

独立行政法人における内部統制と評価について

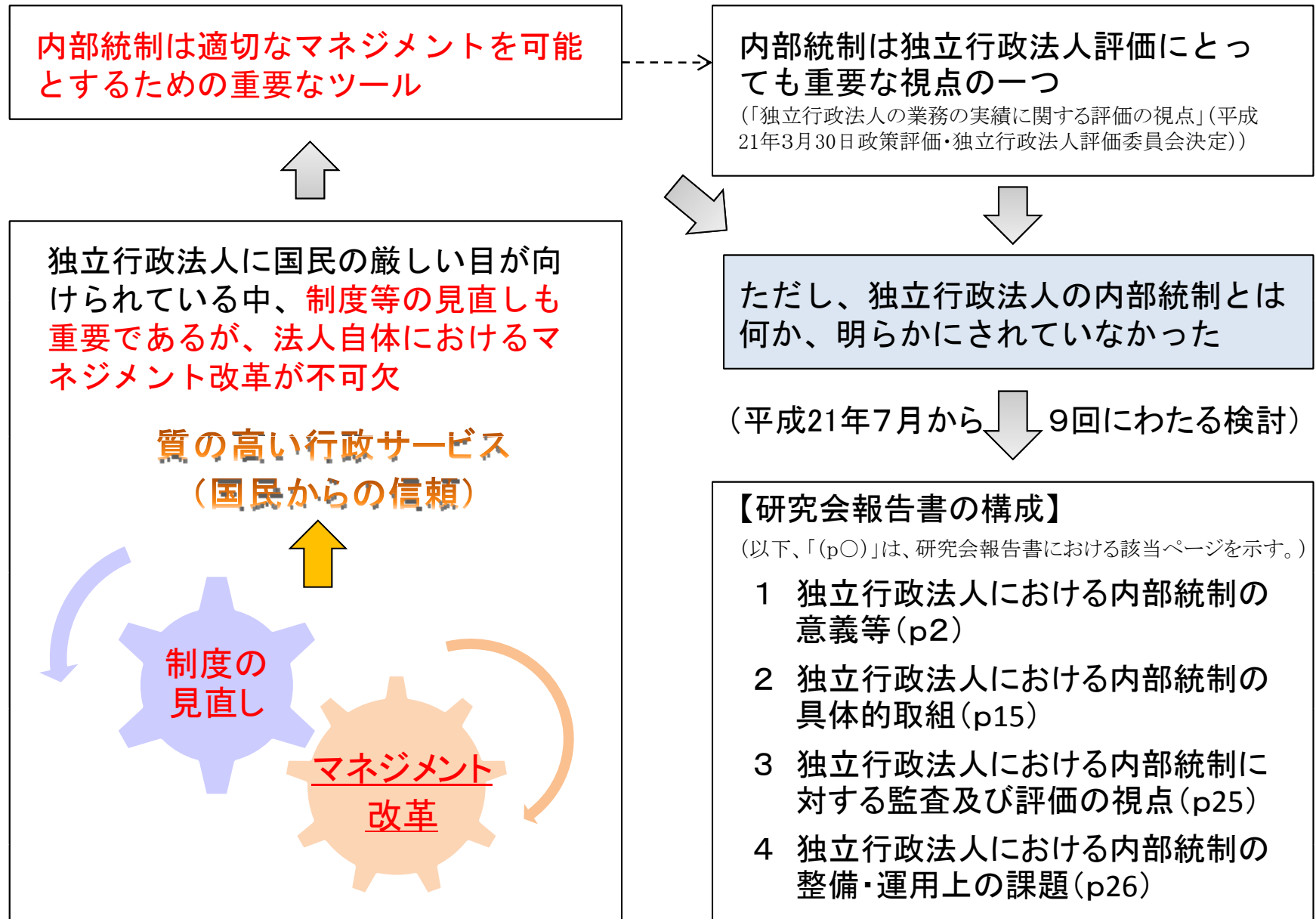
—独立行政法人における内部統制と評価に関する研究会報告書の公表—

「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：樫谷隆夫・日本公認会計士協会常務理事）は、今回初めて、独立行政法人における内部統制について、概念を整理するとともに、具体的取組及びその評価に関する検討を行い、報告書を取りまとめました。

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率的に果たすため、法人の長が法人の組織内に整備・運用する仕組み」をいいます。

さらに、取りまとめに当たっては、具体的かつ定量的な目標等を設定すること、適切な評価指標を設定すること等、内部統制の整備・運用上の課題についても指摘しています。

報告書の全体像



独立行政法人におけるリスク(p3)

	民間企業	独立行政法人
目的	<p>利潤の獲得 →目的が明確</p>	<p>ミッションを果たすこと →目的が抽象的</p>
内部統制の位置付け	<p>企業と構成員の利害は直結。構成員はおのずから利潤拡大に向けた行動を取る。 このため、企業は行き過ぎた利潤追求によって社会的信用を失わないようにすることが重要。</p>	<p>独立行政法人制度では、中期的な目標管理に政府が関与することが法律上組み込まれている。独立行政法人は法律に定められたミッションを果たすことが重要。 このため、複雑で多種多様な目標・計画を効果的かつ効率的に達成することが重要。</p>
対応すべき主なリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 法令違反のリスク ● 不適正な財務報告のリスク 	<p>民間企業において対応すべきリスクだけでなく、以下のリスク対応が重要</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 目標・計画の達成を容易にするためにあえて高い水準の目標・計画を設定しないリスク ● 責任を不明確にするために目標・計画をあいまいにするリスク ● 高い目標・計画を設定してもそれらを効果的かつ効率的に達成することを阻害するリスク

独立行政法人における内部統制とは

独立行政法人における内部統制とは(p5)

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率的に果たすため、法人の長が法人の組織内に整備・運用する仕組み

(法人の長は、制度上予定されている目標による管理及び法令等の遵守にとどまらず、法人のミッションを果たすことまでを念頭に組織を整備・運用すべきであり、また、そうしていることを想定)

内部統制の必要性(p5)

● 戦略的なマネジメントに有用

内部統制はミッションを果たすための課題（リスク）に対し組織一丸となって対応する仕組み。

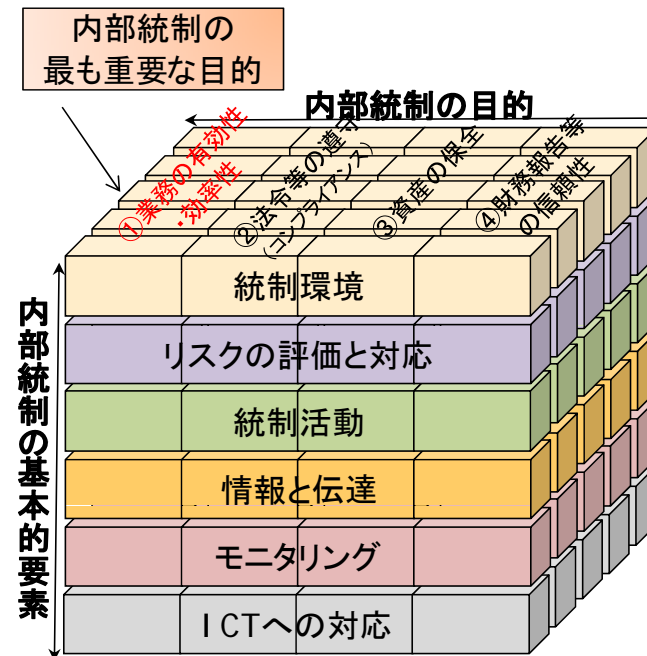
● 目標・計画の複雑性

独立行政法人の目標・実績は複雑で多種多様であり、それを達成するためには、高度なマネジメントが必要。

● 職員のインセンティブ向上の観点

内部統制の取組を通じ、職員自ら職務等の重要性について認識するとともに、参加意識が高まる。

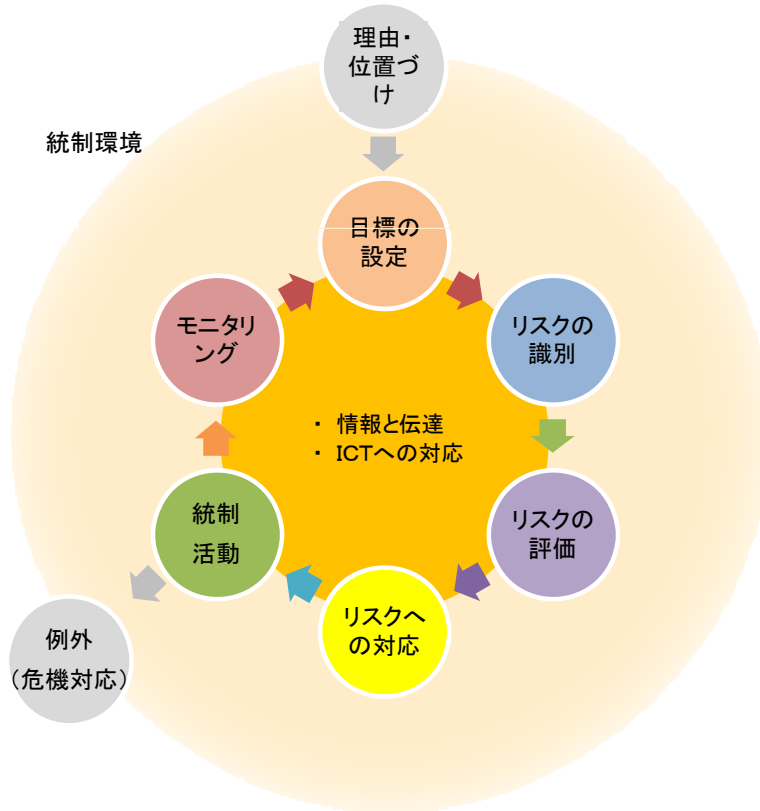
内部統制の目的と基本的要素(p6)



内部統制の目的及び基本的要素について、COSO(米国トレッドウェイ委員会支援組織委員会)のフレームワークを基本的に踏襲しつつ、独立行政法人の特性を考慮して整理。

独立行政法人における内部統制の具体的取組

一般的なリスクマネジメントを活用した内部統制の取組のイメージ(p15)



- 内部統制の目的達成のためには、内部統制の各基本的要素について、継続的に改善していくことが求められる。
- 内部統制の充実・強化にはモニタリングが重要な役割を果たす。

取組に関する留意事項(p12)

● 内部管理の蓄積の再点検

→内部統制の取組には、これまでのマネジメントの中でも無意識に行ってきたことが多い。

大切なことは、これまで積み上げてきた内部管理の蓄積を内部統制という切り口で再点検し、体系付け、職員一人一人の問題として、組織が抱える課題等を常に洗い出し続けること。

したがって、点検結果よりも、法人内の全員が参加してディスカッションを行っていくプロセスこそが重要。

● 他人のまねでは役に立たない

● 業務内容の文書化・フローチャート化が効率的とは限らない

● 簡便な仕組み作りが必要

→小規模法人では、法人の長が各職員の業務を直接観察することやコミュニケーションを図ることで、モニタリングの機能を十分に発揮可能。

内部統制の整備・運用上の課題(p26)

※本研究では、現行の独立行政法人制度における内部統制の整備・運用について検討したが、内部統制を更に充実・強化するためには、現行制度等の見直しも必要との意見等が出されたので、主な意見を以下のとおり整理した。

(1)適切なガバナンスの必要性

ア 法人の長が適切に規律される仕組み

内部統制が整備・運用され、法人の長の意向が組織運営に反映できるようにする一方で、法人の長自身が適切に規律される仕組みも必要。

イ 法人の特性に応じたガバナンス

法人の規模等によってガバナンスの仕組みが異なってくると考えられる。

ウ 内部統制の取組から得られる情報の信頼性確保

内部統制の取組から得られる情報を活用して監査・評価の重点化を図るためには、当該情報の信頼性を確保することが課題。

そのためには、監事の調査権限を明確にすることが必要。

エ 法人の長が強いリーダーシップを発揮できる環境整備

予算等については、法人の長の裁量とされているが、事実上、制約が存在。

(2)目標の具体化・定量化等の必要性

ア 具体的かつ定量的な目標等の設定

- 独立行政法人の目標・計画には具体性・定量性に欠けるものが多く存在。
→モニタリングによる改善方策の検討等が困難。
- プロジェクト等ごとにアクションプランの設定が必要。
- レベルが相対的に低く安易に達成され、業務の効率性や質の向上につながらない目標・計画が存在。

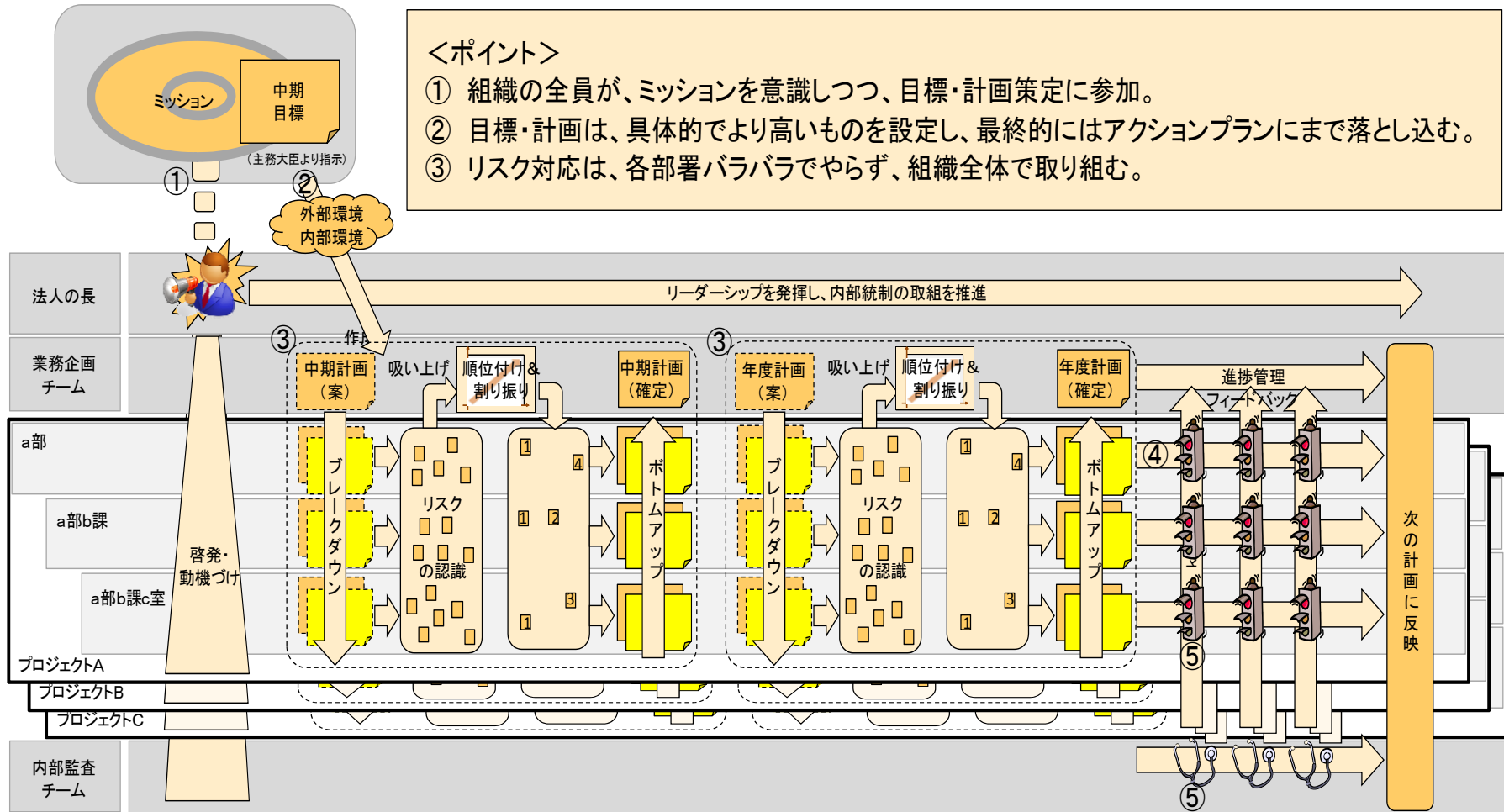
イ 適切な評価指標の設定

- 業績測定のための適切な評価指標を設定することが重要。
- 各プロジェクトにおける業務実績の把握とそれに要するコストを把握できるようにすることが必要。

ウ 中期目標の設定に係る独立行政法人の関与

- 政策レベルの企画立案力を独立行政法人が有している場合がある。
- 法人の役職員の意欲を向上させることが必要。
- 主務大臣と独立行政法人の責任関係を明確にした上で、中期目標の作成過程に法人を参加させることが必要。

独立行政法人における内部統制の適用例(p18~24)



<ポイント>

- ① 組織の全員が、ミッションを意識しつつ、目標・計画策定に参加。
- ② 目標・計画は、具体的でより高いものを設定し、最終的にはアクションプランにまで落とし込む。
- ③ リスク対応は、各部署バラバラでやらず、組織全体で取り組む。

この法人は、複数のプロジェクトを有し、プロジェクトに関して部・課・室により業務執行が行われることを想定。

- ① 法人の長が、組織の全員に対し、様々な機会を通じて法人のミッションについて啓発
- ② 主務大臣は、法人が3~5年の間で達成すべき業務運営に関する中期目標を策定し、法人の長に指示
- ③ (i) 中期計画及び年度計画の作成→ (ii) リスクの識別及び評価→ (iii) リスクへの対応
- ④ 各プロジェクトでは、リスク対応計画を反映させたアクションプランに基づき、各々の業務を遂行
- ⑤ 統制活動の内容は、日常的モニタリングの過程で常に進ちょく管理され、必要に応じ内部監査チームによる独立の評価がなされる。問題が現出された場合には、問題の所在及びその改善策を検討

<主なイラストの意味>

- ..アクションプラン(行動計画)
- ..日常的モニタリング。
リスク対応等の進ちょく状況を、青(順調)、黄(やや対応遅れ)、赤(対応できていない)で示したもの。
- ..独立の評価
- ..リスクマップ

内部統制に対する監査・評価の視点(p25)

(1) マネジメントの内部者の視点(例)

- ミッションがチームメンバーに適切にブレイクダウンされているか。
- リスク（課題）が具体的にチームメンバーで共有されているか。
- アクションプランの設定（評価尺度の設定を含む）は適切であったか。
- アクションプランの実施状況は適切であったか。
- プロジェクト・チーム内における業務分析は、適切に行われているか。

(2) マネジメントの外部者の視点(例)

監 事

- トップによる統制環境把握の適切性
- 業績測定尺度の適切性
- リスク識別・評価・対応の適切性
- リスクへの対応が十分でない場合の原因分析等の適切性
- 日常的モニタリングの状況
- モニタリングの結果の反映状況

独立行政法人評価委員会

- モニタリングに影響を与える統制環境把握の適切性
- 業績測定尺度の適切性
- モニタリングの適切性
- 事前に想定されているマネジメントの有効性に対する評価
- 事前の目標・計画以外から得られた成果に対する評価
- 目標・計画の妥当性。妥当でない場合には、改善を目的とした評価

独立行政法人における内部統制と評価に関する研究会について

構 成 員	開催実績
<p>【座長】 榎谷 隆夫 日本公認会計士協会 常務理事</p> <p>【座長代理】 鈴木 豊 青山学院大学大学院教授、 会計プロフェッション研究科長</p> <p>【構成員】(五十音順) 梶川 融 太陽ASG有限責任監査法人 総括代表社員(CEO)</p> <p>黒川 繁夫 独立行政法人宇宙航空研究 開発機構 監事</p> <p>夏目 誠 株式会社JR東日本リテール ネット 代表取締役社長</p> <p>野口 貴雄 独立行政法人環境再生保全 機構 監事</p> <p>畠中 誠二郎 中央大学総合政策学部教授</p> <p>平澤 冷 国立大学法人東京大学 名誉教授</p> <p style="text-align: right;">(敬称略)</p>	<p>第1回 7月24日 今後の進め方</p> <p>第2回 10月2日 民間企業ヒアリング (住友商事)</p> <p>第3回 11月13日 独立行政法人ヒアリング (①国立美術館、②製品評 価技術基盤機構)</p> <p>第4回 12月25日 中間論点整理</p> <p>第5回 1月21日 独立行政法人ヒアリング (③農業・食品産業技術総 合研究機構)、論点整理</p> <p>第6回 1月28日 論点整理、報告書骨子</p> <p>第7回 1月29日 独立行政法人ヒアリング (④国立病院機構、⑤水資 源機構)</p> <p>第8回 2月10日 報告書(案)</p> <p>第9回 2月19日 報告書取りまとめ</p>

【本件連絡先】

総務省行政評価局

独立行政法人担当室

調	査	官	： 平 野	ひら の まこと
				誠
				やす ひろ
上	席	評	価	監
視	調	査	官	： 大 恵
				康 宏
				たか ひろ
評	価	監	視	調
査	官	： 竹	村	崇 裕

電話：03-5253-5446（直通）

インターネット：

<https://www.soumu.go.jp/hyouka/i-hyouka-form.html>