

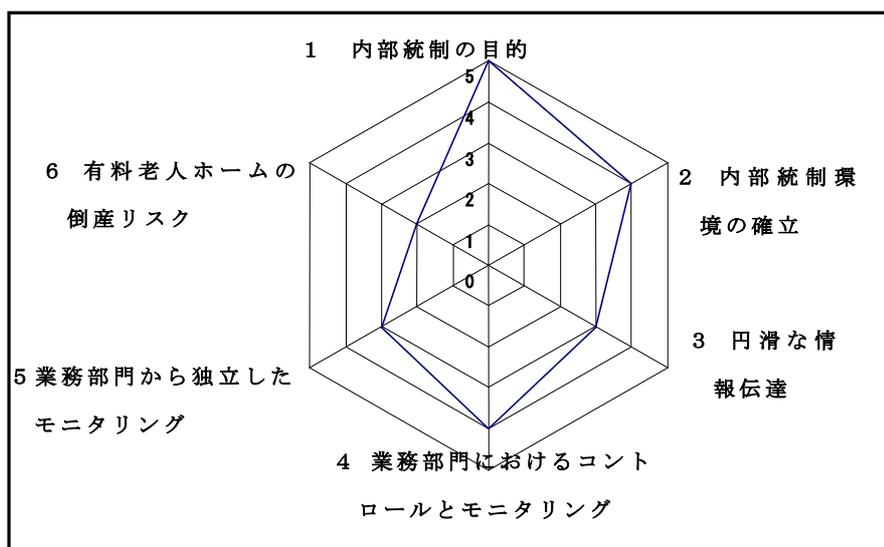
## 有料老人ホーム内部統制モデル ver1.0

(平成16年3月 全国有料老人ホーム協会策定)

企業不祥事の分析において明らかとなった課題を中心としつつ、リスクマネジメント及び内部統制に関し必要な取組を行っていくことは、企業に高い信頼性と効率性を有する経営の基礎を構築することにつながり、企業に対する不信感を取り除くためだけでなく、企業の競争力を強化し、自ら生み出した価値を維持、増大していくためにも不可欠なものとなる。

その方途の一つが、内部統制の仕組みであり、これらの取組により、企業が社会的責任を適正に果たしつつ競争力を維持・向上していくこととなる。

※以下は調査研究報告書からの抜粋。



[有料老人ホーム内部統制モデル]

|                         |                              | チェック項目     |
|-------------------------|------------------------------|------------|
| 1. 目的                   |                              |            |
| 2. 統制環境の確立              | 2-1 経営者の経営方針及び遵守姿勢の明確化       | 3項目        |
|                         | 2-2 自主行動基準の策定及び周知徹底          | 4項目<br>3項目 |
|                         | 2-3 役員会等の機能                  | 5項目        |
|                         | 2-4 適切な経営組織の運営               | 3項目        |
|                         | 2-5 構成員の役割の明確化               | 2項目        |
|                         | 2-6 従業員の業績評価や処遇              | 3項目        |
|                         | 2-7 従業員への懲戒                  | 2項目        |
|                         | 2-8 教育・研修                    | 1項目        |
| 3. 円滑な情報伝達              | 2-9 事業所間の内部統制環境の共有           | 3項目<br>4項目 |
|                         | 3-1 適切な情報共有及び意思疎通            | 2項目<br>3項目 |
|                         | 3-2 ステークホルダーとの意思疎通           | 3項目<br>3項目 |
|                         | 3-3 指揮命令・伝達                  | 3項目        |
| 4 業務部門におけるコントロールとモニタリング | 3-4 情報のコントロール                |            |
|                         | 3-5 緊急時の情報伝達                 | 2項目        |
|                         | 3-6 独立した報告経路の確立              |            |
|                         | 4-1 リスクに対応した経営管理・業務管理・業務執行体制 | 4項目<br>2項目 |

|  |                          |                            |     |
|--|--------------------------|----------------------------|-----|
| 5 業務部門<br>から独立し<br>たモニタリ<br>ング         |                          | の確立                        | 3項目 |
|  | 4-2                      | リスクの再特定、再評価がで<br>きる仕組みの構築  | 2項目 |
|  | 4-3                      | 業務の適切な監督                   | 3項目 |
|  | 5-1                      | 内部監査機能部門の適切な<br>設置         |     |
|  | 5-2                      | 内部監査資源の配分                  |     |
|  | 5-3                      | 内部監査部門の専門能力と<br>倫理観の保持     |     |
|  | 5-4                      | 各部署・部門におけるリスク<br>マネジメントの監査 |     |
| 6 有料老人<br>ホームの倒<br>産リスクに<br>係る内部管<br>理 | 5-5                      | 内部監査部門による改善提<br>案          |     |
|  | 6-1                      | 商品構成                       |     |
|  | 6-2                      | 市場調査                       |     |
|  | 6-3                      | 募集計画                       |     |
|  | 6-4                      | 経営計画                       |     |
|  | 6-5                      | 長期資金計画                     |     |
|  | 6-6                      | 資金流出                       |     |
| 6-7                                    | 現在の事業者が行うべきリ<br>スク管<br>理 |                            |     |

本モデルを自己評価用に使用して、レーダーチャート化することで、内部統制の進捗状況を確認する方法もある。

| 有料老人ホーム内部統制モデル ver1.0  |  |
|------------------------|--|
| 1. 内部統制の目的             | 「内部統制」とは、当社が健全な有料老人ホーム経営を継続するため、社内構築及び運用を行うシステムであり、以下の4つを主たる目的とする。<br>① 事業経営の有効性と効率性を高めること<br>② 財務報告の信頼性を確保すること<br>③ 事業運営に関わる放棄や社内ルールの遵守を促進すること<br>④ 上記の3点を進めることで、市場における競争力を高め、消費者の信頼を確保すること |
| 2. 健全な内部統制環境の確立        |  |
| 2-1 経営者の経営方針及び遵守姿勢の明確化 | a. 当社の経営方針は、法令等を遵守しつつ、社会一般の常識や良識と整合したものとなっている。<br>b. 経営者は、経営方針を明確にし、利用者やその家族を含む消費者に対し、あらゆる機会を通じて啓蒙している。<br>c. 経営者は経営方針について、管理者のみならず職員全体に周知し、理解を求めている。  |
| 2-2 自主行動基準の策定及び周知徹底    | a. 経営方針に基づく自主行動基準が策定・公表されている。<br>b. 自主行動基準には、消費者や入居者に対する具体的な行動方針が示されている。<br>c. 経営者は、自主行動基準を遵守するという決意や姿勢を表明し、周知徹底するとともに、率先垂範している。<br>d. 自主行動基準の運用、改正について、社内コンプライアンス委員会等の組織を設置している。            |

## 2-3 役員会等の機能

- a. 取締役会及び監査役は、経営者の職務遂行を有効に監督している。
- b. 取締役会及び監査役のメンバーは、経営者から独立しており、かつ有料老人ホーム事業に関する知識や経験を有している。
- c. 取締役会及び監査役は、内部監査部門や外部監査法人から適時に報告を受け、協議を行っている。

## 2-4 適切な経営組織の運営

- a. 組織の構造が、各階層において適切なモニタリングを行うことができるものになっている。
- b. 組織として適正かつ迅速な意思決定を行うために、各階層内及び各階層間において、重要な情報の収集や意思疎通を抑制しない体制となっている。
- c. 必要に応じて相互牽制の働く組織構造となっている。
- d. その職位に必要な業務経験と相応しい知識、能力を有している者が配置されている。
- e. 内外の状況変化に照応してリスクの特定や評価が行われ、これを踏まえて経営組織が適切かつ適時に見直されている。

## 2-5 構成員の役割の明確化

- a. 指揮命令・報告に関連する手続きが適切なものとなっており、リスクの特定、評価等を踏まえ、継続的に見直しが行われている。
- b. 各部門・部署間の業務執行権限・責任範囲や、指揮命令・報告系統に関して調整がなされ、規程と実態が乖離している場合には、適時に修正が図られている。
- c. 特定の者に権限が集中しないような組織になっている。

## 2-6 従業員の業績評価や処遇

- a. 違法な行為や非倫理的行動をとらないよう、従業員の意識付けのための教育が行われている。
- b. 従業員の雇用、教育訓練、昇進及び給与に関する方針と手続きが明確に設定されている。

## 2-7 従業員への懲戒

- a. 賞罰規程を策定し、これを周知徹底するとともに、違反者に対して公正に処分を実施している。
- b. 処分を行った場合、その旨を社内に周知し、会社として適切に対処していることが明確にされている。
- c. 過失により問題を発生させてしまった場合であっても適切に対処し、また迅速に報告を行った場合は、処分に際して、そのことが勘案される仕組みとなっている。

## 2-8 教育・研修

- a. 職種又は従業員ごとに、必要な知識や技術に係る研修等が継続的・計画的に実施されている。
- b. 自主行動基準について研修等が継続的に行われ、各自が遂行している事業活動における法令遵守・倫理的行動等の重要性について、従業員への浸透が図られている。

## 2-9 事業所間の内部統制環境の共有

- a. 複数の事業所を持つ法人においても、本部機能のみならず全社的に内部統制環境が構築されている。

## 3 円滑な情報伝達

### 3-1 適切な情報共有及び意思疎通

- a. 必要な情報が迅速かつ効率的に共有される仕組みが整備されており、関係部署間の横断的な情報交換や伝達が十分に行われている。
- b. 経営者は、管理者や担当者とは直接意思疎通を行う機会を持

っている。

- c. 経営者は、状況に応じ担当者が通常のルートを超え、直接意思疎通を行うことを拒まない。

### 3-2 ステークホルダーとの意思疎通

- a. 顧客ニーズや競争環境の変化など外部環境に関する情報を入手するために、取引先、仕入先、消費者その他の外部関係者との情報伝達経路を有している。
- b. 経営者は、顧客ニーズや苦情等に関する情報を適時又は定期的に入手し、経営意思決定に活かしており、適時に必要な措置を講じている。
- c. 不利益情報を含む企業情報の外部公開について具体的な判定基準が設定され、適時適切に必要な情報が公表されている。
- d. 経営者は、各ステークホルダーに対する企業情報の開示に積極的に関与し、経営の透明性の確保に取り組んでいる。

### 3-3 指揮命令・伝達

- a. 事業活動の遂行上、好ましくない情報であっても適切に上位者に報告されている。また、そのような情報を伝達することを上位者は積極的に評価している。
- b. 経営者もしくは管理者が、状況の変化に照応して、情報伝達の仕組みを適切かつ適時に変更するために、社内における情報ニーズや情報システムに対する要望などに関する報告を受けることのできる仕組みがある。

### 3-4 情報のコントロール

- a. 事業活動の遂行状況やそれに関連するリスク等、意思決定のために必要な十分かつ信頼できる情報を入手することができる。
- b. 情報伝達の仕組みによって、コントロールやモニタリングを実行するために必要な情報を適時に入手することができる。
- c. これらの情報は、社内の情報のみでなく、必要な社外の情報も含む。

### 3-5 緊急時の情報伝達

- a. 重大な事象が発生した際に、事後的に取るべき行動に関する手続が定められている。
- b. 重大な事象発生時の連絡方法が明確に定められている。
- c. 連絡される最上位レベルの者が重大な事象の内容に応じて明確に定められている。

### 3-6 独立した報告経路の確立

- a. このような報告経路の設置に際して、通報者が不利益を被らないような手立てが講じられている。また、不利益の発生を防ぐため、必要な場合は、匿名性について細心の注意を払っている。
- b. 寄せられた情報に対しては、迅速かつ適切に対処する体制や仕組みが確立している。
- c. 寄せられた情報に対する対処のあり方は、必要に応じて、通報者にフィードバックされている。

## 4 業務執行部門におけるコントロールとモニタリング

### 4-1 リスクに対応した経営管理・業務管理・業務執行体制の確立

- a. 事業目標を達成する上で、「容認される行為」と「容認されない行為」が明確になっており、その達成状況を容易に把握できるようになっている。

- b. 実行結果が許容しうるリスクの範囲に収まるように、最適な組織体制や規則が作成され、管理者及び担当者の個々の職務について、達成目標と関連するリスク、実施すべき業務手続が明確にされている。また、達成目標が適切に事業計画に反映されている。
- c. 規定された権限と責任、説明責任の範囲及び講ずべき措置等について、組織及びそこで行われている業務の性質に応じて、適切な変更・調整が行われている。また、大きな権限を有する者や高度な専門性を有する部署に所属している者に対しては、長期休暇の強制取得や定期的な人事異動を実施する等、適切な牽制が講じられている。

#### 4-2 リスクの再特定、再評価ができる仕組みの構築

- a. 全社で包括的な方針の下、各部門や部署でリスクの特定・評価が行われ、その結果に基づき、体制や規則等について必要な見直しが行われている。その際、自己評価（CSA；Control Self Assessment）などの手法を活用し、問題点を抽出している。
- b. リスクに対応し、体制や規則を修正する際には、経営者の積極的な関与の下、全社的に行われている。

#### 4-3 管理者及び担当者が遂行した業務についての適切な監督

- a. 業務の権限が委譲された者、指揮されている者は、業務の結果について、適時適切に上位者に報告している。
- b. 上位者は、目標の達成状況や諸活動の実施状況、規則の遵守状況、リスクへの対応状況等を下位者からの報告、あるいは自ら適時適切に把握することにより、権限を委譲した下位者の行動・活動などが指示どおりに実行されているか否か等を確認している。
- c. 業務の遂行結果が初期の目標と乖離している場合には、新たな対策の検討がなされるとともに、当該対応策が事業計画やリスクへの対応等の見直しに反映されている。
- d. 業務の遂行状況やリスクの対応状況について、関係部署、統括調整部署等、上位者以外からもモニタリングされる仕組みがある。

### 5 業務執行部門から独立したモニタリング

#### 5-1 内部監査機能部門の適切な設置

- a. 内部監査機能を有する部門の規模等は、事業の規模や対象となるリスクの大きさを勘案して決定されている。
- b. 内部監査機能を有する部門が、社内外の環境を踏まえ、組織内において適切に位置づけられている。

#### 5-2 内部監査資源の配分

- a. 全ての部署、部門、事業所（本社やコーポレート部門を含む。）の事業活動・業務を対象として内部監査が実施されている。
- b. 内部監査は、各部署、部門において行われた内部統制の構築・運用状況に係る自己評価（CSA）の結果を活用するなどして、適切かつ効率的に監査を実施している。
- c. 子会社、関連会社も、原則として内部監査の対象とされている。対象にしない場合には、適切な代替措置が講じられている。

#### 5-3 内部監査部門の専門的能力と倫理観の保持

- a. 専門的能力と知識の水準は、リスクの大きさを十分考慮の上定められている。
- b. 業務執行部門からの高い独立性が確保されている

|  |
|--|
| <p>5-4 各部署・部門におけるリスクマネジメントの監査</p> <p>a. 各部署・部門におけるリスクマネジメントが、適時適切に行われていること、その手法が全社の方針に従ったものであること等を確認している。</p> <p>b. リスクに対応するかたちで、内部統制環境、情報伝達の体制、コントロール及びモニタリングのあり方が見直されていることを確認している。</p> <p>c. コントロール及びモニタリングが、定められた行動規範やその他の規則に則って適切に機能していることを確認している。</p>   |
| <p>5-5 内部監査部門による改善提案</p> <p>a. 内部監査において発見された内部統制の欠陥・弱点について、是正のためのプロセスが明確にされている。</p> <p>b. 内部監査の結果、業務執行の状況、リスクの対応状況等に問題があることが判明した場合、その結果が適切に経営者に報告されている。</p> <p>c. 経営者は、内部監査により指摘された問題に対して、再発の可能性等を精査し、適切に対応方針を決定している。これを受けて、それぞれの管理者、担当者が必要な改善を行っている。</p> <p>d. 内部監査により指摘された問題に対する対応方針に関し、一定期間の後、適切に対応が実施されたか、効果は上がっているか等について、フォローアップが実施されている。</p> <p>e. 是正のプロセスにおいては、問題の生じた部門・部署のみでなく、同様の制度を持つ他の部門・部署についても見直しが行われている。</p> |
| <p>6 有料老人ホーム倒産リスクに係る内部管理</p>   |
| <p>6-1 商品構成</p>  |
| <p>6-2 市場調査</p>  |
| <p>6-3 募集計画</p>  |
| <p>6-4 経営計画</p>  |
| <p>6-5 長期資金計画</p>  |
| <p>6-6 資金管理</p>  |
| <p>6-7 現在の事業者が行うべきリスク管理</p>  |