

一般社団法人大学監査協会

平成25年3月11日制定

平成28年3月7日改正

## 大学における内部統制に関する基準

### 目次

大学における内部統制に関する基準の制定について  
平成27年基準改定について

- I 総則
- II 大学における内部統制の整備
- III 大学の内部統制に関係を有する者の役割と責任
- IV. 大学における内部統制の整備に関する要点と監事による内部統制監査
- V. 監事監査の実効性の確保
- VI 大学における内部統制の留意事項
- VII 雑則

## 大学における内部統制に関する基準の制定について

一定の民間企業においては、金融商品取引法に基づき、内部統制報告書の作成とその監査が義務づけられている。また公的機関においては、地方自治体（地方自治体における内部統制のあり方に関する研究報告書（平成 22 年 4 月 27 日））や独立行政法人（独立行政法人における内部統制と評価に関する研究会報告書（平成 22 年 3 月 23 日））等において内部統制の研究が行われ、考え方が示されている。

大学においても平成 16 年度以降に、国立大学の法人化や私立学校法における理事会・監事の機能強化等ガバナンスの強化は実施されてきたが、内部統制への取組みについては度々その必要性は指摘されるもののまだ十分議論がなされていない。大学も公益性をもった法人であることを自覚し社会的責任を果たさなければならないが、一部の大学において不祥事が報道されている。

企業においても従業員による横領等の不正、金融商品の運用の失敗による巨額損失の計上等といった不祥事が表面化した事例が存在するが、これらの事案は内部統制の整備運用が良好であったならば防止できたか、もしくはより早期に発見できた可能性がある。また、内部統制の整備運用を充実することで、個々の企業に業務の適正化・効率化等を通じた様々な利益がもたらされる。

内部統制の整備並び運用は上記に示したように不測の損害を回避し、業務の適正化・効率化を達成するために必要であるが、この点からの内部統制の必要性は大学においても同様であることは言うまでもない。

特に、国民の税金が投入され、税制優遇を受けている大学にとっては、国民からの理解は不可欠であり信頼を得ていかなければならない。そのためには、大学自身における積極的なマネジメント改革への取り組みが必要であり、それを可能にするには内部統制を適切に整備運用することが必須である。

大学は、内部統制による適切な管理の下でその運営を行うことにより、学生・保護者・企業・国民・社会等の期待に応えることができる。大学の自治を理由に内部統制の整備を放棄してしまうと、有効かつ効率的な大学運営ができないため、関係者の期待に応えることができないのである。

この点、従前から大学の運営に必要な内部統制は、一定程度の整備・運用がなされてきたものと思われるが、内部統制報告書の作成とその監査が義務付けられ、文書化された体系による内部統制の整備・運用がなされている上場企業に比べると、大学における内部統制の必要性の意識、体系的な整備・運用は、まだ発展途上にあるものと思われる。

大学の法定監査（私立学校振興助成法監査、国立大学法人法監査、地方独立行政法人法監査）においても、学長もしくは理事者は、確認書により、適正な財務報告を行うために

内部統制を整備運用する責任は自分たちにある旨を監査人に明らかにしているが、その一文が意味するところの理解度は、実際のところ、大学の経営者によってまちまちであると思われる。大学の価値向上や大学改革を推進していくためにも、内部統制を改めて体系的に整備運用することは必要不可欠である。

将来的には、現状行われている地方自治体の決算報告並びに住民への公表制度、国立大学法人・公立大学法人で行われている財務情報の公開制度に倣い、私立大学も含めた大学全体について、財務諸表そのものの公開を柱とした、財務状況の公表を制度化することも考えられる。その際に公表情報の信頼性を担保できるように、現在のうちから大学としての内部統制を従来にも増して、意識的に整備運用することが必要であると考えられる。特に大学では、業務運営が慣習等といった暗黙知の中で動いていることもままあることから、暗黙知による業務運営から、文書化された規程やルールに基づいた業務の実施という形式知に基づいた業務運営へと転換する取り組みが重要な課題であると考えられる。

このほか将来的には、証券取引所が上場企業に課しているコーポレート・ガバナンス報告書の実務に倣い、内部統制その他大学のガバナンスの状況を学外に公表することも考えられる。

民間企業やその他公的機関の内部統制の枠組みを参考にし、大学の特有な組織構造等を考慮し、大学において通常想定されるリスクに対応できる必要十分な水準として整備運用すべき内部統制の基準及び監事の監査の基準について検討を加え、今回「大学における内部統制に関する基準」を公表することとした。

実際の業務に当たって内部統制をどのように整備運用するかについては別紙のチェックリスト等も参照いただきたい。

また、内部統制の整備運用状況に対し、具体的にどのように監査を行うかについては、当協会の学校法人監事監査基準並びに大学の内部監査基準、関連するチェックリスト等も参照いただきたい。

この基準並びに附属のチェックリストについては、大学における内部統制実務慣行の成熟にしたがい、適宜改訂される予定である。

平成 27 年基準改定について

平成 28 年 3 月 7 日

大学における内部統制に関する基準は、制定されてから 4 年が経過した。この間、株式会社、とりわけ上場企業においては、内部統制の整備は当然のこととして認識され、会社法だけでなく、金融商品取引法、東京証券取引所の上場規程など、内部統制に係る法規等に従った実務の集積がみられるところとなっている。この時点で、本基準の内容も、現在の視点から改めて見直すこととしたい。見直しに際しては、字句等の修正にとどまらず、

大学監査協会の他の基準との整合性などにも配慮しつつ、修正を加えることとした。そして、従来の規定内容を基本的に尊重しつつ、それを整理し章立て等の変更や実務上の参考として例示とされていたものを「参考」として後掲するか、またはチェックリストを改正することで対応し、本基準自体を利用しやすいものとするに心掛けた。

現在、内部統制は法人組織にとって不可欠のものである、と認識されている。もとより、規模等の事情により、その充実度に差があるのは当然である。しかし、内部統制を全く整備しない、あるいは十分に実効力あるものとしていないで生じたリスクは、経営者が負担しなければならない。それは営利企業だけでなく、学校法人、国立大学法人、公立大学法人とでも同様である。

むしろ大学の公的性格からすれば、内部統制を整備しない学校経営はありえないとさえいえるであろう。しかし、いまなお、大学をはじめとする教育機関において、不祥事が生じていることは誠に遺憾なことである。内部統制が構築されていなかった、あるいは内部統制が実効的なものでなかったとするならば、その不祥事の責任はさらに重くなるといわなければならない。

たしかに内部統制は不祥事の防止の特効薬ではない。しかし、内部統制は、不祥事防止のためだけでなく、効率的・効果的な法人経営にとってきわめて有効なツールでもある。そのことを認識すれば、内部統制の構築・運用は学校経営にとって当たり前のことであり、その実効性を高める努力を続けるほかはないのである。

なお、この基準及びチェックリストは、これからも、大学における内部統制の成熟度に合わせて更新されていくことが予定されている。

## 大学における内部統制に関する基準

(注) 本基準では、大学という用語を、大学及び法人（学校法人、国立大学法人、公立大学法人）の総称の意義で用いる。

### I 総則

#### 1.1 定義

大学の内部統制とは、大学の建学の精神・ミッション・ビジョン等に基づき、コンプライアンスを遵守して、中長期計画に基づいた業務を有効かつ効率的に遂行するために、大学の長（学校法人においては理事長、公立大学法人においては理事長（学長）をいい、国立大学法人においては学長をいう。以下、同じ。）が大学の組織内に整備・運用する仕組みをいう。

#### 1.2 大学における内部統制整備の意義

大学における内部統制は、大学の建学の精神・ミッション・ビジョン等に基づき、コンプライアンスを遵守し、中長期計画に基づいた業務を有効かつ効率的に遂行し、及び大学が作成し開示する各種報告等の内容の信頼性を確保するために整備されるものである。

#### 1.3 内部統制の整備の観点と恒常的な見直しの必要性

大学における内部統制は、以下の観点から、整備し運用するとともに、より一層の充実した仕組みとするために、恒常的に見直されなければならない。

##### ① 社会からの要請・期待、社会的責任の観点

大学は様々な社会的要請や期待を受けており、また社会的責任を果たさなければならない。それら要請や期待に応え、また大学として社会的責任を果たすためには、各教職員の善意ある行動に委ねるだけではなく、内部統制という組織としての仕組みづくりを大学の長が率先して取り組んでいくことが必要である。

##### ② 組織管理の必要性の観点

大学にはそれぞれ建学の精神・ミッション・ビジョン・中長期計画等が存在しており、これらを実現することが求められる。またコンプライアンスの確保はもちろんのこと、教育の質保証等の新たな要請に対応していかななければならない。規模の大小を問わず適切な組織管理も必要である。大学の内部統制は、大学のミッション・ビジョン・中長期計画等を有効かつ効率的に果たすことを目的として、リスクを洗い出し組織的に対応する

仕組みであり、大学の長が組織管理を行う際に有効な手段であり、大学にとって必須のものである。

大学の長は、善良なる管理者として業務を実施する義務（善管注意義務）を負い、また忠実義務も負っているため、大学の長として充実した内部統制の整備・運用を実現する責任を負う。

### ③ 監事等の監査の観点

大学においては、監事監査及び会計監査人監査が制度化されている。それら監査の前提として、大学に内部統制が適切に整備され、かつ、運用されていることが必要である。

## 1.4 大学における内部統制に対する監査

監事は、監事監査の一環として、独立した立場から、内部統制の整備及び運用状況を監視・検証する役割と責任を有している。大学における内部統制の整備、運用状況を確認し、独立した立場から評価を行い、必要があるときは、大学の長及び理事会に適切な意見を述べなければならない。

会計監査人も、会計監査の一環として、職業的専門家の立場から、大学における内部統制の整備、運用状況を確認し、独立した立場から評価を行い、必要があるときは、大学の長及び監事に適切な意見を述べるものとする。

監事及び会計監査人（以下、監事等という。）は、監事監査を実施するにあたり、内部監査部門と緊密な連携を保つことが必要である。

## II 大学における内部統制の整備

（注）大学における内部統制の基本的な枠組みは、現在、国際的に広く認知されている「内部統制の基本的枠組みに関する報告書」（通称「COSO報告書」）にある考え方を基礎とし、我が国の財務報告に係る内部統制基準の構成を踏襲することとした。さらに大学の特性として、予算統制が企業と異なる性質を持ち、個々の業務処理に対しても重要な役割を果たしている点をも考慮した。

### 2.1 大学における内部統制整備の目的

大学における内部統制は以下の目的を有し、大学は、それら目的に適合するよう自らの内部統制を整備しなければならない。

#### ① 業務の有効性・効率性の追求

大学は教育・研究・社会貢献において責任を果たさなければならないが、そのために大学の業務の有効性・効率性を担保する仕組みとして内部統制が重要である。ここに「大学の業務の有効性」とは、大学の中期計画・各年度の事業計画を実現し大学のミッション・ビジョン等を達成する程度をいう。また「大学の業務の効率性」とは、大学の業務をより効率的に実施することをいう。

大学においては、教育・研究・社会貢献それぞれの業務そのものを通じて中期計画・各年度の事業計画を達成し大学のミッション・ビジョン等を実現することが重要であり、教育の質保証も確保しなければならない。大学における業務の有効性・効率性を常に大学の各業務で意識できるような取組みをどのようにできるかは、大学のミッション・ビジョン等の実現にとっても重要な課題である。

#### ②コンプライアンスの確保

ここに「コンプライアンス」とは、法令等の遵守も含め、社会的要請に応じていくことをいう。

大学運営を行うに当っては、社会からの多様な要請に応えなければならない。

また、大学においては、不正や不祥事が世間から注目されることも多く、社会からの信頼を損なうと、安定した大学運営の妨げになる。

コンプライアンスは広く社会的要請に応えることであるので、法規制のみならず、一般の社会規範の遵守も必要であり、具体的には大学の寄附行為等や諸規則等を含む広範な規範の遵守が求められる。

#### ③ 財務報告等の信頼性の確保

ここに「財務報告等の信頼性」とは、大学が会計を記録し処理して、学生を中心とした多様な関係者に対して正確でわかりやすい情報を開示し説明責任を履行することをいう。

特に大学の活動は財務情報だけでは説明できないことが多いため、非財務情報を合わせて開示し、説明を行うことが必要であり、その財務及び非財務情報の信頼性・透明性を確保することが重要である。

#### ④資産の保全・活用

ここに「資産の保全」とは、資産の取得、使用及び処分が正当な手続及び承認の下に行われるよう、資産の保全を図ることをいう。大学は学生の納付金や国民の税金を財源として様々な資産を購入しており、知的財産や金融資産も保有している。したがって、これらの資産を有効に活用する方法も検討していくことが重要である。

## 2.2 大学における内部統制の有効性の維持・向上

大学における内部統制は、大学の長が常に監視し、その有効性を維持し、向上させるよう努めなければならない。大学における内部統制については、以下に列挙する「内部統制の基本要素」をもって、その有効性を判断するものとする。

(注) 以下の内部統制の各基本的要素に対応した実務上の留意点については、別紙のチェックリスト等を参照することが望ましい。

### ① 統制環境

ここに「統制環境」とは、大学という組織の気風を決定し、学内のすべての者の統制に対する意識に影響を与えるとともに、他の基本的要素の基礎をなし、リスクの評価と対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング及び IT への対応に影響を及ぼす基盤をいう。

### ② リスクの評価と対応

ここに「リスクの評価と対応」とは、大学のミッション・ビジョン等の実現の障害となる要因をリスクとして識別、分析及び評価し、当該リスクへの適切な対応を行う一連のプロセスをいう。大学におけるリスクは、以前と比較すると多様化しており、その対応を誤ると社会的な不祥事として批判を受けるだけでなく、社会的信頼を失い、ひいては大学の財政基盤まで影響が及ぶ場合がある。

過去においては、リスクマネジメントの必要性への認識もそれほど高くなかったこともあり、現状においてリスク管理を徹底して事前予防するという仕組みが十分ではない大学も少なくないと思われる。また個々のリスク対応についても「個別最適」とどまっている可能性がある。これらを「全体最適」に変えるような見直しが必要である。

#### i リスクの評価

「リスクの評価」とは、大学のミッション・ビジョン等の実現に影響を与える事象について、ミッション・ビジョン等の遂行を阻害する要因をリスクとして識別、分析及び評価するプロセスをいう。リスクの評価に当たっては、大学の内外で発生するリスクを組織全体の目標・計画にかかわる組織全体のリスクと組織の職能や活動単位の目標・計画にかかわる業務別のリスクに分類し、その性質に応じて、識別されたリスクの大きさ、発生可能性、頻度等を分析し、当該目標・計画への影響を評価する。

#### ii リスクへの対応



「リスクへの対応」とは、リスクの評価を受けて、当該リスクへの適切な対応を選択するプロセスをいう。

リスクへの対応に当たっては、評価されたリスクについて、その回避、低減、移転又は受容等、適切な対応を選択する。

### ③ 統制活動

ここに「統制活動」とは、大学の長の命令及び指示が適切に実行されることを確保するために定める方針及び手続きをいう。統制活動には、権限・責任の付与・明確化、職務の分掌等広範な方針及び手続きが含まれる。このような方針及び手続きは業務のプロセスに組み込まれるべきものであり、組織内のすべての者において遂行されることにより機能するものである。

大学は寄附行為等その他諸規則に基づいて業務を行っている。統制活動を効果的・効率的に行うことが必要である。

### ④ 情報と伝達

ここに「情報と伝達」とは、必要な情報が識別、把握及び処理され、様々な関係者に正しく伝えられることを確保することをいう。学内のすべての者が各々の職務の遂行に必要とする情報は、適時かつ適切に、識別、把握、処理、伝達されなければならない。また、必要な情報が伝達されるだけでなく、それが受け手に正しく理解され、その情報を必要とする組織内のすべての者に共有されることが重要である。

大学の情報と伝達の課題は非常に多い。学内の意思決定を現場の教職員に周知することや、逆に現場の意見を大学の長に届けるという仕組みが不可欠である。

#### i 情報

学内のすべての教職員は、大学のミッション・ビジョン等を実現するため、適時かつ適切に各々の職務の遂行に必要な情報を識別し、情報の内容及び信頼性を十分に把握し、利用可能な形式に整えて処理することが求められる。

#### ii 伝達

##### a 学内の伝達

大学のミッション・ビジョン等を実現するため、必要な情報が適時に学内の適切な者に伝達される必要がある。大学の長は、学内における情報システム等を通して、運営方針等を学内のすべての者に伝達するとともに、重要な情報が、特に、組織の上層部に適時かつ適切に伝達される手段を確保する必要がある。

大学によっては、内部通報制度を設けているところもある。内部通報制度は、大学のマネジメント層や、場合によっては弁護士等の外部の窓口にまで直接、情報を伝達できるようにすべきである。導入する場合、内部通報制度を有効に機能させるために、通報者を保護する仕組みを整備するとともに、必要な是正措置等を取るための方針及び手続を整備することが必要である。

#### b 学外の伝達

大学の情報は、学外に対しても適時かつ適切に伝達される必要がある。特に学外者として保護者や卒業生等とのコミュニケーションは重要である。学外から重要な情報が提供されることがあるため、大学は外部からの情報を適時かつ適切に識別、把握、処理するプロセスを整備する必要がある。

### ⑤ モニタリング

ここに「モニタリング」とは、大学における内部統制が有効に機能していることを継続的に評価するプロセスをいう。モニタリングにより、内部統制は常に監視、評価及び是正されることになる。モニタリングには、業務に組み込まれて行う日常的モニタリング及び業務から独立した視点から実施される独立的評価がある。両者は個別に又は組み合わせて行われる場合がある。

独立的評価を行うために内部監査室を設置することが望ましい。特に、公的研究費の内部監査等を目的としている大学にあっては、大学の幅広いリスクへのモニタリング機能の整備が必要である。

#### i 日常的モニタリング

ここに「日常的モニタリング」とは、内部統制の有効性を監視するために、業務管理や業務改善等の通常の業務に組み込まれて行われる活動をいう。

#### ii 独立的評価

ここに「独立的評価」とは、日常的モニタリングとは別個に、通常の業務から独立した視点で、定期的又は随時に行われる内部統制の評価をいう。監事及び内部監査等により実施される。

内部統制の監査について、各監査機関は相互に連携をすることが重要である。

### ⑥ IT への対応

ここに「IT への対応」とは、ミッション・ビジョン等を実現するためにあらかじめ適切な方針及び手続を定め、それを踏まえて、業務の実施において組織の内外の IT に対し適切に対応することをいう。大学の運営において IT の重要性は高まる一方であるが、個人情報の保護やセキュリティ・災害への対処等のリスク

対応を考えなければならない。組織の業務内容が IT に大きく依存している場合や組織の情報通信システムが IT を高度に取り入れている場合は、内部統制の必要性が高い。

IT への対応は、IT 環境への対応と IT の利用と統制からなる。

#### i IT 環境への対応

IT 環境とは、組織が活動する上で必然的にかかわる内外の IT の利用状況のことであり、社会及び市場における IT の浸透度、組織が行う取引等における IT の利用状況、及び組織が選択的に依拠している一連の情報システムの状況等をいう。組織目標を達成するために、組織の管理が及ぶ範囲において、あらかじめ適切な方針と手続きを定め、それを踏まえた適切な対応を行う必要がある。

#### ii IT の利用及び統制

IT の利用及び統制とは、組織内において、内部統制の他の基本的要素の有効性を確保するために IT を有効かつ効率的に利用すること、及び組織内において業務に体系的に組み込まれて様々な形で利用される IT に対して、組織目標を達成するために、あらかじめ適切な方針及び手続きを定め、内部統制の他の基本的要素をより有効に機能させることをいう。

IT の利用及び統制は、内部統制の他の基本的要素と密接不可分の関係を有しており、これらと一体となって評価される。また、IT の利用及び統制は、導入されている IT の利便性とともにもその脆弱性及び業務に与える影響の重要性等を十分に勘案したうえで、評価されることになる。

### Ⅲ 大学における内部統制に関与する者の役割と責任

#### 3.1 大学の長

大学の長は、組織を代表し、業務を総理する（国立大学法人法第11条第1項、私立学校法第37条第1項、地方独立行政法人法第13条）。このため、大学の長は、大学のすべての業務活動について最終的な責任を有しており、その一環として、内部統制を整備し、運用する役割と責任がある。

大学の長は、組織内のいずれの者よりも、統制環境に係る諸要因及びその他の内部統制の基本的要素に影響を与える組織の気風の決定に大きな影響力を有しており、その職責を果たすための手段として、学内組織を通じて内部統制の整備及び運用（モニタリングを含む。）を行う。

大学の長は、内部統制に関して不備等を認めたときは、改善を図らなければならない。

### 3.2 理事会・理事

私立学校法上の理事会は、大学の業務を決し、理事の職務の執行を監督する役割と責任がある（第36条第2項）。このため、理事会は、学校法人にとって重要事項の1つである大学における内部統制に関し、その大綱・基本方針等を決定し、大学の長が適切に内部統制を整備し、運用しているかを監督しなければならない。

理事は、理事会の構成員として、内部統制に関する理事会の責任と役割が果たせるよう努めなければならない。

前2項は、国立大学法人の役員会（国立大学法人法第11条第2項）及び地方独立行政法人法に基づく公立大学法人の経営審議機関（地方独立行政法人法第77条）に準用する。

### 3.3 大学の教職員

内部統制は、組織内のすべての者によって遂行されるプロセスであることから、大学における内部統制においては、大学の教職員も、自らの業務との関連において、有効な内部統制の整備及び運用に一定の役割を担っている。

例えば、統制活動、組織内での情報と伝達、日常的モニタリングなどに関する活動を遂行しており、自らの権限と責任の範囲で、有効な内部統制の整備及び運用に関して一定の役割と責任を有している。

### 3.4 監事

監事は大学の業務を監査する（国立大学法人法第11条4項、私立学校法第37条3項1号、地方独立行政法人法第13条4項）。

このため、監事は監事監査の一環として、独立した立場から、内部統制の整備及び運用状況を監視、検証する役割と責任を有している。

監事が監査実務を行う体制について、企業の監査役、監査等委員及び監査委員が行う監査と比較して強化することが必要であると判断するときは、監事としての職務を自覚し、監事監査に関する知見等を高めるよう努力するとともに、適切な監査体制を整備するよう大学の長及び理事会に要請するものとする。

### 3.5 会計監査人

国立大学法人・公立大学法人では会計監査人の制度が導入されている。その場合、会計監査人は、内部統制の整備・運用に関して、職業的専門家の立場から評価し、必要に応じて大学の長等に意見を述べる。学校法人の場合も、会計監査人の制度を導入し、職業的専門家による内部統制監査がなされることが望ましい。

## IV. 大学における内部統制の整備に関する要点と監事による内部統制監査

#### 4.1 大学における内部統制の整備・運用に関する要点

大学は、以下の点に留意して、内部統制を整備しなければならない。

大学の長は、以下に挙げるような事項を確認し、何らかの不備があった場合には、必要に応じて改善を図ることが求められる。

##### ①統制環境に関する事項

- ・全学的な方針や手続が示されるとともに、適切に整備及び運用されていること
- ・適切な業務運営を行うことについての意向等の表明及びこれを実現していくための方針・原則等の設定
- ・理事会及び評議員会、並びに監事の機能発揮
- ・予算に関する基本方針（予算の作成手続、執行、補正、流用、並びにこれらに関する基本規程類の整備）
- ・適切な組織構造の整備

##### ②リスクの評価に関する事項

- ・業務運営上のリスクへの適切な評価及び対応がなされること
- ・発生する可能性のあるリスクの識別、分析
- ・リスクを低減する全学的な内部統制及び業務プロセスに係る内部統制の整備

##### ③評価したリスクへの対応に関する事項

- ・認識されたリスクを低減するための体制が適切に整備・運用されていること
- ・権限や職責の分担、職務分掌の明確化
- ・全学的な職務規程等や必要に応じた個々の業務手順等の整備
- ・統制活動の実行状況を踏まえた、統制活動に係る必要な改善

##### ④情報と伝達に関する事項

- ・真実かつ公正な情報が識別、把握及び処理され、適切な者に適時に伝達される仕組みが整備・運用されていること
- ・明確な意向、適切な指示の伝達を可能とする体制の整備
- ・内部統制に関する情報が適時・適切に伝達される仕組みの整備
- ・組織の外部から内部統制に関する重要な情報を入手するための仕組みの整備

##### ⑤モニタリングに関する事項：モニタリングの体制が整備され、適切に運用されていること

- ・内部統制の有効性を定時又は随時に評価するための体制の整備
- ・内部・外部の通報に適切に対応するための体制の整備

- ・モニタリングによって把握された内部統制上の問題（不備）が、適時・適切に報告されるための体制の整備⑥IT への対応に関する事項：内部統制に関する I T に対し、適切な対応がなされること

- ・ I T 環境の適切な理解とこれを踏まえた I T の有効かつ効率的な利用
- ・ I T に係る全般統制及び業務処理統制の整備

#### 4.2 監事等による内部統制監査

監事は、4.1に列挙する大学における内部統制の整備に関する要点を踏まえ、内部統制に関する監査を行うものとする。

### V. 監事監査の実効性の確保

大学の長は、監事が以下に例示する体制の不備等を理由として監査業務を適切に行うことが難しいと認めるときは、監事監査の実効性の確保を図るために、その監査体制を改善しなければならない。

監事は、監事監査の実効性を確保するために必要な体制について、必要があれば、大学の長や理事会に対して要請を行うことが求められる。

#### ①監事監査の実効性を上げるための体制

- ・監事の実効性を上げるために、補助者を求めることが必要である。
- ・監事は補助者に対して以下の事情が認められる場合、大学の長や理事会に対して必要な要請を行う。
  - ・補助者の員数又は専門性が欠けている場合
  - ・監事の指示により補助者が行う会議等への出席、情報収集その他必要な行為が不当に制限されている場合
  - ・補助者に対する監事の必要な指揮命令権等が不当に制限されている、監事監査の実効性を妨げる特段の事情があると認められる場合

#### ②内部監査部門の設置とその連携

- ・大学内に内部監査を担当する部署を設置することが望まれる。
- ・内部監査を担当する部署が設置されたときは、情報等の面で、監事監査との連携が図れるように体制整備を行うべきである。

#### ③理事及び職員が監事に報告するための体制

- ・理事及び職員に不祥事や問題があった場合、大学の長等又は理事会等だけではなく、必要な都度、適時に監事に報告を行う体制の整備が求められる。
- ・監事への報告体制について、以下の事情が認められる場合、監事は大学の長等又は

理事会に対して必要な要請を行う。

- ・理事会以外で監事が出席する必要のある重要な会議等について、監事の出席機会を確保する措置が講じられていない場合
- ・監事が出席しない会議等について、その付議資料、議事録等の資料が監事の求めに応じて適時に閲覧できる措置が講じられていない場合
- ・業務執行の意思決定に関する稟議資料その他重要な書類が、監事の求めに応じて適時に閲覧できる措置が講じられていない場合
- ・大学の長等、内部監査部門、コンプライアンス担当部門が監事に対して定期的に報告すべき事項、重要な事項が報告されていない場合
- ・大学に置かれている内部通報システムについて、監事に当該システムから提供されるべき情報が適時に報告されていない場合

#### ④外部の監査人との連携

- ・外部の監査人（国立大学法人、公立大学法人では会計監査人、学校法人では私立学校振興助成法に基づく監査人）と監事が相互に連携することは、情報交換により監査の実施内容を相互に補完することができ、監事にとっては外部監査人の専門的な知見を活用することができることから、監事監査の実効性を高めることに対して有用である。

#### ⑤その他監事の監査が実効的に行われることを確保するための体制

上記のほか、『学校法人監事監査基準等』に記載する内容を参照されたい。

## VI 雑則

大学は、以下に例示する内部統制の整備・運用における問題点を克服しなければならない。

### (1) 共通する問題点

- ・内部統制の整備及び運用に際しては、費用と便益の比較が求められる
- ・判断の誤り、不注意、複数の担当者による共謀によって有効に機能しなくなる場合がある
- ・当初想定していなかった組織内外の環境の変化や非定形的な取引等には、必ずしも対応しない場合がある
- ・大学の長が不当な目的のために内部統制を無視ないし無効ならしめることがある

### (2) 個々の大学の特性から生じる可能性のある問題点

- ・現状の教学組織等は、必ずしもトップからの指揮命令が十分に行われないことがあるため、内部統制が十分機能しないことがありうる。これに関しては、教学組織と事務組織との関係をどう整備するか、大学における全組織的な内部統制又は統制環境の問

題として検討することが必要と考えられる。

- ・大学の規模・特性等において内部統制の整備・運用状況が大きく変わってくる場合もあると考えられる。例えば小規模な組織で統制活動やモニタリングにかけられる人員・コストの問題があっても、一定の代替的な統制手続でカバーする等の工夫をすることが望まれる。

以 上

## 参考 内部統制の整備プロセス

一般的な内部統制整備のプロセスは、参考のために、以下に例示する。

### ① 基本的計画及び方針の決定

内部統制の整備は、大学の長の一貫した方針の下で実施されることが重要である。大学の長は、必要な場合、理事会等での決議を経て、内部統制を全学的なレベル及び業務プロセスのレベルにおいて実施するための基本的計画及び方針を定める必要がある。

大学の長が定めるべき基本的計画及び方針としては、例えば、以下のようなものが挙げられる。

- ・適正な業務運営を実現するために整備すべき内部統制の方針・原則、範囲及び水準
- ・内部統制の構築に当たる大学の長以下の責任者及び全学的な管理体制
- ・内部統制の整備に必要な手順及び日程
- ・内部統制の整備に係る個々の手続に関与する人員及びその編成並びに事前の教育・訓練の方法等

### ② 内部統制の整備・運用状況の把握

内部統制の基本的計画及び方針が決定された後、組織内では、内部統制の整備状況を把握し、その結果を記録・保存する。こうした作業は、大学の長及び内部統制の整備に責任を有する者の指示の下、全学的なプロジェクトとして実施されることが有効である。

全学的な内部統制については、既存の内部統制に関する規程、慣行及びその遵守状況等を踏まえ、全学的な内部統制の整備状況を把握し、記録・保存する。特に、暗黙裡に実施されている学内の決まり事等がある場合には、それを明文化しておくことが重要である。

全学的な内部統制の整備状況の把握に当たっては、当基準の別紙チェックリスト等に掲げられた項目を適宜参照することが有用と考えられる。

また、各業務プロセスにおける内部統制については、重要な業務プロセスについて、例えば、次のような手順で内部統制の整備状況を把握し、記録・保存する。

- a. 組織の重要な各業務プロセスについて、取引の流れ、業務処理の過程を、必要に応じ図や表（一般的なフローチャート、業務記述書）を活用して整理し、理解する。



b. これらの各業務プロセスについて不備等の発生するリスクを識別し、それらのリスクがいかなる業務と関連性を有するのか、また、識別されたリスクが業務の中に組み込まれた内部統制によって、十分に低減できるものになっているか、必要に応じ図や表（一般的に言われるリスクコントロールマトリックスの類）を活用して、検討する。

内部統制の整備の状況を記録し、可視化することは、より精緻な内部統制の整備にとって有用である。

### ③ 把握された不備への対応及び是正

上記までの内部統制の整備状況の把握の過程で把握された内部統制の重要な不備には適切な対応が図られなければならない。大学の長は、内部統制の基本的計画及び方針に基づいて、不備の是正措置をとる。

全学的な内部統制については、当基準別紙のチェックリストに掲げられた項目を参考に、問題があれば、必要な是正をする。

また、業務プロセスに係る内部統制については、例えば、次のような手順で是正する。

a. 現状、業務に組み込まれている内部統制が、認識されたリスクを十分に低減できるものとなっていない場合には、当該内部統制を是正するための措置を講じる。

b. a. によって新たな取引の流れ、業務処理の過程ができた場合には、必要に応じ② a. 及び b. の図や表を更新する。