

## パネルディスカッションご登壇者 ご略歴

### 【東京会場】

#### ○松尾 肇氏

1975年4月 株式会社三菱銀行入社  
1998年1月 株式会社東京三菱銀行  
2006年7月 学校法人千葉工業大学財務部長  
2010年2月 学校法人千葉工業大学財務部長 兼 評議員  
2012年4月 学校法人千葉工業大学事務局次長 兼 財務部長  
2016年2月 学校法人千葉工業大学常勤監事（現在に至る）

#### ○岡本 史紀氏

1983年4月 芝浦工業大学助教授  
1989年6月 芝浦工業大学教授  
2000年6月～2009年6月 学校法人芝浦工業大学常務理事（学務担当・財務担当）  
2012年6月 芝浦工業大学名誉教授

#### ○齊藤 治彦氏

1990年4月 日本銀行入行、信用機構局、国際局、営業局、金融市場局を歴任  
1998年5月 KPMG ファイナンシャル・サービス・コンサルティング株式会社入社、  
取締役 エグゼクティブ・ディレクター  
2003年1月 経済産業省 産業構造審議会委員就任  
2005年7月 KFi 株式会社 代表取締役社長  
2010年2月 東京国際コンサルティング株式会社 マネージング・ディレクター  
2016年6月 学校法人調布学園非常勤監事  
2019年4月 アクサ・ホールディングス・ジャパン株式会社 取締役

#### ○小瀬 孝雄氏

1984年4月 日本私学振興財団採用（現 日本私立学校振興・共済事業団）  
2007年4月 企画室 参事  
2009年4月 総務部 総務課長  
2010年4月 助成部 補助金課長  
2012年7月 助成部次長  
2013年4月 助成部長  
2014年4月 融資部長  
2015年4月 総務部長  
2019年4月 私学経営情報センター長（現在に至る）

## 【京都会場】

### ○大河原 遼平氏

- 2008年12月 第一東京弁護士会登録
- 2009年1月 TMI 総合法律事務所勤務
- 2013年10月～2017年3月 文部科学省高等教育局私学部勤務
- 2017年4月 TMI 総合法律事務所復帰
- 2017年5月～ 公益財団法人日本高等教育評価機構大学期間機関別認証評価評価員
- 2017年10月～2019年3月 文部科学省大学設置・学校法人審議会学校法人分科会  
学校法人制度改善検討小委員会委員

### ○川原 俊明氏

- 1981年4月 川原俊明法律事務所設立（現弁護士法人川原総合法律事務所）
- 1984年7月 学校法人追手門学院評議員（現在に至る）
- 2001年4月～2011年7月 追手門学院 校友会山桜会会長
- 2002年7月 学校法人追手門学院理事（現在に至る）
- 2011年7月 学校法人追手門学院理事長（現在に至る）
- 2013年2月 学校法人成田山学園監事（現在に至る）
- 2015年7月～2016年6月 学校法人追手門学院学院長
- 2016年8月 学校法人梅村学園理事・評議員（現在に至る）
- 2017年4月 追手門学院大学学長（現在に至る）

### ○牧 美喜男氏

- 1973年4月 監査法人朝日会計社（現あずさ監査法人）入社
- 1975年11月 公認会計士第三次試験合格
- 2012年6月 有限責任あずさ監査法人 退職
- 2012年7月 学校法人甲南学園 監事（現在に至る）
- 2012年10月～2016年3月 追手門学院大学 客員教授
- 2012年12月～2016年3月 茨木市市政顧問
- 2014年6月 生活協同組合コープこうべ非常勤監事（現在に至る）
- 2016年3月 大阪大学経営学博士（組織行動論・国際人的資源管理）
- 2017年4月 摂南大学客員教授（現在ビジネス論を教授・現在に至る）
- 2019年4月 大阪工業大学客員教授（現在ビジネス論を教授・現在に至る）

### ○野田 文克氏

- 1990年4月 日本私学振興財団採用（現 日本私立学校振興・共済事業団）
- 2012年4月 総務部参事（人事担当）
- 2014年4月 総務部 総務課長
- 2016年4月 私学経営情報センター 私学情報室長
- 2019年4月 私学経営情報センター次長（現在に至る）

文部科学省 学校法人監事研修会  
「経営の安定化のための監事監査」

元学校法人芝浦工業大学常務理事・  
芝浦工業大学名誉教授 岡本 史紀

1. 「経営の安定化とは」

「入りを図り、出づるを制する」

教職員の労務提供に対し、学校法人は賃金を支払う義務を負う。

賃金の決定 生計費、世間相場、支払い能力

厳しい環境下では支払い能力

人件費構造改革

- ① 個別人件費の改革 資源の適正配分、教職員の人材育成、適正処遇 → 能力重視型給与体系導入
- ② 総額人件費の抑制 平均給与単価×教職員数
- ③ 定期昇給制度の見直し、賞与の適正水準への削減、有期雇用教職員の採用（教職員の採用形態の多様化）
- ④ 選択定年制度の導入、定年年齢引下げと再雇用制度の確立

2. 「如何に経営危機は乗り切れたか」（芝浦工大 1971年～1975年）

2.1 危機的状況（1971年）

自転車操業状態の資金収支 前受け金保有率40%

帰属収入 12.3億円 消費支出 17.2億円 4.9億円の支出超過

帰属収支差額比率 -40%を超える 人件費比率91%

11億円余の学債返還 総資金に対する自己資金比率（自己資金構成比率）37%

2.2 4年後に帰属収支黒字化実現（1975年度）

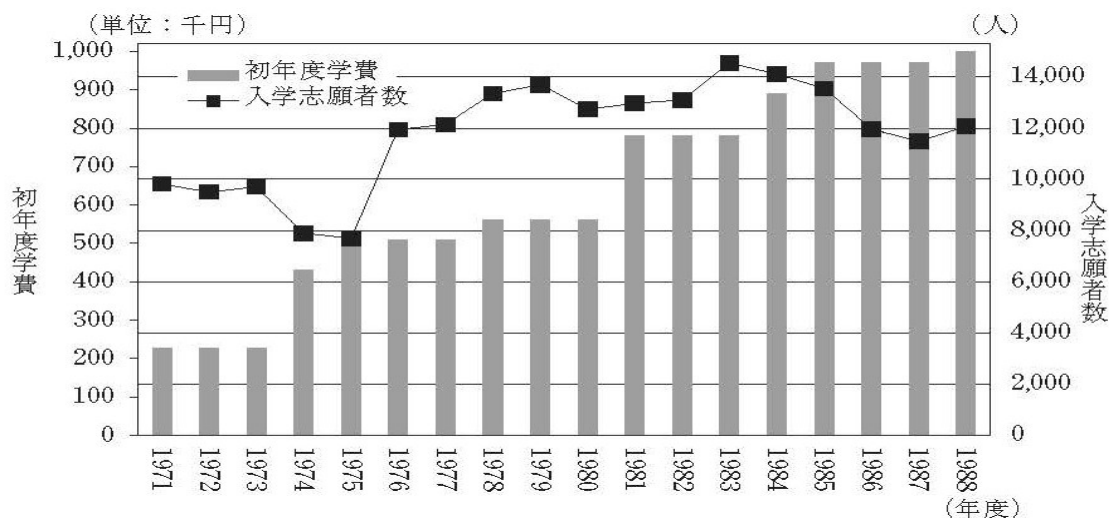
補助金回復 寄付制度スタート

2年連続の学費大幅改定 1974年度 9年ぶりの学費の倍額改定

1975年度 再度学費約2割増額改定

2度の学費改定を乗り越えれば最悪の危機回避確信 1975年度から帰属収支黒字化に転ずる

図1. 初年度学費、入学志願者数



### 3. 「給与を下げず、人件費比率92%から40%へ」

総額人件費の抑制 教職員数×平均給与単価

定年年齢引下げ（新規採用者）

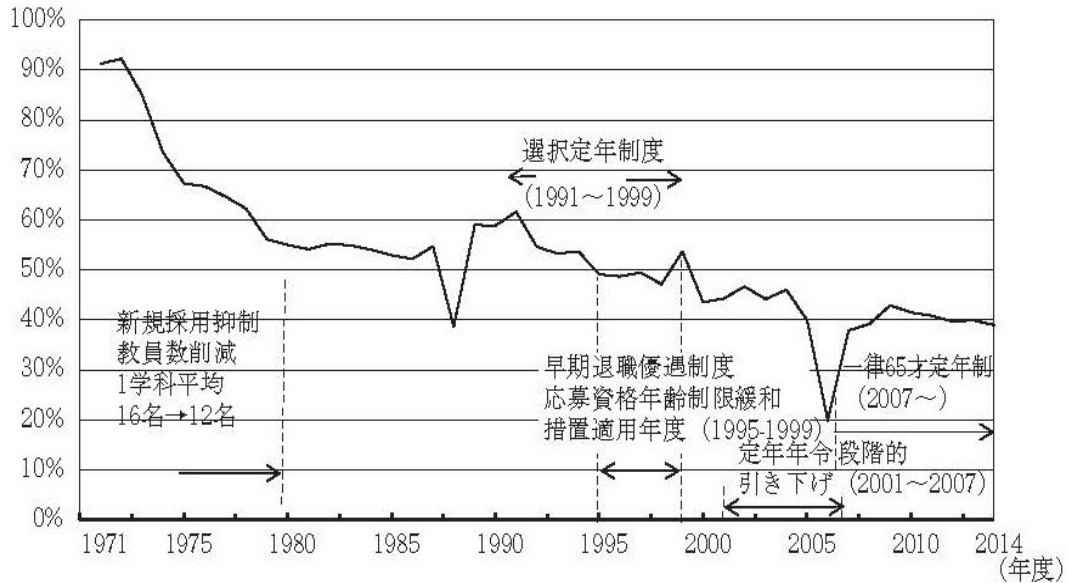
選択定年制度の導入（在職教職員）

定年年齢段階的引き下げ→一律定年年齢引下げ

定年年齢引下げ問題 段階的に実施、事務職員・高校教諭→大学教員

年齢分布予測と財務将来予測

図2. 人件費比率



### 4. 「どのように（収入増）を図るか」

学生の安定的確保（定員充足）

大学の個性化がポイント

「大学の規模（入学定員）の適正化を図り、時代（社会）、地域などのニーズに応える教育を実現」

組織や定員は必ずしも固定なものではなく、時代とともに変化

理事長・学長の総合的判断やリーダーシップが重要

以上

**学校法人経営安定化のための  
監事監査にかかると一考察**

2019年10月17日

# 監事に求められる意識と役割



## ■ 監事に期待される役割とは？

- そもそも学校法人は誰のものか？誰に対しフィデューシャリー責任を負うべきか？理事長（理事）VS 監事？「どこを見て経営しているのか？」長期的視点の重要性
- 存在感も問題意識もない、経営改善に貢献できない監事なら、存在する意味がない
- 不祥事・不正行為の防止？監査要点の網羅性？経営上のBig Picture（方向性）提示？

## ■ 道義的責任と職業上の懐疑心

- 学校法人が経営破綻するとどうなる？経営破綻を防ぐには？
- これだけをやっているだけでいい、というものは無い→個別対応かつMoving target
- 適切なアクションを採るために必要なマインド：「オピニオン」or「エグジット」
- 「お上」に依存しない自立した経営基盤の確立：ストレステストによる机上演習

## ■ 監事が果たすべき機能

- 「業務・財産の状況を監査」→質問力と提案能力
- 当学校法人についてきちんと語ることができるか（定量・定性情報分析）？KPI？
- 当学校法人の経営課題を的確に把握し、是正行動に向けた提言を行っているか？
- 潜在的なリスクを提示し、削減対応に向けた提言を行っているか？
- 健全なガバナンス発揮のための風土形成、オープンなコミュニケーションに貢献しているか？
- 経営プロセスの透明化、不断の経営改善プロセス（PDCA）の確保に貢献しているか？

# 具体的な対応例



- 当学校法人について「自分の言葉で」語るができるか？ 定量・定性情報含む
  - 理事会等の説明資料、開示資料の読み込み、外部監査人との意見交換、経年推移分析
- 当学校法人の経営課題を的確に把握し、是正行動に向けた提言ができること
  - 実効性のある外部監査人の登用、定期的な意見交換と監査指摘事項改善シートの作成
- 潜在的なリスクを提示し、削減対応に向けた提言ができること
  - 外部監査人、監事・外部理事との意見交換。事務局への働きかけ
  - 資金運用一覧の作成、資産運用取扱規程の策定と資産運用プロセスの透明化・堅確化
- 健全なガバナンス発揮のための風土形成、オープンなコミュニケーションの確保
  - 事務局に対し事前にアジェンダ回付を要請し、必要であれば追加討議事項を依頼
- 経営プロセスの透明化、明確化と牽制の確保
  - 事務手順書策定による「見える化」と、特定個人に集中しない二重チェックの徹底
- 不断の改善プロセスの確保
  - 監査指摘事項をワークシートに落とし込み、問題認識、改善対応（責任者、期限、エビデンスを明記）、監事・外部監査人コメント欄を設け、定期的モニタリングを実施

## ■ ガバナンスの視点

- ガバナンスの要諦：学校法人が抱える経営上の諸課題を明確に認識、共有し、解消する経営プロセスの構築
  - ⇒ 必要十分な情報がタイムリーに提供され、実質的な議論が確保されていること
    - ・ 十分な情報が理事会、評議員会などの場で提供されているか？
    - ・ 具体的な対応策について十分討議されているか？
- 経営上の重要業績評価指標（KPI）の設定と活用：経常収支差額比率10%？
- 中期事業計画の策定：将来予測という意味での計画自体に意味は無いが、計画の策定プロセスにおいて関係当事者が活発な意見交換を行うプロセスに意味がある。実効的なコミュニケーションを図る絶好の機会（「認証評価」の活用については疑問）
- 外部監査人（会計監査人）との機能的な連携と役割分担：経営課題の把握とメリハリ
- 監事間での密接な連携：行事・イベントへの参加、会議体運営状況の改善
- PDCAサイクルの確保：過去の指摘事項の継続的な改善対応と「試行錯誤」
  - ⇒ 徹底的な原因究明を図るプロセスを確立することが重要
- 外部環境変化への柔軟な対応：多面的な情報収集と「考える」組織への改革
- 様々な制約下、一定の割り切りも：教学監査、内部監査など形に拘る必要はなく、あくまでも全体的な立場から俯瞰する視座が重要



# リスク管理面でのポイント



## ■ リスク管理（コンプライアンスを含む）の視点

- 学校法人経営における最重要リスク：評判リスクと資産運用リスク
- 補助金に依存しない財務基盤の確立：様々な前提条件を疑い運用戦略を立てる
- リスク管理の要諦：実際に生じた結果ではなく、前後含めた管理プロセスが重要
  - ⇒ 潜在的に抱えているリスクを明確に認識できているか？
  - ⇒ 保有リスクは質・量ともに合意された合理的な方針、許容リミットの範囲内か？
  - ⇒ 保有リスクに対し定期的な報告、ストレステストの実施、対応協議は行われているか？
  - ⇒ 上記のような基本的なリスク管理プロセスが規程化され実践されているか？
  - ⇒ 全て対応された上での損失はやむを得ないが、一つでも欠けたら善管注意義務違反
- 全体的なリスク評価による全容把握の重要性（運用資産は全容を把握・理解が必須）
- 各法人固有のリスクについても把握するように努め、予防的議論を行う
- 他法人における不祥事例などの事例研究と予防的な自己点検の実施
- 個別運用商品のリスク特性（商品設計書）を的確に把握し、リスク許容範囲内か確認
- 業者に対する定期的なレビューも必要：銀行、証券会社、運用会社
- 自ら説明できない複雑な金融商品には手を出さないのが鉄則：必要なら専門家意見も
- タームシートを読めない（資産運用リスクを分析できない）理事・監事は経営リスク

令和元年度 学校法人監事研修会  
2019年10月28日





# 監査機能の具体的提言

学校法人追手門学院理事長  
追手門学院大学学長  
川原 俊明

# 略歴

川原俊明（かわはら としあき）  
学校法人追手門学院 理事長  
追手門学院大学 学長  
弁護士

- 1948年生まれ
- 1966年 追手門学院大手前高校卒業
- 1970年 早稲田大学第一法学部卒業
- 2011年～ 追手門学院理事長
- 2017年～ 追手門学院大学学長



# 追手門学院のガバナンス確立



# 追手門学院のガバナンス確立

大学ガバナンス = 統治体制の確立

透明性の担保

目的は

迅速な意思決定

教育の質保証

監査体制 → 大学ガバナンスの確立

経営と教学は一体

# 追手門学院 改革の10年

## 追手門学院大学のガバナンス改革

**2013年 教授会の学長諮問機関化**

文科省は、本学の動向を受けて・・・

**2014年6月20日**

**改正学校教育法ならびに国立学校法人法  
一部改正法案の成立**

**追大は、さらに学長選考制度に手をつけた**

# 真のガバナンス

真のガバナンスは

監査部門によるチェック体制の確立が不可欠

透明性の担保

迅速な意思決定

ガバナンス改革は

統治体制の確立→教育の質保証を中心  
とした教学推進システムの確立をめざす



# 私立学校法改正に向けて

## 改正事項

- (1) 役員の職務及び責任の明確化等に関する規定の整備  
【第24条、第35条の2、第37条、第42条、第44条の2等関係】
  - ① 学校法人の責務の新設
  - ② 役員の責任の明確化
  - ③ 理事・理事会機能の実質化
  - ④ 監事の理事に対する牽制機能の強化**
  - ⑤ 評議員機能の実質化
  
- (2) 情報公開の充実 【第33条の2、第47条、第63条の2等関係】
- (3) 中期的な計画の作成 【第45条の2関係】
- (4) 破綻処理手続きの円滑化 【第50条の4関係】

# 私立学校法改正に向けて ～監事の役割～

監事

理事の業務執行状況の監査

理事会の招集請求権・招集権、  
評議員会の招集権の付与（不正等の場合）

理事の法令違反行為等の差止め

監査

理事・理事会

# 経営の安定化のための監査機能

## 監事監査

ガバナンスの強化と健全性の向上を図り、すべての学生が安心して学べる環境を整備することが目的

理事・理事会を監査することにより、信頼性・透明性を確保

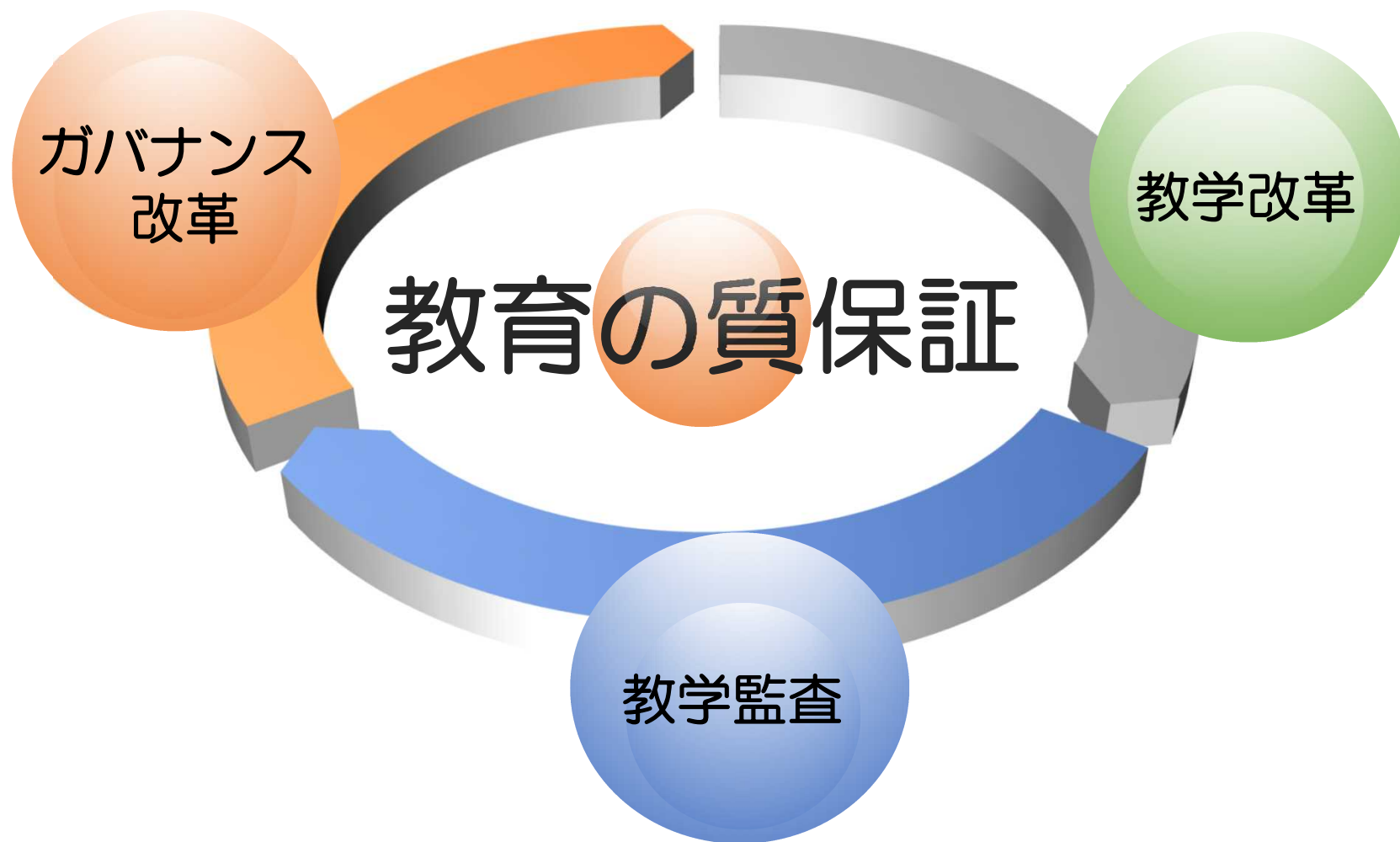
監事自身の学校法人の経営における重大な責任

経営の安定化



学校法人における安定的・継続的な教育活動の維持・発展

# ガバナンスと教学監査



# 教学監査の機能

## 教学監査として機能すべき場面

- ▶ 有効性と 【監査の役割】
- ▶ 監査機能の拡大 会計監査→業務監査→教学監査
- ▶ 7年ごとの認証評価（大学基準協会）の自主的・日常的・評価運営
- ▶ 教育機関としての本丸は「教学」
- ▶ 教育の質保証が履行されているか？
  - 3つのポリシーどおりの教育実践がなされているか
  - 教育の指針となるシラバスが作成されているか
  - シラバスどおりの教育展開がなされているか
  - 授業マネジメントができていますか
  - 教育に学生を巻き込んだ主体的教育を展開しているか
  - 学生の成長を可視化しているか

# 教学監査の実践

## 教学監査の概要

- 対象期間 2015年度～2019年度
- 実施時期 2019年3月～2019年7月
- 重点監査事項 カリキュラムポリシーと授業科目の関連性

## 実施手続

1. 関連データ分析
2. 3つのポリシー及びカリキュラムマップの確認
3. シラバスの閲覧
4. 関連部署へのヒアリング

# 教学監査の実践 各論①

## 授業マネージメント

- 授業は、教育の質保証を満たしているか
- 授業巡視
- 授業参加

## シラバスの記載と授業内容の不一致

- シラバスは、授業の教本
- シラバスチェック
- 授業巡視

## カリキュラムマップに対応する教員の確保

- 設置認可段階では厳格だが、その後の運用は、甘くないか



# 教学監査の実践 各論②

## 教員評価

### ▶ 適切な評価基準が設定され、運用されているか

- 教育の適切な教育の提供義務
- 学生アンケートによる問題教員の指摘
- 学部長・学部教員からの指摘





## 教員学生比率

### ▶ 適正比率の確保

- 教育の適正な教員配置構築義務
- 教科に適した教員配置
- 少人数教育の提供



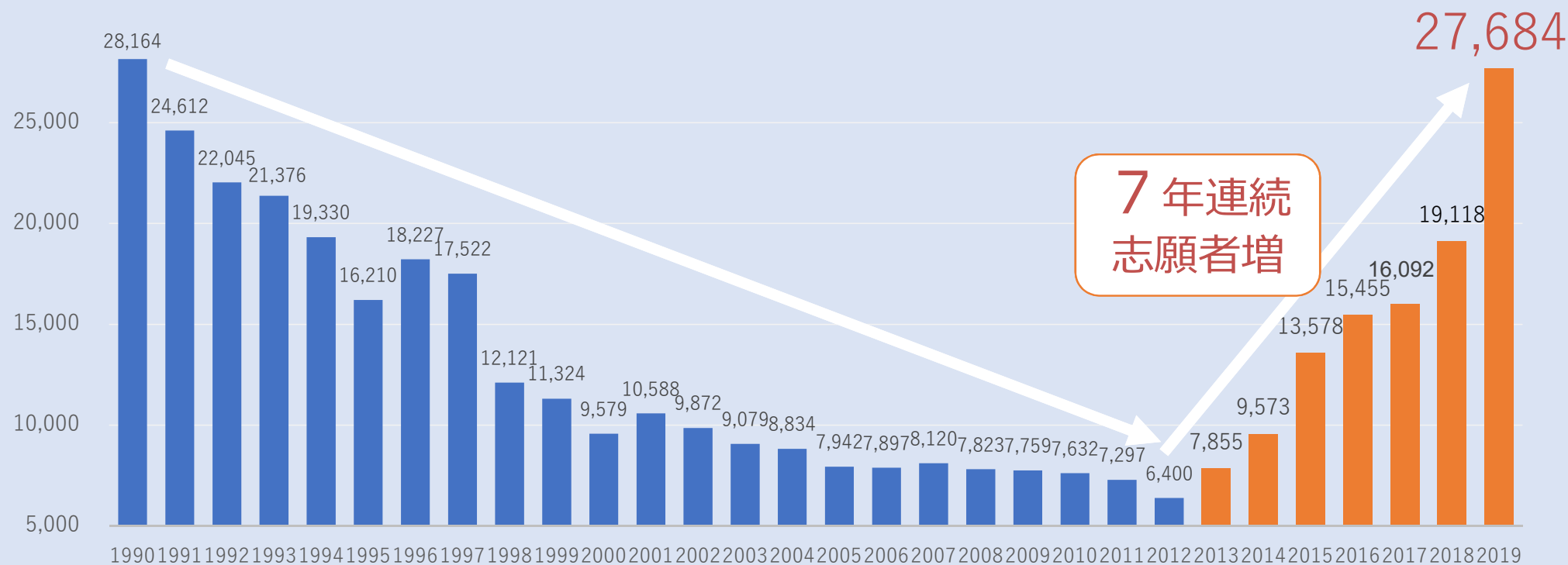
# 少子化の中での安定した募集状況

## こども園 ~ 高等学校

	2018入試	2019入試	対前年
こども園	173名	190名	109.8%
小学校	177名	190名	107.0%
中学校	161名	211名	131.1%
高等学校	1,382名	1,422名	102.9%
大手前中学校	295名	352名	119.3%
大手前高等学校	289名	463名	160.2%

# 少子化の中での安定した募集状況

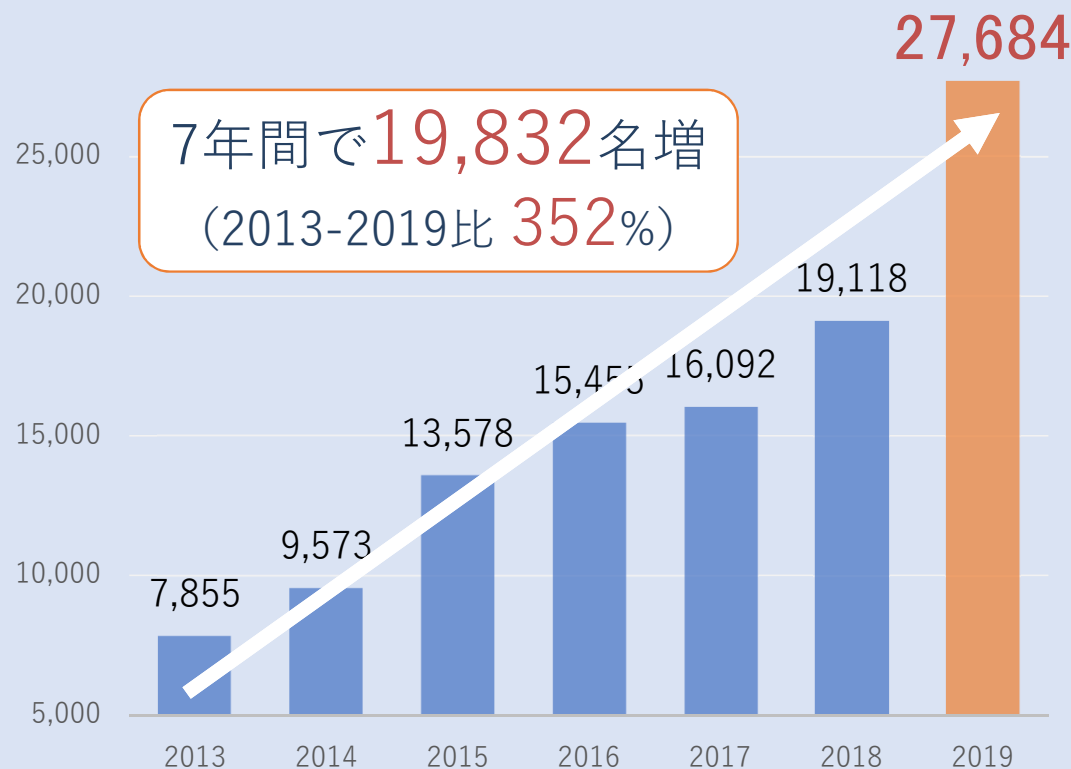
## 大学 志願者数推移 1990-2019



2013年度からV字回復

# 少子化の中での安定した募集状況

## 大学 志願者数



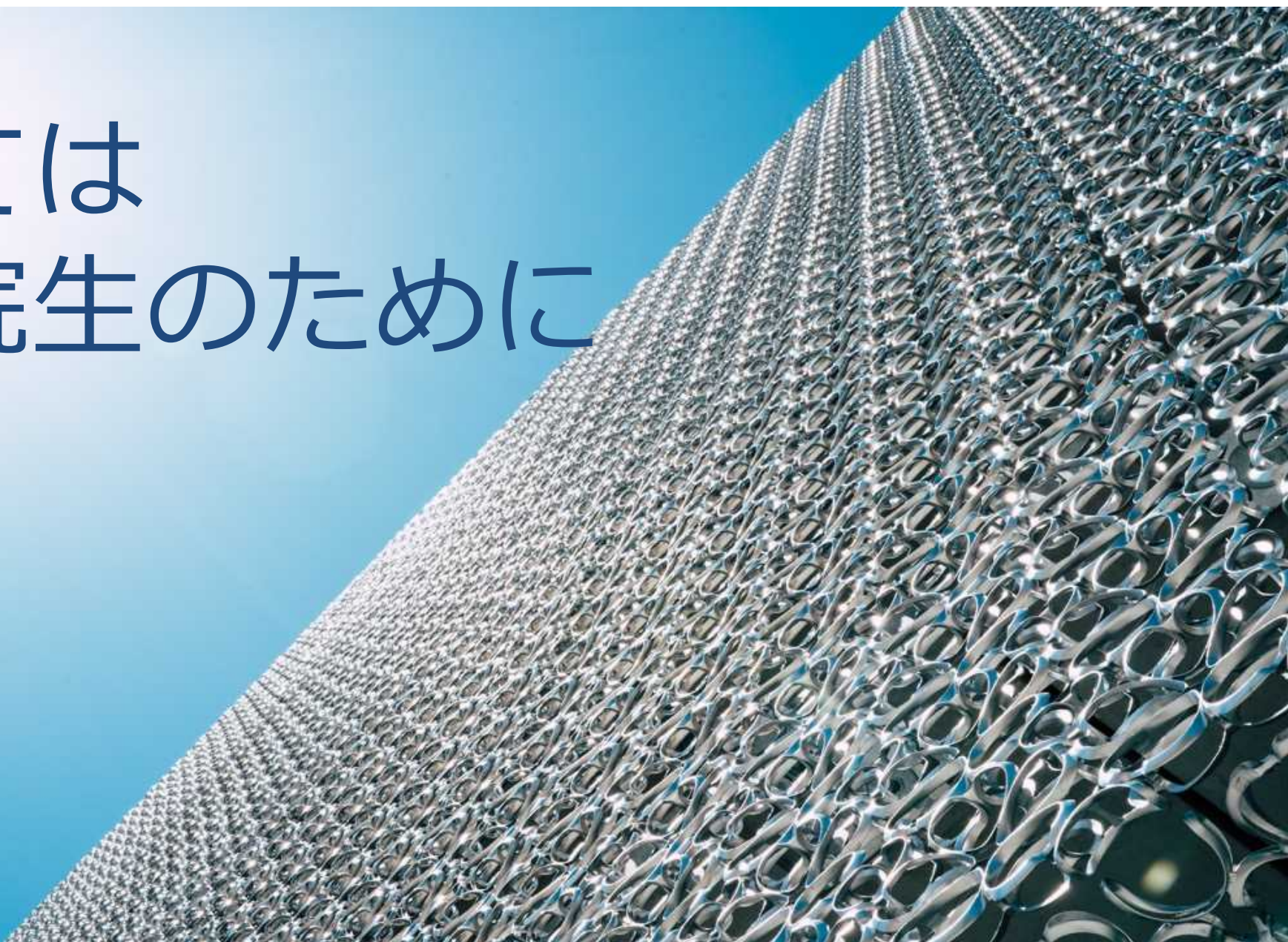
2019年度入試 延べ志願者数  
**27,684**名



対前年比**145%**  
前年から**8,565**名増加

**7年連続**志願者増

すべては  
学院生のために



# 自己紹介

甲南学園監事  
牧美喜男

1973年4月 監査法人朝日会計社（現あずさ監査法人）入社

1975年11月 公認会計士第三次試験合格

2012年6月 有限責任あずさ監査法人 退職

2012年7月 学校法人甲南学園 監事（現在に至る）

2012年10月～2016年3月 追手門学院大学 客員教授

2012年12月～2016年3月 茨木市市政顧問

2014年6月 生活協同組合コープこうべ非常勤監事（現在に至る）

2016年3月 大阪大学経営学博士（組織行動論・国際人的資源管理）

2017年4月 摂南大学客員教授（組織行動論・国際人的資源管理を講義）

2019年4月 大阪工業大学客員教授（同上）



## これまでに実施した取り組み

1. **全体把握** 稟議書リストを閲覧し質疑する。
2. **教学分野での取り組み**
  - ・ 部局長会議（教学の最高意思決定会議であり学長・学部長等が出席）に陪席する。
  - ・ 大学各学部教授会・高等学校教員会議に定期的に陪席する。
3. **監査部との連携**
  - ・ 学内情報や主要会議の開催を知り,また監査部監査に同席する