

監事監査報告

独立行政法人通則法（以下「通則法」という。）第 19 条第 4 項及び同法第 38 条第 2 項の規定に基づき、独立行政法人農畜産業振興機構（以下「機構」という。）の平成 30 事業年度（平成 30 年 4 月 1 日～平成 31 年 3 月 31 日）の業務、事業報告書、財務諸表（貸借対照表、損益計算書、キャッシュ・フロー計算書、利益の処分又は損失の処理に関する書類（案）、行政サービス実施コスト計算書及びこれらの附属明細書）及び決算報告書について監査を実施し、その方法及び結果を取りまとめたので、以下のとおり報告する。

1 監査の方法及びその内容

監事は、監事監査規程及び監事監査計画に基づき、理事長、副理事長、理事、業務監査室、企画調整部その他職員（以下「役職員等」という。）と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、役員会、幹部会、年度計画の進捗点検・評価等に関する四半期ヒアリングその他重要な会議に出席し、かつ重要な決裁文書等を閲覧するなど、役職員等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、業務、財産の状況及び農林水産大臣に提出する書類を調査した。また、役員（監事を除く。以下同じ。）の職務の執行が通則法、個別法又は他の法令に適合することを確保するための体制その他機構の業務の適正を確保するための体制（以下「内部統制システム」という。）について、役職員等からその整備及び運用の状況について定期的かつ随時に報告を受け、必要に応じて説明を求めた。加えて職員 34 名に対して非公開にインタビューし、機構におけるコンプライアンスの推進を含む内部統制の状況や業務の遂行について確認した。

なお、機構には通則法第 19 条第 7 項に定める子法人は存在しない。

さらに、当該事業年度に係る財務諸表及び決算報告書（以下「財務諸表等」という。）について検証するに当たっては、会計監査人が独立の立場を保持し、かつ適切な監査を実施しているかを監視及び検討するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めた。また、会計監査人から会社計算規則第 131 条で定める「会計監査人の職務の遂行に関する事項」と同様の事項の通知を受け、必要に応じて説明を求めた。

以上の方法に基づき、機構の当該事業年度に係る業務、事業報告書及び財務諸表等の監査を行った。

2 監査の結果

- (1) 機構の業務は、法令等に従い適正に実施され、また、中期目標の着実な達成に向け効果的かつ効率的に実施されているものと認める。
- (2) 内部統制システムに関する業務方法書の記載内容は相当であると認める。
また、内部統制システムに関する理事長の職務の執行について、指摘すべき重大な事項は認められない。
- (3) 役員の職務の執行に関する不正の行為又は法令等に違反する重大な事実は認められない。
- (4) 会計監査人である有限責任あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認める。
- (5) 事業報告書は、法令に従い、機構の状況を正しく示しているものと認める。

3 独立行政法人改革等に関する基本的な方針等過去の閣議決定において定められた監査事項についての意見

(1) 給与水準の状況

機構は、平成 17 年度以降、「給与構造の見直し」（本俸水準の引下げ等）に計画的、段階的に取り組み、また平成 19 年度には「新たな人事管理制度」を導入し、給与抑制策を継続実施している。これらによりラスパイレス指数（対国家公務員給与指数）は、平成 25 年度までに国家公務員と同等レベル（年齢・地域・学歴勘案）に低下し、その後、同レベル近辺で推移している。平成 30 年度においては、管理職のポストオフ制度、昇給幅の圧縮といった抑制策が引き続き実施されているが、同指数は仮集計で 102.8 となり、前年度から 0.7 ポイントの上昇が見込まれている。機構では人的資源の充実と活用が重要な経営課題の一つとされる中、令和 2 年度に実施すべく人事制度等の見直しに向けた検討作業に着手しており、同指数の動向について注視してまいりたい。

(2) 理事長の報酬水準の妥当性

機構の理事長の報酬は、独立行政法人の制度及び組織の見直しの基本方針（平成 24 年 1 月 20 日閣議決定）において同種の法令に規定された事業を補助金等の使途に定められた財源により行う、行政事業型の成果目標達成法人（以下「成果法人」という。）の長の平均年間報酬 19,762 千円（成果法人公表資料「独立行政法人の役職員の報酬・給与等について（平成 29 年度）」による。）を下回る 18,775 千円（平成 29 年度）である。理事長は、極めて高度な知識と豊富な経験、幅広い人脈を有し、農畜産業及び関連産業の健全な発展と国民消費生活の安定に寄与することを目的とする業務を総理し、的確に

遂行している。また、国の政策を着実に実施する一方、国内関係機関との連携を深めるなど強いリーダーシップを発揮している。これらを踏まえて理事長の報酬水準は妥当であると考える。

(3) 随意契約の適正化を含めた入札・契約の状況

平成 30 年度調達等合理化計画においては、競争入札の拡大、一者応札の解消が引き続き重点取組事項として定められている。随意契約を締結する案件については、機構内に設置された随意契約等審査委員会による事前の審査を受けている。また、外部有識者及び監事で構成する契約監視委員会における審議も活用されている。平成 30 年度の契約金額は、国家貿易として行われる指定乳製品等の売買（235 億円）を除くと 14 億円（少額随意契約を除く。）である。このうち競争性のない随意契約は、126 件、3.5 億円で、前年度の 81 件、1.8 億円から大きく増加した。これは、包括的及び先進的な環太平洋パートナーシップ協定（TPP11 協定）等の発効に伴う肉用牛肥育経営安定交付金制度の準備業務に係る委託や業務システムの追加改修等の発注が主な要因で、いずれも契約の相手方が限定されるやむを得ないものと考えられる。また、同様に競争性のある契約に係る一者応札については、45 件、4.4 億円となり、前年度の 34 件、5.0 億円と比べ件数で増加した。これについても、業務システムの改修等の発注が影響したものである。

4 その他留意して監査した項目に関する監事所見

機構は、国の政策実施機関として、厳正な服務規律の下に適正かつ効果的、効率的な業務運営が求められる。そのためには自己改善に不断に取り組むことが必要である。また、多額の公金を取り扱う公的機関として、役職員等は高潔な倫理とコンプライアンス精神を保持し、常に公正に行動しなくてはならない。平成 30 年度においては、特定の元職員による内部情報の持ち出しや過年度からの旅費の不正受給といった不適切事案が発覚した。いずれも対外公表され、再発防止策（内部情報の持ち出し事案については、外部識者の検証・助言を得て策定の上、内閣サイバーセキュリティセンター（NISC）に最終報告を行っている。）が実施されたが、これを機会に機構として内部統制の充実・強化に取り組む方針であり、内部統制に関する改善方針が平成 31 年 3 月に策定された。これに基づき作成された具体的な対応方策の実施状況について、注視してまいりたい。

(1) 人事制度・給与体系の見直し等

令和 2 年度から実施を検討している人事制度の見直しでは、厳格公平な運

用による能力・実績主義に基づく人事の推進、管理職等への昇任のあり方（職位相応の適材配置）、意欲と能力を有する役職定年職員や再雇用職員の活躍等がそのポイントである。職員の士気・モラル、組織活力、マネジメント力、業務品質・生産性等の向上など効果は広範囲に及ぶ。また、管理職等に気付きの機会を提供する支援策として、多面観察の導入が検討されている。これらは内部統制を支える基盤となるものである。緊張感のある業務環境が職員の成長を促し、機構全体のパフォーマンス向上に繋がることを期待したい。

（2）コミュニケーションの改善

機構の組織運営においては、引き続きコミュニケーションの改善のための活動を要する。理事長講話や理事長と職員のランチミーティング、担当理事による職員との懇談会など、直接のコミュニケーション機会の拡充に取り組み、理念や価値観、問題意識の共有・周知徹底に努めている。職員の自覚と意識改革を促し、健全な危機感、自主性や当事者意識の醸成等、組織風土の改善を目的とするものである。現在の浸透度合いには一部濃淡があり、地道な活動と工夫（コミュニケーション・ツールの一層の活用など）の積み重ねが必要とされる。また、実務レベルでの報連相や情報共有などの意思疎通が十分でないことが事務処理ミスの原因となり得るため、職員が明確な役割分担に基づき、その職位に応じた責務を適切に果すことができるよう、より風通しの良い職場環境作りが求められる。業務拡大に伴い、今後も職員数の増加が見込まれ、縦横良好なコミュニケーションのための取組が重要である。

（3）業務改善による生産性の向上

平成 30 年度において機構では、年間 8000 件超の起案文書が法人文書管理システムを用いて作成されたが、件数は前年度比 1 割増加し、膨大な書類量となっている。一部事業においては Web システムを導入するなど、事業参加者を含めた事務効率化が進行している。機構内においても決裁ルートの短縮、文書件数の削減等の文書決裁の簡素化に取り組んでいるが、業務拡大の中で全て紙ベースでの決裁手続きとなっており、電子決裁導入による事務効率化の余地は大きい。また、ICT 活用促進のための人工知能（AI）、ロボティック・プロセス・オートメーション（RPA）等の基礎知識に関する研修実施など全機構レベルでの IT リテラシー向上の取組や特定業務のアウトソーシング、令和 2 年度から運用予定の新財務会計システムを最大限に活用した業務の効率化などは検討すべき課題である。

なお、機構業務は定型的なものも多く、マニュアル・引継書は有効である一方で、職員には事務処理に当たり、前例を過度に重視するあまり思考停止

に陥ることのないよう自らのチェック機能を働かせる姿勢が大切である。

(4) コンプライアンスの推進

コンプライアンスの徹底については、機構における最も重要な運営方針の一つである。平成 30 年度は、これまで四半期ごとに設けていた「コンプライアンス推進の日」を年 2 回の「コンプライアンス推進週間」に変更し、全役職員等の参加を前提に集中的に取り組んでいる。内容としては、教育資材視聴会、アンケート調査による自己点検、コンプライアンスチェックによる理解度確認、キャッチフレーズの募集、コンプライアンスカードの配布と盛りだくさんである。また、コンプライアンスに関する相談窓口について、相談者がより安心して利用できるよう、守秘の徹底と併せて相談後の典型的なプロセスを紹介するなど、今後、周知活動を強化する予定である。機構は小規模組織ゆえの難しさがあり、窓口として監事の活用も一案と思われる。

なお、別途実施のコンプライアンスに関する認識度調査については、その結果からコンプライアンスの領域に限定されない職員の様々な意見や考えを知ることができ、有益な情報源である。

(5) リスク管理

機構では、平成 30 年度において現場レベルでの議論を踏まえた最重要リスクの整理・特定がなされており、これらは業務執行の不能、不正な業務執行及び不適切な情報の取扱いに大別されている。法人や組織の致命傷となり得るこれらリスクについては、各部署でのブレインストーミングや部署の垣根を越えたディスカッション等を通じ、職員が視野を広げる中で気付きを得て我が事として捉えることができるよう、有効なリスク管理に繋げることが求められる。

(6) 情報セキュリティ対策

機構は多くの情報システムを有している。上述の機構における最重要リスクの整理では、サイバー攻撃や不正アクセス等により、業務システムの停止、業務データの改ざん、個人情報の漏洩が起り得るとされている。平成 30 年度に実施された NISC によるマネジメント監査では、アカウント管理の強化、情報セキュリティ対策の運用に係る改善、外部委託先の管理強化について、現行の体制を維持しながら対策を推進していくことが肝要とされている。これら指摘事項に対する改善策の速やかな実施が求められる。同監査とともに行われたペネトレーションテストにおいては、外部からの侵入に係る問題点は検出されず、内部ネットワーク経由の調査で指摘されたアカウント/パスワード管理の一部不備について対応済みである。また、政府ガイドラインを

踏まえた機密性の高い基幹系システムのネットワーク分離について、平成30年度内に計画された業務システム全ての分離運用が順次開始され、個人情報等を有するスペシャルフォルダのネットワーク分離についても、データ移行後の本格的な運用開始に向けた作業が進んでいる。

令和元年6月24日

独立行政法人農畜産業振興機構

監事 小星 光久 (小星)

監事 矢島 亨弘 (矢島)