

IR と内部監査

大石哲也、森雅生（東京工業大学）

1. 概要

近年、日本の多くの大学で Institutional Research (IR) が推進され、大学におけるあらゆるデータを経営に活かす動きが高まっている。一方で、大学も含む組織体の経営の諸活動の支援を行う診断業務に相当する内部監査がある。IR と内部監査は、組織のデータを活用して、公正で独立な位置付けで業務を遂行する点で共通点がある。本稿では、大学に特化し、IR と内部監査の双方で利用できるデータを明らかにした上で、それぞれの分析結果の示し方の違いを示す。さらに双方に応用できる分析手法について考察を行う。

2. 背景

IR と内部監査のそれぞれについて背景や関連研究について紹介する。また、これらの比較を表 1 に示す。

2.1. IR

IR は組織の意思決定に資する活動である。McLaughlin, G. W. & Howard, R. D. が示した情報支援サークル [1] によると、IR とは、IR 担当者が「課題・ニーズを特定」し、「データを収集・蓄積」し、「データを再構築・分析」した上で、執行部に「データを報告」することで、執行部が「意思決定へ活用」という一連の活動を繰り返すことである。

昨今の日本の大学は 18 歳人口の減少にも関わらず、海外の大学とも競わなければならない。特に国立大学法人（以降、国立大学と表記）では、これらの課題に対応する内容も含めて中期目標・中期計画を策定しているが、中期計画の策定に IR による支援が必要であるという認識が広まっている [2]。実際、平成 29 年に 86 の国立大学に対してアンケートを行った結果 [3] では、49 の国立大学が IR 組織を設置していると回答しており、そのほとんどが平成 24 年以降に設置され、近年その必要性が増していることが示されている。

IR を遂行するためには学内のあらゆるデータを収集するが、分析に必要なデータを全て収集できるとは限らない。特に学生の生活実態を把握することは非常に難しく、多くの大学で学生を対象としたアンケートが実施されている。九州大学では平成 25 年と平成 27 年にオープンソースを用いた Web による学生アンケートを実施している [4]。また、山口大学ではオープンソースのアンケートでは不足する機能を補うために Web アンケートを実装した [5]。

このように IR の実務者はデータの収集・分析をするにあたって、場合によっては新しくシステムを導入するなど多岐に渡った技能が必要であり、現在のところ人材が豊富とは言えない。アメリカ合衆国では日本よりも早期に IR が浸透しており、ポストセカンダリー・アナリティクス [6] などが IR 人材育成を行うなど、様々な人材育成の活動が行われている。日本では九州大学において IR 人材育成カリキュラム [7] という大学院生だけでなく大学教職員に向けた IR の人材を育成する取り組みが行われた。

表 1 IR と内部監査の比較

	IR	内部監査
関連団体	大学 IR コンソーシアム 評価コンソーシアム MJIR など	日本内部監査協会
歴史	普及し始めて 10 年程度	60 年以上
位置づけ	中立的な立場	公正不偏な態度
基準	明確な基準なし	内部監査基準
資格	特になし	内部監査士（国際資格もあり）
規模	1,000 人以上（推測）	7,000 以上の法人・個人
対象	大学等の高等教育機関	あらゆる組織体

アメリカでは The Association for Institutional Research (AIR) [8] という IR の実務者による団体があり、東南アジアでも South East Asian Association for Institutional Research (SEAAIR) [9] 組織されるなど、国や地域で IR の団体が存在している。一方日本では、平成 21 年度文部科学省のプログラムで採択された国公立 4 大学の IR ネットワークを継承するために設立された一般社団法人大学 IR コンソーシアム [10] や、大学評価を主体に評価結果を大学経営に活用するなどの活動を行う評価コンソーシアム [11]、さらに IR の推進に寄与するために多くの分野の研究者や実務家が人的交流を目的として Meeting on Japanese Institutional Research (MJIR) [12] などがある。

2.2. 内部監査

昭和 16 年にアメリカ合衆国において The Institute of Internal Auditors, Inc (IIA : 内部監査人協会)が設立された後、日本においても昭和 32 年に日本内部監査人協会（現・一般社団法人日本内部監査協会）が設立され、内部監査は 60 年以上に渡って遂行されている [13]。日本における IR の普及が 10 年程度であることを考えると、内部監査は非常に長い期間で遂行されており、世の中に根付いていることがわかる。

内部監査基準 [14] によると内部監査とは「ガバナンス・プロセス、リスク・マネジメントおよびコントロールの妥当性と有効性を評価し、改善に貢献する。経営環境の変化に迅速に適応するように、必要に応じて、組織体の発展にとって最も有効な改善策を助言・勧告するとともに、その実現を支援する。」とある。組織は内部監査を効果的に遂行するために内部監査部門を設け、内部監査人によって内部監査が遂行される。内部監査人は「内部監査が効果的にその目的を達成するため、内部監査の実施において、他からの制約を受けることなく自由に、かつ、公正不偏な態度で内部監査を遂行し得る環境になければならない。」と規定されている。IR の担当者もデータに基づいた中立的な立場で業務を遂行する必要があるため、この点は内部監査人と類似している。大学の IR における様々な業務についての解説 [15] や、IR における様々な指標を教学、研究、財務・経営の分野別に整理した指標集 [16] が大学の IR 従事者によってまとめられており、IR の基準とまでは言えないが、参考になる情報の提供が自主的に行われている。

内部監査人の中には日本内部監査協会が主催する内部監査士認定講習会を修了した内部監査士 [17] の資格を持った人が含まれる。内部監査士は昭和 32 年から合格者を輩出しており、昭和 62 年からは情報システム監査専門内部監査士、平成 15 年からは金融内部監査士も輩出するようになり、近年では毎年合計で 1,500 人程度の内部監査士が誕生している [13]。また平成 11 年からは内部監査に関わる国際資格の取得者も輩出しており、近年では毎年 300 人程度の国際資格取得者が誕生している。一方で、IR に関する公的な資格は日本には存在していない。

日本内部監査協会の昭和 32 年の発足当時の会員数は 100 も満たなかったが、平成 28 年現在、個人会員も含めると 7,000 を超えている [13]。平成 20 年からは内部監査及び関連諸分野に関する調査研究を行っている研究者に対する研究助成制度も始めた [18]。IR の業界において日本内部監査協会のような歴史のある組織は存在していないが、近年の大学における IR の普及状況を考慮すると、業務のエフォートの大小はあるにせよ、IR に携わっている教職員は 1,000 人以上にはなると思われる。

日本内部監査協会では毎年「内部監査実施状況調査」を実施している。最新の調査では平成 28 年度の内部監査実施状況がまとめられている [19]。内部監査実施状況は 15 の監査対象業務（購買業務、外注管理業務、製造業務、営業業務、経理業務、棚卸資産管理業務、固定資産管理業務、総務・人事・厚生業務、情報システム、全般管理・組織・制度、関係会社とその管理業務、物流業務、研究開発業務、環境管理業務、その他）毎にまとめられている。また、それぞれの監査対象業務で製造業と非製造業の業種区分に分けられている。大学は非製造業の中の学校法人に含まれる。この調査の所見として、九州大学の丸田教授は、「総務・人事・厚生業務に対する内部監査の実施率が前年度から優位に上昇している」と述べている。これは昨今大学においても人件費や間接経費についての議論が進められる状況からも推測されるように、総務や人事が近年の重要なトピックであることも反映している。

3. 対象

IR と内部監査のそれぞれの対象について説明する。

3.1. IR の対象

大学で重要な観点として教育と研究があり、IR ではこれらの状況を組織の意思決定のために組織内のあらゆるデータを分析してきたが、近年では財務状況と結びつけて経営判断するためのデータ分析が求められるようになってきた。

- 教育：学生の成績データや出欠状況のデータなどを用いて、学生の学習状況のモニタリングや中退予防に関するデータ分析が盛んに行われている。
- 研究：学内外のリポジトリのデータ等を用いて、主に教職員の論文の投稿状況や被引用数等を分析し、他大学と比較している。
- 財務：科学研究費や企業との共同研究による資金等の外部資金の獲得状況やその使われ方を分析することで費用対効果を示し、大学経営に活かす動きも見られる。

表 2 データ分析結果の示し方の例

観点	内部監査のテーマ	IR	内部監査
教育	TA・SA・学生アルバイト等の雇用管理の状況	雇用された TA・SA・学生アルバイトによって教育の質が向上したかどうかを示す	TA・SA・学生アルバイトが適正に雇用されているかどうか(過剰に雇用されていないか)を示す
研究	研究推進の戦略立案や研究環境の整備	立案された研究戦略及び整備された研究環境において、それに見合った研究成果が得られたかどうかを示す	研究戦略が適切に立案されているかどうか、研究環境が適切に整備されているかどうかを示す
財務	研究費等の公的資金の状況	研究費等を執行したことによって得られた成果を示す	研究費等が適切に執行されているかどうかを示す

3.2. 内部監査の対象

「第 61 回内部監査実施状況調査結果」 [19] の中から、監査対象業務の内、「総務・人事・厚生業務」、「全般管理・組織・制度」、「研究開発業務」に注目し、業種区分が「学校法人」である業種の「監査テーマ・内容（着眼点又は要点）」をピックアップする。

- 総務・人事・厚生業務：29 個の例が示されている。例えば、TA・SA・学生アルバイト等の雇用管理の状況、教職員の任免等の手続などの人材に関わる内容や、旅費・日当等の管理などの手当に関する内容が対象となっている。
- 全般管理・組織・制度：29 個の例が示されている。例えば、労働基準法や消防法などの各種法令関係、ガバナンスや組織管理業務に関する事、研究費等の公的資金の状況が対象となっている。
- 研究開発業務：28 個の例が示されている。例えば、上記と同様に公的資金の状況が対象となっているだけでなく、研究推進の戦略立案や研究環境の整備などについても対象になっている。

4. IR と内部監査

前節までに IR と内部監査のそれぞれの背景と対象について説明した。本節では両者の共通点を明らかにし、分析結果の示し方について考察する。

4.1. 共通点

内部監査は組織の活動の妥当性と有効性を担保する一方で、IR は内部監査によって担保された活動のデータを元に大学の意思決定に資する分析を行うことになる。IR も内部監査も大学の中に存在するデータを用い、大学がどのような状況にあるのかを示すという共通点がある。IR で主に用いられている教育、研究、財務のデータに関しては、内部監査でも監査の対象になっている。

4.2. データ分析結果の示し方

教育、研究、財務のそれぞれの観点に関して表2に示す内部監査のテーマに即して、内部監査とIRのそれぞれでデータ分析結果の示し方の例を説明する。内部監査は各テーマに関して、妥当性と有効性を評価する。つまり、各テーマが適正であることを示す。一方で、IRはそれらが適正であることを前提にして、別のデータを紐付けてその効果や成果を示す。

表2の「TA・SA・学生アルバイト等の雇用管理の状況」を例にすると、1つの座学型の講義に10名のTAが雇用されていた場合、各TAが2時間ずつの雇用であれば適正と思われるが、30時間ずつの雇用であれば過剰な雇用で不適正だと内部監査では指摘される。講義の役割の一部をTAが担うことで担当教員に余裕ができ講義の質が向上することが期待される。TAの雇用が内部監査の観点で適正である前提で、IRでは例えば「成績が昨年度と比べて上昇した」とか「アンケートの結果、学生の満足度が上がった」などを示す。TAを雇用した結果、講義の質が低下するようであれば、「TAを雇用しない」という意思決定につながることもある。

5. まとめと今後の課題

本稿ではIRと内部監査の背景や対象を比較して異なる点を明確にした上で、共通点を示し、それぞれのデータ分析結果の示し方を説明した。内部監査で示す分析結果は大学経営にとって必要条件であるが、十分条件ではない。内部監査を補う観点において、IRは重要なツールになる。

内部監査の対象となるデータを網羅的に分析することは極めて困難であるため、一般的には対象を絞って監査が実施される。内部監査は組織体の活動の妥当性を示す仕組みであるが、IRで行われるようなデータの組み合わせによる分析を行うことで、妥当性の信憑性を増すことができる。

今後は内部監査で利用されているデータを精査し、IRにおける分析手法の応用や、似て非なる両者の棲み分けについてデータ分析の観点から調査を続ける。

※本研究は一般社団法人日本内部監査協会研究助成制度による助成を受けたものである。

【参考文献】

- [1] McLaughlin, G. W. & Howard, R. D., “People, Processes, and Managing Data (second edition)”, Association for Institutional Research, 2004
- [2] Tetsuya Oishi, Eiichi Takata, Noriko Kuwano, Takahiro Seki, Masao Mori, Masashi Sekiguchi. “How can IR Support the Management of Japanese National Universities on the Mid-Term Plan Related to Globalization?”, Proceedings of the 17th Annual SEAIR Conference, pp. 303-309, 2017.
- [3] Tetsuya Oishi, Eiichi Takata, Takahiro Seki, and Masao Mori. “The Results of a Questionnaire Survey about the Present Situation and Problem of Drawing Japanese National Universities Management Plans up by Support of IR”, International Conference New Perspectives in Science Education Edition 7 Conference Proceeding, Pixel, Vol. 7, pp. 39-43, 2018.

- [4] Tetsuya Oishi, Noriko Kuwano, Eiichi Takata, Masao Mori. "Reminder effectiveness on two web questionnaire surveys for students", International Journal of Institutional Research and Management, Vol. 1, No. 2, pp. 1-16, 2017.
- [5] Yasuaki Ohira, Kahori Ogashiwa, Satoshi Muranaga, Takahiro Matsumoto, Hiroo Naitoh, "A Questionnaire System for Institutional Research", Information Engineering Express International Institute of Applied Informatics, Vol.3, No.1, pp. 9-18, 2017
- [6] 柳浦 猛, "アメリカにおける IR の組織運営、人材育成、確保の傾向", 第6回エンロールマネジメント I R 勉強会, 2014
- [7] Tetsuya Oishi, Masao Mori, Eiichi Takata. "Curriculum of Human Resource Development for Institutional Research in Japan", The 14th Annual Hawaii International Conference on Education, 2016.
- [8] The Association for Institutional Research (AIR), <https://www.airweb.org/> (2018年5月30日閲覧)
- [9] South East Asian Association for Institutional Research (SEAAIR), <http://www.seairweb.info> (2018年5月30日閲覧)
- [10] 一般社団法人 大学 IR コンソーシアム, <http://www.irnw.jp/> (2018年5月30日閲覧).
- [11] 大学評価コンソーシアム, <http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/> (2018年5月30日閲覧).
- [12] MJIR, <http://mjir.info> (2018年5月30日閲覧).
- [13] 一般社団法人日本内部監査協会, "日本内部監査協会 60年のあゆみ", 2017.
- [14] 内部監査基準, http://www.iiajapan.com/pdf/guide/20140601_2.pdf (2018年5月31日閲覧).
- [15] 中井 俊樹, 鳥居 朋子, 藤井 都百. "大学の IR Q&A", 玉川大学出版部, 2013.
- [16] 松田 岳士, 森 雅生, 相生 芳晴, 姉川 恭子. "大学 IR スタンダード指標", 関東地区 IR 研究会, 玉川大学出版部, 2017.
- [17] 内部監査士, <http://www.iiajapan.com/certifications/ninko/> (2018年5月31日閲覧).
- [18] 研究助成, <http://www.iiajapan.com/system/josei/> (2018年5月31日閲覧).
- [19] 一般社団法人日本内部監査協会, "第61回内部監査実施状況調査結果", 2018.