

第8章 高等教育機関における財務部長の役割

1. はじめに

国立大学法人では、独立した法人格を有する組織としての管理運営が行われることになり、従来の国から割り当てられた予算枠での業務執行という性格は変更される。収入の多くを国からの運営費交付金に依存するといえ、収入も支出も一元的に法人により管理され、授業料や受託研究等の自己収入は直接法人の収入として認識されるから、収支を見通した財務管理が要求される。より積極的な教育研究活動を行おうとすれば、国からの財源措置のうち競争的資金を獲得する努力とともに、企業等からの外部資金を増加させることや、将来的には債券発行や借入により資金調達することも考えられる。完全に財政自由度が認められているわけでないが、財務の自律性が向上するとともに、管理責任も大きくなると理解される。特に将来想定され得る債券発行等に際しては、法人としての財務運営の良否が金利等の発行条件と連動し、そのことが財務に直接影響を及ぼすことになる。したがって、財務管理者の役割は、従来の経理部長の機能とは大幅に変わることが予想される。

この意味で法人格を有しながら、高等教育財政カウンスルからの交付金を主要な財源とする英国の大学において、財務部長がいかなる役割を果たしているか、どのような資質が要求されているかを知ることは有益である。そこで、本章では、英国の大学財務部長の団体である英国大学財務部長会議(BUFDG)が、勅許財務管理官協会(CIPFA)と共同して作成した「高等教育における財務部長の役割」を紹介して、我が国での参考にすることにしたい。

次節では、高等教育における財務部長を取り巻く環境につき概説し、第3節では財務部長の組織への貢献を最大化する条件について解説する。そして、第4節は財務部長の主要役割を5つ提示し、第5節では財務部長の選任手続きのあり方について述べるとともに、財務部長として要求される望ましい資質を特定化し、最後に我が国への教訓と示唆について述べる。

2. 高等教育を取り巻く制度的環境

2.1 財務の制度的枠組み

英国の高等教育機関における財務部長が遵守あるいは準拠しなければならない制度規範には、法令以外に前述した「高等教育財政カウンスルとの財政覚書」及び「監査指針」の他、「高等教育機関の会計指針勧告」(SORP)と高等教育財

政カOUNシルの指針である「効果的な財務管理」がある。このうち SORP は、既に当センターの「国立大学財務システム改革の課題 - 会計システムを中心にして - 」(平成13年5月)に詳細が記載されているため省略し、ここでは効果的な財務管理の概要を示すことにする。

2.2 高等教育における効果的な財務管理

上記指針では高等教育機関の財務を効果的に管理する原則として次の10個を挙げている。

(1) 理事会は、機関(大学)の方針及び決定される重要な意思決定に責任がある。

理事会は、機関(大学)の戦略的方針に対する合意及び資金の受託責任に対して責任がある。さらに、理事会は機関(大学)の長を決定することに責任を有している。経営は機関(大学)の長及び上級管理者の責任であり、彼らは自身の活動に関して理事会に対して説明責任(アカウンタビリティ)がある。責任を委譲することは出来ない。理事会のメンバーは、ノーラン委員会が設定した7つの原則を参照して、誠実性、公開性及び透明性に関する高い基準を設定し、遵守すべきである。

(2) 理事会は、機関(大学)の財務の健全性に対して責任を有する。

理事会は、機関(大学)が常に財務的に活力があることを確保する責任がある。

(3) 理事会、全ての委員会、機関(大学)の長及び上級管理者の役割と責任は、定義され、理解され、受け入れられ、かつ、定期的にレビューされるべきである。

機関(大学)は明白な管理構造と委員会構造を持つべきである。このことは、理事会と評議会との間の役割分担をも含めて、役割と責任、関係と報告ラインを特定化すべきことを意味している。個人及び委員会は採用された意思決定に対して説明責任(アカウンタビリティ)を持つべきである。特に、各委員会は委任された意思決定機能を有しているのか、助言的かについて明らかにすべきである。

(4) 理事会、全ての委員会、機関(大学)の長及び上級管理者の能力は、機関(大学)のニーズを充足し、かつ、定期的にレビューされるべきである。

理事会、全ての委員会、機関(大学)の長及び上級管理者の能力の程度は、それぞれの機能を果たすのに十分であるべきである。能力には、技術、経験、個人的資質及び、適切な場合には、専門的資格が含まれる。理事会及び委員会は、所掌の計画及び提案に対応できるものでなければならない。

(5) 機関(大学)は戦略的に計画を立てるべきである。

戦略的計画設定プロセスは、機関(大学)の使命並びに中期及び長期の方針を述べるべきである。戦略計画は、機関の全体的方向、外部環境及び内部資源の制約を斟酌した反復的プロセスであるべきである。

(6) 計画の主要な要素のひとつとして財務戦略を含む機関(大学)の計画があるべきである。

戦略計画プロセスの作成物には大学(法人)の計画を含むこともある。財務戦略は、計画の目的を支援するため、いかにして十分な資源を入手可能にするのかについて特定化する。どのようにして機関(大学)の資源が目的を果たすため管理されるかを特定化する計画及び予算で支援されるべきである。

(7) 機会とリスクは、認識、評価及び管理されなければならない。

戦略的計画プロセスの一部として、機関(大学)の長及び上級管理者は、活動レビューの一部として変化に対する主要な機会を特定化する必要がある。そのプロセスは、現在の活動に伴うリスクと同様に、これらの機会を追求したり、失ったりする重要なリスクの特定化を含むべきである。理事会は重要なリスクがモニターされ、管理されていることを自ら立証しなければならない。

(8) 理事長(学長)、担当理事及び上級管理者に対する情報は適切であり、信頼でき、かつ、タイムリーでなければならない。

効果的な統治と管理は、品質がよく、焦点が定まっており、タイムリーで適切な情報に依拠している。このことは意思決定と業務計画の基礎を形成すべきである。情報はその受け手のニーズによって変化するが、しかし、全ての場合にその提供目的が明瞭であるべきである。

(9) 情報の伝達(コミュニケーション)は機関(大学)を通じて有効でなければならない。

機関(大学)を通じて有効で一定のコミュニケーション及び協議を容易にするメカニズムが存在すべきである。個々人が自分の責任に妥当な情報を持つことを保証するために、コミュニケーション・チャンネルは多方向性であるべきである。

(10) 頑健で目的に適合した構造、プロセス及びシステムが存在すべきである。

機関(大学)の長及び上級管理者は、構造、プロセス及びシステムが(1)~(9)の原則を満たすべく存在していることを説明して理事会を納得させるべきである。それらの構造、システム及びプロセスの効果的な運用は、必要に応じて、定期的なレビューと更新を伴うべきである。

財務部長は、以上の10原則が遵守されていることを理事会が保証することを支援するに当たって、重要な役割を果たしている。

3. 財務部長の貢献の最大化

3.1 序論

高等教育機関の業績は、教育、研究、奨学寄附金、及び専門職教育の成功度で測定される。よく管理され、動機付けがなされている財務機能は、このような重要な活動を支援し、かつ、可能な場合には、積極的な貢献をすることが出来る。しかし、財務管理に失敗すると、機関(大学)の戦略目的を挫折させ、その代わりに悪評にさらし、かつ、その全体の評判を危険に陥れる結果をもたらす。したがって、様々な役割において卓越性を発揮することが、良き財務部長の心得であらねばならない。

高等教育機関において、理事会は次のことによって責任を果たしていることを立証しなければならない

- その管理政策が「財政覚書」、監査要求及び良き組織統治に合致していること
- 機関(大学)及び上級管理チームは、その役割を効果的に果たすためには、財務情報に対する十分な入手可能性、助言と専門的技術を有していなければならない。

財務部長は、上述した義務を果たすに当たって、理事会を支援するために重要な役割を演じなければならない。しかし、財務部長の有効性及び影響力の程度は次の事柄に依拠している

- ポスト保持者の個人特性及び指導性（リーダーシップ）
- ポスト保持者の専門性
- いかに関(大学)がその財務機能を果たすべく構成されているか

したがって、財務部長の地位と影響力は、義務が実行される方法、すなわち、ポスト保持者がいかに効果的であり得るかに影響を及ぼす。CIPFA 及び BUFDG の意見によると、財務部長が次の要件を満たすことによって大いに有効性を高められると考えられている。

- 上級管理チームのメンバー
- 有資格会計士。

3.2 上級管理チームのメンバー

CIPFA 及び BUFDG は、財務部長の責任及び戦略的役割は、ポスト保有者が機関(大学)の意思決定プロセスの中心にいることを求めていると考えている。大部分の機関(大学)にとって、この中心は上級管理チームである。

この見解は、「コーポレート・ガバナンス(企業統治)の財務的側面」(キャドベリー報告)に関する報告の結論を反映しており、最高経営レベルにおける財務の役割の適切な認識の必要性を指している。つまり、

「取締役会は、主要な取締役の1人に責任を課することにより財務機能の重要性を認識すべきであり、当該取締役は取締役会に替わって財務諸表の署名者となるべきである。」

上級管理チームの混成的性格は、チームのメンバーとしての財務部長に、機関(大学)の全体的な組織戦略及び方針につき貴重な貢献をする機会を与えている。さらに、財務部長は組織戦略が合意された財務戦略を通じて実施されるよう努めることになる。

また、チームの中で、財務部長は次のことをすべきである。

- 意思決定が長期的に機関(大学)の学術(教育研究)及び財務上の強みに付加

することを保証するよう努めること

- 機関(大学)がその目標及び目的を達成することを支援する提案を募り、評価し、奨励することにより、組織の意思決定プロセスに価値を付加するよう努めること
- 将来の最良の方法を明らかにするために、事業分析支援を提供することにより、より良い情報に基づいた意思決定を支援すること。

3.3 有資格の会計専門職

CIPFA 及び BUFDG は、財務部長が以下の 6 団体からなる英国及びアイルランド「会計団体協議委員会(CCAB)」の一つのメンバーであることを保証することにより高等教育機関は大いに利益を得ると考えている。

- 勅許財務管理官協会(CIPFA)
- イングランド及びウェールズ勅許会計士協会
- スコットランド勅許会計士協会
- アイルランド勅許会計士協会
- 勅許管理会計士協会
- 勅許公認会計士協会

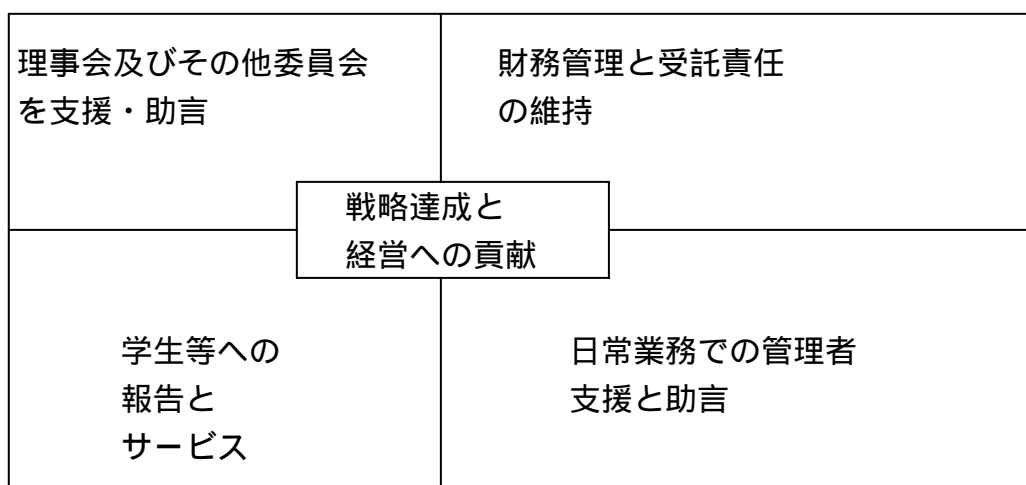
上述した会計専門職団体の専門資格者は、財務部長が機関(大学)の財務チーム、アカデミック・スタッフ(教員・研究員)、他の大学の同僚、及び、大学に関連する外部団体などから信任を得るのに資する。しかし、財務部長は、専門資格者を越えた技量を発揮する必要がある。このことは、業績を挙げるためには、財務部長は技術的専門性のみでなく、強い指導力と対人能力を示す必要があることを意味している。

こうした能力を維持するために、財務部長は、職業的継続教育を受けるよう自己規律を設けるべきである。有資格者として、職業規律によってこれを行うことを求められている。専門職業団体の継続能力開発計画に参加し促進することが勧告されている。

4 . 財務部長の 5 つの役割

財務部長が高等教育機関に貢献する 5 つの主要な方法がある(図 1 参照)。

図1 財務部長の役割



4.1 機関(大学)の戦略的方針と管理への貢献

(1) 概説

理事会は、機関(大学)の全体的な戦略方針に対して責任があるが、理事会は財務部長が財務戦略を開発し、かつその実施をモニターすることを期待している。財務戦略は全体戦略が現実的に提供されることが出来るよう保証している。財務戦略は全体戦略が現実的に提供されることが出来るよう保証している。財務戦略は財務予測と予算の開発のための状況・文脈を設定し、しばしば大学戦略の残りの部分を妥当化する。機関(大学)が十分な資源を保有し、かつ機関(大学)が財務的支払能力を維持し、さらに全体的に「支出に見合った価値(VFM)」を提供することを保証するために、財務戦略は他の重要な戦略と統合される必要がある。

財務戦略は、達成のための財務目標及び適当な工程表を含むべきである。それには

- 年間経常余剰(黒字)の水準(高等教育財政カウンスルは資本的設備投資を可能にするよう収入の3%レベルを勧告している)
- 積立金レベル
- 短期及び長期借入金水準
- 流動性(大学が保有する現金及び現金同等物のレベル)
- 商業的活動における価格設定指針及び正味貢献利益目標

さらに、財務戦略は、その達成のためのリスク及びリスクの最小化方策について検討すべきである。

機関(大学)の計画を作成するに当たって、資本的収支と経常的収支の財務上の意味合いを明らかにし、機関(大学)の財務戦略及び予測を開発するために使用すべきである。これらは、いかに資源を提供すべきかを特定化する財務部長と合意すべきである。

財務部長を含む上級管理者は、外部環境の変化から生ずる主要な機会のレビューを続け、このような機会に付随するリスクの評価をすべきである。また、財務部長は、年間業務計画の作成を支援するため財務情報を提供することを保証すべきである。重要な財務業績目標に言及した情報は、理事会に明確に伝達・報告すべきである。その情報は意思決定を支援するコメントと例外情報を伴って、焦点が明確でかつ適切なものであるべきである。情報が利用者ニーズに継続的に合致し、かつ作成の費用対効果を保証するために、財務部門から提供される情報の質について継続的にレビューをする必要がある。

有効な法人(大学)経営は、適切に統制された方法で、機関(大学)がその方針とサービス目的が計画と一致していることを追跡確認できるものである。

(2) 具体的活動

財務部長は、三つの重要な活動を実施することによって、機関(大学)の管理において重要な役割を演じている：

- () 高等教育セクターの諸問題に対する貢献
- () 機関(大学)の発展と管理に対する貢献
- () 機関(大学)の財務資源が良く管理されていることの保証。

4.2 財務管理及び受託責任の維持

財務管理及び受託責任機能は、高等教育機関においてよく確立されている。前述したように「財政覚書」及び「監査実務指針」は、機関(大学)が健全な内部財務管理システムと統制を有していることを要求しているし、高等教育機関は、高等教育財政カウンシルからの資金が継続教育及び高等教育活動のみに使用されていることを証明しなければならない。

したがって、財務部長は、理事会が効果的にかつ確実にその義務を果たしていることを保証する上で重要な役割を演じている。効果的な方針と手続を確立

することにより健全な財務管理と受託責任を確立し、かつ、それらが実務において有効に機能していることを保証しなければならない。

機関(大学)に対する財務部長の責任に加えて、さらに、公衆に説明責任を果たすことが求められている。機関(大学)は公的資金の受託者とみなされ、かつ、財務部長は、指名された機関責任者(学長)及び理事会がその責任において、公的資金から「支出に見合った価値」(VFM)を達成することを支援する主要な義務を有している。

高等教育機関の財務及び財源調達における最近の変化は、財務管理及び受託責任機能をより複雑なものにしてきた。これらの変化には、財務管理の委譲、アウトソーシング、内部取引*、PPP/PFI**、子会社化及びパートナーシップが含まれる。こうして、多面的色彩を持つ機関内の財務統制及び管理に係る共通の焦点に対するニーズが大きくなるにつれて、財務部長の役割は更により重要になってきている。財務活動における基準と透明性の一貫性が重要である。

この関係における CIPFA 及び BUFDG の見解は、財務部長の役割は機関(大学)に留まるものではなく、パートナーシップ、ジョイントベンチャー及び子会社にまで拡張される、としている。

* 内部取引

同一セクター内、または同一組織内で構成員・部局が市場取引のように擬似的に経済取引をすることをさす。

** PPP/PFI

Public Private Partnership/Public Finance Initiative の略であり、民間事業者による施設整備の設計、施工及び管理運営であり、公的部門が当該民間事業者から毎年度当該施設を利用したサービスを購入するものである。

(2) 具体的活動

財務管理と受託責任に関しては、次の10の重要な活動がある

- () 資産保全、リスクの回避と保険を含むリスク管理に対する助言
- () 内部統制の効果的なシステムに関する助言
- () 内部財務統制の有効なシステムが存在することの保証
- () 不正対策及び汚職戦略と対策に対する助言
- () 法定及び他の財務諸表の作成及び関連助成金の申請

- () 有効な内部監査機能の存在の保証及び財務及び業績の吟味のための有効な制度提供の管理支援の保証
- () 収入の回収及び支払システムのような有効な財務管理システムの確保
- () 出納管理、年金及び寄付金の効果的制度の確保
- () 慎重な財務フレームワークの存在の保証
- () 財務管理施策が広範な政策目的及び機関の全体的管理と整合性を保っていることの保証

4.3 理事会及びその委員会の支援と助言

(1) 概説

高等教育において、理事会は、機関(大学)の戦略的方針と資金の受託責任に合意する責任がある。理事会は、機関(大学)が財務的に活力があることを保証する責任がある。これらの責任を実施するに当たって、理事会は機関(大学)の財務的健全性が維持されていることを管理チームから、とりわけ、財務部長からの保証を求めようとする。

毎年度の公表財務諸表において、理事会は、通常、いかなるときでも合理的な正確性を保って機関(大学)の財政状態を開示するための適切な会計記録を保持する責任があることを公に認めている。さらに、理事会は、財務諸表が全ての適用可能な会計基準に準拠して作成され、かつ、機関(大学)の財政状態及び当該年度の損益ならびにキャッシュ・フローに関する「真実かつ公正な概観」を与えることを保証する責任があることを認めている。

理事会は、財務諸表が次の基準に準拠して作成されていることを保証すべきである。

- 適切な会計方針が継続的に選択され、かつ適用されていること
- 合理的で慎重な判断と見積りがなされていること
- 適切な会計基準が、それからの重要な乖離を財務諸表において開示し、かつ、説明することによって、遵守されていること
- 機関(大学)が継続して運営されることを仮定することが不適切でない場合には、財務諸表は「継続組織の実態」基準で作成されている。

さらに、理事会は、次の事柄について合理的な措置を採用していることを確認すべきである。

- 高等教育財政カウンスルからの資金が、財政覚書及び必要な都度規定するその他の条件に準拠して受領目的のみに使用されていることを保証すること
- 公的資金及び他の源泉からの資金を保全するために、適切な財務及び管理統制が存在していることを保証すること
- 機関(大学)の資産の保全と不正を防ぎ、かつ発見すること
- 機関(大学)の資源及び支出の経済的、効率的かつ効果的な管理の確保

財務諸表は、通常、理事会の財務に関する責任を解除するために設計された内部財務統制に関する機関(大学)のシステムの重要な要素の詳細を提供している。

これらの作業を実施しかつ財務諸表が有意義であるためには、統制システムが存在し、会計システムが頑健であること及び理事会への定期的な報告において機関(大学)の財政状態及び将来年度の財務予測の評価を継続的に出来ることについて理事会は確信をもつ必要がある。

委員会システムは、大部分の機関(大学)内意思決定の主要な手段となっている。したがって、財務部長は、次のような会合において適切な財務助言で理事長(学長)及び責任者を支援できることが重要である。

- 理事会
- 評議会
- 資源委員会。例えば、計画及び資源委員会、財務(予算)委員会、投資委員会
- 監査委員会

助言提供に関連して、財務部長の役割は次のとおりである。

- 意思決定が戦略に合致するよう助けること及び戦略を支援すること
- 財務的意義と提案された政策または活動のリスクに焦点を当てること
- 意思決定が機関(大学)の財務戦略に合致していることを保証すること、つまり、財務戦略が使命に関して妥当であることを保証するために戦略を継続的にレビューすることを含んでいること
- 意思決定が「財政覚書」の条件を破らないよう確保すること
- 提案された行動が監査要求を満たし、かつ、内部統制に違反しないことを保証すること

財務部長は、また、理事長(学長)と重要な財務委員会のスタッフに対する適

切な財務研修を主導すべきである。

(2) 具体的活動

財務部長は、この分野につき次の5つの活動に関して責任を有している。

- () 理事会と財務管理担当者の各々の役割と責任を設定している内部規定について助言すること
- () 政策とサービス目的に貢献する全体的財務戦略の開発につき理事長(学長)に助言すること
- () 理事会の予算編成の支援
- () 理事会の予算モニタリングの支援
- () 理事会とその委員会への助言と情報提供

4.4 業務的役割における管理者の支援と助言

(1) 概説

高等教育においては、任期付き管理者は広範なスタッフに及んでいる。それには、学長、副学長、学部長、学科長並びに支援部門長及び管理部門長が含まれる。研究中心の大学においては、研究補助金受領者及び受託契約者は重要な財務管理上の役割を持ち、適切な財務上の助言と支援を求める。

分権化された管理システムと電算化された財務システムへの改善されたアクセスの発展は、職業会計士とサービス管理者との関係を変化させており、運営スタッフに予算及び財務計画上の意思決定を行うより大きな自由を与えることになった。このことは、財務管理及び現場の意思決定改善において、部門管理者強化の方向に財務部門の役割を移してきた。したがって、部門管理者に対する適切な財務研修と利用者に易しいコンピュータシステムが基本的に重要である。しかし、各部門が財務的に責任の持てる方法で運営されることを保証する点において、良い予算メカニズムは依然として有効である。

財務部長は、管理者が戦略の開発及び学術的(教育研究)及び非学術的サービス提供にあたって重要な役割を果たしていることから、新しい制度及び事業の財務上の影響及びリスクについて助言しなければならない。さらに、上級管理チームが機関(大学)の財政状態を知り、かつ、潜在的な問題分野または成功分野に焦点があてられるよう定期的に財務情報を受領することを確保すべきである。

(2) 具体的活動

財務部長は、この分野で次の4つの重要な活動を行っている。

- () 財務戦略が政策及びサービス目的に役立つよう保証すること
- () 予算が適切に編成されかつ理解されてよう確保すること
- () 予算が適切に管理されていることを保証すること
- () 財務上の助言及び情報の提供

4.5 外部報告と学生、公衆及び他の団体へのサービス供給

(1) 概説

サービス供給に当たって、理事会メンバー及び全ての管理者層を支援するため財務機能が主要な役割を果たしているが、財務機能は地域社会の各部門と重要な関係を維持しなければならない。高等教育機関は、寄付者を含む地域社会及び政府部門を満足させるべき種々の利害関係者を有している。

財務機能の効果的及び効率的業績に不可欠な主要な事業関係者には、次のものが含まれる。

- 高等教育財政カウンスル及び研究カウンスル
- 助成団体、贈与者及び寄付者
- 総合及び単科大学入学事務局、高等教育統計局、大学雇用者協会、英国大学学長会議のような外部機関
- 議会及び政府省庁
- 全教職員及び年金支給者
- 全学生(過去、現在及び未来)
- 税務当局(内国歳入庁、関税局)
- 貸付/債権者グループ
- 専門的助言者(監査人、銀行、年金数理人、保険業者及び弁護士を含む)
- 他の高等教育機関、学校及び産業
- 地元企業を含む地域社会
- 一般公衆

高等教育機関は公的配分資金を負託されており、一方、財務部長は、担当責任者及び理事会が公的資金から「支出に見合う価値(VFM)」を達成するのを支援

する主要な責任を有している。

高等教育機関は、実務報告書(SORP)に準拠した高い専門的基準に適合した財務諸表を毎年度作成することを求められている。また、年度会計報告が、高等教育統計局及び高等教育財政カウンスルによって求められている。さらに、高等教育機関は、いまや企業と同様に「コーポレート・ガバナンスに関する規定」の要件に合致する報告を求められている。

財務部長は次の保証をしなければならない：

- 財務諸表が適切な会計基準に準拠して作成されていること
- 財務諸表が適当な担当責任者によって署名されていること(ある機関では財務部長を含む)
- 他の義務的報告は、完全に正確で期間厳守であること。

さらに、財務部長は、学生及び公衆に対する高い業績とサービスを確保する場合、現場の財務スタッフに対して指導力を発揮する責任がある。財務スタッフに適切な研修を施すことにより、自分の責任を効果的には果たし、かつ、顧客が丁重・効率的に扱われるよう保証しなければならない。

(2) 具体的活動

サービス供給及び外部報告において、財務部長には二つの重要な活動がある。

- () 現場の財務スタッフが機関(大学)のスタッフ、学生及び公衆に対する高度な業績及びサービス基準を保証するに当たって指導力を発揮すること
- () 公的組織等のメンバーに対して財務及び業績情報と助言を提供すること

4.6 他の影響分野

(1) 内部監査との関係

「財政覚書」の義務的要求は、機関(大学)内に内部財務管理及び統制に関する健全なシステムが存在することを理事会が確保するべく合理的な段階を踏むことである。また、各機関(大学)は、少なくとも毎年、理事会及び担当責任者に報告する有効な内部監査機能をもつべきである。その報告は監査委員会によって検討されるべきである。有効な内部監査サービスを達成する最良の方法を決定することは、監査委員会の助言を受けた理事会の責任である。多くの機関(大

学)は、個別または機関(大学)グループ別に、契約ベースで内部監査サービスを受けている。

財務部長は、内部財務統制の有効なシステムが存在し、かつ、それが有効に機能していることを保証するための支援をすべきである。財務部長がこのことを達成するために内部監査から支援を得られることが重要である。更に、財務部長が十分かつ有効な内部監査システムが存在することを保証することに専門的な関心を抱いており、内部監査が十分に行われることを確保するよう努めるべきである。

財務部長は、内部監査の範囲が無制限であって、全ての機関(大学)の活動、記録及び職員にアクセスできることを保証すべきである。

(2) リスク管理

内部統制は財務統制の範囲を超える。高等教育機関は、リスクを受容し得る水準まで減少させようとして、定期的にはリスクを検証する過程を実施する義務がある。しばしば、高等教育機関は、財務部長が、全ての進行中の活動にリスク管理と内部統制を組み込むよう指導力を発揮することを期待している。これは主要な検証であり、同時進行中の過程としてこのリスク検証に対する学長のコミットメントが要求される。

(3) 調達

大部分の高等教育機関において、財務部長は、機関(大学)が専門的な調達機能を有しており、かつ、「支出に見合う価値 (VFM)」に適合し、更に、理事会の合意を得ている調達戦略の全てのレベルにおいて機関(大学)がコミットしていることを保証する責任がある。会計検査院は、「英国高等教育セクターにおける調達」(HC437 1998/1999)において、機関(大学)における調達を改善することの重要性を強調してきた。特に、その報告は次のことを勧告している：

- 調達専門職の技能が機関(大学)全体にわたって適用できることを保証すべきである
- 全ての機関(大学)は、経営情報と業績測定が管理者及び学長に調達業績を評価するに十分であることを保証すべきである
- 全ての機関(大学)は、定期的には供給者の質と業績を評価し、かつ、機関(大学)が可能な限り合意した供給者を使用していることを保証することによっ

て、信頼し得る供給者のみと取引すべきである。

5．財務部長の任命と仕事の特性

5.1 財務部長の任命

(1) 資質

これまで述べてきたように財務部長は高等教育機関においては重要な職である。それでは、どのような資質なり能力を有した者が任命されればよいのだろうか。極めて広範な範囲の業務を行うことから必要な資質を網羅することは困難であるが、優れた専門能力、卓越したコミュニケーション技能のほか以下のような経験・能力を有した専門職資格者を求めることが求められるとされている。

公的部門または民間部門での上級財務管理

財務計画、予算編成、生産、決算、管理会計、プロジェクト評価、投資管理、業績管理、原価計算及び監査を含む主要な財務機能の大半
大規模な財務プロジェクトの改善、実施とモニタリング、スタッフの指導と管理

財務機能に対する情報技術の適用を含む財務システムの確立と管理
組織管理に対する重大な貢献

これらに加え、知的資産を扱う企業勤務経験は有益であろう。

(2) 業績査定・評価

任命され採用された財務部長については、その業務が適切に実施され組織に貢献しているかを査定・評価することが重要である。任命時点では結果が判明していなくとも期末には業績が明らかになっているから、高等教育機関ではその健全な発展を図る上でも財務部長に対する適切な人事管理政策を展開していかなければならない。即座に交替させることは慎重でなければならないが、広範な機能を有する財務部長の場合、全てを最初から完璧にこなすことは困難であり、どの業務・職務について改善を図るべきかを特定化することが有益である。具体的な査定・評価リストは章末の付録に記載してある。

5.2 財務部長の仕事の性格

財務部長の業務範囲は既に明らかにしてきたが、具体的な日常業務の特性は

いかなるものであるかを知ることは、適材を得たり候補者を研修で養成する場合に有効である。また、財務部長間で経験を共有化して円滑な仕事に反映することも肝要である。ここでは BUFDG に加盟していた二人の財務部長の体験を踏まえて仕事の特徴を記述すると、以下のような内容になる。

(1) 孤独ではあるが単独ではない

これは、財務部長を取り巻く人間関係を示した表現である。財務部長の職務から一般スタッフの多くは予算を査定したり管理する統制者の印象をもつ。このため、理事会や上級管理グループを除くと組織内部で活動を支援する者は少ないのは当然である。とりわけ、着任後最初の年度は財務部門のスタッフとも初めて接することから、指導力の発揮の前にスタッフからの認知や協力を得るのに苦心することもある。

しかし、同時に同じ専門職集団の同僚として BUFDG の構成員が他の高等教育機関に勤めているので、彼らまたは彼女らとのコミュニケーションは業務遂行の支援となる。また、BUFDG は同業者団体として種々の専門的助言や支援を公式及び非公式に提供する。その意味では決して1人ではないのである。

忘れてはならない関係者として個人秘書または管理者がいる。適時に適所にいられるよう確保し、正しい提案書と文書を携帯し、望ましくない電話を退け、必要のないメールを廃棄し、競合する要件の優先順位付けをする能力は絶対的に貴重であり、精神的健全さを維持する助けとなる。限られた時間を効果的かつ効率的に使用する上で、秘書業務は財務部長の業務の質を規定する大きな要素であるといえる。

(2) 常に変化している仕事

財務部長は単に財務記録の管理者でなく戦略計画にも関係することから、その仕事の内容は常に不確実性を伴っている。

高等教育財政カウンスルからの交付金の他種々の公的機関から財政支援を受けており、その政策や方針の変更は高等教育機関の財政に大きな影響を与える。また、研究評価及び教育品質保証の評定や定期的レビューにおいてよい評価を得たり、会計検査院の調査研究報告及び「透明性レビュー」の要求に従うことは、安定的な状態におかない継続的な薬(装置)となっている。その意味で、常に制度変更につき迅速に対応することが求められている。

(3) 密室での計算家それとも現場の戦略家？

高等教育が直面している挑戦と機会が大きくなるにしたがって、利用可能な資源からより大きい価値を得ようとする継続的な要求も増大する。機関(大学)は、その使命、目的、優先度、目標、戦略及びそれらを達成するために取られるべき行動を明らかにし特定化する必要がある。専門的訓練の客観性で装備した財務部長は、積極的にこれらの議論に貢献できる。そして、いったん機関(大学)の全体的な方向が合意されれば、戦略計画の実行を助け、かつ、支援する財務戦略の開発に取り組むことになる。

年次資本予算及び経常予算の編成、資金源泉の明白化、中期/長期財務予測の作成、機関がその収入源を増加または分散させることが出来る方法を提示することにより、これら全ては財務部長に高等教育機関の発展に有用な戦略的貢献をさせる機会を与える。

前者が計算家としての特性であり、後者が戦略家としての性格である。

(4) 時々「ノー」と言わなければならない人

しばしば、提案された開発を前向きに取り上げない状況を支援するため、分析、事業計画または予算を提供することが財務部長の仕事になる。その上、「財政覚書」と監査実務指針は、提案に当たって多くの人々の念頭にはない(その多くが義務的な)責任を機関(大学)に賦課する。このような場合、財務部長は、最良で可能な助言を関係ワーキング・グループ、委員会または理事会に提供できるよう保証する義務がある。

上記のような場合、財務部長の特性と専門職精神が試され、唯一の最善の専門的助言はプロジェクトを続行すべきでないというものならば、教員組織の上層部及び学長との間にさえ真の緊張が生まれる可能性がある。このように、任命者や上司に対しても専門職として毅然とした行動をとることが求められている。

(5) 真の専門家

財務部長は適当な専門的資格を保有すべきであり、会計専門職資格取得に導く専門教育は財務部長の職務準備に適合している。また、会計専門職団体がそのメンバーに課している継続職業教育は、当該専門職内及びそのセクター内で

現在の問題に遅れをとらないための優れた乗物を提供する。

機関(大学)の資源に対する種々な学術(教育研究)分野間の競争は、中立的で独立的な者を意思決定と資源配分に関与するよう求める。財務部長はこのような独立性を実行する良い場所にいる。また、高等教育部門に求められている会計基準は、民間部門の会計基準と次第に調和するようになり、非専門の同僚に対して「実務勧告書(SORP)」、「会計基準実務書(SSAPs)」及び「財務報告基準(FRSs)」の実務的適用についてわかりやすく説明し、これらを理解している財務部長へのニーズが高まっている。

(6) 良いコミュニケーター

財務は、意思決定をしなければならない人々にとってしばしば難しい課題である。しかし、学長らは機関(大学)が財務的安定状態にあるようにする役割を持っている。したがって、財務部長は、情報がその受け手にとって包括的であるように出来るだけ明白に、簡略化して、口頭及び書面でコミュニケーションを図る必要がある。

このことは、同僚との一体感や財務的認識を開発する意思を持つ能力を要求する。彼ら又は彼女らの役割を理解し適切な訓練コースを提案または準備することは、全機関(大学)が健全な財務管理におけるそれぞれの役割を演ずることを支援する重要なツールとなる。

高等教育機関の統治制度は、非専門職構成員の重要な役割を強調する。財務部長にとって、理事会の全メンバーとの良いコミュニケーションを維持することは重要であるが、しばしば、出納責任者、財務委員会委員長、監査委員会委員長などと密接に協働し、情報交換を緊密にする特別な要請もある。

(7) 倫理の維持者

機関(大学)内で健全な執務(事業)倫理を維持することは、財務部長のみの権利義務ではない。全ての上級管理者は模範として指導する義務を有している。しかし、全ての会計専門職団体は、その会員が守ると期待されている倫理規定を有している。この義務違反は懲戒処分を導くし、除名にさえも至る。会計専門職団体はその会員に対して「ノーラン委員会」によって定義された前出7原則を遵守することを期待している。この意味で会計専門職の資格を有し団体の会員であることは倫理保持の点で効果的である。

(8) 指導力の発揮

通常、財務部長は、また、財務機能を指導する責任を持った部門の長である。そこで、財務問題について他の部門長に助言をするのに加えて、財務部長はリーダーシップ、チーム・スタッフの動機付け及び管理を通じて、自らの助言を実践しなければならない。適切な能力と技能を持ったスタッフの選任、目標を設定すること、業績をモニタリングすること、動機付けとチーム・スピリットを付与することは全て、成功する財務部長に求められる資質である。

良いリーダーシップを通じて、財務部長は、機関(大学)の使命の追及において、積極的、支援的かつ革新的な財務機能を確立するよう保障すべきである。しかし、同時に、機関(大学)が継続的に財務健全であるようにする良好な財務管理の重要性の主導者でなければならない。指導力はこのように組織の財務健全性と革新性という相互に両立し難い側面を均衡させることにも発揮されねばならないのである。

(9) 専門的助言の価値

財務部長は、税金や株式市場の投資機会のような特に技術的に複雑な問題に対する適切で専門的な助言をする用意をしておくべきである。年度財務諸表の作成においては、財務部長の裁量の余地が多い分野もある(例えば、資本化限度額または貸倒引当金の繰入水準)。このようなときには、外部監査人との議論が必要となる。重要なことは、全ての財務的問題に助言したり指導力を発揮することではないということである。

(10) 機関(大学)の大使

専門的同業者間のネットワークは、地域及び全国的に自分自身及び当該機関(大学)の地位を高める。しかし、こうした関係が疑問をもたれないようにするため、専門家意識と倫理規定を維持することは重要である。適切なビジネス関係を維持し、過度な接待を拒絶することは優れた線引きである。機関(大学)の交際簿に記録を残すことは、オープンな調査を保証することを支援できる。

しかしながら、多くの利害関係者と良好な関係を維持することは財務部長の重要な特性でもある。その意味で外交官としての大使と似た側面を有する。

5.3 勧告

以上の検討を踏まえて本指針では、財務部長の果たすべき役割として、次のことを勧告している。

- (1) 機関(大学)内における全ての他部門の同僚と積極的に共働すること
- (2) 健全な専門的判断と正確なデータに基づいた助言を提供すること
- (3) 機関(大学)の計画に積極的に貢献するよう努め、かつ、それを支援する財務戦略を開発すること
- (4) 事業案件が健全でない場合には、恐れずに開発に反対すること
- (5) 財務部門としての指導力を発揮し、機関(大学)全体を通じて積極的にそのサービスを促進すること
- (6) 最高の職業的及び倫理的基準を維持すること
- (7) 適切で専門的な助言をする準備をすること
- (8) 外部組織との良い公的関係を維持すること
- (9) BUFDG の同僚との密接なリンクを維持すること
- (10) ユーモアのセンスを維持すること。

最後の項目は、これまで触れられていないが、西欧社会では組織内での指導力や良好な人間関係あるいは対外関係の維持に欠くことができないものだからであろう。

6. 我が国への教訓と示唆

英国の大学における財務部長は、財務戦略の立案及び実施に際して実務の中心にいる。そのため、この指針では財務部長の広範な役割と満たすべき資質を、業務の内容と関連付けて述べている。そこで強調されているのは、高等教育財政カウンシル等の公的機関が課している法令や指針の遵守に加えて、高等教育機関の使命や戦略目的達成のために、組織内の意思決定が適正な情報に基づいて行われるように支援すること、同時に組織内での合意形成と内部規律の保持を図ることである。

ここで挙げられている資質や特性は、財務制度が我が国の国立大学法人と同じでないため、そのまま適用されるわけではない。前述したように、財政覚書の内容と国立大学法人法の財務会計に関する規定とは異なっており、英国では高等教育財政カウンシルと個々に高等教育機関の理事会との関係で統制されているのに対し、我が国の場合は主務大臣と法人の長である学長との関係で財務統制が設計されている。しかしながら、中期計画や年度計画における収支予算

や整備計画、あるいは毎年度の財務管理や資金管理における財務責任者の役割は、英国と基本的に同じである。

その意味で、民間的手法を適用する国立大学法人の財務管理において、実務責任者に要求される資質・能力は、国の財政会計法令に通じ官庁会計の専門的知識を有するこれまでの経理部長とは違う側面をもっている。もとより、公的資金の適正な執行管理という基本的側面は前提として満たす必要はあるが、同時に民間部門の財務・金融及び会計に関する専門的知識と経験を有することが必要条件となる。内外との協議や交渉能力も備えることが要求される。こうした能力が法人移行後直ちに満たされるのは困難であろうが、(専門職団体にまで行かなくても)財務責任者の全国横断的な団体を組織し、知識や経験の蓄積・体系化・研修を行うことは検討されてよい。また、必要に応じ専門的知識を有する者を、外部から登用することも検討に値すると考えられる。

付録 財務部長の査定項目

	<u>YES</u>	<u>NO</u>
1 財務部長は専門職有資格の会計士か？		
2 財務部長は学長に報告しているか？		
3 財務部長は上級管理チームのメンバーか？		
4 財務部長は定期的に財務委員会の委員長に会っているか？		
5 財務部長は主要な委員会に出席しているか？		
理事会？		
評議会(または同等なもの)？		
財務/政策及び資源委員会？		
監査委員会？		
6 財務部長は継続職業教育を受けているか？		
7 財務部長は機関(大学)の戦略計画の作成に貢献しているか？		
8 財務部長は次のものを確立しているか：		
確固たる会計システム？		
十分な数の適切に訓練されたスタッフ？		
包括的な財務規則？		
虚偽・不正対策？		
適切な保険施策？		
9 財務部長は次のものを作成し、かつ、定期的に更新しているか？		
財務戦略？		
経常予算？		
資本予算？		

キャッシュ・フローの予測？

資金管理戦略？

調達戦略？

原価計算及び価格戦略？

リスク管理戦略？

10 財務部長は次の人と定期的に出会っているか？

学長？

副学長、学部長、部門長を含む他の上級管理者？

理事会メンバー？

財務オフィス・スタッフ？

学生？

専門的アドバイザー？

高等教育財政カウンスル？

公衆メンバー？