

2016年度監査部門監査報告書

常勤監事 八木 沼 圭 司
監 事 相馬 す み ひ こ
監 事 葉 狩 陽 子
内部監査室課長 湯 浅 圭 悟

はじめに

I. 監査部門基本フレームワーク（2016年11月25日 監事会決定）について

学校法人の業務等の監査において、会計監査における GAAP : Generally Accepted Accounting Principles や GAAS : Generally Accepted Auditing Standards のような一般に公正妥当と認められた原則や基準がない中、学校法人追手門学院では監査の基本フレームワーク（内部監査を含む）を、監査理念・目的、監査の実効性、主要会議（重要な意思決定）における監事の役割（予防的業務監査）、ガバナンスとマネジメントの関係性に基づく監事と内部監査の分担（教学監査を含む）、教学監査へのアプローチ、監査部門基本計画・調書・報告書、監査環境の整備、理事長等との関係性、監査法人等との関係、監事の分類（経歴・背景）となすべき役割、非常勤監事のあり方、などの観点から添付のとおり定めた。

* 添付資料および文部科学省平成 28 年度学校法人監事研修会資料

http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/shinkou/07021403/007/1379299.htm 参照。

II. 監査部門の特徴

追手門学院における監査の特徴は、第一に組織価値の維持・向上を目的とするアプローチにある。攻めのガバナンスに呼応した前向きの監査を目指していると言ってもよい。この「オーディット・フィロソフィー」は、部門是として常にスタッフの目に留まるようオフィスにも掲示され、部門の存在意義を表している*。学院の価値を最低でも維持し、できれば向上させようと常に心掛け、執行部門の目標達成を応援する「学院価値の創生活動」である。

第二の特徴は、学院内の監査部門のたてつけにある。追手門学院では、監事（常勤）が理事長の下にある内部監査室を業務統括し、監事と内部監査室を併せて「学院の監査部門」と呼んでいる。そのメリットは、まず（1）内部監査室が他部門のみならずトップマネジメントからも一定程度独立するため、ガバナンス監査を含む高い目線での監査が可能となること、である。また監事の指導による経営人材育成の機会も生まれる。更にこれこそが重要であるが（2）そもそも内部監査とは経営者の自浄作用の現れであるが、一方でそのスタッフは経営者に対し雇用契約によって従属的立場にある。その支配からは逃れ難いのが日本の現状であり、極論すれば経営者の倫理次第で善にも悪にも成り得る。追手門学院では、その倫理に関する姿勢を監事に内部監査室を託すことで表明している、と言える。内部監査機関の設置から十数年を経ているが、いわゆる三様監査の進化形である。

* <http://www.otemon.jp/kansa/index.html> 参照。

Ⅲ. 監査環境の整備について

監査環境の整備は、これまでも重要課題として取り組んできた。

「監査の命は独立性」である。これは前述のとおり監事のみならず内部監査室にとっても言える。その意味は二つあり、一つは任命権者（理事長）からの独立、もう一つは情報入手における独立である。

一点目については、例えば会社法において監査役の選任権は経営陣ではなく株主総会にある。また国立大学でも文部科学大臣が監事の任命権者となる。一方、私立学校では理事長が任命権者であり、これらの違いは私学特有の背景事情・課題のみならず、対象となるステークホルダーの違いにも由来すると思われる。その結果、私立学校で監事の独立性を担保すべき存在は任命権者である理事長本人となる。よって「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。この観点において追手門学院のこれまでの組織風土は、前述の監査部門のたてつけを含め健全と言える。（因みに、監事をサポートする内部監査室の管理職人事などに関してはこれまでも担当理事からの適宜の相談により、また監査法人の選解任については既に内規の制定により、監事の同意権が成立している。）

二点目について、監事の存在意義は「妥当適切な判断に基づく意見表明」にある。そのためには、組織内外から独立するだけでなく、「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および経路の確保」が不可欠となる。もし理事者からの一方的な情報しか入手できなければ、多角的に業務執行をモニターし、適切な判断を下すことは不可能であろう。まさに上記理事者の姿勢や前述の内部監査室の独立性とも関係することである。他方で監事の組織への知見や専門的経験が問われるが、いずれにしても理事長以下理事者の協力なくしては成し得ないことである。

Ⅳ. ガバナンスについて

健全なガバナンスは、理事長や学長のリーダーシップとそれを牽制するチェック機能とのバランスによって成り立つ。追手門学院では、2014年7月の役員改選後（2016年度前半まで）の体制は、9名の理事の内、理事長を含む6名が業務執行理事（他の理事の支配を受ける使用人兼務役員は0名）であった。これに対し業務執行理事の職務執行を監督する学外理事が3名、加えて常勤を含む3名の監事が監査にあたるという、業務執行役員6名、その監督・監査役員6名（内3名が第三者である独立役員、残る3名が卒業生や元教職員などステークホルダーの代表）という極めてバランスのとれたガバナンス体制であった。

また2016年度末の学長選考の結果、理事長が学長を暫定的に兼務することとなったが、権力の二重構造による弊害の懸念がない一方、権力の集中を牽制するガバナンスチェック機能の強化が今後の課題となる。2017年7月に予定される役員改選後の体制は、これからの学院のガバナンスを社会に表明する重要なメッセージとなるであろう。

なお、文部科学省「私立大学等の振興に関する検討会議」でも指摘されている理事と評議員の兼務については、現状の追手門学院では全執行理事が兼務をしており、今後、評議員会の独立性やチェック機能の実効性担保などの観点も踏まえ、その活性化のための検討が必要である。

1. 監査部門基本計画

2014年7月1日以降の監査部門基本計画（ルーティーン）は添付資料p13参照。

2. 監事監査について

(1)基本方針（2014年9月12日 監事会決定）

本学院では私立学校法第37条第3項を寄附行為に流用しており、監事は業務と財産の状況を監査する、としている。

監事会では、独任制の考えに基づき、個々の監事が各々の観点から監査することを原則としながら、併せてそれぞれの選任理由となる専門性に基づき、重点監査項目を設定した。

相馬すみひこ監事には、理事長室長や中高の校長を歴任された実績からその専門性を生かし、「事業報告書に集約される中期経営戦略との整合性と幼小中高の運営における理事者の業務執行」とした。

葉狩陽子監事には、弁護士としての専門性に基づき、「理事者の忠実義務および業務執行におけるコンプライアンス」とした。

八木沼圭司常勤監事は、経営経験を含めて「組織運営全般、特に常勤監事としての日常的助言」とした。

(2)監査概要

①常勤監事を中心に、日常的に常任理事会やリスク管理委員会等の主要会議に出席して、理事の職務執行を監査し、意見を述べた。また、内部監査室がモニターしている中期経営戦略推進本部会議、大学教育改革本部会議、PDCA 会議（大学・法人）、大学教育研究評議会、管理職会について随時ヒアリングおよび予備調査を行った。

②理事会、評議員会、監査協議会に出席して、意見を述べ、理事の職務執行を監査し、意見を述べた。また、必要に応じて理事との面談および意見交換を行った。

③内部監査室、会計監査法人と連携し、情報共有ならびに効率的な監査を実施した。

特に内部監査室とは密接に連携し、情報の共有ならびに意見交換などを行った。

④監事会を12回実施し、必要に応じて業務および会計の報告を受けて、監事同士の意見交換や情報共有を行った。

⑤トップマネジメントセミナーを実施し、ガバナンスのあり方や内部統制などについて、常勤理事と常勤監事の間で意見交換を行った。

⑥理事の職務執行の適切性判断のため、リスクアンケートおよびインタビューを監査手続きの一環として実施し、リスク認識とその対応について確認した。併せて、リスク管理委員会での開示により、経営陣の戦略方針との整合性に対する部門長の意識啓発を、内部監査室とともに行った。

⑦重要な稟議書および監督官庁からの理事長および学長宛の通知文書等を原則として全て閲覧し、必要に応じて予備調査および対応状況の確認ならびに助言・勧告などを行った。

(3)主なガバナンス監査

中長期戦略（財政・人事・IT戦略を含む）、新キャンパスおよび資金計画、教学改革、学長選考・選任、理事会・評議員会のあり方、資産運用などについて、監査の基本フレームワークおよび諸規程等に基づき監査を実施した。

(4) 監査結果

監事全員の共通意見として、これまでのところ業務又は財産の状況に関して、法令および寄附行為に違反する重大な事実、ならびに健全な事業運営（による学院価値の維持・向上）を著しく阻害する事象は確認されていない。但し、一部人事およびリスク関連案件については今後も必要に応じて追加調査を行う。

3. 内部監査について

内部監査は、内部統制の有効性に着目しながら、学院の価値を高めることを念頭におき、改革路線に呼応した積極的な監査を心がけている。

また、内部監査室の管理職が、理事会、評議員会、常任理事会や大学教育研究評議会などの主要会議に出席し、学院の方向性を常に把握しながら、監事とも緊密に連携して監査にあたっている。

内部監査は大別すると部門別監査とテーマ別監査の2種類の監査を実施しており、2016年度の監査概要は以下のとおりであるが、詳細は書面で監事および理事長に報告している。

なお、今後の内部監査のあり方について、内部監査業務のコソーシングやアウトソーシングに関する検討を開始した。

(1) 部門別監査

2016年度は以下の部署に対する監査を実施した。

- ①小学校・・・・・・・募集対策状況、防犯対策状況、業務の効率性や適正性など
- ②財務課（管財関係）・・・・部署統合後の旧管財課業務・新キャンパス関連業務の執行状況、防犯設備の整備状況など
- ③理事長・学長室・・・・組織改編後の業務執行状況、中期経営戦略の統括状況、業務の効率性や適正性など
- ④教育企画課・・・・・・・新規部署としての運営状況など

いずれも特に重大な問題は発見されなかった。

(2) テーマ別監査

① 科学研究費助成事業

2015年度および2016年度分、合計134件から54件を抽出し監査を実施した。

その結果、監査対象事業の管理・運営状況について、重大な問題につながる事項は発見されなかった。

② システム・情報セキュリティー

2016年度から導入された新システムの運用状況（有効性、経済性、効率性、信頼性、安全性）を確認。いずれも所期の目的との適合や投資効果が実現されていた。

今後も内部統制に留意しながら、効率的な業務執行に資することが期待される。

(3) 臨時監査

大学改革推進等補助金に関する監査を実施した。関連して、教学監査の一環として入学後の学生の状況を確認した。

以 上

監査部門 基本フレームワーク (2016年度 監事監査報告書 別添)

2016年11月25日 監事会決定

常勤監事 八木沼 圭司

監 事 相馬すみひこ

監 事 葉 狩 陽 子

内部監査室課長 湯浅圭悟

学校法人 追手門学院

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)
- 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。

追手門学院の現状

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

本フレームワーク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* : 業務執行(とその管理)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、

監督と業務執行の峻別・分離(=監督機能の有効化)

e.g. 業務執行理事は 担当業務の執行責任 以外に 理事相互の監督職務 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”(業務執行とその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」

* 大学の場合

- 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**”: 教学の執行とその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、執行部門としてセルフ・チェック

→ 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(学長等を含む)がさらにチェック

→ 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.(=内部統制)を評価

→ 必要に応じて助言、勧告

オーデイト・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?)

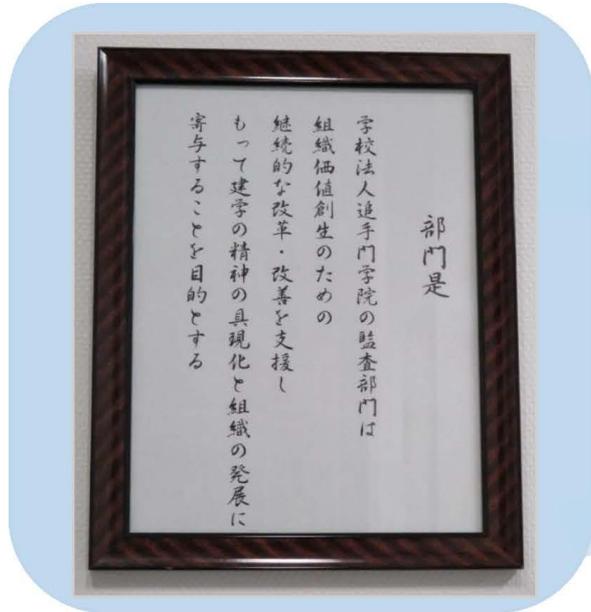
オーデイト・フィロソフィーは

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、オーデイト・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。

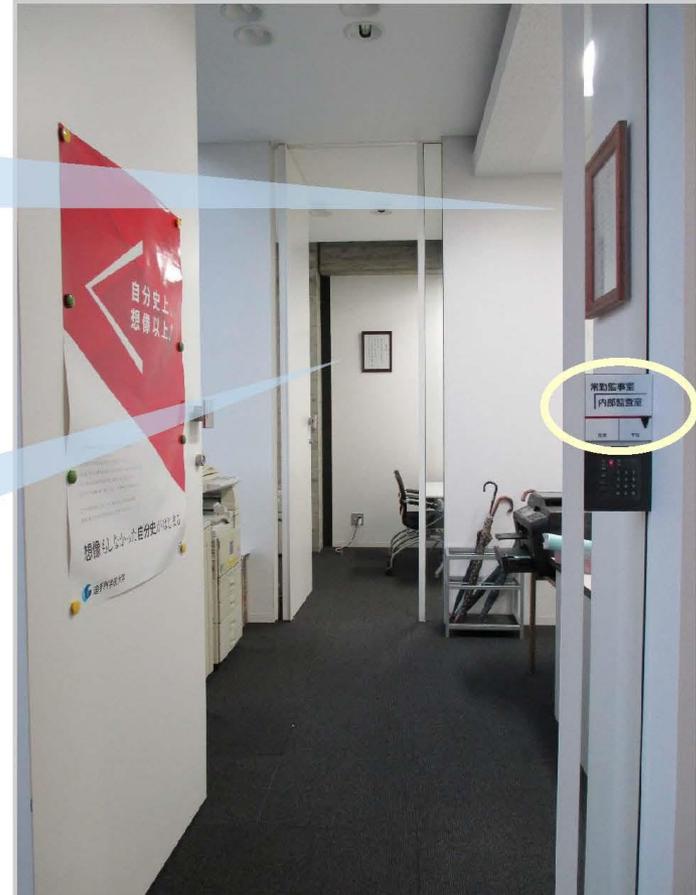
* 常勤監事室(奥)と内部監査室(手前)

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 + 監査部門監査報告書 + ?
(<http://www.otemon.ac.jp/guide/release/accounting/> 参照)

会前・議中監査(予防的業務監査)

- 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)

- **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)

追手門学院の現状

- 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(往査の立会を含む)
- 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・評議員(特に学外)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

**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**