

大学監査協会ニュース

No. 2

教学監査とは

会長 奥島 孝康

教学監査には、「目配り」と「気配り」を忘れてはならない。目配りは、多角的な方向からものを見ることによりその交差点に真実が浮かび上がる。気配りは相手の立場に立って考えなくてはならないということであり、そのことにより、相手にとって説得性のある論理が立てられることになる。目配りでいえば、大学の立場から物事をみていけばよいが、気配りは、社会や学生の立場から物事を見ていかなければならない。これが教学監査にとって非常に大きな意味を持っている。

アクレディテーションで考えられている論点はすべて大学監査の中に入ってくるし、これが教学監査の主要な内容になってくる。つまり、大学評価と教学監査は対応しているといえる。大学評価で問題となる点は、最低限教学監査で考えていかななくてはならないし、そのような側面からの見方をしなければならぬ。評価の基準がまさに考えていかなければならない教学監査のアイテムである。教学監査を考える際、教育の質の保証のみではなく、授業と課外の問題をあわせて考えていかなければならないが、われわれが最初に考えなくてはならないことは、教学監査は大学評価システムと連動しているという観点である。

少子高齢化社会における大学のサバイバル化、未来を据えた差別化を考えていくと、教学監査がどうしても必要になってくる。海外の大学が世界の大学ランキングを上げようと努力しているのに、日本の大学評価が低いのは、大学評価のポイントを知らないということであり、それは監査の焦点がぼやけているからである。

大学改革のきっかけになるのが教学監査であり、その意味で、教学監査は大学改革に直結しているのである。このように、教学監査は大学評価と連動しているだけでなく、大学改革と直結していることを知るべきである。

一般社団法人
大学監査協会第1回全国大会

日 時：平成21年10月31日（土）
1：00～5：00PM

場 所：青山学院大学 総研ビル12階大会議室

テ ー マ：教学監査をどのように進めるか —大学の質の向上をめざして—

講 演：（1）教学監査とは

大学監査協会 会長 奥島孝康氏（1：00～1：40）

（2）事業報告書の意義 —教学監査への手掛り—

日本公認会計士協会

学校法人委員会 委員長 宮 直仁氏（1：40～2：20）

事例報告：（1）教学監査における事業報告書の活用

中央大学 監事 鈴木康洋氏（2：35～3：05）

（2）教学監査における事業報告書の活用

明星学苑 常勤監事 沓掛 忠氏（3：05～3：35）

討論会

司 会：藤田幸男（3：55～5：00）

事業報告書の意義 —教学監査への手掛かり—

宮 直仁

教育制度を支える私学の位置づけは『存在そのものが社会的な存在』である。その社会的規範性から説明責任を十分に果たすことが私立学校法改正にも趣旨として盛り込まれ、管理運営体制の改善、財務情報等の公開の推進という2つの大きなテーマで対応した。

財務情報等の公開の推進という意味では、公共性の高い学校法人が説明責任を果たすための閲覧開示書類として、事業報告書並びに監事の監査報告書が加えられた。法律の定めは、すべての学校法人に共通に義務付けられる最低限の内容を規定したもので、各学校法人は設置する学校の規模やそれぞれの事情に応じて、より積極的に財務情報等を開示することが求められている。今回、新たに事業報告書の作成を義務付けたのは、財務書類だけでは専門家以外の者に容易に理解できない場合が多いと考えられることから、財務書類の背景となる学校法人の事業方針やその内容をわかりやすく説明し、理解を得るためである。

公認会計士は私立学校振興助成法に基づき、学校法人会計基準で作成された財務書類を監査しており、私立学校法に基づく監査を行っているものではない。しかし、現実には学校法人会計基準で作成された会計帳簿を基に私立学校法上の財務書類も作成されているので、公認会計士監査上で利用される各種の内部資料を事業報告書にも利用することは、事業報告書の本来の目的に合致するものと考えられる。

監事監査、公認会計士監査及び内部監査という三様監査を有機的に機能させることにより学校法人のガバナンスの向上に有益であり、かつ、監事は教学監査に十分な時間を振り向けることでその責任をより積極的に果たすことができると考えられる。

事例報告 教学監査をどのように進めるか —大学の質の向上を目指して—

鈴木 康洋

最初に中央大学における監事監査の実情について若干説明をし、次に教学監査の実態について触れることとする。そのあとで教学の意思決定システム、教授会の意思決定と法人の意思決定との関係について、いわゆる車の両輪ともいわれている法人と教学との間における根本的な問題にも触れる。

まず、定例監事監査について最初に触れる。本学における定例の監事監査は、教学監事監査を含めて、期中並びに期末監事監査を行っている。

最初の役目は、日程の一月ぐらい前に大学関係者、教学を含めてであるが、だいたいの事業計画、並びに、理事会基本方針に従った進捗状況がどのようになっているのかについて確認することであろうと考えている。まずは監事監査計画書をつくり、理事長に提出する。前年度の例で申し上げますと、重点項目で19項目にわたっているもので、準備をする教学あるいは法人関係を含めて、関係各部署等々、大変なご苦労があろう。そこで、監事は事前にこれを精査して、予定のスケジュールに従い、関係部局ごとに個別に面談、質疑を行う。これは午前の10時から夕方5時ごろまでびっしり、3日間ぐらいにわたって行っている。

その監事監査の結果を持ち帰り、これを整理する。そして、期中あるいは期末監事監査報告書を作成し、理事長に提出する。理事長はこれを理事会に提出して、監事が直接、監事監査の結果を報告、説明するということになっている。これは結構な量になるので、理事会における報告に際しては要約版を作成するなどの配慮を行うことになる。中央大学における監事監査の一環としての教学監査の実態に若干触れさせていただいた。

事例報告 教学監査における事業報告書の活用

沓掛 忠

学校法人の経営・監査に関して毎月理事懇談会を開催し、理事会にかけられる案件を事前に協議、不明点を検討・確認している。監事としては内容を確認する実質的な監査に相当するものである。その他評議員会への出席や年度の監査報告等がある。これは公認会計士や内部監査等と連携しなければならず、監査連絡会等を定期的に開催することで補う。

年度監査では目的と重点の確認、計画を事前に説明をしている。そして監事監査、内部監査あるいは公認会計士監査との監査連絡会でそれらを発表し、非公式ではあるが問題点等の意見交換を行っている。現段階では三様監査の問題点の認識と共有化は上手に働いている。

まず月1回の大学学部長会や大学評議会及び府中校校務連絡会を経て設置校の事業計画等に反映されているか確認をしている。そして教学監査としては、学部長会や大学評議会で大枠の問題点が確認されているため細かい点については、あえて触れていない。その理由の一つには休講や補講があげられるが、監事は、大学が平成15年に学長通達として「休講・補講」に関する自らの規制を決めており、それらを見守っているためである。しかしまだまだ検討の余地を残している。また教職員の採用、あるいは懲戒免職についても同様である。

こうした多種多様な問題もあるが、学部により教授会の運営状況がかなり異なる点が今後の問題点である。ただし、この点においては近年比較的良好であり、他にも改組の問題が浮上している。教授会も含め改組の委員会が学部単位で、審議や調整が入り学部長連絡会へと上がり、それが最終的に大学評議会を経て法人の理事会へと上がっていく仕組みである。この中で毎年財務諸表を各人宛に配付しているが、それを教職員全員が十二分に理解するに至っていないことが挙げられる。

それについて現在、説明の機会を設けるなどして学苑として理解の定着を図っている。これは広報担当の企画担当理事あるいは財務担当理事、人事担当理事が連携しながら開催し、できる限り理解を得るように努めている。

内部統制部会（教学監査部会と合同）

日 時：平成21年8月4日（火）

場 所：國學院大學120周年記念1号館4階1402教室

（1）「教学（研究を含む）監査のあり方」

講 師：藤田幸男（大学監査協会専務理事）

（2）「教学監査における課題（事例報告）」

事例報告：江積 恵氏（学校法人青山学院 監査室長）

山田勝巳氏（学校法人芝浦工業大学 監査室長）

（3）討論会

司 会：藤田幸男

参加者数 51名

教学（研究を含む）監査のあり方

藤田 幸男

学校法人の監査には会計監査と業務監査の二つがあるが、会計監査は対象も明確で、監査人としての判断の物差しも明確である。会計監査は学校法人の作成する財務書類が学校法人会計基準に準拠して財務の状況を適正に表示しているかどうかについて専門家としての意見を表明することである。業務監査は学校法人の業務が対象でその範囲は広く、また監事が意見を形成するための一般に認められた物差しが存在しない。

業務監査には法人本部の管理運営の業務だけでなく、設置する学校、例えば大学の教育と研究も含まれる。私立大学には建学の精神があり、それに基づいて教育の理念や目的が明示されているが、この教育の理念が教育及び研究の場でどのように展開されているかをチェックし、教育の質を保証するのが、教学監査である。したがって、教学監査は大学の評価にも通ずるものがある。認証評価機関は評価基準を作成しているが、監事が教学監査を進めるうえでもそのような基準が必要となるであろう。

監事が教学監査を進めていくうえで、一つの手掛りになるのが事業報告書である。もう一つは自己点検・評価報告書で内容的には事業報告書よりもはるかに詳しいもので、教員の研究業績まで含まれている。

教学監査を進める場合、内部監査人（室）の協力も不可欠であるが、その主体となるのは学校法人の役員である監事である。その際、理事長及び学長をはじめ教職員全員の教学監査に対する理解と見識が支えになければならない。

青山学院における内部監査の実際～業務監査と教学監査

江積 恵

教学監査と業務監査の関連はどのようなものであるか、「何を対象として」、「どんな観点で」、「どのように」監査し、今後はどう展開していくのかを、内部監査の実施例と共に紹介する。教学のコントロール、モニタリングは、学長や教授会がその機能を果たし、細部にわたり教学の運用をサポート、牽制するのが事務部門の役割である。事務部門のサポート、牽

制が有効的、効率的に機能していなければ教育の質は保証されない。そのため、本学では教学監査を業務監査の一部と捉え、事務部門が適正かつ適切に教学の運用をサポート、牽制しているかを検証し、不備の指摘や改善案を提言している。

監査の概要は、業務監査を「内部統制の監査」と理解し、各事務部門の業務活動が内部統制の目的（①業務の有効性と効率性を高める、②財務報告の信頼性の確保、③事業活動に関わる法令等の遵守、④資産の保全を図る）を達成するために、適切な手続きのもとで、適正に整備・運用されているかを、6つの管理活動（①業務計画、②予算管理、③資産管理、④労務管理、⑤事務管理、⑥課題）の観点より監査すべき事項を明確化し、検証・評価している。

これまでの業務監査の結果から、適正な内部統制の確保や教員と事務の有効的、効率的な連携の見直しの必要性を提言したことは言うまでもないが、今後はさらに一歩進めて、「教育の質を保証する」ための「健全な財務基盤の確立」の視点から、直接教学に関わる予算の執行や各種補助金等の運用状況、資産管理状況の検証が必要と考えている。

芝浦工業大学における内部監査の一環としての教学監査

山田 勝巳

芝浦工業大学では3年前、当時の私学を取り巻く状況等から、監査室を設置したが、その後、監事とのかかわりから監査室の位置づけは少しずつ変わってきている。監査室の役割は、規程上は監事監査業務の補佐、内部監査業務と法令遵守に関することであるが、チェック型よりも内部監査を通して課題の発見、課題解決の提案を目標に掲げている。財務監査と業務監査の二つのジャンルでの監査を進めているが、財務監査は三様監査に努めているので、業務監査の課題を中心として話を進める。監査室が業務を進めていく際、外部評価や改善活動等に監査がどのような役割を果たすかを考えなくてはならない。業務監査としての教学監査の試みの結果、業務上の不備な点等が明らかになった。それらの不備は担当者が自らの役割、機能を適切に果たしていない結果であるように思われる。監査室は、それらへの助言、支援、啓蒙等を通して、改善活動を果たしていくことが必要である。

業務監査の内容が偏りを持たないように重点を項目別監査から部門別監査に移し、満遍なく広く内部監査の項目を明示し、問題点の抽出をすることが肝要で、この過程で必ず教学監査に触れる部分があり得るので、それを意識し、業務監査を進めることが必要である。教学監査としての業務監査には芝浦工業大学としてまだまだ第一歩を踏み出したにすぎない。

内部監査の実施上、注意を要することは、監査チェック表の内容が内部監査の軽重を決めてしまうことである。また、監査報告書の作成段階で被監査部門の責任者との問題点の意見交換を通して、内部監査の課題、問題点を浮き彫りにすることが大事である。

最後に、内部監査の課題として、監査担当者の業務知識（財務・法務等の専門知識）装備の充実を図る一方、日々変わっていく教育研究活動の実情にさらに精通していかななくてはならない。

新任理事・監事研修会

日 時：平成21年8月8日（土）

場 所：上智大学 四谷キャンパス11号館305教室

講演会：（1）「学校法人会計の特徴 ―学校法人会計基準を中心として―」

石渡朝男氏（学校法人和洋学園 常務理事・事務局長）

（2）「会計監査法人が望む監事監査」

清水 至氏（新日本有限責任監査法人 公会計部部門長）

（3）「理事長が期待する学校法人監査」

高祖敏明氏（学校法人上智学院 理事長）

（4）討論会

司 会：藤田幸男

参加者数 56名

学校法人会計の特徴 ―学校法人会計基準を中心として―

石渡 朝男

学校法人会計は企業会計とは異なる特質を持っているが、教育研究を重要目的とする私学経営のすべてにかかわりを持つのが財政であり、財政を離れて経営を語ることはできない。生産性のない学校法人においては、自己資金を創出していくことが極めて大事なことで、いかにバランスのとれた収支状況を維持していくかが重要なポイントである。教育研究を維持していく基盤が財政であり、教育研究の維持・向上のためには、財政基盤の強化が不可欠であり、これらが保障されてはじめて私学経営が維持できる。

私学財政の特性として、大きく2点を挙げられる。第一点は収入源泉の公共性、第二点が収入支出の固定性であり、公共性の観点から、予算制度は効果的な計画と無駄を排除した適正な使用に留意しなければならない。固定性の観点から、学校法人の支出計画は、限られた収入の範囲の中で立てざるを得ない。収入は三つに分類することができ、第一は学生負担金（学納金や手数料）、第二は社会負担金（補助金や寄附金）、第三が大学稼得金（資産運用収入や事業収入など）であるが、収入全体の学生負担金の占める割合が多く、私学は過度の学費依存型経営から脱却し、外部資金獲得の施策を講じなければならない。外部

資金獲得の施策は私学が取り組まないで済む問題ではない。

これからの厳しい時代に生き残っていくためには、大学運営から大学経営への転換が必要で、経営には戦略が不可欠であり、戦略なくして組織の生き残りはない。各大学は、私学を取り巻く環境を十分理解、分析し、将来を予測の上、選択と集中により独自性を打ち出し、差別化、個性化、特化を図らなければならない。これにより、ブランド力を身につけていくことが可能となる。

会計監査人が望む監事監査

清水 至

今の監査環境は、会計監査人に厳しい責任を迫る時代となり、従来に比して監査に非常に多くの時間を要する状況になっている。これを将来に向けてどのような形に直していくかが今まさに問われている。その上、私学では財政の健全化が基本的には存続の大前提となり、その中でガバナンス機能をいかにして果たすかが重要となる。

制度改革により、監事は株式会社の監査役に匹敵する非常に重い責任が問われるようになり、会計監査人に対し、監査の実施結果のみならず、結果に至るプロセスの説明を要求するようになってきているし、ITを使った統制の理解も必要であり、業務量も多く、監査も難しくなっている。

監事と会計監査人とはその守備範囲が異なるので、同じ事象での見方が少しずれることから、十分なすり合わせの上、情報を共有し、監査を進めることが肝心である。その基本になるのが内部統制の構築である。監事の監査機能を達成していくには、予算制度等の中に効率的な運営ができたかどうか、経済的な運営ができたかどうかを検証できる仕組みが入っていることが必要である。予算制度とフローチャートで見たときの内部統制はどのように違うかを見ていくこともかなり重要である。

両者が相互の監査の相違点を理解することは、お互いに情報を共有し、より監査の精度をあげていくには当然必要となる。業務の有効性、効率性を見ていくという視点、財務報告の信頼性を確保していくという視点、法令を遵守していくという視点、資産を保全していく視点が含まれる業務全般に及ぶ監査を実施するのが監事監査の役割である。

理事長が期待する学校法人監査

高祖 敏明

私立学校法が平成16年5月に55年ぶりに改定された。そのきっかけが、平成15年10月10日付の大学設置・学校法人審議会の学校法人分科会学校法人制度改革検討小委員会の審議

報告書である。その審議の過程で理事及び監事の役割・使命の問題が出てきた。

監事の仕事が大事であるにもかかわらず、その責任の範囲や内容が必ずしも明確ではなかった。このたびの改正では、理事機能の強化を図るとともに、学校法人の適正な運営という観点から監事機能の強化・明確化を求めていくこととした。

大変革期にあつて、私学のガバナンスが健全化され、迅速な意思決定ができ、安定した財政基盤をつくり、社会に開かれた、透明度の高い大学運営が質的に向上する仕組みをつくること、外部評価に耐えることのできる組織をつくることは必要不可欠である。

18歳人口の減少の中で各大学における施策の実行は監事の仕事と無縁ではない。学校法人が健全で、しかも質的に安定化する方向に動いているかどうか、プロセス、意思決定が本当に透明性を持って、また効率が上がるような形で行われているかを見る必要がある。また国の政策を読むことも必要になる。

監事監査は私立学校法に基づくもので、理事会に対するチェック機能を働かし、同時に内部監査が動いているかをチェックする。監事としては、教育研究、管理運営においてどこに重点が置かれ、予算の配分が適切か、教育や研究のあり方、将来構想にも目を向ける必要がある。そういうことを通して、監事は学校法人の経営刷新の担い手になり、自分の大学を超えて日本の私学全体、あるいは日本の高等教育全体に対しての方向性を一緒に考えていけるような人材になっていかなければならない。

会計・財政部会

日 時：平成21年9月1日（火）

場 所：明治大学アカデミーコモン 2階会議室（A4）

（1）「学校会計と財政政策」

講 師：加用久男氏（元中央大学常任理事、
NRIシェアードサービス株式会社元社長）

「大学財務政策を進めるにあたっての課題」

講 師：伊藤 昭氏（株式会社クレオテック前代表取締役社長）

（2）「学校法人基準の問題点と今後の課題」

講 師：齋藤力夫氏（公認会計士）

片山 覚氏（早稲田大学商学大学院教授）

（3）討論会

司 会：藤田幸男

参加者数 63名

学校会計と財政政策

加用 久男

私大経営にもっと財務数値を活用すべきである。私学は、学校会計は「わかりにくく、難しい」という考えが支配している世界であり、元々、会計すら理解していない人達に「もっと経営に活用できるはず」と感じさせることが必要であり、理事全員に経営数値にいかに関心を抱かせるかを考えていかななくてはならない。

経理、財務部門だけでは大学は変えられない。経理マンは、財務数値を重視するあまり、結果として見がちになる財務数値に対し「仕掛ける」という意識を持ち、財務をダイナミックなものとして捉えなくてはならない。その際、財務数値・比率の多寡より重要なのは、①それぞれの数値の因果関係をよく理解し、②数値目標を決め、各種施策を実施し、目標を達成するまで継続して追いかけて続けることである。その結果、意味ある数値を見つけ、経営に「驚き・変化」を見せ、大学関係者の財務に対する見方を変えさせる。一定の方向を定めたら、実施策の結果を評価し、次の手を打ち、結果が出るまでやり続ける。

別の言い方をすれば、財務分析を改革につなげるには、法人全体の数字を大きい流れで掴み、先見力を活かしていくことである。財務を大学経営に活かすには、現実を厳しい目で直視し、顧客や市場の変化の財務への影響を常に予測・予知し、新しい価値創造の源としてコストを捉え、個に走りがちで大学関係者を大学全体の経営戦略を常に意識するようにさせることが大事である。

最後に、私大経営活性化の基本にあるべきものは、①法人全体をよくしようと思う気持ち、②変化する現実を厳しく捉える目、③組織全員が、問題意識、当事者意識、危機意識を保つこと、④結果が出るまでやり続ける、やらせ続けることである。

大学財政政策を進めるにあたっての課題

伊藤 昭

「学費」にかかわる課題について述べると、まず学費水準について、第2次世界大戦後、私立大学は、財団法人から学校法人となり、学費改定の自由を得、理事会責任と大学内の関係性に委ねられた。学費を巡る学内関係性のあり方も大きく変化した。少子化・市場化・国際化の時代に規制緩和と国（公）立大学の法人化の下で、学費水準は、外部環境の厳しさに直面している。学費水準のみではなく、形態、決定過程は、結局、対内的な納得性＝関係性と、対外的な納得性＝社会性に依存している。その際の根拠となるものは、国（公）立大学の学費水準、同規模・同系統の私立大学の学費水準であり、初年度学費と4年間学費及び統計的な平均値と回帰曲線、そして大学づくりに直結する中・長期計画及び財務三表による説明である。残された課題は、教育原価の算定（対内的）と在学学費（投

資総額）の採算性・効率性の証明である。

次に、学費を巡る技術的な諸課題として、留学生受入れ増＝秋入学生増及びそれに伴う会計・決算処理と学費形態（固定学費、スライドアップ学費、従量制学費）の混在があげられる。教育制度として、学年制とセメスター制の根本的な相違があり、それと並行して、年間学費と期間（セメスター、セッション）学費及びその会計・決算処理の相違、加えて早期修了・卒業の取扱いと、特に学士号の付与の関連（欧州の大学3年制に注目）が重要な課題である。また入学金は、入学予約料の性格が確立したが、入学・卒業経費かはなお不明である。

そのほかとして、基本金組入れ比率100%超の法人の累増、巨大地震に対応する維持経費と資金の準備、人件費水準の社会性等が課題となる。

学校法人会計基準の問題点と課題解決に向けて

齋藤 力夫

監事は、基本調査を見て、寄附行為を見て、改正点を見て、今日の学校はどうあるべきかをまず考えて監査を始めるべきである。それは監事監査も内部監査も同様である。このたび、学校法人経営に関していろいろな改正等が行われた。大学において注視しておかなくてはならない点が出されている。リース会計に関することでは重要性の原則を考えていかななくてはならないこと。収益事業に関することでは事業規模が学校法人本来の附属収入を超えてはならず、制限が設けられたこと。特に資産運用では、大原則は元本保証の確実性であり、次が換金性、その次が収益性（運用利益）の順で実行するのが肝要で、この順番を間違えてはならないにもかかわらず、間違えて判断している学校法人が多々ある。有価証券投資の規定の未整備から、仕組債やデリバティブ取引など新たな金融商品の運用が目立つようになってきている。文部科学省では、このような金融商品の運用によりリスクを被っているケースが多いことから、十分な配慮を求める通知を出している。寄附行為では資金運用を他の者へ委任している場合でも、運用成果を月次報告すべきで、重要な投資と運用成果については、理事会に諮って投資することが望ましい。必ず資金運用規程及び細則または内規、実施のフォーマットを作成し、運用の経過を明らかにすべきである。学校法人としては、リスク取引は停止すべきで、寄附行為違反にならないように留意することが学校法人の使命である。そのほか、有価証券の評価問題、キャッシュ・フロー会計によるキャッシュ・フロー経営のありようなど解決すべき事柄が学校法人を取り巻く環境の変化に伴いかなり出てきている。

学校法人会計基準の問題点と今後の課題

片山 覚

学校法人会計基準は昭和46年に制定されて以来、非営利法人の会計基準が相当変化しているにもかかわらず、基本的な会計構造に変更がない。学校法人会計基準に基づく計算書類はもともと補助金交付目的のものであり、外部報告目的を有していなかったが、最近の文部科学省の姿勢は、外部報告目的という視点を考えてきており、利害関係者の範囲も広げてきている。一般的には、企業会計も非営利の各種の会計基準も外部報告のための基準である。外部報告目的の視点を学校法人会計基準に導入した場合、現在の会計基準が理想的か、改善すべきところはないかが問題点・課題としてあげられる。さらに他の非営利法人会計基準との比較可能性があげられる。例えば、国立大学法人会計基準との比較。財務諸表を読む、利用する立場からは問題であり、同時に今後の課題となる。また、公益法人会計基準は非営利法人の会計の中の共通的な会計基準になる可能性をもっていることから、学校法人会計基準とどのように絡んでくるのか。公益法人会計基準は、従来とは違い、企業も非営利法人も会計基準は基本的には同じで、非営利の場合には違う要素があるので、それに対応した要素を加味した形に設定されている。学校法人会計基準と公益法人会計基準との比較は避けられないし、企業会計基準の個々の会計基準が変化していることから、学校法人会計基準に何らかの影響が出てくることは間違いない。そのほか、企業会計との比較可能性の問題として、大きい事柄は基本金にかかわる会計処理があり、消費収支計算書については計算構造の改革も含めてどのように考えるか、さらに資金収支計算書のキャッシュ・フロー計算書への改革などが出てくる。

ガバナンス部会（内部統制部会との合同）

日 時：平成21年9月9日（水）

場 所：國學院大學120周年記念1号館3階1304教室

(1) 「経営力を高めるガバナンスを大学でどう進めるか」

講 師：川本八郎氏（学校法人立命館顧問）

(2) 「大学における内部統制のありかた」

講 師：橋本 尚氏（青山学院大学大学院会計プロフェッション研究科教授）

(3) 「大学におけるリスク・マネジメント」

講 師：持永勇一氏（新日本有限責任監査法人 シニアパートナー）

(4) 討論会

司 会：藤田幸男

参加者数 61名

経営力を高めるガバナンスを大学でどう進めるべきか

川本 八郎

大学は経営とかガバナンスになじまない組織といえる。学園全体を見てそれを遂行していく責任者と、自分の分野だけでものごとを判断する者との違い、矛盾が365日朝から晩まで存在するのが大学である。そのようなところに質の高いガバナンスがどのようにしてできるのか。

大学を管理運営するときの原則は、学生を視点に置いて考えるべきで、学生を別なところに置いて管理運営などあり得ない。大学の存在は、管理運営、ガバナンス、経営のためではなく、教育と研究のためである。教育研究をすばらしくするためにガバナンスが必要であり、経営力が問われる。教育研究を大切にすればするほど、大学経営責任者としては、管理運営を重要視せざるを得ないし、そのことに本気に取り組まなければならない。その管理運営と教育研究の関係が教職員に正しく理解されていないのが今日の大学の実態である。ここに大学の今日、ガバナンスにおける最大の根幹の問題が存在している。現在の大学の組織を根本的に変えない限り、大学は管理運営、教育研究そのものが進まない。

その大学をよくするかしないかは大学責任者の責任で、政策はトップから出る。管理運営の重要な役割の一つの課題はトップの力量、トップ集団の能力にあり、集団として実際に機能しているかは、管理運営するとき決定的に大事である。大学の組織を改革し、職員の位置を抜本的に強化し、教職員の協働的、組織的な力量を高めて、この力量を基本に学園の政策を大学の管理運営の中核に本当に息づかせなければならない。事務職員は自分で考えて自分で責任を取る。このような事務職員を養成しない限り改革はできない。ここに管理運営の重要なもう一つの問題が内在している。

大学における内部統制のありかた

橋本 尚

日本では、いろいろな粉飾決算の結果、何とか財務報告の信頼性を回復しようということで、内部統制報告制度が始まり、平成18年に金融商品取引法上、3点セットでディスクロージャーの改革が進められた。第一点が四半期報告制度であり、第二点が内部統制報告制度であり、そして第三点が経営者確認書制度である。加えてXBRLという情報の電子化による新しいコンピュータ言語で提出することで、平成20年4月1日以降開始事業年度から、上場会社にそれが義務付けられている。内部統制の要はモニタリングで、意図したようにきちんと内部統制が整備・運用されているかをチェックするシステムとなっている。

本来、内部統制は、企業が自由に創意工夫の下に構築、整備、運用するものであり、公開会社や公益性の強い組織は、上場から得られる恩恵や公益的活動から受ける恩恵に応え

るだけの最低限の責任を果たすための整備が必要である。大規模化、複雑化した企業においては、有効な内部統制システムを整備・運用することにより、業務の適正化、効率化や財務報告の信頼性等が確保されることになる。さらに内部統制は、将来的には官民を問わず、すべての事業体に取り組むべき課題といえる。

学校法人に目を向けてみると、監事はガバナンス・システムの確立に向けた貢献をし、内部統制システムの有効性評価機能から「内部統制の番人」とよくいわれる。そこで監事の職務の重要性が問われるのではないかと。理事会の意思決定をチェックする事前監査の視点もこれからは重要になってくるので、その際に、大学の社会的使命や特殊性を活かした内部統制の整備・運用が求められてくる。

大学におけるリスク・マネジメント

持永 勇一

リスク・マネジメントのポイントは経済環境の動向によって変化するが、内部統制とも密接に関係している。また、環境変化の中で、大学がどの方向を目指しているのかを全学で共有することが、ガバナンスの出発点になる。

内部統制の6つの基本的要素のうち「統制環境」と「リスクの評価と対応」には、理事長等トップの積極的な関与が求められる。例えば、大学法人の収入と支出内容は基本的に明確であり、これを基礎として想定されるリスクを事前に洗い出し、どれだけの発生確率で法人経営にどのような悪い影響が発生し得るかを検討し、対処策を示すこと、これが経営トップの重要な職責である。特に近年、収入構造における不安があり、少子高齢化の中で学生納付金の減少により収入が伸びない中、支出の見直しが適切に行われず、帰属収支差額がマイナスになっている学校法人が増えている。また、このような状況を挽回するために、無理な資金運用に走り大けがをしたところも出てきている。しかし、すべての資金を国債で運用するというのもベストな解ではなく、中長期での資金計画に従いポートフォリオを組成することが重要である。

次に、全学として活動するため、トップの方針を現場に周知し、徹底する必要がある。この方針の下、現場レベルでのリスクを適時・適切に管理するために、事務局等に動機付けし、また、関連する権限を付与する必要がある。

リスクは組織全体に存在し得るため、全学がトップの方針に基づき首尾一貫した活動を行うこと、これが大学法人の経営を強化するために肝要である。

内部統制部会（教学監査部会と合同）（第二回）

日 時：平成21年9月12日（土）

場 所：早稲田大学8号館411教室

テ ー マ：『内部監査における課題』

(1) 「大学の内部監査のあり方と進め方」

講 師：森田卓哉（日本内部監査協会主任研究員）

(2) 「大学のガバナンスと第三者評価」

講 師：工藤 潤氏（大学基準協会研究部長）

(3) 「大学のコンプライアンス」

講 師：齋藤力夫氏（公認会計士）

(4) 討論会

司 会：藤田幸男

参加者数 34名

大学の内部監査のあり方と進め方

森田 卓哉

内部監査のあるべき姿はどういうものか。内部監査の品質を高めるにはどのようにしたらよいか。内部監査の整備をどう進めたらよいか。内部監査とは組織体の任意の活動で、法令で強制されるものではなく、自律的な行動が求められる。内部監査とは「組織体の運営に価値を付加し、また改善するために行われる、独立して、客観的なアシュアランス及びコンサルティング活動である」し、「組織体の目標の達成に役立つことにある。このために、リスク・マネジメント、コントロール及び組織体のガバナンス・プロセスの有効性の評価、改善を内部監査としての体系的手法と規律遵守の態度とをもって行う」ことである。

内部監査人である以上、専門職として倫理綱領を最低限守っていかなくてはならない。倫理綱領とは、リスク・マネジメント、コントロール及び組織体のガバナンスに対する内部監査による客観的保証への信頼の基礎であり、誠実性、客観性、秘密保持、専門的能力の4種類がある。内部監査人として備えるべきプロフェッショナルの倫理があって、それだからこそ内部監査の結論は信頼できるのである。

内部監査の対象範囲は全学のすべての活動である。監査の目的のためには制限なく対象にアクセスできることが必要である。内部監査の結論には、改善提案が含まれることがある。内部監査の品質評価は、内部監査そのものの改善に役立てることができる。

大学のガバナンスと大学評価—内部質保証システムの構築の必要性

工藤 潤

大学にかかわるアカデミックなスタンダードは国がつくるべきではなく、大学人自らがつくるべきものである。平成3年の大学設置基準の大綱化により、自分たちの教育研究活動を自ら点検、評価して、問題があればそれを改善していく仕組みが導入された。そして平成15年の学校教育法改正により事前規制から事後チェックへの転換が図られた。その後、いろいろな評価システムが導入され、あるいは示唆されている中で、それをどのようにに構造化していったらよいかは今、大きな課題となっている。その一方、質保証のあり方の検討が行われているが、大学自身が自らの質を保証して、また質を向上させていく努力が必要になってくる。つまり基本は大学の自己点検・評価ということになる。質保証、いわゆるクオリティ・アシュアランスの第一義的責任は大学にあるということを考えていかななくてはならない。自己点検・評価は学校教育法で実施とその結果の公表が義務付けられているが、実際は、自己改善に結び付けるのではなく、認証評価を受けるためだけのものになっているのではないか。改善に結び付けていくアクション・プランが見えてこないことが大きな問題となっている。PDCAサイクルが有効に機能することが必要であり、アドミッション・ポリシー、カリキュラム・ポリシー、ディプロマ・ポリシーを明確にしていくことにより、自己点検・評価が推進されていくといえる。

平成23年からの認証評価の第2期に向けて、大学基準協会では、評価システムの改革を進めているが、その改革の一番大きな特徴は、各大学の内部質保証システムの重視である。すなわち、大学は自らの教育研究活動及びそれを支える諸条件が基準を充足していること、また質の向上に向かって活動を展開していただくだけの能力があることを、エビデンスをもって証明することが求められる。

学校法人のガバナンスと内部統制

齋藤 力夫

学校法人の内部統制問題では、内部牽制から始まった内部管理の問題が非常に重要である。大学法人で内部管理体制が弱いところがある。特に資金運用について、多くの学校法人では資金運用についての会計監査人の指摘がなかったが、学校法人の憲法ともいわれ、一番の原点である寄附行為には必ず安全確実な預貯金、あるいは国債、公社債と書かれている。それに反している学校法人がかなりあり、かなりの損害を出している。寄附行為の資金運用は、まずは安全確実、次が換金性となる。その次が収益性となり、その収益性をメインに換金性を全く無視してやっつけてしまっているところが多かった。順番を間違えている学校法人が多いということである。学校法人としては、資金運用規程をはじめと

して基本規程をまず整備することが必要である。内部監査においては、有価証券の時価情報、デリバティブ取引等の状況、外貨問題の三点は重要な問題である。また、預り金や出張問題などで監事監査、内部監査、会計監査で意外に漏れてしまうケースが出てきている。

平成17年4月1日から施行の私立学校法により、理事制度並びに監事制度の改善が図られ、その機能が強化された、大学ガバナンスのあり方が問われてきたという。一方、財務情報の公開が義務化されたが、その公開の点で十分とはいえない。考えていかななくてはならない問題である。

最後に内部監査規程について、その内部監査が進められているのはここ数年のことで、国立大学法人に比べ、私学は十分とはいえない。平成16年5月の私立学校法の55年ぶりの大改正では、監事の職務は大幅に拡大し、従前の理事の業務状況、会計監査以外に新たに教務も含めた業務監査が加えられた。ただし、教務は、教授会の運営、学長、学部長などの公正な選任などをいい、教育内容にまで及んでいない。内部監査人の役割は、それぞれの学校法人で定める内部監査規程により実施する。監事と会計監査人との連携が必要である。

新任財務担当理事・財務部長研修会

日 時：平成21年9月26日（土）

場 所：早稲田大学8号館411教室

(1) 「私立大学の財務担責任者のあるべき姿—期待すること」

講 師：加用久男氏（元中央大学常任理事、
NRIシェアードサービス株式会社元社長）

(2) 「資金運用に係るリスク管理の考察」

講 師：矢野慎司氏（日興コーディアル証券株式会社、公益法人業務部部长）

(3) 「教学担当理事から見た私大財政のあり方」

講 師：西澤宗英氏（青山学院常務理事、青山学院大学元副学長）

(4) 討論会

司 会：藤田幸男

参加者数 22名

私立大学の財務担当責任者のあるべき姿—期待すること

加用 久男

新任の財務担当理事は、今までの資産サイドを活かすには、これまでの経験を活かすべきである。財務責任者への就任は、大学のために仕事をする絶好のチャンスであり、これまで「経理」をどのように見てきたかを活かすことが大事で、経理はわかりにくく難しいということから易しくわかりやすい経理にしていくことが必要である。なぜなら、財務・経理部門だけでは大学事業の推進はできないからである。その際、自分の弱点をチェックし、変えてみる勇気を持つことである。

管理職のやるべきことは、全教職員を動かして1年に1仕事をする事と、人を育てることであり、やるべきことのプライオリティーを作成し、実行することである。その上で、経理・財務の仕事は、無から有を生まないことから、定常業務の中から改革の芽を見つけて出していくことである。

さらに、基本だけでは管理責任者としては不十分で、同時進行で実践を経験しながら、①財務数値をはじめ法人全体の数値を大きい流れの中で掴み、②キャッシュ・フローの重要性、時間の概念、すなわち複利と単利との違いを知り、③さらに付加価値（限界利益）を身を持って知り、④定期点検をすることでリスク感覚を身につけ、結果として採算について実感していくことが必要である。それに先見力（仮説・検証能力）が、ある程度発揮できるまでの力がつけば目標達成といえ、結果として、結果後追い型から事前管理型（予習型）に体質改善ができれば、大成功といえる。

今の私立大学の財務責任者としては、Do（実行）の徹底から入るべきで、まずは財務報告の見直し、予算作成方法の根本からの見直しから、実施してみてもうだろうか。

最近の学校法人の資産運用動向と今後のあるべき体制についての考察

矢野 慎司

配付資料は各大学のサイトや文部科学省への開示請求で入手した公開情報に基づき作成した。本来ポートフォリオの運用利回りは利金収入・売買償還損益等の金額及びは発生期日を元に計算するが、それらが開示されていないため年度内の資産運用収入（主に有価証券利金収入）のみで計算した。その資産運用利回りを学校法人の規模別で見ると、規模が大きいところほど、利回りが高いという傾向が見られた。また利回り水準を年度ごとの件数推移で見ると、0.5%以下のグループが減り、0.5~2.0%のグループが増加してきたことがわかる。大学毎の2005年度と2008年度の運用利回りの比較では、当初の2~3倍利回りを上昇させたグループが目立つ一方、同水準を保つグループもかなりの比率で存在することがわかる。購入商品の種別推移では2005年度から2007年度にかけて為替連動型の仕組債

の購入額が伸びている、一方、2008年度の含み損益状況では、積極運用を行ってきた学校法人の一部に大幅な含み損をもつところが散見された。

以上のことから学校法人においてもリスク管理体制の整備が必要不可欠といえる。その際、リスク管理部門と資金運用部門は原則、分離・独立していることが望ましい。分離・独立していることで、リスクに関しての客観的な判断が可能となり、利益相反を排除することができることになる。リスク管理は、①リスク管理方針・リスク管理規程の策定、②リスク（市場リスク・信用リスク）のモニタリング、③リスク管理実施結果の報告・意思決定といった手順で進められる。特に、常にリスク管理実施の結果を他部門の影響を受けずに理事会などの最高意思決定機関に報告・決裁されるライン構築が不可欠である。

教学担当理事から見た私大財政のあり方

西澤 宗英

教学担当理事とは一体どういうものか。私立学校法という学校法人の業務の中に「設置学校の校務」、つまり教育研究を中心とするものが含まれるのか。文部科学省は学校法人の業務の中には教学の一部を含めると表現している。法人の役員として教学担当理事になれば、設置学校の教学の問題に関心を払わざるを得ない。具体的には予算のところにならば、設置学校の教学の問題に関心を払わざるを得ない。具体的には予算のところにならば、設置学校の教学の問題に関心を払わざるを得ない。具体的には予算のところにならば、設置学校の教学の問題に関心を払わざるを得ない。

教育研究の充実が大学のみならず、それを設置している学校法人自体の充実度と結びつくことになる。経営陣の一人として、教学について多少なりとも知識と理解のある人間がどこまで法人のミッションを貫くことができるかが、教学担当理事に課せられた課題である。また、必ずしも十分な教学経験を持たない財務担当理事が強ければ強いほど、その環境の中で教学関係の経費をどのように確保していくかが重要になってくる。限られた資金の中でも教育研究経費の占めるプライオリティーは決して低くない。一方、教育研究経費の中でも項目によっては抑制できるものがあるかもしれないし、もっと積んだほうがよいものがあるかもしれない。「効率より効果」の観点から他の予算の見直しによって、より実効性のある資金配分ができるのではないかと。教育研究経費の中で、それぞれの費目を考えながら増額をしていかねばならない。教学担当理事の確かな目配りにより、教育研究予算の増額ができるかはその力量にかかっている。

【活動状況】

(理事会)

2009年10月6日 第2回理事会開催

12月1日 第3回理事会開催

(研究会)

2009年8月4日 内部統制部会（教学監査部会と合同）

8月8日 新任理事・監事研修会

9月1日 会計・財政部会

9月9日 ガバナンス部会（内部統制部会との合同）

9月12日 内部統制部会（教学監査部会と合同）

9月26日 新任財務担当理事・財務部長研修会

10月31日 第1回 全国大会

【編集後記】

大学監査協会は、会員の皆様のご理解とご支援をいただき第1年度の活動を終ることができました。最初の事業として4月に設立記念講演会を開催いたしましたが、その内容は『大学監査協会ニュース No.1』でお知らせした通りです。第1年度の前半は組織づくりと研究活動の準備に努め、研究活動が本格的に始まりましたのは8月に入ってからになりました。部会の研究会を4回、研修会を2回、そして全国大会を1回開催いたしましたが、初年度ということで、監事監査を中心とする三様監査の質の向上をはかるうえでの問題点を探ることに重点を置きました。

ご多忙のなか、講師をお務めいただきました皆様に心からお礼申し上げます。皆様のご協力により研究会でのご講演の内容を大変コンパクトにまとめることができ、『大学監査協会ニュース No.2』に収録させていただきました。また、研究会にご参加いただき、活発な議論に加わっていただきました皆様にお礼を申し上げます。監事、内部監査人、そして公認会計士というそれぞれのお立場から討議が進められ、相互の理解が深められるとともに、現在私立大学が置かれている厳しい状況のなかで、より良い教育と研究を前進させるために、またそれを支える法人のガバナンスを強化するために監査というチェック機能がいかに重要であるかが再確認されました。

第2年度は、会員の皆様にお役に立つよう、第1年度に発見された課題について研究をさらに深めていくよう努める所存ですので、一層のご支援をお願い申し上げます。

(専務理事 藤田 幸男)

大学監査協会ニュース No.2 平成22年2月1日発行

一般社団法人大学監査協会

〒101-8301 東京都千代田区神田駿河台1-1

明治大学インキュベーションセンター内

電話 03-3296-7023 FAX 03-3296-7320