

『「ガバナンス検証委員会」調査報告書の概要と
改善方針』（履行状況の概要報告）

2024（令和6）年1月30日公表

2024（令和6）年1月31日更新

学校法人桜美林学園

はじめに

桜美林学園は、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、2023年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」）を理事会として受けました。

理事会は、当報告書に記載されていることを真摯に受け止め、2023（令和5）年10月13日に『「ガバナンス検証委員会」調査報告書の概要と改善方針』をホームページに公表し、改善計画プロジェクトチームのもと改善に向けた取り組みを進めて参りました。この度、改善計画について98%着手することができましたので、履行状況の概要を公表させていただきます。

引き続き改善計画推進にむけて学園一丸となって取り組む所存です。

2024（令和6）年1月30日
学校法人桜美林学園
理事長 小池一夫

目次

はじめに.....	2
I 改善方針の履行状況概要.....	4
II 改善計画の進捗状況一覧.....	8

I 改善方針の履行状況概要

2023（令和5）年10月13日に公表した「ガバナンス検証委員会」調査報告書の概要と改善方針（公表文書）」に基づき、改善計画プロジェクトチームを立ち上げ、改善への取り組みを進めてきました。2024年1月30日現在、公表文書に掲げた41の課題（改善計画プロジェクトチームで3件を追加、計44課題）のうち41課題に対し改善の取り組みを開始し、「完了」が18件（44%）、「着手済」が22件（54%）、未着手が1件（2%）です。詳細は「II 改善方針の進捗状況一覧」に記載しています。

【公表文書に掲げた課題の進捗状況概要】

「ガバナンス検証委員会」調査報告書（調査報告書）の第1章では、旧役員報酬基準の私学法違反についての監事などからの指摘が軽視・無視されたことや、旧役員に対して報酬支給根拠がないまま報酬が支給されたこと、また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が指摘されました。

課題とされる2020年度役員報酬については、現在の役員報酬基準と照らし合わせて、2020年度の役員報酬の適否を理事会にて審議しました。その結果、当時の支払い済報酬額との差額分についての措置を行い、必要に応じて返還請求を行うとともに、現在の役員報酬基準を2020年度役員報酬として承認いたしました。

理事会、常務理事会においては常務理事の職務担当を①組織 ②人事、コンプライアンス、キリスト教教育、ダイバーシティ ③総務、事業 ④財務、企画の4つに分類し、理事長及び常務理事にその担当職務を充て、重要事項に限らず全ての議案が、理事長及び職務担当常務理事を介して上程される体制づくりを速やかに構築いたしました。また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とされる課題については、本年2月中を目途に取り組む予定です。

調査報告書の第2章では、理事会における重要事項の意思決定プロセスの不十分さや、理事の業務執行に対する適切な監督機能の欠如、さらには業務執行担当理事の役割や機能への理解不足、そして理事会、常務理事会、評議員会における執行と監督の役割分担の不明確さが指摘されました。これらの問題点は、学園のガバナンスにおける重要な課題であり、私たちはこれらの課題に対して具体的な改善措置を講じています。

具体的には、まず、理事・監事を対象とした私学法改正に向けた研修、ハラスメント研修など多角的な取り組みを実施し、改めて理解を徹底しました。また第1章の項で述べたように、常務理事の職務担当を明確に定義し、重要事項の意思決定は常務理事会での十分な審議を重ねたうえ、理事会で諮ることを徹底いたしました。理事、常務理事、監事による自由闊達な意見を交わすことで、執行と監督の役割においても相互牽制機能を働かせるように取り組み始めております。常務理事と評議員の兼任についても、解消しています。

財務担当監事については、2024年2月1日よりご就任頂く方を選任いたしました。

さらに、内部監査機能の強化や、実効性のある内部通報制度の確立にも力を入れています。2024年度からは法務室の設置が決定されており、監査室の人員増強も予定されています。既に施行されている「学校法人桜美林学園公益通報に関する規程」により、従来の内部窓口に加えて新たに外部窓口も設けられ、公益通報の受付体制を強化しました。これにより、公益通報の実態を正確に把握し、迅速かつ適切に対応する体制を整えています。いずれの委員会にも外部の専門家を組み入れる取り組みになっております。今後、さらに事務組織体制等の整備を行うように取り組んで参ります。

調査報告書の第3章では、予算統制と財務管理の面における複数の重要な課題が浮き彫りになりました。特に予算統制の不備や月次決算の遅れが、適切な予算執行およびタイムリーな財務管理の有効性に重大な影響を及ぼしていることが指摘されました。これらの問題に対処するため、私たちは予算編成のプロセスを全面的に見直し、前年度の予算を単純に踏襲する従来の方法から、最新の決算データに基づく実績ベースのアプローチへと転換しました。さらに、月次決算プロセスの効率化と精度向上のため、様式の統一と集計方法の最適化を図り、これにより年度末の財務状況をより正確に予測する体制を構築しました。また、報酬、委託、手数料の計上額の増大と、子法人の経営状況の透明性欠如に対しても具体的な対策を実施しています。調達プロセスにおいては、厳格な相見積もりの義務付けや、稟議申請時の詳細な業者比較により、選定プロセスの透明性と合理性を高めました。子法人経営の健全化に向けては、事業担当常務理事のもと、専門のプロジェクトチームを設け、事業構造の見直しを含む複数の改善策を検討しています。

財務構造の脆弱性に対処するため、経理部が主導し、財務状況に関する理解を深めるための研修を計画しています。これにより、教職員が学園の財務状況を正確に把握し、財政再建に向けた取り組みに積極的に貢献できる体制を築いていくことを目指しています。さらに、施設更新計画における計画性の欠如についても対応を進めており、無計画な借入りに頼ることなく、第2号基本金への組み入れを含む責任ある財務戦略を策定し、これを公開することで、ステークホルダーの信頼を回復する取り組みを行っています。

これらの取り組みを通じて、予算統制の強化、財務管理の透明性の向上、そして財務構造の健全化を目指し、学園の持続可能な発展のための基盤を固めていく所存です。

調査報告書の第4章では、組織内のコミュニケーションの不足、戦略的な目標設定の欠如が指摘されました。特に、組織の上層部が積極的に中間管理職と直接対話することの重要性が強調されています。その一環として、理事長や常務理事を含む上層部が、部長や課長クラスの管理職との間で意見交換の場を設け、直接的なフィードバックを交わす試みを実施されました。この取り組みは、教職員全体とのコミュニケーション促進に向けた先駆けとなり、今後、さらに広範な対話の場の展開を予定しています。

理事長の年度方針に基づく具体的な活動計画の策定については、現在年度途中であり、かつ理事長及び常務理事の多くが任期満了年度ということもあって、具体までは取り組めておりませんが、常務理事の職務担当に紐づけた事業計画案づくりになるよ

うに事業計画案の着手に入っております。

人事管理における公正性と透明性の向上にも着手しています。この目的のもと、「人事マネジメント部会」が新たに設立され、人事政策の策定、評価システムの見直し、組織体制の改革、そして戦略的な人事配置と運営に関連する研修の実施など、幅広い改革の取り組みが始動しました。外部のコンサルタント機関の専門知識を活用し、各種人事関連の取り組みを実施することで、組織内での疑念や忖度を排除し、公正かつ透明性の高い人事マネジメントの実現を目指しています。

調査報告書の第5章では、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や、常務理事会、理事会への参加有資格者を制限すること、および機密資料の分類基準を明確化することが指摘されました。

情報管理とセキュリティの強化、会議運営の見直しと情報共有の効率化にむけて、常務理事会や理事会等の会議体における資料配布の方法を根本から見直し、紙資料の使用を極力減少させる方針です。2024年度からは、これらの会議での紙資料の使用を完全に廃止する予定です。また、会議への参加資格者を明確に定めることで、必要最小限の関係者のみが重要な議論に参加する体制を整備しました。これにより、機密情報の取り扱いをより厳格に管理し、情報セキュリティを一層強化しています。

さらに、情報管理体制の強化として、CIO (Chief Information Officer) もしくは CISO (Chief Information Security Officer) など、情報管理を専門とする役職の設置を計画しています。これらの役職の設置により、学園全体の情報セキュリティ体制の強化、適切な投資の実施、そして経営層を含む全職員の情報リテラシー向上を図る研修の実施など、包括的な情報管理体制の構築を目指しています。

個人情報保護体制の更なる強化として、プライバシーマークの取得に向けた取り組みも進めていますが、情報保護に関するより高い基準を求める声に応え、ISMS 認証相当の体制構築にも着手しています。これは、新たに任命される CIO や CISO の方針に沿って、必要に応じて計画を調整し、最適な情報保護体制を目指していきます。

常務理事会での事前ブリーフィングにおける情報共有の方法も見直し、議案の登録から議論に至るまでのプロセスを全常務理事と共有するようにしました。また、職務担当常務理事が会議への登録者になりますので、常務理事を介して議案が登録される体制を整えています。またブリーフィングにおいては議案登録当該部署の担当が説明することにいたしましたので、議事の透明性と効率性が向上し、より生産的な議論が可能となっています。

調査報告書の第6章では、1章～5章までの指摘を踏まえた改善案が示されました。改善案については、ここまで述べて来たとおりですが、2024年度の理事改選においては、選任プロセスの透明性と公正性を高めるために、理事選任機関を設置しました。評議員の選任体制の整備を行うことや、公正性を担保した組織マネジメントの整備を行うことについては、2025年度の私学法改正にあわせて、2024年度中に評議員の選任のあり方も含めて抜本的に見直す予定です。

以上、ガバナンス検証委員会報告書で指摘された事項を中心に、当学園が直面して

いる課題への取り組みと進捗状況をご報告いたしました。改善への道のりは決して容易ではありませんが、私たちはこれらの課題に対し、全学園が一丸となって取り組むことの重要性を深く認識しております。皆様のご支援とご協力を仰ぎながら、透明性と信頼性を高め、より良い学園の未来を築いてまいります。本報告を通じて、私たちの真摯な取り組みが伝わり、理解とご支持を賜りますよう心からお願い申し上げます。今後とも、皆様からの貴重なご意見をお待ちしております。

以上

第II 改善計画の進捗状況一覧

2024年1月30日現在 (No.1~3A・3B除く)

完了 **18 (44%)**
 着手済 **22 (54%)**
 未着手 **1 (2%)**

No.	区分	分類	課題内容	ステータス
1	課題	PT運営	改善PTキックオフ実施	完了
2	課題	PT運営	人事マネジメント部会設立	完了
3A	課題	GC	ガバナンスコード テンプレート作成	着手済
3B	課題	GC	ガバナンスコード 中身作成	着手済
4	課題	1章	(課題点)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	完了
5	課題	1章	(課題点)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。	完了
6	課題	1章	(課題点)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。	着手済
7	課題	2章	(課題点)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。	完了
8	課題	2章	(課題点)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。	完了
9	課題	2章	(課題点)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。	完了
10	課題	2章	(課題点)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。	着手済
11	課題	2章	(課題点)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。	完了
12	課題	2章	(課題点)財務担当監事不在を是正すること。	完了
13	課題	2章	(課題点)内部監査機能を高めること。	着手済
14	課題	2章	(課題点)実効性をもった内部通報制度の確立が必要。	完了
15	課題	3章	(課題点)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)。	完了
16	課題	3章	(課題点)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)。	完了

17	課題	3章	(課題点)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)。	着手済
18	課題	3章	(課題点)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。	着手済
19	課題	3章	(課題点)深刻な資金状態と財務制限条項の存在	着手済
20	課題	3章	(課題点)計画性に欠けた施設更新計画。	着手済
21	課題	4章	(課題点)「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。	完了
22	課題	4章	(課題点)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。	着手済
23	課題	4章	(課題点)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。	着手済
24	課題	4章	(課題点)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。	着手済
25	課題	4章	(課題点)評価指標、役職定年などの制度改革を推進すること。	着手済
26	課題	4章	(課題点)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。	着手済
27	課題	5章	(課題点)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。	完了
28	課題	5章	(課題点)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。	着手済
29	課題	5章	(課題点)情報セキュリティを確保する体制の整備。	着手済
30	課題	5章	(課題点)安全性と利便性を確保するための投資の必要性。	着手済
31	課題	5章	(課題点)経営層における情報リテラシー不足への対応。	未着手

32	課題	5章	(課題点)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。	着手済
33	課題	5章	(課題点)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。	着手済
34	課題	5章	(課題点)常務理事会ブリーフィング時からの情報共有の在り方。	完了
35	課題	6章	(課題点)理事会における適正な審議体制を整備すること	完了
36	課題	6章	(課題点)常務理事と評議員との兼任解消	完了
37	課題	6章	(課題点)監事の監査業務を補助する人員の整備を行うこと	着手済
38	課題	6章	(課題点)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	着手済
39	課題	6章	(課題点)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	着手済
40	課題	6章	(課題点)理事選任機関を定めること	完了
41	課題	6章	(課題点)評議員の選任体制の整備を行うこと	完了
42	課題	6章	(課題点)公正性を担保した組織マネジメントの整備を行うこと。	完了
43	課題	6章	(課題点)情報セキュリティ管理を確立すること。	着手済
44	課題	6章	(課題点)財務構造の抜本的改善に取り組むこと。	着手済

以上