

一般社団法人大学監査協会

2013年 3月11日制定

2016年 3月 7日改定

2019年11月14日改定

大学法人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

2015年基準改定について

2019年基準改定について

I 総則

II 学校法人における内部統制の整備

III 学校法人における内部統制に関与する者の役割と責任

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、適宜改定される予定である。

2015年基準改定について

2016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、内部統制にかか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。

2019年基準改定について

2019年11月14日

2015年の内部統制基準の改定後、私立学校を取り巻く環境は大きく変化した。ここ数年、学校法人をめぐる不祥事等が相次ぎ、教育研究を支える私立学校を設置する学校法人組織それ自体の運営に関して、社会から多くの批判が寄せられてきた。学校法人のガバナンス改革は待ったなしの状況にあったといえる。

そのような状況にあって、2019年5月に公布された「学校教育法等の一部改正する法律」では、国立大学法人法の改正などと並んで、私立学校法も大幅に改正され、学校法人の責務が明文化されるとともに、管理運営制度の改善、認証評価の結果を踏まえた中期的な計画の策定の義務付け、学校法人の運営の透明性の向上等が求められることとなった。特に、学校法人の管理運営制度の改善では、特別利益供与の禁止、監事の職務の権限の拡大、役員为学校法人、第三者に対する損害賠償責任等が明文化された。

近時、2005年の会社法制定、2006年のいわゆる公益法人制度改革関連三法の制定の後、2015年には医療法改正、2016年には社会福祉法人法改正などがなされ、各種法人ガバナンス強化の流れが生じている。今回の私立学校法の改正の内容は、それら

先行する諸法の内容を参考に、学校法人ガバナンスにとって必要な規定を設けたものであり、時宜にかなった法改正であったといえよう。

学校法人が設置する私立学校は、それぞれの特色である個性を生かしながら、社会からのニーズと信頼に応えられるものでなければならない。たしかに学校法人は、教育研究の自由とその公共性・公益性から、自主・自律が最大限に尊重されるべき組織ではあるが、法令遵守はもとより、自主・自律の活動をするうえで健全なガバナンスを有する組織体でなければならない。

この健全なガバナンスを実現するための指針（ガイドライン）として、当協会はいち早く、2018年3月に大学ガバナンスコードを公表しているが、具体的な法人経営の在り方については、近時は、営利企業だけでなく、すべての組織体について、内部統制の重要性が認識されていることを踏まえ、内部統制を重視した学校法人経営に指針を提供するために、2013年に内部統制基準を公表している（2016年に改定）。

今回の内部統制基準の改定は、2019年の私立学校法改正に対応する部分と、協会が2019年2月に公表した「大学監査を原点から考える」の精神を具現化した部分、そして、従来の内部統制基準をよりわかりやすくし、その利用を促進する趣旨から修正を加えた部分からなる。

今回改定した内部統制基準を活用して、学校法人がそれぞれの個性を発揮させつつ、透明性高い大学組織運営を行うことを切に願うものである。

学校法人における内部統制に関する基準

I 総則

1.1 目的

本基準は、学校法人組織における内部統制に関する基準について定めるものである。

大学を設置する主体（以下「大学設置者」という。）としては、学校法人以外に、国立大学法人、公立大学法人等があるが、本基準は、これら国立大学法人、公立大学法人等に対しても、原則として、適用されるものである。

一般に、法人組織の内部統制は、当該法人が健全な組織運営を確保し維持していくために、当該法人の長が法人組織内に組み込むべきものであり、既に存在する法人内部の管理等の仕組みを法人業務全体の適正化のために体系化したものである。内部統制は法人組織運営の基本となるものである。

1.2 学校法人の内部統制

学校法人の内部統制とは、大学の建学の精神・理念・ミッション・ビジョン等（以下「建学の精神等」という。）の観点から、学校法人業務の有効性及び効率性、財務報告等の信頼性、事業活動に関する法令等の遵守、並びに資産の保全の目的を実現しているとの合理的な保証を得るために、学校法人の業務に組み込まれ、学校法人内のすべての構成員によって遂行されるプロセスをいう。

内部統制は、学校法人内のすべての意思決定及び業務遂行を対象とする。

内部統制は、統制環境、リスクの評価と対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング（監視活動）及び IT（情報技術）への対応の諸要素から構成され、学校法人の長が学校法人の組織内に整備し、運用しなければならない。

1.3 学校法人の内部統制の整備の観点

学校法人の内部統制は、以下の観点を重視したものでなければならない。

①学校法人が教育研究のための大学を設置する主体であること

学校法人の長は、高度の教育研究の機関としての大学を設置する主体として、最善の教育研究条件を支援し、確保することができる法人組織となるよう、適切な内部統制を構築・運用しなければならない。

②大学が社会からの要請・期待を受けて、社会的責任を果たさなければならないこと

学校法人が設置する大学は、教育研究を含めて様々な社会的要請や期待を受けており、社会的責任を果たすことが求められる。それら要請や期待に応え、社会的責任を果たすためには、各構成員の自覚ある行動とともに、組織としての規律が確保されていることが必要である。内部統制は、そのような要請・期待に応え、社会的責任に十

分に応えるものでなければならない。

③建学の精神等との整合性がとれていること

学校法人が設置する大学には、それぞれ建学の精神等があり、学校法人はそれを実現するために組織され、運営されている。学校法人の内部統制は、そのような建学の精神等が実現することができる法人として持続的に運営されることを確保し、中長期計画の策定等の具体的な大学運営上の意思決定が建学の精神等に基づいて策定され、遂行されていることを確保するためのものでなければならない。

1.4 内部統制の恒常的な見直し

学校法人の長は、内部統制を恒常的に見直し、それが常に最善のものとなるよう努力しなければならない。

学校法人の理事及び教職員は、内部統制の構築・運用に当たり、当事者意識を持って、その最善化に協力することが望まれる。

学校法人の監事は、独立の立場を保持したうえで、学校法人に内部統制が適切に整備され、かつ、運用されていることについて監査する。必要があれば、学校法人の長に対して、内部統制の不備等を指摘し、その最善化を図らなければならない。

II 学校法人における内部統制の整備

2.1 大学における内部統制整備の必要性和目的

一般に、社会に存在する組織体は、その目標達成のための活動を行うための役割を付与された複数の部門から構成されており、当該組織体には、各部門の役割をはたすための知識と技能を持った個人が所属し、一定の原理や秩序によって有機的に活動している。

学校法人は、その設置する大学の設立の理念・建学の精神によって設けられた組織であり、その存在意義が教育研究活動を通して社会に貢献していくことにある以上、その高い公共性を実現すべき組織でなければならない。また各部門の構成員もそれにふさわしい知識と技能を有することが求められる。学校法人における内部統制の整備は、学校法人の業務が社会の信頼を損なうことなく適正に行われ、その使命を果たしていくためのものでなければならない。

法人の業務は、組織の中で行われる事業活動の一部であって、その組織が有する資源を価値へと変換することを通して、組織の目的を達成するための諸行動である。学校法人における業務も、その存在意義が教育研究を通じた社会貢献にあることを前提にすれば、教育研究を中心としたものであり、その業務の適正化のために内部統制が整備されなければならない。

教育研究を核とした一連の業務プロセスを「教学業務」と呼ぶが、大学における教学業務には、通常、入学者の選抜、履修（授業・試験・成績）、卒業（就職）までの規律付けとその行為の一連の業務が含まれる。しかし、その中の教育研究それ自体に関わる部分は、

内部統制の対象とはならない。それは営利企業における固有専門技術や専門性が内部統制の対象とならないのと同様であり、特に教育研究の自由は最大限に保障されなければならない学校法人にあっては、教育研究それ自体を統制の対象としてはならないからである。

一方、大学には、教育研究を行うために必要とされる様々な事務プロセスや付帯するサービスが存在する。また学校法人が行う様々な教育以外の事業もあり、これらも学校法人における業務というべきである。これらの業務は内部統制の対象となる。

このように考えれば、大学を設置する学校法人における内部統制とは、教育研究の内容を除く付随的な教学業務と、その他の業務を秩序付けるものでなければならないこととなる。大学の建学の精神等が実現でき、大学での教育研究が円滑に行われるよう、法人組織を秩序付けることが、学校法人における内部統制整備の意義であり、目的である。

(1) 業務の正確性の確保

法人業務は正確に処理されなければならない。内部統制には、この業務の正確性を維持し確保する仕組みが組み込まれる必要がある。学校法人の場合も同様であり、学校法人業務を遂行する上での前提条件となる。

(2) 業務の有効性・効率性・経済性の追求

学校法人が設置した大学は、国庫補助金等の社会的資金を得ているか否かにかかわらず、学納金を原資として教育研究を行うという極めて高い公共性をもっている。それゆえ、学校法人の教学業務（教育研究の内容は除く）は教育研究が円滑に進むように設計されている必要がある。それを評価するにあたっては、業務の有効性、効率性、経済性が重要な視点となる。

ここに「業務の有効性」とは、業務の目標達成度と成果の程度をいい、「業務の効率性」とは、業務成果の程度と成果を上げるための投入した資源の程度との関係を示し、より少ない資源の投入でより高い成果を求めることをいう。また、「業務の経済性」とは、同じ成果をより少ない資源で達成することをいう。これらの投入資源の節約は、余剰資源を教育研究や学生への支援事業等に活用できるなど、支援原資として回収できることにつながる。

学校法人の内部統制は、業務の有効性・効率性・経済性の観点から、個々の業務プロセスをチェックし、全体最適を実現すべく、内部統制を継続的に評価し、改善し続けなければならない。

(3) コンプライアンスの確保

ここに「コンプライアンスの確保」とは、各種法令等の遵守を含め、広く社会的要請に答えていくことをいう。学校法人の場合は、その設置する大学が日本国憲法、教育基本法、学校教育法、私立学校法によって定められた組織であることから、私立学校とし

ての独自性を前提にしつつも、これら法令に準拠して運営される必要がある。また、学校法人においては、不正や不祥事が世間で注目されることも多く、これによって社会の信頼を損なうと、安定的な法人運営が妨げられることになる。このため、学校法人の寄附行為を始めとする諸規程等のもとより、一般の社会規範を遵守することが求められる。学校法人を構成する大学は、そもそも日本国憲法、教育基本法、学校教育法、私立学校法によって定められた組織である。従って、学校教育法に基づき、私立学校の独自性を前提に法令に準拠して教育が行われ、学生を教育し、単位を付与しなければならないことから、法規性を前提にしなければならない。また、業務が正確に行われるような仕組みが組み込まれることを含めて、これらは学校法人に限らず必要で、これらは業務を遂行する上での前提条件である。

(4) IR データを含む財務報告等の信頼性の確保

学校法人は、その公共性から、社会に対して、当該学校法人とその設置する機関の教育方針、事業計画・事業報告・財務報告等の情報を発信するとともに、教育研究の向上を支援するために IR データを作成し、それに容易にアクセスできるようにしなければならない。そのために、学校法人は、会計を的確に記録し処理し、学生及び保護者並びに受験生とその関係者を中心とする多様なステークホルダーに対して正確でわかりやすい情報を法令に基づいて開示し、説明責任を果たすことが要請される。また、IR データについても、的確なデータの収集と構築、科学的根拠に基づく評価手法の確立とデータの提供が行われる仕組みが構築されている必要がある。したがって、内部統制においては、開示される財務及び非財務情報の信頼性・透明性を確保するプロセスを構築し、運用し、見直すことが重要である。

(5) 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。学校法人は学生からの納付金や国民の税金を財源として多種多様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、これら資産の有効活用方法を検討するプロセスを構築し、適切に運用することが重要である。

2.3 学校法人における内部統制の整備・運用に関する要点

学校法人の長は、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。

学校法人の長は、以下に挙げるような事項を確認し、何らかの問題点・脆弱性があつた場合には、必要に応じて是正及び改善を図ることが求められる。

(1) 統制環境

①統制環境の意義

ここに「統制環境」とは、学校法人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となるもので、学校法人の風土を決定する学校の長の倫理方針ともいうべきものである。

②統制環境に関する実務上の留意点

- ・学校法人の設立の理念やミッション・ビジョン等や中長期的経営方針が策定され、その状況を管理するための方針や手続が適切に整備及び運用されているか
- ・組織運営の基本となる規程等が適切に整備及び運用されているか
- ・理事会及び評議員会、並びに監事の機能が発揮されているか
- ・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）が適切に整備及び運用されているか
- ・中期的な計画に関する基本方針が適切に整備及び運用されているか
- ・適切な組織構造が整備されているか

(2) リスクの評価と対応

①リスクの評価と対応の意義

ここに「リスクの評価と対応」とは、学校法人のミッション・ビジョン等の策定並びに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、ひいては学校法人の財政基盤まで影響が及ぶ場合がある。

i リスクの評価

「リスクの評価」とは、学校法人のミッション・ビジョン等の策定並びに実現に影響を与える事象について、ミッション・ビジョン等の策定・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、学校法人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

ここに「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。

②リスクの評価と対応に関する実務上の留意点

- ・業務運営上のリスクへの適切な評価及び対応がなされているか
- ・発生する可能性のあるリスクを識別し、分析されているか
- ・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かかる内部統制が整備されているか

(3) 統制活動

①統制活動の意義

ここに「統制活動」とは、学校法人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が含まれる。このような方針及び手続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マネジメントシステムとして構築されている必要がある。

学校法人は寄附行為等その他諸規程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。

②統制活動に関する実務上の留意点

- ・認識されたリスクを低減するための体制が適切に整備及び運用されているか
- ・権限や職責の分担、職務分掌が明確にされているか
- ・全学的な職務規程等や必要に応じた各業務プロセスに関する規程、業務手順書等が整備されているか
- ・統制活動の実行状況について、その妥当性が定期的に検証され、必要な改善が行われているか

(4) 情報と伝達

①情報と伝達の意義

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、組織内外及び関係者相互に正しく伝えられるコミュニケーションルートを明確にし、確保することをいう。学校法人内の組織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、処理及び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。特に学校法人においては、その意思決定を大学法人内の組織に周知するとともに、組織の現場の意見を学校法人の長に届けるという仕組みが不可欠となる。

i 情報

学校法人内の組織のすべての者は、学校法人のミッション・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 学校法人内の組織への伝達

学校法人のミッション・ビジョン等を実現するため、必要な情報が適時に組織内の適切な者に伝達される必要がある。学校法人の長は、学校法人内の情報システム等を通して、経営方針等を組織内のすべての者に伝達するとともに、重要な情報が、特に学校法人内の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。

(注) 学校法人によっては、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、学校法人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なものにすべきである。この制度を導入する場合には、これ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 学校法人の外部への伝達

学校法人の情報の公表については法令で定められているが、法定されていない情報の開示等を含め、情報は学校法人内の組織だけでなく、組織の外部に対しても適時かつ適切に伝達される必要がある。特に学校法人のステークホルダーを構成する保護者、卒業生、地域住民等とのコミュニケーションは重要である。学校法人の外部から重要な情報が提供されることがあるため、学校法人は外部からの情報を適時かつ適切に識別、把握及び処理するプロセスを整備する必要がある。

②情報と伝達に関する実務上の留意点

- ・ 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・運用されているか
- ・ 明確な意向、適切な指示の伝達を可能とする体制が整備されているか
- ・ 内部統制に関する情報が適時・適切に伝達される仕組みが整備されているか
- ・ 内部通報の仕組みなど、通常の報告経路から独立した伝達経路が整備されているか
- ・ 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が整備されているか

(5) モニタリング

①モニタリングの意義

ここに「モニタリング」とは、学校法人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測定し、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と、業務から独立した視点で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は、内部監査室を設置することが望ましい。

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。

②モニタリングに関する実務上の留意点

- ・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が整備されているか
- ・法人の内外から伝達された内部統制に関する情報に適切に対応するための体制が整備されているか
- ・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が整備されているか

(6) IT への適切な対応

①IT への適切な対応の意義

ここに「IT への対応」とは、学校法人のミッション・ビジョン等を実現するためにあらかじめ IT に関する適切な方針及び手続を定め、業務を実施するに際しては、それら方針及び手続に基づいて組織内外の IT に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。学校法人では今日、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が多く、IT を前提とした適切な内部統制の構築が求められる。

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

ここに「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

ここに「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。

②IT への適切な対応に関する実務上の留意点

- ・ IT に関する適切な戦略・計画等が定められているか
- ・ IT 環境を適切に理解し、これを踏まえた方針を明確に示しているか
- ・ IT に関する全般統制及び業務処理統制についての方針及び手続を適切に整備しているか

2.4 監事監査の実施及び監事監査の実効性の確保

(1) 監事監査の実施

監事は、2.3に列挙する学校法人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。

(2) 学校法人内における監事監査の実効性の確保

学校法人の長は、監事による監査業務の実効性を確保するために、以下に例示する体制を確保することを検討しなければならない。また、これらの体制が確保されていないことを理由として、監事の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の整備について、必要があれば、学校法人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向上させるための体制

- ・ 監事監査の支援体制を整備すること
- ・ 監事監査を行うために必要十分な情報が得られる体制にあること
- ・ 監事の実効性を向上させるために、補助者を求めること
- ・ 監事は補助者に対して下記のイ～ハが認められる場合、学校法人の長や理事会に対して必要な要請を行う。
 - イ 補助者の員数又は専門性が欠けている場合
 - ロ 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
 - ハ 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
- ・ 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な体制を整備すること

③理事及び職員が監事に報告するための体制

- ・ 理事の監事に対する報告義務（学校法人に著しい損害を及ぼす恐れがある事実があることを発見した場合の理事の監事への報告義務）が適切に果たされること
- ・ 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が整備されていること
- ・ 監事に対する報告体制について、下記のイ～ホが認められる場合、監事は学校法人の長等又は理事会に対して必要な要請を行う。
 - イ 理事会以外で監事が出席する必要が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
 - ロ 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
 - ハ 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
 - ニ 学校法人の長等、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
 - ホ 内部通報システムについて、当該システムから提供されるべき情報が監事に対して適時に報告されていない場合

(3) 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。

(4) 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。

2.5 学校法人における内部統制の有効性の維持・向上

大学を取り巻く環境は変化する。従って、大学における内部統制は、学校法人の長が常に監視し、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。学校法人における内部統制については、上述した「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。

Ⅲ 学校法人の内部統制に関与する者の役割と責任

3.1 理事長

学校法人の理事長は、法人を代表し、業務を総理する法的地位にある（私立学校法第 37 条第 1 項）。その職務は、学校法人のすべての業務について裁判上または裁判外の一切の事項に及ぶ（一般社団法人及び一般財団法人に関する法律第 77 条第 4 項、第 197 条第 1 文参照）。内部統制の整備が法人の業務において有する意義及び重要性から、学校法人の理事長は、学校法人の最高責任者として、当該学校法人の理事会の内部統制に関する決定に従い、内部統制を構築し、運用する権限と義務を負う。

内部統制における「統制環境」として、その組織の長の内部統制に対する意識が最も重要であるとされる。したがって、学校法人の理事長は、内部統制を構築し運用することの意義を正しく理解するように努め、当該学校法人にとって最適・最善の内部統制を整備できるような「統制環境」を構築し、維持する責務がある。

学校法人の理事長は、当該学校法人のすべての役員、評議員、教員及び職員に対して、内部統制整備の重要性を認識し、自覚して行動することができるよう、努めなければならない。

学校法人の理事長は、自らが構築した内部統制の内容と運用状況について常に注意を払い、内部統制に不備等が発見されたときは、それを是正し、当該学校法人にとって最適・最善の内部統制とするために、必要に応じ、更新を行わなければならない。

3.2 理事・理事会

(1) 理事

学校法人の理事は、寄附行為の定めるところにより、学校法人を代表し、理事長を補佐して学校法人の業務を掌理し、理事長に事故があるときはその職務を代理し、理事長が欠けたときはその職務を行う法的地位にある（私立学校法第 37 条第 2 項）。学校法人の内部統制を構築し運用することが学校法人の理事長の職務であることから、各理事は、善良な管理者の注意をもって（私立学校法第 35 条の 2、民法第 644 条）、内部統制の構築及び運用について理事長を補佐して学校法人の業務を掌理しなければならない。理事長に事故があるときは、各理事が内部統制を構築し運用する理事長の職務を代理しなければならない。理事長が欠けたときは、各理事は、自ら内部統制を構築し運用する職務を行わなければならない。

（2）理事会

学校法人の理事をもって組織される理事会（私立学校法第 36 条第 1 項）は、学校法人の業務を決し理事の職務の執行を監督する権限を有し、責任を負う（私立学校法第 36 条第 2 項）。当該学校法人の業務にとって内部統制に関する決定、運用、更新等が重要であることから、学校法人の理事会は、学校法人の理念等に配慮して、内部統制の整備等に関する決定を行わなければならない。

理事会は、学校法人の理事長が理事会の決定に従い、内部統制を構築し、整備し、運用していることについて、監督しなければならない。

理事長及び理事は、内部統制に関する理事会の権限の行使に関し、理事会構成員として、善良な管理者の注意をもって（私立学校法第 35 条の 2、民法第 644 条）、その職務を遂行しなければならない。

3.3 監事

学校法人の監事は、学校法人の業務等の監査に加え、学校法人の理事の業務の執行を監査する法的地位にある（私立学校法第 37 条第 1 項 3 号）。学校法人の監事は、善良な管理者の注意をもって（私立学校法第 35 条の 2、民法第 644 条）、当該学校法人の理事・理事長・理事会の内部統制に関する職務の遂行状況を監査しなければならない。

学校法人の監事は、自ら当該学校法人の内部統制の整備状況を熟知するよう努め、必要があると認めるときは、内部統制の整備に関して、理事長または理事会に助言等を行わなければならない。

3.4 評議員会

学校法人の理事長は、学校法人の業務に関する重要事項で寄附行為をもって定めるものについて、評議員会の意見を聞く（私立学校法第 42 条第 1 項第 9 号）。

当該学校法人の寄附行為において、その業務に関する重要事項として内部統制に関する事項が規定されているときは、学校法人の理事長は、その事項に関して評議員会の意見を

聞かなければならない。寄附行為をもって、内部統制に関して評議員会の議決を要するものとされているときは（私立学校法第 42 条第 2 項）、評議員会に内部統制に関する議決を求めなければならない。

評議員会は、学校法人の理事長から重要事項について意見の聴取または決議を求められたときは、これに応えなければならない。

3.5 会計監査を行う公認会計士または監査法人

学校法人の財務書類等に関して会計監査を行う公認会計士または監査法人は、監査対象となる学校法人の内部統制の整備が効果的かつ効率的な会計監査の実施にとって重要であることに鑑み（金融庁企業会計審議会「監査基準」第三・一・2、第三・三・1 など参照）、内部統制を整備することの重要性について、当該学校法人及び学校法人の理事長・理事会と意識を共有するよう努め、また内部統制の整備等に関して当該学校法人の監事と連携することが望ましい（公益財団法人日本監査役協会・日本公認会計士協会「監査役等と監査人との連携に関する共同研究報告」（2005 年、2018 年最終改正）参照）。

学校法人の財務書類等に関して会計監査を行う公認会計士または監査法人は、当該学校法人の内部統制に重要な不備等を発見したときは、当該学校法人の理事長等に対し、報告し、またはその改善を促す等の行動をとることが望ましい

3.6 内部監査人

学校法人の長が整備した内部統制が機能し、大学の諸活動が円滑に行われているか否かについて、各諸活動を構成するマネジメントシステムをその外側から客観的に確認・評価し、その結果を学校法人の長に報告する業務を行う。

3.7 教員及び職員

学校法人の教員または職員は、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、自らが当該学校法人の内部統制を運用するものであることを自覚し、その果たすべき役割を理解して、当該内部統制が効果的に機能するように協力し、内部統制にかかる自らの職務を積極的に遂行することが望まれる。

学校法人の教員または職員は、その内部統制に重要な不備等を発見したときは、学校法人の長または適切な部門に報告しなければならない。

【注記】

- 1 IIIについては、国立大学法人・地方独立行政法人に関して、理事長（国立大学法人法第 11 条第 2 項、地方独立行政法人法第 13 条第 1 項）・副理事長（地方独立行政法人法第 13 条第 2 項）・学長（国立大学法人法第 11 条第 1 項）・理事（国立大学法人法第 11 条第 4 項第 5 項、地方独立行政法人法第 13 条第 3 項）・監事（国立大学法人法第 11 条第 6 項、

地方独立行政法人法第 13 条第 4 項)・教員及び職員の規定を、必要な読み替えを行い、適用するものとする。

- 2 国立大学法人及び公立大学法人には評議員会制度がないが、経営に関する重要事項を審議する機関(国立大学法人法第 20 条第 1 項、地方独立行政法人法第 77 条第 1 項 2 項)として経営協議会の制度が設けられている。経営協議会は、学校法人法上の評議員会と法的位置づけが若干異なるが(学校法人上の評議員会は、寄附行為に基づき、決議機関となることとできるにとどまる(私立学校法第 42 条第 2 項参照))、当該会議体の運用も国立大学法人及び公立大学法人の内部統制の対象となる。ただし、審議の内容は当該経営協議会の専権事項であり、内部統制は及ばない。

国立大学法人及び公立大学法人において設けられる教育研究評議会(国立大学法人法第 21 条、地方独立行政法人法第 77 条 3 項 4 項)もまた、その会議体の適切な運営を確保する体制は、当該国立大学法人の内部統制の対象となる。ただし、審議の内容は当該教育研究評議会の専権事項であり、内部統制は及ばない。

- 3 経営協議会及び教育研究評議会(国立大学法人法第 20 条第 21 条、地方独立行政法人法第 77 条)が適切に運営されることは国立大学法人及び公立大学法人にとって重要なこととであり、その会議体の運営を支援することは、国立大学法人の理事長及び公立大学の理事長(学長。地方独立行政法人法第 71 条参照)の職務の内容となり、内部統制の対象となる。
- 4 公認会計士又は監査法人に関する規定は、国立大学法人法第 35 条により、独立行政法人通則法第 39 条が準用されるので、国立大学法人にも適用される。公立大学法人についても同様である(地方独立行政法人法第 35 条以下)。

【参考 内部統制の整備プロセス】

参考のために、一般的な内部統制整備のプロセスを以下に例示する。

①基本的計画及び方針の決定

内部統制の整備は、学校法人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。学校法人の長は、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。

学校法人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学校法人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
- ・内部統制の整備にかか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、学校法人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。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。

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。

③ 把握された問題点・脆弱性への対応及び是正

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問題点・脆弱性には適切な対応が図られなければならない。学校法人の長は、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して、問題があれば必要な是正をする。

また、業務プロセスにかか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。