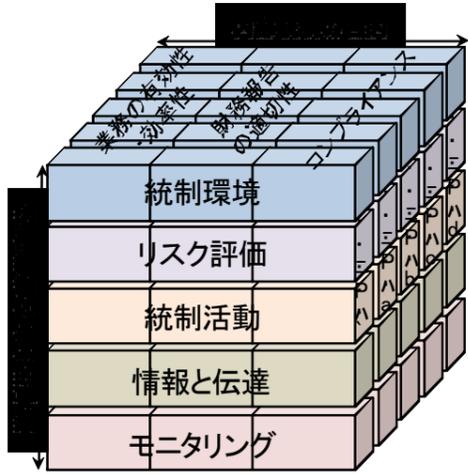
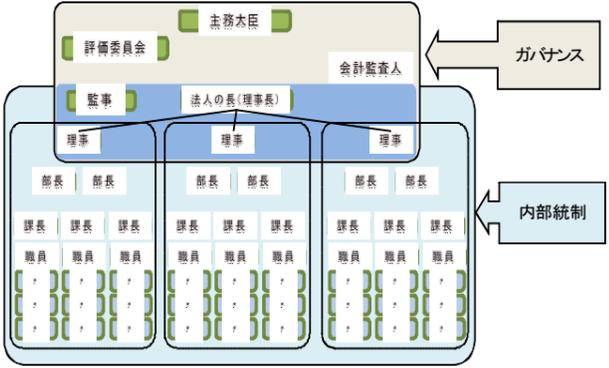


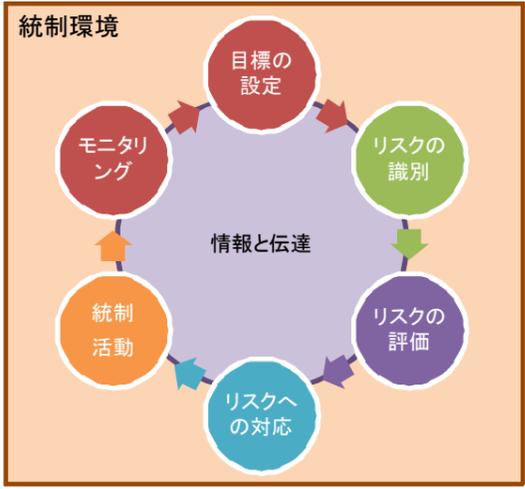
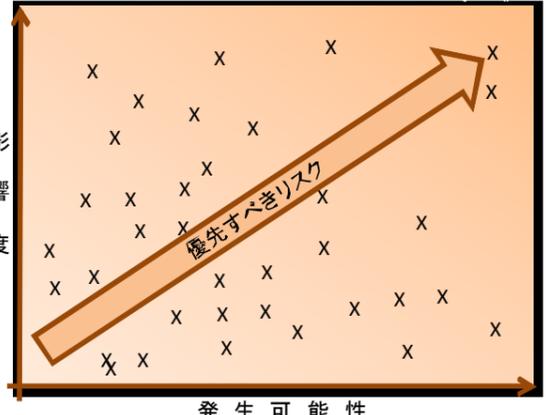
独立行政法人における内部統制と評価に関する取りまとめに向けた論点整理（案）

検討事項	これまでの研究会におけるご意見等 (○:委員、□:独立行政法人ヒア、◇:企業ヒア) ※赤字の箇所は前回研究会におけるご発言	取りまとめに向けた論点整理（案）	備考
<p>1. 独立行政法人における内部統制の意義 (1) 独立行政法人における内部統制とは何か。</p>	<p>○ 独法における内部統制において一番肝要なのは、有効性・効率性である点を強調すべき。</p> <p>○ 企業と独立行政法人の内部統制は果たして同じなのか論点を整理したい。公開企業は内部統制に関して過剰に負荷があり、本来これで良いのか。パブリックはそうはしたくない。</p> <p>○ 独立行政法人は効果的・効率的なものにしたいので、規程等でしぼりすぎて職員のやる気をなくすようなものにしたくない</p> <p>○ 民間企業では利益という明確な数値目標により有効性・効率性が達成できたかを測定できるが、公的機関では評価者の考え方により有効性の判断が異なる場合があり難しい。有効性の判断責任を負う者が主務省か独法かについて、明確になっていない。</p> <p><参考></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ COSO(※)は内部統制の目的を3つに、基本的要素を6つに集約して整理(下記図及び資料編 P8参照。以下、Pxx とあるのは、資料編の該当ページを示す。) <p style="text-align: center;">内部統制の目的と構成要素</p>  <p>(※)COSO: トレッドウェイ委員会支援組織委員会。 米国公認会計士協会、米国内部監査人協会等からのメンバーが理事会の構成員となり、内部統制のフレームワークを公表。</p> <p>⇒ 内部統制の目的については、マネジメントにも資するよう配慮(財務報告だけでなく、業務の有効性・効率性等にも言及)</p> <p>⇒ 基本的要素を適切に整備・運用することで、内部統制の目的達成に資すると認識</p> <p>○ 有効性についてどう考えるべきか。民間企業では利益という明確な数値目標により有効性・効率性が達成できたか</p>	<p>○ 独立行政法人における内部統制を検討するに当たって公開企業においては、金融商品取引法が定める内部統制規制が企業に過剰な業務負担とコストを強いているとの意見がある。しかし、本来、内部統制は企業の有効性・効率性を高めるものであり、それにより組織が疲弊し業務効率が失われるようでは、反って本来の趣旨を害すると考えられる。</p> <p>このため、独立行政法人における内部統制の検討に当たっては、民間企業におけるこのような状況を踏まえ、有効性・効率性の向上に資する内部統制を志向すべき。</p> <p>○ 定義 独立行政法人に課せられた中期目標(※)を、業務に関する法令等を遵守しつつ効率的・効果的に達成するため、法人の長が法人の組織内に整備・運用する仕組み</p> <p>(※)中期目標とは 主務大臣が独立行政法人に3～5年の期間において達成すべき業務運営に関する目標を指示するもの(独立行政法人通則法第 29 条)。なお、独立行政法人制度においては、第三者機関による評価等を経るなど目標による管理の手法によってそれを達成することが求められている。</p> <p>○ 内部統制の目的 COSOで示されている目的(有効性・効率性、法令遵守、財務報告の適切性)のうち、独立行政法人制度の目的を踏まえると、独立行政法人の内部統制の目的にとって一番肝要なのは有効性・効率性</p> <p>○ 有効性について 有効性とは、主務大臣により示された中期目標を達成すること (結論の背景) 独立行政法人制度はNPM(ニューパブリックマネジメント)の考え方にに基づき、政策を企画・立案は国が行い、独立行政法人は執行を行うという責任範囲の明確化が意図されている。したがって、独立行政法人における内部統制が目的とする「有効性」は、主務大臣により示された中期目標を有効に達成することと考えられる。</p> <p>○ 構成要素(内部統制の目的を達成するために必要とされる内部統制の構成部分をいい、内部統制の有効性の判断の規準となる。)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 統制環境(組織の気風を決定等するとともに、他の基本的要素の基礎となる。長の意向及び姿勢、運営方針や組織構造・慣行など) ・ リスク評価(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) ・ 統制活動(法人の長の命令及び指示が適切に実行されることを確保するために定める方針及び手 	<p>☆ 資産の保全、ITを特出ししないとした</p> <p>☆ 政策立案まで含み、国民へのインパクトを広く含んだ概念という意見もあるものの、独法制度の枠内で議論をするならば、有効性は国民へのインパクトで図るのではなく、中期目標の達成度合で図ることとした(ただし、中期目標で、国民への最終的なインパクトを達成すると記載されている場合を除く)</p> <p>☆ 「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準」(平成 19 年 2 月 金融庁企業会計審議会、以下「企業会計審議会基準」という。)において、監査役が統制環境に含まれていることに習い、監事や評価委員会は「統制環境」に含まれると解した。</p>

検討事項	これまでの研究会におけるご意見等 (○:委員、□:独立行政法人ヒア、◇:企業ヒア) ※赤文字の箇所は前回研究会におけるご発言	取りまとめに向けた論点整理 (案)	備考
	<p>を測定できるが、公的機関では評価者の考え方により有効性の判断が異なる場合があります。</p>	<p>続)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 情報と伝達 (必要な情報が識別、把握及び処理され、組織内外及び関係者相互に正しく伝えられることを確保すること) ・ モニタリング (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。日常的モニタリングと独立的評価から構成。) 	
	<ul style="list-style-type: none"> ○ 当研究会の検討の範囲を明確にするためにも、ガバナンスと内部統制について整理する必要 ○ 内部統制は「内部を統制するのか」「内部で統制するのか」 ○ 「内部統制」における「内部」とはどこまでの範囲を指すのか明らかになっていないので、その範囲を明らかにする必要があります。例えば、監事はどちらに含まれるのか ○ 独立行政法人制度の導入により政策の企画立案と実施執行を分離したという経緯を踏まえて内部統制を考えるべき 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 検討範囲(ガバナンスのうち内部統制部分について検討) <p>一般的には、法人の長を規律する(コントロール)仕組みがガバナンス、法人の長が組織内部をマネジメントする仕組みが内部統制と言われることが多い。また、両者を含めて(広義の)ガバナンスと言われることもある。</p> <p>当研究会では、法人の長が組織内部をマネジメントする仕組みのことを内部統制として検討を行い、その過程で得られた内部統制が機能するための前提条件等についても取りあげる。</p> 	<p>☆ 当研究会では、内部統制を考察の対象とするが、考察の課程で内部統制を向上させる前提条件としてのガバナンス等に関する提言等が得られた場合には、何らかの報告書に取り入れる予定</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ○ 完璧な内部統制はなく、許容度を示すべきではないか ○ 独立行政法人の目的は中期目標の達成で、民間は定款の目的に従ってやっている。税金を使っているという点では違うが、完璧なものはない。どの程度の完璧性を求めているのか。独立行政法人に対する誤解を解くためにも、(独立行政法人は)こういうことをやっている国民に説明できないといけない ○ 公的機関にリスクへの対応をどこまで求めるべきなのかを議論すべき 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 内部統制の限界 <ul style="list-style-type: none"> ・ <u>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。</u> ・ 判断の誤り、不注意、複数の担当者による共謀によって有効に機能しなくなる場合がある。 ・ 当初想定していなかった組織内外の環境の変化や非定型的な取引等には、必ずしも対応しない場合がある。 ・ 法人の長が不当な目的の為に内部統制を無視ないし無効ならしめることがある。 	<p>☆ 限界 (全部で5つ)のうち4つについては企業会計審議会基準にある記載から引用した</p>
(2)独立行政法人の内部統制の向上はなぜ必要なのか。	<ul style="list-style-type: none"> ○ 独立行政法人がその目標を効率的、効果的に達成するために内部統制の構築・向上は必要 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 必要性 <p>独法は与えられた目標を達成するため、自律性を発揮し自らの創意工夫により政策を有効かつ効率的に執行することが求められている。この点、内部統制は目標達成に向けて組織内部の自発的な取組を促進させる仕組みであり、独法の自律性を向上させるためにも必要なものである。</p>	

検討事項	これまでの研究会におけるご意見等 (○:委員、□:独立行政法人ヒア、◇:企業ヒア) ※赤文字の箇所は前回研究会におけるご発言	取りまとめに向けた論点整理 (案)	備考
(3) 内部統制の向上によりどのような利点があるか。	<p>◇ 組織の課題が洗い出されるとともに、社員ひとりひとりの内部統制センスが向上し、ひいては組織の業務品質が向上(住友商事)</p> <p>◇ 業務分析及びそれに伴うディスカッションを通じた課題の洗い出し・共有や、内部統制マインドのビルトイン、さらに事業戦略に沿ったインターナルコントロール体制を構築構築することができた(住友商事)(資料編 P26)</p>	<p>○ 内部統制向上によるメリット</p> <p>○ 概要 内部統制は、目標達成に向けた法人の課題を洗い出し、それに的確に対応すること(対応等に対するモニタリングを含む)により、法人が提供するサービスの質も向上し、結果として、独立行政法人に対する国民の信頼も向上する。</p> <p>○ 関係者にとっての利点 (法人の長)</p> <ul style="list-style-type: none"> 法人内外のリスクを適切に把握・分析しつつそれに対応できるようになり、社会情勢や国民のニーズの変化に対応しつつ独立行政法人に課せられたミッションを達成することができる。 絶えず国民ニーズ等に対応したサービス提供を行うことにより、独立行政法人に対する国民からの信頼も得られ、より円滑な業務運営が可能となる。 <p>(主務大臣)</p> <ul style="list-style-type: none"> 独立行政法人においてより自律的に政策の執行が行われることとなるため、自らの労力を政策の企画立案に特化させることが可能となる。 <p>(評価委員会)</p> <ul style="list-style-type: none"> 独立行政法人における内部統制が有効に機能している場合には、それに依拠することにより評価資源(ヒト・モノ・カネ)を効率的に配分でき、評価の効率性・重点化を図ることができる。 ただし、内部統制が有効に機能していることについてどのような点をチェックするか、評価委員会がどのような権限を持つのが検討課題 <p>(監事)</p> <ul style="list-style-type: none"> 独立行政法人における内部統制が有効に機能している場合には、それに依拠することにより評価資源(ヒト・モノ・カネ)を効率的に配分でき、監査の効率性・重点化を図ることができる。 ただし、内部統制が有効に機能していることについてどのような点をチェックするか、監事がどのような権限を持つのが検討課題 <p>(国民)</p> <ul style="list-style-type: none"> 上記の効果を通じ、社会情勢やニーズの変化に対応した政策立案、執行がなされるようになり、自らが享受する公共サービスの質が向上する。 	
<p>2. 独立行政法人の内部統制の特性</p> <p>(1) 独立行政法人と民間企業の内部統制の違いは何か。</p>	<p>○ 独立行政法人の場合は、利益の粉飾よりも成果が上がっているようにみせるという粉飾について留意が必要</p> <p>○ 金融商品取引法に基づく財務諸表の信頼性に係る内部統制をチェックするには多大なコストがかかるので財務諸表の信頼性の確保は要するコストから考えると独立行政法人には必要ないのではない</p> <p>○ 法令遵守については、形式主義的なものとなると、かえって法人業務運営の効率性を失わせるようになるのではない</p>	<p>○ 民間企業と比較した独立行政法人全般について独立行政法人の特性は内部統制にどのような影響を及ぼすかについては、次のように考えられる。</p> <p>○ 目標による管理が制度上組み込まれている。 独立行政法人においては、目標による管理が制度上組み込まれていることを理由に、独立行政法人には内部統制は必要ないと言われることがある。 しかしながら、法人の業務実績を向上させるためどのように組織内部でマネジメントを行っていくかは、中期目標に記載がある場合等を除き、法人の創意工夫に委ねられている。</p>	

検討事項	これまでの研究会におけるご意見等 (○:委員、□:独立行政法人ヒア、◇:企業ヒア) ※赤文字の箇所は前回研究会におけるご発言	取りまとめに向けた論点整理 (案)	備考
	<p>いか</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 独立行政法人など公的機関は民間企業に比べて、規程類は整備されている。一方で規程類が多く、規程を守ることによって精一杯、規程を整備し守っていかればそれでいいという印象 ○ 情報開示がしっかりなされているかが問題。独立行政法人の場合、必要な情報開示がタイムリーになされていない、民間企業に比べて劣っているのではないか ○ 組織内部の内部統制を経た予算管理的なものがディスクロージャーに結びつくというのが特徴的なものである ○ プロセスの適正性の確保が、結果として適正性なり効率性などの目的適合性に結びつくことになるのではないか。いずれにしても財務報告との関係は重要 □ 業務の有効性・効率性、財務報告の信頼性、コンプライアンス(製品評価技術基盤機構)(資料編P47) <p>〈参考:民間と独立行政法人の相違〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 予算:運営費交付金を財源とする事業については執行の可否を事後的に判断することになる。また、補助金を財源とする事業については、国の他の補助金事業と同様の厳正な予算執行管理が行われる。(第1回事務局提出資料)(資料編P13) ・ 人事:役職員の報酬は、「利益」ではなく、「法人の業務の実績」等を考慮して定められる。(独立行政法人通則法第63条等)(第1回事務局提出資料) ・ 財務的信用確保:必要な業務の財源は、政府が予算の範囲内で措置できる(独立行政法人通則法第46条)など、財務的信用確保のインセンティブは相対的に低い。(第1回事務局提出資料)(資料編P14) ・ 目的:法律で定められた公共上必要な事務・事業を適正かつ効率的に実施することが目的(なお、業務範囲の変更には、国会審議を経て、法律改正が必要)(第1回事務局提出資料)(資料編P10) 	<p>この点、内部統制がないということは、現場任せ、成り行き任せになってしまうことを意味することから、やはり内部統制を整備・運用する必要がある。</p> <div data-bbox="1039 430 1480 875" style="text-align: center;"> </div> <ul style="list-style-type: none"> ※ 独法内部でどのようにマネジメント(部局や役職員個人単位のPDCAなど)を行うかは法人の創意工夫に委ねられている → 内部統制の必要性 ○ 評価委員会による業務実績評価や主務大臣による事務・事業の見直しなど政府等の関与が法定されている。 評価委員会や政府の役割や動向は統制環境に含まれ、独立行政法人の内部統制に大きく影響を与えることから、法人の長はそれらが及ぼす影響について留意する必要がある。 ○ 規程類が整備されている 独立行政法人においては、民間企業よりも規程類が整備されていることが多いことを理由に、内部統制は必要がないと言われることがある。 この点、規程は内部統制の構成要素に含まれ、有効性・効率性の向上の観点から重要な役割を果たすものの、一方で規程を守ることが目的化され、その規程が何のために必要とされるのか、その内容で十分か、さらに規程間の矛盾はないか等について、自発的に法人における課題を洗い出し、対応する中で常に見直されていかなければならない。そのためには、内部統制の他の要素の機能向上なくして規程単独の有効性は存在し得ないことから、内部統制の向上は欠かすことが出来ないものである。 ○ 運営費交付金を財源とする事業については、弾力的な予算執行が可能(→予算執行の可否は事後的に評価)、一方、補助金を財源とする事業については、主務大臣による厳正な予算執行管理 →補助金を財源とする事業については、運営費交付金や自己収入を財源とする事業に比べ、自律性が弱まる可能性がある。 ○ 独立行政法人は利益を追求することを直接の目的としないため効率性がおろそかになる可能性あり。 ○ 民間企業では管理会計として公表されない予算というものがディスクロージャーの対象となってい 	

検討事項	これまでの研究会におけるご意見等 (○:委員、□:独立行政法人ヒア、◇:企業ヒア) ※赤文字の箇所は前回研究会におけるご発言	取りまとめに向けた論点整理 (案)	備考
		る。	
(2)内部統制に関係を有する者(理事長及び理事、監事、評価委員会等)の基本的役割はどう整理すべきか。	<p>○ 監事の役割と責任を明らかにするべき</p> <p>○ トップがリーダーシップを発揮し、重要なマネジメントリスクについてコントロールするべき</p> <p>○ 監事の役割は大きい、「監査役」とは役割等が異なっているため、学問的にも整理すべきではないか。また、諸外国にもあまりないものであるためキープファクターとして考えていくべき</p> <p>◇ 社長の強力なリーダーシップの下、チェックリストの作成過程等を活用し、縦の組織に横系を通していく取組を実施(住友商事)</p> <p>◇ グローバル連結ベースでの「業務品質」の向上を目的とした。従来の内部統制管理諸施策の集大成と位置づけ、個々に取り組んできた諸施策を COSO フレームワークに基づいたチェックリスト(Controlled Self Assessment 方式)に統合するとともに、現場毎に実施状況をチェックし、実効性を確認(住友商事)(資料編 P23)</p> <p>□ 製品評価技術基盤機構の取組</p> <p>独立行政法人製品評価技術基盤機構では、業務サービスの向上や信頼確保のため、法人の目標達成を阻害する要因をリスクと位置づけ、トップマネジメントの下、すべての職員がリスク低減に向けた継続的な取組を行っている。</p> <p>具体的には、職務上の行動指針の策定をはじめ、役職員が日常の業務活動においてリスク等を意識する仕組みづくりを行っており、その事例として以下のような取組が挙げられる。</p> <p>① 機構は、リスクに対応していく決意をトップ自らが最前線の現場の職員に浸透させることが重要であると認識し、基本理念、職員行動指針及びリスク管理方針並びにこれらを踏まえた諸規程を定め、ホームページでの公表、機構内イントラへの掲示、メールや各種会議においてそれらを周知徹底している。</p> <p>② 毎週の運営会議、半期ごとの理事長ヒアリング、リスク管理委員会等を活用して、リスクを積極的に洗い出し、把握し、組織横断的に情報共有している。</p> <p>③ 優先度の高いリスクであればあるほど、より優先的に課題を設定し、リスク低減に向けた取組を行っている。</p> <p>※ 具体的には、運営費交付金の削減により急増する業務に対応できなくなるリスクに対しては、予算の効率化を課題として設定。その課題への対応の一つとして、予算の執行状況を中間及び四半期毎にチェックし目標管理するとともに、その結果を翌年度の予算編成、業務課題等に反映等</p> <p>○ 住友商事や製品評価技術基盤機構の例を解説して一つの手法として示す</p>	<p>○ 独立行政法人の内部統制に関係を有する者の役割</p> <ul style="list-style-type: none"> 法人の長 法人の長は独立行政法人を代表し、その業務を総理する(通則法第19条第1項)。したがって、業務の適正を確保するための体制を決定するとともに、それに基づき内部統制を整備及び運用する責任を有する。 監事 監事は独立行政法人の業務を監査する(通則法第19条第4項)。したがって、法人の長とは独立した立場から、内部統制の整備及び運用状況を監視、検証する役割と責任を有する。 評価委員会 評価委員会は、独立行政法人の業務の実績に対する評価を行う(通則法第12条第2項第1号)。したがって、法人の長及び監事とは独立した立場から、法人におけるモニタリングの状況を踏まえつつ、目標・計画に対する業務の実績を評価する役割と責任を有する。 <p>○ 独立行政法人における内部統制の具体的取組について</p> <p style="text-align: center;">内部統制の取組(イメージ)</p>  <p>① 目標の設定 中期目標等をマネジメントの観点から、より詳細に(期間、部局、職員ごと等必要に応じ)設定する。</p> <p>② リスクの識別 目標達成の障害となるものを「リスク」と位置づけ、それらを網羅的に洗い出す。</p> <p>③ リスクの評価(図2参照) リスクが顕在化した場合の影響度及び発生可能性を評価し、リスクのトリアージを行う。</p> <p style="text-align: center;">(図2) リスクの評価(イメージ)</p>  <p style="text-align: center;">(X : リスクを示す)</p>	<p>☆ 監事や評価委員会は、長が整備・運用する内部統制の構成要素となつた</p> <p>☆ 企業会計審議会基準のQ&Aを参考に、法人の長は、監事や評価委員会が行う監査・評価の概要について把握する必要があるが、それらの妥当性についての評価は求めるものではないことを今後記載することを予定。</p>

検討事項	これまでの研究会におけるご意見等 (○:委員、□:独立行政法人ヒア、◇:企業ヒア) ※赤文字の箇所は前回研究会におけるご発言	取りまとめに向けた論点整理 (案)	備考
	<p>ことは良いことではないか</p> <p>□ 法令に基づき様々な仕事を効率的かつ有効に行っていく(国立美術館)(資料編P32)</p>	<p>④ リスク対応 リスク評価の結果、優先的に対応すべきリスクについて、対応計画を策定する。</p> <p>⑤ 統制活動 リスク対応の計画に従い、組織として統制活動を整備・運用する。 ☆ チェックリストの活用についても触れる。</p> <p>⑥ モニタリング リスク対応の計画に従い統制活動が実施されているかを監視し、統制活動の定着化を図るとともに、必要に応じて予算・人事等に結果を活用する。</p>	
(3)各独立行政法人の特性(業種、規模、財源等)を踏まえた内部統制の在り方はどう整理すべきか。	○ 独立行政法人毎にどのようなリスクがあるかについては、本研究会において詳細な分析を行うことよりも、各独立行政法人の特性に応じたリスクについて検討を促すような方向で持って行っはどうか	○ 個々の独立行政法人について 法人の規模(職員、財政)、法人が担う業務(研究開発、施設運営、公共事業等)、財源(運営費交付金、補助金、自己収入)によって、リスクや統制環境が異なるため、それへの対応方策は異なってくると考えられる。 具体的にどのような内部統制を構築すべきかは、法人の特性を慎重に踏まえることが不可欠であるため、当研究会において一律に定めることは適切ではなく、今後、各独立行政法人や評価委員会等において検討すべきであると考える。	☆ 民間企業においても、内部統制は、基本的に経営者が業務に応じて構築すべきものとされている。
<p>3. 独立行政法人の内部統制と評価(監事監査を含む)</p> <p>(1)独立行政法人の内部統制についてどのような視点から評価等を行うべきか。(内部監査組織、監事及び評価委員会それぞれの視点)</p>	<p>○ 住友商事の例を聞いていて、改めて内部統制はモニタリングが一番重要な構成要素ではないかと考えている。したがって、評価の視点にはモニタリングを持つべきではないか</p> <p>○ 内部統制の前提条件となる部分(ガバナンスの部分)について、こうしろということではできないかもしれないが、現行制度の課題として提言することはできるのではないか(例えば、モニタリング機能の強化についてなど)</p> <p>○ 一度に完全な内部統制を作ることは難しく、PDCA サイクルによって高めていくことを念頭に置くべき</p> <p>○ 独立行政法人においては、民間企業の監事に比べて、監事の役割・権限等が不明確であるので、監事監査の基準等を明確にすべき</p> <p>○ 評価委員会は、ガバナンスと内部統制のどちらの枠内に入るのか。また、独法内部においてPDCAがうまく機能しているかどうか評価委員会がチェックすべき。明確な目標となっているかについてどのように検証するかについては依然として評価委員会の課題になっているが、そろそろ次のステージに進むべきではないか。</p>	<p>評価委員会及び監事は、それぞれに課された基本的役割を果たすためには、例えば、次のような視点をもつことが考えられる。</p> <p>○ 監事監査の視点</p> <ul style="list-style-type: none"> 法人の長や理事の統制環境に対する認識は適切か 目標達成の障害となる要因(リスク)を適切に識別・評価し、対応しているか リスクへの対応が十分でない場合の原因分析等が適切に行われているか 予算や人事等に対する反映計画が立てられているか 等 <p>○ 評価委員会の視点</p> <ul style="list-style-type: none"> 法人におけるモニタリングに影響を与える統制環境(監事監査の状況等)は適切か 法人においてモニタリング(日常的モニタリング(目標の達成状況に関する各種分析や改善策の呈示等の取組み)や独立的評価(内部監査組織によるチェック等))が行われているか 等 	☆評価委員会と監事の基本的役割を踏まえ、内部統制という観点からどのような視点を持つべきかを検討
(2)独立行政法人を評価又は監査するに当た	○ 内部統制の取組から得られる情報の活用については、事実関係を確認しないと判断を誤るおそれがあるので、具体的手法より、むしろ評価委員会に当		

検討事項	これまでの研究会におけるご意見等 (○:委員、□:独立行政法人ヒア、◇:企業ヒア) ※赤文字の箇所は前回研究会におけるご発言	取りまとめに向けた論点整理 (案)	備考
り、内部統制に係る情報をどのように活用すべきか。	事者への調査権限を与えるという切り口を検討してはどうか		
4. その他	<p>○ 内部統制は独立行政法人に自律性を発揮させるために重要なものだが、適切なガバナンスがあることがその前提ではないか</p> <p>○ 米国では、企業の内部統制報告書よりも20～30年前から各省庁で内部統制報告書を提出して長が署名していた。</p> <p>英国では当初内部財務統制と呼んでいたが、去年から業務管理全体のガバナンス報告書を次官が署名し出すことになり、米国では内部統制報告ではなく、パブリックセクターの運営的なミッションを果たしているかというマネジメント(業務管理)保証報告書を長が署名して出すことになっている</p> <p>米国ではマネジメントのリスクコントロール手法を各府省が使っている。但し、必ず「重要な」となっており、全てに対して対象とするのではなく、重要な事項についてリスクコントロールを実施している。</p> <p>英国では、財務だけに限定せず、リスク分析を実施し、その上でランク付けを行うことを、4～5年前から実施している。いわゆるマネジメントリスクコントロールを行っており、重要性を勘案して、納税者に説明できるように実施している</p> <p>当然ミッションに失敗すれば批判されるし、リーダーシップの発揮が重要</p> <p>○ システムが複雑になり過ぎていて想定されていない事件や事故が生じないか懸念している。それに対する取組や情報公開が必要ではないか</p> <p>○ 会社法は法人の規模等に応じて公開会社・有限会社など幾つかの機関設計のパターンを用意しているが、独法も業務の内容、規模、交付金に応じていろいろなパターンを用意した方がよい。独法全体に共通する基本形は必要としつつも、各独法の違いに応じた内部統制を検討すべき。</p> <p>○ 独法において内部統制が機能するためには、主務大臣が独法に対して、明確で具体的なミッション、具体的な目標・評価指標を示すことが重要。その一環として、中期目標を定量化させるなど、具体的な数値目標等を独法に提示</p>	<p>● 内部統制の前提等について</p> <p>○ 適切なガバナンスの必要性</p> <ul style="list-style-type: none"> 内部統制が整備・運用され、長の意向が組織に反映できるようにされていたとしても、長自身が適切に規律される仕組みがなければ結果として長の暴走を招く恐れがある(内部統制の前提) 監事や評価委員会の権限を強化すべき 内部統制が有効に機能している場合には、内部統制の取組みから得られる情報を活用して監査・評価の重点化を図ることが可能となると期待される。しかしながら、そのような情報は独立行政法人の利害に関係するため事実関係を確認しないと判断を誤るおそれがある。したがって、評価委員会に当事者への調査権限を与える監事または評価委員会がその適否について調査できるなどの権限強化が必要。 <p>○ 目標の具体化、定量化等の必要性</p> <ul style="list-style-type: none"> 独立行政法人にとって、有効性とは中期目標を達成すること。ただし、その中期目標は定量性・具体性に欠けるものが多く、有効性についてモニタリングすることが困難、ひいては内部統制の向上が進んでいない現状がある。(課題) 目標のレベルが低く安易に達成されてしまうものがあり、効率性や業務の質の向上につながらないものがある。(課題) これまでの知見の蓄積によって独立行政法人の方が政策レベルの企画立案力を有している場合がある。この場合、独立行政法人の責任範囲が不明確になり、独立行政法人の長が整備・運用すべき内部統制が曖昧になる恐れある。一方、独立行政法人に潜在する優れた企画立案力をどのように活かすのかも課題。(課題) 制度上ガバナンスの一つとして、目標による管理が行われているが、主務大臣から呈示される中期目標において、明確なミッションや具体的・定量的な目標設定がなされない場合、整備・運用すべき内部統制の内容や水準が不明確になる。(課題) <p>○ 法人の長がリーダーシップを発揮できる環境</p> <ul style="list-style-type: none"> 制度上法人の長の裁量とされる予算や人事に事実上制約が存在しており、長による内部統制のためのリーダーシップを発揮することが困難な状況が実務上存在している。(課題) <p>○ 適切な評価指標</p> <ul style="list-style-type: none"> 内部統制において、モニタリングは重要な構成要素であるが、法人又は職員の業務実績を測定するための適切な評価指標がない場合、モニタリングの機能が発揮できない場合がある。(課題) 	

検討事項	これまでの研究会におけるご意見等 (○:委員、□:独立行政法人ヒア、◇:企業ヒア) ※赤文字の箇所は前回研究会におけるご発言	取りまとめに向けた論点整理 (案)	備考
	<p>させた上で、目標管理を進めることが独法の内部統制において必要ではないか。</p> <p>○ 独法制度はNPM(目標による管理、企画・立案部門と執行部門の分離)の考え方を取り入れて設計されており、その考え方が十分に活かされた制度設計・運営になっていれば、目標管理、PDCAサイクルでの評価等は既に実施されているはずで、内部統制について議論するまでもない。独法制度の基となっているNPMの考え方がうまく機能していないのはなぜか検討することが重要。本来のNPMは、インパクト分析まで要求しているが、独法の事業ごとのコスト・実績の把握すら出来ていない。アウトカムも十分に測ることが出来ないため、全体としてのイメージや不祥事の有無などで総合的に評価せざるを得ない状況になっている点は問題。</p> <p>○ 本来、独法制度が目指したのは企画・立案機能を政府が担うものであったが、独法が執行を行うに当たり企画・立案が必要であるのは自明であるし、独法のプロパーの方が政策レベルの企画・立案を担う能力を持っているというケースもある。また、民間企業では子会社において企画・立案したうえで親会社から予算を獲得するというケースも多い。もう少し独法自体に権限を与えてもよいと思う。</p> <p>○ 有効性の判断責任を負う者が主務省か独法かについて、明確になっていない。結果として独法が責任を負うことになる。</p> <p>○ 独法内部で理事長のトップマネジメントの下、戦略的に執行をするプロセスが十分に確立されていないのではないかと。独法によっては、役員、部課長に対する実質的な人事権がない、縦割りを克服できないなど、法の仕組みとは別に実際の長の権限は非常に弱いと感じている。むしろ長の権限を強化すべき。</p>		