



発行 2007年12月15日
体裁 A4判 376頁

高等教育シリーズ第28集

国・公・私立大学法人のガバナンスと内部統制

監査業務の実質化と機能強化策

好評発売中！

～リスク管理，三様監査の強化・連携，運用の実際～

大学法人のガバナンスと内部統制

学校法人，国立大学法人及び公立大学法人におけるガバナンスの取組みと特徴，内部統制の課題の明確化。

監査業務の関連法制と社会的責務

学校法人，国立大学法人及び公立大学法人の法人経営及び監査業務に係る法令・諸規則等。社会への説明責任の進化。

内部統制・監査システムの点検と実質化

理事・役員会の経営責任とリスク管理。監事の責務とリスクアプローチ。内部監査体制の強化と外部監査の活用。

各法人における監査業務の実際

監査のシステム・組織に係る諸規程と実施状況。監事・内部監査室・外部監査人の三様監査の連携強化策。監査結果の報告と活用。関連図表・資料満載。

監査計画の重点化・チェック項目とスケジュール

監査スのフロー，実施手法・プロセスの留意点
監査報告から経営・執行の改善サイクルへ

執筆陣

- 奥島 孝康 / 早稲田大学 学事顧問・前総長
- 佐藤 誠二 / (国)静岡大学 理事・副学長〔現・人文学部教授〕
- 永津 美裕 / (公)北九州市立大学 経営企画担当局長
〔現・大学院マネジメント研究科(専門職大学院)教授〕
- 白井 俊 / 文部科学省 高等教育局私学部私学行政課法規係長
〔現・生涯学習政策局 政策課専門調査官〕
- 文部科学省高等教育局国立大学法人支援課
- 田辺 和秀 / 日本私立学校振興・共済事業団
私学経営相談センター経営支援室主幹
- 植草 茂樹 / 新日本監査法人 公会計部学校法人経営管理支援室
マネージャー・公認会計士
- 木村 増夫 / (学)上智学院 総務局長
- 村松 正明 / (学)共立女子学園 内部監査室主幹
- 松井 寿貢 / (学)修道学園 監査室長
- 原 潔 / (国)京都大学 監事
- 小林 俊一 / (公)秋田県立大学 理事長・学長

(所属：執筆時 / 敬称略)



本書の構成

- 大学法人のガバナンスと監査の基本
- 監査業務の実質化とその実際
～監事・内部監査室・外部監査人の自律と連携～
- 資料編
 - A 関連法令・通知等
 - B 諸団体の関係諸規程・取扱等
 - C 地球温暖化対策に関する環境自主行動計画
 - D 大学の監査業務の事例と実態等

推薦のことは

- 赤岡 功 / (公)県立広島大学 理事長・学長，
京都大学 名誉教授，マツダ(株) 監査役
- 上野 正治 / 桜の聖母短期大学 副学長
- 清成 忠男 / 法政大学 学事顧問，元学長
- 黒田 壽二 / (学)金沢工業大学 学園長・総長，
前大学設置・学校法人審議会 会長職務代理
- 高祖 敏明 / (学)上智学院 理事長
- 本間 政雄 / (学)立命館 副総長，立命館大学 教授，
国立大学マネジメント研究会 会長
- 西井 泰彦 / 日本私立学校振興・共済事業団
私学経営情報センター長

(敬称略)



第1章 大学法人のガバナンスと監査の基本

参考資料

公立大学法人（予定）一覧（単独・統合別，
学長・理事長一体・分離型別）

1 私立大学経営のガバナンスと内部統制 ～サバイバル/リスク管理/リーダーによる命運～ 早稲田大学 奥島孝康

1. 問題の所在
私立大学の半数は存立の危機
大学のサバイバルとリスクマネジメント
2. 大学のガバナンス
平成16年改正私学法のインパクト
教育研究こそがガバナンスの対象
3. ガバナンスと内部統制との関係
理事者の責任の法的根拠とその不備
注意義務としての内部統制システム構築
4. 内部統制としてのリスク管理
コンプライアンスの体制整備 業務プロセスの内部監査
私立大学の最大のリスクは学生の定員割れ
リスク管理のコアは研究教育の“質”
5. 結びに代えて
「停滞は死」：改革むしる革命へ
優れたリーダーを選び大学の命運を賭ける

2 国立大学法人のガバナンスと監査 (国)静岡大学 佐藤誠二

1. 国立大学法人の財政問題
2. 財政問題への共通認識と大学ガバナンス体制の構築
3. 国立大学法人の監査
4. 国立大学法人の監査と内部統制
5. 研究費の不正問題と内部統制

3 公立大学法人のガバナンスと監査 (公)北九州市立大学 永津美裕

1. 公立大学法人を取り巻く社会環境の変化
(1) 打ち寄せる大きな波
1) 人口減少，少子・高齢社会 2) 国際化，グローバル化
3) 高度情報化 4) 経済のソフト化・サービス化
(2) 「国から地方へ」，「官から民へ」の規制改革
1) 「国から地方へ」 2) 「官から民へ」
(3) NPM（ニューパブリックマネジメント）
(4) 大学の規制改革
1) 大学設置基準の大綱化 2) 独立行政法人化の推進
2. 公立大学法人の経営
(1) 公立大学法人の特性
(2) 公立大学法人の経営概念
1) 法人化に当たっての留意点 2) 経営概念の制度的導入
(3) 経営改革の方向
1) 公立大学は地域住民が設置した大学
2) 教職員の個人力を生かした組織力の発揮を
(4) 大学改革と地域改革の連鎖
3. 公立大学法人の執行体制
(1) 「ボトムアップ・調整型」から「トップマネジメント・調整型」へ
(2) 「参加と納得と信頼」を基盤とした責任ある経営組織
(3) 理事長と学長の位置付け
4. 公立大学の財務マネジメント
(1) 財務軽視の背景
1) 公会計システム 2) 教員と事務職員の役割分担
3) 大学独自のプランの欠如
(2) 法人化後の財務マネジメントの変化
1) 企業会計の導入 2) 財務責任体制の明確化
3) 中期計画，年度計画の作成
4) 財務マネジメントの必要性（可視化への取組み）
(3) 財務マネジメントの今後の方向
1) 公立大学法人の財務制度の基本
2) その他の財務の特徴 3) 今後の厳しい地方財政
5. 監査システムと監事の役割
(1) 法人化する以前の監査 (2) 法人化後の監査
(3) 評価システムの関係
(4) 「新たな公立大学ガバナンスシステム」の構築

4 学校法人の監査に係る関連法令の解説 文部科学省 白井 俊

1. 学校法人に対する監査
 2. 監事による監査
(1) 監事の選任・解任等に関する規定
1) 複数監事の必置 2) 評議員会の同意を得た監事の選任
3) 外部監事の登用 4) 役員と同族制限
5) 役員欠格事由 6) 監事の選任方法等に関する寄附
行為の規定 7) 監事の兼職禁止
(2) 監事の職務に関する規定
1) 監査報告書の提出義務等 2) 監査対象業務の範囲
 3. 公認会計士による監査
(1) 計算書類の作成 (2) 学校法人会計基準
(3) 監査事項の指定
 4. 内部監査組織の整備
(1) 監事監査の支援体制の構築
(2) 監事監査の中立性と実効性
- 参考資料 私立学校法の一部を改正する法律等の施行（抄）
私立学校振興助成法等施行（抄）/昭和51年度以後の
監査事項の指定について（通知）

5 国立大学法人の経営と監査業務に係わる 関連法令の解説 文部科学省高等教育局国立大学法人支援課

- はじめに
1. 国立大学法人の組織構成及び経営上の特徴
(1) 学長 (2) 理事 (3) 役員会
(4) 経営協議会・教育研究評議会
(5) 中期目標・中期計画
(6) 国立大学法人評価委員会による評価
 2. 国立大学法人における監査
(1) 監事監査 (2) 内部監査 (3) 会計監査人監査
 3. 内部統制体制の構築への期待
 4. 科学研究費補助金の不正使用等に係る関係法令
 5. 環境報告書
- 参考資料 補助金等に係る予算の執行の適正化に関する法律（抄）
科学研究費補助金に係る不正使用等防止のための措置
について（通知）

6 学校法人の経営革新のための 経営者の責任と監査業務の重要性 日本私立学校振興・共済事業団 田辺和秀

1. 私立大学を取り巻く経営環境の悪化
(1) 18・19年度入学定員充足状況 (2) 大学法人の収支状況
 2. 私立学校の経営革新のための経営者の責任と
理事会の機能強化
1) 改革への努力 2) リーダーシップの発揮と危機意識の
共有 3) 抜本的対策の実行 4) 早期の決断 5) 卒業
させる経営責任 6) 経営者の交代と経営人材の派遣
 3. 監査業務の重要性
(1) 改正私学法による監事機能の強化
(2) 公認会計士監査との連携
(3) 内部監査組織の充実と連携
- 参考資料 経営困難期における経営者の責務
（『中間まとめ』『最終報告』から）

7 大学法人における三様監査のあり方 公認会計士 植草茂樹

1. 監事監査・内部監査・会計監査人監査の三様監査とは
2. 民間企業との比較
(1) 選任主体 (2) 監査役・監事の役割
(3) 会計監査人の役割 (4) 内部監査
3. 大学における三様監査のあり方
(1) 監事と内部監査人との連携
(2) 監事と会計監査人との連携
(3) 内部監査人と会計監査人との連携

第2章 監査業務の実質化とその実際
～監事・内部監査室・外部監査人の自律と連携～

1 [(学)上智学院] 内部監査制度と運用の実際

(学)上智学院 木村増夫

1. グランド・レイアウトと新ホフマン計画の推進
 - (1) 第1期(2001年～05年) / 教育研究の再構築
 - (2) 第2期(2006年～10年) / 教育研究の支援
 - (3) 第3期(2011年～13年)
 - (4) グランド・レイアウトと内部監査(制度)
2. 内部監査(制度)の動きと背景
3. 2004年度以前の内部監査制度
 - (1) 内部監査制度制定の経緯
 - (2) 内部監査規程制定の根拠
 - (3) 内部監査規程の内容
 - (4) 内部監査の心構え(2000年度内部監査人の事例)
 - (5) 主な監査項目(2004年度以前の主な監査項目)
 - (6) 内部監査報告書
 - (7) 内部監査の概観
4. 私立学校法改正後の内部監査(制度)
 - (1) 内部監査規程の改正
 - (2) 監査計画書
5. 監査制度の拡充と三様監査の連携強化
 - (1) 監査制度の見直しと監事・内部監査人の常勤化
 - (2) 三様監査の連携
6. 今後の内部監査の課題
～リスク管理と大学の「質の確保」～
 - (1) リスク・クライシス管理
 - (2) 大学の評価と質確保における役割

参考資料 上位規程 / 監事監査規程 / 内部監査規定

2 [(学)共立女子学園] 大学法人の内部統制とリスク管理
～内部監査の実質化と実効性ある体制整備～

(学)共立女子学園 村松正明

1. 内部監査の役割
 - (1) 内部監査の必要性と位置付け
 - (2) 本学における内部監査の目的と体制
2. 内部監査の実質化のための諸課題
 - (1) 監査実務の観点からの諸課題
 - 1) 業務マニュアルと業務フロー
 - 2) 人材確保とレベルアップ
 - 3) 監査の定型化
 - 4) 自己点検監査と特別監査の活用
 - (2) 内部統制の観点からの諸課題
 - 1) リスク評価の実施
 - 2) 問題を早期に発見できる仕組み
 - 3) 業務改善の達成

参考資料 内部監査規程 / 内部監査実施要領 / 17年度内部監査報告書 / 費用執行状況(乖離)調べ / リスク管理調査

3 [(学)修道学園] 内部監査業務の成果と実質化の要点

(学)修道学園 松井寿貢

1. 学校法人を取り巻く環境の変化
 - (1) 理事会の経営責任の明確化
 - (2) ガバナンスの必要性
 - 1) ガバナンス
 - 2) 用語の定義
 - 3) ガバナンス概念図
 - (3) 学校法人の内部監査の現状
2. 修道学園の内部監査
 - (1) 概要
 - (2) 背景と目的等
 - 1) 設置の趣旨・背景
 - 2) 設置理由
 - 3) 組織設置に至るまでの意見
 - (3) 監査室の組織・業務手順
 - 1) 組織・要員
 - 2) 内部監査の手順
 - (4) 効果(監査の成果の事例)
学部等予算の内容審議の実質化 個人研究費の傾斜配分の実施 外部研究資金への応募義務化 その他
 - (5) 成功のポイント
 - 1) 例外のない監査
 - 2) 監査室の位置付け
 - 3) 学園内の理解者、支援者の増加
3. 内部監査の実質化の要点
 - (1) 教学組織、教学事項への監査
 - 1) 留意事項
 - 2) 定性的事項と定量的事項に整理
 - (2) 監査対象項目の決定方法
 - 1) 社会的責任
 - 2) 使命(ミッション)体系
 - 3) リスク評価を加え総合判断
 - (3) 現場の意見の尊重
 - (4) 苦労している点

4. 課題

- (1) 三様監査の連携・強化
- (2) 内部監査要員の確保と育成
- 1) 要員確保
- 2) 育成

参考資料 内部監査規程 / 2006年度後期監査スケジュール(予定) / 年度内部監査スケジュール(予定)

4 [(京都大学) 監事監査業務のシステム思考とその実際
(国)京都大学 原 潔

1. 大学業務と監査の役割
 - (1) 大学の業務とは
 - (2) 組織の進化と監事の役割
 - (3) 大学活動と監事の役割
 - (4) 大学における監査活動
2. 監査業務へのシステムズ・アプローチ
 - (1) 監事監査業務における当初の疑問
 - (2) 大学運営P D C Aサイクルと監査活動
 - (3) 問題発見へのシステムズ・アプローチ
 - (4) リスク・アセスメント
3. 公的大学における監査活動の事例
 - (1) 京都大学における監事監査活動
 - 1) 京都大学の概要
 - 2) 京都大学における監査体制
 - 3) 京都大学における監事活動
 - 4) 監査結果に基づく意見へのフォローアップ
 - (2) カリフォルニア大学システムにおける監査活動
 - 1) カリフォルニア州における高等教育制度
 - 2) UCシステムにおける監査組織
 - 3) UCシステムにおける監査業務
4. 大学における監事監査の確立のために
 - (1) 監査の視点の明確化
 - (2) 監査の信頼性の向上

参考資料 管理運営機構 / 監事監査規程 / 19年度監事監査計画(重点項目) / 計画骨子 / 18年度監事監査(重点項目) / 計画骨子 / 内部監査規程

5 [(秋田県立大学) マネジメント改革と監査の課題

(公)秋田県立大学 小林 俊一

1. 秋田県立大学の法人化
2. 経営管理の具体的改革
 - (1) 理事会
 - (2) 経営協議会, 教育研究協議会, 学長選考会議
 - (3) 教授会
 - (4) 事務機構
 - (5) 評価制度 大学・法人の評価
事務職員の評価 教員の評価
 - (6) 任期制度
 - (7) 教職員の採用方式
 - (8) 裸の王様にならないために
3. 秋田県立大学の諸問題
地域社会への貢献 高校・大学の連携強化
4. 監事監査の役割と監査システムの課題
 - (1) 三様監査
 - (2) 業務監査
 - (3) リスク予防への監事の役目
 - (4) 監事の職務
 - (5) 内部監査の課題と責務
 - (6) 監査と認証評価

第3章 資料編

- A. 関連法令・通知等
 - A-1 私立学校関連
 - A-2 国・公立学校関連
 - A-3 金融庁企業会計審議会
 - A-4 環境配慮促進法
 - A-5 公的研究費の管理・監査ガイドライン
 - A-6 公益通報者保護法
- B. 諸団体の関係諸規程・取扱等
 - B-1 日本私立学校振興・共済事業団
 - B-2 日本公認会計士協会学校法人委員会
 - B-3 (社)日本内部監査協会
 - B-4 私立大学社会的責任(USR)研究会
- C. 地球温暖化対策に関する環境自主行動計画
 - C-1 文部科学省
 - C-2 全私学連合
 - C-3 (社)日本私立大学連盟
 - C-4 日本私立大学協会
- D. 大学の監査業務の事例と実態等
 - D-1 (学)関西大学
 - D-2 (学)法政大学
 - D-3 公立大学法人実態調査結果 抄(平成18年度調査)
 - D-4 国立大学法人の監査業務の実績に関する評価結果 抄(平成18・17年度)

推薦のことば

清成忠男氏

大学の教育は教室の中で完結するものではない。同様に、研究も研究室の中で完結しない。教育といい、研究といい、大学全体の知的雰囲気の中で完結する。

こうした雰囲気や魅力的な施設は、大学構成員の良識ある協力と意志決定の結果である。つまり、大学における教育・研究の質を保証するのは、ガバナンスである。

本書は、大学におけるガバナンスのあり方を、大学運営の実務に即して体系的に取りまとめたものである。

〔法政大学〕

黒田壽二氏

国・公・私立を問わず監査機能の強化は、本来業務である教育研究活動の健全な発展に欠かせない要素となり、監事の職務は、単に財務監査に留まらず業務全般にわたる監査を義務付けている。これまでの名誉職的監事ではその任を果たせない。

大学入試は、「いつでも、だれでも、どこでも」に象徴されるように、如何に魅力を持たせるかが問われ、各大学が改革に取り組んでいる。このようなときこそ業務全般にわたる監査は重要な意味を持つ。

本書は、監査業務を機能的に分析し、強化策を示している。各大学にとって貴重なバイブルであり、活用を期待したい。

〔金沢工業大学〕

高祖敏明氏

大学が教育と研究の質を高め、社会に有為な人材を送り出すという自らの目的を達成するうえで、大学の「ガバナンス」は決定的に重要です。

そして、この「ガバナンス」にあって、「業務」と「財務」のプロセスや内容を監査する監事監査、内部監査、外部監査の三様監査は、まさに大学それ自体の「質の保証業務」を担うものです。

これらの点を丁寧に解き明かす本書は、まことに時宜を得た書で、大学経営者や監査担当者のみならず、多くの大学人にも机上の一冊として推薦いたします。

〔(学)上智学院〕

赤岡 功氏

まさしく必要な時に良書が出た。経済のみならず大学の国際競争も激化するなかで、日本では私学の半数は定員割れをし、厳しい財政状況の下、国立大学のすべて(87大学)、公立大学の半数近く(37大学)が法人化され、国公私を問わず各大学はガバナンスの質向上と三様監査の充実という課題に取り組んでいるはずであるが、そのとき、1章の4つの稿(1, 2, 3, 4節)は問題の理解に、2章3「業務改善型内部監査」をはじめ各節は大きな示唆を提供する。

〔(学) 県立広島大学〕

本間政雄氏

現代の大学は、多様な職種の専門職が様々な雇用形態の下で、高度化した教育・研究や幅広い社会貢献、産官学連携、先進医療など様々な機能を果たすようになっており、関係の法令や規則を遵守した大学運営を行うだけでも大変な状況になっている。

次代を担う高度人材の育成を行い、真理を探究し、人類社会と産業発展の基礎となる「知」を創造、継承、発展させる使命をもつ大学には、企業や自治体といった組織以上に高い倫理性が求められており、単なる法令・規則の遵守だけでなく、社会の模範となるような公正で公平な運営が求められる。

本書は、こうした大学運営を実現するための大学ガバナンス、監査システムの構築、内部統制などについて実践的な事例を豊富に収録しており、総務や財務など直接的に関連する部門だけでなく、およそ大学運営に関わる全ての人々にとって必読の書である。また、学内の研修会のテキストとしても最適である。

〔(学)立命館〕

上野正治氏

本書は、地域科学研究会の世評高い『高等教育シリーズ』30余年のうち、最新刊の1冊。書名が示すように、本シリーズではこれまでなじみのなかった主題で、近年における市場原理主義の進行や国公立の大学法人化なしには手にしえなかったものである。

内容はガバナンス監査、監査業務とその実際、および関係資料の3部からなり、それぞれ人を得て行われた4年余にわたるセミナーの集積・成果で、極めて有用である。周到な企画・編集とあわせ、高等教育界初の本格的資料集として国公立、設置者を問わず、高等教育機関の経営・管理に参与する人に必須の1冊である。

〔桜の聖母短期大学〕

西井泰彦氏

大学を取巻く環境は年々厳しさを増し、マッタなしの改革が求められている。

平成20年度の定員割れの私立大学は266校で過去最高の47%となった。経営大学困難期には僅かな経営上の判断ミスや対応の遅れが決定的なダメージを招きかねない。経営面のチェック機能の強化とリスク管理が不可欠である。

本書は、大学の経営と監査に関するキーパーソンを著者としており、理論と実務の現時点の集大成となっている。大学の経営者、監査人、幹部教職員など、すべての者の必携の参考資料集である。

〔日本私立学校振興・共済事業団〕

お申込み・お問合せ先



地域科学研究会・高等教育情報センター

URL <http://www.chiikikagaku-k.co.jp>

東京都千代田区一番町6-4 ライオンズ第2-106
TEL (03)3234-1231 FAX (03)3234-4993
E-mail kkj@chiikikagaku-k.co.jp

キリトリ線(申込みの折は必ずお送りください)

申 込 書

年 月 日

第28集	監査業務の実質化と機能強化策	定価	33,000円(消費税,送料込み)	冊
大学・官公庁 団体・企業名		郵送またはFAXにてお申し込みください。(送料は当会負担)		
所在地 〒		書店を通して購入される場合は、この案内書を書店へお持ちください。 (取次・東京官書普及)		
申込部課名		書 店 用		
申込連絡者名				
TEL	FAX			
E-mail				
必要書類 [納品書() 請求書() 見積書()] 所定用紙(同封ください)				

ISBN 978-4-925069-32-8