

平成29年1月17日

学校法人 上野学園
理事長 石橋 香苗

理事への報酬及び関係会社との取引に関するご報告

学校法人上野学園（以下「学園」）では、理事の報酬支出問題および理事が関係する会社との取引に関して、学内外よりさまざまご批判・ご意見を頂戴いたしました。学生・生徒・保護者・保証人の皆様ならびに教職員の皆様、卒業生をはじめとして学園に心を寄せてくださる皆様にご不安の念を抱かせたことを深くお詫び申し上げます。

本件について学園は、事態を早期に收拾し、経営環境の安定および正常化を図るために、平成28年10月、学園と利害関係のない立場の方々と構成される第三者委員会（委員長・今井和男弁護士）を委任し、事実調査を依頼し、平成28年12月に「理事への報酬及び関係会社との取引に関する報告書」（以下「報告書」）を同委員会より受領いたしました。

学園は、この度の事態に深甚なる反省の意を表するとともに、ここに報告書が認定した事実および責任関係を明らかにし、学園の再発防止策を策定いたしましたので、ご報告いたします。

第一、報告書が認定した事実関係の概要

1. 石橋慶晴理事（前理事長）の報酬・給与について

第三者委員会は、石橋慶晴氏（以下「前理事長」）が理事長に就任していた平成19年4月1日から平成28年6月20日までの間の理事報酬および給与（学長・校長付学務統括参与としての給与）を調査した。

前理事長の理事報酬については、寄附行為違反とまでは断言できないが、理事報酬額が学校法人の管理運営上の重要事項であり、理事会による決定事項とされている寄附行為の趣旨に鑑みれば、具体的な金額や上限額を明示した決議をすることにより理事会の意思を明確にすべきであるから、決定手続は適切とは言いが難かった。また、前理事長の給与については、内部規則である平成21年10月1日施行の職務権限規程（「人事・給与 および労務等に関する重要事項」は理事会の決裁・決定事項としている）を遵守しないものであった。

当時、学園は毎年のように大幅な支出超過の状況が続き、教職員の給与水準も抑えられていたものであり、学園の給与水準に照らしても、慶晴氏に支払われていた報酬等総額は高額であり、適切性を欠く水準であった。

さらに、学校法人に対する経常費補助金は日本私立学校振興・共済事業団が作成する補助金配分基準に基づいているところ、前理事長の理事報酬および給与はこの配分額の上限を超えていたため、補助金が減額される一因となった。

この役員報酬額をひとつの原因として、学園は経常費補助金の減額を受けた。なお学園は平成19年および20年は、経常費補助金の交付自体を受けられなかったが、これは定員充足率を満たさなかったことによる。

2. 石橋裕学園長の報酬について

石橋裕氏（以下「学園長」）は、平成19年から平成27年の間、学園長、大学学長および短大学長等を兼務し、学園からこれらの役職に対して報酬を支払われてきた（同氏はそれ以前から学園の役職についているが、報告書は前理事長就任の平成19年4月以降に焦点を当てている）。

学園長についても、前理事長の部分で指摘されたことと同様、これらの役職者の給与については、寄附行為によっては理事会決議を求められていないものの、平成21年施行の職務権限規程（人事、給与および労務等に関する重要事項を理事会の決定に委ねる内規）を遵守しないものであった。

学園長は平成22年4月以降、病気のため学園に出勤していない。自宅で式典における校長挨拶文の作成、一定の書類作成や稟議事項の決裁に関与することを通じて、学園長としての職責を果たしていたものの、短大学長や中高校長という当時の役職に基づく職務を行うに足りる執務をしていたかどうかについて、第三者委員会は疑問を呈しており、学園が学園長にこれらの役職に対する給与を払い続けてきたことの合理性には疑義があった。

また学園長に対する給与額は、上記1で指摘した前理事長に対する報酬・給与額と同様、経常費補助金の減額を受ける原因となった。

3. 学園と株式会社和との契約に関する事項

株式会社和（以下「和」）は昭和41年に設立され、学園は昭和43年以降、同社との取引を開始した。同社の株主および役員は前理事長をはじめとする石橋家の人々で占められ、その事業目的は、学校関係厚生施設の運営ならびに管理等であり、平成20年以降は前理事長が単独で代表取締役をつとめている。

学園は、和に対し、校舎等の清掃・教室の設営、食堂の運営、購買部の運営、メモリアルホールの管理及び運営、校用車の運転、草加校地の清掃の業務を委託していた。

業務委託契約書は存在するものの、校舎等用務に関する業務委託料は「別途定める」とされながら書面による覚書等は存在しないなど、契約内容に不透明な部分があった。

和との取引の当初（昭和40年代）は理事会での審議がなされ、利害関係人退席の上での決議も行われていた。しかし直近の業務委託契約書締結に際しては、理事会の決議はなされず、したがって特別代理人が選任されたと認められる証拠はなく、私学法の要求する利益相反取引に関する手続は取られていなかった。

第三者委員会が同社との取引条件、特に業務委託料の金額の適切性を直接判断することは困難であるが、同業他社との比較、原価からの検証、石橋家に提供された利益から判断すると、業務委託料は不相当であった。

学園は、熱海市に所在する不動産（温泉付き宿泊施設。通称「桂水荘」。学園長と前理事長が持ち分2分の1ずつ共有）を昭和25年以降、臨海学校に利用していた。しかし、平成18年9月以降、桂水荘は老朽化により設備保管のためのみに使用されており、学園が独占使用料を支払い続けたことに関し、その大部分について合理性を見出すことは困難である。

また、和の労働者（清掃要員）については、時間外労働に関して「架空請求」があったとの一部からの指摘があり、これについては、実際に超過勤務を行ったという事実を証する資料がないこと等から、第三者委員会は架空請求でないことと確定的に判断できないとした。

第二、原因の分析について

以上のような第三者委員会が検証した事実をもたらした原因について、学園は、同委員会の見解を参考にしつつ、次のとおり原因を分析した。

1. 理事会の監督機能の不全

学園では、業務上の意思決定を行い、理事の職務執行を監督すべき理事会が、理事の高齢化や出席率の低さ等の事情により、本来果たすべき機能を十分果たすことができない状況が続いていた。このような統制機能の欠如ないし不足により、理事長や学園長の報酬・給与、同族会社との取引に関する適切なコントロールをすることができなかった。

2. 理事に対する情報提供

理事会開催に関する手続も、理事に対する情報提供が必ずしも適切ではなく、結果として理事会の活性化を損ねていた。

3. 監事の機能不全

学園の収支の状況について、一部の監事においては理事会外において個別に改善を促していたとはいえ、監事が特段の指摘も行わず、意見を付すことなく監査報告書を提出していたことは、少なくとも監事として期待される職務を尽く

したとは言い難く、学園のガバナンス体制の機能不全という結果をもたらす一因となった。監事よりも会計に関する専門的知識を有し、相当の関係資料の精査も行わずの会計監査人も、利益相反取引に対して何らの指摘を行わず、毎年「適正である」との監査意見を提出していたことも、問題の解決を遅らせた。

4. コンプライアンス上の問題

理事会が機能不全の傾向にあり、チェック機能を果たさなかった。このようなコンプライアンスの欠如も、今回の問題に至った大きな原因である。

第三、責任の所在について

学園は、第三者委員会の報告書を真摯に受け止め、理事報酬ならびに関係会社との取引問題の責任の所在に関し、以下の措置を取ることにした。

1. 石橋慶晴氏（前理事長）——理事・評議員および短大学長辞任

前理事長は、これまでも学園の男女共学化、学生・生徒数増加などに大きな貢献があったが、理事長職責のもと不適切な報酬、関係会社取引の直接の当事者であり、昨年6月の新理事会発足にあたり、理事長職を辞し、無報酬の理事および評議員をつとめていたが、今般、理事・評議員を辞することとする。すでに学園は同人からの辞任願を受領しており、速やかに理事・評議員の交代を行う。

また、短大学長の職は平成29年3月末日をもって退任とする。

これにより同人は学園の職を一切辞することとする。

2. 石橋裕氏（学園長）——学園からの退職金不支給

学園長の理事退任（在職50年）に伴う退職金に関しては、学園の平成6年5月26日付役員退職金規則に基づく学園負担分の退職金を辞退することをすでに公表してきたが、改めてこの通り辞退させることとする。

3. 損失の回復

学園の損失を具体的に検証し、不適切な報酬・給与・外部会社からの利益を受けていた当事者に対して、学園の損失回復のための返還請求等の方策を理事会において検討、実行する。

第四、再発防止策および今後の実施体制について

第三者委員会の調査は、石橋蔵五郎氏が関東大震災の後、学園の財産を抛出し、現在の学園の実質的な基礎を構築したことを認め、「本法人の歴史が示しているように、創設者一族が本法人の建学精神を体現し、かかる建学精神に基づく独自の教育が施され、本法人を支えてきたという特質に鑑みると、何らかの形で創設

者一族が学校法人の経営に関与することは、本来法が想定しているところであるといえる。」「当委員会においても、こうした創設者一族の関与の継承が、私立学校の建学の精神の継承や伝統の確立に重要な役割を果たしているという指摘がなされているところである。」「これらの諸事情に鑑みると、石橋香苗氏については、少なくとも現時点において理事長の職責から排除すべきであるとする事情を見出すには至らない。——「自覚」という建学精神に基づく独自性のある教育が石橋家により担われてきた本法人の歴史を踏まえれば、本法人が将来に向かって存続していくためには、石橋家の輩出する理事長には、本法人の建学精神を継承し体現する存在として他に代替しがたい象徴的な意義があることは否定できない。」として、石橋香苗氏を理事長とし、同人のリーダーシップの下で学園が存続、発展していくことを強く支持している。香苗氏は、財務状態の安定化を経営の最優先課題として捉えており、収益率の改善の為に各部門の目標設定と目標率の共有、また収益枠を組むなど、財務体質の抜本的な改善を図っていく。

【再発防止策について】

学園は今後、今回の出来事を糧として、現在の理事会の下でガバナンス体制を再構築すべく、システムの機能不全を徹底的に改め、コンプライアンス体制を強化し、ステークホルダーに対する説明責任を果たしつつ、透明性の高い経営を目指す。

学園は、まず、ガバナンス体制の要である監督機能を強化し、経営陣による不適切な行為の撲滅を図る。すなわち、理事長を始めとする経営陣の執行機能（迅速・果敢な意思決定）を健全なものとし、経営判断が適切になされるよう、理事会の本来の機能である監督機能の発揮を推進する。

監督機能が十分に発揮されるためには、自由闊達な議論がなされる体制の整備と風土の醸成が不可欠である。特に、経営陣が理事会および評議員会に対し十分な情報の共有をしなかったことが監督不足の一要因であったことや、経営陣と現場との距離が近くない環境と風土があったことを率直に反省する。今後、理事長を始めとする経営陣や管理職が身をもって学園理念を体現し、学園の風土や体質の変革に繋げていく。

次に、内部監査についても、会計や法律に明るい監事や、学校法人の監査経験のある公認会計士等を新たに採用し、財務面での問題を早期に発見・対処するだけでなく、学園全体におけるコンプライアンス上の不適切な行為の端緒を捉えるべく、有効な内部統制システムを構築する。具体的には、すでに設置されているコンプライアンス委員会の迅速かつ効果的な運営を心がけ、教職員等に対するコンプライアンス相談窓口の周知徹底を行う。

さらに、経営の透明性を確保するために、教職員を含むステークホルダーに対する説明責任を果たすことが重要である。ステークホルダーから経営に対する疑義が生じた場合には、経営陣として真摯に対応する。

以上のとおり、学園においてガバナンスを強固にし、コンプライアンス経営を実施し、透明性を確保するためには、理事長を始めとする経営陣の迅速・果敢な意思決定（執行機能の強化）と、それを適切に監督する理事会体制の構築が不可欠であり、理事長のリーダーシップの発揮は、再発防止のための根幹である。理事長は、上野学園が平成31年に創立115周年を迎えることを念頭に、その歴史と伝統に恥じない再生を果たす決意である。

1. 理事会の機能強化と活性化

旧理事会において常勤の理事が理事長1名であったことが、理事の業務執行に対する理事会の監督機能が十分に働かなかった一因であった。今後は外部理事、外部監事から常勤の理事または監事を選任し、理事の職務執行に対して健全な監督機能を持たせる。

過去の理事会は必ずしも出席率が高くなく、比較的高齢のメンバーで構成されてきたが、本年6月にこの体制を一新した。若返りを図り、外部理事（いずれも事業会社のマネジメント経験者および高い専門性をもつ）3名に加え、校長（学長を含む。）を理事に迎え入れた。

今後は、校長との連携を図り、教育現場の視点を、経営面により確実に、迅速に反映することを新体制の特徴として掲げていく。

実効的な監督機能を果たすために、理事会の決議事項に関する手続を履践する。具体的には、理事報酬額は学校法人の管理運営上の重要事項であることから、理事会による決定事項としている寄附行為の趣旨に鑑み、理事会において、具体的な金額や上限額を明示した決議を行う。

また、給与基準が存在しなかったことにより利益相反に至った事実を省みて、理事が兼職する場合の給与については、平成21年10月1日施行の職務権限規程に基づき、理事会決議を経るものとする。

なお、決議の前提として、理事会が、監督機能を有効に発揮するためには、学園の経営に関し、各理事に適時に適切な情報共有がなされ、闊達な議論が行われることが必須であることから、後記利益相反に該当する取引も含め、学園の経営に関する重要事項について、各理事に対して十分な情報共有を行う。

新理事会では、すでに活発な意見が交わされ、外部理事からの率直な意見が披歴されている。今般の学園内における混乱に関連する議論にも多くの時間を費やしている現状をみると、理事会の本来あるべき姿として、学園の未来に関わ

る議論を十分に行うことが求められ、理事からもそれを切望する意見が出されている。

学園としては、一日も早く本来の姿を取り戻すなかで、理事が専門性を活かすべく役割を果たし、理事会そのものの機能の強化に向けて最大限の尽力をする。

2. 利益相反の一掃

報告書で指摘された関係会社との取引はすでに解消した。

学園が信頼を回復するために、法人とは利害関係がない外部業務委託業者を起用し、発注には徹底した競争原理を導入するなど、業務委託先、発注先の決定プロセスの透明性を確保する。

また、利益相反取引を行わないシステム整備とその履行をとおして、利益相反の根絶をはかる。そのために、業務委託料を含む契約の内容を明確にした契約書を業務委託先との間で取り交わすこととする。

前提として、学校法人の業務に関する重要事項に該当する取引については、理事会決議を経るものとする。決議に際し、万一利益が相反する理事が存在する場合には、私立学校法に定める手続に従い、特別代理人を選任し理事会の決議を経ることとする。

3. 評議員会の機能強化

理事会同様に、過去の評議員会は諮問機関としての機能を十分に果たしていなかった。現在の評議員会においては現状に関する自由な質疑応答があり、活発な意見交換がなされている。

今後は評議員の構成員を、より多様で幅広い層から起用することにより、学内に上野学園の魅力を発信するなど、より多角的な学園作りを目指す。

4. 監査の機能強化

(i) 監事

2名の監事のうち平成26年8月より務めてきた1名は、平成29年3月末日付で辞任する。

後任は、学校法人の財務の状況及び理事の業務執行の監査を全うすべく、外部より選任する。監事は、経営に対する監督機能を果たすための要であるとの認識を持ち、疑義ある点については率直に理事長および理事会に対して指摘できる風土を醸成する。また、現在の監事は法の専門家でもあるため、今後は会計経験のある者を選出することで、監事機能の強化を図り再発防止の一助とする。

(ii) 会計監査人

現在会計監査を行っている会計監査人は、契約期限を迎える平成29年6月で契約終了とし、新しい監査人と交替する。

新たな会計監査人のもと、充実した実効性ある監査がなされるよう、学園の協力体制を整えるとともに、批判的な検証を歓迎する風土を醸成する。また、監査人と監事との情報連携を行い、管理運営体制を図る。

5. コンプライアンス体制の強化

(1) 各種内部規程の再整備

就業規則を中心に職務権限規程、給与規程など諸規程の整備を行う。

また、組織体制上、学園全体として偏りのない役割分担、肥大した部署の縮小・合併を実施することは、公正な就業環境を作る上で必須であり、組織体制の再編成とこれに伴う規程の再整備は重要課題である。

(2) コンプライアンス意識の向上

旧経営陣の不適切な行為が見逃された背景には、現場から問題を指摘しづらいまたは、指摘しても汲み上げられづらい職場風土があった点は否めない。このような事態の再発を防ぐためには、経営陣はもとより、教職員全体でコンプライアンス意識を高め、コンプライアンス上の疑義を生じさせる事態について、忌憚なく指摘できる環境を整えることが重要である。そのために、学園は、役員および正規・非正規を問わず教職員全員を対象として、コンプライアンスに関する研修を定期的に行うほか、コンプライアンス相談窓口の周知徹底を行う。

6. ステークホルダーに対する説明責任の遂行

学園は、今後の経営の透明性を高め、経営陣の説明責任を十分に果たすため、ステークホルダーに対する適時適切な情報の開示を心がける。特に、教職員との信頼関係の構築をより強固なものとするため、経営に関する教職員からの疑義に対しては、経営陣として真摯な対応を心がける。

以 上

《本件についての問い合わせ》

学校法人上野学園 法人本部総務人事部 山口寿夫

電話番号 03-3842-1021