

大学監査協会ニュース

No. 5

監査課題研究会議（1月）

日 程：平成24年1月20日（金）

場 所：SMBC日興証券八重洲口会館 2階 日興八重洲ホール

テーマ：『大学監査制度の見直しの強化』

（1）「大学のガバナンスと監査のあり方を考える」

講師：吉武 博通 氏（筑波大学 大学研究センター長）

（2）「総点検！大学経営における最新の留意点と運営」

講師：齋藤 力夫 氏（永和監査法人 会長・代表社員）

監査課題研究会議（3月）

日 程：平成24年3月7日（水）

場 所：同志社大学 寒梅館 地下A会議室

テーマ：『ユニバーシティ・ガバナンスの向上へのパブリックアカウンタビリティ』

（1）「ユニバーシティ・ガバナンスの向上と監査の役割」

講師：石原 俊彦 氏（関西学院大学 大学院経営戦略研究科教授）

（2）「リスク情報の開示と監査」

講師：加藤 正浩 氏（龍谷大学 経営学部教授）

（3）「監事監査の真髄 –パブリックアカウンタビリティの実践と課題–」

講師：村田 隆紀 氏（国立大学法人京都工芸繊維大学 監事）

リスク情報の開示と監査

龍谷大学経営学部教授 加藤 正浩

「リスク情報の開示と監査」は、通常、上場会社の財務諸表監査において用いられている概念で、大学の監査においては恒常的に用いられている概念ではない。しかしながら、上場会社なみのリスク情報の開示と監査を、大学においても行ってはどうか、行うとすればどのようなリスク情報の開示と監査を行えばよいか。

会計情報の開示と監査ということにおいては、「抑制」「抑止」という役割がある。「これこれこういう不祥事がある場合には、それを開示しなければならない、開示しているかのチェックを受けなければならない」、ということになれば、当事者には、開示しなければならないような状況に至らないように、開示が義務づけられていることをしないようにしようという意識が働くことになる。会社の経営者は、法規

に不祥事に関して一定の開示事項が掲げてあり、掲げてあるような事項に関わる事態に至れば開示をしなければいけないということであれば、このような事態に至らないようにしようという心がけるようになる。開示の義務づけを行うことで、そういう効果が期待できる。ディスクロージャを行わせることによって、意思決定情報の提供が行われるだけでなく、リスク要因を抑制させる働きがある。このことを大学という場においても援用することが考えられる。大学の財政や経営に著しい損害、障害をもたらしたような事象が生じたとき、あるいは行為を行ったとき、それを社会に公表することを義務づけるのである。そうすることによって、いたずらに大学の恥をさらすというのではなく、そのようなことを公表しなければならないような事象に至ることを防ぐ、行為をしないように抑制するということを目指すのである。

現在の大学において最大、最悪の不祥事は、高リスク金融商品による資産運用の失敗である。なぜ、大学がこのような高リスク金融商品に手を出す羽目になるかといえば、大学の収入構造に大きな欠陥があるからである。私立大学の収入源は学生からの納付金に著しく偏っている。ところが、18歳人口は年々、著しく減少していった。そのようななかで、さらに寄付金収入もあてにできない。しかも大学は現金払いの前払いという収入構造を持っているため、支出が必要となる前の待機資産を高リスク金融商品に運用して収入を確保しようという意識が働くのは、やむを得ない、というところもある。しかしながら、いくら、ただちにお金ではないから、と、高リスク金融商品に回すのは間違っている。そのような間違い

を抑制するためには、たとえば、日本公認会計士協会「学校法人会計問答集(Q&A)第17号」が、大学が開示すべき事項として、「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」に掲げている、①有価証券の時価情報、②デリバティブ取引、③学校法人の出資による会社に係る事項、④主な外貨建資産・負債、⑤偶発債務、⑥所有権移転外ファイナンス・リース取引、⑦純額で表示した補助活動に係る収支、⑧関連当事者との取引、⑨後発事象などについては、開示を法制度化するか、あるいは大学監査協会か何らかの団体での自主規制とするかで、開示を強制化し、大学または法人の監事はこれを監査するというようなことを行うべきではないかと考える。

内部監査研究会議 (3月)

日 程：平成24年3月22日(木)

場 所：早稲田大学 総合学術情報センター国際会議場3階 第一会議室

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)「テキストには載っていない 明日からできる 内部監査の実践」

講師：古閑 宣仁 氏 (本協会内部監査委員会委員、東京理科大学 監査室室長)

(2)「内部監査と実施上のチェック評価、機能別監査要点」

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)

テキストには載っていない 明日からできる 内部監査の実践

東京理科大学監査室室長 古閑 宣仁

内部監査実施項目選定の基本的考え方や着手容易と思われる事例を紹介する。狙いは、同種の監査項目を各大学が横並びで実施し、情報・意見交換により内部監査人の資質向上を図りたいことにあるが、その先には、内部監査部門が個々の大学の益を踏まえて連携し、教育界の一端に貢献できればという国益への思いもある。

監査項目は、環境の変化への対応を基本に大学の信頼醸成に影響が大きい事項及び監査結果が目に見える形で教職員に映る身近な事項を選定する。実施に際しては、思考の柔軟性を保持しつつも法人の意思である規程等を尺度とした合規性を第一として、正確性・経済性・効率性・有効性について地域・部局の特性を考慮した整合性や監査結果が学内外へ及ぼす影響を鑑みながら多角的見地から監査すること

が望ましい。

細部チェックリストは、例えば、単身赴任者の出張等において「家族等が居住する自宅に宿泊する場合、宿泊料は支給しない」との条文があれば「宿泊料を請求していないか」等のように、概ね規程条文をそのまま質問項目に変換して作成すると容易にできる。

明日からできる内部監査事例としては、①一般的に広く共通し着手が容易でかつ監査結果が誰にでもわかりやすい事項(事例:旅費、通勤手当)②日常の事務効率・有効化が図れる事項(事例:事務職員の出張管理)③比較が容易で部局間の整合が図れる事項(事例:施設等警備体制)④大学の信頼醸成に与える影響が大きい事項(事例:公(校)印、毒劇物管理、秘密に相当する文書等の管理態勢)を例示した。

①旅費では、空出張の他、宿泊費不要、グリーン車未乗車の場合でも経費を請求していた事例を示し、通勤手当では実際と異なる迂回通勤経路を申請し過大な手当を受領してい

た事例及び車通勤なのに電車通勤手当を請求している事例を示した。駐車場を有する校舎では車通勤にもかかわらず電車通勤として申請する事例があり、駐車場管理との整合には注意が必要である。

- ②職員の出張管理では、近隣の高校訪問交通費（数百円）請求等の決済を当該地区管理職の他、法人の人事・経理等の課・部・局長、担当理事まで求め、決裁が出張終了後になされていた事実を多数示し、予算配分、決裁権限見直しを求めた。
- ③警備体制では、気候や周辺環境が大きく異なる各地の施設の警備契約内容が同一であることの適否を問い、地域特性等を考慮した規程及び契約の必要性を認識させた。
- ④事務の効率性を優先し無届の公（校）印を無断で作成・使用していた事務管理意識や教員の毒劇物保管態勢のマンネリ化に大きなリスクが潜在することを示し、警笛を発した。

- ⑤秘密関連では、就業規則に規定される守秘義務の「秘」とは何か、法人全体に秘密と称するものがどの程度あるか？取扱注意との相違は？等々を具体的に問うた結果、文書規則に秘密事項管理条文が加わった。

内部監査は、誰でも出来る、出来なければいけない業務と公言している。特に管理職は、①規則・基準を守る（合規性）、②記録を正しく記載する（正確性）、③非効率・不用なものは省く（効率性、経済性）、④成果を得る（有効性）、⑤部局・職員間の連携・コミュニケーションを図る（整合性）こと等やスクラップ&ビルドを念頭に組織運営、業務管理、部下指導を行っているはずである。内部監査はその延長線上にあるに他ならない。後は、元上司・元部下、友人等の関係に束縛されない人的環境・意識が構築されるならば、明日からあなたは内部監査のプロになれるに違いない。

監査実務研究会議（3月）

日 程：平成24年3月27日（水）

場 所：SMBC日興証券八重洲口会館 2階 日興八重洲ホール

テーマ：『監事監査基準並びに内部統制基準等の策定に向けた大学のガバナンスの強化』

（1）「大学における内部統制」

講師：赤池 知広 氏

（本協会内部統制委員会委員、新日本有限責任監査法人 マネージャー）

（2）「監事監査の在り方及び学校法人監事監査基準等」

「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 マネージャー）

（3）「財産監査の実施方法」

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 マネージャー）

監査課題研究会議（3月）

日 程：平成24年3月28日（水）

場 所：SMBC日興証券八重洲口会館 2階 日興八重洲ホール

テーマ：『ガバナンスの強化のための中長期計画の実質化ー大学経営改革に監査をどう活かすか』

（1）「戦略的経営が大学の未来を拓く

ー中期計画の策定・推進・評価(監査)のマネジメントサイクルの確立」

講師：篠田 道夫 氏（日本福祉大学 常任理事）

（2）「教学諸活動を発展させる戦略的大学経営

ー戦略的大学経営に必須のマネジメントと教育のPDCAサイクルと、

これを支援する内部・教学監査ー」

講師：工藤 一彦 氏（芝浦工業大学 シニア教授）

戦略的経営が大学の未来を拓く

－中期計画の策定・推進・評価(監査)のマネジメントサイクルの確立

日本福祉大学常任理事 篠田 道夫

1. 私学法の改正と監査業務の意義

(1) 私学法改訂が提起する4つの柱

①理事会運営の実質化

理事会の明記、理事長権限の明確化、理事会機能の実質化。

②マネジメントサイクルの確立

私学法に明記された経営サイクル；事業計画－事業報告－報告書公開の確立。

③経営の評価(監事職務)

経営のチェック、評価の仕組みの整備、監事機能の強化－法人の公共性と運営の適切性を確保する。監事職務の第1に、理事、法人の業務の監査を位置づける。単に財務監査に止まらず、理事会業務、法人事業、経営政策全般について、適切な評価や助言を行う。さらに、大学運営の基本、学部・学科の新増設や教育研究の重点分野なども監査対象になる。

④経営の公開

財務情報の公開、事業報告書、監事監査報告書の公開等。

以上のように、経営の権限、役割の強化は、必然的にそのチェック機能、監査業務の重要性を明らかにする。

(2) 監事機能強化、監事職務の明確化

そのためには、監事の職務の明確化、その役割の拡大と権限強化、監事選任基準の明確化、監事機能強化についての具体的改善方策と職務執行支援が求められる。

(3) 評価を改革に生かす

同時に始まった認証評価制度は、評価を改革に生かす基本組織運営、意思決定システムと評価組織の関連、全学的評価活動の連結と持続的評価システムの構築を求め、その重要な構成部分としての監事機能の役割も位置づけられる。

2. 中長期計画の実質化

大学のマネジメントの確立のためには、中長期計画は重要な役割を持つが、計画が策定されていけばよいというものではない。それが具体化され、予算計画、事業計画、教育改革方針、事務業務に位置づかない限り、実践に移される

保証はない。

(1) 中長期計画の意義と必要性

厳しい大学環境の中では、目標と計画を持ち、これを断行するマネジメント、すなわち中長期計画が不可欠であり、この存在が二極化を左右する。大学の教育研究の質は、もとをたどればマネジメント、ガバナンスの質に依存する。その中核に、明確な旗印、年次的・総合的計画、重点の設定の3つの役割を持つ中期計画の存在がある。

(2) 中長期計画の実際

中長期計画は、経営計画と教学改革の結合であり、実行計画に落とし込み、選択と集中で重点事業を推進することが大切。実効性ある数値目標の設定、期限の明確化、責任者の明記、達成指標の設定などが求められる。そのためには、中長期計画の策定方法、実現のための工夫、計画の浸透度合い、中長期計画の効果の検証などが必要である。

(3) 中長期計画の推進

その推進に当たっては、法人運営に最終責任を負う理事会の強化、教学組織との連結・連携、事務業務との一体化、政策を策定し、推進する組織の確立、トップリーダーの重要性、中堅幹部にはチェンジリーダーへの進化が求められる。

3. 戦略経営の基本手法

こうした戦略経営を推進するに当たっては、戦略の基本構造－ミッション、目的、戦略、戦術の具体的設定、戦略経営の基本サイクルーP D C A サイクル、目標管理の実行、内外環境のSWOT分析－強み・弱み・機会・脅威の分析、選択と集中、コアコンピタンス－差別化戦略、リストラクチャリング、先進改革に学ぶベンチマーク、マーケティング・マインド、政策全体を俯瞰する戦略マップ、戦略プランニング手法、などの基本手法を使いこなす必要がある。

4. 優れたマネジメントに共通する原理

以上見てきた通り、優れたマネジメントには、共通するいくつかの原理がある。今後の経営監査に当たっては、戦略経営の20の基本指標(『大学戦略経営論』東信堂)で明らかにしたマネジメントの基本に基づく監査が重要になると思われる。

監査実務研究会議（4月）

日 程：平成24年4月17日（火）

場 所：SMBC日興証券八重洲口会館 2階 日興八重洲ホール

テーマ：『大学における機能評価の確立に向けて』

（1）「大学を取り巻く評価システムの課題と今後の展望」

講師：福島 一政 氏（東邦学園 理事、日本福祉大学学園 事業顧問、福井大学 監事）

（2）「学校法人経営を支える法人組織の機能とその評価方法」

講師：禧川 高史 氏（新日本有限責任監査法人 パートナー）

監査課題研究会議（4月）

日 程：平成24年4月26日（木）

場 所：SMBC日興証券八重洲口会館 2階 日興八重洲ホール

テーマ：『監事監査の意義と課題－会計監査においておさえておきたい重点ポイント』

講師：津村 玲 氏（永和監査法人 公認会計士・税理士）

学校法人の監事は、財務に関する監査のほか、学校法人の業務を監査することとされており、その監査範囲は広範である。したがって、監事監査を効率的かつ効果的に実施するうえで、多くの監事は公認会計士による会計監査結果を利用されていると思われる。しかしながら、大学設置法人の監事であっても、公認会計士と業務遂行上必要なコミュニケーションを図らずに、公認会計士が発行する無限定適正意見が記載された監査報告書を鵜呑みにしているのではないかとの疑義を抱かせる場面が見受けられる。私学法上、公認会計士による会計監査を受けていても、一義的な監査責任を負うのは監事である点を忘れてはならない。

今回の講演においては、まず監事監査にかかわる基礎的な知識を概観し、18歳人口の激減という私立大学を取り巻く厳しい経営環境と過去において問題となった学校法人にかかわる会計不正を解説することにより、私立大学内外の経営環境から生起される監事監査に伴うリスクを再認識していただいた。そして、会計監査については、やはり会計の専門家である公認会計士または監査法人の監査結果を利用することが監事監査にとり効率的であるから、監事と公認会計士等との連携の重要性を日本公認会計士協会が発出している実務指針に基づき解説した。それとの関連で理事会宛に発行される公認会計士等による「独立監査人の監査報告書」と、その反対給付として理事長から公認会計士等宛に交付される「理事者による確認書」の意味内容を実際の本文を用いて逐条解説を

行った。なお、当該「独立監査人の監査報告書」については、平成24年3月期の決算にかかわる監査報告からひな形的大幅な改正が行われている。

当該「独立監査人の監査報告書」は、今回の改正により「計算書類に対する理事者の責任」と「監査人の責任」が監査報告書上明確に定義された。すなわち、「計算書類に対する理事者の責任」には、**学校法人会計基準に準拠して計算書類を作成し適正に表示すること**、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類を作成し適正に表示するために**理事者（理事長）が必要と判断した内部統制を整備及び運用することを記載すること**とされている。また、「監査人の責任」には、理事長の計算書類の作成責任と区別するため、実施した監査に基づき**計算書類に対する意見を表明すること**である旨を記載する。この点、我が国の監査基準では、監査報告書に、計算書類に対する監査の目的は内部統制の有効性について意見表明するものではないことについて記載することを求めている。なぜなら、公認会計士等が計算書類に対する監査の過程で内部統制の評価を実施するものの、内部統制の有効性について意見表明するものではないことを計算書類に対する監査の目的として記載することにより監査人が負う責任の範囲を明確にすることが可能になるといわれているからである。

一方、理事長から公認会計士等宛に交付される「理事者による確認書」は、当該「独立監査人の監査報告書」の発行日と同日の日付を付さな

なければならないものとされている。なぜなら、「理事者による確認書」は、前述した監査報告書における公認会計士等の監査責任の限定を担保するため、その反対給付としての性格を持つからである。この「理事者による確認書」の記載項目として、「計算書類の作成責任は理事者にある旨」や「内部統制を構築し、維持する責任は理事者にあることを承知している旨」の記載などを必ず求めるのは、公認会計士等の監査責

任の限定を担保するという側面で重要である。そして、その交付に際しては、確認事項について最終的な責任を有する理事長の署名・捺印を求めなければならない。また、当該理事長以外の理事が計算書類の作成業務を担当する部署を所管している場合には、当該財務担当理事の署名・捺印を併せて求めなければならないものとされている。

監査課題研究会議（6月）

日 程：平成24年6月5日（火）

場 所：同志社大学 寒梅館 地下A会議室

テーマ：『大学のゴーイング・コンサーンの本質と課題』

（1）「監事監査とゴーイング・コンサーン問題－現状と課題－」

講師：林 隆敏 氏（関西学院大学 商学部教授）

（2）「ゴーイング・コンサーンと監事」

講師：國澤 隆雄 氏（大阪医科大学 相談役）

（3）「非営利事業体にとってのゴーイング・コンサーン」

講師：和田 司 氏（清友監査法人 公認会計士）

ゴーイング・コンサーンと監事

大阪医科大学相談役 國澤 隆雄

1. はじめに

近年のわが国における大学を取り巻く社会経済の状況は、一層厳しさを増している。しかし、この逆境にあっても、高い公共性ゆえに効率的で高い健全性を維持しながら将来にわたって事業を継続することは、大学の大きな使命のひとつである。そして、この大学の健全で継続的な成長を確保し社会的信頼に応えるという責務（USR）は、理事者側とともに監事の責務でもある。そのためには、ガバナンスを支え、組織の活性化を図る内部統制が必要である。

これらの視点から、今、「監事に求められるものは何か」を主題に、大学の継続性『ゴーイング・ユニバーシティ（going university）』と題して内部統制を主要テーマとし、監事としての基礎的知識の習得と実務に役立つ情報を開示し、問題提起をしたい。

2. 監事の本質と任務

監事は、「学校法人の業務監査と財産状況の監査」を通じて、理事長、担当理事等が法令若しくは学校法人の目的・使命に則って忠実に職務を遂行し、もって持続可能性を維持し、自らの価値を向上させ、利害関係者の負託に応える

責務（USR）を担っているかを検証することが任務であるといえよう。

監事は理事会によって決定され、理事長、担当理事等によって構築・運用されている内部統制の大綱について、その内容が相当であるか否か検証するとともに、その構築・運用を監視し、理事の職務執行に対する監査権限を行使することになる。

3. 監事と学校法人の「社会的責任」・「統治」・「内部統制」

(1) 学校法人の「社会的責任」

学校法人の「社会的責任」とは、学校法人が健全で継続的な成長を確保する組織を構築し、運営管理できる環境を整えることである。

健全で継続的な組織運営は、教育・研究・社会貢献という学校法人が目指す3つの社会的責任を果たすことにつながる。

(2) 学校法人の「統治」

学校法人が社会的責任を果たすためには、理事会・理事長が一体となって諸活動を行うことが求められる。

しかしながら、理事会・理事長の努力だけでは「学校法人統治」は完全ではない。監事が理事会・理事長の業務執行を少し離れた立

場でモニターし、理事会・理事長が公正で透明性のある業務運営を進めているかを検証しながら、専門的な知識と見識をもって助言等を行うことが肝要である。

(3) 学校法人の「内部統制」

内部統制とは、学校法人がその業務を適正かつ効率的に遂行するために法人内に構築され、運用される体制およびプロセスである。

学校法人が業務目的の達成に係るリスクを低減させ、持続可能性を維持し、自らの価値を向上させるために不可欠である。

4. 内部統制の基盤と監事監査のポイント

(1) 内部統制環境

学校法人がその目的・使命を達成するための内部統制環境とは、業務活動を適正かつ効率的に運営する価値観、組織、規程等であり、法人構成員の業務活動、それらに関連する指揮監督はこの環境下で行われる。

内部統制環境は、次の事項を充足していることが求められる。

- ① 経営者の経営に対する基本方針やその遵守の姿勢が明確にされている。
- ② 行動規範（倫理規程、コンプライアンス規程等）が作成され、周知されている。
- ③ 理事会、担当理事会等経営組織が適切に構築され、有効に機能している。
- ④ 「業務執行権限と責任」、「指揮系統」および「報告系統」が規定され、法人構成員の役割が明確になっている。
- ⑤ 法人構成員の業務評価や処遇について、明確にされている。

(2) 円滑な情報伝達

大学構成員が、必要な情報を識別・収集・処理し、大学の目的を達成するための業務執行を行うことができる。

円滑な情報伝達は、次の事項を充足していることが求められる。

- ① 組織内部および利害関係者と適切な情報共有および意思疎通が行われている。
- ② 業務活動に関連する情報は、大学構成員が自己の職務を適正かつ効率的に実行できるよう、適時適切に提供・収集されている。
- ③ 大学の価値を大幅に低下させる重大な事象が発生した時に、適切に情報伝達できる仕組みがある。

業務執行上の情報伝達の際に、独立した情報経路が設置されている。

非営利事業体にとってのゴーイング・コンサーン

清友監査法人 和田 司

他の非営利事業体における会計基準であり、公益法人制度改革の一環として定められた「公益法人会計基準（平成 20 年基準）」においても、また、平成 23 年 7 月に新たに定められた「社会福祉法人会計基準」においても、「継続事業の前提に関する注記」が求められるようになった。

18 歳人口の減少や厳しさを増す経済環境下において、学校法人においてもゴーイング・コンサーンに関する検討の重要性が増していると思われる。

現行の「学校法人会計基準」に関しては、日本公認会計士協会が公表している「計算書類の注記事項の記載に関する Q & A」の Q30 に、「その他考えられる注記項目」として、「継続企業の前提について」が述べられている。その内容は、「従来、学校法人では該当事例がほとんどなく開示の慣行も成熟していない。また、どのような状態が、いわゆる「継続企業の前提」に重要な疑義を抱かせる場合に該当するのか詳細な検討が行われていない。」ので、「自主的に講じている対策等を注記することが望まれる。」となっている。

私立学校は、我が国の学校教育の発展にとって、質・量両面にわたり重要な役割を果たしており、私学助成事業や税制上の特例措置等の公的支援が行われ、それぞれの自助努力により、経営基盤の維持・強化を進め、教育研究内容や財務状況に関する情報公開を積極的に行いつつ、国民の要請にこたえる個性的で魅力あふれる学校づくりを進めることが期待されている。

また、私立学校は、学生・卒業生・受験生、教員・職員をはじめ、近隣住民、国・地方公共団体、納税者、企業、他の大学等多数のステークホルダーから様々な期待が寄せられており、その期待に対し、社会的責任として説明責任を負っている。

適切な説明責任を果たすためには、学校法人においても執行・監督・監査の体制を確立し、**大学におけるリスクマネジメントのあり方**—法人のガバナンス機能を充実させることが重要な要素であると思う。

平成 24 年 3 月 30 日には、文部科学省の検討会から「学校法人会計基準の諸課題に関する検討について（課題の整理）」が公表されました。

この中には、「継続法人の前提」についての記載もあり、これは有用な情報となるのではないかと、との意見や、大学の修業年限が4年であり他の会計基準で求めている1年間の保証では十分ではないのではないかと、財務書類とは異なる情報提供の方法が望ましいのではないかと、という意見も掲げられている。

継続企業の前提に疑義を生じさせるような事象または状況の典型例として債務超過が挙げられているが、仮に債務超過の状態にあっても学校法人会計基準では取得原価による評価であり、一方、設置する大学が大学設置基準を満たす必要があることから実質的な債務超過に陥っていなくても法人継続に疑義が生じることも考えられる。

制度としての「継続法人の前提」については、今後も議論がなされると思うが、各法人におかれては、適切に説明責任を果たしていくことが求められていると思う。

私立学校法の規定では、学校法人における監事監査は、会計監査と業務監査の両方を行う必要がある。諸外国の大学改革では、経済性、効率性、有効性というVFM（あるいは3E）の視点からの評価も行われており、我が国の監事監査においても同様の視点が重要になってくると考えられる。

今後、さらに、監事監査と会計士監査との連携を双方向で、様々な意見をいただきながら密にさせていただくと、よりよい監査が行われるものと思っている。

内部監査研究会議（6月）

日程：平成24年6月7日（木）

場所：SMBC日興証券八重洲口会館 2階 日興八重洲ホール

テーマ：『大学法人における内部監査システムの確立に向けて』

（1）「大学法人における内部監査の意義と課題」

講師：奈尾 光浩 氏（有限責任監査法人トーマツ 公認会計士）

（2）「大学におけるシステム監査の進め方」

講師：島田 裕次 氏（東洋大学 総合情報学部教授）

大学法人における内部監査の意義と課題

有限責任監査法人トーマツ パートナー 奈尾 光浩

日本私立大学連盟監事会議による平成22年8月のアンケート調査によると、回答のあった99法人のうち65.7%が内部監査機構を有しており、内部監査機構を有する法人のうち96.9%が常設の内部監査室を設置しているとのことであった。

私学においても内部監査はある程度制度として定着してきたものと考えられ、内部監査室は作ったものの何をどうやったらよいかかわからないという段階はある程度卒業したのではないだろうか。むしろ、内部監査が本当に経営の役に立っているかどうか自信がないというのが現状の疑問のように見受けられる。

大部分の学校法人においては、内部監査は多くても数名のスタッフで運用されているため、業務の遂行が属人的にならざるを得ない。とはいえ、最低限の組織化を進めないと、担当者が異動する度に一から作り直すことになってしまう。少ない人数であっても、組織的かつ効率的に内部監査を進めていくことが重要であり、

そのための課題として以下が考えられる。

1. リスクアプローチを導入した効率的な内部監査

限られた陣容で経営管理の最適化に役立てるためには、リスク評価に基づくメリハリのある監査（監査テーマの絞り込み、手続の内容、監査範囲、監査する頻度、監査時間と投入するスタッフの経験等の選択）を行うことが重要である。

2. 内部統制の有効性評価を重視した内部監査

いわゆる検査が予め定められたルールからの逸脱の摘発を目的とするのに対し、内部監査にはルールからの逸脱だけでなく、ルール自体がベストプラクティスと比較して適切かどうかまで評価することが期待される。検査中心の内部監査からリスクに対応する内部統制の有効性の評価に重点を置いた内部監査への切り替えを検討する必要があると考える。

3. 改善に繋げるための内部監査の実施と報告

内部監査は単なる問題点の指摘ではなく、改

善に繋げることが重要である。そのためには、以下の点に留意する必要がある。

- ①理事者の問題意識の把握
- ②十分な事前準備
- ③被監査部門との十分な意見交換（柔軟で、かつポリシーを曲げない対応）
- ④実施後の報告と継続的なフォローアップ

4. 内部監査人の調達と育成

監査とは、独立した立場で何らかの判断基準と監査対象を比較し、そのギャップを分析し報告するのが仕事であり、2で記載したように検査とは異なる。法人内で類似の職種はあまりないと考えられ、内部監査人は専門職として計画的に育成していくべきである。そのためには、以下を検討する必要がある。

- ①内部監査人が備えるべき要件の明確化
- ②人材育成プログラムの整備（OJTと研修体制）
- ③上席者による調書・報告書のレビューの必須化

5. 連携による補完

学校法人の業務は多岐にわたるため、内部監査（特に業務監査、システム監査等）を適切に遂行するためにはすべて自力で行うのではなく、連携による補完も検討すべきである。

- ①監事・会計監査人との連携
- ②現状の内部監査人だけでは専門知識が十分ではない分野（例えば、IT、決算及び計算書類の開示、税務、法務）があった場合の対応
- ③アウトソーシング

6. 調書の整備・保管

監査人が意見を表明するに当たっては、その根拠を監査調書として明確に文書化しておかなければならない。監査調書を作成しないまま報告書だけを提出するといったことがないようにするとともに、調書・報告書の散逸や情報漏洩がないよう保管体制にも留意する必要がある。

7. 品質管理体制の整備

内部監査が有効な経営のツールとして機能するためには、他の業務と同様に品質管理体制を確立することが必要である（たとえば、①品質管理プログラムの整備、②内部監査部門以

外による評価、③被監査部門に対するアンケート、④外部評価等）。

私学において内部監査が普及してから日が浅く、内部監査とは何か、特にその限界について、まだまだ学内で十分理解されていない法人が多いように見受けられる。但し、これは必ずしも私学に限ったことではなく、本質的にはどの組織にも該当することである。内部監査人自らが専門職としての自覚を持ち、言葉と行動で、学内における理解を得ていくことが必要であろう。

大学におけるシステム監査の進め方

東洋大学総合情報学部教授 島田 裕次

システム監査は、内部監査として発展し、多くの企業で実施されるようになってきたが、大学での実施は進んでいないのが現状である。大学には、ホームページのほかに、学務・入試・会計・人事・就職支援など多種多様な情報システムがあり、情報セキュリティの確保が重要になっている。また、厳しい大学経営を乗り切るためには、情報システムを有効かつ効率的に活用することも不可欠である。そこで、こうした事項を点検・評価するシステム監査が必要不可欠になる。

日本内部監査協会の調査によれば、システム監査を実施している組織体は、2010年度で50.9%と約半数になっている。しかし、システム監査に関するノウハウや人材が不足しているという課題がある。

大学の情報システムには、企業の情報システムと比較して、次のような特徴がある。

- ・学務、入試、就職、会計、人事・給与など多種多様なシステムがある
- ・履修登録、成績確認、入試結果の確認などのためにアクセスが集中する
- ・学生、非常勤の教員、派遣社員など特定多数のユーザやユーザの異動が多い
- ・卒業・単位認定のように正確性の確保が非常に重要なシステムがある
- ・成績評価、健康診断、就職などの個人情報 を大量に扱っている
- ・構内、教室、研究室、自宅、外出先など様々なアクセスポイントがある

システム監査は、基本的には会計監査や業務監査などの内部監査と同様の手順で行われるが、上述の特徴を踏まえて、学生、保護者、教職員、

卒業生などにとっての影響、情報セキュリティ等に関するリスク評価を行ったうえで、監査を実施しなければならない。

大学におけるシステム監査では、例えば、次のような視点から実施するとよい。

①組織・体制

IT 担当役員や担当部門の明確化、システム化ルールの制定、システム化の事前・事後評価体制、IT 人材の育成など

②計画

IT 戦略、IT 計画（中長期、年次、個別）の策定状況、ユーザ（教職員、学生など）の参画状況、スケジュール（要件定義、設計、開発、テスト、教育、移行、初期トラブル対応など）の適切性、費用対効果分析の適切性など

③要件定義

システム化目的との整合性、ユーザ（教職員、学生等）の参画状況、業務プロセスの見直し、要件定義（システム化範囲、機能、性能など）の適切性、オーバースペックの有無、作業工数等や他システムへの影響の明確化など

④設計

要件定義書との整合性、品質管理体制の整備、設計変更の管理など

⑤開発（プログラム作成）、テスト

設計書との整合性、品質管理、テスト（単体、結合、総合）の適切性、不具合（バグ）の修正、進捗管理の適切性、ユーザ受入テストの適切性など

⑥移行

移行計画の適切性、移行失敗時のコンティ

ンジェンシープランの策定状況、移行判定の適切性など

⑦運用・保守

運用体制、運用スケジュール、障害管理や変更管理の適切性、不正アクセスやウィルスの監視状況、SLA（サービスレベルアグリーメント）契約の締結など

⑧情報セキュリティ

情報セキュリティポリシーが策定・周知状況、ネットワークへの接続管理状況、パスワードは定期的な変更、アクセス権限付与・情報媒体管理・入退出管理の適切性、無線 LAN のアクセス管理、バックアップの適切性などバックアップの保管場所は適切か

⑨システムの活用

情報システムの活用状況、システム化の目標達成状況、アクセス状況（ホームページを含む）、学生や教職員のニーズ把握、ユーザサポートの適切性など

⑩外部委託管理

委託先選定の適切性、競争入札の実施状況、委託先の定期的な評価、委託契約の適切性、責任・義務の明確化、委託先変更への対応状況など

最後に、大学においてシステム監査を実施する際には、特に顧客（学生）の視点を重視する必要がある。また、ICT を教育の向上、学生支援や大学の経営改善、研究活動の向上、社会貢献の改善につなげるとともに、ICT 利用におけるコンプライアンスの確保、不正防止のための指摘や改善提言を行うことも忘れてはならない。

大学法人業務の実務研修（6・7月）

日 程：平成 24 年 6 月 26 日（火）『2』(1)(2)
6 月 27 日（水）『2』(3)(4)
7 月 3 日（火）『2』(1)(2)
7 月 4 日（水）『2』(3)(4)
7 月 5 日（木）『1』(1)(2)
7 月 6 日（金）『1』(3)(4)
7 月 12 日（木）『1』(1)(2)
7 月 13 日（金）『1』(3)(4)

場 所：東京理科大学 森戸記念館

テーマ：『2. 大学法人実務を深く理解して応用し、学校運営に活かすための研修』

(1)「高等教育機関として果たすべき大学使命の変化とその対応」

講師：植草 茂樹 氏（新日本有限責任監査法人 シニアマネージャー）

- (2) 「中長期経営計画の実質化に向けて」
講師：片山 英治 氏 (野村証券法人企画部主任研究員)
- (3) 「説明責任の要請に応えるための管理運営のあり方」
講師：工藤 潤 氏 (大学基準協会事務局長)
- (4) 「教育機関の税制のあり方とその現状」
講師：齋藤 力夫 氏 (永和監査法人 会長)
- 『1. 大学法人の基礎・基本実務に関する研修』
- (1) 「監査は何のためにあるのか」
講師：宮 直仁 氏 (公認会計士)
- (2) 「学校組織のあり方とガバナンス」
講師：井原 徹 氏 (実践女子学園 理事長)
- (3) 「適正な会計処理と計算書類等の開示及び会計監査の重要性」
講師：福島 直 氏 (永和監査法人 代表社員)
- (4) 「財務分析の手法と学校経営のあり方」
講師：加用 久男 氏 (元野村総合研究所常務取締役)

監事会議 (7月)

日 程：平成 24 年 7 月 24 日 (火)

場 所：関西大学 東京センター

テーマ：『ユニバーシティ・ガバナンスにおける執行・監督・監査の意義と課題』

- (1) 「戦略的大学の経営のための 2 つの PDCA サイクル
～戦略的大学の経営に必須のマネジメントと教育の PDCA サイクルと、これを支援する内部・教学監査～」
講師：工藤 一彦 氏 (芝浦工業大学 シニア教授)
- (2) 「業績測定と業績監査」
講師：世羅 徹 氏 (有限責任監査法人トーマツ 公認会計士 パートナー)

戦略的大学の経営のための 2 つの PDCA サイクルとこれを支える教学監査 —文科省の「大学改革実行プラン」が大学経営と教育に求めていること—

芝浦工業大学シニア教授 工藤 一彦

平成 24 年 6 月文科省発表の「大学改革実行プラン」は、大学に対する厳しい政策提言仕分けを受け、副大臣・省内関係者により、日本が直面する課題や将来想定される状況をもとに、大学改革の方向性をまとめたもので、大学機能の再構築と、その実行のための大学経営の充実・強化を図るものである。

その要点は、教育に関しては、学生の主体的な学びを確立するための教育課程の PDCA サイクル化を、また経営に関しては、教学の公的質保証のための、戦略的経営の PDCA サイクル化を求めている。

このような大学改革を実現して大学の長期健全性を確保するため、米国の大学経営組織とその運用を参考に、学長のリーダーシップについて考える。

米国の大学の国際競争力は非常に高いが、これは常に大学間の競争にさらされているからである。この競争を勝ち抜くために、米国の大学は一般的に、ガバナンス組織である理事会と、マネジメントを行う学長・副学長とが分離された形態となっている。理事会の役割は、大学の使命設定、学長の指名とその成果の監視、十分な資源の確保、重要問題の最終意思決定などである。これに対し、理事会から管理運営を委任された学長などの執行部は、学内の合意を重ね、大学を束ねるリーダーシップが求められている。

大学の健全な将来を構築するためには、大学トップはまず全学の議論・合意をベースとした明確な将来ビジョンを構築し、機能的な戦略部門を整備してビジョン実現のための施策を検討させ、その施策の優先順序を判断して戦略計画として全学に提示し、全学のスタッフとのコミュニケーションを通じ、その実行のための合意形成の努力と説得を図ることが必要である。これが、学長のリーダーシップである。

このようなリーダーシップを用いて行う大

学経営には、下記の2つ PDCA サイクルの構築が必須である。

大学経営の目的は、戦略計画を適切に設定し、教学部門の活動によってステークホルダーへの利益提供を適切に行うことで、戦略計画を達成することにより、大学経営の健全性を将来にわたって確保し、その価値を向上させることにある。この目的は、戦略計画を立て、これを適切に実施し、内部・教学監査によってその達成を評価し、その結果に基づき計画を改善する、という経営の PDCA サイクルを構築し、これを適切に運用することで実現できる。

教学部門の目的は、大学のステークホルダーへの質の保証された教学諸活動の提供を通じて、経営部門が策定した戦略計画を達成することにある。この目的は、学生にどのような知識・能力を身につけさせるか、という教育目標を設定し、それを確実に教育するための、教学の PDCA サイクルの構築とその適切な運用によって実現される。

内部監査と教学監査の目的は、経営部門が、自身が設定した戦略目標の達成状況を調べることで、その達成を支援することにある。

内部監査は会計に関する監査と業務監査からなる。大学の業務監査には、大学の主たる業務である教学諸活動に関する監査が含まれる。この、教学諸活動に対する業務監査を特に教学監査と称する。

このような趣旨の教学監査はこれまでほとんど実施されていない。そこで大学監査協会は教学監査委員会を設置し、「適切な戦略計画が存在し、その達成のための経営と教学の2つの PDCA サイクルが存在している」ことを前提とし、教学諸活動が合理的に実施され、大学の戦略的経営に寄与できる体制が構築されているか、またその活動の結果として、戦略目標達成にきちんと寄与しているかどうか、についての点検評価を目的とし、その実施時の参照基準として教学監査基準をまとめた。

大学運営責任者会議（7月）

日 程：平成 24 年 7 月 31 日（火）

場 所：関西大学 東京センター

テーマ：『大学経営改革に向けた監査のかかわり』

（1）「ニューノーマル時代の戦略的大学経営

～競争戦略、財政改革と統合的リスク管理によるアウトカムアプローチ」

講師：川原 淳次 氏

（ブラックロック・ジャパン株式会社 コンサルタント・リレーションズ部長）

（2）「大学法人会計における財務書類と外部報告に向けた管理会計」

講師：奈尾 光浩 氏（有限責任監査法人トーマツ パートナー）

ニューノーマル時代の戦略的大学経営

～競争戦略、財政改革と統合的リスク管理によるアウトカムアプローチ

ブラックロック・ジャパン株式会社

コンサルタント・リレーションズ部長 川原 淳次

大学を取り巻く環境はニューノーマルへと遷移している。学生市場の縮小と大学・学部設置の自由化による大学間競争の恒常化、低成長・低金利による外部資金獲得の低迷化、グローバルでの大学ランキングなどの市場型外部評価の一般化は、大学の多様化／個性化戦略を必要不可欠なものとしている。米国も 1970 年～80 年代にかけて日本と同様な環境下、大学は教育市場の開拓・多様化／個性化戦略を進めた。しかし、戦略だけではサステナビリティは担保

できない。なぜなら、教育・経済・評価といった外部環境は常に変化する。その変化への適応力こそがサステナビリティを支えるものである。

頑健な経営戦略には4つの視点が重要と考える。1 点目は責務の明確なガバナンスの構築である。米国大学のガバナンスは一様なものではない。そして、独立性も高い。そのため、教職員のボトムアップの意見を集約する形でトップダウンの全学的戦略が立案される。そしてそのプランの役割と責務を明確にすることによって実行力を高める。そのためには、組織と共に執行役制度もひとつの選択肢として活用される。

2 点目はアウトカム重視型 PDCA の実行である。大学経営にはミッション／ビジョンが重要であり、そのビジョン構築には、大学のアウト

カム(成果)を明確に定義することが望ましい。ステークホルダーから見たアウトカムを設定するためには、学内外を調査対象とした IR、そして競合とのベンチマーキングがベースとなる。そして、SWOT 分析を用いたポジショニングを行うと共に、実行には BSC が有効である。BSC では、顧客／財務／業務プロセス／人材と変革の視点から、より具体的な目標値 (KPI) を設定する。KPI は財務的な数値でとらえられることもあるし、就職率といった非財務的 KPI が設定されることもある。管理会計などで共通認識となる数値によって、見える化を図ると共に、部門そして個人の目標設定によってモニタリングを行い、期中での修正やコンペンセーションなどの評価ができる。

3 点目は戦略の実現力を支える財政改革である。年度収支の安定化には収益源の多様化戦略があるが、同時に長期財源の確保フローからストックへの視点である。年度での収支バランスは重要であるが、毎期生じるキャッシュフローをストック化して個性化の原資とすることである。例えば、学生確保戦略として米国私立大学は、名目上の学費を高位に維持しつつ、奨学金による実質割引によって優秀な学生の確保を行う。政府等の補助もあるが、近年はより大学独自の奨学金の比率が増えている。この奨学金の原資がエンドーメントである。大規模なエンドーメントは何十年ものという年月を掛けて積み上げられたものである。同時に、資金の実質的価値の維持を行うために、資金運用も重要な要素となっている。ランキング上位の大学ほど資産運用収入の依存度が高い。

最後に、リスク管理である。不確実性下での戦略実行にはリスクが伴う。また、大学といった各部門の独立性が高い組織体では、様々なリスクを横断的に見る必要がある。統合的リスク管理 (Enterprise Risk Management) ERM は、戦略とリスクを同時進行的に管理する手法であり、サステナビリティを支えるものである。大学組織の持つ資産は実物資産と金融資産のみだけではなく、大学を支える教職員、学生や地域すべてが資産といえる。その資産価値を下げるものがリスクの源泉であり、そのリスクを特定し、その発生頻度と影響度を試算する。そして、両者を鑑み、優先度と対処方法を決める。ガバナンス上も、部門を跨ぐため、CRO(Chief Risk Officer)が存在することもある。

大学法人会計における財務書類と

外部報告に向けた管理会計

有限責任監査法人トーマツ パートナー 奈尾 光浩

平成 24 年 8 月に第 1 回の学校法人会計基準の在り方に関する検討会 (以下「検討会」という。) が開催された。当該検討会では、一般に分かりやすく、かつ経営者の適切な経営判断に資する計算書類とすることを目的として学校法人会計基準の在り方を検討するとされており、今後の動向が注目されることである。なお、当該検討会のスケジュール案によると、検討期間は 8 月から 12 月となっており、これを受けて 25 年 1 月から省令改正手続、25 年 3 月末には学校法人会計基準 (以下「基準」) の改正、少なくとも 1 年程度の準備期間を経て施行の予定とのことである。本稿執筆時点ではどのような改正が行われるのか不明だが、近い将来基準が改正される可能性は高いものと思われる。

どのような改正がなされるにしても、会計はステークホルダーに対しどのような情報を提供すべきなのかという観点が必要であり、今回の改正後も学校法人会計の在り方について、国立大学法人や営利企業との比較可能性も考えながら、継続的な検討が必要であろう。

営利企業においては企業価値の最大化が目的であり、企業価値とは将来獲得するキャッシュ・フローの現在価値の総額と説明されることが多い。これに対し、学校法人の価値とは、財務数値では測定できない教育力や研究力を総合化したものと考えられ、帰属収支差額や消費収支差額だけで単純に評価できるものではない。とはいえ、国立大学法人と異なり独立採算を前提とする学校法人においては、収支のバランスを崩せば倒産し、ステークホルダーに大きな損害を与える可能性がある。したがって、将来にわたって収支のプラスが維持できるかどうかは重要であり、少なくともそのような判断に資する情報として計算書類は提供する必要があるものと考えられる。

また、今回の基準改正の目的の中に経営者の適切な判断に資する計算書類という考え方も提示されている。経営意思決定や業績管理のために企業で行われてきた管理会計を、今後学校法人においても検討するきっかけとなるかもしれない。

第 1 回の検討会では平成 24 年 3 月 30 日付で公表された「学校法人会計基準の諸課題に関する検討について (課題の整理)」(以下「課題の整理」という。) について時間をかけて説明し

たようであり「課題の整理」が今後の議論のベースとなる可能性が高いものと思われる。

参考までに「課題の整理」の構成は以下のとおりである。

はじめに

1. 学校法人会計基準の現状と課題等について
2. 基本金の在り方について
 - (1)第1号基本金
 - (2)第2号基本金
 - (3)第3号基本金
 - (4)第4号基本金
3. 各計算書類の課題等について
 - (1)貸借対照表
 - (2)消費収支計算書
 - (3)資金収支計算書
4. その他の課題等について
 - (1)固定資産の減損に関する会計
 - (2)金融商品(有価証券関係)に関する会計
 - (3)退職給付会計
 - (4)連結財務諸表に関する会計
 - (5)継続法人の前提

5. 会計方針の統一について

6. まとめ

いうまでもなく、学校法人の価値は計算書類だけでは表示できない。教育力・研究力、国際性、多様性・流動性、地域貢献等の達成状況等を総合して学校法人は評価されるべきであり、学校法人の評価において財務に関する情報は補足的な情報でしかないと考える。とはいえ、教育力や研究力等を支えるのも財務である。学内の理事者・管理者やステークホルダーが何を求めているかを検討し、そのニーズに応えた会計基準を整備していくことは、今回の改正に限らず、学校法人にとって永続的な課題であろう。

なお、本稿に記載した内容は筆者の私見であり、日本公認会計士協会や所属する監査法人の見解とは異なる可能性がある。

財政課題研究会議（9月）

日 程：平成24年9月6日（木）～8日（土）

場 所：下田東急ホテル

テーマ：『私立大学の経営改革に管理会計をどう活用するか

～ケースを中心に、考え抜く力と実践力を鍛える』

第1日（9月6日）

- (1) 研修の目的と個別作業の説明
⇒個別作業Ⅰ
- (2) 管理会計の考え方と演習（「機会」の重要性をグループ学習で理解する）

第2日（9月7日）

- (1) 財政分析の方法と、問題点を発見（各学校法人の数値を使い、問題点を見つける）
- (2) 改革の前提（ケースを中心に、改革に必要なことを学ぶ）
- (3) 改革を計画にして、実行に移す（何を第1に考えるべきか、改革実行のための実践的方法）
⇒グループ討議

第3日（9月8日）

- (1) 改革を広め、継続するための注意点（経営改革を達成するためのポイント）
⇒グループ討議

まとめ

⇒個別作業Ⅱ

講師：加用 久男 氏（元野村総合研究所常務取締役）

監査課題研究会議（9月）

日 程：平成 24 年 9 月 11 日（火）

場 所：同志社大学 寒梅館 地下 A 会議室

テーマ：『大学経営の評価と業績管理』

- (1) 「ユニバーシティ・ガバナンスの向上への監事監査の意義とあり方
～監事の立ち位置を極める」

講師：酒井 強次 氏（愛知大学 常勤監事）

- (2) 「大学経営における ERM の可能性—アメリカの事例から学ぶ—」

講師：景山 愛子 氏（安田女子大学 現代ビジネス学科 講師）

- (3) 「ユニバーシティ・サステナビリティ経営にもとめられるもの」

講師：武田 和夫 氏（榎山女学園大学 現代マネジメント学科 准教授）

大学経営における ERM の可能性

アメリカの事例から学ぶ—

安田女子大学現代ビジネス学科講師 景山 愛子

近年、アメリカには戦略的なリスクマネジメントとして Enterprise Risk Management（以下「ERM」という。）を導入する大学がある。ERM がアメリカの大学経営において注目されるようになった背景には、2000 年以降、9.11 テロ、SOX 法の制定、ハリケーン等の自然災害、銃乱射事件や大学の不祥事に課される罰金等の高額化及び連邦政府や州政府からの補助金及び予算削減のような大学の存続を脅かす要因が多発していることが挙げられる。そのような環境の中で、ERM は大学のあらゆる損失の機会を減らし、財務的な安定性を高め、資産を保全することにより、大学のミッション（研究・教育・公共サービス）を継続させることを目的とするものである。

ERM を行う大学の中で成功例として挙げられるのがカリフォルニア大学（University of California、以下「UC」という。）である。UC は COSO から公表された ERM フレームワークを 2005 年から本格的に採用し、現在は ERM、損失回避及びコントロール、リスクファイナンス及び損害賠償管理プログラム、危機管理及び事後マネジメントを組み合わせた ERM ソリューションセットを作っている。

UC の事例から得られるインプリケーションとして、ERM の導入と実行を着実なものとする鍵は、総長（President）及び理事会（Regents）の理解と協力、その他組織の構成員の理解と行動、すなわちリスクカルチャーを浸透させること、そして各キャンパス間や経営者層とその他の層を調整し、ERM を推し進めるための責任部署（Risk Service）及び責任者（Chief Risk Officer）が設置されていることにある。これら

の点に関して、UC の ERM は全ての構成員レベルにおけるリスクマネジメントを実現するために、3 年をかけて大学内の全部署を対象としたヒアリング調査を行った。さらに ERM を大学全体に浸透させ、効果的なものとするために、情報システムを構築し、情報の発信と共有、各種ツールの開発等により、リスク情報を取り込んだ意思決定や業務の改善を行うことを可能としている。また、UC では ERM を評価する手段として ERM マチュリティ（ERM Maturity）を開発し、COSO ERM の構成要素について、それぞれの達成度をキャンパスごとに評価する。他にも ERM 担当部署が設定する ERM の成果（効率性を生み出す、リスクコストを削減する、借入コストを改善する、IT と業務余剰を削減する）も重要な尺度であり、大学経営に対する ERM の貢献度が確認されている。

今後、日本の大学において ERM が発展する可能性を考慮する場合、日本の大学におけるビジネス文化及び慣習との摺り合わせが課題となるだろう。アメリカの大学は、日本よりもプライベート・セクター化しており、UC の場合も既に COSO の内部統制フレームワークを採用していたことも基盤にある。しかし、日本の大学が ERM を導入する背景は異なっても、ERM を導入することの目的が明確で、組織に対して説得力があり、UC のように組織の全階層が参加できる仕組みを作ることができる場合に発展の可能性も考えられる。また、ERM はミドルアップやボトムアップにより実行されると考えられるように、組織のミドル層以下が重要な役割を担うことになるため、ERM に関する専門性の高い人材とその育成（トレーニング）が求められることになる。そして、このような ERM の企画とシステム運営を行う ERM 担当部署の責任者に対して、経営者から十分な権限

が委譲され、学内において、その存在と機能が認知されることが重要である。

ユニバーシティ・サステナビリティ経営に もとめられるもの

相山女学園大学現代マネジメント学科准教授

武田 和夫

文部科学省がまとめた学校基本調査によると、平成24年3月に大学(学部)を卒業した者は約55万9千人であり、その就職率は63.9%となり、前年度比で2.3ポイント改善している。しかし、未就職・未進学者約8万6千人のうち、いわゆるニートが3万4千人に達している実態も明らかになった。一方、同調査によれば、同年4月に入学した者は前年比1.2%減(国立大0.7%減、公立大1.2%増、私立大1.5%減)の60万5千人となり、大学進学率は前年度と変わらず47.6%である。また、大学数は783校で、前年度より3校増加している。内訳は、いずれも前年度と比較して、国立大学が増減なしの86校、公立大が3校減の92校、私立大が6校増の605校となり、私立大学にあってはその45.8%が定員割れといわれている(日本私立学校振興・共済事業団「平成24年私立大学・短期大学等入学志願動向」)。

こうした状況を背景に、中央教育審議会は「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて」と題する答申を同年8月に公表している。このなかで、大学教育によって涵養される学士力を成熟社会において求められる能力(認知的能力、倫理的・社会的能力、創造力と構想力、教養・知識・経験)の視点から育まなければならないとしている。その上で、大学に対し、想定外の事態に遭遇したときに、そこに存在する問題を発見し、それを解決するための道筋を見定める能力をもった人材を育成するよう求めている。しかし、このような人材は現時点でのみ通用するものではなく、おそら

くこの先も有用な人材として社会から求められるはずである。つまり、こうした学生を育成することができれば、社会から高い評価を得て、サステナビリティを高めることができると考えられる。したがって、各大学では、こうした人材を育成できることを証明しなければならない。

各大学には、「建学の精神」や「社会的役割」が存在する。大学の経営者たる理事者においては、それら理念と人材育成方法を調整して教学方針にまとめ上げ、管理(アップデート)することが重要となる。さらにその教学方針を教員・事務職員のみならず社会へ説明することが必要となってくる。

こうした過程における監査の役割は、監事監査にあっては、教学方針の妥当性とFD活動の妥当性をみなければならず、内部監査にあっては、教学規則等へのコンプライアンスとFD活動の有効性、さらには教育研究活動の有効性までも視野に入れるべきである。特に教育研究活動に対しては、理事者からの支援(内部監査の権威づけ)のもと、教員に研究の社会的位置づけと教育内容が標準的な内容と研究成果の還元からなっていることを説明させ、その上で、授業評価アンケートの結果等とあわせてその有効性を監査すべきである。

文部科学省によれば、監事監査においては個々の教員の教育研究内容まではその対象に含めない(「改正私立学校法Q&A」、平成16年)とされている。しかし、内部監査は、理事者の意識でいかようにも運用可能である。教育がユニバーシティ・サステナビリティ経営の根幹であるならば、理事者はそのことを教員に理解せしめ、問題意識を共有すべきである。大学教育の質の保証が問題視される現在、理事者の教学事項への関与の度合いと内部監査機能の有効活用が、ユニバーサル・サステナビリティ経営の鍵を握っている。

監査課題研究会議(9月)

日 程：平成24年9月18日(火)

場 所：SMBC日興証券八重洲口会館 2階 日興八重洲ホール

テーマ：『監事監査の課題とその対応』

(1)「監事と会計監査人の連携」

講師：山田 幸太郎 氏(公認会計士)

(2)「監事監査の実効性確保の意義」

講師：川崎 朝夫 氏(学校法人 昭和女子大学 常勤監事)

監事と会計監査人の連携

公認会計士 山田 幸太郎

1. 学校法人と公認会計士監査
なぜ学校法人に公認会計士監査があるのか
2. 学校法人と監事監査
なぜ学校法人に監事監査があるのか
3. 両者の監査は共に強制なのか省略できるのか
4. 諸調査や監査で学校監事に対して問われる
質問事項は何か
5. 学校法人の監事と会計監査人等との関係
 - 1) 三様監査とは
監事監査 私立学校法
会計士監査 私立学校振興助成法
内部監査 任意
 - 2) 監事監査とは
業務監査 学部・学科の新增設
教育・研究における重点分野の決定
学生・生徒の募集計画等
 - 財産監査 予算の検証
計算書類の検証
 - 3) 会計士監査とは
財産監査 計算書類に対する意見表明
内部統制の適切な運用が監査の前提
 - 4) 内部監査とは
6. 監事監査と会計士監査との協力体制
法的な連携はない。私立学校法に会計士監査に関する規定はない。
では監査範囲の広い監事監査はどう対応するか
業務監査 内部監査室の有効利用が必要。
財産監査 会計士監査の有効利用が必要。
7. 両者の協力の実態と監事監査の実態
 - ・もともとの知り合いなので、よく会って情報交換はしている。
 - ・会計監査人からの報告は口頭説明のみである
 - ・財産監査について、年に1回決算理事会直前に説明を受ける。
 - ・会計監査人の監査当日に監査現場で立ち会う。
 - ・毎年会計監査人から長文報告書を受領をしている。
 - ・会計監査人に質問をしたことはない。
 - ・会計監査人から質問を受けたことがない。
 - ・学校の経理会計部門から質問を受けたことがない。
 - ・理事会で決算内容を質問したことはある。
8. 企業における監査役と会計監査人との関係
企業の監査役は業務監査のほかに財産監

査も担当するが、財産監査のみということも可能である。

学校法人の監事は必ず業務監査と財産監査をしなければならない。

企業の監事監査報告書

第〇期（平成23年4月1日から平成24年3月31日まで）の取締役の職務の執行に関して以下の通り報告する。

(1) 監査の方法と内容

取締役及び会計監査人から職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めた。また、……会社の業務及び財産の状況について調査した。

さらに会計監査人が適正な監査を実施しているかどうかを監視して検証し、会計監査人から職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めた。

以上の方法に基づき計算書類について検討した。

(2) 監査の結果

事業報告は会社の状況を正しく示しているものと認める

取締役の職務執行には不正や違反は認められない

会計監査人の監査の方法及び結果は相当であると認める。 以上

学校法人とまったく異なるとも言える内容である。

9. 「学校法人の監査人と監事の連携のあり方等について」

(学校法人委員会研究報告第17号)

この内容を理解してほしい。例えば、監査報告書の日付についても、監事の監査報告書の日付と公認会計士監査報告書の日付が同日になることはありえないことが理解できるかどうか。

10. 両者の提携等の考察

- ・どうあるべきか
- ・その問題点は何か
- ・監事及び会計士共に全体的な理解が不足している場合が多い。
- ・監事監査のやり方の決めがない←任意規定はある

- ・その対策
- ・法律改正が必要か→私立学校法でも外部監査を。

・企業監査と同じ道を通らねばだめなのだろうか。

内部監査研究会議（10月）

日 程：平成24年10月2日（火）

場 所：SMBC日興証券八重洲口会館 2階 日興八重洲ホール

テーマ：『大学法人における内部監査機能の確立に向けて』

（1）「大学における内部監査」

講師：赤池 知広 氏

（本協会内部監査委員会委員、新日本有限責任監査法人 マネージャー）

（2）「実効性のある大学の内部監査を行うために」

講師：古閑 宣仁 氏（本協会内部監査委員会委員、東京理科大学 監査室室長）

実効性のある大学の内部監査を行うために

東京理科大学監査室室長 古閑 宣仁

内部監査を実効性あるものにするためには、どうすればよいか。国公立系法人の大学は無論、私立大学でも多くの大学で内部監査組織が徐々に定着しつつあるが、現実には、内部監査の目に見える具体的な期待効果、あるいはどのような方法手段でどこからあるいは誰から実際に内部監査に着手するのか等まだまだ地に着いた内部監査が行われるまでには至っていないように感じられる。

内部監査の本来の目的は、不正事案や非効率、不経済な業務処理を後追いで正すことだけではなく、健全な経営及び経済的で快適効率的な勤務・研究・教育環境を構築していくために大学を取り巻く環境を認識し業務等の実態を把握して、客観的な視点から多角的に事態を見据えて不具合事象を未然に防止して改善提言等を行うという大きな役割がある。この役割を確実に果たすためには、具体的にどのようにして監査を進めていくのが望ましいのだろうか。実効性ある大学の内部監査を行うための基礎的なステップとして、次を提言し実証している。

その1は、多くの監査等リスクや不祥事等に関わる事例を集めること。直接、多くの事例に接することはまず不可能であろう。とは言え、どんなリスク、不具合、不経済、非効率あるいは効果的友好的でない事業、備品購入、人材使用等に遭遇するかわからない。そのため、可能な限り公表された不具合事例等を収集することが望ましい。現在は、新聞雑誌の他、インターネットで会計検査院や文科省その他各協会等のホームページ等で容易に情報を得ること

が可能である。情報を蓄積することから内部監査の専門家が育ってくる。

その2は、身近な問題の把握から始めること。特に監査経験の少ない者に対しては、まず身近な問題点を把握させ、目に見える具体的な改善効果を示させてやるのが望ましい。これによって内部監査室の存在が周知されてくるだろうし、室員の自信にも繋がってくるはずである。

問題点等をどのようにして見つけるか。これが、まさに「問題」であろう。そのため、管理職員（室長）は、経験等の他、特に組織を熟知しておくこと（組織の任務、組織間の繋がり、関係等）が求められる。室員には特に、好奇心（常になぜ？なぜ？という疑問をもつこと）を失わないこと、どんな場所でも足を運び自分の目で見ること、いろいろな方々と接し話してみることが求められるし、これにより問題点や不具合の輪郭、あるいは組織の優れた部分が浮かんでくると思う。いわゆる、犬も歩けば棒にあたる、かもしれない。

その3は、躊躇せずに実行してみる。情報を知識として集め、自分の目でみて感じた問題点を把握できたとしても、その問題等を実際に調査（裏づけ）しないと事実か否かを判断することができない。監査結果を他人の噂や自身の主観的な感覚、常識で導くことはあってはならない。必ず根拠となる裏づけを必要とする。それは、数値であったり、物品であったり、書類であったりするが、それらを丹念に集めることが内部監査に求められる。そのためには、机上でよりも動くことが必要となる。面談する、電話する、意見交換する等、相手に臆することなく実行、進む意志が必要である。果報は寝て

待て、はおそらく通用しないだろう。

その4に、監査の結果、知りえた推奨事項を他部署に広めること、をあげたい。内部監査には、不具合等事項を発見し改善することも必要だが、推奨できる事項を他部署に広めることも大きな目的である。各部署の特性を考慮しながら縦系列の業務内容を横に繋げるといふ部署間の整合性を図りつつ、ほめる点は大いに褒め、それを広げて法人・大学全体の益につなげることが必要と思う。それによって推奨事項に従事

した担当教職員の意欲をさらに高めることができるし、内部監査も存在意義を高めることができる。内部監査の手法の一つでもあり、内部監査は指摘だけではないことを示すことは重要である。それが実効性ある監査に繋がっていくだろうと思っている。その手法・要領は、情報の収集・分析・実行・評価という流れの中にあり、これを行うことで初めて、真に実効性ある内部監査が実施でき、目に見える形で組織の目的に貢献できるのだと思う。

監査実務研究会議（10月）

日 程：平成24年10月18日（木）

場 所：SMBC日興証券八重洲口会館 2階 日興八重洲ホール

テーマ：『大学におけるリスクマネジメントのあり方』

（1）「大学におけるリスクマネジメントのあり方

－最新のリスクマネジメントの考え方」

講師：指田 朝久 氏（東京海上日動リスクコンサルティング株式会社 上席主席研究員）

（2）「学校経営を支える法人組織の機能とその評価方法」

講師：吉川 高史 氏（新日本有限責任監査法人 パートナー）

大学におけるリスクマネジメントのあり方－

最新のリスクマネジメントの考え方

東京海上日動リスクコンサルティング株式会社

上席主席研究員 指田 朝久

経営環境がグローバル化により激変している中で、東日本大震災などの災害対応のみならず、粉飾決算などのコンプライアンス違反そして経営不振など企業や組織の抱えるリスクはますます国際化、迅速化、巨大化してきている。これらを克服し健全な経営を実現するために内部統制やリスクマネジメントの取組を強化する動きは今や世界的な潮流である。日本でも会社法や金融商品取引法などの内部統制の充実を求める法制化がなされたが、国際的にもリスクマネジメントに関する国際標準規格 ISO31000 が制定された。

ISO31000ではリスクは「目的に対する不確かさの影響」と定義され、未来に対して確定していないものはすべてリスクとし、事故や災害のみならず経営戦略もリスクマネジメントの対象とした。また内部統制ではリスクを「目的の達成を阻害する要因」とし、経営そのものを対象とした点は共通であり内部統制を実施する方法論としてリスクマネジメントがある。

ISO31000では、リスクマネジメントを実施するための組織運営にPDCAの継続的改善の思想を取り入れている。そのうえでリスクマネジメ

ントプロセスを標準化した。リスクマネジメントプロセスは①置かれている環境の確定、②リスクアセスメント（リスク特定、リスク分析、リスク評価）、③リスク対応、④モニタリング及びレビューを繰り返し、全体の進め方について情報の共有とアドバイスをもらうコミュニケーション及び協議を行うと標準化した。まず①置かれている環境の確定では、自社の強み弱みをよく認識し戦略課題を明確化し、リスクへ対処するための制約となる経営資源を把握する。②リスクアセスメントでは、目的に影響を与えるリスクを特定し目録を作成し関係者が理解できるようにする。地震や火災、個人情報漏洩などの事件災害の他に、教育方針や留学生受け入れなどの大学運営戦略、大学間の競争なども対象となる。この目録としたリスクについて発生しやすさと経営に与える影響度を分析し、対応すべきリスクに優先順位をつける。③リスク対応として優先順位の高いリスクから回避、低減、共有、保有の対応策を検討する。リスクを減らす低減策はわかりやすいが、その他にリスクが大きいと判断し撤退する回避策、損害保険などにより他者とリスクを共有する共有策、頻度も影響度も許容できると判断し積極的な対応はしない保有策などを検討する。さらに新たな学部新設など積極的に投資をするリスクテイクも対応策に含まれる。④モニタリング及びレビュー

でこの対応策がうまくいっているかどうかを定期的に評価し、責任者がレビューを行い必要に応じて改善する。

このようにリスクマネジメントは経営そのものであり、また、組織運営の継続的改善を行うには内部監査は重要な歯止め策である。注意すべきは監査は組織の発展に寄与することが求められる点である。内部統制の目的は財務諸表の正確性の確保、コンプライアンスとともに組織戦略の実現と業務の効率化が含まれている。法定監査としての監事監査と会計士監査、

コンプライアンスの是正や適正性の業務監査は当然として、経営の自立的自主改善を促し経営戦略の実現のためのアドバイスを果たす監査が求められている。大学法人の目的である卒業生の品質、授業品質、研究品質、地域貢献、ダイバーシティ、財務基盤の強化、経営の効率化などの実現のため、経営者の主旨が如何に徹底されているか、現場の認識がトップに伝わっているかなど経営の観点による大学監査が求められている。

監査課題研究会議（11月）

日 程：平成24年11月6日（火）

場 所：SMBC日興証券八重洲口会館 2階 日興八重洲ホール

テーマ：『大学法人における監査機能の充実・強化がもたらすもの』

- （1）「大学改革実行プランを受けて、監査機能をどう見直しするのか
—学内の壁を突破する監査機能—」

講師：植草 茂樹 氏

（本協会企画委員会委員、新日本有限責任監査法人 シニアマネージャー）

- （2）「大学における内部統制」

講師：赤池 知広 氏

（本協会内部統制委員会委員、内部監査委員会委員、
新日本有限責任監査法人 マネージャー）

監査課題研究会議（11月）

日 程：平成24年11月20日（火）

場 所：SMBC日興証券八重洲口会館 2階 日興八重洲ホール

テーマ：『大学法人における監査の意義』

- （1）「大学のガバナンスと教学監査を考える」

講師：吉武 博通 氏（筑波大学 大学研究センター長）

- （2）「大学法人における監事監査の強化・充実に向けて

—監事監査の実効性確保のため—」

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 シニアパートナー）

大熊 俊也 氏

（本協会監事監査委員会委員、教学監査委員会委員、新日本有限責任監査法人 シニア）

監査課題研究会議（11月）

日 程：平成24年11月26日（月）

場 所：SMBC日興証券八重洲口会館 2階 日興八重洲ホール

テーマ：『USR マネジメントを駆使した大学経営力の向上がもたらす先』

- （1）「攻めのツールとしてのUSR マネジメントシステムのすすめ

～USR マネジメントマニュアルのポイント解説～」

講師：黒澤 正一 氏（早稲田大学 環境・エネルギー研究科 教授）

(2) 「USR マネジメントを通して持続的な大学経営の実践に向けて

～社会視点で捉えた大学経営の在り方について～

講師：大久保 和孝 氏

(新日本有限責任監査法人 シニアパートナー、公認会計士、
新日本サステナビリティ株式会社 常務取締役)

攻めのツールとしての USR マネジメント システムのすすめ

～USR マネジメントマニュアルの

ポイント解説～

早稲田大学環境・エネルギー研究科教授黒澤 正一

大学における事業継続にも「本当の経営」が必要な時代である。

そこで、「本当の経営」をこれから始めるための道具として、USR マネジメントシステム (MS) を紹介する。これは、各大学で何が本質的な問題なのかを明確にしていくために役立つ。たとえば、目指すべきガバナンスのあり方、バックキャスト的な人材育成、各大学の存在価値の具体化、ステークホルダの明確化、実施プロセスへの執着、そして不足部分をどのように補うか、など諸問題を具体的にあぶり出していくことができる。情報開示も義務ではなく、攻めのツールとしての値打ちが見えてくる。

I. MS 有効化のポイント

まず、「組織」であること。烏合の衆ではない。個人プレイの集積では、MS が成立しない。組織的な MS 活動とは、

1. ミッションに沿った (必要かつ現状不可な) 目標を達成するためのジョブ分析を行い、
2. それら全項目を役割分担し、
3. 不足な力量を補填し、
4. 着々と達成に近づいていることを確認し、
5. 大切なステークホルダに確実に伝達することで身内同然の関係性を強化し、
6. 成果とともに確実な事業継続を具現化する。

そして、MS を経営層が直接ドライブし、目標設定では「必要な水準」をめざし「可能な水準」に甘んじないこと、さらに全員がそれぞれプロの立場から目標達成へのアイデアを次々と出していく仕組みを構築してこそ有効な MS となり得る。

II. 大学にとっての重要なステークホルダ

大学にとってのステークホルダとは、志願者 (未来の学生)、学生・学費支弁者、卒業生 (過去の学生)、企業 (相手からの信頼・期待、こちらからの信頼・期待)、内部 SH、協力者 (連

携大学、提携校・指定校、専門アドバイザー)、外圧 (企業、学費支弁者、卒業生、文科省、JST、外部評価者)、などが想定される。

さらに、外部評価者・アドバイザーでは、太鼓持ちタイプは有害無益であり、システム (=ルール体系) が役立つか否かを見分ける審美眼をもった人を厳選することが不可欠である。

III. USR・MS マニュアルの手順

MS のおおよその手順は以下の通りである。

1. 学内の職員は、自らの業務明細をもとにして、自分周辺のステークホルダを列挙する。時間をかけて、WS 等を活用しながら、網羅的に列挙する。
2. 学内外を問わず、季節的、長期的視野で、網羅的に列挙する。列記したリストを定期的にレビューし、そのたびに適切に加除を行う。
3. SH 分類の詳細化や適切化の視点でも、レビューを行う。
4. 業務明細の照合により、欠落や弱点を補填する。
5. 「課題への方針」にとって重要な SH の欠落や弱点を補填する。
6. 次項「SH 信頼・期待」からのフィードバックによる検証を行う。

IV. 各 SH からの「信頼・期待」

各ステークホルダからの信頼・期待を把握した後は、彼らに十分な情報を提供することによって、身内同然の関係性を目指す。

たとえば、学生 (学費支弁者) は4年間の時間と学費・生活費を投資している。それらの投資に見合うだけの成果を「信頼・期待」している。たとえば、就職、力量向上、人格形成、友情形成、ネットワーク形成、研究者へのポータル等が想像できる。こうしたことが目標設定につながってくるが、この時大切なのは、「できること」と「必要なこと」は異なることを知り、「できないこと」であっても「不必要なこと」になってはくれないことを大学経営として自覚しなければならない。

こうした必要なレベルの高い目標へ挑戦するためには、学内の各構成員の力量向上とともに

に、組織力が強化され、大学組織にとっての「仲間・身内同然の人々」を増やす、増やすための情報提供は不可欠となってくる。

V. 大学監査のあり方

以上のようなMSを再構築し、実質的に運用していくためには、実質的・効果的な大学監査が不可欠であるが、システム監査はガバナンスを含めて「未来の姿」を見抜き、実行監査の段階では虚飾のルール体系の化けの皮を剥がすために、外部監査を「攻めのツール」としての適否を看破するほどの高水準でなければならぬ。

形式的なルール体系では効果はない。時間の無駄である。たとえば、作成自体が目的となっている「SR 報告書」も無駄であり、本来は手段としてのコミュニケーションである必要がある。

MS 監査は、「将来・今後の成果を期待できるルール構築とルール実践になっているか否か」を、その大学のその時点でのルール体系と実践状況から判定できる力量をもった人にしかできない。パフォーマンス監査などは中学生にもできる。被監査組織に迎合する監査などは無意味であると知るべきである。

監査実務研究会議（12月）

日 程：平成 24 年 12 月 4 日（火）

場 所：関西大学 東京センター

テーマ：『内部監査の課題とその対応』

（1）「業務監査とIT監査の統合」

講師：島田 裕次 氏（東洋大学 総合情報学部 教授）

（2）「監査現場から導く『大学内部監査基準』の建前と現実」

講師：古閑 宣仁 氏（本協会内部監査委員会委員、東京理科大学 監査室室長）

業務監査とIT監査の統合

東洋大学総合情報学部教授 島田 裕次

大学のサステナビリティを確立するためには、内部監査が重要な役割を果たしている。大学では、学務・入試・教育・研究・会計・人事・就職支援など様々な業務や活動が行われているが、これらの適切性を監査し必要な改善提言を行うことによって、大学の継続的な発展、つまりサステナビリティにつながることになる。

大学の業務監査

業務監査では、業務の有効性、効率性、準拠性など様々な視点から監査する。この際に留意しなければならないことは、組織体、すなわち大学の目的達成（教育、研究、社会貢献など）に貢献するような業務の仕組み、プロセスになっているかどうかを点検・評価することである。大学では、「組織（専任教職員）は小さいが、4年ごとに入れ替わるユーザ（学生）が多数存在する」、「非常勤の教職員が多い」、「受験生が多数存在する」などの特徴を踏まえて監査を実施する必要がある。

大学の情報システム

大学には、学務、入試、会計、資金管理、人事・給与、授業支援、就職、ホームページ（外部向け、学生向け、教職員向け）など多種多様の情報システムがある。これらの情報システムには、履修登録や入試結果の発表など特定日にアクセスへの集中、履修登録・成績確認・入試結果など高い正確性が求められる情報、特定多数の変更の多いユーザ（4年間で卒業）の存在などのリスクがある。さらに、校内や研究室への出入りなど入退出管理の難しさがあるので、情報セキュリティにおけるリスクが大きいという特徴がある。大学の情報システムの監査では、こうしたリスクに対するコントロールの有効性を監査する必要がある。

統合監査の必要性

サステナビリティに役立つ内部監査を実施するためには、監査の統合が重要なカギになる。大学の業務は、情報システムをベースに行われているので、業務監査を行う際には、情報システムについても監査しなければ適切な指摘や改善提言を行うことができない。また、

コンプライアンスについても、監査の中でチェックしていく必要がある。そこで、学務、入試、就職支援、卒業生管理、会計、人事・給与などの視点から多面的に監査を行うことが重要になる。例えば、入試システムから入学手続を行った学生の情報が学務システムに連携し、学務システムから卒業性の情報が卒業生管理システムに連携するというように、それぞれの業務や情報システムが相互に密接に連携しているからである。

「学生の視点」の重視

大学の監査では、「学生の視点」が基本になる。教職員の視点からだけで監査してしまうと、学生のニーズや満足度を考慮しない改善提言を行ってしまい、社会から認められない大学になってしまうかもしれないからである。例えば、学生の立場から見てスムーズに事務を行っているか、就職支援は学生のことを考えているか、履修や就職に必要な情報が適時・適切に提供されるか、などを考えた監査を行えば、受験生から人気のある大学になる。

業務や部門の「目的」を踏まえた監査

監査では、規程やマニュアルへの準拠性だけではなく、「学生や受験者に貢献しているか」、「教育、研究活動に貢献しているか」、「建学精神、教育理念を実現しているか」という視点が監査を行うとよい。また、それを効率的に行うような業務プロセスになっているかどうかを監査する必要がある。

大学に求められる役割は、少子化への対応や社会人の学習意欲の増大など、今後大きく変化していくことが予想される。こうした変化への対応を考えているか、変化に対応する仕組みやプロセスになっているかどうかを監査することも、大学の内部監査の重要な役割である。

監査現場から導く『大学内部監査基準』の建前と現実

東京理科大監査室室長 古閑 宣仁

大学の内部監査業務に必要な特別な知識資格や技量経験とは何だろうか。専門知識を要する場合は、専門家の協力が得られる体制を構築しておけば差し支えないだろう。必要とする監査能力は、

業務管理能力に置き換えることができる。これを念頭に「大学内部監査基準」を身近なもの

にするために、監査事例と対比させ述べてみる。

「内部監査人は客観性を保持しなければならない。対象部署と利害関係を持つてはならない。」

内部監査人にとって最も重要な要素は「客観性の保持」であり、必要な要素の第一に知識や技能、経験等を求める必要性は低かろう。これを誤ると形式的な監査に陥る可能性がでてくるだろう。長期間、同一組織で勤務していると知人も増え情も湧く。推奨事項は声を大にできるが、個別の面談、質問等の他、指摘・追及、返金・返還、改善要求やそのフォローも遠慮がちになるのは人の常ではなかろうか。内部監査人に適する人材像が見えてくる。

「開示義務がない限り、情報を開示してはならない。」

監査では、しばしば個人情報に接する機会がある。内部監査への家族巻き込みは戒めるべきだが、私的流用の懸念がある場合には家族構成を確認することがある。子供用としてのパソコンの持ち帰りはないか等の確認はその例である。大学には、入試関連の他、法人の将来構想から個人情報に至るまで管理すべき多くの情報がある。特許等研究では、国益に影響を与える情報も多い。一方、法人と理事や内部監査人、教職員等の間には就業規則等による一般的な守秘義務の他、「秘密や個人情報」の取り決めに関わる特別な契約等はない。秘密等の情報管理には改善すべき点が多い。

「監査対象は大学における全ての業務とする。教員の教育・研究内容は対象外とする。但し・・・」

監査対象は、基本的には大学の全業務とされているが、理事会の方針に基づく事業等の内部監査において費用対効果等に疑問が生じた場合には、方針と実施手段の狭間で指摘、提言等に苦慮する場合があるだろう。その際には、理事会決定等事項がその意図どおりに適切に行われているかに主眼をおき監査することで責任を果たしている。とは言え、仮に事業等の方針・方向性が現場や法人を取り巻く環境にとって法人益に相当しないのではと疑問を生ずるような場合は、監事を巻き込むこととしている。内部監査人としては理事長（会）の方針の具現化に関わる監査は、経営方針の是非と切り離し、適切性（正確、効率、効果、経済性）の観点から

優先することとしている。教員の研究等内容に立ち入らないという考え方に同じともいえる。

収益事業には相当しないが、膨大な維持運営費を要する保養所や研修所施設を監査し、維持管理態勢について監事を巻き込み理事や関係事務部長と意見交換したことがある。内部監査としては、方針の適否についての所見は避け、管理態勢の見直しを提言した。監事はさらなる見直しを求め、今、改善（方針の転換）が検討されつつある。

「業務の優先順位をリスクベースで決定し年度の監査計画を策定しなければならない。」

監査計画は、中長期を念頭に法人への影響度や監事及び監査法人との連携を考慮して立案しているが、作成の基本には、リスクマップ（内部監査項目（労務や資産管理、入試・広報、ハラスメント、利益相反等）が有するリスク発生

の可能性の頻度と法人運営に与える影響の度合いを想定して横・縦軸が交差する位置に各項目を図示したもの）を活用し、監査実施の優先順位決定に応用している。影響度は、不具合発生時の公表の判断基準の参考にもなるだろう。内部監査における発生の頻度「高」、影響度「大」の事例としては、公的研究費の不正使用がある。リスクマップの作成は、監査実施優先順位等の決定を容易にし、効果的な監査に役立つだろう。

内部監査に必要なのは「客観性の保持」であり、実務等担当者との大きな相違は、この一点に集約される。次に必要なのは、「内部監査人は、誠実でなければならない。」ことだろう。法人益を見据え、監査人の誇りと使命を胸に、各研究室等に赴き実態を肌で感じて監査対象者等と直接、意見交換ができる態勢が確立されることを望んでいる。

監査課題研究会議（12月）

日 程：平成24年12月10日（月）

場 所：SMBC日興証券八重洲口会館 2階 日興八重洲ホール

テーマ：『大学法人における内部統制とリスクマネジメントの構築に向けて』

（1）「内部統制の再検討」

講師：奈尾 光浩 氏

（本協会内部統制委員会委員、公認会計士
有限責任監査法人トーマツ パートナー）

（2）「激変する時代の中で、社会の期待に応える学校経営のあり方
～大学が抱えるリスクとそれに対応する法人組織のあるべき機能～」

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）

[活動状況]

(総会)

2012年 3月9日 第5回
12月19日 第6回

(理事会)

2012年 3月9日 第14回
6月19日 第15回
9月18日 第16回
11月13日 第17回
12月19日 第18回

(研修会並びに会議)

2012年 1月20日 監査課題研究会議 ～大学監査制度の見直しの強化～
3月7日 監査課題研究会議 ～ユニバーシティ・ガバナンスの向上への
パブリックアカウンタビリティ～
3月22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～
3月27日 監査実務研究会議 ～監事監査基準並びに内部統制基準等の策定に向けた
大学のガバナンスの強化～
3月28日 監査課題研究会議 ～ガバナンス強化のための中長期計画の実質化
－大学経営改革に監査をどう活かすか～
4月17日 監査実務研究会議 ～大学における機能評価の確立に向けて～
4月26日 監査課題研究会議 ～監事監査の意義と課題
－会計監査においておさえておきたい重点ポイント～
6月5日 監査課題研究会議 ～大学のゴーイング・コンサーンの本質と課題～
6月7日 内部監査研究会議 ～大学法人における内部監査システムの確立に向けて～
6月26・27日、7月3・4日 大学法人業務の実務研修
～大学法人実務を深く理解して応用し、学校運営に生かすための研修～
7月5・6日、7月12・13日 大学法人業務の実務研修
～大学法人業務の基礎・基本実務に関する研修～
7月24日 監事会議 ～ユニバーシティ・ガバナンスにおける執行・監督・監査の異議と課題～
7月31日 大学運営責任者会議 ～大学経営改革に向けた監査のかかわり～
9月6日～8日 財政課題研究会議 ～私立大学の経営改革に管理会計をどう活用するか～
9月11日 監査課題研究会議 ～大学経営の評価と業績管理～
9月18日 監査実務研究会議 ～監事監査の実効性確保の意義～
10月2日 内部監査研究会議 ～大学法人における内部監査機能の確立に向けて～
10月18日 監査実務研究会議 ～大学におけるリスクマネジメントのあり方～
11月6日 監査課題研究会議 ～大学法人における監査機能の充実・強化がもたらすもの～
11月20日 監査課題研究会議 ～大学法人における監査の意義～
11月26日 監査課題研究会議 ～USR マネジメントを駆使した大学経営力の向上がもたらす先～
12月4日 監査実務研究会議 ～内部監査の課題とその対応～
12月10日 監査課題研究会議 ～大学法人における内部統制とリスクマネジメントの構築に
向けて～

【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5年度目の活動を進めております。これまで、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いて進めるとともに、そこにおいて発見された課題の研究を深めるということで、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をはじめ内部監査、内部統制の意義と本質などの視点から研究してまいりました。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、リスクマネジメントをもとに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るとの結論に至りました。

この4年間、「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に沿った、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、戦略計画策定とその達成を基礎とした健全な大学経営体制の確保、並びに戦略計画達成のベースとなる質と水準の保証された教育体制の確保を目的とした教学監査については、その基準が策定されましたので、その普及に軸足を向けることとしております。

これまで、パブリックアカウンタビリティの役割と効果を通して、多種多様化してきている大学の持つサービス、経営管理の特性から生ずる脆弱性を克服し、よりよいガバナンスを機能させるべく、いろいろな角度から切り込み、当協会の真の目的である大学の自立化のための方策を探ってまいりました。そのためのテクニックをできる限り開発してまいりました。さらに「大学法人の経営の質の向上」に必要なガバナンスの強化と経営の透明性の向上に資することを進めていくこととしております。

さて、この度、研究会議等の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5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。

今年度は、8つの委員会活動を中心に、これまでの研究会議等における事業推進上噴出してきた課題を取り上げ、それを中心に事業を進めてまいります。それに昨年度新たに設けられた、大学法人をめぐる環境変化を正確に理解し、業務を的確に執行でき、かつ戦略的な思考力量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実践に生かすことができるよう、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」を充実させてまいります。つまり、本協会が監査を通じた大学ガバナンスの強化・充実を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、事業を推進してまいります。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.5 平成25年5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