

私学経営に関する懇親会実施レポート（東京会場）

作成者：純真学園 理事 的野 陽

1. 開催概要

- 日時：2025年11月11日（火）17時～19時
- 場所：東京ガーデンパレス 2F「芙蓉」
- 出席者：
 - アドバイザー（セミナー講師）：五藤氏、西川氏
 - 参加法人：千葉敬愛学園（2名）、北野学園、純真学園

2. 議題1：学生の不祥事における危機管理体制のあり方

学生による犯罪行為への対応は、学校法人のガバナンス体制と危機管理能力が厳しく問われる経営上の重要リスクである。加害学生に対する教育的配慮という責務と、被害者および社会に対する社会的説明責任という責務。この二つの間でいかにバランスを取り、適切かつ迅速な判断を下すかは、法人のレピュテーションを根幹から揺るがしかねない。本議題では、この根源的なジレンマを孕む課題について議論が行われた。

1. 事案の概要

- 発生事案：男子学生（2年生）による学内での盗撮行為が発覚。
- 現在の状況：被害者の親からの要請で警察が介入し、当該学生は事情聴取を受けた。
逮捕には至らず、現在は自宅謹慎中。
- 学校側の対応：懲戒処分の内容（退学処分の妥当性）について検討中。

2. 主要な論点

● 懲戒処分の妥当性

被害者の親からは「退学処分が当然」との強い要求がある一方、「一発退学」という処分が妥当かについて議論が交わされた。過去の類似事案では停学処分であったことや、本人の反省の度合いなどを総合的に勘案する必要性が指摘された。

● 警察への対応と大学の役割分担

犯罪行為に対して学校がどこまで介入すべきか、その線引きが重要な論点となった。特に、警察の捜査終結を待たずに大学独自の懲戒処分を先行させるべきかという実務的な判断の難しさが共有された。「教育的配慮」という名目で事実を学内で処理しようとすることは、結果的に事実の隠蔽に繋がりかねないリスクを伴う。盗撮は明確な犯罪行為であり、捜査や事実認定は警察の役割に委ね、大学は法人の規定に則った処分を検討するという役割分担を明確にすべきとの意見が出された。

● 社会的基準の変化への対応

かつて通用した「大学の自治」という論理は、現代社会では通用しにくい。過去の判例や学内での前例に固執するのではなく、性的搾取等処罰法の制定など、関連法規の改正や現

代社会の通念を基準に判断を下す必要性が強調された。特に、性的加害行為に対する社会の目が厳しくなっている現状を鑑みれば、法人の対応も従来以上に慎重かつ厳格であるべきとの認識が共有された。

本議題の結論として、学生の不祥事対応は、法人の教育的責任と社会的責任の双方を全うする高度な経営判断が求められる領域であると確認された。刑事罰に該当する行為については、安易に学内で処理せず、社会の基準に照らして警察等の外部機関と適切に連携することが不可欠であるとの共通認識が形成された。こうした伝統的な学内文化と現代的なリスク管理の相克は、教職員の労務管理においても同様に深刻な課題となっている。

3. 議題2：教員の勤怠管理と労務リスクへの対応

教員の働き方の特殊性は、現代の厳格な労働法制下において、学校法人に看過できない経営リスクをもたらしている。労働基準監督署からの是正勧告や、教職員からの未払い残業代請求といった事態は、法人の財政および社会的信用に深刻なダメージを与える。コンプライアンス遵守の観点から、実効性のある勤怠管理体制の構築は、もはや先送りの許されない経営課題である。大学教員と中高教員のそれぞれについて、勤怠管理に関する課題と対策案が議論された。

1. 大学教員の課題

- 研究活動と教育活動の明確な切り分けが困難であり、労働時間の算定が極めて難しいという本質的な問題点が指摘された。
- 教員からの内部通報（リーク）をきっかけに労働基準監督署の調査が入り、是正勧告を受けるケースが実際に発生していることが紹介された。
- 裁量労働制の導入を巡る議論は、以下の通り整理された。

適用対象	専門業務型裁量労働制の対象は、講師以上の職階で研究時間が一定割合を超える教員に限られる。助教等への適用が難しく、結果として学内に待遇のダブルスタンダードが生まれる問題がある。
運用上のリスク	裁量労働制は「みなし労働時間」を適用する制度だが、出退勤時刻を打刻管理する場合、労基署の解釈によっては在構時間全てが労働時間と見なされ、想定外の残業代支払い義務が発生するリスクがあるのでないか。
導入の意義	運用上のリスクはあるものの、そもそも制度を導入し、労使協定を締結すること自体が、労働時間管理の適正化に向けた法人の意思表示であり、労基署への説明責任を果たす上での第一歩となる。

2. 中高教員の課題

- 部活動指導等による長時間労働が常態化している問題が指摘された。特に、幼稚園教諭が自宅に持ち帰ってお遊戯会の衣装を作成するといった、業務と私生活の境界が曖昧な働き方の実態が共有され、問題の根深さが浮き彫りになった。
- 公立校に倣った「教職調整額」での一律対応には限界がある。私学においては労働基準法が直接適用されるため、原則として時間外手当を支払う義務があることの重要性が確認された。

3. 共通の課題と対策

- 勤怠管理システムの導入に対して、教員から「教育は時間で管理されるものではない」といった強い反発が予想され、その説得が極めて困難である。
- 他法人が労基署からどのような指導を受け、どう対応したかという具体的な事例を参考にしつつ、外部からの指摘に対して組織として一貫した方針で臨む必要性が強調された。

結論として、教員の勤怠管理は、単なる法規制遵守の問題ではなく、教員の働きがいや優秀な人材の定着にも直結する重要な経営課題であると認識された。労働基準監督署からの指導といった外圧を、旧弊を打破する改革の好機と捉え、粘り強く組織内の意識改革を進めていく必要性が共有された。このガバナンスの視点は、長年「聖域」とされてきた部活動の運営にも通底するものである。

4. 議題3：部活動における会計の透明化とガバナンス強化

部活動、特に父母会や後援会が関わる資金の管理は、長年にわたり学校法人のガバナンスにおける「聖域」となりがちであった。しかし、ひとたび不正や使途不明金が発覚すれば、法人の監督責任が問われ、そのレピュテーションリスクは計り知れない。部活動の会計管理は、法人のコンプライアンス体制全体の有効性を問う試金石と言える。

1. 現状のリスク

- 顧問教員が部費や寄付金等を独自に集めて管理し、学校法人がその収支の実態を全く把握できていない「ブラックボックス化」したクラブが多数存在することが指摘された。
- 父母会や後援会が管理する会計に対し、学校がどこまで介入すべきかというジレンマが存在する。強く介入すれば、会計管理の全責任を学校側が負わされるリスクがある。
- 近年のマネーロンダリング対策強化により、団体名義での銀行口座開設が困難になっている。その結果、顧問教員等の個人名義口座が資金管理に使用されるケースが増え、公私混同や不正のリスクがさらに増大している。

2. 検討されている対応策

● 実態把握の第一歩

内部監査の一環として、まず全クラブを対象に、通帳の有無、管理者、年間収支規模などを把握するためのアンケート調査を実施するという具体的なアプローチが紹介された。

● リスクベース・アプローチ

全ての会計を一度に精査することは非現実的であるため、年間の取扱金額が大きいクラブなど、リスクの高いところから優先的に監査に入り、会計処理の透明化を指導していく方法が有効であるとの意見が出された。

● 最低限のガバナンス

「保護者が管理しているから学校は無関係」という主張は、社会的には通用しない。最低限の監督責任を果たすため、学校側が全ての関連団体（父母会、後援会等）に対し、年度末の決算報告書の提出を義務付けることが極めて重要であるとの点で意見が一致した。

結論として、「聖域」を理由とした監督責任の欠如は、ガバナンス上の重大なリスクであると確認された。万一の事故発生時の最終的な責任は学校法人に帰結するため、現状を放置するリスクは極めて高い。困難は伴うものの、会計の透明性を確保するための具体的な一歩を踏み出す必要があるという共通認識が形成された。こうした監督の届かない「聖域」は部活動に限らず、法人の根幹である事務組織にも存在し、深刻な事業継続リスクを生み出している。

5. 議題4：組織運営の継続性と人材確保・育成の課題

少子化と労働市場の流動化は、学校法人の持続可能性そのものを脅かす構造的な課題である。特に、小規模法人における業務の属人化は、法人の存続を危うくする致命的な脆弱性であり、全法人に共通する次世代人材の確保・育成の遅れは、戦略的な人事計画の欠如を露呈している。本議題では、法人の長期的存続を左右するこれらの深刻なリスクについて議論された。

1. 業務の属人化と事業継続リスク

- 経理・労務から法人運営全般までを事務局長一人に依存している事例が共有された。これは、事務局長の不在が即座に法人運営の麻痺に繋がる「単一障害点」であり、事業継続計画（BCP）の観点から看過できない、深刻なリスクであると指摘された。
- 理事会等の経営層が、こうした属人化のリスクや法改正への対応の必要性を十分に理解しておらず、危機感が共有されていないという課題も浮き彫りになった。

2. 事務職員の人材確保と定着

- 若手職員のメンタルヘルス不調や早期離職が深刻化している現状が共有された。採用した職員がわずか1日で退職したという衝撃的な事例も報告され、問題の深刻さが際立った。
- 大学職員の仕事に対する外部からのイメージと、実際の専門性の高い業務内容とのギャップが、早期離職の一因となっている可能性が指摘された。

3. 業務効率化と外部リソースの活用

- 奨学金手続きや施設管理といった定型的な事務業務は外部委託等を活用し、正規職員は教育研究支援や学生支援といった、より専門性が求められるコア業務に集中させるべきという、業務の標準化と戦略的分業の必要性が議論された。

- 大学が設立する事業会社の活用について、メリット（意思決定の迅速化、柔軟な事業展開）と、デメリット（収益性の確保の難しさ、事業を推進する専門人材の不足）の両面から意見が交わされた。

本議題の結論として、従来の「自前主義」から脱却し、①業務の標準化による属人化の排除、②外部リソースの戦略的活用、そして③次世代を担う人材の計画的な育成を三位一体で進めなければ、法人の持続的発展は困難であるとの共通認識が形成された。

6. 今後の検討課題

- 懲戒規定の抜本的見直しと危機管理プロセスの再構築
現代の社会通念や関連法規を反映させ、犯罪行為発生時の警察との連携手順を明文化した実効性のある懲戒規定を再整備する。
- 教員の勤務実態に即した勤怠管理システムの導入
裁量労働制や変形労働時間制など、各校の実情に合わせた制度を導入し、教員の労働時間と業務内容を客観的に管理・把握する仕組みを確立する。
- 部活動関連会計に対するガバナンス体制の強化
父母会や後援会等を含む全ての関連団体に決算報告を義務付け、不正リスクの高い領域への内部監査を定期的に実施する監督体制を構築する。
- 事務組織における事業継続計画（BCP）の策定と実行
特定の職員への依存からの脱却と組織的対応力の強化を目指し、業務のマニュアル化や複数担当者制の導入を具体的に推進する。
- 他法人との戦略的連携によるベストプラクティスの共有
本会のような情報交換の場へ積極的に参加し、自法人の経営課題解決に繋がる具体的な成功・失敗事例を継続的に収集・分析する取り組みを強化する。

以上