

「独立行政法人の内部統制及びインセンティブの取組に関する実態調査」 に関する状況報告〔続報〕

1 調査の進捗状況

- 事務局では、平成 28 年 8 月委員会における調査状況の報告以降、全 88 法人から提出された調査表の回答内容を精査。
- 回答内容から参考事例となり得る情報が得られると判断した法人を中心に直接訪問の上、法人担当者から取組の具体的内容を聞き取るとともに意見交換を実施。
- その結果、以下のとおり、他法人の参考となり得る実例と、特に内部統制の「リスクの評価と対応」については取組を進めるに当たり重要と考えられる要素を引き出すことができた（詳細は、下記「2 実例の報告」を参照）。

1. 内部統制

(1) リスクの評価と対応

取組の実例を確認する中で、取組を進めるに当たり重要と考えられる複数の要素を確認した。

(2) モニタリング

独立行政法人通則法の改正を契機に内部監査体制を強化している実例や、監事の機能強化に関する実例を確認した。

2. インセンティブ

各法人が役職員の士気・意欲向上を意図して実施する取組を確認した。

2 実例の報告

1. 内部統制

(1) リスクの評価と対応

法人における取組状況は様々であるものの、取組推進に当たり、以下に示した 5 つの要素のいずれか又は複数の要素を重視している状況を確認した。

① マネジメント層（法人の長等）によるリーダーシップの発揮

内部統制の取組を推進する上でマネジメント層のリーダーシップは非常に重要。

【トップのリーダーシップにより取組を開始した実例】

過去に外部専門家に作成させたものの十分活用されていなかった「リスク一覧表」を用いて、独立行政法人通則法の改正を契機に、トップ（理事長及びリスク担当理事）の強いリーダーシップの下、リスクの識別、評価及び対応の一連の作業を改めて組織的に行い、その結果を「リスク管理アクションプログラム」として取りまとめた。

② 取組を具体的に進める上でのノウハウの取得・収集

取組を具体的に進める上でのノウハウは、法人におけるリスク管理やコンプライアンス活動の取組を通じた蓄積だけでなく、市販本等を用い独学で蓄積するほか、外部の専門的知見（外部専門家、民間出身職員等）を通じ入手可能。

【外部専門家からノウハウを入手した事例】

当初は担当者が独学で試行錯誤しながら取組を進めていたが、限られた時間内でより効率的に作業を進める必要があると判断し外部専門家に相談。

この結果、ポイントを押さえた効率的な「リスクの評価と対応」の作業を推進した。

③ 具体的な取組内容等の組織内への浸透

取組の推進に当たっては、主担当である一部の役職員だけではなく、職員一人一人が自らの問題として捉え、組織全体で進めることが重要。

【リスク識別作業の着手前に内部統制に関する職員研修を実施した事例】

担当部署から各部署にリスク識別作業を依頼するに当たり、事前に各部署における内部統制の基礎知識の理解が不可欠であると判断し、外部専門家による研修（対象：役員、全部署の管理職職員）を実施。

その効果もあり、リスク識別作業を短期間で実施した。

④ 法人のミッション遂行の障害になるリスクの選定

独立行政法人のリスクは、法人のミッション遂行の障害になる要因として選定されるものである。このようなリスクは法人の規模・特性等に応じて異なるものであり、マネジメント層が常に意識・関与することが重要。

【各部署で識別したリスクの中から重要リスクをマネジメント層が選定した事例】

内部統制推進部署が各部署から吸い上げた多数のリスクの中から、トップマネジメントが参画するリスク管理委員会において法人のミッション遂行の障害となるリスクを選定した。

⑤ 作業のコストや手間をできるだけ抑えるための工夫

取組推進には当然に費用対効果が求められるため、各法人におけるコストや時間を意識した創意工夫が重要。

【外部専門家を効果的に活用した事例】

外部専門家のノウハウを活用する際、効率的な取組推進のために内部統制全般に関する職員向け研修を実施した。また、研修前後の打ち合わせの機会を効果的に活用して取組に必要な助言を受けた。

(2) モニタリング

モニタリングは、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、このうち業務から独立した視点で実施される独立的評価としての「内部監査」及び「監事監査」は、法人のPDCAサイクルの「C」を担う重要な要素である。

これらの要素の実効性を担保するために実施される内部監査部門の充実や、監事の

機能強化に資する取組の推進状況について、以下の状況を確認した。

① 内部監査

独立行政法人通則法の改正を契機に内部監査体制の充実を図るべく、各法人において、以下のような人員・体制面における一定の整備が進捗している状況を確認した。

- i) 理事長直轄の組織として内部監査部門を新設
- ii) 内部監査担当の専任職員を増員配置
- iii) 今後のキャリアアップに役立つとして若手職員を配置 等

また、比較的小規模な法人においても内部監査の重要性を認識し、専任職員を配置している事例を確認した。

② 監事監査（監事機能の強化）

i 監事と主務大臣（主務省）との意見交換

監事が主務省に監査結果報告書を提出する際、主務省側が幹部職員（局長、課長等）と監事との意見交換の場を設け、監査結果報告書の内容に関する質疑応答や意見聴取を実施している事例を確認した。

ii 監事監査の補佐体制の整備

内部監査部門の職員を監事直属の職員として兼任発令している事例、監事専属の職員（専任職員）の配置を行っている事例を確認した。

iii 監事の自己研鑽

独立行政法人・特殊法人等監事連絡会への出席のほか、行政機関（会計検査院、総務省行政評価局）主催の研修や、監査法人主催の研修を活用している事例を確認した。

2. インセンティブ

役職員の士気・意欲向上を意図した各種取組が行われており、これらの中で比較的多くの実例として表彰制度を確認したほか、職員の自己啓発支援、予算配分上の優遇、職員に対する意見募集の取組も確認した。

① 表彰制度

主に i) 顕著な研究業績や業務成績、ii) 事務・管理・研究部門等における顕著な業務改善の取組、iii) 広報活動や外部機関による表彰等法人のプレゼンス向上に資する活動、iv) 永年勤続に対する功労等を対象として、職員個人あるいは部署やプロジェクトチームのような職員グループに対し、役職員が出席する授与式において表彰状や副賞等の授与を行っている。

中には、法人組織内で全国各地・各部署の業務改善の取組を競い合う全国大会を開催し表彰している事例も確認している。

② 職員の自己啓発支援

業務に何らかの形で関連する資格取得のための経費補助や国内外の教育機関等への留学等、職員の自己啓発を支援する取組を行っている。

③ 予算配分上の優遇

顕著な功績や目標を上回る成果等をあげた部署に対する予算の増額措置等、予算配分上の優遇を行っている。

④ 職員に対する意見募集

全職員を対象とした提案型アンケートや、理事長と若手職員との座談会等、マネジメント層と職員との交流を目的とした取組を行っている。

3 今後の進め方

引き続き法人を直接訪問の上、法人担当者から取組の具体的内容を聞き取るとともに意見交換を実施し、他法人にとって参考となり得る情報を整理する。この際には、例えば、①取組を進めるに当たり苦労した点、②今後の取組継続に当たり重要と思われる点などの情報を引き出していく。その際、規模別・類型別に取組を整理して有為な知見が抽出できないか検討していく。

こうした作業を経て、独立行政法人全体の取組の推進、底上げを図るために有用な一定の「取りまとめ」を示す（平成 29 年 2 月開催予定の委員会を想定）。