

提 言 書

令和8年4月27日

学校法人開新学園 再建委員会

本提言書の構成

第1 本提言書の概要

- 1 本提言書の目的
- 2 委員の構成、調査実施期間
 - (1) 委員の構成
 - (2) 活動期間

第2 当委員会の提言する学園の再建策

- 1 本事案への適切な対応
 - (1) 事案の解明・原因の分析
 - (2) 関与者に対する適切な責任追及
- 2 不祥事の再発を予防するための対応
 - (1) 法人としての体制整備
 - (2) 職員個々人の教育
- 3 不祥事が発生した場合の早期発見

第3 終わりに

第1 本提言書の概要

1 本提言書の目的

学校法人開新学園（以下「学園」という。）においては、令和7年6月23日、20年を超える長期にわたり経理事務を担当していた元職員が、平成16年頃から令和7年頃までにかけて、業務上預かり保管していた学園名義の預金口座からほしいままに現金を払い戻してこれを着服するという業務上横領事案（以下「本事案」という。）に手を染めていたことが発覚した。

本提言書は、本事案の根本的な原因、学園が抱える組織上の問題点、実効性のある再発防止策のあり方等について学園から諮問を受けた再建委員会（以下「当委員会」という。）において、第三者委員会の調査結果を踏まえつつ、協議・検討の結果をまとめ、学園の再建に向けた具体的方策について、提言を行うものである。

2 委員の構成、調査実施期間

(1) 委員の構成

外部委員：3名、内部委員：2名、合計5名

(2) 活動期間

自：令和7年11月4日

至：令和8年4月23日

第2 当委員会の提言する学園の再建策

1 本事案への適切な対応

(1) 事案の解明・原因の分析

<再建策の骨子>

第三者委員会による調査及び報告書の作成

再建委員会による検討

ア 学園は、第三者委員会を立ち上げ、事案の調査と再発防止策の提言を依頼し、令和8年3月19日、第三者委員会の調査結果をまとめた調査報告書を受領した。

イ 第三者委員会による提言を学園において実践可能な方策に結び付けるため、当委員会において、不祥事の再発防止にとどまらず、法人全体を未来へ向けて再建していくための方策について協議・検討を重ねてきた。

ウ 当委員会としては、第三者委員会の調査報告書及び本提言書の完成をもって、本事案の解明・原因の分析という観点では相応の成果を得たものと捉えている。

(2) 関与者に対する適切な責任追及

<再建策の骨子>

行為者本人に対する刑事告訴・損害賠償請求

監督責任者に対する人事上の措置

役員（理事・監事）に対する損害賠償請求

外部監査人（公認会計士）に対する損害賠償請求・協会への通報

ア 行為者本人については、業務上横領罪としての刑事告訴、民事上の損害賠償請求を行うべきである（ただし、時効の範囲については検討を要する）。

イ 行為者の直属の上司（事務部会計課長や事務長）、理事長印や校長印を

管理していた学校長の歴任者については、本来、当法人名義の口座からの出入金について監視・監督すべき職責を負っていたにもかかわらずこれを怠ったため、長年にわたる横領行為が見過ごされる素地を形成したものと考えられる。これらの者が職責を怠り、長年にわたる横領を発見・阻止できなかったことは看過できず、組織体制上も要職に就かせ続けることは相当でない。

ただし、これらの者については、積極的に横領行為に加担しているものではないため刑事告訴や民事上の損害賠償請求は困難である。さらに、労働契約上の対応に関し、懲戒処分（としての降格）、職能資格の引下げとしての降格については、就業規則上の根拠が必要とされることから、学園の既存の就業規則には根拠となる規定がないことから、これらの対応は困難である。また、給与の引下げを伴う降格処分について裁判例上の取扱いは分かれているものの、やはり学園の既存の就業規則上、特別の根拠となる規定は存在しないことから、慎重な検討を要する。

一方で、上記のような場合（懲戒処分としての降格・職能資格の引下げとしての降格・給与の引下げを伴う降格）以外の人事上の措置については、使用者に人事権の行使としての裁量が認められるところであるから、嚴重注意処分や、人事上の措置として役職を解く降格処分を行うことなどの対応を学園として検討すべきである。

ウ 学園の役員（理事・監事）や、外部監査を担当していた公認会計士については、第三者委員会の調査報告書において、それぞれ一定の法的責任が生じ得ることが述べられているものの、直属の上司とは異なり、監視・監督の責任・範囲は抽象的・間接的なものにとどまる。そのため、その立場に応じて求められる一般的な注意義務が果たされていたとしても、本件の横領行為を発見・阻止できたといえるか否かは不確定であり、具体的な責任の範囲や損害額について慎重な検討を要する。

2 不祥事の再発を予防するための対応

(1) 法人としての体制整備

<再建策の骨子>

□組織体制の改革

- ◆理事会・監事の管理・監督権限の強化
- ◆総務・人事と財務・経理等の重要業務の分掌化
- ◆外部監査人（公認会計士）の選任過程の透明化・報酬の見直し等

□各種規程・マニュアルの整備

- ◆経理規程の全面的刷新（一定額以上の出金の決裁・承認、重要財産の管理基準、通帳・印鑑の分別管理など）
- ◆印鑑管理規程
- ◆文書保存規程
- ◆就業規則

□人事の刷新

- ◆ジョブローテーションの導入
- ◆外部人材の積極的登用

ア 組織体制の改革について

第三者委員会からは、前理事長に決裁・人事の権限が集中していたことで意見が言いにくい組織風土が醸成され、チェック機能が働かなかったとの指摘がある。そこで、理事会等の役員構成を見直す（理事や監事等につき積極的に外部の専門家を登用し、理事会等での議論において常に外部の視点を取り入れる）とともに、役員の監督権限を強化する（基本的事項・重要事項に係る意思決定については理事会での審議を経ることを原則とする）ことが求められる。

また、法人内部の重要事項に関する権限の分散と相互抑制、業務の迅速化と適正化を図る観点から、最低限の分掌化として、総務・人事と財務・

経理はそれぞれ相互に独立した部署に担当させるよう、組織体制を変更すべきである。

さらに、外部監査の形骸化を防ぐため、前理事長の一存により決められていた外部の監査を担う公認会計士の人選について透明化を図るべきである（候補者を理事長個人ではなく当委員会等からの推薦制とすることや、選任には、理事会の審議を経ることなど）。併せて、報酬についても見直しを行い、監査の実効性を高めることが期待される。

その他、確認・チェックの機能の強化・拡充について、組織体制の改革後の具体的な運用においても十分に意識されるべきである。

イ 各種規程・マニュアルの整備について

早期の段階で、学園における各種規程が未整備であり、経理業務が担当者の属人的業務と化していたことが問題点として認識されていたため、この点については、既に一定の整備が進められている。整備の対象は、最重要となる経理規程、第三者委員会の調査報告書において指摘のあった印鑑管理規程、文書保存規程が挙げられる。

その他、職員全体の服務規律としてコンプライアンスの意識を高めるとともに、違反等に対する懲戒処分や人事上の措置における労働契約上の根拠を整えるため、就業規則等についても全面的な見直しが図られている。

ウ 人事の刷新について

本事案の反省を踏まえ、経理業務の属人化を防ぐため、内部職員には複数年ごとに他部門へ異動させるジョブローテーション制度を導入し、人事の流動化を図るべきである。

また、組織内の閉鎖的な慣習にとらわれず、外部の視点を取り入れて組織体制の正常化を図るため、理事等の役員や内部職員の中途採用において、外部人材の積極的な登用を推進することも検討されるべきである。

(2) 職員個々人の教育

<再建策の骨子>

- コンプライアンス研修の定期的実施、受講の義務付け

上記のような組織体制という観点での改革に加え、職員個々人のレベルにおいてもコンプライアンスの意識を高めるため、コンプライアンス研修の定期的実施（具体的な研修内容の案として、各種規程やマニュアルに基づく内部手続等の周知の他、各種ハラスメント防止に関する内容、公益通報制度やハラスメント相談窓口の周知、SNSの取扱いなどを含めたインターネットセキュリティの解説など）と全職員への受講の義務化が求められる。

3 不祥事が発生した場合の早期発見

<再建策の骨子>

- 公益通報者保護法に基づく通報制度・各種ハラスメント相談窓口の整備
- 抜き打ち監査の実施

仮に再度の不祥事が発生した場合には早期にその事実を発見できるような方策も併せて検討すべきであることから、そのような方策の一環として、公益通報者保護法に基づく通報制度（学園は同制度の整備義務を負うものではないものの、同法の努力義務を踏まえて任意に通報制度を整備することは可能である）や、各種ハラスメントの相談窓口（いわゆる労働施策総合推進法をはじめとする各種法令によりパワーハラスメント・セクシュアルハラスメント等の相談窓口の設置義務が定められている）を設置すべきである（こうした相談窓口については外部の専門家に依頼することが望ましい）。

また、監事等の監査部門の運用として、年に数回、抜き打ちの監査を実施することとし、不正発見機能の強化を図ることが求められる。

第3 終わりに

本提言書は、本事案の発生を契機に、法務（弁護士）、税務・会計（税理士）、人事・労務（社会保険労務士）という各外部委員の専門分野を活かしつつ、学園から参加の内部委員とも協議を重ねた成果を結集し、再建委員会の提言として、学園の再建に向けた具体的方策を取りまとめたものである。もっとも、これらの提言は、あくまで再建に向けた出発点にすぎず、その実効性は、今後の学園における着実かつ継続的な実行にかかっている。

本事案のような事態を繰り返さないためには、制度や仕組みの整備にとどまらず、役職員一人ひとりが高い倫理観とコンプライアンス意識を持ち、相互にチェックし合う健全な組織風土を醸成していくことが不可欠である。

また、学園の再建は、単に不祥事以前の状態に戻ることを意味するものではなく、社会からの信頼を改めて獲得し、将来にわたり持続可能な組織へと発展していくための契機と位置付けられるべきである。そのためには、理事会をはじめとする執行部の強いリーダーシップの下、全役職員が一丸となって改革に取り組むことが強く求められる。

当委員会としては、本提言書に示した各施策が速やかに実行に移され、学園が信頼を回復し、より健全で透明性の高い組織として再出発することを切に期待するものである。

以上