

大学監査協会ニュース

No. 13

監査課題研究会議(1月)

日 時：2020年1月21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：『経営視点が必須の事業継続計画BCP/BCMと監査視点』

プログラム：I.「早稲田大学のBCPの構築」

講師：殿岡 秀斗 氏(早稲田大学総務部総務課)

II.「BCP策定の現場に学ぶ一見直し・監査の要点

～機能するBCP策定の流れとポイント～

講師：高荷 智也 氏(ソナエルワークス 代表)

早稲田大学BCPの構築

早稲田大学総務部総務課 殿岡 秀斗

1. BCPとは

BCPは”Business Continuity Plan”の略で「事業継続計画」を意味します。災害等の緊急事態が発生した際、被害を最小限に抑え、事業復旧を図るための計画です。近年は一般企業を中心に整備が進められていますが、大学の策定率は低く、調査*によれば、BCPを策定済の大学は約15%に留まります。

従来の防災計画との違いは、早稲田大学BCPを例にとりますと次の3点です。(1)大地震対策を基本として他災害にも対応。(2)対応期間を発災24時間から2ヶ月まで長期化。(3)従来の初動対応の見直しに加え、中長期的な復旧対応(帰宅困難、近隣住民避難、授業・行事の再開等)を規定。

*日本大学による244の大学・専門学校へのアンケート結果 [2018年3月12日毎日新聞記事]

2. 早稲田大学のBCP策定状況

早稲田大学では学内プロジェクト(PJ)を2年間にわたり推進し、BCP策定に至りました。2017年にBCP検討PJを組織し、2018年にPJ組織を本部+全学部等に拡大しました。同年に学部防災訓練と本部シミュレーション訓練により、初動対応フローを検証。また、全部署で部署ごとの特性を踏まえた復旧対応を洗い出

し、約200項目が抽出されました。学内決裁を経て2019年4月に日本語版・英語版を公開し、今後は年1回程度改訂する計画です。

3. 大学BCPがなぜ必要か

なぜ大学にBCPが必要か、被害が最も深刻と想定されます首都直下型地震のケースで考えます。主な対応事項の例として(1)帰宅困難学生、(2)地域住民避難、(3)授業・行事等の早期再開を挙げます。

(1) 帰宅困難学生：大地震により交通が麻痺しますと、多くの学生や教職員が数日間にわたって学内で帰宅困難に陥ります。二次災害を防ぐため、学生等をどう誘導し安全を確保するか、大学として責任のある判断と伝達が求められます。通信障害や設備破損に備え、複数の伝達方法を用意することも肝要です。また、長期化時は備蓄品配布体制、教職員の徹夜対応シフト、点検巡回等、数日間にわたる対応が想定されます。これらをBCPで事前に規定し、訓練で定着させる必要があります。

(2) 地域住民避難：大地震発生後には、滞在施設としての協定の有無に関わらず、地域住民が大学に避難し長期間滞在することも想定されます。受け皿となる施設の指定、備蓄品配布、設備開放、自治体への連携、受入可能期間等、地域貢献へ向けた取組等についてBCPで規定する必要があります。

(3) 授業・行事等の早期再開：再開には、多く

の情報を総合的に判断することになります。判断材料の例としては、学生・保証人・教職員等の安否確認状況、教室の建物点検状況、システム復旧状況、被災学生の支援状況、国の方針等が挙げられます。行事は特性に応じて代替判断も必要です。BCPで事業再開に向けた復旧対応を漏れなく洗い出し、優先順位を明確化しておくことで、早期の事業再開に繋がるでしょう。

一般企業と比して大学のBCP策定率は非常に低いですが、多くの学生対応、近隣住民との協力、入学・卒業といった教育機関の責務、入試や学園祭・学生の休暇といった季節性等、大学特有の事情を鑑みれば、BCPを策定・運用し全学的に対応することは重要な経営課題です。

4. 早稲田大学BCPの特徴

早稲田大学BCPは2019年4月より大学ウェブページで公開しています。主な特徴は以下の通りです。(1)学内に24の対策室を組織し、初動対応の所管建物を割り振りました。(2)帰宅困難者拠点や一時避難場所、地域住民避難所等の災害対応拠点を地図上にプロット。(3)復旧対応を全部署で洗い出し、それぞれの目標対応時間を設定。(4)年間訓練とBCPの各対応フローをリンクさせ、現場起点でBCPを検証し、改善できる形にしています。(5)復旧対応のうち事前対策の必要な項目を一覧化しPDCA管理することで、BCPの質を継続的に高めていく体制を整備。

監査課題研究会議(1月)

日 時：2020年1月29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：『義務であることが明確となった会計監査人と監事の連携の在り方』
講 師：奈尾 光浩 氏(公認会計士)

1. 2018年監査基準改正の概要

2018年7月5日 企業会計審議会より「監査基準の改訂に関する意見書」が公表され、公認会計士による財務諸表の監査の規範となる基準である監査基準が改正されました。当該改正の内容は以下の通りです。

- (1)「監査上の主要な検討事項」(KAM)を監査報告書に記載(私学振興助成法監査(助成法監査)では記載が求められていないため、説明は割愛)
- (2) 報告基準に関わるその他の改訂事項
 - ・監査報告書の記載順序の変更(監査人の意見を監査報告書の冒頭に記載)
 - ・監査役等の財務報告に関する責任を記載(学校法人においては監事)
 - ・継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合、独立した区分を設けて継続企業の前提に関する事項を記載
 - ・継続企業の前提に関する経営者及び監査人の責任を記載

(2)は、2019年度の計算書類に対する監査から既に適用されています。2019年度以降に会計監査人が提出する監査報告書は、従来のものと大きく様式が異なっているため、改め

て改正の概要を解説します。

監査基準は、助成法監査も含め、公認会計士が監査意見を表明するすべての監査業務に適用されるものです。継続企業の前提に重要な不確実性がある場合の対応や監事とのコミュニケーションは、従来から監査基準等に定められていましたが、助成法監査における適用の有無について議論がありました。今回の監査基準の改正により、公認会計士の監査報告書にこれらの事項が記載を求められたことにより、助成法監査においても義務であることが明確になりました。

なお、これらの詳細については、日本公認会計士協会学校法人委員会実務指針36号及び研究報告第34号を参照ください。

2. 監事の責任及びコミュニケーションに関する監査報告書の記載

助成法監査における監査報告書には、従来から「計算書類に対する理事者の責任」という区分が設けられていましたが、これを「計算書類に対する理事者及び監事の責任」に変更し、その中で監事には「財務報告プロセスの整備及び運用における理事の業務執行の状況を監視する責任」がある旨が記載されることとなりました。

た。助成法監査においても、会社法監査や金融商品取引法監査と同様に、「監事の責任」の記載を追加したものであり、当該記載は、私学法において監事に求められている役割を超えた監視責任を求めるものではないことに留意ください。

また、「監査人の責任」という区分に、監事に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う旨を記載することとなりました。したがって、監事への報告は、単なる儀礼的なものではなく、公認会計士にとって必須の義務と理解ください。

3. 継続法人の前提

会計が成立するための基礎的な仮定あるいは前提として会計公準というものがあり、その一

つが継続企業の前提といわれるものです。(学校法人では「継続法人の前提」)継続企業の前提とは、企業や学校法人等が将来にわたって無期限に事業を継続するという前提のことであり、これがあって初めて減価償却や引当金といった発生主義に基づく会計処理が成立します。

2018年の監査基準改正により、継続法人の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況が存在し、理事者が当該事象又は状況を解消又は改善するための対応を行っても、なお、重要な不確実性が残っているような場合、監査報告書において独立した区分を設けてその旨を記載することとなりました。詳細な説明をする紙数はありませんが、研究報告34号では、重要な疑義として2期連続の教育活動資金収支差額のマイナス・経常収支差額のマイナスが例示されており、すべての学校法人に該当する可能性があると考えする必要があります。

監査課題研究会議(2月)

日 時：2020年2月27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：『民法改正の重要ポイント』
講 師：晝間 光雄 氏(弁護士)

1. 民法の改正の経緯

民法は私人間における財産関係や、親族・相続関係を一般的に規律する法律です。これまでの民法(旧法)は、1898(明治31)年7月16日に施行されました。親族・相続に関する規定は、1947(昭和22)年に全面改正されたものの、債権関係については、これまで内容面については大きな改正はありませんでした。100年以上も大きな改正をしなくても使い得たのは、民法の条文が抽象的なため、どのようにでも解釈でき、裁判所の解釈(判例)で補うことができたからです。しかし、そのため、民法の条文を読んでも現実に適用される法律がどのようなものになっているかわからないという面もありました。そこで、民法を国民にわかりやすくし、時代の変化にあったものにするために、民法(債権法)が改正され2020年4月1日から施行されました。

2. 改正のポイント

改正については基本的に旧法の下での規律

を変更するものではなく、実務に影響を与えるものではないと考えられます。なお、保証人の保護を図るための規定の整備、定型約款に関する規定の新設、法定利率を変動させる規定の新設、消滅時効の期間の統一化、瑕疵担保から契約不適合への変更等の社会経済情勢の変化に鑑みて、規定を大きく変更または新設したのものもあります。

(1) 保証人の保護に関する改正

極度額の定めのない個人の根保証契約は無効です。「極度額」とは、保証人が支払の責任を負う金額の上限のことです。これを定めなければ根保証契約は無効となります。

保証人になる際に、主債務者に対して財産状況等を確認できることや、保証人になった後に債権者に対して主債務の履行状況等を確認することができるということが規定されました。

(2) 約款(定型約款)を用いた取引に関する条文の新設

現代の社会では、不特定多数の顧客を相手方として取引を行う事業者等が予め詳細な契約条項を「約款」として定めておき、この約款に基づいて契約を締結することが少なくありません。しかし、民法上も商法上も、約款を用いた取引に関する基本的なルールが何も定められていませんでした。今回の改正では、このような実情を踏まえ、新たに、「定型約款」に関して、定型約款が契約内容となるためのルールや、約款を変更するときの要件が定められました。

(3) 法定利率に関する改正

民法には、契約の当事者間に金利に関する合意がない場合に適用される利率(法定利率)が定められています。「法定利率」はこれまで5%でしたが、極めて低金利の状態が長く続いている現状に照らすと、従来の「年5%」という法定利率は高すぎるとされ、今回の改正では、年3%に引き下げられています。また、将来的に法定利率が市中の金利動向と大きく離れたものになることを避けるため、世の中の金利動向に合わせて法定利率が自動的に変動する仕組みを新たに導入しています。

(4) 消滅時効に関する改正

これまで、債権の種類によって時効期間が異なっていましたが、今回の改正では、消滅時効期間について、より合理的でわかりやすいものとするため、消滅時

効期間を原則として5年としました。なお、不法行為については、損害及び加害者を知った時から3年、不法行為の時から20年としつつ、生命・身体の侵害による損害賠償請求の場合は、知った時から5年、権利を行使できる時から20年とされています。

(5) 瑕疵担保責任から契約不適合責任へ

売主の担保責任について、従来の「隠れた瑕疵(瑕疵担保責任)」から、「契約不適合」という文言に変わりました。客観的に通常有すべき性質・性能を欠く場合のみならず、主観的に当事者の意思として合致しない履行の場合にも、売主に責任をとってもらえることが明確になりました。また責任の内容も、旧法で原則として損害賠償と解除だったものが、履行の追完や代金減額なども広く認めるようになり当事者意思に合致するような制度の改正となっています。この規定は請負等にも適用になります。

3. 最後に

上記以外にもこれまでの規定を変更したり、新たに設けられた規定がありますが、賃貸借の原状回復の考え方や敷金取扱い等これまでの判例の考え方を明確にしたものや、実務の運用に基づき新たに規定されたものも多く、そういった点で改正法については旧法の下での規律を変更するものではなく、実務が大きく変更される等の影響を与えるものは少ないと考えられます。

監査課題研究会議(9月)

日 時：2020年9月29日(火)

場 所：京都ガーデンパレス 2階会議室「祇園」

テ ー マ：『**教学ガバナンスの本質的理解と大学監査**

—**教学ガバナンスは教育研究推進のために存在する**』

プログラム：Ⅰ.「教育研究に資する教学ガバナンスが求めるもの」

講師：佐藤 信行 氏(中央大学法科大学院教授 副学長)

Ⅱ.「教学ガバナンスの監査は何のために行うのか」

講師：百合野 正博 氏(学校法人同志社監事)

教育研究に資する教学ガバナンスが求めるもの

中央大学法科大学院教授 副学長 佐藤 信行

当協会は、既に「大学ガバナンスコード」

(2018年3月19日制定、2019年7月11日改定)を公表していますが、これは大学を設置する法人の大学経営に関するガバナンスを中心とするものであって、これら法人

が設置する大学のガバナンスである「教学ガバナンス」については、部分的に言及するに留まっています。その背景には、高等研究教育を担う教学のあり方については、大学や研究教育領域ごとの差違も大きく、Comply or Explainモデルで策定されているソフトローとはいえ、単一のコードで方向性を示すことには困難が伴うという判断があります。そこで、当協会では、「教学ガバナンスコード」ではなく、教学ガバナンスに関する課題や問題点についてまとめた「教学ガバナンスに関する報告書」(2020年3月5日、<http://juuaa.jp/about/result/juaa50.pdf>)を策定・公表しているところです。

今回の監査課題研究会議においては、この報告書を中心として教学ガバナンスについて検討しましたが、その概要は、次のとおりです。

冒頭、ガバナンス関係用語・概念の整理を行いました。そこでは、「ガバナンス」が国・地域・企業・大学などの公私の組織の統治の全過程を意味する広い概念であります。現行法が、大学設置法人と大学そのものを区分するという2元構造を採用していることから、設置法人を中心として大学を内包する「大学ガバナンス」と、設置された大学に関する「教学ガバナンス」が観念されることを指摘しました。

ところで、従前より教学ガバナンスに関しては、大学の自治・自律を前提として、法的規律を含む公的規制は弱く、各大学に委ねられる点が多かったのですが、近時、公的規制が強化される方向にあります。たとえば2014年の学校教育法等改正では、学長と教授会の関係整理等がなされ、こうした中、各大学には教学ガバナンスのあり方の再検討が必要となっております。そこで次に、これら再検討の資料ともなるべく策定した同報告書の概要を紹介しました。

報告書は、ガバナンスの担い手に着目する「ステークホルダー(組織)別視点」と、ガバナンス上の問題が生じうる場面に着目する「教学業務別視点」から構成されています。とりわけ後者については、監事による業務監査の着眼点としても利用しうると考えており、是非活用いただければと考えています。

最後に、事例研究としてCOVID-19への対応を検討しました。こうした事態に際しては、法人と教学の業務境界が流動化し、法人

業務と教学業務全体を対象にガバナンス上の課題対応が必要となります。具体的には、施設設備整備、シラバス・教育方法・評価方法の対応(法令対応を含む)、学生対応、在学契約と学生個人に求める学習環境整備の関係整理、学生へのケア(資金的・精神的)、教員対応(非常勤教員対応を含む)、外部ステークホルダーや組織(学生スポーツ団体、学生教職員へのサービス提供者、保護者/学費負担者、高等学校/受験生、海外協定校等)対応などが問題となりますが、研究会当日は、学校安全保健法にみる学校設置者と校長の権限関係整理、オンライン授業における著作権整理等を事例として検討しました。

従来、研究教育は監査対象にしづらいと考えられてきた面もありますが、研究教育継続は、組織の本質に係る重要事であり、監事監査においても重大な関心を向ける必要があります。この際、法人と教学双方に目配りができる監事監査の重要性が増しているといえます。

教学ガバナンスの監査は何のために行うのか

学校法人同志社 監事 百合野 正博

1 前回の報告内容

日本の現在の監査制度もガバナンス制度も、ともに第二次世界大戦敗戦後のGHQの占領時代に構築されました。具体的には、いわゆる民主化政策(五大改革指令)を受けたものでした。

それらは、

- 1)大日本帝国憲法改正と婦人参政権の付与
- 2)労働組合の結成奨励
- 3)教育制度の改革
- 4)秘密警察の廃止
- 5)経済機構の民主化

であり、この5番目と密接な関係を持っていました。

その基本的構造は、イギリスで展開した会社法をベースとする企業監査が買収監査としてアメリカに伝わり、精細監査→貸借対照表監査→財務諸表監査と展開を見せたものが、証券取引委員会と証券取引法および公認会計士を三本柱とする同国のディスクロージャー制度として確立したものと形式的には同じでありました。しかしながら、その考え方や制度を取り入れてお

きながら日本は巧妙に換骨奪胎して日本流にアレンジし、あたかも国際標準の制度を取り入れているかのように見せています。

それを、企業とは全く異なる組織である大学に適用しようとしているところに大きな問題があります。

2 ガバナンスとは—企業を中心として

統治のあらゆるプロセスをいいますが、使われる文脈により「統治」「統治能力」「統治手法」等と言い換えが可能な概念です。組織がその目的を適切に達成できる全過程が確保されている時、ガバナンスが確立されていると考えられます。

エンロン事件・ワールドコム事件にショックを受けたアメリカでは非常に短期間にSOX法を成立させて企業不正に立ち向かおうとし、現実に立ち向かってきています。

他方、日本でも日本版SOX法を制定し、アメリカと同様に企業不正に立ち向かおうとしているように見せていますが、実体としては、その後の東芝不適切会計事件の成り行きに象徴的に見られますように、国の統治機構によって極めて恣意的な運用が行われており、アメリカとは本質的に異質なものです。

3 大学のガバナンスとは—教学ガバナンスを中心として

高等教育機関における組織・運営体制を示す総称であり、高等教育機関の教育研究等に関する目的最大化のために、経営面と教育面それぞれに係る構成員と内部組織の役割と責任の分担についての方針を定め、意思決定のプロセスの確立を図ることです。

したがって、教学ガバナンスは大学ガバナンスのうち教学面すなわち教育研究を取り巻く組織の統治を意味しています。

4 大学監査とは

- 1)不正の摘発だけが目的ではない
- 2)組織特性の把握が「肝」
- 3)特性から見える問題点の指摘
- 4)監査の対象は、ガバナンスとマネジメント・システム
- 5)監査対象部門は、法人組織と教学組織

5 教学監査は何のために行うのか

- 1)教学組織もマネジメント・システムの集合体
- 2)教学組織は専門分野ごとの集合体だが、中身は監査の対象とならない
- 3)大学としての教育方針の策定→教学ガバナンス→基となるのは設立の理念
- 4)資金を有効活用して教育研究を行い、社会に貢献することが社会的使命
- 5)自己点検評価・第三者評価との異動

6 まとめ

- 1)大学法人は、教育研究を通じて大学価値を向上させ、社会に貢献する組織。
- 2)大学法人は、公共性を前提として設立の理念・建学の精神をベースに自主・自律性の高い組織であり、他の法人組織とは異なります。
- 3)大学法人も社会の一員であり、社会秩序の枠組みの中で活動しなければならない。
- 4)大学法人に対して一律に基準を法制化することは、大学の多様性を損なう恐れがあります。
- 5)秩序立てる必要性と人間の属性のバランスのもとで、健全な運営を通じて大学法人の価値向上を実現させるために存在しているのが大学監査という支援業務であります。

監査課題研究会議(10月)

日 時：2020年10月6日(火)
場 所：日本カメラ財団 J C I I ビル6階会議室
テ ー マ：『パンデミック下でも役立つ統合型事業継続計画の必要性と監査視点』
講 師：高荷 智也 氏(ソナエルワークス 代表)

監査課題研究会議(10月)

日 時：2020年10月12日(月)
場 所：日本カメラ財団 J C I I ビル6階会議室
テ ー マ：『業務プロセスの内部統制の有効性評価と監事が実施すべき監査手続き』
講 師：奈尾 光浩 氏(公認会計士)

1. 監事の責任に対する対応

私立学校法の改正により、監事の善管注意義務が明文化され、また、監査報告書に記載すべき重要な事項についての虚偽の記載を行った場合、監事は第三者に対する責任を負うこととされました(私立学校法44条の3 2項2)。従来に増して、監事はその職責を自覚し、善良な管理者の注意を以て、その職務を遂行することが求められることとなりました。

しかしながら、どこまでやれば任務を懈怠することなく職務を執行したといえるのかは、大変判断の難しい問題です。そこで、大学監査協会は、監事の職責、損害賠償責任の内容、その免責などについての考え方を「学校法人の監事の損害賠償責任及びその制限について」によって整理したところです。

監事が任務懈怠とされないためには、各学校法人が策定した監事監査規程に従って監査を実施しておくことが重要です。また、少なくとも上記報告の別表1に掲げる基本事項は、着実に実施すると共に、その記録を作成保存することが必要と考えます。

2. 内部統制の有効性評価の意義

法人内の各業務が割り当てられた目的を達成し、その結果として法人全体としての組織目的が達成されていれば、監事は学校法人の業務が適切に執行されたと判断することができます。

これをリスクと内部統制という観点から整理すると、以下のようになります。

有効な内部統制 ⇒ リスク(*)を軽減 ⇒ 組織目的が達成

(*)リスク：組織目的の達成を阻害する事象の発生可能性

内部統制の有効性の評価は、監事監査においても不可欠であり、「学校法人の監事の損害賠償責任及びその制限について」別表1では、監事が任務懈怠とされないための最低限の手続きの一つとして、計算書類の作成、重

要な契約、資金運用、人事・労務、その他の重要なリスクを軽減する業務プロセスの内部統制機能の評価を挙げています。

3. 計算書類作成プロセスの内部統制の評価

計算書類作成プロセスの内部統制の評価は以下のように進めていきます。

(1) 全学的内部統制の評価

計算書類作成に関係する各業務プロセスが有効に機能する前提であり、法人全体の基盤となる全学的内部統制が有効に整備・運用されていることを確かめます。

(2) 業務プロセスに係る内部統制の評価

多数の請求や入金業務を実施した結果として計上される学生生徒等納付金においては、誤りや不正を予防ないし早期発見するための内部統制が業務の中に組み込まれている必要があります。人件費支出や入金、有形固定資産の取得等の業務においても同様であり、業務に組み込まれている内部統制が有効に整備・運用されていることを確かめます。

(3) 決算・財務報告に関する内部統制の評価

決算や計算書類の作成は、知識・経験が豊富な一部の職員によって属人的に処理される傾向がありますが、決算業務であっても内部統制が必要であり、有効に整備・運用されていることを確かめます。

4. 重要な不正な財務報告への対応

監事による会計監査について、現行の私学法では、公認会計士等の監査結果に依拠することは想定されていません。しかしながら、会計監査の専門家である公認会計士がチームを組成し時間をかけて実施している監査を、監事が同じように実施するのは実務上難しく、監事と公認会計士の連携は大変重要と考えます。

公認会計士は、計算書類が利用できないほどに重大な不正(収支差額の過大計上や不正支出等)があれば、これを発見し対処する責

務があります。重要な不正は経営者の指示により意図的に行われる場合があり、しかも隠蔽を伴うのが通常です。そのため、理事会等の重要な意思決定の場に参加し、高い視点で

監査を行っている監事との意見交換によって、不正発見の端緒を見出すことが可能であり、監事との連携は公認会計士にとっても大変重要なものとなります。

監査課題研究会議(10月)

日 時：2020年10月16日(水)
場 所：日本カメラ財団 J C I I ビル6階会議室
テ ー マ：『パンデミックで明らかになった大学経営の新視点
—何が変わるのか？何がかわらないのか？何を変えなければならないのか』
講 師：先崎 彰容 氏(日本大学危機管理学部)

監査課題研究会議(10月)

日 時：2020年10月23日(金)
場 所：日本カメラ財団 J C I I ビル6階会議室
テ ー マ：『大学の将来を決める I R 組織と大学経営と監査』
講 師：福島 真司 氏(大正大学エンrollment・マネジメント研究所 所長/
IR・EMセンター センター長/地域創生学部 教授)

近年、組織運営にとって、「データドリブンな意思決定」が重要だといわれています。大学に関するデータの収集、蓄積、分析、可視化、共有を行う IR には、「データドリブンな意思決定」を支援する機能が期待されています。しかしながら、調査・研究をもとにしたデータと意思決定とは、そう単純ではない関係にあります。

新型コロナウイルス感染症は、世界中に大きな影響を与え続けていますが、感染防止のための「濃厚接触者の追跡調査」等は疫学から生まれました。疫学の歴史を語る上で、ジョン・スノー(1813年~1858年)は欠かせません。スノーは、1854年にロンドンで流行したコレラについて、感染者のクラスター発生状況を分析することで、最初に疫学の道を拓きました。スノーは、それまでコレラ等の原因と信じられていた瘴気説(悪い空気が病気を引き起こすという説)に異を唱え、ロンドン市内の特定の井戸の周辺に死亡者が集中していることを突き止め、そこから感染が広がったことを発見します。この調査・研究結果は、当該の井戸のポンプを取り外すという市当局の意思決定を促し、感染防止に効果を発揮しました。

続くスノーの研究は、原因となっていた水源の特定にまで迫りますが、この調査・研究

結果は、当時のロンドンにおける政治的、文化的状況、そして、汚水を口にしていたことに対する感情的な嫌悪感から受け入れられませんでした。その後、市当局が、原因が水であることを認め、「煮沸していない水を飲んではならない」という命令を出すまでには約10年の歳月を要し、スノー自身はこの成果を見ずして鬼籍に入ることとなります。正しく、有用な調査・研究結果を、人々が常に受け入れるとは限りません。データドリブンな意思決定は、正しく、有用なデータを受け入れられるかどうか、意思決定者のマネジメント姿勢に懸かっているともいえます。これはDXにも関係します。DXは、既存業務のデジタル化をさすのではなく、デジタル化によって日々得られる膨大なデータを手がかりに、マネジメント姿勢を含む、組織文化自体を変革していくことに他ならないのです。

IRの役割は、大学の教育改革や改善、PDCAサイクルのスパイラルアップ、説明責任等を中心とする意思決定の支援であり、そのためにIRは、調査・研究(データ分析)やそのレポート、諸活動のアセスメント、戦略的な政策立案等の機能を果たします。ただし、複数ある役割や機能等について、どのようなバランスでIRが活動するのは、個々の

大学が置かれた状況に即していることが最重要であり、どの大学にも当てはまるベストな公式は存在しません。すなわち、IR 組織の設置から展開まで、じっくりと時間をかけた検討が、本来は必要です。

一方で、近年の日本の高等教育政策における IR への期待は、急速に拡大しています。「大学教育再生加速プログラム」「私立大学等改革総合支援事業」「大学設置・学校法人審議会」等においても、IR 組織の設置、IR 人材のトレーニング、IR データの蓄積や可視化、IR データを活用したマネジメントの状況をスコア化し、それが低い大学は、補助金や外部資金の獲得において不利な状況になるような強い政策誘導が行われています。特に、近年の「大学機関別認証評価」では、IR を含む PDCA サイクルの在り方を「内部質保証システム」と括り、その有効性が、評価の中心的なテーマとなっています。これらは、IR の役割の 1 つである「説明責任」の支援に関連づけられる事項でしかありません。すなわち、一連の政策誘導は、IR に対し、「説明責任」のための活動を過度に要求することに繋がり、個々の組織に即した IR 活動の役割、機能等のバランスを崩しているともいえます。

一見、政策誘導によって、その期待が高まり、追い風を受けているともいえる IR が、困難に直面している理由はここにあります。状況を単純化していえば、「本学は良い状態にある」「問題なく上手く行っている」というデータを作成し、公表することが IR 活動の中

心となってしまいう状態は、IR データを作成する際に、ある意味で、政治性が働いているともいえ、IR データの中立性に影響を与えかねません。

このような状況において、IR の活動をどのように監査すべきか。まず、IR 活動の基盤となるデータの正確性や最新性、信頼性、アクセス権を含むデータの扱い全般の適切性は、その根拠となる規程と共に、当然、監査されるべきであろう。ただし、これは、IR 活動におけるデータ運用だけではなく、情報セキュリティを含めた大学としてのデータガバナンスに対する監査ともいえます。そして、IR がその役割を果たしているかどうかという本質的な監査は、大学全体の PDCA サイクルと IR との関係性、大学組織上の IR の位置付け、IR の組織構成や IR に対する大学からのサポート体制、そして、大学の意思決定と IR データとの関係性等をそれぞれ評価することで、監査が可能であると考えられます。そこでは IR データの中立性も問われるべきであろう。

以上を勘案しますと、IR の監査は、IR 活動だけを取り上げて監査することではなく、大学のガバナンスのあり方自体の監査であるといえるのではないのでしょうか。すなわち、IR がその役割や機能等を果たしているのか否かは、その組織自体のマネジメントの姿勢とも密接に結び付いており、両者を切り離して監査することは本質的に意味をなさないし、また、不可能であるといえます。

監査課題研究会議(10月)

日 時：2020年10月27日(火)
場 所：日本カメラ財団 J C I I ビル6階会議室
テ ー マ：『教育のICT化の推進を担う改正著作権法と大学監査』
講 師：櫻井 俊宏 氏(学校法人中央大学 法実務カウンセラー・弁護士法人アズバーズ 代表弁護士)

学校法務において、著作権は、講演内容・論文・本の出版等、あらゆる場面で考慮する必要が出てきます。しかしながら、著作権法は、知的財産法という新しい分野であることから、内容は複雑で法改正も頻繁にあります。また、裁判例等の実際の事案の集積も少なく、具体的な事案へのあてはめを考えるのが難解な法律です。

そこで、まずはこの著作権法の基本といえる、著作権が発生する場合、著作権侵害の種類、引用(著作権法32条)など著作権侵害とならない場合について解説しました。この際、著作権を侵害している可能性のある絵等の具体的な事案や裁判例、世の中でトピックとなっている実際の映画や本等の著作権が問題となった事例を引き合いに出して、わかり

やすく解説しました。

これにより、普段あまり考えることのない著作権法というものを、想像しやすくなる一助となったのではないのでしょうか。

そのうえで、公衆送信権を中心としたオンライン時代において問題となる著作権法の問題、特に、オンラインで行う学校の講義や試験についての著作権法第35条・第36条の改正内容とその運用状況を詳しく解説しました。

著作権法35条・36条により著作物の自由な使用が可能となったこと、しかしながら補償金を支払わなくてはならない場合があること、補償金については一般社団法人のサートラスが包括的に管理していること、コロナの影響により2020年は補償金がフリーの取り扱いになったこと等をお話しました。

次に、第1回の講演でお話しした2020年4月に行われた民法改正について、特に学校法務との関係で見直しを図る必要がある部分についてお話ししました。具体的には、学生の保証人に関する包括根保証（民法第46

5条の2以下）、学納金や奨学金の消滅時効期間に関する改正、瑕疵担保責任の規定の消滅に関することです。

その中でも、入学時の保証人の記載については、各学校で既にフォーム改訂の検討等が行われております。保証責任の上限額を設けなければならない点について、どのように変更すればよいかを具体的に説明しました。

さらに、緊急事態宣言等に伴って学校が閉鎖されたこと、講義がオンラインで行われるようになったこと、海外渡航が好ましくない状況下における留学希望等、実際にコロナ禍であったからこそ起こった過去に前例のない法的問題が生じたときに、どのように対応すればよいかについてお話ししました。

コロナ禍で起こった法的問題であっても、国が特例を設けて対応してくれたケースはごくわずかです。今後は、いつまたパンデミックな状況が発生するのかわからないのであり、そのことも視野に入れた契約や、学内規程の整備が必要となります。

監査課題研究会議(10月)

日時：2020年10月30日（金）
場所：日本カメラ財団 J C I Iビル6階会議室
テーマ：『大学におけるITガバナンスと監査』
講師：小野 成志 氏（日本教育技術コンサルティング合同会社代表社員 NPO法人CCC-TIES）

1 日本のITの厳しい現実

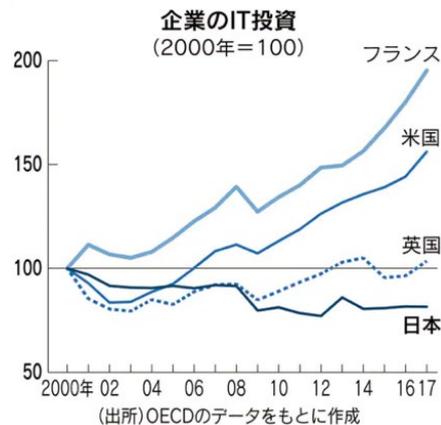


図1 世界の企業のIT投資比較
(2020年7月17日『日経新聞』)

大学のITガバナンスは日本の企業に比較して、遅れているといわれることがあります。しかし、その日本の企業のITガバナンスも、世界的に見れば大きな後れをとっている分野です。

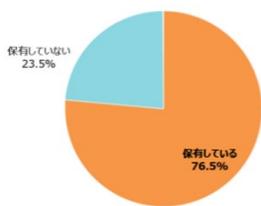
それを象徴するものが、日本のIT投資の実状です。日本全体のIT投資は、世界的に見れば常に低水準であり、OECD諸国の中で低位にあります(図1)。それにもかかわらず、日本

の企業にとってIT支出の負担は大きいと考えられています。

その理由は、日本のIT投資が、新しいものに向かわず、過去のシステムの維持管理にもっぱら投資されているからです。少し古い記事になりますが、日経コンピュータ 2018年7月5日号によれば、日本の金融機関のIT投資は、毎年400億円以上にのぼり、これはスカイツリーが毎年建築できる金額に匹敵するとされています。このような巨額のITへの支出の多くが、つい最近改修を終えたみずほ銀行のシステム統合にみられるような過去のシステムのための投資なのです。みずほ銀行のシステム改修の総投資額は4000億円を超え、2019年度には、みずほ銀行は、5000億円の減損さえ計上しています。この巨額の投資は、金融機関統合の際のガバナンスの失敗に起因し、その修復が避けられなくなった結果として行われたのです。

- 約8割の企業においてシステムが肥大化・複雑化(=“スパゲティ化”)。
- 半数以上(55%)の企業が現行ビジネスの維持・運営にIT予算の80%以上を配分しており、バリュアアップに向けた予算利用が困難な状態。

肥大化・複雑化したシステムを保有している企業



出所：「企業IT動向調査2016」一般社団法人 日本情報システム・ユーザー協会 (JIKAS)

図2 企業IT動向調査

こうした事情は、日本の特定の企業に固有の事情というわけではありません。図2は、2016年の企業IT動向調査の結果を示しています。日本の企業のうち76.5%の企業が、複雑化し、肥大化したシステムに苦しんでおり、さらに過半の企業は、メンテナンスに多くのIT予算を割いているとされます。このような結果を生むそもそもの原因が、日本の企業における、ITガバナンスの弱さにあるのです。ITガバナンスの下では、問題のあるシステムは常に調査され、更新され、新たな価値を生むためのIT投資が行われているはずですが、それができないITガバナンスの弱さのツケが、今の日本の企業に大きな負債となっています。

2 デジタルトランスフォーメーション(DX)の登場

こうした日本のITの状況に、国も大きな危機感を覚えています。その背景には、日本が超高齢化社会を迎えようとしているという事情も強く働いています。図3は、総務省が毎年出している日本の人口の推移です。これによれば、2010年にピークを迎えた日本の人口は急速に減少し、2100年頃には明治維新の頃に戻ってしまうこととなります。超少子高齢化社会は目前に迫っており、毎年労働力人口は著しく減退していくこととなります。それを補うはずのIT化までも遅れてしまえば、日本は致命的なほどに衰退してしまうこととなります。

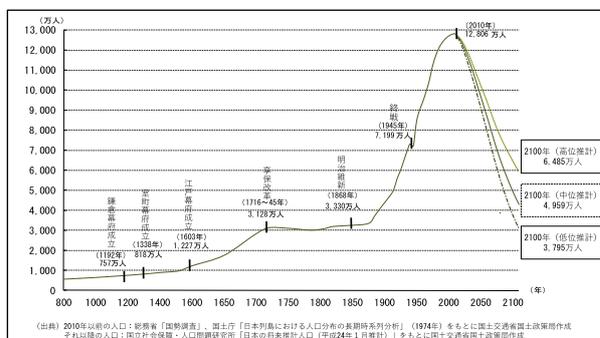


図3 日本の人口推移

近年デジタルトランスフォーメーション(DX)が叫ばれるようになった背景には、このような課題が潜んでいます。

2.1 DXとは何か

デジタルトランスフォーメーションは、元々は、スウェーデンにあるウメオ大学のストルターマンが提唱したとされています。デジタルテクノロジーは、良くも悪くも人々へ大きな影響を与える、それを良い方向に向けることは容易ではない、とストルターマンは考えたようです。

しかし、今日政府が推進しようとしているDXは、本来の意味から踏み込んで、デジタルテクノロジーの進展により劇的に変化する産業構造を見通し、戦略を立て、事業と組織、そして意識を変革するものとしてDXを掲げたものようです。

これに伴い、この数年の間は、国家予算の多くは、DXという名目に多くを割くことになると見込まれます。文部科学省の予算においても、2021年度助成金関係予算の多くが

DXの名の下に配分されています。

2.2 DXと2025年の壁

国が、日本におけるDXを推進するにあたり、課題として設定しているものに2025年の壁と呼ばれるものがあります。2025年には、日本の企業は、古いシステムでの運営ができなくなり、システム更新のための人材も払底してしまうという予測を経済産業省が行っています。超少子高齢化社会への対応は、それまでに終わっていなければならず、そのために、2025年までに日本のITを一新

しなければならないという目標をDX予算は有していることとなります。

この間に各大学のDX予算も大幅に増え、多様化していくことが予想されます。

2.3 DX推進ガイドライン

DXは、国家的なプロジェクトであり、経済産業省は、そのための「デジタルトランスフォーメーションを推進するためのガイドライン（DX推進ガイドライン）」を用意しています。その概要を図4に示しています。

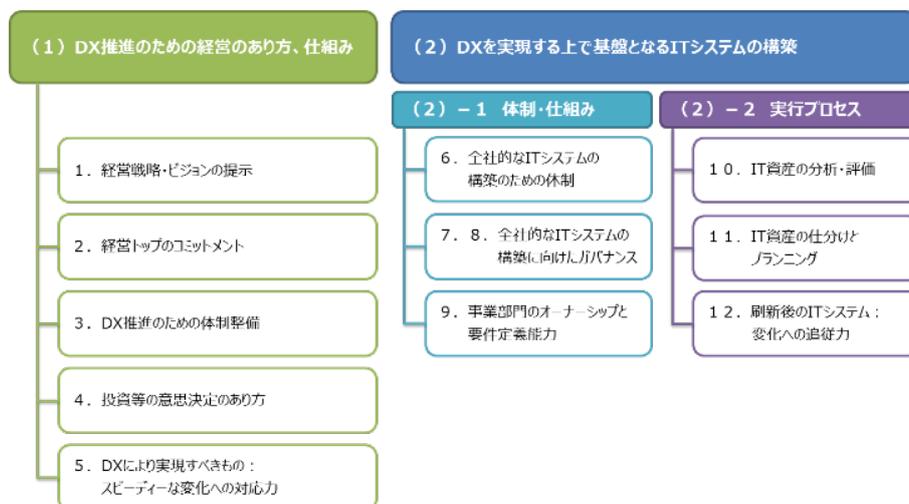


図4 DX推進ガイドライン

図4にみられるように、このガイドラインではDX推進のためには「DX推進のための経営のあり方、仕組み」が根幹にすえられています。ガバナンスなくして、DX推進は達成できないという構図が描かれています。ガバナンスのために「体制・仕組み」が必要であり、ガバナンスによって「実行プロセス」が実現でき、DXは推進されるということをこのガイドラインが示しています。DXではこのようなITガバナンスをデジタルガバナンスと呼んでいます。

3 監査とDX

ここでのデジタルガバナンスはITガバナンスと同義であると考えてよいのですが、違いもあります。デジタルガバナンスは、ITガバナンスと異なり、明確な定義が与えられており、国はその実現のために、有力なツールを提供しようとしています。そのツールの一つ

にデジタルガバナンスコードがあります。デジタルガバナンスコードは、その目的は、資格認定制度であり、直接監査を意識したものではありません。しかし、現在策定中のデジタルガバナンスコードの構成を見ますと、監査のための有力なツールになる可能性があります。従来の監査体制では、ITガバナンスに対する外的な基準もなく、従来の監査アプローチでは困難な点がありました。デジタルガバナンスコードの登場は、ITガバナンス監査のあり方を大きく改善させるかもしれません。

3.1 デジタルガバナンスコード

デジタルガバナンスコードは2019年9月に経済産業省から提唱され、2020年10月現在制定が進められている資格認定制度であります。デジタルガバナンスコードで定義されるデジタルガバナンスを図5に示しています。

図5に見られるようにデジタルガバナンスは、(1) 成長に向けたビジョンの構築と共有、(2) ビジョンの実現に向けたデジタル戦略の策定、(3) 体制構築の関係者との協業、(4) デジタル経営資源の適正な配分、(5) デジタル戦略の実行と評価の5つの行動原則からなっています。

デジタルガバナンスコードはこの行動原則に基づいて構築されることとなっています。

監査を経験された方であれば、デジタルガバナンスコードを基準にした大学のITガバナンスの監査が容易になることが期待されます。

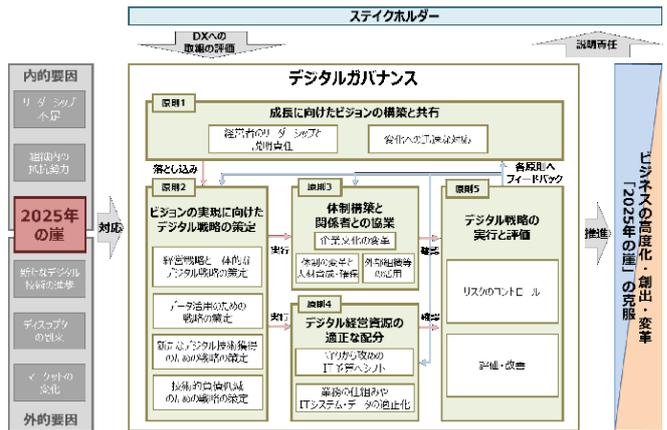


図5 デジタルガバナンス

3.2 デジタルガバナンスコードの策定

図6はデジタルガバナンスコード認定制度の概要です。

2021年には、このような形での認定が開

始されることとなっており、それまでには、デジタルガバナンスコードの最初の版が完成しているはずですが。

「デジタルガバナンス・コード」の概要

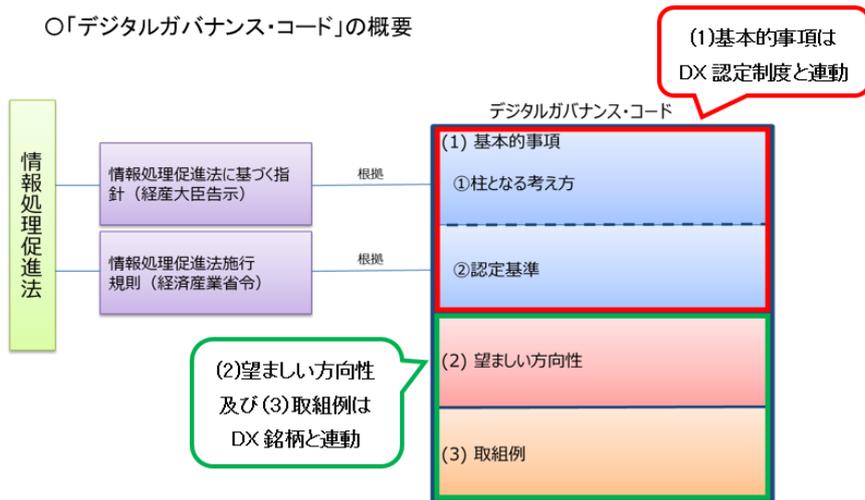


図6 デジタルガバナンスコード認定の概要

4 DXと大学におけるITガバナンス

従来から大学は、ガバナンスに課題を抱えていると考えられてきました。とりわけIT分野では、経営者のITに対する理解が行き届かないことが多く、ガバナンスが脆弱と考えられてきています。

文部科学省のDX予算が、多様な形で大学内に入ってきたときには、従来のガバナンス体制では、大きな困難を抱えることとなります。DXに付随するデジタルガバナンスは、大きな意味を持ちます。従来ITは、業務合理化のため

や教育の必要に迫られた上で導入するものであり、DXが求めているものは、ITが価値を生み、組織に対して大きな貢献を行うものと意味を変えることを求めています。

各大学自身はその点に十分な自覚がなかったとしても、学内の監査の立場から、デジタルガバナンスについての監査を行うことは、大学にとって大きな価値をもたらす可能性があり、DX下でのITガバナンスの監査は、大学の将来に大きな役割を果たすこととなります。

監査課題研究会議(11月)

- テーマ：『実効性ある中期計画策定のための予算制度の見直しと
大学価値の伝え方としての統合報告の視点－計画と成果に対する監査視点』
- 日時：2020年11月10日(火)
- 場所：日本カメラ財団 J C I Iビル6階会議室
- プログラム：Ⅰ. 大学の価値創造プロセスを伝える統合報告書
講師：青木 志帆 氏(東京大学 経営企画部 I Rデータ課長)
- Ⅱ. 実効性ある中期計画の策定とそのもととなる予算制度の見直しと監査視点
講師：奈尾 光浩 氏(公認会計士)

大学の価値創造プロセスを伝える統合報告書

東京大学経営企画部 IRデータ課長 青木 志帆

東京大学では、社会やステークホルダーに、長期にわたりどのような価値を創造し続け、そのための課題にいかに対峙していくか、そのプロセスをわかりやすくお伝えするため、2年前より統合報告書を作成しております。

統合報告書は、組織が何を「存在意義(Purpose)」にして、どのような価値を生み出そうとしているのか、端的にステークホルダーに伝えるツールとして、500社を超える企業が毎年公表しています。背景には、産業構造の変化があり、財務情報から企業価値を把握できる余地が次第に狭くなったことで、非財務情報と財務情報の関連性を明らかにすることへの市場のニーズの高まりから、2013年ごろから国内企業の間でも徐々に広がり始めました。

そのような企業のコミュニケーションツールを、国立大学法人が、なぜ採用したのか。理由は「財源の多様化」です。2004年の独立行政法人化時には、主に資金提供者としての国に対し、いかに効果効率的に資金を使用したか、運営努力を説明するのに、法定開示の財務諸表で十分でした。しかし今や厳しい国家財政から、国立大学法人といえども「経営体」として社会全体から支援を受け、財政基盤を強化することが求められています。「経営体」として、納税者、産業界、寄付者、投資家の方々から篤い支援をいただくために、発信すべきことは、東京大学が生み出す価値とそれに必要なコストを従来の時間軸より長い時間軸で説明することで、理解と共感を促し、大学への様々な形による資金提供へと繋げることです。そのためのツールとし

て統合報告書が最適だったのです。

理由は二つあります。東京大学はバランスシート上の総資産の8割を土地や建物等不動産が占めています。しかし実態は、無形資産(学知・人材・ネットワーク等)の割合が非常に多い組織です。しかもその幅は広く、高い公共性を持ち、価値創造の源泉となり得ます。その実態を顕在化し、伝えることができるのは統合報告書ならではの。

また、通常、企業の行う投資は自社の売上に反映され、最終的には自社の資本に反映されます。しかし大学は大学以外の社会関係資本に影響を及ぼします。学生も社会に輩出され、そこで貢献します。大学に新しい学知が生まれれば、世界全体の学術が進展します。そのプロセスを統合報告書はわかりやすくストーリーとして描くことができます。結果、「東京大学が行っている教育研究活動は、実は私たちに恩恵をもたらすのだ」と読者の共感を呼び起こすことができるのです。

さて、本学3作目となる2020年度版では、国立大学法人として初めてコーポレートファイナンス型の長期債権を発行した東京大学が、社会や市場のみなさまに、「公共を担う経営体」としての活動を財務面においても評価をいただこうと、オリジナルの財務諸表を開発し、大学債発行の背景や東京大学が目指す知的資産経営のあり方とともに、冒頭の「特集記事」にて紹介しております。

「多くの企業にとって理想的な統合報告書をつくりあげるとは長い旅路のようなもの」(南アフリカ統合報告委員会ディスカッションペーパー) 国際統合報告評議会(IIRC)による世界共通フレームワークはあるものの、統合報告書に正解はなく、どの企業もみな試行錯誤を重ねながら、自分たちの「存在意義

(Purpose)」を伝える価値創造ストーリーを紡いでいます。東京大学も同じです。まだまだ

アカデミアでは珍しい統合報告書。是非みなさまの大学でもチャレンジしませんか。

実効性のある中期計画の策定とそのもととなる予算制度の見直しと監査視点

公認会計士 奈尾 光浩

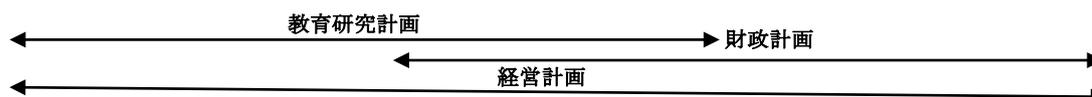
1. 中期計画の意義

今回の私立学校法改正により、すべての大学法人・短大法人が中期計画の作成を義務付けられました。単なる収支予想として作成

するのでは意味がありません。中期計画に限らず経営計画とは、あるべき姿（目標）と現実の単なる延長線としての予測とのギャップを認識し、そのギャップを解消するための課題設定、並びに課題解消のための具体的な計画を策定するものである必要があります。

大学における経営計画の内容は、以下のよう整理することができます。

目的（目標）	手続（所要資源）	財 政
教育研究プログラム 教育研究活動等の目標、課題、目標達成のための方策	教育研究条件 必要な資源の質と量、運営体制	支出と収入 ・必要な支出及びその財源 ・目標収支差額の水準



なお、学校法人は営利を目的とするものではありませんが、教育研究の水準を向上させるためには、当年度の人件費支出、経費支出及び減価償却額（過去に実施された施設設備関係支出の分割計上額）を当年度の収入で回収しただけでは不十分であり、将来の投資財源として一定の黒字が必要です。そのため、教育活動収支差額や経常収支差額の目標額を決定することが経営上重要となります。

中期目標達成のためには、各年度の事業計画において具体的な行動指針を立案し、中期目標と比較して達成状況の把握、課題と対応策の見直しが行われることとなります。中期計画と各年度の事業計画が有機的に連動すべきであることはいまでもありません。

2. 予算制度に関する業務監査の視点

年度初めに収入の過半が決まる学校法人においては、限られた財源の中で教育研究等の成果を最大限とする支出予算を編成することが重要な課題となります。しかしながら、予

算は作れば終わりではありません。むしろ、環境変化の激しい現代においては、PDCAのPlanに過度に時間をかけるのではなく、Check、Actの水準を高めていくことも重要と考えられます。その観点から、予算編成・予算統制業務に対する業務監査における検討課題として、以下が挙げられます。

(1) 予算執行計画の整備

予算の執行状況を適宜に把握し、課題があった場合に有効な改善策を取るためには、実績と比較可能な予算執行計画が作成されていることが必要です。特に、適時かつ有効な予算実績比較を行うためには、予算執行の時期を明確化することが重要となります。

(2) 予算単位の設定：活動別予算の導入

例えば、財務部においては、会計帳簿への記帳、資金繰り、資金運用等様々な活動が行われています。このように、各部署の業務は複数の活動によって構成されており、また複数の部署が協働して一つの活動を行っている場合も多く見られます。したがって、より有効な予算実績比較を行うた

めには、予算単位を組織別だけでなく、活動別（あるいは、目的別、機能別等）に設定することも必要となります。

ただし、組織図上の組織を予算単位とする場合と比較すると、活動別予算には、以下のリスクが考えられます。

- ・リーダーの権限・責任が曖昧化するリスク
- ・業務が網羅的に集計されないリスク（どこの予算単位にも属さない業務が存在するリスク）
- ・同一あるいは極めて類似の業務が、重複して予算化されるリスク
- ・過度な細分化によるリスク（例えば不正確な入力、利用されないデータ等）

監査課題研究会議(11月)

日 時：2020年11月16日（月）
場 所：日本カメラ財団 J C I I ビル 6階会議室
テ ー マ：『大学と危機管理～オールハザード・アプローチによるBCPの構築』
講 師：福田 充氏（日本大学 危機管理学部 教授）

2016年の熊本地震では、熊本大学や崇城大学において大きな被害が発生しました。キャンパスの建物被害では壁やガラスが割れ、立ち入り禁止になった建物も複数存在しました。

また、本震発生が深夜であったため、教職員の参集の問題、学生・教職員の安否確認など初動においても問題が発生し、その影響は復旧業務、復興活動まで続きました。熊本地震での被災地調査、そして両大学へのヒアリング調査の結果、大学の業務継続計画（BCP:Business Continuity Plan）不在による影響が大きいことが明らかとなりました。自然災害など危機事態において、大学がどのように危機管理の体制を構築し、業務継続計画（BCP）によって大学業務をどのように継続していくべきか、全国の大学に対するアンケート調査の結果をもとに考察しました。

大学が、政府や自治体、企業などと同様に向き合わなくてはならない危機は地震や台風などの自然災害だけではなく、原発事故などの大規模事故、テロリズムやミサイルなどの国民保護事案、戦争紛争などの安全保障事案、大規模サイバー攻撃などの情報セキュリティ事案、または新型コロナウイルス

(3) 有効な予算実績検討会議の設置

予算と実績を比較し、適切な課題の抽出及び改善案を適時に策定するためには、月次で予算実績比較のための会議体を設置し、適時適切な検討が行われることが重要です。このような会議体が有効に機能するためには、その権限・責任、検討手法等が明確になっていることが必要です。なお、上場企業においては、予算検討会議は遅くとも翌月10日ころまでには開催すべきと考えられています。大学においても、**Check、Act**を重視するのならば適時性を優先すべきと考えます。

のような新感染症パンデミックなど、多様な危機に対応せねばなりません。このように多様な危機に対応する危機管理のアプローチを「オールハザード・アプローチ」といいます。**BCP**もこのオールハザード・アプローチに基づいて構築される必要があるのです。

日本大学危機管理学部・福田充研究室が全国の大学に対して実施したアンケート調査によりますと、**BCP**をすでに構築済みの大学において整備された方策には、人員の確保（80.6%）、施設の確保（86.1%）、通信システムの確保（77.8%）、ライフラインの確保（75.0%）などがあります。こうした環境的要素があつて初めて、具体的な業務の継続が可能となるのであり、こうした要素の検討こそが**BCP**の中心となります。

一方で大学業務としてもっとも重要なものである「授業の継続」は58.3%、「研究の継続」は36.1%、学生のために不可欠な「学生生活支援」は44.4%、「就職活動支援」は22.2%と、**BCP**にとってもっとも重要な要素が十分に検討されていないことが明らかとなりました。大学の経営的継続のために不可欠な「入試業務」も38.9%、「財務」も36.1%と低い値に止まっています。こうしてみ

たとき、大学のBCPを策定した大学の中でも、これらの大学の運営に必要な業務全体において網羅的に業務継続が計画されているわけではない実態が明らかとなりました。

続いて、BCPを構築できていない大学にその理由をたずねたところ、このBCP策定のために必要な「マンパワー」「専門的知識」「費用」というコストが策定のためのボトルネックになっているといえます。大学がBCPを構築するためには、これら人材、知識、予算といった要素の充足が求められます。また、大学BCPを策定するためには、主なものだけでも①BCPの目的、②BCPの対象（想定するリスク）、③BCPの組織体制、④BCPのフェーズ（タイムライン）などを検討する必要があります。

大学BCPを構築するために考えなくてはならないことは、大学という組織の特殊性です。その1点目は、業務に季節性があることです。4月に入学、進級した学生たちに対し前学期講義が実施され、8月から夏休みが始まります。夏休み中もオープンキャンパスや

集中講義などが実施され、9月以降で後学期が始まります。秋以降は11月に推薦入試が開始され、12月末から冬休みとなります。

1月には後学期の期末試験があり、2月からは一般入試、3月には卒業式を迎えます。こうした年中行事のサイクルの中で、いつ災害が発生するかによって、影響を受ける行事が異なってくるということです。年中行事のどのタイミングで危機が発生しても、業務が継続できるように、具体的なシナリオ想定が必要となります。

また2点目として、収入源の特殊性が挙げられます。日本の大学の主な収入源は、受験料、入学料、学費です。こうした収入の多くが、1月から3月に集中しており、財務上、この時期の危機に対してどのような業務継続のための措置が必要であるか、その備えが必要となります。

こうした点を考慮しながら、オールハザード・アプローチに基づいた大学のBCPは構築されなくてはなりません。

監査課題研究会議(11月)

日 時：2020年11月24日(火)

場 所：日本カメラ財団 J C I I ビル6階会議室

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

プログラム：I. 「会社法における内部統制」

講師：若林 功晃 氏 (法務省民事局 局付)

II. 「大学法人の内部統制と監査」

講師：尾崎 安央 氏 (早稲田大学 法科学術院教授)

会社法における内部統制

法務省民事局付 若林 功晃

会社法においては、その制定前(会社に関する規律が商法の中に設けられていた時期)から、ガバナンス・内部統制を強化する改正がされてきました。

取締役は、株式会社と委任の関係に立ち、善管注意義務を負うところ、その内容として、取締役会において事業の規模、特性等に応じたリスク管理体制(いわゆる内部統制システム)の大綱を決定し、代表取締役及び業務担当取締役がその大綱を踏まえてリスク管理体制を具体的に決定しなければならないと解されてきました

(大阪地裁2000年9月20日判決)。2002年の商法改正において、機関設計の柔軟化として委員会設置会社(現在の会社法における指名委員会等設置会社)制度が導入されましたが、同制度においては、監査委員会が内部統制システムを利用した監査をすることが想定されたため、委員会設置会社に内部統制システムの構築が義務付けられました。そして、2005年に制定された会社法においては、委員会設置会社でない会社であっても、大会社(最終事業年度に係る貸借対照表における資本金の額が5億円以上又は負債の額が200億円以上の株式会社)の取締役(会)は、内部統制システムに関する事項を決定しなければならないこととさ

れています（会社法第348条第3項第4項、第362条第5項）。

内部統制システムに関する事項として取締役会が決定しなければならない事項は、取締役（指名委員会等設置会社においては、執行役）の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務並びに当該株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制です（会社法第348条第3項第4号、第362条第4項第6号、第399条の13第1項第1号ハ、第416条第1項第1号ホ）。具体的には、取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制、損失の危険の管理に関する規程その他の体制、取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制、使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制、企業グループにおける業務の適正を確保するための体制等です（会社法施行規則第98条、第100条、第110条の4、第112条）。また、内部統制システムに関する決議の内容の概要及び運用状況の概要は、事業報告の記載事項とされています（会社法施行規則第118条第2号）。

上記のとおり、取締役会設置会社においては、取締役会は内部統制システムの大綱を決定し、業務執行取締役がそれに従って適切に内部統制システムを構築・運用しているかを監督する役割を担うのです。監査役（会）設置会社である場合には、監査役は、内部統制システムに関する取締役会の決議やそれに従った内部統制システムの構築が会社法に適合したものであるか、また、事業報告に適法な記載がされているかについて監査することとなります。また、監査等委員会設置会社における監査等委員会や指名委員会等設置会社における監査委員会は、社外取締役を主な構成員とし、常勤者を置くことが必須とはされていないことなどから、内部統制システムを利用した監査をすることが想定されています。なお、これは、監査役が内部統制システムを利用することができないということを意味するものではなく、監査役による監査と内部統制システム（内部監査の仕組み）とをいかに連携させることができるかについては、様々な議論がされているところです。

コーポレート・ガバナンスについては、会社

法における規律のほか、近年、コーポレートガバナンス・コードや経済産業省が策定した「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針」をはじめとする各種のガイドラインなどによって、上場会社等を主な対象として、より先進的な内容を求める規律が整備されています。

大学法人の内部統制と監査

早稲田大学法文学術院 尾崎 安央

はじめに

ここでの「大学法人」の語は、学校法人、国立大学法人、そして公立大学を設置する法人等の総称として用いています。しかし、ここでのお話の中心は、私立大学の設置主体である学校法人を想定したものです。今般改定した内部統制に関する基準も、わかりやすさ、そして対象となる法人の数の多さを考慮して、学校法人を中心にまとめ直したものです。したがって、これから学校法人を中心に述べますが、国立大学法人等についても共通する部分があり、その点は、適宜、類推をお願いいたします。

1 内部統制の意義

(1) 金融商品取引法上の内部統制

「内部統制」は、従来から「監査」のコンテキストで語られてきており、現在の「監査基準」においても、「監査リスク」を定義する際に重要視されているタームです。この「監査基準」は、金融商品取引法（以下「金商法」という。）上の監査において準拠する基準であり、金融庁の企業会計審議会が制定権限をもつものであります（金商法193条の2第5項（「内閣府令で定める基準及び手続」）、監査証明令（正式には、「財務諸表等の監査証明に関する内閣府令」）3条1項・3項）。監査基準においては、その「監査リスク」がまず明確にされ、財務諸表の重要な虚偽の表示を看過して誤った監査意見を形成する可能性とされています。そして、その「監査リスク」とは、監査対象企業について内部統制の充実度に応じてリスクが変わるという理解から、①内部統制がないときに誤った監査意見を形成する可能性という「固有リスク」、②内部統制が存在することで軽減できるという「統制リスク」、③内部統制が存在して

も誤った監査意見を形成するという「発見リスク」であるとして、内部統制の整備状況を踏まえて区分されています。実際の監査にあたっては、監査人は被監査企業に対して監査計画を立てなければならないのですが、監査計画を立案する前に暫定的に監査対象企業の「リスク評価」を行うことの重要性が示唆されています。

このように、「内部統制」については、米国で「内部統制」が意識されるに至った沿革の理由もあって、企業の財務情報の信頼性を確保するために企業自身が構築すべきものという理解がなされています。学校法人関係者にとっても、私学に対する公費助成などの関係から公認会計士・監査法人監査がなされていますが、公認会計士・監査法人経由で「内部統制」が財務情報との関係で存在するものである、との思い込みが生まれているように思われます。

しかし、そのような「内部統制」についての理解は狭すぎます。なぜなら、第一に、その金商法においても、内部統制は企業経営の健全性あるいは効率性をチェックする仕組みとして重要なものと理解されるに至っているからです。たしかに、金商法24条の4の4第1項は「・・・財務計算に関する書類その他の情報の適正性を確保するために必要なものとして内閣府令で定めるところにより評価した報告書（・・・「内部統制報告書」・・・）を有価証券報告書・・・と併せて内閣総理大臣に提出しなければならない・・・」と規定して、「内部統制報告書」という内部統制に対する自己評価報告書に言及し、それが「財務計算書類」と関係するかのような表現になっています。しかし、そこに記されている「その他の情報の適正性を確保するために必要なもの」という部分に注目しなければなりません。今日、企業から開示される情報が、いわゆる「ガバナンス報告書」の作成などに現れるように、「非財務情報」に拡大し、投資家の関心も財務情報だけでなく、非財務情報に集まる傾向が生まれています。そして、コーポレート・ガバナンスの充実にとって、「内部統制」の整備・運用は常識化しており、「内部統制」の語は、法人経営にとって普遍的かつ必須のツールを表現するものと理解されるに至っています。さらに進んで、内部統制が「リスク管理」として有効であると考えられることから、逆に内部統制の重点が「リスク管理」にあることが認識され、COSOにおいて

もリスクマネジメントが重要視されています。すなわち、内部統制の理解が狭すぎると述べたのは、その対象が上場企業などから法人一般にまで広がっているということです。

「内部統制」は営利企業だけのものではありません。なぜなら、内部統制がコントロールする「リスク」（リスクマネジメント）という点では、法人すべてに妥当する課題と解されるからです。そして、その「リスク」は当初の財務情報（それも開示される財務情報）の確実性確保という視点や、外部監査人（公認会計士や監査法人）にとってはクライアント（監査対象企業）が虚偽の情報を提供することから生じる監査意見についての監査人の「リスク」（誤った監査意見を形成する）という理解を前提にしつつも、その前提としてクライアントの内部統制が整備されているかがその「リスク」の本体であるという理解となり、むしろ監査対象企業に存在する「リスク」全般（法人自身にとっての「リスク」）であると理解されるに至っているのです。

したがって、内部統制は金商法上の、大規模な営利企業向けのものであるという理解も狭すぎますし、財務情報だけのものという理解も狭すぎます。加えて、外部監査人が負担する「リスク」を軽減するだけでなく、法人自体が負担し、コントロールすべき「リスク」のことで理解されているのです。

学校法人も、「法人経営」をしなければならない以上、内部統制は（効率性の観点などからも）有効な経営上のツールであり、またリスクマネジメントの手段なのです。特に大規模な学校法人にあっては、必要・不可欠な仕組みであるといわなければなりません。

(2) 会社法上の内部統制

内部統制について、それが財務情報の信頼性確保や外部監査人の監査意見に係るリスクを軽減するためのものという視点だけでは狭すぎることは、会社法において内部統制に言及される部分をみれば、容易に気が付きます。会社法は、内部統制について、「取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務並びに当該株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備」などとし（会社法362

条4項6号・5項、348条3項4号・4項など)、またこれを受けた法務省令(会社法施行規則)は、内部統制として、①取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制、②損失の危険の管理に関する規程その他の体制、③取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制、④使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制、⑤当該株式会社並びにその親会社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制を列挙しています(100条1項)。

この条文の理解も、会社、営利企業だけのものとするのは狭すぎます。より広く、法人の経営システムへの言及であることも可能であり、これを営利企業のものとして狭く理解するのは「モッタイナイ」ことです。

①から④については、たとえば、①学校法人役員(取締役を読み替える。以下、同様)の職務執行に関するコンプライアンス・リスクマネジメントに係る体制の整備、②学校法人のリスクマネジメントに関する規程と体制の整備、③学校役員の職務執行が効率的に行われる体制整備、④学校法人役員だけでなく、学校法人の使用人(教員や職員)のコンプライアンス体制の整備、と解すれば、どうでしょうか。そのまま、学校法人への言及であるといえます。そして、最近流行している「学校法人のグループ化」においては、⑤単体だけでなく、グループ全体を対象とした内部統制の構築・運用が重要であるということです。内部統制に関しては、金商法や会社法、さらにはCOSOの議論が学校法人についても参考になります。

(3) 監査基準から見た「内部統制」

「リスク」を意識した内部統制という理解からは、そのような「リスク・アプローチ」をしてきた「監査基準」を参照することができるでしょう。「リスク」を軽減する仕組みという理解では、監査人が内部統制によってそのリスクをいかに軽減しようとしているかを知ることができるからです。

監査人(監査法人や公認会計士)は、誤った監査意見を形成する可能性(監査リスク)を低水準に抑えるために、リスク・アプローチを採用し、監査手続に入る前に監査対象会社の「内部統制」に対する暫定的評価をすることは前述しましたと

ころです。その「暫定的評価」は、監査計画・監査方法の選択に反映され、監査報酬にも影響します。監査リスクが高い会社では監査の手間と時間がかかり(精密監査をする必要も生じましょう)、タイムチャージ方式(監査時間を基礎に監査報酬を算定します)を厳密に採用すれば、監査報酬が高騰する可能性があるからです。監査法人に多額の報酬を支払うくらいならば、内部統制の充実に投資するほうが合理的であるという経営判断があってもおかしくありません。内部統制の充実に、さらに経営の健全性も実現でき、限られた財の効率的活用をチェックするうえでも活用可能という、副次効果もあります。メリットが非常に多いのです。

「監査基準」では、「内部統制」は「企業の財務報告の信頼性を確保し、事業経営の有効性と効率性を高め、かつ事業経営に関わる法規の遵守を促すことを目的として企業の内部に設けられ、運用される仕組みと理解される」と定義されています(平成14年改訂の前文三五)。「内部統制」は、第一に、監査人の誤った監査意見を形成するというリスクを軽減する仕組みではありますが、第二に、監査対象企業にとっては、自らのリスクを軽減する仕組みです。すでに述べたように、沿革的に、内部統制は「企業の財務報告の信頼性確保」という文脈で語られてきました。それゆえ、第一の観点が強調されてきたのです。しかし、第二の観点からは、「内部統制」は、すべての法人の管理において普遍的なものであると考えられます。現に、今日、監査法人自身、「監査の品質管理」という観点から、監査法人自身の「内部統制」の充実が求められています。それは第二の観点からは理解できることです。

大学法人の「内部統制」もまた、このような広い意味(第二の観点)で理解されなければなりません。繰り返しになりますが、「内部統制」は、財務の、しかも報告に限るものではなく(もとより、その要素は否定されない)、事業経営の有効性と効率性を高めるという観点と事業経営に関わる法令の遵守という観点からも理解されなければならないものです。それが充実にすれば、おのずと公表される財務情報の信頼性が高まるのです。

(4) 内部統制の要素 COSOの影響

「内部統制」とは具体的に何か。発祥地とされ

る米国の議論を参考にするのが一般的です。金融庁企業会計審議会「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準」も、米国のCOSO（Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission）のフレームワークを下敷きにしています。

「内部統制」については、一般に、4つの目的と6つの基本的要素といわれ、それはCOSO基準が意識されたものです。日本のスタンダードとしては、「内部統制とは、基本的に、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、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をいい、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」（I 1）とされます。大学監査協会の内部統制基準もこれを参考にしています。そして、COSOにおける最近の動向からすれば、リスクマネジメントの重要性が高まっている点は前述しましたが、たとえばコンプライアンス違反による不祥事がありますが、それが「訴訟リスク」の高まりと捉えれば、コンプライアンス体制の確保はリスクマネジメントの一種と捉えることができるのです。この内部統制をめぐる近時の動きは、法人経営とは、効率性の維持・向上だけでなく、負の要素（企業法的には非効率）の抑止という点でのリスクマネジメントもきわめて重要である、と考えられたからです。

(5) 法人運営と内部統制

法人運営における内部統制の「普遍的重要性」が意識されたとして、具体的にどうすればよいのかが次の問題です。内部統制は法人ごとにそれぞれであるというのが正解でしょうが、各法人の内部統制に共通する要素もあります。その1例がPDCAサイクルです。たとえば、国立大学法人だけでなく、学校法人等でも最近重要視されている「中期計画の策定」がありますが、そのプランを策定し、実行し、チェックし、次に生かしていくという作業はいずれにおいても不可欠であると考えられ、すでに実行されているところがあります。それがまさにPDCAサイクルです。

PDCAサイクルは、沿革的には、製造業で生まれた1つの手法にすぎないともいわれますが、当初の計画立案にもエビデンスが必要であり、そのエビデンスに対する評価等をもとに計画が立案され、計画を実行する際には、定期的に進捗状況のチェックと修正の可否の検討が不可欠であり、その成果の評価と反省点等を踏まえてさらに次の中期計画へ、ということは法人経営者にとって違和感のない作業のはずです。特に、存立目的・使命をもって存在している法人（学校法人は典型であります）にとっては、その存立目的等に従った経営方針が存在し、それに沿った中期計画等を策定し実行することは近時の学校法人経営においてもみられるところです。そうであれば、PDCAサイクルを必要とする点では、学校法人与営利企業に違いはないといってよいでしょう。要するに、内部統制の充実が求められる点では、一般の企業と学校法人に違いはありません。

そして、法人運営にあたっては、コンプライアンスやリスクマネジメント、さらには法人業務の効率化（限られた財の適正配分など）を図るのは当然のことと考えられます。法人における「リスク」の意味は、前述しましたように、当初の、監査人が考える誤った監査意見を表明する「リスク」というものではなく、法人それ自体に生じるすべての「リスク」と理解すべきです。そのようなリスクが顕在化したときには、法人に具体的な損失が生じる危険があり、最悪のケースでは存立自体を危うくする危険もあり得るわけです。特にリスク発生時、すなわち、クライシス時には適切に対応することが強く求められ、これに失敗すると損失は拡大する危険もあります。

しかし、通説的理解に従えば、「リスク」はコントロールできるものです。そして、「リスク」の把握・認識、測定、対応策の決定は、法人経営者の責任です。リスク・コントロールにとって、内部統制が果たす役割は大きいということです。

内部統制という言葉を意識しないまでも、すでに学校法人では、計画立案、実行、見返り等の作業は行われているでしょう。内部統制とは、それをバラバラに行うのではなく、法人組織として「体系化」し、ルール化し、いっそう効率的に「目的」が達成できるようにすること

です。そのような体系化が「内部統制」の整備であり、体系化されたシステムの効果的運用が求められ、そのチェックの必要性和改善の必要性が説かれているのです。このように考えますと、内部統制の整備と運用は、法人経営としていわば必然のことであり、難しいことが求められているわけではありません。

法人における内部統制整備と運用は、前述したように、法人経営者の責任です。企業法では、それを経営者の受託者責任と呼び、経営者の任務として善良な管理者としての注意を尽くして遂行しなければならないとしてきました。学校法人においても違いはないのです。

「内部統制internal control」に対して、「内部監査internal audit」という語があります。後者は、法人が構築した内部統制が効いているかどうか、改善点がないかどうかなどをチェックするために、経営サイドに属する機構（内部監査室など）が担当する作業です。「内部統制」として体系化された規程類や仕組みの運用状況や問題点（リスクファクターへの対応など）の把握・調査を行い、内部統制の不備などをチェックすること（さらにはそのような仕組みを構築し運用すること）が期待されます（PDCAのCに相当しよう）。そして、内部監査から経営者に対する報告と、これを受けた経営者における対応が重要となるのです。

2 大学法人における内部統制の整備

(1) 法人としての普遍性

繰り返し述べますように、「内部統制」は、コーポレート・ガバナンスの仕組みそのものともいい得るものであり、学校法人経営（運営）においても十分に活用できるものであり、活用すべきものです。その際、前述しましたように、株式会社における取締役会を学校法人の理事会に、取締役を理事に、代表取締役を理事長に、監査役を監事に読み替えると、イメージしやすいでしょう。しかし、両者の違いにも留意する必要があります。監事は監査役ほどの権限はなく、理事長と理事の関係は、必ずしも代表取締役と取締役の関係と同じではないからです。さらに学校法人には、株式会社にある株主総会がなく、上場会社ではさらに資本市場からのガバナンスが効きません。それだけに監事や評議員会への期待が大きいかもいえますが、経営サイドに関していえば、「内部統制」に関す

る考え方には差がなく、普遍的な手法である「内部統制」を採用しない「リスク」を認識しなければならぬのです（小規模な法人であれば、内部統制のない経営もあり得ます。しかし、その場合は、リスク・コントロールが極めて難しくなるものと思われます）。

要するに、内部統制は合目的経営の手段であり（学校法人は典型的な目的達成を使命とする組織体です）、PDCAによる経営手法が一般的なものとして理解されているのです。すなわち、目的を策定し(P)、実行し(D)、達成度を含め様々にチェックをし、不達成の場合にはその理由や改善点等を検討し(C)、是正等の作業を行い、よりよき次の計画を立案する(A)のです。内部統制の整備・運用とは、そのような体制整備と運用状況を体系的に行うことが求められるということです。内部統制による、計画実行のための体制の実効性評価や予算配分・予算の執行状況の分析と評価などは、経営にとっての重要なエビデンスをもたらします。それゆえ、そのような統制システムが有効に機能しているかが重要ですが、それも内部統制によりチェックされる形で組み込まれています。

(2) 研究教育機関としての特殊性

学校法人は設置する組織が「学校」という研究教育機関である点に特徴があります。特に大学を設置する場合、その教育や研究には、研究や教育の自由の尊重が最大限に求められることから、法人運営における教学事項の位置づけが問題となります。教学事項に対して法人はどこまでコミットできるのか。教学に関して内部統制はどのように機能するかが問題となります。

学校教育法等の観点からすれば、研究や教育は自主独立が原則となるでしょう。設置母体である学校法人は、大学における研究や教育をサポートする組織でなければならない。限られた財の適正配分という点では、研究や教育に効率性も求められることがあるにしても、たとえば企業経営における「無駄をしてはいけない」というのと同じ視点から研究や教育に対応することはできないでしょう。現に、営利企業にあっても、研究開発費への予算配分など難しい問題があります。しかし、予算カット等に対する営利企業の見極めの観点と学校法人における見極めの観点は必ずしも同じではないでしょう。研

究成果は急に出るものではありません。

学校法人はまた、設置する大学の「公的性格」を意識しなければならない。会社においては「利益最大化」目標があり得ますが、学校法人にあっては、たとえば予算の配分、使い方も利益追求の観点からの効率性だけでは判断できない。公的な、社会の要請を意識せざるを得ないのです。

この点で、近時、企業経営にESGやSDGsという要請がなされている点が注目されよう。機関投資家を中心に、特に大企業に対して、環境 environment、社会 society、ガバナンス governanceを重視することを求め、企業の在り方としても、国連を中心にした「持続可能性 Sustainable Development Goals」が重要な要素とされているのです。このような動きは、大企業の「公的性格」が強調されているともいえますが、「公的性格」という点では、そもそも公的性格を持ち、組織が本来めざす目標であるESGやSDGsは、むしろ学校法人、大学法人にふさわしいものです。

法人経営における普遍的課題としては、収入増加という視点があります。学生納付金依存体質への批判もあり、学校法人の「稼ぐ力」への関心も高まっています。しかし、この点でも、その「公的性格」が意識されます。大きな収入源である公的補助金がありますが、それがなされるのは、その研究や教育といった公的性格に由来します。それだけに公的資金受領団体の経理の透明性が求められ、内部統制が意識される理由の1つともなってきたのは当然です。

上場会社であれば営利活動からの収入増や資本市場からの調達などの手法がありますが、学校法人の収入をいかに増やすかは1つの課題です。公益目的を有する組織体の収益増加策ともいえますが、近時、リスクテイクによる収入増という視点が提示されていることには注意を要します。たとえば知財の活用（TLO）なども注目されていますが、第一に、そうなればリスクテイクという点で営利企業の経営に近づき、学校法人の内部統制の在り方も営利企業との差がなくなってくるでしょう。第二に、リスクテイクには慎重な経営判断と経営者に対する厳格な法的責任とが不可分に結びつくことにも注意しなければなりません。会社法では、積極的にリスクテイクできるようにとの趣旨（「攻めのガバナンス」）から、従来からも経営判断原則

という判例法理・学説があり、十分な情報に基づく慎重な経営判断であれば経営者の責任は問われないということになってはいますが、近時、そのためには法人経営機構における経営判断の在り方が重要であると理解されるようになってはいます。具体的には、内部統制の充実が不可欠であるということです。内部統制が十分でないときにリスクテイクすることは経営者責任につながるおそれがあることは判例が示しているところであり、近時のリスクテイクの動きに対しては内部統制の充実が大前提となるとされるのです。

学校法人も投資・投機的な行為をして収入増を図ろうとするならば、経営機構の充実がぜひとも必要であり、経営者責任についての議論が深まらなければなりません。

3 大学監査協会の取組み

(1) 内部統制基準の改定

大学監査協会は、2019年に内部統制基準を改定しました。すでに述べましたように、「内部統制」がCOSOの要素を意識し、それが企業会計審議会の基準等に反映されていることへの一般的理解が深まったことを前提にして、従来の規定をそれらの要素や基準等を沿うように整理しなおし、わかりやすさを追求したものです。その中で、特に「統制環境」が重要であるとの認識を強調しています。というのは、信じがたいことですが、学校法人の理事者が内部統制を十分に理解していないという声があったからです。まさに内部統制でいう「統制環境」の問題です。そして、近時のCOSO等の動きから、「リスク」を意識した内部統制の重要性を背景とした改定ともなっています。

学校法人も法人である以上、効率性の追求は当然であるとしても、上述しました、大学というものの公的性格からは経営の健全性が特に重要視されます。特に、大学においては、一般の企業以上に、不正は絶対に避けなければならないのです。

学校法人の特徴としてはまた、そのステークホルダーに学生、その家族、研究教育従事者などが存在することもあります。一般の企業では株主・投資家、あるいは債権者のためという視点がありますが、学校法人では学生や、さらには社会というステークホルダーを意識した経営が求められるのです。

(2) 内部統制チェックシートの意味と限界

大学監査協会は、内部統制のチェックシートを設けています。これも近時、改定されましたが、COSOの6つの基本的要素をもとに、具体的な構築のポイントとその運用成果の評価ポイントを明示していたものとなっています。

最近のコーポレートガバナンス・コードの改定の議論において、コーポレート・ガバナンスは「形」から「実質」へということが謳われています。「内部統制」は現実の実効性をもって稼働してこそ意味のあるシステムであります。一般の企業では、内部統制の構築（整備）と運用について、その整備状況や運用状況について各部門・各セクターがチェックシートを使って確認する作業が行われています。しかし、このチェックシート方式には「形骸化」というリスクが伴います。それゆえ、自由記入欄が重要ともいわれますが、その自由記入の内容の充実を高めることも案外難しいのです。内部統制に関する全構成員の意識改革が必要とされるゆえんです。

内部統制は永遠の未成品であって、永遠に改善を加えていくべきものです。恒常的に内部統制それ自体の見直しを行い、よりよきものにしていかなければなりません。そして、「内部統制」は学校法人ごとにカスタマイズされるべきものであり、各学校法人が自主的・積極的に自らにふさわしいものを追求する必要があります。大学監査協会の「内部統制基準」は、内部統制システムの構築において、何をすべきか、誰がどのような役割を持つのかの理解を深めることに資するために設けられたものであり、これをベースにして各学校法人にふさわしいものを作り上げなければなりません。その整備状況や運用状況のチェックにチェックシートを活用することもあるでしょうが、重要なことは、チェックシートで満点をとることよりも、そこ

に書かれていることの意味を理解し、よりよきものに向けて行動することです。

(3) 監事監査と内部統制

最後に、監事監査と内部統制の関係にも触れておきます。監事は内部統制について何をすべきか。内部統制基準にも明示されていますが、監事にとって、内部統制の充実により、監査リスクが軽減するメリットを認識すべきです。そして、内部統制を前提としたシステム監査を行えば、負担軽減にもなります。もっと内部統制の有効性に関心をもってほしいのです。

また、PDCAのCという点で共通する、学校法人内の「内部監査部門」（名称のいかんを問わず、そのような機能を有する独立のセクションすらない法人もあるようですが）と協働し、また外部者としての監査法人・公認会計士との連携にも努めなければならないでしょう。特に監査法人・公認会計士は、リスク・アプローチから監査対象の法人の内部統制を評価する必要がありますので、学校法人の監事との協力は必要です（監査をめぐる議論においても、「経営者責任」として、特に監査役等の役割が重視される傾向にあります）。監事と監査法人とが協働して、法人の内部統制の充実に向けて行動することが期待されるところです。

おわりに

内部統制の整備・運用は、第一義的には、法人経営者の責任です。理事会・理事長への期待が大きい。「統制環境」が重要であるゆえんです。しかし、法人の全構成員も法人の内部統制に組み込まれているのであり、重要なピースです。したがって、全構成員も、それぞれの役割を自覚し、法人の経営・運営に責任を持つことが求められます。それらも内部統制基準において明らかにされているところです。

内部監査研究会議(12月)

日 時：2020年12月1日（火）

場 所：日本カメラ財団 J C I I ビル6階会議室

テ ー マ：『大学に必要な内部統制の基本と監査—大学監査はいかにあるべきか』

プログラム：Ⅰ.「金融商品取引法における内部統制制度等について」

講師：中野 寛之 氏（金融庁 企画市場局企業開示課課長補佐）

Ⅱ.「会計検査制度と指摘事例」

講師：伊東 誠 氏（会計検査院第4局文部科学検査第1課 文部科学統括検査室室長）

会計検査制度と指摘事例

文部科学統括検査室室長 伊東 誠

<教訓となる指摘事例>

○文部科学省（意見表示事項）

- ・高校生等奨学給付金制度の実施に当たり、奨学給付金を学校が代理受領して授業料以外の教育費に充当することについて認めることを都道府県において制度化するなど、高等学校等修学支援事業費補助金（奨学のための給付金）が授業料以外の教育費に確実に活用されるために必要な仕組みとなるための措置を講ずるよう意見を表示したもの
(平成 29 年度検査報告 142 ページ記載)

※会計検査院ホームページ「検査報告データベース」参照

- ・この事業の主役は、経済的に貧しい世帯の「高校生」であり、全ての意思ある生徒が安心して教育が受けられるようにすることが目的となっています。
- ・学校が保護者に代わって給付金を受け取る「代理受領」を制度化し、授業料以外の教育費に確実に活用できる仕組みとなっていれば、未納を理由に、4年間で除籍処分等となった約200人の高校生が教育を受ける権利を奪われずに済んだと思うと残念でありません。
- ・実地検査の現場において実態を聞いたところ、制度化していなかった理由は、文科省から「必ず」制度化するように言われていないこと、都道府県や学校の担当課の事務処理が煩雑になるためなどの回答がありました。
- ・「何が目的か」を考えれば、このような言い訳はできないはずです。

○文部科学省（処置済事項）

- ・不特定の人が入り出る文化財建造物について、所有者等に対して耐震診断及び耐震補強の実施等の重要性等を周知したり、補助事業の採択に当たり修理と併せて耐震診断を実施することの検討が十分に行われているかについての審査及び確認を適切に行うための手続を整備したりすることなどにより、耐震対策をより効果的に進めて、地震時における人的安全性の確保等が図られるよう改善させたもの
(平成 29 年度検査報告 149 ページ記載)

- ・この事業の主役は、「文化財建造物を見に来る不特定多数の拝観者」であり、所有者等が耐震性に問題がある文化財建造物については立ち入りを禁止するなどの「対処方針」を直ちに作成して、人命を第一に守る対策を講じることが目的となっています。
 - ・実地検査の現場において実態を聞いたところ、「対処方針」を作成していなかった理由は、どのような「対処方針」を作成すればよ
いか市町村の担当者から指示がなかったのではわからなかったなどの回答がありました。
 - ・「何が目的か」を考えれば、このような言い訳はできないはずです。
- 以上2件は、担当者が事業本来の「目的を見失っていた」ことを強く感じた指摘事例でした。

○国立大学法人京都大学（不当事項）

- ・チンパンジー用大型ケージ等の整備に当たり、霊長研教員が取引業者に架空の取引を指示するなどして虚偽の内容の契約関係書類を作成させ、架空の取引に係る購入代金を京都大学に支払わせたり、会計規程等の趣旨等に反して契約を意図的に分割したりするなど不適正な会計経理を行うなどしていたもの

(令和元年度検査報告 464 ページ記載)

- ・つい先日の報道では、京大の担当教授2人が懲戒解雇されていました。
- ・研究成果とは直接関係のない会計経理であっても、不適正な事態が一旦明るみに出てしまえば大学のブランドに傷がつきますし、大学での研究を夢見ている学生の夢を傷つけることとなります。

- ・大学の教職員の方々の目的は、大学の主役である「学生」が思う存分研究ができる環境を整えることだと思います。
- ・このような不祥事を二度と起こさないためにも、不適切な会計経理等を未然に防ぐ役割を担う、内部監査担当の方々の行う内部統制は非常に重要だと思います。

教学監査研究会議(12月)

日 時：2020年12月7日(月)
 場 所：日本カメラ財団 JCIIビル6階会議室
 テ ー マ：『教学監査の理論と実際—大学経営の目的達成のためのガバナンス、マネジメント体系及びその中での教学監査の位置づけ、枠組みと、実施法—』
 講 師：工藤 一彦 氏 (東京電機大学 研究推進社会連携センター研究教育アドバイザー
 日本技術者教育認定機構フェロー)

今回の研究会議では、大学経営の目的達成のためのガバナンス・マネジメント体系、およびその中での教学監査の位置づけと枠組みに関し、本協会の企画委員会で検討し、教学監査基準の改定版としてまとめた結果について解説しました。

1. 大学ガバナンス

大学ガバナンスとは、「大学の目的」達成に必要な組織制御の基本的仕組みであり、法人・大学の基本構造と果たすべき教学業務の内容を前提とした、「大学の目的」達成に必要な組織制御の基本的考え方と、その実現のための組織構造・運営方法等の仕組みのことをいう。この大学ガバナンスの仕組みは、構成員および組織それぞれの役割と責任の配分(権限委譲)、意思決定プロセスをシステム化した内部統制の仕組みにより実現されます。

ここで「大学の目的」とは、教育基本法によれば、学術の中心として、高い教養と専門的能力を培うとともに、深く真理を探究して新たな知見を創造し、これらの成果を広く社会に提供することにより、社会の発展に寄与することです。

このような大学ガバナンスのあり方を恒常的に点検し、その結果を定期的にガバナンス報告書としてまとめ、社会に公表することによって、大学ガバナンスの強化と健全性向上を図るためのチェックリストが大学ガバナンスコードです。

本協会のガバナンスコードは、大学経営において遭遇する、大学ガバナンスに係る主要課題と、それに対する標準的対応を示しています。本コードが示す標準的と思われる対応に関し、各大学がこれに準拠した対応を行っている場合 (comply) には、理由の提示は不要ですが、これと異なる選択をした大学には、当該選択の理由及び選択した対応を公表し、説明すること (explain) が期待されます。

2. 教学ガバナンス

教学ガバナンスとは、大学ガバナンスに規定された、法人から大学に委任された権限の範囲で、教学諸活動によって「大学の目的」を達成するために必要な、教学組織を制御するための組織構造・運営方法等の仕組みのことです。当協会では、大学ガバナンスコードに含まれる教学関係部分と、教学ガバナンス報告書により、教学ガバナンスに関する考え方を示しています。

3. 教学マネジメントシステム

教学マネジメントシステムは、「大学の目的」達成の基盤となる大学運営組織であり、教学ガバナンスの方針をシステムとして実現するための、学長のリーダーシップの下で行われる一連の管理運営の営みです。このシステムは、質保証を前提とする業務遂行を実施する教学業務マネジメントシステムと、この教学業務の適切性の検証を行う内部質保証マ

ネジメントシステムからなります。

教学マネジメントシステムの機能は、組み込まれた質保証・内部質保証体制により、質保証された教学業務を遂行し、それにより各組織の目標を達成することで「大学（全体）の目的」を実現し、その内容を社会に公表して、大学の社会への説明責任を果たすことです。

また、中教審大学分科会が出した「教学マネジメント指針」では、教育の質保証に特化した教学マネジメントシステムのあり方が示されています。

4. 大学における質保証体制

大学における質保証とは、大学が「大学の目的」達成のために各組織の達成目標を設定し、その達成のための教学マネジメントシステムの構築・運用により当該目標・目的を達成することであり、毎日の業務の質を保証する質保証マネジメントシステム（教学業務マネジメントシステムに内包されています）と、その適切性を外側から検証する内部質保証マネジメントシステムからなります。

教学業務の中の主要な業務である教育に関する質保証を系統的に担保する体制については、中教審が「3つのポリシーの策定及び運用に関するガイドライン」を示しており、またその質保証の適切性評価のための内部質保証体制については、大学基準協会が「大学基準」を示しています。

5. 教学監査

（教学監査の目的）

「大学の使命」は、法に定められた「大学の目的」を達成するため、設立の理念に基づいて、教育研究を通して社会に貢献することです。「大学経営の目的」は、大学が定めた、このような使命の達成により、大学の価値向上と継続的発展を実現し、もって「大学の目的」を達成することにあります。

教学監査は、大学／教学ガバナンスの方針と質保証・内部質保証の枠組が組込まれた教学マネジメントシステムの適切性を組織外部から検証する監査です。このような教学監査の目的は、教学マネジメントシステムの構築と運用の適切性の検証により、教育研究が円滑に行われ、学生等の成長と社会貢献に寄与することによる、「大学経営

の目的」実現を支援することです。ここで「適切性」とは、教学マネジメントシステムの質が保証されていること（＝目標を設定し、そのシステムの達成により大学の目的・使命、大学経営の目的を達成していること）

（教学監査の対象・検証内容）

対象：教学マネジメントシステムに含まれる教学業務マネジメントシステムと内部質保証マネジメントシステムを対象とします。

検証内容：上記の2つのシステムに、その適切性を系統的に担保するための内部統制機能が組み込まれており、これらのシステムの適切な運用により、教学諸活動の質が保証されていること

（教学監査の種類と機能）

教学監査は、教学業務監査と内部質保証マネジメントシステム監査とから成ります。

ここで、教学業務マネジメントシステムの監査では、毎日の教学業務について、大学／教学ガバナンスの方針と、PDCAサイクルに基づいた質保証の枠組みが、内部統制機能として組み込まれており、適切に運用されているかを点検します。

また、内部質保証マネジメントシステムの監査では、上記の教学業務マネジメントシステムの適切性を自己点検・評価によって検証する内部質保証マネジメントシステムが構築され、機能し、「大学の目的」達成のために寄与しているか、を確認するものです。この監査は、大学法人の中長期計画策定・推進プロセスのマネジメントシステムを含めて監査する機能を持ちます。また、自己点検・評価に基づく大学全体の内部質保証マネジメントシステム（自己点検・評価、改善、公表）、並びに認証評価への対応に関する各マネジメントシステムの状況に対する確認機能を持ちます。

（教学監査組織）

教学監査は監事が行います。監事は、内部監査人による内部監査と独立して教学監査を行います。内部監査人による監査の対象が、教学監査の対象と重複する場合には、監事は当該の内部監査結果の報告を求め、自らの監査の資料及び対象とします。

教学監査の実施に関して重要なことは、監

事／内部監査の範疇に教学業務の監査が含まれていること、また対象業務に精通した人材による教学監査結果が、監事／内部監査の報告書に反映され、大学経営にフィードバックされていることです。ただし、自分たちのやったことを自分たちで監査するという利益相反になる立場の人は、教学監査人として不適切です。

(教学監査の視点)

教学監査では、各マネジメントシステムの「枠組みと機能」および「運用」に関する有効性、効率性、経済性、合規性及び正確性、並びにこれらに関する内部統制機能を評価します。

(教学監査のチェックリスト)

教学監査基準の付表として、教学監査

チェックリストが、経営部門（表1）と教学部門（表2）に分けて添付されています。その中では、教学業務マネジメントシステム毎に監査の視点を示し、各業務システムが果たすべき機能ごとのチェック項目が記述されています。

これらの視点とチェック項目は、基本的には内部質保証と教学業務のマネジメントシステムの「枠組・機能」とそれらの「運用」が、「大学経営の目的」達成のための中・長期計画の目標達成に有効か、の視点での検証項目となっています。

各大学で教学監査の際に実際に使用する「各大学向けの教学監査チェックリスト」は、表1、2を各大学の実情に即して、「大学経営の目的」達成のための中・長期計画の目標達成に有効か、の視点での具体的な検証項目として書き換えたものとなります。

監査課題研究会議(12月)

日 時：2020年12月14日（月）

場 所：日本カメラ財団 JCIIビル6階会議室

テ ー マ：『監事に求められる基本的諸活動と絶対に抜けてはいけない監査活動のポイント』

講 師：奈尾 光浩 氏（公認会計士）

1. 監事監査基準の作成とそれに従った監事監査の必要性

監事が任務懈怠なく監査を行ったと認められ、特別な記載のない監査報告書を発行できる場合とは、監査対象期間を通じて以下が達成されていた場合と考えられます。

- ・適切な意思決定

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">・意思決定及び業務執行の適切性に関する客観的な判断基準の設定が困難・法人内のすべての業務を監査対象とすることは不可能・財務報告におけるすべての誤りを発見することは不可能 |
|--|

したがって、監事が適切に監査を行ったというためには、少なくとも、大学監査協会において作成された監事監査基準等を参考として、各法人が監事監査基準を作成し、それに準拠して監査を行っていくことが、最低限必要と考えます。なお、仮に不適切な意思決定や業務執行を発見した場合、監事の権限を行使してこれを是正するか、あるいは監査報告書において報告することが監事の責務として

- ・適切な業務執行
- ・適切な財務報告（学校法人においては、計算書類）

しかしながら、意思決定や業務執行が適切と何をもって判断するかは、以下の点から大変難しい問題となります。

求められるところです。

2. 監事監査の対象範囲の明確化

監事が、限られた時間の中で、法人内におけるすべての意思決定及び業務執行の適否を判断することは不可能に近いと思われます。したがって、十分な監査を行ったと主張するためには、少なくともどのような視点で、どのような監査を行ったかを文書化しておく必要があります。

例えば、以下のような内容が考えられます。

<p>意思決定</p>	<p>■理事会に出席し審議の過程において、以下のような事実がないことを確認した。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コンプライアンスの無視・軽視 ・経済的合理性の無視・軽視 ・根拠資料が貧弱 ・内容の重要性と比較して少なすぎる審議時間　・・・
<p>業務執行</p>	<p>■理事会への出席、主要な決裁書類の閲覧等を行った限りでは、以下のような事実がないことを確認した。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・所定の決裁がないまま、実施された事項 ・報告された重大な法令違反に対する対応の不備 ・常識的に妥当とは思われない契約締結（目的、相手先、契約内容、金額、取引条件、実施時期等、決定プロセス等）　・・・
<p>財務報告</p>	<p>■計算書類のドラフトの検討、財務部長や会計監査人に対する質問等を行った限りでは、以下のような事実がないことを確認した。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・理事会等において報告された事項との乖離 ・貸借対照表計上額に疑問のある資産（回収可能性のない債権、利用価値のない有形固定資産、著しい時価の下落に対し評価減が行われていない有価証券等） ・多額の予算外支出　・・・

3. 重要性の基準の設定

監事がすべての不適切な意思決定や業務執行に対応することは不可能であり、学校法人に重要な影響を及ぼすものに限定せざるを得ません。監事としての責任を十分果たしたと主張するためには、何をもって重要と判断したかを、あるいはなぜ重要でないと判断したかを明確に説明できるようにしておく必要があります。（例：経常収入の××%以上の金額的影響があるもの及び法令違反に問われる可能性のある事象はすべてを重要性があるものと判断した。）

4. 監事監査における会計監査

私学法上は、監事による会計監査においては、私学助成法に基づき監査を行っている公認会計士の監査結果に依拠することはありま

せん。しかしながら、私学助成法監査は、会計監査の専門家である公認会計士がかなりの時間をかけて実施しているため、時間等に限りのある監事が同水準の手続きを実施するのは困難であり、以下のように進めていくことが考えられます。

- ・リスクの高いと考えられる取引や残高（例えば、多額な不動産取引や非経常的な融資等）は、納得いくまで検討する（取引価額の妥当性や融資の回収可能性等）。
- ・設定した重要性の金額未満の取引・残高は公認会計士と学校法人の内部統制に任せるが、重要性を超える項目は納得のいくまで検討する。
- ・不明の点があれば、公認会計士に納得がいくまで質問する。

[活動状況]

(総会)

2020年 3月 5日 第 2 1 回 12月 9日 第 2 2 回

(理事会)

2020年 2月13日 第 5 0 回 11月19日 第 5 1 回
(ZOOMオンライン開催)

(会議、研究会議並びに研修会)

2020年 1月21日 監査課題研究会議
～経営視点が必須の事業継続計画BCP／BCMと監査視点～

1月29日 監査課題研究会議
～義務であることが明確となった会計監査人と監事の連携の在り方～

2月27日 監査課題研究会議
～民法改正の重要ポイント～

9月29日 監査課題研究会議
～教学ガバナンスの本質的理解と大学監査
－教学ガバナンスは教育研究推進のために存在する～

10月 6日 監査課題研究会議
～パンデミック下でも役立つ統合型事業継続計画の必要性和監査視点～

10月12日 監査課題研究会議
～業務プロセスの内部統制の有効性評価と監事が実施すべき監査手続き～

10月16日 監査課題研究会議
～パンデミックで明らかになった大学経営の新視点
－何が変わるのか？何が変わらないのか？何を変えなければならないのか～

10月23日 監査課題研究会議
～大学の将来を決めるIR組織と大学経営と監査～

10月27日 監査課題研究会議
～教育のICT化の推進を担う改正著作権法と大学監査～

10月30日 監査課題研究会議
～大学におけるITガバナンスと監査～

11月10日 監査課題研究会議
～実効性ある中期計画策定のための予算制度の見直しと大学価値の伝え方
としての統合報告の視点－計画と成果に対する監査視点～

11月16日 監査課題研究会議
～大学と危機管理－オールハザード・アプローチによるBCPの構築～

11月24日 監査課題研究会議
～組織運営のもととなる内部統制の大学運営実務・大学監査への活かし方
－監査を通じた大学法人の価値向上～

12月 1日 内部監査研究会議
～大学に必要な内部統制の基本と監査－大学監査はいかにあるべきか～

12月 7日 教学監査研究会議
～教学監査の理論と実際－大学経営の目的達成のためのガバナンス、マネジメント体系及びその中での教学監査の位置づけ、枠組みと、実施法～

12月14日 監査課題研究会議
～監事に求められる基本的諸活動と絶対に抜けてはいけない監査活動のポイント～

【編集後記】

全体を通していえますことは、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ということです。大学経営の透明化こそが、大学が社会の共感を得る途であることがはっきりしてきました。それには内部統制がいかに活きているかが鍵といえます。

「内部統制」は営利企業だけのものではなく、内部統制がコントロールする「リスク」（リスクマネジメント）という点では、法人すべてに妥当する課題と解されます。内部統制は金融商品取引法上の、大規模な営利企業向けのものであるという理解も狭すぎますし、財務情報だけのものという理解も狭すぎると認識しなくてはならないことがわかってきました。加えて、外部監査人が負担する「リスク」を軽減するだけでなく、法人自体が負担し、コントロールすべき「リスク」のことで理解されていることをみていかななくてはならないといえます。

学校法人も「法人経営」をしなければならぬ以上、内部統制は有効な経営上のツールであり、リスクマネジメントの手段ですし、とくに大規模な学校法人にあっては必要・不可欠な仕組みであることが理解できました。「リスク」を軽減する仕組みという理解から、監査人が内部統制によってそのリスクをいかに軽減しようとしているかを知ることができるわけです。「内部統制」は、すべての法人の管理において普遍的なものであるといえます。

大学法人の「内部統制」は、財務の、しかも報告に限るものではなく、事業経営の有効性と

効率性を高めるという観点と事業経営に関わる法令の遵守という観点からも理解されなければならないのです。それが充実すれば、おのずと公表される財務情報の信頼性が高まるのです。

大学経営は、設立の理念に基づいて、設置された大学が、適切な経営ガバナンスのもと、適切な教学ガバナンスの発揮により、その目的である教育研究を通じて社会へ貢献していくことであるといえます。このため経営者や大学の責任者は、大学業務が適正に行われるよう内部統制機能や監査機能を組み込むこととなります。そのうえで、教学ガバナンスの基底にある現行法構造の枠組みを検討しながら、教学ガバナンス改革が求められる現実を剔抉し、教学ガバナンスの有効性を監査することを通じていかに高められるかを提示して、教学支援機能の行く着く道を探ることができました。

以上のことのことから、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たえず検討し、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といえます。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13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.13 令和3年12月24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