

独立行政法人等の内部統制の充実・強化を行う上で参考となる
評価委員会における評価

評価委員会名	評価結果の概要
<p>外務省独立行政法人評価委員会</p>	<p>(リスクの洗い出し、把握・対応)</p> <p>【国際交流基金】</p> <p>・内部統制に関しては、「コンプライアンス推進委員会」の設置や「助成金確定内訳」書式の標準化、内部監査におけるリスクアプローチの導入など、組織全体としてリスクを把握し、対応すると共に、適切な再発防止を行う環境整備が行われていると評価できる。また、理事会や運営検討会議等を通じて、法人の長がリーダーシップを発揮し、ミッションや内部統制に関する諸課題を把握して対応を指示する環境が整備されており、有効に運用されている。また、監査については、順調に行われていることを確認した。</p> <p>(略)</p> <p>以上を踏まえ、中期計画の実施状況は計画通り順調である。</p> <p><u>今後の課題として、内部統制に関しては、コンプライアンス推進委員会が実効性あるものとして、内部統制がより一層強化されるようにする必要がある。</u></p>
<p>文部科学省独立行政法人評価委員会</p>	<p>(情報等の把握、ミッションの周知徹底)</p> <p>【国立青少年教育振興機構】</p> <p>・日常的に役員懇談会・課長報告会を行うとともに、各施設の所長からもヒアリングを行い、理事長が状況把握をした上で、随時指示を行っている。さらに、法人内のポータルサイトへの掲載等を活用し、全職員に事業方針や運営方針等の周知徹底を図っている。<u>機構本部と各施設が地理的に離れていることから、各施設の所長以外の職員との対話を大切にし、その能力がより一層発揮できる環境整備にも努めていただきたい。</u></p>

評価委員会名	評価結果の概要
	<p>(情報等の把握、ミッションの周知徹底) (リスクの洗い出し、把握・対応)</p> <p>【国立美術館】</p> <p>・館長会議や理事長の補佐体制の整備を通じて、理事長がリーダーシップを発揮できる環境は整備され、実質的に機能していると認められる。ただ、美術館4館の伝統的個性があり、それに加えて新しい使命を持つ国立新美術館の参加という歴史は理解するが、<u>法人としての業務の理念設定や長期的活動構想、及び経常的な活動指針については、今後整理が必要と考えられる。</u></p> <p>・組織全体で取り組むべき重要な課題（リスク）の把握・対応等は、適切に行われていると判断する。<u>一方で、各館のリスク対応策の設定は重要だが、それは各館の自己防衛的な観点から策定するだけでなく、ナショナルセンターとしての意義に鑑みれば、国内の公立私立美術館にガイドラインとなるような立案やポリシーの提示や周知が求められる。</u></p> <p>(情報等の把握、ミッションの周知徹底)</p> <p>【国立文化財機構】</p> <p>・役員会を通じて役職員に対してミッションを周知していると認められる。しかし、<u>役員会を通じてだけではミッションを役職員により深く浸透させることは十分ではないため、各種会議への役職員の参加や、朝礼及び機関誌等を利用することにより、すべての役職員への周知徹底を図ることが必要である。</u></p> <p>(情報等の把握、ミッションの周知徹底)</p> <p>【理化学研究所】</p> <p>・理事長主催の理研研究政策リトリートを開催し、理事理事長の方針を周知徹底させたことは高く評価できる。一方で、<u>野依イニシアチブをはじめとする経営方針を組織末端まで浸透させ</u></p>

評価委員会名	評価結果の概要
	<p>ることについて、必ずしも十分でないとの指摘もあるため、今後ともこのような取組を行うことを期待する。</p> <p>(情報等の把握、ミッションの周知徹底)</p> <p>【国立高等専門学校機構】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「高専機構意見箱」の設置、「危機管理体制点検・整備委員会」によるガイドラインの策定、リスク管理本部によるハンドブックの作成など地道な取組みが着実に進んでいる。 ・<u>法人のスケールの大きさが管理運営上のデメリットとならないよう、</u>今後は経営と現場の距離を縮めるよう更なる継続的努力も求められる。 <p>(情報等の把握、ミッションの周知徹底) (リスクの洗い出し、把握・対応)</p> <p>【大学評価・学位授与機構】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・法人のミッションの役職員への周知徹底については、企画調整会議を月例で開催して、事業の実施状況の報告や他の評価機関等との情報交換等から得られた情報の紹介等を通じて、機構長のリーダーシップの発揮、組織内のコミュニケーションに役立て、機構に課せられたミッションの周知・浸透を図っていることは評価できるが、<u>あわせて実態として機能していることの確認も必要である。</u> ・内部統制については、監事監査、企画調整会議等を通じて、現状を的確に把握し、対応しているが、<u>監事が非常勤であり、日常業務を第三者の視点で随時チェック可能な体制とは言い難く、今後そのための取組の一層の充実が望まれる。</u>
厚生労働省独立行政法人評価委員会	<p>(リスクの洗い出し、把握・対応)</p> <p>【労働者健康福祉機構】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・<u>リスクマネジメント評価の視点が少なく、収益性・満足度を</u>

評価委員会名	評価結果の概要
	<p>上げるだけでなく、大きなリスクを生じさせない運営強化を期待したい。</p> <p>(情報等の把握、ミッションの周知徹底) (リスクの洗い出し、把握・対応)</p> <p>【医薬基盤研究所】</p> <p>・内部統制については、理事長が参加する幹部会、リーダー連絡会等において、組織運営の重要事項やミッション及びリスクについて理事長から直接、職員へ伝達されるなど、風通しの良い統制環境が確保されていると認められる一方で、<u>今後は、職員間での連携についてもさらに着実に取り組んでいくことが重要である。</u></p> <p>(略)</p> <p>その他、コンプライアンス委員会による法令遵守の促進や内部統制に関する職員の意識の醸成、コンプライアンス・マニュアルの周知徹底等により、理事長のトップマネジメントの下、組織全体としてのリスク対応やモニタリングに努めているところであるが、<u>今後更に、より一層の努力に努め、理事長によるトップマネジメント、監事、内部監査、及びコンプライアンス委員会等による連携を密にし、内部統制の強化を図っていくことが重要である。</u></p>
農林水産省独立行政法人評価委員会	<p>(情報等の把握、ミッションの周知徹底) (リスクの洗い出し、把握・対応)</p> <p>【家畜改良センター】</p> <p>・内部統制の充実・強化について、業務の進捗状況及び予算の執行状況を定期的に役員会に報告し、業務の進行管理の徹底を図り、年度計画の確実な達成に努めるとともに、監事監査については、内部統制が適切に整備・運用されているかに留意し、業務の管理・運営の有効性・効率性について実施されており、また、監査の結果明らかになった改善点等については理事長へ</p>

評価委員会名	評価結果の概要
	<p>報告され、被監査部門の長へ通知するなど適切に実施されていた。</p> <p>また、法令遵守の推進のため、コンプライアンス委員会を開催し、役職員行動規範・内部通報制度の周知やハラスメント等の防止対策などの取り組み及びコンプライアンス等に関する職員の意識調査を行い、今後の取組に活用していること、更に業務の達成を阻害する様々な問題を解決するため、リスク管理マニュアルの改正及び情報セキュリティのための規程等を整備するなどリスク管理について見直しを実施しながら対応していた。これら取り組みによる対処方針等については、法人内の情報共有システム等を通じて周知が図られ、組織全体で内部統制の充実・強化に向けて取り組んでおり評価できる。<u>今後、コンプライアンス委員会等における各種点検結果の業務への反映の確認及びこれまで発生した業務上の事故、不祥事に対する調査・検証結果等を踏まえ、対応策を検討し適切に実施されたい。</u></p> <p>・理事長のイニシアティブの下、積極的に取り組まれたと認められる。<u>今後、コンプライアンス委員会等における各種点検結果の業務への反映の確認及びこれまで発生した業務上の事故、不祥事に対する調査・検証結果等を踏まえ、対応策を検討し適切に実施されたい。特に22年度に発覚した職員による私的積立金等の流用事件に関しては、第三者による検証委員会の検証結果を踏まえ、しっかりした再発防止策の検討を行われたい。</u></p> <p><u>なお、各種監査においては、各監査の役割を明確化し効率的に実施されたい。</u></p> <p>(情報等の把握、ミッションの周知徹底) (リスクの洗い出し、把握・対応)</p> <p>【農業生物資源研究所】</p> <p>・内部統制については、理事長が自ら職員と直接意見を交わし、</p>

評価委員会名	評価結果の概要
	<p>法人のミッションを徹底させるとともに、階層構造を簡略化し、理事長が現場の問題を把握できる仕組みを構築している。また、遺伝子組換え生物等を使用した研究に伴うリスクを法人全体で点検し、バイオセーフティー等の対応策を指示しており評価できる。<u>今後は、こうした仕組みが機能しているのか、定期的にモニタリングを行うことを期待する。</u></p> <p>(情報等の把握、ミッションの周知徹底) (リスクの洗い出し、把握・対応)</p> <p>【農業者年金基金】</p> <p>・ <u>内部統制の推進・強化が図られ仕組み等は整備されているものの、過払年金返納催告書の誤送付及び誤催告の事案が発生していることから、委託先の業務の管理体制等の整備を含め、適切な業務運営のため内部統制の充実を図られたい。</u></p>
<p>経済産業省独立行政法人評価委員会</p>	<p>(情報等の把握、ミッションの周知徹底) (リスクの洗い出し、把握・対応)</p> <p>【製品評価技術基盤機構】</p> <p>・ <u>それぞれの分野で業務を積極的に展開していることは評価できる。また、ガバナンスや内部統制を強化して、統一性を持たせる努力は認められるが、<u>未だ統一性に欠ける面が現実にはあり、総合性を発揮する可能性があるにもかかわらず、それを十分に生かしていないきらいがある。</u></u></p> <p>・ <u>社会が必要とする人材の育成、製品安全に関わる情報の時宜を得た提供、ならびに内部統制システムの強化を、トップが率先垂範しており、優れたマネジメントが行われていることを評価。各分野を総合化する理念とマネジメントの統一の確立に向けての努力を継続すべき。</u></p> <p>・ <u>出題の誤り、資料紛失の事例では、組織内の文化が問われた。検証PTの報告書は妥当なものとするが、起きたことは起きたこととして率直に報告、対策を講じるコミュニケーションの</u></p>

評価委員会名	評価結果の概要
	<p>確立は簡単ではない。理事長以下の真摯な取り組みに加え、業務のあり方などを含めた総合的・継続的活動が肝要である。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・内部統制の強化や人材育成、戦略的広報の展開などNITEの組織強化、体制強化は格段に進んでいる。ただし、厳しい環境の中で、NITEの職員と嘱託職員（又は委託職員）などが混在するなど、モラル向上や指示・連絡の徹底などが難しい状況も拡大している。また、「人」が「組織」のために努力する価値や意義付けなどが難しくなる。このため、今後は、働く意義付けや、働き易い職場の改善・環境づくりなど、組織や仕事の魅力作りが更に重要。 ・職場の中核であるミドルマネジメント層の活性化を図るべくトップとのコミュニケーション等を推進されると良いのではないか。 ・試験問題の誤りや認定資料の紛失等が発生した。内部統制の強化を図るべく、情報共有化や規程・対応マニュアルの整備を検討されているが、あつてはならないことであり、組織全体の課題として対応策を全職員の腹に落とし込むことが重要。 ・今回の事例では「頭では分かっている」ことが実現できていないことが明らかになった。それを踏まえた組織文化検証PTでは、適切な改善策が打ち出されているが、肝腎なことは、当たり前前のことを当たり前前に実行するという、やさしそうで難しい課題をどう定着させるかである。そのためにも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」を大事にして欲しい。 ・リスク管理委員会を軸に内部統制は体制として完備されている。ただし、今回の試験問題の出題の誤り、認定業務に係る文書の紛失の事例に見られるように、NITE及び関係者の「責任」と「リスク対応」に対する「思考及び行動の基本指針」が

評価委員会名	評価結果の概要
	<p>醸成され実行される体制になっていない可能性がある。体制を整備しても問題は発生するが、皆が組織のために最大の努力を払う風土（共通認識）が生まれれば、公的トラブルに限らず、種々の問題発生を極小に抑える強い組織力が期待できる。</p>
<p>国土交通省独立行政 法人評価委員会</p>	<p>(情報等の把握、ミッションの周知徹底)</p> <p>【国際観光振興機構】</p> <p>・理事会の定期開催による審議等により、法人の長は的確に重要情報等を把握すると共に、法人のミッション等を役職員に周知徹底しており、着実に取り組んでいると認められる。</p> <p>なお、理事長が情報等の把握をするにあたっては、職員の声に耳を傾けることも必要であり「業務改善に関する提案制度」をより一層活用することも重要である。</p>
<p>環境省独立行政法 人評価委員会</p>	<p>(リスクの洗い出し、把握・対応)</p> <p>【国立環境研究所】</p> <p>・内部統制とリスク管理に関しては、コンプライアンス基本方針を策定し、そのための委員会を開催しており、体制はある程度整ったように思われるが、想定されるリスクの洗い出しなどは緒についたばかりと言える。今後は、洗い出されたリスク、そして、その対応計画を国環研が報告書に記載し、当部会はその記載事項について評価すべきものとする。</p>
<p>日本司法支援セン ター評価委員会</p>	<p>(情報等の把握、ミッションの周知徹底) (リスクの洗い出し、把握・対応)</p> <p>【日本司法支援センター】</p> <p>・理事長は、支援センターのミッションを役職員に周知徹底するため、執行部会や全国所長会議・全国事務局長会議の場を通じて、役職員に対し、支援センターの重要な方針や課題に関するメッセージを発信しており、これに基づき本部及び地方事務所の業務が行われていることが認められる。したがって、形式的には適切な取組がなされていると言えるが、いざ現場に目を</p>

評価委員会名	評価結果の概要
	<p>転じると、例えば、本部及び地方事務所における会計担当職員 の業務内容が相互に周知されていないなど、本部と地方事務所 との間に、事務手続の統一化や事務マニュアルの整備における 不徹底、及びコミュニケーションギャップがあることがうかが われ、発信されたメッセージの適切な伝達経路、あるいはその 実施体制の確立という面において欠陥があると言わざるを得な い。上記の具体例については、既に対策が講じられているが、 他にも似たような支障が生じていないか、改めて業務プロセス の精査・検討が必要であろう。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・支援センターでは、業務運営上の課題（リスク）を明確にし、 計画的かつ迅速な対応を図るため、本部・地方事務所を問わず、 様々な会議等における報告・検討・議論を活発に行い、かかる プロセスを通じて、各業務部門が抱える当面の課題（リスク） 及びそれに対する取組の進捗状況を把握・分析していることが 認められる。したがって、この点については適切な取組がなさ れていると評価できる。 ・支援センターでは、このようにして把握されたリスク評価を 踏まえた内部統制用の項目別チェックリストを策定し、あらか じめこれを全地方事務所・地域事務所に配布して自己点検に役 立たせるとともに、内部監査の際、項目別チェックリストをフ ォローすることによって現場における課題を洗い出し、改善に 役立てるという業務のサイクルが確立されており、各課題につ いて制度的な対応を行っていることが認められる。適切な取組 であるが、他方で、このようなサイクルを合理的に機能させる ために必須な業務執行部門から独立した内部監査体制の整備 が、支援センターの組織規模から見るといまだ不十分であるこ とが認められ、その実効性についての疑念が残った。既に、内 部監査に専従する常勤職員1名を増配置し、実地監査の対象数

評価委員会名	評価結果の概要
	<u>も増やすなど、監査の質・量について充実・強化を図ったこと</u> <u>は認められるが、更なる取組を求めたい。</u>

独立行政法人等の内部統制の充実・強化を行う上で参考となる
法人における取組

府省名	法人名・取組状況
総務省	<p>(情報等の把握、ミッションの周知徹底)</p> <p>【統計センター】</p> <p>第2節 ミッションの周知徹底</p> <p>第2 職員提案制度の実施</p> <p>統計センターでは、活気ある職場風土を形成するために、職員の創意工夫を奨励し、業務改善への積極的な参画を促すことを目的として、平成17年度から職員提案制度を設け、毎年度実施している。</p> <p><u>職員提案制度は、職員から業務に関するテーマに基づく標語を募集する標語部門と、職員から業務改善の提案ができる業務改善部門の2部門から構成されている。また、平成22年度では、前年度に業務の正確性、効率性及び経済性の改善に貢献し、実績を上げた創意工夫を内容としたものを職員が推薦（自薦・他薦）できる改善実績部門を試行的に実施した。</u></p> <p>各部門の職員からの提案等については、理事長を委員長とする提案審査委員会において、優秀な作品を決定し、イントラネットに公表するとともに、標語については業務改善及び士気高揚に資することから各執務室に掲示を行っている。</p> <p>(リスクの洗い出し、把握・対応)</p> <p>【郵便貯金・簡易生命保険管理機構】</p> <p><u>・リスク管理については、リスク管理規程に基づき、機構のすべての業務について、内在するリスクの洗い出し、その評価、リスク制御対策の検討を行い、かつ、機構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制御対策を適切に講じることにより、リスク発生の防止及び発生した場合の早期発見に努め</u></p>

府省名	法人名・取組状況
	<p>ている。</p> <p>リスク管理シートについては、リスク管理規程により毎年度見直しを行うものとされており、平成 22 年度は<u>全面的な見直しを行った結果、リスク内容をより網羅的かつ具体的なものとするとともに、リスク制御対策についても、より実効性のあるものに改めたところである。また、リスク対応の基本方針、リスク対応重点施策の推進、リスク発生の防止等のための措置、リスク発生時における対応等について定めたリスク対応計画を新たに制定し、リスク管理規程と相まって、リスク対応に万全を期したところである。</u></p>
外務省	<p>(情報等の把握、ミッションの周知徹底)</p> <p>【国際協力機構】</p> <p>・職員へ法人のミッションを周知徹底するための方策として、このほか、理事長と職員の直接対話の確保にも努めている。具体的には、例年年頭挨拶を実施しているほか、22 年度については統合から 3 年目を迎えたのを契機に「理事長報告会」を実施した。これらの機会では、本部以外の職員や会場の制約により入場できない職員向けにも、テレビ会議システム及や映像配信を行い、また講演録をグループウェアに掲載することにより、全職員が理事長のメッセージを受け取ることができる体制をとっている。また、<u>若手職員、新任管理職等世代ごとの職員を集めた理事長対談も行われ、法人のミッション伝達のみならず職員とのコミュニケーション醸成にも有効な機会となっている。</u></p>
財務省	<p>(リスクの洗い出し、把握・対応)</p> <p>【国立印刷局】</p> <p>・中期目標、中期計画及び年度計画に基づき、毎年度、<u>国立印刷局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、本局各部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、理事長が設定している。</u></p>

府省名	法人名・取組状況
	<p>設定した計画・課題等は、理事長をはじめとする役員とのメッセージとともに、各種会議、説明会、各種研修及び局内広報誌で、機会あるごとに繰り返し職員に周知徹底している。</p> <p>・内部統制を更に強化するため、本局に設置した「内部統制検討ワーキング・グループ」において、国立印刷局における内部統制の現状調査、民間企業等の取組事例の情報収集、民間企業との相違点等の整理を行うとともに、情報管理、リスク管理、職務権限、事業計画、法令遵守、監査機能等の会社法が求める内部統制の構成を基本に、内部統制の体制作りの検討を進めてきた。</p> <p>(略)</p> <p>また、リスク管理についても検討を行い、リスク管理規則の制定やリスク管理マニュアルの改定を行うとともに、リスクの把握と共有化を図るため、本局各部及び各機関に内在するリスクを洗い出し、リスク一覧表及びリスクマップ（各リスクの損害規模と発生頻度を分布図としてまとめたもの）を整備した。</p>
<p>文部科学省</p>	<p>(情報等の把握、ミッションの周知徹底) (リスクの洗い出し、把握・対応)</p> <p>【国立特別支援教育総合研究所】</p> <p>・役職員に対するミッションの周知については、ミッションを掲載した研究所要覧を全職員に配付するとともに、職員研修等において、機会ある度に趣旨・内容の周知を徹底することなどにより、組織全体に浸透させている。</p> <p>法人の長と職員との意見交換の場としては、理事長が主宰し、理事・各部長・各上席総括研究員・各課長が構成員となっている総合調整会議を月2回開催し、それぞれの業務・事業担当に理事長としての意思を伝えるとともに、業務・事業担当からの意見を聴取するなどの取組を行っている。</p> <p>また、日常的に職員に対して積極的な声掛けを行うなどして、対話しやすい環境を作り出し意思の疎通を図っている。</p>

府省名	法人名・取組状況
	<p>・<u>組織全体で取り組むべき重要な課題の把握の状況については、毎週、部員全員が参加し開催する各部の部会において、担当の業務・事業を遂行するための課題を洗い出し、総合調整会議へ報告させることにより把握している。また、総合調整会議において、それらの課題を審議することによりリスクの選別・評価を行っている。</u></p> <p>・対応すべきリスクの選定とリスク対応計画について、全体のものは策定していないが、各部や各種会議での課題の検討、それらの総合調整会議への報告と同会議での審議、また、理事長への直接の相談等により、その都度リスクに対する対応を行っている。</p> <p>(リスクの洗い出し、把握・対応)</p> <p>【大学入試センター】</p> <p>・<u>センターにおける最重要な課題は、センター試験の着実な実施であり、組織全体として、その障害となるリスクを回避するための情報把握及び対応策について検討を行った。</u></p> <p>・<u>センター試験実施後、各大学から意見・要望を聴取し、リスク等を洗い出し、必要に応じ、次年度のセンター試験実施に反映させた。</u></p> <p>(情報等の把握、ミッションの周知徹底)</p> <p>【物質・材料研究機構】</p> <p>・年度始め（4月）・半期（10月）・年始（1月）に全役職員を対象として、理事長による定期講話を実施し、機構の運営方針を全役職員に示している。また、毎回の幹事会概要を作成して主要な役職員に一斉メール配信を行うなどにより、機構の運営方針の周知徹底を図っている。当該年度には、ガバナンス強化の観点から、理事長の運営方針等を実質的に個々の職員へ浸透させるための追加的取組を行った。具体的には、<u>理事長が1名もしくは数名の職員と対面で直接コミュニケーションする懇談会を2回開催した。</u></p>

府省名	法人名・取組状況
	<p>(情報等の把握、ミッションの周知徹底)</p> <p>【科学技術振興機構】</p> <p>・理事長による機構のマネジメントの一環として、週一回定期的に理事長と役職員間で、業務の進捗状況や課題、今後の方向性など話し合うための早朝会議を行っている。また、独法評価において受けた指摘や整理合理化計画に対する対応状況や予算の執行状況を把握するために事業担当へのヒアリングを適宜実施した。</p> <p>・<u>理事長と役職員との間に定期的なコミュニケーションをとる場を設定することにより、理事長の意思を役職員に深く浸透させるよう取り組んでいる。</u></p> <p>・法人のミッションについては、中期計画、年度計画に反映しており、それを課レベルまでブレークダウンし、部・課・担当レベルの年間行動プランに反映させることで周知されている。</p> <p>(情報等の把握、ミッションの周知徹底)</p> <p>【理化学研究所】</p> <p>・理事会議、所長・センター長会議、研究戦略会議、科学者会議等、マネジメントの中核を成す会議の場で、理事長が自ら考えを語り、方向性を示すことにより強力なリーダーシップを示した。<u>特に理事長主催の理研研究政策リトリートを開催し、研究系、事務系の多くの若手職員が参加し、理事長の経営方針等について二日間に亘り議論した。</u>このような会議等を通じて、理事長の方針を周知徹底するとともに、ミッション達成を阻害する課題を的確に把握し、問題解決に努めた。また、<u>全職員宛に配信できるメーリングリストを利用し、役員からのメッセージとともに所内情報の発信を行った。</u>今後も、定期的に配信し、経営陣の考えを積極的に発信していくこととした。</p>

府省名	法人名・取組状況
	<p>(情報等の把握、ミッションの周知徹底)</p> <p>【日本スポーツ振興センター】</p> <p><法人の長等によるヒアリングの実施状況></p> <p>・中期計画・年度計画の達成状況、課題への取組状況等について、理事長等によるヒアリングを実施（平成23年2～3月）。特に今回は平成23年1月実施の<u>自己評価委員会における年間実績見込から課題を抽出し、「バランス・スコアカード」の4視点（顧客・財務・業務プロセス・学習と成長）を重視してヒアリング及びディスカッションを実施し、平成23年度の業務実施方針に反映。</u></p> <p><業務運営に関する内部統制に係る取組状況></p> <p>(2) 法人のミッションについて役職員への周知状況</p> <p>① <u>業務改善ヒアリングの結果に基づき、事業・業務の実施方針を役員会で決定し、職員に周知。この方針に基づく具体的取組状況について自己評価委員会で進行管理を実施することで、常に役職員全体で課題を共有しながら業務を行い、業務運営の改善を促進。</u></p> <p>② 役員会、業務改善ヒアリング及び自己評価委員会の内容については、サイボウズ（グループウェア）にて共有し、職員に周知。</p> <p>③ <u>コーポレート・メッセージの策定を通して、外部とともに、内部の役職員にも法人の事業理念を共有。策定に当たっては、職員からの公募・選定に当たっての職員投票を通じ、理念共有を強化。</u></p> <p>(リスクの洗い出し、把握・対応)</p> <p>【日本芸術文化振興会】</p> <p>ア リスクに対する考え方</p> <p>公共性が非常に高い劇場施設を運営しているため、安定した業務サービスの維持及びその向上や観客や利用者からの信頼確保を最優先事項とし、それらを阻害する要因をリスクととらえている。</p> <p>イ 監事監査におけるリスクの把握</p>

府省名	法人名・取組状況
	<p>毎年度の監事監査において、各部より部が抱えているリスクを監査項目として事前に報告を得、監査において各部と対応や検討を協議することで把握を図り、部単位のかたちで整理、対応している。</p> <p>理事長は監査計画立案時、実施時、意見集約時、報告時において監事と綿密に連携し、リスクの存在を把握している。</p> <p>以下、法人が把握する主なリスクとその対応状況を挙げる。</p> <p>ア 観客、施設利用者のレピュテーション（評判）リスク</p> <p><u>利用者から寄せられた要望・苦情、それに対する対応について、理事長への報告から全職員への周知までの一連の流れをスキーム化し、確実な問題意識の共有を図っている。</u></p> <p>イ 職員の専門性確保上のリスク</p> <p>舞台芸術の公開や調査研究など特殊性の高い業務については、退職等により専門技能の断絶が起きるリスクが存在する。職員の専門性を継続的に確保するため、新規採用職員に対する公演研修をはじめ、各種職員研修を計画的に実施している。</p> <p>(情報等の把握、ミッションの周知徹底) (リスクの洗い出し、把握・対応)</p> <p>【日本学生支援機構】</p> <p>・平成 21 年 9 月から開始した、第 2 期中期計画の着実な達成に向け、一層の業務改善を図るための取組を平成 22 年度も実施した。具体的には、<u>①平成 21 年度から開始した各部等における業務改善案の実施及び実施状況のとりまとめ②理事長等役員及び部長が講師を務める管理職（課長級）研修及び係長研修の実施③現場からの課題提起に対応する恒常的な検討の場として、職員個人からの意見を汲み上げる「提言用メールボックス」の設置（平成 23 年 1 月から提言の募集を開始）</u>である。</p> <p>本取組は、全職員が法人のミッションを自覚し、積極的に業務改善に取り組む機会となっている。</p> <p>・毎年度、各部等で、<u>中期計画・年度計画達成に向けた進捗プラン</u>を検</p>

府省名	法人名・取組状況
	<p>討・作成し、その過程で<u>具体的取組・スケジュール・予想される懸念事項等の洗い出しを行う。その後、政策企画部において進捗プランを精査した上で、政策企画部及び財務部が共同で各部等に対する進捗管理のためのヒアリングを実施し、法人として、業務実施に係るリスク、スケジュール上のリスクの更なる洗い出しを実施している。</u></p> <p>・政策企画部及び財務部が共同で各部等に対して実施する、進捗管理のためのヒアリングの結果を踏まえ、各部等における中期計画・年度計画達成に向けた進捗状況及び、未達成の場合の影響度・未達成の可能性を勘案し、主な課題について政策企画部総合計画課にてとりまとめ、運営会議に報告している。運営会議に提出する報告書において、洗い出した懸念事項等への対応方針を示すとともに、業務実施スケジュールの見直し等を促している。その後も、必要に応じて担当部等に対し、適時進捗状況のヒアリングを行い、リスクの把握・管理に努めている。</p> <p>(リスクの洗い出し、把握・対応)</p> <p>【海洋研究開発機構】</p> <p>・リスクマネジメント基本方針、リスクマネジメント規程等関連諸規程を定め、リスクマネジメント委員会（理事を筆頭としたメンバーから成り、監事がオブザーバーとして参加）を設置し、リスクマネジメント推進体制を整備した。</p> <p>・平成 24 年度からのリスクマネジメントの定常運用に向け、リスクマネジメント委員会の審議・承認に基づき、平成 22 年度はパイロット部署（3 部署）において機構をとりまくリスクを抽出し、<u>想定リスク一覧表を作成するとともに、発生可能性及び影響度からリスクの評価を実施し、重要度の高いリスクを把握した。</u></p> <p>・また、各部署において指定されたリスクマネジメント推進担当者が、<u>パイロット部署の想定リスク一覧表をもとに改めてリスクの抽出を行うことにより、想定リスク一覧表の網羅性を高めた。こうして作成され</u></p>

府省名	法人名・取組状況
	<p>た想定リスク一覧表については、リスクマネジメント委員会への報告後、理事長をはじめとする役職員に報告された。</p> <p>・パイロット部署におけるリスク評価結果を踏まえ、優先的に対応すべきパイロット部署のリスク（3課題）について、リスク対応計画（案）を策定した。</p> <p>・安全管理に関するリスクについては、8件のリスクアセスメントを実施した。</p> <p>(リスクの洗い出し、把握・対応)</p> <p>【日本私立学校振興・共済事業団（助成業務）】</p> <p>・事業団（助成業務）におけるリスクの定義については、独立行政法人固有のリスクである「法人のミッションを果たすために与えられた中期目標を目標・計画においてより高い水準で具体化させることを阻害する要因」と「事業団の組織運営上の支障となる要因または事業団に損失をもたらす要因」が適切と考え、リスクマネジメントの基本的枠組みについては、危機の発生前（予防・抑制）の①リスクの特定②リスク分析③リスク評価④リスク対応と危機の発生後を想定した初期対応と復旧プロセスの策定を行うことにより、事業団におけるリスク管理活動（PDCAサイクル）として、確立させることが必要であるとした。</p> <p>今年度は、まず手始めとして、助成業務に携わる全職員を対象にリスクに関する無記名のアンケートを実施してリスクの洗い出しを行い、そのアンケートを集計、精査し64種類のリスクとして分類し、当該年度の区切りとして「中間まとめ」を作成した。</p> <p>なお、今後は、個々のリスクについて影響度と発生頻度等の指標を使って評価したリスクマップを作成、そしてリスクへの対応について検討するとともに、これらの一連の結果を執行役員会議に報告し、事業団全体としての体制整備を提案することとしたい。</p>

府省名	法人名・取組状況
厚生労働省	<p>(リスクの洗い出し、把握・対応)</p> <p>【国立重度知的障害者総合施設のぞみの園】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・平成 21 年度において見直しを行った「阻害要因一覧」をもとに、平成 21 年度と同様にリスクの評価にかかるアンケート調査を実施し、法人リスクの対応状況、影響度及び発生可能性の評価を行い、その結果に基づき、優先対応リスクの選定及びリスク対応計画の見直しの検討を行った。 ・平成 22 年度優先対応リスクの選定については、<u>利用者の福祉サービスの質の向上にかかる阻害要因のうち、既にリスク対応している3つの阻害要因が、評価の結果で最も高いと認識されたことから、理事長の承認のもとに、引き続きリスク対応を継続して取組を行った。</u> ・リスク対応計画の見直しについては、内部統制向上検討委員会において、取組の進捗状況、取組結果の把握を行い、リスクへの対応状況、分析・評価を行い、その結果を理事長に報告を行うとともに、継続してリスク対応の取組を行うよう指示している。 <p>(情報等の把握、ミッションの周知徹底)</p> <p>【福祉医療機構】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・<u>理事長から全役職員に対して、役員会及び経営企画会議等の会議の場において、「お客さま目線と健全性」という二つのものさしを念頭に置き、全役職員が一体となって、社会的使命を果たすために主体的に業務を邁進するよう指示がなされている。</u> ・平成 20 年 4 月に民間から現理事長が就任して以降、幹部職員から順次個人面談等を実施（平成 22 年度には中堅・若手職員を対象に実施）しており、こうした機会を通じて、理事長の人柄又は経営理念が職員に伝えられており組織の一体感が醸成されている。 ・経営理念「民間活動応援宣言」については、イントラネット内の掲示板及び執務内の各所に掲示されており、役職員がお客さまへ配布するリ

府省名	法人名・取組状況
	<p>一フレットや名刺に印刷することにより、全役職員が日々、経営理念を意識した業務運営を行っている。</p> <p>(リスクの洗い出し、把握・対応)</p> <p>【年金積立金管理運用独立行政法人】</p> <p>・法人運営におけるリスクについては、リスク事項の洗い出しを行い、リスクの強度、頻度、影響度及びその対応状況等について体系づけた「運営リスク管理表」により管理しており、<u>毎年、新たに生じたリスクの有無、リスクの強度等の変化及びその対応状況等について自己評価（セルフアセスメント）を行い、これをとりまとめた上で、運営リスク管理委員会に報告している。当該運営リスク管理表については、運営リスク管理委員会の審議を経て、理事長に説明を行った後、これを職員に周知することで運営リスクへの対応認識の共有を図っている。</u></p>
農林水産省	<p>(情報等の把握、ミッションの周知徹底)</p> <p>【農業・食品産業技術総合研究機構】</p> <p>・法人のミッション、農研機構を取り巻く情勢と今後重点的に取り組むべき課題、農研機構に求められる法務・コンプライアンス、コミュニケーション等の良好な職場環境の構築等を役職員へ周知徹底するため、年頭のメッセージ映像、新規採用研究実施職員専門研修やプロジェクトマネジメント養成研修等の階層別研修等を通して、理事長より役職員に対して適宜メッセージが発信された。また、東日本大震災発生時には、イントラネットを通して、理事長より農研機構全職員の冷静で規律ある対応が促された。<u>さらに、全役職員に対しコンプライアンスマニュアルに関する自己チェックを行うほか、利益相反や情報セキュリティについてアンケートを行うなどミッションの周知状況に関するフォローアップを実施した。</u></p>

府省名	法人名・取組状況
	<p>(リスクの洗い出し、把握・対応)</p> <p>【森林総合研究所】</p> <p>・法令遵守に関してコンプライアンス委員会、また、契約事務適正化に関しては外部委員からなる契約監視委員会及び入札監視委員会等を設置して、問題点を把握して解決策を講じている。また、監事監査を通して業務監査が行われ監事の意見に対する措置を講じている。業務運営に関しては、PDCAサイクルの運用で常に改善を図ることとしている。このため、22年10月22日に業務運営システム運用規程を改正し、研究所の業務に係るリスクの識別、評価、対応計画の策定と取り組みの推進等を進め、次年度目標の策定等に反映させるサイクルを確立した。初年度である22年度は、<u>研究所として優先して対応すべきリスクとして、人材の確保、効果的な研修、事務業務の改善の3点を選定し、これらのリスクに対して取り組むべき具体的な対応計画を策定したうえで、年度内の実施状況を点検した。</u>点検結果については23年3月10日の研究所会議で報告して職員に周知し、さらに23年度も引き続きリスク対応計画の取り組みを実施することとした。</p> <p>(リスクの洗い出し、把握・対応)</p> <p>【農畜産業振興機構】</p> <p>・組織に与えられたミッションを有効かつ効率的に実施するための内部統制を図るため、理事長をトップとする幹部会を毎月2回開催し、業務運営の方向性を明確に伝えるとともに、<u>組織として取り組むべき課題の把握・対応等を協議し、その内容をイントラネットに掲載するなどして役職員に広く周知を図った。</u></p>
経済産業省	<p>(情報等の把握、ミッションの周知徹底)</p> <p>【経済産業研究所】</p> <p>・原則毎週月曜日、役員（理事長、理事、監事）及び幹部職員（担当マネージャー以上全員）が参加し、情報共有及び重要事項を討議する会議</p>

府省名	法人名・取組状況
	<p>(通称「月曜会」)を開催。理事長のリーダーシップの下、法人のミッション達成に向けた議論を行った。</p> <p>・日常業務では、理事長との接点が少ない①副ディレクター級及び②マネージャー級の職員とのコミュニケーション強化のため、平成22年2月から原則2週に1度、それぞれのグループと1～2時間、理事長が直接意見交換する場を設けて、法人のミッションの周知徹底を図っている。</p> <p>(リスクの洗い出し、把握・対応)</p> <p>【中小企業基盤整備機構】</p> <p>・役員会や支部長会議での役職員からの報告、KPI等による目標の達成状況や事業の進捗状況の確認、「お客様懇談会」での利用者のニーズや意見の把握等を通じて、機構のミッションや中期計画・年度計画の達成に阻害要因(リスク)がないか洗い出しを行い、組織全体として取り組むべき重要なリスクを把握。組織全体として取り組むべき重要なリスクや中期計画・年度計画の進捗に遅れがあるものなどについては、要因分析等を行った上で、役員会や支部長会議等において担当役職員に指示を出し、対応。</p> <p>・内部統制の現状について、各部署から上がってくる決裁文書等を通じて日常的に把握しているとともに、監査統括室及び内部統制推進室を活用し状況を確認。</p> <p>・内部統制の充実・強化の必要がある課題については内部統制推進室を中心として内部統制推進のための手法を構築していくこととしている。</p>
国土交通省	<p>(リスクの洗い出し、把握・対応)</p> <p>【電子航法研究所】</p> <p>・職員が日々の業務でリスクと認識している事案を事前に把握し、対策を取る必要があるため、コンプライアンスセルフチェックにより、内部統制・コンプライアンスに関するルールの浸透度、理解度を確認するとともに、研究所の業務運営全般に係るリスク管理システムとして実施し</p>

府省名	法人名・取組状況
	<p>た。</p> <p>把握している業務リスク（予算・会計・情報セキュリティ、個人情報等）については、内部監査責任者が年度初めに策定する「監査方針・監査計画」に基づき、優先順位をつけて、内部監査及び監事監査で確認を行う体制としている。</p> <p>年に2回実施している研究ヒアリングにおいても「計画線表」を活用した進捗管理を行い、予算等に適切に反映するなどガバナンスの強化に役立てている。</p> <p>(情報等の把握、ミッションの周知徹底)</p> <p>【鉄道建設・運輸施設整備支援機構】</p> <p>・原則として週に一度、全役員（監事を含む。）が出席する理事会を理事長が招集・開催の上、機構の業務運営に関する重要事項を審議・決定し、又は報告を受けている。</p> <p>さらに、理事長のリーダーシップに基づき、課題の現状や今後の見通し等について問題認識を共有するため、部門別に理事長と各理事等との間で打合せを実施した。</p> <p>・理事長を委員長とし全役員が参画する内部統制委員会を開催し、平成21年度に策定した基本理念及び行動指針を、地方機関を含めて役職員へ確実に周知するべく、以下の取組みを実施した。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) <u>カードサイズに印刷して全ての役職員へ配布</u> 2) <u>希望する職員に対しては、名刺の裏面に印刷</u> 3) <u>A1判に印刷したものを本社の主要な執務室並びに各支社・建設局の支社長・局長室に掲示</u> <p>(情報等の把握、ミッションの周知徹底)</p> <p>【水資源機構】</p> <p>・機構における内部統制は、複層的な意志決定、コミュニケーションの</p>

府省名	法人名・取組状況
	<p>機会としての各種会議や、機構独自の理事ヒアリングの取組により、意志伝達、情報共有を図り、PDCAサイクルを構築している。</p> <p>平成 22 年度は、<u>支社局長等会議などにおいて、機構が抱える課題について現場の議論の結果を支社局長が持ち寄り、理事長を含む役員が意見を伝え、現場にフィードバックするなどの取組を実施した。</u></p> <p>また、更に上意下達のコミュニケーションだけでなく、平成 16 年度から直接、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行っており、役員が、ユーザーに最も近い建設所、管理所等の現場の職員の声を、直接、全事務所に出向いて拾いあげ、一体となって課題等に対処する取組を継続している。加えて、平成 22 年度は、法人の抱える課題を職員と直接議論する等の取組も実施した。</p>

独立行政法人の評価及び業務運営等について参考となる事例

①業務運営の改善を促す評価に積極的に取り組んでいる評価委員会の例

評価委員会名	取組の概要
外務省独立行政法人評価委員会	<p>本評価委員会は、平成 22 年 3 月に、所管法人ごとの評価を行う分科会のほか、所管法人共通の事項を評価するため「コンプライアンス部会」を設置し、契約監視委員会との連携の下、契約の点検・見直しを評価するとともに、監事及び監査室と連携して法人のガバナンスを評価することとし、委員会における評価・チェック機能の強化を図っている。</p>
文部科学省独立行政法人評価委員会	<p>本評価委員会は、より分かりやすく、かつ法人の業務運営にとっても有益な評価となるよう、平成 22 年度業務実績に関する評価から、所管 25 法人の評価フォーマットを統一し、i) 評価に用いる指標の明確化、ii) 中期目標の達成に向けた分析、iii) S 評定の根拠の明確化、iv) 政策評価・独立行政法人評価委員会の示す「評価の視点」等を踏まえた評価作業の効率化に取り組んでいる。</p> <p>また、「国民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上」に関する評価に当たっては、i) 評価単位について、中期目標において一つのまとまりをもって記載されている事業単位として、その明確化を図るとともに、ii) 評価の対象とした事業の内容と達成目標や、iii) 評価項目ごとのインプット指標（投入した資金、人員、労力等）を記載することとするなど、費用対効果の観点を取り入れて評価内容の充実を図っている。</p>

②業務運営等の改善に積極的に取り組んでいる独立行政法人の例

法人名	取組の概要
<p>情報通信研究機構 (総務省所管)</p>	<p>本法人は、平成22年度予算実施計画において、一般管理費を圧縮して配賦するとともに、プロジェクト原価計算処理を行うことにより、費用認識と節約意識の向上を図る等の取組を行った。その結果、平成22年度決算額において、17年度決算比15.1%の効率化を行い、年度計画の目標を達成した。</p>
<p>国立病院機構 (厚生労働省所管)</p>	<p>本法人は、各年度の経常収支率について、主務大臣が指示・認可する中期目標・中期計画において100%以上とするものとされたのを受け、年度計画では、平成21年度については102.5%、22年度については105%と、100%を超える具体的な目標を掲げ、積極的な経営改善に努めている。その結果、平成21年度は、経常収支388億円、経常収支率104.9%、22年度は、経常収支583億円、経常収支率107.1%の業績となっている。</p>