

内部統制の充実・強化に向けた主な留意点と取組の例

1 組織にとって重要な情報等の把握

【留意点】

日常の組織内のコミュニケーションの円滑化

【取組の例】

- 法人のマネジメントを補佐する各種会議での情報把握、組織内イントラネット等ICTを利用した情報共有・伝達を実施
- 理事長以下の日常的なアプローチと併せ、組織内の「気楽なコミュニケーション」が大事であることを指摘（経済産業省独立行政法人評価委員会）

【留意点】

法人の長直属の内部監査組織、内部通報制度など業務執行ライン以外からの情報伝達の仕組みの整備

【取組の例】

- 「独立行政法人石油天然ガス・金属鉱物資源機構第三者委員会報告書」(平成23年3月公表。以下「JOGMEC報告書」という。)では、今後の対策について、「監査・コンプライアンス機関に対して、業務執行部門から十分な情報が即時に提供される体制の構築が必要である」ことを指摘

2 法人のミッションの役職員に対する周知徹底

【留意点】

法人のミッション達成に向けた法人の長としての業務運営の方針の明確化

【取組の例】

- 中期計画や年度計画とは別に、法人の長が当該法人の経営理念等を策定し、役職員に周知
- 法人の基本理念、行動指針等をカードサイズに印刷して全ての役職員へ配布

【留意点】

役職員に対して、各役職員が自らの職務の位置付け（何のためにそ

の職務を行うのかなど)、その重要性を認識させる取組

【取組の例】

- 理事長から役職員に対して業務を行う上で念頭に置くべき視点(例えば、お客様目線と健全性など)を指示
- 理事長が人事評価の期初面接等において、職員一人一人に年度計画における各職員の位置付け、役割を明らかにし職員に周知
役員も含めて管理職以上の職員と個別に面接を実施し、業務の進捗状況や課題を直接把握

【留意点】

ミッションの周知徹底について、トップと現場等における双方向の意思疎通

【取組の例】

- 日常業務では、理事長との接点が少ない職員とのコミュニケーション強化のため、定期的にそれぞれのグループと直接意見交換する場を設けて、法人のミッションを周知徹底
- 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理事ヒアリングを実施
役員が、ユーザーに最も近い現場職員の声を、直接、全事務所に向いて拾いあげ、一体となって課題等に対処する取組を実施
- 独立行政法人住宅金融支援機構の「職員不祥事再発防止検討委員会報告書」(平成23年7月公表。以下「住金報告書」という。)では、今後の対策について、「職員のコンプライアンスに関する意識改革の更なる徹底のため、理事長と職員との直接対話の機会を設定すること」を指摘

【留意点】

職員に対する研修体制(体系的、双方向)の整備

【取組の例】

- 住金報告書では、今後の対策について、「一方通行的な研修から、ケースメソッドなど、自分で考える双方向的な新たな視点による研修にすることによる研修の充実」を指摘

ケースメソッド:実際に起きた事例を教材として、双方向・他方向の討議を行い、あらゆる事態に適した最善策を導き出す教育手法

3 法人のミッションや中期目標の達成を阻害する要因（リスク）の洗い出し、組織全体として取り組むべき重要なリスクの把握・対応

【留意点】

法人のミッションや中期目標の達成を阻害する要因をリスクとして認識

法人の業務の特性等に応じたリスク管理規程等の整備

各部署において、リスクの洗い出しを実施した上で組織全体として取り組むべき重要なリスクの把握

【取組の例】

- 内部監査組織に報告された自己判定結果の集計により、法人のミッションや中期目標の達成を阻害する要因（リスク）を洗い出し、役員会では組織全体として取り組むべき重要なリスクを把握するとともに、必要な対応策を各部署に指示
- リスク管理規程を策定し、全ての業務について、内在するリスクの洗い出し、その評価、リスク対策の検討を行い、組織として管理すべきリスクの特定を行った上で、リスク管理シートを作成し、同シートに基づきリスク対策を講じることによるリスク発生の防止及びリスク発生時の早期発見
- 毎年度、法人の使命や中期目標の達成を阻害する要因（リスク）とこれに対する措置を、各部署及び各機関から抽出し、重要課題として取りまとめ、各種会議における審議を経て、理事会で各理事の意見を反映し、理事長が設定
- 組織全体で取り組むべき重要なリスクのうち、特に重要と考えているリスクについては、職員研修等を通じて、職員へ周知徹底

4 内部監査

【留意点】

内部監査に関する体制等の整備

【取組の例】

- JOGMEC 報告書では、今後の対策について、「機構には多数の内規類が制定されているが、これらの一つ一つについて、その適切性と十分性並びに、相互関連性・補完性といった観点から不断の見直し・改善を行う必要があるものとする。一例としては、監事監査規程に、事故又は異例事項の報告の規定があるものの、監事への報告義務を負う側である事故・異例事項関係者に向けられて監事への報告を命ずる規定が備わっていないことが挙げられる」と指摘

- 内部監査の指針を策定し、職員の理解と協力を得るため全部室に配布し周知

内部監査体制を強化するため監査室に専任の職員を配置

【留意点】

毎年度の内部監査計画の策定

【取組の例】

- 内部監査計画の策定において重点項目を定め、書面監査及び実地監査を実施

不適正な事案が認められた施設について臨時の監査を実施

【留意点】

内部監査における指摘事項のフォローアップ

【取組の例】

- 内部監査で指摘された不適合事項に対して速やかに是正し、再発防止措置を徹底

【留意点】

内部監査組織の監事、会計監査人等との連携

【取組の例】

- 監査計画の策定に当たっては、外部監査機関の監査結果、監事や会計監査人からの意見、契約監視委員会からの指摘等を反映

- 内部統制の強化に向けて、監事、会計監査人及び監査室間でそれぞれ相互に情報を共有の上、意見交換を実施