

第 81 回公開研究会 パネルディスカッション（概要） *敬称略

パネリスト：

大谷 忠彦 氏（福岡工業大学 理事長）

植草 茂樹 氏（植草茂樹公認会計士事務所 公認会計士/私学高等教育研究所 研究協力者）

西井 泰彦 氏（私学高等教育研究所 主幹）

司 会：

小林 武夫 氏（産業能率大学 評議員/私学高等教育研究所 客員研究員）

小林：最初にパネリストから一言お願いしたい。

大谷：内部統制システムの実質化に向けて、経営理念を全教職員で共有するよう取り組んでおり、これを可能にする経営管理システムを構築している。このシステムの実質化を図るため、価値観を共有する経営理念を掲げること、その具現化のための仕組みとして中期計画・年度行動計画を実施していること、そして自走する強い組織を築くことの3つに重点を置いている。キーワードは「情報共有」である。私学にとって不祥事は最大のリスクであるが、こうした経営管理システムの中で、攻めの仕組みをしっかりと構築する過程で守りの仕組みとしてリスクマネジメントがビルトインされている。大学は誰のために、何のためにあるのかを教職協働で共有し実行している。その際、ポジティブマインドを重視してきた。営む主体は人なので、いかに人のやる気を出させモチベーションを高めるかが大事だ。

具体的な取組としては、正のスパイラルを意識して PDCA をしっかり回すことが重要で、全教職員が関わっており、相互評価、良い意味で牽制しあっている。外部評価として格付を受けているが、これは厳しい課題を見出すためであり、さらに外部評価委員会で全体のシステムが回っているかをチェックし、監事がこの全てを包括的にチェックしている。

経営・教学・事務局が三位一体で、トップダウンとボトムアップのバランスのよいガバナンスを目指しており、教職協働で自走する組織運営をすべく様々に取り組んでいる。

これから厳しい時代を迎えるが、ネアカ、のびのび、へこたれずに全学一丸となって進んでいきたい。

西井：学生が減り、これから深刻な時代に入る。財政的に余裕のある学校が激減しており、学校が新しい取組を行う財政的な余裕がなくなっている。収入が伸びなければ、それに見合った支出に抑制しなければならない。余裕がなくなれば、今後発生する臨時的な費用や生き残るために必要な改組等の支出ができなくなるだろう。

学校法人の経営の根幹を揺るがす問題や不祥事にどのように対応していくかが大事であるが、それに今回の内部統制がどれだけ有効であるか未知数である。

募集停止や組織の改廃の経営判断の基準が曖昧であると、赤字を続けて再生が困難となる。経営層は危機ラインをどこに置くのか、きちんと考えていくことが必要である。

国が内部統制を私学に求めることは、本来は私学への統制に当たる。しかし、私学は、文部科学省に言われたからということではなく、自分の問題として法人各部の自律的なコントロールやチェック体制を組み立てていくことが必要だ。

植草：内部統制をなんのためにやっていく必要があるのかを各大学で考えていかなければならない。

小林：内部統制システムの導入にしても、私学法の改正にしても、企業で行われてきたことが公益法人、社会福祉法人や私学にも行われるという流れが出来ているように思われるがどうか。

植草：J-sox を学校にも導入するのか、という質問が来ているが、ここまでは求められていない。内部統制は、会社法や社会福祉法人に求められてきたことで、それが私学にも求められるようになったのであって、特に学校に厳しく当たっているというわけではなく、社会一般に求められてきているものである。

小林：私学の現場を預かる立場としてどう考えるか？

大谷：それぞれの大学の歴史や風土などによっても変わってくるが、今回の私学法改正や内部統制システムの構築は、私学が攻めのガバナンスをやっていかなければいけない時に守りのガバナンスにウェイトが置かれているようで少し違和感がある。健全かつ効率的に組織全体を動かす仕組みのこと、と文部科学省は明記されているが、若干私学の自由さが失われるところまで踏み込まれているようにも感じる。

西井：ガバナンス・コードや内部統制システムと言われる発端は私学の不祥事である。私学の不祥事の抑制のために文部科学省は措置命令を取ることにもできるが、歴史的な経緯もあり、私立学校に自己規制させる間接統治のやり方を取っている。今回は、内部統制システムを、法律を受けた省令である施行規則で定めており、整備しなければ法令違反ということで文部科学省が介入する根拠となると言える。

小林：植草先生の講演で内部統制システムとガバナンスは異なり、内部統制システムは全学に及ぶという話があったが、この部分について補足していただきたい。

植草：内部統制は法人として掲げることであり、教学が対象外とは言えない。法人全体にかかることで、あくまで理事会が中心に責任をもって実施していくことになる。その範囲は理事会の判断となるが、全てが含まれる。法人ごとに中期計画を作り PDCA を回しているが、教学が書かれていない法人はないはずであり、法人全体で PDCA を回すことを考えていく中で整理すると良い。統制環境は設置校ごとに違うと思われるので留意が必要だ。

小林：実施範囲と教学をどうするかについてどう考えるか？

大谷：教員、職員と分けず、組織構成員という意味ではどれだけ全員が同じ方向を向いてやることができるか、この一点に尽きる。そのために以前から PDCA を回す中で全教職員が、お互いに相互牽制し合う形で自然に統制機能を包含する仕組みになっていった。又、法人と教学側との間において、不信感が生じないように、数字を含め情報共有が大切なことは言うまでもない。

西井：内部統制は、大学の各部門、高校などの他の学校種を含む法人全体に関わる。それぞれの部門の管理体制に応じて丁寧な対応が必要である。加えて、大学法人では理事長と学校長と二頭体制が敷かれており、大学の中に統制という言葉への反発も強い。教学の合意を取ることでも必要で、理事会の一方的な統制・管理という考え方はうまくいかない。

小林：理事会がそのまま教学に入っていくといったことではなく、それぞれの法人に応じた方法を取ったほうがいだろう。

植草：理事会と各部門の関係は、文部科学省の示した図では上下関係になっているが、理事会だけで PDCA を回すのではなく、部門ごとに自律的に行っていくことが大切だ。現場で自律的に行われているかを確認し、理事会として教学や各部署に要望を出すなどコミュニケーションを取ることなどにより、進めていくことが大切だ。

小林：内部統制システムの実施形態につき、内部監査室がなければいけないのかといった質問がきているが、組織をどのように置いていくか？

大谷：民間企業で for the customers を意識した組織で働いていたことがあり、学校では学生に説明責任を果たすことができる組織でありたいと思ってきた。全員で役割分担しながらそれぞれが責任を果たせるような組織は強い。教員も学生・生徒の成長のためにという思いはあり、そういう風土を作っていくことが経営者の仕事として大きい。教職員に繰り返しこれを伝えていくことが大事だ。ああしろ、こうしろと言われてやったことはあまりうまくいかない。自分たちで考えてやったことがうまくいき、これの積み重ねが成功に繋がる。いかに仕組みとしてそうした自走する組織を作るかが重要だ。

西井：今回の内部統制の本旨である理事の職務執行について、職員である内部監査室による監査では過大な期待はできない。内部監査室又は内部統制室の職員が理事の監督を行うためには理事長か副理事長クラスが直轄しないと不可能である。令和元年の私立学校法改正では理事の監督は他の理事や監事が行うことになっている。

小林：金融庁の議論を見ても、そもそも内部統制には限界があるとしているが、どう考えるか？

植草：理事長の不正は内部監査室をどんなに強くしても完全に抑制はできない。役員については理事同志や監事がモニタリング・相互牽制する必要がある。内部監査室とガバナンスは分けて考えたほうがよい。

規程と実態が違う大学がある。内部統制の考え方の中で、規程のチェックは重要だが、規程そのものがおかしい場合、PDCA で徐々に見直ししていくことが必要だ。

リスク管理ということになるとやり方は2つだ。理事毎に担当部署のリスクをコントロールすることとリスク全体を統括する総責任者を置くというパターンだ。学校によって選択は異なる。

小林：規模による違いもある。少人数体制の事務局で実効性のある体制をどこまで作れるか？

植草：文部科学省の例示通りに作ると小規模法人は大変だ。内部監査室を置くということではなく、機能を置けば良い。今回、監事の補佐は置かなければいけないので、監事の補佐体制をどう置くかを考えると良い。監事の実効性を上げることが重要で、職員が監事補佐になるときは規程で理事長の指揮命令下から外れるということを入れておくとよい。

西井：三様監査との関係をどうするか。私学事業団の調査では、内部監査部門を4年制大学の8割程度が設置しているが、常設はその半分くらいである。内部監査と監事監査を兼ねている法人も多いのではないかと。それぞれの監査や監督の趣旨が異なるので、少ない職員数でどう回していくかを考えなければならない。

小林：文部科学省の例では独立性を有する補助職員を配置と書かれているが、実際は難しいのではないかと。ただ監事を補助する機能は必要なので、独立した存在ということではなく、兼務でも構わない、というのが現実的であろう。

植草：認証評価やIR室など、学内の様々な場で多くのPDCAが回っていて、かえって非効率な仕組みになっていることがよくある。内部統制は効率的・効果的にPDCAを回すことなので、PDCAの仕組みをシンプルにして、部門間で連携できるシステムやPDCAの一本化を考えなければいけない。

大谷：本学規模では独立した組織でというのは極めて難しい。立てた計画が回らないというリスクもある。そこを現場と話をしながら進めていくことが内部監査機能の一つの成果として繋がっていくの

ではないか。

西井：学校では毎年度ごとにルーティンで行っている行事や教育活動が多いので PDCA への抵抗感は少ない。しかし、私立学校の経営においては臨機の重要課題に直面することも多く、毎年同じような取組みの PDCA を回せば良いということでは済まない。既存の取組みの改廃を含めて本当に必要な課題に取り組むことが私学経営に求められている。

小林：PDCA の一本化はどこまで可能か？

植草：業務の見える化がまずは必要。PDCA は終わりが無い。

リスクについて、リスクは常に変わっていく。リスクの範囲は、日常的なリスクと法人の戦略に関わるリスクがある。例えばある大学では、学生が減っていくのでどうするかは内部統制ではなく、理事会の判断となる戦略的なリスクとしている。

大谷：本大学も複数の PDCA が回っていたが、統一することができた。全教職員での取組としていくことが肝要だ。

小林：以前大学の理事をしていたとき、全リスクを挙げようということになり、挙げだすと余りにも数が多く整理が大変であった。例えばもし事が起きたらいくら重大でも理事長が不正をしたらどうするかといったまず起こりそうもないことに集中するより、発生確率や頻度が高いと想定されることを検討した方がいいのではないかと思ったのだが、発生頻度と重大性を見比べながらどこに集中するかを考えたほうが良いように思うがどうか？

植草：リスク管理の一般的な考え方として、リスクマップを作り、リスクの高いほうから対応していく。どこまでが理事会の責任として考えるべきなのか、全部のリスクを理事会マターとすれば理事会がパンクしてしまうため、理事会でどこまで対応するかを決めていくと良い。少子化でどうするかなどは戦略のリスクで、内部統制の枠組み以外で整理するのも一つの手だ。

小林：来年3月末までのスケジュールをどう考えるか？

植草：終わりが無いという前提で、各法人でなにごできていて、なにごできていないかを確認する良い機会だ。教職員一緒にワークショップをするなど、課題認識を全員が行うことが大事だ。規程と業務の実態が違う点は各法人いろいろあるが、内部統制の観点では避けて通れない。理事会がその課題を認識することが必要で、3月までは方針を決める迄で良い。勝負は制度開始の4月以降だ。

西井：リスクに関する日本私立学校振興・共済事業団の経営改善方策のアンケート報告書によると、一番大学が気になっているリスクは、セクハラ・アカハラであり、次に研究のコンプライアンス、様々な災害や情報セキュリティー対応、役員・教職員の不祥事、学生の不祥事などである。起こり得る可能性の大きい事象に関して法人全体で対応していくことが必要である。

小林：内部統制や監査ということばは大学の中で拒絶反応が起こるということで、内部統制室という名称にしなければいけないのか、といった質問もあった。現場ではどうか？

大谷：PDCA の機能を損なう形は避けるべきだ。計画がうまく進んでいるか、いないかを明らかにするという意味で、経営管理部、改革推進室、経営改革推進室といった名称で PDCA の進捗を管理する、という部署名であれば、受け入れられやすいのではないかと。部員も働きやすいであろう。

西井：統制ではなく経営改善のための部署であるので、経営監理室といった名称も考えられる。

小林：統制といったことばの印象が強烈すぎるか？

大谷：内部に警察がいるような印象になる。

植草：内部統制ということばに拘る必要はない。教職員がこの部署がなにをやっているのかが理解できる

名称にしていればよいだろう。

小林：改正私立学校法にも同施行規則にも「内部統制」ということばは出てこない。学内が円滑にいくような名称にするとよいであろう。

規程の整備について、参考の資料はあるのか？

西井：私立学校振興・共済事業団が図書資料室に集約している全国の大学法人の規程を私立学校の関係者が見ることができる。ただし、監事監査などは来年度から規定が変わるので、新しいものはまだ備わっていない。リスク管理などの規程例は既にあるのではないか。このほか、私学経営研究会で出版又はネット上で示している情報資料も参考になるだろう。

小林：文部科学省が示した内部統制の基本方針のとおり規程を作ると大変なことになってしまうが、その案も書籍に出ているので参考になるだろう。

植草：この案は簡略化しすぎかもしれない。なぜ内部統制をするのかがこれではわからない可能性がある。内部統制の本質は、業務の有効性・効率性の点であり、この案はコンプライアンス中心の案になってしまっている。法人にとってなにが重要・必要なかが入っているほうがよい。学内で議論してほしい。

西井：今回文部科学省が示した基本方針案は、私立学校法施行規則の第十三条の各号を補足したものである。理事、職員の職務の執行の管理、リスクとコンプライアンス管理及び監事監査体制の整備が細かく例示されている。施行規則を受けて、それ以上のことを定めて自分の首をしめる必要はないというのが、私学経営研究会の冊子の案の考え方である。確かに、監事規程は再整備しないといけない。リスクの範囲をどこまで広げるかは各法人で検討すべきである。理事の執行が適正となる体制を作ることは容易ではないが、今後、少しずつ充実していけば良い。

小林：基本方針や規程などの学内の周知はどのように行うのか？統制環境が重要であるが、どうだろうか？

大谷：規程等の整合性を計ることも重要であり他の改正と同様に粛々とHP等で公開するなども含め周知方法を検討したい。

小林：周知というと、全員を集めて話すとか研修などがあるが、トップが様々な決裁をするときに当該案件からは離れるかもしれないけれども例えばこれを実行する際のリスクについても起案者に質問をすると波及効果があると思うがどうか？

大谷：実効性を高めていくという意味では効果的だ。

西井：リスクの洗い出しからリスク管理を進める必要もあるが、内部通報システムを見直して、これを活用することもリスク対応やコンプライアンス遵守に有効である。

小林：監査法人の会計監査は変わるのか？

植草：システムが変わるわけではないが、内部統制システムが整備された前提で監査に入るので、コミュニケーションの取り方が変わる可能性がある。

小林：内部統制システムは理事の職務なのでは、という声もあるが。

植草：内部統制システムは、対象が誰で何をするといったことではなく、法人全体で取り組むものだ。

西井：最近の私立学校法の改正では、学校法人自体の責務を定め、チェック体制を強化して適正な運営を確保するとともに、その学校法人を担う役員個人の基本的な責務や役割を明確化し、不適正な役員を解任し易くできる仕組みとなってきた。例えば、理事が理事会にその出身母体の利益代表という形で出てくると、特定の利害関係者として議決排除されることになる。寄附行為の中で理事の義務

違反の解任要件は、従前は「著しく違反」であったが、現在の文科省の例示ではただの「違反」になっている。同じく、「理事にふさわしくない重大な非行」から「重大な」が外されており、解任しやすくなっている。しかし、解任要件が緩くなったために役員の地位が不安定となり、委縮することは好ましくなく、無用な内部対立は避けるべきである。

大谷：これからは学園の存続のためにアクセルを踏まなければいけない時代だ。不祥事は最大のリスクではあるが、それには一つのリスクマネジメントとして対応しながら、私学としてはバランスを取りながらも、アクセルを踏むことを大切にしなければいけない時だと思う。

小林：新たに次のような質問が来ている。内部統制に委員会などの専門組織の設置は必要か？また内部統制が他の業務に及ぼす実例や今後のさらなる統制の方向はどうなりそうか？

植草：リスク管理とコンプライアンスは一体で捉えることもできる。規程で一本化してもいいし、委員会が必要であれば置けばいいし、置かなくてもいい。委員会を設けることがかえって意思決定を複雑化する場合もある。業務の多重化をシンプルにすることも必要だ。

DX化は職員や学校の在り方を変える可能性があり、内部統制も変わってくると考えられる。法人の生き残りのための業務効率化に、内部統制も使っていくと良い。なんのために内部統制をするのか、教職員に説明できるようであってほしい。