



ガバナンス体制の円滑な構築に向けて ～各学校法人の取組み事例集～

- ①理事会での議論の活性化に関する取組み・・・・・・・・・・ 3
- ②学外理事に関する取組み・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 7
- ③評議員会での議論の活性化に関する取組み・・・・・・・・・・ 9
- ④監事による監査の充実に向けた取組み・・・・・・・・・・15
- ⑤経営に関する取組み・・・・・・・・・・・・・・・・・・19

※本事例は、日本私立学校振興・共済事業団が学校法人に取材したうえで作成しています。

取組み例 1

法人A

◆理事長自らによる学外理事・監事とのコミュニケーション

- ・ 理事会に諮る重要案件については、事前に学外理事・監事に直接理事長が説明している。
- ・ 学外理事・監事に対面で説明を行い、様々な質問に丁寧に対応している。

ポイント

- 学外理事や監事が、理事会に諮る内容について、事前に理解を深める。
- コミュニケーションを深めることで、学外理事や監事が理事会で発言しやすくなる。
- 理事会での議論を活発化・実質化し、審議の円滑な進行にもつながる。

取組み例 2

法人B

◆懇談会の開催による議論の活性化

- 理事会だけではすべての内容を審議する時間的余裕がないため、下部組織である懇談会※で掘り下げて審議を重ねることで、一定の方向性を決めている。

※常任理事全員で構成される会議体

- 理事職を兼務する教員にも経営に関心を持ってもらうことが懇談会の開催目的の一つである。
- 中期事業計画等法人レベルの検討事項の対応には、夏期集中期間を2日間設け、集中的に懇談を行っている。ここでの審議事項が常任理事会、理事会の議題になっている。

ポイント

- 理事会での審議事項について、懇談会で議論を尽くしたうえで一定の方向性を決めているので、理事の納得を得やすく、理事会の議論が円滑に進む。
- 丁寧に意見交換や議論を重ねることができるため、理事同士がお互いの考えを理解しつつ積極的に職務に取り組むきっかけとなる。

取組み例 3

法人A

◆理事職を兼務しない学部長や幼稚園長などによる常任理事会への参加

- 理事会の構成メンバーではないが、オブザーバーとして、理事職を兼務しない学部長や校長・園長なども常任理事会等に参加している。
- 直接現場の責任者が、自ら状況の説明や質問に対する回答を行う。

ポイント

- 現場の取組み内容や意見などを踏まえて、理事会で議論を行うことにより、**議論の活発化・実質化**につながる。
- 経営陣が現場の取組みや意見を知るきっかけにもなり、経営陣と現場の風通しを良くすることにつながる。

取組み例 4

法人A

◆ 学外理事の知見を活かした学校運営

- 一般企業の経営者である学外理事から学内にはない切り口の意見や助言をいただき、学校運営を活性化している。
- 学校法人と一般企業とで共通する人事制度や労務管理の課題について、会社経営の実体験からアドバイスをいただいている。
- 学外理事とつながりのある外部の方（地元企業の経営者等）が新校舎見学などで来校する場合、理事長が案内等を行い、学外の方と積極的な意見交換を行っている。

ポイント

- 学外者の**専門的・客観的な視点**を活かすことができる。
- **地域のニーズ**を把握することで、**教育研究の改善**を図ることができる。
- **新たな地域連携の取組み**を行う**機会**を増やすことにつながる。

取組み例 1

法人C

◆大学等の改革会議に学外理事が参画

- 理事会の下部組織として、大学改革推進会議、中高改革推進会議を設置している。
- 当該会議は、設置校の将来計画、経営改革、教育改革、当面の諸課題などについて審議している。
- 理事長、理事、学長、学校長等が参加している。
- 学識経験者である学外理事が持つ専門知識をもとに幅広い意見交換を行っている。

ポイント

- 理事会での議論に外部有識者としての視点を持ち込むことができ、議論が活性化する。
- 法人運営に外部からの目が入り、チェック機能が期待できる。

取組み例 2

法人D

◆学外理事として顧問弁護士を採用

- ・ 法律や学校法人の規程などに精通している顧問弁護士を学外理事として採用している。
- ・ 対応が必要な事案が生じた場合、当該理事が調査委員を受け持つ。
- ・ 育児休業やコンプライアンスに関連する規程の整備や、労働組合との対応など当該理事の知識や経験が役立っている。SNSでの誹謗中傷などの問題において、その分野を得意とする弁護士を紹介するなど迅速な対応をすることができている。

ポイント

- 法人の事情に明るい顧問弁護士が学外理事にすることで、運営上の諸問題に対し**効果的かつ機動的に対応**できる。

取組み例 1

法人E

◆ 法人を支援する会員から評議員を選出、さらにその中から理事を選出

- 評議員の過半数は、卒業生や教職員等で構成される後援会から選挙により選出される（当選評議員）。なお、選挙にあたり「望ましい評議員像」を掲げている。
- 理事の過半数は当選評議員の互選により選出される※。

※改正私立学校法施行後は、理事と評議員の兼職が禁止となることに留意が必要

- 現職の教職員からも選挙により学内評議員、学内理事が選出される。

ポイント

- 理事や評議員の過半数は、理事長の意向にかかわらず、選挙を経て選任されるため、理事長へのけん制機能が働く。
- 評議員選挙には、立候補者の年齢制限及び任期（4年）を設けているため、同一人物が長期にわたって評議員・理事になることを防ぐことができる。
- 評議員は立候補者から選出されるため、学校への貢献に強い気持ちを持つ人材が法人運営に参画されることが期待できる。

取組み例 2

法人E

◆ 評議員自らが、評議員会でプレゼンテーション

- 評議員自らが、法人運営に関する意見等を評議員会で提示し、建設的な議論を実施している。
- 一部の評議員から、評議員会での発言機会に関する要望があり実施している。
- 評議員会の活性化、ひいては法人運営の活性化にもつながるため、当該法人は、継続して評議員が自らプレゼンテーションを行う機会を提供している。

ポイント

- 普段発言する機会が少ない評議員が意見や提言を行うことができる。
- 評議員がより積極的に法人運営に携わるきっかけとなる。
- 評議員から学内にはない観点や意見が出されるため、評議員会の活性化にもつながる。

取組み例 3

法人E

◆ 評議員の質疑事項への丁寧な対応

- 評議員会の議題（議決・諮問事項）に対し、質疑事項の提出を認めている。
- 質疑事項を理事長自ら担当に振り分け、理事全員の確認のうえ評議員会前に回答する。
- 評議員会当日に事前の質疑事項への説明を行い、さらにその場での質疑にも対応するなど、時間をかけて丁寧に対応している。

ポイント

- 事前の質疑事項への回答を受け不明な点を解消したうえで評議員会に出席することができるため、評議員が議論に参画しやすくなる。
- 質疑事項を理事長・理事が確認することで、評議員に質疑事項を説明できるよう、法人側として論点整理ができる。
- 一方通行ではない丁寧な対応により、評議員一人一人の積極性が醸成され、評議員会のさらなる活性化が期待される。

取組み例 4

法人F

◆ 新任理事や評議員へのオリエンテーションを実施

- ・ 法人が抱える問題、各学校の入学志願状況、財務状況、理事会や評議員会の議題などを共有している。
- ・ 基本的に各年度の初回の理事会、評議員会開催前までに実施している。
- ・ 中期事業計画の中で、「変化に対応できる組織力の強化」によるガバナンス体制の強化を目指すこととなり、新任理事や評議員にも法人運営に必要な知識を習得してもらうために、オリエンテーションを実施している。

ポイント

- 理事や評議員は、所属する学校の情報のみにとどまらず、法人運営全体に必要な知識を習得することができ、適切に理事会、評議員会等に携われるよう工夫している。
- 理事や評議員が法人運営に対し、より積極性を持つきっかけとなる。

取組み例 5

法人G

◆「合同運営委員会」に評議員及び理事でもある※教職員が参画し、情報共有及び協議を実施 ※改正私立学校法施行後は、理事と評議員の兼職が禁止となることに留意が必要

◆教職員が参画し、情報共有及び協議を実施

- ・「合同運営委員会」は、法人部門と教学部門とが合同で設置している会議体であり、理事長、副理事長、常務理事、設置校の学長、学部長、学科長、校長、図書館長、課長級以上の事務職員などで構成している。
- ・同委員会は毎月開催しており、法人全体で財務状況、教学上の課題、学事に関する事、学生の動静など細部にわたり情報を共有し、諸問題に関する連絡調整及び協議を行っている。
- ・ガバナンス改革の推進を大学を運営すべき転換軸と捉え、法人部門と教学部門が一体となって内部質保証の実質化に向けた教学マネジメント推進体制の構築に取り組んでいる。

ポイント

- 結果的に法人の意思決定過程の詳細が評議員にも共有されるので、評議員は学校の動向を把握することができる。
- 評議員が法人運営に関する知識を深めることができるので、より積極的に職務に取り組むきっかけとなる。

取組み例 6

法人C

◆ 評議員（および理事）向けの冊子を毎年発行

- ・ 評議員の経営・教学に関する知識や理解を深めることが課題だったため、冊子を毎年発行している。
- ・ 建学の精神をはじめ、諸規程、法人内組織、大学各学部の概要などを掲載している。
- ・ 入学者の動向や収支の状況なども毎年更新し、冊子に直近5年分を掲載している。
- ・ 「学校会計など学校法人独特の用語が難しい」という声を受け、それらの用語集も併せて掲載している。

ポイント

- 評議員が学園の活動や学校運営に関する知識を深めることができる。
- 評議員会での議論の活性化にもつながる。

取組み例 1

法人E

◆ 監事監査の充実

- 理事一人ひとりの職務についても監査する責務が生じた令和元年度の私学法改正を機に、監事が各種委員会に陪席することを可能とした。
- 三様監査（監事監査、内部監査、会計監査人監査）体制の連携を密に行い業務の強化を図っている。

ポイント

- 理事会に諮られる前の段階から、監事が審議過程の詳細を把握できる。
- 監事の業務を効果的に行うことにつながり、建設的な協働にもつながる。
- 理事会における監事の積極的な発言にもつながっている。

取り組み例 2

法人G

◆令和4年度から内部監査室に外部有識者を起用

- ・ 外部有識者（法曹関係者、公認会計士、地元行政の職員など）のほか、教職員や法人事務局長を含め、計10名程度で内部監査員として構成している。
- ・ 他の業務執行機関から一定の独立性を有する内部監査室に組織改編し、教学マネジメント推進組織との協働により、中期事業計画の適正履行のチェックやガバナンス改革の構築を図っている。
- ・ 定期監査として中間決算及び期末決算後に実施監査を含む内部監査を行い、外部有識者が専門的知見から意見し監査結果調書を作成し、理事長に提出する。
- ・ 法人が抱える課題について、三様監査（監事、会計監査人、内部監査員）に出席し、外部有識者の視点で指摘を行う。
- ・ 令和7年度4月1日の改正私立学校法の施行を視野に幅広い意見を求めている。

ポイント

- 内部監査であっても、第三者が監査に加わることで、チェック機能の強化につながっている。
- 外部からの客観的な視点を法人運営に取り入れることができ、ガバナンスの強化につながる。

取組み例 3

法人C

◆ 教学関連の会議議事録を学内のシステムで閲覧可能とする権限を監事に付与

- 教学に関する会議に非常勤監事がすべて出席することは難しい現状がある。
- 監事は共有の閲覧システムから議事録の内容をチェックすることを可能としている。
- 教学面の課題、委員会の活動状況などについて、監事が把握することができる。

ポイント

- 教学に関する諸課題について、現場がどのように議論を進めて対応しているか確認できるため、監事が監査にあたり有効なテーマを設定することができる。
- 監事が常に法人内の会議の内容や動きをチェックできるため、けん制機能が働く。

取組み例 4

法人D

◆ 監事と理事が密に連絡や報告を実施

- 学外出身の常勤監事1名は、教学監査のために3つのキャンパスを定期的に巡回する。
- 監事と理事（校長等）は日頃から学内外で積極的なコミュニケーションを重ねることに努め、法人の近況や財務状況などの連絡や報告を行っている。
- 監事は連絡・報告から、現在の法人運営の状況（課題など）を知ることになる。

ポイント

- 監事と他の役職員はお互いの考えを共有できるので、理事会や評議員会等での議論の活性化につながる。
- 学外出身の監事であるため、学内の役職員が言及しにくい点も指摘でき、建設的な協働や相互けん制につながる。

取組み例 1

法人B

◆ 中期事業計画の策定にあたり、教職員や学生が参加するワークショップ^oを実施

- 学内の構成員から広く意見を募集する。
- 学校の未来について、学内が一体となって考える機会になっている。
- 経営陣は教育理念や取組みを伝え、学生側は生の声を経営陣に直接届ける機会にもなり、双方向の意見交換が可能となっている。

ポイント

- 法人全体の意見を反映した形で合意形成を図ることができる。
- 教職員や学生を含め、法人内の多くの関係者が学校の未来を真剣に考えるきっかけとなるため、より教育研究現場の実情に沿った形で改革を進めることができる。

取組み例 2

法人H

◆ 法人改革に関するワーキンググループの創設

- ・ 常任理事会の諮問機関として、検討内容に応じたワーキンググループを立ち上げ、法人機能強化につなげている。
- ・ 18歳人口の減少を受けて、法人としての生き残りを目指し、ガバナンス強化策を検討している。
- ・ 理事長が改革のための様々な指針を打ち出し、一つ一つ点検を行っている。
- ・ 改革の進捗状況を点検するためのPDCAサイクルをけん引する役割も果たしている。
- ・ 改革の一環として役員の定年制や常勤監事の設置などが定められた。

ポイント

- 進捗状況をチェックしながら改革を進めているため、危機にも迅速に対応できる適切な法人運営が可能となる。
- 法人機能を強化するための役員の定年制や常勤監事の設置により、けん制機能が働き、理事会の形骸化を防ぐことができる。