

大学監査協会ニュース

No. 10

監査課題研究会議(1月)

日 程：平成29年1月23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～攻めのガバナンス、守りのガバナンス～
学校間競争激化、少子化問題の顕在化を前にした
大学法人ガバナンスの在り方をめぐって』
講 師：尾崎 安央 氏(早稲田大学法学学術院教授)

監査課題研究会議(3月)

日 程：平成29年3月2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：『これからの大学が進むべき監査の在り方(Third Line of Defenseに学ぶ新しい監査の体制)』
講 師：奥谷 恭子 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(3月)

日 程：平成29年3月15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：『大学のガバナンス改革と監事監査の「肝」』
プログラム：Ⅰ.「監事機能の強化と監事監査の役割」
講師：丸本 卓哉 氏(京都大学 監事)
Ⅱ.「日本の会計監査の標準形態の「肝」」
講師：百合野 正博 氏(同志社大学 商学部教授)

監事機能の強化と監事監査の役割

京都大学監事 丸本 卓哉

1. はじめに

平成28年3月30日文部科学省は「大学ガバナンス改革の推進方策に関する検討会議(以下、「検討会議」)の審議のまとめ」を発表しました。これは「大学ガバナンス改革のための法令改正によって学長のリーダーシップが強化されたことに伴い、学長の業務執行についてのチェック機能の重要性が高まっていることから、監事の業務や役割、監査機能の強化や課題などについて整理をしたものです。

今後、国立大学法人は、「検討会議」の提言に基づき、各大学の実情に合わせた対応をしていくこ

とになりますが、これらの考え方は国立大学法人にとどまらず、公立大学法人や私立大学へのガバナンス改革にもつながるものと考えられます。

経営の近代化が最も遅れている組織といわれている学校法人にとって、ガバナンス改革は避けて通れない重要事項であることは間違いありません。今後、日本の大学法人が進むべき大学改革の中で、経営戦略のために機能する監事の役割について考察いたします。

2. 監事機能の強化に関する国立大学法人の主な改正点

平成27年4月より施行された法人法の主な改正点は以下のようです。

- 1) 監事は、文部科学省令の定めるところにより、監査報告を作成しなければならない。(法人法第11条第4項)
- 2) 監事は、国立大学法人が文部科学大臣に提出する法人法や文部科学省令等で定める書類及び報告書等を調査しなければならない。(法人法第11条第6項)
- 3) 監事は、必要があるときは、子法人の業務及び財産の状況を調査することができる。(法人法第11条第7項)
- 4) 監事は、役員の上不正行為や不正行為のおそれ、また、法令に違反する事実があると認めるときは、遅滞なく学長及び文部科学大臣に報告しなければならない。(法人法第11条の2)
- 5) 監事の任期は4年。その任命後4年以内に終了する事業年度のうち、最終のものに関する準用通則法の規定による財務諸表の承認の時までとする。監事は再任可。(法人法第15条第3項)
- 6) 業務方法書第20条に定める監事及び監事監査に関する規定を定めたり変更したりする場合は、監事の意見を聴かなければならない。(業務

方法書 第22条)

- 7) ガバナンス体制の強化と学長の業務執行の評価について(平成28年6月8日付、文部科学省 高等教育局 国立大学法人支援課事務連絡)

京都大学では、これらの改正に伴って従来の京都大学監事規定を見直し、平成27年4月より施行しています。また、京都大学総長の業務執行状況の確認についても、総長選考会議が中心となって、その確認方法を平成28年6月に決定しています。その実施方法は次の通りです。総長選考会議は、監事と連携し、執行状況の確認を以下の通り実施します。(1) 総長就任1年目は、総長就任後の12月に総長から所信を聴取します、(2) 総長就任2年目から6年目までは、最新の本学監事の「監事監査に関する報告書」及び文部科学省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」並びにその他選考会議が必要と認める資料に基づき確認を行います、(3) 総長就任後4年目は、総長就任後3年間の執行状況の総合的な確認を行います、となっています。

3. 京都大学における監事監査の現状 (図1)

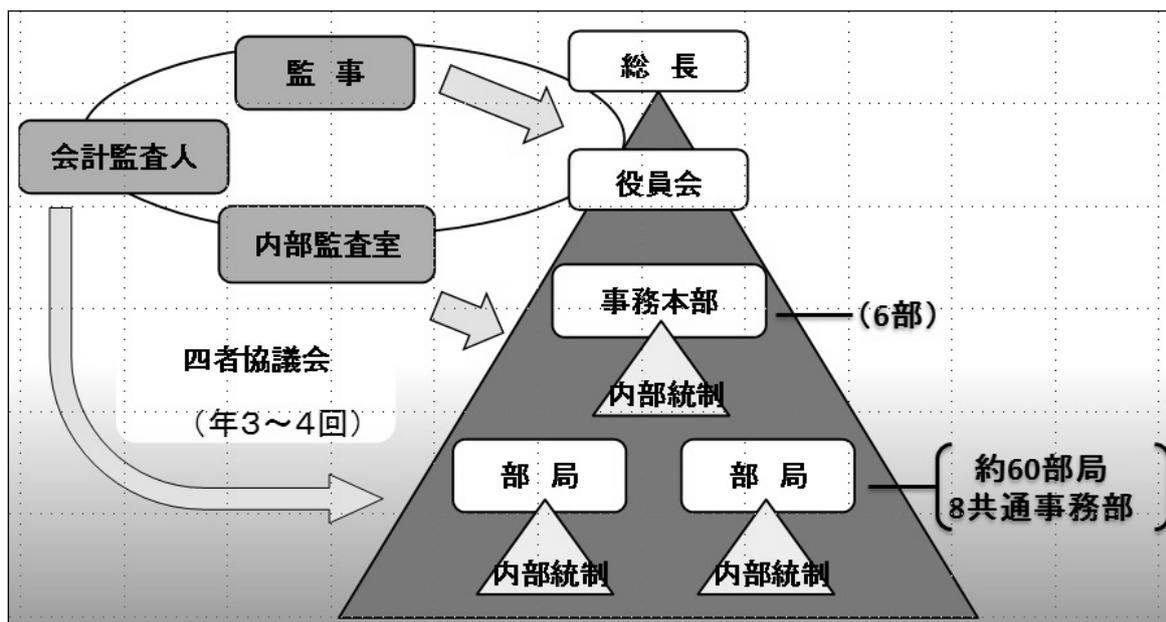


図1. 京都大学の監査組織

監事は、内部監査室及び監査法人と協力して、定期監査(業務監査及び会計監査)の計画について、監査方針、監査事項、監査対象部門、実施時期等を決定します。臨時監査については、監査の重点項目及びテーマ、対照部局、監査の方法、実施時期等を設定し、両者の監査計画を作成します。

監査終了後は、監査報告書を作成し、監事意見を記載します。監事意見は、監事監査の最も重要な点で、これに対する大学執行部や事務部のフォロー状況を調査し、監査の質の向上と大学運営及び業務改善のPDCAを促進することが、極めて大切です。この調査対象は総長、理事、副学長、機構長な

どの執行部の面談によって、監事意見への対応実施状況を聴取しています。

4. おわりに

平成27年4月からの法人法の改正に基づく監事機能の強化によって、監事の業務量が増加すると同時に、その責任と役割も大きく増加しました。このことは、大学の適正な運営や経営に対する監事監査の重要性がより増加したことを示しています。

監事の先生方のご健闘を心より祈念する次第です。

日本の会計監査の標準形態の「肝」

同志社大学 商学部教授 百合野 正博

1 本日の報告の社会的背景

世間を騒がせた「東芝の不適切会計事件」は、結局、粉飾決算ではなく単なる不適切な会計だということ一件落着を見た。そのように誘導したのは日本経済新聞の一連の報道と東芝が設置した第三者委員会の報告であります。

しかしながら、『東芝 粉飾の原点』(小笠原啓著、日経BP社刊、2016年)によると、東芝の不適切会計は、東芝がウエスティングハウス社を買収した際の暖簾を償却しないための犯罪的会計処理に他ならない。このことは、監査法人を騙すために別の監査法人のコンサル会社とやりとりしたメールをフォレンジックによって回復させて証拠づけられています。公認会計士・監査審査会も同様の立場であったにもかかわらず、検察庁による立件は見送られました。

上場企業の財務諸表監査はこのように付度の関与する余地があります。

2 日本で会計士監査が発展しない理由

戦後、GHQの指示によって制度化された公認会計士による財務諸表監査が70年を経過して、直このようなレベルなのは、日本社会固有のDNAが大きく影響しています。

そのDNAについて、詳しくは拙著『会計監査本質論』(森山書店、2016年)に譲るが、明治時代から監査役監査は形骸化しても改善されず、職業会計士に関する調査や立法提案がなされても、制度化されなかったのです。

その論点は極めて明確であった。近代経済社会における株式会社の巨大化のもたらす問題点を克服するためには情報の公開と監査が重要であること、

その監査には独立性と専門性に加えて公共性が重要であること、説明責任が極めて重要であることなどが、10数年にわたって国会でもマスコミでも活発に議論されていたのです。さらには、株式会社以外の監査対象も認識されていたのです。

そして、このような議論とは裏腹に、明治初期の公会計が複式簿記でスタートしたにもかかわらず、大日本帝国憲法の制定の頃に単式簿記による現金主義会計に置き換えられてしまったのです。その理由は、複式簿記が説明能力の高い仕組みを有していることが政府にとって邪魔になったのです。その結果、日本の公会計では連結会計とも継続的記録とも縁のない単式簿記が現在でも用いられていることがこの危機的な財政麻痺をもたらしていると言っても過言ではないのです。

3 GHQの制度の換骨奪胎

この点についても詳しくは拙著『会計監査本質論』に譲るが、GHQが日本に公認会計士による財務諸表監査制度を創設しようとしていた時に、大蔵省は「証券取引所委員会」の設置を検討したもののGHQは認めなかった。それは、大蔵省の想定した委員会は証券業界の監督組織であって、GHQの考えた一般投資家保護の委員会ではなかったからです。

その結果、GHQの考えるディスクロージャー制度ができあがった。証券取引法、証券取引委員会、公認会計士が三本柱であったが、講和条約の締結に伴って証券取引委員会は廃止され、その後、証券取引等監視委員会が設置されたものの、証券取引法は金融商品取引法に姿を変え、気がつけば、大蔵省が70年余前に思い描いた通りの仕組みになってしまっているのです。

4 結局「肝」は何なのか

法定の財務諸表監査ですら、上記の通りです。大学監査は次のように考えればいいのではないかと。

- (1) 大学監査の真の意味を関係者が(自由に)考える。
- (2) 公認会計士による監査には(過度に)依存する必要はない。
- (3) 会社法・金融商品取引法などの法律を意識しない監査もありうる。
- (4) 大学監査の進行方向は、自己点検・自己評価の範疇。
- (5) 大学にとっての「地金」は、大学の社会的責任。

内部監査研究会議(3月)

日 程：平成29年3月21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：『大学監査はマネジメントシステムの評価』
講 師：奥谷 恭子 氏 (有限責任監査法人トーマツ パートナー)

教学監査研究会議(3月)

日 程：平成29年3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：『大学の生き残りに向けて教学監査をどのように実施すべきか
－戦略的経営の実質化の鍵を握る教学監査の思想と方法論』
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)

大学の生き残りに向けて教学監査をどのように実施すべきか

－戦略的経営の実質化の鍵を握る教学監査の思想と方法論
東京電機大学 教育改善推進室アドバイザー 工藤一彦

本稿では、大学監査における教学業務の監査(教学監査)が果たすべき位置付け、監査の具体的内容、および教学監査計画策定の方法論について解説します。

まず教学監査の目的について考えます。大学法人の目的は、設立の理念に基づいて設立された大学が、大学価値を高めながら、教育研究を通じて社会に貢献していくことであり、その主たる業務である教育研究の遂行で、この大学法人の目的を達成するものです。これら教学業務と呼ばれる教育・研究業務は、非常に多岐にわたる業務から構成されており、これらに対する監査が教学監査と呼ばれています。この教学監査の目的は、教学業務における質保証体制の構築支援と、それを用いた大学の持続的発展に向けた全体の価値向上活動の支援です。

このような教学監査については、下記のような意見が学内にあります。

- ①教育研究の内容と密接不可分であり、各教員の専権事項であるから監査できない。
- ②自己点検・評価を実施し、第三者評価を受けているので、これで代替できる。
- ③これまで監査は会計部門や法人事務部門を対象として実施してきたので、教学部門を監査対象として取り上げにくい。

これらの意見に対しては、下記の視点で教学監査の必要性をまとめることができます。

①教育研究は大学の主たる業務であり、その成果は大学の使命達成に重要な役割を有しているため、各教員の専権事項として監査の枠外に置くことはできない。教員の独自性を発揮する部分と、経営方針との整合性が求められる部分を明確にし、後者の方向性の中で教員の独自性を発揮させ、大学の使命を達成していくことが求められます。

②自己点検・評価は、PDCAサイクルによる内部質保証システムの改善の仕組みであり、また第三者評価は、この内部質保証の仕組みの整備状況の評価を通じて、設置認可された大学がその教育研究などの水準を自主的に向上させ、大学としてふさわしい状況にあるかどうかを評価する仕組みです。これに対し教学監査は、教学業務においてこのような内部質保証システムの改善機能である自己点検・評価が適切に機能し、そのシステム上で遂行される教学の業務遂行システム、業務内容とその成果の方向性・水準が大学の使命達成に有効であることを、大学経営の立場から点検するものです。したがって教学監査では、自己点検・評価の妥当性検討の機能と、第三者評価では見えていない、教学業務による大学の使命達成の有効性評価を大学経営の立場から行う、という機能を果たすことが期待され、これを自己点検・評価、第三者評価のみで代替することはできない。

③これまでの監査は、主として会計部門や法人事務部門を対象として実施してきたので、監査人材の点から教学部門を監査対象として取り上げにくい点がありますが、上記のような教学監査の重要性に鑑み、今後、本協会の教学監査基

準等を理解し、これに沿って教学監査を実施できる人材の育成と、その体制を整備する必要があります。

以上まとめますと、教学業務は大学の主たる業務であり、これらを一連の業務の集合体として捉え、その推進組織や意思決定プロセスが適切なマネジメントシステムとして機能しているか、業務プロセスは大学の使命達成に適切か否かを評価することは、大学運営の効率性や価値の向上を図る上で極めて重要である、ということになります。

また教学監査は、大学・法人の主たる業務である教学業務の推進組織や意思決定プロセスが、適切なマネジメントシステムとして機能しているか、業務プロセスは大学の使命達成に適切か否かを評価するものであるため、法人業務を監査する監事監査及び内部監査の一環として存在すべきものであり、これらと別個に存在する特別なものではない。

本協会では、教学監査に関する以上の位置付けを前提に、教学業務のマネジメントシステムを対象として、下記の①～③を教学監査基準として、また④を各大学における教学監査計画構築手順としてまとめていく予定です。

①各種大学に共通の教学業務の機能

大学法人によってその運営スタイルは多様ですが、教学業務が果たすべき各種の機能の体系的な構造には共通の部分がありますので、このような教学業務機能の共通部分を抽

出し、それぞれの機能を特定します。

②教学業務のマネジメントシステムの妥当性評価

教学業務の各種の機能の推進組織や意思決定プロセスが、適切なマネジメントシステムとして機能するように構築されているかを、大学・法人全体あるいは上記の各機能毎に評価するための監査項目を下記の視点から列挙します。

- ▶ マネジメントシステムの内部統制に関する適切性
- ▶ 法令・学則・内規等の遵守
- ▶ 業務システムの目標と戦略計画との整合
- ▶ 意思決定システムの透明性、有効性、効率性
- ▶ 内規の適切な整備
- ▶ 各部署でのリスク(経営目標の達成阻害要因)の規定とその対処法の適切性
- ▶ 点検改善の仕組み(PDCA サイクル)の適切性

③教学業務プロセスの有効性評価

教学業務プロセスの有効性(適切に機能しているか)を評価するためのチェックリストを策定します。

- ▶ 大学の戦略計画達成に向けた価値の向上に向けて、大学・法人全体、また上記の各機能が適切に機能しているかの評価

④リスクアプローチ活用による各大学の教学監査計画策定手順

適切に行われないと重大なリスクとなる項目を選定するためのリスクアプローチを活用して、内部統制機能の適切性、教学業務の有効性に関し、優先対応リスク項目を選定し、具体的な監査計画を立てる手順をまとめます。

監査課題研究会議(4月)

日 程：平成29年4月11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：『監事の役割の明確化と機能強化 ー大学を発展させるために必要な監事監査のあり方』

講 師：奈尾 光浩 氏(有限責任監査法人トーマツ パートナー)

監事の役割の明確化と機能強化

ー大学を発展させるために必要な監事監査のあり方

公認会計士 奈尾 光浩

1. ガバナンスの意義

ガバナンスを「組織の経営を規律するための仕組み」と考えますと、組織経営を担うのは経営者です。したがって、組織のトップをはじめとする経営者をどのように規律するかがガバナンスの中心的

な課題となります。経営者による意思決定及び業務の執行が適切に行われていることを保証する仕組みがガバナンスであり、具体的には、以下のプロセスが適切に行われていることが求められます。

- 経営者の選任
- 透明な意思決定
- 適切な業務執行(適切なリスク・マネジメントリスクを軽減する内部統制)
- 経営者に対する業績評価

2. 学校法人における監事の重要性

私立学校法は、株式会社における株主総会、財団法人における評議員会、社団法人における社員総会といった理事会の上位にある最高意思決定機関を規定していないため、他の法人以上に監事の役割は重要です。

学校法人には公益性・公共性が強く求められ、その社会的責任の重さを考えると、経営者（本稿では理事者という。）には、高い倫理観と見識が必要である。しかも、学校法人特有の組織風土、文化、法規制等が存在するため、これらに対する十分な理解が求められる。

また、一般的に学長が教学、理事長が経営に責任を持つといわれるが、学校法人経営においては教学面の充実向上を図りながら、財政的な健全性も維持することが必要であり、両者を完全に分離することは難しい。監事はこれらの事情を踏まえた監査を行わなければならない、上場会社の監査役を超えた高い水準の見識が求められるといっても過言ではない。

3. 監事制度の強化

大学を取り巻く環境が厳しくなっていく中で、大学の価値を高めていくためには、このような監事の役割の重要性と困難性を十分踏まえた上で、監事制度の機能を強化していくことが必要です。具体的には以下が考えられる。

(1) 監事制度及び監事に対する支援体制の強化

- ・ 監事の常勤化

- ・ 権限責任の法律による明確化
- ・ 常勤化に伴う適切な報酬の確保、必要経費の予算化
- ・ 監事会の設置による組織的な監査態勢の整備
- ・ 監事の知見を高めるための制度的な対応（監事に求められる知識の体系化、研修機関の設置等）
- ・ 監事スタッフの充実

(2) 会計監査機能の強化

- ・ 公認会計士等による監査との制度的な連携
- ・ 公認会計士等による監査の方法と結論に対する監事の評価方法の確立
- ・ 監事が実施すべき会計監査の範囲の明確化

(3) 業務監査機能の強化

- ・ 業務監査が達成すべき水準の明確化
- ・ 達成すべき目標に適合した業務監査手続の明確化（監査を実施する範囲、深度、実施すべき具体的な手続、ローテーション採用の可否等）
- ・ 単なる連携を超えた、内部監査から監事に対する正式な報告経路の確保

本稿執筆時点において国会で審議中の私立学校法の改正案では、監事制度の強化が重要な柱となっている。しかしながら、会社法において近時監査役制度を中心としてガバナンス制度関連の改正を続けてきたにもかかわらず、企業における不祥事が後を絶たないのも事実である。大学の価値を高めるためのガバナンス、特に監事の役割について、今後さらに深い議論が必要と考えます。

監査課題研究会議(5月)

日 程：平成29年5月19日（金）
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 IR 部署の重要性と監査の必然性－IR 部署の機能・役割・位置づけ・組織構成、そして、それをどう監査するのか』
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
地域創生学部教授／教育コーディネーター）

会計監査課題研究会議(5月)

日 時：平成29年5月26日（金）
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：『「監事監査と税務」概要
～監事監査において税務の知識を活かす会計監査上のポイント～』
講 師：津村 玲 氏（永和監査法人 公認会計士・税理士）

「監事監査と税務」概要

－監事監査において税務の知識を活かす

会計監査上のポイント

公認会計士・税理士 津村 玲

1. 監事監査における「税務リスク」

監事の監査対象には、学校法人会計基準に基づく計算書類は当然含まれますが、学校法人が法人税法上の収益事業を行っている場合には、法人税や消費税といった税務の理解も監事には求められます。この点、法人税等の計算については学校法人の顧問税理士が関与して計算しているので問題ないであろうと多くの監事は思いがちです。しかしながら、計算書類に対する一義的な監査責任を負うのは監事であるため、顧問税理士が関与しているというだけで監査責任が軽減されることはないのです。すなわち、顧問税理士が関与していても税務署による税務調査があったことで多額の追徴課税が課された場合には、監事に対して監査責任が追及される可能性があります。したがって、このような「税務リスク」に対処するため、税理士の説明を理解できる程度の最低限の税務に関する基礎的な知識は必要であり、監事自らも学校法人が行う収益事業に関する概括的な理解が必要であると考えます。

今回は、国税庁発表の資料を基に過去4年間の学校法人に対する税務調査の状況を解説しました。そして、実際に「税務リスク」が顕在化した事例を4件挙げて、学校法人の税務においてどのような点に注意して監事監査にあたるべきかを解説しました。4事例をもとに特に留意すべき点として以下の3点をあげました。①法人税の納税義務（収益事業34業種に該当するか否かの確認）、②給与所得の源泉徴収義務（金銭の交付以外の経済的な利益の供与（現物給与）についても源泉徴収の対象としたか否かの確認）、③消費税の特例計算による申告義務（学校法人の消費税申告について本則課税を採用する場合には特例計算方式が必須と

なっていますが、その特徴の確認）^{※1}

2. 私立学校法上の収益事業と付随事業

私立学校法第26条第1項において、「学校法人は、その設置する学校等の教育に支障のない限り、その収益を学校等の経営に充てるために、収益を目的とする事業を行うことができる。」と規定されています。この「収益を目的とする事業」を収益事業といい、当該学校法人の設置する学校の教育の一部として又はこれに付随して行われる事業が除かれます^{※2}。この収益事業について明確に制度化された趣旨は、学校法人が授業料等の学生納付金や補助金のほかに収益事業を実施し、経営努力により自主的に経営基盤の強化を図り、教育水準の維持向上を図られるようにすることです。

なお、学校法人が収益事業を行う場合には、当該学校法人の寄附行為に事業の種類を記載の上、所轄庁に認可を申請しなければならない（私学法30①）。また、当該学校法人の設置する私立学校の経営に関する会計から区分し、特別の会計として経理することとしています（私学法26③）。

ここで、「学校の教育の一部として又はこれに付随して行われる事業」である付随事業について、収益事業を実施しているという意図が学校法人になくても、法人税法上の収益事業とみなされ課税の対象となる場合があるので注意が必要です。このような税務リスクに対処するためには、前記した①法人税の納税義務（収益事業34業種に該当するか否か）に対する理解が不可欠である。法人税法施行令5条1項各号に定める34業種（特掲事業）は以下のとおりです。

^{※1} 本講座では概略のみを解説し具体的な内容については、7月11日の会計監査課題研究会議において解説している。

^{※2} 文部大臣の所轄に属する学校法人の行うことのできる収益事業の種類を定める件 第3条

1. 物品販売業	2. 不動産販売業	3. 金銭貸付業	4. 物品貸付業
5. 不動産貸付業	6. 製造業	7. 通信業	8. 運送業
9. 倉庫業	10. 請負業	11. 印刷業	12. 出版業
13. 写真業	14. 席貸業	15. 旅館業	16. 料理店業その他の飲食店業
17. 周旋業	18. 代理業	19. 仲立業	20. 問屋業
21. 鉱業	22. 土石採取業	23. 浴場業	24. 理容業

25. 美容業	26. 興行業	27. 遊技所業	28. 遊覧所業
29. 医療保健業	30. 技芸教授業	31. 駐車場業	32. 信用保証業
33. 無体財産権提供業	34. 労働者派遣業		

3. 法人税法上の収益事業の課税判定と消費税の課否判定の相違点

法人税法上の収益事業については、前記した34業種(特掲事業)に該当する事業を継続して事業場を設けて行う場合に課税判定される(法人税法2条13号)。一方で、消費税については、①国内において、②事業者が事業として、③対価を得て、④資産の譲渡及び貸付け並びにサービスの提供(みなし譲渡を含む。)を行う場合という以上4要件に該当するか否かにより課税判定が行われます(消費税法4条)。

このように法人税と消費税は全く別の税制であるため、それぞれにおいて異なる側面から課税の有

無を判定しています。したがって、ある取引について法人税では課税、一方、消費税では非課税という判定結果になるケースがあり、またその逆のケースもあり得るのです。例えば、「教科書その他これに類する教材の販売」について、法人税では「教科書、参考書、問題集であって、学校の指定に基づいて授業において教材として用いるためのもの以外は収益事業として課税。ただし、年1回～2回開催される程度のバザーは原則非課税」とされていますが、消費税では、文部科学大臣の検定を経た教科用図書(いわゆる検定済教科書)を除き、課税対象とされている点で相違がみられるのです。

監査課題研究会議(6月)

- 日 程：平成29年6月8日(木)
 場 所：同志社大学 寧静館会議室(今出川キャンパス寧静館5階)
 テー マ：『大学のアカウンタビリティと内部統制』
 プログラム：I. 「大学の内部統制としてのThree Lines of Defense」
 講師：吉良 勝明 氏(プロティビティ LLC・公認会計士)
 II. 「大学におけるモニタリング・システム」
 講師：松本 祥尚 氏(関西大学大学院会計研究科教授)
 III. シンポジウム
 講演内容を踏まえた2人の講師とフロアとの協議を行う。
 コーディネーター：百合野 正博 氏(同志社大学 商学部教授)

大学の内部統制としての

Three Lines of Defense

プロティビティ LLC・公認会計士 吉良 勝明

IIA(内部監査人協会)は、2013年1月に『有効なリスク・マネジメントと内部統制における3つのディフェンスライン』というポジションペーパーを発表しました。これを受けて、3つのディフェンスラインモデル(以下「3線モデル」)に基づき内部統制を整理、理解する試みが実務でも浸透しつつあるのです。そこで、3線モデルを用いた大学の内部統制について整理をしてみたい。

1. 内部統制の必要性

3線モデルは、内部統制の考察における一局面

であるため、まずは内部統制の必要性を簡単に確認しておこう。

内部統制は、①業務の有効性と効率性、②報告の信頼性、③法令の遵守という3つの目的^{*1}が達成されることを合理的に保証するために、組織の構成員全員が実施するプロセスとして定義されます。後の整理との関係においてこの定義の中で強調すべき点は、組織に属するすべての構成員が、内部統制に対して何らかの役割と責任を負っているという点です。

内部統制の必要性は、次のように整理すると理解がしやすい。すなわち、あらゆる組織は達成すべき目標を設定しており、その目標を達成するために戦略を考えます。しかし、戦略は様々な阻害要因によって失敗する可能性を伴い、失敗すれば目標の達

成が困難になります。戦略を阻害する要因は一般的にリスク^{※2}とされますが、組織は対策を講じることでリスクの顕在化を抑制したり、顕在化したときの影響を許容できる水準にまで小さくしたりすることを考えます。その対策の1つが内部統制です。

2. 内部統制とリスクの関係

リスクへの対策は何も内部統制だけではないのです。リスクが高いと考えれば、戦略そのものを採用しないという選択（回避）もありますし、他社にリスクの一部を負担してもらい選択（移転）もあり得るのです。一方、リスクが低いと考えれば、何も対策を講じない（受容）場合も考えられます。内部統制は、組織としてリスクの顕在化を抑制し、あるいは顕在化した際の影響を許容範囲に抑える場合の対策（低減）であり、3線モデルは、リスク対策の中でも内部統制との関係において理解することが重要です。

3. 3つのディフェンスラインモデルの理解

なぜなら、3線モデルは、内部統制における組織の構成員の役割分担を考察しているからです。すなわち、内部統制を整備、運用する上で、組織には第1線、第2線、第3線という3者が存在し、それぞれが果たすべき役割と責任を遂行したとき、内部統制が有効に機能すると考えるのです。

第1線は、リスクを取って業務を行うと同時に内部統制を整備、運用する役割を担います。大学組織であれば、教学組織と事務組織が該当します。第2線は、リスクと内部統制を監視し、第1線における内部統制の整備、運用を支援します。大学組織であれば、一部の事務組織^{※3}が該当します。第3線は内部監査機能であり、内部統制が適切に整備、運用されていることを保証する役割を担います。

4. 3つのディフェンスラインモデルの活用

3つのディフェンスラインは、組織内においてそれぞれが分離、確立された上で、相互に連携していることが望ましいが、構成員の人数や資源配分の都合から3線すべてを設置できないこともあり得ます。このとき、3つに分かれていないことをもって内部統制に不備があると結論付けることは間違いです。それぞれの役割を理解し、当該組織に合った権限・責任の配分がなされていれば、何も問題はないのです。

ただし、3つのディフェンスラインそれぞれが果たすべき役割を損なう可能性がある兼務は避け

なければならない点は留意すべきです。

^{※1} 2013年5月に、トレッドウェイ委員会組織支援委員会(COSO)が内部統制の統合的枠組みの改訂を公表した際に、目的の範囲が拡大された。

^{※2} リスクは不確実性であるため、本来はアップサイドとダウンサイドの両面を含む概念であるが、ここではダウンサイドを指している。

^{※3} たとえば、経理部門のように、資金運用では第1線として機能し、立替経費の精算では第2線として機能する組織もある。

II. 大学におけるモニタリング・システム

関西大学大学院会計研究科 教授 松本 祥尚

大学が設置申請時の認可を受ける際の判定基準として必要とされる教育の公共性・教育の永続性・教育の独立性という3要件は、いずれの大学においても設置申請が認可された段階で確保されたと看做し得るのです。とすれば、大学が存続し続ける限りは、この3要件が充足され続けられるような措置を講じておかなければならない。わが国の私立学校法第30条に基づいて一旦、許可判定を受けた大学に対しては、法定の情報開示と監査は求められますが、監督官庁による料金や人事に対する規制や干渉は存在せず、これら3要件の充足に関しては、原則として各大学の自主規制に委ねられています。したがって、教育の永続性が脅かされるような状況に陥った場合、それは大学経営陣に責任は帰することになり、最終的には大学の募集停止や解散という形で自主的な対応が採られることになる。

このような大学教育が独立的かつ永続的に提供されるためには、大学組織内における一定の内部管理の仕組みが必要となります。教育機関であろうと、株式会社であろうと、一定規模以上の組織形態のなかでは、教育サービスに関連する権限の委託・受託関係の存在は不可欠であり、そこには上下関係を前提にした組織内アカウントビリティが存在することになります。一方、これら権利と義務が大学組織内において適切に履行されることを保証するためには、大学経営陣は内規や内部監査部門、さらには研修制度といった内部統制を設けることで対応しています。

大学教育が一個人の私塾として提供されるのではなく、複数の組織成員によって提供される以

上、他の会社組織や政府・自治体等と同様に上位者から下位者への権限の委託によってしか効果的な教育サービスの提供はできない。また大学教育が効果的に遂行されるためには、教育に直接携わるものだけではなく、間接的に関与するものも必要となる。このような事業目的の達成に直接関与するものと間接的に関与するものという2種類の組織成員からなる形態は、いずれも大学組織に限られるものではなく企業でも自治体でも同じです。しかし大学組織の特異さは、教育スタッフと管理スタッフの人事交流が存在せず、管理スタッフ内部の上下間の人事評価は比較的容易に行えるのに対して、教育スタッフを評価するための専門知識を必ずしも上位者（大学全体ないしは学部・研究科執行部）が持たない点にあります。

この結果、管理スタッフの下位者が上位者から委託された権限を当該大学の教育目標の達成のために適切に行使しなければならないという受託責任と、その結果を委託者たる上位者に報告する義務、すなわちアカウンタビリティが適切に果たされていることを監視（モニタリング）する仕組みが必要となります。これに対し難しいのが、教育スタッフが教育に関する受託責任とアカウンタビリティを効果的に履行しているか否かを監視する仕組みの構築でありました。

今回の報告では、大学教育サービスが適切に提供されるために必要となる2つのアカウンタビリティとそれを前提にしたモニタリングの仕組みについて検討を加えました。

会計監査課題研究会議(6月)

日 程：平成29年6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 マ：『大学監査に欠かせない会計や会計監査に関する基礎知識
～組織の成長を支える監査を受けるために～』
講 師：吉川 高史 氏(新日本有限責任監査法人 教育セクター支援室副室長)

教学監査研究会議(6月)

日 程：平成29年6月27日(火)
場 所：東京理科大学 森戸記念館 2階 第1会議室
テ マ：『教学監査で必要となるリスク・マネジメントと内部統制の概念と監査における対応』
プログラム：I.「大学経営の目的達成のための教学業務の機能と
これを支援する教学監査の視点・内容」
ファシリテーター：工藤 一彦 氏(東京電機大学 教育改善推進室アドバイザー)
II.「教学監査で必要となるリスク・マネジメントと
内部統制の概念と監査における対応」
講師：奈尾 光浩 氏(有限責任監査法人トーマツ パートナー 公認会計士)

大学経営の目的達成のための教学業務の機能と これを支援する教学監査の視点・内容

東京電機大学 教育改善推進室アドバイザー 工藤 一彦

教学監査と教員による教育・研究の自主性との関係

監事による学校法人の業務の教育的な面の監査は、個々の教員の教育研究の内容にまで立ち入ることは適当ではない(私立学校法改正の監事制度改善に関するQ&Aより)、といわれていますが、教育研究は大学の主たる業務であり、その成果は大学の使命や中長期計画達成、及び大学の社

会貢献に重要な役割を有していますので、各教員の専権事項として、その内容・方向性の全てを大学のマネジメントや監査の枠外に置くことはできないわけです。

したがって、教学監査の実施に当たり、教育研究のあるべき内容・方向性に関し、教員の独自性を発揮する部分と、経営方針(中長期計画)との整合性が求められる部分を明確にし、中長期計画の方向性の中で教員の独自性を発揮させ、大学としての成果を最大化していくことが求められます。

教学監査の視点

教学監査は、大学法人・大学が、その使命実現のために策定した中長期計画の達成に向けて実施する教学業務について、

- ①その推進組織や意思決定プロセスが適切な業務システム(マネジメントシステム)として機能しているか(枠組み)
- ②そこで行われている業務プロセスが適切であるか(内容)

の2種類の適切性を検証することで、大学法人・大学の目的である価値向上と社会貢献に資するものです。

この適切性検証は、下記の2つの「内部統制」の視点で実施します。

- ①基準(法令等)からの乖離の制御(=適正性確保)
- ②中長期計画の目標からの乖離の制御(=有効性確保)

したがって、教学監査は、「教学業務による中長期計画達成に対する阻害要因(リスク)」を、適正性と有効性の視点から指摘し、それをあるべき姿に戻すための内部統制機能が業務システムに内包され、機能しているか、を検証し、もって中長期計画達成を支援する、というリスクマネジメント活動の一環として捉えることができます。

教学監査計画策定手順

- ①教学業務最適化に必要な機能とそれを実現するための業務システム

教学監査(教学業務の監査)計画を立てる際には、まず、教学業務が果たしている機能を列挙し、大学が価値を高めながら、教育研究を通じて社会に貢献していくための方向性としての使命・戦略計画の達成に向けて、これらの各機能を担う業務システムがどのようにあるべきかを考えることが必要です。

- ②各業務システムにおいて監査すべき項目

次にそれらに対し、内部統制と教学業務の有効性の見地からどのような問題がありうるか、を検討し、教学監査の対象項目の候補とします。ここで述べた教学業務の機能や、それに対する教学監査の対象項目の候補については、各大学における教学の業務システムの多様性にもかかわらず、かなり共通なものとしてまとめることができますが、これらは教学業務すべてについて網羅的にまとめられていますので、かなり膨大なものとなります。

- ③業務システムの適切性・有効性に係わるリスク

の視点からの重点監査項目選別

実際の教学監査では、各大学毎の状況に即し、「適切に行われないと重大なリスクとなる項目」を重点的に選定して監査を実施する必要があります。このための手法がリスク・アプローチで、内部統制機能の適切性・有効性に関し、リスク・マネジメントの視点で「優先対応リスク項目」を選定し、教学監査の対象項目を絞り込んで、具体的な監査計画を立てることとなります。

教学監査で必要となるリスク・マネジメントと内部統制の概念と監査における対応

公認会計士 奈尾 光浩

目的がなければ組織ではない。目的を達成するには必ずその阻害要因としてのリスクがあり、リスクを適切に管理する活動がリスク・マネジメントです。リスク対策の中では、低減が最も重要であり、リスクを低減するプロセスとして内部統制があります。内部統制の基本的要素の一つにモニタリングがあり、特に第三者による独立的評価があってはじめて内部統制が有効に機能することが保証されます。

ここで、内部統制とは、4つの目的(業務の有効性・効率性、財務報告の信頼性、法令遵守、資産の保全)が達成されているとの合理的な保証を得るために、業務に組み込まれ、組織内のすべての者によって遂行されるプロセスです。なお、業務とは、組織の事業活動の目的を達成するため、すべての組織内のものが日々継続して取り組む活動をいいます。

したがって、組織の構成員が自らの仕事を適切に遂行していくことが内部統制を遂行することといえることができます。

しかしながら、業務を遂行するのが人間である以上、本来の目的のためにデザインされたものから外れて、業務が遂行される可能性があることは否定できません。また、内部統制が対峙するリスクは環境変化に伴い変化していくが、リスク変化への対応は業務を遂行している人間だけでは限界がある。したがって、内部監査が内部統制の有効性を評価していくことが不可欠である。ここで、重要なのは十分なリスク評価を行い、リスクの重要性が高いところから重点的に内部統制を評価していくリスク・アプローチの考え方です。

大学は教育研究を維持発展させることが基本的な使命であり、教育研究が主たる業務ということになります。したがって、教学業務においても、リスクを低減させる内部統制は当然に整備運用されていなければならない、教学監査により、内部統制の有効性を経常的に評価することが必要です。要は教学であっても、大学の目的達成のために最も重要な業務である以上、当然に監事監査における業務監査あるいは内部監査の対象とならざるをえない。

おそらく、ここで議論になるのは教学業務の範囲です。業務を「組織の事業活動の目的を達成するため、すべての組織内のものが日々継続して取り組む活動」と定義しますと、すべての教職

員が学内あるいは学外であっても大学の構成員の名前で行っている活動は業務です。とはいえ、教学に関する事務が監査対象となるのは異論がないとしても、すべての教育研究活動を業務としてリスク評価し、リスク低減策としての内部統制を整備運用し、監査対象とするという考え方に抵抗感があるのも理解できます。

事後的に実施される教学監査だけで、教学におけるリスクを軽減することは不可能です。教学分野において対応すべきリスクとは何か、識別したリスクを軽減するためにどのような内部統制が必要かについて、まずは議論を始めることが重要と思われます。

会計監査課題研究会議(7月)

日 程：平成29年7月11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：『基本金リスクに対応した監事監査の効果的な実施方法』
(税務リスクのうち特殊論点である消費税の特例計算への対応を含む)
講 師：津村 玲氏(永和監査法人 公認会計士・税理士)

「基本金リスクに対応した監事監査の効果的な実施方法」概要 - 税務リスクのうち特殊論点である消費税の特例計算への対応を含む

公認会計士・税理士 津村 玲

1. 監事監査における特殊論点に対する理解

計算書類における虚偽記載は、理事者による内部統制の無効化に起因して発生することはいうに及びませんが、内部統制上の不備に関連して発生した虚偽記載については、これらを一過性の現象であると見逃していると、組織風土のありようまで影響する可能性があります。このため学校法人の監事や内部監査人は、私立学校振興助成法に基づく監査を行う公認会計士又は監査法人の報告を「鵜呑み」にするだけでなく、公認会計士等が把握している会計上の問題点やリスクなどについて深度ある意見交換を行い、内部統制の不備の把握を積極的に行う必要があると考えます。このため監事自らが会計監査をするか否かにかかわらず、例えば、基本金や消費税といった特殊論点に関してもその意味と処理方法について理解をしておく必要があります。状況に応じて理事会において説明できる姿勢が求められます。

私立学校法では監事が第一義的な監査責任を負

うものとされており、会計監査のほか教学監査も監査範囲に含まれています。公認会計士等による監査は、補助金が適正に執行されているかについて私立学校振興助成法の要請に基づき会計監査を中心に実施されているに過ぎず、私立学校法上は監事監査で完結すべきものである点、周知のとおりです。したがって、今回は、基本金や消費税といった特殊論点に潜む監査リスクを把握する上で必要となる基礎知識の確認と事例の紹介を行い、監事監査の効果的な実施に資するものとししました。

2. 監事監査における「基本金リスク」

学校法人会計基準の中で、特徴的ですが、その実務処理でわかり難いのが貸借対照表の貸方に記載される基本金です。特に、学校法人経験の少ない理事や監事には、わかり難い概念であるし、外部役員から基本金に関して説明を求められても十分な説明ができないケースが多い。こういった点から、基本金については、会計担当者や公認会計士等の報告を「鵜呑み」にしてしまい、計算書類における虚偽記載をそのまま見過ごしてしまう、いわゆる「基本金リスク」が生じ易いのです。

今回の講座では、この基本金のそもそもの制度的成り立ちと意義について外部役員に対しても納

得できる解説ができるようになるとともに、基本
金明細表等の作成根拠と読み方、基本金の未組入
高と取崩高の実務処理について、様々なケースを
基に解説しました。また、有名私大 5 法人の平成
28 年度決算を基に、基本金組入前当年度収支差
額と基本金組入後の当年度収支差額との関係、繰
越収支差額の赤字が巨額に計上される理由など
について詳説いたしました。

基本金明細表の作成過程で特に注意すべき事項
である固定資産取得に係る未払金の集計につい
ては、監事監査において関連する内部統制の整備運
用状況を日常的に監視することで「基本金リスク」
の低減が可能である点を説明いたしました。

3. 学校法人における消費税の理解

学校法人における税務リスクの一つで、特殊論
点として挙げられている消費税の特例計算につい
て、仕入控除税額の計算過程を中心に具体的な設
例を用いて解説いたしました。その前提として、消
費税の特例計算において難解であるが肝ともいえ
る「特定収入」について正確な理解が求められるた

め重点的に解説を行いました。

すなわち、特定収入とは不課税収入のうち借入金
等、出資金、預金・貯金及び預り金、貸付回収金、
返還金及び還付金以外の収入で、法令又は交付要綱
等に従って、明確に不課税支出又は非課税仕入れの
みに使用されたものを除いたものであり、課税仕入
れ等に使用される可能性のあるものをいいます。

課税仕入れ等に使用される可能性のある収入で
ある特定収入は、課税仕入れ等にものみ使用される
特定収入と、それ以外の使途の税区分の明らかで
ない特定収入(使途不特定の特定収入)に区分され
ます。課税仕入れ等にのみ使用される特定収入は、
例えば、交付要綱等において使途が車両購入(=課
税仕入れ)と特定されている補助金等をいい、一
方、使途不特定の特定収入は、例えば、交付要綱等
に〇〇事業に充当すると記載されている補助金等
をいいます。特定収入の内訳を示すと以下のと
りとなります。

特定収入＝課税仕入れ等にものみ使用される特定収入 ＋使途不特定の特定収入

大学の経営改革研修会(7月)

日 程：平成29年7月25日(火)～26日(水)
場 所：上智大学 2号館2階 2-207a会議室
講 師：加用 久男 氏(野村総合研究所 元常務取締役、中央大学 元常任理事)
テ マ：『大学の経営改革に管理会計をどう活用していくか』
プログラム：

I. 第1日(7月25日)

- はじめに
 - (1)自己紹介と進め方
- 改革を始める前に
 - (1)大学改革の前提となる基本的考え方
 - (2)スタッフとしてのワークスタイルの
確立
 - (3)重要な改革に必要な環境づくり
 - (4)日本の電機産業の没落に学ぶ
- 会計的視点の変革
 - (1)管理会計的なものの見方
 - (2)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)
- 「プライオリティー(改革優先順位)」
素案の作成
民間企業の事例に学ぶ；ありがたい姿、
あるべき姿

II. 第1日(7月25日)

- 改革議論を進める
 - (1)危機感を醸成する「事実」の発見
 - (2)志願者数推移の示すもの
 - (3)論理的思考と深い真似；「小倉昌男
経営学」を読む
- 収支とは何かを理解する
 - (1)知るべき大学の財務構造；損益分岐
点とは
 - (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
 - (4)潜在市場を切り開く
- 「プライオリティー」を精査する

III. 第2日(7月26日)

- 重要なメガトレンドの把握

- (1) 視野を広げ、時代の大潮流を理解する
 - (2) 価値とは何か
 - (3) 変えるべきもの、変えてはいけないもの
2. 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
 3. 「プライオリティー」を議論する

IV. 第2日(7月26日)

プライオリティーの最終案の作成

事業環境がますます悪化していく大学法人と、いろいろと問題を抱えながらも収益向上に努める民間企業。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、全て実体験した実践論のエッセンスを学ん

V. 第2日(7月26日)

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、心得ておくべき問題
3. 「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

でいただきました。

昨年に引き続き、損益分岐点分析の実践力の養成に力を入れ、特に、いくつかの数値例と後半の大学での実際事例によって、大学法人の財務構造に対する理解は進みました。今回の研修で、いわゆる短期意思決定会計の一端に触れたことは、今後の大学法人での経営判断に必ず役に立つでしょう。

わずか2日間の研修では、満足いく改革計画には至らないのは仕方がないのですが、十分にその取り組みのきっかけにはなったのではないのでしょうか。

監査課題研究会議(8月)

日 程：平成29年8月4日(金)
 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：『リスク志向の内部監査とマネジメントシステム』
 講 師：星野 雄滋 氏(有限責任監査法人トーマツ パートナー)

大学監査に欠かせない会計や会計監査に関する基礎知識 ～組織の成長を支える監査を受けるために～

有限責任監査法人トーマツ パートナー 星野 雄滋

<序文>

本稿は、2017年8月4日に開催した会計監査課題研究会議「リスク志向の内部監査とマネジメントシステム」の要旨を誌上講演として再現したものです。

<要旨>

監査には「守り」と「攻め」の両面での価値があります。

※本稿において、修飾語のつかない監査と表現する場合は、外部監査、監事監査、内部監査の3つが含まれる。

・「守り」の価値について

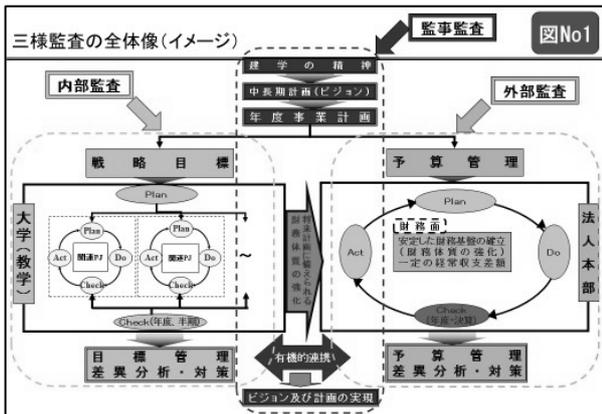
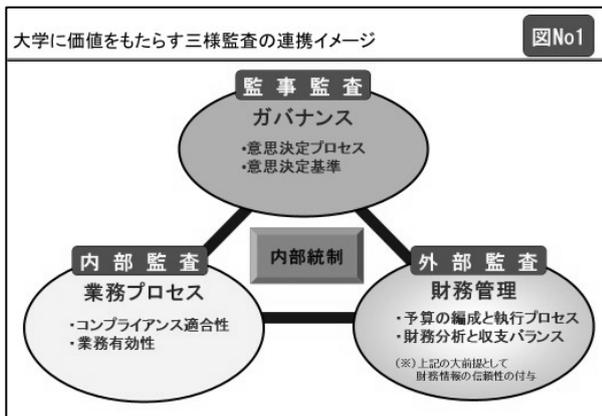
「守り」の価値とは、ひとえにステークホルダーの信頼性を高めることです。計算書類の適正性やそれを導く内部統制の有効性・透明性を確保することが最終的にはステークホルダーからの信頼と期待に応えることにつながります。そこで、重要なポイントは「不備・不正の予防とレピュテーションの維持」に資することです。もし問題が起きた時には早期に的確な再発防止策を実行されるように監査すること、つまり「再発防止を実現」することが

最低限の責務です。不備・不正の予防に資するためには、外部監査、監事監査、内部監査が密接に連携して学校法人に価値をもたらす監査を行うことが肝要です。法人に価値・益をもたらせば、結果として、ステークホルダーにも信頼性という価値をもたらすことができます。そのためには監査人は、監査対象部門との良好なコミュニケーションを築き、課題の共有、問題を引き起こす可能性のある芽（リスク）の把握に努めなければならない。つまり、検査的な手法では限界があり、相互の信頼関係・互惠関係にもとづく情報の共有とコミュニケーションを重視した「リスク志向の監査」を実施せねばならない。

・「攻め」の価値について

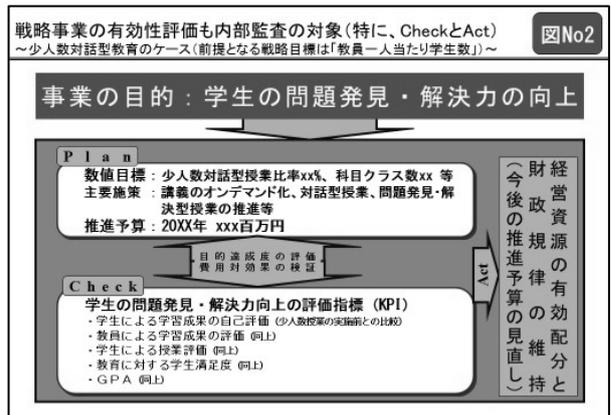
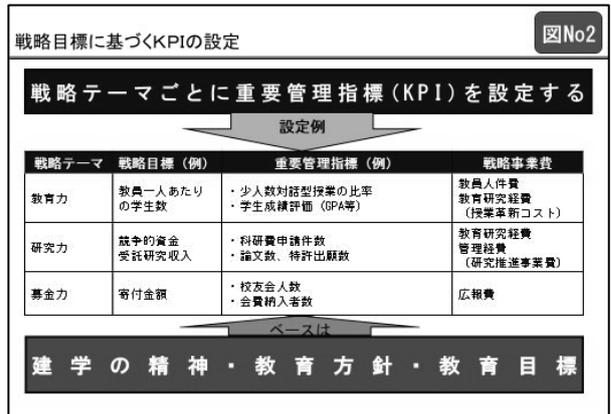
「攻め」の価値としては、2点あげられます。一つ目は、経営改善を後押しする有効なモニタリング機能であり、二つ目は、学校法人のビジョン・中長期計画を実現するための仕組み・プロセスの有効性を監査するコンサルティング機能（有効な業務監査機能ともいえる）です。そして、この「攻め」の価値が生み出される鍵を握るのは「三様監査」の推進です。

図 No1 ように、内部監査は、監事監査、会計監査と密接に連携してよりその価値を生み出すことができます。



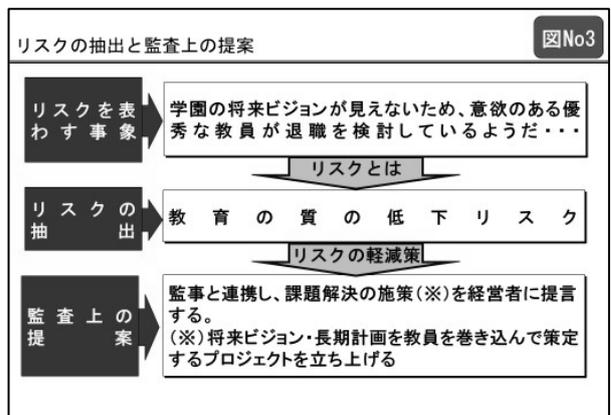
内部監査は、業務監査が主体ですが、業務プロセスの目的が、大学法人のビジョン・中長期目標の達成に資するものであるため、管理会計（管理指標）の達成にも貢献するものでなければならない。

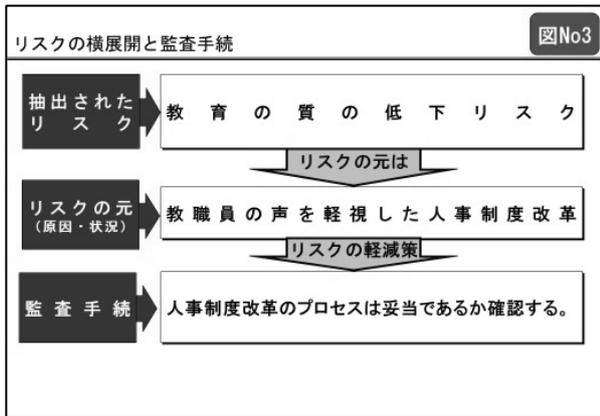
例えば、図 No2 に示すような戦略目標の達成に資することです。具体的には、KPI が適切に設定されているか、また、PDCA が有効に機能しているかを確認することです。



また、内部監査は、リスク志向の内部監査に努め、監査対象組織部門のリスク感度の向上と問題を予防する力量を向上する役割もあります。

その際、使用するツールは図 No3 のようなものが考えられます。





一方、会計監査は、計算書類の監査のみを実施しているわけではなく、監査を通じて、予算管理の編成・執行プロセスのPDCAが有効に機能しているか、あるいは、法人が抱える経営課題に対して、有益な助言・指導を行うことも重要な役割となつて

会計監査課題研究会議（8月）

日 程：平成29年8月7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：『財務・教学リスクに対して三様監査を効果的に機能させることは可能なのか
 －監査効率を上げるための三様監査における連携強化を探る』
 講 師：津村 玲 氏（永和監査法人 公認会計士・税理士）

「財務・教学リスクに対して三様監査を効果的に機能させることは可能なのか」概要

－監査効率を上げるための三様監査における連携強化を探る

公認会計士・税理士 津村 玲

1. 学校法人における三様監査と相互連携

学校法人において、学校の管理体制が一定のルールに基づいて運営されているかを確認する監査制度は、大きく分けて3つ存在します。私立学校法における監事監査、私立学校振興助成法における公認会計士又は監査法人（以下「公認会計士等」とする。）による会計監査、各学校法人の規程に基づく内部監査の3つです。これらの3つの監査を総称して「三様監査」と呼ばれています。学校法人の管理体制の質的向上のために、三様監査は、それぞれ監査対象・範囲が異なる部分もあることから相互に情報を交換し、積極的な連携強化が望ましいとされています。監査効率を上げるためには、積極的な連携強化が必要ですが、ここで三者が担う役割、権限などを解説し、学校法人

います。

つまり、リスクアプローチを適用し、メリハリのある監査により、最終的には経営・教学に役立つことが目的として実施されるものです。

例えば、図No4のような提言を行っています。

図No4 財務管理の改善に資する監査

財務管理の改善に資する監査（マネジメントレター）

監査の過程で把握した事項について、大学法人の業務の効率性・有効性の観点から経営に資する提案を行うものであり、記載内容に対する大学法人の改善活動においては、実地監査や三様監査を通じて、助言・指導を行う。
 マネジメントレターでの記載例は以下のとおり。

マネジメントレター記載例	当法人のアドバイス領域
規程の見直し	意思決定に関連する規程体系の見直し案提示(透明性・円滑化)
予算管理のブラッシュアップ	機能別予算管理の強化、事業別予算管理のデザイン案提示
内部統制の見直し	リスクの再評価、内部統制のデザイン案の提示
調達プロセスの見直し	集中購買の対象範囲や業者選定プロセスの見直し案提示
資産管理方法の見直し	小口現金・現金同等物、固定資産の管理方法の見直し案提示
奨学金の回収率の改善	回収方法の見直し案の提示
情報セキュリティ	情報セキュリティ、個人情報保護のマネジメントシステム構築支援
資産運用方法の見直し	資産運用基準と運用プロセスに関する内部統制の見直し案提示

の監査制度における相互補完の可能性を考察いたしました。

2. 学校法人における監事監査

監事は、私立学校法上、評議員会の同意を得て、理事長が選任することとなっています。この点、例えば社会福祉法人であれば、監事の選任について評議員会の決議事項とされ、国立大学法人であれば、監事は文部科学大臣が任命するとされているとは異なります。学校法人では監査される立場にある理事長が監事を選任する権限を有しており、監事が選任者である理事長の意に反してまで厳格な監査を行うことについてモチベーションは必ずしも高くないのです。また大学設置法人であっても、非常勤監事が圧倒的に多いため、十分な監査時間の確保が困難な状況にあります。

しかしながら、学校法人における監事監査は、私立学校振興助成法における公認会計士等監査に優位して業務監査権限と財産監査権限を有していることから、私立学校法上、監事が計算書類に対する第一義的な監査責任を負うこととなって

います。したがって、監事監査における監査リスクの低減と効果性を発揮するため、学校法人における他の監査制度、すなわち、公認会計士等監査や内部監査との情報交換を図り、積極的な連携強化が望ましいとされています。

3. 公認会計士等と監事との連携

公認会計士等と監事とは主に、公認会計士等の監査計画策定時や監事監査報告書作成時に必要なコミュニケーションを行うことで連携が図られます。例えば、公認会計士等の監査計画策定時については以下の事項が監事に伝達されます。

- ▶ 会計・監査上の懸案事項及び内部統制上の問題点
- ▶ 監査上の重要課題
- ▶ 期中監査計画及び期末監査計画の内容
- ▶ 重要な実証手続の内容及び実施時期
- ▶ 新たな会計基準の適用についての情報
- ▶ 重要な会計方針や会計処理に関する事項
- ▶ 往査場所、往査時期、監査日数、監査従事者数
- ▶ 監査時間の見積り及び監査報酬に関する事項

そして、監事は監事監査の方針・監査計画について公認会計士等に伝達されます。なお、監査計画に重要な修正があった場合には双方速やかに連絡することに留意する必要があります。

4. 内部監査と監事との連携

監事による監査は、業務監査・財産監査と広範囲にわたっており、学校法人全体を俯瞰してその監査機能を果たすことは困難です。したがって、理事が自らに課せられた経営の執行責任を明らかにするため、業務の合理化及び能率の向上を図

るため、内部監査制度を学内に設け、監査の実効性を高めることが必要となります。ただ、内部監査制度における注意点として、内部監査部門は理事長もしくは理事会直属の組織とすることが必要であり、また内部監査は、不正過失の摘発だけでなく、業務の改善、合理化に役立つような未来志向型、リアルタイムでの問題把握機能の発揮が求められます。すなわち、公認会計士等による外部監査における批判的な監査ではなく、改善提案を伴う指導的な監査が求められます。そのためには、内部監査部門の地位向上に向け理事長が率先して、内部監査の品質と十分な人的リソースの確保を図る必要があります。例えば、内部監査部門を学園幹部へのキャリア・パスと位置付け、監査及び学園内外の状況を把握できる優秀で経験豊富な人材の配置等を検討すべきといえます。

5. 三様監査の実効性を高める方策

三様監査連絡会を年2～3回開催し、業務執行の適正性について情報交換を行うとともに、会計監査の状況について相互に確認することが有効です。また、公認会計士等及び内部監査人それぞれの監査プロセス及び内部統制の整備・運用状況の評価結果を確認し、内部監査結果について公認会計士等の監査結果として利用できるかを確認します。それぞれの監査証跡（エビデンス）の相互利用が可能となれば、監査作業の重複がなくなり、効率性が高まるからです。ただし、公認会計士等が監査証跡として利用する場合には、内部監査人の①独立性、②専門的能力、③抽出した監査証跡の信頼性等を十分に検討してから自らの監査証跡として利用されることとなる点の留意が必要です。

監査課題研究会議(8月)

- 日 程：平成29年8月8日（火）
場 所：上智大学 L-911会議室（中央図書館・総合研究棟）
テ ー マ：『第3巡目を迎える大学認証評価制度の狙いと期待に
大学監査はどうかかわっていくか』
講 師：林 剛史氏（文部科学省 高等教育局大学振興課 課長補佐）

監査課題研究会議(9月)

- 日 程：平成29年9月4日（月）
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：『明日の大学監査はどうあるべきか』

プログラム：Ⅰ．「監査概念の弾力的拡張」

講師：百合野 正博 氏（同志社大学 商学部 教授）

Ⅱ．「監査の実効性とフレームワーク」

講師：八木沼 圭司 氏（追手門学院 前常勤監事）

Ⅲ．「国際的公認会計士の見た（監査）」

講師：湯浅 光章 氏（大阪成蹊学園 監事 公認会計士・税理士）

Ⅳ．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協議を行う。

コーディネーター：百合野 正博 氏（同志社大学 商学部 教授）

「監査概念の弾力的拡張」

同志社大学 商学部教授 百合野 正博

1 本日の報告の社会的背景

大学の監査がお手本にしている公認会計士による財務諸表監査が日本における監査のプロトタイプとなっている。

このプロトタイプを作ったのは第二次世界大戦後の日本を統治したGHQです。

GHQの政策の中に、いわゆる民主化の五大改革指令と呼ばれるものがあります。それらは、

- (1) 大日本帝国憲法改正と婦人参政権の付与
- (2) 労働組合の結成の奨励
- (3) 教育制度の改革
- (4) 秘密警察などの廃止
- (5) 経済機構の民主化、でありました。

最後の経済機構の民主化には、つぎの3つのものがありました。それらは、

- (1) 財閥解体・独占禁止
- (2) 農地改革
- (3) 労働改革、でありました。

これらの3つの政策は、いずれも戦前貧しかった日本国民を豊かにすることによって二度と戦争をさせないという目的があったのです。GHQは、日本人が貧しかったので国内の需要が不十分だった、国内の需要が不十分だったので財閥企業は海外に販路を拡大した、その財閥と軍部が結託して侵略戦争を始めた、と考えたのです。そこで、財閥を解体して、彼らが保有していた株式を市中に売り出すとともに、受け皿として、農地改革によって貧しい小作農を解放し、貧しい労働者の立場を保護しようとした。その際、戦前は存在していなかった財務諸表の公開と職業的専門家による監査を新しい法律のもとで制度化したのです。

2 制度の立て付け

制度は順次、整備された。

1948年 証券取引法の公布・証券取引委員会の設置・計理士法の廃止と公認会計士法の制定

1949年 企業会計原則の制定

1950年 監査基準・監査実施準則の制定

その上で、1951年から1955年までの準備期間を経て、1957年1月1日以降に始まる事業年度から正規の監査が行われることとなりました。

それに先立つ1949年に経済安定本部の企業会計基準審議会が中間報告として公表した監査基準の前文に財務諸表監査の意義・必要性・実施の基礎条件が書かれていました。冒頭、「ここに監査とは、企業が外部に発表する財務諸表につき、職業的監査人がこれを行う場合に限るものとする」と記述があり、往往にしてこれを監査の定義と考える人たちが存在しているが、いうまでもなく、これは財務諸表監査の定義であって、この世の中の全ての監査を拘束する定義ではないのです。監査の弾力的解釈は可能なのです。

3 本家アメリカの会計士監査の弾力的拡張

8月にニューヨークとワシントンで公認会計士と監督機関に対して行った聞き取り調査の経験によれば、エンロン事件を受けて何かと窮屈になったはずのアメリカ公認会計士協会は、その入り口のところにイギリスで最も人気のある会計士資格であるCIMAと提携したことが誇らしげに示してありました。アメリカの公認会計士は内部監査にも価値を認めているのです。なんと弾力的拡張の好事例であることか。

なお、ワシントンで見学したホワイトハウスビジターセンターではアメリカ民主主義の真髄を見たが、トランプ大統領の政策の積み重ねがそれをどれほど歪めているかは、我々が目の当たりにしているところです。これも民主主義の弾力的拡張の一面であろうか。

4 監査概念の弾力的拡張

最近の高校の政治経済の教科書には「コーポレートガバナンス」「ディスクロージャー」「監査制度の必要性」「企業の社会的責任」「アカウンタビリティ」といった企業に関連する用語に加えて、「政府の保有する情報の公開」「アカウンタビリティ」「公正で民主的な行政」といった用語を使って「国民の的確な理解と批判の下に、公正で民主的な行政が推進される」との説明があります。大学監査概念を弾力的に拡張することが、このような高校教育を受けてきた学生をさらに育てることに繋がることがを期待したい。

「監査の実効性とフレームワーク」

追手門学院 前常勤監事 八木沼 圭司

<監査部門基本フレームワークについて>

学校法人監事制度は未だ草創期と感じますが、学校法人の業務等の監査において、会計監査における GAAP : Generally Accepted Accounting Principles や GAAS : Generally Accepted Auditing Standards のような一般に公正妥当と認められた原則や基準がない中、追手門学院の監事会では文部科学省平成 28 年度学校法人監事研修会の講演で示させていただいたフレームワークを部分修正し、監査理念・目的、監査の実効性、主要会議（重要な意思決定）における監事の役割（予防的業務監査）、ガバナンスとマネジメントの関係性に基づく監事と内部監査の分担（教学監査を含む）、教学監査へのアプローチ、監査部門基本計画・調書・報告書、監査環境の整備、理事長等との関係性、監査法人等との関係、監事の種類（経歴・背景）となすべき役割、非常勤監事のあり方、などの観点から追手門学院における監査の基本フレームワークを定めました。特に、ガバナンスとマネジメント：監事と内部監査の分担、監査の実効性とオーディット・フィロソフィー（何のための監事監査か）、主要会議における会前・議中監査（予防的業務監査）等々の点について参考にしていただければ幸いです。

*文部科学省平成 28 年度学校法人監事研修会資料
http://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/detail/_icsFiles/afieldfile/2016/11/18/1379321_3.pdf

及び 追手門学院 2016 年度監査部門監査報告書

https://www.otemon.ac.jp/library/guide/release/accounting/pdf/2016/kansahoukoku_fw_2016.pdf 参照。

<監査部門の特徴と国際標準>

追手門学院の監査部門の特徴の一つは、そのたてつけにあります。監事（常勤）が理事長の下にある内部監査室を業務統括し、監事と内部監査室を併せて「学院の監査部門」としました。実は日本ではあまり知られていませんが、監事（や監査役）は基本的に日本独自の機関です。よって三様監査も世界標準ではなく英語にはないタームです。追手門学院監査部門のたてつけは国際標準なども踏まえた、いわゆる三様監査の進化形といえるでしょう。

<実効性のある監査とは>

アメリカの大学でガバナンスを熟知した学長ほか要職にある友人に日本特有の監事という機関を説明することは容易ではありませんでした。おそらく企業の監査役の方々も同様の経験をされていることでしょう。そんな私の名刺の裏面、英語でのタイトル（職名）は Trustee for Audit and Oversight としました。この Oversight は多分に「監督」の意味を含みます。もちろん監査の基本は「守り」にあります。しかし、もし監査及び監督活動を通して大学の「のれん (goodwill)」の価値を積極的に高めることに貢献できるとすれば、それは監事にとって「実効性のある監査」であり、同時に喜びともなるのではないのでしょうか。

「大学法人の監事監査(海外での監査経験をもとに)」

大阪成蹊学園 監事 公認会計士・税理士
湯浅 光章

私立大学の監事監査に対する課題点は教育環境の変化、監査に対する社会の期待度と共に変化して、多くのことを求められているように感じます。私の海外での監査経験をもとに、大学法人の監事監査に対する私見を述べて、何かのお役に立つことができたらと思います。

私学での監事監査の職務は私立学校法で規定していますが、次のような疑問がわいてきます。まず、監事監査で使われている「監査」の定義はどのようなものであろうか、明確な基準はあるのであろうか。監事は、「監事監査」の専門家はその職に就くことが求められているか、また就くべきもの

か。監事監査の専門家とはどのような資格が求められるのか。理事会及び評議員会に報告することは規定されているが、被報告者は監事監査に明確な目的を認識しているのか。監査基準に一般に認められた基準は存在するのか。財務諸表作成についての作成基準は、私学では「学校法人会計基準」と文部省令で決められています。その基準が俗にいう一般に認められる会計基準といわれるものなのか。では私学と、国立大学（原則として、企業会計原則が使用されている。）では、処理基準が異なるのはなぜか。同じ教育をする高等教育機関の財務諸表が、異なった基準で作成されている状況で、比較可能性が担保できるのか。

このような単純な疑問がわいてくるのは、私が、長年行ってきた財務諸表監査・アシュアランス業務の業界にあつては、常に依頼者（クライアント）が何を期待し、その期待に対応するために、誰が、何を、どのようにして実行するのか、ということが長年の監査実務、裁判等で、明確になり、一般に公正妥当な基準として確立されているからです。すなわち、財務諸表監査では、一定レベルの職業的知識と経験のあるものが、職業的懐疑心をもって、「監査」を実行し、その監査結果を報告します。裁判で「監査報告書」に記載している「監査人」の判断の正当性を争うこともありうるのです。財務諸表に記載された情報で、投資行為や貸付行為といった経済行為の意思決定をします。そのためにその情報がどのように作成（作成基準）され、誰（どのような資格・技能を持った人）が、どのような方

法で、確認（監査）が行われているのかが、社会的にも認知されていなければなりません。東芝事件といわれる「不正会計」問題も、作成基準は明確にあるとしてもその基準に沿って作成されたことをどのように、保証（アシュアランス）しているのが問題になっていることは、金融庁の懲戒処分に関するコメントを見ても明白です。そこでの要請に応じるためには、監査人の実務の熟成、独立性の確保、職業的懐疑心（プロフェッショナルな見地からの懐疑心）の保持、社会的要請の明確化が必要です。では、実際に監事監査の結果が裁判でその妥当性を争うような状況が将来起こりうるのか。

監事監査に求められることは、その学校法人の理事者の要請によって異なり得るのではないか。監事監査の範囲は、経営に関する項目、教学に関する項目、いくらでも広がり得るが、その場合、独立した立場が必要なのだろうか。また誰に対して独立の立場をとればよいのか。専門性がより高まる会計の分野は、会計監査人の監査結果を利用することも、効率性からも、その専門性からも検討する価値があると考えます。

多様化するニーズに対応していくためには、これから多くの事例を研究し、監事監査を担うべき人はどうあるべきか、監事監査に求められるべきことは何なのか、監事監査基準のような標準化できるものがあるのか等、私立大学の自主独立性の保持、高等教育の健全な発展のためにも、監事監査の有用性が社会的にも認知され、その利用度が高まることを期待します。

監査課題研究会議（9月）

日 程：平成29年9月11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：『パブリックアカウンタビリティの行き着く道が意味するもの
－監査が最終的に目指すもの』

プログラム：Ⅰ．「パブリック・アカウンタビリティとディスクロージャー」

講師：奈尾 光浩 氏（有限責任監査法人トーマツ パートナー 公認会計士）

Ⅱ．「これから意識する統合報告の価値－日本で最初の大学に関する統合報告」

講師：岡村 勝義 氏（神奈川大学 経済学部 教授）

「大学におけるパブリック・アカウンタビリティとディスクロージャー」

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

パブリック・アカウンタビリティとは、社会の

了解や合意を得るために業務や研究活動の内容について対外的に説明する責任のことであり、経営内容に関する情報を公開することがディスクロージャーと理解されます。いかなる組織も目的があつて設立されるため、組織目的の達成が組織の使命であり、第一に開示すべきは、組織目的の達成

状況を示す成果です。

ここで、営利企業ならば成果とは利益とみなして差し支えなく、将来の利益あるいはキャッシュ・フローの予測に資する情報が何よりも重要と考えられます。ただし、財務諸表という過去の実績だけで将来を予想するのは困難であり、定性的な情報も不可欠です。そのため、上場企業では、有価証券報告書において非財務情報を開示してきたし、それ以外にも、現在ではコーポレート・ガバナンス報告書やアニュアルレポート、知的財産報告書、CSR 報告書、持続可能性報告書、環境報告書といった様々な名称の報告書が公開されています。

一方、大学は営利を目的とする存在ではなく、大学の価値の向上、すなわち教育研究の水準の向上とこれによる社会への貢献が存在目的と考えられます。しかしながら、大学の価値を客観的に示す指標を提示するのは難しいため、その評価はステークホルダーに委ね、ステークホルダーによる評価に必要な情報を提供することが重要ではないかと考えます。具体的には、経営計画の内容とその達成状況について客観的、定量的な情報に基づき自らの言葉で説明していくことが最重要の課題ではないだろうか。

従来の予算書や事業報告書による開示がややもすると定型なものになりがちであるため、例えば、以下のように法人全体とそれを構成する個別の事業計画を体系的に開示することがステークホルダーにとって有益と考えます。

(経営計画策定時)

- 法人全体としての目標・達成すべき成果
- 中期ないし長期経営計画との関係
- 法人全体の経営計画を構成する各事業計画の概要・目的・達成すべき成果・法人全体の計画内における位置づけ
- 各事業間における優先順位及び優先順位決定の理由
- 各事業の業績評価のために設定したK P I 及びK P I の選択理由
- 各事業計画における予算規模、各事業予算と資金収支予算書との関連・・・等

(年度末)

- 法人全体の成果
- 中期ないし長期計画の進捗度との関連
- 法人全体の成果に対する各事業の貢献状況
- 各事業における目的達成度に対する評価及び具体的な実績

■K P I の達成状況

■各事業計画における予算実績比較・・・等

なお、大学は営利を目的とするものではないが、教育研究の発展、将来の環境変化に備えるためには事業活動収支に一定の余剰が必要です。その意味では採算性の観点も不可欠であり、将来の収入及びコストの予測に資するという観点から、財務情報の開示のあり方を見直すことも必要と考えます。

これから意識する統合報告の価値－日本で最初の大学に関する統合報告

神奈川大学 経済学部 教授 岡村 勝義

1990年代の初めの大学設置基準の大綱化・簡素化によって、高等教育の多様化・個性化が促進された。ほぼ同時期に発生したバブルの崩壊に起因した社会問題は、情報公開を求める社会機運を醸成し、それはその時代の社会的うねりのような様相を呈した。この社会機運も要因の一つと考えられるが、1998(平成10)年に、大学法人に対して社会への大学情報(教育研究情報と財務・経営情報)の積極的な提供が求められるようになった。

教育研究情報については、その公開に向けた制度整備が進められ、2007(平成19)年に法律レベルで公表が義務づけられ、その後2015(平成27)年からは大学ポータルサイトの運用が開始されている。一方、財務・経営情報については、2003(平成15)年に国公立大学において法律レベルで公開が義務づけられ、翌2004(平成16)年には、私立大学について事業報告書の作成と、それを含めた財務書類を閲覧に供することが定められた。

ほぼ20年間での大学法人における情報公開の進展は目を見張るものがあります。その過程において、教育研究情報の公開は次第に教育の質保証システムに組み込まれ、また財務・経営情報の公開は透明性を高める観点からガバナンス機能の強化を図る手段として活用されるようになり、大学情報の公開は大学法人におけるPDCA運用のシステムに組み込まれるようになってきています。

教育研究情報は非財務情報から成り、また財務・経営情報は財務情報と非財務情報から構成されますが、それらの情報は別々にウェブサイト上で公開されることが多い。しかし、教育研究情報と財務・経営情報は互いに関係づけてみてこそ、

はじめて大学法人の状況を全体的かつ立体的に把握できるものです。これからすれば、事業報告書が重要になります。事業報告書には、法人、事業及び財務の概要が一つの報告書の形で盛り込まれているからです。事業報告書を観察すると、内容に工夫を施し読みやすさを追求しているのがみられます。しかしながら、事業報告書は法定書類の一つであるため、体裁や内容は画一化されているので、事業報告書によって、記載内容を互いに関係づけて大学法人の活動の全体像を把握し、また将来に向けた活動の方向付けを読み取るのはそれほど容易なことではない。これからすれば、大学法人がどのような戦略のもとで、どのような大学価値を現在まで追求してきたのか、さらに将来に向かってどのように大学価値を創造していこうとしているのか、についての情報が今こそ求められているのではあるまいか。

企業界では、財務情報と非財務情報との関係付けを巡って、近年、統合報告(書)が注目されてい

ます。統合報告書を発行する企業は増加し、それは企業の情報開示において定着しつつあります。統合報告(書)は、一定の外部環境のもとで組織の戦略、ガバナンス、実績及び見通しが短・中・長期の価値創造にどのようにつながるかを示すために、財務情報と非財務情報を統合して開示するものです。財務情報と非財務情報とが一定の考え方のもとに有機的に関連づけて統合されることに、統合報告(書)の特徴があります。

大学法人の情報開示への統合思考の応用は、大学間競争で個性を活かし生き残っていくための、新しい次元の有用なコミュニケーション手段を提供することになると期待されます。統合報告では、教育研究情報と財務・経営情報とを有機的に関係づけ、短・中・長期の大学価値の創造ストーリーが開示されることになるであろうからです。大学法人への統合報告の導入は、今後、大学法人の情報開示について重要なアジェンダになると思われる。

監査課題研究会議(9月)

- 日 程：平成29年9月13日(水)
場 所：上智大学 L-911会議室(中央図書館・総合研究棟)
テ ー マ：『実践的な職業教育を行う新たな高等教育機関(「専門職大学」等)と大学の質保証
—大学ガバナンスと教学監査の視点から考える』
講 師：林 剛史 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(9月)

- 日 程：平成29年9月19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)

会計監査課題研究会議(10月)

- 日 程：平成29年10月3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：『会計検査院の3E検査に学ぶ大学監査の視点』
講 師：東 信男 氏(会計検査院事務総長官房能力開発官付 国際検査情報分析官)

会計監査課題研究会議(10月)

- 日 程：平成29年10月4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：『大学の財政基盤と監査の有効活用—大学の財政基盤確立に監査の実施を』
講 師：福島 直 氏(永和監査法人 公認会計士)

監査課題研究会議(10月)

- 日 程：平成29年10月16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：『大学監査の品質管理と監査の要・業績監査』
プログラム：Ⅰ.「大学監査の品質管理とその必要性」
講師：高田 敏文 氏(東北大学 会計大学院教授、
会計大学院協会 相談役(前会長)、日本監査研究学会前会長)
Ⅱ.「大学監査の要・業績監査」
講師：赤坂 雄一 氏(大学監査協会 理事・事務局長)
Ⅲ. シンポジウム

会計監査課題研究会議(10月)

- 日 程：平成29年10月25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：『計算書類に虚偽記載のない場合の内部統制上の諸問題
ー 計算書類の効率性評価の意味するところ』
講 師：福島 直 氏(永和監査法人 公認会計士)

監査課題研究会議(10月)

- 日 程：平成29年10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：『内部統制の強靱化の方向性』
講 師：奈尾 光浩 氏(有限責任監査法人トーマツ パートナー 公認会計士)

「内部統制の強靱化の方向性」

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

内部統制とは、業務に組み込まれ、組織内のすべての者によって遂行されるプロセスです。「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準」
Ⅰ. 3. (企業会計審議会 平成23年3月最終改正 以下「内部統制基準」)

内部統制は、業務の有効性及び効率性、財務報告の信頼性、事業活動に関わる法令等の遵守並びに資産の保全の4つの目的が達成されているとの合理的な保証を得るために遂行され、統制環境、リスクの評価と対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング(監視活動)及びIT(情報技術)への対応の6つの基本的要素から構成される。

内部統制は経営目標の達成を阻害する要因であるリスクを低減するものであり、リスクマネジメントと内部統制は密接不可分のものと考えられます。ただし、内部統制は一般的に以下の限界がある

とされており、その場合は4つの目的が達成されない可能性があります。(内部統制基準Ⅰ3.)

- ・ 内部統制は、判断の誤り、不注意、複数の担当者による共謀によって有効に機能しなくなる場合がある。
- ・ 内部統制は、当初想定していなかった組織内外の環境の変化や非定型的な取引等には、必ずしも対応しない場合があります。
- ・ 内部統制の整備及び運用に際しては、費用と便益との比較衡量が求められます。
- ・ 理事者が不当な目的のために内部統制を無視ないし無効ならしめることがあります。

特に経理不正において、内部統制の限界が表面化することが多いが、内部統制の限界というだけで免責されるとは限らなくなっているように思われます。

経理不正は不正な財務報告と資産の流用に区分されますが、不正な財務報告とは利用者を欺くために意図的な虚偽表示を行うことであり、いわゆる粉飾決算です。

不正な財務報告は、一般的に経営者主導で行われ、内部統制の無効化を伴うことが多いとされているため（日本公認会計士協会 監査基準委員会報告書240）、まさに内部統制の限界の話となるのです。そのため、不正な財務報告を予防するためには、経常的にガバナンス機能の強化を図っていく必要がありますが、内部統制を強靱化していくことも重要です。内部統制の水準が良好であれば、経営者の行動にも抑止的な効果が働くことが期待されるからです。

また、資産の流用とは、いわゆる横領・着服の類であり、通常は従業員により行われることが多い。一般的に以下の4つの手口が代表的です。

- ・ 現金預金の窃盗（記帳後の現金預金を金庫あるいは口座から持ち出し）
- ・ 記帳前の現金預金の窃盗
- ・ 不正な支出（支出取引を仮装して結果として不正実行者が支出の一部又は全部を受領）
- ・ 現金預金以外の資産の窃盗（備品等を持ち出して現金化し着服等）

これらの手口は、通常の組織であれば予防ないし早期発見するための内部統制が整備運用されているはずですが、しかしながら、不正実行者は、自己の破滅を防ぐため、共謀に弱い・想定外（想定外の

手口、不正実行者）に弱い・コストによる制約といった内部統制の限界をピンポイントで突いてきます。とはいえ、多額の不正が長年にわたって発見できなかったとしたら、内部統制の限界では済まされず、リスク評価が甘く、内部統制の強化が不十分といわれる可能性が高い。

不正が発生する時には、動機・プレッシャー、機会、姿勢・正当化という3つの要素が必ず揃っているとされています。逆にいうと、この3つの要素を取り除かないと不正に対する根本的な解決にはならないのです。資産の流用については、法人全体に影響する全学的内部統制の強化が必要であり、特に不正を許さない組織風土の確立が何よりも重要です。さらには、教職員の意識改革、定期的な人事異動、内部通報制度、内部監査強化等の対応も当然運用されている制度として、不備がないようにしておく必要があります。

社会情勢の変化等により人の意識も変わっており、不正のリスクは高まっています。しかも、内部統制の限界で許容される時代ではなくなっており、不正に関するリスクの感度を高めリスク評価を高度化したうえで、リスクを軽減する内部統制を継続的に見直し、強靱なものとしていくことが重要です。

会計監査課題研究会議(11月)

- 日 程：平成29年11月13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：『ICT監査を経営に活かす』
講 師：福島 直 氏（永和監査法人 公認会計士）

教学監査研究会議(11月)

- テ ー マ：『教学業務のあるべき姿の達成を支援する教学監査の基準と教学監査手順』

【第1回】

- 日 程：平成29年11月21日（火）
場 所：上智大学 7号館 特別会議室 14階
プログラム：Ⅰ. 「大学経営者としての教学監査への期待」
（教学業務のあるべき姿への、監査を含めたアプローチ）
講師：高祖 敏明 氏（上智学院理事長）
Ⅱ. 「教学監査基準の基本的考え方と、それに沿った教学監査の実施手順」
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会委員長）
Ⅲ. 上記講演についての参加者の質疑討論によるシンポジウム
司会：高祖 敏明 氏（上智学院理事長）

【第2回】

日 程：平成30年1月30日（火）

場 所：上智大学 L-921会議室（中央図書館・総合研究棟）

プログラム：I. 「大学経営者としての教学監査への期待」

（教学業務のあるべき姿への、監査を含めたアプローチ）」

講師：高祖 敏明 氏（上智学院理事長）

II. 「教学監査基準の基本的考え方と、それに沿った教学監査の実施手順」

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会委員長）

III. 「最近の学校法人を取り巻く法的リスク」

講師：尾崎 安央 氏（早稲田大学 法学学術院 教授）

IV. 上記講演についての参加者の質疑討論によるシンポジウム

司会：高祖 敏明 氏（上智学院理事長）

大学経営者としての教学監査への期待

上智学院 理事長 高祖 敏明

第1回 平成29年11月21日開催

本協会では、教学監査基準の策定を目指して、現在、草案を作成した段階です。そこで、今回の教学監査研究会議では、この草案をお示し、参加者からさまざまなご意見をいただいて、ご一緒に案を練り上げていく機会にしたいと考えた。それも一回の会合のみでは意見の言いつばなしに終わる恐れがあるので、二回をセットにして企画しています。本日の第1回では、工藤一彦氏（本協会・教学監査委員会委員長）から教学監査の全体的な枠組み、教学監査の具体的な対象と内容、実施手順などをご紹介いただき、これを基に意見交換することを中心としたい。それに先立って、私からは教学監査が必要とされるようになった背景と教学監査のアウトラインを紹介します。

1991年の大学設置基準の大綱化以来、大学の自主性が重視される一方で、とりわけ21世紀に入ってからは自己点検・評価の実施、第三者評価機関による認証評価制度の導入、組織運営体制の整備等により自律的な組織の確立と運営が求められてきた。私立大学については、2004年の私立学校法の改正により、理事会や理事長の権限が強められると同時に、そのチェック体制の整備向上が図られた。監事の職務についても、監査の対象であった「理事の業務執行」が「学校法人の業務」へと広がり、学校法人が設置する大学の中心的な業務である教学も、監査の対象に含まれることとなった。しかし、法人や大学の現場が狙いどおりに動いているとはいえない現況にあり、2012年の経済同友会による私立大学のガバナンス改革の

提言でも、監事の機能強化を重要項目の一つに掲げたし、翌年の教育再生実行会議の第三次提言でも、監事の業務監査機能の強化が盛り込まれた。

学校法人における監査には監事監査、会計監査、内部監査の、いわゆる三様監査があり、それぞれ内容、視点、方法は異なるものの、それぞれの立場から教学監査が行われる仕組みとなっています。そのうち監事監査は私立学校法に規定されており、特に理事会を監視する立場から、例えば、ガバナンスがどのように構築され、どのように機能しているか、教学担当のトップである学長のリーダーシップは発揮されているか、その職務権限は明確になっているか、PDCA サイクルは機能しているか、などを中心に監査することが期待されています。ここでのPDCA サイクルは、法人、大学、学部、教員、事務部署といった多重構造になっていることに留意する必要があります。会計監査は私立学校振興助成法に基づいて、教学に関しては特に国からの補助金、中でも研究費等が適正に執行され、財務諸表に正しく反映されているかをチェックする。内部監査では、例えば、それぞれの法人や大学が掲げている教育目標を達成する上での、阻害要因となるリスクを抽出、評価・分析し、重点リスクに対して監査すると共に、教学業務の有効性、効率性の観点からも監査が求められます。

教学業務のあるべき姿の達成を支援する教学監査の視点と監査手順

教学監査委員会 委員長／

東京電機大学 教育改善推進室 アドバイザー 工藤 一彦

本稿は、これまで本協会の各種委員会等におい

て進めてきた教学監査に関する検討の結果と、それを踏まえて会員向けに実施した複数回の教学監査研究会議において提示された意見を基に、教学監査の目的と、それに沿った監査の基本的考え方(視点、実施枠組み、実施手順)についてまとめた。ただ字数の制限から、教学監査で参照すべき「教学業務のあるべき姿」の具体的内容、及びチェックリストについては省略いたしました。これらについては、2018年1月30日開催の教学監査研究会議の配付資料に記述してありますが、いずれ教学監査基準としてまとめて、本協会のホームページで公開する予定です。

1. 大学経営の目的、教学監査の目的

大学経営の目的は、建学の精神に沿って定められた使命を達成することにより、大学の価値向上と継続的発展を実現することです。

また教学監査の目的は、「教学業務のあるべき姿」(教学業務が使命達成のために具備すべき業務システムと、各システムがその機能発揮のために必要とされる事項)に照らして、教学業務の適切性を検証し、あるべき姿からの乖離を指摘し、大学経営の目的達成を支援することにあります。

2. 教学監査の基本的考えかた

①監査の視点：教学監査は、監査対象である教学業務が、経営目的を達成するためのシナリオである「中長期計画」に示される、「教学業務のあるべき姿を示す目標」の達成に適切であるか、の視点で実施する。ここでいう適切とは、基準や法令等に照らした適正性と、目標達成及び効率の面からの有効性を含むものです。

このような総合的適切性(経営目的達成に対する適切性)の視点なしに、個別のチェックリスト項目が形式的に満たされているならOKとするような、「形式的チェック」による教学監査は、経営目的達成には不十分です。

②適切な監査人材：教学監査は複雑多岐にわたる「教学業務のあるべき姿」を参照しながら実施する必要があるため、対象業務に精通した監査人材の確保が重要で、これが満たされないと上記の「形式的チェック」に終わってしまいます。

③他の監査との関係：教学監査は、経営の中核をなす大学の教学業務の適切性を検証し、改善点を提言するものであり、その検証の幅と深さが求められるので、教学監査担当部署が単独に実施するのではなく、内部監査及び監事監査の中

で、教学業務の適切性を対象として実施することが望ましく、これらを(内部監査あるいは監事監査に内包された)教学監査と呼びます。

④監査の実施手順：教学監査は各部署に対して直接監査を実施するのではなく、監査の対象項目やチェックリストを策定し、これらを用いて、まず各部署毎に自己点検・評価を実施してもらい、その結果に対して教学監査を実施する。これで問題があれば、直接その部署の監査を実施することもありうるのです。

⑤教員の教育研究の自由との関係：教育研究は大学の主たる業務であり、その成果は大学の使命や中長期計画の達成、大学の社会貢献に重要な役割を有するので、その内容・方向性、成果の量と質、の全てを個々の教員の専権事項として、大学のマネジメントや監査の枠外に置くことはできない。

したがって、教学監査の実施に当たり、教育研究の内容・方向性、成果の量と質、に関し、下記の2つを大学として明確にするとともに、これを全教職員と共有し、使命や中長期計画の方向性の中で、教員の独自性を発揮させ、大学としての成果を最大化することが求められます。

①教員の独自性を発揮する部分

②経営方針(使命、中長期計画)との整合性が求められる部分

教学監査が有する以上のような性格から、その実施においては、法人監査室、学務部、教育支援センター、研究支援センター、学部・学科の教務委員会、等の関連部署の有機的連携で、「教学業務のあるべき姿」からの乖離を検証するチェックリストを利用して、裏付けデータや資料を確認しながら、現状把握、弱点部分の要因分析と対策立案、次の計画への反映等を全関係者で共に確認することが望ましい。

このような監査はコンサルティングレビューというべきものであり、その実施によって、監査人は教学知識に習熟しつつ、中身がある実効性の高い検証業務の遂行が可能となり、一方で被監査部署の先生方の被害者意識が薄れることに繋がります。つまり、監査人組織に万能的な知識を求めることなく、謙虚に学びながら検証する姿勢が大切です。

3. 教学監査で参照する「教学業務のあるべき姿」

教学監査が目標とする「教学業務のあるべき姿」は、下記の教学業務の3要素の適切な実現によって達成されます。

①中長期計画の構築：大学経営の目的達成のために追求すべき大学の「使命」（大学の役割／社会における存在意義）を具体的に設定し、その達成のための具体的道筋としての「中長期計画」を策定し、その達成のための「年次計画」と、各部署・機能における「数値目標」を策定。

②教学諸活動の実施体制構築：「中長期計画」「年次計画」「数値目標」達成のために、各組織のガバナンスが適正かつ有効に機能し、「PDCA サイクルを用いた内部質保証枠組み」を内包する「大学経営・教学の業務システム」を構築。

③教学諸活動の適切な実施：「PDCA サイクルを用いた内部質保証枠組み」を内包する「経営・教学の業務システム」を活用し、「中長期計画」「年次計画」「数値目標」を達成できる「適切な教学諸活動」を実施。

上記の3要素のあるべき姿を具体化するためには、各大学において、各要素の実現を担う具体的な教学業務システムを特定し、各業務システムの目標とそれぞれが果たすべき機能を明確にしておく必要があります。

4. 教学監査の前提条件

教学監査が監査の際に参照する「教学業務のあるべき姿」を、各大学において具体的に明示するためには、下記の5つの前提条件の整備がまず求められます。

- ①使命達成のための中長期計画策定
- ②中長期計画から導出された年次計画の目標達成を目ざした、ガバナンス・システムが組み込まれ、PDCA サイクルを内包した、経営及び教学の適切なマネジメント・システムの構築
- ③経営者の意図の適切な実行が担保され、かつ、構成員間の意思疎通を円滑に図ることのできる適切な意思決定システムの、マネジメント・システムへの組み込み
- ④「PDCA サイクルを用いた内部質保証枠組みによる中長期計画の達成と継続的改善・向上が、大学の発展にとって不可欠」という考え方を全学

に広報・教育し、全学的に理解・共有します。

- ⑤中長期計画達成のための年次計画達成を目指した教学業務の適切な実施

5. 教学監査の実施手順

教学業務の適切性を検証し、改善点を提言する、コンサルティングレビューとしての教学監査による、教学業務のマネジメントシステムの検証と大学経営へのフィードバックは、下記の手順で実施します。なお、下記に示す「本協会の教学監査基準」は、今後策定し、ホームページで公開する予定です。

①教学監査の検証の際に参照すべき「教学業務のあるべき姿」を、下記のように具体的に見える化します（教学監査基準を参照して実施）。

- ・教学業務の3要素の実現を担う教学業務システムの特長
- ・各業務システムの目標とそれぞれが果たすべき機能の明示

②各業務システムの目標と、それぞれが果たすべき機能に関する教学監査の視点をまとめ、各視点毎に教学監査のチェック項目をまとめます（教学監査基準を参照して実施）。

③外部の機関別認証評価のチェック項目と上記の教学監査のチェック項目をマージして、自己点検・評価及び教学監査のチェック項目を策定

④このチェック項目を用いて、各部署で自己点検・評価を実施

⑤自己点検・評価結果を基に、コンサルティングレビューの形式の教学監査を実施。この際、関連部署の有機的連携で、「教学業務のあるべき姿」からの乖離を検証し、裏付けデータや資料を確認しながら現状把握、弱点部分の要因分析と対策立案、次の計画への反映等を全関係者で共に確認します。

⑥内部監査・監事監査結果に教学監査結果を結合

⑦大学経営と教学業務に結果をフィードバック

⑧教学監査結果を外部認証評価対応にフィードバック

会計監査課題研究会議(11月)

日 程：平成29年11月24日（金）

場 所：上智大学四谷キャンパス内 紀尾井坂ビル 503室

テ マ：『監事・内部監査人が知らなければならない学校法人の税務』

講 師：齋藤 力夫 氏（永和監査法人名誉会長・相談役、齋藤総合税理士法人会長 公認会計士 税理士）

大学ガバナンス研究会議(11月)

テーマ：『大学ガバナンスをめぐる今日的諸課題 ～大学ガバナンス委員会報告を前に～』
講師：佐藤 信行 (中央大学 法科大学院教授)

【第1回】

日程：平成29年11月27日(月)
場所：上智大学 L-921会議室 (中央図書館・総合研究棟)

【第2回】

日程：平成30年1月23日(火)
場所：上智大学 L-921会議室 (中央図書館・総合研究棟)

内部監査研究会議(12月)

日程：平成29年12月5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：『大学における内部統制のあり方と監査の視点
—会計検査院検査並びに民間企業における内部統制監査に学ぶ』

プログラム：I. 「会計検査院の検査事例に学ぶ監査視点と改善策」

講師：牛木 克也 氏 (会計検査院 第4局文部科学統括検査室 室長)

II. 「金融商品取引法・会社法が求める「内部統制」から学ぶ大学監査の視点」

講師：小作 恵右 氏 (金融庁 総務企画局企業開示課 課長補佐)

講師：林 健一 氏 (金融庁 総務企画局企業開示課 専門官)

会計監査課題研究会議(12月)

日程：平成29年12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：『法人部門の業務監査
～財務・会計部門、人事部門の業務監査視点と求められる内部統制～』

講師：福島 直 氏 (永和監査法人 公認会計士)

監査課題研究会議(12月)

日程：平成29年12月15日(金)
場所：上智大学 2号館2階 2-207a会議室
テーマ：『組織不正とガバナンス～全学的内部統制はガバナンスの充実から～』
講師：奈尾 光浩 氏 (有限責任監査法人トーマツ パートナー 公認会計士)

「組織不正とガバナンス」

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

近時、不正な財務報告(粉飾決算)及びメーカーの品質管理に関する不正が多数報道されています。これらの不正は全社的內部統制、特に統制環境の不備に起因することが多く、要はガバナンスの不備といえます。

我々公認会計士による財務諸表監査において必

ず想定すべきリスクは経営者による内部統制の無効化です。盗みに入るときには警報装置やカギは当然に破壊します。粉飾決算という犯罪を実行する場合も、不正な経理を防止するための仕組みである内部統制を無効化するのは当然といえます。多額の粉飾決算は、一般的に経営者の指示あるいは黙認によるものです。内部統制の最上位に位置する経営者が無効化をもくろんだ場合、内部統制はひとたまりもなく崩壊するというのが現実といえます。したがって、財務諸表監査の前提は経営者

の誠実性であり、これがなければ監査契約を締結することはできません。

一方、最近頻繁に報道されているのが、日本を代表するメーカーの品質関連のデータ偽装や無資格者による法定検査の実施です。これらは長年にわたり行われてきたものが多く、本音ではあまり罪悪感を感じていないようにも感じられました。社会全体の意識は大きく変化しており、法令遵守イコール品質という感覚のほうがむしろ常識ではないだろうか。

環境変化が激しい現代においては、現場の対応力のみで頼るのではなく、マネジメントがリスクの変化を敏感に感じ取り、現場に対し適切なリスク対応策を指示することが重要です。そのためには、全社的內部統制が有効に機能している必要がありますが、問題が生じた会社ではその点に疑義があります。さらには、全社的內部統制の不備を経営者に是正させるだけのガバナンスが機能していなかったとも考えられます。

一例ではありますが、全社的內部統制に図のような負のサイクルが存在し、さらには、モニタリングも十分機能しなかった場合、その組織で不祥事が発生する可能性は高い。

平成17年8月に企業行動の開示・評価に関する研究会（経済産業省経済産業政策局長の私的研究会）により公表された企業行動の開示・評価に関

する研究会報告：「コーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制に関する開示・評価の枠組みについて－構築及び開示のための指針－」では以下のように記載されています。

コーポレートガバナンスを確立し、適正なリスク管理・内部統制を整備・運用することは、企業不祥事の発生防止のために不可欠な要素であって、持続的、健全に企業が成長していくための土台となる、言うなれば経営力の基礎となるものであり、ひいては企業の競争力向上を含めた企業価値の維持・増大につながるものであると考えられる。（5. 基本的考え方）

当該報告書が公表されて10年経過したが、我が国企業におけるコーポレートガバナンスの確立、適正なリスク管理・内部統制の整備運用が依然として未成熟な状況にあることが改めて明らかとなったように思われる。ましてや、私学においてはそのような議論が開始される前の段階といっても過言ではない。企業の不正や不祥事は十分参考にして、これからの激しい環境変化に耐えうるようガバナンスや内部統制を強化していくことが必要であります。

(図)



[活動状況]

(総会)

平成 29 年 3 月 10 日 第 15 回 12 月 12 日 第 16 回

(理事会)

平成 29 年 2 月 14 日 第 36 回 7 月 14 日 第 39 回
 4 月 13 日 第 37 回 11 月 14 日 第 40 回
 6 月 27 日 第 38 回

(会議、研究会議並びに研修会)

平成 29 年 1 月 23 日 監査課題研究会議
 ～大学法人～攻めのガバナンス、守りのガバナンス～ 学校間競争激化、
 少子化問題の顕在化を前にした大学法人ガバナンスの在り方をめぐって～

3 月 2 日 監査課題研究会議
 ～これからの大学法人が進むべき監査の在り方(Third Line of Defense に
 学ぶ新しい監査の体制)～

3 月 15 日 監査課題研究会議
 ～大学のガバナンス改革と監事監査の「肝」～

3 月 21 日 内部監査研究会議
 ～大学監査はマネジメントシステムの評価～

3 月 27 日 教学監査研究会議
 ～大学の生き残りに向けて教学監査をどのように実施すべきかー戦略的経
 営の実質化の鍵を握る教学監査の思想と方法論～

4 月 11 日 監査課題研究会議
 ～監事の役割の明確化と機能強化ー大学を発展させるために必要な監事監
 査のあり方～

5 月 19 日 監査課題研究会議
 ～大学 IR 部署の重要性と監査の必然性ーIR 部署の機能・役割・位置づ
 け・組織構成、そして、それをどう監査するのか～

5 月 26 日 会計監査課題研究会議
 ～「監事監査と税務」概要ー監事監査において税務の知識を活かす会計監
 査上のポイント～

6 月 8 日 監査課題研究会議
 ～大学のアカウントビリティと内部統制～

6 月 20 日 会計監査課題研究会議
 ～大学監査に欠かせない会計や会計監査に関する基礎知識ー組織の成長を
 支える監査を受けるために～

6 月 27 日 教学監査研究会議
 ～教学監査で必要となるリスク・マネジメントと内部統制の概念と監査における対応～

7 月 11 日 会計監査課題研究会議
 ～基本金リスクに対応した監事監査の効果的な実施方法～

7 月 25～26 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～

8 月 4 日 監査課題研究会議
 ～リスク志向の内部監査とマネジメントシステム～

- 8月7日 会計監査課題研究会議
～財務・教学リスクに対して三様監査を効果的に機能させることは可能な
のかー監査効率を上げるための三様監査における連携強化を探る～
- 8月8日 監査課題研究会議
～第3巡目を迎える大学認証評価制度の狙いと期待に大学監査はどうかか
わっていくか～
- 9月4日 監査課題研究会議
～明日の大学監査はどうあるべきか～
- 9月11日 監査課題研究会議
～パブリックアカウンタビリティの行き着く道が意味するものー監査が最
最終的に目指すもの～
- 9月13日 監査課題研究会議
～実践的な職業教育を行う新たな高等教育機関(「専門職大学」等)と大学
の質保証ー大学ガバナンスと教学監査の視点から考える～
- 9月19日 内部監査研究会議
～大学の内部統制のあり方ーマネジメントシステムとして位置づける競
争的資金～
- 10月3日 会計監査課題研究会議
～会計検査院の3E検査に学ぶ大学監査の視点～
- 10月4日 会計監査課題研究会議
～大学の財政基盤と監査の有効活用ー大学の財政基盤確立に監査の実施を～
- 10月16日 監査課題研究会議
～大学監査の品質管理と監査の要・業績監査～
- 10月25日 会計監査課題研究会議
～計算書類に虚偽記載のない場合の内部統制上の諸問題ー計算書類の効率
性評価の意味するところ～
- 10月30日 監査課題研究会議
～内部統制の強靱化の方向性～
- 11月13日 会計監査課題研究会議
～ICT監査を経営に活かす～
- 11月21日 教学監査研究会議
(第1回目)～教学業務のあるべき姿の達成を支援する教学監査の基準と教
学監査手順～
- 11月24日 会計監査課題研究会議
～監事・内部監査人が知らなければならない学校法人の税務～
- 11月27日 大学ガバナンス研究会議
(第1回目)～大学ガバナンスをめぐる今日的諸課題ー大学ガバナンス委員
会報告を前に～
- 12月5日 内部監査研究会議
～大学における内部統制のあり方と監査の視点ー会計検査院検査並びに
民間企業における内部統制監査に学ぶ～
- 12月11日 会計監査課題研究会議
～法人部門の業務監査ー財務・会計部門、人事部門の業務監査視点と求
められる内部統制～
- 12月15日 監査課題研究会議
～組織不正とガバナンスー全学的内部統制はガバナンスの充実から～

【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12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す。大学経営の透明化こそが、大学が社会の共感を得る途です。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、大学組織における監査に求められているのは、単なる業務違反や不正支出の摘発だけでなく、現在の激変する環境の中で、大学経営者の経営戦略決定・遂行に役立つ視点です。このことにより、明日の大学監査はどうあるべきかの道が敷かれたのではないのでしょうか。またパブリックアカウンタビリティに焦点をあて、その行き着く道が意味するものを探ることにより、大学監査が最終的に目指すものが何かがわかり、事後監査から予防監査への転換を意味することが見えてきました。このことを踏まえ、学校法人の監査を見てみると、教育研究の自主性・自律性の名のもとに、経済性・効率性・有効性の観点からの業績監査の必要性が議論されてこなかったとも言えます。しかし、学校法人は、他の組織に比べ公共性の極めて高い組織であり、この議論は避けては通れないものであり、それ以上に業績監査に内

部統制監査を加えた予防システム監査の視点が大切です。いま求められている監事の監査機能の強化は、監査品質向上そのものであり、それは監査視点の強化であり、社会への質の高い説明責任の履行を意味します。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らない。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要かということです。

以上のことから、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10号』として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.10 令和2年3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