

大学監査協会ニュース

No. 8

大学内部監査能力養成プログラム（第3回・1月）

日 程：平成27年1月13日（火）
場 所：東京理科大学 森戸記念館 2階 第1会議室
講 師：赤池 知宏 氏（新日本有限責任監査法人 公認会計士）
プログラム：Ⅰ．内部監査の進め方ー監査計画
Ⅱ．監査要点の把握
Ⅲ．会計監査の進め方 監査リスクに対応する内部統制と監査手続
Ⅳ．ディスカッション（ケーススタディ）

大学内部監査能力養成プログラム（第4回・1月）

日 程：平成27年1月27日（火）
場 所：東京理科大学 森戸記念館 2階 第1会議室
講 師：赤池 知宏 氏（新日本有限責任監査法人 公認会計士）
プログラム：Ⅰ．内部監査の進め方ー監査の実施
業務監査の進め方
不正への対応
Ⅱ．ディスカッション（ケーススタディ）

大学内部監査能力養成プログラム（第5回・3月）

日 程：平成27年3月3日（火）
場 所：東京理科大学 森戸記念館 2階 第1会議室
講 師：奈尾 光浩 氏（有限責任監査法人トーマツ パートナー）
プログラム：Ⅰ．内部監査の進め方ー監査結果の報告
Ⅱ．ディスカッション（ケーススタディ）
Ⅲ．講師が用意した検出事項を基に、参加者を内部監査側と被監査部門側に分け、
模擬報告会

内部監査研究会議（3月）

日 程：平成27年3月5日（木）
場 所：東京理科大学 森戸記念館 2階 第1会議室
テ ー マ：『「公的研究費の管理・監査に関するガイドライン」（平成26年2月18日改正）
への大学の対応』
プログラム：Ⅰ．「改正ガイドラインに対応する統制環境の構築と運用ー早稲田大学の場合」
講師：浅古 弘 氏（早稲田大学 法学学術院(法科研究科)教授・前監査室長）
Ⅱ．芝浦工業大学における
「公的研究費の管理・監査に関するガイドライン」への対応と内部統制の実際
講師：早乙女 徹 氏（芝浦工業大学 常務理事・事務局長）

芝浦工業大学における 「公的研究費の管理・監査に関するガイドライン」への対応と内部統制の実際

学校法人芝浦工業大学 常務理事 早乙女 徹

繰り返される不正を機に改正された標記ガイドラインは、その適用範囲を拡大し、制約や対処方法がより具体的かつ強制的になるなどがあり、これに応える各大学法人はコストとの兼ね合いの中で、効果的、合理的な方法を模索している。そこで、芝浦工業大学における具体的な対応策を紹介するとともに、その策定過程で確認できた内部統制の実態を報告し、各大学法人の参考に供することを目的に講演を行った。

まず平成26年2月改正ガイドラインへの対応の実態を、同ガイドラインに整理された「節」に応じて説明した。

第1節「機関内責任体系」では、学長を最高管理責任者とし、以下、副学長、学部長・大学院研究科長に連なるラインにより責任体系を形成していることを説明し、さらにそれぞれの職務権限や責任の説明を加えた。第2節「適正な運営・管理のための環境整備」としては、統一マニュアルの活用、管理・運営事務処理体制、コンプライアンス教育の状況などを説明した。またこれらの活動、仕組み、職務、権限、責任などを規定する学内規程を紹介し、さらにガイドライン改正に応じた今後の改定方針、改定案の説明を加えた。第3節「不正発生要因の把握と不正防止計画の策定等」としては、日頃の監査体制や不正防止委員会の活動状況などを説明した。第4節「研究費の適正な運営・管理活動」では、平成27年度から芝浦工業大学が導入予定の全品検収制度を中心にその説明を行った。第5節「情報伝達体制」については、公的研究費の執行にかかる学内外からの相談、情報の収

集や提供を実現する仕組み、組織構成などを解説した。第6節「モニタリングのあり方」に関しては、監査室の機能、職務、権限の現状を説明し、さらに特定監査課題を設けて重点的に行う監査をリスクアプローチ監査として紹介した。(第7節、第8節は文部科学省に対する要請事項であり、説明対象から除外した。)

次いで、組織(業務)の適正性維持のための仕組み、システムである内部統制について、標記ガイドラインへの対応との関係を説明した。ガイドラインへの対応は大学に大きな負担を強いるものであり、内部統制が機能しなければその実現は困難である。芝浦工業大学の場合、それはトップの意思決定をはじめとして、ガイドライン対応の各種仕組みづくりを、「発議」、「制度設計」、「制度策定のための検証や調整」といった各段階に適切な作業部隊(会議、委員会、ワーキンググループ等)を形成し、実現させつつあることを報告した。芝浦工業大学は単科大学であり、理工学を専門としていることが価値観の共有化を比較的に容易にし、内部統制が機能しやすい土壌にあることを補完した。

最後に、標記ガイドラインへの対応を進めることは、いたずらに研究活動への管理強化、研究者への規制強化を求めるものではなく、その本来的意味を理解し、意識すべきではないかとの私見を述べた。「標記ガイドラインについて各大学法人は、研究費の源泉が公的なもの(税金や学費)であることを再認識し、願わくは制強化ではなく意識強化により公的研究費の適切な使用を実現すべきである。一方、標記ガイドラインへの対応に要するコストは、公的資金の執行管理に係る社会的責任を負う各大学法人にとって、一定程度甘受すべきものである。」として講演を終えた。

監査課題研究会議(3月)

日 程：平成27年3月10日(火)

場 所：同志社大学 寧静館5階 会議室

テ ー マ：『大学ガバナンス改革にディスクロージャーの果たす意義』

プログラム：Ⅰ.「大学によるディスクロージャーのあり方と監査のありよう」

講師：松本 祥尚 氏(関西大学 大学院会計研究科 教授)

Ⅱ.「大学における内部監査のあり方」

講師：板戸 史朗 氏(関西学院 内部監査室長)

Ⅲ.「大学のミッションと財務報告の役割」

講師：藤井 秀樹 氏(京都大学大学院経済学研究科 教授)

Ⅳ. シンポジウム

コーディネーター：百合野 正博 氏(同志社大学 商学部教授)

「大学における内部監査のあり方」

関西学院 内部監査室長 板戸 史朗

大学における内部監査は、法令に基づいて行われる監事監査・公認会計士監査とは異なり、法人が自主的に行う監査であるが、大学のガバナンスの仕組みのなかで、内部統制の状況が適切に構築され運用されているかモニタリングするという重要な役割を担っている。とりわけ、法人としてのセルフコントロール（自己管理）が機能しているかどうかを点検評価して、組織目標達成や業務改善のための提案、実行、評価のPDCAサイクルを、各部署と協働して回していくことが求められる。このため、内部監査はルール通りに予算執行されているか等、法令、規則等への準拠性監査に止まらず、経済性、効率性、有効性の観点からの3E監査が重要である。

平成26年2月に公表された中央教育審議会大学分科会「大学ガバナンス改革の推進について」の「7. 監事の役割の強化」のなかでは、内部監査組織の充実など様々な観点からのサポート体制の整備がもてられている。また、同年2月に改正された「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」（文部科学省）においては、「機関全体の視点からモニタリング及び監査制度を整備し、実施する」ことが各機関に要請され、内部監査部門は財務情報に対するチェック

や競争的資金等の管理体制の不備の検証に加え、不正防止計画推進部署との連携を強化し、リスクアプローチ監査を実施することが要請されている。

このように内部監査の役割が重要性を増しているなか、いまだ統一された学校法人における内部監査基準は定められていないが、各大学においては独自の基準を定めて自主的に内部監査を実施している。しかし、各大学における内部監査の現状を鑑みるに、下記のとおり課題も多く見受けられ、今後の改善改革が期待される。

- ・ 監査体制が人員配置も含めて十分でない。
- ・ リスクアプローチ監査におけるリスク要因の分析が十分でない。
- ・ そのためテーマ別監査への取組みが不十分である。（拠点別監査に止まっている）
- ・ 内部監査が予算執行の適正性や法令準拠性監査に止まり、効率性等3E監査に及んでいない。
- ・ 内部監査の対象に教学分野が含まれていない。（自己点検評価書、認証評価書等の利用）
- ・ 指摘事項の改善状況のフォローアップがタイムリーに行われていない。
- ・ 内部監査が属人的な業務になっている。監査人の育成、マニュアル整備が必要
- ・ 監事・会計監査人等とのコミュニケーション等

内部監査研究会議（3月）

日 程：平成27年3月17日（火）

場 所：東京理科大学 森戸記念館 1階 第2フォーラム

テ ー マ：『新しい人事政策モデルへの模索とそれに伴うリスク管理のあり方』

プログラム：Ⅰ. 「大学の健全化と近代化に向けて」～大学人事制度の一考察～

講師：鈴木 康洋 氏（弁護士 中央大学前常任監事）

Ⅱ. 「労働契約法等の改正に伴う大学におけるリスクと監査視点」

講師：早野 潔 氏（成蹊学園 内部監査室長）

「労働契約法等の改正に伴う大学におけるリスクと監査視点」概要

学校法人成蹊学園 内部監査室長 早野 潔

改正労働契約法では、有期労働契約についての3つの新しいルールができました。

その第一は、有期労働契約が繰り返し更新されて通算5年を超えたときは、労働者の申込みにより、期間の定めのない労働契約（無期労働契約）に転換できるルールです。【無期労働契約への転換】

第二は、最高裁判例で確立した「雇止め法理」

が、そのままの内容で法律に規定され、一定の場合には、使用者による雇止めが認められないことになるルールです。【「雇止め法理」の法定化】

最後は、有期契約労働者と無期契約労働者との間で、期間の定めがあることによる不合理な労働条件の相違を設けることを禁止するルールです。【不合理な労働条件の禁止】

これらの中で、無期労働契約への転換が最も注目を浴びているようですが、雇止めをすることができずに結果的に契約期間が通算5年を超えるという事態を考えると、「雇止め法理」

の法定化とセットで対策を講じておくことが望まれます。不合理な労働条件の禁止については、必ずしも強く意識されていないように感じますが、将来の紛争リスクが最も高いルールであるように思います。何が争われるか十分な予見ができない中で、福利厚生や施設利用等まで範囲を拡大し、有期契約労働者と無期契約労働者との間で説明のできない相違がないかどうかチェックしておくことが大切と考えます。

ところで、「雇止め法理」の法定化については、労働者が抱く契約更新の期待権の問題を強く意識しておく必要があります。採用時や契約更新の折ばかりでなく、当該労働者と接点を持つ者のちょっとした言動が契約更新の期待権を膨らませることはよくあることです。現場の管理者が労働者に対して、感謝や激励の気持ちを示すことがあるのは当然ですが、その伝え方によっては、思わぬ形で期待権が膨らむこととなります。非常勤講師からすれば、すべての専任教員が大学側の人間、つまり管理者と捉えられます。その意味では、管理職ばかりでなく、一般教員も含めた啓蒙活動も必要であると思われます。このような言動は不可といった「べからず集」の準備も必要と思いますが、感謝や激励の気持ちを伝えることも必要ですので、望ましい伝え方などを合わせて知らせていくことが大切ではないでしょうか。

さて、現時点で監査を行うとすれば、将来の紛争リスクを想定し、予防的見地から行うことが望ましいと思います。ここで最も大切なことは、「すべては学生のために」行うことを改めて意識することではないでしょうか。仮に無期労働契約への転換権が発生する前にすべての労働者を雇止めにしようと考えたとします。そのような対応で教育の質を維持できるのでしょうか。

これまで通算5年、あるいは10年を超える有期労働者がいるとすれば、その必要があったと考えるのが通常ではないかと思います。もちろんその必要性がなければ無期労働契約への転換を行わないための仕組み作りを検討する価値がありますが、必要性があるにもかかわらず、それを認めないようなルールを作ったとすれば本末転倒であり、その影響が学生に及ぶとすれば大きな問題であると思います。その意味では、就業規則に無期労働契約への転換を行った後の様々なルールが規定されているか、とりわけ解雇要件が明確にされているかどうかを確認する必要があります。非常勤講師について申し上げるならば、どのような場合に契約終了となるのかをしっかりと分析しておく必要があると思います。もちろん就業規則だけで契約解消が有効になるわけではありません。雇用契約書や労働条件通知書は、就業規則だけでは対応できない個別の細かな雇用条件を取り交わします。例えば、カリキュラム変更が雇用関係に及ぼす英教は、2年後、3年後を見通すことができますので、早期から雇用契約書の契約更新条項に反映させるなどの対策を講じておくことが望まれます。

人事部門は、以上のことを考えながら、対策を講じていくことになると思いますが、課題山積の状況であり、細かなところまで行き届かないことがむしろ普通であると思います。監査部門は監査を通じて人事部門を支援していくという考え方が大切であると思います。とはいえ、学生への影響を十分に考えた上での人事政策となっているか、まずはその確認が必要であると思います。人事部門も、監査部門も、「すべては学生のために」行うことであることを忘れてはならないということこそ私が最もお伝えしたいことでした。

大学内部監査能力養成プログラム（第6回・3月）

日 程：平成27年3月24日（火）

場 所：東京理科大学 森戸記念館 2階 第1会議室

講 師：島田 裕次 氏（東洋大学 総合情報学部教授）

プログラム：Ⅰ．システム監査の解説

システム監査の目的及び進め方、IT統制の目的と概要、
システム監査とIT統制との違い

Ⅱ．内部監査におけるITの利用に関する解説

EUCの活用、CAATs（コンピュータ利用監査技法）の利用法

Ⅲ．ディスカッション

内部監査研究会議(3月)

日 程：平成27年3月27日(金)

場 所：東京理科大学 森戸記念館 2階 第1会議室

テ ー マ：『内部監査担当者から見た内部監査職員のあり方

ー本音で語る大学の内部監査を通じたキャリアアップ策とは』

プログラム：I. 「内部監査担当者から見た内部監査上の発見等」

講話者：千賀 昇 氏(東京理科大学 監査室係長)

中谷 容子 氏(中央大学 内部監査室副課長)

江積 恵 氏(青山学院 監査室長)

II. パネルディスカッション

ファシリテーター：西野 芳夫 氏(関東学院大学 名誉教授)

「内部監査担当者を経験して(何を心得、どう活かすか) 発表要旨」

東京理科大学 監査室係長 千賀 昇

私立大学における内部監査は、理事長が自らの責任において行う任意の制度であり、また、大学の規模や分野等も様々であるため、内部監査の制度、体制及び取組み内容等に関して、現状では大学間で少なからず違いがみられる。内部監査部門の設置から約10年が経過した東京理科大学では、外部資金監査と業務監査を中心に監査業務を続けてきたが、必ずしも内部監査体制が充実しているとは言えない状況である。

今回のテーマ「内部監査担当者から見た内部監査職員のあり方」について、発表者の約3年間の監査室勤務経験から、内部監査業務を遂行する上でどのようなことに苦労し、また、気づきや課題認識があったのか、更に、それらの経験をもとに、私見ではあるが、内部監査職員のあり方、目指すべきところについて発表した。

1. 苦労、気づきなど

(1) 内部監査がうまくいかない主な要因として、①配分資源(監査室の予算・人員)、②トップの理解と期待、③組織の風土・体質、④人間関係(上下関係・しがらみ)、⑤監査人の資質・能力、などが挙げられる。これらは一朝一夕で解決できるものではないので、あるべき姿は見据えながらも、各要因について現状を見極めたうえで、身の丈に合った監査を行うことにより、実績を積み上げていくことも肝要である。

(2) 監査の大きな目的の1つは、不祥事を察知し、その発生の芽を摘むことにある。例えすばらしい発想・着眼点をもって、緻密な監査を行い、内容ある報告書を仕上げたとしても、何も

改善されなければ全くの徒労であり、指摘を流されることが定着してしまうと、監査を行う意味はない。従って、監査提言への対応が不十分な場合、①繰り返し粘り強く指摘し改善を促す、②理想論のみに終始せず、現場の実情を踏まえて段階的に改善を促す、③現場の自律的な改善が難しい問題は、理事長や各部門責任者等と直接意見交換し改善を促すなど、内部監査人の本気度も求められてくる。

(3) 内部監査で発見する細部の不具合は、毎年、同一・類似の事例が大半である。例えば、物品の発注を研究室任せにしている場合、取引業者の極端な偏り、購入時期の偏り(特に年度末)などの発生可能性が高くなり、また、アルバイトの勤怠管理を研究室任せにしている場合、勤務管理態勢がずさんになるケースが多く、これらを放置すると、将来、大きな不正に発展する恐れもある。こうした不具合に対して、発生の芽、すなわち「〇〇任せ」(組織・制度上の問題)を是正しなければ、毎年、モグラたたきのように同じ指摘の繰り返しに陥ってしまうので、特に注意が必要である。

2. 内部監査職員のあり方

内部監査部門は、その職務の性質と組織的位置付けにより、大局的な見地から、利害関係なく業務をみるのが可能であり、法人全体の業務を体系的に学ぶことにより、広い視野を得ることができる。また、研究室に向いての実地監査も、教育・研究現場の最前線である「研究室の中の世界」を知るチャンスなので、形式的な固定資産の確認等に留まらず、雑談も含め、教員と積極的に意見交換するよう心掛けている。

また、監査は、指摘に留まらず改善に繋げることが大切であるが、それはあらゆる業務に共通

することである。監査で培った思考プロセス（不具合発見→原因究明→改善提言）と積み上げた実績は、大学職員にとって大きな財産になるはずである。

以上をまとめると、「広い視野をもって法人全体の益を考え、自律的に改善に取り組む職員」となる。内部監査担当者が、監査経験を通じてこのような力を身につけ、数年後に事務の現場に戻り活躍する、という良い循環ができることにより、長い目でみて「大学の発展に貢献する力のある組織」が作られていくものと思料する。

「内部監査担当者から見た内部監査上の発見等～青山学院の実際～」

青山学院 監査室長 江積 恵

青山学院は2002年1月に理事長直轄の監査室を設置し、同年4月から専任事務職員3名による本法人の全事務部署を対象とした業務監査を開始した。

本学の内部監査の役割・目的は「監査業務の啓蒙に努め、本法人の発展にとって有効な改善・改革案の助言・提案、教育研究への支援を行い、本法人の健全な発展と社会的信頼性の保持に資すること（「学校法人青山学院内部監査規則」第1条、第2条、第5条を要約）」とされている。

2002年当時は、他学校法人の内部監査事例もほとんどなく、既に確立されていた一般企業における監査の手法を参考に試行錯誤しながら業務に取り組んでいた。いわば学校法人の内部監査の揺籃期であり、規則や制度は組織内部的に整っていたが役割・目的を果たし得る状況ではなく、多くの解決すべき課題が立ちはだかっている状況であった。

解決すべき課題の一つ目は、「監査＝指摘・摘発・追及をすところ、他部署の業務結果の重箱の隅をつつく仕事」等のマイナスイメージによって監査室と被監査部署との協力関係が未構築であったこと。二つ目は、慣習・慣例・慣行に基づく漫然とした業務遂行スタイルや外部環境の変化に対する感度の低さ等を、被監査部署が自ら認識するようにしていくこと。三つ目は、職員が同僚たる職員の業務を評価・検証することから生じる「気遣い」や役職上位者への「気後れ」などの内在する心理的なプレッシャーによって、

総合的・全般的な観点を保持することや、公正不偏な立場での監査業務遂行が困難となってしまうこと。四つ目は、監査室構成員それぞれの業務経験によって検証範囲・内容の「偏り・モレ」が発生してしまわないように早急に監査手法を確立する必要があったことである。

言い換えれば、学校法人（青山学院）における「内部監査」、「内部監査人」、「内部監査の手法」は、どうあるべきかと言う「三つの課題」を克服することであった。

これらの課題を克服するために取り組んだのは、まず、内部監査に対してのマイナスイメージを払拭し、協調関係の下で被監査部署が外部環境の変化に対応できるよう、社会情勢やリスク対策の必要性を「知らせる」、「気づかせる」ことに重点を置いた監査のアプローチ方法に代えたこと。次に、内部監査人の心理的負担を減らし、業務経験が異なる部分は相互に補完できるように人員編成したこと。三つ目の内部監査の手法については、監査手順を標準化し、検証すべき事項を「内部統制の適正性、適切性」の観点から体系的に整備したことである。

2005年以降は、私学法の改正や公的研究費の不正使用防止のための監査要請等により、社会に対して「透明性を確保し、説明責任を果たす」ことが強く求められるようになってきたことから、内部統制の適正性・適切性の観点と共に有効性、効率性、経済性にも重点を置き、検証対象も事務運営経費だけでなく研究費や後援会費等の預り金へとその範囲を広げ、そして組織全体の運営及び教育的・経営的効率性の観点から教学監査へと展開している。

「内部監査は内部統制の進化とともに発展してきた。それゆえ、内部監査に期待される役割は、その属する組織体における内部統制の発展段階によって異なる。（日本内部監査協会：第39回内部監査基礎講座テキスト p28より）」と言われるが、内部監査は組織運営の質を高めるために行なわれるということ自体には変わりなく、本学の内部監査の目的は「青山学院の健全な発展と社会的信頼性の保持に資すること」であり、役割は「組織の運営目標を捉え、その実現の為に必要な戦略の一助となること」と理解している。

監査課題研究会議(3月)

日 程：平成27年3月30日(月)

場 所：東京理科大学 森戸記念館 1階 第2フォーラム

テ ー マ：『大学法人の未来と求められる新時代に向けた監査の視点と役割
－東京大学が展開する監査にみる大学監査の新視点－』

プログラム：Ⅰ.「法改正で監事監査が変わるか?－東京大学での監事監査の事例を踏まえて」

講師：有信 睦弘 氏(東京大学 監事、理化学研究所 理事)

Ⅱ.「組織における内部監査の重要性－東京大学監査室の現状と課題」

講師：戸渡 速志 氏(東京大学 理事(監査担当))

「法改正で監事監査が変わるか

－東京大学での監事監査の実例を踏まえて－

国立大学法人 東京大学 監事 有信 睦弘

1. 改正されたものは?

平成26年6月に独立行政法人通則法が改正され、国立大学法人法の一部が、改正通則法の準用によって改正されました。同時に、学校教育法についても改正が行われ、平成27年4月から施行されます。通則法の改正は行政改革の一環として独立行政法人が制度本来の主旨に則り、国民に対する説明責任を果たしつつ政策実現機能を最大限発揮することを目的としており、学校教育法の一部改正は、中央教育審議会での議論を踏まえて、学長のリーダーシップを発揮しやすくすることとガバナンスの強化を目的としたもので、国公私に関わらず適用されます。双方に共通するのは、組織長のリーダーシップとガバナンスの強化という点で、監事機能の強化がガバナンス強化の観点で盛り込まれています。文部科学省からは監事のサポート体制の強化と併せて監事監査報告に盛り込む内容や、監事の責任等について改めて要望が出されました。また、理事、監事ともにいわゆる善管注意義務が課されることも明文化されています。

2. 東京大学の監事監査は?

東京大学の監事監査については「国立大学法人東京大学監事監査要綱」、「同監事監査実施基準」、「同監事職務指針」が平成16年に東京大学総長と監事の申合せとして定められています。「要綱」には大学法人における円滑な業務の実施及び教育研究の特性に十分配慮することとされて

いる他、監事に回付すべき文書等が、「基準」には、監査事項、実施時期、監査計画書、監査手順、監査報告書の記載事項、改善処置状況の確認等が定められています。今回の法改正と文部科学省の指導に基づいた変更点は「要綱」に「監事は、監査の職務補助に従事する者の監査の業務に係る人事評価について、総長に意見を述べることができる」という文言を追加し、監事監査をサポートする職員が人事処遇上不利な扱いを受けないよう配慮した点だけです。先に述べた法改正のポイントの殆どは先の3つの申合せの中に含まれていると判断しています。

3. 実際の監査報告は?

監査報告に記載すべき事項は、監査結果の概要、是正又は改善を要する事項、その他必要と認められた事項とされている。実際には前文に概略を記載し、業務監査、会計監査の重点監査項目について詳細の記述が続く。ちなみに平成22年度の監査では「コンプライアンス体制、安全保障貿易管理、損失危険管理、情報システム、教育研究情報の公表、行動シナリオの取り組み、平成21年度以前の重点監査目等に関する措置状況」でした。会計監査結果を含めてA4サイズで30ページ程度の報告書になります。当初は全文をHPで公開していましたが、途中から10ページ程度に要約したものを学内に、全文程度の内容を学外に公開するように変更しています。今後は「要約版」程度の内容を文部科学大臣への報告とすることを考えています。付録として企業における内部統制の実例についての実例を述べています。

内部監査研究会議(4月)

日 程：平成27年4月27日(月)

場 所：東北学院大学 土樋キャンパス 8号館 第3・第4会議室

テーマ：『大学監査の充実は全国の一つ一つの大学から』

プログラム：Ⅰ.「大学法人の明日に挑戦し続ける内部監査室の道程と目線」

講師：古閑 宣仁 氏 (エムエスコポーレーション 監査役
大学監査協会内部監査委員(前東京理科大学監査室長))

Ⅱ.「財務諸表監査の意義」

講師：佐久間 義浩 氏 (東北学院大学 経営学部教授)

「大学法人の明日に挑戦し続ける内部監査人の道程と目線」

社団法人 大学監査協会 内部監査委員

(株)エムエスコポーレーション 監査役 古閑 宣仁

各々の大学の建学の精神や取り巻く環境等が異なるにしても、究極の目的は同じであるはずで、そのため、大学内部監査研究会に参加する各大学の関係者は、会計監査人や大学研究者等からの新しい情報や知識の習得や、内部監査担当者やその経験者との物の見方・考え方の意見交換等から、それらを上手く自身で融合させることによって、各大学の内部統制レベルの進化に貢献できると思います。その貢献は、各法人や大学全体の発展、更には、社会や国への貢献に繋がるはずで、そんな思いから、研究会では、前半では、大学での内部監査室の立ち上げから概ね内部監査が軌道に乗るまでの約10年間を振り返り、監事、会計監査人とも異なる内部監査人が有すべき特有な資質、視点、視線はあるかについて私見を述べ、後半では、監査事案を提示して、内部監査を進めていくための考え方や手順について述べていきました。

内部監査は、かなり人間臭い営みに触れることがあり、手法によっては、本人の意図とはかけ離れたところで目に見えない力・影響を組織や人(研究者等)に与えることがあります。組織や人に対するその力や影響は、一時的な保証による「進化等の妨げ」や正論をしつこい追求態度が逆に残虐印象を与え「人をだめにする、潰してしまう」ことになったり、一方で、「活かす、蘇らせる」ことであったりします。これらを念頭におくならば、特に私学の内部監査人には、遵法精神に加え、法人組織や個人(研究者等)の益の進化に貢献する姿勢、時には情が必要であり、これらのバランス・間合いを取ることができる資質が求められ、それが内部監査の真髄に近づいていくのではないかと思います。期待される内部監査室の構築、運用のために必要な諸準備(監査室の体制、環境)や監査手法、監事及び会計監査人との連携体制等は、全てこの姿勢・資質を狙いとして行ってきました。監査体制の構築は、理事会の理解の

基に、具体的な実施は、理事会の他、事務局や各学部長等の理解を得ることに努めながら、お願いや協力支援を求めて実施しました。それが、毎年度の内部監査実施対象項目の選定、あるいは所要の情報入手環境の構築、監査室の存在の啓蒙(監査講習会)に活かされたことを具体的な項目や手順を示しながら紹介しました。

監査事案の提示に際しては、現在、大学監査協会で作成中の「大学内部監査の事案研究集」(案)から3事案(通勤手当、施設建設、ハラスメント通報)を抜粋して、参加者の皆さんに、監査人の着眼点、法人が受ける影響から監査目的をどこに置くか、どのような手順で監査を進めるか、監査からみた事案発生要因やその改善提言、そして監事及び会計監査人との連携について、考え、意見交換していただいた後に若干の説明を加え、そこから、前半で述べた監査人の資質の他、取組姿勢(目線・視線)、期待される監査人の有すべき監査意識等について、次のように私見を紹介しました。

内部監査人と他の職員の業務に対する取組姿勢や目線に基本的な相違はないが、内部監査人は特に組織全般を横並びで客観的に観察できることから、組織を横断的に見て、業務の整合性や効率性等を図る提言や紹介が可能であることから、法人で広めたい推奨事項については必ず紹介することが必要であること、また、不具合点等の改善は特に管理職員の力量に委ねざるを得ないことから、指摘等事項は必ず、改善結果を想定して、それが法人や学内にもたらす影響を念頭において内容とし、その改善状況は必ずフォローしなければならないことを述べました。また、前半に加えて内部監査人には、法人益を守ること、自負心を持つこと、実行し実効性を高めること、そして気がつくことが求められると説明、更に、監査提言では、「維持」は「後退」に同じであると注意喚起して、熱い情(熱)と強い意思に加え、弛まない前進、変化を恐れない気概を求めました。

監査は、未だ一般的には「暗い」「後戻り」的なイメージがありますが、本来の目的は、暗い話題を明るくするお手伝いをすることであり、大学

全体を明るくするためには必要欠くべからざる部署であることを最後に強調しました。

今回の研究会は、仙台の東北学院大学で実施されました。今後、数回に渡り東京以外の地区でも内部監査人による事案研究やその考え方等の研究会が開催されると聞いています。内部監査は、大学を明るくするための必要な業務であることを知っていただければと願っています。

「財務諸表監査の意義」

東北学院大学 経営学科教授 佐久間 義浩

本講演は、まず監査の概念を確認し、その後、監査の必要性について理論的・歴史的観点から説明し、最後に財務諸表監査の機能と限界にふれることで、財務諸表監査の意義を述べることを目的とする。

1. 監査概念 基礎的監査概念報告書 (ASOBAC) によると、監査とは、①経済活動や経済事象についての主張と②確立した規準との合致の程度を確かめるために、③これらの主張に関する証拠を客観的に収集・評価し、その結果を利害関係のある当事者に伝達する組織的なプロセスと定義される。これは、監査が① 監査人が確かめる対象、② 監査人が判断の根拠とする関係者間で合意された規準、③ 監査の実施主体の行動という要素で構成されているプロセスであることを示している。

2. 監査の生成基盤 ASOBAC は、利害の異なる2つの経済主体の社会的な関係を前提に、①潜在的な利害の対立、②影響の重大性、③複雑性、④遠隔性が一定以上の水準で存在する場合に監査が必要とされると指摘している。また経済学の観点から監査のニーズが生み出される仮説として、① スチュワードシップ仮説、②情報仮説、③保険仮説がある (Wallace[1981])。

3. 財務諸表監査の歴史的発展経緯 会計監査の起源は、BC4000年頃のエジプトまで遡ることができる。また日本では、8世紀初めの民部省勘会制にその痕跡を辿ることができる。さらに職業会計士の存在については、13世紀以前のイタリア

で確認されている。1844年、イギリスで会社登記法が公布され、準則主義による会社設立が認められた。法は、取締役には、会計帳簿および貸借対照表の作成を義務づけ、あわせて会計帳簿および貸借対照表に対する監査を行う監査役の設置を義務づけた。当時の監査役監査の内容は、取締役の業務の誠実性をチェックすることで、会計記録を正しく作成していることで確認していた。なお当時の監査は、帳簿監査が中心で、帳簿間の突合や精査が特徴であった。1800年代後半、アメリカの会社をイギリスの証券市場に上場させようという動きが広まった。しかし、上場にはアメリカの会社の財産状況をチェックする必要があり、イギリスの勅許会計士をアメリカに派遣し、帳簿監査を行わせていた。

その後、証券の引受や運転資金の融資先として銀行の役割が高まってきた。しかし、同時期に、恐慌による会社の倒産が相次ぎ、銀行の貸倒が問題となった。そこで、銀行は職業会計士に会社の信用調査、とくに貸借対照表の信頼性に関する監査を依頼した。この当時の監査は、貸借対照表監査と呼ばれ、資産の実在性の検証、試査、外部証拠の重視を特徴とした。1929年、世界恐慌が起こり、多くの投資家が大損害を蒙った。こうした経験をふまえて、証券諸法が制定された。この証券諸法では、開示制度の拡充等を目指し、ここに至り財務諸表監査が成立することとなる。すなわち貸借対照表だけでなく、損益計算書の信頼性を監査によって検証し、投資家の投資意思決定を保護することとした。近年、職業会計士の業務は、監査業務を中心とした証明業務を越えた保証業務全般、ひいては財務諸表以外の情報等に対する保証にまでおよんでいる。

4. 財務諸表監査の機能 財務諸表監査には、保証機能と情報提供機能の2つの機能がある。

5. 財務諸表監査の限界 財務諸表監査には、①監査対象である財務諸表に固有の特質、②監査目的、③監査人および監査プロセスの技術的制約に起因する限界がある。この限界は、内部監査人等との連携を強化、他の専門家の利用によって、対応することが可能となることがある。

内部監査研究会議(5月)

日 程：平成27年5月11日(月)

場 所：東京理科大学 森戸記念館 2階 第1会議室

テーマ：『大学における内部監査はいかにあるべきか』

プログラム：Ⅰ.「学校経営の健全化に資する財務分析とその活用」

講師：星野 雄滋 氏（有限責任監査法人トーマツ パートナー）

Ⅱ.「大学内部監査を通じて見えてくる問題点とその課題」

講師：星野 雄滋 氏（有限責任監査法人トーマツ パートナー）

監査課題研究会議（6月）

日 程：平成27年6月3日（水）

場 所：同志社大学 至誠館会議室（今出川キャンパス至誠館3階）

テーマ：『大学法人の未来と求められる新時代に向けた監査の視点と役割』

プログラム：Ⅰ.「大学ガバナンス確立の要は監事機能にあり」

－理事長から見た監事のあり方と監事監査の役割－

講師：川原 俊明 氏（追手門学院 理事長）

Ⅱ.「京都大学が実践する監事監査の現状と新展開」

講師：丸本 卓哉 氏（京都大学 監事）

Ⅲ.「学校法人の監事監査の現状とこれから」

講師：長谷川 正治 氏（同志社 監事）

Ⅳ. シンポジウム

コーディネーター：百合野 正博 氏（同志社大学 商学部教授）

「大学ガバナンス確立の要は監事機能にあり」

－理事長から見た監事のあり方と監事監査の役割－

学校法人 追手門学院 理事長 川原 俊明

《はじめに》

「監査の命は独立性 生かすも殺すも理事長次第」。

わが追手門学院の常勤監事から理事長の私に贈られた名句です。

監査経験豊富な八木沼圭司常勤監事は、監査機能の役割と立ち位置を見事に表現されました。

今年に入り、東証一部上場企業である東芝に粉飾決算疑惑がもたれています。多くの投資家は企業が発表する決算報告を信頼して株式を購入します。ステークホルダーの信頼を受けずして企業の存立はあり得ません。

コンプライアンスの問題でもある某学院の文武両道裏金作戦。報道内容によると、教材費・模試代名目で徴収した累積5億円の裏金を使って、数十万円もの高級バッグなど嗜好品の購入代金に充て、受験生集めに活用していたことが露見しました。

企業や学校の監査機能が問われる課題として受け止める必要があります。

今年6月からのコーポレートガバナンス・コードでは、上場会社に対し、2名の外部取締役を強く求めています。社会の中で人材育成を強く期待されている大学にも、同様の心構えが必要

です。

《ガバナンス確立のために》

今、まさに大学のガバナンスが求められています。平成17年施行の改正私立学校法が、理事会を最高議決機関と位置づけたうえ、平成27年4月施行の改正学校教育法は、すべての大学に教授会の学長諮問機関化を要求しました。大学ガバナンス確立のためであります。しかし、理事会が大学をどのように運営していくべきか。大学ガバナンスのもとで、理事会へのチェック機能を果たすべき監事ならびに内部監査室を含めた監査体制をどう位置づけるべきか。

理事長を含む理事会の責任は重大です。大学は社会から認知された存在でなければなりません。そのためには、理事会があらゆる批判に耐え得ることが求められます。監査体制の確立は、理事長自身の姿勢を問うことでもあります。

《追手門学院の監査体制》

追手門学院は、教授会の学長諮問機関化など、全国の大学に先駆けて大学ガバナンス改革を実現しました。改革は、理事会にまで及びました。迅速な意思決定、大胆な改革を進めるため、理事数を半減して9名に。理事の権限と責任は大きくなりました。一方、理事会のガバナンス機能を担保するため、3名の監事を置き、うち一

人は常勤監査体制としました。そして、内部監査室、外部監査法人とともに三様監査体制を敷いています。

《監査の独立性》

あらゆる批判に耐え得る理事会であるために、監査体制が健全に機能しなければならないのです。監査の独立性こそが健全な理事会を育てます。

同時に、これからの監査は、理事会運営にお墨付きを与えるだけでは十分ではありません。

コーポレートガバナンス・コード有識者会議（2015年3月）が提言するように、いまからの監査制度は、ステークホルダーに対する十分な説明責任を果たしうる大学・企業の健全な発展に貢献するものでなければなりません。

まさに、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上をめざすものこそ監査制度であるべきです。守りのガバナンスに留まらず、攻めのガバナンス確立に役立つ監査制度が求められているのです。

《すべては学生のために》

私学の最も重要なステークホルダーは、学生です。私学の運営財源の75パーセント近くは学生・保護者からの納付金なのです。

「すべては学生のために」。

教育力の向上や教育環境の整備のためには、ハード・ソフトを含め充実した教育機関としての学院運営が求められています。

わが、追手門学院も、日頃から、執行部が監事との意見交換を重ね、トップマネジメントセミナーと称する勉強会や監査協議会を続けながら、積極的な大学改革を進めています。

講演が終わって、「監査の命は独立性……」と口ずさみながら帰って行かれた他大学の監事さんたちの姿が印象的でした。

「学校法人の監事監査の現状とこれから」

同志社大学 監事 長谷川 正治

（1）はじめに

近年18歳人口の激減、学校間競争の激化により「教育の質」を高め経営を安定させる必要がある。財務基盤の悪化から生じる問題を未然に防ぐためにも監事の役割は重要である。

そして学校法人のガバナンスの中心は監事である。学校には企業のような株主や株主総会という機関もない。それだけ監事の監査と外部からの学校評価が重要となり適正な情報公開も必要である。

（2）学校法人の監事と国立大学法人の監事との違い

国立大学法人では法人化された当初から制度設計がしっかりと構築され常勤監事の設置やその報酬も手当てされて国の指示で動かせるが私立大学には設立者の建学の精神があり、歴史もあり、それぞれが自主、自立であり自主性を尊重する結果多様となっている。

京都大学に見るように「監査報告書」に大きな違いがある。

（3）学校法人の監事監査の実施方法

平成17年の私立学校法の改正により監事はガバナンスの中心として「財産監査」に加えて学校法人の業務を監査する「業務監査」も義務付けられた。合理的な実施方法は、

- 1・財産監査は私学助成法上の会計監査人の監査に依拠する。
- 2・業務監査（教学面の監査・全般的事項）は教育の質向上、質保証システムを理解し大学の自己点検・評価においてPDCAシステムが機能している事を確認する。
- 3・業務監査（教学面の監査・個別的事項）は教育の質向上、質保証につながる項目を抽出し実施部署、確認部署及び確認方法をチェックする。

（4）学校法人の監事監査の現状とこれから

監事の90%以上が非常勤で常勤監事を置いている法人はまだ少ない。

そのため監事の学内組織の理解度と学内の監事に対する理解度も低い。

あたかも一昔前の会社法（旧商法）の監査役に良く似ている。

昔の監査役は名誉職的色彩が強く実際の仕事はそれ程なく「監査報告書」にハンコを押す事が主たる仕事であった。学校法人の監事にも同じように思っている人がいる。

しかしこれからは監事がハンコを押す書類の内容を理解し説明出来るようにならなければならなくなるだろう。

公開会社（上場会社）では主に「監査役会」が組織され会計に関する事は会計監査人に委ね会計監査人の監査のプロセスを検討して問題がなければその意見に同意して会計以外も含めた監査役の総合意見が述べられる。

会計監査人の「無限定適正意見」が付いた決算書は株主総会の報告のみで良い。

同じように現在の私学助成法 193 条による「会計監査人の監査」が私立学校法の中に規定され会社法のような会計監査人と監事との関係にすべきと考えている。

それに伴って「会計基準」、「監査基準」の位置づけも必要であろう。

次は費用負担の問題もあるが「内部監査の充実」と「常勤監事の設置」が重要である。公開企業では内部監査室の充実がないと上場会社の監査は不可能に近く「金融商品取引法の内部統制監査」の実施も中心は内部監査室である。

内部監査、内部統制の構築の上に財務諸表監査も成り立っている。

学校法人の監事監査でも最初を実施すべきは「内部監査室の設置、充実」と「常勤監査役を設置」だと考えている。これは京都大学の監事監査の発展を見ても理解できると思う。

監査環境を整備した後に「適法監査」「妥当性監査」の実施が実務的な導入である。

根本的なこれらの改正と監事監査のレベルアップを期待している。

監査課題研究会議(6月)

日 程：第1回：平成27年6月15日(月)

第2回：平成27年6月29日(月)

場 所：第1回：上智大学 中央図書館・総合研究棟 9階 921会議室

第2回：上智大学 中央図書館・総合研究棟 9階 911会議室

テ ー マ：『監事および内部監査人による業務監査(教学監査を含む)のありかた
ー戦略計画の支援を通じた大学の価値向上を目指して』

プログラム：第1回 6月15日 司会：百合野 正博 氏(同志社大学 商学部教授)

I. 講演

1. 「理事長から見た教学監査」

講師：高祖 敏明 氏(上智学院 理事長)

2. 「監事による業務監査(教学監査を含む)の必要性・あるべき姿とその実現への道筋」

講師：川崎 朝夫 氏(昭和女子大学 監事)

3. 「監事による業務監査は大学に何をもたらすかー会社法監査の観点から」

講師：石山 卓磨 氏(日本大学法科大学院・法学部教授、弁護士)

II. シンポジウム

・フロアとの質疑・討論

・まとめ

第2回 6月29日 司会：西野 芳夫 氏(関東学院大学 名誉教授)

I. 第1回の概要解説

1. 第1回の概要解説

II. 講演

1. 「監事と内部監査人が大学経営に果たすべき役割と、それぞれによる業務監査(教学監査を含む)のあるべき姿ー戦略性を考慮して」

講師：渡辺 孝 氏(文教大学学園 理事長)

2. 「監事と教学監査」

講師：齊藤 進 氏(上智学院 監事)

3. 「教育の質保証とそれによる大学の戦略計画達成を支援するための、監事と内部監査人それぞれによる教学監査の内容」

講師：工藤 一彦 氏(東京電機大学 学長室特別専任教授)

III. シンポジウム

・フロアとの質疑・討論

・まとめ

「理事長から見た教学監査」

学校法人上智学院 理事長 高祖 敏明

1. 教学監査—監査機能強化の背景と経緯

学校経営を取り巻く環境の厳しさとして、18歳人口の激減と高齢化の進行、経済の低迷、競争的環境の激化等がある。このような動向の中で1991年に大学設置基準の大綱化があり、1998年、大学審議会答申「21世紀の大学像と今後の改革方策について」が出された。大学改革には機動力が求められることからガバナンスの強化方針が示され、2004年7月の私立学校法の改正をみる。ここでは、私学の発展のために学校法人制度の改善強化が打ち出され、理事制度、評議員会制度、監事制度、それぞれの改善が規定されるとともに、ステークホルダーへの財務情報の公開も義務付けられた。

2. 監事監査の重要性

私立大学は、建学の精神や教育理念に基づく自主・自律的な大学運営を行う一方で、学校教育という公的役割を担う以上、情報を公開するなど説明責任を果たすことで、公共性・信頼性を担保しなければならない。そのような自律的な内部統制が行われているかを監事は監査する。

監事機能については、上述の私立学校法改正により強化策が盛り込まれた。主な点は、監査対象を財務状況にとどまらず、「理事の業務執行」、それも「学校法人の業務」まで拡大したことである。つまり、教学についても監事監査の対象とされた。

その後、2005年1月の中教審答申「我が国の高等教育の将来像」では、大学の機能分化を例示し、個性・特色を明確化する中でアドミッション・ポリシー、カリキュラム・ポリシー、ディプロマ・ポリシーを定め、相応する教育課程の改善や「出口管理」の強化が求められた。さらに2008年12月の中教審答申「学士課程教育の構築に向けて」では、「知識基盤社会」におけるユニバーサル段階の大学が、国際通用性を備えた学士課程教育を構築する前提として、各大学が3つのポリシーを明示し、その方針に貫かれたPDCAサイクルを確立することが求められた。この点は2012年8月の中教審答申、いわゆる「質転換答申」でもいっそう詳細に指摘されている。

このように教育の質保証が求められる中で、教学監査として何を行うべきかに関しては、たとえば中教審大学分科会の「大学のガバナンス改革の推進について」（2014年2月）では、「入

学者選抜」「研究不正対策」「教学と経営のバランスのとれた運営」などがテーマの例として挙げられている。

3. 上智学院の監査の歩み

上智学院における内部監査は1982年の内部監査規程の制定に遡るが、監査室を設置したのは2005年であり、教学監査を含む業務監査、会計監査、システム監査の3つを監査の柱に据えている。監査の任務にはガバナンスの監査も含むため、上智学院の中長期発展構想の例を紹介しておきたい。

上智大学は2013年に創立100周年を迎えたが、それに先立つ2001年に学校法人の中長期の将来計画である「グランド・レイアウト」を公表した。それが、2014年からの「グランド・レイアウト2.0」に引き継がれ、検討専門委員会による推進体制のもと、改革に取り組んでいる。中長期計画が描く教学改革の遂行は、監事による教学監査の対象となる。なお、本学院の監事は、公認会計士、弁護士、本学教員OBの3名が務めている。教学監査を実施するにあたり、本学の教育研究に詳しい元教員の監事の存在はありがたい。監事監査に加え、監査法人による会計監査と監査室による内部監査が連携すること（三様監査）により、監査の質を高めている。学校法人のミッション・使命は大学ごとに異なるが、その達成は教育研究の成果として現れる。目標の達成度に加え、目的達成のための意思決定や業務執行プロセスの適切性の評価など、監事が教学監査に果たす役割は大きく、また重要であるといえる。

「監事による業務監査は大学に何をもちたらすか—会社法監査の観点から」

日本大学法科大学院教授、弁護士 石山 卓磨

1. わが国の企業社会における最近の注目される現象としては、平成26年2月に金融庁が「日本版スチュワード・シップ」を制定するとともに、平成27年6月からは、改正会社法が施行され、かつ、金融庁と東京証券取引所が作成した「コーポレートガバナンス・コード」も施行されていることがあげられる。この「コーポレートガバナンス・コード」は、平成26年6月に閣議決定された「日本再興戦略」（改訂版）に基づくもので、日本企業が先進資本主義国の企業との競争に打ち勝って発展すべく、「攻めのガバナンス」体制の確立を志向するものである。このような状況をふまえて、日本監査役協会では監査役監査基準の改定

を進めている。

2. 一方、文部科学省がつとに公表済みの「学校法人制度の改善方策について（平成15年10月10日）」における「監事機能の強化について」においても、また、大学監査協会が公表している「大学が社会的使命を果たすための『監査』の提言」あるいは「大学法人における監事監査の強化・充実に関する指針」においても、学校法人の公共性・運営の適正化のために、監事機能の強化の必要性が強調されている。すなわち、大学の監事の職務には、会計監査（学校法人の財務の状況の監査）と業務監査（理事の業務執行の状況の監査）とがあるが、監事は、大学が、教育力・研究力・就職力・国際性・地域貢献等を向上させるために備えている、ガバナンス上の仕組み・財務力・資金力・募集力等の有効性について監査しなければならないものとされている。そして、監事監査体制の強化策として、①常勤監事の設置、②非常勤監事の支援体制、③他の監事・会計監査人・内部監査部門との連携強化、④監査権限の強化が叫ばれ、それに対応して私立学校法もいくつかの点で改正されている。

3. 監事の業務監査権限を強化しようとする場合、監事に適法性監査権限のみならず妥当性監査権限も付与することが重要であるが、会社法における監査役の妥当性監査権限の場合と比較して、大学監事における妥当性監査権限については、これまでどの程度深く議論されてきているのであろうか。

妥当性監査とは理事者の行為につき適法か違法かにつき監査するのみではなく、適法ではあるが妥当か不当かについても監査することを意味する。もっとも、妥当性監査は、さらに消極的妥当性監査と積極的妥当性監査とに分かれる。前者は不当な点を指摘するにとどまる監査であって、後者は、積極的に妥当な事柄についてまで言及・指摘する監査である。この点、会社法におけるこれまでの通説は、監査役の業務監査権限は適法性監査権限に限られるとしてきた。妥当性監査は、取締役や理事の経営・運営に対する容喙になるとするのである。しかし、取締役や理事は、監査役や監事の意見に従わなければならない義務はない。あくまでも自己の信念と責任において経営・運営を決定するのであって、監査役や監事の意見はいわば参考意見にすぎないのである。

4. それならば監査役・監事は妥当性につき積極的に参考意見を発言すべきではないか。

この場合、消極的に妥当性監査をすることまでは善管注意義務に含まれるが、積極的に妥当性監査をすることは、裁量権限の範囲にとどまり、積極的妥当性監査権限を行使しなかったからといって、任務懈怠責任が問われるものではないと解すべきであろう。

5. ところで「社長の意識が変わらない限り、会社法をいくら改正してもコーポレート・ガバナンスは実現しない」という識者の言葉も聞こえる昨今である。しかし、監査役・監事の業務監査権限を妥当性にまで及ぼすことにより、まず社長・理事長の意識をかえさせる契機としたいものである。トップの意識が変われば、教員・事務員そして学生の意識も連動してかわり、学園に新しい風土が醸成されることになりはしないか。

学園は、教員・事務員・学生が三位一体となって明るく楽しい風土を作り出す共同体でなければならぬ。

「監事と内部監査人が大学経営に果たすべき役割と、それぞれによる業務監査（教学監査を含む）のあるべき姿－戦略性を考慮して」

学校法人文教大学学園 理事長 渡辺 孝

1. 大学の「監査」が果たすべき役割の変化

- ①2000年代初頭米国ではエンロン、ワールド・コム等の巨額粉飾決算事件を契機にSOX法施行等により企業規律を強化。わが国でも1995年の大和銀行ニューヨーク支店での不正事件等を受けて2006年に新会社法・金融商品取引法成立。企業の内部統制を強化。
- ②同様に大学業界でも規制緩和進行や18歳人口減少の中で大学の経営内容の悪化や不祥事が増加。監査の重要性が高まっている。
- ③従来の大学監査は大学の諸活動の「適法性」チェックに重点（「守りの監査」）。しかし今後については、大学には「競争が激化する国際社会で活躍できる人材養成」等が強く求められており、大学教育にも抜本的な変革が必要。本来、この分野は大学の教学や経営が主導すべきものであるが、監査にもこれを後押しする役割が求められているのではないか（「攻めの監査」）。

2. 大学の「社会的責任」「アカウンタビリティ」

履行について「監査」はどう関わっていくべきか

- ①大学は補助金・税金免除や学納金という形で国や国民から巨額の支援を受けているほか、「人材養成」という面でも社会からの期待は大。個々の大学はそれらに見合う「価値」(Value)の、学生や社会への還元やそのチェック・説明が不十分。こうした事情が大学と社会との「情報の非対称性」招来や日本の大学の国際的地位が低いことの大きな要因。
- ②従って今後は「大学の価値創造システム」の中に、監査を戦略的に組み込んでいくべき【戦略性①】。ここで「大学の価値創造システム」とは、P(戦略・計画の構築〈業績評価指標〔目標〕の設定〉)→D(実行)→C(チェック)→A(行動)であり、P、D及びAは教学と経営が担当。監査はCを担当。
- ③監査は上記システムに於いて、①大学における「業績評価指標(目標)」の決定・共有がなされているか、②それを達成する「プロセス」が大学で確立され有効に機能しているかをチェック。

3. 「教学監査」をどう行っていくか

- ①監査への教員のアレルギーは残存。しかし他方で改革意欲に目覚める学長・理事長も増加。今後は学長等と監事との意見交換・意志疎通の緊密化が一層重要【改革の側面支援。戦略性②】。
- ②なお、「教学監査」については従来からその「範

囲」が曖昧。多くの大学はその具体的イメージを掴みかねている。今後文科省等は「監事研修会」等の場で、先進事例を幅広く公開すべき。

4. 監事監査と内部監査の連携をどう図っていくか

- ①両者の目的は異なる(監事監査:ガバナンス[相互牽制=理事会・理事長等への規律付け]、内部監査:マネジメント[内部統制=経営者による従業員に対するチェック(法令・規則・指示の遵守状況等)])。
- ②ただコンプライアンスや組織活性化等の面では両者の方向性は同一。従って内部監査結果の監事への報告、監事検査時の支援等両者の協力緊密化が不可欠。

5. 各大学の实情に即した監査を行うことが重要【戦略性③】

- ①上記のように今後監査を大学の付加価値創造や改革の側面支援に活用するにしても、監査があまりにも急激な改革を大学や理事会に求めることは却って学長や理事長を窮地に追い込む恐れ(例:最近流行の「学長リーダーシップ論」の受け売り等)。
- ②当該大学の組織・システムは数十年をかけて構築されたもの。監事はそうした実態や学内関係者の意見等を十分に踏まえた上で、上記のような付加価値創造・改革支援型監査を行うべき。

内部監査研究会議(6月)

日 程:平成27年6月26日(金)

場 所:東京理科大学 森戸記念館 2階 第1会議室

テ ー マ:『内部統制に関わる監査は大学法人に益をもたらすか』

プログラム:Ⅰ.「財務情報の信頼性を確保するための内部統制」

講師:奈尾 光浩 氏(有限責任監査法人トーマツ パートナー)

Ⅱ.「身近な事案研究で身につける大学内部監査の実務ポイント

—問題発見力と提案力を養う—

講師:山本 雅和 氏(昭和女子大学 監査室長)

「財務報告の信頼性を確保するための内部統制」

有限責任監査法人トーマツ パートナー, 公認会計士

奈尾 光浩

1. 内部統制の意義

昭和25年の監査基準制定を機に我が国に紹介された内部統制は、会計監査を実施するにあたっての不可欠な前提として、長年にわたり我々

公認会計士の検討対象となっていた。その後、会社法においても内部統制の概念が規定され、また上場会社に内部統制報告書制度が導入され公認会計士以外の方々にとっても広く知られた概念となったが、それだけに様々な誤解があるように思われる。

例えば、内部統制の導入に多大なコストがか

かるとか内部統制は日本企業の強みを失わせるといった批判が寄せられることがある。しかしながら、内部統制の目的はリスクへの対応とあってよく、ここでいうリスクとは大学のミッション遂行の障害となる要因である。現状において組織が特段の支障なく活動しているとすれば、リスクを内部統制が軽減しているからである。もちろん、絶えず変化するリスクを現状の内部統制が有効に対応しているか経常的に見直し、必要な改善を図っていく必要があることはいままでもない。

2. 不正な財務報告と上場企業における内部統制報告制度

経理不正は、不正な財務報告と資産の流用に区分されるが、前者はいわゆる粉飾決算と理解することができる。いくつかの粉飾事件等を受けて、2008年から上場会社に導入されたのが内部統制報告書制度である。当該制度は、経営者が財務報告の信頼性を確保するための内部統制を評価し、「内部統制報告書」によって報告するものであり、当該報告書には公認会計士又は監査法人の監査証明が必要である。なお、監査の対象はあくまで内部統制報告書における記載であり、内部統制の有効性それ自体について監査人が意見表明するものではない。

一方、内部統制報告書制度が導入された後も不正な財務報告とされる案件が発生している。多額の粉飾決算は、内部統制を無視ないし無効化することが可能な経営者が主導することが多く、これを内部統制によって予防ないし早期発見することは困難である。そのため、内部統制報告書制度の必要性に疑義を感じられても不思議

ではない。

しかしながら、内部統制報告書制度は、以下の点で上場企業の内部統制の有効性向上に貢献したと考えられる。

- (1) 内部統制の評価は、全社的内部統制の評価、業務プロセスに係る内部統制の評価、決算・財務報告に係る業務プロセスの評価に区分して行うのが一般的であるが、業務プロセスに係る内部統制が有効に機能するための基盤である全社的内部統制の重要性が広く理解されるようになった。
- (2) 内部統制の評価のために業務プロセスに係る内部統制の文書化が行われたが、このことが規程・マニュアルの整備や業務の標準化につながった。
- (3) 内部統制に対するモニタリングが制度的に実行されるようになった。
- (4) 決算整理仕訳の作成等決算・財務報告に係る業務プロセスにおいては、従来は会計基準に精通した一部の者に任せきりにする傾向もあったが、これについても標準化が進んだ。

3. おわりに

多額の経理不正といっても、膨大な会計伝票の中の極々少数の伝票によって引き起こされるものであり、しかも多くの場合組織の長により内部統制が無効化されている。

通常の組織であれば発生した事象の99%は内部統制によって適切に処理されていると考えられるが、大きな不正や誤謬は残り1%の中に潜んでいることを、監査に携わるすべてのものが意識しておく必要がある。

監査課題研究会議（7月）

- 日 程：第1回 平成27年7月 7日（火）
第2回 平成27年7月31日（金）
- 場 所：第1回 芝浦工業大学 芝浦キャンパス 3階 307教室
第2回 東京理科大学 森戸記念館 2階 第1会議室
- テ ー マ：『ICTガバナンスの構築は大学の継続した発展の礎
－ ICTガバナンスにおける監査の役割』
- プログラム：第1回 7月7日（火）
I. 「大学におけるシステム監査の実践 I」
講師：島田 裕次 氏（東洋大学総合情報学部教授、
CISA、CIA、システム監査技術者）
II. 「大学の被監査部署専門家に学ぶICT全学統制と
ICT全般統制の仕組みと監査視点」

講話者：東川 昌之 氏（立正大学学園 情報メディアセンター部長）

Ⅲ. シンポジウム

意見者とフロアとの質疑応答・討議

コーディネーター：島田 裕次 氏（東洋大学総合情報学部教授、
CISA、CIA、システム監査技術者）

第2回 7月31日（金）

I. 「大学におけるシステム監査の実践Ⅱ」

講師：島田 裕次 氏（東洋大学総合情報学部教授、
CISA、CIA、システム監査技術者）

Ⅱ. 「大学法人の情報システムの内部統制の特徴」

講話者：土屋 知加子 氏（有限責任監査法人トーマツ マネジャー）

Ⅲ. 「大学の被監査部署専門家に学ぶICT全学統制と

ICT全般統制の仕組みと監査視点」

講師：町田 富夫 氏（明治大学 情報メディア部部长）

Ⅳ. シンポジウム

講師とフロアとの質疑応答・討議

コーディネーター：島田 裕次 氏（東洋大学総合情報学部教授、
CISA、CIA、システム監査技術者）

「大学の被監査部署専門家に学ぶ ICT 全学統制と ICT 全般統制の仕組みと監査視点」

立正大学学園 情報メディアセンター部長 東川 昌之
立正大学における ICT 環境の導入とその環境
を利用するための手続き（アカウント配付）、利
用範囲や権限、リスク管理について述べる。

1. ICT 環境導入

全学で共同利用する ICT 関連の機器備品（大
規模システム）は、次のような手順で導入する。

- ①情報システム課でシステム要件書（案）を
作成
- ②関連する委員会で報告・協議
- ③システム要件書を複数業者へ説明、提案依頼
- ④情報システム課で各提案書の内容を検討
- ⑤関連する委員会で報告・協議
- ⑥学長へ報告、必要に応じ役員会等で説明
- ⑦承認：予算申請（経理部で購入形態を決定）
- ⑧春期・夏期休暇に導入作業

外郭団体、学部等は独自予算で購入可能なた
め大学ネットワークへの接続条件（ウイルス対
策ソフト・OS バージョンアップ等）を明示する。

2. ICT 利用アカウント配付

学内の ICT 環境を利用するためのアカウント
（ユーザ ID・パスワード）は、属性ごとに利用権
限や利用範囲を設定する。

学生は、入学手続き時に学籍原簿に自身で記
載したパスワードを設定する。学生には、学生証
（IC カード）が配付される。

教職員は、入職手続き時に利用申請書に自身
で記載したパスワードを設定する。専任教職員
には、教職員証（IC カード）が配付される。

必要に応じて情報メディアセンター長が認め
た者は年度内の利用期限でアカウントを配付す
る。

教育研究システムでは、統合アカウント管理
の下でシングルサインオンにより全てのサービ
スが利用できる。事務システムでは、統合アカ
ウント管理やアプリケーション・データベースに
よる管理の下で、各種サービスが利用できる。

3. ICT 利用範囲

学生は、オープン・授業用パソコンでアカ
ウント認証後に各種アプリケーションが利用で
きる。持ち込みノートパソコンやモバイル端末は
Wi-Fi サービスエリアで各種サービスが利用で
きる。学生証では、パソコン利用時、授業時間
の出席管理、図書館入退出ゲートや証明書・申
請書の発行コーナーの認証等に利用できる。

教員は、上記の学生と同様に各種サービスが
利用できる。研究室の設置パソコンでは、ア
カウント認証後に各種サービスが利用できる。教
職員証では、オープン・授業用パソコン利用時、授

業時間の出席管理、教室設置 AV 操作卓の鍵、図書館入退出ゲート認証等に利用できる。

職員は、事務用パソコンの認証画面でログイン後、大学業務用アプリケーション、法人業務用アプリケーションが利用できる。教職員証では、図書館入退出ゲート、入退室電気錠の鍵認証等に利用できる。

4. ICT リスク管理

1) 人的対応

立正大学情報セキュリティポリシーの下、学生・教職員に対する点検は不可欠である。

- ①学生のアカウントは、年度末更新時、3月卒業以外の離籍(退学・除籍)や9月卒業等のタイミングで休止や削除処理を実施する。
- ②教職員のアカウントは、年度末更新時、職員の異動や教職員の離職等のタイミングで属性変更、休止や削除処理を実施する。
- ③専任教員は研究室設置のパソコン等の利用形態により固定 IP の取得申請や学外システムアクセス申請(通信ポート指定)等の必要がある。
- ④学内に保有するソフトウェアを適正に管理するため、『立正大学ソフトウェア管理要領』の下で利用者やライセンス数を事務局の課あるいは事務室等の単位で担当者を充て管理している。
- ⑤外部委託業者は、契約内容に『秘密保持』『守秘義務』等の条項内容を確認して契約を締結しているが、セキュリティの観点から職員と同等あるいはそれ以上の権限を付与することが困難である。

2) 物理的・技術的対応

平成 24 年度学内委員会において全学的なデータセンター・クラウドサービスを利用することが承認され、平成 25 年度は事務系サーバ群、平成 26 年度は教育研究系サーバ群をクラウドサービスへ移行した。各キャンパスからデータセンターまでの接続回線を冗長構成とし、各キャンパスのファイアウォールを撤廃してデータセンターのみに設置した。物理的にキャンパスからデータセンターまでをキャンパスネットワークとする構成とした。データセンターの堅牢な設備、回線の二重化、ネットワーク機器等の冗長化、電源の冗長化や 24 時間 265 日監視等の体制となった。今後、ランニングコスト、省エネ対策、業務負荷の軽減等について評価していきたい。

「大学の被監査部署専門家に学ぶ ICT 全学統制と ICT 全般統制の仕組みと監査視点」

明治大学 情報メディア部部长 町田 富夫

私立大学における ICT 統制について、明治大学の現状を例に、学内システム部門担当者の視点から、ICT 全学統制環境の構築状況、実態、ICT 統制に係る監査等について報告した。その要旨は以下の通りである。

1. ICT 全学統制環境の構築状況(組織と管理)

学校法人の業務は、文部科学省によって認可される寄付行為を頂点とする種々の規程で定められる。従って、ICT 統制体制の構築とは、関係規程の整備及びコンプライアンスチェック体制の整備といえることができる。ICT 統制に係る規程としては、大別すれば ICT 業務を担う組織を定めた規程(以下、設置規程いう。)と ICT システムの利用・管理上の規則を定めた規程(以下、管理規程という。)の 2 種類よりなる。

設置規程は ICT 業務を推進する組織の設置を規定するもので、そこでは、組織の使命・任務、組織の長の任免手続き等の組織体制、組織の意思決定体制等が規定される。明治大学では、基盤的情報システムを担う情報基盤本部、教育での ICT 活用を担う教育の情報化推進本部、個人情報保護や情報セキュリティに関する委員会等が設置されている。

管理規程は、各種情報システムの管理・運用体制を定めるもので、管理者及び管理者の責務等が規定されている。大学での ICT 活用は、学びを支援する教育システム、学籍・履修・成績等の教務事務システム、校務事務を支援するシステム、財務・人事等の業務システム、学部・学科の独自システムなど、多岐となる。このため、企業等とは異なり集中的統制体制はそぐわず、分任・分散管理である。学部・学科等の主体性を尊重する大学の特徴も管理規程の中に現れてくる。例えば、明治大学ではネットワーク利用・運用基準を定め、それによる統制の下、学部・学科あるいは個々の教員が独自のサーバシステムを構築・運用することを可能としている。

2. ICT 全般統制環境の実態

上で述べたとおり、情報システムの管理は分任・分散管理方式となっており、管理規程は要約すれば①各システムは管理者を置いて管理すること、②管理者は管理・運用基準を定めて管理すること、の二つを定めているのみである。システ

ム開発や修正、アカウント管理といった具体的な ICT 統制は、各システムの管理者が定める管理・運用基準に従い行われることになる。管理・運用基準の定め方やその内容はシステムの性格により異なっている。ネットワーク等の情報基盤や事務システム等中核的なシステムは規程として定められているが、部署システムの場合はその部署の業務手順の一部に組み込まれていることもある。後者の場合、ICT 統制という視点は希薄となりがちである。

システム部門は、中核的システムを担うとともに、全体の調整、統括をすることになっているが、ICT 活用範囲の拡大、クラウドといった新技術の普及の中で、その役割を果たすのは困難となっている。

3. ICT 統制に関する監査の現状

明治大学では、①法定会計監査におけるリスクアプローチに基づく監査、②システム監査、③内部監査規程に基づく監査の 3 種類の監査が実施されている。

①では、プログラムの開発・調達・変更の管理、システムの運用管理、セキュリティ管理、外部委

託の管理、モニタリングの状況等が評価項目となっている。

②は、管理規程の「理事長は、情報システムの安全性、信頼性及び効率性並びにそのデータの保護等について、監査を行うものとする」との規定により行われる内部監査である。監査人は理事長が指名すると規定されており、情報システムの知識のある学内教職員が指名される。予算的に可能な場合は外部業者に委託する場合もある。管理規程には実施頻度の規定はなく、実施は不定期である。システム監査に対応できる学内人材不足、外部委託する場合の経費の問題もあり、情報分野の変化のスピードを考えれば実施頻度は十分とは言えない、また、被監査部署であるシステム部門が監査計画立案に少なからず関わらざるを得ないのが実情である。

③は、理事長直属の監査室が、業務執行の適切・効率性、過年度の指摘事項の改善状況、各部署の任務・所管事項の執行状況等を監査するもので、概ね 4 年周期で全部署が監査される。システム部門も監査を受けるが、業務執行に係る監査で、いわゆるシステム監査視点で ICT 統制を監査する訳ではない。

内部監査研究会議（7月）

日 程：平成 27 年 7 月 27 日（月）
場 所：東京理科大学 森戸記念館 2 階 第 1 会議室
テ ー マ：『リスク志向の監査プロセスの展開方法（問題発力と提案力を養う）』
講師：星野 雄滋 氏（有限責任監査法人トーマツ パートナー）

内部監査研究会議（8月）

日 程：平成 27 年 8 月 3 日（月）
場 所：東京理科大学 森戸記念館 2 階 第 1 会議室
テ ー マ：『大学経営の質を高める内部監査を探る』
プログラム：I. 「大学の内部統制における IT 統制の位置～IT 全学統制と全般統制」
講師：島田 裕次 氏（東洋大学総合情報学部教授、CISA、CIA、システム監査技術者）
II. 「大学法人の明日に挑戦し続ける内部監査人の道程と目線」
講師：古閑 宣仁 氏（エムエスコポレーション 監査役
大学監査協会内部監査委員（前東京理科大学監査室長）

「大学法人の明日に挑戦し続ける内部監査人の道程と目線」

大学監査協会内部監査委員 古閑 宣仁

内部監査人の使命には、不具合等事象の発見や改善等だけでなく、学内の素晴らしい点（効率、有効、経済的な業務等・・・学内の光）を見出し、

広めることもあるという内部監査への思いを「光を探る内部監査」をサブタイトルに託し、話を進めた。前半は、大学監査協会の内部監査委員が主体となってまとめた「大学内部監査の事案研究」（以下「事案集」という。2015年8月下旬製本・加盟校等に配布予定とのこと。）の紹介を兼ね

て、事案集の中から3事案を取り上げ、ごく簡単に各事案について意見交換していただいた。本事案集は、できるだけ多くの内部監査関係者が手掛ける、事象及びリスクを念頭におく、監査過程のプロセスを論理的に構成する、監査経験の有無を問わない実務書と同時に大学関係教職員の勤務参考とする、先例の検討及び類似例の比較ができるようにすることを念頭にして作成されていることも併せて紹介させていただいた。後半には、内部監査の特質を考えながら、内部監査人の立場から、特に内部監査結果の法人内外への公表に関する私見を紹介した。

前半の事案集に関連し提示した3事案は、次の通りです。

- 1 「建学の精神の浸透度を把握せよ。」との理事長の指示に、内部監査人はいかにして応えるか。
- 2 教員が大学研究費で作成し、出版社で製本した学生用教科書を、本屋の店頭ではなく、個人研究室で個々の学生に販売した場合、問題点等はあるか。
- 3 医務室に定期的（週1回）診療委託（契約）している医師が、数年間に渡り、夏休み期間（8月）の診療実績がゼロであったことが判明した場合、対応はいかにすべきか。

細部は、当該事案集において ①監査人の着眼点 ②事案が法人に与える影響 ③監査目的 ④監査の手順 ⑤事案発生の要因分析 ⑥監査結果の活用策及び提言 ⑦監事及び会計監査人との連携 の順に内部監査人経験者の思考過程が記載されていますので、自身を取り巻く環境等を考慮されながら「参考」にさせていただき、内部監査に活かしていただければと願っています。

後半は、内部監査人の目線を中心に話を進めた。かなり人間臭い営みに触れることが多い内部監査には、組織や人を保証する、転落させる、活性及び復活させるという目に見えない「力」が潜んでおり、建前や規程等の枠内だけでの監査手法

や処理だけでなく、内に柔軟な思考、血の通った情を秘めた監査こそが、内部監査の特質ないかと言う点から、内部監査は、「光」（推奨事項・・・経済的、効率的な業務等）を探し、組織内に広め、人を活かす監査手法を考えながら進めることが必要と希望した。人を活かす内部監査手法の一例としては、過去にも取り上げたが、1万円の不正又は不祥事に遭遇した時に内部監査人の監査判断、措置を、「公表の決断」（内部監査人の権限等の範疇ではないが）に関連づけて、内部監査人の取るべき監査目線と監事の監査目線を比較しながら、次のような私見を述べた。内部監査人による監査は、出来るだけ理事者に公表（特に学外）の決断を迫ることの無いように行うことが必要であり、また、内部監査で判明した不具合や不祥事等は、（当然ながら、その規模等によるが）内部の自浄作用で改善、解決できる提言策の模索に努めることが望ましいと。一方、監事に対しては、不具合や不祥事等は、その要因等が資金の出所等の条件に関わらず、当面の法人益を上回る大きな広い目線で学内外への公表を念頭に検討し、理事者に決断を迫る提言をしていただくことを期待していると述べた。そのためには、監事監査には、公表に耐えうる「法人体力」が付く監査項目の選定等が必要となるでしょう。これは、法人益を重視（優先ではない）する内部監査人目線と当面の法人益を超える更に大きな益を念頭に置くという監事の監査目線の違いによるものと考えています。併せて、会計監査人には、大学法人監査では「検査的な監査」を期待しているという事も付け加えた。それ故に会計監査人を含めて、相互に補完し合う態勢が極めて重要であり、特に監事と内部監査人は、常日頃から、用向きの有無に関わらず顔や膝を突き合わせる態勢（例えば、各室は隣室または同室）が必要ではないだろうかと参加者に問いかけた。

内部監査は、暗いと思われる話題を明るくするお手伝いをする部署です。教職員等とあらゆる情報や体験を共有しながら、大学法人の「光」を見出し、「明るく」しようではありませんか。

監事会議（8月）

日 程：平成27年8月4日（火）

場 所：早稲田大学 国際会議場 3階 第1会議室

テ ー マ：『転換点にある大学監査のありよう』

プログラム：I. 「監事監査の具体的アプローチ ―常勤監事の監査を中心として―」

講師：松本 香 氏（公認会計士）

II. 「理事長から見た監事のあり方・役割とその意味付け」

講師：渡辺 孝 氏（文教大学学園 理事長）

III. 「公認会計士から見た監事のあり方とその果たすべき役割」

講師：原 秀敬 氏（新日本有限責任監査法人 パートナー、
日本公認会計士協会 学校法人委員会 委員長）

IV. シンポジウム

講師とフロアとの協議

コーディネーター：西野 芳夫 氏（関東学院大学 名誉教授、
本協会企画委員会 委員長）

「監事監査のアプローチ

ー常勤監事の監査を中心としてー」

公認会計士 松本 香

学校法人の監事に対する期待（あるいは要求）が大きくなるのに対応して、常勤監事を置く例が増えてきている。今回の研修は主として常勤監事に焦点を当ててみる。

常勤監事の場合は、まず監査における基本方針を定め、今期の重点項目の選定、年間監査計画の策定などがあらかじめ必要な手順となる。

基本方針とは監事監査における基本的スタンスのことで、①理事会・理事長から独立した立場であることを認識したうえで、意思疎通を図り、良好な監査環境つまり執行側の協力体制を維持する。②会計監査人（公認会計士）、内部監査部門との連携を密にする。③内部統制システムの構築・運用を監視・検証する。④監査の信頼性を意識する。等々の抽象的なものとなる。

重点項目は大学一般を取り囲む環境、個別の大学が抱えている固有の問題点などの中から取捨選択する。例えば①学生募集活動が順調に行われているか、②稟議制度などの内部統制適切に運用されているか、③資金運用についての規程策定・運用が適切になされているか、④財政再建計画な内容及び実施状況が適切か、⑤設備計画の策定及び実施状況は適切か資金計画に無理はないか、⑥公的研究費の不正防止の取り組みは適切に実施されているか、⑦付属高校などが簿外預金を保有していないか。

等々である。

また、これらに関してPDCAサイクルが十分機能しているかというのも重要な視点である。

年間の監査実施計画では、①1年間の大まかな往査日程を決めて関係部署の了解を得る。②理事長などの経営陣との懇談は年1～2回程度は必要である。③理事会、常務理事会、教授会等の重要な会議には出席する。④重要な規程の改廃をチェックする。

内部監査部門がある場合は連携が重要である。常勤監事といえども一人では限界がある。内部監査と監事監査は目的は異なるとはいえ、共通する部分は多いので、協力する意味は大きい。

会計監査人は会計及び監査の専門意識を持ち、学校法人内部の資料も持っているのもそれを活用することは必要であろう。上場株式会社においては基本的に会計監査は会計監査人が担当し、監査役はそれを活用するという仕組みになっている。

非常勤監事に関してまず重要なことは、特に財務に関して生き残っていける財政状態かという点に着目したい。それには①帰属収支差額が赤字基調か黒字基調か注目する。②資金が枯渇するリスクが高いか否か。帰属収支差額が赤字の場合は減価償却額の範囲に収まっていないければ、資金の枯渇へ向かっていることになる。

また、帰属収支の赤字・黒字と資金上の赤字黒字の組み合わせによって学校法人の財務上のリスクを大雑把にでも把握することが重要である。

そのうえで理事会等の経営陣が学校法人の財務の状況を的確に把握して、対策を立案実行しているか。学校法人の場合は法人の構成員全体に状況の理解が進んでいることが、財政状態改善計画が順調に進むかのカギとなるので、経営陣が教職員に対して情報を適切に開示して、経営陣を先頭にして一丸となって進む体制ができているかについて、注意深く検討することが必要である。

また、昨年ある大学法人の付属中学・高等学校において模擬試験や検定試験の受験料を原資とした簿外預金が発覚して大きな問題となり、それを受けて最近文部科学省が全国の大学法人にアンケートを出した。監事としては付属高校等も守備範囲であることも認識したいものである。また、学校法人の財務の特質として、学年ごとに学生数が変動するので、学年進行に従って財務状況の変化が目に見えていくため、よくなるの

も悪くなるのも4年間で、V字回復ができないと
いうことがあることも着目したい。

「理事長から見た監事のあり方・役割とその意味付け」

学校法人文教大学学園 理事長 渡辺 孝

1. 今回の「東芝不正会計事件」の意味するものは何か

最近、大きな問題となっている「東芝不正会計事件」問題の核心は、一言で言えば「コーポレート・ガバナンス」（以下「ガバナンス」）が殆ど機能していなかったことにある。同社は2003年、商法改正で認められた「委員会設置会社」に移行し「指名」「報酬」「監査」の3委員会を設置。しかし今回の事件を調査している「第三者委員会」の報告によれば、「監査委員会」を構成する5人のうち3人の社外取締役は企業財務等には殆ど経験の無い者で占められるなど、本来のチェック機能が殆ど機能していなかったようだ。「体制」は作ってもそれを動かす「人」がその任に堪える人材でなければ「ガバナンス」は機能しないという自明の理が露呈したといえよう。

2. 「（コーポレート）ガバナンス」の意味と議論活発化の背景

「（コーポレート）ガバナンス」とは、東大・神田秀樹教授によれば、「大企業における意思決定の仕組み、或いは人を中心として言えば、企業を取り巻く様々な関係者（最近ではステークホルダーと言う）がその企業にどうかかわるか、様々な関係者のかかわり方」（「会社法入門」、2006年版岩波新書）とされる。そして同教授は、「ガバナンス」は「監視・モニタリング」と「アカウントビリティ」（説明責任）の二つの側面を持っていることが重要と指摘した上で、欧米での大企業の不正事件等を機に「ガバナンス」重視の議論が活発化したとしている。実はこうした事情は大学法人にも共通する側面を持っている（後述）。

3. 今後の大学経営と監事に期待される機能

(1) 大学監査の二つのフィールド

①適法性チェック（「守りの監査」「ミニマムの監査」）…一部私大における乱脈経営・資産運用失敗等の不祥事の防止等の観点から求められる

る機能。

②教育の質の確保・強化のための監査（「攻めの監査」）…大学がしっかりと社会の負託に応え、付加価値を創出できるよう監査がチェックや支援を行う機能。

上記①②のうちでは、わが国の国際競争力低下及びこれに関連する優れた人材養成の観点から特に今後は②が重要。

(2) 「大学の価値創出システム」に監査をどう組み込んでいくか

大学の経営や教学の「PDCA」の中で、「業績評価指標」（募集力、教育・研究力、就職力等の数値目標）の設定（P）とチェック（C）の面で監査が適切な支援を行っていく必要。

(3) 監事監査と内部監査の連携をどう行っていくか

前者は「ガバナンス（相互牽制）」、後者は「マネジメント（内部統制）」と本来の目的は異なるが、適法性チェック等では業務内容は近似。日頃からの情報交換等が必要かつ有効。

4. 「教学監査」をどう進めるか

教員の間には監事による教学監査には依然アレルギーが存在。他方で改革意欲に燃える学長・理事長等にとっては監事による教学監査は改革遂行の有力な援軍。学長等と絶えず緊密な意見交換や情報交換が重要。

なお教学監査については私大連等によってその具体的内容を明らかにしようとの試みが為されているが、文科省自体は依然明確な方針を示さず。教学監査を推進するためにも同省はより具体的な内容を示すべき。

5. 監事の「常勤化」等をどう考えるか

上述の通り監事に対する期待は高まりつつありこれに伴って監事に求められる資質・能力も高度化する傾向。「常勤監事」化の是非やその処遇はこれら2点の力学で決まっていく。

6. 結びに代えて～監事への期待～

理事長や学長は孤独。有能であればあるほど「独善」に陥りやすい。監事には、彼らの真の姿を映し出す「カメラの目」（日立製作所 川村隆相談役）の役割が期待される。

監事会議（8月）

日 程：平成27年8月5日（水）

場 所：早稲田大学 国際会議場 3階 第1会議室

テ ー マ：『教育の質保証とそれによる戦略目標達成の方法論を考える

－内部監査と監事監査で教学部門の業務監査をどのように実施すべきか－』

プログラム：Ⅰ. 「教育の質保証活動」－創価大学の事例－

講師：田中 亮平 氏（創価大学副学長補・教務部長）

Ⅱ. 「大正大学の社会的責任（TSR）」

－経営改革ビジョンの共有化を通じたガバナンス体制の確立－

講師：柏木 正博 氏（大正大学 専務理事）

Ⅲ. 「新たな戦略プランの策定と教育の質保証に向けた取り組み」

講師：鶴田 弘樹 氏（名城大学 MS-26推進室課長・総合政策部課長）

Ⅳ. 「内部監査・監事監査における教学の業務監査のありかた」

－教育の質保証とそれによる戦略目標の達成を支援する教学監査－

講師：工藤 一彦 氏（東京電機大学 特別専任教授

本協会教学監査委員会 委員長）

Ⅴ. シンポジウム

講師とフロアとの質疑応答・討論

コーディネーター：西野 芳夫 氏（関東学院大学 名誉教授、

本協会企画委員会 委員長）

「教育の質保証活動」－創価大学の事例

創価大学副学長補・教務部長 田中亮平

本報告では創価大学における教育の質保証活動に関して、教育方法の改善・向上と、学習成果の可視化という二つの試みを中心に紹介した。具体的には前者についてはアクティブラーニング（以下ALと略記）の拡大と深化、後者についてはラーニング・アウトカムズの策定と活用の現状を取り上げた。

本年創立45周年を迎えた創価大学は、平成21年度に創立50周年に向けた10年計画をグランドデザインとして策定し、現在はちょうどその中間地点を迎えている。教育の質保証活動はこのグランドデザインの重要な柱のひとつとして推進しているところである。

一方本学では、平成15年度に文部科学省の特色ある大学教育支援プログラムにおいて「学生中心の大学」のための教育・学習支援と題した取組が採択されて以来、各種の補助金事業の採択を得ており、それらに取り組むことを通じて種々の改善につなげてきた。教育の質保証は、そうした取組においても中核的な部分を構成してきたが、現在は平成26年度に採択された「大学教育再生加速プログラム」が進行中である。

このプログラムの柱はALの質的向上と、学習成果の可視化の二本である。グランドデザイン

で本学の使命としてうたった「創造的人間の育成」をめざして、一つには教員の集中的なFD研修などを通じてALの質を向上させ、他方では学生のピアサポート体制の充実のためのSA研修も行っている。さらに学士課程の4年間の学習成果を段階的に測るためのアセスメント科目を指定し、必修化するという試みを行っている。

一方本学ではラーニング・アウトカムズ（以下L0sと略記）に用いた可視化の試みも行っている。導入のきっかけは平成20年の中教審答申「学士課程教育の構築に向けて」である。そこでうたわれた、学習成果を重視した教育改革の推進に対応すべく、本学はまず共通科目において8項目のL0sを策定し、続いて各学部においてもほぼ同様の項目数のL0sを策定した。これにより一つには教員各人に対し、学生の学士力形成に、自分の授業がどう貢献するのかを意識した授業作りを促し、他方では学生個人にとって、ある科目を履修すれば、それが自分の学士力形成にどういう点で役立つのかを明確化した。さらに各科目のシラバス上で、その科目で身につくL0sを表示することにした。

共通科目のL0sは、学士力全体を「知識基盤」1項目、「実践的能力」4項目、「教養ある市民としての資質」3項目に分けて策定したものであり、たぶんに抽象的なものとなっている。そのた

めこれをより具体化した細目を策定し、各授業課目の到達目標との関連付けを容易にした。L0s 策定のねらいは、上述のように学習成果を明確に意識付けることもあるが、それにとどまらず、科目担当者が、自らが設定した到達目標がどの程度学習成果として反映しているかを測定するというところにもある。教員は到達目標の達成度を測る指標を開発して学生に明示し、測定作業を実施して達成度を測り、翌年度の授業計画に反映させていく。つまり科目レベルでの質保証サイクルを確立することが可能になる。本学共通科目においては L0s 策定の翌年からこのアセスメント作業の推進を行い、2年間のパイロット実施を経て、2013年度から3年間にわたり、全共通科目においてアセスメント作業をおこなって、これを「授業の到達目標に関する自己評価報告書」の形で提出することを義務付けている。

このように L0s は共通科目ではほぼ一定の成果を得ているが、今後は専門科目においても取り組みを充実させていく必要があると認識している。

「大正大学の社会的責任(TSR)」

一経営改革ビジョンの共有化を通じたガバナンス体制の確立一

大正大学 専務理事 柏木 正博

大正大学では平成二十一年、理事会において中期マスタープランを策定しました。この中で、建学の理念を現代的に表現した「4つの人となる」を教育ビジョンとして掲げ、教育活動の指標としました。それは

1. 生きとし生けるものに親愛のこころを持つ人となる（慈悲）
2. 真実を探究し、自らを頼りとして生きられる人となる（自灯明）
3. とらわれない心を育て、正しい生き方をできる人となる（中道）
4. 共に生き、ともに目標達成の努力ができる人となる（共生）

の四つからなっています。

これらは大乘仏教思想の中核となる考え方であり、私達は教育活動のなかでこれを具現化する努力をしなければなりません。また、大学の中期的な運営目標についても「首都圏文系大学においてステークホルダーからの期待、信頼、満足度 NO. 1 を目指す」と社会に向けて約束しました。

このように社会に向けて教育ビジョンと運営目標を掲げるに至った原点は、CSR（企業の社会

的責任）から発想された TSR（大正大学の社会的責任）の概念によるものです。大学は教育と研究の場であり、企業とはその存在意義が多少異なるとはいえ、社会的存在として、公益に資する組織である点で同様であり、満足を提供すべきステークホルダーも明快です。

すなわち、大学の社会的責任という観点で大正大学がすべての活動をおこなうにあたってすべての人達が指標とする概念が TSR であり、大学にかかわる社会的責任を認識しつつ、行動していくこと、そのことが、大学の発展に繋がるものであると考えます。

教育・研究に加えて社会貢献、地域連携への取り組みは大学の主な活動のひとつとして加えられ、社会的責任として対処するよう求められる時代になりました。このような経過の中で、四年前から TSR マネジメントシステムの構築を開始し、平成二十二年度に具体的な骨格ができあがりました。

そのシステムとは、大学運営について「3つの経営基盤」と「5つの社会的責任」の二つに分類することから始まります。3つの経営基盤とは、

- ①安定した財務基盤
- ②人材の確保
- ③教育・研究環境

であり、これらは経営者である理事会が担保すべき条件です。

また、5つの社会的責任は、

- ①優れた教育・研究活動
- ②充実した学生生活
- ③特色ある地域・社会貢献
- ④ミッションに基づく学風の醸成
- ⑤TSRによる大学運営

です。この分野は、私達教職員が全力で取り組むべきものです。具体的取り組みについては、中期マスタープランに目的、目標を明快にした上で、教育・研究組織、さらには事務局部局別にブレイクダウンし、個々の取り組みについても定量的、定性的な目標を掲げています。また、点検・評価活動によって、目標と現実のギャップを測定し、フィードバックさせようとするものです。

このように、TSR マネジメントは PDCA サイクルを活動させるためにシステム化された運営体制です。

「新たな戦略プランの策定と教育の質保証に向けた取り組み」

名城大学 MS-26 推進室・経営本部総合政策部課長
鶴田 弘樹

学校法人名城大学は、1926年の名古屋高等理工科講習所を礎として、来年には開学90周年を迎える。現在、8学部、11研究科を擁し、中部圏を代表する総合大学として発展してきており、昨年は、赤崎勇終身教授のノーベル物理学賞受賞により、学内も大いに活気づいた。

本学は、理事長と学長を起点としたガバナンス体制となっており、2003年、国立大学の法人化の動きと私立学校法の改正に向けた国の動向を背景に、当時の理事長と学長のリーダーシップの下、逸早く戦略プランの導入に着手した。具体的には、2003年からの1年2ヶ月に亘る議論を経て「学校法人名城大学における基本戦略について (Meijo Strategy-2015【MS-15】)」を策定した後、2005年度から実働に移し、試行錯誤を重ねてきた。

MS-15の推進に関しては、2005年度の実働以降、①「戦略プランの洗練化」、②「内部プロセス化」という段階を経て進化させ、その結果、2014年度の実就職率は卒業生2,000名以上の全国私大トップ(大学院修了者を含まない)、2015年にはリクルート進学総研調べの「志願したい大学ランキング」で東海エリアにおいて2年連続1位になるなど、取り組みの成果が徐々に現れてきた。

本学では、こうした改革の勢いを止めることなく、開学100周年にあたる2026年を目途とする新たな戦略プラン(Meijo Strategy-2026【MS-26】)を策定し、2015年度から実働に移している。今回の戦略プランの特徴は、①一言でメッセージが伝えられるよう「シンプル化」を目指したこと、②ビジョンには、構成員が「何をなすべきか」が明確になるよう、「行動」の要素を含めたこと、③全体の進捗度が可視化できるよう、KPI(Key Performance Indicators)を設定したこと、などが挙げられるが、最大の特徴は、価値観(VALUE)を設定したことにある。これまで、本学では立学の精神、ミッション・ステートメントという形で理念はあったものの、統一した価値観として示していなかったため、必ずしも構成員の行動に結びついていないと言えなかった。そこで、新たに学生・生徒や教職員が共有する価値観として「生涯学びを楽しむ(Enjoy Learning for Life)」を掲げた。MS-26の策定プロセスにおいては、当然、

様々な分析ツールによる科学的アプローチも行ったが、最も議論に時間を費やしたのは、これまでの歴史を踏まえた組織の生き方の目標探索であり、将来を見据えた「名城らしさ」の追及であった。どんなに素晴らしい緻密な戦略が描けたとしても行動に結びつかなければ意味をなさない。そのためにも構成員が組織の志としての戦略に共感し、自ら行動できる戦略プランを打ち出すことが最も重要だと考えた。つまり、「なぜ名城大学が存在するのか」、「なぜ名城大学にとってこの戦略が必要なのか」など、この「なぜ」に答えられなければ、また、上から押しつけの「浸透」ではなく「共感」されなければ、戦略はただの机上のプランとして終わってしまうであろう。本学がこうした、構成員の主体的な行動を重視する考えは、MS-15の時代から目標数値による管理ではなく、プロセス管理を重要視してきたマネジメントシステムから一貫している。

今回のMS-26では、学生に正課・正課外を問わず多様な経験ができる機会を設定し、そうした「学びのコミュニティ」を創り広げていくことを目標としている。ここでは、「多様な経験による刺激」、「他者との協働」、「社会との繋がり」、「リフレクション(内省)による気づき」をキーワードに、これまで本学が数多くの授業等でキャンパス内外・国内外を問わず行ってきた特徴的な経験学習をさらに拡大し、教育の質保証に留まらず向上させていく取り組みである。

現在、こうした取り組みを加速させるため、部署横断かつ教職協働による複数の全学的なプロジェクトの設置、中長期目標・計画を支えるICT戦略の構築、「学びのコミュニティ」の映像化、特別予算の設定による予算の重点配分などを行っている。

また、構成員の動機付けの観点も踏まえて、MS-15の時代から実践してきたビジョンの実現を目的とする「見える化IR」も発展させていく予定であり、KPIを軸に学内データの分析を加えた成果の可視化と対話(ダイアログ)を進めていく。

「内部監査・監事監査における教学の業務監査のありかた」－教育の質保証とそれによる戦略目標の達成を支援する教学監査－

東京電機大学 学長室 特別専任教授 工藤一彦

大学の経営は、長期にわたる健全性確保と社会的価値の向上が求められ、このためには戦略計画の立案とその達成を軸とした戦略的経営が

必須となる。ここで大学の主要業務は教育・研究・社会貢献の教学諸活動であり、特に教育の比重が大きい。したがって、適切な教育活動（質保証された教育）の実施によって戦略計画を達成することが、適切な大学経営につながる。また内部監査、監事監査は、このような教育活動を含む大学の業務を適切に監査することで、戦略的経営を支援するものである。

1. 教育の質保証と、それによる戦略計画達成の仕組み

1.1. 教育の質保証

1.1.1. 事業の達成目標としてのインプット、アウトプット、アウトカムの違い

事業実施に際して投入された資源が「インプット」、事業実施によって直接発生した成果物・事業量が「アウトプット」、事業実施により発生する効果・成果が「アウトカム」である。例えば「交通安全推進」という目的で「歩道の設置」という事業を推進したとき、「いくら予算を投入したか」がインプット、「歩道を年度内に 500m 設置した」というのがアウトプット、その成果として「交通事故件数が 10% 減少した」というのがアウトカムである。

1.1.2. 教育の質保証におけるアウトカムズの重要性

産業界における品質保証では、目標を設定・実行し、その目標が達成されているかどうかを点検して、もし目標が達成されていなければ、目標と実施を見直すという、いわゆる PDCA のサイクルを回すことで、品質の維持・向上が実現されている。高等教育の質保証でも同様のことが要求されている。工業製品の場合には、品質保証の対象となる機能や仕様が明確で、その評価方法も比較的容易であるのに対し、大学教育における製品は、輩出する学生ではなく、学校教育における「学びにより身に着いた知識・スキルの内容とその水準」であるので、工業製品の機能や仕様に相当する教育の質保証の対象は、「学びの体験により身に着いた、知識やスキルの内容とその水準」であるが、これらは評価が比較的難しい。これは教育のアウトカムズに相当し、教育の質保証ではこの質を PDCA サイクルを用いて一定水準に保つ必要がある。

これに対し、教育におけるアウトプットは、留年・退学率、就職率、受験倍率、満足度、偏差値、ランキングなどであり、質保証された教育やそれ以外の各種施策と複雑に関連しており、これらの値の向上のためには、その因果関係解明のための IR 活動が必須である。

1.2. 教育の質保証による戦略計画達成の仕組み

上記のような PDCA サイクルを用いた教育の質保証体制の構築と適切な運用で、全学生は目標とする知識やスキルを一定水準以上で身に付けて卒業することになるが、その目標（どのような知識・能力をどのようなレベルで身に付けさせるか：育成する職業人像）が大学の理念・使命および戦略目標と整合性があることで、大学の戦略計画がこのような質保証された教育活動によって達成されることになる。

2. 戦略目標の達成を支援する教学監査

前章に述べた戦略的経営において、その適正性・妥当性を監査するのが業務監査であり、内部監査と監事監査で実施される。また教学諸活動は大学業務の重要な部分を占めるので、教学の監査も当然それに含めて実施される必要がある。

2.1. 内部監査と監事監査における業務の監査

業務監査とは、業務を執行する構造と、その中での業務プロセス、およびその成果、を把握するものである。

2.1.1. 内部監査における業務監査

内部監査における業務監査は、業務執行の適正性、効率性、有効性（妥当性）を大学経営者の立場で、事務部門と教学部門を対象にチェックするもので、目標の達成度と改善策の提案を含め理事長に報告するものである。

2.1.2. 監事監査における業務監査

監事監査における業務監査は、業務執行の適正性、効率性、有効性（妥当性）を、法人と大学全体を対象にチェックし、利害関係者に報告するものである。ここで経営方針・内容の妥当性については問題点に言及すべきであるが、この言及後、監事はその実現をどこまで経営者にまかせるべきかは、案件の重み次第で、重い物は更なる審議を要求すべきである。

監事会議（8月）

日 程：平成27年8月6日（木）

場 所：早稲田大学 国際会議場 3階 第1会議室

テ ー マ：『戦略的経営決断に監事の力を活かす』

プログラム：I. 「大学経営の高度化に監査を活かす

—大学での教育と経営の経験からみた監事のあり方—

講師：平尾 光司 氏（昭和女子大学 学事顧問）

II. 「監事が理解しておくべき学校法人会計と内部統制の知見」

講師：奈尾 光浩 氏（有限責任監査法人トーマツ パートナー

日本公認会計士協会 学校法人委員会 前委員長）

「大学経営の高度化に監事の力を活かす—大学での教育と経営の経験からみた監事のあり方—」

昭和女子大学 学事顧問、一般社団法人 大学監査協会 理事
平尾 光司

1. 社会における監査強化の流れ

米国では巨大企業の不正経理・不正取引事件等に起因しSOX法等が、日本では価証券報告書虚偽記載事件等により日本版SOX・会社法が制定された。いずれも企業会計の不正に対処し、コーポレートガバナンスの強化、内部統制システム整備等による監査体制の強化が目的である。

2. 平成16年私立学校法改正と監事制度

文部科学省は、多様な経営課題へ主体的・機動的な対応と経営健全性の確保と公共性を高めることを目的に私立学校法を改正、(1)管理運営体制の改善、(2)財務情報の公開等を義務付けた。特に監事制度を強化し①監事による監査報告書の作成・理事会等への提出、②外部監事の選任義務、③監事選任方法の透明化、④任期・解任等手続の寄附行為への記載、⑤評議員との兼職禁止を盛り込むとともに、①監事の業務範囲、②合規性を損なう監査結果の処置、③理事長の監事への説明義務、④理事会・評議員会での監事の積極的意見表明等を求めた。

3. ガバナンスの柱としての監事

(1)監事の役割機能：学校法人が持続的に発展していくには、大学の自主的・自律的な運営体制と公共性・信頼性を確保する必要がある。このため理事会を含む法人の内部統制の仕組みの適切性を監査し、大学の価値向上に寄与することが監事の役割機能である。

これらの機能は、私立学校法の求めに対応するという観点ではなく、高度なリスクアセスメント能力等+αを付加した監事機能の高度化という

意味で、妥当性視点といった攻めの監査に重きを置き、あるべき姿について考えさせる等指導性を持ったものと考えている。また、教育研究・社会貢献の状況、学長選考方法等大学内部の意思決定システム等大学ガバナンス体制等に関する監査にも期待している。一方、大学経営も高度化・複雑化してきており、監事が全ての分野に対応できるとは限らない。このため常勤監事とは別に経営者が強化を望む範囲を重点的に監査する機能別監事も必要ではないか？

(2)監事の資質：大前提は、教育に対する高い情熱を持っていることである。この点が企業経営と根本的に異なる点である。また、公共性の極めて高い学校を経営しているという強い責任感が求められる。そのうえで高い見識と幅広い知見、冷静・多様な視点、外部環境の変化に対する高い感度といった外からの目を持っている必要がある。

(3)監事の有効性確保：監事機能を最大限に発揮させるには、監事監査に対する理事会・教職員の正しい理解が共有できる環境が必要であり、その環境は、理事長自らが作る必要があると考えている。このため以下の環境整備は必須である。①監事監査規程・監事監査基準の策定とPDCAが機能する環境、②一名は常勤監事、③学園情報へのアクセス等サポート体制の確保、④監事間の情報共有（監事会議の開催）、⑤定期的な理事長との面談、⑦教学・事務部門等所属長と自由に話せる環境づくり、⑧学外団体諸会議への参加支援。

4. これからの大学経営

(1)構造不況業種からの脱却：①大学は、需給ギャップの拡大が過当競争による入試の容易化・多様化をまねき授業料値上難や受験手数料の値下げに繋がった。さらに③補助金・寄附金等の減少・定員超過厳格化等により収入は減少傾向にある。一方、施設・設備劣化対応、硬直的人件費、間接

教育費等のコスト増によって、大学経営は負のスパイラルに陥っている。このため大学の経営改革は必至で①優秀な学生の確保策、②授業改善・質保証、③学生の就業意欲アップと就職先企業の開拓に加えて、④社会のニーズにあった新学部・新学科創設、外国人留学生・社会人・シニアの受入れの検討も必要である。

(2) 大学経営の好循環シフトの一翼を担う監事制度：①教育・研究力をベースに、②学生募集力や③就職力・社会貢献力を高め、一方で④財務力の強化により⑤先行投資力を高め、結果として⑥競

争力が高めていくためには、教員と職員の役割機能が従来の枠組みを超えて拡大していくとともに、シナジーを発揮していく必要がある。この好循環を組織活性化につなげるために監事の機能も必要となるのである。監事は、大学法人の目標設定に対し、常に客観的な立場からその特性を把握し、問題点を経営陣に理解させ、教員力と職員力を強化していく経営のための潤滑剤となるべきで、教員と職員の仕事が変わっていくように、監事業務も変わっていかねばならないのである。

内部監査研究会議（9月）

日 程：平成27年9月3日（木）

場 所：東京理科大学 森戸記念館 2階 第1会議室

テ ー マ：『大学の経営改革に欠かせない内部統制の構築』

プログラム：I. 「上場企業の不適切な会計処理から学ぶもの」

講師：南 成人 氏（仰星監査法人 代表社員）

II. 「事案研究集を活用した監査プロセスの展開方法の磨き方」

講師：山本 雅和 氏（昭和女子大学 監査室長）

大学の経営改革研修会（9月）

日 程：平成27年9月8日（火）～10日（木）

場 所：下田東急ホテル

テ ー マ：『大学の経営改革に管理会計をどう活用していくか』

講 師：加用 久男 氏（元野村総合研究所常務取締役、元中央大学常任理事）

プログラム：I. 第1日目 9月8日（火）

1. はじめに

(1) 自己紹介と会議の目的と進め方

(2) 研修スケジュール

(3) 始めるにあたって

2. 基本をおさえる

(1) 論理的思考の入り口：会計と改革を結ぶもの

(2) 志願者数の変化を見る

(3) 教育関係法の改正を見る

3. 「プライオリティー(改革計画)」素案の作成

II. 第2日目 9月9日（水）

午前：現実を踏まえ、思考力を鍛える

1. 大学改革に求められているもの

(1) 利益（収支差額）をどう考えるか

(2) 財務会計と管理会計・会計概観図

(3) 物を見る視点の変革と機会をとらえる（特殊原価計算：管理会計）

2. グループ討議

(1) 重要な環境づくり

(2) 論理的思考と深い真似：「小倉昌男 経営学」を読む

- Ⅲ. 第2日目 9月9日(水)
 午後1:管理会計で戦略思考を学ぶ
 1. 損益分岐点分析の手法
 (1) 損益分岐点分析
 (2) 損益分岐点の視点で大学の改革事例を見る
 2. 質問タイム
- Ⅳ. 第2日目 9月9日(水)
 午後2:視野を広げ、時代の流れをつかむ
 1. 現代社会のメガトレンドは何か?
 (1) 少子・高齢化
 (2) 人材の多様性(女性の活用):異質の受容
 (3) 国際(会計)基準:標準・基準とは
 2. 「プライオリティー(改革計画)」素案の修正
- Ⅴ. 第3日目 9月10日(木)
 午前1:これ迄学んだことを実践につなげる
 (1) 先の分からない時代に、どう実行するか
 (2) 財務の先行指標を見つけよう
 (3) 現在の大学改革に欠けているものは何か
 (4) 大学人の特性を知って改革を進める
 (5) 新しい改革計画は作るな

- Ⅵ. 第3日目 9月10日(木)
 午前～午後:改革計画(プライオリティー)の完成
 (1) 各自の改革計画概要の発表(1人10～15分)とアドバイス
 (2) 改革計画(プライオリティー)の完成

【研修使用文献】 「小倉昌男 経営学」小倉昌男著 日経BP社

【参考文献】 「儲けるための会計」田中靖浩著 日本経済新聞社

監査課題研究会議(9月)

- 日 程:平成27年9月11日(金)
 場 所:同志社大学 寒梅館(室町キャンパス) 地下A会議室
 テー マ:『**教学の意思決定システムの改革は、確固たるガバナンスをもたらすか**』
 プログラム:Ⅰ.「ガバナンス改革の芽は、強固な教学執行プロセスの構築から」
 講師:坂井 東洋男 氏(追手門学院大学 学長)
 Ⅱ.「大学のガバナンスとアカウンタビリティ」
 講師:堀田 和宏 氏(近畿大学 名誉教授、非営利法人研究会会長)
 Ⅲ.「私立大学の監事監査の現状とこれから」
 講師:上田 寛 氏(立命館 常勤監事)
 Ⅳ. シンポジウム
 講師とフロアとの協議
 コーディネーター:百合野 正博 氏(同志社大学 商学部教授)

「大学のガバナンスとアカウンタビリティ」

非営利法人研究会会長 堀田 和宏
 一般に社会的制度として認められる組織は、その組織をめぐるガバナンス、アカウンタビリティ、評価と監査を含むエバリュエーションの3つの

機能が備わっていなければならない。ところが、私立大学は社会公共性を強く帯びる制度であるのに拘わらず、この3つの機能について他の制度形態に比較してきわめて不備のままである。その理由は、大学の所有権者が不在であること、

厳しい市場競争に晒されていないこと、大学の提供する教育・研究サービスの質の成果は観察/測定が困難であり、また、その成果は長期的にしか現れないことにある。したがって、いきおい私立大学は「クローズドな自己継続型経営」となる性向にある。

そこで、今日のガバナンスは個別組織のそれではなく、組織を取り巻くステークホルダーが参加するガバナンス、さらには、大学のような社会公共性の高い組織では、社会一般が関わるガバナンスとして理解すべきところ、ほとんどの私立大学では、組織内のガバナンスを強化するとして、理事会（理事長）—執行部（学長・学部長など）—教授会の権限ラインを一元化することに努めているだけである。この方向は政府が統制・管理する国公立大学の方式に倣う悪しき異種同型化でしかない。これでは、私立大学の独自性と自主性が損なわれ、政府管掌の大学に堕ちてしまう。

大学は教育・研究の専門家の管理層と組織運営の経営層が平行管理をする二元リーダーシップが基本的な制度である。二元リーダーシップがもたらす弊害は、チェック・アンド・バランスを工夫することで解決すべきことである。さらに、大学には重要な内外の特に教育・研究に関するステークホルダーがその運営に直に関与している。学生と教授（会）である。とりわけ、教授（会）に教育・研究に関する意思決定の責任を何ら負わせないことは、土を耕さず根が朽ちる結果となる。

また、このような直接のステークホルダーをはじめとして、校友（会）、資金提供者、地域社会の外部のステークホルダーが何らかの形と方法で大学ガバナンスに関与するようにガバナンス設計を心掛けることである。今日すでに、パブリックインタレスト・ガバナンスの時代が到来しているのであり、特に私立大学は「オープン・システム」でなければ、その存在の正当性を認知されなくなるであろう。

このような高度なガバナンスの体制を担保するためには、また、その体制を強固に構築するためには、アカウントビリティの対象を政府や金融機関などからステークホルダーや社会一般に拡大し、その内容についてもたんなる会計報告や財務諸表の開示ではなく、何を使って、何を産出したのか、私立大学として誓約しているミッションと目的をどのように達成しているかなど、社会の動向に反応する広報活動を含めたパブリック・アカウントビリティに心掛けることである。

なお、その際に、アカウントビリティの条件として、的確/公正な活動と成果に関する査定・評価

を自らの監査・評価制度/方法をもって行うことが肝要である。国や協会の押し付けの監査・評価制度/方法では、自らが反省し自己批判し、十分にフィードバック適応をすることを期待することはできないであろう。

「私立大学の監事監査の現状とこれから」

立命館常勤監事 上田 寛

本学園の場合、2007-08年度に監査制度の確立に向けた全面的な改革が行われ、「監事監査規程」の制定と常勤監事の任命をはじめとする体制の整備を行った。さらに、従前の監事監査における事業や決算等の監査報告に加え、①常勤監事の参加を可能とする会議の拡大、②非常勤監事への情報提供の強化、③監査法人や業務監査室による監査結果の監事への報告など、充実を図った。これらの監査の機能強化によって本法人における三様監査機能の整備を図るとともに、その実施における連携の促進を図って現在に至っている。

しかし実際には、広範囲に及ぶ法人の事業の全体を把握し、その適法性のみならず妥当性までを評価し、必要な場合には介入すること、また、とりわけ1小学校、4中学・高等学校、2大学・大学院の教学面の業務を監査することには多くの困難が伴い、有効な方法を模索しつつ、常勤監事としての職責を果たすべく努力している。

平常の監事業務として最も重要と考えているのは、法人の主要な会議への出席である。「監事監査規程」に基き、常勤監事は理事会・評議員会、常任理事会、常務会議、部次長会議、事業計画委員会、一貫教育委員会、立命館大学大学協議会、その他必要と自ら判断した諸会議に出席し、議決には参加しないが、必要に応じて質問し、また意見を述べている。それによって、法人の何処かに存在しうる問題点を発見することができ、その他方で会議の適正な運営にも役立つと期待している。

監事の行う業務監査の中心的な対象は、学園の事業計画の遂行状況である。

立命館の中期計画としては「学園ビジョンR2020」が策定され公表されているが、その下で毎年度の「事業計画」が編成され、「理事会としてのマネジメントサイクルの確立」を意識してのその遂行が目指されることとなっている。計画の達成度は、定められた数値目標その他の評価指標・基準に沿って期中・期末に「点検」が行われ、それぞれの「実績」の報告およびフォローアップ行動の確認がなされた上で、監事監査（期中・期末）の対象とされる。

具体的な監事監査の手続としては、担当部課に

より取りまとめられた報告書が根拠資料とともに監事室に届けられ、その内容につき文書資料を点検するとともに、必要に応じて追加説明を求め、実地調査を行った上で、理事長および担当理事・部次長の出席の下に監査会議を行い、計画の遂行状況につき、問題点を指摘し、また進捗を確認する。

本法人においては、私学法および法人の寄付行為により作成・報告が義務付けられている、法人の業務と財産の状況に関する「監査報告書」以外に、理事長に対する毎年度の「定期監査報告書」（意見書）を作成している。後者はかなり詳細であり（2014年度はA4用紙12頁）、法人業務の各分野に及ぶ問題指摘と監事の意見を含んでいる。この「監査報告を周知するため、理事長は常勤の理事を招集し、監査報告会を開催しなければならない」（立命館監事監査規程）と定められてい

る他、各事務部局でもその指摘事項については周知が図られ、問題指摘への対応が行われている。

以上のような監事監査の枠組みについて、現状の認識としては、業務監査については「事業計画」の進捗管理・点検を中心に実施、その他必要に応じての問題指摘と説明要求を加えて、ほぼ所期の内容となっている。が、いわゆる教学監査については、「事業計画」だけでなく、学部・研究科・学校の「教学まとめ」資料と部局執行部への聞き取りにより実施しているものの、未だ十分であるとは考えていない。また、財産の状況についての監査は、期中と期末における財務部による資料説明の検討以外は、私学助成法上の会計監査人の監査に依拠しているのが実情である。それらの改善方向について検討を続けている。

監査課題研究会議（9月）

日 程：第1回 平成27年9月14日（月）

第2回：平成27年9月29日（火）

場 所：第1回：上智大学 中央図書館・総合研究棟 9階 911会議室

第2回：上智大学 中央図書館・総合研究棟 9階 912会議室

テ ー マ：『大学法人の健全な発展に結びつくガバナンスの基本とは』

プログラム：第1回 9月14日 司会：西野 芳夫 氏

（関東学院大学 名誉教授、本協会企画委員会 委員長）

I. 講演

1. 「監事による教学監査に期待することー理事長の立場からー」

講師：高祖 敏明 氏（上智学院 理事長）

2. 「教学マネジメントによる戦略計画達成の枠組とそこでの監事監査の役割」

講師：工藤 一彦 氏（東京電機大学 特別専任教授、本協会教学監査委員会 委員長）

3. 「公認会計士から見た業務監査の有効性向上」

講師：奈尾 光浩 氏（有限責任監査法人トーマツ パートナー

日本公認会計士協会 学校法人委員会 前委員長）

II. シンポジウム

・講演内容を踏まえた3人の講師とフロアとの質疑応答・討論

・まとめ

第2回 9月29日

I. 講演

1. 「大学経営におけるITシステムの重要性とその活用方策」

講師：森 雅生 氏（東京工業大学 情報活用IR室教授）

2. 「大学における情報セキュリティの現状と強化」

～IT全学・全般統制の重要性と内部監査～

講師：島田 裕次 氏（東洋大学総合情報学部教授、CISA、CIA、システム監査技術者）

3. 「大学法人のシステム部門のあるべき姿と内部監査に期待すること」

講師：東川 昌之 氏（立正大学学園 情報メディアセンター部長）

II. まとめ

「監事による教学監査に期待すること－理事長の立場から－」

学校法人上智学院理事長 高祖 敏明

1. 監事による教学監査機能強化の背景と経緯

監事監査が、教学監査を含む「学校法人の業務」全体を監査すべきことは、2004年の私学法改正における監事機能の強化の中で規定されている。私立大学が自主・自律的な運営を行い、「内部統制（ガバナンス）」と「情報開示」を通じて「公共性・信頼性の確保」に努めることは私立大学存続の鍵である。その信頼性を担保するために監事監査は、会計監査、内部監査と連携していくこと（三様監査）が重要であるが、これら三者の中で、「理事会の意思決定、理事の業務執行を牽制・監査できるのは監事のみ」という点を忘れてはならない。

2. 教学監査の重要性

2004年の改正私学法以降、教育の質保証が求められており、「教学監査」の重要性が増している。2005年の中教審答申「我が国の高等教育の将来像」では、3つのポリシーを定め体系的に教育課程を構築することが求められた。2008年の中教審答申「学士課程教育の再構築に向けて」では3つのポリシーの明確化が、2011年の学校教育法施行規則等の改正では、各大学の公表すべき教育情報が明示された。さらに、2012年の中教審答申「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて～生涯学び続け、主体的に考える力を育成する大学へ～」では、PDCAに基づく改革サイクルの確立が求められている。

そうした面で特色ある教育事例にはどのようなものがあるか、平成25年度の文科省委託調査報告には、教育改革の事例が報告されているので、参照されたい。ⁱ

学校法人経営も大学経営も、目標設定から事業の終了まで、透明性をもった運営がなされ、客観的な評価を行いつつ、PDCAサイクルを回していくことが肝要である。

IRは、それぞれの大学に設けられる機能であるが、同時に他大学とデータを比較することで、自大学の立位置や改革の推進度合いなどが見えてくる。加えて、学内での部門別収支比較、事業ごとの評価なども経営指標としては重要となる。

大学監査協会は「教学監査」の定義を、「戦略目標が教学諸活動によってどのように達成されているかを点検評価」することとしている。「監査報告」の内容は理事等と共有し、監査をやりっぱなしにすることなく、「フォローアップ監査」を平行

して行っていくことは欠かせない。

3. 上智学院の教学改革事例

上智学院は、上智大学の創立100周年（2013年）に先立つ2001年に、中長期の将来発展構想である「グランド・レイアウト」を公表したが、これは2014年からは「グランド・レイアウト2.0」に引き継がれ、検討専門委員会による推進体制のもと教育と研究、人事と組織、財務とキャンパス計画など各方面の改革に取り組んでいる。構想を具体的なアクションプラン（実行計画案）に落とし込んでいき、評価指標や期限を定めた工程表をもとに改革を実施し、評価する仕組みができてきた。

4. 監事による教学監査に期待すること

監事が教学監査を行う際に、学長のもとで大学のガバナンスがどのように機能しているか確認しておく必要がある。監査の任務には学校法人の経営を監視するという視点が前提とされており、その上で、それぞれの大学に相応しい教学政策の執行のプロセスや執行のあり方について監査していく。大学は、建学の精神やミッションを具現化する過程で、社会の評価にさらされる。その際、社会に対して説明責任を果たす必要があり、その適切性を担保するのも監事の大切な役割といえる。

私立大学は、みずからの建学の精神を教育・研究を通じて具現化すると同時に、大学の社会的責任＝USR(University Social Responsibility)を果たしていく必要がある。「適法性」と「妥当性」に、私立大学にとって欠かせない「ミッションの達成度」という判断基準も加え、USR（大学の社会的責任）の視点からも監査を行っていただきたい。

ⁱ (http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/itaku/1347636.htm)

「教学マネジメントによる戦略計画達成の枠組と その中の監事監査の役割」

東京電機大学 特別専任教授 工藤 一彦

本文書では、まず教学マネジメントの活動によって戦略計画の目標を達成するための枠組みについて説明し、つぎにそのような枠組みを活用して戦略計画を達成するための全学的な活動において、これをあるべき方向に進めるための監事の役割について説明する。

1. 教学マネジメントによる戦略計画達成の枠組

1.1. 戦略計画の定義とその役割

戦略計画とは、大学の主要な機能の領域における長期目標と各年度の行動目標、達成数値目標をまとめたもので、これの適切な構築と、その達成を目指した経営のPDCAサイクルの適切な運用により、大学の建学の精神に沿った方向での持続的発展、価値向上が実現されるものである。

1.2. 教学マネジメントの定義と必須要素

教育の領域における教学マネジメントとは、質保証された教育課程を編成し、その実現のための教育指導の実践とその成果の評価の有機的な展開に向け、内部組織を整備運営することであり、下記の3要素が必須である。

- 教育の体系的な質保証のためのPDCAサイクルの構築と適切な運用
- 教育の質保証を実現できる教職員の育成
- 学修環境、学習・学修支援の適切な整備

1.3. 教学マネジメントの機能

教学マネジメントは、教育目標の達成と、それによる大学の持続的発展・価値向上を目的として、戦略計画に沿って資源を投入し、質保証された教育の実施により、学生の卒業率、退学率、就職率などの経営的数値のアウトプットを得、また卒業時点での全学生の教育目標達成割合というアウトカムズを得る。アウトカムズは、教学マネジメントの目標達成度の直接指標であるので、教学マネジメントの合理性の評価とその改善に非常に有効な指標となる。

2. 戦略計画達成活動における監事の役割

2.1. 学校法人における監事の役割

私学法改正により、理事会、理事長の権限強化、これをチェックするための抑止力の強化（評議員制度の改善、監事機能充実、財務情報公開）のようなガバナンス強化が求められた。

ここで監事機能とは、ガバナンス監査、会計監査、業務（教学）監査の3つである。

2.2. 監事による業務監査と適切性評価の際の観点

大学・法人の業務が大学の戦略計画達成に合理的であるかどうかを監査するとともに、戦略計画達成により、大学の建学の精神に沿った方向での持続的発展、価値向上が実現されるかどうか、すなわち戦略計画自体の妥当性についても監査するのが業務監査である。ここで法人業務の適切性を評価する際の観点は、下記の通りである。

- 戦略計画の構築と戦略目標を達成するためのプロセスが存在しているか。

- 戦略目標達成のために、戦略計画構築・運用のプロセスが有効に機能しているか。
- 戦略計画設定と運用は大学の将来的な発展にとって妥当であるか。
- 戦略計画運用で大学が教育研究の充実強化という社会的責任を果たしているか。

2.3. 監事監査における教学監査の項目

（「大学監査の在り方と充実・強化に関する提言」大学監査協会）

（理事会の経営方針に関し想定される項目）

- 教学諸活動に関する経営方針（戦略計画）と、建学の精神や寄附行為等とが整合し、学校法人の未来像、長期展望が確立され、アイデンティティが保持されている
- 教学諸活動の年次事業計画が戦略計画に沿ったものであり、戦略目標達成に合理的
- 教学諸活動への資源（インプット）投入の仕組み、特に事業計画、年度予算の決定の仕組みと運用方針が戦略目標達成に合理的
- 教学諸活動に関する意思決定システムが目標達成のために合理的
（理事等の業務執行に関し、想定される項目）
- 教育・教員の質保証の枠組みが構築・運用（教育のPDCA枠組、教員評価システム、FD制度、教員採用・処遇制度の構築・運用）
- 教育諸活動の目標・内容（アウトカムズ）と経営方針（戦略計画）とが整合しており、戦略目標を達成させるための仕組みがあること
- 入退学や学生支援の状況（アウトプット）把握と対応の枠組みが、戦略目標達成に有効な形で構築・運用されていること

「大学経営におけるITシステムの重要性とその活用方策」

東京工業大学 情報活用IR室 森 雅生

・はじめに

この度は、貴協会の講演の機会を賜りましたことを感謝申し上げます。この報告では、講演内容を簡単に振り返り、当日お話できなかった期待について述べたいと思います。

・IRの概要

昨今、大学においても「戦略（特定の目的を達成するため、総合的な見地から活用可能な資源を効果的に運用する方法）」という言葉が使われるようになりました。そもそも大学には戦略といった発想はありませんでした。しかし、高等教育の国際化や国の財政難による資源分配の縮小に対

応するため、昔の部局自治中心の大学運営から、大学は意思決定と計画立案を積極的に行う大学経営へと体制をシフトし、それをサポートするインテリジェンスが求めるようになりました。これがいわゆる IR (institutional research, 機関調査) と呼ばれるものです。

IR の先進国は米国であり、その主な役割は教育活動の実態把握です。教育カリキュラムや授業方法の改善のみならず、コースの設置や教員人事など機関の資源配分に関わる情報の提供を行っており、ほとんどの大学で IR の機能を有しております。

一方、日本では、教学 IR のみならず、研究や業務運営についても IR の活躍が期待されています。IR は客観的なデータに基づいて (情報)、組織の目的や役割を踏まえ (高等教育行政)、科学的な分析手法を用いて (統計) モニタリングします。これらの 3 つの技能が IR を進めていく上で重要です。

・ IR への期待

今回の研究会議では、財務監査のみならず教学監査についても積極的に事業を展開すべきだというご講演や、大学の悪いところ見るだけでなく良いところを見つけていく監査のあり方のお話も拝聴いたしました。では、どのような発想で大学を捉えてゆけば良いのでしょうか。私見ですが少し述べたいと思います。

日本の大学は教育と研究を両輪で進めると標榜する大学も多くあります。その見地から、例として、大学発の研究成果について考えます。日本の大学には、世界的に評価される研究者が多くいます。それなのに、どうして大学はさらなる改革を迫られるのでしょうか。その一つの理由は、大学が「組織」として教育研究の成果を十分に示していないからだだと思います。報道にあるような研究成果は、個人の成果として評価されているに過ぎません。多様な研究者を集めてこそできる研究や、それを踏まえた高いレベルの教育ができるのではないか、という説明が少ないのだと思います。そうした「大学の成果を効果的に説明」するのは IR の使命だと、私は常に考えています。

さらに、大学の成果を「誰に向かって」説明するのかという問題です。これまで教員や研究者は、同じ分野の研究者に向けての説明が多かったのではないかと思います。それより、大学は運営資金の提供者が国民であることをもっと認識すべきです。少しでも多くの国民に向かって誰もが納得し理解できるように、大学の教育研究の成果を

示す必要があります。それは、個別大学のみならず、日本の大学全体、国レベルでの成果も含まれていると思います。

大学監査のこれまでの役割に加え、IR を活用しつつ、その立場から日本の大学の素晴らしさを見極め、応援していただければ、高等教育機関が抱える問題に対して、一般的な関心が薄かった国民の間で強く認識されると思います。これまでの大学の自己改革への努力に対し、大学監査や IR をきっかけとして、大学がおかれている環境がより良くなることを願いたいと思います。

「大学法人のシステム部門のあるべき姿と内部監査に期待すること」

立正大学学園 情報メディアセンター 東川 昌之

近年、大学業務も一般企業と同様に、ICT 環境抜きでは成り立たない現状がある。開校 140 年を超える歴史ある本学も同じである。ここで、大学を取り巻く環境、本学 ICT 化の現状、セキュリティ面への配慮、利用者管理、さらに時代と共に変化しているシステム部門の役割と内部監査への期待を述べる。

1. 大学を取り巻く環境

- 1) ICT の高機能、高性能、小型・低価格化
- 2) ネットワークシステムの高速化
- 3) サイバー攻撃の脅威 (標的型攻撃など)
- 4) その他の脅威 (SNS など個人情報公開・著作物の無許可利用)
- 5) 情報システム部門 (人材不足、中途採用頼み、故意・過失による情報漏洩リスクが高い)
- 6) システム導入業者 (管理者権限で作業、管理者アカウントを複数で共有、故意・過失による情報漏洩リスクが高い)
- 7) 委託・派遣会社要員 (情報漏洩リスクを考慮すると権制限、高度な作業は不可能)

2. 本学の代表的なシステム群

情報システム部門が保守・管理している主なシステムは次の通りである。

法人系では、①人事給与システム②財務会計システム③学費納入システムなどがある。

大学事務系では、①入試システム (志願～合否判定) ②教務システム (学籍・履修・成績) ③キャリアサポート (就職) システムなどがある。

教育研究系では、①遠隔教育システム②AV システム③授業支援ツールなどがある。

共通では、①ポータルシステム②Web メール・生涯メール (Office365) ③オンデマンド印刷システ

ム④ストレージシステム (FileBlog) ⑤オンデマンド印刷システム⑥テレビ会議システム⑦入退出管理システム⑧図書館システムなどがある。

3. セキュリティ面への配慮

1) 人的対応 (アクセス管理)

- ①情報セキュリティ関連の啓発活動
- ②アカウント申請、利用権限・範囲を明確化
- ③アクセス権限付与の承認と牽制が働くルール
- ④アクセスログ取得と定期的なアクセスチェック
- ⑤不正アクセスの監視
- ⑥開発と運用の職務分掌

2) 物理的対応

- ①サーバ室設備・防災管理
- ②入退室管理 (監視・記録)
- ③物理的なアクセス制限・ログ取得
- ④盗難防止対策
- ⑤データセンター活用 (クラウドサービス)

3) 技術的対応

- ①ネットワーク管理: クラウドサービス (F/W) ・冗長化・ウィルス対策・利用統計、利用ログ
- ②バックアップ対策: クラウドサービス
- ③記録媒体の取り扱い: 情宣活動 (パスワード・暗号化等) ・認証機能付 USB 貸出・処分方法
- ④情報資産管理: 情報所管部署、利用権限・範囲・情報アクセス制御・ログ取得
- ⑤パソコン利用管理: 認証、利用権限・範囲・利用統計、ログ取得

4. アカウント配付と利用形態

- ・各属性に利用権限を設定する
- ・パスワードは随時変更可能、不正利用を防ぐため、定期的な変更を促す
- ・定期的な付与アカウントの見直しを実施する

1) 学生

- ①アカウント: 入学手続きに含む
- ②有効期限: 退学、除籍、卒業まで
- ③利用条件: 認証画面に Login 後に利用可能

2) 教職員

- ①アカウント: 入職後、個人で利用申請書を提出
 - ②有効期限: 職員の異動、教職員の離職等
 - ③利用条件: 認証画面に Login 後に利用可能
- 3) その他

- ①正規生以外の学生アカウント

- ②臨時のおよび申請制によるアカウント

- ③AD と連携しないアカウント など

【情報システム部門の役割変化】

大型計算機が主流であった 2、30 年前は、情報システム部門ではコンピュータシステムの導入から保守までを一貫して担当していた。加えて、業務アプリケーションの開発・保守までを行っていた。しかし、近年 ICT の飛躍的な進歩により、ハードウェアは高機能・高性能・小型化・低価格化、ネットワークシステムは高速化した。また、ソフトウェアは業務パッケージや市販アプリケーションが充実し、無料のアプリケーションも増加している。さらに、現在ではクライアント・サーバシステムが主流となり、情報システム部門の仕事に変化が起きている。主要な業務として、利用者のアクセス管理や情報セキュリティ管理、および多様化による運用負荷の軽減、コスト削減に注力する傾向である。

本学では、この一環としてデータセンターのクラウドサービスを利用している。その主な要因は

- ①ICT の発達による管理運用負荷の増加
- ②セキュリティ対策負荷の増加
- ③災害時の業務継続性 (BCP) の確立
- ④電力使用量削減への取り組み

などが挙げられる。

【監査部門への期待】

今後、益々複雑化、高度化、多様化する ICT 分野の監査において、口頭、紙資料、あるいは 2 次加工資料から脱却し、多岐に渡る資料のエビデンスを確認できる「内部監査専用システム」あるいは所有する各システムに「内部監査用特権アカウント」など、内部監査の ICT 化が必要ではないだろうか。

監査課題研究会議 (10月)

日	程: 第 1 回: 平成 27 年 10 月 13 日 (火)
	第 2 回: 平成 27 年 10 月 27 日 (火)
場	所: 第 1 回: 上智大学 中央図書館・総合研究棟 9 階 911 会議室
	第 2 回: 上智大学 中央図書館・総合研究棟 9 階 911 会議室
テ	ー マ: 『教育研究の輝きをもたらす大学ガバナンスと監査とのかかわり』

プログラム：第1回 10月13日 司会：西野 芳夫 氏

(関東学院大学 名誉教授、本協会企画委員会 委員長)

I. 講演

1. 「会計監査人から見た大学のガバナンス」

講師：奈尾 光浩 氏 (有限責任監査法人トーマツ パートナー

日本公認会計士協会 学校法人委員会前委員長)

2. 「企業人から見た大学のガバナンス」

講師：加用 久男 氏 (元中央大学 財務担当常任理事、

元(株)野村総合研究所 管理部門担当常務)

II. シンポジウム

・講師とフロアとの質疑応答・討論

・まとめ

第2回 10月27日 司会：西野 芳夫 氏

(関東学院大学 名誉教授、本協会企画委員会 委員長)

I. 講演

1. 「コーポレートガバナンスと学校法人ガバナンス～若干の比較検討」

講師：尾崎 安央 氏 (早稲田大学 法学学術院教授)

2. 「ソフト・ローとしての大学ガバナンス・コードの可能性」

講師：佐藤 信行 氏 (中央大学 法科大学院教授)

II. まとめ

内部監査研究会議(10月)

日 程：平成27年10月15日(木)

場 所：東京理科大学 森戸記念館 2階 第1会議室

テ ー マ：『大学の経営改革に活力をもたらす監査を考える』

プログラム：I. 「大学価値の増加・成長を達成するための監事監査の役割」

講師：玉川 聡 氏 (東陽監査法人 監査第一部副部長 公認会計士)

II. 「事案研究を活用した監査プロセスの展開方法の磨き方」

講師：山本 雅和 氏 (昭和女子大学 監査室長)

「大学価値の増加・成長を達成するための監事監査の役割」

東陽監査法人 監査第一部副部長 公認会計士 玉川 聡

ここでのテーマは大学の経営改革に活力をもたらす大学価値の増加・成長を達成へと繋がる有効なガバナンスとは何かを考え、その経営企画における監事監査の役割は何かを提案することです。骨子は次のとおりです。

1. 大学価値の定義(最終的に達成される目標の明確化)
2. 目標を達成するための経営ツール
3. 経営改革における監事監査の役割

1. 大学価値の定義

大学価値とは何か?大学の価値観は千差万別で現在のところ絶対的な共通の尺度は無いと思いま

す。そこで一定の仮定の下で、教学面・経営面での評価など全ての要素を総合的に反映した大学価値は、如何なる尺度で測定可能か検討します。

ここでまず利潤という絶対的な価値観がある上場企業の価値の尺度について確認します。上場企業の価値は「時価総額」(時価総額=取引所の時価×発行済み株式総数)で捉えるのが一般的です。時価は企業の財務数値だけでなく技術力や知名度など非数値的な要因も含め将来の期待を包括的に全て反映されると考えるからです。これは大学で言えば教学面の評価という非数値の評価を反映するというに通じるところがあります。

しかし、大学の基本金に時価という概念はあり得ません。

そこで、株式時価と財務数値との関連性を証明したEVA(経済付加価値)の理論を利用してみます。

大学のEVAは、私見ですが、結果的に次のように定式化されます。

①EVA(大学) = 教育活動収支差額(事業活動収支計算書より) - 借入金等利息支出

すると

②大学の市場付加価値相当額 = 将来の期待EVA(大学)【教育活動収支差額 - 借入金等利息支出】の現在価値

これは借入コストを削減すなわち財務構造を改善し、教育活動収支差額を将来の教育・研究に必要なリソースを必要なだけ計画的に確保出来る大学の価値が高いということを示しています。このように上記EVA(大学)は大学価値を測定・評価するための指標の一例になると言えます。

2. 手法としてはBSC(バランス・スコアカード)等が有効と思われます。ここでは具体的な導入方法は割愛しますが、最大のポイントはKGI(最も重要な戦略目標の値)が、上記の例で言えばEVA(大学)の目標数値と整合することです。そのため人材、業務プロセス、生徒(顧客)、財務というそれぞれ視点からKGIを設定し、KGIを実現するためのCSF(特に重要な成功要因)を設定、それを実現するためのKPI(各プロセスにおける達成すべき重要な値)を設定、その実現のためのアクションの決定というように最終的な目標から実施すべきアクションの決定までブレイクダウン出来る仕組みとなっています。目標達成のため各々の立場

で何をすべきかが明確であり、そのアクションは経営トップの目標に向って作用するというように、まさにガバナンスのためのツールとなっています。最終目標は財務の視点からのKGIなので上記のEVA(大学)のような定量的な指標を目的とすることが出来ます。

3. さて、実際に大学間で共通の定量的尺度で競争するような状況になった時、私利私欲ではなく、大学のため不適切会計をしてでも目標達成したいという動機を生み、不正等を引起す可能性があります。

そこで大手家電メーカーの不適切会計等を教訓とした監事監査の役割を考えます。監事監査では経営トップ(学長・理事長・理事会等)の経営目標・計画・方針などについてコミュニケーションを図り、それがEVA(大学)のような数値目標に整合し、具体化のためのKGIや単年度予算等、実行レベルの状況が合致しているかを確認することが求められます。実際のアクションレベルの内部統制上の細かい問題点や会計財務については内部監査室や会計士監査と連携・指導すれば足りると思われませんが、監事監査の最も重要な役割は、経営トップの執行状況をモニタリングし、目標設定が無謀だったり、不正を助長するような風土があるなど、問題あれば意見し是正勧告をして経営を正常化して有効なガバナンスを実現していくことだと思います。

監査課題研究会議(11月)

日 程：平成27年11月9日(月)

場 所：上智大学 13号館(福田家ビル) 512室

テ ー マ：『大学経営者が求める大学像とその実現を支援する監査およびIR活動のありかた』
プログラム：I. 「大学経営者が求める大学像と監査のあり方」

講師：高祖 敏明 氏(上智学院 理事長)

II. 「大学の価値向上のための監事監査の新展開」

講師：川崎 朝夫 氏(昭和女子大学 監事)

III. 「大学の戦略的施策に対するインテリジェンスとしてのIR活動」

講師：森 雅生 氏(東京工業大学 情報活用IR室 教授)

「大学経営者が求める大学像と監査のあり方」

学校法人上智学院理事長 高祖敏明

1. 建学の精神とミッションの実現

私立大学が、学校数でも学生数においても全体の7割を越えて高等教育を支えている一方で、定員割れの増加傾向など、経営環境は厳しい。文科省による定員管理が厳格化に向かう最近の動向では、経営戦略の見直しも迫られている。国立大

学でもミッションの再定義など独自性や特色化が求められているが、私立大学は、特に中長期的な視点でそれぞれの大学ごとに自らのグランドデザインを描くことが必要である。

個々の大学の建学の精神に基づき「自主的・自律的な運営」を行うと同時に、「公共性・信頼性の確保」に努めることが私立大学存続の鍵である。そのような私立大学経営に「内部統制(ガバナンス)

ス)」と「情報開示」は欠かせない。このことが適切、また適法かつ妥当になされているかを監視するのが監事監査である。

理念、ミッションは、必ずしも具体的でわかりやすいものではないため、具体例を示すなどしてリーダーがそれを発信する必要がある。建学の精神やミッションは時代を超えて不変とも言えようが、具体的な時代状況の中でのその実現の様子はさまざまである。

2. 大学という組織の特性とガバナンス

大学ごとの歴史や組織特性に鑑み、建学の精神（ミッション）を達成するにはどのようなガバナンス形態がよいのか、改めて検討してみる価値がある。また、学長がリーダーシップを発揮しやすい環境を整えるための改革も必要であり、さらに、学長の補佐体制や学長の選任基準を整備していく必要もある。

教授会と理事会は、決して対立関係にあるわけではない。理事会から始まり、末端の教学組織や事務組織まで、それぞれの権限と責任のもとに自分たちの役割を自覚して業務に当たることが求められている。

業務執行に、様々な意見を取り入れるという意味で、外部理事など、外部人材の任用は重要だ。同時に、同窓会や後援会の存在も忘れてはならない。また、業務を執行する際、執行部はその業務の目標や戦略計画、ロードマップを定めておく必要がある。

3. 大学改革推進の仕組みと課題

大学改革には高度な経営判断が求められるが、その際役に立つのがIRを活用して客観的、専門的視点で分析された情報である。データをもとに要因を分析し、強みを伸ばし、弱みを克服していくことが可能となろう。

大学改革においては教員も職員も、その推進を担う重要な役割がある。そのための仕組みとして「教職協働プロジェクト」を実践する例も増えてきている。

改革においては、時にリスクをとる必要も生じる。しかし、痛みなくして改革はない。変化の激しい時代は、「何もしないことこそが最大のリスクとなりうる」とは、よく言われることである。

研究不正による組織への影響もリスクの一つであり、大学には、教員のみでなく、学生や職員、また理事をも対象にした研究不正防止のための研究倫理教育も求められている。

4. 大学経営と監査の役割

大学経営の質保証に「監査」は重要であるが、PDCAサイクルによる改革を進める上で、監事監査や内部監査、自己点検評価などの、大学内部からの監査や評価と、外部監査、認証評価のような、外部からの評価も欠かせない。また、内部質保証と改革支援の組織としてのIR部門などの整備も重要である。「私学の経営分析と経営改善計画」（日本私立学校振興・共済事業団 平成24年3月）にあるチェックリストなどは、経営に関する監査の視点を確認するために活用できる。

5. まとめ 大学経営と監査の役割

大学経営においては、ミッションやビジョンを踏まえた中・長期計画を策定し、それを年度計画や短期計画に展開させて改革を進める必要がある。それらを全体的また部分的に監視し、学校法人の価値を高めるのが監査の仕事である。その際、弱点や不足を指摘する「守りの監査」も大事だが、大学が自らのミッションを現状よりもっとよく果たすための「攻めの監査」へと重心を移す時代が来ているようである。

内部監査研究会議(11月)

日 程：平成27年11月16日(月)

場 所：東京理科大学 森戸記念館 2階 第1会議室

テ ー マ：『大学における内部監査が取り組むべき課題克服に向けて』

プログラム：Ⅰ.「ガイドラインの改正で何が変わったのか？」

－履行状況調査を通して見えてきたもの－

講師：坂野 豊和 氏 (文部科学省研究振興局振興企画課競争的資金調整室、指導企画係長)

Ⅱ.「事案研究を活用した監査プロセスの展開方法の磨き方」

講師：山本 雅和 氏 (昭和女子大学 監査室長)

監査課題研究会議(11月)

日 程：平成27年11月30日(月)

場 所：東京理科大学 森戸記念館 地下1階 第1フォーラム

テ ー マ：『大学経営戦略としてのBCP(事業継続計画)と監査』

プログラム：Ⅰ.「大学の業務継続計画(BCP)の意義と課題」

講師：丸谷 浩明 氏(東北大学 災害科学国際研究所 教授

NPO法人 事業継続推進機構 副理事長)

Ⅱ.「大学法人における中長期経営計画(大学経営戦略)とBCPとの関連」

講師：星野 雄滋 氏(有限責任監査法人トーマツ パートナー)

「大学の業務継続計画(BCP)の意義と課題」

東北大学災害科学国際研究所教授 丸谷 浩明

大学における業務継続計画(BCP)は、東日本大震災の発生をきっかけに一層重要視されてきており、BCPの策定に取り組む大学も増えているが、企業のBCPと比べると独特な側面もあるので、その点の認識が必要である。

まず、BCPの考え方を説明すると、大災害が発生した場合、何も準備していなければ組織の活動レベルが0に低下し、その回復は遅い復旧曲線を描くことになる。しかし、災害直後であっても大学では学生、教職員の安否確認を行い、学生の保護者と連絡をとらなければならないなど、最低限の活動が求められる。また、大災害が起これば大学は当面授業を休講にしても後から補講でカバーできるので、復旧は急がないという見方も一面では正しい。しかし、大学の卒業や入試の時期がかなり遅れる事態になれば、大学経営にとっても学生にとっても、卒業生を受け入れる側にとっても大きな問題である。研究活動の面では、成果データの災害による喪失や研究再開の遅延が、研究競争において大きな不利になることも考えられる。そこで、これらの事態を考慮し、重要業務の継続・早期復旧を図ることが大学にも求められる。

BCPの内容としては、重要業務を選定し、その実施のために必要なリソース(ヒト、モノ、カネ、情報など)を特定したうえで、そのリソースが災害によりどの程度不足するかを予測し、リソース不足をいかに回避するかの戦略・対策を立て、事前対策を計画してこれらを着実に実施する。そして、災害発生後は、活用可能なリソースを重要業務に集中して早期復旧を図るものとし、そのための対応体制や対応手順を定めておく。また、BCPについて組織のメンバーに教育・訓練を行って習熟度を高め、また、訓練の反省に基づき継続的に見直し・改善を行っていくことも求められる。

大学におけるBCPの目標については、一般に、次の5項目に整理できるであろう。①教職員および学生の安全を確保すること、②学生を予定通りに卒業(修了)させること、③学生を予定通りに受け入れること、④高度な教育水準を確保すること、⑤教職員の雇用を確保すること、である。

また、各大学に共通的な重要業務としては、①けが人、閉じ込めの救出活動、②学生、職員、来客の安否確認とその公表、③二次災害の防止、④大学執行部の中枢機能の確保、⑤研究資産のデータ喪失防止及び復旧、⑥学内の情報システムの維持・早期復旧、⑦自宅に住めなくなった学生への支援、⑧教育・研究環境の早期復旧、⑨教職員の雇用の確保、などが該当するであろう。

これらのほか、大学には、災害が発生する時期によって優先度が高まり、早急な対応が不可欠となる重要業務がある。その代表は①入学試験の実施、②卒業試験の実施、③定期試験・単位認定などであり、他の主催イベントの一部も該当する可能性がある。

さらに、大学の立地によっては重要業務となり得る事項として、①学生、職員の帰宅困難者への支援、②地域の避難所等としてのスペースの一時提供、③地域社会の経済的な影響への配慮などがあろう。

これらの重要業務を災害発生時に実施するうえで、大学の特有の課題が足かせになる可能性もある。それらは、①学生、職員、来客、入構業者の所在確認の困難さ、②各建物の複数組織の混在、③教員の組織的な対応の意識の不安、④研究室の独立性、⑤教室等の外部利用の多さ、などがあげられる。

最後に、今後、大学としては、BCP策定・改善の単独の努力に加えて、大学間での連携・協力が有効になると考えられるので、その視点も大事にしたい。

内部監査研究会議(12月)

- 日 程：平成27年12月2日(水)
場 所：東京理科大学 森戸記念館 2階 第1会議室
テ ー マ：『大学内部監査の課題克服に向けて』
プログラム：I. 「公的研究費並びに補助金の管理・監査に関する会計検査院の視点」
講師：河北 公郎 氏(会計検査院事務総長官房上席企画調査官付 検査情報分析官)
II. 「事案研究を活用した監査プロセスの展開方法の磨き方」
講師：山本 雅和 氏(昭和女子大学 監査室長)

監査課題研究会議(12月)

- 日 程：平成27年12月8日(火)
場 所：東京理科大学 森戸記念館 2階 第1会議室
テ ー マ：『監査を通して見る大学ガバナンスの問題点と再構築』
プログラム：I. 「監査役監査から見た学校法人監事監査の問題点」
講師：尾崎 安央 氏(早稲田大学 法学学術院教授)
II. 「大学ガバナンス・コード素案」づくりの考え方
講師：佐藤 信行 氏(中央大学 法科大学院教授)
III. シンポジウム
佐藤講師フロアとの質疑応答・討論
司会：西野 芳夫 氏(関東学院大学 名誉教授)

財政課題研究会議(12月)

- 日 程：平成27年12月14日(月)
場 所：東京理科大学 森戸記念館 2階 第1会議室
テ ー マ：『大学における財務報告のあり方と将来の方向性』
講 師：奈尾 光浩 氏(有限責任監査法人トーマツ パートナー)
プログラム：I. 「大学における会計基準(会計処理と報告の基準)の方向性」
II. 「会計基準設定プロセスへの監事の関与」
III. 「財務情報と非財務情報の統合」

監査課題研究会議(12月)

- 日 程：平成27年12月18日(金)
場 所：東京理科大学 森戸記念館 2階 第1会議室
テ ー マ：『大学の価値向上に寄与する大学監査とは』
講 師：依田 慶士 氏(新日本有限責任監査法人 教育セクター支援室 マネジャー 公認会計士)
講 演：「改正ガイドラインを超える公的研究費の管理体制と監査視点はこれだ！」
～民間企業の事例に学ぶ管理・監査手法の近代化・高度化

[活動状況]

(総会)

平成27年 3月 9日 第11回
12月11日 第12回

(理事会)

平成27年 3月 9日 第27回
4月 9日 第28回
6月30日 第29回
10月13日 第30回
12月11日 第31回

(会議、研究会議並びに研修会)

平成27年 1月13・27日 大学内部監査能力養成プログラム（第3回・第4回）
3月 3日 大学内部監査能力養成プログラム（第5回）
3月 5日 内部監査研究会議
～『公的研究費の管理・監査に関するガイドライン』
(平成26年2月18日改正)への大学の対応～
3月10日 監査課題研究会議
～大学ガバナンス改革にディスクロージャーの果たす意義～
3月17日 内部監査研究会議
～新しい人事政策モデルへの模索とそれに伴うリスク管理のあり方～
3月24日 大学内部監査能力養成プログラム（第6回）
3月27日 内部監査研究会議
～内部監査担当者から見た内部監査職員のあり方～
3月30日 監査課題研究会議
～大学法人の未来と求められる新時代に向けた監査の視点と役割～
4月27日 内部監査研究会議
～大学監査の充実は全国の一つ一つの大学から～
5月11日 内部監査研究会議 ～大学における内部監査はいかにあるべきか～
6月 3日 監査課題研究会議
～大学法人の未来と求められる新時代に向けた監査の視点と役割～
6月15・29日 監査課題研究会議
～監事および内部監査人による業務監査（教学監査を含む）
のありかた～
6月26日 内部監査研究会議
～内部統制にかかわる監査は大学法人に益をもたらすか～

- 7月 7・31日 監査課題研究会議
 ～ICTガバナンスの構築は大学の継続した発展の礎
 -ICTガバナンスにおける監査の役割～
- 7月27日 内部監査研究会議
 ～リスク志向の監査プロセスの展開方法(問題発力と提案力を養う)～
- 8月 3日 監事会議 ～大学経営の質を高める内部監査を探る～
- 8月 4日 監査会議 ～転換点にある大学監査のありよう～
- 8月 5日 監事会議
 ～教学監査の思想とこれによる大学経営支援の手法を考え学ぶ～
- 8月 6日 監事会議 ～戦略的経営決断に監事の力を活かす～
- 9月 3日 内部監査研究会議
 ～大学の経営改革に欠かせない内部統制の構築～
- 9月 8～10日 大学の経営改革研修会
 ～大学の経営改革に管理会計をどう活用していくか～
- 9月11日 監査課題研究会議
 ～教学の意思決定システムの改革は、
 確固たるガバナンスをもたらすか～
- 9月14・29日 監査課題研究会議
 ～大学法人の健全な発展に結びつくガバナンスの基本とは～
- 10月13・27日 監査課題研究会議
 ～教育研究の輝きをもたらす大学ガバナンスと監査とのかかわり～
- 10月15日 内部監査研究会議
 ～大学の経営改革に活力をもたらす監査を考える～
- 11月 9日 監査課題研究会議
 ～大学経営者が求める大学像とその実現を支援する
 監査およびIR活動のありかた～
- 11月16日 内部監査研究会議
 ～大学における内部監査が取り組むべき課題克服に向けて～
- 11月30日 監査課題研究会議
 ～大学経営戦略としてのBCP(事業継続計画)と監査～
- 12月 2日 内部監査研究会議 ～大学内部監査の課題克服に向けて～
- 12月 8日 監査課題研究会議
 ～監査を通して見る大学ガバナンスの問題点と再構築～
- 12月14日 財政課題研究会議
 ～大学における財務報告のあり方と将来の方向性～
- 12月18日 監査課題研究会議 ～大学の価値向上に寄与する大学監査とは～

【編集後記】

大学監査協会は、会員の皆様のご理解とご支援をいただき、現在8年度目の活動を進めております。近年、わが国では、大学における業績活動についての監視のための情報公開の要求とこれらの情報に対する正確性や合法性、さらに実施された政策や事業の効率性・有効性の評価の必要性や透明性について、さまざまな指摘ないし議論がみられるようになってきています。その指摘ないし議論は、税金・公金等の不適切な経理処理、無駄な財政支出あるいは当事者の権限濫用の状況が顕在化してきたことに起因しています。

大学が社会の公器として厳しい経営環境のなかで、その社会的責任を果たしていくためには、法人のガバナンスの強化と経営の透明性を高めることが必要であります。知的存在感のある国づくりのためには、大学の教育研究の質的向上に努め、そのアカウンタビリティを高めるとともに、大学の財務内容のディスクロージャをさらに進めなければなりません。大学経営の透明化こそが、大学が社会の共感を得る途であります。そのためには、監査体制の充実、とりわけ、監事、内部監査担当者並びに会計監査人の連携・協調による監査体制の強化が望まれます。わが国の「監査全体に、根本的な転換期が来ている現在、パブリックアカウンタビリティの役割と効果を通して、多種多様化してきている大学の持つサービス・経営の特性及び経営管理の特性から生ずる脆弱性を克服し、よりよいガバナンスを機能させなくてはなりません。つまり、単なる財務情報の信頼性を確保するだけではなく、教育研究に対する社会的評価をどのように獲得していくかが、これからは問題になってきます。また、大学法人の経営の質の向上のために、大学監査の革新を通してガバナンス並びに経営の透明性の向上にどのように資するかを絶えず検討し、各法人のミッションを実現する課題解決の端緒とならなければならない。

さて、このたび、研究会議等のご講演の内容を収録できる範囲において『大学監査協会ニュース 第8号』にコンパクトにまとめさせていただきました。あわせて研究会議等にご参加いただき、活発な議論を展開いただきました方々には、諸々のご示唆をいただきましたことにお礼を申し上げます。

(赤坂)

大学監査協会ニュース No.8 平成28年10月31日発行

一般社団法人 **大学監査協会**

〒102-0082 東京都千代田区一番町25番地
JCIIビル5階

電話 03-6272-6811 FAX 03-6272-6812