

平成 29 年 8 月 28 日

「学校のリスク管理と監事監査の留意点と手続」

学校法人青山学院常任監事
青山学院大学名誉教授・公認会計士 鈴木 豊

<目 次>

	頁
はじめに	2
1. 学校法人の「監査」の位置付け	2
2. 監事監査の構造 = 業務管理の構造	4
3. リスク軽減のための学校経営公監査基準	8
4. 監事監査の監査要点 = 業務管理の要点（例示）	10
5. 教学監査の監査要点 = 教育の内部質保証（例示）	13
むすびにかえて	19

はじめに

1. 学校法人の「監査」の位置付け

(1) 業務管理と監査の関係

- ① 業務管理
- ② 監査室監査（内部監査）
- ③ 会計監査人監査（外部監査）
- ④ 監事監査
- ⑤ 監査の批判性と指導性、非意思決定性

(2) 監事監査の位置付け

- ① 私立学校法
(第 37 条) 業務・財産の状況を監査
- ② 寄附行為
 - ① に同じ
- ③ 監事監査規則
 - a) 理事長に対する助言又は勧告
 - b) 監事の閲覧権限
- ④ 理事会・評議員会への報告義務
 - a) ⑤ に同じ
 - b) 監査報告書提出、意見を述べる
- ⑤ 文科省への報告義務
不正の行為又は法令若しくは寄附行為に違反する重大な事実を発見
- ⑥ 学長に対する業績評価
業務執行の状況を恒常的に確認

(3) 監査計画例 (2017 年度)

<1> 監査方針

私立学校法第 37 条第 3 項及び寄附行為第〇条の規定並びに学校法人〇〇監事監査規則に基づき、監査の方針を次のとおり設定し、必要に応じて理事及び学内関係者に対して随時適切な助言及び勧告を行い、監査の実効性を確保する。なお、監査対象は学校法人の業務全般であり、経営面及び教学面についても対象とする。法人全体のガバナンス強化が求められ、特に平成 26 年 6 月に学校教育法が改正され、現在、文科省、私大連等で検討が進められている持続可能なマネジメント改革、大学のガバナンス体制の更なる強化が求められており、これを監査の重要な観点とする。

<2> 基本方針

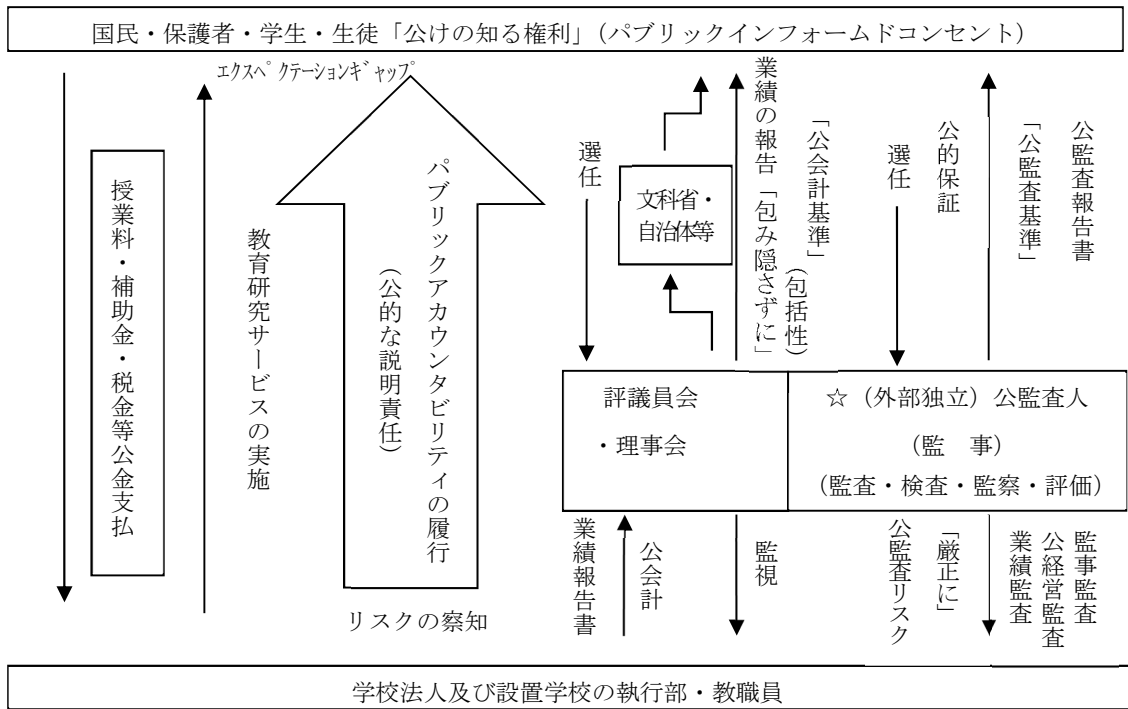
- ① 政策内容及び業務の執行が、建学の精神・理念及び社会の要請に合致しているか、また将来計画に基づいたものになっているかなど、その適切性・妥当性を監査する・・・「妥当性監査」、ここでは特に業務の経済性・効率性・有効性（3E）及び近年求められている経営倫理の観点を重視する。
 - ② 政策内容及び業務の執行が、法令及び寄附行為等の諸規則に準拠して、内部管理手続が適法になされているか監査する・・・「適法性監査」、ここでは特に諸規則の趣旨・意図への準拠性の観点を重視する。
 - ③ 会計業務が新「学校法人会計基準」に準拠し、かつ財産の管理状況が妥当であるか及び財務改善の視点について監査する・・・「財務・会計監査」
 - ④ 会計監査人及び監査室の監査と連携して特にコンプライアンス及び目標管理の視点で監査する・・・「三様監査」
-

<3> 当年度「重点監査項目」

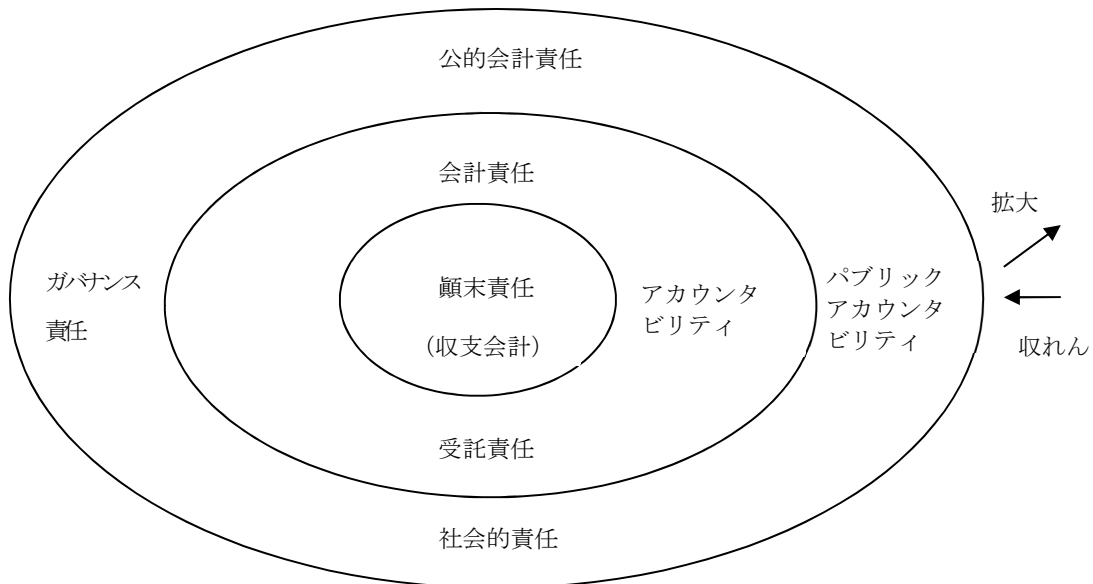
- ① 〇〇周年に向けた VISION 実施のための Action Plan の見直しと実施の工程表（ロードマップ）設定の具体的な進捗過程の妥当性
 - ② 事業計画及び財務計画の状況と財務改革の方向性、特に中長期計画の視点と実施指標（数値目標等）設定の推進による目標管理の進捗状況の観点
 - ③ キャンパスの活用、及び改修・建替計画の進捗状況、特に中長期計画の観点における優先順位と実効性
 - ④ グローバル化の工程表の推進状況とその実効性の視点
 - ⑤ 業務遂行上のリスク対応を主とした危機管理実施計画と実施の妥当性の視点
 - ⑥ コンプライアンス遵守と責任の識別及びリスク管理の状況
 - ⑦ 教育の質保証への対応の進捗状況、教学に関する準拠性と妥当性及び経営と教学の連携の視点
 - ⑧ 事務の業務分担及び人員配置の妥当性とコミュニケーション力推進の充分性
- なお、上記にかかわらず必要と認めた場合には、重点項目に加え監査を実施する。
-

2. 監事監査の構造 = 業務管理の構造

<図表1> 国民・保護者・学生へのパブリックアカウンタビリティチェーンの履行

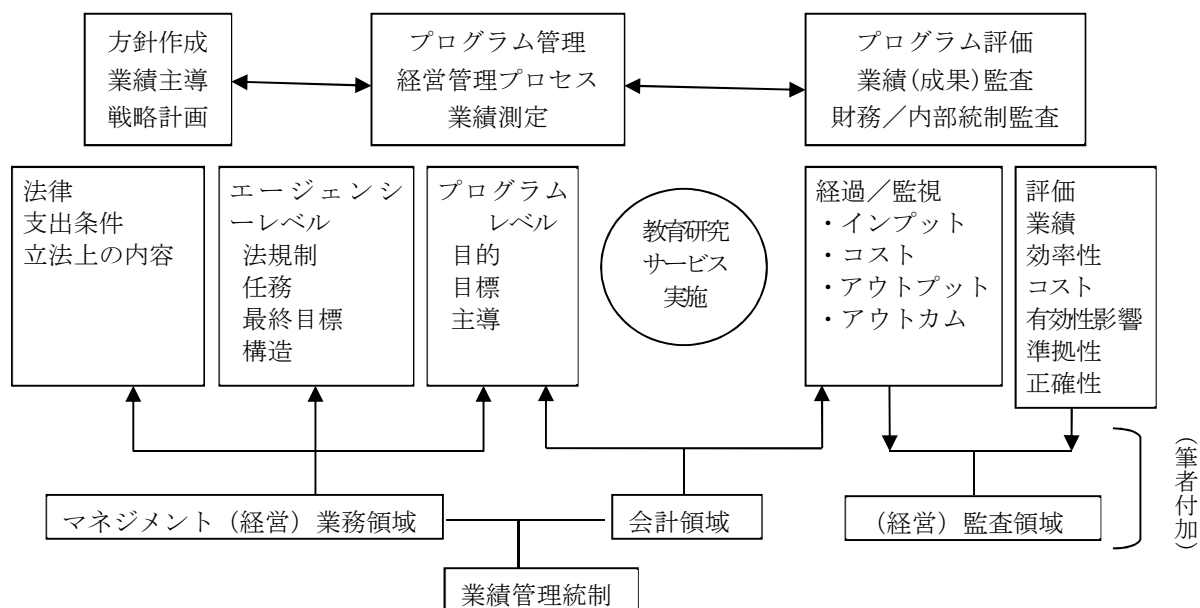


<図表2> パブリックアカウンタビリティ (公的会計・説明責任) モデル



<図表 3> 完全な業績（教育研究）マネジメントプロセスと学校経営監査・会計体系

(1) 体系図



(米国テキサス州政府 2000)

(2) GASB・SEA (努力・成果報告書) (1994) の測定尺度 (指標)

a. 努力 (コスト) の尺度

- (1) 財務情報・・・支出・費用の財務情報を含む
- (2) 非財務情報
 - (a) 職員の数
 - (b) 他の尺度

b. 実績 (成果・達成度) の尺度・・・2つのタイプ (outputs と outcomes)

- (1) output 尺度
 - (a) 提供されたサービスの量
 - (b) 一定の質の要件に合致する提供されたサービスの量
- (2) outcome 尺度
 - (a) 提供されたサービスの達成又は結果の測定指標
 - (b) 特別有用な outcome 尺度
 - (c) 二次的な効果

c. 実績に関する努力の尺度

- (1) サービスの output に関する努力の効率性尺度
- (2) サービスの outcome 又は結果に関する努力の尺度 (コスト・アウトカム尺度等)

<図表4> 学校法人会計・監査リスク体系 =業務管理執行リスク

(1) リスク類型

リスクの類型区分				主要なリスク例	
包括リスクまたは完全リスク	コンプライアンスリスク	広義の合法性または準拠性ないしは法規準拠性リスク		① 狭義の合法性リスク	違法・非合法取引、不正リスク
				② 合規性・準拠性リスク	非合規性・非準拠性取引
	財務リスク	正確性または決算リスク		③ 財務諸表リスク	虚偽記載（粉飾・逆粉飾決算）
				④ 財務関連リスク	予算・決算虚偽記載、中長期計画
	業績（業務・3E・5E・VFM）リスク	(業績リスクの類型)		(測度の類型)	
		広義の効率性または生産性リスク	⑤ 経済性リスク	インプット測度分析	高額購入、公共調達・談合リスク、経済性指標の虚偽記載
				アクティビティ測度分析	
		広義の効率性または生産性リスク	⑥ 効率性リスク	アウトプット測度分析	低品質購入、公共調達効率性リスク、効率性指標の虚偽記載
				効率性測度分析	
		狭義の有効性リスク 政策評価リスク	広義の有効性リスク	⑦ 目標達成のリスク	有効性測度分析
⑧ アウトカムのリスク				アウトカム測度分析	当初目標成果の非達成、短・中・長期アウトカム・インパクト指標の虚偽記載
				インパクト測度分析	
	説明測度分析（文書化）				
⑨ 代替案のリスク	代替案決定の条件・プロセスの分析	代替案選択プロセス指標の虚偽記載、プロセスの不正リスク			
⑩ 価値判断のリスク	政策の功罪・意思決定判断の分析	政策の必要性・価値判断指標の虚偽記載			

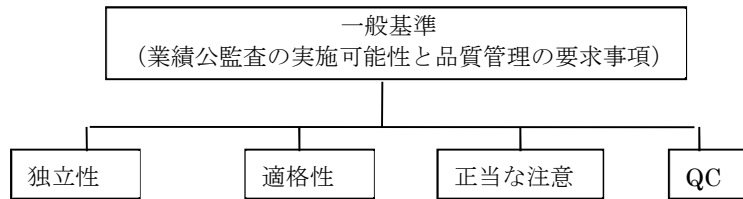
(2) リスク分析表の作成

<p>① 業務管理執行リスクの分析</p> <p>(a) 役員業務リスク — 担当責任者リスク — 担当者リスク</p> <p>(b) 業務計画リスク — 業務分掌リスク — 業務手続リスク</p> <p>② 監査リスク</p> <p>(a) 固有リスク分析</p> <p>(b) 統制リスク分析</p> <p>(c) 発見リスク分析</p> <p>③ リスク分析と適用監査の水準（保証水準）</p> <p>(a) 学校の規模</p> <p>(b) 学校の特質</p> <p>イ. 建学の精神と教育方針、ロ. 法人経営方針と体制、ハ. 教員の教育・研究体制</p>

3. リスク軽減のための学校経営公監査基準

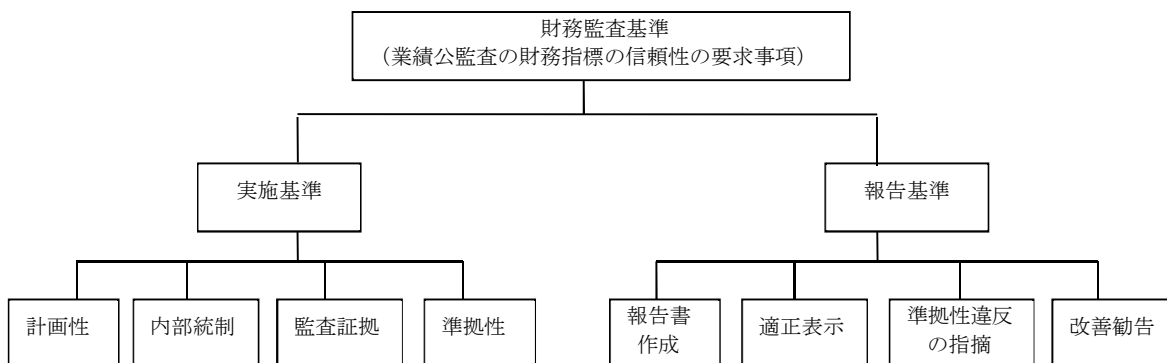
(1) 公監査の一般基準

<図表 7.1> 公監査の一般基準の構成



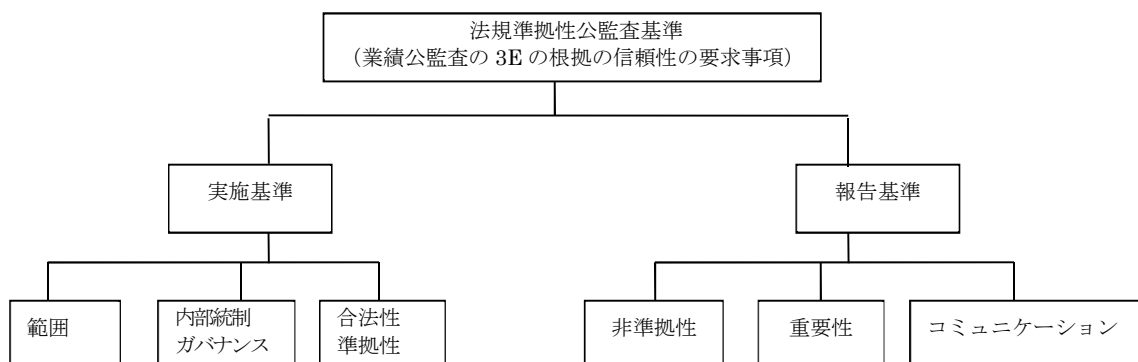
(2) 財務監査基準

<図表 7.2> 財務監査基準の構成



(3) 法規準拠性公監査基準

<図表 7.3> 法規準拠性公監査の構成



イ. 実施基準

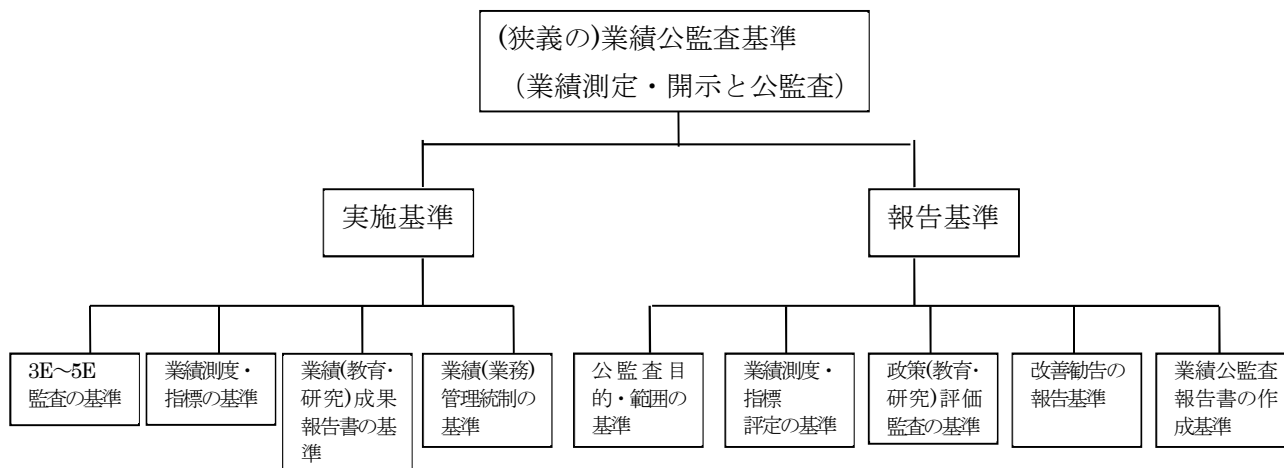
- ①準拠性の範囲基準、②重要性の基準、③コーポレートガバナンスの基準、④財務取引の合法性の基準、⑤財務実施および不正・濫用の摘発・防止基準、⑥財務状況の基準、⑦内部統制の基準、⑧追加的手続の基準

ロ. 報告基準

- ①意見表明の基準、②非準拠性報告の基準、③報告書形式の基準、④重要性の水準の基準、⑤コミュニケーションの基準、⑥コーポレートガバナンスの報告基準、⑦公監査人の特別の権利と義務の基準

(4) 業績（経営・教育・研究）公監査基準

<図表 7.4> 業績（経営・教育・研究）公監査の主な基準の体系



イ. 実施基準

- ①監査計画性の基準、②3E~5E 監査の基準、③業績測定・指標の基準、④業績(教育・研究)成果報告書の基準、⑤法規準拠性の基準、⑥業績（業務）管理統制の基準、⑦重要性の基準、⑧準拠基準およびガイダンス設定の基準、⑨監査証拠の基準、⑩監査調書の基準、⑪組織的監査の基準、⑫フォローアップの基準、⑬他の専門家利用の基準

ロ. 報告基準

- ①業績公監査報告書形式の基準、②適時性の基準、③報告内容の基準、④公監査目的および範囲の報告基準、⑤監査結果および理由の報告基準、⑥業績測定・指標評価の基準、⑦政策（教育・研究）評価監査の基準、⑧改善勧告の報告基準、⑨公監査報告書の作成基準、⑩公監査報告書の配布基準

4. 監事監査の監査要点 = 業務管理の要点 (例示)

(1) 予算編成

予算編成方針・・理事長方針の厳格適用

積算根拠と資料 (証拠)

3E (経済性・効率性・有効性)

経常・臨時・共通・特別案件予算、予算調整措置 (予算振替、予算増・減額)

(2) 危機管理 (リスク)

リスクの識別

業務全般・個別のリスク

指示・議論・やりとりメモ

(3) ガバナンス

法人執行部・大学執行部・管理責任者 (部長・課長等) の意思決定過程の根拠

(4) 修繕・備品調達・改築

短・中長期計画の作成と優先順位の根拠資料

入札、相見積りの根拠資料、随意契約、納品検収

計画的修繕、大規模天井改修工事

(5) 設備・備品稼働率

有効性・効果・利用度

(6) 契約プロセス

決定・手続過程・検収過程

入札・契約手続・大口取引先

(7) 募金・寄附金・受託事業

事業計画・短中長期計画・事業採算性

(8) 建学の精神 (教育理念) の具現性

カリキュラム・学生への対応

グローバル化対応

(9) ヴィジョン実行工程表

事業計画・目標管理と意思決定過程

ブランドロイヤリティ

(10) 情報収集・管理・共有

必要情報の識別と収集・管理過程 (共有化)

(11) 委託契約

経済性・効率性・有効性の根拠資料

入札手続、関係会社管理

(12) 議事録・メモ作成・連絡簿・文書管理

文書証拠の作成と保存 (原始証拠)、文書回付プロセス

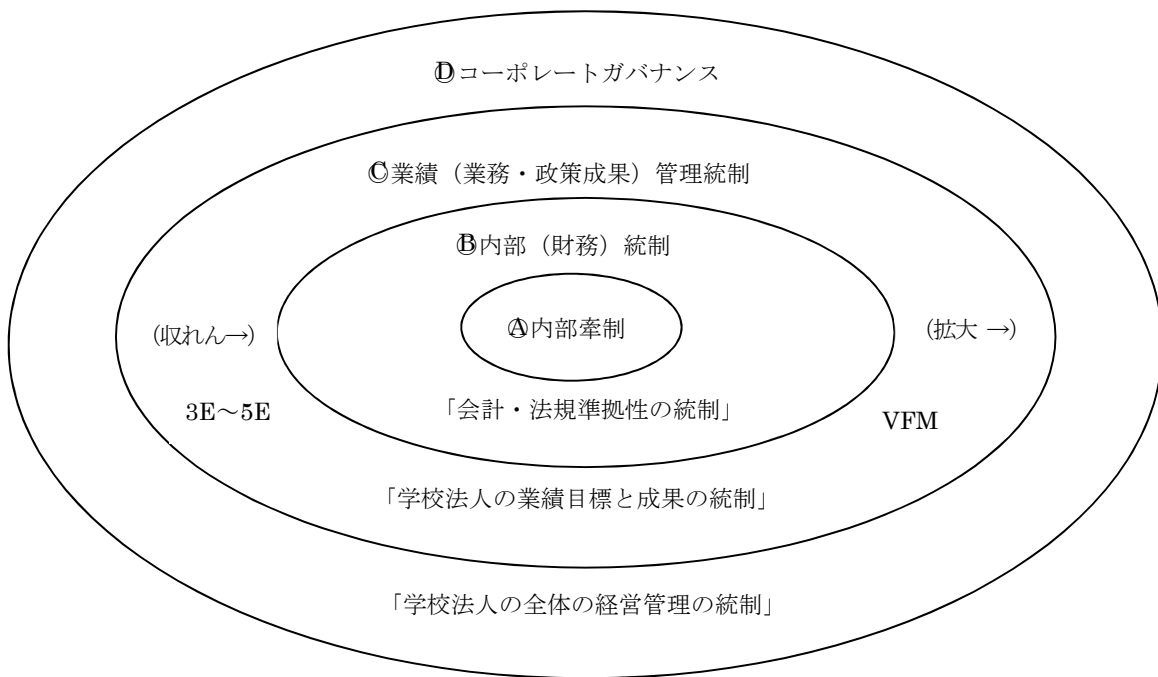
(13) マイナンバー、個人情報管理

取扱い規則の認識・手続

- (14) 補助金適正化法
交付要件の遵守、補助金支出の妥当性・有効性、事務体制、随意契約、進捗状況・成果
- (15) 補助金取得政策と効果
取得対策と取得効果
- (16) PDCA・目標管理
目標・指標尺度の設定、履行管理・評価
- (17) 議事連絡・稟議書
準拠性・根拠資料の完備
- (18) 広報活動
経済性・有効性、媒体の選択
公開性とリスク
- (19) 教・職員の意識、教職協働
アンケート、役割分担、責任体制
- (20) プログラム・システム・セキュリティ・リスク管理
リスク要因の識別、リスクの最小化
ネットワーク運用支援
- (21) 入学手続－面接試験－判定会議
準拠性、手続経過、コンプライアンス・リスク、根拠資料
- (22) 収支・採算計算
収入・支出積上げ根拠
- (23) 教職員間コミュニケーション・職員間コミュニケーション
アンケート・文書管理、ヒアリング、担当責任別面談
- (24) 人事政策・人事考課・人事配置
有効性、手続経過、業務遂行度、人事コミュニケーションプロセス
事務職複線化、懲戒、訴訟問題
- (25) キャンパス再開発・再配置
利用度測定、中長期計画、優先度判定プロセス、再開発資金調達
- (26) 各キャンパス－共通業務の均質性
業務のコミュニケーション、文書のやりとり
- (27) 財務・経理
共通費配賦、配賦基準
収入・支出構造、構造の制度・執行状況（会計証拠）、証拠資料不備
- (28) 法律・規則の趣旨・解釈
法律・規則の意図
- (29) 管理職職務
業務分掌、責任範囲

- (30) 制度・規則
 整合性、改廃手続、規則集、内規集
- (31) 安全・安心・健康
 準拠性、環境と体制
- (32) 業務分担・マニュアル
 業務範囲と水準（品質）、詳細性、任務と責任
- (33) 文書管理・フローの徹底化
- (34) 更新・維持積立金（長寿命化・実質資産維持）
- (35) ICT環境
- (36) 業務リスクの統制

<図表 8> 学校法人のリスク統制範囲の構造モデル



5. 教学監査の監査要点 = 教育の内部質保証（例示）

- (1) 研究費
準拠性・適切性、有効性、成果公表
- (2) 自己点検・評価
準拠性、評価根拠、客観性、公表・活用
- (3) FD・SD
準拠性、推進体制・システム、成果評価
- (4) 留年・退学・除籍
準拠性、管理状況
- (5) 休講・補講
管理状況
- (6) 担当コマ数
不公正・不公平性
- (7) 非常勤教員
基準準拠性
- (8) 監督官庁等の改善指示
伝達、対応
- (9) 進路・就職
キャリアアップ、外部的支援
- (10) 入学者・定員
準拠性
- (11) 外部資金
獲得成果
- (12) 事故・訴訟
防止策
- (13) 教学コンプライアンス
教学方針、カリキュラム方針
- (14) 学生対応文書の記録・保存
コンプライアンス、リスク管理
- (15) 授業アンケートと活用
項目の合理性、評価手続
- (16) 学生意識・満足度調査と活用
項目の合理性、活用の迅速性、書籍売り場・カフェ
- (17) シラバス準拠性（カリキュラム・ポリシー）
教育方針

- (18) 研究所履行状況報告
成果評価、付置研究センター
- (19) キャリア支援
支援プロセス
- (20) 入学手続
試験・面接・判定過程
- (21) 保護者意識・トラブル
対応迅速性
- (22) 全人教育
教育方針との合致性
グローバル化対応、国際交流センター、アクティブラーニング
- (23) 入試方針
手続過程、合理性・公平性
- (24) 教育の均質性
合理性、適切性
- (25) 学力差対応
教育方針・方法
- (26) 学生処分
手続準拠性
- (27) 定員管理
収容定員、予算定員
- (28) 大学のガバナンス
教育・研究の質保証、意思決定過程
- (29) 教員の参画状況
教職員の協働体制
- (30) 設置基準（最低基準）の確保
管理過程
- (31) 地域連携
学校方針
- (32) ICT環境と教員スキル
ネットワーク運用支援
- (33) 高大接続
高校提携、学校間連携（人事交流、単位互換）

<図表 9> 業績（教育・研究成果）学校監査プロセスと QC チェックリスト

公監査過程と QC チェック項目		業績公監査実施上の手続・技術、証拠資料、根拠データ等の例示	
<p>(ステージ1) 業績方針の法的根拠の確証化の段階 →このステージでは、業務執行側・公監査人側は、目的・目標となる業務活動の法的根拠を識別することができる。</p>			
1	理事長・院長・学長・各設置学校長マニフェストの有無	マニフェストで「健全化・活性化のための取組、良質な業務サービスの提供のための取組」を公約	
2	理事会の政策決定方針（達成目標）の明確化	中期計画、予算関連資料、業務サービス計画の明示	
3	業績目標管理方針の明確化	業績（財務・非財務）指標による経営管理方針の明示	
4	根拠条文（法規準拠性）	事業の設置等に関する法令・条例・規則・内規・慣行	
<p>(ステージ2) 目標達成の管理システムと具体的な指標・コスト指標の確証化の段階 →このステージでは、業務執行側・公監査人側は目標となる業務活動の具体的な尺度・指標を明示することができる。</p>			
5	目標業績管理システムの確証	中期運営プラン（中期・年度計画）、部署別、業務別目標設定、経営改善行動計画、関係機関との機能分担等を明示	
6	目標業績測定・指標	(1)経済性	平均当たり業務コスト指標、ABC 計算、工事・物品購入量・業務委託の入札価格抑制（価格交渉）の指標、入札手続段階の各指標
		(2)効率性	効率的な使用コスト指標、期限切れ物品等の指標
		(3)有効性(結果=output)	業務の達成度・必要性・妥当性指標
		(4)有効性(成果=outcome)	業務有効性・効率性インディケータと比較指標、学生・保護者満足度指標、機能・拠点単位による指標の向上
		(5)有効性(代替案、代替コースのレイアウト)	他法人、民間事業等の比較指標、外部環境指標
		(6)公平性・倫理性	業務サービスの公平性と倫理性の適用指標
		(7)短・中・長期的インパクト	短・中・長期的影響度の指標
7	ベンチマーク・標準(スタンダード)指標 (クリアングハウス化)	業務サービス業務との比較、事業の独立採算性指標、業務サービスの効率性・品質指標	
8	コスト指標(フルコスト、共通原価の配分)	業務サービス費用(給与費、材料費、経費、減価償却費その他費用)、直接費・間接費配賦計算手続、機会原価	
9	コスト効率性・有効性	コスト効率性指標、コスト有効性指標	
10	業績意図の確認	法規の立法趣旨・意図の分解と解釈	
11	業績準拠性・評価の重要性水準	結果報告、改善勧告報告、開示の重要性基準	

12	測度・指標の妥当性・適切性水準	測度・指標・K P Iの合理性、正確性、妥当性、目的合致性
13	測度・指標の事前監査手続	測度・指標の設定プロセスの妥当性
(ステージ3) 業績公監査証拠の説得性・理論性の確証化の段階 →このステージでは、公監査人側は、業績公監査結果の意見表明の根拠を立証するための適切な証拠力を判定することができる。		
14	業績証拠の証明力・立証性	証拠力・信憑力の強弱指標、説得性・論理性証拠
(ステージ4) 目標業績の法的根拠の確証化の段階 →このステージでは、業務執行側・公監査人側は業績目標の具体的な法的根拠と遂行手続の合理性の判定根拠を識別することができる。		
15	業績の法規準拠性	3E～5Eの法規準拠性内容の確認
16	業績計画・実施・報告・フォローアップの法規準拠性	業績遂行手続の合法性
(ステージ5) 目標業績達成の実行計画—実施過程—評価過程—報告書作成過程の確証化の段階 →このステージでは、業務執行側は、目標とする業務活動の目標達成計画の各要素を識別することができる。		
17	業績(業務)成果計画書の作成の有無	業績測度・目標値、マネジメントシステム・業務インディケーター等業績目標達成指標と個別事業予算書と関連性の明示、BbyC指標の明示、進行管理、K P I
18	目標実施プロセス(工程表)の公表の有無	予算要求(積算)書類上の目標達成スケジュール(例:物品・サービスの管理体制、部署別・業務別進捗状況管理手法の実施プロセス)
19	業績(業務)成果測定プロセス(マニュアル)設定の有無	業務別会計資料、部署別・業務別損益計算書、業務別損益計算手続・成果集計システム(ルール化・マニュアル化)、成果統括部署チェックシステム
20	業績(業務)成果評価プロセス(PDCA)設定の有無	成果測定結果と、(事前設定)目標との比較、指標自体の客観性・信頼性の分析・評価システム、費用負担額指標、インディケーター比較分析、政策評価プロセス
21	業績(業務)成果報告書(年次)の公表の有無と文書化	アサーション(文書化)の設定、経営改善行動計画、年次(業績)報告書の作成と公表、業績成果の決算関連書類への的確な明示・公表、説明情報、業績成果指標の欠陥性の報告
22	プログラム環境、オペレーション環境の評定	業務サービスプログラムの環境条件
23	政策決定過程の報告書の公表の有無	業績政策決定プロセス
24	業績成果指標の重要性水準の明示	質・量的水準

<p>(ステージ6) 業務執行側の業績管理統制リスクへの対応の確証化の段階 →このステージでは、業務執行側は、自己の業務活動で発生する可能性のあるリスクの識別とその対応コントロールの整備状況水準を識別することができる。</p>			
25	マネジメントリスクの認識 (業績管理統制) 水準	業務ミス、業務のリスクの識別、ガバナンス体制	
26	リスク低減対応策の明確化	経営効率化の方策、インセンティブ方式の導入、業務ミスリスクの対策	
<p>(ステージ7) 公監査対象業績の特定化と対応の監査手続・収集すべき証拠資料の確証化の段階 →このステージでは、公監査人側は、業績公監査実施のための手続適用と収集すべき証拠と証拠力を識別することができる。</p>			
27	業績成果報告書における公監査の目的 (objectives) の設定	業績公監査目的の特定・業績実績の報告・意見聴取、業務評価 (事務事業評価) としての自己評価・第三者評価、監査手続 (現地視察、質問、閲覧、吟味、分析手続) の適用方針	
28	目的水準の予備調査	公監査目的と保証水準決定の予備調査	
29	業績公監査目的のうち公共の利益性の評価	業績公監査の国民・保護者の役割期待度	
30	組織的公監査手続の実施体制	組織的・チーム的・業務相関関係	
31	業績公監査技術・手続の開発体制	公監査技術・手続の開発と集積	
32	業績公監査手続・証拠	①効率性(経済性)の検証 (インプット・アウトプット)	物品の効率的な使用監査、施設管理保守契約の随意契約妥当性の監査、保守管理・発注方法 (例: 分割・一括発注) の監査
		②有効性の検証 (アウトカム、インフルエンス)	マネジメント・業務インディケータの指標の確認、アウトカム評価、インパクト評価指標
		③公平性・倫理性の検証	業務サービス及び受け手の公平性・倫理性の指標の監査
		④コスト効率性・有効性の検証 (機会費用)	部署別・課別・業務別コスト計算、コスト効率性・コスト有効性の監査
		⑤フル・ネット・トータルコストの識別と算定根拠	コスト分析、集計プロセス
		⑥代替コースのレイアウトの明確化	業務サービスの代替コースの提示・選択の指標の監査
		⑦適用プロセスの明確化	業務サービスの事前・継続中・事後プロセスの各段階監査
33	業績成果報告書作成マニュアルの検証	業績成果報告書の作成プロセスマニュアル	

34	業績公監査手続上の留意点の明確化	保証水準の明示、保有資産の定期的現物検査（記帳・転記漏れ）、高額機器の利用状況、遊休資産、未収金、不納欠損等、貸倒引当金、退職給付引当金、単位間調整勘定、内部留保資金残高、預り金、物品のコストと管理体制（紛失ロス管理含む）、高額物品消耗品管理、負担金操作、カットオフの調整、個人情報確保（顧客）、苦情（クレーム）報告書、業績公監査証拠の種類と信頼性の測定、業績管理統制の評価、公監査調書の完全性と証拠能力
35	業績公監査の事前・継続中・事後的適用の合理性	事前・事業継続中・事後公監査の適時性
36	業績公監査の証拠の合理性・説得性の判定	証拠の理論性・説得性
37	業績成果の包括的評価	成果評価の包括的・理論的評価
<p>（ステージ8）業績公監査報告書の作成・審査プロセスの確証化の段階 →このステージでは、公監査人側は業績公監査結果の意見・報告の保証水準、重要性水準の審査のQCを確かめることができる。</p>		
38	業績公監査報告（利用者・利用目的）の作成プロセス	監事による業績公監査（業務監査、財務監査の3E～5E監査）と外部監査目的の確認、公監査結果報告書、公監査意見報告書、改善勧告報告書、監査報告書の保証水準
39	業績公監査非準拠性報告の明示	非準拠性報告、業績測定の品質報告、業績結果・改善報告
40	業績公監査報告書の保証水準の明示	保証業務水準の確定手続
41	業績公監査報告書の限界表示	業績公監査報告書利用者への警報
42	業績公監査の建設的勧告事項の明確化	公監査結果による改善勧告の強弱
43	業績公監査意見の説明の論理性・説得性	公監査意見の論理的説明性
44	政策の功罪、価値判断の境界基準の明確性	有効性意見の境界判断基準
<p>（ステージ9）業績公監査による非準拠性結果の報告の確証化の段階 →このステージでは、公監査人側は、業績公監査結果の法規準拠性の観点の意見水準、責任関係を確認、改善勧告の品質を確かめることができる。</p>		
45	業務部署の措置状況（改善勧告）	経営改善・フォローアップ委員会の開催、監査結果の執行機関の改善・見直しシステムの妥当性、結果フォローアップシステムの有効性、担当部署等の責任水準の明確化

46	結果公表の有無	決算書（事業別報告）、中期計画の達成状況、業務評価の結果報告書の作成・公表、web 公表
（ステージ 10）公監査人の独立性・適格性の確証化の段階 →このステージでは、公監査人側が公監査人の独立性・適格性、適用した正当な注意の範囲水準を認定することができる。		
47	公監査人の適格性	独立性の判定 当該法人と利害関係無し、外部公監査人、内部公監査の利用
		適格性の判定 業務・業績監査の専門能力を有する者、公認会計士等の専門家の活用
48	他の専門家の利用の妥当性	業績公監査の専門知識の活用水準
49	公監査人の業績公監査の正当な注意の評価	公監査人の職業的懐疑心
（ステージ 11）公監査の QC プロセスの確証化の段階 →このステージでは、公監査人側は、公監査手続実施全体の QC 水準を評定することができる。		
50	品質管理（内部・外部 QC）プロセスの妥当性	業績成果測定・業績公監査プロセスのレビュー、外部 QC
（ステージ 12）理事会の処置の確証化の段階 →このステージでは、業務執行側・公監査人側は業績公監査の意見・報告結果の責任水準を確かめ、理事会側の対応を確認することができる。		
51	理事会の審議（決算・予算）・措置状況の評定	当該監査報告・成果報告の議会での次年度予算審議活用、理事会の責任水準の明確化
（ステージ 13）業績公監査の結果による財務・財源システムの確証化の段階 →このステージでは、業務執行側は業績公監査結果を受けて財務・財政的対応活動を確かめることができる。		
52	財務管理システム（財源・財務）設定の評定	資金運用・調達・財源選択（短期・長期借入）、自己収入財源の見直し
（ステージ 14）事後的評価・格付の確証化の段階 →このステージでは、業務執行側・公監査人側は業績公監査結果による業績結果の格付や評価品質を評定することができる。		
53	評価・格付の有無とその評定	業績成果報告書・監査報告書の水準、品質の評価指標の影響
（15）業績公監査結果に対するインセンティブ付与及び責任の確証化の段階 →このステージでは、業務執行側は業績公監査結果により、インセンティブ、責任追求の水準を確かめることができる。		
54	インセンティブの妥当性／責任の明確化の妥当性	ベスト・ベタープラクティスの報償性と不十分、欠陥の責任性
55	ペナルティの履行の合法性・準拠性	経済性・効率性・有効性欠陥事務事業執行のペナルティ、次年度予算削減・補助金の削減（返還）、効率性・有効性欠陥の人員配置の見直し

むすびにかえて