

文部科学省 平成28年度 学校法人監事研修会

【 内部監査と監事：内部監査の実態、内部監査側から見た監事、監事との連携 】

内部監査と監事監査の役割、連携

－青山学院の実際－

平成28年10月21日

学校法人青山学院
監査室長 江積 恵



はじめに

「内部監査は内部統制の進化とともに発展してきた。
それゆえ、内部監査に期待される役割は、その属する組織体における内部統制の発展段階によって異なる。」

(日本内部監査協会:第39回内部監査基礎講座テキストより)

不正・誤謬の摘発 ⇒ 不正・誤謬の防止・排除 ⇒ 統制の有効性評価
(会計監査) (業務監査) (内部統制監査)

⇒ 経営監査指向(「**経営のための内部監査**」への期待)

今、求められる **学校法人の監査とは**

「**内部監査と監事監査の役割、連携はどうあるべきか**」



Contents

1. 青山学院における監査

- (1) 青山学院の概要
- (2) 内部監査
 - ① 啓蒙、助言・提案、支援
 - ② 適正性・適切性から有効性・効率性・経済性へ
- (3) 監事監査
 - ① 本法人の関係者及び社会の負託と要請に応える
 - ② 業務監査・会計監査からガバナンスの監査へ
- (4) 監査室と監事の連携

2. 今、求められている監事監査・内部監査とは

- (1) 目的
- (2) 役割と観点

3. これからの監査はどうあるべきか

- (1) 発展を阻害しかねないリスク
- (2) 監査の姿勢
- (3) 「守りの監査」と「攻めの監査」



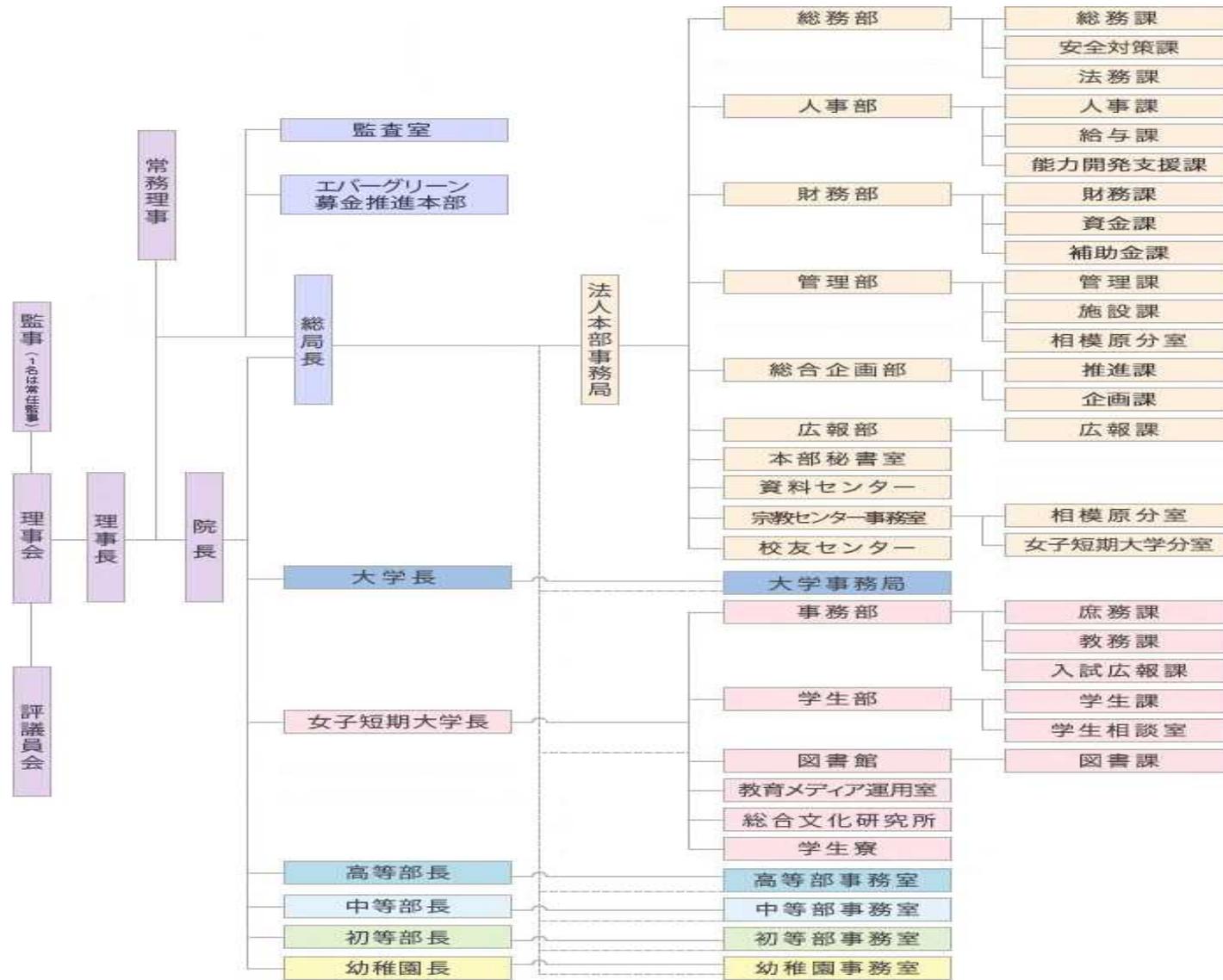
青山学院の概要

設置学校、学生数、教職員数（2016年5月1日現在）

設置学校	学部・学科数 (募集停止学部学科除く)	園児・生徒・学生数	専任教員数	専任職員数 (有期・現業等含む)
幼稚園		119	8	2
初等部		755	40	10
中等部		762	41	7
高等部		1,245	64	15
女子短期大学	2学科 3専攻	1,661	46	53
大学	10学部 24学科	17,727	589	330
大学院	9研究科	1,241		
専門職大学院	3研究科			
(本部)				118
合計		23,510	788	535

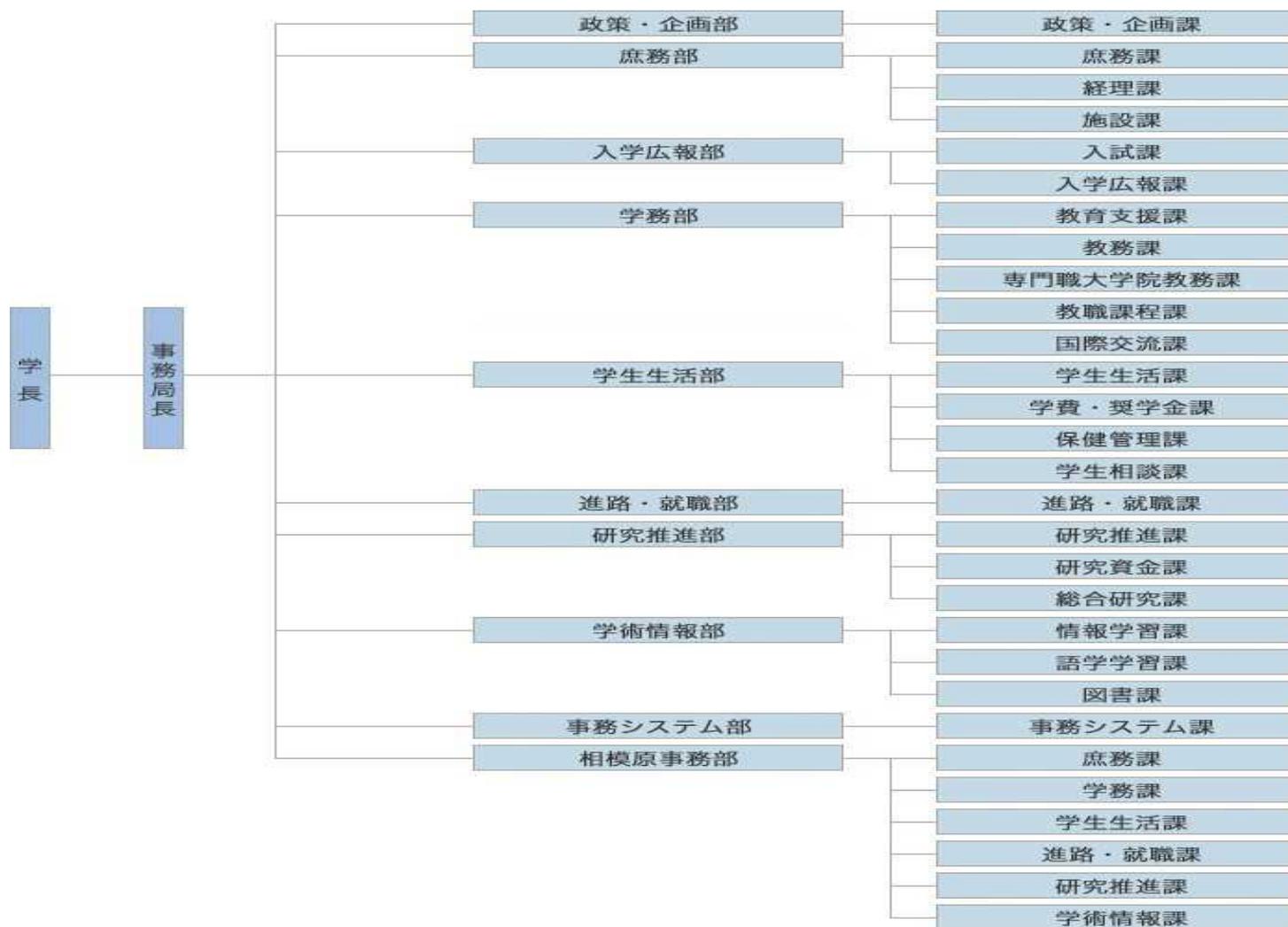


青山学院の概要（事務組織1）





青山学院の概要（事務組織2）





青山学院の概要

- 寄附行為

理事長：第13条 理事長は、本法人を代表し、本法人の業務を総理する。

院長：第6条2項 院長は、本法人が設置する学校を統轄し、本法人における教育を総理する。

- 監査体制 (2016年9月現在)

監事 常任監事 1 名
 監事 1 名

内部監査 理事長の下に「監査室」を設置
 常務理事1名を監査室担当
 専任事務職員 4 名



内部監査の経緯

設置準備から監査実施まで

- ・1996(平成8)年11月:旧「青山学院内部監査規則」による内部監査実施
- ・2000(平成12)年4月:理事長から「青山学院事務組織・人事制度検討委員会」へ
―最優先課題の一つとして「内部監査室の設置」を諮問
- ・2000(平成12)年10月:「常設の内部監査室を設置すべきである」旨の答申
 - ―緊密な意思疎通と協調関係の構築・維持
 - 啓蒙に努め、内部監査に対する信頼と理解を確保
 - ―実効性の確保(精度の高い内部監査)
 - 不正・誤謬の摘発・防止にとどまらず有効な改善・改革案の助言・提案
 - ―健全な発展と社会的信頼性の保持
 - 支援型の内部監査
- ・2000(平成12)年12月～準備期間(青山学院内部監査規則の全部改正 2001年12月)
- ・2002(平成14)年1月:「監査室」発足
 - ―室長を公募し、民間企業から(2001/10～2006/2)
 - ―室員2名(事務システム室(2001/10～2004/3)及び経理課(2001/10～2005/3)から)
- ・2002(平成14)年4月:内部監査実施(理事長より、事務部署を対象とした業務監査の指示)



啓蒙、助言・提案、支援

学校法人青山学院内部監査規則(2001(平成13)年12月理事会承認)

・ (目的)

第1条 学校法人青山学院における、業務の活性化及び効率化、教職員の業務に関する意識の向上並びに教育研究支援体制の強化を図り、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を目的とする。

・ (監査の定義)

第2条 内部監査は、本法人の業務全般について、健全な常識及び倫理観に立脚し、法令等及び本法人の諸規則並びに社会規範等に則って適正に遂行されているかを公正かつ客観的な立場で検討及び評価し、本法人の発展にとって有効な改善・改革案の助言及び提案を行うものである。

・ (監査室)

第5条 監査に関する業務を行うため、理事長の下に監査室を設置する。

4項 監査室は、教職員の監査に対する信頼と理解を深め、協力的な環境を維持・構築していくために、監査業務の啓蒙に広く努めなければならない。



啓蒙、助言・提案、支援

明らかになった事象と問題点

(1) 【内部監査・監査室に対して被監査部署】は

- ・指摘・摘発・追及するポリス的な部署
- ・重箱の隅をつつく嫌な仕事
- ・忙しいのに仕事を増やす
- ・同じ職員に指摘・指示されたくない
- ・職員に指摘されるとは



【 マイナスイメージ、理解していない、協調関係が構築されていない 】

(2) 【内部監査人】は

- ・職員が職員や教員の業務を検証する → 「 気遣い・気後れ・敬遠される 」
- ・学校業務を総合的・全般的な見地から検証する → 「 業務経験 」
- ・問題点を的確に把握し、臨機応変に対処し適切な判断 → 「 判断力 」
- ・的確に伝達できるような表現力を有する → 「 文章力・コミュニケーション力 」



【 監査体制が脆弱 】



啓蒙、助言・提案、支援

明らかになった事象と問題点

(3) 【監査結果】からは

「規則・内規を見ない、知らない、理解していない」

「規則・内規の現状との不整合(改正していない)」

「慣例・慣習、前例に従った業務の遂行」

「マニュアル類が未整備のため、業務の目的、手続き等が正確に伝わらない」

「担当業務以外は関連する業務さえ意識していない」

「予算の適正執行、資産の適正管理に関する知識が不十分」

「機械化、IT化によるリスク対策が不十分」

「教育・研究のためと言われればノーとは言えない事務対応」

「学校法人の運営は主に授業料(学納金)、補助金等公的な資金で賄われている意識に乏しい」



- ・ 事務の役割、その業務の目的を正確に理解していない
- ・ 外部環境に対して敏感に反応していない
- ・ 学校の常識は社会の非常識

【 内部統制・リスク対策 の不備 】



啓蒙、助言・提案、支援

明らかになった事象と問題点

(4) 【内部監査の実施方法や手順】は

- ・監査人の経験や知識により観点・視点が左右される → 【 偏り 】
- ・監査人の得意分野が中心となり問題点を見落とす → 【 漏れ 】
- ・監査の質が保証できない → 【 ムラ 】
- ・効率性に欠ける → 【 ムダ 】



【 監査方法の不備 】



啓蒙、助言・提案、支援

学校法人の内部監査は揺籃期

内部監査って何？ 会計監査とどう違う？ 学校の土壌に馴染む？

学校法人向けの専門的な監査知識・技術が必要ではないか？

三つの課題

監査室の役割【啓蒙、助言・提案、支援】を果たし、
本法人の健全な発展と社会的信頼性の保持に資するためには



①【学校法人(青山学院)における内部監査】

②【内部監査人】

③【内部監査の実施方法や手順】

どうあるべきか



啓蒙、助言・提案、支援

①【学校法人における内部監査】について

「指摘・摘発・追及というマイナスイメージをなくし、緊密な意思疎通と協調関係の下で、内部統制・リスク対策の不備をなくすために」

⇒「アプローチ方法の改善」

・透明性の確保や説明責任、内部統制の重要性を【知らせる】、現状のリスクを【気づかせる】

②【内部監査人】について

「気遣い・気後れ・敬遠」「業務経験」「コミュニケーション力、文章力」を補うために

⇒「相互補完」

・業務知識のコア部分が異なる4名体制へ

③【内部監査の実施方法や手順】について

「内部統制・リスク対策 の不備をなくすために」

「偏り、漏れ、ムラ、ムダ をなくし、実効性のある内部監査を目指して」

⇒「監査手法の整備」

・内部統制の【適正性・適切性】を検証



啓蒙、助言・提案、支援

アプローチ方法の改善 (知らせる)

社会的信頼性(透明性の確保と説明責任)の重要性

社会の情勢から: 粉飾決算、〇市職員厚遇、癒着・馴れ合い、研究費の不正使用、論文捏造、内部告発
個人情報漏洩・紛失、社会保険庁ガバナンスの欠如、寄付金・教材費の不正流用

→ 法令遵守、リスク管理、個人情報保護法、情報セキュリティマネジメント、IT統制、J-SOX、
会社法、改正パートタイム労働法 etc.

文科省の動向から: 2004.4.1 公的研究費の不正使用防止のための監査要請

2005.4.1 私立学校法の一部改正
(管理運営制度の改善、財務情報の公開促進)

内部統制の重要性

業務は、運営方針のもと、適正な規則の下で適切な手続きに基づいて、有効的・効率的に
管理・処理されていなければならない。

内部統制の目的

- ①業務の有効性と効率性を高めること。
- ②財務報告の信頼性を確保すること。
- ③運営に関する法規やルールを遵守すること。
- ④資産の保全を図ること。



啓蒙、助言・提案、支援

アプローチ方法の改善 (知らせる)

【内部統制・リスク対策 の不備】

「規則・内規を見ない、知らない、理解していない」

「規則・内規の現状との不整合(改正していない)」

⇒ コンプライアンス

「慣例・慣習、前例に従った業務の遂行」

「マニュアル類が未整備のため、業務の目的、手続き等が正確に伝わらない」

⇒ 業務の有効性・効率性

「担当業務以外は関連する業務さえ意識していない」

「予算の適正執行、資産の適正管理に関する知識が不十分」

⇒ 財務報告の信頼性

⇒ 資産の保全

「機械化、IT化によるリスク対策が不十分」

⇒ ITへの対応とリスクの評価と対応

「教育・研究のためと言われればノーとは言えない事務対応」

⇒ 統制環境(風土)

「学校法人の運営は主に授業料(学納金)、補助金等公的な資金で賄われている

意識に乏しい」

⇒ 透明性の確保と説明責任



啓蒙、助言・提案、支援

アプローチ方法の改善（気づかせる）

－事例： 機械化、IT化による事務処理におけるリスクの増大 －

1972～	1980～	1990～	2009～
ホストコンピュータ	→ オフコン・多機能端末	→ サーバー・PC	→ インターネット → クラウド
データと処理 集中	分散	各種メディアの発展 集中・分散	仮想化 スマートフォン・ipad
COBOL言語 専門家	→ 簡易言語・統合ソフト エンユーザー	～ EXCEL・ACCESS	

事務作業の省力化は行なわれたが → 【 現 れ た リ ス ク 】 の増大

事務管理・事務分析	「目的を忘れて手段にこだわる」=ブラックボックス
システム設計	マニュアル未作成 自己流(関数・マクロ化) データの漏洩防止
ドキュメンテーション(文書化)	処理統制の遅延(規則、分掌、所管) 誤送信 ウィルス・WINNY対策
構造化プログラミング	保管・保存・廃棄(文書・媒体管理、情報管理) セキュリティ(アクセス管理)
	ツイッター(誹謗・中傷) コピペ(レポート・卒論) SNS(個人情報管理) etc



啓蒙、助言・提案、支援

相互補完 「気遣い・気後れ・敬遠」「業務経験」「コミュニケーション力」を補うために

・**監査室員** 「業務知識のコア部分が異なる4名体制へ」

室 長(部長): 情報科学研究センター、高中部、本部校友センター、大学学務部教務課を経て
2004/4/1～ (2006年3月より室長)

室 員 : 本部経理部を経て
2009/11/1～

室 員 : 本部経理部、大学庶務部経理課を経て
2005/10/1～

室 員 : 大学第二部事務部教務課、大学事務システム室を経て
2007/10/1～

参考: 2011/9/23 朝日新聞「私の視点」 横浜国大監事 太田 惇 氏

－研究費の預け金 大学の内部監査充実必要－

「内部監査員には知識と経験の集積が必要で、各大学が行っている数年ごとの人事異動では
専門家としての監査員の育成は難しい。」



啓蒙、助言・提案、支援

監査手法の整備

「内部統制・リスク対策の不備」、「偏り、漏れ、ムラ、ムダ」をなくすために
→ 検証プロセスと検証内容の標準化

対象部署の 6つの管理活動 について検証し、内部統制の 適正性、適切性 を評価する。

【一 管理活動一（観点）】

【一 監査事項一（視点）】

- | | |
|-------|--|
| ①業務計画 | （学院の方針、達成状況、予算編成・調整 等） |
| ②予算管理 | （関連規則に基づく予算執行状況（執行差異、決裁手続き、牽制状況等）） |
| ③資産管理 | （関連規則に基づく現金・金券、消耗品、備品・用品の管理 等） |
| ④労務管理 | （効率化・活性化、役割分担、勤務体制・環境、超勤状況 等） |
| ⑤業務管理 | 一担当業務・情報・リスク
（規程・分掌、所管、改善・部内教育、業務システムの運用、
情報セキュリティ・個人情報保護、リスクの予知・予防 等） |
| ⑥課題 | （問題意識の確認、懸案事項、重要事項 等） |



適正性・適切性から有効性・効率性・経済性へ

しかし、社会は「民間企業を見る目」で学校を見ている。



公的研究費、補助金の適正使用、デリバティブ取引の影響、
教育情報、研究者情報の公表

学生・保護者（ステークホルダー）は



学費や 後援会費等預り金は適正に使われているか
教育・研究の質を求める

業務監査における予算執行の検証からは



学内研究機関や各設置学校の運営は適正か



適正性・適切性から有効性・効率性・経済性へ

学内の規範に基づく監査で、社会的信頼を保持できるか？

— 学校特有のリスク（学校の常識は社会の非常識） —

ルール・慣例・慣習は社会規範・社会通念に準じているか
伝統・ブランドに甘んじてはいないか

教職員の意識は学校の内側にしか向かっていないのではないか

業務の目的を理解し、効率的に運用しているか

無駄や目的外の予算執行はないか

学内の規範に基づいた内部統制の適正性・適切性の検証から

社会規範・社会通念に基づいた適正・適切な内部統制の下で

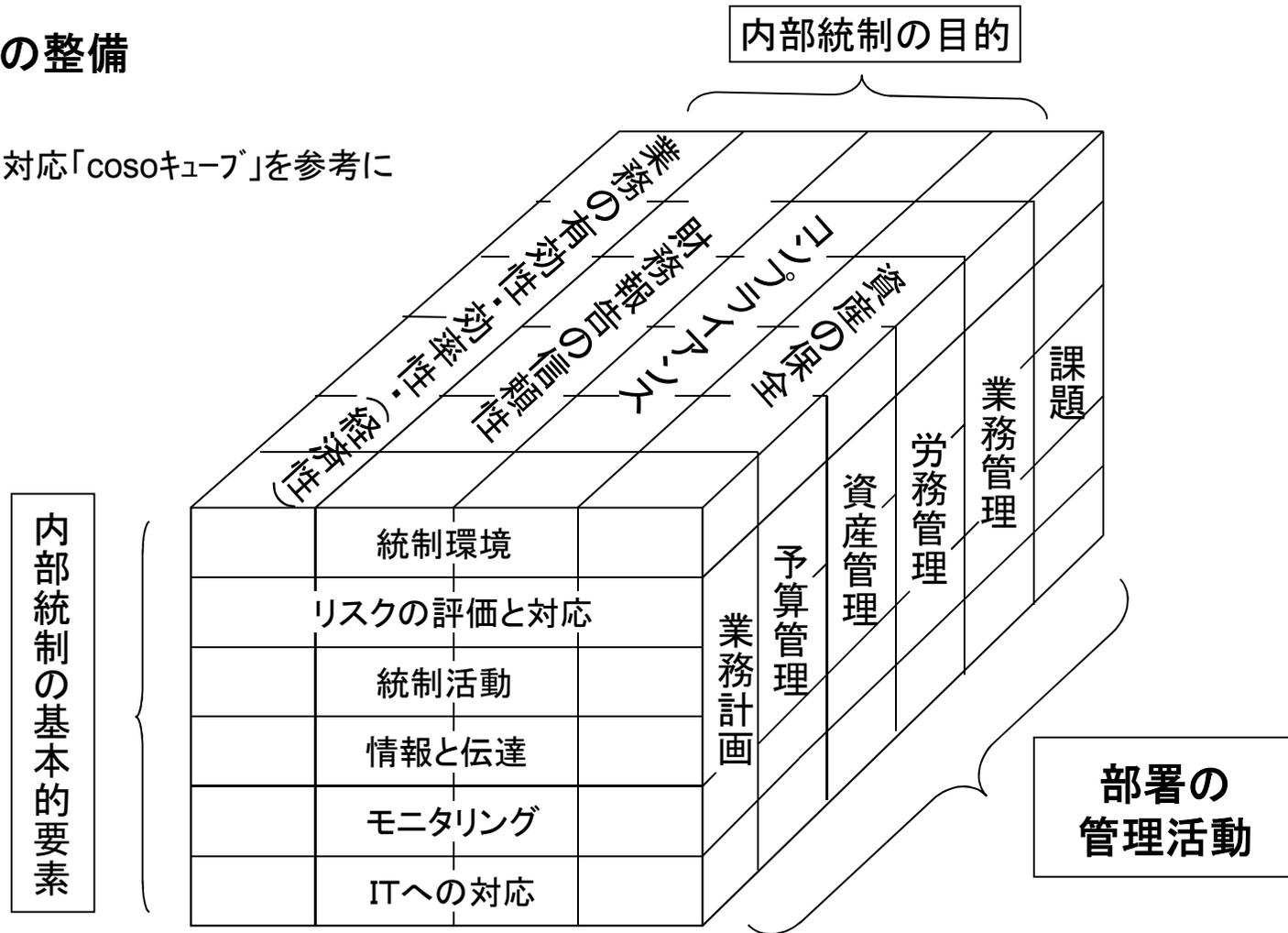
業務の「有効性、効率性、経済性」の検証へ



適正性・適切性から有効性・効率性・経済性へ

監査手法の整備

日本版SOX法対応「COSOキューブ」を参考に





事例

① 大学教員研究費・実験実習費の執行状況監査

提言：「消化してしまうべき予算ではなく、教育・研究遂行に真に必要な支出にあてる予算」
「教員各人の専門とする教育・研究と執行内容との整合はとれているのか」
「執行内容は学生納付金の納付者である学生・父母へ説明責任を果たしうるものか」
再認識し、規則の見直しと事務の牽制を強化すること。

② 各設置学校における後援会費等預り金の執行状況監査

提言：提供すべき教育サービスを踏まえながら、各種預り金の支出に関する根拠規則の見直しと整備、教員組織と事務組織の円滑な意思疎通が必要である。

③ 一研究組織の経費執行及び組織体制と運営の在り方の監査

提言：運営体制を見直すとともに、その研究活動を大学という組織の中で、どのように位置づけるのかを再考することが必要である。

④ 一研究科の志願者減少による定員割れに係る管理運営の監査

提言：授業責任担当時間、休講、補講等教学に係る管理、予算執行や施設の管理を見直すと共に、計画中である定員充足に向けた方策を具体化すべきである。



監事監査の経緯（常任監事の設置）

- ・ 2004(平成16)年7月23日：
「私立学校法の一部を改正する法律等の施行について(通知)」
学校法人における管理運営制度の改善、財務情報等の公開促進
第三 留意事項
② 監事制度の改善
 - ア 監事の監査は財務に関する部分に限られるものではなく、学校法人の運営全般が対象となること
 - ウ 外部監事の導入及び評議員との兼職禁止
 - キ 監事の常勤化や監事の監査を支援するための事務体制や内部監査組織の整備を行うこと等監査の充実を図ること

- ・ 2004(平成16)年 9月：「学校法人青山学院常任監事に関する規則」制定
(2006年変更寄附行為の施行日をもって廃止)

- ・ 11月：「常任監事」設置
民間企業(銀行、建設業)常勤監査役経験者(青山学院大学卒業生)

- ・ 2005(平成17)年 4月：「私立学校法の一部を改正する法律」 施行
- ・ 2006(平成18)年 3月：「寄附行為変更」
12月：「学校法人青山学院監事監査規則」制定



本法人の関係者及び社会の負託と要請に応える

学校法人青山学院寄附行為

(目的)

第2条 本法人は、私立学校法(昭和24年12月15日法律第270号)に基づく学校法人として、教育基本法(平成18年12月22日法律第120号)及び学校教育法(昭和22年3月31日法律第26号)に従い、建学の精神に基づく教育を行うことを目的とする。

第3条 本法人は、前条の目的を達成するため、以下の学校を設置する。

(建学の精神)

第4条 青山学院の教育は、永久にキリスト教の信仰に基づいて、行わなければならない。

(役員)

第7条 本法人に、以下の役員を置く。

(2) 監事 2名以上3名以下

4 監事の中から常勤する者を定め、常任監事とする。

5 理事及び監事は、第2条に規定する目的及び第4条第1項に規定する建学の精神を堅持する者でなければならない。



本法人の関係者及び社会の負託と要請に応える

(監事の選任)

第9条 監事は、評議員会及び理事会の議決を経て、理事長が選任する。

2 監事は、本法人の理事、評議員又は職員(本法人が設置する学校の長、教育職員その他の職員を含む。以下同じ。)を兼ねることができない。

(理事長、常務理事及び常任監事の選任)

第10条

3 常任監事は、理事会の議決を経て、理事長が選任する。

(役員任期)

第11条 役員任期は、以下のとおりとする。

(2) 監事 4年

(理事長、常務理事及び常任監事の任期)

第12条

2 常任監事の任期は、監事の任期とする。

3 理事長、常務理事及び常任監事は、再任されることができる。



本法人の関係者及び社会の負託と要請に応える

(監事の職務)

第18条 監事は、以下の各号に掲げる職務を行う。

- (1) 本法人の業務を監査すること。
- (2) 本法人の財産の状況を監査すること。
- (3) 本法人の業務又は財産の状況について、毎会計年度、監査報告書を作成し、当該会計年度終了後2カ月以内に理事会及び評議員会に提出すること。
- (4) 第1号及び第2号の規定による監査の結果、本法人の業務又は財産に関し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ときは、これを理事会及び評議員会に報告し、又は文部科学大臣に報告すること。
- (5) 前号の報告をするために必要があるときは、理事長に対して評議員会の招集を請求すること。
- (6) 本法人の業務又は財産の状況について、理事会及び評議員会に出席して意見を述べること



本法人の関係者及び社会の負託と要請に応える

学校法人青山学院監事監査規則(2006(平成18)年12月理事会承認)

(監事の職務)

第2条 監事は、学校法人青山学院寄附行為(以下「寄附行為」という。)第18条第1号及び第2号の規定に基づいて、本法人における業務の執行状況及び財産の状況を監査するとともに、本法人の健全な経営と発展のために、さらには教育研究機能の向上を目指し、経営全般にわたる監査を行う。

(理事長に対する助言又は勧告)

第3条 監事は、以下のいずれかの場合は、理事長に対して助言又は勧告等を行わなければならない。

- (1) 本法人に著しい損害又は重大な事故を招く恐れがある事実を認めたとき。
- (2) 本法人の業務又は財産に関して、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となり得る事項があると判断したとき。

(監事の義務)

第4条 監事は、理事とはその職責を異にする独立した役員であることを自覚し、本法人の関係者及び社会の負託と要請に応えなければならない。

2 監事は、職務の遂行上知り得た情報を、他の監事と共有するように努めなければならない。



本法人の関係者及び社会の負託と要請に応える

(監事の権限)

第5条 監事は、寄附行為第18条第6号の規定に基づいて、理事会及び評議員会に出席し、業務又は財産の状況について意見を述べるほか、常務理事会及び常務委員会その他必要と判断した会議等に出席し、意見を述べることができる。

(業務監査の実施)

第7条 監事は、本法人の業務が、法令並びに寄附行為及びその他の学校法人青山学院諸規則に準拠して適正に執行されているかを検証するため、業務監査を実施する。

2 監事は、業務監査として、前項に規定する内容に加えて、以下の視点から理事会が定める政策内容について監査を実施する。

- (1) 建学の精神及び理念又は社会の要請に合っていること。
- (2) 明確なビジョン又は将来計画等に基づいた経営方針になっていること。

3 監事は、業務監査として、前2項に規定する内容に加えて、以下の視点から業務執行内容について監査を実施する。

- (1) 経営方針に準拠していること。
- (2) 情報公開が適切に推進されていること。
- (3) 内部統制に不備がないこと。
- (4) 教育研究活動が経営方針と整合していること。



本法人の関係者及び社会の負託と要請に応える

(会計監査の実施)

第8条 監事は、本法人の財産の状況について、会計業務が寄附行為第40条第1項の規定に基づいて「学校法人会計基準」(昭和46年文部省令第18号)に準拠し、予算統制制度に基づき執行されているかを検証するため、以下の視点から期中及び期末において会計監査を実施する。

- (1) 期中会計監査においては取引記録の妥当性
- (2) 期末会計監査においては期末の財政状態並びに予算管理を含めた資金収支及び事業活動収支の妥当性

(監査報告書の作成、提出及び報告)

第9条 監事は、寄附行為第18条第3号の規定に基づき、会計年度ごとに、当該年度の監査結果を踏まえ、監事会での検討及び協議を経て、監査報告書を作成する。

2 監事は、寄附行為第18条第3号の規定に基づき、理事会及び評議員会に監査報告書を提出し、監査の実施状況及びその結果を報告する。

(他の監査との連携)

第10条 監事は、的確な監査を実施するため、寄附行為細則第53条に規定する監査を行う独立監査人(公認会計士又は監査法人)及び監査室との連携を密にし、相互の情報交換を図るものとする。



業務監査・会計監査からガバナンスの監査へ (業務全般と経営)

- ・ 2014(平成26)年2月:「大学のガバナンス改革の推進について」中教審大学分科会

監事の役割の強化

- ・ ガバナンスの監査
- ・ 監事の常勤化推進、サポート体制の構築
- ・ メリハリを付けた効率的な監査
- ・ 学長の責任において監査を踏まえた改善措置

- ・ 2014年 5月 新常任監事 「公監査・公会計」専門の青山学院大学名誉教授

2015年度「監事監査の方針と実施計画(案)」より抜粋

監査対象: 学校法人の業務全般であり、**経営面及び教学面**も対象

監査内容: ①妥当性監査: 建学の精神・理念及び社会の要請に合致しているか

②適法性監査: 法令及び寄附行為等の諸規則に準拠しているか

③財務・会計監査: 学校法人会計基準に準拠し、且つ財産管理が妥当か



重要な観点として「ガバナンス体制の強化」

- ・ 2014年 6月:「学校教育法の改正」ー ガバナンス体制の強化



監査室と監事の連携

- ① 両者の欠点を補完
 - 【監事監査】 スタッフ不足、情報が少ない(風土、内情)、詳細な監査ができない
 - ⇒ 内部監査の情報を基にリスクアプローチ
(内部監査は網羅的・詳細な監査で、経営者と監事に役立つ詳細な監査)
 - 【内部監査】 法的な影響力が弱い、
啓蒙の限界 (同じ教職員一気遣い・気後れ一、風土に影響される)
 - ⇒ 監事監査の監査項目に「内部監査結果の対応状況の検証」
(監査室の指摘事項に対する改善はなされているか)
- ② 監査年次計画策定時の意見交換
- ③ 内部監査結果報告時に監事の立ち会い
- ④ 年間通じて適宜情報交換
- ⑤ 監事による被監査部署への内部監査結果対応状況の検証
- ⑥ 協同監査の実施
(教学監査の一部:「少人数履修者科目の傾向と問題点の把握」)



今、求められている監事監査・内部監査とは

(1) 監査の目的

【監事監査】

- ・ **私学法の改正** (平成16年7月23日: 私立学校法の一部を改正する法律の施行について(通知))

「学校法人が公教育の担い手として今後とも健全な発展を続けていくためには、少子化等社会経済情勢の変化をはじめ、法人諸制度の改革、規制緩和の進展など学校法人をめぐる近年の状況等に適切に対応するとともに、様々な課題に対して主体的かつ機動的に対処できる体制にしていくことが重要である。このため、～略～各学校法人における管理運営制度の改善(②監事制度の改善)を図る～略」

- ・ **大学のガバナンス改革の推進** (平成26年2月12日中央教育審議会大学分科会) ⇒ 「**学校教育法の改正**」

「大学を取り巻く社会環境の変化への対応、社会からの期待に応える大学改革」、大学はこうした社会の期待に、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である。

1. 学長のリーダーシップ確立、2. 教授会の役割の明確化、～ **5. 監事の役割の強化** ～

- ・ **青山学院監事監査規則**

(第2条 監事の職務)

- ・ 本法人の健全な経営と発展のために、さらには教育研究機能の向上を目指すこと

(第4条 監事の義務)

- ・ 本法人の関係者及び社会の負託と要請に応えなければならない



今、求められている監事監査・内部監査とは

【内部監査】

・私学法や学校教育法等のしっかりした根拠はないが、補助金不正使用等の不祥事が発生した場合に、防止、牽制としての内部監査の実施や強化が文科省から要請されている。

- ① 平成14年10月 1日:「私立大学における入学者選抜の公正確保等について(通知)」
(各学校法人はその受け入れた寄附金等を学校法人会計の外で経理処理することのないよう、
~略~内部監査機能を強化するなど経理の適正を期すること。)
- ② 平成16年 4月 1日:「平成16年度科学研究費補助金の交付内定について(通知)」
(4 適正な使用の確保 4-2無作為抽出による内部監査の実施)
- ③ 平成19年 2月15日:「研究機関における公的研究費の管理・監査のガイドライン(実施基準)」
(内部監査部門の役割、組織的な位置付け、監事・会計監査人との連携)
- ④ 平成27年 3月31日:「学校法人における寄付金等及び教材料等の取扱いの適正確保について(通知)」
(~略~、従来からの慣行にとられることなく、~略、内部監査機能を強化するなど経理の適正を期すること。)

・青山学院内部監査規則

(第1条 目的)

- ・ 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



今、求められている監事監査・内部監査とは

(2) 監査の役割と観点

【監事監査】

ステークホルダーの立場から経営の健全性を確保すると共に社会の要請に応え、法人の発展に資する。

- ・ 業務監査: 理事者を対象にガバナンスの妥当性
- ・ 会計監査: 学校会計基準に基づいた適正性・適切性

【内部監査】

経営者の立場から業務の健全性を確保すると共に法人の発展に資する。

- ・ 業務監査: 部署を対象に内部統制の適正性、業務の有効性・効率性・経済性
- ・ 会計監査: 部署単位での予算管理の適正性・適切性



「社会的信頼性を保持」するために

経営と業務の健全性を「監視」することに注力している

しかし、

(「透明性の確保」と「説明責任を果たす」→「守り」の姿勢だけで)

もう一つの目的である「法人の発展」に寄与できるのか？



これからの監査はどうあるべきか

(1) 発展を阻害しかねないリスク

「経営を脅かす大きな波」

少子化、18歳人口の減少、2018年問題(大学サバイバル)
定員割れ、厳しい財政(人件費の増大、施設・設備の劣化)、補助金交付の厳格化

認証評価、自己点検・評価、大学内部質保障、給付型奨学金
2020年問題(入試改革)、高大接続、グローバル化、大学ポートレート 等

「古き良き時代を歩んできた意識」

昔は良かった、数年前までは許されていたのに、がんじがらめ ⇒ (萎縮)
手続きが面倒で研究に支障が出る ⇒ (モチベーションの低下)
大学は営利目的の一般企業とは違う ⇒ (時代錯誤)
問題のある部署や教員だけに指摘すべき ⇒ (反発・乏しい改善意識)
事務の負担が大きくなる ⇒ (疲弊感と改善意欲の後退)



これからの監査はどうあるべきか

(2) 監査の姿勢

2004年4月13日 日本監査役協会設立30周年記念式典

「攻めの企業経営と監査役への期待」 日本経団連 奥田会長祝辞・記念講演

3. 攻めのコーポレート・ガバナンス、内部統制

～略～攻めの企業戦略を展開する上で基本となるのがコーポレート・ガバナンスです。

日本経団連のビジョンでは、コーポレート・ガバナンスを「企業が競争力を失ったり、またその行動が正常でなくなったりするときに、これを感知して機動的に問題点の解消や企業行動の修正を行うこと」と定義しております。～略～

ともするとコーポレート・ガバナンスの役割は、取締役や執行役の業務執行を監視・チェックして、ブレーキをかけることのように言われますが、それは違うと思います。もしそうならばガバナンスを強化すると企業は前に進めず、緩めればどんどん進むということになってしまいます。

コーポレートガバナンスは、もっと前向きで積極的な取り組みであると存じます。～略～

内部統制という機能も、単に現場で法令やルールが守られているかどうかをチェックするだけでなく、現場の人材が創意工夫を生かし、意欲を発揮できる環境になっているかという観点から経営者が、自らの責任で、現場力を維持するための仕組みとして構築する必要があると存じます。～

↓
姿勢： 前を向かせる



これからの監査はどうあるべきか

コーポレートガバナンス・コード（2015年6月1日 株式会社東京証券取引所）

原則4-4監査役及び監査役会の役割・責務

～略～監査役及び監査役会に期待される重要な役割・責務には、業務監査・会計監査をはじめとするいわば「守りの監査」があるが、こうした機能を含め、その役割・責務を十分に果たすためには、自らの守備範囲を過度に狭く捉えることは適切でなく、能動的・積極的に権限を行使し、取締役会においてあるいは経営陣に対して適切に意見を述べるべきである。

健全な発展と社会的信頼性の保持のために

「守りの監査」と「攻めの監査」へ

経営監査指向（有効性・効率性・経済性 ⇒ **アウトカム評価**）

予防的監査（警鐘を鳴らす、改善を促す、成果を保障する）



これからの監査はどうあるべきか

(3)「守りの監査」と「攻めの監査」

【 監事監査 】

「攻める」ことが、「守り」となる監査 ⇒ アドバイザー > コンサルタント

【 内部監査 】

「守る」ことが、「攻め」となる監査 ⇒ アシユアランスを重視

そして、監事と内部監査の連携から協同へ

(協同:役割を理解し、同じ目的に向かって心と力を合わせて物事を行う)

協同監査事例:「大学における少人数履修者科目の傾向と問題点の把握」



事例

協同監査「大学における少人数履修者科目の傾向と問題点の把握」

【概要】

人件費を抑制すべき状況下で、学校法人の管理運営的側面だけでなく教学の運営について、ことに開講科目の担当・履修状況の経営的効率性・教育的効率性の観点から分析・検証を行った。分析・検証の対象としたのは、時間割登録科目である。この時間割登録科目を基に、学部・学科・研究科・専攻別、履修者数別、専任・非常勤別の担当科目数を俯瞰し、開講科目全体の傾向を示した後、効率性の観点で「少人数履修者科目の傾向」、0人履修者科目の発生による「責任担当時間への影響」、等を検証した。

【提言】

1. コマ増と非常勤教員任用事由の経過した後の検証（増コマの既成事実化の牽制）
2. 0人履修者科目発生要因の把握と対策の検討
3. 極小人数履修者科目の責任担当時間取扱いの見直し
4. 2.3.の観点を踏まえた非常勤教員が担当する科目縮減の検討
5. 2.3.の観点を踏まえたFDと連携した取り組みの必要性
6. 事務機能の再検討 等

【補足】

学内には多様な業務があり、それぞれの観点でデータを蓄積しているが、蓄積されたデータは当該業務の中でのみ単純集計され用いられるケースがほとんどである。投下資源に大きな制約が加えられつつある今日、多様な観点から部門横断的、継続的にデータを共有し、リスクを把握して改善に努める契機とすることが必要と考える。

青山学院スクール・モットー

地の塩、世の光

The Salt of the Earth, The Light of the World

(マタイによる福音書 第5章13～16節より)



AOYAMA GAKUIN

A Christian Institution for All Levels of Education

4-25, SHIBUYA 4-CHOME, SHIBUYA-KU, TOKYO 150-8366, JAPAN PHONE.+81-3-3409-8111 URL <http://www.aoyamagakuin.jp/>