

## 学校法人の内部統制システムの整備・運用について

2021年10月28日

八田進二

## 1. 学校法人のガバナンスに関する有識者会議報告書『学校法人のガバナンスの発揮に向けた今後の取組の基本的な方向性について』2021年3月19日での提言(抜粋)

**（3）監査・内部統制の体制整備**

- 会計に関する職業的専門家として会計に関する専門的能力と独立性を備えた会計監査人による会計監査については、法人への負担等も考慮しつつ、法人の規模等に応じて義務付ける方向で検討していくべきである。
- 法人の業務の適正を確保するためのリスク管理、コンプライアンス確保、監事の補助体制と独立性の確保等の内部統制システムについては、法人に対する役員の善管注意義務・忠実義務を具体化し、理事会のモニタリング機能や監事による監査の実効性を高めるため、法人の規模等に応じて理事会の責任において決定するよう義務付け、理事長・業務執行理事がそれぞれの役割に応じて構築する体制の運用を理事会が監督していくべきである(注1)。

**（注1）**

公益財団法人については、負債 200 億円以上の法人に内部統制システムの決定が義務付けられている。（一般社団法人及び一般財団法人に関する法律第2条第3号、第197条で準用する第90条第4項第5号及び第5項）。社会福祉法人については、収益10億円超又は負債20億円超の法人に内部統制システムの決定を義務付けていくことが予定されている。

**【参考】** 一般社団法人及び一般財団法人に関する法律 第90条(理事会の権限等) 第2項第五号

理事の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他一般社団法人の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備

## 2. 会社法における内部統制システムに関連する規定

**（業務の執行）**

第348条 取締役は、定款に別段の定めがある場合を除き、株式会社（取締役会設置会社を除く。以下この条において同じ。）の業務を執行する。

2 取締役が二人以上ある場合には、株式会社の業務は、定款に別段の定めがある場合を除き、取締役の過半数をもって決定する。

3 前項の場合には、取締役は、次に掲げる事項についての決定を各取締役に委任することができない。

(一から三は省略)

四 取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務並びに当該株式会社及びその子会社から成る企業集団の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備(注2)

五 第四百二十六条第一項の規定による定款の定めに基づく第四百二十三条第一項の責任の免除

4 大会社においては、取締役は、前項第四号に掲げる事項を決定しなければならない。

(注2) 会社法第348条第3項第4号に規定の法務省令の「会社法施行規則」では、以下の通り規定している。

第98条 法第348条第3項第4号に規定する法務省令で定める体制は、当該株式会社における次に掲げる体制とする。

一 当該株式会社の取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

二 当該株式会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

三 当該株式会社の取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

四 当該株式会社の使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

五 次に掲げる体制その他の当該株式会社並びにその親会社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

(各号は省略)

2 取締役が二人以上ある株式会社である場合には、前項に規定する体制には、業務の決定が適正に行われることを確保するための体制を含むものとする。

3 監査役設置会社以外の株式会社である場合には、第一項に規定する体制には、取締役が株主に報告すべき事項の報告をするための体制を含むものとする。

以上より、学校法人の場合も、「理事の職務の執行が法令及び寄附行為(定款)に適合することを確保するための体制その他法人の業務の適正を確保するために必要な体制の整備」をもって、内部統制システムと解するとともに、その実効性を監査することが、監事監査の重要な役割と捉えられる。

### 3.内部統制の意義・目的と内容

なお、最新の議論では、内部統制について次のように定義している。

内部統制とは、事業体の取締役会、経営者およびその他の構成員によって実行され、業務、報告およびコンプライアンスに関連する目的の達成に関して合理的な保証を提

供するために整備された1つのプロセスである。

なお、上記の定義に即して、内部統制は、以下の6つの相互に関連する要素から構成されているものと捉えている。すなわち、①統制環境、②リスクの評価、③統制活動、④情報と伝達、⑤監視活動(モニタリング)、そして⑥IT(情報技術)への対応である。

このことから、内部統制が有効であると評価されるためには、これらの構成要素が、それぞれに適切に整備され、かつ、意図通りに運用されていることが必要なのである。逆に、これらの要素のいずれかが整備されていない、あるいは、運用されていない場合には、内部統制上の不備があるということで、健全な経営活動を推進するうえで、大きなリスクを抱えていることになる。かかるリスクが顕在化した時に、いわゆる企業不祥事と称される不幸な出来事が露呈するのである。その結果、企業価値の毀損だけでなく、場合によっては、企業の存続可能性に対しても重大な懸念をもたらす事態を引き起こしかねないのである。したがって、経営者は日頃から、組織の内部統制の有効性を維持、強化するための取組みを継続させることに心血を注ぐことが求められている。

#### 4. 内部統制の不備がもたらす、監事監査上の課題

広くわが国において止むことのない企業不祥事を概観すると、そこにはある程度共通した原因が潜んでいることがわかる。それは、内部統制の基本的要素の中の「統制環境」と「情報と伝達」に重大な不備が認められるということである。

このうち、**統制環境**とは、「組織の気風を決定し、組織内の全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。」と規定されている。具体的には、組織人の誠実性及び倫理観、経営者の意向及び姿勢、経営方針及び経営戦略、取締役会及び監査役会等の有する機能、組織構造及び慣行、権限及び職責、そして、人的資源に対する方針と手続を指すものである。つまり、経営トップの倫理観の高い姿勢が組織全体に浸透している状況を指すものといえる。しかし、統制環境というものは、極めて定性的な要素であるために、それらを直接的に評価することは極めて困難であり、そのため、他の5つの構成要素の有効性を確認することで、統制環境の有効性についても評価が可能になるものと解される。

一方、**情報と伝達**は、「必要な情報が識別、把握および処理され、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。」のであり、真実な情報が適時・適切に作成され、組織内外に円滑に伝達されることで、健全な経営を担保することが可能となるのである。つまり、近時の不祥事からも明らかのように、企業不祥事は、トップの姿勢に重大な問題がある場合、あるいは、リスク情報が瞬時にしかるべき部署に伝わらない場合に起きるということであり、これこそ、「内部統制に重大な不備がある」場合だといえる。

さらに、内部統制の基本的な要素として「**モニタリング**」があるが、これは、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であり、内部統制実務の要である。つまり、モニタリングが有効に行われることで、内部統制は、常に監視、評価され、是正されることになるからである。と同時に、このモニタリングを効率的に行うことで評価プロセス

を効率化することができるため、内部統制関連コストの低減にもつながるのである。

このモニタリングについては、経営管理や業務改善などの通常の業務に組み込まれて行われる「日常的モニタリング」と、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「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。このうち独立的評価は、経営者、取締役会、監査役等および内部監査などを通じて実施されることから、それぞれの関係者は、そうした役割のあることを常に自覚しておく必要がある。

なお、ここで留意すべきは、内部統制の所有者で最終的な責任者である経営者および取締役会そのものが、モニタリング機能を発揮するとともに、いわゆる統制環境の一翼をなしていることから、彼らもまた、モニタリングの対象となっているということである。

ただ、経営者の場合、最高の権限を有していることから、場合によっては、内部統制を無効化するような行動をとる場合もありうる。しかし、こうした上層部の者だけでなく、監査役等を含む統制環境についてのモニタリングが、別途、外部監査人等によってなされることで、組織内の全ての関係者の行動が内部統制の評価対象とされるようになったのである。

したがって、多面的かつ重層的なモニタリングが実施されるのであれば、経営者不正に対しても、内部統制は有効に機能する場合が極めて高いといえる。そのためにも、モニタリング機能担うすべての関係者が、常に情報共有を行うとともに、それぞれの役割分担を明確にして、必要な連携を図ることが求められる。その際、すべてのモニタリング部門を統括する役割を担っているのが監査役であり、それと同等の役割が期待されている監事こそ、「内部統制の番人」と位置づけることができるのである。

## 5.内部統制システムの有効性の検証こそ、監事監査の最重要課題

内部統制議論の多くは、企業ないしは経営トップの不祥事を防止ないしは抑止するための一連のプロセスと解する傾向が強いが、本来の目的は、あくまでも、有効な経営管理を行い、もって、有効かつ効率的な組織運営を達成することにあることを認識すべきである。

つまり、内部統制が有効に整備および運用されていることで、はじめて経営者は、自身の経営責任を履行したことになるのである。そして、そうした経営責任の履行状況をモニタリングして、内部統制システムの有効性を検証することこそ、取締役(ないしは理事)の職務の執行状況の監査と同義に捉えることができるのである。

つまり、理事の職務の執行の監査であれ、法人の業務の監査であれ、監事に求められている監査の神髄は、当該法人の内部統制システムの有効性を検証することであると解することができる。しかし、先述の通り、内部統制の有効性の評価にとっての最大の課題は、構成要素の第一に掲げられる「統制環境」の評価が、定性的な性格からも極めて困難を伴うということである。そのためにも、監事としては、その他の構成要素の有効性を多面的かつ重層的に評価するとともに、常に、経営トップの言動に注力するとともに、健全な懐疑心を行使し、発揮することで、強靱かつ持続可能な健全な組織として機能していることを、継続的に確認し続けることが不可欠であるといえる。