

令和4年度 学校法人監事研修会

社会の信頼を得る学校法人制度改革に向けて

2022（令和4）年12月22日

学校法人工学院大学 杉原 明

自己紹介

杉原 明

学校法人工学院大学 理事・総合企画部長

都内学校法人勤務を経て2003（平成15）年より学校法人工学院大学職員。教育開発課長、学長企画室長等を経て2015（平成27）年より総合企画部長、2021（令和3）年5月より理事。

大学行政管理学会副会長、大学マネジメント研究会理事

本日の内容

I. 学校法人制度改革の動き

II. 学校法人工学院大学のガバナンス改革

1. 寄附行為変更の概要（2016年実施）
2. 私立学校法改正法への今後の対応
3. 監事・内部監査室の体制と取組

III. 今後の課題（教学監査など）

I .学校法人制度改革の動き

I. 学校法人制度改革の動き

1. 学校法人制度改革の背景（2006年～2020年）

2006年 私立学校法改正（理事会設置の義務化、監事の機能強化）

- ・ 学校法人の業務に関する決定機関として理事会を置く
- ・ 監事の評議員との兼職禁止、少なくとも1名を外部者とするなど

2014年 学校教育法改正（学長のガバナンス強化）

- ・ 教授会の権限と学長の権限についての整理

2014年 私立学校法改正（措置命令・理事の忠実義務規定）

- ・ 異例な事態に所轄庁が適切に対応するための仕組みの整備

2019年 私大連・私大協によるガバナンスコード制定・公表

- ・ 学校法人による自主的なガバナンス強化をめざす

2020年 私立学校法改正（管理運営の改善）

- ・ 役員利益相反や損害賠償責任、役員報酬の開示義務

→さらなるガバナンス強化を求める動き

1. 学校法人制度改革の動き

2. 「学校法人ガバナンス改革会議」について

2019年 「経済財政運営と改革の基本方針2019」

2021年1月 「学校法人のガバナンスに関する有識者会議」 設置

- ・ 学校法人制度に社会福祉法人や公益社団・財団法人制度と同等のガバナンス機能を持たせることが議論され、3月に「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について」として報告

2021年7月 「学校法人ガバナンス改革会議」 設置 (同12月報告)

- ・ 学校法人理事長などの「利害関係者」を含めない「外部有識者」のみで構成
- ・ 議論においては、公益法人のみならず株式会社との比較も行われる
- ・ 「評議員に学内者を含めない」など徹底した外部者の視点による改革案

→学校法人の特殊性を排除し、民間企業の経営者等に理解が得られる制度改革を目指していたと考えられる

I. 学校法人制度改革の動き

3. 「学校法人制度改革特別委員会」の議論

2022年1月「学校法人制度改革特別委員会」設置

- ・法律、会計の専門家のほか、私立学校団体の代表者で構成
- ・3月に「報告書」、5月に「私立学校法改正案の骨子」が公表
- ・法案の詳細および施行時期は未定
- ・理事と評議員の兼職禁止、重要事項について評議員会の議決を要するなど、優先順位の高い項目に絞った現実的な提案

理念としては以下が明記されている

「執行と監視・監督の役割の明確化・分離」

「各機関における建設的な協働とけん制関係の確立」

「幅広いステークホルダーの意見の反映、また法令や社会的規範から逸脱した業務執行の防止・是正を目指していくこと」（報告書より）

→各学校法人の意識改革が求められている

Ⅱ. 学校法人工学院大学のガバナンス改革

1. 寄附行為変更の概要

Ⅱ. 学校法人工学院大学のガバナンス改革

1. 寄附行為変更の概要（1）

2016年に大規模な寄附行為変更等を実施（2006年私学法に基づく）

- ・理事の定員削減（上限13名→上限9名）
 - ・評議員の定員削減（53名→32名、教職員と卒業生を各10名削減）
 - ・評議員会による理事解任の提案が可能であることを明記
 - ・理事会が学校法人の意思決定機関、評議員会は諮問機関との位置づけの下で評議員会の議決事項を最小限に整理
 - ・理事長および学長の再任回数と年齢の制限（3期9年を上限、就任・再任時75歳以下）
 - ・理事会の任期を「決算評議員会」までとする
 - ・「学長選挙」を廃止し「学長選考委員会」方式に変更
 - ・常勤の監事を設置可能に（2018年より常勤監事を置く）
- など

Ⅱ. 学校法人工学院大学のガバナンス改革

1. 寄附行為変更の概要（2）

評議員はステークホルダーの代表である（2016年改革）

監督機能強化に向けて適切な評議員の確保が重要

- ・ 評議員の構成の変更

旧 教職員20名、卒業生20名、学識経験者10名、各学校父母会3名

新 教職員10名、卒業生10名、有識者10名※、各学校父母会2名

※有識者は当初学内外を問わなかったが現在は学外者に限定

- ・ 理事・教職員・卒業生2名以上の推薦者（経歴及び推薦理由の明示）
- ・ 卒業生評議員について校友会ルートのみでなく広く募集
- ・ 評議員全員による投票を経て評議員会で選任

※有識者評議員10名のうち3名は協定校理事長・学長など理事会決定とする

→理事・教職員・卒業生がそれぞれの立場で真剣に評議員候補者を確保

Ⅱ. 学校法人工学院大学のガバナンス改革

1. 寄附行為変更の概要 (3)

有識者評議員の構成 (2022年12月現在)

有識者10名のうち

連携校の学長 3名 (うち女性1名)

企業等でのマネジメント経験のある卒業生 3名

企業等でのマネジメント経験のある方 (卒業生以外) 2名 (うち女性1名)

弁護士 1名 (※理事兼職)

官庁OB 1名

※評議員報酬 月額10千円

※評議員会は定例3回/年、コロナ禍以降、オンライン参加を認めている

→適任の外部有識者評議員の確保がさらに重要になる

Ⅱ. 学校法人工学院大学のガバナンス改革

1. 寄附行為変更の概要（4）

理事の構成（2022年12月現在）

理事9名の経歴

- ・ 理事長（教員）
- ・ 大学学長
- ・ 附属中学・高等学校校長
- ・ 有識者 1名（常務理事） ※官庁経験者
- ・ 元職員 1名（常務理事） ※民間企業経験者
- ・ 職員 1名
- ・ 教員 1名（評議員）
- ・ 外部有識者 1名（評議員） ※外部理事（非常勤）
- ・ 校友会長 1名（評議員） ※外部理事（非常勤）

※非年俸制理事報酬 月額100千円（理事長、常務理事、学長、校長は年俸制）

※理事会は定例11回／年程度、コロナ禍以降、オンライン参加を認めている

Ⅱ. 学校法人工学院大学のガバナンス改革

2. 私立学校法改正法への今後の対応

Ⅱ. 学校法人工学院大学のガバナンス改革

2. 私立学校法改正法への今後の対応（1）

※私立学校法改正法案骨子より抜粋、引用

1) 目的

2) 基本的な考え方

- ・「執行と監視・監督の役割の明確化・分離」と「建設的な協働と相互けん制」

3) 意思決定

- ・任意解散・合併や重要な寄附行為の変更に理事会決定と評議員会の決議が必要

4) 理事・理事会

- ・理事長の選定・解職→理事会
- ・重要な決定の理事への委任→禁止
- ・理事の選任機関→評議員会、または評議員会の意見を聴く
- ・理事の解任→事由を定める、かつ評議員会による請求可能とする
- ・校長（学長）理事の解任→理事の解任可能とする
- ・外部理事の数→引き上げ（2名以上？）

Ⅱ. 学校法人工学院大学のガバナンス改革

2. 私立学校法改正法への今後の対応（2）

4) 理事・理事会（続き）

- ・ 理事の任期→上限4年で監事・評議員の任期を超えない、決算評議員会を終期
- ・ 理事の職務報告→理事会に職務報告を行う
- ・ 理事の評議員会出席→理事の立場で出席し必要な説明をする
- ・ 理事と評議員の兼職→禁止

5) 評議員・評議員会

- ・ 評議員の選任→評議員会が行うことを基本（一定範囲で例外）
- ・ 教職員・役員近親者等→評議員に占める定数や割合に上限を設ける
- ・ 評議員の資質→教育研究への理解や法人運営への識見
- ・ 評議員の任期→上限6年、決算評議員会までとする
- ・ 評議員の責任→善管注意義務と損害賠償責任を負う

Ⅱ. 学校法人工学院大学のガバナンス改革

2. 私立学校法改正法への今後の対応（3）

6) 監事

- ・ 監事の選解任→評議員会の決議
- ・ 役員近親者の監事就任→禁止
- ・ 監事の解任→解任事由を定める、監事は評議員会において意見を述べるができることとする
- ・ 監事の任期→6年を上限、決算評議員会を終期、理事の任期と同等以上
- ・ 常勤監事→監事の一部を常勤化すること（規模の大きい大臣所轄法人）
- ・ 評議員会に出席→意見を述べる

7) 会計監査

- ・ 大臣所轄学校法人においては、会計監査人が会計監査を行う

8) 内部統制システムの整備

9) その他

II. 学校法人工学院大学のガバナンス改革

2. 私立学校法改正法への今後の対応（4）

主な項目	私立学校法改正法案骨子	学校法人工学院大学
学校法人の意思決定	理事会（一部事項は加えて評議員会決議）	理事会（一部事項は加えて評議員会決議）
理事長の選定・解職	理事会	理事会
重要な決定の理事への委任	禁止	定めなし
理事の選任機関	評議員会。または評議員会の意見を聴く	評議員会と理事会（評議員会の意見を聴く）
理事の解任	事由を定めるとともに評議員会による請求可能	事由の定めなし評議員会の請求可能

Ⅱ. 学校法人工学院大学のガバナンス改革

2. 私立学校法改正法への今後の対応（5）

主な項目	私立学校法改正法案骨子	学校法人工学院大学
校長理事の解任	理事としての解任可能	定めなし
外部理事の数	引き上げ（2名以上か）	（実質的に2名以上となる）
理事の任期	上限4年で監事・評議員の任期を超えない	3年で決算評議員会まで
理事の職務報告	理事会に職務報告を行う	定めなし
理事の評議員会出席	理事の立場で出席し必要な説明をする	理事の立場で出席し必要な説明をする
理事と評議員の兼職	禁止	評議員選出理事のみ兼職

II. 学校法人工学院大学のガバナンス改革

2. 私立学校法改正法への今後の対応（6）

主な項目	私立学校法改正法案骨子	学校法人工学院大学
評議員の選任	基本評議員会が行う（一定範囲で例外）	評議員会決議による
教職員・役員近親者等	評議員に占める定数や割合に上限を設ける	教職員は10名／（定数32名中）
評議員の資質	教育研究への理解や法人運営への識見	定めなし
評議員の任期	上限6年、決算評議員会までとする	3年で決算評議員会まで
評議員の責任	善管注意義務と損害賠償責任を負う	定めなし

Ⅱ. 学校法人工学院大学のガバナンス改革

2. 私立学校法改正法への今後の対応（7）

1) 選任・解任ルールの特明瞭化

- ・特に解任事由をあらかじめ明確に定めること

2) 理事・評議員・監事に必要な資質の明示とそれに基づく選任

- ・それぞれの役割に即して必要な見識および経験を明確にし、それに基づき適切な選任機関で選任する

（理事、評議員、監事とも選任機関は評議員会が中心となるため評議員の知見が今までより重要になる）

3) ステークホルダー代表としての外部人材の比率向上と人材確保

- ・理事、評議員・監事とも適切な外部人材の確保が重要になる
- ・民間企業等の経営人材とアカデミック人材（他大学等）のバランス
- ・父母、学生などの意見をより実質的に取り込むための方策

Ⅱ. 学校法人工学院大学のガバナンス改革

2. 私立学校法改正法への今後の対応（8）

今後の対応スケジュールのイメージ（本学の場合）

改正法が仮に2024（令和6）年4月に施行され、経過措置が1年とすると2023（令和5）年度中に寄附行為変更を行ったうえで並行して

1) 本学の次回役員改選（理事・評議員の任期はそれぞれ3年）

2023（令和5）年5月（決算評議員会後）→現行法に基づき改選を実施

2) 本学の次回監事改選（監事の任期は3年）

2024（令和6）年5月（決算評議員会後）→改正法に基づき選出

3) 理事・評議員の兼務者（評議員から選出した理事）の対応

改正法施行後速やかに（経過措置期間内に）実施

※兼務者について評議員を解任し理事のみとする（評議員の定員減？）など

Ⅱ. 学校法人工学院大学のガバナンス改革

3. 監事・内部監査室の体制と取組

Ⅱ. 学校法人工学院大学のガバナンス改革

3. 監事・内部監査室の体制と取組（1）

内部監査室の設置 2005年

- ・ 人員：室長（部長）1名、職員1名（2022年12月現在）
 - ・ 主な職務：監査計画書に基づく定期監査および臨時監査
- ※定期監査は部署別監査が中心（業務監査）

常勤監事の設置 2018年

- ・ 監事の定数は2名、任期は3年（寄附行為上は常勤・非常勤の定めはない）
- ・ ガバナンスコード（2021年制定）において、1名を常勤とすることを明示
「監事の監査機能の充実、向上のため、2名の監事のうち1名を常勤とします」
- ・ 現在はそのほか常勤監事付職員1名(部長級)を配置

ガバナンスコードの制定 2021年9月

Ⅱ. 学校法人工学院大学のガバナンス改革

3. 監事・内部監査室の体制と取組（2）

監事の経営部門の重要な会議への出席

- ・ 理事会
- ・ 常勤役員会（週1回）
- ・ 部署別事業実施状況報告会（半期に1回） ※常勤監事のみ
※監事の立場として発言もする



教学部門への重要な会議への出席

- ・ 教授会等への出席

※教授会ではステークホルダーである学生の入学・卒業等や、経営事項もしくは経営と関連する教員人事等が取り扱われるため、監事もそのルールや状況を知ることが望ましい

Ⅱ. 学校法人工学院大学のガバナンス改革

3. 監事・内部監査室の体制と取組（3）

内部監査室による部署業務監査（定例・年2部署程度）

- ・ 管理職へのヒアリング
（勤務管理、決裁、業務引継ぎ、コスト、その他）
- ・ 課員へのヒアリング
（担当業務、業務の進め方、部署の雰囲気）
- ・ 規程・契約書類の確認

部署への指摘事項（過去の事例）

- ・ 決裁（部内決裁ルールの明確化など）
- ・ 規程（休眠規程の廃止など適切な見直し）
- ・ 備品持ち出しの記録徹底（ワークフロー導入）

Ⅱ. 学校法人工学院大学のガバナンス改革

3. 監事・内部監査室の体制と取組（4）

(定例監査以外の例)

文部科学省補助事業等で購入した装置・設備の利用状況調査

※監事・内部監査室共同の監査

主な調査項目

- ・対象備品の確認
- ・計画調書に沿った目的や管理運営体制であるか
- ・使用人数（教員・学生数）
- ・備品導入の経緯
- ・他大学の導入状況
- ・ランニングコストおよび除却時の取替更新の必要性

Ⅲ. 今後の課題（教学監査など）

※参加者の皆様からご意見、ご教授いただければ

Ⅲ. 今後の課題

1. 業務監査を応用した教学監査の検討

教学監査の手法として考えられるもの

- ・ 学部長等へのヒアリング
（教学に関する意思決定方法の確認など）
- ・ 教員・職員へのヒアリング
（教育の進め方など）
- ・ 規程の確認（3ポリシー等含む）



教育活動が適切に行われているかどうかの監査

- ・ 基準・規程・ポリシーに基づき適切か

※内部監査と監事監査の厳密な切り分けは難しい

Ⅲ. 今後の課題

2. 自己点検評価の活用

自己点検評価の項目の例（大学基準協会による基準）

基準 1 理念・目的

基準 2 内部質保証

基準 3 教育研究組織

基準 4 教育課程・学習成果

基準 5 学生の受け入れ

基準 6 教員・教員組織

基準 7 学生支援

基準 8 教育研究等環境

基準 9 社会連携・社会貢献

基準 10 大学運営・財務（1）大学運営

基準 10 大学運営・財務（2）財務

課題

※根拠法が異なる（学校教育法/私立学校法）

※ステークホルダーを意識した点検基準か？

※自己点検評価資料を教学監査に活用できないか（重複した仕事を避ける）

Ⅲ. 今後の課題

3. 教学監査を行う適任者の確保

- ・ 認証評価機関の審査員：

 - 大学教員中心（財務分野除く）

※ 教育・研究のプロではあるが必ずしも管理運営に詳しくない

- ・ 学校法人の監事

 - 会計の専門家が中心

※ 必ずしも教育・研究に造詣が深いわけではない

- ・ 内部監査部門

 - 各大学による（認証評価の対応は監査と別部門の場合が多い）

→ どのような専門性や経歴があれば適任か？

Ⅲ. 今後の課題

4. ステークホルダーの立場に立っての監査

学生・保護者・就職先企業等の立場になってのチェック

- ・ 納入された学費は教育・研究に適切に使われているか
- ・ 建学の精神や各ポリシーに沿った教育が行われているか
- ・ 成績評価、卒業判定等はあらかじめ示された基準通りに沿って公平・公正に行われているか

→ 「自己点検評価」もこうあるべき

…という前にもっとシンプルに

- ・ 成績評価は期限内に提出され学生に開示されているか
- ・ 授業アンケートは全員が実施しているか

など基本的な事項のチェックから始めてはどうか

まとめ

- 学校法人の多様な「ステークホルダー」に意識を向ける
- 現状維持では生き残れないので、将来を見た早めの改革を
- 組織内における「建設的な協働と相互けん制」
- 他大学（他法人）との協働と競争
- 役員（理事・監事）の強い権限を自覚し必要以上に振りかざさない

ご質問・感想などお気軽にどうぞ