

改善状況報告書

学校法人 同志社

【 目 次 】

1. 概要	1
(1) 廃棄物の処理及び清掃に関する法律違反の概要	1
(2) 第三者調査委員会の設置と調査報告の概要	2
(3) 法律違反に関わる責任の総括と関係者の処分	3
① 法律違反関係者の処分について（2016年）	3
② 法律違反関係者の追加処分について（2017年）	4
(4) 再発防止に向けた取組み概要	5
① 2016年の取組み	5
② 2017年の取組み	7
2. 改善（再発防止）策の進捗状況	10
(1) コンプライアンス機能の強化（新たな取組み）	10
① 法務室の設置	10
② コンプライアンス推進室の設置	11
(2) ガバナンスの改革（新たな取組み）	13
① 理事会・担当理事会のあり方の見直し	13
② 法人及び大学の事務組織の再編	16
(3) チェック体制の整備（2016年から継続）	17
① 監事監査の強化	17
② 内部監査の強化	19
③ エンプラ社に対する法人監事による調査	20
(4) コンプライアンス機能の強化（2016年から継続）	21
① コンプライアンス推進の取組み	21
② 施設部契約業務の整備	22
③ 施設部業務の見直し	23
④ 管理運営業務（施設部を除く）における関連法令確認	25
⑤ 各学校における法令遵守の取組み	27
(5) 株式会社同志社エンタープライズにおける取組み（2016年から継続）	27
① エンプラ社の設立経緯と廃棄物の処理及び清掃に関する法律違反に至った問題点	27
② 改善に向けた取組み	28
3. その他	31
(1) 今後実施予定の改善策について	31
① 理事のあり方の見直し	31
② 公益通報の外部窓口の設置	31
③ エンプラ社との契約形態の見直し	32

1. 概要

(1) 廃棄物の処理及び清掃に関する法律違反の概要

学校法人同志社は、今出川校地（京都市上京区）及び岩倉校地（京都市左京区）の一般廃棄物の収集運搬について、2008年度から、株式会社同志社エンタープライズ（以下「エンプラ社」という。）に業務を委託し、エンプラ社は見積り合わせにより選定したコスモビルメンテナンス株式会社（以下「コスモス社」という。）に業務を再委託していた。

廃棄物の処理及び清掃に関する法律では、一般廃棄物の収集運搬について、廃棄物を排出する事業者が業務を委託する場合は、市町村長の許可を受けた業者に委託しなければならない。また、収集運搬業務の委託を受けた業者は、その業務を再委託することは禁じられている。

エンプラ社及びコスモス社ともに京都市長から一般廃棄物収集運搬業の許可を得ておらず、さらにエンプラ社は学校法人から受託した収集運搬業務をコスモス社に再委託をしていた。

本件では、エンプラ社及びコスモス社が、2015年11月27日に京都市長の許可を受けずに大学今出川校地や学生寮から排出された紙くずなどのごみ約900キログラムを収集し、京都市の廃棄物処理場である南部クリーンセンター（京都市伏見区）へ運搬したことについて、廃棄物の処理及び清掃に関する法律違反（再委託禁止、委託基準違反、受託禁止（無許可営業））にあたるとして、同年12月15日に家宅捜索を受けた。2016年1月19日には、エンプラ社の社員4名（うち代表取締役社長は学校法人同志社法人事務部長の兼務、また総務部長は同志社大学から出向の職員）及びコスモス社の社員2名が逮捕された。逮捕容疑は、廃棄物の処理及び清掃に関する法律違反（無許可での廃棄物の収集・運搬）であった。逮捕とともに、大学施設部及び法人事務部長室も家宅捜索を受けた。なお、逮捕された6名は勾留の後、2月9日にいずれも処分保留により釈放された。

その後、同年2月18日には、大学施設部職員3名（施設部長、今出川校地施設課長、同課施設係長）が廃棄物の処理及び清掃に関する法律違反（無許可業者への委託）の容疑で逮捕された。同時に、理事長室、法人事務部長室、法人事務室及び大学施設部が家宅捜索を受け、2月23日には、大学事務局長室、財務部長室も家宅捜索を受けた。3月9日には、逮捕されていた職員3名全員が釈放されたが、翌10日に学校法人同志社及び前施設部長（2016年2月29日付解任）は、京都府検察庁から廃棄物の処理及び清掃に関する法律違反で略式起訴され、3月15日に京都簡易裁判所から、学校法人同志社は罰金100万円、前施設部長は罰金50万円とする略式命令を受けた。[資料1] 大学施設部職員2名及び2月9日に処分保留により釈放されていたエンプラ社

の社員4名については、不起訴処分（起訴猶予）となった。

なお、大学は、一般廃棄物の収集運搬について、2015年12月16日をもって京都市長から許可を得た業者へ直接業務委託をし、違法状態を解消した。また、当初マスコミで報じられたような寄付金をめぐる不透明な処理は、その後学校法人が設置した第三者調査委員会の報告書でも報告されていない。

（2）第三者調査委員会の設置と調査報告の概要

（委員会の設置）

学校法人同志社は、廃棄物の処理及び清掃に関する法律違反の疑いにより2015年12月15日にエンプラ社及びコスモス社が家宅捜索を受け、その後2016年1月19日にはエンプラ社員4名及びコスモス社員2名が逮捕されるとともに、本法人施設が家宅捜索を受ける事態に至った。また、この事態に関しマスコミにおいて寄付金をめぐる不透明な処理の報道がなされた。これらのことを勘案し、学校法人として外部委員による委員会の下で厳正かつ徹底した調査を行い、どのような経緯を辿って違法な状態に至ったのか、その淵源を明らかにするとともに、学校法人全体の組織運営、法令遵守及び危機管理の改善に係る提言を得ることを目的に、5名の弁護士による第三者調査委員会を2016年2月17日に設置した。[資料2]

（調査報告の概要）

第三者調査委員会は、関係諸機関からの資料収集と関係者からの事情聴取を経て、2016年5月28日開催の理事会で、調査結果を報告した。[資料3]

提出された「調査報告書」では、大学今出川校地の一般廃棄物の収集運搬について、遅くとも外部業者に委託を開始した1988年度以降、一般廃棄物の処理業の許可を得ていない者（以下「無許可業者」という。）に委託し、2008年以降は学校法人同志社が100%出資するエンプラ社に委託するが、エンプラ社はコスモス社（両社とも無許可業者）に再委託をするという仕組みにより、結果として1988年度以降27年以上にわたり法律違反の状態での廃棄物の処理を続けていたことが指摘されている。

また、「調査報告書」では、京都市による具体的指導の経過について報告されている。大学施設部今出川校地施設課は、2004年10月の京都市環境局による定期的な立入検査において、無許可業者への委託が違法であるため、本法人職員が自らごみを搬入するか、京都市長の許可を受けた業者に運搬を委託するよう改善の指導を受けた。2008年10月にも、同様の指導を受けた。そして2012年10月には、京都

市の南部クリーンセンターにおいて、京都市によって無許可業者のコスモス社が同志社大学のごみを搬入していることが現認され、改善を求められた。さらに2015年2月の京都市環境政策局からの同様の改善指導については、施設部長や大学今出川校地施設課長も報告を受け、それ以降大学今出川校地施設課の課会議の懸案事項にもなっていたが、何らかの対応がなされた形跡は見当たらないと報告されている。その後、京都市廃棄物の減量及び適正処理等に関する条例が施行された同年10月には、京都市環境政策局から、ごみの分別及び委託基準違反（無許可業者への委託）について口頭で指導を受け、同年11月12日、南部クリーンセンターにおいて、ごみ分別の不徹底によりごみ受け入れが拒否され、翌日13日には「廃棄物の不適正な処理に係る指導票」が交付され、ごみの分別と無許可業者への委託について改善指導を受けた。しかし、無許可業者への委託に対する改善指導については、施設部から理事長やエンプラ社社長への報告はなく、具体的な改善の対応がされないまま、11月27日には京都府警により廃棄物の収集運搬状況の内定視察（実況見分）が行われ、これが起訴事実となったことが報告されている。

「調査報告書」では、刑事事件に至った直接の原因として、業務担当者及び上職のコンプライアンス意識の欠如や上職への報告体制の不十分さが指摘されており、また違法行為を防止できなかった原因として、学校法人同志社のガバナンス（内部統制）の不十分さ、コンプライアンス体制の欠如が挙げられている。

結論として、学校法人同志社は、最低限のガバナンスとして常務理事と常勤監事を置き、監査室や法人事務室の充実などによる法人部の強化、さらにはコンプライアンス機能の強化として、コンプライアンス意識の啓発、法務部門の設置、内部監査機関によるチェック機能の強化、法令遵守のための内部基準の作成や連絡機能の整備について提言がなされている。また、エンプラ社へのガバナンスとして、学校法人同志社から常勤役員を派遣して経営の展開と管理部門を強化するとともに、学校法人の監査部門や公認会計士による監査体制の整備について提言がなされている。

（3）法律違反に関わる責任の総括と関係者の処分

① 法律違反関係者の処分について（2016年）

第三者調査委員会の調査報告を踏まえ、関係者の処分にあたり、大学今出川校地の一般廃棄物の収集運搬について外部の無許可の業者に委託を開始した1988年度以降、違法状態が27年以上にわたり続いたため、既に退職した者も含め関与した職員は多く[資料4]、実態としての責任が誰にあるのかを特定することは難しいため、前理事長は2016年6月25日開催の理事会において、2016年3月10日

に略式起訴された公訴事実に関係した者のみを処分するという方針を示した。そして、既に2016年2月の時点で嚴重注意処分を受けた大学総務部付部長・エンプラ社出向総務部長以外に、大学施設部職員3名（前施設部長、今出川校地施設課長並びに施設係長）及び前法人事務部長について、職制上の管理責任は認めるものの、個人として既に社会的な制裁を受けていること等を総合的に判断し、大学施設部職員は大学倫理審査委員会での審議結果を経て大学長による、また前法人事務部長は理事長による嚴重注意処分とすることが、同日（2016年6月25日）の理事会において了承された。[資料5] 一方、理事長は、法人の業務を総理する自らの管理責任を問い、2月から4月までの役員報酬全額を返上した。

以上の法律違反事件に対する学校法人としての責任の認識については、文部科学省に、平成28（2016）年12月6日付で「廃棄物の処理及び清掃に関する法律違反に対する学校法人としての責任について」を報告した。[資料6]

② 法律違反関係者の追加処分について（2017年）

2017年4月22日開催の理事会において、理事長が辞任したことに伴い、新たに就任した理事長は5月27日開催の理事会において、廃棄物の処理及び清掃に関する法律違反への対応として、法人のガバナンスの改革を喫緊の課題と考え、今後の方向性を示し、スピード感を持って最優先課題として取り組んでいくことを表明した。

新理事長は、コンプライアンスの徹底とそれを貫徹するガバナンスの強化の改革を進めるに際し、改めて廃棄物の処理及び清掃に関する法律違反の重大性を再認識し、再発防止に向けた強い決意をもとに、社会からのいっそうの信頼回復を得ていくためには、廃棄物処理問題に関する責任の組織的な総括は避けることはできないとして、追加処分の方針[資料7]を6月24日開催の理事会に提案し、了承された。

追加処分の方針は、以下の内容である。

- ・役員、大学職員及び法人部職員について、定められた職務権限をもとに処分の対象者とする。
- ・処分の対象とする事実範囲は、学校法人において懲戒規程が制定された2006年10月以降とする。
- ・役員については懲戒規程が定められていないため、処分の対象となる職員の対象範囲に準ずる。
- ・処分の内容は、役員については理事会、大学職員は大学倫理審査委員会、法人部職員は懲戒委員会で審議する。
- ・処分の対象及び内容は、既に処分を受けた者との公平性に配慮する。

上記方針に基づき、2006年10月以降、寄附行為、大学の学則及び事務機構規程、

並びにエンブラ社の運営に関する規程において職務権限が定められている職位に在任又は在職中であった役員及び職員について、廃棄物処理に関し法律違反の状態であるとの認識がなかったとしても、職制上の管理責任は免れ得ないと判断し、役員5名（退任者を含む）については理事長、大学職員5名（退職者を含む）については大学倫理審査委員会、法人部職員3名（退職者を含む）については懲戒委員会が、対象者に対し事実関係を確認するとともに、弁明の機会を与え、慎重に処分手続きを進めた。

その結果、7月29日開催の理事会において、役員5名については厳重注意（退任者は厳重注意相当）処分とすることが協議の上、承認された。[資料8] また、大学職員5名については大学倫理審査委員会の審議を経て大学長が、法人部職員3名については懲戒委員会の審議を経て理事長が、厳重注意（退職者は厳重注意相当）処分としたことが報告、了承された。[資料9]

なお、新理事長は、2006年10月から2013年3月まで役員を務めていたことから、自らの管理責任を問い、前理事長と同様に役員報酬を3ヵ月の間、自主返納した。

廃棄物処理問題に関する責任の組織的な総括による処分については、教職員に向け7月31日付で臨時社報2017-4号[資料10]を発行し周知するとともに、社会に対して十分な説明責任を果たすため、学校法人のホームページに掲載する[資料11]ほか、報道関係各社にも情報を配信した。翌8月1日には、主要な新聞社によって追加処分の内容が報道された。[資料12]

（4）再発防止に向けた取組み概要

① 2016年の取組み

2016年5月28日開催の理事会に提出された第三者調査委員会による「調査報告書」において、事件に至った原因を分析するとともに、改善に向けて、ガバナンスの強化、さらにはコンプライアンス機能及びチェック機能の強化等が提言された。(P.2 「(2) 第三者調査委員会の設置と調査報告の概要」を参照)

この提言を受け、2016年9月24日開催の理事会において、喫緊の課題としてコンプライアンス機能の強化、チェック体制の整備及び法人業務組織の強化を図るため、以下の項目について優先的に取り組むこととする基本方針[資料13]が承認された。[資料14]

<p>1. コンプライアンス機能の強化</p> <p>(1) 法務関係業務の取扱い 施設部内に企業法務等の経験者を配置し相談できる体制を整備するとともに、弁護士との連携を強化する。</p> <p>(2) 法令遵守のための内部基準の作成 施設部の部内・課内の案件と上部組織へ上申すべき案件の基準を明文化し、他部課及び各学校へも周知を図る。</p> <p>(3) 役職者への法令遵守の徹底</p>
<p>2. チェック体制の整備（監査機能の強化・充実）</p> <p>(1) コンプライアンス推進委員会（仮称）の設置 コンプライアンス意識の啓発のほか、各学校におけるコンプライアンス関連事案の情報収集と分析を行い、チェック機能を果たす。</p> <p>(2) 監事監査・内部監査の強化 三様監査が適切に機能するよう、監査体制の強化を図る。</p>
<p>3. 法人業務組織の強化</p> <p>(1) 法人業務の取り纏め 法人としてガバナンスが発揮できるよう、法人に関わる課題については、法人事務部長が中心となって、法人業務を担う各部長と調整・意思疎通を図る。</p> <p>(2) 施設部の機能強化 契約内容の見直しや契約書様式の統一を図るほか、取扱要領や事例集を整え、法人内各学校の施設業務について適正性、統一性等の実現に取り組む。</p>

この基本方針をもとに、10月13日にリスク管理連絡会（総長・理事長・学務理事・財務理事、法人部各部長、各学校長により構成）を開催し、リスク管理本部長である理事長から各学校長に法令遵守の徹底を目標に、各学校の業務において法令違反がないか1ヶ月を目処に点検し、必要な改善をするように要請した。[資料15] 点検の結果、29件の改善事項が報告され、改善に向けて年次計画を立て取組みを進めることとした。

また、10月29日開催の理事会において、法人として社会的信頼を確保するため、教職員がコンプライアンス意識をもって職務を遂行することを定めた「同志社コンプライアンス推進規程」[資料16]並びに、コンプライアンス推進のための制度及び体制の整備、啓発及び研修の企画等を担う委員会を設置することを定めた「同志社コンプライアンス推進委員会規程」[資料17]を制定した。[資料18] 11月には同委員会を集中して開催し、コンプライアンス推進に係る改善策の検討を行い、11月26日開催の理事会において、「同志社監事監査規程」[資料19]及び「同志社内部監査規程」[資料20]を制定するとともに、監事3名のうち1名を常勤とすることができるよう規程等

の整備を進めるほか、監査室の職員を1名増員する方針が承認された。

そして、12月17日開催の理事会において、従来無報酬であった監事の報酬を新たに定めるとともに、2017年1月から執務する常勤の監事を選任した。[資料21] また、内部監査の機能強化のため、監査室の専任職員の増員とは別に、監査室業務を経験した退職者1名を非常勤嘱託職員として雇用することを決定した。

基本方針において中期的課題としていたエンプラ社に対する学校法人のガバナンスの強化については、学校法人から専従の取締役を派遣するほか、外部からの取締役就任を認めるなどの改善策を取り纏め、平成28(2016)年12月6日付で文部科学省に、「株式会社同志社エンタープライズに対する学校法人としてのガバナンスのあり方について」を報告した。[資料22] また、11月26日開催の理事会で制定した「同志社監事監査規程」で、監事はエンプラ社の業務及び財産の状況について調査することができることと規定したことにより、監事は2017年1月から調査を実施した。

② 2017年の取組み

<2017年の新たな取組み>

2017年4月22日開催の理事会で新たに就任した理事長は、法律違反事件の再発防止と社会からのいっそうの信頼回復に向け、法律事務所との相談を踏まえ、コンプライアンスの徹底とそれを貫徹するガバナンスの強化の改革に取り組みさらなる改善を図る方針を策定し、6月24日開催の理事会で報告し、了承された。[資料23]

また、そのために、法律事務所に依頼し、以下に詳述する従前の組織の権限等の見直し、新部署の設置等の体制の見直し、各規程類の改正のほか、ガイドラインの策定、業務関係フロー書類等に至るまで、弁護士の助言・チェックを受けて、取り組んだ。

なお、今後もその運用にあたり、法律事務所の協力を得ながら、確実に各取組みを効果的に実施していくこととする。

2017年の新たな取組み(概要)は、以下のとおりである。[資料24]

1. コンプライアンス機能の強化

(1) 法務部門(法務室)の設置

各学校との連携を強化して法人全体の法的リスクを一元的に掌握し、問題を未然に防止するために、法人に法務部門(法務室)を設置する。

(2) コンプライアンス推進室の設置

教職員のコンプライアンス意識の浸透や不正行為の未然防止を図るとともに、各学校・部課におけるコンプライアンス推進の取組みを支援するため、コンプライアンス推進室を設置する。

2. ガバナンスの改革

(1) 理事会・担当理事会のあり方の見直し

理事会については、理事による建設的な議論・意見交換が担保できるよう審議の活性化を図る。担当理事会については、法人の事業について迅速な意思決定と執行を図るため、担当理事会のあり方を見直す。

理事長の業務執行機能を補佐するため、法務、教学、総務、財務等の日常業務を担当する常務理事職を設置する。

(2) 法人及び大学の事務組織の再編

法人の管理運營業務（総務・財務・施設関係業務）について、大学の部長による法人部長の兼任体制を解消し、新設の常務理事の下で、大学の各部長（総務部・財務部・施設部）が業務を執行する。

<2016年から継続した取組み>

一方、2016年9月24日開催の理事会において、コンプライアンス機能の強化及びチェック体制の整備等について基本方針を定め、コンプライアンス推進委員会の設置や、監事監査規程・内部監査規程の制定など、主として制度や規程の整備を進めてきた。2017年1月以降、基本方針のもとで策定した改善項目について引き続き取り組んでいくこととし、コンプライアンス機能の強化として、研修会の企画・実施のほか、施設部における契約業務の見直しや法令遵守のための運営方針の作成など、またチェック体制の整備として、常勤の監事の配置や監査室の職員の増員を行い、重要な文書の点検や業務監査の実施など監査機能の実質化に向け取組みを進めている。

2016年から継続して取り組む具体的な改善項目は、以下のとおりである。

1. コンプライアンス機能の強化

(1) コンプライアンス推進の取組み

- ①コンプライアンス推進のための研修の企画・実施
- ②コンプライアンス推進に関する取組みの公表

(2) 施設部契約業務の整備

- ①法務相談体制の整備
- ②契約内容の点検及び契約締結手順の検証
- ③法人内各学校の施設関連業務の統一性の確保

(3) 施設部業務の見直し

- ①法令遵守のための運営方針の作成・履行
- ②取扱要領・事例集の整備
- ③業務処理フロー及び関連法令等一覧の作成

<p>(4)管理運営業務（施設部除く）における関連法令の確認 総務部及び財務部において、法令遵守の観点から業務処理に係る手続きを見直し、業務処理フロー及び関連法令等一覧を作成する。</p> <p>(5)各学校における法令遵守の取組み 各学校の業務について法令遵守状況を調査し、改善を図る。</p>
<p>2. チェック体制の整備</p> <p>(1)監事監査の強化</p> <p>①監事監査体制の強化</p> <p>②監事監査規程の改正 監事による各学校の重要な会議等への出席許諾要件を見直す。</p> <p>③監事監査の実施</p> <p>(2)内部監査の強化</p> <p>①内部監査体制の強化</p> <p>②内部監査ガイドライン（実施要領）の作成</p> <p>③内部監査（業務監査）の実施 2017年度は、人事関連業務及び施設関連業務を対象に法令遵守の観点で実施する。</p> <p>(3)株式会社同志社エンタープライズに対する法人監事による調査 エンプラ社の業務執行について監事が調査を実施し、調査結果を理事長に報告する。</p>
<p>3. 株式会社同志社エンタープライズにおける法令遵守の取組み エンプラ社の業務について法令遵守状況を調査し、改善を図る。</p>

2017年の新たな取組みとして、法務室及びコンプライアンス推進室の設置、さらに理事会等のあり方の見直し並びに法人及び大学の事務組織の再編といったガバナンスの改革は、11月1日実施を目指して進めてきた。また、2016年から継続して取り組みを進めている改善項目も多岐にわたるため、取組み項目毎に作業期間を定めた作業工程表（ロードマップ）を作成し、作業の進捗状況を管理するとともに、改善状況については理事会に適宜報告をした。具体的な取組みの作業項目は67項目設定し、11月末で67項目全ての作業が完了した（着手済み・完了見込み含む）。[資料25]

2. 改善（再発防止）策の進捗状況

(1) コンプライアンス機能の強化（新たな取組み）

① 法務室の設置

（設置の趣旨）

各学校において、法律相談や訴訟対応で法律の専門家を必要とするケースは増加傾向にあり、法人部として各学校との連携を強化して、法人全体の法的リスクを一元的に掌握し、問題を未然に防止することを目的に、法人部に法務室を設置し、本法人の法務に関する点検、助言、勧告及び処理を行う。

（設置までの経緯）

第三者調査委員会からの「調査報告書」では、法人部に法務部門を設置して全ての法務関係業務を集約するよう提言されたが、2016年9月24日開催の理事会で承認された「コンプライアンス機能の強化とチェック体制の整備等について（基本方針）」[資料13]では、喫緊の課題として施設部の契約締結業務について、複数の弁護士によるチーム体制を敷き、適切に相談ができる体制の整備を優先して進めることとした。

2017年4月以後、法律違反事件の再発防止と社会からのいっそうの信頼回復に向け、コンプライアンス機能の強化に向けた新たな取組みとして、法務部門（法務室）の設置構想[資料23]が2017年6月24日開催の理事会で了承された。以後、法務室が担う業務等を取り纏め、2017年8月26日開催の理事会で法務室の設置計画が承認された。[資料26]

（担当業務の整理）*

法務室は以下の業務を担当する。

- (1) 契約書その他法的文書の点検及び助言に関すること。
- (2) 規程等の制定及び改廃の点検、形式審査及び助言に関すること。
- (3) 訴訟その他紛争に関する対応の支援に関すること。
- (4) 法人及び法人内各学校の諸活動に関する法的審査及び助言に関すること。
- (5) 知的財産（商標、著作権）の管理に関すること。
- (6) 法令等に関する調査、検討及び勧告に関すること。
- (7) 法務に関する連絡会の開催、関係者との連携・協力に関すること。
- (8) その他必要な事項。

*：下線を付した内容は、「コンプライアンス機能の強化、ガバナンスの改革並びにチェック体制の整備に向けた取組み（作業工程表）」[資料25]で示す具体的な作業項目を表している。以下、同様とする。

なお、このうち、(5)について、大学及び女子大学では従来から特許等研究に関わる知的財産の管理を取り扱っている状況を踏まえ、法務室が管理する知的財産の範囲を限定している。

(各学校との関係の明確化)

各学校・部課に関する契約書等の点検、規程等の制定及び改廃の点検、訴訟等の支援対応等は、法人に設置する法務室が担当することを基本とする。ただし、各学校・部課が従来どおり個々に弁護士に依頼する場合には、各学校・部課は、法務室に対し、依頼内容及びその結果について随時報告するものとし、法務室は報告内容を確認して、適宜指示するものとする。

(規程の整備)

法務室設置に必要な規程整備として、2017年9月23日開催の理事会において「同志社法人部事務機構規程」を一部改正した。[資料27] 具体的には、規程に新たに法務室の章を設け、法務室事務室が分掌する事務を定め、2017年11月1日から施行した。

(開設に向けての体制整備)

法務室事務室の執務スペースを確保し(42.1㎡)、法務室が機能するために必要な予算として、2017年度(2017年11月～2018年3月)、事務スタッフ人件費、弁護士派遣に必要な経費、企業及び他大学の法務部門調査に要する経費、専門の図書、雑誌及び備品等確保のための経費等を含め、総額1500万円を予算補正した。

(開設及び人員配置)

2017年11月1日付で、法人全体の法務を統括するため、事務長及び契約職員各1名を配置したほか、新たに法律事務所に依頼して、毎週定期的(週2～3日程度)に弁護士が事務室に駐在する体制で法務室の執務を開始した。さらに、企業法務の業務経験者等を特定業務職員として配置することを理事会で決定し、適任者を求めて鋭意採用活動中である。

② コンプライアンス推進室の設置

(設置の趣旨)

教職員のコンプライアンス意識の浸透や不正行為の未然防止を図るとともに、各学校におけるコンプライアンス推進の取組みを支援するために、法人部にコンプライアンス推進室を設置する。

また、法人内各学校・部課にコンプライアンス推進担当者を配置し、コンプライア

ンス推進室はコンプライアンス推進担当者と連携して各学校・部課単位でコンプライアンスを推進する。

(設置までの経緯)

第三者調査委員会からの「調査報告書」では、刑事事件に至った原因の一つとして、コンプライアンス意識の欠如が挙げられ、改善に向けて、法令を遵守して業務を遂行するという教職員の意識を高める必要があると提言された。2016年9月24日開催の理事会で承認された「コンプライアンス機能の強化とチェック体制の整備等について（基本方針）」[資料 13]に基づき、コンプライアンス推進の責任体制と実施体制の整備に必要な規程の整備を進め、コンプライアンス推進委員会を設置した。委員会では、法令遵守のチェック体制の整備に向け、同志社監事監査規程及び同志社内部監査規程の制定と監事の常勤化について優先して検討を進めたため、コンプライアンス推進の実効性ある取組みに着手するには至らなかった。

2017年4月以後、法律違反事件の再発防止と社会からのいっそうの信頼回復のため、新たな取組みとして、コンプライアンスの推進を実質的に取り組んでいく常設の事務組織としてコンプライアンス推進室を設置する構想[資料 23]が、2017年6月24日開催の理事会で了承された。以後、コンプライアンス推進室が担う業務等取り纏め、2017年8月26日開催の理事会でコンプライアンス推進室の設置計画が承認された。[資料 28]

(担当業務の整理)

コンプライアンス推進室は、従来監査室が担当していた業務も含め以下の業務を担当する。

- (1) コンプライアンスの推進に向けた諸施策の立案に関すること。
- (2) コンプライアンスの推進状況の把握及び報告に関すること。
- (3) コンプライアンスに関する制度の適切性及び体制の有効性の検証に関すること。
- (4) コンプライアンス違反に係る調査に関すること。
- (5) コンプライアンスに関する研修等の企画及び実施に関すること。
- (6) コンプライアンス推進担当者との連携に関すること。
- (7) コンプライアンス推進委員会の事務に関すること。
- (8) 公益通報制度の通報窓口及び対応業務に関すること。
- (9) その他必要な事項。

(規程の整備)

コンプライアンス推進室設置に必要な規程整備として、2017年9月23日開催の理事会において「同志社法人部事務機構規程」を一部改正した。[資料 27] 具体的には、

規程に新たにコンプライアンス推進室の章を設け、監査室から移管する業務も含めコンプライアンス推進室事務室が分掌する事務を定め、2017年11月1日から施行した。

併せて、監査室からコンプライアンス推進室に移管する業務に関し、関連規程を一部改正し〔資料29〕〔資料30〕〔資料31〕、11月1日から施行した。

なお、「同志社コンプライアンス推進委員会規程」の改正内容には、委員会の構成員に法務担当の学務理事を新たに加える変更をも含んでいる。

(開設に向けての体制整備)

コンプライアンス推進室事務室の執務スペースを確保し(21.8㎡)、コンプライアンス推進室が機能するために必要な予算として、2017年度(2017年11月～2018年3月)、事務スタッフ及び企業法務の業務経験者の配置にかかる人件費、企業及び他大学への調査に要する経費、専門の図書、雑誌及び備品等確保のための経費、研修会講師招聘に要する経費等を含め、総額1100万円を予算補正した。

(開設及び人員配置)

2017年11月1日付で、事務長及び契約職員各1名を配置し、コンプライアンス推進室の執務を開始した。さらに、企業法務の業務経験者等を特定業務職員として配置することを理事会で決定し、適任者を求めて鋭意採用活動中である。なお、法務室で執務する弁護士が適宜コンプライアンス推進室の業務をフォローするとともに、同推進室からの相談を受ける体制としている。

(コンプライアンス推進担当者の配置)

各学校・部課単位でコンプライアンスの推進を図るため、各学校・部課にコンプライアンス推進担当者を配置することを定めた同志社コンプライアンス推進規程に従い、コンプライアンス推進責任者(学校長及び法人事務部長)の下、99名のコンプライアンス推進担当者が選任された。〔資料32〕

(2) ガバナンスの改革(新たな取組み)

① 理事会・担当理事会のあり方の見直し

(経緯)

第三者調査委員会による「調査報告書」では、違法行為を防止できなかった原因として、学校法人同志社のガバナンス(内部統制)の不十分さ、コンプライアンス体制の欠如が挙げられている。結論として、常務理事、常勤監事を設置すること、法人部

事務組織の強化、またコンプライアンス機能の強化として、コンプライアンス意識の啓発、法務部門の設置、内部監査機関によるチェック機能の強化、法令遵守のための内部基準の作成や連絡機能の整備、さらにはエンプラ社へのガバナンス強化及び監査体制の整備について提言がなされた。

(常務理事職の新設、学務理事及び財務理事の職務の明確化)

上記のような経緯を踏まえ、本法人のガバナンス改革として、理事長の補佐をする学務理事及び財務理事を常務理事として位置づけ、各常務理事の職務を明確化し、理事長がより機動的かつ適切に学校法人の事務を総括できるよう体制を整えた。

従前は学校法人同志社寄附行為第 14 条に基づき学務理事は学務、財務理事は財務及び施設について理事長を補佐するという体制であったが、学務理事及び財務理事の職務が曖昧であったため、その職務を十分に果たせていない状況であった。そのため、理事長が学校法人を代表してその業務執行の最終的責任を果たせるよう、常務理事による実効的な職務執行体制を構築することとし、「学務理事及び財務理事の職務分掌等に関する規程」[資料 33] を 2017 年 8 月 26 日開催の理事会において制定（2017 年 11 月 1 日施行）し、学務理事及び財務理事の担当職務を明確に規定した。

具体的には、常務理事（学務理事及び財務理事）を 2 名から 4 名に増員し、業務執行の要として位置付け、常務理事を通して理事長の統制が効くガバナンス体制とした（「学校法人同志社ガバナンス体制（イメージ図）」[資料 34]参照）。4 名の常務理事は、理事長の下で、(1)法務、(2)教学・一貫教育・将来構想、(3)総務・施設、(4)財務・経営企画・エンプラ社に関する業務を分担し、各常務理事の担当は、理事長が決することとした。11 月以降、常務理事は週 2～3 日程度執務にあたっている。

さらに、常務理事が担当業務を円滑に処理するために、当該業務を所管する法人部及び大学の関係部課長がこれを補佐する体制とした。

(理事会・担当理事会のあり方)

理事会については、法人内各学校の自立性を尊重するとともに、私立学校法及び寄附行為で定める法人の事業に関して、理事による建設的な議論・意見交換が担保できるよう、以下の取組みにより、審議案件に対する理解を深めてもらうこととした。

- (1) 重要案件について理事会資料の事前送付及び議案に関する説明資料の添付
 - ・役員に係る案件又は法人運営上重要な案件の資料の事前送付
 - ・予算・決算資料とともに、財務諸表の見方に関する説明資料の添付
- (2) 学校法人の運営状況に関する情報（データ）の定期的な報告
- (3) 監査意見書による指摘事項の状況報告
- (4) 報告・協議事項についての簡潔な説明

また、学校法人同志社寄附行為第 14 条の趣旨に基づき理事長の機能を推進し、理事

会の円滑な運営のために設置する担当理事会について、審議事項と運営方法を見直した。具体的には、現行の「担当理事会内規」を廃止し、新たに「同志社担当理事会規程」[資料 35]を制定することにより、担当理事会の実質化を図り、加えて、11 月以降担当理事会の開催を月 1~2 回から月 3 回に増やすことで、法人の事業及び業務について迅速な意思決定と執行を行う体制とした。

同規程では、以下のとおり、従前は規定されていなかった議長、会議成立要件及び議事の決定に関する事項を明確にした。

- ・担当理事会は、総長、理事長、学務理事、財務理事で構成する。
- ・理事長が招集し、議長となる。
- ・構成員総数の過半数の出席がなければ開催することができない。
- ・議事は構成員総数の過半数の合意によって決定し、可否同数のときは、議長が決する。

また、議事として(1)理事会に付議する事項についての事前協議及び調整に関すること、(2)理事会の権限に属する諸業務のうち、あらかじめ委任された事項に関すること、(3)各常務理事の担当する事項についての協議・調整に関すること、(4)理事長が特に必要と認めた事項についての協議に関すること、をそれぞれ審議決定すると規定した。

(理事会案件の整理)

理事会における審議の活性化や担当理事会における迅速な意思決定と執行、さらに常務理事職の下での円滑な業務遂行を実現するため、法人のガバナンスの改革の一環として、理事会で審議する案件の整理を行った。これにより、理事会審議案件は、重要な案件に限定され、従来より少ない案件を重点的に審議することが可能となる。

ア. 経理規程及び同規程細則の一部改正

2017 年 9 月 23 日開催の理事会において、「経理規程」及び「経理規程取扱細則」の一部改正(2018 年 4 月 1 日施行)を行い、物件の調達等における決裁基準金額等について、調達等に係る理事会決議事項及び理事長決裁事項を以下のとおり見直すこととした。

- (1)現在、1,000 万円以上は理事会決議、500 万円以上 1,000 万円未満は理事長決裁としている物件の取得及び機器の賃借に係る調達の決裁について、工事、請負等と同様、5,000 万円以上は理事会決議、2,000 万円以上 5,000 万円未満は理事長決裁に変更する。また、現在、理事会報告している 2,000 万円以上 5,000 万円未満の工事は、担当理事会報告に変更する。
- (2)現在、土地、建物は理事会決議、それ以外については、取得価額 300 万円以上のものを理事長決裁としている物件の処分の決裁について、土地、建物は理事

会決議、それ以外については、取得価額 2,000 万円以上のものを理事長決裁に変更する。

(3) 理事会の決議又は理事長の決裁により調達する物件について、契約締結後に契約金額から支払金額が 10%以上変更する場合又は仕様に大きな変更がある場合は、理事長の決裁を得ることを新たに規定する。なお、そのうち理事会決議による調達を行ったものについては、理事会に報告する。また、支払金額が 5,000 万円以上増加する場合は、再度理事会の決議を得る。

なお、上記以外の主な改正内容は、(4) 固定資産及び用品の計上基準金額の見直し、(5) 工事以外の物件調達と競争入札の関係の整理、(6) 職務権限の明確化である（「経理規程」[資料 36]、「経理規程取扱細則」[資料 37]、「学校法人同志社における「競争入札」または「見積り合わせ」等の運用基準について」[資料 38]参照）。

イ. 理事会における審議に代え担当理事会の審議で議了する規程改正案件の整理

理事会が審議している規程改正の案件を担当理事会の審議で議了することにより、業務の迅速かつ円滑な運営を図る。

原則として、以下の事項については担当理事会の承認で議了することとするが、その都度、理事会上程議案としない旨担当理事会で承認を得る。

- ・組織の設置、改廃等による組織の名称や職名の整備等に伴う規程一部改正（事務機構規程は除く）
- ・字句の整備による規程一部改正（単なる間違いの修正等）
- ・規程改正に伴う関連諸規程一部改正（規程と同じ改正内容、題名の変更又は適用条項の変更の場合に限る）
- ・法令改正に伴う関連諸規程一部改正（題名の変更又は適用条項の変更の場合に限る）
- ・その他担当理事会において承認するもの

② 法人及び大学の事務組織の再編

(法人部部長（総務部・財務部・施設部）の兼任体制の解消)

法人の管理運営業務（総務・財務・施設関係業務）について、大学の部長による法人部部長の兼任体制を解消し、大学の部長（総務部・財務部・施設部）が常務理事の下で業務を執行する体制とし、責任体制の明確化を図った。

従前は、法人の管理運営業務については、大学の総務部・財務部・施設部の 3 部長が法人の部長を兼任し、直接理事長とやり取りをする体制で、それぞれ大学の所管課から法人の部長に、そして法人の部長から理事長にラインが繋がる体制となっていた。今回の改革により、大学の総務部・財務部・施設部の 3 部長による法人の部長の兼任

体制を解消し、法人の総務・財務・施設に関する管理運営業務については、当該常務理事の下で、大学の総務部・財務部・施設部の各部課が事務を担う体制とした。

なお、管理運営業務以外の法人の業務についても、当該常務理事の下で業務を執行する体制を整えた。法人事務部は、総務・施設担当の常務理事及び教学・一貫教育・将来構想担当の常務理事を、新たに設置する法務室とコンプライアンス推進室は、法務担当の常務理事を、企画部は財務・経営企画・エンプラ社担当の常務理事を補佐することとした（「学校法人同志社ガバナンス体制（イメージ図）」[資料 34]参照）。

（法人業務と大学業務の峻別）

法人部部長（総務部・財務部・施設部）の兼任体制の解消に伴い、2017年9月23日開催の理事会において「同志社法人部事務機構規程」[資料 27]及び「同志社大学事務機構規程」[資料 39]の一部改正（2017年11月1日施行）を行った。主な改正内容は、(1)法人の管理運営業務（総務・財務・施設関係業務）と大学業務を峻別し、指示命令系統を明文化することで、業務担当者が大学の業務を行っているのか法人の業務を行っているのかを意識できるようにしたこと、(2)同志社大学事務機構規程の総務部・財務部・施設部の事務分掌に法人業務を明確に規定するとともに、同第5条第2項において、総務部長、財務部長及び施設部長は、常務理事の命を受けそれぞれ所管の法人に関する事務を統括掌理すると規定し、常務理事を補佐する体制を明確にしたことである。また、同第57条において、法人部に関わる事務については、同志社法人部事務機構規程に定めるもののほか、大学の関連する事務組織において分掌し処理すると規定し、法人業務を行う体制を整理した。

（3）チェック体制の整備（2016年から継続）

① 監事監査の強化

2016年11月26日開催の理事会において、監事監査機能の強化のため、「同志社監事監査規程」[資料 19]を制定し、2017年1月から施行した。監事監査は、単に財産監査に留まらず、業務監査が求められているが、今回の事件の反省に立ち、リスクの予防・発見機能を強化するため、2017年1月以降、新たに常勤の監事を配置し監査体制を強化した。

（監事監査体制の強化）

ア．監事（常勤）の配置

2016年11月26日開催の理事会において、監事3名のうち1名の常勤化の実施に

必要な規程等を整備する方針が承認された。この方針を受けて、2016年12月17日開催の理事会において、監事3名のうち1名を常勤とする「監事の勤務に関する規程」[資料40]を制定するとともに、「同志社役員報酬規程」[資料41]を改正し、従来無報酬であった監事に対する報酬を新たに定めた上で、3名の監事（任期2014年8月4日～2017年8月3日）のうち1名を2017年1月1日付で監事（常勤）として選任し、2017年1月から当該監事が常勤の監事として執務を開始した。1月以降、監事（常勤）は週3～5日程度執務にあたっており、監事全員による監事会議も月1回開催している。

（同志社監事監査規程の改正）

ア. 監事監査規程第8条第3項改正

2017年1月1日施行した「同志社監事監査規程」第8条第3項は、監事による学校現場に対する監査の実施に配慮して（以下の条文では破線を付与）「監事は、前項のほか、重要な会議等に、学校長（法人の会議については理事長）の了承を得て出席し意見を述べることができる。」と定めていたが、監事監査の独立性を担保するため、学校法人内の重要な会議には、監事の判断により出席が可能となるよう、2017年8月26日開催の理事会において規程を一部改正した。[資料42]

（監事監査の実施）

常勤の監事の配置により、理事会、評議員会のほか、担当理事会へも監事1名が出席することとなり、また理事長の決裁を受ける起案書や契約書等の文書の事前点検や、各学校の重要な会議議事録の閲覧により、学校法人及び各学校における事業計画の決定と実施状況を恒常的に監視している。

ア. 監事監査の実績説明

2017年1月以降、監事が学校法人同志社の監事監査制度の整備に向けて取組みを進めた実績を説明した「監事監査実施概要」[資料43]が2017年7月12日付で理事長に提出された。

イ. 監査計画の作成・提出

2017年度の監査計画は、2017年6月24日開催の理事会で新たに選任された監事3名（任期2017年8月4日～2020年8月3日）により作成され、「2017年度監査計画」[資料44]として2017年8月26日付で理事長に提出された。

ウ. 監事監査の実施と監査報告書

「2017年度監査計画」に基づき、2017年10月以降、監事は理事会、担当理事会、評議員会等の主要な会議への出席のほか、書面による監査や各学校での実地監査等、

業務監査に着手した。各学校長に対し、事業計画に定める業務の実施状況、組織及び制度全般の運営状況についてヒアリング(2017年11月2日～22日)を実施した。財産監査については、内部監査を担う監査室と連携して、中間監査(2017年10月24日～11月8日)を実施した。

「2017年度監査計画」に基づく監査報告書は、2017年度監事監査終了後の2018年5月に提出の予定である。

② 内部監査の強化

2016年11月26日開催の理事会において、内部監査機能の強化のため、「同志社内部監査規程」[資料20]を制定し、監査室による内部監査は従来会計監査が中心であったが業務監査も行うことを明確にし、2017年1月から施行した。監査室は、各学校の事業について、政策監査、執行監査、資産保全監査等の項目に区分し、リスク管理、法令遵守、効率性等の視点に基づき予め調査表を作成し、各学校に回答を求め、その後各学校から提出された回答内容及び関連資料を精査する。

内部監査の結果、改善の必要があると判断される場合、理事長は各学校長に改善を勧告し、各学校長は改善計画を策定する。

(内部監査体制の強化)

ア. 専任職員の配置

2016年11月26日開催の理事会において、内部監査機能の強化のため、監査室の人員について、従来の専任職員1名(事務長のみ)の体制から、専任職員2名(事務長を含む)の体制とする方針が承認された。事務長のほかに専任職員1名を2017年6月1日から増員配置した。

イ. 特定業務職員の配置

内部監査規程制定後、早急に監査室の体制を強化し、以後の内部監査の計画策定及び実施、内部監査の制度整備、監事監査の補佐等監査室業務を円滑に進めるために、監査室業務を経験した退職者1名を2017年1月から非常勤嘱託職員(2017年4月以降、制度変更に伴い特定業務職員とする)として再雇用し、監査室に配置した。

(内部監査ガイドライン(実施要領)の作成)

ア. 内部監査ガイドライン(実施要領)の報告・公表

2017年1月施行の同志社内部監査規程に基づき内部監査を実施するにあたり、被監査部署の理解と協力を得るため、同志社内部監査規程を補足し、実施手順を具体

的に説明した「内部監査ガイドライン（実施要領）」[資料 45]を作成した。7月の内部監査の予備調査時から法人内各学校に周知し、運用している。

(内部監査（業務監査）の実施)

ア. 2017年度内部監査計画の報告

2017年4月22日開催の理事会で報告された「2017年度内部監査計画」[資料 46]では、内部監査規程に業務監査が規定されたことを受け、従来の会計監査中心の計画に新たに業務監査を加えた。

2017年度の監査計画では、業務監査に関するテーマとして、コンプライアンス推進状況の監査を挙げており、施設関係業務では2017年度における委託業務の契約書チェックと廃棄物処理に関する状況について、また人事関係業務では時間外労働の状況について、法人内各学校を対象として監査を実施する計画である。

イ. 予備調査の実施

業務監査について、コンプライアンス上適正に業務が運営されているか、施設関係及び人事関係業務の2種類の予備調査表を作成し、法人内各学校における施設関係及び人事関係業務の所管部課等に対して調査表を配付のうえ、7月末までに調査表による回答を求めた。提出された調査表及び関連の帳票を監査室において精査し、本調査の範囲及び内容項目を定めた。

ウ. 本調査の実施と結果報告

予備調査の結果を踏まえ、8月から本調査を開始し、9月1日～9月8日には法人内各学校に対する実地監査を実施した。10月上旬に取り纏めた監査調書に基づき、10月17日付で理事長に監査報告書[資料 47]を提出した。報告書は、人事関係及び施設関係業務において各々指摘事項はあるものの、2016年労働基準監督署から36協定違反の是正勧告を受けた大学及び女子大学では、時間外勤務時間削減の取組みが強化されていること並びに廃棄物処理業務の業務委託契約が適法に行われていることを監査結果として報告している。

③ エンプラ社に対する法人監事による調査

「同志社監事監査規程」[資料 19]第13条の定めに従い、監事は2017年1月以降、エンプラ社に対して7回にわたりヒアリング調査及び実地調査等を行い、エンプラ社の業務是正状況、社内規程・業務分掌、内部統制、会計処理等について確認した。

2017年7月11日付で監事から理事長に提出された監査意見書[資料 48]においては、エンプラ社における業者選定手続きの改善と学校法人による監督の強化を求めている。

また、7月12日付で監事から理事長に、「株式会社同志社エンタープライズ調査概要（中間まとめ）」[資料49]の報告があり、代表取締役の専従化の実施、取引先業者基本情報と契約履歴の管理、従業員の待遇改善（給与）、規程類の整備については、一定の改善が認められるとする一方で、今後の主な検討課題として、取締役の事業担当制による責任体制の明確化、取引業者の業務遂行状況の管理、人材育成計画、在庫（書籍）の管理及び処理、継志館フィットネス事業の管理運営の改善を挙げている。監事によるエンプラ社への調査は、継続して実施している。

常勤の監事は、これらの検討課題に係る改善状況の確認を主眼として、9月以降毎月、エンプラ社代表取締役に対するヒアリング調査を継続して実施している。

（4）コンプライアンス機能の強化（2016年から継続）

① コンプライアンス推進の取組み

（コンプライアンス推進のための研修の企画・実施）

コンプライアンス推進委員会は、「同志社コンプライアンス推進委員会規程」[資料17]第2条第4号に基づき、2017年9月13日に日常業務に直接携わる法人内各学校の専任職員の一般職全員（242名）を対象に、コンプライアンスの重要性を認識するとともに、職場においてコンプライアンス上留意すべき事項や、リスクを回避する方法を学ぶことを目的として、「職場におけるコンプライアンス～職員の果たす役割～」をテーマにした研修会を実施した。[資料50] 研修会の欠席者にはビデオ視聴を求めており、受講者合計は228名（対象者の94%）である。

今後、2017年11月1日に執務を開始したコンプライアンス推進室は、コンプライアンス研修の充実に向け、研修テーマ、対象者（新人・中堅・管理職・役員等）、研修の形態（講義・ワークショップ・e-learning 他）を検討し、研修計画案を作成する。

（コンプライアンス推進に関する取組みの公表）

コンプライアンス推進に関する取組みを公表するために、「同志社コンプライアンス推進委員会規程」第2条第5号に基づき、2017年8月に同志社HPに『同志社のコンプライアンス』のページを開設した。[資料51]

2017年10月には、9月13日開催したコンプライアンス研修会、11月1日開設のコンプライアンス推進室、各学校・部課におけるコンプライアンス推進担当者配置等の情報を掲載した。[資料52]

② 施設部契約業務の整備

(法務相談体制の整備)

大学施設部では、契約関連業務に関するリーガルチェック体制の整備のため、従来1名の顧問弁護士による体制であったが、2017年1月から顧問弁護士を窓口とする複数の弁護士によるチームで契約書の点検、契約書雛型（契約書モデル）の作成、契約基準の作成を進める方針[資料53]を決定し、2016年12月17日開催の理事会で了承された。通常業務においても、顧問契約に基づき、弁護士から契約関係や取引等に関する法務相談に対し適宜アドバイスを受け、適切に対応している。

廃棄物処理関係の契約については、2016年4月からコンサルタント会社の助言を受け、大学の全ての廃棄物処理契約を検証し、業者選定や見積り合わせの実施、適法・適切な内容の契約を締結している。また、環境省の指針及び京都市条例に基づくごみ減量と資源化の促進に取り組み、学生・教職員への啓蒙活動により2016年度において90トンのごみ減量と130トンの資源化を実現した。2017年度は新入生全員に「ごみの捨て方」リーフレット[資料54]を配布した。

(契約内容の点検及び契約締結手順の検証)

弁護士チームによる作業は、2017年1月にスケジュールと点検作業の進め方について打合せをし、2月から実際の点検作業に着手した。2千件を超える契約書の中から典型的な契約書として200件を選択し、(1)情報システム開発委託、(2)情報システム保守運用委託、(3)システム運用委託、(4)一般の業務委託、(5)施設運用業務委託、(6)その他の6つに分類して、整理を行った。まず、(5)施設運用業務委託契約と個人情報保護に関して、10月には情報担当部署と協議しながら(1)及び(2)に関して、11月末には(3)、(4)及び(6)に関して点検・整理を行い、契約に際し必要となる項目を抽出し、取り纏め、契約基本形を整備した。加えて、それぞれの契約書モデルを作成した。[資料55][資料56] なお、契約基準の作成は今後着手予定である。

また、契約内容に関わる点検と関連して、財務部と連携して経理規程等について必要な改正を行うとともに、各学校において関係規程等の整理・改正を進める（2018年4月施行）。

(法人内各学校の施設関連業務の統一性の確保)

法人内各学校で執行される施設関連業務について、適正な統一事務処理が行われるよう、大学施設部は各学校の担当者を対象とした研修会を実施するほか、事務責任者会、経理責任者会（各学校長で構成）において周知徹底を図っている。

- ・法人内各学校の施設業務担当者を対象とした研修会を夏期に実施した。2016年度は、「適法・適切な廃棄物処理とごみ減量・資源化への取組み」をテーマに7

月 5 日に実施した。2017 年度は、「契約書の整備について」をテーマに 7 月 18 日に実施した。2017 年度は、大学今出川校地施設課の調度係長が講師となり、契約書整備の中間報告を兼ねて業務委託契約のポイントを説明するほか、大学施設部で進めている業務改革のロードマップも提示した。各回とも法人内各学校から約 40 人が参加した。[資料 57] [資料 58] [資料 59]

- ・学校行事報告や懸案事項などの情報共有を目的として、法人内各学校の事務責任者を中心として月 1 回開催される事務責任者会において、各学校の事務処理が法令を遵守し、統一性をもって執行されるよう、特に留意すべき事項について説明し、遺漏がないよう徹底を図っている。

2017 年 9 月 15 日開催の事務責任者会では、施設部長が業務委託契約における見積り合わせ実施の重要性や、適法な廃棄物処理(特にグリストラップ清掃)等について、また財務部長は、経理規程等の改正について説明し、各学校での決裁手続や業務委託契約などについて、改正に伴う変更や整備を進めるよう要請した。

- ・経理規程等の改正については、理事会での審議の前に、経理責任者会において各学校長(経理責任者)に報告を行った。特に、経理規程等の改正は実務担当の職員に対しても、それぞれの会議や研修の機会などで十分に説明を行い、実務レベルの理解の統一を徹底した。

③ 施設部業務の見直し

(法令遵守のための運営方針の作成・履行)

廃棄物処理法違反の事態に至った原因の一つは、大学施設部において、業務担当者及び上職のコンプライアンス意識の欠如、行政指導に対する報告体制の不十分さにあり、問題が施設部内で留まってしまったことにある。その反省を踏まえて、法令遵守のチェック手続き、業務の原則的な処理手順、特殊案件の処理手順、業者選定、行政との関わり、法人内各学校との調整・連絡などを具体的にまとめた「大学施設部業務に係る法令遵守のための運営方針」[資料 60]を作成した。

人事異動により施設関係業務の経験のない者が配置されても、担当職務について留意すべき点や、情報の流れ、共有ルールなどを可視化することによって、法令遵守の体制の維持が可能となる。また、メールや文書による報告を整理・保管することで、「誰が・いつ・どのように」業務を行ったのか、あるいは業務を行う予定であるのかを把握でき、システムティックな業務マネジメントが可能となる。

この運営方針については、2016 年 4 月から構想し、順次運用していたが、2017 年 9 月の経理規程等の改正、2017 年 11 月 1 日付の常務理事の配置や法務室の設置等を踏まえて修正した。大学施設部においては、この方針に沿って実務を行っているが、今

後法人内各学校へも提示し、各学校は、これを参考にそれぞれの学校の事情を反映させた方針にカスタマイズし、運営することとする。

廃棄物処理に関するコンプライアンスは、廃棄物に対する学習の取り組みであると認識し、施設部では「廃棄物の行方を知ろう」をテーマに、廃棄物処理工場、再生工場などを見学するバスツアーを開催した。職員は業務内研修の位置付けとし、大学では学生・教職員の参加も募り、2016年、2017年と2年継続して実施した。学生・教職員あわせて約30名の参加があった。[資料61]

(業務処理フロー及び関連法令等一覧の作成)

施設部の職員は、担当する業務が関連する法令・条例等について、十分理解をしておく必要がある。業務経験の浅い職員であっても、業務の流れ・手順と必要な法知識を把握することができるよう、業務処理フローとそれに関連する法令・条例・学内規程等を一覧にする「業務フロー・関連法令記入シート」[資料62]を、担当業務毎に作成した。

専任職員のみならず契約職員（有期）も、日常的に業務処理フローシートに進行状況を記録しており、これにより業務を進めながら、自身に関わる業務がどのような法令等と関連するか再認識し、コンプライアンス意識の向上と法令等の確認の手引きとなっている。

(取扱要領・事例集の整備)

集積した業務処理フローの事例は、業務毎に分類し標準的な「業務処理フロー」を定型化するとともに、特別な対応及び処理については「事例集」としてまとめている。

行政との関わりについては、届出・申請の類から照会・要請・指導などさまざまであるが、業務処理フローとは別に文書や手続の写しを整理する。施設設備の法定点検報告や、届出・申請は業務カレンダーに基づき、遺漏の無いよう確実にを行う必要がある。また、行政の指導等については、今出川校地・京田辺校地の両施設課長と施設部長による課長会、各課の課会議で報告・周知し具体的な対応を行う。これらの一連の経緯については課内の「報告書」に記録して課長・部長に回覧の上、保管する。

定型化した「業務処理フローと関連法令等」は、法人内各学校の施設業務担当部課において、参考となることも期待できる。行政との関わりについても、届出・申請などは共通の手順であり、経験の浅い職員にとっては有用である。現段階での「業務処理フローと関連法令等」については、11月17日開催の事務責任者会で法人内各学校に提示した。今後も整理できたフローについては順次周知する。

【業務フロー・関連法令記入シート一覧】

厚生施設管理

Web 購買支払
業務委託業者選定
インフラ系情報システムリプレース
アスベスト除去工事
高圧受電設備改修工事
防災管理点検
土地売却
避難訓練
学生寮耐震改修工事
印刷製本費の発注と支払
固定資産取得を伴う工事
実験用流し台新設工事
実験廃液回収
電気工事
建築関係業務
消防計画作成
トイレ改修工事
予算業務
物件処分及び異動
機器の賃借（リース）
図書館一部転用工事に伴う什器備品関連処理

④ 管理運営業務（施設部を除く）における関連法令確認

（趣旨）

法人の管理運営業務を担う総務部及び財務部においても、「業務フロー・関連法令記入シート」[資料 63]を作成し、業務フローを明示するとともに、法人業務と関連法令や学内規程の関連性を明確化した。このことにより、法人業務を担う担当者が人事異動等により交代しても、法令や学内規程等の見落とし等を防ぎ、業務遂行のレベルを落とすことなく、法人業務を担うことができる体制につなげる。また、総務部及び財務部だけではなく、法人内各学校へも「業務フロー・関連法令記入シート」を使い、法令等の周知徹底を行うとともに、日常の業務の相談等においても利用し、業務の相互理解に資するように利用する。

（経緯及び内容）

第三者調査委員会から、法令遵守のための内部基準を策定し、これを周知徹底し、

現場の連絡網を整備すべきである、との提言を受けた。

提言を踏まえて、総務部及び財務部では、所管する法人業務について、詳細な業務分析を行い、法令遵守の観点から業務処理に係る手続きを見直した。見直した業務処理手順は、「業務フロー・関連法令記入シート」にまとめ、業務大分類、業務中分類、業務小分類（業務概要）、特記事項（業務を行う上での留意点）と関連する法令や学内規程等を一覧することができるように整備した。シートには、記入日、記入者の欄も設け、業務の進捗管理にも利用することが可能となっている。今後、法令や学内規程の改正に対応するとともに、業務分類についても、継続的に見直しを行う。

【業務フロー・関連法令記入シート一覧】

<総務部>

法人内各学校の労働条件の調整・整備
教職員組合連合との交渉（春闘）
法人内各学校人事の法人内決裁
法人内各学校の人事関連業務の運営に必要な相談及び連絡調整
懲戒委員会
訴訟対応
給与計算
税務管理
社会保険（日本私立学校振興・共済事業団）
労働保険
同志社共済組合
同志社住宅資金貸付金・財形貯蓄等
退職金管理
同志社教職員年金及び特別補給金
同志社託児・幼稚園預かり保育
マイナンバー関係
関係法令・規程の周知

<財務部>

法人予算
法人補正予算
法人決算
寄附行為変更認可申請関連業務
財務分析
消費税
法人税

外部監査人による会計監査対応
日常処理（小学校・国際学院会計処理、各校对応）
幼稚園の会計処理等
資産管理
資金収納業務
募金業務

⑤ 各学校における法令遵守の取組み

2016年10月13日にリスク管理連絡会（総長・理事長・学務理事・財務理事、法人部各部長、各学校長により構成）を開催し、リスク管理本部長である理事長から各学校長に法令遵守の徹底を目標に、各学校の業務において法令違反がないか1ヶ月を目処に点検し、必要な改善をするように要請した。[資料14] 点検の結果を受け、2016年11月26日開催の理事会で、今後改善を必要とする29件の事項について報告を行った。29件のうち、労働安全衛生法関連が6件、労働基準法関連が9件、その他施設関連業務等が14件であった。

その後の各学校での取組みによって、2017年9月末時点で、18件の改善が完了したことを確認した。

今後の計画では、改善対応中11件のうち、2017年度に完了予定が7件、2018年度中完了予定が4件であるが、主に既存不適格の建築物であり、建設事業として2018年度に予算手当てをし、改善を図る。[資料64]

(5) 株式会社同志社エンタープライズにおける取組み（2016年から継続）

① エンプラ社の設立経緯と廃棄物の処理及び清掃に関する法律違反に至った問題点

学校法人同志社は、学校法人の収益事業を担う事業会社として「充実した教育研究と学生生活のサポート」、「事業運営の効率化のサポート」、「学校の資源を有効活用した社会への貢献」という経営理念を掲げたエンプラ社を、2005年12月22日に設立した。

エンプラ社を設立した当時、同志社大学では、各部課に配置する職員数の見直しと事務組織の再編の検討を行っており、その再編の一つとして、エンプラ社に2007年度から学内の清掃業務を委託し、2008年度から廃棄物処理業務を委託することとした。この時点で、廃棄物処理について、専門的な業務知識はエンプラ社で継承することが期待されたが、以下に挙げた様々な問題点から、業務知識の継承やチェック機能が十

分に機能せず、学校法人がそれまで委託していた業者と業務委託契約を繰り返すだけで、最終的に法律違反事件に至った。

- ・エンプラ社従業員のコンプライアンス意識の欠如及び行政機関による指摘事項の上職への報告義務の認識欠如。
- ・エンプラ社従業員の廃棄物処理に係る専門的知識の欠如。
- ・業務の急拡大により十分な人材育成を行えていなかった状況。
- ・学校法人同志社の役職者による取締役の兼務のため、エンプラ社の業務を専従で管理・監督できる体制ではなかったこと。
- ・監査役による監査は、会計監査のみであったこと。

② 改善に向けた取組み

上記問題点を解決するため、以下の取組みを進めている。

(ガバナンスの改善)

ア. 組織改編及び人事異動

エンプラ社では、2017年4月1日付で、部長が複数の部を兼任する体制（5部3部長）から1部1部長の体制（4部4部長）に組織を改編した。[資料65] この結果、指揮命令系統が一本化し、マネジメントがより効果的に行える体制となった。また、併せて役職者の人事異動を行い、業務の属人化の解消と部門間の壁を超えた情報共有を進め、業務の継承性の向上と組織の活性化を図っている。2018年には、一般職の従業員の人事異動を行い、属人的な業務のあり方を解消するとともに、業務マニュアルを整備し業務の継承性の向上を図る。

イ. 外部人材の登用

エンプラ社設立時から協力を得ている保険会社（三井住友海上火災保険（株））からの部長職の出向受け入れについて、2016年度は見合わせていたが、2017年度から再開した。民間企業経験者のマネジメント力や行動力を発揮した営業活動による実績は、エンプラ社全体に刺激を与え、従業員の意識改革に寄与している。当該出向者にはエンプラ社での一定期間の経験により、各学校の教育研究活動や法人組織への理解や能力を十分見定めた上で、取締役及び代表取締役選任の可能性を検討する。

ウ. 専従の代表取締役の選任

エンプラ社の代表取締役は、設立以来、規程に従い学校法人の役職者（大学副学長、法人部の部長、女子大学の総務部長）が取締役を兼任し、その中から選任される体制であったが、2017年度から、大学の専任職員を専従の取締役として派遣し、

その者が代表取締役を務めることとし、ガバナンスの強化に取り組んでいる。また、公益通報に関する規程、懲戒規程、給与規程等の社内規程を新たに制定し、代表取締役の下で、従業員全員がコンプライアンスの徹底の意識を持ち、業務を遂行するように指導している。

エ. 情報収集

エンプラ社では、事業運営の改善に向け、役職者が以下の研修会等に出席するほか、学校法人が出資する事業会社とのネットワークを構築し、情報交換会等において相互に情報交換を行っている。

- ・2016年12月2日～3日 日本私立大学連盟主催
平成28年度「第2回財務・人事担当理事者会議」(58大学95名参加)
『学校法人が設立する事業会社の可能性－事業会社の効果と課題－』
- ・2017年1月20日「関西圏大学出資事業会社情報交換会」(18社46名参加)[資料66]
- ・2017年5月16日「全国学校事業マネジメント研究会」(18社37名参加)三井住友海上火災保険(株)主催
- ・2017年7月25日「京都学校法人事業会社研修会」(5社10名参加)三井住友海上火災保険(株)主催

オ. 法人監事による調査とエンプラ社の体制改革

「同志社監事監査規程」[資料19]第13条の定めに従い、2017年1月以降、学校法人の監事による調査が行われた。2017年7月11日付で理事長に提出された監査意見書[資料48]においては、業者選定手続きの改善等が求められている。また、7月12日付で監事が理事長に提出した「株式会社同志社エンタープライズ調査概要(中間まとめ)」[資料49]では、取締役の事業担当制による責任体制の明確化、取引業者の業務執行状況の管理、人材育成計画、在庫(書籍)の管理及び処理等が検討課題として挙げられている。(P.20 「(3) ③エンプラ社に対する法人監事による調査」を参照)

エンプラ社では2018年度から、従来の委託・再委託の契約から施設の総合維持管理を前提とした契約形態への変更や業者選定手続きの厳格化、並びにそれらを実現するための社内体制の抜本的な再構築を行う予定である。

(法令遵守の取組み)

エンプラ社においては、2016年4月から、顧問弁護士と相談し、全ての業務について適法性を確認する作業を行い、その結果11件について必要な改善を行った。[資料22] 2017年においても引き続き、従業員がコンプライアンスの徹底の意識を持ち、

担当業務について疑問を持った場合は顧問弁護士と相談し、適法性を確認しながら業務に取り組んできた。その結果、以下の3件について必要な改善等を行った。

- ・ 宅地建物取引業の廃業
- ・ 同志社中学校・高等学校の廃棄物処理適正化
- ・ 継志館フィットネススタッフ雇用条件整備

3. その他

(1) 今後実施予定の改善策について

① 理事のあり方の見直し

社会の急激な変化や学校間の競争的環境の中で、法人内各学校が、独自の特色を打ち出すことのできる教育機関として、これからも発展し続けるためには、法人内各学校の教学改革を持続的に推進していく体制とそれを支える経営基盤の強化が不可欠となる。

私立学校法では、学校法人の業務に関する最終的意思決定機関として理事会を置くことが法定化され、理事長は学校法人を代表し、その業務を総理すると規定されており、本法人としても、理事会が実質的な経営責任を果たすことができる体制へとさらに改革を進める必要がある。

現在本法人の理事構成は、総長、大学長、女子大学長、学校長等互選理事2名、評議員互選理事7名、学識経験理事3名の計15名で構成されている。

学校数・学部数が大幅に増加している現状及び人材登用の観点から常務理事に経営能力のある外部人材の確保等、さらなるガバナンス体制の強化を図るために、本法人の喫緊の課題として、理事の構成、人数、選任方法、選出母体等理事のあり方を見直し、理事会が実質的な経営責任を果たすことができるよう寄附行為の変更を行う予定である。

② 公益通報の外部窓口の設置

2017年6月24日開催の理事会において、コンプライアンス機能の強化の取組みとして「コンプライアンス推進室（仮称）」の設置、公益通報制度の充実及びコンプライアンス推進担当者（仮称）の配置について方向性が了承された。また、2017年8月26日開催の理事会において、コンプライアンス推進室の設置計画が承認され、その中で、監査室が所管している公益通報の窓口及び対応業務は、2017年11月1日開設のコンプライアンス推進室に移管することとした。

公益通報の窓口を法人外に設置し、対応することについては、文部科学省が定める「公的研究費の管理・監査のガイドライン（実施基準）」において、『公益通報の窓口については、告発者保護の観点から、第三者機関等に窓口を設置することも望まれる。』との記載もあり、9月23日開催の理事会において「公益通報等に関する規程」を改正し〔資料31〕、本法人外に公益通報等に応じる窓口をおくことができることとした。

2017年11月1日に執務を開始したコンプライアンス推進室において、公益通報等の窓口業務の委託先の選定に向け、業務委託仕様等を策定し、2018年1月から設置の予定である。〔資料67〕

③ エンプラ社との契約形態の見直し

大学では、施設管理業務をエンプラ社に業務委託しているが、業務委託契約を2018年度に更新するにあたり、大学の施設に対するワンストップの総合管理業務をエンプラ社に委託し、必要な清掃・警備・設備管理等の作業実務はエンプラ社が直接委託する「施設総合維持管理」契約に変更する。これによりエンプラ社側は、管理業務の命令系統を一本化し、迅速で総合的な管理を行うことが可能となる。また、業者選定について、精度の高い見積り合わせを行い、学校法人に対して安定的なサービスを提供できるよう契約保証金制度等の導入を予定している。

新たな施設総合管理業務契約の履行状況については、大学施設課へ定期的に報告書を提出させるとともに、定例会議を設け、エンプラ社と連携して効率的な業務遂行とコンプライアンスの徹底に取り組んでいく。大学施設課は、3年目には業務実地調査により評価を行い、次の契約に向けて方針を決定する。こうした取組みをまず大学から着手し、法人内各学校にも順次拡大していく。[資料 68]