

文部科学省 平成28年度学校法人監事研修会(大阪会場)

監査の実効性

～ 会前・議中監査のすすめ ～

平成28年10月28日

学校法人 追手門学院
常勤監事 八木沼 圭司

Key Words:

- 監査の実効性とオーデイト・フィロソフィー(何のための監事監査か)
- ガバナンスとマネジメント: 監事監査と内部監査
- (主要会議の)会前・議中監査

Contents:

- はじめに (Key words, Contents)
- 監事の分類 (経歴・背景) となすべき役割 (選任理由?)
- ガバナンスとマネジメント
- 監事と内部監査の分担 (教学監査を含む)
- 教学監査とは? 「監督なくして監査なし」
- オーディット・フィロソフィーと実効性—何のための監事監査か
- 基本計画等 (監査部門基本計画、調書、報告書)
- 会前・議中監査 (予防的業務監査) のすすめ
- 監査環境の整備
- 監査の命は独立性 (情報入手力を含む)
- 理事長等との関係性構築 (トップマネジメント・セミナーなど)
- 監査法人等との関係
- 非常勤監事の皆さまへ
- おわりに

監事の分類(経歴・背景)となすべき役割(選任理由?)

1. 経歴＝専門性による分類

(1) 会計系 : 公認会計士

税理士

(2) 法律系 : 弁護士

(3) 経営系* : 役員経験者等 大学・学校法人(元教職員を含む)

企業

なすべき主な役割(選任理由)**

(1) 財務報告の信頼性 : Reliability of financial reporting

(2) コンプライアンス : Compliance with applicable laws and regulations

(3) 経営の効果性と効率性 : Effectiveness and efficiency of operations

* 教学運営を含む

** cf. COSO the original framework (1992)

監事の分類(経歴・背景)となすべき役割(選任理由?)

2. 背景＝ステークホルダー性 による分類

(1)ステークホルダー

同窓会・校友会関係者

元教職員

その他(PTA関係者等)

(2)非ステークホルダー(独立の第3者)

どのような人を監事に得るかは、各大学法人の社会に対するチェック機能(自浄作用)のあり方の意思表示であり、そこに各監事のなすべき役割、すなわち“重点監査項目(分野)の原点”があるのではないか。

追手門学院の場合

監事3名のうち、常勤を含む2名(大学法人等の役員経験者と弁護士)が非ステークホルダーであり、“**第3者性を重視している**”と言える。もう1名は元教員で、全体として経営とコンプライアンスそして教学を重点分野としたチェック機能が期待される。

ガバナンスとマネジメント

本講演におけるカタカナ語の定義と経営の**3機能**の関係

ガバナンス* : 組織の最上層による意思決定と監督のしくみとプロセス

マネジメント* : 執行(と管理)のしくみとプロセス

* 境界が明確なわけではなくあくまで「主に…」

✓ 日本における監査の観点として重要なのは、

監督と執行の峻別・分離(=監督機能の有効化)

e.g. 執行担当理事は 担当業務の執行責任 以外に 理事相互の監督義務 を負う

監事と内部監査の分担(教学監査を含む)

監事は主に

“ガバナンス”(意思決定と監督のしくみやプロセス*)を

内部監査は

“マネジメント”(執行と管理のしくみやプロセス*)を

監査する

* “しくみ”とは内規(規程、マニュアルなど)、“プロセス”は実際の運用

→ 教学監査(質保証が目的)についても同様

教学監査とは? 「監督なくして監査なし」

- 教学監査は「**教学の質保証**」が目的

監事は主に

“**教学ガバナンス**”

: 学長統督下の(意思決定と)監督のしくみやプロセス を

内部監査は

“**教学マネジメント**”: 教学の執行と管理のしくみやプロセス を
監査する

- 教学の「**監督なくして監査なし**」

= まず、**学長の監督(統督)機能を監査!**

→ “**教学ガバナンス**” と “**教学マネジメント**” は適正か?

教学監査とは? 「監督なくして監査なし」

- ・ **教学のガバナンスとマネジメントが適正になされているか**

1. まず、大学執行部門としてセルフ・チェック(一次監督)

→ 自己点検評価(=内部質保証が目的)のPDCAが正しく回っているか

2. 理事者(学長を含む)がさらにチェック(二次監督)

→ そもそも質保証のPDCA(しくみそのものや運用プロセス)が適切か?
(学校法人全体と各部門(設置校)及び中長期方針・計画と単年度の事業計画や予算との連関・整合など全体最適性のチェックを含む)

3. 監査部門が上記 1. と 2. (一次監督+二次監督=内部統制)を評価

→ 必要に応じて助言、勧告

オーディット・フィロソフィーと実効性－何のための監事監査か

- ・ 何のための監事監査か?
監査の実効性が重要
(依るべき監査基準等?)

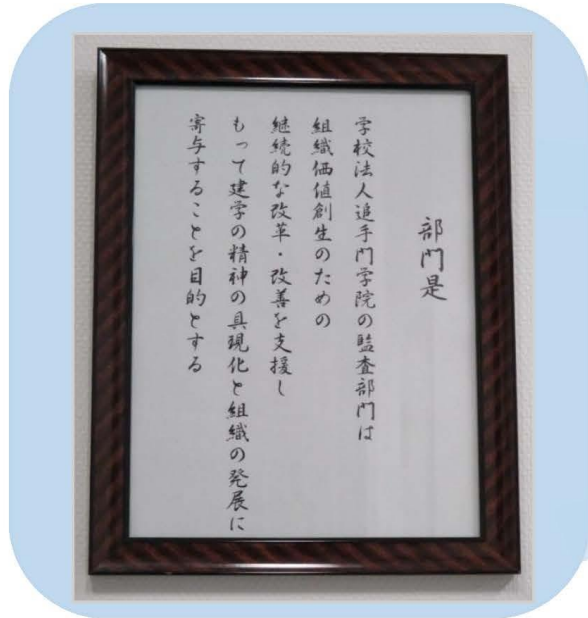
オーディット・フィロソフィーは

ぶれないための**監事の背骨**であり、実効性の指標となる

* 追手門学院では、オーディット・フィロソフィーを監査部門(内部監査室を含む)の「部門是」として表現。常にスタッフの目に留まるようオフィスにも掲示され、部門の存在意義を示している。

* 常勤監事室(奥)と内部監査室(手前)

audit philosophy



部門是

学校法人追手門学院の監査部門は
組織価値創生のための
継続的な改革・改善を支援し
もって建学の精神の具現化と組織の発展に
寄与することを目的とする



基本計画等(監査部門基本計画、調書、報告書)

- 監査部門基本計画(次ページ参照*)
- 調書は記録として大切(保存と継承)
- 監査報告書
 - 2段? or 3段? 構え: 監事監査報告書 + 監査部門監査報告 + ?
(<http://www.otemon.ac.jp/guide/release/accounting/> 参照)

*2014年7月1日以降の監査部門基本計画(ルーティーンのみ)と機関審議の関係

<2016年度改正点:前年度科研究費監査時期の変更>

業務統括・常勤監事 八木羽生司

月	1			2			3			4			5			6			7			8			9		
監事会																											
リスク管理委員会																											
監査協議会																											
常任監事会																											
理事会 評議員会																											

監事(※)																											
内部監査室																											

月	10				11				12				1				2				3							
監事会																												
リスク管理委員会																												
監査協議会																												
常任監事会																												
理事会 評議員会																												

※ 常勤監事は年間を通じて日常監査を行う。
理事責任から常勤監事とのコミュニケーションを運営または定期的に。トッパマネジメント・セミナー(費用別)は運営、必要に応じて行う。

T/M:トッパマネジメント IT/G:ITガバナンス

会前・議中監査(予防的業務監査)のすすめ

- 今般、業務監査の重要性が指摘され、経営的視点に長けた監事が求められている
 - 理事会など主要会議での積極的な意見陳述も期待されている
 - 監事監査は(主要会議後の)事後監査だけでよいのか?
- リアルタイム・オーディティングの必要性: **会前・議中(=会(議)前・(会)議中)監査**

主要会議における業務監査は、予防目的の会前・議中監査(会議前の事前調査・会議中のプロセスを含む意思決定等の適法性や妥当性などを監視し意見陳述)と修正目的の事後監査に分かれる?

→ 主要会議(主に意思決定の場)における

会前・議中監査(予防的業務監査)のすすめ

- **第一義は、組織価値の毀損の予防(守りの機能)**
- **実効性ある意見陳述(会議中監査)のために事前調査(会議前の情報収集と分析)**

会前・議中監査(予防的業務監査)のすすめ

追手門学院の場合

- 理事会(定例会は年11回開催)及び評議員会(定例会は年3回開催)の資料は、開催日10日前までに、理事・監事・評議員宛に配付・発送(事情により、一部当日資料が追加される場合あり → e.g. 会前・議中監査により「監査未了」と判断した場合は「留保」の意見陳述もあり: 特に、コンプライアンス関連事案など)
- 常任理事会(毎週開催)資料は、前日の午後2時までにネットワーク上のグループウェアに掲載(前々日の午後にはおおよその議案を確認) → 会前監査(事前調査によるリスクの確認・評価) → 議中監査(必要に応じ、意見陳述)
- 理事会、評議員会以外で常勤の役員が揃う(学内の)主要会議は、常任理事会、リスク管理委員会(役員全員が出席する本委員会は年2回、ただし各部門(設置校)では個別に小委員会を開催)、監査協議会(3・5・9・12月の年4回開催)など
- その他、教育研究評議会など教学関係会議もモニター
- 理事会、評議員会、監査協議会などでは会議の最後に「監事講評」(意見陳述)
- 日常監査+リスクアンケート(及びインタビューなど)によるリスクの確認・評価 → 監事会で協議(必要に応じ、監査計画の見直し) → リスク管理委員会 → 監査協議会 → 常任理事会 → 理事会 → (必要に応じ)評議員会 (p.13参照)

監査環境の整備

- 監査環境で大切なのは独立性

「監査の命は独立性」 生かすも殺すも理事長下さい

- 独立性が孤立性にならないために良好な関係性の構築を！
- 但し、他の役員等との信頼醸成と併せて**健全な緊張感の維持**も必要

2つの独立性:

- 1. 人(機関)からの独立**
- 2. 情報入手における独立**

監査の命は独立性(情報入手力を含む)

1. 人(機関)からの独立

- 特に「任命権者(理事長)」からの独立 (cf. 会社法など)

理事長始め理事者の倫理姿勢(公正性)の表明こそが監事の実質的な独立性の担保となり、監事の忌憚ない意見陳述のための監査環境整備につながる

2. 情報入手における独立

判断の根拠となる正確かつ有用な情報を迅速に入手できる機会及び経路の確保が不可欠

- まずは「たてつけ」から: 監事室? 内部監査室? それとも...
- 内部監査機関をはじめとした組織内部の従業員を大切に...

理事長等との関係性構築(トップマネジメント・セミナーなど)

トップマネジメント・セミナーなど日常的コミュニケーションと啓発活動

- **T/Mセミナーは共通認識醸成のための勉強会**

I/C(内部統制)とは、

COSO's Internal Control-Integrated Framework (1992) & Updates、

ITガバナンス構築—COBIT5に学ぶトップマネジメントのなすべきこと、

教学監査と内部質保証、

コーポレートガバナンス・コード等々

(以上、過去のテーマ例)

+ リスク管理委員会(学長を含め各学校長も出席)等における啓発活動

監査法人等との関係

- 監査法人との連携と意見交換は重要
 - : 監査協議会(年4回)開催前に監査報告等を監事会で聴取・意見交換
 - : その他、必要に応じ連携(往査の立合を含む)
- 監査法人の選解任は、すでに内規の制定により監事の同意権が成立(同意権で充分?)
- インセンティブのねじれ解消(監査法人の独立性担保)も監事の仕事?

非常勤監事の皆さまへ

非常勤監事の皆さまへのご助言:

- 理事会、評議員会における監査(監督?)・助言
- 同僚の監事・学外理事との連携
- 法令・内規に精通(→コンプライアンス監査)
- 法務、財務への知見を磨く(監事の研修努力義務)
- **情報入手能力の強化**
(予備調査スタッフの確保: 予備調査の質が監査の質に直結する)

おわりに — 職務経験からの実感

監事は、ガバナンス改革というゴールのないマラソンの
伴走者である

— 監査もまたガバナンスの進展に呼応し、成熟する