

# 大学監査協会ニュース

No. 16

## 監査課題研究会議(1月)

日 時：2023年1月10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.「内部統制制度の課題と展望  
—企業会計審議会内部統制部会における議論の状況」  
講 師：松井 都志子 氏(金融庁 企画市場局企業開示課課長補佐)  
Ⅱ.「学校法人の内部統制システム」  
講 師：尾崎 安央 氏(早稲田大学 法学学術院教授)

### 学校法人の内部統制システム

早稲田大学 法学学術院教授 尾崎 安央

#### 1. 2022年5月20日文科科学省「私立学校法改正法案骨子」(以下、骨子)における内部統制整備の要請と内部統制整備の意義

骨子([https://www.mext.go.jp/content/20220519-mxt\\_sigakugy-000022775\\_01.pdf](https://www.mext.go.jp/content/20220519-mxt_sigakugy-000022775_01.pdf))では「大臣所轄学校法人においては、学校法人の業務の適正を確保するために必要なリスクマネジメント、内部監査、監事の補助、職員等から監事への内部通報等に係る内部統制システムの整備を決定する義務を理事会が負うことを明確化する。」とされていた“八 内部統制システムの整備”。分説しますと、①内部統制とは、「学校法人の業務の適正を確保するために必要な」システムであります。②具体的内容は「リスクマネジメント、内部監査、監事の補助、職員等から監事への内部通報等」であります。③そのような「内部統制システムの整備」を「決定する義務を理事会が負う。」そして、④次期改正私立学校法において、その旨を「明確化する」ことが要請されていました。

#### 2. 改正私立学校法が予定する「内部統制システム」

参考までに、金融商品取引法における「内部統制システム」をみますと、それはあくまでも財務情報の適正性を確保するシステムでありま

す(同法24条の4の4第1項)。これに対して、会社法上の「内部統制システム」は「取締役の職務の施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」であります(同法348条3項4号など)。

私立学校法で整備しなければならないのは、後者に近く、理事を中心とした業務執行体制の適法性を確保し、健全かつ効率的な経営が営める内部体制の構築と運用であります。具体的には、法令等の遵守(コンプライアンス)、危機管理(リスクマネジメント)、取締役や監査役の職務遂行の効率性(エフィシエンシー)、報告(レポート)、情報(インフォメーション)などに係る社内体制整備であります(同法施行規則100条参照)。

#### 3. 内部統制システムとして何をどのように整備するのか

例示すれば、リスクマネジメント、内部監査、監事の補助、職員等から監事への内部通報コンプライアンス体制などです。

学校法人の理事会は、その整備を「決定する」義務を負うことから、まず、理事会は内部統制システムを整備するか否かを決定し(整備しないという選択肢はハイリスクでありますので、極小規模の学校法人を除けば、整備しないという選択肢は採りがたいでしょう)、整備すると決めたら、学校法人の業務の適正を確保するために必要なリスクマネジメント、コンプライ

アンス、内部監査、監事の補助、職員等から監事への内部通報などの事項について、必要十分な内部統制システムを整備するよう努めなければなりません。

ここに「整備」とは、内部統制システムの構築とその運用だけでなく、運用してみて発見された不備の是正や内部統制システムをよりよくする更新などが含まれます

#### 4. 監事による内部統制監査

会社法上の事業報告監査を参考にしますと、監事は、まず理事会による内部統制システムに係る決定・決議について理事が善管注意義務を尽くして決定したか否かを監査します。

学校法人の規模等から見て内部統制システムを整備しないという決定がなされたときは善管注意義務の違反が疑われるでしょう。

その選択につき説明責任を果たしているか否かを監査します。その決定・決議の内容の概要

と当該体制の運用状況の概要を事業報告に記載するのが会社法であります（同法施行規則118条2号）、第一は、その決定についての監査になります（ちなみに、一般社団法人・一般財団法人も同様（一般社団法人施行規則34条1項2号（決議決定内容の事業報告への記載）・45条5号（事業報告監査報告））。

次に、そのような決定に従って構築運用されている内部統制システムそれ自体の監査であります。これも理事が構築運用する法的職務を負っていますので、善管注意義務を尽くしてその職責を果たしているか否かを監査します。金融商品取引法における内部統制報告書制度が導入されるか否かは不明であります。これが導入されれば、内部統制システムは会計監査人の監査対象ともなるでしょう。

内部統制システムの整備は、リスクアプローチを採る会計監査人監査にとっても重要な前提となりますので、協働が期待されます。

### 監査課題研究会議（1月）

日 時：2023年1月26日（木）  
場 所：日本カメラ財団 J C I Iビル6階会議室  
テ ー マ：『大学価値の向上に向けた実効性ある中期計画の策定と監事監査の視点』  
講 師：奈尾 光浩 氏（公認会計士）

#### 1. 中期経営計画の意義

中期経営計画は、学校法人の中期的な目標とそれを達成するための道筋を具体的に示すものでなければなりません。したがって目標達成のための戦略と具体的な行動計画を示す中期事業計画と必要な支出額とその財源、さらには将来の投資の財源としての目標収支差額を示す中期収支計画によって中期経営計画は構成されます。

中期経営計画は、目標を達成するために策定されるものであり、そのためには、各年度の事業計画と有機的に結合していなければなりません。特に、中期経営計画の達成状況は定期的に検証され、毎年度の事業計画にフィードバックされることが重要です。

#### 2. 中期経営計画の必要性

学校法人の目的は、社会にとって有為な人材を育成し、また大学ならば社会の発展のために必要な研究を行いその成果を社会に還元していくことと考えます。

中期に限らず経営計画は、教育研究の目標を

設定した上で、目標と現状のギャップを認識することにより課題を抽出し、課題解決のための道筋を示すものといえます。しかしながら、教育研究の課題はその性格上、短期的に解決することは困難です。

また、学生生徒等納付金が過半を占める学校法人においては、収入規模を短期間に拡大することは困難であり、また支出も大部分が人件費であるため急な削減も困難です。したがって、教育研究を支える財務における課題も短期的な改善は困難となります。

したがって、学校法人においては、課題に対し拙速に対応すべきではなく、中期（5年程度）の観点で解決を図っていく必要があります。そのような課題解決のため道筋を示すものが中期経営計画であるといえます。

#### 3. 中期経営計画に対する監事監査の視点

営利を目的としない学校法人においては財務的な数値は経営目標にはなりませんが、経営に対する規律という意味で何らかの経営者に対

する業績評価が必要となります。

中期経営計画は、学校法人が達成すべき目標を示すものであるため、中期計画の達成状況の評価が経営者の業績評価といっても過言ではありません。そのため、監事監査においても中期経営計画の策定及び達成状況は重要な監査対象となります。

中期経営計画において監事が検討すべき監査要点のうち主要なものを例示しますと以下の通りです。

#### (1) 中期経営計画の策定

- ・理事長による強いリーダーシップが発揮されているか
- ・内外環境に対する冷静な分析が行われているか（独善性の排除）
- ・経営者は中期計画の達成責任を負っていることを強く自覚しているか
- ・個々の課題に対応する担当役員等が明確になっているか

#### (2) 達成状況の評価

- ・定期的に達成状況が評価され適切な改善策が取られているか
- ・達成状況を客観的に評価できる態勢となっているか（KPIの導入等）

#### 4. 中期経営計画による財務上の課題への対応

いわゆる赤字とは収入以上に支出が行われている状態をいい、事業活動収支計算書における基本金組入前当年度収支差額の赤字が企業会計でいう当期純損失に相当します。この状況は、当年度の人件費支出及び経費支出、過去の施設設備関係支出を耐用年数期間中の各事業年度に配分した減価償却額が当年度の収入で回収できていないことを意味し、これが解消できなければ、いずれ支払資金が枯渇し経営破綻に陥ります。

収支が赤字に陥る要因は以下のように整理することができます。

要因	収入が少なすぎる		支出が多すぎる。				
科目	学生生徒等納付金 (過小)	学生生徒等納付金以外の収入 (過小)	人件費 (過大)		経費 (過大)	減価償却額及び施設維持経費 (過大)	借入金等利息 (過大)
検討指標	定員充足率 (過小) 退学率 (過大)		教職員数 (過大)	給与水準 (過大)		施設設備残高 (過大)	借入金 (過大)

収支悪化要因の中でも、借入金残高及び人件費が収入規模に比して過大な場合、収支悪化の可能性が高くなりますが、過大な施設設備の取得によって借入金残高が過大になる場合が多くみられます。そのため、理論上は、人件費、施設設備残高及び借入金残高を適正水準まで減少

させれば赤字体質から脱却できることになりませんが、現実問題としては容易ではありません。

人件費、施設設備取得高及びその財源としての借入金額のシュミレーションを十分実施し、これらが適正な水準となるような中期経営計画を策定することが重要となります。

## 教学監査研究会議(3月)

日 時：2023年3月6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：『大学の価値向上を支援する教学監査のあるべき姿  
—大学設置基準の改正に伴う教学監査基準等の改訂版を基にした解説』  
講 師：安岡 高志 氏(帝京大学 高等教育開発センター 客員教授)

監査課題研究会議では、主に下記の内容について解説を行った。

**令和4年(2022)の大学設置基準の主な改正の要点**(下線部：改正あるいは追加部分)

**第一条3** 大学は、この省令で定める設置基準より低下した状態にならないようにすることはもとより、学校教育法第百九条第一項の点検及び評価の結果並びに認証評価の結果を踏まえ、教育研究活動等について不断の見直しを行うことにより、その水準の向上を図ることに努めなければならない。

**教育研究実施組織等 第七条** 大学は、その教育研究上の目的を達成するため、その規模並びに授与する学位の種類及び分野に応じ、必要な教員及び事務職員等からなる教育研究実施組織を編制するものとする。

**授業科目の担当 第八条3** 大学は、各授業科目について、当該授業科目を担当する教員以外の教員、学生その他の大学が定める者(以下「指導補助者」という。)に補助させることができ、また、十分な教育効果を上げることができる」と認められる場合は、当該授業科目を担当する教員の指導計画に基づき、指導補助者に授業の一部を分担させることができる。

**単位 第二十一条2** ……**第二十五条第一項**に規定する授業の方法に応じ、当該授業による教育効果、授業時間外に必要な学修等を考慮して、おおむね十五時間から四十五時間までの範囲で大学が定める時間の授業をもつて一単位として単位数を計算するものとする。

**教育課程等に関する事項の改善に係る先導的な取組に関する特例 第五十七条**

……文部科学大臣の認定を受けたときには、文部科学大臣が別に定めるところにより、第十九条第一項、……第五十六条の七第二項若しくは第三項の規定(次項において

「特例対象規定」という。)の全部又は一部によらないことができる。

続いて、以上のような設置基準の改定により、大学の取り組みがどのように変わるか、変わらなければならないかなどについて解説を行いました。

全体の流れとしては自己点検・評価を十分に行い、結果を積極的に公開していれば、大きく柔軟な教学マネジメントが可能になることを解説するとともにPDCAサイクルの理解が必要であり、PDCAサイクルを回すとはどのようなことになっていけばよいかについて詳しく説明を行いました。

すなわち、PDCAサイクルが回るため(自己点検・評価ができる)の最低限の条件とは1.明確な目標が存在する、2.目標を達成したことを測定できる(評価指標の設定)、3.目標に具体的な期待値がある(評価基準の設定)の3点が必要であることを説明いたしました。

また、認証評価や中央教育審議会答申(2011.3)では内部質保証という言葉が頻繁に見られるが改正設置基準には内部質保証という言葉は使用されていない理由について、外部保証と内部保証を例に説明し、内部保証が法的意味を持たないことについても解説を行いました。

さらに、PDCAサイクルを回すため(自己点検・評価を行うため)と認証評価を受審するためいかに教学監査が大切であり、必要であるかについて説明を行うとともに教学業務の質保証とその適切性を担保する内部質保証システムの関係、すなわち、「教学マネジメントシステム」は「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」から成り立っていることを解説いたしました。

## 監査課題研究会議(3月)

日 時：2023年3月24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：『2年後に迫った私立学校法改正に対応した三様監査の方向性』  
講 師：奈尾 光浩 氏(公認会計士)

### 1. 改正私立学校法の監事監査への影響

2025年4月から改正私立学校法(以下「改正私学法」という。)が施行され、本稿執筆時点(2024年8月20日)では多くの学校法人ではこれに対応した寄附行為の改正作業の最終段階に入っているものと考えられます。

文部科学大臣所轄法人等においては、今回の改正には、会計監査人制度の導入、内部統制システムの整備義務、監事に対する子会社調査権の付与等が含まれており、監事監査においても大きな影響を受けることとなります。

特に、会計監査に関しては、監事の職務が大幅に軽減されるように見受けられますが、監事は会計監査人の監査の方法及び結果が相当か否かを判断することが求められるため、決して会計監査人に丸投げできることとなったと考えるべきではありません。また、「理事の職務が法令及び寄附行為に適合することを確保するための体制、その他学校法人の業務の適正を確保するために文部科学省令で定める体制」(以下「内部統制システム」)は、当然に監事の業務監査の対象であり、監事は、理事会の決議内容に従って、内部統制システムが適切に運用されていること検証する必要があります。

### 2. 会計不正への対応

改正私学法においても、監事の職務として引き続き財産の状況の監査が規定されており、会計監査が除外されたわけではありません。会計不正(不正な財務報告及び資産の流用等)は、最も重大な法令違反行為の一つであり、監事は、これを予防ないし早期是正できる体制が構築されていることを確かめる必要があります。したがって、監事には会計監査人監査、内部監査を統括し、三様監査全体としてその有効性を向上させる立場であることの自覚が求められるものと考えます。

したがって、監事は、会計監査人との間では十分な意見交換を行い、重大な会計不正を発見できる水準の監査を実施しているかを評価する必要があります。

また、現状の内部統制が重大な会計不正を予防ないし早期発見できる水準かどうかについて、会計監査人及び内部監査と十分に協議していくことも必要と考えます。

### 3. 内部監査との連携の在り方

従来、内部監査は経営トップのために組織内の状況を検査する組織という位置づけが強かったように思われます。

しかしながら、これでは、経営幹部による不正事案等に対し十分な対応ができないため、内部監査とガバナンスを担う監査役や取締役会との連携が必要であるという指摘が上場企業等においてなされてきたところです。そのため、上場会社ガバナンスコードにおいても、「上場会社は、取締役会及び監査役会の機能発揮に向け、内部監査部門がこれらに対しても適切に直接報告を行う仕組みを構築すること等により、内部監査部門と取締役・監査役との連携を確保すべきである。(補充原則4-13③)と改訂されました。

ガバナンスについては、上場企業も学校法人も本質的に変わるところはないため、監事に対する定期的な報告制度の導入等、内部監査と監事の連携強化が求められていると考えております。

### 4. 会計監査人との連携の在り方

会計監査の職業的専門家である会計監査人の監査の評価は、監事にとって敷居が高いとも考えられます。

しかしながら、理事会等の主要な会議に出席し、かつ理事長等の執行部との接点の多い監事は、高いレベルで学校法人の状況を把握できる立場であり、この視点で会計監査人の監査を評価することが必要です。

会計監査人による監査事務所の品質管理体制、監査計画、監査結果等について単に報告を受けるだけではなく、会計監査人に対する情報提供や経営上の課題に対する意見交換を積極的に行うことが必要と考えます。

## 監査課題研究会議(4月)

日 時：2023年4月13日(木)  
場 所：日本カメラ財団 J C I Iビル6階会議室  
テ ー マ：『令和7年4月に施行される改正私立学校法による監事監査への影響と対応策』  
講 師：奈尾 光浩 氏(公認会計士)

### 1. 公認会計士監査理解の重要性

私立学校法(以下「私学法」という。)改正後、文部科学大臣所轄学校法人等は、公認会計士又は監査法人(以下「公認会計士等」という。)を会計監査人として選任する必要があります。しかしながら、ほとんどすべての学校法人が、公認会計士等による私立学校振興助成法(以下「助成法」という。)に基づく監査を受けているため、実務が大きく変わるものではありません。

公認会計士等の監査は、「2」で述べる監査基準に従って行われるものであり、監査の根拠法令が私学法であっても助成法であっても、監査意見の内容や意見表明のために実施すべきことが変わるものではないからです。

ただし、監事の立場からすると、私学法改正後は、会計監査人の監査の方法と結果が相当であることを評価すればよいため、学校法人の財産の状況の監査(以下「会計監査」という。)の

負担が軽減されると思われます。(ただし、従来から、私学法における監事の職務である会計監査は、助成法に基づく公認会計士等の監査に相当程度依拠していたものと思われます。)

しかしながら、監事の職務から会計監査がなくなったわけではないため、むしろ会計監査人の評価が正式な監事の責務として追加されたと考える必要があります。したがって、従来に増して、監事は会計監査人の監査について理解を深める必要があります。特に監査基準の理解が重要となります。

### 2. 監査基準の意義

監査基準(企業会計審議会 最終改正令和2年11月6日)とは、財務諸表監査(学校法人においては計算書類の監査)においてすべての公認会計士が準拠しなければならない基準をいいます。監査基準は以下により構成されています。

第1 監査の目的	学校法人に置き換えて記載すると、「計算書類が学校法人会計基準に準拠して適正表示されているか否かについての意見表明」
第2 一般基準	監査を実施する公認会計士等が遵守すべき事項
第3 実施基準	監査実施の基本原則、監査計画の策定、監査の実施等
第4 報告基準	監査報告の基本原則、監査報告書の記載事項等

本稿では監査基準のすべてを解説することはできませんが、会計監査人の監査を理解するために特に重要な一般基準の内容を要約すると以下のとおりです。

1. 専門能力の向上	職業的専門家として、その専門能力の向上と実務経験等から得られる知識の蓄積に常に努力
2. 独立性の確保	・ 監査を行うに当たって、常に公正不偏の態度を保持 ・ 独立の立場を損なう利害や独立の立場に疑いを招く外観の禁止
3. 正当な注意と懐疑心	職業的専門家としての正当な注意を払い、懐疑心を保持
4. 不正等に起因する虚偽表示への対応	・ 不正な報告あるいは資産の流用の隠蔽を目的とした重要な虚偽の表示が、財務諸表に含まれる可能性の考慮 ・ 違法行為が財務諸表に重要な影響を及ぼす場合があることにも留意

5. 監査調書の作成保存	監査計画及びこれに基づき実施した監査の内容並びに判断の過程及び結果を記録し、監査調書として保存
6. 監査の品質管理	組織として「品質管理」の方針・手続を定め、これらに従って監査が実施されていることを確認
7. 指揮命令・職務分担及び補助者	・品質管理の方針・手続に従い、指揮命令の系統及び職務の分担を明確化 ・補助者に対する適切な指示、指導及び監督
8. 守秘義務	業務上知り得た事項の正当な理由のない漏洩、窃用の禁止

一般基準は、公認会計士であれば当然に求められるものを規定しており、その中でも、特に独立性（公正不偏な態度）及び懐疑心の保持が

重要となります。少なくとも監事は、会計監査人が一般基準を充たしているかについては説明を求め、厳格に評価していくことが必要です。

## 監査課題研究会議(4月)

日 時：2023年4月25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：『私立学校法改正法案の下での学校法人ガバナンスの実質化  
 —理事会、監事、評議員会、会計監査人に求められるガバナンスの役割』  
 講 師：尾形 祥 氏（早稲田大学法学学術院 教授）

令和5年4月26日、「私立学校法の一部を改正する法律（以下「改正法」という。）」が成立した。改正法は、理事会、監事、評議員会といった各機関の建設的な協働と牽制関係の確立を促進することを改革の出発点とします。改正法の下では、後述するように、理事会、監事、評議員会に係る規定が整備されるとともに、大臣所轄学校法人等においては会計監査人の設置や内部統制システムに係る理事会の決定が義務付けられるなど、ガバナンスの強化が図られました。本講演では、これまでの私立学校法を巡る最新の動向と改正法の内容を取り上げ、今後、学校法人の運営においていかなる点に留意すべきかを検討したうえで、改正法の下で残された課題を抽出し、考察いたしました。

令和元年私立学校法の改正時における国会の附帯決議では、学校法人制度の在り方について不断の見直しを行うことが確認されました。これを受けて、同年12月20日に文部科学省が設置した「学校法人のガバナンスに関する有識者会議」、さらに、令和3年6月の閣議決定に基づき、文部科学大臣直属の会議として設置された「学校法人ガバナンス改革会議」において、ガバナンスを確保するためにふさわしい学校法人制度の在り方が引き続き審議され、検討結果がとりまとめられました。これらの会議では、「理事

による業務執行の監督機能を強化すること」が改革の基本理念に据えられました。

その後、令和4年1月に「文部科学省・学校法人審議会学校法人分科会」に設置された「学校法人制度改革特別委員会」は、従来の改革理念を継承しつつ、私学関係者の合意形成を丁寧に取り組ながらその検討結果をとりまとめ、各機関の「建設的な協働とけん制関係の確立」を改革の趣旨としました。特別委員会の検討結果を踏まえ、同年5月20日、文部科学省は、「私立学校法改正法案骨子」を公表し、令和5年2月17日、私立学校法改正法案が国会に第211回国会に提出されました。

改正法の下では、理事、監事や評議員、新たに導入された会計監査人の資格・解任等の手続や各機関の職務・運営等の管理運営制度が設けられています。理事の選任については、寄附行為により定められた理事選任機関が予め評議員会の意見を聴いたうえでこれを行うこととし、理事の解任については、解任事由を法定したうえで、理事選任機関が理事の解任を行うこととされています。評議員については、理事との兼職を禁止する一方で、評議員の選解任に寄附行為の定めるところによるところとしつつも、理事（会）の関与が一定程度排除されました。監事の選任についても、評議員会がこれを行うこととさ

れており、監事の独立性が強化されました。

また、改正法は、大臣所轄学校法人等について、一定の寄附行為の変更、解散、合併の決定は理事会の決議とともに評議員会の決議がなければそれらの効力が生じないとする旨の規定や内部統制システムに係る理事会の決定、常勤監事の選定、並びに会計監査人の設置を義務付ける規定等を新設します。その他、会計、情報公開、訴訟等に関する規定が整備され、役員等による特別背任等について刑罰規定が新設されるなど、

学校法人ガバナンスの透明化と強化が図られたと評価し得るのです。

加えて、改正法は、監事と会計監査人に子法人の調査権限を付与しており、これによりグループ経営を展開する学校法人のガバナンスが一定程度強化され得るのです。もっとも、学校法人グループの内部統制システムに係る決定を理事会に義務付けられておらず、学校法人グループ全体のガバナンスの向上については、検討を要することになります。

## 教学監査研究会議(6月)

日 時：2023年6月5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：『大学の価値向上を支援する教学監査のあり方  
—大学設置基準の改正に伴い教学監査は変わる必要があるのか—』  
講 師：安岡 高志 氏(帝京大学 高等教育開発センター長)

監査課題研究会議では、令和4(2022)年の大学設置基準の改正による教学マネジメントと監査の視点の変化について主に解説を行いました。

第1条3 大学は、この省令で定める設置基準より低下した状態にならないようにすることはもとより、「その水準の向上を図ることに努めなければならない。」の「 」部分が「学校教育法第百九条第一項の点検及び評価の結果並びに認証評価の結果を踏まえ、教育研究活動等について不断の見直しを行うことにより、その水準の向上を図ることに努めなければならない。」と改正されました。

この改正により、点検・評価が必要になりましたが、点検・評価を行うとは何をすべきかを詳しく解説いたしました。すなわち、点検・評価を行うとは PDCA サイクルを回すことであり、PDCAサイクルが回る条件が整っているかの視点が監査の視点であることを説明いたしました。具体的な視点としては「目標は明確か」、「目標を達成したことを測定できるようになっているか」、「サイクルは機能しているか」、「経年変化は示されているか」、「上部組織が下部組織を評価する場合、評価指標と評価基準が前もって示されているか」などであることを説明いたしました。

### 第十四章 教育課程等に関する事項の改善に係る先導的な取組に関する特例

第五十七条 この省令に定める教育課程又

は施設及び設備等に関する事項に関し、・・・、文部科学大臣が別に定めるところにより、第十九条第一項、・・・第五十六条の七第二項若しくは第三項の規定の全部又は一部によらないことができる。

以上のように設置基準に従わなくてもよい取り組みが可能になりましたが、それには次のような条件が必要です。「教育研究活動等の状況について自ら行う点検、評価及び見直しの体制が十分整備されていること」、「教育研究活動等の状況を積極的に公表していること」、「申請の日の直近の機関別認証評価において適合認定を受けていること」、「申請の日前五年以内において次のいずれにも該当しないこと」。この内、最後の一つを除けば PDCA サイクルが回っていないとできないことを解説し、監査の視点も PDCA サイクルが回っているかであることを説明いたしました。

第八条 3 大学は、各授業科目について、当該授業科目を担当する教員以外の教員、学生その他の大学が定める者(以下「指導補助者」という。)に補助させることができ、また、十分な教育効果を上げることができると認められる場合は、当該授業科目を担当する教員の指導計画に基づき、指導補助者に授業の一部を分担させることができる。以上のように俗にいう TA( Teaching Assistant) が授業を行ってよいことになりました。20 世紀の米国高等教育界の最も優れた発明品は TA である

といわれており、TA を有効に活用するか、しないかは当大学の教育の質を左右するといっても過言ではありません。したがって、監査の視点の一つとして、TA を有効に活用しているかという項目が加わる必要があることを解説いたしました。

最後に、点検・評価を行うことと測定することは異なることについて解説いたしました。な

ぜなら、測定はしているが点検・評価を行っていないことが散見されるからです。点検・評価とは期待値に対して、結果は満足できる値であったのか、もう少し努力が必要であったのか、政策自体を見直す必要があるのかのどれかの結論を出すことであり、「測定＝評価」ではないことを説明いたしました。

## 監査課題研究会議(6月)

日 時：2023年6月15日(木)  
場 所：日本カメラ財団 J C I Iビル6階会議室  
テ ー マ：『リスクアプローチによる監事監査の進め方』  
講 師：奈尾 光浩 氏(公認会計士)

### 1. 監事監査におけるリスク及びリスクマネジメントの重要性

監査リスクとは、監査をするものが誤った意見を表明ないし対応をしてしまうリスクをいいます。

監事監査においては、法人経営における重大な不備(学校法人の業務・理事の職務執行における不正の行為、学校法人に著しい損害を与える可能性のある法令・寄附行為等への違反、著しく妥当性を欠く理事の決定・執行、内部統制の重要な欠陥、不適正な計算書類・財産目録の開示等)があったにもかかわらず、これを看過してしまうリスクと考えることができます。

法人経営における重大な不備があった場合、監事は理事長に是正を要求する責務があり、さらには理事会・評議員会・所轄庁への報告や差止請求の訴えといった権限も与えられています。しかしながら、年度末においても不備が是正されなかった場合は、監事は監査報告書にその内容等を記載し、それを踏まえて学校法人の業務、財産の状況、理事の業務執行の状況についての意見を表明することになります。

監事監査における監査リスクとは、以下のような不適切な対応を行ってしまうリスクと考えることができます。

- ・重大な不備の認識洩れ(見逃し)
- ・認識した重大な不備に対する不適切な対応(必要な指摘を行わない、与えられた権限を行使しない等)
- ・監査報告書における不適切な記載(年度末において重大な不備が是正されていないにもかかわらず、その旨の記載を行わない等)

### 2. 監査リスクへの対応

法人経営における重大な不備が存在した場合、これを認識し適切に対応することが監事

に期待されるところです。しかしながら、以下のような状況が存在した場合、監事がこれを看過してしまう可能性があります。

監事監査の体制の問題	監事側の問題
<ul style="list-style-type: none"> <li>・監事の権限責任が不明確</li> <li>・理事長等の監事監査に対する無理解</li> <li>・無関心</li> <li>・正当な理由のない監査範囲の制限</li> <li>・・・・等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公正不偏の態度の欠如</li> <li>・知識・経験の不足</li> <li>・監査計画時における重大な不備に対する検討不足</li> <li>・・・・等</li> </ul>

監事監査の体制の問題に対しては、監事監査規程等を制定することにより、監事の権限責任や理事長等に整備を要請すべき体制等を明確にすることが必要です。

また、令和7年4月から適用される改正私立学校法によって文部科学大臣所轄学校法人等において義務化される、いわゆる「内部統制システム」においては、監事の職務の執行に関する事項が含まれています。監事による適切な職務の執行を阻害するような状況があれば、監事は強く改善を求める必要があります。一方、監事側の問題に対しては、監事に求められる資質や遵守すべき姿勢、監査の実施方針や手続等を監事監査規程等により明確にし、これに従った監査を行っていくことが重要となります。

なお、法人経営における重大な不備を認識していたにもかかわらず、これに適切に対応

できなかった場合、監事の責任が強く問われることとなります。このような状況下においては、監事間のコミュニケーションを密にし、ワンチームとなって理事長等に強く対応していくことが必要です。状況によっては、監事が外部の専門家をアドバイザーとして選任することも検討に値すると考えます。

また、リスクマネジメントにおけるリスクの対応策には、回避・移転・軽減・受容がありますが、「回避」すなわち監事に就任しないことがもっとも有効な対応策になることもありえます。監事監査の体制整備に対する極端な無理解・無関心、重大な経営上の不備の隠蔽といった誠実性の欠如が理事長等を始めとする執行部に存在する場合は、監事の職務の遂行が困難であることに留意する必要があります。

## 監査課題研究会議(6月)

日 時：2023年6月28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：『大学ガバナンス・コードの活用は大学に何をもたらすのか  
—私立学校法の改正を受けて考える大学のガバナンス改革—』  
講 師：川島 いづみ 氏(早稲田大学 社会科学総合学術院 教授)

1. 通常国会に提出されていた私立学校法改正法案は、2023年4月26日に可決・成立し、「私立学校法の一部を改正する法律」(以下「改正私学法」という。)として5月8日に公布されました。改正私学法の基本的な考え方は、意思決定機関に関する基本的な枠組を維持しつつ、評議員会等による理事会等のチェック機能を高め、両者の協働を目指しつつ、不祥事防止の複層的な仕組みを整備することであるとされています。施行は2025年4月1日ではありますが、評議員会の構成等については経過措置も設けられる予定です。
2. 私立学校法の改正を受けて、私立大学団体の大学ガバナンス・コード(大学GC)も、改訂が必要となります。改正私学法に対応して齟齬や重複を解消するとともに、同法の基本的な考え方を受けて、同法が明示的に規定していない部分や明確にしていない部分を、大学GCによって補完することが求

められます。また、その前提として、コンプライ・オア・エクスプレイン(C or E)方式が機能するような構造に、大学GCを改訂する必要があるでしょう。C or E方式に基づく大学GCとは、基本原則の趣旨・精神を共有・尊重しつつ、各大学の自律性に基づき各々の沿革や実情を勘案した自主的な対応方法を、それが大学GCの示す原則(原則の実施方法)とは違っていても、エクスプレイン(説明)によって許容する規制手法であります。今回の改訂によって、C or E方式が適切に機能するような大学GCとして、実務に定着させる必要があるでしょう。さらに、原則の遵守状況の説明を求めること(C and E)により、実施の確実性を高めるとともに、他大学やステークホルダーによる情報の共有・相互比較も可能となって、その機能が高まることが期待されます。

3. 文部科学省は、「改正法案骨子案に対する意見募集の結果について」(2022年5月20

日)において、評議員の再任回数制限や監事の在り方について、大学GCの自主的な取組に言及しています。また、改正法案の審議において、衆議院・文部科学委員会は、附帯決議として、理事の選任は評議員会の監視・監督機能を定期的に発揮させる重要な手段であることを踏まえ、理事選任機関に評議員を含めるなどの工夫により、理事会からの中立性を確保するよう周知すること、理事会・評議員会の活性化の重要性を踏まえ、理事会・評議員会を理事及び評議員の出席のもと定期的に開催するなどの工夫により、積極的に意見交換するよう周知すること、理事長職にその責任に見合った勤務形態を取らせるため、任期や再任回数に上限を設けるための措置など、理事長職の在り方を検討すること等々を決議しています。学校法人ガバナンスに関する有識者

会議の報告書(2021年3月19日)にも、各所で大学GCに盛り込むべき事項の言及があります。これらの内容を大学GCに織り込んでいくことも、検討に値するといえましょう。

4. 大学GCが有効に機能するためには、Core方式が機能するような大学GCの策定、大学の規模や性格に応じた規制の分化、大学GCの策定主体の統一や、統一できない場合には相当の範囲での内容の共通化、遵守しない場合の説明や遵守状況の開示についての定期的な確認と見直し、公表情報の信頼性を確保するための監査、開示内容の他大学その他のステークホルダーへの公表が必要でしょう。

大学を取り巻く環境が益々厳しさを増す中、大学GCを活用した自律的な大学ガバナンスの活性化が求められています。

## 監査課題研究会議(7月)

日 時：2023年7月11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：『改正私立学校法の大学ガバナンスにおける監事機能の充実とIR活用の可能性』  
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/地域創生学部教授、  
文部科学省大学設置・学校法人審議会(学校法人分科会)専門委員、  
一般社団法人大学IRコンソーシアム 理事、等)

社会的にも大きな耳目を集めた学校法人のガバナンス改革議論は、通常国会に提出されていた「私立学校法の一部を改正する法律案」が、2023年4月26日衆議院にて可決、5月8日公布されたことで、最終的な決着を見、施行日も2025年4月1日と定められました。

文部科学省「私立学校法の改正について」(HP公表)では、ガバナンス改革の目的を「ガバナンス改革は、学校法人自らが主体性をもって行わなければならない。ガバナンス改革は『手段』にすぎず、それ自体が『目的』ではない。ガバナンス改革は、私学助成や基金などの他の政策手段とあいまって、私立学校の教育・研究の質を向上させるための1つの手段である」と謳っています。ポイントは、各学校法人が、主体性をもってガバナンス改革を実行し、私立学校の教育・研究の質を向上させる手段として活用するところにあります。各私立学校は、今回のガバナンス改革を、各私立学校の自主

性・自律性を高める契機として活用し、各学校の建学の精神、それに連なる特色や個性を発揮したガバナンス改革を実現することが大切であり、そのことが国公立大学にも影響を与え、日本の高等教育全体の質や信頼性を高めることにつながっていきます。

また、同資料では、今回の法改正の趣旨を次のように述べています。「我が国の公教育を支える私立学校が、社会の信頼を得て、一層発展していくため、社会の要請に応え得る実効性のあるガバナンス改革を推進するための制度改正を行う。幅広い関係者の意見の反映、逸脱した業務執行の防止を図るため、理事、監事、評議員及び会計監査人の資格、選任及び解任の手続等並びに理事会及び評議員会の職務及び運営等の学校法人の管理運営制度に関する規定や、理事等の特別背任罪等の罰則について定める」。

すなわち、「執行と監視・監督の役割の明確化・分離」の考え方から、理事・理事会、監事

及び評議員・評議員会の権限を分配し、理事・理事会の監視・監督を、監事と評議員会が共に担うことになりましたが、このことで監事と評議員会の間には新たな関係性が求められますし、また、両者には、善管注意義務や損害賠償責任を負うことも明確化されました。これらを果たすためには、監事や評議員会にも、新たな手法やツールが必要になってくるでしょう。ますます厳しくなる高等教育の環境においては、会計データや入学者数等の定量データだけではなく、定性的なものも含めた大学全体の活動の情報に基づくマネジメントのあり方と、その監査が求められることとなります。

これまでIRは、主に教学に関するデータを蓄積・分析し、教育の改善のためのデータ提供や、機関別認証評価や外部評価等への説明責任及び情報公開のためのデータ提供を中心に行ってきました。これらの機能は、今後、業務監査や、私立学校法改正に即した監視・監督機能を強化するうえで、大きな力となり得る可能性があります。

特に、教学監査では、現在は、IRには様々な教学データの蓄積があり、これらは大学機関別認証評価において益々大きなテーマとなっている内部質保証とも強く結び付いています。学修成果の可視化を起点として、PDCAを実質的にサイクルさせることをめざす教学マネジメントが、どのようなデータを根拠として進められているのか、これを監査することは重要です。これらのデータは、高校生や保護者、高校教員、就職先の企業等、大学を取り巻くあらゆるステークホルダーに理解できる形が、情報公表や説明責任（アカウンタビリティ）において求められます。すなわち、高等教育やデータの専門家でなくとも理解できる内容が期待されていますので、監事が、その業務上、十分に活用できるように、根拠データの説明をIR部署に対して求めることは当然のことです。

まず、IR機能を監査することでIRとのコミュニケーションをスタートし、IRとの健全な協働関係を構築することが、今後の監査機能の高度化には必須ともいえます。

## 監査課題研究会議(7月)

日 時：2023年7月19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：『私立学校法改正に対応した内部統制の理解と監事監査の進め方』  
講 師：奈尾 光浩氏(公認会計士)

### 1. 内部統制基準でいう内部統制の意義

「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準」(最終改正 令和5年(2023年)4月

7日 企業会計審議会)(以下「内部統制基準」)における内部統制の意義を整理すると以下のとおりです。

- (1) 内部統制は4つの目的を合理的に達成するために、業務に組み込まれ組織内のすべてのものによって遂行されるプロセスである。
- (2) 4つの目的とは、業務の有効性・効率性の向上、組織内外への報告の信頼性の確保(非財務情報を含む)、法令遵守等の促進、資産の保全をいう。
- (3) 内部統制は、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、ITへの対応の6つの基本的要素から構成される。

ここで、4つの目的とは、学校法人が対応(予防ないし早期是正)すべき4つのリスクを軽減することとも考えることができます。学校法人における各業務がその目的を効率的に達成できないリスク(業務の有効性・効率

性が阻害されるリスク)や重大な法令違反等を予防できないリスクが軽減できない場合、法人存続が困難になるため、有効な内部統制は法人存続の前提条件といえます。

## 2. 6つの基本的要素の意義

内部統制の6つの基本的要素は、内部統制の有効性を判断するための基準でもあります。例え

ば、内部統制が重大な法令違反を予防できなかった場合、このような不備が生じた原因を6つの基本的要素に分解して検討することが可能です。

基本的要素	想定される不備の例示
統制環境	組織風土に問題があったのではないかと？
リスクの評価と対応	法令違反に関するリスク評価が甘く、リスク軽減策が不十分であったのではないかと？
統制活動	法令違反をチェックする仕組みに問題があったのではないかと？（例えば、別部署によるチェックが形式化、上席者等によるチェックが形骸化、規程・マニュアル等の未整備による属人的なチェック・・・）
情報と伝達	法令違反に関する情報を法務部門等に伝達する態勢が不十分であったのではないかと？
モニタリング	法務部門等による監視が不十分であったのではないかと？
ITへの対応	ITシステムによる統制が不十分であったのではないかと？

不祥事等に対し、これ一つで再発防止ができるような絶対的な対応策があることは稀であり、6つの基本的要素の水準を全体的に向上させることが必要となります。

再発防止策として、内部監査部門の人員増によるモニタリング強化、新たな情報システムの導入、規程・マニュアルの見直しによる統制活動の強化等が検討されますが、このような外からあるいは上からの改善策だけでは十分ではありません。

従来の組織風土を改め不祥事等を今後絶対に起こさないという強い意識を組織内の全員が持つことが何よりも重要ですが、組織風土とは長年にわたり形成されてきたものであるため、その改善は容易ではありません。経営層による強いメッセージの発信、法人内外とのコミュニケーションの促進といった地道な努力を続けていくことが重要となります。

## 3. 改正後の私立学校法（私学法）における内部統制システム

私学法改正後、文部科学大臣所轄法人は「理事の職務の執行が法令及び寄附行為に適合することを確保するための体制その他学校

法人の業務の適正を確保するために必要なものとして文部科学省令で定める体制」の整備を義務付けられています。（改正私学法 36 条、148 条）また、その他の体制については、改正私立学校法施行規則第 13 条において規定されており、本稿ではこれを「内部統制システム」と呼びます。

内部統制基準で規定する内部統制の定義と文言が著しく異なりますが、「内部統制システム」は法人が対応すべきリスクのうち、主に法令遵守に関するリスクを予防ないし早期是正できる体制を求めているものと考えれば、両者に著しい相違はないように思われます。

（なお、内部統制の4つの目的のうち、報告の信頼性及び資産の保全も、広い意味で法令遵守の範疇に含まれると考えられます。）

監事の最も重要な責務は、学校法人及び理事の業務執行における不正又は法令・寄附行為違反等への対応であり、「内部統制システム」の目的は、このような法令・寄附行為違反等のリスクの軽減と考えられます。したがって、監事は「内部統制システム」に関する事業報告書の記載を単に確認するだけでなく、現状の内部統制によって不正又は法

令・寄附行為違反が本当に予防ないし早期是正できるのかという観点から「内部統制システム」の評価を行う必要があります。

## 監査課題研究会議(7月)

日 時：2023年7月28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：『大学法人における内部統制についての経営責任と監事の役割  
－監事にとっての令和5年改正私立学校法の意義』  
講 師：尾崎 安央 氏(早稲田大学 法学大学院教授)

### 1. 令和5年私立学校法改正

#### (1) 令和5年私立学校法改正

2023(令和5)年4月26日(水)「私立学校法の一部を改正する法律」が成立、同年5月8日(月)公布、施行日は、例外部分がありますが、2025(令和7)年4月1日となっています。

#### (2) 監事監査についての法改正の影響

これまでの私立学校法改正は、監事の職務範囲と権限の強化の歴史であり、監事には学校法人ガバナンス上の重要な「牽制機能」を果たすことが求められてきました。

#### (3) 「執行と監督の分離」が今回の法改正のキーワード

「監督」機関としての監事への期待が大きいのには当然として、さらに理事会の監督機能や評議員会の監督機能への期待も大きい法改正です。前者については、会社法における「取締役会」の監督機能の議論が、後者は財団法人ガバナンスの議論にも通じる社員が不在の法人組織のガバナンスの問題を抱えています。

### 2. 学校法人に内部統制システムの充実

法改正の核心の一つが、学校法人内部統制システムの充実であります。

#### (i) 内部統制システムの整備に係る理事(会)の責任

改正私立学校法では、学校法人に内部統制システムの整備・運用について、理事・理事会の経営者責任であることが明記されました(36条3項5号)。特に、大臣所轄学校法人等の特例として、大臣所轄学校法人等は内部統制システムを整備しなければならないものとされました(同法143条以下参照)。したがって、理事は、その職務を、善管注意義務を尽くして遂行しなければ

ならない(同法30条4項、民法644条38条)

したがって、監事は、理事・理事会が整備した内部統制システム整備について、理事・理事会が経営者責任をもって(法的には善管注意義務を尽くして)その職務を遂行しているかどうかを監査しなければなりません。

同法は、「学校法人の業務及び財産状況並びに理事の職務の執行の状況を監査すること」としているからです(同法52条2項1号)。その際、整備された内部統制システムがおざなりなものかどうかを判断しなければなりません。すなわち、制度趣旨にふさわしいものであるか否かが判断基準となるのであり、監事自身が内部統制システム整備の意義を正しく理解しておかなければならないのです。もとより、学校法人ごとに求められるレベルに違いがありますが、当該学校法人に求められるレベルの内部統制システムを整備できないという事態を放置することは、改正私立学校法施行後においてはあってはならないことであり、監事の善管注意義務違反も構成します。

#### (ii) 内部統制システムの意義と機能

内部統制システムの充実が監事監査の実施にとっても益するものであります。監事監査は、内部統制システムを活用することで実効性のあるものとなりうるからです。法改正以前にあっても、学校法人の内部統制システムについては学校法人の経営者(理事・理事長・理事会)自らが組織運営のためにその整備義務を負っていたと解されます。しかし、少なくとも学校法人の経営者は、そのことを自覚してこなかったのではないのでしょうか。典型的には、そんな

ものなくとも十分に学校法人経営ができるという声であります。その通りでしょう。しかし、その場合は、法人の管理はハイコスト、ハイリスクとなる危険を伴います。

今日の常識では、組織運営の手法として内部統制システムは法人全般に有効な道具として妥当すると理解されています。内部統制システムは経営者の暴走を察知する仕組みでもあります。内部統制システムは、経営の健全性と効率性を追及するうえで、すべての組織に自ずと組み込まれているものであって、それが営利法人の議論というのは誤解です。むしろ公益性・公共性を有する学校法人はいつそう整備しなければならないものであります。

内部統制は、組織運営の健全性・効率性などが実現しているかどうかのチェックシステムであることが肝要です。そのチェックの目的が持続可能性にあるならば、組織体が持続する限りシステムは常に見直されて、よりよきものにする努力も必要です。組織の持続可能性にとって、不正・不祥事の発生は最大の障害となるので、不正防止や不正発見のシステムへの関心が高まるが、これがいわゆる「守りのガバナンス」からみた統制システムの意義です。他方、近時、持続可能な組織においては、積極的な経営を行い、経営者の裁量の下、リスクをとる、機会を活用することが求められています。積極的経営をするには、事後的な責任追及から解放されることが必要であります。それを支えるのが内部統制システムです。いわゆる「攻めのガバナンス」としての内部統制システムです。

内部統制の構成要素のうち、特に「統制環境」が重要です。内部統制システムが整備されても、経営者がそれを無にする（無効化）リスクが残るからです。ここに内部統制システムの限界があるともいえますが、経営者も統制システムの客体であるとの自覚をもった組織の風土が必要です。

### 3. 監事の体制整備

#### (i) 常勤監事制度

常勤監事は、大臣所轄法人等の特則として設置が要請されます（145条1項）。しかし、監事は、本来常時、理事者の行動を監視する機関のはずであり、特に常勤を設

ける意味はないともいえます。すなわち、全員が常勤です。

ただ、組織が大きくなりますと、非常勤監事と常勤監事との役割分担も必要となるでしょう。非常勤監事との情報交換、理事者との恒常的な緊張関係などが求められることとなるでしょうが、場合によっては、任意に監事会を組織し、常勤監事はそのリーダーとしての役割を果たすことも期待されるでしょう。

#### (ii) 評議員会との連携

改正法では、評議員会の位置づけに変化があります（66条2項）。監督機関としての機能への期待です。義務と責任も明確化され（61条3項（善管注意義務）、88条（損害賠償責任）など）、ときに重要事項の決定にも関与する度合いが高まります（66条2項3号など）。社員が不在の学校法人にあって、評議員会は社団的性格をもってます。

改革議論の途中では、理事の選解任機関という構想もありました。ただ、これだけ期待が高まると、評議員に人を得ることの重要性が意識されなければならず、単なる名誉職ではなくなりました。特に、監督機関としての性格（67条）は、理事会が機能しない場合や監事が機能しない場合のラストリゾートとしての役割も与えられています。

したがって、監事とは相互にチェックする緊張関係と相互に協力して監督の実効性を高める協働関係があることとなります。たとえば、監事の人事権（45条1項など）が評議員会にあり、監事は評議員も監事監査の対象とするのです。

### 4. 学校法人ガバナンスによる自主自律

学校法人ガバナンスコードというソフトローは、学校法人にとって、自主自律への途を開くものであり、これからますます重要度を増していくものと思われれます。役所の指導監督に従っていれば十分であるという受け身の姿勢は通らない時代になったのです。その意味では、どこかの機関がモデルコードを作り各法人はそれに従っていればよいという受け身の姿勢では、せっかくの自律の機会を逃してしまいます。

内部統制システムを含め、学校法人ガバナ

ンスについて、自ら進んでよりよきものを作り上げ、そのための規程づくりを行い、それら（自主ルール）に進んで従おうという真摯な態度が重要であります。逆に、各学校法人は、自主自律に委ねられた以上、自法人における監事の在り方が問われているともいえるのです。

## 5. 学校法人ガバナンスの在るべき姿をめぐって

### (1) 令和5年改正私学法に至る立法過程における議論

「不祥事」発生が契機の一つでありました。不祥事発生防止のための「守りのガバナンス」が背景にあったことは否定できません。不祥事は、当該学校法人の社会的信頼を損ない、学校法人経営に大きな損害を与えるものです。不祥事を防ぐ「守りのガバナンス」が当初重要視され、監事監査への期待も大きかったのです。監事監査の充実、監事の身分保障、監査体制の整備が議論されました。そこに、中長期的な教育研究の質の向上を図るための「攻めのガバナンス」という視点が登場しました。上述したように、教育研究の質を高めるべく学校法人の積極経営を進めるという視点であります。背景には、少子化現象、研究の高度化・専門性の細部化、など学校法人の置かれている現状への強い危機感があります。学校法人という法人組織は研究・教育を支える基盤でありますので、その基盤充実に向けてより積極的な経営が求められるのが現状です。

### (2) 攻めのガバナンスにおける監事監査の在り方

経営者の経営裁量を認める必要性が高まる一方で、経営判断が適切に行われる環境整備が不可欠になってきました。「守り」の必要性は今も変わらないのです。ロスの最小化、明らかな不健全で非効率な経営へのチェック機能を果たす役割を担う監事への期待は大きいのです。

しかし、そのような守りだけでなく、「攻め」の経営の必要性が高まるに従い、監事監査の在り方も、企業の監査役監査に近似してきます。組織の発展にはリスクテイクが不可避というのが常識であるとするれば、「好機」と思っている、それがリス

クに転じる可能性もある点で、経営者の責任は重いとともに、それをチェックする監事の責任も重くなります。たとえば、ある学校法人が積極的に機会の獲得に動き、学校法人の財務基盤の拡充のために資金調達を行い、積極投資を行うとすれば、それは通常の営利企業の経営と異ならないのです。このような組織体には、リスク管理体制を含む内部統制システムが必要となるのは当然というのが常識であります。無謀な攻撃は破滅に至る危険を伴います。攻めの場面にこそ組織のガバナンス体制の整備が必要です。

内部統制システムは、組織経営における「守り」にも「攻め」にも有効なツールである。今後、学校法人は、「守りのガバナンス」と「攻めのガバナンス」を同時に実現するための内部統制システムを整備することがより一層求められることになるかと予想されます。それゆえ、監事は、学校法人にかかる内部統制システムが適切に整備されているかどうか、そして、各理事がこれを適切に運営し、善管注意義務を尽くしてその職務を履行しているかどうかをチェックすることがコアの業務になります。

### (3) 「内部統制システム」の整備

内部統制システムの構築の第一歩は、多くの学校法人に存在する業務執行体制を学校法人全体で体系化から始まるでしょう。目標を設定し、その目標を達成するための実施計画を立案し、実行し、その遂行状況をチェックして修正し、次の目標につなげていく。いわゆる PDCA サイクルであります。学校法人においても「中期計画の策定と実行」が求められているのは、ある意味で必然です。そのサイクルを回していく際に、「内部統制システム」の整備は不可欠です。

内部統制システムについて、最初から完璧なものを作ろうと思うと決して容易ではありません。

内部統制システムは「永遠の未完成」と考えるほかはありません。常に不備がありうることを認識し、それらを早期に発見して是正して、よりよきものを作り上げていく、息の長い作業が求められるのです。監事監査はそのような内部統制システムの充

実があれば、学校法人の業務遂行状況、財務の状況、さらには理事の職務遂行状況、評議員会の活動状況（会計監査人設置学校法人では会計監査人の活動状況）などをチェックする自身の職責を適切に遂行し、効率的に行うことも可能となります。

#### （４）学校法人ガバナンスコードへの期待

内部統制システムの具体的な方策については、改正私立学校法は、大学が自主的に設ける「ガバナンスコード」に期待しています。ガバナンスコードは自主ルールであり、学校法人あるいはその団体自身が積極的にルール作り、内部統制システムについていえば、モデルづくりをすることが期待されているといえます。自律が私立学校法の本質だとするならば、その自主性を発揮する貴重なチャンスが到来したということです。

モデル方式は形だけの遵守になる危険性を伴い、過度の依存と期待はしないほうがよいのです。何が求められているのかの実質について、各学校法人関係者が理解することこそが不可欠です。努力を要することではありますが、せつかくの機会を形式墨守で終わらせてはもったいないのです。

内部統制システムの整備を求めた「学校法人のガバナンスに関する有識者会議」や「学校法人ガバナンス改革会議」の諸提言、私立学校法改正につながった「学校法人制度改革特別委員会」の議論やとりまとめなどは、改正法の真の趣旨を理解し、実質を実現する参考資料となるでしょう。大学監査協会がとりまとめた「学校法人ガバナンスにおける内部統制・監事監査の意義」「学校法人の監事の職務と職務遂行における善管注意義務」などの資料も参考となるでしょう。

### 監査課題研究会議（9月）

日 時：2023年9月8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：『私立学校法改正における内部統制の再構築及び私立大学における

研究力・産学連携の発展のために監査はどのような役割を果たすべきか』

講 師：植草 茂樹 氏（公認会計士）

私立学校法改正において、学校法人において内部統制システムの整備が求められることとなった。令和7年4月までに内部統制事項の決定や内部規則の作成が求められています。令和5年9月時点で具体的なものは示されていないのですが、会社法施行規則に準じる規則が定められると想定されます。すでに国立大学法人では先行して内部統制の諸規則などが定められており、参考にされたい。

内部統制の考え方はその目的として「業務の有効性と効率性」、「財務報告の信頼性」、「関連法規の遵守（コンプライアンス）」、「資産の保全」という4つがあり、その構成要素として「統制環境」、「リスク評価と対応」、「統制活動」、「情報と伝達」、「モニタリング」、「ITへの対応」の6つがあります。これらは民間企業で定められたフレームワークですが、学校法人にあてはめた場合、それぞれの特殊性を考えなければなりません。

学校法人における特殊性とは、たとえばコ

ンプライアンスにおいて、監督官庁から公的研究費の管理や研究倫理、安全保障貿易管理など、新たな法的な要請があるたびに、学内の仕組みを作ってきたために、それぞれのコンプライアンスの要請に基づき委員会などを作り要請に応える仕組みにはなっていますが、コンプライアンスの項目ごとにPDCAサイクルが構築されているため、全体最適にはなっておらず、各委員会等がそれぞれ現場に周知や研修が行われるため、現場に負荷がかかる仕組みになっていることが多く、これは「情報と伝達」の課題でもあります。今後、監査を行う際には、現場に負荷がかかっている場合、コンプライアンス全体の最適化を検討するよう指導が必要です。

私立大学における研究力の発展のための監査では、現在、内閣府で進めている研究者の研究時間の確保をテーマとして設定した。研究時間の確保には研究者の支援を国としてどう行うかというテーマだけではなく、各大学

内における全体最適化の取組が必要であることが提言されています。

その一つの例として、「大学入試問題作成の負荷軽減」・「大学内の会議を削減」などが挙げられており、各大学の取組として、研究者の負担をどう減らすことができるのかを監査の視点でも取り上げることも検討されたい。

私立大学における産学連携の発展のための監査では、国立大学の産学連携の仕組みが進んでいることを提示し、私立大学でも取り入

れることが必要なことをテーマとして設定いたしました。現在、経済産業省が中心となって、企業との産学連携において大学等の「知」の価値を可視化することを提案しており、国立大学等で組織対組織の産学連携や学術指導制度など、新たに企業との産学連携の契約を行うことが進められています。各大学において、これらの動向を踏まえ、学内の産学連携の制度について監査の視点でも取り上げることを検討されたい。

## 監査課題研究会議(9月)

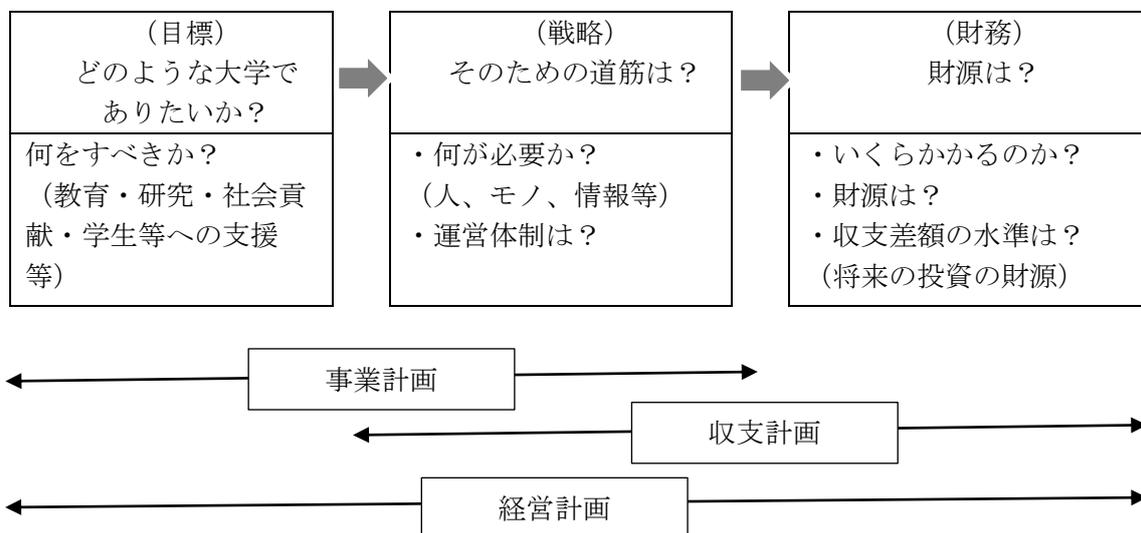
日 時：2023年9月20日(水)  
場 所：日本カメラ財団 J C I Iビル6階会議室  
テ ー マ：『大学財政に関する監事監査の役割』  
講 師：奈尾 光浩 氏(公認会計士)

### 1. 大学経営における中期経営計画の意義

教育研究はその性格上、1事業年度で成果を上げるのは難しく、また、収入及び支出も固定的な性格が強いものが多く、収支が悪化した場合は、中期的に改善していくしかありません。したがって、大学においては、5年程度を目途

とした中期経営計画を策定し、これを確実に実施していくことが重要であり、私立学校法でもその作成を求めています。

中期経営計画の策定にあたっては、以下のプロセスで検討する必要があります。



営利を目的とする企業と異なり、学校法人は利益追求を目的とするものではありません。しかしながら、教育研究の向上を図るためには、財源の制約の中で求める水準をどのように達成していくかを全学的に考えていかなければなりません。ただし、資金には限界がありますが、経営者の強いリーダーシップの下、最適な組織

や運営体制の構築、最適な人材配置等によって目標とする成果を上げることが可能であることも留意する必要があります。

監事は、中期計画策定のために学内で上記のような議論が十分に行われ、中期経営計画が過去の推移を形式的に延長したのではなく、各部署が作成した計画を単にとりまとめたもの

(いわゆるホッチキス計画)になっていないことを確かめる必要があります。

## 2. 収支差額の意義

学校法人は人件費、経費、施設設備関係の支出を経常的に行いますが、これらの支出は、資金の減少であるため、必ず資金収入によって回収されなければなりません。赤字とは、支出が収入によって回収されない状態であり、これが継続するといつの日か資金が枯渇し大学が存続できなくなるからです。

なお、施設設備関係支出については、通常1年では回収できないため、減価償却額というかたちで耐用年数期間中の各事業年度に費用を配分し、その回収を図っています。したがって、減価償却額を控除して算出される経常収支差額が赤字であってはならないというのが学校法人経営における前提となります。

また、将来の投資の財源として、一定水準の経常収支差額の黒字が必要となりますが、これをどの程度に設定するのか(例えば、基本金組入後の事業活動収入の均衡を目標とするのか)

は、経営方針として明確にする必要があります。

## 3. 経常収支差額のマイナスへの対応

経常収支差額のマイナスが継続している場合、何らの対応が行われなければ、いずれ資金が枯渇し、倒産という状況に陥りますが、このような状況を改善するためには、収入を増やすか支出を削減するしかありません。しかしながら、医歯系を除く大学においては、収入の大部分は学生生徒等納付金であり、学生生徒等の定員数でほぼ決定されてしまいます。支出も大部分は人件費であり、教職員数や給与水準を短期間で劇的に削減することは困難です。したがって、年度予算や中期計画における収支見込みの確実性を監事は確かめる必要があります。

なお、収支の悪化が継続し、改善が見込めない場合には、設置する学校のポートフォリオの見直し(募集停止や設置者変更等により、やめる、まとめる、分ける等)や法人自体の合併等の外科的な対応も検討課題となることに留意する必要があります。

## 監査課題研究会議(10月)

日 時：2023年10月11日(水)  
場 所：日本カメラ財団 J C I I ビル6階会議室  
テ マ：『私立学校法改正とガバナンスを考えるーハードローの整備・ソフトローの活用から自主性と自律性に適うガバナンス構築のために』  
講 師：佐藤 信行 氏(中央大学 副学長 法科大学院教授)

過去3年以上議論の混乱が続いた学校法人制度改革について、5月8日の「私立学校法の一部を改正する法律」公布で区切りをみたことを踏まえ、各学校法人の寄附行為の変更や当協会等の大学ガバナンスコード改訂の前提となる課題整理を行った、同日の研究会の概要です。

今次私学法改正では、いわゆる審議会が3つも組織された。最初の2つは、私学団体関係者を構成員とせず、他の法人制度改革を範とする特徴で共通するが、特に2つ目の「学校法人ガバナンス改革会議」は、『強固なガバナンスなくして教学の自治なし』との考え方の下、学校法人運営のプロセス・実態が透明性のある形で適時・適切に情報開示がなされるべきであり、

学校法人経営は『評議員』による学校法人の業務の基本方針の決定の役割と、『理事・学長等』の業務執行の役割、さらに『評議員・監事・会計監査人』による監視・監督の役割を明確にしたガバナンス体制を確立する」との大規模な制度改革を提案しました。

これには私学関係者等から「特に評議員会を株主総会と同視し、コーポレートガバナンスの考え方をそのまま私立大学の経営に導入しようとする点は、理論上合理性を欠く」といった強い批判があり、文部科学省は、私学団体関係者も構成員とする「学校法人制度改革特別委員会」を設置して、同委員会が策定した「執行と監視・監督の役割の明確化・分離」の考え方から

理事・理事会、監事及び評議員・評議員会の権限分配を整理し、私立学校の特性に応じた形で「建設的な協働と相互けん制」を確立する、との方向性修正を行った報告書をもとに法改正を行ったのです。

今回、学校法人の最高意思決定機関は理事会である等、私立学校法の基本構造は維持されましたが、法的規律が強化され、各法人や私学団体には、原則として2024年度末までの新法対応が求められました。

そこで重要なのは、そもそも日本国法は、学校教育法で学校を定義した上で、学校を設置できるのは、①国、②地方公共団体、③学校法人に限るとして、学校とその設置法人の相対的分離を定めている点であります。この結果、教育法制（教育基本法→学校教育法→大学設置基準…）と設置法人法制（私立学校法、国立大学法人法、地方独立行政法人法等）の2元性を起点にガバナンス上の諸課題が導出されますが、私立学校法は引き続き各法人の裁量を相当認めるから、各法人は、教育研究、社会貢献という大

学に求められる機能を健全に果たす基盤として、学校法人ガバナンスと教学ガバナンスの関係を自ら確立しつつ、その総体を高度化させる必要が生じます。

この際、学校法人とその設置する学校の公的性質に鑑みると、制度の設計・運用には説明責任が伴います。特に、私立大学界において一般に「優れたガバナンス」に適するとされるのは別の制度設計・運用の選択には、より重い説明責任が伴うといえ、ここに私学団体において論点と Good Practice 等を調査研究してとりまとめる大学ガバナンスコードが、改めて重要となるのです。

こうした観点から、本報告の最後には、2023年10月段階で検討中であった当協会版大学ガバナンスコード改正の方向性（監事に関するコードの「改正たたき台」を含む。）が提示され、参加者との活発な質疑が行われました。

なおその成果は、2024年7月3日付の同コード改訂内容に反映されていることから、詳細については、そちらをご覧ください。

## 監査課題研究会議(10月)

日 時：2023年10月17日（火）  
会 場：日本カメラ財団 J C I I ビル6階会議室  
テ ー マ：『教育テックを活用した大学における DX と監査の進化』  
講 師：原山 青士 氏（株式会社H&Eテクノロジー 代表取締役OCC教育テック総合研究所 上級研究員）

大学におけるデジタルトランスフォーメーション（DX）が求められる時代が到来しています。2023年7月に中央教育審議会からは、2040年に大学入学者が定員の8割程度にまで減少するとの予測が公表され、すでに大学の統合や募集停止が増加している現実があります。この状況に対応するためにも、大学におけるDXは不可欠です。

では、DXとは何でしょうか。経済産業省は、DXを「企業等がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して顧客や社会のニーズに基づき、製品やサービス、ビジネスモデルを変革し、業務プロセスや組織文化を一新し、競争上の優位性を確立すること」と定義しています。大学進学者数が増加してい

る間は、市場規模の拡大でDXの必要性は感じにくいかもしれませんが、入学者数の減少が予測される現在は、DXによる変革や競争上の優位性の確立が急務となっています。

具体的には、教育DXではAIやビッグデータを利用して学生の学習状況を深く理解し、適切なフィードバックを提供できます。リアルタイムでの学習データ収集と分析により、教育内容の調整や学習経験の最適化が教育者に可能となります。講義の品質情報を集約してPDCAサイクルを実現することもできますし、研究DXによっては分野や組織を超えた研究を推進し、経営DXではデジタル化による業務効率化とデータ可視化による経営の高度化が実現します。

DX の進展は大学監査にプラスの影響を及ぼします。データ主導型の監査を通じて教育の品質をより精緻に評価することなどができるようになるからです。しかし、DX の進捗が遅れている現状では、監査にも限界が生じているのではないのでしょうか。DX を通じてデータを取得できるようになれば、以下のような問題も解決できるようになります。

- 教育内容はシラバス以上に把握できていますか？
- 法人傘下の学校の教育内容は把握できていますか？
- GIGA スクール構想が進み、高校での1人1台端末配布や ICT 教育の普及が進んでいる中、大学の DX が遅れていると評判が落ち、入学者数に影響が出る可能性がありますか？
- 教職員は本質的な業務に集中できていますか？
- 経営指標は可視化されているのでしょうか？

IT ガバナンスを推進するためには、経営ビジョンを明確に描き、関係者を巻き込み、現状と目指すべき状況の差を埋めるためにデジタル

技術を活用してビジネスモデルや組織文化の変革に取り組むことが不可欠です。これにはトップのコミットメントが必要です。その上で、具体的に推進するためにまず実行いただきたい案を3点挙げさせていただきます。

1点目に、現状の把握を行いましょ。現状のIT導入状況の可視化を行ってください。大学だけでなく、附属の幼稚園・小学校・中学校・高等学校についても同様です。2点目に、法人ビジョンに合わせた教育IT中期経営計画を策定してください。適切なIT施策を実施しなかった大学の評判は低下し、少子化により経営が困難になる可能性があります。導入時には経営に活かせる指標の取得を設計し、監査の進化にもつなげてください。3点目に教育CIOを養成しましょう。教育CIOの役割の設置と、その人材育成を提案してください。

デジタルトランスフォーメーションが大学教育と監査にもたらす革新は、少子化が進む中で大学経営が直面する困難に対処するための鍵となるはずで。

## 監査課題研究会議(10月)

日 時：2023年10月25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：『監事に求められる監査事項の基本  
—絶対に抜けてはいけない監査活動のポイント—』  
講 師：奈尾 光浩 氏(公認会計士)

### 1. 監事の職責

監事の職務を一言でいえば、理事による不適切な業務執行の是正であり、私立学校法(私学法)改正後においても、以下の職務を果たす必要があります。(なお、条文はいずれも私学法改正後のものを記載しています。)

- (1) 学校法人の業務及び財産の状況並びに理事の職務の執行状況の監査及び監査結果の理事会、評議員会、理事選任機関への報告(52条1項)
- (2) 学校法人の業務及び理事の職務執行に関する不正の行為又は法令もしくは寄附行為に違反する重大な事実の発見又はそのおそれがあると認められるときは、遅滞なく、その旨を理事会及び評議員会並びに所轄庁に報告(56条2項)

- (3) 理事が学校法人の目的の範囲外の行為その他法令若しくは寄附行為に違反する行為又はこれらの行為をするおそれがあり、当該理事の行為によって当該学校法人に著しい損害が生ずるおそれがあるときは、当該理事の行為を差止(58条)

また、改正後の私学法においても、監事に対し任務懈怠による学校法人に対する損害賠償責任(88条)及び悪意又は重過失による第三者に対する損害賠償責任(89条)が規定されています。

特に、監査報告の記載、または記録すべき重要な事項について虚偽の記載・記録を行った場合は、第三者に対する損害賠償責任を負うことに留意する必要があります。

## 2. 監事監査の対象としての内部統制システム

監事が学校法人の業務監査（学校法人の業務及び理事の職務の執行状況の監査）を適切に実施するためには、不正や法令・寄附行為違反を自ら予防ないし早期是正できる体制が法人内に構築されていることが前提となります。また、監事監査が適切に実施されることを確保するための体制が確立されている必要があります。

文部科学大臣所轄学校法人等は、いわゆる「内部統制システム」を整備する義務（148条）を負いますが、ここで求められる体制は以下のように規定されています。（36条第3項第5号、改正私学法施行規則13条）

＜学校法人として整備すべき体制＞

- ①理事の職務の執行が法令及び寄附行為に適合していることを確保するための体制
- ②理事の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制
- ③損失の危険の管理に関する規程その他の体制
- ④理事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
- ⑤職員の職務の執行が法令及び寄附行為に適合することを確保するための体制

＜監事の職務の執行に関する事項＞

- ①監事の補助職員に関する事項
- ②補助職員の理事からの独立性
- ③監事の補助職員に対する指示の実効性の確保
- ④理事及び職員が監事に報告をするための体制  
その他の監事への報告に関する体制
- ⑤監事に報告をした者が不利な取り扱いを受けないことを確保する体制
- ⑥監事の職務の執行に関する費用の前払又は償還
- ⑦その他、監事の監査が実効的に行われることを確保するための体制

監事の業務監査において、内部統制システムが適切に整備運用されていることを検証し、改善すべき不備があれば早急な是正を理事長に要

請する必要があります。また、監事の職務の執行に関する体制について不備がある場合は、早急に改善を求めなければなりません。

## 3. 内部統制システムの無効化への対応

内部統制システムの主たる目的は、不適切な業務執行の予防ないし早期是正にあると考えられるため、不正や法令・寄附行為違反を実行しようとする者は、当然にその無効化を図ります。特に経営者は内部統制システムの頂点にいるため、比較的容易にその無効化を図れる立場にあるため、監事が中心となってこれに対応しなければなりません。

したがって、監事は、内部統制システムの整備運用状況だけでなく、理事の決定及び執行の適切性について直接監査することも必要となります。

理事会だけでなく、重要な意思決定が事実上確定する会議がある場合には、これに必ず出席し、たとえば、以下の観点で決定プロセスの適切性及び決定内容の合理性を確認することが必要なのです。特に、決定プロセスや決定内容に著しく不備がある場合は、当該会議において監事として意見を述べるのが求められるのです。

- ①事実認識に重要かつ不注意な誤りはないか
- ②不適切な議事運営が行われていないか
- ③意思決定内容は法令・寄附行為に違反していないか
- ④明らかに合理性を欠いた決定が行われていないか
- ⑤独立性のある専門家の意見を入手しているか
- ⑥収支や財政状態に対する影響が十分検討されているか
- ⑦意思決定の内容が理事等の利益又は第三者の利益ではなく、法人の利益を第一に考えられているか

## 監査課題研究会議(10月)

- 日 時：2023年10月31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：『私立学校法改正を通じた理事・監事・評議員の機能強化  
—各機関の連携とグループガバナンスを中心に』  
講 師：尾形 祥 氏（早稲田大学 法文学術院教授）

令和元年私立学校法の改正時における国会の附帯決議では、学校法人制度の在り方について不断の見直しを行うことが確認されました。これを受けて、同年12月20日に文部科学省が設置した「学校法人のガバナンスに関する有識者会議」、さらに、令和3年6月の閣議決定に基づき、文部科学大臣直属の会議として設置された「学校法人ガバナンス改革会議」において、ガバナンスを確保するためにふさわしい学校法人制度の在り方が引き続き審議され、検討結果がとりまとめられました。これらの会議では、「理事による業務執行の監督機能を強化すること」が改革の基本理念に据えられました。

その後、令和4年1月に「文部科学省・学校法人審議会学校法人分科会」に設置された「学校法人制度改革特別委員会」は、従来の改革理念を継承しつつ、私学関係者の合意形成を丁寧に行いながらその検討結果をとりまとめ、各機関の「建設的な協働とけん制関係の確立」を改革の趣旨としました。

特別委員会の検討結果を踏まえ、同年5月20日、文部科学省は、「私立学校法改正法案骨子」を公表し、令和5年2月17日の閣議決定を経て、私立学校法改正法案が国会に提出され、国会での審議・可決を経て、同年5月8日に「令和5改正私立学校法」が公布されました。

本報告では、改革の理念を確認した上で、令和5改正私立学校法においてどのように各機関の権限が強化され、また、かかる権限行使の実効性を確保すべく、各機関はいかに連携すべきかについて検討しました。

令和5年私立学校法の下では、理事、監事や評議員、さらには、新たに導入される会計監査人の資格・解任等の手続や各機関の職務・運営等の管理運営制度が設けられており、それらの制度には、各機関が情報を共有し、連携を強化するための規制が含まれています。たとえば、

評議員会の招集権限は、原則として、理事に付与されていますが、一定の場合には、評議員や監事にも評議員会の招集権限が付与されます。評議員会が適切に開催され、その場で各機関は情報を共有し、必要に応じ、各種の監督是正権限を行使することが求められましょう。

このように本報告では、各機関の「協働・けん制関係」の確立という令和5年私立学校法の趣旨を実現するために、各機関は具体的にどのように連携し、その権限を行使すべきかについて考察しました。

また、令和5年改正私立学校法は、大臣所轄学校法人等について、一定の寄附行為の変更、解散、合併の決定は理事会の決議とともに評議員会の決議がなければそれらの効力が生じないとする旨の規定や内部統制システムに係る理事会の決定、常勤監事の選定、並びに会計監査人の設置を義務付ける規定等を新設しており、ガバナンスの向上が図られています。大臣所轄学校法人等では、内部統制システムを活用し、情報を共有した上で、各機関は健全かつ効率的に意思決定や監督を行い、学校法人の適切な運営を実現することが求められます。

なお、学校法人の中には、学校法人グループを形成するものも少なくないのですが、令和5年私立学校法は、学校法人グループの内部統制システムに係る決定を理事会に義務付けるには至りませんでした。

しかし、同法の下では監事と会計監査人に子法人の調査権限を付与しており、グループ経営を展開する学校法人のガバナンスが一定程度強化されたといえる。もっとも、子法人の中には、株式会社等の営利法人も含まれることがあり、公共性を有する学校法人の監事や会計監査人がこうした子会社についてどの程度調査権を行使し、監査すべきかについては引き続き慎重な検討を要することになります。

## 教学監査研究会議（11月）

日 時：2023年11月7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・マネジメント体系の中での教学監査の位置づけ・枠組みとその監査の視点』

講 師：安岡 高志 氏（帝京大学 高等教育開発センター長）

演題の副題にある「大学経営の目的達成のためのガバナンス・マネジメント体系の中で

の教学監査の位置づけ・枠組みとその監査の視点」を理解するために、ガバナンスについて事例を用いて最初に解説を行いました。

一般的には、コーポレートガバナンスとは、企業における不正行為を未然に防止し、公正な判断・運営することを目的として仕組みを構築することを指し、日本語では「企業統治」といわれていますが、これでは大学経営のためのガバナンスとしてはほとんど意味をなしません。

コンプライアンスとは「法令や企業規則、企業倫理などを守ること」、コーポレートガバナンスは「法律や企業内のルール、規則を守るための仕組みを作ること」となると少し意味を持ってきます。

ガバナンスはギリシャ語の“kubernan”を語源とし、「舵取り」を意味します。英語からきているガバナンスは「統治・支配・管理」という意味で、わかりやすく述べますと「ある組織をまとめるための方針やルールを定め、それらを組織内の人々によく理解させ、実行させること」となりますと大学経営のためのガバナンスとして意味を持ちますので、このように理解するとよいことを解説し、最終的にはルールを守る文化を醸造することであると説明を行いました。

ユニバーシティ・ガバナンス・コードとは大学がガバナンス強化を図るうえで参照すべき原則・指針を示したものであり、大学監査協会の【基本原則1：大学設置法人として、設置大学の目的を達成するために必要な環境の整備】では次のように謳っていることを紹介するとともに解説を行いました。

「設置する大学が学術の中心として、広く知識を授けるとともに、深く専門の学芸を教授研究し、知的、道徳的及び応用的能力を展開させることを目的とする組織であり、また、その目的を実現するための教育研究を行い、

そ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ものであることに鑑み、これらのために必要な環境を整備し、大学の持続的成長を図るべきである。」と述べられており、さらに、具体例として次のように記載されていることを紹介いたしました。

【原則 1-1 目的等の明確化と公表】 学校法人とその設置大学は、

- ・どのようにして、また如何なる学術の中心となるか
- ・どのようにして、また如何なる知識を広く授けるか
- ・どのようにして、また如何なる専門の学芸を深く教授研究するか

・・・と続くので、これらのことをエビデンスの作成のために成文化や組織を構築するのみではなく、成文化した内容を守ったり、実行したり、組織が機能するようにする文化を醸造する必要があることを説明いたしました。

健全な教学ガバナンスとは、教学マネジメントシステムが構築され、教学組織の目的を達成することが大学の価値向上と永続的発展に貢献する仕組みになっているばかりでなく、それを達成しようとする文化が醸造されている必要があります。

教学監査は、この教学ガバナンスが健全になるように教学マネジメントシステムが構築され、運営されているかについて点検・評価することであり、ある意味において点検・評価を行う監査では上手なフィードバックをする必要がありますので、そのためには PDCA サイクルを回すスキルやロジックツリーを作るスキルなどの修得も必要であることを説明いたしました。さらに、教学監査の視点とチェックリストの活用法についても事案を交えながら解説いたしました。

## 内部監査研究会議(11月)

日 時：2023年11月28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：『会計検査制度と指摘事例』  
講 師：齋藤 栄三郎 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)

## 監査課題研究会議(12月)

日 時：2023年12月4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：『実効性ある中期計画の反映がもたらす統合報告と大学価値の伝え方としての統合報告の視点—計画と成果に対する監査視点—』

プログラム：Ⅰ.「大学の価値創造プロセスを伝え、実効性のある中期計画が反映された統合報告書」

講 師：青木 志帆 氏(東京大学 財務部決算課長 財務経営本部 財務経営マネジメント部門長 IRデータ室 副室長)

### Ⅱ.「大学ガバナンスや情報公開・説明責任を巡る潮流を監査とIRの関係から捉え直す」

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・地域創生学部教授 一般社団法人大学IRコンソーシアム代表理事)

#### 大学の価値創造プロセスを伝え、実効性のある中期計画が反映された統合報告書

東京大学財務部決算課長 IRデータ室副室長 財務経営本部財務経営マネジメント部門長

青木志帆

2021年9月、東京大学では、新たな行動指針「UTokyo Compass」を公表し、20ある目標のトップに「自律的で創造的な大学モデル(新しい大学モデル)の構築」を位置づけました。これは、大学が生み出す知を社会的な価値に結びつけ、社会からの支持、支援との好循環を創り上げることで自律的な経営を可能とする財政基盤を築き、次なる教育研究へと結びつけていく好循環の仕組みを作ることです。

国立大学法人には必要な経費の全部又は一部に相当する金額を国が交付することが法律上定められ、収支相承の考え方が取り入れられています。しかし、常体化したまま少しも好転しない国の厳しい台所事情と、複雑長期化する地球規模的課題への貢献に対する社会からの強い期待の双方に対応するには、収入源を国に頼らず多様化させ、自らの判断で必要なところに先行投資をし、教育研究活動を向上させ、価値を生み出し続けなければなりません。

そこで、東京大学では、2010年代後半ころから、財源の多様化に向け、大学全体で、保有する知的アセットの正当な価値付け(値付け)に繋げる取組を積極的に行ってきました。外部資金獲得額は年々増加傾向ですが、そのほとんどが用途制限のある収入であり、自らの判断で再投資を可能とさせる用途制限のない(あるいは少ない)収入は、過去5年間横ばい状態です。

外部資金の多くを占める国の競争的資金(補助金)は、活動の幅が国の方針に沿う活動に限定され、かつ年限つきのため、自由度も持続性もありません。こうした補助金型の単年度マインドから脱却するには、海外トップ大学のようなEndowmentを活用した中長期的な視野に基づく財務経営へと転換させる必要があります。国への規制緩和の働きかけはもちろんのこと、寄附金、企業との協創の中で得られるオーバーヘッド、保有不動産の活用等、再投資に回すことが可能な収入を増やすことを強化しています。実態はなかなか厳しく、2016年から開始した企業との組織同士の包括連携「産学協創」も、いまだにインプットの積み上げプロジェクトで構成されており、本来目指していた大学の教育研究活動そのものを収益化する姿には至っていません。

2018年から東京大学が主体的に開示している統合報告書は、それらの課題を打破することを目的としたステークホルダーとの対話のツールです。大学が、様々なセクターから支持・支援をいただくには、自分たちの活動を戦略的に外の目にさらすディスクロージャーが必要です。とはいえ、企業の場合、活動は遅かれ早かれ最終的には財務活動に帰結します。しかし、大学固有の知的アセットの価値の多くは公共財の性質をもち、その活動のほとんどが収益という形で実現しません。公共性を柱に、組織や組織が生み出す価値を財務の話と絡めながら説明することの難しさを痛感しつつ、企業の統合報告書を読み慣れた読み手に対する試行錯誤を重ねています。例えば、6作目となる2023年版では、「戦略的な大学版フレームワーク」の掲載等、

企業とは異なる時間軸の中で教育研究活動を続けている大学ならではの統合報告書の構造化を試みました。

統合報告書は組織のビジョンを組織内に浸透させ、組織への求心力を向上させるためのツールとしての副次的な効果もあります。2019年から新規採用職員研修にて活用してきましたが、2024年から徐々に対象を拡大していこうと、まずは活用頻度の高いファンドレイザーに向けた勉強会を開催する予定です。是非とも多くの大学でも取り込まれることを期待しています。

### 大学ガバナンスや情報公開・説明責任を巡る潮流を監査とIRの関係から捉え直す

大正大学 エンrollment・マネジメント研究所所長・地域創生学部教授 一般社団法人大学IRコンソーシアム代表理事

福島 真司

大学は、教育研究を通じて、継続的に社会へ貢献していく存在です。そのため、大学には、教育研究機能を長期的視点に立って向上させ、その価値を高めることが求められます。このような大学の価値向上の取り組みは、大学の本来的な活動そのものといえますが、その内容は、毎年度公表される法定の財務報告や事業報告書だけから読み取ることは困難です。そこで、大学法人の強みを、大学を取り巻くステークホルダーに情報公表したり、そのことで説明責任を果たしたりする際に、IR (Institutional Research) 機能が活用されてきました。

多くの大学では、IRが、保有する定量的なデータをファクトブックとして公表しています。これは、学生数や教職員数、大学入試における志願者数や入学者数、休退学者数やその割合等、学生データを中心に、ワンストップで欲しい情報を見られるように、各大学が工夫を重ねて公表するものです。これに加え、学生アンケート調査や卒業生アンケート調査、大学によっては、新入生アンケート調査や保護者アンケート調査等、毎年度実施する調査結果を公表する大学も多数ありますし、近年は、これらのデータうち、特に周知したいものを集めた「データで見る〇〇大学」という情報公表の仕方も増えてきました。これらの取り組みは、IRを活用しつつ、企業で言うところのInvestor Relationsのように、ステークホルダーとのコミュニケーションの一翼を担っているともいえます。

これに加え、東京大学の取り組みを嚆矢として、「統合報告」(Integrated Reporting)に取り組む大学も徐々に増えてきました。「統合報告」は、組織の長期的な経営戦略と社会的価値とを融合するものですが、①組織の存在意義を包括的に捉え直す、②そこから組織の社会的価値を見出す、③長期的な経営の視点からこの価値を戦略的に強化する、④そして情報発信する、という4つのステップで実施されるものです。

「統合報告」があらゆる組織に求められる世界的な潮流の中で、高等教育においても、ミッション再定義、3ポリシーの見直し、中期計画の策定、情報公表と説明責任等を迫られることとなってきました。大学ガバナンスの果たすべき役割も、単に経営者を監視するだけではなく、自学の存在意義を踏まえ、社会に価値を生み出し、それを情報発信し説明責任を果たすというプロセスを、組織が持続可能な存在であるように統制することと、その概念や活動も大きく広がりを見せていることとなっています。

社会的にも耳目を集めた最近の学校法人ガバナンス改革議論は、「私立学校法の一部を改正する法律案」が2023年4月26日に衆議院にて可決されたことで決着を見ましたが、一連のガバナンス強化の流れと、大学及び学校法人の統廃合が予測される高等教育環境は決して無縁ではないでしょう。

大学ガバナンスに対する監事の役割も、当然ながら広がりを見せています。筆者は度々、監事機能の高度化には、IRとの連携が必須であることを説いていますが、それはすなわち、IRの役割に、大学ガバナンスに果たすべき役割が加わることも同義です。IRには、教学組織のみならず、理事会、評議員会、監事に必要なデータを提供し、それぞれの組織を横断する、データという「共通言語」を創り出す役割が、今後必須となるでしょう。

最後に、大学ガバナンス改革の潮流を、私立大学はチャンスと捉えるべきです。主体性を持ってIR機能を積極的に活用しながら、自学の教育・研究の質を向上させましょう。そのためには、自学のガバナンスコードも重要な役割を果たします。大学は、高等教育政策実施機関ではなく、高等教育機関なのです。ガバナンス改革の潮流は、自学の自主性、自律性を高める、正にチャンスです。

## 監査課題研究会議(12月)

日 時：2023年12月14日(木)  
場 所：日本カメラ財団 J C I Iビル6階会議室  
テ ー マ：『改正私立学校法による監事監査への影響と留意点』  
講 師：奈尾 光浩 氏(公認会計士)

### 1. 私立学校法(私学法)改正による監事監査への影響

多くの学校法人では私学法改正に対応した寄附行為の変更作業も最終段階に入っており、関連する諸規程の見直し作業も進行しているものでしょう。監事が改正私学法に対応しなければならない主な課題として、以下が考えられます。

#### (1) 会計監査人の評価体制の確立

改正後は、会計監査人の選任等に関する議案の評議員会への提出は監事が行うこととなり、財産の状況に関する監事の意見は会計監査人の監査の方法と結果を評価することにより行われます。したがって、会計監査人の評価基準や選任・再任・不再任に関する手続等について規程により明確にする必要があります。なお、その前提として会計監査制度の意義や監査基準の内容等の理解を深めることも望まれます。

#### (2) 内部統制システムの評価方法の確立

文部科学大臣所轄法人等は、内部統制システムの整備が義務付けられます。内部統制システムに関する理事会決議の内容と運用の状況は事業報告書に記載され、監事の監査対象となります。内部統制システムに対する具体的な監査の方法について早急に検討し、規程・マニュアル等として文書化しておく必要があります。

なお、私学法で求める内部統制システムには、監事監査の実効性を高める体制の確立も含まれているため、これについても点検し、改善すべき点があれば理事長に申し入れる必要があります。

#### (3) 評議員会への対応

改正私学法では、監事と評議員会との関係が規定されており、改正前と異なった対応が必要となります。

- ①監事の選任は評議員会によって行われる。
- ②監事は、理事が評議員会に提出する議案等を調査し、法令・寄附行為への違反や著しい不当事項があればその調査結果を評議員会に報告する必要がある。
- ③評議員会に出席し必要があれば意見を述べる

とともに、評議員会から説明を求められたとき必要な説明を行う必要がある。

- ④評議員会は、監事に対し理事の行為の差し止めの訴えの提起を求めることができる。

#### (4) その他

子法人等に対する調査権が監事に付与されず。これについては、実務上特に重要となるため、2で詳述します。

### 2. 子法人等に対する調査権の付与

私学法改正後は、監事の職務遂行上、必要があるときは子法人に対する会計に関する報告の徴求、学校法人若しくは子法人の業務・財産の状況の調査が可能となります。

ただし、これは学校法人の監査に必要な範囲で子法人等を調査できることとしたものであり、子法人等を監事の監査対象に含めるものではないと考えられます。

以下の懸念が生じた場合、子法人等に対する調査が必要と考えられます。

- (1) 子法人等が営む事業が文科学省通知で許容されている範囲を逸脱している可能性があります。

13 高私行第5号「学校法人の出資による会社の設立について(通知)」(平成13年6月8日)では、学校法人の教育研究活動を一層効率的に行われるために学校法人が2分の1超の出資割合で会社を設立することは差し支えないのですが、これに該当しない場合は2分の1未満にすることが適当としており、当該通知に抵触していないか確認する必要があります。

- (2) 子法人等の純資産額が著しく減少しているにもかかわらず、決算書上これを糊塗し、子法人等に対する出資の評価減や債権に対する徴収不能引当金の計上を回避している可能性があります。

(3) 子法人等に対する優越的地位を利用して、学校法人が収支差額の過大計上ないし過小計上を行っている可能性があります。

例えば、学校法人の収支差額を増加させるた

めに、学校法人が負担すべきコストの子法人等への正当な理由のない付替、正当な理由のない時価より高い価額での子法人等への資産の譲渡等がないか確かめる必要があります。

(4) 子法人等を利用した学校法人の役員・教職員による不正が行われている可能性があります。

子法人等は内部統制が比較的脆弱であることが多いことを悪用して、例えば役員等による子法人等の資金の不正な持出しや役員等に対する不正な支出等が行われていないか確かめる必要

があります。

(5) 子法人等を経由した間接的な寄付等により入試結果が不正に判定されている可能性があります。

子法人等を利用して不正等を行った場合、優越的な地位を利用した隠蔽工作が行いやすいため、発覚までに時間がかかる例が多くみられます。そのため、発覚したときには重大な問題となっている可能性があるため、このような状況を感知した場合、監事は直ちに必要な対応を行う必要があります。

## 監査課題研究会議(12月)

日 時：2023年12月22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：『学校法人ガバナンス改革における監事制度～その役割と責務』

講 師：尾崎 安央 氏(早稲田大学 法学学術院教授)

### 1. 令和5年改正の内容とその意義

令和元年私立学校法改正による監事制度の強化が不十分だったという反省のもとにその権限強化等がなされた改正法であります。その改正内容を概観いたします。

#### (1) 監事の選任

従来の私立学校法上の監事制度に係る最大の問題点は、その独立性の保障でありました。すなわち、監査対象である理事に選任権があったのです。そこで、改正法は監事選任機関を評議員会としました(45条1項)。加えて、理事と評議員との兼任禁止のほか、子法人の役員(監事・監査役を除く)・使用人との兼任禁止(46条2項)、2人以上の評議員との特別利害関係・監事相互間の特別利害関係をもつ者の排除(同条3項)など、監事の独立性を求めました。

監事の資質として、改正法は、「学校運営その他の学校法人の業務又は財務管理についての識見を有する者」を2名以上と決めました(45条1項)。単なる名誉職ではダメなのです。そのような人材確保の困難さも考慮されて、いわゆる補欠監事を選任することも認めました。

常勤監事制度が大臣所轄学校法人等に導入されました(143条1項)。監事の常勤は当たり前なので、ここでの「常勤」とは勤務体制であり、いつでも監事としての職務を遂行できる状況にあることを意味し、職員のような勤務体制とは異なるものです。

#### (2) 監事の任期

監事の身分保障は、任期にも反映されます。理事は最長4年(32条1項後段)に対して、監事は最長6年です(47条1項)。具体的には、各学校法人の寄附行為の定めによりますが、監事の任期を長くして監事の身分を保障し、監事監査の充実を図ろうとしての趣旨を理解して寄附行為を定めなければなりません。より独立性を高めるには、会社法のように、監事の報酬面での規制も必要であるといえましょう。

#### (3) 監事の権限(職務内容)

監事の職務権限(52条1項)からの監事の役割を考えます。第一に、学校法人の業務及び財産の状況並びに理事の職務の執行の状況を監査することです。ここに監事の存在意義が明示されています。第二に、理事会・評議員会・理事選任機関への報告、理事会・評議員会の招集請求、さらに理事会・評議員会出席権・意見陳述権、一定の事項についての同意権など、他の機関の役割の一部を担う。第三に、違法行為への対応や(56条2項、58条)、訴訟との関係(59条)のように、単なる監査機関にとどまらないので、一定の活動を要求されています。

監事の活動を支えるのは、情報です。理事会への出席権や調査権が規定されるのは情報収集のためです。

#### (4) 義務と責任

監事は会社との関係で委任に関する規定に従うものとされますので、その職務を遂行する際に、善管注意義務を尽くさなければなりません

(45条3項)。任務懈怠については对学校法人責任が規定され(88条)、職務を遂行する際に悪意・重過失があり第三者の相当因果関係のある損害が発生したときは第三者に対しても責任を負います(89条)。

## 2. 改正法における監事監査の在り方

### (1) 会社法における監査役等の法規制への接近

会社法のコーポレートガバナンスにおける最近の潮流は、執行と監督の分離であります。そして、内部統制システムの重要性、守りのガバナンスと攻めのガバナンス。これらは改正私学法の議論においても繰り返された基本的な視点・方向性であります。

### (2) 学校法人ガバナンス構造における執行と監督の分離

会社法のアナロジーでいえば、理事会は取締役会になります。なぜなら、いずれも、業務執行の決定と職務執行の監督の機関であり(私学法36条2項・3項)、法人代表者の選定・解職—学校法人では理事長の選定(同法37条1項)をする機関だからであります。執行機関としては、理事長・代表業務執行理事・業務執行理事がありますが(37条5項)、会社法では代表取締役・代表執行役・業務執行取締役などです。監督システムとして、学校法人は、理事会(36条2項)・監事(52条1項1号)・評議員会、そして会計監査人設置学校法人では会計監査人ですが、これも会社法と同じである。ただ、学校法人には株主総会に相当するものがないので、評議員会がこれに代替し、理事選任機関が設けられています。

### (3) 監事と評議員会制度との関係

評議員会の性格付けは、諮問機関としての性格を維持しつつ、他の機能も課され、大きく変わったといえます。特に監督機関として(67条・68条)、監事と相互に牽制と協働が求められています。

### (4) 監事と会計監査人制度との関係

学校法人会計は二本立てとなります。すなわち、私立学校振興助成法との関係での私立学校振興助成法会計と私立学校法会計であります。また会計監査については、会計監査人設置学校法人では会計監査は会計監査人が中心となり、監事は会計監査人の品質管理基準の遵守、職務遂行状況の監査が中心となります。そして、監事と会計監査人は、協働と緊張関係の両立が求

められます。これは会社法上の会計監査人設置会社の場合と同様です。

第一に、連携・サポートです。会計監査人の行う会計監査の実効性を確保するため、学校法人内部者としての監事は、情報の提供等について適切にサポートする必要があります。評議員会が会計監査人の選解任を行うが、その議案の決定権限は監事にあります(84条)。会計監査人の報酬等の同意権限も監事にあります(87条)。監事には、会計監査人としての適任者を選択し、その者に対して適正な報酬を与えることが求められています。他方、会計監査人は、会計監査において不正を発見した時の監事への通知が求められます。

第二に、緊張関係であります。監事は、会計監査人の職務遂行に関する監視等を行い、必要な場合には解任権もあります(83条2項)。監事は、会計監査人の職務の遂行を常に監視し、会計監査人の監査の結果に対して相当性をチェックします。

## 3. 若干の検討

### (1) 内部統制・内部監査と監事

内部監査(例:監査室)は、本来、マネジメントサイドの一部であります。内部監査も執行サイドの役員等による職務執行を対象としたチェック機関であります点で、その監査活動について情報共有することが可能であり、必要とされる場合も少なくありません。

### (2) 監事監査の環境整備

監事をサポートする監査スタッフの設置は必須でしょう。しかし、そのスタッフは法人の使用人であり、理事長以下の業務執行体制に組み込まれています。経営組織の上下関係にある指揮命令系統内の使用人である限りで、執行サイドの指揮命令に服することが求められます。とはいえ、監査スタッフは監事の監査業務のサポートをする役割であることから、ときに現経営陣にとって「不都合」なことに関与する可能性があります。会社法においても、そのような補助使用人(「監事」専属または兼任の使用人であり、内部監査における「監査室」とは一応区分される)の独立性が監査役監査の実効性を高めるうえで必要条件であると理解され、内部統制システムの一部に補助使用人の身分保障等に関する定めが置かれています(会社法施行規則100条3項など参照)。具体的には、公益社団法人日本監査役協会の監査役監査基準を参考にす

れば、「監査役は、企業の規模、業種、経営上のリスクその他会社固有の事情を考慮し、監査の実効性の観点から、補助使用人の体制の強化に努める」、「監査役及び監査役会の事務局は、専任の補助使用人が当たることが望ましい」、「監査役は、補助使用人の業務執行者からの独立性の確保に努める」とされており、学校法人でも、「補助使用人」の「独立性」を確保するのは監事の責任であると考えられます。また監査環境の整備についても、その不遵守が直ちに善管注意義務違反となるわけではありませんが、不遵守の態様によっては善管注意義務違反を問われることがありうる事項として、補助使用人の権限、補助使用人の属する組織、監査役の補助使用人に対する指揮命令権、補助使用人の人事異動、人事評価、懲戒処分等に対する監査役の同意権、必要な知識・能力を備えた専任又は兼任の補助使用人の適切な員数の確保、兼任の補助使用人の監査役の補助業務への従事の体制、補助使用人の活動に関する費用の確保、内部監査

部門等の補助使用人に対する協力体制を明確にすることが監査役の検討事項であるとされています。学校法人にも適用すべきであり、監査環境の整備は法人経営者の責任であるとともに、監事自身が監事監査の環境整備に積極的に取り組むことが求められていると考えられます。

#### おわりに

監事は、学校法人の機関（その構成員）がその職責を善良な管理者の注意をもって遂行しているかどうかをチェックする機関であります。監事と同様に監督機能を果たすものとして評議員会などがあります。業務執行の監督の効率性・実効性を考えて連携がスムーズに行えるようにする必要があります。いわゆる三様監査における第一関門としての内部監査部門との連携もまた重要であり、監査の効率性の観点からも組織内部における内部統制システムの整備（構築・運用）は不可欠となってきています。監事も内部統制システムの充実に向けて積極的に関与すべきです。

## [活動状況]

### (総会)

2023年3月23日	第27回総会	於：関西大学 東京センター
12月6日	第28回総会	於：関西大学 東京センター

### (理事会)

2023年2月28日	第58回理事会	オンライン（ZOOMを使用）
4月7日	第59回理事会	（書面審議）
10月11日	第60回理事会	オンライン（ZOOMを使用）
11月15日	第61回理事会	オンライン（ZOOMを使用）

### (会議、研究会議並びに研修会)

2023年1月10日	監査課題研究会議 ～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～
1月26日	監査課題研究会議 ～大学価値の向上に向けた実効性ある中期計画の策定と 監事監査の視点～
3月6日	教学監査研究会議 ～大学の価値向上を支援する教学監査のあるべき姿—大学設置基準の改正に伴う教学監査基準等の改訂版を基にした解説～
3月24日	監査課題研究会議 ～2年後に迫った私立学校法改正に対応した三様監査の方向性～
4月13日	監査課題研究会議 ～令和7年4月に施行される改正私立学校法による監事監査への影響と 対応策～

- 4月25日 監査課題研究会議  
～私立学校法改正法案の下での学校法人ガバナンスの実質化―理事会、監事、評議員会、会計監査人に求められるガバナンスの役割～
- 6月 5日 教学監査研究会議  
～大学の価値向上を支援する教学監査のあり方―大学設置基準の改正 に伴い教学監査は変わる必要があるのか～
- 6月15日 監査課題研究会議  
～リスクアプローチによる監事監査の進め方～
- 6月28日 監査課題研究会議  
～大学ガバナンス・コードの活用は大学に何をもたらすのか  
―私立学校法の改正を受けて考える大学のガバナンス改革～
- 7月11日 監査課題研究会議  
～改正私立学校法の大学ガバナンスにおける監事機能の充実とIR活用の可能性～
- 7月19日 監査課題研究会議  
～私立学校法改正に対応した内部統制の理解と監事監査の進め方～
- 7月28日 監査課題研究会議  
～大学法人における内部統制についての経営責任と監事の役割  
―監事にとっての令和5年改正私立学校法の意義～
- 9月 8日 監査課題研究会議  
～私立学校法改正における内部統制の再構築及び私立大学における研究力・産学連携の発展のために監査はどのような役割を果たすべきか～
- 9月20日 監査課題研究会議  
～大学財政に関する監事監査の役割～
- 10月11日 監査課題研究会議  
～私立学校法改正とガバナンスを考える―ハードローの整備・ソフトローの活用から自主性と自律性に適うガバナンス構築のために～
- 10月17日 監査課題研究会議  
～教育テックを活用した大学におけるDXと監査の進化～
- 10月25日 監査課題研究会議  
～監事に求められる監査事項の基本―絶対に抜けてはいけない監査活動のポイント～
- 10月31日 監査課題研究会議  
～私立学校法改正を通じた理事・監事・評議員の機能強化―各機関の連携とグループガバナンスを中心に～
- 11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・マネジメント体系の中での教学監査の位置づけ・枠組みとその監査の視点～
- 11月28日 内部監査研究会議  
～会計検査制度と指摘事例～
- 12月 4日 監査課題研究会議  
～実効性ある中期計画の反映がもたらす統合報告と大学価値の伝え方としての統合報告の視点―計画と成果に対する監査視点～
- 12月14日 監査課題研究会議  
～改正私立学校法による監事監査への影響と留意点～
- 12月22日 監査課題研究会議  
～学校法人ガバナンス改革における監事制度～その役割と責務～

## 【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たのですが、法人のガバナンスの強化のほうはもう一步といえます。その改革の一環において、このたびの改正私立学校の施行により監事の職務範囲と権限が強化され、監事は業務監査に関して強化が図られ、このため監事は大学法人組織の内部統制について十分な理解と評価力が求められています。それには内部統制がいかに活着しているかが鍵となります。そして、学校経営に必要な内部統制の実質化が求められています。

内部統制の実質化は、ほとんどの法人が何らかの内部統制システムを有していることを前提として、現状に見合う内部統制システムを継続的に整備していくことを意味します。そうした内容面の充実とともに、内部統制システムが有効に機能するようになることも内部統制の実質化に含まれます。内部統制は大学法人を含むすべての組織に基本的に必要なものであり、経営者がその整備と運用に責任を負い、その適切な整備と運用が大学法人の価値向上につながるといえます。さらに「法人経営」のために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、その上で、各法人の理事者等にその意義や必要性への理解を促す手法として、未整備の場合にもたらされるリスクと、適切に整備、運用した場合にもたらされるメリットを認識いたした次第です。

大学経営は、設立の理念に基づいて、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ことはいまでもありません。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になり、その上で、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別抉し、教学ガバナンスの有効性の監査を通じていかに高められるかを提示し続けていかななくてはならない。そのことが教学支援機能の行く着くところを深めることにつながるもの思いに至りました。

そして、組織の統制機能が働かないまま、各部門がバラバラに業務を行い、相互に連絡を取り合っていないときなどは、いわゆる部分最適は実現することがあっても大学法人全体としては非効率な運営となってしまっていることが少なくない。その結果、組織の不正や組織の目的不達成のリスクの顕在化という弊害が生じます。大学が本来実現すべき高度な研究と教育を阻害することになりかねないとの認識にも至りました。本来、組織の全体最適を目指し、部分最適の問題点を組織に理解させるはずの監査が部分最適に陥っていつてはならないとの認識を強くもった次第です。

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16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.16 令和6年12月25日発行

一般社団法人 大学監査協会

〒102-0082 東京都千代田区一番町25番地  
JCIIビル5階