

実践を
ふまえて

>>> 監事の実質化

適切な支援によって実現する 「改革に寄与する監事機能」の確立



学校法人石田学園理事・広島経済大学事務局長

松井 寿貢

まつい・としつぐ

1971年3月広島商科大学（現広島修道大学）商学部卒業、同年学校法人修道学園入職。1993年広島修道大学事務局長、2004年修道学園監査室長。2008年5月から現職。同年から日本私立大学協会大学事務研究委員会委員。

2005年の私立学校法の改正以降、監事の役割に対する期待が高まっている。前職の修道学園で、組織運営の改革・改善のための提言型内部監査に取り組んだ松井寿貢氏に、大学のガバナンス改革における監事の役割の重要性について、寄稿してもらった。

名誉職化、形骸化からの脱却が必要

大学においてガバナンス改革の実効性を高めようとするならば、まず、「監事は法令上の必置機関だから置いておけばよい」、あるいは「監事は名誉職」という固定観念を捨てる必要がある。大学のパラダイムシフトが言われているが、監事機能のパラダイムシフトも求められている。

私立大学の経営にとって環境が厳しくなっているということが、学校法人の関係者に浸透している。監事には、公認会計士、弁護士、企業経営者など、それぞれに知識、経験、識見を十分に有した者が就任することが多い。

一部の大学を除いて、監事は非常勤が多く、理事会などに出席し、年に数回会計帳票等を監査するとどまるのが現実で、監査に要する時間もそう長くはない。従って、事務処理や会計処

理に関する指摘事項はあっても、迅速な意思決定や執行を求める積極的な意見や提言は、そう多くないのが現状である。

トップの選任方法の改善提案も可能

監事の監査は私立学校法に定められた法定監査である。2005年の私立学校法の改正により、「理事の業務執行の状況を監査すること」から「学校法人の業務を監査すること」へと職務が拡大されるなど、監事機能の充実・強化が図られた。その結果、監査対象は学校法人の業務および財産の状況となり、原則的に「聖域」はなくなった。ただし、学問の自由の観点から、例えば教員の研究内容のような定性的なものを対象から外し、研究論文の有無等の定量的なもの、可視化できるものは監査対象にするという整理を行っておく

ことが必要であろう。

監事監査とは、大学の目的である教育・研究および社会貢献の機能を最大化できるように、各機関、構成員が成果を挙げているかどうかを是々非々で評価することである。従って、教育・研究等の諸活動や財産状況だけにとどまらず、社会的責任を背景にした大学のガバナンス改革の視点から、次のような監査も必要である。

- ・理事長・学長等の選任方法が法令に従い適正に機能しているか。
- ・法令に従った適正なしくみの中で、迅速な意思決定が行われているか。
- ・理事長、学長および他の理事等の業務執行状況は適切か。
- ・大学の教学マネジメント、中長期計画等の経営政策のPDCAサイクルは適切か。

これらの監査の結果、チェック機能としての問題点の指摘だけにとどまらず、改善・改革等についても理事会で

意見を述べれば、結果として意思決定や執行に寄与することになる。それは、直接的な関与ではなく、意思決定や執行について客観的・第三者的な意見を述べるということである。これも法改正によって期待されている、監事にしかない重要な役割である。

「非常勤」「無報酬」は再考の余地がある

ここまで述べたような役割を十分果たしている監事もあるが、そうでない監事もあるのが現実である。背景には、十分な知識、経験、識見を有しながらも非常勤が多く、大学の現状を知るための時間が限られていることもある。そのこと自体は法令に抵触しておらず、独立した第三者の見地による監査のために、外部非常勤監事は必要である。一方で、監事の常勤化を進めることも、文部科学省から期待されている。

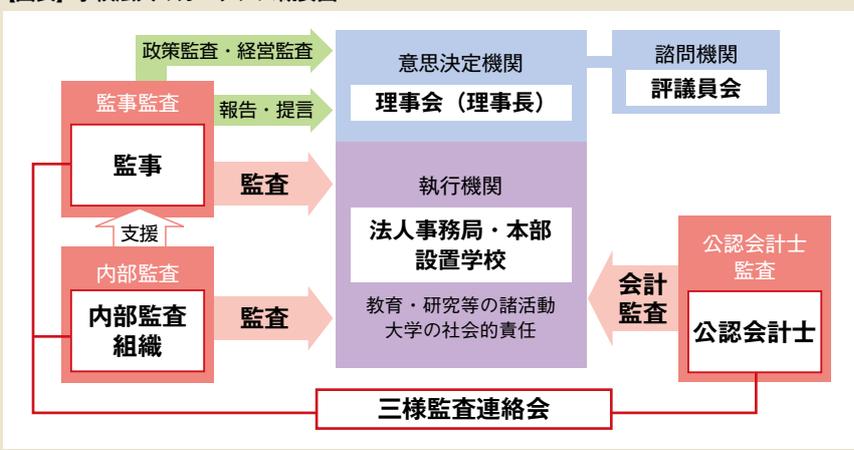
中には、監事に報酬を支払わない学校法人も少なからず存在するが、監事が期待される役割を果たすには、相応の時間を業務に充てる必要があり、従ってその権限と責任に対する報酬はあって然るべきである。職務の自覚に乏しい監事は期待される役割を果たせない。どんな人を選任するかもまた重要である。

内部監査との連携で監事機能の強化が可能

筆者は以前、修道学園で内部監査の制度設計を担当して理事長直轄の監査室を設置、室長を務めた。その時の内部監査の目的は、摘発型ではなく、内部統制（業務手続きや規程、ルール等の管理のしくみ）を評価し、業務改善を行うことであった。理事長や学長・校長等の意思決定にも寄与し、組織価値

参考資料：「大学のガバナンス改革の推進について（審議のまとめ）」（2014年2月12日中教審大学分科会）

【図表】 学校法人のガバナンス概要図



値の増大を図った。監査室は、学長・校長と監査方針および監査対象等を協議しながら、設置学校の長にも結果として役立つ監査に努め、おむね当初の目的は果たした。一例を紹介すると、研究費の使途について監査を行い、結果の報告とともに、研究費を教員の業績に応じた傾斜配分に変えることを提言、その前提となる教員評価制度が成立した。

そもそも内部監査は、理事長の下で「内部統制を評価するもの」であるから、理事長の業務執行や理事会の意思決定をも監査する監事監査とは、理論的には別なものである。しかし、理事長の指示の下、内部監査結果を監事に報告することにより、監事は大学の実情を知り、改善提案の判断材料にすることができる。

内部監査は私立学校法上必置機関ではないが、文部科学事務次官通知（16文科高第305号、2004年7月23日）では、内部監査組織の整備が期待されている。私見であるが、①非オーナー系の学校法人、②理事長が非常勤、③理事会の開催頻度が低い、④設置学校が複数ある、⑤学生・生徒数が8千人以上、の5項目中、該当するものが多いほど、内部監査組織の設置が望ましいと思われる。

監事を支援するために望まれる5つの体制整備

意思決定のしくみや経営政策などについて、問題点の指摘だけでなく改善・改革等の意見を理事会で述べることは、大学のガバナンス改革に寄与することだ。そのためには、監事監査を支援する体制整備が望まれる（図表）。

- ①監事の常勤化（理想）
- ②監事への内部監査結果の報告（内部監査機能がない場合は、大学の諸活動の定期的な報告）
- ③三様監査（監事監査、公認会計士監査、内部監査の総称）の連絡会の開催（内部監査がない場合は二者で）
- ④文科省の監事研修会への出席義務化
- ⑤監事への応分の報酬

三様監査それぞれの目的や対象等は異なるが、重なる部分もある。だからこそ、連携が効果を発揮する。内部監査組織がない学校法人は、監事と公認会計士の二者による連絡会で学校法人の諸活動も報告する形にし、定期的開催することが望ましい。

これらの支援体制を整備することによって、監事機能は向上し、機を逸しない迅速な意思決定のためのガバナンス改革に寄与することが可能となる。