

## 官民連携と内部統制

指定管理者制度等官民連携を含めて、行政組織全体を視野に入れた広い視点からの内部統制では、①業務の有効性・効率性の確保、②業務情報の信頼性の確保、③業務活動に関する法令遵守の確保などを目的とすることが求められる。その内部統制を機能させる重要な要素としては、(i)統制環境の把握、(ii)リスク認識と対応、(iii)実施活動、(iv)モニタリング機能がある。

第1の統制環境の把握では、(a)官民連携も含めて公共サービスを提供する行政内のすべての者が内部統制に対する意識を持ち、リスクへの認識と対応に関する活動等根源的要因を把握すること、(b)法令遵守、適切な経理処理等内部統制の目的を達成する全体の雰囲気・体質の把握、(c)内部統制の仕組みを整備しても運用する職員が意識を持たなければ空洞化し全く機能しない結果となるため、組織や仕組み全体として内部統制を運用する意識の浸透状況の把握など指定管理者等も含めて徹底することが挙げられる。

第2のリスク認識と対応は、組織や官民連携の目標に影響を与える阻害要因をリスクとして識別・分析・評価し、当該リスクへの適切な対応を行う一連のプロセスの形成を意味する。ここでは、(a)リスクについて適時・的確に把握し対応すると同時に、リスクが顕在化した時、早期に対策を選択できる体制とすること、(b)事業に関係するリスクを適切にコントロールするプロセスであるリスクマネジメントを確立すること、(c)リスクには、内部で発生するリスクと外部の要因により発生するリスクがあり、いずれのリスクに対してもリスクの内容と発生原因を洗い出し識別し、見つけ出したリスクは、顕在化する可能性が高いリスクの影響度合いの観点から評価することなどが前提となる。

第3の実施活動とは、リーダーの命令・指示の適切な実行を確保するために定める方針・手続きであり、(a)権限及び職責の付与、職務の分掌等広範な方針及び手続きを設定し、事業執行のプロセスに組み入れ、組織内の全ての関係者において遂行する体制を整えること、(b)組織内の構成員がすべての組織内取り決めを尊重し業務を遂行すること、(c)業務分担を明確にしないで単独の職員等に任せることは、不正処理やミスをした際の対応の遅れ等を生じさせる原因となるため、複数の職員等で分担する職務の分掌を明確にすること、(d)上司による承認等多重チェックの流れを活用し、ミスの早期発見や不正防止を実現し、チェックと指示がスムーズに展開される組織であることが必要となる。「ハインリッヒの原則」では、組織内でひとつのミスや問題が生じた場合、背後には29の組織内で認識できる問題点があり、29の認識できる問題点の背後には300の組織内の視点では認識が難しい問題点（見えない非効率）が存在していることを示唆している。組織内で認識されたひとつのミスや問題点は、行為者などによるひとつの原因から導き出されることはほとんどない。原因は多くの場合に、複合化し相互に関連し合った集団的人間行動からもたらされる。ひとつのミスを組織内で精査することで、さらに認識可能な29の問題点が発掘され、29の認識可能な問題点を発掘するだけでは止まらず、300ともいわれる深層部に宿る日常化し無意識化した見えない非効率を本格的に発掘しなければならない。この発掘には、組織内だけの視点では困難性が伴う。もちろん、29や300の数字は現実のケースにより異なりイメージ的な側面も持つ。重要な点は、組織内で従来の視点で発掘できる問題点は、原因の1割程度にすぎないことへの意識である。300の日常化し認識しづらい見えない非効率を放置し続ければ、当然に組織に病巣は残されたままとなり、同じミスや問題点を繰り返して発生させる。表面的な問題点に目を奪われることなく、人間行動として問題点を自覚的に掘り起こす姿勢が必要である。

重要な点は、指定管理者等官民連携に対しても同様の内部統制の機能展開が必要なことである。但し、他の法人格を有する指定管理者等に創意工夫の源泉である自主性を尊重しつつ内部統制の関係を形成できるかが、極めて重要な点となる。