

(独) 奄美群島振興開発基金

奄美群島振興開発基金のガバナンス強化について

1. 基本的な考え方

金融機関に求められるガバナンスは、自己責任原則に基づき、経営陣のリーダーシップの下、創意・工夫を生かし、それぞれの規模・特性に応じた方針等を策定し、金融機関の業務の健全性と適切性の確保を図ることであると考えられる。

奄美基金においても、「奄美群島における産業の振興開発を促進し、群島経済の発展に寄与するため『振興開発計画に基づく事業に必要な資金を供給すること等により、一般の金融機関が行う金融を補完又は奨励すること』」という目的を踏まえ、業務の健全性・適切性が確保されることを主眼に置き、適切なガバナンス体制の構築に向けた改善を行うこととする。

奄美基金のように組織が小さい場合には、意思決定の多くを経営トップが行うことになり、相互牽制が働き難くなる可能性があることから、役員に対する牽制や、部署間の牽制機能が十分に働く枠組みを確保する必要がある。ただし、相互牽制を働かせるために、内部監査部門に多くの人員を配置するなど組織規模に見合わない過度な人員配置をすることは、主要業務に配置すべき人員を削減して機能低下を招いたり、必要以上に人件費を増加させたりする要因になりうることから、組織規模に相応しい経営管理の枠組みを構築することに十分配慮する必要がある。

組織全体へのガバナンスの「浸透」という面では、奄美基金が小規模な組織であることを利点と捉え、経営上の方針やコンプライアンス面も含めた組織のリスクやチャンス等の総合的な情報が役職員の双方向で円滑に行き交う仕組みを作ることが重要であると考えられる。

2. これまでの取組

(1) 経営管理全般

- ① 定期的に役員から職員全員に重要情報を直接周知しており。さらに月次で社内報（ニュースレター）を配信し、コンプライアンス等の役職員が共有すべき重要な情報の周知・浸透を図るようにした。
- ② 経営に関わる重要事項に関しては役員会、審査に関しては審査会、債権管

理に関しては債権管理委員会を開いて、決裁権限者を交えて意思決定するようにした。

- ③ 半期に1度は、経営方針や戦略、コンプライアンス等の勉強会もかねて、全役職員を対象として直接意見する交換の場を設け、職員側からも問題や懸念を提起し、戦略に関する意見を上申する事を奨励するようにした。
- ④ 組織全体の目標達成意識の向上のため、組織の目標を明確にし、目標管理を厳格化した。組織全体の計数項目の進捗と戦略の修正を毎月の定例会で次長以上の役職員が共有し、各課員に周知している。また職員個人の目標と組織の目標（計数目標、業務改善目標、コンプライアンス、スキルの向上等）をリンクさせ明確化し、人事評価にも反映させる等の改善を行った。

(2) コンプライアンス体制の改善

- ① コンプライアンスの責任者を理事から理事長に変更した。
- ② コンプライアンスマニュアルを改訂し、役職員全員に、マニュアルに記されていることの遵守を宣誓させた。
- ③ 「予防（勉強会等）⇒検出⇒対策」のプロセスを明確にし、周知した。またコンプライアンス上の懸念を、問題提起することを義務付けた。
- ④ 個人の目標管理表にもコンプライアンス上の評価項目を設けた。
- ⑤ コンプライアンス上の問題に対する罰則を明確化した。

(3) リスク管理

- ① コンプライアンス（法令遵守）体制については前述のとおり。
- ② 基金の組織ならびに業務の性格上、信用リスク管理、資産査定管理、事務（オペレーショナル）リスク管理の改善は同時に進めてきた。
 - 業務の属人化を防ぐため、課ごとに全員で主要業務の可視化（フローチャート作成）を図ると同時に、業務上のリスクの発生点と影響度の評価を実施した。その影響度の軽減のためのプロジェクト（PDCA）をスタートした。
 - 業務マニュアルを改訂し、職員全員に周知した。特に資産査定における錯誤が発生しないように、資産査定管理に関わる担保評価は、評価基準、実査の頻度等を見直し、厳格化を図った。
 - 信用リスク管理に関しては、これまで通り、審査、債権管理ともに全案件について役員を交えた審査会・債権管理委員会で協議してきたが、事前準備の迅速化・審査会・債権管理委員会のプロセスを改善するためのプロジェクトを進行させた。

- ▶ 職員間のスキル面のバラツキをなくし、全般的なスキル向上を図るため、金融知識向上ならびにマニュアルを活用したトレーニングを定期的に実施してきた。

(4) 人事管理

内部統制をより深く職員への浸透を図るため、人事管理面では、以下の変更を行った。

- ①職務・職級に応じた評価体系を明確にし、経験年数に関わりなく昇級・昇進に反映させるようにした。
- ②職員個々の目標管理を明確にし、成果と評価の合理性を向上させて、目標達成意識・業務改善意識を高めた。
- ③半期毎に全職員と理事長が面談し、業績、改善活動、コンプライアンス等について意見交換をしてきた。
- ④信賞必罰を明確にする。特に“誠実性”“善管注意義務”違反等を明確化し、コンプライアンス体制の維持・強化を図った

3. 今後の方向性

(1) 経営管理全般

- ①現在財務省の検査をはじめ各種検査、主務省評価委員会により、経営管理状況も含めて評価・モニタリングが行われている。期中に、評価委員会委員への報告・意見交換の機会を設ける等、経営管理の実効性をより高めることを検討したい。
- ②重要事項の意思決定を行う役員、特に理事長の独断専行を牽制・抑止の仕組みを手当する必要がある。現在のコンプライアンス体制では、役員に対するコンプライアンス上の懸念がある場合は、監事に通報する仕組みになっている。今後は通報するルートを、主務省等に広げることも検討する。
- ③定期的にガバナンスの浸透度や機能しているかをモニタリングし、改善すべき点を決定し、プロジェクト（P D C A）を実施して改善を図る。着実に改善が進む仕組みの構築を目指す。

(2) リスク管理

- ①業務改善を引き続き進め、活動の定着化を図っていくのと同時に、活動の可視化を一層図る。具体的には、取組中のプロジェクトの進捗状況（度）を数値化し、職員全員が共有できるようにする。
- ②事務リスク軽減のため、リスクの発生する頻度の高い事務プロセスにお

いて、ペンディング事項等の増加、長期化が発生していることを、次長・課長・役員にも速やかに伝わるようアラーム機能を構築する。

- ③ 現行、内部監査は業務課・管理課の監査を総務企画課が、総務企画課を業務課・管理課の課長・次長が行い、相互牽制を図っている。今後、各業務に精通している職員を内部監査担当として任命し、理事長直属とする。これによって内部監査の専門性・独立性をより高める。組織の規模も勘案し、単なるチェック機能だけでなく、各業務のリスク軽減や効率化と言った改善活動のサポート業務も包含して行う。

(3) 人事管理

- ① 今後は報酬体系も、より能力主義、業績主義を反映した評価・報酬体系に修正する。資質に問題がある場合には、降級・降格も措置できる人事体系にする。
- ② 職員の育成（教育）体制を強化する。特に必要な人材育成のため、研修等への派遣をより充実させる。