

日本高等教育評価機構
評価充実協議会
2021年7月12日～

私立大学の内部質保証に向けた経営責任者の課題
～ コロナ対応と学校法人ガバナンスの見直し ～

日本私立大学協会附置 私学高等教育研究所
主幹 西井泰彦

講師自己紹介

西井 泰彦（にしい やすひこ）
日本私立大学協会附置 私学高等教育研究所
主幹
就実学園 理事長



略 歴

- 日本私立学校振興・共済事業団（旧日本私学振興財団）で、補助金交付、経営相談等の私学振興の業務に35年間従事
- 2009年から京都学園の理事長及び副理事長として、労使紛争解決、人事給与制度改善、キャンパス移転、学部等改組を遂行
- 2015年から私学高等教育研究所の主幹に就任。高等教育研究に従事（現在に至る）
- 2016年から就実学園の理事長に就任（現在に至る）

- この間、東京大学、桜美林大学、筑波大学の大学院で高等教育経営・財政論を担当
- 白梅学園理事（非常勤）、中央大学監事（非常勤）、大学経営協会財務委員会委員
- 文科省の私大等振興に関する検討会議、学校法人制度改善小委員会の委員に就任

私立大学の経営に大きな影響を与える課題への対応

- I. 18才人口の長期的な減少と学生確保の課題
- II. 私立大学の志願状況と財政悪化
- III. コロナ感染拡大と遠隔授業等への対応
- IV. 認証評価における経営・管理と財務の点検
- V. 私学法改正による学校法人ガバナンスの見直し

I — 1 18才人口と大学進学数

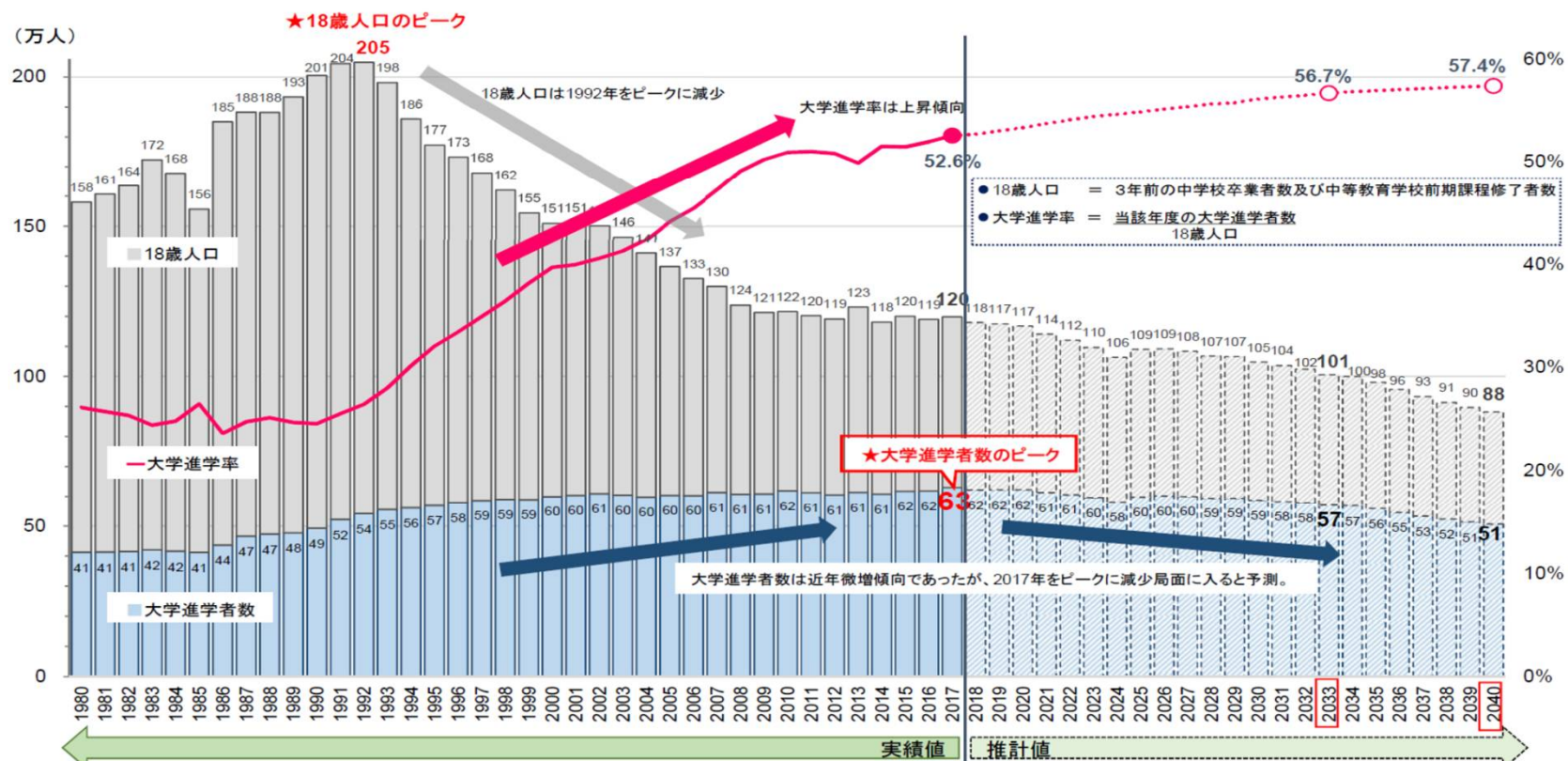
【参考】2040年の推計

- 18歳人口:120万人(2017) → 88万人(現在の74%の規模)
- 大学進学者数:63万人(2017) → 51万人(現在の80%の規模)

大学進学者数等の将来推計について②【推計結果】

H30.2.21中央教育審議会大学分科会
将来構想部会(第13回)資料2より

18歳人口が減少し続ける中でも、大学進学率は上昇し、大学進学者数も増加傾向にあったが、2018年以降は18歳人口の減少に伴い、大学進学率が上昇しても大学進学者数は減少局面に入ると予測される。



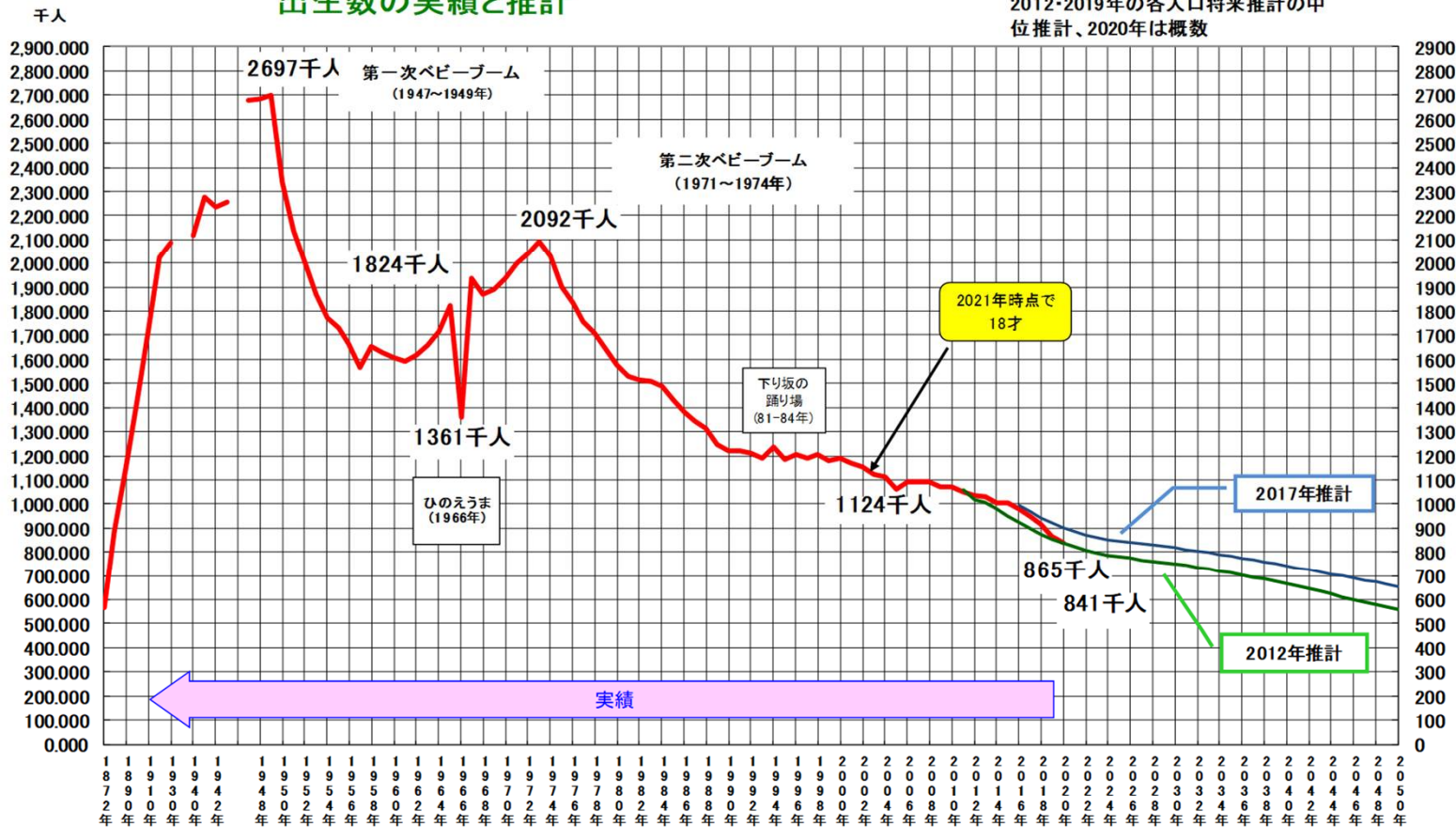
【出典】○18歳人口:①1980年～2017年…文部科学省「学校基本統計」、②2018年～2029年…文部科学省「学校基本統計」を元に推計、③2030～2034年…厚生労働省「人口動態統計」の出生数に生存率を乗じて推計、④2035～2040年については国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成29年推計)(出生中位・死亡中位)」を元に作成(2034年の都道府県比率で案分)
○大学進学者数及び大学進学率:①1980～2017年…文部科学省「学校基本統計」、②2018年～2040年…文部科学省による推計

将来像答申
(2018年11月)
参考資料 45頁

1 — 2 出生人口

出生数の実績と推計

1872年から2018(2019)年まで実績
2012-2019年の各人口将来推計の中
位推計、2020年は概数



注目点

- (1) 二度のベビーブームの後、出生数は、踊り場を経て、長期的に低落している。
- (2) 120万人台が1989~1996年前後で、110万人台から100万人台が2016年まで、90万人台が2018年までとなっている。
- (3) 2019年には90万人を割り込んで865千人となり、2019年ショックと言われた。2020年は年間推計の発表が中止され、6月に841千人と概数が公表された。
- (4) 2021年はコロナ禍の影響で、80万人を下回ることが濃厚。

Ⅱ — 1 志願者数と定員充足率

図1 志願者等と志願倍率の推移

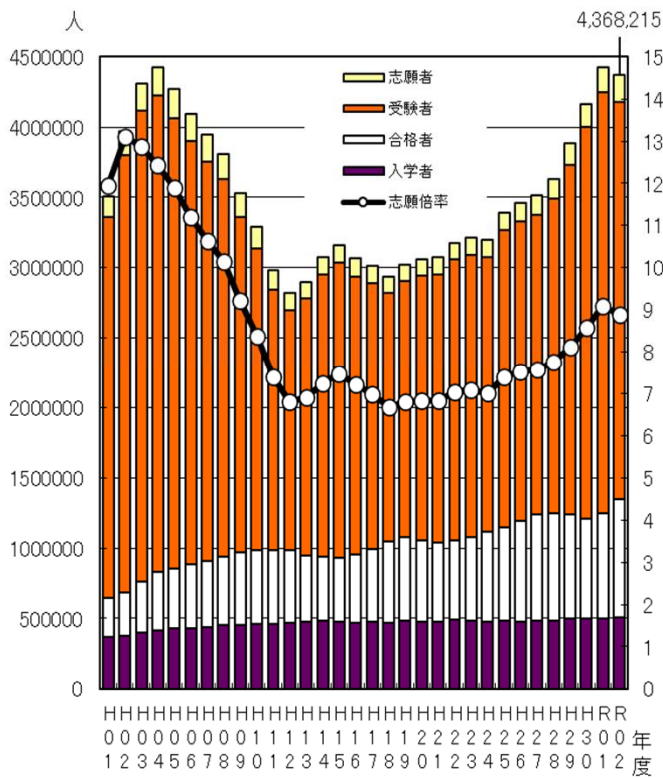


図2 入学定員充足率等の推移

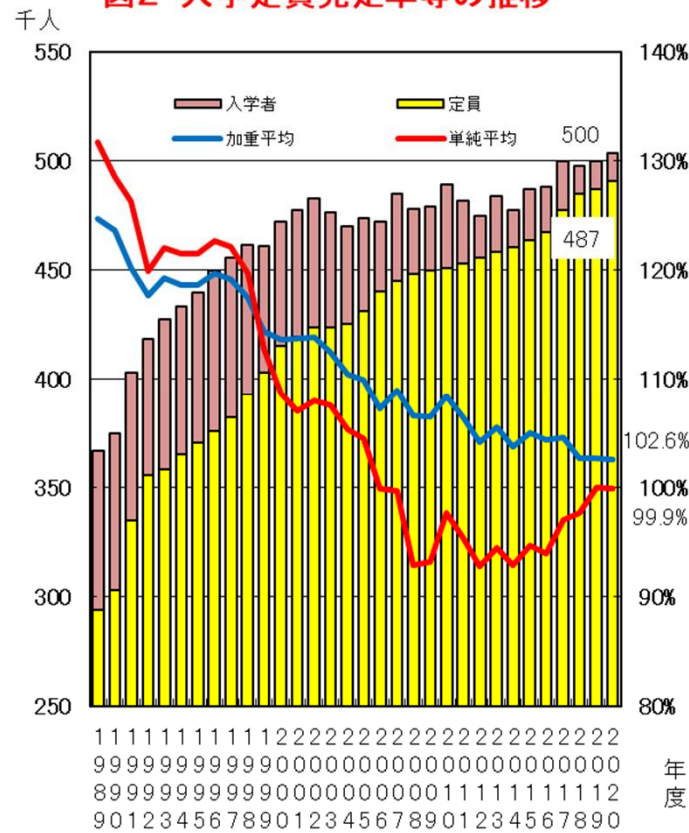
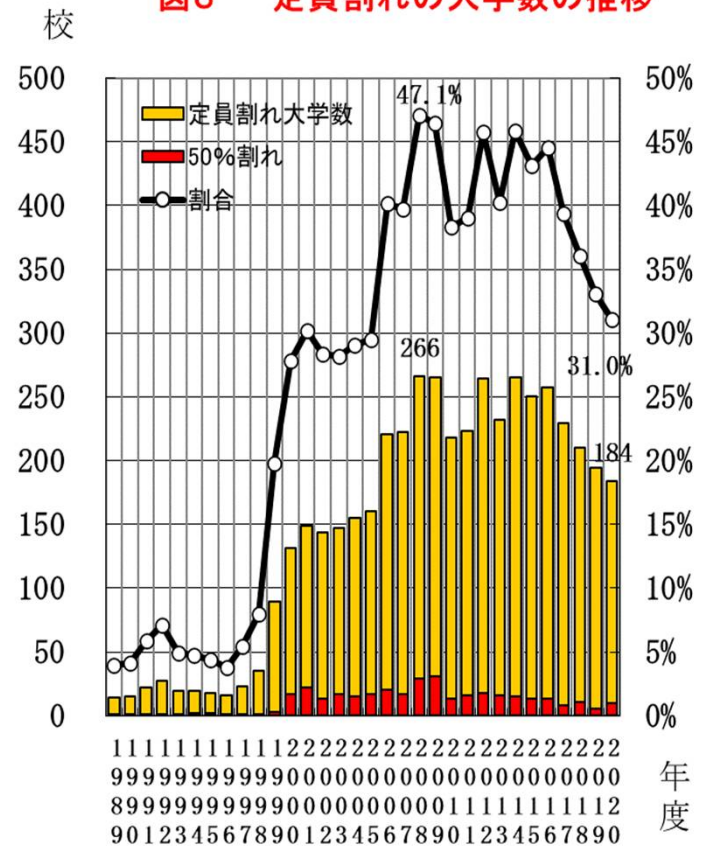


図3 定員割れの大学数の推移



Ⅱ — 2 定員管理の厳格化と定員充足率

図1 補助金と大学設置認可の欠格となる入学定員超過率の推移

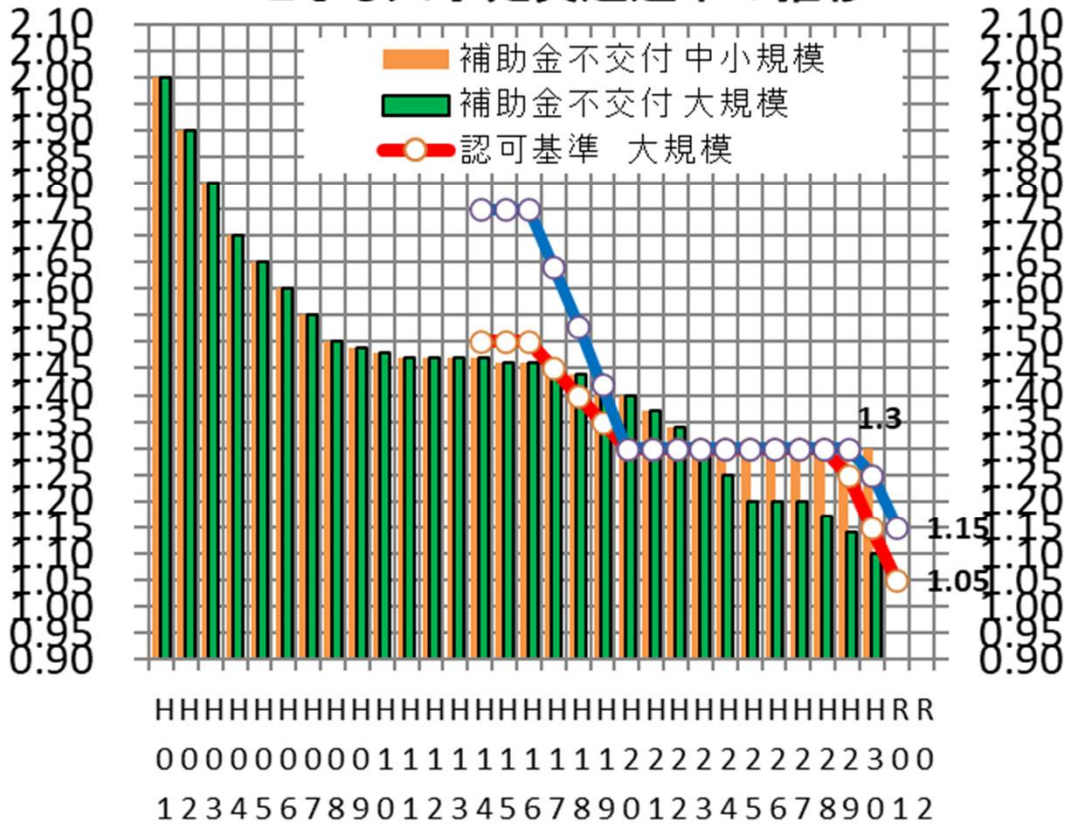
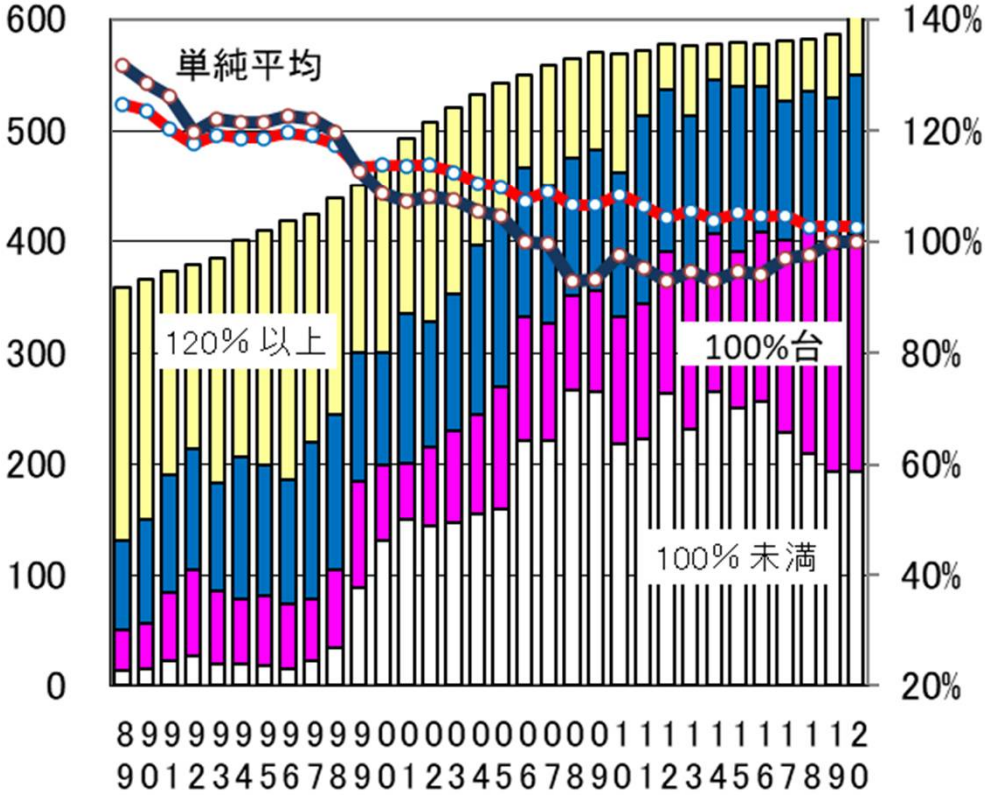


図2 入学定員充足率の推移



Ⅱ — 3 大学数とST比等の推移

図1 大学数と学生数

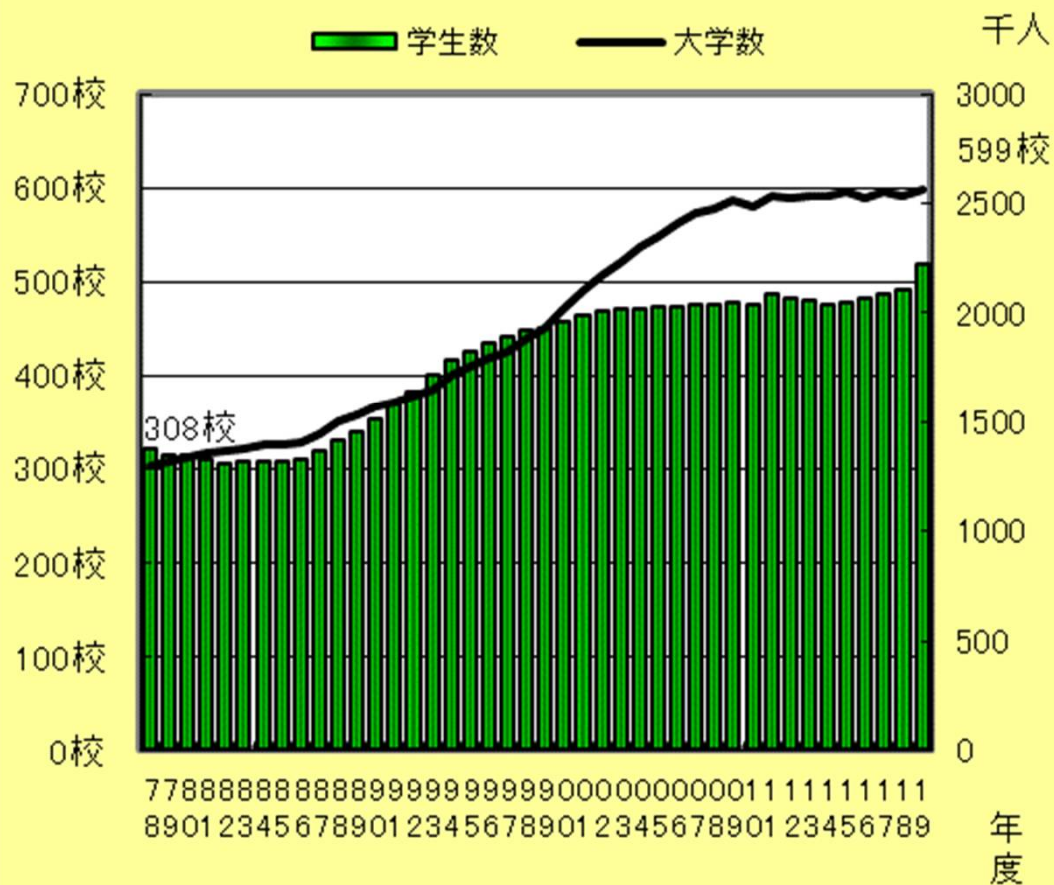
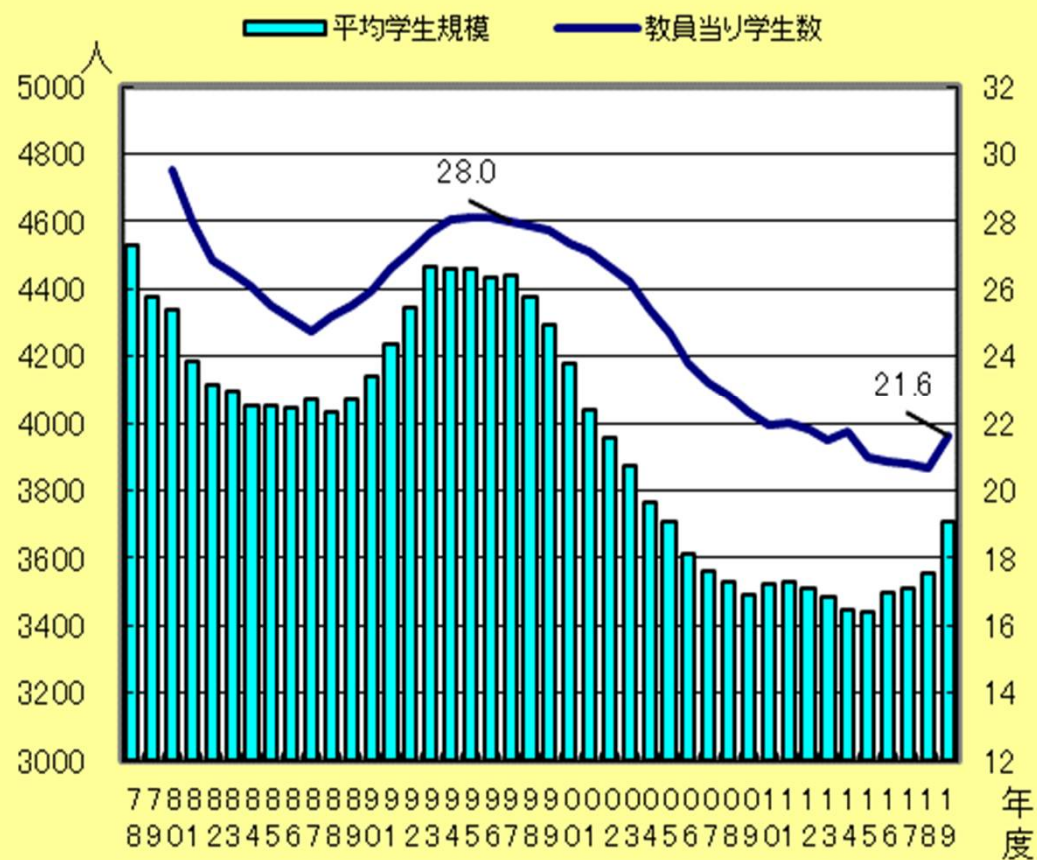


図2 一校平均学生数とST比



Ⅱ — 4 収支の推移とST比との相関

図1 事業活動収支と収支差額比率

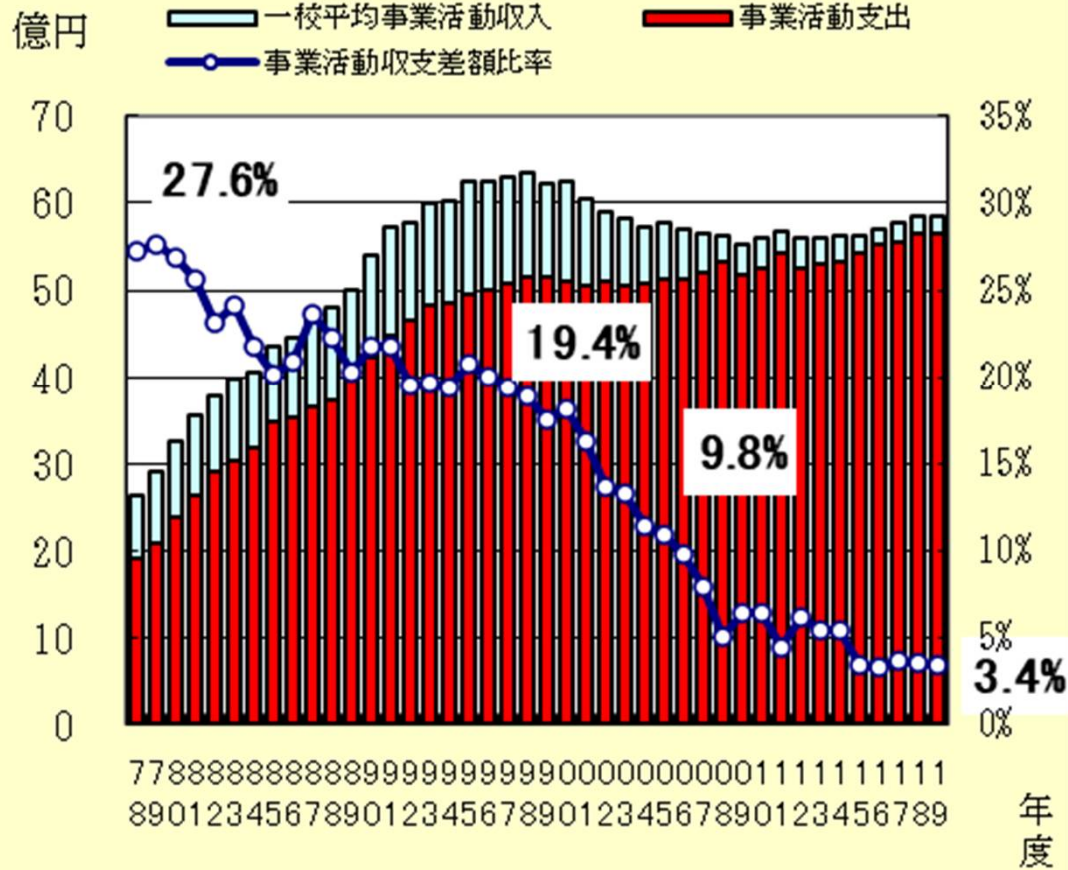
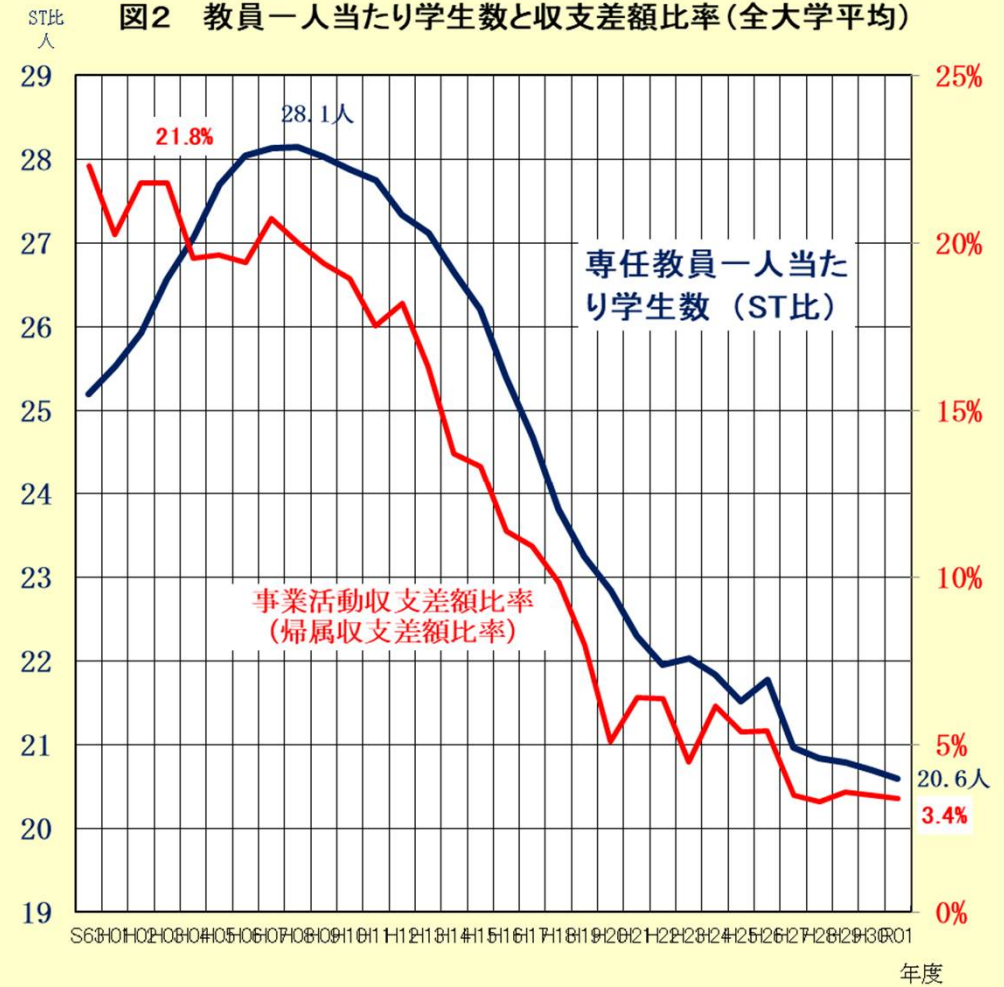


図2 教員一人当たり学生数と収支差額比率(全大学平均)

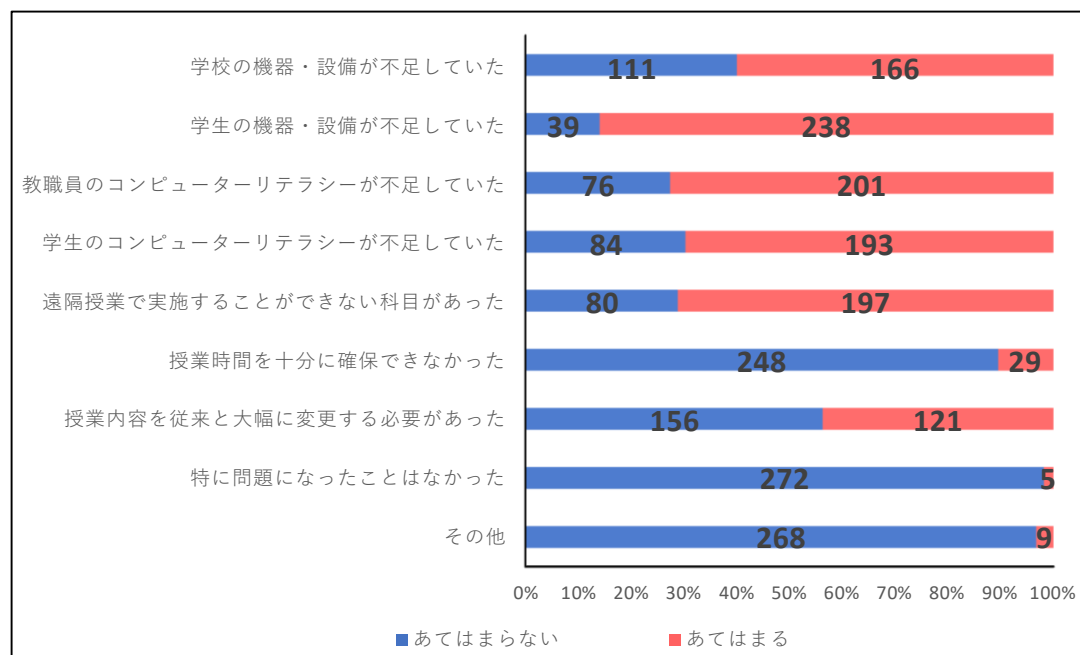


Ⅲ. 新型コロナウイルス感染症に伴う 大学経営管理上の対応に関する調査 (最終報告書)

新型コロナウイルス感染症の流行に伴って、各私立大学では様々な取組みが進められています。それらの取組みについては文部科学省をはじめ新聞社等の調査が既に実施されております。本調査においては私立大学を経営管理する際の有効な情報を提供するとともに、私立大学への有効な支援策を国に要望するための基礎資料として活用することを主眼としており、私立大学の現時点の取組みの現状と課題を短期間で取りまとめたものです。(2020年9月)

日本私立大学協会附置 私立高等教育研究所

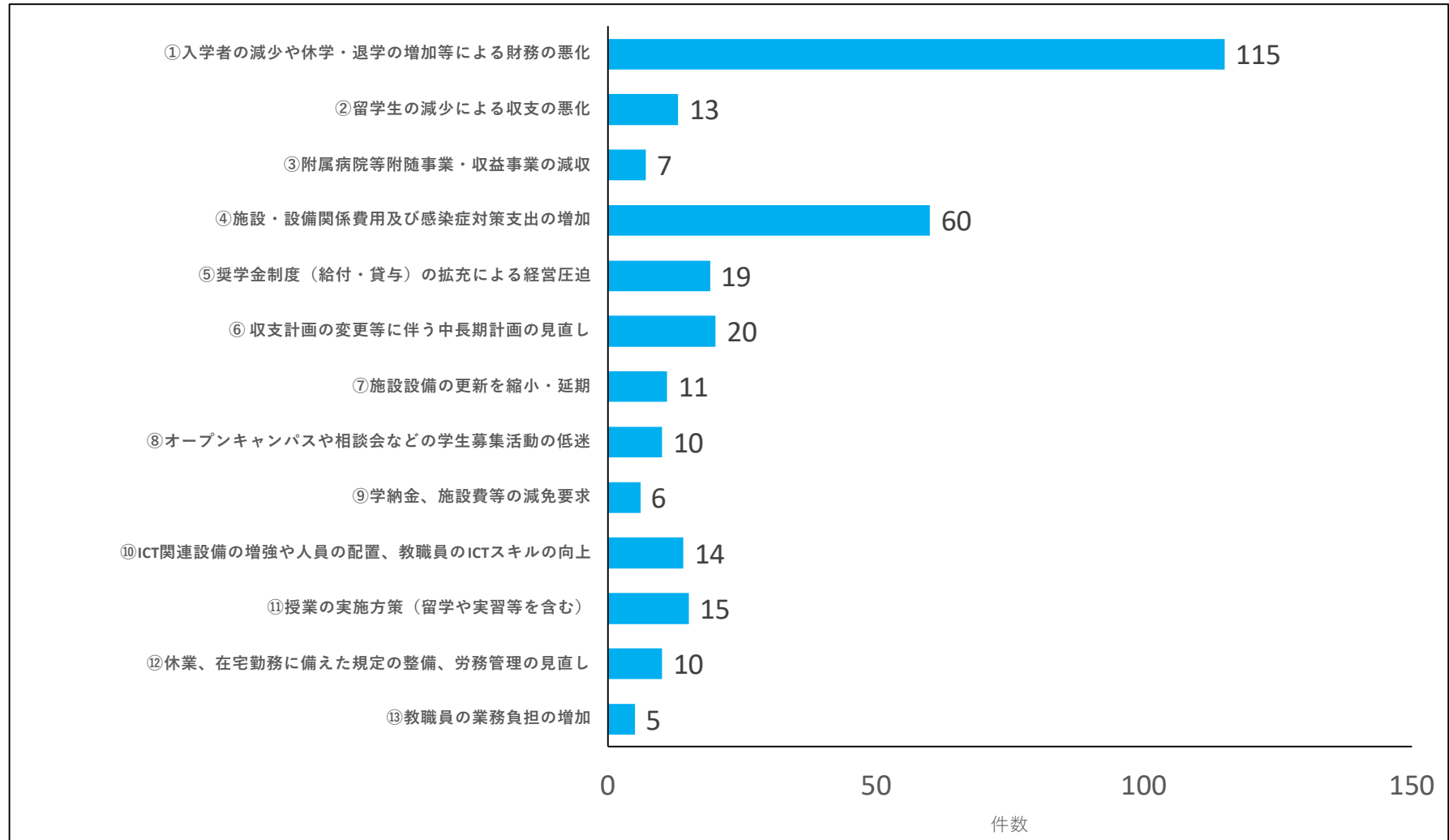
Q5. 遠隔授業を実施するにあたり、問題になったことはありますか。 (複数回答可)



- (1) 遠隔授業に使用する機器・設備が、学校では約60%が、学生では約86%が不足しており、この分野における支援が必要である。
- (2) 70%以上の教職員、学生にコンピューターリテラシーの不足が見られる。教職員の研修が必要であり、研修事業への国の支援が望まれる。
- (3) 各大学で工夫を凝らして授業をしたが、それでも実施できない授業も約29%あり、夏休みや後期の実施となる見込みである。
- (4) ほぼ全大学が問題があったと回答しており、遠隔授業の運営の困難さを示している。

	あてはまらない	あてはまる	合計		あてはまらない	あてはまる	合計
①学校の機器・設備が不足していた	111	166	277	⑥授業時間を十分に確保できなかった	248	29	277
40.1%	59.9%	100.0%		89.5%	10.5%	100.0%	
②学生の機器・設備が不足していた	39	238	277	⑦授業内容を従来と大幅に変更する必要があった	156	121	277
14.1%	85.9%	100.0%		56.3%	43.7%	100.0%	
③教職員のコンピューターリテラシーが不足していた	76	201	277	⑧特に問題になったことはなかった	272	5	277
27.4%	72.6%	100.0%		98.2%	1.8%	100.0%	
④学生のコンピューターリテラシーが不足していた	84	193	277	⑨その他	268	9	277
30.3%	69.7%	100.0%		96.8%	3.2%	100.0%	
⑤遠隔授業で実施することができない科目があった	80	197	277				
28.9%	71.1%	100.0%					

Q 28. 新型コロナウイルス感染症は、貴学の今後の経営管理上又は財政上で、どのような中長期的な影響を及ぼすと考えていますか。（自由記述）



分類	項目	件数
1.収入減	①入学者の減少（地方からの受験生の減少を含む）や休学、退学、除籍者の増加等による財務の悪化	115
	②留学生の減少による収支の悪化	13
	③附属病院等附随事業・収益事業の減収	7
2.支出増	④施設の増加及び空調等管理経費、通信環境の整備費用等、感染症対策の支出増加	60
	⑤奨学金制度（給付・貸与）の拡充による経営圧迫	19
3.その他 経営管理	⑥収支計画の変更等に伴う中長期計画の見直し	20
	⑦施設設備の更新を縮小・延期	11
	⑧オープンキャンパスや相談会などの学生募集活動の低迷	10
	⑨学納金、施設費等の減免要求	6
4.授業運営	⑩ICT授業の充実、教職員のICTスキルの向上、関連専門部署設置や人員配置	14
	⑪授業の実施方策（留学や実習等を含む）	15
5.教職員	⑫休業、在宅勤務に備えた規定の整備、働き方の変化による労務管理の見直し	10
	⑬教職員の業務負担の増加	5

Ⅲ-2 私立大学におけるコロナ対応の経営課題(自由記述回答を整理)

1. 大学教育のオンライン化の開始と課題

- 【1】 オンライン化に向けての施設設備等の整備
- 【2】 施設設備費の増大
- 【3】 遠隔授業の実施
- 【4】 実習における課題
- 【5】 対面授業の再開と障害
- 【6】 オンラインと対面によるハイブリッド授業への展開
- 【7】 オンライン化がもたらす大学教育の変化
- 【8】 課外活動・学生生活等の制限
- 【9】 授業・教育システムの変化と学びの保証の必要性
- 【10】 大学イメージの変化と選ばれる大学

2. 学生確保の課題と入学者の減少

- 【1】 学生募集へのマイナスの影響
- 【2】 志願動向の変化

- 【3】 オープンキャンパス等の募集方策の変更
- 【4】 志願者の減少
- 【5】 入試方法の変更
- 【6】 入学者の減少

3. 学生納付金の負担と学費の軽減

- 【1】 学納金の減少
- 【2】 学納金の説明責任
- 【3】 授業料の延納、未納の増加
- 【4】 減免措置の拡充と限界
- 【5】 大学独自の学生支援と財政負担
- 【6】 退学・休学の増加
- 【7】 学費の返還要求

4. 収支の悪化と財政困難

- 【1】 収入の減少
- 【2】 収入減少の克服
- 【3】 感染防止措置
- 【4】 感染防止費用以外の支出増加
- 【5】 病院・付随事業の困難
- 【6】 収支赤字の増大
- 【7】 財政基盤の劣化

5. 事業計画予算の変更と中長期計画の見直し

- 【1】 事業計画等の見直し
- 【2】 補正予算と予算外支出
- 【3】 中長期計画の追加・見直し
- 【4】 施設設備の整備と戦略的見直し

6. 大学の経営管理の変化と働き方

- 【1】 管理運営の変化
- 【2】 テレワークと働き方の変化
- 【3】 教職員の負担の増大
- 【4】 教職員の資質の向上の必要性

7. 大学の外部対応

- 【1】 発生時におけるリスク対応
- 【2】 就職活動への打撃
- 【3】 地域交流への影響
- 【4】 海外交流の停滞

8. 今後の私立大学の見通し

- 【1】 家計収入の減少への備え
- 【2】 問題意識と今後の見通し
- 【3】 その他の要望

IV — 1 認証評価と私立大学経営

- 日本高等教育評価機構では、大学の教育研究活動等を総合的に評価するために、第三期の「評価基準」として、次の六つの「基準」が設定されています。

基準1 使命・目的等 基準2 学生 基準3 教育課程 基準4 教員・職員
基準5 経営・管理と財務 基準6 内部質保証（重点評価項目）

- この評価基準は、教育を中心とした大学の基本的・共通的な内容で構成されており、基準項目ごとに、各大学が満たすことが必要な内容が定められています。また、各基準項目には、各基準項目を評価する上で必要な「評価の視点」が設定されています。

IV - 2 経営・管理と財務（基準5）

領域 : 経営の規律、理事会、管理運営、財務基盤と収支、会計

本基準の趣旨

大学の使命・目的及び教育目的を達成するためには、法人全体の中長期的な計画を策定し、計画の実施に必要な環境・条件を整えるとともに、計画に沿って事業の意思決定から執行までを検証していかなければなりません。

本基準でいう経営・管理と財務とは、主に法人の運営及び財務活動をいいます。大学に対する社会からの要請などにより、情勢の変化に対応した経営の規律と誠実性、大学の使命・目的の達成に向けての理事会の機能、法人及び大学の管理運営の円滑化と相互チェック機能の強化などがますます重要になってきています。

学校法人制度の基本理念である自主性と公共性、安定性と継続性を守る上で、財務の役割は重要です。大学独自の使命・目的及び教育目的の実現を目指す中長期計画も、適切な財務計画と一体になって初めて実効性を持ち得ます。大学が社会的な信頼を得て着実な発展を遂げるために、財務基盤の確立と適正な会計処理は避けて通れないことです。

IV - 3

評価の 視点 (基準5)

5 - 1. 経営の規律と誠実性

5-1-① 経営の規律と誠実性の維持

5-1-② 使命・目的の実現への継続的努力

5-1-③ 環境保全、人権、安全への配慮

5 - 2. 理事会の機能

5-2-① 使命・目的の達成に向けて意思決定ができる体制の整備とその機能性

5 - 3. 管理運営の円滑化と相互チェック

5-3-① 法人及び大学の各管理運営機関の意思決定の円滑化

5-3-② 法人及び大学の各管理運営機関の相互チェックの機能性

5 - 4. 財務基盤と収支

5-4-① 中長期的な計画に基づく適切な財務運営の確立

5-4-② 安定した財務基盤の確立と収支バランスの確保

5 - 5. 会計

5-5-① 会計処理の適正な実施

5-5-② 会計監査の体制整備と厳正な実施

Ⅳ－４【１】 令和２年度の認証評価結果のうち、基準５の経営・管理と財務に関して改善を要する点として指摘された事項の例

- (情報の公表) ○ 法令に定める情報の公表について一部公表していない事項があり改善の必要はある
- (業務の運営) ○ 寄附行為における業務の委任についての定めを設けず理事長決裁により業務を執行している 事項があり改善の必要はある
- (理事会運営) ○ 令和元(2019)年 6 月開催の理事会、評議員会に書面開催の実績があり運営に課題がある
- (学則の変更) ○ 学則の改廃に関する手続きについて、学則第 58 条に基づく理事会での審議を経ておらず、文部科学省への届出を行っていないため、改善が必要である
- (財務の状況) ○ 財務の状況は、外部負債が運用資産を大幅に超過しており、前受金保有率も低位にとどまるなど、教育活動資金収支差額及び経常収支差額は支出超過が常態化していることから、財務状況の推移に注意を払う必要がある
- (資産の運用) ○ 資産の実際の運用において、資産運用に関する規則が遵守されていない点は改善が必要である

Ⅳ－４【２】 令和２年度の認証評価結果のうち、基準５の経営・管理と財務に関して改善を要する点として指摘された事項の例

- (理事会運営) ○ 理事会・評議員会の開催方法について、理事及び評議員が同席している状態で議案説明、審議が行われており、今後は運営方法の見直しなど、適切な対応が求められる
- (財政の確立) ○ 入学者数の減少等により過去５年間大学単体も法人全体も事業活動収支差額がマイナスであり、収支均衡を前提とした令和３(2021)年度以降の中長期的な財政計画の策定・実行など、安定した経営基盤の確立について改善が必要である
- (理事の選任) ○ 理事の選任について、「評議員会の意見を聞いて理事会で選任した者」と規定されているが、評議員会の意見を聴かずに選任していることについて改善を要する
- (学則の変更) ○ 理事会の議決を経ずに、文部科学省への学則変更の届出を提出している
- (資産の運用) ○ 「資金運用計画」が理事会に諮られておらず、規則に従った運用を行うよう改善が必要である
- (借入の諮問) ○ 資金の借入を行う際に、寄附行為に定めている評議員会への諮問事項であるにも関わらず、あらかじめ評議員会の意見を徴していない

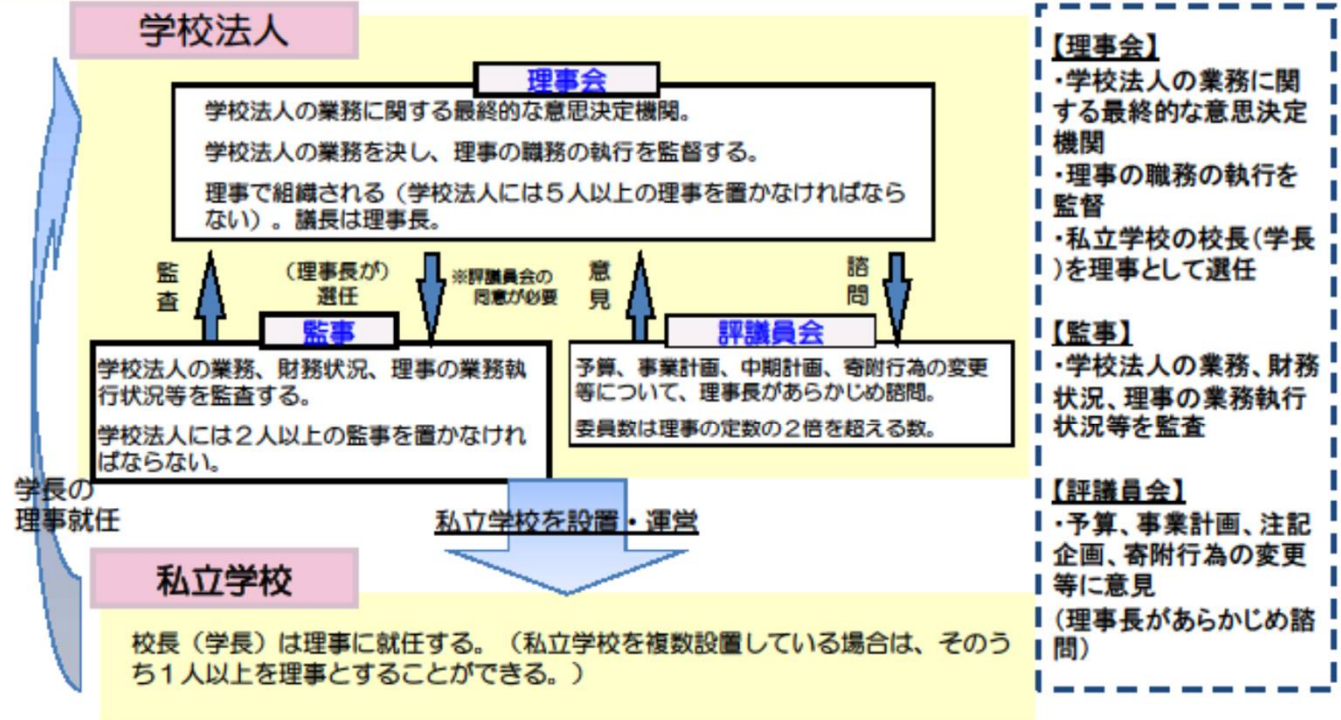
Ⅳ－４【３】 令和２年度の認証評価結果のうち、基準５の経営・管理と財務に関して改善を要する点として指摘された事項の例

- (監査の報告) ○ 理事長が「監査委員の実施した監査結果について、理事会及び評議員会に報告しなければならない。」と規定しているが、評議員会に報告されていない
- (財務の改善) ○ 「中期将来構想（計画）」に掲げた期間において、計画に基づいて財務運営を行った場合も、法人全体・大学単体いずれの教育活動収支差額も支出超過が見込まれる点は、安定した財務基盤が確立されるとはいえず、改善が必要である
- (財務の改善) ○ 経常収支差額が恒常的に支出超過である状況から、適切な在籍学生数の確保に努め、収支均衡に向けた改善が必要である
- (事業の諮問) ○ 寄附行為の規定に基づき、当該年度の事業計画については、年度が始まる前の評議員会及び理事会において諮問・議決するよう改善を要する
- (情報の公開) ○ 学校教育法施行規則第 172 条の 2 第 3 項及び同条第 5 項に基づき、学位論文に係る評価に当たっての基準については、ホームページ等を活用し公表するよう改善を要する

V - 1
現在の学校法人の体制

学校法人の機関

- 学校法人の**最高意思決定機関**は、**合議制機関である理事会**である。**理事長**は、学校法人を代表しその業務を総理する。
- 学校法人には**評議員会**が置かれる。評議員会は**理事の定数の2倍以上の定数で組織され**、学校法人の職員や卒業生等が評議員に選任される。予算事項や事業計画、寄附行為の変更等の重要事項については、**あらかじめ評議員会の意見を聞く必要あり**。
- 大学の、**学長は、学校法人の理事として経営に参画する**。



注1 有識者会議(第1回) 資料4 18頁
 注2 平成16年私学法改正では、理事会は「最終的な意思決定機関」と位置づけられた。「最高意思決定機関」ではない。

V - 2 私立大学の不祥事の事例

- 私学事業団から毎年公表されている私立大学等経常費補助金が不交付又は減額となった事例は右の通りである。

入試選抜、管理運営、会計経理、役員行為等に関する多様な問題が発生した。学校法人の役員に係る問題も少なくないが、大学等における不適正な事例もある。理事長、学長が辞職する場合も見られる。

- これらの事例を、評議員会の理事会への監督権限の強化によって抑止することは困難である。問題の発生原因には制度の在り方と組織の構成だけでなく、組織のリーダーとメンバーの姿勢も影響している。

- 特に、法人役員や大学幹部が公正性と高潔性を自覚するとともに、研修等を通じて資質を向上し、その責務を適確に果たすことが重要である。経営責任者として倫理綱領などを設定するとともに、経営体のガバナンス・コードを定めて自律的に改善を進めることが望ましい。

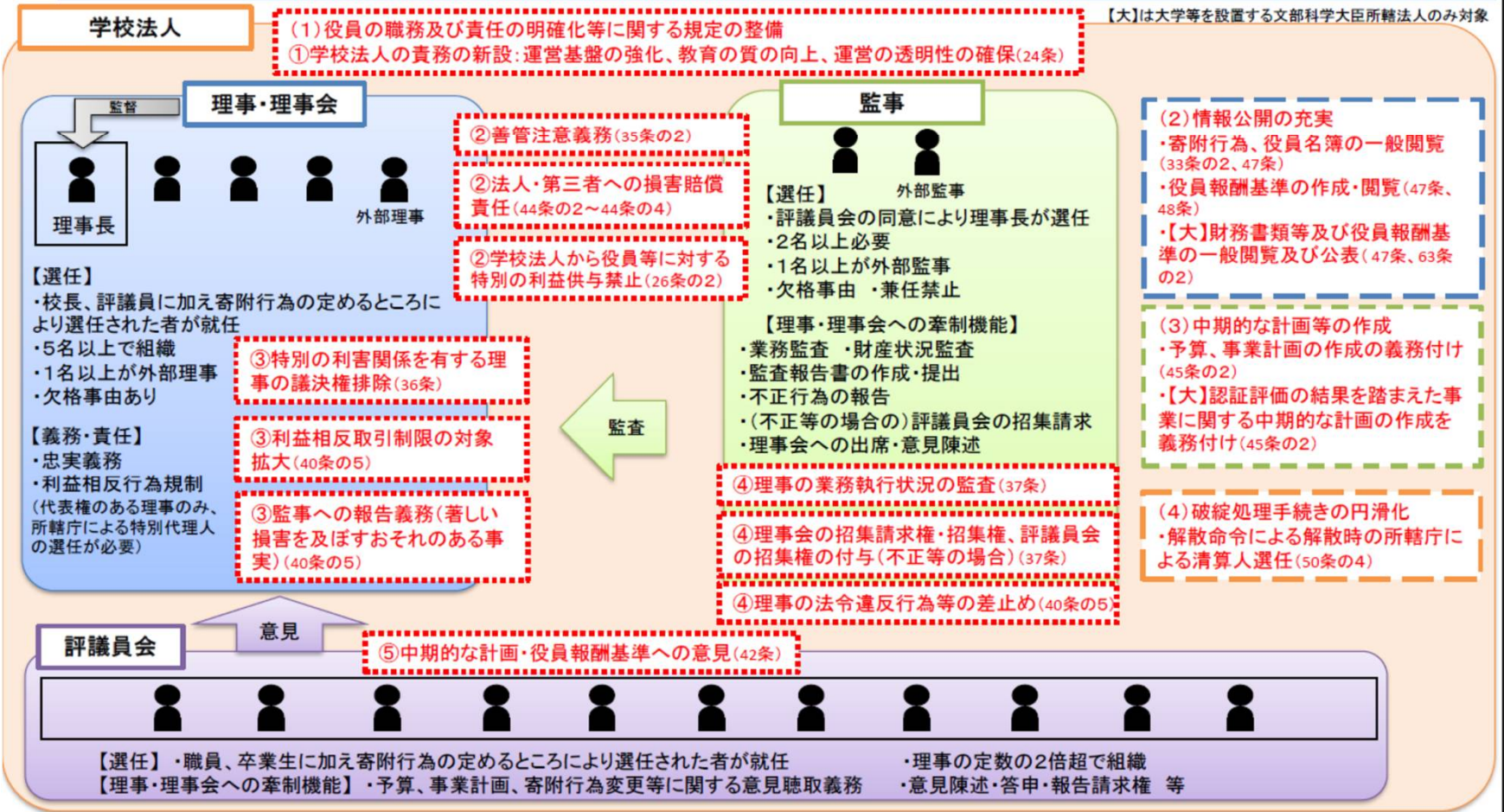
番号	年	不交付事由	対応
1	H23	管理運営不適切(留学生大量除籍)	学長辞職
2	H23	簿外経理(研究所等3組織の経理を計算書類に未記載)	
3	H23	管理運営不適正(元理事長の法人運営への関与など、法人運営が未改善)	元理事長辞職
4	H23	管理運営不適正(元理事長の無断土地購入等)	元理事長辞職
5	H23	虚偽の設置認可申請、管理運営不適正(粉飾決算、理事長の無断貸付)	理事長辞職
6	H23	管理運営不適正(元理事の不正請求等)	理事長辞職
7	H23	虚偽の設置認可申請(粉飾決算等)	理事長辞職
8	H23	虚偽の設置認可申請、管理運営不適正(運動場未整備等、資金流用)	理事長辞職
9	H23	虚偽の設置認可申請(設置財源不足等)	
10	H25	管理運営不適正(「不適切な受験」問題への対応など)	
11	H25	管理運営不適正(評議員会開催手続きの過誤等)	
12	H25	管理運営不適正(管理運営体制の改善への全学的な取組みが不十分)	
13	H26	管理運営不適正(理事会と教学関係者の対立等)	学長辞職
14	H26	管理運営不適正(寄付金の不適切な経理等)	
15	H26	管理運営不適正(役員の不適切行為等)	
16	H27	管理運営不適正(学園長の不適切な経理等)	理事長辞職
17	H27	管理運営不適正(理事長の不適切な経理等)	理事長辞職
18	H27	管理運営不適正(中高の簿外経理等)	理事長辞職
19	H27	管理運営不適正(大学再生計画の進捗の遅れ)	
20	H28	管理運営不適正(法人の運営、職員の刑事処分)	
21	H29	学校法人の運営管理が適正を欠くもの	理事長辞職
22	H29	虚偽の設置認可申請	
23	H29	学校法人の管理運営が適正を欠くもの	理事長ら減給
24	H30	入学者選抜における不適切な事案	
25	H30	入学者選抜における不適切な事案	
26	H30	入学者選抜における不適切な事案	
27	H30	入学者選抜における不適切な事案	
28	H30	役員の刑事処分/入学者選抜における不適切な事案	理事長、学長辞職
29	H30	入学者選抜における不適切な事案/学校法人の管理運営が適正を欠くもの	
30	H30	学校法人の運営管理が適正を欠くもの	
31	H30	入学者選抜における不適切な事案	
32	H30	入学者選抜における不適切な事案	
33	R01	役員刑事処分/学校法人の管理運営が適正を欠くもの	理事長辞職
34	R02	入学者選抜における不適切な事案	

(私学事業団HP/私立大学等経常費補助金の毎年度の交付状況概要から)

V - 3
私学法改正
点の再確認

学校法人制度の改善方策について(私立学校法改正関係)

- 改正事項**
- (1) 役員の職務及び責任の明確化等に関する規定の整備 【第24条、第35条の2、第37条、第42条、第44条の2等関係】
 - ①学校法人の責務の新設 ②役員責任の明確化 ③理事・理事会機能の実質化 ④監事の理事に対する牽制機能の強化 ⑤評議員会機能の実質化
 - (2) 情報公開の充実 【第33条の2、第47条、第63条の2等関係】
 - (3) 中期的な計画の作成 【第45条の2関係】
 - (4) 破綻処理手続きの円滑化 【第50条の4関係】
- 等



V - 4 改正私学法の条文の遵守（一部）

番号	チェック事項	条文
1	学校法人の責務	第24条
2	特別の利益供与の禁止	第26条の2
3	寄附行為の備置き及び閲覧	第33条の2
4	学校法人と役員との関係 (善管注意義務)	第35条の2
5	特別の利害関係を有する理事に議決排除	第36条第7項
6	監事の職務	第37条第3項
7	役員を選任	第38条
8	役員を補充	第40条
9	表見代理、競業、理事の報告義務、報告、差止め請求	第40条の5

番号	チェック事項	条文
10	あらかじめ評議員会の意見を聴取	第42条
11	評議員の選任	第44条
12	役員が学校法人に対する損害賠償責任	第44条の2
13	役員が第三者に対する損害賠償責任	第44条の3
14	予算、事業計画、中期計画	第45条の2
15	評議員会に対する決算等報告	第46条
16	財産目録等の備付け、閲覧	第47条
17	役員に対する報酬等	第48条
18	情報の公表	第63条の2

V-5 学校法人の責務の新設

- 当初、学校法人制度検討小委員会では、役員の職務及び責任の明確化等を図ることが報告されていたが、一部の法人の不祥事などの影響もあって、改正法では、役員個人だけでなく、「学校法人の責務」が法定された。三つの責務とは、運営基盤の強化、教育の質の向上、運営の透明性の確保、である。

第 24 条 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

- この規定はいわゆる努力義務規定であるが、法令上に明定された意義は大きい。
これらの責務が果たされていないと見なされると、役員の責任だけでなく、学校法人の在り方そのものが問われることになり、法人が法令違反となることに留意しなければならない。
- なお、「教育の質の向上」については、組合側は、経営側の教育への介入を招くとして反対している
- 従前は、学校法人の責務として、私立学校振興助成法において、財政基盤の強化、経済的負担の適正化、教育水準の向上の三つの努力目標が規定されていた。この責務に応じて、補助金の減額、不交付条件等が定められた。

第 3 条 学校法人は、この法律の目的にかんがみ、自主的にその財政基盤の強化を図り、その設置する学校に在学する幼児、児童、生徒又は学生に係る修学上の経済的負担の適正化を図るとともに、当該学校の教育水準の向上に努めなければならない。

V - 6 役員職務及び責任の明確化等

(1) 役員責任の明確化

- 善管注意義務
- 法人・第三者への損害賠償責任
- 学校法人から役員等に対する特別の利益供与禁止

(2) 理事・理事会機能の実質化

- 特別の利害関係を有する理事の議決権排除
- 利益相反取引制限の対象拡大
- 監事への報告義務（著しい損害を及ぼすおそれのある事実）

(3) 監事の理事に対する牽制機能の強化

- 理事の業務執行状況の監査
- 理事会の招集請求権・招集権、評議員会の招集権の付与（不正等の場合）
- 理事の法令違反行為等の差止め

(4) 評議員会機能の実質化

- 中期的な計画・役員報酬基準への意見

V-7 情報公開の充実 社会への説明責任の拡大

今回の改正は、学校法人が公共性の高い法人としての説明責任を果たし、関係者の理解と協力を一層得られるようにしていく観点から、従前より規定されている財務書類の作成及び事務所への備付けに加えて、閲覧開示書類及び対象者の拡大を行うとともに、文部科学大臣所轄法人については、財務書類等の公表を求めるものであること。(令和元年7月12日文科省局長通知 2. 留意事項④)

閲覧対象（利害関係者以外も対象）

- 寄附行為（法33条の2）
- 財産目録等（法47条第1項）5点⇒7点セットに
 - ・ 財産目録
 - ・ 貸借対照表
 - ・ 収支計算書
 - ・ 事業報告書
 - ・ 監査報告書
 - ・ 役員等名簿
 - ・ 役員報酬基準

公表対象（インターネットの利用）

- 文部科学大臣が所轄庁である学校法人は、以下に掲げる場合の区分に応じ、遅滞なく、文部科学省令で定めるところにより、以下に定める事項を公表しなければならないこと。（私立学校法第63条の2関係）
 - ・ 寄附行為（法33条の2）
 - ・ 監査報告書
 - ・ 財産目録、貸借対照表、収支計算書、事業報告書、役員等名簿
 - ・ 役員報酬等の支給基準

私立学校法施行規則の改正（令和元年9月27日 文科省私学部長通知 (2) 留意事項）

- 財務情報の公開に係る書類の様式参考例等を別添3～5のとおり改正したので、. . . 参考とされたいこと。
 - ⇒ 貸借対照表（注記追加）、収支計算書（全小科目）、事業報告書（入学者数追加、中期計画達成状況、その他－有価証券・借入金・寄付金・収益事業・関連当事者取引・経営状況の分析・対応方策等）
- 貸借対照表及び収支計算書の附属書類についても、支障のない範囲で積極的な情報公開に努めること。
- 閲覧対象の書類と公表対象の書類の内容は同一のものであること。
- 公表する書類等は、積極的な情報公開及び利用者の利便性向上の観点から、ダウンロード及び印刷が可能な形態でホームページ等に掲載することが望ましい。

V-8 中期的な計画等の作成

- イ 文部科学大臣が所轄庁である学校法人は、中期的な計画を作成しなければならない。（法45条の2第2項）
ウ 文部科学大臣が所轄庁である学校法人は、事業計画及び中期的な計画を作成するに当たっては、認証評価の結果を踏まえて作成しなければならない。（法45条の2第3項）

令和元年7月12日文科省局長通知 2. 留意事項③

- 中期的な計画については、文部科学大臣所轄法人は、施行日である令和2年4月1日までに、改正後の私立学校法に基づき、あらかじめ評議員会の意見を聴くとともに、認証評価において指摘された改善事項等を踏まえて作成することが必要であること。
- 中期的な計画の期間中に認証評価を再度受審した場合には、次年度の事業計画及び次期中期的な計画等に適切に反映させる必要があること。
- 中期的な計画については、教学、人事、施設、財務等に関する事項について、中長期的視点で経営の計画を立てる必要がある観点から、原則として5年以上の期間とすること。
- 詳細な内容や期間については、法人規模等に応じて法人において適切に判断すべきであるが、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であることが望ましいこと。
- 中期的な計画の開示・公表の義務はありません。（私立学校法改正Q&A 令和元年10月10日版）

しかし

中期的な計画及び事業計画の進捗・達成状況については、インターネットで公表すべき毎年度の事業報告書に記載すべき重要な事項とされた。

V-9 経営管理の視点が単年度から中長期に転換

中長期的な
経営戦略

私立大学の事業活動、財務活動等を、単年度でなく中長期的な視点から、計画・実行・評価・改善のマネジメント・サイクルを展開することによって、業務や財務等を継続的に改善させる方向に経営管理体制を転換する。

目標管理

目標を設定し達成状況を認識することで、優れた取組みを評価し、改善に向けた持続的な取組みを遂行することができる。

体制見直し

厳しい環境の中で目標を達成できなかった部門の改廃や不適切な体制の見直しを図ることとなる。

説明責任

公表されることで、外部からの評価がなされ、外部への説明が求められる。

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【概要】

令和3年3月19日 学校法人のガバナンスに関する有識者会議

基本的な認識

- ガバナンスとは、誠実・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、不適切な場合には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。法的枠組みに加え、ガバナンス・コードの段階的な充実、各法人の自治の見直し・情報開示を徹底。
- 本まとめは**大学を設置する法人の基本的な方向性**を提示。制度・運用の詳細や学校種・規模等に応じた簡素な在り方の検討を文部科学省に提言。

評議員会の基本的な職務

- 評議員会は、幅広い議論と法人運営への意見反映の中核的機能を維持する。その上で、チェック・監督機能のさらなる強化のため、**役員を選解任を行う**とともに、**運営の重要事項について議決を行う**こととする。
- **一定の重要事項**（中期計画、寄附行為の変更、合併、解散、役員報酬支給基準など）は、**評議員会の同意、承認等の議決を要することとする**。**決算・事業実績は評議員会が承認の議決を行う**こととする。
- **評議員による書類交付請求、解任の訴え、違法行為差止請求等の仕組みを導入**する。見直し後の公益財団法人制度も踏まえ、責任追及の在り方を検討する。

役員を選解任の在り方

- **役員を選任は、評議員会が行う**こととする。
- 現在の校長理事の制度は維持する。**評議員のうちから理事を選任される場合、選任に当たり評議員の辞任を求め**る。
- 理事会全体の知識・経験・能力バランスや理事のカテゴリーに応じた確保方針、学外者を含む指名委員会の活用など、役員選任議案の理事会提案の透明化の工夫をガバナンス・コードに盛り込む。
- **役員を選任は、評議員会が行い、職務義務違反等の解任事由を定める**。校長理事は、理事としての解任を可能とする。

評議員の在り方

- 学校を取り巻く**多様なステークホルダーを反映**するよう構成を見直す。
- **各役員・評議員の親族・特殊関係者は、評議員就任を禁じる**。
- **学内関係者の割合に上限を課し、段階的に引き下げる**。**監視局面では理事兼務者の議決権の除斥**を求め、人材確保を見極めつつ**兼務禁止**に取り組む。
- **理事による評議員の選解任は、認めない**こととする。
- 評議員の選任方法や属性、構成割合の状況に関する考え方の説明・公表をガバナンス・コードに盛り込む。
- **解任の訴えの仕組みを整備し、大臣の解任勧告の対象に評議員を加える**。
- 評議員の善管注意義務は現在も解釈上あり、特別の義務を一律に定めない。

評議員会の運営

- 理事会が議題・議案を招集前に定めることとする。
- 議決事項について**評議員による招集請求**や**議題・議案提案**を可能とする。
- 評議員会の議事録作成を義務化する。
- 評議員会以外の場も含む情報提供や意見交換など、新たな相互関係を踏まえた建設的な対話の推進をガバナンス・コードに盛り込む。

理事会・監事の職務等

- **理事長の選定・解職は、理事会が行う**こととする。
- 理事長像の策定、学外者を含む指名委員会の活用など、理事長選定プロセスの透明化の工夫、理事会全体の実効性評価をガバナンス・コードに盛り込む。
- **業務執行理事の位置付けと決定手続**を定め、理事長・業務執行理事に**理事会への一定期間ごとの報告義務**を課す。理事会の議事録作成を義務化する。
- 外部役員の外独立性は、見直し後の公益法人制度や人材確保の実態等も踏まえ、将来的に強化する方向で検討する。
- **監事を選解任は、評議員会が行う**こととする。
- **各理事の親族・特殊関係者は、監事就任を禁じる**。
- 監事の任期は、理事と同等以上とする。監事を選解任議案について、辞任・解任監事を含め、監事の意見確認を求め
- 理事会の招集通知の対象に監事に加え、議事録を監事も確認することとする。

監査体制、ガバナンスの自律性等

- 法人規模等に応じ、**会計監査の義務付け**の検討、**内部統制システムの整備の義務付け**を行う。内部通報の体制整備をガバナンス・コードに盛り込む。
- 法人の**ガバナンスに関する情報**（評議員の構成、理事の選任方針など）を**事業報告書の開示事項**に定める。ガバナンス・コードは、遵守状況の公表を推進するとともに、早期にコンプライ・オア・エクスプレイン方式への移行を目指す。
- **組織に関する訴えの出訴期間、当事者適格等を整備**する。
- 特別背任、目的外投機取引、贈収賄、不正認可取得の**罰則を導入**する。
- 「寄附行為」の用語は分かりやすい用語にするよう改めて検討する。
- 見直し後の公益法人制度も踏まえ、残余財産に対する所轄庁の関与を検討する。

V-10 新たな ガバナンス の見直し