

新たな業務リスク等管理の導入について

区 分	審議	対象範囲
エグゼクティブサマリー - 当法人のリスク管理については、「内部統制の基本方針」（2019年3月7日制定）の下に体制を整備している。内部統制の一層の高度化に向け、運用リスクについては、「運用リスク管理規程」（2019年1月21日制定）を定め、業務リスク等管理については、2018年10月から新たな業務リスク等管理を試行的に実施。 - 試行の評価結果を踏まえ、本格実施に必要な規程を整備するもの。		
バックグラウンド - 第15回経営委員会（2018年10月15日）において、「新たな業務リスク等管理は試行的な実施とし、現場の意見を踏まえ評価し、必要な改善等を行ったうえで導入」する旨報告。 - 第19回内部統制委員会（2019年5月28日）において、新たな業務リスク等管理の試行の評価結果報告を行い、本格実施に必要な規程案について、経営委員会で御審議いただくこと等を審議・決定。	フィードバック期間及び検証方法 なし	
	便益及びリスク 便益：リスク管理に係る内部統制の実効性等の向上	
	K P I 独立行政法人実績評価関連項目の評価等	
	その他 なし	
戦略プラン 本日の審議を経た上で、次回以降の経営委員会で議決。		

新たな業務リスク等管理の試行結果及び導入について

1. 「新たな業務リスク等管理」の試行結果

新たな業務リスク等管理の方式については、試行期間中の取組状況等から、全体のオペレーションとしては問題なく、現場を含め適切に実施可能と判断される。

○試行の結果、新たなリスクの追加が見込まれるもの 17件

・法令等に抵触する契約書等の締結（少額随契に係る契約書について、リーガル・オフィサーの確認を経ないことにより、法令等違反となる等のリスク） 等

○試行の結果、残存リスク評価の見直しが見込まれるもの 9件

・リーガル・オフィサーの業務繁忙による契約締結への支障（リーガル・オフィサーの業務を1名で運用しているため、業務遂行に支障が生じるリスク）

→リーガル・オフィサー補佐業務の調達を実施し、2つの法律事務所と契約を締結。固有リスクを低減させる体制を整えたことから、残存リスクは大→小へ低減することが見込まれる。 等

2. 「新たな業務リスク等管理」の導入

試行の評価結果を踏まえ、本格実施に必要な規程を整備し、その制定を受けて、新たな業務リスク等管理を導入。なお、規程制定までの間は試行を継続。

併せて今後ともリスク要因の継続的把握とリスクの予防、並びにリスクが顕在化した場合の損失を極小化するために必要な施策を立案、推進する。

また、役職員による業務リスク等管理に係る業務執行状況について、毎年少なくとも1回経営委員会に報告する。

業務リスク等の管理の流れ（フロー図）

< 執行部 >

【潜在的なリスク】

- ・年1回、リスク評価を実施（各部室）
- ↓
- ・評価結果を取りまとめた上で、内部統制委員会に報告（**年1回**）

【顕在化したリスク】

- ・業務リスク等が顕在化した場合には、速やかに、企画部企画課及び監査室に報告
- ↓
- ・各部室からの報告を取りまとめた上で、内部統制委員会に報告（**年2回**）
※重大な案件については、速やかに、内部統制委員会に報告

< 経営委員会 >

業務リスク等の管理に関する状況について、**経営委員会に報告（年1回）**

※ 重大なリスクが発生した場合には、速やかに、経営委員会に報告

「業務リスク等管理規程」について（主な変更内容1/2）

	新たな業務リスク等管理の試行について（平成30年10月1日）	業務リスク等管理規程（変更案）
（１）試行	・ <u>内部統制に関する規程第7条第7項（２）に規定する「業務リスク」等の管理を改善するため、業務リスク等管理を試行。</u> ・ <u>試行については、2019年5月開催予定の内部統制委員会において評価し、その評価結果を踏まえ、適切な措置を講ずる。</u> ・ <u>本試行については、上記の適切な措置を講ずるまでの期間とする。</u>	※「試行」に係る記載は削除
（２）管理方法①	（潜在的なリスクの管理） ・ <u>各課室は、内部統制に係るリスク評価実施手順書に基づき、内部統制に係るリスク評価を毎年少なくとも1回実施する。</u> （外部委託した業務の遂行に伴うリスクの管理） ・ <u>各課室は、委託先の業務リスク等管理マニュアル（別添4）に基づき、外部委託した業務の遂行に伴うリスクを随時管理する。</u>	（潜在的なリスクの管理） ・ <u>各部室等は、理事長が別に定めるところにより、潜在的なリスクの識別、分析及び評価を毎年少なくとも1回実施するとともに、当該リスクへの適切な対応を図る。</u> （外部委託した業務の遂行に伴うリスクの管理） ・ <u>外部の機関・法人に対し、管理運用法人の業務の全部又は一部を委託して業務を遂行する場合、理事長が別に定めるところにより、外部委託した業務の遂行に伴うリスクを随時管理する。ただし、運用リスク管理委員会の所掌に属する事項を除く。</u> ※「実施手順書」及び「マニュアル」を細則に変更し、新たに理事長が定めることとする。

「業務リスク等管理規程」について（主な変更内容2/2）

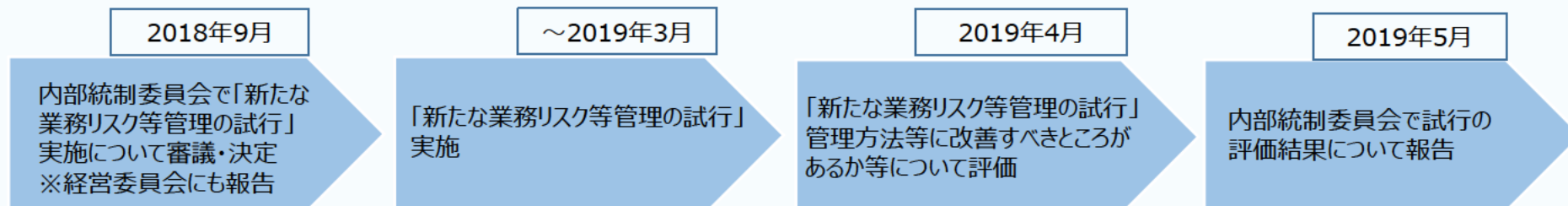
	新たな業務リスク等管理の試行 について（平成30年10月1日）	業務リスク等管理規程 （変更案）
（3）管理方法②	（潜在的なリスクの管理） ・業務リスク等の管理部署は、<u>各課室</u>による実施結果を取り纏め、<u>原則として11月に開催する</u>内部統制委員会に報告する。 （顕在化したリスクの管理） ・業務リスク等の管理部署は、<u>各課室</u>による実施結果を取り纏め、<u>原則として5月及び11月に開催する</u>内部統制委員会に報告する。 （外部委託した業務の遂行に伴うリスクの管理） ・業務リスク等の管理部署は、<u>各課室</u>による外部委託した業務の遂行に伴うリスク管理の結果を取り纏め、<u>原則として5月及び11月に開催する</u>内部統制委員会に報告する。	（潜在的なリスクの管理） ・業務リスク等の<u>総括</u>管理部署は、<u>各部室等</u>による前号の実施を支援するとともに、実施結果を取り纏め、<u>毎年少なくとも1回</u>内部統制委員会に報告する。 （顕在化したリスクの管理） ・業務リスク等の<u>総括</u>管理部署は、<u>各部室等</u>による実施結果を取り纏め、<u>毎年少なくとも2回</u>内部統制委員会に報告する。 （外部委託した業務の遂行に伴うリスクの管理） ・前各号の規定は、<u>外部委託した業務の遂行に伴い顕在化したリスクについても同様とする。</u> ※報告する月を限定しない弾力的な運用に変更。
（4）規程の制定権者	記載なし	（規程の制定又は改廃） ・<u>この規程の制定、変更又は廃止は、経営委員会の議決により行うものとする。</u> ※「現行規程の点検プロジェクトの実行」による内部規程の見直しに伴うもの。

(参考) 新たな業務リスク等管理の導入までの流れ

<考え方>

業務リスクは全ての業務に生じるリスクであること、先回の業務フロー図導入の経験や「法人内の全員が参加しディスカッションしていくプロセスが重要」との指摘も踏まえ、新たな業務リスク等管理は試行的な実施とし、現場の意見を踏まえ評価し、必要な改善等を行ったうえで導入。

<これまでのスケジュール>





新たな業務リスク等管理の試行について

区 分	報 告	対象範囲	資産全体及び業務関連
エグゼクティブサマリー - 当法人のリスク管理については、「内部統制の基本方針」の下体制を整備している。内部統制の一層の高度化に向け、運用リスクについては、先般、「運用リスク管理基本方針」を定め（平成30年5月7日制定）、業務リスク等についても取組みを進める。 - 金融機関のリスク管理に豊富な経験を持つ支援業者を含めチームを編成し、実地に則し網羅的に潜在的なリスクを把握するとともにメリハリをつけたリスク評価・低減策等がとれるよう全部課室へのヒアリング等を実施し、新たな管理案を策定。 - 業務リスク等管理は、業務に携わる役職員全ての実践的な取組過程が重要であり、新たな業務リスク等管理についても、試行的に実施し評価を行ったうえで導入を図る。			
バックグラウンド 既に業務フロー図に基づく業務リスク管理等を進めているが、組織再編等を踏まえ新規部課室の業務フロー図を策定する機会を捉え、全面的にその高度化を試行。	フィードバック期間及び検証方法 試行結果等について、2019年5月開催予定の内部統制委員会において評価し、その評価結果を踏まえ、適切な措置を講じる。		
	便益及びリスク 【便益】 リスク管理に係る内部統制の実効性等の向上 【リスク】 試行期間における職員負担		
戦略プラン 「内部統制は、法人内の全員が参加してディスカッションしていくプロセスこそが重要である。」との総務省研究会のご指摘等も踏まえ、マネジメントに資するよう業務リスク等管理の高度化を進める。	KPI 独立行政法人実績評価関連項目の評価等		
	予算及び予算計画への影響 当初の予算計画通り、支援業者への委託を執行		

運用リスク及び業務リスク等に関する方針等

内部統制の基本方針（H29.10.2 経営委員会決定に準拠）

3. 損失危機管理の体制の整備

（1）リスク管理に関する規程の制定

理事長は、管理運用法人に著しい損害を及ぼすおそれのあるリスクについて適切な管理を図るため、リスク管理に関する規程等を定める。

（2）運用リスク管理委員会の設置

理事長は、年金積立金の管理及び運用に伴う各種リスクの管理を適切に行うため、運用リスク管理委員会を設置する。

（3）業務リスクへの対応

理事長は、管理運用法人の業務実施の障害となるリスクの識別、分析及び評価並びに当該リスクへの対応等を行うため、内部統制委員会においてリスク管理を行う。

運用リスク

■ 運用リスク管理基本方針

（平成30年5月7日制定）

業務リスク等

■ 業務方法書（抜粋）

＜総務省行政管理局業務方法書記載例（H27.2.27）に準拠＞

（リスク評価及び対応）

第20条 管理運用法人は、業務実施の障害となる要因を事前にリスクとして識別、分析及び評価し、当該リスクへの適切な対応を図るため、次に掲げる事項を定めた規程を整備するものとする。

- （1）内部統制委員会における次各号に掲げる事項の審議
- （2）WBS（ワークブレイクダウンストラクチャー）などの手法を用いた業務部門ごとの業務フロー図の作成
- （3）業務フローごとに内在するリスク因子の把握及びリスク発生原因の分析
- （4）把握したリスクに関する評価
- （5）リスク顕在時における対応方針、広報方針・体制

■ 内部統制に関する規程

(参考 1 - 1) 独立行政法人における内部統制

(総務省「独立行政法人の内部統制と評価に関する研究会」H22.3)

●今回初めて、独立行政法人における内部統制について概念を整理

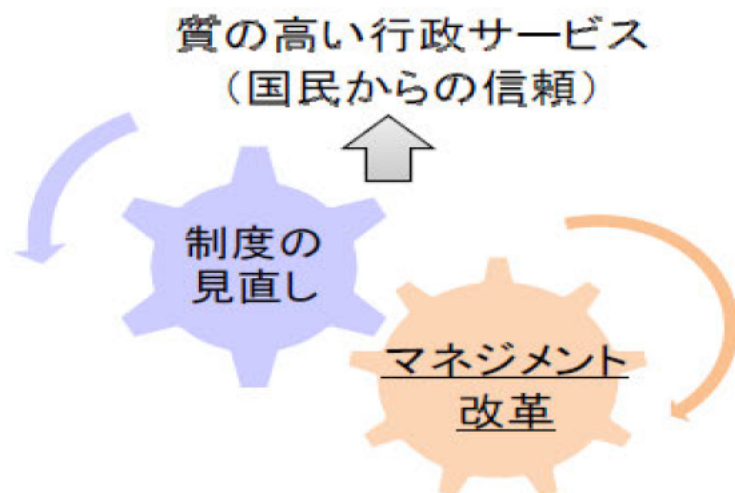
⇒独立行政法人における内部統制とは、「中期目標に基づき法令等を遵守しつつ業務を行い、独立行政法人のミッションを有効かつ効率的に果たすため、法人の長が法人の組織内に整備・運用する仕組み」

●具体的な取組のポイントを提示

- これまで積み上げてきた内部管理の蓄積を内部統制という切り口で再点検し、体系付け、職員一人一人の問題として、組織が抱える課題等を常に洗い出し続ける
- 点検結果よりも、法人内の全員が参加してディスカッションを行っていくプロセスこそが重要

内部統制は、マネジメント改革の重要なツール

- 独立行政法人においては、制度の見直しも重要であるが、マネジメント改革も必要



独立行政法人が対応すべきリスク

独立行政法人においては、法令違反、不適正な財務報告等のリスクに加え、以下のリスクに対応することが必要

- 目標・計画の達成を容易にするために、あえて高い水準の目標・計画を設定しないリスク
- 責任を不明確にするために、目標・計画をあいまいにするリスク
- 高い目標・計画を設定しても、それらを効果的・効率的に達成することを阻害するリスク

内部統制に対する評価・監査の視点

- 内部統制の充実・強化には、モニタリングが重要

内部統制の整備・運用上の課題

- 法人の規模に応じたガバナンス
- 目標の具体化・定量化（適切なレベルを含む） 等

総務省通知(H26.11.28)では、独立行政法人の内部統制については、本研究会報告を基本とすることとともに、業務フローの認識及び明確化（フロー図の作成は任意）とそれに基づくリスク等の分析、把握したリスクの評価の年1回以上の実施等を規定。

(参考 1 - 2) 独立行政法人における内部統制 (総務省「独立行政法人の内部統制と評価に関する研究会」H22.3)

独立行政法人における内部統制の具体的取組

一般的なリスクマネジメントを活用した
内部統制の取組のイメージ(p15)



- 内部統制の目的達成のためには、内部統制の各基本的要素について、継続的に改善していくことが求められる。
- 内部統制の充実・強化にはモニタリングが重要な役割を果たす。

取組に関する留意事項(p12)

- 内部管理の蓄積の再点検
 →内部統制の取組には、これまでのマネジメントの中でも無意識に行ってきたことが多い。
 大切なことは、これまで積み上げてきた内部管理の蓄積を内部統制という切り口で再点検し、体系付け、職員一人一人の問題として、組織が抱える課題等を常に洗い出し続けること。
 したがって、点検結果よりも、法人内の全員が参加してディスカッションを行っていくプロセスこそが重要。
- 他人のまねでは役に立たない
- 業務内容の文書化・フローチャート化が効率的とは限らない
- 簡便な仕組み作りが必要
 →小規模法人では、法人の長が各職員の業務を直接観察することやコミュニケーションを図ることで、モニタリングの機能を十分に発揮可能。

(参考 2) 類似業務を行っている法人等における事務リスク等の位置づけ

■ 投資運用業者等（証券取引等監視委員会事務局「金融商品取引業者等検査マニュアル」による。）

リスクを、①自己資本規制関連リスク、②事務リスク、③システムリスク、④その他リスク（運用リスク、資金繰りリスク等）に分類。

※当法人でも、システムリスクは事務リスクと別に取り扱われ、政府の情報セキュリティ対策統一規範に則し対処。

事務リスクについては、「全ての業務に生じうるリスクであり、各業務におけるリスクの種類や所在の明確化を図り、これを軽減するための具体的方策を講じる。」こととされている。

■ C P P I B（2018年年次報告書による）

リスクを、①戦略リスク、②投資リスク、③法令リスク、④オペレーショナル・リスク、⑤風評リスクに分類。

オペレーショナル・リスクについては、「職員の行為に起因する、又は不適切若しくは内外要因により失敗した内部プロセス・システムに起因する損失リスク」と定義され、一義的には各部が責任を担い、内部監査の対象となるほか、年度の内部統制状況の確認の際の評価等を実施。

現状の業務リスク等管理の課題と対応

- 従前から、総務省通達等を踏まえ、内部統制委員会を中心として、業務リスク等を識別、分析、評価。さらに、リスク管理の高度化を図るため、第11回内部統制委員会（平成29年9月21日）において、業務フロー図等を策定（有限責任あずさ監査法人の支援による）。
- ただし、現行の業務フロー図に基づくリスク管理については、下記の課題が指摘され、ガバナンス改革等を踏まえた組織再編（経営委員会事務室等）を踏まえ、新たに見直すこととした。
 - ・ 洗い出されたリスクは、中期目標からのブレイクダウン等で設定されているため、具体性に欠けたり、法人において顕在化するとは考え難いリスクが想定されているほか、抜け落ちているリスク（ex.調達等）もある。
 - ・ 洗い出されたリスクは「事務過誤」が中心となっているほか、細か過ぎるきらいもあり、マネジメントを行う役員及び部室長が法人全体のリスクを把握することが困難。
 - ・ 実際の金融機関等のリスク管理実務も踏まえ、詳細な現場のヒアリングを踏まえた機能的・実務的な管理が必要。



- このため、平成30年1月より、金融機関のリスク管理支援に豊富な経験を持つ、アビームコンサルティング(株)の支援により、新たな業務リスク等の評価及び対応について、検討・策定。
 - ・ 具体的には、アビームコンサルティング(株)、企画課担当者及び運用リスク管理室長のチームにより、同1月～7月の7か月間に亘り、既に業務フロー図を策定している課室を含む、全17部課室に約1時間30分～2時間のヒアリングを実施。各部課室の業務分担表、業務マニュアルを踏まえた上でヒアリング等を実施。9月の内部統制委員会に諮り策定。

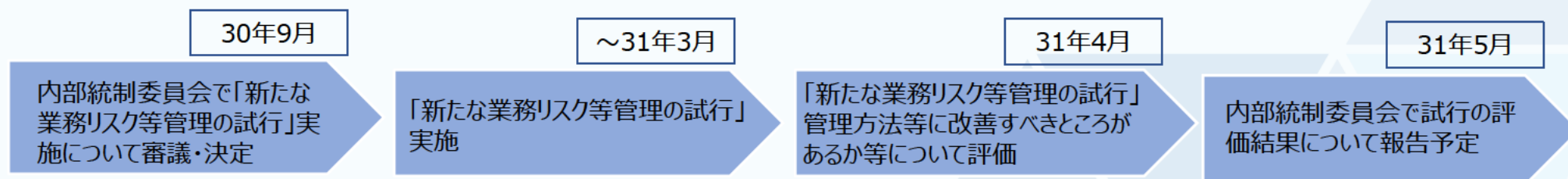
新たな業務リスク等管理の導入方法

→試行による実施

＜考え方＞

業務リスクは全ての業務に生じうるリスクであること、先回の業務フロー図導入の経験や「法人内の全員が参加しディスカッションしていくプロセスが重要」との指摘も踏まえ、新たな業務リスク等管理は試行的な実施とし、現場の意見を踏まえ評価し、必要な改善等を行ったうえで導入。

＜今後のスケジュール＞



試行する新たな業務リスク等管理の概要①（対象リスクの把握法等）

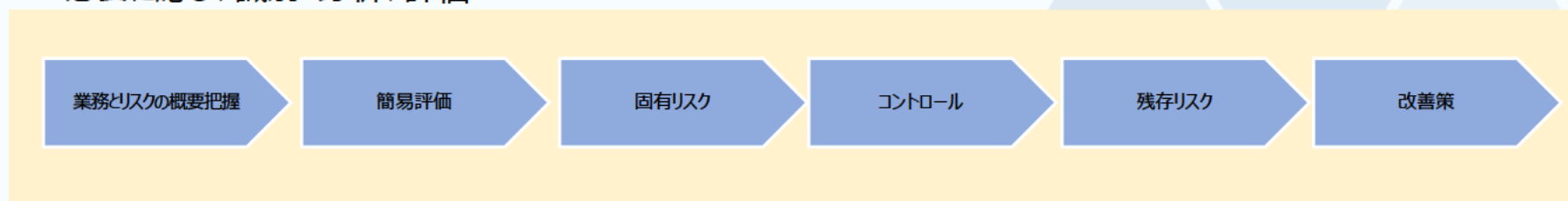
1 リスクの基本的な対応方針

（１）潜在的な業務リスク等

改善策の実施及び改善後の評価を行うとともに、新たに洗い出したリスクについて内容を分析及び評価するとともに、対応方針の策定を要するものについては、改善策を策定し、管理する。

＜新たな業務リスク等の洗い出し＞

- ・ 金融機関のコンサル経験等も踏まえた、各課室のヒアリングを基にしたもの。網羅的に各部課室のリスクの概要を把握するとともに、メリハリをつけたリスク評価を実施。
- ・ ヒアリングにより把握した業務とリスクの概要から簡易評価を実施し、影響が大きいものについてコントロールを実施しない状態における「固有リスク」と固有リスクを制御するための「コントロール」を洗い出し、コントロールを実施しても残る「残存リスク」を認識し、残存リスクに対しては「改善策」を記載。
- ・ 必要に応じ、識別・分析、評価



（２）顕在化したリスク

顕在化したリスクについては、可及的速やかに当該リスクに対応し、当該リスクを分析及び評価するとともに、対応方針の策定を要するものについては、改善策を策定し、管理する。

- ### （３）外部委託した業務の業務リスク等管理を対象とすることを明確化するとともに、「委託先の業務リスク等管理マニュアル」に基づき外部委託した業務の遂行に伴うリスクを随時管理する。

試行する新たな業務リスク等管理の特徴②

(分類・影響度評価等)

(1) 業務リスク等の分類 C O S O の考え方も踏まえ「法令等遵守」、「財務報告／非財務報告」、「事務手続」、「その他」の4種類に分類。

- ① 法令等遵守→法令等の遵守状況が十分でないこと、契約内容の不備や訴訟等への対応が不十分であることに起因するリスク。
- ② 財務報告／非財務報告（経営委員会で議決等が行われ外部に公表する報告書等）→財務報告及び非財務報告の実施に際して、内部のプロセス管理の不備、並びに正確な事務遂行の懈怠及び不能等により、外部に公表する内容を誤るリスク。
- ③ 事務手続→ 事務手続の遂行に際して、内部のプロセス管理の不備、並びに正確な事務遂行の懈怠及び不能、あるいは事故等を起こすことにより、正確な業務の遂行に支障を来たすリスク。
- ④ その他 上記以外の、管理運用法人の業務の遂行に伴うリスク（情報システムに関するものを除く）。

(2) 業務リスク等の影響度

リスク評価は、「大」、「中」、「小」の3段階で実施。

(リスクの重大性と頻度は直接は関係ないから、「頻度」は削除)

影響度	以下のいずれかに該当する事象
大	・中期目標の達成が困難となる等組織運営全体に影響する。 ・対外公表、経営委員会への報告を要する。
中	・中期目標の達成に支障を来たす等組織運営に部分的に影響する。 ・理事長への内部報告を要する
小	・上記の何れにも該当しない。

(参考3-1) 現状の業務リスク(大分類)

※大・中・小は、中期目標への影響度合いと発生頻度に基づく。

「中期目標を機械的にブレイクダウンしている。」、「想定するリスクが法人の業務や内部統制にかかわらず一般的な内容となっているため、想定できない訳ではないが具体性に欠けたり、法人において顕在化するとは考え難いリスクが想定されている」等の指摘

リスク 項番	業務リスク(大項目)
1、2	・中期目標期間において各資産ごとのベンチマーク収益率が確保できないリスク。
3a、3b	・基本ポートフォリオとの乖離許容幅を超えるリスク。
4	・年金積立金の管理・運用にあたり、的確なリスク管理又はリスク分析が実施できないことにより、リターン・リスク等の特性が異なる複数の資産に分散投資が行われないリスク。
5、6、7	・ガイドラインが適切に作成されない、又は運用が遵守されないリスク。非伝統的資産の管理が適切に実施されないリスク
8、9	・ベンチマーク収益率が確保できないリスク。
10	・運用対象の多様化が進まないリスク
11	・ESG投資が行えないリスク。
12	・情報の公開するタイミングが遅延すること又は、誤った情報を公開することによる市場への影響や国民に対する透明性や信用性の低下。
13a、b、c、d	・基本ポートフォリオの検証を行わないリスク。
14	・専門家の注意義務及び忠実義務を遵守しないリスク。
15、16、17	・市場の状況を配慮しない資金の投入や回収を行うリスク。
18	・給付に必要な流動性を確保できないリスク。
19	・専門的な人材が確保できないことによる、法人全体の専門性が向上しないリスク。

リスク 項番	業務リスク(大項目)
20	・調査研究によって得る、有用な知識を活用できないリスク
21	・研究内容が漏えいするリスク
22	・給与水準を含め法人全体の各経費について効率化に取り組まないリスク。・経費執行のモニタリングが不十分なため、予算超過支出を承認するリスク
23	・ICTの整備等に伴い、情報セキュリティで新たに対応すべき事項につき、十分な検討を行わないことにより、情報セキュリティ対策に漏れが生じるリスク
24	・ガバナンス体制が強化されないことによるGPIFの業務の適正化が計れないリスク
25	・体制が整備されないことによる監事機能が発揮できないリスク
26	・情報セキュリティ対策が適切に実施されないリスク
27	・適切な人事評価制度、人員配置計画、採用制度、研修制度を設けていないため、必要な人的資源を確保できず、業務実施を阻害するリスク
28	・災害等により業務が実施できなくなるリスク
29	・感染症の拡大により業務が実施できなくなるリスク
30	・決算作業における様々な事務リスク
31	・外国からの文書(外国税務当局、契約先及び加入国際団体等からの外国語による書類など)が担当者に正しく回付されないことに伴うリスク

(参考3-2) 現状の業務リスク（中項目・対応方針）

- 具体的に想定されるリスクは「事務過誤」中心となっている。
- 中期目標からブレイクダウン等された大項目と具体的に想定されるリスク・対応方針との関係は不明確

	法令等遵守	財務報告／非財務報告	事務手続	その他
大			18	
中	なし	なし	14	なし
小			3	

※35の大項目のなかから5つを例示

項番	大項目	中項目(リスクの内容)の例(※)	頻度	影響度	対応方針の例
30	(記載なし<決算に関するリスク>)	・ 必要な決算作業の重複・脱漏が生じ、効率性が阻害されるリスク 等	少	大	・ 要対応事項のリスト化やスケジュールの進捗管理。
8	・ ベンチマーク収益率が確保できないリスク。	・ 運用委員会が開催されないことによる、新たな運用手法や運用方針について審議されないことによる、投資機会の損失。	少	大	・ 運用委員会出席者のスケジュールを早めに確保することにより、委員会実施の成立を図る。
3a	・ 基本ポートフォリオとの乖離許容幅を超えるリスク。	・ 乖離状況について情報を共有しないこと又は情報を共有する機会がないことにより、リバランスのタイミングを逸する。	中	大	・ 今後の市場動向を踏まえつつリバランスを含め対応を協議、開催日を固定化することにより、関係部署の情報共有の場所、時間を確保。
1	・ 中期目標期間において各資産ごとのベンチマーク収益率が確保できないリスク。	・ 運用受託機関等の選定基準が不明瞭なため、運用受託機関等が採用できない、又は恣意的に運用機関等が採用されてしまう。	多	大	・ 明確な採用評価基準を設ける。
22	・ 給与水準を含め法人全体の各経費について効率化に取り組まないリスク。	・ 削減対象経費について、シーリングを考慮しない予算を策定する。 11	中	大	・ 削減経費を踏まえた予算を策定。予算の実施状況を把握する。

試行する新たな業務リスク等管理の特徴③

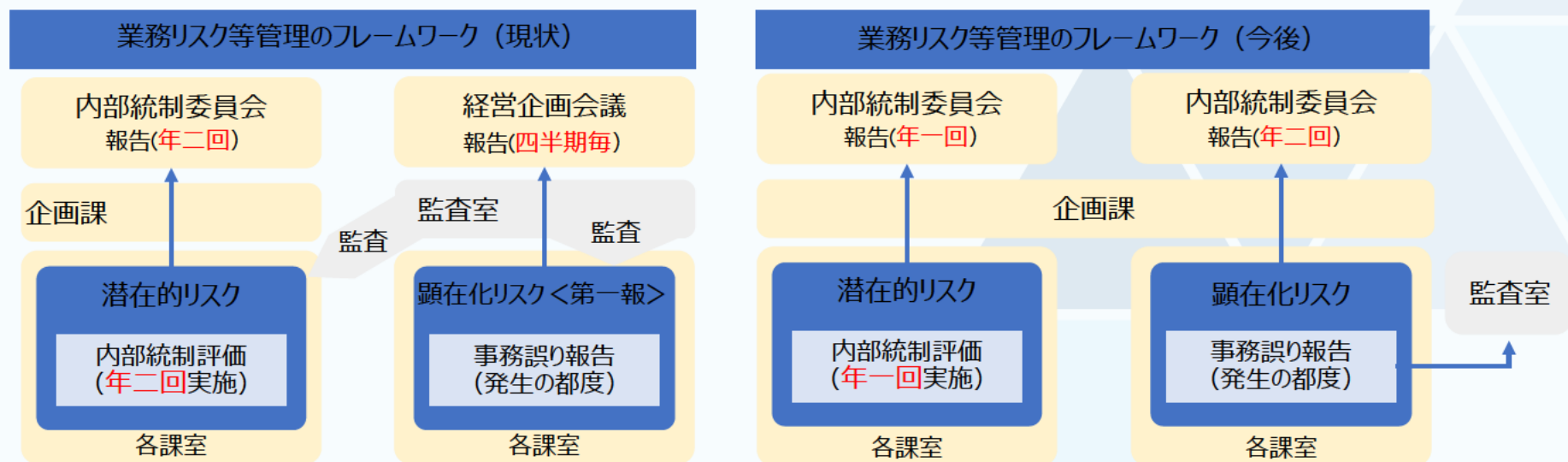
(管理体制)

(1) 業務リスク等管理部署の一元化等

企画部企画課が、2次デフェンスラインとして、一元的に担当するとともに、担当する内部委員会を内部統制委員会に一元化する。

(2) 経営委員会への報告

業務リスク等に係る業務執行状況について、毎年少なくとも1回報告する。



※重大な事務誤りが発生した場合は、は速やかに内部統制委員会を開催して報告する。

試行する新たな業務リスク等管理の特徴④

(現状の業務フロー図との比較表)

項目	現状の業務フロー図	試行する新たな業務リスク等管理
支援業者	有限責任あずさ監査法人	アビームコンサルティング(株)
リスクの洗い出し方法	中期目標からのブレイクダウンにより、中期目標が達成できないリスクとして想定される該当業務を洗い出し	各部課室の業務分担表、業務マニュアルを踏まえた上で詳細な現場のヒアリングにより、発生し得る潜在的リスクを洗い出し
リスクの分類	なし	C O S Oの考え方を踏まえ「法令等遵守」、「財務報告／非財務報告」、「事務手続」、「その他」の4種類に分類
リスク及びリスク評価の特徴	・具体性に欠け、法人において顕在化するとは考え難いリスクが想定されている ・事務過誤に集中し、抜け落ちているリスク（ex.調達等）がある ・中期目標からブレイクダウンされた大項目と具体的に想定されるリスクと対応方針との関係が不明確（「固有リスク」に対する「コントロール（既に実施していること）」と「残存リスク」に対する「改善策（今後実施すべきこと）」が混在）	・具体的な潜在的リスクが想定されている ・規程やマニュアルに記載されていない業務遂行に係るプロセス（各部課室間の連携に潜むリスク等）に着目 ・「固有リスク」に対して現状「コントロール」を実施しているが、それでも残る「残存リスク」を改善するための「改善策」を記載することで、各業務におけるリスクとそれを軽減するための具体的方策が明確
業務フロー図、リスク評価表の特徴	・詳細な業務フローを記載 ・中期目標の達成を阻害するリスクとして挙げられた業務のみのリスク評価表及び業務フロー図がある（全部課室のリスクを網羅していない） ・細か過ぎるくらいがあり、マネジメントを行う役員及び部室長が法人全体のリスクを把握することが困難	・詳細な業務フローの記載がない ・各部課室毎に想定されるリスク評価表及び業務フロー図がある（全部課室のリスクを網羅している） ・業務フローの記載が粗い一方、役職員一人ひとりがそれぞれの担当業務に潜むリスクのポイント及び改善策を把握しやすい

(参考4)新たな業務リスク等管理

簡易評価によるリスク一覧

業務一覧	洗い出すリスク			
	法令等遵守	財務報告／非財務報告	事務手続	その他
	【文書管理規程の誤認】 ・ 公文書管理法を遵守するために制定している文書管理規程について内容が周知徹底されず、誤認するリスクがある。 [法人全体]	【業務概況書の作成誤り】 ・ 対外公表する業務概況書の作成誤りが発生するリスクがある。原因は以下。 ① プロセス管理の未整備 [企画課] ② マニュアルの未整備 [運用管理室、投資戦略課調査数理室、委託運用課、スチュワードシップ推進課] ③ 再鑑や検印の方法の未整備 [運用リスク管理室、資金業務課] ④ 組織変更後の責任体制の未整理 [投資戦略課、調査数理室]	【GDPRへのデータの誤登録】 ・ 新たな運用開始時のベンチマークの要件定義を誤って登録するリスクがある。 [委託運用課、投資戦略課、システム管理課]	【委託先の業務リスク管理手続き】 ・ 委託先の業務リスク管理手続や、当該手続の主管部署が定められていないため、各課室により管理方法がまちまちとなり、管理責任を問われるリスクがある。 [法人全体（主管：企画課）]
影 響	大	大	大	大
	【法令を遵守するために必要な規程の策定漏れ】 ・ 各課室から審査付議が行われたもののみが企画による規程の審査対象であるため、既存の規程が存在しない領域について、法令を遵守するために必要な規程の策定漏れが生じるリスクがある。 [企画課]	【四半期ディスクロに誤りがあった場合の対応不備】 ・ 四半期ディスクロに誤りがあった場合の対応方針が規定されていないため、対外公表計数の修正対応がまちまちになり、報道等によりレピュテーションが悪化するリスクがある。 [企画課]	【各課室間の連携の不備】 ・ オルタナ投資の契約のスケジュールが急遽変更になった場合の、運用管理室への連絡不備により、契約締結に支障が生じるリスクがある。 [オルタナティブ投資室、運用管理室]	【BCPが機能しないことによる災害等発生時の業務継続への支障】 ・ BCPのテストを実施していないこと、非常時の通信手段が確保できていないことにより、BCPが機能せず、災害等発生時における業務継続に支障を来すリスクがある。 [総務課]
影 響	大	大	大	大
			【リーガルオフィサーの業務繁忙による契約締結への支障】 リーガルオフィサーの業務を1名で運用しているため、業務遂行に支障が生じるリスク。 ・ リーガルオフィサーの業務を1名で運用しているため、病欠時等に業務の安定運営が困難となる(契約書審査が滞る)リスクがある。 ・ (オルタナティブ投資に係る審査業務等について)業務量が増加しており、業務遂行が困難になるリスクが生じている。 [オルタナティブ投資室、企画課]	【BCP未策定による災害等発生時の業務継続への支障】 ・ 首都直下型地震以外のBCPを策定していない。首都直下型地震以外の災害等(津波やテロ等)により、森タワーが使用できなくなり、業務継続に支障を来すリスクがある。 [総務課]
影 響			大	大
			【課室業務の文書化不十分】 ・ マニュアルの位置付け等が規程上定められておらず、作成要否の判断や、記載内容が部署ごとにまちまちになっている。 [法人全体]	【基本ポートフォリオの作成・検証】 ・ 基本ポートフォリオの作成・検証に関して、検証作業自体の妥当性や、中期計画の解釈が正しいかの検証作業自体の検証が行われないリスクがある。 [調査数理室]
影 響			大	大

業務一覧	洗い出すリスク			
	法令等遵守	財務報告／非財務報告	事務手続	その他
			【決裁手続き不備】 ・ 委託運用課において、運用受託機関に対して、決裁手続等が不備のまま、通知を発出してしまうリスクがある。 [委託運用課]	【自己監査】 ・ 監査室が、執行の業務に組み込まれている。当該部分について、自己監査となるリスクがある。 [監査室]
影 響			大	大
			【繁忙による業務遂行への支障】 ・ 毎年5～6月は、決算の事務処理のピークと厚労省からの作業依頼が集中するため、決算と同じ担当者が実施している出納に関してダブルチェック等の堅確な事務遂行ができなくなるリスクがある。 [経理課]	
影 響			大	

業務一覧	洗い出すリスク			
	法令等遵守	財務報告／非財務報告	事務手続	その他
	【調達の商品後における特定業者との接触禁止】 ・ 調達の手続に関して、「公告後における特定の業者との接触禁止」については、コンプライアンスハンドブックに記載がない。 [法人全体]	・ 該当なし。	【投資委員会の出席者招集の不備】 ・ 投資委員会設置要綱上の投資委員会の必須出席者は役員のみとなっている。そのため、投資委員会において必要な出席者が選定されているか否か企画でチェックできず、意見聴取できないリスクがある。 ① 新しい投資に関する案件：情報管理部長および運用リスク管理室長が招集されない。 ② 配分・回収に関する案件：運用管理室長が招集されない。 [企画課]	【委託先等からの情報漏洩】 ① 「Aladdin」のサービスを提供するブラックロック・ソリューションズから、ブラックロックに運用情報が漏洩するリスク。 [運用リスク管理室] ② トランジション・マネジャー内での運用部門への情報漏洩のリスク。 [運用管理室]
影 響	中		中	中
			【運用リスク管理室のモニタリング計数の誤集計】 ・ 運用リスク管理室の日次資料と運用リスク管理委員会資料（経営委員会向け四半期報告を含む）等の計数について、再鑑方法の不備により、計数を誤るリスクがある。 [運用リスク管理室]	【陣容の不足】 ① オルタナティブ投資室において、室としての独立に伴う各課共通業務に精通した人材の不足により、業務の遂行に支障が生じるリスク。 [オルタナティブ投資室] ② 広報担当者配下のスタッフは派遣社員1名であり、体制が不十分。HP運営・管理などに支障が生じるリスク。 [企画課]
影 響			中	中
			【リーガルオフィサーのナレッジ及びノウハウの属人化】 ・ リーガルオフィサーのナレッジやノウハウが属人化している（文書化されていない）ため、要員の増員時等に業務知見の継承が困難となるリスクがある。 [企画課]	【情報セキュリティ管理の不備・不十分】 ・ 標的型メール攻撃訓練を年5回行っているが、結果のフィードバックが行われておらず、訓練の実施効果が半減。 [情報管理セキュリティ対策課]
影 響			中	中
			【報道によるレピュテーションの悪化】 ・ 過度な報道や不用意な発言により、法人のレピュテーションが悪化するリスク。 [企画課]	【各課室間の連携の不備】 ・ フロントと他課室の連携の不備により、新しい投資の実施に支障を来すリスクがある。 すなわち、投資に関するフロントの意思決定は、他のほぼすべての課室に影響する。特に、システム投資と運用リスク管理への影響が大きく、十分な期間の事前連絡が行われていないために実際の投資に支障をきたすリスクがある。 [法人全体]
影 響			中	中
			【請求書の処理の遅延】 ・ 原課から送られてくる請求書の処理。 支払いが決算期毎の出納期間を過ぎると問題があるため、経理課より原課にメール等で注意喚起を行い、支払先への注意喚起は、原課で行なっている。 [経理課]	【運用受託機関の行政処分情報の捕捉】 ・ 運用受託機関が行政処分等を受けた場合において、情報が捕捉できず、対応に支障が生じるリスク。 [委託運用課]
影 響			中	中

業務一覧	洗い出すリスク			
	法令等遵守	財務報告／非財務報告	事務手続	その他
				【システム開発案件の把握遅延】 ・ 開発案件の把握が遅れ、業務開始までの期間では開発が間に合わず新しい投資の開始遅延等に繋がるリスク。同じく予算手当てができないリスク。[システム管理課]
影 響				中
				【委託運用課の庶務事項の責任者を運用管理室長が務める組織変更】 ・ 委託運用課の庶務事項(法人の共通業務)を運用管理室に移管し、運用管理室の室長が当該部分の責任者を務める組織変更を実施。 ・ 責任者が当課(または市場運用部)に所属していないため、指揮命令その他の業務遂行に支障を来たすリスクが残存しないか要注視。 [委託運用課]
影 響				中
				【人事運営上のリスク】 ・ 法人においては、部の主管となる課が部全体の各課共通事務を担当する。運用専門職員を中心に構成されている課室において業務の遂行に支障が生じるリスクがある。 [総務課]
影 響				中
				【監査の対象領域】 ・ 監査の対象が、「事務誤り」報告に基づく改善策の実施と、業務リスクの識別、分析、評価に基づくコントロールの実施状況が中心となっている。対外公表資料である業務概況書の監査や、システム監査を実施していない。 [監査室]
影 響				中
				【経営委員会の議事概要の公表の誤り】 ・ 議事概要のホームページ掲載に際して、内容を誤って記載したり、公表すべきではない情報等が記載された議事概要を公表してしまうリスクがある。 [経営委員会事務局]
影 響				中

業務一覧	洗い出すリスク			
	法令等遵守	財務報告／非財務報告	事務手続	その他
				【監査委員会の議事概要の公表の誤り】 ・ 議事概要のホームページ掲載に際して、内容を誤って記載したり、公表すべきではない情報等が記載された議事概要を公表してしまうリスクがある。 [監査委員会事務局]
影 響				中
				【監査委員の権限】 ・ 監査委員会が議決した後、理事長決裁を受ける規程がある等、執行の監査を行う監査委員会の権限が制約される形になっている。 [監査委員会事務局]
影 響				中

業務一覧	洗い出すリスク			
	法令等遵守	財務報告／非財務報告	事務手続	その他
	【ベンダー情報の出典表示】 ・ベンダーとの間で、出典表示を中心とする著作権に関する契約上の問題が発生するリスクがある。 [投資戦略課、調査数理室]	【委託資産の決算処理】 ・委託資産の決算処理に関して、以下のリスクがある。 ① スプレッドシートが複雑化しているもの（監査法人の指摘により簡略化実施済み）がある。 ② 信託収益の処分については、信託銀行から受領する元加額と、GPDRから取得するデータは同じであり、突合しても結果は一致するという問題がある。 [運用管理室]	【寄託金の償還・受入業務の効率化検討余地】 ・寄託金の償還・受入の業務について、以下の効率化検討余地がある。 ① 寄託金証書の発行・返還に際して、年金局を訪問して手渡し。 ② 償還日の資金移動を、経理がネットバンキングで確認するほか、資金業務課が同じ内容を電話とメールで確認。 [資金業務課]	【廃止された業務がマニュアルに掲載】 ・既に廃止された業務がマニュアルに掲載されたままになっているものがある。 [委託運用課]
影 響	小	小	小	小
	【契約に至らなかった文書管理規定上の取扱】 ・契約に至らなかった提案書の文書管理規程上の扱いが法人全体で決まっていない。 [法人全体]	【GPDRからの計数の抽出・加工の誤り】 ・運用管理室から依頼を受けた要件に基づくGPDRからの計数の抽出・加工を誤るリスクがある。 [システム管理課]	【回収・配分の金額や時期、対象先の管理不備】 ・回収・配分の金額や時期、対象先をみると、法人が計画している資産の保有状態と異なった姿になるため、リスクが高い（運用管理室で厳重にチェック）。 [運用管理室]	【アンケート集計業務の繁忙】 ・スチュワードシップ推進課におけるアンケート集計業務の繁忙。 [スチュワードシップ推進課]
影 響	小	小	小	小
		【総務課における予算決算事務】 ・経理から作業依頼が来るので、作業を失念するリスクは、ほぼない。また、作業は、決算作業用のフォルダに格納されているデータを更新し、経理課に提出するというものだが、担当を複数にして、属人化を防いでいる由。 [総務課]	【セミナー申込管理】 ・個人でセミナー申し込みを行う場合、マテリアルが共有されないリスク。 [調査数理室]	【情報セキュリティ管理の不備・不十分】 ・USB紛失のリスク。 [情報管理セキュリティ対策課]
影 響		小	小	小
			【手順書未作成】 ・インハウス運用室において、他は詳細な業務手順書を作成しているが、業務概況書については、複雑な手順がないことから、手順書を作成していない（マニュアルは作成）。 [インハウス運用室]	【課室分離後の体制未整備】 ・調査数理室と投資戦略課が同じ課であった頃の名残で、調査数理室が朝の新聞切りを手伝っている。 [調査数理室、投資戦略課]
影 響			小	小
			【コンプライアンス上の要件を充たさない債券を購入するリスク】 ・インハウス運用において、格付情報がXNETに取り込まれていないため、格付要件に関してコンプライアンス上の要件を充たさない債券を購入するリスクがある。（※） [インハウス運用室] （※）インハウス運用室において、当該リスクの認識後、直ちにミドルと相互確認し証跡を残すフローに変更（改善）した。その結果を踏まえ、評価は小としてある。	【データの外部保管のセキュリティ管理】 ・GPDRシステム、ネットワークシステム及び経理システムはデータのバックアップを外部保管のセキュリティに関するリスク。 [システム管理課]
影 響			小	小

業務一覧	洗い出すリスク			
	法令等遵守	財務報告／非財務報告	事務手続	その他
			【マニュアルの更新漏れ】 ・平成29年10月の組織変更より前に制定したマニュアルを一部更新せずに使用しており、組織名の誤りなどが散見される。 [監査委員会事務局]	【経営委員会の議事録の公表の誤り】 ・議事録のホームページ掲載に際して、内容を誤って記載したり、公表すべきではない情報等が記載された議事録を公表してしまうリスクについては、議事録は委員の発言を逐語的に記載するものであるため、当該リスクは想定しにくい。 [経営委員会事務局]
影 響			小	小

リスク評価表

固有リスク	コントロール	残存リスク	評価	対応方針	
				改善策	特記事項

【 文書管理規程の誤認 】

法令等遵守	・ 公文書管理法を遵守するために制定している文書管理規程について内容が周知徹底されず、誤認するリスク。 [法人全体(責任部署:情報管理セキュリティ対策課)]	・ 「文書管理規程」および「文書管理マニュアル」を定め、公文書管理法の規定を当法人における具体的な管理手続に落とし込み、当該手続に準拠して業務を実施すれば法律を遵守できるように企図している。 ・ 「文書管理規程」「文書管理マニュアル」は誰でも、いつでも参照可能な場所に掲示している。 ・ 従来より、研修は実施している。	・ 規程類を誰でも・いつでも参照可能な場所に掲示等すること、および従来と同じ研修を継続することだけでは周知徹底は難しい。 ・ その結果、文書管理規程の内容を誤認するリスクが残存。(※) (※)誤認の実例：①作成文書と受領文書の両方が法人文書として管理対象になり得ること、②電子文書も紙文書と同じく対象となること、及び③メールを用いて供覧を行なった場合でも法人文書としての管理対象となり得ること。	大	・ 各課室の文書管理者・補助者に対して、情報管理セキュリティ対策課より規定内容について説明し、周知徹底を行う。 ・ ”個別のケース”に根差した対応を行う方が効果が高い。 従って、例えば、各課室の文書管理者・補助者が新しい文書・電子データを対象にしないという判断を行う場合には、明らかに該当しない場合を除き当課に照会するよう主任文書管理者に促すなど、法人全体の公文書管理のレベルの底上げに努める。	
-------	---	---	---	---	---	--

【 法令を遵守するために必要な規程の策定漏れ 】

法令等遵守	・ 規程等の改正をする際、当該規程以外の関連規程等の改正漏れのリスク。 [企画課]	・ 起案部署において、担当者が関連規程等の確認を行ない、企画課の規程審査等を経て理事長決裁としている。	・ 各部署から審査付議が行われたもののみが審査対象であるため、付議されていない関連規程等については、起案部署の担当者の確認不足等により、改正漏れのリスクが残存する。	大	・ 相応な審査期間を設けるなど、審査プロセスの見直しを検討する。	
	・ 必要な規程が制改定されないリスク。 [企画課]	・ 規程の制改定が必要となった場合に速やかに手続を行う。	・ 法令を遵守するために必要な規程の策定漏れが生じるリスク(過去事例：重要情報の管理に関する規程が制定されていなかった)。 ・ 審査付議が行われていない規程について、必要な改正が行われないリスク(過去事例：倫理規程の利害関係人の規定の中に、年金福祉事業団の時代に制定した融資業務に関する内容が改正されず残っていた)。		・ 既存規程の定期的な点検(年1回程度)を所管課で実施する。 ・ 金融機関においては、法令改正等の法務情報を収集して関係部署に周知する担当者を設置するケースが多いことから、当法人においても当該担当者の設置を検討する。	・ 業務量に応じ増員を検討する。

【 業務概況書の作成誤り 】

財務報告／非財務報告	・ 業務概況書の作成等におけるバージョン管理の誤りや、文章の作成誤り、計数の集計誤りなどのリスク。 [企画課]	・ 企画課が作成した「作成指針」に基づき、各部署は作業を実施している。 ・ 「作成指針」の中に「前年度の課題」を掲載している。	・ バージョン管理の誤りや、文章の作成誤り、計数の集計誤りなどのチェック方法について、「作成指針」に指示が記載されていない(プロセスが確立されていない)ため誤りが生じ易いというリスクが残存する。	大	・ 对外公表する業務概況書については「作成指針」の記述の流れに即して、重要な事項についてはプロセスのマニュアルを作成する。(「作成指針」に盛り込むか、別途各部署で作成するかは要検討。)	・ 当面は、業務フロー図を作成し、改善点を洗い出して改善。
	・ 業務概況書や四半期運用状況の計数を誤るリスク。 [該当課室は特記事項欄を参照]	・ 原則として再鑑を実施することが法人全体の基本的な考え方。	・ マニュアルが未整備であるため、手順を誤り、計数を誤作成するリスクが残存する。		・ 再鑑と検印手順を制度化しマニュアルに規定する。 ① 必ず別の担当者が再鑑する。 ② 初鑑、再鑑の証跡を残す。 ③ 必ず、役席者が検印し、初鑑、再鑑の証跡を確認。	[運用管理室、投資戦略課、調査数理室、委託運用課、スチュワードシップ推進課]
			・ 同じ計算を2人で実施しても、同じ誤りを発見できないリスクが残存する。		・ 对外公表の数字である重要性に鑑み、同じ作業を2名で実施することに加え、役席でのチェックを角度を変えて、必要に応じてチェックポイントを作成した上で実施する。	[運用リスク管理室]
			・ 再鑑未実施。担当者が前回からの数字の動きを一人で確認しているため、計数の誤り得るリスクが残存する。 (GPDRから取得する計数によって再鑑できないため)		・ GPDRから取得する計数だけでは確認できない部分については、市場運用部から現物移管の計数を取得し、突合することにより確認。	[資金業務課] ・ 2016年5月に実施済み。 ・ Excellシートが複雑化しているという問題もある。
			・ 同じ課室であった名残で、他課室の計数の作成を分担しており、責任の所在が不明瞭になっている。		・ 両課室において、役割と責任の分担、および実施事項を取り決め、マニュアルに明記する。	[投資戦略課、調査数理室]
			・ 資産管理機関が「対象期間に実施された議決権行使の傾向を把握」するために提供しているサービスを利用し、資産管理機関に作成させている計数を確認せずにそのまま公表している。		・ 外部委託しても管理責任を免れ得ない。 ・ 議決権行使の傾向を把握するために提供される計数をそのまま掲載することの是非を再確認。 ・ 監査権の留保などを契約に追加することを検討。	[スチュワードシップ推進課]

固有リスク	コントロール	残存リスク	評価	対応方針	
				改善策	特記事項

【 四半期ディスクロに誤りがあった場合の対応不備 】

財務 報告／ 非財	・ 四半期ディスクロの計数を誤るリスク、および誤った場合の対応がまちまちになるリスク。 [企画課]	・ 各課室がGDPRにフォルダを設けて格納し、四半期毎に更新作業を実施。 (作業方法等を規定するマニュアルは制定していない。)	・ 四半期ディスクロの計数を誤るリスクが残存する。 ・ 四半期ディスクロに誤りがあった場合の対応方針が規定されていないため、対外公表計数の修正対応がまちまちになり、報道等によりレピュテーションが悪化するリスクが残存する。	大	・ 四半期ディスクロに関するマニュアルを作成し、作成プロセスや、誤りが発生した場合の対応(※)について規定する。 (※) 企画課から理事長及び担当理事に可及的速やかに報告。事象の軽重を総合的に判断の上で対応方法を決定する。	・ 当面は、業務フロー図を作成し、改善点を洗い出して改善。

【GDPRへのデータの誤登録】

事務 手続	・ GDPRに誤ったデータを登録するリスク(新たな運用開始時のベンチマークの要件定義の誤登録)。 [委託運用課、投資戦略課、システム管理課]	・ 市場運用部および投資戦略課の側、およびシステム管理課の側の双方において、担当者レベルでやりとりを行ないデータを登録。 ・ 市場運用部および投資戦略課の側の管理職および経営層がが内容を把握していないため、誤りを確認できず誤登録するリスク。	・ システム管理課の管理職が内容を把握していないため、誤りを確認できず誤登録するリスク。 ・ 市場運用部および投資戦略課の側の管理職および経営層がが内容を把握していないため、誤りを確認できず誤登録するリスク。	大	・ 当該業務においては、システム管理課長が確認をする業務フローに改める。	・ 業務フローは改訂済み。
					・ 投資委員会の資料に新たな運用開始時のベンチマークの要件定義を記載し、当該内容を組織的に意思決定する。	

【各課室間の連携の不備】

事務 手続	・ オルタナ投資の契約のスケジュールが急遽変更になった場合の、運用管理室への連絡不備により、契約締結に支障が生じるリスク。 [オルタナティブ投資室、運用管理室]	・ オルタナティブ投資室から運用管理室にスケジュールを共有。 ・ 毎週金曜日に運用管理室、オルタナティブ投資室、資産管理機関の三者で定例ミーティング。	・ オルタナティブ投資室から運用管理室にスケジュールを共有しているが、急遽、変更になる場合もある。 ・ 急なスケジュール変更により、契約締結に支障が生じるリスクが残存している。	大	・ 運用管理室およびオルタナティブ投資室の間で定例ミーティングを行い、スケジュールの詳細見通しを共有する。 ・ スケジュール変更については、見通しや変更可能性も含め、判明した時点で共有を受けることを制度化する。 (毎朝対面で確認、スケジュール表を共有など。)	
----------	---	--	---	---	---	--

【リーガルオフィサーの業務繁忙による契約締結への支障】

事務 手続	・リーガルオフィサーの業務を1名で運用しているため、オルタナティブ投資に係る契約審査の業務量増加により、業務遂行が困難になるリスク。 [オルタナティブ投資室、企画課]	・ 外部の法律事務所への確認と並行してリーガルオフィサーに文言内容について確認。	・ 現状、一人のリーガルオフィサーが確認を行っているため、当該対応がボトルネックとなり、契約締結に支障が生じるリスクが残存している。	大	・ 期間限定で外部から弁護士の出向を受け入れる等によりリーガルの陣容を拡充する。例えば、リーガルオフィサーが外部の法律事務所を直接使う体制を整える等の検討をしてはどうか。	
----------	--	--	--	---	---	--

【課室業務の文書化不十分】

事務 手続	・ 課室業務の文書化が十分に行われないことによる、業務の属人化等のリスク。	・ コントロールは実施していない。	・ マニュアルの位置付け等が規程上定められていないため、作成要否の判断や、記載内容が部署ごとにまちまちになっており、業務の属人化等のリスクが残存している。	大	・ 当面は、重要業務の業務フロー図を作成・活用することとし、将来的には課内マニュアル管理規程を定め、法人内における取り扱いを統一する。	
----------	---------------------------------------	-------------------	---	---	---	--

【決裁手続き不備】

事務 手続	・ 運用受託機関に対して、決裁手続等が不備のまま、通知を発出してしまうリスク。 [委託運用課]	・ 作成段階において、異なる担当者が再鑑を行った上で、課長および部長の確認を受けた後、投資委員会に付議後、理事長決裁を受けた上で通知する。	・ 決裁手続等が不備のまま、通知を発出してしまうリスク。	大	・ 本件だけでなく、全ての通知は、運用管理室から行うこととする。 その際、決裁文書を提示することが、運用管理室から通知を行うための必須の要件とする。	
----------	--	---	------------------------------	---	---	--

【決算手続】

事務 手続	・ 人員の不足により、ダブルチェック等の堅確な事務遂行ができなくなるリスク。 [経理課]	・ 主事等の担当者を複数化することにより、互換体制を築いている。	・ 毎年5～6月は、決算の事務処理のピークと厚労省からの作業依頼が集中するため、決算と同じ担当者が実施している出納に関してダブルチェック等の堅確な事務遂行ができなくなるリスクがある。	大	・ 年間を通じた人員不足ではなく期間限定の繁忙感ではあるが、その間の派遣職員の活用など、何らかの人員補強を検討する。	
----------	---	----------------------------------	---	---	--	--

固有リスク	コントロール	残存リスク	評価	対応方針	
				改善策	特記事項

【委託先の業務リスク管理手続き】

その他	・ 外部委託先の事務誤り等により、委託元としての管理責任を問われるリスクがある。 <現状、管理部署が未決定> (他の所掌に属さないもの)	・ 管理手続が定められていないため、各課室がそれぞれ対応している。	・ 委託先の業務リスク管理手続や、当該手続の主管部署が定められていないため、各課室により管理方法がまちまちとなり、管理責任を問われるリスクがある。	大	・ 「委託先の業務リスク管理マニュアル」を制定する。 ・ マニュアル案策定済み。9月の内部統制委員会で制定予定。
-----	--	-----------------------------------	---	---	---

【BCPが機能しないことによる災害等発生時の業務継続への支障】

その他	・ 災害等発生時における業務継続に支障を来たすリスク。 [総務課]	・ 「年金積立金管理運用独立行政法人 業務継続計画（首都直下地震対応等）」に、BCPのアウトラインが定められている。	・ BCPの文書チェック(机上演習)をはじめとする”BCPのテスト”を行っていないため、BCPが機能しないリスクが残存している。	大	・ BCPのテストを実施する。	・ 様々な可能性に鑑みた計画の骨子案の議論を支援予定。
			・ 衛星携帯電話を保持しているが、災害時に使用することが現実的ではない。非常時の通信手段が確保できず、BCPが機能しないリスク。		・ 非常時の通信手段を早急に確保する。	

【BCP未策定による災害等発生時の業務継続への支障】

その他	・ 首都直下型地震以外の災害等(津波やテロ等)により、森タワーが使用できなくなり、業務継続に支障を来たすリスク。 [総務課]	・ コントロールを実施していない。	・ 固有リスクがそのまま残存する。	大	・ 現状の業務継続計画に加え、森タワーが利用できない等の想定ケースの洗い出しを行い、対策を策定する。	・ 様々な可能性に鑑みた計画の骨子案の議論を支援予定。
-----	---	-------------------	-------------------	---	--	-----------------------------

【基本ポートフォリオの作成・検証】

その他	・ 基本ポートフォリオの作成・検証に責任を負う経営委員会が決定した方針に基づく、基本ポートフォリオの検証を誤るリスク。 [調査数理室]	・ コンサルが、調査数理室の検証を忠実に再現して結果を突合。	・ 同じことを忠実に再現実施しているため、検証作業自体が妥当か否か、中期計画の解釈が合っているかの確認はできておらず、リスクがそのまま残存している。	大	・ 第三者による再現実施ではなく、検証作業自体が妥当か、中期計画の解釈が合っているかの検証を行う。	
-----	--	--------------------------------	--	---	---	--

【自己監査】

その他	・ 監査室が執行の業務に組み込まれ、当該部分について自己監査となるリスク。 [監査室]	・ 一部の業務において監査室が執行の業務に組み込まれている。当該業務においては、コントロールが実施されていない。	・ 「規程等の制定又は改廃に関する連絡、調整、登録及び規程等のその他の管理に関すること」の業務において、規程の制定・改定手続に、最終チェックを行う役割で関与している。	大	・ 当該業務を他の課室に移管することが望ましい。 ・ 当面、監査室に残す場合は、自己監査にならないよう、担当者を変えることにより対応する。	
			・ 事務誤り発生の一報を受け、改善策の策定アドバイスなどのリスク管理・業務改善活動自体に、主管部署として関与している。			
			・ 監査室長が、契約審査会の委員となり、契約審査の活動に中心メンバーの一人として関与している。		・ オブザーバーとして、契約審査の過程をチェックする立場で参加するよう改める。	

業務フロー図

実施部署： 企画課
 実施年度： 2018年度
 対象業務： 広報 ・ 業務概況書、四半期ディスクロ、想定問答等の統括管理（（1）業務概況書作成の全体の流れ）

担当者① (初鑑者)	実施 手順	<pre> graph LR A["① 11月中旬～12月 次年度業務概況書の 方針検討(スケジュール 作成等)"] --> B["② 1月 調達仕様書の作成 ③ 2月～3月中旬 調達の実施・業者の選"] B --> C["④ 3月 記載項目の検討(英 語版を含む)"] C --> D["⑤ 4月上旬 各部署を集めて打合 せ"] D --> E["⑥ 4月上旬～4月下旬 第1稿 ⑦ 4月下旬～5月中旬 第2稿、想定問答作成 ⑧ 5月中旬～6月上旬"] </pre>
	リスク	・ 特に大きなリスクは想定されない。 ・ デザイン制作業務の全般を委託する業者を調達する手続き。 ・ 特に大きなリスクは想定されない。 ・ 特に大きなリスクは想定されない。 ・ 特に大きなリスクは想定されない。 ・ バージョン管理の誤りや、文章の作成誤り、計数の集計誤りなどのリスクが存在する。ただし、当該リスクが顕在化するのには各部署における作成プロセスにおいてである。企画は、マニュアルの作成を指示するなど、全体のプロセスを管理する責任を負う。 ・ プロセス管理の不備により、事務誤りが生じるリスクが高まる。 → 業務フロー図「(2)原稿作成 ①文書」、「(3)原稿作成 ②図表」以下を参照。 上記のリスクは、四半期ディスクロにおいても同一である。
	特記事項	
担当者② (再鑑者)	コントロール 手順	
	特記事項	
管理者 (検印者)	コントロール 手順	
	特記事項	

担当者① (初鑑者)	実施 手順	⑨ 6月上旬～ 必要に応じて追加・修正対応、理事長会見資料・説明動画着手 ⑩ 6月下旬頃迄 経営委員会での議決 ⑪ 6月末 最終稿、印刷 ⑫ 7月第1週 業務概況書の公表 (英語は1か月後)			
	リスク	・バージョン管理の誤りや、文章の作成誤り、計数の集計誤りなどのリスクが存在する。ただし、当該リスクが顕在化するのには各部署における作成プロセスにおいてである。企画は、マニュアルの作成を指示するなど、全体のプロセスを管理する責任を負う。 ・特に大きなリスクは想定されない。 ・プロセス管理の不備により、事務誤りが生じるリスクが高まる。 → 業務フロー図②以下を参照。 ・特に大きなリスクは想定されない。 上記のリスクは、四半期ディスクロにおいても同一である。 ・特に大きなリスクは想定されない。			
	特記事項				
担当者② (再鑑者)	コントロール 手順				
	特記事項				
管理者 (検印者)	コントロール 手順				
	特記事項				

業務フロー図

実施部署： 企画課
 実施年度： 2018年度
 対象業務： 広報 ・ 業務概況書、四半期ディスクロ、想定問答等の統括管理 ((2)原稿作業 ①文書)

担当者① (初鑑者)	実施 手順	業務概況書の構成・担当割りを作成。 Wordで作成した前年度分の概況書を各部署に配布。前年度のファイルを修正する形で作成。 ファイルはGDPRのファイルサーバーに、課室毎に第1版～第3版のフォルダを作成し、格納する。 追加修正箇所は、第1版は黄色で塗色、第2版は青色で塗色、第3版は緑色で塗色して管理。 ファイル名には、末尾に「第●版」、「_YYMMDD」を付して管理。
	リスク	事務手続 ・作成指針により作業が行われており、マニュアルが作成されていないため、作成の誤りが生じ易くなっている。 事務手続 ・バージョン管理を塗色という手作業で実施しているため、塗色の誤りによりバージョンの管理ミスを引き易い。
	特記事項	
担当者② (再鑑者)	コントロール 手順	
	特記事項	
管理者 (検印者)	コントロール 手順	
	特記事項	

業務フロー図

実施部署： 企画課
実施年度： 2018年度
対象業務： 広報 ・ 業務概況書、四半期ディスクロ、想定問答等の統括管理 ((3)原稿作成 (2)図表)

担当者① (初鑑者)	実施 手順	業務概況書の構成・担当割りを作成。 前年度の図表を、ファイル名の最初に前年度の掲載ページを付してGDPRのフォルダに格納。 前年度の図表を参考に、新規作成・修正作業を依頼。 ファイルはGDPRのファイルサーバーに、業務概況書のセクション構成毎に第1版～第3版のフォルダを作成し、格納する。 バージョンは、各ファイルの更新日付箇所を判断。 ファイル名については、平成28年度業務概況書で該当する箇所が分かるようにするように命名するよう指示。			
	リスク	事務手続 ・ 作成指針により作業が行われており、マニュアルが作成されていないため、作成の誤りが生じ易くなっている。図表のうち計数の部分は定型作業であるため、マニュアルの作成が可能である 事務手続 ・ 文書と異なり、末尾に「_YYMMDD」を付す命名ルールが設けられていない。 例えば、過去のバージョンを参照するために開いた際、誤って上書き保存してしまうと更新日付が変わるため、バージョン管理の誤りを招き易い。 事務手続 ・ 文書と異なり、統一されたファイル名の命名ルールが設けられていない。 各部署がそれぞれ自由に命名することにより、図表掲載箇所が正しく認識されないリスク。			
	特記事項				
担当者② (再鑑者)	コントロール 手順				
	特記事項				
管理者 (検印者)	コントロール 手順				
	特記事項				

業務フロー図

実施部署： 企画課
 実施年度： 2018年度
 対象業務： 規程 ・業務方針の制定、改廃 ・理事長決定の制定、改廃

担当者① (初鑑者)	実施 手順	各部署より規程制改訂の審査が付議される → 審査付議された規程について、文言等のリーガルチェックを行なう → 関連規程等の変更があった場合には、所管する規程等に影響がないかを確認する → 投資委員会など当該規程を所管する委員会に付議した上で、理事長等決裁者の決裁を得る
	リスク	法令等遵守 ・ 制定や改訂が必要な規程を把握するプロセス(内部における規程の内容把握、および外部からの法務情報の収集)の不備による下記のリスク。 ・ 審査付議が行われたもののみが審査対象であるため、既存の規程が存在しない領域について、法令を遵守するために必要な規程の策定漏れが生じるリスク(例えば、これまでに、重要情報の管理に関する規程が制定されていなかったという事例があった)。 ・ 審査付議が行われていない規程について、必要な修正が行われないリスク(例えば、これまでに、倫理規程の利害関係人の規定の中に、年金福祉事業団の時代に制定した融資業務に関する内容が含まれたままになっており、改訂が行われていなかったという事例があった)。 法令等遵守 ・ 各部署から審査付議が行われたもののみが審査対象であるため、付議されていない関連規程等については、起案部署の担当者の確認不足等による、改正漏れのリスク。
	特記事項	

担当者② (再鑑者)	コントロール 手順	影響の有無については、正副担当者等による複数チェックを行なう。
	特記事項	

管理者 (検印者)	コントロール 手順	
	特記事項	

業務フロー図

実施部署： オルタナティブ投資室

実施年度： 2018年度

対象業務： 各課共通業務全般 / 第1 運用開始前の準備に関する事項、(3)投資信託の約款及び目論見書に係る検討、投信一任契約の締結

担当者① (初鑑者)	実施 手順	運用管理室とのスケジュール共有 ・ 毎週金曜日に運用管理室、オルタナ投資室 資産管理機関の三者で開催する資産管理の 確認を主目的とする定例会で併せて共有 ・ 担当者ベースでの連絡 → 運用機関との交渉、契約締結 当投資室が運用機関 と交渉。運用管理室 制定の雛形を修正。 当室が外部法 律事務所と内 容確認(※)。 文言修正の内容に ついて、リーガル・ オフィサーに確認。 当投資室が運用機関 と交渉。運用管理室 制定の雛形を修正。 当室が外部法 律事務所と内 容確認(※)。 文言修正の内容に ついて、リーガル・ オフィサーに確認。 → (運用管理室において契約締 結事務を行う)
	リスク	・ スケジュール変更が急遽、行われ、運用管理室において至急対応を求められる場合がある。 ・ 現状、一人のリーガルオフィサーが確認を行っているため、当該対応がボトルネックとなり、契約締結に支障が生じるリスクがある。 ・ スケジュール変更が急遽、行われ、運用管理室において至急対応を求められる場合がある。 ・ 契約締結事務を担う運用管理室と、オルタナティブ投資室およびリーガルオフィサーの連携が巧く行かず、時機を逃して契約が流れるなど、契約締結に支障が生じるリスクがある。 ・ (当該事務フローにおいて、顕在化する可能性が高いという訳ではないが、)各課共通業務に精通した人材の不足により、業務の遂行に支障が生じるリスクがある。 ・ マニュアルを制定していないため、(もともと専門性の高い業務ではあるが)実施している内容が属人化したり、他課室との実施内容の共有が進まず、案件共有や協働に支障が生じるリスクがある。
	特記事項	
担当者② (再鑑者)	コントロール 手順	
	特記事項	
管理者 (検印者)	コントロール 手順	
	特記事項	

新たな業務リスク等管理の試行について

平成30年10月1日

年金積立金管理運用独立行政法人（以下「管理運用法人」という。）は、内部統制に関する規程第7条第7項（2）に規定する「業務リスク」等の管理を改善するため、次の業務リスク等管理を試行する。

1 基本的な対応方針

業務実施の障害となるリスク（以下「業務リスク等」という。）の識別、分析及び評価並びに当該リスクへの適切な対応を図るため、次の（1）から（3）までを基本的な対応方針とする。

- （1）各課室が業務を遂行するに際してはらんでいる潜在的な業務リスク等を識別し、内容を分析及び評価するとともに、対応方針の策定を要するものについては、改善策を策定し、管理する。
- （2）各課室による業務の遂行に伴い顕在化したリスクについては、可及的速やかに当該リスクに対応し、その後において、当該リスクを分析及び評価するとともに、対応方針の策定を要するものについては、改善策を策定し、管理する。
- （3）運用受託機関、資産管理機関及びトランジションマネジャーといった運用関係の機関をはじめとする外部の機関・法人に対し、管理運用法人の業務の全部又は一部を委託して業務を遂行する場合でも、管理運用法人が業務遂行する場合と同等の管理を行う。

2 業務リスク等の分類及び影響度

（1）業務リスク等の分類

管理運用法人の業務リスク等は、①から④までのとおりとする。なお、いずれについても、外部委託した業務の遂行に伴うものを含む。

① 法令等遵守（注1）

法令等の遵守状況が十分でないこと、契約内容の不備や訴訟等への対応が不十分であることに起因するリスク。

（注1） 法令等とは、制裁規程第2条第1項に規定する年金積立金管理運用独立行政法人法（平成16年法律第105号）、厚生年金保険法（昭和29年法律第115号）若しくは国民年金法（昭和34年法律第141号）、これらの法律に基づく命令若しくは独立行政法人通則法（平成11年法律第103号）若しくは法に基づいてする厚生労働大臣の処分若

しくは年金積立金管理運用独立行政法人業務方法書（平成18年4月1日付厚生労働省発年第0401021号認可）その他の規則をいう。

② 財務報告／非財務報告（注2）

財務報告及び非財務報告の実施に際して、内部のプロセス管理の不備、並びに正確な事務遂行の懈怠及び不能等により、外部に公表する内容を誤るリスク。

（注2） 財務報告／非財務報告とは、経営委員会で議決等が行われ外部に公表する報告書等をいう。

③ 事務手続

事務手続の遂行に際して、内部のプロセス管理の不備、並びに正確な事務遂行の懈怠及び不能、あるいは事故等により、正確な業務の遂行に支障を来たすリスク。

④ その他

上記以外の管理運用法人の業務の遂行に伴うリスク（情報システムに関するものを除く。）。

（2）業務リスク等の影響度

影響度	以下のいずれかに該当する事象
大	・ 中期目標の達成が困難となる等、組織運営全体に影響する。 ・ 対外公表、経営委員会への報告を要する。
中	・ 中期目標の達成に支障を来たす等、組織運営に部分的に影響する。 ・ 理事長への内部報告を要する。
小	・ 上記の何れにも該当しない。

3 業務リスク等の管理方法

（1）潜在的なリスクの管理（注3）

- ① 各課室は、内部統制に係るリスク評価実施手順書に基づき、内部統制に係るリスク評価を毎年少なくとも1回実施する。
- ② 業務リスク等の管理部署は、各課室による実施結果を取り纏め、原則として11月に開催する内部統制委員会に報告する。

（注3） 試行期間においては、「業務リスク等の識別、分析、評価等に関する細則」（平成29年細則第1号）に代えて、別添1～別添3を使用する。

(2) 顕在化したリスクの管理

- ① 各課室は、業務の遂行に伴いリスクが顕在化した場合は、可及的速やかに当該リスクの回復に努めるとともに、事務誤りの報告を監査室及び業務リスク等の管理部署に報告する。
- ② 全体の業務リスク等の把握及び管理は、業務リスク等の管理部署が行う。
- ③ 業務リスク等の管理部署は、各課室による実施結果を取り纏め、原則として5月及び11月に開催する内部統制委員会に報告する。

なお、重大な事務誤りが発生した場合は、速やかに内部統制委員会を開催して報告する。

(3) 外部委託した業務の遂行に伴うリスクの管理

- ① 各課室は、委託先の業務リスク等管理マニュアル（別添4）に基づき、外部委託した業務の遂行に伴うリスクを随時管理する。
- ② 業務リスク等の管理部署は、各課室による外部委託した業務の遂行に伴うリスク管理の結果を取り纏め、原則として5月及び11月に開催する内部統制委員会に報告する。

なお、重大な事務誤りが発生した場合は、速やかに内部統制委員会を開催して報告する。

4 業務リスク等の管理体制

- (1) 本試行に沿って、理事長及び総務・企画等担当理事等の役職員が与えられた責任と権限の下で専門性やその裁量を発揮し、適切に業務を執行する。
- (2) 3に定める業務リスク等の管理部署は、企画部企画課とする。
- (3) 役職員による業務リスク等管理に係る業務執行状況について、毎年少なくとも1回経営委員会に報告する。
- (4) 内部統制委員会において、3に定める業務リスク等の管理状況を審議する。

5 試行の評価

試行については、2019年5月開催予定の内部統制委員会において評価し、その評価結果を踏まえ、適切な措置を講ずる。

6 試行期間

本試行については、5の適切な措置を講ずるまでの期間とする。

委託先の業務リスク管理マニュアル

1. 目的

本マニュアルは、委託先が管理運用法人（以下、「当法人」という。）の業務実施の障害となる重大なリスクとなる事象（以下、「リスク事象」という。）を起こした場合において、委託先に発生した事象や顛末の報告を受けるとともに、再発防止策や改善策を策定させること（以下、「委託先の業務リスク管理」という。）の実施手順等を定めることを目的とする。

2. 委託先の業務リスク管理における本マニュアルの位置付け

本マニュアルは、委託先の業務リスク管理のうち、委託先がリスク事象を起こした場合に共通する実施手順を定めるものである¹。

なお、各課室は、本マニュアルに規定される内容以外にも、契約に基づいて委託先の業務リスク管理に必要な事項を実施しなければならない。

3. 役割と責任

当法人の各課室は、以下の役割と責任を負う。

3.1. 企画課

企画課は、以下の役割と責任を負う。

- ① 本マニュアルを所管し、改訂を行う。
- ② 各課室からの報告を受け、リスク事象にあたるかの判断を行う。リスク事象に該当する場合は、4. 1. 2 に則り、各課室に詳細な報告を依頼するとともに、内部統制委員会へ報告する。
- ③ 各課室における委託先の業務リスクの管理状況をヒアリング等により把握し、管理方法の修正等を行う。

3.2. 各課室

各課室は、以下の役割と責任を負う。

- ① 委託先との契約および本マニュアルに則り、委託先の業務リスク管理を実施する。
- ② 委託先よりリスク事象発生の報告を受けた場合は、企画課へ報告する。
- ③ 委託先の業務リスク管理の方法について企画課の求めに応じて管理方法の修正等に協力する。

¹ 情報セキュリティに関しては、「運用機関等における情報セキュリティ対策実施規程」第7条（情報セキュリティ対策の履行状況の確認）の一部として実施する。その他の手続については、同規程に基づき実施するものとする。

4. 委託先の業務リスク管理の実施手順

各課室は、以下の実施手順に則り、委託先の業務リスク管理を実施する。

4.1. 委託先からのリスク事象の報告

委託先によるリスク事象が発生した可能性がある場合には、各課室は、以下の事項について報告をうけ、内容を把握しなければならない。

4.1.1. 発生した事象の概要の把握(速報)

委託先によるリスク事象が発生した可能性がある場合は、各課室は、委託先より発生した事象の内容について可及的速やかに報告を受け、概要を把握する。概要の把握は、電話、電子メール、可能な場合には相対での速報などの方法を用いて行い、必要に応じて追加での報告を委託先に指示する。

速報は、事象が発覚した当日中に受けることが望ましい。

4.1.2. 発生した事象の詳細の把握

各課室は、速報により発生した事象の概要を把握した後は、概ね数日から1週間以内に発生した事象の詳細について委託先から報告を受け、詳細を把握しなければならない。なお、発生した事象の全容が把握できない等の理由により、1週間以内に報告を受けられない場合には、その理由について委託先に説明させるとともに、原則としてその旨記載した書面または電子メールを委託先から受領するものとする。

発生した事象の詳細の報告により、各課室は以下の内容を把握しなければならない。

- ① 当該業務の委託先における実施体制(責任者および担当者の人数、各人の役割と責任)。
- ② 当該業務の委託先における業務フロー。
- ③ リスク事象は、上記の業務フローのどこで発生したか。
- ④ リスク事象の発生原因は何か。

即ち、通常実施している確認手順を怠ったことにより発生したものか(この場合、手順通りに実施していれば当該事象は発生しない)、普段からリスク事象の発生を予防するための確認等を行っていないため発生したものか(この場合、これまで当該事象が発生していなかったのは幸運によるものと見做される)等の発生原因を把握する。

- ⑤ 再発防止策の策定の方針。

各課室は、必要に応じて「⑤ 再発防止策の策定の方針」について委託先と議論し、方針の修正等を指示しなければならない。

4.1.3. 再発防止策等の策定の指示

各課室は発生した事象の詳細について報告を受けた後は、委託先に再発防止策等の策定を指示しなければならない。再発防止策の報告の期日は、その内容に応じて概ね3か月以内を目途とする。

再発防止策等には、以下の内容を含まなければならない。

- ① 業務改善策及び改善の手順を含む再発防止策。
- ② 再発防止策の実施スケジュール。
- ③ 再発防止策の実効性の検証方法。
- ④ 上記各項目の責任部署及び責任者。

4.1.4. 再発防止策等の実施状況の把握

各課室は、必要に応じて下記の報告を委託先に実施させることにより、委託先による再発防止策等の実施状況を把握しなければならない。

- ① 再発防止策の実施状況を定期的に報告すること。
- ② 再発防止策の実効性を定期的に検証し、検証結果を報告すること。

定期的な報告等の実施頻度については、その内容に応じ、各課室が設定する。

以 上