

適正化施策の進捗状況 2021年10月末版

(第三者による指摘事項は2020年9月30日付です。
 次回の第三者確認は2022年を予定しています。)

特定非営利活動法人ハンガー・フリー・ワールド

大項目	項目	具体的内容	完了(○)/取組中(△)/未了(□)	詳細・備考及び2020年9月第三者による指摘事項(次回の第三者確認は2022年を予定しています。)
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		○	2019年度に実施した内部監査(ウガンダ支部は第三者調査委員会によるフォレンジック調査)により、2019年時点のベンダーについては確認済み。その後、支部事務局長が適正化施策前に行っていた証憑上のみでのベンダーの確認について、内部監査で指定されたベンダーについて実際に店舗があること(実在性)までを確認し、監査人に報告することにした。なお、2021年1月に運用を開始した支部事務局長の人事考課には内部監査の結果が反映されることになっており、支部事務局長は日頃からどのベンダーにも注意深くなることが求められる仕組みである。新たな取引先の選定時の所在確認は②-1に引継ぐ。なお、本部においても地図上の座標軸を用いたGoogleMapの活用などにより、実在性の確認精度を上げている。
	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		○	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。それらに区切りができたため、「支部会計規程」の改訂に合わせて着手している。改訂した支部会計規程は2022年1月から施行予定。
	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		△	「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おり適任である本部活動部門があたることとした。指摘事項を受け、見積書の規定全般及び②-5)の指摘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(2021年12月末までに行う)。事業外の高額取引については、各国で金額を定める方向で規程を整理している。外部監査会社などは価格以外の視点も重視するよう検討している。 【2020年9月第三者による指摘事項】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		統合	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」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) 【2020年9月第三者による指摘事項】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) 支部ごとの監査すべき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年から支部の支出の推移を月次で追えるようになり、変動が大きいなどの一般的なリスク分析をするようになった。加えて2021年からは、月例報告書等により支部事務局長の報告の質を向上させ、例えば入退職が多くあったなど、随時支部ごとのリスクの把握に努めている。それらを考慮して監査を行っている。 さらに、年度開始時に立案する内部監査計画には、例えば新型コロナウイルスの影響など組織全体として留意する項目も記載している。そして、その項目及び上記の一般的なリスクと支部ごとのリスクに留意しながら、支部ごとの内部監査手順書を作成している。
	2) 内部会計監査の範囲は前年度分(2019)及び年度内(2020)も前倒しして行う		○	前倒しして行うようになった。なお、2021年はすでに上半期分を8月から実施し、10月現在、監査報告書の最終化をしている。なお、海外渡航ができないため、本部と支部をオンラインでつないで実施しているが、取引業者の住所訪問ができないなど一部の制限はありつつも、文書やデータの確認を強化し、不正再発防止に対する効果は担保している。
	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		△	2020年分の内部監査以降、過去の外部及び内部監査における指摘事項の確認を必須として実施するようになった(次に内部監査規程を改訂する時に、この実態を反映して過去の指摘事項を含めることを明記する予定)。2021年上半期分の内部監査から、内部監査規程で規定されている「評価結果への対応」における「報告、話し合い、指示を仰ぐ」などの対応法に関して口頭だけではなく書類で行うこととし、モニタリングとフォローアップを強化した。なお、監査人によりムラがでないよう「領収書の金額が不自然に丸くなっていない」「領収書の筆跡が他と異なる」などチェックリストを作成し、基本的事項も怠らない適切な監査が行われるように改善した。このチェックリストののって2021年上半期分の内部監査実施した。監査報告書を最終化して、モニタリングとフォローアップができていないかを確認する。
	4) 内部監査結果を人事考課に反映させる仕組みの構築		○	支部事務局長の人事考課制度における「考課する際のエビデンス整理・精査の手順」に内部監査担当者からのヒアリングを組み込んだ。
	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		○	不正が起き、職員も新体制となったリスクが高いウガンダ支部に対して、在ウガンダ支部担当調整員を2020年6月から現地に配置した。本部とウガンダ支部の意思疎通の円滑化・信頼関係の醸成、コンプライアンス教育研修の徹底した実施、予実管理のオンタイム化、コロナ禍における情報収集に寄与した。その期間に内部監査体制構築が完了し、かつ会計の体制も強化できたため、2020年12月に契約を終了した。
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देश支部とウガンダ支部の2019年度の外部会計監査が実施され、監査報告の写しを受領した。外部監査報告書により不正は確認されなかった。なお、ウガンダ支部の過去に正しく計上されていなかった日本NGO連携無償資金協力の預金が、2020年(2019年分)の監査で是正されたことが確認できた。2020年度分の外部会計監査は、2021年10月現在、バングラदेश支部は報告書の提出待ち、ウガンダ支部は報告書の最終化中である。
	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なく、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。そのため、2020年度、2021年度は収入減少により見送り、2022年度に実施できるよう調整中である。
	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 監査すべきリスク評価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。現在は、改善した内部監査の仕組みの定着に注力している。

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	○	「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は改めた。内部通報制度は匿名で通報できるよう改善し、必要な時に利用できるようポスター掲示と携帯用カード配布も行った。
	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	○ さらなる改善も完了	「通報内容は第三者には開示されない」は追記したが、その後、実効性ある内部通報制度を運用するため、体制の再整備をすることとした。コンプライアンス委員会、内部通報及び通報処理の流れ、通報者及び被通報者の保護などを規定した新しい「不正行為防止規程」を2021年3月に施行し、3名のコンプライアンス委員会も発足させた。これらにより2020年10月の指摘事項「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」への対応も完了した。
	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際の、職員の理解度のフォロー	○	理解度をはかるクイズは2020年度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。コンプライアンス研修に含み、本部支部において定期的かつ入職時の実施している。支部事務局長の職務に実施を位置付けている。
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	○	支部においては、支部事務局長の人事考課のために行う、支部職員が回答するアンケートの機会に、職場環境やコミュニケーションについて確認することとした。それにより、支部事務局長が風通しのよい組織づくりに、能動的かつ継続的に取り組むことを促進する。かつアンケートへの回答自体も通報前に相談を吸い上げる機会となる。本部においては、本部職員からのフィードバックを受け、新しい通報制度を2021年5月に改訂した。
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)を本部支部の役職員から丁寧に意見を吸い上げ、決定し、実行する	△	本部の役職員によるワークショップと支部との意見交換を丁寧に繰り返して、2021年3月に新しいビジョン・ミッション・バリューを決定した。新しいビジョン・ミッション・バリューをもとに価値観の組織内への浸透を進めるため、本部支部の職員会議、及び本部の新入職員研修において理解を深める機会を適宜設けている。2022年からの次期中期計画、及び職員対象の人事考課制度を、新しいビジョン・ミッション・バリューの視点で検証しながら作成を進めている。
	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	○	資金の大切さを盛り込んだコンプライアンス研修教材(日、英、仏)を開発し、研修を実施した。定期的及び職員入職時の研修実施を本部支部事務局長の職務に位置付けた。2021年6月には、受講した職員のフィードバックを生かして教材を改訂した。本部役職員は改訂版の実施も終え、支部職員も11月末までに終える予定。今後も、資金を大切に思う気持ちを強化できるようにする視点をもって、改良を重ねる予定。
	3)寄付から成り立っている資金の大切さを伝える	○	
	4) a.評価活動を強化し、費用対効果の意識向上。最小の投資で多くの成果をあげることを学ぶ機会のサポート b.ミスをした場合の適正な指導とフォローアップ(「ヒヤリハット報告書」の徹底) c.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。	△	a.2021年に実施した前期中期計画の評価活動では、これまで強く意識してきた受益者のニーズへの対応という視点に効率性の視点を追加した。2022年からの次期中期計画の立案にあたって、妥当性、整合性、有効性、インパクト、効率性、持続性を網羅した評価枠組みによって事業の整理と強化を進め、支部における費用対効果への意識向上にあたっている。また、組織運営や事業についての報告やフィードバックの機会に、本部・支部での好事例を意図的に紹介し、学び合いをするようにしている。これは承認の機会にもなっている。 b.事務局長と部門のマネージャーと常務理事による週1回の会合において、適宜ミスやリスクについて報告され、指導方法とフォローアップについて決定されている。必要な場合には、本人にヒヤリハットまたは問題の報告書を提出を求め、関係者に共有している。ヒヤリハットまたは問題の報告書が提出された次の内部監査時に対策が適切に実施されているかを確認するようになってきている。 c.⑦-1)2)3)に統合
	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	○	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	○	本部管理部門マネージャーと活動部門職員が協働して、勘定科目単位で予算超過がないか、会計データと現預金残高が一致するかの確認を翌月中にできる体制が機能するようになり、細かいミスであっても直ちに指摘できるようになっている。本部だけでなく、支部事務局長が予実管理の責任を果たせるよう、月次報告の中で、予算超過や過度の予算未消化がないか報告してもらうようにし、支部事務局長もより予実を意識した運営を始めている。
	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	○	管理部門だけでなく活動部門の担当者の毎月の業務に位置付け、定例会合を設けて、複数の目で予実を確認する体制を構築したことで、精度が高められた。仕組みを強化することで解決ができた課題であり、能力強化の必要はなかった。
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。	△	この施策の前提となる、支部における適切な人材配置とポジションの整理を終えた。ここからは新たな責務に基づいて支部事務局長がガイドラインの整備を進め、本部が承認する。すでにウガンダ支部は素案を作成し、本部が確認を進めている。
	2)本部は内部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	○	2019年に全支部実施済み。2回目として、2021年下半年監査の際に含める。その後は、頻度と機会(採用時、監査時、業者登録時など)について支部ごとの監査リスク評価を踏まえ決定し、それに基づいて定期的実施していく。
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	△	2021年度から運用を開始した毎年の人事考課において低評価継続の場合には再任検討ができる仕組みが完成している(11-3の支部事務局長○と同じ)。しかし、「再任を検討」とあるため、2022年1月に実際に再任検討を行ってから完了とする。
	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	○	支部事務局長の労働者としての権利を損なわないように、考課プロセスの中では意見表明の機会を設けるなど、人事考課制度設計で考慮した。また、支部事務局長の責務の中に、支部の人事・雇用においてコンプライアンス(労働法を含む)遵守することを入れたことで、支部事務局長に限らず職員全員の労働法への配慮をカバーした。
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	支部事務局長 ○ 支部職員△	本部による支部事務局長の採用基準の明確化は、支部事務局長の人事考課制度により確定した。/支部事務局長の人事考課制度構築の際に、ワークショップを通じ、支部事務局長と職員の具体的な業務や必要なスキルが整理された。今後支部事務局長により明文化される予定(詳細9-1)。
	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	△	支部事務局長の人事考課制度構築の際に、支部事務局長の職務分掌に含めた。オリエンテーション用の教材作りも進めている。
	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	支部事務局長 ○ 支部職員△	コンサルティング会社のサポートを受け、2020年12月に支部長を対象とした人事考課制度が構築できた。併せて、その前提となる支部事務局長の職務分掌も作成した。2021年1月に4人の支部事務局長に制度のオリエンテーションを行い、2021年度と2022年度の2年間の試験的实施をスタートした。次のステップとして、支部事務局長の採用プロセスや、支部事務局長による支部職員に対する人事制度の構築などに着手している。(詳細9-1)
	4)支部自身が職員の人材育成を作る体制づくり	△	支部事務局長の人事考課制度構築の際に、支部事務局長の職務分掌とした。支部において部分的な能力強化や研修などは現在も行われているが、今後支部事務局長により、体系的な人事管理、職員の人材育成プラン(キャリアプラン)を策定し、実行する。

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	○	
	2)本部事務局長の交代	○	
	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	△	理事長については、2019年の不正発覚時以降に迎えた理事から、2021年総会にて改めて選任する計画であった。しかし、理事長や理事会の役割、事務局との関係性などの再検討が必要という認識に至り、ガバナンス検討委員会を立ち上げた。ガバナンスの在り方を見直してからの選任となる。事務局長公募は、優先してきた支部事務局長の人事考課制度が開始し、本部の人事考課制度と職務分掌の作成も着手されたことで、2021年10月に公募検討タスクチームを設置するまでに至った。2021年内に公募を開始する。
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	○	本部事務局長は、適正化施策を含めて組織全体の統括に集中している。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書損じハガキ回収キャンペーンの換金・カウント作業など一部他業務の補助あり。2021年度も回収キャンペーン業務の支援に入っている。
	2)次長を廃止し、マネジャー3名体制で事務局長を補佐する	○	本部事務局長に権限を集中させず、3部門のマネジャーと常務理事で週1回の会合及び随時、審議、報告、情報共有ができる新体制が機能している。常務理事は認定特定非営利活動法人で長く事務局長を務めた人物。また、本部事務局長とマネジャー3名は管理職研修をはじめとした能力強化の機会を活用し、本体制の強化に努めている。
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	○	
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、取得に努める	△	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	統合	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、及びトレーニングを実施。支部が話しやすいメンター的存在となる職員を本部に配置。	△	本部職員は支部職員とのコミュニケーションの際に、ワークショップの活用をはじめ、日々の連絡でも双方向で丁寧であることを重視するようになった。指摘をする場合にも、妥当であると納得できているか、本部に対して求める改善点はないかを聞くようにし、内部監査でも「本部からの指示に対し嫌なことがないか」をヒアリングをする機会を設けた。支部職員へのアンケートと評価は実施していないが、本部に対しての質問、意見が上がりやすくなっている。また、本部職員が適切なコミュニケーションに努めるよう、入職時研修、定例会議、人事考課などにおいて新しいバリュー「尊重」への理解を深める機会を多数設けた。メンター的存在としては、支部事務局長には本部事務局長、支部職員には支部事務局長があたるよう、密な関係構築を進めている。
	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	△	2021年度の事業計画は、財政の悪化についても本部支部の職員の理解を得ながら作成を進め、事業の見直しや業務量の調整に苦慮したが立案に至った。2021年は、組織の優先事項の一つとして資金調達に注力している。次期中期計画については、開始を2021年からではなく、2022年からとすることとした。それにより、2021年3月までに支部と行う前中期計画の評価を丁寧に行うことで、団体内外のキャパシティとリソースを詳細に確認。その結果を踏まえて下半期にキャパシティとリソースに適した次期中期計画を策定することができる。
	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	□	2022年からの中期計画の中に、検討着手を組み込むこととした。
追加	徹底した情報公開の継続	○	継続的に適正化施策の進捗状況の報告を、支援者へ郵送や個別の連絡及びWEBサイトで一般公開している。
追加	国際協力NGO全体への寄与	○	2020年1月の国際協力NGOセンターが主催の勉強会登壇を機会として、有志のNGOによりワーキンググループが発足。NGOの不正対応のスタンダードとなることをめざし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。2021年3月「新型コロナ時代の社会的リスク 腐敗防止・開発現場」(NGOと企業の連携推進ネットワーク)に登壇。新型コロナやテロにより現地化する必要に迫られている日本のNGOと、SDGsにより一層活発に社会貢献を推進していく企業の求めに応じて事例発表を行った。