得競争など、かつてないほど加速度的に変化していく状況の中で、Society 5.0 に代表される、人間を中心とする多様性を活力としていく社会を目指すことが必要である。

こうした社会情勢の転換は、高等教育及びその一翼を担う国立大学の転機と捉えるべき状況であり、この状況の打破に新たな貢献をする大学像が求められている。この中で、国立大学が新たな大学像を描くとともに、その実現に向けて邁進するためには、主体性に基づき自己改革を進めるとともに、それを経営力として高めていくための仕組みが必要である。このため、国立大学は、それぞれの大学が持つ特色と多様性を活かしてどのように個性をさらに発揮すべきか、そのガバナンス体制を含めて検討する必要がある。

今後の我が国、あるいは世界の未来を見通せば、その時々々の社会の状況と課題、それに応じた大学に求められるものは変容していくが、我が国が世界をリードする存在であり続けるためには、多様な国立大学が総体としてその強みを生かして、大学間の連携、あるいは大学を中心とした各方面との連携を支える中核として学術の発展と地方創生の役割を果たし、高度で多様な教育研究の推進を通して革新的な社会変革の拠点となり、社会的課題解決の原動力となっていく必要がある。

#### (強靱なガバナンス体制の必要性)

国立大学が、今後このような役割を担い、社会的責務を果たしていくには、自主性・自律性を重んじた強靱なガバナンス体制の構築により、教育・研究・社会貢献機能の最大化と安定的な財政基盤の確保を図る必要がある。平成16年の国立大学法人化は、まさにその機能強化を主眼としたものであり、以降、国立大学法人はより自律的な環境の下で様々な改革に自主的に取り組んできた。

一方で、国立大学法人には高い公共性が認められることから、国から各種の財政支援や様々な税制上の優遇措置を受けている。したがって、国立大学法人は自らの営利追求ではなく、その資源を効果的・効率的に活用することで、社会全体の発展に貢献することを責務として負っている。しかし、今後、国立大学法人が自主的に改革・発展し、目指すべき姿に近づくためには、国から安定的な基盤的経費を得つつも、またさらに多様な財源確保を図る必要がある。そのためにも、国立大学法人は強靱なガバナンス体制のもとで成果とコストを意識した戦略的な法人経営を行い、また社会に対する説明責任を果たすことで、社会からの信頼と理解を得ることが不可欠である。

#### (ガバナンス・コード策定の目的・意義)

国立大学法人には、国立大学法人法や学校教育法に則り教育・研究・社会貢献活動を行うことが求められている。これらの活動に対して、国立大学法人評価委員会と大学改革支援・学位授与機構等による評価が実施され、その結果が公表されることによって、国立大学法人の経営と諸活動は、国民の理解を得ることができるのである。そして、国立大学法人は、法人化以来、種々の法令や評価制度の枠組みの下で、自ら目標を定め、その達成に向けて努力し、一定のPDCAサイクルを実行し、法人経営の改善において成果を上げてきた。

このような蓄積を踏まえつつ、国立大学法人がさらに経営の透明性を高め、教育・研究・社会貢献機能を一層強化し、社会の変化に応じた役割を果たし続けていくために、自らの経営を律しつつ、その機能をさらなる高みへと進めるべく、基本原則となる規範をガバナンス・コードとして策定するものである。

(各国立大学法人の対応及び適合状況等の確認)

国立大学法人としては、学問の自由と大学の自治を担保しつつ、自主的・自律的・戦略的に特色ある大学を構築することが重要である。それゆえ、各国立大学法人においては、法令に従い、かつ、本ガバナンス・コードを基本原則としてそれぞれの特性等を踏まえた仕組みを整備するものである。

本ガバナンス・コードでは、ガバナンス・コードの柱となる基本的な考え方を基本原則として位置付け、原則及び補充原則では、各々の上位にある事項を具体化するに当たって、実施すべき事柄や留意点等を記載している。また、本ガバナンス・コードは法的拘束力を有するものではなく、その実施に当たっては「コンプライ・オア・エクスプレイン」(原則を実施しているか、実施していない場合には、その理由を説明するか)の考え方を基礎としている。本ガバナンス・コードの各基本原則、原則、補充原則について、各国立大学法人の特性に鑑み実施していない場合は、「実施していない理由」を十分に説明することが求められる。各国立大学法人は、この考え方に則り、本ガバナンス・コードへの適合状況について自ら定期的に点検を行い、公表するものである。その際一部の事項について「実施していない理由」を説明していることをもって、ガバナンスの体制が構築されていないと機械的に判断されるべきものではない。

なお、本ガバナンス・コードの原則のうち、体制整備に関するものなど、当初からの実施が困難であるものも考えられる。その場合、まずは実施に向けて真摯な検討や準備を行ったうえで、なお完全な実施が困難な場合、今後の取り組み予定や実施予定時期等を明確に説明(エクスプレイン)するといった対応が求められる。

また、各国立大学法人の本ガバナンス・コードへの適合状況等の報告の方法(時期、様式等)については、三者協議会(※1)及び策定協力者会議(※2)において検討することとする。その上で、公表された報告については、教育・研究・社会貢献機能を強化するための仕組みの構築が十分検討されているかという観点から、国立大学法人の所管官庁である文部科学省において、外部の有識者からなる第三者会議(策定協力者会議から移行)の意見を踏まえ確認することとする。

(ガバナンス・コードの見直し)

社会の変化に応じて教育・研究・社会貢献の在り方も変わり、教育研究の制度自体にも改変の必要性が生じる。国立大学のガバナンスの制度は法人化以来、数度の変更を経てきているが現行制度にはなお課題もあり、今後、世界における大学ガバナンスの在り方の変化や、政府における閣議決定に基づく大学経営の在り方の検討を受けた制度変更など、更新の必要性に応じて本ガバナンス・コードは不断に見直しを行い、国立大学法人は常に教育・研究・社会貢献機能を最大限発揮できるガバナンスを確保する。

また、このガバナンス・コードを見直すに当たっては、外部の有識者からなる第三者会議による検討を経るものとする。

---

(※1) P.18 参照

(※2) P.19 参照

## II 基本原則

本ガバナンス・コードは、我が国の高等教育が、総体として質の高い状態を維持し、持続的かつ強固に発展していくために、国立大学法人が果たすべき責務を幾つかの原則ごとに示している。

その大前提にある考えは、我が国の高等教育の中核を担っている国立大学法人が、質の高い高等教育の維持・発展に寄与するためには、大学の自主性・自律性及び教育と研究の自由が担保されることが不可欠であるということである。

また、公的資金によって支えられる国立大学法人の責務として、国立大学法人は、特に適正なガバナンスを確保するとともに、自律的な経営力を発揮することで、我が国全体の質の高い高等教育の維持・発展に寄与するという社会的役割を果たしていかなければならない。すなわち、国立大学法人を巡る多様な関係者(学生、保護者、卒業生、産業界、地域社会、政府、国内外の関係教育機関など)を含む国民・社会が、大学の教育研究を中心とする諸活動から生まれる価値に満足し、それによって大学の社会的評価を高めていかなければならない。

したがって、国立大学法人のガバナンスにおいて重要なことは、最大の関係者である学生に対して、教育研究を通して付加価値の高い経験を付与することができるのか、さらには、大学外の関係者に対しては、研究活動を通して新たな学術的、社会的及び経済的価値を生み出すという貢献を果たしているのかという視点である。

このような社会的責務を実現できる組織であるために、国立大学法人は、以下に掲げる原則を尊重するとともに、そのためにいかなる組織的対応を行っているのかを、幅広く多様な関係者に説明していかなければならない。

### **【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】**

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して、教育・研究・社会貢献機能を最大限発揮することで、自らのミッションを実現し、絶えず社会の要請に応えていく必要がある。そのために、ミッションを踏まえたビジョン、目標・戦略を策定し、実現に向けて自主的・自律的・戦略的に経営する体制の構築及び法人経営に必要な人材の育成を行うべきである。

### **【考え方】**

国立大学法人は、公共的財産として、我が国社会全体の発展に対して責任を負っており、国立大学法人は多様な関係者を有する。

この責任を果たしていくためには、国立大学法人が教育・研究・社会貢献機能を最大限発揮し続けることが求められ、自らのミッションを踏まえ、国からの運営費交付金を重要な財政基盤としながら、その実現に向けて自主的・自律的・戦略的に発展・改革できる体制を構築しなければならない。そして、その姿を示し、多様な関係者の理解と支持を得ることで、社会に対する説明責任を果たしていく必要がある。



【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。

**補充原則**

- 1-2① 国立大学法人は、目標・戦略を実現するため、人員及び資金等の適切な資源配分等を通じ、既存の体制にとらわれず、機動的かつ戦略的に法人の目標・戦略を施策のレベルに反映し、各施策を実行に移すための体制を構築すべきである。
- 1-2② 国立大学法人は、大学の活動についてのデータを収集・分析し、法人の意思決定を支援するためIR(インスティテューショナル・リサーチ)機能等の充実により、目標・戦略の策定に活用すべきである。また、部局ごとの進捗状況や成果、コスト等をエビデンスベースで適切に検証し、当該検証の結果を踏まえた目標・戦略の改定や、資源配分方策の見直しに反映させる仕組みを整備すべきである。
- 1-2③ 国立大学法人は、法令に定められた大学評価を法人経営の継続的な質的向上につなげる仕組みを整備すべきである。
- 1-2④ 国立大学法人は、目標・戦略の進捗状況と検証結果、及びそれを基に改善に反映させた結果等を、公表しなければならない。

【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。

## 補充原則

- 1-3① 国立大学法人は、法令に則り、経営及び教学運営双方の実施に係る各組織等の権限と責任を明確化し、自主的・自律的・戦略的な法人経営を可能とする体制を構築すべきである。
- 1-3② 国立大学法人は、経営及び教学運営を担う人材を適材適所に配置し、その任命に当たっては、その分野に求められる知識、経験、能力等に基づいて、実施すべきである。
- 1-3③ 国立大学法人は、法人経営を行うに当たり教員・職員の適切な年齢構成の実現、性別・国際性・障がいの有無等の観点でのダイバーシティの確保等を含めた総合的な人事方針を策定すべきである。
- 1-3④ 国立大学法人は、自らのミッションを果たし、現行の法令等の枠組みの中で、自らの価値を最大化するべく行う活動のために必要な支出額を勘案して、その支出を賄える収入（運営費交付金及びその他の公的資金、外部資金を含めた収入）の見通しを含め、中期的な財務計画を策定すべきである。
- 1-3⑤ 国立大学法人は、自らの財務計画に沿って、必要な外部資金を獲得するため、産業界等からの資金や寄附金の受入れを促進するための体制整備、資産の有効活用を進めるべきである。
- 1-3⑥ 国立大学法人は、経営及び教学運営に係る権限と責任の体制、総合的な人事方針、中期的な財務計画、教育研究の費用及び成果等を公表しなければならない。

### 【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。

## 補充原則

- 1-4① 国立大学法人は、その法人経営を担う役員（監事を除く。）に、国内外の高等教育・学術研究の動向を把握し、各国立大学法人のミッションや特性を踏まえた上で、戦略的な経営資源の獲得及び配分、これらの実現のための体制整備などを実施する能力を備えた人材を育成・確保すべきである。

1-4② 国立大学法人は、その法人経営を担い得る人材を計画的に育成するための方針を明確にし、中堅、管理職・部局長クラス等の各階層の適任者を法人の長を補佐するポストに登用するなど、法人経営の一端を担わせるとともに、国立大学協会等が実施する経営人材を育成するための多様な啓発の機会に積極的かつ計画的に参加させる等により、早い段階から法人経営の感覚を身に付けさせ、次代の経営人材を育成すべきである。

また、当該方針を公表するとともに、その実現状況をフォローアップすべきである。

## **基本原則2. 法人の長の責務等**

国立大学法人は、自主的・自律的環境の下、教育・研究・社会貢献機能を最大限発揮し、社会に対する役割を果たし続けるため、法人の長のリーダーシップによる、迅速・的確な意思決定を可能とする経営体制を構築する必要がある。そのために、意思決定に関わる組織等の責務を明確にし、法人全体の機能強化を図るべきである。

### **【考え方】**

国立大学法人は、かつて国の行政組織としての制度(予算・人事等)が適用され、教育研究の柔軟な展開に制約があったが、法人化後は、国立大学法人がより自主的・自律的な環境の下で、特色・強みを活かした教育研究及び戦略的な経営に積極的に取り組んでいる。

国立大学法人が法人化の利点を生かし、教育・研究・社会貢献機能を最大限に発揮するには、その裁量を使いこなす経営体制が必要である。そのためには、意思決定を支える組織等の役割、権限、責任を明確にし、各々の機能強化を図ることで、法人の長の、迅速かつ的確な意思決定に基づく法人経営が可能となる体制を構築する必要がある。

### **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。

#### 補充原則

- 2-1-2① 法人の長は、国立大学を設置する法人の代表者であることを深く自覚し、その職責を十分に理解した上で、法人の業務全般に関する決定権を行使すべきである。
- 2-1-2② 法人の長は、役員会、経営協議会、教育研究評議会等の経営・教学運営に関する会議体における審議を尊重した上で、多様な関係者の意見、期待を踏まえつつ、そのリーダーシップを十全に発揮して国立大学法人の経営を行うべきである。
- 2-1-2③ 法人の長は、ミッションやその実現のためのビジョン、目標・戦略、また実際の取組や成果・課題等の情報を、学内外に積極的に発信するなどにより、経営の透明性を高め、社会からの大学への理解と支持を得るよう努めるべきである。

#### 【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。

#### 補充原則

- 2-1-3① 法人の長は、理事が役員会を構成し、法人経営の責任の一端を担う重要な職であることに留意し、その選任に当たっては、その責任・権限等を明確にした上で、適切な人材を選任すべきである。あわせて、それぞれの職における具体的な達成目標を掲げ、適切な評価と処遇を与えるべきである。
- 2-1-3② 法人の長又は学長は、副学長、学部長・研究科長等の法人の長又は学長を補佐するための適切な人材を適所に配置すべきである。その選任に当たっては、それぞれの職の役割や責任、権限等を明確にするとともに、それぞれに求められる資質能力を示し、責任を持って選任すべきである。あわせて、それぞれの職における具体的な達成目標を掲げ、適切な評価と処遇を与えるべきである。

2-1-3③ 法人の長は、ビジョン実現のために自らが業務を総理し、所属する教職員を統督し得る内部統制システムやリスクの回避・低減、緊急時の迅速な情報伝達・意思決定などを含むリスク管理体制を適切に運用するとともに、継続的にその見直しを図るべきである。

【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。

### 補充原則

2-2-2① 役員会は、法人の長による意思決定が迅速・的確に遂行されるよう、法人の長が定める法人の運営・経営戦略や大学の教育研究の質の向上等の方向性を踏まえ、その実現に向けた実行方策や責任等を明確にすることを支えるべきである。

## 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。

## 補充原則

- 2-3-1① 理事は、法人の長の定めるところにより、法人の長を補佐して国立大学法人の業務を掌理することで、法人の長による意思決定と業務遂行を支えるべきである。
- 2-3-1② 副学長は、学長の定めるところにより、主として教学運営に係る校務を分掌するほか、学長の命を受けて校務をつかさどることにより、大学運営の円滑化と柔軟化を促進し、法人の長の意思決定と業務遂行を支えるべきである。
- 2-3-1③ 学部長・研究科長等は、法人の長のビジョンを踏まえた上で、執行部と部局構成員の意思疎通の要として、全学的な視点から適切に意見を述べ、その権限に属する業務遂行に当たるなど、法人経営を支えるべきである。

### 【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に応じた登用・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。

## 補充原則

- 2-3-3① 国立大学法人は、教職協働の実現に向け事務等の職員の高度化を図るための各種方策、例えば、企画提案力、語学力等の向上を図るSD(スタッフ・ディベロップメント)の充実、国内外の他大学、大学団体、行政機関、企業等の他機関での勤務経験を通じた幅広い視野の育成や、社会人学生として大学院等における専門性の向上等を講ずるとともに、教員と共にビジョンの実現に貢献する人材としての権限や経験の機会を与えるべきである。

※高度な専門職:ユニバーシティ・リサーチ・アドミニストレーター(URA)、インスティテューショナル・リサーチャー、弁護士等の資格保持者、広報人材、翻訳者等高度な専門性を有する人材。

### **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**

国立大学法人は、自主的・自律的・戦略的な経営を可能とするため、経営協議会、教育研究評議会における審議を充実させるとともに、学長選考会議における法人の長の選考及び厳格な評価の実施、監事による監査業務の遂行等を通じ、各組織の責務の明確化、体制の整備・強化等の適切な法人経営を支える体制を工夫すべきである。

#### **【考え方】**

国立大学法人は、教育・研究・社会貢献機能を最大限発揮するための自主的・自律的・戦略的な法人経営を可能とする上で重要な役割を担う経営協議会、教育研究評議会、学長選考会議、及び監事の責務を明確化し、体制を整備・強化することで、社会に開かれ、社会に対し責任を果たすことのできる戦略的かつ適正な法人経営を実施する必要がある。

特に、ガバナンスの基本は説明責任と透明性の確保を通じたトップへの牽制機能であることから、学長選考会議は、国立大学法人のガバナンスの中心を担う極めて重要な機能を有することに留意する必要がある。

#### **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。

#### **補充原則**

3-1-1① 国立大学法人は、経営協議会の学外委員の選任に当たって、その役割を踏まえて、学外委員の選考方針を明確にするとともに、選考後には、その選考方針と当該委員が役割を十分に果たすための議題の設定など運営方法の工夫について公表しなければならない。その際、産業界や関係自治体等から適任者の参画を求めるなど、多様な関係者から国立大学法人に期待する事項を的確に把握し法人経営に生かす工夫をすべきである。

3-1-1② 国立大学法人は、学外委員に対し、的確な判断が可能となるよう、自大学の強み(教育・研究等)についての情報はもとより、課題についても提示することなどを通じ、十分な現状理解が得られるよう努めるべきである。

## 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。

### 補充原則

- 3-3-1① 学長選考会議は、法人の長の選考に当たって、国立大学法人のミッションや特性を踏まえた法人の長に必要とされる資質・能力に関する基準を定め、当該基準を踏まえ、国立大学法人法等の規定に則り、意向投票によることなく、自らの権限と責任において慎重かつ必要な議論を尽くし、適正に選考を行い、基準、選考結果、選考過程及び選考理由を公表しなければならない。
- 3-3-1② 学長選考会議は、国立大学法人法に基づき法人の長の任期を審議するに当たっては、国立大学法人のミッションを実現するために法人の長が安定的にリーダーシップを発揮することができるよう適切な期間を検討すべきである。あわせて、国立大学法人における継続的な経営・運営体制の構築のため、法人の長の再任の可否や再任を可能とする場合の上限設定の有無についても適切に検討し、公表しなければならない。



**【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する事なく、その結果に責任を持つべきである。

**補充原則**

**3-3-3①** 学長選考会議は、法人の長の業務執行状況の厳格な評価に資するため、例えば毎年度、その業務の執行状況を把握するなど、恒常的な確認を行うべきである。

**3-3-3②** 学長選考会議は、法人の長の業務執行状況について、その任期の途中における評価(中間評価)を行い、その結果を本人に提示し、今後の法人経営に向けた助言等を行うとともに、当該評価結果を公表しなければならない。

**【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。

#### 補充原則

- 3-4-1① 国立大学法人は、その規模等に応じて、各法人における監事の監査業務の実態を踏まえ、監事の常勤化について検討すべきである。
- 3-4-1② 監事の役割は、国立大学法人のガバナンスの一翼を担うものであり、内部統制の在り方等についても監査対象とすることから、国立大学法人は、監事の独立性をサポートする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。

#### 補充原則

- 3-4-2① 国立大学法人は、監事候補者の選考に当たっては、経営協議会の学外委員の協力・助言を得て人選するなど、その責任を十分に果たし得る適任者を選考するための適切なプロセスを工夫すべきである。
- 3-4-2② 国立大学法人は、監事の監査業務が多岐にわたることを踏まえ、法律や会計監査に精通した者、国立大学法人の行う業務に精通した者、組織の意思決定のあり方に精通した者など、監事候補者の適切な組み合わせを考慮し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。

## 補充原則

- 3-4-3① 国立大学法人は、監事が、役員会、経営協議会、教育研究評議会、学長選考会議、部局長等会議等の重要会議への出席を可能とするとともに、監事に対する資料提出や情報提供、内部監査機能との密接な連携など、十分な情報の下で監査報告を作成できるようにすべきである。

### 基本原則4. 社会との連携・協働及び情報の公表

国立大学法人は、教育・研究・社会貢献機能を最大限発揮し、我が国、地域の発展のために中核的な役割を果たすため、社会から理解と支持を得るとともに、適切に連携・協働を行っていくべきであり、そのために、情報の公表を通じて透明性を確保すべきである。

また、併せて、国立大学法人の経営、教育・研究・社会貢献活動の安定性・健全性を示す必要があり、自らを律する内部統制の仕組みを整備・実施することで、適正な法人経営を確保するとともに、その運用体制を公表しなければならない。

#### 【考え方】

国立大学法人は、多様な財源に支えられながら、我が国の教育・研究・社会貢献の中核的な役割を担い、我が国全体の均衡ある発展、地域創生を牽引する高等教育機関であり、極めて高い公共性を有する。その活動は多岐にわたり、それぞれに関わる者は学生、保護者、卒業生、産業界、地域社会、政府、国内外の関係教育機関など多様である。国立大学法人が、その教育・研究・社会貢献機能を最大限発揮するためには、これらを含む国民・社会からの理解と支持が必要であり、適切な連携・協働が不可欠であることを認識すべきである。

そのためには、国立大学法人は社会に対して透明性を確保すべきであり、法人経営を担う役員等の報酬など法令等に基づく情報公開を真摯に徹底することのみならず、法人経営、教育・研究・社会貢献の各事項にわたり、社会へ積極的に様々な情報を提供しなければならない。そしてまた、その目的、意味を十分に踏まえ、分かりやすい内容、アクセスしやすい方法による情報の公表に最大限努めるべきである。それは、国立大学法人の公共的財産としての説明責任を果たす上でなすべき責務でもある。

他方、そうしたことの前提として、国立大学法人は、社会から信頼を得るためには高い公共性を担保し、持続的・継続的に発展できる組織であることを示さなければならない。そのためには、コンプライアンスや内部通報・外部通報等の自らを律する内部統制の仕組みを整備し、それらを確実に機能させ、適正な法人経営を確保するとともに、その運用体制を公表することによって、法人の安定性と健全性を社会に示すことが必要である。

【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。

**補充原則**

- 4-1① 国立大学法人は、その多岐にわたる活動それぞれに学生、保護者、卒業生、産業界、地域社会、政府、国内外の教育関係機関等の異なる多様な関係者を有することを踏まえ、これらの関係者を含む国民・社会との間における透明性の確保がガバナンスの向上につながることから、情報の公表を行う目的、意味を考え、適切な対象、内容、方法等を選択し公表しなければならない。
- 4-1② 国立大学法人は、学生がどのような教育成果を享受することができたのかを示す情報(学生が大学で身に付けることができる能力とその根拠、学生の満足度、学生の進路状況等)を公表しなければならない。
- 4-1③ 国立大学法人は、公共的財産であることに鑑み、学内における教育・研究に係るコストの見える化を進めるとともに、法人の活動状況や資金の使用状況等を、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。

**補充原則**

- 4-2① 国立大学法人は、内部を統制する仕組みとして、適正な職務の実施と社会的倫理の維持を確かなものとするため、コンプライアンスの遵守に係る方針を定めるとともに、自己点検や内部監査等の制度の充実を図るべきである。また、コンプライアンスに違反した事実、又はそれにつながる恐れのある事実を通報する内部通報・外部通報の仕組みを適切に運営するとともに、通報者の保護等の工夫をすべきである。また、法人は通報窓口を外部に設けることも検討すべきである。

- 4-2② 国立大学法人は、内部統制の仕組みによるモニタリング結果を、定期的に役員へ報告する機会を設けるなど、内部統制の実効性を高め、法人経営の見直しに活かす体制を構築すべきである。
- 4-2③ 国立大学法人は、法人の構成員が従うべき行動規範(研究者倫理、公的研究費に係るガイドライン等)を定め、実践すべきである。また、必要に応じ、適宜見直しを行うべきである。
- 4-2④ 国立大学法人は、学内構成員がコンプライアンスの遵守、内部通報・外部通報の仕組み、行動規範等の目的、意義について正しく理解し、確実に機能するよう、研修等により徹底した周知を行うべきである。

## 「国立大学法人ガバナンス・コード」策定に向けた協議会の開催について

令和元年12月25日

文部科学省高等教育局長  
内閣府政策統括官(科学技術・イノベーション担当)  
一般社団法人国立大学協会会長

### 1. 趣旨

一般社団法人国立大学協会が策定に向けて検討を進めている「国立大学法人ガバナンス・コード(仮称)」(以下「ガバナンス・コード」という。)に関して、閣議決定に基づく「文部科学省及び内閣府(科技)の協力」を行うための体制を確立し、もって、国立大学法人が教育研究の要として自律的な経営を行えるようにするとともに、ガバナンス・コードが様々なステークホルダーの声を反映し、広く社会に受け入れられるものとするため、文部科学省、内閣府(科学技術・イノベーション担当)及び一般社団法人国立大学協会による協議会(以下「三者協議会」という。)を開催する。

### 2. 検討事項

- (1)ガバナンス・コードの内容について
- (2)ガバナンス・コードの実効性を確保するための方策について
- (3)その他

### 3. 構成員

三者協議会の構成員は、文部科学省高等教育局長、内閣府政策統括官(科学技術・イノベーション担当)及び一般社団法人国立大学協会副会長とする。

### 4. 幹事会

- (1)三者協議会の事務に関する協議・調整を行うため、三者協議会に幹事会を置く。
- (2)幹事会の構成員は、文部科学省高等教育局国立大学法人支援課長、内閣府政策統括官(科学技術・イノベーション担当)付参事官(大学改革担当)及び一般社団法人国立大学協会常務理事とする。

### 5. 策定協力者会議

- (1)ガバナンス・コードの専門性及び外部性を担保するため、三者協議会に外部有識者により構成する策定協力者会議を置く。
- (2)策定協力者会議の構成員は、別紙に掲げる者とする。

### 6. 実施期間

令和元年12月25日から令和2年3月31日までとする。

### 7. その他

この協議会に関する庶務は、関係機関の協力を得つつ文部科学省高等教育局国立大学法人支援課において処理する。

「国立大学法人ガバナンス・コード」策定に向けた協議会  
策定協力者会議 構成員

上山 隆大	総合科学技術・イノベーション会議議員
江戸川泰路	江戸川公認会計士事務所代表パートナー、公認会計士
里見 進	独立行政法人日本学術振興会理事長
武井 一浩	西村あさひ法律事務所パートナー、弁護士
野々村英彦	国立大学法人大阪大学監事、元 パナホーム株式会社代表取締役専務執行役員
増江亜佐緒	奥野総合法律事務所、弁護士、国立大学法人室蘭工業大学監事