

内部統制に関する取組事例

令和 6 年 4 月 15 日 独立行政法人評価制度委員会資料

01 内部統制の充実・強化を通じて、職員の意識醸成を図っている事例【統計センター】

..... 1

02 理事長による日常的モニタリングを通じた内部統制の強化に取り組んでいる事例【教職員支援機構】

..... 5

背景

統計センターでは、年度目標に基づき、法令等を遵守しつつ業務運営の高度化・効率化を行い、常に正確で信頼できる統計データを作成し、国民生活の向上と社会経済の発展に貢献するという基本的使命を果たすため、理事長のリーダーシップを十分に発揮できるよう、内部統制の充実・強化を図るもの

主な取組内容

- ① 理事長等から定期的にメッセージを発信することにより、法人のミッションを周知徹底
- ② 日常管理項目と重点管理項目に分けて行うリスク管理
- ③ 「内部統制推進月間」を設定し、内部統制に関する取組の確認・見直し等を実施

主な取組① 理事長等からのメッセージの発信によるミッションの周知徹底

理事長・理事からのメッセージ

- 役員と職員の情報共有・コミュニケーションツールの1つとして、法人設立時（平成15年度）から、理事長・理事からのメッセージを発信
- 理事長・理事の役員が、毎月交代でメッセージを全職員に発信し、イントラネットに掲載。その時々の統計センターを取り巻く状況や課題などについて役員の考えを伝達
- 佐伯理事長からのメッセージの例（令和5年4月理事長就任時）：
 - ・近年の我が国の統計行政の状況に関する認識
 - ・統計センターの経営の中で目指すもの（統計センターのミッションとそれに向けて果たすべき役割）
 - ・統計センターの経営に当たって重視する事項

理事長からのショートメッセージ

- 上記の理事長等からの定例のメッセージに加えて、理事長として考えていること、気になること、知ってほしいことなどがあれば、簡潔に（1,000字程度）まとめて毎月、全職員に発信（令和5年度～）
- 佐伯理事長からのショートメッセージの例（令和5年8月統計センター働き方改革推進月間時）：
 - ・働き方改革推進月間の目的
 - ・働き方改革推進月間における重点的取組事項、理事長の認識等



法人のミッション、組織運営に関する役員の考えについて、職員の理解の促進につながっている。

主な取組②：重点管理項目と日常管理項目に分けて行うリスク管理

- 統計センターでは、**年度目標、事業計画に掲げた目標の達成を阻害する要因、公的統計と統計作成機関に対する信頼を低下させる要因を、リスクとして位置付けている。**
- 改正後の独立行政法人通則法（平成11年法律第103号）第28条第2項の規定により、独立行政法人が業務開始時に作成する「業務方法書には、役員（監事を除く。）の職務の執行がこの法律、個別法又は他の法令に適合するための体制その他独立行政法人の業務の適正を確保するための体制（内部統制システム）の整備に関する事項を記載しなければならない」とされたことを機に、**本格的なリスク管理体制を整備（民間出身の役員の知見や、監査法人に依頼し実施した勉強会で得た助言を活用）**
- 個人、事業所・企業情報が記載された調査票及び調査票情報の漏えい、滅失、破損、統計調査結果の公表期日前情報の漏えい、製表結果の精度の低下、人的・物的リソースの不足など、**影響度、発生頻度（リスクが発生する可能性）を踏まえ、統計センターの業務運営上、特にリスクの発生を抑制する必要があるものを「重点管理項目」として整理し、内部統制委員会（委員長を理事長とし、理事・経営審議役・部長級で構成）において重点的にモニタリング。これら以外のリスクを「日常管理項目」と整理**

< 年度目標達成に向けたリスク管理に関する1年の動き >

【年度開始前（2～3月）：PLAN】

- 各課室が所掌する業務における リスクの洗い出しや見直しを行い、リスク内容、リスク分析（影響度・発生頻度によるリスク評価）、対応内容（予防策・発生時対策）を整理した「課室別リスク一覧」を作成・更新
- 加えて、課室別のリスクを影響度・発生頻度を用いたリスクマップ形式で取りまとめ、スコアの高いものから 「重点管理項目」として整理したものを、リスク管理委員会（委員長を経営審議役とし、部長級・課長級で構成）、内部統制委員会の順に説明・審議を行い、了承を得る。

★ 平成27年度のリスク管理手法の導入当初から現在の姿であったわけではなく、重点管理項目の選定方法やリスク管理体制などの見直し・工夫を経て、現在に至っている。

リスクの説明	具体的内容	リスク事象			重点管理項目	リスク分析(リスク評価)				対応内容	
		業務系リスク	内部管理系リスク	その他のリスク		影響度(A)	発生頻度(B)	判定(A×B)	判定(等級)	予防策(未然防止策)	発生時対策

図 課室別リスク一覧（一部加工）

(注) 法人提供資料より

主な取組②：重点管理項目と日常管理項目に分けて行うリスク管理（続き）

【年度中：DO】

- 各部長（リスク管理総括責任者・内部統制推進責任者）の下、**各課室長**が「**重点管理項目**」・「**日常管理項目**」に関するリスクの**監視・管理**を、日常的に実施
- 重大な過失や情報漏えいなどが発生した場合には、関係委員会の開催を待たず、理事長など役員に対し、事案、原因、再発防止策等について速やかに報告

【内部統制推進月間（後述）（10月～11月）：CHECK】

- 課内・担当内で全職員を集めて、課室内のリスクを再確認**し、「課室別リスク一覧」を点検。その後、**リスク管理委員会**において、「**日常管理項目**」と「**重点管理項目**」について**分析・評価**
- このうち「**重点管理項目**」として整理されたリスクについては、**内部統制委員会**にも報告され、**重点的にモニタリング**

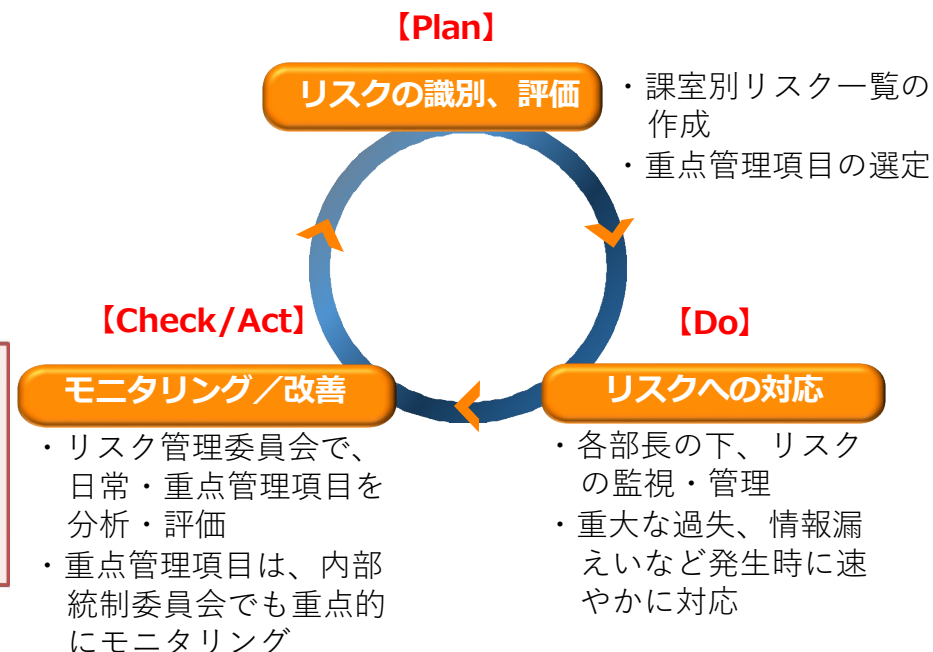
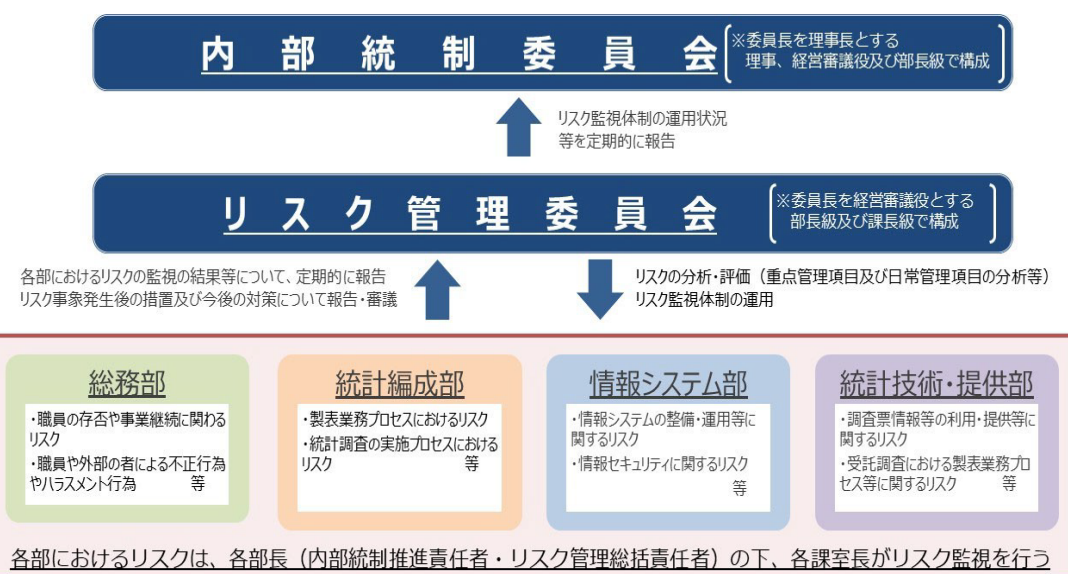


図 統計センターにおけるリスク管理体制の概要、各部のリスク例

（注） 令和4年度 事業報告書より

図 リスク管理PDCAサイクル

（注） 法人提供資料を基に作成

主な取組③：内部統制推進月間の設定

令和3年度から、**各課室における内部統制に関する取組の確認・見直し等を実施するための期間**として、**「内部統制推進月間」を10月～11月に設定**

- ① 内部統制システムの浸透や定着に向けた実効性のある取組を一層推進することを目的に、全役職員を対象に、**内部統制に関するeラーニング**を実施（監査法人に依頼し実施した研修会（以下略）、職員が教材を作成）
 - ・ 独立行政法人における内部統制の意義・必要性
 - ・ 統計センターのミッション、内部統制システムの整備・推進状況、リスク管理等の取組内容等の基本的な内容について、理解を促進
- ② 全課室、リスク管理委員会、内部統制委員会において、**リスク管理状況をモニタリング**（主な取組②を参照）
 - 年度のほぼ中間を経過したタイミングで、リスク一覧の点検を実施
 - 課室別リスク一覧を用いて、各担当内でリスク事象を共有、予防策・リスクが発生した場合の対応策の再確認を行うとともに、新たなリスク事象がないかを確認
 - 特に、「重点管理項目」については、影響度・発生頻度が、現在の状況に即して正しく評価されているかどうかを確認。また、予防策（未然防止策）・発生時対策が実効性のあるものとなっているかどうかを点検し、必要に応じて修正を行い、内部統制委員会の役員まで報告



取組の効果・今後の展望

- 理事長を始めとする役員からのメッセージ、内部統制員会による関与などを通じて、**トップマネジメントを発揮できる環境が整備された**。
- また、毎月のメッセージを読むことにより、役員がどのような考えを持って組織運営に当たっているかなどに関する理解の一助になっているほか、各業務の必要性・必然性を実感しつつ合理性も念頭に業務遂行するとともに、常に証跡を残すことも習慣化し、業務内容・方法の改善につながった。
- さらに、理事長主導の下、統計センターに与えられた役割を的確に果たし得る組織として、職員のポテンシャルを引き出し組織運営のより一層の好循環を目指すため、経営理念の見直しを行い（令和6年度から施行）、「全ての職員が成長でき、ここで働いてよかったと思えるすばらしい組織を追求する」との文言を追加
- 内部統制については、仕組みの構築のみで安心せず、**常にメンテナンス**をしつつ、また、**内部統制推進月間も有効に活用**しながら、**今後も取組を継続**していく方向

背景

NITSでは、教職員に対する総合的支援を行う全国拠点として、**教職員の資質向上に寄与すること**をミッションとして掲げている。

主な取組内容

- ① 行動規範改正などを通じた**職員へのミッションの浸透**
- ② 令和3年度に就任した**荒瀬理事長による**積極的な職員とのコミュニケーションなどの**日常的モニタリング**
- ③ ミッション達成を阻害する**リスクの管理**

主な取組①：行動規範改正などを通じた職員へのミッションの浸透

➤ **行動規範の改正**

ミッション達成のためには、より良い職場環境の形成が重要との認識のもと、令和4年度に行動規範を改正
「**健全な職場環境の形成**

全国の教職員へのよりよい支援(Customer Satisfaction)を行うため、気づいたことを言い合える風通しのよい組織を作り、
安心、信頼、満足できる明るく健全な職場環境の形成(Employee Satisfaction)に努めます。」

➤ **法人ミッションを理解した出向者の受入れ**

- 令和5年度からの「**次世代型教職員研修開発センター**」の設置に当たっては、「参加者が探究心を持ちつつ自律的に学ぶ」という学び手主体の発想に基づく研修の実施を通じて、**NITSと地方公共団体が共に「新たな教職員の学び」を作り上げていくための部門**とすることを念頭に、**教職員との交流を重要視**
- 令和4年夏から秋にかけて、**理事長、理事、幹部職員を始めとする役職員で全国約30の教育委員会を行脚**
- 訪問先では、NITSのミッションを始め、「新たな教職員の学び」の目指すものや「研修の転換」に向けた方針であるNITS 戦略を踏まえた今後の取組の方向性などについて説明
- 結果として、**ミッションを理解した者を出向者として受け入れることができた。**

➤ **全役職員が参加する全体会議「NITS会議」の開催**

- 令和4年度まで事務連絡会という名称で、隔週で1回当たり10～20分間で簡易的に開催していた全体会議を、令和5年度から、**組織全体でNITSが置かれている状況や組織の課題等を把握・周知する目的で「NITS会議」と改称**し、隔週で1回当たり30分～1時間で開催(オンライン)
- NITS会議では、機構の事業全般について情報共有や報告等を行うことにより、**全役職員がNITSのミッション、NITSに求められている役割を意識して業務に取り組む姿勢を醸成**

主な取組②：理事長による積極的な日常的モニタリング

荒瀬理事長は、「職員との対話を大切にしたい」との思いの下、職員一人一人が法人のミッション達成に向けて前向きに職務遂行ができるよう、広く全職員を対象とした意見交換の場を設けるなど、**日常的モニタリングを強化**

日常的モニタリング手法

➤ **職員との日常的なコミュニケーション**

- 理事長が1日に数回事務室を訪れ、非常勤を含め70名ほどの**職員とフラットに対話する中で、職員の近況や業務の状況を把握**

➤ **職員との意見交換**

- 年に1回、1グループあたり職員4、5名で、1時間程度実施。「どのような仕事がしたいか」、「理事長に聞きたいこと」などをテーマに、**理事長自身がファシリテートする形で、職員一人一人と対話**
- 令和3年度は全職員、令和4年度は①出向者及び新規採用者（20名程度）、②プロパー職員のみを対象に実施、令和5年度は出向者及び新規採用者を中心に25名が参加
- 意見交換で出された意見は、各担当部署において対応を検討

★ 常勤職員40名程度中、約4割が教職員等による出向者
任期は2年程度



意見交換を踏まえた対応例①

意見

出向者の多くは学校現場をよく知る教職員であり、専門性が高く即戦力として活躍しているところ、プロパー職員も教育の専門性を学ぶ機会がほしい

対応

研修制度の一環として職員を教職大学院に派遣し、「新たな教職員の学び」に関する実践研究を行い、その成果を機構の研修等に還元することを目的とした「国内研究員制度」を創設

意見交換を踏まえた対応例②

意見

講義形式の研修動画だけでなく、もっといろいろな形態の動画を制作したい

対応

ドラマ仕立ての動画や対談形式の動画を制作。現在も新たなスタイルを模索中

主な取組③：ミッション達成を阻害するリスクの管理

主な取組①②で浸透させたミッション達成を阻害する要因をリスクとして整理し、管理を重視

リスク管理手法

➤ **リスク対応計画の策定**

- 民間企業の取締役を務めた経験のある監事(在任期間：平成28年8月～令和3年8月)が、内部統制に係る知見を多く有していた。
- リスク管理の強化を含む内部統制体制整備の取組を進めるに当たっては、折に触れて**監事から助言**を受け、その助言を基に、令和3年度において**業務フロー図の作成と併せてリスク対応計画を策定**
- 同計画においては、業務ごとに想定されるリスクの内容と発生要因を記載し、それぞれのリスクの分類と評価(影響度と発生可能性)及びリスク対応計画(対応措置とアクションプラン)を整理(下図参照)

➤ **計画の策定方法**

- ① 計画策定に当たり、小さなリスクも含め広くリスクを洗い出すよう、職員全体に周知
業務フロー図の作成とセットにすることで、業務ごとのリスク把握を促し、洗い出しの漏れがないよう工夫
- ② リスクの見直し時、既に把握しているリスクにとらわれ、積極的な洗い出しを行えない可能性を考慮し、リスクの見直しに当たって参照できるよう、リスクの分類や対応措置の記入例などをまとめた「**リスク対応計画作成要領**」を作成
- ③ 年度初めに転入職員にリスク対応計画を配付し、機構全体のリスク概要を把握してもらうことを通じ、危機管理意識を醸成

図 教職員支援機構のリスク対応計画(様式) (注) 法人提供資料より

年度計画		リスク			リスクの評価					リスク対応計画(アクションプラン)		
項目	内容	想定されるリスク	具体的内容	発生要因	リスクの分類				評価		対応措置 (対応済の場合は既存の対策や関連規程を記載)	令和5年度アクションプラン (令和6年度に向けた検討を含む)
					業務の有効性・効率性	法令の遵守(コンプライアンス)	資産の保全	財務報告等の信頼性	影響度	発生可能性		

取組の効果・今後の展望

- 職員一人一人がミッションを意識して職務に取り組むことで、組織力の向上につながった。
- 組織全体でコミュニケーションが活発になったことで、風通しの良い職場環境が構築され、組織運営の透明性が向上した。
- また、理事長による日常的モニタリングにより、職員が「業務状況を把握してくれている」、「働きぶりを評価してくれている」と感じ、業務に対するモチベーションの向上につながった。
- 理事長との意見交換も通じて、「意見や提案を出してもいいんだ」という雰囲気生まれるなど、前向きに職務に取り組む姿勢が醸成された。

➡ **組織基盤が確かなものとなり、職員一人一人が働きやすい職場づくりにつながっている。**



- ミッションの浸透に加え、職員一人一人がミッションに納得し、自ら主体的に職務に取り組むことが重要であり、組織のミッションと職員のモチベーションのすり合わせが必要
- 上記への対応として、以下を実施・検討
 - より風通しの良い職場風土の形成に向けた、気付いたことを言い合える環境の工夫
 - 職員同士で自由に対話できる場の設定や、意見投稿フォームの設置
 - 管理職と職員による面談（対話）の実施
 - 面談（対話）を通じて職員の思いを聞き取り、組織運営に活かすための方法を管理職と一緒に検討することが重要

➡ **「組織のミッションを達成するため」という目的を常に念頭に置き、より良い取組の在り方を検討していきたい。**