

監事業務の実践と課題事例

東京大学監事 服部 彰

概要

- I はじめに P3～
- II ある大学の事例をヒントに P7～
- III 事件に関する監事の責任 p12～
- IV このような事件に関する監事の対策 p16～
- V 財政再建と監事の役割 p20～

- VI 一般論としての監事の仕事 p25～
- VII 監事が直面する問題と対応 p32～
- VIII 教学監査その他の参考 p42～
- IX まとめ p54

はじめに

自己紹介

- 大学監事の経験等

今年4月から東京大学の監事(常勤)に就任。

平成21年4月から駒澤大学の監事(常勤)に就任し、今年の3月に退任した。大学の監事に就任する以前は監査法人で主として上場会社の監査業務に従事していた。

監査法人在籍中は部門長などの管理業務やコンプライアンス担当等も経験した。

9年前に監査法人を退職した後、個人事務所を始めていたが従来と少し違った仕事をしたいと思っていた。

駒澤大学の監事在任中に私大連の監事会議等に出席して他大学の監事監査の事情を見聞した。

現在、68歳。

駒澤大学の概要

- 日東駒専の一角、本校は東京都世田谷区駒沢の閑静な住宅街にある。
- 設置者は曹洞宗、仏教系の大学
- 古い歴史を有する伝統校
- 7学部、8学科、仏教学部と文科系学科が中心であるが、理科系として医療健康学部を有している。学生総数約15000人。
- 東京に駒澤大学附属駒澤高校を設置している。
- 北海道に苫小牧駒澤大学と苫小牧駒澤高校を設置している。
- 東京に法科大学院を設置している。
- 平成28年3月期：学納金収入約150億円、事業収入約230億円、基本金組入前当年度収支差額約50億円
- 同：総資産約950億円、純資産約730億円、借入金約70億円

話の前提

- 駒澤大学の監事を7年務めたときに得た経験を参考にしているが、話の内容は駒澤大学そのもの話ではなく、私立大学の監事業務に共通する事柄の性質を斟酌して一般化ものである。従って、いわば、フィクションである。
- ただし、公表されている事項については、一部について公表された数字やファクトを参考にしている。

ある大学の事例をヒントに

平成20年度、ある大学の巨額損失事件

- 当時の新聞記事等から

平成20年9月リーマンショックを受けて急激に円高が進行した結果、デリバティブ取引に巨額の損失が発生し、10月に全ての取引を解消したため一挙に約154億円の損失が発生した。

結果として、全ての理事、監事が辞職した。

新任の理事長、理事は平成21年2月に就任し、新監事は4月に就任した。

平成21年3月決算においては、特定資産等で保有していた有価証券にも含み損が発生していたため評価減を約65億円計上した。結果として当該期は帰属収支差額200億円を超えるマイナスとなった。

事件の対応

- 調査委員会の設置

委員の人选： 外部の弁護士、公認会計士等の専門家が中心

調査の内容は事件の経緯、事実関係、担当者、関係理事等の関与状況、
評価等

- 責任問題への対応

- 訴訟問題への対応

- 理事会、評議員会への報告

- 文科省への報告

大きな問題が生じた場合には速やかに現状報告をする。

調査の中間段階で報告する。

最終報告をする。

監事は理事が適切に報告を行っていることを確認する。

事件の対応

- 寄附行為の大改正
 - ガバナンス体制に問題があったとの認識
 - 理事会、評議員会のあり方の見直し
 - 理事会の人員を25名から13名に減らす
 - 評議員会の人数も50人から30人に減らす
 - 開催は年3～4回を原則毎月開催に変更
 - 執行理事制の導入(毎週執行理事会を開催)
 - 監事は2名の非常勤体制から3名体制で1名は常勤化
 - ポイントは理事会等の機動的、実効的運営と執行理事に対する権限移譲
 - 学内調整、ステークホルダーとの調整に時間がかかるため大変な労力と時間を要する。ただし、そのプロセスが意識改革になる。

事件の対応

- 資産管理体制の見直し、強化
 - 資産管理規定の見直し
 - 資産管理委員会の設置
 - 資産運用状況について個別明細表等を付して理事会、監事に
定期的報告

事件に関する監事の責任

大きな不祥事が生じた場合の監事の責任

- 担当者、理事、理事長は当然責任を問われる。
- 監事の責任

監事も理事同様に辞任している。

しかし、「監事は何も知らなかった。」(当時の監事2名は非常勤)
仮に、八方手を尽くしても知り得ないか？

非常勤の監事にそのようなことまで要求されていないと解すべき。
毎回理事会で提供される大量の資料、決算資料等を隈なく目を
皿のようにして見ていれば、どこか手掛かりはあったかもしれない。

どうすれば防ぐことができるか

- 理事長、担当理事のチェック？
- 部長－課長－係長等のラインでのチェック？
- 内部統制は？
 - 規程は十分だったか？ 契約に関するチェック体制、規定の趣旨を重視する姿勢
 - 「ホウレンソウ」(報告・連絡・相談)の体制
- 会計士監査でのチェック？
- 監事のチェック？
- アンテナを立てる
 - 数字に不自然なところが無いか
 - 担保の提供、債務保証等の取引は要注意
 - 会計監査での指摘「リスクあり、留意するべき、」のような表現を見逃さない。

ホウレンソウ（報告、連絡、相談）

- 「ホウレンソウ」が大切なのは会社だけでなく大学も同じ
- 一口で言えば上下のコミュニケーション、横のコミュニケーション
- 組織風土の問題
- 風通しの良さとスピード感
- 悪い情報を報告しない、報告が遅れる傾向が無いか
- 良い組織は、悪い情報ほど直ぐに報告する風土が出来ている。
- ホウレンソウは内部統制の柱

このような事件に関する監事の 対策

監事は重大な懸念事項をいかにしたら発見できるか？

監事の対策（重大な懸念事項の発見法）

- 監事2人、両方ともに非常勤の場合
 - 1) 理事会、評議員会出席だけでは分からないことが多い。
 - 2) 理事会等に提出される書類に事前に目を通し、不明な点や気になるところは、事前に担当者、関係者に聞いておく。そのための窓口を用意しておく。（秘書室、内部監査室等）
 - 3) 理事会等の事後であっても、問題を認識した場合には理事長、担当理事等に連絡して、担当者を含めた説明を求める。
 - 4) 自分の知り合いの専門家に相談する。
 - 5) 法人の顧問弁護士等の意見を求める。

監事の対策（重大な懸念事項の発見法：続き）

- 内部通報、クレーム情報を、全て報告してもらう。
- 学生、教職員、組合、OBなど関係者の発信しているブログなどにヒントがあることも。
- 「他山の石」を参考にする。当校でも同じようなことが起きないか、チェックしてみる。
- 過去の重大事件を頭に入れておく。不祥事の7～8割は過去の同種の事件の繰り返し。

監事の対策（重大な懸念事項に気付いたとき）

- 常勤監事が置かれている場合
 - 1) 非常勤監事であれば、気付いた懸念事項を常勤監事に伝える。
 - 2) 常勤監事を中心にして監事間で対応を協議する。
 - 3) 常勤監事は理事長、担当理事に検討を依頼する。
 - 4) 理事長等の回答が不十分な場合には常勤監事及び非常勤監事はさらに担当者に面談し、納得できる証拠資料を求める。

- 非常勤監事だけの場合
 - 1) 他の非常勤監事と連絡をとり対応を協議する。
 - 2) 理事長等に面談して、懸念を伝え調査、検討を依頼する。
 - 3) 理事長等の回答が不十分であれば担当者等に面談し、納得できる証拠資料を求める。

財政再建と監事の役割

財政再建計画

- 財政再建計画の策定
 - 全学的了解、外部の大学関係者の了解を取り付けた上の実施が肝要。
 - 組合、従業員代表等の了解も必要。
- 現実的実行可能な計画であること。
- 5年～10年の中長期計画が必要になる。場合によっては15年が必要になる。
- 3つぐらいのケースは想定しておく。
- 財政再建は短期的には「過大な借入金の返済」と「将来への投資ができるだけの資金の確保」⇒必要な収支差額の計算
- 経費、人件費の削減は必要になっても、教育研究活動のレベルを落とすようなことは避ける。

財政再建の財務シミュレーション

- 財務シミュレーションが特に必要なケース
 - 財政を中長期的に改善する場合は、裏付けになる数字の計画が必須。
 - 大きなキャンパス開発計画等を有している場合には中長期の資金計画が重要
- シミュレーション上の留意点
 - ① 前提条件を明示して、関係者の了解を得る
 - ② 3つのケースぐらいを用意する(自然体、良いケース、悪いケース)
 - ③ 每期、あるいは、大きな条件が変わる都度更新する
 - ④ 事業活動収支計画に投資計画書、借入返済計画書などを加味する
 - ⑤ 人件費や投資などが重要な要素になるので取扱いに注意が必要(理事会マターを含むことになるので、理事会に報告しておく必要がある)

財政再建計画のためのデータ等の入手

- 私学事業団の諸資料の利用

- 「平成20年度版 今日の私学財政 大学・短期大学編」(DVD版も)
- 大学別の人件費データ(人件費は総経費の半分を占める)
- 「定量的な経営判断指標に基づく経営状態の区分」

フローチャート式で自分の大学がA1～D3までのどの区分に位置づけられるかが分かる。レッド、イエロー、ホワイト、グリーン。

- ライバル校、同類校の財務資料の利用

大学によっては自己分析を行って公表している。

⇒ 客観的な数字によって、大学が位置づけられ、努力目標が設定できる。

財政再建における監事の役割

－理事の仕事であるが監事は出来ていること確認する

- 再建計画が客観的に見て合理的、実行可能なものであることのチェック（主要な前提条件と計数の確認）
- 再建計画が関係者の了解のもとに進められていることの確認。
- キャンパス開発計画、大型のシステム開発計画等については専門家の知見がおりこまれていることの確認。
- 関係する自治体、地域住民、監督官庁との調整が出来ているか確認。
- 学部間利害対立等が起きる可能性のある事項についてはあらかじめ調整できる体制が出来ていることの確認。
- プロジェクトのスケジュール、工程表を入手して、定期的にチェックする。

一般論としての監事の仕事

あらためて一般的に監事の仕事を考える

監事？

- 「監」の意味
 - 1 見張る、取り締まる、お目付け役
 - 2 鏡、鑑みる、上から下を見る
 - 3 閉じ込める
- 監事の職務(旧民法、法人に関する規定)
 - 「法人の財政状態を監査する」
 - 「理事の業務執行を監査する」
 - 「財産状況または業務執行につき不正の廉(かど:異常)があることを発見したときは総会又は主務官庁に報告すること」

非常勤監事の勤務形態:3つのパターン

- ・非常勤監事

- ① 重要な会議のみ出席 専用の机、電話、NW環境なし
- ② 同上 専用の机、電話、NW環境あり
- ③ 同上及び一定の現場での調査等 専用の机、電話、NW環境あり

- ・非常勤監事の勤務日数

- ① 月1回(半日~1日程度)~3カ月に1回(半日~1日程度)
- ② 月2日~3日程度
- ③ 週1日程度

非常勤監事の限界

- 重要な会議の出席だけになりがち
- 会議の議案自体が妥当か否か、議案とすべき事項が適切なタイミングで提出されているかの判断には、法人に関する基本的な知識と業務の流れが把握されている必要がある。

⇒常勤監事の必要性

常勤監事のパターン

- 常勤の定義？
- 常勤監事
 - 1) 週3日程度
 - 2) 週4日程度
 - 3) 週5日
- 常勤監事の前職
 - 同じ学校法人の教員、上級職員
 - 他学校法人の教員、上級職員
 - 会社等の役員
 - 弁護士、公認会計士、税理士などの専門職

監事のポジショニング

- 自分の監事としての立場をどう位置付けるか
 - ① 常勤か非常勤
 - ② 内(の人)か、外(の人)か⇔間の人
 - ② 他の監事との役割分担
 - ③ 法人の考え、期待
 - 理事長、学長
 - 設置者
 - 事務職員
 - 同窓会等のステークホルダー
- 自分の特性と立場によりポジショニングを行い、他の監事と役割分担。

監事業務の中身

- 会計監査と業務監査

監事業務は会計監査と業務監査の両方を含むが、会計監査については専門家である会計監査人が実施しているので連携が大切

業務監査は法人の業務運営の監査、教学関係の監査も含まれる。

- 監査業務のサイクル

監査計画⇒監査実施⇒監査報告⇒フォローアップ

- 重要な会議への出席＝業務運営の要である会議に出席し、必要に応じて質問を行い、意見を述べる。
- 内部監査部門又は担当者との連携により監査の実が上がる。
- 監査は事後監査が基本であるが、事前監査、予防監査の観点も大切

所与の状況に即してベストのポジショニングをとる。

監事が直面する問題と対応

監事が実際に直面する問題等のケース

監事が直面する問題：受任、退任

- 受任に際して
 - ① どのような貢献ができるか
 - ② 自分の経験、能力が生かせるか
 - ③ 報酬、就業条件等が満足できるか
- 任期の更新に際して
 - 任期の更新時は条件変更のチャンス
- 退任時期との折り合い
 - ① 退任のタイミングとして妥当か
 - ② 適当な後任者が得られることが望ましい

監事が直面する問題:会計帳簿類の監査

- 会計帳簿類の監査

監事は会計監査と業務監査の両方を実施するのであるが、会計帳簿類の監査は専門家である会計監査人が実施した結果を聴取し、参考とすることが多い。

監事は通常は業務監査的観点から必要ある場合に、直接に関係帳簿類を見る。

EX 人件費、業務委託費、会議費、交際費、交通費、雑費など

- 会計監査人の監査の時に会計帳簿類が監査会場に用意されることが多いので、この時は監事にとっては会計帳簿類の状況を見る良い機会になる。

- なお、監事は必要であれば、いつでも会計帳簿類の閲覧又はコピー要求が可能であるので、遠慮は不要である。

不動産、建築、システム関係取引の妥当性の監査

- これらの取引は業界固有の慣行や用語が多く、素人では妥当な取引か否かの判断が困難なことが多い。一方金額的には大きな取引になる。
- 土地の取得や売却に関しても、取引事例の少ない土地などの場合には適正な時価が分からない場合が多い。不動産鑑定は幅が大きく、当てにならないこともある。土地取引に絡んで廉価売却、高価購入の可能性が出て来る。
- 適切な専門家の利用によるセカンドオピニオンの入手は効果的。
- 専門家の利用の規定が監事監査規程の中に入っていることが望ましい。
- 費用は法人に請求できる規定にしておく。
- 規程があっても使わないとなかなか使えなくなる。

決算書類の監査

- 会計監査人が実施するのでその監事はその報告を受け、会計監査人の監査の方法、結果について内容を確認し、疑問があれば質問を行い解決しておく。
- 会計監査人の通常の監査手続
 - 帳簿の取引記録のチェック、帳簿残高のチェック
 - 実査、立会、確認、管理台帳との突合
 - 顧問弁護士への訴訟等の状況の確認
 - 経営者からの確認状の入手など
- 税務申告書(法人税、消費税)は情報豊富にして簡潔、要を得ているので閲覧すると参考になる。ただし、多少専門知識がある場合。
- 専門家の利用 決算書類のチェックを公認会計士等に依頼する。会計監査人とは別の立場で、監事の依頼に基づき一定事項に監査を行う例もある。

監事が直面する問題:会議出席

- 理事会、評議員会など重要な会議への出席は常勤、非常勤にかかわらず監事としての義務
- 法人の意思決定上のコアになる会議、例えば常任役員会には通常常勤監事が出席する。
- 重要な委員会への出席、例えば、リスク委員会、コンプライアンス委員会、大規模のシステム構築のための委員会、大型校舎の建設委員会なども監事は出席した方が良い。声がかからなければ、監事の方から要請する。
- 教授会への出席要請は問題になることが多い。(他の大学の監事も出席しているのか、教学に立入ることにつながる、など)⇒議事録の閲覧ですませ、必要に応じて学部長にヒアリング等も。

監事の発言（理事会、役員会）

- 理事会、役員会での発言（意見、質問）は推奨されていることなので、通常は問題にならない。
- 監事は理事の立場でないので、出来るだけ中立的、客観的な意見を述べるべき。
- 非違事項については、具体的、明確に発言し、根拠を述べる必要がある。
ex. “寄附行為の第何条に違反するおそれあり”
- 審議が不十分と感じた場合には、質問又は不十分な点を指摘し、再審議を促す。
ex. 予算面での検討が不十分な場合など
- 特に重要な事項については、理事会だけでなく評議員会での審議または報告を要請する。

監事の発言（事務職員に対して）

- 監事は理事ではないので、業務指示と受け取られるような発言は慎むべき。あくまでも意見、助言であることが基本。例外としては、内部監査事務局との関係で、内部監査部門が監事業務の補助をすることが明記されているか、または理事長の了解を得ている場合など。

ex. 経理課員に対して特定の財務分析を依頼する。

⇒ 指揮命令系統を通じて行う。

- 「――についてはどうしたら良いでしょうか？」は注意。

監事として助言することは結構なことであるが、十分な情報が意図的に提供されていない場合や、関連する部局との調整が必要な場合などに、監事の発言が都合よく利用される可能性がある。

監事の発言

- 監事が発言をする際には事実誤認がないか、意見に確実な根拠があるかを、自己チェックした上で発言する。
- 重要な案件についての意見であれば、事前に監事会で協議、または他の監事と相談することが望ましい。出来れば、担当理事や理事長等とも意見を交換しておく感情的な問題の発生を防ぐことになる。
- 想定されていない意見を述べるときは、関係者に布石を打っておく。
不規則発言をする人と思われると、敬遠されてしまい情報が入ってこなくなる。
- 監事に指揮権は無いので、関係者に上手に的確に意見を伝えることで納得してもらうことが大事。

監事の会議における発言

- 事前に会議資料に目を通しておく。できれば、前回の会議資料にも目を通しておく。
- 重要事項に関しては、質問したい事項、発言したい事項については予めまとめておく。
- 理事会等の重要な会議の資料は一定の余裕をもって事前に配られることが望ましいが、そうならない場合においては早目に会場に入って資料に目を通す。

教学監査その他の参考

教学監査:監事側の体制

- 教学監査は難しい、監事が素人の場合にそもそも教学監査の能力があるのか？

学問の自由という観点。建学の精神等の観点。

個々の授業の内容等については立入らないというコンセンサスがある。

- 理想型(例)

教学アドバイザーボードの設置

内部の教員に外部の有識者を加えたアドバイザーボードを設置

その提言をもとに理事長、理事は執行上の参考にし、監査はそれ

を参考に監査を行う形

- 現実的には、監事の中に一人は教学の経験者を入れる、教学の経験者にアドバイスを依頼する、など。

教学監査：ポイント

- 教学の方針が明瞭に示されているか。学長メッセージなど。
- 学長のリーダーシップを支える体制が出来ているか。学長室など。
- 教学担当理事、教学部門等が機能しているか。
- 学部長、学科長が機能しているか。
- FDが十分に出来ているか。授業が現実改善されているか。
- 授業アンケート調査の実施、利用が適切になされているか。
- 出席の把握はどのように行っているか。IDカード方式、教員が都度確認など。大学としての方針は定められているか。
- 授業の理解度テストが出来ているか。ソフトの利用、試験の実施状況など

教学監査：組織的面からのチェック

- 組織的面からのチェック
 - 1) 学長—教学担当理事—教務部長のラインが連携が取れているか
 - 2) 学部長—学科長—教員のラインが連携が取れているか
 - 3) 学部内の教員間の連携、交流が行われているか(研究会等)
 - 4) 学部学科の垣根を越えた連携が行われているか
- 教学部と教員とのコミュニケーションは良好か、連絡の方法等
- 学生部、入試センター等、とのコミュニケーションの状況
- 他大学との連携の状況
- 高大連携の状況

教学監査：参考

- 私学振興共済事業団の「教学監査補遺」が参考になる。
- 素人の監事でもできることはある。
 - 1) 休講、補講の状況
学部別一覧表を作成してもらおう。教学の責任者が見ているか確認する。
 - 2) 教員ごとの持ちコマ一覧をチェックする。(バランスが取れているか)
 - 3) FD(ファカルティデベロップメント)の実施状況の検討
 - 4) 自己点検評価報告書は監事監査の基礎資料
ex.「脚下照顧」：足もとを確かなものとして前進する＝
(駒澤大学)「全額自己点検・評価報告書」
学部学科別の点検結果、教学と運営に関する事項等

科研費、教育研究費の監査

- 科研費の監査については、公的資金を受けることから管理体制については制度的には整っているが、運用面ではばらつきがあり、リスクもある。内部監査部門と協力して一緒に監事監査を行うことが効果的である。
- 疑義が出たときに内部監査部門は教員に弱い面があり、監事が支えると内部監査部門もやり易い。
- 教育研究費の監査(教員一人当たり〇〇と予算が決められている場合)
教員ごとの一覧表を入手し、使用状況を監査。ただし、明らかな不当行為でない限り個人名を出して取り上げることは賢明でない。一般化してコメントすれば十分に効果は期待できる。
- 中には、領収書を偽造したり、分割したりすることがあるので留意。

研究費不正への対応

- 文科省へ提出を要求される研究費のチェックリストの項目をつぶしていく。
- 教員に対する研修。eラーニング等により不正防止のための研修を毎年、全員必修として実施する。
- 金額の多額なものに対して事務方が検収を行う。
- 教員発注の購買の場合には、事務方が検収するだけでなく、ソフトのような内容のチェックに専門的知識が必要なものについては、システム部の職員が検収に加わるようにする。

その他

監査報告の形態と留意点

- 短文式⇔長文式 両方必要
- 総括的監査結果報告⇔都度報告 両方必要、都度報告は1月以内が望ましい
- 半期の監査報告(内部向け)があってもよい
- 報告は単に報告書を提出するだけでなく、理事会、評議員会、役員会等で重点的に分かりやすく説明する。口頭での説明では、冗長にならないように形式的な部分は出来るだけ省略する。

監査報告のフォロー

- フォローは次回調査時？
- 適当なタイミングでのフォローが大切
- 監査記録を残しておく。フォローアップを要する事項が分かるように。

手元に置いておきたい参考資料(効率的監査のために)

- 規程集
- 組織図
- 役員、教職員一覧
- 座席表
- 電話番号表
- 校舎等図面
- 事業報告書3期分
- 決算書類3期分、税務申告書3期分
- 監査報告書3期分(監事監査、内部監査、公認会計士監査)
- 当期事業計画書、当期予算書
- 主要プロジェクト一覧、各工程表

用語集等作成のすすめ

- 良く使われる用語、略語
- 法人固有の用語、略語
- 特に関心のある分野の用語
- 良く使われる指標
- 基本ファクト(頭に入れておくべき数字等)

まとめ

- 監事として大切なこと
 - 1) 自分の監事として立場、考えを関係者に理解してもらうように努める。
 - 2) 個人の考えや思いはあってしかるべき。しかし、監事としては中立、客観的立場を保持する。
 - 3) モチベーションの維持
そのためには
内部監査担当者と定期的にミーティングを行う
監査役会を定期的に開催する
キーパーソンと定期的に面談する
理事長 理事
学長 学部長等
事務長 部課長
付属校の長など
 - 4) 脚下照顧