

大学監査は、マネジメントシステムの評価である

1. 組織の役割機能とマネジメント・システム

(1) 存在目的（ミッション・レゾナードール）を実現するための組織形成

どのような組織にも存在目的があり、その目的達成のために活動を行っています。

逆から言えば、活動を行うためには、組織の維持・管理が重要であり、このことは学校という組織にも妥当します。教育・研究という活動を行ううえで、法人組織それ自体の維持・管理が重要なのです。

換言すると、この教育・研究という事業実施のための組織経営が大学法人経営であり、経営組織一般に妥当する考え方は、(学校という組織にふさわしい修正を必要とするにしても) 大学法人にも基本的に適用可能であると考えられます。

(2) 組織経営者の権限と責務

組織の経営者は、等しく、目的を達成するために①目標を立て、②目標達成のための計画を立案して、③その目標の実現、計画の実行にふさわしい組織を作り役割機能を定め、④その役割機能に見合った人材を採用配置します。また、⑤組織が役割機能を発揮するための指揮命令系統を定めて権限と責任を明確にし、各組織に業務運営を任せます。

(3) 組織の運営状況等に関する評価の重要性

経営組織の運営状況の適切性や成果については、その評価が特に重要です。その評価を踏まえて、修正点・課題等が明らかになり、さらなる経営計画に結び付け、目的に基づいた目標をさらに設定し、目的を達成するため組織の価値の向上を目指していきます。この一連の流れは「マネジメント・サイクル」と呼ばれます。

(4) マネジメント・サイクル

すべての組織は、その戦略的目標のもと、具体的な計画立案、組織作りと運営、指揮命令に係る権限と責任の分配、評価、新しい経営計画といったマネジメントの流れをもち、その中には、さらなる「計画」「組織作り」「指揮命令系統」「評価」のためのサブシステムが構築・運営されます。今日、この「マネジメント・サイクル」を「PDCA サイクル」と呼ぶことがあります。それは、一般の事業組織だけでなく、あらゆる組織運営に応用することが大切であると認識されています。プラン (P)・ドゥー (D)・チェック (C)・アクション (A) です。

(5) 大学法人におけるマネジメント・サイクル

これを大学の場合にあてはめると、大学法人の経営者は、建学の精神を踏まえた長期的展望に立って、その使命の具現化を目指して大学という組織を設けますが、そこにも PDCA のサイクルが作動しなければなりません。

A 教育活動におけるサイクル

教育に関していえば、教育のため計画を立てます。その計画を実行する人材（教員・職員）を確保し、設備を設け、教育を受ける学生を募集し選抜し教育を施して、有為な人材を社会に送り出す活動が実行されます。アドミッション・ポリシー、カリキュラム・ポリシー、デプロマ・ポリシー

が作成、公表され、それぞれの大学が目指すべき方向が明らかになるよう制度整備が進んでいるのも、プランとドゥーと捉えることができます。

B 研究活動におけるサイクル

大学は、教育だけの場ではありません。研究機関としての性格も重要です。そこでも、プランとドゥーが、設備、費用、環境などの面で行われなければなりません。近時では、研究に関しては、研究費の管理、研究成果の管理等も重要な課題となっていますが、これも戦略的・計画的な対応が必要であり、それを実行する体制整備が重要となっています。

研究の成果が教育に反映され、教育の過程で研究の深化も生まれる、それが大学です。大学法人としては、場当たりの対応ではなく、戦略的・計画的な教育・研究事業の遂行が求められているのです。

(6) 大学という「プラント」における内部統制

大学という一つのプラントには、インプットされるもの、インプットされたものを処理する機構があり、最終的には、それをアウトプットするという単純な構成の中に、様々なサブシステムが存在し、これらのサブシステムは、元となる大きなシステムと体系化されていなければなりません。それぞれのサブシステムの中にさらに小さなサブシステムが構築されており、これらは、「内部統制」というコントロール機能、すなわち基準（法令・品質等）・目標からの乖離が生じないように制御される機能がインストールされていなければなりません。そのシステムの構築・整備の最終責任は経営者（理事、理事長、理事会）にあります。このシステムが適切に構築され、機能しているかを評価することの重要性は、すでに述べたところから容易に理解できることでしょう。

2. マネジメント・システムの必要性と評価としての監査の関係

(1) マネジメント・システムの評価手法としての「監査」

マネジメントの評価手法に、監査というものがあります。第三者的観点から、そのシステムの運用状況をチェックするシステムです。監査というチェックの方法としては、伝統的に、業務監査と会計監査とに分けることがなされてきました。しかし、今日では、経営サイドが自主的に行う内部監査と外部あるいは第三者的機関が行う監査とが区別されるのが一般的です。

(2) PDCA サイクルにおけるチェックシステムとしての内部監査・内部監査人

PDCA というマネジメント・サイクルにおけるチェック（C）の役割を担う者の一つが内部監査部門（内部監査人）です。内部監査部門は、直接経営にタッチしないという独立性を前提にして、上記のサブシステムの各マネジメント・システム（その中には各システム内での PDCA を含む。）までを監査し、評価します。その内部監査情報は、経営者に伝達され、先行プランの評価、そして将来に向けたプランの再構築にとっての重要情報となります。

(3) 大学法人におけるチェックシステムとしての監事

これに対し、大学には監事という法定監査機関があります。監事は、大学法人全体の業務の監査を行うものとされていますが、内部監査部門からの情報なども参考にして、大学経営全体のシステ

ムが機能しているかどうかを、第三者的立場から監視し、検証することがその職責であると理解されます。内部監査部門と監事は具体的職務の内容に違いがありますが、監査という「マネジメント・システム」が機能しているかどうかをチェックするという点では共通の役割を有しています。

(4) 職業的会計専門家による外部監査

これに職業的会計専門家である公認会計士（監査法人）による会計監査がなされることが望ましいといえ、特に大規模な大学法人にあっては、公認会計士監査は不可欠であると考えられます。

なお、私立学校振興助成法には、公認会計士・監査法人による会計監査の強制規定があり、私立学校法には公認会計士監査に関する言及すらありません。そこで、公認会計士監査を私学助成との関係で理解しがちになりますが、他の法人法を参考にすると、規模の基準から大規模大学法人には当然に公認会計士監査は強制されるべきものと考えられ、私学助成の有無にこだわる必要はなく、むしろ私立学校法の不備を補うためにも、私学助成に頼らない大学法人にあっては、積極的に公認会計士監査を任意監査として実施すべきでしょう。

いずれにしても、公認会計士という外部者が監査に関わる際には、リスクアプローチの観点からは、内部統制評価が前提となる監査計画の策定や監査の実施がなされることから、チェックシステムは外部の職業的会計専門家からの指摘を受けて充実したものとなるものと思われます。

(5) 大学経営と企業経営の同質性

このように見てきますと、大学の経営も企業経営も基本は変わりがないことに気づきます。大学経営にあっては、「マネジメント・サイクル」を常に意識しなければならないのはいうまでもありません。そのような経営組織であれば、大学法人の監事は、大学法人のマネジメント・システムの整備機能状況を評価する役職であるという本来の性格が明確になってくると考えられます。

(6) 学生の動向を例にした大学法人マネジメント

具体的な例を、学生の動きから機能別に示してみます。

A 学部レベルにおける大学法人マネジメント

まず学部レベルです。受験生に広報して受験してもらい合格者が入学して単位を取得、就職活動をして、卒業し社会に出ていくか、今しばらく大学院に進学して教育を受けるか、この繰り返しと行ってよいでしょう。この学生の流れに対して、大学の教員は、入学試験への関与のほか、授業・試験の実施だけでなく、研究活動を行わなければなりません。一方、学部職員は、入試関連業務や日常の授業への対応、教員の研究支援、その他学部の様々な業務を行います。卒業生対応ということもありましょう。近時、ハラスメント防止などが重要な問題となっていますが、それらも含めて、学部レベルの業務にあっては、内部統制システムに従った組織的・体系的対応がなされなければならないのはいうまでもありません。

B 法人部門のマネジメント

次に、法人部門の職員です。教職員の人事関係の業務、設備の維持・管理、金銭の管理等、一般の事業会社と変わることのない職務をこなさなければなりません。卒業生の就職活動の支援等も重要な業務でしょう。これらの業務もまた、すべて計画的、戦略的、組織的に効率よく遂行すること

が必要です。

C マネジメントに対する経営者による評価・改善・実行

以上の学生の動向を例にした大学の日常に対して、大学法人経営者は、そのマネジメントが適切に行われているかを評価し、改善し、最適サービスが提供できるようにする責務を負っているといえます。評価・改善・実行ということからすれば、大学法人経営にとって PDCA サイクルが必要・必須であることは明らかでしょう。

3. 監事による監査のあり方

(1) 大学法人経営における経営システムの構築・運用の重要性

要するに、一般の事業会社が企業価値の最大化を目的とするのと同様に、大学法人もまた、大学価値の最大化を目的とする学校経営を行わなければならないのです。そのためにも、経営システムの導入は不可欠であり、経営者も対象に含めた内部統制システムの構築は当然のことといわなければなりません。

(2) 大学法人経営における監事監査の意義

この点で、大学監査協会が対象としている監事監査は、そのような大学という教育研究を事業目的とする特殊な法人組織であるとしても、目的団体である以上、その事業体価値を最大化するための各種「経営活動」を行っており、それを第三者的立場から監査するということになります。一般事業会社における監査役監査に類似する役職と理解されます。そして、以上述べてきたことから明らかのように、大学経営者である理事長・理事、あるいは理事会が大学経営を行っているか、その経営にあたり「マネジメント・サイクル」を意識し、PDCA サイクルを実行しているか、またそれを更新しているかを第三者的立場からチェックをすることが、今日の業務監査のスタンダードであるとするならば、監事監査も、経営者の善管注意義務の履行をチェックすることがその意義役・割であると理解することができます。具体的には、現在、特に大規模な法人組織の経営にとって、最低限 PDCA サイクルが不可欠であり、それを構築・運用することが当該法人の経営者の善管注意義務履行のボトムラインだとするならば、監事監査も同様に、そのような観点から大学法人経営者の経営活動を「評価」することが職責になるのです。

(3) 法人組織の規模による監事監査の異同

もとより、大学法人の規模などに応じて、その経営手法は異なりえます。小規模な法人では、法人全体に現実に目配りできる経営も可能とされ、大規模法人ほどのシステムは不要ということもありえましょう。監査の範囲もそれに依って異なることは十分にありうるところです。ただ、その場合は、経営者はシステムに頼る経営を行わないとの判断をした以上、組織の末端に意を払う必要が生まれ、そのような経営をしているかどうか、理事者が善良な管理者の注意をもって職務を遂行しているかどうかを、監事もまたシステムに頼ることなく監視・検証しなければならないこととなります。

これに対して、大規模大学法人では、大企業と同様にシステムに依拠した経営でなければ成り立

たないのは当然であり、そのシステムが効率性あるいは健全性の面でどうなのか、リスクマネジメントなどの点で最善のものとなるよう更新されているか、などが重点監査項目になると理解されま
す。監査にあたってシステムに信頼した監査が行えるメリットもあります。

(4) 大学法人における監査はマネジメント・システムに対する評価が中心となる

以上のことから、結論としては、大学法人という組織における監査とは、その法人の経営者が経営を行っている「マネジメント・システム」を、善管注意義務を履行しているかどうかの観点から、評価することにある、すなわち「マネジメント監査」が中心となると理解されます。要するに、「監査は、マネジメント・システムの評価」であるといえるわけです。そして、特に大規模法人を前提にすれば、そのコアとなるものが内部統制・内部監査の整備、その充実いかんが重要となり、重点監査項目となります。内部統制・内部監査を設けない法人にあっても、経営者が内部統制・内部監査に頼らないで、どのような経営システムを採用しているのかを監視、検証する必要があるのはいうまでもありません。これもまた「マネジメント監査」なのです。

(5) 教学監査への適用可能性

このような考え方は、いわゆる教学業務の監査にもあてはまるでしょうか。学校教育法上の教育施設を設置する法人経営者は、その教育（研究）の質保証が求められています。そうであれば、大学法人経営者にはその質保証に応えることが職務の内容に含まれ、その職務を善良な管理者の注意をもって遂行しているかどうかは、監事監査の適法性監査の対象となると理解されます。そして、教育（研究）は各大学が構築するシステムによらざるを得ないので、教学業務の監査（教学監査）も、経営者により構築・運用される「教学マネジメント・システム」に対する監査であると捉えることができます。大学法人の監事は、そのような教学マネジメント・システムが適切に機能しているかどうか、経営者がそれを更新する義務を尽くしているかどうかを監査することになります。教学監査もまた、監事監査の対象となります。