

監事と学校法人経営

— 私立大学の経営課題と監事への期待 —

目 次

1. 監事も共有してほしい近年の私立大学の経営環境----- 1
 - (1) 定員割れの増加と定員超過校の減少
 - (2) 収支悪化と余裕のない大学の増加
 - (3) 定員管理の厳格化と東京 23 区内新設抑制
 - (4) 大学教育の質保証のための私立大学のガバナンス強化
 - (5) 不適切な事例と経営困難法人の増加

2. 大学のガバナンスの在り方に関するワーキンググループにおける検討状況 --- 4
(私立大学等の振興に関する検討会議配布資料から)

3. 私立大学のガバナンスの適正化に向けての監事の役割 ----- 9
 - (1) 監査体制
 - (2) 監査対象組織
 - (3) 業務監査の在り方
 - (4) 理事の執行監査の在り方
 - (5) 財務監査の在り方
 - (6) 監査の展開

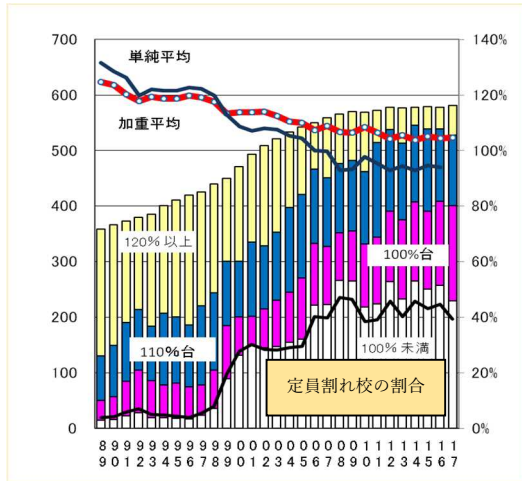
講師略歴

- 日本私立学校振興・共済事業団で補助金等の助成業務、経営相談・財務診断等に従事(1973年～2009年)
- 桜美林大学・東京大学等の大学院で大学経営・財政論の非常勤講師(2005年～)
- 京都学園理事長・副理事長として労使紛争の解決、新キャンパス設置等(2009年～2015年)
- 中央大学外部評価委員会副委員長として外部評価に参画(2014年～)
- 文科省「私立大学等の振興に関する検討会議」の委員・WG主査を担当(2016年～2017年)
- 私学高等教育研究所の主幹として私立大学の高等教育研究を企画(2015年～現在)
- 就実学園の理事長に就任(2016年～現在)

1. 監事も共有してほしい近年の私立大学の経営環境

(1) 定員割れの増加と定員超過校の減少

図1 入学定員充足率分布の推移



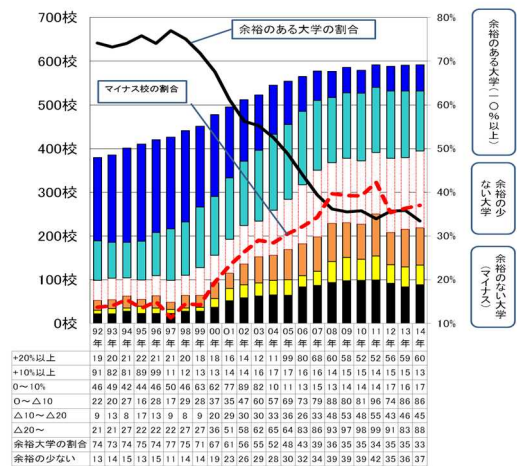
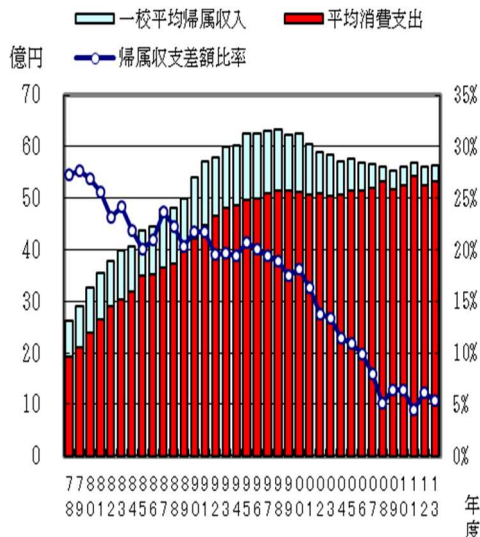
(出典 日本私立学校振興・共済事業団／入学志願動向調査)

- 120%以上の大幅な超過校が、六割から一割以下に減った。
- 私学の余裕を支えた定員超過は過去のものとなり、規模の拡大を前提とした経営は困難となっている。
- 定員割れは4割前後で横ばい。
- 定員割れでなくても安心は出来ない。特に、下降傾向には要注意。
- 定員を充足していても人件費等の負担が多ければ収支は悪化する。

(2) 収支悪化と余裕のない大学の増加

図2 事業活動収支差額比率(旧 帰属収支差額比率)の推移

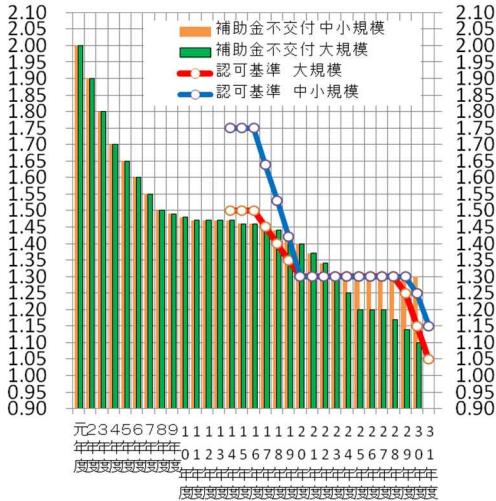
(出典 日本私立学校振興・共済事業団／今日の私学財政)



- 収支状況を端的に示す基本金組入前当年度収支差額(旧 帰属収支差額)は長期的に下降中。
- 収支の余裕がある(10%以上)大学は減少し、余裕のない大学が大きく増加。

(3) 定員管理の厳格化と東京 23 区内新設抑制

図1 補助金と大学設置認可の欠格となる入学定員超過率の推移



(平成27年7月10日 文科省通知等から作成)

- 地方創生の観点から、補助金の欠格条件と設置認可の取扱いにおける定員管理の厳格化が進行
(平成 27 年 7 月 通知)。
- 私立大学等経常費補助金の配分上では、大学の収容定員を勘案して、4 千人、8 千人を区切りとして、不交付となる学部等の基準を、1.3 倍、1.2 倍、1.1 倍と段階的に強化するなどの取扱いが進行中。
- 併せて、大学の設置等に係る認可の基準では、既設学部等の平均入学定員超過率の要件を、現行の 1.3 倍の基準 から、大学は収容定員 4 千人で区分し、学部等の規模に応じて、1.05 倍、1.1 倍、1.15 倍と段階的な引き下げが実施される。
- これらによって、一部の大学に見られる定員超過を抑制し、大都市圏への学生集中の是正を意図。一方で、定員超過分の実員を定員化する動きもみられる。
- 加えて、東京 23 区における定員増を認めないことを原則とする方向が提起されている(平成 29 年 6 月 閣議決定)。

(4) 大学教育の質保証のための私立大学のガバナンス強化

(平成 26 年 9 月 8 日 大学教育部会資料)

大学のガバナンス改革の推進について(概要) 参考資料2

○「知識基盤社会」の到来、ICTの普及、急速なグローバル化の進展をはじめとする社会環境の急激な変化
○グローバル人材の育成、イノベーションの創出、経済再生、地域再生・活性化等、大学に対する社会からの期待の高まり

各大学が、国内・国外の大学間で競い合いながら人材育成・イノベーションの拠点として、教育研究機能を最大限に発揮していくためには、学長のリーダーシップの下で、戦略的に大学をマネジメントできるガバナンス体制の構築が不可欠。

- ◇ **各大学は**、主体的・自律的にガバナンス体制の**観点検・見直し**を行い、教育・研究・社会貢献の機能を最大化。
学長のリーダーシップの下で、大学の強みや特色を生かしていくことができるようなガバナンス体制の構築
- ◇ **国は**、学長のリーダーシップの確立と教職員の意識改革のため、**効果的な制度改正とメリハリある支援**を実施。
- ◇ **社会は**、大学と積極的に関わり、**学長のリーダーシップを後押し**。

1. 学長のリーダーシップの確立
[学長補佐体制の強化]総括副学長の設置、高度専門職の創設、SD・IRの強化、大学運営会議等の活用
[人事]ポストの再配置、選考の適正性の確保、業績評価に応じた給与制度
[予算]学長のビジョンに沿ったメリハリある予算編成・配分、学長裁量経費の確保
[組織再編]ふれない改革方針と客観的データによる説明を通じて、学長が責任を持って改革を推進

2. 学長の選考・業績評価
◆選考組織が主体性を持って大学のミッション、求められる学長像を示し、候補者のビジョンを確認して決定
◆安定的な運営ができる学長任期の設定
◆学長選考組織や監事による学長の業績評価、不適格者の解任

3. 学部長等の選考・業績評価
◆学長のビジョンを共有できる学部長等の任命
◆学長による学部長等の業績評価

4. 教授会の役割の明確化
◆教育課程編成、学生の身分、学位授与、教員の教育研究業績審査等を審議
◆設置単位の再点検
◆審議事項の透明化

5. 監事の役割の強化
◆ガバナンスの監査
◆監事の常動化を推進

大学評価、経営組織と教学組織の関係整理、FD・SD、人材流動性、執行部人材育成、情報公開

< 国公立共通の支援 >

- ☆制度改正を通じた支援(所要の法令改正)
- ☆予算を通じた支援(学長裁量経費の拡充、ガバナンス改革の支援、補助事業の要件化)
 - 教授会の役割の明確化
 - 学長補佐体制の充実(副学長、高度専門職)等
- ☆評価、監査、大学団体等との協力

< 国立大学法人への支援 >

- ☆国立大学改革プランの確実な実施(ミッション再定義、改革構想(組織再編、資源再配分)への重点支援、年俸制等の導入等)
- ☆第3期中期目標・中期計画においてガバナンスにつき明記
 - 監事機能の強化
 - 経営協議会の構成の見直し 等

学長のビジョンへの理解、物心両面からの支援

大学改革推進のための大学及び法人のガバナンス改革の必要性

(5) 不適切な事例と経営困難法人の増加

○ 私大等経常費補助金の減額法人(平成 24～28 年度・重複あり)

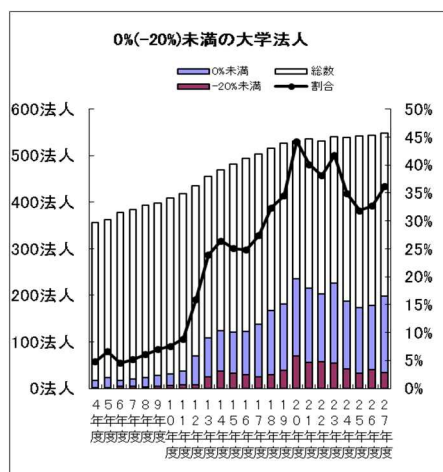
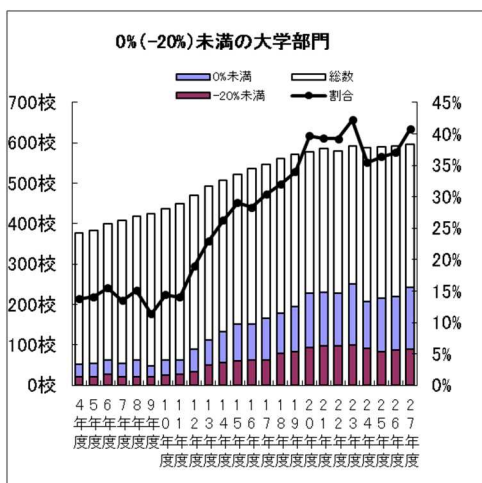
(出典 日本私立学校振興・共済事業団 HP)

A 法人	虚偽の設置認可申請(決算書の虚偽記載等)
B 法人	管理運営不適正(元理事長の法人運営への関与など、法人運営が未改善)
C 法人	虚偽の設置認可申請(運動場未整備等)、管理運営不適正(資金流用)
D 法人	虚偽の設置認可申請(設置財源不足等)
E 法人	管理運営不適正(「不適切な受験」問題への対応など、管理運営が不適正)
F 法人	管理運営不適正(評議員会開催手続の過誤等)
G 法人	運営不適正(役員の不適切行為等・改善への全学的な取組みが不十分)
H 法人	管理運営不適正(理事会と教学関係者の対立等)
I 法人	管理運営不適正(寄付金の不適切な経理等)
J 法人	管理運営不適正(学園長の不適切な経理等)
K 法人	管理運営不適正(理事長の不適切な経理等)
L 法人	管理運営不適正(中高の簿外経理等)
M 法人	管理運営不適正(法人の運営、職員の刑事処分)

○ 財政悪化と経営困難の増大

⇒ 基本金組入前当年度収支差額のマイナスの大学部門、大学法人の増加

(出典 日本私立学校振興・共済事業団／今日の私学財政)



⇒ 学生募集停止、統合・廃止等の大学の増加

廃校の例(大学部門のみ、平成 24 年度末以降)

- 創造学園大学、愛知新城大谷大学、神戸ファッション造形大学
- 三重中京大学、聖トマス大学、神戸夙川学院大学

2. 大学のガバナンスの在り方に関するワーキンググループにおける検討状況

出典 文部科学省 私立大学等の振興に関する検討会議(第12回) 配付資料

(1) 総論(一部)

- 学校法人の活動については、寄附行為の認可、解散命令など所轄庁である文部科学省の所要の役割が位置づけられているものの、学校法人の自主性・自律性が最大限に尊重される原則となっており、その点に鑑みても、各学校法人における自律的なガバナンスの確保は重要である。
- 学校法人制度の根幹である理事会制度・監事制度・評議員会制度については、上記を踏まえ、まずは本来期待されているそれぞれの役割が十分に果たされるよう、その機能の活性化を図ることが必要である。その上で、他法人制度に係る改革の状況や考え方も参考としながら、各機能の強化や情報公開の推進により、透明性あるガバナンスが担保されるよう、改善を図っていくことが必要である。

(2) 理事・理事会、評議員・評議員会(一部)

- 学校法人全体の運営に、すべての理事が責任を持って参画し、各理事が適切に職務を遂行するためには、内部統制システム(法令順守体制等を含む)の体制整備及び運用を含め、理事会における議決事項の明確化、理事会への業務執行者の報告事項の明確化、適時・適切な実効性ある理事会の開催、学内理事及び外部理事の役割の明確化、研修の強化等の理事会機能の実質化・実効性確保の方策が必要である。特に外部理事については、その知見を活用するためにも人選にあたっては十分な配慮と、就任後における理事会開催の事前・事後の十分なサポートが必要である。
- また、スピード感を持って改革を進めるためには、経営サイドと教学サイドが連携し、教学サイドの代表者たる学長は理事会の構成員であることを踏まえて、経営と教学の連携に積極的に貢献していくとともに、経営情報について十分に教職員と共有するなど、改革への教職員の参加意識を高めていくことが必要である。

○ 学校法人における評議員会は、学生・保護者・教職員のみならず、卒業生を含めた社会の人々により構成され、理事会の意思決定に対してチェックを行う役割とともに、幅広い意見を総合的に学校運営に反映させる諮問機関としての重要な役割を担っており、それらの機能は基本的に維持すべきである。しかし、現状では、理事会と併せた形式的な開催や、報告を受けるだけの場になっているなど、形骸化を指摘する意見もある。学校法人制度における評議員会の意義と平成 16 年の私立学校法改正の趣旨を踏まえつつ、制度に期待される機能が十分に果たされるようにしていくべきである。

○ 評議員会の本来的な機能である大学運営への幅広い意見の反映と理事会の意思決定に対して必要なチェックを行う機能の実効性を担保するため、評議員会の形骸化を防止し、積極的に活用するとともに、評議員の適切な人選についても改善を図っていくべきである。それらを基本としつつ、以下の方向で改善を図るべきである。

なお、理事と評議員の兼務については、前述のような学校法人における評議員会の性格・位置づけを踏まえ、さらに検討が必要である。

- ・ 理事長は、毎年度、事業計画について評議員会の意見を聞く必要があり、決算及び事業の実績は評議員会に報告し意見を求めることになっているが、評議員会への諮問事項は、単年度の事業計画だけでなく、中長期計画についても対象とすべきである。また、その際、単に事後的な報告だけでなく、計画策定、実施過程のそれぞれの段階で評議員会が積極的に関わり、18 歳人口が急減する時代における安定的な学校法人の運営のために、学校を支える関係者により構成される評議員会の知見を借り、積極的にその協力を求めるべきである。併せて、その前提として、評議員に対し定期的又は事前に情報を提供することや、監事が評議員会で意見を述べるなど、評議員会が活性化するための条件を整えるべきである。

- ・ 学校運営の妥当性と透明性を確保するために、理事と監事の間には独立性が保たれることが必要であり、監事の選任については、他法人制度における取扱いを参考に、評議員会の関与を深める方向で検討を進めるべきである。

- ・ 他法人制度における取扱いを参考に、理事・監事の報酬基準の策定プロセスに評議員会の関与を深める方向で検討を進めるべきである。

- 理事について、理事機能の実効性を高めるため、業務執行者への監督の責任を明確化するとともに善管注意義務や法人・第三者に対する損害賠償責任を明確化する方向で検討を進めるべきである。また、評議員についても、評議員会の機能(現状においては、諮問機関としての役割のほか、学校法人の寄附行為により重要事項の議決を行う場合もあるなど、選択的運用がみられるところである。)に応じて同様に検討を進めるべきである。

(3) 監事・会計監査人(一部)

- 監事の職務機能である理事及び理事会並びに理事長等の業務執行者への牽制機能をより実効性あるものとするため、監事監査基準・同規則等を作成するとともに、重点監査項目等を盛り込んだ具体的な監査計画を定め、関係者に周知を図るべきである。
- 監事の監査報告書については、法人の課題を明確にできるよう、短文式から長文式に改めるなど内容を充実させていくべきである。また、その際、監査報告書のひな形を示し、各法人に充実した監査報告書の作成及び公表を義務付けることも検討すべきである。
- 2人以上置くこととされている監事については、業務の継続性が保たれるよう、監事相互の就任・退任時期について十分考慮すべきであり、また、監事の機能強化の観点から、機関としての監事会を定めることも有用と考えられる。
- 監事が、上記職務を実効的に遂行するためには、監事の業務を支援するための体制整備(例えば、補助者の設置及び内部監査室との連携等)、研修の充実などに加え、国や日本私立学校振興・共済事業団における監事からの相談体制の整備等を行うことが必要であり、さらにその職責に応じた適切な報酬の支給や常勤化に向けた検討も必要である。

- 学校運営の適正性と透明性を確保するために、理事と監事の間には独立性が保たれることが必要であり、監事の選任については、他法人制度における取扱いを参考に、評議員会の関与を深める方向で検討を進めるべきである。(再掲)
- 監事による業務執行者に対する牽制機能として、他法人制度も参考に、違法行為差止請求権等の権限を監事に付与すること及び学校法人に著しい損害を及ぼすおそれのある事実があることを理事が発見したときは、速やかに監事に報告することとする方向で検討を進めるべきである。
- 監事の職務対象としては、学校法人の業務及び財産の状況の監査が明文化されているが、監事の監査対象である「理事の業務執行」が明文化されていないこと等を踏まえ、監事の役割・職務範囲についてさらに明確にするとともに、その責任について、他法人制度も参考に、例えば善管注意義務や法人・第三者に対する損害賠償責任などを明確化する方向で検討を進めるべきである。
- 現在、会計監査人による監査は私立学校振興助成法に規定されているが、学校法人の公益性の向上や、他法人制度では法人制度に立脚して定められている状況等を踏まえ、私立学校振興助成法を根拠とするのではなく、私立学校法を根拠とする方向で検討すべきである。
- 会計監査人による監査を義務付ける要件として、学校法人の規模等を勘案して、学校法人の実態に即したものとするなどの検討を行う必要がある。

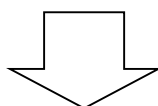
(4) 上記改革の実現に向けて(一部)

- これらの改革の実現に向けては、各学校法人は成り立ちや沿革等が様々であり、私学の多様性に対して十分に配慮することが求められることから、私立学校法等の法令の改正により対応すべきものもある一方で、多様性・自主性を尊重する観点からは、その詳細について、過度に一律の法規制は避けるべきものもあることに留意すべきである。
- 一方、学校法人制度が公共性・公益性を併せ持ち、社会から支えられる存在であり続けるためには、社会的責任を果たすための不断の努力が求められており、他の公益的な法人と同等以上に、学校法人においても各法人における自律的なガバナンスの一層の強化が期待される。
- 私学団体や文部科学省等が協力して、社会的責任を果たすための望ましいガバナンスの在り方のガイドラインや留意すべき点等を示し、各学校法人における自主的な取組を促進することもきわめて有効であると考えられる。その際には、各金融証券取引所が上場規則等で定めている「コーポレート・ガバナンスコード」の取組等を参考とすることも考えられる。

3. 私立大学のガバナンスの適正化に向けての監事の役割

(1) 監査体制

- 監事の選任(選任方法・外部性・専門性)、監事の人数、勤務状況
- 監事の役割についての理事長の理解と連携
常日頃の意思疎通と情報交換に努め、相互の立場を尊重しつつ、良好な関係を構築することで、例えば、次のような連携・協力も可能となる(過去の経験を踏まえて)

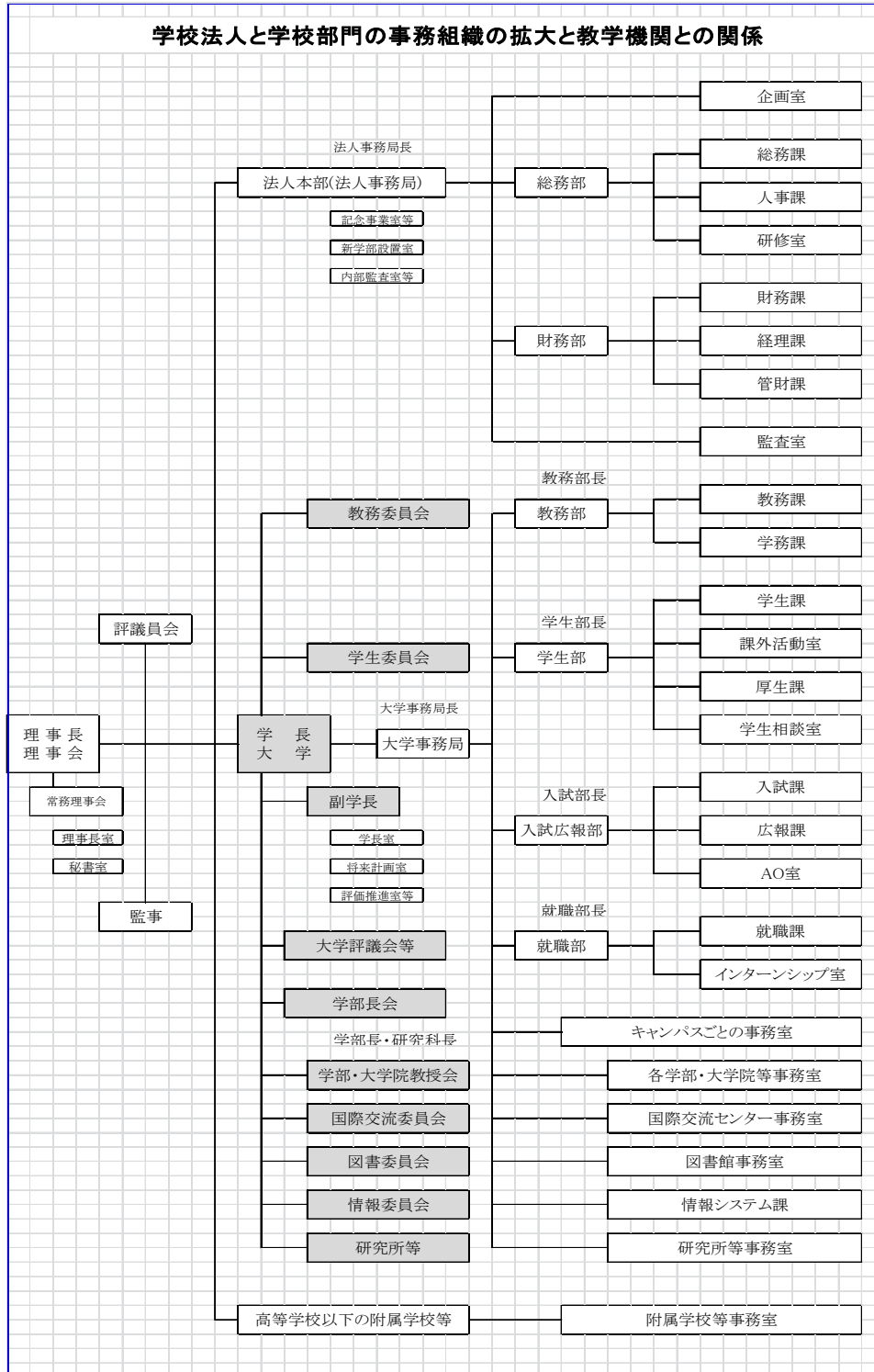


理事長の提案に対する監事の第三者的な評価とバックアップが得られる
経営改善方針についての監事の理解を得られれば、実行が容易となる
教員が反対しがちな給与等の削減案について監事の公正な意見は活用できる
理事間で意見が分かれる場合で、監事の調停者的な立場は内部対立を回避

- 監事の常勤化、出校日数の増加
- 監事の研修機会の活用と情報提供
- 非常勤監事室の確保、理事会前後の意見交換、出校時又は出向いて懇談
- 非常勤の理事、監事に対する理事会前の電話等による議案説明、意見聴取
- 理事会等の会議における監事席の変更、相談役・アドバイザー的な取扱い
- 会議終了時にコメントを述べてもらい、理事・監事相互の信頼感を形成
- 公開する監査報告書とは別に細かな要望や意見を付記して改善提案を受ける
- 専門的な知見を活かした意見聴取(弁護士、会計士)、職員研修の講師依頼
弁護士 ~ 労務、法務、リスク対応等に関するアドバイス
 規程集の総合的な見直し、改正の点検と最新情報の提供
会計士 ~ 財政方針等の妥当性や見直しに関するアドバイス、財務分析
- 監査規程・監査基準の整備
- 監査計画の策定と重点監査の実施

(2) 監査対象組織

① 大学法人の事務組織と教学組織図の例（幾つかの法人組織図から作成）



② 業務監査の対象となる事務組織の点検例

i) 法人事務局と大学事務局の連携

- 組織系統と指揮命令、大学事務局の人事権限への学長の関与等
- 法人経営、大学管理、教学運営の組織・業務区分と協働体制
事務分掌と調整、兼務状況、会議と決裁、予算査定、業績評価等

ii) 法人事務局(学園本部・法人本部)の意義と効果

- 法人直下に置くのか、大学の中に置くのか、設置場所はどこか。
- 法人を統括し経営を支援する事務部門の内容とコントロール機能
理事長室、総長室、秘書室、法人室、広報室、監査室、内部統制室
経営企画室、企画調査室、将来構想室、学部設置事務室、記念事業室

iii) 法人管理、学校共通事務部門の所掌事務の範囲

- 総務部門 ⇒ 総務課、庶務課、広報課、人事課、給与課、研修課
- 財務部門 ⇒ 会計課、経理課、財務課、予算課、助成課、募金室、運用課
管財課、営繕課、施設課、用度課、契約課、出納室
- 情報部門等 ⇒ 情報センター、システム課、情報処理室、電算課等

iv) 大学教学部門の事務組織の在り方と課題

- 教学事務組織に対する指揮命令権と人事権、理事長と学長の権限
- 大学が設置する教学組織(教務委員会、学生委員会等)と事務部門との関係
- 事務部門の長を教員が兼ねる場合の指導性と職員が就く場合の専門性の意義
- 学長直轄部門(学長室、副学長室、企画室、点検評価室、改革推進室等)を設置する場合
の既存組織との連携と調整

v) 教学事務組織の設置の意義と所掌事務の範囲(教職協働・学生支援等)

- 教務部門 ⇒ 教務課、学部・大学院事務室、研究支援室、教務システム課
- 学務部門 ⇒ 学生課、厚生課、学生相談室、健康管理センター、課外活動室
- 入試部門 ⇒ 入試課、入試広報課、入試センター、AO室
- 就職部門 ⇒ 就職課、キャリアセンター、進路支援室、インターンシップ室
- 他の部門 ⇒ 図書館事務室、校友課、国際交流室、エクステンションセンター

vi) 大学以外の附属学校部門の共通事務の区分と連携の状況

(3) 業務監査の在り方

① 私学法上の規定と監事の役割 ～ 平成 16 年改正

(改正前の監事の職務の規定)

- 一 学校法人の財産の状況を監査
- 二 理事の業務執行の状況を監査

(改正後の監事の職務の規定)

- 一 学校法人の業務を監査
- 二 学校法人の財産の状況を監査

- 補助金交付法人においては、公認会計士による学校法人の経理面の監査が義務付けられており、監事監査では、経理面だけでなく業務面の監査が特に重要となっている。

「業務」とは

改正私立学校法説明会資料(改正私立学校法Q&A)から

私立学校におけるいわゆる教学的な面と経営的な面とは密接不可分のものであり、また、学校法人が学校の設置管理を行うことを目的として設置される法人であることにかんがみれば、監事の監査対象である「学校法人の業務」は経営面のみ限定されるものではないと考えます。

すなわち、教学的な面についても学校法人の経営に関連する問題である以上、「学校法人の業務」として監査の対象となり、適法性の観点だけにとどまらず、学校法人の運営上明らかに妥当ではないと判断される場合には、監事は指摘することができますと考えます。ただし、監事の監査が個々の教員の教育・研究の内容にまで立ち入ることは適当ではないと考えます。

- 理事長(理事会)とは相対的な立場を異にする監事から大学の教学面の改革改善の課題を提起してもらうことは非常に有効であろう。

② 業務監査の意義と対象

○ 監事に今後期待する役割(平成 27 年 3 月 日本私立学校振興・共済事業団アンケート調査)

- ・ 予算編成や中長期計画に対するチェック (経営・事務・教学・財務)
- ・ 監査における指摘事項の改善状況のチェック (経営・事務・教学・財務)
- ・ 各部署の業務執行(学内事務体制の見直し)に対するチェック (業務・教学)
- ・ 学部設置や施設設備整備計画等に対する妥当性のチェック (経営・事務・教学・財務)
- ・ 人事、労務体制に対する監査 (経営・事務・教学・財務)
- ・ 教育研究活動の実績等に関する監査 (教学)
- ・ 教育研究活動の企画立案・実施過程に関する監査 (教学)

③ 教学監査の対象例

学校部門及び学校法人の業務の範囲は、教育研究面の活動が主であるが、そのほか、学校・法人部門の諸機関及び役員や教職員の構成メンバーが関わっている全ての分野に及んでおり、監査の対象は非常に広範囲となる。

教員個々人の教育研究の中身についての監査は困難であるが、大学教育の改善と質の保証改善が求められており、大学の教育研究体制の在り方についての問題点を検証し、大学改革を推進させるための課題を提起することが監事に対しても求められている。

私立大学の魅力を向上させるための教学面の課題を例示すると以下のような取組みが考えられる。大学内部からの自己変革は容易でないが、教学組織と経営組織から相対的に自律している学校法人の監事が、客観的な情報を可能な限り整理分析して、第三者的な立場から適切で公正な提言を行うことができれば、大学の改善に寄与することができるであろう。

- i) 大学の入口における取組みと効果の確認
 - 入試選抜方法と試験区分
 - 入試広報等
 - オープンキャンパス・高校訪問等
- ii) 大学の中身における取組みと成果の確認
 - カリキュラムの改革(専門・基礎教育・必修選択科目・履修モデル・副専攻等)
 - 自己点検評価・認証評価への取組状況、指摘事項の改善状況
 - 教員の勤務状況(持ちコマ数、ゼミ担当数、受講学生数、出校日数、オフィスアワー、欠講状況等)
 - 学習支援体制(導入教育・補習教育・少人数教育・ゼミ指導・コース制・担任制・副専攻等)
 - 教育力強化(FD・授業評価・人事考課・任期制・優れた教育活動等を表彰等)
 - 研究力強化(研究論文の発表状況、研究費の配分、科研費等の競争資金の申請状況等)
 - 多様な教育(単位互換・大学間連携・インターンシップ・留学制度・地域教育・高校連携等)
 - 学生生活支援(学生指導、相談、保健管理、課外活動・ボランティア支援、安全確保、中退防止等)
 - 学生への経済的支援(経済困窮学生、留学生等への奨学支援体制の整備)
 - 学生の福利厚生(学生会館、ラウンジ、食堂、寮、課外活動の施設設備等の充実)
 - 学生保護者、ステークホルダー、同窓生等との交流
- iii) 大学の出口における教育成果、就職実績を向上させる取組みの成果と確認
 - 資格取得・就職支援(就職情報・就職指導・資格取得支援・プレイスメントオフィス設置等)
- iv) その他
 - 教学組織(大学全体の管理組織、各種委員会、教授会等)の運営状況、規程の整備状況
 - 大学の中長期教育計画の策定と遂行状況、学部等の改組充実の検討状況
 - 教育研究施設設備の整備、管理状況
 - 大学と学校法人のリスク管理(法令違反、事件対応、ハラスメント処理、情報管理、危険物管理等)

(4) 理事の執行監査の在り方

今日、私立大学を設置している学校法人は厳しい競争的な環境に置かれており、様々な経営改善の取組みに迫られている。適切な対応が出来なければ大学経営が困難な状態に陥る恐れも少なくない。

日本私立学校振興・共済事業団では、学校法人の経営者が自らの経営状態の問題点を発見して取組課題を早期に認識するためのツールとなるものとして自己診断チェックリストを用意しており、学校法人の経営者が活用することが期待されている。

経営者が未だこれを利用していなければ、理事の執行状況を監査する任務を持つ監事が、このチェックリストを参考にして学校法人の経営状態を点検することは、健全で安定的な大学経営を維持するためにも有効である。適切に活用することが期待される。

日本私立学校振興・共済事業団の自己診断チェックリスト(平成 28 年度版)

管理運営等に関するチェックリスト

i ガバナンスの確立

- 理事長を中心とする理事会が学校法人の最終的な決定機関として機能している
- 一部の理事に権限が集中することなく、理事会の一体的な協力体制が維持できている
- 理事会の決定方針を、全部門・全教職員に周知徹底している
- 学校法人の会計と財務の仕組みを、役員と全教職員に理解させるための機会を十分に設けている
- 財務分析を每期実施し、分析内容を理事会で共有するとともに、全教職員に対して自法人の財務状況を説明する機会を每期十分に設けている
- 外部理事を積極的に登用して多様な意見を取り入れ、学校法人経営機能の強化を図っている
- 学長の意思決定をサポートする体制(副学長、学長補佐、学長室スタッフ等)の強化を図っている
- 評議員会から法人運営に対する適切なチェックと助言を受ける機会を十分に設けている
- 監査計画に基づいた計画的な監査を実施している
- 財務面だけでなく、教学面や業務執行面に関しても、監事の意見を聞く機会を十分に設けている
- 公認会計士の指摘や助言を活用し、必要な改善策を立てている
- 時宜に即した規程の整備・見直しを行い、規程にのっとった運営を行っている
- 業務が法令、規程に基づいて適正に行われていることをチェックするための内部統制組織を整えている
- 使途不明・不正流用・二重帳簿作成などの不適正な会計処理が生じないように、十分なチェックを行っている。

ii 経営理念と戦略の策定

- 建学の精神を時代に即した使命として確立し、全部門・全教職員に明示している
- 経営環境(内部・外部)と経営資源(ヒト・モノ・カネ・情報等)の変化を分析している
- 経営戦略・中長期計画等を企画立案し、部門間の連絡調整等を行う組織を設置している
- 財務状況及び経営環境・資源の分析結果を基に、建学の精神に立脚した具体的な経営戦略・中長期計画等を策定している
- 全教職員に経営戦略・中長期計画等の内容を周知する機会を設けている
- 経営戦略や中長期計画等を実現するための、適切な将来予測を踏まえた財務計画を立てている
- 経営戦略・中長期計画等の進捗状況を定期的に把握し、評価や見直しを行っている

iii 組織運営の円滑化

- FD及びSDを計画的・体系的に実施し、その成果を検証して改善を行っている
- 組織再編やアウトソーシングの活用等により、効率的な職務体制を構築している
- 教職員からの意見を学校運営に反映させる仕組みを機能させている
- 評価の基準、評価方法、評価結果の活用等について、定期的に見直しと改善を行いながら、人事考課を実施している
- 全教職員に十分な情報提供と説明を行い、良好な労使関係を構築している

iv リスク管理体制の構築

- リスクの洗い出しを行い、リスクマネジメントや危機管理について議論している
- 自然災害やサイバー攻撃等に対して、マニュアルを作成するとともに、研修会や訓練を実施するなど、危機管理体制を整備している
- 倫理綱領、行動規範等を作成し、ハラスメント防止及びコンプライアンスに取り組んでいる
- 苦情申出や内部通報に適切に対応できる体制をとっている
- キャンパスのセキュリティ確保、個人情報保護等、学生の安全確保のための方策を十分に講じている
- 施設設備を適切に管理・保全し、更新に向けた具体的計画を立てている

(5) 財務監査の在り方

前記の自己診断チェックリストでは、財務上の課題についても、次のようなチェックリストを示している。財務上の困難のある学校法人を対象とした財務体質の改善のためのものであるが、通常の学校法人においても参考となる。

- 収入の範囲内に支出を抑制するための予算管理、予算統制を実行している
- 資金繰表等を作成し、キャッシュフローの動向を常に把握している
- 学生募集体制の強化を図り、募集結果の評価や次年度に向けた体制の見直しを每期行っている
- 寄付金・競争的資金・事業収入等の外部資金を獲得するための努力を行っている
- 人件費の適正化や経費の抑制・縮減のための具体的方策を立て、実行している
- 公租公課、所定福利費、共済掛金等の滞納の恐れがない
- 借入金について明確な返済計画を策定しており、滞りなく確実に返済が可能である

⇒ 経営上や財務上のボーダーラインとは？

学生数の減少と財政悪化が進行する場合、どのような状態に至った場合に、どの程度の経営改善策を実行するかが、第一義的に私立大学の経営責任者の姿勢と努力にかかっており、早期の対応策が求められる。しかし、理事又は学長等は教員から選出されることが少なくなく、教職員の人件費等の優遇措置や既得権を削減することは容易ではない。そのような場合に、理事等とは別の立場から学校法人の経営を支える役割を果たす監事が、中長期的で客観的な視点で適切な監督とアドバイスを行うことも期待されている。

例えば、つぎのようなボーダーラインについての判断も問われるであろう。経営上や財務上の問題点に対する判断力をつけることが重要となる。

(例えば)

- 学生生徒数の減少や定員割れの傾向をどの状態で危機と認識するか？
- 基本金組入前当年度収支差額の減少とマイナスはどの程度がリミットか？
- 金融資産の減少と借入金等の負債の増加のデッドラインはどこか？
- 人件費カット等の措置に踏み込める財政悪化のレベルはどの程度か？
- 中長期計画や事業計画の実効性の検証や見直しを誰がいつ行うのか？
- 不適格な経営者や大学幹部の経営責任はどう問われるのか？

(6) 監査の展開

① 連携監査

- 公認会計士による会計監査の意図と範囲
 - ・ 補助金に影響する範囲の検査院の検査
 - ・ 大学部門と法人全体の区分の違い
- 内部監査組織による業務監査の範囲と連携
 - ・ 経営目的を達するための内部統制としての機能
 - ・ 組織内部の経験者等による有効性、効率性、適正性等の検証
- 会計検査院、都道府県監査室等による監査
 - ・ 実地検査・書面調査の実施
 - ・ 正確性・合規制・経済性・効率性・有効性の検査と不当事項等
- IR 組織、自己点検・評価活動、認証評価機関の評価結果等の参照

② 監査資料

- 監査関係のデータ資料等の入手と面談、関係者との良好な関係
- 理事会等の業務に関連する重要会議への出席と質疑、意見表明

③ 監査結果

- 監査報告書の作成
- 監査において明らかになった改善意見やアドバイス等のとりまとめ
- 監査報告、意見に対するフォローアップ
- 中長期に亘る取組みの経過と成果に関する評価
- 問題を発生させないための予防的な監査への展開