

# 2021年度事業報告書

自 2021年 1月 1日  
至 2021年12月31日

2022年3月

一般社団法人大学監査協会

## 目 次

### 【会務の概況】

理事会	1
総 会	1
委員会	2

### 【活動の概況】

会議、研修会並びに研究会議	4
刊行物	1 7

### 【研究 成 果】

1 7

### 【事業計画書】

1 7

### 【会員の増減】

2 1

### 【2021年12月31日現在の会員名簿】

2 2

### 【役員名簿】

2 3

### 【委員会等委員名簿】

2 3

## 【会務の概況】

### 理事会

- ・ 3月4日 第52回理事会 オンライン（ZOOMを使用）

#### I. 決議事項

- 第1号 本協会の2020年度事業報告の承認について
- 第2号 本協会の2020年度決算の承認について
- 第3号 理事並びに監事の任期満了に伴う改選について
- 第4号 第23回総会議事次第案について
- 第5号 内部統制分科会の補充委員の選任について
- 第6号 監事監査事案研究プロジェクトチーム設置及び同委員の選任について

#### II. 報告事項

- 第1号 文部科学省「学校法人のガバナンスに関する有識者会議」議論の取りまとめ等への本協会としての意見について
- 第2号 教学監査基準等とその解説について

- ・ 4月7日 第53回理事会 （書面審議）

#### I. 決議事項

- 第1号 代表理事（会長）選定の件
- 第2号 副会長選定の件
- 第3号 専務理事選定の件

- ・ 11月18日 第54回理事会 オンライン（ZOOMを使用）

#### I. 決議事項

- 第1号 2022年度事業計画案の承認について
- 第2号 2022年度予算案の承認について
- 第3号 「学校法人における内部統制の実質化に向けて」について
- 第4号 「学校法人ガバナンスにおける内部統制・監事監査の意義」について
- 第5号 第24回総会議事次第案について
- 第6号 監事監査事案研究プロジェクト委員の補充について

#### II. 協議事項

- 第1号 私立学校法改正に伴う対応について
- 第2号 大学における業務監査のあり方について
- 第3号 大学における業績監査の導入について

#### III. 報告事項

- 第1号 本協会の2021年度の活動状況並びに今後の研究会議等の開催について

### 総会

- ・ 3月29日 第23回総会 於：関西大学 東京センター

#### I. 決議事項

- 第1号議案 本協会の2020年度事業報告の承認に関する件

- 第2号議案 本協会の2020年度決算の承認に関する件
- 第3号議案 理事並びに監事の任期満了に伴う改選に関する件

## II. 報告事項

- 第1号 文部科学省「学校法人のガバナンスに関する有識者会議」議論の取りまとめ等への本協会としての意見について

- ・ 12月 9日 第24回総会 於：関西大学 東京センター

## I. 決議事項

- 第1号議案 本協会の2022年度事業計画案の承認に関する件
- 第2号議案 本協会の2022年度予算案の承認に関する件

## II. 報告事項

- 第1号 「学校法人における内部統制の実質化に向けて」について
- 第2号 「学校法人ガバナンスにおける内部統制・監事監査の意義」について
- 第3号 本協会の2021年度の活動状況並びに今後の研究会議等の開催について

## 委員会

### 1. 企画委員会

- ・ 1月15日 第1回 於：中央大学 市谷キャンパス  
協議事項
  - 1. 文部科学省「学校法人のガバナンスに関する有識者会議」を受けての法令改正に向けた本協会としての意見開陳内容の作成について
  - 2. 大学におけるガバナンス体系について
  - 3. 監事監査事案研究について
  - 4. 教学監査基準とその解説等の確認について
- ・ 2月 1日 第2回 於：中央大学 市谷キャンパス  
協議事項
  - 1. 文部科学省「学校法人のガバナンスに関する有識者会議」を受けての法令改正に向けた本協会としての意見開陳内容の作成について
  - 2. 大学におけるガバナンス体系について
  - 3. 監事監査事案研究について
  - 4. 教学監査基準とその解説等の確認について
- ・ 2月20日 第3回 於：中央大学 市谷キャンパス  
協議事項
  - 1. 文部科学省「学校法人のガバナンスに関する有識者会議」を受けての法令改正に向けた本協会としての意見内容について
  - 2. 監事監査事案研究について
- ・ 3月23日 第4回 於：中央大学 市谷キャンパス  
協議事項
  - 1. 文部科学省「学校法人のガバナンスに関する有識者会議」を受けての法令改正に向けた本協会としての意見内容について
  - 2. 監事監査事案研究について

### 3. 教学監査基準とその解説について

- 4月19日 第5回 於：中央大学 市谷キャンパス  
協議事項  
1. 文部科学省「学校法人のガバナンスに関する有識者会議」を受けての法令改正に向けた本協会としての意見内容について  
2. 業務監査のあり方について  
3. 大学のガバナンスのあり方について  
4. 監事監査事案研究について  
5. 研究会議のテーマについて
  
- 6月22日 打合せ 於：中央大学 市谷キャンパス  
協議事項  
1. 監事監査事案研究の事案事項及び事案内容について
  
- 6月22日 第6回 於：中央大学 市谷キャンパス  
協議事項  
1. 大学のガバナンスのあり方について  
2. 業務監査のあり方について  
3. 監事監査事案研究について
  
- 7月19日 第7回 於：中央大学 市谷キャンパス  
協議事項  
1. 文部科学省「学校法人ガバナンス会議」への対応について  
2. 大学のガバナンスのあり方について  
3. 業務監査のあり方について  
4. 監事監査事案研究について
  
- 9月14日 第8回 於：中央大学 市谷キャンパス  
協議事項  
1. 文部科学省「学校法人ガバナンス改革会議」への対応について  
2. 大学のガバナンスのあり方について  
3. 業務監査のあり方について  
4. 「業績監査の導入にあたって」について  
5. 監事監査事案研究集の作成内容について  
6. 監査研修体系について
  
- 9月28日 第9回 於：中央大学 市谷キャンパス  
協議事項  
1. 監事監査事案研究集の作成内容について  
2. 「業績監査の導入にあたって」について  
3. 大学のガバナンスのあり方について  
4. 業績監査のあり方について  
5. 監査研修体系について
  
- 10月12日 第10回 於：中央大学 市谷キャンパス  
協議事項  
1. 監事監査事案研究集の作成内容について

2. 大学ガバナンス改革関連について
3. 業務監査のあり方について
4. 業績監査の導入について
5. 監査研修体系について

- 10月26日 第11回 於：中央大学 市谷キャンパス

協議事項

1. 監事監査事案研究集の作成内容について
2. 大学ガバナンス改革関連について
3. 業務監査のあり方について
4. 業績監査の導入について
5. 監査研修体系について
6. 2022年度事業計画案の策定について

- 11月9日 第12回 於：中央大学 市谷キャンパス

協議事項

1. 2022年度事業計画案の策定について
2. 大学ガバナンス改革関連について
3. 業務監査のあり方について
4. 業績監査の導入について
5. 監査研修体系について
6. 監事監査事案研究集の作成内容について

- 12月14日 第13回 於：中央大学 市谷キャンパス

協議事項

1. 大学ガバナンス改革関連について
2. 業務監査のあり方について
3. 監査研修体系について
4. 監事監査事案研究集の作成内容について

### 3. 内部統制分科会

分科会報告（2本）のとりまとめに向けてメール方式で5回にわたり協議

### 4. 教学監査分科会

開催なし

## 会議、研究会議並びに研修会等

- 3月17日 教学監査研究会議  
～教学監査の意味と実務手法～

於：日本カメラ財団 JCII ビル6階会議室

教学業務は、大学・学部・学科の新増設、大学の教育研究の質的基準の策定とその維持向上、学生受け入れ態勢、教育研究業務、教育を受ける学生等の管理並びに支援、就職支援等、様々な業務から構成され、それぞれマネジメント組織として機能している。このうち教育研究の質的基準の策定とその維持向上については、各部門・部署が組織横断的に内部質保証マネジメントシステムとして束ねてとらえ、これらを一元的に管理することが必要である。

一方、監査という用語は、企業における会計監査の影響もあり、社会通念として、不正摘発のため

の機能が主たる目的であるという考え方が大勢を占めており、教職員の多くは、監査に対して抵抗を感じているようであるが、監査の意味は広く、本来、持っている組織の機能が適切に発揮されているか、また、それ以前に、健全なガバナンスに基づいて組織が適切に構築され、役割が機能しているか、言い換えれば、マネジメントシステムが適切に構築され機能し、所期の目的を達成しているかといった視点で、組織を評価することである。

そこで、各大学の監査室、監事あるいは評価室などは何をすべきであり、どのような能力が求められるかについて解説したうえで、監査室等がすべきことと求められる能力を理解することにより、大学における監査の意味を再確認するとともに、教学監査の真に意味するところについてその視点・チェックリストの考え方と使い方等についての理解に向け、協議を進めた。

・ 3月22日 監査課題研究会議

～大学に絶対必要なリスクマネジメントとその監査視点～

於：日本カメラ財団 JCII ビル6階会議室

大学を取り巻くリスクとリスクマネジメントというその範囲は極めて広く、すべてに対応できるわけではないという発想で、実現可能性の高いと思われるものへの対応が主となりがちである。

特に今回のようなパンデミックは、もともと1組織が制御できにくいものであることから、予測不可能であり対応が難しいと思われるがちである。しかし、新型コロナウイルス感染症の拡大に対するアプローチは、実は、過去に策定されたパンデミックBCPプログラムに沿ったものである。

主たる対応は、国や自治体が行うとしても社会の一員である大学も、影響を受けることには変わりはない。その意味では、自然災害やパンデミックといった事象でも、個々の大学のリスクとしてマネジメントしていくことが重要である。このことは、一見、個々の大学とは縁遠いと思われるリスクについても検討をしておく必要性を意味している。

そこで、大学を取り巻く様々なリスクに対する考え方とマネジメントの視点と、リスクマネジメントの意味について解説することにより、各大学のリスクマネジメントを監査する視点を養えることを目途に、協議を進めた。

・ 3月26日 監査課題研究会議

～評議員会を取り巻く諸課題と監事のかかわり～

於：日本カメラ財団 JCII ビル6階会議室

学校法人をはじめとする公的な法人には、法人制度としてその公共性を担保することを背景にして、各種の公的支援や優遇措置が講じられている。一方、他の法人制度の改革が進むなか、わが国の教育に大きな役割を担う私立学校が、今後も社会から信頼と支援を得て重要な役割を果たし続けるために、学校法人の自律的で意欲的なガバナンスの改善の取り組みを進めることが必要といえる。

改正私立学校法の施行後、文部科学省では、さらなる法改正を進めるため、経済財政運営と改革の基本方針2019に基づき、私立学校法の前回改正時の国会附帯決議、大学設置・学校法人審議会学校法人分科会の提言の未実施事項、内閣府における公益法人制度の見直し動向等を素材とし、公益法人としてのガバナンスを確保するためにふさわしい学校法人制度のあり方が有識者会議を設けて審議されている。

そこで、評議員会を取り巻く諸課題を整理・分析し、それらに対する監事のかかわりがどのようにあることが、中長期的な教育研究の質の向上を図る「攻め」のガバナンスの向上に適するかについて考察した。

・ 4月7日 監査課題研究会議

～大学の中長期戦略・計画とエビデンスに基づく監査手法、大学の価値の見える化～

於：日本カメラ財団 JCII ビル6階会議室

改正私立学校法では、認証評価結果の内容を踏まえた中期計画の策定が義務づけられた。一方で、大学が公表すべき情報についても省令等で義務づけられた。また、中期的な計画については、教学、

人事、財務、施設等に関する事項について、データやエビデンスに基づく計画として作成することが法律の施行通知で記載されている。

今後、大学の中長期戦略・計画を作成するにあたって、データやエビデンスを活用することが喫緊の課題になっているが、必ずしもデータやエビデンスが十分ではないケースがあるのが実情である。監査の視点でデータやエビデンスをどのように活用するかが重要となるが、その前提として中長期計画にエビデンスが加味されていることが必要となり、監査の観点においてもエビデンスの活用を働きかけしていくことが考えられる。

現在、内閣府の「e-CSTI」というエビデンスシステムの取り組みが国単位で始まっており、一部の大学においても活用ができる形となっている。このe-CSTIでは、「研究力の見える化」や「産学連携・外部資金の見える化」、「人材育成の産業界ニーズの見える化」などの視点などがあり、監査の視点で他大学とのベンチマークができるエビデンスの活用を行うことも可能となっている。また、監査の視点で国立大学法人においても統合報告で大学の「価値創造」を見える化する取り組みが始まり、産学連携でも「産学官連携による共同研究ガイドライン（追補版）（令和2年6月30日：文部科学省・経済産業省）」でも「知の価値づけ」として共同研究のなかで企業に大学の価値を示すかが、日本の大学において求められている。

そこで、自大学の価値を適切に伝えているかについても、今後、監査の視点で必要になってくることから、自大学の価値をどうステークホルダーに示せるのかという視点についても参考となる事例を紹介しながら、協議を進めた。

・ 4月15日 監査課題研究会議

～経営改善に貢献する財務に対する業務監査視点と求められる内部統制—私立学校法による適切な内部統制構築の義務化の方向を踏まえて～

於：日本カメラ財団JCIIビル6階会議室

これからの大学法人は、日本国内ばかりではなく、世界の大学との競争関係のなかでの大学運営を求められており、大学内の国際化が必要となってくる。一方、経済情勢・雇用情勢の変化から、企業におけるキャリア教育の一部を大学が肩代わりするとともに、基本教育の一部と位置づけられる等、様々なコストアップ要因が大学経営のかじ取りを難しくしており、経営の高度化が強く求められている。

このようななか、本来、監査に求められていたにもかかわらず、様々な理由から十分に機能していない「監査を通じて経営に寄与する」視点への回帰が必要となってくる。特に、合理的な経営上の意思決定と適切な業務執行のためには正しい計数情報が不可欠であり、これを提供する財務は監事監査及び内部監査において最重要の領域と考える。

また、2019年12月から開催されている「学校法人のガバナンスに関する有識者会議」において、内部統制に関し以下の提言が検討されている。

- ・ 法人の業務の適正を確保するためのリスク管理、コンプライアンス確保、監事の補助体制と独立性の確保等の内部統制システムについて、法人に対する役員の善管注意義務・忠実義務を具体化する。
- ・ 理事会のモニタリング機能や監事による監査の実効性を高めるため、法人の規模等に応じて理事会の責任において決定するよう義務づける。
- ・ 理事長・業務執行理事がそれぞれの役割に応じて構築する体制の運用を理事会が監督する。

したがって、今後、不正支出や不正な財務報告等が行われた場合、理事者は財務に関する内部統制が不備であった責任を問われる可能性がある。

財務は専門性の高い部署であることから監査において敷居の高い面があることは否めないが、そのような言い訳が許されない状況にあると考えられる。会計監査人は、内部統制が監査リスク（虚偽表



示を見逃して誤った監査意見を表明するリスク)を低減しているかという観点から、財務報告に関連する内部統制の有効性評価を行い、特に財務部門については、信頼性ある財務報告に直接つながる部門であるため、重点的に内部統制を検討している。

そこで、会計監査人としての知見を基に、財務部門に対する業務監査の視点、あるいは有効な内部統制とはどのようなものかについて解説し、それらをもとに協議した。

・ 4月27日 監査課題研究会議

～大学の価値向上のための監査と情報の活用—情報提供サービス機能の監査への活用～

於：日本カメラ財団 JCII ビル6階会議室

監事・内部監査人は、監査業務を行う際に、大学を取り巻く社会の状況のほか、他の大学法人の状況についても把握しておく必要がある。特に、私立大学の教育及び経営状況については、各学校法人から開示されている事業報告書・計算書類等で確認することも可能であるが、総合的に把握するためには、日本私立学校振興・共済事業団が私学振興施策を図るための支援事業の一つとして行っている経営支援・情報提供事業を活用することで、さらに深い情報を得ることができる。また、各大学においては、18歳人口の減少に伴い学生生徒等納付金が減少しており、私立大学等経常費補助金並びに2020年度にスタートした高等教育の修学支援新制度の活用が望まれるところである。

そこで、監査人としての立ち位置を踏まえ、日本私立学校振興・共済事業団私学経営情報センターの情報提供機能と大学法人の経営分析機能の活用並びに国の補助制度のとらえ方と今後の動向について解説し、それらをもとに協議した。

・ 6月24日 監査課題研究会議

～私立学校法と大学ガバナンス・コードという規制手法の行方～

於：日本カメラ財団 JCII ビル6階会議室

2019年改正私立学校法は、2020年4月1日から施行となり、この1年間、各学校法人は、新型コロナウイルス感染症対策と併行してその対応に追われてきた。この改正は、学校法人の運営の透明性・ガバナンス強化を目的とするものであるが、社会福祉法人・医療法人についても同様の法令の改正が行われている。

さらに、文部科学省高等教育局私学部は、2019年12月、「公益法人としての学校法人制度について、令和元年の私立学校法改正や社会福祉法人制度改革、公益社団・財団法人制度改革を踏まえ、同等のガバナンス機能が発揮できる制度改正のための検討を行う」ことを趣旨として、「学校法人のガバナンスに関する有識者会議を設け、11回にわたる検討を経て、2021年3月19日に、その議論の取りまとめ「学校法人のガバナンスの発揮に向けた今後の取組の基本的な方向性について」を公表している。そこには、ガバナンス・コードに盛り込むべき事項を示すとともに、ガバナンス・コードの「遵守状況の公表を推進するとともに、早期にコンプライ・オア・エクスプレイン方式への移行を目指す」としている。

そこで、「大学ガバナンス・コード」に焦点を当て、大学ガバナンス・コードとは何か、その現状と課題、大学はどう対応すべきかなどを、コーポレートガバナンス・コード発祥の地であるイギリスの大学の例等を織り交ぜながら検討するとともに、同コードに関する監査はどうあるべきかも取り上げ、それらをもとに協議した。

・ 6月29日 監査課題研究会議

～私立学校法の動向を踏まえた三様監査の深化～

於：日本カメラ財団 JCII ビル6階会議室

学校教育法等の一部を改正する法律案が2019年5月24日に公布され、2020年4月1日に施行された。この法律は、①学校教育法の一部改正、②国立大学法人法の一部改正、③私立学校法の一部改正、④独立行政法人大学改革支援・学位授与機構法の一部改正で構成されており、その改正趣

旨は、「大学等の管理運営の改善等を図るため、大学等の教育研究等の状況を評価する認証評価において当該教育研究等の状況が大学評価基準に適合しているか否かの認定を行うこととともに、国立大学法人が設置する国立大学の学校教育法上の学長の職務を行う大学総括理事の新設、学校法人の役員の職務及び責任に関する規定の整備等の措置を講ずる」こととしている。

私立学校法の改正を受けて、今後、大学の監査は、さらに監事と内部監査人が連携し、その質の向上を図っていくことが求められてきている。さらに文部科学省「学校法人のガバナンスに関する有識者会議」では、公認会計士による学校法人監査を要請する法律を私立学校振興助成法から私立学校法に変更することが提言されており、今後、監事の会計監査が公認会計士に依拠する形になることも想定される。それらのことを踏まえ、公認会計士の立場からこれからの監査のあり方について解説した。さらに、金融庁長官の諮問機関である企業会計審議会は、2020年の11月6日、「監査基準の改訂に関する意見書」を公表した。これは、公認会計士が監査の実施及び報告に当たって従うべき基準である監査基準の改正で、国際的な監査基準の改訂に整合するよう監査手続や監査報告書の記載が変更されており、私立学校振興助成法に基づく監査報告書もこれに従って改正されることになる。監査基準が監査対象先の大部分を占める一般事業会社を前提に作成されるため、学校法人にはわかりにくい面があるが、その点について解説した。

そのうえで、国際的な監査基準の改訂に整合するよう監査手続や監査報告書の記載の変更を踏まえて、前記のこれからの監査のあり方について協議を進めた。

- 7月 1日 教学監査研究会議  
～教学マネジメントにおける内部質保証の枠組みと教学業務の質保証・向上のための具体的活動～

於：日本カメラ財団 JCII ビル6階会議室

大学には、教学業務の質保証・向上を目指し、それにより大学の持続的発展という大学経営の目的を達成することが求められる。このためには、「大学(法人)ガバナンス」「教学ガバナンス」「教学マネジメント」「PDCAサイクル」「内部質保証」「自己点検・評価」「教学監査」等の枠組の適切な構築・運用が必要とされている。またそのためには、これらの枠組の定義・内容・相互関係、およびこれらを統合した教学業務の質保証・向上の枠組とその運用法についての正確な理解と関係者の間での共有が不可欠となっている。またその基となる、教育の質保証・向上に関する文部科学省の教学マネジメント指針に書かれている下記の内容についての理解も必要となる。

- 「学修成果」に基づいた教育の質保証
- 「3つの方針」(卒業認定・学位授与の方針、教育課程編成・実施の方針、入学者受入れの方針)とその成果の評価方針である「アセスメント・プラン」
- 質保証・向上についての「社会に対する説明責任」

そこで、教学監査の対象となる、内部質保証枠組が組み込まれた教学マネジメントシステムへの理解を深めるため、上記の各種枠組・概念の定義・内容・機能の解説と、これらを統合したPDCAサイクルと自己点検・評価が内包された教学業務の内部質保証枠組みと、その具体的な運用法、およびこれらの適切性に対する認証評価の視点、そのうえで大学監査とどうかかわるかについて解説し、それらをもとに協議した。

- 7月 6日 教学監査研究会議  
～教学監査の詳説とQ&Aによる理解の深化を通して評価能力涵養～

於：日本カメラ財団 JCII ビル6階会議室

教学業務は、大学・学部・学科の新増設、大学の教育研究の質的基準の策定とその維持向上、学生受け入れ態勢、教育を受ける学生等への教育支援、就職支援等、様々な業務から構成され、それぞれマネジメント組織として機能している。このうち教育研究の質的基準の策定とその維持向上については、各部門・部署が組織横断的に内部質保証マネジメントシステムとして束ねてとらえ、これらを一元的に管理することが必要となる。

一方、監査という用語は、企業における会計監査の影響もあり、社会通念として、不正摘発のための機能が主たる目的であるという考え方が大勢を占めているが、教職員の多くは、監査に対して抵抗を感じているようである。しかし、監査の意味は広く、本来、持っている組織の機能が適切に発揮されているか、また、それ以前に、健全なガバナンスに基づいて組織が適切に構築され、役割が機能しているか、言い換えれば、マネジメントシステムが適切に構築され機能し、所期の目的を達成しているかといった視点で、組織を評価することといえる。

そこで、大学のなかで、教学業務がマネジメントシステムとして存在すること、監査はマネジメントシステムの評価であることを前提に、教学監査の詳説と Q&A による理解の深化を通して教学監査の評価能力を身に付けることにより、大学における監査の意味を再確認するとともに、教学監査を自信をもって実行し、大学の価値向上と継続的發展を実現していくことを期待して、協議を進めた。

・ 7月13日 監査課題研究会議

～大学のレジリエンスと DX—この世界でどのように監査に取り組むか～

フルオンライン

リスクマネジメントと内部統制の見直しという観点から、新型コロナウイルスのパンデミックの最中に直面したオンライン授業、職員のテレワークへの取り組みなどの課題を取り上げ、パンデミック後をにらみながら、大学におけるレジリエンス（社会的な危機からの脱却）と DX（デジタルトランスフォーメーション）の今後を予測し、どのように監査に取り組むかを考える。

レジリエンスとは、地震や大規模火災などの広域災害への組織的な対応を意味し、被害を蒙った組織が、あらかじめ計画された BCP（事業継続計画）に基づき BCM（事業継続管理）を実施し、一刻も早い復旧を目指すものである。リスクマネジメントが「予知して未然に防ぐ」ものだとすれば、レジリエンスは、リスクマネジメントで想定されている災害からの一刻も早い復旧を目指すことを意味する。今から8年前の2013年のダボス会議においてレジリエンスが取り上げられたときには、日本は、レジリエンスに向けて取り組むためのリスクマネジメント能力が例外的に低い国とされた。この指摘を受けてから今日まで政府も無策だったわけではなく、各省庁別に BCP を策定し、地方自治体・民間企業も東日本大震災の際に機能した組織とそうではなかった組織の差はあったものの、BCP を策定していた組織は決して少なくはなかった。しかし、これらの組織も、パンデミックにまで対応するリスクマネジメントを行っている組織は多くはなかったであろう。ましてや働き方や生活様式の改変までを想定することは困難だったはずである。

大学もまた、パンデミックによって大学の運営そのものに見直しを迫られ、そのために多大な労力と費用が費やされることになった。ただし、こうして大きな犠牲を払ったパンデミックへの取り組みは無駄なものではなく、大学の将来的な運営形態の多様化についての機会を与えてくれたともいえる。

今回のパンデミックへの取り組みについては、あくまでも一過性の出来事ととらえずに、長期的にどのように役立つことができるかという視点でとらえ、新たなリスクマネジメントを構築する必要がある。レジリエンスの求めるところは、組織が社会的な危機にどのように備えるべきであり、どのように立ち向かうべきかにある。最近、大学においても、内部統制の観点から取り組みを求められるようになってきた、BCP/BCM もレジリエンスを想定して設定されるものである。そして、レジリエンスを実現するために、DX が重要な役割を果たす。

そこで、レジリエンスとは何か、レジリエンスの前提ともいえるべき、DX の狙いは何かを通して、大学におけるレジリエンスと DX（中期計画と BCP/BCM におけるレジリエンス、教学分野の DX、事務分野の DX など）、さらに今後、大学におけるレジリエンスと DX の観点において、どのように監査に取り組むかについて考察した。

・ 9月16日 監査課題研究会議

～学校法人における内部統制の理解促進と充実に向けて～

於：日本カメラ財団 JCII ビル6階会議室

私立学校で行われる教育、研究は公共性、公益性を有し、学校法人には、法人制度としてその公共性を担保することを背景にして、私学助成をはじめ各種の公的支援や収益事業を除き法人税等が課税されないといった優遇措置が講じられている。学校法人の公共性や社会的責任に鑑みれば、理事者は、建学の精神あるいはそれを具体化した経営理念に則り、適切な意思決定および業務執行をすることが求められる。しかし、学校法人においても、会社等の営利法人と同様に、積極的なリスクテイクとそのために必要な意思決定および業務執行の適正化と効率化に資する内部規程や内部統制システムの整備、運用が不可欠となる。

加えて、内部統制システムの下での自律的な学校法人ガバナンスの確立・強化は、損失拡大を防止するにとどまらず、理事者による法人資産の流用といった不祥事を可及的速やかに看破し、それに対処するうえでも重要な役割を果たすことが期待され、健全かつ効率的な法人運営を実現するために、学校法人が内部統制システムの整備、運用に努めることが求められる。また、内部統制システムを形式的に整備、運用するだけでは不十分であり、その実質化を図るために、監事は、内部監査部門や評議員会、公認会計士または監査法人の監査を受ける場合には、これらの者と情報を共有し、連携して内部統制システムが適切に機能しているかどうかを継続的にチェックし、問題があればそれを是正する必要がある。

そこで、学校法人における内部統制について、その理解促進と充実に向けて、大学監査協会として現在とりまとめている報告書『学校法人における内部統制の実質化に向けて』をもって詳説し、協議を進めた。

・ 9月22日 監査課題研究会議

～大学の財務・経理・調達業務のDX化を進めるために～

於：日本カメラ財団JCIIビル6階会議室

大学においてもコロナ禍において、オンライン授業などがこの1年劇的に進んだ。政府においてもデジタル庁の設立が進むなど、デジタル化の流れは国全体で取り組んでいくことが求められている。しかし一方で、大学の事務業務、とくに「財務・経理」や「物品調達」の業務においては、必ずしもこのデジタル化が進んでいるとはいえない。コロナ禍において緊急事態宣言が出され、在宅勤務・テレワークが推奨されていた時であっても、紙ベースでの証憑書類がなければ作業ができないため、業務がストップしてしまったような大学・研究室なども多い。

財務・経理・調達業務において、紙ベースでの証憑書類をもとに行っていくことについて3つの視点(①インボイス制度の導入、②業務効率化の観点、③不正対応)で再検討が必要といえる。

①インボイス制度とは、2023年10月1日から導入される制度であり、大学が物品を調達する際、支払う消費税について仕入税額控除の適用を受けているが、2023年10月1日から仕入税額控除の適用を受けるためには、原則として、適格請求書(インボイス)が発行できる事業者から適切な請求書を受けることが必要となる。適格請求書(インボイス)とは「売手が買手に対して、正確な適用税率や消費税額を伝える」もので、この適切な請求書をもらわなければ、消費税の税額控除の適用を受けられないリスクが発生する。企業と異なり、発注者が教員や学部事務、立替払いなど権限が分散化されている大学においては、請求書を扱う人数が多数存在するため、万が一適格ではない請求書の場合は、請求書の再発行を依頼するようなケースも想定され、紙ベースの請求書においてはコミュニケーションロスの発生可能性が大きくなるといえる。2023年は先のように感じられるが、大学全体の調達システムの見直しも必要となるため、早急に検討が必要となる。

②業務効率化の観点では、紙ベースでの証憑書類があることによって、在宅勤務の導入の限界、紙ベースの証憑書類の入力という定型的な業務が未来永劫残ってしまうことになる。今後、デジタル化・DX化を進めるにあたり、紙からの電子化や経理・調達業務の効率化の可能性がないかどうかを検証することが必要である。

③内部統制や不正防止の観点で、最近でも研究費の不正使用の事件を契機に、文部科学省では2021年2月1日に「研究機関における公的研究費の管理・監査のガイドライン」の改正を行い、2023年度を「不正防止対策強化年度」と位置づけ、各研究機関で再点検を行い体制整備を推進することが求められている。不正防止と管理強化がこの10年間ずっと進められてきたが、その分、管理強

化が行き過ぎ、事務の非効率性につながっていることも否定できない。紙ベースの証憑書類があることは、その分、研究者と業者の関係性が近くなることにつながる。この構造を変えるためには、調達業務を電子化し、内部統制システムを見える化することが必要になる。

そこで、大学の財務・経理・調達業務のDX化を進めるための課題等について考察した。

・ 9月28日 監査課題研究会議  
～監事監査の機能強化～

於：日本カメラ財団JCIIビル6階会議室

学校法人のガバナンスに関する有識者会議から2021年3月19日に「学校法人のガバナンスの発揮に向けた今後の取組の基本的な方向性について」が公表された。このなかには、監事の独立性の強化、監査・内部統制の態勢整備、ガバナンスの自律性と透明性の確保といった監事監査に大きな影響を与えるような内容も記載されており、大いに注目する必要がある。出てきた。

私学制度がどう変わっていくか、現時点では不明であるが、法制度がいかなる方向に進もうとも、私学におけるガバナンスの中核は監事であり、監事監査が有効に機能しない限り、私学の価値向上も健全性の確保も望むことはできない。

そこで、2012年12月に「大学法人における監事監査の強化・充実に関する指針」として大学監査協会が公表した内容を基に、監事監査の機能を強化するために現状において何が必要かを改めて考察し、それらをもとに協議した。

・ 10月5日 監査課題研究会議  
～大学価値を向上させる開示の方向性～

於：日本カメラ財団JCIIビル6階会議室

近年、企業報告における非財務情報の開示の重要性が急速に高まっている。人的資本や無形資産などの企業の価値創造の源泉、持続的な成長に向けた環境や社会問題に対する企業の取組等へのステークホルダーの関心が高まっているなかで、財務情報だけではこれらについて十分な情報を提供できなくなっていることが背景と考えられる。

上場企業における非財務情報の議論をそのまま大学に適用することはできないが、企業が開示する非財務情報の項目として重視されている、経営ビジョン、ビジネスモデル、ビジネスリスク、経営方針、経営戦略、KPI、ガバナンスといった項目は大学においても重要な情報となる。

また、大学のステークホルダーが大学に求める価値と投資家が求める企業の価値は異なるが、価値創造の全体像を理解したいというニーズは同じといえる。

大学を取り巻く環境が厳しくなるなかで、従来に増してステークホルダーの支援が重要となっている。支援を得るためには、理解が必要であり、財務情報・非財務情報いずれかに偏ることなく、かつ相互の関連が明確な情報開示が求められるものとする。なお、情報開示は、大学経営の総合的な水準を反映するものであり、経営に問題はあっても開示は優れているといった状況は通常ありえない。

そこで、大学経営の向上、これを可能とする監事によるガバナンスおよび内部監査によるモニタリングを含め、開示のあり方について考察し、協議を進めた。

・ 10月12日 監査課題研究会議  
～ポストコロナの大学と監査—オンライン授業とテレワークのもたらす大学の変革と監査の視点～

フルオンライン

大学は、今、新型コロナウイルス禍の渦中であって、様々な意味で厳しい状況にある。しかし同時に、大学は貴重な経験を積んできた。大学では、多くの講義が対面からオンライン授業にシフトし、教学業務の多くはテレワークを余儀なくされた。それは、大学の教職員にとっては大変厳しいものであったが、結果として、オンラインに関する経験と技術的な蓄積のみでなく、オンライン授業とテレワークを経験してみなければ予想もつかない膨大な知的財産が大学の手に入ったことを意味している。

ポストコロナでは、多くの大学はこの貴重な知的財産を活かすことができず、対面授業と対面勤務

への復帰を目指そうとすることが予想される。しかし、いくつかの大学は、新型コロナウイルスという災害から得られた教訓を活かし、テレワークとオンライン教育を利用して、社会的に価値のある成果を生み出すことが予想される。

この予測は、災害からのレジリエンス（復帰）における経験則から導き出すことができる。災害からのレジリエンスでは、災害以前の状態への復帰を目指す者は失敗し、むしろ災害から学び、その教訓を活かして新しい姿を目指す者が、災害以前に増して大きく飛躍するとされており、旧態に復することに努力して失敗する者と災害をきっかけとして成功する者に二極分化（いわゆるK字回復）してしまうとされている。

二極分化してしまう原因は、大きな災害が社会にゲームチェンジを強いるからであり、そのゲームチェンジに対応できる者だけが適者生存するという点にある。ポストコロナにおける大学においても事情は同じであり、旧態に復することを目指す大学は次第にその価値を失い、ゲームチェンジに適応した数少ない大学が成功を収めることになる。

また、社会におけるゲームチェンジャーは、新型コロナウイルス禍にとどまらないことも忘れてはならず、今日の社会は、多様な社会的変動に満ちている。新型コロナウイルス禍以前から、グローバル化、Society 5.0、デジタルトランスフォーメーション（DX）といった新たな取り組みへの対応を大学は求められてきた。また、かつては花形であった日本的経営も現代のゲームチェンジに対応しようとするれば、終身雇用制度とそれに付随する新規採用制度を次第に形骸化させていき、その結果、従来、新規採用者に良質な人材を供給してきた大学の価値も次第に失われていくことを意味する。ポストコロナでは、大学は新しい社会的要求に応えることができるかどうかという重要な選択を一層迫られることになるはずである。このようなゲームチェンジャーに対応した新たな大学の活動に対して、大学の監査はどのような視点が求められるのか。

そこで、来るべきポストコロナでの大学教育を見据えて、オンライン教育とテレワークなどのあり方を問ひかけ、オンライン教育とテレワークに対してどのような監査視点を持つべきかについて、協議を進めた。

・ 10月20日 監査課題研究会議

～組織運営のもととなる内部統制の大学運営・大学監査への活かし方—監査を通じた大学法人の価値向上～

於：日本カメラ財団JCII ビル6階会議室

改正私立学校法の施行により監事の職務範囲と権限が強化され、監事は、業務監査に関して強化を図ることが求められている。このため監事は、大学法人組織の内部統制について十分な理解と評価力が求められている。

大学法人の内部統制については、大学法人の経営者（理事・理事長・理事会）自らが組織運営のために構築するものであるにもかかわらず、自らの責任としてとらえられていないのが実情である。大学の場合は、大学管理運営の自主自律が法令によって担保されていることから、大学には内部統制は不要であるといった誤解さえ生んでいる。しかし、内部統制は、あらゆる組織に必須の機能、自ずと備わっている機能である。

ちなみに、民間企業では、会社法においては、株式会社について、業務全般に関する、いわゆる内部統制の整備に係る決定・決議が求められ、その決定・決議内容の概要と運用状況の事業報告への記載が求められているとともに、その記載事項の相当性は、監査役らを設置している株式会社ではその監査役らの監査対象となっている。またコーポレートガバナンス・コードにおいても、コンプライアンスなどの関係での内部統制の適切な整備と運用状況の有効性に対する監督の重要性が示されている。大学法人における監事監査にとっても、その大学法人の内部統制に対する監査の重要性は意識されるべきところであろうと考えられる。

そこで、会社法によって事業報告への記載を求められ、監査役らの監査が求められている業務全般に関する内部統制について、その法的趣旨と会社法が求める内部統制について解説するとともに、民間企業とはその存立基盤が異なる大学組織においても、なぜ内部監査が必要なのか、内部統制を整備するうえでの前提となる内部統制に関する考え方、並びに大学監査協会がいまとりまとめをしている

「ガバナンスから内部統制、そして監査のかかわり」を踏まえて、大学法人における内部統制について解説するとともに、これにより内部統制が大学法人を含むすべての組織に基本的に必要なものであり、経営者がその整備と運用に責任を負っており、その適切な整備と運用が大学法人の価値向上につながることにについて考察した。

・ 10月25日 監査課題研究会議

～教育DX時代のデータ駆動型教育やマネジメントを支える監査の課題—大学ガバナンス改革、DXの要諦「データの民主化」と「データガバナンス」、IR部署とデータの監査を巡って～

於：日本カメラ財団JCIIビル6階会議室

グローバルな経済社会の到来により、大学マネジメントにおいても、戦略性、国際性、独自性が求められており、IR (Institutional Research) が重要になってきている。こうした大学のマネジメントの変化に対応すべく、監事監査においても諸分析（経年変化分析、大学間比較分析、改善度・達成度分析）による監事意見や分析手法の活用（ベンチマーキング、要因分析）による監事意見を考慮していく必要がある。

各大学のマネジメントにおいては、IR部署が様々なデータを提供し、PDCAサイクルに寄与してきたが、教育DXにおいては、これまで以上にデータ収集、蓄積、分析等の期待が高まる可能性がある。一方で、各大学のIR部署は、その期待に応えることができるのであろうか。

教育DXの実現においては、IR部署の業務に加え、収集や分析したデータ自体の監査的な機能が必要になるであろう。また、今後のデータ駆動型教育やマネジメントを監査するためには、監事の手元にも正確性を担保されたデータがないことには、監査自体が困難になる可能性も生まれてきた。仮に、データが粉飾されるなど恣意的に歪められていた場合、あるいは、IR部署のミスでデータに誤りがあった場合も、意思決定上の大きなリスクが生まれる。これらを勘案すると、今後、監事とIR部署との関係の体系的な整理や、監事のIR業務やデータガバナンスに対する健全な関与も、監査に関する重要なテーマとなり得る。

そこで、DXをはじめとするAIやビッグデータ、それを支えるITシステム等の大学マネジメントにおける可能性と課題を解説し、データ駆動型教育やマネジメント時代に果たすべきIRの役割を、現在の状況と今後の期待、そして、将来的に想定されるリスクを考えるとともに、近年の大学ガバナンス改革の潮流を法改正を中心に検討したうえで、監査部門とIR部署との関係を体系的に整理し、DX時代の大学マネジメントに必要な監査の視点について考察した。

・ 11月 2日 監査課題研究会議

～予防監査の要となる3E監査の大学監査への導入とその視点—  
—守りのコントロールから攻めのコントロールへ～

於：日本カメラ財団JCIIビル6階会議室

2021年2月に文部科学省「研究機関における公的研究費の管理・監査のガイドライン（実施基準）」の改正が行われ、研究機関全体の意識改革を図り、研究費不正の防止に関する高い意識を持った組織風土を形成するために、「ガバナンスの強化」「意識改革」及び「不正防止システムの強化」の3項目を柱に不正防止対策強化をうたい、これまでの各研究機関の取組状況や不正事案の発生要因を踏まえ、従前のガイドラインの記述の具体化・明確化を図ることを求めている。その整備として、文部科学省は各研究機関における体制整備状況のモニタリング及び指導を強化していくこととしている。そこで、その狙いと意義・成果等について、文部科学省から詳細に説明を受け、今後、どのように大学監査の推進に活かしていくかについて考察した。

会計検査院の検査を見てみると、不正不当な事態に対する検査を行うことはもとより、事務・事業の業績に着目して経済性、効率性、有効性の観点からの検査（3E検査）を行っており、必要な場合には、制度そのものの要否も視野に入れて検査を行っている。

特に、大学法人の監査においては、教育研究の自主性・自律性の名のもとに、経済性・効率性・有効性の観点からの業績監査の必要性が議論されてこなかったともいえる。しかし、大学法人は、他の

組織に比べて公共性の極めて高い組織であり、この議論は避けては通れないものである。したがって、業績監査に内部統制監査を加えた予防システム監査が今後重要視されることとなる。2014年私立学校法の改正により3E監査の重要性は、さらに増してきているといえる。

そこで、事務・事業の業績に着目して経済性、効率性、有効の観点からの検査について、諸外国における同監査(検査)を調査・研究している会計検査院の担当者からその意義・成果等について説明を受け、今後、大学監査のありようおよびその推進等にどのように活かしていくかについて考察した。

・11月9日 監査課題研究会議

～レピュテーションリスク・マネジメントに対する監査視点  
—内部統制が大学レピュテーションを高めるうえで貢献できるか～

於：日本カメラ財団JCIIビル6階会議室

私立学校振興・共済事業団の発表において、私立大学の入学定員に対する今年度の入学者数の割合が99.81%と、調査開始以来初めて100%を割ったことがわかった。少子化だけではなく、コロナ禍による家庭の経済状況の悪化などが背景といわれている。大学経営を考えるうえで大学におけるレピュテーションマネジメントは、今後、大学間競争にとって必要である。「レピュテーションマネジメント」とは大学に対する評判を管理して、大学ブランドのイメージを維持・向上される活動をいう。攻めの広報を行い、大学のブランドや評判を向上する観点と、風評被害や悪い評価への対策等の守りの対応が必要となる。

大学法人におけるレピュテーションリスクは、その発生原因が学生・派遣を含む教職員・常駐業者・出入り業者等の行動等が、何らかの形で地域から全世界にまで広がり、それによって引き起こされる情報を入手した人々による「印象の度合い」の集合体が「評判＝レピュテーション」になり、大学のブランド価値につながる。この評判をいかにプラスにつなげていくか、逆にマイナスの評判をいかに減じていき、最終的にはプラスに転じさせるかといったマネジメントは、非常に重要である。つまり、ステークホルダーを含む一般社会の「評判、風評」を自らの学校法人の無形資産として管理し、価値を向上させるマネジメントが必要である。

そこで、今後のリスクマネジメントは、事業組織活動から生み出されるリターンとリスクを表裏一体のものとしてマネジメントを執り行い、大学価値をさらに高めるための戦略的な経営能力としてとらえるべきことについて協議するとともに、そのリスクマネジメントは大学レピュテーションをいかに高められるか、その点を内部統制からひも解いてみることにより考察した。

・11月16日 監査課題研究会議

～私学法監査の導入への対応と内部統制の方向性～

於：日本カメラ財団JCIIビル6階会議室

2021年3月19日に学校法人のガバナンスに関する有識者会議(以下「有識者会議」)より「学校法人のガバナンスの発揮に向けた今後の取組の基本的な方向性について」が公表された。有識者会議の結論を受けるかたちで、学校法人ガバナンス改革会議が設置され、制度改正に向けた抜本改革案の全体像を年内にとりまとめて大臣に報告、2022年春には私学法改正法案を提出というスケジュールが予定されている。

有識者会議は、評議員会を役員を選解任を含む運営の重要事項について議決を行う機関とするといった私立学校における機関設計の根本を変える改正のほか、私立学校法に基づく公認会計士監査の義務付け(私学法監査)、あるいは内部統制システムの義務付けも提言されている。

現時点では、私学法監査や内部統制システムの義務化がどのように私立学校法で規定されるか不明であるが、現行の会社法で定める会計監査人監査制度や内部統制に関する規定と類似のものになる可能性は高いと考えられる。

そこで、会社法における規定や現状の実務を理解したうえで、私立学校としての課題を整理し、今後の対応について協議した。



・ 11月25日 監査課題研究会議

～監事に求められる監査事項の基本―絶対に抜けてはいけない監査活動のポイント～

於：日本カメラ財団 JCII ビル6階会議室

2019年の私立学校法改正においては、監事の職務の追加・権限の強化が図られるとともに、学校法人・第三者に対する賠償責任が明文化された。特に、監査報告書に虚偽の記載を行った場合における第三者に対する損害賠償責任は、従来に増して監事に厳しい責任を求めるものとなっている。そのため、監事の職務とは何か、何をどこまでやれば監事としての使命を果たしたといえるのかといった点について真剣な議論が改めて必要となった。

これについて、大学監査協会では、2019年12月に「学校法人の損害賠償責任及びその制限について」を公表し、監事の職責、損害賠償責任の内容、その免責などについて当協会の考え方を表明している。

そこで、当該文書を解説したうえで、現実の監事監査にどのように適用するかについて詳説し、それらをもとに協議した。

・ 12月 1日 監査課題研究会議

～実効性ある中期計画の反映がもたらす統合報告と大学価値の伝え方としての統合報告の視点―計画と成果に対する監査視点～

於：日本カメラ財団 JCII ビル6階会議室

2020年4月から施行された改正私立学校法では、認証評価結果の内容を踏まえた中期計画の策定が義務づけられ、大学が公表すべき情報についても省令等で義務づけられた。

このことは大学の運営が中長期視点に立脚して計画されており、かつ、教育と研究の成果である大学価値をわかりやすく社会へ伝えていくことが重要であることを示しているといえる。

本来、中期計画は、建学の理念に基づいた長期計画をもとに策定されるものでなければならない。また、長期計画に基づいて策定される中期計画は、財政計画とセットになった予算見合いのもので、かつ、数値目標が示されたものでなくてはならない。また、その予算も大学価値を高めていくためには、従来の枠組みにとらわれた予算制度の枠組みを超える必要がある。

しかしながら、現状の各大学法人の予算は、従来の枠組みの中だけでとらえ、その枠組みを脱することができずに「十年一日」で変化の少ないもので、なかには、中期計画との連動が見られないケースがあるなど、社会環境の変化への柔軟な対応への懸念等の問題点が散見される。

一方、大学は教育研究を通じて、継続的に社会へ貢献していく存在である。このため大学は、教育研究機能を長期的視点に立って、常に向上させ、大学の価値を高めていくことが求められる。

このような大学の価値向上の取り組みは、大学の強みそのものであるが、その内容は、毎年報告される法定の財務報告や事業報告書から読み取るための作業が必要となる。このような大学法人の強みを財務情報と非財務情報とを統合した年次報告書が「統合報告」といわれる。

2018年、東京大学が日本の大学で初めて、世界の大学でも8番目に統合報告書を作成したが、その後、国立大学を中心に統合報告書を作成公表する大学が増えてきた。これは、大学価値を伝えるために、統合報告は非常に有効であるということを示している。換言すれば、大学であるからこそ、その価値を伝えるために統合報告書を作成発行すべきであるともいえる。

統合報告には、大学が目指す中長期的視点に立った未来の教育研究の姿と今までの成果が記載される必要がある。そのため、東京大学の統合報告も毎年度、新しい視点で大学価値を伝える改善をし、さらにそれを支える資金的背景・経営体制にも言及している。したがって、大学法人は、従来の予算制度の枠組みを超えた将来にわたる資金的対応についても言及しなければ、真の統合報告にはならない。

また、東京工業大学は初めて統合報告の策定となるが、理工系の大学として、どのようにステークホルダーと対話し、大学の経営戦略を反映した統合報告を志向し、策定していくのか、その視点にも目を向けていくとしている。

統合報告が大学価値を伝える重要な手段であることを考慮すれば、各大学法人は、統合報告の持つ

意味について十分に検討しておく必要があるし、また、現在行われている大学ポートレートへの記載項目へと結びついていくことも十分考えられる。

また、統合報告が大学の現在から将来への教育研究のポテンシャルを語るものとするれば、大学の活動の支えとなる財務・予算制度についても従来の枠組みでとらえるのではなく、大学価値を高めるためのアプローチが求められることはいままでもない。

そこで、大学法人の多くが抱える予算制度が持つ問題点とその要因について考察するとともに、大学価値向上を目指した中期計画を見据えた予算制度の基本的考え方とその改革について解説し、これらを通じて見えてくる改革へつなげるための監査視点について考察した。

さらに、大学価値をステークホルダーへ伝えるための手段としての統合報告のあり方について解説するとともに、これにより統合報告を支える中期計画と予算制度の関係が明瞭になり、これらの方野における監査の必要性について考察した。

・ 12月 7日 内部監査研究会議

～大学に必要な内部統制の基本と監査—大学監査はいかにあるべきか～

於：日本カメラ財団 JCII ビル6階会議室

大学法人組織が遂行する業務のなかには、内部統制機能が埋め込まれている。この内部統制機能は、組織が存在する限りその責任者が法規性を担保したうえで健全な運営を行い、効率的に組織目的を達成するために組織のなかにインストールしなければならない機能である。しかし、内部統制については、その概念が組織のなかで経営者も含めて十分に理解されていない場合や業務都合による業務プロセスの設計、業務の見直しの不徹底等によって体系的に組み込まれていないといったことが散見される。

内部統制という用語は、金融商品取引法によって上場企業等に財務情報に関する公認会計士による内部統制報告書の提出が求められたこと、会社法によって大会社に事業報告書へ業務全般に関する内部統制に関する記載を求められたことから認知されたが、そもそも経営者が自ら組織の目標を的確に業務に組み込む仕組みであるから、民間企業のみならず大学法人が設置した大学が教育研究を通じて社会的使命を果たすうえでなくてはならない。

そこで、金融商品取引法が求める内部統制監査の基本的考え方を大学法人が個々に計算書類の信頼性と組織運営の信頼性の両方に資する監査基準を構築することを目的に、同法が上場会社等を対象に経営者に対して義務づけている「内部統制報告書」および Three Lines of Defense について解説するとともに、内部統制の持つ本質的意味と大学法人が陥りやすい内部統制上の脆弱性の把握とその改善方策に寄与することを目的に、会計検査院が毎年度報告する指摘型監査の動向について解説した。

・ 12月16日 監査課題研究会議

～続：ポストコロナの大学と監査—DX とテレワークのもたらす大学の革新と人事監査の視点～

フルオンライン

大学は、新型コロナウイルスパンデミックのなかで今まで経験したことのないウィズコロナでの貴重な経験を積んできた。そして今は、パンデミックに引き続いて起こると考えられているレジームシフトに向けて備えをしなければならない時期に差し掛かっている。レジームシフトとは、大災害の後には、組織は原状に復することはできず、成功する組織と失敗する組織の両極に分化してしまう現象を指す。ポストコロナでの大学においても、レジームシフトでは、成功する大学と失敗する大学が明確にわかれていくことが考えられる。そのため、大学は、今から、新型コロナウイルスという災害から得られた教訓を活かし、テレワークを利用して新たに社会的価値を生み出す大学として成功を収めるために備えるべきである。その鍵となるものが DX と新たな働き方を生み出すテレワークである。パンデミックというゲームチェンジャーに対応したこうした新たな大学の活動に対して大学の監査はどのような視点が求められるか。

そこで、来るべきポストコロナでの大学教育を見据えて、DX とテレワークのあり方を問いかけ、

それに対してどのような監査視点を持つべきかについて、人事監査という視点を交えて考察した。

- ・ 12月20日 監査課題研究会議  
～私学法改正への対応～

於：日本カメラ財団JCIIビル6階会議室

「学校法人ガバナンス改革会議」が設置され、制度改革に向けた抜本改革案の全体像を検討されている。現在公表されている資料では、12月3日の第11回会議においてとりまとめが確定する予定であり、その後、私立学校法の条文改正作業に入り2022年春には国会に提出されることとなる。

同会議の状況は、ユーチューブで配信されているが、これを見る限り、評議員会を最高意思決定機関とするといった学校法人における機関設計の根本的な変革が提言されるものと思われる。

最終的にどのような形で私立学校法が改正されるかは現時点では不明であるが、大規模な改正となることは間違いない。実務に大きな影響を与えることになるため、今後の同会議における議論には十分留意し、早めに対応策を準備する必要があると考える。

そこで、同会議における検討結果がすでに公表されているので、その内容が学校法人に今後どのような影響を与えるか、どのような課題が想定され、それに対しどのような対応が必要かといった点について考察し、そのうえで協議した。

#### 刊行物

- ・ 大学監査協会ニュース No.13

#### 【研究成果】

- ・ 学校法人における内部統制の実質化に向けて
- ・ 学校法人ガバナンスにおける内部統制・監事監査の意義

#### 【事業計画書】（2021年度）

大学が社会の公器として、教育研究の質を担保し、社会へ貢献していくためには「大学法人の経営の体質改善を通じた質の向上」及び「大学運営の質の向上」に必要なガバナンス強化と意思決定プロセスの透明性の向上が求められる。当協会は、設立の趣旨を踏まえ、監査を通して大学価値向上に資するべく、下記を基本方針として事業を計画する。

1. 「大学監査は、大学法人の価値向上のために存在する」という基本理念のもと、大学における監査概念の確立と大学法人への啓蒙活動を行う。
2. 大学業務の中心をなす大学監査並びに関連諸分野についての理論及び実務へ展開するための監査基準の確立と啓蒙活動を行う。中でも大学の教育の質的管理体制に関する教学監査については、そのガバナンス・マネジメント体制について評価する視点を明確にし、実務へ展開していく。
3. 監事・内部監査人の専門的能力の向上及び監査の質と実効性の向上、並びに会計監査人との三者間の情報共有化等の交流促進を図るため三様監査の位置づけを明確にする。
4. 大学運営全般並びに監査に関する情報収集・調査研究を行うとともに、政策提言できる組織体制を構築するとともに、インタラクティブな情報提供体制を充実させる。
5. 大学監査概念啓蒙活動のためのコミュニケーションルート拡大を行う。

上記の基本方針を踏まえ、下記の2課題（中長期事業目標）に取り組む。その際、その社会的責任を果たすこと、及び大学の価値向上のために大学監査が存在するという意義を自覚するとともに、大学監査は、大学法人という組織の特性を踏まえ、従来の監査概念にとらわれない考え方を前提に、今までの研究の成果をさらに発展させて2021年度の事業計画を推進することとする。なお、新

型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い、学校教育における授業形態・企業研修・各種会議がオンラインによる方式が採用される等、社会活動の方法の見直しが求められる状況にある。そこで、当協会もオンラインによる各種会議の開催について本年度の試行結果等を踏まえて、より積極的に採用していくこととする。特に、研究会議については、教育効果・サイバーセキュリティ・著作権・通信環境・コンピュータスキル等、様々な問題が存在する。しかし、一方で、研究会議開催地から遠距離にある会員校にとっては、経営資源の有効活用に寄与できることから、本年度試行したオンラインと対面方式を組み合わせたハイブリッド方式の開催については、講演者並びに当協会の権利保護を確立させたいうで開催方式の中心とすることとする。

## I. 大学経営の質向上に寄与する監査概念・監査体系と監査手法の確立と啓蒙普及 II. 大学監査手法の実務への適用と研修機能の充実

### I. 大学経営の質向上に寄与する監査概念と監査手法の確立と啓蒙普及

監査は、組織活動の状況や組織の仕組みの調査を通して、大学組織であることを前提に、各大学組織の特性を把握し、そこに潜む問題点(リスク)を洗い出すことにより、大学組織自らが是正活動を行い、組織を発展させていくことを促すために存在する。すなわち実施した事業を対象に実施されると考えられているが、内部統制等組織体制を調査し、そこに潜む問題点を洗い出すこともあれば、事後監査から組織の隘路が表面化することもある。これらは予防保全的なアプローチである。しかし、これらを理解している大学法人は多くはない。これは監査が上述した理由にほかならないことと明確な概念形成が行われていないことに他ならない。このため大学監査に関する概念形成に関する研究を一層進め、その概念を確立させるとともに、これに基づいて監査手法を確立させ、各大学への啓蒙普及させていく。

このため大学監査の機能を1. 大学経営監査、2. 大学財務監査、3. 教学監査、4. 業務監査の四機能に分類し、これらの概念及び手法の確立を継続して行うとともに、当協会が策定してきた各種研究結果を体系的観点から見直す。このため、統括・調整する組織として企画委員会を中心に、大学監査の現状を把握するとともに、大学監査の概念・哲学並びに監査手法等の大学監査体系と実務的手法の確立のための分科会を設置し、概ね2年計画で活動を行う。なお、分科会は、従来5つの分科会にわかれていたが、過去2年間、企画委員会と合同で開催するケースが多かったガバナンス分科会を企画委員会に統合することとし、今後は、4分科会で進めることとする。このほか、調査研究機能を生かして大学監査の視点から大学価値向上に向けた提言等を行う。

### 1. 大学監査の機能

#### 1-1 大学経営監査機能

- (1) 大学法人に求められるガバナンス機能・内部統制機能のあり方、マネジメントシステム評価視点についてリスク認識とコントロール等をベースに各専門的分科会において検討していく必要がある。このため大学法人における監事監査・内部監査に関するツール(基準、マニュアル、計画、調書、チェックリスト)の開発・改良と実用化を図る方策を研究する。
- (2) ガバナンス機能は、本来、設置者である経営者や組織の責任者が具備しなければならない資質を含むものである。一方で、監査機能は、経営者の特性を把握し、その特性を補完・育成する仕組みを組織の中に構築できているかを確認する機能をも含むものである。これらの要素を明らかにするための研究を行う。
- (3) 内部統制機能は、経営者が組織目的達成のために組織を円滑に機能させるために組織内に設ける仕組みである。内部統制の真の意味と役割を明確にし、機能させるための視点と監査視点について研究する。
- (4) 法令改正、大学ガバナンスコード制定等、大学法人を取り巻く環境変化への対応は、大学法人にとって喫緊の課題である。これらの諸点に関する経営者の認識について経営者・大学運営者への意識付け等が求められることから、大学法人の運営の質向上の観点からその対応に関するありようについて研究する。

- (5) これらは、大学そのものが持つ特性と各大学が持つ特性を踏まえたものである必要があり、その類型化に関する研究を行う。

### 1-2 大学財務監査機能

監事による財産の状況監査及び計算書類の作成プロセスに関する理事の業務執行に関する監査、会計監査人による大学法人の財務諸表（計算書類）の信頼性に関する監査、内部監査に大別される大学監査のうち財産監査の充実向上は、これからの大学に求められる戦略的経営にとって、信頼性監査を超えた手法が必要とされることでもある。

これは大学法人の性格・種別にかかわらず、そこで求められている会計基準をもとに、リスクをコントロールしながら各大学法人がこれらを十分活用していくことが求められていることを意味する。そこで、大学の健全な発展のために必要とされる財務監査機能のあるべき姿について研究を推進する必要がある。

### 1-3 教学監査機能

教学監査は、教学部門を対象とした教学ガバナンスと内部質保証マネジメントを含む教学マネジメントシステムに関する評価である。これらの監査対象は、いずれも教育研究を取り巻く組織であるが、教育研究の内容ではなくガバナンスであり、マネジメントシステムである。教学監査は、大学そのものが持つ特性と大学個々が持つ特性を踏まえる必要があることから、その類型化に関する研究を行う。

多岐にわたる大学法人の業務のうち、その主たる業務である教学業務をサブマネジメントシステムの単位に分割して体系化を行い、各マネジメントシステム単位でシステムの評価＝監査ができるようにする必要がある。また、内部質保証マネジメントシステムに関する監査については、大学法人組織全体のシステムとしてとらえ、マネジメントシステムとしての評価の必要がある。また、自己点検評価・第三者評価に関する対応状況についても教学監査の一環としてとらえる必要があり、このための研究を行う。

### 1-4 業務監査機能

大学法人における業務は、設置大学の教学業務が主たる事業のように見えるが、教学業務以外にも様々な業務が存在する。これらの業務を信頼性・有効性・効率性・経済性・倫理性の視点からリスク対応・業務システムと内部統制機能の組み込み状況等について評価していく必要がある。このための監査視点・監査手法等について調査研究を行い、経営に資する監査手法の確立を目指すための研究を行う。

## 2. 委員会・分科会

上記機能を発揮させ、大学監査体系としてとりまとめるため、以下の委員会・分科会を設置する。

### 2-1 企画委員会

#### (1) 法改正への対応

当協会の事業運営のあり方並びに大学監査機能の基本的考え方の改定等を協議し、その結果を理事会に指示する。

(2) 各種委員会の検討内容の方向性について経営ガバナンスにそった調整を行うとともに、各研究会議及び研究会における企画内容についても検討を行う。また、大学監査が抱える課題に対応するため、必要に応じて加盟校の実態を調査する。

(3) これまで本協会が策定してきた、監事監査基準、内部統制基準、内部監査基準、教学監査基準並びにそれら基準にかかわるマニュアル、チェックリスト等を見直すとともに、その普及を促進する。

(4) 大学を取り巻く各種法令と経営ガバナンス・教学ガバナンス上の関係性についての調査研究を行うとともに、経営層や組織のリーダーが具備すべき資質についての研究を行い、その個性要素を明らかにする。

- (5) 監査効率並びに監査品質の向上を目的に、会計監査人・監事・内部監査人が連携する三様監査のあり方、制度上の問題点等について検討する。
- (6) 大学を取り巻く環境変化とリスク、各種法令と経営ガバナンス・教学ガバナンス上の関係性についての研究を行う。
- (7) 次年度の事業計画案を策定する。  
上記計画は、内容により年次計画を作成して進める。

## 2-2 内部統制分科会

- (1) 円滑に組織目的を達成するため組織に組み込まれる内部統制機能は、大学法人のトップの責任であるが、必ずしもその役割・必要性等が教職員にまで十分に理解されているとは言えない状況にある。そこで、監事・内部監査人を通して内部統制の概念が経営者を含む大学法人全体へ浸透するよう、内部統制基準の基本的考え方並びに今年度見直しを行った内部統制監査チェックリストの普及について検討する。
- (2) 大学法人が自らの価値を向上させ、社会へ貢献していくためには、大学法人は、大学間並びに社会での自らのポジショニングを的確に把握していくことが、適切な経営意思決定につながる。このため組織に必要不可欠な IR (Institutional Research) 機能とリスクマネジメント機能とこれらの体制を支えるためのマネジメントシステムには、信頼度の高い内部統制システムの構築が必要であることから、これらシステム構築と監査視点に関する研究を進め、監査実務へ直結するチェックリストを策定する。

## 2-3 内部監査分科会

- (1) 大学監査担当者の技術並びに内部監査の有効性向上をめざし、大学の内部監査の枠組みの深化を通して、内部監査人の能力向上のためのプログラム改善・進化を図るとともにその普及活動を行う。
- (2) 内部監査は、大学法人及び大学組織の業務をその外側から客観的な視点で確認する行為である。このため内部監査人に求められる監査知識・スキルの普及活動を行う。

## 2-4 教学監査分科会

- (1) 教学監査は、大学法人が設置した大学の管理運営状況を監査する実務体系である。このため教学ガバナンス・教学マネジメントシステム、教学部門における内部統制の構築状況について監査を行うために策定した教学監査チェックリストの見直しを行うとともにその普及を促進する。
- (2) 内部質保証マネジメントシステムに関する監査については、マネジメントシステム監査の視点からその評価基準等の確立と普及に努める。

## II. 大学監査手法の実務への適用と研修機能の充実

大学監査の一層の充実を目的に、①企画委員会・分科会での最新の研究成果の公表と意見聴取の場、②監査基準・監査手法の普及、③大学を取り巻く社会環境変化に関わる課題、④内部監査人・監事が承知しておくべき監査課題事項、⑤教育関係法令・行政関連事項の情報提供・問題提起の場として主として会員校の監事、内部監査人、理事・管理者、会計監査人等を対象として研究会議を開催している。2021年度は、開催方式を多様化させたいうえで以下のとおり開催する。

### 1. 監査課題研究会議

#### (1) 大学を取り巻く様々な諸課題と大学運営に関する情報提供

大学は、学校関係法令以外にも様々な法令等と関連している。また、社会の大きな変化についても把握しておく必要がある。これら大学運営に影響する様々な諸課題について大学は機敏に対応していかななくてはならないが、監査人もこれらの諸課題の本質的な把握と問題意識を高められるよう問題提起を行う。このための研究会議を随時開催する。

## (2) 企画委員会・分科会での最新研究成果の公表と意見聴取

監査に関する基本的考え方は、会計監査を中心とした視点を中心となっている。一方、近年、監査に関する概念は、企業においても大きく変わりつつある。当協会では、大学監査に関する概念を既存の考え方にとらわれずその概念形成・監査基準等の策定を進めているが、その最新の研究成果を公表し、大学現場の意見を聴取する場として研究会議を開催する。

## (3) 監査基準・監査課題事項に関する情報提供

大学監査機能とは、経営部門の意思決定プロセス及び学務を含む学校法人全般の業務執行を対象とする監査機能であり、監事及び内部監査人がその課せられた責任を十分果たし、これを遂行することが求められる。このため監事及び内部監査人を対象に、監査の方法論並びに実務上の隘路・問題点等、監査業務に関する必要な知識の修得、会計監査人と監事・内部監査人との連携、多様な監査体験の共有、あわせて監事相互の情報・意見の交流を目的として開催する。

## (4) ガバナンス・マネジメントに関する情報提供

大学が有効に機能するためには、その前提として大学法人経営のあり方（ガバナンスのあり方、マネジメントシステムの構築その他）が問われる。本会議は、大学法人の経営を担う責任者を対象に、大学の経営体質の改善を目的として、大学法人の組織と監査機能を十全に果たすための人と組織等のあり方を大学経営ガバナンス・大学運営ガバナンス・リスクマネジメントの視点から討議し、ユニバーシティ・ガバナンスの強化に資することを目的として開催する。

## 2. 教学監査研究会議

本研究会議は、大学における内部質保証並びに教育研究を取り巻く周辺業務の信頼性向上のため、教学監査の概念と実務の正しい理解をコンセプトに、本研究会議では、教学監査分科会の研究成果に基づき、教学監査の意味と目的を検討し、現在策定している教学業務監査基準並びに内部質保証マネジメントシステムに関する監査の基準並びに手法をさらに発展・深化・普及させるため研究会議を開催する。

## 3. 内部監査研究会議

本研究会議は、内部監査担当者並びに監事スタッフを対象に、①内部監査担当者に求められる資質の醸成、②内部監査の理論及び手法の体系的教育、③内部監査実務への展開方法、④内部監査人として承知しておくべき重要課題の把握等について知識・スキルの高度化を目的に開催する。あわせて、本協会が作成した内部監査基準、チェックリスト等大学の内部監査の枠組みについての普及をめざし、個々の内部監査担当者等の知識・スキルの底上げも図る。このほか、内部監査人に求められる監査知識と手法を基礎から身につけるプログラムの充実を図るとともに、「コンサルティングレビュー」機能を有する内部監査を進めるための役割を果たせる人材の育成をめざし、内部監査・専門知識と監査遂行のための方法論の修得を踏まえた、一定のカリキュラム体系に基づくプログラムを組む。

## 【会員の増減】

### 入・退会の状況

区 分	2020年度	2021年度	入 会	退 会
法 人	134	136	5	3
個 人	11	11	1	1
計	145	147	6	4

【2021年12月31日現在の会員名簿】

法人会員					
1	愛知学院	51	四天王寺学園	101	日本工業大学
2	愛知大学	52	芝浦工業大学	102	日本女子大学
3	I Pパートナーズ	53	秀明学園	103	根津育英会武蔵学園
4	青山学院	54	十文字学園	104	ノートルダム女学院
5	朝日大学	55	順天堂	105	白鷗大学
6	あずさ監査法人	56	城西大学	106	広島県公立大学法人
7	跡見学園	57	上智学院	107	兵庫医科大学
8	幾徳学園	58	聖徳学園	108	福岡大学
9	稲置学園	59	昭和女子大学	109	福原学園
10	茨城キリスト教学園	60	真宗大谷学園	110	福山大学
11	イマジネーション	61	菅原学園	111	藤田学園
12	岩手医科大学	62	聖学院	112	藤村学園
13	梅村学園	63	聖心女子学院	113	文京学園
14	追手門学院	64	清泉女子大学	114	文教大学学園
15	大阪医科薬科大学	65	西南学院	115	北海道科学大学
16	大阪学院大学	66	聖マリアンナ医科大学	116	松山大学
17	大阪経済大学	67	清稜監査法人	117	宮城学院
18	大阪産業大学	68	梅檀学園	118	民間外交推進協会
19	大妻学院	69	創価大学	119	武庫川学院
20	沖縄科学技術大学院大学	70	園田学園	120	武蔵野美術大学
21	学習院	71	大正大学	121	名桜大学
22	神奈川大学	72	大東文化学園	122	明海大学
23	関西医科大学	73	太陽有限責任監査法人	123	明治学院
24	関西大学	74	谷岡学園	124	明治大学
25	関西学院	75	中央大学	125	名城大学
26	関東学院	76	中部大学	126	明星学苑
27	北里研究所	77	津田塾大学	127	目白学園
28	共愛学園	78	鶴学園	128	桃山学院
29	京都産業大学	79	帝京大学	129	立教学院
30	京都女子学園	80	有限責任監査法人トーマツ	130	立正大学学園
31	京都精華大学	81	東海大学	131	立命館
32	京都橘学園	82	東京医科大学	132	龍谷大学
33	近畿大学	83	東京女子医科大学	133	和光学園
34	金城学院	84	東京聖徳学園	134	早稲田大学
35	久留米大学	85	東京電機大学	135	渡辺学園
36	光華女子学園	86	東京農業大学	136	和洋学園
37	工学院大学	87	東京薬科大学		
38	高知県公立大学法人	88	東京理科大学		
39	弘徳学園	89	同志社		<b>個人会員</b>
40	神戸学院	90	東北学院	1	岡本 眞一
41	神戸女学院	91	東北工業大学	2	梶間 栄一
42	國學院大學	92	東北文化学園大学	3	菊池 裕明
43	国際総合研究所	93	東陽監査法人	4	小平 俊行
44	国際武道大学	94	東洋大学	5	猿山 義広
45	国士舘	95	獨協学園	6	染川 功二
46	産業医科大学	96	トヨタ学園	7	外川 隆
47	産業能率大学	97	中村産業学園	8	奈尾 光浩
48	慈恵大学	98	南山学園	9	八田 英二
49	静岡文化芸術大学	99	日通学園	10	藤田 和子
50	実践女子学園	100	日本医科大学	11	松本 香



【役員名簿】2021年12月31日現在

会 長 (理事)	高 祖 敏 明	聖心女子大学	学長
副会長 (理事)	田 中 愛 治	早稲田大学	総長
副会長 (理事)	八 田 英 二	同志社	総長・理事長
理 事	明 石 勝 也	聖マリアンナ医科大学	理事長
〃	新 井 英 夫	松山大学	理事長・学長
〃	入 澤 崇	龍谷大学	学長
〃	池 内 啓 三	関西大学	相談役
〃	大 谷 哲 夫	都留文科大学	顧問
〃	川 井 伸 一	愛知大学	理事長・学長
〃	小 林 弘 祐	北里研究所	理事長
〃	木 南 英 紀	順天堂大学	学長特別補佐
〃	佐久間 勤	上智学院	理事長
〃	重 松 博 之	会計検査院	元会計検査院院長
〃	福 原 紀 彦	中央大学	法科大学院教授
〃	松 藤 千 弥	東京慈恵会医科大学	学長
〃	山 田 清 志	東海大学	学長
〃	吉 岡 俊 正	東都大学	学長
専務理事	赤 坂 雄 一	大学監査協会	事務局長
監 事	大田原 真 美	民間外交推進協会	アドバイザー
〃	松 本 香	公認会計士	
特 別 顧 問	奥 島 孝 康	白鷗大学	学事顧問

【委員会等委員名簿】

・企画委員会

委員長	百合野 正 博	同志社 監事
委 員	伊 藤 靖 史	同志社大学 法学部教授
〃	工 藤 一 彦	東京電機大学 研究推進社会連携センター 研究教育アドバイザー
〃	佐 藤 信 行	中央大学 副学長 法科大学院教授
〃	鈴 木 康 洋	弁護士
〃	奈 尾 光 浩	公認会計士
〃	宮 田 永 生	統計科学研究所 事務局長
〃	山 本 雅 和	昭和女子大学 元監事

・内部統制分科会

主 査	尾 崎 安 央	早稲田大学 法学学術院教授
委 員	植 草 茂 樹	公認会計士
〃	尾 形 祥	早稲田大学 法学学術院准教授
〃	恩 田 佑 一	有限責任監査法人トーマツ シニアマネジャー
〃	佐 藤 修 一 郎	中央大学 理工学部教授
〃	矢 島 基 美	上智大学 法学部教授
〃	山 本 雅 和	昭和女子大学 元監事

・教学監査分科会

主 査	工 藤 一 彦	東京電機大学 研究推進社会連携センター 研究教育アドバイザー
委 員	川 上 哲太郎	東海大学 学長補佐
〃	倉 部 真由美	法政大学 法学部教授
〃	高 田 晴 仁	慶應義塾大学 大学院法務研究科教授
〃	安 岡 高 志	帝京大学高等教育開発センター 客員教授
〃	山 本 雅 和	昭和女子大学 元監事

・監事監査事案研究プロジェクトチーム

主 査	百合野 正 博	同志社 監事
委 員	安 達 勉	実践女子大学 常勤監事
〃	植 草 茂 樹	公認会計士
〃	武 田 典 浩	国士舘大学 法学部教授
〃	奈 尾 光 浩	公認会計士
〃	宮 田 永 生	統計科学研究所 事務局長
〃	安 岡 高 志	帝京大学高等教育開発センター 客員教授
〃	山 本 雅 和	昭和女子大学 元監事