

文部科学省 平成28年度学校法人監事研修会(新任監事対象)

## 監査の命は独立性

～ 組織価値の向上を目指して～

平成28年8月23日

---

学校法人 追手門学院  
常勤監事 八木沼圭司

## Key Words:

- (監査の)独立性と関係性
- 監査環境
- オーディット・フィロソフィー/監査の実効性
- 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
- 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)
- 私立大学法人における根本的課題
- 理事長、学長、教授会との関係
- 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)
- 監査環境の整備
- 監査の命は独立性(情報入手力を含む)
- 監査法人等との関係
- オーディット・フィロソフィー/実効性一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
- 非常勤監事の皆さまへ
- 監事の分類(経歴・背景)となすべき役割(選任理由?)
- おわりに

## はじめに

### 学校法人追手門学院の概要

- 創立128周年(大学50周年)
- 追手門学院大学・大学院、追手門学院中・高等学校、追手門学院大手前中・高等学校、追手門学院小学校、追手門学院幼稚園(幼保連携型認定こども園)を設置する中規模学校法人
- 0歳児から大学院生までの一貫教育を担う総合学園
- 学生・生徒・児童・園児数は合計約一万人(大学は約6千500人)
- 名称は、学院発祥の地が大阪城内三の丸跡であることから、城の表門「追手門(おうてもん)」に由来
- 教授会や大学教育研究評議会の学長諮問機関化など、積極的なガバナンス改革を進めている
- 2019年4月には茨木市のJR新設駅付近に新キャンパス開設、同市の山手キャンパスから一部移転予定(大阪城を含め4キャンパス体制へ)

## はじめに

過去の学校法人監事研修会の有識者講演：

[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/shinkou/07021403/007/1300090.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/shinkou/07021403/007/1300090.htm)

を参照。

これらを前提とした上での、一歩踏み込んだ提案と事例紹介：

## はじめに

質問:

- 皆さまは監事として「独立」していますか?
- 理事長や学長に対し、忌憚ない意見陳述ができますか?  
(いわゆる御用監事ではありませんか?)

## はじめに

もし問題があるならば、それは...

監事本人に由来?

- 一 専門性? 経験?

監事本人以外に由来?

- 一 監査環境?

# はじめに

## 監査論の3系統？

1. 会計系
2. 法務系
3. 経営系(教学運営を含む)

すべて大切だが、本日は3. に焦点

→ 1. 2. も踏まえた上での、総合的な「経営チェック機能としての監事」



## はじめに

本日の講演の趣旨:

これからの大学・学校法人の監事に期待される役割(機能)とは、  
「高い目線と広い視野をもって経営\*1をチェック\*2し、独立した立場で  
組織価値の維持・向上に資すること」

\*1 教学運営を含む

\*2 監査と一部監督的要素を含む

**併せて、監事の常勤化や処遇の改善、研修の充実が必要。**

# 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

**教学監査(質保証が目的)についても同様**

## 私立大学法人における根本的課題

権力の二重・三重...構造:

理事長と学長(国立大学法人では一本化)...+教授会

## 理事長、学長、教授会との関係

- 理事会ガバナンスの監査では、理事長と監事の関係性がポイントになる
- 教学(ガバナンス)監査では、さらに学長、教授会等々との関係性が重要に

## 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、

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が出席)等における啓発活動**

## 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...



## 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?

## オーディット・フィロソフィー/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?)

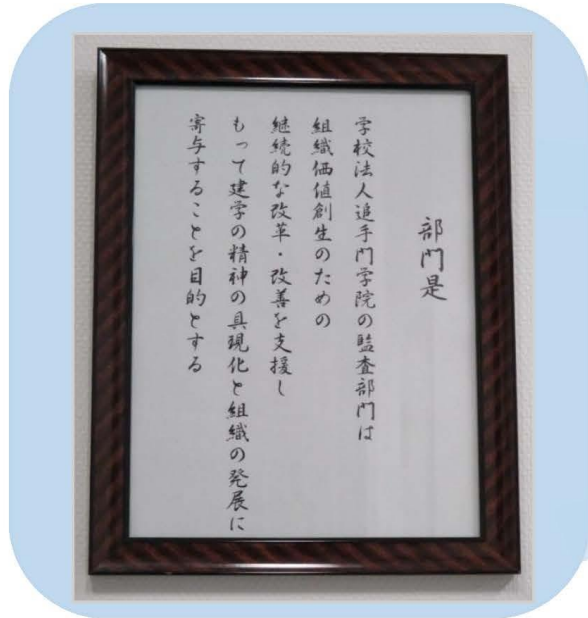
オーディット・フィロソフィーは

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)



## 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?

**主要会議における業務監査は、予防目的の会前(事前調査)・議中監査(プロセスを含む意思決定等の妥当性を監査し意見陳述)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(議中監査)のために事前調査(会前の情報分析)

## 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)**

## 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)



# 監事の種類(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(独立の第三者)

**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、即ち“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、“**第三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。

## おわりに－高い目線と広い視野

監事としての矜持(個人的に):

**日々決断に追われる経営陣を高い目線と広い視野をもって励まし、学院が将来にわたってその存在価値を高め、発展するための支えでありたい。**