

**「ガバナンス検証委員会」
調査報告書の概要と改善方針**

2023年（令和5）10月13日

学校法人桜美林学園

はじめに

桜美林学園では、2023（令和5）年3月4日より、第三者を入れたガバナンス検証委員会（以下「調査委員会」）により自律的にガバナンスの在り方についての検証を進め、6月8日に調査委員会から学園のガバナンスに関わる諸課題を含む調査報告書（以下「当報告書」）が理事会に提出されました。

理事会においては、当報告書に記載されていることを真摯に受け止め、改善計画プロジェクトチームを発足して改善に向けた取り組みに着手しました。改善計画を進めるための方針（以下「改善方針」）が、当プロジェクトチームにより9月14日の理事会にて承認されましたので、当報告書で指摘された課題や改善提案を本学園でまとめた概要と改善方針を公表いたします。

今後も私立学校法の改正を視野に入れながら、本格的なガバナンス改革の計画を策定し着実に取り組みを進めて参る所存です。

2023（令和5）年10月13日
学校法人桜美林学園
理事長 小池一夫

目次

はじめに.....	2
第 I 部 「ガバナンス検証委員会」 調査報告書の概要.....	4
1. ガバナンス検証委員会の調査について	4
(1)調査期間.....	4
(2)体制	4
(3)調査方法.....	4
2. 調査報告書の概要	4
(1)「第 1 章 過去 2 年半の間に発生した問題事象の検証」の概要.....	4
(2)「第 2 章 ガバナンス全般の課題」の概要.....	5
(3)「第 3 章 財務マネジメントにおける課題」の概要	5
(4)「第 4 章 組織マネジメントに関する課題」の概要	5
(5)「第 5 章 情報マネジメントに関する課題」の概要	6
(6)「第 6 章 今後取り組むべきガバナンス改革」の概要	6
第 II 部 改善方針の概要.....	7
1. 改善計画プロジェクトについて	7
(1)プロジェクト期間	7
(2)体制	7
(3)改善の計画に向けた考え方.....	7
2. 各課題に対する改善方針概要	7
(1)「第 1 章 過去 2 年半の間に発生した問題事象の検証」の改善方針	7
(2)「第 2 章 ガバナンス全般の課題」の改善方針	8
(3)「第 3 章 財務マネジメントにおける課題」の改善方針.....	9
(4)「第 4 章 組織マネジメントに関する課題」の改善方針.....	11
(5)「第 5 章 情報マネジメントに関する課題」の改善方針.....	12
(6)「第 6 章 今後取り組むべきガバナンス改革」の改善方針	13

第Ⅰ部 「ガバナンス検証委員会」調査報告書の概要

1. ガバナンス検証委員会の調査について

(1)調査期間

2023（令和5）年 3月4日～同年6月7日

(2)体制

- ・ 委員長
本学園外部理事1人
- ・ ステアリング・コミッティ
委員長ほか理事2人
- ・ ワーキングチーム（いずれも学外有識者）
弁護士3人、公認会計士1人、ガバナンス専門家1人（上場企業監査室長経験者）

(3)調査方法

本学園が開示した関係書類又は電磁的記録の写し等を当委員会で検討するとともに、本学園の役職員 49 人(元役職員を含む)及び顧問会計士に対してヒアリングを実施。その結果をもとに委員間議論を行い、調査結果をとりまとめた。

2. 調査報告書の概要

(1)「第1章 過去2年半の間に発生した問題事象の検証」の概要

佐藤元理事長逝去以降の検証総括として、「役員報酬決定問題に関する一連の経緯に関して認められた業務執行上の問題点」「公益通報対応に関する一連の経緯に関して認められた業務執行上の問題点」「文部科学省からの質問・説明の要求に対する対応に関する一連の経緯に関して認められた業務執行上の問題点」が認定されている。

具体的には、①旧役員報酬基準が私学法違反であったにもかかわらず、監事などからの法令違反の指摘が軽視・無視されたこと、及び旧役員への法令上の報酬支給根拠がないまま報酬が支給された状態にあること ②公益通報に関する調査報告書、訴訟対応などの法人経営に関する重要事項が理事会に報告されなかったこと ③文部科学省からの質問・説明要求に対する回答が事実を正確に反映しない内容であったこと などが挙げられている。

(2) 「第2章 ガバナンス全般の課題」の概要

本学園のガバナンス全般の課題として「理事会の機能不全」「執行と監督の役割混在」「相互牽制の機能不全」「監査の機能不全」「内部通報制度の実効性不備」が挙げられている。

具体的には、①理事会において重要事項の意思決定が十分になされていないこと ②理事の業務執行に対する理事会としての監督機能が働いていないこと ③業務執行担当理事の理事会での役割、機能についての認識・理解を有していないこと ④理事会、常務理事会、評議員会における執行と監督の役割が明確になっていないこと ⑤常務理事における職務担当が偏っていることを是正し、権限を分散すること ⑥財務担当監事不在を是正すること ⑦内部監査機能を高めること ⑧実効性をもった内部通報制度の確立などが挙げられている。

(3) 「第3章 財務マネジメントにおける課題」の概要

本学園の財務マネジメントにおける課題として「予実管理の機能不全」「決算作業遅延の常態化」「外部委託費の増大化」「子法人の経営課題」「財務管理における諸課題」が挙げられている。

具体的には、①予算統制が有効に機能していないこと（前年要求額の踏襲等の手法によるひずみが是正されていない等） ②月次決算が3～4か月遅れている状態では、適切な予算の執行と適時な予算統制が有効に機能しているとは言えない（決算書類の確定が遅れる要因） ③報酬・委託・手数料の計上額が極めて大きい（過去の経緯を踏襲した特命発注・随意契約が多いなど） ④可視化されない子法人の経営悪化と改善方策への未着手 ⑤深刻な資金状態と財務制限条項の存在 ⑥計画性に欠けた施設更新計画などが挙げられている。

(4) 「第4章 組織マネジメントに関する課題」の概要

組織マネジメントの3原則として、明確な「ビジョン・戦略」、制度・仕組みの「公正性」、円滑な「コミュニケーション」について記載されている。組織の進むべき方向性を定める上でトップからの「ビジョン・戦略」を伝えること。組織マネジメントの信頼を保つためには異動、昇進、昇格などの公正性の担保や牽制機能が働く仕組み。組織を構成するひとり一人のモチベーション、エンゲージメントを高めるためのコミュニケーションが重要と記載されている。

課題として、①「ビジョン・戦略」は文章にしたものだけに終わらずにトップが部長・課長クラスと職位を超えて直接対話する機会を設けることが重要であること ②理事

長からの年度方針が示され、執行を担う常務理事の年間活動計画（目標）に反映され、学園全体が同じ目標に向かって戦略的に動くこと ③人事における公正性の可視化として、「プロセスの見える化」「職位の任用」などが明確に示され、説明できるようにすること ④人事における「牽制・チェック機能」を設け疑念や忖度感情を生むことのない文化の醸成をはかること ⑤評価指標、役職定年などの制度改革を推進すること ⑥特に組織内における異動、業績評価における上司から部下への説明責任を果たす上での日頃からのコミュニケーションを積極的に執り行う土壌を育むことなどが挙げられている。

(5)「第5章 情報マネジメントに関する課題」の概要

情報マネジメントの重要性として、「情報の機密性（アクセス権限厳格化）」「情報の安全性（漏洩・破壊・消去・改ざん・拡散など）」「情報の可用性（権限保持者への情報提供機会の確保）」が挙げられている。

課題として、①常務理事会、理事会運営における資料の提供方法による情報漏洩の危うさ ②常務理事会、理事会への参加有資格者の制限、および機密資料の分類基準の明確化 ③情報セキュリティを確保する体制の整備 ④安全性と利便性を確保するための投資の必要性 ⑤経営層における情報リテラシー不足への対応 ⑥CIO（Chief Information Officer）もしくはCISO（Chief Information Security Officer）を設け、情報担当責任常務理事を設ける ⑦個人情報保護の体制に関する第三者認証制度であるプライバシーマークの取得に向けた取り組み ⑧常務理事会ブリーフィング時からの情報共有の在り方が挙げられている。

(6)「第6章 今後取り組むべきガバナンス改革」の概要

本学園が取り組むべきガバナンス改革の項目を「現時点で直ちに対応すべき事項（対応しないことが直ちに現役員の善管注意義務違反と評価される恐れがあるもの）」「速やかに対応すべき事項（遅くとも本年度中）」「遅滞なく対応すべき事項」の3つに分けて挙げられている。

具体的には、①理事会における適正な審議体制を整備すること ②常務理事と評議員との兼任解消 ③監事の監査業務を補助する人員の整備を行うこと ④内部監査体制の強化を果たすに十分な人員の整備を行うこと ⑤理事の職務担当に応じた専門性を考慮した執行体制の整備を行うこと ⑥理事選任機関を定めること ⑦評議員の選任体制の整備を行うこと ⑧公正性を担保した組織マネジメントの整備を行うこと ⑨情報セキュリティ管理を確立すること ⑩財務構造の抜本的改善に取り組むことが挙げられている。

第Ⅱ部 改善方針の概要

1. 改善計画プロジェクトについて

(1) プロジェクト期間

2023（令和5）年 8月1日～

(2) 体制

- ・ プロジェクトオーナー
本学園理事長
- ・ プロジェクトリーダー
本学園常務理事
- ・ プロジェクトメンバー（マネージャー含む）
本学園職員 6人

(3) 改善の計画に向けた考え方

ガバナンス検証委員会の「調査報告書」に挙げられた課題、提言、改善点等について論点を整理し、今後取り組むべき改善策を計画、実行する。

今後の計画遂行に向けた取り組みについては、更に具体的な改善計画の方向性を整理した上で改善方針を決める。以降、改善計画プロジェクトチームほか各委員会や、新たに設ける改善計画実行のための別部会等と協同し、当プロジェクトチームがまとめて常務理事会へ上程の上、理事会でその方向性について審議をはかるものとする。

2. 各課題に対する改善方針概要

(1) 「第1章 過去2年半の間に発生した問題事象の検証」の改善方針

【課題①】

旧役員報酬基準が私学法違反であったにもかかわらず、監事などからの法令違反の指摘が軽視・無視されたこと、及び旧役員への法令上の報酬支給根拠がないまま報酬が支給された状態にあること。

(改善方針)

私学法を遵守した寄附行為等学内規程の整備が必要である。理事会と常務理事会の運営、理事・常務理事の職務執行の在り方を明らかにして相互牽制機能を確立することや、理解を深める研修などの実施をすることが必要であり、私学法改正プロジェクトチームと総務部が協同して規程の整備、及び研修を実行する。

旧役員報酬基準に関しては、私学法違反と報告書に記載されていることから、旧役員の報酬を現行の役員報酬基準に基づいて改めて審議し決定する。必要に応じて役員報酬返還等の実施とともに、適切な会計処理を行う。

【課題②】

公益通報に関する調査報告書、訴訟対応などの法人経営に関する重要事項が理事会に報告されなかったこと。

(改善方針)

上記①と同様に、関連規程の整備及び相互牽制機能の確立、役職者に対する研修の実施等について改善実行する。

【課題③】

文部科学省からの質問・説明要求に対する回答が事実を正確に反映しない内容であったこと。

(改善方針)

改めて理事会から文部科学省に対し、過去の回答を訂正し、正確な回答を行う。また、課題点全体を通じて、必要な情報がしかるべきメンバーに共有されず、意思決定フローが恣意的であったことに鑑み、理事会の責任体制の再整備、意思決定プロセスの可視化と透明性の担保、記録性の担保といった点を重視して、上記の対応にあたる。

(2)「第2章 ガバナンス全般の課題」の改善方針

【課題①】

理事会において重要事項の意思決定が十分になされていない。

(改善方針)

(1)①と同様に、関連規程整備及び相互牽制機能の確立や役職者に対する研修の実施等について改善実行する。

【課題②】

理事の業務執行に対する理事会としての監督機能が働いていない。

(改善方針)

上記①と同様に、関連規程整備及び相互牽制機能の確立や役職者に対する研修の実施等について改善実行する。

【課題③】

業務執行担当理事の理事会での役割、機能についての認識・理解を有していない。

(改善方針)

上記①と同様に、関連規程整備及び相互牽制機能の確立や役職者に対する研修の実施等について改善実行する。

【課題④】

理事会、常務理事会、評議員会における執行と監督の役割が明確になっていない。

(改善方針)

上記①と同様に、関連規程整備及び相互牽制機能の確立や役職者に対する研修の実施等について改善実行する。

【課題⑤】

常務理事における職務担当が偏っていることを是正し、権限を分散すること。

(改善方針)

上記①と同様に、関連規程整備及び相互牽制機能の確立や役職者に対する研修の実施等について改善実行する。

【課題⑥】

財務担当監事不在を是正すること。

(改善方針)

2023（令和5）年8月現在、既に財務担当監事の選出に着手している。

【課題⑦】

内部監査機能を高めること。

(改善方針)

2023（令和5）年7月22日の第2回定例理事会にて「法務室設置と内部監査室の強化（案）」を承認し、2024年度の組織体制づくりを開始している。

【課題⑧】

実効性をもった内部通報制度の確立が必要。

(改善方針)

以前からの理事会での指摘事項を受けて2022（令和4）年6月1日付で「学校法人桜美林学園公益通報に関する規程」を施行しているが、今後さらに事務組織体制等の整備を行う。

(3)「第3章 財務マネジメントにおける課題」の改善方針

【課題①】

予算統制が有効に機能していない（前年要求額の踏襲等の手法によるひずみが是正されていない等）。

(改善方針)

2021年度及び2022年度の子算と実績の財務グループ・業務・勘定科目ごとの差異分析は完了した。予実乖離の原因を分析した結果を次年度以降の予算策定に反映する具体的な取り組みについて、2023年度から財政健全化委員会で既に検討している。

【課題②】

月次決算が3～4か月遅れている状態では、適切な予算の執行と適時な予算統制が有効に機能しているとは言えない（決算書類の確定が遅れる要因）。

（改善方針）

月次決算の在り方については月次様式・集計方法などの検討が完了し、2022年度の「月別事業活動収支推移計算書」を再作成した。最新の月次決算から年度末の決算収支を推計する仕組みも併せて構築した。月次決算が遅れる課題については、経理部を中心として2023年度中に改善案を策定する。

【課題③】

報酬・委託・手数料の計上額が極めて大きい（過去の経緯を踏襲した特命発注・随意契約が多いなど）。

（改善方針）

「財政健全化委員会」の2023年度検討事項として既に予定しており、現状の実態調査にも着手している。

【課題④】

可視化されない子法人の経営悪化と改善方策への未着手。

（改善方針）

2023年7月に「株式会社ナルド財政健全化に向けたプロジェクト」を設け、検討に着手している。2023年度中に方向性の提言を当プロジェクトから理事会に向けて行う。

【課題⑤】

深刻な資金状態と財務制限条項の存在。

（改善方針）

2022年度の「財政健全化委員会」で行った中長期財政推計を起点として、今後の施設計画等を加えながら財政推計の改訂を重ねている。これに基づき、ムリ・ムダ・ムラのない体制と盤石な経営基盤の整備を継続する。

【課題⑥】

計画性に欠けた施設更新計画。

（改善方針）

上記⑤同様に、「財政健全化委員会」及びここから派生した「施設検討委員会」を中心に計画的な施設更新計画を整備しているところである。施設設備投資については過度に借入金に頼らず、学群、中高等の部門毎に精緻なキャッシュフロー計算を行い、部門の返済能力を十分考慮した資金計画とする。また、課題点全体を通じて、構成員に対する学園の財務情報・課題の共有を強化する必要があると考える。構成員の一人ひとりが我が事として学園財政を認識できるような、情報公開・共有体制の構築に取り組む。

(4)「第4章 組織マネジメントに関する課題」の改善方針

【課題①】

「ビジョン・戦略」は文章にしたものだけに終わらずにトップが部長・課長クラスと職位を超えて直接対話する機会を設けることが重要である。

(改善方針)

2023（令和5）年度中に複数回実施すべく、総務部において取り組む。

【課題②】

理事長からの年度方針が示され、執行を担う常務理事の年間活動計画（目標）に反映され、学園全体が同じ目標に向かって戦略的に動くこと。

(改善方針)

次年度の組織ごとの事業計画、予算申請と理事の担当職務がかかわることから、「私学法改正プロジェクトチーム」とも協同して取り組む。

【課題③】

人事における公正性の可視化として、「プロセスの見える化」「職位の任用」などが明確に示され、説明できるようにすること。

(改善方針)

2023年度中に、新たに外部専門家などを含めた「人事マネジメント部会（仮称）」を設け、課題点の内容について検討を重ね、同年度内に中間報告を行う。

【課題④】

人事における牽制・チェック機能を設けて相互牽制機能確立し、疑念や付度感情を生むことのない文化の醸成をはかること。

(改善方針)

上記③同様に新設の部会において検討し、2023年度内に中間報告を行う。

【課題⑤】

評価指標、役職定年などの制度改革を推進すること。

(改善方針)

上記③同様に新設の部会において検討し、2023年度内に中間報告を行う。

【課題⑥】

特に組織内における異動、業績評価における上司から部下への説明責任を果たす上での日頃からのコミュニケーションを積極的に執り行う土壌を育むこと。

(改善方針)

上記③同様に新設の部会において検討し、2023年度内に中間報告を行う。

(5)「第5章 情報マネジメントに関する課題」の改善方針

【課題①】

常務理事会、理事会運営における資料の提供方法による情報漏洩の危うさ。

(改善方針)

総務部総務課が資料提供方法の在り方について2023年度より改善実行に取り組み、資料提供方法の新たな仕組みを構築する。

【課題②】

常務理事会、理事会への参加有資格者の制限、および機密資料の分類基準の明確化。

(改善方針)

上記①と同様に総務部総務課において改善実行に取り組む。

【課題③】

情報セキュリティを確保する体制の整備。

(改善方針)

「情報セキュリティ委員会」及び当プロジェクトチームの協同で2023年度より改善実行に取り組む。

【課題④】

安全性と利便性を確保するための投資の必要性。

(改善方針)

上記③同様に、「情報セキュリティ委員会」及び当プロジェクトチームで2023年度より改善実行に取り組む。

【課題⑤】

経営層における情報リテラシー不足への対応。

(改善方針)

情報システム部、人事部、総務部を中心に、外部専門講師の協力も得ながら、2023年度から役員向けの研修などを改善実行する。

【課題⑥】

CIO (Chief Information Officer) もしくは CISO (Chief Information Security Officer) を設け、情報担当常務理事とする。

(改善方針)

2024年度からの理事選任要件として設け、2023年度中に発足させる次期理事会の理事選任機関への申し送り事項とする。

【課題⑦】

個人情報保護の体制に関する第三者認証制度であるプライバシーマークの取得に向

けた取り組み。

(改善方針)

上記③④同様に、「情報セキュリティ委員会」及び当プロジェクトチームで2023年度より改善実行に取り組む。

【課題⑧】

常務理事会ブリーフィング時からの情報共有の在り方。

(改善方針)

上記①②と同様に総務部総務課において改善実行に取り組む。

(6)「第6章 今後取り組むべきガバナンス改革」の改善方針

【課題①】

理事会における適正な審議体制を整備すること。

(改善方針)

(1)①と同様に、関連規程整備及び相互牽制機能の確立や役職者に対する研修の実施等について改善実行する。

【課題②】

常務理事と評議員との兼任解消。

(改善方針)

2023年8月を以て解消した。今後は私立学校法改正に合わせて寄附行為等において明文化していく。

【課題③】

監事の監査業務を補助する人員の整備を行うこと。

(改善方針)

(2)⑦にあるように、2023（令和5）年7月22日の第2回定例理事会にて「法務室設置と内部監査室の強化（案）」を承認し、2024年度の組織体制づくりを開始している。財務担当監事を配置すべく、公認会計士、税理士などの有資格者に依頼着手している。

【課題④】

内部監査体制の強化を果たすに十分な人員の整備を行うこと。

(改善方針)

上記③同様に、2023（令和5）年7月22日の第2回定例理事会にて「法務室設置と内部監査室の強化（案）」を承認し、2024年度の組織体制づくりを開始している。人材について不足する場合は、新たに理事会において承認する。

【課題⑤】

理事の職務担当に応じた専門性を考慮した執行体制の整備を行うこと。

(改善方針)

理事会が、キリスト教精神を尊重し、その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力およびジェンダーや国際性の面を含む多様性を全体としてバランス良く備えた形で構成されるようにする。また、組織の公平性と流動性を確保するために、定年制（教職員の上限に合わせる）と再任回数の制限を設ける。学内外への説明に耐えうる人選になるよう、スキル項目を設定して、スキル・マトリックスとして開示する。

私学法改正プロジェクトチームの検討と並行して進め、2023年度中に概要案を示す。

【課題⑥】

理事選任機関を定めること。

(改善方針)

選任機関も、キリスト教精神を尊重し、その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力およびジェンダーや国際性の面を含む多様性を全体としてバランス良く備えた形で構成されるようにする。また、学内外への説明に耐えうる人選が肝要である。上記⑤同様に、私学法改正プロジェクトチームの検討と並行して進め、2023年度中に概要案を示す。

【課題⑦】

評議員の選任体制の整備を行うこと。

(改善方針)

評議員会も、キリスト教精神を尊重し、その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力およびジェンダーや国際性の面を含む多様性を全体としてバランス良く備えた形で構成されるようにする。また、組織の公平性と流動性を確保するために、定年制（教職員の上限に合わせる）と再任回数の制限を設ける。学内外への説明に耐えうる人選になるよう、スキル項目を設定して、スキル・マトリックスとして開示する。

上記⑤同様に、私学法改正プロジェクトチームの検討と並行して進め、2023年度中に概要案を示す。

【課題⑧】

公正性を担保した組織マネジメントの整備を行うこと。

(改善方針)

(4)③～⑥同様に、2023年度中に新たに外部専門家などを含めた「人事マネジメント部会(仮称)」を設け、課題点の内容について検討を重ね、同年度内に中間報告を行う。

例)

- ・ 理事を含めた、全ての者が複数より評価される体制づくり。特に理事などの強い権限を持つ者についての評価は公表に耐えられるものとする。(権限の集中を避け

る、プロセスの見える化)

- ・ 理事の報酬（役員報酬）は第三者が評価をふまえ定められるようなプロセス・機関を構築する。
- ・ 学園財務を統括する役職（CFO、財務担当理事、財務部長など）を設置する。
- ・ 組織の公平性と流動性を確保するため役職定年を設ける。
- ・ 専門性の高い教員の活用。いずれの役職等においても、説明責任を果たせるよう、選任プロセスの透明化を必須とする。

【課題⑨】

情報セキュリティ管理を確立すること。

(改善方針)

(5)と重複する課題のため、同項参照。

【課題⑩】

財務構造の抜本的改善に取り組むこと。

(改善方針)

(3)と重複する課題のため、同項参照。

以上