

独立行政法人の内部統制の充実・強化を行う上で参考となる法人における取組

1 法人長のマネジメントに関する取組

| 府省名 | 法人名・取組状況 |
|-------|--|
| 外務省 | <p>(法人の長のリーダーシップ)</p> <p>【国際交流基金】</p> <p>・理事長のリーダーシップにより、効果的かつ効率的に事業を展開する組織と事業のあり方の再検討を組織全体にとっての中心的な課題として設定し、この課題を時限的に集中検討する特別チームを総務部内に設け、<u>法人のミッションとプログラム目的の関連づけの整理、成果と経費効率性の面からのプログラム展開の妥当性の確認等の作業を行っている。</u></p> |
| 文部科学省 | <p>(ミッションの役職員への周知徹底)</p> <p>【物質・材料研究機構】</p> <p>・毎事業年度開始時点で、機構の運営方針を全職員に示すとともに、年始（1月）・年度初め（4月）・半期（10月）に全職員を対象にした理事長による定期講話の実施、毎回の幹事会概要を作成して全職員に一斉メール配信を行うなどにより、機構の運営方針の周知徹底を図っています。<u>最近の職員との対話事例としては、平成22年2月に次期構想に関する構内説明会を理事長が主催し、職員との意見交換を行いました。</u>また、<u>より風通しの良い職場環境作りを目指し、理事長が普段直接対話する機会が少ない職員（例：若手職員、女性職員、任期制職員等）と直接懇談する会合を平成22年度中に2回程度開催する予定です。</u></p> <p>(ミッションの役職員への周知徹底)</p> <p>【理化学研究所】</p> <p>・平成15年10月の就任時に理研の進むべき方向を示した5項目の「野依イニシアティブ」を発表し、中期計画・年度計画では、中期計画を進</p> |

| 府省名 | 法人名・取組状況 |
|-----|--|
| | <p>めるための3本の柱を所内外に明らかにしている。さらに、理事会、所長センター長会議、研究戦略会議、科学者会議等マネジメントの中核を成す会議の場で、理事長が自ら考えを語り、方向性を示すことにより強力なリーダーシップを示している。特に、<u>研究部門、事務部門の部長以上の職員が一堂に会した理事長主催の理研研究政策リトリートを開催し、理事長の経営方針等について二日間に亘り議論した。このような会議等を通じて、理事長の方針を周知徹底するとともに、ミッション達成を阻害する課題を的確に把握し、問題解決に努めている。</u></p> <p>(ミッションの役職員への周知徹底)</p> <p>【日本学生支援機構】</p> <p>・平成21年度においては、第2期中期計画の着実な達成に向け、一層の業務改善を図るため、各職場において職員全員が積極的に話し合い、改善案を策定、実施することにより、働きがいのある明るい職場づくりを進めるために、全職員から機構の事業に対する標語を公募し、「考える職場、笑顔のサービス」、「All for Students」を採用するなど、<u>職員自身が法人のミッションを自発的に考える機会を提供するよう取り組んだ。</u>さらに、「JASSO トップと語る」と題して、<u>理事長と若手職員が対談する機会を設け、「JASSOの将来について」等をテーマとした対話の中で、機構のミッションを達成するための意識共有を図った。</u>この対談の様子は、社内報「JASSO SEASON」に掲載し、機構内のネットワーク掲示板において周知された。</p> <p>(組織全体で取り組むべき重要な課題(リスク)の把握・対応等)</p> <p>【宇宙航空研究開発機構】</p> <p>・平成20年度に、それまで個別整備されていた体制を内部統制の必須構成要素(1. 統制環境、2. リスクの評価、3. 統制活動、4. 情報と伝達、5. モニタリング)の視点から体系的に整理した。</p> |

| 府省名 | 法人名・取組状況 |
|-----|---|
| | <p>従前からプロジェクト管理の中でリスク管理に取り組んでいたが、それに加えて、一般業務について、法令順守や法人倫理確立の観点から JAXA の事業を阻害する重要リスク 11 項目（雇用・人材育成、職場安全・職場衛生管理、コンプライアンス、労務管理、メンタルヘルス、情報セキュリティなど）を選定し、平成 21 年度から、組織目標等の進捗管理体制を用いたリスク縮減活動（統制活動）を開始した。<u>重要リスクとそれぞれのリスク縮減活動を盛り込んだリスク管理表を制定し、担当部における日常的な進捗管理のほか、理事長によるリスク縮減活動の達成状況評価を実施した。</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・職員の法令違反等の行為に対する牽制、通報によってリスク顕在化を事前防止すること、又はリスクが顕在化した際にその影響を最小限にすることを目的とし、内部通報制度、コンプライアンス・ホットライン等の仕組みを維持するとともに、これらの制度がより一層理解され活用されるよう職員に周知し、これらの制度の利用があった場合に原則として 1 か月以内に解決を図る。 <p>リスク縮減活動では、職員に対する機構内の各制度（情報セキュリティ規程、情報システムセキュリティ規程等）の周知活動も行っており、リスクが顕在化した際にも、制度に則った措置がとられ、JAXA に大きな影響を及ぼすような事象は、発生しなかった。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・<u>平成 22 年度のリスク縮減活動へ反映させるべく、一般業務における重要リスクの再評価を実施し、PDCA サイクルを意識した活動の定着化へ取り組んだ。</u> <p><u>各所属長に対して、リスクの事業への影響、顕在化の可能性を評価するアンケート方式の調査を実施 → 重要リスクと評価されたものに対して、平成 22 年度リスク縮減活動を実施。</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・内部統制強化のため、リスク縮減活動目標を設定し、リスク縮減活動を展開した。 <p>また、複数の方法により国民の意見を聞くための機会を設け、関係部</p> |

| 府省名 | 法人名・取組状況 |
|-------|--|
| | <p>との情報共有を進めた。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・今後の課題として、重要リスクの抽出、評価の精度を高める取り組み及び国民から提案された意見を業務運営に適正に反映させる仕組みの構築について検討が必要。 |
| 厚生労働省 | <p>(法人の長のリーダーシップ) (ミッションの役職員への周知徹底)</p> <p>【労働者健康福祉機構】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中期計画に基づき、理事長自らが、機構を取り巻く情勢、基本的課題、取り組むべき事項及び方向性を明確にするとともに、これを踏まえ、「運営方針」を策定し、全職員に配布している。また、「<u>運営方針</u>」は、後日、職員アンケートを行い、各職員の浸透度をフォローアップしている。 ・「運営方針」を踏まえ、当該年度に達成すべき目標、達成するための行動計画（アクション・プラン）及び達成状況を把握するための評価指標に、「利用者の視点」、「質の向上の視点」、「財務の視点」、「効率化の視点」、「組織の学習と成長の視点」の5つの視点を加えたBSC（バランス・スコアカード）を作成し、PDCAサイクルによるマネジメントシステムを実施している。 ・BSCは、「事業毎」、「施設毎」、「部門毎」に、関係する職員全員が一丸となって作成に参画することとしている。 ・「事業毎」、「施設毎」、「部門毎」のBSCは、互いに有機的に結合するよう調整を図り、5つの視点による「戦略マップ」を作成し、すべての職員に配布・説明するなどの周知徹底を図り、意識付けを行うとともに、職員全員が自らの課題として把握し、目標達成に向けた取組を行うことのできる環境を構築している。 <p>(法人の長のリーダーシップ) (ミッションの役職員への周知徹底)</p> <p>【労働安全衛生総合研究所】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・理事長は、<u>風通しの良い組織風土をつくる</u>ことが大事と考え、着任早々、全研究職員を対象に個別面談を行い、研究所を取りまく環境の変 |

| 府省名 | 法人名・取組状況 |
|-----|--|
| | <p>化と今後の研究所の運営のあり方（論文・学会発表重視を改め、研究成果の行政施策への反映の重点化 etc.）について説明するとともに、率直な意見交換を通じて、信頼関係の構築に努めた。また、従来、指示・伝達の傾向が強かった諸会議の運営の在り方を改め、「会議は、出席者が自由闊達に議論する場」としての考え方を徹底し、<u>ボトムアップ型の要素を取り入れた法人運営に努めた。</u></p> <p>(法人の長のリーダーシップ) (ミッションの役職員への周知徹底)</p> <p>【高齢・障害者雇用支援機構】</p> <p>①統制環境</p> <p><u>独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構（以下「機構」という。）の使命は、年齢や障害の有無にかかわらず誰もが安心して意欲を持って働ける社会の実現に向け、高齢者の雇用の確保、障害者の職業的自立の推進のために、高齢者の雇用に関する相談・援助、障害者の職業リハビリテーションをはじめ、高齢者、障害者及び事業主等の利用者の立場に立った懇切かつ効果的なサービスを実施することである。</u></p> <p>理事長は、①障害者、高齢者、事業主といった利用者の立場に立ったサービスを提供すること、②機構の中期計画の目標、課題を職員皆が正確に理解、認識し、その実現に向けてそれぞれの職務において的確、積極的に取り組むこと、③リアルタイムでの事業の進捗状況の管理に努めPDCAサイクルにより効果的な業務運営を実現すること、④すべての部署において無駄の削減、業務のより効率的な運営に積極的に取り組むことの四点を重点事項として定め、役職員が一丸となって業務の推進に取り組んでいるところである。</p> <p>また、当機構の事業の対象は一人ひとり人格と個性を有している高齢者、障害者及び事業主であり、当機構の使命を達成するためには、こうした利用者との全面的な信頼関係を築くことが必要であり、役職員すべてがコンプライアンスの徹底に取り組むことが求められる。そこで、統</p> |

| 府省名 | 法人名・取組状況 |
|-----|---|
| | <p>制環境の確保に向け、具体的に次の取組を実施した。</p> <p>1 運営上の方針及び戦略の周知徹底</p> <p>(1) <u>理事長から、部長会議、施設長会議、年初及び年度初めの社内報（メルマガ）等あらゆる場を活用して、使命の浸透、利用者本位のサービス提供の徹底を図るとともに、全国の施設に理事長が直接出向いて意見交換、指導を実施している。</u></p> <p>(2) 重要課題については、個々のテーマごとに具体的取組内容、進捗状況、今後の見通し等について理事長による各部署からのヒアリングを夏期に実施し（サマーレビュー）、目標達成に向けての意識の向上と効果的な業務の推進の徹底を図っている。</p> <p>(3) <u>理事長の方針を職員と共有するため、本部の中堅クラス（係長級）との意見交換会を実施している。</u></p> <p>(4) 理事長以外の幹部の業務に対する方針や熱意も社内報（メルマガ）を通じて職員に伝えることにより、本部・施設全体の意思疎通を図っている。</p> <p>（法人の長のリーダーシップ）（ミッションの役職員への周知徹底）</p> <p>【福祉医療機構】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・平成20年10月に機構の<u>経営理念「民間活動応援宣言」</u>を策定し、「国の政策効果が最大になるよう、地域と福祉の医療の向上を目指して、お客様の目線にたってお客様満足を追求することにより、福祉と医療の民間活動を応援する。」という組織の進むべき方向性を明確にした。 ・理事長から役職員に対して、「お客さま目線と健全性」という二つのものさしを念頭に置き、役職員が一体となって、福祉と医療の民間活動を応援するという使命を果たすために、主体的に業務に邁進するよう周知徹底されている。 ・経営理念「民間活動応援宣言」の実現に向けて、平成21年4月から理事長を本部長とする「民間活動応援本部」を立ち上げ、組織全体で対 |

| 府省名 | 法人名・取組状況 |
|-----|---|
| | <p>応する仕組みを構築し、役職員の士気の向上を図っている。毎月の経営企画会議において、理事長所感（理事長の経営姿勢や考え方等）を役員・幹部職員に対して述べ、同時に、この所感をイントラネットを通じて他の職員に対して発信することで、組織内での問題意識の共有化を図っている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・平成 20 年度に現理事長が就任して以降、幹部職員から順次個人面談等を実施（平成 21 年度には中堅・若手職員を対象に実施）している。 <p>こうした機会を通じて、理事長の人柄・理念が職員に伝えられるとともに、組織の一体感が醸成されている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・イントラネット内の掲示板及び執務内の各所に経営理念を掲示するとともに、<u>役職員がお客さまへ配布するリーフレットや名刺に経営理念を印刷しており、日々、経営理念を意識した業務運営を行っている。</u> <p>（組織全体で取り組むべき重要な課題（リスク）の把握・対応等）</p> <p>【福祉医療機構】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ リスクの識別・評価・対応 ・リスク・危機管理基本方針の策定 <p><u>法人運営に伴い発生する業務上のリスク等を把握し適切な予防措置を講じるとともに、危機管理を機動的かつ円滑に実施するため、リスク・危機管理に関する基本的な事項を定めた「リスク・危機管理基本方針」を平成 21 年 10 月に策定している。</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・リスク管理委員会の設置とリスク対応計画の策定 <p><u>「リスク・危機管理基本方針」の方針に基づき、平成 21 年 10 月に「リスク管理委員会」を設置するとともに、業務上のリスクを抽出・把握した上で予防措置を講ずる「リスク対応計画」を 22 年 3 月に策定している。</u></p> <p>危機が発生した場合は「危機管理対策本部」を設置できるよう規程等の整備を行っている。</p> |

| 府省名 | 法人名・取組状況 |
|-----|--|
| | <p><u>リスク対応計画については、各事業において想定するリスクを抽出し、業務に与える影響度や発生可能性等により評価を行い、優先順位の高いリスクに対して課題、対応方針、対応期限などを策定している。</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ QMSに基づく対応 <p><u>QMSに基づき、業務運営において生じる課題・問題点（不適合）への対応方法、原因の分析、再発・未然防止等を行う是正予防処置を適切に実施するため、「是正・予防処置結果記録シート」に記録する運用を実施し、確実な管理を行うことでQMSの有効性の維持及び継続的な改善を進めている。</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 統制活動 ・ リスク対応計画に基づく対応 <p>各部署においては、リスク対応計画により定めた対応を適切に実行している。</p> <p><u>各部署からリスク管理委員会に対して、同計画に基づく対応実績等を半年に一度報告して評価を受けるとともに、必要に応じて計画の更新を行う。</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ QMSに基づく対応 <p><u>QMSに基づき、業務に必要な能力を習得するための教育・訓練の運用や業務手順書等による業務の標準化等を実施している。</u></p> <p><small>(組織全体で取り組むべき重要な課題（リスク）の把握・対応等)</small></p> <p>【年金・健康保険福祉施設整理機構】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 当機構の業務に関しては、入札に係るリスク（暴力団等不適格入札者、談合、偽情報、システム及び人的な内部情報漏洩）、風評リスク、法規制変更リスク、災害リスク等多様な事業リスクが発生する蓋然性があると認識している。<u>これらに関しては毎朝開催する業務打合会でその対応につき全員で議論を行い、その結果に基づき所管部署が対応を行っている。</u> |

| 府省名 | 法人名・取組状況 |
|-------|--|
| | <p>特に施設売却の過程において発生する様々なリスクに対応するために、入札参加者の資格について、より適正に対処するため、企画部に上席調査役を、また、訴訟等法律問題や情報公開・個人情報保護に適切に対応するため、総務部に法務文書課を設置している。</p> <p>また、入札参加予定者への被害発生が考えられる「機構施設につき優先譲渡・随意契約ができる」等の偽情報が流布されているとの情報が寄せられたことから、関係当局との連携体制を構築・強化するとともに、情報を入手する都度、データベースに登録、注意喚起のメッセージをホームページに掲出し被害発生の防止を図っている。</p> |
| 経済産業省 | <p>(法人の長のリーダーシップ) (ミッションの役職員への周知徹底)</p> <p>【経済産業研究所】</p> <p>・情報セキュリティ管理制度 (I SMS) の徹底を図ることとし、平成19年度から、所内部署間の相互監査による I SMS 内部監査を行っている。<u>この相互監査の仕組みは、職員数が比較的少ない当研究所において監査専任部署を置くことがかえって非効率であることが元々の理由であるが、職員間で相互の業務内容に関する理解が深まり、日常の業務実施にもプラスの効果がある。</u></p> <p>(組織全体で取り組むべき重要な課題 (リスク) の把握・対応等)</p> <p>【日本貿易振興機構】</p> <p>○ <u>21年7月に開催した第1回アウトカム向上委員会において、監事より「内部統制のあり方やその具体的な取組方法」について指摘があったことを踏まえ、ジェトロの内部統制の在り方、全組織的なリスクについて以下の取組を行いました。</u></p> <p>21年度に実施した6つの基本的要素を踏まえた内部統制の体系的整理に基づき、22年度以降、アウトカム向上委員会やその他日常的なモニタリングを通じて、「<u>内部統制の目的の明確化と全員参加型での取組み</u>」や「<u>職員ひとりひとりの内部統制センスのボトムアップ</u>」に重点的に取</p> |

| 府省名 | 法人名・取組状況 |
|-----|---|
| | <p>り組んでいくこととします。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ジェトロの内部統制の体系的な整理を行うとともに、<u>日常的に実施しているモニタリング結果等に基づいて、全組織的に有するリスクの識別・分析結果、リスクがもたらす影響についてまとめました。</u> ・リスク評価のプロセスでは、<u>組織全体のリスクを網羅的に洗い出したうえで、各リスクの認識度を評価するリスク評価シートを作成し、具体的に73種類のリスクを抽出しました。</u>併せて、<u>これらのリスクを発生可能性及び影響度の大小に応じて整理し、リスクの分布を可視的に把握するためリスクマップを作成しました。</u> ・これらを踏まえ、<u>第2回アウトカム向上委員会（11月）において、「ジェトロにおける内部統制の在り方とその具体的な取組方法」について討議し、リスクの識別・分類、分析・評価の妥当性、組織として対応すべき各リスクの優先度について認識を共有しました。</u> ・特に、優先順位が高く、喫緊に対応が必要となる「事務・事業の増大や職員のモチベーション低下などによる業務の非効率化」と「個人情報の漏洩リスク」については、業務の効率性や役職員間のコミュニケーションなどに関する現場の意見を共有するとともに、各リスクの回避、低減、移転、受容の対応について議論しました。 ・議論を踏まえ、事業のスクラップ&ビルドについては、次期中期計画策定の動きを踏まえつつ、確実に実行に移していくことを確認し、22年度計画策定においても真摯に見直しを行いました。また、個人情報保護については、ヒューマンエラーの回避、パスワードや暗号化等措置徹底による大量の個人情報漏洩の防止、委託先での個人情報漏洩の防止、内部不正行為の防止、管理業務の効率化等の取組を推進していくことを確認し、順次実行しています。 <p>○ アウトカム向上委員会を通じたリスクの評価と対応</p> <ul style="list-style-type: none"> ・<u>年間複数回開催されるアウトカム向上委員会を通じ、PDCAサイクルに基づいて各部門の事業・業務の運営状況について把握しています。</u>具体 |

| 府省名 | 法人名・取組状況 |
|-------|---|
| | <p>的には、中期目標・中期計画に定める目標の定量的なアウトプット指標（活動指標）の進捗状況、定性的なアウトカム指標（成果指標）の具体的な把握、ジェットロサービス利用者の不満・要望の組織的な共有、<u>取り組むべくリスクや課題等を把握、共有</u>しています。こうした業務運営の把握を通じて、各業務のリスクや課題となった事例につき、個別に改善しています。</p> <p>21年度には、第2回アウトカム向上委員会（11月）において、「ジェットロにおける内部統制の在り方とその具体的な取組方法」について討議し、リスクの評価とその対応について認識を共有しました。</p> <p>○ 安全対策への取組</p> <p>・役職員等の安全確保は、内部統制上の重要なファクターであることから、ジェットロでは規程により安全対策推進本部を設置しています。21年度は、新型インフルエンザ（H1N1）の発生に伴い、4月から5月にかけて副理事長を本部長とする安全対策推進本部を3回開催し、メキシコへの渡航自粛及び解除、国内発生による対応についての組織の対応方針を決定し、役職員に周知しました。</p> |
| 国土交通省 | <p>（ミッションの役職員への周知徹底）</p> <p>【水資源機構】</p> <p>・安全で良質な水を安定して安く供給するとの経営理念が、末端の職員まで周知されるとともに、それぞれ権限委任されている各組織の長が、的確に意志決定でき、かつ重要案件については、機構上層部の審議・判断を受けるよう、重要事項の審議・報告を行う役員会のほか、支社局長等会議、管内所長会議、事務所内会議等において、意志伝達・情報共有を図っている。また、<u>上意下達のコミュニケーションだけでなく、平成16年度から直接、理事長、副理事長、各理事が、現場事務所職員一人一人から意見を聞くヒアリングを行っており、役員が、ユーザーに最も近い建設所、管理所等の現場の職員の声を、直接、全事務所に出向いて拾いあげ、一体となって課題等に対処する取組みを実施している。</u></p> |