

大学における内部監査の課題と今後の研究の方向性
－大学研究センター第 51 回公開研究会の議論を手がかりとして－

筑波大学 大学研究センター
佐野享子

1. 問題の所在

今日の大学運営における緊要の課題の一つに内部監査の充実が挙げられる。国立大学法人法（平成 15 年法律第 112 号）では、会計監査人による監査（第 35 条に基づく独立行政法人通則法（平成 11 年法律第 103 号）第 39 条の準用）に加えて、国立大学法人内に文部科学大臣が任命する役員である監事を置き、監事が同法人の業務を監査する旨新たに定められた（国立大学法人法第 11 条第 4 項）。

学校法人にあっても、私立学校法（昭和 24 年法律第 270 号）が平成 16 年に改正されて監査体制の強化が規定されるとともに（第 37 条第 3 項）、同法の施行通知（「私立学校法の一部を改正する法律等の施行について」16 文科高第 305 号、文部科学事務次官通知）において、監事の常勤化及び監事監査を支援するための事務体制・内部監査組織の整備等の取り組みが期待されている。また、本年に入ってから、学校法人における監査に関する調査・研究活動等を行う一般社団法人として大学監査協会が発足している。

一般に広義の「内部監査」には、監事による監査と内部監査人による監査があり、前者は先に述べたように法定されているが、後者は組織において任意に実施される。いわゆる「三様監査」とは両者に会計監査人の監査を加えたものであり、民間会社においても、三様監査はそれぞれが固有の目的を持って実施されている⁽¹⁾。

しかしながら、内部監査の実施に当たっては、検討すべき課題もいくつか考えられる⁽²⁾。国立大学法人法の例をとると、監事監査をいかに行うかについては「監事は、国立大学法人の業務を監査する」（第 11 条第 4 項）と規定されているのみである。監事監査をどこまでどのようにして実施すれば良いのか、また内部監査人による監査との役割分担をどのように行えば監査の効率性と効果が確保できるのかという点は、国立大学法人のみならず学校法人においても、検討すべき論点となりうるであろう。

監査資源の不足も解決すべき課題である。国立大学法人法では、監事は各法人に 2 名置くとしているが（第 10 条第 1 項）、文部科学省が公開している監事名簿（平成 21 年 4 月現在）では、監事 2 名ともに非常勤監事が任命されている法人が 38 法人（全体の 44.2 %）を占めている⁽³⁾。私立大学においても状況は同じである。私立学校法では、監事の人数は 2 名以上と規定されているが（第 35 条）、私立大学連盟が平成 17 年に行った調査によれば、常勤監事が置かれている法人は調査対象法人の 1 割にも満たず、無報酬で依頼をしている例も少なくないとの結果が報告されている⁽⁴⁾。

本稿では、国立大学法人及び大学を設置する学校法人における内部監査実施に当たって、いかなる課題が生じているのかを事例分析を通じて明らかにするとともに、これらの法人を対象とした内部監査に関する今後の研究上の課題について考察する。

取り扱う事例は、筑波大学大学研究センターが平成 21 年 6 月 22 日に開催した第 51 回公開研究会において、事例報告を行った筑波大学と早稲田大学の事例である。公開研究会では、筑波大学監査室室長佐藤毅章氏、及び早稲田大学監査室調査役（副部長）兼課長の一橋良博氏よりご報告いただくとともに、公認会計士であり中央大学専門職大学院国際会計研究科特任教授の松原恭司郎氏よりコメントを賜った（以下敬称略）。本稿では同研究会における発表内容及び筆者が両法人に対して行ったヒアリング結果をもとに、両法人における内部監査の実態を第 2 節で記述する。また、第 3 節で紹介するように、当センターでは、同公開研究会の参加者を対象に、内部監査実施に関して抱えている課題と今後の研究に期待する事項について、自由記述形式の質問紙調査を実施した。それらの結果を用いながら、第 4 節で、内部監査に関わる課題と今後の研究上の方向性について考察を加える。

2 内部監査の事例

2-1 筑波大学の事例

(1) 法人の概要

昭和 48 年 10 月に開学した筑波大学は、平成 21 年 3 月 1 日現在で、役員等及び教職員あわせて 4,181 人の規模を持ち、学生数は学群学生・大学院生の合計が 16,481 人である。学士課程である学群を 9 学群 23 学類、研究科を 7 研究科 66 専攻設置するとともに、11 の附属学校と附属病院等を持つ。

(2) 監査体制及び体制整備の経緯

監事は常勤 1 名、非常勤 1 名である。平成 18 年より着任している常勤監事は国立大学工学部長、独立行政法人の理事長等の経歴を持つ。平成 16 年より着任している非常勤監事は、民間会社（東証一部上場）の副社長、常任監査役、同社常任顧問、日本監査役協会会長等の経歴を持つ。

監査室は、当初総務・企画担当理事の下に設置されていた。現在の監査室は、学長直轄の組織であり、室長及び室員 3 名（うち 1 名は非常勤）の 4 名体制である。監査室整備の経緯は以下のとおりである。

- ・平成 18 年 3 月：監査室を設置。室長 1 名（地方銀行の支店長経験者の出向者）を配置
- ・平成 18 年 4 月：人員 3 名体制となる（係長 1 名・主任 1 名を増員）。監事監査のサポートが中心であり、会計業務の内部監査は財務部が実施する。
- ・平成 18 年 11 月：独立性確保の観点から、監査室を学長直属の機関とする。
- ・平成 19 年 11 月：監査室が会計業務の内部監査を担当する。監査マニュアルを作成する。
- ・平成 20 年 4 月：非常勤職員 1 名を増員し 4 名体制となる。
- ・平成 20 年 7 月：監査室長交替（地方銀行の企画・人事経験者の出向者）

(3) 監事監査及び監査室による内部監査の役割

国立大学法人筑波大学監事監査要綱によれば、監事監査の目的は「法人の業務の適正かつ合理的な運営を図ること及び会計経理の適正を期すること」とされている（第 2 条）。監事監査の対象については「監査は、法人の業務全般について行う。」とされている（第 3 条）。

監査室による内部監査については、国立大学法人筑波大学内部監査規則（以下「内部監査規則」と言う。）によれば、その目的は「法人の諸活動の遂行状況を適法性、合理性及び効率性の観点から公正かつ客観的な立場で調査・検証し、その結果に基づく情報の提供及び改善のための助言、提案、支援等を行うことにより、法人の健全な運営や目標の達成に資すること」とされている（第2条）。監査の対象については「前条の目的を達成するために必要とする事項に関し、法人の業務全般について行う。ただし、大学教員又は附属学校教員が行う個々の教育研究の内容については、この限りでない。」（第3条）とされている。

監査室は監事監査の補助も担っている。国立大学法人筑波大学の組織及び運営の基本に関する規則では「本部に、法人の監査に関する業務を処理するため、監査室を置く」（第33条の2第1項）とし、監査室の室長は「学長又は監事の命を受け、所掌事務を処理」（同条第3項）すると定めている。監査室による内部監査は、会計業務に焦点を置いた会計内部監査、公的研究費監査が中心となっている。監事監査と監査室による内部監査（狭義の内部監査）の目的は次のように整理されている。

表1：筑波大学における監事監査及び監査室による内部監査の目的

	監事監査	内部監査
主な業務	<ul style="list-style-type: none"> ・日常的な監査（重要会議への出席、重要書類の閲覧、関係者との意見交換） ・実地監査、テーマ監査 ・本部業務監査 ・決算・財務諸表 	<ul style="list-style-type: none"> ・会計内部監査（45部局） ・公的研究監査（課題の10%以上） ・監事監査の補助 ・その他特命事項
方針	<ul style="list-style-type: none"> ・中期目標達成の支援、業務の健全性の確保 ・全学的、横断的な対話を実施 ・目標、課題の共有化 ・課題解決に向けた助言・提言 	<ul style="list-style-type: none"> ・会計書類等のチェック ・体制面・運用実態面の検証 ・全学的な問題点、課題の抽出
特徴	<ul style="list-style-type: none"> ・常勤監事は学識経験および専門的な知識、幅広い見識を有し、非常勤監事は経営者として長年の経験および高度な見識を有し、各々、大学に有益な助言、提言を行っている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・内部監査における、各部局の理解、協力が得られており、円滑に監査が実施できる。又、改善、提言に対する、本部、各部局の対応が迅速である。

（出典：佐藤作成の公開研究会配布資料）

（4）監事監査の実際

監事は、毎年度初めに定期監査に係る監査計画書を学長に提出する。部局の監査を行う場合には実施計画書を事前に当該部局に通知し、往査する事項を連絡しておく。監査の結果として、取り組み状況、要望、問題点等、それらについての監事の所見をチェックシート等に文書化する。結果については、内容を整理し、随時、学長・副学長との懇談会を開催し、意見交換を実施している。年度末には監事監査の報告書を作成し、学長に提出するとともに重要な会議等で報告する。

本部監査は定期的に行われており、各担当理事、本部を含めての意見交換会、及び提言

についてのフォローアップが行われている。

監事監査の提言の具体例としては表2のものが挙げられている。

表2 監事監査の提言（具体例）

提言	ねらい	着眼点
・ビジョンと戦略の共有化	アイデンティティ確立のため、ビジョン戦略を明示し共通認識を醸成する。	・筑波スタンダード(学士課程の教育目標、達成方法等) ・将来ビジョン
・『見える化』の実践	大量の情報の中から、大学経営に必要な情報を選択して「見える化」を図り、定期的なモニタリングを行い、成果の検証や問題・課題の把握に努める。	・教育研究マネジメント ・財務マネジメント ・施設マネジメント ・リスク・マネジメント ・コンプライアンス
・事務職員の活性化	人事運用や人材育成方針の明確化を図る。モチベーション向上に資する人事評価や処遇の仕組みを整備し、事務職員の意識改革や使命感の高揚を図る	・人材配置 ・人材育成 ・人材評価・処遇

(出典：佐藤作成の公開研究会配布資料)

監査室から見て、監事監査が抱える課題は次の点と思われる。第一には、監査対象が広範であり、部局運営が多様性に富み、ものの考え方が様々な中で、提言を行うことが容易でないという点である。第二には、監査目的に業務の効率化があるが、何を基準に効率化が達成されたかを判定することが難しい。企業であれば収益極大化などの指標で判断しうるが、個別の事業ごとに、明確な効率化の基準が定められていない中、改善すべきであるといった意見を述べていく必要があるのか迷うところである。第三には、管理業務が増大し、財源・人員が減少している中で提言に対する改善措置を実現することが容易ではないという点である。第四には、国立大学では業務の抜本的な改廃への取り組みになかなか踏み切れないという点である。民間会社であれば、判断を誤ったとしても変更すればよいが、中期計画は一度策定すると変更が難しく後戻りができない、ある意味では「リスクを取りずらい」経営スタイルである。(本件は監事の意見ではなく、監査室長の個人的見解である)。

(5) 監査室による内部監査の実際

定期監査は、毎年度初めに作成される監査計画書に基づいて実施される。財務に関する事項、及び国等が公募する競争的資金に関する事項については、法人の会計業務を所掌する全ての組織を対象に、原則として毎事業年度1回以上実施される(内部監査規則第9条第2項)。

会計業務の内部監査の流れは図1のとおりである。監査は監査マニュアルとチェックシートに基づいて行われる。資料1は内部統制に係るチェックシートの事例である。

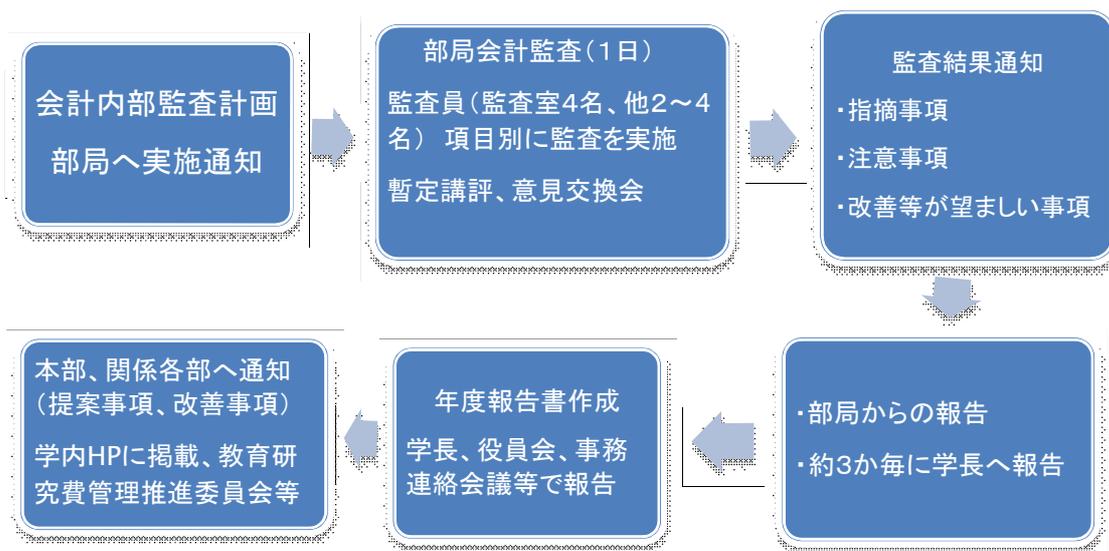


図1 会計業務の内部監査の流れ

(出典：佐藤作成の公開研究会配布資料)

監査に当たっては、部局からの推薦を受けた会計担当者を内部監査担当者として数名加えており、他部局の会計事務を横断的に見ることで、問題点の指摘に繋げている。

会計業務の内部監査のポイントは図2のようにまとめられており、平成21年度より内部統制を重点監査項目に取り上げている。また、他部局にも参考になる良好な取り組み事例を広く学内に紹介している。

重点監査項目	一般監査項目
①内部統制(平成21年度から) ②納品検収体制 ③職員の勤務管理 ④財産管理 ◎前年度の指摘、注意事項等	①現金収納 ②債権管理 ③資金運用 ④出張管理 ⑤契約業務 ⑥支払業務 ⑦外部資金

【結果基準】



指摘事項	リスク度が高い、重大な事務ミス規則違反等。修正、更生、結果の報告を求める。
注意事項	軽微な事務ミスや規則違反等で、業務運営にあたり注意が必要な事項。
改善が望ましい事項	より厳格な業務運営、リスク軽減、業務の円滑化・効率化等の観点から改善することが望ましい事項
良好取組事例	他部局の会計業務の正確性、効率化につながる事例

図2 会計内部監査のポイント

(出典：佐藤作成の公開研究会配布資料)

(6) 監査担当者の力量形成

監査室員は全員が大学本部勤務の経験者である。これまでの配属先が、総務、人事、企画、外部資金、財務、施設など多岐にわたっていることが監査業務に役立っている。監査室員は、国立大学法人等監事研修会（文部科学省主催）や国立大学法人等監事協議会に同席できるが、国立大学法人の監査室スタッフのための研修会の開催が少なく、スキルアップが容易ではない。

前述したように、会計業務の内部監査では、部局から推薦を受けた会計担当者が監査に加わっている。監査マニュアルに基づいて往査に従事し、他部局の会計処理状況についてディスカッションすることを通じて、日頃の会計業務を適正に行うといった意識の向上につながっている。

(7) 監事等との連携

監査室長は、監事及び会計監査人と連携し、内部監査を効率的かつ効果的に実施するように努めなければならないとされている（内部監査規則第7条第1項）。昼食をともにするなどして、監査室長と監事との意見交換の機会を頻繁に設けている。また、監査室が監査を行った際には、その状況を監事に報告し、意見調整をしながら最終報告書がとりまとめられている。

(8) 心がけている点

監事は、全学的横断的な対話を実施し、色々な話を部局から聞いてその課題解決に向けた助言や提言を行うことが重要であるとの認識の下で業務を遂行している。

監査室による内部監査では、形式的なチェックだけでなく、体制面や運用面の実態を検証し、何か問題があったら全学的な問題や課題を抽出して提案するようにしている。牽制機能を発揮させるためにどのような仕組みを整備するか、どのような監視を行うかが重要であるとの認識に立っている⁽⁵⁾。

内部統制については、平成21年度の監事監査で、その現状を検証し、情報等の収集を図り、内部統制システム構築における提言を行うことを予定している。監査室による内部監査では、重点監査項目に「内部統制の状況」を追加し、会計業務体制、統制環境、リスク管理、統制活動、情報と伝達の視点から監査を行うとともに、情報セキュリティ監査についても実施する予定である。

(9) 難しさを感じている点

3E監査（経済性、効率性、有効性）の視点に留意して監査を実施しているが、その判断基準が難しいと感じている。例えば、教員が物品を購入した場合であっても、本当にその物品が研究に必要なのかどうか有効性を検証することが難しい。単年度予算会計となっており、予算は使い切るものとの考え方があり、実際に無駄の削減が図られたとしても、それらを検証することが難しい。文部科学省も大学の主体性を尊重しており、方針・指示は抽象的なものとなっている。内部統制の体制確保一つをとっても、極めて概念的な方向性しか示されていない。

物の使用の仕方にも注意を促して牽制をかけることが重要と考えているが、牽制のための仕組みを整備しても、究極的には教職員のモラルに頼らざるをえない。

2-2 早稲田大学の事例

(1) 法人の概要

創立は明治15年10月である。平成20年度の事業報告書によれば、専任教職員数は2909人、学生数は、平成21年6月16日現在の学部学生・大学院学生の合計が53,522人である。13学部、23研究科を設置するとともに、附属学校2校、専門学校2校を持つ。

(2) 監査体制及び体制整備の経緯

監事は2名とも非常勤であり、1名は民間企業出身者、1名は弁護士である。

監査室は、当初常任理事の下に設置されていたが、監査の公正性、客観性の観点から、現在は総長直轄の組織となっている。人員は、室長、調査役（副部長）兼課長、調査役（副部長）、一般職（4名）の体制である。監査室長は大学教員であるため、学内の教員との折衝、教学会議等において、教員の理解が得られやすい。監査室整備の経緯は以下のとおりである。

- ・平成7年：監査室発足
- ・平成9年：内部監査実施要綱制定
- ・平成17年：私立学校法改正に伴い、内部監査規程制定及び事務組織規則を改正。
内部監査基本計画を決定。
- ・平成21年：内部監査規程及び事務組織規則が改正され、総長の下に監査室が設置されるとともに、公益通報の保護等に関する事項が所掌事務に加わる。

他大学に先駆けて設置された監査室は、私立学校法改正以前は、調査・分析の担当部門であり、具体的には、学生サービスの現状、奨学金支給の状況等について調査・分析を行い、監査報告書として取りまとめ、理事会に報告していた。

(3) 監査室による内部監査の役割

早稲田大学事務組織規則に監査室の所掌事務が明示されており、内部監査に関する事項、監事が行う監査の支援に関する事項、及び公益通報者等の保護等に関する事項をつかさどるとしている（第16条第2項）。

また、内部監査規程では、内部監査の目的を次の様に定めている。監査は、総長の命により、大学における業務運営および財務処理の適法性等について、公正かつ客観的に検討および評価を行い、大学の管理運営の適正化および効率化を図り、もって大学の発展および社会からの信頼の保持に資することを目的とする（第2条）。

(4) 監査室による内部監査の実際

内部監査規程によれば監査の流れは次のとおりである。監査基本計画は監査室長が作成し、総長の承認を得なければならない（第5条）。監査室長は、監査終了後、監査報告書を作成し、総長に提出しなければならない（第10条1項）。総長は、監査報告書の内容について、被監査箇所長に通知するとともに、理事会に報告する（第10条第2項）。監査室長は、監査の結果、是正および改善を要する重要な事項を認めるときは、総長の指示に基づき、被監査箇所長に是正改善措置を要求する（第11条）。前条の是正改善措置の要求を受けた被監査箇所長は、直ちに是正改善措置を図るものとし、実施する是正改善措置の内容および期限等を記載した回答書を作成し、監査室長に提出

しなければならない（第11条の2）。監査室長は、前条の回答書を受理したときは、当該回答書記載の是正改善措置についてその実施状況を確認した上で、総長に報告するものとする（第12条）。

（5）監査室による監査の実績

私立学校法改正に伴って体制が整備された平成17年度以降の監査実績を表3に示す。

①財務システム運用監査と科学研究費補助金内部監査（平成17年度以降実施）

財務システム運用監査（平成19年度より経理処理監査と改称）と科学研究費補助金内部監査については、平成17年度より前から、財務部、研究推進部の両主管箇所が中心となり、既に実施されていたものである。両監査ともに、様々な部署の人員によるワーキング・チームを編成し、往査に出向いていた。

一方、平成17年度の私立学校法改正を受け、大学の監査体制を整備するに当たり、これらの監査を内部監査とし、監査室が行う監査の一環として位置づけることとした。このことは、当時の監査室の人員が2名と少なく、監査室単独で監査を実施することには限界があったため、それまでに監査の実績があり、成果を上げているこの2つの監査との連携を図ったものである。

②業務遂行状況の確認（平成17年度、18年度、19年度実施）

業務遂行状況の確認については、監査室による逐一の往査が難しいので、各箇所の業務について自己点検を依頼し、書面での報告を求める方式を採用した。一般業務の執行状況については、PDCAの観点から、箇所目標（事業計画）、達成状況（事業報告）、達成状況の点検、次年度への改善方法（見直し）の4項目について、各部署に対して、三段階（○計画をすべて達成できた、△計画をある程度達成できた、×計画を達成できなかった）での自己評価を求めた。しかしながらこの方式では、良い評価がなされるケースが大半となり、業務の実態を十分に把握できないことから、平成17年度限りで中止された。

③国際交流におけるリスク（平成17年度、18年度実施）

国際交流におけるリスクについては、個別業務監査（毎年度テーマを選定）として、留学生の派遣及び受入れ、教職員の海外派遣及び受入れのリスクについて現状を把握し、提言を行い、改善を図った。

④公的研究資金監査（平成18年度以降実施）

公的研究資金監査については、研究費の主管箇所である研究推進部と共同で監査（公的研究資金監査委員会による監査）を行ってきた。しかしながら、研究費を執行管理している部署が自ら監査を行うという体制には問題があることから、今後は、研究推進部は研究費の執行管理を、監査室は独自の立場から監査を行うといった二段構えの体制を採ることとなった。これまでは、監査室は監査室以外の部署と連携して監査を実施することが多かったが、今後は監査室が単独で監査を実施する方向に向かっている。

⑤契約監査（平成20年度実施）

契約に関する監査（テーマ監査）については、法律事務所を特別監査人に指名して、監査室と共同で監査を実施している。

表3 監査室の監査実績

- (1) 平成17年度
 - 1. 財務監査
 - 2. 業務監査
 - (1) 業務執行状況の確認
 - ①一般業務の執行状況
 - ②コンプライアンスの状況
 - ③アカウンタビリティとディスクロージャーの状況
 - (2) 財務システム運用監査
 - (3) 科学研究費補助金内部監査
 - 3. 個別業務監査（毎年度テーマを選定）：国際交流におけるリスク
- (2) 平成18年度
 - 1. 財務監査
 - 2. 業務監査
 - (1) 業務執行状況の確認
 - (2) 財務システム運用監査
 - (3) 科学研究費補助金内部監査
 - (4) 公的研究資金監査
 - (5) 公的教育資金（補助金）内部監査
 - 3. 個別業務監査（毎年度テーマを選定）
 - (1) 実験系の教育研究、化学物質管理等の安全管理に関するリスク
 - (2) 学外との共同研究契約、研究費の取り扱い等研究活動に関するリスク
 - (3) 国際交流におけるリスク
- (3) 平成19年度
 - 1. 財務監査
 - 2. 業務監査
 - (1) 業務執行状況の確認
 - (2) 財務システム運用監査
 - (3) 科研費を含む公的研究資金監査
 - (4) 公的教育資金（補助金）内部監査
 - 3. 個別業務監査（毎年度テーマを選定）：2007年度は実施していない。
- (4) 平成20年度
 - 1. 財務監査
 - 2. 業務監査
 - (1) テーマ監査：契約をテーマとした。
 - (2) 内部統制システム監査
 - 1) 経理処理監査
 - 2) 公的研究資金監査
 - 3) 公的教育資金（補助金）内部監査

（一橋作成の公開研究会配布資料をもとに作成）

(6) 監査担当者の力量形成

監査室員の専門性の向上を図る必要がある。内外の研修会、研究会への参加、他大学との情報交換、書籍等による自己研鑽等を行っている。学外では、社団法人内部監査協会の研修会の利用及び各種講演会、セミナー等へ参加するとともに、学内では経理処理や研究費の執行管理に関する説明会・研修会への参加を必須としている。

(7) 監事の業務遂行状況

監事は、月1回程度の割合で開催される理事会・評議員会に出席するとともに、必要に応じて、学内の各部署でのヒアリングを実施している。また、監事、監査室、財務部（公認会計士監査の担当部署）とで、意見交換の機会を設けている。なお、監事には、財務部からは財務に関するデータや資料を、監査室からは、内部監査の報告書を提供している。

(8) 難しさを感じている点

理事会に報告書を提出した後、改善策の策定・実行がなかなか進まない状況があった。そのため、内部監査規程を改正し、監査室が是正改善提案の実施状況を把握できる仕組みとし、監査室のフォローアップ体制の改善を図った。また、監査結果に基づく改善提案に対する理解を得るためには、業務改善を進める部署及び主管箇所への丁寧な説明を行うことが必要である。

3 内部監査に係る検討課題への示唆

公開研究会では、以上の事例報告を踏まえた松原のコメントの中で、「今後の検討課題へのヒント」として次の4点が示された。

第一は監査の範囲についてである。民間企業では、基幹業務（調達、製造、販売、物流、アフターサービス）のバリューチェーンが鍵であり、ここをモニタリングしなければ価値は提供できない。一方、大学の監査では、個々の教員の教育・研究の内容にまで立ち入らないことが通例のように見受けられる。バリューチェーンの監査を行わないままでは、周辺監査に留まる可能性があるのではないかと懸念が残る。

第二は監査の質の向上についてである。エデュケーション（教育）とトレーニング（訓練）を分けて考えると、前者はwhyを教えるものであり、後者はhowを教えるものである。重要なのは、なぜ監査をするのかという価値観である。日本社会では性善説に立つ傾向が見られるが、その点が変わらなければ監査の土台は築けないであろう。監査の質の向上には、価値観（統制環境）とツール（マニュアル、チェックリスト）の両面が必要である。併せて監査の独立性も重要である。

第三は監査自体の効率性についてである。三様監査主体間の連携と調整を図り、被監査側の立場を考えながら、監査の独立性や監査の目的に反しないように、監査自体を効率的に進める必要がある。

第四は監査を超える視点である。財務報告の信頼性と法令の遵守だけでなく、効率性の視点を踏まえた経営・業務改善や戦略レベルのモニタリングを視野に入れることが重要である。

先に述べたように、公開研究会では、参加者を対象にした質問紙調査を実施した。具体

的には同研究会の参加者全員（80名）を対象に、会場で自由記述式の質問紙調査表を配布・回収した。質問項目は、日頃の業務を通じて難しさを感じている点、及び大学における監査を対象とした研究に期待する研究テーマの2点であり、回答者は50名であった。

回答者の属性別・質問項目別に、趣旨が類似している回答をKJ法の要領で筆者が分類し、項目名を付して整理した（資料2）。国立大学法人・学校法人・公立大学法人の内部監査担当者39名の回答を見ると、業務上困難な点について多く出された内容として、内部監査手法の習得に関する事項（9名）、内部監査人の位置づけ・権限に関する事項（8人）が挙げられる。研究テーマへの要望としては、監査手法に関するもの（6名）、教学面の監査の在り方（4名）についての回答が多く見られた。

4 内部監査の行方と今後の課題

以下では、2法人の事例に共通する点を探ることを通じて、国立大学法人及び大学を設置する学校法人における内部監査がどのような方向に向かっているのか検討を加えるとともに、これら法人における内部監査に関わる今後の課題について検討を加える。

まず、2つの法人における監査の実態に共通する点としては、次の3点が挙げられる。

第1点は監査資源が不足する中で監査の独立性確保への配慮である。人員の不足から、両法人とも、監査室以外の部署と協力して監査が行われていたが、監査の独立性を確保することがその際の課題として認識されていた。会計担当者がそれらに加わる場合には日常の会計業務そのものの適正化に繋がるメリットがあるとのことであったが、その場合であっても、監査担当者の独立性については十分に保持される必要がある。いずれにしろ、監査資源が不足している中で監査をいかに行うかが本質的な課題となっている。松原は監査自体の効率性について言及していたが、監査資源が不足する中で監査を行う際には、監査プロセスの中でリスク分析を行い、リスクの高い領域に重点的に監査資源を投入するリスク・アプローチを採用するなど、監査業務に対する専門性を持った人材の知見を取り入れながら、監査の効率性が高い手法を取り入れることが考慮される必要があるだろう。

第2には内部統制の視点を取り入れられている点である。金融証券取引法（昭和23年法律第25号）では、上場会社に対して財務報告に係る内部統制に関する内部統制報告制度を平成18年に制定している（第193条の2第2項）。金融商品取引法施行令（昭和40年政令第321号）では、一定の要件を満たす学校債が同法の規制の対象となる有価証券として位置づけられており（第1条第2号）、学校法人においても内部統制整備の課題は無縁ではない。また、平成20年に国会に提出されて継続審議となった独立行政法人通則法改正案においても、内部統制システムの整備状況について業務方法書に記載することを求めている。独立行政法人通則法の規定を準用しながら制度設計がなされている国立大学法人においても、内部統制に係る対応に将来的に迫られることが予想される。

第3には監査室による内部監査（狭義の内部監査）が組織運営のコンサルタント機能を持つ方向に進んでいるという点である。大学における監査は、研究費の不正使用をはじめとする不祥事の発見・防止が主目的であると考えられがちである。しかし、社団法人日本内部監査協会が平成16年に制定した内部監査基準によれば、内部監査とは「組織体の経営目標の効果的な達成に役立つことを目的として、合法性と合理性の観点から公正かつ独立の立場で、経営諸活動の遂行状況を検討・評価し、これに基づいて意見を述べ、助言・勧告を行う監査業務、および特定の経営諸活動の支援を行う診断業務である。」⁽⁶⁾とされ

ており、組織体の経営目標の効果的な達成に役立つことが、その主眼であると考えられている。両法人においても、他部局に参考になる良好な事例の紹介や監査室のフォローアップ体制の改善などの取り組みが見られたが、民間部門においても、現代の内部監査は、組織の運営に価値を付加し、改善するための客観的な検証とコンサルティング活動であると理解されるようになってきている⁽⁷⁾。このような考え方は、従来の内部監査を超える視点を持つものであり、松原の発言とも通底するところがある。

内部監査に伴う実務上の課題と、関連する研究上の課題については、以下の3点を指摘することができる。

第1は内部監査人の権限についてである。早稲田大学では、監査室のフォローアップ体制の改善を図る観点から、内部監査規程について所要の改正が行われていた。このような監査室における権限行使の問題は、大学教員の業務に対する監査の場面で、しばしば生じていることが予想される。早稲田大学においては、監査室長に大学教員を充てることが学内の教員との折衝等において役割を發揮しているとのことであったが、前節で紹介した質問紙調査においても、「内部監査は事務職員が行っており、意見等を教員が受け入れない場合がある」「教員と職員の力関係が存在する」などの意見が出されていた。また今後の研究テーマに対する要望においても「教員の教育研究活動における自律性と内部統制との調和」についてが要望として出されていた。松原も大学における監査の範囲について問題意識を提起していたが、教育研究部門に対する内部監査をどのように考えるかについては、今後の研究課題として取り上げ、検討する余地があるだろう。

第2は松原も言及していた監査の品質についてである。チェックシートを用いるなどの方法によって監査の質の確保には留意がされていたが、職員の力量形成については課題となっていた。監査手法習得については、質問紙調査においても、業務上困難を感じる点と研究テーマへの要望の両方で、回答が見られたところである。

その際に論点となるのは、監査判断の基準をいかに定めるかであろう。筑波大学からは「何を基準に効率化が達成されたかを判定することが難しい」「教員が物品を購入した場合であっても、本当にその物品が研究に必要なのかどうか有効性を検証することを難しい。」との意見が出されていた。

公監査の分野では、公監査基準の理論的構造についての研究が蓄積されている⁽⁸⁾。我が国における公監査論の第一人者である鈴木豊は、公監査の目的の種類を示す中で、その類型区分を合規性（準拠性）または財務監査と、3E（経済性・効率性・有効性）監査に代表される業績監査の二つに大きく分けるとともに、それらを更に10段階の展開過程に分類し、各々について監査判断の基準と測度を示している⁽⁹⁾。大学を設置する法人においても、当該法人に相応しい基準としてどのようなものが考えられるのか、理論的に検討することが必要と考えるが、その際には、鈴木が示すように、監査の目的を段階的に発展させていく枠組みに基づいて、監査の体制を捉える視点が重要となるであろう。大学という教育研究部門を抱える法人における監査の目的がどこにあるのかを問うことは、松原が指摘していた「なぜ監査をするのか」といった価値観とも関わる問題であるように思われる。

監査の品質に関するその他の実務上の課題としては、業務そのものが組織的に行われていない中で監査を実施する難しさがあるという点が挙げられるだろう。大学では業務そのものが属人的なものとなりがちであるという点についてはしばしば指摘される所であり、質問紙調査においても、「大学の基本方針やルールが明確にされておらず監査する基準が不明確である」との回答が寄せられている。監査を通じて、業務執行上の問題点を指

摘・改善していくことの積み重ねによって、このような課題を解決していくことが望まれる。

第3は改善措置を行うことの困難さについてである。両法人からは、管理業務が増大し財源・人員が減少している中で改善措置を実現することが容易ではない、大学は業務の抜本的な改廃への取り組みになかなか踏み切らない、理事会に報告書を提出した後、改善策の策定・実行が進まない状況にあったことなどが報告されていた。業務部門が納得するような提言を行うためには、監査担当者の力量形成が不可欠であり、今後はこの点に注力した体制整備が望まれる。

5 結語

以上、本稿では、大学研究センターが実施した公開研究会の議論を中心として、国立大学法人及び大学を設置する学校法人における内部監査に伴う実務上と研究上の課題について検討してきた。今後の実務上の課題としては、第1に監査資源の不足の中での監査の独立性の確保、第2に内部統制の視点の導入、第3に監査室による内部監査においてコンサルタント機能をいかに持たせるか、といった点が挙げられた。

今後の研究の方向性としては、監査の目的を段階的に発展させていく枠組みに基づいて監査の体制を捉える視点に立ち、大学を設置する法人に相応しい監査判断の基準について理論的な検討を行うことが重要になるものと思われた。

このような研究を通じて、大学を設置する法人に相応しい監査の手法を開発することが、監査担当者の力量形成と監査の品質保持に貢献するといった実務上の課題にも寄与するものと思われる。監査論の分野では、監査判断と監査人の力量に関わる先行研究として、財務諸表監査において職業専門家としての監査人が下す判断を研究対象とするものが見られる⁽¹⁰⁾。このようなアプローチを参考にしながら、大学を設置する法人における内部監査についても、独自の研究が進められる必要があるだろう。

謝辞

公開研究会で報告いただいた佐藤氏、一橋氏、松原氏、及び研究会参加者の皆様に感謝を申し上げます。

【註】

(1)民間企業における三様監査の比較の例としては次のとおり。

民間企業における三様監査の比較

	内部監査	公認会計士監査	監査役等監査
目的	組織の目標達成の支援 経営者の支援	財務情報の信頼性の保証 投資者の促進	職務・業務執行の適法性・妥当性 の検証
対象	組織のすべての業務	財務諸表（財務情報）	取締役・執行役の職務
方法	監査の基準に基づいて組織が 任意に決定した手続きによる	監査の基準によって標準 化された手続きによる	監査の基準に基づいて監査役等 が独自に決定した手続きによる
資格要件	資格要件なし 組織の構成員（内部監査部門）	職業的専門家 公認会計士、監査法人	資格要件なし 社会監査役、社外取締役

(出典) 蟹江章「内部監査と法定監査」『組織運営と内部監査』放送大学出版会、平成 21 年、44 頁

(2)民間会社や独立行政法人においても、内部監査人監査（狭義の内部監査）は任意監査とされていることから、筆者は、これに関わる監査体制の整備について問題を抱えているのは、大学を抱える法人に限らないとの認識に立っている。社団法人日本内部監査協会が実施した 2007 年の調査によれば、筑波大学の教職員数と同程度の従業員数規模（従業員数 3001 名以上 5000 名以下）の民間会社においても、専任の内部監査担当職員数が 5 名以下の会社が 46 % を占め、その監査経験年数の平均が 3 年未満の会社も 51 % を占めているなど（社団法人日本内部監査協会『2007 年監査白書：第 16 回監査総合実態調査』2008 年）、監査担当職員数とその専門性の程度に関しては、筑波大学との差異は見られない。また独立行政法人においても、職員数や支出規模が小さい法人を除いた 41 法人を対象として会計検査院が平成 17 年度末に実施した検査によれば、狭義の内部監査に関する体制を整備していない法人が 8 法人(19.5 %) 存在しており、体制整備が課題となっている。（<http://report.jbaudit.go.jp/org/h17/2005-h17-0930-0.htm>：平成 21 年 10 月 19 日閲覧）

(3)内訳は以下のとおりであった。

国立大学法人における常勤監事人数別法人数

		監事2名の選任理由内訳（数字は法人数）					
常勤人数	法人数	大学+組織	大学+会計	会計+組織	会計2人	組織2人	大学2人
2人	2			1			
1人	44	9	6	19	6	3	1
0人	40	8	22	6			4
計	86 (100%)	17 (19.8%)	28 (32.6%)	26 (30.2%)	7 (8.1%)	3 (3.5%)	5 (5.8%)

(注)・平成21年4月1日付け文部科学省監事名簿に基づき筆者作成

- ・「大学」：大学業務に精通していることを選任理由とする監事
- 「会計」：会計業務に精通していることを選任理由とする監事
- 「組織」：組織業務に精通していることを選任理由とする監事

(4)具体的には以下のとおりである。

学校法人における監事の人数（定員）

人数	法人数	うち常勤監事設置法人数
2人	66 (64%)	3
3人	33 (32%)	4
4人	4 (4%)	1
計	103 (100%)	8 (7.8%)

(注) 日本私立大学連盟の平成17年3月調査結果による。対象法人数は103法人。

なお上記のうち36法人(35%)は監事の報酬が無報酬

(5)公開研究会では筑波大学より次のような発言がなされていた。「実際には会計内部監査を実施する際、やはり性悪説で見ざるをえないのですね。点検事案については、多分問題点があるだろうとか、不正が発生する可能性がないだろうとか、そのような観点で見えています。例えば納品書や請求書の日付が抜けているときには、なぜ日付が抜けるのかというところを我々は注意して見るようにしています。会計担当者の不注意なのか、日付の重要性を認識していないのか、もし、知らないとすれば、上司はなぜ担当者を指導しないのか等、内部統制・牽制の観点から注意して見えています。あとは、会計担当者の時間外（勤務）が多くないか、金庫の鍵を二人で管理していないか、一人で予備鍵と本鍵を保管していないか、その鍵が机の中に置きざりにされていないか等、内部管理の状況を、動的な流れから見て、リスクや何か不正が発生する余地はないかどうかという点に注意しています。」

(6) <http://www.iiajapan.com/guide/kijun-j.htm>（平成21年10月30日閲覧）

- (7) 齋藤正章「組織運営と内部監査の将来像」『組織運営と内部監査』放送大学出版会、2009年、203頁。例えば、2002年に内部監査人協会（IIA：The Institute of Internal Auditors）が公表した『内部監査の専門的実施の国際基準』では、「内部監査は、組織体の運営に関し価値を付与し、また改善するために行われる、独立にして客観的なアシユアランス及びコンサルティング活動である」とされている。
- (8) 代表的なものとして日本監査研究学会の「政府監査基準」課題別研究部会の成果をまとめた鈴木豊編著『政府監査基準の構造』（同文館出版、2005年）があり、その中では独立行政法人の監査基準についても検討がなされている。
- (9) ここで示されている10の段階は次のとおりである。(1) 合法性又は適法性監査、(2) 合規性・準拠性監査、(3) 財務諸表監査、(4) 財務関連監査、(5) 経済性監査、(6) 効率性監査、(7) 狭義の有効性監査、(8) アウトカムの監査、(9) 代替案の監査、(10) 価値判断の監査（鈴木豊「政府監査の基本構造」同上書、4-10頁）。
- (10) 監査人の判断に関する研究の動向を紹介するものとしては、高田敏文「監査人判断研究の基礎理念」『会計』130(9)1986年、高田敏文「監査判断研究の意義と体系」『企業会計』40(7)1988年、森實・井上善弘「監査判断研究の動向について」『産業経理』51(3)1991年がある。我が国における代表的な研究としては、内藤文雄『監査判断形成論』中央経済社、1995年が挙げられる。

【資料1】

重点監査項目名	1. 内部統制等の状況	監査実施日	
監査対象組織		監査員名	
チェックポイント	<ul style="list-style-type: none"> ・ 会計業務体制、統制環境、リスク管理、統制活動、情報と伝達 ・ 前年度監査からの改善状況、要望・問題点等 		
監査方法・閲覧書類 等	<ul style="list-style-type: none"> ・ 会計業務責任者（課長・支援室長、補佐、係長等のいずれか）へのヒアリング ・ 会計業務分掌表、会計関係書類の決裁印等の閲覧 等 		

下記事項について、会計業務責任者へのインタビューを行う（必要に応じて関連する書類等を閲覧する）。
 なお、質問内容が監査対象部局の業務内容と付合しない場合には「該当なし」とする。

1. 会計業務体制の確認

①会計業務職員構成（配置図）

常勤職員 名（うち、補佐級 名、係長級 名、職員 名）
 非常勤職員 名

②業務分担体制（業務分掌表等）

③現在の業務体制における問題点（担当者スキル等）

2. 統制環境

（1）職務権限と遵守状況

①会計業務の会計責任者（会計責任者、補助者）が明確に指定され、各々の権限、責任範囲を遵守し公正に業務が遂行されているか。

②教員発注の状況（1品50万円未満、1契約合計100万円未満の契約 教員発注はどの程度行われているか。発注の連絡者の指定状況はどの程度か。権限外の発注が行われていないか。教員のFAIR入力状況）

③規則と異なる運用等はないか（例：代行決裁、代行押印）

（2）ルールの周知、関係者の意識向上

①会計上のルール（財務規則、財産規則、出張及び旅費に関する規則等）は関係者に十分理解されているか。

②「研究機関における公的研究費の管理・監査のガイドライン」（文部科学省）、「会計ルールハンドブック」（財務部作成）、「教育研究費の管理運用に関する行動規範」等は職員に周知されているか。

3. リスク管理

- (1) 会計事務の正確性（振込の誤払、訂正等の発生頻度とその防止策）
- (2) 研究資金等の執行にあたり、教員から依頼・要請されること、あるいは、教員からの苦情等が頻繁に発生している業務手続や規則等はないか。
- (3) 勤務時間外労働が恒常的に発生していないか。発生しているとすれば原因が究明され、時間外削減、業務の効率化に向けての対策は講じられているか。

4. 統制活動

- (1) 内部牽制体制
- ①現金、領収書、通帳、印鑑等の重要物の保管体制とチェック体制
- ②会計業務全般におけるチェック体制（一人で完結している業務はないか）
- (2) 予算の執行状況（FAIRにより予算状況が管理され、業務の平準化が取組まれているか）

5. 情報と伝達

- (1) 会計に関わる必要な情報が識別、把握、処理され、必要な教員、事務職員に正しく伝達されているか。
- (2) 教員、事務職員の相互間で円滑なコミュニケーション体制が確保されているか。又、本部（財務部、研究事業部等）への、報告、連絡、相談は、問題なく行われているか。

6. 前年度の「指摘事項、注意事項、改善が望ましい事項」の改善状況について**7. 本部等への要望事項、問題点・課題等**

会計業務の適正化・合理化・効率化等に向けて本部等に対する要望等はあるか。業務上、ネックとなる問題・課題等はあるか。

【資料2】大学の監査に関するアンケート結果：第51回公開研究会参加者を対象に実施(H21.6.22)

A【学校法人】A-1:内部監査担当職員及びその他の職員(監査業務経験者)～回答者27名の複数回答～

(1)業務上困難な点

項目	回答者数	記述内容
内部監査への理解・協力	7	現場の当事者意識がなくてはれくじを引いた感覚。予防になるよう考えて対応しているが警戒心を持たれ隠して見せないようにすることが多い。被監査者に会計面での認識しなく内部統制に関する監査に行き着かない。
内部監査人の位置づけ・権限	5	一般職員が一般職員を監査する点(異動先となり得る部署を監査することの困難さ)。内部者の監査は人事制度面で本質的な監査が担保されない。倫理観が共有されていない。小規模大学なため担当職員が兼務。教員と職員の力関係(教員の経費執行に疑問を持って職員が注意しない。注意をしてもごり押しされて黙ってしまう)。
内部監査手法の習得	3	マニュアルが整備されておらず個人の経験で業務が行われている。モニタリングとしてのスキル向上が必要。業務監査手法の習得。
三様監査のあり方・内部監査の役割	2	監事監査、会計監査、内部監査の棲み分け。あるべき姿の確立。
監事との協力体制	2	独立した立ち場といいながら監査室を部下のようにみがち。
内部監査テーマの設定	2	監査範囲が広くテーマ設定が場当たりの。リスク評価も考えたが、抽出されたテーマに対して指摘・改善要求する際、根拠となる規程がない場合が多く監査が困難。
教育研究部門の内部監査	2	学部自治との対立・学生に対して十分な教育が行われることは経営の基幹であるが監査の対象外とされる。
内部監査報告に対する改善実施	2	性善説に立って業務執行され、内部統制上の不備を指摘しても理解されない。指摘されても敏感に反応しない。
内部監査基準の不明確さ	1	内部監査は内部統制を監査することが主であると思っているが、大学の基本方針やルールが明確にされておらず監査する基準が不明確。
内部監査の品質	1	
内部監査の効果性	1	効果的な監査を行っているか自信がない(モデル・基準が確立できるよう努力している段階)。
内部通報と業務監査の両立	1	昨年内部監査室を設けたが内部通報に負われており業務監査を行うまでに至っていない。
情報システム監査の方法	1	
内部統制に影響を与える風土	1	規程や業務処理基準が軽視されている。
職員間の価値観の違い	1	大学制度の独自性を軽視がちな企業出身役員、組織コミットメントが小さく細かいルールやプロセスに反感を持ちがちな教員、行政ばかりを見ていたり、既存の業務に拘泥しがちで新しい概念に消極的な職員といった集団・部門を橋渡し(ファシリテート)するスキルや人材不足
組織改革につなげる難しさ	1	経営者側の監査の理解と教職員の監査の理解を通じて目標管理(PDCA)の意識改革、組織改革につなげたいが理解が得られない。

(2)研究テーマ要望

監査手法	6	業務監査におけるツールの具体例(マニュアル・チェックリストなど)。監査の重要性をわかりやすく説明するツール・性善説に基づいた大学における内部監査手法。
教学面の監査	4	業務の有効性と効率性を担保することにに関して独立性の高い教学部門にどう対応するか。監査方法と監査の効能・教員の教育研究活動における自律性と内部統制との調和。
内部監査人に求められる専門性・資質・人材養成	3	
三様監査のあり方・内部監査の役割	3	内部監査は何をすべきか。
リスクマネジメントと監査	3	リスク・マネジメントと監査項目の設定手法。監査範囲の増大と監査。環境整備に要するコスト抑制との観点から、リスク評価がキーポイントになると思う。
事例研究	2	
監査の理解促進	1	監査担当者以外にいかにか監査を理解してもらうか。
情報セキュリティ監査の実施方法	1	
戦略的な監査とは	1	
内部統制の構築方法	1	
監査テーマ	1	
内部監査結果と情報公開	1	
非常勤監事導入法人の監事監査	1	
監事の業務監査と第三者評価、改善行動との関連	1	
内部監査部門の独立性と効率性	1	
業務改善に携わる内部人材の養成	1	監査を含めたPDCAと業務改善に携わることができる内部人材の養成
適切な業務システムの整備とは	1	
企業との比較、外国との比較	1	

B【国立大学法人】 B-1:内部監査担当職員

～回答者9名の複数回答～

(1)業務上困難な点

内部監査手法の習得	4	内部監査についてのマニュアル等の参考例がなく手探り状態。内部監査のスキルがない。研修会や講習会がなくリアルタイムに情報が得られない。
リスクアプローチの方法・体制	3	業務フローに着目したリスクアプローチの方法。リスク評価が難しい。どのようにすればリスクを低減できるかがわからない。リスクマネジメントを担当する部署がない。
内部監査室の位置づけ	2	位置づけが明確でない(規則上は学長直属だが実際は事務局組織の一部のような扱い)
内部監査人の位置づけ・権限	2	監査室長が内部職員のため監査で指摘をしにくい。内部監査は事務職員が行っており意見等を教員が受け入れない場合がある。
内部監査報告に対する改善実施	2	改善実施の遅延。指摘事項を改善する仕組みの構築が難しい(指摘の改善には資金・人材が必要な場合が多く、昨今の大学運営の実情から実現が難しい場合が多い)
学長・執行部の支援不足	2	内部監査部門への認識が薄い。
内部監査への理解	1	大学によって内部監査の重要性の認識が異なる(統制環境の整備)。
内部監査機能の強化	1	
内部監査要員の不足	1	監査項目が限定されるモニタリング監査は実務担当部局の日常監査でやらざるを得ないが少ない人数でどこまでやるべきか。
内部監査人に求められる専門性	1	一般事務職員が対応していることから、専門的な知識が必要な場合に対応が難しい(外部の専門家との連携が必要)
教員に関わる監査の実施	1	就職関連、学生支援の監査をどうするか。
業務フローの未整備	1	業務監査については業務フローにより法令等の遵守状況等を精査することが望ましいが、各部局業務のフローの作成が担当への負担等からなかなか進まない。どの程度まで細かくフローを作るべきか。
情報システム監査	1	どこまでやれば良いのか。
監事との連携	1	
非常勤監事監査の限界	1	月1回の役員回出席が精一杯で次期中期目標策定に当たって監事の指摘を業務改善に反映する仕組み作りが求められるが、役員等との意見交換、重要文書閲覧、施設等往査などの監査業務を行い、監査結果を報告するのには無理がある。
監査とコンサルの関係	1	同じ監査法人の監査とコンサルは同じ会社には入ることは少ないと聞いているが内部監査室の業務はどう捉えるべきか。

(2)研究テーマ要望

内部統制	2	
リスク・アプローチの方法・体制	2	どうすればリスク軽減できるか。リスクマネジメント体制の構築の実際。
大学における監査基準・監査指標の策定	1	
内部統制と教育研究パフォーマンスの両立	1	内部統制を厳しくすることで教育研究のパフォーマンスが低下するのではないか(どこまで厳しくすべきか)。
改善事項に対する執行部の協力体制	1	実行の早期性。
非常勤監事の監査	1	
事例研究	1	抱えている問題点についての解決事例。

C【公立大学法人】 C-1:内部監査担当職員

～回答者3名の複数回答～

(1)業務上困難な点

内部監査手法の習得	2	今まで誰もやったことがないので何をどうしていいのかわからない。通常の人事異動で職員配置されるため知識やノウハウの蓄積が困難。
内部監査人の位置づけ・権限	1	大学は教員の力が圧倒的に強い機関であるため、監査の結果や改善提案の際に教員の意向を尊重して進めなければならない。
内部監査要員の不足	1	専任職員1名で国を含む様々な監査に対応しなければならない。
内部監査報告に対する改善実施	1	学務・教務系職員は教員に近い所に立ち位置があるため教員の意向に逆らえず、問題提起するものの意識改革や改善に繋がらない。
内部監査基準の不明確さ	1	業務監査に重点を置いて行うことを考えているが、幅が広くなり始めるとキリがなく、会計監査のように明確な基準があるわけではないのでどのように行っていくべきか悩んでいる。

(2)研究テーマ要望

予算執行についての監査	1	国立大学法人・公立大学法人で運営費交付金が削減される中、経費削減や予算の効率的・効果的執行についての監査は緊喫の課題。
大学の理念に基づく中期目標の進捗状況	1	
職員の勤務管理・能力評価の実態	1	

A【学校法人】 A-2:監事

～回答者1名～

(1)業務上困難な点

常勤監事制度の導入	1	
-----------	---	--

(2)研究テーマ要望

業務監査上の留意点	1	大学における良好なガバナンスの観点から監事はいかにあるべきかが最大の課題。
-----------	---	---------------------------------------

B【国立大学法人】 B-2:監事

～回答者2名の複数回答～

(1)業務上困難な点

非常勤監事監査の限界	1	進度ある仕事をするのに十分な時間がとれない
大学におけるコンプライアンスの質	1	一般的なコンプライアンスとの乖離
教学面の監査	1	教育は監査対象になじまないのか
大学独特の風土、価値観	1	

(2)研究テーマ希望

監事監査の役割	2	監査範囲の実務的な統一。内部監査と会計監査人が十分に機能していることを前提とした監事としての役割の明確化(同じことをしても意味がない)。
リスク・アプローチ	1	

A【学校法人】 A-3:大学教員

～回答者1名～

(2)研究テーマ希望

経営者の利益と監査実務の関係	1	入学金、授業料が学生の教育や学生生活のために最大の効果があるような視点での監査が望ましい。漢字検定協会に見られる理事長等の親族企業にコミッションをとらせるための発注を行い、本来の教育に支出されるべき財産が理事長等の経営者への利益になっている問題と監査実務との関係の研究。
----------------	---	---

B【国立大学法人】 B-3:大学教員

～回答者2名の複数回答～

(2)研究テーマ希望

マネジメントと監査の関係	1	
組織内教育と監査の関係	1	
他の組織体との比較研究	1	対企業比較・対公益法人等との比較・外国の大学の監査との比較 グローバルに見てオンリーワン大学、NO1大学になるためのデザイン (バリューチェーン)のあり方と監査のあり方

B【国立大学法人】 B-4:理事長・理事・学長

～回答者1名～

(2)研究テーマ希望

不正を招かないための制度設計	1	物品検収システムや劇毒物管理等、内部監査で色々指摘しても学内に浸透していかない。教員自身の知識不足、大学の説明不足等も考えられるが、教職員全体がコンプライアンスの重要性を認識していないことが最も大きな要因なのではないか。国立大学法人の制度設計が不正を行いやすい設計となっているのではないか。領収書文化がないこと、研究費の年度繰り越しを行いにくいこと等の、見直しは不可能なのだろうか。
----------------	---	---

D【その他】 D-1: 公認会計士

～回答者1名～

(1) 業務上困難な点

研究室の聖域化	1	
---------	---	--

(2) 研究テーマ希望

監査のコスト・パフォーマンス	1	監査を実施することによって大学の価値が向上するのか。
----------------	---	----------------------------

D-2 独立行政法人職員(監査経験あり)～回答者1名の複数回答～

(1) 業務上困難な点

内部監査要員の不足	1	小規模組織の場合監査業務を実務担当者が行わざるをえない状況が生じるがこれで内部監査として機能しているのか。
内部監査の役割	1	内部監査の担当者が業務をどう理解すべきか(経営者サイド、実務担当者、それぞれの意をくむにはどのようにすべきか)。
業務監査の有効性	1	きちんとした指摘をしようか(会計監査に比べてまだまだだと思ふ)
監査法人による業務監査の有効性	1	ふさわしくない指揮があるような気がしている。

(2) 研究テーマ希望

あるべき監査のモデル・ケース	1	
----------------	---	--

D-3 株式会社の内部監査人

～回答者1名の複数回答～

(1) 業務上困難な点

内部ステークホルダー(被監査部門)との関係	1	独立的な立場で監査を行う一方で様々な圧力があり、中立的な監査意見を出すことが困難
-----------------------	---	--

(2) 研究テーマ希望

資産運用部門の権限委譲のあり方	1	意思決定構造を含めたコントロールの在り方
保有資源の時価評価の在り方	1	コントロールの在り方
認証評価機関との連携の可能性	1	

D-4 大学経営支援コンサルタント

～回答者1名～

(2) 研究テーマ希望

適法性と効率性実現のための環境条件	1	監査の2つの目的である適法性と効率性を同時に効果的に実現する環境の条件とその条件をいかに作り上げるか
-------------------	---	--

(注)

- ・第51回公開研究会参加者対象に行った自由記述方式による調査結果を回答者の所属・職務内容別にまとめた。
- ・「項目」欄は趣旨が類似している回答をまとめて筆者がカテゴリー化し、項目名を付した。
- ・「記述内容」欄には回答された記述内容をそのまま掲載した。
同欄が空白の場合の記述内容は「項目」欄に掲載している。