

大学監査協会ニュース

No. 11

大学ガバナンス研究会議(1月)

日 程：2018年 1月23日 (火)
場 所：上智大学 L-921会議室 (中央図書館・総合研究棟)
テ マ：『大学ガバナンスをめぐる今日的諸課題 ～大学ガバナンス委員会報告を前に～』
講 師：佐藤 信行 氏 (中央大学 法科大学院教授)

大学ガバナンスをめぐる今日的諸課題 ～大学ガバナンス委員会報告を前に～

中央大学法科大学院教授 佐藤 信行

大学監査協会では、2015年度以来、大学ガバナンスのあり方を検討するために「大学ガバナンス委員会」(現在の「ガバナンス分科会」の前身組織)を設置し、研究を継続してきた。委員会においては、討議を重ねた結果、2017年秋には、次のような構成の報告書を作成する方針を策定した。すなわち、第1に、大学ガバナンスの基礎にある大学関係現行法規に基づいて、大学ガバナンスの構造を鳥瞰する記述を行う。第2に、法は、他の類型の組織・法人に比して大学ガバナンスについて直接規律することが少なく、広汎な自律領域を認めていることから、その高度化に資するものとして、大学ガバナンスコードの案を提示する、第3に大学ガバナンスに資する学内規程のモデルを示すという3点です。

今回の監査課題研究会議においては、この方針に基づく報告書の確定・公表(2018年3月)を前に、その骨子を示して説明し、多くの関係者からの意見を聞いたものです。

従来「ガバナンス」は、「経営者の規律付け」という概念で説明されてきました。これは、大学を含む組織経営の意思決定プロセスが、透明性を欠き、とりわけ、経営者の暴走や専横的行動がなされるといった事態に対して、予防・対処するための仕組みという狭義の概念であったことは否めません。しかしながら、今日、ガバナンスをめぐる議論は、より高度化が求められています。とりわけ、営利性と株主による所有を前提とする企業のガバナンスと異なり、教育研究という公共的役割と、設置法人

と被設置大学という組織の二重性を前提とする大学における適切なガバナンスのあり方については、必ずしも十分なモデル化がなされているとはいえない状況にあります。そこで、この研究会においては、次のような考え方に基づくガバナンスのモデルを提案いたしました。

そもそも大学組織は、教育研究を通じて社会に貢献していくことを本旨としますが、そのためには、大学の研究教育活動はもちろんのこと、大学という組織そのものも、社会から信頼されるものである必要があります。ここに、大学がその価値向上を目指して、たゆまぬ努力を続けていくことが求められる根拠があります。とりわけ、大幅で急速な人口減やグローバル化の進展等により社会が大きく変化する状況下においては、大学も、その伝統的なあり方を墨守することが困難であることは明らかであって、「リスク・テイク」をしながら大学価値を向上させていくという、新しい経営・組織運営のあり方を構築することが重要となっています。この意味で、形式的法令遵守の視点からガバナンスを理解するのは不適切なものであって、今日の大学に求められるガバナンスとは、大学設置組織であろうと大学運営組織であろうと、経営・組織運営を適正な状態に制御する恒常性維持機構の確立と、その機構の下で生み出されるアウトプットをフィードバックさせて、さらに組織の価値を向上させていく仕組みの総体、換言すれば外部情報を探りいれながら巧みにアクセルとブレーキを制御する機構であり、概念であると捉えるべきです。

また、当日は、この考え方を踏まえて大学ガバナンス委員会が策定した大学ガバナンスコード案について、ソフトローとしての性質を中心に説明いたしました。質疑では、ソフトローには、強制力を

伴わず、実効性が弱いとの批判もあり得ますが、大学の自己改革に資する監査の視点の提示という機

能を持ちうる重要なツールであることが論じられました。

教学業務監査研究会議(1月)

テーマ：『教学業務のあるべき姿の達成を支援する教学監査の基準と教学監査手順』

【第1回】

【No.10に掲載】

日程：2017年11月21日(火)

場所：上智大学 7号館 特別会議室 14階

プログラム：I. 「大学経営者としての教学監査への期待」

(教学業務のあるべき姿への、監査を含めたアプローチ)

講師：高祖 敏明 氏 (上智学院理事長)

II. 「教学監査基準の基本的考え方と、それに沿った教学監査の実施手順」

講師：工藤 一彦 氏 (東京電機大学 教育改善推進室アドバイザー)

／本協会教学監査委員会委員長

III. 上記講演についての参加者の質疑討論によるシンポジウム

司会：高祖 敏明 氏 (上智学院理事長)

【第2回】

日程：2018年1月30日(火)

場所：上智大学 L-921会議室(中央図書館・総合研究棟)

プログラム：I. 「大学経営者としての教学監査への期待」

(教学業務のあるべき姿への、監査を含めたアプローチ)

講師：高祖 敏明 氏 (上智学院理事長)

II. 「教学監査基準の基本的考え方と、それに沿った教学監査の実施手順」

講師：工藤 一彦 氏 (東京電機大学 教育改善推進室アドバイザー)

／本協会教学監査委員会委員長

III. 「学校法人が抱える法的リスク」

講師：尾崎 安央 氏 (早稲田大学 法学学術院 教授)

IV. 上記講演についての参加者の質疑討論によるシンポジウム

司会：高祖 敏明 氏 (上智学院理事長)

大学経営者としての教学監査への期待

学校法人上智学院 理事長 高祖 敏明

監査の最も重要なテーマの一つ、リスクについて説明していただく。その上で今回も、参加者を交えて意見交換を重ねる場としたい。

先年、学校教育法の一部改正が行われ、教授会に対する学長の権限が強化された。この法改正も教学改革を進める一環とされており、こうした改革の進捗状況についても、教学監査の守備範囲に入っています。従来の大学の教学組織は多くの場合、学部教授会が運営の中心的位置を占め、教授会で学部長を選任し、学長は教授会が選出した候補者について学内選挙で選任され、理事会はそれを言わば追認するのみであったし、そうして選ばれ

た学長は職務上、理事にも就任(総長は理事長と学長を兼務)するというボトムアップによって運営されてきました。上述の法改正では、教学組織のガバナンスを強化するためには、理事会が学長の選任の最終責任を実際に担うこと、そして学長が学部長を選任し、学部長は教授会を指揮するという仕組みづくりが期待されています。ここでの教学組織の内部統制は、まずは学長、学部長、学科長による統制、次に事務部署による統制、最後に内部監査、という並びになろう。

上智大学を例にしますと、学校法人上智学院全体の中長期発展計画である「グランドレイアウト2.0」では、ここ10年ほどの時代動向を展望しつつ、重要度の高い教学改革に関するさまざまな項目を立て、それぞれの項目ごとにつくっていくアクション

プラン(実行計画)を掲げています。これらアクションプランの大半は複数年度にまたがって検討され、練り上げられて実行に移されることとなりますが、単年度の事業計画はそれらアクションプランの検討と練り上げの結果に則して立てられます。事業計画は毎年、事業報告と決算をまとめるときに評価を受けることとなりますが、アクションプランについてもその進捗度は毎年確認され、必要な見直しを行っています。監事監査も内部監査も、それぞれの立場でこれらのアクションプランのPDCAサイクルが回っているかを監査しています。

私立大学にかかわる各方面からの情報をまとめますと、すでに多くの大学で、研究費をはじめ出張旅費、休講・補講、シラバス、危険物管理などを対象とした監査は実施されているものの、まだ「教学監査」の体系が確立されているとはいえない状況にあるようです。本協会が提示している教学監査基準を一つの参考例にして、「教学監査」の共通認識を醸成するとともに、本日参加して下さった皆様の協力を得て、これを参照しやすい内容に改良していくこと、そうして教学監査の水準を維持し向上させていければと願っています。本日も活発な議論を期待していますし、この会議終了後も会員大学からの意見や提案を歓迎したい。

教学業務のあるべき姿の達成を支援する 教学監査の視点と監査手順

教学監査委員会 委員長

東京電機大学 教育改善推進室 アドバイザー 工藤 一彦

本稿は、これまで本協会の各種委員会等において進めてきた教学監査に関する検討の結果と、それを踏まえて会員向けに実施した複数回の教学監査研究会議において提示された意見をもとに、教学監査の目的と、それに沿った監査の基本的考え方(視点、実施枠組み、実施手順)についてまとめました。ただ字数の制限から、教学監査で参照すべき「教学業務のあるべき姿」の具体的内容、及びチェックリストについては省略しました。これらについては、2018年1月30日開催の教学監査研究会議の配付資料に記述してありますが、いずれ教学監査基準としてまとめて、本協会のホームページで公開する予定です。

1. 大学経営の目的、教学監査の目的

大学経営の目的は、建学の精神に沿って定めら

れた使命を達成することにより、大学の価値向上と継続的發展を実現することです。

また教学監査の目的は、「教学業務のあるべき姿」(教学業務が使命達成のために具備すべき業務システムと、各システムがその機能発揮のために必要とされる事項)に照らして、教学業務の適切性を検証し、あるべき姿からの乖離を指摘し、大学経営の目的達成を支援することにあります。

2. 教学監査の基本的考えかた

①監査の視点:教学監査は、監査対象である教学業務が、経営目的を達成するためのシナリオである「中長期計画」に示される「教学業務のあるべき姿を示す目標」の達成に適切であるか、の視点で実施します。ここでいう適切とは、基準や法令等に照らした適正性と、目標達成及び効率の面からの有効性を含むものです。

このような総合的適切性(経営目的達成に対する適切性)の視点なしに、個別のチェックリスト項目が形式的に満たされているならOKとするような、「形式的チェック」による教学監査は、経営目的達成には不十分です。

②適切な監査人材:教学監査は複雑多岐にわたる「教学業務のあるべき姿」を参照しながら実施する必要がありますので、対象業務に精通した監査人材の確保が重要で、これが満たされないと上記の「形式的チェック」に終わってしまいます。

③他の監査との関係:教学監査は、経営の中核をなす大学の教学業務の適切性を検証し、改善点を提言するものであり、その検証の幅と深さが求められていますので、教学監査担当部署が単独に実施するのではなく、内部監査及び監事監査の中で、教学業務の適切性を対象として実施することが望ましく、これらを(内部監査あるいは監事監査に内包された)教学監査と呼びます。

④監査の実施手順:教学監査は各部署に対して直接監査を実施するのではなく、監査の対象項目やチェックリストを策定し、これらを用いて、まず各部署毎に自己点検・評価を実施してもらい、その結果に対して教学監査を実施します。これで問題があれば、直接その部署の監査を実施することもあります。

⑤教員の教育研究の自由との関係:教育研究は大学の主たる業務であり、その成果は大学の使命や中長期計画の達成、大学の社会貢献に重要な役割を有しますので、その内容・方向性、成果の量と質のすべてを個々の教員の専権事項とし

て、大学のマネジメントや監査の枠外に置くことはできません。

したがって、教学監査の実施に当たり、教育研究の内容・方向性、成果の量と質に関し、下記の2つを大学として明確にするとともに、これを全教職員と共有し、使命や中長期計画の方向性の中で、教員の独自性を発揮させ、大学としての成果を最大化することが求められます。

- ①教員の独自性を発揮する部分
- ②経営方針（使命、中長期計画）との整合性が求められる部分

教学監査が有する以上のような性格から、その実施においては、法人監査室、学務部、教育支援センター、研究支援センター、学部・学科の教務委員会、等の関連部署の有機連携で、「教学業務のあるべき姿」からの乖離を検証するチェックリストを利用して、裏付けデータや資料を確認しながら、現状把握、弱点部分の要因分析と対策立案、次の計画への反映等を全関係者で共に確認することが望ましい。

このような監査はコンサルティングレビューというべきものであり、その実施によって、監査人は教学知識に習熟しつつ、中身がある実効性の高い検証業務の遂行が可能となり、一方で被監査部署の先生方の被害者意識が薄れることに繋がります。つまり、監査人組織に万能的な知識を求めることなく、謙虚に学びながら検証する姿勢が大切です。

3. 教学監査で参照する「教学業務のあるべき姿」

教学監査が目標とする「教学業務のあるべき姿」は、下記の教学業務の3要素の適切な実現によって達成されます。

- ①中長期計画の構築：大学経営の目的達成のために追求すべき大学の「使命」（大学の役割／社会における存在意義）を具体的に設定し、その達成のための具体的道筋としての「中長期計画」を策定し、その達成のための「年次計画」と、各部署・機能における「数値目標」を策定。
- ②教学諸活動の実施体制構築：「中長期計画」「年次計画」「数値目標」達成のために、各組織のガバナンスが適正かつ有効に機能し、「PDCAサイクルを用いた内部質保証枠組み」を内包する「大学経営・教学の業務システム」を構築。
- ③教学諸活動の適切な実施：「PDCAサイクルを用いた内部質保証枠組み」を内包する「経営・教学の業務システム」を活用し、「中長期計画」「年次計画」「数値目標」を達成できる「適切な教学

諸活動」を実施。

上記の3要素のあるべき姿を具体化するためには、各大学において、各要素の実現を担う具体的な教学業務システムを特定し、各業務システムの目標とそれぞれが果たすべき機能を明確にしておく必要があります。

4. 教学監査の前提条件

教学監査が監査の際に参照する「教学業務のあるべき姿」を、各大学において具体的に明示するためには、下記の5つの前提条件の整備がまず求められます。

- ①使命達成のための中長期計画策定
- ②中長期計画から導出された年次計画の目標達成を旨とした、ガバナンス・システムが組み込まれ、PDCAサイクルを内包した、経営及び教学の適切なマネジメント・システムの構築
- ③経営者の意図の適切な実行が担保され、かつ、構成員間の意思疎通を円滑に図ることのできる適切な意思決定システムの、マネジメント・システムへの組み込み
- ④「PDCAサイクルを用いた内部質保証枠組み」による中長期計画の達成と継続的改善・向上が、大学の発展にとって不可欠」という考え方を全学に広報・教育し、全学的に理解・共有します。
- ⑤中長期計画達成のための年次計画達成を目指した教学業務の適切な実施

5. 教学監査の実施手順

教学業務の適切性を検証し、改善点を提言する、コンサルティングレビューとしての教学監査による、教学業務のマネジメント・システムの検証と大学経営へのフィードバックは、下記の手順で実施します。なお、下記に示す「本協会の教学監査基準」は、今後策定し、ホームページで公開する予定です。

- ①教学監査の検証の際に参照すべき「教学業務のあるべき姿」を、下記のように具体的に見える化します（教学監査基準を参照して実施）。
 - ・教学業務の3要素の実現を担う教学業務システムの特定
 - ・各業務システムの目標とそれぞれが果たすべき機能の明示
- ②各業務システムの目標と、それぞれが果たすべき機能に関する教学監査の視点をまとめ、各視点ごとに教学監査のチェック項目をまとめます（教学監査基準を参照して実施）。
- ③外部の機関別認証評価のチェック項目と上記の

教学監査のチェック項目をマージして、自己点検・評価及び教学監査のチェック項目を策定

- ④このチェック項目を用いて、各部署で自己点検・評価を実施
- ⑤自己点検・評価結果を基に、コンサルティングレビューの形式の教学監査を実施。この際、関連部署の有機的連携で、「教学業務のあるべき姿」からの乖離を検証し、裏付けデータや資料を確認しながら現状把握、弱点部分の要因分析と対策立案、次の計画への反映等を全関係者で共に確認します。
- ⑥内部監査・監事監査結果に教学監査結果を結合
- ⑦大学経営と教学業務に結果をフィードバック
- ⑧教学監査結果を外部認証評価対応にフィードバック

学校法人が抱える法的リスク

早稲田大学法学学術院教授 尾崎 安央

はじめに

営利企業に限らず、あらゆる組織体（学校法人も含む）の経営・運営において、リスク・マネジメントの重要性・必要性が高まっています。リスクが顕在化した結果、法人の財産の流出が生じ（損害賠償金、訴訟対応費用、再発防止費用など）、信用棄損に伴う将来損失のリスクもありうるからです。これらを可能な限り事前にコントロールする必要性は、大学法人（学校法人を含む）経営でも同じです。リスクは、事前に識別し、測定し、対策を講じておくことが不可欠です（狭義のリスク・マネジメント）。

一．大学法人が抱えるリスクの例

（1）労働問題をめぐるコンプライアンス・リスク

非常勤職問題は、近時、最大のリスクファクターの1つです。多くの「非正規労働者」によって大学の教育・研究が支えられている現実があります。2013年労働契約法改正、2014年「有期雇用特別措置法」、2013年改正大学の教員等の任期に関する法律などは、コンプライアンスすべき法律として強く認識する必要があります。もっとも、このリスクを抜本的に解消するには、大学での「正規労働者」と「非正規労働者」のあり方の検討が必要となるでしょう。

（2）財務問題

私立学校法には公認会計士監査に関する規定がありません。税制の特例措置がありますが、その前

提として、財務の公正性を図り透明性を確保することは不可欠です。大学の研究や教育が公的資金・他者の資金（学費も他者の資金です）に依存する以上、財務上の不正はあってはならない。

（3）知財問題

知財のリスクは、大別して、侵害者・加害者となるリスクと被害者になるリスクとがあります。いずれも高額訴訟に巻き込まれ、レピュテーションを損なう危険があります。特に、大学法人は知的財産の取得・育成・管理・活用も社会的使命として担う。大学法人内部に知財リスクに備えた管理体制の整備も必要です。加害者にならないためには、法人の構成員や被用者（教員）への啓蒙と知財への意識の涵養が必要です。これらを怠ることは理事者の経営責任に直結する危険があります。

（4）学校評価

学校教育法や大学設置基準等に適合していることについての「認証評価制度」があります。認証が得られないリスクを考えなければならない。自己点検・自己評価が推奨される。まさにPDCAです。

二．法人ガバナンスとリスク・マネジメント

大学法人のガバナンスのあり方については、株式会社、特に上場会社をめぐるコーポレート・ガバナンス論の展開が参考になります。なぜならば、コーポレート・ガバナンスは営利法人だけの問題ではなく、組織の適切な管理・運営の議論としての普遍性・共通性を持つからです。大学法人も「教育・研究」産業組織体としてコーポレート・ガバナンスを考える必要があります。ここでは、近時最も注目されているリスク管理にかかるガバナンスを取り上げます。

（1）狭義のリスク・マネジメントとクライシス・マネジメント

事前の予防体制が狭義のリスク・マネジメントであり、リスク顕在化後の対応・体制整備のあり方がクライシス・マネジメントです。前者が有効に機能すれば、後者が生じる危険性は減少するはずですが。

（2）事前予防の重要性と限界

事前予防には、リスクの所在確認とその測定（評価）が必要です。その認識されたリスクに対応する施策の構築（精緻な規約の制定など）と施策の実行が要請されます。予防が効けば後の損害の発生を防止できます。しかし、完全な予防は不可能です（限界）。リスク管理として内部統制の充実が必須との理解が常識となっています。計画を立て、実行し、成果（中間段階も）をチェックし、次の計画や

行動に生かす (PDCA)。組織体として当たり前のことです。リスク管理の面では、CとAが特に重要でしょう。内部統制には完成形はなく常に更新がなされていくものです。

(3) クライシス・マネジメントの重要性

リスクが顕在化したときは、被害を最小限に抑える対応 (迅速性、処分の公正性・厳格性) が求められます。不適切な対応はときに損害を拡大します。組織に対するレピュテーションの喪失は将来の事業体存続にも影響する。再発防止のための徹底した原因究明と「事前予防装置」の改善が必要となりますが、民間企業では、原因究明に外部専門家による「第三者委員会」設置のケースが増えています。

おわりに

民間企業にとってコーポレート・ガバナンスの重要性認識度は非常に高い。大学法人も同様でなければならない。むしろ公費・他人の資金に拠っている限りで、より厳格なガバナンス体制が求められてよい。現下、大学法人でもリスクをとる必要が高まっているように思われますが、リスクをとるならば、厳格なリスク管理が必要なのは組織経営者として常識です。リスク・テイクには責任も伴う。責任発生を軽減するためにも、リスク管理体制を含む内部統制の整備は不可欠です。大学法人をリスク・テイクをはじめとする積極的な経営をするにふさわしい組織体にしようとするためには、そのためにも、コーポレート・ガバナンスの議論は参考になります。

監査課題研究会議(3月)

日 程：2018年3月1日 (木)
場 所：東京理科大学 森戸記念館 1階 第2フォーラム
テ マ：『大学における内部監査はいかにあるべきかー監査はマネジメントシステムの評価ー』
講 師：星野 雄滋 氏 (有限責任監査法人トーマツ パートナー)

監査課題研究会議(3月)

日 程：2018年3月6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 マ：『大学経営に役立つ監査部門のあり方ととらえ方』
プログラム：I. 「監査を経営に活かすー大学ガバナンスの確立は、監査機能の強化にあり」
講師：川原 俊明 氏 (追手門学院 理事長・学長)
II. 「大学経営に役立つ監査部門のあり方ー経営監査」
講師：松本 祥尚 氏 (関西大学 大学院会計学専攻 教授)
III. 「大学経営は誰が担うのか ～職員出身理事長の視点から～」
講師：森島 朋三 氏 (立命館 理事長)
IV. シンポジウム
講演内容を踏まえた3人の講師とフロアとの協議を行う。

監査を経営に活かす

ー大学ガバナンスの確立は、監査機能の強化にあり

追手門学院 理事長・学長 川原 俊明

2014年6月改正の学校教育法。大学ガバナンス確立のため、文部科学省は、大学教授会の学長諮問機関化を法改正によって推し進めました。とはいえ、多くの大学では、長くて古い歴史の中で、理事会と教授会の力関係を容易に変更しがたいというのが実態であります。ガバナンスが形式的な学内規

程の改定にとどまる限り、監査機能も従来型の域を出ない場合が多いと推測せざるを得ません。

追手門学院の場合、改正学校教育法に先立つこと1年前。2013年6月に教授会の学長諮問機関化を実現しました。法改正に迫られたのではなく、学院自らの意思で行いました。大学教授会の学長諮問機関化、学長選考制度の廃止など、矢継ぎ早に教学改革を進められたのも背景に先進的なガバナンス改革の確立があります。折しも、2015年には、コーポレートガバナンス・コード有識者会議

での提言がありました。それは、「サステナブル（持続可能な）企業経営に資する攻めの監査」の提唱でした。追手門学院大学では、この提言を踏まえて、ガバナンスをさらに強固なものにするため、監査機能を強化し「攻めの監査」に踏み込むことにしました。ガバナンス改革のめざすところについて。それは、単に大学経営の安定化だけでなく、教学改革の達成にあります。「すべては学生のために」の実現であります。追手門学院では、外部の監査法人監査、学内の内部監査室、理事会における監事を擁する三様監査体制が確立しています。

監査内容も、会計監査から業務監査に比重を移しています。ましてや大学は教育機関ですから、業務の主なものは「教学」です。大学の監査も、「教学監査」に踏み込むべきです。追手門学院大学では、ガバナンス改革の確立によって、めざましい教学改革が進みました。その成果として、今年で6年連続の入学志願者数増加を記録しました。来春にはJR新駅近くに新キャンパスを開設します。

これを契機に、「学びあい、教えあい」の学生同士の主体的な学びを実現します。学生の成長を可視化するポートフォリオ（オйнаビ）を導入します。また、従来型の学部教授会を廃止し、全学教授会の開催を進めます。教授会での形式的な報告方式を止め、教授会そのものが教学FD化を実現する場となっています。さらには教学監査の観点から、監事の全学教授会への参加、全学的な公開授業への参加が実現しました。

なお、内部監査室の監査では、大学教員の研究評価自体は困難としても、授業マネジメントが円滑に行われているか、学生の主体的関わりの中で教育展開がなされているかなど、社会の目を通しての教学監査を実践します。

今日の大学は、経営と教学が不可分であるべきです。特に私学は、教育理念に基づいた人材育成を使命とします。そこに経営と教育が一体でなければ、私学の存在根拠を失います。ガバナンス改革の経緯を振り返ると、大学ガバナンス改革は、教学改革を目標としてきました。それが教育の質保証につながるとすれば、大学の監査体制が、教学監査に及んで当然といえるでしょう。「教授会の自治」の主張のみを繰り返している限り、大学ガバナンス改革は実現できません。

大学は社会の公器です。大学が社会を牽引すべき役割を実現するには、大学の変革は不可避です。大学教育は、「すべては学生のために」でなければなりません。真のガバナンスを確立するためにも、

牽制作用を果たす監査体制の強化が必要です。むしろ、監査が、ガバナンスの守護神としての役割を果たすべきでしょう。それも教学監査機能を充実させてです。

大学経営に役立つ監査部門のあり方ととらえ方

関西大学 大学院会計学研究所 教授 松本 祥尚

経済社会の成長や変化は、個々の組織の成長や変化を求めると同時に権限と責任の委譲が生じ、それに伴い監査機能の充実と拡大が求められます。このため、社会の一員として教育研究サービスとそれに関連した財・サービスを、対価を受け取って提供する存在である大学も、経済社会の成長・変化を反映したニーズに合わせて、その価値を高めるための監査機能の充実が必要となります。大学監査についても従来の会計・業務監査にとどまらず、被監査部門に対して日常業務を含めた体質改善を促すことのできるような監査の深化ないし高度化が求められています。

企業向け法定監査の世界では、2008年のリーマンブラザーズの破綻を契機にした経済恐慌により、金融商品取引法による法定の外部監査ですら、監査の結論だけでなく、そこに至る経緯や監査過程における発見事項に基づいた、被監査企業に対する説明や助言の重要性が指摘されています。いわんや組織体内に自発的に構築される内部監査においては、監査の結論の伝達のみならず、組織体内の被監査部門に対する監査の内容の説明やその改善のための助言が求められるのは当然といえます。

大学が設置申請時の認可を受ける際の判定基準として必要とされる、教育の公共性・教育の永続性・教育の独立性という3要件は、いずれの大学においても設置申請が認可された段階で確保されたと看做し得るのです。とすれば、大学が存続し続ける限りは、この3要件が充足され続けられるような措置を自発的に講じておかなければならない。

わが国の私立学校法第30条に基づいて一旦、許可判定を受けた大学に対しては、法定の情報開示と監査は求められますが、監督官庁による料金や人事に対する規制や干渉は存在せず、これら3要件の充足に関しては、原則として各大学の自主規制に委ねられています。従って、教育の永続性が脅かされるような状況に陥った場合、それは大学経営陣に責任は帰することになり、最終的には大学の募集停止や

解散という形で自主的な対応が採られることとなります。

このような大学教育が独立かつ永続的に提供されるためには、大学組織内における一定の内部管理の仕組みが必要となります。教育機関であろうと、株式会社であろうと、一定規模以上の組織形態のなかでは、教育サービスに関連する権限の委託・受託関係の存在は不可欠であり、そこには上下関係を前提にした組織内アカウンタビリティが存在することとなります。一方、これら権利と義務が大学組織内において適切に履行されることを保証するためには、大学経営陣は内規や内部監査部門、さらには研修制度といった内部統制を設けることで対応しています。

大学教育が一個人の私塾として提供されるのではなく、複数の組織成員によって提供される以上、他の会社組織や政府・自治体等と同様に上位者から下位者への権限の委託によってしか効果的な教育サービスの提供はできません。また大学教育が効果的に遂行されるためには、教育に直接携わるものだけではなく、間接的に関与するものも必要となります。

このような事業目的の達成に直接関与するものと間接的に関与するものという2種類の組織成員からなる形態は、何も大学組織に限られるものではなく企業でも自治体でも同じです。しかし大学組織の特異さは、教育スタッフと管理スタッフの人事交流が存在せず、管理スタッフ内部の上下間の人事評価は比較的容易に行えるのに対して、教育スタッフを評価するための専門知識を必ずしも上位者（大学全体ないしは学部・研究科執行部）が持たない点にあります。

この結果、管理スタッフの下位者が上位者から委託された権限を当該大学の教育目標の達成のために適切に行使しなければならないという受託責任と、その結果を委託者たる上位者に報告する義務、すなわちアカウンタビリティが適切に果たされていることを監視（モニタリング）する仕組みが必要となります。これに対し難しいのが、教育スタッフが教育に関する受託責任とアカウンタビリティを効果的に履行しているか否かを監視する仕組みの構築です。

本講では、以上のように大学を含む社会組織の変化をとらえることにより、大学固有の監査体系に加えるべき監査の視点やスキルについて検討した次第です。

大学経営は誰が担うのか

～職員出身理事長の視点から～

学校法人立命館理事長 森島 朋三

1. はじめに

大学はいま、大きな岐路を迎えています。約119万人であった18歳人口は2018年を境として再び減少期に入り、2030年には100万人台、2040年には80万人台となることが予想されています。

都市と地方の人口バランスも課題です。2005年から2050年までの人口増減を見ると、人口増加は東京・名古屋圏の僅か2%以下の地域にとどまり、6割以上の地域においては、現在の半分以下にまで人口減少が進むと推定されています。

グローバル化が進展するなか、人口減少のもとで日本が国際競争力を担保するためには、より創造性や生産性を重視した働き方が求められており、高等教育に対する期待が高まりを見せています。

2. 学校法人における事業計画

我々大学関係者は、そうした社会の期待に応えることができる改革を自主的・主体的に展開していくことが求められています。そのためには、事業計画の策定・点検・評価を通じて学校法人の管理運営制度の改善を図り、情報公開を一層推進することが重要です。

立命館は、グローバル化を基軸として、次代を読み社会のニーズに応えるべく、新学部設置やキャンパス展開など、新たな教育・研究展開に取り組んでまいりました。2020年に目指すべき学園の姿としての「学園ビジョンR2020」を定め、それに向けた中長期計画（2011年から2020年までの計画）である「R2020計画」を定めています。そして、このR2020計画を5年単位で前半期・後半期に区分した中期計画を策定したうえで、事業計画や各部門の中期執行計画、各課の業務計画を毎年度策定しています。

事業計画は予算と関連付けた策定・評価が重要となります。立命館では事業計画と予算を扱う会議体として事業計画委員会を設置しており、教育研究の高度化や奨学金、広報戦略といった政策予算と経常予算の両者を扱います。2017年度より事業計画と予算を一体的に評価し、予算とより効果的に結びつく形での事業計画策定・執行体制の構築を進めています。

私学をとりまく厳しい情勢のなか、監査もまた、

より効果的、効率的な事業計画執行、予算執行を促す姿勢が求められます。各学校法人が情勢変化に対応して進めようとする取り組みを適切、適正に理解いただく姿勢が、監事にも問われているといえるのではないのでしょうか。

3. 私の考えるアドミニストレーター

最後に、このような変化の時代に向きあい、改革を先導するアドミニストレーター像について述べたいと思います。

大学・学園職員に求められる5つの基礎能力として、①基礎的実務能力、②調査・政策形成能力、③調整・組織形成能力、④説明能力、⑤学内外ネットワーク・国際的通用能力があり、これらの力量を全職員に求めたいと考えています。これらを基礎として、グローバル化や教育・研究の質的向上に必要な課題認識を深化させるとともに、それを経営

的観点からも捉え、新しい価値を創出することが求められているのです。

このようなアドミニストレーターは、大学の幹部役職者が該当します。理事(会)の経営判断に資する基本的な提案を行い、その提案及び政策実行に責任を持つ役職者です。立命館では教員部長や職員部次長がそのような役割を果たそうとしていますが、役割をさらに発揮する組織づくりは進化途上です。激動期の学校法人・大学を支え、改革を先導する人材育成や組織運営のあり方もまた、監査部門として認識を深めていただくべき重要なテーマであると考えています。

学生・生徒・児童から学び、豊かな発想力・構想力・思考力そして人間力をもって、教職員間の「価値観衝突」の熱を大切にす組織づくりに向け、今後も重要な役割を発揮いただくことを願っております。

内部監査研究会議(3月)

日 程：2018年3月28日(水)

場 所：東京理科大学 森戸記念館 1階 第2フォーラム

テ マ：『大学における内部統制のあり方と監査の視点－監査機能と組織の在り方－』

プログラム：I. 金融商品取引法・会社法が求める「内部統制」から学ぶ組織の在り方

講師：榊原 佳寿 氏(金融庁検査局総務課経営管理等モニタリングチーム長)

II. 「法人ガバナンスと三様監査－大学監査における三様監査」

講師：尾崎 安央 氏(早稲田大学法学学術院教授)

法人ガバナンスと三様監査

～大学監査における三様監査～

早稲田大学法学学術院教授 尾崎 安央

はじめに

よく「三様監査」といわれますが、それは何か。

株式会社における三様監査については、①内部監査、②監査役監査(監査役会監査・監査等委員会監査・監査委員会監査)、③会計監査人監査とされますが、①の「内部監査」については特段の明文規定はありません。なぜか？

それでは、大学監査における三様監査とは、①内部監査、②監事監査、③会計監査人監査とされています。

しかし、私立学校法には②のみ規定があり、ほかはありません。なぜか？ちなみに、国立大学法人法には②と「準用通則法」(令4条に定義規定＝法35条において準用する独立行政法人通則法をいう)に基づき③の規定(通則法39条以下。国立大学法人法則16条の4＝会計監査報告)があり、地方独立行

政法人法には②と③とが規定されています(公立大学法人についてはさらに79条の2)。また「準用通則法」により③の規定があります。

なお、周知のように、③については、学校法人についても、私立学校振興助成法14条2項に公認会計士・監査法人の「監査報告書」の規定があり、これに従っている学校法人は多いでしょう。しかし、私立学校法上の制度ではありません。

いずれにしても、「内部監査」については、会社法も含めて何らの言及はなされていません。

一. 大学法人監査における内部監査と外部監査

1. 監査の本質と内部監査

監査の本質は、監査をする者の第三者性にあります。換言しますと、監査担当者が経営それ自体から独立していなければなりません。会社法はその点を厳格に規定しています。公認会計士監査は外部監査であり、第三者性がより強い(ローテーションなど最近の動きは、クライアントとのなれ

合いの防止です)。

それでは内部監査の第三者性はどうか。内部監査は本来的に経営機構の一部、経営者の下部組織です。したがって、逆に、株式会社においても内部監査のマネジメントからの独立性が課題となります。それは監査か、という疑問が常につきまといま

2. 監査の対象

(1) 業務監査

株式会社の法定監査機関(監査役(会)・監査等委員会・監査委員会)の監査対象の中心は経営者(取締役・執行役)の業務遂行です。経営者が善良なる管理者の注意を尽くしてその職責を尽くしているかどうかを監査し(適法性監査)、法定監査機関の監査は経営事項の内容の妥当性それ自体には及ばないと解されてきました(著しい不当は善管注意義務違反の疑いがあるので指摘すべき事項となります)。妥当性は全面的に経営者の責任であり、そのことを明確にするためにも、監事が経営判断の内容それ自体に口を挟まないほうがよいのです。経営者から毎年提出される年度計算書類や株主総会提出資料(当該事業年度の顛末報告)を監査するのはこの業務監査の一環です(会計事項の監査が含まれる点に注意がいら

(2) 教学事項の監査

学校法人の業務に教学事項が含まれます(私学37条3項1号)。上述のように、業務遂行の適法性(義務を尽くしているかどうかを含む)は監査対象ではありますが、決定内容それ自体の妥当性は監査対象ではないとすれば、監事による教学監査の範囲は、経営者(理事者)が善良な管理者の注意をもって教学事項を決定し執行しているかの監査であり、教学事項の内容それ自体の監査ではないこととなります。

(3) 内部統制と内部監査

特に大規模な上場会社にとって内部統制は必須

の「経営ツール(道具)」です。企業グループを形成している場合は、グループ全体の内部統制も求められているのが現状です。それは、トップダウン的指揮命令が末端まで届き徹底しているかを知ることができる仕組みであるとともに、ボトムアップ的な意見が経営者に届いているかを知ることができる仕組みでもあるのです。そのシステムを構築し機能しているかどうかをチェック・更新するのは経営者自身の責任であり、そのための手段が内部監査です。

二. 法人監査における大学法人監査のあり方

(1) 監事の監査権限

国立大学法人法には業務に関する詳細な規定があります(22条)。教育研究については教育研究評議会制度があり、経営については経営協議会制度があります。私立学校法にはこのような機関分化はありません。経営機構のあり方を含めてある程度の自由が認められているともいえますが、合理的な経営機構の構築は、当該法人の経営者の責任であるということでもあるのです。その職責を果たしているかどうかを見るのが、監事監査の要点となります。

監事監査は法人組織とその運営に対する監査として株式会社の監査と質的差はほとんどないと考えられます。したがって、詳しくはコーポレート・ガバナンスをめぐる株式会社に関する議論を参考にし、大学法人にふさわしい修正をすればよいのです。

(2) ミッションと監査

大学法人の場合は、特に、法人組織の「目的遂行に係る業務」が重要となります。営利企業でも設立理念と現在の経営姿勢・経営計画との関係などが重要視されている現状にあります。大学法人の場合はその設置の趣旨や存在意義と経営との関係は特に重要視され、監査の視点として、このミッションと経営との整合性が必須となります。近時、大学法人にも「中期目標」の設定と公表が求められ、ポリシー(アドミッション・カリキュラム・デプロマ)の対外的表示の要請、目的達成度の評価、目的達成のための内部制度の整備などが求められています。それらは経営者の責任であり、その職責を果たすために内部委員会を構成し、かつ、内部統制・内部監査の手法を採用するのが現在の組織経営のスタンダードとなっています。そして、その職責を善良なる管理者としての注意を尽くして遂行しているかどうかを第三者的観点からチェックするのが監事の役割です。

(3) PDCAという手法

いかなる組織であっても、①目標を設定し、②その目標達成に向けた執行を行い、③その成果を評価し（中間段階でも評価することが通常です）、④その反省を踏まえて次の目標設定を行うものでしょう。これがPDCAとされるものです（本来の意味は製造部門の議論ですが、上記のように抽象化すると普遍性あるフォーマットであると考えられます）。このサイクルは大学法人経営にも妥当するはずであり、たとえば教学事項にも妥当すると考えられます。内部統制はまさにこのサイクルに取り込まれた、たとえば③④にとって重要な意味を持ち、監事監査はこのサイクルが機能しているかどうかをチェックすることを前提に、当該システムを利用した監査をすることができるのです。

PDCAの手法は、不正行為の防止機能も伴うと考えられます。異常はわずかな兆候から発見できる可能性があります。それは継続的・組織的・体系的な経営上の内部統制システムが構築・運営されていれば、発見の可能性が高まるのです（公認会計士はクライアントの内部統制の評価から監査計画を立案する。いわゆるリスクアプローチ）。

三. 大学法人における三様監査とその担当者間の連携

(1) 機能的役割分担

①PDCAにおけるチェック機能を内部監査部門が担当し、②法定監査機関がそのシステムを含め経営者が法的義務を果たしているかどうかをチェックし、③公認会計士が外部者として内部統制を含め監査します（監査基準に従った（準じた）会計監査）。

(2) 責任分担

業務の執行それ自体の評価は、第一次的には、経営者自身の責任において行うものです。その結果をステークホルダー（株式会社の場合は株主や投資家、最近では従業員や社会など範囲がより広範になっています）に説明する責任と結果についての全責任を負うのが原則です。

株式会社の場合は、業務執行の遂行状況をチェックする仕組みを構築運用し（内部監査）、経営者を含む経営責任の履行状況を第三者的に監視する機構を組織内部に置かなければなりません（監査役らの業務監査）。加えて、財務を中心にした外部監査（公認会計士による会計監査）が求められます。それぞれが職責を全うすることで法人運営の適切性等が実現することが期待されています。

大学法人においても、組織の自主・自立をいう以

上は、同様な組織構築が求められるのはいうまでもありません。そして、三者の連携が重要であるとともに、それぞれが緊張感をもって職責を全うすることが必要なのです。

(3) 大学経営者の場合

①不正行為はなぜいけないのか？

研究費不正利用がいけないのは、研究費の多くが公的な資金あるいは他者からの資金だからです。この理屈は、研究費に限らず、国等からの資金に多く依存している国立大学法人や地方独立行政法人等、公的補助金による法人運営（授業料という他者資金に依拠している）が一般である学校法人にももとよりにも妥当します。それらは「公的」組織体なのです。その公的組織体である以上、組織の充実と経営の透明性が不可欠となるのです。経営者の責任は重い。

②大学の持続的成長は必要なのか？

学校教育法83条は「大学は、学術の中心として、広く知識を授けるとともに、広く専門の学芸を教授研究し、知的、道徳的及び応用的能力を展開させることを目的とする」とし（1項）、「・・・その目的を実現するため研究教育を行い、その成果を広く社会に提供することにより、社会の発展に寄与するものとする」（2項）と規定します。大学の公的性格を表現していると考えられます。そのような大学が、設置母体である大学法人の経営破たんにより社会に与える悪影響は、営利企業の破たんの場合との比較においても、決して小さくなく、むしろ大きい場合もありうるのです。特に学生に生じる「被害」は計り知れません。それゆえ、伝統的に、大学法人の「財務基盤」を重視する政策がとられてきたのです。

おわりに

法人組織に三様監査がなぜ求められているのか。

国立大学法人等では行政庁の関与が大きいですが、学校法人（私学法）では、特に自律が求められます（もとより行政庁の関与もありますが）。民間機関である株式会社のガバナンス構造と比較しますと、株主総会に相当する機関を欠く点が学校法人ガバナンスの致命的欠陥です。株主総会の脅威や上場会社のように証券市場からの脅威がないのです。それだけに、自律的な経営のチェックシステムである内部統制や内部監査が重要となります。

三様監査は時系列の問題なのか。よく、現場レベル、法人組織レベル、第三者レベルという言い方がなされます。実情を一番よく理解しているのは現

場レベルであることは疑いありません。Three Lines of Defense（3つの防衛ライン）がよくいわれますが、これも同じ発想です。①第1の防衛線：ビジネス直接部門（現場そのもの）、②第2の防衛線：リスク管理部門（①を評価します）、③第3の防衛ライン：内部監査部門（②を評価します）ということです。いわば内部監査までのラインです。各部門は防衛ラインという仕事まで課されて負担に感じるかもしれないが、全体としては効率

的な仕組みであり、相互の役割分担と連携が機能すれば、管理コストは大幅に節約できるでしょう。

大学における経営者責任の所在を明確化し、意識を向上させれば、三様監査だけでなく、自らの法人内部にディフェンスラインを引くことができます。あとはエンフォースメントではありますが、監事権限の強化やガバナンス組織としての評議員会の改革も望まれることは、商法や会社法の変遷が示しているところです。

内部監査研究会議(4月)

日 程：2018年4月16日（月）

場 所：東京理科大学 森戸記念館 2階 第1会議室

テ ー マ：『大学価値を高めるための競争的資金獲得と研究者育成、及び研究支援組織のあり方』

プログラム：1. 「研究力強化に基づく競争的研究資金獲得増への取組み」

講師：枝川 義邦 氏（早稲田大学 研究戦略センター教授）

2. 「科学研究費補助金の採択率を上げるための教員支援」

講師：工藤 一彦 氏（東京電機大学 教育改善推進室アドバイザー）

研究力強化に基づく競争的研究資金獲得増への取組み

早稲田大学研究戦略センター 枝川 義邦

大学等研究機関において、競争的研究資金の獲得は研究の自律化に資する重要な要素である。各機関において、競争的研究資金の獲得増を目的とした施策があるものと思われるが、本稿では早稲田大学における施策の一部をご紹介します。

本学は、現行の中長期計画として「WASEDA Vision 150」を策定・施行している。これは、2001年より戦略的に実施してきている一連の中長期計画の一環として、大学の建学理念にあたる教旨に基づいた将来構想に教育・研究ビジョンおよび大学経営ビジョンを掲げ、さらにそれらの具体的な核心戦略・プロジェクトにより実現を目指すものである。本学では、これらの計画のもとに研究力強化を図り、その過程で公表論文等やトップ10%補正論文数、科研費採択件数等を大きく伸ばしてきている。

研究力強化に向けた戦略・施策は、研究関連の核心戦略・プロジェクトと連関されており、独創的研究の推進と国際発進力・国際展開の強化、新たな教育・研究分野への展開を軸にして、広範に具体策へと落とし込まれている。これらは、チーム型・組織型研究の拡充・強化、社会課題と結び付いた分野への展開、国際共同研究の一層の推

進、国際人材の活用を方針としており、国際研究大学として研究活動の自律化を実現するために、研究の事業化を標榜し、世界と伍する研究集団の形成や社会実装志向の実学の推進、学費に頼らない研究推進体制の構築に向けた施策を展開してきている。

これらは、例えば文部科学省事業の研究大学強化促進事業やスーパーグローバル大学創成支援事業による支援を受け、グローバル化を加速し国際研究大学としての地位を確立するという一連のスキームを描きながら進めているものである。

研究力強化に関する本学の課題と今後の方針については、学内外の分析に基づいて策定した多層的な施策として、大型資金獲得を狙う施策、若手研究者の研究力向上施策、次代を担う中核研究者の養成、産学官連携プロジェクトの強化策を軸としている。

大型資金獲得を狙う施策としては、研究機構の設置と改廃により、集約的に強みを活かした研究機構を構成することで、大型研究展開の場を整備してきた。これは人文科学系についても国際的で総合性の高い研究部門を擁した研究センターを設置することで、当該分野研究の国際化や社会実践の契機を得ている。

若手研究者の育成については、スキルアップ・啓発施策により注力的な支援を行うとともに、博士過程学生についても国内外機関との連携に

よりリーダーシップ教育等を施し、次世代リーダー型研究者の育成を目指している。また、次代を担う中堅・若手研究者への支援プログラムとして、プロジェクト運営・リーダーシップ能力等に秀でた少数の研究者を選出し、より大型のプロジェクトを獲得できるよう支援・プロモーションを集中させることで、各分野における秀逸な研究者を養成し、若手・中堅研究者のプレゼンスを高めるとともに、これら施行プログラムが研究人材育成プラットフォームとして機能することを期待している。

さらには、産業界との連携強化に向けて、産官学コンソーシアム型研究展開の場として、オープン・クローズ研究開発専用施設の建設、理工系研究重点領域の整備、健康スポーツサイエンス研究施設の整備など、具体的な場を整備することにより、研究の事業化の推進体制を整えてきている。

これら本稿において紹介した研究力強化に基づく競争的研究資金獲得増への取り組みが実り、また施行しているプロジェクトが有機的な相互作用を生み出すことで、戦略的な研究力強化を実現し、その結果として競争的研究資金の獲得増に繋がることを期待しています。

科学研究費補助金の採択率を上げるための教員支援

東京電機大学 教育改善推進室アドバイザー 工藤 一彦

競争的研究資金、なかでもその中核をなす科研費については、申請の意欲はあるが、申請になれていない教員（特に若手、及び企業から大学に赴任してまもない教員）の採択率向上のための支援、及び外部資金獲得には慣れている有能な研究者に対して、教育・研究に実質的にかけることのできる時間を確保・増加させることを目的とした、申請・研究遂行に伴う事務作業補助を中心とする支援（いわゆるUR A (University Research Administration) 活動）、などを対象にするのが効果的です。今回は、この前記のような教員を対象とした、科研費の採択率向上のための、教員への研究支援活動の内容を中心に考えています。

科研費採択に向けた具体的な支援としては、ある程度大学における研究に慣れている先生に対しては、科研費の申請書の手直しだけで済む場合がありますが、科研費の申請になれていない（特に若い、あるいは企業から大学に赴任してまもない）先

生に対しては、申請書の手直し以前に、まずどのようなことを研究のコア（学術的に解決すべき独創的なこと）として申請すればよいのか、を一緒に考えて考えることが必要になってきます。すなわち、科研費の申請書の文章の書き方・添削というよりは、当該の先生が希望している研究テーマの中で、学術上どのような独創性が主張できるのか、を一緒に考えて考え、3年くらいで学術論文集に掲載されるような質の高い研究成果を挙げるために、その研究計画を練っていくことの支援が必要となります。このような支援は、従来の講座制研究室の下では、古参の教授による若手教員の指導ということではなされてきましたが、博士課程修了後いきなり独立した教員としての活動を求められる現今の若手教員に対しては、このような科研費申請の機会を利用した研究のやりかたに関する指導が、大学における教員育成にとって重要な位置を占めるものと考え、講演者がこれまで6年間、理工系の大学で、このような視点で大学教員の科研費申請の支援活動を行ってきた経験を基に、まとめて解説いたします。

質が高く、独創性があり、また数年程度で成果の出る確実性ある研究の計画立案支援を中心とした科研費獲得支援活動を行うにあたっては、まずどのような研究計画が不採用となるか、について従来の例をまとめてみると、下記のような問題点が挙げられます。

1. 最初に設定した研究目的を実現するために、調査、分析、実験、解析などを計画していますが、どのような調査等を行い、それらを行うことによって、どのような結果が得られることを予想あるいは期待しているのかが不明で、ただ「調査・分析・・・をやって結果を得ます。その結果がでたらその時点でどうするかを考えます」というようないきあたりばつりの計画が多い。
2. 学問的に解決すべき問題が明示されず、あるいはなく、ある程度の技術を持った組織に、単に人と時間と予算をつぎ込めば達成できるようなものは、「作業計画」ではあっても、「研究計画」ではありません。

このような問題点に関しては、下記のような対応が必要です。

「1」の問題点に関しては、○○のような結果を得るために必要と思われる●●のような調査・分析・実験、解析をして、■■のような結果を得る予定である、というように、あらかじめ事前に結果を想定

して具体的に記述することで、「この研究計画のとおりやれば初めに記述してある目的が実現できそうだ」と判断できる計画にする必要があります。

「2」は「研究」ではなく、「作業」であり、科研費の対象とはなりません。その目的を達成するために、●▽の隘路があり、●○の学術的「問い」を解決する必要がある、ということを明確に示すことでこの計画が「研究」となります。この場合、研究計画としては、どのような独創的なアイデアで

その「問い」を解決するか、がコアとなります。

このような研究計画の改善を申請者と一緒になって行う作業は、6月くらいに科研費の申請書のドラフトを出してもらい、それを元に、上記の2種類の問題点について1時間程度やり取りをすることで、改善点を明確にし、申請書の修正版を作ってもらい、これを元に夏の終わり頃に再度面談を実施する、という手順でさらにブラッシュアップすることが望ましい。

監査課題研究会議(4月)

日 程：2018年4月19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：『監事の役割の明確化と機能強化
～大学を発展させるために必要な監事監査のあり方(その2)～』
講 師：奈尾 光浩 氏(有限責任監査法人トーマツ パートナー 公認会計士)

監事の役割の明確化と機能強化

大学を発展させるために必要な監事監査のあり方(その2)

公認会計士 奈尾 光浩

2017年4月開催の研究会議「監事の役割の明確化と機能強化・大学を発展させるために必要な監事監査のあり方(その1)」では、監事制度及び監事に対する支援体制の強化、会計監査機能の強化、業務監査機能の強化の3点を提言いたしました。本稿では、この3点について、重要と考えられるポイントを述べさせていただきます。

1. 監事制度及び監事に対する支援体制の強化

本稿執筆時点で国会審議中の改正私立学校法案では、監事の権限と責任の明確化、監事に対する違法行為等の差止請求権の付与等が含まれています。しかしながら、法律だけで監事の機能が強化されるわけではなく、具体的な支援体制の確立が重要です。小規模な大学であっても、多種多様なステークホルダー(学生生徒等、卒業生、地域社会等)を有しており、監事が個人として対応するのは一定の限界があります。本来求められるべき監事監査の水準を達成するためには、株式会社の監査役会に準じた監事会の設置や監事スタッフの充実等を検討する必要があります。

2. 会計監査の機能強化

監事による会計監査の機能強化のためには、公認会計士等(公認会計士又は監査法人)による財務

諸表監査との連携あるいは役割分担が重要です。ただし、将来的にこのような役割分担が法制化されたとしても、監事による会計監査の公認会計士等への丸投げを意味するものではありません。

例えば、会社法においては、公認会計士等と監査役の両者によって重疊的・複眼的に実施することが求められている。すなわち、職業的専門家である会計監査人と同じ視点で重複的な監査を行うのではなく、日常の業務監査を踏まえ、会計監査人の監査方法の適正性、監査結果の相当性について意見表明するとされていることに留意が必要です。

なお、公益社団法人日本監査役協会会計委員会「会計監査人の評価及び選定基準策定に関する監査役等の実務指針」(2015年11月10日)では、会計監査人の品質管理態勢、日本公認会計士協会や公認会計士・監査審査会による検査結果、監査チームの独立性、正当な注意及び懐疑心の有無、リスク・アプローチ適用の妥当性、監事・経営者とのコミュニケーションの状況、不正リスクへの配慮等を評価基準等として挙げているので参考となります。

3. 業務監査機能の強化

監事による監査報告書では、「監査の結果、学校法人の業務に関する決定及び執行は適切であり」及び「業務又は財産に関する不正の行為、または、法令もしくは寄附行為に違反する重大な事実はない」と記載されている場合が多い。財務報告の信頼性を保証することを業とする公認会計士の立場か

らすると、この記載には非常に違和感があります。学校法人の業務に関する決定・執行が適切であることを合理的な水準で保証するためには、決定や執行の適否を判断する評価基準が存在し、そのためどのような手続きを行うべきかを示す監査実施基準が不可欠だからです。そもそも、適切とは何かを定義せずに、なぜ意見表明できるのかについて疑問を抱かざるをえません。

現実には、監事の監査報告書を学校法人の意思決定と業務執行の適切性に対する（絶対的であれ合理的であれ）保証とは考えられていないと思われませんが、監事による業務監査の有効性を高めるためには、その範囲や深度等について具体的な検討が必要です。

監査課題研究会議(6月)

日 程：2018年6月12日(火)

場 所：同志社大学 至誠館(今出川キャンパス至誠館3階)

テ ー マ：『大学経営の高度化に向けたガバナンス改革のあり方』

プログラム：Ⅰ.「大学改革に向けて：教学マネジメントとIRの連携」

講師：山田 礼子 氏(同志社大学 社会学部部長)

Ⅱ.「経営に役立つ監査的視点」

講師：湯浅 光章 氏(大阪成蹊学園 監事/双日リートアドバイザーズ 監査役)

Ⅲ.「ガバナンスに対する公認会計士の積極的役割」

講師：佐伯 剛 氏(日新電機 社外監査役)

大学改革に向けて：教学マネジメントとIRの連携

同志社大学 社会学部部長 山田 礼子

日本の高等教育における大学改革はこの10数年急速に設置形態にかかわらず普遍化してきています。1991年の大学設置基準改正以来、各高等教育機関は一斉にカリキュラム改革、自己評価並びに教員任期制の採用等、一連の大学改革を推し進めてきました。21世紀の到来とともに、日本の高等教育機関における大学改革は新局面を迎えたことがこの間の大きな出来事です。換言すれば、現在進行しつつある大学改革は、より市場の動向を意識し、同時に政府の規制緩和政策に大きく左右されるような方向と政府の統制も強化される方向へと舵を切った次第です。

このような改革動向は、近年のグローバル化の進行にともなって先鋭化する国家間での競争、及び到来する少子高齢化社会では必然的な財政抑制策を視座に置いた結果とみなされます。高等教育機関の管理組織化、アカウンタビリティ、そし

4. 長文監査報告書の作成

監事における業務監査の機能を強化するためには、長文式の監査報告書による問題点の指摘と改善案の提示が重要です。長文式の監査報告書を作成する目的は、指摘を受けた関係者を納得させ、改善に向けた行動をとらせることにあり、その意味では、報告書によって不備を指摘することは、スタートであってゴールではありません。

そのため、長文式監査報告書の作成においては、指摘した事項が大学のリスク(組織の目的達成を阻害する要因)をどのように増加させるかについて説得力をもって説明し、かつその発生原因を深く検討することが重要です。

で私学化といった現象は大学という組織に企業及び市場の価値が導入されたこと、そして一連の政策転換は1990年代より加速化したグローバル化の展開によってもたらされ、多くの国において共通でもあります。

第三者評価の導入、国立大学の法人化、予算削減と競争的資金の増加に加え、最近では質保証が世界的な動向として挙げられます。

日本においては、ガバナンス改革もこうした大学改革の証左ともいえます。ガバナンス改革に関しては、2014年に学校教育法が改正され、国立大学法人法が改正されました。一連の改正により、①学長の強力なリーダーシップ、②副学長の役割の明確化、③教授会の役割と権限の明確化が求められ、2015年よりの施行となったことは記憶に新しい。本講演では、ガバナンス改革について、同志社大学のガバナンス改革の事例を提示することで説明いたします(事例については省略)。

次に、大学改革の大きな特徴でもあります「質保証」に関連しては、日本では2016年3月の学校

教育法施行規則に伴い、学位プログラムを単位として、学位授与・卒業認定に関する方針(ディプロマ・ポリシーDP)、教育課程編成の方針(カリキュラム・ポリシーCP)、入学者選抜の方針(アドミッション・ポリシーAP)の3つのポリシーを見直し、2017年3月末までに公表することが各大学に求められました。

教学マネジメントとは、この3つのポリシーを結合し、教育力の向上に対する組織的な取り組みをすることであり、教職員のFD・SDも含めて、総合的に「マネジメント」することを指しています。教育の質保証や、質向上のための大学経営の仕組みとも捉えられます。そのための機能、あるいは装置として近年注目されているのがIRです。IRは、大学の経営支援、意思決定支援、戦略計画、教学改善とアセスメントといった領域で定着しつつあり、多くの大学においてIR部門が設置されるようになってきました。教育情報の公表に伴い、データを一元化し、様々なデータベースに情報を提供するだけでなく、情報を検索して報告書を作成していくために加工すること、大学のガバナンスの整備が求められるなかで、ガバナンスの支援機能としてのIRの役割も大きい。大学の経営に関する意思決定、教育の改善、さらには戦略計画策定のために、大学内外に存在するデータを収集し、クリーニングをしたうえで、分析し、活用することがIRの基本原理です。

本講演では、3つのポリシーを結合して、総合的に教学をマネジメントするうえで、どのような役割をIRが担っているのかを検討し、監事の経験や国立大学法人評価委員の立場からも、教学マネジメントとIRが有機的に連携することで、大学改革の実質性がいかに担保されるかについて言及した。

経営に役立つ監査的視点

公認会計士 湯浅 光章

プロとしての公認会計士としての観点から、その経験を大学の監事監査を考えると役に立つことを話すようにということで、「経営に役立つ監査的視点」について話させていただきます。

ビッグ・エイトといわれた外資系の会計事務所に入所し36年余監査を中心に、コンサルティング、税務と会計に関する仕事を、主として外資系法人そして日本法人にサービスを提供してきました。

その場合、何時でも心がけてきたことは、まずは、

法人の事業を理解することから始まります。その法人の属する事業の事業環境、事業内容、その業界における立ち位置、そして経営者の経営方針等を理解し、時代の流れ、政治的動き等を総合的に理解して、すなわち企業そのものを理解してから、財務諸表に向かうことが大切です。

数値で表されるもの財務諸表は客観的に見えますが、これほど主観が働いたものはありません。財務数値、財務諸表は「記録と、判断と慣習の総合的産物である。」と言われていました。社会は人の構成で成り立っています。人は一人ひとり皆個性を持ち、環境も、教育内容も、宗教も、言葉も何一つとして同じものはありません。その中で共通の言語の一つとして、数値があります。企業は経済活動(大学は高等教育)を行い、その活動結果を多くのステークホルダーに報告しているものが財務諸表であり、その適正性を担保しているのが、監査です。作成しているのも人であり、読み手(利用者)も人であり、その人は今申し上げた通りそれぞれの目的、主観を持った個人です。

そのような環境のもとで、作成者、利用者、作成過程を、証憑書類等を通して監査する過程で、監査人が自己の専門的知識を利用して個々の事象を判断し、会計事象が適正に処理され、適正に財務諸表等に表現されていることを、担保するのが監査だと思っています。利用者(多くの利用目的をもって数値を利用する人たちが)、自分たちの利用目的に合ったように数値を利用できることを担保することが必要と思っています。

監査人はその監査プロセスで知れた情報を、他の情報利用者より多くの事実を持ち、その適正性をいつも判断しているのです。その判断は、適性性だけではなく、経済合理性も、効率性も、内部統制上の問題も常に、判断しているのです。経験のある監査人は、多くの監査事例を持っています。ベンチ・マーキングをしていることにもなるのです。その中から、経営者(理事者等)に対する意見として、経済合理性に対する意見、効率性に関する意見、業界での動きと企業(学校等)の位置関係に関する意見等を持ち、意見を述べることもあります。このような動きこそ、「経営に役立つ監査的視点」ではないでしょうか。

そのような監査は、どうしたらできるのでしょうか。監査人ももちろん人なのです。すなわち、監査人の知識、見識、経験等総合的なものではないでしょうか。またどのようによい意見を持つ監査人が

いても、その意見を述べる機会がなければ何も役立ちません。経営に関して限れば、経営者(理事者等)もその有効性、重要性に気付いていかなければならないと思います。経営者(理事者等)と監査人(監事等)のコミュニケーションが大切なのです。コミュニケーションは、単に監査人と経営者だけでなく、経営を囲む多くのステークホルダーとも必要に応じて、必要な時に必要な範囲で緊密に持つことが求められます。人の集まりが社会であり、組織なのであります。

ガバナンスに対する公認会計士の積極的役割

公認会計士 佐伯 剛

■はじめに

公的に活動する組織は、利害関係人(ステークホルダー)に対し、自らが行う社会活動に対し説明責任(アカウントビリティ)を持ち、近年は統治(ガバナンス)や持続可能性(サステナビリティ)の観点からも論じられることが多くなっています。そこで、大学におけるガバナンスのあり方について、わが国で最も制度化が進んでいる企業統治(コーポレートガバナンス)の観点から意見を述べたい。

■近時の私立大学に係る不祥事

企業は営利活動を目的とし、大学は教育・研究活動を目指すことから、両者は全く異なる組織を構成する。しかし、持続可能性を追求し、活動資金が一般投資家や税金が投入されることでガバナンスを要求される点で同じ責任をもつ。

この1年、私立大学やスポーツ関連財団等での不祥事が多く報道されていますが、その防止や問題解決のヒントが上場会社にかかる「企業統治指針」(コーポレートガバナンス・コード)にあります。具体的には、経営者に内部統制の整備・運用責任を課し、組織の意思決定(特に経営者の選任・報酬額の決定)、業務執行、監査の3つのプロセスを透明化し、外部利害関係人からの監視機能を高めることが社会から要請されています。

■大学のガバナンス

わが国の大学が置かれる環境は、少子高齢化に伴う受験生の減少が構造的に不可避であり、そのスピードが速いことから、明らかに経営リスクをはら

んでいることは自明です。その経営リスクに対し、いかに利害関係人である国(文科省)、納税者、保護者、同窓生、在校生に対しどのような情報を開示することで、良質な教育・研究を提供できる組織であり続けるかが、正にガバナンスの本質となります。

■公認会計士の積極的役割

一般に公認会計士は企業の財務諸表監査をするための職業専門家としてのイメージは強い。しかし、行政(わが国では地方自治体の「包括外部監査」)に対して「3E(経済性・効率性・有効性)」の観点から業績評価する制度が欧米を含めわが国で制度化されています。それは、行政サービスがいかに経済的かつ効率的に実施され、その結果として達成すべき成果を有効に行われたかを、納税者たる住民に対し外部の専門家が評価し報告する制度です。

■大学の業績評価

国は1990年以降に高等教育の分野での経営管理への関与を拡充されており、これは上記の「包括外部監査」での3Eと深く関連するものです。つまり、大学経営者は国を含む関係者に対し客観的な成果指標を公表し、その達成度合いを説明する責任が求められることとなります。紙面の関係で多くは示せないが、例えば、大学経営におけるKPI(客観的成果指標)として次が挙げられます。

3E	経営の成果指標
①経済性	事務員1人当たりコスト、国の交付金等の獲得額、同窓生の寄附額
②効率性	教室・会議室等の稼働率、カリキュラムの編成効率、産官学の業務提携
③有効性	受験生の増加、優良企業への就職、国家試験合格者(合格率・絶対数)

■むすび

少子化が急速に進み、国の財政が困窮するなかで、今後は高等教育政策における国公立と私学の役割をめぐる議論が増加すると思われます。そのなかで、各大学が自らの教育・研究に係る存在価値を示し、その成果を客観的な具体的成果として経営者が説明責任を果たすことが大学存続の前提となります。そのために、大学経営におけるガバナンス構築は避けられず、外部専門家である公認会計士の積極的な役割が求められます。

監査課題研究会議(6月)

日 時：2018年6月29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：『業務効率性と監査』
講 師：大久保 武 氏(根津育英会武蔵学園 監事)

監査課題研究会議(7月)

日 時：2018年7月3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：『会計業務の誤謬並びに組織不正に対応する内部統制の構築の仕方と監査手法』
講 師：奈尾 光浩 氏(有限責任監査法人トーマツ 公認会計士)

会計業務の誤謬並びに組織不正に対応する 内部統制の構築の仕方と監査手法

公認会計士 奈尾 光浩

会計業務が有効に機能していることは、組織を存続させる不可欠の要件です。そのために、いかなる組織も、その誕生した瞬間から会計の信頼性を確保するために必要な内部統制を整備運用してきたはずです(内部統制という言葉を意識するかしないかは別として、現時点で組織が存続しているということは、内部統制が存在し機能してきたことを意味します)。

しかしながら、複雑化し絶えず変化する現在の環境下においては、その有効性の評価を怠ると、内部統制によるリスク低減機能は低下します。このことは、比較的安定しているはずの会計業務に関係する内部統制においても同様であり、内部統制が環境変化に対応できず機能が低下した場合、多額の誤謬や不正が頻発するリスクがあります。したがって、会計業務における内部統制の有効性は、たえず確かめていく必要がある。

1. 内部統制の有効性評価

会計業務においては、意図的か否かを問わず、記載すべき取引の計上日、金額、勘定科目、相手先等を誤って会計帳簿に記録することがリスクです。そのため、これを低減する内部統制が必要であり、その有効性評価が重要となります。

会計業務は、学生生徒等納付金の計上、人件費の計上といった複数の業務に区分され、それらの業務ごとに正しい記録を確保するための内部統制が存在します。これを業務プロセスにかかる内部統制といいます。したがって、業務プロセスごとに内

部統制を評価します。

また、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、組織全体を統制対象とする内部統制が確立していることが重要です。(本稿は大学を対象とするため、これを全学的内部統制といいます。)例えば、各業務プロセスの中で、決裁や照合といった地道な作業が問題意識をもって実施されるためには、健全な組織風土に代表されるような全学的内部統制が整備運用されていることが前提だからです。

ここで、有効な内部統制を維持するためには、想定しているリスクに洩れがないか、重要なリスクを過少評価していないか、現状の内部統制が想定されるリスクを十分に低減しているかをたえず見直し、不備があれば、それを改善していくという地道な作業を繰り返すことが必要です。

しかしながら、自らを評価することは限界があります。重要なリスクが評価の対象外とされたり、現状の内部統制では予防ないし早期発見できない不正や誤謬が放置されるといった可能性は常に存在します。

したがって、内部統制の基本的要素の一つとしてモニタリングがあり、その中でも独立的評価が重要とされています。独立的評価を担う中心的な役割を果たす部署が内部監査であり、その重要性は益々高まっていると考えています。

2. 組織的な経理不正への対応

経理不正を端的な言葉で示しますと、意図的に誤った会計記録を作成することであり、特に経営者の指示により組織的に実施されますと、内部統制で発見することは困難です。内部統制は誤りを予防ないし早期発見するために存在するものであ

り、不正実行に当たっては、内部統制を無効化しておくことが必要となります。特に、経営者は、不可欠ですが、内部統制の頂点に位置するため、内部統制の無効化を容易に実行できる立場にあるからです。

もちろん、全学的内部統制、特に統制環境が確立し、「たとえ経営者の指示であっても、不正な行為は行わない」という組織風土が確立していれば話

は別です。しかしながら、組織的な経理不正が後を絶たないことでもわかるとおり、現実問題としては難しいのです。

したがって、有効なガバナンスにより、経営者がそのような行動をできないような態勢にしておくことが不可欠であり、特に監事による経営者に対する監督ないし監視が重要なのです。

監査課題研究会議(7月)

日 時：2018年7月9日(月)
場 所：東京理科大学 森戸記念館 2階 第1会議室
テ マ：『組織不正とガバナンスー全学的内部統制はガバナンスの充実から』
講 師：星野 雄慈 氏(有限責任監査法人トーマツ パートナー 公認会計士)

大学の経営改革研修会(7月)

日 程：2018年7月24日(水)～25日(木)
場 所：上智大学市ヶ谷キャンパス研究棟
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)
テ マ：『大学の改革には管理会計の実践的な活用なしには達成は不可能』
プログラム：

- I. 第1日(7月24日)
 1. はじめに
 - (1)自己紹介と進め方
 2. 改革を始める前に
 - (1)大学改革の前提となる基本的考え方
 - (2)スタッフとしてのワークスタイルの確立
 - (3)重要な改革に必要な環境づくり
 3. 会計的視点の変革
 - (1)管理会計的なものの見方
 - (2)会計概観図
 - (3)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)
 4. 「プライオリティー(改革優先順位)」素案の作成
民間企業の事例に学ぶ；ありたい姿、あるべき姿
- II. 第1日(7月24日)
 1. 改革議論を進める
 - (1)危機感を醸成する「事実」の発見
 - (2)志願者数推移の示すもの
 - (3)論理的思考と深い真似；「小倉昌男経営学」を読む
 2. 大学の財務構造を理解する
 - (1)知るべき大学の財務構造1；損益分岐点とは
 - (2)損益分岐点の視点で大学の改革事例を見る
 - (3)損益分岐点分析を戦略策定に活かす
 - (4)知るべき大学の財務構造2；ROA分析
 - (5)デュボンの公式；固定資産回転率
 - (6)民間企業の事例で考える
 3. 「プライオリティー」を精査する
- III. 第2日(7月25日)
 1. 重要なメガトレンドの把握
 - (1)視野を広げ、時代の大潮流を理解する
 - (2)価値とは何か
 - (3)変えるべきもの、変えてはいけないもの
 2. 改革を始める…その1
 - (1)新しい改革案は作るな
 - (2)財務の先行指標をみつけよう
 - (3)まず、小さな改革から始めよう
 3. 「プライオリティー」を議論する2

IV. 第2日(7月25日)

1. 改革を始める…その2

(1)改革実践例

2. 大学人(組織)の特性を知って改革を進める

事業環境がますます悪化していく大学法人と、いろいろと問題を抱えながらも収益向上に努める民間企業。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、この7年続いた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

(1)大学改革にあたって、心得ておくべき問題

3. 「プライオリティー」の完成

(1)各自のプライオリティーの検討と発表(1人10～15分)

(2)プライオリティーの完成

単に習得できるものではありません。この研修では、全て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。

全ての教材の消化を重視せずに皆さんの議論に十分な時間を取ったため、議論の内容は深まったのではないかと思います。昨年に引き続き、損益分岐点分析の実践力の養成に力を入れました。特に、いくつかの数値例と後半の大学での実際事例によって、大学法人の財務構造に対する理解は進んだと思います。特にいくつかの事例により理解が進んだという意見が多かったです。

監査課題研究会議(8月)

日 程：2018年8月2日(木)

場 所：同志社大学 東京キャンパス

テーマ：『大学におけるサイバーセキュリティと監査』

講師：川合 林太郎 氏(株式会社カスペルスキー 代表取締役)

監査課題研究会議(8月)

日 程：2018年8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：『人事部門の業務監査』

講師：小野 成志 氏(学校法人根津育英会武蔵学園 理事)

人事部門の業務監査

学校法人根津育英会武蔵学園 理事 小野 成志

1. 人事監査の特性

人事部門の業務監査は、財務等における業務監査とは異なるアプローチが必要になることが多い。コンプライアンスについて言えば、財務部門においては、法令遵守は当然のこととした上で、さらに、内部組織におけるコンプライアンスが達成されているかを業務監査でチェックすることが通常です。一方、人事部門においては、労働関係諸法の遵守をどのような形で達成するかについては、常に気を配らなければならない課題であり、組織内部のコンプライアンスが法令遵守以上の意味を持つ部分は、財務

部門に比べて限定的なものになることが多い。

2. 労働関係諸法への配慮

人事部門において労働関係諸法に常に気を配らなければならない理由は、労働関係諸法の特性にあります。労働関係諸法は、判例と法理を積み重ねて、やがてそれを反映した法改正を行うというプロセスが一般的です。それがために、人事担当者は、現行法の法解釈だけでは法令遵守を達成できず、常に最新の判例などから必要な情報を学び取る必要があります。ただし、現実にはすべての人事担当者がそのような知識を持ち合わせているわけではありません。このため、労働紛争への備えとしては、人事部門は不十分な体制に陥りやすいという課題を抱

えているという点は留意しておく必要があります。

これに加えて、労働関係諸法の新しい傾向として、行政指導の強化という問題があります。近年の正規雇用に比べて弱い立場の有期雇用の労働者は、労働紛争を裁判で争うことを好まないため、有期雇用労働者の増加と反比例して労働紛争の裁判例は減少してきており、結果として、従来のような労働関係諸法の判例と法理の積み重ねが難しくなっている傾向が著しい。これに対して、行政の側では、法理の積み重ねによる法改正よりも、労働基準監督署等による行政指導の役割を増大させようとする傾向が見られます。今後、人事部門の担当者は、こうした行政との対応を巡り、ますます難しい課題を抱えることになろうとしています。

労働関係諸法の性格が、人事部門におけるコンプライアンスを法令遵守以上の意味を持ちにくくさせている。

3. 組織内部の問題

一方で、組織内の要因として、人事担当者は日々の人事を巡る多様な課題を抱えていることがあります。休暇の取り方、出退勤を巡る些細ともいえる問題がその解釈を巡って対立になることもあり、人事異動や離退職を巡る機微に触れる問題もあります。それらにすべての事象について、人事担当者が、コンプライアンスの課題を解決し、労働関係諸法を遵守維持し続けるためには、多大の努力を要します。この事情もまた、財務上の意味でのコンプライアンス遵守の体制を人事部門において構築することを困難にしています。

4. 非常勤講師の有給休暇

人事担当者が難しい課題を抱えているという例を一つだけ挙げるとするならば、大学の非常勤講師の休暇付与の問題があります。非常勤講師は、労働契約の締結方法にもよりますが、年間を通じて契約をしている非常勤講師については、労

働基準法第39条により年間10日間の年次有給休暇を比例付与しなければならないと考えられます。しかし、大学設置基準第21条では、1単位は授業前後の主体的な学修を含めて45時間を確保しなければならないとされており、講義回数の確保を前提にしながら、年次有給休暇を付与する余地があるのかという問題があります。時季指定変更権の行使や代講を10日に及ぶ年次有給休暇に適用することは現実的な解決にはならないでしょう。この場合、人事担当者は、労働法と大学設置基準の間の矛盾についてどのようにして整合性を採るかについて、発生する個別の事例ごとに常に心を砕いていかなければならない。

5. 他の意見を聞く -Audi et alteram partem-

人事部門の業務監査は、人事部門の諸事情を理解して行う必要があります。監査とは、Auditの原義に立ち返れば「聞くこと」であるといわれ、ラテン語の法諺“Audi et alteram partem”（他の人の意見も聞きなさい）という言葉の思い出す必要があるとされています。この法諺は、欧米では、裁判所の入り口などに刻まれていることからわかるように、正義(Justice)を行使する場合の精神として言われることが多いのですが、監査においては、この法諺には二重の意味が付与されている。一つは、監査は多様な意見を聴取して行う必要があるという意味であり、もう一つは、監査そのものが「他の人の意見」として貴重な意味を持つということです。人事部門の監査は、そうした本来の意味で「監査」の性格を強く持っています。人事部門は、労働関係諸法とその他の社会的な制度の間の矛盾、さらには、社会的な諸制度と内部的な制度との矛盾という課題を常に抱えている。業務監査を実施する場合には、そこから派生する様々な問題について、多様な意見と最新の情報に関する調査を踏まえる必要があります。その上で、監査人としての価値ある「他の意見」“altera pars”を述べる必要があります。

監査課題研究会議(9月)

日 程：2018年9月4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：『大学の価値向上に結びつく業務監査—科学研究費補助金・大学事務部門を中心に—』

プログラム：Ⅰ.「大学事務部門の業務監査—大学の発展に寄与する監査とは—」

講師：江積 恵 氏 (学校法人青山学院 監査室 担当部長)

Ⅱ.「科学研究費等に関する監査とその視点」

講師：栗井 浩史 氏 (有限責任監査法人トーマツシニアマネジャー)

大学事務部門の業務監査

—大学の発展に寄与する監査とは—

学校法人青山学院 監査室 担当部長 江積 恵

「業務監査は、適正性・適切性から有効性・効率性・経済性、そして監事監査との連携・協同へ」

青山学院は2002年1月に理事長直轄の監査室を設置し、同年4月から専任事務職員3人よる本法人の全事務部署を対象とした業務監査を開始しました。

本学の内部監査の目的・役割は「監査業務の啓蒙に努め、業務全般について適正に遂行されているかを検討及び評価し、本法人の発展にとって有効な改善・改革案の助言・提案、教育研究への支援を行い、本法人の健全な発展と社会的信頼性の保持に資すること」（「学校法人青山学院内部監査規則」要約）とされています。

2002年当時は、他学校法人の内部監査事例もほとんどなく、すでに確立されていた一般企業における監査の手法を参考に試行錯誤しながら業務監査に取り組んでいた。いわば学校法人の内部監査の揺籃期であり、内部監査の規則や制度は組織内部的に整っていたが役割・目的を果たし得る状況ではなく、学校法人（青山学院）における「内部監査」、「内部監査人」、「内部監査の手法」は、どうあるべきかという三つの課題を克服する必要がありました。

これらの課題を克服するために取り組んだのは、まず、内部監査に対してのマイナスイメージを払拭し、協調関係の下で被監査部署が外部環境の変化に対応できるよう、社会情勢やリスク対策の必要性を「知らせる」、「気づかせる」ことに重点を置いた監査のアプローチ方法に代えたこと。次に、内部監査人の心理的負担を減らし、業務経験が異なる部分は相互に補完できるように4人編成にしたこと。三つ目の内部監査の手法については、監査手順を標準化し、検証すべき事項を「内部統制の適正性、適切性」の観点から体系的に整備し、内部監

査の役割である業務遂行に係る「啓蒙、助言・提案、支援」に努めてきました。

2005年以降は、私立学校法の改正や公的研究費の不正使用防止のための監査要請等により、社会に対して「透明性を確保し、説明責任を果たす」ことが強く求められるようになってきたことから、内部統制の適正性・適切性の観点と共に有効性、効率性、経済性にも重点を置き、検証対象も事務運営だけでなく研究費や後援会費等の預り金や教学に係る運用状況へとその範囲を広げ、「社会的信頼性の確保」に努めています。また、内部監査は業務監査を役割としていることから、検出した経営（マネジメントやガバナンス）にかかるリスクについては監事監査との連携で対応しています。

監事監査については、2005年に私立学校法の改正により監事の常勤化や監査の対象は学校法人の運営全般となり、2014年には学校教育法の改正に伴い「監事の役割の強化」として、大学ガバナンス体制も監査の対象となりました。本学では、これらの法改正に対応して、2004年11月に常任監事を設置し、2006年12月監事監査規則にて監事の職務を「本法人の健全な経営と発展のために～略～経営全般にわたる監査を行う」と明記し、2015年度の監事監査からは「ガバナンス体制の強化」を重要な観点としています。

しかしながら、監事監査の対象は経営や教学を含む広範囲であり、スタッフ不足や風土・内情にかかる情報が少なく詳細な監査するには限界があることから、内部監査との連携を密にする他、協同監査を試行しています。

経営と業務の「社会的信頼性」を保持し、「法人の発展」に資するためには、両者が補完しうる体制が有効であることから、今後、両監査の規則及び体制の整備が必要と考えています。

監査は組織運営の質を高めるために行われるということ自体には変わりなく、役割は「組織の運営目標を捉え、その実現の為に必要な戦略の一助となること」と理解しています。

監査課題研究会議（9月）

日 程：2018年9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 マ：『業務効率と監査—不効率な作業からの解放と働き方改革のための監査—』

講 師：永田 正孝 氏（有限責任監査法人トーマツ パートナー）

監査課題研究会議(9月)

日 程：2018年9月18日(火)
場 所：同志社大学 至誠館(今出川キャンパス)3階会議室
テ ー マ：『入試制度改革で日本の大学は変わる(か?)』
講 師：佐藤 優 氏(元外交官・作家・同志社大学特別顧問)

監査課題研究会議(9月)

日 程：2018年9月20日(木)
場 所：同志社大学 東京キャンパス セミナー室
テ ー マ：『今養成すべきは、組織としての業務推進力』
講 師：加用 久男 氏((株)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取締役、元中央大学常任理事)

組織を統制するには、ルールを厳しくするだけでは達成できません。決してルールを否定するものではありませんが、最近の民間企業の事例でも、最も厳しいガバナンス体制である指名委員会等設置会社の代表であると思われていた東芝の不祥事を見ても明らかです。

では、どうすればよいのかを今回の会議では考えてみました。組織の根底に信頼感が必要だという意見があります。確かに信頼感が欠けたら、組織に穴ができることになるでしょう。しかし、組織に信頼感をどう作るのでしょうか。

そのためには、まずオープンな組織を作ることが必要だというのが、今回の会議の第一の主張で

す。これにより自立、自律した強い組織ができるはずで、その組織は公平感と信頼感も備え付けているはずです。

そして、このオープンな環境の中で、変化に敏感な眼を持った個人が存在する必要があるというのが第二の主張です。では、変化に敏感な眼をどう作るかも考え、実際に受講者の方にもその入り口を味わっていただきました。

この2つを備えた組織と個人は、管理能力を備えて、仮説数値を設定して微修正をしながら課題を解決の方法を実践すれば、今、学校法人で必要な組織としての業務推進力は備わるだろうと考えているわけです。

教学業務監査研究会議(9月)

日 程：2018年9月27日(木)
場 所：上智大学 紀尾井坂ビル1階 108教室
テ ー マ：『教学監査基準の全体枠組と、教育の質保証を対象とした教学監査の進め方』
プログラム：Ⅰ.「3つのポリシーとアセスメント・ポリシーに基づく教育の質保証の先進的取組」
講師：濱名 篤 氏(関西国際大学理事長・学長)
Ⅱ.「教学監査基準の全体枠組と、教育の質保証を対象とした教学監査の進め方」
講師：工藤 一彦 氏(東京電機大学 教育改善推進室アドバイザー)

3つのポリシーとアセスメント・ポリシーに基づく教育の質保証の先進的取組

関西国際大学理事長・学長 濱名 篤

1. 内部質保証の社会的通用性

内部質保証が認証評価の第三サイクルで重視されています。大学基準協会の定義によれば、「PDCAサイクル等の方法を適切に機能させることによっ

て、質の向上を図り、教育・学習その他サービスが一定水準にあることを大学自らの責任で説明・証明していく学内の恒常的・継続のプロセス」とありますが、PDCAについて、何に基づくCheckを行うのかについては各大学に任されています。ディプロマ・ポリシー、カリキュラム・ポリシー、アドミッション・ポリシーの公表が義務づけられることによって、高等教育における、到達目標や教育内容・

方法、さらには、それらの教育を受けるための要件が明確化したことは大きな前進であった。

しかし、3つのポリシーが実際にどの程度どのように機能し、成果を上げているのかについての検証について、基準、尺度、方法の可視化が十分でしょうか。それらの成果や課題の“みえる化”ができずに外部のステークホルダーが納得するでしょうか。また、“みえる化”が都合のよい成果の公表だけでは、外部からも信頼されることは難しいし、大学内部の教職員を納得させての教育改革を進めることも難しい。

中央教育審議会の議論の中では「文部科学省の事業を活用するなどして積極的に改善の努力を行っている大学があるのも事実ですが、こうした大学と改善の努力が不十分な大学とに二極化し（中略）、大学全体として十分な信頼が得られているとは言い難い（中教審大学分科会将来構想部会教育制度・改革ワーキンググループ「論点整理」2017年12月・21頁）と指摘されているのが現状でしょう。

2. 情報公開と多面的評価

こうした課題を解決していくには、初中等教育の学習指導要領と異なり、各大学が自律性を持って定めることが認められている3つのポリシーの執行状況とその成果を、どのような測定・評価方法で可視化していくかの方針を定め、公表していくことでしょう。

前述ワーキンググループの議論では「各大学が具体的に個人の学修成果や大学全体の教育成果の把握に用いることができる情報は、世界的にも標準化されたものが存在しているわけではなく、各大学が自らの大学の特性に応じて自主的に策定・開発を進めていくことが強く期待される。（中略）どのような情報を活用するかは各大学で自ら取捨選択するものであるが、直接的、間接的に評価・活用できる情報を含め、複数の情報を組み合わせ、多面的に活用することが重要である」と指摘しており、すべての大学に同じ尺度や方法が有効であるともいえないと指摘しています。

現在、国は各大学が学修成果・教育成果を積極的に公開し、公開した情報に基づいた大学教育の質向上が進むよう、必要な情報の把握や公表について一定の指針を定めようとしています。

それらの項目には【学生が習得した知識及び能力の状況】として、アセスメントテスト等の学外試験のスコア、資格取得や受賞・表彰歴等の状況、進

路の決定状況等の卒業後の状況、卒業生に対する評価の把握等が、また【学生の学修に係る意識及び行動】として「学生の学修に対する意欲」や「学修時間」、さらには「中退率」や「留年率」までが『例』としてあげられています。

3. “教育力の可視化”と教学マネジメント

関西国際大学では3つのポリシーに加え、アセスメント・ポリシーを定め、大学全体-学位プログラム（学科）レベル-科目・学生レベルの3層それぞれごとに、評価の観点・基準、方法、測定・評価の時期を明確にし、学修成果と課題の可視化を定期的に行うサイクルを導入し、教学マネジメントに活用しています。

これから大学に求められることは、国に何かをさせられているという統制ではなく、組織的な学修成果を実現し、学生の成長に寄与するためにも、自律的な教学マネジメントを確立していくことではないでしょうか。

教学監査基準の全体枠組と、 教育の質保証を対象とした教学監査の進め方

東京電機大学 教育改善推進室アドバイザー 工藤 一彦

大学監査協会ではこれまで教学監査委員会を中心に、大学の健全な発展に資する大学経営とその達成のための教学業務のあるべき姿について検討し、このような「大学経営と教学業務のあるべき姿からの乖離を検知し制御することで、大学の健全で継続的な発展を支援することを目的とした教学監査」の必要性を示してきました。その後、この目的を基に、教学監査の対象、前提条件、視点、内部・監事監査との関係などの教学監査の基本方針、及びそれに沿った教学監査実施の手順について検討し、これらを「教学監査基準」としてまとめました。

今回の教学監査研究会議では、その後まとめました教学監査のチェックリスト、教学経営の基盤的業務の一つである教育活動について、そのあるべき姿と、その達成を支援する教学監査の進め方、及び教育の質保証について監査担当者が背景として知っておくべきこと、等について解説いたしました。

本講では、教学監査の視点とそれに対応して新たにまとめたチェックリストについて解説いたします。例えば「教育の業務システム」の監査の視点は、下記の4つにまとめられます。

- (1)教育関係の中・長期計画は、大学の現在と将来を見据えたとき、適切であるか。
- (2)ディプロマ・ポリシーを基とした教育の質保証体制は、適切に構築・運用されているか。
ここでは、三つのポリシーとカリキュラム・ポリシーが、相互に整合性ある形で設定され、全卒業生がディプロマ・ポリシーに示された知識・能力(学修・教育目標)を修得していることを保証するような質保証枠組(PDCAサイクル)が構築され、この枠組が有効に運用されていることが求められている。
- (3)効果的な教育の実施により、学修・教育目標が達成されるとともに、その評価結果による教育改善がなされているか。
ここでは、カリキュラムを構成する各科目の教育は、ディプロマ・ポリシーに示された知識・能力(学修・教育目標)を実際に学生に修得させるように実施されており、またアセスメント・ポリシーに沿った評価法により、それが検証されていること、及びその検証結果を用いた教育の改善がなされていることが求められている。
- (4)質保証された教育を実施するため、学生の学修支援、教員の教育支援(FD・SD)、教育環境整備、教育への資源投入を適切に行っているか。

これらの視点に対応して、監査のチェックリストが設定されている。例えば上記の教学業務(2)

に対応したチェックリストは下記のようになっています。

- 教育の質保証枠組(PDCAサイクル)の要素としての「三つのポリシー」の内容と相互の整合性が、中教審のガイドライン(H28/3/31)に沿った形で整備されているか。また、ディプロマ・ポリシーに含まれる「学修・教育目標」の達成度評価の具体的方法がアセスメント・ポリシーとして明示されているか。
- ディプロマ・ポリシーに含まれる「学修・教育目標」と、それらを育成する科目の対応表である「カリキュラムマップ」が整備されているか。
- 各科目の「達成目標(カリキュラムマップにより学修・教育目標と対応づけられていること)」「教育内容」「授業外学習」「目標達成度評価法」が、シラバスに明記されているか。
- 進級及び卒業の要件が開示されているか。
- 休講・補講の規則が定められ、それが励行されているか。
- 上記の「質保証枠組み」は公開され、全構成員に共有されているか。
- 育成人材像(育成職業人像)に整合する学修・教育目標を設定し、その達成を目指した教育の質保証枠組み(PDCAサイクル)が構築され、その運営体制が整備されているか。
- PDCAサイクルが適切に運営され、質保証された教育(全学生が卒業時に全ての学修・教育目標を修得していることを系統的に保証されていること)が実現しているか。

監査課題研究会議(10月)

日 程：2018年10月9日(火)

場 所：上智大学 中央図書館・総合研究棟 9階 L-921会議室

テ ー マ：『外部環境の変化を見据えた大学経営と大学監査』

プログラム：I.「超長寿社会の到来とそれへの取り組み」

講師：佐藤 弘毅 氏(内閣官房人生100年時代構想推進室 内閣参事官)

II.「我が国の高等教育に関する将来構想について」

講師：江戸 朋子 氏(文部科学省高等教育局高等教育企画課課長補佐)

III.「高等教育の負担軽減の具体的方策について」

講師：大塚 千尋 氏(文部科学省高等教育局高等教育企画課専門官(高等教育段階の教育費負担軽減新制度プロジェクトチーム))

監査課題研究会議(10月)

日 程：2018年10月17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：『業務系情報システムの監査』
講 師：小野 成志 氏(学校法人根津育英会武蔵学園理事)

大学業務系情報システムの監査

学校法人根津育英会武蔵学園 理事 小野 成志

内部監査とシステム監査

大学の業務系システムの監査は、学校法人の特性から見て標準的なシステム監査手法には不十分な部分があり、大学の業務系情報システムの評価をする場合において検討すべき部分は多い。

周知のように、内部監査は、ISO 9011の統合マネジメントシステム監査指針で、標準的な監査手法が確立しており、一方の情報システム監査は、経済産業省のシステム監査基準及びシステム管理基準による監査に加え、ISO 27001の情報セキュリティマネジメントシステム審査による極めてフォーマルな手法が確立しており、情報システム監査人(CISA)による厳密な外部監査を実施することができる。

これを大学の業務システムに適用する場合も、業務システムは、通常のビジネスに要求されるシステムと類似しており、この点でも、CISAがシステム監査のための標準的な手法を適用することで、十分な成果が期待されると考えるのも当然のように思え、内部監査の立場からすると、業務系の情報システムには関わる必要は無いという意見に傾きがちである。

しかし、だからといって、コンピュータ部門の監査を専門家に任せて、手を触れるべきではないと考えるのは正しくない。情報システムに限ったことではないが、組織の監査環境等を踏まえたうえで、経営部門が考えるべき視点、監査人が抑えるべき視点は、内部監査でなければ得ることができない。

CISAの監査は、情報システムの効率的な運用にかかわる課題及び情報セキュリティ上の課題を明らかにしますが、大学の経営的な観点からの課題を明らかにしてくれるわけではありません。これに対して、内部監査人は、CISAとは全く異った視点から、例えば、そもそも当該業務導入した情報システムが経営的に妥当だったのかといった根本的な経営課題を問いかけることができます。

内部監査としての業務系情報システム監査が必要な理由です。

内部監査としての情報システム監査

大学の業務は、概ね教育支援、学生サービス、教員事務、職員事務、教育研究、広報のための情報発信等のシステムにわけられていることが多い。さしあたりこの区分にしたがっていえば、多くの大学では、教員事務・職員事務は、入試から合格発表、入学者管理、履修登録、成績管理、就職管理まで一貫して情報システム環境を整備され、教員も端末パソコンを利用して学生の成績の入力を行い、学生とのインターフェースもスマートホンやパソコンを通して行う環境が整備されています。

ところが、こうした情報システムは、その専門性・特殊性が高いことから、外注先や情報システム部門に任せきりで、情報システムを装置管理の一環としてしかとらえず、ともすると経営者自身にもICTガバナンスの視点が欠落していることがある。このため内部監査人は、ICTガバナンスについて理解するとともに、リスク管理の目線で監査を行い、問題点があれば、経営者に是正処置も含めて報告する必要があります。また、各業務部門では、ICT環境が整備されていながら、必ずしも効率性が高い処理を行っているとは限らないケースもあります。同時に、情報セキュリティの観点も重要であり、今や情報発・受信ツールとして必須のICT環境・ネットワーク環境が重要な位置を占めており、そのセキュリティ対策が重要課題の一つと自覚されながら、情報セキュリティのインシデント発生時の体制が不十分なケースも多く見かけます。情報セキュリティに限っていえば、デジタルレジリエンスを高めるため経営者が構築すべきサイバーセキュリティ環境整備の方針を決め、それを受けて各部門が進めていく必要があります。内部監査人はその対策に資する情報を提供することを求められています。

内部監査の役割

内部監査人は、しばしば自身のICTのスキルに

課題があることを自覚しており、そのために、業務監査を実施しても、その業務にかかわる情報システムに関して監査の対象から外してしまうことが多い。

内部監査人にICTのスキルがあればあるだけ好ましい結果が得られることは否定できないものの、経営的な観点から見た場合、内部監査人のICTのスキルは、さほど重要な要素ではありません。

例えば、月々限られた量の伝票処理しか行われない経理業務に、過大と思える財務システムの導入がなされた場合、この財務システムは、単なる決算処理以外に、どのような目的で導入され、実際に

その目的は達成されているか、といった監査は十分可能であり、その監査は経営的な観点から十分有用であると考えられます。

情報セキュリティの例でいうならば、内部監査人は、情報システムのセキュリティについて考慮する必要はなく、情報セキュリティのインシデントを起こさないための工夫、インシデント発生時の体制など組織的なあり方について監査を行うことで十分な意味があります。

内部監査人は、マネジメントシステム監査という立場から、恐れることなく情報システムについての監査に取り組む必要があります。

監査課題研究会議(10月)

日 程：2018年10月26日(金)

場 所：上智大学 L-921会議室(中央図書館・総合研究棟)

テ マ：『内部監査の有効性を高めるための学生サービスを意図した業務監査

～内部監査室長として考えたこと・内部監査担当を離れて考えたこと～』

講 師：早野 潔氏(学校法人成蹊学園 前内部監査室長)

標題について、事例検討を交えながら、学生サービスの向上につながる業務監査のあり方について考察することをめざしてお話をさせていただきました。

大学における監査の現状を企業と比較してみると、残念ながら遅れていることを認めざるを得ません。そのため、大学における監査のあり方を考えるときに企業から学ぶことが多いのは事実です。しかし、大学の特性をしっかりと理解・把握しておかなければ、企業からの学びも十分に活かすことができないものと考えます。

そこで、まず、大学における内部監査は、いったい誰のために行うのかという点から考えてみることにしました。企業において、内部監査は「社長のため」に行うものとよく言われますが、株式会社であれば「株主のため」でもあるはずですが、加えて、「消費者のため」、「社会のため」という側面があることも否定できません。私立学校の場合、企業と比べてより多くのステークホルダーが複雑にかかわっていることから、誰のために内部監査を行うのかということを実際に考えてみることは価値のあることです。

すると、理事長のため、学長のため、教員のため、監査対象組織のため、社会のため、国民のため、地域のため、寄付者のため、卒業生のためなどと考えることができ、いずれも正しいです。しかし、大学

においては「学生第一」「すべては学生のために」などと言われるように、最も強く意識すべきは学生の存在であり、監査についても「学生のため」という視点が最も重要であると考えます。医学部を持たない私立大学においては、収入の4分の3程度が授業料等の納付金収入であることから、やはり学生を強く意識して監査を行うことが大切です。医療収入の多い大学であれば「患者のために」、補助金・助成金収入の多い大学であれば「社会のために」といった観点から監査を行う重要性が高まりますが、そうであっても「学生のために」との視点が重要であることには変わりません。

そのように考えますと「教学の監査」を通じて、教育の質を保証することが極めて重要であることを再確認することができます。監査では、内部質保証のための仕組みが有効に機能しているかどうかを見ることが求められますが、一方では、日常業務の中でも、教育の質が保証されているかどうかを見ることは可能であり、内部監査においては日常業務を中心に見ることのほうが現実的です。例えば、大学案内やシラバス、履修要項に示された教育活動が実行されているかどうかを見ることは教学の監査に他ならないのではないのでしょうか。休講して補講すればそれだけで十分という考え方では教学の監査を適切に行っているとは言えないかもしれません。シラバスに記載されている予習時間

と復習時間を確保できないような補講を認めているとすれば、そのフォローアップが適切に行われるための仕組み作りが課題になるかもしれません。その一方で、補講が行われなくても、それに代わる学修時間を確保し、適切なフォローアップを行っている場合もあるでしょうから、単に休講と補講の状況を確認するだけの監査であったとすれば、新たな視点を加えて、教学の監査としても十分

なものに改めていくことが望まれます。

最後に、内部監査にあつては、「内部監査人のため」に行うことも是非意識していただきたい。内部監査を通じて組織貢献を行うことが大切であり、そのような監査が実現されれば必ず内部監査人の成長にもつながるはずです。自身が行っている監査が役に立っていると実感できるような監査を行っていただきたいものです。

監査課題研究会議（11月）

日 程：2018年11月1日（木）

場 所：関西大学 東京センター

テ ー マ：『大学の価値向上のための監査と情報の活用

－科学研究費補助金等公的研究費の獲得から報告までをシステムとしてとらえた
監査のポイントと情報提供サービス機能の監査への活用－』

プログラム：Ⅰ. 科学研究費等に関する監査とその視点－公認会計士に係る3EAUDITの視点－

講師：栗井 浩史 氏（有限責任監査法人トーマツシニアマネジャー／公認会計士）

Ⅱ. 日本私立学校振興・共済事業団「経営情報センター」の情報と監査

－各種情報提供サービス機能を監査に活かす－

講師：菊池 裕明 氏（日本私立学校振興共済事業団私学経営情報センター長）

日本私立学校振興・共済事業団「私学経営情報センター」の情報と監査

－各種情報提供サービス機能を監査に活かす－

日本私立学校振興共済事業団私学経営情報センター長

菊池 裕明

当事業団は、各学校法人の理解と協力の下、毎年、経営に関する基礎的な調査（「学校法人基礎調査」）を実施しています。調査項目は人数系（学生数、教職員数等）と財務系（決算データ）が主となっています。これらの情報を集計・分析し、①「今日の私学財政」、②「私立大学・短期大学入学志願動向」、③「私立大学・短期大学教育の現状」、④「学校法人の資産運用状況」として、冊子やHP等を通じて私立学校に還元しています。

このほかにも、私学経営に関する情報を還元する仕組みとして、インターネットを通じて情報を提供する「私学情報提供システム」（以下「当システム」という。）があります。当システムを利用して監事がどのようなことができるのかを紹介したい（アクセスの方法は担当部署に確認していただきたい）。

例えば、次のようなデータが取得できます。①自大学の志願者数、受験者数、合格者数、入学者数、推薦入学者数、女子の入学者数など入学者に

関するデータ、②中途退学に関するデータ、③就職状況に関するデータ、④教職員数に関するデータ、⑤自大学の決算データや財務比率一覧、などである。さらに、自大学と同規模・同系統の平均データも取得することができる。

当システムの特長をあげるとすれば、①自校のデータを速やかに取得できること、②法人自ら条件設定ができ必要なデータを取得できること、③当システムへのアクセス者は制限されていること（アクセス権は法人が決められる）、④他法人（学校）のデータは取得できないこと、⑤無料（回数無制限）であること。

大臣所轄法人の監事は9割以上が非常勤です。自校に関するデータを時系列で確認する機会はその多くはないのではないかと。監査のためには基本的な数字を把握することが大切です。情報収集の一つのツールとして、当システムを活用してほしい。

可能であるなら、志願者数や出身県別の入学者数のデータを取得し、学生募集対策や入試対策について学校の考え・体制・PDCAなどについて質問してみるのもいいのではないだろうか。中退者数などの情報からその対策をヒアリングすることもできます。教職員の人数や財務比率についても、学校はどのように認識しているのかという質

問も可能です。ガバナンスやマネジメントがしっかりと機能しているか、リスクは把握されているか、その確認のためのバックデータとして、当システムのデータを出力しておくともよいかもしれません。

次に、私立大学等経常費補助金について少し触れたい。この補助金は一般補助と特別補助に分かれています。今年度から一般補助における増減率(いわゆるメリハリ)の要素として、新たに「教育の質に関する指標」が加わります。すでに調査票は提出いただいておりますが、教学監査の一つとして、この内容をヒアリングしてみるのもいいで

しょう。次年度以降、この指標は本格的に導入されていくので、教学マネジメント体制や教学の内容について、対話をする上での参考になるのではないかと。また、特別補助の「私立大学等改革総合支援事業」についても、当該事業に対する自校の考え方や方針、対応などを聴取することも可能です。このような補助金の資料を活用したヒアリングも一つの方法ではないかと。

当事業団の情報提供ツールや経常費補助金の資料などを有効に活用いただき、監事監査の一助になれば幸いです。

監査課題研究会議(11月)

日 程：2018年11月12日(月)
場 所：東京理科大学 森戸記念館 2階 第1会議室
テ ー マ：『財務・会計部門の業務監査視点と求められる内部統制』
講 師：奈尾 光浩 氏(有限責任監査法人トーマツ パートナー)

財務・会計部門の基本的な業務は、各部署からの収入・支出情報を取りまとめ、これに減価償却や引当金の繰入等の決算整理を行って財務報告書類を完成させることです。したがって、経理業務は財務・会計部門だけで完結するのではなく、組織全体が関係するものとなります。本稿では、財務・会計部門が中心に関与するいくつかの業務について、業務監査の着眼点となる内部統制のポイントを解説します。

1. 決算財務報告に関する内部統制

正確かつ適時な財務報告を行うためには、各部署において資金収入・支出に関する報告が適切に行われるための内部統制(「業務プロセスに係る内部統制」)が有効に機能していなければならない。

さらに、財務・会計部門内における各部署からの資金収入・支出情報に対するチェック態勢及び財務・会計部門内における内部統制(業務分担や承認手続き等)が適切に整備運用されている必要があります。

決算業務は、会計基準や開示規則、税法といった専門知識が必要であり、ともすれば担当者に任せきりとなり、誤りが発見されないまま外部に報告されるリスクがあります。このようなリスクを低減するためには、組織的な決算業務実施の態勢が重要であり、関係部署との綿密な打ち合わせや作業計画の作成といった事前準備の充実、スケジュール管理や作成帳票の定型化等による作業の

標準化、チェックリスト等を利用した点検作業の標準化等が必要です。

また、財務報告はステークホルダーに開示されるとともに、今後の経営判断の基礎となるものです。したがって、単に間違いがないことだけでは不十分であり、分析や経営層への提言も財務・会計部門における重要な役割となります。

2. 資産の流用による経理不正(主に従業員不正)への対応

経理不正は、資産の流用(いわゆる横領の類)と不正な財務報告(いわゆる粉飾決算の類)に区分されます。不正な財務報告は、トップ主導であることが多く、内部統制によって予防ないし早期発見することは難しい。

一方、資産の流用は主に従業員により行われることが多く、これを確実に予防ないし早期発見(不正実行の翌日には発覚)できるだけの内部統制が必要です。

資産の流用には、現預金の窃盗、現預金以外の資産(情報等の無形なものを含む)の窃盗、受取金の着服、虚偽申請による不正実行者への支払い(業者からのキックバック等を含む)といった手口が想定されます。これらは、高校生でも思いつくような単純なものがほとんどであり、通常不正が内部統制によって予防・発見されなければならない。

ただし、内部統制の限界の一つとして共謀があ

り、特に外部者と共謀されると不正の発見は難しい。このような不正に対しては、定期的な配置転換や内部通報制度といった制度的な対応が有効であります。それだけでは十分ではありません。不正を許さないというトップの姿勢や風通しのよい組織文化といった良好な統制環境が重要です。

不正が発生するときには、必ず動機、機会、姿勢・正当化という、いわゆる不正の3要素が揃っているとされています。動機は誰にでも存在するし、効果とコストを勘案して内部統制の水準を決定せざるを得ないため、不正の機会をゼロにはできません。しかしながら、姿勢・正当化は、経営者の意識や姿勢が健全であればかなりの部分軽減できるはずで、資産の流用による不正であっても、実は経営者に対するガバナンスが重要となります。

3. 予算編成・予算管理業務

学校法人の予算は、事業計画を学校法人会計基準に準拠した形式で作成されるものであるため、予算編成に当たっては、財務・会計部門が中心的な

役割を果たすことが多い。

それだけでなく、財源の制約の中で教育研究の成果を最大限にするためには、予算編成方針の策定や各部署における予算編成、予算案のとりまとめに際し、必要十分な財務情報が提供されなければならない。また、予算の適切な使用のためには、執行状況が適時に把握されていることが重要です。このような観点から、財務・会計部門が予算編成・予算管理業務における内部統制の整備運用に主導的な役割を果たすことが求められます。

4. 資産運用業務

資産運用業務遂行のためには、専門知識が必要であり、かつ適時の対応が必要な場合もあります。その結果、多額の損失が発生するリスクもあるため、リスク・マネジメントが特に必要とされる業務です。運用方針や担当者の権限・責任、決裁手続、適時・適切なモニタリング等のあり方を十分検討し、かつ規程により明確化しておく必要があります。

監査課題研究会議(11月)

日 程：2018年11月20日(火)
場 所：同志社大学 東京キャンパス セミナー室
テ マ：『今、求められる大学の経営姿勢とは—大学改革を成功事例・失敗事例から考える—』
講 師：加用 久男 氏 ((株)エグゼクティブ・パートナーズ理事、野村総合研究所元常務取締役、中央大学元常任理事)

最近の組織での混乱を見るにつけても、ガバナンス体制をどう構築、そして運営するかは、営利・非営利を問わず避けて通れない難しい問題です。誰もがいわゆるルールをつくるだけで業務を推進することすらできないことはわかっていますが、では、何をすればよいのかとなると歩みを止めてしまいます。

そのためには、まずオープンな組織をつくる必要があるというのが、今回の会議の第一の主張です。これにより自立、自律した強い組織ができるはずで、その組織は公平感と信頼感も備え付けているはずで、特に、学校法人にとっては簡単なことではありませんが、特にこの点は重要だと考えていますので、そのためのポイントが理解しやすいように豊富な事例を集めました。

そして、このオープンな環境の中で、変化に敏感

な眼を持った個人が存在する必要があるというのが第二の主張です。では、変化に敏感な眼をどうつくるかも考え、実際に受講者の皆さんにもその入り口は味わっていただけたはずで、

また、これらの過程で、表題にもあるようにできるだけ学校法人や民間企業で実際に起こった事例を参考に自分自身で考えてもらいました。結果としての失敗事例は少ないように見えますが、成功事例に至る過程の説明でそこは補えられるはずです。

これら2つのポイントを備えた組織と個人は、後半に取り上げた管理能力を備えて、目標数値を設定して結果を見ながら微修正をして課題の解決を実践することができれば、今、学校法人で必要なガバナンス能力を備えた業務の推進力を獲得できるだろうと考えています。

監査課題研究会議(12月)

日 程：2018年12月3日(月)
場 所：東京理科大学 森戸記念館 1階 第2フォーラム
テ ー マ：『大学における内部統制のあり方と監査の視点
－三様監査視点と会計検査院報告に学ぶ－』
プログラム：Ⅰ. 内部統制報告制度と監査・コーポレートガバナンス
講師：神保 勇一郎 氏(金融庁 企画市場局 企業開示課 課長補佐)
Ⅱ. 会計検査院報告にみられる最近の大学法人の不祥事
－内部統制機能の欠落と3E監査－
講師：永野 匡彦 氏(会計検査院 第4局文部科学統括検査室 室長)

ガバナンス研究会議(12月)

日 程：2018年12月11日(火)
場 所：同志社大学 東京キャンパス セミナー室
テ ー マ：『教学ガバナンスについて考える－現行法構造の枠組みと現実－』
講 師：佐藤 信行 氏(中央大学 法科大学院教授)

大学監査協会では、2018年3月に、大学ガバナンス委員会第一次報告書「責任体制の確立に向けたガバナンスの構築」を公表しました。この報告書の第2部は、「大学ガバナンスコード」となっており、他私学団体が公表した2つのガバナンスコードと並び、しばしば参照されるものとなっています。ところで、日本法は、「大学」について、研究教育組織としての大学そのもの(いわゆる「教学」と、その設置法人(学校法人、地方公共団体(公立大学法人を含む。)及び国(国立大学法人))を区分する二元的法制度を採用しています。上記大学ガバナンスコードは、当然に、そうした構造を踏まえたものでありますが、たとえば私立大学についていえば、大学を設置する学校法人の「理事会は、学校法人の業務を決し、理事の職務の執行を監督する」(私立学校法36条2項)とされていることを受け、設置法人のガバナンスを中心とする構造になっていることは否定できません。

しかしながら、大学は「学術の中心として、広く知識を授けるとともに、深く専門の学芸を教授研究し、知的、道徳的及び応用的能力を展開させることを目的とする」(学校教育法83条1項)であり、また、「その目的を実現するための教育研究を行い、その成果を広く社会に提供することにより、社会の発展に寄与するもの」(同83条2項)である以上、教学の活動こそがその本体であるといえ、そのガバナンス確立と向上が極めて重要となります。

そこで、この研究会議では、現行法の基本構造を分析するとともに、教学ガバナンス上の問題を検討いたしました。具体的には、(1)学校法人は、私立学校を設置することを目的とする法人として位置付けられており、論理的に言えば、学校法人ではなく、学校を中心とする法構造が採用されているといえること、(2)ただし、法人格を有するのは学校法人のみであり、設置される大学の活動は、学校法人から見るとその業務として位置づけられます。理事会は、それを決することができること(私学法36条2項)、(3)理事長は、「学校法人を代表し、その業務を総理する」(同37条1項)が、学校法人の業務を決するのは理事長ではなく理事会であり、理事長は理事会の監督を受けること、(4)他方で、学校教育法は、学長について「校務をつかさどり、所属職員を統督する。」(92条3項)と規定し、この権限は、私学法ではなく学校教育法に由来するので、両法の調整が必要となること、(5)これを法的な権限の連鎖という点から見ると、(a)学長がつかさどる校務の範囲を内部法規で定め、かつ、(b)それをつかさどる権限を理事会から授権(委任)しておくことが必要となること、(6)この際、理事長の「学校法人の業務を総理する」権限との関係整理、さらに副学長や学部長が持つ限定的な「校務をつかさどる」権限(同92条4・5項)との関係整理が必要となること、(7)また、学長・副学長・学部長と教授会との関係整理も必要であること、(8)学校教育法93条2項3号に定

める事項については、限定列挙で定めるべきとの文部科学省の行政指導があります。他方で、3項で審議することができる事項の限界は分明ではないこと、等を指摘いたしました。

また、この権限連鎖のあり方に応じた大学ガバ

ナンスのモデルを提示し、現在しばしば改革の方向性として引用される米国型の大学ガバナンス以外にも、イギリスの「委員会型」ガバナンス等の方向性もあることを紹介いたしました。

[活動状況]

(総会)

2018年 3月19日 第17回 12月13日 第18回

(理事会)

2018年 2月27日 第41回 10月23日 第44回
 6月22日 第42回 11月21日 第45回
 6月28日 第43回

(会議、研究会議並びに研修会)

2018年 1月23日 大学ガバナンス研究会議
 ～(第2回目)大学ガバナンスをめぐる今日的諸課題－大学ガバナンス委員会報告を前に～

1月30日 教学業務監査研究会議
 ～(第2回目)教学業務のあるべき姿の達成を支援する教学監査の基準と教学監査手順～

3月 1日 内部監査研究会議
 ～大学における内部監査はいかにあるべきか－監査はマネジメントシステムの評価～

3月 6日 監査課題研究会議
 ～大学経営に役立つ監査部門のあり方ととらえ方～

3月28日 内部監査研究会議
 ～大学における内部統制のあり方と監査の視点－監査機能と組織の在り方～

4月16日 内部監査研究会議
 ～大学価値を高めるための競争的資金獲得と研究者養成、および研究支援組織のあり方～

4月19日 監査課題研究会議
 ～監事機能の強化～大学価値向上のために必要な監事監査のあり方

6月12日 監査課題研究会議
 ～大学経営の高度化に向けたガバナンス改革のあり方～

6月29日 監査課題研究会議
 ～業務効率性と監査～

7月 3日 監査課題研究会議
 ～会計業務の誤謬並びに組織不正に対応する内部統制の構築の仕方と監査手法～

7月 9日 監査課題研究会議
 ～組織不正とガバナンス～全学的内部統制はガバナンスの充実から

7月24～25日 大学の経営改革研修会
 ～大学の改革には管理会計の実践的な活用力なしには達成は不可能～

8月 2日 監査課題研究会議
 ～大学におけるサイバーセキュリティと監査～

8月 7日 監査課題研究会議
 ～人事部門の業務監査～

9月 4日 監査課題研究会議
 ～大学の価値向上に結び付く業務監査～科学研究費補助金・大学事務部門を中心に

- 9月 5日 監査課題研究会議
～業務効率と監査～不効率な作業からの解放と働き方改革のための監査
- 9月18日 監査課題研究会議
～入試制度改革で日本の大学は変わる（か？）
- 9月20日 監査課題研究会議
～今養成すべきは、組織としての業務推進力～
- 9月27日 教学業務監査研究会議
～教学監査基準の全体枠組みと、教育の質保証を対象とした教学監査の進め方～
- 10月 9日 監査課題研究会議
～外部環境の変化を見据えた大学経営と大学監査～
- 10月17日 監査課題研究会議
～業務系情報システムの監査～
- 10月26日 監査課題研究会議
～内部監査の有効性を高めるための学生サービスを意図した業務監査～内部監査室長として考えたこと・内部監査担当を離れて考えたこと
- 11月 1日 監査課題研究会議
～大学の価値向上のための監査と情報の活用～科学研究費補助金等公的研究費の獲得から報告までをシステムとしてとらえた監査のポイントと情報提供サービス機能の監査への活用
- 11月12日 監査課題研究会議
～財務・会計部門の業務監査視点と求められる内部統制～
- 11月20日 監査課題研究会議
～今、求められる大学の経営姿勢とは～大学改革を成功事例・失敗事例から考える
- 12月 3日 監査課題研究会議
～大学における内部統制のあり方と監査の視点－三様監査視点と会計検査院報告に学ぶ～
- 12月11日 ガバナンス研究会議
～教学ガバナンスについて考える－現行法構造の枠組みと現実～

【編集後記】

全体を通して言えますことは、大学が社会の公器として厳しい経営環境のなかで、その社会的責任を果たしていくためには、法人のガバナンスの強化と経営の透明性を高めることが必要ということです。大学経営の透明化こそが、大学が社会の共感を得る途であることがはっきりしてきました。そして、それには内部統制がいかにかつ利用しているかが鍵といえます。現状をみるとまだまだです。そのためには、監査体制の充実、とりわけ、監事、内部監査担当者並びに会計監査人の連携・協調による監査体制の強化が望まれます。このことは前号(No.10)にも謳われています。

わが国の監査全体に、根本的な転換期が来ている現在、大学組織における監査に求められているのは、単なる業務違反や不正支出の摘発だけでなく、現在の激変する環境の中で、大学経営者の経営戦略決定・遂行に役立つ監査こそが求められているということです。そのことは研究会議の中で示されています。

大学におけるAuditの意は業務監査といえます。このことを踏まえ、明日の大学監査はどうあるべきかを確かなものにしないといけないでしょう。そのうえで、学校法人の監査を見てみると、教育研究の自主性・自律性の名のもとに、経済性・効率性・有効性の観点からの業績監査の必要性が議論されてこなかったともいえます。高等教育におけるAuditは、欧米ではすでに適正性、適切性から有効性、効率性、経済性を考え、国によってはこれらにさらに公正性、倫理性まで見えています。しかし、学校法人は、他の組織に比べ公共性の極めて高い組織であり、この議論は避けては通れないものでありますし、またそ

れ以上に業績監査に内部統制監査を加えた予防システム監査の視点も進めていかななくてはならない。このことは講演内容が指し示しています。

いま求められているのは監事の監査機能の強化で、それは監査品質向上そのものであり、監査視点の強化と結びつき、社会への質の高い説明責任の履行を意味しています。その説明責任の履行を忘れてはならないといえます。

説明責任の履行からくるのが、パブリックアカウンタビリティで、そ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なくてはなりません。そのことは、大学における内部統制がいかにかつしっかりできていないということが全体を通して浮かび上がっているといえます。

以上のことから、大学法人の経営の質の向上のために、大学監査の革新を通してガバナンス並びに経営の透明性の向上にどのように資するかをたえず検討し、各法人のミッションを実現する課題解決の端緒とならなければならないことがいえます。各講演内容を通して、これらのことを一層感じた次第です。

さて、このたび、研究会議等の講演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No.11』として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.11 令和2年10月26日発行

一般社団法人 **大学監査協会**

〒102-0082 東京都千代田区一番町25番地

JCIビル5階

電話 03-6272-6811 FAX 03-6272-6812