

# 公立大学ガバナンス・コード (第1版)

2023年1月30日

2024年5月29日一部改訂

一般社団法人 公立大学協会

# 目次

はじめに .....	4
------------	---

<b>基本原則1 公立大学の自主性・自律性に基づいた計画策定と体制構築 .....</b>	<b>6</b>
---	----------

- 原則1-1 公立大学のミッションを踏まえたビジョン、目標・戦略の策定
- 原則1-2 目標・戦略を策定・実行・検証する体制の構築
- 原則1-3 自主的・自律的・戦略的な経営及び教学運営の体制構築
- 原則1-4 多様な人材の確保と高度な専門性を有する人材の計画的な育成
- 原則1-5 自ら実行する不断の改革

<b>基本原則2 公立大学の適正な経営の展開 .....</b>	<b>7</b>
----------------------------------	----------

- 原則2-1 学長をはじめとした経営執行部の責務..... 7
  - 原則2-1-1 学長の責務
  - 原則2-1-2 学長を支える補佐体制の構築
  - 原則2-1-3 戦略的な資源配分
  - 原則2-1-4 大学の経営執行部に求められる責務
- 原則2-2 大学の経営、教育研究を支える審議機関と監査体制の構築 ..... 7
  - 原則2-2-1 外部ステークホルダーを交えた経営審議体制の構築
  - 原則2-2-2 教育研究の質の向上を図るための審議体制の構築
  - 原則2-2-3 大学業務に対する適切な監査体制の構築
- 原則2-3 学長選考機関の責務..... 8
  - 原則2-3-1 公立大学のミッションを踏まえた責任ある学長の選考
  - 原則2-3-2 学長の解任のための手続きの整備
  - 原則2-3-3 学長の業務執行に関する評価
- 原則2-4 法令遵守とリスクマネジメント..... 9
  - 原則2-4-1 法定事項に関する適切な情報開示
  - 原則2-4-2 研究活動における倫理の遵守
  - 原則2-4-3 大学特有のリスクに対する備え
  - 原則2-4-4 内部統制の仕組みの整備と運用体制

**基本原則3 教育研究の発展..... 10**

原則3-1 全学的視点に立った教学マネジメントの実現

原則3-1-1 学位プログラム毎の学修目標と方針の具体化

原則3-1-2 学修目標の達成を支える学修者目線での教育課程の編成

原則3-1-3 教育成果と学修成果の把握と可視化

原則3-2 教育研究の水準の向上を支える内部質保証システムの構築

原則3-2-1 自己点検・評価に基づく教育研究活動の継続的な改善

原則3-2-2 教育の質・学修の質を担保するためのモニタリングと認証評価の活用

**基本原則4 地域社会への貢献..... 11**

原則4-1 ステークホルダーとの信頼醸成

原則4-1-1 設置自治体との有機的な関係構築

原則4-1-2 産学官連携、生涯教育等を通じた成果の還元による地域社会との関係構築

原則4-1-3 大学の財政基盤に寄与する地域住民等との関係構築

原則4-2 地域の中核を支える共創拠点としての公立大学

原則4-2-1 地域への優れた人材の輩出

原則4-2-2 地域経済・社会を支えるイノベーションの創出

原則4-2-3 共創拠点としてのキャンパス整備

**基本原則5 持続可能性・多様性のある社会への対応..... 12**

原則5-1 持続可能な社会のための貢献

原則5-2 ダイバーシティ社会への対応・男女共同参画の推進

原則5-3 人権の尊重とハラスメントの防止

## はじめに

### ○ 目的・意義

本コードは、地域の強い要請に応えて地方自治体が自ら設立した公立大学が、その社会的責務を適切に果たすと同時に、多様なステークホルダーとの信頼関係をさらに確かなものにするを目的として、公立大学に共通するガバナンスの基本原則について公立大学協会が示すものである。

大学のガバナンス改革は、2015年に行われた学校教育法の一部改正にも取り上げられたすべての大学における共通課題であり、各々の大学が自主的・自律的に取組まなければならないとされたものである。

しかしながら、公立大学の組織に関しては、自治体が直接設置する場合と、公立大学法人に設置させる場合とでは依って立つ法令が異なる。また、法人設置の場合においても、法人の理事長が大学の学長となることを原則とするものの、設置自治体が定款に定めることにより学長を別に置くことも可能となっていること等により、多様な組織構造が存在する。

このため公立大学は、それぞれが依って立つ法令を遵守し、多様な政策理念を持つ設置自治体との間で大学運営に関する対話を深め、そのうえで大学の教職員とともに教学運営に対する責任を果たすことのできるガバナンスを確立していくことが求められる。本コードはその際に参照されるべき共通理念としての意義を持つものである。

### ○ 構成

公立大学協会は大学を会員とし、その代表者は学長であることから、本コードは大学及び学長の社会的責任について記述している。ガバナンス・コードはいわゆるソフト・ローと呼ばれるものであり、本コードは法令や公立大学法人の定款に優越するものではない。したがって本コードは、異なる制度基盤を有する公立大学が、それぞれに責任あるガバナンスの体制を構築するための基本原則として作成されている。

本コードは、大きく5つの基本原則から構成される。

基本原則1は、公益性の高い大学として共通的に策定すべき大学運営の骨格となるものとして策定した。

基本原則2は、公立大学の適切な経営の展開について、とりわけ学長のリーダーシップによる意思決定や体制構築、また学長に対する自律的な牽制機能に留意しながら述べたものである。

公立大学法人が設置する大学においては、学長は設置法人の理事長あるいは副理事長の職務も果たすことが法定されており、自ずと法人の経営にあたることになる。一方で、自治体が直接設置する大学では教育公務員特例法に基づいた学長の選考方法など、異なる制度の下にある。ひとつのコードの中に、それらのすべてを示すことはせず、本コードにはあくまでもガバナンスの基本原則を理念として示すものとした。従って各公立大学には、本コードとともに各法令や定款等に基づき、適切な経営の展開を図ることを求めることになる。

基本原則3は公立大学の教育研究の発展に関し講ずべき事項を、基本原則4は公立大学がとり

わけ重きを置く地域社会への貢献について、さらに基本原則5は持続可能性・多様性のある社会への対応について示した。

このような原則を示すことで大学をはじめとして、法人、設置自治体等が果たすこととなる様々な責任について、ガバナンスの観点から対話が深まることが期待される。

## ○ コンプライ・オア・エクスプレイン

周知のとおりガバナンス・コードは示された原則に準ずるか、原則によらない大学独自の事情がある場合はその理由を説明する(コンプライ・オア・エクスプレイン)という考え方を基礎としている。先述のように公立大学の設置形態ごとに依って立つ法令が異なることや、設置自治体の設置政策の方針が異なることから、本コード策定の目的は画一的に原則に準ずることを優先するものではなく、本コードを基礎において、それぞれの公立大学が様々な成り立ちや歴史的経緯に即した適切なガバナンスを確立し、社会に対する透明性を確保し、関係者への説明責任を果たすために活用していくことが重要となる。

本コードは、公立大学としてのガバナンスについて示すものであるが、適切なガバナンスは大学の努力によってのみ実現されるものではない。そこに関わる設置自治体、市民や企業をはじめとする各種のステークホルダー、学生や教職員それぞれの責任の自覚も求められる。従って、本コードを巡って、公立大学と多くの関係者が、相互理解を深めるための対話を重ねることで、公立大学の改革と設置自治体の発展がもたらされるものと考えられる。

なお、公立大学協会としては、各大学に対して本コードへの適合状況の公表を求めたり、本コードをひな型にした個別大学のガバナンス・コードの策定・公表等を求めたりするものではない。

## ○ 内容の見直し

本コードに示す各原則は、異なる状況にある公立大学からの意見を踏まえて検討したうえで、なお調整点を残しつつも、公立大学が総体として社会に対する責任を果たすためにまとめられたものである。今後、より適切なコードのあり方に向けた議論の深化を図るとともに、社会状況や制度環境は常に変化するものであり、その変化に即した各原則の見直しが求められる。

こうした見直しの議論を通じて、公立大学に関わる全ての関係者が公立大学のガバナンスについての理解をさらに深めていくことが期待される。

## **基本原則1 公立大学の自主性・自律性に基づいた計画策定と体制構築**

公立大学は、設置自治体を示す設置目的をミッションとして踏まえ、設置自治体から措置される基盤的経費を重要な財源として活用しながら、教育・研究、地域／社会貢献機能を最大限に発揮し、地域の公共的財産として地域社会の発展に貢献する責任を負っている。この責任を果たしていくために、公立大学にはその自主性・自律性に基づいた目標・計画を作成し、それを実現に導くことのできる体制を構築することが求められる。

### **原則1－1 公立大学のミッションを踏まえたビジョン、目標・戦略の策定**

公立大学は、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示すなど、透明性の確保に努めていく。

### **原則1－2 目標・戦略を策定・実行・検証する体制の構築**

公立大学は、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る。その際、大学の活動についてのデータを収集・分析し、意思決定を支援するための IR 機能等の充実など、エビデンスベースによる検証、資源配分の見直しに努めていく。

### **原則1－3 自主的・自律的・戦略的な経営及び教学運営の体制構築**

公立大学は、ミッションを実現するため、設置自治体からの運営費交付金等を重要な財政基盤としていることから、大学内部の人的・物的資源等を戦略的、効率的、効果的に配分するとともに、教職協働により教育・研究・地域／社会貢献機能を最大限発揮できる教学運営の体制を構築する。

### **原則1－4 多様な人材の確保と高度な専門性を有する人材の計画的な育成**

公立大学は、社会に対する役割を継続的に果たしていけるよう、性別や国際性などの観点から多様な人材を確保するとともに、大学経営に必要な能力を備える人材や、教学面の先見性・戦略性を有する人材、地方自治制度や高等教育制度に精通する人材等、高度な専門性を有する人材を長期的な視点に立って計画的に育成する。特に、大学の運営の重要な担い手である事務職員については、中長期的な人材育成計画や人事異動方針等を策定する。

### **原則1－5 自ら実行する不断の改革**

公立大学は、社会が急速に変化する中で、地域社会から欠くべからざる存在であり続けるために、自ら不断の改革を実行するとともに、その成果を積極的に社会に発信する。

## 基本原則2 公立大学の適正な経営の展開

公立大学が、自主的・自立的な環境の下、教育・研究・地域／社会貢献機能を最大限に発揮し、社会に対する役割を果たし続けるためには、学長がそのリーダーシップを発揮し、迅速・的確な意思決定を可能とする経営体制を構築することが求められる。

またガバナンスの基本要素の一つとしてトップへの牽制機能が求められる。公立大学は、それぞれの制度環境に即して、学長に対する自律的な牽制機能について検討し、強化していく必要がある。

### 原則2-1 学長をはじめとした経営執行部の責務

#### 原則2-1-1 学長の責務

学長は、基本原則1に掲げる事項を踏まえ、その実現に向けた経営及び教学運営の考え方を明らかにし、教職員の理解を得て、その意欲と能力を引き出すとともに、学生等に対しても情報発信に努めるべきである。また、自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、期待を踏まえて大学経営を行う。

#### 原則2-1-2 学長を支える補佐体制の構築

学長は、副学長、学長補佐等の人材を適材適所に責任をもって学内外から選任・配置し、自らの意思決定や業務執行へのサポートが機能する体制を整備する。

#### 原則2-1-3 戦略的な資源配分

学長は、原則1-2及び1-3で整備した体制を通じ、予算・人事・組織編制等について、教育・研究・地域／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る。

#### 原則2-1-4 大学の経営執行部に求められる責務

大学の経営執行部は、大学経営の重要事項について迅速かつ十分な検討等を行うことで、学長の意思決定を支え、大学の適正な経営を確保する。

### 原則2-2 大学の経営、教育研究を支える審議機関と監査体制の構築

#### 原則2-2-1 外部ステークホルダーを交えた経営審議体制の構築

公立大学は、業務の成果を最大化できる経営を実現するため、多様なステークホルダーの幅広い意見を聴き、その知見を積極的に大学経営に反映させるために経営に関する重要事項を審議する機関などの組織体制を整備する。そうした組織に対しては、その役割を踏まえ適切な議題の設定をはじめ、明確な方針に基づいた委員の選任を行うとともに、外に開かれた組織となるよう学外委員を半数以上で構成するなど、審議を活性化させるため運営方法を工夫する。

### 原則2-2-2 教育研究の質の向上を図るための審議体制の構築

公立大学は、教育研究の質の向上を図り、教育・研究・地域／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、教育研究に関する重要事項を審議する機関などの組織体制を整備する。そうした組織に対しては、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、会議運営を工夫する。

### 原則2-2-3 大学業務に対する適切な監査体制の構築

公立大学は、監査等の業務を通じて効果的・明示的に牽制機能を果たすことができる体制を整備するとともに、担当する監事等がそれらを適切にチェックできる仕組みを工夫する。

## **原則2-3 学長選考機関の責務**

### 原則2-3-1 公立大学のミッションを踏まえた責任ある学長の選考

選考機関は、学長の選考や解任、学長の業績評価等を担うこととなる会議体であることから、中立性・公正性を担保するため、外に開かれた組織となるよう選考委員の半数以上を学外委員とするなど、選考委員の選任方法や選考理由については透明性の確保に努めるべきである。そのうえで選考機関は、自らの権限と責任に基づき、学長に求められる人物像(資質・能力等)を明らかにするとともに、広く学内外から学長となるに相応しい者を求め、主体的に選考を行う。

### 原則2-3-2 学長の解任のための手続きの整備

選考機関は、学長の選考を行うとともに、学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学長の解任を申し出る役割があり、選考機関は、迅速かつ公正にこれを行うことができるよう、予め学長の解任を申し出るための手続や公表の手順について整備する。

### 原則2-3-3 学長の業務執行に関する評価

選考機関は、学長の選任の後も、学長の業務が適切に執行されているか評価を行う。評価にあたっては、法人の自己評価など既存の評価を参考にするとともに、教職員等からのヒアリングを行うなど、学長が大学内部において果たしている実態について適切に状況を把握して行うほか、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、選考機関による学長の選考を一過性のものにとすることなく、学長から独立性をもって、組織としてその結果に責任を持つ。



## 原則2-4 法令遵守とリスクマネジメント

### 原則2-4-1 法定事項に関する適切な情報開示

公立大学は、設置自治体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体として、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、公正な運営に努めるとともに透明性の確保が求められる。法令に基づく適切な情報公開を徹底することに加え、大学運営、教育・研究・地域／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する。

### 原則2-4-2 研究活動における倫理の遵守

公立大学は、所属する研究者一人一人に高い研究倫理を身につけさせるとともに、研究インテグリティを確保し、組織としての自己規律を図ることが求められる。そのため、適切な環境の整備や研修体制を構築するとともに、若手研究者等が自立して研究活動に取り組める支援体制を構築する。

### 原則2-4-3 大学特有のリスクに対する備え

公立大学は、大学特有のリスクに対し常に備えることにより、業務の継続性を維持できるよう、サイバーセキュリティを確保するとともに、必要な体制整備を行う。

### 原則2-4-4 内部統制の仕組みの整備と運用体制

公立大学は、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、大学経営及び教育・研究・地域／社会貢献活動の安定性・健全性を示す必要がある。そのために、自らを律する内部統制システムを運用し、継続的な見直しを図る。

## 基本原則3 教育研究の発展

公立大学は、地域における高等教育機関の中心的存在として大学が普遍的に有する教育機会の均等の実現、高度な教育による社会の持続的発展を支える高度人材の輩出、社会にとって普遍的な価値をもたらす高度な学術研究の推進、社会の各層に対する大学の知的価値の提供などの社会的貢献等様々な機能を変化させつつ、高度化していく責務がある。

そのため、学長には、その設置目的に示されたミッションとの整合を図りながら、全体として調和のとれた大学運営を実現するために、全学的な視点で行われる教学マネジメントを確立し、教育研究等の質の不断の見直しのためのマネジメントの強化に取り組むことが求められる。

### 原則3-1 全学的視点に立った教学マネジメントの実現

#### 原則3-1-1 学位プログラム毎の学修目標と方針の具体化

公立大学は、基本原則1で掲げるミッションやビジョンを踏まえ、大学に置かれる学位プログラム毎に学修目標を分かりやすく具体的に設定する。また、その学修目標を達成するために、卒業認定・学位授与の方針、教育課程編成・実施の方針、入学者受入れの方針を実質的に機能するよう適切な策定単位で定め、不断の見直しを行う。

#### 原則3-1-2 学修目標の達成を支える学修者目線での教育課程の編成

公立大学は、原則3-1-1で掲げる学修目標を達成するため、個々の授業科目が学位プログラムを支える構造となるよう、学修者の目線に立った教育課程を体系的・組織的に編成する。

#### 原則3-1-3 教育成果と学修成果の把握と可視化

公立大学は、原則3-1-2で掲げる教育課程を通じ、原則3-1-1の学修目標で定めた資質・能力を育成できているかどうか、また学生一人一人が自らの学びによりその資質・能力が獲得できたことを実感・説明できるよう、教育成果と学修成果の把握・可視化に努める。

### 原則3-2 教育研究の水準の向上を支える内部質保証システムの構築

#### 原則3-2-1 自己点検・評価に基づく教育研究活動の継続的な改善

公立大学は、自己点検・評価のための適当な体制を整えるとともに、適切な項目を定め自己点検・評価を行い、教育研究活動の継続的な改善を図る必要がある。これを機能させるために、教学の取組みを可視化し、改革に資するためのFD、SD及び教学IRを推進すると同時に、必要な高度な専門性の涵養を図りつつ、教職協働の深化に努める。

#### 原則3-2-2 教育の質・学修の質を担保するためのモニタリングと認証評価の活用

公立大学は、原則3-1-3で掲げた取組みを通じて、学修者本人や社会が期待する学修成果を示すことが教育の質保証の観点から重要である。したがって、学修成果の継続的なモニタリングを行い、原則2-4-1で掲げる法定事項のみならず、学修者や社会が求める情報の公表も積極的に進める。また他大学との差異や、それぞれの大学の強みや特色を分析し、打ち出していく上でも重要な仕組みとして、認証評価等の外部評価を活用する。

## 基本原則4 地域社会への貢献

公立大学は、設置自治体が表示設置目的のもとで、その活動を展開している。公立大学は大学が普遍的に有する教育・研究のみならず、それを通じた地域／社会貢献を行うことが求められる。

その際、公立大学は、地域が持つ歴史的・社会的な現実の中から、自らの教育・研究を発展させる創造的な契機をくみとり、地域社会との新しい関係を作ることによって、その社会的な役割を果たしていくことが求められる。

### 原則4-1 ステークホルダーとの信頼醸成

#### 原則4-1-1 設置自治体との有機的な関係構築

公立大学は、基本原則1で掲げるミッションやビジョンのもとで取り組まれる諸活動が地域にとってもより有益なものとなるよう、設置自治体と伴走し、相互のコミュニケーションにより信頼を醸成することが重要である。また、設置自治体が定める目標に対し、適切な計画の策定や、効果的・効率的な業務の実施・評価を通じ、相互の理解と調和に基づく適切な大学運営を進めていく。

#### 原則4-1-2 産学官連携、生涯教育等を通じた成果の還元による地域社会との関係構築

公立大学は、人材の育成や地域への定着、産学官連携を通じた地域産業の振興及び社会課題の解決、地域住民への多様な教育機会の提供などの実現に向けて行動することによって、地域社会と相互に信頼関係を構築していく。

#### 原則4-1-3 大学の財政基盤に寄与する地域住民等との関係構築

公立大学は、大学運営の財政を支える地域住民等から理解と支持を得るため、情報公表を通じて透明性を確保しながら、地域に信頼される大学としての存在感を高めていく。

### 原則4-2 地域の中核を支える共創拠点としての公立大学

#### 原則4-2-1 地域への優れた人材の輩出

公立大学は、大学が持つ資源を活かし地域と協働することで、その地域ならではの質の高い人材育成に取り組むとともに、地域に輩出する人材全体の質の向上に努める。

#### 原則4-2-2 地域経済・社会を支えるイノベーションの創出

公立大学は、優秀な研究者の確保をはじめ、研究の高度化を支援するための人材育成を通じて、地域が抱える様々な課題や取り組むべき事項に対応し、地域経済・社会を支えるイノベーションを創出する。

#### 原則4-2-3 共創拠点としてのキャンパス整備

公立大学は、多様なステークホルダーが関与しながら新たな価値を生み出す共創拠点としての期待も寄せられている。その機能を充実させるためのキャンパス・施設等の整備をはじめ、原則4-2-2で掲げるイノベーション創出のため、多様な人材が交流できる機能を充実させる。

## 基本原則5 持続可能性・多様性のある社会への対応

大学は世界に開かれ、世界的な普遍的価値を生み出し、あまねく提供する存在となることが求められる。公立大学には、社会の持続的発展のために貢献するとともに、多様な価値観の社会に対応し、すすんで人権の尊重やハラスメントの防止に努めることが求められる。

### 原則5-1 持続可能な社会のための貢献

公立大学は、持続可能な社会の構築に貢献するため、そのミッションやビジョンに応じ積極的に対応するとともに、地域社会に対して大学の持つ資源や成果を還元していく。

### 原則5-2 ダイバーシティ社会への対応・男女共同参画の推進

公立大学は、多様性を重んじ、性別、年齢、人種や国籍、障害の有無等にかかわらず、学生や教職員等の能力が最大限発揮できる機会を構築する。また、社会の発展が多様な知識や感性によって牽引されてきたことを踏まえ、学生の社会進出、教職員の採用、幹部職員への登用など、大学におけるあらゆる場面において、男女が共同参画し活躍できるよう各大学において計画的な取組みを進めていく。

### 原則5-3 人権の尊重とハラスメントの防止

公立大学は、学生・教職員はもとより、大学の諸活動に関わるすべての関係者の人権が尊重されるよう配慮する。大学の構成員一人一人が人権の尊重とハラスメントの防止を自分自身の問題として捉えられるよう、組織的な取組みを進めていく。

公立大学ガバナンス・コードに関するお問い合わせ

一般社団法人公立大学協会事務局

〒100-0013 東京都千代田区霞が関 3-8-1 虎の門三井ビル B106

TEL:03-3501-3336 FAX:03-3501-3337 E-mail:jimu@kodaikyo.org