

大学監査協会ニュース

No. 6

大学マネジメント会議（1月）

日 程：平成25年1月28日（月）

場 所：早稲田大学 総合学術情報センター国際会議場

テーマ：『労働契約法が及ぼす大学へのリスク』

（1）「労働契約法改正の意味するところ」

講師：厚生労働省労働基準局労働条件政策課担当官

（2）「大学がかかえるリスクをどのように乗り越えるか」

講師：清水 敏 氏（早稲田大学 副総長）

（3）パネルディスカッション

司会：西野 芳夫 氏（関東学院大学 経済学部教授）

監査課題研究会議（3月）

日 程：平成25年3月13日（水）

場 所：同志社大学 寒梅館

テーマ：『大学監査の質管理とガバナンス』

（1）「大学監査の本質」

講師：清水 涼子 氏（関西大学 大学院会計研究科教授）

（2）「大学の監査のあり方と質の向上に向けて」

講師：板戸 史朗 氏（有限責任監査法人トーマツ ディレクター）

（3）「大学のガバナンスと監査」

講師：江島 義道 氏（京都大学 監事）

大学監査の品質

関西大学 大学院会計研究科教授 清水 涼子

一般に、監査には、外部（会計監査人）監査、監事（監査役）監査、内部監査の3種類があると考えられる。非営利或いは公的組織においても、これらの3つの監査は組織の中で重要なガバナンス機能を果たしている。3つの監査を担う組織（監査組織）は、その使命を果たすために適切な品質管理を行わなければならない。品質管理は、監査組織の信頼性や評価を支えるものであり、これに不備があると監査の使命が果たせなくなるからである。国際的にも品質管理は重視され、基準の整備が進められている。

我が国における品質管理基準（企業会計審議会）は、財務諸表監査等には適用されないが、これが準拠するIFACの品質管理基準は、監査、

レビューその他の保証業務にとどまらず関連業務を含めた広汎な業務に適用される。公的部門の監査組織の国際機関である最高会計検査機関国際組織（INTOSAI）は、IFACの品質管理規定を基準とし、それに公的部門の特殊性を加味した形で策定した基準を検査基準の体系の上位に位置づけている。

品質管理は、①品質管理に関する責任、②職業倫理及び独立性、③監査契約の新規の締結及び更新、④監査実施者の採用、教育・訓練、評価及び選任、⑤業務の実施、⑥品質管理のシステムの監視といったプロセス別に説明されることが多い。しかし、IAASB コンサルテーション・ペーパー「監査の品質に係るフレームワーク」（2013年1月）は、これらをContext（環境）、インプット、アウトプット、Interaction

(相互関係)に再分類している。品質管理を考える上ではこのような国際的な動向にも留意すべきである。

IAASB や INTOSAI によれば、公的組織の監査の特徴として、業績評価、法令や設定された目標の達成度、資金の使用の効率性、法規準拠性、さらには環境問題に関わることが多いため、品質管理面でもそのための能力や報告書の公表に十分留意しなければならないとしている。また、アメリカ会計検査院の定める品質管理手続には、外部のピア・レビュー制度が義務付けられている。

結論として、非営利或いは公的組織である大学の監査においても、民間企業の監査同様、公正妥当な監査の基準に準拠して監査が実施されるための品質管理の方針と手続が必要とされる。つまり、監査基準と一体として品質管理に取り組む必要がある。大学の監査における監査の品質管理において、留意すべき事項は以下の3点に集約される。第一点は、上述のように、非営利或いは公的組織である大学の監査の着眼点は、財務諸表の適正性のみならず、合规性のほか、経済性・効率性、有効性まで広範なものとなる。従って、品質管理の対象としても、それらの遂行能力や関連して公表する報告書も含める必要がある。第2点として、非営利或いは公的組織である大学は、単に学生及びその父兄のみならず、公的支援に支えられている組織であるがゆえに広く国民一般に対して説明責任を負っている。そのことから、可能な限りの情報公開に努める必要がある。品質管理もそのような要請に対して適切な情報開示を促す方向に機能しなければならない。最後に、非営利或いは公的組織である大学の監査においては、予算等に制約を受け、十分な監査スタッフがいない、或いは監査時間に制約がある等の資源に限られることが多い。実際に、我が国の大学の監事監査、内部監査室監査においては、ごく少数の監査スタッフが監査を行っているという現実がある。このような場合、監査対象には優先順位づけが必要となる。また限られた人数等では与えられた使命が果たせない場合には、組織の長に相談して資源の再配分を要請することも必要となってくる。

「大学の監査のあり方と質の向上に向けて」

有限責任監査法人トーマツ ディレクター 板戸 史朗

大学は、公教育の重要な担い手であり、国立大学法人は必要な財源の大半が国県等から

の運営費交付金であり、国県等からの補助金収入の1割強とあわせて8割強を占めるという、非常に公共性の高い存在であることから、一般会社には課されている税負担(法人税、固定資産税等)も大きく軽減されている。

このため、その公的な資金が、適正にまた有効に使われているかどうかを、幅広く国民に説明する責任を大学は負っているという背景から、大学には財務書類の適正性を担保するための会計監査が義務付けられている。しかし、監事はこの会計監査だけでなく、大学の業務の監査も求められている一方、非常勤監事が大半でありかつ監査補助者を有していないケースが多いことから、十分な会計監査が行われていないのが現状である。

このため、大学においても、民間のように、監事が会計監査人の監査意見に依拠できる仕組みを検討することが必要と考える。

また、大学の場合は、公的な教育機関であるという観点から、財務情報の適正性の監査だけでなく、非財務情報についても、効率性や有効性の観点での業績監査が必要である。もとより、私学の場合、平成23年度から教育情報の公開も義務づけられたが、もっと広く事業報告書での情報開示について、その情報の信頼性の確保が重要である。

国公立大学法人では、文部科学大臣が定める6年間の中期目標に基づき、中期計画及び年度計画を策定することが義務づけられているが、私学の場合、中期計画の義務づけは定められていない。

しかし、大学が教育研究機関として、めざす教育や研究への取組みなどが中期計画として作成されているか、またそれが計画にそって実行されているかなどを、継続的にモニタリングする仕組みが必要であるのはいうまでもない。

そのために、理事の業務執行を監督する監事と、大学法人とは独立した立場の会計専門家である公認会計士とが連携して行うことが、監査の質をさらに高めるとともに、大学のガバナンスの確立のためには必要不可欠である。

また、そのためのインフラ整備として、下記の二つが重要であると考えられる。

まず一つ目は、「内部統制の整備・運用」であり、大学法人の各部署の業務フローの見える化を図ること、二つ目は「中期計画の予算への落とし込み」であり、大学経営のPDCAサイクルをまわすことである。

一つ目の「内部統制」そのものは、「基本的

に、業務の有効性及び効率性、財務報告の信頼性、事業活動に関わる法令等の遵守並びに資産の保全の4つの目的が達成されているとの合理的な保証を得るために、業務に組み込まれ、組織内のすべての者によって遂行されるプロセスをいい、統制環境、リスクの評価と対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング（監視活動）及びIT（情報技術）への対応の6つの基本要素から構成される』と定められているが、それが、大学の各部署の業務プロセスのなかで目に見える形で明示されていることが必要であると考える。

また、二つ目の「中期計画の予算への落とし込み」は、前述の策定している中期計画に、年度事業計画の予算がリンクしていないと、大学経営のPDCAサイクルが回らない。これは大学法人の場合、予算制度のなかで当該年度の事業執行が行われることから、「中期計画に基づく事業計画及び予算の編成」の仕組みを構築することが、あとに続く「事業執行」、「事業の成果（効果）測定」、「次年度予算への戦略的対応」という経営のマネジメントサイクルを機能させるベースとなるからである。

大学のガバナンスと監査

京都大学 監事 江島 義道

1. 大学におけるガバナンスの課題

「学術の発展のためには、学問の自由と自主的な研究教育が重要である。いたずらに『学問の自由』に干渉すれば固有の発展をそこない、ひいては学術の衰退を招くことになる。」との考えがある。

2004年国立大学の法人化への変革を契機に進められ大学の組織運営の改革では、集中化がすすめられ、トップダウン的な意思決定の仕組みが多く大学の導入された。2009年に公表された「第一期中期期間の業績評価報告」（国立大学法人評価委員会）では、「各法人において、学長・機構長のリーダーシップを発揮するための体制整備、学長機構長の裁量の経費や人員枠の確保等を実施しており、機動的、戦略的な法人運営を可能とする工夫・改善が行われてきている」と述べられ、集中化された組織運営に対して肯定的な評価が与えられている。

しかし、他方では、国立大学法人化組織における集中化された組織運営には、様々な疑問や批判もされている。これらは、主に、大学の運営においては、学問の自由と自主的な研究教育が重要で、過度の上意下達的なリーダーシップ

は必ずしも望ましくないとの観点に基づくものである。

大学の監事監査は、「学長のリーダーシップは、企業のリーダーシップとは本来的に違うもので、個々の教員・グループ・組織の自主的な研究教育活動が十分に発揮されるよう、その環境を整えるといった間接的なものである。」との認識に立って行なわなければならないと考えている。

2. 京都大学における監事監査の状況

2.1 監査の3つの視点

(1) トップから現場までの一体的な業務運営

トップから現場までの一体的な業務運営総長サイドから現場サイドまでの業務の流れが一体的に（双方向的な円滑な情報に基づいて）運営されているかに注視して監査を行なうこととしている。

(2) ステークホルダーを向いた業務運営・改善

各部・課等が行っている業務は、最終的にはステークホルダー（学生、教職員、企業、社会、国、世界等）の満足度を向上させることを目的としている。したがって、効果性、利便性、効率性の向上に向けた業務改善の努力は、ステークホルダーの満足度の向上に資するものでなければならない。そこで、各部・課等における業務運営と業務改善努力が、ステークホルダーの満足度の向上にどのように反映されているかに注視して監査を行なうこととしている。

(3) 外部への説明責任

外部に向けての監事監査の役割は、監査の具体的内容を社会に説明し、大学の説明責任の機能の一端を果たすことである。したがって、監事監査の結果は、コンプライアンスが確保されているかの事項を含め、できるだけ外部に公表することとしている。公表は、社会との対話を通して社会の声を咀嚼し、大学が最良の行動を選択する道に繋がると考えている。

2.2 監査活動とPDCAサイクル

監査は、1年間の業務全体を監査する定期監査と当該年度の大学全体に共通な重点テーマ（3～4）を監査する臨時監査からなる。定期監査は、大学本部の全部門（12部門）として、年度初めに実施している。臨時監査は、当該テーマを所掌する本部事務部と複数部局（4～5部局）を対象として、7月～翌年1月の間に実施して

いる。監査報告書は、監査結果と監事意見から構成し、学内外に公表することとしている。監事意見では、当該の監査テーマに対する意見、1年間の監査を通じて察知した運営に関する意見、業務についての優れた取組み事例に関する意見などを述べている。大学の業務は、計画

(Plan)、実行(Do)、評価(Check)、改善(Action)のいわゆる PDCA サイクルが循環することによって改善されることを期待していることから、監事意見は、PDCA サイクルの中の「評価」として位置づけている。

大学マネジメント会議（3月）

日 程：平成25年3月26日（火）

場 所：文京学院大学 本郷キャンパス

テーマ：『戦略的大学の構築に向けて』

（1）「戦略的大学のための2つの PDCA サイクルとこれを支える教学監査」

講師：工藤 一彦 氏（芝浦工業大学 シニア教授）

（2）「戦略的大学のためのガバナンス構築とプロジェクトマネジメント」

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）

戦略的大学のための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、マネジメントを行なう学長・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なうことで、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、大学の 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。

監査課題研究会議（4月）

日 程：平成25年4月25日（木）

場 所：東京理科大学 森戸記念館

テーマ：『ガバナンス構築に向けた大学のシステム監査と内部監査のかかわり』

（1）「ガバナンス向上のためのシステム監査」

講師：島田 裕次 氏（東洋大学 総合情報学部教授）

（2）「内部監査（室・人）の限界への挑戦

－内部監査で何が変わるのか、変えられるか、そして変えたか、変わったか

講師：古閑 宣仁 氏（東京理科大学 監査室長）

「ガバナンス向上のためのシステム監査」

東洋大学 総合情報学部教授 島田 裕次

学校法人では、教育、研究、社会貢献など多様な活動が行われているが、これらの活動は、ITによって支えられており、ITを利用した経営や教務などの改革が急速に進んでいる。この結果、学内LANの構築やシステム開発といったIT投資が増大し、構築したシステムを運用管理するためのコストも増えている。そこで、IT投資やシステム運用を適切に管理するための体制や仕組み（ITガバナンス）が必要になっており、その確立が学校法人にとって重要な経営課題となっている。

システム監査は、ITガバナンスを点検・評価する役割を担っており、必要な改善提言を行うことによって、ITガバナンスの確立に資することを目的としている。ITガバナンスとは、簡単に言えば、「組織体の目標を達成するようにITを利活用するための仕組みやプロセス」のことといえる。そこで、システム監査では、学校法人の目標達成に向けて、次のような視点からチェックする必要がある。

（1）ITの推進体制や手続のチェック

理事長や常務理事などの経営陣が参画したIT委員会が設置され、学校法人のIT化戦略

やIT計画に関してマネジメントできる体制が整備されているか、システム開発・運用・保守などITに関する規程が定められているかなどを確かめる。なお、IT化について学部の独自性が強い大学ほど、IT化における全体最適を推進できないリスクが高まる点に注意して監査することが重要である。

（2）システム開発のチェック

システム開発では、要件定義がカギとなっており、要件定義の良否によってシステム開発の成否が左右される。そこで、要件定義が適切に行われているかどうかを確かめる必要がある。システム監査では、個々のシステム開発案件の要件定義の適切性を監査するだけでなく、要件定義が適切に行われるための仕組みやプロセスがあるかどうか、つまり、教員や職員が参画して要件定義が行われているか、各キャンパスの代表が参画しているか、という監査視点も重要になる。

（3）システム運用・保守のチェック

システム運用では、システムやデータの変更管理が適切に行われているか、障害管理（トラブル対応）が適切に行われているかなどを確かめる。特に変更承認、事後・事後の内容確認、

障害の再発防止が重要である。さらに、前年度に比較して効率の向上に努めているかという効率性の視点からもチェックするとよい。最近のシステム運用では、SLA（サービスレベル合意）契約を締結して、システムの稼働率や障害対応時間等を数値目標にして管理しているので、SLAの導入・活用状況についてもチェックすることが大切である。

（４）外部委託管理のチェック

学校法人に限らず企業においても、外部委託管理が経営上重要な課題となっている。システムの開発や運用は、組織内だけでは対応することができず、外部の力に依存しており、システム開発や運用における様々な問題が、外部委託先での業務遂行や発注者側の外部委託管理に起因していることが少なくないからである。そこで、外部委託先を適切に管理する仕組みがあるかどうかを確かめることが極めて重要になっている。

（５）モニタリングのチェック

ITについてもPDCAサイクルが不可欠である。システム開発が計画どおり進捗しているか、システムが計画に従って適切に運用・保守されているか、ITコストが適切に管理されているか、といったことを適切にモニタリングする仕組みがあるかどうかを確かめる必要がある。PDCAサイクルが適切に回るように改善提言することも重要である。

本稿では、紙幅の関係で詳細な事項について述べることができないが、システム監査が学校法人のITガバナンス向上において重要な役割を担っていることを認識して監査に取り組むことが大切である。

「内部監査（室・人）の限界への挑戦 —内部監査で何が変わるか、変えられるか、そして変えたか、変わったか—

東京理科大学 監査室長 古閑 宣仁

「内部監査が本当に進展していますか？」の問いを根底に、内部監査によって何が変わるか、変わったか等について私学における内部監査の限界を考えながら話す一方で、「独自に内部監査室を設置することなく客観的な観点から内部監査を可能にする策はないか」話してみたい。この根底には、全ての大学の益「生き残り、進展に貢献する」という思いが横たわる。

大学のガバナンスは、理事会、教職員の業務

等管理体制に三様監査を含む監査体制というけん制機能を加え、更に国（各関係省庁等）や他の大学、大学監査協会のような関連法人との相互連携により成り立っている。ガバナンスは、決して「自己」のみで完結しない。そのため、内部監査を取り巻く環境は、広くて大きく、目指すところは高く深い。

そのような内部監査に大学は、「健全な運営に寄与する」と言う建前の他に、どんな実利を期待しているのだろうか？そして、内部監査（室）はそれに応え、何かを変えて具体的成果を示すことができているのだろうか？組織・業務の健全性への貢献を期待する他、不正・不具合に対する抑止的役割に加え、時によっては警察（不正調査）機能さえ期待している可能性もある。しかしながら、現実には私学であること、他、室員数や人的しがらみ等により内部監査の限界（他大学、業者等の外部機関への協力要請や教職員との関係等）に直面することがある。それでも多くの内部監査担当者は、その限界を少しでも打破しようと苦悩しているのが実情ではなかろうか。この打破策としては、組織に惚れ込み、自己の業務に信念、プライドを持ち、ぶれることなく、しかも客観的な立場を貫くという自身の内部的な要素に加え、足で稼ぎ、他の大学や監査協会等との繋がり、情報交換を大いに活用することがあげられる。そうすれば、「蝸壺」や「重箱」の中に閉じ込められた内部監査を避けることが出来るに違いない。

収集した監査事例を提示した。「内部」監査のあり方や大学法人を取り囲む環境を見据えながら、この事例から内部監査に限界はあるか、監査手法、監査結果は法人の益のためにどのように活かしていくべきか、そして、そこから何が変わるか、変えられるか等の参考になればと思う。

- ①定員割れの続く大学で教員不祥事（企業助成金での架空アルバイト）が露見した場合。
- ②大学の診療所や保健室で扱う「薬」のたな卸しに不整合（無断持ち出し）が判明した場合。
- ③他大学に転出した教員の不祥事（大学資産の無断持ち出し）が転出後に表面化した場合。
- ④身近な教職員が通勤手当を長期間、不正受給していたことが判明した場合。
- ⑤理事会施策が、各種環境等から意図通りの成果を期待できないのではとの懸念が生じた場合。

上記参考事例では、学生（募集）に影響を与える事案における内部監査の進め方、薬品管理

体制の責任範囲と学生の健康管理や福利厚生上の施策及び体制（組織・人事管理）への影響と提言の限度、訴追監査実施の可否及び他大学に与える影響と連携、共に勤務してきた仲間（身内への監査）に対する心情、理事会経営方針に対する監事と内部監査室の立場の相違と連携など「内部」監査人としては考えざるを得ないことが含まれている。トップの決断を迫る公表までを念頭に置いた場合、単に事実関係を明らかにするだけで内部監査の目的が達成できるとは限らない。そんな条件下でも、ガバナンス意識や大学の信頼性維持、職員管理能力の向上等に貢献するために何かを変え、変わったなあと認識されるような内部監査を求めているかなければならない。

後段は、私立の各大学全てが個々に独自で内部監査室を設置しなければ、当該大学法人における内部監査目的は達成できないのだろうかについて述べる。内部監査室設置の必要性については、異論はない。しかしながら、相当な維持経費、ノウハウを要するとともに、限界、限度にぶつかることも多く、これらの障害を克服する努力は相当なものがある。独自「設置」に

よるけん制効果は、ある程度期待できるにしても、いわゆる「元」がとれるか否かについての判断は難しい。そこで、内部監査を必要と感じている内部監査未設置の大学法人に対して、

- ①「必要な時」（書面監査、実地監査の他、特別な事案に対する臨時的監査を実施する時）
- ②「必要な人材を」（会計検査院、各省庁、大学の監査経験者並びに大学の内部監査室長等）
- ③「必要な人数だけ」（監査の種類、内容、期間で人数決定）

を大学監査協会等の外部組織から当該大学法人に派出・支援等し、客観的立場で監査を実施することによって、情報の共有化、職員等意識の底上げを図り、各大学の法人益（健全化、生き残り）に、さらには国益に貢献できるのではないだろうかと考えている。

最後に、「変化に対応できない種は滅びる。コンプライアンス意識等が高まる時代に、内部監査はこれにどのように向き合うべきか。難しい挑戦だが、進化はいつも挑戦から始まる。」と付け加えた。

監査課題研究会議（6月）

日 程：平成25年6月11日（火）

場 所：立命館大学 朱雀キャンパス

テーマ：『監査の効果—ディスクロージャー情報とその品質』

- (1)「大学における監査の本質と役割—批判的監査と建設的監査」

講師：加藤 正浩 氏（龍谷大学 経営学部教授）

- (2)「大学ガバナンス強化・推進に会計・監査はどうかかわれるのか」

講師：平岡 彰信 氏（清友監査法人 代表社員 公認会計士）

- (3)「ディスクロージャーに果たす監査の役割」

講師：松本 祥尚 氏（関西大学 大学院会計研究科教授）

大学における監査の本質と役割

—批判的監査と建設的監査—

龍谷大学 経営学部教授 加藤 正浩

イギリスという国は、営利事業体、非営利事業体の別を問わず、情報開示と監査の発祥地である。ここでは、非営利事業体の1つの形態である大学における監査の発展に資するために、そのイギリスの非営利事業体の監査について紹介をする。とくに、監査においては批判的側面と建設的側面とがあるが、批判的側面の監査の典型として財務諸表監査を、また、建設的監査の典型としてヴァリュー・フォー・マネー

(Value for Money)監査を取り上げる。

わが国において大学の財務諸表は、学校法人会計の考え方にに基づき、資金収支計算書、消費収支計算書、貸借対照表によって構成される。ところが、イギリスにおいては、非営利事業体であっても、営利事業体と同じ財務諸表が作成される。すなわち、剰余金変動計算書、包括損益計算書、貸借対照表、キャッシュ・フロー計算書および注記表から成り立っている。そこで採用されている会計方針では、国際会計基準に基づく会計基準に準拠し、取得原価主義に基づき、一定の有形固定資産については減損会計を

実施し、費用と収益に関しては発生主義に基づいて計上し、現金と現金同等物は額面通りに支払手段として使用できるものとし、偶発資産、偶発債務、引当金も計上するということが行われている。このような、いわゆる企業会計的なものが採用されていることによって、費用対効果の考え方が事業体の経営にもたらされることになる。したがって、監査も職業会計士によるか、職業会計士を補助者とするかして、上場会社なみの監査が行われることになる。

一方、ヴァリュー・フォー・マネー(VFM)監査とは、わが国でも自治体監査などで行われている3E監査と類似したものである。なお、この場合の3Eとは、無駄な経費をかけていないかという経済性(Economy)、同じ資金量をかけてより豊かな成果が上がる方法が用いられているかという効率性(Efficiency)、事業活動が目的にかなっているかという有効性(Effectiveness)を指す。

VFM 監査では、事業体の支出に焦点をあて、資金の価値(Value for Money, VFM)が満たされているかどうかについて判断する。よいVFMとは、予定した目的を達成するために資源が最適に用いられている状態を指す。VFM 監査の目的は、事業体の立てた政策の是非を問うことではなく、公金が事業体の立てた政策を達成するのに用いられているかについて、独立性ある立場から、厳格に分析を行うことである。VFM 監査においては、上記目的を達成するのみならず、よりよくVFMを達成し、公共財、公共サービスを向上させるための提言を行う。そして、VFM 監査の手続は、数量的手続と質的手続とからなり、主に、財務諸表分析(定量分析)、行政情報分析(定性分析)、事務書類検査、事業体の各部署に対する質問、印刷媒体検査、実務(窓口)担当者または受益者に対する調査、他の自治体との比較などの手続によって行われる。VFM 監査では、必要に応じて、職業的専門家の補助者をつけることもあり、着手してから通常、3~12カ月で報告書の作成に至る。

とくにVFM 監査では、抑制よりも促進を旨とし、悪い点を羅列するよりも、よい事例を前例として記録し、後の教訓とする。建設的監査として、わが国の大学監査への導入もありうると考える。

大学ガバナンス強化・推進に会計・監査はどうかかわれるのか

清友監査法人 公認会計士 平岡 彰信

I ガバナンスと会計・監査の関係

ガバナンスとは、適正かつ効率的な組織活動を確保できるよう意思決定の透明性を高めるとともに監視・監督機能が適切に組み込まれ、ステークホルダーに対し組織活動に関するアカウンタビリティ(説明責任)を果たす統治システムである。

会計は、経営の透明性確保・向上のために経営実態を数値で示すためのルールとなるものである。会計がなければ、客観的な経営実態を示すことができない。しかし、その会計が適正に適用されているか否かを検証し信頼性を確保することが必要であり、そのために監査が実施される。会計と監査は車の両輪のようなものであり、両者が機能して初めてアカウンタビリティが果たされることになる。

II 学校法人会計とガバナンスの関係

学校法人会計の基礎となる学校法人会計基準は、私学助成を受ける学校法人が適切な会計処理を行うための統一的な会計処理の基準として、また、補助金が適切に学校教育に配分されているかを所轄庁が確認することを目的に制定されたものである。当時は学校は永続的に存続するものであるとの前提があり経営判断に資するという考えはなかったと考えられる。

しかし、社会・経済環境の変化により、大学を取り巻く経営環境の悪化が見られるようになってきた。このため、有効な経営判断に対応できる計算書類の作成が求められるようになり、平成17年の学校法人会計基準の改正では、基本金の取崩し要件の緩和と注記事項の充実がなされ、平成25年の改正では、資金源泉を明確化するために「活動区分資金収支計算書」の作成、事業活動収支計算書(現行の消費収支計算書)の収支差額の明瞭化などが行われた。

これらにより、経営実態の把握がより明確にできるようになった。今後は、財務情報の公開にもこれらの学校法人会計基準に基づき各学校が統一した財務情報の開示を行うことが求められる。

III 学校法人監査とガバナンスとの関係

平成16年の私学法の改正により、ガバナンスの強化と経営の透明性を図るため、学校法人の業務及び財産状況の監査、監査報告書の作成など監事機能が強化された。

しかし、監事機能を強化するためには、監事監査をサポートする職員の充実、内部監査部門

との連携などが求められるとともに公認会計士監査との連携も求められる。

現在実施されている私学振興助成法に基づく公認会計士監査は、あくまでも補助金を受ける学校法人が補助金の使用結果報告として所轄庁に提出する財務書類の監査であり、学校法人が説明責任を果たすための財務書類の監査ではない。

ガバナンスの観点からは、法人の機関として公認会計士が実施する私学法監査の導入を行い、説明責任を果たすための財務書類に対する独立した第三者の監査を実施するとともに監事監査との連携により監事監査の有効化・効率化を図ることが検討されねばならない。

導入にあたっては、私学法上の会計処理基準・表示基準の検討、監事監査と公認会計士監査との役割の明確化、私学法監査の範囲、監査報告書の提出期限など検討課題があるが、両者の監査の連携により、双方に連携の効果が生じる。

監事にとっては、監査人の専門的知識の利用、重要な虚偽表示リスク評価に関する情報の入手、公認会計士の発見事項の入手、監査業務の効率化が図られ、公認会計士にとっては、内部統制評価手続きの効率化、理事の職務執行状況に関する情報の入手などが考えられる。

IV まとめ

会計・監査は、現状でも大学ガバナンスにとって重要な役割を果たしているが、上述のような観点から会計・監査制度を見直し検討することにより、一層重要な役割を果たしていくものと考えられる。

ディスクロージャーに果たす監査の役割

関西大学 大学院会計研究科教授 松本 祥尚

I. ディスクロージャーの根拠

営利法人でも非営利法人でも利害関係者の存在しない組織はない。利害関係者向けのディスクロージャーは、その根拠を異にし、そのなかでの監査の役割も相違する。本報告では、ディスクロージャーの必要性を確認した上で、必要とされるディスクロージャーのあり方の違いが監査に求められる内容や報告のあり方によどのような影響を及ぼすのかについて制度的・理論的に明らかにしたい。具体的には、ディスクロージャーが強要される場合には、契約や法律に基づいて行なわれる。そのような根拠の異なるディスクロージャーにおいては、監査の果たすべき役割も異なってくるはずである。

この1つめの契約や法律に基づくディスクロージャーは、既存の契約に基づく利害対立を前提に、委託者（プリンシパル）に対する受託者（エージェント）の受託責任の履行とその結果を報告するというアカウンタビリティの解除という観点から強要される。このような利害対立解消ないしは調整を目的にしたディスクロージャーは、所有と経営の分離が進んだ組織体において契約関係の維持・更新のために不可欠のものであり、法定であれば会社法に基づく株主向け情報開示が、また任意であれば、経営者の内部管理目的の一環としての報告制度が該当する。

もう1つが、契約関係が存在しなくとも、情報の非対称性が存在することを前提に情報劣位者の意思決定を改善するという目的から、すなわち市場の失敗を回避するという目的で法律が強制するディスクロージャーが、意思決定支援のための情報開示である。これには、金融商品取引法に基づく証券市場向けの情報開示が該当する。

これらのことから、何の利害対立も存在しない場合や、市場の失敗も想定されないような場合に、情報開示をあえて法律によって強制すると言うことは合理的とは看做し得ない。

II. 開示情報監査の法定化

情報開示の1つの根拠となる利害対立が存在する場合、その解消が図られない限り契約関係の維持・更新は不可能となる。この契約の維持・更新のためには、当該利害対立の解消は不可欠である。この場合、もし所有と経営の分離や取引規模が小さく委託者と受託者との間での直接交流によって利害対立の解消が図られるのであれば、情報の開示とそれらに基づく直接交流が委託者による受託者の行為の承認或いは拒否を可能とし、監査の法定化が必ずしも必要とはならない。逆に言えば、所有と経営の分離が進んだ規模の大きな組織体においては、利害対立の調整を支援する監査の法定化が必須となる。

また利害対立を解消するために開示される情報が、当事者（委託者）の経済状況や生活にとって重大な影響を持つものでなければ開示する意味がないため、開示情報の影響の重大性も必要である。

さらに開示情報が複雑で専門的な場合、当事者（委託者）にとっては容易に理解することが難しくなるため、対象が複雑で専門的であると

いう点が、当該情報の信頼性や利用可能性を保証する監査が不可欠となる。

加えて、各当事者が場所的・制度的に遠隔で分散して存在するような環境においては、委託者たる当事者が直接、受託者を調査することが経済的にも時間的にも不可能なため、代理人として独立した監査担当者が必要となる。

このように、情報の開示が所有と経営の分離

の観点から必要となったとしても、利害対立の解消が委託者によって容易に可能な場合には、監査の法定による制度化は必要とはならない。つまり利害対立の存在は前提としても、開示情報が重大な影響を有する点や、当該情報の複雑性・専門性、ならびに各当事者の遠隔地への分散的存在が、監査を法定化する必要条件と言える。

内部監査研究会議（6月）

日 程：平成25年6月25日（火）

場 所：東京理科大学 森戸記念館

テーマ：『大学における内部監査はどこへ行く』

（1）「内部監査の基本と最近のトレンド」

講師：辻 さちえ 氏（有限責任監査法人トーマツ パートナー）

（2）「大きな熱意と責任感に少しの知恵と冷や汗を加えればできる『大学運営に貢献する内部監査』」

講師：古閑 宣仁 氏（東京理科大学 監査室長）

大学における内部監査について～科研費監査の観点から～

有限責任監査法人トーマツ パートナー 辻 さちえ

本格的な少子化時代を迎え大学経営の困難さについて社会的にも注目が集まっている。

「大教室での低コスト教育」から「少人数の手厚い教育」へと質の充実、留学生や社会人など学生の幅・量の充実など様々な取組みを実施し生き残りをかけている。一方でこのような取組み・大学経営の改革の過程で、日本の大学の閉鎖性やガバナンス欠如についても話題になっている。このような背景のもとで大学における内部監査はどのような視点で監査を実施していけばいいのであろうか。

とかく監査というと、「ミスや不祥事を発見して指摘する」という指摘型の監査がおこなれやすい。規程やマニュアル等のルール類との準拠性を確かめ逸脱をしている業務について、例えば「印鑑がありませんでした。注意してください。」という指摘をするものである。もちろん、決められたルールどおりに運用が実施されているかどうかをチェックすることは、内部監査の非常に重要な要素である。ルールを逸脱しても誰からも何も言われることがなければ遵守することもなくなるためである。但しこれだけでは、このような厳しい時代の大学経営に資する、そして被監査部門から理解される監査とはなりえない。

最近の大学の不祥事として大きく取り扱わ

れているものに科研費の不正使用の問題で考えてみる。科研費不正は、税金が不正に使用されるため非難の対象としてわかりやすく、報道でも大きく取り扱われるため、大学や大学の研究室に対しての信頼を大きく失墜をさせる。大学としては絶対避けなければならない不祥事である。では科研費の内部監査についてどのような観点で実施をしていけばいいであろうか。

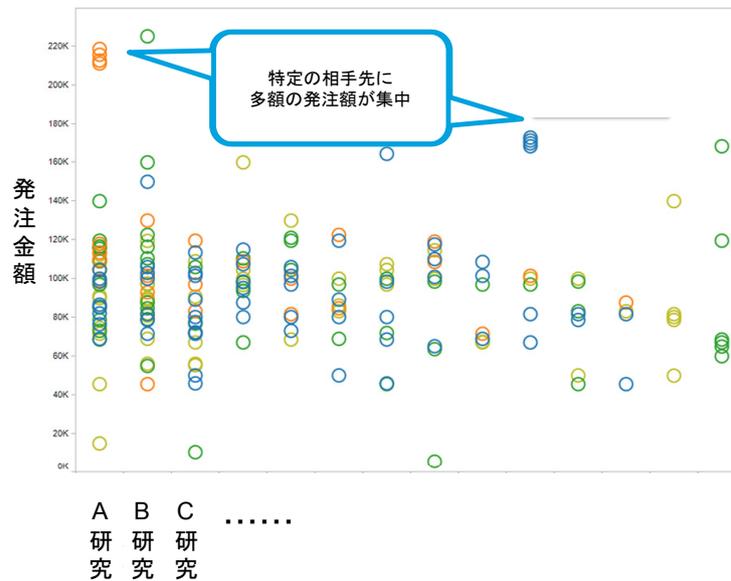
科研費自体は正しく利用すれば大学としては貴重な収入源となる。従って「積極的に活用できるかどうか」「研究者が科研費を活用できる環境整備ができているか」が重要な監査要点となる。しかしこのような観点で科研費監査を実施する例は少ない。どちらかというところ「ルールから逸脱していないか」という監査要点のもと、証拠書類の確認を実施している例が多いのではないだろうか。もちろんルール遵守は重要な監査要点である。ただ、例えば「印鑑漏れ」「納品誤り」等が多発しているような場合に、その事実だけを指摘するのではなく「なぜそのような逸脱が起きるのか。使いにくいルールになっているのではないか」「検品業務は研究室ではなく、専用の部署を設けたほうがいいのか。」という視点でルールや体制の見直しを実施していくことで、科研費監査の有効性がより高まるであろう。

また、監査手法を高度化させていくことも重要な課題である。いわゆる「ビッグデータ」活用が話題になっているが、例えば科研費の収支

簿データを監査ソフトや可視化ソフトを利用して分析することが考えられる。（【図表1】）
これにより詳細な監査手続きが必要な科研

費を特定し、効果的・効率的にサンプリングを行うことができる。

【図表①】研究案件毎の支出傾向



大きな熱意と責任感に少しの知恵と冷や汗を加えればできる「大学運営に貢献する内部監査」

東京理科大学 監査室長 古閑 宣仁

内部監査が真にめざす目的は何か。監査のための監査ではなく、研究・教育に、そして法人の運営に実質的な益をもたらすものでなければなりません。そのような思いの下で大学運営に貢献する内部監査を具体的に進めていくためには、熱意と責任感といった業務への気持ちだけでなく、実際に知恵と汗を出しながら、どのような手順で内部監査を進めていけば良いのか、事案研究の形式での問いかけを試みました。

このねらいの一つは、内部監査担当職員と個別に業務を担当している一般職員との業務に取り組む姿勢にはどのような相違があるのか、あるならばその相違は何かを考えることであり、もう一つは、外部機関等による監査・検査（会計検査院検査、監査法人監査）と内部監査の現実的な相違について探っていくことにあります。このねらいの中から、内部監査は単に形式的、理論的に進めるだけでなく、所属する法人・大学組織への思いを内部監査に含めざるを得ない場合が有り得るかもしれない事を感じて欲しいと思っています。

内部監査人と一般職員との相違は、客観性の

一点に集約されます。この出発点を間違えると、各事務部門が実施するチェック、検査、点検機能が「監査」に摩り替わっていき、その責任の所在も曖昧になり、不具合点の洗い出し、改善は担当部署の長の胸の中に納まることにさえなり、法人の将来は見えてきません。内部監査部門は、時代・環境、情勢の推移とともに変化する各部門の業務がどのようなリスクを抱えているかを洗い出し、地域や学部等別の特異性を考慮しながら、監査を通じて組織の整合性を図る手助けをするものであり、個々の業務の担当事務部門の責任者に劣ることのない重要な役割を担っています。そのため内部監査では、特に全般的な見地から物事を客観的にみるために、各業務のリスクの影響度、頻度をマップ化して監査の優先順位決定の参考にしています。

外部機関等による監査・検査と内部監査との実質的・現実的な相違を考えるようになれば、内部監査人はしばしば頭や胸を悩ませることになるかもしれません。内部監査は、いくつかの事案を想定し、そこに潜む問題点、改善のための監査手法、監査結果から導かれる改善策・提言、公表のリスクを客観的に見る建前の監査の一方で、「内部」監査人であるが故の監査の限界あるいは監査結果が組織にもたらす影響

の度合いが脳裏に浮かぶ場合もあり、意図的に終焉（監査の終末）へ導くことが念頭に浮かぶかも知れません。そうすると、内部監査人にはより新たな苦悩が被さってくることになるでしょう。こんな点について以下の起こりうるであろうと思われる事案を提示してみました。

職員の残業時間管理（オーバーした残業時間を他の月に振り替える）と36協定、ハラスメントの裏に潜む研究費による私的資金作り、兼職がもたらしかねない功罪（法人の広報効果及び自身のアルバイト収入がもたらす助教等への負担）、迂回路を使って役員として名を連ねる企業から物品等を購入する利益相反（教員の研究にとっては最適な物品であり適正価格での購入であっても利益相反か）、実質談合に相当する相見積もりの功罪、定員割れが続く大学の教員の不祥事に関する監査結果がもたらす影響等の事案からねらいを視野に、内部監査として何を念頭に、どのような手法・方法で監査を進めるか、監査結果をどのように活かすか等内部監査が果たす役割を考え内部監査人と一般職員の業務の取り組み方や意識の相違を、また監査の建前と内部の監査人であるが故の内部監査の限界や苦悩について考える機会を提供してみました。

財政課題研究会議（7月）

日 程：平成25年7月1日（月）

場 所：東京理科大学 森戸記念館

テーマ：『会計に大学経営における課題』

（1）「学校法人会計基準改正と今後の学校法人経営への影響」

講師：奈尾 光浩 氏（有限責任監査法人トーマツ シニアパートナー）

（2）「学校法人会計基準改正に伴う実務的問題と説明の困難性」

講師：渡邊 徹 氏（日本大学 医学部経理長）

学校法人会計基準改正と今後の学校法人経営への影響について

有限責任監査法人トーマツ シニアパートナー
奈尾 光浩

平成24年8月からの「学校法人会計基準の在り方に関する検討会」による検討を受けて、平成25年4月に学校法人会計基準が改正された。

今回の大きな改正点として、従来の消費収支計算書を事業活動収支計算書に変更し、かつ当該計算書類では事業活動収支を区分して開示することが挙げられる。また、文部科学大臣所轄の学校法人においては、新たに活動区分資金

内部監査人に課せられる使命は、単に事実を監査結果としてトップや関係者に提供することに留まらず、そこにいたる道筋にあることも認識しておくことが望ましいでしょう。監査結果を導くまでに多くの苦悩があるにしても、建学の精神に基づく法人益を念頭に客観的、多角的見地からの広い視点で事象を見つめ、各種収集資料を比較判断して結果に責任を取れる監査を行い、トップに正しい判断材料（事実）を提供することは重要です。特にトップが決断する不祥事の公表は、必ず将来及び学内外への影響を念頭においたものであり、客観的見地からの正しい判断材料（事実）の提供は絶対条件となります。

「大学運営に貢献する内部監査」を行うためには、熱意と責任感と言う業務に対する気持ち、気概だけでは、口先だけの吠える張子の虎でしかなく、知恵（頭）と汗（体）を己の身に加えてこそ真に貢献できる内部監査となるでしょう。冷や汗はすぐに乾くし、自身が恥と思っても他人はほとんど気にさえしていません。でも、自分でかいた汗・恥は、大学運営に貢献する血肉に変わることは間違いありません。たまには、冷や汗も恥もかいてみようではありませんか。

収支計算書を作成することになるが、これは資金収支計算書を基に3つの活動に区分して作成するものである。このように、今回の改正のひとつのキーワードは「区分」である。区分するということは、より詳細な分析と開示が必要となるということでもある。

また、今回の改正では金融商品の時価評価や固定資産の減損会計等は導入されていない。将来の財務的なリスクの一部が計算書類に反映されていないが、経営上の判断やステークホルダーへの説明という観点から改めて検討すべきである。あるいは、消費収支均衡（基本金組

入れ後の事業活動収支の均衡)の考え方に変更はないが、新たに開示される事業活動収支計算書と整合しているかも課題となろう。

今回の改正は単なる計算書類の様式変更ではない。改正の内容と今後の学校法人経営への影響について、様々な観点から検討していきたい。

学校法人会計基準改正に伴う実務的課題と説明の困難性

日本大学 医学部経理長 渡邊 徹

1 はじめに

平成 25 年 4 月 22 日付けの文科省通知によって、「学校法人会計基準の一部改正について」の省令が公布され、平成 27 年度以後の会計年度において適用されることとなった。今回の改正は、昭和 46 年に現行の「学校法人会計基準」が制定されて以来、計算書類の変更を伴う大幅な改正であり、学校法人の会計業務と計算書類の内容に多大な影響を与えるものである。改正の趣旨としては、企業会計や公益法人会計がグローバル化の影響を受けて改正される中、社会に分かり易く説明できる仕組みを構築するとともに、経営判断の資料としても利用できるように目指している。

そこで、今回の改正のポイントと実務的な課題、説明の困難性などについて簡潔に述べる。

2 基準改正のポイント

今回の改正における最大のポイントは、計算書類の名称及び様式が変更された点であるが、会計処理についての変更はほとんどなかった。基準改正のポイントは次のとおりである。

- (1) 資金収支計算書については、従来の様式を踏襲した計算書類の他に付表として「活動区分資金収支計算書」を作成すること。
- (2) 消費収支計算書については、その名称を「事業活動収支計算書」に変更し、区分別に事業活動収支状況を表示するように変更されたこと。
- (3) 貸借対照表の「基本金の部」と「消費収支差額の部」を合わせて「純資産の部」としたことと、「固定資産」の中科目として「特定資産」が設けられたこと。

3 実務的課題

- (1) 活動区分資金収支計算書はキャッシュ・フロー計算書と類似する様式になり、「教育活動」「施設整備活動」「その他の活動」の 3

区分で表示することとなったが、それぞれの活動区分に含まれる金額は資金収支計算書の勘定科目と 1 対 1 の対応関係にない。例えば、特別寄付金については、資金収支計算書と活動区分資金収支計算書で、施設設備寄付金に相当する金額が相違することとなる。補助金についても施設設備補助金に相当する金額が不一致となる。

この点については、事業活動収支計算書と資金収支計算書の関係においても同様である。

- (2) 活動区分資金収支計算書は、資金収支計算書を組替えて作成することが可能であり、部門別の内訳表もないことから、コンピュータシステムの変更は少ないが、事業活動収支計算書は、部門別の内訳表を作成することが必要であり、コンピュータシステムに大きな変更が必要となる。

4 説明の困難性

- (1) 活動区分資金収支計算書において、それぞれの活動区分別収支差額を適正に計算するためには、収入金額と支出金額に明確な対応関係が必要であるが、いくつかの問題がある。
 - ① 学生生徒等に対する奨学金支出は教育活動区分に計上されるが、奨学基金の運用果実はその他の活動区分に計上されるために対応関係がない。
 - ② 寄付金のうち、奨学基金として受入れた金額は教育区分に計上されるが、その繰入れはその他の活動区分に計上されるために対応関係がない。
 - ③ 退職金支出は教育活動区分に計上されるが、退職給与引当特定資産の取崩収入はその他の活動区分に計上されるために対応関係がない。
- (2) 消費収支計算書において、従来は帰属収入から基本金組入額を控除した消費収入と消費支出を対比して消費収入(支出)超過額を計算していたが、今回の改正では、活動区分別に収支差額が計算されることから、それぞれの収支差額について説明が必要となる。
- (3) 事業活動収支計算書において、それぞれの活動区分別の事業収支差額は、事業収入と事業支出に明確な対応関係が必要であるが、いくつかの問題がある。
 - ① 学校法人が周年記念事業のための寄付金を募集する場合に、寄付金の募集期間においては教育活動収入が増額するが、記念事業を実

施した年度においては教育活動支出が多額に発生する。学校法人会計においては、寄付金等の期間対応の処理が明確ではないので区分別の正確な収支差額の計算ができない。

②基本金は事業活動収入のうちから組み入れることとなっているが、事業活動収支計算書の計算構造は基本金組入前当年度収支差額から控除する形式になっており、規定と様式に相違がある。

5 おわりに

今回の改正は、主に計算書類の名称と様式を変更するものであり、会計処理についてはほとんど変更をしていない点に問題がある。学校法人会計は、国立大学法人会計基準とのコンバージェンスも視野に入れた抜本的な会計理論の整備を行うことが必要と思料する。

財務課題研究会議（7月）

日 程：平成25年7月3日（水）～7月5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』

講師：加用 久男 氏（エグゼクティブ・パートナーズ 理事、元野村総合研究所 常務理事）

第1日目（7月3日）

・大学法人改革に求められるもの

- （1）現在の法人改革に欠けているものは何か⇒グループ討議
- （2）論理的思考と展開⇒グループ討議
- （3）改革素案の修正（各自）

第2日目（7月4日）

・改革スタッフとして備えるべきものの見方と脳力

- （1）時代の流れをとらえる；現在のトレンドは何か⇒グループ討議
- （2）企業の目的は何か；では大学法人の目的は
- （3）損益分岐点分析（管理会計）は戦略思考に繋がる
- （4）企業会計の動向；マネジメントルール（事業別損益）
- （5）改革の実践と目標数値の役割
- （6）スタッフとして備えるべきワークスタイル
- （7）改革素案をブラッシュアップ⇒グループ討議

第3日目（7月5日）

・各自の改革案の作成

- （1）改革実践事例の研究
- （2）改革の実践にあたっての注意事項⇒グループ討議
- （3）改革案の完成

大学職員管理運営実務研修会（7月）

日 程：平成25年7月10日（水）～12日（金）

場 所：東京理科大学 森戸記念館

テーマ：『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』

第1日目（7月10日）

（1）「学校組織のあり方とガバナンス

ー適正な管理運営を行える組織の確立と運用の重要性」

講師：早乙女 徹 氏（芝浦工業大学 常務理事）

（2）「競争的資金の管理と内部統制のあり方」

講師：国山 しのぶ 氏（新日本有限責任監査法人 教育セクター支援室）

学校組織のあり方とガバナンスー適正な管理運営は行える組織の確立と運用の重要性ー

芝浦工業大学 常務理事 早乙女 徹

大学法人の実務を深く理解、応用し、学校運営に生かすための知識や考え方を伝えることを目的に、下記のような講義を行った。

第一に学校設置の根拠を確認すべく、学校教育法をもって学校の種類と設置者を説明し、同法の主要な条項から学校設置の意義、目的、あるいは責務を伝え、さらにその構造を解説した。

次に私立大学に関する理解を深めるため、私立学校法の主要な条項を解説した。①私立学校の設置者たる学校法人の位置づけ、②私立学校法の目的、③寄附行為と役員（理事、監事）、評議員の位置づけ、④学校法人の仕組み、⑤学校法人と設置学校との関係、⑥経営（法人）と執行（学校）の役割分担、⑦教授会について、それぞれ説明した。

さらに学校法人の管理運営、すなわち学校経営を理解するため、その担い手としての役員等である 1) 理事長の選任根拠と役割、責任、義務、2) 学長の配置根拠、備えるべき資質、役割や役員としての位置づけ、3) 両者（理事長と学長）の関係のあるべき姿を説明した。その上で、4) 理事長を中心とする理事会の機能、役割、5) 監事や評議員の職務や役割を解説し、これら役員等において外部人材登用の必要性が高いことなどを補完した。

第二に学校ガバナンス改革と職員組織の役割について、次のような解説を行った。

まず学校法人のガバナンスとは、学校経営を適切に行うための意思決定の仕組み、同時にその経営を監督する仕組みであるとし、それは経

営トップとその組織運営を規律づけることと定義付けた。具体的には、経営者（理事長や学長等）を公正に任免する仕組み、学校が適時・適切に意思決定できる仕組み、又経営者の業務執行に対する監督機能であり、その実現のための各種情報（経営方針、事業活動報告、財務情報等）の開示、さらに自己点検・評価や所轄庁からの指導・監督であると説明を加えた。

次いで、学校ガバナンス改革の必要性を取り上げ、ガバナンス改革が必要とされる背景を、1) 経営の巧拙が大学の教育研究や財務を左右する状況にある、2) 大学にはリーダーシップが求められている、3) 大学経営等に社会的関心が高まっている、4) 大学経営や改革に民間的手法や企業経験が有用といわれていると整理した。次に、特に私立大学のガバナンス改革を強く求める動きとして、「私立大学におけるガバナンス改革」(2012.3月 公益社団法人経済同友会)、「大学改革実行プラン」(2012.6月 文部科学省)「これからの大学教育等の在り方について」(2013.5月 教育再生会議)を紹介し、いずれも経営トップの権限強化と、評議員会や監事による監視機能強化を主な柱に大学ガバナンスの見直しを唱えていることを説明した。なお、私見として、学校ガバナンス改革を成し遂げるには、専門性を持つ職員を中心に組織的に取り組むことが必要であるとの見解を加えた。

最後に、今後、我々職員が大学法人を考える視点として、Ⅰ) 大学の存在意義の明確化と社会的合意の形成、Ⅱ) 教育研究の高度化と国際化、Ⅲ) ガバナンスとマネジメントの確立が重要であることを解説し、講義を終了した。

第2日目（7月11日）

(1) 「大学の質保証システムの構築と管理運営」

講師：工藤 潤 氏（大学基準協会 事務局長、大学評価・研究部長）

(2) 「大学経営の課題とガバナンス体制の構築」

講師：吉川 高史 氏（新日本有限責任監査法人 教育セクター支援室）

(3) 「中長期経営計画の実質化に向けて」

講師：片山 英治 氏（野村證券 法人企画部主任研究員）

第3日目（7月12日）

(1) 「決算書類の作成・開示と会計監査並びに財務分析と経営改善」

講師：伊藤 嘉基 氏（永和監査法人 代表社員）

(2) 「大学改革に必要なスタッフ力量の育成」

講師：加用 久男 氏（野村総合研究所 元常務取締役）

決算書類の作成・開示と会計監査並びに 財務分析と経営改善

永和監査法人 代表社員 伊藤 嘉基

1. 学校法人会計基準の改正

平成25年4月に学校法人会計基準が改正された。改正後の学校法人会計基準は平成27年度から適用される。今回の会計基準改正は、学校法人会計の基準を社会的に「分かりやすく」することを目指している。具体的には、活動区分ごとに資金の流れが分かる「活動区分資金収支計算書」を作成することとし、また、収支状況について経常的な収支と臨時的な収支を区分する「事業活動収支計算書」を作成することとした。事業活動収支計算書においては、基本金組入れ前の収支状況を表示することとなり、現在、帰属収支とよばれている指標が計算書類において示されることとなった。

具体的な会計処理の基準は、平成25年9月末に参事官通知が発出され、それを受けて平成25年12月末を目途に公認会計士協会から関連する実務指針が公表される予定である。各学校法人は、会計処理基準の具体化を受けて、会計処理システムの変更と並行稼働テストを行う必要がある。平成27年度から新しい会計基準が適用されるということは、平成27年度予算の編成段階において新基準への対応が必要である。平成26年度の早い時期に新基準への具体的な対応方法が決定し、システムの運用方法について問題点の洗い出し及び解決が必要である。また、会計監査を受嘱している公認会計士（又は監査法人）と新しい財務報告プロセスについて協議し、新会計基準に準拠した財務報告プロセスを適切に整備・運用することが必要である。

2. 概念フレームワークの必要性

会計基準の開発には、概念フレームワークの準備が必要である。概念フレームワークとは、会計基準の基礎となる前提や概念を体系化したものである。概念フレームワークは、会計基準の概念的な基礎を提供するとともに、将来の会計基準開発に指針を与えることとなる。個別具体的な会計基準の改定に先立ち、会計基準の前提となる概念フレームワークを作成すべきである。

大学には、私立大学の他に、国立大学や公立大学が存在し、それぞれの会計基準を用いて財務諸表を作成している。私立大学は学校法人会計基準に基づく計算書類を作成し、国立大学や公

立大学は、国立大学法人会計基準や独立行政法人会計基準に基づく財務諸表を作成している。私立大学、国立大学及び公立大学は、ともに教育研究活動を行う法人であり、3者の決算書類に比較可能性が確保されるべきである。3者の財務報告を統合する概念フレームワークを作成し、当該フレームワークに基づいた学校法人会計の基準を開発する必要がある。なお、概念フレームワークの作成作業には、財務報告を行う情報作成者のみでなく、その情報を監査する監査人及び情報を利用する利害関係者の参加が必要となる。

3. 財務分析と経営改善

概念フレームワークに基づいて会計基準が開発され、大学の財務状況に比較可能性が確保されることにより、大学が自らの財政状態や経営状況について財務分析を有効に実施することができる。比較可能性が確保された決算書類にもとづく財務分析は、各学校法人の絶対評価や趨勢評価のみでなく、国立大学法人や公立大学法人との相対評価も可能とする。大学の教育研究活動の質を高め、社会的な信用を獲得するため、財務は健全で安定的なものでなければならない。財務に関係する我々は、各大学の財務分析を適時に行い、必要に応じて、早期の経営改善を主導する責任がある。経営改善を行う際には、教職員のうち特に学校法人の将来を担う若手の意見を集約することが重要であり、経営改善の目標と期限を具体的かつ明確にすることが必要である。

大学改革に必要なスタッフ力量の育成

野村総合研究所 元常務取締役 加用 久男

改革が求められ続けている今日の大学において、今なお職員に期待されていることは「事務をスムーズに遂行すること」の域を超えていない状況にあることは否定できない。一方で、大学の職員が教学改革とそれに連なる経営改革の担い手として機能するには、それらを組織的、継続的に進めることができる力量を育成することが急務である。

従来の研修は、ルールや規則の習得や、業務執行の効率化を求めるものが中心であり、主に定常業務（ルーチンワーク）の運用に寄与してきた。しかし、それだけでは大学改革を実践的に進めるスタッフを育成するには十分ではない。

前者は、知識を深めて正確性・適格性を追求して正しい判断と適正な執行力を育成するも

のであり、後者は、先見力、仮説設定力、実行推進力等とともに、それらの基盤となる改革を推進する心や姿勢を鍛えるものである。今後は、後者の「大学改革に必要なスタッフ力量の育成」を中心に据える必要があり、今回はこれに応えようとするものであった。

そこで、定常業務の運営や監査にも役立つ①管理とは何か、そして②なぜ現実を厳しい目で見ることが改革計画を推進するために必要か

という視点で学び直した。そして今求められている大学改革を実現するために必要な力量として、①大学改革を成功に導くための視点と思考方法、②業務課題の遂行過程に必要な組織を動かすポイント、③実際の場面で威力を発揮するワークスタイルの確立について学んだ。要所に時代の流れや他の組織の改革事例を踏まえた演習を交えることにより、実践力を育てようと試みた。

監査実務研究会議（7月）

日 程：平成25年7月22日（月）

場 所：東京理科大学 森戸記念館

テーマ：『大学変革に求められる経営戦略』

（1）「アベノミックスと大学成長戦略

～成果を目指す経営戦略、財務、そして統合的リスク管理」

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）「リスクマネジメントに基づく大学経営のあり方」

講師：浅古 弘 氏（早稲田大学 法学学術院（法務研究科）教授）

アベノミックスと大学成長戦略 ～成果を目指す経営戦略、財務、そして統合的リスク管理

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

大学はグローバルでの競争に晒されている。アベノミックスの第3の矢である日本再興戦略が始動し、イノベーションの担い手である大学には、人材育成、新技術の開発など今後の日本を支えるための改革が求められている。そこでは、今後10年間で、世界大学ランキング向上と大学発の新産業創出を目指している。日本のランキングを上げるためには、特に、研究力と国際化を進める必要がある。大学は自らの成長戦略を描き、改革を進めるため、資金源についても独自性を示すことが重要となる。

ランキング上位にある米国大学の強さは、経営力（ガバナンスと戦略・実行力）と財力（多源性、寄付、運用）にあると考える。経営戦略を考える場合も大学自体の多様性を生かしている。例えば、スタンフォード大学のような競争的資金獲得を目指す研究大学やリベラルアーツの女子大であるウェルズリー大学のように寄付金と資金運用を充実させるといった戦略は様々である。いずれにせよ、独自資金は奨学金といった学費戦略、寄付金獲得のための組織構築、学生満足度向上のためのエンロールマ

ネジメントなどによってブランド力を向上させ、質の高い研究者や学生の確保を行っている。

資金は使いきるのではなく、世代間平準化を行うバッファとして活用され、最終的な学生へ還元させる正の循環を生み出す。1970～80年代、景気低迷、補助金減少、18歳人口減少という環境を、各大学は多様化と共に、大学院などの教育市場開拓によって乗り切ってきた。教育は「費用」と考えるよりも、「未来への投資」という面から大学院などの市場拡大を進めてきた。

大学成長戦略を考えるには、①アウトカムアプローチ、②適正なガバナンス、③戦略立案と実行力、④統合的なリスク管理が必要であると考える。まず、自らのミッションを基に、独自の成長戦略を描き、何を成果とするかを明示的に示すべきである。そして責任の明確化と権限委譲を行ったスピード感のあるガバナンス構造が必要である。戦略立案には、学内外の情報を一元管理できるIRを活用してSWOT分析を行い、ベンチマーキングといった競争化戦略をとるのか、それともブルーオーシャンを求めるバリューイノベーション戦略をとるのかを考える。ブルーオーシャンとは競争のない未開拓市場である。同時に、戦略実行のための資金創出（寄付金獲得、受託研究、資金運用等）をどこで行うのか？をとったトップダウン的な側

面と、教職員における実行力向上が必須である。

実行力向上のためには、BSC などを用いた効果的なゴールセッティング、財務的および非財務的 KPI の設定、そしてそれらを継続的にモニタリングし、軌道修正をかける PDCA が必要である。また、競争環境は常時変化し、戦略実行には様々なリスクが伴うため、組織横断的な統合的リスク管理(ERM)も重要である。ERM はリスクを予見することによって、事後的なコストを

抑制する効果がある。テキサス A&M 大学では、副学長補佐をトップとした全学的な組織を構築している。リスクとして戦略、財務、業務、コンプライアンス、IT、レピュテーションの 6 つに区分し、その影響度と発生頻度によって対応策を事前に作成している。今後、日本においても、成長戦略とリスクのバランスに配慮した ERM は、大学改革を進める大学監査の観点においても重要となろう。

監事会議（7月）

日 程：平成25年7月30日（火）

場 所：東京理科大学 森戸記念館

テーマ：『目標なきところに監査なし』

(1) 「大学のガバナンスと監事の基本的課題」

講師：齋藤 力夫 氏（永和監査法人 会長）

(2) 「教学監査の思想と必要性、およびその普及の方法論」

講師：工藤 一彦 氏（東京電機大学 特別専任教授）

「教学監査の思想と必要性、およびその普及の方法論」

東京電機大学 特別専任教授 工藤 一彦

大学経営では、質の保障された教学諸活動（教育、研究、社会貢献）の提供によってその社会的責任を果たすことと、大学自身の存続のために、大学経営の健全性を確保しかつ大学の価値を向上させてゆくこと、を両立させる必要がある。このための「大学のあるべき姿」は、これらの達成を目指して設定した戦略計画を、適切な教学諸活動によって達成することにある。このような戦略計画とその達成のための教学諸活動の合理性（効率性、健全性、有効性）を評価することで、大学の経営者による「大学のあるべき姿」の実現を支援するのが、内部監査であり教学監査である。

このような戦略計画の構築とその達成を軸とした活動は、「経営の PDCA サイクル」と呼ばれる枠組みで運用される。これは、Plan: 自大学の役割・個性・特長を明確化し、これを踏まえた教学諸活動の目標となる戦略計画を策定し、Do: この戦略計画達成のために、内部質保証された教学諸活動（このための枠組みが「教学の PDCA サイクル」）を実施し、Check: 内部・教学監査で戦略計画の達成状況を評価し、Act: 問題点を改善する、という一連のサイクルである。

このように大学経営の軸となる戦略計画は、

その目標を実現するためには、その内容が具体的であり、目標の達成度が評価可能でなければならない。このためには、経営の PDCA サイクルの各段階で下記が満足される必要がある。P: 目標と期待される効果(ビジョン・ミッション)が明確であり、関係者間で合意形成がなされている。D: 投入可能リソースにより実現可能な目標である。C: 目標達成度の定量的評価用の指標が明確であり、その指標のエビデンスが入手可能である。A: 経営・実務部門で、評価結果に基づいて必要な改革を実施することの合意形成がなされている。

このような戦略計画を軸とした大学経営を実施するための経営組織には、適切なガバナンスとマネジメントの機能が必要である。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、トップ及び組織運営(マネジメント)を規律付ける」ために、「組織における権限・責任の体制が構築され、それを監視・チェックする体制が有効に機能していること」である。マネジメントとは、このようなガバナンス体制を前提として、人材、もの、資金、情報、時間等の経営資源を、適切かつ効果的に調達・活用し、環境変化に適応しつつ、組織の目的を実現させる活動である。

このような大学経営を率いてゆくために大学トップに要求されるリーダーシップとは、明

確な将来ビジョン(戦略計画)を提示し、全学のスタッフとの合意形成の下に戦略計画の達成を図ることである。

以上のような、①大学の戦略的経営体制と、②教学諸活動の質保証体制、の2つのPDCAサイクルの枠組みの設定を前提として、これらの運用の合理性を評価し、改善点を指摘し、戦略計画の達成を支援するのが内部監査と教学監査である。内部監査は会計に関する監査と業務監査からなる。大学の主たる業務である教学諸活動に関する業務監査を特に教学監査と呼ぶ。教学監査では、教学のPDCAサイクルの入力に相当する教学部門に関連する戦略目標と、出力

に相当する教学部門の戦略目標達成度が、全学の戦略計画の効果的な達成に対して妥当であるかどうかを点検評価する。

大部分の大学では上記の①と②の体制整備が不十分で、これが教学監査普及の障害となっている。そこで本協会としては今後、各大学における教学監査実施組織と人材を育成するための勉強会を開催するとともに、監事監査で経営部門に対し、大学のあるべき姿とその実現のための教学監査の必要性を指摘していただくよう、講習会等をお願いしてゆくことが重要であると考えている。

内部監査研究会議(9月)

日 程：平成25年9月3日(火)

場 所：東京理科大学 神楽坂キャンパス

テーマ：『大学における内部監査のありよう』

(1)「大学における内部監査の課題」

講師：奈尾 光浩 氏(有限責任監査法人トーマツ シニアパートナー)

(2)「身近な事例研究で身につく大学内部監査の実践テクニックの基本」

講師：古閑 宣仁 氏(東京理科大学 監査室長)

久米 信行 氏(神奈川大学 内部監査室長)

学校法人会計基準改正と

今後の学校法人経営への影響

有限責任監査法人トーマツ シニアパートナー

奈尾 光浩

1. 学校法人会計基準改正の概要

平成25年4月22日、学校法人会計基準の一部を改正する省令(平成25年4月22日文科科学省令第15号)が公布され、平成27年度(知事所轄学校法人については、平成28年度)以後の会計年度に係る会計処理及び計算書類の作成から適用されることとなった。

今回の改正の趣旨は、学校法人会計基準の基本的な仕組みは引き続き維持するものの、学校法人の作成する計算書類等の内容がより一般にわかりやすく、かつ的確に学校法人の経営状態を把握できるものとする事とされている。主な改正点は以下のとおりである。

(資金収支計算書)

資金収支計算書について、新たに活動区分資金収支計算書を作成する。(知事所轄法人は除く。)

(事業活動収支計算書)

「消費収支計算書」を「事業活動収支計算書」に名称変更する。

事業活動収支計算書では、毎期の収支バランスを判断できるよう、現行の基本金組入後の収支差額に加えて、基本金組入前の収支差額を表示する。

経常的な収支バランスと臨時的な収支バランスを区分して把握できるようにする。

(貸借対照表)

固定資産の中科目として新たに「特定資産」を設ける。

「基本金の部」と「消費収支差額の部」を合わせて「純資産の部」とする。

第2号基本金に対応する資産として、「第2号基本金引当特定資産」を表示する。

消費支出準備金は廃止する。

(基本金)

第4号基本金について、その金額に相当する資金が年度末時点で保有されていない場合には、その旨と対応策を注記する。

第3号基本金について、対応する運用収入を第3号基本金引当特定資産運用収入として表示する。

2. 今後の学校法人経営への影響

(1)事業活動収支計算書における区分別収支開示による影響

事業活動収支計算書が従来の消費収支計算書と大きく相違するのは、収支を区分表示することである。そのため、一見企業会計の損益計算書と同じ様式に見えるため、企業会計と同様の観点から評価される危険性がある。

例えば、企業会計では税金や金利を控除する前の企業の収益力そのものを示す指標として営業利益が重視される傾向にある。そのため、同じ発想で教育活動収支差額が大きいほど良い法人と評価される可能性がある。確かに基本金組入れ後の消費収支均衡を達成するためには、教育活動収支差額が確保されている必要があるため、通常は正しい。一方、今後多額の施設設備の取得の予定がなく、その分を人件費や教育研究経費に支出し、結果として教育収支差額が少ない大学も想定される。そのような大学を教育活動収支差額が小さいから弱い大学と短絡的に評価するのは決して適切ではないと考える。

但し、このような大学においては、将来のあるべき姿や施設設備取得計画、教育研究活動の方針、それらを数値化した予算の編成方針と執行状況等をきちんと説明することが重要であり、さもないと過小評価されたままとってしまう。

今回の改正は、単に表示方法が変わったということではなく、大学が求められる説明責任が質的にも量的にも大きなものになっていくと理解すべきと考える。なお、そのためには、正確な情報を迅速に収集できる体制が必要であり、内部統制の見直しも当然に課題となる。

(2)活動区分資金収支計算書による影響

学校法人の成果は計算書類では評価できないが、支出を収入で賄えなければ学校法人が永続的に存続することは困難である。支出を収入で賄っているかを端的に示すのが活動区分資金収支計算書である。

大学の財政を家計に例えれば、教育活動による資金収入が給与で教育活動による資金支出が生活費に例えることができる。そのため、両者の差額である教育活動資金収支差額と施設設備関係の支出や借入金の残高と比較が重要である。それにより、体力を超えた過大な施設設備の取得や過大な借入となっていないかを判断することができるからである。このように活動区分資金収支計算書は、今後の大学の経営判断にとって不可欠の情報となっていくもの

と考えられる。

第1回 身近な事案研究で身につく

「大学内部監査の実践テクニックの基本」

東京理科大学 監査室長 古閑 宣仁

「身近な事案研究」と題するグループ研究会（5回開催予定）の意図は、私自身を含む大学監査室勤務職員が監査勤務を振り返った時に、大学の業務改善、不正防止に貢献した自身の足跡を振り返ることができる機会を作りたいという点にあります。これもあれも改善した、改善・改革の芽を出したとしても、時が過ぎればその全てがごくごく当たり前の事ではかないでしょう。認められず、褒めてもらえないような身近な小さな改善であっても、将来、後に続く人達に思い出話ができるような仕事、貢献をしておきたいとの気持ちからテーマに取り上げました。第1回目の今回は、身近でしかも日常的な事務処理事案である通勤手当、出張旅費、物品管理を取り上げ、監査の思考過程を念頭においた意見交換を通じて監査の視点・要領等を話し合ってもらいました。その狙いには、不具合等の発生要因を単に個人の問題として捉えるのではなく、組織の問題としても捉えていく発想を培っていただきたいということも含めたつもりです。

最初に「内部監査人に求められるもの（目的意識・取組み姿勢）」として、1 法人（大学）の益 2 組織の健全性を支えている自負心 3 実践・実行（動く）4 変化に気づく ことを述べた上で各事案を提示し、① 予想される監査上の問題点・懸案事項 ② 法人内外に及ぼす影響及び監査による期待効果 ③ 監査実施手順及び監査中に直面する可能性のある実務上の懸案事項 ④ 期待する監査結果及び改善等提言案 等の思考手順を念頭に各グループで話し合い、意見・着眼点等を紹介していただきました。環境等が異なる多くの大学からの参加者の意見等は、参加者に大いに参考になったはずですが、同時にグループ内での意見交換等を通じて話すことにも慣れてくるはずですが、

提示したいずれの事案においても、たった一片の情報、例えば、通勤手当では「新幹線通勤申請している」「自転車、バイクでの通勤姿を見た」、出張旅費では「自宅・友人宅等泊（宿泊費ゼロ円）がほしい」「旅費は受領したが、学会参加費は未払い」等を提示し、リスク（の有無）の想定、それに見合う監査手順を考える

着想の必要性を求めることから始めました。次回以降も、事案提示の前に事案に相応する一片の情報を提示して参加者の皆さんに、どんなリスクが潜んでいるかを問いかけるつもりです。

「通勤手当」では、転任してきた教員が新幹線通勤を申請してきた事案及び複数の通勤ルートを要する教職員の通勤を想定し、監査要領を話しあっていただきました。定期券（購入日、購入期間）、他の通勤手段、遠距離通勤が及ぼす教育（授業）・研究時間への影響の有無、現住居（転任の際の荷物の運送先）、構内への車両乗入申請等との整合性等、幾多の確認事項の洗い出しや、通勤ルートが複数ある場合の通勤手当は、経済性と合理性のいずれを優先すべきか話し合っていました。特に都市部での通勤に自己都合を認めると通勤ルートは無数になり無用な高額ルートが申請される可能性が生じます。基本は、申請ルートの継続利用の確認であり、その上で経済性を優先にすることが適当と考えています。通勤手当の監査では、想像以上に改善すべき状況に接するかもしれません。

「出張旅費」については、公的資金以外の研究費による出張を念頭に、領収書の提出を求めている場合に想定される事案を提示しました。中でも、定額支給制度をとっている大学の宿泊費や航空賃の場合は、無償宿泊や早割り活用事案により不要な出費（個人収入）がなされ

ていることとなります。旅費支給の確認には、支払いが証明できる書類の確認が基本であり、出張に関わる不正防止には領収書等の確認が基本となるでしょう。

「物品管理」については、神奈川大学監査室長 久米信行 氏に担当していただき、物品（薬品類等の消耗品を含む）の購入、使用・保管の確認だけでなく、売却・廃棄にも注意して監査をする必要があることが説明された上で、各管理台帳、使用簿の調査から始めて、実地監査において現物との整合（備品ラベル等の確認）、使用状況の確認の基本手順が説明されました。更に、実地監査で当該品が不明な場合や異なる規格品が納入されていた場合の監査対応や寄付等の贈与物品の管理についても説明が加えられました。最後に、物品管理の不具合は、管理母体（学部や研究所等）の組織構造や管理者意識にも要因があるので検証することも必要との所見がなされました。事案としては、パソコンの現物監査時に異なるパソコンが提示された場合及び年度末にも関わらず梱包されたまま放置された物品があった場合の対応について各グループ討議をしていただき、監査上の留意事項について意見交換がなされました。

上記のいずれの事案においても、組織管理が不正防止・抑止に大きな役割を果たしていることに気がつかなければなりません。

監査課題研究会議（9月）

日 程：平成25年9月12日（木）

場 所：龍谷大学 深草キャンパス

テーマ：『大学の監査における質的問題点』

—大学の価値向上に資する監査をいかに確立していくか—

(1) 「あるべき大学の情報公開と監査—イギリスの制度を参考にして」

講師：加藤 正治 氏（龍谷大学 経営学部教授）

(2) 「非営利組織体に対する監査の課題とその方向性

—大学に対する監査の意義についての再認識」

講師：藤岡 英治 氏（大阪産業大学 経営学部教授）

(3) 「大学監査の品質確保及び向上に向けて」

講師：大谷 智英 氏（新日本有限監査法人 パートナー 公認会計士）

「あるべき大学の情報公開と監査—イギリスの制度を参考にして」

龍谷大学 経営学部教授 加藤 正浩

イギリスでは、たとえば聖書に「光が世に来たのに、人々はその行いが悪いので、光よりも

闇の方を好んだ。それが、もう裁きになっている。悪を行う者は皆、光を憎み、その行いが明るみに出されるのを恐れて、光の方に来ないからである。しかし、真理を行う者は光の方に来る。その行いが神に導かれてなされたというこ

とが、明らかになるために。(ヨハネによる福音書 3 章)」とあり、女王陛下のクリスマスメッセージにも「わたしたち多くの者にとって、信仰というものは欠くことのできない重要なものとなっています。わたしにとって、キリストの御教えとわたし自身の神の御前における説明責任が、人生の舵取りをするための枠組みをもたらしてくれます。(The Queen's Christmas Message 2000)」とあるように、情報公開(Disclosure)をできる、説明責任(Accountability)を果たすということが健全性の証であるということが、文化的な基盤となっている。したがって、大学という組織も、株式会社などなみの情報公開と監査を行っている。たとえば、ロンドンにあるウェストミンスター大学(University of Westminster) (<http://www.westminster.ac.uk/>)では、損益計算書、貸借対照表、キャッシュ・フロー計算書はもちろんのこと、包括利益計算書(Statement of Total Recognised Gains and Losses)、コーポレート・ガバナンスおよび内部統制報告書(Statement of Corporate Governance and Internal controls)、理事者の責任に関する報告書(Statement of Governors' Responsibilities)、独立監査人報告書(Independent Auditors' Report)が一般に公開されている。財務諸表は基本的に企業会計によって作成されるものであるが、なぜ大学において企業会計が行われる必要があるのかといえば、それはけっして利益計算をする必要性があるからではなく、企業会計が費用対効果を測り、報告するものだからである。非営利組織においては、経済性(Economy)、効率性(Efficiency)、有効性(Effectiveness)、いわゆる3Eが求められるが、その測定と報告においても、企業会計が有効なのである。

イギリスにおいて特筆すべきなのは、大学の資金が高等教育機関資金委員会(Higher Education Funding Council for England) (<http://www.hefce.ac.uk/>)から交付されており、その委員会により、大学においてヴァリュー・フォー・マネー監査(Value for Money Auditing)に基づくヴァリュー・フォー・マネー年次報告書(Value for Money Audit Annual Reports)を公表することが推奨されていることである。

ヴァリュー・フォー・マネー監査(VFM 監査)とは、監査人が、強制的に、または任意に、財務諸表その他を検査することにより、組織が資源の利用において、3Eを満たすべく、適切な事業活動を行っているかについて確かめる監

査手法である。ただし、それは財務諸表監査のような批判的監査ではなく、建設的な監査であり、悪いVFMの事例を報告するのではなく、よいVFMを達成している体制の集約をするものである。しかも、現実離れしがちなトップ・ダウンアプローチによる報告はせず、各部署が、事業、企画の総合的目的・具体的目的・対象者の決定、進捗状況の確認、成果の報告、修正作業をどのように行っているかの検査の報告をし、また、重要な教訓を導き出しうる個別事例の報告を行う。支出の経済性よりも効率性を重視して、単により少なく支出されているかではなく、よい行政に関して支出が行われているか、あるいは大規模な支出が行われている恒常的事業に関して継続的な改善努力が行われているかに関して報告する。

ここに、日本の大学が見習うべき情報公開と監査の理想的な姿があると考えられる。

「大学監査の品質確保と向上に向けて」

新日本有限責任監査法人 パートナー 公認会計士
大谷 智英

監査を取り巻く環境も劇的に変化しました。2000年代初頭に生じたエンロン事件等は会計監査の流れを変えた事件でした。2008年には我が国でも日本版SOX法が成立し、近年発生した大型の粉飾決算への対応から「改正監査基準」「不正リスク対応基準」が今年度より適用開始となりました。このことは大学監査にも少なからず影響を与えられます。学校法人でも補助金不正問題に始まり、公的研究費の不正経理問題、私立学校法や学校法人会計基準の改正等がありました。学校経営の透明性を担保する十分な内部統制の構築が期待されると同時に、不正が厳しく評価される時代になったと言えます。

改正監査基準についてです。監査基準は公認会計士が遵守すべき監査の基準であり、全ての監査に適用される基準で学校法人監査も例外ではありません。改正基準では「監査人は、監査の各段階において、監査役等と協議する等適切な連携を図らなければならない」とあります。学校法人監査に置き換えて考えると監査役は監事であり、各段階とは少なくとも計画段階、実施段階、結果報告段階の3段階に区分できます。また、監査実施基準から監査人は不正を識別し又は不正が存在する可能性があることを示す情報を入手した場合は、これら事項を速やかに理事者や監事に報告することが求められ、これが監事との連携について定めた根拠にな

っています。

不正リスク対応基準についてです。この基準は一般に公正妥当な監査の基準を構成しますが、その適用範囲は上場企業の監査に限定されました。その内容は公認会計士に対し①職業的懐疑心の強調、②不正リスクに対応した監査の実施、③不正リスクに対応した監査事務所の品質管理体制を求めたものですが、大学関係者においても基準成立の社会的背景を十分考慮する必要があります。基準の検討経緯からもわかる通り、上場会社に適用範囲を限定したのはいわば妥協の産物であって広範囲な利用者が存在するのはむしろ大学とも言え、社会は制度の範囲を意識することなく不正リスク対応基準レベルの対応を期待することが考えられます（特に不正等が顕在化した後はそうかもしれません）。③の不正リスクに対応した品質管理体制が求められる監査法人では、社会への説明責任を果たすため学校法人監査においても当該基準を念頭においた品質管理を基本として監査に臨むことが考えられます。

学校法人監査の方向性を考えた時、監事と会計監査人の連携は情報交換やリスク認識を共

有し双方の監査を効率化する意味で大変有益です。監事は会計監査人の専門的知識を利用でき、リスク評価に関する情報や監査上の発見事項等が入手できます。監事業務の効率化にも寄与します。残念ながら会計監査人と監事の連携について私立学校法上の規定はなく当面制度化の期待は持てません。社会からの期待に応えるため、制度の枠を超え連携の必要性を訴え実行していくことが重要です。これを機に各々の立場から理事者に社会の期待に応じた大学監査の必要性を訴えていく必要があります。

我々大学監査に関わる者に必要なこと、それは外部環境の変化に敏感であると同時に監査業務への強い意欲と信念を持ち続けることです。知識として三様監査の重要性を知ることと実行できることは別です。三様監査を有効に機能させるため各々の立場で必要性を訴え実行していくことが重要です。また、周辺会計等を含めた法人グループ全体を理解しリスクの所在を把握、評価し各法人に合った内部統制が整備、運用されるよう支援していくことも我々の役割と考えます。

監査課題研究会議（9月）

日 程：平成25年9月19日（木）

場 所：東京理科大学 森戸記念館

テーマ：『監査は大学の価値向上にどうかかわるか』

（1）「教育研究活動の社会的信頼を高めるための財務戦略」

講師：伊藤 嘉基 氏（永和監査法人 代表社員）

（2）「戦略計画を軸とした大学経営における教学監査の役割

—米国流企業経営における業務監査の役割を参考として」

講師：工藤 一彦 氏（東京電機大学 特別専任教授）

教育研究活動の社会的信頼を高めるための財務戦略

永和監査法人 代表社員 伊藤 嘉基

1. 社会的信頼を高めるための財務戦略

教育研究活動の社会的信頼を高めるため、法人の財務についての戦略が必要である。財務状況の把握と今後の戦略を明確にし、健全かつ安定的な財務を実現しなければならない。長期的視点に立ち、整った環境での教育研究活動は、社会的な信頼につながる。我々は財務面から経営状況を把握し、必要があれば経営改善計画の策定と実施管理を行わなければならない。そして、財務内容を積極的に公開し、学生や教職員

のみならず、広く利害関係者に対して大学の内容を説明していく努力が必要である。

法人の財務には補助金という公金が投入されているため、元本割れのリスクを抱える運用は不適切である。長期安定的な運用方針を厳守することが必要であり、金額の多寡によらず元本割れリスクのある商品を購入してはならない。財務に関しては、資金流用などの不正を防止する体制構築も重要である。科学研究費などの競争的資金の流用など、財務的な不正が起こることはあってはならない。競争的資金の流用は、金額の多寡によらず重大な不正である。資金流用が発生すると、教育研究活動の社会的信頼を

著しく損なうこととなる。財務戦略の一環として、不正の起こらない管理体制を構築することが重要である。

これらを実現するため、監事、内部監査人及び会計監査人が連携して監査を効果的なものに行かなければならない。各監査人の連携を強化して、監査制度を充実させる必要がある。なお、財務を健全かつ安定的なものにするため、寄付金に関する税制を整備し、寄付の総額を増やしていく努力も必要である。日本における寄付の総額は欧米に比べて著しく低い。寄付を集めることによって日本の寄付文化を醸成していくという気概をもって寄付の募集に臨みたい。

2. 会計基準の改正と財務に与える影響

(1) 帰属収支差額の明示

平成25年4月に学校法人会計基準が改正された。この改正によって、事業活動収支計算書において「基本金組入前当年度収支差額」が明示されることとなる。今後、マスメディアによる学校法人評価の基準として「基本金組入前当年度収支差額」が用いられる可能性がある。当該数値が業績評価の指標と扱われていく可能性が高い。大学の価値や業績は「基本金組入前当年度収支差額」で評価されるべきではないが、財務の健全さを示す指標としてこの数値が注目されることとなる。教育研究の社会的信頼を確保するため、長期安定的に「基本金組入前当年度収支差額」が計上される体制を実現しておきたい。

(2) 有価証券の時価情報の注記拡大

有価証券の時価情報の注記内容が拡充された。学校法人は、これまで以上に安全かつ確実な運用を心掛ける必要がある。なお、時価が著しく下落した場合の強制評価減の必要性が強調されている。補助金を受けている学校法人にとって、元本割れリスクのある運用は当然に不適切である。平成27年度からの新会計基準の適用前に、運用方針の再確認と運用財産の慎重な見直しが必要である。

(3) 学校法人間取引についての注記

学校法人間の財務取引の注記が必要とされた。一つのグループを構成する学校法人間の取引（貸付け、債務保証等）は注記が必要となった。学校法人間の財務取引の有無を確認し、有る場合には、その必要性和取引条件の妥当性を慎重に吟味する必要がある。学校法人間の財務

取引については、その内容が不明瞭ととらえられる可能性があるため、解消することを選択肢の一つとして新基準の適用に備えなければならない。

戦略計画を軸とした大学経営における教学監査の役割

－米国流企業経営における業務監査の役割を参考として－

東京電機大学 特別専任教授 工藤 一彦

本協会が策定してきた教学監査基準は、教学諸活動が、大学が設定した戦略計画達成のために合理的に運用され、その達成に寄与していること、の点検・評価を目的としている。

大学において、このような目的を持った教学監査は目新しいものであり、大学経営におけるその役割・位置づけが必ずしも理解されていないのが現状である。

そこで本報では、大学の将来的な健全性確保・価値向上のための戦略計画の立案・運用・達成に教学監査が必須であることを認識いただくために、大学よりシビアな競争にさらされている企業における戦略計画の構築・運用・達成の状況について考察した。

企業における戦略的経営では戦略計画の構築と達成を軸とした、下記のような経営のPDCAサイクルの構築とその適切な運用が必須である。

1. **P l a n** : 社内外の環境を調査・分析し、取るべき選択肢を決め、経営の方向性と目標値を設定し、その実現法を検討し、全社でこれを戦略計画として共有する。
2. **D o** : この戦略計画を各部署の目標としてブレイクダウンし、これを実施。
3. **C h e c k** : 定期的に戦略計画の進行状況をチェック
4. **A c t** : 計画からのずれの原因を調べ、「より利益が出て実現性の高い戦略計画」に改善する。

有効な戦略計画の構築と達成には、上記のPDCAサイクル実施のための有能な組織と人材が必須である。米国の企業では、現状よりもっと利益を上げるための戦略計画の策定・運用・達成が、トップの直轄部門である業務監査チームの全社的監査とコンサルテーションによる支援によって実現され、経営トップはこれらの業務監査チームが定期的に提出する、自社の成長の機会（シーズ）と商機（チャンス）、潜在的リスク、不具合の芽、組織の問題点、等

に関するマネジメントレポートを基に、取るべき選択肢とそれらの間の優先順位を決定し、資源配分を行なっている。

欧米企業で言う内部監査には下記の3つの領域がある。

1. 会計監査
2. 内部統制：内部統制(統制とリスク管理)と法令順守(コンプライアンス)
3. 業務監査：業務の効率化や生産性の向上などについて、現場の業務を監査し、改革や改善を支援する監査。事業の収益性、実務プロセスの流れ、戦略を見て、必要に応じてコンサルティングを実施。

1. と 2. は「ルールが守られているかどうか」を問題とし、3. は「どうすればもっと儲かるようにできるか」を問題とする。3. の業務監査は、組織の規模が拡大し、各部署が自律的に運営されるようになると、経営者は最前線で何が起きているのかを把握することが困難になるため、業務監査チームが現場を隈なく回り、利益を出し企業価値を高める上でベストな戦略が講じられているか、現場はどのような問題に直面し、それに対する解決策をもっているのか、などを調べ、本社経営陣に報告する必要が出てきて、これに対処するものである。

このような業務監査(コンサルテーションを

含む)の企業経営に果たす役割は、大学においては、将来にわたっての健全性確保と価値の向上のための戦略計画の構築・運用・達成に寄与する教学監査の役割とまったく重なる物である。

大学で戦略的経営を実施するためには、大学の経営幹部を支援する上記のような業務監査とコンサルティングの機能を果たす部署が必須である。このような機能は大学においては、IR、内部監査と教学監査で構成される。IR部署は、大学の外部環境と自大学の現状の把握・分析、戦略計画の策定支援、戦略計画の全学での推進支援、を実施し、内部監査、教学監査によって戦略計画の進捗状況と問題点の定期的なチェックと問題点摘出を実施し、IR部署がその結果による改善計画の策定と改善実施支援を実施することになる。

これらIRと内部・教学監査の整備を行なうことにより、大学が成長するための方策とその最適実施時期の発見、大学の不具合の芽の早期(実害の出る前)発見、真の問題のオンタイムな把握、と抜本的解決策を提示することができ、大学の健全性を確保し、発展をはかることができる。

内部監査研究会議(9月)

日 程：平成25年9月27日(金)

場 所：東京理科大学 森戸記念館

テーマ：『大学における内部監査画取り組む課題は何か』

- (1)「公的研究費の管理・監査に関する取り組み」

講師：坂野 豊和 氏(文部科学省研究振興局研究振興企画課競争資金調整室)

- (2)「第2回 身近な事例研究で身につく大学内部監査の実践テクニックの基本」

講師：古閑 宣仁 氏(東京理科大学 監査室長)

第2回 身近な事例研究で身につく

「大学内部監査の実践テクニックの基本」

東京理科大学 監査室長 古閑 宣仁

身近な事例研究と題する研究会議での第1回グループ研究会では、通勤手当、出張旅費、物品管理を取り上げ、一片の情報から想定されるリスク、それに見合う監査手順等を考えながら事案を基にグループで監査の視点、手法や問題点、改善提案等について意見交換していただきました。今回は、アルバイト、退職前教員の物品管理、図書の管理の監査事案を取り上げ、

前回同様にグループでの意見交換等結果を参加者に紹介してもらいました。事例研究を通じて、不具合事案等の発生要因は単に個人にあるだけではなく、組織にもあることに気づいていただければと思っています。

事例説明、グループ討議前に、「内部監査人に求められる(国益に繋がる大きな視点と自身の規範に係る)もの」として、1 法人(大学)の益を守る。2 組織の健全性を支えているという自負を持つ。3 実践・実行する(動く)。4 気づく。ことがあると前回同様述べました。

そして、特に変化する情勢、環境、事象から何かを気づく、感じる事が監査業務に着手する上では必要と強調させていただいた上で各事案を提示し、① 予想される監査上の問題点・懸案事項 ② 法人内外に及ぼす影響及び監査による期待効果 ③ 監査実施手順及び監査中に直面する可能性のある実務上の懸案事項 ④ 期待する監査結果及び改善等提言案等の思考過程を念頭に各グループで話し合い、意見や着眼点等を紹介していただきました。環境等が異なる多くの大学の参加者意見等は、大いに参考になったはずですし、グループ内での意見交換を通じて話すことにも慣れてきたことと思います。事案の説明・提示の概要は、次のとおりです。

「アルバイト」では、まず、「自宅でのアルバイトを認める」「アルバイト代金請求が数ヶ月分まとめて請求されていた」「研究室総員のアルバイト代が同額」等の情報から、どのような状況・リスクが想定されるかを問うことから始め、その後、前述した情報を絡めた留学生を含むアルバイト事案を提示して、意見交換等をしていただきました。この中では、恒常的な教員の補佐作業や院生等自身の論文作成（学業・生活支援？）がアルバイトとして認められるか？また、時間管理態勢の確認要領やアルバイト代を利用した研究室の共益金（裏金）作りを説明し、監査要領を考えていただきました。生活支援を必要とする（留）学生が所属する研究室でのアルバイト事案は、建前と現実の狭間で指摘に躊躇する事案を取り上げてみました。それでも、学生を巻き込む場合には、社会に行く個人の将来への期待を取り違えた形の監査結果とすることのないようにしなければと思います。

「退職前教員の物品管理」では、退職年度1～2年前からの研究費執行の推移に関心を持つ必要があるとする事案を提示しました。特に研究費の繰り越しが認められている場合には、いつか必要との理由で繰り越され積み上げられてきた相当額の研究費が、「急に海外出張、視察が」「電子機器類等（消耗品）の故障、紛

失、劣化が」等の理由により退職時には見事にゼロ円となっている事案は、あながち特別な事案とは言えないかも知れません。

更に、自宅での研究継続を理由に、パソコン、コピー機、デジタルカメラ・ビデオ等多数の電子機器類を購入して退職する（持ち帰る）事案、資料収集との名目で海外出張（家族同伴、家族旅費は個人負担）する事案を提示して、退職直前の教員に対する監査の必要性を認識していただきました。但し、退職当日までは所属教員であることから研究を理由に物買い等を要求された場合に、事務担当がそれを拒否できる正当な理由を見つけることはなかなか困難かも知れません。それでも退職直前の物品購入等については、活用の見通し、購入できなかった場合の影響を確認するとともに、消耗品であっても繰り返し使用可能な物品については、当該教員退職後、大学で活用する策を立てることが必要でしょう。退職土産のつもりで自宅へ持ち帰る方は、意外に多いかも知れません。但し、処分を要する物もありその仕分けは必要でしょう。

「図書の管理」では、まず、図書の未返却、研究室保管図書の蔵書点検の必要性、図書館の防犯対策、退職時の研究室図書の処分、図書館不要図書の売却等に関する一片の情報から、その状況やリスクを思い描いていただきました。提示事案として、相当数の図書を未返却のまま退職した教員に対する監査をどのようにすべきかについて、教員倫理観、管理職員の対応を念頭に、図書資産の管理、関連規程等の他、既に退職した教員への返却要求（現品、現金）等を参考に説明した後、寄付を受けた図書の紛失事案を取り上げ、図書資産の管理態勢、寄付者への対応を中心に、法人にもたらす影響等を話し合っていました。寄付を受けた図書の紛失は、仮に学術的に重要な紛失図書が含まれていなかったにしても単なる図書管理の杜撰さだけで済ませられる問題ではありません。

最後に一言付け加えました。内部監査人には、「常に環境の変化に対応していくこと」も求められると。

監査課題研究会議（10月）

日 程：平成25年10月22日（火）

場 所：東京理科大学 森戸記念館

テーマ：『大学監査のあり方とその課題』

（1）「大学監査の在り方と充実・強化」

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）

講師：大熊 俊也 氏（新日本有限責任監査法人 シニア）

（2）「未来のある監査を目指して」

講師：島田 裕次 氏（東洋大学 総合情報学部教授）

「未来のある大学監査をめざして」

東洋大学 総合情報学部教授 島田 裕次

<はじめに>

大学の内部監査は、今後大きく発展が期待されている内部監査の分野だといえる。近年の内部監査では、ガバナンス・プロセスやリスクマネジメントを点検・評価し、経営に役立つ監査を目指しているが、その中で IT を活用していくための仕組み（IT ガバナンス）を監査する IT 監査の役割が増大している。

<未来のある大学監査とは>

未来のある大学監査は、「大学経営の未来」と「大学監査の未来」の二つに分けて考えることができる。「大学経営の未来」を実現するためには、IT が不可欠であり、大学経営の発展のためには、IT を利活用するための仕組みやプロセスである「IT ガバナンス」の構築が必要になる。一方、大学監査には、大学の経営管理や業務管理が将来を見据えて適切に実施されているかどうかを点検・評価することが求められる。つまり、IT（ガバナンス）を点検・評価することによって、大学経営の未来を支える、という役割を担うことになる。

このような視点で、大学監査を考えると、以下のような論点が重要になる。

<論点1：IT ガバナンスは、学校法人の目標達成のために IT を活用するための仕組み>

まず、監査対象となる IT ガバナンスの意味を理解する必要がある。IT ガバナンスは、組織体の目標達成のために IT を活用する仕組みやプロセスと定義できる。つまり、大学の役割である研究・教育・社会貢献などの目的を達成するために、IT を有効に活用するための体制、方針、戦略、開発・運用ルールなどの仕組みやプロセスのことである。IT 人材の育成や、ユーザ向けのサポートデスクなどの体制も当然の

ことながら含まれる。

<論点2：IT ガバナンスには、2つの側面がある>

IT ガバナンスには、IT 投資・運用案件をガバナンスするという視点（IT をガバナンスする視点）と、IT を利用して大学のガバナンスを向上させるという視点（データチェックやデータ分析による管理の向上という視点）の2つの視点に整理できる。内部監査を実施する際には、この2つの視点から監査を実施しないと、監査目的や項目等を適切に設定することができない。

<論点3：IT を対象にしたガバナンスで IT 投資・コストの最適化を推進する>

システム開発、システム運用・保守、学内ネットワークの構築などの IT 案件を適切に管理する仕組みがあれば、重複投資や過大投資の発生を抑制することが可能になる。また、曖昧な要件定義による開発コストの増大や、不十分な委託契約による開発責任や費用負担などを巡るトラブルの発生を提言することができる。このような視点から監査を実施すれば、大学経営の未来にとって有益な監査を実施することができる。

<論点4：IT によるガバナンスで業務を改善する>

IT を活用すれば、業務プロセスを間然することが可能になる。手作業による入力をシステム化することによって、効率化を促進することができる。ウォークスルーという、業務プロセスを把握し、問題点を把握する監査手法があるが、この際に、手作業で行われている部分がないか、業務処理のボトルネックがないか、という視点で点検・評価すれば、業務改善につながる指摘や改善提言を行うことができる。

<論点5：準拠性監査から有効性・効率性の監査へ>

以上のような監査を実施するためには、規程やマニュアルに従って業務処理を実施しているかという準拠性の監査だけでは不十分である。規定やルール通り業務が実施されていない場合には、規程やルールが現実に適合していないことが原因かもしれない。また、規程やルール通り業務が実施されていても、学生・教職員等にとって、もっと喜ばれ役立つ業務の進め方や、もっと効率の良い進め方があるかもしれない。内部監査人は、このように有効性や効率性の視点から各種業務を点検・評価する視点をもたなければならない。

<論点6：“過去志向”から“未来志向”の監査へ>

監査という仕事は、ややもすると現在・過去を点検・評価する仕事だと思われがちである。大学経営の未来に役立つ監査を目指すために

は、未来を見つめた監査、つまり“未来志向”の監査を目指すことが求められる。つまり、5年後、10年後を見据えた監査である。未来志向の監査を実施する場合には、当然のことながら建学理念、長期戦略を理解したうえで、それを実現するための経営管理体制や業務管理体制があるかどうか、アクションプランが策定され実施されているか、外部環境の変化（少子高齢化、産業構造の変化、海外動向など）に対応しているか、などの視点から監査を実施する必要がある。

<おわりに>

未来のある大学監査を実践するためには、大学における内部監査人（内部監査部門）のスキルアップが必要不可欠である。内部監査には、外部監査と異なって様々な視点から監査を実施することが求められていることを忘れずに、日々研鑽に努めることが重要である。

監査課題研究会議（10月）

日 程：平成25年10月31日（木）

場 所：東京理科大学 神楽坂キャンパス

テーマ：『戦略的大学経営の構築に大学監査はどのようにかわるか』

（1）「大学における内部監査の課題」

講師：星野 雄滋 氏（有限責任監査法人トーマツ パートナー）

（2）「大学の成長を支える IR・内部監査・教学監査」

講師：工藤 一彦 氏（東京電機大学 特別専任教授）

内部監査研究会議（11月）

日 程：平成25年11月13日（水）

場 所：東京理科大学 森戸記念館

テーマ：『大学における内部監査にかかわる課題にどのように取り組むか』

（1）「公的研究費並びに補助金の管理・監査に関する会計検査院の視点」

講師：皆川 勇一 氏（会計検査院 文部科学検査第1課 文部科学統括検査室室長）

（2）「第3回 身近な事例研究で身につく大学内部監査の実践テクニックの基本」

講師：古閑 宣仁 氏（東京理科大学 監査室長）

第3回 身近な事案研究で身につく

「大学内部監査の実践テクニックの基本」

東京理科大学 監査室長 古閑 宣仁

身近な事案研究と題する研究会議でのグループ研究会は、第3回目を迎えた。第1回目は、通勤手当、出張旅費、物品管理を、第2回目は、アルバイト、退職前教員の物品管理、図書の管

理の監査事案を取り上げた。そして今回は、検収制度、寄付受け物品、大学校内の安全管理を取り上げ、第1回、2回同様に、提示事案を基に監査の思考過程を念頭においたグループでの意見交換を通じて監査の視点・要領等を検討してもらった。そのねらいの中には、不具合事案等の発生要因を単に個人の問題として捉え

るのではなく、組織の問題としても捉えていく発想を培っていただきたいということも含めた。

事案説明、グループ討議前の導入として「内部監査人に求められるもの」は、1 法人（大学）の益を守ること。2 組織の健全性を支えているという自負を持つこと。3 実践・実行する（動く）こと。4 そのためには、「気づく」こと。を述べた。中でも、特に変化する情勢、環境、事象から何かを気づくこと、感じる事が監査業務に着手する上では必要となると強調させていただいた。その上で、各事案を説明・提示して、何をどのように監査し、提言していくことが必要かについて話し合い、発表していただいた。環境が異なる多数の大学からの参加者の意見等は大いに参考になったものと思う。

事案の説明・提示の概要は、次のとおり。

「検収制度」においては、検収済み物品（同一物品）を何度も繰り返して検収場に持ち込み検収をスルーする事案を想定して、検収態勢の問題点をどのような場面、状況から感じるかを考えていただいた。検収記録は言うまでも無く、検収済み物品か否かをどのようにして見分けるか、同一物品を保管能力以上に多量に一度に購入しつつも納品は数回に分けて持ち込み検収を受ける要領等、検収制度を逆手に取る不正事案を想定して検収の意義、制度のあるべき態勢、更には検収済み物品の研究室等での納品確認の必要性等について考えていただいた。研修制度は牽制制度としては有効な体制だが、監査担

当者としてはその体制整備をもって、検収体制完了と過信してはならないことは認識しておく必要がある。

「寄付受け物品」については、高名な芸術家等や海外を含む他大学及び卒業生、父兄等から寄付された絵画や彫刻、書（道）等の美術品や図書類の管理態勢（展示・保管・記録、未登録・紛失・損傷等）について、高額価値が認められる絵画の保管の不備、杜撰な管理による亡失した寄付図書の例を取り上げて、不適切な管理事案が発生した場合に大学が受ける可能性のある影響を念頭においた監査の関わり方について意見交換していただいた。寄付行為は、私立大学の根幹を流れる思想でもあり、価値の有無・高低を問わずこれらの管理体制の不備は大学の信頼性を大きく揺るがしかねないことを認識しなければならない。

「大学構内の安全管理」（国賓等のVIP訪問の際の管理を除く。）については、校内の安全管理に監査はどのような視点・観点から望んだらよいのかをテーマに、警備員に期待する事項・任務、常駐警備と委託・巡回警備、監視カメラや出入り管理システムと警備員巡回コース・所要時間を取り上げて、施設設備のシステム化（監視カメラ設置等のセキュリティ強化）に伴い警備要領（契約）の変更はありうるかを投げかけて、安全（危機管理）と警備コストについて監査視点から意見交換していただいた。

そして、最後に一言付け加えた。

内部監査人には、「常に環境の変化に対応していくこと」が求められると。

監査課題研究会議（11月）

日 程：平成25年11月26日（火）

場 所：東京理科大学 森戸記念館

テーマ：『大学ガバナンス向上への内部監査の効果』

(1) 「不正リスク評価の意義と取り組み事例」

講師：森谷 博之 氏（有限責任監査法人トーマツ シニアマネージャー）

(2) 「大学監査の原点を考えるーガバナンスの向上に向けて」

講師：島田 裕次 氏（東洋大学 総合情報学部教授）

不正リスク評価の意義と取り組み事例

有限責任監査法人トーマツ シニアマネージャー

森谷 博之

近年、研究費の不適切な使用や、論文の捏造、ハラスメント行為など、大学における不祥事を見聞きする機会が多い。不祥事は、大学の評判

を落とすことにつながり、国などとの関係の悪化にもつながりかねず、大学経営にとって深刻な傷跡を残すものである。不祥事を一例とするリスクへの対策の巧拙が大学の浮沈に大きな影響を与えているといえよう。

リスクへの対策とは、端的に言えば、存在す

るリスクを洗い出し、重要性を設定し、それに
応じた管理方法を決めて実行するという一連
のリスクコントロールプロセスのことである。
リスクコントロールは、次の5つの要素からな
る。まず、組織を取り巻くリスクを洗い出し重
要性に応じた対応策を検討する【リスク評価】
要素がある。次に、リスク対応策を実行する【統
制活動】要素。そして、これらの要素が実効的
であるための【情報と伝達】要素。また上記各
要素が適切に遂行されることを確認するため
の【モニタリング活動】要素も欠かせない。そ
して、最も重要な要素が【統制環境】要素で
ある。この要素は、組織風土やそれを作り出す
ガバナンスや人事制度の在り方など、リスク対
策を実行足らしめる基盤となる要素である。こ
れらの5要素を踏まえたリスクコントロールプ
ロセスを構築することによって、大学は始めて、
取り巻くリスクに対する組織的な対応が可能
になる。

リスクコントロールプロセスの世界標準と
もいえる COSO Internal Control Integrated
Framework 2013 によれば、リスクコントロール
が有効といえるためには、不正リスクへの適切
な評価が不可欠な要素とされる。これは、不正
はつねに組織目標の達成を阻害する要因であ
って、不正リスクを考慮しないリスクコント
ロールはありえない、という立場と考えられる。
不正リスク評価の一例を示すと、これまで大学
で発生した不正手口に詳しい人たちが集まり、
自大学で将来狙われやすい不正対象は何かを
検討したり、その対象への現在の管理状況をチ
ェックしたりすることである。ただし、この方
法は不正手口に詳しい人たちが知らないない
想像できない不正に対しなんら対策が打て
ないという弱点がある。また想像できたとし
ても、思い込みによってリスクが過小評価さ
れることが少なくなく、限界がある。

そこで考えられる代替的な評価手法は、全役
職員から不正が生じやすい土壌の有無を情報
収集を求める方法である。この方法は、組織や
上司への不満の程度や、俗に言うたこつぼ文
化の程度を、役職員に対する数十問程度のアン
ケートに答えてもらうことによって、測定する
という手法である。たとえば組織への不満がた
まっている部署では、不満の捌け口として従業
員の身の回りの資産の横領や不正利用が生じ
やすい。組織の凝集性が高いいわゆるたこつ
ぼ文化が存在する組織では、組織外部、たと
えば国に対する報告を実態より良く見せる
という虚

偽報告を行いやすい。

この方法の効果をさらに上げるためには、ア
ンケートの中に不正の兆候の有無（例えば理
由の良くわからない残業をする人の有無）に
関する質問を盛り込むことである。たとえ
ば組織への不満がたまっている組織におい
て理由の良くわからない残業が多い人がい
ると指摘がある場合、同僚が帰宅した後に
周囲の資産への横領なり不正利用なりを行
っている可能性が高い、といった具合であ
る。

この手法は、一部の人の思い込みによっ
て不正リスクを評価するのではなく、組織
構成員全員が実際に感じている組織風土
や不正の兆候を定量化する点において客
観性が高く、現実的である。また、ウェブ
や紙面でのアンケート形式であることか
ら、回答する側の負荷も軽微なものである、
という特徴がある。

このような手法は、不正リスク評価の一
例に過ぎないが、不正リスク評価を行う際
には効果的でありながら大変に効率的な手
法である。リスクコントロールの巧拙が大
学の浮沈に重要な影響を持つとするなら
ば、リスクコントロールに欠かせないファ
クターである不正リスク評価において、
ぜひご活用いただきたいものである。

「大学監査の原点を考えるーガバナンスの 向上に向けてー」

東洋大学 総合情報学部教授 島田 裕次

近年、大学における不祥事が発生し、内
部監査の重要性が叫ばれている。不祥事
は、大学に限らず企業においても様々
なものが発生しており、それに適切
に対応していくことが不可欠にな
っている。不祥事が発生すると、第
三者委員会が設置され、内部監査
、内部統制、ガバナンスの強化が
提言される。内部監査には、不祥
事が発生しないように業務の仕組
みやプロセスを監査し、必要な
指摘や改善提言を行うことも求め
られるが、不正防止だけが内部監
査の役割なのだろうか。

大学では、以下の点を認識したう
えで、内部監査を実践することが重
要である。

<論点1>内部監査と外部監査では、
目的が大きく異なる

国際的な内部監査人の団体である
IIA（内部監査人協会）では、「内
部監査は、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お

よ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。」（出所：IIA『専門職的実施の国際フレームワーク（The International Professional Practices Framework（IPPF）2013年版）』2013年5月31日の「内部監査の定義」と定義し、組織体の目標達成への貢献が監査の目的とされている。

これに対して、公認会計士法（第1条）では、「公認会計士は、監査及び会計の専門家として、独立した立場において、財務書類その他の財務に関する情報の信頼性を確保することにより、会社等の公正な事業活動、投資者及び債権者の保護等を図り、もって国民経済の健全な発展に寄与することを使命とする。」と規定されている。また、私学振興助成法（第14条3項）では、学校法人が作成した貸借対照表、収支計算書その他の財務計算に関する書類について、公認会計士又は監査法人の監査報告書の添付が求められている。このように外部監査（公認会計士監査）では、財務報告の信頼性の確保が監査の目的となっている。（企業の場合には、会社法、金融商品取引法で公認会計士・監査法人（会計監査人）による監査が定められている）

この他に、学校法人では、私立学校法（第37条第3項）で、監事監査を実施することが定められている。監事には、学校法人の業務や財産の状況を監査することなどが求められている。

（企業の場合には、会社法で監査役監査が定められている。）

内部監査、外部監査（公認会計士監査）及び監事監査の3つの監査は、企業における内部監査、外部監査（公認会計士監査）、監査役監査（まとめて「三様監査」）に相当する者と言える。

監査の目的が異なれば当然のことながら、監査のアプローチも異なることに注意する必要がある。つまり、大学の内部監査では、大学の目標達成に役立つ指定や改善提言を行うようにする必要があり、それを意識した監査を実践することが重要である。

<論点2>内部監査基準を再認識する

内部監査を実施する際には、当然のことながら内部監査基準に従って監査を実施することが求められる、大学の内部監査では、大学の内部監査の基準である「大学の内部監査基準」に従って監査を実施する必要がある。また、内部監査人の基準である一般社団法人日本内部監

査協会の「内部監査基準」やIIAの「専門職的実施の国際フレームワーク」（International Professional Practices Framework：IPPF）を参照する必要がある。

これらの基準では、内部監査の目的、監査人の独立性・客観性、監査の手順などが定められており、基本的には大きな違いはない。企業では、取締役会、経営者、監査役（監査委員会）との関係が定められているが、大学の場合には、理事会、理事長、監事との関係になる点が異なる。

<論点3>リスクアプローチはなぜ必要か？

リスクアプローチという言葉は広く普及しているが、リスクアプローチは、監査対象領域を選定するために用いられる手法である。内部監査のリソース（要員数、スキル、監査ツール等）には制約があるので、限られた内部監査リソースを効果的・効率的に活用するために、リスクの高い領域から監査を実施するという方法である。

リスクアプローチでは、リスクの洗い出しを適切に行うこと、リスク評価（影響度と発生可能性）を適切に行うことがポイントである。リスクの把握やリスク評価に誤りがあると、重要なリスクが監査対象から外れることがあるからである。

<論点4>なぜサンプリングを行うのか？

監査では、全ての書類や伝票などを調べることは、監査要員数や監査機関の制約から難しい。そこで、一定の件数をサンプリングして調査することになる。サンプリングは、定められた手続どおりに業務が実施されているかどうかを確かめる際に有効な監査技法であり、外部監査や内部監査で広く採用されている監査技法である。企業では、金融商品取引法で定められている内部統制の有効性評価でも、整備された統制の実施状況を確認するときにもサンプリングが用いられている。

サンプリングは、準拠性監査の際には、効率的で有効な監査技法である。しかし、業務改善を目指した監査を実施する場合には、サンプリングではなく、一定期間の書類や帳票を全て精査した方が有効な場合がある。監査の目的に応じて、適切な監査技法を選択する能力が内部監査人に求められている。

<論点5>不正調査と内部監査は別物である

監査は、不正の発見を目的として実施しているわけではない。経営改善や業務改善に資することを目的としていることを<論点1>で説明したとおりである。内部監査は、組織体のリスクマネジメントや内部統制などの状況について、一定の基準（金数・金額などの重要度）で幅広く点検・評価するものである。

これに対して、不正調査では、不正の発生しそうな領域（金銭や、切手・収入印紙・商品券等の現金等価物、換金性の高い物品）に絞って調査を実施する方が採られることもある。このように、不正調査と内部監査ではアプローチが異なる点を十分理解しておくことが内部監査人のにとって必要である。

<論点6> 監査視点をどのように設定するか？

監査での着眼点は、経営に資する監査を実施する上で、重要な課題である。例えば、会計監査では、法令、規程、マニュアル通りに会計処理が行われているかどうかを確かめることが多いが、この他に、作成された会計資料が大学経営に役立っているかどうか、管理者や担当者が会計情報（予算や原価情報など）を活用しているかどうかという見方もできる。さらに、担当者数と処理件数（学生数、支払件数等）の推移分析を行って、効率的に業務処理が行われているかどうかという視点で監査することもできる。

このように規程やマニュアルを遵守して業務を行っているという視点だけではなく、有効活用や効率性など様々な視点から監査することが必要になる。監査視点の巧拙で監査の結果も異なるということを認識したうえで、大学監査の改革・改善に取り組むことが重要である。

以上の述べてきたように、内部監査では、建学精神を踏まえたうえで、大学の経営目的（研究・教育・社会貢献等）の達成に寄与するように、問題点を指摘し必要な改善提言を行うことが重要である大学の内部監査とは何か、何のために我々は内部監査を実施するのかを常に考えて、内部監査の向上に努めていく必要がある。

最後に、こうした監査を実践できるようにするためには、大学の内部監査人のスキルアップが欠かせない。人事異動の結果、内部監査を担当されるようになった方も少なくないと思われるが、内部監査は、学校法人全体の状況を把握できる唯一と言ってもよい仕事である。経営的な視点はもちろん、管理者、職員、教員の視点など、多様な視点から学校法人のことを把握できる仕事である。大学の内部監査を実践するためには、会計だけではなく、人事、学務・教務、管財、入試、卒業生管理など幅広い知識を身につけるように研鑽すること、他大学や企業人との情報交換などを通じて幅広い知識を身につけ、スキルアップを図ることが大切である。以上

内部監査研究会議（12月）

日 程：平成25年12月2日（月）

場 所：東京理科大学 森戸記念館

テーマ：『広がりを見せる大学内部監査の課題にどのように取り組むか』

（1）「大学の産学連携活動の評価」

講師：佐藤 文一 氏（経済産業省 大学連携推進課長）

（2）「第4回 身近な事例研究で身につく大学内部監査の実践テクニックの基本」

講師：古閑 宣仁 氏（東京理科大学 監査室長）

大学の産学連携活動の評価

経済産業省大学 連携推進課長 佐藤 文一
はじめに

「大学等技術移転促進法」が施行されてから15年、国立大学が法人化されてから10年、この間、大学の活動は大きく変革を遂げてきている。特に、大きな進展があったのは、産学連携活動であろう。

1. これまでの産学連携

ここ10年の間に産学連携で共同研究に使われた費用、共同研究などから出てきた大学の特許の数は、それぞれ、約2,900億円、約73,000件となっている。大学での研究開発を起点として、材料分野、IT分野、医療分野など様々な分野で画期的な製品・サービスが生み出され、イノベーションの創出に大きく貢献してきて

いる。

収益面で見ても、主要な大学において、外部資金による共同・受託研究や特許料収入が、一定の割合を占めるに至っている。外部から資金を調達し、それに見合った成果を生み出し、その成果を次の新しい展開につなげていくといった一連の活動が、大学の中でもますます重要になってきている。

また、平成 18 年の教育基本法の改正に伴い、大学の役割として、教育、研究に加えて、社会貢献が謳われた。産学連携活動は、直接的に社会貢献につながる活動であり、大学が社会からの期待に応えていく際に、中心的に取り組んでいくべき活動の 1 つと考えられる。

2. 評価と広報の重要性

産業界を始めとする社会と大学のつながりはますます深まってきており、それに伴い、大学に対する社会の期待もますます高まってきている。このような中で、大学が自らの活動を定量的に把握し、わかりやすい説明を行うことにより関係機関との相互の理解を深めるとともに、自らの活動内容の見直しにもつなげていくことが、今後ますます重要になってくる。

経済産業省では、文部科学省のご協力も得ながら、平成 23・24 年度と、大学や TLO が行う産学連携活動の「見える化」についての調査

を行ってきた。比較可能性や把握可能性についてのアンケートなども踏まえながら、また、アウトプットやアウトカムの重要性などにも配慮しながら検討を行った結果、【表】のような指標が組織的に把握可能であり、組織としての活動分析に有用ではないかとの結論を得たところである。

本年度は、主な大学等に対して、これらの指標データに係るアンケートを改めて実施しながら、指標の見直し・改善、成功事例の洗い出し、活用マニュアルの策定などを進めている

3. 産学連携活動の一層の活発化への期待

今後、大学には、共同研究の推進のみならず、基礎研究・基本原理の探求、人材育成、技術が交わる場の提供など、イノベーション創出の重要な担い手として、様々な面で社会に貢献していくことが求められよう。大学は、それらの期待に十分応えることができる主体であり、むしろ、わかりやすい形で成果の社会への還元を広報していくことが必要であろう。

産学連携活動の成果についても、本指標データなども活用しながら見える化が進み、ひいては、これまで以上に我が国のイノベーションの進展の大きな柱になっていくことを期待したい。

【表】

評価観点	評価軸	評価項目	指標
イノベーションの創出	技術移転	技術移転活動の有効性	・ 特許権の実施許諾・譲渡権利数／特許出願件数 ・ 外国企業に対する特許権の実施許諾・譲渡権利数／特許出願件数 等
		技術移転活動の効率性	・ 特許権の実施許諾・譲渡契約収入／特許出願件数 ・ 外国企業に対する特許権の実施許諾・譲渡契約収入／特許出願件数 等
		技術移転活動のアウトカムへの繋がり	・ 実施許諾・譲渡した特許権の実用化件数／特許権の実施許諾・譲渡権利数 ・ 実施許諾・譲渡した特許権を実用化した製品・サービスの売上総額／特許権の実施許諾・譲渡権利数
	ベンチャー	ベンチャーによる活動の有効性	・ 新たに立ち上げた企業への特許権の実施許諾・譲渡権利数／特許出願件数 ・ 大学発ベンチャー起業数／特許出願件数
		ベンチャーによる活動の効率性	・ 売上のある大学発ベンチャー現存数／特許出願件数
		ベンチャーによる活動のアウトカムへの繋がり	・ 現存する大学発ベンチャーの売上額／特許出願件数
	共同・受託研究	共同・受託活動の有効性	・ 高額な共同・受託研究契約件数／共同・受託研究契約件数 ・ 技術コンサルティング契約件数／特許出願件数 等
		共同・受託活動の効率性	・ 共同・受託研究契約額／共同・受託研究契約件数 ・ 共同・受託研究契約額／特許出願件数
		共同・受託活動のアウトカムへの繋がり	・ 共同・受託研究成果の実用化件数／共同・受託研究契約件数 ・ 共同・受託研究成果の実用化製品サービスの売上額／共同・受託研究契約件数
大学等の産学連携活動の方針策定への貢献	研究力向上	産学連携活動から研究活動へのフィードバックの状況	・ 共同研究等による研究成果としての論文数／共同・受託研究契約件数
	教育・人材育成	産学連携活動と教育活動の関係の密接度	・ 共同研究等の成果により学位を取得した人数／共同・受託研究契約件数
	地域経済活動への貢献	地域における産学連携活動の有効性	・ 同一地域企業に対する特許権の実施許諾・譲渡権利数／特許出願件数 等
		地域における産学連携活動のアウトカムへの繋がり	・ 同一地域企業に対して実施許諾・譲渡した特許権の実用化件数／特許権の実施許諾・譲渡権利数 等

第4回 身近な事案研究で身につく「大学内部監査の実践テクニックの基本」

東京理科大学 監査室長 古閑 宣仁

身近な事案研究と題する研究会議でのグループ研究会は、第4回目を迎えた。第1回目は、通勤手当、出張旅費、物品管理を、第2回目は、アルバイト、退職前教員の物品管理、図書の管理を、第3回目は、検収制度、寄付を受けた物品の管理、大学校内の安全管理に係る監査事案を取り上げた。そして今回は、障害者の雇用、校（公）印管理及び大学が有する秘密の管理を取り上げ、提示事案を基に監査の思考過程を念頭においたグループでの意見交換を通じて監査の視点・要領等を検討してもらった。そのねらいの中心には常に、不具合事案等の発生要因を単に個人の問題として捉えるのではなく、組織の問題としても捉えていく発想を培っていただきたいということを含めている。

事案説明、グループ討議前にはいつも導入として「内部監査人に求められるもの」を繰り返し述べている。1（国益に繋がる）法人（大学）の益を守ること 2 組織の健全性を支えているという自負を持つこと 3 実践・実行する（動く）こと そして、特に強調しているのが、4 「気づく」こと であると。変化する情勢、環境、事象から何かを気づき、感じ取ることが監査に着手する上では必要となる。何も気がつかなければ、何も感じないし、何も変わらない。これらを述べた上で、各事案の説明・提示に入り、何をどのように監査し、提言等していくことが必要かを話し合い、結果を発表していただいた。環境が異なる多数の大学からの参加者の意見等は大いに参考になったものと思う。

事案の説明・提示の概要は、次のとおり。

「障害者雇用」では、障害者雇用の現状を提示し、雇用率、納付金制度及び助成金めぐり不正事例を紹介した。その後、障害を有する教職員の雇用・学生の入学に関わる補助金等の適正使用及び障害者手帳を有する教職員の通勤手当の審査に関する事案を提示し、グループで監査の視点について意見交換してもらった。大学としては、様々な障害を有する方々にどのような仕事を手伝っていただけるかを更に検討して社会に貢献することが求められる。同時に障害者を多数雇用した企業等との繋がりにつ

いても視野におくことも望まれると付け加えた。内部監査を通じて本問題を啓蒙していく必要があることにも気づいていただけたと思う。

「校（公）印の管理」については、校（公）印の管理不十分がもたらした大学及び官庁の事例から、管理する側のマンネリ化（自己の職・仕事がどの部署等にどんな影響をもたらすかの認識が欠如している。）が組織の根幹を揺るがす大問題に発展し、組織の信頼性を大きく揺るがしたことを紹介した。その上で、想定される校（公）印の管理体制の不備を列举（無断作成、複数保管、管理者指定の有無、全体の種類・数量、組織の改編に伴う見直しの有無等）して、そこから大学に及ぼしかねないリスク及び改善策を話し合ってもらった。是非とも、校（公）印の種類、数量、必要性、保管態勢等について監査していただきたいと思う。

「大学が有する秘密の管理」については、先ず、大学に秘密と称するものがあるか、あるならばそれはどんなものか、秘密に程度の度合い（高低）があるか、だれがそれを指定するべきか、更に修業規則等に記されているであろう「守秘義務」の「秘」とは何かを問いかけた。その上で、研究成果の国内外無断持ち出しによる売却又は起業問題を取り上げて、可能性がある懸案事項について紹介した。同時に、特許絡みの内容を偶然に立ち聞き等して先に特許申請した場合はどうなるのだろうかという事案についても説明を加えた。その上で、大学が有する秘密と思われる項目及び秘密に相当しないが取り扱いには十分注意しなければならない項目、更にむしろ公表すべき項目等を雑多に列举・提示し、大学に取って何を秘密として管理しなければならないか、その秘密のレベルはどの程度か、公表時期は定める必要があるのか、また、内部監査はどんな視点でこの問題に取り組む必要があるのか等を話し合ってもらった。法人・大学にとって秘密とは、その用に指定しなければ法人・大学に多大な影響を及ぼすものであるはずであり、その点を見定めた上で、秘密は最小限に、秘密指定したならば徹底管理する必要があると付け足した。

そして、最後に「内部監査人に求められるもの」として一言付け加えた。

5「常に環境の変化に対応していくこと」（四角い頭を丸くする。）と。

監査課題研究会議（12月）

日 程：平成25年12月13日（金）

場 所：早稲田大学 総合学術情報センター国際会議場

テーマ：『監査を通じた大学経営上の課題－社会的責任の果たし方』

（1）「大学ガバナンスの再構築に向けて～私立学校法の法理と現実との乖離」

講師：鈴木 康洋 氏（中央大学 常任監事）

（2）「大学の社会的責任の在り方

～競争的資金の健全な使用に向けて教職員の意識を変えるためには」

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）

内部監査研究会議（12月）

日 程：平成25年12月20日（木）

場 所：東京理科大学 森戸記念館

テーマ：『大学内部監査の課題克服への対応』

（1）「公的研究費並びに補助金の管理・監査に関する会計検査院の視点（第2弾）」

講師：皆川 勇一 氏（会計検査院 文部科学検査第1課 文部科学統括検査室室長）

（2）「第5回 身近な事例研究で身につく大学内部監査の実践テクニックの基本」

講師：古閑 宣仁 氏（東京理科大学 監査室長）

第5回 身近な事案研究で身につく「大学内部監査の実践テクニックの基本」

東京理科大学 監査室長 古閑 宣仁

身近な事案研究と題する研究会議でのグループによる討議等を活用した研究会は、既に第5回目（最終回）を迎えた。第1回目は、通勤手当、出張旅費、物品管理を、第2回目は、アルバイト、退職前教員の物品管理、図書管理を、第3回目は、検収制度、寄付を受けた物品の管理、大学校内の安全管理を、第4回目は障害者の雇用、校（公）印管理及び大学が有する秘密の管理を、そして今回は、入試漏えい、システム管理、事務部門の現金管理（小口現金制度）を取り上げ、提示事案を基に監査の思考過程を念頭においたグループでの意見交換を通じて監査の視点・要領等を検討してもらった。このグループ討議のねらいの中心には常に、不具合事案等の発生要因を単に個人の問題として捉えるのではなく、組織の問題としても捉えていく発想が湧き出る期待をおいてきた。

事案説明、グループ討議前にはいつも導入として「内部監査人に求められるもの」を繰り返し述べてきた。「1.（国益に繋がる）法人（大学）の益を守ること」「2. 組織の健全性を支えているという自負を持つこと」「3. 実践・実行する（動く）こと」、そして特に強調しているのが、「4. 「気づく」こと」にある。変化する情勢、環境、事象から何かを気づき、

感じ取ることが監査に着手する上では必要となる。何も気がつかなければ、何も感じないし、何も不思議にも不可解にも思わない。そして何も変わらず進展もない。

これらを述べた上で、各事案の説明・提示に入り、監査の出番はどこにあるか、何をどのように監査し、提言等していくことが必要かを話し合い、結果を発表していただいた。環境が異なる多数の大学からの参加者の意見等は大いに参考になったものと思う。

事案の説明・提示の概要は、次のとおり。

「入試漏えい」では、1980年に発覚した入試問題流出事件と2011年の携帯電話を利用した入試問題流出事件を取り上げ、その手口の変化、当事者である大学の対応等について紹介した。そして漏えい要因を考えながら、入試問題作成から印刷、輸送、保管、開梱、配布、試験実施、回収にいたる流れの中で、内部監査としては特にどの領域について確認等しておく必要があるのだろうかを話し合ってもらった。問題作成者及びそれを取り巻く関係者、印刷会社に輸送会社、そこで従事する社員等との守秘義務契約の有無等の環境が長年一定で変化がない場合には知らず知らずのうちにリスクが蓄積されている。

「システムの管理」については、システム監査を念頭におきながら、直近、2013年12月1日から2週間程度の期間に毎日のように

発生し公表されたパソコン及びUSB紛失、個人情報流出事案を示し、流出防止対策としては指紋認証、抜くと見えなくなるUSB等の流出防止グッズも参考になるかもしれないと参考に紹介した。大学にとっては特に、企業や官公庁では規則化され持ち出し禁止が徹底されているノートパソコンやUSBの持ち出し対策をどのようにするかが課題であろう。

事案例としては、タイムリーに情報を伝達するシステムの活用による情報の共有化に関わる問題として、教員による発注から検収、納品、支払いまでの業務の流れを例にとり、この流れの接続（情報の共有化）が不十分である場合に起こりうる業者への未払い金問題（購入、納品情報が支払い担当部署にシステムを通じて繋がっていないことから、支払いが遅れる可能性が生じる。）を取り上げて意見交換してもらった。どこの部署とどのような情報を共有するかによってシステム本来の効率性が発揮できることになるが、情報が分断されたシステムではむしろ業務を阻害しかねないことをあらためて考えてもらった。

「事務部門の現金管理（小口現金制度）」については、まずは、現金以外の代替支払い手段がない業務を徹底して選別・精査すること、現金を取り扱う部署を極限すること、更に管理態勢を構築することを条件に、なおかつ、小口現金制度は必要不可欠な制度であるかを問いかけた。事案としては、街中にある事務部署と街中から離れた遠隔地にある研修所や保養所等での小口現金の使用状況を例示して、本制度について必要性、管理態勢等を話し合ってもらった。合わせて、実態としてはありうると思われる小口現金の日々点検（小額で、日々金銭異動がない場合）の必要性についても建前の観点からの再認識を促した。

内部監査としては、本制度の廃止、又は最小限にする方策を模索していくことが必要だと思っている。現金のあるところには、必ずリスクが潜むことを認識しておく必要がある。

そして、最後に「内部監査人に求められるもの」として一言付け加えた。

5「常に環境の変化に対応していくこと」（四角い頭を丸くする。）と。

[活動状況]

(総会)

平成 25 年 3 月 11 日 第 7 回
12 月 18 日 第 8 回

(理事会)

平成 25 年 3 月 11 日 第 19 回
6 月 18 日 第 20 回
11 月 12 日 第 21 回
12 月 18 日 第 22 回

(会議、研究会議並びに研修会)

平成 25 年 1 月 28 日 大学マネジメント会議 ～労働契約法が及ぼす大学へのリスク～
3 月 13 日 監査課題研究会議 ～大学監査の質管理とガバナンス～
3 月 26 日 大学マネジメント会議 ～戦略的大学の構築に向けて～
4 月 25 日 監査課題研究会議 ～ガバナンス構築に向けた大学のシステム監査と
内部監査のかかわり～
6 月 11 日 監査課題研究会議 ～監査の効果 - ディスクロージャー情報とその品質～
6 月 25 日 内部監査研究会議 ～大学における内部監査はどこへ行く～
7 月 1 日 財政課題研究会議 ～会計に大学経営における課題～
7 月 3 日～5 日 財政課題研究研修会 ～大学の経営改革に管理会計をどう活用して
いくか～
7 月 10 日～12 日 大学法人業務の実務研修会 ～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 22 日 監査実務研究会議 ～大学変革に求められる経営戦略～
7 月 30 日 監事会議 ～目標なきところに監査なし～
9 月 3 日 内部監査研究会議 ～大学における内部監査のありよう～
9 月 12 日 監査課題研究会議 ～大学の監査における質的問題点 —大学の価値
向上に資する監査をいかに確立していくか～
9 月 19 日 監査課題研究会議 ～監査は大学の価値向上にどうかかわるか～
9 月 27 日 内部監査研究会議 ～大学における内部監査画取り組む課題は何か～
10 月 22 日 監査課題研究会議 ～大学監査のあり方とその課題～
10 月 31 日 監査課題研究会議 ～戦略的大学の構築に大学監査はどのように
かかわるか～
11 月 13 日 内部監査研究会議 ～大学における内部監査にかかわる課題にどのように
かかわるか～
11 月 26 日 監査課題研究会議 ～大学ガバナンス向上への内部監査の効果～
12 月 2 日 内部監査研究会議 ～広がりを見せる大学内部監査の課題にどのように
取り組むか～
12 月 13 日 監査課題研究会議 ～監査を通じた大学経営上の課題—社会的責任の
果たし方～
12 月 20 日 内部監査研究会議 ～大学内部監査の課題克服への対応～

【編集後記】

大学監査協会は、これまで、監事監査を中心とする三様監査の質の向上を図るうえでの問題点を探るとともに、その過程で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おります監査、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、その方向を踏まえ、さらなる研究を進めております。

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ものが求められることは必至であるとの結論に至っており、さらなる深堀を進めております。

この5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・ガバナンスの有効評価をいかに担うかが求められていることを認識し、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、その基準の策定後、その普及に軸足をおいて推進しております。

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・経営の特性及び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、いろいろな切り込み、当協会の真の目的である「各大学の自立性をさらに高める」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きました。

さて、この度、研究会議等で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6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、7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。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.6 平成 26 年 6 月 25 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