

独立行政法人の内部統制の取組に関する実態調査（概要）

平成29年2月20日
総務省行政管理局

1. 調査の目的

- 民間においては大会社等を対象とした内部統制整備が法律上義務付け（会社法：平成18年5月）。
 - 一方、独立行政法人は平成27年4月施行の独立行政法人通則法において義務付け。
 - これ以前も各法人において様々な取組が実施されてきたが、全体として民間の整備水準に及ばない面があるとの認識。
- ⇒ 内部統制の取組に関する法人独自の工夫など他法人の参考に資する情報を横展開、独立行政法人全体の底上げ（ボトムアップ）につなげる。

2. 調査の範囲、手法等

- 内部統制の6つの基本要素のうち、他の基本要素と密接に関連する要素である「リスクの評価と対応」（注1）及びPDCAサイクルのうちC（チェック）を担う「モニタリング」（注2）を調査。
 - （注1）「独立行政法人のミッション遂行の障害となる要因をリスクとして識別、分析及び評価し、当該リスクへの適切な対応を行う一連のプロセス」と定義。
 - （注2）「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」と定義。
- 全法人（88法人）を対象とした調査表に基づき、付加情報を得られると判断した16法人を訪問し、意見交換を実施（職員規模、法人形態に配慮）。
- 各法人は平成27年度の義務化以前にもリスク管理等を含む内部統制全般に関する何らかの取組を行ってきた。本報告で紹介する事例には平成27年度以降に始めた取組が多く含まれているが、それまで何も実施してこなかったわけではないことに留意。

3. 調査の結果

【リスクの評価と対応】

- 法人においては、取組推進に当たり重視すべき以下の①～⑥の要素を重視して取り組んでいる状況を確認。
 - ① 「法人トップ（理事長、理事など）のリーダーシップ」の発揮
 - ⇒ 取組の初期段階から深く関与、役職員が一体感を得ながら進める重要な基盤
 - ② 「取組を具体的に進める上でのノウハウ」
 - ⇒ 過去の取組経験、民間出身役職員等の知見、市販書籍・公表資料の活用
 - ③ 「取組に関する意識の組織内への浸透」
 - ⇒ 取組のできるだけ早い段階でその必要性に関する認識を組織全体に浸透
 - ④ 「重要リスクを選定（絞り込み）する際の切り口」
 - ⇒ リスクマップ等のツールを活用した優先的に対応すべき重要リスクの絞り込み
 - ⑤ 「コスト・手間を抑えるための工夫」
 - ⇒ 外部知見の活用に当たり、費用対効果を念頭に置いた工夫

⑥ 「リスクに対する継続的な見直しの仕組み」

⇒ 取組を「通常業務の一環」としてビルトイン、負担の軽減を図る

- その他、i) 法人トップとのフラットな関係（組織の風通しの良さ）や、ii) 現場に「やらされ感」ではなく「納得感・「一体感」を持って取り組んでもらうことが必要との意見が聞かれた。

【モニタリング】

- 主務省側が積極的に主務省の幹部職員と監事との意見交換の場を設け、具体的事例に基づく活発な意見交換がなされている例を確認した。
- 監事の機能強化の観点から、監査専任の部署を新たに設けた例、内部監査に従事する職員の育成に力を注いでいる例などを確認した。

4. 終わりに

- 本報告書の取りまとめに当たり、委員から以下の意見等が寄せられた。
 - ・ 事例として紹介した取組自体も今後の不断の見直し・改善が必要。
 - ・ 紹介した事例は単なる模倣ではなく、各法人の実態等に応じて取り入れることが必要。
 - ・ 取組推進の具体的効果について、今後の改善に繋げる観点から十分な検証が必要。
 - ・ 民間の取組水準と比べれば道半ばとの印象。ベストプラクティスを参考とし、費用対効果を考慮しつつ法人の実態等に応じた取組を進めるべき。
 - ・ 法制化以降短期間でここまでできていることは褒めるべき点。法人の長のマネジメントツールとして活用し、リーダーシップを発揮していただきたい。
 - ・ 主務大臣と監事の意見交換の実施については、主務省において是非検討いただきたい。
 - ・ 内部統制の取組をどこまでやればいいのかというのは難しい。委員会においても個別事例を題材とした議論に十分値する。
- 各法人においては以下のような悩みや課題も聞かれたところ。
 - ・ 自分達の取組方法が果たして正しいのかという疑問、取組を継続していく具体的方法の検討が必要。
 - ・ 情報システム分野に関する監査の実効性にどこまで責任を負うべきか、役職員数が少なく監査体制が脆弱な場合、どのように資源を投資し効果を挙げるかが課題。
- 今回の調査では、これら課題等に対して明確な解決策等を示すには至らず。引続き内部統制全般について継続的な情報収集と課題解決に向けた検討に努めてまいりたい。

以上

「独立行政法人の内部統制の取組に関する実態調査」
結果報告書

平成 29 年 2 月 20 日

総務省行政管理局

はじめに

内部統制に関する取組の実施は、平成 18 年 5 月、まず一部の民間企業（会社法（平成 17 年法律第 86 号）上の大会社等）において法的に義務付けられた。

一方、独立行政法人においては、当時は上記のような義務がない中、業務上危機管理の必要等から任意で取組に着手する例がみられ、総務省ではそれらを支援するため、平成 21 年度に「独立行政法人における内部統制と評価に関する研究会」（座長：櫻谷隆夫・日本公認会計士協会常務理事）を開催し、検討結果を「独立行政法人における内部統制と評価について」（平成 22 年 3 月。以下「平成 22 年研究会報告」という。）として取りまとめる等の対応を行ってきた。

その後、独立行政法人通則法（平成 11 年法律第 103 号）の改正により、平成 27 年 4 月以降全ての独立行政法人に内部統制の取組実施（業務方法書への「内部統制の整備に関する事項」の記載）が義務付けられるに至り、総務省では『「独立行政法人の業務の適正を確保するための体制等の整備」について』（平成 26 年 11 月 28 日付け総管査第 322 号行政管理局長通知。以下「平成 26 年局長通知」という。）を発出し、業務方法書に記載すべき具体的事項を各府省に通知したところである。

現在、各法人において業務方法書の記載事項に沿った取組が進められているが、限られた予算・人員の中、取組のノウハウ等に関する情報（参考文献等）も民間企業に比べ極端に少ないことから、一部の法人からは取組の深化に向けた情報提供を望む声が聞かれている。

このような声に応えるべく、独立行政法人評価制度委員会（以下「委員会」という。）の事務局を務める当局では、取組を進めている法人から情報を収集し、全府省・法人への情報提供（横展開）を行う目的で本調査を実施したものである（注）。

（注）委員会の「平成 28 年度における独立行政法人評価制度委員会の評価に関する取組について（平成 28 年 6 月 14 日）」において、「法人における内部統制に関する取組状況の把握及び各府省・法人間での共有・横展開」を明記。

独立行政法人における内部統制の取組は、義務付けから 2 年弱しか経過しておらず全体的にまだ走り出したばかりの「萌芽期」にあると言え、現段階ではその内容・成果等を民間企業（法的義務付けが約 9 年先行）のそれと比較すべくもないが、各法人の実情に合わせた取組の着実な推進が望まれる。

本報告が、各法人運営の参考となり、委員会における「法人の能動的・自発的取組の後押し」に関する議論の一助となることを期待するものである。

平成 29 年 2 月 総務省行政管理局

目 次

1	実態調査の概要	
	(1) 調査の目的	1
	(2) 調査の範囲	1
	(3) 調査の手法	2
	(4) 本報告書の構成	2
	(5) 調査結果報告に関する留意点	3
2	実態調査の結果	
	(1) リスクの評価と対応	3
	(2) モニタリング	9
3	終わりに	11

1 実態調査の概要

(1) 調査の目的

独立行政法人における内部統制とは、「中期目標に基づき法令等を遵守しつつ業務を行い、独立行政法人のミッションを有効かつ効果的に果たすため、法人の長が法人の組織内に整備・運用する仕組み」と定義され、①「法人の長が戦略的なマネジメントを行う際に有用な手段（ツール）」であり、②「民間企業に比べ、法人が設定すべき具体的な目標・計画は、多種多様かつ複雑であるため、内部統制が適切に整備・運用されるべき要請は、民間企業よりも強い」との認識の下、その必要性が強調されている（平成22年研究会報告）。

民間企業においては、平成4年に「内部統制の基本的な枠組みに関する報告書」（COSO：米国トレッドウェイ委員会支援組織委員会）が公表された後、平成18年5月の会社法施行により大会社等を対象に内部統制システムの整備が法律上義務付けられた。一方、独立行政法人における内部統制システムの整備に関する法律上の義務付けは独立行政法人通則法改正に伴う制度改正（平成27年4月）以降であり、それ以前にも「独立行政法人整理合理化計画」（平成19年12月24日閣議決定）や平成22年研究会報告等に示された考え方・手法等を参考として各法人において様々な取組が実施されてきたとは言え、民間企業の整備水準に及ばない面も多々あると認識されているところである。

このため、独立行政法人における内部統制の整備水準については各法人の実情に合わせたもので一概に示せるものではないが、取組を前に進めることが最も重要との考え方から、今回の調査は以下の観点に特に留意して実施したところである。

- 内部統制の取組に関し、法人独自の工夫を行うなどして取組を推進している事例を把握し、他法人の参考に資する情報として横展開を図ること。
- 委員会における「内部統制に関する積極的な助言等」に活用するとともに、独立行政法人全体（88法人）における取組の底上げ（ボトムアップ）につなげること。

(2) 調査の範囲

- 内部統制は6つの基本要素（注）からなるが（平成26年局長通知）、調査に要する時間的制約や法人の負担等を考慮するとともに以下①及び②に示す理由により、「リスクの評価と対応」及び「モニタリング」の2要素に絞って調査を行うこととした。

（注）①統制環境、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、⑥ICTへの対応

① リスクの評価と対応

内部統制の他の基本要素とも密接に関連する要素であり、「中期目標等の達成が困難となるリスクの洗い出しが重要」とする委員会での委員発言や、内部統制の取組に当たり主務省や法人現場からの疑義等が多く寄せられた分野であること。

② モニタリング

- i) 「独立行政法人改革等に関する基本的な方針」（平成25年12月24日閣議決

定。以下「平成 25 年 12 月閣議決定」という。)において「監事の機能強化」が盛り込まれたこと、ii)平成 25 年 12 月閣議決定を具体化する「独立行政法人の監事の機能強化に伴う措置について」(平成 26 年 11 月 28 日付け総管査 321 号行政管理局長通知。以下「監事機能強化通知」という。)が通知されたこと、iii)委員会において委員から「PDCAのうち特にC(チェック)及びA(アクション)が重要」との発言があったこと。

(3) 調査の手法

- 平成 28 年 6 月下旬、府省を通じ全 88 法人に対し「独立行政法人の内部統制の取組に関する実態調査」の調査表への回答を依頼し、7 月下旬を期限に回収した。
- 調査表から得られた情報を基に、内部統制に関する取組について付加情報を得られると判断した 16 法人を選定の上、平成 28 年 9 月から平成 29 年 1 月にかけて直接訪問した。
- その際、法人の協力を得ながら担当者との意見交換を実施し、取組推進に当たって独自に工夫を行った状況等について具体的な情報を収集した。
- 上記 16 法人の選定に当たっては、表 1 のとおりできる限り特定の職員規模や法人形態に偏らないよう配慮した。

表 1 本調査で訪問対象とした 16 法人の職員規模・法人形態別分類

訪問対象法人(職員規模・法人形態別)				
職員規模	中期目標管理法人	国立研究開発法人	行政執行法人	計
小(～100人)	大学入試センター 農業者年金基金			2法人
中(101～500人)	国立美術館 日本スポーツ振興センター 情報処理推進機構 国際観光振興機構 自動車事故対策機構	情報通信研究機構		6法人
大(501～1,000人)	住宅金融支援機構	新エネルギー・ 産業技術総合開発機構	統計センター	3法人
特大(1,001人～)	国立病院機構 日本貿易振興機構 水資源機構	海洋研究開発機構 森林総合研究所		5法人
計	11法人	4法人	1法人	16法人

- (注) 1 当局が作成した。
2 「職員規模」については、各法人の常勤職員数(平成 28 年 4 月 1 日現在)により当局の判断で分類した。

(4) 本報告書の構成

紹介する事例については、他法人の参考となるよう可能な限り具体的に記載することが必要と考え、全体を「本文+事例集(別冊)」の二部構成とした。

(5) 調査結果報告に関する留意点

- 訪問した 16 法人の多くは、「(1) 調査の目的」にも記載のとおり、独立行政法人

通則法の改正に伴う制度改正（平成 27 年 4 月）で義務付けられる以前からリスク管理やモニタリングを含めた内部統制全般に関する何らかの取組を行ってきたところである。今回紹介する事例には、平成 27 年度以降に実施した取組も含まれているが、これらの取組を実施する以前に何も実施してこなかったということではない。この点に留意の上、事例紹介においては必要に応じてその実施時期等を明示した。

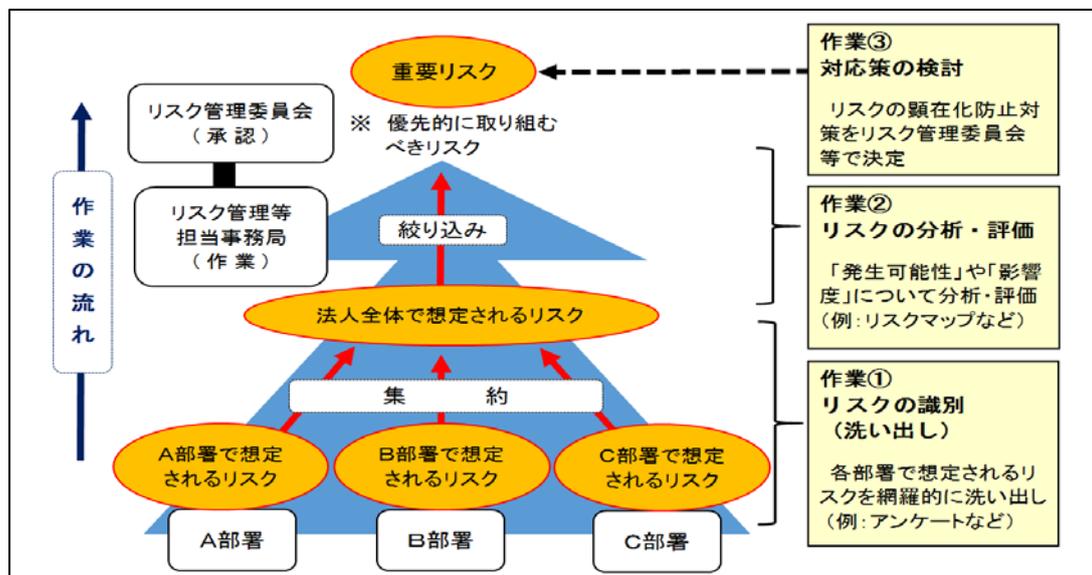
- 各法人はそれぞれ異なる事務・事業を実施していることから、法人ごとのミッションや当該ミッションの達成を阻害するリスクの形態も様々で、当該リスクに対応する内部統制の手法や考え方についても様々であることから、模範的な取組が一律に示されるべきものではない。
- 本報告では、訪問した一部の法人において取組推進の原動力となった一定の要因（要素）に焦点を当て、他法人の参考となり得る取組に関する情報を提供するものであるが、提供した取組についてその良し悪しの判断、結果の保証を行っているわけではなく、個々の取組を推奨しているものではないことに留意が必要である。

2 実態調査の結果

(1) リスクの評価と対応

「リスクの評価と対応」は、「独立行政法人のミッション遂行の障害となる要因をリスクとして識別、分析及び評価し、当該リスクへの適切な対応を行う一連のプロセス」と定義されており（平成 26 年局長通知）、これら一連の取組の手順は法人により区々であるが、多くの場合表 2 のような手順で実施されていた。

表 2 「リスクの評価と対応」に関する取組の流れ（イメージ）



- (注) 1 「先進企業から学ぶ事業リスクマネジメント実践テキスト-企業価値の向上を目指して-」（平成 17 年 3 月経済産業省）88 ページを参考に、当局が作成した。
 2 あくまでも取組の流れの一例をサンプル的に示したものであり、実際の方法は組織の規模・形態等に応じて様々である。

ア 取組推進に当たり重視すべき要素

訪問対象とした16法人の担当者と「内部統制に関する取組を推進するため必要なことは何であったか」という観点から意見交換を行った結果、これらの法人に共通する特徴として、次に挙げる要素の全部又はいくつかを重視して取り組んでいる状況を確認することができた。

- ① 法人トップのリーダーシップ
- ② 取組を具体的に進める上でのノウハウ
- ③ 取組に関する意識の組織内への浸透
- ④ 重要リスクを選定（絞り込み）する際の切り口
- ⑤ コスト・手間を抑えるための工夫
- ⑥ リスクに対する継続的な見直しの仕組み

以下、それぞれの要素ごとに、基本的な考え方と把握した具体例を記載する。なお、一つの事例は複数の要素からなる場合もあるが、説明の簡素化の観点から代表的な一つの要素の事例として記載した。

（要素1）法人トップのリーダーシップ

【考え方】

法人が内部統制の取組を推進する上で「理事長や理事など法人トップによるリーダーシップの発揮」は非常に重要な要素であり、特に取組の初期段階から法人トップが深く関与することは、その後役職員が一体感を得ながら取組を推し進めていくための重要な基盤となる。

なお、平成22年研究会報告においても、「法人の長がリーダーシップを発揮できる環境整備が必要」と記述されているところである。

【調査結果】

訪問対象とした16法人においては、理事長をはじめとする法人トップによるリーダーシップの発揮により取組を推進している例がみられ、このうち日本スポーツ振興センターでは、過去に各府省等から指摘された事案の反省・検証等を踏まえ、取組の開始段階から理事長や理事が強力にリーダーシップを発揮したことで取組が推進し、その結果職員間の連帯意識が醸成され、職員海外派遣時における危機管理体制がより迅速に構築できるようになる等の効果が生じている状況がみられた。

【事例集】

- 「法人トップのリーダーシップにより取組を推進している例」

【日本スポーツ振興センター】（別冊事例集1ページ）

(要素2) 取組を具体的に進める上でのノウハウ

【考え方】

取組の初期段階では、リスクの洗い出し・評価等に用いるツールや成果物など、具体的な取組に関するノウハウや知見が必要となる。

(例：リスクに関するアンケート調査表の様式、リスクマップの内容等)

このため、主に以下のような方法によりノウハウや知見を入手することとなる。

- ① 法人自らにリスク管理の取組経験がある場合は蓄積されたノウハウを活用
- ② 民間企業や行政機関でリスク管理等の経験を有する役職員がいる場合は当該役職員から得たノウハウや知見を活用
- ③ 市販の書籍や既存の公表資料を活用
(②と③はほとんどが民間企業向けの内容であるため、活用にあたっては独立行政法人向けの内容にカスタマイズする必要あり。)
- ④ (①～③が難しい場合) 監査法人や民間コンサルタント等(以下、これらを総称して「外部専門家」という。)を活用

(例：業務委託契約、職員研修など。なお、費用対効果への留意も必要)

【調査結果】

訪問対象とした16法人においては、様々な方法でノウハウを入手して取組を推進していたが、その中でも、既存の公表資料等をカスタマイズして取組を進めている状況が以下のとおりみられた。

- ① 法人業務として実施しているISO39001(注)に関するコンサルティングのツールをアレンジして活用し、取組のスピードアップにつなげているもの(自動車事故対策機構)。

(注) 道路交通安全マネジメントシステム。道路交通事故による死者や重傷者を撲滅することを目的として平成24年10月に発行された国際規格で、ISO9001(品質)やISO14001(環境)と同様、PDCAサイクルに従って適切な道路交通安全マネジメント体制を確立・実施・維持・改善するために組織に必要とされる要求事項が明文化されている。

- ② 既存の公表資料を活用し、リスクマップを作成しているもの(水資源機構)。

【事例集】

- 「法人業務(ISO39001のコンサルティング)のノウハウ等を活用した例」
【自動車事故対策機構】(別冊事例集3ページ)
- 「既存の公表資料を活用してリスク評価・リスクマップの作成を行った例」
【水資源機構】(別冊事例集6ページ)

(要素3) 取組に関する意識の組織内への浸透

【考え方】

取組の法的義務付けから日が浅いこともあり、一部の法人では、リスクに関する取組について、担当外の職員における理解や意識付けが十分進んでいない状況もみられる。

このような状態で取組を行っても、例えばアンケートに回答する各部署の担当者

が「やらされ感」を感じてしまいリスク管理等担当事務局が求める水準の回答が得られない等の事態が想定され、得策ではない。

一連の取組を効果的・継続的に推進していくためには、できるだけ早い段階で取組の必要性に関する認識を組織全体に浸透させることが有効であり、外部専門家による研修の実施も一つの手段である。

〔調査結果〕

訪問対象とした 16 法人のうち複数の法人において、上記のような考え方にに基づき役職員向けの研修を実施している例がみられた。

中でも、情報処理推進機構においては、各部署へのアンケートによるリスク洗い出し・評価を行う前に外部専門家による職員研修を実施したことで、一連の取組を効率的に進めている状況がみられた。

〔事例集〕

○「事前に内部統制に関する職員研修を行い、リスク識別を短期間で実施した例」

【情報処理推進機構】（別冊事例集 11 ページ）

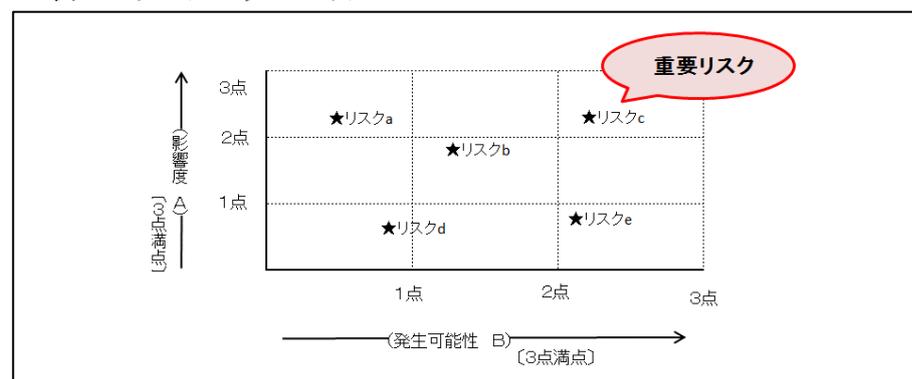
（要素 4）重要リスクを選定（絞り込み）する際の切り口

〔考え方〕

リスクの洗い出しを実施した結果、各部署から膨大な数（例：100～200 程度）のリスクが集約されても、それら全てに均一に対応することは現実的に困難というケースが多い。このため、各リスクを分析・評価の上、優先的に対応すべき重要リスク（法人のミッション遂行障害に直結するようなリスクなど）の選定（絞り込み）が必要となる。

選定の方法・基準には様々なものがあり一定のルールがあるわけではないが、多くの場合、表 3 のようなリスクマップを作成する方法がとられている。

表 3 リスクマップのイメージ



(注) 1 当局が作成した。

2 A（影響度）と B（発生可能性）の点数を足し合わせ（又は掛け合わせ）た合計点が高いほど優先的に対応すべきリスクとなる。

〔調査結果〕

訪問対象とした 16 法人の多くで、集約したリスクについてリスクマップを使用

して優先順位付けを行い、重要リスクの絞り込みを行っている例がみられた。

リスクマップの設計内容は法人によって様々であったが、特徴のある取組として、法人全体のリスクマップを作成する前に対象部署を限定したリスクマップを作成することで、各部署への理解促進に努めている例がみられた（日本貿易振興機構）。

一方、法人規模（職員数：約 100 人）等を勘案してリスクマップは用いず、法人の実情に合わせた工夫により重要リスクの選定を行っている例（リスク管理等担当事務局主体で現行の「第 3 期中期計画」に記載した目標ごとに重要リスクをリストアップ）もみられた（国際観光振興機構）。

【事例集】

○「法人全体のリスクマップを作成する前に対象部署を限定してリスクマップを作成した例」

【日本貿易振興機構】（別冊事例集 12 ページ）

○「重要リスクの選定に当たり、法人の実情に合わせた切り口を採用した例」

【国際観光振興機構】（別冊事例集 14 ページ）

（要素 5）コスト・手間を抑えるための工夫

【考え方】

限られた人員と予算の中で取組を進める以上、取組に当たっては費用対効果を念頭に置き、可能な限り経費や手間の節減に努めることが肝要である。

そもそも内部統制の目的の一つとして「業務の有効性・効率性」が挙げられているところであり、平成 22 年研究会報告にも、取組の留意事項として「内部統制の整備及び運用に際しては、費用と便益との比較衡量が求められる。」と記載されている。

【調査結果】

訪問対象とした 16 法人においては、このようなコスト意識を持って取組を進めている例が多くみられ、このうち、統計センターにおいては、外部専門家からの知見の活用の際し、契約方法を工夫することによりコスト抑制効果を上げている状況がみられた。

【事例集】

○「ノウハウを入手する際、経済的負担を低く抑える工夫を行った例」

【統計センター】（別冊事例集 16 ページ）

（要素 6）リスクに対する継続的な見直しの仕組み

【考え方】

「リスクの洗い出し、評価、低減策の検討」という一連の取組を一度行っても、その後の業務追加・業務手順変更・社会情勢変化等によりそれまで認識していなか

ったリスクが新たに発生したり、認識していたリスクの重要性が高まったりする可能性がある。

そのため、一連の取組による成果物について定期的に見直しを行い、必要な更新を加えていく必要がある。

例えば年一回程度の取組の更新を実施することにより、この取組を真に継続的なものとして定着させ、リスク管理の取組を「通常業務の一環」としてビルトインし、負担の軽減を図ることが効果的である。

【調査結果】

訪問対象とした16法人のうち、2法人（海洋研究開発機構、住宅金融支援機構）は、早い段階（平成19～21年度）から取組に着手していたが、いずれの法人も、定期的な見直しを日常業務にビルトインすることで取組の定着を図っている状況がみられた。

【事例集】

- 「早い段階から取組に着手し、定期的な見直しを行っている例」
【海洋研究開発機構】（別冊事例集17ページ）
- 「RCSAの手法により業務の棚卸しを実施し、リスク管理を行っている例」
【住宅金融支援機構】（別冊事例集19ページ）

イ その他内部統制に関する取組を推進していく上で参考となり得る点

上記アに示した「取組推進に当たり重視すべき要素」以外に、訪問した16法人の担当者との意見交換の中で、取組の推進力になった点、今後取組を継続していくため重視している点など、他法人の参考になり得ると考えられる意見が聞かれた。そのうち、主なものを以下のとおり紹介する。

法人トップとのフラットな関係（組織の風通しの良さ）

【自動車事故対策機構】

- 内部統制の取組においてPDCAサイクルを機能させることにより、効果的に運用していくためには、「組織全体の風通しの良さ」は重要である（内部統制の基本要素である「統制環境」及び「情報と伝達」にも関連）。
- 当機構は比較的小規模（東京本部の職員：約60名）ということもあり、役員と職員との敷居が高くなく、意思疎通を図りやすい環境にある。
このため、職員がリスク管理をはじめとした内部統制の取組について検討する際、リスク管理等の内部統制の経験・知見のある役員に随時相談し、取組の方向性を早めに示してもらえたことが、取組を迅速かつ円滑に進めることができた要因と考えている。
- 「報告すべきものをきちんと報告すること」や「横串で連携すること」は理事長も常々言われているが、こうした役員の姿勢を各職員が実際の業務で体現するためには、「コミュニケーションの質と量」が重要である。

今回構築した内部統制システムが形だけに終わることなく実質的に機能していくよう、役職員間におけるコミュニケーションを今後も重視していきたい。

【国際観光振興機構】

- 普段から役職員の関係がフラットで事業関係の報告・説明を日常的に躊躇なく実施できる環境にあった事が奏功し、リスク管理の取組方針等についても適時適切に法人トップ（理事長及び理事）に相談し助言を受けることができた。
- 特に平成 27 年度以降は、業務の大幅な増加（別冊事例集 23 ページ参照）を受け、法人トップのリスク意識も更に高まっており、日々「契約の適正な実施」、「費用対効果の意識」、「スピーディな業務執行」等の指示を受けの中で、「リスク」や「内部統制」といった用語が法人内で日常的に交わされるようになるなど、組織全体として高い危機意識を持って内部統制の構築に取り組んでいる。

【PDCAサイクルを機能させるための工夫】

【自動車事故対策機構】

- 当機構は全国各地に多くの地方拠点（50 支所）があり、少人数体制で業務に当たっている支所が多いため、実効性のある内部統制のためには、現場職員に「やらされ感」ではなく「納得感」と「一体感」を持って取り組んでもらうことが必要不可欠と考えている。
- このため、例えばリスク管理におけるモニタリング（支所等の各部署において自己点検を実施）の導入に際しても、現場に過度な負担をかけず、一方で実態に即した実効的なものとなるよう、まず本部において、取組の目的や方向性の認識共有に時間をかけて議論を行った。

各支所等への依頼に際しては、こうした議論を踏まえ、「自己点検は本部による『悪者探し』ではなく『課題の早期発見・早期改善』が目的である」等とする取組の目的・考え方を文書で明確化し本部としての姿勢を示すとともに、取組の方法・中身もこれに即したものとなるよう工夫して取組を進めている。
- また、全国支所長会議等の機会には、「内部統制の取組はミスを許容しながら振り返りを重ねていくことで取組が定着し、文化として根付いていくもの」という本部の姿勢を重ねて説明している（内部統制の基本要素である「統制環境」及び「情報と伝達」にも関連）。

普段はなかなか各支所の実態や職員の顔が見えづらい分、内部統制の取組推進に際しては、取組の必要性と現場の許容性とのバランスにも配慮しながら、「納得感」と「一体感」を持ったものとなるよう、心がけている。

(2) モニタリング

モニタリングは、平成 22 年研究会報告において「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」と定義されており、日常業務に組み込まれて行われる「日常モニタリング」と通常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」(例：監事監査、内部監査等)がある。

平成 25 年 12 月閣議決定では、「法人の内外から業務運営を改善する仕組みの導入」として「監事の機能強化」(監査の質の向上)について記述されており、総務省行政管理局ではこれを受けて平成 26 年 11 月に監事機能強化通知を発出し、監事機能強化に向けて主務大臣が講ずべき措置(①監事向け研修・啓発への参加促進、②主務大臣と監事との定期的な意見交換の実施、③監事補佐体制の整備等)を各府省に示しているところである。

今回、訪問対象とした 16 法人において意見交換を行った結果、以下のとおり、主務大臣と監事との定期的な意見交換については、上記通知の趣旨に基づいた対応を行っており他法人の参考となり得る例がみられた。また、監事監査・内部監査の機能強化に関しては、新たに監査業務専任の部署を設けた例や、監査業務に従事する職員の育成に力を入れている例がみられた。

ア 主務大臣(主務省)と監事との意見交換

【考え方】

平成 25 年 12 月閣議決定では「主務大臣と監事との定期的な意見交換の実施などの取組を充実させることにより監査の質の向上を図る」と記述されており、これを受けた総務省行政管理局の監事機能強化通知でも、「主務大臣において措置すべき事項」として、「主務大臣と監事との定期的な意見交換の実施」を求めている。

しかし、現実的に主務大臣本人が監事と直接意見交換を実施することは困難なケースが多いため、実務上「主務大臣」の立場にある主務省の幹部職員と監事の意見交換の場を主務省が積極的に設け、定期的な意見交換会として定着させることで、主務大臣が与えた中期目標等が適切に遂行されているかを監事の視点からの意見を聴取して確認することが望まれる。

【調査結果】

訪問対象とした 16 法人において意見交換した結果、主務省が上記の趣旨に基づいて積極的に主務省の幹部職員と法人監事との意見交換の場を設けており、その場で監事の視点からの詳細な実情等について活発な意見交換がなされた結果、その後主務大臣が法人の業務実績評価を行う際により客観的で正確な評定を下すことが可能となるなど、効果が上がっている例が 8 法人においてみられた。

【事例集】

- 「主務省が積極的に主務省幹部職員と監事との意見交換の場を設け効果を上げている例」

【新エネルギー・産業技術総合開発機構】(別冊事例集 21 ページ)

【水資源機構】(別冊事例集 22 ページ)

イ 監事監査に資する体制強化等

【考え方】

平成 25 年 12 月閣議決定では「監事を補佐する体制の整備などの取組を充実させることにより監査の質の向上を図る」と記述されており、これを受けた総務省行政管理局の監事機能強化通知でも、「主務大臣において措置すべき事項」として、監事を補佐する体制の整備について法人の長に要請している。

【調査結果】

訪問対象とした 16 法人において意見交換した結果、以下のとおり、上記の趣旨に基づいて監査機能を充実すべく、監査業務（内部監査・監事監査のいずれも）を専任で担当する部署を新たに設けて監事補佐体制を強化している例がみられた。

また、直接的な監事機能強化ではないものの、監査機能強化の一環として、内部監査に従事する職員の育成に力を注いでいる例もみられた。

- ① 閣議決定等による業務の大幅増加に伴い、業務全般のチェック機能を強化する必要があるとして理事長直轄の監査室を新設して内部監査機能を強化。その際、同室に配属された職員に監事監査の補佐業務も担わせることとしている例（国際観光振興機構）。
- ② 内部監査を担当する人材の育成に力を入れている取組が監事機能の強化にも寄与（監事監査の補佐機能を担う人材育成にもつながる）している例（住宅金融支援機構）。

【事例集】

- 「法人の内部監査を専任で担当する監査室を新設した例」
【国際観光振興機構】（別冊事例集 23 ページ）
- 「内部監査担当職員の育成に力を入れている例」
【住宅金融支援機構】（別冊事例集 26 ページ）

3 終わりに

本調査では、内部統制の基本要素である「リスクの評価と対応」及び「モニタリング」について、各法人の独自の工夫などの取組内容を明らかにすることができた。

本報告書の取りまとめに当たり、委員会委員から以下の意見が寄せられたところである。

- 本報告書において事例として紹介した取組自体も、今後の不断の見直しや改善を通じて実効的な運用がなされるよう継続していくことが重要であるとともに、事例として紹介した取組を各法人において参考とする場合は、単なる形の模倣ではなく、各法人の実態等に応じて十分考察の上取り入れていくことが必要。
- 取組を推進した結果どのような具体的な効果が現れたかについて、その後の取組の改善に繋げる観点から十分な検証を実施することこそが重要。
- 民間企業の取組水準と比べればまだまだ道半ばとの印象があり、今後も民間企業や公的機関を含めたベストプラクティスを参考としながら、費用対効果を考慮し法人の実情に合わせた内部統制の取組を進める必要。

- 法制化以降短期間でここまでできている法人があることは褒めるべき点。法人の長は、内部統制を自己のマネジメントツールとして認識し、リーダーシップを発揮していただきたい。
- 主務大臣と監事との意見交換を実効性あるものとするとともに、業務実績の適切な評価に資するという観点から、事例で紹介した取組が望ましい。主務省においては是非検討いただきたい。
- 独立行政法人の内部統制の取組をどこまでやればいいのかというのは難しい。基本的には法人自身で判断することであるが、今後委員会においても個別事例を題材とした議論に十分値する論点と考える。

一方、各法人においては、次のとおり、取組を進める上での悩みや課題も聞かれた。

【リスクの評価と対応】

- 自学又は外部専門家からの知見活用のいずれを問わず、自分達が現在進めている取組方法が果たして正しいものなのかという疑問が常にある。
- 取組の進捗は、役員やリスク管理担当者の熱意に左右される事が多い。仮にこれらの役職員が交代した場合でも取組を停滞させることなく継続していくためには、リスク関連の業務をいかに通常業務にビルトインしていくかが重要で、その具体的方法の検討が課題。

【モニタリング】

- 情報セキュリティ分野では、近年システムの高度化が著しく進み、国際的なマルウェア攻撃による脅威も飛躍的に高まるなど、対策を講ずるにはこれまで以上に高度な専門知識を要するものとなっている。このような環境下で、必ずしも情報セキュリティ分野に精通しているとは限らない監事や監査業務担当者が監査の実効性についてどこまで責任を負うべきか不安な面があり、他部署との役割分担も含め安全対策構築に向けた検討が必要。
- 役職員数の少ない法人など監査体制が脆弱な場合は、限りある監査資源をいかに効率的に投資して効果を上げるかが課題となる。一つの方法として、監査計画の策定過程で法人全体のリスク管理進捗状況を勘案し、対策が不十分な分野を重点監査項目に設定することも有効で、そのためには、普段から監査部門とリスク管理部門とが連携を密にし、情報の共有に努めることが必要。

今回の調査では、委員意見や法人の抱える課題等に対して明確な解決策等を示すには至らなかったものの、引き続き内部統制全般について継続的な情報収集と課題解決に向けた検討に努めてまいりたい。

「独立行政法人の内部統制の取組に関する実態調査」

(別冊) 事例集

平成 29 年 2 月 20 日

総務省行政管理局

目 次

【リスク事例①】 法人トップのリーダーシップ（日本スポーツ振興センター）	1
【リスク事例②】 取組を具体的に進める上でのノウハウ（自動車事故対策機構）	3
【リスク事例③】 取組を具体的に進める上でのノウハウ（水資源機構）	6
【リスク事例④】 取組に関する意識の組織内への浸透（情報処理推進機構）	11
【リスク事例⑤】 重要リスクを選定（絞り込み）する際の切り口（日本貿易振興機構）	12
【リスク事例⑥】 重要リスクを選定（絞り込み）する際の切り口（国際観光振興機構）	14
【リスク事例⑦】 コスト・手間を抑えるための工夫（統計センター）	16
【リスク事例⑧】 リスクに対する継続的な見直しの仕組み（海洋研究開発機構）	17
【リスク事例⑨】 リスクに対する継続的な見直しの仕組み（住宅金融支援機構）	19
【モニタリング事例①】 主務大臣（主務省）と監事との意見交換 （新エネルギー・産業技術総合開発機構）	21
【モニタリング事例②】 主務大臣（主務省）と監事との意見交換（水資源機構）	22
【モニタリング事例③】 監事監査に資する体制強化等（国際観光振興機構）	23
【モニタリング事例④】 監事監査に資する体制強化等（住宅金融支援機構）	26

本事例集は、各独立行政法人における担当者との意見交換で得られた情報を同担当者の見解も踏まえながら取りまとめたものであり、各取組における効果等については当局の見解を示したものではない。

【リスク事例①】 法人トップのリーダーシップ

法人トップのリーダーシップにより取組を推進している例

日本スポーツ振興センター（中期目標管理法：中規模）

【きっかけ・経緯等】

- 平成 23～24 年度に「リスク分析・対策シート」（注）を作成していた。
（注）外部専門家に外注し、各部署職員へのヒアリング形式で 104 のリスクを洗い出して「発生確率」と「影響度」について評価し、各リスクの重要度、優先度、対応策等を整理したもの。
- 独立行政法人通則法の改正に伴う制度改正（平成 27 年 4 月）による内部統制に関する取組の義務付けや過去に各府省等から指摘された事案の反省・検証等を踏まえて、法人として取組を強化し、リスク管理関係規程の整備、リスク管理委員会及びリスク管理主幹の設置等の体制を構築。その中で、法人トップ（理事長、民間企業出身のリスク管理担当理事）が強いリーダーシップを発揮。
上記の「リスク分析・対策シート」を見直す形で現段階のリスクを改めて洗い出し、PDCA サイクル（リスク評価、リスク低減策の検討及び実施状況の確認）を 2 年かけて一巡させるという明確な方針が示された。
- 特にリスク管理担当理事は、それまで自身が民間企業で蓄積してきたノウハウを活かし、取組全体の指揮を具体的・的確に行うなど主導的な役割を果たし、取組を迅速に推進する上で大きな原動力となった。

【具体的な取組方法等】

- 平成 27 年 4 月、リスク管理担当理事を委員長とし、各部等の長及びリスク管理主幹をメンバーとしたリスク管理委員会を設置。
- 平成 27 年 9 月、業務分野ごとのリスクの再整理するためにリスクの洗い出し・評価を実施。各部署に対してアンケートによりリスクを洗い出すとともに、これらリスクについての評価（注 1）、発生要因、対応策（注 2）等についての情報を収集。
（注 1）「発生可能性」（1～3 点）と「影響度」（1～4 点）について各部署の担当者が評価。
（注 2）当該リスクが発生した場合に講じる対策だけでなく、その後の予防策も含む。
- 上記の結果、洗い出された合計 220 のリスクの中から、評価点数が高いなど特に優先して対応すべき位置付けの「重点対応リスク」（注）として 38 のリスクを選定。
「重点対応リスク」について、「発生要因」、「講ずるべき年度ごとの対応策」等の情報を一覧表にまとめた「リスク管理アクションプログラム」（資料 1 参照）を平成 28 年 8 月に作成し、同プログラムに定めた対応策が計画どおり実施されているかについて、リスク管理委員会において定期的に検証・フォローを実施するとともに、各部署において自主点検・自己評価を継続的に実施。
（注）「発生可能性」と「影響度」を掛け合わせて 6 点以上のもの。ただし 6 点未満であっても「影響度」が 4 点の場合はこれに該当。

資料1 「リスク管理アクションプログラム」のイメージ

リスク	発生要因	対応措置	アクションプラン	平成28年度 アクションプログラム	実施状況	進捗	担当部署
リスクA (例: 大規模自然災害により業務継続が困難になる)	施設等の被災	施設の耐震化等	〇〇を××していく。	いついつまでに〇〇を××する。			〇〇部 ××課
リスクB							
リスクC							

各部署からアンケートにより情報収集

「対応措置」をブレイクダウンした具体的な対策を担当部署で記載

各部署における対策がどの程度進んでいるかをリスク管理委員会及び各部署においてモニタリングし、課題等について検討を行い、担当部署に対し提言。
次年度のアクションプログラムに反映

(注) 日本スポーツ振興センターからの提示資料及び意見交換結果に基づき当局が作成。

【効果等】

- リスク管理担当理事が自ら蓄積してきたノウハウを活用することにより取組を進めたため、外部専門家への外注等の経済的負担を負うことなく、成果物を作成することができた。
- モニタリングの結果、仮にリソース不足による進捗の遅れ等がみられた場合は次年度の予算要求に反映させる(例: 当該対応措置実施のための配分を重点化)など、アクションプログラムを予算要求の優先順位付けに活用できる効果が期待される。
- 一連の取組を通じ、リスク管理等担当事務局や各部署の担当者が頻繁に打ち合わせを行うなど一体的な取組を行ったことで、法人全体としてのリスク管理意識の向上・連帯意識の醸成につながり、日本代表選手団に対するスポーツ医科学、情報支援等の実施のため、平成28年夏にリオデジャネイロ(ブラジル)で開催されたオリンピック・パラリンピック大会に職員を派遣した際にも、事前情報の収集や危機管理体制の構築がスムーズに進む等の効果があった。

【リスク事例②】 取組を具体的に進める上でのノウハウ

法人業務（ISO39001のコンサルティング）のノウハウ等を活用した例

自動車事故対策機構（中期目標管理法人：中規模）

【きっかけ・経緯】

- 平成25～26年度から、法人トップの指示により、コンプライアンスに関する取組の一環としてリスクの洗い出し等のリスク対応に向けた取組を進めていたが、独立行政法人通則法の改正に伴う制度改正（平成27年4月）を踏まえ、上記の取組を強化し、改めて「リスクの洗い出し・評価・対応策の検討」という一連の取組を実施することとした。
 - 取組に当たっては、部署間で業務内容が大きく異なる点や、全国各地の支所（注）における業務実態も踏まえ、実効性を確保しつつ、一方で各部署職員の「内部統制疲れ」を招来しないよう、いかに「効果的かつ効率的なリスク管理」を行うかがカギであった。
- （注）自動車事故対策機構には東京本部のほか地方拠点として全国に50支所があり、各支所の体制は2～3人と少人数のものが半数近くを占めている。

【具体的な取組方法等】

- 一連の取組は、次のような流れで、過去に蓄積したノウハウを有効活用しつつ、取組を効率的に進めるよう工夫しながら実施することとした。
- ① リスク管理等担当事務局（総務担当部署）から各部署に取組を依頼する際の様式については、外部専門家への外注等はせず、法人の一業務として実施しているISO39001のコンサルティングで使用する「リスク評価表」を内部統制用に編集して使用（資料2参照）。

資料2 自動車事故対策機構における「リスク評価表」のイメージ

No	リスクの内容		代表的なリスク因子との関係							関連部署	現況のリスク分析			既存対策の状況		総合評価 (A×B×C)	対応方針	対応内容	
	脆弱性	影響	人事管理	経理	給付等	情報	災害	安全	影響度		発生可能性	評価 (A×B)	実施対策の内容	実施対策の効果	未然防止対策			発生時の被害軽減対策	
																			不正受給
リスク1	例)〇〇が不十分	例)△△に危害を与えてしまう。				●	●	●	〇〇部	2	3	6	例)××対策に関する規定を整備	2	12	低減			
リスク2									〇〇部	3	2	6		2	12	回避			
リスク3									〇〇部	3	2	6		3	18	低減			
リスク4									〇〇部	3	2	6		2	12	低減			
リスク5									〇〇部	1	2	2		2	4	保有			
リスク6									〇〇部	3	3	9		3	27	低減			
リスク7									〇〇部	2	3	6		1	6	保有			
リスク8									〇〇部	3	3	9		2	18	低減			

A、B、Cそれぞれ3点満点で評価

該当する欄に「●」を付す。

現在、既に講じられている対策

左記対策による効果が低いほど高得点

「保有」、「回避」、「低減」、「移転」のうち、該当するものを記載

「総合評価」の得点が高いリスクを3つを「重要リスク」として選定し、「未然防止対策」と「発生時の被害軽減対策」を記載

（注）自動車事故対策機構からの提示資料及び意見交換結果に基づき当局が作成。

- ② リスク管理等担当事務局は、各部署が回答しやすいよう、予め各部署の主な業務ごとに事務プロセスを細分化し、当該細分化した事務プロセスごとにリスクを抽出したもの（注）を、サンプルとして提示。

（注）過去にコンプライアンス取組の一環で試行したリスク洗い出しの結果を活用。

- ③ 各部署は上記②を参考にしながら、業務フローを念頭にリスクを洗い出した上で「リスク評価表」を作成し、リスク管理等担当事務局に提出。その際、評価点数が上位のリスク（三つ以内）はいわゆる「重要リスク」として「対応内容」を記載。

提出を受けたリスク管理等担当事務局は、部長級職員とのディスカッションを開き、各部署から集まった多様なリスクについて部署間での認識・粒度の差を調整。

- この結果、次のとおり、平成 27 年度中に一連の取組を実施することができた。
- ① 平成 27 年 5 月：リスク管理委員会において「リスク評価表」の様式を含む具体的なリスク管理プロセス等を定めた「実施要領」を制定。
 - ② 同年 8 月：上記に基づく「リスク評価表」の「素案」を作成。これに基づき部長級職員とリスク管理等担当事務局との間でディスカッションを実施。ディスカッションを踏まえて修正。
 - ③ 平成 28 年 3 月：リスク管理委員会において、12 部署が洗い出した約 100 のリスクをまとめた「リスク一覧」と、そのうち優先順位が高く低減策をとる必要がある約 30 の「重要リスク」について報告。
- 平成 28 年度は、次のステップとして「重要リスク」のモニタリングに着手。効率的かつ実効性がある取組となるよう、次の方法により、各部署（支所を含む。）において「重要リスク」への対応状況を自己点検の上、結果を既存のイントラネットシステム上でリスク管理等担当事務局に提出させる仕組みを構築した。
- ① 自己点検の項目が多すぎると実効性に影響が出るため、回答者の主観ではなく具体的・客観的な資料に基づく点検が可能なもの等に重点化した。
 - ② 自己点検の回答及び点検結果のモニタリングに係る事務負担を省力化する観点から、民間企業の取組を参考に、イントラネットシステムを活用して自己点検の回答及びモニタリングを安全な環境で行う仕組みを構築した。

【効果等】

- 外部専門家への外注等の経済的負担を負うことなく取組を進めることができた。また、業務特性等も踏まえながら様々な仕組みの整備等に取り組んだ結果、取組内容も法人の実情に合わせたものとなり、早期にリスク対応を開始できた。
- イン트라ネットシステム上で自己点検を行う仕組みの導入により、各部署とリスク管理等担当事務局と間で文書のやり取り・集約等が省力化され、点検する側・モニタリングする側双方の負担を抑えることができた。
- 部署長等による自己点検結果のモニタリングを実施した結果、現場における業

務の実態に即していないルールやルールに対する解釈（運用方法）のずれがあることが明らかとなり、これを踏まえたルールや運用方法の改正・明確化に向けた検討等の統制活動が行われるようになるなど、自律的なPDCAサイクルの確立に向けた様々な創意工夫の取組が奏功している。

【リスク事例③】 取組を具体的に進める上でのノウハウ

既存の公表資料を活用してリスク評価・リスクマップの作成を行った例

水資源機構（中期目標管理法：特大規模）

【きっかけ・経緯】

- 平成 21 年度にリスク管理委員会を設置していたが、当時は実際に自然災害（地震・台風等）が発生した場合に開催し、対策を検討する位置付けであった。
- 平成 26 年 6 月の独立行政法人通則法の改正等を受け、リスク管理方針を「リスクの事前防止（仮に発現してしまった場合も影響を最小限に抑える。）」にシフトして取組を強化。

同年 7 月頃からリスクの識別・評価の取組を実施するに当たり、外部専門家に外注してノウハウを入手するのではなく、市販本や既存の公表資料を活用。特に、経済産業省が平成 17 年 3 月に民間企業向けに作成、公表した「先進企業から学ぶ事業リスクマネジメント実践テキスト -企業価値の向上を目指して-」（以下「経産省テキスト」という。）を多く活用した。

【具体的な取組方法等】

〔リスクの洗い出し〕

- 機構本社の 5 つの本部（注）において、リスク管理委員会で決定した様式「リスク管理票」に基づき、各本部の所管業務に潜在するリスク（合計約 150）を洗い出した。

（注）水資源機構の本社には、①総務人事本部、②財務用地本部、③経営企画本部、④ダム事業本部、⑤水路事業本部の 5 つの本部がある。

〔リスクの評価〕

- 約 150 のリスクに対し、「影響度」と「発生頻度」についてそれぞれ 1～5 点で評価を実施。評価する際の基準（どの程度のレベルを何点とするか）については、経産省テキストの内容（資料 3 参照）を参考とした。

資料 3 経産省テキストにおける評価基準等に関する記述

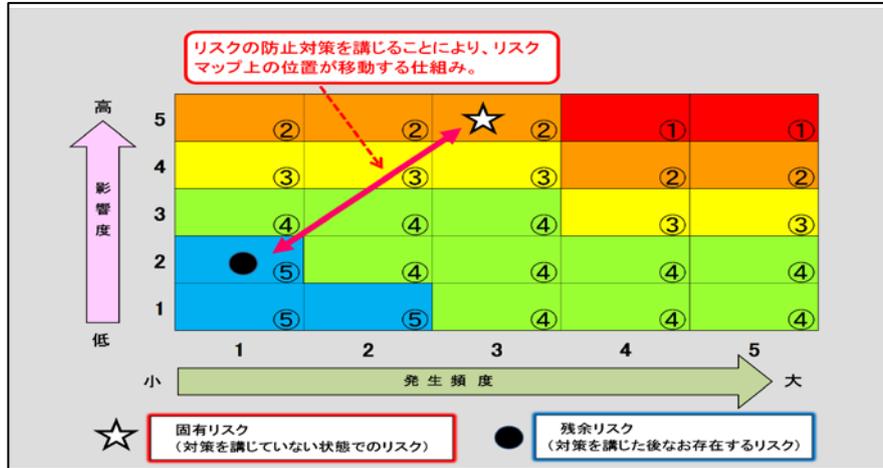
○ 発生頻度のレベル定義						
レベル	定義レベル	頻度の状況				
1	ごくまれに発生	よほど例外的な状況でない限り発生しない				
2	発生しにくい	数年に1回程度発生				
3	中程度	1年に1回は発生				
4	たひたび発生	年に複数回発生				
5	日常的に発生	月に複数回発生				

○ 影響度のレベル定義						
レベル	定義	影響の出る分野				
		財務	人命	業務影響	環境	評判
1	軽微な影響	100万円以内	応急処置で対応可能	無視できる程度の影響	ごく短期間の汚染	日常の管理で解決する
2	やや軽い影響	～1億円	医師の手当てが必要な傷害	特定プロジェクトのみ/1日程度	軽い汚染	1媒体に記事が出る
3	中程度	～5億円	入院が必要な傷害	数週間の影響	中程度	マスコミに小さく取り上げられる
4	大きな影響	～15億円	1名の死亡/複数名の傷害	1か月程度の影響	重篤な害	中程度の範囲で取り上げられる
5	甚大な被害	15億円以上	複数名の死亡	1か月以上の影響	長期にわたる害	マスコミで大々的に騒がれる

（注）経産省テキスト 109 ページより抜粋。

- リスク評価結果を取りまとめたリスクマップ（資料4参照）を作成。重要度に応じて5段階に色分けし、視覚的にリスクの重要度がイメージしやすいよう工夫を施した（「最重要リスク（レベル1）」は赤色）。

資料4 水資源機構におけるリスクマップの様式



(注) 水資源機構からの提示資料に基づき当局が作成。

- また、リスクマップの構成に、経産省テキストに記載された「固有风险」(対策を何も講じていない状態でのリスク)と「残余リスク」(対策を講じた後なお存在するリスク)という概念(資料5参照)を反映させることで、一度マッピングしたリスクでもその後新たな対策を講じた場合にはマップ上を移動する仕組みとした。

このように「見える化」したリスクマップは、イントラネットの電子掲示板で閲覧可能な状態とし、全職員での情報共有を図っている。

資料5 経産省テキストにおける「固有风险」「残余リスク」に関する記述

固有风险か残余リスクか

リスクというときに、「固有风险」と「残余リスク」の2つの捉え方があります。

「固有风险」とは対策を何も講じていない状態でのリスク
「残余リスク」とは対策を講じた後なお存在するリスク

特定のリスク要因について、企業がその時点で講じている対策の効果を考慮に入れるかどうかで両者の違いです。

一般的には「残余リスク」を用いる方が回答しやすい

- 残余リスクは対応策の効果を受けた現時点のリスクの程度を表すので、回答者にとっての実感のリスク程度に近いものになります。
- それに対し固有风险の場合は、「もし今の施策がなかったらどうなっているのだろうか」という推定のための負荷がかかります。また、この推定の部分には回答者の恣意が入る可能性があります。
- 実務でも現時点での実際のリスク水準を把握することに重点を置く立場で、残余リスクを用いている企業が多く見られます。

「固有风险」を把握すると多くの情報が得られる

- 幾つかの企業では、まず固有风险について評価を求めたうえで、現行の施策の効果を評価して、残余リスクの水準も把握することを回答者に求めています。
- これは施策の効果の定量化を通じ、リスクマネジメントにできるだけ定量的アプローチで臨むという意向のもとに行われています。つまり、「固有风险の水準は10で、今の施策の効果は3だから残余リスクは7である。来期は効果が6となる何らの施策を取り残余リスクの水準を4まで下げよう。」といったアプローチを志向する場合です。
- また、昨年と今年で残余リスクが減少した場合に、それが外部環境が変わったためか(固有风险の変化)、それとも対策が進んだためか(対策実施状況の変化)がわかる等のメリットもあります。
- この方式では、仮定の話になるので上述のように回答者にそれなりの負荷がかかることの認識が必要です。また、固有风险だけを把握するのはあまり意味がなく、現行施策の効果及び残余リスクも合わせて把握することが基本です。

(注) 経産省テキスト 105 ページより抜粋。

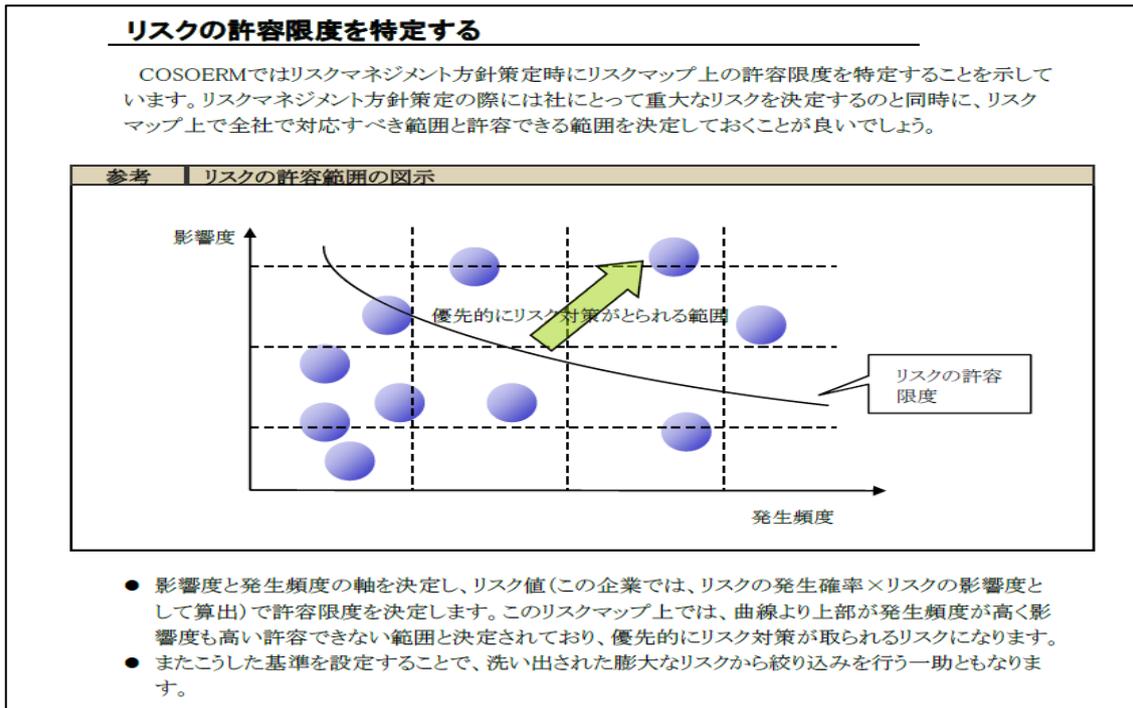
【日常のリスク管理業務の方針】

- 経産省テキストに掲載されている「リスク許容限度ライン」という考え方（資料6参照）に基づき、リスクマップ上の「レベル3」（資料4の黄色部分）と「レベル4」（資料4の緑色部分）との境界線を「リスク許容限度ライン」と設定。

全てのリスクを「リスク許容限度ライン」より下（「レベル4又は5」）に位置させることを目指して（注）、日常のリスク管理を行っている（資料7参照）。

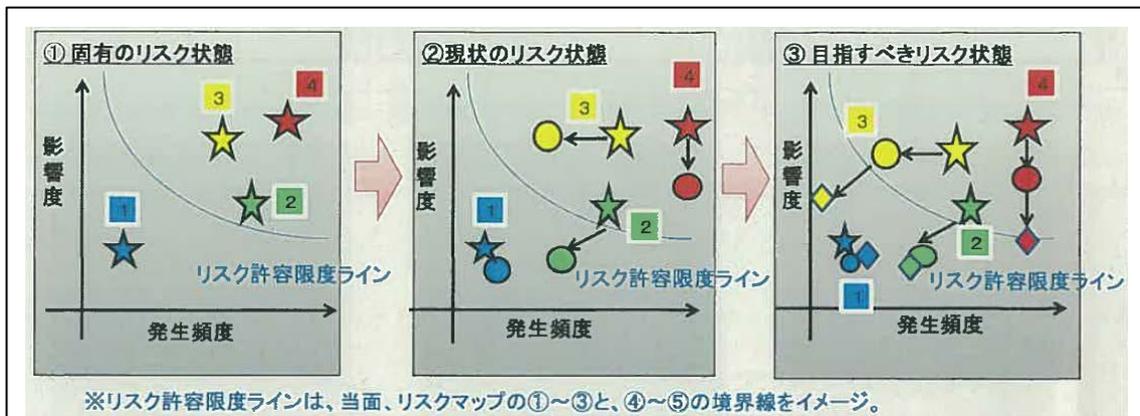
（注）固有リスク（対策未実施）の段階でレベル1～3のものは、対策を講じることで、できるだけレベル4～5の残余リスクに引き下げる。

資料6 経産省テキストにおける「リスク許容限度ライン」に関する記述



（注）経産省テキスト 124 ページより抜粋。

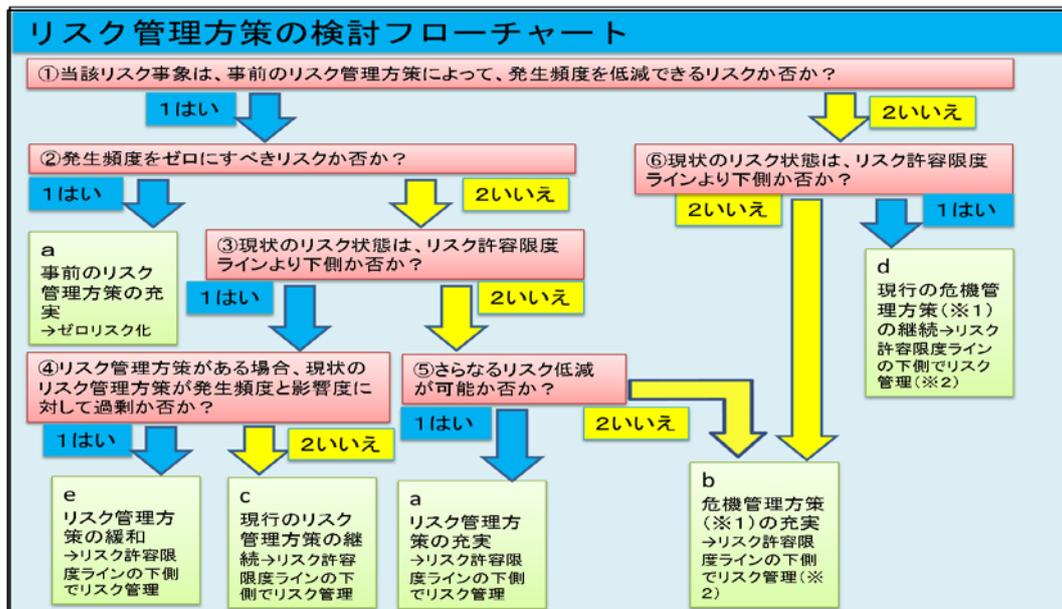
資料7 水資源機構におけるリスク管理の方針



（注）水資源機構の「平成 27 事業年度業務実績報告書」242 ページより抜粋。

- 各本部においてリスクの具体的な管理方策（リスクの引き下げ方策）を検討するに当たっては、機構が独自に作成しリスク管理委員会で決定したフローチャート（資料8参照）を使用し、①既存のリスク管理方策で十分か、②新たな対策を講じてリスク管理方策を充実させる必要はないかという観点で分析を行っている。

資料8 水資源機構におけるリスク管理の方針



(注) 水資源機構からの提示資料による。

- 全てのリスクを対象に「リスク管理方策は適切に機能しているか（見直す必要はないか）」という観点から、リスク管理委員会で定期的なモニタリング（「レベル1～2」のリスクは6か月に1回、「レベル3～5」のリスクは12か月に1回）を実施。

P D C A サイクルを意識した取組により、リスク管理を継続的に充実させるとともに、当該取組に対する職員の認識を深めている。

【効果等】

- 外部専門家への外注は行わずに既存の資料を活用したことで、コストを抑制することができた。
- 成果物であるリスクマップは、緻密かつ完成度の高い内容となった。
- リスクのレベル分けにより、職員がリスク対策の優先度を認識できるようになった。
- リスクマップによるリスクの「見える化」により、職員が日常からリスクを意識するようになった。
- 定期的にモニタリングを行い、継続的にリスク管理方策の充実化を図ることが

できるようになった。

- これまでリスクとして捉えていなかった潜在リスク（まだ顕在化していない目に見えないリスク）の管理ができるようになり、リスクが顕在化した場合の影響を最小限に抑えることが可能となった。

【リスク事例④】取組に関する意識の組織内への浸透

事前に内部統制に関する職員研修を行い、リスク識別を短期間で実施した例 情報処理推進機構（中期目標管理法人：中規模）

【きっかけ・経緯】

- 平成 27 年 12 月、各部署の担当者を巻き込んだ「リスク洗い出し・評価を行う」との方針を固めたが、当時はまだ取組実施の主体である各部署の担当者において内部統制制度全般に関する理解が十分進んでいなかったため、いきなり取組を行っても、各部署からリスク管理等担当事務局への照会等が相次ぎ、取組がスムーズに進まないのではないかと懸念された。
- このため、法人役員の発案により、まず職員に外部専門家による研修を受講させ、基礎知識を習得させてからリスクの洗い出し等の取組を行うこととした。

【具体的な取組方法等】

- 平成 28 年 3 月に役員及び全部署の管理職職員を対象に外部専門家によるリスク評価研修を実施した上で、同年 7 月にリスクの洗い出し・評価の取組(注)を行った。
(注) 主な取組内容は以下のとおり。
 - i) リスク管理等担当事務局が予め想定されるリスク（影響度が 5 点満点中 3 点以上のもの）をいくつか例示的に列挙し、回答例を示した上で、各部署に調査表の回答を依頼。
 - ii) これを受けた各部署の管理職が、自部署に潜むリスク（影響度レベルが例示と同程度のもの）をリストアップし、それらについて評価（リスク分類（人的、物的等）、影響度、発生可能性、対策度合い）を行い、その結果を調査表に記入してリスク管理等担当事務局に回答。
- この取組は 1 か月強で実施（7 月にリスク管理等担当事務局が説明会を開いて各部署に回答を依頼し、8 月に回収）。結果として約 280 のリスクを洗い出しており、その後当該リスクの評価結果（各部署の管理職が自己評価したもので、部署により優先順位の付け方に差がある。）について、妥当性を検証した上で個別のリスクへの対応方針を検討していく方針。

【効果等】

- 研修の実施により、各部署において内部統制に関する基礎知識が定着していたため、「調査表の記載方法がわからない。」といった初歩的な質問がほとんどなく、取組を効率的に進め、短期間で実施することができた。
- 外部専門家の関与については、リスク管理に関するコンサルティングのような契約形態ではなく、「職員研修」という契約形態を採ったため、比較的 low コストで実施することができ、経済的負担を少なく抑えることができた。
- なお、「将来的には各リスクへの対応策の検討についても各部署に統一的な意識を浸透させる必要がある」と考えている。

【リスク事例⑤】重要リスクを選定（絞り込み）する際の切り口

法人全体のリスクマップを作成する前に対象部署を限定してリスクマップを作成した例

日本貿易振興機構（中期目標管理法人：特大規模）

【きっかけ・経緯】

- 平成 28 年度に法人全体でリスクマップを作成するのに先立ち、前年度の 4 か月間（11 月～3 月）に準備会合を 4 回開催（総務・管理部門職員（8～10 名）が参加）し、リスクの洗い出しや評価の手法、取組方針を検討するとともに、総務・管理業務に限定したリスクマップを作成した。

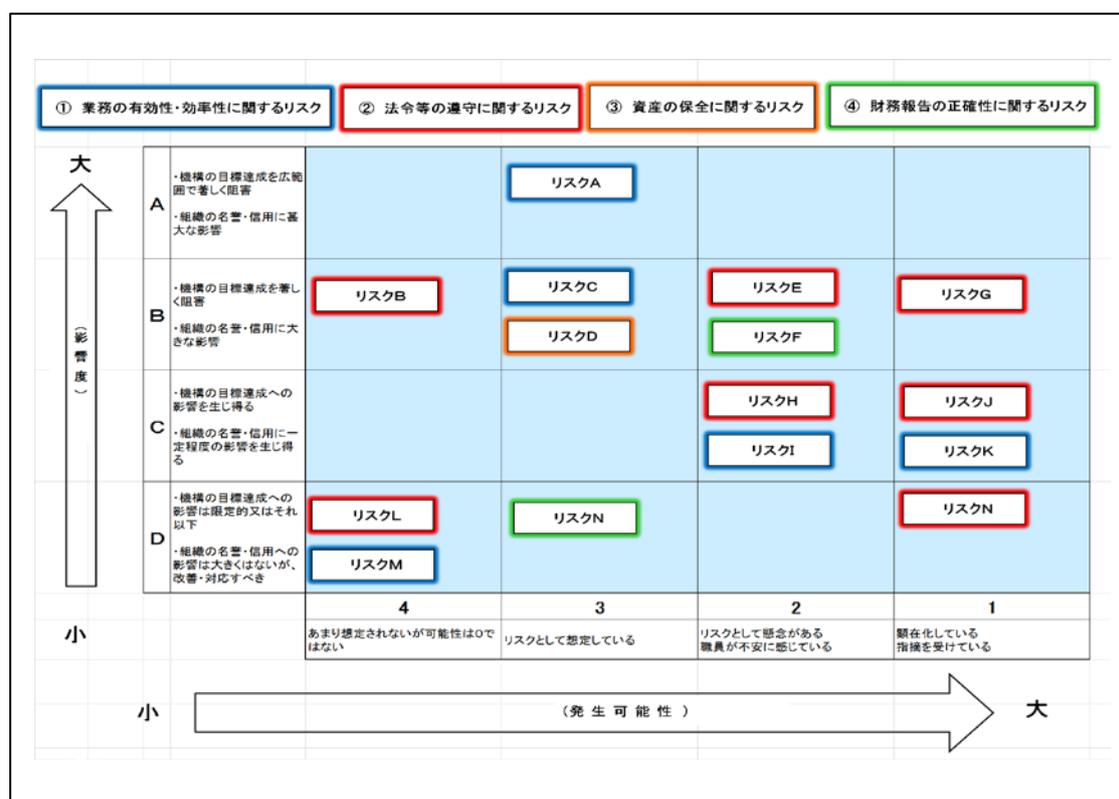
【具体的な取組方法等】

- 準備会合では、総務・管理部門が担当する業務に限定してリスクの洗い出し・評価を実施し、リスクマップを作成した（資料 9 参照）。

このリスクマップでは、洗い出した複数のリスクを COSO キューブ（資料 10 参照）における内部統制の 4 つの目的（注）ごとに分類して色分けし、視覚的にわかりやすいよう工夫がなされている。

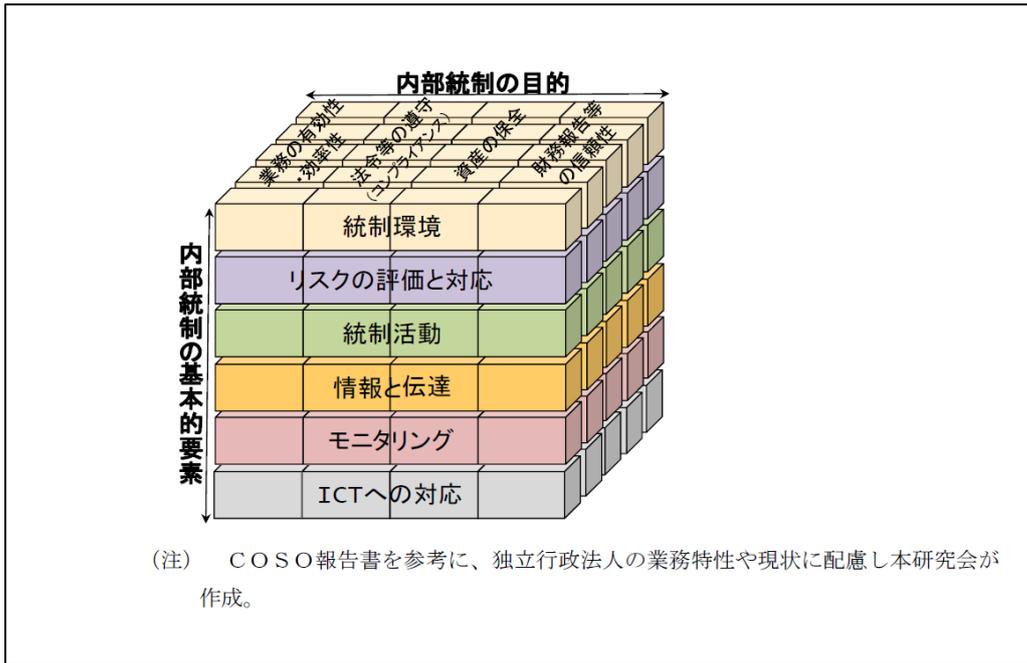
（注）①業務の有効性・効率性、②法令等の遵守（コンプライアンス）、③資産の保全、④財務報告等の信頼性。

資料 9 日本貿易振興機構が作成したリスクマップのイメージ



（注）日本貿易振興機構からの提示資料に基づき当局が作成。

資料 10 COSOキューブにおける内部統制の目的と基本要素



(注) 平成 22 年研究会報告 6 ページより抜粋。

【効果等】

- 作成したリスクマップは、平成 28 年 3 月に開催した 4 回目の準備会合において今後のリスク管理の在り方の検討の資料として活用し、リスク管理手法について理解を深めることができた。
- 平成 28 年 8 ～12 月まで国内外全部署を対象としてリスク点検を実施した。
この点検結果に基づいて、平成 28 年度末までに内部統制推進部門連絡会議（リスク管理委員会に相当）を開催し、総務・管理業務に限定したリスクマップを活用することで法人全体のリスクマップを作成する予定である。

【リスク事例⑥】重要リスクを選定（絞り込み）する際の切り口

重要リスクの選定に当たり、法人の実情に合わせた切り口を採用した例

国際観光振興機構（中期目標管理法人：中規模）

【きっかけ・経緯】

- 平成 27 年 4 月、それまで観光庁が担ってきた訪日プロモーション事業を機構が新たに業務として行うこととなり、法人としての業務量や責任が大幅に増加（本事例集 23 ページ参照）。
- 上記の状況や組織規模（100 人程度）を踏まえ、リスクの洗い出しの際には長時間を要する各部署へのアンケート等は行わず、リスク管理等担当事務局が主体となって取組を行い、できるだけ迅速に成果物を作成して組織内で共有を図ることとした。
- 外部専門家への外注は行わずに市販本やインターネット情報等の活用、役員からの助言（注）等を得ながら取組を進め、成果物の様式は自らが活用しやすいよう法人の実情に合うスタイルとした。
（注）監事（2 名）のうち 1 名が公認会計士で、民間企業における内部統制の取組についての専門的知見を有していた。また、役員と職員が比較的フラットな関係にあり、日常的に相談しやすい職場環境が醸成されていたため、取組がスムーズに進行した。

【具体的な取組方法等】

- 一連の取組の成果物として「個別事項のリスクと対応」等を作成し、平成 28 年 2 月に開催された内部統制委員会において、理事長及び理事を交えて議論した。
- 「個別事項のリスクと対応」の主な内容は以下のとおりで、全リスクを一目で把握できることが特徴。
 - ① 第三期中期計画（計画期間：平成 25～29 年度）に掲げる法人業務の三本柱（i 訪日プロモーション、ii 受入環境整備支援、iii 国際会議誘致）を基に、具体的な主要業務として 27 の業務をリストアップ。
 - ② 上記 27 の業務それぞれについて、それらの遂行を阻害するリスクが想定される 5 種類の発生要因（i 環境リスク、ii 財務リスク、iii 運営リスク、iv ICT リスク、v リーガルリスク）のうちいずれに起因するものであるかを、「◎」や「○」で整理。
 - ③ リスクへの対応策を記載するとともに、その対策を講じた結果が 4 分類（i 受容、ii 回避、iii 低減、iv 移転）のうちどれに該当するのかを記載。
 - ④ 全リスクが総覧できるため、リスク評価（点数付け）による優先順位付けはしていない。

【効果等】

- リスク洗い出しを法人の実情に合う方法で実施したことにより、「法人のミッションを阻害するおそれのある重要リスク」について、洗い出しから各職員への周知

までを短期間で効率的に完了することができた。

なお、その背景には、以下のとおり法人特有の事情もあった。

- ① 法人規模が小さく人事ローテーションで様々な部署（海外事務所を含む。）に配属されるため、リスク管理等担当事務局職員が自らの経験に基づき各部署における業務内容やリスクに精通していたこと。

上記職員が業務上のリスク管理に関し、よりシビアな意識を求められる海外事務所の運営管理を経験していたことも一因。

- ② 法人では年4回、「第三期中期計画」の進捗状況を理事会で報告することとされているため、リスク管理等担当事務局が同計画に掲げた目標の阻害要因となるリスクについて日常的に詳細な検討を行い、把握できていたこと。
- 外部専門家への外注等、経済的負担を負うことなく取組を実施することができた。

【リスク事例⑦】コスト・手間を抑えるための工夫

ノウハウを入手する際、経済的負担を低く抑える工夫を行った例

統計センター（行政執行法人：大規模）

【きっかけ・経緯】

- 独立行政法人通則法の改正に伴う制度改正（平成 27 年 4 月）により内部統制の取組が義務付けられたことから、これまで以上に組織全体に内部統制の理解を浸透させ、仕組みを定着させる必要性を認識していた。

当初は内部統制委員会事務局の担当者 2 名が市販の書籍等を用いながら取組を進めていたが、民間企業向けの内容に偏っていたこともあり、独立行政法人において内部統制の取組を進める上で必要な具体的手法・ツール等に関する情報不足を感じたことから、外部専門家の知見を一定程度取り入れる必要があると判断した。

【具体的な取組方法等】

- 外部専門家を活用するに当たっては、内部統制に係る取組を短期間で充実させるとともに、限られた予算で実施する必要がある。

このため、包括的なコンサルティング契約を締結する場合と比較して、低額な費用かつ短期間の契約手続で実施可能な「職員研修」の形態により実施することにした。

- 「職員研修」の内容については、統計センターの業務の実態に即した研修となるよう研修講師との間であらかじめ調整するとともに、研修講師との打合せにおいて明らかとなった、内部統制委員会事務局の担当者の理解が足りない点も踏まえた研修となるよう、研修講師に依頼し、平成 28 年 2 月に実施（注）した。

（注）庁舎内大会議室で実施。統計センターの職員全員に内部統制委員会事務局から受講を呼びかけ、約 160 人が受講した。

【効果等】

- 時間と経費を節減しつつ、統計センターの業務の実態に即した研修を行ったことにより、担当職員のみならず、多くの職員の内部統制に対する理解の向上を効率的に行うことができた。

【リスク事例⑧】 リスクに対する継続的な見直しの仕組み

早い段階から取組に着手し、定期的な見直しを行っている例

海洋研究開発機構（国立研究開発法人：特大規模）

【きっかけ・経緯】

- 平成 20 年の独立行政法人通則法改正の動き（結果的に改正法案は廃案）を受けてリスク管理の必要性を感じ、外部専門家の支援を受けながら平成 22 年 5 月に内部統制に関する基本方針や関係規程を整備するなど取組を実施。

【具体的な取組方法等】

〔リスクの洗い出し〕

- 各部署へのアンケートによりリスクの洗い出しを行い、平成 23 年度に約 120 のリスクをリストアップした「想定リスク一覧」を作成。
- 上記「想定リスク一覧」の内容は、5年に一度、「想定されるリスクが漏れなくリストアップされているか」という視点で専用の様式を用いて見直しを行い、必要に応じ新たなリスク等を追加。また、これに限らず機構内外の環境変化を把握した上で必要に応じて見直しを行っている。

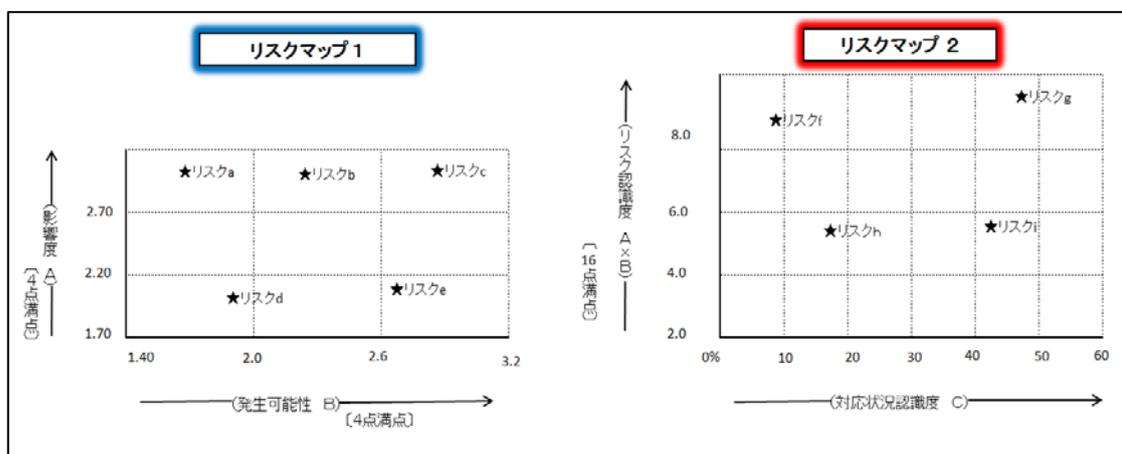
〔リスクの評価〕

- 上記約 120 のリスクについて、上記洗い出しと同時に評価を実施（注）し、その結果を取りまとめた2種類のリスクマップを作成（資料 11 参照）。また、リスクの洗い出しと同様、機構内外の環境変化を把握した上で必要に応じて、随時見直しを行っている。

（注）リスク管理等担当事務局から各部署のリスクマネジメント担当職員約 140 名（リスクマネジメント推進担当者（課長級）約 50 名とその補助者約 90 名）に評価を依頼し、各リスクについて「発生可能性」と「影響度」を1～4点で評価させる。

なお、評価に先立ち、課長級職員（約 50 名）には外部専門家による評価手法に関する研修を受講させている。

資料 11 海洋研究開発機構におけるリスクマップのイメージ



（注） 1 海洋研究開発機構の提示資料に基づき当局が作成。

- 2 リスクマップ2の「対応状況認識度」は、アンケート回答者（約140名）のうち、「法人として当該リスクへの対応ができている。」と回答した者の割合。

【低減策の検討・実施】

- 約120のリスク全てについて低減策の実施状況をリスクマネジメント委員会でモニタリングすることは難しいため、特に喫緊の対応を要する「優先対応リスク」（年間1～3リスク）をリスクマネジメント委員会で選定。

その際、単に評価点数が高いリスクを選定するだけでなく、当該リスク発生時の許容度や、現状で発生防止に向けて充足されているリソースの状況等も勘案。

これら「優先対応リスク」について「リスク対応計画」（具体的なリスクの低減策、その開始時期及び終了時期を記載）を策定し、その進捗状況をリスクマネジメント委員会、リスク管理等担当事務局でモニタリング。

【効果等】

- 5年に一度「想定リスク一覧」の見直しを行い、中長期計画との照合を行うことで、法人のミッション遂行を阻害するおそれのあるリスクを網羅的に識別することができる。
- リスクマップ1は、約140人による評価結果の平均値を採用することで、主観的な評価結果に偏ることを防ぐことができる。
- リスクマップ2では、発生可能性と影響度の高さに加えリスク対応状況もマッピングすることで、優先的に対応すべきリスクを視覚的に把握することができる。
- 「優先対応リスク」の選定は役員が委員となっているリスクマネジメント委員会で行われるため、資源配分（予算や人員等）の課題についても法人トップに認識される。

【リスク事例⑨】 リスクに対する継続的な見直しの仕組み

RCSAの手法により業務の棚卸しを実施し、リスク管理を行っている例

住宅金融支援機構（中期目標管理法：大規模）

【きっかけ・経緯】

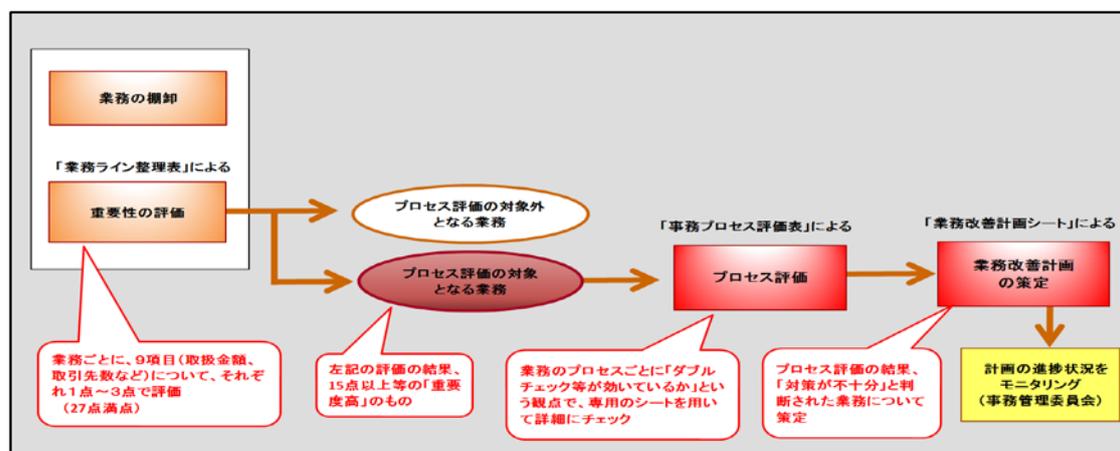
- リスクの識別・評価は早い時期（独法化された平成19年度）から取り組んでいたが、金融庁検査など外部の目に晒されているという法人独特の事情により、リスクをいったん洗い出した後も、絶えず厳しく見直しを行っていく必要があった。
- 具体的な見直し方法について平成22年に外部専門家へ相談した結果、RCSA（リスク管理自己評価）（注）の手法を採用した。

（注）Risk Control Self Assessmentの略。外部専門家からノウハウについて教示を受けながら、実際の取組自体は法人自らが実施したもの（民間金融機関向けの様式を入手し、独立行政法人向けにカスタマイズして使用）。なお、本手法の対象は風評リスク以外のオペレーショナルリスク。

【具体的な取組方法等】

- オペレーショナルリスクの中の事務リスクについては、以下の手順により、RCSAの手法を用いたプロセス評価を実施（資料12参照）。

資料12 住宅金融支援機構におけるRCSAの流れ



（注）住宅金融支援機構からの提示資料及び意見交換結果に基づき当局が作成。

- ① 毎年度、各部署において「業務の棚卸し」を実施。年度内に新たに追加された業務について、「業務ライン整理表」（注）を作成し、業務の重要度（その業務がリスクに晒されている度合いが高いか否か）を判定。

（注）業務の内容を9項目（①平均取扱金額、②最大取扱金額、③取引先数、④取扱情報数、⑤業務内容、⑥風評・評判への影響、⑦監督官庁の許認可等、⑧検査・監査における指摘、⑨事務リスク顕在化事例）で評価する内容。

それぞれ1～3点で点数付けし、i) 合計15点以上のもの、ii) 合計15点未満でも⑤⑦⑧⑨のいずれかが3点満点であるものを「重要度高」と判定。

- ② 判定の結果「重要度高」とされたものを「プロセス評価対象業務」と位置付け、各部署が「事務プロセス評価表」を作成してプロセス評価（注）を実施し、評価結果を役員に報告。

（注）「業務を進める上で、どのプロセスにどのようなリスクが潜んでいるか」を把握した上で、各リスクについてしっかり歯止めがかかっているか（プロセスごとの対策の脆弱性）を評価するもの。

- ③ 報告された業務のうち役員が「要改善」と判断したものについては、各部署が「業務改善計画」を策定。リスク管理等担当事務局は計画の進捗状況をモニタリング（各部署から進捗状況報告を受ける。）し、進捗が遅延した場合は各部署を指導。

【効果等】

- プロセス評価の実施により、対象事務について、ダブルチェック等の歯止めプロセスを導入する等、潜在的なリスクの把握、制御につながった。
- プロセス評価では職員による不正リスクの観点での運用が有効に機能してこなかったという課題があったことから、平成 26 年度以降、プロセス評価に加えて、当該不正リスクに対応するためリスクシナリオ分析（注）を導入した。

（注）分析対象とした業務について、事務ミス及び不正の発生が懸念される部分を自ら想定し、その発生頻度、損失、チェック体制等を勘案し、残余リスクが懸念される場合には、防止策を検討・策定する取組。

【モニタリング事例①】主務大臣（主務省）と監事との意見交換

主務省が積極的に主務省幹部職員と監事との意見交換の場を設け効果を上げている例 新エネルギー・産業技術総合開発機構（国立研究開発法人：大規模）

【きっかけ・経緯】

- 独立行政法人通則法の改正に伴う制度改正（平成 27 年 4 月）により、主務大臣自らが法人の業務実績評価を行うこととされた。これを受け、主務省では適切な評価実施のためには、法人の現場状況等に精通する監事と意見交換し、法人の実情を深く理解することは必要不可欠と認識している。
- 総務省行政管理局では、監事機能強化通知の中で、「主務大臣と監事との意見交換を定期的に開催すること」を求めている。

【具体的な取組内容等】

- 毎年度の監事監査報告書提出後のタイミング（6～8月）で、主務省である経済産業省の主導により、主務大臣（実際の出席者は代理としての主務省幹部職員）と監事との意見交換を実施している。
- 平成 27 年度監事監査結果についての意見交換会は、平成 28 年 8 月に行われ、経済産業省からは機構を所管する産業技術環境局長が、機構からは監事が 2 名とも出席し、約 40 分にわたり、個別の監査結果について質疑応答及び意見交換を実施した。
その中でも、特に、検査業務に関する内部監査、情報セキュリティ監査及び中小企業等の採択時の信用調査等について多くの意見が交わされた。

【効果等】

- 主務省が法人の実態を把握している監事と意見交換を実施することにより、法人の業務実績や実態をより具体的に把握することが可能となり、有効かつ効率的な主務大臣評価を実施するための重要な手続となっている。
- 主務省の幹部職員が監事との間で前年度の監事監査結果等について意見交換することで上述のような問題に関する詳細な状況把握が可能となり、業務実績評価における参考材料となるだけでなく、新年度の業務改善に向けた取組の中で活かすことができている。

【モニタリング事例②】主務大臣（主務省）と監事との意見交換

主務省が積極的に主務省幹部職員と監事との意見交換の場を設け効果を上げている例 水資源機構（中期目標管理法人：特大規模）

【きっかけ・経緯】

- 本法人は、4大臣（厚生労働大臣、農林水産大臣、経済産業大臣、国土交通大臣）が主務大臣となっている共管法人であり、このうち機構の管理業務に係る主務大臣は国土交通大臣とされている。
- 独立行政法人通則法の改正に伴う制度改正（平成27年4月）により、主務大臣自らが法人の業務実績評価を行うこととされた。これを受け、主務省では適切な評価実施のためには、法人の現場状況等に精通する監事と意見交換し、法人の実情を深く理解することは必要不可欠と認識している。
- 総務省行政管理局では、監事機能強化通知の中で、「主務大臣と監事との意見交換を定期的に行うこと」を求めている。

【具体的な取組内容等】

- 平成27年度より、前年度の監事監査結果報告が行われる時期（6月頃）に、国土交通省の主催により関係する4省が合同で主務大臣（実際の出席者は代理としての部長又は課長級職員）と監事との意見交換を実施している。
- 平成27年度監事監査結果についての意見交換は、平成28年6月に開催。
主務省からは部長又は課長級職員（注）、法人からは監事2名全員が出席し、約1時間30分にわたり、監査結果についての質疑応答及び活発な意見交換が行われた。
その中でも、特にリスク管理の状況、人事制度、テーマ監査等について多くの意見が交わされた。
（注）国土交通省（水資源部）は部長級、厚生労働省、農林水産省及び経済産業省は所管課課長級。

【効果等】

- 主務省が法人の実態を把握している監事と意見交換を実施することにより、法人の内部統制や業務実績、実態等をより具体的に把握することが可能となり、有効かつ効率的な主務大臣評価を実施するための重要な手続となっている。
- 意見交換の結果、水資源機構では内部統制に関する事項の職員への浸透定着を図るため全国総務課長会議や管内の所長会議等において鋭意周知を図っていた点が明らかとなったことを踏まえ、主務省が同機構の平成27年度業務実績評価で業務実績評価の該当項目「内部統制の強化と説明責任の向上」を判定する際、当該措置事項を適正に加味し、より客観的で正確な評定を下すことが可能となった。

【モニタリング事例③】 監事監査に資する体制強化等

法人の内部監査を専任で担当する監査室を新設した例

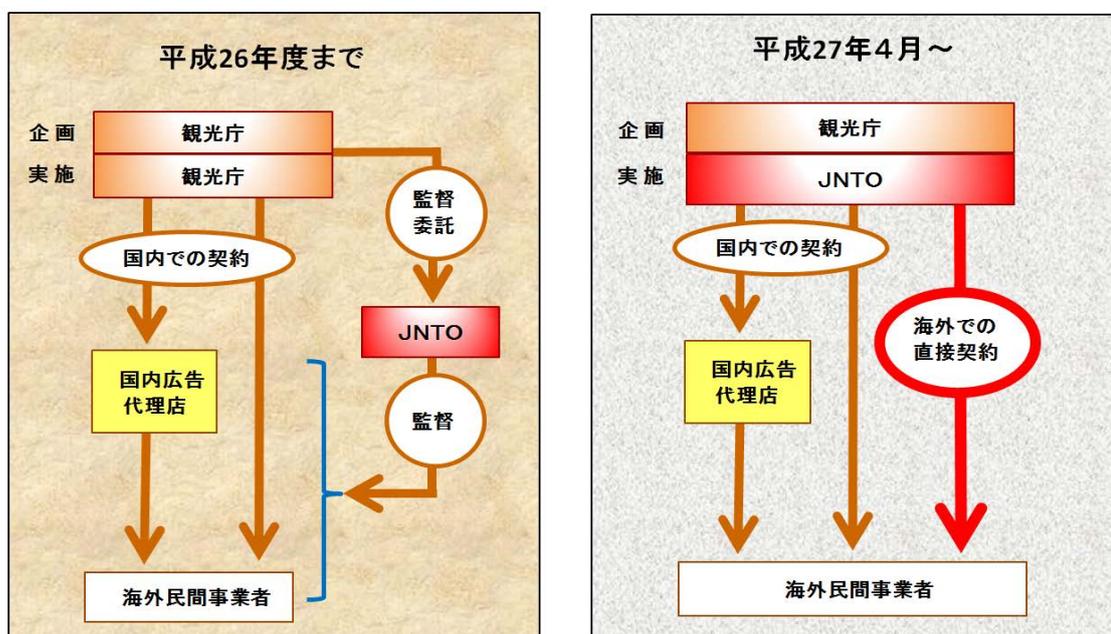
国際観光振興機構（中期目標管理法人：中規模）

【きっかけ・経緯】

- 国際観光振興機構は、訪日外国人旅行者の誘致促進を主なミッションとし、東京本部のほか、海外（欧米・アジア・豪州）に15事務所（平成29年2月現在）を設けている。役職員数は100名強と比較的小規模で、このうち約半分は海外事務所の勤務者である。
- 同機構では、平成26年度までは専任の内部監査担当部署は設置せず、経営戦略部の財務・会計担当職員が他業務との兼任で内部監査業務を担当していた（当時の内部監査の対象は、財務・会計面のみ）。
- 平成25年12月閣議決定により、同機構の業務が大きく見直されることになり（注）、平成27年度から業務量・予算規模・責任等の大幅な増加が予想された（資料13参照）ため、業務全般のチェックを行うモニタリング機能強化の必要性が高まり、法人トップを中心に対策について検討を行った。

（注）上記閣議決定や「観光立国実現に向けたアクション・プログラム2014」（平成26年6月17日観光立国推進閣僚会議決定）等により、それまでは観光庁が担ってきた訪日プロモーション事業の実施や海外事業者との契約等を、国際観光振興機構が主体的に実施することとされた。

資料13 国際観光振興機構における業務の見直し状況



（注）国際観光振興機構のHP（プロフィール）に基づき当局が作成。

【具体的な取組内容等】

- 平成27年4月、理事長直轄の「監査室」を新設し、職員2名（室長・室員各1名）を配置して内部監査を専任で担当させることとした（資料14参照）。
- 監査室の設置に当たって、少ない職員数の中から2名を専任配置することについては、法人トップ（理事長及び理事）とモニタリング担当部署（本部の経営管理部）が各部署と調整を重ね、実現させた。
- 新たに配置された2名の主な業務は、独立的立場からのモニタリング及び監事監査の補佐等となっている。

資料14 国際観光振興機構の組織図



【効果等】

- それまでは年間3箇所、2名体制で実施していた海外事務所の内部監査を、年間5箇所、3名体制（監査室2名＋補助1名）で実施できるようになった。
また、内部監査の対象も、それまでの財務・会計面だけでなく、業務の具体的な内容や業務実施体制等、幅広い分野まで広げることができた。
このため、訪日プロモーション事業の執行手続や海外事務所の業務運営体制等について幅広く詳細に監査を実施できるようになり、それらの改善に反映させられる等の効果があった。
- 監事監査の実施に当たり職員2名を補助として活用できることとなった結果、監事の付帯業務の負担が減少したことにより主要業務に集中できる環境が整った。
また、監事監査計画の立案、実地監査、監査結果等の整理の各段階においても業務の効率が向上している。

- なお、この取組は「経営アドバイザー委員会」(注)において、「内部統制の充実・強化に資する積極的な取組」として評価を得ている。

(注) 国際観光振興機構では、平成 27 年度より組織運営や内部統制について助言を得るため、外部有識者を委員とする「経営アドバイザー委員会」を開催している。

【モニタリング事例④】 監事監査に資する体制強化等

内部監査担当職員の育成に力を入れている例

住宅金融支援機構（中期目標管理法人：大規模）

【きっかけ・経緯】

- 住宅金融支援機構は、東京本部のほか、全国に8支店を設けており、役職員915人（平成28年4月1日現在）のうち、東京本部勤務が約4分の3、支店勤務が約4分の1である。
- 同機構では、証券化支援業務等の実施に当たり、多くの金融機関等に業務を委託しており、内部監査部門は本部や支店のみならず、委託機関に対しても抽出して実施する必要もあり（注）、多くの監査専任職員（14名）を配置している。
（注）委託機関に対する監査については、効率的・効果的な実施の方法・体制を検討している。
- 内部監査については、理事長直属の内部監査部門を設け、監事監査とは独立した組織形態で、法人本部については年間を通じてオフサイトモニタリングを行いリスクアプローチによる実地監査を実施、全国にある拠点については支店を対象に準拠性中心の実地監査を実施している。

【具体的な取組内容等】

- 住宅金融支援機構では、「社会経済環境の変化等に応じて監査の品質向上のためには、監査部門に配置される人材にも高度な専門能力が求められ、中長期的観点での人材育成が必要」という認識の下、以下の方針により人材の育成に努めている。
 - ① 内部監査部門には、業務経験を積んだ中堅職員を配属するなど人事ローテーション上の配慮を行う。
 - ② 内部監査部門において研修計画を定め、外部研修等を活用し、専門能力の向上を図る。
- なお、監査の客観性を担保するため、他部署から内部監査部門に配属された職員には、直前に担当していた業務の監査を1年間担当させないこととしている。

【効果等】

- 住宅金融支援機構におけるこのような監査担当職員の人材育成に関する姿勢は、以下のとおり、組織内に着々と定着しているほか、監査品質について外部機関からも一定の評価を得ている。
 - ① 内部監査業務は、中長期的観点で人材育成が必要な専門的業務分野と位置付け、配置・人事ローテーション、研修機会の確保等の一定の配慮がなされる仕組みが規程化されている。
 - ② 監査品質について外部機関に委託した評価において、「住宅金融支援機構の内部監査活動は、内部監査の専門職的实施の国際基準（IIA基準）及び倫理綱要に、一般的に適合している（General Conforms）。」との評価を得ている。