

# 大学監査協会ニュース

No. 9

## 内部監査研究会議(1月)

日 程：平成28年1月28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：『大学の価値を高める評判を科学する内部統制と監査制度』  
プログラム：I. 「大学における財務報告に関する不正リスクと内部統制」  
講師：武田 朝子 氏 (あずさ監査法人 マネジャー)  
II. 「レピュテーションリスクとマネジメントに対する監査視点」  
講師：大柳 康司 氏 (専修大学 経営学部教授)

## 財政課題研究会議(3月)

日 程：平成28年3月3日(木)  
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：『学校法人会計基準改正の概要と今後の大学経営への影響』  
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・オブザーバー)

## 学校法人会計基準改正の概要と今後の大学経営への影響

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. 基準改正の概要

改正後の学校法人会計基準(以下「基準」)、平成27年度から適用とされた(文部科学大臣所轄法人)。今回の改正は、以下の点で基準設定以来の大改正といわれている。

(1) 新たに活動区分資金収支計算書の作成が求められることになり(知事所轄法人は省略可)、支払資金の増減を教育活動、施設整備等活動、その他の活動の3区分に分けて開示することとなった。

(2) 消費収支計算書が事業活動収支計算書に変更となり、教育活動収支差額、経常収支差額、基本金組入前当年度収支差額といった段階別の収支差額を表示することとなった。

(3) 貸借対照表に純資産の部を設け、その内訳として基本金の部と繰越収支差額の部を設けることとなった。

その他にも、いくつか改正点はあるが、上記(1)

から(3)が主要な改正点といえる。なお、日本公認会計士協会学校法人委員会は過去公表された実務指針、研究報告等をすべて見直し、ほぼ改正作業が終了したところである。

### 2. 改正基準に準拠して作成された計算書類の分析

今回の改正の趣旨は、外部のステークホルダーに対する、より分かりやすい情報提供及び法人内の意思決定におけるより有益な情報提供とされている。そのために収支計算書を「分けた」のが今回の改正である。

「分析」ということばが示すとおり、人は何らかの方法で分けないと状況を理解できないことが多い。その意味では、収支計算書を「分けた」という今回の改正は大きな意義を持つものと考えられる。

さて、企業会計における財務諸表分析では総資産利益率(当期純利益÷総資産)あるいは株主資本利益率(当期純利益÷純資産)が重視される。投資家にとっては、投下された資本に対しどの程度のリターンがあるかが重要だからであるが、営利を目的としない学校法人においてはこのような考え

方はなじまない。しかしながら、学校法人においても、人件費、経費等の教育活動に必要な支出を学生生徒等納付金等の教育活動収入で賄っていなければ、資金不足に陥る。現在の私立大学は過去の金融資産の蓄積があるところが多いため、すぐに[資金不足⇒借入増加⇒金利負担と返済による経営への圧迫⇒経営破たん]といった経過をたどるとは限らないが、放置しておけば遅かれ早かれこの状況に陥る。

活動区分資金収支計算書の教育活動資金収支差額とは、家計に例えれば生活費である人件費支出、教育研究及び管理経費支出を、給料に相当する学生生徒等納付金収入、手数料収入、施設設備取得以外の目的で受け入れた寄付金収入及び補助金収入、付随事業収入、雑収入で賄った後に、残った資金である。教育活動資金収支差額がマイナスの場合、生活費を給料で賄っていない状況であるため、必ずプラスであることが必要である。同様に事業活動

収支計算書では、教育活動収支差額がプラスであることが前提となる。ただし、資金運用によって教育活動外収入が上乘せされている学校法人も多いため、経常収支差額は最低限プラスであることが必要と考えられている。

### 3. 学校法人会計基準の方向性

会計基準は不変のものではなく、環境変化に伴い改正していくべき性格のものである。ここで重要なのは主たる利用者が誰か、主たる利用者が必要とする情報は何かという観点である。

営利を目的としない学校法人であっても、将来にわたり支出を賄えるだけの収入を確保できるのか(=想定される収入の範囲内に支出を抑制できるのか)という判断に役立つ情報はすべての利害関係者にとって必要と考える。法人の存続可能性に関する情報として有用かという観点から継続的に基準を見直す必要があると考える。

## 監査課題研究会議(3月)

日 程：平成28年3月9日(水)

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：『大学価値向上に求められるサステイナブル思考と大学監査』

プログラム：I.「今もう一度考える真の大学監査とは」

講師：百合野 正博 氏(同志社大学 商学部教授)

本協会大学監査あり方研究会座長、監事監査委員会委員長)

II.「大学におけるサステイナブル経営が目指すもの」

講師：仲上 健一 氏(立命館大学特任教授・東京大学客員教授)

サステイナビリティ・サイエンス・コンソーシアム 理事長)

III.「理事長が期待する先進的の大学監査」

講師：川原 俊明 氏(追手門学院 理事長)

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)

### 「大学におけるサステイナブル経営が目指すもの」

立命館大学特任教授／

サステイナビリティ・サイエンス・コンソーシアム 理事長

仲上 健一

大学におけるサステイナブル経営のために留意する事項は、学術研究・教育・社会連携とともにガバナンス・財政・監査と組織の内外にわたる幅広いのが特徴であろう。国内外を問わず大学は国家の歴史よりも長くまた普遍的である。21世紀に入り顕在化した地球温暖化、極限災害、民族紛争、また日本における東日本大震災・福島第一原発事故、さらにはアジア太平洋地域の政治・社会・

経済システムの転換等々の社会問題解決に対して、大学の果たすべき役割はますます重要になってきている。現代の人類が直面している最大の課題は、地球持続可能性の確保であろう。この政策課題は、従来の課題をはるかに超えたものであり、政策そして戦略さらには構想力が必要とされる。地球持続可能性の確保を図るために、地球・社会・人間システムの持続可能性を究明する新しい学問体系としてサステイナビリティ学の構築が誕生した(IR3S, 2007)。サステイナビリティ学の目標は、「地球システム、社会システム、人間システムの再構築と修復」にある。すなわち、「これ

らの3つのシステムおよびその相互関係に破綻をもたらしつつあるメカニズムを解明し、持続可能性という観点から各システムを再構築し、相互関係を修復する方策とヴィジョンの提示を目指す。」と規定されている(小宮山, 2011)。かつてない困難なヴィジョンを提示するためには、今日の大学は改めて存在意義を考え直す時期に来ている。ヨーロッパ最古の大学であるイタリアのボロニア大学で1988年9月18日に900周年のためにボロニアに集い検討され宣言された「大学大憲章」では、「間近になったこの千年紀の終わりに当たって、人類の将来は文化、科学、技術の発展に大きく依存しており、その発展は真の大学に象徴されるような文化、知識ならびに研究を中心として築かれる。」と高らかに大学の意義を謳い、基本原則として「社会の中心に位置する自律的機関」であることを強調している。日本においても、平成20年6月29日～7月1日に札幌市で開催されたG8大学サミットは、大学の歴史上初めての試みであり、地球の持続可能性を達成するための調査・研究や教育等大学の役割を再確認した。また、大学自らのサステナビリティの達成に向けての取り組みを約束するとともに、G8北海道洞爺湖サミットに参加する首脳たちに対して気候変動問題等に対する科学的で適正な政策の実施を求める「札幌サステナビリティ宣言」を採択した。このような活動を継続するための組織として、大学・地方公共団体・個人からなるサステナビリティ・サイエンス・コンソーシアム(SSC)では、理論から社会実装へと展開しつつある。今日の社会情勢において、大学の使命・役割が高くなればなるほど、その基盤である大学経営の重要性が高まる。日本の私立大学が直面し苦悩している「18歳人口問題」、「私立大学の定員充足率」、「財政」、「ガバナンス」という現実問題は、「地球持続可能性の確保」より卑近で切実な問題であろう。その解決のためには、過熱化する世界大学ランキングへの果敢なる挑戦も必要であり、一方、「第5次科学技術基本計画」における「大学経営力の強化」への周到な準備も必要であろう。これからの私立大学の財政政策においては、斬新な新学費政策を打ち出すことは厳しい環境であり、学費以外の収入強化や支出の構造的削減・抑制も限界がある。大学の志願・受験校選択の基準としては、大学の財務状況より、偏差値・校風・ブランドが受験生にとっては重要な要素であり、そのためには大学の根幹である教学・入試において地道な努力を継続的

に行うほかに道はない。

私立大学のサステナビリティ策とは、明治維新以降、日本の人材育成の中核的役割を営々と担ってきたという確信とともに、未来創造を現状の国の枠組みにとらわれず挑戦する多くの人材を輩出することが自律的にできる教育・研究機関であるという自覚と自信ともに旺盛な行動の継続な営為であろう。

IR3S(2007)、サステナビリティ学連携研究機構、「地球持続戦略の構築を目指して(IR3S)2007」、サステナビリティ学連携研究機構、2007年4月30日小宮山宏他編(2011)、『サステナビリティ学 ①サステナビリティ学の創生』、東京大学出版会、2011年

### 「理事長が期待する先進的大学監査 —大学価値向上に求められるサステナブル思考 と大学監査—

学校法人追手門学院 理事長 川原 俊明

#### 《大学は公器》

2015年3月5日、コーポレートガバナンス・コード有識者会議による原案が公表され、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上のために、監査機能が如何に重要な役割を果たすべきか、が問題提起されました。

昨年は、コーポレートガバナンス・コード元年の位置づけ。企業は当然のことながら、大学も、ガバナンスの実効性を担保するための監査体制が不可欠です。その矢先に、コーポレートガバナンスの優等生とされてきた東芝で、巨額の粉飾決算が発覚。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。大学関係でも、近時、某学園理事長が法人資産を私的に流用したとの報道がありました。大学は公器であるべきです。

#### 《サステナブル思考と大学監査》

このテーマは、真の大学ガバナンス確立にかかわる問題です。

追手門学院大学は、教授会の学長諮問機関化など、全国の大学に先駆けてガバナンス改革を実現し、理事会改革も達成しました。

理事会は、ガバナンス機能を担保するため、複数の外部理事と常勤監事を含む3名の監事を配置。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。監査の独立性こそが健全な理事会を育てるのです。

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の健全な発展に貢献しなければなりません。まさに、持続的な成長と中長期的な価値創造に資するものであるべきです。

その先にあるもの。それは「すべては学生のために」です。私学の最も重要なステークホルダーは学生です。大学には、教育力の向上や教育環境の整備など、教育の質保証が求められているのです。

### 《教学監査》

大学において、監査の先進的役割を果たすためには、教学監査が不可欠です。

私学法では、財産のみならず業務の監査が求められます。大学が教育機関である以上、教育内容が、あらゆるステークホルダーからも批判に耐えられる内容で実践されるべきです。経営と教学は別物、という論理はもはや通用しません。

私学における理事会の経営責任は、当然、教学内容にも及びます(改正私学法第36条)。教学監査の法的根拠は私学法37条3項にあります。

では、教学監査として、具体的にどのようなことを実践すべきか。

私は、授業マネジメントと教員評価にメスを入れるべきだと思います。

大学は、保護者・学生との間で教育提供契約を締結しています。大学は授業料という対価を得る反面、学生に適切な教育環境のもとで充実した教育を施す義務があります。もし、私語や授業妨害、あるいは教員側のサボタージュなどによって、適切な授業環境が提供できないとすれば、大学側の契約違反です。

このような債務履行状態をチェックすることも教学監査として機能すべきです。そのためにはまず執行部門の課題として、PDCAサイクルが機能しているかどうか、大学組織自らによるチェック(自己点検・評価)が必要です。さらにはそれが学院と大学全体の方針に沿っているか、という上級者(理事者)による二次的チェックが前提となります。教育の適切な履行は大学の生命線です。

さらには、教員評価の問題があります。大学が社会に開かれた公器である以上、教員評価も社会からの批判に耐えうるものでなければなりません。

### 《追手門学院大学の監査の特徴》

一言で言えば、監査の独立性。

理事会と監査部門の信頼関係のもとに、大学が社会の公器たる役割を担うべく、積極的な監査を求めています。大学自体が監査部門の意見を真摯に受け止めながら、真の大学ガバナンスの確立をめざします。

## 内部監査研究会議(3月)

日 程：平成28年3月14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：『監事・内部監査アンケートから浮かび上がる監査課題と経営課題その解決の道』

プログラム：「監事監査・内部監査アンケートから浮かび上がる監査課題とその解決への道

—大学経営に求められる真の監査とは—

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)

## 内部監査研究会議(3月)

日 時：平成28年3月24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：『内部監査担当者から見た内部監査職員のあり方

—一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：五味 良雄 氏(城西大学 内部監査室)

講話者：星野 雄滋 氏(有限責任監査法人トーマツ パートナー)

講話者：早野 潔 氏(成蹊学園 内部監査室長)

II. パネルディスカッション

ファシリテーター：早野 潔 氏(成蹊学園 内部監査室長)

## 「内部監査担当者から見た内部監査職員のあり方 一本音で語る大学の内部監査を通じたキャリア アップ」

城西大学法人本部 内部監査室 五味 良雄

### 1. 監査のイメージ

#### (1) 監査に対する固定観念

監査は一般的に被監査部門等から敬遠されるが、これは被監査部門の業務に関して「重箱の隅をつつく」ように瑕疵をあげつらい難詰する性格のものと受け止められている嫌いがあるからと史料する。

事実これまでの監査といえば、監査対象業務が当該業務執行を定める規程等に沿って実施されているかを検証の中心としており、規程等そのものに存在する問題点については過小評価する傾向が強かったのではないかと。従って、監査部門は後ろ向きかつ守旧的な仕事をしていると業務担当部門には認識され、そうした固定観念から忌避という傾向が生じた虞なしとしない。

#### (2) 監査のイメージの変化

上述の監査に関する固定観念は、こうした業務を専らとする公的部門の硬直的な対処法から派生してきたものともいえ、行政機関の構造改革やJ-SOX法などの施行に伴い、公的機関による検査や監査の概念も大きく変化する傾向にある（金融検査等）。

すなわち、これまでの指摘中心のやり方からコンサルティング的な視点を中心としたアドバイザー機能を重視するようになってきている。

日本内部監査協会の定義する内部監査目的に「必要に応じて組織体の発展にとって最も有効な改善策を助言・勧告するとともに、その実現を支援する」が謳われているのは、正にこれと軌を一にしたものではないか。

### 2. 内部監査の視点

先に述べたとおり、助言・勧告や達成支援が内部監査の柱の大きな一つになってきていることから、内部監査には、組織体全体に関する大きな視点での目配りが求められている。

そのための重要なポイントとなるのは戦略的なリスクの計測と管理であり、COSOの提唱するERM (Enterprise Risk Management) フレームワークの導入が有効となるものと思料する。

### 3. 内部統制と内部監査

コーポレートガバナンスにおいて内部統制はもはや必須のアイテムといえるが、これを有効に設定・機能させるためには第三者による監視・牽制が必要不可欠である。殊に組織のトップによる内部統制無視は致命的であるため、大学経営においては、評議員会や監事・監査法人の役割が極めて重要であり、監査の視点でも、監事・監査法人と内部監査担当による三様監査が強く求められる所以である。

また、内部統制と内部監査は密接不可分の関係にあるが、先に述べた役割に鑑み、内部統制システムの構築・管理・フォローアップ担当とは明確に分けて考えなければならない。内部監査担当は、内部統制システムの有効性を検討・評価するモニタリングシステムそのものがきちんと機能しているかを検証すべき立場にあることを認識すべきである。

### 4. 実効面での内部監査の心得

- (1) 経営トップ直轄の組織であることを弁え、いかにしてトップの心に刺さるかを意識して行動する。
- (2) ネットの積極的利用、教職員とのコミュニケーションの充実などを通じ、柔軟な情報収集に努める。
- (3) 組織の真のステークホルダー（学生・父兄・OB等）を的確に把握し、健全な大学の運営に関しどのように寄与できるかを常に考えて行動する。

### 5. 内部監査の今後の展望

リスクの計測と対応に力点を置くことが重要であり、そのためには、組織の資産・資源・リスクなどを広範囲かつ重層的に管理し目配りを怠らない視点が必要となってくる。

今後の内部監査にとって、以上の観点からのマネジメントに基づく対応が求められるのではないかと。

### 6. 内部監査を通じたキャリアアップ

内部監査部門は組織全体を網羅的に把握できるポジションである。

この特性を生かし、若手や中堅の職員を積極的に配置して組織を俯瞰する視点を育て、経営企画や企画調整部門等への登用につなげるキャリアアップを考えていくことが、組織の将来

的な発展にとって極めて重要であることを認識すべきと考える。

### 「内部監査担当者から見た内部監査職員のあり方 —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—」

学校法人成蹊学園 内部監査室長 早野 潔

「内部監査を職員のキャリアアップに繋げるために」と題して、講話をさせていただきました。

成蹊学園の内部監査室は、2013年度から増員され、現在は2名の管理職と中堅職員1名、若手職員の1名の計4名で日々の内部監査業務を遂行しています。管理職の1名もまだ40代の職員ですので、室長である私は常に所属職員の育成、換言すればキャリアアップを考えながら、内部監査を進めているのが実状です。

このような状況で、内部監査室での経験が今後の大学職員としてのキャリアアップにどのように活かされていくのか、その効果を増大させるために、室長と所属職員のそれぞれがどのようなことを意識して内部監査を行うとよいかについて、私なりに考察し、報告をさせていただきました。

内部監査室は、他の組織のように意思決定を行って、業務遂行を行う立場にはありません。しかし、他の組織が意思決定、業務遂行を行うことができるのが、原則として当該組織が所管する業務範囲であるのに対し、内部監査室は学校業務全般について監査を行うことができ、意見を述べることができます。つまり、内部監査室は学校のあらゆる業務に触れることができる唯一の組織なのです。内部監査室に配属された職員は、その機会を活かすべく積極的に様々な経験を重ねてほしいと思います。一方、内部監査室長は、各職員の得意分野と未知の分野を織り交ぜて監査を担当させ、ときには内部監査のリーダーを任せるなどして、成長のための機会を効果的に提供してほしいと思います。

## 監査課題研究会議(6月)

日 程：平成28年6月2日(木)

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：『伝統と革新を融合させた監査とは』

プログラム：Ⅰ.「教学マネジメントシステムと監査」

講師：木下 洋一 氏(桃山学院 常勤監事)

Ⅱ.「大学の社会的責任と監査の向かう方向」

ところで、内部監査は誰のために行うのでしょうか。「理事長のため」とか、理事長に代わって業務を見るとか言われますが、確かにそれはそのとおりだと思います。しかし、それだけでは十分ではないのではないでしょうか。学校の業務の大半は教学ですから、教学に関する監査を行うことが求められるのは必然ですが、教学のトップが学長であるとするならば、「学長のため」とか、学長に代わって見るという考え方があって当然です。組織を見るのであれば、組織の成長を促したいと考えるのですから、「組織のため」という視点も大切になります。そして、最も大切なのは、やはり「学生のため」という視点ではないでしょうか。もちろん「その他のステークホルダーのため」という場合もあると思います。いずれにせよ、内部監査の結果が有効に機能して、多くの関係者のために活かされたならば、内部監査人としても「自己効力感」「自己肯定感」を感じることができ、おおいに成長することができるのだと思います。このように考えていくと、内部監査が「内部監査人の(成長の)ため」にもなるように思います。

監査対象の組織の人々が「内部監査を受けてよかった」と思えたら、内部監査人は「内部監査をやってよかった」と感じるでしょう。このような気持ちになる機会が多ければ多いほど、内部監査人は成長するのだと思います。まだまだ組織内で十分に理解されていないことが多い内部監査ですが、内部監査が有効に機能することが、内部監査人のキャリアアップに繋がるものと信じて、内部監査に真摯に取り組んでいただきたいと思います。

パネルディスカッションでは、フロアの方々のご意見も伺いながら大学の内部監査を通じたキャリアアップ策について考えるとともに、広く内部監査に関する意見交換、情報交換を行っていただきました。今後とともに成長する仲間であっていただきたいと思います。

講師：向山 敦夫 氏（大阪市立大学大学院経営学研究所 教授）

### Ⅲ. 「大学のディスクロージャーと統合報告」

講師：松本 祥尚 氏（関西大学大学院会計研究所 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）

#### 「大学におけるガバナンス、教学マネジメントおよび 監査 –「ステークホルダー」を軸として–」

桃山学院 常勤監事 木下 洋一

大学組織におけるガバナンスについて考える場合、企業ガバナンスについての議論を見ておくことは、意味があると思います。

企業ガバナンスの基本的な考え方については、近年、大きく二つの考え方が論じられてきました。まず、経営者と株主の間に、エージェンシー関係が成立していると捉え、企業経営の目的を、株主に帰属する価値の最大化におく考え方で、経営者が代理人として責任ある行動をとるための監視と動機付けの仕組みが、ガバナンスの基盤となります。それに対し、企業は、株主をはじめ、従業員、取引先、地域・社会などとの多様な関係を基礎に成り立っている組織であると捉え、多様なステークホルダーの利害を経営に反映する仕組みであるとする考え方があります。

次に、企業ガバナンスにおける、監督と業務執行について、整理をしておきたいと思います。

日本の企業におけるガバナンス構造は、長年、取締役会と監査役会がある「監査役会設置会社」が主でした。ところが、会社法が改正され、「監査等委員会設置会社」、「監査役会設置会社」、「指名委員会等設置会社」の3つの型が導入されました。従来の監査役会設置会社においては、取締役会は監督機能と執行機能を持っていましたが、指名委員会等設置会社では、取締役会が監督機能を担い、業務執行については執行役のラインに整理されています。

このような企業ガバナンスについての考え方は、組織の目的は異なっても、大学にも、広く敷衍できると考えられます。

まず、大学ガバナンスの議論において、従来から、教員組織が中心であるという考え方もありますが、大学を取り巻く環境が厳しさを増し、経営的な健全性が求められる時代においては、ステークホルダーの存在を前提とし、効率的な業務の執行を目的とした建付けを行う必要があると考えます。ライン組織で、権限と責任を明確にし、業務を執行し、そしてこの関係を前提として、教育、

研究の質、幅の広さを担保する仕組みを考えると、いう順序になると思います。

続いて、監督と執行を誰が担うかという問題です。まず、学校法人の事業の太宗は学校運営です。「教学」と「経営」を分ける考え方もあるようですが、私は、学校法人において、教学と経営を分けることはできないと思います。例えば、カリキュラム、入試なども、すべて経営そのものであり、また、教学そのものです。

建付けとしては、「経営と教学」ではなく、企業と同様に、「監督と業務執行」という整理になります。そして、この「監督と業務執行」には、企業と同様に大学も2つのケースに整理できると思います。

まず、監査役会設置会社のように、監督機能と執行機能を理事会が持つケースです。この場合、カリキュラムなども最終的に理事会の権限になります。日常の教学業務は、学長以下の教学ラインで進めることとなります。2つ目は、指名委員会等設置会社のように、理事会は監督機能が中心になり、業務執行は、学長以下の執行ラインに任せるというケースです。経営と教学をわけのではなく、監督と執行の機能の明確化です。その場合、学長をはじめ主要ポストの人事、および、評価、監査の3機能は、理事会が担うこととなります。

いずれのケースの場合も、ステークホルダーを前提とした委任の関係が生じ、それを担保する仕組みとして監査とディスクロージャーがあります。監事による教学監査もその一環で、ガバナンスの重要な部分を担うこととなります。

以上、大学ガバナンスについてお話してきましたが、統一的な結論はなく、それぞれの大学で、もっともふさわしいやり方を採用することになると思います。

#### 「大学の社会的責任と監査の向かう方向」

大阪市立大学 向山 敦夫

#### 問題意識

企業の営利追求のマイナスの側面に対する警鐘として、企業の社会的責任 (Corporate Social Responsibility: CSR) に対する関心が高まった。時代の移り変わりとともにその論拠や範囲は変

化してきている。ISO26000 という営利・非営利を問わない社会的責任(Social Responsibility: SR)に関する国際規格が発行し、財務情報と非財務的情報の統合を指向する統合報告(Integrated Reporting)が提案され、環境(E)、社会(S)、ガバナンス(G)を考慮するESG投資が注目されている。

### CSRの歴史的理解

簡単にCSRの歴史を振り返っておこう。最初に議論が盛り上がったのは1960～70年代であり、四大公害に代表される企業活動のマイナスの側面が社会問題になった時代である。その後、

1980年代はレーガノミクスやサッチャリズムと呼ばれる市場原理政策が世界的に導入され、CSRに関する議論は後退した。1990年前後に相次いで起こった環境事故は、企業に環境リスクを痛感させ、政府にも企業にも環境対応を迫ることになった。1990年代以降の特徴は、企業の社会的な行動のプラスの側面を強調し、企業価値向上に結びつけられて理解される傾向にあることである。社会的価値の達成と同時に経済的価値の達成をめざす共有価値(Creating Shared Value: CSV)が主張されるに至っている。以上をまとめたものが図表1である。

＜図表1＞ 企業の社会的責任とCSR

	1960～70年代：企業の社会的責任	1990年代以降：CSR
①スタンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公害に代表される企業活動のマイナスの側面の強調（企業批判論）</li> <li>・外部不経済の内部化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業の社会的な行動のプラスの側面を強調（企業価値向上・リスクの軽減）</li> <li>・Win-Win 関係</li> <li>・CSV</li> </ul>
②情報開示に対する姿勢	<ul style="list-style-type: none"> <li>・passive（受動的）/ negative</li> <li>・社会（従業員）中心</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・active（能動的）/ positive</li> <li>・「環境報告書」から「持続可能性報告書」・「企業の社会的責任報告書」・「統合報告」</li> </ul>

### ISO26000によるSRの規格化

2010年に社会的責任に関する国際規格であるISO26000が発行した。「この国際規格は、規模または所在地に関係なく、あらゆる種類の組織に対して手引きを提供する」ことをめざしたものである。したがって、CSRから企業を指す“C”が除かれている。ISO26000における7原則は、①説明責任(Accountability) ②透明性 ③倫理的な行動 ④ステイクホルダーの利害の尊重 ⑤法の支配の尊重 ⑥国際行動規範の尊重 ⑦人権の尊重であり、情報開示が重視されているのがわかる。ISO26000の特徴は、ISO9001やISO14001とは異なって認証システムを採用していないことである。具体的な取組課題として①組織統治 ②人権 ③労働慣行 ④環境 ⑤公正な事業慣行 ⑥消費者課題 ⑦コミュニティへの参画があげられており、TOYOTA、東芝、TORAY、富士フイルム、CASIO、京セラなどのCSR報告書には、ISO26000対照表が

掲載されている。

### 大学にとってのCSR

#### (University Social Responsibility: USR)

GRI(Global Reporting Initiative)は「経済」・「環境」・「社会」からなるトリプルボトムラインを提唱しているが、USR研究会はGRIを援用して「教育・研究」・「経済・財政」・「環境・社会」というUSRにおけるトリプルボトムラインを提唱している。営利組織にとってCSRは企業価値向上をめざす戦略要因となり得るが、学校教育法第九章「大学」第八十三条にあるように、大学にとって教育研究は本来の事業目的である。

「いかに良い学生を育てるか」は「いかに優秀な教員を育てるか」と同義であるが、研究面に比べて、教育面での業績評価は困難であり、そもそも評価の対象になっているかという問題がある。伝統的に、大学教員の評価は研究面が中心であり、



教育は各教員のモチベーションや自己満足に委ねられてきた。FD (Faculty Development) 活動が盛んに行われているが、個人商店としての大学教員の努力をいかに組織の努力に広げるかが FD の課題である。

大学には独立した認証機構による7年ごとの認証評価という規制システムが敷かれ、①アドミッション・ポリシー、②カリキュラム・ポリシー、③ディプロマ・ポリシーの重要性が指摘されている。大学の教育能力の評価指標 (KPI) が重要となるが、例えば「教員一人当たりの学生数」は教員の質が保証されていなければ効果的な KPI とは言えない。おそらく、「消費者 (=学生) 満足度」が最も有効と考えられるが、大学卒業後に本当の価値 (教育の意味) が理解できることもありえるため、中・長期的な視点で大学の価値評価を行う必要がある。

### 「大学のディスクロージャーと統合報告」

関西大学大学院 会計研究科教授 松本 祥尚

民間企業の成績を表すものに決算書がある。決算書は、企業の1年間の経営成績と現金収支の状況と決算期末時点の財政状態を示すものである。決算書は、投資家にとって極めて重要な意思決定情報であるが、これ以外にも企業の状況を判断するために必要な非財務情報を含めて企業価値を判断することが求められている。特に2008年の金融危機以降、従来の財務情報が投資家の短期的な利益指向を招き、それが結果として企業経営の短期指向を招いた、との批判から、非財務情報を含めた情報開示の拡張が求められ、2013年の国際統合報告評議会 (IIRC) による「国際統合報告フレームワーク」の公表に至った。日本企業においても統合報告書を発行する企業が上場会社を中心に増えてきている。

統合報告書は、組織が事業を行うビジネス上、ないしは環境的・社会的なコンテクストを反映しつつ、組織の戦略、ガバナンス、業績、ならびに見通しに関する重要な情報を纏めるものである。

本報告書により、組織が受託責任をどのように果たしているか、また組織がどのように価値を創造・維持しているか、に関して明瞭かつ簡潔に開示される。このような情報は、組織の過去・現在の業績、およびその将来の対応力を評価するために必要となるものであり、現在、制度的に開示される定量的情報よりも質的・量的に広範なものが要請される。

このような開示情報の拡大の趣旨は、大学法人においても同様であろう。大学の活動状況を示すものには経営・財務情報、教育情報・研究情報等があり、これらは平成16年に改正された私立学校法によってその作成が義務付けられた。一方、教育情報等については、平成23年4月1日から施行された改正学校教育法施行規則第172条によって公表を義務付けられた情報と努力義務の情報に分かれて定められた。研究情報に関する教員の研究業績については同改正施行規則に定められているが、研究情報について公的に定められたものは存在していない。

一方、文部科学省の命令によって解散に至った大学を極端な例とするにしても、大学は時間をかけて社会に貢献する人材を養成する機関であることからその経営は、盤石であることを要求されるが、これら大学の経営状況を含む大学の特性を、受験生等は上記のような義務付けがなされているとはいえ、容易に把握できる環境にない。これは、ディスクロージャーが充実してきたとはいえ体系的な思想に基づいたプロセスが構築できていないことを示すものである。

本研究会議では、大学による定量的・定性的な報告書を作成する必要性について、利害調整アプローチならびに意思決定有用性アプローチの2つのアプローチから検討するとともに、統合報告書のような非財務情報を含む大学によるディスクロージャーがコミュニケーション・ツールとして機能するための条件等について考察し、大学に関する当該情報の信頼性を確保するための監査の必要性について明確にした。

### 教学監査研究会議(6月)

日 程：平成28年6月6日(月)

場 所：上智大学 L-911会議室(中央図書館・総合研究棟)

テ マ：『大学経営における教学業務の監査の役割と実施法

－内部監査人と監事による教学の監査の違いと具体的な監査項目－』

## プログラム：Ⅰ. 「文系教育の内部質保証の枠組みをどう構築するか」

講師：高祖 敏明 氏（上智学院 理事長）

## Ⅱ. 「教学の業務監査の役割と実施法」

講師：工藤 一彦 氏（東京電機大学 教育改善推進室アドバイザー／本協会教学監査委員長）

## Ⅲ. シンポジウム

### 「文系教育の内部質保証の枠組みを どう構築するか」

学校法人上智学院 理事長 高祖 敏明

大学教育の内部質保証の確立は、文教政策上はもとより、個々の大学にとっても死活問題である。「理系教育」では、JABEEのようにカリキュラム認定を行う機関が整備されている例もあれば、医歯薬看護等の分野のように国によってカリキュラムがある程度規定されている分野もある。一方、文系分野では専門分野としてカリキュラムが備えるべき具体的な要件があいまいだと言われる。そこで本日は、文系教育の内部質保証の枠組みやあり方を中心に説明する。大学経営の中核に位置すべき教学諸活動が健全に発展するためには、その内部質保証のあり方がキーポイントとなるが、教学監査は、まさしくそのあり方やそれが機能している状況を監査する任務をもつと考えられるからである。

平成 16 年度、国から認証を受けた第三者機関による評価が大学に義務付けられた。評価制度は現在 2 巡目を迎えているが、認証の適格認定とは最低限の基準を満たしていることを示すに過ぎず、内部質保証の確立を重視した評価への転換が求められている。平成 17 年度の中教審「将来像答申」では、質保証のための三つのポリシーの明示が大学の機能分化の枠組みの中で言及された。その後、平成 20 年の中教審「学士課程答申」では、三つの方針の明確化が各大学の取り組むべき事項として示された。また、平成 20 年 5 月、日本学術会議に対し、「大学教育の分野別質保証の在り方」について審議依頼したことも言及されている。

学士課程答申から約 4 年後の中教審「質転換答申」においても、日本学術会議が作成している「分野別の教育課程編成上の参照基準」への期待が述べられている。

日本学術会議は、平成 20 年 6 月「大学教育の分野別質保証の在り方検討委員会」を設け、その下に「質保証枠組み検討分科会」、「教養教育・共通教育検討分科会」、「大学と職業との接続検討分科会」を設置し、審議を進めてきたが、平成 22 年 7

月に「大学教育の分野別質保証の在り方について（回答）」を文科省に提出した。

私は検討委員会の副委員長、「大学と職業との接続検討分科会」の座長を務めたが、回答提出後、就職活動問題をめぐって経済団体の方や政策関係者と会合をもち、採用時に学生の教育（学修）成果についても適切に評価するようお願いをした。

この分野別の参照基準の意義は、五つに整理できる。すなわち、1. 教員が「何を教えるか」より学生が「何ができるようになるか」という教育観の転換が土台にある、2. 三つのポリシーのうち、専門分野別の「教育課程の編成」こそが大学教育の質に直結するものと捉えている、3. 「質転換答申」が描く大学の「学士課程教育の質的転換への好循環」を導く役割が期待できる、4. 従来の機関別評価から専門分野別の質保証に目を向けることで、各専門分野別に構成されている日本の大学の実態に近い質保証を行う可能性を開いた、5. 大学教育の質保証に関し大学団体の協働を得る事例となった、の諸点である。

教学改革においては、それぞれの大学が自主・自律的に中長期計画を立案し、理事会の意向を受けて学長がリーダーシップを発揮し、各学部の積極的関与と合意をとりつけながら教育改革やカリキュラム作成を進めていく。その際、30 の専門分野のうち 20 を超える参照基準がすでに公表されているので、これら分野別参照基準もおおいに役立てていただきたい。

これらの大学改革の取組状況については、自己点検評価を行うと同時に第三者機関等による認証評価も受ける。また、各大学で外部評価委員会（Advisory Board）を設けている事例もある。これらに加えて、監事監査や内部監査による教学監査の体制を構築整備し、教学改革の PDCA サイクルを機能させていくことが教育の質保証、大学の質保証として重要である。

### 「教学の業務監査の役割と実施法」

東京電機大学 教育改善推進室アドバイザー／

本協会教学監査委員長 工藤 一彦

教学部門の活動に対する監査のうち、適法性に

関する監査はこれまでの内部監査や監事監査でも実施されてきたが、大学業務の主たる役割を担っている教学諸活動についても、大学の健全な発展のために、その業務の妥当性について監査する必要がある、これを教学の業務監査と呼ぶ。

6月6日に開催した教学監査研究会議では、大学経営と教育に求められていることをまとめ、その達成には戦略的経営と教学の質保証枠組みが必要な事を解説した。またその構築と運用の適切性を担保するための経営者の活動を支援し規律付けるための各種監査の役割分担、教学の業務監査の項目等について解説した。

### ① 大学経営に求められること

- 大学の使命を達成可能なトップ人材選定法、マネジメント枠組み
- トップの規律付け（ガバナンス枠組み・監査）
- 戦略的経営の質保証枠組みの構築とその適切な運用

### ② 大学教育に求められること

- 大学の使命に沿った育成職業人像の設定
- 設定した職業人に必要な知識・能力の内容と水準を示す学習・教育目標の設定
- 卒業時点でこの学習・教育目標を設定した水準以上で全学生が身に付けていることを保証する、PDCAサイクルを用いた質保証枠組みの設定とその適切な運用
- 学習・教育目標に示された知識・能力を設定された水準以上で学生に習得させることのできる教育計画・教育手法（カリキュラム・シラバス）の設計

### ③ 大学における各種監査の役割

#### ● 内部監査

大学の主業務である教学諸活動を発展させることで健全な大学運営と継続的発展に寄与するため、大学の経営部門自らが、法人の経理・一般業務の不正、誤謬、脱漏防止等を把握し、大学の運営が設置目的達成の方向でなされていることを確認するとともに、経営の問題点と改善策を把握する。

#### ● 監事監査

大学の経営が各種課題に対して戦略を持って機動的に対応できる機能を確保することで、教育研究機能の向上や学校法人の財政基盤確立等に寄与するため、学校法人の業務執行と

財産の状況の適切性を確認する。

### ④ 教学の業務監査項目

#### ● 監事による教学業務監査

- 自己点検・教学監査の枠組み・プロセスが、戦略計画達成の問題点の抽出に関して適切か
- 戦略計画が大学の発展と社会的責任担保のために適切に設定され、目標達成のために経営のPDCAサイクルが構築・運営されているか
- 教学組織の目的、仕組み、活動が戦略計画達成のために合理的か
- 戦略目標達成に向け教学のPDCAサイクルが構築・運営されているか
- 構成員の業績管理体制が戦略計画達成に合理的か
- 教学部門の構成員の能力育成活動が適切か
- 入退学や学生支援の状況等、教学諸活動に関する戦略計画の数値目標の設定・把握・対応の枠組みが、戦略計画達成に合理的か
- 戦略目標の未達成項目について問題はあるか
- 上記各項の問題点に関し、経営方針・内容に問題はあるか

#### ● 内部監査の一環としての教学監査

本協会の教学監査基準では、教学部門における内部質保証システムの、戦略計画達成に対する合理的を評価するため、下記の視点での監査の実施を求めている。

- 教学部門のマネジメント体制の合理性
- 構成員の組織的業績管理体制の合理性
- 業務の内部質保証システムの合理性と目標達成度

### ⑤ 教学に関する業務監査に際し、前提条件が満たされない場合の対応

教学に関する業務監査は、下記の2つが構築さ・運用されていることを前提とし、そのシステムと運用の合理性を評価し、問題点と改善策を提案するものである。

- 大学の使命実現のための戦略計画
- 戦略計画を達成するための教学諸活動の質保証枠組みとしてのPDCAサイクル

現状ではこれらの構築、運用が不十分な大学が多く、教学に関する業務監査を理念通りに実施することが難しいので、これらの前提条件が

不十分な場合の教学に関する業務監査の実施法について解説した。

- 大学の戦略計画が存在しない場合の教学の監査のありかた  
教学の監査では下記の3項目が、PDCAサイクルの構築とその適切な運用によってシステムの的に担保されていることを監査すればよい。
  - 3つのポリシーが学生と大学経営に取って有効か
  - 実際の教育がそれに沿って実施されているか

- ディプロマ・ポリシーに記述された知識・能力を学生に修得させているか
- PDCA 枠組みが存在しない場合の教学監査のありかた  
教育の質保証枠組みは、学習・教育目標の設定を中心に、その育成、達成度評価から成り立っているので、学術会議がまとめた分野別参照基準を参照してこの目標を構築することから始めることで可能となる。

## 内部監査研究会議(6月)

日 程：平成28年6月16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：『マイナンバーの実効性をあげるための監査』  
プログラム：I. 「マイナンバーと監査」

講師：富永 素司 氏 (有限責任監査法人トーマツ ディレクター、  
公認情報システム監査人(CISA))

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：早野 潔 氏 (成蹊学園 内部監査室長)

### 「マイナンバーと監査」

有限責任監査法人 トーマツ エンタープライズ  
リスク サービス ディレクター 富永 素司

#### 1. はじめに

2016年1月からマイナンバー制度(社会保障・税番号制度)が施行され、皆様にも個人番号が提供されました。しかしながら、その制度の全容についてはまだまだ十分に理解されているとはいえないのが実情です。

このような社会情勢の中、マイナンバー制度に対する正しい理解や内部監査に求められる対応等を解説します。

#### 2. マイナンバー制度の概要

マイナンバー制度は、複数の機関に存在する個人の情報が、同一人の情報であることの確認を行うための基盤であり、社会保障・税制度の効率性・透明性を高め、国民にとって利便性の高い公平・公正な社会を実現するための社会基盤(インフラ)です。

この制度の効果は、より正確な所得把握を可能とし、社会保障や税の給付と負担の公平化を図ることにあります。さらにITの活用により、添付書類が不要になることも、国民の利便性向上と国民の権利を守り、国民が自己情報をコントロール

できる社会づくりにつながります。

#### 3. 学校法人への影響

##### ① コンプライアンスリスクと情報漏えいリスク

学校法人にとって、マイナンバー法への対応は、コンプライアンスに外なりません。個人情報より厳格な刑罰が課せられます。これは個人に限らず、法人においても同様です。

##### ② 求められる対応

学校法人においては、職員の源泉徴収票等の法定調書及び社会保障制度の被保険者資格取得届け等を、税務署や市町村、年金事務所、健康保険組合、ハローワーク等に、個人番号・法人番号を記載して提出します。

また、今回のマイナンバー対応は、下記のような職員以外の個人事業主の個人番号が必要な場合、関連する部門がマイナンバー対応を準備する必要があります。

- ・報酬、料金、契約金及び賞金の支払調書：講演料や原稿料を支払う有識者等
- ・不動産の使用料等の支払調書：大学施設等の敷地の地権者等

#### 4. ガイドライン(事業者編)の概要

##### ① 学校法人が実施すべき事項

特定個人情報の適正な取扱いに関するガイドライン（事業社編）（以下、特定個人情報ガイドラインという）は、2014年12月11日に公表されました。そこには、個人番号を取り扱う事業者が、特定個人情報の適正な取扱いを確保するための具体的な指針が定められています。

## 5. マイナンバー監査

特定個人情報ガイドラインで定められた適正な取扱状況を把握するため、安全管理措置の組織的・安全管理措置の中で「特定個人情報等の取扱状況について、定期的に自ら行う点検又は他部署等による監査を実施する。」ことが求められています。

特定個人情報ガイドラインに基づく、監査チェックリストにより職員や個人事業主の特定個人情報等の取扱担当部門に対して、整備状況及び運用状況を把握し、安全管理措置等の評価、見直し、改善することが必要になります。

## 6. 最後に

学校法人にとって、マイナンバー法への対応は、コンプライアンスに外なりません。個人情報より厳格な刑罰が課せられます。これは個人に限らず、法人においても同様です。

特定個人情報を、もし漏えいさせてしまった場合のインパクトは、既存の個人情報より大きいことが想定されます。つまり、コンプライアンス違反は、業績の悪化、法人の倒産に繋がる可能性を秘めているということです。

ただ、マイナンバー制度についてはまだまだ十分に理解されているとは言い難いのが実情です。内部監査により、特定個人情報の適正な取扱いを確保されることが望まれます。

### 「事案研究を活用した監査プロセスの展開方法の磨き方」

学校法人成蹊学園 内部監査室長 早野 潔

「大学法人の健全運営に貢献する大学内部監査の事案研究」（以下「事案研究集」）の編集に携わっていない私がファシリテーターとなり、研究会議に参加された方々とともに、事案研究集を有効に活用し、監査活動に役立てることを考えることとして、今回は4つの事案を取り上げて検討してもらいました。

はじめに取り上げた事案は、事案研究集50・51頁に掲載されている研究会費に関する事案です。学生からの預り金として大学が代理徴収してい

る学部教員の研究会費について、多額の残高が残っている上に、一部懇親会費にもあてられているという事案ですが、管理体制以前の問題として、そもそも徴収する必要があるのか、必要があるとしても預り金として処理することが適切かどうかといったところから見ていく必要があります。また、事案研究集発行後の社会情勢の変化についても意識する必要がある旨の話をしました。

次に取り上げた事案は、事案研究集98・99頁に掲載されている契約書の損害賠償責任条項に関する事案です。民間企業から多額の研究費を受領して請け負った研究請負契約において、企業側の検収段階で致命的な瑕疵が発見され、より多額の損害賠償を請求されたという事案ですが、一般的に契約書の大多数を委託者である民間企業が作成しているであろう実態に鑑みて、その内容が「委託者にとって都合の良いもの」であるとの前提に立って契約内容を整備する必要性について言及するとともに、受託した研究開発において期中の進捗管理が委託者・受託者の双方で行われる必要がある旨の話をしました。

残りの二つの事案については、同時に取り上げることとし、新たな事案研究集の活用法について考える試みをしてみました。取り上げた事案は事案研究集14・15頁に掲載されているシラバス管理に関する事案と20・21頁に掲載されている無断休講に関する事案です。この二つの事案に共通しているのは「シラバスが学生との契約とみなされる」という考え方です。私もこの考え方に強く同調するのですが、シラバスを作成している教員がそのように考えているとは限らない点に着目しました。そこで、シラバスを契約と捉え、契約を誠実に履行するために不足している点がないかという新たな監査視点を指摘しました。その上で、シラバスが契約であるならば、他にどのような不具合が生じるリスクがあるかを考えておくことが望ましい旨の話をしました。

この事案研究集には、様々な想定される不祥事案が掲載されていますが、各大学法人では予防的な視点から監査計画の立案・策定に活用されることが期待されます。

今回は、事情や条件が異なる学校の、しかも年齢や性別、経験が異なる監査スタッフの気づき事項を集めることにより、監査の視点・視野が広がることを体感し、そこからさらなる気づきを生み出すことを目指してもらいました。各大学法人において、監事や内部監査室スタッフが集まって同

じような議論・検討を行っていただくことも意味があると思いますが、本来であれば監査対象の組織となる職員とともに検討してみることも意味のあることと考えます。監査でない形で現場に気付きを与え、自主的な改善を促すことも大学法人の健全運営に貢献することになるからです。また、複数の事案を参照し、組み合わせることは、木よ

りも森を見る、すなわち真の問題点を追究する訓練にもなることと思います。この事案研究集の使い方はひとつではありません。各大学法人の状況に合わせて、いろいろな使い方があってよいと思います。この事案研究集が効果的に活用され、大学法人の健全運営に、品質の高い内部監査の推進に役立てられることを願ってやみません。

## 大学の経営改革研修会(6月)

日 程：平成28年6月21日(火)～23日(木)

場 所：下田東急ホテル

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 6月21日；研修趣旨を理解し、頭を柔軟に

### 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) 始めに

### 2. 改革を始める前に

- (1) 大学改革の前提となった基本的考え方
- (2) 志願者数推移の示すもの
- (3) 計数に敏感な眼を作る(ワークスタイルの確立)
- (4) 改革に必要な環境づくり

### 3. 改革議論を進める・その1

- (1) 管理会計的ものの見方
- (2) 会計概観図
- (3) 会計で、物を見る視点の变革と機会をとらえる(特殊原価計算；管理会計)

### 4. 「プライオリティー(改革優先順位)」素案の作成

## II. 第2日 6月22日；現実を踏まえ、思考力を鍛える

### 1. 改革議論を進める・その2

- (1) 危機感を醸成する「事実」の発見
- (2) 論理的思考と深い真似；「小倉昌男 経営学」を読む
- (3) 視野を広げ、時代のメガトレンドを理解する

## III. 第2日 6月22日

### 2. 改革議論を進める・その3

- (1) 知るべき大学の財務構造・その1；損益分岐点分析の手法(管理会計)
- (2) 損益分岐点の視点で大学の改革事例を見る
- (3) 損益分岐点分析を戦略策定に活かす

### 3. 改革を始める・その1

- (1) 新しい改革案は作るな
- (2) 財務の先行指標をみつけよう
- (3) まず、小さな改革から始めよう

### 4. 「プライオリティー」素案の修正

## IV. 第3日 6月23日；これ迄学んだことを実践につなげる

### 1. 改革を始める・その2

- (1) 改革実践例

### 2. 大学人(組織)の特性を知って改革を進める

(1)大学改革にあたって、心得て置くべき問題

V. 第3日 6月23日 ; 「プライオリティー」の完成

(1)各自のプライオリティーの検討と発表(1人10~15分)

(2)プライオリティーの完成

## 「平成28年6月21日~23日 大学の経営改革 研修会」

元野村総合研究所 常務取締役/元中央大学 常任理事

加用 久男

大学法人の現状は、少子化等の影響に流され、授業料の値上げも難しく学納金は減少して大学法人全体では年々収支状況が悪化しており、文科省もその存在感を増しており、今こそ現状を厳しい目で見、まず危機感を全教職員で共有する必要があります。

教育研究が目的の大学においても、改革に際して経済的合理性や論理的検証を無視しては失敗を招き、存続すら危うくなってきます。特に、日本の高校生の日本の大学離れが静かに進行しているのが大変気になります。

一方、企業に目を転じて同じく少子化による市場の縮小に加えて、国際的な競争の中で優勝劣敗が明確になっています。最近の大手予備校の教室閉鎖などは戦略の優劣を表し、私立大学にも示唆を与える話です。また、コンビニ業界では、一社が抜け出す中、一挙に再編成が進んでいます。

事業目的を異にする組織においても、その事業を向上させるには共通する手法が存在するのではないかという仮説の下に、民間で活用されてきたいくつかの経営的な考え方、特に管理会計の手法、そしてその考え方が大学改革に活用できないかを考えるのが、この6年続く研修の主たる目的です。

改革というとコンサルタント手法を適用しようという人が多いようですが、これは本を読んで簡単に習得できるものではありません。この研修では、全て私が実体験した実践論のエッセンスを学んでいただきました。

合宿では、受講生の皆さん自身が改革に取り組む際に必要な行動原理と改革実行のポイントを実践的事例で考え抜くことを学び、その成果を議論しながらまとめ、各自がそれを持ち帰って大学の発展に実際に役立てることを目指しました。

大学の経営は決して営利を目的とするものではありませんが、キャッシュ・フローがプラスでなければ大学を維持できません。さらに、資金の余裕がなければ、教育の質を維持・向上させるための前向きな投資をすることも不可能です。これを「悪」に捉えていては、改革は進みません。

特に今回は、損益分岐点分析の実践力の養成に力を入れました。受講者にとっては初めての考え方に多少の戸惑いはあったようですが、後半の大学での実際事例によって理解は進んだように感じました。

またグループに分かれた討議の時間で相互にいろいろな状況を知ることができた点はよかったのではないかと考えています。

ただ、今回もまた管理会計手法や計数を扱うことに苦手な人が多かったようでした。これは大学法人が、全体感に基づく長期的な経済合理性での判断を重視していない証ではないかと思っています。昨年に引き続き、最後までほとんどの演習問題で正解に至らず、解答に導くのに苦労したようです。しかし、今回の研修でその一端に触れたことは、今後の判断にきっと役に立つと思っています。

受講生相互の議論は活発でも実際の改革は進みません。各自が研修の結果をそれぞれの法人に持ち帰って、十分に発揮してくれることを祈っています。

## 教学監査研究会議(7月)

日 程：平成28年7月4日(月)

場 所：上智大学 L-921会議室(中央図書館・総合研究棟)

テ マ：『大学の説明責任を果たすための教学の業務監査のありかた』

—私立大学等改革総合支援事業や機関別評価への監査の対応—

プログラム：I. 「監事による教学監査のあるべき姿とそれへのアプローチ」

講師：高祖 敏明 氏(上智学院 理事長)

## II. 「大学の説明責任を果たすための教学の業務監査の役割と具体的実施項目」

講師：工藤 一彦 氏（東京電機大学 教育改善推進室アドバイザー／本協会教学監査委員長）

## III. シンポジウム

### 「監事による教学監査のあるべき姿とそれへのアプローチ」

学校法人上智学院 理事長 高祖 敏明

今回は、文科省の補助金事業や、機関別認証評価などの外部からの評価視点を踏まえて、教学の質保証ならびに監事による教学監査について考えてみたい。1991年の大学設置基準の大綱化以降、さまざまな大学教育改革案が中教審答申などで示されてきた。2005年の中教審「将来像答申」で高等教育の質保証は、第三者機関における認証評価のみならず、大学の教学活動や経営、情報公開等すべての活動を通して実現されるべきものとされているが、2008年の「学士課程答申」に至って、国の政策の前提として、大学が自ら変革していく点が強調されたと考える。

高等教育政策が変遷する中で、文科省による大学教育改善のための補助金事業も変化してきている。2009年度以降はグローバル化推進のための事業が増えている。

私学振興予算に経常費補助の占める割合は大きいですが、その中でも2013年から始まった「私立大学等改革総合支援事業」は、規模の大小を問わず、全ての私立大学のボトムアップを支援し、大学教育全体の改革を促すとされている。しかし、採択ライン（最低点）が年々上昇したり、新たな基準が加わるなど、毎年同じことをしては採択されるのがむずかしい状況である。教学改革は全学的、組織的に取り組まなければならない、そのためには学長のリーダーシップが求められる。

次に、機関別認証評価の観点から内部質保証を見てみよう。私立大学が主に機関別認証評価機関として用いる大学基準協会の評価基準の「内部質保証」では、「大学は、その理念・目的を実現するために、教育の質を保証する制度を整備し、定期的に点検・評価を行い、大学の現況を公表しなければならない」としている。大学改革支援・学位授与機構は、主に国立大学が機関別認証評価機関とする組織であるが、その「教育の内部質保証システム構築に関するガイドライン（案）」によれば、教育の内部質保証システムを構成する要素として、①内部質保証に関する全学の方針・責任体制、②教育プログラムの承認・定期的点検・改善、③教職員の点検・能力開発、

④学習環境や学生支援の点検・改善、⑤大学や部局の教育に関する目的・目標に対する点検・改善、⑥質保証への学生や外部者の関与、⑦教育に関する情報の収集・分析、⑧教育情報等の公表、をあげている。

このような内部質保証の仕組みに関し、教学改革が適切に機能しているか、機能していないとすれば、その原因は何か、それらを観るのが監事による教学監査である。さらに、教学に関する中長期計画の履行状況を監査するのも教学監査の重要な視点である。改革が進んでいない場合には、その原因として改革の推進体制やガバナンスの問題も考えられる。同時に、ガバナンスの基盤、根拠となる学内規程等の整備とその確認も必要となる。

学内規程において、組織や役員、会議体それぞれの権限と責任が明確になっているか、また、それらがルールどおりに運用されているかについても確認が必要である。教員採用を例に挙げれば、採用のルールは明確か、大学のミッションやビジョンを反映した採用ルールになっているか、ルールが適正として、それに基づいた採用が行われているかなどの監査の視点が考えられる。

教学改革では、大学のミッションや使命に基づく政策決定、目標設定や事業計画がなされ、それらが計画から事業終了まで、できるだけオープンな形で執行され、客観的な評価を得ながらPDCAサイクルを回していくことが重要である。情報を開示すると同時に、ステークホルダーの声を反映することが求められる。

改革の評価機能には、「自己点検評価」と「第三者機関による認証評価」があるが、これらの結果も参照しつつ、監事監査は、戦略目標、中長期計画を踏まえた教学の内部質保証のPDCAサイクルが機能しているかを見ることになる。

### 「大学の説明責任を果たすための教学の業務監査の役割と具体的実施項目」

東京電機大学 教育改善推進室アドバイザー／

本協会教学監査委員長 工藤 一彦

内部監査人および監事が行う教学業務の監査に関し、内部監査、監事監査の目的・機能と職務に則して解説する。

内部監査は、大学における全ての業務を対象



として、理事長直轄の組織により自身の経営する大学の経営状況を把握し、健全な経営に寄与するものである。このため、業務の活性化(効率性、有効性)の視点から、建学の精神にもとづいて理事会が定めた事業計画を達成させることで、健全な大学運営と継続的発展に貢献するとともに、経営の透明性確保(健全性)の視点から、法人の経理、一般業務(教学諸活動も含む)の不正、誤謬、脱漏防止に貢献するものである。内部監査ではこれら達成のため、リスク・マネジメント、内部統制およびガバナンスの各プロセスの有効性を評価し、必要に応じて改善を提案するものである。

またこれを踏まえて、「内部監査の一環としての教学監査」は、教学部門の業務を対象として、理事長直轄の組織で教学諸活動の状況を効率性、有効性の視点から把握し、健全な経営に寄与し、大学の事業計画(戦略計画)の効果的な達成を支援するものである。内部監査の一環としての教学監査ではこれらの達成のため、下記の3つの視点で監査を実施するが、教学に関する戦略目標達成のための経営のPDCAサイクルと、教育の質保証のためのPDCAサイクルの構築と適切な運用が主要な監査対象となっている。

- ・ 教学部門の組織の効率性、有効性
- ・ 教学部門の構成員の組織的業績管理体制の効率性
- ・ 有効性、教学諸活動の内部質保証体制(システム)の効率性、有効性

監事監査は、学校法人が様々な課題に対して戦略を持って主体的、機動的に対応していくために、組織の方針を決定する機関(理事会)と、理事会で決定された方針に基づいて業務を執行する機関(理事長等)の機能を確保することに寄与するものである。このため、監事監査では、教育研究機能の向上や学校法人の財政基盤確立等への寄与を目的とし、理事の職務の執行を含む学校法人の業務及び学校法人の財産の状況を監査し、学校法人の業務が、法令・寄附行為等に準拠して適正かつ有効的及び効率的に運用されているかどうかを検証するものである。ここで「学校法人の業務」とは経営面のみに限定されることなく、教学面についても監査の対象となると解される。

これらを踏まえ、「監事が行う教学業務の監査」は、本協会の学校法人監事監査基準によれば、下

記のような事項で監査することが想定されている。

- ・ 理事会が策定する経営方針(戦略計画)と建学の精神・理念や寄附行為等との整合
- ・ 学校法人の未来像、長期展望(戦略計画)が確立されアイデンティティが保持されていること
- ・ 将来性、社会性、継続性の観点から事業計画(戦略計画の具体化)が適正
- ・ 理事会が策定する年度計画、年度予算等の施策と経営方針(戦略計画)との整合
- ・ 理事会の決定に基づいた戦略計画に整合している事業計画等の執行状況が適正
- ・ 業務の有効性及び効率性が確保
- ・ 教育と教員の質が確保されている
- ・ 教育研究活動と経営方針(戦略計画)が整合
- ・ 学生の入退学状況の把握と対応が適正
- ・ 法令に基づく情報の開示が適正
- ・ 人事の決定が明らかに不合理でない
- ・ 施設の管理・保全が適切である

次に、私立大学等改革総合支援事業、大学基準協会による機関別評価、特定分野の教育のプログラム評価などのような、大学の社会的責任に関する外部からの評価への大学としての対応と、その対応における教学の業務監査の視点について解説する。

これらの外部評価は、大学の社会的な説明責任を果たすためにきちんと対応する必要があるが、各評価項目毎に別々に形式的に満足させようとする、全体として整合性が取れないものとなり、手間がかかるだけで、大学の価値向上・使命達成の効果は薄い。これらの外部評価はいずれも、戦略的経営と質保証の枠組みを用いたシステム的な改革を前提としているので、まず大学経営に求められている戦略的経営と、大学の使命達成のための教育実現に求められる質保証についての枠組み構築と適切な運営を実現した上で、個々の未達成項目に対処することが、総合的な改革を効果的に進めることに繋がる。

業務監査としては、これらの外部評価への対処部門の対応に関し、これらの基準項目に個別に対応しているだけでなく、これまでに構築してきた大学の戦略的経営や質保障の枠組みと整合性を持って、よりよい成果が達成できる方向で改善対応することを求める必要がある。

## 監査課題研究会議（7月）

日 程：平成28年7月8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：『東芝の粉飾決算から学ぶ大学監査の視点』  
講 師：南 成人 氏（仰星監査法人 代表社員・公認会計士）

### 「東芝の粉飾決算から学ぶ大学監査の視点」

仰星監査法人 代表社員・公認会計士 南 成人  
東芝の粉飾決算の事例を他山の石として、「大学監査において何を教訓とするか」を考えていただくことが狙いです。この監査課題研究会議の場を、大学監査の在り方を考える機会と位置付け、以下の8つの視点で東芝の粉飾決算の事例を探求しました。

1. 東芝の粉飾決算は、マネジメントシステムのどこに欠陥があったのか？
2. 東芝の粉飾決算は、内部統制上のどこに問題があったのか？
3. 経営者の「チャレンジ」という指示の前に、そもそも経営体質を悪化させる要因があったのではないのか？
4. 東芝は、様々な業種の集まりであるコングロマリットである。従って、そのかじ取りは難しいが、各部門が、「砂利屋が肉屋の経営」あるいは「その逆の経営」をしたのではないのか？
5. 経営トップの意思決定に対するガバナンスは何故、機能しなかったのか？
6. 第三者委員会の人選や調査範囲は妥当だったのか？

たのか？

7. 第三者委員会報告書では指摘されていないウェスティングハウスの「のれん」の減損は最大の問題ではなかったか？
8. 東芝の粉飾決算の手口から大学法人でも不正が発生すると考えられるものがあるか？  
東芝の粉飾決算は、組織不正の典型的な事例です。大学法人は、組織不正が、組織活動全体に決してプラスには働かないことを認識するとともに、正しい業務が大学価値向上に結び付く、そのために大学監査は存在するということを意識することが必要です。

大学法人の内部監査人や監事は、このような時にこそ、それらを正す指摘を行う必要があります。そのためにも日常から行っている業務が本当に適正であるのか、単に法令等の網の目をくぐっているだけではないか、本来正しい業務とは何であるかを常に認識する必要があります。

本研究会議では、東芝が陥った負のスパイラルにメスをあて、組織不正が身近でも発生することを認識するとともに、重要な監査事項であることをあらためて確認しました。

## 監査課題研究会議（7月）

日 程：平成28年7月14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：『学校法人監査の課題』  
講 師：奈尾 光浩氏（有限責任監査法人トーマツ パートナー）

### 学校法人監査の課題

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

#### I 学校法人会計基準改正初年度の振り返りと今後の学校法人会計の方向性

文部科学大臣所轄法人においては、改正後の学校法人会計基準(以下「基準」)が、平成27年度が適用された。平成27年度は、改正基準に対応した計算書類を作成することで精一杯という感もあったが、以下のような今後検討すべき課題も新たに

認められた。

- (1) 基本金の意義や基本金組入れ後の収支の均衡の再検討
- (2) 特別収支の範囲の見直し
- (3) 教育活動外収支の範囲の見直し(経常的な財務活動と収益事業だけでよいか)
- (4) 有姿除却等損失の適用範囲
- (5) 重要性の原則の要否
- (6) 現状の計算書類には反映されていない財務上のリスク(減損会計、デリバティブ、独自の年

金制度)

(7) 発生主義会計の適用範囲(引当金や経過・未経過項目)

また、今後の基準改正の際に検討すべき課題として以下が考えられる。

連結決算 収益事業の開示 金融商品の時価評価 デリバティブの評価 固定資産の減損会計 資産除去債務 外貨建て取引の処理基準 退職給付会計 引当金 過年度遡及修正 継続企業的前提 寄付金・補助金の会計処理(認識基準) その他(図書、減価償却、合併・分離、学校法人における資本取引概念)
--

ここで留意すべきは、基準を企業会計に一方的に合わせるのではなく、学校法人の特質に応じて適用の要否を検討すべきという点にある。将来にわたり教育研究を維持発展させるに十分な財源が確保できるかが、財務に関しステークホルダーが第一に期待する情報と考えられる。その観点から、どのような財務情報が提供されるべき、ひいてはどのような会計基準を適用するかを検討することが重要である。

## II 学校法人監査のあり方について

学校法人においては、監事監査、内部監査及び公認会計士・監査法人(以下「公認会計士」)による財務諸表監査の3つが存在する。

公認会計士が行う私立学校振興助成法(以下「助成法」)監査は、助成法に基づき会計及び監査の専門家である公認会計士が、計算書類の適正性について意見を表明する財務諸表監査である。

一方、監事も会計監査を行うことが求められているが、法律上は公認会計士との連携は求められ

ていない。公認会計士による監査を私学法の中に位置づけ、会社法と同じように監事が公認会計士監査の結果に依拠するような仕組みも検討の余地があるものとする。

なお、その場合は、補助金行政のための会計基準としての性格の強い学校法人会計基準も併せて見直しの必要があろう。

また、監事が実施する業務監査について、その内容が必ずしも明確ではない。大学監査協会の監事監査報告書の雛形では、「学校法人〇〇〇〇の業務に関する決定及び執行は適切であり」とされているが、何をどこまでやれば業務に関する決定及び執行が適切という意見を表明できるかというのは重い判断である。財務諸表監査の場合は、会計基準から重要な乖離がなければ適正意見を表明できるが、業務の適切性についてそのような基準を設けるのは容易ではない。

また、業務に関する決定・執行が適切という意見を表明するためには、どのような手続きをどの程度の範囲で、どの程度の深度をもって実施すべきかが明確にされていなければならない。監査が適切に実施されたか否かを判断する基準がないと、責任範囲が無限大になる可能性があり、監事への就任は相当のリスクがあると本来考えるべきである。

もちろん、監事のご自身の知見・経験によって、実施する手続きや業務の適切性についてご判断いただければ良いのではあるが、判断のばらつきがあまりに大きいと、監事監査の必要性を問われることになる。有効な監事監査のためには、監事監査の実施基準及び理事の業務執行に関する評価基準を検討する必要があるものとする。

## 内部監査研究会議(7月)

日 程：平成28年7月25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：『内部監査人はマネジメントシステムをどう理解するか』

プログラム：I. 「内部監査人に知って欲しいITのリスクと活用」

講師：小池 聖一 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実務のポイント」

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(8月)

日 程：平成28年8月1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：『大学ガバナンス改革の推進方策に関する検討会議』の  
「審議のまとめ」にみる大学ガバナンスのあり方』

プログラム：「国立大学法人・公立大学法人が進める

意思決定システム透明化のためのガバナンス改革」

講師：遠藤 翼 氏（文部科学省高等教育局大学振興課 課長補佐）

## 内部監査研究会議(8月)

日程：平成28年8月3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：『競争的資金は、獲得段階から一貫したマネジメントが必要である』

プログラム：「大学の内部統制のあり方～マネジメントシステムとして位置づける競争的資金」

講師：島村 路子 氏（新日本有限責任監査法人 シニアマネージャー）

## 監事会議(8月)

日程：平成28年8月5日（金）

場所：芝浦工業大学 芝浦キャンパス 3階301教室

テーマ：『監事機能の経営への活かし方』

プログラム：I. 「ガバナンス改革の必要性」

講師：大室 康一 氏（芝浦工業大学 監事会議議長）

II. 「監事機能の充実による組織のマネジメントシステムの有効性を高めるための方策」

講師：渡部 伯留彦 氏（東京薬科大学 監事）

III. シンポジウム

コーディネーター：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・オブザーバー）

## 「芝浦工業大学の改革」

芝浦工業大学 常勤監事 大室 康一

芝浦工業大学は志願者3万人超で就職率も良く、社会的評価としては所謂“上手くいっている大学”であったため、大学の置かれている内外の急激な変化に対し、改革意識は希薄であった。

しかし、グローバル化と18歳人口の減少により今後ますます熾烈化する大学間競争を勝ち抜くためには、教育改革や新しい施策を計画し、それを迅速に実施する必要があるが誰の目にも明らかになってきた。従来のままの組織体制では時代に取り残されてしまう恐れがあり、ガバナンス改革が急務となった。

今後の大学運営には、理事長、学長がリーダーシップを発揮しやすいスピーディーな運営体制が必要で、また、経営部門と教学部門が一体となり改革に取り組むことが最重要である。

### I. 検討の経緯

2010年当時、危機意識をもった理事長が理事会

内に委員会を設け議論を重ねたがなかなか決定に至らず、数次に渡る議論の後、各機関の役割の明確化と透明性のある運営を中心とした方向性を定め実施に至った。改革にあたっては、トップの信念・リーダーシップが、いかに大切かを示す事例かもしれない。

### II. 改革の方向性

(1) 理事会と評議員会の改革

①学校法人の運営の最終的な責任は、理事会にあると明確にした。

②評議員会を諮問機関とするが、理事会に対する監視機能と諮問機能の強化のため、学外評議員を5名増員し、学外評議員の構成比率を高めた。

③理事会及び教学部門等の意思決定プロセスや施策の情報公開を促進し、透明性を高めた。

(2) 学長の選考方法とリーダーシップ強化

①学長の選考方法を変革し、教職員選挙から

選考委員会方式に改めた。

- ②学長が強いリーダーシップをもち大学改革を推進できるよう学長に一定の人事権、予算権を付託した。

### (3) 監事機能の強化

ガバナンス改革により理事会や学長の権限が強化されたため、監事機能も強化し、十分な監事体制を構築する必要性が生まれた。

#### ① 監事の体制

従来の監事の役割に加え、新たに教育・研究活動への監事機能が加わったため、2名であった監事を1名増員し3名とし、内2名を常勤監事とした。

#### ② 監事の役割の明確化

利害関係のない第三者の目線で「学校法人の業務（業務監査）」及び「学校法人の財産の状況（会計監査）」、「教育・研究活動（教学監査）」についてチェックを行い、問題提起する。

- 評議員会、理事会、常勤理事会、学部長研究科長会議、教授会等、経営教務両面に渡る重要な会議に毎回出席し、問題提起する。
- 経営上及び教育研究上の問題点を提起する。
- 適宜監査意見書を理事会や担当理事等へ提出する。
- 会計監査法人、監査室と連携し、監事としての立場から意見や課題を挙げる。三様監査を実施する。
- 理事長・学長への勧告を行うことが出来る。

#### ③ 監事会議

監事からなる監事会議が創設され、担当理事や学長等と意見交換を行った上、理事会・教学執行部に対し強いけん制機能を果たす。

### Ⅲ. まとめ

芝浦工業大学が比較的スムーズにガバナンス改革が進んでいるのは、2014年に理工系単科大学で唯一採択されたSGU事業という大目標によるところが大きい。一つの目標に向かって努力することにより、少々の不満は抑えられ、推進のエネルギーになっている。特に村上雅人学長のもと、その完遂に向け教職協働でこれを推進し、理事会も学長を強力にバックアップする体制になった。

監事はこの事業の推進に関し、監事会議として

の機能を十分に発揮させ、時に推進役の一部となりながらも客観的な視点による方向修正や修正意見を提案することで、本学の発展に寄与できると考える。この動きは、新しい監事のあり方(動き方)とも言えるのではないだろうか。

### 「教学の業務監査の役割と実施方法」

学校法人東京薬科大学 常勤監事 渡部 伯留彦

大学の監事監査業務として、財産(財務)並びに業務監査は以前から監事の重要な役割として文書化され実施されてきたが、近年、文部科学省より教学監査も監事の役割の一つとして実施することを各種会議、講演会で指示、指導されている。そこで、今回の講演では東京薬科大学(本学)での教学監査の実情を中心に話を進めさせていただいた。

一般的に、内部監査部門による教学監査は“事業計画の達成に貢献”、“健全な大学経営と継続的発展”並びに“経営効率の向上”への貢献を監査することで業務の活性化(効率性、有効性)を見るものであると言われている。

一方、監事の教学監査では“学部・学科の新設”、“教育・研究における重点分野の決定”、“学生の募集計画”等に関して意見陳述を理事会にするとされている。

本学では薬学部(設立後136年)と生命科学部(設立後22年)の2学部があり、教育課程、学科の新規創設、統廃合等は教育研究審議会(教員、事務職員、理事、評議員代表で構成)でまず検討、審議され、学長を経由して常務会に案件として上程され、検討、審議された後、理事会で最終的な可否が決定される手順で決められている。

薬学部は学位の授与とともに重要な国家試験と言う明確なディプロマポリシーの目標があるため、そこをめざすためのカリキュラムポリシー並びにアドミッションポリシーが具体的に文書化されている。生命科学部でもディプロマポリシー、カリキュラムポリシー並びにアドミッションポリシーは文書化されているが、設立時は日本で初めての私立大学での生命科学部と言うことで、明確な目標があったが、20年以上を経た現在では多くの他大学(薬系大学だけでなく、農学、理工、工学系等大学)で生命科学部が創設され、本学の特色が薄れ埋没している状況がある。このため、学部名を含めた学科の大胆な再構成が必要な時期と考えているが、現在の状況を改革するとの思いが教職員は薄く、改革が進んでいない。

監事としては今後、生命科学部教職員の意識改

革のため、各学科長、研究室とのコミュニケーションをはかるとともに、外部講演会、セミナーへの教職員の参加を促し、教務監査計画に盛り込み、改革の必要性を繰り返し訴えていくようにする。

また、内部監査部門による教学業務監査が実施されるべきであるが、本学での内部監査室は全員が他業務(主業務)との兼任であるため、まだ十分に機能していないのが現実で、常勤監事が任命されたのは本年6月からであるため、内部監査室との連携が十分に取れていないのが今の実態であ

る。今後は、早急に専任の室員を内部監査室に採用するよう理事会に強く要望していく。

最後に、教学業務監査は最近の学生数減少、社会環境変化、社会ニーズ等、時代変化の流れに沿うような教育内容、教育科目であるかを評価し、必要な対応が取れているのかを検証するために必要で、将来への魅力ある大学に導くための重要な監査と位置付けられている。監事としては日々、情報の収集、社会ニーズの変化を捉え、それらを学校法人理事会へ助言、提言していきたい。

## 監査課題研究会議(8月)

日 程：平成28年8月8日(月)

場 所：上智大学 414教室(2号館4階)

テ ー マ：『大学法人における監事の真の役割について』

プログラム：Ⅰ.「大学教育改革の動向と監事の役割 ～高大接続を中心に～」

講師：遠藤 翼 氏(文部科学省 高等教育局 大学振興課 課長補佐)

Ⅱ.「私立大学の使命と監事の役割 ―国立大学法人との比較を通じて―」

講師：高祖 敏明 氏(上智学院理事長)

### 「私立大学の使命と監事の役割 ―国立大学法人との比較を通じて―」

学校法人上智学院 理事長 高祖 敏明

#### 1. 私立大学をとりまく環境

今回の課題研究は、私学の監事監査が国立大学のそれと比べて周回遅れになりつつあるのではないか、との危機意識から設定されている。

日本では現役生の約半数が大学に進学し、そのうち4分の3は私立大学に進学していることから、18歳人口の減少は私立大学への影響が大きい。18歳人口は2015年が120万人であるが、25年後の2040年には38万人減少して82万人になると推計されている。定員を充足できていない大学は、ここ数年来、すでに4割を超えている。2005年の「将来像答申」では、高等教育の7つの機能が示され、各大学の機能分化の促進が提言された。2013年11月の「国立大学改革プラン」では、国立大学全体を3つの機能に分け、各大学の選択結果は、「世界最高の教育研究の展開拠点」16校、「全国的な教育研究拠点」15校、「地域活性化の中核的拠点」55校となっている。私立大学も各大学の建学の精神、ミッションに基づいて特色や個性を打ち出していかなければならない。寄附行為は私学の公共性と建学の精神を示すものであるが、そうした建学の精神やミッションが記載されていないケースもあり、見直しが必要ではないか。

2008年に私大連の経営委員会が国立大学と私立大学の税財政上のイコールフットイングを訴えたが、2015年になっても、現実には国立大学と私立大学の格差はきわめて大きく、学生1人あたりの公財政支出で約13倍、授業料減免が受けられる学生の割合で約28%の格差がある。私立大学に進学させた家庭では、税金と学費の二重負担という現実があり、イコールにすることは難しいにしても、公正な競争環境を整える点から言えば、この格差は縮められる必要がある。

#### 2. 監事監査の位置づけ ―国立大学との比較を通じて―

国立大学では、監事を2名置くこととされ、規模の大きい大学では、うち1名は常勤監事が務めることとされている。任期は4年で、文部科学大臣によって任命される。一方、私立大学の監事は2名以上で、任期は寄附行為で定められ、評議員会の同意を得て理事長が任命する。非常勤監事の割合は私立大学の方が多く、国立大学の72.1%に対して93.8%にも達する。また、私立大学の非常勤監事の出勤日数は年間9日以下が約6割という状況で、監事としての役割を果たせるのか、改善の余地がある。

監事の職務は国立大学、私立大学ともに業務監査を行って監査報告書を作成すること、不正行為

等の事実があると認められるときは理事会(国立大学は学長)または文部科学大臣に報告することなどは共通している。なお、国立大学では、法令等に基づいて大学が提出する書類を監事が事前に調査することとなっており、私立大学での運用も検討が求められる。

### 3. 監事監査の役割

2004年の私学法改正で監査対象が学校法人の業務に拡大され、1名以上を学外監事にするのが義務付けられ、評議員との兼職も禁止されるなど、監事機能が強化された。

監事監査の役割は、会計監査を含む財務状況の監査はもとより、教学監査では、教育の質保証を

担保するために3つのポリシーが明確に定義され、それに基づいた教育がなされているか、教育情報が適切に公表されているか、教育課程のPDCAサイクルが確立されているか、あるいは私立大学等改革総合支援事業の評価項目に沿った教育が行われているか、など多彩な視点が考えられ、教学経験者が監査にかかわるといいかもしれない。

一方、ガバナンス監査では、ガバナンス体制が構築されているか、理事会が適正に運営されているか、ステークホルダーに対して説明責任が果たしているかといった視点は大事だが、各大学の掲げるミッションが適切かつ効果的に果たされているか、という視点も看過されてはならない。

## 監査課題研究会議(9月)

- 日 程：平成28年9月1日(木)  
場 所：立命館 大阪梅田キャンパス  
テ ー マ：『大学ガバナンス改革の推進方策に関する検討会議』の「審議のまとめ」と  
大学ガバナンスの道筋』  
プログラム：Ⅰ.「国立大学法人が進めるガバナンス改革」  
講師：東島 清氏(京都大学 常勤監事)  
Ⅱ.「ステークホルダーの目線が厳しい公立大学におけるガバナンス改革」  
講師：中井 敏宏氏(京都府公立大学 法人理事・事務総長)  
Ⅲ.「加速する大学改革とアカウンタビリティ」  
講師：佐藤 誠二氏(同志社大学 商学部 特別客員教授)  
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)

### 「国立大学法人が進めるガバナンス改革」

京都大学 監事 東島 清

国立大学も国立大学法人となり、予算や人事などにおいて大幅な裁量権が認められましたが、規制緩和の代償としていくつかの業績評価が義務付けられました。文部科学大臣が各国立大学法人の業務を中期目標として定め、国立大学法人はそれを達成するために自ら定める6年毎の中期計画や年度計画に則って業務を実施し、国立大学法人評価委員会による業務実績評価を受けることになっています。

平成16年からの第一期の中期計画期間は、急激な変化を避けて滑らかな移行を目指しました。平成22年からの第2期中期計画期間になると、大学改革に対する社会からの強い要請を受け、平成24年の「大学改革実行プラン」を具体化した「国立大学改革プラン」が平成25年に出て、

国立大学改革の流れは一気に加速されました。平成26年に出た中教審の審議まとめ「大学のガバナンス改革の推進について」に基づき、学校教育法と国立大学法人法が改正され、平成27年4月より施行されました。今年4月から第3期中期計画期間に入ったところです。

国立大学法人の学長は経営と教学の責任者であり、学長の業務執行を補佐する理事には若干名の学外者が含まれます。経営と教学の諮問機関として経営協議会(学外者が半数以上)と教育研究評議会が置かれています。学長は学長選考会議が適任者を選出し文部科学大臣が任命します。国立大学法人の業務を監査する監事2名も文部科学大臣が任命します。理事は学長が任命します。権限の委譲は認められていますが、重要事項は役員会の審議を経てすべて学長が決定するシステムとなっており、学長の権限は非常に強くなってい

ます。特に、戦略的マネジメントできるガバナンス体制を構築するため、学長のリーダーシップを確立する法改正がなされて以後、国立大学法人の学長権限はさらに強まりました。同時に、学長の選考・業績評価を担う学長選考会議やガバナンスの監査を行う監事の役割も強化されました。

一例として大阪大学の学長選考規程(平成 27 年 4 月施行)を見ますと、経営協議会・教育研究評議会および理事の代表からなる総長選考会議が、あらかじめ「求められる総長像」を提示した上で、教職員等から推薦された候補者の所信表明・面接および学内意向調査結果を総合的に判断して選考を行います。総長の任期は 6 年で最長 10 年迄再任可となっており、総長解任の申し出があるときの総長選考会議による解任手続きも定められています。

監事の役割も、法令遵守や規則等の整備、中期及び年度計画の実施、予算・決算、物品・不動産の管理、人件費などの状況を監査する以外にも、多岐に及ぶ大学の教育・研究などの業務全般わたって、学長及び理事が効果的かつ効率的に実施しているかを監査することになっています。そのため、任期を 4 年にしてできるだけ常勤化を進め、大学業務全般に精通し、学長選考会議と連携して学長の業務実施状況を監査することが求められています。国立大学法人等の監事が互いに連携して研修をする場である国立大学法人等監事協議会では、「監事監査に関する指針」を作成し(平成 27 年 11 月)HP で公表しています。総長選考会議と監事が連携による学長の業績評価の例として、京都大学の場合を見ますと、総長選考会議は「監事監査に関する報告書」及び国立大学法人評価委員会の「業務の実績に関する評価結果」に基づき、学長の業務執行状況の確認をすることになっています(国立大学法人京都大学総長の業務執行状況の確認に関する規程、平成 28 年 6 月)。

### 「ステークホルダーの目線が厳しい公立大学におけるガバナンス改革」

京都府公立大学法人理事・事務総長 中井 敏宏  
はじめに

公立大学は、入試制度や授業料など国立大学と共通点が多く、「国公立大学」と一括りで呼ばれてきており、国立大学と私立大学の狭間にあって見えにくい存在であった。また、公立大学の多くは大学であることを強調し、公立として地域住民の税金によって運営されているという自覚に乏し

かったし、自治体の側でも一地域機関としての位置付けしかしてこなかった。

しかし、大学改革の推進や大学を核とした地域創生が叫ばれる今日、公立大学は大きく変わってきた。

### 公立大学の現状

公立大学は、戦後昭和期を通じて 30 数大学で推移していたが、平成に入って大学設置基準の大綱化、看護師等の人材確保促進法の制定、学生ニーズの 4 年制大学指向等により大幅に増加した。さらに、最近では公設民営方式の私立大学を安定的に継続させるために公立大学に移行した例もあり、現在では 88 大学と国立大学(86 大学)を上回っている。

設置団体は、都道府県・政令市が中心であるが、中核市・一般市も増えている。

系統学部別では看護・医療・福祉系が多いが、学際型・総合型の学部も増加している。また、単科大学が半数を占め、学生数も 2,000 人以下の大学が 3/4 を占めるなど、比較的小規模な大学が多い。

### 公立大学の法人化と財政状況

公立大学法人制度が、地方独立行政法人法により国立大学法人と同時期(平成 16 年度)に導入された。国立大学と違い、法人化は任意であるが、現在 88 大学のうち、72 大学が法人化されている。理事長と学長を別に任命できることや、当法人のように 1 法人複数大学の設置も可能であるなど、設置自治体の裁量が大きく、多様性が特徴となっている。

大学の収入(附属病院を除く)は、設置自治体からの運営費交付金で約半分がまかなわれ、学生納付金が約 1/4、その他となっている。運営費交付金は、自治体・大学の事情により異なるが学生一人当たりの額は減少しており、競争的資金の獲得を目指す大学が増えている。

### 公立大学のガバナンス改革

大学改革については、文部科学省の方針を受けて国立大学が先導して行っているが、公立大学においても質保証・評価の推進、高大接続改革など教育の質的転換や地域貢献、産学公連携の充実はもとより、ガバナンス改革も着実に推進されている。

当法人の例でみれば、①法人戦略会議の運営など理事長のリーダーシップの発揮、②副学長の設置、管理職選考方法の改善、教授会機能の明確化



による学長のリーダーシップの強化、③監査機能の拡充などを進めており、さらに④学長選考方法等の改善や、⑤国の独立行政法人法の改正を踏まえた対応に取り組もうとしているところである。

### ステークホルダーの厳しい目線

当法人が設置している府立医科大学は、その前身である仮療病院が144年前に寺社や商人など京都府民の浄財によって設立され、まさしく府民に支えられ親しまれてきた歴史があり、現在も「世界最先端の医学を地域の医療に」の理念により運営されている。

私立大学であれば、学生と大学の関係が中心になるが、公立大学の場合は地域、住民などステークホルダーの目線も厳しい。法人設置者である自治体が、理事長の任命、運営交付金の予算措置、決算承認、中期目標の設定、会計監査人の選定などの権限を持っている上、予算・決算の承認、定款変更の承認などは住民代表で構成される議会案件となっており、学長など幹部教職員は議会の委員会にも出席しなければならない。

これらの対応は大変な面もあるが、大学の論理だけでなく住民視点に立った運営ができるので、この大きなメリットを大切にしながら大学運営を進めていきたいと考えている。

### 「加速する大学改革とアカウンタビリティ」

同志社大学 教授 佐藤 誠二

自公政権のもとでの新成長戦略（アベノミクス）は、国家戦略として平成29年までの5年間で「大学改革実行集中期間」と定めた。その方針に基づき、平成25年5月の教育再生実行会議「これからの大学教育等の在り方について（第三次提言）」では、①グローバル化に対応した教育環境づくりを進める、②社会を牽引するイノベーション創出のための教育・研究環境、③学生を鍛え上げ社会に送り出す教育機能を強化する、④大学等における社会人の学び直し機能を強化する、⑤大学のガバナンス改革、財政基盤の確立により経営基盤を強化することが謳われ、また、6月の「教育振興基本計画（第二期）」において、国公私大に対する基本施策を示すとともに、学校教育法と国立大学法人法の改正（大学ガバナンス改革法）が行われるなど、国家戦略に基づくたび重なる要請のなかで、いま、大学は期限付きの大学改革に向けて対応を加速させている。

その場合、どのような大学改革を実施するに

しても、物的要素、人的要素の投入を図るうえで財政基盤は不可欠の前提となる。その点に関してみれば、経済協力開発機構(OECD)の調査結果によれば、2013年のわが国のGDPに占める教育機関への公的支出割合は3.2%、33カ国中の32位と極めて低く、しかも、国立大学の運営費交付金、私立大学等経常費補助金など大学に対する公的支援をみても減少の一途をたどっている。少子高齢化による18歳人口の減少や景気停滞の影響もあり、学生納付金（入学料、授業料）、寄附金、産学連携収入等の自己収入の増加も見込まれない状況下にある。今後、国の支援方法として大学の機能分化を通じた資源配分の選択と集中の加速化、大学改革に応じた運営費交付金・私学助成の配分方式の見直しが提示されるなか、各大学は大学改革を進めるうえで、国策による公的な競争的資金の確保にも留意しつつ、新たな自己財源の確保に努め、既存の資源配分・活用方法を見直すなど、明確なビジョンと財務戦略をもって当該の改革と連動させることが、これまで以上に必要になっている。

ただし、大学にとって、本来求められているのは教育の質的転換であり、それを実現するための大学のガバナンス体制の構築である。しかも、それは国の押し付けによるのではなく、各大学が主体的に取り組むものでなければならない。本報告において取り上げたアカウンタビリティとは、大学が外部のステークホルダーに対する情報開示の意味での説明責任だけでなく、大学内部の構成員に対する情報共有化を含む広義の意味で用いており、このアカウンタビリティの履行が大学構成員の意思統一に働きガバナンスを有効に機能させ、教育の質的転換を主体的に実現させる有用な手段と位置づけている。学校教育法施行規則等の一部改正による大学の教育研究活動の内容に関わる情報開示義務、また、平成26年度から実施された「大学ポートレート」等によって、狭義の説明責任に対する基礎環境は一程度、整備された。しかし、大学内部における情報共有化についてはいまだ不十分ではなからうか。とくに、学校教育法の改正により学長、理事長等の権限が一段と強化されるもとで、意思決定システムの透明化は大学構成員との意思疎通と良好な改革推進にとって必要不可欠な要素となろう。さらに付言すれば、「単に財務や会計の状況だけでなく、教育研究や社会貢献の状況、学長の選考方法や大学内部の意思決定システムをはじめとした大学ガバナン

ス体制等についても監査することが必要」(中教審「大学のガバナンス改革の推進について」とされる監事監査についても、大学の内部環境整備の

観点から、そうした「情報の共有化」にとくに配慮することが求められると思われる。

## 内部監査研究会議(10月)

日 程：平成28年10月5日(水)

場 所：東京理科大学 森戸記念館 2階 第1会議室

テ マ：『内部監査に必要な分析手法と発想法』

プログラム：Ⅰ.「内部監査手順及び監査手続の再確認」

講師：村松 大輔 氏(有限責任監査法人トーマツ マネジャー)

Ⅱ.「事案研究を通じて磨く内部監査センスとマインド」

講師：三上 仁 氏(東洋大学 内部監査室 室長)

### 「事案研究を通じて磨く内部監査センスとマインド」

東洋大学内部監査室 室長 三上 仁

今回は、大学監査協会刊行の「大学法人の健全運営に貢献する大学内部監査の事例研究」から、事案1として「シラバスに基づく授業と成績評価に関する監査」、事案2として「公的研究費に関する監査」を選び、再編集してグループワークの事案研究題材とした。2つとも教学に関する事案であり、公的研究費に関しては、文科省ガイドラインに基づく内部監査の実施が必要である。

教学に関する監査は、大学監査協会が「教学監査基準」(平成24年12月19日制定)を定めているので、一読願いたい。また、リスクマップも作成しているので参考となると思う。

ほとんどの学校法人の内部監査規程(規則)で規定されている(と思う)“教育及び研究の内容は内部監査の対象外”であることを常に意識して、教学に関わる内部監査を実施する必要がある。対象事項としては、例えば、数値化(数字で見ること)出来る事項(休講と補講、授業時間数、学生数に対応した設置基準上の専任教員数と教授数等)の検証、予算執行から業者取引額や購入時期(学年末、授業終了)の検証、出張申請と出張報告書の適切な手続きの検証、作成された文書や報告書の確認等が考えられる。

今回のグループワークでは、これまでの事例研究と同じ項目、つまり、監査人の着眼点、大学法人が受ける影響、監査の目的、監査の手順、要因分析、監査結果の活用策及び提言、そして、今回が多分初めてと思うが、監事及び監査法人との連携を追加した。

**事案1**「シラバスに基づく授業と成績評価に関する

監査」の参考として、文部科学省が実施している設置計画履行状況等調査結果の平成27年度分から、シラバス関係事項を取り上げた。例えば「1単位の科目の回数が7回となっていたり、さらに7回目が定期試験と記載されている科目等が見受けられ、大学設置基準第21条の授業時間数を確保できていない科目が見受けられる」、「シラバスの作成や科目の改正など、組織として適切に取り組んでいるか疑義がある」等である。

この調査結果は、文部科学省のHPで見ることが可能で、指摘事項が大きな問題(指摘)であれば、大学に不利益が生じかねない。そうならないためにも、シラバスにおける授業時間数と大学(大学院、短期大学)設置基準との整合性、成績評価の適切性(例：出席は成績評価対象外)、及び作成にあたっての周知体制やシラバスのチェック体制の状況等の検証が必要である。

なお、平成25年4月1日に施行された大学設置基準では、多様な授業期間の設定が可能となり(第23条)、例えば、1コマあたりの授業時間を延ばし13週間で、1、2時間の講義を週1回実施、8週間で1時間の講義を週2回実施も可能なので、留意しておくべき点である。

**事案2**「公的研究費に関する監査」については、不注意による経費執行等も不正となる場合もあるので、経理及び公的研究費担当部署等との連携も必要である。対象の抽出は、全件の概ね10%を書類監査とし、さらにその中の概ね10%を特別監査(機器備品等の現物確認)とする。監査にあたっては、公的研究費交付先の執行要項等と併に大学(法人)で定められている経理規程、調達規程及び旅費規程等に基づく執行状況、及び文部科学

省ガイドラインに基づく実施状況も検証する。  
また、リスク・アプローチ監査として、一定条件  
(例：取引金額 1000 万円以上超)で抽出した取引

業者の取引内容及び金額の確認、並びに公的研究費  
で雇用された学生等へのインタビュー(勤怠管理、業  
務の指示者、賃金の支払の確認他)等も必要となる。

## 会計監査課題研究会議 (10月)

日 程：平成28年10月12日(水)  
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：『大学監査のあり方 公認会計士の立場から』  
プログラム：「第1回 財務諸表監査の役割の明確化」  
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・オブザーバー)

## 監査課題研究会議 (10月)

日 程：平成28年10月25日(火)  
場 所：上智大学 L-921会議室(中央図書館・総合研究棟)  
テ ー マ：『大学法人における特定個人情報の適正な取扱いについて』  
プログラム：I. 「大学法人における特定個人情報の適正な取扱いについて」  
講師：浅岡 孝充 氏 (内閣官房社会保障改革担当室 参事官補佐)  
II. 「特定個人情報の適正な取扱いについて」  
講師：和田 弘記 氏 (個人情報保護委員会事務局 総務課 課長補佐)

## 教学監査研究会議 (10月)

日 程：平成28年10月28日(金)  
場 所：東北学院大学 土樋キャンパス 8号館3階・第4会議室  
テ ー マ：『大学の価値を決定する質保証マネジメントシステムのあるべき姿と、その監査の視点』  
講 師：工藤 一彦 氏 (学校法人 東京電機大学 教育改善推進室 アドバイザー、  
日本技術者教育認定機構 (JABEE) 業務執行理事)

### 「大学の価値を高める質保証マネジメントシステム のあるべき姿と、その監査の視点」

東京電機大学 教育改善推進室 アドバイザー 工藤 一彦  
今回の講演では、下記の3つについて解説した。  
1. 大学の監査の役割についての解説  
2. 内部質保証システムとしての経営と教学の  
2つのPDCAサイクルの解説  
3. 教学業務の監査の解説

今回の講演の主たる課題である教学業務の監  
査では、教学業務が大学運営の主体を占めている  
ので、その監査では、「教学の活動によって大学の  
設立の理念を達成する」という目標を達成するた  
めの、内部質保証のマネジメントシステムを対象  
として、その目標達成のための合理性を点検する  
ことが求められる。このためには教学業務を機能  
別のマネジメントシステム(教育、研究、社会貢

献、教職員育成、学生支援、戦略的経営、等)に  
分け、体系的に把握することが必要となる。この  
教学業務の監査対象の質保証システムは、大きく  
は経営の質保証のためのPDCAサイクルと、教学  
(主として教育)の質保証のためのPDCAサイ  
クルの2つに分けて考えることができる。ここで  
質保証のためのPDCAサイクルとは、目標を設定  
し、それを系統的に達成し、継続的に発展するた  
めのマネジメントシステムのことを言う。

経営の質保証システムは、大学の設立の理念に  
沿った大学の使命(社会的役割)を定め、この使  
命を達成するための具体的な活動計画として戦  
略計画を構築し、その中で教学諸活動の各分野  
(教育、研究、社会貢献等の分野、およびこれら  
の活動を支援する教職員育成活動、戦略的経営、  
学生支援、等の分野)に求められる質の内容と水準

を戦略目標として設定し、戦略目標を体系的に達成するマネジメントシステムを構築し、これを適切に運用することで戦略計画を達成するシステムを指す。

教育の質保証システムは、その教育プログラムの社会的役割を使命として設定し、それに整合した育成職業人像を設定し、その実現のために卒業時点で学生に身に付けさせるべき知識・能力を学習・教育目標として設定し、その育成と目標達成度評価が可能な教育プログラムを設計し、それに沿った教育を実施し、教育の最後にそれによる学習・教育目標の達成度評価を実施し、その結果によって教育プログラムを改善する、というPDCAサイクルの構築・運用を指す。

内部・監事監査に含まれる教学の業務監査の目的は、教学部門の業務に関し、これまでの内部・監事監査の不足部分、特に教学の質保証マネジメントシステムの合理的構築・運用の監査において、下記の機能を発揮することにより、法人の持続的発展に貢献することにある。対象としては、理事会の決定、理事長の運営、法人事務、教学部門の業務など、すべての部門における「教学に関する業務」に関する質保証マネジメントシステムの枠組、運用内容、成果が対象となる。またその機能

は、教学諸活動の質保証マネジメントシステムの構築・運用・成果に関し、内部監査では事業計画、中長期計画の達成に対する問題点、改善点の指摘であり、監事監査では、設立の趣旨に基づき、かつ合理的な意思決定に基づいて、適切に機能していることを把握することである。

教学業務の監査に関する本協会のこれまでの成果としては、教学業務の監査は独立に実施するのではなく、内部監査、監事監査のそれぞれの監査の中で実施すべきであり、下記の3項目を対象とし、その合理性の点検と経営へのフィードバックにより、経営部門が大学を健全に経営することを支援するものであることを示したことにある。今後の計画としては、上記をもとに、具体的な教学業務の監査のチェックリストを策定することにある。

1. 大学経営部門によって構築された戦略計画の合理性
2. 大学経営部門が戦略計画達成のために実施している「経営のPDCAサイクル」の合理性
3. 戦略計画達成を主として担っている教学諸活動に内在する「教学のPDCAサイクル」の合理性

## 監査課題研究会議（11月）

日 程：平成28年11月11日（金）

場 所：上智大学 L-911会議室（中央図書館・総合研究棟）

テーマ：『大学の自主的改革サイクルとしての内部質保証と大学監査のあり方』

プログラム：I. 「大学の質保証に関する最近の制度改正等の文部科学省の取組について」

講師：根橋 広樹 氏（文部科学省 高等教育局 高等教育企画課

高等教育政策室 室長補佐/大学評価専門官）

II. 「大学教育の質保証に向けた教学監査の視点」

講師：生和 秀敏 氏（国立大学法人広島大学元監事、大学基準協会特任研究員）

### 「大学教育の質保証に向けた教学監査の視点」

大学基準協会 特任研究員 生和 秀敏

大学教育の質保証のうち、理工学・医学などの分野については、専門分野が求める人材像が明確であることもあり、教育の範囲や水準について、一定の基準にもとづく標準化が可能であり、この要件を充たしていることが大学教育の質の保証と繋がると考えられる。しかし、人文系・社会科学系については、必ずしもそのような状況にはない。このような中で、日本学術会議が文部科学省の要請を受けて策定した分野別参照基準は、人

文・社会科学分野をも含んだもので、各分野が教育課程を編成する上で参考にすべき重要な提案である。しかし、これが直ちに大学教育の質の向上に繋がるかどうかは不透明である。分野別参照基準をどう活用するかは、あくまでも大学の判断であり、大学が掲げる教育目標との関係で議論されるべき問題である。

業務監査・会計監査に加え、新たに教学監査が監事監査の重要な課題となってきているが、監事が行うべき教学監査は、大学教育の内容や方法について細かく立ち入ることではない。それは大学

の権限と責任であって、監事の分限を超えている。監事監査の対象は、(1)大学の質の向上に繋がる「教学システム」が構築されているかどうか、(2)そのシステムを円滑に機能させる「教学ガバナンス」が適切であるか、この2点を中心とすべきである。特に、質保証の手法であるPDCAサイクルの円滑な機能化を保証する「内部質保証システム」の構築に寄与することが、教学監査の重要な業務であると考えられる。

「教学システム」とは、教育活動を展開するための仕組みのことだが、それが「3つの方針(学生の受け入れ方針、教育課程の編成・実施方針、学位授与方針)」に基づいて整備されているかどうか、監事監査の対象である。そのためには、何よりもまず、3つの方針が明確に示され、構成員に周知されていることが重要である。「教学ガバナンス」とは、教学システムを円滑に機能させる管理運営体制のことであり、具体的には、教学に関する意思決定が適切に行われ、教育活動が円滑に行われ、活動全般を定期的に評価し、必要な改善措置が講じられているかが、監査の対象となる。そのためには、学長を中心とした大学執行部の権

限と責任が明確に定められているか、とりわけ、点検・評価を改善に繋げる「内部質保証システム」が整備され、機能しているかどうか、監事監査の重要なポイントである。

「内部質保証システム」の整備は、大学が自主的・自律的組織であることの証であると同時に、大学が社会の信頼に応える質の維持・向上に向けた自己統制能力をもっていることの証でもある。そのためにも監事は、大学の自己点検・評価結果に注目し、認証評価結果に関心を持ち、認証評価において指摘された事項が適切に対処され、改善措置が講じられているかどうか、定期的に注視することが必要である。監事は、専門分野別評価の動向に関心を持つことは重要であるが、それに直接関与する必要はない。教学監査の中心は、あくまでも「教学システム」と「教学ガバナンス」の監査であり、そのためにも、大学の意思決定機関や自己点検・評価委員会、さらには、認証評価機関と連携を強め、監事監査の妥当性・客観性に意を払うことが重要である。そのことが、学長を中心とした大学執行部に適切な助言を行うための要件であると考えられる。

## 会計監査課題研究会議（11月）

日 程：平成28年11月16日（水）  
場 所：東京理科大学 森戸記念館 1階 第2フォーラム  
テ マ：『大学監査のあり方 公認会計士の立場から』  
プログラム：「第2回 内部監査の機能強化」  
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・オブザーバー）

## 会計監査課題研究会議（11月）

日 程：平成28年11月24日（木）  
場 所：上智大学 L-911会議室（中央図書館・総合研究棟）  
テ マ：『大学監査に欠かせない会計監査に関する監査知識  
現状の会計監査とこれからのあるべき姿を展望する』  
講 師：赤池 知広 氏（新日本有限監査法人第4事業部 マネージャー）

「大学監査に欠かせない会計監査に関する監査知識  
現状の会計監査とこれからのあるべき姿を展望  
する」

新日本有限責任監査法人 パブリックセクター マネージャー  
赤池 知広

### 1. 概要

本公演では、大学（国公立大学、私立大学）に

おける内部、外部による監査の現状、それに関連する業務処理、内部統制の現状を議論し、現状を踏まえて今後どのような姿を目指していくかを検討する。検討に当たっては、9つのテーマを切り口とし、大学における実務の現状を認識していただき、今後の課題について各大学の実情を踏まえて考察を加えていただけるとよろしいかと考

える。

以下、文中にて当日の講演内容を概観する。なお、文中意見に関する箇所は、すべて筆者の私見である。

## 2. 各論

### ①財務戦略の視点

少子化の進行等、大学を取り巻く環境、大学財務を取り巻く環境は厳しさを増しており、安定した財務体質を得るために根本的な改革が必要とされつつある。いくつかポイントを記載すると、

- ・どのようにして多様な原資を獲得するか：寄附、競争的資金、その他
- ・どのようにして収支バランスを維持するか  
(同じ収入ならば支出を抑えて対応するか)
- ・支出を控えるにしてもどこを抑えるか  
(大学の戦略と合わせてどこを削るか)
- ・予算による管理について：予算ありきになっていないか。

特に、大学では企業と異なり、予算による統制が強い。予算統制は支出を制御する強力な統制であるが、方向を間違えると予算ありきの執行になってしまうこともある。予算統制の一方で、正当な手続を踏んでの予算修正、補正予算、次年度への繰り越し、予算流用といった対応も機動的に行うことが必要であろう。

### ②改正学校法人会計基準とその課題について

文部科学大臣所轄学校法人では、改正学校法人会計基準が平成 27 年度より導入された。講演で聞いてみた限りでは、多くの法人では、無事に新基準の導入ができたようである。

新基準に基づく計算書類の作成では、注記情報等、細かい情報の入手が求められる局面がある。実務としてよりスムーズに作成できるような体制の整備が今後は望まれる。会計監査人の立場の筆者としても、クライアントとのコミュニケーションを継続していく所存である。

### ③内部統制上の不備の問題（不備や弱点、計算書類の虚偽表示にかかわらず）

JSOX の導入がない会社、事業体（学校法人を含む）では、会計監査人は財務報告に直接関連する内部統制の評価を、財務諸表（計算書類）作成の観点から実施している。

ここで内部統制の重要な不備があった場合、監査人は監事に報告する必要があるが、会計監査人

からの重要な内部統制の不備に関する報告は該当しない旨が報告されるのが通例である（あった場合は相当重大なものになります）。

一方で、読者の皆様方の大学の会計監査人は、重大なものでなくても、内部統制、業務管理に関する弱点を、適時にフィードバックして報告（口頭やマネジメントレター等）してくれるであろうか。

軽微なものでも、内部統制上の弱点の改善には、大学と会計監査人の相互のコミュニケーションが有効である。定期的なコミュニケーションをとるにはどうすればよいか、相互にどのようなことをする必要があるか、検討し、各々の会計監査人に相談してみるとよろしいであろう。

### ④財務データ構成の前提となる ICT 監査

ICT 監査であるとか、IT 全般統制であるとかの監査における局面についての議論である。

JSOX を導入している上場企業では、重要なプログラム（たとえば売上システム等）には、改ざんや予期しない変更のリスクが相当程度あるという認識に基づき、プログラム変更の正当性、関連する内部統制について、相当程度突っ込んだ監査を、十分な時間を消費して行っている。

一方で大学の監査においては、会計システム、授業料システム等、多くのシステムはパッケージソフトのカスタマイズであるという現状があり、かつ内部でシステムを改ざんするリスクも上場企業ほどは高くないという認識により、監査全体の工数のバランスから、それほど時間をかけないところもあるのが実情である（もちろん、個別のシステムで検討を必要とするものがあるのであればその限りではない）。

大学の IT に関しては、大学人の皆様については、特にセキュリティに関する事項について注力いただければと思われる。

望ましいセキュリティ対応を記した書籍等は多くある。どのレベルのセキュリティレベルを維持するかを、大学の实情によって決めるとよいであろう。

ポイントになるのは、データアクセス権の制限と、データを移動する際、データを改ざんせずに移動するという安全性の確保であろう。

誰もが機密データにアクセスできるのは危険である。また最終版のデータがどこにあるか、だれが管理しているかが不明であると、業務の混乱も招く。

⑤監査の本質としてのマネジメントシステム評価  
いわゆる PDCA サイクルに関する議論である。  
読者の皆様の大学の業務でいわゆる PDCA サイクルは機能しているであろうか。

企業においても、十分に PDCA サイクルを回せていない事例はままある。大学だけが遅れているというわけではないが、特に後半の Check と Action を業務の中に意識していただければ、業務の改善も進むであろうと考えられる。

#### ⑥不正発見のための内部監査の視点

不正に関する論点としては、監査人による不正発見の観点と内部統制の観点からなる不正を未然に防止する観点があるが、不正というものはないほうが望ましいわけで、大学においては、いかに内部統制によって不正を未然に防止するかに注力していただくほうがよいであろう。

一方で知識として、不正や不祥事の事例について、どのような手口があり、それを防ぐにはどうすればよいかという点について、監査に関わる方は知っておく必要がある。これについて有効な方法の一つが、専門家である会計監査人や、その他専門家とのディスカッションである。可能な環境であれば検討していただくとういであろう。

不正を未然に防止するのに重要な観点は、相互の牽制、特定の担当者にかまかせきりにしないという考え方である。過去における大学もしくは学校法人での重要な不正事件の多くが、特定の担当者、もしくは特定の理事と担当者に任せられた状態から発生しており、十分な牽制が利いていなかったことが、発生の原因の一つとなっている。

不正を未然に防止するため、以下の観点から学内でどのようなことが必要か、各大学の実情に応じて検討してみるとよろしいのではないかと。

- ・不正を発生させない風土作り
- ・相互の業務牽制体制の構築
- ・相互牽制に関連して、常に誰かが見ているという意識を持ってもらうこと。

#### ⑦会計監査人が大学法人に期待すること

筆者も監査法人に属する会計監査人の補助者の一人であるが、監査クライアントには何を期待するであろうか？

もちろん、適切な決算を行う内部統制の構築をしていただくのが一番よいのであるが、会計監査人として気にする概念の一つが「リスク」という観点である。

筆者による一つの考え方であるが、文科省、一般社会、会計監査人共に、最低限社会として問題案件になるような事故を起こさないということは必要であると思われるのではないかと。これは会計に関する事項、会計に関していない事項を問わない。何らかの事故が起こると、多くの場合、会計面に何らかの影響が出てくることからである。

この観点から、「事故を起こさないために」、大学はどのように行動すべきかを考えていただく必要がある。もし何らかの事故が起こると、関係する大学の学長、理事、教職員に至るまで、対応に非常に労力がかかるのは想像いただけるかと思う。

この点、我々会計監査人と大学の理事、職員といった事務を管轄する方々との間においては、多くの場合リスク認識を共有できることがある。ただし、大学の教員の方々は、普段事務に接していないせいか、リスク認識が職員の方々とは異なる場合がないとは言えない。

このリスク認識、危機感を、大学の教職員、特に教員に至るまで、広く共有することが重要であり、そのために何をすべきかを考える必要であろう。各大学の会計監査人も、学内全体にリスク認識を共有していただけるよう、普段の監査業務で努力を重ねているところと信じている。

#### ⑧私学法監査の意義と役割

学校法人における公認会計士の「私立学校振興助成法に基づく監査」は、監事による私立学校法にもとづく監査とは法的には完全に切り離されている。

私立学校法に基づく監査では、監事が会計監査と業務監査の両方を行い、監事による監査報告書の提出が要求されている。現行の私立学校法では、監事監査の範囲は広範囲になっており、監事がこの広範囲の業務をどの程度十分にできているかは議論が発生しうるところである。

この点について日本公認会計士協会は、「学校法人監査のあり方に関する提言 平成 22 年 6 月 9 日」を発売し、大会社の会計監査人の制度に倣った公認会計士による私学法監査の導入を提言しているが、公認会計士による私学法監査の導入には課題も多く、いまだ具体的な導入の機運には至っていない。

当面の対応として、私立学校法による監査を行う監事と私立学校振興助成法に基づく監査を行う公認会計士の連携が一つの対応方法と考えら

れる。両社の監査には共通する考え方も多く、相互連携することで必要な情報や専門知識の共有も図ることができる。

大学人、監事の方々は、私立学校振興助成法の監査人に、今、あるいは今後どのようなこと、どのような情報提供を期待するか、ディカッションしてみるのも一つの考え方であろう。

#### ⑨ERPと学校法人の財務について

SAP等のERPを導入している学校法人は、企業と異なり、現状では多くはないと思われる。導入コストにくらべてメリットが薄い場合が多いと

いうのが現状かと思われる。

ERPを導入しようとする際には、業務をERPに合わせるといことも起こりがちであり、間違えると業務が混乱してしまうという本末転倒の結果になることもある。

筆者の知る某大学では、部分的に導入した事例もあった(財務会計はパッケージソフトであるが、それ以外の業務にてSAPを入れていた例)。

ERP導入の過程で、業務を標準化できるという業務変更のメリットが発生する場合もあり得る。そのメリットと負荷を考慮して、今後必要なら導入するという選択肢もあり得るとと思われる。

### 監査課題研究会議（11月）

日 程：平成28年11月29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：『大学経営戦略の監査に求められるマーケティング視点～EMとIR』  
講 師：福島 真司 氏（大正大学 学長補佐（質保証推進担当）／IR・EMセンター長  
（兼）山形大学 エンロールメント・マネジメント部 教授）

### 監査課題研究会議（12月）

日 程：平成28年12月5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及び内部統制はいかにあるべきか』  
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：牛木 克也 氏（会計検査院事務総長官房能力開発官付  
第4局文部検査第2課 専門調査官）  
II. 「金融商品取引法が求める内部統制の構築と評価  
及び「内部統制報告書」から学ぶ大学監査の視点」  
講師：井上 健太郎 氏（金融庁総務企画局企業開示課課長補佐）  
講師：小高 由貴 氏（金融庁総務企画局企業開示課課長補佐）

### 監査課題研究会議（12月）

日 程：平成28年12月12日（月）  
場 所：上智大学 L-921会議室（中央図書館・総合研究棟）  
テ ー マ：『複合的手法による大学ガバナンス向上 一法的規制と大学ガバナンスコード』  
講 師：佐藤 信行 氏（中央大学法科大学院教授）

### 内部監査研究会議（12月）

日 程：平成28年12月14日（水）  
場 所：上智大学 L-921会議室（中央図書館・総合研究棟）  
テ ー マ：『外部の牽制機能の活かし方』  
プログラム：I. 「公的研究費の管理・監査のガイドライン」に基づく体制整備状況と内部監査視点



－効果的な科学研究費管理のために－

講師：熊澤 周平 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. 「事案研究を通じて磨く内部監査センスとマインド」

講師：五味 良雄 氏（城西大学 内部監査室）

### 「事案研究を通じて磨く内部監査センスとマインド」

城西大学 内部監査室 五味 良雄

#### 1. 始めに（内部監査人の心得など）

内部監査人にとって必要な心得の一つに「マネジメント視点」があり、改善策の策定など具体的な問題解決に当たっては、被監査部署独自に考えさせて実施させることが重要である。

ともすれば「一緒に解決する」と称して監査人自らが現場に入り込み、最終的には内部監査室の成果としてしまう嫌いもなしとせず、こうした個別の成果主義に陥らないよう不断の注意を怠らないことが肝要である。

#### 2. リスク・マネジメントと内部監査

内部監査を実施する際の視点は、組織のマネジメントシステム（QMS）に置くべきものとする。

すなわち、「組織の運営管理に当たって、その要求事項等に合致した計画やプロセスが策定されているか」「実行に当たっては、それら計画やプロセス及び規程等に則って適切に実施されているか」などについて監査を実施する。

また監査対象の選定に当たってはリスクベースを最優先とすべきであり、リスクの評価とそれに関する予備調査が極めて重要なポイントとなる。

リスク・マネジメントは、組織にとって損害をもたらす要因を内包するリスクが現実化する蓋然性を除去または軽減し、かつ仮に当該リスクが現実化した場合、その影響（損害）を軽減するために構築するシステムとプロセスと位置づけられ、内部監査においては、そのシステムとプロセスについて監視しモニタリングを実施することとなる。この不断のモニタリングや監視に基づいてアシュアランスやアドバイス機能を発揮していくことが求められる。

COSO の ERM フレームワークは、こうしたリスク・マネジメントを積極的に取り込んだものであり、内部統制の発展形と位置づけられよう。

このERMフレームワークにおいても内部監査は監視活動のかなめとして重要なポジションを占めることとなる。

リスク・マネジメントのプロセスは、

①組織体の目標・目的の確立（Plan）

②リスクの識別・評価・管理目標の策定（Plan）

③コントロール等によるリスク軽減措置の実施（Do）

④モニタリング／改善策の策定（Check、Act）

という PDCA サイクルを回すことで有効化していくが、④が内部監査の任務と考えられる。

#### 3. 内部統制と内部監査

内部統制の目的は、①業務の有効性及び効率性②財務報告の信頼性③法令等の順守④資産の保全、などがあげられる。

このため、内部統制は組織が成立した段階から存在するものと考えられ、当該組織に属する全ての者が、その着実な管理・運用に当たり注力する必要があるプロセスと考えるべきである。

しかし、内部統制には、①人間が運用を誤る②イレギュラーな事態の出来③高コスト④トップによる統制の無視、といった限界が存在するため、常にその限界を考慮し、不断のモニタリングが欠かせない。

内部監査が内部統制と共に語られることが多いのは、正にこのことに由来する。

つまり、内部統制が正常に行われているかをモニタリングしアシュアランスを与える機能を内部監査が担っているということになる。

#### 4. 「事案研究」を通じたグループワーク

大学監査協会編集の「大学法人の健全運営に貢献する大学内部監査の事案研究」は極めて有用な資料であるが、事案に対する対処方針等はあくまでも一つの方向性を示すものとして考え、事案を己の属する組織に投影したゼロベースの考察が必要となることに留意すべきである。

その際には、リスク・マネジメントの観点を取り入れて、所属組織におけるリスクベースの影響（損失）などを具体的に考え、考察を進めることが重要と考える。

#### 5. まとめにかえて

内部監査人の役割は、大学監査協定会款第3条

が要諦であることに留意しつつ職務を誠実に遂行することにある。

## 教学監査研究会議（12月）

日 程：平成28年12月15日（木）  
場 所：上智大学 L-911 会議室（中央図書館・総合研究棟）  
テ ー マ：『大学の社会的価値向上と認証評価に必須の  
質保証マネジメントシステムのあるべき姿と、その監査の視点』  
講 師：工藤 一彦 氏（東京電機大学 教育改善推進室アドバイザー、  
日本技術者教育認定機構（JABEE）業務執行理事）

### 「大学の社会的価値向上と、認証評価に必須の 質保証マネジメントシステムのあるべき姿と、 その監査の視点」

東京電機大学 教育改善推進室アドバイザー 工藤 一彦

#### 1. 大学の社会的価値向上のための内部質保証システムと、その監査の必要性

昨年3月に公表された中央教育審議会大学分科会「認証評価制度の充実に向けて（審議のまとめ）」によれば、「教育研究活動について、各大学の自律的な改革サイクルとしての内部質保証機能を重視した評価制度に転換する」として改善に向けた方策の基本的考え方を示した。

このため各大学は、従来にも増して質保証のマネジメントシステムの充実が求められることとなったが、監査においても自己点検評価や内部質保証のマネジメントシステムが意思決定システムや内部統制機能を含めて機能しているかを評価する視点が今まで以上に強く求められてきている。

ここで大学、法人の目的は、建学の精神に沿った使命を達成することで、その健全な発展を目指すことにある。そのためには、使命達成のための戦略計画・目標を設定し、これを適切な教学諸活動により達成することが必要である。

このように、大学の目的達成のために重要な役割を担っている教学諸活動の業務に関し、内部監査と監事監査に求められることは、大学の使命達成のために、教学業務がマネジメントシステムとして適切に構築・運用されていることの監査、すなわち教学業務の質保証マネジメントシステムの監査が必須になってきている。

本書では、教学業務を対象として構築・運用されるべき、この質保証マネジメントシステムの適切な活動によって、大学の使命に整合した全学の戦略計画を達成させるために必要な、業務システム毎に監査で押さえるべき内容と、それに必要な

内部統制機能および監査視点についての考えかたについて述べる。

#### 2. 教学業務の監査の機能と、監事監査、内部監査との関係

教学業務の監査では、教学業務の意思決定と、これを実施するシステムが、大学・法人の戦略計画・目標の達成のために、適正かつ効率的に運用できる体制となっているか、言い換えればこのようなことをシステム的に担保できる内部質保証システムが整備され機能しているか、を監査する。従って教学業務の監査は、法人業務を監査する監事・内部監査の一環として実施すべきものであり、これらと別個に実施する特別なものではない。

監事監査、内部監査における教学業務の監査は、いずれもマネジメントシステムを評価するものであるが、内部監査ではマネジメントシステムの業務手順まで言及し、また監事監査では、マネジメントプロセスの上位階層のみを取扱い、その下層は、内部監査できちんと監査しているかを確認する。

#### 3. 教育の質保証枠組みの参考となる外部基準

教学業務の監査では、その内部質保証のマネジメントシステムの戦略計画・目標達成のための妥当性を監査するが、そのあるべき姿は、下記のような外部基準を参照し、これらを各大学の状況にカスタマイズすることで得られる。

- 大学基準協会の大学基準（大学全体の内部質保証）
- 学術会議の分野別参照基準（分野別質保証）
- 日本技術者教育認定機構（JABEE）の認定基準（分野別質保証）
- 我が国における大学教育の分野別質保証の在り方に関する調査研究報告書 2016年3月 大学評価・学位授与機構（分野別質保証）

#### 4. 教学業務の監査の対象となる質保証システム

教学業務に関する大学全体の内部質保証とは、下記のような経営のPDCAサイクルを構築し、これを適切に運用して、戦略計画・目標を達成することである。

- 「教学の活動によって大学の設立の理念・使命を達成する」ことを実現するため、大学の設立の理念に沿った大学の使命（社会的役割）を定め、この使命を達成するための具体的な活動計画として戦略計画を構築する。
- その中で教学諸活動の各分野（教育、研究、社会貢献等の分野、およびこれらの活動を支援する教職員の育成活動、戦略的経営、学生支援、等の分野）に求められる質の内容と水準を戦略目標として設定する。
- 戦略目標を体系的に達成するマネジメントシステム（経営のPDCAサイクル）を構築し、これを適切に運用することで戦略計画を達成する。

教学部門における教育の内部質保証とは、下記のような教育のPDCAサイクルを構築し、その適切な運用によって、大学の戦略計画・目標に整合した学習・教育目標を卒業までに全学生に身に付けさせることである。

- 建学の精神・大学の使命・戦略計画・戦略目標に整合した育成職業人像と、それに必要な知識・能力の内容と水準を示す学習・教育目標（ディプロマポリシー）を設定する。
- 学習・教育目標に示された知識・能力を卒業までに学生に修得させられる教育計画・手法（カリキュラムポリシー・カリキュラム・シラバス）を設定する。
- 学習・教育目標を卒業までに体系的に全学生に身に付けさせるマネジメントシステム（教育のPDCAサイクル）を構築し、これを適切に運用することで戦略計画・目標を達成する。

#### 5. 教学業務の監査の対象となる「教学業務システム」

教学業務の監査では、教学業務を実施するシステムが適正・効率的に運用できる体制となっているかを監査するが、その際の対象業務システムとして下記の8つを特定した。

- 戦略計画（戦略計画・目標、戦略計画の達成管理体制、経営支援体制）
- 教学マネジメント体制（学長ガバナンス、学

則、法令、教職員組織のガバナンス、教職員の採用・処遇体制）

- 教育（教育課程枠組み（ディプロマポリシー、カリキュラムポリシー、アドミッションポリシー、カリキュラムマップ、シラバス、履修規則）、教育の実施（シラバス通りの教育、成績分布の適切性、授業アンケート、休講・補講の規定）、教育の質保証体制点検改善（枠組み、科目の教育手法・内容、授業外学習状況）、進級・卒業要件、学生への学習支援体制、教員への教育支援体制、教育環境、資源投入）
- 学生支援（学生相談体制、奨学金、健康管理、キャリア支援、エンロールマネジメント体制、同窓会組織化・活用、危機管理・セクハラ・パワハラ対応、マイノリティ（留学生、身障者、社会人学生、女子学生）支援）
- 入学試験（基本方針、実施）
- 研究（研究戦略、推進研究プロジェクト、教員研究力向上支援、外部資金導入支援、研究環境整備、研究倫理教育、研究費の適切な運用管理）
- 社会的責任（社会的責任に関する戦略、地域連携、高大連携、国際連携、情報公開）
- 自己点検・評価（内部質保証システムの有効性、大学の水準評価、大学の特性評価、外部評価対応（大学独自の外部評価、機関別評価対応））

#### 6. 教学業務の監査の具体的チェックリスト策定の視点

教学業務の実際の監査では、これらの業務システムをプロジェクトとして見て、担当部署を特定し、下記を検証する必要がある。

- 所与の機能を発揮できる体制・システムであるか？
- 業務のサイクルとそこでの意思決定システムの妥当性
- 実際にその機能を発揮しているか？
- 全体として見直しの仕組みがあるか？
- 各部署でのリスク想定と対処法が適切であるか？

このためには、下記の内部統制の視点からも、具体的チェック項目を検討する必要がある。

- 業務における意思決定・遂行システムの透明性、有効性、効率性、経済性
- 法令遵守：内規の整備

## 会計監査課題研究会議（12月）

日 程：平成28年12月20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：『大学監査のあり方 公認会計士の立場から』

プログラム：「第3回 監事監査の機能強化」

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・オブザーバー）

## [活動状況]

### (総会)

平成28年 3月 7日 第13回  
12月13日 第14回

### (理事会)

平成28年 2月 9日 第32回  
7月12日 第33回  
10月27日 第34回  
11月22日 第35回

### (会議、研究会議並びに研修会)

平成28年 1月28日 内部監査研究会議  
～大学の価値を高める評判を科学する内部統制と監査制度～

3月 3日 財政課題研究会議  
～学校法人会計基準改正の概要と今後の大学経営への影響～

3月 9日 監査課題研究会議  
～大学価値向上に求められるサステイナブル思考と大学監査～

3月14日 内部監査研究会議  
～監事・内部監査アンケートから浮かび上がる  
監査課題と経営課題その解決の道～

3月24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  
一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～

6月 2日 監査課題研究会議 ～伝統と革新を融合させた監査とは～

6月 6日 教学監査研究会議  
～大学経営における教学業務の監査の役割と実施法  
～内部監査人と監事による教学の監査の違いと具体的な監査項目～

6月16日 内部監査研究会議 ～マイナンバーの実効性をあげるための監査～

6月21～23日 大学の経営改革研修会

7月 4日 教学監査研究会議  
～大学の説明責任を果たすための教学の業務監査のありかた  
～私立大学等改革総合支援事業や機関別評価への監査の対応～

7月 8日 監査課題研究会議 ～東芝の粉飾決算から学ぶ大学監査の視点～

7月14日 監査課題研究会議 ～学校法人監査の課題～

7月25日 内部監査研究会議  
～内部監査人はマネジメントシステムをどう理解するか～

8月 1日 監査課題研究会議  
～「大学ガバナンス改革の推進方策に関する検討会議」の  
「審議のまとめ」にみる大学ガバナンスのあり方～

8月 3日 内部監査研究会議  
～競争的資金は、獲得段階から一貫したマネジメントが必要である～

8月 5日 監事会議 ～監事機能の経営への活かし方～

8月 8日 監査課題研究会議 ～大学法人における監事の真の役割について～

- 9月 1日 監査課題研究会議  
 ～「大学ガバナンス改革の推進方策に関する検討会議」の  
 「審議のまとめ」と大学ガバナンスの道筋～
- 10月 5日 内部監査研究会議 ～内部監査に必要な分析手法と発想法～
- 10月12日 会計監査課題研究会議  
 ～大学監査のあり方 公認会計士の立場から 第1回～
- 10月25日 監査課題研究会議  
 ～大学法人における特定個人情報の適正な取扱いについて～
- 10月28日 教学監査研究会議  
 ～大学の価値を決定する質保証マネジメントシステムの  
 あるべき姿と、その監査の視点～
- 11月11日 監査課題研究会議  
 ～大学の自主的改革サイクルとしての内部質保証と大学監査のあり方～
- 11月16日 会計監査課題研究会議  
 ～大学監査のあり方 公認会計士の立場から 第2回～
- 11月24日 会計監査課題研究会議  
 ～大学監査に欠かせない会計監査に関する監査知識  
 現状の会計監査とこれからのあるべき姿を展望する～
- 11月29日 監査課題研究会議  
 ～大学経営戦略の監査に求められるマーケティング視点  
 －EMとIR～
- 12月 5日 監査課題研究会議  
 ～大学における内部監査及び内部統制はいかにあるべきか～
- 12月12日 監査課題研究会議  
 ～複合的手法による大学ガバナンス向上  
 －法的規制と大学ガバナンスコード～
- 12月14日 内部監査研究会議 ～外部の牽制機能の活かし方～
- 12月15日 教学監査研究会議  
 ～大学の社会的価値向上と認証評価に必須の  
 質保証マネジメントシステムのあるべき姿と、その監査の視点～
- 12月20日 会計監査課題研究会議  
 ～大学監査のあり方 公認会計士の立場から 第3回～

## 【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10年度目の活動を進めております。

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強めるとともに、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。各講演内容を通して、これらのことを一層感じた次第です。

さて、このたび、研究会議等の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9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.9 平成30年12月25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  
JCIビル5階

電話 03-6272-6811 FAX 03-6272-6812