

大学監査協会ニュース

No. 7

内部監査研究会議(1月)

- 日 程：平成26年1月28日(火)
場 所：東京理科大学 森戸記念館 2階 第1会議室
テ ー マ：『大学内部監査の課題克服に向けて』
プログラム：Ⅰ.「大学のガバナンス改革の推進について(審議まとめ(案))」
講師：文部科学省高等教育局大学振興課担当官
Ⅱ.「総務省から見た科学研究費補助金等の適正な使用を確保する観点」
講師：井上 知義 氏(総務省評価監視官(法務、外務、文部科学省等担当))
Ⅲ.「第1回 身近な事案研究で身につける大学内部監査実務のポイント」
講師：山本 雅和 氏(昭和女子大学 監査室長)

内部監査研究会議(3月)

- 日 程：平成26年3月5日(水)
場 所：東京理科大学 森戸記念館 2階 第1会議室
テ ー マ：『大学内部監査の課題克服は何をもたらすか』
プログラム：Ⅰ.「学校法人等の税制に係る制度の概要及び注意事項」
講師：谷田 雄司 氏(東京国税局課税第二部法人課税課 審理担当課長補佐)
瀧田 信宏 氏(東京国税局課税第二部消費税課 消費税担当総括主査)
Ⅱ.「第2回 身近な事案研究で身につける大学内部監査実務のポイント」
講師：山本 雅和 氏(昭和女子大学 監査室長)

監査課題研究会議(3月)

- 日 程：平成26年3月11日(火)
場 所：同志社大学 寒梅館(室町キャンパス) 地下A会議室
テ ー マ：『大学における監査では何が課題か』
プログラム：Ⅰ.「大学監査のあり方とその確立に向けて」
—大学監査の拡充がどうして日本社会の向上につながるのか—
講師：百合野 正博 氏(同志社大学 商学部教授)
Ⅱ.「日本の大学の情報開示と監査はいかに促進したらよいか」
講師：加藤 正浩 氏(龍谷大学 経営学部教授)
Ⅲ.「大学監査制度の課題とその対応」
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)

「大学監査制度の課題とその対応」
有限責任監査法人トーマツ ディレクター 板戸 史朗
国公立大学法人及び私立大学を問わず、大学法人には、国県等から多額の運営費交付金や補

助金等が交付されている。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同時に、財務書類の適正性を担保す

るための監事及び会計監査人による会計監査を受けることが義務付けられている。また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。

折りしも、昨年、平成25年6月に閣議決定された「第2期教育振興基本計画」において、平成25年度から5年間に実施すべき教育上の方策のなかでの、「大学におけるガバナンス機能の強化」「大学等の財政基盤の確立と個性・特色に応じた施設整備」等、が定められ、会計監査の対象である財務情報だけでなく、業績監査の対象にもなる非財務情報の重要性が問われている。

これらの要請に対して、そのガバナンス機能を果たしていくためには、監事、公認会計士が、また理事長の指揮下にある内部監査室が相互に連携して、それぞれの機能を果たしていくことが必要不可欠であり、その現状分析とあるべき仕組みの構築について考察した。

また、高等教育機関である国公立大学法人と学校法人（私立大学）とを比較した場合、以下のように、法人のガバナンスや会計制度、監査制度に違いが見受けられ、一般の利害関係者にはわかりにくい面があるので、今後統一に向けた検討が望まれる。

○学校法人には基本金制度があり、また国立大学法人には固定資産を財源別に処理する等の特有の会計制度があり、一般の利害関係者に

はわかりにくい面がある。

○監査基準については、双方ともに、「一般に公正妥当と認められる監査の基準」に準拠しているが、国立大学法人においては、個別に「国立大学法人に対する会計監査人の監査に係る報告書」（以下、「国立大学法人の監査基準」という。）がある。

○監査の観点について、学校法人では「計算書類の適正表示」であるが、国立大学法人の監査基準では、それ以外に「経済性」及び「効率性」の観点が記載されている。

○監査は、双方ともに、内部統制を前提にして行われているが、国立大学法人の監査基準には明記されている。

○監事は業務監査及び会計監査の双方を行うことが義務づけられているが、実際、双方を十分に実施するだけの体制（人数、勤務体制等）になっていないケースが多い。

○国立大学法人の監事は、会計監査人の監査の結果を利用し自らの意見を述べるができるが、学校法人には意見を述べることができる規定はない。

○大学法人等において、経理、その他の事務に関する情報システム化は進んでいるなか、財務諸表に係る情報システムの全般的内部統制の評価は必須であり、情報システム専門家の関与が必要なケースもある。

内部監査研究会議（3月）

日 程：平成26年3月27日（木）

場 所：東京理科大学 森戸記念館 2階 第1会議室

テ ー マ：『大学内部監査の課題克服への対応』

プログラム：Ⅰ．「大学の内部統制の在り方

～競争的資金等に関する不正を防止するためには」

講師：小野寺 勝 氏（新日本有限責任監査法人 公認会計士）

Ⅱ．「第3回 身近な事案研究で身につける大学内部監査実務のポイント」

講師：山本 雅和 氏（昭和女子大学 監査室長）

監査課題研究会議（4月）

日 程：平成26年4月15日（火）

場 所：東京理科大学 森戸記念館 2階 第1会議室

テ ー マ：『大学における監査では何が課題か』

プログラム：Ⅰ．「産学連携の新しい潮流」

（活動の見える化の促進と経営マネジメント）

講師：佐藤 文一 氏（経済産業省 大学連携推進課長）

Ⅱ．「教育事業を行っている企業の不正事例とその対応」

講師：南 成人 氏（仰星監査法人 代表社員）

内部監査研究会議（4月）

日 程：平成26年4月22日（火）

場 所：東京理科大学 森戸記念館 2階 第1会議室

テ ー マ：『大学における健全な風土形成に真の内部統制は欠かせない』

プログラム：Ⅰ.「大学の財務報告にかかる内部統制における IT 統制の位置」

第1回 IT 全社統制と全般統制

講師：島田 裕次 氏（東洋大学 総合情報学部教授）

Ⅱ.「第4回 身近な事案研究で身につける大学内部監査実務のポイント」

講師：早野 潔 氏（成蹊学園 内部監査室長）

「第4回 身近な事案研究で身につける 大学内部監査実務のポイント」概要

学校法人成蹊学園 内部監査室長 早野 潔

「研究費不正」や「研究不正」に社会の関心が集まる昨今において、内部監査を通じて「組織不正」を未然に防ぐことがますます重要になっている。そのような折、「組織不正」に関する理解を深めた上で、事案研究を通じて監査のあり方を考えることは極めて重要である。

話は変わるが、大学における監査対象は個別の研究活動を除くすべての業務と考えられる。監査を通じて、様々な気づきを与え、業務の有効性や効率を高め、あるいは将来に起こりうるリスクの回避や低減に繋げていくことも大切である。そのために、旬の話題を提供し、効果的な監査のあり方を考えることも同時に行うこととした。

「不正」と「誤謬」・「失敗」とは異なるものであり、その行為や行動に意志や意図がなければ「不正」ではない。アメリカの犯罪学者 D.R. クレッシーが提唱した「不正のトライアングル説」においても、「不正を行う機会が存在する」、「不正を正当化できる理由がある」に加え、「不正を行う動機・プレッシャーが存在する」ことが揃うと「不正が起きる」としており、そこに意思や意図が存在することを示している。

ところで、「不正」とは別に「不祥事」という概念がある。組織の信頼を損なわせるような出来事を「不祥事」と称してよいと考えるが、社会からの期待が大きい大学での「不正」が明るみになれば、確実に「不祥事」として社会に広まると考えてよいのではないか。大学で「不祥事」が発生し、そのことが社会に広まれば、志願者数の減少、産学連携の取り止め、優秀な人材の流出、補助金の減額・停止、多額の損害賠償、訴訟問題の発生、財政基盤の崩壊など、その影響は計り知れないのではなからうか。そのように考えると「不祥事」、とりわけ「不正」に

よる「不祥事」は是が非でも回避したいものである。

さて、「不正」から「組織不正」に話を展開していきたい。組織にかかわる人間は、「個人人格」と「組織人格」という異なる人格を持っている。

「個人人格」とは、個人的な目標達成のために意思決定を行う人格である。一方、「組織人格」とは、組織目的のために意思決定を行う人格である。個人としては一般的な常識人（個人人格）が、組織あるいは集団のなか（組織人格）では「不正」に加担することがある。「組織不正」とは、組織のなかで形成される「組織人格」がベースになった行為によって引き起こされる「不正」である。このように考えていくと、不正な組織目的のために行う行為も、組織人格を利用して個人の利益（これに代わって何らかの復讐なども動機となりうる。）のために行う行為も「組織不正」といえるのではないか。繰り返しになるが、大学における「不正」が明るみになれば、どのような「不正」であっても甚大なダメージを受けかねないと考えておいた方がよい。そのように考えると、何が「組織不正」であるかを理解することも大切であるが、いかなる「不正」も起こさないという姿勢が最も重要であり、内部監査部門もそのための役割を担っていききたいものである。

先に記した「不正のトライアングル説」について、もう一度考えてみたい。もしも不幸にして「不正」が起きてしまったときは、「不正」を導いた3つの要素をしっかりと把握し、表面的なできごとばかりでなく、そのような状況に至った真因を追求する必要がある。一方、未然に防ぐという観点で考えると、3つの要素のうちのどれか1つを排除すれば、「不正」の予防には相当の効果が期待できることになる。内部監査においては、「機会」をなくすことに重点をおくとよいと思うが、不平・不満の兆候を感じ取ることなどができればさらによい。

「組織不正」に関する事案研究においては、その事案から「不正のトライアングル説」の構成要素すべてを見つけ出し、その上で真の問題点は何か、それを各部門にどのように伝えていくかということ考察した。

また、旬の話題として、昨今の労働法制に着目し、非常勤講師の就業にかかわる問題を取り上げた。ここでは、単なる雇用問題ではなく、様々な問題が複雑に絡み合う事案を通じて、監査視点を拡大することをめざした。

この2つの事案研究を通じて、少しでも得るもの、考えるものがあつたとしたら、それは私にとっても大変な喜びである。

内部監査は経営者のために行うものであるとされるが、大学経営を考えたときに、ステークホルダー、とりわけ学生にどのような影響が及ぶかということ常意識することが望ましい。

各大学における監査活動がより機能し、より大きな効果が生じていくことを期待してやまない。

内部監査研究会議（5月）

日 程：平成26年5月9日（金）

場 所：東京理科大学 森戸記念館 2階 第1会議室

テ ー マ：『大学の内部監査の今後のあり方』

プログラム：Ⅰ．「大学における内部監査のあり方・方向性について」

講師：星野 雄滋 氏（有限責任監査法人トーマツ 公認会計士）

Ⅱ．「事案研究説明会」

講師：古閑 宣仁 氏（当協会内部監査委員会委員）

「作成中の事案研究集の概要紹介等について」

内部監査委員会委員 古閑 宣仁

大学監査協会内部監査委員会において、大学での監査対象となる事象について事案を例示し事案毎に監査の進め方や考え方をまとめた「大学内部監査事案集（仮称）」の作成に着手している。今回と次回の二度にわたり現在までに作成された事案例を取り上げ紹介していきます。

今回は、1 日常的に起こりうる事案 として「出張旅費」に関わる組織管理態勢が不十分な事案 2（内部監査人にとって）解決または措置判断が困難な事案 として「教員の兼職管理」の不十分さが教育・研究等に影響を与える事案 3 法人・大学、個人にとってリスクが大きい事案（事象）として「教員の利益相反」を取り上げ、①監査をする場合の着眼点 ②事案が法人・大学に与える影響 ③事案について監査を行う場合の監査目的 ④監査実施の手順 ⑤なぜこのような事案が発生したかの要因分析 ⑥監査結果の活用及び提言案 ⑦監事及び会計監査人との連携、期待 という思考過程に沿いながら紹介した。

第1の事案では、異なる部署の職員が地方入試のために同一期間、同一場所に出張する際の交通費請求額に2倍の差（航空機利用と新幹線利用）が生じている例を提示して、監査による比較、横並びの整合性の必要性を指摘して事務

管理態勢の不備の改善提言を説明した。第2の事案では、教員の兼職決裁日と兼職開始日（期間等）の日付の監査結果、兼職決裁が兼職終了後になされている例を提示して、決裁とは何か（決裁の重み）を問いかげながら、兼職管理の在り方、兼職が許される範囲（内容、時期、期間等）、兼職決裁はどの立場にある人が行うのが適当か等について、教員管理、事務管理の立場から考える事案を説明した。兼職決裁者と兼職状況の報告を受け全般状況を把握する立場の人とを混同すると、決裁の意味、重みがなくなり、組織とは言えず、広報効果をもたらす兼職が単なるアルバイトにすり替わる可能性がありうるとの見解も付け加えた。第3の事案では、教員が特定企業の役員となり、同企業から物品を購入している例を提示して、どのような監査の進め方があるのかを監査の思考過程の順を追いながら、第2の事案に関連して、法人の利益相反に関する方針、考え方の把握、教員の兼職管理態勢、兼職企業との取引状況の確認そしてこれらを担当する部署間の情報の共有化、連携等の必要性（組織管理態勢）について説明した。これらの説明・紹介をしながら、内部監査人（法人規程に基づき法人の益を考慮する立場）と監事・会計監査人（法律を根拠にし公平無私が期待される立場）との違いについて私見を加え、それゆえに連携が必要と述べた。

また、事案説明の他にも、個々の教員（成果多数の教員・将来性ある若手、誠実な教員といわゆる態度が悪い教員の場合）による1万円程度（公的資金・法人資金等別）の不祥事（故意・

ミス）に遭遇した場合の内部監査人の措置判断はいかにあるべきかについて問題定義して、実場面における内部監査人の苦悩を圧迫質問形式で問いかけた。

内部監査研究会議（5月）

日 程：平成26年5月29日（木）

場 所：東京理科大学 森戸記念館 B1F 第1フォーラム

テ ー マ：『大学にとっての真の内部統制とは』

プログラム：Ⅰ.「事案研究説明会」

講師：古閑 宣仁 氏（当協会内部監査委員会委員）

Ⅱ.「大学の財務報告にかかる内部統制におけるIT統制の位置」

第2回 アプリケーションシステム・コントロールの設計と監査

講師：島田 祐次 氏（東洋大学 総合情報学部教授

CISA、CIA、システム監査技術者、博士(工学)）

「第2回 事案研究説明会

—作成中の事案研究集の概要紹介等について—

内部監査委員会委員 古閑 宣仁

大学監査協会内部監査委員会では大学での監査対象となる事象について、実際にいくつかの大学で内部監査に従事する職員の視点・立場から経験等に基づき想定等される事案を提示し、事案毎に監査の進め方や考え方をまとめた「大学内部監査事案集（仮称）」の作成に着手している。この事案集は、各大学法人の環境・立場等が異なるにしても、次の湯女視点からの作成をめざしている。1いくつかの大学監査職員が手掛ける事案とすること、2事象別（教育・研究、財務、学生支援、各種業務管理等）・リスク別（大学法人の健全経営、組織の効率性等を阻害する事案、法人の将来や収益、広報等に影響を及ぼす事案等）に区分し提示すること、3監査過程のプロセス（後述）を論理的とすること、4内部監査に初めて従事する人から専門家までレベルの違いを超えた実務書となること、5更に、大学に勤務等する教職員や大学業務に関係する多くの人達の勤務参考となること

前回（5月9日）に引き続き、現在までに作成された事案例の中から、1日常的に起こりうる事案として「通勤手当」に関わる組織管理態勢が不十分な事案 2（内部監査人にとって）解決または措置判断が困難な事案として「施設建設」計画の不十分さが教育・研究・財政に影響を与える事案 3法人・大学、個人にとってリスクが大きい事案（事象）として「公益通報」に対する対応要領を取り上げ、①監査をす

る場合の着眼点 ②事案が法人・大学に与える影響 ③事案について監査を行う場合の監査目的 ④監査実施の手順 ⑤なぜこのような事案が発生したかの要因分析 ⑥監査結果の活用及び提言案 ⑦監事及び会計監査人との連携、期待 という監査の思考過程（プロセス）に沿いながら紹介した。

第1の事案では、定期代が1ヶ月約18万円程度を要する新幹線通勤申請問題を取り上げ、個別の事実確認に加えて組織として通勤手当のチェック体制を問い、特に事務管理態勢の不備の改善提言を説明した。第2の事案では、学生寮の建設設計・経費が当初計画より次々と変更、追加、増額されていく学生支援や財務に影響を与える事案を提示して、なぜこのような状況に陥るのかを内部監査としてどのように見ていくのが適当だろうかを提示するとともに、監事及び会計監査人との連携の必要性を訴えた。第3の事案では、ハラスメントに係る公益通報事案を取り上げた。ここでは、特に他の大学の学生が友人の困窮に見かねて公益通報窓口に訴えてきたことを想定し、他大学学生からの訴えでも受け付ける、受理すべきかを問い、大学の公益通報受付窓口の対応の在り方及び公益通報の本来の意義を参加したみなさんで考えていただいた。この第3の事案の説明等の前に、本年5月8日（木）に報道された内部告発事件（厚労省関連）を参考にしながら、大学における公益通報受付窓口はどこに設置するのが通報対応に最も適するのだろうか、及び通報者の範囲をどの程度に絞るべきか否かを、50校程度の大学を

参考に確認した受付窓口設置部署や受け付ける通報者の範囲（教職員、法人退職者、学生、保護者、取引業者等）が千差万別である事例を提示しながら考えていただいた。また、公益通報の情報の共有化はどこまで許されるか、必要か、或いは通報の受付窓口での受付と公式に公益通報として受理は区分すべきか否か、通報者への受付・受理及びその後の調査等の進展状況、内容はどのようなタイミングでどの程度を回答することが望ましいのだろうかについても意見交換していただいた。

特に不具合や不祥事案の説明時には、いつも不具合等の要因を個人の倫理観を主因に求めるにしても、必ず部署間の情報の共有化や連携等の必要性（組織管理態勢）にその要因（副因）があると強調している。また、これらの説明・紹介をしながら、内部監査人（法人規程に基づき法人の益を考慮する立場）と監事・会計監査人（法律を根拠にし公平無私が期待される立場）との違いについて私見を加え、それゆえに連携が必要と述べさせていただいた。

監査課題研究会議（6月）

日 程：平成26年6月3日（火）

場 所：同志社大学 至誠館会議室

テ ー マ：『明日を拓く大学監査の行くべき途』

プログラム：Ⅰ．「業績監査も財務諸表監査も、ともに監査である」

講師：百合野 正博 氏（同志社大学 商学部教授）

Ⅱ．「教育の質保証と大学の戦略的経営の要となる教学監査」

講師：工藤 一彦 氏（東京電機大学学長室 特別専任教授）

Ⅲ．「日本の大学におけるヴァリュー・フォー・マネー監査の導入」

—イギリスにおける大学等教育機関のVFM分析を参考に—

講師：加藤 正浩 氏（龍谷大学 経営学部教授）

「教育の質保証と大学の戦略的経営の要となる教学監査」

東京電機大学学長室 特別専任教授 工藤 一彦

大学の健全な経営は、長期健全性確保と社会的な価値向上を目指して、大学が進むべき方向と目標を示す適切な戦略計画を設定し、教学部門が実施する適切な教学諸活動によってこの戦略計画が達成されることで実現されます。このような大学の健全な経営は、経営部門、教学部門、支援部門のそれぞれが下記のような役割をはたすことで実現されます。

(1)大学の健全な経営のために、経営部門が果たすべき第一の責務は、大学が進むべき方向とその先の目標を明確に示すことにあります。経営部門はこの責務を果たすために、自大学の目指す目標と方向性を明確にし、それを実現するための具体的なロードマップを戦略計画として策定し、その達成のために必要な施策を実施する必要があります。これは「経営のPDCA サイクル」の適切な構築と運用によって実現されます。

このためには、大学の社会的存在価値を示すビジョンと、ビジョン実現のために達成す

べき目標を示す使命、という方向性を定め、これを達成するための具体策とその目標を戦略として設定します。この戦略は、大学ランキング、大学院進学率、就職率、科研費採択率、留学生数、女子学生比率、帰属収支差額、・・・など、戦略の達成状況を評価するための具体的な数値目標を戦略目標として掲げます。

このような戦略計画の達成を目指す「経営のPDCA サイクル」では、戦略目標をPlan、戦略に示される教学部門に実施させる具体策をDoとして活動を実施し、目標の達成度評価を内部監査（内部統制、法令遵守、経営・事務部門の戦略計画達成の監査・評価）と教学監査（教学部門による戦略計画達成と教育の質保証体制の評価）によってCheckとして実施し、そこで指摘された問題点を改善するのがActとなります。

したがって、経営部門が回す「経営のPDCA サイクル」では、経営者の使命達成支援のために実施する業務監査としての内部監査と教学監査が重要な役割を占めることとなります。

(2)教学部門は、その達成によって上記の大学の戦略計画が達成できるような、教学諸活動(教

育、研究、社会貢献、国際)の戦略目標を設定し、これを実現するための「教学部門の経営のPDCAサイクル」を回すこととなります。

教学諸活動の内の特に教育に関しては、このような大学全体の戦略目標を達成するための「教学部門の経営のPDCAサイクル」の中に、社会から要求されている質の保証された教育の実施のための「教育のPDCAサイクル」を回すことが求められます。前者の目標は大学院進学率や就職率、入試偏差値といった指標となりますが、後者の目標は、大学教育で学生が身につける事を保証する知識・スキル・能力となります。

(3) 上記に示す経営部門、教学部門それぞれの活動によって大学全体の戦略計画を達成するためには、上記の3つのPDCAサイクルを構築し、これらを効果的、効率的に運用する必要がありますが、そのためには、経営部門に対する経営戦略部門あるいはIR部門、教学部門に対する教育開発・改革部門、がスタッフ部門として設置され、それらによる支援活動が適切に実施されることが必須となります。

このような戦略計画達成のためには、経営部門と教学部門に対し、下記のような施策が効果的・効率的に実施できるように、スタッフ部門が支援することが必須となります。

(経営のPDCAサイクル、教学部門の経営のPDCAサイクル)

- 経営環境調査とビジョン・使命の設定
- 戦略計画立案
- 戦略計画達成のための主要施策の設定
- 戦略計画の達成度評価のための評価項目、数値目標の設定
- 内部監査、教学監査による戦略計画の達成状況の評価と改善策の提案
(教育のPDCAサイクル)
- 学習・教育目標の設定
- 目標を達成できるカリキュラム、シラバス、教育内容の設定
- 目標達成度評価手法の設定と達成度評価の実施
- 評価結果に基づく教育改善、教員の教育力強化

「日本の大学におけるヴァリュー・フォー・マネー監査の導入 ―イギリスにおける大学等教育機関のVFM分析を参考に―」

龍谷大学 経営学部教授 加藤 正浩
イギリスでは、日本とは異なり、大学は高等

教育機関資金調達審議会(Higher Education Funding Council)(HEFC)を通じて運営資金を調達していますが、同審議会は、資金を提供している大学など教育機関に対して、資金提供の代償として、上場会社なみの厳格な情報開示を義務づけているほか、有効性・効率性・経済性を促進する活動であるヴァリュー・フォー・マネー分析(Value for Money)、またはヴァリュー・フォー・マネー監査(VFM Auditing)を推奨しています。

ヴァリュー・フォー・マネー監査とは、監査人が財務諸表そのほかの事物・情報を検査することによって、事業体が資源の利用において、経済性(Economy)、効率性(Efficiency)、有効性(Effectiveness)、いわゆる3Eを達成できるように事業活動を行っているかどうかについて検証する手続です。強制的に行われる場合と、任意で自発的に行われる場合とがあり、HEFCによるものは、強制ではなく、推奨されているものなので、実施されている場合には、後者の任意で自発的に行われている場合に該当します。

VFM監査は、監査人が、理事(理事会)によるVFM分析を監査することとなりますが、監査委員会を監査人とする場合と職業会計士を監査人とする場合とがあります。監査委員会を監査人とする場合、監査人は内部事情に精通していて、VFMの分析、結果が具体的かつ実際のなものになりやすいという利点がある反面、監査や会計に関する専門知識や技能に欠けるおそれがあります。わが国の大学では「監事」に該当すると考えられます。

職業会計士(わが国では公認会計士)を監査人とする場合、監査人には監査や会計に関する専門知識や技能がある、他の大学の事例にも精通し、内部の人間では持てない視点を持つことができるという利点がある一方で、内部事情に精通するのに時間とコストがかかるという欠点があります。

監査委員会(監事)が監査人となり、職業会計士が、それを補助するという形が実現可能な体制であると考えられます。

VFM監査の報告書は建設的です。悪いVFMの事例でなく、良いVFMの事例を報告します。「トップ・ダウン」でなく「ボトム・アップ」で、現場の具体的な個別事例を報告し、経験として蓄積します。プログラムやプロジェクトの全体的目的、個別的目的、ターゲットとなる対象者、進捗状況の確認、成果の報告、改善策に関わる

学部、部署の意思決定過程を検査し、報告します。経済性よりも効率性を、効率性よりも有効性を検証します。いかに無駄があったかよりも、いかにより良い成果があったかを評価します。より大きな資源の投入される恒常的な事業については、継続的に検証を行います。新規事業については、導入してから早期に検証を行います。環境要因についても検証を行います。

理事者によるすべての業務を対象とした VFM 分析の原則は、単に、「所期したアウトプットを産出し、そのアウトプットから得られる便益を最大化するために取得した資源をもっとも良い利用のしかたをすること」です。VFM 分析は、教育機関の事業活動上の有効性を評価し、事業活動の目的を達成する組織と手続の効率性と有効性を向上すること、機関のすべての階層の管理職を通じて、適切なコストを維持しつつ、向上した効率性と有効性の保全を維持すること、機関の経営成績と財政状態を、将来の成長を期し

て、向上させるために、現行の業務や手続を見直すこと、特定の分野における調査と見直しから得た教訓を、この調査や見直しの効果を最大化するために、他の分野に応用することを目的とします。VFM 追求の責任は、すべての管理職、職員が共有します。法的には、理事（理事会）は、公的資金の VFM を向上させること、責任下にある資源の管理運用の状況を監督することに責任を負います。

VFM 分析の報告として、職員のために、VFM 業務から明らかになった成功例や便益を毎年度、報告書を作成します。また、大学は、理事会が VFM 報告書を、毎年度、作成し、監査委員会の助言を得たうえで承認し、学内で公表します。

イギリスでは 2011 年～2012 年の事例として、61,235 千ポンドのコストの削減、82,651 千ポンドの効率性の向上、20 千ポンドの収益の創出、合計 143,906 千ポンドの効果があったと報告されています。

第 1 回教学監査懇談会（関西）（6 月）

日 程：平成 26 年 6 月 10 日（火） 13:00～16:00
場 所：同志社大学 扶桑館 405 号室
テ ー マ：『大学経営を支える教学諸活動の合理的な枠組みと運用について考える』
プログラム：1. 大学経営を支える教学諸活動の合理的な枠組みと運用についての解説
講師：工藤 一彦 氏（日本技術者教育認定機構（JABEE）理事、
東京電機大学 学長室特別専任教授、
本協会教学監査委員会委員長）
2. 懇 談

第 1 回教学監査懇談会（東京以東）（6 月）

日 程：平成 26 年 6 月 16 日（月）
場 所：東海大学校友会館
テ ー マ：『大学経営を支える教学諸活動の合理的な枠組みと運用について考える』
プログラム：1. 大学経営を支える教学諸活動の合理的な枠組みと運用についての解説
講師：工藤 一彦 氏（日本技術者教育認定機構（JABEE）理事、
東京電機大学 学長室特別専任教授、
本協会教学監査委員会委員長）
2. 懇 談

内部監査研究会議（6 月）

日 程：平成 26 年 6 月 24 日（火）
場 所：東京理科大学 森戸記念館 2F 第 1 会議室
テ ー マ：『大学における内部監査の向かう途』
プログラム：I. 「第 1 回 身近な事案研究で身につける

大学内部監査実務のポイント（アドバンスドコース）

講師：早野 潔 氏（成蹊学園 内部監査室長）

Ⅱ. 「大学の財務報告にかかる内部統制におけるIT統制の位置」

第3回 アプリケーションシステム・コントロールの運用と監査

講師：島田 祐次 氏（東洋大学 総合情報学部教授

CISA、CIA、システム監査技術者、博士(工学)）

「第1回 身近な事案研究で身につける 大学内部監査実務のポイント（アドバンスド コース）」概要

学校法人成蹊学園 内部監査室長 早野 潔

内部監査の役割は、アシュアランスとコンサルティングであると言われていました。従前は、会計監査を意識し、アシュアランスに重きが置かれていましたが、業務監査全般を行うにあたっては、むしろコンサルティングに重きを置くことが望ましいと考えます。

今回から3回に分けて実施する事案研究（アドバンスドコース）では、コンサルティングを通じて組織貢献を行い、監査員自らのキャリアアップをめざすこととしたいと考えました。

コンサルティングとは、実務を担う現場の要請に応じて行うことが一般的であり、経営者から指示される監査においては、アシュアランスに重きが置かれると考えがちですが、現場の責任者・管理者にも、異なる目を入れて改善を図っていきたいという思いは必ずあるはずです。しかし、その目的で内部監査室に監査を依頼するということは、たとえそのような規程が整備されていたとしても難しいのではないのでしょうか。それは「監査」という言葉が現場に否定的に捉えられているからです。監査を厳格に実施するためには、内部監査室が独立した立場で、監査対象部門と一定の距離感を保つことが必要なのは言うまでもありません。しかし、コンサルティングを通じて、組織貢献を行いたいのであれば、日頃から現場の責任者・管理者や担当者とのコミュニケーションをとり、現場の課題認識を把握しておくことが大切です。そして、信頼関係を構築した上で、監査活動を行うことが是非必要であると考えています。

そして、実際に監査を行うにあたっては、現場の責任者や担当者が真の問題点に気づき、自ら改善の方向性を見出し、改善に向けたアクションを考えるように導くことが理想的ですが、

スキルや経験も異なりますので、相手により助言のあり方も変わってよいと思います。

内部監査は、①年間計画と個別監査計画の策定、②予備調査・事前調査、③監査手続書の作成、④実査・往査、⑤講評会の実施、⑥監査対象部門へのフィードバック・改善指示、⑦フォロー監査という流れで進められることが一般的であると思いますが、これらすべてに効果的なコンサルティングとするためのチャンスがあるのではないのでしょうか。今回の事案研究では、①、②、④のプロセスに着目しました。

①では、経営者ばかりでなく現場の声を聴くことが重要と考えます。現場が求める監査を監査計画の中に盛り込んでいくことで監査対象部門と内部監査部門とが一緒になって改善を考えていこうという空気を醸成していくのです。

②では、公的研究費監査を行うにあたり、何ができるかを考えていただきました。学部長等の教員管理職、事務担当部門の管理職や担当者、そして研究者に対し、監査の意味合いを効果的に伝えていくことが必要ではないのでしょうか。

④では、日付が手書きで書き加えられた領収書、蕎麦屋で好みのものを食べた昼食費、大学院生の不自然な勤務記録を発見した場合の対応のあり方について考えていただき、どのような質問を行って、担当者に改善を考えさせるかを具体的に考えていただきました。領収書については、単に証憑類を整備するだけでなく再発防止の策を考えさせる、昼食費については、学内規程に合致しているとすればそのルールの妥当性を大学人から離れた立場で考えさせる、勤務記録については、誰にでも説明ができるようにするにはどうしたらよいかを考えさせる、そのための質問例を示しました。

このたびの事案研究を通じて、各大学における監査活動がより機能し、より大きな効果が生じていくことを期待してやみません。

大学管理運営・監査業務に関する基礎実務セミナー（研修会）（6月）

日 程：平成26年6月26日（木）～6月27日（金）

場 所：東京理科大学 森戸記念館

プログラム：『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】6月26日（木）1F 第2フォーラム

1. 大学監査と財務報告

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の育成

講師 加用 久男 氏（野村総合研究所 元常務取締役）

【第2日】6月27日（金）2F 第1会議室

3. 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）

4. 中長期経営計画の実現に向けて

講師 片山 英治 氏（野村証券金融公共公益法人部 主任研究員）

5. 大学におけるガバナンス

講師 井原 徹 氏（実践女子学園 理事長）

「大学監査と財務報告」

永和監査法人 代表社員 伊藤 嘉基

1. 大学法人における監査

大学法人における監査には、監事による監査のほか、会計監査人による監査や内部監査人による監査が存在する。監事監査は私立学校法に基づく監査であり、会計監査人による監査は私立学校振興助成法に基づく監査であるため、両者の法的根拠は異なっており、相互の連携は法的に定められていない。また、内部監査人による監査は法的根拠が存在しないため、大学ごとに内部監査の実施状況が異なり、監事監査や会計監査人監査との連携が機能している事例は多くない。しかしながら、監事監査、会計監査人監査及び内部監査人による監査はいずれも同一の学校法人を監査の対象としている。三者は相互に連携を図り、効果的な監査を実施すべきである。三者の監査対象や得意とする分野は異なるものの、監査の過程で得られた情報や問題点を共有することが必要である。監事による監査、会計監査人による監査及び内部監査人による監査をまとめて「三様監査」とよび、相互の連携を図ることが重要である。なお、三様監査の連携は、法的な整備がなされていなくとも実施すべきである。監査実務として三様監査の連携を浸透させ、法律が実務に追いつくことを目指さなければならない。

2. 大学法人の財務報告

(1) 大学法人の会計における概念フレームワーク
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。それ

は、会計基準の概念的な基礎を提供するものである。将来の会計基準開発に指針を与えるものである。現在、私立大学を運営する学校法人と、国立大学を運営する国立大学法人及び公立大学を運営する独立行政法人は、それぞれ別々の会計基準に基づいて財務報告を行っている。私立大学、国立大学及び公立大学は、全て教育研究活動を行っている法人であり、個々の財務報告について、利害関係者の情報提供の観点から比較可能性を確保する必要がある。このため、第一に、個々の会計基準を包含する概念フレームワークが作成されるべきである。そして、第二に、各大学法人の会計基準が概念フレームワークの考え方に基づいて収斂していくことが必要である。

このような考え方に基づき大学法人の会計における概念フレームワークの試案を作成した。当概念フレームワークでは、財務報告の目的を「利害関係者による意思決定に役立つような、財政及び経営状況の開示」にあると考えている。そして、経営状況の開示については可能な限り業績を把握し、報告することを目指している。

(2) 学校法人会計における課題

私立大学においては、「学校法人会計基準」が学校法人会計の基準として実務に浸透している。このため、「学校法人会計基準」の課題を解決し、一般に公正妥当と認められる学校法人会計の基準として発展させる必要がある。具体的には、減損会計の要否や、賞与引当金の計上、有価証券時価評価の妥当性等、今後も課題とすべき論点について、現実的な方向性を検討する必要がある。

ある。なお、「学校法人会計基準」の一番の課題は、私学振興助成法における会計基準として、文部科学省令として存在している点にある。学校法人会計の基準は、様々な利害関係者の代表からなる会議体によって作成されるべきであり、私立学校法における会計基準として定められる必要がある。

「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

はじめに

1. 大学改革の前提となる定常業務の運営力
ー モニタリングの時代へ
2. 常任理事在任中の経営の基本観
3. どんな組織でも原理・原則は同じ
4. 「オープン」な環境づくりが組織経営の基本
5. 改革のスタートは「厳しい目で現実を見る」
6. 自分のワークスタイルを変える
7. 数値を経営に活かすには
8. PDCAサイクルは廻っているか
9. 残された問題

補論：論理的思考とは

参考文献

おわりに

昨年に続いて、同一テーマでの研修であるので基本的な研修の目標は変わらない。

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、この研修はこれに応えようとするものである。

そこで、前半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。そして後半では、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で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した。

ただ、今回は昨年からいくつかの民間企業の経営相談で実際に経験を重ねた成果を盛り込んだ。一つは、どんな組織でもそのベースとしての「オープン」の定着が成功のカギを握ること。特に大学での経験を改めて振り返ると、その重要性を再認識したので、それを中心に全体を再構成した。また実践例を昨年より大幅に増やして、より実感してもらおうと試みた。ただ、時間等の制約から十分に受講者自身に自分の頭で考えてもらう時間は取れなかった点は残念であるが、研修内容への理解は深まったと思う。

「大学におけるガバナンス」

学校法人実践女子学園 理事長 井原 徹

1. 大学ガバナンスに関する経緯と背景

1991年ころまでは、「大学管理・運営の時代」であった。大学は、護送船団方式の下、規制保護によって大学マーケットはバラ色の時代であった。

2004年ころまでは「大学経営の時代」であった。大学設置基準の大綱化等を受けて、大学構造改革が求められた結果、単なる管理・運営から経営というレベルの行動が求められるようになった。

それ以降は「大学経営+大学ガバナンスの時代」になっている。私立学校法が改正され、理事長の代表権の明確化、外部理事の必須化等が求められ、経営に加えてガバナンスが要請される時代である。

ガバナンスとは、「舵を取る、船を操る」の意味のラテン語 *gubernare* が語源である。統治または協治と訳される。

2. 大学における経営の概念（法人機能と教学機能の関係）

大学経営は、縦軸に「狭義の経営力（合理性・効率性を追求）」、横軸に「教学力（大学の個性化）」を取った場合の両軸に囲まれた部分であり、理事会が両軸の統合を果たす機能である。企業のような一つの四角を幾つかの階層に割った図式とは異なっている。

3. 学校経営における「マネジメント」と「ガバナンス」

昨今、ガバナンスという用語が多用されているが、概念として固まっていない。多くはマネジメントと混同しているように思われる。

ここでは、ガバナンスとは経営執行機能（マネジメント）とは分離した機能と捉え、「組織における経営システム全般の適正化を目指す機能」「経営者の執行活動を監視する機能」とする。それらによって、狭義の意味では「組織内に、経営者に専制的支配をさせない仕組みを設ける」ことであり、大学マネジメントをチェック・監視・規律する機能を指す。広義の意味では、「マネジメントと狭義のガバナンスを統合し、USR（大学の社会的責任）を目指した組織内・組織外の活動・機能・仕組みと捉える。狭義のガバナンスは「監事による監査」「評議員会によるチェック」によって代表される。

4. USR

USR の概念は、「大学は、社会の一員として存続するために、社会的な公正さや環境への配慮を活動のプロセスに組み込む責任を果たすこと」を目指す。大学は、主要事業である教育活動や研究活動を通じて、人材育成および学術・文化

の継承と創造、並びに社会（地域）貢献を図ることを目標とする。その過程では、法令順守や環境対策、労働安全衛生、人権擁護などの達成を目標とする。そして、学生やその父母、教職員、取引先、地域社会などのステークホルダー（利害関係者）への資料・情報開示を伴う説明責任を果たし、大学の価値を高めることを目指す。」である。

5. 監事の業務監査について

監事の業務監査の胆となることは、次のとおりである。

① 理事会がどのような案件をどのように決定しているかが、業務監査上重要であり、そのためには適正な理事会開催回数を要請すべきである。また、監事は「学内理事会」にも出席して、経常的な理事長、理事の業務執行をチェックすべきである。② 理事会等の審議事項（案件）の適正化（充実）、報告事項の適正化（充実）が必須である。そのためには、「理事会付議基準」「学内理事会付議基準」、更には、数年間の理事会、学内理事会の付議実績といったものの提出を求めるべきである。③ 大学の「意思決定全体」の適正化を図るべきである。即ち、「会議による意思決定」「稟議による意思決定」「職位による意思決定」の三つの構造における相互の適正化を図ることや、バランスを図る方向にもっていくことが、監事による業務監査の一環である。④ 理事会等における決定内容を、教職員に対して適正に、迅速に知らせる仕組みが整備されているかどうかをチェックすべきである。

監査課題研究会議（7月）

日 程：平成26年7月8日（火）

場 所：西南学院大学 大学院大ホール

テ ー マ：『大学ガバナンス構築に大学監査が果たす役割』

プログラム：Ⅰ. 「監事監査と内部監査との連携

～大学におけるガバナンス機能強化のために～」

（活動の見える化の促進と経営マネジメント

講師：伊藤 龍峰 氏（西南学院大学 商学部教授）

Ⅱ. 「国立大学法人の監事になって戸惑ったこと」

講師：安高 澄夫 氏（福岡教育大学 監事）

Ⅲ. 「ユニバーシティ・ガバナンス構築に向けた監査機能の充実・強化」

講師：香野 剛 氏（有限責任監査法人トーマツ パートナー/公認会計士）

「監事監査と内部監査との連携～大学におけるガバナンス機能強化のために～」

西南学院大学 商学部教授 伊藤 龍峰

私立学校法によれば、監事は、私立学校にお

いては必置の機関として機能する重要な監査主体である。しかしながら、監事監査の現状が、法が期待する役割を發揮しているかどうかについては問題なしとは言えないようである。その

理由の一つとして、監事監査が会計監査人監査や内部監査との関係で、その役割を十分には発揮できない状況にあることを指摘することができるであろう。すなわち、いわゆる三様監査に関する議論の際に指摘されることではあるが、監事監査は、立法上の位置付けは明確であるにも関わらず、実態は、三様監査の狭間でその存在意義を見失っているのではないかとの現状に対する批判である。

私立大学における監事監査は、単に、会計監査や業務監査の範疇に止まらず、監査を通して、大学ガバナンス体制のあり方を含む大学の運営全体を対象として検証する役割が求められている、と考えなければならない。しかしながら、現状の監事監査にかかる役割を期待するのは無理であろうことも、また事実である。なぜならば、監事監査は、会計監査の典型である計算書類監査においては、会計監査人監査との連携が、そして、業務監査においては、内部監査部門との連携が十分には構築されていないため、たとえば、根拠法が異なるとは言え、会計監査は、会計監査人監査と重複監査となってしまう関係で形式監査との謗りを免れないからであり、また、業務監査は、理事会等に出席して学校法人の業務執行に係る法令準拠性の検証に留まっているのが現状だからである。

監事監査のかかる現状は、これまで、会計監査においては、会計監査人監査との十分な整合性を図ってこなかったこと、業務監査においては、学校法人による業績執行状況の検証にまで踏み込んだ監査を実施してこなかったこと等に原因があると考えられるのであり、そのために会計監査人監査や内部監査との十分な協力・支援関係が構築できなかった結果である。

かかる問題意識の下に、講演では、監事監査の大学ガバナンスへの貢献について、内部監査との関係に焦点を絞って議論し、内部監査との連携のあり方についての提言を行った。すなわち、監事監査と内部監査との連携を図るためには、両監査が双方向性を持つ支援・協力のための環境整備が必要であり、別言すれば、両監査は、制度上は独立した関係にあるが、大学のガバナンスという観点からは、相互補完的に実施されてこそ、始めて有効性を発揮する関係にあるからである。

監事監査に実効性を持たせるためには、大学運営の基本である教育の質保証のための大学ガバナンス機能の強化という観点を有しなければならない、そのためには、監事監査と内部監査と

の位置付けを明確にし、両監査のあるべき姿のための諸要件について提示しなければならない。そこで、諸要件の具体例として、法制度の面からは、監事の資格要件の明示、監事の選任方法の客観性(独立性の強化)、あるいは常勤監事の設置等の整備について、また、監査自身の意識改革の面からは、専門能力の向上と知識の蓄積、正当な注意と懐疑心の保持、あるいは適切な監査手法の実施と専門的判断の醸成等を取り上げて説明を加えた。

さらに、監事監査の諸要件の整備とともに、より重要なのは、監事監査の実施においては、業務監査を適法性監査の視点のみから実施するのではなく、適法性を超えて妥当性の領域にまで踏み込んでいかなければならないことである。なぜならば、かかる監事監査が実施されてこそ、大学におけるガバナンス機能の強化へと繋がるからであり、そのために、制度上の方策の整備や監事自身の意識改革が求められることになるのである。

「国立大学法人の監事になって戸惑ったこと」

国立大学法人福岡教育大学 監事 安高 澄夫
内部監査は、学長の命を受け、学長の指揮下で行う。これに対して、監事監査は、学長の業務執行そのものを監督し監査する。

監事監査の拠りどころは、法律、根本規則(定款・寄附行為)、総会議決だと心得ていた。しかし、国立大学法人には、総会がない、定款がない。国立大学法人法にはこれらの定めがない。定款や総会がないから、監事監査は、物差しが曖昧で、抽象的になりがちだ。

監事のあり方について、文部科学省は「監事の常勤職か非常勤職かについては法人の判断」としている。「法人の判断」とする場合、現実的には代表権者・執行権者である学長の判断となる。学長は、監事監査における被監査部門。被監査部門は監事体制に関与しないことが基本だ。監事監査体制の正当性に疑義が生じ、監査の公正性が損なわれるおそれがある。さらに、監事の報酬も結果的に学長が決定している。

本来は、設置者(会社組織においては総会)が監事を選任し、設置者が定めた根本規則(会社組織における定款)によって監事体制が定まり、監事監査が機能する。監事の報酬も、設置者(総会)が決定し、設置者が定めた根本規則(定款)に従って日常的処理がなされる必要がある。

現状では、総会や定款によって学長が拘束さ

れることはない。一面では、学長による大学運営の自由度が高いといえる。しかし反面、総会議決や定款は、学長による法人運営の拠りどころとなる。これらが欠けていることによって、学長がガバナンスを発揮する根拠が希薄になる。

国立大学法人法では、中期計画などを定めるようになっているが、20年や30年先を見通した計画の拠りどころにはならない。組織の「目的」を定めた定款がないから、長期的な視点での大学運営がなされず、目先の「ミッション」に振り回されかねない。どんな立派な大学改革を掲げても、「学長が替われば、どうなることやら？」という思惑も大学現場は抱えている。

文部科学省が、設置者としての責任（根本規則、総会議決など）を果たさなければ、執行権者や監事はその機能や責務を十分に果たすこと

ができない。学問の自由や大学の自治を意識した結果、大学が「糸の切れた凧」のようになりかねない。組織としての運営ができるような法制度を整備し、その中で学問の自由や大学の自治が実現できるような仕組みづくりをすることが、設置者の責務であると考ええる。

「野放し」のような仕組みの中では、現場での責任を負わされている学長と監事が困惑する。

監事は、法制度や設置者の領域に踏み込むべきではない立場だが、監事として問題の本質を認識し、意見表明することは大切なことだと考える。

「訊きにくいことを訊き、言いにくいことを言う」、これを監事の私は心がけている。そして、何より大事なことは、「ここ一番でケンカできること」だと思っている。

内部監査研究会議（7月）

日 程：平成26年7月17日（木）

場 所：東京理科大学 森戸記念館 2階 第1会議室

テ ー マ：『大学内部監査で何をを目指すのか』

プログラム：Ⅰ.「第2回 身近な事案研究で身につける

大学内部監査実務のポイント（アドバンスドコース）」

講師：早野 潔 氏（成蹊学園 内部監査室長）

Ⅱ.「大学におけるシステム監査のチェックポイント」

講師：島田 祐次 氏（東洋大学 総合情報学部教授

CISA、CIA、システム監査技術者、博士(工学)）

「第2回 身近な事案研究で身につける 大学内部監査実務のポイント（アドバンスド コース）」概要

学校法人成蹊学園 内部監査室長 早野 潔

内部監査の役割は、アシュアランスとコンサルティングであると言われていました。従前は、会計監査を意識し、アシュアランスに重きが置かれていましたが、業務監査全般を行うにあたっては、むしろコンサルティングに重きを置くことが望ましいと考えます。

今回は3回に分けて実施する事案研究（アドバンスドコース）の2回目、前回に引き続き、コンサルティングを通じて組織貢献を行い、監査員自らのキャリアアップをめざすことを目標として、ご参加の方々とともに望ましい監査のあり方について考える機会をいただきました。

さて、今回は監査を組織体の健康診断と捉え、一般の健康診断やメンタルヘルス対策との監査を比較しながら監査について考えることから始

めてみました。健康診断では、様々な診断結果が数値化され、その評価とともに対策が示されたりします。すなわち、一人ひとりの身体上のリスク分析とリスク対策であると言えるのではないのでしょうか。そして、もしも高リスクであれば、医師や保健師、看護師などがそのリスクを明らかにした上で、行動変容を促されることとなります。対象者はそのリスクを受容するか、回避するか、低減を図るか、移転させるかを考えることとなります。健診後に経過観察したり、再検査を受けたりするのは、フォロー監査を受けるようなものであり、残存リスクを評価する機会でもあります。

また、監査とメンタルヘルス対策を比較してみることも、監査の理解促進に役立つと思います。まずは、メンタルヘルス対策の基本と言われる4つのケア、すなわち、従業員一人ひとりによる「セルフケア」、管理職による「ラインケア」、「事業場内の産業保健スタッフによるケア」、

そして社外の「専門機関によるケア」を監査の世界に置き換えてみたいと思います。「セルフケア」は自身による「セルフチェック」であり、「ラインケア」は組織内の「相互チェック」や上司による「確認・決裁」にあたると思います。そして、「産業保健スタッフによるケア」を「監事監査」や「内部監査」、「専門機関によるケア」を「公認会計士監査」と置き換えてみると、監査が組織の健康維持、健康増進のためにいかに大切なものであるかがわかります。

次に、メンタルヘルス対策のもうひとつの基本である段階ごとの予防と監査とを比べてみたいと思います。メンタルヘルス対策における「1次予防」とは発症予防のための情報提供や教育機会の提供のことですので、監査活動に置き換えるとリスク分析や監査そのものにあたるのではないのでしょうか。メンタルヘルス対策における「2次予防」は早期発見・早期治療（治療導入）ですので、監査の世界でも早期発見・早期対応となるでしょう。「3次予防」は発症し休職した者に対する職場復帰支援ですので、監査の世界では、改善提言・再発防止が当てはまるように思います。心の病により休職した者を職場復帰させる場合に、いきなり従前と同じ仕事をさせることは一般的でなく、リハビリプログラムを作

成するなどして、段階的に復帰させていきますが、監査後の改善計画も同じように考えるとよいと思います。監査により望ましい姿と現状との乖離が明らかになった場合、その乖離が大きいときは、直ちに望ましい姿への改善を求めるのではなく、その姿に近づけるためにまずはどのような改善をどこまで行うのか（最初の一步をどうするか）ということ監査対象部門が考えることができるよう、内部監査部門が助言を行うことが望ましく、これこそがコンサルティングで大切なことだと思います。

事案研究では、インフルエンザ対策が不十分な大学を例にとり、いつ、どのような監査を行うのが効果的かということを検討していただきました。今回の事案では、その他の危機管理対策も不十分であろうことが予見され、本来であればそのことを考えなければならないような事案でしたが、今回はインフルエンザ対策の是正を行うことのみを考え、緊急性や実効性、対象部門の業務状況などから、監査の進め方を考えていただきました。

このたびの事案研究を通じて、各大学における監査活動がより機能し、より大きな効果が生じていくことを期待してやみません。

大学経営を支援する教学監査について学ぶワークショップ（8月）

日 程：平成26年8月4日（月）
場 所：早稲田大学 国際会議場 3階 第1会議室
テ ー マ：『教学監査の思想とこれによる大学経営支援の手法を考え学ぶ』

「教学監査の思想とこれによる大学経営支援の手法を考え学ぶ」

教学監査委員会委員長 東京電機大学学長室特別専任教授
工藤 一彦

本協会の教学監査委員会では、大学がその社会的責任を全うするとともに、その将来にわたって健全性を確保するための戦略計画を、教学部門の諸活動によって達成するために、教学部門の諸活動が合理的に実施されているかどうかを評価し、改善策を提案することを目的とした教学監査の実施を提唱し、またそのための教学監査基準をまとめてきた。

これを受け継ぎ、教学監査を普及させるため、本協会では、教学監査普及のキーパーソンとなると思われる教務担当副学長、監事、監査室長クラスの方々に、教学監査の思想・意義・内容

等をご理解いただくために、模擬的な（色々の問題点を含む）教育プログラムを対象として試行的な教学監査を体験するワークショップを下記のように実施した。

題 名：「大学経営を支援する教学監査について学ぶワークショップ」

日 時：8月4日 12:00-17:30
会 場：早稲田大学 国際会議場 3階 第1会議室

参加者：28名

ワークショップは以下の(1)～(5)の内容で実施した。

(1) 大学経営のあるべき姿について、戦略的経営とそれに必須の3つのPDCAサイクルと、戦略的経営における内部監査、教学監査の役割についての講義を

実施した。

- (2) 教学監査基準の構成と内容を解説するとともに、模擬大学における教学監査対象項目の状況についての資料（各種の問題点を入れ込んである）の解説を行なった。
- (3) 模擬大学の資料に対して教学監査基準を適用し、教学監査報告を作成するグループワークを実施し、結果を演習用紙に記入していただいた。
- (4) グループワークの結果発表の後、模擬大学の状況について、教学監査として指摘すべき点を纏めたものを配布解説した。
- (5) 質疑応答

下記は、ワークショップで使用した教材から、2つの教学監査基準項目に対する模擬大学の状況とその監査結果を対比して示した物である。

例 1

(教学監査基準) PDCA サイクルによる大学経営全体の内部質保証体制設定とその合理性評価：大学全体の戦略目標の達成度を評価する仕組みがあり、この仕組みが適切に運用され、その結果として大学の経営が意図したように遂行され、実績が得られていなければならない。

(模擬大学の戦略目標達成度評価の実施状況) 大学基準協会の次回の外部評価に備えて、毎年、基準協会の基準項目に則した大学の活動の評価を実施している。これは、各学科、学部に分けられた項目について、それぞれの部署で評価を記述し、学部事務部でこれをまとめてその年度の内部評価報告書とし、学長に提出する。(教学監査結果) 基準協会の評価項目については毎年評価を実施しているが、大学の戦略目標の達成度評価は実施していない。

例 2

(教学監査基準) 教育の質保証：各教育プログラムは、その学習・教育到達目標を達成できる

ように構築・運用されていなければならない。(模擬大学の教育の実施状況)

各教員は、各自に割り当てられた講義時間の枠内で、自らの専門を学生にわかりやすく講義し、期末には講義内容に関するペーパーテストを実施し、60点以上を合格としている。

各教員は、学科の学習・教育到達目標を認識して担当科目の教育を実施しているため、これらの科目をまとめたカリキュラムを4年間以上履修し、124単位以上の単位を取得した学生は、学科で定めた学習・教育到達目標に示される知識・能力を身につけている物と判定し、学士の称号を与える。

(教学監査結果) カリキュラムは、各教員の専門講義をただ束ねたものとなっており、学科の学習・教育到達目標を達成できるような設計とはなっていない。

4年間で上記の学習・教育到達目標が身につくようなカリキュラム編成を、教育改革センターの支援の下に、学科の教員全体で考えるべきである。このためには、全学の教育改革の責任者である教務担当副学長、および、学部の教育改革の責任者である教務担当副学部長が先導して、全学がその方向に向くようにして行く必要がある。

今回のワークショップでは、参加者はほぼ適切に模擬大学の事例の問題点を指摘できていた。ただ、教学監査の普及のためには、具体的な戦略計画自体をどうやって構築するか、またそれを教学部門の活動でどのように達成させるのか、すなわち、大学の戦略的経営の具体的な実施法については、日本のおおかたの大学で未整備であり、今後日本の先進的大学のいくつかの事例と経験についてお話しいただき、今回のワークショップの参加者のような教学監査実施のキーパーソンを中心に勉強を重ねることで、今後の教学監査の普及につなげていきたいと考えている。

監事会議 (8月)

日 程：平成26年8月5日 (火)

場 所：早稲田大学 国際会議場 3階 第1会議室

テ ー マ：『監事監査の意義とその効果—監事はどうあらねばならないか』

プログラム：Ⅰ. 「理事長から見た監事のあり方」

講師：増田 日出雄 氏 (関東学院 理事長)

Ⅱ. 「監事監査の有効性向上につなげるためのワークショップ」

講師：奈尾 光浩 氏 (有限責任監査法人トーマツ パートナー)

「学校法人における監事制度について」

学校法人関東学院 理事長 増田 日出雄

株式会社の監査役制度と学校法人の監事役制度を比較すると、その目的としているところは全く同じで、一つは会計の監査であり、もう一つは役員の仕事の監査である。株式会社の監査役制度の推移を見てくると、学校法人の監事役制度の改正のヒントがあると思われる。

会計監査については、株式会社の監査役制度では昭和49年の改正で、大企業については公認会計士の監査が導入されている。実質的には会計監査は公認会計士の監査業務に立ち会う事と、その報告を受ける事により監査意見を表明して、専門的な監査は公認会計士監査に依存している。

これは粉飾決算等の不祥事を受け、その道の専門家の監査が制度を維持するためには不可欠の要件とされたからであった。学校法人の会計は一般会社の会計ほど複雑ではない事、また株式公開会社では、決算の数値に基づき株の売買や資金の融資がなされるが、この数値が意図的に操作されると大きな損失を被る人が多数出ることになる。学校法人では決算の数値をベースに投資する人はいないし、融資するケースも少なく多額にならないため、外からの監査に対する要請も株式会社の場合と比較すると少なく、非常勤の監査役でもできたという現実がある。私学助成法に基づく会計士監査の要請はあるものの、学校会計の面では公認会計士との連動も意見表明する時期も異なり、全体の制度としては取り込まれていない。大きな助成金を受け、税務上の優遇をされている社会性から考えても、説明責任を果たすため、大規模学校法人では会計監査については、公認会計士の監査を義務付ける必要がある。株式会社の監査役同様に取締役（学校法人は理事）の仕事の監査の方がこれから先、教学監査と期待される学校法人の監事には重要な事になると思われるので、この方面に通じている人を選ぶ際、会計の負担を取り除く意味からも学校会計の中に正式に公認会計士監査を位置づけることが必要であろう。

二つ目の業務監査については、外部性と独立性の面から株式会社の監査役制度は見直されてきた。昭和56年の改正で、監査役は2名以上という複数制になり、内1名は常勤と決められた。更に平成5年の改正では、身分の保証から任期も2年から3年になり、人員も2名以上から3名以上、内1人は社外監査役と決められた。これは企業スキャンダルへの対応と、数を増やしてきた海外

投資家のガバナンスへの批判に答える改訂であった。平成13年の改訂では更に任期が3年から4年になり、社外監査役を半数以上にすることになった。これは業務執行者に対する監視監督機能強化の一環として、企業内部の意志決定が十分に議論され、適法に行われているかを外部の目でしっかり監査する意図での改正であった。監査役の選任方法も、長く続いてきた株式持合が成立たなくなり、会社の一方的な指名で監査役が選出されなくなった事が外部性の後押しをした。更に加えて、株主代表訴訟により、従来の形式的監査ではすまなくなった。その結果、従来の社内だけの狭い視野でなく、もっと広い視野での業務監査が求められた。外部化が進み結果として取締役の仕事の効率化適法化が確保されやすくなった。更に今日では、東証からの上場会社への定めも強化され、ただ外部化だけでなく、全く当該企業と関係がないという独立制が強く求められるようになった。これは初期の外部監査役は社外というだけであったが、現在では独立性が強く求められ、形式的な軽微基準をクリアしていても、株式総会では機関投資家の反対にあう可能性も高くなっている。これは社長が指名した監査役では社長の仕事を適正に評価出来ないのでは、という思いが監査役の半数以上が外部監査役となり、更に独立性を厳しく見ることで本来の監査が有効になることを目指した結果である。

学校法人の監事役の制度は当初から変わっていないが、株式会社の監査役同様に学外の広い視点で監査を行う外部性、独立性が保証出来る体制にすることが、理事長という立場から見ても必要と考えている。

「監事監査の有効性向上につなげるためのワークショップ」

有限責任監査法人トーマツ 公認会計士 奈尾 光浩

大学監査協会は平成 25 年 12 月に監事監査アンケートを行いその結果を集計している。この結果を受けて、共通の議論が必要な論点として以下の3点を抽出した。これらの論点について参加者間でグループ・ディスカッションを行い全体での議論を行った。

1. 監事監査のあり方

某学校法人に対し文部科学省から解散命令が出されたことは記憶に新しいところである。このような状況に陥ったということはガバナンスの失敗ということができる。当該学校法人が解散命令を受けることとなった理由および経緯を

基に、このような状況において監事が果たす役割について参加者間で議論した。

監事が負う責任は大変大きいものがあるにもかかわらず、スタッフ無しで全ての業務を一人で行っている監事が多いという現実が存在する。とはいえ、ガバナンスを担う監事に対し、社会は経営者不正の抑止を期待している面があるのは否めない。このような期待を無視すれば制度自体の社会的信頼性が失われてしまうことを改めて確認した。

一方、監事監査の目的および現状の体制から考えると、すべての不正を発見することは困難である。私学法が監事に求めている以上の過度な期待（これを期待ギャップという。）を放置しておく、これもまた制度の社会的信頼性が失われてしまうため、ステークホルダーに対し十分な説明が必要であることを確認した。

2. 会計士監査との連携

公認会計士が監査を実施するにあたって従うべき基準として監査基準委員会報告書がある。これは国際監査基準に整合したものであり、これに従っていれば、実施した監査の品質が世界共通の水準に達していることとなる。

ところで、監査基準委員会報告書 260 「監査役等とのコミュニケーション」では、すべての財務諸表監査制度において公認会計士は監事や監査役といったガバナンスを担う方々と双方向のコミュニケーションを行うことを求めている。したがって、公認会計士と監事の連携は

互いにメリットがあるから実施するという問題ではなく、公認会計士が監査意見を表明するために必須の手続きである。

会計士の立場からこの点をご説明した上で、三様監査の進め方について議論した。その結果、監事監査、内部監査、公認会計士監査の連携により、それぞれの監査の有効性が増大することについて改めて確認した。また、三様監査の進め方についてどのようなタイミングで何を実施すべきかについて意見交換を行った。

3. 監事監査の具体的な進め方

監事監査のアンケートを分析する中で以下のような課題が提示されている。これらの個別具体的な論点について時間の関係ですべて議論できたわけではないが、監事監査の有効性を向上させるための共通的な視点や具体的な行動につながる監事監査の方法論の確立が必要なことを確認した。

□監事監査の具体的な進め方

大学の特性のつかみ方

□タイプ別大学の監査のポイント

□第三者評価を監事監査に生かすには

□監事監査基準の活用方法

大学監査協会では、監事監査基準・監事監査マニュアルといった有益な資料を作成、公表している。監事監査のとなるよう有効性を高めるためには、これらの研究成果を十分活用していくことが期待される。

内部監査に関するワークショップ（8月）

日 程：平成26年8月6日（水）
場 所：早稲田大学 国際会議場 3階 第1会議室
テ ー マ：『価値を生み出す内部監査のブラッシュアップに向けて』
講 師：星野 雄滋 氏（有限責任監査法人トーマツ 公認会計士）

監査課題研究会議（9月）

日 時：平成26年9月2日（火）
場 所：同志社大学 寒梅館 地下A会議室
テ ー マ：『大学における内部統制の構築を左右する大学監査の進化』
プログラム：Ⅰ. 「大学監査の効果と課題～大学監査のあり方と確立に向けて～」
講師：百合野 正博 氏（同志社大学 商学部 教授）
Ⅱ. 「大学の負うアカウンタビリティとディスクロージャー」
講師：松本 祥尚 氏（関西大学 大学院会計研究科 教授）
Ⅲ. 「大学における内部監査の進化～公認会計士監査の視点からの考察～」
講師：寺門 知子 氏（有限責任監査法人トーマツ マネージャー）

「大学の負うアカウンタビリティとディスクロージャー」

関西大学 大学院会計研究科 教授 松本 祥尚

営利法人であろうと非営利法人であろうと、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、アカウンタビリティを根拠にしたディスクロージャーと、それ以外の根拠となる理由を確認し、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。ディスクロージャーには、法令等により要求されるものと自ら進んで行なうものがある。前者は契約や法律に基づいて行なわれるものであり、後者は自らに有利な行動を誘発するために自発的に行なうものである。それぞれのディスクロージャーのなかで、監査が果たすべき役割も異なってくる。

私立大学の場合、設置申請時の認可判定基準（私立学校法 30 条）として、(1)教育の公共性、(2)教育の永続性、(3)教育の独立性という 3 つの視点が挙げられる。これらの基準準拠性の判定は、具体的には、(1)については、教育基本法 6 条 1 項及び私立学校法 1 条に則り、各大学が呈示する「建学の精神」をもって公共性の反映と看做すことになる。また(2)は学校財産が確保されているか否かによって永続性が判定され、(3)の独立性は私立学校法 45 条に基づく寄付行為が適切になされていることによって担保される。これらのうち特に(1)公共性を大学教育が担っているが故に、情報開示が必要と看做されることがある。

しかし、以下のような理由から、(1)教育の公共性が必ずしも大学による情報開示の根拠とはならないことを明らかにした。1 つは、大学が提供する教育サービスの想定利用者が公共性の前提となる不特定多数の当事者ではなく、資金負担能力のあるもののみが当該教育サービスを楽しみ得るといふ現実、2 つは、国公立大学

間で、特に私立大学間での教育サービスの対価の格差の存在、3 つは、大学の「建学の精神」をもって公共性の根拠とするのであれば、一般事業会社ですら高邁な「経営理念」を掲げており、大学存在の公共性を肯定する根拠となり得ない点、4 つには、入学者が減少した大学は閉鎖・解散することで教育サービス市場から退出が図られる、という理由である。これら 4 つを見ると、大学が提供する教育サービスは、公共性のある財というよりも市場原理の発現と捉える方がその理解として合理性がある。この結果、大学の情報開示も、その公共性に求めることは根拠薄弱と解される。

以上の結果、大学が開示する財務情報は、形式的には大学における(2)(3)教育の永続性と独立性を対外的に担保する情報ではあるが、実質的には補助金受け入れに伴う所轄庁への決算書提出というアカウンタビリティ解除を図る目的といえる（私立学校振興助成法 14 条 1 項、私立学校法 47 条 1 項）。また教育に関する情報は、(1)公共性の認可に伴う措置としての認証評価とその結果の公表（学校教育法 109 条 1 項、同施行規則 166 条）という大学における教育研究活動等の状況把握と教育の質向上の側面と、教育研究活動等に関する情報の刊行物やインターネットによる公表といった大学からの情宣活動（学校教育法施行規則 172 条の 2）という側面から捉えられる。

このように大学の情報開示を捉えると、前者（財務情報）の場合は、想定利用者である所轄庁へ提出される決算書に関して、補助金の授受に伴うアカウンタビリティ解除と所轄庁の権限行使目的という観点から監査によって決算書の信頼性を保証されることが判る。一方、後者（教育研究活動情報）の場合は、自己点検・評価報告書という大学自身による自己証明と認証評価機関による認証評価報告書（学校教育法 110 条）があり、相互評価ないし相互監査という形で保証が行なわれている。

大学の経営改革に関する研修会（9月）

日 時：平成 26 年 9 月 10 日（水）～ 12 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（元野村総合研究所常務取締役、元中央大学常任理事）

第 1 日目 9 月 10 日（水）

- はじめに
 - (1) 自己紹介と会議の目的と進め方
 - (2) 研修スケジュール

- (3) 始めるにあたって
- 2. 基本をおさえる
 - (1) 財務会計と管理会計……会計概観図
 - (2) 物を見る視点の変革と機会をとらえる(特殊原価計算；管理会計)
 - (3) 大学会計の基本を学ぶ
 - (4) 法人の数値をもとに、各自の大学法人の実態を把握する
 - (5) 学校法人会計基準の改正の方向
 - (6) 論理的思考の入り口；会計と改革を結ぶもの
- 3. 「プライオリティー(改革計画)」素案の作成

第2日目 9月11日(木)

午前；現実を踏まえ、思考力を鍛える

- 1. 大学改革に求められているもの
 - (1) 現在の大学改革に欠けているものは何か
 - (2) 重要な環境づくり
 - (3) 利益(収支差額)をどう考えるか
 - (4) 論理的思考と深い真似；「小倉昌男 経営学」を読む

午後1；管理会計で戦略思考を学ぶ

- 1. 損益分岐点分析の手法
 - (1) 損益分岐点分析
 - (2) 損益分岐点の視点で大学の改革事例を見る

午後2；視野を広げ、時代の流れをつかむ

- 1. 現代社会のメガトレンドは何か？
 - (1) 少子・高齢化
 - (2) 人材の多様性(女性の活用)；異質の受容
 - (3) 国際(会計)基準；標準・基準とは
 - (4) 付加価値基準の新貿易統計；視点の違い
- 2. 「プライオリティー(改革計画)」素案の修正

第3日目 9月12日(金)

午前1；これ迄学んだことを実践につなげる

- (1) 先の分からない時代に、どう実行するか
- (2) 財務の先行指標を見つけよう
- (3) 大学人の特性を知って改革を進める
- (4) 新しい改革計画は作るな

午前～午後；改革計画(プライオリティー)の完成

- (1) 各自の改革計画概要の発表とアドバイス
- (2) 改革計画(プライオリティー)の完成

「大学の経営改革に管理会計をどう活用していくか」

元野村総合研究所常務取締役、元中央大学常任理事

加用 久男

大学の経営は決して営利を目的とするものではありませんが、キャッシュ・フローがプラスでなければ大学を維持できません。更に、資金の余裕がなければ、教育の質を維持・向上させるための前向きな投資をすることも不可能です。これを「悪」に捉えていては、改革は進みません。

しかし現実には、少子化等の影響に流され、授業料の値上げも難しく学納金は減少して大学法

人全体では年々収支状況が悪化しており、今こそ現状を厳しい目で見て、危機感を全教職員で共有する必要があります。

教育・研究が目的の大学においても、改革に際して経済的合理性や論理的検証を無視しては失敗を招き、存続すら危うくなってきます。

一方、企業に目を転じて同じく少子化による市場の縮小に加えて、国際的な競争の中で優勝劣敗が明確になっています。最近の大手予備校の教室閉鎖などは戦略の優劣を表し、私大にも示唆を与える話です。また、同じコンビニでも、一社が抜け出す中、他方身売りの話も出て

います。

事業目的を異にする組織においても、その事業を向上させるには共通する手法が存在するのではないかという仮説の下に、民間で活用されてきたいくつかの経営的な考え方、特に管理会計の手法、そしてその考え方が大学改革に活用できないかを考えるのが今回の研修の主たる目的でした。

改革というとコンサルタント手法を適用しようという人が多いようですが、これは本を読んで簡単に習得できるものではありません。今回の研修では、全て私が実体験した実践論のエッセンスを学んでいただきました。

合宿では、受講生の皆さん自身が改革に取り組む際に必要な行動原理と改革実行のポイントを実践的事例で考え抜くことを学び、その成果を議論しながらまとめ、各自がそれを持ち帰って大学の発展に実際に役立てることを目指しました。

特に、今回はこの1年間いくつかの民間企業での経験を踏まえ構成を見直しました。そして実際のエピソードと関連する新聞記事を数多く取り入れ、それらを読んで考えていただくことで理解を深めていただきました。

またグループに分かれた討議の時間も倍増させて、最初に各自の事前課題を持ち寄り、他校

の状況を共通課題として考えたことはかなり問題意識を高めたようでした。この際、グループ編成をあまり変えなかったことは、結果として効を奏したようでした。参加した受講者は、全員私大を運営する学校法人に所属した方々でしたが、これほど規模と多様な問題点を抱えたメンバーが集まったのは初めてのことで、まさに私大の現状の縮図のような観を呈していました。相互にいろいろな状況を知ることができた点はよかったのではないかと考えています。

ただ、今回はこれまでになく管理会計手法を学ぶことが苦手な人が多かったようでした。最後までほとんどの演習問題で正解に至らず、解答に導くのに苦労したのはこれまで4回に無かった初めての経験です。新しく加えた長期投資のキャッシュ・フロー分析を含め、なんとか考え方だけでも学んだことを覚えておいていただけたらと思っています。実際に改革を進める際の判断に大変役立つ手法に絞って研修しているつもりですので、今後どう対処するかは課題として残ったと思っています。

受講生相互の議論は活発でもそれだけでは改革は始まりません。各自が研修の結果をそれぞれの法人に持ち帰って最初の一步を果敢に踏み出してくれることを祈っています。

内部監査研究会議（9月）

日 程：平成26年9月18日（木）

場 所：東京理科大学 森戸記念館 2階 第1会議室

テ ー マ：『大学における統制環境の構築』

プログラム：Ⅰ．「大学経営上考えておかなければならないレピュテーション・リスク」

講師：大柳 康司 氏（専修大学 経営学部 教授）

Ⅱ．「第3回 身近な事案研究で身につける大学内部監査実務のポイント（アドバンスドコース）」

講師：早野 潔 氏（成蹊学園 内部監査室長）

「第3回身近な事案研究で身につける大学内部監査実務のポイント（アドバンスドコース）」概要

学校法人成蹊学園 内部監査室長 早野 潔

内部監査の役割は、アシュアランスとコンサルティングであると言われていました。従前は、会計監査を意識し、アシュアランスに重きが置かれていましたが、業務監査全般を行うにあたっては、むしろコンサルティングに重きを置くことが望ましいと考えます。

今回は3回に分けて実施する事案研究（アド

バンスドコース）の最終回、前回までと同じように、コンサルティングを通じて組織貢献を行い、監査員自らのキャリアアップをめざすことを目標として、ご参加の方々とともに望ましい監査のあり方について考えることにしました。

第1回目は、どこの大学でも行っている公的研究費監査の中で発見した事実（不具合）から、その不具合が生じた真の原因を監査対象部門とともに考え、改善していくための監査コミュニケーションを中心とした事案研究を行いました。

第2回目は、大学で発生した感染症流行という事態を受けて関連の監査計画を立案することを中心とした事案研究を行いました。

そして、今回は、産業医・校医に関する監査を突然行うことになったという想定の下で、どの組織を監査対象とするか、誰に監査協力を求め、何を調べるのかといったことを考えてもらいました。関連する法律として、労働安全衛生法や学校保健法などがありますが、その法律に規定されていることがきちんとできているかということだけを確認・検証するだけでは有効な監査とはいえません。産業医・校医がその大学のニーズに合った形で有効に機能しているかどうかを、医師の専門分野、勤務実態などと現場ニーズとを比較・検証していくことも大切であると思います。そして、労働契約法の改正を受け、産業医や校医との契約内容や関連規程は以前にも増して重要な監査対象となりました。産業医や校医との契約は慣行にしたがって行われており、規程が存在しないという大学も少なくないのではないのでしょうか。契約については、その形態として、雇用契約、準委任契約、業務委託契約などが考えられますが、そもそも法律違反は行われていないのでしょうか。労働安全衛生法第13条第1項は「産業医を選任」と規定しています。すなわち、産業医について、医師を特定しないで、医療機関と業務委託契約を締結していたとすれば、それは違法であるということになります。加えて、改正労働契約法との関係から契約終了が円満な形で行われる契約になっているかどうかを確認しておくこ

とは欠かすことができません。このようなことを考えながら、グループ討議をしていただきました。

最終回ですので、コンサルティングに軸足を置いた監査を成功させるためにどうすればよいかを私見になりますが、述べておきたいと思います。監査の成功の鍵は信頼関係であると思います。しかし、監査とは嫌なものと思えらるるのが通常ではないでしょうか。そこで、監査を「組織体の健康診断」であると捉えてみてはいかがでしょうか。「健康」であることが確認されればそれはそれでよいのですが、「病気」になる前の「未病」を発見（早期発見）し、「健康」になるよう「行動変容」を促す（早期対応）ことが重要なのです。内部監査により不祥事が明るみになったことを受けて監査が機能していると評価する人がいますが本当にそうでしょうか。健康診断で深刻な病気が見つかって余命僅かといったときに、健康診断を受けてよかったという人はいないでしょう。健康診断で病気の兆候を掴み、早期に対処してこそ健康診断を受けてよかったとなるのですから、不祥事を未然に防いでこそ、監査が有効に機能しているといえるのだと思います。内部監査人と監査対象部門とがこのような考え方を共有することがコンサルティング型監査の成功につながり、監査を有効に機能させることになるのだと思います。

このたびの事案研究を通じて、各大学における監査活動がより機能し、より大きな効果が生じていくことを期待してやみません。

内部監査研究会議（10月）

日 程：平成26年10月7日（火）

場 所：東京理科大学 森戸記念館 2階 第1会議室

テ ー マ：『乗り越えねばならない大学が抱える監査課題』

プログラム：Ⅰ．「大学法人をめぐる消費税を含む特殊税制」

講師：齋藤 力夫 氏（永和監査法人 会長）

Ⅱ．「大学におけるIT体制の調査結果」

講師：島田 裕次 氏（東洋大学 総合情報学部教授

CISA、CIA、システム監査技術者、博士(工学)）

拡大教学監査懇談会（東日本）（10月）

日 時：平成26年10月27日（月）

場 所：早稲田大学 大隈会館 N棟301会議室

テ ー マ：『戦略的経営の実現法：先進的大学の事例』

プログラム：

- I. 本懇談会の趣旨：東京電機大学 学長室特別専任教授 工藤 一彦 氏
- II. 戦略的経営の先進事例：早稲田大学 常任理事 橋本 周司 氏
 - 戦略的経営を実施する大学の動機
 - 階層的(使命・ビジョン・戦略・数値目標／大学全体、学部、学科)な戦略計画の内容
 - 戦略計画の策定経緯と策定体制(含ガバナンス)
 - 戦略計画の推進体制
 - 学内の意識の共有過程
 - 実施上の問題点と他大学への教訓
- III. 戦略的経営の先進事例：名城大学 総合政策部 MS-15 推進室 鶴田 弘樹 氏
 - 戦略的経営を実施する大学の動機
 - 階層的(使命・ビジョン・戦略・数値目標／大学全体、学部、学科)な戦略計画の内容
 - 戦略計画の策定経緯と策定体制(含ガバナンス)
 - 戦略計画の推進体制
 - 学内の意識の共有過程
 - 実施上の問題点と他大学への教訓
- IV. 懇談：戦略的経営体制構築とその効果的な運用における問題点とその解決法

監査課題研究会議（10月）

日 程：平成26年10月28日（火）

場 所：東京理科大学 森戸記念館 2階 第1会議室

テ ー マ：『大学における内部統制はいかにあるべきかー内部監査はどうかかわるか』

プログラム：I. 「補助金にかかる会計検査のポイント ～会計検査院実施検査をめぐるって」

講師：日本私立学校振興・共済事業団助成部補助金課担当者

II. 「大学法人における内部統制の再評価」

講師：奈尾 光浩 氏（有限責任監査法人トーマツ パートナー）

「補助金にかかる会計検査のポイント ～会計検査院実施検査をめぐるって」

日本私立学校振興・共済事業団助成部補助金課担当

宮田 直樹

日本私立学校振興・共済事業団（以下「事業団」という。）が交付する私立大学等経常費補助金（以下「補助金」という。）にかかる会計実地検査の観点は「正確性」「合規性」「経済性」「効率性」「有効性」の5つが挙げられます。

この中で、最も重要な観点は、「合規性」（＝法令等に従っているか）です。補助金がどのような根拠に基づき学校法人へ交付されたのか、申請の根拠となった書類のある学校法人（間接補助事業者）において、補助金の配分基準や補助金申請書類（調査票）の記入要領等のルールブックを基に合規性の観点から検査し、そこで明らかになった問題や疑問を、交付元である事業団（補助事業者）に質す、という構造となります。補助金は大きく「一般補助」と「特別補助」に分けられます。一般補助の基本計算式は「人数×単価×補助率×増減率×圧縮率」なのですが、

特定の分野等の教育の振興のために特に必要がある場合に、別の計算式にて一般補助に上乘せする「特別補助」も含め、計算式の頭にある教員数・学生数等の申請が合規性の観点から誤りがないか、ということが会計実地検査の着眼点となります。検査の結果、補助金が過大に交付されていて、それが一定以上の金額である場合は、「不当事項」として指摘・整理され、当該学校法人は過大交付分を返還し、返還した額と同額が、当該年度の一般補助から減額されて交付される等のペナルティが課されます。

指摘事項の原因と改善策の事例によると、ルールブックの解釈が誤っていたということではなく、そもそも補助要件に該当しないものを申請した、というケースが大半です。例えば、教員数にカウントできる基本事項として、当該教員の一週間当たりの授業時間数が6時間以上でなければならない、という重要な要件があるのですが、5時間の教員を申請してしまった、という具合です。このような、所謂ケアレスミス無くすために、マニュアルや引継書の整備、

複数部署での連携と二重三重のチェック体制構築、責任者のルールブック熟知と変更点の周知、学内業務フローの見直し、補助金勉強会等の開催、調査票をチェックする特別監査役の新設や専門的人材の育成等、指摘を受けた学校法人は、組織面での様々な改善策を講じています。

ミスを極力抑えていくには、「申請時の補助要件の確認、申請時の数値等の確認」がポイントです。具体的には、補助金の配分基準、各種調査票の記入要領、事業団作成の補助金事務担当者資料、広報誌の月報私学などを活用して補助金計算の仕組みを理解し、補助要件を押さえた上で申請内容をチェックし、申請作業のために用意した根拠資料を整備することです。根拠資料については、調査票とセットにして保管しておくことが大変有効です。さらに、時間も人手も足りない中で効率的に申請内容をチェックするためには、「補助金に影響があるかどうか」という観点から優先順位を付け、作業にメリハリを持たせることも重要です。例えば、教員の授業時間数であれば、6時間ちょうどの教員を優先的にチェックするという方法がまず考えられます。10時間の教員をチェックして正しくは9時間であったとしても、補助金の算定という面においては影響がないからです。また、集中講義、オムニバス形式の授業を担当している教員の授業時間数のカウントが誤りを招きやすい傾向があるので、そこを優先的にチェックするなど、ポイントを絞れば、作業を効率的に進めることができます。要は、補助要件のボーダーライン上にある教員、学生等を先に確認していく、ということです。

ミスの多くが関係部署と申請部署の連携不足から生じているということから、協働体制を構築することは大変重要であり、ここを土台として「自分が報告する内容が補助金に影響する」という認識を個々の職員に持っていただき、合規性を念頭に置き補助金申請事務に携わっていただきたいと考えております。

「大学における内部統制の再評価」

有限責任監査法人トーマツ 公認会計士 奈尾 光浩

1. 内部統制の意義

内部統制基準による内部統制の定義を整理すると以下のように要約することが可能である。

- ・内部統制とは業務に組み込まれ、組織内のすべての者によって遂行されるプロセスである。

- ・内部統制とは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のプロセスである。
- ・内部統制は6つの基本的要素から構成される。

内部統制は組織内のすべての者によって遂行されるものであり、専門の部署があっても対応するような性格のものではない。この点は大学内部統制基準においても同じ考え方であるものと思われる。

2. 大学が直面するリスクと内部統制

リスクを、大学のミッション遂行の障害となる要因と定義すると、このようなリスクの低減において内部統制は重要な役割を果たす。その意味ではリスクマネジメントと内部統制は表裏の関係にあると考えられる。

ところで、大学の内部統制が対応するリスクは、全学的なレベルと個々の業務プロセス・レベルに分類することが可能である。ここで、前者は大学全体の目標達成を阻害するリスク、後者は組織の各業務プロセスにおける目標達成を阻害するリスクと考えることができる。

全学的なリスクについては、全学的な内部統制の整備運用、すなわち、明確な経営方針と経営戦略の策定、理事会・評議員会・監事機能の強化、内部監査等によるモニタリングの強化等により対応する。一方、個々の業務プロセスレベルにおけるリスクについては、業務プロセスに係る内部統制によって対応することになる。

個々の業務プロセスに係る内部統制とは、担当者による照合や所定の決裁者によるチェックや管理資料のレビューといった業務が確実に実施されることである。これによりリスクの予防や早期発見が可能となり、リスクが低減されることになる。

このような個々の業務プロセスにおける内部統制が適切かつ確実に遂行されるためには、インフラとしての全学的な内部統制が重要である。教職員による統制活動が誠実に実施されるのが当然とされる風土が存在することが業務が適切に実施されるための前提条件であり、このような風土や組織文化を維持することが全学的な内部統制ということができる。

3. リスクに対応する内部統制の具体例

教職員による経理不正を例にとると、現金預金の窃盗、不正な支出、現金預金以外の資

産の窃盗、記帳前の現金預金の窃盗等に大別することができる。これらの不正リスクに対しては、一次的には請求入金、購買、資産管理、現金預金管理等の各業務プロセスに係る内部統制で対応することになるが、業務プロセスに係る内部統制が有効に機能するためには、全学的内部統制が有効に機能していることが前提となる。すべての不正を発見ないし予防する内部統制を構築することは困難であり、むしろ誠実に業務を実行することが賞賛されるような組織風土を構築することのほうが不正予防にとって効果的とも考えられる。

4. 内部統制の継続的な見直し

組織が小規模であれば、対応すべきリスクは単純であり内部統制も簡単なもので対応が可能であるが、組織の規模が大きくなるにつれて、対応すべきリスクも複雑化・大規模化し、また環境変化による影響が大きくなる。環境変化の激しい現在においては、半年前ならば許されたことが許されなくなっているのがむしろ通常であり、リスクの過小評価、有効性が低下した内部統制の放置は組織の命とりになると考えられる。したがって、内部統制の見直しに終わりはなく、リスクの再検討とリスクに対応する内部統制の有効性の評価を、経常的に行っていくことが必要である。

拡大教学監査懇談会（西日本）（11月）

日 程：平成26年11月4日（火）

場 所：同志社大学 扶桑館405号室

テ ー マ：『戦略的経営の実現法：先進的大学の事例』

プログラム

- I. 本懇談会の趣旨：東京電機大学 学長室特別専任教授 工藤 一彦 氏
- II. 戦略的経営の先進事例：龍谷大学 副学長 佐藤 研司 氏
 - 戦略的経営を実施する大学の動機
 - 階層的(使命・ビジョン・戦略・数値目標／大学全体、学部、学科)な戦略計画の内容
 - 戦略計画の策定経緯と策定体制(含ガバナンス)
 - 戦略計画の推進体制
 - 学内の意識の共有過程
 - 実施上の問題点と他大学への教訓
- III. 戦略的経営の先進事例：立命館大学 副総長 平田 純一 氏
 - 戦略的経営を実施する大学の動機
 - 階層的(使命・ビジョン・戦略・数値目標／大学全体、学部、学科)な戦略計画の内容
 - 戦略計画の策定経緯と策定体制(含ガバナンス)
 - 戦略計画の推進体制
 - 学内の意識の共有過程
 - 実施上の問題点と他大学への教訓
- IV. 懇談：戦略的経営体制構築とその効果的な運用における問題点とその解決法

内部監査研究会議（11月）

日 程：平成26年11月5日（水）

場 所：東京理科大学 森戸記念館 2階 第1会議室

テ ー マ：『実効性ある監査への展開』

プログラム：I. 「内部監査を経営に生かすマイクロからマクロへの展開」

講師：早野 潔 氏（成蹊学園 内部監査室長）

II. 「イノベーションに向けた大学への期待」

講師：佐藤 文一 氏（経済産業省 基準認証政策課長）

「第1回内部監査を経営に生かすミクロからマクロへの展開」概要

学校法人成蹊学園 内部監査室長 早野 潔

内部監査研究会議において、標記テーマの事案研究を3回シリーズで行うことになりました。これまでの事案研究においても、「表面上の事象<ミクロ>から真の原因（真因）<マクロ>を追究する」、あるいは「部分最適<ミクロ>よりも全体最適<マクロ>」などとして研究を重ねてきていますが、これからの3回シリーズでは、①経験の浅い監査人が見出した事実（ミクロな気付き）を経験豊富な監査人がマクロな視点で活用し、経営に寄与できるレベルに展開する。②特定の組織（ルール）を監査して得た事実に基づき、その組織（ルール）にとどまらない改善提言を行い、組織全体に影響を及ぼす。③組織内、大学内の目ばかりでなく、外からの目見たらどのように映るかを考えて、助言や提言を行う。④発見した事実を社会情勢に照らし合わせ、将来における望ましい姿への提言を行う。ことを特に念頭において事案研究を進めることにしました。

事案研究に先がけ、前シリーズの最終回と同じように、監査を成功に導くために、コンサルティング型の監査について考えてみました。また、監査対象部門教職員の監査に対する理解を深め、より有効な監査を行うために「内部監査を組織の健康診断」と捉え、「病気」になる前の「未病」を発見（早期発見）し、「健康」になるよう「行動変容」を促す（早期対応）ことこそが重要であるとの私見を述べさせていただきました。

さて、今回の事案研究では、どの大学でも必ず実施する公的研究費監査をテーマとしましたが、公的研究費の監査実施に合わせて、個人研究費等研究費全般の監査を行うこととしたとの設定としました。監査チームの構成員は3名、ベテランの監査室長のほか、中堅の女性職員、

若手の男性職員の3名で構成されるものとして、監査室長が他の2名のミクロな気付きをどのようにしてマクロに展開していくか、また、大学外から見た場合にその事象をどのように考えるか、現在の社会情勢に照らし合わせるとどうかといったことを検討していただきました。

具体的には、研究費を用いて購入したビデオカメラやパソコンを自宅に持ち帰ってしまう事案からコンプライアンス教育の必要性や資産管理のあり方、情報セキュリティの問題などについて、毎年参加している学会参加費を科学研究費から支出している事案からリスクアプローチの考え方や研究者のモチベーションとの関係などについて、アルコールを伴う飲食費用を研究費から支出している事案からはルールそのものを見直すことについて、公的研究費とその他の研究費で担当部署が異なっている事案からは公的研究費とその他の研究費の共通点と相違点の整理などを検討していただき、その先に研究支援部門の役割や研究者との向き合い方などについて考えていただきました。

また、検討の過程で、参加者の所属する大学の特性や参加者のこれまでの経験・現在の立場によっても気付きや考え方が違うことを十分に感じ取っていただくことができました。

不正経理防止対策は、管理強化であり、研究者にとっては望ましくない状況のように捉えられがちですが、むしろ研究者や大学を守るという点で研究者支援そのものであること、個人研究費であっても大学が国庫補助金を受給し公的資金を投入している以上は公的研究費と相違ないこと、しかし、その一方で研究計画があることから支出についてその関連性・妥当性を示すことができる仕組みを確立しておくことが望ましいことなどを指摘・改善提言例として述べていただきました。

このたびの事案研究を通じて、各大学における監査活動がより機能し、より大きな効果が生じていくことを期待してやみません。

監事会議（11月）

日 程：平成26年11月21日（金）
場 所：東京理科大学 森戸記念館 2階 第1会議室
テ ー マ：『監事監査の意義とその品質の向上』
講 師：奈尾 光浩 氏（有限責任監査法人トーマツ パートナー）

「監事監査の有効性向上につなげるためのワークショップ」

有限責任監査法人トーマツ 公認会計士 奈尾 光浩

8月に実施した第1回のワークショップに引き続き、以下の点について参加者間で意見交換を行った。

1. 監査役制度と比較した監事監査の検討

日本監査役協会は、監査役等の英文呼称を検討した結果 Audit & Supervisory Board Member と決定した。このような検討がなされた背景には、「監査役制度は日本で独自に発展してきた制度であり、アジアの一部の国を除けば類似の制度を有する国はない。」という問題意識がある。個人が業務監査および会計監査を行い意見を表明するという点では、私学における監事も株式会社の監査役と本質的には同じである。

監査役制度あるいは監査委員会等の制度は、過去何度も改正されている。これらの改正は、個人が一定規模以上の組織に対し監査を行うことの困難さの中で監査の有効性を高めるための方策と考えられる。改めて監査役制度の変遷を参考に監事監査の有効性を高めるための方策について意見交換が行われた。

2. 学校法人会計基準（以下「基準」）改正が監事監査に与える影響

改正後の基準が、平成27年度から適用される。今回の改正では、会計処理自体に大きな変更はないが、区分別に収支を表示するという点では大きな意味をもつ。

会計監査上は、意図的であるか否かを問わず段階別の収支差額を誤って表示するという監査リスクが新たに識別されるため、それに対応した監査手続きの見直しが必要となる。また、会計報告の主体が永遠に存続するという継続企業（継続法人）の前提が成立していることが、現行の会計制度の大前提であるが、教育活動資金収支差額や経常収支差額が継続的にマイナスの場合は、継続法人の前提の疑義となる要因に該当するため、会計監査人としては慎重な検討が必要

となる。

基準改正による会計監査への影響と対応の必要性について意見交換が行われた。

3. 私立学校法（以下「私学法」）改正による監事監査への影響

平成26年に私学法が改正され、理事の忠実義務の明確化や所轄庁による必要な措置の命令、所轄庁の検査権限等が定められた。所轄庁による措置命令等の具体例等を見る限り、通常の大学であればまず影響はないものと考えられるが、仮にそのような状況が生じたとしたならば、これはガバナンスの失敗といわざるを得ない。

所轄庁への対応の必要性という点だけを見ても、私学法改正により大学におけるガバナンスのあり方が重要性を増している。私学法改正を契機に監事監査においてガバナンスの現状とその有効性について改めて見直し、十分な対応がなされていることを検討する必要があることが確認された。

4. 業務監査における準拠すべき基準の必要性

大学監査協会が公表した監事監査基準第12条では、「監事は業務が適正かつ有効的及び効率的に運用されていることを検証する。」とされているが、業務の適正や有効的・効率的の良否に関する判断には個人差がある。したがって、被監査部門が遵守すべきと認識している何らかの基準がないと、被監査部門との間で水掛論に陥り改善につながらないおそれがある。

一方で、大学で行われている業務は多種多様であり、業務自体も環境変化に対応しては絶えず変化していくため、常に有効かつ必要十分な基準を設定することは実務上困難である。たとえば、詳細な基準を設定するのではなく原則主義に基づく包括的な基準を設けることも有効と考えられる。大学において共通に遵守すべき基準の必要性やその内容について意見交換が行われた。

なお、本稿において意見にかかる部分は筆者の私見である。

内部監査研究会議（12月）

日 程：平成26年12月1日（月） 13:00～17:00

場 所：東京理科大学 森戸記念館 2階 第1会議室

テ ー マ：『大学内部監査の課題克服に向けて』

プログラム：Ⅰ. 「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：山内 潔 氏（会計検査院第4局文部科学検査第2課 専門調査官）

Ⅱ. 「第2回内部監査を経営に生かすミクロからマクロへの展開」

講師：早野 潔 氏（成蹊学園 内部監査室長）

「第2回内部監査を経営に生かすミクロからマクロへの展開」概要

学校法人成蹊学園 内部監査室長 早野 潔

標記事案研究シリーズ（全3回）の2回目になります。これまでの事案研究においても、「表面上の事象<ミクロ>から真の原因（真因）<マクロ>を追究する」、あるいは「部分最適<ミクロ>よりも全体最適<マクロ>」などとして研究を重ねてきていますが、この3回シリーズでは、

- ① 経験の浅い監査人が見出した事実（ミクロな気付き）を経験豊富な監査人がマクロな視点で活用し、経営に寄与できるレベルに展開する。
- ② 特定の組織（ルール）を監査して得た事実に基づき、その組織（ルール）にとどまらない改善提言を行い、組織全体に影響を及ぼす。
- ③ 組織内、大学内の目ばかりでなく、外からの目で見たらどのように映るかを考えて、助言や提言を行う。
- ④ 発見した事実を社会情勢に照らし合わせ、将来における望ましい姿への提言を行う。ことを特に念頭において事案研究を進めることにしました。

事案研究に先がけ、前回同様、「内部監査を組織の健康診断」と捉え、「病気」になる前の「未病」を発見（早期発見）し、「健康」になるよう「行動変容」を促す（早期対応）ことこそが重要であるとの私見を述べさせていただきました。とりわけ今回は「健康診断」から「特定保健指導（メタボリックシンドローム）」に至る流れが「内部監査」に似ているということをお話しさせていただきました。メタボリックシンドロームは決して病気ではありませんが、生活習慣病の発生リスクが高い状態（未病）であり、未だ発病していない場合には行動変容を促すことを通じて、発病に対する予防を行います。メタボリックシンドロームに該当するか否かは、年齢、性別、腹囲、血糖・脂質・血圧の状態及び喫煙歴によって決まります。すなわち、健康診断という「実査」に基づいて、該当するか否かの判定がなされます。その後、保健師による面談が

行われることが一般的ですが、ここではどのように生活習慣を改めることが改善に繋がるかを考える真の原因を追及する場となり、監査では「インタビュー」や「講評会」の機会にあたります。また、この面談では、生活習慣の「改善計画」を立案し、これを実行することで発病リスクの低減を図ります。6カ月後、保健師に「改善報告」を行い、場合によっては指導を受けますが、これは「フォロー監査」に該当します。ところで、十分な数値の改善が見られなかった場合に特定保健指導（監査）は不調に終わったと考えるべきでしょうか。放置したとすれば生活習慣病を患うこととなったところを、発病しないで済んだと考えれば一定の効果はあったことになると思います。監査人にとっては、対象とする課題により、柔軟に成果評価を行うことも必要であると思います。

さて、今回の事案研究では、まず若手職員が立替払いの多いことに気付いたことを当該監査ばかりでなく、今後の監査にいかんにか生かしていくかを考えていただくウォーミングアップから始めました。立替払いが多いことのリスク等についても検討していただきましたが、私が最も伝えなかったのは、気付きを大切に受け止めることで、今後の監査においても貴重な気付きを与えてくれるであろうということでした。

メインの事案研究は、超過勤務に関する監査、具体的には36協定が遵守されているかどうか、過重労働対策が適切に講じられているかどうかを確認・検証することを考えていただきました。超過勤務について申告制を採用している場合に実際の労働時間と合致していることの確認ができていないか、36協定の適用範囲を意識して協定の過半数代表が選任されているか、サービス残業とダラダラ残業のそれぞれにおけるリスクは何か、管理職の勤務実態が適正に把握できているか、休憩時間の付与のあり方に問題はないかなど、ひとつの事案から幅広い検討を行っていただき、監査視点を養っていただきました。

このたびの事案研究を通じて、各大学における監査活動がより機能し、より大きな効果が生じていくことを期待してやみません。

大学内部監査能力養成プログラム（第1回）（12月）

日 程：平成26年12月9日（火）
場 所：東京理科大学 森戸記念館 2階 第1会議室
講 師：有限責任監査法人トーマツ 公認会計士 奈尾 光浩 氏

- プログラム：1. 現状の大学における内部監査の必要性
2. 内部監査の基礎知識
3. 内部監査に必要な基礎概念
4. ディスカッション（ケーススタディ）

大学内部監査能力養成プログラム（第2回）（12月）

- 日 程：平成26年12月16日（火）
場 所：東京理科大学 森戸記念館 2階 第1会議室
講 師：有限責任監査法人トーマツ 公認会計士 奈尾 光浩 氏
プログラム：1. 内部統制の理解
2. 会計監査の基礎知識
3. ディスカッション（ケーススタディ）

教学監査ワークショップ（12月）

- 日 程：平成26年12月12日（金）
場 所：上智大学 中央図書館・総合研究棟 9階 912会議室
テ ー マ：『大学の生き残りに必須の戦略的経営の実現とそこでの教学監査のあり方』
プログラム：1. 戦略的経営の先進事例：上智大学 学務担当副学長 藤村 正之 氏
2. 戦略的経営の先進事例の概要（名城大学・龍谷大学・立命館大学）
3. 戦略計画策定グループワーク
4. 戦略的経営の先進事例：早稲田大学 副総長 橋本 周司 氏
5. 戦略計画策定グループワーク
6. グループワーク結果発表と問題点の解決法についての討論
7. まとめ

内部監査研究会議（12月）

- 日 程：平成26年12月17日（水）
場 所：同志社大学 東京オフィス セミナー室
テ ー マ：『大学経営に資する内部監査の展開』
プログラム：Ⅰ. 「長期予算管理とディスクロージャーの融合」
講師：大柳 康司 氏（専修大学 経営学部 教授）
Ⅱ. 「第3回内部監査を経営に生かすミクロからマクロへの展開」
講師：早野 潔 氏（成蹊学園 内部監査室長）

「第3回内部監査を経営に生かすミクロからマクロへの展開」概要

学校法人成蹊学園 内部監査室長 早野 潔
標記事案研究シリーズ（全3回）の最終回になります。これまでの事案研究においても、「表面上の事象＜ミクロ＞から真の原因（真因）＜マクロ＞を追究する」、あるいは「部分最適＜ミクロ＞よりも全体最適＜マクロ＞」などとして研究を重ねてきていますが、この3回シリーズでは、
① 経験の浅い監査人が見出した事実（ミクロな気付き）を経験豊富な監査人がマク

ロな視点で活用し、経営に寄与できるレベルに展開する。

- ② 特定の組織（ルール）を監査して得た事実に基づき、その組織（ルール）にとどまらない改善提言を行い、組織全体に影響を及ぼす。
- ③ 組織内、大学内の目ばかりでなく、外からの目で見たらどのように映るかを考えて、助言や提言を行う。
- ④ 発見した事実を社会情勢に照らし合わせ、将来における望ましい姿への提言を行う。

ことを特に念頭において事案研究を進めることにしました。

事案研究に先がけ、以上の4点について、掘り下げてみることにしました。

①については、望ましいダイバーシティ経営と比較検討をしました。女性を積極的に採用・管理職登用しても、多様な国籍の人材を採用しても、それぞれの個性を尊重し、協調・協働していかなければ、経営に活かすことはできないのではないのでしょうか。これを監査に置き換えると、監査チームメンバーそれぞれの気付きを大切にしてマクロに展開し、経営に活かすということになるかと思えます。

②については、ある組織で改善が必要となれば、別の組織でも同じような改善が必要かもしれないと考える必要があると思えます。また、ある組織で良い点が見つければ、それを積極的に評価して、他の組織に水平展開していくことも大切であると考えました。

③については、当事者はどうしても自らを中心に物事を考えてしまうことを前提として、監査人は、遠くから、高い位置から、外から現状を俯瞰して見る必要があるとあり、その上で、大学の特性と社会常識や法律をいかにしてバランスさせていくかが鍵であると考えました。

④については、大学に対する社会の期待の変化、公的研究費を巡る社会の目の変化、労働法制のめまぐるしい変化などを例にとりて考えてみました。

さて、今回の事案研究では、適正に機能して

いない検収デスクの例をあげ、改善提言について考えていただきました。検収デスクを設置した目的を見失ってしまうと不正防止対策は有効に機能しません。また、不正防止対策を講じることは管理強化と捉えられがちですが、大学と研究者を守るという視点からすれば、研究者支援に他ならないのではないかというお話をさせていただきました。研究者はもちろんのこと、職員に対しても、コンプライアンス教育の徹底と危機意識の醸成は是非必要であると考えます。

もうひとつは、期間雇用の研究者の雇用契約、安全対策等について考えていただく事案研究でした。大学は若手研究者に研究の場を提供し、研究者を養成する役割を担っています。このような研究機会提供と雇用とがセットになることはよくある話で、研究そのものを業務として雇用契約を締結してしまうと多額の超過勤務手当の支払いが必要となる一方で、超過勤務を制限する趣旨から研究の機会を奪うことにもなりかねないので注意が必要です。また、研究活動を業務と切り離しても、過重労働（過重研究）に対する安全配慮義務や防犯・防災上の安全配慮義務を問われることとなりますので、その義務を尽くすことができる仕組みが構築されているかどうか確認・検証する必要があります。

従前の事案研究も含め、7回にわたりファシリテーターを務めさせていただきました。ご参加いただいた方々以上に、私にとっては大変勉強になる機会でした。このような機会を提供してくださった大学監査協会に御礼申し上げます。

[活動状況]

(総会)

平成 26 年 3 月 10 日 第 9 回
12 月 18 日 第 10 回

(理事会)

平成 26 年 3 月 10 日 第 23 回
6 月 24 日 第 24 回
10 月 21 日 第 25 回
12 月 8 日 第 26 回

(会議、研究会議並びに研修会)

平成 26 年 1 月 28 日 内部監査研究会議 ～大学内部監査の課題克服に向けて～
3 月 5 日 内部監査研究会議 ～大学内部監査の課題克服は何をもたらすか～
3 月 11 日 監査課題研究会議 ～大学における監査では何が課題か～
3 月 27 日 内部監査研究会議 ～健全な大学には真の内部統制が宿る～
4 月 15 日 監査課題研究会議 ～大学における監査では何が課題か～
4 月 22 日 内部監査研究会議 ～大学における健全な風土形成に真の内部統制は
欠かせない～
5 月 9 日 内部監査研究会議 ～大学の内部監査の今後のあり方～
5 月 29 日 内部監査研究会議 ～大学にとっての真の内部統制とは～
6 月 3 日 監査課題研究会議 ～明日を拓く大学監査の行くべき途～
6 月 10 日 第 1 回教学監査懇談会（関西） ～大学経営を支える教学諸活動の
合理的な枠組みと運用について考える～
6 月 16 日 第 1 回教学監査懇談会（東京以東） ～大学経営を支える教学諸活動の
合理的な枠組みと運用について考える～
6 月 24 日 内部監査研究会議 ～大学にとっての真の内部統制とは～
6 月 26・27 日 法人・大学の管理運営・監査に関する基礎実務セミナー（研修会）
7 月 8 日 監査課題研究会議 ～大学ガバナンス構築に大学監査が果たす役割～
7 月 17 日 内部監査研究会議 ～大学内部監査で何をを目指すのか～
8 月 4 日 大学経営を支援する教学監査の思想と手法について
考え学ぶワークショップ
8 月 5 日 監事会議 ～監事監査の意義とその効果 ―監事はどうあらねば
ならないか～
8 月 6 日 内部監査に関するワークショップ ～価値を生み出す内部監査の
ブラッシュアップに向けて～
9 月 2 日 監査課題研究会議 ～大学における内部統制の構築を左右する
大学監査の強化～
9 月 10 日～12 日 大学の経営改革に関する研修会
9 月 18 日 内部監査研究会議 ～大学における統制環境の構築～
10 月 7 日 内部監査研究会議 ～乗り越えねばならない大学が抱える監査課題～
10 月 27 日 拡大教学監査懇談会（東日本） ～戦略的経営の実現法：先進的大学の
事例～
10 月 28 日 監査課題研究会議 ～大学における内部統制はいかにあるべきか
―内部監査はどうかかわるか～

- 11月 4日 拡大教学監査懇談会(西日本) ～戦略的経営の実現法：先進的大学の事例～
- 11月 5日 内部監査研究会議 ～実効性ある監査への展開～
- 11月 21日 監事会議 ～監事監査の意義とその品質の向上～
- 12月 1日 内部監査研究会議 ～大学内部監査の課題克服に向けて～
- 12月 9・16日 大学内部監査能力養成プログラム ～経営管理のPDCAサイクルを有効に機能させるために～
- 12月 12日 教学監査ワークショップ ～大学の生き残りに必須の戦略的経営の実現とその中での教学監査のあり方～
- 12月 17日 内部監査研究会議 ～大学経営に資する内部監査の展開～

【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7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、組織の価値向上に資する監査をいかに確立するかを踏まえ、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。このたび、大学が社会的使命を果たすための「監査」の提言を行い、それらに関連した事業展開をしてきました。

この6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との認識に至り、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の基準の策定により、その普及に軸足を向けて、さらに教学監査の意義を確かなものにしていくこととしております。あわせて、大学法人のガバナンスの強化と経営の透明性を高めることは、大学の健全な発展にとって欠くことができず、それは監査体制の充実によって可能になると訴えてきました。

さて、このたび、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7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。

(赤坂)

大学監査協会ニュース No.7 平成27年6月30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