

適正化施策の進捗状況に対する、第三者による確認及び指摘事項 2020年9月30日

大項目	項目	具体的内容	実施状況 完了(○)/取組中(△)/未了(□)	実施状況を確認したエビデンス	備考及び指摘事項
A. 不正発見に非常に有効で、抑止効果も高いと考えている適正化施策					
①領収書と見積書の信憑性の確認強化	1) 領収書発行業者を訪問して所在を確認		○	・バングラデシュ、ベナン、ブルキナファソ：2019年度に実施した2018年度会計監査報告 ・ウガンダ：2019年に実施した第三者調査委員会によるフォレンジック調査レポート	新たな取引先の所在確認は②-1に引継ぐ。
	2) 「内部会計監査マニュアル」に不正発見、発行業者の住所訪問などを追記		○	・内部会計監査規程 ・内部会計監査マニュアル	不正発見を追記するべく目的の記述箇所があるのは「内部会計監査規程」であったため、同規程に記載した。
②取引先の確認強化	1) 継続的な取引と価格の妥当性がチェックしにくいものについてベンダー登録する。新規の取引は本部で審査		□		ベンダー登録は支部職員の強い関与が必要であること、また①及び②-2を実施していることから緊急ではないことから、③及びコンプライアンス研修・適正化施策への理解を深めるワークショップ開催を優先し、その後実施する予定。
	2) 高額な取引（1000US\$相当以上）の見積書の継続。及び見積書の価格の妥当性について新たに設置する委員会で審査する		△	・サンプルとしてブルキナファソ支部における、発電機購入の相見積書	「新たに設置する本部の委員会」は、支部国の状況及び事業内容を把握している適任である本部活動部門があたることとした。また、指摘事項を受け、見積書の規定全般及び②-5の指定事項もあることから「支部会計規程・マニュアル」を含めて全体的に見直すこととした。 【指摘事項】 高額な取引の額については支部ごとの定めや物価上昇に合わせて常に見直せる体制が必要である。
	3) 1)2)の際の、取引先・謝金先と職員の間関係の確認		③-1)へ		
	4) 3年程度ごとのベンダー登録の確認		実施時期を迎えていない		
	5) 「調達ガイドライン」に上記を追記する		○	・調達ガイドライン	「調達ガイドライン」は、人権・環境への配慮が目的で指定品目が印刷用紙や文房具等であり、支部において高額な取引が見受けられないことを確認し、効果が無いため記載しない。（なお、本部において該当するのが唯一書損じハガキ回収キャンペーン用封筒であったためキャンペーンの運用マニュアルに追記した） 【指摘事項】 現状の支部における見積り取得規定に加えてベンダー登録開始時には、調達ガイドラインの上位文書となる「支部会計規程・マニュアル」に1)～4)を追記することを忘れないようにすること。
③内部監査体制の構築、本部の人材の長期派遣	1) 支部ごとの監査リスク評価及び内部監査計画の作成。多様なレベルのリスクを勘案		△	・2020年からの支部経理関連のロードマップ案	本部管理部門マネジャーをチーフとしつつ、活動部門の職員もメンバーに加え、会計周り強化のロードマップを作成。改善点の洗い出しを終え、優先順位に従いながら業を進めている。
	2) 内部会計監査の範囲は前年度分(2019)及び年度内(2020)も前倒して行う		△	・2020年10月～12月に実施する内部監査方針	2019年1月～12月末及び2020年1月～8月末を班員とした内部会計・不正・業務監査を実施予定。コロナウィルス感染症により渡航できないため、適切なオンライン監査の手法を取り入れて実施する。
	3) 外部及び内部監査における指摘事項の改善事項のモニタリングとフォローアップ		△		③-1に同じ
	4) 内部監査結果を人事考課に反映させる仕組みの構築		⑩-3へ		
	5) ウガンダ(場合によっては他の支部も)本部の人材を長期派遣する		○	・本部が採用したウガンダ調整員の業務委託契約書 ・現地事務所内の調整員の写真	他支部においては、内部監査の結果から緊急性が低いと判断され、③-1監査リスク評価の運用後、評価毎に随時判断する。
④外部会計監査人の活用	1) ウガンダ支部及びバングラ支部では継続して外部会計監査を実施。その際、不正調査項目も加える		△	・バングラデシュ外部会計監査報告書	2019年度分の外部会計監査は、バングラデシュ支部は9月に実施し報告書を本部に送付中。ウガンダ支部は計画中。
	2) ブルキナファソ支部及びベナン支部で、現地の外部監査人による細やかな指導を受けるため、今後1～2年以内(2020～2021年)に外部会計監査を実施する		□		当該支部は規模が大きくなり、シンプルな管理体制のため外部会計監査への投資は過剰としつつも、細やかな指導を受けるために実施しようという施策であり、他の施策と比べ優先度は低いため、2020年度は収入の減少により見送りとした。
	3) 外部監査人に監査計画の提出を求め、本部による計画内容評価をする。適格性があるか定期的な審査を行う		□		③-1が明確になった後に、それに基づいて提出を依頼し、計画内容を評価するという流れになる。
B. 抑止効果が高いと考えている適正化施策					
⑤実効性ある内部通報制度の運用	1) 「不正が起きると支部閉鎖につながる」ことを強調した本部による指導内容を改める。不利益を感じて通報を躊躇することがないようにする		○	・内部通報制度のポスターと携帯版カードの内容 ・支部事務所に掲示されたポスターの写真	
	2) 「不正防止規程」に「通報内容は第三者には開示されない」を追記する		○	・不正行為防止規程	指摘事項) 通報があった後のフローについて口頭での説明であったため文書化しておくこと。
	3) 「不正防止規程」の読み合わせと本部によるモニタリングの際の、職員の理解度のフォロー		○	・コンプライアンス研修PPT資料(クイズのスライド) ・支部における研修開催の写真	理解度をはかるクイズは数名が間違えたが、都度丁寧な説明を行い、正確な理解を得ることができた
⑥通報前にも相談できる仕組みづくり	1) 相談の段階で情報を吸い上げる仕組みの構築。本当に安心して相談弾や通報がしやすいか、支部職員からフィードバックを受ける		○	・支部におけるワークショップ実施報告書	現地語も必要、間違った通報内容への懸念など率直な意見が出された。フィードバックを通報制度の改善に活かす。
⑦資金を大切に思う組織風土の強化	1) 価値観が、組織内に真に浸透することを組織の優先事項として掲げる。ミッション、ビジョン及び行動方針、バリュー(価値観)を本部支部の役員から丁寧に意見を吸い上げ、決定し、実行する		△	・本部のミッション・ビジョン・バリュー・タスクチーム作成の検討スケジュール資料	本部にタスクチームを置きミッション・ビジョン・バリューを検討するワークショップを実施中。今後、支部ともワークショップを開催し、丁寧に意見を吸い上げながら進める。
	2) コンプライアンス教育時に寄付の大切さや寄付者の思いを伝える		○	・コンプライアンス研修PPT資料 ・日本の支援者のメッセージ動画とそれに対する支部職員の感想文	本部及び全支部でコンプライアンス研修を実施した。また、支援者と本部職員のメッセージ動画をブルキナ、ベナン、ウガンダで使用した。バングラデシュ支部は、支援者と現地事務所を結ぶオンラインイベントを開催した。
	3) 寄付から成り立っている資金の大切さを伝える		○	・バングラデシュ支部とのオンラインイベントの活動レポート、写真	
	4) 「ヒヤリハット報告書」の徹底。資金を大切に扱う気持ちを一人ひとりが強化する機会をつくる。最小の投資で多くの成果をあげることを学ぶ		△	・コンプライアンス研修PPT資料 ・日本の支援者のメッセージ動画	資金を大切に扱う気持ちを一人ひとりが強化する機会をつくるについては⑦-1)2)。ヒヤリハットの運用徹底化と最小の投資で成果をあげる学びの機会は未実施。
	追加) ウガンダ支部における不正事件と適正化施策への理解の醸成		○	・支部におけるワークショップ実施報告書	コンプライアンス研修と合わせて実施。

C. Aの適正化施策の効率的な運用に寄与する施策				
⑧ 予実管理の向上	1) 予実管理の精度の向上	△	・2020年からの支部経理関連のロードマップ	「③内部監査体制の構築」と合わせて進行。予実管理のために注視すべき勘定科目は明確にし、年間予算建ての仕組みの改善も終了。支部の会計処理をオンラインでリアルタイムで共有できる仕組みも構築されつつある。
	2) 1)のデータを的確に精査できるよう、本部の海外事業担当の職員の能力強化	△		
D. ABの適正化施策の有効性を高める適正化施策				
⑨ 採用プロセスの透明化	1) 支部事務局長が行う支部職員の採用について、ガイドラインを整備し、採用プロセスを明確にする。ガイドラインを外れる場合、本部に報告・承認を受けることとする。	本部による支部事務局長に対して△ 支部事務局長による支部職員に対して□	支部事務局長の人事考課、実効性のある任期制についての検討資料	株式会社日立コンサルティングのサポートを受け、制度構築中。2021年度試行。なお、人事考課制度の前提となる支部事務局長の職務分掌も再規定する。本部による支部事務局長に対する施策の後に、支部事務局長が行う支部職員の採用や人事考課、育成についての取り組みを開始する。
	2) 本部は内部業務監査時に縁故関係など支部の職員の人間関係についてヒアリングする			
⑩ 支部事務局長の任期制の実効性ある運用	1) 支部事務局長の任期制に実効性をもたせる。任期満了時に、評価に基づいて、再任を検討する	本部による支部事務局長に対して△ 支部事務局長による支部職員に対して□	支部事務局長の人事考課、実効性のある任期制についての検討資料	株式会社日立コンサルティングのサポートを受け、制度構築中。2021年度試行。なお、人事考課制度の前提となる支部事務局長の職務分掌も再規定する。本部による支部事務局長に対する施策の後に、支部事務局長が行う支部職員の採用や人事考課、育成についての取り組みを開始する。
	2) 人事考課制度導入時にはそれぞれの国の労働法等に十分配慮する			
E. 「支部事務局長の任期制」に必要な施策				
⑪ 採用、人事考課、人材育成の改善	1) 支部事務局長及び職員の採用基準の明確化	本部による支部事務局長に対して△ 支部事務局長による支部職員に対して□	支部事務局長の人事考課、実効性のある任期制についての検討資料	株式会社日立コンサルティングのサポートを受け、制度構築中。2021年度試行。なお、人事考課制度の前提となる支部事務局長の職務分掌も再規定する。本部による支部事務局長に対する施策の後に、支部事務局長が行う支部職員の採用や人事考課、育成についての取り組みを開始する。
	2) 支部新入職員向けオリエンテーションの仕組みづくり			
	3) 支部事務局長も職員も本人が納得する人事考課の仕組みづくり			
	4) 支部自身が職員の人材育成を作る体制づくり			
F. 施策運用に必要な統制環境の適正化				
⑫ 理事長及び本部事務局長の交代	1) 理事長の交代	○	東京都への役員変更届	
	2) 本部事務局長の交代	○	本部事務局長雇用契約書	
	3) 理事長及び事務局長は内部から登用したが、今後外部から公募する	実施時期を迎えていない		
⑬ 本部事務局長の権限分散	1) 新しい事務局長は組織全体の統括に専念する	○	本部事務局長工数表	本部事務局長は適正化施策の実施に集中している。ただし、コロナ禍のため作業が遅れたため全職員が行った回収キャンペーンのカウント作業など一部他業務の補助あり。
	2) 次長を廃止し、マネジャー3名体制を事務局長を補佐する	○	・運営委員会議事録 ・WEBサイトスタッフ紹介	本部事務局長、マネジャー、及び常務理事により運営委員会を組織し、毎週1回の定例、及び随時、審議、報告、情報共有ができる体制を築いている。ただし活動部門マネジャー退職のため新任採用までの期間、常務理事が兼任している。
⑭ 役員体制の強化	1) 本部の業務を伴走する(常務) 理事を確保し、役員体制の強化	○	東京都への役員変更届	
G. 推察される動機の解消・軽減につながるよい組織運営のために考慮すべき視点				
⑮ 認定NPO法人格の取得	1) 組織体制の変更とそれに伴う会計などの見直しを行い、取	△	認定診断結果報告書	定款の見直しや組織基盤の整備を進めている。
⑯ 職員が不満を抱かない組織運営	1) 本部・支部の権限(立ち位置)の見直し、職務分掌の明確化	D,Eへ		
	2) 支部職員とのコミュニケーションを踏まえた計画や施策の実施。本部職員に対し、コミュニケーションについての支部職員からのアンケートと評価、及びトレーニング実を実施。支部が話しやすいメンターの存在となる職員を本部に配置。	△	・支部におけるワークショップ実施報告書	全支部において3日間にわたるワークショップを丁寧に実施したことを皮切りに、支部から本部に対しての質問、意見が上がりやすくなっている。アンケートと評価などの実施は未着手。
	3) キャパシティ、リソースがあることを確認しながら計画立案	△	・さまざまな収入予測に基づいた2021年予算編成検討のための資料	2021年度及び次期中期計画については、これから本格的に計画立案が始まる。
	4) 支部において物価上昇を加味した待遇改善を2025年末までに実現する	□		
追加	徹底した情報公開の継続	○	・2019年以降の1月、4月、7月の適正化施策進捗のご報告	適正化施策の進捗報告書を、支援者へ郵送及びWEBサイトで一般公開をした。
追加	国際協力NGO全体への寄与	○	・国際協力NGOセンター(JANIC)での、不正勉強会実施資料	1月の勉強会に加えて、有志のNGOによるワーキンググループ化も進んでいる。NGOの不正対応のスタンダードを作ることを通じて、業界に寄与すること、及び多くの注目を集めて適正化施策を進めることで取り組みの徹底につながると考える。