

学校法人における内部統制の整備・充実

平成21年3月

社団法人日本私立大学連盟
経営委員会リスクマネジメント分科会

目 次

はじめに	1
. 理事会と理事長等の職務執行責任	1
1 . 理事会の役割と職務執行の重要性	1
(1) 業務の決定	2
(2) 職務の執行	2
(3) 職務執行の監督	2
2 . 内部統制を組み込んだ職務執行体制	3
. 学校法人における内部統制の整備充実 - 職務執行の質保証 -	4
(1) 統制環境	5
誠実性及び倫理観	5
理事長の意向及び姿勢	6
経営方針及び経営戦略	6
理事会及び監事並びに評議員会の有する権能	6
組織構造及び慣行	6
権限及び職責	6
人的資源に対する方針と管理	7
(2) リスクの評価と対応	7
リスクの識別・分類・分析・評価	8
リスクへの対応	8
(3) 統制活動	9
リスクの評価・対応との統合	10
統制活動の方針と手続き	10
(4) 情報と伝達	11
情報の識別・把握・処理	11
情報の伝達	11
内部通報制度など	11
他の基本的要素との関係	12

(5) モニタリング	13
日常的モニタリング	13
独立的评价	13
. 理事長等による独立的评价	13
. 理事会による独立的评价	13
. 監事による独立的评价	13
. 内部監査部門等による独立的评价	13
内部統制上の問題についての報告	14
(6) I T (情報技術) への対応	14
I T 環境への対応	15
I T の利用及び統制	15
. 統制環境の有効性を確保するための I T の利用	15
. リスクの評価と対応の有効性を確保するための I T の利用	15
. 統制活動の有効性を確保するための I T の利用	15
. 情報と伝達の有効性を確保するための I T の利用	15
. モニタリングの有効性を確保するための I T の利用	16
. ガバナンス、リスクマネジメントと内部統制	16
(1) ガバナンスと内部統制	17
(2) リスクマネジメントと内部統制	17
戦略に関連したリスク	18
オペレーショナル・リスクあるいは業務にかかわるリスク	19
. 教育活動	19
. 研究活動	19
. 内部統制の事例	19
事例 1 : 教育研究用工学機器備品の購入・導入	19
事例 2 : 物品の購入・リース	20
事例 3 : リーガルチェック	21
事例 4 : 新規基本財産 (校舎) 取得	21
事例 5 : 保有基本財産の保全	22
事例 6 : 財務報告の信頼性	23
事例 7 : 法令等の遵守	24
事例 8 : 公的研究費の適正管理	25
事例 9 : 資産 (資金) 運用	25

はじめに

学校法人の経営を取り巻く環境が大きく変化し、経営破綻を含む多様なリスクへの対応が重要な課題となってきた。学校法人が社会的責任を果たしつつ持続可能性を維持し、自らの価値を向上させるためには、学校法人の価値の毀損を防止する手立てとして、リスクマネジメントの導入が必要となっている。こうした状況のなかで、適切なガバナンスのもとで、経営の公正性と透明性を確保する一方、コンプライアンスやアカウンタビリティ等の社会的責任やリスクへの対応をも配慮し、戦略的な経営を行っていくには、学校法人は従来の業務のあり方を大きく見直すとともに、新しい職務執行体制を整備し、かつ、これを適切に運営することが求められる。

本リスクマネジメント分科会は、前回の『経営の自己責任とリスクマネジメント - 経営破綻を避けるために - 』において、ガバナンスの強化、戦略的思考とリスクマネジメントの導入を提言した。今回は、その検討内容に引き続いて、学校法人の経営に責任を持つ理事会の三つの役割である「学校法人の業務の決定（意思決定）」、「（理事による）職務の執行」及び「（理事の職務執行の）監督」のうち、「職務執行」のあり方を取り上げた。とくに職務の質を保証する執行体制のあり方を内部統制の考え方に基づいて検討し、以下に述べる社会的に認められるレベルの内容に整備・充実すべきである旨を提言することとした。

．理事会と理事長等の職務執行責任

私立学校のガバナンスでは、監事や評議員会というチェックシステムのなかで、理事会は自ら学校法人の業務を決定し、理事がこれを執行したことを、自ら監督をするという仕組み、いわば自己チェックのガバナンスという形をとる。ここでは理事会の構成員である理事一人ひとりの高い倫理性と経営能力が前提とされている。したがって、学校法人を代表し、その業務を総理する理事長並びに理事会を構成する各理事は、何よりもまず、こうした認識に立って自らに課せられた経営責任を果たす義務がある。

1．理事会の役割と職務執行の重要性

理事会が経営責任を果たすために行う経営プロセスとしては、「1）事業体レベルの目的の設定、2）戦略的経営計画、3）統制環境要因の設定、4）活動レベルの目的の設定、5）リスクの識別と分析、6）リスク管理、7）統制活動の実施、8）情報の識別、捕捉と伝達、9）監視活動、10）是正活動」の10項目が考えられる（『内部統制の統合的枠組み 理論篇 [米国トレッドウェイ委員会組織委員会（COSO）]』参照）。これらのうち、「1）」と「2）」は業務の決定（意思決定）、「9）」は監督に主にかかわることであり、その他は概ね職務の執行にかかわる活動と考えることができる。

(1) 業務の決定

学校法人における業務の決定（意思決定）は、理事会が高い誠実性と倫理観に基づき自らの権限と責任のもとになすべき最も重要な機能である。学校法人を取り巻く環境変化の渦中であって、教育と研究の質を向上するという社会的使命を果たすとともに、学校法人固有の建学の理念を実現するため、他の事業体とのアライアンスによる経営戦略を含め、その生存領域に適応し、変化していくためには戦略思考を持って意思決定していかなければならない（『経営の自己責任とリスクマネジメント - 経営破綻を避けるために - [経営委員会リスクマネジメント分科会：平成19年11月]』参照）。

理事会が決定する業務として私立学校法は、予算、長期の借入金、重要な資産の処分に関する事項、事業計画、寄附行為の変更、収益事業その他について理事長が評議員会の意見を聞くことを求めている（第42条）。これらの業務はいずれも学校法人（私立大学）の経営の根幹にかかわる性格のものである。変革の時代であって、学校法人のミッションに向けてこうした業務に関して戦略を持って適切かつ、適時に決定することは、理事会及び理事長に課せられた大きな責任である。

(2) 職務の執行

経営の二つ目の要素である職務の執行については、理事長が学校法人を代表し、その業務を総理する。したがって、理事長としては、自らの最終的責任を果たし得る職務執行体制を構築することが求められる。私立学校法は、職務執行のあり方については具体的に規定せず、各学校法人の行うところに任されている。職務執行のための組織や体制は学校法人全体のガバナンスを担保する重要な役割を果たすため、これを適切に構築し、運用することが求められる。学校法人（私立大学）の社会的役割や責任の重要性に鑑みれば、一定の合理的な範囲において、学校法人の理事に求められる善管注意義務を満たす必要がある。業務内容が質量共に複雑化した学校法人の事業継続性とその価値の向上には、職務執行の有効性や効率性等の適正性を確保し、かつ、質を保証するための職務執行体制を構築する必要がある。職務執行を担うスタッフの意識改革や自主的努力に期待することだけで、この新しい時代に対応するには限界がある。理事長の責任が重要視されるなかで、「私は知らなかった。」という無責任体制から脱し、「私の責任である。」といえる職務執行体制を構築していかなければならない。そのためには、前述した10項目の経営プロセスのうち、例えば、3）統制環境要因の設定、4）活動レベルの目的の設定、5）リスクの識別と分析、6）リスク管理、7）統制活動の実施、8）情報の識別、捕捉と伝達、9）監視活動、10）是正活動を組み込んだ職務執行を行う必要がある。これらの項目は「 . 」で述べるように、内部統制の構成要素といわれるものである。

(3) 職務執行の監督

学校法人における意思決定や職務執行方法をチェックする監督の仕組みについ

ては、まず、理事会が理事の職務の執行を監督する義務がある。理事としては「私は知らなかった」という無責任さは認められず、善管注意義務が求められる。したがって、理事会は理事の職務執行について適切な体制を構築する義務があるばかりでなく、必要な情報を適切に入手できる体制を作る必要がある。職務執行体制の見直しが求められる大きな理由はここにある。さらに、学校法人における監督の制度的な仕組みとしては、業務と財産の状況を監査し、その結果を監査報告書として作成し理事会及び評議員会に提出する職務を担う（または「職責を負う」）監事、私立大学等経常費補助金を受ける学校法人にあっては、私立学校振興助成法において、文部科学省に提出する財務計算に関する書類にかかる監査報告書を添付する公認会計士または監査法人、内部監査室等を設置する学校法人にあっては、内部監査人による監査が実施されている。また、私立学校法において、理事長は事業計画及び事業の実績について、諮問機関である評議員会の意見を聞かなければならないとされるなど、評議員会がモニタリング機能を果たしている。こうしたガバナンスを適切に機能させるためには、その前提として、職務執行の体制を整備することが重要な課題となる。

2．内部統制を組み込んだ職務執行体制

理事会において決定された業務は適切に実行されなければならない。理事長及び職務執行を担当する理事は当然のことながら、決定された業務の執行にも責任を負う。その際、職務を適切かつ効率的に実施するばかりでなく、社会的責任を果たすために財務報告の信頼性の確保、コンプライアンスの徹底、さらには学校法人の資産の保全を図るなどの様々な要請にも応えていかなければならない。また、職務が適切に遂行されているかに関して、理事長や職務執行を担当する理事は民法第644条に規定されている受任者としての善管注意義務を負っている。

学校法人は、職務執行に当たって求められるこうした要請に対応するため、従来から職務の分掌やこれに伴う権限の明確化、職務の方針や手続きの作成、リスクの洗い出しとそれらへの対応、さらには不正防止のための内部牽制の仕組み、各種委員会の設置等、様々な工夫をし、組織の適切な運営に努力を払ってきた。これらの諸々の工夫は一般に総称して内部統制といわれている。内部統制という用語を意識するかしないかは別として、内部統制について（あるいは「内部統制に関する取り組み」）は従来からも学校法人の業務執行において、必要に応じて様々な形で取り組まれてきた。

この点に関連して、近年、事業会社では、一連の不正事件を機に、内部統制のあり方が大きく見直され、社会的にも話題となったことは周知のとおりである。これは、内部統制が事業活動の健全な運営に果たす役割の重要性が再認識され、内部統制への取り組みを個々の事業会社に任せるのではなく、社会的に認められるレベルで実施するよう一定の基準が設定されたうえで、その導入が法律により義務づけられたことによる。会社法では、どのような内部統制システムを構築す

るかについての基本方針を策定することを求めており、その決定は、取締役会の専決事項とした。これは、取締役会の監督機能を充実するためといわれている。そのうえで、内部統制システム構築の基本方針の概要を事業報告に記載することを義務づけた。

このように内部統制は何も不正防止や財務報告の信頼性を確保するためのものだけではない。決定された業務を適切に執行するために求められる諸要請に応える包括的な内容を含むものである。倫理性・社会性・公共性を担保する経営が求められる学校法人においても、法律によって義務づけられなくても事業会社と同様に、社会的に認められるレベルの内部統制の整備・充実が求められる。理事会において内部統制の整備・運用の基本方針を策定し、理事長等の下で内部統制の見直しを進め、職務執行のあり方を一層整備・充実する必要がある。

・学校法人における内部統制の整備充実 - 職務執行の質保証 -

内部統制のあり方については、企業会計審議会が「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の設定について(意見書)」(平成19年2月15日、以下『意見書』という。)を公表している。これによれば、内部統制は次のように定義される。

< 内部統制の定義 >

「内部統制とは、基本的に、業務の有効性及び効率性、財務報告の信頼性、事業活動にかかわる法令等の遵守並びに資産の保全の四つの目的が達成されているとの合理的な保証を得るために、業務に組み込まれ、組織内のすべての者によって遂行されるプロセスをいい、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)への対応の六つの基本的要素から構成される。」

この定義から明らかなように、内部統制は、1)業務の有効性及び効率性、2)財務報告の信頼性、3)事業活動にかかわる法令の遵守、4)資産の保全という四つの目的を達成するために行われる。ここでいわれている四つの内部統制の目的を一言で要約すれば、決定された業務を適切に執行することにある、ということができる。

業務執行を適切に行うには一定の方法がある、というのが内部統制の考え方である。これによれば、組織が目的を達成するためには業務の執行のなかに六つの活動を組み込むことが求められる。これらは内部統制の基本的要素といわれる。統制環境、リスクの評価と対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング及びITへの対応といった諸要素は、業務の執行に当たって考慮すべき内容を個別的・具体的に示したものである。統制環境という新しい要素が加わったものの、いずれも常識的な内容であり、

すでに述べたように従来からも業務のなかで取り組みが行われてきたものであって、必ずしも新しい内容のものではない。例えば、いかなる組織であれ、ある目的を実現しようとするれば、統制環境を整え、事業にかかわるリスクを識別し、その対応をしつつ、指揮命令を明確にして組織を統制し、業務執行の進捗状況をモニタリングすることが必ず行われている。『意見書』は、業務の執行に必要な内部統制の要素を包括的かつ体系的に取り上げたことにその新しさがある。

< 内部統制の基本的要素 >

- 1) 統制環境の整備
- 2) リスクの評価と対応
- 3) 統制活動
- 4) 情報と伝達
- 5) モニタリング（監視活動）
- 6) IT（情報技術）への対応

内部統制が整備・充実しているかを見直すためには、上の「1）」から「6）」までの要素が適切に業務のなかに組み込まれ、運用されているかどうかを見直すことが課題となる。本報告書においては、この定義と基本的要素に基づいて、学校法人の業務執行体制のあり方を見直すべきことを提言している。

(1) 統制環境

組織が組織として機能するためには、組織の行動規範や組織目標等、以下に示すような七つの要素を整備することが必要である。これらの諸要素は業務の執行に大きな影響を及ぼし、また、内部統制の前提ともいべき役割を果たす。これらは総称して統制環境といわれている。

統制環境には、構成員の誠実性や倫理観、理事長の意向や姿勢といった人間の主観的な要素も含まれ、内部統制への取り組みに当たって重要視されることが特徴的である。とくに、内部統制の整備・充実には、組織の気風を整えることが重要であると考えられている。組織の気風は最高責任者の意向や姿勢を反映したものとなることが多く、職務の執行に際して組織独自の意識や行動を規定することが多いためである。

誠実性及び倫理観

組織にはそれぞれ組織の気風があり、これが、職務執行に求められる社会道徳上の判断に影響する。したがって、すべての構成員とりわけ理事長並びに理事には、誠実性や倫理観について一定の価値基準を持つばかりでなく、それらの価値を実現するための具体的な取り組みが求められる。具体的にどのような取り組みが必要であるかについては、以下の四角の囲み内の事例を参照されたい（以下同

様に、基本的要素の説明に際し理解の一助とすべく、事例を示してあるので、参考とされたい)。

理事長の意向及び姿勢

理事長の意向や姿勢は組織のあり方に重要な影響を及ぼすとともに、組織の気風の決定にも大きな影響を及ぼす。また、理事長の意向や姿勢をどのように伝えるかも組織内の者の行動に影響を与える。したがって、理事長の意向や姿勢を組織の内外に適切に伝え、その実現に向けて適切な体制等を整備していくことは、職務執行のための重要な基盤となる。

経営方針及び経営戦略

経営方針及び経営戦略は、組織内の者の価値基準に大きな影響を与え、かつ、組織内の各業務への資源配分を決定する要因となる。経営方針及び経営戦略に基づく組織全体の目的は、年度別、部門別等の予算、事業計画等を通して分解・具体化され、職務として執行されることになる。したがって、経営方針と経営戦略は職務執行の前提となる。

理事会及び監事並びに評議員会の有する機能

理事会及び監事並びに評議員会は、理事長や理事の職務を監視する職責を負う機関である。理事会及び監事並びに評議員会の活動の有効性は、組織全般のモニタリングが有効に機能しているかを判断する重要な要因となる。

組織構造及び慣行

組織構造とは組織形態、権限及び職責、人事・報酬制度などの仕組みをいう。これらが組織の目的に適合し、事業活動を管理するうえで必要な情報の流れを提供できるものとなっていることは、組織の目的を達成し、組織の情報と伝達の有効性を確保するために重要である。組織には慣行があり、これがしばしば組織内における行動の善悪についての判断指針となる。こうした慣行に組織の存続・発展の障害となる要因がある場合、理事長は、適切な理念、計画、人事の方針等を示していくことが重要である。

権限及び職責

権限とは組織の活動を遂行するため付与された権利をいい、職責とは遂行すべき活動を遂行する責任ないし義務をいう。事業活動の目的に適合した権限及び職責が設けられ、適切な者に割り当てられていることは、職務を適切に執行していくために重要である。

人的資源に対する方針と管理

人的資源とは、組織の経営資源のうち人に関するものを指す。人的資源に対する方針とは、経営上の方針の一部として設定される、雇用、昇進、給与、研修等の人事に関する方針である。組織の目的を達成していくためには、組織の保有する人的資源の能力を高度に引き出していくことが重要であり、そのためには人的資源に対する方針が適切に定められていることが重要である。

以上を踏まえ、理事長は、以下の視点に立った取り組みを進めることが求められる。

- 1) 学校法人の基本的な理念や目的に沿った倫理的価値観を確立する。
- 2) 倫理的価値観に沿った倫理規程、行動指針等を作成する。
- 3) 学校法人の目的を実現するための権限、責務及び説明責任の所在を明確にする。
- 4) 学校法人の達成目標に適合した組織形態、権限及び職責、人事・報酬制度などの仕組みを適切に構築すべく、適切な理念、計画、人事の方針等を示す。
- 5) 達成目標に適合した権限及び職責を設け、適切な者に割り当てる。
- 6) 達成目標の達成をサポートするために必要な知識、技能及び手段を担当者に持たせる。
- 7) 情報の流れをスムーズにするために、構成員間における相互信頼の雰囲気醸成する。
- 8) 経営方針及び経営戦略に基づく目的を、年度別、部門別等の予算、事業計画等を通して分解・具体化する。
- 9) 財務報告に関して、理事長が適正な会計処理や財務報告を尊重する意向を有し、これを実現していくための方針や原則を明確化し、これを組織の内外に適切に伝え、その実現に向けて適切な体制等を整備する。
- 10) 会計監査人の職務の遂行を確保するための体制を整備する。
- 11) 理事会及び監事が、理事長や特定の利害関係者から独立して意見を述べることができるか、モニタリングに必要な正しい情報を適時かつ適切に得ているか、理事長、内部監査人等との間で適時かつ適切に意思疎通が図られているか、理事会及び監事の行った報告及び指摘事項が組織において適切に取り扱われているかを定期的にチェックする。
- 12) 学校法人の重要な情報の適時開示を所管する部署を設置する。
- 13) 理事会その他の重要な会議等における意思決定及び個別の職務執行において、法務担当及び外部専門家に対して法令等遵守に関する事項を適時かつ適切に相談する体制など、法令等を遵守した意思決定及び職務執行がなされることを確保する体制を整備する。

(2) リスクの評価と対応

学校法人の経営には様々なリスクが存在する。具体的には、天災、盗難、競争の激化、為替や資源相場の変動といった組織を取り巻く外部的要因と、情報システムの故障・不具合、会計処理の誤謬・不正行為の発生、個人情報及び高度な経営判断にかかわる情報の流失または漏洩といった組織のなかで生ずる内部的要因など、様々なものが挙げられる。職務執行に当たってはこうしたリスクに常に配慮し、必要な対応をとる必要がある。

リスクの識別・分類・分析・評価

リスクの評価と対応に当たっては、まず、組織目標の達成に影響を与える可能性のある事象を把握し、そのうちにどのようなリスクがあるのかを特定する必要がある。リスクは経営的なレベルから職務プロセスのレベルまで様々な段階で存在するため、各段階において適切にリスクを識別することが重要である。また、過去に生じたリスクか未経験のリスクか等の観点から分類することも重要である。経営的なリスクとは、組織全体の目標の達成を阻害するリスクをいう。例えば、財政状態、志願者数の異常な変動、特有の法的規制・慣行、重要な訴訟事件等の発生、理事長等個人への依存等が挙げられる。職務プロセスのリスクとは、組織の各職務プロセスにおける目標の達成を阻害するリスクをいう。経営的なリスクについては、明確な経営方針及び経営戦略の策定、理事会の機能の強化、内部監査部門などのモニタリングの強化等、組織全体を対象とする内部統制を整備し、運用して対応することが必要となる。職務プロセスのリスクについては、通常、後述するような、職務のなかに組み込まれた統制活動等で対応することとなる。

なお、リスクには既に過去に存在したことがあるリスクと、未経験のリスクとがある。過去に存在したことがあるリスクについては、リスクの影響を推定できるが、未経験のリスクについては、どういう影響が生じるかということについて不透明であることが多いため、その影響についてより慎重に検討する必要がある。なお、過去に存在したことがあるリスクであっても、時の経過とともに、状況等が変化し、影響の度合いが変化している可能性があることに留意する必要がある。

上記のとおり識別・分類したリスクについて、当該リスクが生じる可能性及びリスクがもたらす影響の大きさを分析し、当該リスクの重要性を見積もることとなる。そのうえで、見積もったリスクの重要性に照らして、対応策を講じるべきリスクかどうかを評価する。その際、組織は、識別・分類したリスクのすべてに対応策を講じるのではなく、重要性があるものについて対応策を講じることになる。

リスクへの対応

リスクへの対応とは、リスクの評価に基づき当該リスクへの適切な対応を選択するプロセスをいう。リスクへの対応には、リスクの回避、低減、移転、受容またはその組み合わせ等がある。

- 1) リスクの回避とは、リスクの原因となる活動を見合わせ、または中止することをいう。リスクの発生可能性や影響が非常に大きい、またはリスクを管理することが困難な場合等において、リスクの回避が選択されることがある。
- 2) リスクの低減とは、リスクの発生可能性や影響を低くするため、新たな内部統制を設けるなどの対応をとることをいう。
- 3) リスクの移転とは、リスクの全部または一部を組織の外部に転嫁することで、リスクの影響を低くすることをいう。例えば、保険への加入、ヘッジ取引の締

結などが挙げられる。

- 4) リスクの受容とは、リスクの発生可能性や影響に変化を及ぼすような対応をとらないこと、つまり、リスクを受け入れるという決定を行うことをいう。リスクへの事前の対応にかかる費用が、その効果を上回るという判断が行われた場合、または、リスクが顕在化した後でも対応が可能であると判断した場合、リスクが許容できる水準以下のものであれば組織はリスクをそのまま受容することが考えられる。

以上を踏まえ、理事長は、以下の視点に立った取り組みを進めることが求められる。

- 1) 学校法人としての目的を設定し、伝達する。
- 2) 目的の実現において、学校法人が直面する内部及び外部の重要なリスクを識別し、評価する。
- 3) 学校法人の目的を実現するための達成目標、行動目標を確立し、伝達する。
- 4) 達成目標、行動目標に測定可能な指標と基準を設定する。
- 5) 学校法人に著しい損害を及ぼすおそれのある事象への対応について、理事会その他の重要な会議等において、十分な情報を踏まえたリスク分析を経た議論を展開する。
- 6) 理事等が、事業内容ごとに信用・ブランドの毀損その他の学校法人の存続にかかるリスクを認識し、当該リスクの発生可能性及びリスク発生時の損害の大きさを適正に評価する。
- 7) 他の学校法人における事件事例の把握、安全・環境に対する社会的価値観の変化、法的規制その他経営環境及びリスク要因の変化が認識され、それに対して適時かつ適切に対応する体制を整備する。
- 8) 当該事業年度において重点的に取り組むべきリスク対応計画を策定し、当該計画の実行状況を定期的にレビューする仕組みを整備する。

(3) 統制活動

職務執行の命令及び指示は職務執行のなかで意図されているとおり適切に実行されなければならない。適切な事業執行のためには、不正または誤謬等の行為が発生するリスクを減らすことが必要であり、そのためには各担当者の権限及び職責を明確にし、各担当者が権限及び職責の範囲において適切に職務を遂行していく体制を整備していくことが重要となる。こうした取り組みを統制活動という。

統制活動には、権限及び職責の付与、職務の分掌等の広範な方針及び手続きが含まれる。職務執行のための方針及び手続きは、日常的に行われる職務遂行のプロセスに組み込まれる必要がある。したがって、組織内のすべての者が遂行されることにより機能するものである。

権限及び職責の付与、職務の分掌等の広範な方針及び手続きを作成する際には、職務を複数の者の間で適切に分担または分離させることが重要である。例えば、取引の承認、取引の記録、資産の管理に関する職責をそれぞれ別の者に担当させることにより、それぞれの担当者間で適切に相互牽制を働かせることが考えられる。

また、適切に職務を分掌させ、職務を特定の者に一身専属的に属させることを避ける必要がある。こうすることにより組織としての継続的な対応が困難となる等の問題点を克服することができる。さらに、権限及び職責の分担や職務分掌を明確に定める必要がある。これにより統制活動を可視化させ、不正または誤謬等の発生をより困難にさせる効果を持ち得るものと考えられる。

リスクの評価・対応との統合

リスクの評価と対応において、あるリスクにつき対応策を講じることが決定された場合、リスク、とりわけ職務プロセスのリスクに対応するのは、主として職務のなかに組み込まれた統制活動である。この点でリスクの評価・対応と統制活動は密接な関係にある。組織は、統制活動においてリスクへの対応策が適切に実行されているかを把握し、必要に応じて、統制活動の改善を図ることが重要である。

統制活動の方針と手続き

統制活動の方針は、学校法人全体にわたって標準的・統一的に定められることが適切なものについては、例えば、全学的な職務規程等の形で整備するとともに、これに加えて組織内の各部門または活動単位ごとに定めることが適切なものについては、個々の職務手順等を整備することが考えられる。

また、この統制活動の方針を達成するため、それぞれの職務につき、必要に応じ、承認、検証、記録等の適切な手続きを設けることが考えられる。

以上を踏まえ、理事長は、以下の視点に立った取り組みを進めることが求められる。

- 1) 構成員が、自らに期待されていることと、各自が自由に行動できる範囲を理解できるようにするため、目的の実現とリスク管理をサポートするように設計した方針を確立、伝達し、実践する。
- 2) 学校法人の達成目的の実現のために、各部署間の決定と行動を調整する。
- 3) 達成目的、リスク、統制の構成要素間の相互関係を考慮して、組織全体を見据えて統制活動を設計する。
- 4) 開示すべき財務情報が迅速かつ網羅的に収集され、法令等に従って適時に正確かつ十分に開示される体制を整備する。
- 5) 法令等の遵守にかかる基本方針・行動基準を定め、事業活動等に関連した重要法令の内容を役職員に周知徹底する。
- 6) 不正または誤謬等の行為が発生するリスクを減らすために、各担当者の権限及び職責を明確にするなど、各担当者が権限及び職責の範囲において適切に職務を遂行していく体制を整備する。その際、職務を複数の者の間で適切に分担または分離させることに留意する(例：承認、記録、資産の管理に関する職責をそれぞれ別の者に担当させ、それぞれの担当者間で適切に相互牽制を働かせる。)。
- 7) 職務を特定の者に一身専属的に属させることにより、組織としての継続的な対応が困難となったり、不正または誤謬等が発生しないよう、権限及び職責の分担や職務分掌を明確に定める。

(4) 情報と伝達

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ことを確保することをいう。組織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。

情報の識別・把握・処理

組織は、認識された情報のなかから真実、かつ、公正な情報を特定し（識別）、当該情報が組織にとって必要であると判断した場合には、その情報を情報システムに取り入れる（把握）。情報システムとは、手作業によるか、機械化された情報システムによるかにかかわらず、情報を処理及び伝達するための仕組みをいい、情報システムに取り入れられた情報は、分類、整理、選択、演算など、目的に応じて加工される（処理）。

情報の伝達

組織においては、識別、把握、処理された情報が組織内または組織外に適切に伝達される仕組みを整備することが重要となる。組織内においては、例えば、理事長等の方針は組織内のすべての者に適時、かつ、適切に伝達される必要がある。また、不正または誤謬等の発生に関する情報など内部統制に関する重要な情報が、理事長等及び組織内の適切な管理者に適時、かつ、適切に伝達される仕組みを整備することが重要である。

一方、情報は組織外に対して適切に伝達または報告される必要があり、例えば、監督機関その他の外部の関係者に対する報告や開示等において、適正に情報を提供していく必要がある。また、不正または誤謬等の重要な情報は、取引先等の関係者を通じて、組織の外部から提供されることがあるため、情報を組織の外部に伝達または報告する仕組みだけでなく、組織の外部からの情報を入手するための仕組みも整備することが重要である。

内部通報制度など

組織においては、通常の伝達経路ではないものの、組織の情報と伝達及びモニタリングの仕組みの一つとして、内部通報制度を設ける場合がある。内部通報制度は、法令等の遵守等をはじめとする問題について、組織のすべての構成員から、理事長等、理事会、監事、場合によっては弁護士等の外部の窓口へ直接、情報を伝達できるようにするものである。内部通報制度を導入する場合、理事長等は、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きを整備することが重要で

ある。

また、組織外部の者から内部統制に関する情報が提供されることもあることから、こうした情報が寄せられた場合にどのように対応するかについての方針及び手続きを定めておくことが重要である。

他の基本的要素との関係

情報と伝達は、内部統制の他の基本的要素を相互に結びつけ、内部統制の有効な運用を可能とする機能を有している。

例えば、統制環境において新たな経営方針を策定した場合、この内容が組織の適切な者に伝えられ、その内容が正確に理解されることにより、適時にリスクの評価と対応が行われ、適切な統制活動が実施される。

一方で、統制活動やモニタリングにおいて内部統制の不備に関する重要な情報が発見された場合は、その情報が理事長等または適切な管理者に伝達されることにより、必要に応じて統制環境に含まれる基本的な計画、方針等が変更される。

組織の内部統制の有効性を確保するためには、組織の情報システムが適切に構築され、質の高い情報と適切な伝達の経路が確保されることが重要である。

以上を踏まえ、理事長等は、以下の視点に立った取り組みを進めることが求められる。

- 1) 達成目標を達成するための行動目標となる計画を確立し、伝達する。
- 2) 学校法人の価値観と目的達成をサポートするコミュニケーション・プロセスを整備する。
- 3) 構成員各自が任された責任を遂行できるよう、必要十分な関連性のある情報を適時に識別し、伝達する。
- 4) 達成目標の変更があった場合、あるいは報告される情報に欠陥が識別された場合は、必要な情報と関連する情報システムを再評価する。
- 5) 学校法人の財務状況に重要な影響を及ぼし得る事項について、財務担当理事と会計監査人との間で適切に情報を共有する。
- 6) 法令等遵守体制の実効性に重要な影響を及ぼし得る事項について、理事会及び監事に対して定期的に報告がなされる体制を整備する。
- 7) 情報の保存期間及び管理方法等にかかるセキュリティ・ポリシーを定める。
- 8) 情報の漏洩、滅失、紛失時の対応方法等を定めた情報の保存・管理に関する規程を制定する。
- 9) 情報の保存・管理のための専門部署を設置するとともに、必要な権限を付与する。
- 10) 情報の保存・管理に関する規程に基づいたマニュアルを策定し、その趣旨、内容の周知徹底を図るとともに、マニュアル等に基づいた研修の実施等を通じて、情報の保存・管理にかかる教職員の意識高揚を図る。
- 11) 情報管理責任者を置くとともに、機密情報については専任の管理責任者を置き、外部からの不正アクセス防止措置を講じる。
- 12) 情報開示にかかる窓口を一元化し、重要な決定等を行ったときは、その事実を適時適切に開示する。
- 13) 理事長等、監事、内部監査室が、情報の保存・管理体制等を定期的に検証することのできる体制を整備する。

14) 必要に応じて、内部通報制度を構築し、通報窓口の周知徹底や通報者の保護などを行うことにより、制度を機能するようにする。

(5) モニタリング

モニタリングとは、職務執行システムに組み込まれた上記の様々な要素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、職務に組み込まれて行われる日常的モニタリング及び職務から独立した視点から実施される独立的評価がある。両者は個別にまたは組み合わせて行われる場合がある。

日常的モニタリング

日常的モニタリングは、通常の職務に組み込まれた一連の手続きを実施することで、内部統制の有効性を継続的に検討・評価することをいう。職務活動を遂行する部門内で実施される内部統制の自己点検ないし自己評価も日常的モニタリングに含まれる。

独立的評価

日常的モニタリングでは発見できないような経営上の問題がないかを、別の視点から評価するために定期的または随時に行われるものが独立的評価である。

・理事長等による独立的評価

理事長は、組織の代表者として内部統制の整備及び運用に最終的な責任を有しており、この観点から独立的評価を実施することになる。ただし、理事長が直接実施できる活動には限界がある。したがって、通常は、内部監査部門等に適切な指示を行い、その結果を監視することによって独立的評価を遂行することとなる。

・理事会による独立的評価

理事会は内部統制の整備及び運用にかかる基本方針を決定する。また、理事会は理事の職務の執行を監督する責任を負う。こうした機能を果たすため、理事会は、理事長等が内部統制を理事会の決定に従って適切に整備し、運用しているか監視する責務を負っているものと考えられる。

・監事による独立的評価

監事は、理事会等の職務の執行を監査する。監事は有効なモニタリングを実施するため、調査を補助する者を使用することがある。この際、監事は、調査を補助する者について、調査対象となる職務活動、理事等からの独立性を確保することが重要である。

・内部監査部門等による独立的評価

内部監査は、一般に、理事長の直属として設置された内部監査人が、職務活動の遂行に対して独立した立場から、内部統制の整備及び運用の状況を調査し、その改善事項を報告するものである。

内部統制上の問題についての報告

モニタリングを通じて識別された内部統制の不備は、その内容に則して、適切な者に適時に報告されることが必要であり、このための方針及び手続きを定めておくことが重要である。

日常的モニタリングにより識別された問題点は、通常、モニタリングを実施した部門において分析され対応が図られることとなるが、同時に、問題点とその対応策をとりまとめて、その上位の管理者等に報告するとともに、必要に応じて、理事長等、理事会、監事等にも報告することが求められる。

独立的評価により識別された問題点は、内部監査人によるものについては、理事長等が適時に報告を受ける仕組みを確保することが重要であり、必要に応じて、理事会、監事等にも報告することが求められる。理事会、監事による独立的評価の結果は、理事会で報告され、理事長等による適切な対応を求めていくことが重要である。

理事長等は、報告された問題点に対して、そのリスクを分類、分析、評価して、適切な対応を選択していく必要がある。

内部統制の不備にかかる情報が、非常に広範囲にわたる内部統制の不備の兆候を示していることも多い。そのため、特定の取引または事象にかかる不備にかかる報告を受けた理事長等は、必要に応じて、さらに広い範囲の調査の実施について検討を指示することが重要である。

以上を踏まえ、理事長等は、以下の視点に立った取り組みを進めることが求められる。

- 1) 学校法人の達成目標の設定と計画立案の過程で識別した目標と指標に対する実績を監視する。
- 2) 達成目標を設定した際に想定した仮定について、定期的に検証する。
- 3) フォローアップのプロセスを確立し、必要な変更あるいは行動が確実に起きるようにする。
- 4) 学校法人における職務執行の有効性を定期的に評価し、その結果を理事会等に伝達する。
- 5) 監事、会計監査人（監査法人）、内部監査等によるモニタリング結果の報告を受け、職務執行等（内部統制を含む）の是正を図る。

(6) IT（情報技術）への対応

IT抜きでは職務を遂行することができなくなっている。内部統制を職務に組み込むに当たって、組織内外のIT環境に対し適切に対応することが不可欠となっている。ただし、内部統制の整備に情報システムを導入することは容易ではないともいわれている。

内部統制への取り組みに当たってIT（情報技術）にどのように対応するかについては、1) IT環境への対応と、2) ITの利用及び統制という、二つの面を考える必要がある。

IT環境への対応

内部統制への取り組みに当たっては、社会におけるITの浸透度、ITの利用状況、組織の情報システムの状況、ITを利用した情報システムの安定度、ITにかかる外部委託の状況等といったIT環境を踏まえて、ITの利用及び統制について適切な対応を行う必要がある。

ITの利用及び統制

ITには情報処理の有効性、効率性等を高める効果があるため、これを統制環境等の内部統制を構成する諸要素に組み込むことによって、より有効かつ効率的な内部統制の構築を可能とすることができる。以下、要素ごとに例示する。

・ 統制環境の有効性を確保するためのITの利用

統制環境でいえば、ITに関連する事項としては、例えば、次のものが挙げられる。

- (ア) 経営者のITに対する関心、考え方
- (イ) ITに関する戦略、計画、予算等の策定及び体制の整備
- (ウ) 組織の構成員のITに関する基本的な知識や活用する能力
- (エ) ITにかかる教育、研修に関する方針

ITの利用は、統制環境の整備及び運用を効率的に行っていくうえでも重要となる。例えば、電子メールといったITを利用することは、経営者の意向、組織の基本的方針や決定事項等を組織の適切な者に適時に伝達することを可能にし、統制環境の整備及び運用を支援することになる。ただし、ITの利用は、例えば、容易に不正を共謀すること等も可能としかねないので、適切な統制活動が必要である。

・ リスクの評価と対応の有効性を確保するためのITの利用

ITを利用することにより、リスクの評価と対応をより有効かつ効率的に機能させることが可能となる。また、ITを利用して組織内部におけるリスク情報の共有状況を把握し、これに基づき、リスクが適切な者の中で共有されているかを分析し、その結果に基づいて、リスク情報の共有範囲を見直すなどの内部統制の整備を行うことも考えられる。

・ 統制活動の有効性を確保するためのITの利用

ITを利用した統制活動を職務プロセスに組み込むことにより、統制活動の自動化が可能となる。ただし、プログラムの不正な改ざんや不正な使用等があった場合に、プログラムに精通した者しか対応できず、不正等の適時の発見が困難になるといった問題点も考えられ、適切なアクセス管理等の措置を講じておく必要がある。

・ 情報と伝達の有効性を確保するためのITの利用

ITの利用により、組織内部での情報伝達の手段を効果的に職務プロセスに組み込むことも可能となる。また、ホームページ上でメッセージの掲載などITを

利用することにより、組織外部に向けた報告を適時に行うことが可能となる。ただし、組織外部への情報の公開及び情報の収集にITを利用する場合には、とくに外部からの不正な侵入等に対して適切な防止措置を講じる必要がある。

・モニタリングの有効性を確保するためのITの利用

統制活動の有効性に関する日常的モニタリングは、日常の職務活動を管理するシステムに組み込み自動化することで、より網羅的に実施することが可能となる（情報システムに関するIT統制は、組織目標を達成するためのITの統制目標と、ITの統制の構築という二つの内容からなるが、ここでは割愛した）。

以上を踏まえ、理事長等は、以下の視点に立った取り組みを進めることが求められる。

- 1) 法人の情報システム委員会等において、教育、研究、教室、事務、通信回線基盤等、全学の情報化に関する企画・整備・運営について審議・立案するなど、管理・統制する。
- 2) 新たな財務システムにより会計処理を一元化・標準化し、各部署の予算執行状況を一元的、かつ、リアルタイムに検証する。
- 3) 総合情報センターの下に附属図書館とIT・情報センターを一体化する。
- 4) 監査法人に委託し、ITシステムの正当性、完全性を監査する体制を整える。
- 5) IT化推進プロジェクトにより、一元的に認証管理を行う。
- 6) 情報システムへのアクセス権限を厳格・適切に設定する。
- 7) 情報セキュリティ体制の適切性及び運用状況を検証する。
- 8) 職務処理・運用マニュアル等の整備状況を確認する。
- 9) IT環境の安全管理状況を確認する。
- 10) 情報セキュリティ委員会を設置する。
- 11) 情報セキュリティポリシーを制定する。
- 12) ソフトウェア管理規程を設ける。

・ガバナンス、リスクマネジメントと内部統制

本来、事業活動をどのように行うか、あるいは、各業務が経営目標に向けて効率的、かつ、適法に遂行されるようなマネジメントシステムを導入、運用する体制やそのプロセスづくりは、事業体自身の自己責任で行うべき性質のものである。しかしながら、事業活動の社会的責任の重要性が高まるにつれ、内部統制のあり方に対する社会の監視が強まり、一定レベルの内部統制がガバナンスを機能させるための前提ともなっていることから、内部統制を個々の事業体に任せるのではなく、社会一般の承認が得られるような一定の考え方の枠組み、あるいは基準に基づいて行うことが求められることとなった。職務の執行についても質の保証が求められている。高い倫理性・社会性・公共性を求められる学校法人においては、法的義務があるわけではないが、同様の課題を抱えているため、内部統制に関する新しい考え方を導入して、職務執行のあり方を見直す必要がある。

ところで、内部統制の整備・充実に際しては、1) 業務の決定と執行の前提とな

るガバナンス、２）内部統制の構成要素である「リスクの評価と対応」との関連でのリスクマネジメント、３）内部統制の三つの概念が密接に関連することから、以下にその関係性を明らかにしておく。

（１）ガバナンスと内部統制

ガバナンスと内部統制は、いずれも学校法人が目標に向かって職務を遂行していくうえでなくてはならない体制と仕組みである。決定された業務は適切に実行されなければならないからである。

学校法人の経営を取り巻く環境が大きく変化し、多様なリスクへの対応等職務が複雑化してきている。こうしたなかで、学校法人が社会的責任を果たしつつ持続可能性を維持していくためには、適切なガバナンスのもとで、戦略計画に基づいた業務を決定する必要がある。また、決定された業務を執行するためには、職務執行の質を保證するレベルの内部統制を組み込んだ体制を構築する必要がある。ガバナンスと内部統制は両者が適切に機能して、初めて学校法人の自己責任に基づく経営が可能となる。

ガバナンスと一体となった内部統制の構築方法について事業会社を範にとると、会社法では、取締役会が内部統制整備の基本方針を決議する必要がある。ここでいう基本方針とは、会社が負う損失の危険の管理や、法令・定款の遵守への対応、さらに業務の効率化についてどのような取り組みをするかについての会社としての方針である。また、内部統制構築の基本方針を取締役会の専決事項としたのは、職務執行に関して取締役会の監督機能を充実させるためである、といわれている。

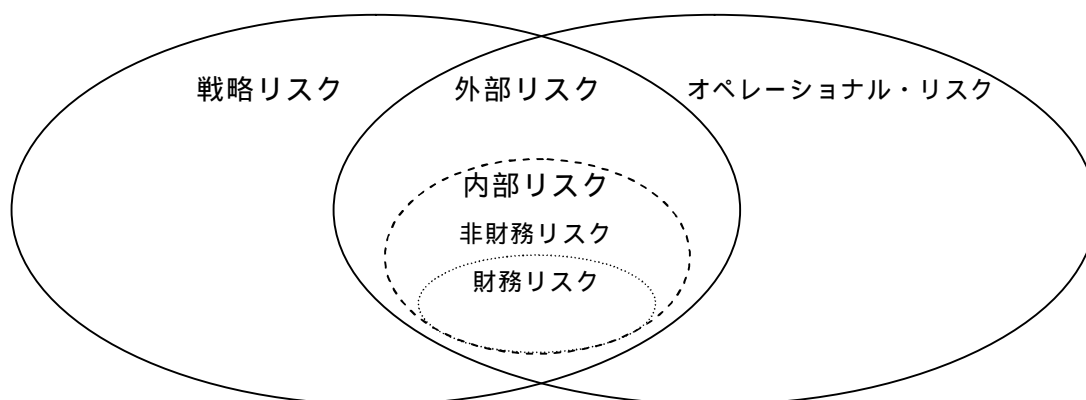
この基本方針に基づいて行われる実務上の内部統制の整備・運用の責任は代表取締役にある。代表取締役はさらに、職務執行の責にある取締役に担当職務に関する内部統制の整備・運用を指示する形をとる。適切な職務執行に必要な内部統制の整備に当たっては、内部統制の基本的要素を適切に組み込むことが求められる。なお、取締役会を構成する各取締役は代表取締役等が内部統制を適切に構築しているかを監視する義務がある。また、内部統制が整備・運用されていることを監視するシステムが内部監査の大きな仕事となることは先に述べたとおりである。こうした事業会社のガバナンスと内部統制の事例を参考にしたうえで、学校法人においても理事会で内部統制の整備について基本方針を定め、これに基づいて理事長が必要な職務執行体制を構築し、運用していく必要がある。

（２）リスクマネジメントと内部統制

リスクマネジメントにおけるリスクには、不確実性に挑戦する際のとるべきリスクである「戦略に関連したリスク」と、避けるべきリスクである「オペレーショナル・リスクあるいは個別業務にかかわるリスク」に分けることができる。業務執行にかかる内部統制は主にオペレーショナル・リスクを対象としている。オペレーショナル・リスクは、組織の活動に悪影響を及ぼす発生不確実な様々な有

害事象をいい、地震、台風、豪雨、落雷、サイバーテロ等の「外部リスク」と、粉飾決算等の「財務リスク」や業務執行にかかる様々なリスク、その他セクハラやパワハラ等の「非財務リスク」の「内部リスク」に大別することができる。

学校法人におけるリスク



戦略に関連したリスク

戦略に関連したリスクとは、経営戦略上の意思決定に関係したリスク（経営戦略や事業戦略の策定、組織構造の有効性の判断、経営資源の配分の決定、などで判断を誤ってしまうリスク）を指し、1）非現実的な想定をもとに経営戦略を立案する、2）社会構造の変化に合わせた業務上の組織改編が行われていない、3）自然環境や社会環境に配慮した経営が行われていない、4）採算性が著しく低い事業を継続する、5）情報システムが必要とする情報を提供しないといったリスクがある。

理事長等はこうした様々なリスクへの対応を経営面における最重要課題として位置づけたうえで、内部統制を整備するために以下の取り組みが求められる。

- 1）学校法人並びに学校法人が設置する大学等のミッション、ビジョンを踏まえ、学校法人並びに大学、学部・学科、研究科等の事業計画、達成目標、具体的な行動指針を明確にする。
- 2）学校法人の中長期計画や事業計画、学部・学科、研究科における人材養成の目的等に定める目標を達成するための経営資源（ヒト、モノ、カネ）が、効率的な配分となり、著しく非効率的なものとならないよう、経営資源の配分にかかる基本方針を明確にする。
- 3）収支が大きく見合わない業務継続について、理事長等が適切な対策を講じ、合理的な理由がなく放置されないようにする。
- 4）常務理事等の役員、学部長や研究科長等の職務分担、各部署の職務分掌を明確にするとともに、職務の執行の効率性を確保し、著しく非効率なものとならないよう権限を付与する。
- 5）常務理事会・理事会が十分機能するよう、その運営や実務を遂行するための事務局を設置する。
- 6）事業計画等に基づき、個々の部署における達成目標、行動目標の指針を策定し、周知徹底する。

- 7) 経営情報を正確、かつ、迅速に把握し、教職員に伝達するためのIT環境を整備する。
- 8) 理事長等、監事、内部監査室が、事業計画等の進捗状況、施策の実施状況等を定期的に検証することのできる体制を整備する。

オペレーショナル・リスクあるいは業務にかかわるリスク

学校法人では、人事、総務、財務、施設等といった個別的な業務にかかわるリスクに加え、次に示すような教育活動や研究活動にかかわるリスクがある。内部統制ではこうしたリスクへの対応も必要である。

・教育活動

建学の理念と教育活動との乖離、シラバスと授業内容との乖離、シラバスと成績評価との乖離、授業・実験中の事故、学生の個人情報流出、卒業・修了判定ミス、大量退学者の発生、ニーズに合致しないカリキュラム、窓口業務上のトラブル、大量留年生の発生、ハラスメント、進学相談会における誤情報伝達、入試問題漏洩、入試出題ミス、入試採点ミス、合格発表ミス 等

・研究活動

建学の理念と研究活動との乖離、研究内容・論文の不正引用、特許権・著作権にかかるトラブル、放射線研究、研究用薬品の盗難、利益相反、危険物取り扱い、知的財産流出、実験廃液処理、産業廃棄物処理、土壌汚染、地下水汚染、温暖化対策、ダイオキシン対策、研究倫理、汚染・廃棄物質の管理、受託研究・研究費の不正使用 等

・内部統制の事例

上記の原則を前提としつつ、「 」では、内部統制の基本的要素の内容を説明するとともに、内部統制の要素を取り入れた職務執行体制の見直しに当たって、留意すべき視点を紹介した。本章では、より具体的な個別業務の執行に際して、内部統制の基本的要素をどのように組み込むかについて以下に参考事例を示す。

事例1：教育研究用高額機器備品の購入・導入

内部統制の基本的要素	実施すべきプロセスの例
統制環境	教育研究用高額機器備品の購入・導入については事業計画及び予算の承認を得ていることを原則とする。
リスクの評価と対応	教育研究用高額機器備品の購入・導入については、あらかじめ次のリスクについて検討する。 <ul style="list-style-type: none"> ・当該機器備品を使用する教育研究の全体像から見て、当該機器備品の位置づけ・役割、必要性、優先順位、費用対効果等は明確かつ妥当であるか。 ・関連機器の有無、管理責任者、設置場所、利用形態等は明確に定められているか。

	<ul style="list-style-type: none"> ・メンテナンス費用、ランニングコストは妥当か。 ・耐用年数及び同分野における類似機種の進化状況は考慮されているか、短期間で性能が相対的に劣化することはないか。 ・資金源泉による制約があるか。 ・コンプライアンス対応は十分か、メーカー、納入業者等と、資金・役員関係などで利益相反に該当することがないか。 ・メーカー、納入業者、機種の選定に当たっては入札あるいは複数の見積もり合わせを行っているか、その手続きは形骸化していないか。
統制活動	<p>高額機器備品の購入・導入に当たっては、学内の高額機器選定委員会で審議・了承を受けた後に稟議を起案し、理事会等しかるべき議決機関の承認を得なければならない。</p> <p>稟議書は、前項のリスク評価の項目がすべて含まれるよう統一された書式を使用し、項目に不備・欠落のある稟議書は受理しない。</p>
情報と伝達	<p>高額機器備品の購入・導入に関する機器選定委員会では関係者への公開ヒアリングを行い、情報の共有と意見聴取を行う。稟議決裁状況はイントラネットから常時確認できる。</p>
モニタリング	<p>高額機器備品については関連分野の研究者で構成される評価委員会で利用状況、性能等を評価する。</p> <p>購入・導入手続については内部監査部門による監査を行う。</p>
ITへの対応	<p>稟議決裁状況はイントラネットから常時確認できる。なお、稟議書の電子化、電子署名については検討中である。</p>

事例 2：物品の購入・リース

内部統制の基本的要素	実施すべきプロセスの例
統制環境	<p>物品の購入・リースについては金額に応じた決裁基準を稟議規程で定め、一定額以上の案件は稟議事項としている。</p> <p>物品の購入については購入部門と発注部門を分離し、さらに所定の物品については納品検収部門によるチェック体制を整えている。</p>
リスクの評価と対応	<p>物品の購入・リースについては次のリスクに留意する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・電子購買や一括購入により効率化と価格交渉力の向上が図られているか。 ・各職場・キャンパスで重複発注や過剰在庫の発生はないか、物品の標準化・共通化は図られているか。 ・一定額以上の物品購入は合見積もりの原則が守られているか。 ・金額に応じた稟議手続が適切にとられているか。
統制活動	<p>稟議書の書式、稟議の決裁基準、決裁権限、決裁者・決裁機関等に関してはすべて稟議規程等で定義・公表し、マニュアルを整備して指導している。不備・欠落のある稟議書は受理しない。</p> <p>各部署で起案された購入・リース案件は全て管財部門が主管部署として集約し・チェックしている。</p> <p>電子購買に限らず、すべての伝票は電子化され、ネット上で承認手続を行う。予算管理も同様に行われ、システム上、科目の流用、予算超過などは現場部門では行えず、経理部門の承認を必要としている。</p>
情報と伝達	<p>学内規程、稟議書書式、マニュアル等は紙媒体の他、イントラネットから常時最新版をダウンロードできる。稟議決裁状況もイントラネットから常時確認できる。</p>
モニタリング	<p>所定の物品については納品検収センターで購入伝票との照合が行われ、一致しない場合、支払手続は開始されない。</p>

	購入手続については内部監査が行われる。
ITへの対応	すべての伝票処理は電子化され、ネット上で発生源入力及び承認手続きを行う。

事例3：リーガルチェック

内部統制の基本的要素	実施すべきプロセスの例
統制環境	総務部に法務部門を置き、専門の異なる複数の顧問弁護士をリーガルアドバイザーとして委嘱し、常にリーガルチェックが受けられる体制を構築している。
リスクの評価と対応	<p>リーガルチェックについては次のリスクに留意する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コンプライアンス、争訟の予防、権利の保全等の観点からリーガルチェックを受けるべき事項・案件についてガイドラインが定められ、周知されているか。例えば、重要な規程の改廃や理事会に諮る契約書等は必ず事前にリーガルチェックを受けているか、個人情報保護、ハラスメント防止、公益通報者保護等について学内規程が整備されているか、就業規則や雇用契約書は整備されているか、など。 ・リーガルの判断と大学執行部の方針が異なった場合の対応について調整する仕組みが用意されているか。 ・大学の運営に影響を及ぼす法律等の改正、文部科学省の指針等は常にチェックされているか、関連図書・文献は常にアップデートされているか。
統制活動	<p>リーガルへの相談は総務部経由の事前申込みを原則とし、相談内容・記録は所定の書式で総務部に提出する。記録は総務部の部課長が確認し、押印する。事後あるいは緊急の場合についても事後に同様の手続を求めている。</p> <p>訴訟代理人の委嘱及び訴訟の開始・終結は稟議事項として機関決定が必要である。</p>
情報と伝達	リーガルへの相談は常時受けると同時に、毎月、定期相談日を設定している。周知はイントラネットで行っている。
モニタリング	リーガルアドバイザーと法務担当常任理事、総務部及び関連部門とで定期的に打合せを行い、報告を受けている。
ITへの対応	守秘義務に対応するため、電子媒体への記録にはアクセス権を設定するなどのセキュリティ対策をとっている。

事例4：新規基本財産（校舎）取得

内部統制の基本的要素	実施すべきプロセスの例
統制環境	<p>基本財産の取得計画立案のためには、中長期事業計画・資金計画の下での経営判断がなければならない。</p> <p>校舎設計・施工業者候補選定には、入札あるいは競争見積及び計画のコンセプト理解度により候補を選定し、理事会手続を踏んで決定する基本方針を明確にする。</p> <p>見積額あるいは工事内容について、選定業者と利害関係がない者複数人で、適正金額か、真に必要とされる工事内容となっているかを検討する体制を整備する。</p> <p>例えば、建築委員会あるいはVE（Value Engineering）委員会などの体制を理事会のもとに設置することが考えられる。</p>

リスクの評価と対応	<p>校舎建築に際して、どのようなリスクがあるかあらかじめ分析する。 例えば：</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 建築計画は、中長期事業計画及び資金計画との整合性があるか。 ・ 中長期的見通しに立った取得後の維持保全及びメンテナンス計画と そのための資金計画があるか。 ・ 建築計画とその内容及び諸手続に法的問題はないか。 ・ 業者選定に関係するものが、利益相反に該当しないか。 ・ 法律そのものに問題はなくとも、地域対策など社会的規範に問題がないか。 ・ 建築内容で、学生生徒に対する安全性とセキュリティ対策が確認されたか。 ・ 工事期間あるいは工事方法に無理がないか。 ・ 施主として、施工方法及び工事進捗状況を適切に把握できる人材がいるか。 ・ 工事期間中の工事現場周辺の学生生徒に対する事故防止対策があるか。
統制活動	<p>建築計画は、理事会手続が踏まれ決定されなければならない。 建築委員会などで事前に十分な計画内容の検討を行い、追加工事の発生を極力避ける。 建築の質的基準などを設け、V E手法を活用する。 収納家具・備品などの選定についての選定基準を設ける。</p>
情報と伝達	<p>建築計画が、どのような必要性の下で立案され、どのような審議を経て決定されたか、計画と建築費の承認過程、あるいは建築工事期間中の種々の問題への対応体制が、関係者にわかるようにする。 建築の質的基準と収納家具・備品などの選定基準をあらかじめ定め、関係者に周知させる。</p>
モニタリング	<p>工事が適切に工事計画とおりとなっているか、工事期間管理が適切か、かつ追加工事が発生しないよう検証する体制を整える。 収納家具・備品などの購入に際し、真に必要性があることを確認し、かつ適正な価格であるかの検証を行う。</p>
I Tへの対応	<p>まずI Tがあるのではなく、上記の基本的要素を行ううえでの手段として活用し、有効性と効率性を図る。 基本財産の取得は、経営判断に大きく影響するため、その判断に効率性と有効性を持たせるためのI T環境を整える。</p>

事例5：保有基本財産の保全

内部統制の基本的要素	実施すべきプロセスの例
統制環境	<p>学校法人の保有基本財産（将来教育研究に活用見込み保有含む）は、教育研究活動を永続かつ向上させるための重要な資産であるとの認識を構成員全員が共有する。 そのうえで、中長期事業・資金計画に基づく基本財産の見直しを理事会の責任の下で定期的に行う。 中長期事業計画については、その時代に則し、かつ必要性に見合った内容となっているかの検証体制をとる。 中長期的な見通しのなかで、経営困難傾向にある場合、基本財産の維持・保全・処分についても、「経営破綻に至るプロセス」を参考に理事会が迅速に検討する認識を持つ。</p>
リスクの評価と対応	<ul style="list-style-type: none"> ・ 保有基本財産に対する法的な規制にどのようなものがあるか把握しているか。

	<ul style="list-style-type: none"> ・地域対策など社会的規範での問題の有無、担保状況を把握しているか。 ・適切な維持管理計画の下で、経過年数による劣化状況を把握し、適切に対応しているか。 ・保有基本財産が、自己所有が適切か、それとも賃貸借が適切かを検証しているか。
統制活動	保有基本財産の維持管理にかかる規程及び資産台帳を整備する。 保有基本財産の除却（更新も含む）と処分にかかる手続きを整備する。
情報と伝達	どのような基本財産を保有して、教育研究活動が行われているか、将来的な活用計画などの情報を開示する。 中長期の維持保全とメンテナンス計画と除却（更新を含む）あるいは処分手続を関係者に開示する。
モニタリング	保有基本財産の有効性と効率性について定期的な検証を行う。 保有基本財産の経年・活用状況からの問題点及びメンテナンス状況を検証する。 保有基本財産が資産台帳をもとに適切な管理がされているか検証する。 保有基本財産の除却または処分に際し、その理由を中長期事業・資金計画を視野に慎重な検証を行う。
ITへの対応	保有基本財産管理及び活用状況についてITを活用して、効率的な管理を行う。 保有基本財産の維持保全・処分は、経営判断に大きく影響するため、その判断に効率性と有効性を持たせるためのIT環境を整える。

事例6：財務報告の信頼性

内部統制の基本的要素	実施すべきプロセスの例
統制環境	学校法人会計基準に基づく適正な会計処理及び私立学校法第47条に基づく情報開示を行う。
リスクの評価と対応	<ul style="list-style-type: none"> ・事業計画は、予算編成方針とリンクし、適切な財政的裏づけができていないか。 ・会計処理の原則及び手続きが、学校法人会計基準に準拠しており、その結果作成された計算書類が、学校法人の財政状況及び経営状況を適正に表示しているか。また不正な財務報告になっていないか。 ・各事業（プロジェクト）別に費用対効果を測定・分析し、事業評価した結果が次年度の予算編成に活かされているか。 ・監事・監査法人と理事長等との意見交換が有効に行われ、内部統制が十分に機能しているか。 ・会計の組織や内部牽制が充分機能しているか。 ・保有資産が有効に使われ、また資産の保全状況に問題はないか。 ・ステークホルダーに対して、適切な情報開示・アカウンタビリティが行われているか。
統制活動	<p>学校法人の提出する計算書類について、監事及び監査法人による監査報告書が添付され、理事会宛に提出、報告されなければならない。</p> <p>また、毎会計年度終了後2ヵ月以内に財産目録、貸借対照表、収支計算書及び事業報告書等の計算書類を作成し、閲覧に供しなければならない。</p> <p>監事は、学校法人の業務及び財産の状況の監査を行い、不正な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がないかどうかを</p>

	確認する。また、会計監査人から計算書類等について報告及び説明を受け、その妥当性を検証する。
情報と伝達	事業計画及び予算、決算、事業評価等について、財務計画会議、理事会、評議員会、学部長会、管理職者会、事業評価委員会等で審議し、情報の共有と意見聴取を行う。
モニタリング	各事業の収支、効果を具体的基準で測定し、事業計画の見直しや予算編成に適切に反映させ、予算配分・執行の効率化を図る。
ITへの対応	予算管理・承認手続・執行状況の把握及び会計処理は、電子化された財務システムで対応する。

事例7：法令等の遵守

内部統制の基本的要素	実施すべきプロセスの例
統制環境	教育研究活動、管理運営、意思決定等を関係法令等に基づき適法かつ適正に行うため、実効ある体制を整備する。
リスクの評価と対応	<ul style="list-style-type: none"> ・教育活動、研究活動、意思決定が関係法令、学内の諸規程等に基づき適正に行われているか。 ・公的研究費の適正な管理・運営方針と体制が確立できているか。 ・教職員の雇用契約、労働管理、安全管理等が法令等に基づき適正に行われているか。 ・個人情報管理が適正に行われているか。 ・法令等を遵守した意思決定や業務執行を行うため、法務室を設置したり、顧問弁護士を配置するなど、専門家と相談できる体制を整備しているか。 ・学生の遵法意識の涵養、規範意識や社会的倫理観を醸成するための取り組みを実施しているか。
統制活動	<p>法令順守に関する基本方針や行動基準を策定し、役職者や教職員に周知徹底する。</p> <p>法令遵守に関する事項について、適宜相談できる体制を整備する。</p> <p>職務遂行基準、分掌、権限や責任を明確にするとともに、関連規程を制定し、周知徹底を図る。また、変更等があれば迅速に更新する。</p>
情報と伝達	<p>教育・研究活動や意思決定、業務執行に必要な関係法令等を、役職者・教職員に周知徹底する。</p> <p>法令や学内諸規程を系統的に整理するとともに、法令や法的規制の改正及び変更等の最新情報を系統的に把握し、共有できる環境を整備する。例えば、関係法令、学内諸規程、先例集等を作成して各学部や事務局に配備する。</p> <p>教職員や学生に対して、遵法意識を高めるための研修や広報活動を定期的実施する。</p>
モニタリング	教育研究活動、教職員の雇用契約や労働管理、安全管理、個人情報管理等が関係法令等に基づき適法・適正に行われているか、定期的に内部監査部門で点検する。問題があれば速やかに改善し、教職員の遵法意識を高める。
ITへの対応	寄附行為、学則等の諸規程、先例集等の最新データを学内ネットワークで管理し、教職員が常に最新情報を検索・参照できるようIT環境を整備する。

事例 8：公的研究費の適正管理

内部統制の基本的要素	実施すべきプロセスの例
統制環境	公的研究費を適正に管理・運営するための具体的方針を確立し、体制や組織を整備する。
リスクの評価と対応	<ul style="list-style-type: none"> 公的研究費を適正かつ円滑に執行管理する基本方針、責任体制が明確になっているか。 公的研究費にかかわる事務手続き、事務処理相談窓口、職務権限等を明確にするなど、適正な執行管理の基礎となる環境を整備しているか。 不正の発生要因の把握、不正防止の具体的計画を策定・実施できているか。 公的研究費の執行に当たり、関係法令や学内諸規程等の遵守、適正な執行管理、発注・納品検収システムの整備など、適正な運営・管理活動を行うための基準やルールの整備、研究者への啓蒙活動を実施しているか。 情報の伝達を確保するための体制が確立できているか。
統制活動	<p>学術研究活動を適正かつ円滑に遂行し、社会からの信頼を得るために、研究者が常に自覚し、遵守すべき規範として、例えば、研究倫理指針を策定する。</p> <p>研究倫理指針としては、例えば、学術研究活動の意義、研究者の責務及び行動規範（研究課題・計画の立案、インフォームド・コンセント、個人情報保護、研究機器・薬品等の安全管理、研究費の適正執行、研究成果の発信）、大学の責任（研究環境の整備と倫理教育、研究倫理委員会の設置）等がある。</p> <p>公的研究費を適正に管理・運営するための基本方針を策定し、必要な体制を整備する。例えば、研究倫理委員会設置、公的研究費の管理・監査の実施基準の策定、管理責任体系の確立、学内外からの相談・通報体制の整備等。</p>
情報と伝達	<p>研究倫理指針、公的研究費の適正管理の基本方針と基準を策定し、教職員が情報を伝達・共有できる体制や仕組みを整備する。</p> <p>公的研究費の使用に関する相談窓口を設置する。</p> <p>研究活動における不正行為等に関する通報窓口を設置する。通報窓口が通報を受けたときは、その内容を確認し、最高管理責任者に報告する。</p> <p>最高管理責任者は内容を精査し、調査を行う。改善が必要な場合には、速やかに改善策をとりまとめ、周知徹底する。</p>
モニタリング	<p>公的研究費の管理及び事務の取扱いについて内部監査を実施する。</p> <p>管理責任者のもとに研究費の執行状況を検証するスタッフを配置し、執行状況を日常的に点検する。</p> <p>内部監査部門と監事及び監査法人が相互に連携し、監査の効果が発揮できるよう留意する。</p>
ITへの対応	関係法令、公的研究費の管理方針や執行基準、相談窓口等の関連諸データを学内ネットワークで管理できるよう情報環境を整備し、教職員が最新情報を共有できるようにする。

事例 9：資産（資金）運用

内部統制の基本的要素	実施すべきプロセスの例
統制環境	理事会は「学校法人の資産が、公的資金による補助金、保護者などが

	<p>らの納入金、善意の寄附金から成り立っている」との基本的な認識に立ち返る。その上で、学校法人としての資産運用の必要性を確認するとともに、資産運用に対する責任も認識する。</p> <p>その認識において、学校法人としての資産運用に対する基本的方針を理事会として確認する。</p> <p>理事会は、その基本的方針をもとに、資産運用規程などを定め、運用計画、具体的な資産運用内容及び資産運用手続きなどの透明性を図る。</p>
リスクの評価と対応	<ul style="list-style-type: none"> ・理事会は、運用計画及び具体的な資産運用内容に対するリスクとリターンについて評価しているか。 ・その評価に際し、とくにリスクが大きい場合、資産運用計画提案者の一方的な分析だけでなく、第三者の分析意見を認識しているか。 ・資産運用担当者は、社会的・経済的環境の変化と商品との関連に常に注意しているか。 ・急激な社会的・経済的環境などの変化への対応は、単なる財務的な対応ではなく、学校法人としての危機管理対応として認識しているか。
統制活動	<p>資産運用担当者は、取引業者の安全性と商品の安全性、リスク及びリターンを適切に認識し、資産運用規程などあらかじめ定められた手続きの範囲内で資産運用を行う。</p> <p>理事会は、資産運用担当者から資産運用状況を定期的に、また必要に応じ報告を受け、資産運用状況を確認する。</p>
情報と伝達	<p>資産運用担当者は、資産運用に関連する情報の収集に努め、とくに重要な情報は理事会へ報告する。</p> <p>モニタリングにより判明した問題点は、迅速に理事会へ報告する。</p>
モニタリング	<p>資産運用担当者は、常に商品の市場状況を把握し、他の商品と比較し、かつ取引業者の経営状況などを把握する。</p> <p>資産運用担当者は、常に社会的・経済的環境の変化を調査する。</p>
ITへの対応	<p>モニタリングに必要な情報収集手段として、ITを活用し、情報の即時性を保つ。</p> <p>ITだけでなく、多角的多面的な情報収集を行う。</p>

経営委員会リスクマネジメント分科会

担当理事	はっ 八 た 田 えい 英 じ 二	同 志 社	大学長
分科会長	にし の 西 野 よし 芳 お 夫	関 東 学 院	常務理事・経済学部教授
委 員	せき ぐち 関 口 いち 一 ざい 材	慶 應 義 塾	総務部長
	か とう 加 藤 ただ 忠 お 夫	南 山 学 園	理事・法人事務局長
	なわ もと 縄 本 まさし 敏	立 命 館	総長・理事長室副室長
くろ みず 黒 水 はる 治 お 雄	早 稲 田 大 学	財務部長	



日本私立大学連盟