

# 医療経営情報

# REPORT

Available Information Report for Corporate Management

2020

2

## 福祉施設

## 社会福祉法人の 内部統制構築ポイント

- ① 内部管理体制強化のねらい
- ② 不正防止に役立つ内部管理体制の強化
- ③ 外部監査の義務化と内部統制事例
- ④ 法人が実施するべき内部統制構築のポイント

サンプル会計事務所

# 1 | 内部管理体制強化のねらい

## 1 | 厚生労働省が求めている内部管理体制の強化

内部管理体制とは、一般的に、組織の業務の適正を確保するための体制のことをいいます。すなわち、組織がその目的を有効・効率的かつ適正に達成するために、その組織の内部において適用されるルールや業務プロセスを整備し運用が可能となる組織です。

社会福祉法人は、公益性、非営利性の高い法人であり、法人ガバナンスの強化が要求されてきています。この内部管理体制は、法定監査の対象となる法人にとっては、必須のものとなりますが、法人組織の管理体制の強化を図る点においては、全ての法人が取り組むことが求められるといっても過言ではありません。

社会福祉法人における内部管理体制強化を図るための目的としては、以下の5点に整理されます。

### ■内部管理体制強化の目的

- |                |
|----------------|
| ①コンプライアンス遵守    |
| ②リスク管理         |
| ③組織統治（ガバナンス）強化 |
| ④不正防止          |
| ⑤業務の効率化        |

### ①コンプライアンス遵守

コンプライアンスとは「法令遵守」という意味ですが、それだけではなく、法人内部倫理や、法人内部ルール、マニュアルの遵守も含まれます。コンプライアンスは、全ての組織において経営のトップから職員の一人一人にまで浸透させなければならないものです。たった1人の起こしたコンプライアンス違反でも、組織全体の社会的信用を低下させてしまいます。

### ■コンプライアンス強化がもたらす3つの目的

- |                   |
|-------------------|
| ●外部から事業者に対する信頼度向上 |
| ●職員が取るべき具体的な行動指針  |
| ●利用者の権利擁護         |

## ② リスク管理

リスクとは、経営活動における目標達成を阻害する様々な要因のことを言います。また、リスク管理とは、リスクを組織的に管理し、損失などの回避または低減を図るプロセスのことを言います。

社会福祉法人におけるリスク管理とは、利用者等の怪我や事故などの管理も重要ですが、組織運営に支障をきたすような様々な要因をコントロールしていくことも非常に重要です。

### ■内部統制の観点におけるリスク対策

- 経営リスクへの管理体制強化
- 不正防止
- 事故防止
- 災害予防

## ③ 組織統治（ガバナンス）強化

組織統治とは、一般的には「コーポレートガバナンス」と呼び、会社が利害関係者の立場を踏まえた上で、透明かつ公正に意思決定を行う仕組みを意味します。

社会福祉法人は高い社会性を有しており、公益性・非営利性を担保しつつ、社会的信用を損なわないような組織統治が必要となります。

### ■法人ガバナンス向上策

- 法的機関（理事会・監事・評議員会）の活性化
- 本部機能の強化
- 事業経営の透明性の確保

## ④ 不正防止

不正が発生するメカニズムには、「機会があること」、「動機があること」、「自己正当化すること」の3つの要素が関係し、これら3つの要素が揃った場合に不正が発生すると言われています。この3つのことを、提唱者であるデイビッド・クレッシーの名前から、「クレッシーの不正のトライアングル」と呼びます。

社会福祉法人においては、公益性、非営利性を担保しなければならないことと、社会福祉法第24条で「事業経営の透明性の確保を図らなければならない」とうたわれているため、不正を防止していく活動はより重要になってきます。

## ⑤業務の効率化

業務効率化は、内部統制が当初から持っている基本的な目的です。内部統制を構築・運用していく中で、次のような効率化の効果が得られます。

### ■業務効率化のポイント

- 業務フロー、業務手順書を含む業務マニュアルを作成
- 自部署内だけでなく、他部署の関連する業務も含め、購買・支払取引や人件費支出など取引の一連の流れごとに把握・検討して作成
- 複雑な判断を伴わない検証や判定のチェック作業は、業務効率化の対象とする

## 2 | 内部管理体制強化がもたらす効果

社会福祉法人において、不正事例が後を絶ちません。補助金や介護給付金の不正受給、理事長等の役員による資金横領、リベート等の裏金收受など、強い公益性が求められている社会福祉法人においてあるまじき行為はメディアの格好のニュースとなります。

内部統制が適切に構築できていない状況では、不正が発生しやすく、かつ不正が発見されにくい状態となっており、ガバナンスの観点からは極めてリスクの高い状態にあるといえます。以下に内部統制がもたらす効果をまとめます。

### ■内部管理体制構築が目指すもの

#### ①事故・ミスの減少

コンプライアンスの推進とリスクマネジメントの強化を図ることにより、属人化していた運営の仕組みを「見える化」し、事故やミスが発生しにくい体制を構築します。

#### ②業務の効率性の向上

現状の業務を一から見直すことにより、ムダやムラを発見できます。そのムダやムラを取り除くことにより、業務の効率性の向上が図れます。

#### ③社会的信用の維持

事故やミスが発生してしまってから、その処理を行うことは後手に回ることとなります。内部統制の構築で、社会的信用の低下から組織を守ることとなります。

#### ④財務諸表の信頼性の向上

内部統制を構築で、会計処理におけるミスが削減されるとともに業務の精度が向上し財務諸表の信頼性が向上します。

## 2 | 不正防止に役立つ内部管理体制の強化

### 1 | 不正が発生する3つの要素と不正防止のポイント

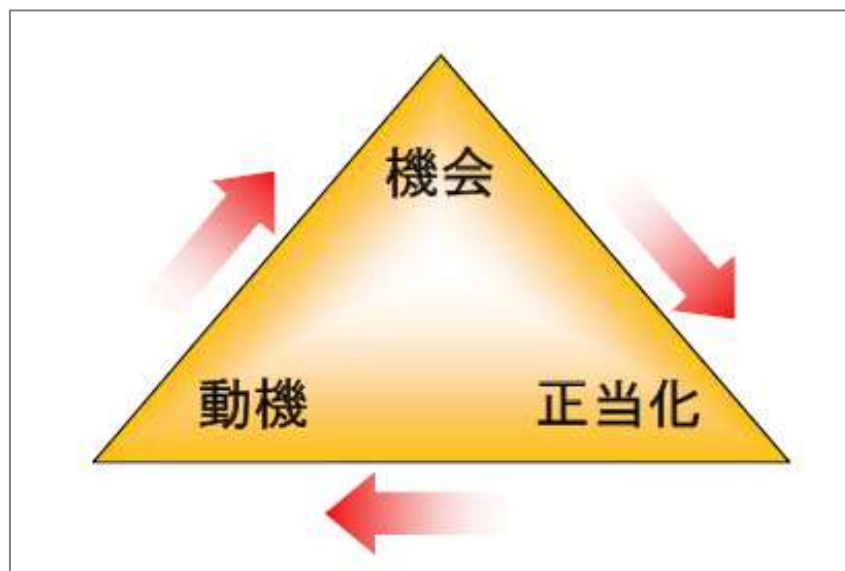
不正動機としては、借金返済のためや、ブランド物がどうしても欲しい等があり、自己正当化として、「私はもらっている給与よりも仕事をしている。」や「サービス残業を強いられているのでこれくらいは良いだろう」といった考えが働きます。

両方とも、人の考え（心）が引き起こしているものと言えるでしょう。それに対して、歯止めがきかなくなり、実際に不正を働いてしまうのは、機会が存在するからです。

機会とは、チェック機能が不十分であったり、不正防止の教育が十分になされていない場合や、過去に不正をした人がそのまま同様の職務についているなど、組織としての対応の部分です。この人の考え（心）の部分と、制度部分の両面からアプローチしないと不正はなくなりません。

不正が発生するメカニズムには、「機会があること」、「動機があること」、「自己正当化すること」の3つの要素が関係します。

#### ■不正のトライアングル3要素



不正のトライ アングル3要素	不正防止のポイント
①機会	機会に対しては、組織や責任・権限の仕組み作り及びその有効な運用が必要となります。組織のルールを明確化し、チェック体制を機能させ、業務に対して牽制機能を働かせることがポイントです。また、それらの仕組みが有効に活用される風土作りを経営者自身が構築しなければなりません。
②動機	動機に対しては、コンプライアンス意識の啓蒙活動が最も効果的です。経営者自身がコンプライアンスルールの遵守を宣言し、行動で示すとともに、職員に日々伝えていくことが大切です。
③自己正当化	自己正当化に対しては、人事評価を明確にすることと、労務環境に配慮していくことが大切です。サービス残業が日常化している場合や、適切に評価されていないと考えると人は自己正当化に走ります。人事・労務環境について職員の立場に立って考えているかを再度点検することも有効です。

## 2 | 不正防止に有効な内部管理体制の強化

### (1)不正防止のために構築すべき内部管理体制

不正を発生させやすい組織風土と、不正の3つの発生要因（動機又はインセンティブ、機会、正当化）が揃うと不正の発生可能性が極めて高くなります。

不正を防止するためには、リスク管理のための内部統制において、不正が発生するリスクを重点的に取り上げることになります。不正リスクへの対策として、これらの組織風土をなくすことと、3つの要因（動機又はインセンティブ、機会、正当化）を極力取り除くような内部統制の仕組みを構築することが具体的な対策となります。

## ■不正防止に役立つ内部管理体制構築のポイント

<p>①不正を発生させる組織風土をなくす</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 理事長がコンプライアンス遵守の基本方針を定め決意表明を行う</li> <li>・ 役員・職員に対しコンプライアンス遵守の意識改革のための教育研修を継続的に実施する</li> <li>・ 組織倫理に関する規則の制定、懲戒処分の量定事由の明確化、コンプライアンス相談部署の設置、内部通報制度など、不正を許さない態度・行動を具体的に実行できる仕組みを作る</li> </ul>
<p>②不正発生の3つの要因を取り除く</p>	<p>イ) 動機又はインセンティブの排除</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ コンプライアンス遵守・組織倫理に関する継続的研修による意識改革を図る</li> <li>・ 待遇面でのペナルティーの多用や、極端な長時間労働・サービス残業の強制などの劣悪な労働環境、職員への公私混同の不当な要求は排除する</li> </ul> <p>ロ) 不正を実行する機会の排除</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職務分掌及び職務権限と責任の所在を規程により明確化</li> <li>・ 稟議決裁手続の徹底、業務の実施担当者とチェック担当者を分ける</li> <li>・ 理事長の専決事項として理事会が定める取引は、できるだけ具体的かつ定型的な取引を定める。</li> <li>・ 定期的な担当交代、人事異動を行う</li> </ul> <p>ハ) 不正の正当化の排除</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 不正事件が発生した場合には、きちんとした調査を行い、原因を明らかにする</li> <li>・ 再発防止のための対策を適切にとり、組織に周知徹底させる</li> <li>・ 不正事件は、内部処分のみで済ませべきではなく、被害額は必ず弁済させるほか、悪質と判断した場合には、刑事告訴を検討し、然るべき社会的制裁を課す</li> </ul>

## (2)不正防止への処分の明確化

不正を行った場合には、再発防止と組織の規律を維持させるためにも厳正な処分を行うことが必要です。就業規則に不正行為を具体的に記載することや、懲戒手続きに関する規程を整備し、不正行為に対する処分内容を明確にしたうえで職員に周知させておくことも必要です。

## ■不正行為への処分例

不法行為		懲戒処分の種類
横領	(1)法人の金品を横領したこと	懲戒解雇、出勤停止又は減給
窃取	(2)法人の金品を窃取したこと	懲戒解雇、出勤停止又は減給
詐欺	(3)人を欺いて法人の金品を交付させたこと	懲戒解雇、出勤停止又は減給
紛失	(4)法人の金品を紛失したこと	減給又はけん責
盗難	(5)重大な過失により法人の金品の盗難に遭ったこと	減給又はけん責
物の損壊	(6)故意に職場において法人の物を損壊したこと	出勤停止、減給又はけん責
出火・爆発	(7)過失により職場において法人の物の出火、爆発を引き起こしたこと	減給又はけん責
諸給与の違法 支払・不適正 受給	(8)故意に就業規則に違反して諸給与を不正に支給したこと及び故意に届出を怠り、又は虚偽の届出をするなどして諸給与を不正に受給したこと	出勤停止、減給又はけん責
金品処理 不適正	(9)自己保管中の法人の金銭の流用等金品の不適正な処理をしたこと	諭旨解雇又は降格



## 3 | 外部監査の義務化と内部統制事例

### 1 | 改正社会福祉法と内部統制

社会福祉法の改正により、社会福祉法人に内部統制の整備が義務化され、理事会が内部統制を整備することとなりました。これは厚生労働省が示す社会福祉法人制度改革の5つのテーマのうちの「経営組織のガバナンスの強化」に対応するものであります。

#### 改正社会福祉法

##### 第45条の13（理事会の権限等）

第4項 理事会は、次に掲げる事項その他の重要な業務執行の決定を理事に委任することができない。（中略）

第5号 理事の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他社会福祉法人の業務の適正を確保するために必要なものとして厚生労働省で定める体制の整備

⇒理事会は内部統制の整備を理事に委任することができない。

同第5項 その事業の規模が政令で定める基準を超える社会福祉法人においては、理事会は、前項第5号に掲げる事項を決定しなければならない。

⇒理事会は内部統制の整備に係る事項を決定しなければならない。

収益10億円以上、もしくは負債20億円以上の法人は、特定社会福祉法人となっており、会計監査人の設置が義務付けられ、会計監査人（＝公認会計士又は監査法人）による監査を受けることになっています。ただし、経過措置として、現状は収益30億円以上、もしくは負債60億円以上の法人がその対象となっています。（今後、段階的に上限金額が下げられる予定です）

### 2 | 内部統制の基礎知識

#### (1) 内部統制の定義

内部統制とは、業務の有効性及び効率性、財務報告の信頼性、事業活動に関わる法令等の遵守並びに資産の保全の4つの目的が達成されているとの合理的な保証を得るために、業務に組み込まれ、組織内のすべての者によって遂行されるプロセスをいいます。

## (2)内部統制の4つの目的

### ①業務の有効性及び効率性

事業活動の目的の達成のため、業務の有効性及び効率性を高める

### ②財務報告の信頼性

財務諸表及び財務諸表に重要な影響を及ぼす可能性のある情報の信頼性を確保する

### ③事業活動に関わる法令等の遵守

事業活動に関わる法令その他の規範の遵守を促進する

### ④資産の保全

資産取得、使用及び処分が正当な手続及び承認の下に行われるよう資産の保全を図る

## (3)内部統制の基本的要素

内部統制の基本的要素とは、内部統制の目的を達成するために必要とされる内部統制の構成部分をいい、内部統制の有効性の判断の基準となります。

組織において内部統制の目的が達成されるためには、6つの基本的要素がすべて適切に整備及び運用されることが重要になります。

### ①統制環境

組織の気風を決め、構成する人員の統制に関する意識に影響を与えるもの。また、他の基本的要素の基礎をなし、リスクの評価と対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング及びITへの対応に影響を及ぼす基盤をいう。

### ②リスク評価と対応

組織目的の達成に関するリスクを識別・分析及び評価し、当該リスクへの適切な対応を選択するプロセスのこと。

### ③統制活動

経営者の命令及び指示が適切に実行されることを確保するために定める方針及び手続。

### ④情報と伝達

必要な情報が識別、把握及び処理され、組織内外及び関係者相互に正しく伝えられることを確保すること。

### ⑤モニタリング

内部統制が有効に機能していることを継続的に評価するプロセス。

## ⑥ IT（情報技術）への対応

組織目標を達成するために予め適切な方針及び手続を定め、それを踏まえて、業務の実施において組織の内外のITに対し適切に対応すること。

### 3 不正防止に有効な内部統制の例

不正な財務報告については、理事長や法人本部職員といった限られた職員による不正になりますが、資産の流用は法人内部の全ての職員によって行われる可能性がある不正であるため、特に注意が必要と考えられます。

日本公認会計士協会の公表資料において、資産の流用に関する不正リスクと、対応する有効な内部統制の例示が示されているため紹介します。

#### ■資産の流用に関する不正リスクと、対応する内部統制の例示

不正リスク	有効な内部統制
寄附金を法人会計に入金せず流用する。	寄附金の收受について、必ず連番管理された寄付申込書や寄附金受領書を使用する。
利用者負担金等の現金徴収分を法人会計に入金せずに流用する。	一時保育料等、利用者から直接現金で徴収する収入については、現金徴収時に収入計上するだけでなく、收受すべき総額を収入計上することで未収分を明確にする。また、介護報酬収入、自立支援給付費収入等については、請求時に利用者負担分も未収計上して管理する。
入所者預り金を流用する。	入所者の預り金からの出金について一定の承認手続をとる。また、定期的に関係者に入出金記録を提示し、承認を受ける。
就労支援事業等において、原材料・生産物等の在庫を法人外に持ち出す。	受払台帳等を作成して管理するとともに、定期的に関物の棚卸を行い、責任者の承認を得る。
コンサルタント契約など、その支出と効果の関係が直接的に判断しがたい取引を装って法人財産を不当に流用する。	業務委託等に関する手続規程を整備し、契約締結に当たって理事会の承認等の一定の承認手続を受ける。
個人の借入金の担保に法人の資産を提供する。	定期預金証書等については定期的に実査する。不動産についても定期的に登記簿謄本を確認する。
理事会が支配している建設会社と工事費の水増し契約を行い、水増し分を流用する。	重要な取引については理事会で事前に承認する。また、一定金額以上の工事については入札を行う。

【出典】日本公認会計士協会 監査基準委員会報告書 240「財務諸表監査における不正」を社会福祉法人監査に適用する場合の留意点[付録]

## 4 | 法人が実施すべき内部統制構築のポイント

### 1 | 法人全般の内部統制のポイント

法人全般の統制は「全社統制」や「全体統制」と呼ばれます。内部統制の基本的要素である、統制環境、リスクの評価と対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング（監視活動）及びIT（情報技術）への対応が法人内に整備されている必要があります。

区分	チェック項目	NO	チェックポイント	整備すべき文書等
1. 法人全体の統制環境	1. 経営者の誠実性及び倫理観、意向及び姿勢、経営方針及び経営戦略の確立及び周知実行について	1	法人又はグループとして誠実性や倫理観の重要性について組織に伝えるべきメッセージが明確になっているか	経理規程、行動規範、コンプライアンスガイドライン
		2	法人としてのメッセージが周知されているか	理事会、運営会議議事録
		3	メッセージを発信するだけでなく、メッセージを周知させるための具体的な施策が取られているか	職員からの組織倫理を遵守するための宣誓書、職員研修報告
		4	メッセージは法人外部にも公表されているか	法人パンフレット、HP
		5	経営方針及び経営戦略が中長期計画等によって具体的に設定されているか	中期経営計画
		6	策定した中長期計画に基づき、単年度予算を作成しているか	年度予算書
		7	年度予算設定方針が明確に定められているか	理事会議事録
	2. 適切な経営理念や倫理規程に基づき、法人内の制度かが設計・運用されて、原則を逸脱した行動が発見された場合には、適切に是正が行われているよう	8	行動憲章やコンプライアンス規程などの法人メッセージに違反した行為やその兆候に接した場合についての、法人内外に対する対処方法は明確か	就業規則、苦情解決マニュアル
		9	各部門の業務が単に法令や法人規程等に準拠しているかだけでなく、倫理的にも問題が無いか	内部監査報告書

### 2 | 業務プロセスの内部統制のポイント

各種事業の統制は、業務プロセスなどと呼ばれ、収益、購買、固定資産管理、財務管理、人件費、在庫管理の6つに分類されます。いずれも、取引の開始から会計記録に反映されるまでの管理・チェック体制が整備されている必要があります。

業務プロセスは、6つのプロセスをさらにサブプロセスに細分化して内部統制を検討することになります。6つの業務プロセスとサブプロセスは以下のように考えられます。

## ■業務プロセス名と対応するサブプロセス

業務プロセス名	考えられるサブプロセス
収益プロセス	入所契約、収益計上、国保連請求、利用料の入金、入金管理、寄附金の受領
購買プロセス	業者への発注、検収、債務計上、業者への支払
人件費プロセス	入社、退職、勤務時間集計、給与計算、給与支払、賞与
財務（出納）プロセス	預金入金、預金出金、小口現金、現金実査、利用者預り金
固定資産管理プロセス	発注、検収、固定資産計上、減価償却費計上、除売却、減損
棚卸資産管理プロセス	入荷、出荷、棚卸、原価計算（材料費、労務費、経費）

## ■業務プロセスの内部統制構築のポイント

- ルール（規程、マニュアル、手順書）は整備されているか。
- 各証憑類について、作成者と承認者がいるか。
- 悪意を持った（資産の流用をしようとする）職員がいると仮定した場合、不正ができないような仕組みになっているか。

## 3 | 決算業務の内部統制のポイント

決算の統制は、決算財務報告プロセスと呼ばれます。決算に関する規程やマニュアルの整備から、月次決算・年度決算における決算業務の確定処理までの業務やチェック体制が整備されている必要があります。

## ■決算業務における内部統制項目

NO	項目
1	<b>決算・財務報告に関する規程の整備</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 決算・財務報告の基礎となる規程や業務手順の整備状況</li> <li>● 決算・財務報告の基礎となる規程や業務手順の各拠点間での整合性</li> </ul>
2	<b>決算・会計業務体制</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 会計担当部署の組織体制</li> <li>● 新会計基準（「社会福祉法人会計基準」（平成 28 年厚生労働省令第 79 号）他）への移行</li> <li>● 会計業務に係るセキュリティー体制</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 会計処理の検閲及び会計処理の承認手続</li> <li>● 財務報告へ重要な影響を与える事項について、法人内の各拠点、各事業部門から情報収集できる体制整備</li> <li>● 基礎的な勘定科目体系及びその内容は各拠点間での整合性</li> <li>● 会計方針が各拠点間で整合しているか</li> <li>● 補助簿と総勘定元帳の整合性</li> <li>● 決算スケジュール</li> <li>● 例外的な処理を行う場合の手続</li> </ul>
3	<p><b>各種証憑の整備体制について</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 会計処理の根拠資料が網羅的に保管されているか</li> <li>● 会計処理の根拠資料が検証可能な形で整理されているか</li> </ul>
4	<p><b>決算の実施</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 決算に必要な情報の識別及び収集</li> <li>● 決算作業の職務分掌と承認</li> </ul>
5	<p><b>各勘定科目の統制</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 主要な勘定科目の決算作業プロセスの明確化</li> <li>● 各勘定科目の内訳明細の中に内容が不明な項目の有無</li> <li>● 引当金の計上（徴収不能、賞与、退職給付）</li> <li>● その他引当金の要件を満たす取引の有無を把握する仕組み及びその計上について</li> <li>● 期末における資産の評価</li> <li>● 未収、未払の経過勘定、未決済項目の把握・計上</li> </ul>
6	<p><b>計算書類の開示・保存</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 計算書類等（計算書類、附属明細書、財産目録他）の作成状況、および様式</li> <li>● 注記が必要な項目を把握する体制</li> <li>● 計算書類等の金額と主要簿との整合性</li> <li>● 各種開示書類、開示項目間の整合性</li> <li>● 計算書類等（計算書類、附属明細書、財産目録他）の保存状況</li> </ul>
7	<p><b>内部取引の把握と相殺消去</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 法人が行う内部取引の内容</li> <li>● 法人が使用する財務会計システムの内部取引の入力方法と相殺消去に係る仕様</li> <li>● 財務会計システムへの入力の手順</li> <li>● 証憑・帳簿・その他管理資料の整備</li> <li>● 内部取引の整合性の確認方法、および不一致時の手続</li> </ul>