

大学監査協会ニュース

No. 12

監査課題研究会議(1月)

日 時：2019年1月16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：『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)

1 人事監査の特色

内部監査は、ISO 19011のマネジメントシステム監査で標準的な手法が確立しています。それによれば、マネジメントシステム監査の原則は、(1)高潔さ(Integrity)(2)公正な報告(Fair presentation)(3)正当な注意(Due professional care)(4)機密保持(Confidentiality)(5)独立性(Independence)(6)証拠に基づく監査(Evidence based approach)(7)リスクベースのアプローチ(Risk based approach)となっており、当然のことながらこうした要件は、人事監査においても変わることはありません。しかし、同時に人事部門の業務監査は、これに加えて、独自の視点が求められます。The American Accounting Association's Committee on Human Resource Accounting(1973)によれば、人事監査は、人事に関するデータを特定し、その結果を利害関係者に伝達するプロセスとされており、そのために、決まり切った手順ではなく、実状に応じた柔軟な監査手法が必要であるとされています。

人事監査の目的は、組織の問題を未然に予防し、コンプライアンスを確保するという点で他の内部監査と異なることはありませんが、その手法においては、採用から任用そして退職までの一連のプロセスを理解し、業績評価、報酬、モチベーション、安全衛生、福利厚生そして労使関係といった人事固有の課題をどのように監査すべきかについて検討することが求められています。

2 人事のコンプライアンス

人事担当者は、コンプライアンスを達成するために、労働関係諸法に常に気を配る必要に迫られています。労働関係諸法は、日本の法体系の中で

は、例外的に、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を経ていきます。人事担当者は、現行法の法解釈だけでは、コンプライアンスを達成する以前に法令遵守さえも達成できず、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。それだけに、人事部門のコンプライアンスは、法令遵守を達成するだけでも大きな労力を要しています。

近年は、これに加えて、労働関係諸法の新しい傾向として、行政指導の強化が図られてきています。近年の正規雇用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にあります。このため、行政の側では、法理の積み重ねによる法改正によるだけではなく、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してきています。

3 働き方改革のインパクト

政府の推進する働き方改革のための労働関係諸法の改正は、突然に登場した改革ではありません。一部は現政権の政治的な判断が含まれるものの、上述のように、非正規雇用が全労働者の4割以上を占める中、行政指導により踏み出すために、長い期間の検討の上に構成されたものです。そうした背景を踏まえて、今回の改正のなかでも大きな影響を持つものが、2つあります。第一は、労働時間法制の見直しであり、労働時間に上限が設定されたことです。第二は、雇用形態に捕らわれない公正な待遇、すなわち同一労働同一賃金を求めたことにあります。

どちらも大学においても大きな影響を与える改正です。

4 労働時間法制の見直し

労働時間は、週40時間という制限を持っていますが、従来は三六協定とよばれる労使協定によって、労使の合意さえあれば、労働時間の上限は何時間に設定することも許されていました。大学関係でいえば、病院を抱えるような大学においては、月200時間程度を上乗せする労使協定も存在しました。働き方改革改正法により、今後は、月80時間以上の協定はできません。これは労働法制史上の画期的な改正といわれています。病院のような人の身体生命にかかわる職場であってさえも、適切で厳格な勤務態勢管理を実現しなければ違法性を問われることになりました。

勤務時間を管理する人事部門の責務はますます重要になってきます。

5 同一労働同一賃金

同一労働同一賃金は、大学には様々なインパクトがあります。非常勤の教職員と常勤の教職員は、合理的な理由なしに、賃金や福利厚生との差別をしてはならないのです。賞与、手当、研修などについて、格差を付ける場合には、その格差を説明できる

だけのアカウンタビリティを確保しなければならないケースが、各大学には多くあると考えられます。改正法は2019年4月から順次施行され、いずれにしても2020年までにはこうした環境の整備がなされていなければならないのです。

注意すべき点は、中小企業に適用されるとされている同一労働同一賃金に関する緩和措置は、大学は含まれていないという点です。残されている時間がほとんどありません。

6 人事監査の役割

人事の内部監査は、大学に限らず、日本の組織では、あまり積極的には行われてきませんでした。人事は経営に直結する部門であり、監査といえども聖域という企業風土が、日本では強かったように思われます。

しかし、働き方改革が推進されることにより、人事が十分なスピードでコンプライアンスを守ることができなければ、場合によっては労使紛争を惹起する懸念があり、また、新年度以降の行政指導強化の一環として、監督官庁の立入などが行われることにより、レピュテーションリスクを抱える可能性があります。働き方改革を巡る2020年問題を乗り切るためにも、人事部門の監査は、重要な意味を持っています。

監査課題研究会議(1月)

日 時：2019年1月29日(火)
場 所：東京理科大学 森戸記念館 2階 第1会議室
テ マ：『これからの大学監査のあり方—変革期における監事監査と会計士監査の方向性』
講 師：奈尾 光浩 氏(有限責任監査法人トーマツ パートナー)

ガバナンスについては様々な考え方がありますが、本稿では、組織の経営を規律するための仕組みといたします。組織経営を担うのは経営者であるため、社長や理事長等をはじめとする経営陣をどのように規律していくかがガバナンスの中心的な課題であると考えます。

ガバナンスの目的は組織価値の最大化であり、その構成要素を示すと以下のとおりです。

■経営者の適切な任免

■業務執行に対する監督又は監視、必要な場合における是正

- ・意思決定
- ・業務執行
- ・正確適時な業績報告(財務報告に限定されない)

■経営者に対する業績評価(報酬決定等も含む)

学校法人においてガバナンスの機能を果たすのは、理事会による業務執行理事に対する監督と監事による監査であり、特に、監事はガバナンスにおける中核的な役割を果たすことが求められているものと考えられます。例えば、私立学校法では、不正の行為又は法令若しくは寄附行為に違反する重大な事実があることを発見した場合の所轄庁又は理事会及び評議員会への報告義務等が規定されています。

さらに、2019年5月に私立学校法が改正されましたが、当該改正は、「学校法人制度の改善方策について」(2019年1月7日大学設置・学校法人審議会学校法人分科会 学校法人制度改善検

討小委員会)に沿ったものであり、監事の権限と責任の強化が図られることとなりました。例えば、理事の行為に対する差止め請求権等の権限が監事に付与されましたが、その一方で監事の第三者に対する損害賠償責任等も規定されています。当該改正の結果、株式会社や一般社団・財団法人におけるガバナンスに関する規定がかなり取りこまれることとなりましたが、まだいくつか課題が残されています。例えば、現状、私立学校振興助成法を根拠とする公認会計士等(公認会計士又は監査法人)による会計監査や現状諮問機関と位置づけられている評議員会を私立学校法の中でどのように位置づけるかといった点も、今後の論点となるものと思われる。

教学監査研究会議(3月)

日 程：2019年3月4日(月)
場 所：上智大学 12号館 2階(12-203教室)
テ ー マ：『大学監査の体系とそこでの教学監査の位置付け・内容・視点』
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/本協会教学監査分科会主査)

大学監査協会では、これまで企画委員会を中心に、監査の機能とは、大学・大学法人が建学の理念のもと、教育研究等を通じた社会貢献により持続的な発展を図ることを支援することにある、として、その位置付けをまとめてきました。ここでは下記のようなことを明確にし、各種監査の目的・機能、対象・視点、相互関係等について「大学監査を原点から考える」という文書にまとめました。

■健全な大学経営のためには、経営/大学部門における「業務システム」と「役割機能の執行」の適切性担保のための確認業務が必要であり、これが監査の役割であります。

■設置組織(大学部門)に対する「業務システム」と「役割機能の執行」の適切性確認の主な視点
「業務システム」の適切性

- ①適切な役割機能を持った組織の設置
- ②上記組織への適切な人員の配置・育成
- ③教育の質保障の仕組み構築

「役割機能の執行」の適切性

- ①目的達成に向かう適切な意思決定による設置部門の運営
- ②質保証された学生の育成(=目標とする教育成果の達成)
- ③研究を通じた大学価値向上
- ④適切な時期における適切な設置者(経営部

また、2018年7月5日企業会計審議会より「監査基準の改訂に関する意見書」が公表され、学校法人においても2020年3月に終了する年度から適用されます。当該改訂により、監事の責任(従来の「理事者の責任」という見出しが「理事者及び監事の責任」となりました。)及び会計監査人の責任としての監事に対する報告義務が、公認会計士等の監査報告書に明確に記載されることとなりました(そのほか、継続法人の前提に関する記載等が適用されます)。

このように、監事監査及び公認会計士監査が大きな変革期にあり、かつ今後も改正される可能性が高いことを十分に意識しておく必要があります。

門)への報告

⑤定期的な自己点検と、外部ステークホルダーへの適切な公開

■上記の適切性確認のためには、業務システムに組み込まれた「内部統制機能」と、上記の適切性を外部から点検確認する「監査機能」を併用して実施することが必要です。

ここで、内部統制機能は業務システムの中に組み込み、通常の業務遂行の流れの中で実施され、監査機能は、組織の経営ガバナンス・教学ガバナンスの適切性を含め、業務を構成するマネジメントシステムと、それに組み込まれた内部統制機能が機能していることを、監事・会計監査人・内部監査人が、通常の業務システムの外側から点検確認するものです。

■監事/内部監査の根拠と限界、相互関係

被監査部門の監査結果の適合・不適合にかかわらず、その結果を生じせしめた原因が経営層にある場合は、知りえた事実を隠蔽せずに経営層に報告することが内部監査人の義務であり、これは内部監査システムにおける内部統制機能と位置づけられます。

しかし、この内部統制機能について、経営層自らが無効化するか、あるいは内部監査人によって無効化されて経営層への報告が行われる懸念

があります。このような内部監査の限界への対応は、監事監査の大きな役割です。

監事は、経営意思決定機能の評価、すなわち、経営ガバナンスを含めた大学法人すべての業務システム・意思決定に対して評価並びに意見を述べる権限を有するのであり、内部監査機能に対する牽制機能をも併せ持っています。監事はこのことを認識して監事監査を実施することが必要です。

■監査業務の目的・対象・機能・視点

監査の対象は、被監査部署の業務のマネジメントシステムです。

これらの監査対象への監査の視点は、マネジメントシステムの正確性・合規性・経済性・効率性・有効性等の観点から見た分析と特性評価、及び、マネジメントシステムの機能の発揮状況の評価です。

上記評価の結果、マネジメントシステムに重大なインシデントやアクシデントにつながる兆候が潜んでいた場合には、「業務が適切に行われ誤謬や不正を防止する牽制機能」「重大なリスクの把握と回避に関する機能」「適切性を欠く場合の是正機能」が発揮されます。

この他、監査には、大学の本来の活動である教育研究を円滑に遂行するための経営支援機能があります。教育研究の適切性(大学の使命達成のために有効かつ効率的に業務が行われていること)、特に教育の適切性については、教育の質の

確保・保証の仕組みが、PDCAサイクル化され運用されていることが求められます。

また、これら従来から実施されている監査の体系の中での教学監査の位置付けについては、下記のようにまとめられています。

■教学監査は、設置校業務における質保証された通常の教学業務に対する監査(「教学業務監査」と、「内部質保証業務のマネジメントシステムに関する監査」から構成されます。

■「教学業務監査」では、部署別の役割機能と、業務管理体制に組み込まれた内部統制機能の適切性について評価します。

■「内部質保証マネジメントシステムに関する監査」では、教育の質保証システムの構築と運用の適切性、および内部質保証のための自己点検・評価の実効性、第三者評価への対応の適切性について評価します。

■教学監査の対象と視点

(教学監査の対象)：法人業務部門+教学業務部門
(教学監査の内容)：下記の2種類の監査から構成されます。

- ・教学業務監査(質保証枠組を組み込んだ部署別の業務管理体制が対象)
- ・内部質保証マネジメントシステムに関する監査(教学業務システムによる目標達成の質保証枠組の適切性を検証する、自己点検・評価・改善・公表システムが対象)

監査課題研究会議(3月)

日 程：2019年3月11日(月)

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：『大学経営に資する監査のあり方』

プログラム：I.「大学法人における内部統制制度と監事監査の視点」

講師：木下 洋一 氏(桃山学院 常勤監事)

II.「内部監査に求めるもの」

講師：岡田 悦夫 氏(神戸学院 内部監査室長・内部監査役)

III.「大学における経営ガバナンスと教学ガバナンスと監査」

講師：川原 俊明 氏(追手門学院 理事長・大学長)

大学法人における内部統制制度と監事監査の視点

学校法人桃山学院 常勤監事 木下 洋一

内部統制とは、業務の有効性及び効率性、財務報告の信頼性など4つの目的が達成されているとの合理的な保証を得るために、業務に組み込まれ、組

織において遂行されるプロセス、すなわち、組織がうまく動くための仕組みであり、どの組織にもあります。この内部統制の概念と監事監査は、いずれも、「結果」より「しくみ」に焦点を当てています。企業における内部統制制度は、米国では、企業の不祥事などを背景に整備が進められてきましたが、

日本においては、会社法で、すべての大会社に内部統制の基本方針を決定し開示することが求められ、また、上場企業等は、財務報告の内部統制について評価し、内部統制報告書を提出することが、金融商品取引法により定められるなど、法律面での整備が進められてきました。

学校法人においては、企業とは異なり、法律等で内部統制制度が定義されているわけではありませんが、当然、内部統制制度が存在しています。学校法人においても、組織の仕組みがきちんとできているか、その仕組みがきちんと動いているかという視点で監事監査を実施していく必要があります。

この学校法人の内部統制を監査するにあたっては、企業とは異なり、学校法人特有の組織の動きを考えに入れた監査を実施していく必要があります。私立学校の場合、意思決定のプロセスが、大学・学校を中心に組み立てられているケースもあり、意思決定・業務執行プロセスの二重性があるケースも多いのです。また、大学・学校では、会議体そのものが意思決定する場合がありますが、責任が曖昧になるリスクがあります。また、大学においては、全体最適より、学部・学校の個別利害が優先されるケースがあります。

それでは、このような内部統制をベースとした監事監査の視点として、いくつかの例を挙げてみたい。まず、業務監査の中のガバナンスに関する監査では、次のポイントがあります。理事会は業務を決し、理事の職務の執行を監督する機関、評議員会は諮問機関として、それぞれの役割が果たしているか否か。業務執行に関しては、理事長をトップとする意思決定・業務執行のラインが明確になっているか否か。教授会については、審議機関としての明確化が学内規則等で定められ、学長のリーダーシップの下で業務執行が行われているか否か。法の趣旨に沿って学長・学校長の選出が適正に行われているか否か。

情報システムについては、全学的な統一情報基盤が、法人の部門、あるいは会議体等で管理・統制されているか否か。人事関係では、勤務管理が適切になされているか否か。法令に基づき、適正に雇用契約等が結ばれているか否か。収益事業・出資会社等の監査では、学校法人の収益事業は、行うことのできる事業に制限があるなど、様々な規制がありますが、適切に運営されているか否か。本体と出資会社間の取引により収支を調整する、あるいは出資会社に資金を移転するなど不正な取引がないか否か。

教学関係については、その教育研究内容が十分に検討され、適切に行われているか否か。結果が検証され、フィードバックされているか否か、すなわち、PDCAが適切にまわされているかという観点からのチェックとなります。

財産に関する監査においては、資産運用についてリスクがコントロールできているか否か。決算監査においては、資産の実在性、負債の網羅性など、会計監査にかかわる基本的なポイントをチェックすることになります。数値としては、収支差額と、その経年推移が重要であり、年々悪化の方向であれば、法人として、十分議論が深められているかを確認します。また、数値比率としては、学納金依存率、人件費比率、教育研究経費比率、負債比率、流動比率などについて確認します。これら数値についても、単に、自法人の当年度数値、経年推移だけでなく、競合他学校法人との比較などの視点でチェックすることが重要です。

内部監査に求めるもの

学校法人神戸学院 内部監査室長兼内部監査役 岡田 悦夫

1. 内部監査の歴史と概要

本法人は、2002年10月、内部業務監査室を開設し監事の指示に基づき監査業務を行っています。その後2009年4月、理事長直属の部署として、内部監査室へ名称変更いたしました。現在、内部監査室長兼内部監査役・専任職員・パート職員の3人で業務を行っています。

内部監査室は、前年度末に理事長の承認を受けた「監査計画書」に基づき、一年を通じて、多角的に監査を実施しています。監査対象は、「業務監査」と「会計監査」があります。

監査の種類は、その頻度や内容等により、本法人では便宜的に、「①日常・②通常・③定期・④臨時」の各監査に区分しています。「①日常監査」は、理事長決裁監査と会議資料監査。「②通常監査」は、月次監査と競争的資金監査。「③定期監査」は、日常業務自己監査・業務監査・経過監査・個人配当教育研究費監査・情報セキュリティ監査。「④臨時監査」は、部署等の特定業務に係る監査一です。

2. 特長のある監査

特長のある監査としては、「日常業務自己監査」と「臨時監査」をあげることができます。

2014年度から始めましたのが、「日常業務自

己監査」で、全事務部署・学部長室において実施しています。この監査は、業務全般を自己評価する方法で、業務改善状況や文書管理状況などの14項目について、各所属長が自己監査票により監査します。

この監査は、今までの4年周期の監査を大幅に短縮することができ、毎年度、各部署等の状況を把握できるようになりました。各所属長が択一式と記述式で回答します。そのことによって、自主的自発的に、部署等の課題などを考える機会をもつことが重要だと考えています。

「臨時監査」は、臨時に実施する監査であり、理事長の指示に基づき実施するものと内部監査室長が必要と判断したときに理事長の承認を得て実施するものがあります。監査の効率性を考え、集中的に確認する業務を、臨時監査として、あらかじめ「監査計画書」に組み込んでいます。

通常の部署の定期監査は、業務全般の確認となり監査範囲は広がりますが、内容が浅くなります。その弱点を補う意味でも、この臨時監査は、実に効果的です。

臨時監査では、資料受け取りから1カ月以上の監査を行います。特定業務に限定しており、担当者から直接聞き取りをして、詳細を確認します。

評価は、業務監査・経過監査と同様に、理事長が「優・良・可・不可」から一つを決定し、講評欄に具体的な監査結果概要を記述しています。指摘事項を明確にするように裏づけ資料も添付して被監査部署に説明しています。

3. 内部監査に求めるもの

内部監査室は理事長の直属組織であり、理事長（経営者）の求める諸活動の調査点検がその主たる業務となります。具体的には、①法律に定められていないため、多様な監査方法があります。②監事・監査法人と同じレベルの高質な監査。それは恣意を入れず、成果主義でない監査です。③被監査部署の業務実施状況の調査点検であり、教育研究を除くすべての業務が対象です。④法規・正確・有効・効率・経済等の観点からの監査です。⑤担当者の業務まで監査し、理事長の意向が反映されます。

内部監査で最も重要なこととしては、監査結果が不適合の場合、是正措置や予防措置の検討実施は、被監査部署を含む、監査部署以外の部署が行います。権限は内部監査室でなく、経営者である理事長です。

大学における経営ガバナンスと 教学ガバナンスと監査

追手門学院 理事長・学長 川原 俊明

今回の講演を踏まえて、私が主張したい骨子は、以下の4点です。

- 1 大学ガバナンス改革は、単なる統治体制の確立だけではない。
究極の目的は、教育の質保証にある。
- 2 大学ガバナンスを支えるのは監査機能である。
- 3 大学の監査機能は、教育の質保証に向けられるべき。
- 4 大学の監査機能がめざすべきは教学監査である。

これらを踏まえ、大学ガバナンス改革の先陣を切る追手門学院大学から、各大学に教学監査へのお誘いをしたいと思います。

1 大学ガバナンス先進大学を「自負」する経緯

追手門学院大学では、10年ほど前まで、理事会と教授会との狭間で、大学運営に軋みが生じていました。新学部設置を含め時代の要請に対応できない事態が多発。それが、志願者数の大幅低減、偏差値の低下につながりました。

大学運営の停滞は、当該大学の存続のみならず、社会の発展にも多大な影響を与えかねません。

そこで、本学は、改正私立学校法のもとで理事会が最高議決機関であることを明確に打ち出し、実践することにしました。かつては、教授会が大学の自治という名目で理事会以上の決定権限を掌握していましたが、その根拠となる教授会規程を廃止することにしました。学内規定の改廃権限はすべて理事会にあるからです。

そして教授会組織の学長諮問機関化に踏み切りました。学校教育法改正（2014年）の1年前のことです。追手門学院大学のガバナンス改革は、学校教育法の改正に影響を与え、大学ガバナンス改革では、他大学の先陣を切りました。

さらに、学長選考制度を改め、学長選挙を廃止しました。理事会主導で学長を選出することにしました。

その成果は明らかです。追手門学院大学は、眠りから覚めました。地域創造学部など、新学部設置、新研究科設置、学部改組の実現、入試志願者数7年連続の増大。

さらには、2018年の学院創立130周年記念事業としての新キャンパス開設。追手門版新教育WILの実施。学院の結束は、教育力を高めます。

2 大学ガバナンス改革の究極目的は、教育の質保証

このように確立した大学ガバナンス。統治体制の確立はあくまで手段であります。教育機関として、教育の質保証が究極の目的です。

なぜなら、大学は、未来社会を切り開く人材育成を大きな目的の一つとしています。この目的達成のため、教育の質保証を実現する必要があります。

この実現のためのシステム。それが大学ガバナンスです。

学生自身に成長を実感させ、大学による検証と、学生のみならず社会に対する説明責任が求められます。まさに大学の役割は、教育機関としての質保証の実現であり、すべては学生のために、であります。

3 監査部門がめざすべき教学監査

教育の質保証を実現するための大学による検証。大学ガバナンスを確立する役割を担うのが監

査機能であり、教育の質保証をサポートするのが教学監査です。

建学の精神に裏付けられた学校法人は、経営と教学が表裏一体の関係にあります。大学における監査機能は、会計監査から始まり、業務監査に及びました。教育機関における業務の中心は教学です。監査も、教学監査が、今後ますます重要になります。それは、大学に教育の質保証が求められており、その実現に監査部門が教学監査としてチェック機能を果たす必要があるからです。

4 教学監査実現のために

大学収容定員の妥当性確保。カリキュラムマップに対応する教員の確保。

シラバスの記載と授業内容の不一致の有無。授業マネジメント。適切な授業環境の確保。適切な教育の提供。適切な教員評価。個人研究費の適切使用など。

これらについて、各校の実情にあわせた教学監査の実践が、教育の質保証の実現につながります。監査部門の常勤化、監査能力の強化が課題です。

内部監査研究会議(3月)

日 程：2019年3月25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：『事案研究で学ぶ内部監査の手法』
講 師：恩田 佑一 氏(有限責任監査法人トーマツ シニアマネジャー)

監査課題研究会議(4月)

日 程：2019年4月18日(木)
場 所：東京理科大学 森戸記念館
テ ー マ：『企業の監査役監査に学ぶ監事監査のあり方と企業会計審査会が公表した「監査基準の改訂に関する意見書」の学校法人への影響ー』
プログラム：I. 「監査役監査の基本について ～監査役の心構えと留意点～」
講師：蒲生 邦道 氏(株式会社アミファ 取締役 監査等委員長、
公益社団法人日本監査役協会 NET相談員)
II. 「監査基準の改訂に基づく学校法人監査への対応」
講師：奈尾 光浩 氏(有限責任監査法人トーマツ パートナー)

監査役監査の基本について

アミファ取締役、監査等委員会委員長 蒲生 邦道

講演では、会社の監査役の場合、どのような責務を負い、どのように監査をしているか詳しくお話をいたしましたので、本稿ではその概要を紹介いたします。

A 取締役と監査役(基本事項)

会社法における取締役と監査役の基本事項及び日本の企業の機関設計のほとんどが「取締役会+監査役」であることについて解説し、監査役はなぜいるのかについて説明をしました。

そして、最近話題となっています「企業統治」に

ついて考察し、良質な企業統治体制の確立のためには取締役と監査役が対となって役割を果たすべきことを説明しました。

B 監査役の必須の監査職務とは何か

監査役が必ず行うべき監査職務は、6項目であることを説明しました。

(1) 取締役会、その他重要会議における業務執行状況の報告、意思決定及びこれらの監督状況の監査 (2) 業務監査 (取締役の経営、事業の計画と実行、経営管理・内部統制の整備、財産の取得・保存・処分等に関する職務執行の監査) (3) 会計監査 (取締役の会計に関する職務執行の監査) (4) 事業報告、計算書類の監査 (取締役の株主に対する年次報告の内容が会社の状況を適正に表示しているかどうかについての監査) (5) 監査役監査報告の作成 (監査役の監査活動の方法、内容、結果の報告) (6) 株主総会の議案、提出書類及び総会の招集・実施の手続きに関する監査 (株主に対して、取締役の職務執行状況と結果が適正に報告されるか、株主の承認を得るべき事項が適正に上程されるか等についての監査)。

そして、監査役が、以上の監査職務(必須職務6項目)を実効的に行うための監査活動について説明しました。

C 監査役の監査職務の基本

業務監査の基本は、「重要会議に出席し、意思決定が適正・合理的に行われているか監査する」、「(代表) 取締役等から職務の執行状況をヒアリングする」、「必要な報告・連絡・相談を受けて対応する」、「現場・現物・現実を調査し、自ら確認する」等の6項目であることを具体的に説明しました。

監査役の「会計監査」は業務監査を基礎として行うこと、その具体的な監査の手法・手続及び内容について詳しく説明しました。

D 監査役と経営者の対立

このテーマは、常勤監事の方と面談したときに触れて欲しいとの要望があったものです。

「対立は何故起きるのか?」筆者は、主に次の3つの要因によると考えていることを説明しました。

- (1) 構造的に生じる対立。会社を自由に経営したい経営者と経営者の決定とその実行が適正かどうかについて監査する監査役は、構造的に対立関係になりやすいこと、
- (2) 人的要素による対立。同じ会社で長年一緒に

仕事をする過程で生じる「過去のしがらみ」、「個人的な要素」により対立が起きること、
(3) コミュニケーション不良・不足による対立。この要因は大きいこと。特に、代表取締役や理事長の、「代表者」という立場や指揮・命令権を尊重しつつ意見を述べないと、その意見が正しいものであっても、次第に関係が悪化し、対立に繋がること。

E 監査役と経営者等のコミュニケーション

上記の対立を防止し、監査の実効性を高めるためにコミュニケーションは極めて重要で、特に、以下の事項についてお話をしました。

(1) 監査役の「意思疎通、情報収集、監査環境の整備」、(2) 監査役に対する「報告体制等の整備」、(3) 理事長とのコミュニケーション、(4) 監査役のコミュニケーション・行動心得帖。

監査役は、「コミュニケーション上手」であることが求められていることを改めて強調しておきたいと思います。

監査役の「コミュニケーション・行動心得」は筆者の長年の経験に基づきまとめたものです。参考にさせていただければ幸いです。

監査基準の改訂に基づく学校法人監査への対応

認会計士 奈尾 光浩

1. 公認会計士による監査の意義

公認会計士等(公認会計士及び監査法人)が実施する監査とは、保証業務と位置づけられます。すなわち、独立の第三者である公認会計士等が財務諸表の信頼性を保証する業務であり、新聞報道等で、決算書にお墨付きを与える業務と説明される所以です。なお、信頼性がある財務諸表とは、一般に公正妥当と認められる会計基準に準拠して財政状態・経営成績等を適正に表示しているものをいい、私立学校振興助成法監査(助成法監査)においては、学校法人会計基準に準拠して作成されていることを意味します。

公認会計士等の監査は、企業会計審議会が公表する監査基準及び日本公認会計士協会が作成する監査基準委員会報告書等に基づいて実施され、この点では助成法監査においても変わるものではありません。およそ、公認会計士が監査報告書を作成する以上は、例外なく監査基準に準拠する必要があるため、幼稚園監査であってもいわゆるメガバ

ンクと同じ水準の監査を実施することが求められます(もちろん、幼稚園は規模及び複雑性の点でメガバンクと比較にはなりません、基本的な監査の進め方や監査報告書の記載等が変わるものではありません)。

2. 監査基準の改訂

2018年7月5日付で企業会計審議会より「監査基準の改訂に関する意見書」が公表されました。一般的には、監査上の主要な検討事項(KAM)の監査報告書における記載が大きな話題となっていますが、振興助成法監査ではKAMの記載が強制されるものではありません。むしろ留意すべきは、2020年3月決算にかかる財務諸表の監査から監査報告書の記載方法が大幅に変更される点です。これについて、日本公認会計士協会は学校法人委員会実務指針第36号「私立学校振興助成法第14条第3項の規定に基づく監査の取扱い」(最終改正2019年9月17日)を公表していますが、主たる内容は以下のとおりです。

- (1) 監査報告書の記載順序が大幅に変更され、監査意見を最初に記載することとなりました。標準的な監査報告書の場合、以下の順序により記載されます。
 - 監査意見
 - 監査意見の根拠
 - 計算書類に対する理事者及び監事の責任(従来は「理事者の責任」のみ)
 - 計算書類の監査における監査人の責任
 - 利害関係
- (2) 継続法人の前提(助成法監査では、継続企業の前提を「継続法人の前提」と記載することとした)に関する重要な不確実性が認められる場合、監査報告書に独立した区分を設けて継続法人の前提に関する事項を記載することとなりました。ここで、継続法人の前提とは、学校法人が将来にわたって無期限に事業を継続するという前提であり、会計が成立するための基礎的な前提である会計公準の一つです。

かなり雑駁な説明ではありますが、継続法人の前提に重要な不確実性がある場合とは、決算日後1年以内に破産や所轄庁による解散命令等により清算手続きに入ってしまう懸念が拭い切れない状況ということができません。学校法人、特に大学においては、毎年度の資金収支予算が学生生徒等数や教職員数等の客観的な事実に基づき適切に作成されているはずであり、継続法人の前提に重要な不確実性が認められるような状況は、本来はありえないものと考えられます。

- (3) 「計算書類に対する理事者及び監事の責任」として以下を記載することとなりました。
 - 理事者は、継続企業の前提に関する評価を行い必要な開示を行う責任があること
 - 監事は、学校法人の財務報告プロセスの整備及び運用における理事の業務執行の状況を監視する責任があること学校法人会計基準には、継続法人の前提に関する記載がないが、当該前提は学校法人会計が成立するために不可欠のものであり、本来この検討なしに計算書類の作成作業に入ることとはできないと理解いただきたい。また、私立学校法で定める監事の職務を考えますと、監事に財務報告プロセスに関する業務執行の状況の監視責任がないとは言い難いように思われます。
- (4) 監査人は、監事に対して以下の事項について報告を行う必要があり、その旨を「計算書類の監査における監査人の責任」に記載することとなりました。
 - 計画した監査の範囲とその実施時期
 - 監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項
 - 監査の基準で求められているその他の事項従来から監事との連携は監査基準等によって求められていたところではありますが、監査報告書に記載することにより対外的にも明確となりました。

監査課題研究会議(6月)

日 程：2019年6月11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 マ：『教学ガバナンスの有効性を評価する教学支援機能の行きつく道』

プログラム：1. 「教学を支援する監査の位置付け・内容・視点」

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/本協会教学監査分科会主査)

2. 「教学ガバナンスの有効性を監査を通じて如何に高めていくか」

講師：佐藤 信行 氏（中央大学 法科大学院教授）

教学を支援する監査の位置付け・内容・視点

—教学監査基準の解説—

東京電機大学 教育改善推進室アドバイザー 工藤 一彦

このたび教学監査について、これまで本協会の教学監査委員会で検討してきました、大学の教学業務のあるべき姿を目標とし、その実現を支援するための教学監査基準について、企画委員会でまとめました「大学監査を原点から考える」に記述された大学における各種の業務体系や監査体系との整合性をはかったバージョンを素案としてまとめました。またこの教学監査基準の内容となぜそのような視点で教学監査を行うか、についての具体的な解説として、「教学監査基準の解説」をまとめました。

教学監査基準は、下記の12条から構成されています。

第1条：教学監査の目的、第2条：用語の定義、第3条：教学監査の種類、第4条：教学監査の機能、第5条：教学監査組織、第6条：監査の範囲、第7条教学監査の視点、第8条内部監査と教学監査の関係、第9条教学監査の対象業務、第10条：教学監査手順、第11条：各法人における教学監査規定の策定、第12条：改廃

また、これら基準と基準の解説には、この基準の元となる教学業務と、これに対する監査項目を図示した下記の図1～図3、及び教学監査チェックリスト（表1、2）が添付されています。

- 図1 教学業務のあるべき姿：教学業務の3要素とそれを実現する業務システムの枠組み、および教学監査の視点となるべき教学業務の機能を示す図
- 図2 内部質保証システムの適切性を検証する教学監査：教学業務の適切性を担保する内部質保証システムの内容と、それに対する教学監査の視点を示す図
- 図3 教学監査の対象と視点：教学監査の対象となる内部質保証マネジメントシステムと、教学業務、及びこれら2つの対象に対する教学監査の視点（枠組み・機能の適切性と、内部統制機能と各業務運用結果の適切性）の関係を示す図
- 表1 教学監査チェックリスト（経営部門）
- 表2 教学監査チェックリスト（教学部門）

以上まとめた教学監査基準は、最初に述べたように、教学業務のあるべき姿（理想的状態）を想定し、それを目標として教学業務が実施されることを支援するように策定してきましたが、最近の私立学校法の改正により、学校法人の役員である監事が、その任務を怠ったときや、悪意または重大な過失があったときには、それによって生じた損害を学校法人や第三者に賠償する責任を追うこと、が新たに加えられたことに伴い、教学監査基準としても、それを監査で指摘しないと損害賠償責任を問われる可能性のある最低限の監査項目と、これを越えた大学の価値向上に資する大学独自の監査項目に分けておくことが必要になってくると思われれます。これについては、今後、文部科学省のこの条項に対する具体的な対応方針を待って、教学監査基準を改訂していくことを考えております。

教学ガバナンスの有効性を監査を通じて いかに高めていくか

中央大学法科大学院教授 佐藤 信行

学校教育法は、教育研究機関としての大学を学校教育法上の「学校」の一とするとともに、それを国、地方公共団体及び学校法人のみが設立できるようにしています（例外としての株式会社立大学を除く）。その結果、私立大学については、学校たる大学に係る学校教育法（及びその前提としての教育基本法）、設置法人に係る私立学校法という2つの根拠法が交錯する制度枠組みが提供されています。

そこで、各大学は、この2系列の法の双方を遵守（コンプライアンス）することを基礎として、ガバナンスを確立することになりますが、実はそのあり方は単一ではありません。一例を挙げますと、私立学校法は、36条2項で「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」とし、37条1項で「理事長は、学校法人を代表し、その業務を総理する」と規定しています一方で、学校教育法は、92条3項で「学長は、校務をつかさどり、所属職員を統督する」、同4項で「副学長は、学長を助け、命を受けて校務をつかさどる」、同5項で「学部長は、学部に関する校務をつかさどる」としていますが、この学長・副学長・学部長がそれぞれつかさどる校務の範囲は法定され

ておらず、またこれら役職者の選考・選任方法も法定されていませんから、各大学では、こうしたガバナンスにかかわる事柄について自ら定めることが必要となります。

ここで問題となりますのが、とりわけ「教学事項」については、慣行に基づく不可視的な運営がなされていることも多く、結果として、それが研究脅威の発展阻害要因になっている場合もみられるという点です。ここから、教学監査に対して、教学ガバナンスの現状を明らかとし、改善すべき課題を示すという機能が期待されることとなります。そこで、本報告では、教学監査を教学ガバナンス向上に活かすための課題について、次のような視点から検討したものです。

本協会の教学監査基準によれば、教学監査は、①内部質保証マネジメントシステム監査（自己点検評価マネジメントシステムに関する監査を含む）と②教学業務監査からなり、後者はさらに、「大学管理運営組織に関する監査」と「大学事務支援組織の監査」からなります。これらの監査は、決して、研究・教育自体について学術的観点から評価するものではなく、教学の組織と活動が、研究・教育を通じた社会貢献を持続的にを行うことを担保するに

足るものとなっているかが問題となります。そして、この視点から作成された教学監査報告書は、学長等の教学ガバナンスの担い手によって、分析検討される必要があります。ここで重要なのは、たとえ現状においては教育研究の「結果」が出ている場合であっても、教学ガバナンス上の問題は別に検討が必要ということです。たとえば、特定教員が多額の外部研究資金を得て、短期的な成果をあげても、大学に外部研究資金獲得支援態勢が欠如しているような場合、教学ガバナンスの観点からは、問題が残ります。

そこで、教学ガバナンスの担い手は、教学監査報告書を起点として、PDCAサイクルのどこに問題があるか、権限配分に係る現況と問題の把握（権限所在不明、不適切配分、権限重複など）、さらには意思決定と政策実行の手續に係る問題の検討（手續不明、手續不足、手續重複など）を行い、それに基づき改善案を策定することが必要です。また一方では、教学監査報告書自体が、こうした目的に資するように編成されるべきであって、当協会の教学監査基準のように、教学ガバナンスへの貢献を企図・策定されている監査基準を利用することも重要となります。

監査課題研究会議(6月)

日 程：2019年6月25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IT統制と監査』

プログラム：Ⅰ．「改めて考えるサイバーセキュリティ」

講師：川合 林太郎 氏（株式会社カスペルスキー 前代表取締役）

Ⅱ．「大学におけるITガバナンスと監査」

講師：小野 成志 氏（NPO法人 CCC-TIES 副理事長）

改めて考えるサイバーセキュリティ

株式会社カスペルスキー 前代表取締役 川合 林太郎

IoT(モノのインターネット)やAI(人工知能)といった技術の発達に伴いICTは、私たちの日々の生活や組織の活動に欠かすことのできない重要なインフラになっていますが、サイバー犯罪者をはじめとする攻撃者も技術の進歩の恩恵を享受しています。むしろ彼らの方が、テクノロジーをフルに活用しているともいえます。本稿ではセキュリティインシデント(事件・事故)が発生する背景と実行者及びその目的を紹介しつつ、経営者の視点で脅威の被害者にならないための認識とすべきことを

4章に分けて述べます。

1) サイバー脅威の背景と被害状況

陸、海、空、宇宙に続く第5のスペース(領域)として認識されている「インターネット」あるいは「サイバー空間」は、今日、道路や水道、電気そのたの社会インフラの中で最も利用されているものの一つであるにもかかわらず、最も整備されていないインフラといえます。なぜならガス・水道・道路・航空路・電力などの他のインフラと違って、その整備を統括する監督省庁がなく、そのインフラの利用には免許などの資格も必要ない上に、法の整備もまだまだ進んでいないからです。また、国境

や距離といった概念のないボーダーレスな空間であることと匿名性が高い点もその理由です。

2) サイバー脅威の概況

そうした背景を受け、サイバー犯罪・脅威は増加の一途をたどっています。サイバー犯罪に利用されるマルウェアの発生数の推移を見ても明らかです。22年前の1997年、まだマルウェアやサイバー犯罪という言葉が使われていなかった牧歌的なインターネット時代、1日に確認される新種の数は40種に過ぎませんでした。それが10年後の2007年には9000種以上に増加し、その10年後には36万種に上ります。1秒に4種が発生する計算になり、年間およそ1.17億種という途方もない数字となります。17年に世界経済がサイバー犯罪から被った損害額は6000億ドル（およそ66兆円）と見積もられており、国際宇宙ステーション4機分のコストに相当します。こうした脅威は背後にいる攻撃者によって、金銭目的の「サイバー犯罪」、情報を狙う「サイバースパイ」、破壊活動を目的とする「サイバーサボタージュ」の3つに大別することができます。質も規模も玉石混濁なサイバー犯罪は、金銭的利益を得ることが目的になるため、彼らの収益がコストを下回らせることで攻撃のモチベーションを失わせることが可能ですが、次の2種はコスト度外視の、時には国家や大企業などがスポンサーに付くため、それらに対抗するのは容易ではありません。

では、大学がどの脅威の標的になり得るかを見てみると、研究や試験の情報、攻撃の踏み台に利用する人脈情報などは諜報の標的になると考えられます。大学のブランドの毀損や報復、逆恨みは破壊活動の目的になるでしょう。学生の個人情報や諜報以外にも換金／販売を目的とした犯罪者の標的になります。一方で大学という機関は学内外に広がる複雑なネットワークを抱え、予算も十分とはいえ、研究対象としての知見がある一方で当事者としての意識が欠如しがちであり、サイバー脅威と無縁とは言い難いでしょう。

3) 脅威に対抗するためのいろいろ

ウイルスに感染することがニューノーマルとなった今日、サイバー上の脅威から身を守るためには、孫子の謀攻編にある、**彼を知り己を知って百戦殆うからず**な状態を維持すべきです。攻撃者の目的を知った今、脅威の進入口とその後の攻撃のステップが彼を知る上で重要です。己を知る上で

は、セキュリティリスクに対する個人と組織の無関心、無知、無防備、不注意が絡み合う結果、極めて容易にセキュリティインシデントが引き起こされることを忘れてはいけません。彼と己を知った上で、必要十分なセキュリティを実現するためには、テクノロジー、教育、環境、情報の4本の柱が不可欠です。テクノロジーへの過度の依存や守れないルール、対処療法的な運用はかえってセキュリティを脆弱にします。しかし最大のセキュリティホールは人の無知・無関心による誤った行動や不適切な選択と運用です。教育というパッチを適用すべきです。

4) インシデント防止のための監査

最後に監査がセキュリティを担保するために重要視すべきポイントを以下に挙げます。

- 取り扱う情報の重要度を定義しセキュリティ対策の現状とリスクを把握する
- 情報セキュリティに関する不十分でも実施可能なルールを明示し、教育する
- ネットワークに接続された全端末を把握しパッチを適用する
- ゲートウェイとエンドポイントの最低限のITセキュリティ防衛装備を導入しパッチを適用する
- 管理者権限を最低限に絞り、定期的なモニタリングを実施する
- 有事の際のルールと責任の所在、運用を定める
- 上記の設計・構築／運用／監査のライフサイクルを継続してアップデートし続ける。

大学業務系情報システムの監査

日本教育技術コンサルティング合同会社 副理事長 小野 成志

日本のITの厳しい現実

日本のIT投資は、バブル崩壊以降、世界的に見て非常に低い水準にあり、米国との格差は年々開くばかりになっています(図1)。日本の高等教育機関のIT化は、企業に比べて遅れているとの批判がありますが、ITへの取組の停滞は、高等教育機関だけの問題ではなく日本全体の問題です。

ところが、一方では、日本の金融機関だけを見ても、IT投資への投資額は、毎年400億円程度あり、スカイツリーが毎年建てられるといわれるほどの投資を行っています。最近、回収を終えたみず

ほ銀行の基幹システムへの投資は総額4,000億円にも上るといわれています。

この事実から日本のIT投資の2つの側面がみえてきます。

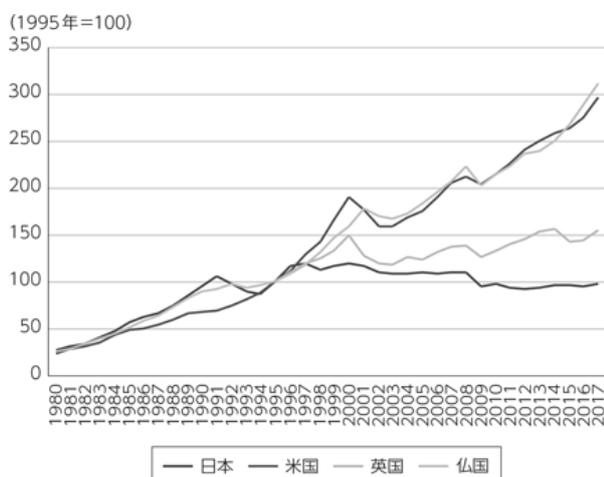


図1 総務省情報通信白書のポイント (出典) OECD Statを基に作成

第一に、現在のIT投資は、みずほ銀行のシステムに象徴されるように、積年のシステムへの投資を怠っていた結果であり、いわば後ろ向きの投資をしているに過ぎません。サクラダファミリアと揶揄された、みずほ銀行のシステムは、世界的に見ればすでに時代遅れのシステムが漸く稼働したものです。

第二に、巨額の投資を行うことができるのは、日本の巨大な企業ばかりであり、中小企業の情報投資は限られたものになっています。中小企業は、セキュリティ投資への余裕さえありません。その結果、中小企業のセキュリティは容易に侵害され、大企業にまで深刻な影響が及ぶサプライチェーンリスクを抱えています。中小企業は、サプライチェーンリスクの結果、大企業からの取引停止を受けるリスクがあるとされても、そのリスクを受け入れざるを得ないほど厳しい状況に置かれています。

日本の高等教育機関、特に中小の私立大学におけるITへの取り組みが遅れているといわれていますが、IT化の遅れは、日本全体が抱えている問題でもあるのです。

J-SOXガイドライン

上場企業などでは、確かに大学よりも進んでいる部分もあります。特に2001年の米国でのエンロンの破綻以降、内部統制が厳しくいわれるようになり、日本でもJ-SOX法といわれる監査基準ができた

ことが大きい。これによって、企業の内部監査の環境は大きく変わったといえることができます。

J-SOX法の下で、ITガバナンスにおいても内部統制は厳しくいわれており、そのガイドラインも経産省から発行されています。大企業においては、経営戦略に基づく経営の意思を、ITにおいても確実にステークホルダーに伝えるために、IT戦略に基づくIT統制がいわれるようになってきました。

これに伴い、上場企業の監査人もITガバナンスに関するスキルは必須と考えられるようになってきています。

現実に全ての企業の内部監査人がそのようなスキルを有しているかは別としても、監査人にITガバナンスに関するスキルを身につけることが義務づけられたことは、大きな変革であるといえます。

私立大学のITガバナンスの実状

私立大学では、上場企業におけるJ-SOX法のような規制を受けないため、私学の経営陣にとってはこれまでIT統制は関心の主要事項ではありませんでした。

また歴史的な経緯から、理事長主導の私学においては、しばしばその意思がステークホルダーに行きわたらず、経営意思の実現が困難であるケースがみられ、一方、理事長よりも教授会が意思決定に関与するような学校においては、意思決定が停滞するという傾向がありました。私立大学においては、ITガバナンス以前に、コーポレートガバナンスが思うように機能していなかったといえることができます。

近年の大学の制度改革の進展によって、このような私学の伝統的な課題は、次第に解消されつつあるように見えますが、IT統制に関しては、経営者もなかなか意思を明確に示せないでいることが多いのです。それはそもそもITに関するスキルを経営者が十分に身につけていないことも課題です。

私学の内部監査人にとっても、ITスキルに疎いという事情は同じことが多いと思われます。しかし、システムに関する十全な知識なくして、IT統制の監査はできないと考えるのは早計です。一般的な意味でのシステム監査は、そのシステムが適切に稼働しているかを監査します。しかし、システムはそれだけでは評価できません。そのシステムは、本当に求められていたものだったのだろうか。それはシステムの監査では、わかりません。こうした側面は、むしろ内部監査人が適切な判断をすることができます。

本当にほしかったシステムの発見

図2は、情報システムを少しでもかじったことがある人なら、必ず目にする図です。

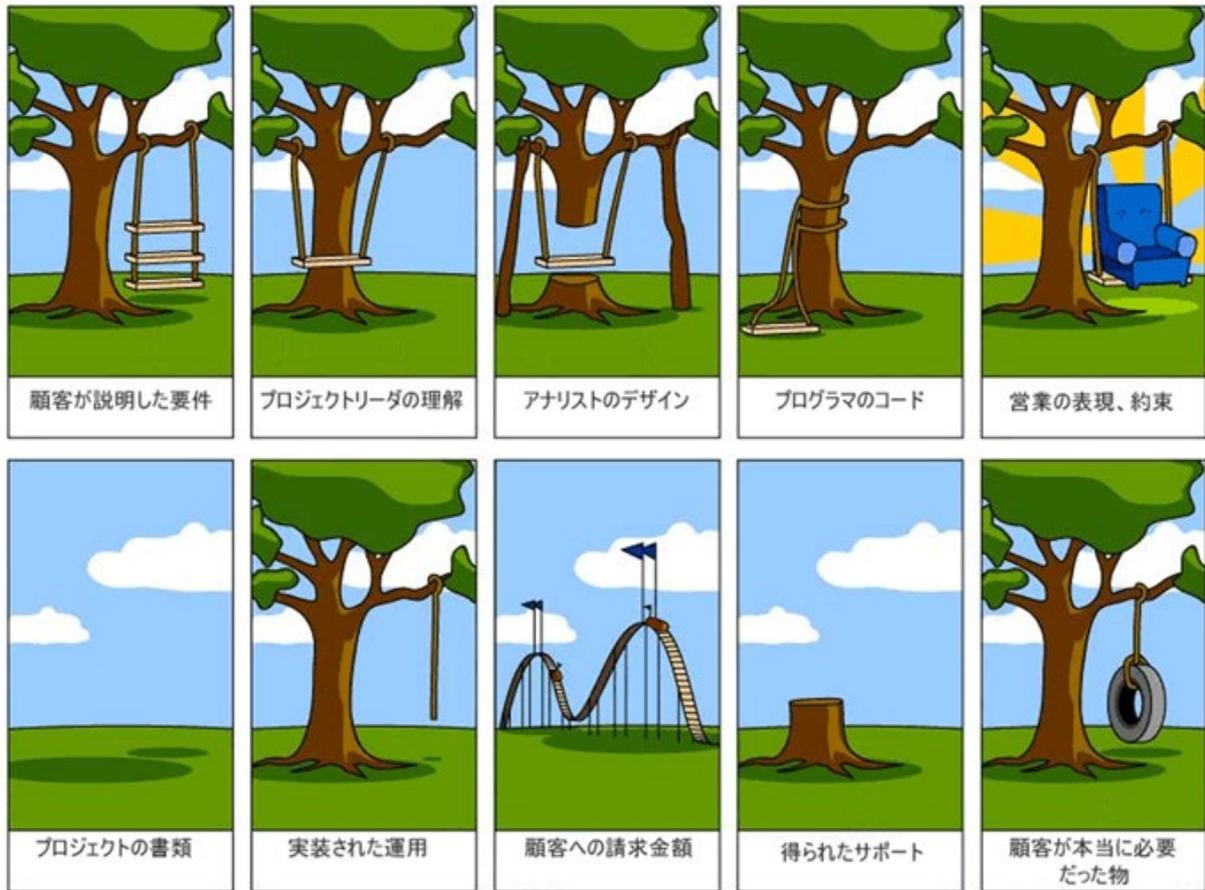


図2 顧客が本当に必要だったもの

この図の一番左上の図では、まず顧客が必要と思われるものを説明したことが3段ブランコの絵で描かれています。次にそれを聞いた人たちが様々な解釈を加えて、しかし、最後には、この図の7枚目にある「実装された運用」の絵のように、意味のないシステムを納品してしまうという状況を説明しています。

図2の最後には、「顧客が本当に必要だった物」はタイヤのブランコだったという絵が描かれています。そもそもの問題は、最初に顧客がうまく説明できていないことから生まれており、プロフェッショナルの目からすれば、必要なものが三段ブランコのはずがないという思いから様々な解釈がなされ、多くの誤解の連鎖が生まれているということが読み取れます。

しかし、システム監査であれば、この図にある「実装された運用」を監査するだけであり、システ

ムが問題なく動作していれば適合とするであろう。いうまでもありませんが、このような運用は、投資に見合わず、IT統制の観点から見れば大きな問題があるにもかかわらず、システムの監査だけでは、そうした問題はしばしば見逃されてしまいます。

しかし、内部監査人の力量があれば、このような場合、図2の「顧客が説明した要件」のシーンと「実装された運用」シーンに相当する部分について、担当者からよく話を聞き、そこから図2の最後のシーンにある「顧客が本当に必要だった物」を見いだすことができる可能性があります。そこには情報科学の知識よりも、監査人の力量としてISO 19011などで求められています「倫理的、知覚の鋭さ、適応特性、粘り強さ、不屈の精神、決断力、自律的、改善に対する前向きな姿勢、文化に対する感受性」などが生きてくるはずで

監査課題研究会議(7月)

日 程：2019年7月3日(水)
場 所：東京理科大学 森戸記念館 2階 第1会議室
テ 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 パートナー)

1. 会計業務の誤謬に対応する内部統制の有効性評価

会計監査人(公認会計士又は監査法人)が実施する監査とは、想定利用者の財務諸表に対する信頼性を高めるために行われるものであり、言い換えれば、財務諸表に重要な誤謬がないことを保証することといえます。

企業会計基準第24号「会計上の変更及び誤謬の訂正に関する会計基準」(2009年12月4日企業会計基準委員会)では誤謬を以下のように定義しています。

4. 用語の定義

(8)「誤謬」とは、原因となる行為が意図的であるか否かにかかわらず、財務諸表作成時に入手可能な情報を使用しなかったことによる、又はこれを誤用したことによる、次のような誤りをいう。

- ① 財務諸表の基礎となるデータの収集又は処理上の誤り
- ② 事実の見落としや誤解から生じる会計上の見積りの誤り
- ③ 会計方針の適用の誤り又は表示方法の誤り

財務諸表上の誤謬は、内部統制によって予防ないし早期発見されなければならない。しかしながら、経済環境の変化や新たな会計基準の適用、あるいは経理部門における人員不足等の要因があるため、内部統制は常に見直しが必要となります。

会計監査人による監査におけるリスク(監査リスク)とは、重要な誤謬を見落として正しくない財務諸表を正しいと意見表明してしまうことです。そのため、監査の過程で、内部統制が監査リスク低減のために有効に機能しているか否かについて評価を行います。

内部統制の評価は、整備状況と運用状況に分けて実施されます。

整備状況の評価	内部統制が適切にデザインされ、それが実際に業務に適用されているか ・識別したリスクが適切か ・識別したリスクに対して経営者が識別した統制上の要点が妥当であり、当該統制上の要点が有効に運用された場合に虚偽記載の発生するリスクを防止又は適時に発見することが可能か
運用状況の評価	経営者が構築した内部統制が、デザインどおりに継続的に実施されているか ・内部統制がデザインどおりに適切に運用されているかどうか ・統制を実施する担当者等が当該統制を有効に実施するのに必要な権限と能力等を有しているかどうか

2. 経営者不正への対応

意図的に財務諸表に誤謬をもたらすのが不正です。

不正には隠蔽行為が伴うため、意図的でない誤謬と比較しますと、発見が難しい。特に、共謀等を伴うことが多いため、内部統制では対応できない可能性が高いのです。さらに、経営者による不正は、金額が多額で、かつ内部統制が無効化される場合が多いため、発見が難しく、かつ経営に大きな影響を与える可能性が特に高いのです。

したがって、会計監査人の監査においては、職業的懐疑心が強調されているところです。

不正が行われた場合には、必ず動機、機会、姿勢・正当化という3つの要素(クレッシェーによる不正の3要素)が揃っているといわれます。

例えば、学校法人の経営者による不正な財務報告(いわゆる粉飾決算)においては、以下が考えられます。

動機	<ul style="list-style-type: none"> ・法人の存続（運転資金の確保 具体的には融資の継続等） ・定員の維持 ・補助金の確保 ・投資資金の調達……等
機会	<ul style="list-style-type: none"> ・ガバナンスの機能不全(監事、理事会、評議員会) ・全学的内部統制の脆弱さ ・共謀可能な関連当事者、周辺団体等の存在 ・ステークホルダーの財務報告に対する関心の低さ……等
姿勢・正当化	<p>(以下の論理に基づく正当化)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・本当の実態を開示するとステークホルダーが誤解し收拾がつかなくなる。 ・法人が存続するためにはやむを得ない。 ・赤字決算になると教育研究のための予算を削減しなければならない。 ・そもそもステークホルダーは財務報告に関心がないはずだ。……等

経営者による不正な財務報告の予防のためには、これらに該当する事象の有無を常に監視し、これらが揃わないようにすることが重要です。

なお、不正の3要素が揃ったから必ず不正が起きるわけではありません。不正が起こった場合には必ず不正の3要素が揃っていたということで

あって、動機、機会だけを見れば不正が起きて当然という状況が仮にあったとしても、経営者に高い倫理観があれば、姿勢・正当化は存在しないはずで、その意味では、適切な経営者の選任、それを可能にする適正な選任プロセスが非常に重要といえます。

内部監査研究会議(7月)

日 時：2019年7月25日（木）
 場 所：上智大学 中央図書館・総合研究棟 9階 L-911会議室
 テーマ：『事案研究で学ぶ内部監査の手法をとおしてそのありようを考えていく』
 講師：恩田 佑一 氏（有限責任監査法人トーマツ シニアマネジャー）

監査課題研究会議(7月)

日 程：2019年7月29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：『大学の価値向上に結びつく監査のありようー学校教育法・私立学校法の一部改正法と企業会計審議会が公表した『監査基準の改訂に関する意見書』に基づき学校法人に求められる監査基準・監査報告書への対応ー』
 プログラム：I. 「学校法人における監事と内部監査部門の連携」
 ー学校教育法、私立学校法の一部改正に対応した大学の発展に寄与する監査とはー
 講師：江積 恵 氏（学校法人青山学院 監査室 アドバイザー）
 II. 「改訂された監査基準・監査報告書への対応」
 講師：原 秀敬 氏（日本公認会計士協会学校法人委員会前委員長・アドバイザー
 新日本有限責任監査法人 シニア・パートナー）

学校法人における監事と内部監査部門の連携
 ー学校教育法、私立学校法の一部改正に対応した大学の発展に寄与する監査とはー

学校法人青山学院 監査室 アドバイザー 江積 恵

内部監査の役割は、不正・誤謬の防止、排除から

内部統制の有効性を評価する「経営のための内部監査」へと進化しています。学校法人の内部監査と監事監査も2005年の私立学校法の改正から、この14年で大きく発展し、役割も変容しつつあります。青山学院（以下：本法人）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。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、本法人の規範、規則、マニュアル等に基づいた「適正性、適切性」の観点から業務遂行に関わる検証を行い、「啓蒙、助言・提案、支援」に努めてきました。2005年以降学校法人は、少子化などの厳しい社会情勢に対応した学校運営や公共性の高い法人として社会に対する「透明性を確保し、説明責任を果たす」ことが強く求められ、管理運営機能の充実を図る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が行われたことから、社会規範、社会通念に基づいた適正性・適切性の観点と業務の有効性、効率性、経済性に重点を置き、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、「本法人の健全な発展と社会的信頼性の確保」に努めてきました。しかしながら、社会規範、社会通念に基づいた監査結果の多くは、監事監査の範疇であるガバナンスやマネジメントに関わる問題に繋がり、内部監査の「業務を対象とし、経営を対象としない」役割の限界から、監事との「連携のあり方」を模索しています。

一方、監事監査は、2005年の私立学校法の改正で監事機能の充実、強化が図られ、今回の改正（2020年4月施行）では監事機能の実質化のた

め、理事行為の差止請求、理事の監事への報告義務、理事の業務執行を監査対象、監事の理事会招集請求権の設定等の「権限の明確化」が行われ、改正の留意事項には、監事の職務をより実効性あるものとするために監事の監査を支援する事務体制や内部監査組織の整備が盛り込まれています。加えて、日本私立大学連盟 私立大学ガバナンス・コード（第1版）では「常勤監事がいる状況と同様の監事監査が実施できるような監事監査支援体制を整備する」、「監事と内部監査室等とが協議する場を設定する」等が実施項目とされています。

内部監査の発展並びに監事監査の実質化に向けて、両監査の連携は有効であると考えますが、内部監査部門は理事長直下の組織で、理事長の指示に基づいて業務の監査を行う1事務組織であり、監事は独立したステークホルダーの立場で、理事や理事者の経営層を監督し、内部監査部門に対しても監査する立場であることから、現在の内部監査部門の「役割」や「立ち位置」では、監事との有効かつ効率的な連携をとることは困難であるといわざるを得ません。

上場企業の中には、コーポレートガバナンス・コードの導入で内部監査部門と監査役との連携を強化し、組織からの独立性を高めて、内部監査部門が実質的に取締役会と監査委員会に直属する体制に改編する動きも出てきています（日経新聞2016年12月5日「内部監査 独立性を向上」より）。

学校法人の監査は、今回の私立学校法の改正を機に内部監査部門の「役割」と「立ち位置」を見直し、監事と直結できる「体制」の整備が必要と考えます。

監査課題研究会議（8月）

日 時：2019年8月2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：『働き方改革法の施行に伴う大学法人の対応—人事部門の業務監査』
講 師：小野 成志 氏（NPO法人 CCC-TIES 副理事長）

労働法の性格と働き方改革法案

労働関係諸法は、他の法律に比較して法理すなわち判例により運用を判断しなければならないところが大きく、法令のほかに判例に十分な注意を払っておくことが重要です。

かつては、労働組合等による紛争が多発し、判例の積み重ねがすすめられてきましたが、近年は労働紛争も減少傾向にあり、かつ紛争は、労働組合等による団体的労使紛争から、労働者一人ひとりに

よる個別労働紛争へと姿を変えてきています。また、雇用環境は、非正規雇用者が雇用者の3割以上を占めるようになってきており、正規雇用者も終身雇用制度が不確実な状況になってくるなど大きな変貌を遂げています。このため、かつての団体的労使関係による紛争によって組み立てられてきた法理だけでは、労働紛争を解決することが難しい事例が増大し、労働関係諸法の大きな改正が必要となってきていました。

今回の働き方改革法は、そうした積年の法理の積み重ねから生まれたものであり、最近になって突然生まれたものではありません。

働き方改革の概要

働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律（働き方改革法）は、2018年7月に交付され、2019年4月1日から順次施行されています。

同法は、労働基準法、労働安全衛生法、労働時間等の設定の改善に関する特別措置法等8つの労働関係法令を一括改正する法令で、2つの柱からなっています。第一の柱は、ワークライフバランスなどを実現するための労働時間法制の見直しであり、第二の柱は、同一賃金同一労働をはじめとする雇用形態にかかわらず公正な待遇の確保を目指したものです。

労働法制の見直し

労働時間法制の見直しとしては、①残業時間の上限規制し、②「勤務間インターバル」制度の導入の促進、③1人1年あたり5日間の年次有給休暇の取得の義務づけ、④月60時間を超える残業の割増賃金率の引上げ、⑤労働時間の状況の客観的把握の義務づけ、⑥「フレックスタイム制」の拡充、⑦「高度プロフェSSIONAL制度」の新設、⑧産業医・産業保健機能の強化の8つの施策から構成されています。

公正な待遇の確保

公正な待遇の確保については、①不合理な待遇差をなくすための規定の整備、②労働者に対する待遇に関する説明義務の強化、③行政による事業主への助言・指導等や裁判外紛争解決手続（行政ADR）規定の整備という3つの施策から構成されています。

大学に置いて今後予想される紛争

働き方改革法は、従来から労働諸法を適正に運

用してきた組織においては、大きな変更を求めています。従来は、適正ではないものの使用者側にある程度許容されてきた運用については、違法となります。例えば、大学においては、以下のような事例が考えられます。

- (1) 正規教職員と同じ仕事をしているのに時間単価が異なる
- (2) 正規職員に賞与があるのに非常勤にはない
- (3) 通勤手当等の計算方法が正規教職員と異なる
- (4) 自己啓発手当など、正規職員にしか支払われない手当がある

これらの事例は、状況によっては、法令違反となる可能性があります。

大学として果たすべき責務

大学として法令違反を来さないためには、以下のような点について、法施行前に早急に検討すべき事項です。

事業主の説明責任を果たす

- ・雇用条件については、採用時の説明確認書で明示するとともに、雇用者からの請求に基づく説明に対応します。

正規職員と非正規職員の処遇の見える化を行う

- ・正規職員が果たすべき中核業務を明確化し、雇用者の正規職員と非正規職員の責任の程度を明文化しておく。
- ・非正規職員から正規職員への渡洋などの人材活用の仕組みを設け、恣意的にならない運用を行う。

内部監査の重要性

働き方改革法は、すでに2019年4月から施行されており、各大学法人とも、その対応への取り組みが終了している段階にあるはず。監査人としては、これらの対応のための取り組みが適正に行われているか、また、働き方改革のためにどのような内部統制システムの構築が行われているかを監査の視点から検討する時期に来ています。

監査課題研究会議(8月)

- 日 時：2019年8月30日（金）
場 所：東京理科大学 森戸記念館 1階 第2フォーラムス
テ マ：『私立学校法が求めるリスク・マネジメントと監査視点
ー大学法人のリスク・マネジメントをどう監査するかー』
講 師：奈尾 光浩 氏（公認会計士）

1. ガバナンス、リスク・マネジメント、内部統制の重要性

2005年8月 企業行動の開示・評価に関する研究会から「コーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制に関する開示・評価の枠組についてー構築及び開示のための指針ー」が公表されました。当該報告では、ガバナンス、リスク・マネジメント、内部統制が統合的に機能してはじめて不祥事発生のリスクを軽減できるという考え方が提示されており、依然として有用な報告書と考えます。このような考え方が十分浸透していないからこそ、公表後10数年経過しているにもかかわらず、たえず不祥事が発生しているのではないだろうか。

公認会計士としての筆者の経験では、変化は常にリスク増加の要因となります。その意味では今回の私立学校法の改正もリスク要因となりえます。さらには「今日の私学財政」平成30年度版によると地域ブロック別でみると継続して経常収支差額がマイナスのブロックが複数存在しており、個々の大学レベルでは収支状況の悪化が顕在化する可能性は否めません。適切なリスク・マネジメントが、これからの大学経営においては不可欠であり、当然のことながら、ガバナンスの改善、内部統制の強化とセットで強化を図っていかなければなりません。

2. リスク・マネジメントの意義

リスク・マネジメントとは、組織の価値を維持・増大していくために、組織経営を行っていく上で、事業に関連する内外の様々なリスクを適切に管理する活動と考えることができます。また、リスク・マネジメントは、リスクが発現しないよう事前対応する狭義のリスク・マネジメントと危機発生後のクライシス・マネジメントに区分されます。リスクは論者によって定義が異なりますが、本稿では、特に断りがなければ、リスクを「組織の目的達成を阻害する事象が発生する可能性」として議論します。

また、リスクは様々な分類することができますが、経営者が取るべきリスクである戦略リスクと経営者がコントロールすべきリスク（財務リスク、ハザードリスク、オペレーショナルリスク）に区分し、それぞれに応じた対応が重要です。

3. リスク・マネジメント強化の方向性

(1) 伝統的なリスク・マネジメントから

ERM(Enterprise Risk Management)へ

従来から、リスクの質的・量的変化に対応して組織の分化（例えば総務部から財務部を分離）担当の設置（例えばコンプライアンスリスクに対応する専任担当者の設置）等の対応は行われてきました。しかしながら、リスクの複雑化、多様化、巨大化に伴い縦割り組織で対応することが困難となってきます。そのため、リスクを組織全体の視点で合理的かつ最適な方法で管理（方針指示、情報集約、モニタリング、教育指導等）を行うERMの考え方を導入することが有益と考えます。具体的には、以下の対応が考えられます。

- リスク・マネジメント担当役員の設置
- リスク・マネジメント委員会の設置
- リスク管理部署の設置
- 組織内の共通言語としてのリスク・マネジメントプロセスの設定

(2) リスク・マネジメントに対するモニタリング

リスク・マネジメントが有効に機能するためには、リスクを網羅的に識別していることが前提です。また、移転、回避、低減、受容というリスク対策を適切に選択していく必要がありますが、特に内部統制の強化等によりリスクを低減していくことが重要です。

しかしながら、リスク評価プロセスの妥当性やリスクを低減する内部統制の有効性を各部署の担当者自らが評価することは限界があります。これらに関する課題を発見し是正するためには、監事や内部監査による独立的評価が不可欠です。

(3) 危機への対応

広義のリスク・マネジメントには、重大なリスクが発現した場合の損失を最小限に抑えるよう管理するクライシス・マネジメントが含まれます。危機的な状況に備えるため、平時から体制整備を行っていくことが重要ですが、現実問題として危機発生後には必ず想定外が生じます。したがって、絶対確実な体制は存在しないと考えるべきでしょう。

想定外の事象と予定通り対応できていない現実を前提に、可能な限り正確な情報の入出、迅速な意思決定とトップダウンによる指揮命令を図っていく必要があります。「ありえない」、「あってはならない」、「そんなことはあたりまえ」、「あとはなんとかしてくれ」といった言葉を禁句として、クライシス・マネジメントの体制を構築していくことが重要です。

監査課題研究会議(9月)

日 程：2019年9月12日(木)

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：『大学ガバナンス・コードの役割とその活かし方—大学監査への活用—』

プログラム：Ⅰ.「大学ガバナンス・コードの目指すところ」

講師：佐藤 信行 氏(中央大学 法科大学院教授)

Ⅱ.「大学ガバナンス・コードと監事監査の一般理論」

講師：百合野 正博 氏(同志社大学 商学部教授)

大学ガバナンス・コードの目指すところ

中央大学法科大学院教授 佐藤 信行

大学ガバナンスをめぐるのは、近年いくつもの重要な法改正が行われている一方で、大学ガバナンス・コードを用いたガバナンスの強化が求められるようになってきました。とりわけ、2019年1月7日に文部科学省の学校法人制度改善検討小委員会がとりまとめた「学校法人制度の改善方策について」が、大学ガバナンス・コードを利用した学校法人制度の改善を述べたことから、この動きが加速されました。当協会は、これに先立ち、2017年3月段階で大学ガバナンス・コード(案)を公表していますが、その後、日本私立大学連盟と日本私立大学協会もそれぞれのコードを発表しています。

そこで、この研究会議では、大学ガバナンス・コードとは何かに立ち返り、これを大学監査にどのように活用するかを検討いたしました。その概要は、次のとおりです。

第1に、大学ガバナンス・コードの基本的特徴として、それが(1)各種大学自治団体を制定者とする、(2)ソフトロー(国法のように強制力をもって通用する規範ではなく、good practiceを示すなどして名宛人が行為準則とすることが期待される規範)であって、(3)Comply or Explainモデル(従わなくともよいが、従わない理由や従わずにどうするかを説明することが求められる)をもって構成されていることがあげられます。現行日本法は、研究・教育機関としての大学と設置者としての学校法人の二元性を採用しつつ、その双方について強い直接規制を定めていないことに由来します。このような法構造の結果、大学や設置法人の歴史的背景に基づく多様性が認められることから、ソフトローによる規律への傾斜が生じているのです。

大学をとりまくソフトローとしては、これまで、(1)認証評価基準、(2)「大学ポートレート」、

(3)「3つのポリシー」、(4)大学監査基準などがありました。今般、(5)大学ガバナンス・コードが付け加えられ、さらに当協会は(6)教学監査基準をも制定しています。

第2に監査と大学ガバナンス・コードの関係については、次のようなことがいえます。すなわち、私立学校法の下での監事監査(私立学校法37条3項)には、(1)学校法人の業務を監査すること、(2)学校法人の財産の状況を監査すること、(3)理事の業務執行の状況を監査することが含まれますが、これは、会計面だけでなく、業務監査が含まれていることが特徴となっています。また、「理事の業務執行」については、理事と法人の関係が委任であることから(私立学校法35条の2)、受任者としての善管注意義務違反がないかの適法性チェックが必要であり、その点については、一応は法律を基準とすることができます。ただし、適法性チェックだけで十分かは議論の余地があります。さらに、「学校法人の業務」については、法令による直接規制が弱いために適法性チェックだけでは不十分ですが、具体的な監査基準の設定が困難という問題があります。

そこで考えられるのが、業務監査のチェックリストとして大学ガバナンス・コードを利用することです。とりわけ、当協会のコードは、(a)コードが求める事柄を定めているか、(b)コードの求めに応じて大学が自ら定めたことが、遵守あるいは履行されているか、という2重のチェックリストとして利用できるように構成してあります。ただし、現在のコードは、大学設置法人のガバナンスを中心に構成されており、教学ガバナンスについては踏み込んでいないという課題があります。そこでこれを補うために、教学監査基準を用いることが考えられます。また3団体のコード比較により、各大学でチェックリストを作成することも推奨されます。

大学ガバナンスコードと監事監査の一般理論

同志社大学商学部教授 百合野 正博

1 日本の監査制度とガバナンスの現場

講義でも講演でも、機会があるたびにイントロとして説明してきていることは、日本の現在の監査制度もガバナンス制度もともに第二次世界大戦の敗戦後のGHQ占領時代に構築されたというプロセスの事実経過に加えて、明治時代に早くも監査とガバナンスに関する重要な議論があったという歴史的事実である。

日糖事件という粉飾+疑獄が当時の一大事件だったということは漱石の『それから』に取り上げられ、東京大学に会計学講座が開設されたことから明らかであり、

- ①公会計と複式簿記の重要性が認識されていた
- ②ディスクロージャーの重要性が認識されていた
- ③会計士という専門家による独立監査の重要性が認識されていた、

にもかかわらず、いずれも制度化されなかったのです。

つまり、法律やルール、コードの違いを認識しない日本の社会制度を前提にした、別の視点から物事を考える必要があるといえます。

2 社外監査役になって目からうろこ

2012年に京都のあるメーカーの社外監査役になって、理論的「ベキ論」ではなく実践的「現場力」に気がつきました。この会社では、

- ①監査役は「閑散役」ではない
- ②時間制限なしに活発に議論される監査役会と取締役会が存在している
- ③社内役員と社外役員が飲食を共にして情報交換・共有をしている、

ことで、伝統的な日本式監査役会設置会社でもガバナンスが有効に機能しています。

つまり、法律や型式をいくら整備しても、それを無視したり抜け道を探ろうとしたりする人が現れますと、それらはいとも簡単に無機能化します。要は、それを構成する人の心構えなのだということを私は学びました。

3 社外役員制度・第三者委員会制度・CG制度の「キモ」

ある有名な会計学者は、HPによると実に12社

の取締役、独立委員、報酬委員会委員、経営諮問委員会委員等を兼務しています。いくら有名な学者といえども、いくら何でもこれだけの社外役員を兼務することでガバナンスの機能を発揮できるとは思えません。また、第三者委員会報告書格付委員会によれば、世間を騒がせた事件、不祥事を調査した第三者委員会の大半は第三者としての独立した組織の活動を行っていません。さらに、CGコードの内容については有力な反対意見（例えば、経営朋友会や松本正義住友電工会長）が存在しているにもかかわらず、修正されないままです。しかも、コードと法律の区別すらなされていません。まさに、わが国における法律・形式の日本式無機能化の好例であろう。

4 日本では最高権力者ですらガバナンス権限はない(?)

ちょうど昭和天皇の『拝謁記』が話題になりました。昭和天皇は軍が勝手に動いていた様を下克上と表現し、「軍部の勢力は誰でも止められなかった」「東條内閣の時はすでに病が進んで最早どうすることもできぬということになっていた」などと後悔の言葉を繰り返したと記述されています。

ガバナンスの責任者を下位の人間がコントロールすることは非常に困難であり、ガバナンスの責任者こそがそのことを自覚する必要があります。しかしながら、昭和天皇の後悔は最高権力者ですらガバナンス権限の行使が難しいことを物語っています。もっとも、早い時点で軍部をコントロールする自覚を昭和天皇自身が有していたかどうかはこの『拝謁記』からはわかりません。

5 「同志社の完成まで200年かかる」と言った新島襄の「思い」

周知のように、新島襄は「自治自立した人民」及び「一国の良心ともいべき人物」を養成するために同志社を創立した。

しかし、新島襄は、明治時代の、

- ①東京大学とそれ以外の大学の「高等教育の2局化」
- ②ひと一人が大切に扱われない「中央集権の官僚国家の形成」
- ③富国強兵を推進するための「消耗可能な無知な国民の教育」

を目の当たりにして、国民主権の民主主義国家を建設するのに200年かかると感じたのであろう。

そして、それから4分の3が経過した今の日本は

どうなっているであろう。「高等教育の2局化」は予算配分からも明らかであり、敗戦を跨いでもなお「中央集権の官僚国家」は継続中であり、ゆとり教育が失敗裏に終了した今もなお「消耗可能な無知な国民の教育」は継続しているように見えます。

大学は、このような日本の現状を打破する重大な社会的責任を負っています。そして監事監査は、大学の仕組みの中で重要な役割を担っていること

が次第に認識されてきています。しかも、大学ガバナンスコードは法律で強制されたものではなく、あくまでも「自主規制」であり、監事監査の具体的な中身は法律やルールに縛られていません。監事は、大学の価値を高めるために自由な発想で大学だからこそ必要とされる監査を推進する時期に来ています。

監査課題研究会議(9月)

日 程：2019年9月19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：『最近の法令改正と監査視点—民法改正を中心に—』
講 師：櫻井 俊宏 氏 (学校法人中央大学 法実務カウンセラー・弁護士法人アズバース 代表弁護士)

2020年4月から施行される今回の民法改正は、120年ぶりの大改正といわれており、債権法の瑕疵担保責任等を中心に、必ず押さえる必要があるという改正です。学校法務と特に関係がありますのは、まずは消滅時効です。奨学金の請求等、基本的な債務について、今までは消滅時効にかかるのは10年が原則でした。これが、原則として5年になりました(改正法166条)。これにより、奨学金等の債権回収について、担当部署における早いうちからの対策が必要となってきます。

また、保証制度についても変更がありました。包括的に主債務者の債務の支払いを保証することを根保証というのですが、これまではこの根保証も契約書さえ作成すれば効力がありました(典型的には賃借人についての連帯保証)。しかし、これについて、改正法においては保証する金額の上限を契約書上に明記しないと効力が生じなくなりました。大学において、入学時の保証人は、この根保証にあたることになりそうです。ということは、今後は大学の入学時の保証人については、保証する金額の上限を記載しておいたものに署名・押印してもらわなければ、学費の未納や学生が大学に損害を加えた場合等について、保証人に対する金銭請求はできなくなりそうです。

さらに、外部の業者との売買、請負等の契約について、瑕疵担保責任の条文がなくなり、危険負担の制度も大きく変わりました。これは、今回の民法改正の最大の目玉であり、この部分についての旧法の不都合を改正するために今回の改正があったといっても過言ではありません。

大学で典型的な売買といえば、新学部創設のための土地・建物の購入等が考えられます。また、請負契約でいえば、学部棟の改修についての契約等が考えられます。これらの契約の履行に問題があった場合につき、これまでは債務不履行という制度と瑕疵担保責任という制度が並立していました。しかし、改正民法では、債務不履行(改正法415条)に一本化され、その内容も変わりました。

その他、一般的に、企業などが不特定多数の利用者との契約を定型的に処理するためにあらかじめ作成した契約条項を約款というのですが、そのうち、ある特定の者が不特定多数の者を空相手方として行う取引であって、その内容の全部又は一部が画一的であることがその双方にとって合理的であるもの(定型約款)については、事前にその内容を提示し、ユーザーがそれに同意して契約書を作成しなくてはその効力が発生しなくなりました。すなわち、学校法人においては、諸規程が定型約款にあたる可能性がありますので、規程を入学手続前に学生に提示し、その内容に同意してもらう必要があります。ということですが。

その他、今回の民法改正では、債権譲渡、法定利率の変更、大学寮の賃貸等に関する賃貸借契約の内容等、大学の運営に関係のある各種制度が大きく変更しています。

今回の講演内容ではここまで述べてきた新民法の内容について、ある程度網羅的にお伝えしております。この内容を再検討して、大学関係者の皆様には、ご留意とあらかじめの対応をお願いしたいと思います。

監査課題研究会議(9月) 共催 学校法人 上智学院・一般社団法人 大学監査協会

日 程：2019年9月24日(火)
場 所：上智大学 6号館 202教室(2階)
テ ー マ：『私立学校法の改正と監査視点』
講 師：松坂 浩史 氏(文部科学省高等教育局私学部私学行政課長)

監査課題研究会議(9月)

日 程：2019年9月27日(金)
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：『中長期計画・教学監査と密接な関係にある
第四の経営基盤ファシリティマネジメント体制の構築と大学監査』
プログラム：Ⅰ.「第四の経営基盤としてのファシリティマネジメント入門」
講師：成田 一郎 氏(公益社団法人 日本ファシリティマネジメント協会 専務理事)
Ⅱ.「経営に資するファシリティマネジメントの高度化から学ぶ監査視点」
講師：神林 新 氏(株式会社キャンパスサービス 代表取締役)
(『学校法人 東洋大学』設立の事業法人)

第四の経営基盤としてのファシリティマネジメント入門

公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会(JFMA)

専務理事 成田 一郎

かつて、ファシリティマネジメント(FM)を「施設管理」と訳された方々がいました。それが、日本においてFMを誤解させ、発展を遅らせたともいえます。マネジメントとは、経営です。管理(コントロール)ではありません。マネジメントは決まったことを的確に処理することだけではなく、戦略性が重要です。

「ひと・かね・情報・もの」を経営資源と呼ぶ。これらをかかずにマネジメントして経営基盤とするか。これが経営の基本です。ひと系をマネジメントするのが人事であり、もの系がファシリティマネジメント(FM)です。私たちはもの系をマネジメントするFMを「第四の経営基盤」と呼んでいます。人事が「戦略的」にひと系をマネジメントするように、もの系を「戦略的」にマネジメントすることがFMです。人事とは、単にひとを採用する(増やす)ことだけでなく、減らすことも、教育することも、活かすことも戦略的に行います。つまり、FMも、もの系(建物やスペースなど)をつくることだけではなく、減らすことも、なくすことも、もちろん適正に運営維持することも含めて総合的かつ戦略的に行うことです。

大学であれば、大学のミッションやビジョンに最適なFM戦略・計画を立て(Plan)、プロジェクト

があれば実践し、運営維持し(Do)、たえず状況を評価し(Check)、よりよくなるよう改善していく(Act)。これらの一連のプロセス(PDCA)を業務として実践するのがファシリティマネジャーの役割です。

大学により、施設課、総務課、管財課など名称はそれぞれでも、FMの視点に立って上記のPDCAを回していただきたい。

FMを実践する際のポイントは、まず第一に、自らのファシリティの現状を知り、見える化(データベース化)することです。ひとの情報なくして人事ができないのと同様、ファシリティの情報なくしてFMはできない。施設の面積や関連コストなどを見る化、データベース化することが必要です。状況把握や戦略を立てられるようなデータを整備することです。いきなり完璧な図面データなどを作成することは難しいので、段階的、計画的に進めることが必要です。

次に、FMは、「時間軸」で考えることが大切です。戦後から近年まで、わが国では、建物などをすることに主眼を置いて、できた後の修繕や費用のことをあまり考えてきませんでした。それぞれの建物の修繕更新計画を立てることはもちろん、ライフサイクルコスト(LCC)をいかに低減するかマネジメントするのも重要な業務です。

そして、戦略的にマネジメントするには、「一・十・∞」で考えることが大切です。つまり、一(マ

イナス)面を減らすこと、無駄な費用、スペース、時間、エネルギーなどをかけないようにマネジメントすることです。従来のマネジメントすることは管理(コントロール)で、これらコストカットに主眼が置かれていましたが、これは基本であって、マネジメントすることは、+(プラス)面を増やすことが大切です。プラス面とは、さまざまな価値を生むこと、資産としての価値向上や「場」の力を活かし、研究成果向上、受験者数向上など収益性を向上させること、魅力度・健康度・幸福度などを向上させることです。さらに、組織が∞(永続的に)存続するために、変化対応力(柔軟性)、事業継続性、持続可能性(サステナビリティ)などを確保することです。

最後に、FMを実践する時は、利用者(学生から大学関係者まで)の立場で考えることが大切です。ホスピタリティ精神をもち、経営者から利用者が何を欲しているか、課題・ニーズを整理し、それらにFMとしてどのように答えるかを考えることです。

ひと(利用者)・組織(大学)・社会(地球環境まで)それぞれにFMを通していかに貢献するかが、FMの醍醐味でもあり、おもしろさでもあります。

経営に資するファシリティマネジメントの高度化から学ぶ監査視点—学校法人東洋大学のファシリティマネジメントのすすめ方—

株式会社キャンパスサービス代表取締役 神林 新

1. 株式会社キャンパスサービス(CS)

学校法人東洋大学(東洋大学)はファシリティマネジメント(FM)の有効性等を高めるために、それまでは学内で担っていたFMを専門に行う事業会社を設立してその業務を委ねることにしました。CSは2010年に東洋大学の100%持ち株会社としてスタートしました。CSに課せられた課題は、業務仕様を整えて品質を向上させること、仕様を実現するための適正価格を明確にすること、業務実施にあたって安全と環境への配慮をすること、これらを実行するためのマネジメントを確立することでした。設立から10年を経た現在はこれらの課題を着実に実現しFMの有効性等を高めるに至っています。加えて、FMコストの削減、大学担当職員の削減、大学への寄付、株式の価値向上など東洋大学の財政面への貢献も果たすことができました。

2. 学校法人東洋大学のFMのすすめ方

—PDCAによる管理運営の徹底—

(1) 業務仕様の策定と適正価格の算定及び委託業者選定(Plan)

施設管理(警備、清掃、設備管理)業務を行うにあたり業務仕様を策定します。仕様は、業務基本方針、業務内容、業務勤務体制などの詳細な業務要求事項として構成されています。仕様が決まりますと、仕様のとおりに業務を行うための適正価格を算出します。適正価格は、各業務の労務時間単価に一定の係数を掛けることにより計算します。この労務時間単価は、国土交通省が発表している「建築保全業務労務単価」を使用して適正単価の妥当性を高めています。

仕様と適正価格を設定したら、仕様に基づき、適正価格の範囲で各業務を行うことのできる委託業者を指名競争入札により選定します。指名入札業者は、経営基盤が充実していること、対象業務の実績を有していること、業務に必要な資格を有していることが必須要件となります。指名競争入札においては、客観性を高めるために指名競争入札審査基準を制定し、価格、品質、安全と環境などの視点から審査を行います。価格だけに注目するのではなく品質も重視して、価格と品質のバランスの取れた業者を選定します。

(2) 業務仕様と目標管理に基づく業務の実施(Do)

委託業者が決まったら、業務仕様に基づき、半期ごとに予め設定する業務目標を達成に向けて、顧客様満足が向上するように業務を実施します。

(3) 業務実施状況の点検と評価(Check)

業務実施状況の点検と評価のための仕組みを用意しています。一つ目は、CSと委託業者は、毎月毎にリクエストログ、懸案事項の進捗状況、提案事項、設定目標進捗状況の確認を行い、隔月毎にCSと委託業者が東洋大学に進捗状況と課題を報告するとともに要望を聞く機会を設定しています。二つ目は、年2回、CSが各種業務に対し仕事ぶり、現場管理、本社・支社支援にかかる延べ307から357の項目に対して点数評価を行っています。各項目に良い、やや悪い、悪いの判定を数値で付けます。また、各項目の点数は一定の計算式に基づき集計し総合評価(満点100)に集約します。総合評価はA(90点超)からD(50点以下)までのランクに分け、Aランクにあればお客様満足度が達成できていると判断されます。この評価結果は、東洋大学、

CS、委託業者が参加する会議で報告し総括されます。この会議には設定した目標の達成度も報告されます。

(4) 業務の改善(Action)

上記の点検と評価をもとに、CSと委託業者は要改善事項の改善、評価点のアップ、目標達成度向上のための施策を講じ、品質向上を行い、顧客満足度の向上に繋がります。なお、委託業務の総合評価70点以下が2回続いた場合は取引を停止します。

3. 監査の視点

CSが行う東洋大学のFMは、仕様と適正価格を設定し、委託業者を選定し、業者の業務実施が適切に行われているかを点検・評価する一連の仕組みを構築して品質向上を図っています。

監査の立場からは、施設の管理運営状況、経費削減状況、安全・環境管理状況を、有効性、効率性、適正性の視点で監査することになると思います。東洋大学の場合にはCSが構築したFMを監査することで前記の内容を満足することができます。

監査課題研究会議(9月)

日 程：2019年9月30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：『実効性ある中期計画とはどのようなものなのか

—改正私立学校法に定める中期計画と監査のあり方—』

プログラム：Ⅰ.「独立行政法人の評価制度について」

講師：辻 寛起 氏(総務省 行政管理局 管理官)

Ⅱ.「国立大学法人の中期目標・中期計画及び評価について」

講師：浅原 寛子 氏(文部科学省 高等教育局 国立大学法人支援課 国立大学戦略室 室長)

Ⅲ.「学校法人神奈川大学の中長期計画と中長期財政計画について

—みなとみらいキャンパス開設とキャンパス新総合計画を中心に—

講師：小林 孝吉 氏(学校法人神奈川大学 常務理事)

学校法人神奈川大学の

中長期計画と中長期財政計画について

—みなとみらいキャンパス開設と

キャンパス新総合計画を中心に—

常務理事 小林 孝吉

神奈川大学の現状と中期計画の経緯

本学は7学部、8研究科、学生数約18000人、卒業生約24万人、創立91年を迎えた私立総合大学です。キャンパスは、本部キャンパスとなる横浜キャンパス(法学部・経済学部・外国語学部・人間科学部・工学部)、湘南ひらつかキャンパス(経営学部・理学部)、附属学校(中高等学校)と大学のスポーツ施設を併設する中山キャンパスの3キャンパスで構成されています。

本法人の中長期計画は、創立80周年に「学校法人神奈川大学将来構想」として、大学の建学の精神を見直すとともに、「使命」(ミッション)と創立100周年を見据えた「将来像」(ビジョン)を言語化して公表いたしました。以後、2010年には第一期中期実行計画を策定し、2年後に中間見直しを行い、2015年に実行状況の監事監査が行わ

れ、2016年に第二期中期実行計画を策定しました。また将来構想を実現するために、2011年には「中長期財政計画2011～2020」を策定いたしました。

みなとみらいキャンパス構想の決定

2017年4月、本法人は、将来に向けた競争力の強化を目指して、2021年4月開設のみなとみらいキャンパス構想を決定しました。先進都市横浜みなとみらいの中央地区に開設するみなとみらいキャンパスは、敷地面積約7800㎡、地下1階地上21階、延床面積約5万㎡の高層キャンパスです。学部は、グローバル系学部(外国語学部、経営学部、2020年4月新設の国際日本学部)を集約し、学生数約5000人規模の新キャンパスとなります。

この事業計画に合わせて、キャンパス新総合計画を構想し、湘南ひらつかキャンパス教育組織の横浜集約をはじめ、教育研究環境の整備を順次実施しています。みなとみらいキャンパス開設、キャンパス新総合計画、国際日本学部の新設と新機軸による教育組織の改編など、創立以来「100年の計」に相当する中長期計画を進行中です。それに伴

い、それまでの将来構想と中長期財政計画を見直し、新たに相互に連動した「将来構想実行計画2018～2028」と「中長期財政計画2018～2028」を策定し、今年度中に「キャンパス新総合計画グランドデザイン」として、実効性のある中長期計画を示す予定です。

都市型・未来型キャンパスの新スタンダード

みなとみらいキャンパス開設とキャンパス新総合計画は、本法人の事業活動収入の二倍を超える総事業費で構想しています。みなとみらいキャンパス構想の経緯は、2016年4月に基本構想に着手し、12月に中央地区43街区の開発事業提案書を横浜市に提出し、2017年4月に開発事業予定者に選定されました。以後、教職員延べ約180人が参加する各種検討部会を設置し、情報を開示し、基本構想の策定を進めました。

みなとみらいキャンパスは、グローバル、ダイバーシティをもとに、「国際・日本」の融合した未来「創造・交流」キャンパスを基本コンセプトにしています。グローバルな教育研究とともに、ソーシャルコモンズの考え方に基づく、社会連携、オープンイノベーション機能の実現、多様な知の交流空間の創出を目指しています。それは都市型・未来型

キャンパスの新スタンダードとなることを期待しています。

「中長期財政計画2018～2028」と監査の視点

みなとみらいキャンパス開設、キャンパス新総合計画、教育組織の改編等に基づき策定した「中長期財政計画2018～2028」では、収入増・支出減の方策とともに、「現状」「ステップ1」「ステップ2」のシミュレーションを行い、その上位を目指し、事業計画、予算、事業報告、決算、補正予算等において、年度ごとのローリングを実施して、目標に対する実効性を評価することといたしました。中長期財政計画は、中期計画を核として、長期的計画を見通す財政計画として位置づけています。計画の実施状況については、計画の妥当性、適正な実施状況、外的要因等への柔軟な対応を総合的に監査の視点として本計画を進めています。

みなとみらいキャンパス開設、キャンパス新総合計画を中心とした本法人の中長期計画と中長期財政計画については、「持続可能な開発のための2030アジェンダ」の国際目標ですSDGs、それに関連したESG(環境・社会・ガバナンス)を重視して推進していくことを教職員で共有しています。

内部監査研究会議(10月)

日 程：2019年10月7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：『ガイドライン改正後の公的研究費不正事案の傾向と対策

並びに研究費獲得のためのマネジメント』

プログラム：Ⅰ.「公的研究費の管理・監査のガイドラインについて

～ガイドライン改正後の公的研究費不正事案の傾向と対策～

講師：藤田 崇志 氏(文部科学省 研究振興局 振興企画課 競争的資金調整室 指導企画係長)

Ⅱ.「科学研究費補助金採択率向上のための組織的支援体制と監査視点」

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)

科学研究費補助金採択率向上のための組織的支援体制と監査視点

東京電機大学 教育改善推進室アドバイザー 工藤 一彦

科学研究費補助金(以下「科研費」という。)は、文部科学省が所管する競争的研究資金で、人文学、社会科学から自然科学まで全ての分野にわたり、基礎から応用までのあらゆる「学術研究」(研究者の自由な発想に基づく研究)を格段に発展させることを目的としています。

またその獲得は、大学教員個人の研究活動にとって重要ですばかりではなく、競争的資金に伴って導入される間接経費が大学全体で使用可能なこと、などから、大学にとっても重要となっています。

そこで、大学自らが、競争的資金の獲得から研究の組織的支援までの、事務を含む一連の業務をサポートする体制を構築する、といった戦略的経営が求められています。

本講演では、競争的研究資金、なかでもその中核をなす科研費の採択率の向上にむけ、申請になれ

ていない若手研究者を対象とした、研究計画立案や申請書の作成の支援について解説しました。このような先生に対しては、申請書の書き方以前に、まずどのようなことを研究のコア（解決すべき独創的なこと）として研究計画をまとめればよいのか、を一緒になって考えることが必要となります。ここでは、当該の先生が希望しています研究テーマの中でどのような独創性が主張できるのか、を一緒になって見つけ、3年くらいで学会論文集に掲載されるような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中心になります。

本講演では具体的な例を上げながら、独創的な研究計画をまとめることを、当該研究者とともに面談しながらまとめた経験から解説しました。またそのような大学全体としての研究支援活動の適切性の検証のために実施する、研究活動を対象とした教学監査の視点についても解説しました。

研究成果と外部資金導入の最大化方策としては、教員の類型別に下記の3つの方策が必要となります。

- ①申請の意欲はあるが申請に慣れていない教員（特に若手）、及び企業から大学に赴任してまもない教員に対しては、何を研究の核心(学術的に解決すべき「問い」)とし、その解決のためにどのような独創的な研究をするか、を一緒に考え、それにより3年位で論文集に掲載されるような質の高い研究成果を挙げるができるか、を念頭に、研究計画作成を支援する必要があります。
- ②研究計画・内容は問題ないが、申請書の書き方がまずく、科研費に採択されない教員に対しては、申請書の書き方の講習会による申請書作成の支援が必要となります。
- ③外部資金獲得に慣れていますが有能な研究者に対しては、教育研究の実質的時間の確保・増加を目的とした、申請・研究の事務作業支援、外部資金の探索・創出・紹介・管理、知財の管理・活用が必要となります。

科研費に採択されるためには、科研費の助成期間の間（3～4年位）に、レベルの高い論文集に掲載されるような、質の高い研究成果を挙げるができることが推察できる研究計画を、申請書としてまとめる必要があります。

論文集への論文掲載経験の少ない若手・新任教員には、質の高い学術論文を生み出すための研究

計画の立案支援が必要です。

確実に研究目的が達成できそうな研究計画策定の秘訣は下記のように要約されます。

- 研究目的：研究開始前に、この研究計画で何が達成できれば成功した、とみなせるのかのゴールを具体的かつ明確にしておくこと。「地域活性化に有効な運河網の活用方策の提言」のように抽象的な目的ではだめで、どのような方策が有効な方策なのか（具体的な研究のゴール）を明確に示す必要があります。
- 研究計画：研究目的を実現するための手段です調査・分析・解析・実験（以下調査等と略す）の内容は、やってみなければどうなるかわからないので、まずやってみたとで考える、ではだめで、具体的研究の前に、研究目的に示された結果を得るためには、どのような調査等が必要か（具体的な調査等の内容）を考えておくこと。またそのような調査等の実施によりどのような結果を得たいのか（調査等の目的）を、事前に予測しておくこと。このように目的と手段を明確にした調査等（調査、分析、解析、実験等）を順に実施し、その結果を積み上げることにより、研究全体の目的に示された結果を得られるような研究計画をまとめることができます。

このような研究の組織的支援活動の適切性・適正性検証は教学監査で実施しますが、その中における研究に関するチェック項目は下記のとおりです。

- 大学における研究の意義が明確に示され、それに沿った研究支援計画が構築・運用されていますか。
- 大学全体の研究成果が最大化されるように支援組織、研究環境が構築・運用されていますか。
- 教員の研究力向上支援、研究意欲向上策、業績評価制度等が構築・運用され、効果が上がっていますか。
 - ✓ 大学の研究費配分方針
 - ✓ 教員研究業績評価制度
 - ✓ 研究力向上支援のFDと研究相談体制
- 有効な外部資金導入支援策が講じられ、効果が上がっていますか。
 - ✓ URA（研究支援組織）の整備
 - ✓ 科研費採択率向上支援
 - ✓ 産学連携方針
- 研究費の適切な運用管理体制、研究倫理遵守体制が構築され、適切に運用されていますか。

- ✓ 研究倫理教育の普及
- ✓ 研究費の適切な運用・管理

●研究に関する目標の達成管理は適切か。

監査課題研究会議（10月）

日 程：2019年10月16日（水）
場 所：東京理科大学 森戸記念館 地下1階 第1フォーラム
テ ー マ：『大学法人の広報活動を監査するー広報とリスクと監査ー』
プログラム：Ⅰ.「東京大学実践事例 ー統合報告書についてー」
講師：青木 志帆 氏（東京大学 経営企画部IRデータ課長）
Ⅱ.「広報が、大学のマネジメント・ガバナンスを変える」
講師：横山 創一 氏（株式会社DGTAKANO COO）

東京大学実践事例 ー統合報告書について

東京大学経営企画部 IRデータ課長 青木 志帆

東京大学では2018年10月に、国内大学では初の統合報告書を公表しました。統合報告書とは、会計情報だけでは把握できない「組織の見えない価値」を経営者の視点で伝え、支援につなげる報告書。経営理念・戦略から価値創造の現状と将来展望やリスクマネジメントまで、組織活動全般を網羅し、大学と社会の繋がりを俯瞰的に捉えるのに、うってつけの資料です。

統合報告書は、産業の形が、工業社会から知識集約型社会へと変化していく中で、価値創造の源泉をステークホルダーに伝えるのに有効なツールとして、現在500社程の国内企業が作成していますが、豊富な知識、情報、ネットワークを持つアカデミアでは、海外でも例が少なく（2019年7月現在13大学）、国内では初めての取組でした。

その背景には、国家財政逼迫によるやむにやまれぬ事情がありました。法人化以降、国から様々な改革が求められてきた国立大学ですが、2015年6月には、「運営から経営へ」のスローガンの元、国費依存体質からの脱却、財源の多様化が求められました。財政基盤が不安定では、人にも研究にも投資ができません。一方で、東京大学が投資対象として広く理解されているかという点、それは甚だ怪しい。なぜなら、大学の教育研究活動の成果は数十年しないと発現しないものも多く、社会と大学の間には存在するのは共感よりもギャップ。そこで、ビジョンやビジョンに基づいて行う様々な取組、それらを支える資源についてわかりやすく説明し、扱う時間軸が長い統合報告書が、ギャップを埋めるツールとして大学でも効果的ではないかという考えに至った次第です。

とはいえ、学術機関は企業のように「利潤を投資者に還元するシステム」ではありません。但し、そこで生み出される知の価値は大きく、それは自然科学分野だけでなく、文系分野も含めて社会や経済のパラダイムを転換させる力を持っています。そこで、「大学の使命は学術による社会貢献である」ことを全体のコンセプトに据えました。

作成にあたり、学内に統合報告書製作委員会を立ち上げ、構成から原稿作成まで、教職協働で担っています。企業のステークホルダーのメインである投資家たちは判断資料として必ず企業の報告書に目を通しますが、大学にはそれがありません。そのため、読者が頁を主体的に捲り続けられるよう、「(総長による)問題提起」、「ビジョンの提示」、「資源の紹介」、「実績報告」と大きく4部構成とし、ストーリー性を担保しました。また、アカデミアならではの学問の奥深さ、教養が漂うようデザインにも拘り、企業との差別化を図っています。

こうして作成した統合報告書は、学外では説明責任だけではなく、渉外活動や広報活動の場でステークホルダーとの対話のツールとして、学内では研修等の場で目的の共有として、幅広く活用しています。

さて、今年10月に公表したばかりの2作目となる統合報告書では、経営体になると宣言した東京大学が、大学の機能拡張に伴う新たな収益事業のあり方を探り、第4期中期目標期間に向けて現行諸制度にももの申す特集記事を掲載しています。専門家からは「2回目の統合報告書としては、完成度も高く、十分な訴求力がある」と太鼓判を押され、経営協議会学外委員からは「重要な問題提起がされた」と一定の評価をいただきました。

「実用的な目的からまったく独立して、知識の探究のみをおこなう場」（『社会的共通資本』宇沢弘文

著)である大学が、今後、徐々に経営体となっていくプロセスをお見せしていくことで、大学に対する社会通念の変革を目指す唯一無二の東京大学の

統合報告書。是非ご一読ください。
(<https://www.u-tokyo.ac.jp>)

教学監査研究会議(10月)

日 程：2019年10月28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：『教学監査基準の基本的思想と、そこで必要となるリスクマネジメントと内部統制の概念と監査における対応』

プログラム：Ⅰ.「教学監査基準の解説 基本的思想、対象業務のあるべき姿、監査体制と手順」

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)

Ⅱ.「教学監査で必要となるリスク・マネジメントと内部統制の概念と監査における対応」

講師：奈尾 光浩 氏 (公認会計士)

教学監査基準の解説 (基本的思想と対象業務のあるべき姿)

東京電機大学 教育改善推進室アドバイザー 工藤 一彦

本協会ですとめた教学監査基準を基に、教学監査の基本的思想と対象業務のあるべき姿について解説しました。

1. 大学経営の目的・役割と、これに対する監査の役割

大学は、設立の理念に基づいて、教育研究を通して社会に貢献することを使命に、大学設置法人によって設置された組織であり、このような大学を経営する目的は、大学が持つ使命の達成により、大学の価値向上と継続的発展を実現することにあります。

この経営目的達成のために、設置者は大学に対して必要な支援を行う義務を負います。また大学設置者から権限を委ねられた大学の責任者は、目的達成のために必要な役割機能を持った組織を構築し、人員を手配し、組織の運営を行う義務を負います。大学の業務は、主たる業務です教育研究とこれらを支援する業務から構成されます。

これらの大学経営と大学業務のプロセスを、大学経営の目的の達成を支援するために、独立の立場から確認する行為が監査です。

2. 教学監査の役割と対象

学校教育法では、大学が教育研究を健全かつ継続的に発展させることの担保を求めており、具体的には、教学諸活動に対する自己点検・評価の実施、この自己点検・評価を起点とした内部質保証マ

ネジメントシステムの適切な整備・運用、及び、内部質保証マネジメントシステムの適切性を外部から評価する第三者認証評価への適切な対応、が求められています。

教学監査は、教学業務の質が保証されていること、すなわち、教学業務の実施により大学経営の目的がシステム的に達成される枠組みが構築され、これが適切に運用されて、大学経営の目的が達成されていること、を検証するものです。

質保証された教学業務の枠組みと運用のあるべき姿は、下記を想定しています。

① 質保証を機能させるための内部統制機能(PDCAサイクル)が、各部署のマネジメントシステムの枠組みの中に分散して組み込まれ、法人が策定した教学業務の方針に沿って毎日の業務を実施することにより、教学業務の質保証が担保されている。

② 法定の自己点検・評価の枠組みを起点とした大学全体の内部質保証マネジメントシステムが構築され、定期的に教学業務の質保証の適切・適正性検証、その結果による改善へのフィードバック、及びその結果の公表が行われている。

この①②のマネジメントシステムを対象とした教学監査はそれぞれ、「教学業務監査」、及び「内部質保証マネジメントシステムに関する監査」と呼ばれています。

またこれら2つのシステムを対象とした監査は、それぞれの「枠組み・機能の適切・適正性」、及び「運用の適切・適正性」の2つの視点で実施します。

3. 教学監査における適切・適正性の視点と教学ガバナンス

教学監査における適切・適正性の検証は、法人・大学のマネジメント組織が実施している教学諸活動により、大学の使命です社会貢献が達成でき、それにより大学の経営目的です大学の価値向上と継続的発展が実現されているか、の視点で行います。

具体的には、教学業務監査では、教学マネジメントシステムの各部署において、それぞれの部署の目標達成を目指して実施される毎日の業務の適切・適正性をシステムの的に担保するための、内部統制機能（目標達成のためのPDCAサイクルを含む）が組み込まれ、その枠組み・機能・運用により、大学の使命が達成され、それにより経営目的が実現されていること、が適切・適正を判断する視点となります。

また、内部質保証マネジメントシステムに関する監査では、自己点検・評価を起点とした内部質保証体制の適切な構築・運用により、教学マネジメントシステムの外部からも目標達成を担保していること、が適切・適正を判断する視点となります。

ここで、教学監査の対象となる教学マネジメントシステムと内部質保証マネジメントシステムが適切・適正です状態は、適切な教学ガバナンスが保たれている状態と言い換えることができます。自分の大学の教学ガバナンスが適切な状態にある（組織構造や運営方法が、大学経営の目的が達成できる状態にある）かどうかを具体的に考えるためには、まずその前提となる、法人と大学の法的な関係、および自らの大学における法人と大学の実質的な関係を認識し、それを踏まえて本協会等で策定中の教学ガバナンスコードに示された標準的対応を参照して検討することが求められます。

教学監査で必要となるリスク・マネジメントと内部統制の概念と監査における対応

公認会計士 奈尾 光浩

1. 教学監査の意義

教学監査とは、教学組織が実施する業務（教学業務）の適否に関する第三者による客観的な意見を表明することです。その目的は、教学業務及び内部質保証体制が、マネジメントシステムとして構築され、正確性・合規性・効率性・経済性・有効性等をシステムの的に担保する内部統制機能がそのシステムに組み込まれているかを検証するとともに、

その適切な運用によって、教学諸活動の質が保証されているかを検証することで、教育研究が円滑に行われ、学生等の成長と社会貢献に寄与することにより、設立の理念に整合する使命の達成を通じた大学の価値向上と継続的発展の実現を支援することにあります（一般社団法人大学監査協会「教学監査基準」第1条）。

教学業務は学校法人の中核的業務であり、監事監査及び内部監査における位置づけは以下のとおりです。

- ・監事監査: 教学的な面も学校法人の経営に関連する問題です以上、「学校法人の業務」として必須の監査対象となる
- ・内部監査: 教学業務におけるリスク低減のためには内部監査によるモニタリングは不可欠であり、最優先に取り組むべき対象です。

2. 教学業務における内部統制

内部統制とは4つの目的を達成するために業務に組み込まれ組織内のすべてのものによって遂行されるプロセスです。4つの目的のうち第1にあげられるのは、事業活動の目的達成のために業務の有効性及び効率性を高めることであり、内部統制は、組織が設定した業務の有効性及び効率性に係る目標の達成を支援することに大きな役割を果たすものです。

教学業務は、学校法人の目的そのものを達成するための事業活動であり、当然に内部統制が組み込まれています。内部統制は教学業務がその目的を十分に達成できないリスク（業務の有効性に関するリスク）、資金や人員等の資源が合理的に利用されないリスク（業務の効率性に関するリスク）を軽減するものですため、教学監査においても内部統制の有効性評価は中心的な課題となります。

ただし、教学業務の有効性が確保されているか否かの判断は、教学業務における成果そのものが主観に左右されるため難しいのも事実です。しかしながら、業務の有効性・効率性を無視して教育研究の成果が挙がるとは考えにくいのです。

したがって、全学共通の目標（可能な限り定量的な目標）を設定し、その目標達成を促進することが教学業務における内部統制の主要な役割と考えられます。

3. 教学業務における内部統制の有効性評価

内部統制の有効性評価とは、内部統制がリスク低減のために有効に機能しているかについての評

価をいう。そのためには、教学業務をいくつかの業務プロセスに区分し、業務プロセスごとに内部統制の有効性を検討することになります。

例えば、公益財団法人大学基準協会「大学基準」(平成29年3月21日改定)における点検・評価項目を参考にして、教学に関する業務プロセスを考えると以下のとおりです。

教育課程の編成、学習の活性化・効果的な教育のための活動、成績評価・学位認定、学習状況の習得状況の把握・評価、入学者選抜、学生の在籍管理、教員組織の編成、教員募集・採用・任用、FD活動、教員の業績評価、学生支援、学習環境、教育研究環境の管理運営、教育研究活動の支援、社会連携・社会貢献、教学事務、SD活動、広報、自己点検・自己評価

業務の有効性・効率性を確保するためには、各業務プロセスにおけるPDCAサイクルが円滑に機能していることが重要です。

個々の業務の特性はありますが、以下のような不備がなければ内部統制は有効に機能していると考えられます。

- ・適切な事業計画が作成されていない。
- ・適切な業務執行が行われていない。
- ・適時適切に計画と実績の比較・差異原因の分析が行われないリスク。
- ・適切な改善案が適時に策定されない。

各業務プロセスにおいて、これらの不備の有無を確かめ、もしあればその原因となる事実をさらに細かく追求することにより、教学業務に関する内部統制の有効性評価を行うことができます。

また、各業務プロセスが有効に機能するために、大学全体に広く影響を与える大学全体を統制対象とする内部統制(全学的内部統制)が有効に機能していなければなりません。

「大学基準」を参考に教学業務における全学的内部統制を例示すると以下のとおりです。

統制環境：建学の精神や経営理念に基づいた教育研究上の目的の設定、目的達成のための中長期計画(リスクの評価と対応とも考えられる)、適切な大学運営体制、必要かつ十分な財務基盤、適切な教育研究組織の構築教員及び職員の資質向上の取組

統制活動：適切な方針の設定と開示

情報と伝達：理念、目的、中長期計画、各方針の内外への開示

モニタリング：内部質保証システムの構築

これらについて、否定的な事象が認められなければ全学的内部統制は有効と判断することができます。

監査課題研究会議(11月)

日 時：2019年11月11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：『会計検査院の3E検査と諸外国の業績検査』
講 師：東 信男 氏(会計検査院事務総長官房調査課 国際検査情報分析官)

監査課題研究会議(11月)

日 程：2019年11月13日(水)
場 所：上智大学 中央図書館・総合研究棟 8階 L-821会議室
テ ー マ：『2040年を見据えた大学のあり方と大学監査が貢献すること
—大学価値の向上は、教学ガバナンスの高度化から—』
プログラム：I.「2040年に向けた高等教育のグランドデザイン(答申)とその後」
講師：奥井 雅博 氏(文部科学省 高等教育局 高等教育企画課 課長補佐)
II.「教学ガバナンスのあり方とその高度化について」
講師：佐藤 東洋士 氏(桜美林大学 理事長・総長/大学設置・学校法人審議会 前会長)

監査課題研究会議(11月)

日 程：2019年11月21日(木)
場 所：上智大学 中央図書館・総合研究棟 8階 L-821会議室
テ ー マ：『学校法務で留意する点と大学監査のポイント』
講 師：櫻井 俊宏 氏(中央大学法実務カウンセラー・実務家講師/弁護士法人アズバース代表弁護士)

学校法務の特色は、学生という契約相手との関係です。学生は、お客様でありながら、学校を構成する主たる者であり、その対応は繊細なバランスが求められます。すなわち、基本的に、学校は、個々の学生各々と契約をしていますので、特定の学生の利益のみならず全ての学生の利益を意識しつつ、事案に対応していかなければなりません。

その点等を総論的に説明し、各論として、具体的な事例をまじえ、民事的・刑事的法律問題を、民事上の不法行為(民法709条)や刑事手続の概要等に触れつつお話ししました。それのみならず、例えばクレーマーと化してしまった学生ないしはその親に対する、実践的な対処法等も、意識しなくてはならない法律等と共にお伝えしました。クレーマーの問題は、学生の窓口対応が多い大学においては問題になりやすく、従業員のメンタル等にも悪影響を及ぼす可能性のある重大な問題であり、事前から対処法の設定に留意する必要があります。

その上で、具体的な学生間に生じた事例問題を提起し、参加者の皆様だったらその事例に対してどのように対応するかを質問し、実際に考える機会を設けさせていただきました。

また、学生は一般消費者であるので、問題になることがある消費者契約法について説明します。その上で、学内文書で、現在消費者契約法に対応した内容になっていないケースが多い契約キャンセルと消費者契約法の問題について説明し、見直す必

要性についてお話しします。

さらに、学校は、学生や構成員等の多くの個人情報を持っており、各種の外部機関から情報について問い合わせがきます。これについて、弁護士、裁判所等、外部機関ごとの対処法について、典型的に説明しました。

そのほか、ITが進歩していることや学生への誘惑が増えてきた今日において、学内で問題になりやすい新しい刑事犯罪類型等についてお話ししました。このような法律の存在を知っていると、いざその問題が学生らに降りかかってきたときに、スムーズな初動対応が可能となります。

労働関係についても説明しました。学内は、非常勤の講師やパート等の有期労働契約の方が多く、その雇止めについてお話ししました。また、学生、事務職員、教員という立場が大きく違う者が密接に関わりあうので、ハラスメントの問題が起きやすいのも学校の特徴です。そこで、ハラスメントの問題についても詳しく説明しました。

最後に、大学が直接責任を負担する立場である使用者責任の問題、回収等を実際に行うことが多い奨学金の回収の問題についてもお話ししました。

以上のような内容の講演でした。参加者の皆様は、実務でこのような問題にあたった際、また、学内で制度等を見直す必要がある際に、講演の内容を参考にいただければ幸いです。

監査課題研究会議(11月)

日 程：2019年11月27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：『監事監査基準、内部統制基準の真の意味と実務・大学監査への活かし方
— 監査を通じた大学法人の価値向上 —』
プログラム：Ⅰ. 「内部統制基準が求める内部統制の意味と大学監査への活かし方」
講師：尾崎 安央 氏(早稲田大学 法学部教授)
Ⅱ. 「監事監査基準が求める大学監査のあり方」
講師：奈尾 光浩 氏(公認会計士)

大学監査協会版「内部統制監査基準」が求める「内部統制」の意味と大学法人監査への活かし方

早稲田大学 尾崎 安央

はじめに

今日、「内部統制」の言葉を知らない人はいないでしょうが、その意味するところはさほど理解されていないようです。大学監査協会は、2019年11月、その「内部統制に関する監査基準」(以下「内部統制監査基準」という。)を改定いたしました。その改定の趣旨と改定内容を概説し、大学法人監査に同基準をどのように活用するかを述べたい。

1. 2019年大学監査協会版の内部統制監査基準の改定

同基準は、2013年に制定され、2016年の改定を経て、今回2度目の改定がなされました。その改定経緯は前文に詳しく述べられていますが、要するに、学校法人をめぐる不祥事が相次いだこと、2019年の「学校教育法等の一部改正する法律」による私立学校法の改正などが契機となった改定です。

学校法人のガバナンスについて、内部監査や内部統制の重要性はつとに指摘されてきました。大学監査協会ではやくも2012年には内部監査の基準を、2013年には内部統制監査基準を公表しました。2018年には大学ガバナンスコードを公表し、法人ガバナンスの充実に向けた取り組みの先頭に立ってきたといえます。今回の改定は、主として私立学校法の改正に沿うものですが、学校法人が透明性の高い組織運営を行えるようにするとの観点から、同基準の分かりやすさを考え、構成や用語等の変更も行いました。

2. 内部統制とは

内部統制 (Internal Control) といえ、米国の COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) 基準です。粉飾決算や企業不祥事が相次いだことを契機に、米国の公認会計士協会 (AICPA) など中心となって、企業統治 (Corporate Governance) を充実させる一環として公表したものです。学校法人の不祥事や厳しい経営環境などを前提としますと、内部統制の充実は今時宜にかなった観点であり、COSO基準は今日 (リスク管理基準なども含め) 事業体にとって普遍的に妥当するものと理解され、決して上場企業に限るものではありません (財務情報の信頼性確保

に限られるものではない) という位置づけがなされています。

同制度が日本に移入される際に、COSO基準をベースに、内部統制の4つの目的 (業務の有効性と効率性、財務報告の信頼性、事業活動にかかる法令等の遵守、資産の保全) と6つの要素 (統制環境、リスクの評価と対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング、ITへの対応) が明示されました。大学法人の運営においても、参考になる目的と要素であり、大学監査協会版の内部統制監査基準にも反映されています (今回の改定は、学校法人内部統制とCOSO基準との関係をより明確にしました)。

内部統制は有効な経営ツールです。トップダウン経営にとって、経営者の経営判断等が組織の末端まで伝達され徹底しているかを確認することができ、ボトムアップ経営にとっても、現場が一番わかっていることからその情報が途中で遮断されることなく経営トップに伝達され経営判断に活かされるメリットがあります。このような内部統制の有効性は、大学法人 (学校法人を含む、大学設置主体たる法人) であっても同じことです。

要するに、内部統制は、経営そのものでもあるのです。たとえば、生産管理としてPDCAというものが発案されましたが、十分な情報のもと、慎重な審議を経て計画を立て (P)、それを実行し (D)、途中経過や成果を確認し (ときには修正を加え) (C)、その成果と反省等を組織改革や次の計画に活かしていく (A) ということは、決して特殊なことではなく、普遍性があります。特に、その計画の誠実な実行は経営者の責任であり、チェック対象には経営者自身にも及ぶ仕組みです。

「内部統制」の「不幸」は、沿革から、財務情報の確実性確保という側面が強調されてきた点にあります。内部統制が有効に機能していれば、その組織体から生み出される情報は、正しく開示される限り、信頼性が高まることは事実です。財務情報に関して内部統制が重視されたのは、米国の沿革と、営利企業にとって財務情報が重要であったからにすぎません。大学法人経営の健全性や効率性等を図るうえで、内部統制という経営手法は重要です。大学監査協会版の内部統制監査基準は、財務情報に限るものではないのはそのためです。

3. 改定基準の内容と要点

(1) 総則

① 名宛人

国立大学法人も内部統制が重要なことはい

までもありません。しかし、私立大学を設置している学校法人(私立学校法3条)を名宛人にした方がわかりやすいであろうと考え、「学校法人」向けの基準という体裁に改め(表題も変更しました)、国立大学法人などにおいては適宜修正して適用するということとしました(1.1。この基準の「注記」参照。読み替えが例示されています)。

②監査の視点として「建学の精神等」の重視

学校法人は、それぞれに独自の建学の精神・理念をもち、これとの整合性を持ちつつ、持続可能性(sustainability)を意識したビジョン(中期計画等)に従って経営されていると考えられます。その建学の精神等の実現にとって、また計画の実行にあたって内部統制が有効ですことは上述のとおりです。監査は経営者の職務の執行に対するものでありますが、内部統制が有効に機能していることを前提に行われるべきものであり(有効に機能していないのであれば、その仕事はとて忙しきものとなるでしょう)、監査の視点としてもまた経営者が実現しようとしている建学の精神等を意識したものでなければなりません(1.2)。

③内部統制整備義務

学校法人は、教育研究のための大学(学校教育法83条参照)を実現するため、また社会からの要請・期待を受けた使命(社会的責任)を実現すべく運営されなければなりません。したがって、内部統制の整備は学校法人の義務であり、特に学校法人の長(理事長)の責任は重い(1.3)。そして、内部統制には「完成品」はありえないのであり、常に最良のものを目指して更新していかなければなりません。その更新義務も学校法人とその長にあります(1.4)。

(2) 整備

①制度構築

すでに内部統制を整備している学校法人にとっては当たり前のことですが、そうでない学校法人にとっては、内部統制の構築から始めなければなりません(この基準には、参考として「内部統制の整備のプロセス」が例示されています)。その際に、なぜ内部統制が必要なのか、内部統制とは何を目的とするものかも基準には示されています(2.1)。重要なことは、内部統制は大学を設置する母体の「法人の問題」であり、「大学の問題」ではないということです。教育研

究内容は、ルールを守った自治・自由が原則であり、その自治・自由が十全に発揮できる基盤が大学設置母体たる学校法人の健全な運営です。内部統制は学校法人業務が正確に遂行され、かつ、効率的に運営されることを確保するための経営手法です。その中心です法令を遵守すること(compliance)は当然であり、また自主的に決めたルールや目標を遵守することも、組織体としては当たり前のことです。そのルールの遵守を確保し目標を達成するための仕組みが内部統制です。限られた資源を有効活用するのも学校法人の仕事であり、生み出された知的財産の管理も学校法人の業務です。内部統制はそれら法人業務の遂行にとって有効かつ効率的な仕組みであることを認識すべきです(2.2)。

②6つの要素の「落とし込み」

上述した内部統制の6つの要素を学校法人の内部統制にどのように落とし込めばよいのか。改定基準では、各項目に従って具体的な方法等が明示されています(2.3)。

③内部統制の構築・運用と法人構成員の関係

基準ではまた、内部統制に関して、法人構成員がどのような役割と責任を負うかが明示しています(Ⅲ)。分かりやすさを考えて、理事長(3.1)、理事・理事会(3.2)、監事(3.3)、評議員会(3.4)会計監査を行う公認会計士・監査法人(3.5)、内部監査人(3.6)、一般の教職員(3.7)のそれぞれについて、役割等が示されます。

(3) 監事監査と内部統制

監事は、理事者(経営者)の職務遂行を監査する一環として、内部統制の整備に関する監査も行います。内部統制の整備は監事監査の有効性を高めるうえで重要ですことは上述しましたが、内部統制の整備義務が法人の長にあるとしても(2.5)、監事も内部統制の有効性を自ら検証し、その充実に向けた発言等を行うことが求められます。また監事監査においては、構築された内部監査部門との協同が重要であることはいうまでもありません。サポートのスタッフがいれば、なおいっそう監事監査の実効性が高まるでしょう(2.4)。

おわりに

「統制」という言葉に抵抗感があるかもしれませんが、内部統制は自主・自律・自治のための前提です。経営者自身もこのシステムに服するのであり、今日の「法人」運営における不可欠のツールである

ことを認識すれば、その構築・運用に伴い様々なメリットを享受することができます。

監事監査基準が求める大学監査のあり方

公認会計士 奈尾 光浩

1. 「監事監査基準等」の意義

社会経済情勢の変化に伴う厳しい競争環境においては、様々な課題に対する主体的・機動に対応していく体制が必要です。そのためには理事会及び理事長をはじめとする業務執行理事が有効に機能するとともに、監事監査によって、それらが適切に機能していることを確保することが重要です。

一方、今回の私立学校法の改正は、監事の学校法人に対する責任と第三者に対する責任が明確化されました。私立学校法第44条の3では役員、特に監事の第三者に対する責任を以下のように規定しています。

(第1項) 役員がその職務を行うについて悪意又は重大な過失があったときは、当該役員は、これによって第三者に生じた損害を賠償する責任を負う。

(第2項) 監事が監査報告書に記載すべき重要な事項について虚偽の記載を行った場合、第1項と同様の損害賠償責任を負う。

したがって、各法人が自らの状況に応じた監事監査規程等を策定し、監事は当該規程に従った監査を実施しなければ、自らの責任を果たしたことを示せなくなったと考えられます。

一般社団法人大学監査協会は、学校法人における監事監査のあり方を検討し、監事監査の質のより一層の向上に資する考え方や手法・ツールなどの提供を目的として2012年3月9日に「学校法人監事監査基準等」を制定しました。さらに、私立学校法の改正等を踏まえ、この度改定されたところです。

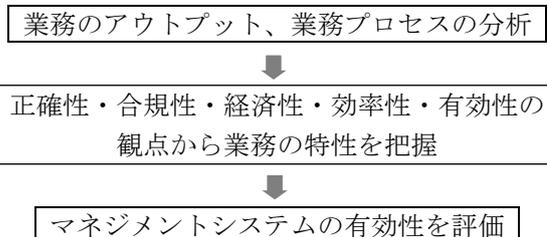
また、大学監査協会は2019年2月26日に「大学監査を原点から考える」を公表しましたが、ここでは、監事監査のあり方について詳細に記述されています。監事監査基準等は、この趣旨を踏まえ、大学の価値向上という観点から、改めて見直したものです。

2. 「大学監査を原点から考える」の趣旨

大学の設置者及び設置組織は達成すべき義務を

負うが、義務が履行されるためには、達成状況を確認する仕組みが必要です。仕組みの一つは内部統制であり、もう一つは監事、内部監査、あるいは会計監査人(公認会計士又は監査法人)による監査制度です。

監査は一般的に以下のプロセスで行われます。



このようなプロセスを経て実施される監査によって、適切な業務執行、適切なリスクマネジメント、適切性を欠く業務の是正といった効果が期待されます。監査というと、単なる不正や誤謬の摘発のためのものという誤解がありますが、教育研究の体質を強化するためのものであり、様々な教育研究が円滑に遂行されるための経営支援機能が備わっていなければ、監査の意味はありません。また、その観点からは、大学の監査に教学監査が含まれることは当然のことといえます。

大学の監査は、設置者と設置大学が建学の精神のもと、一体となって持続的に高度化させていく価値の創造を通して社会に貢献するという役割を側面的に支援する機能です。

「大学監査を原点から考える」の末尾では、「各大学が、さらなる経営の高度化を目指し、それぞれの経営レベル・経営理念に基づいて大学監査協会の蓄積を自主的に取捨選択し、積極活用することにより価値向上につなげることを期待する」とされています。

監事、内部監査人あるいは会計監査人(*)が相互に連携し、大学の価値向上に資する、ひいては社会的に有用な監査が行われることが期待されます。

(*)会計監査人による監査は、財務諸表(学校法人においては計算書類)がステークホルダーにとって有用な情報を提供していることを保証する業務であり、経営支援という機能は有しない。しかしながら、不適切な運営は必ず財務諸表に反映されます。不適切な運営により生じた重要な損失があれば、これを適正に会計処理させる(処理しなければ適正意見を表明しない)ことが会計監査人による監査の使命であり、間接的に教育研究の体質強化に貢献するものといえます。

監査課題研究会議(12月)

日 時：2019年12月3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：『ガバナンスの確立に向けてー大学ガバナンスコードの活用とモニタリングの在り方ー』

プログラム：Ⅰ.「大学法人のガバナンスのありようと大学ガバナンスコードの活用」

講師：佐藤 信行 氏(中央大学 法科大学院教授)

Ⅱ.「大学ガバナンスの確立に必要なモニタリングの真の意味と大学監査」

講師：松本 祥尚 氏(関西大学 大学院会計学研究科 教授)

大学法人のガバナンスのありようとガバナンス・コードの活用

中央大学法科大学院教授 佐藤 信行

大学ガバナンスをめぐっては、大学ガバナンス・コードを用いた、その強化が求められるようになってきました。とりわけ、2019年1月7日に文部科学省の学校法人制度改善検討小委員会がとりまとめた「学校法人制度の改善方策について」が、大学ガバナンス・コードを利用した学校法人制度の改善を述べたことから、この動きが加速されました。

当協会は、これに先立ち、2017年3月段階で大学ガバナンス・コード(案)を公表し、さらに翌年3月には大学ガバナンス委員会報告書の中で大学ガバナンス・コードを公にしていますが、その後、日本私立大学連盟と日本私立大学協会もそれぞれのコードを発表し、複数のコードが並立しています。

そこで、この研究会議では、当協会の大学ガバナンス・コードの特長と概要を紹介し、さらに、これを大学監査にどのように活用するかを検討しました。とりわけその後段の概要は、次のとおりです。

大学ガバナンス・コードは、まず、経営層におけるガバナンス評価のためのチェックリストとして活用することができるように構成されています。具体には、2つのフェーズでの利活用が想定されます。

第1フェーズは導入段階であって、ここでは、①大学ガバナンス・コード役割の理解、②大学ガバナンス・コードの活用マネジメントシステムの構築(組織体制)、がなされるべきです。

第2フェーズは実施段階(マネジメント段階)であって、①「基本原則の考え方」(コードに含まれる解説部分)の理解、②原則及び基本原則の理解と各学校法人の考え方の乖離の把握、③各学校法人独自の対応状況の作成と報告、④見直しと是正

計画、⑤公表といった段階を経る、ことになるでしょう。

次にこれを、監査を担う監事の視点から見ますと、以下のようなチェックリストとして利用できます。①大学ガバナンス・コードを活用する経営層の認識と意識(順守・超越意識・公表)、②大学ガバナンス・コードへの組織的対応状況(マネジメントシステム構築状況)、③マネジメントシステムとして運用状況(対応プロセス)。この③はさらに、(a)大学ガバナンス・コードに照らした自己点検が適切に行われているかの業務監査、上記(a)の結果として設定されたガバナンスの制度的適切性チェック(例：ステークホルダーに応じて設定された行動準則自体の適切性に係る業務監査)、(c)上記(a)の結果として設定されたガバナンスの実効性(例：ステークホルダーに応じて設定された行動準則の遵守度に係る業務監査)に分割できます。

ただし、この際、留意すべきなのは、コードへの対応状況報告書の内容評価です。とりわけ、コーポレート・ガバナンス・コードについては、comply or explainモデルとはいえ、explainの煩雑さや万が一の際のレピュテーションリスクから、complyが事実上強制されるという問題が指摘されています。

そこで、大学のコード対応についても、機械的にComplyしていないか、実効性の確保がされているか、complyの傾向(explainの傾向に見られる経営陣の判断の特性等の視点をもって監査を行うことが必要となるでしょう。

また、各大学がなすべきタスクリストに示すものは大学ガバナンス確立のための必要事項でありますから、これらを大学ガバナンスに関する監査項目・監査視点・留意事項として活用すべきことはもちろん、他法人の状況を把握し、さらに比較検討することで、より監査を高度化することも検討されるべきです。

大学ガバナンスの確立に必要なモニタリングの真の意味と大学監査

関西大学大学院会計研究科教授 松本 祥尚

大学法人の長は、組織を健全に運営していくための仕組みを、組織のなかに組み込み、かつ、円滑に運営する責任があります。これらは大学法人の長が様々な部門の責任者への業務の委任という形態をとって行われるケースが多いのですが、これらが的確に反映されているかを確認することも重要な要素の一つです。

一般的に内部統制とモニタリングという用語で表現される概念には、(1)モニタリングとして日常の業務の内部統制システムの中に組み込まれるものと、(2)監事監査・内部監査・第三者評価のように業務の外側から行われるものに大別されます。

大学法人の自主行動基準である大学ガバナンスコードについてもこれを適用していくために、大学法人の責任者は、内部統制システムを組み込んだマネジメント・システムを構築していかななくてはなりません。具体的な(1)日常的モニタリングと(2)独立したモニタリングは、以下のように考えられます。

(1)業務内における日常的モニタリング

平常業務における目的を効果的に達成するために、1つの業務を複数の担当者によって分担させたり、上司の承認を取る手続きを加えるといった内部牽制の仕組みを内部統制システムに組み込むことに相当します。

(2)業務外からの独立的なモニタリング

業務担当者以外の専門部署として設けられ

た内部監査部門が一定時点を捉えて、対象業務の有効性・効率性・コンプライアンスの状況などを点検・評価・改善提案まで行う仕組みに相当します。また大学ガバナンスの視点から行われる監事や、教育サービスの有効性を評価する独立した認証評価機関による第三者評価も含まれます。

今回の講演では、ガバナンスコードのもとでの私立大学ガバナンスのあり方とともに、その有効な整備と運用のために、日常的に業務の中に組み込まれる執行組織段階のモニタリングと、独立した監査段階のモニタリング、さらにはそれぞれの相互作用の関係について解説することにより、モニタリング機能の真の意味と大学監査機能の本質について考察しました。

ガバナンスの観点では、所有者不在のガバナンスという大学経営特有の状況において、財産の委託・受託の関係が曖昧な状況は株式会社のような所有者の視点によるガバナンスの視点を欠く点、並びに理事長や理事に対するガバナンスが期待される評議員会も有効に機能しない可能性を指摘しました。

モニタリングの観点では、大学の設置者や管理者による日常的なモニタリング、内部統制の構築と評価、及びそれらの妥当性をモニタリングする監査の関係は企業監査とどのように異なるのかについて言及し、公認会計士(監査法人)による上場会社の法定監査がその他の監査形態にもたらしている「誤解」を解くことによって、学校法人の監事による監査の役割を明らかにしました。

内部監査研究会議(12月)

日 時：2019年12月10日(火)

場 所：東京理科大学 森戸記念館 2階 第1会議室

テ マ：『大学における内部監査及び内部統制はいかにあるべきか』

プログラム：I.「金融商品取引法における内部統制制度等について」

講師：伊神 智江 氏(金融庁 企画市場局企業開示課課長補佐)

II.「会計検査制度と指摘事項」

講師：長谷川 浩 氏(会計検査院 文部検査統括室長)

監査課題研究会議(12月)

日 時：2019年12月17日(火)

場 所：東京理科大学 森戸記念館 1階 第2フォーラム

テ マ：『監事に求められる基本的諸活動とは絶対に抜けてはいけない監査活動のポイント』

講 師：奈尾 光浩 氏(公認会計士)

1. 「学校法人の監事の損害賠償責任及びその制限について」

大学監査協会は、「学校法人の監事の損害賠償責任及びその制限について」を公表しました。私立学校法改正を一つの契機として、監事の果たすべき役割を整理したものです。特に、改正私立学校法で規定された損害賠償責任制度が、監事の活動を過度に萎縮させることのないように、法が認める損害賠償責任制限制度の活用について検討することが必要という問題意識を含め、監事の職責、損害賠償責任の内容、その免責などについて大学監査協会の考え方を整理したものです。

具体的には、監事は以下の対応が必要です。

- (1) 当該学校法人が策定した監事監査規程に従って監査を実施すること（監事監査規程の策定に際しては、大学監査協会等が作成した「監事監査基準等」を参考にされることを推奨している。）
- (2) 監事が私立学校法における責任軽減規定を活用することを推奨するが、一方で制度の濫用防止に重要な役割を果たすことに留意が必要です。

このほか、監事監査として実施すべき事項、任務懈怠とされないための最低限の手続きの一例等も示しており、監事にとって大変参考になるものです。

2. 任務懈怠とされない監事監査の進め方

(1) 監事監査の対象範囲及び重要性の定量的な基準の設定

常勤監事を置いていない法人が多数を占めていますが、わが国の私立大学の現実です。そのため、監事監査が学校法人の業務や財務報告の信頼性について絶対的な保証を提供することは実務上不可能であり、合理的な対象領域の設定及び重要性に関する合理的な量的基準の設定が必要と考えます。特に、監事監査報告書の虚偽の記載により第三者

に対する損害賠償責任を問われる可能性を考えると、定量的な重要性の基準を設定しておくことが必要です。

(2) 中心的な監査対象としてのリスクマネジメント

リスクマネジメントとは、組織の価値を維持・増大していくために、組織が経営を行っていく上で、事業に関連する内外の様々なリスクを適切に管理する活動です。したがって、リスクマネジメントが有効に機能しているかが監事監査における最優先の課題といっても過言ではありません。特に、戦略リスク（経営上の戦略的意思決定に係る損失又はチャンスの発生可能性）マネジメントは、経営者の専管事項であり、監事による経営者に対するガバナンスが不可欠です。

リスクマネジメントを対象とした監事監査とは、意思決定及び業務執行におけるリスクのうち、経営上重要なものを網羅的に抽出し、これに対する対策が有効であるかを評価することと考えます。特に重要なのは、リスク対策が形式的であり、現実にはリスクを軽減できていないのではないかという問題意識です。このような問題意識は、専門知識や専門的な経験よりも、健全な常識によって生じるものであって、監事にもっとも期待されるものと考えます。

(3) 監事による会計監査

監事による会計監査において重要なのは、会計知識よりも健全な常識です。細かい会計上のルールや細かい項目の妥当性は、経理担当者や会計監査人に任せればよく、大局的な観点で計算書類を検討することが重要です。

会計監査においては、重要か否かを数値基準（重要性の基準値）で定めておくことが必要です。重要性の基準値以上の非定型的な取引があれば、妥協することなく納得のいく結論を得るまで検討するという対応が重要と考えられます。

監査課題研究会議(12月)

日 程：2019年12月24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：『大学に絶対必要なリスクマネジメントとその監査視点』
講 師：奈尾 光浩 氏（公認会計士）

はじめに

リスクを「経営目標の達成を阻害する事象が発

生する可能性」と定義した場合、当然にリスクは許容可能な水準まで減少されなければなりません。

リスク対策には、移転、回避、低減、受容等がありますが、特に内部統制の強化によりリスクを低減していくことが重要です。

本稿では、内部統制の有効性評価（内部統制がリスク低減に貢献しているか否かの評価）の方法について具体的に説明します。

1. 財務報告の信頼性に関する内部統制の有効性評価

公認会計士による監査の目的は、財務諸表の信頼性を保証することにあります。したがって、公認会計士監査におけるリスクとは誤った財務諸表に対し適正と意見表明してしまうこと、すなわち重要な「虚偽記載」（金額、計上時期、表示する科目等が正しくないことをいう）を見逃してしまうことです。内部統制の目的の一つは財務報告の信頼性の確保であるため、長年にわたり（大恐慌以降と

も、19世後半からともいわれる）公認会計士は監査のプロセスのひとつとして、内部統制の有効性を評価してきたところです。

内部統制の有効性評価は、通常以下のプロセスで行われます。

全社的（大学ならば全学的）内部統制の評価 ⇒ 評価対象となる業務プロセスの把握 ⇒ 各業務プロセスにおける虚偽記載の発生するリスクとこれを低減する内部統制の識別 ⇒ 識別された内部統制の整備状況 ⇒ 識別された内部統制の運用状況の評価

各業務プロセスにおける虚偽記載の発生するリスクとこれを低減する内部統制を識別するためにリスク・コントロールマトリックスと呼ばれるものを作成することが多い。例えば、以下のようなイメージのものです。

業務	リスクの内容	リスクを低減する内部統制の内容
機器備品の発注	架空の発注が行われる。	<ul style="list-style-type: none"> 発注は管財部のみが行う。 発注前に管財部長が購入依頼部門からの購入依頼書と所定の決裁書を照合する。 <p style="text-align: center;">.</p>

2. 財務報告の信頼性以外を目的とする内部統制の有効性評価

内部統制には、財務報告の信頼性以外に、業務の有効性・効率性の追求、法令遵守の促進、資産の保全という目的があります。

業務の有効性とは事業活動や業務の目的が達成される程度をいい、業務の有効性が阻害されるリスク（担当する業務がその目的を十分に達成でき

ないリスク）は、法人内のすべての部署が直面する可能性の高いリスクです。したがって、内部統制は財務に関係するものという誤解がありますが、法人内のすべての業務に組み込まれているものです。

例えば、以下のような業務にもリスクを軽減する内部統制が存在します。リスク・コントロールマトリックスを例示すると以下のとおりです。

(1) 多額の不動産の取得

リスクの内容の例示	リスクを低減する内部統制の例示
必要性に疑義のある土地を取得するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 中期計画作成時における理事会による十分な議論 中期計画に基づいた土地の取得であることを理事会で確認
不適切な価格で購入するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 一定金額以上の取得については不動産鑑定を入手することをルール化 近隣相場や土地の状況を詳細に説明した資料に基づいた理事会による詳細な検討 <p style="text-align: center;">.</p>

(2) 語学教育の推進

リスクの内容の例示	リスクを低減する内部統制の例示
有効な施策が立案されない	<ul style="list-style-type: none"> 権限責任が明確化された専門部署の設置 理事長・学長による強いメッセージの発出 明確な KPI の設定と KPI の達成状況を定期的に検討する会議体の設置 <p style="text-align: center;">.</p>

リスクとこれを軽減する内部統制を比較して示すリスク・コントロールマトリックスは内部統制の有効性評価において大変有用なものと考えられますが、重要なのはこの後の内部統制の整備状況と運用状況の評価です。

整備状況の評価とは、重要なリスクが漏れなく抽出されているか(リスク・コントロールマトリックスの左側)、識別された内部統制で本当にリスクを軽減できるのか(リスク・コントロールマトリックスの右側) を評価することといえます。

整備状況の評価を受けて行われる運用状況の評価とは、識別された内部統制が現実にリスクを軽減できていたのか(例えば、理事会では土地の取得に関する実質的かつ十分な議論がなされたのか…) の評価といえます。

業務の有効性等に関する内部統制の有効性評価は、財務報告の信頼性以上に実質的な判断が求められるため、今後のさらなる研究が必要と考えられます。

[活動状況]

(総会)

2019年 3月19日 第19回 12月11日 第20回

(理事会)

2019年 2月26日 第46回 4月12日 第47回
7月11日 第48回 11月14日 第49回

(会議、研究会議並びに研修会)

2019年 1月16日 監査課題研究会議
～人事部門の業務監査～

1月29日 監査課題研究会議
～これからの大学監査のあり方—変革期における監事監査と会計士監査の方向性～

3月 4日 教学監査研究会議
～大学監査の体系とその中での教学監査の位置付け・内容・視点～

3月11日 監査課題研究会議
～大学経営に資する監査のあり方～

3月25日 内部監査研究会議
～事案研究で学ぶ内部監査の手法～

4月18日 監査課題研究会議
～企業の監査役監査に学ぶ監事監査のあり方と企業会計審査会が公表した『監査基準の改訂に関する意見書』の学校法人への影響—～

6月11日 監査課題研究会議
～教学ガバナンスの有効性を評価する教学支援機能の行きつく道～

6月25日 監査課題研究会議
～大学におけるIT統制と監査～

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25日 内部監査研究会議
～事案研究で学ぶ内部監査の手法をとおしてそのありようを考えていく～

7月29日 監査課題研究会議
～大学の価値向上に結びつく監査のありよう—学校教育法・私立学校法の一部改正法と企業会計審議会が公表した『監査基準の改訂に関する意見書』に基づき学校法人に求められる監査基準・監査報告書への対応～

8月 2日 監査課題研究会議
～働き方改革法の施行に伴う大学法人の対応—人事部門の業務監査～

8月30日 監査課題研究会議
～私立学校法が求めるリスク・マネジメントと監査視点—大学法人のリスク・マネジメントをどう監査するか～

9月12日 監査課題研究会議
～大学ガバナンス・コードの役割とその活かし方—大学監査への活用～

- 9月19日 監査課題研究会議
～最近の法令改正と監査視点－民法改正を中心に～
- 9月24日 監査課題研究会議（共催 学校法人 上智学院・一般社団法人 大学監査協会）
～私立学校法の改正と監査視点～
- 9月27日 監査課題研究会議
～中長期計画・教学監査と密接な関係にある第四の経営基盤ファシリティ
マネジメント体制の構築と大学監査～
- 9月30日 監査課題研究会議
～実効性ある中期計画とはどのようなものなのか－改正私立学校法に応える
中期計画と監査のあり方～
- 10月 7日 内部監査研究会議
～ガイドライン改正後の公的研究費不正事案の傾向と対策並びに研究費獲得
のためのマネジメント～
- 10月16日 監査課題研究会議
～大学法人の広報活動を監査する－広報とリスクと監査～
- 10月28日 教学監査研究会議
～教学監査基準の基本的思想と、そこで必要となるリスクマネジメントと内
部統制の概念と監査における対応～
- 11月11日 監査課題研究会議
～会計検査院の3E検査と諸外国の業績検査～
- 11月13日 監査課題研究会議
～2040年を見据えた大学のあり方と大学監査が貢献すること－大学価値
の向上は、教学ガバナンスの高度化から～
- 11月21日 監査課題研究会議
～学校法務で留意する点と大学監査のポイント～
- 11月27日 監査課題研究会議
～監事監査基準、内部統制基準の真の意味と実務・大学監査への活かし方－
監査を通じた大学法人の価値向上～
- 12月 3日 監査課題研究会議
～ガバナンスの確立に向けて－大学ガバナンスコードの活用とモニタリング
の在り方～
- 12月10日 内部監査研究会議
～大学における内部監査及び内部統制はいかにあるべきか～
- 12月17日 監査課題研究会議
～監事に求められる基本的諸活動とは絶対に抜けてはいけない監査活動のポ
イント～
- 12月24日 監査課題研究会議
～大学に絶対必要なリスクマネジメントとその監査視点～

【編集後記】

前号(第10号)でも申し上げましたが、全体を通していえますことは、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活かしているかが鍵といえます。現状をみるとまだまだです。

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謳われています。

大学におけるAudit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くてはならないでしょう。このたび企業の監査役監査に学んでみて、監査役は「社会の信頼」に応え、かつ、「株主の負託」に応える必要があり、独立の立場、公正不偏の態度、信念に基づく行動、監査品質向上のための自己研鑽などが求められることがわかりました。その監査役監査に比べ、大学の監事に対する責任は明確ではありませんが、監事は、大学法人の公共性を考えれば、監査役と同等以上の責任を有していると考えられます。大学経営は、設立の理念に基づいて設置された大学が、適切な経営ガバナンスのもと、適切な教学ガバナンスの

発揮により、その目的である教育研究を通じて社会へ貢献していくことであるといえます。このため経営者や大学の責任者は、大学業務が適正に行われるよう内部統制機能や監査機能を組み込むこととなります。そのうえで、教学ガバナンスの基底にある現行法構造の枠組みを検討しながら、教学ガバナンス改革が求められる現実を剔抉し、教学ガバナンスの有効性を監査することを通じていかに高められるかを提示して、教学支援機能の行き着く道を探ることができました。この間、大学がその公共性を前提に、独自性を発揮して社会に貢献していくための基本となる大学ガバナンスコードの本質的意味を考え、大学法人の真の発展に活かすための方策を考える機会を持つことができました。

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といえます。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第12号』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.12 令和2年12月25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