

# 大学監査協会ニュース

No. 4

## 監査実務研究会

日 程：平成 23 年 1 月 24 日（月）

場 所：東京理科大学 神楽坂校舎 森戸記念館（東京都新宿区神楽坂 4-2-2）

テーマ：『大学監査における留意点と着眼点』

- (1) 「監事、内部監査室の財務監査上、留意する特殊な会計処理及び税務」  
講師：齋藤 力夫 氏（永和監査法人代表社員）
- (2) 「監事監査における着眼点」  
講師：青木 二郎 氏（弁護士）
- (3) シンポジウム

## 監査実務研究会

日 程：平成 23 年 3 月 14 日（月）

場 所：同志社大学 寒梅館 地下 A 会議室（京都市上京区烏丸上立売下る）

テーマ：『監事監査の本質—監事に求められるもの』

- (1) ごあいさつ  
「監事監査の今後のあり方」  
副会長：八田 英二 氏（文部科学省大学設置・学校法人審議会会長 同志社大学学長）
- (2) 「監査の本質 —法人のガバナンスと情報開示のチェック—」  
講師：加藤 正浩 氏（龍谷大学経営学部教授）
- (3) 「監事監査の本質と目的 —解説と問題提供—」  
講師：國澤 隆雄 氏（学校法人大阪医科大学相談役）
- (4) 「大学監事に求められるもの」  
講師：平井 紀夫 氏（京都大学監事）
- (5) シンポジウム

### 監査の本質

#### —法人のガバナンスと情報開示のチェック—

龍谷大学経営学部教授 加藤 正浩

日本においては、法人、会計、ガバナンス、監査についての理解が不十分で、それらの関係については正しく理解されていない。法人制度は、ヨーロッパで19世紀に確立されたが、そもそも、法人と情報公開、情報公開とガバナンス、情報公開・ガバナンスと監査は不可分のものとして関連づけられている。法人にはガバナンスが行われていることが要求され、ガバナンスが行われていることを証明するために情報開示が求められ、情報開示は監査が行われていることを前提としている。それらが見失われているた

めに、日本では、実際には法人の体をなしていない集団に法人としての権利の濫用を認めてしまっている。

大学に対してなぜ監査を行うことが要求されているのか。それは大学が法人だからである。法人とは、わが国では民法によって成立が認められているもので、法令の規定に従い、定款その他の基本約款（大学の場合は寄附行為…報告者注）で定められた目的の範囲内において、権利を有し、義務を負う（第34条）。

わが国では、法人については当然の権利とみなされていて、特殊なものだとはみなされていない。しかしながら、法人とは特殊な権利であり、権利はつねに義務をとらなっている。法人は、①集団でありながら自然人と同様に法律上の権利・義務の主体と

なることができ、②構成する個人の生命の限界に左右されることなく半恒久的に永続でき、安定した事業、取引を行うことができ、③構成する個人の財産、能力の限界に左右されることなく、規模的に大きな事業、取引を行うことができ、さらに④自然人1人分の義務（責任）をもって、集団として権利を有することができる。ところが、自然人の行為の善悪は目視によって確認できるのに対して、法人の行為の善悪は、その規模の大きさから目視では確認できない。そのため、必然的な義務として、説明責任ともなっている。

大学が法人として自己決定の権利を有するためには、個人と同じように、①人格として判断能力を有している、②その決定が他者に危害を及ぼしていないという自由主義の条件を満たしていることが要求される。しかしながら、自然人の自己決定の結果と異なり、上記の要件を満たしているかは容易に目視によって確認することができない。したがって、判断能力を有していること、他者に危害を及ぼしていないことを証明することが要求される。

なお、説明責任とは、単なる情報開示ではない。情報を開示することと同時に、情報を開示できるようにすることを意味している。説明できるようにする責任には、さらに説明できるように証拠を備えておく責任と、説明できないようなことはしない責任という2つの意味がある。この説明責任の遂行は、監査を行うことによってきちんと担保できる。説明責任（Accountability）＝法人統治（Corporate Governance）＋情報開示（Disclosure）

現代にあって、大学は質的にも規模的にも社会に多大な影響を及ぼす、きわめて大きな存在となっている。お座なりでまやかしの説明責任の遂行は、社会に大きな落とし穴をもたらすことになる。監査をきちんと行って、お座なり、まやかしでない説明責任の遂行を、きちんと果たさせることが、大学を構成する者の社会的責任であると考えなければならない。

## 監査監事の本質と役割

### ～解説と問題提起～

学校法人 大阪医科大学相談役 國澤 隆雄

#### 【本質】

監事の本質は、ステークホルダーに対する受託責任として学校法人の業務及び財産の状況を監査した結果、学校法人の業務又は財産に関し不正の行為または法令もしくは寄附行為に違反する重大な事実の「正否を検証する」ことである。

また、監事制度は「学校法人の業務監査と財産状況の監査」という方法を通じて理事長等が学校法人

の目的使命に則って忠実に職務を遂行し、もって持続的な成長を確保してステークホルダーの負託に応える責務を担っているかを検証する常設の法定機関である。

#### 【目的】

監事は理事が法令・寄附行為に違反する重大な事実及び理事会の決議を遵守して大学のために忠実にその職務を遂行しているかどうかを会計及び業務監査に基づいて理事の任務懈怠の有無を監査することを目的とする。

#### 【目標】

監事の目標とするところは、超少子化や社会情勢の変化をはじめ国際化、規制緩和等、学校法人を取り巻く厳しい環境変化を分析するとともに、法人諸制度の改革等、法人を巡る近年の状況に適切に対応し、あわせて様々な課題に監事として機動的に対処できる体制を確立することである。

#### 【任務】

監事は学校法人の常設の法定機関として理事長、理事及び理事会とともに同一の理念使命に基づき、相互信頼の精神をもって法人の健全な発展に貢献するよう努める。しかし、監事は理事長、理事とはその職務及び立場を異にすることを認識し、監査を通じて学校法人の違法な事態を未然に防止し、不祥事を発生させないための歯止めとなり、もって学校法人の社会的信頼に応える良質な大学管理運営体制に努めるところにその任務がある。

#### 【問題点】

以上のような本質、目的、目標並びに任務に則って私立大学の監事が本当に機能しているかを法人の過去の不祥事、監事設置の実態、監査実施、監事定年・報酬並びに学外監事の役割等を紹介しながら、監事と管理運営機構が正常に機能しなかったのはなぜか、私立学校法と実務の乖離、監事の形骸化によってチェック機能が不全状態になったのではないかなど、これらの点を検討しながら学校法人の管理運営にシチェック機能の強化のために何をどうすればよいか、監事監査の目の付け所、監事の本質と目的から学校法人の健全性確保について監事監査の視点から問題を提起する。あわせて、監事監査のまとめと実務上の問題点を例示し（学校法人に任意機関としての監事会設置は必要か、\*監事の監査方針と監査計画並びに職務分担はどのように決めるとよいか等）、その解決策を提案する。

## 【まとめ】

監事は、理事の職務執行の全般を監査する職務及び権限を有する。監事はいつでも理事及び使用人に対し報告を求め、広く業務及び財産の状況を調査することができる。監事には、これらの職務及び権限を行使する場合、その前提として当該学校法人の経営的特質、長・中・短期事業計画及び予算策定、施設設備、事務体制及び外部監査において指摘された事項の改善、事業計画の達成度並びに内部統制の状況等を熟知し、かつ専門的な知識に裏打ちされた思慮分別が要求される。また、監事は会計年度終了後

2ヶ月以内に監査報告書を理事会及び評議員会へ提出する義務がある。

同時に、理事の違法行為を阻止するため理事会に出席して意見を述べることができるし、監査の結果、学校法人の業務または財産に関し不正行為または法令もしくは寄附行為に違反する重大な事実があることを発見した時は理事長に対し評議員会の招集を請求することができる。監事の職務権限及び責任は、学校法人のステークホルダーに対する受託責任として重かつ大である。

## 監査実務研究会

日 程：平成23年3月18日（金）

場 所：早稲田大学総合研究情報センター国際会議場 第1会議室（東京都新宿区西早稲田 1-20-14）

テーマ：『大学監査の今後のあり方—監査基準再構築の視点—』

(1) 「大学法人の監事監査に求められるもの」

講師：原 秀敬 氏（新日本有限責任監査法人 シニア・パートナー）

(2) 「大学法人の監事監査基準等の見直しに関する提言

～監査基準案、監査マニュアル案などの提示・解説～

講師：大熊 俊也 氏（新日本有限責任監査法人 シニア・コンサルタント）

(3) グループ・ディスカッション

(4) 討論（監査基準再構築の視点から）

### 大学の監事監査に求められるもの

～監査人と監事の連携を中心として～

新日本有限責任監査法人 シニア・パートナー 公認会計士

原 秀敬

私立学校法において定められている監事の職務は、業務を監査すること、財産の状況を監査すること、監査報告書を作成し会計年度終了後2ヶ月以内に理事会及び評議員会に提出することである。一方、私立学校振興助成法においては、経常費補助金の交付を受ける学校法人は、文部科学大臣の定める基準に従って会計処理を行い、貸借対照表、収支計算書等の書類を作成し、公認会計士または監査法人の監査報告書を添付して毎年度6月30日までに所轄庁に届け出ることとされている。このように、監事監査においては財産の状況の監査もその職務とされ、毎年度5月31日までに監査報告書を提出することが求められているが、会計監査人による監査報告書はその1ヶ月後が提出期限であり、双方の意見が相違するような事態となればいたずらに混乱を招くこととなりかねない。また、会計監査人は理事の業務の執行状況等については議事録等により把握せざるを得ず、一方、監事は必ずしも会計に関する知識を十分に有しているとは限らないことから、法律上の決まりは

ないものの、監事と会計監査人が連携を図っていくことは、双方の監査をより効率的に行い、その品質を高めていく上でも有効であると考えられるため、監査計画策定時や監事の監査報告書提出前に十分にコミュニケーションを図ることが求められよう。

今後はこのような法律の齟齬をなくし、会計処理基準や情報開示制度を統一し、私立学校法においても会計監査の導入や監事との連携について定めをおくことなど、制度面での手当てがなされることが望まれる。

また、昨今の大学における不祥事や資産運用の失敗は大学のレピュテーションに多大な影響を及ぼし経営を揺るがしかねない。一般的に不正の発生原因としての「動機・プレッシャー」、「機会」、「姿勢・正当化」が不正のトライアングルと呼ばれており、これら3つの要素が同時にそろって不正が行われる可能性が高くなるといわれている。学校法人における不正の特徴もこの3要素に分解することができるが、動機や正当化については個人的な事情に関係することも多く、行動規範や倫理研修などにより意識の向上を図るなど組織風土自体の改善などで対処せざるを得ない。一方、不適切な職務分掌やモニタリングの不在などに起因する不正を実行する「機会」については、内部統制の整備・運用により組織的に

対応することが可能である。監事監査においてもどこに不正の生ずる機会があるのか、あるいは一人で何でもできてしまう人がいるという状態は不正リスクが非常に高い状態であるため、貢献度は高いことから特別扱いされているような人やそれがたとえオーナー系の理事長であったとしても、資金の出し入れや業者との関係など一人で何でもできる状態になっていないかという視点で学内を再点検して頂き、

不正が行えるような機会が生じている場所があればそこに適切な統制がかかるよう働きかけることが肝要である。

このような不正リスクに関する認識や大学のガバナンス等についても、監事と会計監査人が率直に意見交換を行うことで、大学の監査の品質の向上を図ることが可能となろう。

## 監事会議・財務等担当理事者会議合同会議

日 程：平成 23 年 3 月 28 日（月）

場 所：東京理科大学 神楽坂校舎 森戸記念館 第 1 会議室（東京都新宿区神楽坂 4-2-2）

テーマ：『大学法人の会計と監査』

### (1) 「大学の財務諸表の監査について」

講師：飯塚 正史 氏（会計検査院 官房審議官）

### (2) 「大学法人会計の今後の方向性について

－会計ビックバン以降の企業会計の変化と学校法人会計との関係－

講師：奈尾 光浩 氏（有限責任監査法人トーマツ パートナー、

日本公認会計士協会 学校法人委員会委員長）

### (3) シンポジウム

## 学校法人会計の今後の方向性について

有限責任監査法人トーマツ パートナー 奈尾 光浩

学校法人会計（学校法人会計基準に基づく会計以下同じ。）は難解といわれるが、複式簿記及び発生主義に基づく会計であり、基本金を除けば本質的には企業会計と大きな相違はない。

しかし、バブル崩壊後の大規模な金融機関の倒産や多額の不良債権の存在等により海外から日本の財務会計制度に対する不信感が生じたこともあり、2000 年前後から企業会計制度は大きく変化した。そのため、現時点では企業会計と学校法人会計の間には乖離があるといわざるを得ない。

企業会計においては、2000 年前後の数年間で連結中心の開示制度への転換、金融商品やデリバティブの時価評価、退職給付会計、キャッシュ・フロー計算書、税効果会計等が導入された。その後も企業結合や事業分離、継続企業の前提に関する開示、固定資産の減損会計、四半期報告書制度、資産除去債務等新たな会計基準が次から次へと適用されている。国際財務報告基準の全面適用も検討される中で、わが国の企業会計がさらに変化していくことは確実である。

もちろん、営利を目的とする企業と非営利目的の学校法人とでは存在意義が異なり、会計の目的も同一とは限らない。したがって、企業会計をそのまま学校法人会計に適用するのは適切ではな

く、学校法人を取り巻く利害関係者に対しどのような情報を提供することが有益かという観点から学校法人会計の方向性を検討すべきであろう。

ただし、学校法人であっても、将来にわたり存続していくためには、コストを回収するに十分な収入を確保することが不可欠であり、学校法人が提供する会計情報も将来にわたってそれが可能かという判断に役立つものでなければならない。そのためには、企業会計と同水準の発生主義会計を適用し、年度ごとの費用の帰属計算をより厳密に行うことも検討する必要がある。例えば、退職給与引当金以外の引当金についても積極的に計上する方向が考えられる。

また、学校法人が負うリスクがどの程度の水準であり、当該リスクが学校法人の今後の経営にどのような影響を及ぼすかという情報も利害関係者にとっては重要である。このような観点からは、有価証券の時価評価や外貨建て資産負債の換算基準の明確化、デリバティブの時価評価、年金数理計算に基づく将来の退職給付債務の引当金計上、使用価値の低下した有形固定資産に対する減損会計等も検討していく必要がある。

あるいは、帰属収支差額が学校法人の財務に関する判断指標として定着してきている現状に鑑み、帰属収支差額も消費収支計算書において明確に開示することも考えられる。さらには、資金収支計算書を区分表示し企業会計におけるキャッ

シュ・フロー計算書に近いかたちにしたほうが、利害関係者にとってはより有用かもしれない。

なお、学校法人会計基準は補助金行政のための会計基準という性格を有するため、財務内容の開示基準としては限界があるという意見もある。学校法人会計基準とは別に、開示目的の会計基準を

設定する必要があるかどうかについても、今後議論が必要ではないかと考える。

(なお、文中意見にかかわる部分は筆者の私見であり、日本公認会計士協会あるいは筆者の所属する監査法人の意見とは異なる可能性があることにご留意いただきたい。)

## 教学監査研究会議

日 程：平成 23 年 3 月 30 日 (水)

場 所：東京理科大学 神楽坂校舎 森戸記念館 第 1 会議室 (東京都新宿区神楽坂 4-2-2)

テーマ：『教育の質の向上と教学監査』

(1) 「大学のガバナンスと教学監査」

講師：吉武 博道 氏 (筑波大学 大学研究センター長)

(2) 「大学教育の質保証・向上における教学監査と教育プログラム認証評価の役割」

講師：工藤 一彦 氏 (芝浦工業大学 シニア教授)

(3) 「大学の内部監査と大学評価 — 「監査」と「評価」の棲み分けと融合」

講師：工藤 潤 氏 (大学基準協会 大学評価・研究部長)

(4) シンポジウム

### 大学のガバナンスと教学監査

筑波大学大学院教授・大学研究センター長 吉武 博通

「知の共同体から知の経営体へ」(天野郁夫東京大学名誉教授)と言われるように、大学においても経営することの重要性が強く認識されるようになり、その経営に対する規律づけを意味するガバナンスもまた重視され始めている。

ところが、大学には経営と教学を截然と分ける意識が依然として根強く、理事会と教授会が対立関係にあったり、相互不可侵的關係の維持に腐心したりといった姿が多く大学の見られる。国立大学も法人化に際して、経営事項は学外者が半数を占める経営協議会、教学事項は学内教員を中心に構成する教育研究評議会ですれぞれ審議することが法定されたが、経営事項を教育研究評議会に報告し、教学事項を経営協議会に報告するなどして、相互の連携を確保するための工夫も図られている。

2004 年私立学校法改正に際して、監事の監査対象が教学面を含むのかとの問いに、文部科学省は、私立学校における教学的な面と経営的な面とは密接不可分のものであり、また、学校法人が学校の設置管理を行うことも目的として設置される法人であることに鑑みれば、監事の監査対象である学校法人の業務は経営面のみ限定されるものではない、との見解を Q&A の形で表明している。

大学の研究は個々の教員の興味・関心に基礎を置くものであり、教育研究の内容に法人や理

事会が立ち入ることは避けなければならないし、何ものにもとられない自由な発想のもとで知的活動が展開されなければならない。その一方で、教育研究成果は個々の教員の力のみで実現されるものでないことも明らかである。職員による支援、スペースの提供、予算の配分など経営資源の投入を含め、経営体としての組織が機能することで個々の教員が教育研究活動に専念することもできるのである。

そのことを十分に踏まえた上で、監査に求められる視点として次の 7 点を挙げておきたい。

- ① 将来構想や事業計画の日常業務への展開と成果に結びつけるためのプロセス
- ② 自己点検・評価の適切な実施、その結果の公表、改善への反映
- ③ 経営資源の配分方法と有効に活用されていることを検証する仕組みの整備状況
- ④ 経営や教育研究活動に関するデータの効率的な収集、情報の共有化や活用の状況
- ⑤ 経営や教育研究活動に関する情報の公開状況
- ⑥ 会計処理や各種事務手続など業務プロセスの効率性の確保と改善の取り組み状況
- ⑦ 職場環境の健全性の確保 (教職員の育成環境を含めて)

以上の視点を中心に、不適切な事項を見つけ出すという姿勢を前面に出すのではなく、学内各部門との対話をベースに、経営への信頼を高め、教育研究の高度化を後押しするというスタンスで、監査を大学に定着させていくことが大

切だと考えている

## 大学教育の質保証・向上における教学監査と教育プログラム認証評価の役割

芝浦工業大学 シニア教授 工藤 一彦

### 1. 序論

本報の目的は、大学経営にとって重要な要素であるにもかかわらず、従来監査の手法が確立されていなかった教育活動に対する監査、すなわち教学監査と、従来から実施されてきた第三者認証評価について、それぞれの目的と役割分担を考察することにある。

### 2. 本論

#### 2.1. 大学の経営部門の役割と必要な機能

(役割)

経営部門は、大学を管理するため、そのミッション（使命）、ミッションを明確・定量的に表現したビジョン、ビジョン実現のための具体策である戦略を、中・長期計画として策定し、それを大学の教職員・学生と共有し、その実現のための施策（資源配分、組織編成、人材育成）を講じる。

(必要な機能)

経営部門が行う中・長期計画策定とその実現のための施策の立案・実施監視を支援するため、IR 機能を持ったスタッフ部門が必要である。

経営部門は、策定した中・長期計画の実施状況と経営の健全性の監視のため、内部監査を実施する。

経営部門に対するガバナンス（公正かつ健全な経営により、大学の価値・社会的評価を増大させ、長期的な観点からステークホルダーの利益を確保するため、経営者に対する規律付けを行うこと）の体系を整備し、適切な監事監査を実施する必要がある。

#### 2.2. 大学の教学部門の役割と必要な機能

(役割)

教学部門は、経営部門の策定した使命、ミッ

ション、戦略の実現を通して、大学のステークホルダーに教育、研究、社会貢献を通じたサービスの提供を行う。

(必要な機能)

教学部門が、効率的に質の高い教育活動ができるように支援するため、教育開発・改革機能を持ったスタッフ部門が必要である。

教学部門に対しては、消費者保護の目的で、教育の質とレベルの保証が求められ、これらは、PDCA サイクルによる内部質保証システムの構築・運用によって担保される。

また、その内部質保証システムの有効性と教育レベルの妥当性は、自己点検評価とその公表によってステークホルダーに情報公開されるとともに、第三者機関による認証評価によって公に検証される。

#### 2.3. 教学監査と第三者認証評価の役割と相互の役割分担

経営部門と教学部門それぞれの教育に関する活動の適切性の評価手法としての教学監査と第三者評価の目的と役割分担を下記のようにまとめることができる。

(1) 教学監査の目的は、適切な教育を実施することで大学経営の長期的な健全性を確保することにある。その目的達成のため教学監査では、現在の教育戦略によって、大学経営の健全性を保ちながら、大学の役割を果たすことができているかどうかを評価する必要がある。このため、経営部門が策定・実施している、教育戦略（中長期計画）の妥当性と達成状況を評価することが教学監査の主たる役割となる。

(2) 第三者評価の目的は、顧客保護にある。その目的達成のため第三者評価では、教学部門の活動により社会が必要とする人材をきちんと育成できているかどうかを評価する必要がある。このため、教学部門が教育の過程で採用している戦術の妥当性とその成果を評価することが第三者評価の主たる役割となる。

## 監査実務研究会

日 程：平成 23 年 4 月 28 日（木）

場 所：早稲田大学総合研究情報センター国際会議場 第 1 会議室（東京都新宿区西早稲田 1-20-14）

テーマ：『大学におけるリスクマネジメント』

(1) 「大学のリスクマネジメントに対する法的アプローチ」

講師：青木 二郎 氏（弁護士）

(2) 「大学が抱える多様化・複雑化したリスクへの対応」

講師：宮原 潤 氏（新日本有限責任監査法人 エグゼクティブディレクター）

(3) シンポジウム（石渡・宮原両氏による）

## 大学法人に求められるリスクマネジメントのあり方

新日本有限責任監査法人 ビジネスアドバイザー一部

宮原 潤

### 大学法人におけるリスクマネジメントの必要性

情報処理技術の進展や規制緩和からもたらされた自己責任原則の導入、サブプライムローン問題に端を発した世界的な経済危機など、経営環境がめまぐるしく変化する現在においては、従来では想定していなかったような様々なリスクが発生するようになった。

このような経営環境の中、民間企業を中心とした各組織は、内外で発生しうるリスクを認識するとともに、対応すべきリスクに優先順位を付け、組織横断的かつ計画的に対応すること、すなわちリスクマネジメントシステムを構築または強化する必要性が一層高まっている。リスクマネジメントシステムとは、組織の価値を最大化するために、組織が設定した目標に対する阻害要因となるリスクを管理し、経営活動に携わる組織の構成員の行動を方向付け、推進する仕組みのことをいう。また、リスクマネジメントシステムとは、従来多くの大学法人が取り組んできたような、「公的研究費の不正使用」や「個人情報の漏洩」、「ハラス

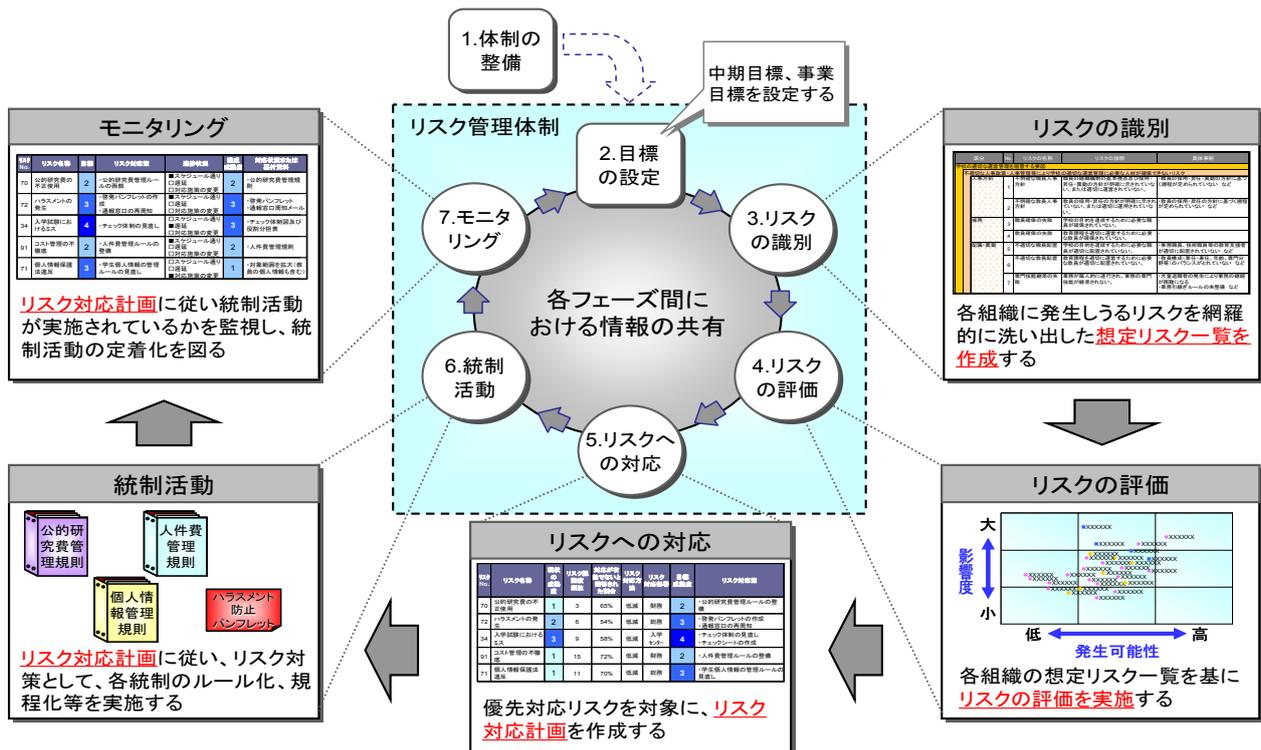
メントの発生」などの不祥事が発生するたびにプロジェクトチームを組み対策を講じるような、いわゆる『モグラ叩き』的な個別のリスク対応ではなく、起こりうるリスクをあらかじめ想定することにより計画的に対応し、継続的にモニタリングし、改善していく仕組みである。

大学法人においては、職員や教員のほか、学生や外部の研究者などの多様な人々が様々な活動をしており、リスクが多様であることに加え、少子化による18歳人口の減少に伴い、いかに入学者数を確保していくかということが喫緊の課題となっている。大学法人がその自らが持つ特性と外部環境に起因する厳しい状況の中で生き残っていくためには、リスクマネジメントシステムの仕組みを構築し、リスクへの対応に組織的に取り組む必要がある。

### リスクマネジメントシステムの構築手順

リスクマネジメントシステムの構築手順は以下の図のとおりである。

リスクマネジメントシステムを構築する際に特に重要なことは、「継続して実施すること」であり、「Plan-Do-Check-Act」のPDCAサイクルに従って改善し続けることである。



## リスクマネジメントシステムの構築メリット

リスクマネジメントシステムの構築によるメリットは、リスクを洗い出し可視化することによって、教員・職員らが現場で感じている不安や不満を理事会や事務局に伝えることができるとともに、理事会が考えている危機感を法人内の各部や各階層で共有できるなど、組織の全構成員が発生しうる問題についての共通認識を保有するという、重要なコミュニケーションが図られることである。また、リスクマネジメントに関する取組みを報告書やWebサイト等に開示することにより、学生や外部の研究機関をはじめとするステークホルダーに透明性と信頼性の高い経営状況を示すことができる。

また、リスクマネジメントシステムを構築することによる最大のメリットは、組織の目標達

成を支援する仕組みが構築できることである。そのためには中期目標を基礎として、当該目標を阻害する要因となるリスクを評価し、リスク対応計画を事業計画に反映させることが必要である。

前述の通り、現在の大学法人を取り巻く環境は極めて困難な状況にあります。各大学法人は、自らを存続させるためにも、まずは今後進むべき方向性を示す明確な中期目標を設定することが必須であり、さらに、リスクマネジメントシステムを構築し、その中で実行されるプロセスを日々の組織運営と一体化させることによって、日々の組織運営を通じて目標達成能力を高めていく仕組みを構築することが急務であるといえる。

## 財政課題研究会議

日 程：平成 23 年 5 月 13 日（金）

場 所：中央大学駿河台記念館 6 階 620 号室（東京都千代田区神田駿河台 3-11-5）

テーマ：『今後の大学財務戦略』

(1) 「今後の大学財務戦略の課題」

講師：齋藤 力夫 氏（公認会計士）

### 学校法人の税制改革見直しを求む

永和監査法人 会長 齋藤 力夫

2010 年度予算が本年 3 月 24 日衆議院で成立した。一般会計総額は、過去最大で 92 兆円超、歳入の本になる税収は 38 兆円、民主党公約の歳出の実現にもほど遠く、結果的に新規国債 44 兆円超の発行と戦後最大となった。政府は本年度の実績を 44 兆円以内に止めると公表している。

平成 21 年度末のわが国の長期債務残高は 816 兆円であるから、平成 22 年度末の債務残高は債務償還を見ても 850 兆円、地方債も加えると 1 千兆円、GDP（国内総生産）の約 180% と世界最大である、デフォルト（債務不履行国）と見られても不思議ではない。そのことだけでいえば、ギリシャ、スペイン、アルゼンチンなどと比べても遜色ない。ただ、日本は個人の流動資産は世界で最も多く 1,400 兆円、ドル保有額は中国に次いで第 2 位であるのが救いである。しかし、このままマニフェストどおりの財政支出が続けば日本はいずれ沈没する。本年 5 月に発表された「2010 年世界競争力年鑑」（スイス IMD 年鑑）では、2002 年、8 年前の 17 位から 27 位に転落した。

平成 2 年、3 年以降のバブル景気の際は税収 60 兆円前後と推移していたのであるが、巨額で無駄な公共事業投資等に偏り、法人税率、所得税率の引き下げを怠った。アメリカのレーガン税制改革のように大胆な税負担の軽減を無視したことにも原因がある。さらに教育支出の投資をみると、GDP に占める額は先進国で最低の 3.5 % で、教育力を中心とする人材投資に対する政策が不十分といえる。中国や韓国などの東アジア諸国では、国際競争力を高めるために GDP の発展とともに、消費税率の引き上げ、所得税率、法人税率の軽減策を講じている。

現民主党政権においては、国債増発で財政の悪化に歯止めがかからず、国民生活の不安が増大している。本年 6 月の新政権の政策運営と税制改革の動向が注目される。

### 税制改革と消費税増税の課題

以上のわが国の財政危機に際し、与党、野党、経済界で近年にわかに消費税率引き上げが議論されている。その根拠は、国際的な流れとしてヨーロッパ、アジア諸国に比して日本の消費税率 5 % は低率であり、引き上げるべきとの意見

が高まり、当面10%を目標としている。また政治的には税収の確保と目的税化とすべきとの意見もある。反面、間接税は逆進税の性格を有しているので低所得者に過大な負担を及ぼす指摘も多い。

消費税は、平成元年に導入以来3%から5%にアップし、そのうち1%は地方税として以来推移し、順調に定着してきた。ただし、国際比較でみると5%は最も低率で、日本と同率な国は台湾だけである。EU理事会の統合司令では付加価値税の最低税率は15%以上とされており、そのうち最も高率な国は北欧諸国（フィンランド22%、ノルウェー、デンマーク、スウェーデン、アイスランド24~25%）で、次いでフランス19.6%、ドイツ19%、オランダ19%、イタリアとオーストラリア20%、中国17%、韓国10%、イギリスでは0%から最高税率17.5%を20%に引き上げ、さらに業種別段階税率を採用している。ギリシャは経営危機で21%に引き上げた。アメリカでは州、郡、市ごとに小売税を課している（例：ニューヨーク市8.375%）。カナダでは小売税と連邦税との組み合わせで課税される（例：オンタリオ州8%）

このように、他国は日本よりかなり高率であることから、わが国でも消費税の引き上げが議論されているが、スウェーデンやフランスのように教育費、医療費などの無料化に近い政策により国民生活が長期的に安定していれば、高負担でも安心した生活設計が組める。政権が変わるたびに国民生活に多大な影響を及ぼす政策は避けるべきである。

わが国のように、政権が単なる票集めのための人気取りの政策でくるくる変化するようでは、安易な消費税引き上げは危険である。税率1%で国税、地方税は約2兆5千億円（平成21年度予算で国税約10兆円）であるから、5%アップすれば10兆円超の増収とはならない。不況下の時代では、生活防衛のため消費税が冷え込むから、私案では10兆円は困難で軽減税率を含めた複数税率制を採用しなければならず、約8兆円程度の税収増がやっとと考える。

学校法人では、施設設備費、諸経費のアップが経営を圧迫し、これを納付金に転嫁できないので、高負担に耐える経営体質の強化に対処しなければならない。かつて医師会が消費税分を診療報酬に加えるよう要望し一部実現したことがある。

## 寄附金税制の拡充

学校法人に対する寄附金に関する優遇税制は、やや改善されたが十分とは言えない。学校法人に対しては、教育研究に必要な財源確保の措置として寄附金募集に関し特別な措置が設けられている。

### 1. 特定公益増進法人としての寄附金

学校法人、社会福祉法人等は、所轄庁（文部科学省・都道府県）に特定公益増進法人としての許可を得れば、容易な手続きで証明書の交付を得られる。認定期間は5年で、幼稚園法人、専門課程の専修学校法人も含まれる。

① 個人から募金を求める場合は、所轄庁の特定公益増進法人（以下、「特増」という。）たる証明を受け、寄附をした個人は学校法人の領収書と特増証明書を所得税確定申告書に添付すれば課税所得の40%の範囲内で寄附金から5千円（22年から2千円）を差し引いた金額を寄附金控除として差し引ける。ただし、入学の条件としたものは法人の寄附を含めて控除できない。

② 法人から募金を求める場合は、前記と同様な証拠を保存し、法人税申告書に記載すれば「資本金等の千分の2.5+課税所得の百分の5」×2分の1を控除できる。このほか、一般寄附金として「資本金等の千分の2.5+課税所得の百分の2.5」×2分の1を一般寄附金としてプラスできる。資本金の千分の2.5は極めて僅少で、実質的には課税所得の百分の3.75程度が損金算入額であり、先進国に比して極端に低く、利用度は少ない。後で述べる国際比較を参照にされたい。

### 2. 日本私立学校振興・共済事業団に対する受配者指定寄附金

日本私立学校振興・共済事業団（以下、「事業団」という。）に寄附する場合、平成16年度から前期事業団に従前の対象事業、期間等の申請許可を要せず、常時申し出て、受け入れ可能となった。この改正により事業団の預金口座に振り込めば、指定寄附として税務上所定の控除を受けられる。その目的が教育研究に必要な費用かは、事業団で審査し、相当であれば事業団から当該学校法人に配布される。この措置により会社等法人で寄附金の全額損金に算入できる範囲が拡大された。個人はこの特例を利用しなくても特定公益増進法人の証明だけで済む。

### 3. そのほか財務大臣の指定寄附もあるが、私

学に利用できるケースが少ない。

#### 4. みなし譲渡所得の非課税措置

個人が土地や株式など学校法人に贈与又は寄附すると、当初の取得価格と時価との差額は、所得税法の譲渡所得とみなされ課税される。そのような場合、その個人の贈与又は寄附（寄附金相当額とみなす）が教育研究のためであれば、贈与又は寄附者は国税庁長官に「みなし譲渡所得の非課税申請」を所轄税務署を通して届け出ることにより非課税措置を受けられる。申請の承認は、おおむね2年程度を要する。本来の目的に利用されたかを確認するためである。

ただし、平成15年の改正で、大学、高等専門学校に対しての財産の寄附に限り、所定の要件を満たしていれば、申請提出後1ヵ月以内に承認の決定がなかったときは、承認があったものとみなされることとされた。

#### 法人税制に関する問題と国際競争力の強化

近年、法人税率引き下げ論がにわかに浮上している。経済不況とわが国の国際競争力の低下に伴うGDPの低落に起因している。特にアジア諸国の急速な成長が世界第2位の日本を追い越すことは目に見えている。その要因は国際的に高負担の法人税率である。

企業の法人税率は、課税所得に対し30%（所得800万円以下の部分は22%・平成20年度、21年度に限り18%・資本金1億円超の法人は一律30%）で、地方税を含め課税所得に対する実効税率は40.69%である。それに比べ、イギリス29.0%、フランス33.3%、ドイツ29.83%、中国25%、韓国24.2%、台湾では25%を17%に引き下げ、アメリカは州により異なるが、カリフォルニア州では40.75%（基本税率35%で段階的に15%、25%、34%とされている）となっており、日本の高率さが顕著である。また、シンガポール、香港などでは17%以下の企業の競争力強化を図っている。

学校法人の所得は原則非課税であるが、収益事業の所得に対して法人税等が課税される。ただし、収益事業の課税所得の50%または200万円いずれか多い額を教育事業に組み入れた場合、損金として費用に算入できる。結果的には収益事業の所得の2分の1は控除できるから、課税所得は大幅に減少する。法人税率は22%（平成20年度、21年度に限り年800万円以下18%）で、そのほか事業税は2.7%～5.3%、地方法人特別税は事業税の81%、住民税は法人税額に対し17.3%

で、実質法人税率は22%×みなし寄附金50%であるから11%の負担で、地方税を加えても実効税率17%程度となる。企業の実効税率40.69%と比べ、はるかに低率なので税負担は軽い。

しかしながら、学校法人の行う事業のうち、法人税法上の収益事業に該当する所得については、その所得が教育研究に充てるものであれば、本来非課税と改正すべきである（後記アメリカ税制参照。）また、学校法人の主たる目的は教育業であるから、法人税法の収益事業に含まれる技芸教授業を除外すべきである。

#### 先進諸国の非営利法人の課税

アメリカにおいては、公益団体又は非営利団体 (Exempt Organization 又は Nonprofit Organization) に対する収益事業課税について、1950年から全国的に統一した。同年、連邦議会に提出された租税教書 (Taxmessage) に端を発したものである。内国歳入法 (Revenue Act 1950) によれば、同法501条(C)に該当する場合は、内国歳入庁 (IRS, International Revenue Service) に非課税団体認可申請を提出し、その許可を受けなければならないこととされている。IRS501条においては、第1号から第23号にわたってその範囲を規程しているが、わが国の公共法人のような制度はなく、各州での法制によっているため、全米統一ルールに基づいて、その内容ごとに非課税団体承認条件に該当するかどうかをチェックされる。IRSの許可を受ければ、寄附金の非課税措置を受けられる。なお、年度許可団体は80～90万団体である。

その要件はきびしく、とくにわが国の公益事業に類似する法人は(C)3号に該当し、非課税団体の承認を受けなければならない。財団としてはPrivate Foundations、or Public Foundations などがある。なお、別に501条(C)第1号は、いわゆる公共機関（独立行政法人的なもの）が該当する。

(C)第3号は、宗教、教育、慈善、科学、文学、公共安全性向上、児童又は動物の虐待防止、全国又は国際アマチュアスポーツの促進など主たる目的とする法人である。

公共団体の本来の活動は、わが国と同様に非課税であるが、収益事業に係る所得課税については、わが国の法人税施工令第5条のように、収益事業を列挙する方式ではなく、非関連事業所得 (unrelated business income) であるかどうかによって免税資格に与える仕組みになっているのが特徴である。本来の公益目的に

実質的な関連性 (relatedness) を有する場合は、事業所得は非課税となる。要はその事業が本来の公益活動と直接関連であり、かつ、501条の所定の要件を満たすことである。反面、非関連所得に対して課税所得となるものは、①本来の事業目的と実質的関連がない、②事業又は取引を営んでいる、③継続して営まれていること、いずれの要件を有するものとされている。ちなみに、ボランティア活動の一環として団体のために営まれる事業に関して、原則として無報酬で労務を提供している場合は、関連事業として免税扱いとされている (IRS の財務相規則等で詳細に定めている)。要は、わが国のように収益事業の範囲を列挙するというより、本来の教育活動などのために関連する事業であるかどうかによって判断するものであり、今後の収益事業活動のあり方の論点になろう。IRS 許可団体に対する寄附金は、個人の場合は原則として課税所得の最高 50% までを確定申告で控除、法人は課税所得の 10% まで控除できる。

イギリスでは、政府の登録チャリティ (Charitable Corporation) 制度により、公益目的事業を審査し非課税承認を与えている。現在約 20 万団体超と推定される。ドイツでは、民法に基づき、その目的により経済法人 (wirtschaftliche vereine) と非経済法人 (ideale vereine) とに区分されており、社団法人が原則である。ただし、財団についてはバイエルン財団法人がある。財団といっても営利目的のものもあるので公益的財団法人については、その点を寄附行為規則等で示さなければならない。欧米においては、公益活動は古く、特にイギリスにおける教会法 (1604 年) の制定以来、宗教、教育、公益信託等の活動は古い歴史を有している。1900 年代まで公益法人という

存在はなかったが、類似するものとして慈善法人 (Charitable Corporation) がある。その形態はさまざま、特に宗教法人については 1836 年の教育委員会法に基づくものもあるが、広くは慈善信託制度が社会的に根強く存在している。1960 年の charities act は日本の公益法人に類似した社団法人制度で私的公益法人とみることができる。

### 税制改正の要望

以上の海外先進国と比べ、わが国の非営利法人課税がいかに遅れているかがわかる。わが国の平成 22 年度の税収が 38 兆円にも達しないにも拘らず、アメリカでは 2008 年の寄附金は 32 兆円となり、第 3 セクターとして公益の役割を果たしている。

そのため下記施策について実現されるよう要望する。

1. 今後の消費税率アップに伴い、学校法人の施設設備、諸経費の負担増については、補助金交付に当たって負担軽減の措置を講ずるべきである。
2. 寄附金の募集等において、募金を受けやすいよう所得税の寄附金控除について課税所得の 50% まで控除額を引き上げるか、それに代わる税額控除を創設すべきである。法人税においては、特定公益増進法人に該当する場合は、企業等の課税所得の 10% まで損金算入を認めるべきである。
3. 法人税法の収益事業に該当する場合、その所得について教育研究の費用に充てる場合は、非課税とされたい。また、学校法人が行う教育事業のうち収益事業として技芸教授業等は全て非課税とするべきである。
4. 勤労学生控除枠を拡大するべきである。

### 寄 附 金 総 額 推 計

	(2007 年)	(2008 年)	(2006 年)	(2008 年)
	日 本	日 本	米 国	米 国
個 人	304 億円	336 億円	27 兆 5,046 億円	29 兆 6,653 億円
法 人	4,785 億円	4,940 億円	8 兆 8,984 億円	6 兆 5,605 億円
合 計	5,089 億円	5,276 億円	36 兆 4,030 億円	36 兆 2,258 億円

(出店) 日本：国税庁「会社標本調査結果平成 20 年度」

日本：国税庁「申告所得税標本調査結果平成 20 年度」

米国：ギビング USA 財団「ギビング USA2009」

## 監査実務研究会

日 程：平成 23 年 6 月 1 日（水）

場 所：同志社大学 寒梅館 地下 A 会議室（京都市上京区烏丸上立売下る）

テーマ：『大学の持続可能性と社会的責任』

(1) 「21 世紀の CSR 組織像と大学の役割」

講師：黒澤 正一 氏（早稲田大学 大学院環境・エネルギー研究科教授）

(2) 「社会的責任と透明性の確保・内部管理体制の整備」

講師：南 里美 氏（有限責任監査法人トーマツ シニアマネジャー）

(3) 「大学のミッションと財務報告の役割」

講師：藤井 秀樹 氏（京都大学 大学院経済学研究科教授）

(4) パネル・ディスカッション

### 『21 世紀の CSR 組織像と大学の役割』

#### ～大学の持続可能性と社会責任～

早稲田大学大学院 環境・エネルギー研究科

黒澤 正一

「無数の信頼をせざるを得ない社会」に生きている我々は、相手方がその責任を果たしてくれると信じている。これに対して、責任を果たさない（果たせない）企業や組織が横行すると、人々はわが身を守るために疑心暗鬼となり、風評被害や検証作業など本来無用の社会的ロスを拡大させ、社会は急速に疲弊していく。こうした疑心暗鬼社会を回避し「信頼社会」を支えるためのソーシャル・イノベーションが今こそ求められている。

これは同時に、わが国企業の国際競争力を蘇生させ、同時に新興国や途上国に範を示す役割をも担っている。そのためのツールとして、「CSR」（組織の社会的責任）の国際ガイダンス規格 ISO26000 が昨年 11 月に発行された。

CSR とは単なる慈善活動や文化支援活動のみを意味する言葉ではなく、中小企業を含め各企業の「本業」における多くのステークホルダーからの「信頼」を裏切らないための「メンテナンス活動（現状維持）」、並びに「期待」に応えるための「イノベーション活動（現状否定）」という経営の両輪を継続的に牽引していくための道標であり、マネジメントシステムの実質化とその有効活用によって効果的にもたらされる組織の健全なガバナンスの姿を表象する言葉として理解すべきである。

しかるに、未来を担保すべきマネジメントシステムを有効活用できている企業や組織は極めて少ない。認証登録数の減少データからもわかるように、一過性のイベントや虚飾の CSR 活動が横行するようでは、ISO26000 も ISO9000 シリーズや ISO14001 と同じような凋落の運命をた

どることとなり、信頼社会は遠のく。

「単発ではなく継続」、「余力ではなく本業」、  
「追加ではなく浸透」、「可否ではなく要否」、  
「隠蔽ではなく公開」、「孤立ではなく協働」、  
「完成・完了+維持ではなく継続的改善」、「パフォーマンスだけでなくマネジメントシステム」、こうした視点で、すっかり目的化してしまっているマネジメントシステムを再構築し、これを手段として組織力強化と信頼ネットワーク醸成を目指していくべきである。こうした点を踏まえると、監査の果たす役割も大きい。

大学に対しても、学生、学費支弁者、国、自治体、職員、教員、研究員、企業など数多くのステークホルダーから様々な「信頼」または「期待」を寄せられている。これらに対して、高等教育による人材育成、学術による真理の探究、「建学の理念」による個別の社会貢献テーマについて着実に成果を上げていくために、「アリバイ作り監査」から脱却し、「信頼を裏切らない」責任を果たし「期待に応える」責任を果たすためのマネジメントシステムによる大学ガバナンス健全化・活性化を通じて「信頼社会の構築」に貢献してこそ、真の CSR 大学といえよう。

こうした背景を踏まえて、早稲田大学の「W-BRIDGE」プロジェクトでは、企業や組織のマネジメントシステムを蘇生し本業浸透 CSR を支援するための情報提供ウェブサイトを開設した（『CSR シーソー』アドレス：<http://www.csr-seesaw.net/>）。このサイトでは、上記のようなマネジメントシステム有効活用のノウハウや CSR マネジメント活用法、CSR スタート確認制度といった CSR 企業への支援プログラムのほかに、CSR 企業と農山村を結びつけ「分散社会」と「脱石油」を目指すためのページも設置している。今後は、高校生と企業を CSR 教育で結ぶ

「CSRファンレター」プログラムや、意欲ある地方議員の方に自治体イノベーションを担ってもらうための「CSR議員ネットワーク」の創設を準備している。是非たくさんの方々にご活用いただきたい。

## 社会的責任と透明性の確保・内部管理体制の整備

公認会計士・公認内部監査人 南 里美

### 1. はじめに

USR (University Social Responsibility: 大学の社会的責任) を果たすことが必要であるのは誰もが認める。しかし、その活動を組織の中で根付かせていくことは意外と難しく、えてして一部の人のボランティア活動的な位置づけになってしまう。ここでは大学においてUSRを組織活動として成功させるために留意すべきポイントについて検討した。

### 2. USRの定義と計画立案

USRという言葉を使う機会は多いが、その際にイメージする活動は人それぞれに異なっている。ある人は環境活動を中核に考えるだろうし、また教育・研究という大学の本来の使命自体がUSRであると考え人もいる。そのような状況のまま「本学のUSRはどうあるべきか」の検討に入ると混乱を招く。まず「本学のUSR」の定義を整理し、それを元に計画を立案することが必要である。

その整理に役立つと思われるのがUSRを二つの側面において整理をすすめる考え方である。一つは組織のバリュー・プロテクション＝組織を守るための活動として何が必要かという整理、もう一つは組織のバリュー・クリエイション＝組織の社会的価値を高めるために何が必要かという整理である。前者は法規制等を遵守し社会からの信頼を確保することであり、後者はその大学らしさを追及し社会の高い期待に応えるということである。

バリュー・プロテクションの側面で何を行うかを定めるためにはリスクアセスメントが必要である。問題が発生してからでなく発生する前に適切な対応を実施するためには、つねに組織がどのようなリスクに直面しているかを分析する活動が欠かせない。

バリュー・クリエイションの側面で何を行うかを定めるためには大学を取り巻くステークホルダーの期待と現在の取組みとの対応整理が必要である。それらについて全学的に議論し本学

の特長を整理するところからUSRの取組みが始まる。

いずれにしろ思いつきで活動を実施するのではなく、大学全体の活動を分析し戦略的なUSR計画を立案することが重要と考える。

### 3. マネジメントシステムとしてのUSR

組織活動であれば、それは全てPlan・Do・Check・Actのマネジメントシステムとしての要素を持ち、USR活動も同じである。しかし、USR活動は「いいことをしているのだから実施したこと自体が成果」のような位置づけにおかれることがある。これではつねに社会の期待に応える活動を組織に根付かせることは難しい。先に記述した分析に基づいた計画(Plan)とともに、Checkが効果的に実施されることが重要である。

Checkの一つは学内におけるUSR視点による監査である。「何を達成すべきか適切な分析を元に決定されたか」「各部署はそのための対策を適切に立案しているか」「対策は現実に効果を持つと期待される手法で実行されたか」「結果として目標は達成されているか」についてモニタリングを行う。

もう一つのCheckは情報公開による透明性の確保である。情報公開は単に実施したことの公開を意味するのではなく、先のPDCAサイクルに照らして「本学はどのような分析を元にどのような計画を立てたのか」「それを実現するために何を実施したのか」「どのような効果があり、また次の課題は何か」を開示することをいう。

そのような情報開示は時に未達成の事実の開示も必要となり、組織にとっては厳しい面もあるが、それがあって初めてステークホルダーとのコミュニケーションが本当に成立する。大学においては大学評価等で非財務情報も情報開示され外部評価を受けているが、リスク管理・コンプライアンス等の情報は必ずしも十分とはいえず、自主的開示の充実が望まれる。

## 大学のミッションと財務報告の役割

京都大学 大学院経済学研究科教授 藤井 秀樹

### 1. なぜミッションか

ドラッカー/スターン[2000](10頁)によれば、大学を含むすべての非営利組織は人々の生活と社会に明らかな変化をもたらすために存在しているとされる。つまり、変化を起こすことが非営利組織のミッション(使命)であり、最終目標であり、存在理由である。この視点は、顧客(カスタマー)重視の経営論につながる。

非営利組織のサービス需要者を顧客と呼ぶことには違和感があるかもしれない。しかし、顧客とは「満足させるべき相手」のことである。相手を満足させられなければ、成果がなかったということであり、ビジネスとしては失敗である。非営利組織といえども、限られた資源を有効に使う義務から免れるものではない。したがって、顧客重視は、非営利組織の経営においても欠かせない基本的な視点となる。

## 2. 自己評価の意義と視点

大学の場合、顧客は、学生（第1の顧客）、職員・寄付者等（第2の顧客）である。これら顧客の価値に焦点を当て、そのニーズ、欲求、希望を満足させていかなければならない。そのためには、自分たちのミッションは何か、顧客は何を価値あるものと考えているか、活動の成果は何か、つねに問われなくてはならない。それが意味するのは、経営者の思い込みや憶測で活動を行ってはならないということである。自己評価は、対外的には説明責任の履行を、対内的には活動の改善と強化を、それぞれ主たる目的としている。顧客重視の経営論が求めるのは、そうした意義を持った自己評価を、外部者＝顧客の視点から実施するということである。そのような取組みを通じて、「経営者のエゴによる投資」(investments in managerial ego) を排除しながら、「成果の乏しい活動から成果の大きい活動への資源の移動」(すでに役割の終わった活動の閉止)を進めることができるのである。外部者＝顧客の視点に立った自己評価の試

みはすでに日本でも実施されており、たとえば、国立大学法人評価委員会が平成20～22年に行った国立大学等評価では、「(自分たちが)期待する水準」ではなく、「(学生・卒業生・地域社会等の外部者から)期待される水準」が評価の基準とされている。

## 3. 財務報告の役割

アメリカの会計基準設定団体であるFASBでは、非営利組織の財務報告は、次の3つの目的に役立つ情報を提供するものでなくてはならないとしている。①資源提供(会費、寄附、補助金、ボランティア活動等)に関する意思決定、②サービス及びサービス提供能力の評価、③経営者の受託責任及び業績の評価(FASB [1980] pars. 35-42)。この目的論は、意思決定有用性アプローチと呼ばれる考え方(情報利用者の意思決定に役立つ情報の提供を財務報告の基本目的とする考え方)に基づくものであり、顧客重視の経営論とも整合する。このような視点に立った財務報告が、法令等によって強制されるのではなく、非営利組織の自発性に基いて積極的に行われている点が、近年の国内外の特徴である。自分たちのミッションは何か、顧客は何を価値あるものと考えているか、活動の成果は何かを、広範なステークホルダーに伝達するのに、財務報告は絶好の手段となる。財務報告の基本的な役割は、まさにこうした点にあると言えるであろう。今後の課題として、多様な非財務情報を駆使したSEA報告の充実を指摘することができる(GASB/FASAB[2003])。

## 学校法人会計研修会（基本コース）

日 程：平成23年6月8日（水）～10日（金）

場 所：新丸の内ビルディング会議室（東京都千代田区丸の内1-5-1）

第1日（6月8日）

- (1) 資金収支及び資金収支計算書の制度面の取扱い等
- (2) 資金収支及び資金収支計算書の実務等

第2日（6月9日）

- (1) 消費収支及び消費計算書の制度面の取扱い等
- (2) 消費収支及び消費計算書の実務等

第3日（6月10日）

- (1) 財産計算及び貸借対照表の制度面並びに実務面の取扱い等
- (2) 財産計算の番外編

講師：木曾 安一 氏（公認会計士）

## 内部監査研究会議

日 程：平成 23 年 6 月 14 日（火）

場 所：SMB C 日興証券八重洲口会館 2 階 日興八重洲ホール（東京都中央区八重洲 1-7-20）

テーマ：『大学法人の内部監査の高度化に向けて』

第 1 回 内部監査人に必要なスキルや資質

- ①内部監査の資質の研究
- ②理論と実務の体系的な演習を中心

講師：前田 貴史 氏（有限責任あずさ監査法人 シニアマネジャー）

少子化や景気低迷等、大学を取り巻く外部環境はますます厳しくなっている一方で、大学における不祥事は後を絶たず、内部管理体制も決して十分とはいえない状態にある。このような環境下で、今後、大学が生き残っていくためには、大学としてのガバナンスの強化と適切な内部統制の構築が不可欠である。その中でも、内部監査は今後ますます重要な役割を担っていかなければならないと考えられる。

内部監査の役割は、当初は経営者による直接的統制を補足する側面が強かったが、組織体の規模や活動範囲の拡大に応じて、内部牽制システムの検証や内部統制の有効性評価を行うところまで拡張してきた。そして、今後はリスクマネジメントやコーポレートガバナンスの有効性評価をも担うことが期待されている。

このような、内部統制における重要性や役割を担う内部監査に対する社会的期待の高まりは、研究費不正その他各種の不祥事が発生している大学法人においても同様であり、各大学は、

内部監査部門の設置、規定の整備、必要な人材の確保等、自主的に内部監査体制を整備し、内部監査実施のための環境づくりを行う必要がある。その上で、内部監査を行うスケジュール、具体的には、計画、実施、報告、フィードバックの一連の流れの中でそれぞれ必要な作業を整理し、着実に実行していくことが必要となる。このことに加えて、現代の内部監査においては、その活動を通じて、組織体の運営に関しての価値の付加や、改善を行い、組織体の目標の達成に役立つことも期待されている。内部監査が、大学における様々なリスクの認識と内部統制の整備・運用状況に応じた活動をし、その客観的・独立的立場に立脚して、経営的視点で全学的リスクマネジメントの全体をモニタリングする役割を担うことができるようになれば、内部監査が内部統制の改善等の付加価値を生み出すこととなり、大学の経営に資するものにつながっていくと考える。

## 監事会議

日 程：平成 23 年 6 月 15 日（水）・16 日（木）

場 所：キャンパスプラザ京都 公益社団法人大学コンソーシアム京都（京都市下京区西洞院塩小路下ル）

テーマ：『監事監査のあり方』

第 1 日（6 月 15 日）

(1) 「監事のあり方」

講師：堀村 不器雄 氏（公認会計士）

(2) i. 本協会監事監査委員会報告並びに内部統制委員会報告

ii. 課題提示・論点説明

報告者：植草 茂樹 氏

（本協会内部統制委員会委員、新日本有限責任監査法人 シニアマネジャー）

第 2 日（6 月 16 日）

(1) 課題提示・論点説明（追加）

説明者：植草 茂樹 氏

（本協会内部統制委員会委員、新日本有限責任監査法人 シニアマネジャー）

(2) 課題・論点別グループ・ディスカッション（1）

（課題・論点別グループ編成）

- (3) 課題・論点別グループ・ディスカッション (1) 発表等
- (4) 課題・論点別グループ・ディスカッション (2)
- (5) 課題・論点別グループ・ディスカッション (2) 発表等
- (6) 全体まとめ

## 監事のあり方

公認会計士 堀村 不器雄

学校法人の経営は近年の少子化に伴い、困難な経営状況に直面する法人が増加するなど、厳しい競争環境にさらされている。このような状況に対処し、様々な課題に学校法人が主体的、機動的に対応していくための体制を強化するため、平成16年に私立学校法が改正され、管理運営制度が改善された。改正事項は多岐にわたるが、監事の業務内容の見直し、監査報告書の作成の義務付けなど、監事の業務・役割を強化したことも改正の一つである。制度設計としては、監事機能の強化が図られたが、それが実効性をもち、監事が学校法人の健全な経営と社会的信頼の向上に貢献し、広く社会の負託と要請に応えるにはどうすべきであろうか。

学校法人以外にも行政部門や非営利部門など種々の法人で「監事」が存在する。また、株式会社等の営利部門でも「監査役」が存在する。このため、監事や監査役に就任している人々は多くの数に上る。法人形態が異なっても、監事・監査役の職責は「内部から法人の経営を監視する」という点では同じである。監査役制度との比較から「監事のあり方」を考えていくことは有益である。

わが国では、明治32(1889)年の商法制定以来、監査役制度が導入されている。監査役制度をめぐる商法改正の変遷を見ると、企業の経営をめぐる大きな事件・問題が起きるたびに、同じ過ちを繰り返さないために法改正が行われ、その結果、監査役・監査役会の権限が強化され、その役割と期待が大きくなってきたことがわかる。今日では、監査役はコーポレート・ガバナンスの中心ともいえる重要な役割を担っている。国の管理行政下にあった銀行が、平成9(1997)年以降、相次いで破綻した現実を見ても、外部からのコント

ロールに限界があることは明らかである。企業活動に対して、企業内部から監視する組織を何らかの形で置いておくことの必要性がようやく共通認識となり、その役割を果たすことができる機関として監査役制度を見直し、活用しようとしてきたことが、監査役制度の変遷といえる。

従来から、監事は名誉職的な存在であり、必ずしも適任者が選任されているとは限らず、その職責が十分に果たされてきたとは言い難い。また、監事自身にも監事という職責に対する責任感と自覚が不足していたと批判されている。競争の激化による経営環境の厳しさのなか、私立学校法改正による監事の業務領域の拡大で、監事がカバーすべき領域は従前とは比較にならないほど拡大している一方、監事への社会的期待は益々高まっている。学校法人の監事には、一般法人以上に組織の健全な維持・発展のための役割と責任が求められる。その役割と責任を果たすことにより、経営は健全性を高め、社会から信頼と支持を得ることができ、高い評価につながる。学校法人の自主性と公共性の堅持からも監事の職責は重大である。コーポレート・ガバナンスの高まりのなか、営利を目的とする企業(上場会社)が、公益を目的とする学校法人よりはるかに透明性のある経営を実践している現状を考えると、監事監査の一層の強化が求められる。

「仏作って魂入れず」ということわざがあるように、どれほど立派な制度ができあがっても、それを運用する人の資質が伴っていなければ、体をなさない。監事監査においても、監事となる人の資質が最も大切であり、高度の倫理性・精神的独立性・専門的知識が求められる。監事は、学校法人の公共性を強く意識し、つねにパブリック・インタレスト(Public Interests)の実現のために尽力すべきである。

## 内部監査研究会議

日 程：平成23年6月23日(木)

場 所：SMB C日興証券八重洲口会館 2階 日興八重洲ホール(東京都中央区八重洲1-7-20)

テーマ：『大学法人の内部監査の高度化に向けて』

## 第2回 内部監査の課題とその解決方法

- ①内部監査の実務上、隘路・問題点等の発見と研修
  - ②監査実務の方法・監査結果に対する具体的な改善方法などの究明を中心
- 講師：前田 貴史 氏（有限責任あずさ監査法人 シニアマネジャー）

## 財政課題研究会議

日 程：平成23年6月29日（水）～7月1日（金）

場 所：下田東急ホテル

テーマ：『大学の経営改革に管理会計をどう活用していくか』

### 第1日（6月29日）

- （1）研修の目標と個別作業の説明個別作業Ⅰ
- （2）管理会計の考え方と演習（大学の改革に、なぜ管理会計が必要）
- （3）管理会計手法の講義と応用演習（計数から何を読み取り、利用するか）

### 第2日（6月30日）

- （1）管理会計の応用：民間企業ケースの研究（話題の民間企業の事例を大学に応用してみる）  
⇒グループ討議
- （2）私立大学の計数分析の基礎（問題点の発見の方法）
- （3）私立大学の計数分析とそれに基づく実践の方法（経営改革の実践には、何が必要か）  
⇒グループ討議

### 第3日（7月1日）

- （1）私立大学の改革事例の研究と自校の比較（経営改革を実践するためのポイント）  
⇒グループ討議
- 講師：加用 久男 氏

民間企業で40年近く過ごした後、全く未知の大学経営の世界に飛び込んだ。持っている資産（経営の経験）は、民間でのものしかなかったし、周囲も大学は全く違う世界だと、いろいろな心配をしてくれた。しかし、実際にやってみると、組織の目的は違うが、手法はそんなに変わらないことに気づき、今までの資産が大変役に立つことがわかってきた。ただ、民間企業と違って命令のようなものは通じない。ことをなすには、十分すぎる対話、濃密なコミュニケーションが必要だということもわかってきた。

スタートは自分の厳しい目で現実を見て、それを教職員全員にわかりやすく説明して、十分に理解してもらおう。これが、大学に欠けていると言われている問題意識・当事者意識・危機意識の醸成のために不可欠なことだと思っている。ただ誤解してはいけないのは、民間企業すべてが、これらを持っているかという点を決してそんなことはない。どんな組織でも、まずはここから改革が始まる。

学校法人は、ほとんどが年功序列の世界だと思う。特に職員は、この原理に支配されている。大学の職員には優秀な人達になっている。ただ、

民間企業に比べ、責任ある仕事を経験して成功や失敗の経験が少ないところが異なる。その結果、数年経つと明らかに差がついてしまうのではないか。在職中、2つの若手の研修を始めた。最初は、自分で考え、それをまとめ、発表することがなかなかできない。しかし、数か月経つと人が変わってくる。今まで機会がなかっただけである。

これらの経験を元に、今後の学校法人の経営に少しでも役にたてばと始めたのがこの研修である。2年目になり、昨年に引き続き履修される方も複数名いた。

第1日目は、厳しい目で現実を見るために必要な計数感覚を鍛えた。慣れ親しんだ思考過程を断ち切ってもらうために、管理会計の分野から特殊原価計算と付加価値分析の基本手法をケーススタディーとして学んだ。「機会損失」、「埋没原価」、「限界利益」という言葉を聞いた人がいないのに多少驚いたが、徹底的に身に着くまでやった。

第2日目の前半は、最近話題の「牛井の値下げ競争」とヤマト運輸の「宅急便」創業の過程を学ぶことにより、「変化への対応」の方法と、

「改革の視点」をどう持つべきかをとりあげた。一見全く異質の世界のようであるが、どのような組織も表面の姿は違っても取り組む姿勢は同じであることが、受講者の声からも少しはわかってもらえたと思う。

後半は、論理的思考を、宅急便の創始者である小倉昌男氏の「経営学(日経 BP 社)」を使い、その思考過程を整理してなぞることにより、戦略思考も含め実践的に学んだ。

2日目の最後に、私の新著の原稿を加工したものに、事前準備してきた自法人の数値を書き込み、学校法人の平均数値と比較することにより自校の置かれた現実を厳しい目で見てもらった。同時に、この現実を法人内で共有することの重要性と、プレゼンテーションの方法を学

び、具体例を見てもらった。この部分はもう少し時間をとってよかったが、学校法人会計と財務分析の基本とその活用法が理解できたと思う。

第3日目は、研修の内容を踏まえ、自分が学校法人に戻って何をなすべきかをまとめてもらった。これは、開講直後に書いたものを修正する形で作成したが、3日間で、内容がより具体的・戦略的に変わったと感じてもらえれば、今回の研修は各自にとって成果があったと思う。

感想文を見るとかなりのハードな研修にもかかわらず、全員が前向きに取り組んだようである。後は、各自が持ち帰った宿題をいかにやりきるかだと思う。

## 内部監査研究会議

日 程：平成 23 年 7 月 5 日 (火)

場 所：SMB C 日興証券八重洲口会館 2 階 日興八重洲ホール (東京都中央区八重洲 1-7-20)

テーマ：『大学法人の内部監査の高度化に向けて』

第3回 経営に資する内部監査の実施に向けて

- ①経営並びに監査に関わる課題の研究
- ②内部統制を基軸とする内部監査の進め方
- ③内部監査人として知っておくべき重要課題などの把握を中心

講師：前田 貴史 氏 (有限責任あずさ監査法人 シニアマネジャー)

## 教学監査研究会議

日 程：平成 23 年 7 月 8 日 (金)

場 所：新丸の内ビルディング 20 階 ホール (東京都千代田区丸の内 1-5-1)

テーマ：『教育の質の向上へ向けた教学監査と内部統制』

- (1) 「大学経営と教学の高度化に資する監査機能とは？

(本協会教学監査委員会の検討結果の提示を含む)」

講師：工藤 一彦 氏 (芝浦工業大学 シニア教授)

- (2) 「社会からの期待に応じた大学運営」

～内部統制の視点から考えた大学の持続的成長戦略～

講師：大久保 和孝 氏 (新日本有限責任監査法人 CSR 推進部長)

- (3) シンポジウム

### 大学教育の質保証を中心とした大学の機能と教学監査の役割

芝浦工業大学 学長室 工藤 一彦

本報では、大学が、経営の健全性を保ちながら、本来の役割を果たすために必要な機能と体制について示すとともに、その中での教学監査の位置づけと役割を示すものである。

#### 1. 大学の構成

大学は、中・長期計画立案とその実施状況の監視を主たる内容とする戦略を担当する経営機能と、教育活動に関する戦術を担当する教学機能から構成される。両機能にはそれぞれ支援部門が必要である。

#### 2. 大学経営におけるガバナンス／マネジメントの違いと監事監査／内部監査の役割

ガバナンスとは、ステークホルダーの利益確

保を通じ、当該組織の本来の目的を実現するため、トップ及びマネジメントを規律付けることであり、監事監査、外部認証評価、情報公開によって担保される。

マネジメントとは、経営資源を適切かつ効果的に調達・活用し、適正で透明性の高い経営により組織の健全性を確保し、環境変化に適応しつつ、ステークホルダーの利益を確保し、組織の目的を有効に実現させる活動であり、経営機能は内部監査によってその適切性を把握する。

### 3. 大学経営機能の役割と必要な機能

経営機能は、大学を管理するため、ミッション、ビジョン、戦略で構成される中・長期計画を策定し、その実現のための施策を策定・実施し、策定した中・長期計画の実施状況と経営の健全性の監視のため、自ら内部監査を実施することが求められる。

また、経営機能の健全性を担保するガバナンス体系の構築が必須である。

### 4. 教学機能の役割と必要な機能

教学機能は、経営機能の策定したビジョン、ミッション、戦略の実現を通して、大学のステークホルダーに、教育、研究、社会貢献を通じたサービスの提供を行う。

教育の質保証体制としては、顧客保護の目的で、①教育の質が体系的に保証されるような仕組みの構築とその適切な運用、②教育の水準が学士レベルとして妥当であること、が求められる。これらは、PDCA サイクルによる内部質保証システムの構築・運用によって担保され、その有効性は、自己点検評価と、第三者機関による認証評価によって担保される。

### 5. 内部（教学）監査と第三者評価の目的の違いと役割分担

教育の質保証を担保する仕組みとしては、大学自らが教学活動の妥当性を把握し改善するための内部（教学）監査と、顧客の保護の立場から実施される第三者評価とがある。

教学監査の目的は、教学活動により自らの経営の健全性を将来にわたって確保することであり、教学に関する経営戦略の妥当性と達成状況を評価する。

これに対して、第三者認証評価の目的は顧客保護であり、教学活動により必要な人材を育成できているかを調べるため、教学部門の戦術の妥当性とその成果を評価する。

### 6. 健全な大学経営のために大学が具備すべき機能

これまでに述べた大学経営の健全性と教育の質保証を確保するため、大学が具備すべき機能についてまとめると、下記ようになる。

全体の体制としては、経営機能（戦略機能）と教学機能（戦術機能）に分けられ、それぞれがスタッフ機能を保有する。経営機能は中・長期計画の立案とその実施状況の監視を行い、教学機能は内部質保証システムを構築・運用することで、質の保証された教育活動を実施し、これにより中・長期計画を達成する。

経営機能と教学機能はそれぞれ年1回自己点検評価を実施し、これを基に、経営機能は自らの経営の妥当性を内部監査により把握する。また教学機能は自己点検評価を基に、自らのPDCA サイクルを改善するとともに、第三者認証評価に対応する。また監事は、自己点検評価を基に独自の観点から全学の評価を行う。

## 大学運営責任者会議

日 程：平成 23 年 7 月 12 日（火）

場 所：西南学院大学 大学院 1 階大学院大ホール（福岡市早良区西新 6-2-92）

テーマ：『大学のパブリック・ガバナンスと内部統制・監査』

- (1) 「ガバナンス・コントロールの可能性－会計、コントロール、ガバナンス」

講師：大下 丈平 氏（九州大学 大学院経済学研究院教授）

- (2) 「IR から見る大学財務経営とガバナンスのあり方」

講師：吉村 祐二 氏（新日本有限責任監査法人 パートナー）

- (3) シンポジウム

「大学のガバナンス・コントロールを通じて内部統制概念の新展開の意義を探る」

## ガバナンス・コントロールの可能性

九州大学大学院経済学研究院教授 木下 丈平

1980年代以降、米国では規制緩和、構造改革、金融の自由化などを謳う新自由主義政策が遂行されるなか、企業の経営戦略と財務戦略が融合し、商品・サービス市場と経営権市場の両市場を包括した企業価値創造経営が積極的に提案されるようになってきた。他方、そうした新自由主義政策により、これまでの束縛から解放された経営者達は企業不祥事、会計不正にまみれることになった。そしてそれを機に、コーポレート・ガバナンスの一環として内部統制が法制化され、それに伴ってリスク管理の視点から外部監査、内部監査のあり方が問題視され、同時にその重要性がクローズアップされるようになってきた。そうしたなかで、伝統的なマネジメント・コントロールの領域においても、リスク管理や価値創造管理の視点を取り入れた新しいフレームワークが構想されるようになってきた。

本報告の目的は、日米仏のマネジメント・コントロール論の最近の成果を踏まえて、内部統制を介してコントロール論へのガバナンス概念が包摂されようとする点を捉え、ガバナンスをコントロールする可能性をその理念と方法をめぐって考察することにあつた。それはまた、内部統制の評価・監査の法制化の動きをマネジメント・コントロール論の観点から整理し、そこから新しいコントロール論の領域（ガバナンス・コントロールという新しい研究領域）を提案する試みとなっている。

本報告は、わが国の管理会計研究においてほとんど監査（audit）の問題が取り上げられることがなかった点への疑問から出発している。報告者は、管理会計もしくはコントロールにおいて、なぜ監査のことが論じられないのかについて長く疑問をもってきた。そしてこの素朴な疑問は、内部統制の制度化を契機に以下のコントロール/監査をめぐる3組の3層構造の存在の解明の必要性に立ち至ることになった。

コントロール/監査をめぐる3組の3層構造

(イ) 財務諸表監査

: 財務諸表～内部統制～外部監査

(ロ) マネジメント・コントロール

(フランスのケース)

: マネジメント～コントロール～監査

(ハ) ガバナンス・コントロール

: ガバナンス～内部統制～内部監査

上記のコントロール/監査をめぐる3組の3層構造は、ここで提案するガバナンス・コントロールという新しいコントロール論の基本的な構造と他の3層構造との関連を明らかにしたものである。3組のコントロール/監査がそれぞれ、財務諸表監査の場合には財務諸表へ向かい、マネジメント・コントロール（フランスのケース）の場合にはマネジメントに向かい、ここで提案するガバナンス・コントロールの場合にはガバナンスに向かう様子が描かれている。これら3組のコントロール/監査が3層構造である点で同型性を持っている。つまり、コントロールは常に監査を伴いつつ、それぞれの対象へ向かう点である。

本報告は、まず、コントロール論から見る石油危機以後の日米の経済関係を跡付けた後、米国トレッドウェイ委員会支援組織委員会（COSO）の2つの報告書の意義を導出した。次にその報告書が提起した2つの論点とコントロール論によるそれへの対応を簡単に整理し、そうした対応の中から出てくるガバナンス・コントロールの理念を、日米仏のそれぞれの国ごとに類型化し、そこで考えられるコントロールの方法を検討した。その過程で、マネジメント・コントロールとガバナンス・コントロールの同型的な構図を明らかにし、そこでの管理会計システムを運用するコントローラーや内部監査人の役割の拡大を指摘した。

## IRから見る大学財務経営とガバナンスのあり方

新日本有限責任監査法人 公認会計士 吉村 祐二

私立大学の健全な発展に向けた方策の充実のために、経営基盤充実と自主的・自律的な経営改善と情報公開の実施が求められている。

健全な発展を阻害するリスク要因として、外部環境では少子化を原因とする収支構造の悪化や、財源としての科学技術振興費等を含めた補助金の削減、高等教育機関の公共性の側面からの情報公開の充実要請がある。内部環境では、研究費不正をはじめとするコンプライアンスの不備や法人ガバナンス機能の不全、財務面での帰属収支差額の悪化による財政逼迫等があげられる。

このような環境下で私学が今後も持続的な発展を遂げていくためには、特にガバナンスと内部統制の確立とそれを支えるIR活動を推進していく必要がある。

学校法人におけるガバナンスとは、学校法人の目標を達成するために全役職員の業務活動を意思決定し、執行状況を監督し、意思決定のプ

プロセスを監査するための仕組みである。このガバナンスを機能させるために、内部統制 (internal control) を確立させることはガバナンスの大きな要素となる。また、内部統制とは運営の適法性・有効性及び効率性を担保するために経営を監視できるための仕組みであり、課題を認識・評価し、課題への適切な対応をするマネジメントシステムを構築することにより実現される。ガバナンスと内部統制がそれぞれの相互作用によって、よりよいマネジメントが実現される。

一方、IRとは Institutional Research の略であり、日本においては、定義が明確ではないが、高等教育機関が自らの教育研究・経営・学生支援・診療等の諸活動 (Action) の改善を目的に、関連する内外の情報を収集・分析・検証・報告する組織的機能・活動を指し、国内の大学においては、IRを標榜した大学経営のサポート機能として様々な活動が行われている。例えば、計画策定及び意思決定支援や大学評価、あるいは財務評価、内外に対するレポート提供などである。この活動領域は大学によって様々であるが、IRの本質は大学経営サポート機能であり、「必要な情報が」「必要な時期に」「必要な関係者に」「正しく＝バイアスがかからないように」伝えられることである。閉鎖的とされる大学においては、教職員が情報を隠す傾向があり、IRを実効性あるものとするために内部統制の構築が必要となる。

今般、法令等の整備により求められる大学の情報公開制度はIRを対外的に表現 (external reporting) する部分であるが、一方でIR報告書はアカウントビリティとして公表される部分と内部情報として機密とされる情報が存在し、公開と機密の両面を持つ情報をいかに選択していくかが問われている。特に、教育情報や財務情報の公開によって、様々なステークホルダーからの分析がなされることとなることは留意が必要である。

財務情報からIRを考える際には、(1) 説明責任の向上、(2) 中長期の経営計画への活用、(3) 資源配分・予算配分への活用、(4) 経営・財務改善への活用の各視点からいかに情報を収集し、分析するかがポイントである。また、当該情報の分析に当たっては、財務の健全性・安定性・効率性の観点に加え、活動性や発展性にも考慮し、多面的に実施することが肝要である。また、財務情報の分析に当たっては、非財務情報との関連性 (KPI=key performance indicator) を特定する必要がある。

最後に、私学の財務経営戦略においては、基本理念 (建学の精神等) に基づき長期的な目標を実現するための道筋・手段や大学の進むべき方向に関する重要な意思決定を行う基本方針との整合性を踏まえて、IR活動を実施することによって、その実効性が担保されるものとする。

## 学校法人会計研修会 (応用コース)

日 程：平成 23 年 7 月 21 日 (木)・22 日 (金)

場 所：新丸の内ビルディング会議室 (東京都千代田区丸の内 1-5-1)

第 1 日 (7 月 21 日)

- (1) 基本金の意義
- (2) 監事監査と内部監査、監事監査と公認会計士監査との連携のあり方等

第 2 日 (7 月 22 日)

- (1) 監事と会計監査人との連携の方法、時期及び情報・意見交換事項等
- (2) 学校法人の経営診断等

## 監査実務研究会

日 程：平成 23 年 7 月 28 日 (木)

場 所：有楽町電気ビル北館 17 階 トーマツセミナールーム (東京都千代田区有楽町 1-7-1)

テーマ：『大学のリスクマネジメントへの対応』

- (1) 「大学におけるリスクマネジメントの現状と課題  
ーリスクマネジメント委員会中間報告ー」

講師：吉川 高史 氏 (本協会リスクマネジメント委員会委員)

新日本有限責任監査法人 パートナー)

(2) 「大学の資産運営に関するリスクマネジメント」

講師：二宮 昌恵 氏 (SMBC日興証券)

(3) 「大学におけるサステナビリティとリスクマネジメントへの展望

—企業の内部統制実践からみえるもの—

講師：田村 拓 氏 (CSK 執行役員)

(4) シンポジウム

## 大学の資産運用に関するリスクマネジメント

SMBC日興証券 二宮 昌恵

リーマンショック以降、大学の資産運用において多額の損失が発生したことを受けて、資産運用に関するリスクマネジメントの重要性が増してきている。リスクというとネガティブなイメージがあるが、リスクマネジメントにおけるリスクとは、利益・損失の両面にわたる「不確実性」という概念である。リスクを全くとらないということは、その分成長の機会を逸していることに他ならない。大切なことは、リスクを理解して、大学としてとることができる許容量を把握し、リスクがその範囲内に収まるように管理することである。

資産運用に関するリスクとして、大きく2種類に大別して考えていきたい。1つは、信用リスクや市場リスクといった資産運用そのものにかかわるリスク、もう1つは、資産運用業務を行う過程で必要となる事務やシステム等から発生するリスクである。

資産運用に関するリスクとして、大学は従来「信用リスク」の管理に重きを置いていた。これは、例えば、債券の発行体が破綻して債務不履行を起こすなど、信用供与先の財務状況の悪化等により資産価値が減少・消失するリスクである。このリスクに対して、大学は取得する債券の格付け基準を運用規程に定めるなど、一定のマネジメントを行っていたといえよう。

それに対して、今まであまり重視されてこなかったのが「市場リスク」である。これは、金利や為替といった市場の変動により、保有資産価値が変動することで損失を被るリスクである。要は、市場の変動により資産の時価が下落するリスクと考えてもらえばよい。大学の資産運用は債券運用が主流であり、債券は償還時に額面で払い戻されることから、今まで時価の変動という意識は希薄であった。しかし、冒頭に述べた「リーマンショック以降の多額の損失」とい

うのは、デリバティブ及び一部債券の、時価の大幅な下落を指している。この新たなリスクに対応するために、市場がどのように変動したらどの程度時価が上下するのか、その時価の変動を大学の財政は吸収できるのか、定期的にシミュレーションを行って把握し、場合によっては大学のポートフォリオを見直すといった管理が求められる。

資産運用業務に関するリスクに関しては、その範囲が広くて特定しにくいいため、まずはリスクの洗い出しを行い、対応を考えていかなければならない。内部体制（規程や手続きの不備等）や人的要因（事務未習熟、不正行為等）など、考え得るリスクは多種多様である。そうした多様なリスクをいくつかのカテゴリーに分類し、それぞれの管理部門を設けると共に、それらを一元的に把握・管理する統括管理部門も必要になる。これは、本来組織全体のリスクマネジメントの考え方ではあるが、資金管理部署に適用した場合、同様にリスクの把握を行い、特有のリスクに関しては管理部門や規程を設けるといった、管理体制が大切になってくる。先ほどの信用リスク・市場リスクも含む諸リスクに対して管理部門や規程を設け、管理体制がうまく機能しているかモニタリングを行い、随時見直しを行っていく、というのがマネジメントの一連の流れとなる。またこの場合、統括管理部門に関しては、理事会、もしくは運用委員会のような組織を策定するのが一案であろう。

最初にリスクとリターンは表裏一体の概念と述べた通り、大学の資産運用にとってリスクを全く取らない方がいいというわけではない。大学としての活動をよりよくするために、どれだけの資金が必要で、その内いくらを運用で賄うのか、一方財務状況等勘案してリスクはどの程度とれるのか。リスクを理解し、適切に管理しつつ、資産運用も法人経営の一環として考えていくことが求められる。

## 財政課題研究会議

日 程：平成23年7月29日（金）

場 所：有楽町電気ビル北館 17階 トーマツセミナールーム（東京都千代田区有楽町1-7-1）

テーマ：『大学の社会的責任達成のための学校法人会計の方向性』

(1) 「大学法人の会計制度の概要」

講師：大枝 和之 氏（有限責任監査法人トーマツ シニアマネジャー）

(2) 「基本金のあり方」

講師：奈尾 光浩 氏（有限責任監査法人トーマツ パートナー）

(3) 「企業会計の動向を踏まえた学校法人会計の今後の方向性」

講師：日吉 雄太 氏（有限責任監査法人トーマツ シニアマネジャー）

(4) シンポジウム

### 学校法人の会計制度の概要

有限責任監査法人トーマツ 公認会計士 大枝 和之

#### 1. 学校法人会計制度の現状

学校法人の会計制度は、私立学校振興助成法による会計・監査制度と私立学校法による閲覧開示制度の2つに大別される。

私立学校振興助成法は、私立大学等経常費補助金の適正な交付のために、経常費補助を受ける学校法人は、学校法人会計基準に従って計算書類を作成し、公認会計士等の監査報告書を添付した上で所轄庁に提出する旨を定めている。学校法人会計基準は、経常費補助金を受ける学校法人が、統一的な会計処理を行うための基準として、文部科学省により制定されている。作成される計算書類は、あくまで所轄庁が補助金行政目的で利用するものであるから、一般公開の制度はない。

私立学校法は、平成16年に大幅な改正が行われ、財務書類等の閲覧開示制度が導入された。その趣旨は、学校法人が公共性の高い法人として社会に対する説明責任を果たし、関係者の理解と協力を得られるようにするためである。開示対象の財務書類等は、財産目録、貸借対照表、収支計算書、事業報告書、監事の監査報告書と定められており、設置する私立学校に在学する者その他の利害関係人から請求があった場合に、閲覧に供しなければならない。なお、開示対象の財務書類等に対する公認会計士等の外部監査は制度化されていない。

#### 2. 学校法人会計制度が抱える課題とその解決に向けて

##### ①私立学校法に適用される会計基準の見直し

私立学校法は、財務書類等を作成するための会計基準や様式を明示していない。実務上は、学校法人会計基準以外に依るべき基準が存在

しないため、当基準に従う例が大半と思われる。しかしながら、当基準は、一義的には補助金行政を目的として利用する計算書類を作成する基準として定められたものであり、財務書類等の閲覧開示の対象である学校法人を取り巻くステークホルダーにとって有益な情報となるのか検討の余地がある。

学校法人会計基準に対する改善意見は色々と検討されているが、当基準を基礎としてステークホルダーにとって有益な情報を提供するための会計基準や様式の再検討を行い、私立学校法の会計基準として制定することが考えられる。

##### ②財務情報の公開制度の充実

私立学校法が定める財務書類等の閲覧開示の対象者は、設置する私立学校に在学する者その他の利害関係人であり、対象者は限定的である。それ以外に、学校法人のホームページ等で財務情報が一般公開されている事例は多いが、制度的な裏付けはなく、公開の方法は千差万別である。

学校法人は、国等から補助金を受けており、税制上の優遇措置も受けていることから、広く国民に対して、財務・経営状況の説明責任があると考えられる。幅広いステークホルダーが、有益かつ学校法人間で比較可能な財務情報を簡単に入手できるよう、情報公開の制度を充実させることが望ましいと考えられる。

##### ③私立学校法への公認会計士等による監査の導入

私立学校法に基づく財務書類等は監事の監査対象であり、公認会計士等による外部監査を受けていない。ただし、必ずしも会計の専門家でない監事が、監査を効率的かつ適切に実施することは困難を伴うと考えられる。実務上は、公認会計士等と連携を取ることにより、財務書

類等に対する監査の実効性を高めている場合も多いと考えられる。ただし、その結果として、財務書類等の監査に対する実質的な責任が曖昧となる恐れがあるという指摘も存在する。

会社法上の大会社は、会社の機関として監査役に加えて会計監査人を設置している。監査役は、会計監査については会計監査人の監査結果に依拠する仕組みとなっており、役割分担が明確になっている。私立学校法において公認会計士等による外部監査を導入すれば、連携は法的な根拠を持つことになり、役割分担が明確になってガバナンス強化にもつながると考えられる。

### 基本金のあり方

有限責任監査法人トーマツ 公認会計士 奈尾 光浩

基本金は、学校法人会計基準第29条において「学校法人がその諸活動の計画に基づき継続的に保持するために維持するべきものとして帰属収入のうちから組入れた金額」と定義される。

第29条の前半では、教育研究活動に必要な資産で法人が取替更新等を通じて永続的に所有する意思のあるものを基本金組入対象資産とし、当該資産の額に相当する金額を基本金として計上すると定めている。一方、後半は、学校法人においては帰属収入と借入以外に資金調達の方法はないため、基本金は帰属収入以外から組入れることはできないという、ある意味当然のことを定めている。したがって、言い回しはわかりにくいかもしれないが基準第29条の内容自体には理解しがたい部分は少ないと思われる。

おそらく、基本金がわかりにくいとされるのは、消費収入（帰属収入－基本金組入額）から消費支出を控除して消費収入超過額または消費支出超過額を算出するという計算構造ではないかと考えられる。仮に企業会計の目線でかなり乱暴な説明をすると、1号基本金の組入額は設備投資額であり、消費収支計算とは収益から設備投資額を引いた上で費用を引いて純利益を算出するということになる。このような説明では、企業会計しかご存じない方はこの段階で思考停止になってしまうおそれがある。その意味では、帰属収入から基本金組入額を先に控除するという消費収支の基本構造をきちんと説明していくことが、学校法人を取り巻くステークホルダーに対する使命ともいえる。

そもそも基本金とは、帰属収入のうちで学校法人の永続的維持のために必要不可欠となる資産の源泉収入を消費支出に充当させないた

めの貸方勘定とされている。まずは帰属収入から維持すべき資産の取得資金を確保した上で、消費支出に充てるべきという考え方から消費支出に先行して帰属収入から基本金組入額を控除しているものである。

また、学校法人会計における消費収支計算書の目的は消費収支均衡（消費収入＝消費支出すなわち帰属収入－基本金組入額＝消費支出）の状況を示すことにある。消費収支均衡とは当年度の帰属収入で維持すべき資産の取得資金を含めた当年度の支出を賄っている状態ともいうことができる。（基本金組入額を移項すると消費収支の均衡は、帰属収入＝消費支出＋基本金組入額と示すことができる。）

そもそも、学校法人が施設設備の取得を行うのは教育研究活動の維持発展のためであり、帰属収入を拡大するためではない。企業と異なり設備投資によって収入が拡大するわけではないので、経営目標として消費収支均衡を目指すことは決して間違っていないものとする。

一方、私学を取り巻く経営環境が厳しくなる中で、財務安全性の判断のために有益な除法を提供することも重要な課題である。会計の目的をどう考えるにせよ、将来にわたって支出（施設設備への投資等を含む）をまかなうだけの収入を確保できるかどうかの判断に役立つ情報を会計は提供すべきであるが、現在の消費収支差額がそのための指標として機能しているのかは議論が分かれるところである。むしろ帰属収支差額（帰属収入－消費支出）のほうが財務安全性の判断にとって有益な指標となるという考え方もある。

いずれにせよ、種々のステークホルダーに対しどのような会計情報を提供することが社会全体にとって有益かという観点から、検討していくことが重要と思われる（本文中、意見にわたる部分は筆者の私見であり日本公認会計士協会や筆者の所属する監査法人の見解とは異なる可能性がある）。

### 企業会計の動向を踏まえた学校法人会計の今後の方向性

有限責任監査法人トーマツ 公認会計士 日吉 雄太

企業会計は、適切な情報の開示により投資家を保護することに、また経営の説明責任を果たすことに寄与している。このような企業会計において、近年、金融商品に関する会計、固定資産の減損に関する会計、退職給付会計、継続法人の前提に関する注記、連結計算書類、資産除

去債務に関する会計、合併及び分離に関する会計等が導入されている。また国際的な動向の中で、IFRS（国際財務報告基準）の採用の準備も進められている。

一方、学校人会計基準は、経常費補助金を受ける学校法人の公平性の確保や学校法人が行う教育研究活動の永続性の確保という考え方を基礎として設定され、学校法人の利害関係人は、学校法人会計基準に基づき作成される決算書に対して様々な期待を寄せている。

特に、近年、学校法人の経営の責任を担う理事者に対して、その説明責任を果たすことが強く求められるようになってきており、そのための書類として、財産目録、収支計算書、貸借対照表、事業報告書及び監事の監査報告書を閲覧に供することが、私立学校法にて義務づけられている。

説明責任を前提とした学校法人会計基準の設定が求められてきているが、現在の学校法人会計基準には、基本金の取扱い、消費収支計算書の構造的な課題、資金収支計算書に代わるキャッシュ・フロー計算書の導入の可否等、検討を要する事項が存在する。

基本金については、そもそも基本金概念の難しさ、また、基本金の組入額を帰属収入から控除した後に消費支出を差し引いて消費収支差額を算出する計算構造のわかりにくさ等が指摘されている。

収支計算書については、資金収支計算書と消費収支計算書の多くの科目で重複感があるこ

と、消費収支差額が経営の尺度になっていない点等が指摘されている。

貸借対照表については、基本金が多額に計上されている一方で、なぜ多額の繰越消費支出超過額が計上されているのか（消費支出超過額が発生する一方で、なぜ帰属収入から多額の基本金を組入れるのか）といった疑問も聞かれる。

また、冒頭に記載した、近年、企業会計で導入されている退職給付会計や固定資産の減損会計、継続法人の前提に関する注記等の取扱いをどうするかも大きな課題である。

収支計算書や貸借対照表を作成する前提である会計方針の記載、収支計算書や貸借対照表を補足する情報としての注記事項の充実についても、検討が必要である。私立学校法で閲覧に供する義務のある書類に関して、会計方針の記載や注記事項の記載についての明確な基準がない状況である。

今後、闇雲に企業会計を学校法人会計に取り入れていく必要はないが、計算書類の利用者の期待に応える形で学校法人会計の課題を解決していくことが求められる。また、企業会計をはじめ他の事業体の会計基準の動向を踏まえた検討ももちろん必要である。

また、個々の会計基準の導入の可否の検討も必要であるが、そもそも全体としての計算書類をどのようなポリシーで作成する必要があるのか、誰のために何のために作成するのか、といった点を明確に整理した上で学校法人会計の課題を解決することが最も重要である。

## 監査実務研究会

日 程：平成 23 年 9 月 5 日（月）

場 所：同志社大学 寒梅館 地下 A 会議室（京都市上京区烏丸上立売下る）

テーマ：『ユニバーシティ・ガバナンスに監査がどうかかわるか』

（1）「ユニバーシティ・ガバナンスと監査・IR の関係」

講師：植草 茂樹 氏（新日本有限責任監査法人 学校法人支援室副室長）

講師：国山 しのぶ 氏（新日本有限責任監査法人 学校法人支援室大阪地区担当）

（2）「大学における監事監査の諸課題」

講師：平井 紀夫 氏（京都大学 監事）

（3）シンポジウム

### ユニバーシティ・ガバナンスと 監査・IR の関係

新日本有限責任監査法人 公認会計士 植草 茂樹

新日本有限責任監査法人 公認会計士 国山しのぶ

はじめに

大学における教育情報・財務経営情報の公開

が、より一層求められている。その中で、IR（Institutional Research）・情報公開を大学運営・ガバナンス上どのように考えたらよいか、また監事・監査室はそれらの情報を、監査上どのように活用していくのが、ますます重要となってきている。

今回は、リスクアプローチの手法を用いた監査へのIR情報の活用および内部統制の構築とガバナンスの確立によるIR活動の推進について、検討を行う。

なお、本稿における意見にわたる部分は筆者の私見であり、所属する監査法人の見解を示すものではないことを、予めお断りしておく。

## ガバナンスと監査、IRの関係

はじめに、ガバナンスと監査、IRの関係を整理してみたい。組織には、「意思決定」を行う機能と「運営・業務執行」を行う機能があり、それぞれの適正性を担保する仕組みが、「ガバナンス」と「内部統制」と考えられる。

大学全体としてうまく機能するためには、経営戦略、組織の方向づけ等と同時に、経営判断に必要な情報の収集・伝達が重要であり、これがIR活動の果たすべき大きな役割と考えられる。

また、監事監査はガバナンスの一部であると同時に、内部統制のチェックを通じて法人の業務を監査する役割も担い、それぞれにおいてIR情報の活用が有効である。

## IRと情報公開

ここであらためて定義を示すと、IRとは高等教育機関が自らの教育研究・経営・学生支援等の諸活動の改善を目的に、関連する内外の情報を収集・分析・検証・報告する組織的機能・活動をいう。法令等の整備により求められた大学の情報公開制度は、このIRを対外的に表現する部分であるが、それ以外に内部情報として戦略策定のために必要な情報が存在する。

外部から求められる情報としては、平成16年の私立学校法改正に伴う事業報告書の作成、学校教育法施行規則の改正による教育情報開示の制度化によって、新しい項目の公開が進んでいる。その他にも各種調査への対応が膨大な数となっている状況であり、情報収集体制の効率化・有効化を検討する時期にきている。

## 監査へのIR情報の活用

監事の機能を十分に果たすために、学校法人はどのようなバックアップ体制をとっているかということ、文部科学省も重要視している。監事監査のために、情報がどれだけ監事にあがっているか、監事としても積極的に情報収集・サポートを求めているかということがポイントになる。

監査実施のそれぞれの局面におけるIR情報の

活用が考えられるが、特にリスクアプローチ監査の計画策定段階における活用（情報を分析してリスクの高い部分を検討し、そこにリソースを重点的に配分する計画を策定）は、効率的・効果的な監査実施のために有効である。また、IR情報により事実の裏付けを行い「見える化」することで、被対象部門への説得力も向上すると考えられる。

## ユニバーシティ・ガバナンス

IRの取り組みの第一段階を、説明責任を果たすための外部・内部からの報告要請への対応だとすると、次の段階は、意思決定に利用するための情報の経営層への提供ではないか。意思決定においては、「必要な情報が」「必要な時期に」「正しく＝バイアスがかからない」で伝えられることが必要であり、これこそがIRの本質である。今後は、意思決定を支えるマネジメントの仕組みとして、IR活動を考えていく必要がある。

## 大学における監事監査の諸課題

京都大学 監事 平井 紀夫

大学における監査には、監事監査とともに会計監査人監査、会計検査院検査、内部監査があり、これらの監査における監事監査の位置づけ及び役割を明確にしておくことが必要である。監事監査の役割は、大学の価値を維持・向上するために適法性の観点及び妥当性の観点から意見を述べることである。監事監査意見には、監査テーマに関する意見（法令に抵触していないか？・法令の原義から考えてふさわしいか？の観点からの意見及び計画の達成度・マネジメントの改善度・業務の質・量の優位度の観点からの意見）とマネジメントの基本的事項に関する意見（P-D-C-A、双方向コミュニケーション、目標による管理、業務の問題解決などの観点からの意見）がある。監事監査業務のP（監査計画）-D（監査の実施）-C（監査意見）-A（監査意見のフォローアップ）を実行することも重要である。監事監査のP-D-C-Aを実行するためには、監事個人の努力ではおのずと限界があり、監事会、四者協議会（大学理事、会計監査人、内部監査、監事で構成）、監事監査アンケート、理事ヒアリング等の「具体的な仕組み」に基づくP-D-C-Aの実行が必要であると考えられる。

内部統制は、①統制環境 ②リスク評価 ③統制行動 ④コミュニケーション ⑤モニタリング ⑥ITへの対応で構成される。大学の業

務運営の中にこれらの6つの要素が織り込まれることが必要であるが、形式的な内部統制の追求よりも、大学の競争的資金不正防止計画など既に実行している業務に内部統制の仕組みが内包されており、こうした仕組みから内部統制を学んで、その構築を図っていくことが望ましい。

グローバル経済社会の到来により、大学のマネジメントに戦略性、国際性、独自性が求められており、IR (Institutional Research) が重要になってきている。こうした大学のマネジメントの変化に対応すべく、監事監査においても諸分析(経年変化分析、大学間比較分析、改善度・達成度分析)による監事意見や分析手法の活用(ベンチマーキング、要因分析)による監事意見を考慮していく必要がある。

教学監査には、国立大学法人法や大学設置基準などコンプライアンスの視点(たとえば「教育研究上の目的の明確化」の視点)、教育研究に関するポリシーに向けての改善度の視点(たとえば「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」、「国際戦略」、「研究戦略」、「研究環境整備方針」など)に向けての改善度)、さらに中期目標・年度計画の達

成度の視点(たとえば「教育・研究に関する施策の具体的進捗状況」、「情報環境整備の具体的進捗状況」)から監事意見を述べることが考えられる。

大学におけるリスクは、災害、不祥事、犯罪、事件・事故、環境、健康、施設、情報、業務等多岐にわたるものであり、これらを網羅的に取り組むことは不可能であり、リスク分析のうえ優先順位をつけて取り組まざるを得ない。

リスクマネジメントの前提として、大学の理念と行動規範を明確に定めることが重要である。大学の理念と行動規範を啓発研修(新人研修、階層別研修、創立記念日、ニュース等)を通じて教え、行動基準(行動基準の徹底、実践マニュアル、実践フォローアップ等)で期待を明確に示し、率先垂範(まず役員が、次に管理職が、さらにはリーダーが)することが肝要である。また、リスクマネジメントの推進には、リスクマネジメント体制の構築、マニュアルの整備など仕組みの構築も必要であるが、仕組みが活かされるような研修、訓練がより重要である。リスク発生時に即座に役立つことを基本におこななければならない。

## 内部監査研究会議

日 程：平成23年9月26日(月)・27日(火)

場 所：SMB C日興証券八重洲口会館 2階 日興八重洲ホール(東京都中央区八重洲1-7-20)

第1日(26日)

大学の内部監査の品質管理

第2日(27日)

効果的な内部監査の実施(ケース・スタディを含む)

講師：舛川 博昭氏(有限責任あずさ監査法人 パートナー)

内部監査とは、組織体の運営に関し価値を付加し、また改善するために行われる、独立にして、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。内部監査は、組織体の目標の達成に役立つことにある。学校法人の経営目標は永続的な教育研究を可能にすることであり、内部監査は非常に重要な役割を果たすことになる。しかし、学校法人関係において内部監査を規定した条文はなく、その設置は任意であり設置比率はいまだ低いものといえる。また設置している法人でも、近年の学校法人における不祥事から内部監査部門を設置した学校が多く、内部監査の二つの機能のうちコンサルティング活動に重点が置かれている場合が多いとい

える。

内部監査の一連の手続きを区分すると、監査実施計画の策定、内部監査の実施、内部監査報告ということになる。標準的な監査リードタイムは1カ月程度であり、監査の有効性を決定づけるのは監査計画の策定である。監査実施計画段階のリスク評価で重要な監査テーマを抽出し、監査現場で深く掘り下げるといった形でプライオリティをつけた監査を実施することになる。監査計画の策定は効率的・効果的に監査を実施し、内部監査の目的を達成するための有効な手段となり、中期的には監査対象の漏れを防ぐことになる。監査対象部署の選定における具体的な視点としては、理事者の意向、内部統

制の整備状況、不正・誤謬の発生頻度、予算規模や取引規模などがあげられる。その後の監査項目の選定にあたっては、年度の重点目標、長期間未実施のテーマ、新規業務やリスクの高い領域などが考慮事項となる。

実地監査時の留意事項としては、監査の基本は「質問」であり、「聞き上手であれ」という言葉に尽きる。聞くことは話すことよりも難しいのであり、本音が聞けてこそ内部監査である。相手にも立場があるので一緒に考えましょうという態度で、相手に配慮して上から目線で振舞わず、自らしゃべりすぎないよう沈黙は金とこころえ、それでいて自分の考えはきちんと相手に伝える。監査人としてはコミュニケーション能力が大変必要とされるが、法人の経営目標の達成のためという共通認識をお互いに持つことが大切である。また、監査実施時には効率的な監査を実施するためチェックリストを使用することも有効であるが、チェックリストに依存しすぎてはならない。チェックリストはあくまでツールであり、最終的に必要とされるのは監査人の注意力、感性である。監査最終日には現場で意見交換会を開催し、監査報告書作成

段階での事実誤認を避け、相手の要望も極力取り入れるようにする。

「報告なくして監査にあらず」といわれるように監査報告書は必要なものである。監査報告書は客観的な立場で、正確かつ簡潔明瞭に記載することが求められ、監査対象部署の実情に照らして抜本的な解消に有効な監査意見を記載しなければならない。「～して下さい」という報告書は要請であって監査意見ではない。あくまで問題点を解消するための有効な対策を提示することが求められるが、対象部署にとって最適な改善提案であっても法人全体からみればそうではない場合もあり、部分最適と全体最適を考慮した改善提案が必要とされる。また改善提案の実行可能性も検討する必要がある、監査対象部署だけで解決が困難な課題は経営層に対する働きかけを行うことも重要である。

このような内部監査担当者に求められる資質は、一般的な知識と基礎的な専門知識及び基礎的能力といえる。換言すれば平均的なバランス感覚と公正な責任感・報告伝達能力がある健全な常識人であればよいのである。

## 教学監査研究会議

日 程：平成 23 年 10 月 25 日（火）

場 所：有楽町電気ビル北館 17 階 トーマツセミナールーム（東京都千代田区有楽町 1-7-1）

テーマ：『ガバナンスと教学監査』

### （1）「教学監査の目的・内容とその実施の前提条件」

（教学諸活動を通じた大学の経営目標の効果的達成に資する教学監査）

講師：工藤 一彦 氏（芝浦工業大学 シニア教授）

### （2）「医療系教育における国際質保証の動向と教学監査」

講師：吉岡 俊正 氏（東京女子医科大学 副理事長）

### （3）シンポジウム

## 教学監査の目的・内容とその実施の前提条件

### —教学諸活動を通じた大学の経営目標の

### 効果的達成に資する教学監査—

芝浦工業大学 学長室 工藤 一彦

#### 1. 大学経営の健全性と教育の質を保証するための体制

##### 1.1 大学経営と教学監査の目的

大学経営の目的は、経営目標（使命・ビジョン・戦略など）の適切な設定と、教学諸活動によるステークホルダーへの適切な利益提供を行うことでこれらの目標を達成することにある。

教学監査の目的は、大学の経営部門が教学諸活動の実施状況を把握することによる、みずか

ら設定した経営目標の効果的な達成を支援することで、みずからの経営の健全性を将来にわたって確保することにある。

#### 1.2 健全な大学経営のために大学が具備すべき機能

大学経営の健全性と教育の質保証確保のため、大学は下記の機能を具備すべきである。

全体の体制としては、経営機能（戦略機能）と教学機能（戦術機能）にわけられ、それぞれが支援スタッフ機能を保有する。経営機能は、中・長期計画の立案と内部監査（教学監査を含む）によるその実施状況監視を行い、教学機能

は、内部質保証システムを構築・運用することで、質の保証された教育活動を実施し、これにより中・長期計画を達成する。

## 2. 大学監査協会が策定中の教学監査基準の解説

### 2.1 教学監査基準の基本思想

内部（教学）監査は、経営部門が自らの経営活動の現状把握のために、直轄の内部監査部門を用いてみずから実施するものである。したがって、問題点が発見された場合、「大学経営部門の批判をすることになる」などの理由で、その指摘・改善策提案を躊躇するのは監査の趣旨に反する。このような理由による内部（教学）監査の形骸化を防ぐためには、経営部門と内部監査部門が一体となって大学経営上の問題点の発掘とその改善に努力できるようなマネジメント体制を整備し、関連法規の遵守維持にとどまらず、将来の不具合の指摘・防止や潜在能力の発掘、改善提案などを行って、実効性のある内部（教学）監査を行うことが肝要である。

### 2.2 教学監査実施の前提条件

教学監査基準の適用に当たっては、(1) 大学全体の経営目標とその達成システム、および (2) 教学部門の自律的質保証システム(PDCA サイクル)が、有機的に機能する経営戦略システムとして、すでに設定されていることが前提であり、これらのシステムの合理性を評価するのが内部（教学）監査である。

### 2.3 教学監査の対象範囲

教学部門の施策の具体的な内容（カリキュラム内容、教育方法など）、および個人の業績の妥当性は、教学部門の自己点検評価、および外部の第三者認証評価で対象とする。

教学監査では、教学部門の自律的質保証システムの合理性と、この入・出力に相当する学習・教育目標とその達成度の妥当性を、教学部門に関係する戦略目標達成の観点から評価し、問題がなければ、個々の施策の内容や個人の業績などの具体的な内容までは立ち入らない。

### 2.4 教学監査基準の内容概要

教学監査では主として、(1) 教学部門のマネジメント体制の合理性、(2) 教学部門構成員の組織的業績管理体制の妥当性、(3) 教学諸活動の内部質保証体制の合理性、を評価する。

上記(3)に関しては、下記を評価する。

- 教学諸活動の戦略目標と大学全体の戦略目標との適合性。
- 教学諸活動の戦略目標には、(1) 必要な資源の準備と活用、(2) FD/SD 活動の適切な実施、(3) 教学諸活動の組織的支援体制の整備、が含まれていること。
- 教育に関する戦略目標は、少なくとも下記を満足していること。
  - ✓ プログラムが育成する自立した職業人像が設定・公開されている。
  - ✓ 修了生が修得すべき知識・能力として、本教学監査基準が定める能力を含む学習・教育目標が設定・公開されている。

## 医療系教育における国際質保証の動向と教学監査

東京女子医科大学 副理事長 吉岡 俊正

### はじめに

医学教育（医科大学・医学部）では、分野別教育質保証を構築する必要性が議論されている。教学監査を大学経営・運営における教育質保証機構のひとつと位置づけると、今後その重要性が高まる。

### 国際的教育質保証の必要性

近年医療者や患者が国際間を移動する機会が増えた。医療者の移動では、流入する医療者の質がその国の医療の質にかかわる。患者の移動では、その国の医療者の質が患者の受ける医療の質にかかわる。国家間障壁が低くなる世界的動向の中で、医療者の質の基本となる医療教育の質保証が国際的に求められている。一例として、国外医学校卒業者の米国内での医学研修資格を審査する Education Commission for Foreign Medical Graduates (ECFMG) は、2023 年以降、米国あるいは国際的基準の分野別（医科大学・医学部）認証を受けた教育機関卒業者以外に受験資格を認めない方針を 2010 年に示した。このように国際的な教育質保証が求められる時代が迫っている。

### 日本における教育質保証制度と今後予想される国際制度との乖離

日本では機関別評価が実施されているが、分野別評価は法科大学院を除いて行われていない。日本学術会議は分野別質保証を検討したが、医学教育は検討対象外とした。医学教育は到達目標が国際的にも共通に設定できるが、一方で機関別評価基準だけでは評価できない生命に

かかわる専門職分野教育として高質な教育が求められる。西太平洋地域の医科大学を持つ国家で分野別評価を行っていない先進国は日本だけである。

現在国際認証評価制度はないが、今後構築される際に日本において医学教育分野別質保証制度がないことは、国際社会の中で教育及び医療の信頼を得る上で不利である。

### 教学監査の意義

日本では医学教育分野別評価も教学監査も制度化されていない。教育質保証は本来自助的教育改善過程（自己点検評価と教育改善）のなかで構築されるもので、外部評価（認証評価）はその結果の認知である。自己点検評価は教育の当事者による評価として位置づけられ、教学監査は学内の非当事者（第三者）評価といえる。また、自己点検評価は教育の実施レベルの評価であるのに対し、教学監査は大学経営・運営における教育質保証制度と位置づけられる。教学監査のひとつの目的は、大学各教育部門の自己点検評価が教育改善につながっているかを評価し、改善の施策が大学経営・執行の立場から行われていることを監査し、適切な助言を行

うことが目的となる。さらに、分野（学部）だけでは解決できない学部横断教育、大学全体として行うべき教員評価、教育能力開発なども対象となるため、教育実践内容にかかわる評価も行うことになる。さらに質保証の国際化の視点からは、これらの評価が国際基準との関連で行われることが求められる。

### 今後の課題

自己点検評価あるいは機関認証評価と同様に、教学監査が実効化するためには、評価が大学経営・運営に還元される制度を確立すること、評価者が適切な評価を行う力量を持つこと、評価のための情報が適切に集約することが必要である。教学監査を行う者には、大学の教育理念と各分野の教育の目的・方略・評価についての見識が必要となる。また、教育・人材にかかわる情報が分散しやすい大学にあって、適切な情報を集積することが必要になる。国際的質保証が求められる近未来において、分野別評価が国際的に認知されるためにも、各分野の基幹となる大学全体の教育に関する質保証制度に教学監査が組み入れられる必要がある。

## 監査実務研究会議

日 程：平成 23 年 11 月 1 日（火）

場 所：SMB C 日興証券八重洲口会館 2 階 日興八重洲ホール（東京都中央区八重洲 1-7-20）

テーマ：『大学のリスクマネジメントへの対応』

（1）「監事監査のあり方及び学校法人監事監査基準等」

「財産監査の実施の実施方法」

講師：原 秀敬 氏（本協会監事監査委員会委員 新日本有限責任監査法人 パートナー）

（2）「業務監査の実施方法」

講師：大熊 俊也 氏（本協会監事監査委員会委員

新日本有限責任監査法人 シニア・コンサルタント）

（3）「大学法人の内部統制の考え方」

講師：植草 茂樹 氏（本協会内部統制委員会 新日本有限責任監査法人 シニアマネージャー）

（4）シンポジウム

### 財産監査の実施方法

新日本有限責任監査法人 パートナー 公認会計士

原 秀敬

今般、監事監査の質のより一層の向上に資する考え方や手法・ツールなどの提供を目的として、監事監査基準がマニュアルやチェックリストなどとともに実務の用に供されており、財産監査の実施方法について考え方の背景や実際に使用する際の留意点について解説する。

私立学校法における監事の職務は、業務を監査すること、財産の状況を監査すること、監査報告書を作成し理事会及び評議員会に提出することであるが、財産監査については公認会計士による監査が行われることから、その報告を受ければことが足りると考えておられる監事の方も多いように見受けられる。たしかに、監事の方々に最も求められているのは理事の職務執行を監督することであり、詳細な会計数値

の検証を求めるといふ要請は少ないであろう。しかし、業務執行の結果は学校の諸活動を通じて財産の状況に反映されることから、財務数値の検証は業務の執行状況を評価するに際しても当然に必要となる。

会計監査人の監査報告書の提出期限は毎年度6月30日までとされており、監事の監査報告書の1ヶ月後であることから、会社法監査のように監査役が会計監査人の監査の方法及び結果を相当か否か判断して利用することはできない。また、財産目録は会計監査人の監査の対象とされておらず、監事のみが監査意見を述べることとなっている。このように財産監査についても自らの責任と判断によって監査を実施しなければならない。しかし、一般的に監事が必ずしも会計に関する知識を十分に有しているとは限らないことから、会計監査人と相互に意見交換を行うなど十分に連携を図ることが必要となる。

今回、監事監査基準にはリスクアプローチと内部統制の整備・運用状況の観点を取り入れている。前者は全項目網羅的に監査を行うのではなく、経済環境、会社の特性などに応じて、計算書類の重要な虚偽記載等のリスクのある項目に対して重点的に監査を行うという手法のことであり、後者は組織がその目的を有効・効率的かつ適正に達成するために、その組織の内部において適用されるルールや業務プロセスを整備し運用することである。学校法人をとりまく諸環境や収支及び財産の状況を考慮して

どこにリスクがあるのかを特定し、それを低減させるような内部統制の状況の評価することで、組織やシステムに内在するリスクと対応の状況を顕在化させることが可能となる。その際には社会人講習のテキスト代を担当者のみが窓口で現金で集金して横領したような不正事例等も参考にして「取引のすべてを一人で行えるような状態になっていないか」という視点で評価を行うことも有効である。

監事監査マニュアルにおいては、監査項目及び監査方法は広範囲にわたり網羅的に抽出されており、現状においてこれらすべてを実行することは時間的にも人的にも困難であろう。そのため、内部統制を評価し、リスクアプローチの観点から何を実施するか、監査計画を策定する段階から検討することは監査を効率的に実施するために有用であろう。

私立学校法には常勤・非常勤の定めがなく、常勤監事がおかれている学校法人はまだまだ少ないのが現状である。監事監査基準を策定するに当たっては常勤の監事を念頭に置いてなるべく網羅的になるよう取り纏めている。マニュアル等に関して簡易版の作成も検討したが、非常勤だからといって監事の職務が軽減されるわけではなく、それだけやればよいという勘違いも招きかねないため、簡易版は作成せず各学校法人の規模や状況に応じて取捨選択して利用していただくこととした。監査を実施する際の実務上の参考として本基準等を活用していただければ幸いである。

## 監査実務研究会議

日 程：平成23年11月16日（水）

場 所：SMB C日興証券八重洲口会館 2階 日興八重洲ホール（東京都中央区八重洲1-7-20）

テーマ：『大学におけるリスクマネジメントと内部統制』

（1）『『大学版リスクマネジメント』のあり方と進め方』

講師：吉川 高史 氏（本協会リスクマネジメント委員会委員

新日本有限責任監査法人 パートナー）

（2）「大学ガバナンスの質向上にリスクマネジメントがどのような意義を持つのか

ー内部統制をどう活かすのかー」

講師：橋本 尚 氏（本協会内部統制委員会委員長

青山学院大学 会計プロフェッション研究科 教授）

（3）シンポジウム

## 監査課題研究会議

日 程：平成 23 年 11 月 28 日（月）

場 所：SMB C 日興証券八重洲口会館 2 階 日興八重洲ホール（東京都中央区八重洲 1-7-20）

テーマ：『開示情報の質保証にかかわるパブリックアカウンタビリティ』

(1) 「大学における開示と内部統制」

講師：奈尾 光浩 氏（学校法人委員会委員長 有限責任監査法人トーマツ パートナー）

(2) 「公監査と情報開示～ガバナンスの質向上に向けて～」

講師：望月 愛子 氏（新日本有限責任監査法人 シニア）

(3) シンポジウム

### 大学における開示と内部統制

有限責任監査法人トーマツ 公認会計士 奈尾 光浩

会計情報は学校法人の教育研究水準を示すものでも法人経営の良否を示すものでもない。しかし、財政的な裏付けがなければ教育研究水準の維持発展は望めないし、仮に大学が倒産するようなことがあった場合、すべてのステークホルダーが多大な損害をこうむることになる。したがって、学校法人における会計情報は少なくとも財務安全性に関する情報を提供するものでなければならない。ここで財務安全性の判断に必要な情報とは、将来にわたって支出が収入規模に応じた適正な状態を維持できるか、その前提として、将来にわたって安定した収入基盤を維持できるかの判断に必要な情報と考えることができる。

ただし、財務安全性に関する情報提供という観点からは、現行の計算書類は以下の2つの点で限界がある。

1. 会計情報であることからの限界：会計情報は過去の情報でしかなく、また学校法人におけるすべての事象を会計情報で表現することはできない。
2. 会計基準の限界：現行の学校法人会計基準には、有価証券やデリバティブの時価評価、固定資産の減損等の規定がなく、あるいは退職給与引当金・徴収不能引当金以外の引当金に関する規定がない等により計算書類がすべての財務上のリスクを示していない可能性がある。

「1」は、会計情報固有の限界であり、事業報告書等により財政状態・経営状況の説明・リスク等が十分開示され、会計情報とそれらの情報を総合的に判断できるようにすることが重要である。例えば、上場企業が開示する有価証券報告書では、業績等の概要、生産、受注及び販売の状況、対処すべき課題、事業等のリスク、財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの

状況の分析等が事業セグメントという切り口で記載されている。学校法人の事業報告書についてもこのような観点からの記載を検討してもよいのではないだろうか

「2」については、会計基準の見直しを継続的に検討しなければならないが、貸借対照表の注記である「その他財政及び経営の状況を正確に判断するために必要な事項」における記載で補足することは可能である。さらには、注記範囲の拡大やより詳細な情報の記載により、学校法人の自主的判断で財務上のリスクを積極的に開示していくことが望ましい。

財務安全性の判断に当たっては、会計情報だけでなく事業報告書等による非会計的な情報を充実させることも非常に重要である。開示のあり方について継続的に検討していくことが必要と考える。

なお、会計情報・非会計情報ともに理事者の責任の下で適切に作成開示されるべきものである。会計情報については私立学校振興助成法監査が適用される法人については、その適正性について公認会計士が意見を表明する責任を有するが、監事は会計監査だけでなく業務監査も責任範囲となるため、非会計情報も監事監査の重要な対象となる。

また、ここで議論した会計情報、非会計情報共に外部に開示するためだけに必要なものではなく、学校法人の経営を適切に運営していくために不可欠な情報である。したがって、理事者は自らのために、これらの情報を適時かつ正確に収集する内部統制を整備運用する責任を有するものとする。

財務内容の開示が一般的となったが、これにより機械的に情報が収集加工され、形式的なランキングのなかにみずからの法人が位置づけられるリスクも生じている。このことでいたずらに不利を被らない、すなわちみずからを守る手段という観点から積極的な情報開示がなされ

ることを期待したい。

## 公監査と情報開示～ガバナンスの質向上に向けて～

新日本有限責任監査法人 シニア 望月 愛子  
強まる社会からの期待

近年は、企業の不祥事が多発しており、さらには、公的機関においても不祥事が多発しているといえる。不祥事には、大きく分けて二つあり、一つは、業績を守るためにやむを得ず行われるなど、「組織の利益を尊重するがゆえに発生する」ものと、もう一つは、経営の個人の問題による不祥事など、「個人の私利・私欲を守りたいがゆえに発生するもの」である。いずれの場合においても、その責任を問われるのは、企業や公的機関などの組織である。

また近年は、IT 技術が拡大しこのような不祥事に関する情報は、またたく間に社会に広がり組織が糾弾に合い存続に影響を与える可能性が高くなっていると考ええる。加えて、経済のグローバル化に伴い、「小さな政府」の考え方が進み、特に企業に対しては、社会からの期待や要請が、より高まっていると考ええる。このような時代において、社会とのコミュニケーションは大変重要であるといえる。

### 企業の説明責任と情報開示

企業は、有価証券報告書、CSR 報告書などを通じて、社会とのコミュニケーションを果たしているかを説明している。企業をとりまくステークホルダー（株主、消費者、取引先、従業員、地域社会など）の期待や要請に対する施策やその実績、加えて効果及び自己評価を報告している。

これは、企業が、持続可能性を実現するにおいて、ステークホルダーとの信頼関係を構築することが必須であるとし、信頼関係構築においては、社会に対する説明責任（アカウンタビリティ）を果たすことが重要であると捉えているためと考える。

公的機関においても財務報告など説明責任の高度化への期待は高まっていると考えられ、

ステークホルダーとの信頼関係を構築するために、説明責任（アカウンタビリティ）を果たすことが望まれる。

### パブリックアカウンタビリティ

パブリックアカウンタビリティとは、論者によって定義が分かれるが、概ね、受託者としての政府が、国民生活に寄与するミッションのために徴収された税金等を、そのミッションに適合するように使用したか否かを判断できるように、受託者責任の設定（予算編成）から解除（決算承認）に至る過程を主権者たる国民に対し、会計的に説明する義務であると解される。どこから資源・資本を調達してどう資源配分するのかという予算決定の過程も対象となるので、企業におけるアカウンタビリティよりも範囲が広いと考える。具体的には、国民から集めた税金をどのように使うかの決定（予算編成）から始まり、執行並びにその成果についての説明責任まで含めた概念といわれている。

パブリックアカウンタビリティを果たすためには、予算編成をどのようにしたかも含まれ、一般的な監査対象である財務情報の信頼性のみならず、予算の組み方、執行した予算の結果という業績そのものも監査対象に含めることを要請されることがあると考える。なお、諸外国（米国等）では、これらに対応した政府監査基準があり、運用されている国があるとされているが、日本は、政府や自治体、国立大学法人、学校法人を対象とした会計の基準や公監査基準は、現在では統一されたものは整備されていない。なお、地方自治体の包括外部監査では、特定のテーマについて監査を行う際、行政の効率性・適法性にも着目しており、これは、パブリックアカウンタビリティに近い考え方と思われる。

しかし、社会からの効果的かつ公正な税金使途に対する期待は高まっていると考えられるなか、先進的にパブリックアカウンタビリティを果たすことは、21世紀の公的機関にとっての最大の使命ではないであろうか。

## 内部監査研究会議

日 程：平成 23 年 12 月 5 日（月）

場 所：SMB C 日興証券八重洲口会館 2 階 日興八重洲ホール（東京都中央区八重洲 1-7-20）

テーマ：『大学の目標達成のためのガバナンス強化に向けた内部監査』

(1) 「大学において内部監査はどうあるべきか」

講師：森 泰文 氏（本協会内部監査委員会委員 有限責任あずさ監査法人 公認会計士）

(2) 「内部監査の事例紹介—早稲田大学の場合—」

講師：浅古 弘 氏 (本協会リスクマネジメント委員会委員長  
早稲田大学 法学大学院 (法務研究科) 教授、監査室長)

(3) シンポジウム

司会：松井 隆幸 氏 (本協会内部監査委員会委員長、  
青山学院大学 会計プロフェッション研究科 教授)

## 財政課題研究会議

日 程：平成 23 年 12 月 8 日 (木)

場 所：専修大学神田校舎 1 号館 102 号教室 (東京都千代田区神田神保町 3-8)

テーマ：『大学法人の財務監査のアカウントビリティと学校法人会計基準上の課題』

(1) 「学校法人会計基準の何が問題か—公益法人会計基準からの示唆—」

講師：岡村 勝義 氏 (本協会会計・財務監査委員会委員 神奈川大学 経済学部 教授)

(2) 「学校法人の会計監査を担う公認会計士の社会的役割と責任」

講師：日吉 雄太 氏 (有限責任監査法人トーマツ シニアマネージャー)

(3) シンポジウム

### 学校法人会計基準の何が問題か —公益法人会計基準からの示唆—

神奈川大学 岡村 勝義

わが国の非営利会計基準の嚆矢というべき学校法人会計基準は、昭和46年に制定されて以来一度も大幅な改正が行われていない。その6年後の昭和52年に設定された公益法人会計基準は平成16年に抜本的な改正が行われた。この改正の起点は指導監督目的から情報公開目的への会計目的の変化にあり、これは「情報公開」を求めようになった社会の機運や風潮を色濃く反映している。

これに触発されるように、同年の平成16年に私立学校法の一部改正により大学の財務情報の公開が一定の利害関係者に対して行われるようになり、さらに平成22年の学校教育法施行規則等の一部改正により、経常費補助に影響させる形で非財務情報である教育情報の公開が求められるようになった。このように、大学への情報公開は財務情報だけでなく非財務情報にまで拡充されるようになった。

制定以来、大幅な改正が行われていない学校法人会計基準は情報公開の要請によく応えるものであるか、また学校法人会計基準が抱えている問題は何かについて、情報公開目的にたった公益法人会計基準と比較検討することによって一定の示唆を提示することが狙いである。

平成16年公益法人会計基準は、国民に対する情報公開を目的に、国民にとって理解容易な財務情報を提供するために財務諸表の体系を根本的に転換した。すなわち収支計算中心の体系から、

収支計算から脱して企業会計方式の体系がとられた。収支計算書及び収支予算書は内部管理事項にし、外部報告のために正味財産変動の原因となった活動や事象を収容し、活動等の状況を開示する正味財産増減計算書と、資産、負債及び正味財産の変動結果を収容し、活動等の状態を開示する貸借対照表が主要な財務表とされた。

このような公益法人会計基準が公表されるのを機に、平成15年に日本私立大学連盟は「学校法人会計基準見直しへの提案」、さらに平成19年に「新たな学校法人会計基準の確立を目指して—外部報告の充実のために—」を公表し、消費収支計算書を正味財産増減計算書に、また資金収支計算書をキャッシュ・フロー計算書に改める提案が行われている。

この提案の主たる論点は、消費収支計算書における基本金組入額にも関連する基本金概念と公益法人会計基準における正味財産概念との関係をいかに考えるかにある。基本金組入額を除外した消費収支計算書は実質的に正味財産増減計算書であるから、基本金概念と正味財産概念との関連性が論点の中心というべきである。この関連性が問われるのは基本金に学校経営者の恣意性が介入するからであり、この恣意性を排除するために基本金概念を廃し、それに代えて正味財産概念の導入が考えられている。正味財産は寄付者等の意思に基づく拘束された指定正味財産と法人が自由に用途を決める一般正味財産からなるが、これらと学校法人会計基準の4種の基本金がいかに関係づけられるかは紙幅の関係で述べる余裕がない。

このような提案は、消費収支計算書と正味財産増減計算書のそれぞれの目的を改めて検討すること、また、基本金の財源となっている自己資金とされるものと寄付等による寄付資金との分

別が情報公開の面から再検討することが必要であることを示唆している。これらの検討がひいては情報公開目的の学校法人会計基準のあり方を問い直すことになる。

## 【活動状況】

(総会)

2011年 3月10日 第3回  
5月9日 第4回

(理事会)

2011年 3月10日 第9回  
6月28日 第10回  
9月13日 第11回  
10月25日 第12回  
12月19日 第13回

(研究会並びに会議)

2011年 1月24日 監査実務研究会 ～大学監査における留意点と着眼点～  
3月14日 監査実務研究会 ～監事監査の本質－監事に求められるもの～  
3月18日 監査実務研究会 ～大学監査の今後のあり方－監査基準再構築の視点～  
3月28日 監事会議・財務等担当理事者会議 合同会議 ～大学法人の会計と監査～  
3月30日 教学監査研究会議 ～教育の質の向上と教学監査～  
4月28日 監査実務研究会 ～大学におけるリスクマネジメント～  
5月13日 財政課題研究会議 ～今後の大学財務戦略～  
6月1日 監査実務研究会 ～大学の持続的可能性と社会的責任～  
6月8～10日 学校法人会計研修会 (基本コース)  
6月14日 内部監査研究会議 ～大学法人の内部監査の高度化に向けて～  
6月15・16日 監事会議 ～監事監査のあり方～  
6月23日 内部監査研究会議 ～大学法人の内部監査の高度化に向けて～  
6月29日～7月1日 財政課題研究会議 ～大学の経営改善に管理会計をどう活用していくか～  
7月5日 内部監査研究会議 ～大学法人の内部監査の高度化に向けて～  
7月8日 教学監査研究会議 ～教育の質の向上へ向けた教学監査と内部統制～  
7月12日 大学運営責任者会議 ～大学のパブリック・ガバナンスと内部統制・監査～  
7月21・22日 学校法人会計研修会 (応用コース)  
7月28日 監査実務研究会 ～大学のリスクマネジメントへの対応～  
7月29日 財政課題研究会議 ～大学の社会的責任達成のための学校法人会計の方向性～  
9月5日 監査実務研究会議 ～ユニバーシティ・ガバナンスに監査がどうかかわるか～  
9月26日 内部監査研究会議 ～大学の内部監査の品質管理～  
9月27日 内部監査研究会議 ～効果的な内部監査の実施～  
10月25日 教学監査研究会議 ～ガバナンスと教学監査～  
11月1日 監査実務研究会議 ～大学のリスクマネジメントへの対応～  
11月16日 監査実務研究会議 ～大学におけるリスクマネジメントと内部統制～  
11月28日 監査課題研究会議 ～開示情報の質保証にかかわる  
パブリックアカウンタビリティ～  
12月5日 内部監査研究会議 ～大学の目標達成のためのガバナンス強化に向けた内部監査～  
12月8日 財政課題研究会議 ～大学法人の財務監査のアカウントビリティと  
学校法人会計基準の課題～

## 【編集後記】

大学監査協会は、会員の皆様のご理解とご支援をいただき、現在4年度目の活動を進めております。初年度には、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いてまいりました。第2年度では、初年度において発見された課題について研究を深めるといことで、監事の社会的責任、監事に求められる職能、大学価値向上への教学監査の役割並びに監事監査の意義と本質などの視点から研究会議等を開催いたしました。それらの研究活動を通して、大学を取り巻く厳しい環境の中で、教学機能の活動により経営の健全性を将来にわたっていかに確保するかが監査目的として確認されました。監事は、適法性(大学の価値を維持すること)及び妥当性(大学の価値を向上すること)の観点から監事監査を実施することが求められていること、さらにリスクマネジメントを中心にした監事の役割は大学の価値を維持する観点から意見を述べるのが求められることは必至であります。第3年度は、「チェック機能の働かない組織は潰れる」という観点から、当協会の目的である「個々の法人の経営理念の沿った、適法、かつ、適正な経営とその持続的発展に寄与する」ことをもとに事業を推進してまいりました。それらの事業推進を通して、大学教育の質保証・向上における教学監査の意義とその教学監査が、大学ガバナンスにとっていかに重要かが明確になり、そこに内部監査を機能させて、リスクマネジメント及びユニバーシティ・ガバナンスの有効性評価をいかに担うかが求められていることを認識いたしました。

さて、この度、研究会議等でご講演等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4号』に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。

第4年度は、7つの委員会活動を中心に、各研究会議等を整理のうえ事業を推進しており、それに新たに業務を的確に執行でき、かつ戦略的な思考能力を備えた職員の育成に向けて、法人・大学の管理運営実務の基礎を養うとともに力量アップを図ることを目指した「大学法人業務の実務研修」を行っています。つまり、本協会が監査を通じた大学ガバナンスの強化・充実に先導する唯一の組織として、またこの分野における前例のない先行者として、広く社会からの認知を受ける団体となることを目標に、事業を推進しております。一層のご支援をお願い申し上げます。

(赤坂)

大学監査協会ニュース No.4 平成24年8月31日発行  
一般社団法人 **大学監査協会**  
〒102-0073 東京都千代田区九段北4-1-26  
第一稲穂ビル2階  
電話 03-6272-6811 FAX 03-6272-6812