

私立大学の明日の発展のために

- 監事の役割の再認識 -

〔平成 24 年度改訂版〕

平成 24 年 11 月

一般社団法人日本私立大学連盟
監 事 会 議

目 次

はじめに	1
．監事のあり方	5
1．監事、会計監査人、内部監査室（内部監査機構）の相互関係	5
（1）監事と会計監査人	5
（2）監事と内部監査室（内部監査機構）	6
（3）内部監査室（内部監査機構）と会計監査人	6
2．監事の機能（理事会での位置づけ、監事講評制度の導入）	7
3．常勤監事の必要性	8
4．教育研究機能の向上のために果たす役割	9
5．財政基盤の確立に果たす役割	10
6．まとめ	11
．監事監査基準	12
1．本基準の目的	12
2．一般基準	13
3．実施基準	14
4．報告基準	16
．監事監査マニュアル	17
1．業務監査	17
（1）政策監査	17
（2）執行監査	19
2．会計監査	21
（1）期中会計監査	21
（2）期末会計監査	22
3．まとめ	23

・ 監事監査報告書	24
・ 監事監査計画	26
・ 監事監査調書	30
・ 監事監査チェックリスト	31
1 . 業務監査	31
（ 1 ） 政策監査	31
（ 2 ） 執行監査	33
2 . 会計監査	36
（ 1 ） 期中会計監査	36
（ 2 ） 期末会計監査	36

はじめに（平成20年3月）

現在の日本の高等教育界は、少子・高齢社会の到来、国際化の進展、規制緩和と自己責任による市場原理に基づく経営の必要性などにより、これまでに経験したことのない大きな変革期を迎えている。私立大学は、こうした諸環境の変化等に起因するこれまで以上に厳しい競争にさらされる一方で、私学助成を受け、税制上の優遇措置を受けていることから、個々の経営の理念に沿って適法、かつ、適正に経営されなければならない。私立大学は、私学助成や税制上の優遇措置にかかるアカウントビリティ（説明責任）を果たすとともに、経営の透明性を高め、私学助成や税制上の優遇措置がどのように活用されたのかについて、広く社会に対してディスクロージャー（情報開示）の責任を果たしていかなければならない。

学校法人に置かれている理事会、監事（会）及び評議員会のそれぞれの役割を見ると、株式会社の取締役会、監査役（会）及び株主総会の役割にほぼ相当するといえる。

私立大学の設置者であり、かつ、経営の母体としての学校法人の運営に関して、財政基盤の確立に責任を負っている理事会が、極めて重要な意味を持つことから、これまでは理事会、評議員会など広い意味での執行機関の役割に論議が集中していた。しかし、組織は執行機関と監査機関が一体となって機能するときこそ、その健全な運営が保証されるという組織論の基本認識に立ち、内部監査制度も含め、監事制度の改善・充実に向けての議論が必要である。

学校法人の監事には、一般法人以上に組織の健全な維持・発展のための役割と責任が求められるはずであり、そうした役割と責任を果たすことにより、経営は健全性を高め、社会からの信頼と支持を得ることも可能となる。そしてそれが、ひいては個々の私立大学に対する高い評価にもつながる。また、学校法人の自主性と公共性の堅持という視点からも、監事の職責は重大である。

学校法人におけるこれまでの監事の職務は、私立学校法により、「学校法人の財産の状況にかかる監査（会計監査）」と「理事の業務執行の状況にかかる監査（業務監査）」に大別されてきた。しかし、平成17年4月施行の私立学校法の一部改正では、学校法人経営の健全化・適正化という視点から、理事会・評議員会・監事のそれぞれの役割とその連携の重要性を再確認したうえで、とくに、業務監査について、監事の主たる任務を「理事の業務執行の状況」では監査対象が限定される印象があるとして、「学校法人の業務」に改められた。ここで、「学校法人の業務」とは経営面のみに限定されることなく、教学面についても監査の対象となると解される。大学は、教育研究及び社会貢献活動を中心とする機関であり、理事会が掲げる政策内容は、当然のこととして予算の編成に反映されなければならない。したがって、監事には政策の中心をなす教学面の十分な知識と経験が必要とされ、予算案を審議する理事会に出席し、理事会の政策の妥当性について意見を表明するとともに、その政策が予算に適正に反

映されているかどうかを判断しなければならない。こうした状況に照らせば、今後は監事の常勤化、内部監査室（内部監査機構）の充実等、監査体制の強化がより一層求められる。

本来、監査は他人の行為を批判的に点検することであり、日本人の精神的風土にはなじまないとする人さえいる。しかし、会社法上の監査役も時代とともにその強化充実が図られてきており、社会的評価と期待も高まりつつある。営利を目的とする企業が、公益を目的とする学校法人よりもはるかに透明性のある経営を実践していることについて、われわれは認識を新たにすることがある。

監事の役割を一言で表現するならば、それは「理事あるいは理事会等による学校法人の業務執行の適切性及び財産の状況の適正性を確認すること」にあるといえる。

日本私立大学連盟では、私立大学の明日の発展のために監事が担うべき役割を再確認する必要があるとの認識のもと、平成13年度から監事会議を発足させた。そして監事会議では、前述したように組織は執行機関と監査機関が一体となって機能するときこそ、その健全な運営が保証されるとの組織論の基本認識に立って監事監査のあり方について検討を進めてきた。

本報告書は、これまでの監事会議における検討の成果をとりまとめたものであり、その内容は、学校法人にかかわる三様の監査である監事監査、会計監査人（公認会計士）監査、内部監査の関係を考慮に入れ、監事のあり方を明確にした『監事のあり方』、監事の職務にかかる執行基準を明確にした『監事監査基準』、監事監査基準に基づき監査を実施する際の具体的な手順をとりまとめた『監事監査マニュアル』、監事が自らの責任において監事としての意見を表明し、報告する『監事監査報告書』、監事監査マニュアルの具体的な手立てをとりまとめた『監事監査計画』、監事が実施した監査手続を立証し、かつ、監査報告書の根拠となる『監事監査調書』及び監事が監事監査マニュアルに基づき、自らが実施した監査の内容・項目について自己審査的に活用するための『監事監査チェックリスト』によって構成されている。

これらはいずれも一つのガイドラインではあるが、一般的な、最小限必要と考えられるものはできるだけ盛り込んでいる。なお、本報告書の作成に際しては、各学校法人がその規模、組織、歴史的背景等による違いを念頭に置きつつ、実情に合わせて独自のものを開発することを前提としている。

本報告書が学校法人のガバナンスの強化に向けた、監事の職務執行のためのより具体的な指針として広く役立つとともに、本報告書を通じて理事長をはじめ学校法人関係者の監事に対する認識が高まることを強く期待している。

『平成24年度改訂版』の提起に当たって（平成24年11月）

平成17年4月施行の私立学校法の一部改正により、監事の主たる任務が「理事の業務執行の状況」の監査から「学校法人の業務」の監査に改められた。私立学校におけるいわゆる教学的な面と経営的な面とは密接不可分のものであり、また、学校法人が学校の設置管理を目的として設置される法人であることに鑑みれば、監事の監査対象は経営面のみに限定されるものではなく、教学的な面も監査の対象となった。

日本私立大学連盟監事会議では、平成20年3月に『私立大学の明日の発展のために - 監事の役割の再認識 -』（以下「明日の発展のために（平成20年3月）」という。）をとりまとめ、監事の職務執行のための具体的な指針を提示するとともに、監事監査の充実及び理事長をはじめとする学校法人関係者の監事に対する認識が高まることを強く期待した。

その後、少子化による大学のユニバーサル化、高等教育における国際競争の激化、社会人としての基礎力を身につけた人材育成への期待の高まりが進んだ。これらを受けて日本の大学は日本の高等教育の質を保证するシステムの再構築を迫られ、三つの方針（「学位授与の方針」「教育課程編成・実施の方針」「入学者受入れの方針」）の明確化や教育情報公表の義務化など、「大学教育の質保証」にかかわる社会の動向も加速度を増してきた。このような状況の中、日本私立大学連盟監事会議においても、私立大学が担う「教学監査」についての議論が増加し、平成22年度全体会議では、『明日の発展のために（平成20年3月）』につき、教学監査に関する基準・マニュアルの策定の必要があることがおおかたに認識され、要望されるに至った。

監事会議幹事会（以下「幹事会」という。）では、そうした要望に応えるため、平成22年11月、幹事会のもと小委員会を設置し、『明日の発展のために（平成20年3月）』に『教学監査補遺版』を付記することとした。同『補遺版』の作成に当たっては、以下に留意することとした。

1. 『明日の発展のために（平成20年3月）』の枠組み（項目）、用語に従う。
2. 学校法人の設置学校全体を視野に入れつつ、当面は大学に焦点を当てる。
3. 監事監査に対する社会的信頼を得るため、この監査基準の「独立性」及び「自律性」を確保する。
4. 私立学校の特色である、私学の自主性と高等教育の多様性を前提とする。
5. アカウンタビリティ（説明責任）の実践、経営の透明性の向上を図る内部質保証システムの現状と私立大学の明日の発展に向けた諸活動にかかるディスクロージャーを推進する。
6. 学校法人（私立学校法）とその設置学校（学校教育法）の関係に留意して行う。
7. 教学監査においては、学問の自由・大学の自治の尊重擁護、教育研究活動の専門性の観点から、個々の教員の教育・研究の内容については監査の対象としない。
8. 教学の内部質保証（内部統制）とそのシステムの構築責任は理事者であり、監事監査はその確認を行う。
9. 監事監査全体の取組方法としては、リスク評価、試査、実査などの監査一般の方法を活用する。
10. 近年の全体会議における協議内容、「教学監査に関するアンケート調査（平成23年実施）」の結果をはじめとする私大連盟監事会議の取り組みを踏まえる。

11. 『明日の発展のために（平成20年3月）』同様に、各学校法人がその規模、組織、歴史的背景等による違いを念頭に置きつつ、実情に合わせて独自のものを開発することを前提としている。

そして、幹事会では平成23年度監事会議全体会議において『教学監査補遺版（小委員会案）』を報告し、討議内容を踏まえて『教学監査補遺版（修正案）』としてとりまとめ、監事会議登録者への意見を聴取し、『教学監査補遺版（中間報告）』として平成24年3月開催の春季定例総会に報告した。

さらに、会員法人の理事長、学長並びに教学担当理事者会議登録者を対象に『中間報告』に対する意見を聴取し、寄せられた約130項目にわたる具体的意見を小委員会及び幹事会で整理し、平成24年度監事会議全体会議で監事監査基準を中心とする『教学監査補遺版』として確定した。

この『私立大学の明日の発展のために - 監事の役割の再認識 - 〔平成24年度改訂版〕』は、以上の経過を経て、『明日の発展のために（平成20年3月）』に、平成24年の『教学監査補遺版』を付記し、組み入れたものである。この経過の中で寄せられた意見等で反映できなかったものについては、今後『明日の発展のために（平成20年3月）』の全面改訂に向けた取り組みの中で検討を進めていくこととしたい。

『明日の発展のために〔平成24年度改訂版〕』は、当初から述べられているように一般的に必要と考えられるものはできるだけ盛り込んでいるものの、一つのガイドラインであり、各学校法人がその実情に合わせて独自のものを開発することを前提としている。また、監事監査のさらなる充実のためには、学校法人の理事長及び理事会において監事の役割の重要性の認識を深めてもらうこと、一定規模以上の学校法人における監事の常勤化・準常勤化、監事監査支援体制の充実のための検討・働きかけ、規模・監査体制や法人の実情に則した監事監査のあり方の検討など、今後も継続的な検討及び活動が必要となる。

平成23年3月11日に発生した東日本大震災からの復興に当たっては、教育研究及び人材育成を担う私立大学の社会的役割の大きさが改めて認識されることとなった。また、平成23年4月に教育情報の公表が義務化され、教育の質保証が強く求められている今日、私立大学の信頼を高めるためにも、監事による教学監査への社会的期待が強まっている。監事会議はこの『明日の発展のために〔平成24年度改訂版〕』が、この社会的期待に応えていくために活用されることを願っている。

．監事のあり方

私立大学を設置する学校法人では、理事会が学校法人運営に関して最も大きな責任を負っているが、その運営を監査する立場にある監事の役割も極めて大きく、その職責を全うすることで、学校法人における経営危機の萌芽を早期に発見し、危機を事前に回避させ得る可能性が期待できる。

しかし、学校法人の運営については、これまで理事会、評議員会といった機関の役割に論議が集中し、監事のあり方について取り上げられることはほとんどなかった。

そこで、学校法人にかかわる三様の監査、すなわち監事監査・会計監査人（公認会計士）監査・内部監査の関係を考慮に入れ、監事のあり方を明確にすることとした。

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

監事と会計監査人とでは、学校法人に対するかかわり方はおのずと異なっている。

会計監査人による監査は、法律に基づき、主に適法性（とくに、学校法人会計基準への準拠性）の視点から行われる外部監査であり、会計監査が中心になるのに対し、監事による監査は、適法性のみならず、適正性・妥当性・合目的性の視点から行われる会計監査及び業務監査である。監事と会計監査人は車の両輪のごとき働きをするのが理想であり、適宜、相互の自主性を尊重しつつ、連携・協力し合うことが望ましい。

これまで、監事と会計監査人について、両者の位置付けが不明瞭であること、監事が一般的に会計・経理業務に十分に精通できていないこと、会計監査人は「私立学校振興助成法」に基づいて機能しており、「私立学校法」の要請に基づいていないこと、会計監査人による監査のピークが年度末になることなどの問題点がたびたび指摘されてきているが、会計監査人による監査情報を有効に活用することができれば、監事監査も効率的な監査となる。

とくに、決算期における会計監査人からの報告時には、監事は、監査結果の具体的な指摘、改善についての報告を受けるとともに、決算期であるか否かを問わず、会計監査人に対し積極的に質問や意見を述べ、情報交換を行うなど連携を強化し、日ごろから信頼関係を結んでおくことが肝要である。そして、会計監査人との意見交換の結果、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。

両者の具体的な連携・協力方法としては、定期的（年に3回程度。例えば、
・監査計画作成時点、
・中間監査時点、
・決算監査時点）に両者の会合を持つ、
マネジメントレターの提出を求める、
監査報告書の早期提出の実現を図るなどが考えられよう。

（２）監事と内部監査室（内部監査機構）

内部監査室（内部監査機構）〔以下「内部監査室」という。〕が行う監査の目的は、理事長の命を受け、理事会が決めた方針・方策通りに業務・予算が適正・妥当に執行されているかを、理事長に代わって監査することであり、学校法人の業務を監査する監事とでは、おのずとその立場を異にする。しかし、内部監査制度の確立は、有効な監事監査を実現するための前提条件であり、内部監査によって得た情報は、監事監査の重要な資料となる。内部監査の過程で何らかの問題を発見した場合には、直ちにその内容を監事に報告するなどの積極的な対応が望まれる。ただし、内部監査室だけで、学校法人の業務執行状況を把握することには、限界があることから、ここでも監事と内部監査室との協調関係の構築が望まれる。

内部監査室は、学内規定において、理事長直轄組織として位置付け、監事との監査内容の協議や連携のもと、監査内容を企画・立案し、理事長の承認を得て実施する。また、内部監査室から監事への情報提供システムを構築し、必要に応じて監事が報告を求めることができるようにすることが望ましい。例えば、監事監査計画の日程調整を行い、監事監査の下準備ともいえるべき日常の会計監査やヒアリングを内部監査室が監事に代わって実施すれば、監事監査意見書の資料準備、監査レポートの監事への提出も可能となる。

さらに、監事が内部監査室の人員、監査方針、監査計画、監査の実施状況等を常に把握することが可能ならば、監事による監査が極めて実効性の高いものになる。

これまで学校法人において内部監査室が充実してこなかった理由の一つは、監査に対する認識の低さである。しかし、複雑・多様に拡大する法人業務に関して、監事監査の効率性や有効性をより高め、経営の効率性を維持していくために、今後は監事と内部監査室との協力・連携が必要不可欠となる。

（３）内部監査室（内部監査機構）と会計監査人

会計監査人による監査は、内部統制制度が確立されていることを前提に、精査ではなく試査で行うことから、それを補充する意味では内部監査室が担う部分が

大きく、一定水準の陣容と能力の充実が必要である。その意味では、内部監査室による監査結果は、監事とともに会計監査人へも提供されることが有効である。さらに、外部監査である会計監査人による会計監査情報が内部監査室に提供されることによって、内部監査室の機能は、一層充実したものとなるであろう。

内部監査室が整備されていれば、会計監査人と監事に対して、各部署における業務内容の情報提供が可能となるなど、内部監査室を拠点としてすべての連携・協力が可能となる。

2．監事の機能（理事会での位置づけ、監事講評制度の導入）

監事は学校法人の役員として、「学校法人の業務を監査する」以上、すべての議案、報告事項に対し意見を述べ、案件を審議し、執行されたことを点検、評価できるシステムを確立しておくことが理想的であり、法令違反や予算以外の事項についても逸脱行為がある場合には積極的に意見を述べるべきである。また、理事会に議案等が提案される以前に、意見を述べることができる機会が確保されることがなお望ましい。

監事には、法人役員の一人としての自覚を持ち、精神的独立性を保ちながら、理事会と会計監査人双方の牽制力となるとともに、法人並びに教学の改革のための提案ができるようなマネジメント・コンサルタント的な役割を担うことが期待される。その意味で、監事は、会計に関する専門的な知識に加え、教学面の知識、さらには、広く社会の動きにも常に関心を持つ必要がある。監事は、理事会において、理事とは独立した立場で自由に発言し、第三者としてのチェック・判断・提言機能を果たすべきである。

従来の監事監査は、業務監査より会計にかかる監査への比重が高くなりがちであった。そのうえ、理事会においても、教員が参加しているにもかかわらず、教学にかかわる事項は教授会の審議事項との考えから「教育の質」や「学生の満足度」、「卒業生に対する社会的評価」などについて議論がなされることはほとんどなかった。また、監事が理事会で述べる意見には拘束性がなく、また、意見を述べる雰囲気がないという面もなきにしもあらずといえるが、理事からの意見も少なく、理事会そのものが形骸化するおそれがある現状に照らせば、それを避けるために、例えば、監事が意見書を提出するといった監事講評制度などを積極的に導入していくことが望ましい。

これまでの監事は、高齢者の名誉職の感が多分にあり、必ずしも適任者が選任されるとは限らず、その職責が十分に果たされているとはいいがたい面がある。その意味では監事の役割を理事会及び評議員会に再認識させることが必要である。

また、監事自身にも、監事という職責に対する責任感と自覚が不足していたといわざるを得ない面がある。

監事の機能を実効性の高いものにするためには、選任方法のみならず、何よりも理事会の理解と協力が不可欠である。

3．常勤監事の必要性

実社会との接触が少ないといわれる大学人は、実社会における感覚とはとかく遊離しがちであり、社会のニーズの変化への対応が十分できていない面があることは否めない。学校法人の規模の拡大化、業務の複雑化・多様化が進むなかで、外部から有能な常勤監事を登用するなどにより、監事がその実態を十分把握したうえで、教職員の意識改革・経営マインドの醸成などに努めていく必要がある。

ユニバーシティ・ガバナンスの視点から、ますます厳しくなる経営環境の到来に備え、監事が担うべき業務の範囲も拡大する。これまでのように理事会に出席するだけの非常勤監事では、その任務を十分に全うすることは困難である。

各学校法人の歴史や状況が異なるため、常勤監事の設置については、一律に論じることはできない。内部監査室が充実しており、監事、会計監査人、内部監査室による三者の連携が十分にとれていれば、あえて常勤監事を置く必要はないという考え方もある。しかし、それぞれの役割は異なり、それぞれが十分に機能していることが必要である。さらには、法人化後の国立大学と競争をしていかなければならない私立大学の将来を考えたとき、今後は一法人に少なくとも一人の常勤監事を置くことが必要となるであろう。

常勤監事の職務内容は、学校法人の規模や内部監査室の有無、機能によって大きく異なる。また、どのような人材を登用するかといった問題は重要であり、常勤監事を内部職員から登用する場合はその独立性、外部から登用する場合は教学面への精通性に配慮しなければならない。

常勤監事を置くことができれば、学内で開かれている多くの委員会等にも出席することが可能になるとともに、学内事情の把握も的確となり、各部署の業務についてのヒアリングも日常的にできるようになるなど、監事の監査機能はより充実したものとなる。

常勤監事を置くに当たっては、その職務内容、内部監査室との関係を明確にしなければ、実効面での問題が出てくる可能性がある。そこで以下に現在、考えられる常勤監事の職務内容を列挙する。

理事会・評議員会への出席に加え、常務理事会・学内理事会、さらには、法人経営に関する重要な委員会等へ出席し、理事及び理事会の運営を監視するとともに、理事会、評議員会に
--

提案する重要事項の審議決定に参画し、適時に意見を述べる。
決算監査に加え、期中監査、予算監査を実施する。
議事録、契約書、決裁文書に目を通す。なお、一定金額以上の契約等については、事前にチェックする。
学内の担当部長等から、必要に応じて業務に対する意見や資料を求め、事項によっては意見を具申し改善を求める。
工事の進捗状況を実査するなど、財産の管理状況について調査する。
資金運用、中長期計画の実行度をチェックする。

4．教育研究機能の向上のために果たす役割

基本的には、経営と教学は明確に分離すべきであることから、従来、理事会は教学事項に対し原則として口を挟むべきではない、とされてきた。したがって、学校法人の役員である監事も教学事項に対しては発言することはできないとされてきた。しかし、本来、経営に当たる者と教学に当たる者は一体となって学校法人及び設置学校の維持・発展に当たるべきであり、理事会は設置学校が建学の精神・理念に沿って運営されているかどうかを、常にチェックしなければならない。もちろん、理事会は、教授会の専決事項に立ち入ることはないが、教授会の機能が正常に果たされているかどうかを全般的にチェックすることはもちろんのことである。

監事は、理事会がどのように教育研究機能の向上を目指し努力しているかをチェックし、教育研究機能の向上のための諸条件の整備、さらには、その充実に向けた経営資源の配分、教育研究の費用対効果について、監事の視点から理事会に提言・助言するとともに、時には教授会に示唆を与えるという間接的な役割を果たすことは可能である。

教員評価については、個々の私立大学において実施されつつあるが、評価結果をいかに分析し、個々の教員にフィードバックさせているのか、さらに、どのように公開されているのかが不明確なままである。評価の結果は、教育の質の向上、研究能力の開発に活かされなければならない。評価項目、実施方法及びフィードバックを含め、評価システムが適切に設計され、運用されているかをチェックし、助言することも監事の役割の一つであろう。

以下に現在、教育研究機能の向上のために監事が担うべきと考えられる役割を列挙する。

教育研究をチェックする。
自己点検、第三者評価の実施状況を評価する。
能力（成果）主義人件費のあり方について提案する。
社会性、環境等に配慮した事業計画の推進について監査する。
情報公開の推進について監査する。

予算の適正な編成、効果的な執行の推進について監査する。
組織・規程の見直しの推進について監査する。
公的な助成の積極的な獲得を通じ、教育研究機能の向上のため助言する。
民間企業等との研究活動の連携を促進し、研究資金の導入のため助言する。

5．財政基盤の確立に果たす役割

完全な予算統制制度のもと、監事は財政基盤強化のために監査を通して貢献すべきである。監事は、法人の財務内容を正確に把握するとともに、経営の将来予想を分析し、理事会に対して的確な助言を与えるべきである。具体的には、財務担当者の協力のもとに財務分析を行うとともに、資金運用にかかる適切な助言をしていく必要がある。学校法人の健全な経営のためには、財政基盤並びに教育研究機能を充実するための中長期計画等について、常務理事会を通じて意見、助言を具申することも監事の職務の一つといえる。

ある程度の教育施設の充実は必要であるが、単に施設の立派さを差別化戦略の道具とすると、財政基盤が脆弱になり、授業料の値上げにつながりかねず、悪循環を引き起こす。その意味でも、監事は教育研究の質の向上を重視する方向性を確認するとともに、その実現に向けた助言をなすべきである。

なお、受取金利が低率であること、ペイオフが解禁されたことも考慮し、資金の運用先について、監事は事前に報告を受け、助言・勧告し、損失を未然に防ぐ必要がある。とくに、評価減の危険の高い不動産担保債権、為替リスクのある外国債への運用は慎重になされているか注視すべきである。

以下に現在、財政の基盤確立に向け監事が担うべきと考えられる役割を列挙する。

財務比率の変動等を注視し、予算作成段階から理事に意見を述べる。
中長期的な財政計画をチェックし、意見を述べる。
新規事業の将来性をチェックし、資金計画の妥当性を見る。
経営効率を高めるため、組織の見直しなどを提言する。
財務分析を通して、客観的に財務状況を把握し、健全性の向上に貢献する。
「予算編成方針」の妥当性を事前にチェックする。
資金運用について、運用計画の高度化、運用成績の評価・分析・提言を行う。
公的な助成の積極的な獲得を目指す。
民間企業等との研究活動を促進し、研究資金の導入を目指す。

6．まとめ

監事が学校法人の健全な経営と社会的信頼の向上に留意し、広く社会一般の負託と要請に応えるためには、高度の「倫理観」、「精神的独立性」に加え「専門

的知識」が必要となる。

したがって、監事の選任については、選考過程に理事者側の恣意が介入することなく、独立的に職務を果たすことができる適任者を選任すべきである。また、業務監査と会計監査を実施するため、専門的能力と経験を持つ者が適任であり、その構成は、学内事情に詳しい者、校友も含めて外部の経済人、専門家の三者によって構成されることが理想的である。なお、より専門的な業務監査、会計監査を実施するために必要な専門能力と経験の必要性という意味では、弁護士、公認会計士、税理士などの職業専門家や大学行政の経験者を監事に含めるべきであろう。

また、監事会を定例的に開催することとし、必要に応じて理事の出席を求めることも一考に値する。監事の重任制限、会計監査人の監査報告書の提出期限についても、明確にしておくことも必要である。なお、監事の監査業務の重要性に鑑み、相応の報酬が必要であろう。

以上、監事のあり方について検討してきたが、監事監査の現状はここで述べた状況にある学校法人は極めて少ないと言わざるを得ない。しかし、私立大学を取り巻く環境が厳しくなるにつれて、監事の役割の重要性について認識が深められているのも事実である。

今後の私立大学の充実・発展のために、この「監事のあり方」が、監事のあるべき姿の方向性を示したものとして受容されることを期待している。

・ 監事監査基準

監事監査基準は、「 監事のあり方」に示された基本的な考え方に基づき、監事の職務を執行するための基準である。なお、具体的な監査は「 監事監査マニュアル」に準拠して実施される。

この基準は、監事監査の透明性と信頼性を高めるためのものであるとともに、学校法人の役員である監事の権限を明らかにし、学校法人が不測の事態に陥ったときの監事の責任の限界を明らかにするためのものでもあり、その構成は、本基準の目的のほか、監事の適格性にかかる条件及び監事が業務上守るべき規範を明らかにした一般基準、監事監査の手続きの適用を規定した実施基準、監査報告書の記載要件を規定した報告基準からなる。

1 . 本基準の目的

(目的)

- 第1条 本基準は、監事の職務を執行するための基準を定めるものである。監事はその職務の重要性に鑑み、本基準に即して職務を執行するものとする。
- 2 本基準は、学校法人の一般的な監査環境を前提として定めたものであり、監事はその学校法人固有の監査環境にも配慮し、監査の実効をあげるよう努めなければならない。

(監事の基本的職務)

- 第2条 監事監査の目的は、教育研究機能の向上や学校法人の財政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。
- 2 監事は、理事とはその職責を異にする独立した役員であることを自覚し、学校法人の健全な経営と社会的信頼の向上に留意し、広く社会一般の負託と要請に応えなければならない。
- 3 監事は、業務の執行状況の監査に当たり、政策監査と執行監査とがあることを踏まえ、学校法人及びその設置学校が行う教育研究にかかわる業務（以下「教学」という）を監査（以下「教学監査」という）の対象とする。
- 4 教学監査においては、個々の教員の教育研究の内容については監査の対象としない。

2. 一般基準

(基本原則)

第3条 監事は、適正な監査視点の形成のため、常に自己研鑽に励むとともに学校法人における経営全般を視野に入れて諸課題についての認識を深め、過去・現在・将来にわたる経営状況の推移と学校法人をめぐる環境の変化を把握するよう努めなければならない。

2 監事は、常に学校法人経営に関する内部統制の状況及びその有効性に留意しなければならない。

3 監事は、平素より理事及び学内の関係者等との意思疎通を図り、情報の収集に努め、業務の実態を把握していなければならない。

4 監事は、監査意見を形成するに当たり、よく事実を確かめ、判断の合理的根拠を求めなければならない。

5 監事は、常に公正不偏の立場を保ち、かつ、学校法人の秘密保持にも十分注意をしなければならない。

6 監事は、その活動などの情報の公表を心掛ける。

(理事長に対する提言・助言等)

第4条 監事は、学校法人の健全な経営に資するために、以下の場合には、理事長に対して提言・助言を積極的に行うべきである。

学校法人に著しい損害又は重大な事故等を招くおそれがある事実を認めたとき。

学校法人の業務に違法又は著しく不当な事実を認めたとき。

学校法人の経営に関する内部統制について不備を認めたとき。

2 監事は、前項に関し必要に応じて理事会及び評議員会の招集を理事長に求めなければならない。

(他の監査との連携)

第5条 監事は、会計監査人、内部監査室(内部監査機構)との連携を密にし、的確な監査を実施するよう努めなければならない。

(情報の共有及び管理)

第6条 常勤の監事は、職務の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なければならない。

2 非常勤監事も、積極的に監査に必要な情報の入手に心掛け、その共有に努めなければならない。

3 監事は、職務の遂行上入手した文書、書類、その他情報を適切に管理する。

(監査費用)

第 7 条 監事は、職務の執行のために必要な費用を学校法人に請求する。

3 . 実施基準

(基本原則)

第 8 条 監事は、理事会及び評議員会に出席し、必要あると認めるときは意見を述べなければならない。さらに、学校法人の経営に関する重要な委員会等へ出席することが望ましい。

2 監事は、法人及び設置学校の長に連絡して、法人及び設置学校における会議に出席し、質問すること及び意見を述べることができる。

3 監事は、法人及び設置学校の長に対し、認証評価機関に対する提出書類、刊行物、議事録などの会議資料及び外部調査・検査、認証の結果などにつき、報告を受け、資料、帳簿、文書、議事録などの会議資料及びそれらについての電磁的記録の閲覧と写しの交付を求め、ヒアリングを行うことができる。

4 監事は、意見表明を行うため、十分な確信が持てるまで監査を実施する。

5 監事は、効率的な監査を行うために、会計監査人と緊密な連携を保ち、積極的な情報交換を行うものとする。

6 監事は、会計監査人から理事の業務執行に関して不正の行為、または、法令・寄附行為・学校法人規程等に違反する重大な事実がある旨の報告を受けた場合には、必要な調査を行い、理事長に助言・勧告等の必要な措置を講ずるものとする。

7 監事は、内部監査室（内部監査機構）と緊密な連携を保ち、監査上の必要性に従い報告を求め、また、特定事項の調査を依頼する。

(監査計画の策定)

第 9 条 監事は、重要性・適時性その他必要な要素を考慮して監査方針を立て、適切に調査対象及び方法を選定し監査計画を作成する。

2 監事は、組織的、かつ、効率的に監査を実施するため、監査業務の分担を定めることができる。

(監査の実施・業務監査)

第 10 条 監事は、学校法人の業務が、法令・寄附行為等に準拠して適正に執行されているかどうかを検証する。この場合、教学にかかわる業務については、日本国憲法、教育基本法、私立学校法、学校教育法、学校教育法施行規則及び大学設置基準等の諸法令等並びに法人及び設置学校における寄附行為をはじめ諸規程に留意する。

2 監事は、以下の事項について確認すべく、政策監査を実施する。

理事会により定められる政策内容が、建学の精神・理念、また、社会の要請に沿っているか。

理事会により定められる政策内容が、学校法人の明確なビジョン・将来計画等に基づいた経営方針・社会的存在理由に則しているか。

法人及び設置学校の基本計画または中長期計画が策定されているか。

大学、学部及び研究科等の三つのポリシー（学位授与の方針、教育課程の編成・実施の方針、入学者受入れの方針）は、適切に設定されているか。

ステークホルダーとの対話が心掛けられているか。

3 監事は、以下の事項について検証すべく、執行監査を実施する。

学校法人の業務執行が経営方針に準拠しているか。

ディスクロージャーを推進しているか。

自己点検・評価及び第三者評価をもとに、教育研究活動が経営方針に沿って行われているか。

教学にかかわる業務が、法人及び設置学校の当該年度の事業計画に沿って行われているか。

法人及び設置学校の教学機関による教学の内部質保証システムが機能しているか。この場合、必要に応じ 教学にかかわる業務を確認することができる。

授業アンケートが行われ、その結果が活用されているか。

教職員の教育能力向上・開発（FD・SD）が組織的・継続的に取り組まれているか。

教育研究の成果を把握する体制を整える努力がなされているか。

学校法人における事業の実績報告及び事業報告書、設置学校が行う教育情報の公表など、学校法人及び設置学校が公表する教育研究情報が正確なものか。

（監査の実施・会計監査）

第11条 監事は、会計業務が「学校法人会計基準」に準拠し、また、予算統制制度に基づき執行されているかどうかを検証する。

2 監事は、期中会計監査において、内部統制組織の信頼性を検証し、試査により監査を実施し、取引記録等の正確性を検証する。

3 監事は、期末会計監査において、資産については実在性、負債については網羅性、基本金については合目的性を検証し、期末の財政状態、さらには、予算管理を含めた資金収支・消費収支の適正性を検証する。

4．報告基準

(基本原則)

第12条 監事は、「監査の対象」、「実施した監査の概要」を記載し、「監査の結果」につき、意見を表明しなければならない。

(監査報告書の作成)

第13条 監事は、業務監査・会計監査の結果を踏まえ、検討・協議を経て正確、かつ、明瞭に監査報告書を作成する。

2 前項の監査報告書には、作成年月日及び常勤の監事にあつてはその旨を付し、監事全員が署名押印する。

3 監事は、学校法人の継続性に重大な疑義が認められる場合には、その旨を監査報告書に追記しなければならない。

(理事会への報告・提出)

第14条 監事は、監査の実施状況とその結果を理事会に報告し、監査報告書を提出する。

2 監事は、その期の重点監査項目に関する監査及び特別に実施した調査等の経過及び結果を、理事会に報告し、必要な場合には、助言・勧告を行う。

(設置学校の長への報告・提出)

第14条の2 監事は、法人及び設置学校における教学監査に関して、理事会に対して報告、助言・勧告をするとき、その報告、助言・勧告を併せて設置学校の長に対しても行う。

(評議員会への報告・提出)

第15条 監事は、監査の実施状況とその結果を評議員会に報告し、監査報告書を提出する。

2 監事は、評議員会に提出される議案及び書類その他のものについて違法又は著しく不当な事項の有無を調査し、必要な場合には、評議員会に報告する。

・ 監事監査マニュアル

近年、社会的存在としての私立大学自体へのガバナンスの強化とアカウンタビリティの履行の要請が増大している。この要請に応えるうえで、監事監査の重要性が増してきている。このため、監事監査の意義ある実行のために監事監査マニュアルの作成が急務である。

監事監査マニュアルは、監査基準に基づき監査を実施する際の具体的手順をとりまとめたものであり、監査項目ごとに監査方法が示されている。監事監査マニュアルに従って監査を確実に実行することにより、学校法人における監査機能を改善・向上させ、経営の健全性を高め、そして社会の信頼を得ることが可能となり、あわせて、学校法人間の監査品質の均一化を図ることができる。

本マニュアルは、各学校法人が具体的な監事監査マニュアルを作成するに当たって、参考とすべき事項をガイドラインとしてまとめたものである。

1. 業務監査

業務監査とは、「私立学校法（第37条）」に基づき、学校法人における会計業務以外の業務活動を対象に、理事等による業務運営が法令、寄附行為等に準拠して適正に行われているかどうかを検証し、その結果を利害関係者へ報告する行為である。すなわち、理事等により定められる政策内容が、建学の精神・理念及び社会の要請に沿っているか、中長期的展望に立った明確なビジョン・将来像に基づいた具体的な運営方針、さらには、自らの存在が社会的存在理由に則しているかの検証を行う。

また、理事等による学校法人の業務執行の内容が、経営方針等に準拠して適正に行われているか、ディスクロージャーを推進しているか、教育研究活動の内容が経営方針に沿って行われているかどうかを、自己点検・評価及び第三者評価資料に基づき検証する。その目的は学校法人の社会的信頼を高めることである。

(1) 政策監査

監 査 項 目	監 査 方 法
理事会が策定する経営方針と建学の精神・理念や寄附行為等との整合性 学校法人の未来像、長期展望の確立 とアイデンティティの保持	ア) 理事会・評議員会に毎回出席する。 イ) 理事会等の議事録を入手し、検証する。 ウ) 各部門の会議録、会計記録である総勘定元帳、 会計伝票、稟議書、教育職員・事務職員の出勤

<p>将来性、社会性、継続性の観点からの事業計画の適正性 法人の諸規程、組織図作成手続の適切性 決議機関の議決範囲・対象、議決手順、議決行為の適法性 施策決定のタイミングと業務遂行状況の適正性 経営リスクの把握状況及びその対応の妥当性 系列学校法人・別会社等の有無と当学校法人との諸関係の把握の適切性 教学経営の方針及び方向性の明示 　・設置学校における「学位授与の方針（ディプロマ・ポリシー）」 　「教育課程編成・実施の方針（カリキュラム・ポリシー）」 　「入学者受入れの方針（アドミッション・ポリシー）」の確立状況 　・法人及び設置学校における経営方針に基づいた基本計画または中長期計画の策定状況 外部調査・検査、認証評価、外部評価、自己評価の結果などへの対応の適切性 入学者の確保、入学者の卒業状況、卒業生の進路と社会的活躍の把握 幅広いステークホルダーとの対話及びその動向の把握のあり方 法人及び設置学校の社会的責任（CO₂削減、節電、男女共同参画など）への対応 地域・社会貢献活動への対応 文化振興・保存活動 国際社会への貢献</p>	<p>簿、外部証拠となる領収証、相見積書、請求書、残高証明書、預り証、資産の時価を把握するための書類、顧問弁護士の意見書（訴訟がある場合）を入手し検証する。 エ）学校法人の利害関係者に対し明確に説明責任を果たしているかを検証する。 オ）理事を対象に社会的存在理由に則した運営状況を検証する。 カ）教職員の執務状況にかかる情報を入手し、運営方針に反していないかを検証し、理事会に提言、助言する。 キ）教学分野における諸規程や各種関係書類を入手し、検証する。</p>
--	---

留意事項

- A) 法令・通達・寄附行為等の拠り所となる文書の参照
- B) 中長期計画等の文書の共有化
- C) 競争環境のなかでの相対的位置を示す客観的資料の入手
- D) 長期的視点とリスク管理の視点の保持
- E) 社会性に対する配慮
- F) 法人及び設置学校の設立の趣旨、建学の精神・理念との関わり
- G) 法人及び設置学校の基本計画並びにその立案。その立案については、前の基本計画の遂行状況との関係
- H) 法人及び設置学校の当該年度の事業計画並びにその立案。その立案については、基本計画及び前年度の事業の事業計画、実績報告並びに事業報告書との関係
- I) 日本国憲法、教育基本法、私立学校法、学校教育法、学校教育法施行規則及び大学設置基準等の諸法令等並びに法人及び設置学校における寄附行為をはじめとする諸規程との関係。
- J) 個人情報保護、著作権、ハラスメント防止、労働、安全、衛生等にかかわる法令等と

- その改正内容との関係
- K) 学生の権利・義務、利益・不利益にかかわる諸規程の整備と公正・公平な基準に従った運用
- L) PDCA (とくにリスク評価・リスク管理に基づいた) の観点

(2) 執行監査

監 査 項 目	監 査 方 法
法令、寄附行為、学校法人内諸規程・規則に照らしての理事の業務執行状況の適合性 理事会が策定する事業計画、年度予算等の施策と経営方針との整合性 規程等に照らしての理事会への議案提出、審議手順等の適正性 理事会・評議員会の運営方法の適正性 理事会の決定に基づいた事業計画等の執行状況の適正性 教育研究活動と経営方針との整合性 内部統制組織機能の効率性 リスク管理状況の適切性 学生の入退学状況の把握と対応の適正性 各種法令・諸規則の改正への対応の適切性 法令に基づく情報開示の適正性 理事の理事会、常務理事会への出席状況把握の適切性 人事の適正性 取引業者の選定及び契約内容の適正性 施設の管理・保全の適切性 教学の内部質保証システムの監査 <ul style="list-style-type: none"> ・ 入学者決定、単位認定、卒業認定の適正性 ・ 担当教員の決定、シラバスの明示、授業時間数の確保の適正性 ・ 休講及びそれに対する補講の学部（学部長・事務室）による管理状況 ・ 学習支援、課外活動支援、進路支援、留学支援（送り出し・受け入れ）、就学援助、奨学金援助、保健衛生、安全管理、危機管理及び地域との連携活動支援（学生の社会参加）にかかる法人及び設置学校または学部による取組状況 ・ 教育環境及び施設設備の整備に 	ア) 常務理事会、理事会・評議員会に毎回出席する。 イ) 議事録をその都度検証する。 ウ) 理事の業務執行が、法令、通達、学校法人の寄附行為、諸規程等に準拠し、所定の機関手続を経て行われているかどうかを検証する。 エ) 理事会に施策計画の提出を求め、監査時に各担当理事から口頭で執行状況の報告を受ける。また、前年度監査時に監事が指摘した留意事項について、その対応状況の説明を受ける。 オ) 理事会への提出議案がもれていないかどうか、人事の異動、資金の運用状況、資産の購入・処分の状況等の情報を入手し、検証する。 カ) 理事会・評議員会に付議される案件が、根拠となる規程に基づき提案・遵守されているか、その関連性を点検し検証する。 キ) 年度予算の作成の妥当性、予算管理が適切になされているか、また、経営方針に則しているかを検証する。 ク) 経営の透明性、公正性、コスト意識を高めるべく、理事を対象に経営にかかわる意思決定・業務執行等の妥当性をチェックするための内部統制システムの実施状況を検証する。 ケ) 全学のリスク管理体制と対応状況を調査する。 コ) 事業計画、事業報告書、自己点検・評価報告書及び学校教育法施行規則に基づく教育情報の公表にかかる内容を把握する。 サ) 法人及び設置学校の業務並びに教育研究の業務についての記録の閲覧、ヒアリング等による試査または精査を行う。 シ) 教学機関等における会議に出席する。 ス) 下記の基準・方針等に照らして検証する。 業務の適正・不適正 学位授与の方針（ディプロマ・ポリシー）、「教育課程編成・実施の方針（カリキュラム・ポリシー）」「入学者受け入れの方針（アドミッション・ポリシー）」の入学者選抜（AO入試、推薦入試等）、カリキュラム（授業科目等）、卒業生送り出し（単位認定等）等への反映状況 法人及び設置学校の基本計画並びに当該年度の事業計画

<p>かかる取組状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ITのセキュリティ確保、プライバシー保護、個人情報保護、知的財産の保護、ハラスメント防止及びコンプライアンスへの取組状況 ・入学者確保の状況とその原因の分析や対策への取組状況の調査・検証 ・留年者、中途退学者状況の把握及びその削減策の適切性 ・卒業生の進路にかかる指導の充実度 ・自己点検・評価の取り組み及び認証評価申請の取組みの適正性 ・教育情報の公表の適正性及びその他のディスクロージャーの積極性 ・授業評価等を含めた学生の意見・要望を聴取・反映する体制の確立状況 ・設置学校にかかわる事件、事故、訴訟数の把握と対応 <p>教育研究の成果を把握する体制の整備状況</p> <p>学生の権利・義務及び利益・不利益にかかわる分野の基準の明示</p> <ul style="list-style-type: none"> ・学生の処分の適正性及び表彰の適切性 ・教職員の処分の適正性 <p>教育研究業務の可視化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・教員の採用・昇格の条件・方法・評価 ・教職員の教育能力向上・開発（FD・SD）への取組状況 ・学長や学部長の選考・選任に関する事項の明示及び運用状況 ・教員の業績にかかるデータベースの構築状況 ・研究費など公的資金の定められた方式に従った使用状況 	
--	--

留意事項

- A) 事後だけでなく同時進行的な検証、リスク予防的な検証
- B) 理事会をはじめ法人運営主体に対する牽制力、抑止力の発揮
- C) 教育研究にかかわる理事会の施策の妥当性
- D) コスト削減とリスク管理の視点の保持
- E) 学校法人（私立学校法）と設置学校（学校教育法）の関係性
- F) 認証評価の基準との関係性
- G) 法人及び設置学校の基本計画並びに当該年度事業計画との関係性

2. 会計監査

会計監査とは、証憑に基づく帳簿への記録、決算書類作成等の一連の会計処理過程を調査し、事実と最終結果である計算書類との照応関係を検証し、その結果を利害関係者へ報告する行為である。

すなわち、学校法人における会計業務が、「学校法人会計基準」に準拠し、さらに、予算統制制度に基づいて執行され、その結果としての資金収支・消費収支内容の適正性、さらには、将来計画を含めた財政的基盤の確立がなされているか等の検証を行い、利害関係者へのアカウンタビリティを果たすことである。

(1) 期中会計監査

期中会計監査は、残高監査中心である期末会計監査と違い、期中取引記録の監査を中心とし、予算の執行を含め、より適正な職務執行がなされているかどうかの検証を行うことを目的とする。近代監査では内部統制組織が適切に構築されていることが前提とされ、精査によらず試査という概念を導入し、一部取引記録をサンプリングし、適正性の検証を行い、それをもって全体を推定するという監査技法を用いる。したがって、期中取引の段階から内部統制組織自体の検証を行う必要がある。

監 査 項 目	監 査 方 法
内部監査室、会計監査人の監査方針・監査計画の相当性 予算（補正予算等含む）の執行状況の適正性 期末収支予想の適正性 取引記録の正確性 固定資産の購入、廃棄・譲渡等の手続きの適正性、価格の妥当性	ア) 財務担当理事及び関係部署からヒアリングを実施するとともに、帳簿等を閲覧する。 イ) 調査対象となる部や課ごとに、ヒアリングや事前質問に対する文書での回答を得る。 ウ) 理事会等の付議事項を再確認し、その履行状況等についてヒアリングする。 エ) 会計的な処理状況を各種資料に基づき説明を受けるとともに、会計監査人等からの指摘事項を受け、さらに、会計監査人、内部監査室との連携を図る。 オ) 予算統制制度を採用していることに鑑み、その実行行為が予算内の執行か、また、各種規則・内規等に従って適正に処理されているのか、業務の執行は経済的・効率的に行われているのか、全体として当該期間の目的を達し、効果をあげることができたかなどについて検証し、さらに、予算に不備等がある場合には補正予算を組み、より実体に即した予算統制がなされているかについて検証する。

留意事項

- A) 決算監査の負担の軽減
- B) 期中の会計記録の適正性、内部統制組織の運用にかかる信頼性の検証

(2) 期末会計監査

期末会計監査は、期中会計監査の結果を受け、予算外執行処理の妥当性、予算差異の内容分析、資産については実在性、負債については網羅性、基本金については合目的性等を検証し、さらには、計算書類間の整合性等を検証し、期末の財政状態並びに資金収支・消費収支の適正性を検証し、利害関係者に報告することを目的とする。

監査項目	監査方法
会計処理対象の網羅性 計算書類（資金収支計算書、消費収支計算書、貸借対照表）、財産目録の真实性及び明瞭性 予算と決算の差異（予算の実行額が適切に表示されているか）並びにその年次比較の適切性 計算書類、財産目録の適法性、合目的性及び整合性 勘定科目の適正性 管理経費と教育研究経費の区分の適切性 会計帳簿の適正性 証憑書類（稟議書、見積書、請求書及び領収書等）の保管状況の適切性 財産の管理状況（財務の健全性、特異な支出・資金移動の有無）の妥当性 固定資産の教育用と管理用の区分の適切性と実在性 基本金の組入れ、取崩し、修正の適正性 資産・負債の含み損益把握の適切性 決算整理の適正性 計算書類における脚注表示の適正性 収入超過、支出超過等の把握と中長期的視点に立った財務状況の健全性 偶発債務認識の適切性 後発事象認識の適切性	ア) 財務担当理事及び財務部長から報告を受ける。 イ) 会計監査人等から、監査方針・実施計画・監査日数等にかかる報告を決算監査前に受け、意見を述べるとともに、実施された会計監査の状況及び問題点について報告を受ける。 ウ) 予算書、稟議書、見積書、請求書及び領収書等を閲覧する。 エ) 予算執行状況を把握すべく、「財務諸表と元帳」「勘定科目と支出内容」「元帳と証憑書類」「財務諸表・帳簿類と現物」「決裁文書と契約書類」とを検証する。 オ) 資金運用にかかる規程（経理規程等）あるいは一定のマニュアルに基づく資金運用がなされているかどうかを検証するとともに、運用実績にかかる報告を受ける。 カ) 運用資金、支払準備資金及び有形固定資産の実査を行い、必要に応じて預り証、残高証明書等の証拠を入手し検証する。 キ) 財産目録を検証し、特異な内容について質問し妥当性を確める。 ク) 事業報告書を検証し、特異な内容について質問し妥当性を確める。 ケ) 学校法人会計基準に準拠した計算書のほかに、法人が作成したキャッシュ・フロー計算書について、前年度との比較のみでなく、過去数年間にわたる経年的推移を部署別、目的別にグラフ化し、検証する。 コ) 財務状況の推移を通じた現状の認識と今後の見通しを検証する。 サ) 基本金の組入処理は計画に基づき正しく行われているかを検証する。

留意事項

- A) 収入超過状況（翌年度繰越消費収入超過額）、収容定員充足状況、支出超過状況（翌年度繰越消費支出超過額）など、経営にかかわる面のシミュレーション等を取り入れた中長期的視点からの検討
- B) 学生生徒等納付金に対する経常的経費支出の割合
- C) 退職給与（給付）引当金の計上方法
- D) 判断基準を明確化するための関係法規、寄附行為、学内規程、施策・運営方針、予算編成方針等の遵守
- E) 関係機関、部署との合意形成

- F) 国庫補助金（私立大学等経常費補助金、科学研究費補助金）等の使途の妥当性
- G) 安全性、有利性、流動性、地域金融機関への配慮のいずれに重点を置くかという基本方針の有無
- H) 財務比率指標
- I) 特定金融機関の偏重度
- J) 金融機関評価方法の確立
- K) 資金運用関連規程、内規の整備、作成の促進
- L) 資金運用上の安全性の見極めと投機性の排除
- M) 運用資金、当座支払資金の安全性の確保
- N) 1件当たりの投資上限額の設定（一定金額以上については、理事会の決議を要件とする）
- O) 資金運用権限の多重化
- P) 為替リスク
- Q) 金融商品の適正性
- R) 金融資産の時価と原始投資額との比較
- S) 投資の収益性と流動性へのリスク管理

3. まとめ

以上、監事による監査の内容を業務監査と会計監査に大別し、さらに、前者を（１）政策監査と（２）執行監査に、後者を（１）期中会計監査と（２）期末会計監査に分け、それぞれの監査を実施するためのマニュアルを作成した。監査項目及び監査方法は、広範囲にわたり網羅的に抽出されており、現在の学校法人の監事の状況から判断すると、これらすべてを現時点で実行することは時間的にも人的にも困難であろう。

この「監事監査マニュアル」をガイドラインとして、それぞれの学校法人が現実に活用できるマニュアルを独自に開発されることを期待している。なお、近年、学校法人のディスクロージャーの問題がクローズアップされてきており、学校法人として社会の負託に応え、その社会的信頼を高めるためには、監事自身が、内部監査室や会計監査人との連携を深め、監査報告において積極的な意見表明をしていくことが必要である。

・ 監事監査報告書

私立学校法（第37条第3項）では、「学校法人の業務を監査すること」、「学校法人の財産の状況を監査すること」として、監事の職務が規定されているとともに、「学校法人の業務又は財産の状況について、理事会に出席して意見を述べること」とされている。また、同法の改正により、監事は「学校法人の業務又は財産の状況について、毎会計年度、監査報告書を作成し、当該会計年度終了後2月以内に理事会及び評議員会に提出すること」とともに、監査報告書については、財産目録、貸借対照表、収支計算書及び事業報告書とともに、「各事務所に備えて置き、当該学校法人の設置する私立学校に在学する者その他の利害関係人から請求があった場合には、正当な理由がある場合を除いて、これを閲覧に供しなければならない」とされた。

監査報告書は、「監査の対象」、「実施した監査の概要」、「監査の結果」等を記載し意見を表明するなど、監査結果を正確に伝える手段であるとともに、その内容を記録として残すことで、監事が自己の意見に関する責任を正式に認める手段としての重要な報告書である。また、監査報告書を作成することにより、監査業務を締めくくるとともに、フォローアップへ向けての出発点であるとも位置づけることができる。したがって、仮に学校法人の継続性に重大な疑義がある場合には、監事は監査報告書にその旨を追記しなければならない。

なお、監査報告書の日付の問題について、会計監査人監査の日付は、通常監事監査報告書の日付の監査「後」になるが、両監査報告の位置付けを明確にすべきである。

現行の監査報告書は、私立学校法等においてその形式が示されていないことから、その形式は各学校法人によってさまざまである。

そこで、以下に、監事会議におけるこれまでの討議内容を踏まえ、監事監査報告書の標準的なモデル（雛型）を参考までに示す。今後は、この雛型を参考にして監査報告書を定期的に作成し、財務諸表とともに積極的に公開することが望まれる。

なお、監事は、監事監査基準第14条第2項の理事会に対する報告、助言・勧告をするため、私立学校法第37条第3項に基づく監査報告書とは別に、監事監査意見書を作成し学校法人及び設置学校の長に提出することができる。

平成 年 月 日

学校法人

殿

学校法人

監事（常勤）

印

監事

印

私たちは、私立学校法第37条第3項及び学校法人 寄附行為第 条の規定に基づき、学校法人 の平成 年度（平成 年4月1日から平成 年3月31日まで）の業務並びに財産の状況について監査した。

私たちは監査に当たり、理事会及び評議員会に出席し、理事から業務の報告を聴取し、重要な決裁書類等を読覧するとともに、会計監査人と連携し、計算書類について検討するなど、必要と思われる監査手続を実施した。

監査の結果、学校法人 の業務に関する決定及び執行は適切であり、計算書類、すなわち、資金収支計算書、消費収支計算書及び貸借対照表（固定資産明細表、借入金明細表及び基本金明細表を含む。）並びに財産目録は、会計帳簿の記載と合致し、その収支及び財産の状況を正しく示しており、業務又は財産に関する不正の行為、または、法令もしくは寄附行為に違反する重大な事実はないものと認める。

・監事監査計画

監査計画は、監事監査マニュアルで示されている監査項目について、だれが、いつ、監査を実施するかを明示したスケジュールであり、監事が計画性をもってより実効性の高い監査を実施するためのツールである。

その策定の目的は、限られた人的及び物的監査資源の最適な利用により監査目的の達成を可能にし、監事監査の効率性と有効性の向上に資することである。

私立学校法の改正により、監事の職務が「学校法人の業務を監査すること」に拡大され、従来に比べ、監事が監査すべき項目はより多岐にわたることとなった。こうした環境の変化のなか、監事がこれまでも増して実効性の高い監査を実施していくためには、P D C A (Plan - Do - Check - Action) サイクルの考えに基づくことが必要である。

この意味では、年度のはじめに監事が当該年度の監査計画をとりまとめ、その内容を理事長をはじめとする理事会、内部監査室（内部監査機構）、会計監査人等の関係機関に明示し、連携を図っていくことの意義は大きい。とくに、会計監査人に対しては、会計監査人による監査の範囲、投入人員と監査日数、その人材について情報の提供を求め、意見を交換する必要がある。

監査計画の策定に当たっては、監事は監査リスクと監査上の重要性を勘案する必要がある。なお、監査リスクの評価に際しては、監事はわが国及び世界における高等教育をめぐる動向、当該学校法人の業務の内容及び管理運営組織、理事会の経営理念、さらには、内部統制の整備状況などについての情報を入手し、事前に理解を深めておかなければならない。内部統制は、単に有効な監事監査の前提条件であるにとどまらず、学校法人全体のガバナンスの強化にとっても重要なプロセスである。その整備の度合いは、学校法人の経営者の倫理あるいは社会的責任に対する自覚が決定することを監事は知っておかなければならない。

監査計画で示す「監査項目」、「実施方法の概要」、「監査対象者・機関」等については、いずれもその内容や重点の置き方など、個々の学校法人の実情に則したものであることが望ましく、それぞれに独自の監査計画が作成されるべきであろう。しかし、「監査計画」の意義及び目的は、「監事監査マニュアル」同様、学校法人における監査機能の改善・向上を図り、経営の健全性について社会の信頼を獲得することにあり、このことはすべての学校法人に共通するものといえる。

以下に、各学校法人で具体的な「監査計画」を立てる場合の参考として標準的なモデル（雛型）を示す。

なお、これらの監査計画は、必ずしも単年度ですべての内容を実施する必要はなく、各学校法人の実態に応じ、必要なものにつき行き、複数年度で計画的に実施することも可能とする。

		監 査 項 目	実施方法の概要	監査対象者・機関	
業 務 監 査	政 策 監 査	1	理事会が策定する経営方針と建学の精神・理念や寄附行為等	理事会に施策計画の提出を求める。 業務執行状況を聴取する。 前年度監査時に指摘した留意事項の対応状況を聴取する。	各担当理事
		2	学校法人の未来像、長期展望の確立とアイデンティティの保持	理事会、評議員会等に出席する。 社会的存在理由に即した運営状況を検証する。	全理事
		3	将来性、社会性、継続性の観点からの事業計画の策定	理事会、評議員会等に出席する。 各部門の会議録等を入手、検証する。	
		4	法人の諸規程、組織図	諸規程、組織図を入手、検証する。	
		5	決議機関の議決範囲・対象、議決手順及び議決行為	理事会、評議員会に出席する。	
		6	施策決定のタイミング及び業務執行状況	理事会、評議員会に出席する。 各部門の会議録等を検証する。 内部統制システムの実施状況を検証する。	内部監査機構 (内部監査室) 全理事
		7	経営リスクの把握状況及びその対応	全学の危機管理体制と対応状況を調査する。	関係部署
		8	系列学校法人・別会社等の有無及び当学校法人との諸関係		
		9	設置学校における「学位授与の方針(ディグリーポリシー)」「教育課程編成・実施の方針(カリキュラムポリシー)」「入学者受入れの方針(アドミッションポリシー)」の確立状況	情報を入手し、状況を聴取する。	教学責任者
		10	法人及び設置学校における経営方針に基づいた基本計画または中期計画の策定状況	情報を入手し、状況を聴取する。	全理事 関係部署
		11	外部調査・検査、認証評価、外部評価、自己評価の結果などへの対応	各検査・評価において対応を求められた事項の対応状況を聴取する。	全理事 関係部署
		12	入学者の確保、入学者の卒業状況、卒業生の進路と社会的活躍状況	情報を入手し、状況を聴取する。	教学責任者 ¹ 関係部署
		13	幅広いステークホルダーとの対話及びその動向の把握	情報を入手し、対応状況を聴取する。	全理事
		14	法人及び設置学校の社会的責任(CO ₂ 削減、節電、男女共同参画など)への対応	情報を入手し、対応状況を聴取する。	担当理事 関係部署
		15	地域・社会貢献活動への対応	情報を入手し、対応状況を聴取する。	担当理事 関係部署
		16	文化振興・保存活動	情報を入手し、対応状況を聴取する。	担当理事 関係部署
		17	国際社会への貢献	情報を入手し、対応状況を聴取する。	担当理事 関係部署
執 行 監 査		1	法令、寄附行為及び大学内諸規則・規程に照らしての理事の業務執行状況	理事会、評議員会に出席する。 業務執行状況を聴取する。	担当理事 内部監査機構 (内部監査室)
		2	理事会が策定する事業計画、年度予算等の施策及び経営方針	理事会、評議員会に出席する。 各部門の会議録等を入手する。 理事会に施策計画、予算の提出を求め、その妥当性を検証する。	
		3	規程等に照らしての理事会への議	理事会、評議員会に出席する。	

	案提出及び審議手順	議案と規程との関連性を検証する。	
4	理事会・評議員会の運営方法	理事会、評議員会に出席する。	
5	理事会の決定に基づいた事業計画等の執行状況	理事会、評議員会等に出席する。業務執行状況を聴取する。	担当理事 内部監査機構 (内部監査室)
6	教育研究活動と経営方針		
7	内部統制組織の機能状況	内部統制システムの実施状況を検証する。	内部監査機構 (内部監査室)
8	リスク管理状況	全学の危機管理体制と対応状況を聴取する。	関係部署
9	学生の入退学の把握と対応状況	情報を入手し、対応状況を聴取する。	関係部署
10	各種法令・諸規則の改正への対応状況	情報を入手し、対応状況を聴取する。	全理事、関係部署
11	法令等に基づく情報開示	情報を入手し、対応状況を聴取する。	関係部署
12	理事の理事会、常務理事会への出席状況	情報を入手し、対応状況を聴取する。	全理事、関係部署
13	人事制度の制定及び運用	情報を入手し、対応状況を聴取する。	関係部署
14	取引業者の選定及び契約内容の適正性	情報を入手し、対応状況を聴取する。	関係部署
15	施設の管理・保全	情報を入手し、対応状況を聴取する。	関係部署
16	法人及び設置学校における経営方針に基づいた基本計画並びに当該年度の事業計画の策定	基本計画並びに当該年度の事業計画等関係資料を閲覧する。 情報を入手し、状況を聴取する。	全理事 関係部署
17	学部（学部長）による入学者決定、単位認定、卒業認定の適正性	入学者決定については、アドミッション・ポリシーがAO入試・推薦入試等で具体的にどう反映されているか調査、検証する。同時に、推薦入学者数が全体の入学者数や入学定員に占める割合も調査・検証する。単位認定については、認定の基準や実際の適用状況等を調査・検証する。	教学責任者
18	担当教員の決定、シラバスの明示、授業時間数の確保	情報を入手し、状況を聴取する。	教学責任者
19	休講及びそれに対する補講の学部（学部長・事務室）による管理	情報を入手し、状況を聴取する。	各学部（長・事務室）
20	学習支援、課外活動支援、進路支援、留学支援（受け入れ・送り出し）、就学援助、奨学金援助、保健衛生、安全管理、危機管理及び地域との連携活動支援（学生の社会参加）への取り組み	各種体制の対応状況を調査する。	教学責任者 関係部署
21	教育環境及び施設設備の整備		
22	ITのセキュリティ確保、プライバシー保護、個人情報の保護、知的財産の保護、ハラスメント防止及びコンプライアンスへの取り組み	各種規程・体制の整備状況を調査する。	関係部署
23	入学者確保の状況とその原因分析や対策への取組状況	情報を入手し、状況を聴取する。	教学責任者 関係部署
24	留年者、中途退学者状況の把握及びその削減策	情報を入手し、状況を聴取する。	教学責任者 関係部署
25	卒業生の進路に対する指導	情報を入手し、対応状況を聴取する。	教学責任者 関係部署
26	自己点検・評価及び認証評価申請への取り組み	自己点検・評価報告書及び認証評価申請関係資料を閲覧する。 情報を入手し、対応状況を聴取する。	全理事 関係部署

		る。	
27	教育情報公表及びその他情報公開への取り組み	情報を入手し、対応状況を聴取する。	担当理事 関係部署
28	授業評価等を含めた学生の意見・要望を聴取・反映する体制の確立	情報を入手し、対応状況を聴取する。	教学責任者 関係部署
29	設置学校にかかわる事件、事故、訴訟数	情報を入手し、状況を聴取する。	各設置学校 (長)
30	学生の処分並びに表彰の状況	情報を入手し、対応状況を聴取する。	教学責任者 関係部署
31	教職員の処分	情報を入手し、対応状況を聴取する。	担当理事 関係部署
32	教員の採用・昇格の条件・方法・評価	情報を入手し、対応状況を聴取する。	教学責任者
33	教職員の教育能力向上・開発（FD・SD）への取り組み	情報を入手し、対応状況を聴取する。	教学責任者
34	学長や学部長の選考・選任に関する事項の明示とその運用	選考・選任規程等を閲覧する。 情報を入手し、対応状況を聴取する。	教学責任者
35	教員の業績にかかるデータベースの構築	情報を入手し、対応状況を聴取する。	担当理事 関係部署
36	研究費など公的資金の使用状況	情報を入手し、対応状況を聴取する。	関係部署

1 「教学責任者」とは、学長、教学担当理事者、学部長等を指す。

・ 監事監査調書

監査調書は、監査計画に基づき実施した監査の内容、判断の過程及び結果を記録したものであり、監査報告書の礎となるものである。したがって、監査日誌、監査メモといった名称であっても監査調書の役割を実質的に果たしたものであればよく、監査という実施行為をありのままに記すことにより、監査報告書の信頼性を高めることとなる。

監査調書を公表する必要はないものの、第三者が閲覧した際に理解可能性の高いものであることが望ましく、形式がある程度標準化されていることが必要である。

以下にその例を示す。

監査項目		調書 NO.	監査担当		
被監査部門		監査日			
応接者		作成日			
監 査 概 要	< 目的 >				
				
				
監 査 意 見	< 実施した手続き >				
				
				
措 置				
				
				

・監事監査チェックリスト

監事監査チェックリストは、監事が監事監査マニュアルに基づき、自らが実施した監査の内容・項目について自己審査的に活用するためのツールである。

これにより、監事が監査を実施する際に、監査しなければならない具体的な各項目につき、その結果の是非をチェックすることが可能となり、最終的には監査調書や監査報告書を作成する際によりどころとなる。

また、事後的なチェックのみならず、事前の監査計画書を作成する際においても、その年度の監査の重点をどこに置くか、あるいは監査の優先順位をどうするかを決めるときにも活用が可能であり、これを実践することにより監事監査の透明性や信頼性が増すこととなる。

内 容	回答欄			摘要
	然	否	該当なし	
<p>1. 業務監査</p> <p>(1) 政策監査</p> <p>理事会が策定する経営方針が建学の精神・理念及び寄附行為等と整合しているか。</p> <p>学校法人の未来像、長期展望の確立に当たり、アイデンティティが保持されているか。</p> <p>事業計画は、経営環境の変化を分析し、将来性、社会性、継続性の観点から適正に策定されているか。</p> <p>法人の諸規程、組織図作成手続は適正か。</p> <p>決議機関の議決範囲・対象、議決手順、議決行為は適法か。</p> <p>施策決定のタイミングと業務遂行状況は適正か。</p> <p>経営リスクを把握し、その対応は妥当か。</p>				

<p>系列学校法人・別会社等の有無、さらには、当学校法人との諸関係が適切に把握されているか。</p> <p>設置学校における「学位授与の方針（ディプロマ・ポリシー）」「教育課程編成・実施の方針（カリキュラム・ポリシー）」「入学者受入れの方針（アドミッション・ポリシー）」は確立されているか。</p> <p>法人及び設置学校における経営方針に基づいた基本計画または中長期計画は策定されているか。</p> <p>外部調査・検査、認証評価、外部評価、自己評価の結果などへの対応は適切になされているか。</p> <p>入学者は適切に確保されているか。</p> <p>入学者の卒業状況（留年、除籍、退学者の割合）を把握しているか。</p> <p>卒業生の進路と社会的活躍を把握しているか。</p> <p>幅広いステークホルダーと対話し、その動向を的確に把握しているか。</p> <p>法人及び設置学校は社会的責任（CO2削減、節電、男女共同参画など）を果たしているか。</p> <p>法人及び設置学校は、地域・社会貢献活動を展開しているか。</p> <p>法人及び設置学校は、文化の振興・保存にかかる活動を展開しているか。</p> <p>法人及び設置学校は、国際社会への貢献を果たしているか。</p>				
---	--	--	--	--

<p>(2) 執行監査</p> <p>理事の業務執行は、法令、寄附行為、学校法人内諸規程・規則に適合しているか。</p> <p>理事会が策定する事業計画、年度予算等の施策は、経営方針に整合しているか。</p> <p>理事会への議案提出、審議の手順等は、規程等に照らして適正か。</p> <p>理事会、評議員会は適正に運営されているか。</p> <p>理事会の決定に基づいた事業計画等の執行状況は適正か。</p> <p>教育研究活動が、経営方針に整合しているか。</p> <p>業務遂行に伴う内部統制組織は効率よく機能しているか。</p> <p>リスク管理は適切になされているか。</p> <p>学生生徒等の入退学の状況を把握し、その対応が適正に検討されているか。</p> <p>各種法令・諸規則の改正に注意を払うとともに、当該事項について適切に対応しているか。</p> <p>情報開示は法令に基づき適正になされているか。</p> <p>理事の理事会・常務理事会への出席状況は適切に把握されているか。</p> <p>人事計画、人事手続は適正に行われ、かつ、研修・配置転換等は効果的に行われているか。</p> <p>取引業者の選定及び契約内容の決定等は規定に従って適正になされているか。</p>				
--	--	--	--	--

<p>施設の管理・保全是適切になされているか。</p> <p>学部（学部長）による入学者決定、単位認定、卒業認定は適正になされているか。</p> <p>担当教員の決定、シラバスの明示、授業時間数の確保は適正になされているか。</p> <p>休講及びそれに対する補講について、学部（学部長・事務室）により管理がなされているか。</p> <p>学習支援、課外活動支援、進路支援、留学支援（送り出し・受け入れ）、就学援助、奨学金援助、保健衛生、安全管理、危機管理及び地域との連携活動支援（学生の社会参加）に法人及び設置学校または学部として取り組んでいるか。</p> <p>教育環境及び施設設備の整備に取り組んでいるか。</p> <p>21 ITのセキュリティ確保、プライバシー保護、個人情報の保護、知的財産の保護、ハラスメント防止及びコンプライアンスに取り組んでいるか。</p> <p>22 入学者確保の状況とその原因の分析や対策への取組状況を調査・検証しているか。</p> <p>23 留年者、中途退学者状況の把握及びその削減策は適切になされているか。</p> <p>24 卒業生の進路にかかる指導は充実しているか。</p> <p>25 自己点検・評価の取り組み及び認証評価申請の取り組みは適正になされているか。</p> <p>26 教育情報の公表は適正になされているか。ディスクロージャーに積極的に取り組んでいるか。</p> <p>27 授業評価等を含めた学生の意見・要望を聴取・反映する体制</p>				
---	--	--	--	--

<p>を確立しているか。</p> <p>28 設置学校にかかわる事件、事故、訴訟数は妥当か。</p> <p>29 教育研究の成果を把握する体制が整備されているか。</p> <p>30 学生の処分は適正になされているか。学生の表彰は適切になされているか。</p> <p>31 教職員の処分は適正になされているか。</p> <p>32 教員の採用・昇格の条件・方法・評価は可視化されているか。</p> <p>33 教職員の教育能力向上・開発（FD・SD）に取り組んでいるか。</p> <p>34 学長や学部長の選考・選任に関する事項は明示されているか。また、その運用は適正になされているか。</p> <p>35 教員の業績にかかるデータベースは構築されているか。</p> <p>36 設置学校に執行が委ねられている予算執行は適正になされているか。</p> <p>37 設置学校に置かれている財産の管理は適正になされているか。</p> <p>38 研究費などの公的資金は、定められた方式に従って使用されているか。</p> <p>39 法人会計に組み込まれていない設置学校、もしくは法人が管理を担当する資金（学会費、父母会費、同窓会費等）の管理は適正になされているか。</p>				
--	--	--	--	--

2. 会計監査

(1) 期中会計監査

内部監査室、会計監査人の監査方針・監査計画は相当か。

予算（補正予算を含む）の執行状況は適正か。

期末の収支予想は根拠のある数字に基づき適正になされているか。

取引記録は各種証憑に基づき正確に記録されているか。

固定資産の購入、廃棄・譲渡等の手続きは適正か、また、その価格は妥当か。

(2) 期末会計監査

すべての収入及び支出が、会計処理の対象とされているか。

計算書類（資金収支計算書、消費収支計算書、貸借対照表）、財産目録は真実、かつ、明瞭に表示しているか。

予算と決算の差異の分析並びにその年次比較が適切になされているか。

計算書類、財産目録の適法性、合目的性及び整合性について、適正に認識されているか。

適正な勘定科目で処理されているか。

管理経費と教育研究経費は適切に区分されているか。

会計帳簿は適正に作成されているか。

証憑書類（稟議書、見積書、請求書及び領収書等）は適切に保管されているか。

<p>財産の管理（財務の健全性、特異な支出、資金移動の有無）の状況は妥当か。</p> <p>固定資産は教育用と管理用とに適切に区分され、実在しているか。</p> <p>基本金の組入れ、取崩し、修正は適正になされているか。</p> <p>資産、負債の含み損益は適切に把握されているか。</p> <p>決算整理は適正になされているか。</p> <p>計算書類における脚注表示は適正か。</p> <p>収入超過、支出超過等について把握し、財政状況の健全性が中長期的視点から検討されているか。</p> <p>偶発債務は適切に認識されているか。</p> <p>後発事象は適切に認識されているか。</p>				
--	--	--	--	--

私立大学の明日の発展のために - 監事の役割の再認識 -
〔平成24年度改訂版〕

2012（平成24）年11月

編集者 監事会議幹事会委員長 久岡 康成

発行者 監事会議担当理事 八田 英二

発行所 一般社団法人日本私立大学連盟（教学支援担当）

（The Japan Association of Private Universities and Colleges）

〒102 - 0073 東京都千代田区九段北 4 - 2 - 25 私学会館別館 7階

TEL : 03 (3262) 3603 FAX : 03 (3262) 3604

E-mail : kyogaku@shidairen.or.jp

無断転載はご遠慮ください。



日本私立大学連盟