

# 大学監査協会ニュース

No. 14

## 教学監査研究会議(3月)

日 時：2021年3月17日(水)  
場 所：日本カメラ財団 J C I I ビル6階会議室  
テ ー マ：『教学監査の意味と実務手法』  
講 師：安岡 高志 氏(帝京大学高等教育開発センター 客員教授)

教学監査を行う上で、理解しておく必要のあることは教学監査の対象が教学マネジメントの機能性であり、有効に機能する条件は組織の目標が明確であることと教学業務を組み立てる場合と教学業務を改善する場合では順序が逆であることです。

ドラッカーは、マネジメントに求められる役割は組織が果たすべきミッションを達成することであるといっており、ミッションを組織が達成するためにはミッション、すなわち目標が明確に決まっていなくては組織が一定の方向に向けず、達成は不可能です。

他方、日常の教学業務の大部分は社会に排出する人材育成像を定め、求められる能力の付くカリキュラムを構築し、科目を配置し、・・・、授業を実施するという順序で行われていますが、目標である人材育成像が達成されていない場合の改善の順序は学生に近いところからの改善が必要であり、すなわち逆でなければならないのです。

この二つのことを理解して指針を得ていれば、監査の実務において評価を迷うことは極めて少なくなるはずですが。

これらの二つを具体的に説明しますと、一つ目の目標を明確にするとは次のようになります。例えば、人材育成像の一つの能力としてコミュニケーション能力を上げたとしますと、これは明確な目標であるかと問われれば、Noです。

その組織がコミュニケーション能力を測定できれば、具体的な目標となり得ますが、測定できなければ具体的な目標ではありません。コミュニケーション能力が身に付いたことを測定する方法としては面接がよいとしても、能力的、

時間的、金銭的に無理であれば、実施は不可能です。したがって、自分たちの組織でできる方法で一番よい方法、そして簡単明瞭、皆にわかることが必要であり、測定した数値(評価指標)のどの位置を目指すのか(評価基準)まで、決まってはじめて目標が明確になったと見ることができ、PDCAのPで決めるべきことであり、PDCAの基本のキです。したがって、目標が明確でなければ、PDCAが回ることはなく、現状では大部分がこの段階で篩に落とされます。

Planにおいて評価指標と評価基準が決まって、目標を明確にすることは、Doで目標に向かって努力し、Checkで評価指標と評価基準にしたがって評価を行い、目標を達成していない場合、改善するサイクルを回す最低限の条件です。

二つ目の教学業務の大部分はカリキュラム体系、授業の枠組み、・・・、授業実施の順で組み立てや実施がされ、単位が出された後、DPのPDCAにしたがって、学位が与えられ、十分に能力が身に付いていたかをCでチェックした場合、十分でなければ、その原因をCPに関するPDCAに求めるのです。改善を求める順序は学生に最も近い授業の実施状況のPDCA、授業改善の状況のPDCA、・・・、最後がカリキュラム体系のPDCAとなります。この順序を理解していなければ、DPの能力が付いていなければ、カリキュラムの改編やカリキュラムの評価をDPの達成度で測定するなど誤った考えを持つこととなります。

以上の二つを理解すれば、教学業務の全体像と各所のPDCAサイクルの関係がわかるので、監査の視点は全体のPDCAサイクルが回っているか、各所のPDCAサイクルが回っているかと

ということとなり、教学監査の意味はサイクルが回っていけばそれを認め、回っていなければ、回るように支援をすることとなります。

なお、内部質保証とは何かといえ、教学業務の実施結果が、自組織が目指す値に達したこ

とを示すことですが、現実的には目標値はここであり、現状はここであることを示すことで、どの程度自組織としては満足しているかを示すことです。

## 監査課題研究会議(3月)

日 時：2021年3月22日(月)  
場 所：日本カメラ財団 J C I I ビル6階会議室  
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)

### 1. 伝統的リスク・マネジメントからERM (Enterprise Risk Management)

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らない。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となります。

従来、リスクが増大あるいは質的に変化した場合、新たな部署や担当を設置し対応してきたものと考えますが、学校法人を取り巻く環境も変化しており、リスクが巨大化、多様化、複雑化する傾向にあります。そのため、リスクの変化に迅速かつ適切に対応するためには、組織全体の観点からの最適なリスク・マネジメント(ERM)を行っていくことが重要となっています。すなわち、個々の部署が割り当てられた業務の範囲内でリスク・マネジメントをしているだけでは十分ではなく、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していくことが必要です。具体的にはトップマネジメント(理事長あるいは学長)がリスク・マネジメン

トに関する考え方を明確に表明し、それに基づき基本方針を設定、リスク・マネジメント担当理事を設置し組織的にリスク・マネジメントを行っていく体制を構築しなければならない、監事にとってはこのような体制が構築され、リスク軽減に貢献していることを確かめることが、必須の職務と考えられます。

### 2. リスク・マネジメントにおける禁句：4つの「あ」

リスク・マネジメントにおいては、想定されるすべてのリスクをテーブルに揚げて検討することが重要となります。想定外のリスクが発現したときは、担当者に任せざるを得ず、結局は出たところ勝負にならざるを得ないからです。

なお、このようなリスクを識別する段階で、以下の言葉を発しないことをルール化すべきです。以下の4つの言葉が出た瞬間、形式的な議論に留まってしまう恐れがあります。

監事や内部監査人は、4つの「あ」が横行するような組織風土に陥っていないかを留意する必要があります。

ありえない	現実世界において「ありえない」ことなどないと考えべきです。確率が低くても現実化する可能性があるものはすべて想定する必要があります。
あつてはならない	意図的か否かに関わりなく、あつてはならないことが、現実にはいくらでも起きています。
あたりまえ	あたりまえだから考える必要もないと決めつけても、あたりまえでないことがいくらでも現実には存在します。
あとによるしく	現実には「ありえないこと」、「あつてはならないこと」、「あたりまえが通用しないこと」がいくらでも存在します。上席者がそれを見て見ぬふりをし、後は現場に丸投げでは、リスク・マネジメントと言われても、面倒で無駄なことがまた増えたとしかみなされない恐れがあります。

### 3. リスク・マネジメントに対する監査の進め方

監事や内部監査人がリスク・マネジメントの有効性を評価する際には、想定されるリスクとこれを軽減する内部統制、当該内部統制の整備状況（その内部統制は本当にあるのか）及び運

用状況（その内部統制が本当にリスクを軽減しているのか）の評価手続を一つの表として文書化していくことが有益です。監事監査における具体例として以下の様式を示しますので、参考としていただければ幸いです。

リスクの例示	対応する内部統制（例示）	内部統制の整備状況の評価手続（例示）	内部統制の運用状況の評価手続（例示）
法人にとって不利な条項を含む不動産取得契約が締結されるリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 総務（法務契約担当）により十分な検討が行われ、必要に応じて顧問弁護士の意見を入手する。</li> <li>・ 契約書ドラフトについて詳細な説明資料が添付され、常務理事会、理事会で十分な議論が行われる。</li> <li>・ ・ ・</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 会計帳簿等から重要な不動産の取得を抽出し、すべて理事会議事録に審議経過及び結果が記載されていることを確かめる。</li> <li>・ 理事会議事録に総務による検討資料、契約書ドラフト、顧問弁護士の意見書等が添付されていることを確かめる。</li> <li>・ ・ ・</li> </ul> <p>（結論）</p> <p>以下の不備が認められたが、重要な影響を及ぼすものではないと判断した。</p> <p>記</p> <p>顧問弁護士に相談する基準が明確ではなく、担当者任せになっている。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 監事として理事会に出席した際に、十分な審議が行われたことを確かめる。</li> <li>・ 理事会添付資料を閲覧し、審議資料として十分かどうか確かめる。</li> <li>・ 契約締結後、当該契約からトラブルが生じていないことを確認する。</li> <li>・ ・ ・</li> </ul> <p>（結論）</p> <p>不備は認められなかった。</p>

### 監査課題研究会議（3月）

日 時：2021年3月26日（金）  
 場 所：日本カメラ財団 J C I I ビル6階会議室  
 テ ー マ：『評議員会を取り巻く諸課題と監事のかかわり』  
 講 師：尾形 祥 氏（早稲田大学法学学術院 准教授）

私立学校法（以下「私学法」という。）の定めにより設立される学校法人には法人の構成員たる社員が存在しません。そこで、合議制の諮問機関である評議員会（私学法41条）が、理事会が行う法人の業務に関する意思決定に関し、その適正性について意見を述べるとともに、教育、研究を提供する学校法人の公共性が担保されるようチェックを行います。一方、私学法の下では、寄附行為の定めにより評議員会を議決機関とすることもできます（私学法42条2項）。さ

らに、2019年改正私学法では、特別の利害関係を有する評議員の議事参与が制限され、評議員会に対する必要的諮問事項が追加されたほか、役員等の当該学校法人に対する損害賠償責任の一部免除には評議員会の決議を要することとされ、評議員会の機能の実質化が図られました。

もっとも、評議員会の基本的性格は諮問機関であることを前提としており、その構成員たる評議員の法的位置づけも明らかではありません。これに対し、学校法人と同様に社員が存在しな

い社会福祉法人や一般財団法人において、評議員会は議決機関として位置づけられ、評議員は法人との関係で委任に関する規定に従うこととされています。

本講演は、学校法人制度の沿革を踏まえた上で、他の法人法との比較検討を通じ、学校法人の評議員（会）の法的位置づけを再検討し、評議員会にはいかなるガバナンス機能が求められるのか、また、評議員会にはいかなる権限を付与し、評議員にはいかなる義務、責任を負わせるべきかについて考察することを主たる目的とします。これらの点を考察するに際し、学校法人のガバナンスに関する有識者会議（文部科学省）における議論のとりまとめや公益法人制度改革における公益財団法人の評議員会の機能強化をめぐる最新の議論が参考となることから、これらについても触れることとしました。

このように学校法人の評議員会の法的位置づけは必ずしも明らかではありませんが、上述したように、改正私学法は評議員会を損害賠償責任の免除を決議する機関として位置づけ、牽制・監督機関としての役割を際立たせています。同改正の趣旨に鑑みれば、評議員の資質が重要視され、選出基準等が明示されることもまた必要となりましょう。例えば、ガバナンス・コードを活用し、建学の精神を具現化し、大学法人の価値向上に貢献できる適切な判断能力を有す

る人材の選任基準や選考方法（選考委員会の設置等）を定め、あるいはその選任の理由を具体的に説明することが求められるべきではないかと考えられます。こうしたいわゆるソフトローを駆使して、評議員会の機能の実質化がさらに図られるべきです。

評議員会が牽制・監督機関としての機能を高めるためには、他の監査機関、とりわけ監事との連携を強化する工夫が必要です。その際、両者の役割と関係性を明確にするとともに、両者が必要な情報を共有する体制の整備が不可欠です。加えて、改正私学法の下では、理事の違法行為の差止請求権や理事の責任追及の訴えに係る代表権が監事に付与されましたが、かかる権限を評議員にも拡大すべきか否かを検討する余地があります。

最後に、学校法人の不正を看破し、かかる不正に迅速かつ適切に対応するにとどまらず、教育研究体制の拡充に資する適正かつ効率的な法人経営を実現するためには内部統制システムの整備、運用が不可欠です。監事や評議員会は内部統制システムを通じ、情報を共有し連携して監査、監督することが求められよう。今後、学校法人についても監事や評議員会が内部統制システムの中にどのように位置づけられるべきかが慎重に検討されるべきです。

## 監査課題研究会議(4月)

日 時：2021年4月7日（水）

場 所：日本カメラ財団 J C I I ビル6階会議室

テ ー マ：『大学の中長期戦略・計画とエビデンスに基づく監査手法、

大学の価値の見える化』

講 師：植草 茂樹 氏（公認会計士）

改正私立学校法では、認証評価結果の内容を踏まえた中期計画の策定が義務づけられ、大学が公表すべき情報についても省令等で義務づけられました。中期的な計画については、教学、人事、財務、施設等に関する事項について、データやエビデンスに基づく計画として作成することが法律の施行通知で記載されております。

今後、大学の中長期戦略・計画を作成するにあたって、データやエビデンスを活用することが喫緊の課題になっていますが、必ずしもデータやエビデンスが十分ではないケースがあるのが実情です。監査の視点でデータやエビデンス

をどのように活用することも重要となりますが、その前提として中長期計画にエビデンスが加味されていることが必要となり、監査の観点においてもエビデンスの活用を働きかけしていくことが考えられます。

現在、内閣府の「e-CSTI」というエビデンスシステムの取り組みが国単位で始まっており、一部の大学においても活用ができる形となっております。この e-CSTI では、「研究力の見える化」や「産学連携・外部資金の見える化」、「人材育成の産業界ニーズの見える化」などの視点などがあり、監査の視点で他大学とのベンチ

マークができるエビデンスの活用を行うことも可能となっており、内容を紹介いたします。

国立大学法人においても統合報告で大学の「価値創造」を見える化する取り組みが始まり、産学連携でも「産学官連携による共同研究ガイドライン（追補版）（令和2年6月30日：文部科学省・経済産業省）」でも「知の価値づけ」として共同研究の中で企業に大学の価値を示すかが、日本の大学において求められています。大学は教育研究を通じて、継続的に社会へ貢献していく存在です。このため大学は、教育研究機

能を長期的視点に立って、常に向上させ、大学の価値を高めていくことが求められます。このような大学の価値向上の取り組みは、大学が目指す中長期的視点に立った未来の教育研究の姿に対する具体的な道筋として描かれなければなりません。あわせて、それを支える財源の安定的な確保や経営体制のあり方も検討が必要です。自大学の価値を適切に伝えているのかについても、今後、監査の視点で必要なことを紹介いたしました。

## 監査課題研究会議(4月)

日 時：2021年4月15日（木）  
場 所：日本カメラ財団 J C I Iビル6階会議室  
テ ー マ：『経営改善に貢献する財務に対する業務監査視点と求められる内部統制  
—私立学校法による適切な内部統制構築の義務化の方向を踏まえて』  
講 師：奈尾 光浩 氏（公認会計士）

### 1. 業務監査の視点

業務監査は、組織体の経営目標の効果的な達成に役立つものでなければなりません。しかしながら、学校法人においては、以下の理由により経営目標の効果的な達成を定義することは困難となります。

- ・ 企業のように利益によって経営目標達成の状況を評価することができないため、「効果的に達成されている」とはどのような状況を指すか曖昧
- ・ そのため、「効果的な達成」を定量的な評価指標に落とし込むことが難しく、達成状況を客観的に評価できない場合が多い。
- ・ 組織内の各部署が有効かつ効率的に機能していたとしても、組織全体の経営目標が達成されているとは限りません。したがって、学校法人における業務監査においては、監査対象となった部署が経営目標達成に貢献しているか否かを定量的に評価することは困難であり、例えば、以下のような判断基準を設けて、それが達成しているか否かを判断基準として評価することになります。
- ・ 法令や諸規程に準拠して業務が行われています。
- ・ PDCA サイクルが有効に機能しています。
- ・ 内部統制の6つの基本的要素が有効に機能しています。
- ・ リスク評価が適切に行われ、識別されたリス

クを軽減する内部統制が有効に機能しています。

### 2. 財務に関する業務監査視点

財務に関し多額の不正（不正な財務報告、経営者による不正支出、多額の横領）があった場合、著しく社会からの信頼を傷つけ、場合によっては法人の存続にも影響を及ぼすおそれがあります。したがって、財務部門においては他の部署以上に強靱な内部統制を構築する必要があり、また、監査もそれに対応した水準で実施しなければなりません。

一方、財務報告、特に決算業務に関しては、専門性が必要なため、属人化する傾向があることは否めません。例えば、基本金はあの人しかわからないといった状況がもしあった場合、間違いがあっても誰もチェックできずに、外部監査人の監査に回ってしまう可能性があります。

（外部監査人は計算書類の信頼性を保証する立場であり、学校法人が責任をもって計算書類を作成することが公認会計士による財務諸表監査の前提となります）そのため、決算業務についても適切な内部統制が構築されていることは、私学法上会計監査を求められている監事の責務であり、また重要な内部監査の対象となります。

決算業務においても、例えば以下のような内部統制を組み込み、当該内部統制の有効性を監事あるいは内部監査がチェックする必要があります。

①	事前準備 (手戻りのない作業のために)	規程等による手続の明確化 (例) ・ 概況等非財務情報の収集 ・ 決算作業計画の文書化 (スケジュール、分担、作業方針等)、 ・ 関係部署とのコミュニケーション (スケジュール、想定外の状況の報告等の伝達ルートの確立等) ・ 会計監査人との事前打ち合わせ
②	決算作業 (トラブルの早期発見のために)	規程等による手続の明確化 (例) ・ 作業計画に基づくスケジュール管理 (遅延、トラブル等の早期発見) ・ 上席者によるスケジュールの定期的な確認 ・ 作成資料の定型化 ・ 上席者によるチェックポイントの明確化
③	決算内容のチェック (誤りの早期発見のために)	規程等による手続の明確化 (例) ・ 担当理事等による概括的な検証 (期間比較、予算比較等) ・ 点検作業の定型化 (チェックリストの作成等) ・ 修正入力手続の明確化
④	計算書類のドラフトの検討 (計算書類の誤りの早期発見のために)	規程等によるチェックポイントの明確化 (例) ・ 担当理事、財務部門の責任者によるゼロベースでのドラフト・チェック (大所高所からの異常性の有無の確認) ・ 作成者以外によるゼロベースのドラフト・チェック (計算チェック、整合性チェック、等) ・ 文部科学省や日本公認会計士協会からの文書に対する準拠性の確認手続
⑤	計算書類の分析 (経営に有用な情報提供のために)	規程等によるチェックポイントの明確化 (例) ・ 将来の収支状況 ・ 将来負担する可能性のある財務上のリスク ・ 第三者が合理性に懸念を抱くような取引の有無

## 監査課題研究会議(4月)

日 時：2021年4月27日(火)

場 所：日本カメラ財団 J C I I ビル6階会議室

テ ー マ：『大学の価値向上のための監査と情報の活用

—情報提供サービス機能の監査への活用』

講 師：野田 文克 氏 (日本私立学校振興・共済事業団助成部次長・私学経営情報センター次長)

## 1. はじめに ～ 18歳人口の減少の再加速と コロナ禍 ～

- ・私立大学の経営環境は年々変化しています。18歳人口は、118万人を境に増減を繰り返してきた「減少の踊り場」が2020年度で終了し、2021年度より再び減少（今後5年間で約10万人）が始まります。また、2020年の前半から全国に拡大した新型コロナウイルスの感染は、社会の仕組みを変化させ、大学の教育研究にも大きな影響を及ぼしました。大学はオンライン授業や学生・教職員への感染予防対策など過去に例を見ることがない状況への対応が求められています。

## 2. 学生の進路選択に影響を及ぼしている2つの要因

- ・2016年度には私学助成における定員管理の適正化に伴う入学定員充足率の厳格化の実施によって行われました大規模校（収容定員8,000人以上）及び中規模校（同4,000人以上8,000人未満）の入学者数の大幅な見直しが行われました。さらに、新型コロナウイルス感染症が特に首都圏を中心に感染拡大したことにより、地元大学への進学・地元企業への就職などの地元志向、家計急変による国公立大学志向・現役志向が強まりました。

## 3. 私立大学への財政支援

- ・私立大学等経常費補助金（以下「補助金」という。）は、学生生徒等納付金に次ぐ私立大学の収入の大きな柱であります。その補助金は、「教育の質保証や経営力強化に向けたメリハリのある配分の強化」や「定員割れや赤字経営の大学への助成停止を含めた減額の強化」など、毎年、見直しが行われています。また、コロナ禍において、家計急変となった学生に対する授業料減免等支援が行われるほか、感染症対策の強化と新たな日常に向けた教育研究に取り組む大学に

対し支援を行うこととしています。

- ・高等教育の修学支援新制度（以下「新制度」という。）の創設により、低所得世帯の教育費の負担が大幅に減ったことから、この世帯層の高等教育機関への進学率が新制度開始前より約10ポイント上昇し、およそ5割になったと文部科学省が明らかにしました。
- ・新制度については、支援対象にもかかわらず制度を利用していない学生も見られることから、さらなる周知が必要となっています。

## 4. おわりに ～ 現状分析と今後の対応 ～

- ・国は、2040年の18歳人口を88万人と予測していますが、少子化は新型コロナウイルス感染症の拡大により、国の予測を上回るスピードで進んでいます。
- ・私立大学はコロナ禍においてオンライン授業を活用するなど、状況の変化にスピード感をもって対応してきました。今後もオンライン授業と対面授業のハイブリッド方式は不可逆的ではありますが、いまだにオンライン授業を受講できる環境が整っていない学生も存在し、家計急変だけでなく、モチベーションの低下等による退学者、休学者の急増が社会問題となっています。各大学における学生支援の充実、学生生活の満足度を高める取り組みが求められています。
- ・2020年4月に私立学校のガバナンスの強化、自主性、自律性の確立を目的とした私立学校法の一部改正が行われました。激しく変化する社会・経営環境に対応していくためには、経営基盤の強化が急務であります。自法人の経営状況を確認する際は、私学事業団が公表している財務データや私学情報システムを活用して的確な現状分析を行い、経営悪化の兆候が見られた際は、早急に対策を検討し、改善に着手する必要があります。

## 監査課題研究会議(6月)

日 時：2021年6月24日（木）

場 所：日本カメラ財団 J C I Iビル6階会議室

テ ー マ：『私立学校法と大学ガバナンス・コードという規制手法の行方』

講 師：川島 いづみ 氏（早稲田大学 社会科学総合学院 教授）

1. 2019年の私立学校法改正の前後に、文部科学省設置の委員会（例えば、学校法人制度改

善検討小委員会）や自由民主党の行政改革推進本部・公益法人等のガバナンス改革検討

チームにより、「私立大学版ガバナンス・コード」策定推進の方向性がかなり踏み込んで示されました。これを受けて同年3月から7月に、日本私立大学協会等が各々の私立大学版ガバナンス・コード（大学GC）を公表しましたが、コードによる規制としては未だ充分なものとはいえない状態にあります。2020年3月公表の「学校法人のガバナンスの発揮に向けた今後の取組の基本的な方向性について」（学校法人のガバナンスに関する有識者会議）は、大学GCに盛り込むべき事項に具体的に言及し、遵守状況の公表推進と早期のコンプライ・オア・エクスプレイン方式（C or E方式）への移行を目指すとしています。

2. 上場会社では、コーポレートガバナンス・コード（CGコード）がソフトローによる規制として定着しています。上場会社は、証券取引所の上場規則により、取引所に提出する「コーポレートガバナンスに関する報告書」において、CGコードの原則を実施しているか否かと、実施しない場合にはその理由を説明するよう求められ、それが公表されています。C or E方式です。また、機関投資家には、開示内容をチェックし上場会社とのエンゲージメントを行う役割を担うよう、日本版スチュワードシップ・コードが策定され、金融庁の「投資家と企業の対話ガイドライン」も設けられています。

現在公表されている大学GCをみますと、その位置づけは様々で、加盟校が各々の大学GCを策定・公表するための指針とし、C or E方式を採用していないもの（私大協GC）や、C or E方式を当面採用せず遵守状況の報告を会員外には非公表とするもの（私大連GC）もあります。コードの内容に、私立学校法との重複がみられるものもあります。

3. 英国（イングランド）では、大学カウンシ

ル議長（理事会議長に相当）委員会（CUC）が、2014年に大学GCを策定（直近では2020年に改訂）し、これを採用する大学に対して、C or E方式により不遵守の理由と代替的な取組の概要を一般に入手可能な報告書（通例、年次報告書または財務書類）で開示することを求めています。コードの遵守は任意であって、不遵守の場合の説明が重視されます。コードの採用はステークホルダーにとって大学ガバナンスの取組を信頼しうることの保証となる、とも述べられています。CUCは、監査実務コード、監査委員会実務コード、報酬コード等も策定し、大学ガバナンスの改善に資する活動を積極的に展開しています。

4. 前掲有識者会議の指摘をみますと、理事会を取締役会、評議員を株主とするようなアナロジーを基礎に、役員選任議案の理事会提案の透明化の工夫、評議員の選任方法・属性や構成割合の状況に関する考え方の説明・公表、評議員会以外の場を含む情報提供や意見交換などの建設的な対話の推進、理事長選定プロセスの透明化の工夫、理事会全体の実効性評価等を、大学GCに盛り込むことを提言しています。別途、私学法改正を想定する提言も各箇所で行われており、大学GCとの連携による規制体系の構築が模索されているものと見受けられます。

5. 大学法人の自主性・多様性を尊重し、自律性に基づいたガバナンスを構築する上で、大学GCは有用な規制手法といえます。これが有効に機能するためには、内容的に一定の統一性のある大学GCの策定、C or E方式の採用と説明内容の年次の見直し、遵守状況と説明のステークホルダーへの公表が不可欠であり、また、公表情報の信頼性の確保（公表情報の監査＝ガバナンスの監査）が求められます。

## 監査課題研究会議(6月)

日 時：2021年6月29日（火）  
場 所：日本カメラ財団 J C I I ビル6階会議室  
テ ー マ：『私立学校法の動向を踏まえた三様監査の深化』  
講 師：奈尾 光浩 氏（公認会計士）

1. 私立学校法改正の動向と三様監査への影響 2020年1月、公益法人としての学校法人制度



について、2019年の私立学校法（以下「私学法」という。）改正や社会福祉法人制度改革、公益社団・財団法人制度の改革を踏まえ、同等のガバナンス機能が発揮できる制度改革のための検討を行うため、「学校法人のガバナンスに関する有識者会議（以下「有識者会議」という。）」が設置され、2021年3月に議論のとりまとめが公表されました。

これを受けて、「学校法人ガバナンス改革会議」が設置され、2022年春の改正私学法案の国会提出に向けて検討が続けられ、2021年12月に同会議より「学校法人ガバナンスの抜本的改革と強化の具体策」が公表されました。しかしながら、これに対する私学団体等の反対意見もあり、2022年1月に設置された学校法人制度改革特別委員会において私学団体の代表者や有識者等により改めて議論がなされています。そのため、私学法がどのように改正されるかは現時点では不明ですが、監事の責任が重くなることはあっても軽くなることはないと考えられます。三様監査のリーダーとして、従来以上にこれを深化させる必要があるものと考えます。

なお、公認会計士等（公認会計士または監査法人、以下「外部監査人」という。）による会計監査の根拠法令を私立学校振興助成法から私学法に移す（これを「私学法監査」という。）という点については、比較的異論が少ないように見受けられ、監事と外部監査人との連携に法的な裏付けがなされるものと予想されます。また、学校法人における内部統制システムの構築義務及び内部統制システムの監事監査の対象化も議論されているため、従来に増して内部監査との連携も重要となるものと考えられます。

## 2. 外部監査人との連携の深化

会計監査人（会社法に基づく監査を行う公認会計士又は監査法人）設置会社における監査役による会計監査は、事業年度を通じて取締役の職務の執行を監視・検証している監査役が、会計監査人の監査の方法及び結果の妥当性に関す

る意見を形成することで行われています。具体的には、監査役は、会計監査人が公正不偏の態度を保持しているか否か、職業的専門家として適切な監査を実施しているか否かを監視・検証することが求められています。

私学法がどのように改正されるか現時点では不明ですが、会社法と同様の制度が導入されることを想定すべきと考えます。また、仮に私学法監査が導入されなくとも、会社法における監査役と会計監査人との関係は学校法人のガバナンスにとって大変参考になるものと思われます。

特に、公益社団法人日本監査役協会は、「会計監査人との連携に関する実務指針」（最終改正平成30年8月17日）、「監査役等と監査人との連携に関する共同研究報告（公益社団法人日本監査役協会・日本公認会計士協会 最終改正2021年4月14日）」、「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」（改正平成29年10月23日）を公表しており、私学法改正後、これらを参考に監事と外部監査人との連携に関するガイドラインを作成することが望まれます。

## 3. 内部監査との連携強化

企業においては、内部監査部門について、CEO等のみの指揮命令下となっているケースが大半を占めるため、経営陣幹部による不正事案等が発生した際に独立した機能が十分に発揮されていないとの指摘がありました。そのため、ガバナンスを担う立場にある監査役と経営者へのいわゆる2系統の報告経路の確立が必要という議論がなされています。

この状況は、学校法人においても変わることはなく、内部監査がガバナンス機能の重要な部分を担うためには、理事長からの独立性が不可欠であり、監事と理事長2系統の報告経路の確立を検討すべきです。すなわち、監事と内部監査の関係は、単なる連携に留まるのではなく、実効ある協働態勢の構築が今後重要になるものと考えます。

## 教学監査研究会議(7月)

日 時：2021年7月1日(木)  
場 所：日本カメラ財団 J C I Iビル6階会議室  
テ ー マ：『教学マネジメントにおける内部質保証の枠組みと教学業務の質保証・向上のための具体的活動』  
講 師：工藤 潤 氏(大学基準協会 事務局長・総務部長)

## はじめに

近年、わが国の高等教育政策において、全学的な教学マネジメント体制を構築し、学修者本位の教育の実現の必要性が掲げられています。具体的には、学生が必要な資質・能力を身に付ける観点から学位プログラムを最適化し、「学修者目線」で教育を捉え直すことが強調されています。

これまでのわが国の教学マネジメントの現状は、科目の内容が各教員の裁量に依存し、教員間の連携がないこと、教育課程の編成が学科など細分化された組織を中心に行われていること、授業科目が細分化され開設科目が多いことなどから、全学的な教学マネジメントは十分機能していないとの指摘がなされてきました。今後は、学長を中心とした教学マネジメント体制を整備して、当該大学の学位授与の方針の下で、学生に求められる知識、能力を、学士課程教育を通じていかに育成するかを明示し、担当教員間の連携を図りながら組織的な教育を展開すること、また、プログラム共通の考え方や尺度（アセスメント・ポリシー）に則った成果の評価、その結果を踏まえたプログラムの改善・進化という一連の改革サイクルを展開させることなど、内部質保証システムの機能化が不可欠です。

## 内部質保証のあり方

内部質保証については、2018年度からの第3期認証評価から重点評価項目として法令上位置付けられました。各認証評価機関における内部質保証の定義は様々ですが、大学基準協会では、次のように定義づけています。

「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適切な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・継続的プロセス。」

この内部質保証の定義から、「質の向上」「質

の保証」「恒常的・継続的プロセス」というキーワードを上げることができます。内部質保証の目的は、教育の充実と学修成果の向上です。この目的を実現するために、「教育課程」、「教授・学習活動」、「学修支援」、「学修成果の達成状況の把握・評価」、「成績評価」、「学位授与」等を相互に整合させて系統的に統合し、意図した学修成果が生み出せるよう学位プログラムを体系化して、教学マネジメントのもとで学位プログラムを運用していくことが重要となります。

## 学習成果の可視化

前述のように、内部質保証の究極の目的は、学修成果の向上、学生の学びの成長にあることから、内部質保証は、学修成果を基軸に捉えて、そのプロセスを構築する必要があります。具体的には、①修得が期待される知識・技能・態度など当該学位に相応しい学修成果の明確化、②学修成果を修得させるための授業内容、授業科目の体系的編成、効果的な教授法・学習法の開発とその適用、③明確化した学修成果の測定方法の開発及び測定、④可視化された学修成果の活用、という学修成果の可視化に関する4段階のプロセスを構築する必要があります。特に、このプロセスで重要なのは、②の学修成果を修得させるための教育・学習の実践です。この営みがあって初めて学修成果の修得が可能となります。

## おわりに

内部質保証は、教員・職員や教員組織・事務組織を活性化し、大学の個性・特色を生かした教育のイノベーションを促進する積極的な性格なものにするべきです。そのために内部質保証には、学部・研究科等の教員組織・事務組織や個々の教員・職員が、学生の学びの成長（学修成果志向の教育の実質化）に向けた新たな試みへのチャレンジを後押しするような前向き志向と柔軟性が必要です。

## 教学監査研究会議(7月)

日 時：2021年7月6日(火)  
場 所：日本カメラ財団 J C I I ビル6階会議室  
テ ー マ：『教学監査の詳説とQ&Aによる理解の深化を通して評価能力涵養』  
講 師：安岡 高志 氏(帝京大学高等教育開発センター 客員教授)

前半の基礎講座では、監査とは何かから始め、次のような教学マネジメントの最終目標であ

る「教育を受けた学生の能力の質保証」までに必要不可欠な3項目について主に解説を行いました。一つ目は内部質保証についてであり、内部質保証の定義から始まり、内部質保証マネジメントシステムと教学マネジメントシステム、教学業務マネジメントシステムとの関係性について説明し、内部質保証とは内部質保証マネジメントシステムの自己点検・評価において、全学的な立場から目標に対して現状の報告であることを説明しました。

二つ目はPDCAサイクルとは何か、PDCAサイクルにおける具体的目標を設定するとは何かを説明しました。すなわち、具体的目標を設定するとは例えばコミュニケーション能力を身に付けるといった目標は具体的な目標ではなく、目標を達成したことを測定する評価指標と評価指標上のどの位置を目指すかが決まって初めて具体的な目標になり、目標、評価指標、評価基準は3点セットであることを説明しました。

3つ目は改善には順序があることです。すなわち、教育を組み立て実施するためにはDPを設定し、さらにDPを達成するためにCPを作成後、CPにしたがってカリキュラムを構築し、シラバスを作成した後、シラバスにしたがって授業が実施されますが、改善は学生に最も近い授業そのものの改善が行われ、次にシラバス通りに授業が行われたか、さらにはシラバス自体が適切であったかと順序が逆であることの説明を行いました。

以上のような説明の後、実際の場合を設定して、次のようなQに対して回答するという形を用いて、理解の深化を図りました。

Q1:PDCAサイクルが回っていると評価できる条件は何か。Q2:教育の質保証と内部質保証は何が違うのか。Q3:内部質保証といいながら、外部評価や認証評価がシステムに求められる理由は何か。Q4:カリキュラム・ポリシー(CP)

とはカリキュラム作成の方針のことか。Q5:教育研究内容については評価しなくてよいのか。

Q6:授業アンケートによる教育改善の仕組みがあり、有効に機能している条件とは何か。Q7:各科目の教育手法内容は科目の達成目標を達成するのに有効である条件は何か。Q8:成績評価と到達目標の関係はどうあるべきか。Q9:DPを達成できていないことが明らかとなった場合、カリキュラムの改編を行うことが必要か。Q10:DPの基本的な書き方とは何か。Q11:中長期計画に必要なことは何か。Q12:教員評価は主に研究業績で行われているが、これでよいのか。Q13:アセスメント・プランとは何か。

さらに、実際に監査を行う場合を想定して次のような5つの事案例を示し、イ 着眼点、ロ 大学法人が受ける影響(法人にどのような不利益をもたらすか)、ハ 監査目的(監査の対象、監査結果から得られるもの)、ニ 問題点の把握と原因の分析、ホ 解決のための方策などの解答例を資料に示すとともに事案例1,3について説明を行いました。

監事監査事案例1:教学監査を行ったところ、項目の一つであるシラバスを評価する視点が十分に示されておらず、点検・評価になっていない。監事監査事案例2:教学監査を行ったところ、含まれていなければならない項目が記載されていない、あるいは項目に記載があっても点検・評価が行われていない。監事監査事案例3:教学監査を行ったところ、成績評価や単位認定の適切性が示されていない。監事監査事案例4:教学監査を行ったところ、シラバスに基づいて授業が展開されているかについてエビデンスに基づき、点検・評価がされていない。監事監査事案例5:教学監査を行ったところ、カリキュラム・ポリシーには、カリキュラムに関する指針しか記載がない。

## 監査課題研究会議(7月)

日 時: 2021年7月13日(火)  
場 所: オンライン開催  
テ ー マ: 『大学のレジリエンスとDX—この世界でどのように監査に取り組むか』  
講 師: 小野 成志 氏(日本教育技術コンサルティング合同会社 代表執行社員)

### 1. パンデミックとレジリエンス

全世界を襲った新型コロナウイルスパンデミックは、あらゆる組織に大きな爪痕を残しており、大学を含め今やどのような組織において

も、このパンデミックからの脱却(レジリエンス)が求められています。レジリエンスは、地震や大規模火災などの広域災害への組織的な対応を意味し、被害を蒙った組織が、あらかじめ

計画された BCP（事業継続計画）に基づき BCM（事業継続管理）を実施し、一刻も早い復旧を目指すものであり、今日の世界的なパンデミックもレジリエンスの対象の一つとなります。

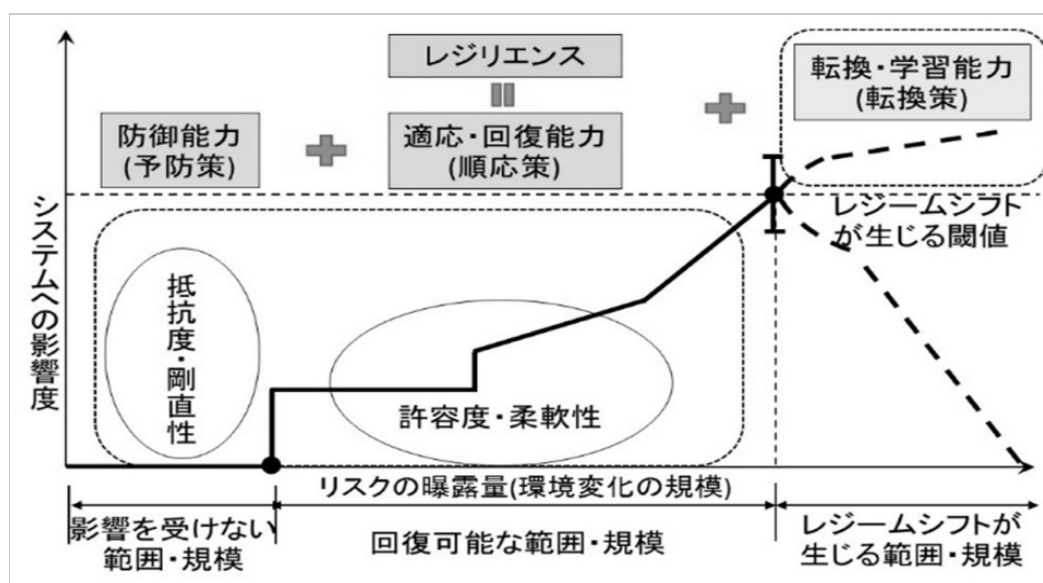
ただ、今日のパンデミックと他の災害との違いは、パンデミックが、どのような組織にとっても例外なく対応を迫られる事象という点にあります。今日のパンデミックの下では、レジリエンスは、あらゆる組織にとって、組織の生き残りをかけた取り組みです。しかし、今から8年前の2013年のダボス会議においてレジリエン

スを取り上げられたときには、日本は例外的に危機管理能力の低い国とされ、パンデミックからのレジリエンスは、世界のレベルから大きく立ち遅れる懸念がありました。

レジリエンスの求めるところは、組織が社会的な危機にどのように備えるべきであり、どのように立ち向かうべきかにあり、その意味で、BCM/BCP（事業継続管理/事業継続計画）もレジリエンスの一部となります。

ポストコロナを見据えたときに、レジリエンスとその監査は重要な課題となります。

## 1 レジリエンスの規格



出典: Mens et al.より改変

出典: 田中充「災害対応力「レジリエンス」の概念と構造」2017, 地域生活研究所

図1 レジリエンスの3つのフェーズ

### 2.1 レジリエンスとは何か

レジリエンスは、防御、順応、転換の3つのフェーズがあるとされています(図1)

今日のパンデミックで言えば、現在は順応の段階であり、ポストコロナで転換を迎える段階と考えることができます。

レジリエンスの著しい特色の一つは、大きな災害からの復旧に際する転換点においては、原状に復することがほとんどできないという点にあります。従来の経験から類推する限りで、ポストコロナは、今日とは大きく様相の異なる世界になるという可能性があります。これがレジームシフトと呼ばれている現象です。

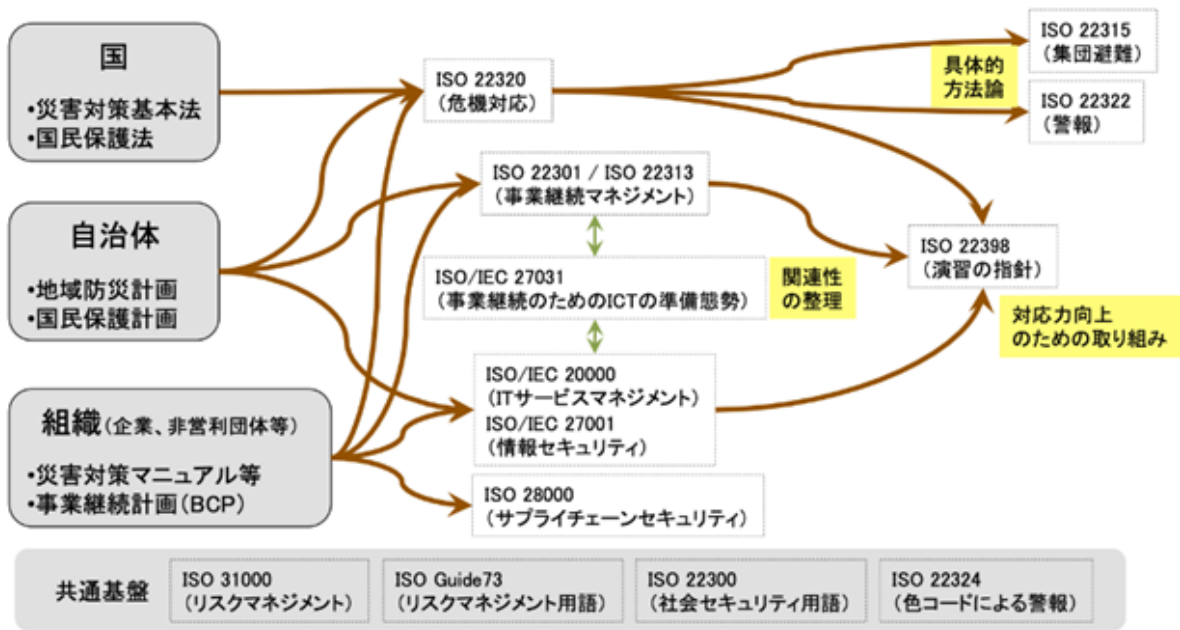
大学もその例外ではないはずであり、監査もまた大きな転換に際するレジームシフトに適切に対応することが求められるはずで

### 2.2 レジリエンスの規格

レジリエンスに関しては、過去の経験を積み上げた ISO 規格が存在しており、ポストコロナという大きな転換点を迎えることとなる時代においても重要な基準となります。

主な国際規格の関係を図2に示す。

このうち、「組織」としての大学の視点から ISO22301 などの事業継続性マネジメントをすることができ、レジリエンスの成否を見ることができるであろう。



出典： [https://resiliencej.files.wordpress.com/2014/07/resilience\\_standards.pdf](https://resiliencej.files.wordpress.com/2014/07/resilience_standards.pdf)

図2 レジリエンス国際規格の関係図

### 3. デジタルトランスフォーメーション

ポストコロナにおいても一つ考えなければいけない要素は、デジタルトランスフォーメーション (DX) です。経済産業省の示す DX の課題を図3に示します。この図で主張している課題は、日本の既存システムがブラックボックス化していることと必要な人材が2025年に不足するという事です。

現在の日本の企業は、経済産業省「システムガバナンスの在り方に関する検討会」2019年4

月によれば、8割の企業が保有するシステムの肥大化複雑化に悩んでおり、5割を超える企業が、システムの維持だけのために IT 予算の8割を費やしているとされています (図4)。

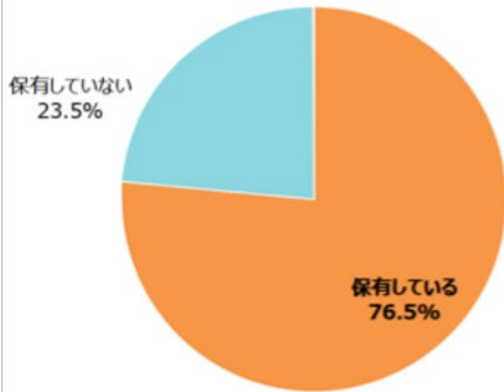
このような状態が継続する場合、経済産業省の試算によれば、2025年には、最大12兆円の経済損失が見込まれています。このような大きな損失が発生すれば、日本はもはや先進国地位を維持できないかもしれないとされています。



図3 経済産業省「DXレポート～ITシステム「2025年の崖」の克服とDXの本格的な展開～」

- **約8割**の企業において**システムが肥大化・複雑化**（＝“スバゲティ化”）。
- **半数以上（55%）**の企業が**現行ビジネスの維持・運営にIT予算の80%以上を配分**しており、**バリューアップに向けた予算利用が困難な状態**。

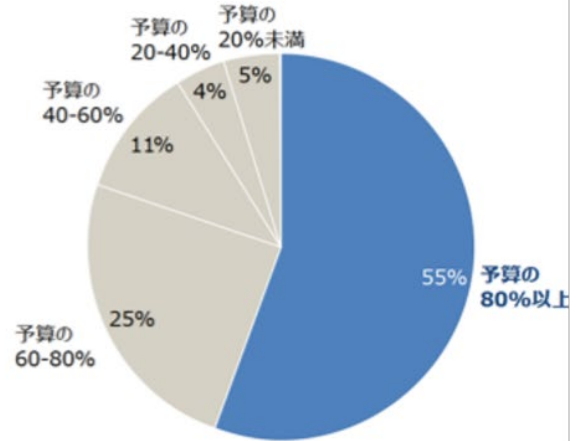
肥大化・複雑化したシステムを保有している企業



出所：「企業IT動向調査2016」一般社団法人 日本情報システム・ユーザー協会 (JUAS)

現行ビジネスの維持・運営（ランザビジネス）予算の割合

- 55%の企業で80%以上の予算がランザビジネスに投下



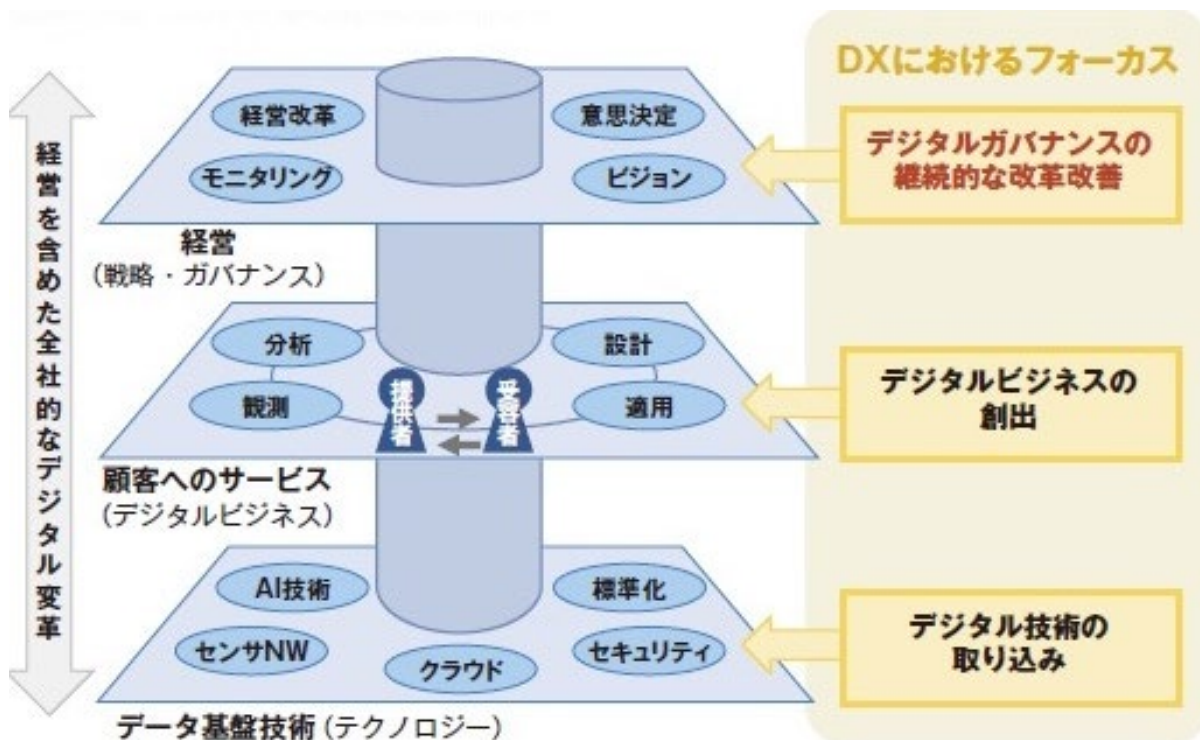
出所：「企業IT動向調査2018」一般社団法人 日本情報システム・ユーザー協会 (JUAS)

出典：経済産業省「システムガバナンスの在り方に関する検討会」2019年4月

図4 日本の企業におけるIT投資

#### 4. DXと監査

DXは単なる従来からのICT化とは異なっています。監査の視点から考えれば、そのもっとも大きな違いはガバナンス、すなわちデジタルガバナンスにあります（図5）。



出典：船木 春重 デジタルガバナンスによるDXの推進 2020年12月

図5 DXにおけるデジタルガバナンス

組織において、どこまで DX が実現できるかは、デジタルガバナンスに踏み込めるかにかかっています。この場合、多くの日本の組織において課題は、デロイトトーマツ「次世代の内部統制（デジタル化）に向けた現状および将来の想定に係る実態調査結果（2020年）」によれば、以下の3点が示されています。

#### 4.1 内部統制の課題

デジタルガバナンスの内部統制の課題は、体制作り、リスク可視化、人材不足への対応などがあげられます。これらの点を経営層や、関係部門が一体となって解決していく必要があります。

#### 4.2 内部統制のDX

DX に対して内部統制をかける場合に、経営層、監査部門、業務執行部門それぞれの専門性が不足しており、その体制、リスク可視化が不十分な場合があります。この場合は内部統制のためのDX化を図る必要があります。

#### 4.3 モニタリングの課題

DX に対応したモニタリングツールの導入ができず、自動化が不十分となっています。従来のプロセスを前提としたモニタリング監査手法のままとなっています。

### 5. VUCA時代の大学と監査

現代は、Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）のあるVUCA時代と言わ

れています。この状態は、フォーマルさを重視する内部監査と相容れないものがあります。同時にVUCAに対する監査のフォーマルさが、組織の正しいあり方を示す基準にもなり得ます。レジリエンスとDXの監査は、そうした新しい時代の監査の効力を問われる監査となります。ポストコロナの大学を見据えたときの監査として、ここでは、以下の2点を指摘しておきます。

第一に、ポストコロナの大学はレジリエンスに対応できる大学と対応できずに苦境に立たされる、いわゆる「K字回復」の様相をみせると考えられます。その際に成功する大学はDX化において成功している大学であると考えられます。その際に、SMAC（Social、Mobile、Analytics、Cloud）と呼ばれる技術を有効に利用するオンライン教育が大学の成否になります。

こうしたDXに対応できる監査制度を持つ大学は、成長をより確実なものにします。

第二に、ポストコロナにおいては、監査自身が視野の広さを求められることとなります。日本において2025年の壁が叫ばれ、DX化を推進すべきという政策が強く打ち出される背景には、半世紀前の高度成長の成功体験から抜け出せない、日本の組織文化があります。大学においてもそれは例外ではなく、ポストコロナでは対面授業への復帰を目指し、テレワークを受け入れない大学は、数多いのです。このような大学は、レジリエンスにおけるレジームシフトにおいて大きな来木を迎えることとなります。監査の持つフォーマルな立場からの組織文化へのどのような警告を出すことができるかは、今後の大学組織の命運を左右するものになります。

### 監査課題研究会議(9月)

日 時：2021年9月16日（木）  
場 所：日本カメラ財団 J C I Iビル6階会議室  
テ マ：『学校法人における内部統制の理解促進と充実に向けて』  
講 師：尾形 祥 氏（早稲田大学法学学術院 准教授）

学校法人には私学助成をはじめ優遇措置が講じられていることや、学校法人の公共性ないしは社会的責任に鑑みれば、その理事者は、建学の精神やそれを具体化した経営理念に則りつつ、適切な意思決定および業務執行をすることが求められます。

他方、18歳人口が減少する中で、学校法人は、教育研究の質を向上させるべく、積極的な

リスクテイクしながら資金を調達することで財政基盤を強化する要請が高まっています。その実現には、リスク管理体制をはじめとする内部統制システムの整備、運用が不可欠となります。加えて、内部統制システムの下での自律的な学校法人ガバナンスの確立・強化は、理事者による法人資産の流用といった不祥事を可及的速やかに看破し、それに対処する上でも重要な役割

を果たすことが期待されます。

本報告の目的は、内部統制システムが学校法人を含む法人一般の経営にとって有効であるとの一般的認識を前提に、健全かつ効率的な法人運営を実現するため運用のあり方と、内部統制システムの実質化には何が必要かを示すことにあります。

内部統制システムをめぐる議論は、上場会社を念頭に置いてなされてきましたが、公益法人や社会福祉法人などの公益性のある法人においてもその必要性が高まりつつあります。

そうした中で、学校法人においても、学校運営に必要な内部統制の実質化が求められています。もっとも、それは、決して難しいことを求めているわけではなく、各学校法人の経営・業務で実際になされている意思決定とその執行、さらに、その執行状況に対するチェックなどの仕組みを「体系化」し、「見える化」すれば足りる。

各学校法人の理事者等に内部統制システムの意義や必要性への理解を促す手法としては、それを整備しなかった場合にもたらされるリスクを示す一方で、それを適切に整備、運用した場合にもたらされるメリットを示すことが考えられます。また、文部科学省において内部統制に係る理事会決定の義務付けについて、会社法、一般法人法、社会福祉法あるいは公益法と同様の規定を置くべきか否かが議論されているようですが、本報告では、その際の留意点を提示しました。

## 監査課題研究会議(9月)

日 時：2021年9月22日(水)  
場 所：日本カメラ財団 J C I Iビル6階会議室  
テ マ：『大学の財務・経理・調達業務のDX化を進めるために』  
講 師：植草 茂樹 氏(公認会計士)

大学の財務・経理・調達業務のDX化が進んでいません。コロナ禍において在宅勤務が推奨されていても、紙ベースの証憑書類が多い財務・調達系は中々、対応できない状況の大学が多かったのが実情です。大学の場合は企業と異なり、発注権限が本部・学部・研究者などに分散化されているため、研究室の秘書が証憑書類を大学に取りに来なければ業務が進まない事態が発生します。オンライン授業などで、大学はこの1年大きく教学面でのDX化は進められま

内部統制システムの大綱は理事会により定められ、理事長がその具体的内容を整備します。その上で、監事は、理事者が構築した内部統制システムが適切に機能しているかどうかを、理事者の善管注意義務の履行状況の監査という観点からチェックします。

内部統制システムを有効に活用し、監査、監督が適切に行われるようにするためには、監事、会計監査人、内部監査部門が内部統制にかかわり、相互の情報共有と連携の下で監査を行うという、いわゆる三様監査のための体制の整備も必要であります。このことに関連し、本報告では、他の法人と同様に学校法人に公認会計士監査を義務付けるべきか、義務付けるとして、いかなる基準を採用すべきかについて検討しました。

また、私立学校法上、予算および事業計画や事業に関する中期的な計画につき、評議員会は、理事長からの諮問に応じ、意見を述べなければならぬとされており、評議員会もまた一定の範囲で内部統制システムの整備、運用に関与するものと考えられます。評議員会の適切な意見形成の実現に向け、その構成員たる評議員の資質向上や多様性の確保が図られるべきです。

最後に、今後、学校法人のグループ化が進行することが予想されるところ、学校法人グループにおいてもグループ内部統制を適切に整備、運用される必要性が高まると考えられます。学校法人グループガバナンスへのERMの応用可能性を探る必要があります。

したが、一方で事務のDX化は検討中で、実行には至っていないことも多いのです。

調達業務は学内手続きだけで済まず、学外の業者との連携する仕組みを作らなければ、紙の証憑書類をPDFで取り込むなど、却って手間が増す結果にも繋がりがかねません。

財務・経理・調達業務のDX化のポイントは、①インボイス制度をきっかけに外部の業者とどのような連携体制を構築するのか、②紙での証憑が廃止され業務のデジタル化が進み、学内の



調達・経理の業務効率化につなげられるのか、  
③内部統制の観点から、調達業務の電子化が不正防止のできるシステムに変えることで、不正防止のために過剰な業務負荷がかかっていたものを廃止できるのかという点です。

## 監査課題研究会議(9月)

日 時：2021年9月28日(火)  
場 所：日本カメラ財団 J C I I ビル6階会議室  
テ ー マ：『監事監査の機能強化』  
講 師：奈尾 光浩 氏(公認会計士)

私立学校法改正に向けて、議論がなされていますが、監事監査の重要性が改めて注目されているように感じられます。学校法人のガバナンスの中核は監事であり、いかなる機関設計になろうとも、その点は変わりありません。しかしながら監事が求められる役割を十分果たすためには、現状では十分とはいえ、以下の点を検討する必要があります。

### 1. 制度的な対応

大学監査協会は、「大学法人における監事監査の強化・充実に関する指針」(以下「指針」という。)を公にし、以下の提言を行っています。

- (1) 常勤監事の設置
- (2) 監事の意識の醸成
- (3) 非常勤監事に対する支援体制の充実
- (4) 他の監査との連携
- (5) 監事監査補助者の設置
- (6) 監査権限の強化
- (7) 教学の理解

これらの提言が実現できるよう、改めて議論を進めていく必要がありますが、もっとも重要なのは、監事の意識の醸成と考えます。なお、指針では監事の心構えとして7つ挙げており、一読をお勧めいたします。また、大学監査協会は、学校法人監事監査基準等(最終改正2019年11月14日)を制定しており、この活用も望まれます。

### 2. 監事監査の進め方

監事による業務監査とは、学校法人の業務に関する意思決定と業務執行が適切に行われているか否かを評価し、意見を監査報告書において表明することと考えられます。

今後、監査の視点でも、学内でDX化が進まない理由をきちんと把握し、適切な対応が求められるし、第三者的な視点から監査機能を発揮することが期待されます。

しかしながら、監事の業務監査においては、何をどこまでやれば適切と評価できるのかという問題があるにもかかわらず、これについて具体的な検討は不足しているように見受けられます。特に、監事の責任範囲を過度に大きくしないためには、重要性の基準を明確にする必要があります。

なお、重要性の基準とは、この水準を超える不適切な業務があれば必ず発見するという意思を示す指標と理解すべきであり、監査を楽にするものと考えるべきではありません。

また、会計監査については、私立学校振興助成法に基づき公認会計士又は監査法人(監査人)による監査が行われていますので、細かい点は監査人に任せることが可能と考えます。むしろ、重大な取引あるいは不正支出の可能性のある取引(例えば、重大な不動産の取得、多額の融資、関連当事者や他の学校法人との取引等)に重点を置いて、その適否を検討する必要があると考えます。

### 3. 監査報告書の作成基準の明確化

監事監査の結論は監査報告書に記載され、インターネットにより公表されています。また、監査報告書に虚偽の記載があれば、第三者に対する損害賠償責任を負う可能性があります。これらを考えますと、監査報告書の記載は大変重要なものとなりますが、これについて公的なガイドラインはありません。

特に、以下の点について検討が必要と考えます。

#### (1) 学校法人の業務に関する結論の記載

学校法人の業務に関する記載として、「業務の執行に関しては法令及び寄附行為に違反する重大な事実はない」旨の記載は共通的に記載されています。

一方、学校法人の業務については「業務及び財産の状況並びに理事の業務執行の状況は適切」という記載だけでなく「業務に関する決定及び執行は適切な手続きを経て行われている。」旨の記載、あるいは学校法人の業務に関して特段に記載されていないものも見受けられます。

監事の監査報告書のようなガバナンス上重要な文書の記載が法人間でばらつきがあるのは好

ましいことではなく、検討が必要です。

## (2) 異常な状況における監査報告書の記載

数年前、理事長が逮捕され、またその後経営体制が混乱し、最終的に民事再生法を申請した法人がありましたが、このような状況において監事監査報告書は以下のように記載されていました。

×年3月○日理事長職務代行者より民事再生手続開始の申し立てを〇〇地方裁判所に行い、同年3月×日に同裁判所から民事再生手続き開始決定を受けた現状において、監査の結果、学校法人Xの業務及び財産の状況は適切であり、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はないものと認めます。

### 記

×年1月から理事会が適切に運営されなかったため理事会及び評議員会に出席できませんでした。  
<追記情報>

今後再生計画案を提出し債権者会議において可決された後、同裁判所の認可決定が確定した上で再生計画が遂行され、理事会及び評議員会が適切に運営されることを望みます。

「理事会・評議員会に出席できなかった」あるいは新聞報道等を見る限り、上記の記載には検討の余地があります。外部第三者から見ますと、例えば、「意見を表明しない」あるいは「学校法人の業務は適切とは認められない」といった記載も考えられたように思われます。

現状ではこのような特殊な状況における監査

報告書の記載に関するガイドラインは存在せず、監事が自らの責任で監査報告書の文案を作成せざるを得ません。

通常の場合ではなく、このような特殊な状況においてこそ監査報告書の記載が重要となってくるため、早急な検討が求められます。

## 監査課題研究会議(10月)

日 時：2021年10月5日(火)  
場 所：日本カメラ財団 J C I I ビル 6階会議室  
テ ー マ：『大学価値を向上させる開示の方向性』  
講 師：奈尾 光浩 氏(公認会計士)

### 1. 開示の意義

開示とは、組織体が、事業内容、方針、計画、リスク、事業の遂行状況、収支及び財政状態等について情報として外部に公表することをいいます。その目的は、ステークホルダーに支援や参加等を行ってもらうために、組織体の現状と方向性を理解してもらうことにあります。

当該目的達成のためには、組織体にとってネガティブな情報も公表する必要があり、その点でいわゆる広報とは相違します。ネガティブな情報の公表に消極的になる傾向は否めないため、開示については一定のルールが必要となります。しかしながら、ステークホルダーの強い支援や積極的な参加を求めるために、ルールを超えた積極的な開示が求められています。

### 2. 学校法人における開示の課題

文部科学大臣所轄法人は、以下の事項について遅滞なく公表することが求められており(私学校法第63条の2)、その公表はインターネットの利用により行うものとしてされています(私立学校法施行規則第7条)。

1. 学校法人の設立認可、寄附行為変更の認可又は届出をした場合における寄附行為の内容
2. 監事による監査報告書の内容
3. 第47条第1項の書類(施行規則第7条の2に規定：財産目録、貸借対照表、収支計算書、事業報告書、役員等名簿(個人の住所に係る記載の部分を除く))の内容
4. 役員報酬等の支給の基準

したがって、従来と比較して、情報開示は明らかに進んでおりますが、以下の点で改善の余地があります。

#### ① 見つけにくい

例えば、財務書類・事業報告書を大学 web サイトから見つける場合、「情報公開」のページに掲載されていることが多いのですが、それを知らないで見つけるのは容易ではありません。

#### ② 情報が体系化されていない

Web サイトには様々な情報が掲載されていますが、相互に整合しているかどうか読者には不明です。

法定の開示書類である事業報告書や計算書類と整合していれば、情報の網羅性や信頼性が確保されているものと考えられますが、必ずしも明確ではありません。

#### ③開示される情報の重要性が不明確

様々な取り組みが Web サイト上に掲載されていますが、多種多様な情報が並列的に記載されていることが多く、ステークホルダーにとって、どの情報が重要なのかよくわからない場合があります。

#### ④情報開示基準、特に非財務情報の開示基準が不明確

財務情報以外の法定開示情報として事業報告書がありますが、記載内容について大まかな規定しかなく、詳細は各大学に一任されています。法定開示書類以外の開示（例えば中期計画、事業計画）については、各大学の任意によることがさらに多くなっています。

### 3. 上場企業における非財務情報の方向性

上場企業の投資家が考える企業の価値は、将来獲得すると予想されるキャッシュ・フローの割引現在価値で示すことができます。重要なのは将来獲得するキャッシュ・フローの予測額ですが、財務情報は過去の情報であり、予測目的のためには一定の限界があります。財務情報のみならず非財務情報も含む価値創造の全体像を理解するために、以下のような情報が不可欠となっています。

- ・ 財務数値では表現し切れない人的資本や無形資産などの企業の価値創造の源泉
- ・ 持続的な成長に向けた環境や社会問題に対する企業の取組

情報と非財務情報を一体的に開示し、企業による価値創造の全体像について報告する流れが顕著となっており、非財務情報と財務情報又は非財務情報相互間における開示内容が有機的に結合し、経営者の認識に基づいた一貫した企業報告に対するニーズが高まっています。

### 4. 私学における情報開示の方向性

学校法人のような非営利事業体においては、利益目標の達成ではなく、適切なコストによってその組織に求められるサービスを提供することに目標が置かれます。

そのため、目標に対する達成状況を KPI によって定量化し開示することが重要ですが、KPI だけで組織の業績を示すには限界があり、上場企業以上に記述的な情報提供を充実させることが求められます。

大学に関係する全てのステークホルダーが、大学価値の向上を願っている点では変わることがありませんが、大学の価値自体はステークホルダーによって異なる可能性があります。また、多くの場合、大学の価値を定量的に示すことは困難です。

このように大学の価値が明確でないからこそ、大学の価値をどのように考え、将来的にどのように創出していくかを、大学が自らの言葉で丁寧に説明していくことが重要と考えます。少なくとも、以下のような点について明確かつ詳細に説明していくべきと考えます。

- ・ 学校法人及び大学の目標は何か
- ・ なぜその目標を選択したのか
- ・ 目標達成のために何をしていくのか、優先順位はどのように決定したのか
- ・ 目標達成のために何が必要か
- ・ 将来にわたり財政的な基盤が確保できているか
- ・ 目標は順調に達成しているか

### 監査課題研究会議(10月)

日 時：2021年10月12日(火)

会 場：オンライン開催

テ マ：『ポストコロナの大学と監査—オンライン授業とテレワークのもたらす大学の変革と監査の視点』

## 1. レジームシフトを迎えるポストコロナの大学

新型コロナウイルスのパンデミックは、終わりが見えないまま2年を経過しようとしています。しかし、レジリエンスの観点からすれば、大学は、この時期こそパンデミック後を睨らんだ対応を考えておく必要があります。

レジリエンスという言葉は、もともと生態学で使われていた用語です。例えば、生物が長年平穏に住んでいる池があるとしましょう。ある時、その池の水質が変化を始めると、池に住んでいる生物は、その環境変化になんとか順応しようとしています。これは順応期と呼ばれています。しかし、やがて、水質の変化がさらに進み閾値をこえると、元々住んでいた生物の多くは死滅し、新たな生物が繁殖し、生態系は大きく変容します。この段階は転換期と呼ばれています。この考え方を社会工学的な意味で導入したのが、社会的な意味でのレジリエンスです。社会的な意味でのレジリエンスを今日のパンデミックに当てはめれば、日本では、2020年3月のWHOのパンデミック宣言の前後から環境が変わり始め、順応期を迎えたということが出来ます。しかし、今後やがてパンデミックがエンデミック（周期的な流行）になるなど、新型コロナウイルスの流行の様相が変化する段階になると、転換期が訪れます。

レジリエンスにおける転換期には、レジームシフトと呼ばれる現象が起きることが知られています。生態系で言えば、死滅する生物がいる一方で、栄えていく生物がいることにより生態系が大きく変わっていく現象がそれです。社会工学的にも同じことが起こることが経験的に知られており、大きな災害の転換期では、転換期を機に成長していく組織と、滅びていく組織が著しい形で出現することが知られています。

ポストコロナにおける日本の大学においてもレジームシフトが起こると考えることが自然です。日本の政治経済は、パンデミックで大きく傷ついており、従来のように高等教育に対して手厚い支援を行う余裕を失っているからです。大学は、ポストコロナの時代に、自ら道を切り開き新たな道を踏み出さざるを得なくなります。

## 2. レジームシフトへの備えとしてのオンライン教育

レジリエンスにおいては、各組織のレジーム

シフトは順応期にどれだけの準備ができていたかに応じて決まります。大学で言うならば、今日のパンデミックにおける順応期において、大学が全学的な体制で努力したオンライン教育をどのように活かすことができるかが、レジームシフトにおいて大きな意義を持つのです。

対面講義に再び戻り、オンライン教育の特性を活かすことができない大学は大きな損失を蒙るであろうし、オンライン教育をうまく利用できる大学は、成長することができます。

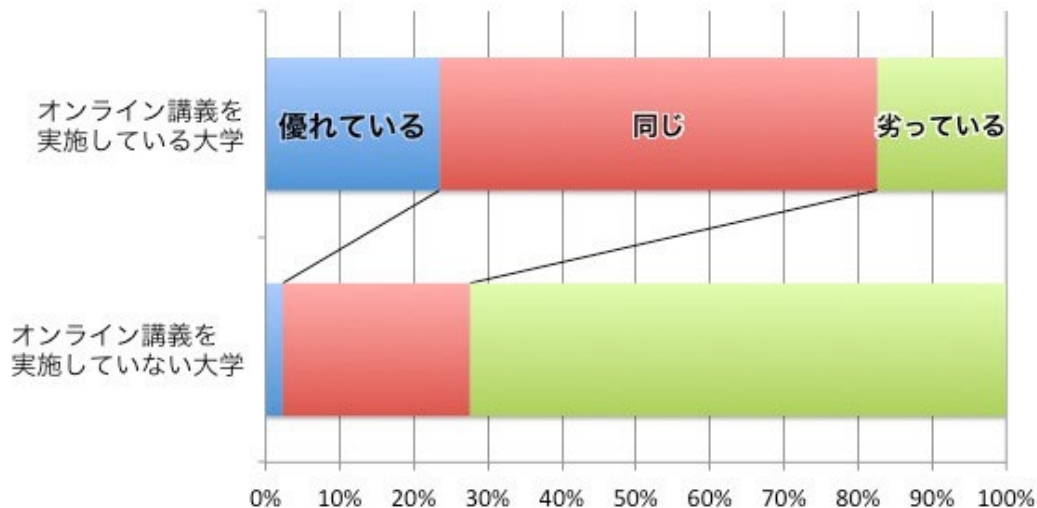
なぜなら、オンライン教育は、対面講義では実現できない効果を持っていることは、パンデミック以前から日本以外の国々ではよく知られていた事実だからです。ただ日本だけが、その事実を受け入れられることができなかったに過ぎないのです。例えば、2012年にブームとなったMOOCs(Massive Open Online Courses)と呼ばれる活動は、オンライン教育の効果を最大限に活かそうという運動であり、米国ではブームとなり、アジアにおいても大きな運動となりましたが、日本では、多くの人々の努力にもかかわらず、あまり受け入れられることはなかったのです。

しかし、パンデミックの中で、日本の大学はオンライン教育に関して大きな経験をしました。日本においても、今後、レジリエンスの順応期に経験したオンライン教育の効果にいち早く気がついた大学は、ポストコロナにおいて、それを有効に活用しようとするでしょう。そのような大学がレジームシフトを引き起こし、新たな大学の姿を創り出すことになるのです。

## 3. オンライン教育の優位性

オンライン教育に優位性があるという研究は日本ではほとんど言及されていませんが、米国では、周知のことです。

例えば、2014年にMoranらの調査では、オンライン講義の経験を持つ大学は、対面授業より優位性を感じている大学は25%にのぼり、対面と変わらない効果という大学を加えると8割以上の大学が、オンライン教育を評価しています。反面、オンライン講義の経験を持たない大学は、75%の大学が対面よりも劣っているという評価をしています(図1)。オンライン教育は実施してみてもはじめてその優位性に気付くという性質を持っていることがわかります。



出典：”Moran, M., Seaman, J., & Tinti-Kane, H. (2014). Grade change: Tracking online education in the United States. Babson Survey Research Group.”より作成

図1 オンライン講義は対面より優れているか

日本では、パンデミックの中でオンライン教育を強制された結果、その効果に気がつくケースが増えてきました。例えば、関西大学教学 IR

プロジェクトの2021年9月の調査によれば、オンデマンドの学生満足度は、対面講義を上回る結果がでています。

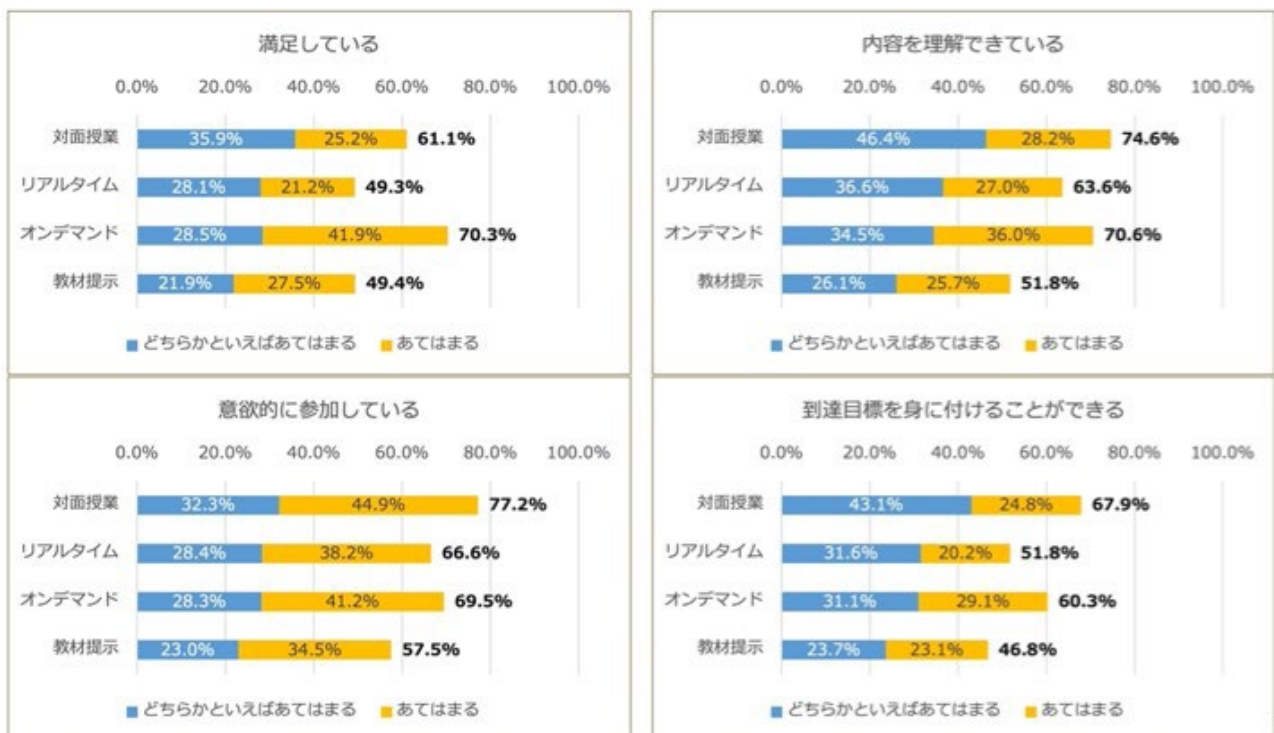


図2 関西大学教学 IR プロジェクト「2021 年度春学期授業・学生生活に関するアンケート」2021 年 9 月

#### 4. MOOCs の意義

2012 年に、米国で MOOCs と呼ばれるオンライン教育の大きな運動が起きた。MOOCs という運動自体は、カナダと米国の一部の州で 2008 年頃からはじめられた規模の限られた活動でありましたが、2012 年にスタンフォード大学から Udacity と Coursera、また、MIT とハー

バード大学から edX と呼ばれる組織が、大規模な資金を背景に MOOCs の活動に参加したことで、MOOCs は世界に知られることとなりました。

ブームの先陣を切った Udacity の Thrun 氏は、自らがスタンフォード大学で講義をしていた経験を語っています。その講義ではオンライン講

義と対面講義を併用していましたが、試験を試してみると試験結果上位の学生のすべてが、オンライン講義の受講者でありました。それに衝撃を受けた Thrun 氏は、大学を辞めて大規模なオンライン教育に専念することにしたというのです。Thrun 氏は、オンライン教育が普及すれば「世界には大学は 10 しか残らない」という大胆な予想まで行い、MOOC ブームを牽引したのです。

こうして Thrun 氏はオンライン教育の教育効果に着目しましたが、同時期に Coursera を立ち上げた、Koller 女史は、オンライン教育が貧しい人々まで届くことに着目し、すべての人に高等教育の機会を与えるとアピールしました。また、edX の CEO である Agarwal 氏は、オンライン教育が時間と場所を選ばない特性に着目し、やがて大学から大教室は消え去ることになる、という予想をしました。

三者の視点は、オンライン教育における、高い教育効果、すぐれた経済性、時間と場所からの解放という 3 つのすぐれた特性を言い当てています。

## 5. 大学の変容

オンライン教育の特性を活かせば、大学のあり方そのものは大きく変わることもわかっています。実際、米国ではパンデミック以前から様々な取り組みが行われてきています。ここでは、WGU(Western Governors University)と SNHU(Southern New Hampshire University)の例を紹介します。

### 5.1 WGU

Western Governors University は、19 の州が合同で設立した大学ですが、以下の特徴があります。

- キャンパスは存在しない
- 専任教員を置かない
- 学生の修業年限は設けない
- 直接評価方式である、すなわち授業回数は問わない、提出課題だけを評価します
- コースはコンピテンシーベースモデルを採用しています

WGU には、出席すべき講義はありません。教材を学ぶだけなので、教材制が必要ですが、専任教員は不要です。コースがコンピテンシーベースモデルを採用しているため、自分がすでに就職しているスキルについては、改めて修得する必要はありません。学位取得に必要なスキ

ルで欠けている部分の単位だけを修得すればよいのです。

「これが大学なのか？」という議論は米国にも存在していますが、質評価を行う機関からは、高等教育としての成果は十分に上げているという評価を得ています。

一定の教育効果が保証された上で、経済性が高く、学生の満足度も高い仕組みだとすれば、ポストコロナ後の大学を考える時の重要なケーススタディとなります。

### 5.2 SNHU

Southern New Hampshire University は、1932 年に創立された歴史のある大学で、もともと学生数 2 万人を超える大学であったものが、2003 年頃には学生数 2 千人程度まで落ち込んで経営危機を迎えている大学でありました。

その最中に学長に就任した LeBlanc 氏は、大規模なオンライン教育によって危機を乗り越えようと考えました。そのポリシーは以下の通りです。

- コンピテンシーベースモデルのコース設計
- 安価な授業料
- 教員のコース単位のノルマ

コンピテンシーベースモデルと安価な授業料によって学生は、短期間に小さな経済的負担で学位を取得できることができるようになり、全米だけではなく世界からも多くの学生が集まりました。また教員の給与制度をノルマ制にすることにより大学経営が安定し、教員にとってもテニアトラックにより研究に追われる日々から解放されるというメリットがあるため受け入れられました。

SNHU は、経営的な余裕ができたため、コースは大幅に拡張され、今では、大学のアマゾンと呼ばれるような多様なコースを提供できるようになりました。

このような経営戦略も、大学経営に苦しむ日本の大学にとっては重要なヒントとなるはずですよ。

## 6. オンライン教育における監査課題

米国の 2 つの大学のケーススタディが教えてくれることは、オンライン教育は大学経営改善の鍵となる要素を持っており、同時に、高い教育効果もあげることのできるしくみであるということです。大学の多様性は、日本の中だけを見ているときには気がつきませんが、世界を見

渡すと、想像以上に豊かであることが理解できません。

ただ、パンデミック以前の日本の大学制度の下では、このような柔軟な大学運営は制度的には不可能でありました。しかし、ポストコロナにおける大学も同様であるかどうかはわかりません。先頃、文部科学省大学設置基準におけるオンライン教育の修得単位数上限（卒業単位数124単位中60単位まで）についての大学団体に

よる撤廃の要請が、ニュースで報じられました。ポストコロナにおいては、大学の運営の自由度が加速していく可能性があります。それと同時に高等教育の質保証への取り組みも重要性を増していくことは当然の流れとなるでしょう。

大学の監査部門においても、ポストコロナに向けて、こうした動向を敏感に把握しておく必要があります。

## 監査課題研究会議(10月)

日 時：2021年10月20日(水)

場 所：日本カメラ財団 J C I Iビル6階会議室

テ ー マ：『組織運営のもととなる内部統制の大学運営・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.「会社法における内部統制」

講 師：生出 はるか 氏(法務省民事局 局付)

Ⅱ.「大学法人のガバナンスと内部統制、そして大学法人監査の関連

～内部統制の意味から」

講 師：尾崎 安央 氏(早稲田大学 法学学術院教授)

### 会社法における内部統制

法務省民事局 局付 生出 はるか

#### 1. 会社法における内部統制の強化

会社法は、かつての商法の一部であった時代から現在にかけて改正を繰り返し、内部統制の強化を行ってきました。内部統制の強化の方向性は、大きく分けて、①監査役の監査の強化、②機関設計の柔軟化、③内部統制システムの構築の3つです。①については、監査役による違法行為差止請求権や取締役会招集請求権の付与、監査役の任期の伸長、報酬等に関する決定における独立性の確保、大会社における監査役会の設置、社外監査役の選任の義務付け、②については、指名委員会等設置会社や監査等委員会設置会社の導入による取締役会による経営陣への監査・監督機能の強化、③については、内部統制システムに関する事項の決定の義務付けとその義務付け対象事項・義務付け対象会社の範囲の拡大等が挙げられます。

#### 2. 会社法における内部統制システムに関する規律

内部統制システムを構築する義務は、会社法の制定前から、取締役の善管注意義務・忠実義務の解釈として、裁判例・学説により認

められていたところ、会社法は、大会社及び委員会型の会社については取締役会（非取締役会設置会社では、取締役）に対し内部統制システムの整備の決定を義務付けています（会社法第348条3項4号等）。決定に基づいてどのような内部統制システムを構築するかどうかは、各会社の裁量に委ねられ、取締役会は、内部統制の目標の設定やそのための組織の設置等、内部統制システムの大綱を決定すれば足り、具体的な体制の整備については、各取締役に委任できるとされます。なお、内部統制システムの整備の決定をした会社は、事業報告において、当該決定の内容の概要及び当該システムの運用状況の概要を開示する必要があります。

#### 3. 企業統治の現在

会社法は、2019年12月に改正され、上場会社等に対する社外取締役の選任の義務付け、取締役の報酬に関する規律の見直しなど、コーポレートガバナンスの強化により資する内容となり、現在、改正部分については、一部を除いて施行されています。

近年は、会社法のような法的拘束力を有する、いわゆるハード・ローを根拠とする企業統治だけではなく、法的拘束力のない、いわゆるソフト・ローに基づく自主規制による企

業統治も、各会社において実施されているところ。例えば、東京証券取引所はコーポレートガバナンス・コードを策定しており、東証市場第1部・第2部上場会社は、コーポレートガバナンス・コード中の各原則について、これを実施するか、もし実施しない場合には、その理由を説明することが求められます（コンプライ・オア・エクスプレイン・ルール）。これは、各会社がその実情に応じ、ある規範を実施するかどうかを選択できるようにすることによって、規制の柔軟性を確保しつつ、規範を実施しない会社にはその理由の説明をさせて株式市場の評価にさらし、一般的に望ましいと考えられる企業統治の形態を会社が採用する動機付けをしようとするものです。

このコーポレートガバナンス・コードも、2021年6月、主に、取締役会の機能発揮、企業の中核人材における多様性の確保、サステナビリティを巡る課題への取組等を重視し、改正がなされています。

## 大学法人のガバナンスと内部統制、そして大学法人監査の関連～内部統制の意味から

早稲田大学 尾崎 安央

### 1 内部統制の意義と機能

#### (1) 内部統制とは

内部統制は、各組織体はその「目的」を実現するために行う諸活動を「秩序づけるシステム」です。各組織体は、当然に、その「目的」を実現するために諸活動を行っていますが、それらがバラバラに行われていては効率が悪く、ときに重複・脱漏等が起こる危険があります。それらをシステム化・体系化して経営効率をたかめることが重要であり、そのように構築されたシステムが内部統制です。

すべての法人に共通して、①法人理事会の決定プロセスについてチェックするシステムが必要です。②理事会決定が組織内の各部署に確実に「伝達」され「徹底」されることをチェックするシステムが必要です。③組織全体で確実に理事会決定事項が実行されているかどうかを「確認」するシステムが必要です。そして、④①～③のチェックシステムを通して、それぞれに問題点が発見されれば、それらが理事会にフィードバックされ、場合によっては決定が修正され、また次の決定に活かされるというシ

テムが必要です。

これらのシステムの稼働状況をチェックする役割として「内部監査」が有効であることは疑いがなく、学校法人運営においても異なるところはあります。

#### (2) 内部統制の意義

##### (i) 組織目的の達成のためにとっての有効性・効率性

###### ①「ミッション」等の実現という視点

各組織体には設立目的があり、存立目的があります。学校法人では、創設者らの思いや社会的要請もあり、それらは特に尊重されるべきものです。理事会は、それら目的を実現するために組織運営の充実を図る責務を負います。その義務履行状況のチェックシステムが内部統制です。

###### ②限られた資源の有効活用という視点

人的資源・物的資源が限られているとき（学校法人では収入源が限られるのが一般でしょう）、その効果的な配分と活用は経営者の責任です。法人内外の適切なデータを集積し、それらが経営判断に活かされることが不可欠です。この経営判断プロセスの有効性等のチェックが内部統制です。

###### ③不正という最大の非効率の抑止という視点

不正は当該組織体に多大な損失をもたらすリスクであり、内部統制は不正の兆候を察知し、早い段階での対応を可能とします。リスクマネジメントの1つとして重要視されてきました。

ロスの極小化、不正等の防止策は、一般に「守りのガバナンス」といわれます。

##### (ii) リスクテイクの前提としての内部統制

現在社会において、リスクをとることで企業価値を高めることが模索されています。そのリスクテイクのためには内部統制の整備が必要です。学校法人も独自の財源確保などの目的で、リスクテイクが必要な場面が増えてきていますが、内部統制の充実はますます重要となります。この視点は一般に「攻めのガバナンス」といわれます。

##### (iii) 大学法人ガバナンスと内部統制の関係

法人経営者は法人の目的達成と組織の永続性を実現しなければなりません。学校法人も同様です。教育研究機関である学校を末永く繁栄させ、学校のもつ社会的役割を長期にわたって実現しなければならないのです。経営者はそのた



めに学校法人経営に関する規律付けを自主的に  
行わなければならないのです。経営の規律付け  
等を役所等の他人に期待するのは筋違いです。  
自主・自律の経営システム構築のためには内部  
統制が有効・有益です。

もとより、学校法人ガバナンスの充実にとっ  
て内部統制だけが問題なのではありません。評  
議員会の在り方、監事制度の在り方、さらには  
法人ガバナンスの問題と教学組織との関係など  
が議論されています。

### (3) 内部統制の整備

#### ① 日常の業務遂行等の体系化

「内部統制」の整備はゼロから出発しなけれ  
ばならないわけではありません。現在の業務を  
前提に業務を効率的に体系化することから始め  
ればよいのです。マニュアルの整備は当然のこ  
ととして、システムとして人が変わっても仕事  
が回るようにすることが重要です。

ときに内部統制と教学との関係が問題となり  
ますが、教学を支える大学の法人部門（教学部  
門）は大学法人の内部統制に組み込まれるべき  
ものです。これに対して、純粋な教学事項は教  
育・学問の自由とも関連し、法人がどこまで関  
与できるかという難問があります。監事監査は  
あくまでも法人のガバナンスの一環であり、教  
学事項それ自体を直接の対象とはしません。

#### ② 統制環境の問題

内部統制は当該法人の経営者（理事・理事会）  
が整備する義務を負うものであり、理事はその  
任務を「善良な管理者の注意」をもって遂行す  
る法的責任を負うのです（私立学校法 35 条の 2、  
民法 644 条）。経営者が率先して内部統制の意義  
を理解し、整備することが重要です。これを  
「統制環境」の問題といい、内部統制システム  
整備のキモです。

#### ③ 理事会・理事長も内部統制のターゲット

内部統制は法人の業務執行にとどまらず、法  
人のトップマネジメントの意思決定と職務の執  
行も対象とします。今日、営利企業については  
「内部監査」の重要性が意識されていますが、  
内部監査は、基本的には経営サイドのためのも

のです。しかし、今日、内部監査は経営サイド  
の問題点や保証などの業務を有するものと理解  
され、経営者からの独立性の議論も生まれてい  
ます。学校法人についていえば、「監査室」等が  
これに該当しようが、理事会・理事長も監査の  
ターゲットであることを認識する必要があります。

#### ④ 学校法人グループ内部統制

学校法人においてもグループ化が起こっており、  
グループ・ガバナンスの充実としてグルー  
プ内部統制も課題の 1 つとなります。

### (4) 監事監査と内部統制監査

会社法上、監査役の監査対象は、原則として  
取締役の職務の執行です。そして、取締役が会  
社に対する職務を善良な管理者としての注意義  
務を尽くしているかどうかを監査対象です。た  
とえば著しく不当な職務の遂行は注意義務違反  
の疑義を生むものであり、この点で妥当性の監  
査は監査役監査の出発点となります。

内部統制の整備が取締役会・代表取締役の任  
務である以上、その整備に係る任務懈怠は監査  
役監査の監査対象となるのは当然です（適法性  
監査）。もとより、会社の規模等によっては「内  
部統制を不要」という決定等はありませんが、  
そのような決定等をした会社では、不要とした  
取締役らの判断が問題となるわけです。

この理は、学校法人の監事監査も妥当します。  
上述のように、監事の任務は学校法人の業務の  
監査だけでなく（私立学校法 37 条 3 項 1 号）、  
理事の業務執行の監査対象も含まれます（同条  
3 項 3 号）。一定規模以上の学校法人などでは理  
事の任務に内部統制の整備が含まれると理解さ  
れ、そうなれば、内部統制の整備状況は監事監  
査の範囲内です。内部統制の不備等に関して監  
事は意見を表明する必要が生じます。

内部統制は会計監査に限定されるものではあ  
りません。しかし、監査法人・公認会計士はク  
ライアント企業の内部統制の評価が監査活動の  
前提になっているので、内部統制に関して監査  
法人等との連携が考えられてよいのではないで  
しょうか。

## 監査課題研究会議(10月)

日 時：2021年10月25日（月）

場 所：日本カメラ財団 J C I I ビル6階会議室

テ ー マ：『教育DX時代のデータ駆動型教育やマネジメントを支える監査の課題～大学ガバナ

## ンス改革、DXの要諦「データの民主化」と「データガバナンス」、IR部署とデータの監査を巡って』

講師：福島 真司 氏 (大正大学 エンロールメント・マネジメント研究所 所長)

近年、「教育 DX」が話題となっています。2018年に経済産業省が公表した「デジタルトランスフォーメーションを推進するためのガイドライン (DX 推進ガイドライン) Ver. 1.0」によりますと、DX は、単に「デジタル化」ではなく、「データやデジタル技術」を活用して、「業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革」することを指しています。教育 DX においても、データとデジタル技術は、必須の要件となるでしょう。文部科学省は、2020年「文部科学省におけるデジタル化推進プラン」を公表しましたが、「大学におけるデジタル活用の推進」として、デジタル技術を活用した教育手法や教育環境の整備に加え、数理・データサイエンス・AI 教育の推進や、入試での CBT の活用や「情報」科目の導入を提示しています。また、注目される事項として、「教育データの利活用による、個人の学び、教師の指導・支援の充実、EBPM 等の推進」を挙げており、今後、国を挙げて、データ駆動型教育やマネジメントを推進する方向性が示されました。これは、各大学の教育やマネジメントにおいても、データ駆動型教育やマネジメントが積極的に推進されることを意味しています。

個々の大学マネジメントにおいては、従来は IR 部署が、主に教学に関するデータや、認証評価等の外部評価や自己点検評価に関するデータを提供し、大学マネジメントの PDCA サイクルを支援してきました。データ駆動型教育やマネジメントが支える教育 DX においては、当然ながら、データの相対的な価値がこれまでより高まると予想されるため、今後、IR 部署へのデータ収集、蓄積、分析等の期待はますます高まる可能性があります。

教育 DX を実現するためには、大学マネジメントに、IR 部署や IR 業務に加え、IR が収集や分析したデータ自体の監査的な機能が必要になります。DX 分野で世界的に著名な台湾 IT 相のオードリー・タンは、DX の本質に「データの民主化」と「データガバナンスの重要性」の両方を説くが、大学において DX が実現する上でも同様でしょう。データ駆動型の教育やマネジメントを行う上では、必要なあらゆるデータが教職員に共有されていること (データの民主化)

と、そのデータ自体が正しいこと (データガバナンス) が重要であります。これは正に、IR 業務の監査とも密接な関係にあります。

近年の大学ガバナンス改革の潮流を受け、2019年の私立学校法改正において、監事の職務や責任の明確化に加え、善管注意義務が規定されました。監事は、大学マネジメントにおいて一層の権限と責任を負うこととなり、義務を怠った場合には巨額の損害賠償請求の対象となることも明記されましたが、今後のデータ駆動型教育やマネジメントを監査するためには、監事の手元にも有用なデータがあり、そして、そのデータが正しいことが担保される必要があります。近年の企業の不祥事を例に挙げるまでもなく、仮に、データが粉飾されるなど恣意的に歪められていた場合、それによってなされた意思決定も歪められたものになります。あるいは、IR 部署の過失により、データに誤りがあった場合も、意思決定上の大きなリスクが生まれることとなります。これらを勘案すると、今後、監事と IR 部署との関係の体系的な整理や、監事の IR 業務やデータガバナンスに対する関与も、監査に関する重要なテーマになるでしょう。

加えて、近年の大学ガバナンス改革においては、大学における教育情報・財務経営情報の公開がより一層求められることとなりました。IR によるデータ分析やその情報公開を、大学運営やガバナンス上どのように考えたらよいか、また、意思決定を支えるマネジメントの仕組みの中で IR をどのように位置付けるべきなのか、そして、監事がそれらの情報を監査上どのように活用していくのか、これらを個々の事象ごとに検討するのではなく、一体的に検討するフェーズに入っています。それには、まず、DX に関連する AI やビッグデータ分析、それを支える IT システム等の新たな技術の大学マネジメントにおける可能性と課題を理解し、データ駆動型教育やマネジメント時代に果たすべき IR の役割と監査部門との関係性を十分に検討し、DX 時代の大学マネジメントに必要な監査の視点について、体系的に整理することが重要です。

## 監査課題研究会議(11月)

日 時：2021年11月2日(火)  
場 所：日本カメラ財団 J C I Iビル6階会議室  
テ ー マ：『予防監査の要となる3E監査の大学監査への導入とその視点  
—守りのコントロールから攻めのコントロールへ』  
プログラム：I.「ガイドラインに基づく体制整備等と責務」  
講 師：田沼 伸章 氏 (文部科学省科学技術・学術政策局研究環境課 競争的研究費調整室 専門職)  
II.「公的部門の業績監査—グローバル・スタンダードと有効性の検査」  
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 時：2021年11月9日(火)  
場 所：日本カメラ財団 J C I Iビル6階会議室  
テ ー マ：『レピュテーションリスク・マネジメントに対する監査視点  
—内部統制が大学レピュテーションを高めるうえで貢献できるか』  
講 師：植草 茂樹 氏 (公認会計士)

私立学校振興・共済事業団の発表において、私立大学の入学定員に対する今年度の入学者数の割合が99.81%と、調査開始以来初めて100%を割ったことがわかりました。少子化だけではなく、コロナ禍による家庭の経済状況の悪化などが背景と言われています。大学経営を考える上で大学におけるレピュテーションマネジメントは、今後、大学間競争にとって必要です。「レピュテーションマネジメント」とは大学に対する評判を管理して、大学ブランドのイメージを維持・向上される活動をいいます。攻めの広報を行い、大学のブランドや評判を向上する観点と、風評被害や悪い評価への対策等の守りの対応が必要となります。

大学法人におけるレピュテーションリスクは、その発生原因が学生・派遣を含む教職員・常駐業者・出入り業者等の行動等が、何らかの形で地域から全世界にまで広がり、それによって引

き起こされる情報を入手した人々による「印象の度合い」の集合体が「評判＝レピュテーション」になり、大学のブランド価値に繋がります。この評判をいかにプラスにつなげていくか、逆にマイナスの評判をいかに減じていき、最終的にはプラスに転じさせるかといったマネジメントは、非常に重要です。つまり、ステークホルダーを含む一般社会の「評判、風評」を自らの学校法人の無形資産として管理し、価値を向上させるマネジメントが必要です。

今後のリスクマネジメントは、事業組織活動から生み出されるリターンとリスクを表裏一体のものとしてマネジメントを執り行い、大学価値をさらに高めるための戦略的な経営能力として捉えるべきです。さらに、そのリスクマネジメントは大学レピュテーションをいかに高められるか。その点を内部統制の観点から解説した次第です。

## 監査課題研究会議(11月)

日 時：2021年11月16日(火)  
場 所：日本カメラ財団 J C I Iビル6階会議室  
テ ー マ：『私立学校法監査の導入への対応と内部統制の方向性』  
講 師：奈尾 光浩 氏 (公認会計士)

### はじめに

2022年5月20日付で文部科学省から私立学校法改正法案骨子(以下「骨子」という。)が公表されました。

現時点では改正法案が成立するまでのスケジュールは不明ですが、近々私立学校法(以下「私学法」という。)が改正されることは間違いがありません。

骨子では、例えば、文部科学大臣所轄学校法人における学校法人の基礎的変更に係る事項（任意解散・合併）及び重要な寄附行為の変更について、理事会の決定だけでなく評議員会の決議を要することとされています。また、監事の選解任は、評議員会の決議によることとされており、学校法人、特に大学のガバナンスは大きな影響を受けることとなります。

特に、大学監査に大きな影響を与える改正としては、私学法監査の導入及び理事会による内部統制システムの整備義務の明確化があります。これらについて想定される改正内容と具体的な対応策として以下が考えられます。

## 1. 私学法監査の導入

現在、1,000万円以上の経常費助成を受ける学校法人は、私立学校振興助成法第14条第3項に基づき公認会計士又は監査法人（公認会計士等）による会計監査（以下「助成法監査」）を受ける必要があります。これに対し、骨子では、文部科学大臣所轄学校法人においては、会計監査人を設置し、会計監査人が会計監査を行うこととしています。このように根拠法令を私学法に求める公認会計士等の監査を私学法監査といいます。

最終的にどのような制度設計になるかは不明ですが、大学法人においては、現行の助成法監査です。

従来、私学法は監事に学校法人の財産の状況を監査（財産監査又は会計監査）することを求めており（私学法第37条第3項第2号）、私立学校振興助成法に基づく会計士監査との関係は

あくまで連携にとどまるものでした。改正私学法適用後は、会計の専門家である公認会計士等が私学法に基づき会計監査を実施し、監事はその結果に依拠する方向で実務が進んでいくものと考えられます。

ただし、監事は会計監査を公認会計士に丸投げできると考えるべきではありません。監事は、事業年度を通じて理事の職務の執行を監視・検証する立場にあり、そこで得られた知見を基に、会計監査人の監査の方法及び結果の妥当性に関する意見を形成することが必要になると考えます。特に、会計監査人が公正不偏の態度を保持し、職業的専門家として適切な監査を実施しているか否かを監視・検証することが重要となります。今後、会社法監査等における監査役の対応を参考に会計監査人の評価基準等を作成する必要があります。

## 2. 理事会によるいわゆる内部統制システムの整備義務

骨子では、文部科学大臣所轄学校法人においては、学校法人の業務の適正を確保するために必要なリスクマネジメント、内部監査、監事の補助、職員等から監事への内部通報等に係る内部統制システムの整備を決定する義務を理事会が負うことを明確化することとされています。

会社法第362条第4項第6号では、いわゆる内部統制システムを以下のように規定しており、これが骨子でいう内部統制システムに相当するものと考えられます（なお、会社法では内部統制という言葉は使っていないため、いわゆる内部統制システムと呼ばれています）。

取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務並びに当該株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制

ここでいう、法務省令で定める体制とは以下をいいます（会社法施行規則第100条1項）。

1. 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制
2. 損失の危険の管理に関する規程その他の体制
3. 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
4. 使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制
5. 当該株式会社並びにその親会社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

この他、監査役設置会社には追加する規定があります（会社法施行規則第100条3項）。

内部統制システムの整備は理事会の義務となりますので、当然に監事の監査対象となります。また、これにより監事による業務監査のポイントが明確化されることも期待されます。

内部統制システムは、通常の学校法人であれ

ば当然に整備運用されているはずのものです。これを機に改めて見直すことも有益です。また、改正私学法でいう内部統制システムが法令等で明確化され次第、自己点検を開始することが必要と考えます。

## 監査課題研究会議(11月)

日 時：2021年11月25日(木)  
場 所：日本カメラ財団 J C I I ビル6階会議室  
テ ー マ：『監事に求められる監査事項の基本  
—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)

### はじめに

大学監査協会は、2019年12月11日付で「学校法人の監事の損害賠償責任及びその制限について」(以下「報告書」という。)を公表しました。

報告書は、令和元年の私立学校法(以下「私学法」という。)改正を機に、監事の果たすべき役割を整理し、また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を提言しているものです。

このような提言を行った前提として、私学法改正により監事の善管注意義務が明文化され、その違反に対する責任が規定されたからといって、監事はその職務を遂行する際に、責任が生じることを意識して委縮したり躊躇したりすることがあっては、改正法の趣旨に反するという問題意識があります。

### 1. 監事の責任への対応

監事はその任務を怠ったときは、学校法人に対し、これによって生じた損害を賠償する責任を負います(私学法第44条の2第1項)。また、理事会に出席している監事が、違法な議決が行われようとしていることを知りつつ、あえてこれを放置し、第三者に損害を与えた場合(私学法第44条の3第1項)や監査報告書に記載すべき重要な事項についての虚偽の記載を行った場合、監事は第三者に対し損害賠償責任を負う可能性があります(私学法第44条の3第2項第2号)。

報告書は、監事が任務懈怠のないことを主張するためには、最低限必要な事項を別表1で示しています。その内容は以下のとおりです。

- ①監事監査規程を策定していること
- ②不正・特別の利益供与・競業及び利益相反取引等の未然防止のための内部統制システムの構築等のガバナンスの評価を行い、問題があれば、意見書を理事長へ提出していること
- ③不正の事実が発生した場合、定められている行動基準に基づいて適切な行動をとったこと
- ④業務プロセスの内部統制機能を個別に評価し、問題点があれば意見書を理事長に報告すること

### 2. 任務懈怠とされない業務監査の進め方

私学法は、監事の職務として学校法人の業務の監査及び理事の業務執行の監査を定めており(私学法第37条第3項)、また、多くの監事監査報告書では学校法人の決定及び執行が適切という意見を表明しています。

ここで業務とは、組織の事業活動の目的を達成するため、すべての組織内の者が日々継続して取り組む活動をいい、適切とは法令等に違反

していないことにとどまらず、その場や物事にふさわしいことをいうものと考えられます。したがって、私学法の規定や監事監査報告書の記載を字義通り解釈すると、監事の責任は無限大になる可能性があるといっても過言ではありません。

そのため、何をどこまでやるべきかを監事監査規程において明確にしておくことが望まれます。

監事の責務として最低限実施すべき事項の一例を示すと以下のとおりです。

<p><b>意思決定</b></p>	<p>理事会審議の過程において、例えば以下のような事実がない。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ コンプライアンスの無視・軽視</li> <li>・ 経済的合理性の無視・軽視</li> <li>・ 根拠資料が貧弱</li> <li>・ 内容の重要性と比較して少なすぎる審議時間</li> </ul>
<p><b>業務執行</b></p>	<p>理事会への出席、主要な決裁書類の閲覧等を行った限りでは、例えば、以下のような事実がない。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 所定の決裁がなく実施された事項（少なくとも、理事会決議が必要な事象の場合は、重大な不備）</li> <li>・ 報告された重大な法令違反に対する対応の不備</li> <li>・ 常識的に妥当とは思われない契約締結（目的、相手先、契約内容、金額、取引条件、実施時期等、決定プロセス等）</li> </ul>

また、どこまでやるかについては、重要性の基準の算定方法を定め、これを文書化していくことが重要です。重要性は学校法人経営に与える影響を考慮して定量的に示す必要がありますが、人権や人命等の定性面も配慮する必要があります。なお、重要性の基準は、これを超える問題点が存在した場合は必ずこれを発見するという監事の宣言と理解すべきと考えます。

### 3. 改正私学法における内部統制システムの整備義務の明確化

2022年5月20日付で文部科学省から私立学校法改正法案骨子（以下「骨子」という。）が公表

されました。

骨子では、理事会による内部統制システムの整備義務の明確化も記載されており、また監事監査の対象となるものと考えられます。

当該改正を踏まえ、大学監査協会は「監事による内部統制に関する監査の実施基準」を2022年3月1日に制定しました。

ここでは当該基準の詳細を記載する紙数はありませんが、監事の業務監査において、何をどこまでやるべきかという判断にあたり有益な指針を示すものと考えます。

各法人が監事監査規程を作成するにあたって、必ずこれを参照することが望まれます。

## 監査課題研究会議(12月)

日 時：2021年12月1日（水）

場 所：日本カメラ財団 J C I Iビル6階会議室

テ ー マ：『実効性ある中期計画策定のための予算制度の見直しと大学価値の伝え方としての統合報告の視点－計画と成果に対する監査視点』

プログラム：I. 大学の戦略をもとにステークホルダーと対話する統合報告へ（理工系大学）

講 師：松下 伸広 氏（東京工業大学 教授 学長特別補佐）

II. 大学の価値創造プロセスを伝える統合報告書（総合大学）

講 師：青木 志帆 氏（東京大学 財務部決算課長・IRデータ室副室長）

### 大学の価値創造プロセスを伝える統合報告書

東京大学財務部決算課長・IRデータ室副室長  
青木 志帆

東京大学は、2020年11月に4作目となる統合報告書を公表しました。

統合報告書とは、研究や教育、社会連携の情報と財務情報を、組織のビジョンと結びつけて示すことで、組織の社会的価値（Purpose）と、経済的価値（Going Concern）の双方を報告し、社会からの支持（共感）と資金提供者からの支持（信頼）を獲得するための年次報告書です。

これまで、多くの企業やいくつかの海外大学では作成されておりましたが、国内大学では前例がなく、2018年度に本学が初めて発行しました。発行に至る背景に大学の財源構造の変化があります。

基本的に運営費交付金や学生納付金を基盤財源として設計された国立大学法人ですが、厳しい国の財政状況を背景に財源の多様化が図られ、産業界や寄附者、投資家等、必然的に説明する相手が多様化したこと。そのことで、国の事後評価資料としての法定開示では飽き足らず、資金提供者の意思決定に繋がる主体的な情報開示が求められるようになりました。

意思決定には、大学が、どのような資源（財務・非財務）を活用し、どのくらいの投資を行い、その結果、どのような価値を生み出し、どのような成果（社会・経済へのインパクト）へ繋げようとしているのか、またそれはなぜなのかをわかりやすく説明し、理解、共感、そして共鳴いただかなければなりません。そこで企業のコミュニケーションツールとしてすでに広く活用されていた統合報告書に着目したのです。

実は、大学にとって統合報告書は企業以上に社会の理解・共感を促すツールとして有効だと考えます。理由は二つあります。

一つ目として、組織の見えない価値を可視化する統合報告書を通して、その実態を顕在化し、伝えることができます。

東京大学はバランスシート上の総資産の8割を土地や建物などの有形資産が占めますが、実際は無形資産の割合が多い組織です。その無形資産の幅は広く、高い公共性を持ち、価値創造の源泉となり得ます。

二つ目として、企業が行う投資は、自社の売上に反映され、最終的には自社の資本にインパクトを与えます。大学は大学以外の社会・関係

資本に影響を及ぼします。学生も社会に排出され、そこで貢献をします。

大学に新しい知が生まれれば、社会全体の学術が進展します。そのプロセスをわかりやすく描くことができるのが統合報告書です。統合報告書が価値創造ストーリーと呼ばれる所以でもあります。

4 作目となる統合報告書では、冒頭に「東京大学の未来社会創造モデル」と題した図を掲載しました。東京大学が、何を **Purpose** とし、社会との関係においてどのようなプロセスを経て、価値を生み出そうとしているのかを1枚にした図です。その価値が与える社会的インパクトが社会からの支援につながり、社会に返していく。そのような好循環を支えるのが大学の自律的で創造的な経営力です。**Going Concern** 部分です。

本学の統合報告書は、冒頭に特集記事を掲載しています。ここでは、そもそも利潤の追求を最終目的としていない東京大学が、公共を担う組織体として、国から負託された従来の役割にとどまらず、現代的で地球規模の課題解決のために貢献し、社会的価値を増大させていくために必要な経営基盤をどう確立していくのか、その試行錯誤の姿を描いています。

今回は、昨年4月に新しく就任した総長がビジョン「UTokyo Compass」にて公表した、大学が戦略的に資金を積み立て、自らの経営判断でタイムリーに投資ができる新しい経営サイクルについて、東大オリジナルの財務諸表をもとに説明しています。是非一読いただき、忌憚のないご意見をお寄せいただければと思っております。

※以下の URL から PDF 版ご覧になれます。また冊子体のお申し込みもできます。

<https://www.u-tokyo.ac.jp/ja/about/public-relations/IRIR.html>

## 内部監査研究会議(12月)

日 時：2021年12月7日(火)

場 所：日本カメラ財団 J C I I ビル6階会議室

テ ー マ：『大学に必要な内部統制の基本と監査—大学監査はいかにあるべきか』

プログラム；I. 「会計監査の信頼性確保に向けた諸施策及びコーポレートガバナンス改革」

講 師：中野 寛之 氏(金融庁 企業開示課課長補佐)

### II. 「会計検査制度と指摘事例」

講 師：伊東 誠 氏(会計検査院 文部科学統括検査室室長)

## 会計検査制度と指摘事例

会計検査院 文部科学統括検査室室長 伊東 誠

＜教訓となる指摘事例＞

### 1. 常識を疑え

- 独立行政法人日本スポーツ振興センター（不当事項）
  - ・会計規則等に反して、公告で示した仕様書の内容を満たしていない物件を賃借する契約を締結するなどして、契約手続が適正でなかったもの（「令和2年度検査報告389」ページ記載）
- ※会計検査院ホームページ「検査報告データベース」参照
- ・この事例では、当初センターは本院の指摘に対して、契約の手続きには問題があったが収蔵品の保管場所は2、3階にあるため水害の影響はないと主張していました。
- ・しかし、本当に影響がないのかと疑い詳しく調べたところ、洪水時の停電で空調設備が作動せず、収蔵品が汚損する恐れがあることがわかりました。
- ・「常識だ」と思える相手方の説明にも、それが本当に正しいのかを疑い、冷静に検証することが検査や監査を行う上で重要です。

### 2. 複眼で見る

- 独立行政法人日本スポーツ振興センター（不当事項）
  - ・水道施設の移設等に当たり、消費税相当額の算定が適切でなかったため、移設等補償費が過大となっていたもの（「令和2年度検査報告392」ページ記載）
- ・この事例は一見すると税法上明らかな間違いであり単純な指摘に思えますが、当初センターは本院の指摘に対して、消費税相当額を加算したのは誤りではないと主張し、議論は長期間平行線のままでした。
- ・しかし、別の担当者が本来徴税権を有している国税当局に判断を委ねれば答えは明白であると助言し、所轄の税務署に確認したところ、誤りであったことが判明しました。
- ・担当者が皆同じ目線で物事を捉えていたところ、一歩下がって別の角度から物事を見るこ

と、いわゆる複眼で見たことで事態が動いた一例です。

### 3. 目的は何か

- 文部科学省（意見表示事項）
  - ・高校生等奨学給付金制度の実施に当たり、奨学給付金を学校が代理受領して授業料以外の教育費に充当することについて認めることを都道府県において制度化するなど、高等学校等修学支援事業費補助金（奨学のための給付金）が授業料以外の教育費に確実に活用されるために必要な仕組みとなるための措置を講ずるよう意見を表示したもの（「平成29年度検査報告142」ページ記載）
  - ・この事業の主役は、経済的に貧しい世帯の「高校生」であり、全ての意思ある生徒が安心して教育が受けられるようにすることが目的となっています。
  - ・学校が保護者に代わって給付金を受け取る「代理受領」を制度化し、授業料以外の教育費に確実に活用できる仕組みとなっていれば、未納を理由に、4年間で除籍処分等となった約200人の高校生が教育を受ける権利を奪われずに済みました。
  - ・現場で実態を確認したところ、制度化していなかった理由は、都道府県や学校の担当者の事務処理が煩雑になるためとのことでした。
  - ・「何が目的か」を考えれば、このような言い訳はできないはずです。
  - ・昨年は京都大学のチンパンジーに係る不正経理の問題が検査報告にもなりましたし、今年も日大の付属病院を巡る背任事件など、今も毎日のようにマスコミに取り上げられています。
  - ・このように大学の研究成果とは関係のない会計経理であっても、不適切な事態が一旦明るみに出れば大学のブランドに傷がつきますし、大学での研究を夢見ている学生の夢を傷つけることになります。
  - ・大学の教職員の皆様の目的は、大学の主役である「学生」が思う存分研究ができる環境を整えることだと思います。
  - ・このような不祥事を二度と起こさないためにも、不適切な会計経理等を未然に防ぐための内部監査の役割は重要です。



## 監査課題研究会議(12月)

日 時：2021年12月16日(木)

場 所：オンライン開催

テ ー マ：『続：ポストコロナの大学と監査—DX とテレワークのもたらす大学の変革と人事  
監査の視点』

講 師：小野 成志 氏(日本教育技術コンサルティング合同会社代表社員)

### 1. 私立大学経営はレジリエンスからレジームシフトへ

#### 1.1 私立大学のレジリエンス

レジリエンスという用語は、元々は18世紀頃の物理学分野で「復元力」という意味で使われ始めたようです。しかし、今日においては、レジリエンスは「環境変化に対する耐性」という意味で使われています。その適用分野は広く、最初は生態学で使われていたものが、やがて、災害のような社会事象から看護における個人的な事象に至るまで様々な領域で用いられるようになりました。

日本の大学のレジリエンスについて言えば、日本の私立大学は高いレジリエンス能力を持っているとする研究があります。ジェレミー・プレーデン、ロジャー・グットマン『日本の私立大学はなぜ生き残るのか』(中央公論新社2021/9/8)によれば、日本の私立大学は、20世紀の終わりから続いている18歳人口の長期的な減少という大きな環境変化にさらされながら、今日に至るまでほとんど倒産を見なかった。これこそが私立大学のレジリエンスであるとしま

す。同書によれば、日本の私立大学のこのようなレジリエンスを支えているものが二つあります。

一つは、政府による護送船団方式であり、もう一つは、家族経営的な独占的意思決定プロセスです。この二つの機能がある限り、日本の私立大学のレジリエンス能力は十分に高いというのが同書の結論です。

実際、日本の大学は、今日の新型コロナウイルスパンデミックに対してもレジリエンスを発揮し、対面授業をオンライン教育に切り替え、業務はテレワークでしのぐことによって現在の環境を生き延び続けています。

護送船団方式と家族的経営は、かつての日本の経営を支えた構図です。しかしながら、今日の日本企業においては、政府の護送船団はリー

マンショックなどを通じて機能しなくなり、家族的経営も次第にその姿を見なくなってきています。日本でさえもとうに時代遅れになった古い体質の機能です。

今日の私立大学のレジリエンスは、そのような古い日本的経営の構図によって支えられていることとなります。そうであるならば、日本の私立大学が護送船団方式と家族経営という古びた制度によって今後いつまでも守られているという保証はありません。それどころか、今日の新型コロナウイルスパンデミックによって、日本の私立大学は大きな転機を迎えることになるかもしれません。

#### 1.2 レジームシフトへ向かう大学経営

レジリエンスが限界に達し、組織や人がついに環境変化に耐えられなくなった状態は、レジームシフトと呼ばれます。

レジームシフトは大きな災害などで観察されます。大災害の後には、それまで当然のように機能していた社会環境が突然機能しなくなることで、レジームシフトが起きます。一般に、レジームシフトが起きると、古い体質の組織はそれを契機に滅びていくが、反対に環境変化を糧にして大きく成長する組織も誕生する。そこにK字型と呼ばれる二極化が起きることが知られています。

今日の新型コロナウイルスパンデミックで言うならば、パンデミックがやがてエンデミックとなりポストコロナの時代が訪れることが、レジームシフトの契機となるでしょう。

新型コロナウイルスパンデミックは2年を越え、その間に様々な社会的機能が失われ、減衰していついています。そのため、ポストコロナでは、限られたリソースを活かすことのできた組織は大きく成長し、一方で、旧来の体質から脱却できない組織は経営に失敗して滅びていくこととなります。

大学もまたポストコロナにおいてK字型回復

の命運を共にせざるをえません。第一に、護送船団方式は、新型コロナウイルスパンデミックによって現在の政府の財政事情は深く傷ついています。大学の護送船団方式のための財政支出がどこまで可能かは不透明になります。第二に、昨今の大学のガバナンス改革への関心の高まりから、大学における家族経営に対する批判が高まってきており、今までのような理事長や総長による独占的な意思決定が難しい状況が生まれようとしています。

大学経営のレジリエンスを支えてきた護送船団方式と家族経営という二本の柱が揺らげば、ポストコロナにおいて私立大学の経営にレジームシフトが起きてもおかしくはありません。ポストコロナを見通した適切な大学経営が、今問われています。

### 1.3 テレワークがもたらす大学の変革

レジームシフト後の新しい環境に適応できる組織は、パンデミックの間も環境変化に適応し、その間に新しいリソースを活用する術を手に入れた組織です。

大学の例で言えば、そのようなリソースは、オンライン教育とテレワークであると考えられます。パンデミックの下では、対面で行われることが当然と思われていた授業と業務は、オンライン教育とテレワークで行うことを余儀なくされました。それは仕方なく始められたものではありませんが、ポストコロナの時代になれば、オンライン教育とテレワークは、新たな戦略的なツールとなります。そのツールを巧みに利用することのできる大学だけが、レジームシフトを乗り越えることができる大学となるのです。

レジームシフトでは、小さな差が大きな結果を生むことが知られています。このため、今の時点での小さな差異は、将来の大きな差を生む可能性があります。

オンライン教育は、パンデミックの中で教員がその価値に気づき、今後も広がりを見せていく可能性が高いのです。各大学は、大きな差もなく受け入れていくかもしれません。

一方で、テレワークは、大学から消え去ろうとさえしています。それだけに、テレワークをうまく活かした大学は、大きなアドバンテージを手にすることができる可能性があります。

テレワークは、大学の命運を決定づけることになります。

## 2. テレワークで組織改革

### 2.1 働き方の多様性

テレワークは、ポストコロナにおける大学の浮沈の鍵を握っていると言ってよいのですが、日本では、企業も大学もテレワークを快く思っていない。その理由は、テレワークの二つの性格に起因します。第一は、組織が働き方の多様性を受け入れることができないことにあり、第二は、一緒に働く人々を信頼できないことにあります。

働き方の多様性が受け入れられないのは、IT化が今日のように進んでおらず手作業に頼っていた時代の労務管理の面から見れば、労務管理コストを上昇させる要因となるため、受け入れられないということには合理性があります。今日のようにIT化が進んだ社会においては、働き方の多様性を受け入れる労務管理コストは最小化されており、多様な働き方を認めないことは、むしろ労働生産性向上の機会を奪うことにもなっています。しかし、日本の組織では働き方の多様性を認めるという意思決定はなかなかできないでいます。

これを大学の例で見てください。大学の中には、教務部門のように学生や教員と常に対面を求められる業務と、対面せずに業務が遂行できる管理部門などが混在しています。仮に管理部門がテレワークに効率性を見いだして実施しようとしても、対面を避けることのできない教務部門などから強い不満がでてきます。テレワークのできない部門が組織全体の「空気」を決定づけてしまうからです。このような横並びを重視する組織文化が、テレワークに否定的な意思決定を生むのです。

第二の問題は、管理監督者が共に働く部下を信頼できないという点にあります。部下は期待通りの仕事ぶりで仕事をしているか、怠慢な仕事をしていないかを目の前で確認しないと安心できない管理監督者が、日本の企業や大学内には多くいるのです。上司は、仕事ぶりや情実を重視するという組織的な文化があります。

この二つの課題は、日本的な組織体質に根ざしています。そのためには、従来の人事制度を根本的に見直す必要がある。

### 2.2 テレワークが大学を変える

テレワークを成功させるためには、「空気」を読もうとする横並び体質を改め、アウトカムを

中心にした人事管理を行うことに尽きます。どちらも技術的には困難なことではありません。IT 技術を活用することに加えて、組織文化の在り方を見直すことに尽きます。しかし、日本の私立大学が、ジェレミー・プレーデン、ロジャー・グットマンが指摘するような護送船団方式の文化的背景を持っているとすれば、テレワークの実現には大きな困難があります。そしてまた、だからこそ、テレワークは、ポストコロナを見据えた時に大きなレバレッジを生むともいえるのです。

大学は、そのために IT 化と組織文化の見直しに努力すべきです。

### 2.2.1 IT が支えるテレワーク

テレワークのための個々の職員のアウトカム（成果）は IT を活用することによって乗り越えることができるのです。上司が部下を信頼しきれない根本的な理由は、部下の成果を信頼できる形で測ることができないことにあります。一般に事務的な仕事に成果を求めることは困難と言われています。しかし、毎日の仕事には必ず区切りがあり、その区切りは、多くの場合、職員は無意識にせよ、自らが自分で目算し、その区切りを目処にするというセルフマネジメントを行うことによって業務を達成しているはずで、そこに着目すれば、細かい粒度の目標を見える化することで、部下への信頼関係は大きく変化します。ただし、何のツールも利用せずに、そのような細かい粒度の進捗を管理することになれば、今度は管理業務が破綻してしまいます。しかし、テレワークの下では、今日では優れた進捗管理システムが数多くあり、IT 技術によって容易な管理が実現できるのです。

テレワークの障害は、IT をうまく利用する管理体制ができていない組織にこそあるといえます。この意味で、テレワークの実現は、IT の活用に長けた大学かどうかを峻別する基準にもなり得るのです。

### 2.2.2 組織文化を乗り越える

大学を支える護送船団方式は、大学の外部から大学を守っているだけでなく、組織文化においても大きな位置を占めているのです。護送船団方式とは、もっとも能率の悪い部分に着目し、そこにフォーカスし、その改善を図ろうとする方式です。人事管理で言うならば、問題行動のある職員にフォーカスした制度設計に陥る

ことを意味します。

通勤手当や出張旅費を職員が瞞着することを恐れて、数百円の経費を節約するために大きな手間をかけて労働生産性を著しく落とすというような例は、各大学の中でいまだに見ることができます。

一人ひとりの職員を信頼し、信頼に足りるだけの仕組みを組織として構築することが、最終的には、大学の労働生産性を向上させ、大学を成長させるのです。

## 3. テレワークを成功させる

### 3.1 多様性を認める

多くの大学の業務は、テレワークが可能であるが、一部の業務にはテレワークが困難なものがあります。それは業務の多様性に由来するものです。部署によって出張の機会が多い部署があり、早朝・深夜業務がしばしば発生する部署がある等、従来の業務ごとの固有の特性があることと何も変わることはありません。テレワークを通常の業務の中に組み入れることで、生産性が向上するものであれば、積極的にテレワークを導入することを選択すべきです。

#### 3.1.1 テレワークに適した業務

では、どのような業務がテレワークに適しているであろうか。

##### (1) 一般的な事務

通常の事務は、多くの時間を一人で集中して作業することに費やされています。このような業務は、自分のペースで集中して行うことが可能なテレワークには最適です。

##### (2) 管理職業務

管理業務は、指示命令等から成り立っており、その場にいる必要はありません。SNS やオンラインミーティングツールを使うことで十分な成果を上げることができます。

##### (3) 出張など学外での業務

もともと勤務場所から離れて業務を行う出張業務等であれば、必要に応じてオンラインミーティングなどを利用することで、従来実現できなかった出張中の会議なども実現することができるため、生産性は明確に向上します

#### 3.1.2 テレワークのためには、工夫が必要な業務

一方、テレワークを実現するためには工夫が

必要な業務としては、以下の業務が考えられます。

### (1) 学生と対面するような接客業務

対面が必須であるような業務は、相当の工夫をしなければ、テレワークでは実現しにくいのです。しかし、管理業務は、テレワークでも可能であり、さらには対面そのものも工夫次第では、オンラインでの面談も実現可能です。

### (2) 施設維持管理業務

物理的な施設の維持管理業務やネットワーク機器の物理的な保守などは、テレワークはできないものの、情報システム部門などにおいては、テレワークでの業務指示などは、むしろ昔から行われていた業務形態です。

### (3) 保健業務

学生教職員の保健業務は、原則的にはテレワークには適さない。それでも限定的な状況では、オンライン診療などを考えることはできません。

## 3.2 セルフマネジメントを尊重する

テレワークでは、与えられた業務に対して、一人ひとりの職員が自身のペースで業務を行うことができます。一方で業務指示を行う上司は、指示した業務の成果が出るまで、課題が達成されたかどうかを知ることができないため、最後になって失敗を知ることになるという不安を抱えることになります。

この問題は、先も述べたように業務のアウトカムを細分化することで防ぐことができます。そのためにはITツールが必須となります。そのようなITツールは、プロジェクトマネジメントツールとしていくつか存在しています。フリーソフトウェアでは、Redmine<sup>TM</sup>などがありますが、これらのツールはITの開発を意識しているため、一般の業務では使いにくいかもしれません。有償であれば、Trello<sup>®</sup>は、おそらく最も有名です。ほかにBacklog<sup>®</sup>、Asana<sup>®</sup>などはよく知られています。筆者自身は、日本発のツールであるRepsona<sup>®</sup>をよく利用しています。

こうしたツールを利用すれば、部下の残作業は日単位で一覧することができ、一人ひとりの業務負荷をそこから推定することもできます。部下が目の前にいる必要は全くありません。

## 3.3 仕事を妨げない

テレワークは、一人で業務に集中できる時間を持つことができます。そのためにITツールを活用することが必須となります。その時間を尊

重しなければならないのです。

### (1) 電話・FAXは使わない

電話は、相手の作業状況を妨げてしまいます。テレワーク中の電話は、作業を妨げてみ伝えなければならないような、事故など緊急事態に限るべきです。

また、FAXを未だに使っている組織が多くあります。官公庁がFAXを多用するので、大学などでも利用から脱却できないという事情があるのかもしれませんが、しかし、テレワークには最も不向きなツールです。各家庭にFAXがあることはかなり少なくなってきたし、テレワークが外で行われている場合には無力です。

### (2) メールは控えめに

電子メールは、便利なツールではありますが、組織内のコミュニケーションに利用すると、外部からのメールと混在することになり、メールの処理だけで多くの時間を費やすこととなります。

米国では、10年以上前から組織内でのメールの利用は控えることが常識になっており、それが労働生産性を支える要素の一つとなっていることに留意すべきです。

### (3) テレワークに便利なツール

テレワークで使われる主なツールに以下のものがあります。

- WEB会議システム：ZOOM<sup>®</sup>、Microsoft Teams<sup>®</sup>、Google Meet<sup>®</sup>、Cisco WebEX<sup>®</sup>などがあります。
- ビジネスチャットツール：Slack<sup>®</sup>、ChatWork<sup>®</sup>などがあります。
- 情報共有ツール：情報共有ツールは多彩であります。
  - ▶ ファイル共有：Dropbox<sup>®</sup>、Box<sup>®</sup>、Google Drive<sup>®</sup>などがあります。
  - ▶ グループウェア：Google Workspace<sup>®</sup>、サイボウズ<sup>®</sup>などがあります。

これに先の進捗管理ツールを加えることで、テレワークの生産性は格段に上がることができるはずです。

## 3.4 セルフマネジメントで場所と時間を管理する

テレワークは、セルフマネジメントで時間と場所を管理することが可能です。いたずらにコアタイムを設けて勤務時間を管理すること、常時自宅にいるかどうかなどの勤務場所を管理することをテレワークで実施することは、働く人

のセルフマネジメントの機会を侵害し、生産性を損なうこととなります。

勤務時間に関しては、深夜労働などの労働法上の観点から、早朝深夜の時間帯を避けるという指示は必要ですが、労働者がテレワークで働きやすい時間を確保することを妨げる理由にはなりません。

#### 4. テレワーク導入のコツ

テレワークは多様な働き方の一つであり、働く人のセルフマネジメントを尊重する仕組みです。セルフマネジメントをできるだけ尊重することで、生産性を向上させることができます。

##### 4.1 組織の中の多様性

テレワークが適した職種とあまり適さない職種があることは、業務の多様性の観点からは当然です。テレワークに適した職種は積極的にテレワークに取り組むべきであり、組織の中でテレワークを行う職種と、行わない職種が混在することは、当然のことです。

##### 4.2 チームワーク

同一の職種の中でテレワークを一斉に行うことは、テレワークによる生産性向上が期待できますが、同じ職種であるにもかかわらず、ある人は対面で行い、ある人はテレワークで行う、ハイブリッドなテレワークは、中途半端な結果を生み、生産性を落とすことがあります。

テレワークを行う場合の業務設計の中では留意すべき点です。

#### 4.3 無駄話を補う

テレワークは、一人で集中して業務を行う場合は、生産性を向上させますが、アイデアを生み出すような業務は、同僚との議論が必要な場合があります。つまり無駄話が生産性に寄与する場合があります。無駄話をするのはテレワークの苦手な部分です。また、対面での無駄話こそ、相手の時間を奪い生産性を落としている隠れた原因でもあるのです。

テレワークの経験上、そう言う場合には、チャットツールなどで、独り言をいうという方法は案外効果があります。独り言は、無駄話のように他者の時間を奪わない。一方、その独り言に気付いた人が、面白い話だと思えば、相談に乗ってくれることがあります。

無駄話というような些細な関係においても、テレワークは対面のように他人の時間を奪わず、他人からアイデアをもらうという点で優れていることがわかります。

#### 5. 終わりに

テレワークは、大学の業務の生産性を向上させる決定的なツールであり、ポストコロナを迎え、厳しい経営を迫られることになる大学にとっては、なくてはならないものになります。

働く人々に多様性を与え、セルフマネジメントを徹底させることで、個々の職員のマネジメントスキルが向上する機会にもなります。

日本の大学は、テレワークに後ろ向きですが、日本の大学が生き残るためには、テレワークの価値に気がつかなくてはなりません。

### 監査課題研究会議(12月)

日 時：2021年12月20日(月)  
場 所：日本カメラ財団 J C I I ビル6階会議室  
テ ー マ：『私立学校法改正への対応』  
講 師：奈尾 光浩 氏(公認会計士)

#### 1. 私立学校法改正の経緯

2022年5月20日、私立学校法改正法案骨子(以下「骨子」という。)が文部科学省より公表されました。本稿執筆時点では、具体的な法案のかたちにはなっていませんが、近々私立学校法(以下「私学法」という。)が改正されるものと考えられます。

骨子が公表に至るまでの間、以下の会議体が文部科学省によって設置され、議論が行われて

きました。

①2020年1月「学校法人のガバナンスに関する有識者会議」(以下「有識者会議」という。)の設置

「有識者会議」は、2021年3月「学校法人のガバナンスの発揮に向けた今後の取組の基本的な方向性について」を公表しました。

②2021年6月「学校法人ガバナンス改革会議」(以下「ガバナンス改革会議」という。)の設置

「経済財政運営と改革の基本方針 2021」(2021年6月18日閣議決定)において、さらなる抜本改革の議論の必要性が提示されたため、文部科学大臣直属の会議として文部科学事務次官決定により外部有識者で構成される「ガバナンス改革会議」が設置されました。

「ガバナンス改革会議」は、2021年12月3日「学校法人ガバナンスの根本的改革と強化の具体策」(以下「改革会議報告書」という。)を公表しました。

③2022年1月6日「学校法人制度改革特別委員会」(以下「特別委員会」という。)の設置

「改革会議報告書」では、理事に対する監督・けん制を重視し、評議員会を最高監督・議決機関に改めるなどの提言が行われましたが、教育研究への影響などについて、私学関係者から強い懸念も寄せられていたところです。そのため、学校法人のガバナンスの強化に向けた私学法改正の方向性について、私立学校関係団体の代表者及び有識者と協議し、その合意形成を図るため、「特別委員会」が設置されました。「特別委員会」においては、2022年1月から3月にかけて6回の会議が開催され、2022年3月29日「学校法人制度改革の具体的方策について」(以下「特別委員会報告書」という。)を公表しました。

「特別委員会報告書」を受けて、令和4年4月4日 高等教育局私学部私学行政課より「私立学校法改正法案骨子案」が公示され、意見募集を経て、私立学校法改正法案骨子(以下「骨子」という。)が公表されました。

## 2. 私学法改正の監事監査への影響

骨子に記載された内容は、学校法人のガバナンス、特に監事監査に大きな影響を与えます。以下、監事監査に関して対応すべき事項について記載します。

### (1) 評議員・評議員会との関係

現行の私学法においては、評議員会は諮問機関とされていましたが、骨子は、大臣所轄学校法人の基礎的変更(任意解散・合併、それに準じる程度の寄附行為の変更)について、理事会の決定とともに評議員会の決議を必要とするとしています。また、監事との関係では以下のように記載されています。

- ①監事の選解任は、評議員会の決議によって行います。
- ②監事は、評議員会において、監事の選解任又

は辞任について意見を述べるすることができます。

- ③監事は、評議員会に対する監査報告に限らず、評議員会に出席し意見を述べます。
- ④評議員の不正行為や法令違反については、監事による所轄庁・理事会・評議員会への報告、所轄庁による解任勧告の対象に加えます。
- ⑤監事が機能しない場合、理事の行為の差止請求・責任追及を監事に求めることができます。このように、監事は評議員会によって選解任され、また評議員会によるチェックを受けることとなりますが、同時に、評議員の不正や法令違反行為は監事監査の対象でもあります。したがって、評議員会とのコミュニケーションの在り方を検討する必要が生じます。

### (2) 監事の常勤化

骨子では、特に規模の大きい大臣所轄学校法人については、監事の一部を常勤化することを求めています。どのような法人が該当するか、現時点では不明ですが、該当する可能性が高い法人は対応が必要です。なお、監事は、学校法人のガバナンスにおける中核であり、規模の大小にかかわらず、常勤化に対し前向きに取り組むべきと考えます。

### (3) 会計監査人の設置

骨子では、大臣所轄法人は会計監査人が会計監査を実施するとしています。ただし、これは、監事が会計監査を会計監査人に丸投げできると考えるべきではありません。会計監査人が適切な監査を行っているかを評価し、会計監査人の監査結果に依拠できるかを判断することが監事の責務になるものと考えられます。

また、現時点では会計監査人の選解任の手続等は不明ですが、会社法における監査役設置会社では、監査役が選解任の議案を株主総会に提出し、株主総会で決議されます。大臣所轄学校法人においてこのような制度となった場合、監事は議案提出者として会計監査人の適格性について評価する責務が生じます。

いずれにせよ、従来以上に会計監査人とのコミュニケーションを密にするとともに、会計監査人の評価基準を設定し、これに基づき会計監査人の監査の方法や意見形成の妥当性、品質管理体制等を評価することが必要となります。

なお、骨子では、私学助成の交付を受けて

いない法人も含め計算書類や会計基準を一元化することとしています。したがって、近い将来、学校法人会計基準が改正される可能性が高いことに留意が必要です。

#### **(4) 内部統制システムの監査**

骨子は、大臣所轄学校法人においては、学校法人の業務の適正を確保するために必要なリスクマネジメント、内部監査、監事の補助、職員等から監事への内部通報等に係る内部統制システムの整備を決定する義務を理事会が負うことを明確化としています。

具体的な内容は、今後、省令等で規定されるものと考えられますが、内部統制システムが監事の監査対象になることは間違いがありません。内部統制システムの評価基準、評価方法、評価手続等について監事監査基準等に規定する必要が生じます。

#### **(5) 子会社の調査対象化**

骨子は、監事・会計監査人が子法人を調査対象とすることができるようにしています。この場合、子会社に重大な不正や法令違反等の懸念があれば、監事はこれを調査する責務が生じるものと考えられます。したがって、子会社に対する調査方法等について、監事監査基準等に規定する必要があります。なお、会計監査人との間で、子会社調査の要否等について意見交換することも必要となります。

#### **(6) 監事の資格**

骨子は、役員近親者が監事に就任することを禁止しています。また、監事が子法人の業務を執行する理事・取締役や社員等を兼職することも禁止しています。監事の選任にあたって、留意が必要です。

## [活動状況]

### (総会)

2021年 3月 29日 第23回 於：関西大学 東京センター  
12月 9日 第24回 於：関西大学 東京センター

### (理事会)

2021年 3月 4日 第52回理事会 オンライン（ZOOMを使用）  
4月 7日 第53回理事会 （書面審議）  
11月 18日 第54回理事会 オンライン（ZOOMを使用）

### (会議、研究会議並びに研修会)

2021年 3月17日 教学監査研究会議  
～教学監査の意味と実務手法～  
3月22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～  
3月26日 監査課題研究会議  
～評議員会を取り巻く諸課題と監事のかかわり～  
4月 7日 監査課題研究会議  
～大学の中長期戦略・計画とエビデンスに基づく監査手法、大学の価値  
の見える化～  
4月15日 監査課題研究会議  
～経営改善に貢献する財務に対する業務監査視点と求められる内部統制  
－私立学校法による適切な内部統制構築の義務化の方向を踏まえて～  
4月27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  
－情報提供サービス機能の監査への活用～  
6月24日 監査課題研究会議  
～私立学校法と大学ガバナンス・コードという規制手法の行方～  
6月29日 監査課題研究会議  
～私立学校法の動向を踏まえた三様監査の深化～  
7月 1日 教学監査研究会議  
～教学マネジメントにおける内部質保証の枠組みと教学業務の質保証・  
向上のための具体的活動～  
7月 6日 教学監査研究会議  
～教学監査の詳説とQ&Aによる理解の深化を通して評価能力涵養～  
7月13日 監査課題研究会議  
～大学のレジリエンスとDX—この世界でどのように監査に取り組むか～  
9月16日 監査課題研究会議  
～学校法人における内部統制の理解促進と充実に向けて～  
9月22日 監査課題研究会議  
～大学の財務・経理・調達業務のDX化を進めるために～  
9月28日 監査課題研究会議  
～監事監査の機能強化～  
10月 5日 監査課題研究会議  
～大学価値を向上させる開示の方向性～  
10月12日 監査課題研究会議



- ～ポストコロナの大学と監査  
 ーオンライン授業とテレワークのもたらす大学の変革と監査の視点～
- 10月20日 監査課題研究会議  
 ～組織運営のもととなる内部統制の大学運営・大学監査への活かし方  
 ー監査を通じた大学法人の価値向上～
- 10月25日 監査課題研究会議  
 ～教育DX時代のデータ駆動型教育やマネジメントを支える監査の課題  
 ー大学ガバナンス改革、DXの要諦「データの民主化」と「データガバナンス」、IR部署とデータの監査を巡って～
- 11月 2日 監査課題研究会議  
 ～予防監査の要となる3E監査の大学監査への導入とその視点  
 ー守りのコントロールから攻めのコントロールへ～
- 11月 9日 監査課題研究会議  
 ～レピュテーションリスク・マネジメントに対する監査視点  
 ー内部統制が大学レピュテーションを高めるうえで貢献できるか～
- 11月16日 監査課題研究会議  
 ～私立学校法監査の導入への対応と内部統制の方向性～
- 11月25日 監査課題研究会議  
 ～監事に求められる監査事項の基本  
 ー絶対に抜けてはいけない監査活動のポイント～
- 12月 1日 監査課題研究会議  
 ～実効性ある中期計画策定のための予算制度の見直しと大学価値の伝え方としての統合報告の視点ー計画と成果に対する監査視点～
- 12月 7日 内部監査研究会議  
 ～大学に必要な内部統制の基本と監査  
 ー大学監査はいかにあるべきか～
- 12月16日 監査課題研究会議  
 ～続：ポストコロナの大学と監査  
 ーDXとテレワークのもたらす大学の変革と人事監査の視点～
- 12月20日 監査課題研究会議  
 ～私立学校法改正への対応～

## 【編集後記】

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。それには内部統制がいかにかかっているかが鍵といえます。「鍵は内部統制にあり」です。そして、学校経営に必要な内部統制の実質化が求められています。

内部統制の実質化は、内部統制システムの内容そのものの充実を意味しています。つまり、ほとんどの法人が何らかの内部統制システムを有していることを前提として、さらに現状に見合う内部統制システムを継続的に整備していくことを意味します。そうした内容面の充実とともに、内部統制システムが有効に機能するようになることも内部統制の実質化に含まれるといえます。

学校法人も「法人経営」をしなければならない以上、内部統制は有効な経営上のツールであり、リスクマネジメントの手段です。その上で、各法人の理事者等にその意義や必要性への理解を促す手法として、それを整備しなかった場合にもたらされるリスクと、適切に整備、運用した場合にもたらされるメリットを認識いたしました。そして、監事、会計監査人、内部監査部門が内部統制にかかわり、相互の情報共有と連携の下で監査を行うという、いわゆる三様監査のための体制の整備も必要です。さらに、評議員会も一定の範囲で内部統制システムの整備、運用に関与するものと考えられますことから、

評議員会の適切な意見形成の実現に向け、その構成員たる評議員の資質向上や多様性の確保が図られるべきところです。その整備が意味を持ってくるのです。

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ことは言うまでもありません。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。その上で、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の監査を通じていかに高められるかを提示いたしました。教学支援機能の行く着くところを深めることができました。

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14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.14 令和4年12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

JCIIビル5階

電話 03-6272-6811 FAX 03-6272-6812