

業務監査タスクフォースチーム
報 告

国立大学法人等監事協議会
業務監査タスクフォースチーム
平成19年11月28日

国立大学法人等監事協議会業務監査タスクフォースチーム委員名簿

委員 長	ふか さわ かつ み 深 澤 克 己	国立大学法人山梨大学監事
委 員	と き しょう すけ 土 岐 祥 介	国立大学法人北見工業大学監事
委 員	もと き まさ みつ 本 木 正 光	国立大学法人山形大学監事
委 員	たか はし しげ き 高 橋 茂 樹	国立大学法人東京医科歯科大学監事
委 員	おお た つとむ 太 田 惇	国立大学法人横浜国立大学監事
委 員	き むら よう いち 木 村 洋 一	国立大学法人名古屋大学監事
委 員	はら きよし 原 潔	国立大学法人京都大学監事
委 員	あか つか こう いち 赤 塚 宏 一	国立大学法人神戸大学監事
委 員	やま もと しん ぺい 山 本 晋 平	国立大学法人香川大学監事
委 員	た むら けん じ ろう 田 村 謙 二 郎	国立大学法人大分大学監事
委 員	みや さと たつ ろう 宮 里 達 郎	国立大学法人長崎大学監事
委 員	き むら よし たか 木 村 嘉 孝	高エネルギー加速器研究機構監事
前 委 員	たか なし けい じ 高 梨 桂 治	国立大学法人福井大学監事 (平成19年3月退任)
前 委 員	こん どう こう じ 近 藤 浩 二	国立大学法人愛媛大学監事 (平成19年3月退任)

目 次

はじめに	1
1. 国立大学法人等の監事の職務に関する基本的な考え方	2
1. 1 監事の法的位置づけ	2
1. 2 国立大学法人の業務と監事監査	2
1. 3 会計監査人監査と監事監査	3
1. 4 内部監査室監査と監事監査	3
1. 5 監査結果の報告	3
2. 監事監査に関する参考指針	5
2. 1 一般的事項	5
2. 2 監査の実施に関する事項	6
2. 3 監査の報告に関する事項	7
3. 業務監査の視点と項目	9
3. 1 「監査の視点」及び「監査項目」	9
3. 2 有効と思われる監査方法及び監事活動	15
4. 監事監査制度の改善へ向けた提案	17
監事監査に関する資料編	
I. 監事の職務に関する法令及び各種報告書の抜粋 (条文、規程、論点等)	19
1. 各種法人等における監事の職務規程	19
2. 監事の職務に関する関連法規	21

II. 業務監査実施上の問題点と対策—業務監査の現況調査結果	24
1. 調査の概要	24
2. 業務監査実施上の問題点と対策	24
2-1 制度上の問題	24
2-2 大学関係者の認識等の問題	25
2-3 大学側の対応と監査実施上の問題	25
2-4 監事体制と監事の専門性の問題	26
2-5 監査基準、標準マニュアルに係る問題	26
2-6 監事補佐体制と内部監査体制の問題	27
2-7 その他	27
III. 大学の社会的責任(USR: University Social Responsibility)についての基本的考	
え	28
はじめに	28
1. 企業の社会的責任・CSRの概要	28
2. 大学の社会的責任・USRとそのあるべき姿	29
3. USRについての監事の考え方、取組み方	32
4. USRについてのまとめ	33
参考文献	

はじめに

平成16年4月、国立大学等が法人化され、国立大学法人法の下で新しい国立大学法人等の業務が開始されるとともに、これまでに経験したことのなかった監事監査が開始されることになった。

全国の国立大学法人等における監事は、「業務を監査する」こと及び「財務諸表及び決算報告書に関する監事の意見を付けなければならない」とことという国立大学法人法及び準用する独立行政法人通則法の規定の下、監事の役割について、なんら指針等もない中で、先行独立行政法人や特殊法人、私立学校法人などの例を参考にしながら、各監事の工夫によって、それぞれの法人に合わせた独自の監査を実施してきている。そうした中で、平成16年10月7日、国立大学法人等監事協議会を組織し、平成17年12月1日の第2回国立大学法人等監事協議会総会において、業務監査、会計監査及び業務効率化の3タスクフォースチームを設置した。このうち業務監査タスクフォースチームは、国立大学法人等の監事の在り方、監査業務の在り方等の課題を検討することとなった。

業務監査タスクフォースチームは、平成18年2月16日の初会合以来、全国の国立大学法人等において行われている監事監査の現況調査を実施し、平成18年7月に「監事監査業務の現況調査」としてまとめた。これらを足がかりにしながら、関係法令、国立大学等の独立行政法人化に関する検討会議・会計基準等検討会議の報告書、私立大学連盟監事会議、「独立行政法人、特殊法人等監事連絡会」、日本監査役協会等の監査基準や参考指針を参考に、委員相互の情報交換、意見交換を行い、国立大学法人等における監事の在り方及び監事監査基準並びに監事監査マニュアル等について検討を重ねた。そして、平成18年12月4日開催の第3回国立大学法人等監事協議会総会において、それまでの検討結果を、「国立大学法人等の監事の職務に関する基本的考え方」、「監事監査に関する参考指針」、「監事業務監査の視点と項目」、並びに「監事監査制度の改善へ向けた提案」としてまとめ、資料編を付して中間報告を行った。以後、中間報告に対する意見要望等の聴取に努め、さらに検討を重ねてきた。その結果をここに業務監査タスクフォースチームの最終報告として取りまとめたものである。

一般に、法人の監査に従事する者は、独立した立場から自らの見識と判断で監査することが求められており、法人内部にあって独立した自律的な機関として認められてきているのである。従って、監査の有効性、妥当性についての責任は、監査に従事する者自身が負うと共に、不断の自己研鑽、研修が求められることになる。

国立大学法人等監事協議会は、自律的な組織として、監事相互の連携協力によって国立大学法人等における監事監査の有効性、妥当性を向上させるために、監事の在り方及び監事監査の指針等を制定して公表することにした。しかしながら、監事監査の有効性、妥当性の向上は、社会的に監査の重要性が問われている現状に鑑み、監査環境の整備に努めるとともに、長い年月をかけ監査経験を深め監事監査の指針等の改訂を重ねる中で実現されるものであろう。この報告が、そうした努力の端緒になることを期待したい。

1. 国立大学法人等の監事の職務に関する基本的な考え方

1. 1 監事の法的位置づけ

国立大学法人（大学共同利用機関法人にあっては、大学共同利用機関法人。以下同じ。）における監事は、法人の役員として学長（大学共同利用機関法人にあっては、機構長。以下同じ。）とともに文部科学大臣によって任命されることとなっており、役員としての国立大学法人法の規定が適用されることとなる。

監事の職務及び権限に関しては、国立大学法人の業務を監査すること並びに監査の結果に基づき必要があると認めるときは、学長又は文部科学大臣に意見を提出することができるものとされている。さらに、独立行政法人通則法の準用規定によって、国立大学法人が毎事業年度、財務諸表及び決算報告書を文部科学大臣に提出する際には、監事及び会計監査人の意見を付けなければならないとされている。

また、準用規定である独立行政法人通則法第24条には、国立大学法人と学長その他の代表権を有する役員との利益が相反する事項については、監事が国立大学法人を代表することとされている。

このように、国立大学法人において、監事は極めて高い法的位置を与えられている。このことは、国立大学法人が法的に大幅な裁量権を認められていることに対して、その業務運営が適正かつ効率的に遂行されていること、また財務状況が社会的信頼性を確保できるものであることを、文部科学省に置かれる国立大学法人評価委員会の評価と法人内部における監事監査でもって担保するという国立大学法人制度の枠組みに由来している。

1. 2 国立大学法人の業務と監事監査

国立大学法人法において、監事は国立大学法人の業務を監査することと規定されている。その法人の業務として、国立大学を設置し運営することをはじめとして、それに付随した教育研究に関する業務が示されている。これらの業務は、準用される独立行政法人通則法の規定によって、適正かつ効率的に運営することが求められるとともに、業務の内容を公表すること等を通じて組織及び運営の状況を国民に明らかにすることが求められている。

監事監査は、これらを担保するものと考えられ、法人の業務が適正かつ効率的に運営されているか、組織及び運営の状況を国民に明らかにしているかを監査することが求められていると言える。換言すれば、国立大学法人の監事は、監事監査を通じて、大学法人のガバナンス（組織の統治・統制）の状況を監視することが求められているのである。

また、準用される独立行政法人通則法の規定によって、文部科学大臣に毎事業年度提出される財務諸表、事業報告書（会計に関する部分に限る）及び決算報告書について監事の監査のほか、会計監査人の監査を受けなければならないとされ、財務諸表及び決算報告書については監事及び会計監査人の意見を付すこととなっている。さらに、業務監査の結果に基づき、必要があると認めるときは、学長又は文部科学大臣に意見を提出することができる。ただし、業務監査においては学問の自由の原則等に鑑み、基本的には各教員による教育研究の個々の内容は直接の対象とはしない。

さらに、「国立大学の法人化を機に制度化された監事監査」という観点から、監事に求められる役割は「国立大学法人の社会的使命を充分理解したうえで、法人化の趣旨が活かされるような大学運営がなされているかどうか、業務執行とは独立した機関として、冷静かつ客観的に判断を行い、適時適切に意見具申を行うことによって法人化の成果が挙がるよう尽力すること」にあると言える。具体的には監査結果における指摘事項・意見・提言等を大学当

局が真摯に取上げ、積極的に対処する状況を目指すことにあると考えられるが、そのためには「監事監査の環境整備」に心がけ、充実した監査を実施していくことが求められる。

1. 3 会計監査人監査と監事監査

上述の通り、独立行政法人通則法の準用規定では、財務諸表、事業報告書（会計に関する部分に限る）及び決算報告書について、監事及び会計監査人が監査し、財務諸表及び決算報告書について意見を述べることとなっている。

国立大学法人においては、監事監査の対象は極めて広範であり、その全てを同じ精密さで監査することは到底不可能である。財務諸表及び決算報告書については、会計監査人が、専門家目で内部牽制システムを評価し、監査を実施しており、監事は、会計監査人と同様な監査を実施するよりは、適正性、妥当性、合目的性の観点から、会計監査人の監査について積極的に意見を述べるなど、情報交換を行い、会計監査人の監査情報を有効活用することが現実的である。この点に関し、国立大学法人会計基準検討委員会(2004)は、「監事は、財務諸表等の監査においては、会計監査人が会計の職業的専門家として財務諸表等の監査を行うものであることを前提とし、会計監査人の行った監査の方法とその結果の相当性を自らの責任で判断した上で、当該監査人の監査の結果を利用し自らの意見を述べるができる」としている。その前提として、会計監査契約の締結に当たっては、監事の会計監査人に対する監査計画・監査報告書についての説明要求、監査の実施状況についての報告及び聴取に係る権限を明確に定めておく必要がある。

1. 4 内部監査室監査と監事監査

国立大学法人の多くは、学長直属の（内部）監査室を設置し、内部監査を実施してきている。不正や誤謬を防ぐための内部統制制度は、組織にとって不可欠のものであり、組織内の業務を特定のものだけに担当させるのではなく、複数のものが分担し、相互にチェックが働くように制度を整備する内部牽制制度と、業務執行部門から独立した組織が学長の命を受けて不正や誤謬の発生を防ぎ、業務を効率的に運営するためのチェックを行う内部監査制度が設けられてきている。

内部監査室監査は監事監査とは当然その着眼点は異なるが、組織内部にあって各部署の業務執行状況を知りうる立場にあり、その有する情報は監事監査にとって自己の意見を形成するうえで有力な資料・情報となる。したがって、定期的に意見交換の場を設けるとともにその監査結果を有効に活用することが求められる。しかし、内部監査室は学長あるいは役員会の指揮命令系統下にあるため、独立した立場にある監事としては内部監査室から入手する報告・文書に全面的に依拠するのではなく自らの責任と判断によって意見形成をしなければならない。

1. 5 監査結果の報告

監査結果の報告書には、二つの役割が期待される。一つは、法的に義務づけられている財務諸表及び決算報告書に関する意見の表明としての役割であり、他の一つは、国立大学法人の業務運営が適正かつ効率的、効果的に実施されているかどうかについての監査の結果を示すものとしての役割である。作成方法としては役割ごと別葉で作成する方法と二つの役割を一つの報告書として作成する方法がある。

その取扱方法であるが、独立行政法人通則法第3条に、国立大学法人は「その業務の内容を公表すること等を通じて、その組織及び運営の状況を国民に明らかにするように努めなけ

ればならない」と規定しており、独立行政法人通則法第38条2項に規定する財務諸表及び決算報告書に関する監事の意見だけでなく、監査結果の詳細な報告書も公表することが規定の趣旨に沿うことになる。

また、独立行政法人等の保有する情報の公開に関する法律によれば、その22条において情報提供義務を定め「組織、業務、財務についての評価及び監査に関する情報」を適時に、かつ、国民が利用しやすい方法により提供するものとしている。

したがって、独立行政法人通則法第38条2項に規定する財務諸表及び決算報告書に関する監事の意見及び監査結果の詳細な報告書は原則として公表されるものと解釈されている。原則とされるのは、監査結果の詳細な報告書の情報の中に、独立行政法人等の保有する情報の公開に関する法律に規定する不開示情報が含まれている場合を考慮している。

以上の考え方を取りまとめるにあたっては、民法及び個別法である国立大学法人法の定めを基本とし、「新しい国立大学法人像」、「国立大学法人経営ハンドブック」の内容を重ね合わせ、さらに「国立大学法人等に対する会計監査人の監査に係る報告書」、「私立大学の明日のために（Ⅱ 監事監査基準）」、「監事監査に関する参考指針について」、「高速道路に関する行政監察結果に基づく勧告」、「監査役監査基準」の規定及び論点等を参考にして整理した。また、現在、国立大学法人等の監査業務に従事している監事から寄せられた意見を勘案した。

2. 監事監査に関する参考指針

第1章で示した監事の職務に関する基本的な考え方を基礎として、また、これまでの各法人における監事監査の経験を踏まえ、今後の監事監査の参考のために本参考指針を作成した。

各法人の監事は、今後の監査の実施に当たって、各法人の実情に応じて、本参考指針を参考とすることが期待される。なお、監事が独立の機関であることに鑑み、また、各法人の状況及び各監事を取り巻く環境が多様なこともあり、本参考指針の利用に当たっては、各監事の意味が尊重されなければならない。また、各法人においては、本参考指針に相当する規則として監事監査規定等が整備、運用されている。今後、各法人の監事が、本参考指針や監査論の新しい潮流などを踏まえて当該規定等の改正が望ましいと判断することがあった場合、各法人において監事の見解が十分反映されるような制度的整備を図ることが望まれる。

本参考指針作成に当たっては、国立大学の法人化に先立って平成16年3月に独立行政法人、特殊法人等監事連絡会が制定した「監事監査に関する参考指針」を出発点及び基礎とすることとした。その他の主な参考資料として(社)日本監査役協会(2004改訂)「監査役監査基準」を用いたほか、(社)日本私立大学連盟監事会議(2006増補改訂)「私立大学の明日の発展のために——監事の役割の再認識——」、国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議(2004)「新しい国立大学法人像」、国立大学法人会計基準検討委員会(2004)「国立大学法人に対する会計監査人の監査にかかる報告書」等を参照した。

2.1 一般的事項

(1) 監事監査の目的

監事は、国民の負託を受けた独立の機関として、大学(大学共同利用機関法人にあっては、大学共同利用機関。以下同じ。)の健全な発展に資するため、法令等に従い、業務の適正かつ効率的、効果的、経済的な運営を図ること及び会計経理の適正を確保することを目的として、当該法人の業務を監査するものとする。

(2) 監事の基本的心得

- ア 監事は、その職務を遂行するに当たり、独立性の保持に努めるとともに、常に公正不偏の態度を保持するものとする。
- イ 監事は、監査機関たる地位にあるものとしての正当な注意をもって、監査を行うものとする。
- ウ 監事は、平素より、学長(大学共同利用機関法人にあっては、機構長。以下同じ。)、理事、職員等との意思疎通を図り、常に業務運営の実施状況を把握するとともに、必要に応じて外部専門家等の意見を徴し、運営上の課題の認識を深めるよう努めるものとする。
- エ 監事は、意見を形成するに当たり、よく事実を確かめ、合理的な判断を行うよう努めるものとする。
- オ 監事は、職務上知り得た秘密を正当な理由なく他に漏らしてはならないものとする。
- カ 監事は、国立大学法人(大学共同利用機関法人にあっては、大学共同利用機関法人。以下同じ。)の健全な経営に必要な法人の統治体制確立と運用のために、監事監査の環境整備が重要であることを、学長、理事及び職員が理解し認識するよう努めるものとする。

(3) 監事間の情報の共有及び協議

監事は、職務遂行上知り得た重要な情報を他の監事と共有するよう努めるとともに、必要に応じて監査に関する意見形成のために協議を行うものとする。ただし、協議が各監事の権限の行使を妨げるものではない。

(4) 監事監査の補助体制

ア 監事は、監事監査の実効性を高め、かつ、監査職務を円滑に遂行するため、監事の職務遂行を補助する体制及び監事の補助者の確保に努めなければならない。

イ 前項の体制及び補助者確保のため、監事は、必要に応じて学長等と協議を行うものとする。

ウ 監事の補助者は、職務上知り得た秘密を正当な理由なく他に漏らしてはならないことに留意するものとする。

2. 2 監査の実施に関する事項

(1) 監査の種類

監査は、定期に行うほか、監事が必要と認めた場合に臨時に行うことができるものとする。

(2) 監査計画

ア 監査計画の立案に当たっては、業務運営に関する内部統制の状況及びその有効性並びに業務に付随するリスクの状況に留意するものとする。

イ 重要性、適時性、効率性その他必要な事項を勘案して、適切に監査対象及び方法を選定し、監査項目、調査方法、監査実施日等について、年間の監査計画を作成するものとする。

ウ 監査計画について、他の監査の監査計画との調整を行うものとする。

エ 監査計画について、当該学長に通知するものとする。

オ 監査マニュアル、チェックリストの作成に努めるものとする。

(3) 監査の実施に関連する権限等

以下の項目について明確にするように学内規程等の整備に努めるものとする。

ア 監事は、業務の運営状況を把握するため、役員会その他重要な会議に出席し、意見を述べることができるものとする。

イ 監事は、業務に関する重要な文書を閲覧し、学長、理事及び職員に説明を求めることができるものとする。

ウ 監事は、重要な財産の取得、処分及び管理について調査し、学長、理事及び職員に説明を求めることができるものとする。

エ 監事は、業務の運営状況と課題の把握、監査上の重要課題の意見交換その他のため、必要に応じて学長等と定期的会合をもつことができるものとする。

オ 監事は、関係者に対し必要な説明又は資料の提供を求めることができるものとするとともに、関係者は、監査の円滑な遂行に協力するものとする。

カ 法令違反行為、業務上の事故その他業務運営に著しく影響を及ぼすと認められる事態が発生したとき及び業務運営に関する内部通報、外部告発等があったときは、学長又は関係者は、速やかに監事に報告するものとする。

キ 監事は、必要があると認めるときは、特定関連会社に対し、業務及び財産の状況の調査

の協力を求めることができるものとするとともに、学長は、調査の円滑な遂行に協力するものとする。

ク 監事は、職務遂行に必要な費用を国立大学法人に請求できるものとする。

(4) 監査に関する留意事項等

監事監査に関して、次の事項に留意するものとする。ただし、監査の観点、これらの事項に限定されるものではない。

ア 監事は、内部統制の構築、運用状況を確認し、必要があるときは、適切な意見を述べるものとする。

イ 監事は、監査を実施するに当たり、大学の果たすべき社会的責任の遂行の状況について確認を行うものとする。

ウ 監事は、国立大学法人と学長その他の代表権を有する役員との利益が相反する事項の有無について確認を行うものとする。該当する事項がある場合、その事項については監事が当該法人を代表することに留意するものとする。

エ 学問の自由の原則等に鑑み、監事は、基本的には各教員による教育研究の個々の内容は監査の直接の対象としないものとする。

オ 監事は、国立大学法人の業務運営に著しく影響を及ぼす又は及ぼすおそれがある事態等が発生したと認められるときは、必要に応じて学長等に意見を述べるものとする。

カ 監事は、監事監査の環境整備の状況を確認し、必要に応じて学長等に意見を述べるものとする。

キ 監事は、会計監査の適正性及び信頼性を確保するため、会計監査人が独立の立場を保持し、職業的専門家として適切な監査を実施しているかを監視し検証するものとする。

(5) 他の監査機関等との連携

ア 監事は、会計監査人等と緊密な連携を保ち、積極的な情報交換を行うとともに、会計監査人等からその監査報告についての説明、報告を求めるものとする。

イ 監事は、内部監査部門及び業務評価部門と緊密な連携を保ち、内部監査及び業務評価の結果を活用するとともに、内部監査部門又は業務評価部門から説明、報告を求めることができるものとするほか、必要に応じ、内部監査部門に特定の調査を依頼することができるものとする。

2. 3 監査の報告に関する事項

(1) 監査調書の作成・保存

監事は、監査報告書の基礎とした監査過程の資料等を監査調書として作成し、一定期間保存するものとする。

(2) 監査報告書の提出

ア 監事は、監査の方法及び結果を正確かつ明瞭に記載した監査報告書を作成し、学長又は文部科学大臣に提出するものとする。

イ 監査報告書には、監査方法の概要、業務運営の適法性等に係る判断のほか、監査の結果把握した業務運営の状況、是正又は改善を要すると認められる事項がある場合にはその具体的な内容を記載するものとする。

(3) 監査報告書の公表

監査報告書は、原則としてこれを公表するものとする。

(4) 改善意見の提出及びその後の確認

監事は、監査の結果、是正又は改善が必要であると判断したときは、学長に対してその旨の意見を提出するとともに、是正又は改善の状況について必要な確認を行うものとする。

3. 業務監査の視点と項目

国立大学法人及び大学共同利用機関法人（以下「法人」という。）の監査については、国立大学法人法第11条第4項及び第25条第4項で、それぞれ「監事は、国立大学法人の業務を監査する」、「監事は、大学共同利用機関法人の業務を監査する」と規定され、法人業務全般という非常に広い範囲を監査対象としている。

しかしながら、法人の監事監査を行うにあたっての「監査の視点」を始めとして「監査項目」、「監査の方法」等の指針、手引き書は一切無く、各法人の監事が模索し、試行錯誤を重ねながら監査を行っているのが実情である。

こうしたことから、業務監査タスクフォースチームでは、各法人の監事が監査を行うにあたって参考となるものを作ることを目的にこれまで検討を重ねてきた。

「業務監査の視点と項目」は、平成16年4月1日に発足した各法人が、組織形成経緯や業務遂行組織、内部統制組織等が法人毎に異なる極めて多様性の高い組織構成になっていること、また、業務監査は、業務遂行組織や人員構成等と表裏一体の関係にあり、監事監査のあり方や監査内容、監査報告書等は法人毎に異なっていること等の状況を踏まえ、規範書になることを避けつつ、監事監査を行う際の手助けとなることを目指して作成したもので、

1. 「監査の視点」及び「監査項目」
2. 有効と思われる監査方法及び監事活動で構成している。

繰り返しになるが、組織形成経緯や業務遂行組織、内部統制組織等が法人毎に異なることから、この「業務監査の視点と項目」は、各法人の規模や監査実施体制等に応じた活用をしていただこうとするもので、監査の視点や監査項目等は規範性及び網羅性を持つものではないことをお断りしておく。

「業務監査の視点と項目」は、次のような考えで作成している。

- ① ここに掲載したものは、業務監査タスクフォースチームが全国国立大学法人及び大学共同利用機関法人を対象として行った調査結果を基に作成している。
- ② 「参考にしていただく」という観点から出来るだけ多くの事例を盛り込むと共に、記述にあたっては、抽象的でなく具体的に記述することに努めた。なお、各事例は順不同である。
- ③ 内部監査室等に委ねた方がより効果的と思われるものは省略した。
- ④ 大学共同利用機関法人については、文中の大学を大学共同利用機関、学長を機構長と読み替える。

3. 1 「監査の視点」及び「監査項目」

《中期計画・年度計画及び中長期行動指針、評価》

- ・ 達成目標が具体的に明示されているか
- ・ 年度計画の進捗状況、達成状況はどうか
- ・ 役員会が各部局の進捗状況を定期的に把握できるシステムになっているか
- ・ 「我が国の高等教育の将来像」（平成17年1月中央教育審議会答申）等の文教政策の動向を踏まえた中長期的基本戦略や中長期行動指針の策定等の取り組みが行われているか
- ・ 大学改革のために適切な評価体制が整備され、評価結果を大学改革に活かす積極的な取

り組みが行われているか

《法人経営》

- 法人役員の職務執行に関して不正行為や法令・規程違反はないか
- 法人役員の職務執行（法人経営の方針・大学改革の方向の理解、担当業務の執行状況の掌握、企画立案、教職員への指示等）が適切に行われているか
- 役員会における議案提出、審議手順、施策決定の時期等が合理的かつ適法、適正に行われているか
- 学長は経営・教学双方の最終責任者として、経営手腕の発揮を含む強いリーダーシップを発揮しているか
- 学長がリーダーシップを発揮し易い環境（学長裁量定員や学長裁量経費の確保等）になっているか
- 副学長・学長特別補佐等、学長の補佐体制が十分機能しているか
- 法人の役員又は職員以外の委員が半数以上を占める経営協議会が、設置目的どおりに機能しているか、また、機能するような努力がなされているか（法人業務を理解してもらうための努力、報告や説明に時間をかけないで実質的な討議や意見交換の時間を確保する努力等）
- 教育研究評議会では、定められた範囲を踏まえた審議が行われているか（経営に関する事項を審議し、役員会の議決を実質的に縛ることになっていないか）
- 法人経営能力を有する人材を確保するために、教職員からの人材発掘や育成のための仕組み作りなどに積極的に取り組んでいるか
- 教職員に対する脱国立大学の意識改革や経営参画意識の醸成に積極的に取り組んでいるか
- 事務職員が法人経営に積極的に参画する仕組みの導入及び事務職員の経営への参加意識の向上に努めているか
- 法人の経営が透明になっているか（諸情報が構成員である教職員に周知されているか）

《規程等の整備・遵守状況》

- 規程類が整備されており相互に矛盾はないか、業務が規程どおりに行われているか
- 規程類が主務官庁の指針どおりに作成されているか
- 規程類が実質従来の国立大学のままで（組織や職名を変えただけ）、現状に合わなくなっているものはないか

《人事管理、組織管理》

- 労働基準法、労働安全衛生法への対応は適切に行われているか
- 労働時間管理は適切に行われているか、また裁量労働制を適用する教員について、「使用者」として労働時間の把握が行われているか
- 法人化により可能になった様々な人事制度を有効に活用しているか
- 優秀な教職員を確保するために採用方法の工夫がなされているか
- 研修制度の充実を含め、職員の育成プログラムが設けられているか
- 事務職員の戦略的、重点的配置が行われているか
- 教職員の評価システムを整備し、適正な評価を行っているか
- 評価が処遇に適正に反映される仕組みになっているか

- 教員と事務職員との連携協力関係がうまく取れているか
- 事務本部（事務局）と部局事務部との役割分担及び連携協力関係はうまく取れているか
- 「法人経営のスペシャリスト」や「教員の優れたパートナー」を育成するために、職員の意識を変える取り組みや能力開発に積極的に取り組んでいるか
- 業務量増大や長時間労働等により、心身に障害をきたす職員が増えてはいないか、防止するための取り組みは十分か

《業務改革、業務効率化》

- 組織・事務処理体制・業務の見直しが恒常的に行われているか
- 業務改善、事務改善の取り組みが教員も含めた全学的取り組みとなっているか
- 事務組織が柔軟で効率的な組織体制になっているか
- 膨大な時間と労力が費やされている全学・学部の委員会、小委員会、ワーキンググループ等の整理統合は進んでいるか、また、会議時間の短縮や会議の実質化、経費の節減等が図られているか
- ITの活用、アウトソーシング等の取り組み状況は適切か

《広報活動、情報公開》

- 積極的に情報発信・情報公開を行っているか（業務の透明性確保、社会に対する説明責任など）
- 法人化に伴い広報活動が益々重要になってきているが、大学が掲げる将来像の実現を目指した戦略性を持った広報を行っているか
- 情報発信媒体の整理、統合を行い効率的な情報発信が行われているか
- 各学部・各部局がバラバラに広報活動を行い非効率になっていないか

《教育、研究》

- 優れた教育を行うために全学を挙げた取り組みが行われているか
- 学内において「教育の質」、「学生の満足度」、「卒業生に対する社会的評価」等の把握や改善のための議論が積極的に行われているか
- FD（ファカルティ・ディベロップメント）等教員の教育力向上の取り組みが積極的に行われているか
- 教員の担当授業科目数や履修生数は適切か
- 遠隔講義システム、授業情報通知システム、自学自習システム等のITの整備や有効活用が図られているか
- シラバスが学生にとって単なる履修科目選択のための一覧表ではなく、意欲的な学習を行うための重要な教育情報（授業の狙いと到達目標、授業計画及び授業方法、成績評価方法等）の提供になっているか
- 評価など法人化による新たな業務のために、本来の教育研究にしわ寄せが来ていないか、そうしたことを解消する取り組みが行われているか
- 中教審の答申で言われている大学院教育の充実に向けた取り組みが行われているか
- 学生の自学自習のためのスペースが十分に確保されているか、大学院生が増加しているが、大学院生用のスペースなどは十分に確保されているか、また、研究科間でアンバランスになってはいないか
- グローバル化が進む中であって外国語教育は適切か

- 学生による授業評価等並びに授業評価を教育に反映させることに積極的に取り組んでいるか
- 運営費交付金が年々減少する中で、(教育)研究資金を確保するためには、益々競争的研究資金の獲得が重要になってくるが、全学的支援体制がとられているか(支援体制の弱さが応募に二の足を踏ませることになっていないか)
- 研究活動を活発化させるための取り組みがなされているか、研究助成の制度が整備されているか
- 現代G P、特色G P採択などに向けて積極的な取り組みが行われているか
- 研究活動不正行為防止のために、全学的取り組みが行われているか(研究活動に関する倫理規定や行動規範は制定されているか)
- 学生が教員と共同で創出した発明や著作などの知的財産が守られる仕組みがとられているか

《学生確保、学生支援》

- 入試改善や入学者の確保対策に積極的に取り組んでいるか(志願者の推移は?)
- 全入時代を迎え戦略を持って入試対策にあたっているか
- 受験生への情報提供、オープンキャンパス、選抜方法の改善等の取り組みが積極的に行われているか
- アドミッションポリシー(入学者受入方針)が全ての学部で定められ、学外者が容易にわかるようになっているか
- 学部、学科、大学院の定員充足率の把握及び充足に向けた取り組みは行われているか
- 大学は教育機関であるという意識を持って教職員は学生に接しているか(学生中心の大学になっているか、教職員の意識改革は進んでいるか)
- 学生支援策が「学生の視点」に立ったものになっているか
- 学生のキャンパスライフを充実させるための取り組みは活発か
- 社会人学生、留学生等多様な学生に対応した学習支援体制が構築されているか
- 学生満足度を高めるために積極的に学生の声を聞く等の取り組みを行っているか、「学生の声」を大学運営に反映させる仕組みを講じているか
- 学生の意見が集約できる学生組織はあるか
- 課外活動活性化のための積極的な支援が行われているか
- 学生の就職活動に対して積極的な支援を行っているか
- キャリア教育への取り組み状況は適切か
- 休学者・退学者等が増加してはいないか、また、それらを減らすための取り組みを行っているか
- 医師国家試験合格率・教員就職率向上等に向けた取り組みが行われているか
- 学生相談体制は整備されているか
- 学生寮、自習室、課外活動施設等の整備に力を入れているか

《社会連携、産学連携、外部資金》

- 地域社会や自治体との連携の取り組みは活発か(公開講座など各種事業の実施状況)
- 共同研究、受託研究等が活発に行われているか
- 研究費の確保のみならず大学財政運営の面からも外部資金獲得は欠かせないが、外部資金獲得に向けて大学全体が取り組む体制になっているか

- 外部資金獲得のためにどのような取り組みを行っているか（競争的資金の早い段階での情報入手、大学の研究シーズ・アイデアの提案等の取り組み）
- 応募率、採択率、獲得額の把握及びそれを向上させるための取り組みが行われているか
- 外部資金執行に関するルールは整備されているか、それが周知徹底されているか
- 科学研究費補助金などの執行が適正に行われているか
- 知的財産の管理体制は整備されているか
- 利益相反マネジメント体制が整備されているか

《国際交流》

- 明確なビジョンを持って国際交流に取り組んでいるか（交流締結大学等を増やすことが目的化していないか）
- 留学生派遣について、障害となる語学力、単位取得、留学資金等への配慮が行われているか
- 在籍する留学生についての支援が適切に行われているか
- 海外に設けた大学の拠点が、法的位置づけや職員の勤務形態、勤務条件、公金の扱い等について問題のない形になっているか

《財務及び予算》

- 予算が大学の目指す施策、方針、計画を反映したものになっているか（適正な予算編成方針が策定されているか）
- 効率的な予算の執行及び経費節減に努めているか
- 長期財政計画の策定を行うなど、将来を見据えた財政運営が行われているか
- 安全で効率的な資金運用が行われているか
- 物品購入の仕組み及び契約、価格等は適正なものになっているか
- 発注等における業者選定は公平性、公正性、効率性を踏まえたものになっているか
- 授業料・寄宿料・病院治療費等の未納対策は適正に行われているか
- 法人が遊休の土地や建物を抱えてはいないか
- 資産の取得、管理及び処分は適正に行われているか

《図書館、共同教育研究施設、附属学校》

- 学生の要望等を反映した図書の購入や利便性を反映した開館時間になっているか
- 図書、学術雑誌、視聴覚資料等が全学的・系統的に整備されているか
- 図書館が地域に開放され、実態としても利用に供されているか
- 共同教育研究施設が設置目的に合致するような業務運営を行っているか
- 附属学校が設置目的に合致するよう、大学（学部）との密接な連携が図られているか
- 附属学校との共同の取り組みが積極的に行われているか

《施設》

- 施設マネジメントの実施状況はどうか
- 保守点検等で不備や改善点が指摘された場合、速やかな対応がとられているか
- 施設・設備・共同利用施設の利用状況はどうか、利用状況が問題となる施設はないか

《附属病院》

- 附属病院の基本理念が制定されているか、また、それをどのようにして病院内外に周知しているか
- 基本理念を実現するための具体的な経営方針を策定しているか、また、教職員へは周知徹底されているか
- 病院長と病院経営担当理事の役割分担（権限・責任）は明確になっているか、意思決定や指揮命令がその通りに行われているか
- 病院長、病院経営担当理事、医学部長の緊密な連携が図られているか
- 経営改善係数・診療報酬の切り下げ等厳しい経営環境の中にある附属病院の経営状況の分析並びに将来を見据えた経営計画の策定を行っているか
- 診療科毎に数ヶ月単位の経営分析（1年単位では対応が手遅れになる恐れ有り）が行われているか
- 収支改善のための取り組み（収入向上や経費縮減のための具体的な取り組み）状況はどうか
- 病院は大学の他の部門と異なり、投資が収入に直接的に反映されやすい部門であるが、費用対効果を分析した上で投資が行われているか
- 医療機器、診療材料等の購入は、公平・公正かつ経済性を考慮したものになっているか（機器・材料選定、業者選定、契約方式、随意契約、納入検査他）
- 未収金（延滞金）についての回収体制はできているか
- 患者の声を病院運営へ反映させることや職員に対する接遇教育など、患者サービス向上のための取り組みを積極的に行っているか
- 薬品や診療材料などの在庫管理が適正かつ効率的に行われているか（監事は、棚卸の際には立会いを行う）
- 診療録、手術記録、看護記録等が適正に管理、保存されているか、病院治療に対する透明性が確保されているか
- 患者の個人情報に対して十分な保護体制がとられているか
- 安全教育の実施や医療過誤等の防止対策は徹底されているか
- インシデント報告や医療事故等を参考にした医療事故防止マニュアル等が作成されているか

《安全衛生管理》

- 有資格職員の配置、定期的確認体制等、労働安全衛生管理体制の整備状況は適正か
- 各管理者等は職責を正しく理解し、職責を全うしているか

《リスクマネジメント》

- セキュリティポリシーは確立されているか
- 「事故は起こり得るもの」を前提にした危機管理体制が整備されているか
- 危機対応マニュアルなどは策定されているか
- 事故等が発生した場合、対応が速やかに行われているか
- 事故等が発生した場合の情報公開は適正に行われているか、また、関係者の処分は適正か（身内に甘いという批判を受けるようなことはないか）
- 個人情報保護等情報管理体制が整備され、それが機能しているか
- 論文盗用やソフトの盗用等の不当行為の防止策・対応策は講じられているか

- ・ 訴訟に対する対応は適切か
- ・ 事故等が発生した場合、監事への報告が速やかに行われているか

《内部統制》

- ・ 内部統制システムが構築され、それが有効に機能しているか
- ・ 内部統制の重要な構成要素である内部監査体制が整備されているか
- ・ 監事の職務遂行を補助する体制の整備や内部監査部門との連携等、監事の監査環境の整備が図られているか
- ・ 監査を忌避する風潮はないか
- ・ 監査指摘事項に対応する仕組みは出来ているか、また、迅速な対応がなされているか

《キャンパス・ハラスメントの防止》

- ・ キャンパス・ハラスメントのない大学等にするために積極的な取り組みが行われているか
- ・ 「ハラスメントの防止・対策に関する指針」や「相談員マニュアル」等が作られているか、また、ハラスメント相談窓口が設けられ、それが機能しているか
- ・ 管理職に対する研修の徹底や教員の研修義務化などの取り組みが行われているか
- ・ 学生に対する指導が十分に行われているか
- ・ ポスター、ホームページ等によるキャンペーンが恒常的に行われているか
- ・ ハラスメントが発生した場合、対応が速やかに行われているか

《その他》

- ・ 大学と同窓生（会）との結びつきを強化する取り組みは行われているか

3. 2 有効と思われる監査方法及び監事活動

- ・ 役員会、経営協議会、教育研究評議会、その他の重要委員会に出席し、大学経営状況を常時把握すると共に、法人の現状や課題を認識してそれを基にして監査を行う
- ・ 役員に対する面談を随時行い、各理事の法人についての認識、職務への取り組む姿勢等が法人経営に責任を有する役員としてふさわしいか監査する
- ・ 重要な文書を閲覧し、必要に応じて詳細な内容を聴取する
- ・ 学長、理事、職員等と普段から意思疎通を図る
- ・ 役員・教職員との意見交換や情報交換は、大学の状況を正しく把握すると共に、監事監査について学内の理解を深めることにもつながる
- ・ 日頃から学内外の情報収集を心掛ける
- ・ 法令などに基づく関係制度の改正や社会経済状況の変化を踏まえた業務運営上の課題の把握に努める
- ・ 現場で面談を行うことにより問題点が浮かび上がってくる
- ・ 事前に調査事項・質問事項を纏めた調査表を送付し、これを基にして監査を行う
- ・ 監査項目の選定あたって、事前に全部局を対象とした予備調査を実施し、改善の必要性が高いと判断した項目を監査対象とする
- ・ 監査項目が多いので、年度ごとに対象を絞る
- ・ 業務運営の適否を判断するにあたって、実物検査や取引先への確認、証憑突合などにより事実を確認して合理的な判断を行う

- 可能な限り多くの情報を監事間で共有する
- 会計監査人及び内部監査室と密接な連携を図る
- 会計監査人の行う会計監査の相当性を判断するために、監査計画の聴取、監査の立会、監査結果等の聴取を行う
- 内部監査室との重複を避けるために、分担若しくは共同で監査を行う
- それぞれの法人に適した監査マニュアルやチェックリストを作成する
- 監査で指摘した事項の対応をチェックする

4. 監事監査制度の改善へ向けた提案

国立大学の法人化を機に監事監査制度は新設をされたが、法令等で明文化された制度内容がごくわずかであり、監事自身が、民法や商法あるいは文献や各種監査基準等を参照し、監事監査の基本的認識の確立に努めているところである。国立大学法人等監事協議会が、全国立大学法人の監事を対象に実施した「監事監査業務の現況調査」によると、監査を受ける大学法人等においては、大学等の組織として初めての制度の導入であり、表面的な理解は示されるものの、本質的理解に至っていない現状があると、多くの監事が感じていることが明らかになった。そこで、監事監査制度の現状を分析し、制度的に不十分と思われる次の項目について改正等を提案するものである。

1. 監事の任命について

監事は国立大学法人法により文部科学大臣によって任命されることとなっており、また、同法上「必要があると認めるときは文部科学大臣に意見を提出することができる」権限を与えられている。しかしながら、これまで文部科学大臣によって任命された監事と文部科学省との関係は希薄であった。法人組織における監査の重要性が増している現在、実効力ある監事監査の実現のために、文部科学行政等に関する情報提供あるいは担当部署との意見交換の場の設定など、任命権者との距離を埋める措置を求めたい。

2. 監事の任期について

① 現在の監事は法人化に伴い4月1日に任命された者が殆どであるので、2年サイクルで3月31日退任（全ての法人等ではないが）となる。3月31日には当該年度の財務諸表等は出来上がっていないため、2期目の監査の意見書を現職の監事が作成せず、監査実績のない新任の監事が作成することになる。監事の職責を全うするためにも、財務諸表等の提出期限である6月末までの任期の延長を検討する必要がある。

② 現状の監事の任期は2年である。出身母体が大学関係以外の監事にとって、大学を理解し、より実効力の有る監事監査を実施するには2年は短いと言わざるを得ない。現在の監事は法人化に伴い4月1日に任命された者が殆どであるが、上述のごとく1期で退任すると最低1回の監査意見書を提出すれば良いことになってしまう。企業の監査役制度の充実のため、商法の改正によって監査役の任期が4年に延長されたことも勘案し監事任期の長期化を検討する必要がある。

3. 監事の職責について

監事については、国立大学法人法において「監事二人を置く」と規定されている。しかし、常勤、非常勤の制限は一切無く、その任用形態は各大学法人等の裁量に任されている。法人化後第2期目の監事の任用は、常勤から非常勤への切替えが散見される状況にあるが、内部統制の重要性が社会的に叫ばれる中で、その潮流に逆行していると言わざるを得ない。監事2名のうち最低1名については常勤と規定すべきである。

非常勤監事については出勤日、賃金の算定、監査の担当業務等において各大学法人等様々な状態にある。常勤監事と非常勤監事さらには非常勤監事間の職責の明確化が望まれる。

また、監事は大学の役員ではあるが役員会の構成員ではない。これは、「監事は大学の意思決定には加わらず、公正不偏の監査を実施し、監事監査の実効力を高める」ためと解

積される。しかし、実際の役員会の運営においては陪席あるいは列席扱いとされていることがあり、監事の役割が十分に理解をされていない現実がある。そこで、私立学校法第37条3項6号に準拠して、監事の職務について「国立大学法人の業務の状況について役員会に出席して意見を述べること」と規定願いたい。

さらに、実効力ある監査が出来るように各大学法人等で、監事監査業務を支援する内部監査担当部署を強化、拡充するよう指導することが望まれる。

監事監査に関する資料編

I. 監事の職務に関する関連法令及び各種報告書からの抜粋(条文、規程、論点等)

1. 各種法人等における監事の職務規程

(1) 独立行政法人通則法第39条において「独立行政法人(その資本の額その他の経営の規模が政令で定める基準に達しない独立行政法人を除く。)は、財務諸表、事業報告書(会計に関する部分に限る。)及び決算報告書について、監事の監査のほか、会計監査人の監査を受けなければならない。」と規定している。この規定において、事業報告書の会計に関する部分のみが会計監査人の監査の対象であることが明記されているが、監事は法人の業務を監査することが国立大学法人法第11条4項で定められているため、会計以外の事項も含め事業報告書は監事監査の対象となると解釈できる。

(2) 「新しい国立大学法人像について」(国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議)の中で、監事の役割について「監事は、国立大学法人(仮称)の業務を監査し、監査の結果に基づき、必要があると認めるときは、学長又は文部科学大臣に意見を提出することができることとする。実際の監査に当たっては、大学における教育研究の特殊性に鑑み、基本的には各教員による教育研究の個々の内容は直接の対象としないことが適当である。」と明示されている。

(3) 「国立大学法人経営ハンドブック」(独立行政法人国立大学財務・経営センター)のなかで「意義と役割」として「国立大学法人の長である学長その他の役員と定期的な情報交換を実施し、必要な会議に出席をするなど、国立大学法人の業務運営状況について監査を実施する。この監査は、会計監査人とは別の職務と権限に基づき監査を実施することになる。監事の任期は2年であり、監査結果は、財務諸表等と決算報告書に関する意見の表明としてなされ、公表されることになる。」としている。また「目的と対象」において「監事監査は国立大学法人の業務運営の状況が適切であるかどうかについて実施されるものである。」としている。

さらに、「会計監査人監査と監事監査」のなかで「会計監査人の監査は、その監査領域が会計監査であり、監事監査については会計監査と業務監査がその監査領域となっている。ここでいう会計監査とは、会計記録や会計行為及びその結果である財務諸表等について独立の第三者である会計監査人が分析的に検討を行い、その適否について意見を表明するものである。業務監査とは、会計以外の諸業務活動の前提となる組織や制度を監査することで、業務活動の合理性、能率、妥当性等を判定するものである。ここでは、会計監査について両者の領域が重複していることになる。一般に、会計監査人監査を受けるような、民間の大会社における監査役は、同じように両者の監査領域が重複しており、会計監査人の行った監査の方法と概要について、それを相当と認めた場合には、会計監査人の実施した会計監査を自らの会計監査に代替するものとして省略を行っている。これと同様に国立大学法人の監事による会計監査は、会計監査人の行った会計監査が相当であると認めれば、自らその妥当性を判断したうえで、当該監査人の監査の結果を利用して自らの意見を述べることができると解される。」としている。

(4)「国立大学法人に対する会計監査人の監査に係る報告書」(国立大学法人会計基準等検討会議)第5章第1節(2)「会計監査人と監事の関係について」において「監事は、財務諸表等の監査においては、会計監査人が会計の職業的専門家として財務諸表等の監査を行うものであることを前提とし、会計監査人の行った監査の方法とその結果の相当性を自らの責任で判断した上で、当該会計監査人の監査の結果を利用し自らの意見を述べるができる。」としており、業務監査に活動の重点を置くことができると解される。

また、そのためには「会計監査契約の締結当たっては、監事の会計監査人に対する、会計監査人が作成した監査報告書についての説明要求、会計監査人の監査に関する報告聴取に係る権限が明確に定められていることが必要である。」としている。

(5)「私立大学の明日のために(Ⅱ 監事監査基準)」(社団法人日本私立大学連盟監事会議)においてその第2条(監事の基本的職務)で「監事監査の目的は、教育研究機能の向上や学校法人財政の基盤確立等に寄与することであり、このため、学校法人の業務の執行状況及び財産の状況の適正性について調査を行い、意見表明を行う」としている。

また、Ⅰ. 監事のあり方 1. 監事、会計監査人、内部監査室(内部監査機構)の相互関係

(1) 監事と会計監査人のなかで「両者の具体的な連携・協力方法としては、①定期的(年に3回程度。例えば、i. 監査計画作成時点、ii. 中間監査時点、iii. 決算監査時点)に両者の会合を持つことによって、監事が会計監査人の活動実績を評価する、②マネジメントレターの提出を求める、③監査報告書の早期提出の実現を図るなど、情報の交換とともに、相互の意思疎通を図っておくことが肝要であり、会計監査人から意見を聴取した結果、問題点があった場合には、監事は直ちに適切な措置を講じなければならない。」としている。

(6)「監事監査に関する参考指針について」(独立行政法人、特殊法人等監事連絡会)の第1条に「監事監査の目的は法令等に従い、業務の適正かつ効率的、効果的な運営を図ること及び会計経理の適正を確保することにあるものとする」とあり「業務の適正性、効率性、効果性」と「会計の適正性」が監事監査の要点となっている。なお、本参考指針は「特殊法人等に係る監査機能に関する調査結果に基づく通知」(総務省行政評価局)を十分反映させたものになっている。

(7)「高速道路に関する行政監察結果に基づく勧告」(総務庁行政監察局)の「1(3) 監事監査の充実」において「監事は、業務執行の適法性及び正確性の観点のみからではなく、経営の妥当性についてより高い見地から監査を実施する権限と責任を有していると認められる。」とされている。

(8)「監査役監査基準」(社団法人日本監査役協会)では第27条「監査役監査の環境整備」において「監査役及び監査役会は、代表取締役等に対して、次の監査役監査の環境整備を含む諸事項について要請を行い、必要に応じて確認をとるものとする。」として

- ①監査役監査の重要性と有用性に対する代表取締役その他の取締役の認識及び理解
- ②監査役職務執行を補助する体制の整備に関する事項
- ③取締役及び使用人が監査役に対して報告すべき事項
- ④内部監査部門等との連携に関する事項
- ⑤内部統制システムの整備に関する事項
- ⑥その他、監査役の円滑な監査活動の保障に関する事項

を規定している。

2. 監事の職務に関する関連法規

民法

(監事の職務)

第59条第1項

第1号 法人の財産の状況を監査すること。

第2号 理事の業務の執行の状況を監査すること。

第3号 財産の状況又は業務の執行について、法令、定款若しくは寄附行為に違反し、又は著しく不当な事項があると認めるときは、総会又は主務官庁に報告すること。

第4号 前号の報告をするために必要があるときは、総会を招集すること。

国立大学法人法

(役員)

第10条

第1項 各国立大学法人に、役員として、その長である学長及び監事2人を置く。

(役員職務及び権限)

第11条

第4項 監事は、国立大学法人の業務を監査する。

第5項 監事は、監査の結果に基づき、必要があると認めるときは、学長又は文部科学大臣に意見を提出することができる。

(役員任命)

第12条

第8項 監事は、文部科学大臣が任命する。

第14条 学長又は文部科学大臣は、それぞれ理事又は監事を任命するに当たっては、その任命の際現に当該国立大学法人の役員又は職員でない者が含まれるようにしなければならない。

(役員任期)

第15条

第3項 監事の任期は、二年とする。ただし、補欠の監事の任期は、前任者の残任期間とする。

第4項 役員は、再任されることができる。この場合において、当該役員がその最初の任命の際現に当該国立大学法人の役員又は職員でなかったときの前条の規定の適用については、その再任の際現に当該国立大学法人の役員又は職員でない者とみなす。

(役員欠格条項)

第16条 政府又は地方公共団体の職員（非常勤の者を除く。）は、役員となることができない。

第2項 前項の規定にかかわらず、教育公務員で政令で定める者は、非常勤の理事又は監事となることができる。

(役員解任)

第17条 文部科学大臣又は学長は、それぞれその任命に係る役員が前条の規定により役員となることができない者に該当するに至ったときは、その役員を解任しなければならない。

第2項 文部科学大臣又は学長は、それぞれその任命に係る役員が次の各号のいずれかに該当するとき、その他役員たるに適しないと認めるときは、その役員を解任することができる。

- 一 心身の故障のため職務の遂行に堪えないと認められるとき。
- 二 職務上の義務違反があるとき。

(役員及び職員の秘密保持義務)

第18条 国立大学法人の役員及び職員は、職務上知ることのできた秘密を漏らしてはならない。その職を退いた後も、同様とする。

(役員及び職員の地位)

第19条 国立大学法人の役員及び職員は、刑法（明治四十年法律第四十五号）その他の罰則の適用については、法令により公務に従事する職員とみなす。

(業務の範囲等)

第22条 国立大学法人は、次の業務を行う。

- 一 国立大学を設置し、これを運営すること。
- 二 学生に対し、修学、進路選択及び心身の健康等に関する相談その他の援助を行うこと。
- 三 当該国立大学法人以外の者から委託を受け、又はこれと共同して行う研究の実施その他の当該国立大学法人以外の者との連携による教育研究活動を行うこと。
- 四 公開講座の開設その他の学生以外の者に対する学習の機会を提供すること。
- 五 当該国立大学における研究の成果を普及し、及びその活用を促進すること。
- 六 当該国立大学における技術に関する研究の成果の活用を促進する事業であって政令で定めるものを実施する者に出資すること。
- 七 前各号の業務に附帯する業務を行うこと。

国立大学法人法における独立行政法人通則法の準用規定

(業務の公共性、透明性及び自主性)

第3条 独立行政法人は、その行う事務及び事業が国民生活及び社会経済の安定等の公共上の見地から確実に実施されることが必要なものであることにかんがみ、適正かつ効率的にその業務を運営するよう努めなければならない。

第2項 独立行政法人は、この法律の定めるところによりその業務の内容を公表すること等を通じて、その組織及び運営の状況を国民に明らかにするよう努めなければならない。

第3項 この法律及び個別法の運用に当たっては、独立行政法人の業務運営における自主性は、十分配慮されなければならない。

(代表権の制限)

第24条 独立行政法人と法人の長その他の代表権を有する役員との利益が相反する事項については、これらの者は、代表権を有しない。この場合には監事が独立行政法人を代表する。

(財務諸表)

第38条 独立行政法人は、毎事業年度、貸借対照表、損益計算書、利益の処分又は損失の処理に関する書類その他主務省令で定める書類及びこれらの附属明細書（以下「財務諸表」という。）を作成し、当該事業年度の終了後三月以内に主務大臣に提出し、その承認を受けなければならない。

第2項 独立行政法人は、前項の規定により財務諸表を主務大臣に提出するときは、これに当該事業年度の事業報告書及び予算の区分に従い作成した決算報告書を添え、並びに財務諸表及び決算報告書に関する監事の意見（次条の規定により会計監査人の監査を受けなければならない独立行政法人にあつては、監事及び会計監査人の意見。以下同じ。）を付けなければならない。

第4項 独立行政法人は、第一項の規定による主務大臣の承認を受けたときは、遅滞なく、財務諸表を官報に公告し、かつ、財務諸表並びに第二項の事業報告書、決算報告書及び監事の意見を記載した書面を、各事務所に備えて置き、主務省令で定める期間、一般の閲覧に供しなければならない。

(会計監査人の監査)

第39条 独立行政法人（その資本の額その他の経営の規模が政令で定める基準に達しない独立行政法人を除く。）は、財務諸表、事業報告書（会計に関する部分に限る。）及び決算報告書について、監事の監査のほか、会計監査人の監査を受けなければならない。

(兼職の禁止)

第61条 特定独立行政法人以外の独立行政法人の役員（非常勤の者を除く。）は、在任中、任命権者の承認のある場合を除くほか、営利を目的とする団体の役員となり、又は自ら営利事業に従事してはならない。

独立行政法人等の保有する情報の公開に関する法律

第四章 情報提供

第22条 独立行政法人等は、政令で定めるところにより、その保有する次に掲げる情報であつて政令で定めるものを記録した文書、図画又は電磁的記録を作成し、適時に、かつ、国民が利用しやすい方法により提供するものとする。

- 一 当該独立行政法人等の組織、業務及び財務に関する基礎的な情報
- 二 当該独立行政法人等の組織、業務及び財務についての評価及び監査に関する情報
- 三 当該独立行政法人等の出資又は拠出に係る法人その他の政令で定める法人に関する基礎的な情報

2 前項の規定によるもののほか、独立行政法人等は、その諸活動についての国民の理解を深めるため、その保有する情報の提供に関する施策の充実に努めるものとする。

II. 業務監査実施上の問題点と対策—業務監査の現況調査結果

1. 調査の概要

業務監査タスクフォースチームでは、各国立大学等法人等の監事全員を対象にして監事監査業務の現況調査を次の項目について実施した。

- (1) 国立大学法人の監事の役割についての考え方
- (2) 現状の監査の実施状況
- (3) 業務監査を実施するについての問題点
- (4) 懸案事項に対処する方法あるいは方向性
- (5) U S R (University Social Responsibility) についての監事の考え方、取組み方
- (6) その他 (自由意見)

調査結果は、支部毎に各項目について取りまとめ、業務監査実施上の問題点として提起された課題とそれぞれに考えられる対応策を次項に例示した。これらの対策をもとに「監事監査制度の改善へ向けた提案」として本編4章に取りまとめた。

2. 業務監査実施上の問題点と対策

2-1 制度上の問題

- ・任命権者である文部科学省と監事の関係が希薄である。
- ・監事の位置付け (役員ではあるが、役員会のメンバーではない) があいまいである。
現状の役員会は、監事が構成員となっておらず本質的には理事会である。
意思決定には係らない制約のある中で意見をいうことが難しい。
- ・監事の責任のあり方が不明確。
監事は大所高所から意見を述べる立場なのか、応分に経営責任を負う立場なのか。
- ・監事の任期 (2年) は短い。
大学業務を掌握し、充実した監査に取組もうとする矢先に任期到来を迎える。
民間では、監査役の機能と権限の強化が図られ、任期は4年へと延長されている。
- ・監事の就任直前・直後の学内状況把握の仕組み、体制整備が必要である。
経営に係る視点や監査を通して培ったノウハウをどう蓄積し、継承させていくかが課題である。
- ・旧来の会計システムに依存する面が多く、ガバナンス面でも改革の制約となっている。
- ・監事の任期は決算との絡みで年度末ではなく、6月末が望ましい。
- ・非常勤監事だけで果たして広範な大学業務の監査が出来るのか。
- ・予算編成の仕組みに旧来の形式が残り、適切な予算措置のための改善が必要である。

<対策>

- ・教育行政などの監事を対象にしたセミナーや意見交換会があっても良いのではないか。
- ・国立大学法人法の主旨に沿えば、監事は役員会等の議決権なき構成員の位置付けが適切である。
- ・意思決定に係らないのは大所高所から意見を述べるためであり、色々な機会を通して監事は意見を述べるべきである。
- ・制度上の問題点をタスクフォースチームで整理し、他のタスクフォースチームの意見と摺り合わせした上で文部科学省に改善の申入れを行う。
- ・これに関連して会計システムの問題点は、会計監査タスクフォースチームの活動を待ち

たい。

- ・ 監事制度についても重要性を高める方向での見直しが必要である。
- ・ 国立大学法人等における監事の役割の重要性を考慮し、常勤監事を必ず配置すべきである。

2-2 大学関係者の認識等の問題

- ・ 法人化の意義や法人化に伴う監事や監査業務の役割が十分には認知されていない。
- ・ 教職員の多くに国家公務員意識が強く残り、全入時代となる変化への危機感が薄い。
- ・ 内部統制の構成要素（統制環境、リスクの評価、統制活動、情報と伝達、モニタリング）が理解されておらず、リスクの評価に対する認識が稀薄である。
- ・ 役職員の大学改革に取組む姿勢が十分といえない。
- ・ 学長・理事等にマネジメント手法を理解した学外者が加わっているか。
- ・ 果たして大学内に大学経営にあたる適材を発掘し得るのか。

<対策>

- ・ 文部科学省や国立大学協会で原点に帰って法人化の背景や目的、制度概要についての研修を行う必要がないか。
- ・ 大学改革には取組むトップの問題意識が最も重要である。
- ・ 監事としても色々な機会に意識改革を求め、監査業務についても理解を求めることが大切である。
- ・ 学外者である監事と経営協議会の役割は正に重要であり、更に活性化する必要がある。

2-3 大学側の対応と監査実施上の問題

(1) 実態把握

- ・ 法人化への認識や業務処理、業務運営、経営管理への変化が見えにくい。
- ・ 効果的な監査を実施する上で重要な業務運営の早期正確な実態把握が十分ではない。
- ・ 会議の出席や重要書類の回付等では、監査に不可欠な実情把握が大変難しい。
- ・ 業務監査を実施する上で必要な全ての情報が提供されているか把握できない。
- ・ 公表資料の監査や担当者ヒアリングをしているが、未公開資料も監査対象にすべきである。
- ・ 監事への情報伝達が不十分である。
- ・ 事務合理化、人事・給与制度の改革等も進んでいないが、それへの監事の係り方が見えない。

(2) 監事意見の表明

- ・ 役員会等の協議案件も提案までにどのような意見交換や論議が行われたか不明であるため、疑義や意見を述べ難い。
- ・ 役職員への助言・勧告を何時、誰に行うことが適切か明確ではない。

(3) 監査結果に対する対応

- ・ 監査結果が学長・理事に真摯に受け止められているか。
- ・ 監事監査の結果に対する大学側の対応が遅い。
- ・ 監事が教学に関する部分に触れると役員会が敏感に反応する。
- ・ 事務局職員の資質能力への課題に係る監査への問題（回答が遅い、回答がない）。
- ・ 監査の指摘・意見について教員出身理事、部局長の理解が容易には得られない。
- ・ 部局長から事務部門への的確な指示が遅れる。

- ・ 監査報告事項についての理事側の対応が毎年検討される制度になっているか。
- ・ 監査結果のフォローアップをどこまでするのか、また出来るのか。

<対策>

- ・ 重要案件等について、監事への情報伝達のルールを確立させる。
- ・ 監査結果に対して期限を区切って学長より「回答」を求める。
- ・ 次回監査時に、監査指摘事項が改善されたか監事自身で確認監査を行う。
- ・ 監事が必要とする資料の提供を随時求めると共に、監査時には実地に確認監査を行う。

2-4 監事体制と監事の専門性の問題

(1) 監事体制

- ・ 監事2名で広範囲かつ専門性を有する大学の業務全般の監査が出来るのか。
- ・ 監事監査が主体的に行われ、監事監査機能を十分発揮しているか。
- ・ アカデミックフリーダムの関連で教育研究に対する監査のスタンスが分かりづらい。

(2) 監事の専門性

- ・ 監査対象が広範囲にわたり、監事自身が必要とする専門性と知見の欠如を感じる。
- ・ 監事が大学関係者の場合、「経営」の視点が定まらない。
- ・ 大学出身の監事が事務に意見を述べる場合、事務職員と認識が異なる場合がある。
- ・ 監事が事務局の業務について経験がないため具体的な提言が難しい。
- ・ 教育研究分野に直接関係する事項は、概念的に改善改革の必要性を感じていても、民間出身の監事として知識、経験の乏しさから手の出しようがない。

(3) 非常勤監事の問題

- ・ 常勤と非常勤との間で、責任、時間、コスト、パフォーマンス等の勤務差が大きい。
- ・ 非常勤監事の場合、限られた時間の中でどの程度のことをやれば良いのか。
- ・ 非常勤監事の場合、時間の制約で必然的に会計監査人や内部監査室に依存する部分多くなる。
- ・ 二人の監事が非常勤の場合、監査スタッフの確保が極めて重要である。

<対策>

- ・ 各種研修会や全国監事協議会の会合等を通して監事自身のレベルアップを図る。
- ・ 教育研究分野に直接関係する分野であっても、専門家や多くの教職員との意見交換等を通して監事としての意見を組み立て、意見を述べるべきである。
- ・ 監事を補佐する事務体制の整備を求める。
- ・ 事務の効率性・合規性を監査する内部監査体制の確立を求める。
- ・ 会計監査人、内部監査室と役割分担のもと協力協調し、効率的で効果的な監査を実施する一方で、監査全般については監事がイニシアティブを発揮する。

2-5 監査基準、標準マニュアルに係る問題

- ・ 監査にあたっての業務処理基準が明確ではない。
- ・ 監査基準が明示されていないため、監査項目の選定、方法、内容を試行錯誤しつつ監査を行わざるをえない。
- ・ 客観性を得るためには、監事監査の観点や項目の共通化が必要ではないか。
- ・ 概ね共通する監査項目を設定し、これに大学独自の監査項目を付加することが必要である。

<対策>

- ・業務処理基準の明示が必要とする意見がある一方で、細々な規定を作って監事の裁量を制限すべきではないとの意見も考慮せざるをえない。
- ・大学ごとの事情を考慮し、業務処理基準を明示するとしても共通項となる最低限の指針であることが望まれる。

2-6 監事補佐体制と内部監査体制の問題

(1) 監事の補佐体制

- ・監事の補助を行う職員が不足し、実地調査等が十分に出来ない。
- ・独立性及び客観性を有する監事のスタッフを確保することが必要である。
- ・業務担当人員の確保。

(2) 内部監査体制の問題

- ・業務の効率化や堅確化をチェックする内部監査体制が確立されていない。
- ・内部監査のための独立した監査室が存在しない。
- ・内部監査室員の在任期間が短い。

<対策>

- ・内部監査を含めた監査の重要性を執行部に理解してもらい、体制の整備を図るしかない。
- ・内部監査体制を整備した上で、監事及び内部監査部門の役割の明確化が必要となる。

2-7 その他

(1) 全学と学部との関係

- ・学部固有の歴史や習慣があり、制度を統一するか、学部の特色を残すか判断に困る。
- ・施設マネジメントが学部間のバランスを考慮して行われているか。
- ・旧来の教授会や各種委員会が未だブラックボックス的で、新しい運営組織の機能と整合性が十分でなく、業務の効率化・有効性等の監査結果に疑問が残る。

(2) 監査結果の公表

- ・監査結果は公表すべきであるが、どこまで公表できるかの問題がある。

<対策>

- ・学長を中心とするトップマネジメント体制の確立を急ぐ必要がある。
- ・学部自治は尊重しつつも、大学として決断せざるをえない場合のあることを周知する。
- ・執行部と学部との間で情報の共有化を一層進める。
- ・学内体制の整備を急ぎ、監査結果の公表に耐えうる業務実施体制を早期に確立させる。

Ⅲ. 大学の社会的責任 (USR : University Social Responsibility) についての基本的考え

はじめに

大学の社会的責任 (University Social Responsibility : USR) を果たすことの重要性が、指摘されている。そこで USR についての基本的考え方の理解を助けるために、まず、多数公表されている企業の社会的責任 (Corporate Social Responsibility : CSR) に関する図書、論文、報告書等を整理してまとめた。次いで、監事協議会による調査資料も参考にして、CSR との対比を念頭において USR について説明した。

1. 企業の社会的責任・CSR の概要

1-1 CSR の責務とその背景^{1) 5) 6)}

明治初期に日本の高等教育の第一歩が踏み出された際、当該教育機関の学則の作成について議論された。そのとき、その教育機関の副校長が、「学則は要らない。Be gentleman で十分である」と言ったという逸話がある。このような考えが現在の経済界や大学に通用するとは考えられない。

近年、産業界には製品の品質や安全性に関わるトラブルや、倫理上の不祥事が次々と発生している。急激な技術革新あるいは IT 化に起因する多様な事故や不正な情報の流出等によるもので、企業活動における不祥事がもたらす被害の影響の巨大化は、多様な業種が関わる経済界・産業界に深刻な問題を投げかけている。

わが国において CSR という言葉が盛んに用いられるようになった背景には、上記のような、不祥事の続発があった。2002 年、日本経団連は企業倫理の徹底を「企業行動憲章」に謳ったが、2004 年の「企業行動憲章、改訂版」では、改めて企業の社会責任に関わる意識の向上を強く訴えている。

企業が、その社会的責任、すなわち CSR を果たすという概念は古くから内外にあり、ヨーロッパでは産業革命以降の産業界発展の中で、企業が地域社会の発展のために貢献したことに原点があるとされている。

企業も社会の一員で、経済活動、利益追求の他に社会的責任を果たすべきであるとされている。それらは、1) 倫理・法令順守、2) 優れた製品・サービスの提供、3) 収益と納税、4) 株主利益の追求、5) 積極的情報公開、6) ステークホルダー(企業の利害関係者)とのコミュニケーション、7) 環境への配慮、8) 誠実な顧客対応、9) 社員のキャリアアップ、10) 家庭と職場の両立、11) 社会活動への関与と貢献、等が挙げられている。

このような行為は、企業のイメージと評価を高めることにつながっている。

またヨーロッパだけではなく、わが国においても、近江商人の商理念に、売り手、買い手、世間よし、の三方よしが、長く商売繁盛が続く秘訣とされていた。

しかし、欧米の経営者が CSR に取り組む目的は、「将来への投資」すなわち、優秀な人材確保、ブランド資産向上、市場地位の向上、事業ライセンス、リスクマネジメント、事務効率化等であるのに対し、日本の経営者はまだ「社会コスト」と考えているとする調査結果もある。

1-2 CSR の定義⁵⁾

CSR には各国の歴史的、経済的、文化的、あるいは地理的背景から来る多様性がある。したがって、各企業の CSR にも基本的に様々な定義がある。それらの例は下記のようなものである。

A社：企業の社会的責任を果たして、ステークホルダー満足度を高める。

B社：企業が持続的に発展するために、「社会から見て好ましい存在」として信頼されることを目指す。

C社：成果や価値のあるビジネス活動を行いながら、人々の生活と環境に良い環境を与えること。この概念には社会や環境との相互関係をマネジメントし、評価することや、主要なステークホルダーの課題を明確に理解することも含まれる。

D社：経営理念を再度世に問うこと。経営理念に基づき、当社の経済的・社会的・環境的活動をグローバルな視点で再点検してその説明責任を果たし、企業価値を高めること。CSR 推進の中期ビジョンは、エクセレントカンパニー（すべてのステークホルダーからの評価と敬愛）。

1-3 CSR に与えられた課題^{3) 5)}

「環境と開発に関する世界委員会」の報告書の中に、「持続的開発；将来の世代のニーズの充足を阻害することなく、現在の世代のニーズを満たすような進歩のための方策」が提唱された。これは、その後「持続的可能性」という言葉として、現在の CSR の基本的理念の一つとなっている。

これを支える考え方が、「トリプルボトムライン」である。持続的開発の観点から、企業を「経済（財務）」に加えて、「環境」、「社会」の3つの面からバランスよく評価し、それぞれの結果を総合的に高めていこうとする考え方である。CSR の評価は、この「トリプルボトムライン」の考え方を基本として策定されている。

CSR との具体的な取組で、ステークホルダーとのコミュニケーションと、ステークホルダーへの誠実な対応は、最も重要な課題である。ステークホルダーとのあいだに設定して対応するテーマは、大きく分けて下記の2つがある。

1) 全てのステークホルダーに共通して関連する共通テーマ。

コンプライアンス（法令遵守）、環境管理、コーポレートガバナンス（企業統治）、リスク管理、情報開示。

2) 個別のステークホルダーに関連する個別テーマ。

品質、製品安全、社会貢献、労働・安全・衛生、個人情報保護、雇用、情報セキュリティ、人権。

これらの課題に関わるテーマの設定に、企業の性格が示される。

2. 大学の社会的責任・USR とそのあるべき姿

2-1. USR とは^{3) 6)}

大学は社会を構成する重要な組織で、その社会的責任は極めて重い。大学の果たすべき社会的責任は、上記の CSR にならって USR と呼ばれている。

大学の役割は、教育（人材育成など）、研究（科学技術・思想・芸術の進展など）を通じて、社会に貢献（国家・地域の発展、国力の増強など）することであるとされてきた。従って USR においては、前記「トリプルボトムライン」が、「教育・研究」という基盤の上に乗っている姿をとることになる。ただしここで「経済」は、経済性や利益面ばかりではなく、大学における収入が、国費、授業料、協同研究費、寄付金等からなっているため、その適正な使用と

配分等の財務に関わる透明性と情報公開が、特に強く求められている。

2-2 大学の社会活動と社会への貢献^{2) 4) 5) 7)}

企業等のCSRの目標や定義が多様であるように、大学のおかれている歴史的、地域的あるいは規模等の背景によって、USRの目標や定義も多様である。

以下に、USRに関わるいくつかの重要事項を挙げて略記する。

USRの論議において最も多様な見解が示されるのは、社会貢献についての考え方である。

大学の社会的使命は何かを考えることは、USRとの取り組みを進める際極めて重要な事項の一つである。全国99の文部科学省関係の教育所長会議の議論では、「学問研究の社会的意義のターゲット」を「教育研究を通じて社会に貢献」という表現ではなく、具体的に挙げている。それらは、

1) 国際貢献・国際協調、2) 産業・経済基盤性、3) 生活・社会基盤性、4) 生命・健康維持貢献、5) 人類へのロマン・感動、6) 啓蒙的意義・国家・社会・人類の客観的認識、国の政策・提言への貢献、警鐘的意義、7) 真理・未知の解明、8) 文化/学問自体の価値、9) 学術研究の公共性、中立、自由、客観性、科学的スタンス、長期的視野、10) 学術研究の自由な発想、独創性、問題発見能力、分野開拓力、11) 人材育成、である。

また、大学の社会貢献、特に地域との関係について、「地域社会に貢献する大学」では、以下のように述べている。

〔高等教育機関は、地域のニーズに応えながらどのように国際的および全国的活動も展開できるかは、「大学に課せられた社会貢献と地域への貢献」のキーワードの中で、多くの課題が存在するところである。企業勤務者には奇異に思われるかもしれないが、一昔前の国立大学勤務者には、大学は自治組織、特に教授会の意思に基づく自治組織として存在し、ローカルな問題や地域に組み込まれる度合いが低く、国家による規制も比較的少ない。そして、国際的・全国的な学術研究の実施と、その推進のための組織を重視しているように思われる。

(原文のまま)〕

このような傾向は、欧米に於いても認められるようで、ユネスコの「高等教育の変化と発展のための優先行動の枠組み」では、「高等教育機関と異なった社会セクターとの協力関係の革新的開発によって、高等教育と研究プログラムが、地方、地域、そして国家の発展に効果的に寄与するようにすべきである」と述べている。しかし、とりわけ歴史のある総合大学では、これは未知の領域であった。

英国における調査では、半数近くの大学が「地元貢献だけでなく、国際競争力を高める大学」、三分の一が、「国際的研究の優秀性に差し障りのない限り、地元の地域社会を支援する国際的研究大学」と答え、「地元や地域ニーズに貢献する地域社会志向の大学」と答えた大学は2%に過ぎなかった。

このような意識の根底には、教育研究の予算の多くを、国が出資していることに起因していると思われる。したがって、多くの地域のステークホルダーが参画して、共同で経営や利害調整、規制にあたり、教育と研究の運営や資金調達を行うことが進められるならば、大学の自立性は損なわれる面があるかもしれないが、地域に強く結びついた社会貢献の可能性が高まるであろう。

このような状況の中で、公的助成の減少、大学運営方法の変化、入学志望者の減少、私学の経営・運営方法の理解、評価制度の進行、学外者の意見の浸透、FD・SDの効果の発現等の

結果、国立大学における、公共性・社会性・遵法意識の欠如や誤った教授会の意思優先意識が認知され、次第に GCR(ガバナンス・コンプライアンス・ソーシャルレスポンシビリティ)に関わる意識の向上がもたらされてきた。

教育に関わる学会、協会ならびに文部科学省の努力に負うところも大きい、大学自身の社会性が高まった証左と思われる。

CSR への取組と同様に、設定するテーマは下記の 2 つがある。

- (1) 全てのステークホルダーに共通して関連する共通テーマ
- (2) 個別のステークホルダーに関連する個別テーマ

USR においては、(2)のテーマ の設定に大学の運営ならびに USR との取組の姿勢が示される。

2-3 大学を取り巻くステークホルダーとのコミュニケーションと、ステークホルダーへの誠実な対応^{1) 5) 6)}

大学を囲むステークホルダーに、大学のなすべき貢献を果たすとともに、大学の USR 活動がステークホルダーに及ぼす影響、またステークホルダーから受ける影響を評価し、ステークホルダーの要望・意向を的確に把握して誠実に対応することは、USR マネジメントの基本である。ステークホルダーとの適切かつ十分なコミュニケーションに基づく大学運営は、大学のリスク予防およびステークホルダーからの信頼向上に有効である。

大学にかかわるステークホルダーとして、下記が挙げられる。

学生、受験生、卒業生、学生の父兄、卒業生の就職先、教職員およびその家族、国・自治体、地域社会、一般市民、寄附者、出資者、NPO、金融機関、企業、他の教育機関、共同研究者、他大学、マスコミ、地球環境等。

2-4 環境への配慮^{5) 6)}

大学が環境に与える影響には、有害なもの（負の環境影響）と有益なもの（正の環境影響）とがある。USR の実現のための活動のなかで、負の環境側面を最小に、正のそれを助長する努力が望まれる。

負の環境影響には、有害化学物質の排出、病原性廃棄物・大量の一般廃棄物の発生、駐車・駐輪問題、エネルギー・資源消費他で、正の側面には、環境技術の研究開発、文教環境の増進、ボランティア活動の活性化、環境学習の推進他がある。

この課題との取り組みにおいても、ステークホルダーとのコミュニケーションと、誠意ある対応が重要である。

2-5 USR 活動の積極的情報開示^{5) 6) 7)}

積極的な情報公開は、適正な大学運営を行う第一歩である。情報公開とともに、情報管理も重要である。また情報開示に当たって、有効かつ適切な情報開示の方法を検討する必要がある。

情報公開は、義務であるばかりでなく、効用も少なくない。それらは、

- 1) 大学の運営の責任者である学長、役員、教職員、さらにステークホルダーが、大学の運営方針、大学の実情・課題を共有することによって、構成員が一体となって目標達成のために活動することができる。
- 2) 現在ステークホルダーの意向を聞く体制は、完全とはいえないながらできているが、不利益な情報に関する公開には、制限があるところが多い。また、不利益になる情報

公開が不足している、と考えるステークホルダーが少なくない。積極的情報公開によって、ステークホルダーの満足度を高めることができ、これは大学の評価を高めることにつながる。

- 3) 情報開示に対するステークホルダーとの対話によって、大学の優れているあるいは劣っている点が明らかになり、USR 活動の再評価ならびに改善に有用となる。

失敗に気がつきそれを隠したために免れた出費よりも、失敗が広く発覚した後で出費せざるを得なかった金額のほうが、はるかに多い例が少なくない。同様に大学に不利益となる情報を適切に公開しなかったために、開示したよりも多くの信頼性を失う可能性が高いことを知っておくべきである。

2-6 コンプライアンス^{5) 6) 7)}

コンプライアンスは、「法令遵守」あるいは「倫理法令遵守」を指す。近年研究資金あるいは研究成果に関わる不祥事が発生している他、ルールを無視した廃棄物排出や下水道汚染、騒音発生等による環境負荷が増している。

コンプライアンス体制の整備は、USR への取り組みにおいてその中核をなす事項の一つである。コンプライアンス体制の構築のためには、

- 1) コンプライアンス体制の分析、
- 2) コンプライアンスに関する教育制度の構築、
- 3) 倫理方針、倫理要綱、内部規定等の策定、
- 4) 内部監査、モニタリングの実施、
- 5) 内部通報制度の構築

が必要となる。

2-7 ガバナンス体制の強化^{4) 6) 7)}

ガバナンスとは組織の統治・統制を指す。ある企業の内部統制の考え方では、経営の有効性と効率性の向上、財務報告の高い信頼性、コンプライアンスを3つの柱としている。大学法人では、経営者のガバナンスの適正な執行を、外部監査、内部監査および監事監査によって担保する。USR 体制の推進には、大学のガバナンスが有効に機能する体制の構築と、その適切な改善が重要である。

2-8 環境報告書の作成^{5) 6)}

CSR を果たすための大学の活動状況を評価し、ステークホルダーへの情報公開、コミュニケーションのために、環境報告書を開示する。この報告書を通じて、大学が環境・社会に与える影響と対策の効果を客観的に把握し、活動改善の役に立てることができる。

また、大学の社会活動、環境問題への取り組みの開示は、学生、教職員への教育効果や、大学の評価の向上につながると思われる。

2004年6月には、ISOがCSRを含む社会責任に関する、第三者認証を目的としないガイドライン策定に取り組むことを決定した。

3. USR についての監事の考え方、取り組み方。⁷⁾

業務監査タスクフォースチームは、「大学のCSRあるいはUSRについての監事の考え方、取り組み方」についての調査を行った。その代表的意見を整理すると次のようである。

「社会は大学に、民間企業以上に高い倫理性・社会性を求め、経営責任も求めている。し

かし、不祥事の増加に見られるリスクマネジメント能力の欠如、不的確な情報開示等、社会的責任に対する認識不足が指摘をされており、これらに起因する不信感の払拭と不祥事等の未然の防止が、現在の大学マネジメントの共通課題である。

大学は、大学本来の役割である教育と研究を的確に行って、地域に根ざした社会貢献を果たせば、自ずからUSRが全うされ得る。しかし、加えて、学生、教職員、企業はじめ多くのステークホルダーの要請を把握してそれに応えるとともに意識を共有することが、USR、GCRの確かな実践の前提となる。

的確な情報公開、それに対するステークホルダーの意向への対応、大学の運営、法令遵守、危機管理、環境保全等に関わるガバナンスのシステムの構築は、USRの推進にきわめて重要である。

4. USR についてのまとめ

USRは本監事協議会における議論の中で、「大学の社会的責任」と規定して用いられている。USRという言葉は、「私立大学社会責任研究会」によって用いられており、同研究会平成16年開催の研究報告会ですでに使用されている。

企業は、経営計画を株主や企業の利害関係者に示し、その実現のために効率的経営を行い、経営の実態を開示し、法を守り、恥じることのない経営を行っていることを社会に示さなければならない。企業における社会的責任とは統治、統制、遵法に責任をもって当たることである。

大学は、教育を通じた人的資本の蓄積による国の競争力の強化、人材育成による健全な社会の形成、科学技術研究の蓄積による国や産業の国際競争力の強化に努め、人類社会の健全な発展に寄与しなければならない。大学における社会的責任とは、大学の教育研究の目標を明らかにし、多くの利害関係者と緊密な連携を保ちつつ、目標達成のための適正・適法な運営に努め、その結果を社会に公表することである。

ここにおいて、大学と社会ならびに企業との連携はもとより極めて重要であるが、教育と研究という大学固有の社会貢献は、大学の果たすべき最大の責務であることを忘れることは出来ない。

参考とした文献等

1. 大学の社会的責任を考える：中央青山 PwC サステナビリティ研究所、寺田良二、日経リサーチ、林美智子
2. 大学の社会責任-大学における学問・教育・人材育成：大学の教育研究を考える会編、丸善（2001年1月）
3. 「企業の社会的責任(CSRに関する懇談会)中間報告書」：経済産業省（2004年9月）
4. 地域社会に貢献する大学：OECD編、相原総一郎他訳、玉川大学出版会(2005年5月)
5. 図解-よくわかる CSR-：トーマツ CSR グループ・白湯俊朗他、日本実業出版(2005年6月)
6. 環境・安全・衛生-大学のアピール：伊藤隆史編、三共出版(2006年3月)
7. 大学におけるガバナンス・コンプライアンス・社会的責任（GCR）をめぐって-大学と企業の差から考える-：富浦 梓、筑波大学大学研究センター設立 20 周年記念題 46 回公開研究会、（2006年7月）