

教育環境充実のための 監査について

2018（平成30）年10月29日（月）

京都会場：学校法人京都薬科大学

愛知大学理事・評議員、元常勤監事

酒井強次

I 愛知大学について

- 1 **歴史** 1901（明治34）年 中国上海の東亜同文書院（大学）を源流とする
1946（昭和21）年 東亜同文書院大学の最後の学長本間喜一氏が終戦直後、愛知県豊橋市に中部地区唯一の旧制法文系大学として「愛知大学」を創立
- 2 **建学の精神** ① 世界文化と平和への貢献 ② 国際的教養と視野を持った人材の育成
③ 地域社会への貢献
- 3 **大学の構成** ① 名古屋校舎：法学・経済・経営・現代中国・国際コミュニケーションの5学部
② 豊橋校舎：文学部、地域政策学部、短期大学部の3学部
③ 車道キャンパス：法科大学院、法人本部
- 4 **学部学生定員と志願者数・学生数**（2018.5.1現在 単位：人）

学部等	入学定員	収容定員	志願者数	学生数
法学部	315	1,260	3,723	1,523
経済学部	330	1,320	4,052	1,601
経営学部	375	1,500	5,306	1,761
現代中国学部	180	720	1,400	857
国際コミュニケーション学部	230	920	2,786	1,134
文学部	345	1,380	3,622	1,678
地域政策学部	220	880	3,223	1,113
大学院・法科大学院	159	377	82	114
短期大学部	100	200	330	243
計	2,254	8,557	24,524	10,024

5 理事・評議員数（2018.5.1現在 単位：人）

理事 20	理事長	1	学長兼
	常務理事	3	副学長2、事務局長
	理事	16	学部長8、同窓会選出2、学識経験者6
監事 3	常勤監事	1	
	非常勤監事	2	
評議員 55		55	うち理事兼20、同窓会選出10、後援会選出3、 教員（各学部等）選出18、事務職員選出4

6 教職員数（2018.5.1現在 単位：人）

専任教員数				専任事務職員数			
教授	准教授	助教	教員計	名古屋	豊橋	車道	事務職員計
155	74	27	256	66	37	45	148

7 決算状況

○ 2017 年度決算

事業活動収支計算書

事業活動収支	科目	目	予算	決算	差異
事業活動収支	事業活動等納付金	10,300,188,000	10,300,114,500	△ 73,684,000	
	手数料	552,666,000	574,330,160	△ 21,664,160	
	寄附金	34,733,000	37,703,168	△ 2,970,168	
	経費	778,607,000	798,651,652	△ 20,044,652	
	付随事業収入	155,477,000	157,504,101	△ 2,027,101	
	雑収入	402,048,000	460,555,510	△ 58,507,510	
	事業活動収入計	12,223,719,000	12,332,457,884	△ 108,738,884	
	人件費	5,774,511,000	5,754,231,770	△ 20,279,230	
	教育研究経費	4,144,159,000	3,683,410,232	△ 460,748,768	
	その他	2,305,049,000	2,894,815,884	△ 589,766,884	
教育活動収支	人件費	10,841,455,600	10,523,733,764	△ 317,721,836	
	教育活動収入	1,282,263,400	1,808,724,700	△ 526,461,300	
	受取利息・配当金	32,389,000	34,236,441	△ 1,847,441	
	その他	0	0	0	
	教育活動外収入	30,389,000	34,236,441	△ 3,847,441	
	借入金等収入	126,036,000	126,031,951	△ 4,049	
	経費	6,852,000	8,851,333	△ 2,000,333	
	借入金等	134,988,000	134,983,350	△ 4,650	
	教育活動外支出	△ 102,599,000	△ 100,746,900	△ 1,852,100	
	経費	1,179,664,400	1,707,977,757	△ 528,313,357	
特別収支	経費	0	0	0	
	経費	34,561,000	33,515,810	△ 1,045,190	
	経費	24,961,000	33,675,810	△ 8,714,810	
	経費	1,691,271,000	1,614,520,000	△ 76,751,000	
	経費	136,132,000	200,574,806	△ 64,442,806	
	経費	1,797,403,000	1,815,194,814	△ 17,791,814	
	経費	△ 1,772,492,000	△ 1,781,150,004	△ 8,658,004	
	経費	0	0	0	
	経費	△ 592,787,600	△ 793,541,207	△ 199,753,607	
	経費	△ 1,217,138,000	△ 1,477,938,763	△ 260,800,763	
特別収入	経費	△ 1,800,925,600	△ 1,951,479,070	△ 150,553,470	
	経費	△ 5,661,156,967	△ 5,661,156,967	0	
	経費	0	0	0	
	経費	△ 7,791,982,527	△ 7,442,638,697	△ 349,343,830	
	経費	12,281,259,000	12,400,370,751	△ 119,111,751	
	経費	12,873,546,600	12,473,911,258	△ 399,635,342	

資金収支計算書

収入の部	科目	目	予算	決算	差異
収入の部	事業活動等納付金収入	10,300,188,000	10,300,114,500	△ 73,684,000	
	手数料収入	552,666,000	574,330,160	△ 21,664,160	
	寄附金収入	34,733,000	37,703,168	△ 2,970,168	
	経費収入	778,607,000	812,990,452	△ 34,383,452	
	付随事業収入	155,477,000	157,504,101	△ 2,027,101	
	雑収入	402,048,000	460,555,510	△ 58,507,510	
	収入計	12,223,719,000	12,332,457,884	△ 108,738,884	
	人件費収入	5,774,511,000	5,754,231,770	△ 20,279,230	
	教育研究経費収入	4,144,159,000	3,683,410,232	△ 460,748,768	
	その他	2,305,049,000	2,894,815,884	△ 589,766,884	
支出の部	人件費支出	10,841,455,600	10,523,733,764	△ 317,721,836	
	教育研究経費支出	4,144,159,000	3,683,410,232	△ 460,748,768	
	経費支出	778,607,000	798,651,652	△ 20,044,652	
	借入金等	134,988,000	134,983,350	△ 4,650	
	借入金等	661,136,000	661,136,000	0	
	施設関係	164,987,000	171,247,814	△ 6,260,814	
	設備関係	486,185,000	419,708,971	△ 66,476,029	
	経費	1,360,011,000	1,660,527,036	△ 300,516,036	
	その他	1,234,013,000	1,279,484,210	△ 45,471,210	
	経費	0	0	0	
経費	△ 116,983,000	△ 83,152,052	△ 33,830,948		
経費	1,154,313,000	8,594,469,279	△ 7,440,156,279		
支出計	20,601,757,000	21,187,036,998	△ 585,279,998		

II 大学を取り巻く環境

1 超少子高齢化

- ・ 70年代後半から出生数減少：合計特殊出生率 2010年 1.39 2060年 1.35
18歳人口 1992年 205万人 2018年問題（減少へ） 2060年 60万人
- ・ 急激な人口減少 2008年 1億2,808万人ピーク → 長期の人口減少過程突入
2048年 9,913万人と1億人を切る 2060年 8,674万人
約百年後の2105年 4,459万人（現在の約3分の1）
- ・ 高齢化社会：65歳以上 2007年 21.5%、2013年 3,186万人 25%、2025年 3,657万人
2050年代 40%台 → 労働力人口の減少、社会保障分野の現役世代負担増 等

2 ユニバーサル化

- ・ 77年に短大・高専・専門学校を含む高等教育進学率が50%を超え、マス段階（50%未満）からユニバーサル段階（50%超え） 2011年 79.5% → 高等教育の大衆化、学生の学力低下・卒業後の進路の多様化等学生の質の変化が見受けられる

3 グローバル化

- (1) 大学の国際展開 海外大学との教育連携、日本の大学の海外拠点の設置、大学の国際的な情報発信 等
- (2) 教育環境の国際化 外国教員の増加、留学生の増加、日本人学生の留学支援 等

4 大学財政

- ・ 私立大学の4割余りが定員割れ、大学財政の赤字（3年連続赤字は約2割）
- ・ 私立大学収入に占める政府補助金率は10%

5 政府の高等教育政策

- ・ 教育の質の転換（能動的学習）
- ・ 3つのポリシーの策定
- ・ ガバナンス改革（私学法・学校教育法の改正）
- ・ 高大接続（入試改革等）
- ・ 大都市圏定員超過管理の厳格化
- ・ 教育改革と補助金とのリンク（競争と選別化） 等

6 ガバナンス強化の必要性（監事の機能強化）

- ・ 「ガバナンス」とは、組織における権限・責任体制が構築され、それを監視する体制が有効に機能していること（主に理事長と業務執行理事等経営陣の業務執行を監視・監督する仕組み）
- ・ 学校法人のガバナンスを構成する機関：学校法人の最終意思決定機関の理事会、理事長の諮問に応じて意見を述べる評議員会、業務執行者の業務等の監査を行う監事（私学法39条） → 特に学校法人のガバナンスにおける監事の役割は重要

Ⅲ 監事監査のプロセス

1 監事監査の根拠明示

(1) 監事監査規程

- ・ 学校法人における監事の役割と権限を学内に明確に示し、監事監査の実効性を担保するため、監査に関する基本的な事項を定め周知しておくことは最低限必要

(2) 監事監査規準

- ・ 監事監査の透明性と信頼性を高めるため、監事の権限や監事の責任の限界を明らかにするもので、一般的事項として基準の目的・基本的職務・監事監査の一般基準・実施基準・報告基準等を定め、理事会や評議員会への報告など監査の実施内容を予め明示しておくことにより、監査を受ける側の認識を高めておこうとする意味も持つ

(3) マニュアル・チェックリスト

- ・ 監事監査規準に基づき監査を実施する際の具体的な手順をまとめ、監査項目毎の監査方法を示した「監事監査マニュアル」を定める
- ・ 監査の透明性信頼性を増し、質を安定させ監査業務の標準化を図るため、実施する監査の内容・項目について自己審査的に活用する「監事監査チェックリスト」を定める

2 監事監査計画

- ・ 監事が行う監査に関し、予め年度当初に「監事監査計画書」（監査方針・監査目的・重点監査項目・監査方法等）を作成し、教職員等関係者に事前に周知することは絶対必要
- ・ 一般的に、5月末の決算理事会時に前年度の監査報告と共に当該年度の監査計画書を理事会・評議員会に報告し、その後教職員に周知するが多い

3 監査の実施（監査調書）

- ・ 監査を実施した後、監査意見の構築に資するため、実施した監査の内容・監査結果等の経過を記録した「監査調書」を作成する（監査報告書作成の証拠書類ともなり重要）

- ・ 監査調書の形式は任意だが、監査の目的・実施時期・監査実施者及び補助者・被監査部門（監査対象者）・監査経過・監査意見等を記載し、提出資料等を添付しておく
- ・ 監査調書の確定に当たっては、監査経過について被監査部門（監査対象者）の確認を取っておくことも必要だと考える

4 監査報告書

- ・ 私学法 37 条 3 項各号で、監事は学校法人の業務監査及び財産状況の監査（財産監査）を実施し、業務及び財産の状況について、年度毎に「監事監査報告書」を作成し、当該会計年度終了後二月以内に理事会・評議員会に提出することが定められ、違法行為等重大な事実を発見したときは、所轄庁に報告し又は理事会・評議員会に報告することとされている
- ・ 私学法 47 条で、学校法人は当該会計年度終了後二月以内に「財産目録」「貸借対照表」「収支計算書」「事業報告書」及び「監査報告書」を各事務所に備え、在学する者その他利害関係人から請求あれば閲覧に供しなければならないとされている
- ・ 監査報告書の形式は任意だが、一般的には A 4 か A 3 用紙 1 枚程度の短文式にまとめられることが多く、報告書の提出日・監査の対象・実施した監査の概要・監査の結果等について記載する
- ・ 監査の詳細、気づいた事項等については、次に記載の「監事監査意見書」に記載することが考えられる

5 監査意見書

- ・ 監査をした結果について、その都度理事長等に報告や意見交換を行う場合があるが、確認された様々な課題、法令違反や著しく妥当性に欠ける事項は監査報告書に記載するものの、それ以外の改善必要事項等について年度末にまとめて整理し、監事監査報告書とは別に、「監事監査意見書」を作成の上、理事長に報告することは重要

- ・ 作成義務はなく形式も任意だが、監事監査計画で示した監査対象（機関）の監査、事業計画・事業報告確認、主要会議出席確認、内部監査確認、会計監査人との意見交換等を通じ、監事が改善・留意を求めることが必要と判断した事項について報告する
- ・ 理事長に報告すると共に、理事長を通じ、理事会・評議員会に報告することが必要

6 重大な事案（法令等違反事実）への対応

- ・ 私学法 37 条では、学校法人の業務および財産の状況に関し、不正の行為、法令・寄附行為に違反する重大な事実があることを発見した場合→所轄庁に報告あるいは理事会・評議員会に報告することが義務付けられている
- ・ 所轄庁に報告するために必要がある場合は、理事長に理事会・評議員会の開催を要求
- ・ 何が不正で何が重大かの判断は難しいが、監事は不正や違反のチェック機能を有していることから、不正等の疑義がある場合は、ある程度広めに報告をした方が良い

7 常勤と非常勤で監査のプロセスは変わるか

- ・ 私学法 35 条で、学校法人には 2 名以上の監事設置が義務付けられているのみで、常勤・非常勤の勤務形態は、特に定められていないため、常勤監事を設置する学校法人はまだ多いとは言えない状況にある
- ・ ガバナンス構築上、常勤監事の設置により、会議や書類点検等より深く監査ができるのに比べ、非常勤監事は、物理的に会議の出席も限られ書類確認も難しい状況にあるが、監査報告書は同様に作成し、報告する義務を負う
- ・ 善管注意義務違反では、監事は常勤・非常勤の勤務形態、報酬の有無を問わず責任を生ずることから、基本的に監査のプロセスに濃淡はあるものの、監査の実施・監査の判断（監査結果）は同等に扱われることとなり、プロセスが大きく変わるものでない
- ・ 2 名の監事のうち、1 名は常勤監事とし、非常勤監事と情報交換を行い情報の共有を図ることにより、監査の質を上げることが考えられる
- ・ 非常勤監事の場合、最低限監査の実施に必要な事項を吟味し、効率的に監査を行うことが求められる（自己点検・認証評価書の活用、議事録・重要書類確認、書面調査等）

IV 監査の方法

1 重要な会議への出席

- (1) 理事会：私学法 37 条 3 項 6 号で、監事は学校法人の業務又は財産の状況について、理事会に出席して意見を述べることとされており、年度末には監査報告書を作成し理事会・評議員会に提出することとなっている
- (2) 評議員会：私学法に出席が規定されていないが、監査報告書は評議員会への提出が規定されており、監事は評議員会にも出席し、積極的に発言をすべきであろう
- (3) 常任（常務）理事会：理事会に代わり業務を遂行するための会議体を設置し業務執行に関わる諸課題について意思決定を行う学校法人も多いため、意志形成過程の確認を行うことは重要であり、監事は出席すべきであろう
- (4) その他の主要会議
 - ① 教授会：教学分野への監事の関与に難色を示す学校法人もあるが、教学監査は重要な監査対象であり、監事の出席が求められる
 - ② 事務職員幹部会議：人事・労務面や財務面での決定事項も多いことから、随時でも良いので監事の出席が求められる

——等々の会議があるが、出席できない場合は議事録閲覧によっても状況把握は可能

2 情報の収集・ヒアリング・コミュニケーション

- ・ 学内外の動向を常に把握し、情報収集やヒアリング、関係に留意しつつコミュニケーションを図ることは重要

3 重要書類の閲覧

- ・ 会議体を通さない重要決裁もあり、一定額以上の案件等事前に監事への回付案件を決めておくが良い
- ・ 監事が常時出席していない重要・主要会議の議事録の回付を求め確認すると良い

4 三様監査と連携（監事間・内部監査部門・会計監査人）

- ・ 監事、内部監査室、会計監査人の役割が異なることから、連携強化を図っておく
- ・ 定期的に会合を持ち、監査計画・結果の報告を行い、情報交換を図っておく
- ・ 監事間の意見交換を定期的に行い、情報交換を図っておく

V 監査の対象

1 業務監査（私学法37条3項1号）

(1) ガバナンス・管理業務等に関する業務監査

ア ガバナンスの整備状況の確認（法人・学校それぞれにおけるガバナンス体制整備状況）

イ 管理業務面に関する監査

- ・ 経営計画面（中長期計画・年度（事業）計画の関係等の確認）
- ・ 人事労務面（勤務形態・ハラスメント等人事管理面、労務管理面等の確認）
- ・ 情報管理面（情報システム面、情報セキュリティー管理面の確認）
- ・ 収益事業面（収益事業、出資会社の確認）
- ・ 周辺会計面（同窓会・父母会等徴収委託業務の確認）

(2) 教学監査

ア 教学監査の範囲

- ・ 文科省改正私学法Q&A 問10 「監事は学校法人の業務を監査するが、監事の監査の対象は教学面も含むのでしょうか」

（答）「私立学校におけるいわゆる教学的な面と経営的な面とは密接不可分のものであり、また、学校法人が学校の設置管理を行うことを目的として設置される法人であることにかんがみれば、監事の監査対象である「学校法人の業務」は経営面のみに限定されるものではないと考えます。すなわち、教学的な面についても学校法人の経営に関連する問題である以上、「学校法人の業務」として監査の対象となり、適法性の観点だけにとどまらず、学校法人の運営上 明らかに妥当ではないと判断される場合には、監事は指摘することができると考えます。

ただし、監事の監査が個々の教員の教育・研究の内容にまで立ち入ることは適当ではないと考えます。」

- ・ 従って、個々人の教育・研究そのものに立ち入らなければ、広く教学面の全てについて監査を実施できると考える

イ 教学・研究内容に関する監査

- ① 自己点検・認証評価への取り組みの確認
- ② 3つのポリシーへの取り組みの確認
- ③ 入試等受験生の確保方法と結果の適切性の確認
- ④ 履修要領・シラバスに対する学生の理解度と成績評価の確認
- ⑤ FD（ファカルティ・イノベーション）（大学教員の教育能力を高めるための授業改革等組織的な取り組み）に関する研修の受講状況の確認
- ⑥ 授業評価は定量的か定性的かの確認、各教員の担当コマ数の確認
- ⑦ 講義の休講と補講状況の確認
- ⑧ 成績評価（学修成果）、卒業認定の確認
- ⑨ 学部毎の非常勤講師数と各担当講義数の確認
- ⑩ 教員の外部資金獲得状況の確認
- ⑪ 教員の研究費の使用適正性の確認
- ⑫ 事件、事故、訴訟の数と対応の確認 等々

ウ 学生支援

- ① 進路指導・キャリア支援の状況確認
- ② 学生の留年・退学・除籍の状況把握と対策の確認
- ③ 学生のメンタルケア等生活面支援の確認
- ④ 学生・保護者の満足度の確認
- ⑤ 奨学制度の充実度の確認
- ⑥ 学生教育活動の支援体制の確認

- ⑦ 学生の課外活動支援体制の確認
- ⑧ ステークホルダーへの情報開示の状況確認 等々

2 財産監査（私学法37条3項）

(1) 財産管理状況監査

- ① 経理業務
- ② 備品消耗品等の管理
- ③ 税務面
- ④ 資産管理・運用面

(2) 決算監査

① 決算確認

- ・ 決算見込みがまとまる時期辺りから予算決算乖離状況等、負債や損益を含め決算内容を経理部門から確認

② 会計監査人からの確認

- ・ 会計監査人が行う決算審査に立ち会うことも考えられるが、会計監査人・内部監査室との三様監査関係者の会議（三様監査連絡会議）を開催し、会計監査人から決算監査の状況を確認しておくことも重要

③ 財務数値（財務比率）の確認

- ・ 事業活動収支計算書関係：人件費比率、人件費依存率、教育研究経費比率、管理経費比率、借入金等利息比率、事業活動収支差額比率、基本金組入後収支比率、学生生徒等納付金比率、寄付金比率、経常寄付金比率、補助金比率、経常補助金比率、基本金組入率、減価償却額比率、経常収支差額比率、教育活動収支差額比率
- ・ 貸借対照表関係：固定資産・有形固定資産・特定資産・流動資産・固定負債・流動負債・純資産・繰越収支差額の各構成比率、内部留保資産比率、運用資産余裕比率、固定比率、固定長期適合率、流動比率、総負債比率、負債比率、前受金保有率、退職給与引当特定資産保有率、基本金比率、減価償却比率、積立率

VI 教学監査での各学校法人の事例

1 複合汚染を探せ

- ・ 旅費とタクシー使用料の使用時期が不一致

(事例) 2泊3日の宿泊出張中、出張の最中に勤務地(自宅)近隣でタクシー使用

旅費一覧とタクシー使用一覧をクロス確認し、本人自筆のタクシー使用券を発見→
本人に確認したところ、不正使用を認め返納

2 現場百篇

- ・ 資料確認と共に現場関係者・業者等と直接会って、粘り強く確認を行うことが重要

(事例1) 領収書が怪しい 数字の位置が不自然→関係者のヒアリング→業者訪問

業者倉庫で領収書→業者は関わりを恐れ一部隠すも疑惑の領収書控を発見(手元
領収書と数字の位置合わず)→不正を認め研究費全額を返納

(事例2) 領収書が怪しい 研究誌購入の領収だが業者名から判断し不自然→業者に出向

き他の用途使用を確認→不正を認め返納

3 歴史は繰り返す

- ・ フォロー監査がやはり重要

(事例) 切手・商品券の不正使用→監査で指摘指導→金券ショップで発見→不正を認め
返納

4 その他の不正・不当事例

- ・ 2泊3日の出張で、1日早く用務を終え帰ったにも関わらず、旅費精算を行わず
- ・ 研究費で購入したにも関わらず、研究に使用しない物品を購入
- ・ 実態を伴わない旅費及び謝金の請求を行い、不正に受領
- ・ 学生に断りなく突然休講し、その後補講を行わず→監事室を知る学生からの指摘
- ・ 単位認定に不満→学生からの指摘により確認し間違いを発見→二重確認を指導

VII 理事会・評議員会と監事

1 理事と監事に関する政府方針

(「大学のガバナンス改革の推進について」：中央教育審議会審議のまとめ、2014. 2. 12
大学分科会抜粋)

- ・ 大学は、学長や理事会の責任において、監事による監査の結果を重く受け止めて、適切な改善方策に取り組む責務を負うことに、改めて留意すべきである



2 フォローアップ監査

- ・ 理事長は、監事が理事長に提出した「監事監査意見書」を、理事会（加えて評議員会）に報告すべき（監事が概要を説明）
- ・ 理事会は、進行管理を行い、適切な改善方策に取り組まなければならない
- ・ 監事は、監査報告・監査意見書について、フォローアップ監査（進行管理）を実施する必要がある

監査のPDCA

VIII 監事の責任の重大性

1 監事の善管注意義務

- ・ 学校法人と監事の関係は、民法 643 条（委任）「委任は、当事者の一方が法律行為をすることを相手方に委託し、相手方がこれを承諾することによって、その効力を生ずる」
- ・ 民法 644 条（受任者の注意義務）「受任者は、委任の本旨に従い、善良な管理者の注意をもって、委任事務を処理する義務を負う」（善管注意義務）
- ・ 常勤・非常勤の勤務形態、報酬の有無にかかわらず発生することに注意
- ・ 善管注意義務に反し学校法人に損害を与えた場合、民法 415 条に定める損害賠償責任を負い、また委任契約の相手方の第三者（理事・職員・学生等）に損害を与えた場合は民法 709 条に定める損害賠償責任を負う

2 監査は防災

- ・ 監査の究極の目的は事前予防 → 問題が起きないように、事前指導を行うことが重要
- ・ 問題点を明確に指摘し、改善指導を行う 「歴史は繰り返す」を繰り返さない

3 愛こそすべて

- ・ 「大学経営 起死回生のリーダーシップ」（ジェームズ・M・クーゼス他著）の最後の章の表題は、「愛こそすべて」
- ・ 自らが関係する（勤める）大学を、愛と情熱を持って取り組むことが、監査の全て
- ・ 上杉鷹山公に関する言葉
「勇なるかな 勇なるかな 勇ならずして 何をもって行わんや」
「受け継ぎて 国のつかさの 身となれば 忘るまじきは 民の父母」
「成せばなる 成さねばならぬ 何事も 成らぬは人の 成さぬなりけり」
- ・ 大学は「Change or Die」改革発展か衰退か、大学の生き残りをかけた重要な時期