KPMG

あずさ監査法人

GLOBAL SERVICE / INDUSTRY

国立大学法人における
内部監査の役割と現状

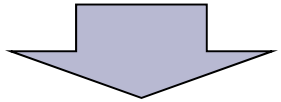
2010年10月28日

有限責任 あずさ監査法人
公認会計士　小池　伸城

AUDIT / TAX / ADVISORY / LINE OF BUSINESS

国立大学法人を取り巻く環境変化

- 政権交代
- 第1期中期目標期間の終了
- 各種「点数化」
  - 評価結果の運営費交付金への反映
  - 施設管理業務の改善の推進状況の順位
    （官民競争入札等監理委員会）

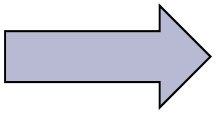


今まで以上に「マネジメント」活動において
「コーポレートガバナンス」を意識せざるを得ない

© 2010 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved.

最近の公的機関における不祥事

- 研究費不正
  - 謝金の水増し、架空の給与支払
  - 物品購入に係る架空の取引
  - 不当な旅費の請求（カラ出張、水増し出張）
- 預け金
- 公金着服・私的流用
- 不適切・不明瞭な契約
  （業務委託契約、随意契約）



「コンプライアンス」体制の確立を含め、公的機関における内部統制の在り方、整備・運用が問われる

KPMG

© 2010 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

公的機関を取り巻く複眼的モニタリング

◆**経営者の作る内部統制**

経営者のリーダーシップ、効率的な業務フロー、適切な職務分掌、権限委譲
内部牽制、内部監査、情報伝達、IT

◆**監事監査**

業務監査と会計監査

◆**会計監査人による財務諸表監査**（＆将来の内部統制監査？）

◆**会計検査院検査**

パブリックセクターとしての検査機能の専門化
（法規準拠性、経済性、効率性、有効性、さらに内部統制へ？）

◆**外部専門家による3E監査**

評価委員会等の評価～執行評価（経済性・効率性評価）、有効性評価との有機的関連性
公認会計士等の外部専門家による3E監査

KPMG
© 2010 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

公的機関に対する内部統制向上の要請

地方公共団体	**「地方公共団体における内部統制のあり方に関する研究会」報告書** **内部統制による地方公共団体の組織マネジメント改革** **～信頼される地方公共団体を目指して～（平成21年3月）** ・地方公共団体の行政組織運営の現状と課題の整理、内部統制の整備・運用に向けた留意点や参考事例の紹介
研究機関	**「研究費の不正対策検討会」報告書（平成18年12月）** ・大学等の研究機関における公的資金による研究費の管理・監査体制の整備を目指して、研究機関向けのガイドラインを策定し、研究費の不正使用を防止する具体的な仕組みや体制の構築を提案 ・各種の競争的資金等が現に有する問題点を指摘し、今後の在り方についても提言
独立行政法人	**「独立行政法人整理合理化計画」（平成19年12月）** ・内部統制・ガバナンス強化に向けた体制整備 （役職員の職務執行の在り方をはじめとする内部統制について向上を図る、監事の在り方を含め内部統制の在り方について検討を行う、等）
	「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 **独立行政法人における内部統制と評価について（平成22年3月）** ・独立行政法人の特性を踏まえた内部統制の目的・必要性や具体的な取組等について論点等を整理

© 2010 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

研究費の不正対策検討会報告書の概要

第1部　競争的資金等の使用をめぐる現状と課題

これまでに発生した研究費の不正使用の代表的事例を取り上げ、その原因や方法を分析
→不正使用の動機や目的は決して一律ではないが、本報告書では「原則として、**定められた規則に意図的に違反する研究費の使用**」を全て不正使用とし、防止の対象として取り扱う

第2部　研究機関における公的研究費の管理・監査のガイドライン（実施基準）

不正使用の原因も決して一律ではないが、本報告書では「**研究機関による管理体制の未整備が原因で研究費の不正使用が起こる場合**」に最も注目し、この見地に立って、研究機関が整備すべき研究費の管理・監査の具体的な基準を提案している

機関内の責任体系の明確化	管理責任者の規定等
適正な運営・管理の基盤となる環境の整備	ルール・職務権限の明確化・規定整備等
不正を発生させる要因の把握と不正防止計画の策定・実施	不正防止計画の策定・実施等
研究費の適正な運営・管理活動	発注・検収業務についてのチェックシステムの構築・運営等
情報の伝達を確保する体制の確立	相談受付窓口、通報窓口の設置等
モニタリングの在り方	**内部監査部門の強化**等

内部統制の整備・運用

第3部　今後の公的研究資金制度の在り方

不正使用を根絶するためには、競争的資金等の仕組みそのものと研究活動の本性との間の不整合からくる制約を可能な限り緩和することも必要
→この観点に立って、各種の競争的資金等が現に有する問題点（単年度会計主義に起因する部分、資金制度運用の弾力化、各種競争的資金等の制度の統一的取扱い、その他）を指摘し、今後の在り方について提言

© 2010 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

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概要（1）

・独立行政法人制度導入も、非効率な業務運営等をめぐり、引き続き国民の厳しい目が向けられている。
・独立行政法人が国民に対して質の高い行政サービスを提供し、国民からの信頼を得るためには、制度の見直しも重要であるが法人全体における積極的なマネジメント改革への取組とこれらに対する評価が不可欠。

内部統制は
・適切なマネジメントを可能とするための有用な手段（ツール）
・効率的で質の高い業務運営を確保すること等の観点から、評価の重要な視点の一つ

しかしながら、独立行政法人における内部統制については検討が十分に行われていない状況

・現行の独立行政法人制度を前提に、独立行政法人における内部統制とその評価について取りまとめた。
・内部統制の更なる充実・強化のために、特に必要と認められる事項について、課題として整理

© 2010 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

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概要（2）

1　独立行政法人における内部統制の意義等

独立行政法人における内部統制について概念を整理
（民間企業との考え方の相違、定義、必要性、目的及び基本要素　等）

2　独立行政法人における内部統制の具体的取組

リスクマネジメントを活用した一般的な内部統制の取組例、独立行政法人における内部統制の取組例を紹介

3　独立行政法人における内部統制に対する監査及び評価の視点

マネジメントの内部者（内部監査チーム等）の視点、マネジメントの外部者（監事監査、独立行政法人評価委員会）の視点を例示

4　独立行政法人における内部統制の整備・運用上の課題

内部統制を更に充実させるために、現行制度等の見直しも必要との意見等が出されたことを踏まえて、以下の通り整理
・適切なガバナンスの必要性
・目標の具体化・定量化等の必要性

© 2010 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

独立行政法人における内部統制の意義等（研究会報告書より）

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」

（ミッションについては、個別法により規定されている当該法人の設置目的（使命）を想定）

内部統制の必要性

・戦略的なマネジメントに有用（←リスク（課題）を洗い出し、組織が一丸となってそれに対応する仕組み）
・法人が設定すべき目標・計画の複雑性（←達成の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（←法人の長のリーダーシップの発揮、職員による計画作りへの関与）

内部統制の目的及び基本的要素

＜四つの目的＞

①業務の有効性及び効率性→一番重要な目的と位置付け
②法令等の遵守
③資産の保全（有効活用の検討を含む）
④財務報告等の信頼性

＜六つの基本的要素＞

①統制環境
②リスクの評価と対応
③統制活動
④情報と伝達
⑤モニタリング
⑥ICTへの対応

© 2010 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

内部統制に対する監査・評価の視点（研究会報告書より）

マネジメントの内部者の視点（内部監査－例示）

・法人のミッションがチームメンバーに適切にブレー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

独立的モニタリング
↓
内部統制の充実・強化には重要な役割

マネジメントの外部者の視点（監事監査－例示）

・法人の長や理事の統制環境に対する認識は適切か
・業績測定のための尺度が適切に設定されているか
・目標・計画達成の障害となるリスクを適切に識別・評価し、対応しているか
・日常的モニタリングが業務活動に適切に組み込まれているか
・モニタリングの結果を次の各種の計画に反映させているか、また、予算や人事等に対する反映計画が立てられているか

マネジメントの外部者の視点（独立行政法人評価委員会－例示）

・法人におけるモニタリングに影響を与える統制環境を、法人は適切に把握しているか
・業績測定のための尺度が適切に設定されているか
・法人においてモニタリングが適宜適切に行われているか
・事前に想定されているマネジメントの有効性（成果を生み出す方法論、それに係るリスクの抽出・管理体制）に対する評価
・事前の目標・計画以外から得られた成果の内容は何であったか（得られたか/得られなかったか、どのようなものであったか）に対する評価
・目標・計画は妥当であったか、妥当でなかったならば、どのように見直せばよかったか等に関する改善を目的とした評価

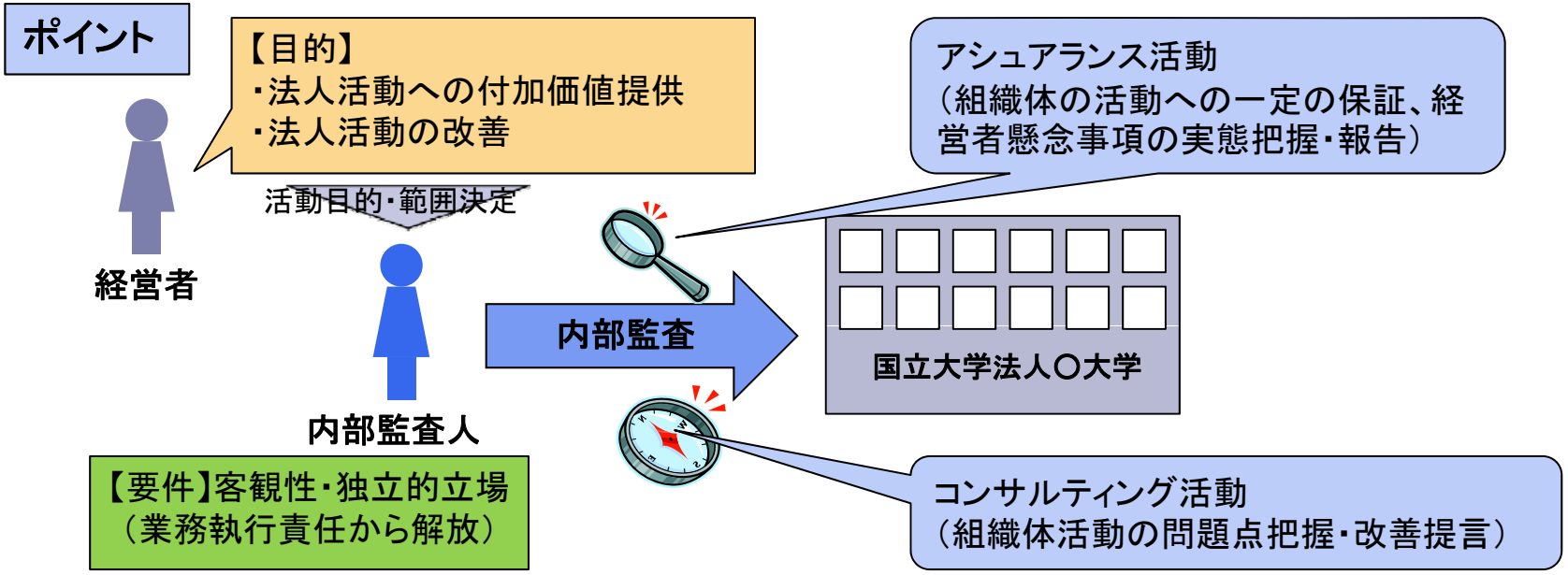
KPMG
© 2010 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

内部監査の意義

内部監査の定義

内部監査は、組織体の運営に関し価値を付加し、また改善するために行われる、独立にして、客観的なアシュアランス及びコンサルティング活動である。内部監査は、組織体の目標の達成に役立つことにある。このために、リスク・マネジメント、コントロールおよび組織体のガバナンス・プロセスの有効性の評価、改善を、内部監査としての体系的手法と規律遵守の態度とをもって行う。

内部監査人協会「専門職的実施の国際フレームワーク」より



© 2010 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

（参考）独立行政法人等の中期計画記載例

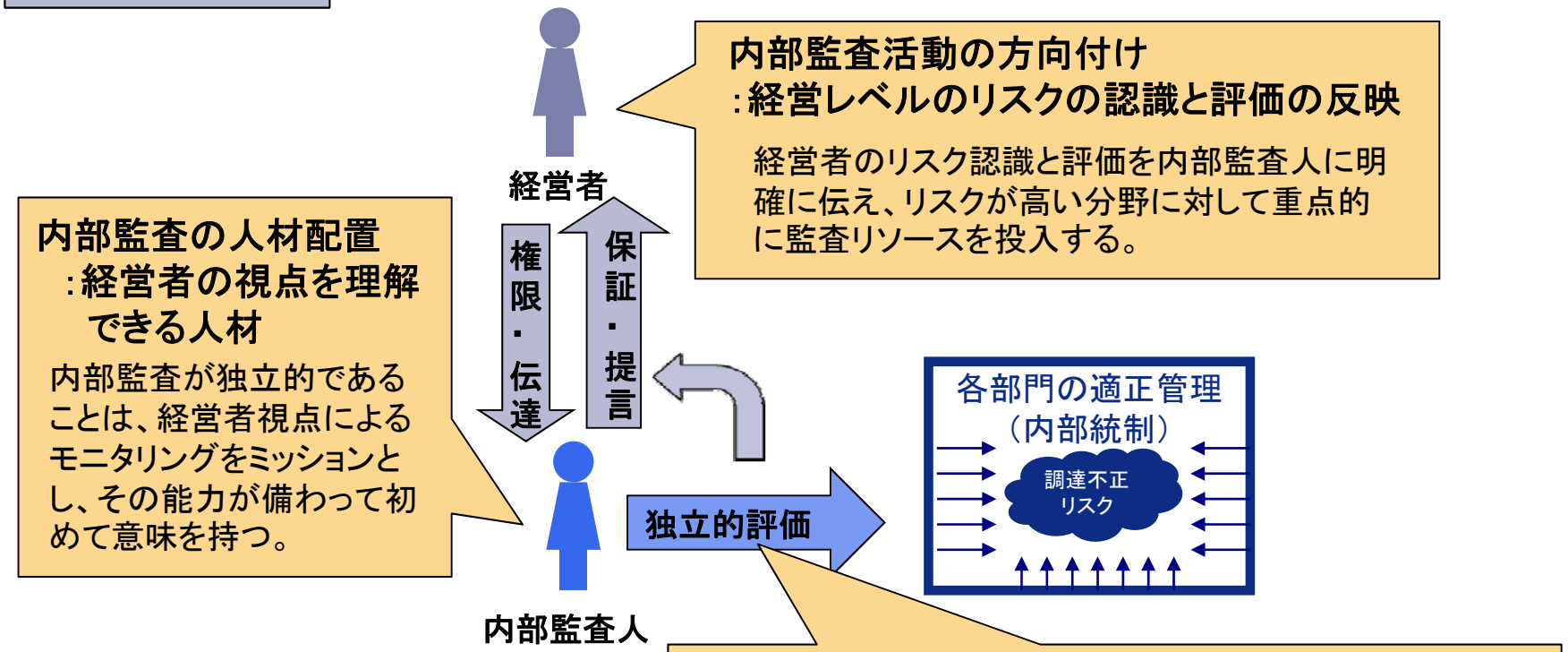
法人名	内部監査の強化に関する事項
A法人	監査を充実することにより、不正防止に努める。
B法人	内部統制の充実を図るため、本部内部組織を見直し、内部監査を実施する組織の明確化と専任職員の配置を行う。
C法人	法令順守等の内部統制を強化するため、内部監査等の組織を構築する。
D法人	内部監査体制を充実・強化し、業務の改善及び効率化を図るため、業務運営を横断的に監査する専任の担当者を設置する。 担当者職員の監査能力の向上を図るため、内部監査研修を実施する。
E法人	第三者を含めた委員会等により、内部統制の運用状況等を確認する。
F法人	内部監査を徹底・充実するとともに、法令遵守体制を強化する。
G法人	研究費の不正使用を防止するため、会計ルールの周知徹底、実効ある内部統制の構築、効果的な内部監査を実施する。
H法人	法令遵守を徹底させていくために、啓発活動やモニタリング活動を実施する。
I法人	適正な法令の実施が保証される法人運営を構築するため、法令遵守の取組を総括する組織を23年度までに設置し、法令遵守状況の監視を行う。
J法人	財務経理全般、業務等について、効果的な内部監査を実施する。

KPMG

© 2010 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved.

内部監査の前提

内部監査の前提



内部監査活動の方向付け
：経営レベルのリスクの認識と評価の反映

経営者のリスク認識と評価を内部監査人に明確に伝え、リスクが高い分野に対して重点的に監査リソースを投入する。

内部監査の人材配置
：経営者の視点を理解できる人材

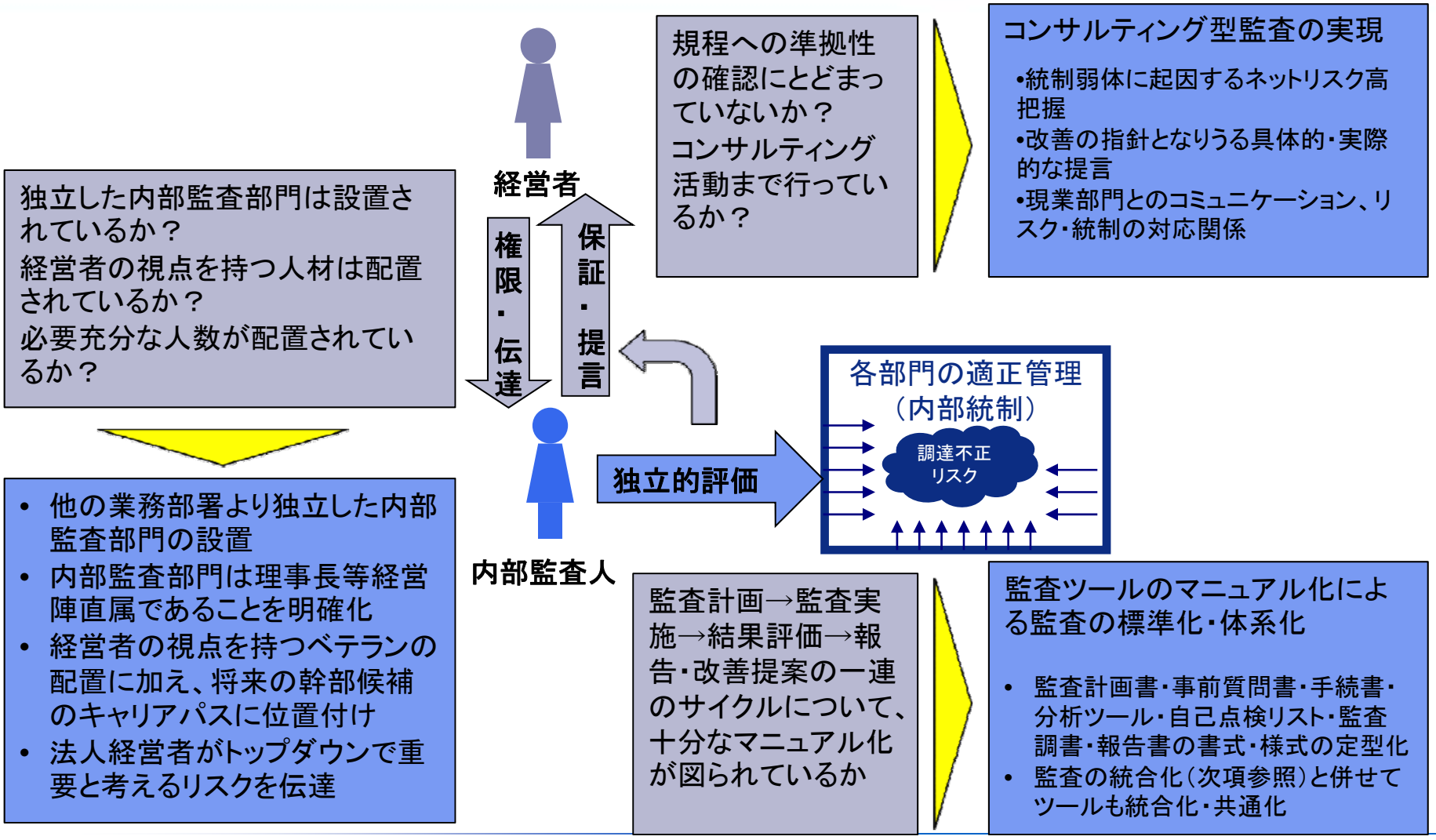
内部監査が独立的であることは、経営者視点によるモニタリングをミッションとし、その能力が備わって初めて意味を持つ。

内部監査の対象
：現場のリスク管理・内部統制

リスク管理や内部統制の整備・運用は現場の責任。現場の内部統制の有効性についてより強い心証を得るために問題の有無を調査（問題点発見自体が目的ではない）。

© 2010 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

国立大学法人における内部監査機能強化への取組①
- 内部監査体制強化の取り組み -



© 2010 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

国立大学法人における内部監査機能強化への取組②
- 監査対象項目:リスクアプローチ・統合化 -

リスクアプローチによる監査対象項目の選定

プロセスとして確立する

全法人的・包括的にリスクをとらえた上で、より高リスクのエリアに監査資源を配分する

そのために

全法人的・包括的にリスクをとらえるために経営者とディスカッションを行う

そのために

あらかじめ、法人活動の実態や問題点を把握し経営者の関心事を予測する

そのために

現場部門の業務とリスクに係る情報を入手する

目的志向

統合的な内部監査の実現

目的別・対象別・実施者別にバラバラに行われ、
断片化している現状の内部監査

- 業務監査
- 会計監査
- コンプライアンス監査
- 品質監査(ISO9001)
- 環境監査(ISO14001)
- 労働安全衛生監査
- 個人情報保護監査
- 情報セキュリティ監査
- 業法監査

監査項目を構成要素毎に分解し、
要素毎に統合化の可能性を検討

統合化・共通化の基本原則

- 監査プロセス
- 監査ツール
- 監査対象部署・実施時期
- 情報共有
- 組織能力の具備

内部監査の統合化により、
多様な監査ニーズを効率的に実現

© 2010 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

（参考）具体的な内部監査領域

監査領域	実施目的	対象	内部監査の基準
業務監査	経営者が自主的に決定（業務の効率化、日常手順の浸透を確認等）	法人の判断（民間企業：営業業務、全般管理、経理業務、総務人事厚生業務等）	「内部監査基準（日本内部監査協会）」等
内部統制監査（J-SOX）	上場企業対象。内部統制報告制度に基づき、財務報告に係る内部統制を評価し、評価結果を開示。	財務報告に係る内部統制（全社統制、重要な個別業務プロセス、決算・財務報告プロセス等）	「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準（企業会計審議会）」等
品質監査（ISO9001）	ISO9001認証取得に関連し、品質マネジメントシステムに係る有効性及び適合性の検証	品質マネジメントシステムが適用されている活動、商品、サービスを提供する部門・拠点等	品質関連法規 ISOの要求事項
環境監査(ISO14001)	ISO14001認証取得に関連し、環境マネジメントシステムに係る有効性及び適合性の検証	環境マネジメントシステムが適用されている活動、商品、サービスを提供する部門・拠点等	環境関連法規 ISO要求事項
コンプライアンス監査	コンプライアンス態勢の整備運用状況の確認、個別法令等の遵守状況の確認	法人全体・部門・取引先等への法令の遵守、企業倫理の確立、CSRへの取組み、個別法令関連部署	企業行動憲章、金融検査マニュアル、内部通報制度の整備に関する基準等
情報セキュリティ監査	情報セキュリティマネジメントシステム(ISMS)の法令・認証基準・内規への適合性、リスク低減への有効性の検証	ISMSの確立、導入及び運用、監視及びレビュー、維持及び改善、教育・訓練、意識向上及び力量、マネジメントレビュー	情報セキュリティ関連法令 JIS規格の要求事項

© 2010 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

経営に資する統合的な内部監査に向けて

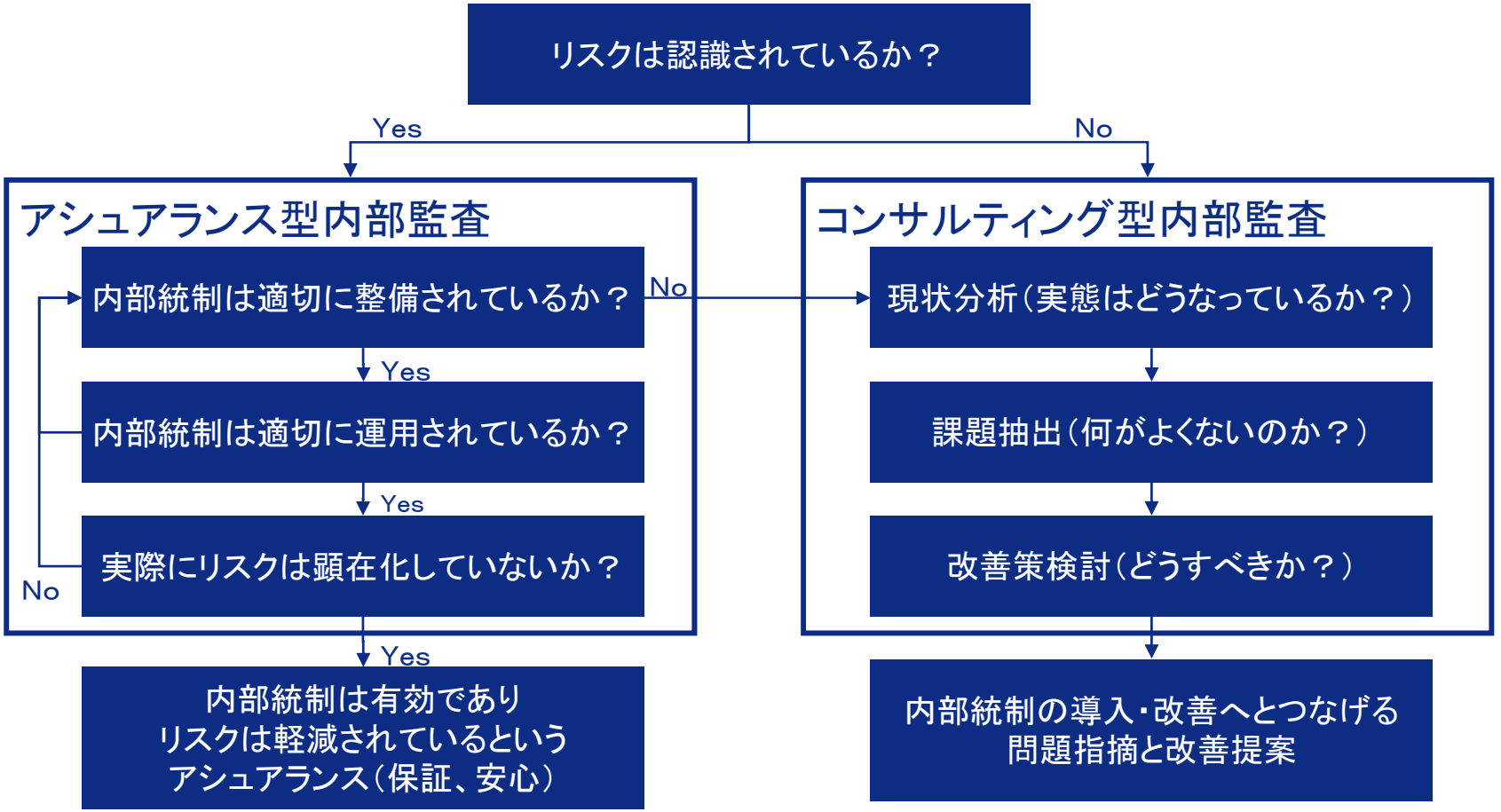
- 内部監査の本質－独立的立場に支えられた客観的な実態把握
- 内部監査には、経営の視点を理解できる人材を配置する
- 内部監査の活動には、経営者レベルのリスクの認識と評価を反映させる
- 内部監査は、「内部統制の評価」に主眼を置いたものとすべき
  （内部統制の整備・運用を代替するのではなく）
- 内部監査を通じて、現場のリスク管理・内部統制の導入・改善につなげる
- 内部監査を通じて、経営者に保証・安心を提供する



法人全体のリスクマネジメントの導入と、その全体をモニタリングする役割としての統合的な内部監査へ

© 2010 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

アシュアランス型内部監査とコンサルティング型内部監査



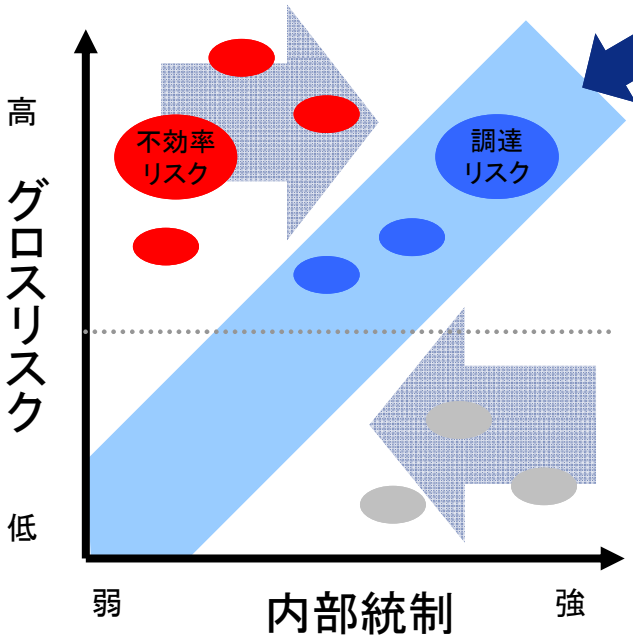
出典：「経営に資する統合的内部監査」（あずさ監査法人）

© 2010 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

リスクと内部監査

コンサルティング型
内部監査で
内部統制の改善へつなげる

アシュアランス型
内部監査はバランスゾーン
（グロスリスク高、
ネットリスク低）を対象に



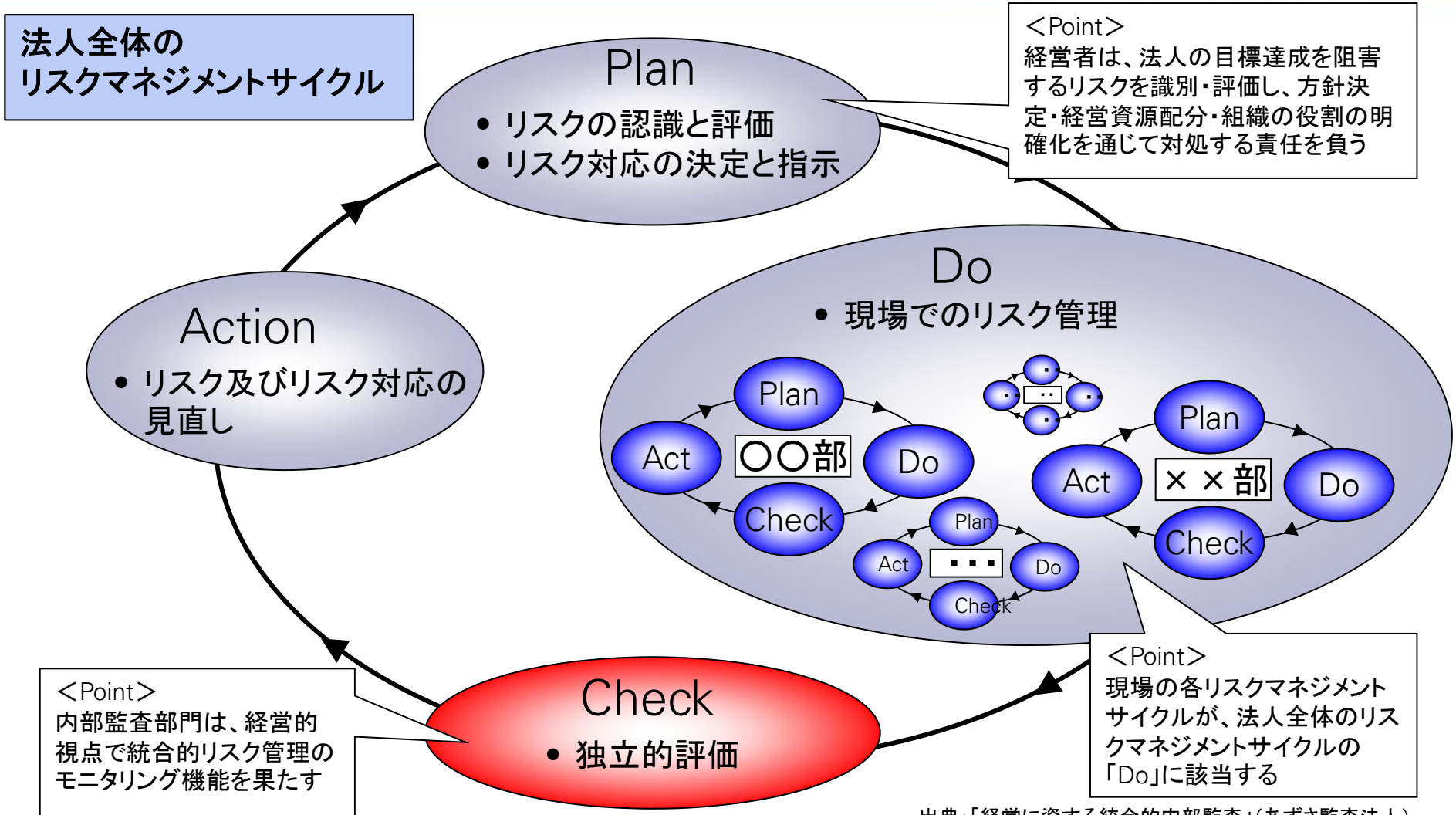
過剰な統制は
効率化へつなげる

経営レベルのリスクを識別し、グロスリスクとネットリスクの大きさに応じて、コンサルティング手法とアシュアランス手法を駆使し、現場のリスク管理や内部統制の導入・改善に資するとともに、経営者にアシュアランス（保証、安心）を提供する機能を果たす

出典：「経営に資する統合的内部監査」（あずさ監査法人）

© 2010 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

法人全体のリスクマネジメントと内部監査



出典：「経営に資する統合的内部監査」（あずさ監査法人）

© 2010 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

（例）国立大学法人における内部監査の役割

リスクマネジメントと内部監査

リスクの把握
↓
リスクの評価
↓
リスクの管理

内部監査の役割

発生源泉別のリスク抽出
↓
大学経営への影響をシミュレーション
↓
リスクオーナーの把握
↓
リスク評価プロセスの分析・評価

→ リスクマネジメントに役立つものへ

大学評価と内部監査

教育・研究の評価を高める要因・指標は何かを決定
↓
その指標を高めるために大学は何をすべきか決定
↓
大学がするべきことを実践

内部監査の役割

効果的に実践されているかを評価 → 教育・研究水準の向上をもたらすものへ

© 2010 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.