

**第 3 3 回**

**公会計監査機関意見交換会議**

**— 議事録 —**

**新型コロナウイルス感染症の状況下における  
検査・監査・評価の手法等の現状と今後の教訓**

**開 催 日**      令和 4 年 9 月 7 日 (水)

**開催方法**      オンライン配信

**会 計 検 査 院**

## 第33回公会計監査機関意見交換会議議事録 目次

	ページ
主催者挨拶 . . . . .	1
森田 祐司 (会計検査院長)	
基調講演 . . . . .	3
「デジタルトランスフォーメーション(DX)の現状と課題」	
神岡 太郎 (一橋大学経営管理研究科 教授)	
パネルディスカッション . . . . .	22
「新型コロナウイルス感染症の状況下における検査・監査・ 評価の手法等の現状と今後の教訓」	
<パネリスト>	
松田 綱児 (総務省 東京行政評価事務所 次長)	
大西 寛文 (大阪府 代表監査委員)	
土井美和子 (国立研究開発法人情報通信研究機構 監事)	
伊澤 賢司 (日本公認会計士協会 公会計委員会 前委員長)	
佐々木規人 (会計検査院 事務総長官房 総括審議官)	
<司会>	
伊東 雅子 (会計検査院 事務総長官房 能力開発官付 公会計監査連携室長)	
<総合司会>	
前川 猛 (会計検査院 事務総長官房 能力開発官)	
質疑応答(紙上回答) . . . . .	61

【総合進行】 ただいまより、第 33 回公会計監査機関意見交換会議を開催いたします。

本年は対面形式による開催も予定していたところですが、現下の諸情勢により、残念ながら皆様に会場にお集まりいただくことが難しくなりました。本日の会議内容を収録し、参加登録をさせていただきました皆様にオンライン配信する形式により開催することいたしました。対面形式に御登録いただきました皆様におかれましては、大変御迷惑をおかけいたしました。

なお、本会議の録音、録画につきましては、御遠慮いただきたいと思います。皆様の御協力をお願いいたします。

それでは、まず初めに、主催者を代表いたしまして、森田祐司会計検査院長より御挨拶を申し上げます。

## 主 催 者 挨 拶

会計検査院長 森田 祐 司

【森田院長】 会計検査院長の森田でございます。主催者を代表いたしまして、一言御挨拶申し上げます。

本日は御多用中のところ、第 33 回公会計監査機関意見交換会議に御参加いただきまして、誠にありがとうございます。

公会計の監査等に関わる各機関の皆様が、検査・監査及び評価を効果的かつ効率的に行っていく上で、相互に情報を交換し連携を図ることは極めて重要であると考えられることから、私ども会計検査院はこの会議を開催しているところでございます。



本年は集合形式による開催も予定していたところですが、現下の諸情勢により、残念ながら、昨年と同様、皆様に会場にお集まりいただくことが難しくなったため、本日の会議内容を収録し、オンライン配信による形式で開催することいたしました。

この意見交換会議が、昭和 63 年以来、このように長きにわたり継続して開催することができておりますのも、ひとえに関係者の皆様方の御協力と御理解によるものと厚く感謝申し上げます。

さて近年は、急激な社会環境の変化が新型コロナウイルス感染症等により加速され、あらゆる組織においてデジタルトランスフォーメーションが求められており、検査・監査・評価におけるデジタルデータの活用や、リモート方式などをはじめとする新たな手法の開発は、働き方改革の動向等も踏まえると、今後ますます重要になるものと見込まれます。

本年は、そのような動向を踏まえて、「新型コロナウイルス感染症の状況下における検査・監査・評価の手法等の現状と今後の教訓」というテーマとさせていただきました。

まず、基調講演として、一橋大学の神岡先生から「デジタルトランスフォーメーション(DX)の現状と課題」と題しまして、デジタルトランスフォーメーションの背景から、環境変化による組織変革の必要性や、今後求められる課題などをお伺いいたします。

その後、関係機関の皆様をパネリストとして、検査・監査・評価の様々な場面において、新型コロナウイルス感染症の状況下でどのような取組をされてきたか、各組織の取組現状などを御紹介いただくプレゼンテーションと、動画を視聴していただく皆様からの事前質問を基に御議論をいただくパネルディスカッションを予定しております。

パネリストの皆様は豊富な御経験をお持ちであり、検査・監査・評価の様々な場面における最先端の事例や御知見、あるいは御苦労や今後の課題などについても共有いただけることを期待しています。

今回動画を視聴していただく皆様が、相互理解や、それぞれの業務へのフィードバック、さらには、本会議における共通の知見を介しての新しい形の交流と連携につなげていただくことにより、公会計監査のさらなる発展に寄与することができましたら、主催者といたしましても、誠に喜ばしい限りでございます。

この意見交換会議が皆様にとって有益なものとなりますよう祈念いたしまして、御挨拶に代えさせていただきます。ありがとうございました。

**【総合進行】** 申し遅れましたが、私は、本日会議の進行を務めさせていただきます、会計検査院能力開発官の前川でございます。どうぞよろしく願いいたします。

ここで、本日のプログラムを御案内いたします。

この後、まず、一橋大学経営管理研究科教授の神岡太郎先生による基調講演がございます。その後、14時25分より10分間の休憩を挟み、パネルディスカッションに入ります。途中、15時55分頃より10分程度の休憩を挟みます。これらを合わせた所要時間は約3時間となっております。全プログラムの終了は16時35分を予定しております。

## 基 調 講 演

### 「デジタルトランスフォーメーション(DX)の現状と課題」

一橋大学経営管理研究科 教授

神 岡 太 郎

【総合進行】 それでは、神岡太郎先生による基調講演に移らせていただきます。

神岡先生は、1995年に一橋大学商学研究科の助教授となられ、現在は、一橋大学経営管理研究科教授でいらっしゃいます。

これまで、国際CIO学会会長や、総務省の政府情報システム改革検討委員会委員や、高度ICT利活用人材育成推進会議の座長、国土交通省のトレーサビリティ・サービス推進協議会座長を務められるなど、幅広い御活躍をされておられます。

本日は「デジタルトランスフォーメーション(DX)の現状と課題」というテーマで御講演をいただきます。

それでは、神岡先生、よろしく願いいたします。

【神岡先生】 皆さん、こんにちは。一橋大学の神岡と申します。

今日は「デジタルトランスフォーメーション(DX)の現状と課題」ということでお話をさせていただきます。

今日の東京は、結構涼しいほうなんですけど、ジャケットを着るとちょっと暑いかなという感じです。

今日は何が起こるか分からないものですから、私は早めに来て、マックに行ってビッグマックを食べようかなと。海外では、ビッグマックの値段が上がっているらしく、毎日ビッグマックの映像ばかり見ていると、ちょっと食べたくなかったですけれども、私と同じことを考えているのか、行列ができていました。日本もコストダウンだけでやっていくのは、結構限界なところもあるかと思うんです。バーミヤンに



行きましたら、昼間からお酒を飲んでいるおじさんがいたんですけれども、そのおじさんのところに、ロボットみたいなのがビールをこうやって運んでいるんです。今日は高所得者の皆さんがたくさん聞かれていると思うんですけれども、私はバーミヤンで非常においしくいただいています。こういうところも、コロナで非接触といいますか、デジタルを使っているいろいろ変えているんだなと思ったりしています。

今日はそういった DX についてお話をさせていただきますが、今日、メインでお聞きになっているのは会計士の方々と聞いております。皆さんのサービスの提供先である企業がどういうふうに DX を行っているかということについてお話をさせていただきますが、基本は、共通する点が物すごく多くて、行政であろうが、会計士であろうが、民間企業と共通する点がたくさんあるかと思います。今日は民間企業の DX ということで話をさせていただきますけれども、読み替えてお聞きいただければと思います。

多分、会計士の仕事もどんどん AI が入ってくるんだと思います。今の AI の技術からすると、人がドキュメントをチェックしたりする部分も、かなりの部分をカバーできそうな状況になってきています。ただ、そのテクノロジーを単に転用すればできるかという、そう簡単な問題ではないという、そういったところをお話しさせていただければと思います。

まず、今さらですけれども、デジタルトランスフォーメーションを DX と省略します。アカデミックでは DT と訳すこともあるんですけれども、基本的に、民間では DX と省略することが定番となっていて、日本語では、デジタル変革というような言い方がしばしばなされます。

主な対象者は、従来型企业、特に大手企業であったんですけれども、これはもちろん行政であろうが、NPO であろうが、社会であろうが、いろんな対象で DX が行われているということになります。

あえて言えば、デジタルトランスフォーメーションをリードするリーダー、チーフデジタルオフィサーと言われているオフィサーは日本政府にはいないんですけれども、海外では行政にもチーフデジタルオフィサー CDO がいる国、あるいは市町村があったりするわけです。そういった人たちから言わせると、基本は、デジタルじゃなくてトランスフォーメーションのほうなんだということです。しばしば忘れて、デジタルのほうばかりに目を向けるんですけれども、やりたいことはトランスフォーメーションなんだということを肝に銘じる必要があるのではないかと思います。

これはラルフローレンのポロというブランドです。彼らは今まではスポーツのファッションブランドだったんですけれども、何をやっているかというところ、ここにセンサーを取り付けまして、運動したときの体調を管理したり、健康を管理したりするような、健康に向かったファッションブランドに変えていこうと、トランスフォーメーションをやっていきます。

次は GE です。発電所とかボイリングのエンジンとかを扱っているわけです。彼らの強みはメカニクなどところだったんですけれども、それぞれの部品を全部データで把握できるようにしましょう。そうすると、彼らの強みはメカニクな技術じゃなくて、データをどう分析するか、あるいはそのソフトウェアをどう作るかという新しい製造業に変わっているわけですね。

こういった表面的な、デジタルの本質は、会社が変わる、組織が変わる、ビジネスが変わる、行政のサービスが変わるというところにあります。そういったことが起こってきている背景についてお話しできればと思っています。

DX が起こったのは、圧倒的にデジタルという技術が進化したことになります。この技術が進化したところによる影響というのは二面性がありまして、一つは、これを成長の武器として使って、どんどん、成長していく企業があるということです。もう一方は、これをうまく使えなくて破壊される側になることがあるということです。ですから、使おうが使わまいが影響を受けることがあります。

典型的には、この従来型企業ですね。これまでのやり方を一生懸命磨いて体を大きくしてきた企業が、ここにあるような、まだ小型だけど、俊敏で今の時代に合った体つきを持っているところから、おいしいところを盗み取られているということが起こっています。

例えば、従来型のタクシー会社があったんだけど、新しく生まれた Uber とかですね。もう、サンフランシスコにはタクシーが成り立たないような状況があるかと思います。日本は規制があるから、なかなかそうはならないと思うんですけれども、やはりテクノロジーの環境、皆さんもスマホを全員が使うのが当たり前の時代になっていて、そういった状況でどういう新しいビジネスができるかと。従来のタクシーのように、タクシードライバーを一生懸命育てましょう、タクシーをちゃんとメンテナンスしましょう、コールセンターをうまくしましょう。そうじゃない、もう全部スマホでできちゃうでしょう。自社はタクシードライバーもいない、タクシーもありません、駐車場もありません。だけど、タクシー以上のサービスができますよと。そういったものが生まれてくるということです。

ここ(資料 5 ページ)は皆さんもおなじみだと思うんですけども、企業の時価総額のトップは、灰色に塗っているところは、デジタルトランスフォーメーションに成功した企業、あるいはデジタル・ネイティブ企業、最初からデジタルを活用できる企業になっているわけですね。これはトップ 10 ですけども、このトップ 10 でもちょっと変化があるぐらい、いろんな変化が起こっています。

これ(資料 6 ページ)は、デジタルトランスフォーメーションを簡単に要約したシートになります。

研究者によって DX の定義が違うんですけども、大体、僕の定義と似ていると思います。デジタルの技術を戦略的に利用することで、ビジネスや組織を変革し、そして企業の目標　ここでいうと、皆さんが行政の場合は行政サービスを変革するとか、行政の目的を達成するというふうに読み替えていただければと思います。起こっていることのほとんどはこのパターンになっているんですけども、まず、環境は大きく変化しているということです。この環境が変化している中で、今までの自社、自組織の在り方では駄目でしょう、と気付かないと変革が起こらないということです。これは脅威だなと感じるのか、チャンスだなと思うのか、どちらでもいいんです。こんなテクノロジーを利用できるようになるから、こんなことができるんじゃないかと感じない限り、センスしない限り、理解しない限り、次に進まないですね。組織的には、ここの段階で多くの日本企業はストップしているんです。ここをちゃんと理解して腹落ちしていないと次の変革に移れないんですけども、まず、ここで引っかかっているということです。

ここで何を変革するんですかということですけども、変革が始まるといろんな変革が起こるんですが、問題は、いろんなことが変わっているんだけど、目標に達してないのではないかと。あんな新しいこと、こんな新しいことをやってるんだけど、一体何だったんだとなって、そういうところは持続しないんですね。ですから、自分たちは変革して何を求めるんだというビジョンをきっちり持つことが必要になってきます。

それは、多くの企業はデジタルビジョン、政府の場合もデジタルビジョンはあるのかもしれないけれども、そういったビジョンに向かって、自分たちはどういう姿になりたいんだということが明確になっているということです。

そのために変革するところは、まず、ビジネスのトランスフォーメーションですね。行政でいうと行政サービスのトランスフォーメーションになるかと思います。それをやろうとすると、後でお話しすると思うんですけども、人とか組織を変えないと実現できないという



ことです。人の仕事の仕方、結局、これは組織とか人の能力をトランスフォーメーションしない限り、サービスとか出来上がったアウトプットになるようなビジネスとかサービスは変わらないと思います。

この DX という言葉に対して、その点をもうちょっと明確にするために、デジタル化に関する言葉が幾つかありまして、専門家は幾つかに分けています。僕はネイティブのアメリカ人に 6 年ぐらい前に聞いたんですけど、普通のネイティブのアメリカ人はしっかり区別はしてないみたいで、専門家の人はこういう分け方をしているということです。まず、一番上のデジタイゼーションです。それからデジタルイゼーション、それからデジタルトランスフォーメーション (DX) です。

一つ目は、今まで紙でやっていたのを電子化しましょうということです。これは結構重要なことではあります。でも、それでは DX にならないんです。アナログをデジタルにするのではなくて、やりたいことは、デジタルを使って何かを変えろということです。信号を変えるのではなくて、仕事のやり方を変えます、ビジネスのやり方を変えます、組織の活動をやります、新しいことをつくりますというところになって、初めてデジタルイゼーションとなります。このデジタルイゼーションでも、いろいろ新しいことを、デジタルを使って何か変えればいいのかというところではなくて、やはりそれが効果を持って初めて DX というかトランスフォーメーションになるわけです。一過性のものではなくて、それがずっと継続的に組織を変革して競争力に結びつくためには、そういった、何か目標に達するような効果、エフェクトを持たないといけないということです。

私が思うには、そのためには、DX で注目されているところが五つぐらいあります。

一つは、利用者の起点。この中に社会も入れていいと思うんですけども、その起点で価値をつくっていくために変革していくということ。

徐々に変化することもいいんですけども、従来やったことのないような非連続な変化もできるようになることが必要です。

それから、スケーリングと言いますが、一部の人たちだけでなく全員が、多くの人が関わって変革することによって初めて効果を得るという、スケーリングの問題。

変革はデジタルを使って一度うまく行って変わりました。それで終わりではないということです。エンドレスだということです。

それから、先ほどの前の画面にも出したんですけども、表面的な部分が変わったとかではなくて、我々の持っている価値観といったところまで変わって、初めて表面的なとこ

ろが深化を持ってくるといところ、この五つについて、関連してお話をしていきたいと  
思います。

まず、利用者起点でということです。ここにあるように、もともとデジタルというのは  
ITの一部ですけれども、このITの技術を長い間、多くの組織は効率化のために使って  
いたんです。何かを管理するとか、全体を最適化して無駄がないようにするとか、管理者  
の視点なんですね。これはこれで非常に重要です。

だけど、新しいデジタルの技術はこっち系もありますよねと。利用者にとって価値があ  
る。管理者側ではなくて、使う側が新しい経験をできるというか。こちらは、多くの場合  
は Cost-centric であり、こちらは Profit-centric になる。新しいものとか、典型的には利  
用者を起点に物を考えます、デジタルの技術はですね。

この利用者というのはお客さんである場合もあるし、従業員であることもあります。も  
しかしたら経営者、院長であることもあるかもしれない。とにかく利用者の起点で物を考  
えるということです。

この人たちが、決まったことを決まった手順でやるんじゃなくて、いろんな予測もしな  
いような変動する環境の中で、どういうふうに自分のやりたいことが実現できるか、こう  
いったことを支えるのがデジタルという技術になります。

例えば、僕が保険で事故を起こしましたと。保険料をいくらもらえるんだということでは  
なくて、事故が起こったときにスムーズに保険に申請できるとか、申請する内容がすぐ  
分かるとか、その次、どうすればいいのかといった経験が、スマホがあるとか、AIがある  
とか、そういったところが知らせてくれるわけですね。そういった、どういう経験がスマ  
ートにできるか、そういったところを支えてくれる技術にデータがあり、AIがあり、クラ  
ウドがあり、IoTがあるということになるわけですね。

我々は、今までこちらの管理する側だけのITをやってきたんですけれども、使っている  
側が新しいことをできるじゃないかという、こちら側、何かやり方を変えましょうといっ  
たことにテクノロジーを使う、こういった視点での人を育ててこなかったんです。大手企  
業のITの担当者はみんなこちらばかりです。

こちらのほうに将来があるということ、2010年ぐらいに日本の経営者は気づいてなか  
ったんですね。ここがやはり大きく成長を削がれたところだと思うんです。こちらにこう  
いうテクノロジーの使い方があるよなと気づいたところから、どんどん新しい価値を生ん  
で、スタートアップから大きくなった企業もあるかと思います。

これ(資料 9 ページ)はさっき言いました利用者の経験ということを CX、カスタマー、典型的な利用者はカスタマーなんですけれども、UX とか CX と言います。これは、そういったお客さんとかの経験を非常に多角的に捉えないといけないという絵ですけれども、ちょっと時間がないので省略させていただきます。

こういったお客さんがどういう経験をするかというのを起点に、ビジネスモデルをつくっているんですね(資料 10 ページ)。Uber にしても Netflix にしても Airbnb にしても、急成長している企業のビジネスモデルというのは、お客さんを長期的に多角的に見て、こういときにはどういうサービスをするんだというような、カスタマージャーニーマップというのを作りますね。これに基づいて、どういうふうに、お客さんはスマホを持って何をするか分かるんですけれども、そういったことをできるような裏側の仕組みをつくっているわけですね。

例えば、Airbnb の場合は、今度どこに行こうかな、こんなところにホテルが、高いよななど、Airbnb で見ると、こんなに安くてこんなすてきな条件があるというところを探せますと。では、それで予約して、今度は、その現地に行ったらどうやって鍵を得るんですかと。QR コードでもらうこともあるし、オーナーからもらう、それがスムーズにいきましたか、実際に部屋で過ごしてみて、何かトラブルがあったときに、この Airbnb に連絡したら管理者からすぐ連絡が来ますか、あるいは、それが終わってよかったねということをほかの友達に書き込みます、次、同じようなところに旅行したいので再予約します、とそういった一連の経験がお客さんを全部つなぐモデルとして出来上がっているわけですね。ホテルは、予約して泊まって終わりということかもしれないですけれども、そういったことがずっとつながってできるようなモデルをつくっているわけですね。Uber もそうです。

最近は、こういった CX、カスタマーエクスペリエンスとかユーザーエクスペリエンスをベースにしたビジネスモデルのイノベーションをやっていくのに、自然にデジタルを使っているわけです。お客さんのことを分からないといけないから、データとかこういうデバイスは絶対必要になってくるわけです。

どうですかね、会計検査院の皆さんがいろいろなところに行ったときに、もしかすると、省庁の人はみんなスマホを持って対応できるようになっているかということ、また、紙をたくさん出して何とかという世界になっているかもしれないですけれども、もっと何かいろいろできる、僕はちょっとよく分かってないんですが、何か、もしかしたらそういうのがあるのかもしれないなと思いました。

最近こういったことは、社会との関係もすごく意識しています。例えば Uber などを使っていると、実は、ロンドンはタクシーが減ったので交通量が減りました。CO<sub>2</sub>削減に貢献していますねと。でも逆にニューヨークは、Uber のドライバーになりたい人がたくさんいて、渋滞が起こって、社会的にはマイナスでしたねとか。中国では、シェア自転車を使って社会の無駄をなくしましょうとやったんだけど、放置自転車がたくさん出た。だから、社会にどういう影響を与えるかという視点も考えて、ユーザーエクスペリエンスとかカスタマーエクスペリエンスをつくっていくということが、だんだん重要視されてくる時代になりました。

こういうユーザーエクスペリエンスをつくるために、多くの企業、例えば大手企業などは、今まで自分たちがやってきたビジネスを繋ごうとしているんですね。例えば、特に本業と非本業なんですけれども、ここは時間がないので一つ、鉄道会社などは、鉄道に乗っているお客さんの経験と、駅でどういう経験をしているのかと、それから、駅の周りの地域のデパートとか、そういったところでどういう経験をしているかを繋ごうとしているんですね。繋ぐことによって、お客さんが便利に感じたり、行きたいところにスムーズに行ける、駅からどうやっていけばいいか、駅にいる間に何々ができるとか、そういったことがスムーズにできるようなビジネスモデルにだんだん変えようとしています。

これはもう、今まで企業も本当に縦割りだったんです。霞が関もそうだと思うんですけども、この縦割りを崩すことによって、お客さん起点でいうとすごく便利なお客さんがたくさんあるんだと思うんですね。これをどうやって実現できるかという発想の転換、そのために、データとかデジタルが使えるじゃないかということです。

これは、見えないところが実は重要で、お客さんがこういう便利なことになりましたよ、カスタマーエクスペリエンスができますよと言っても、裏側の仕組みがちゃんとできてないと駄目だということです。

(資料 12 ページの)左側の Walmart です。コロナになって非接触で、人と人とあまり接触しないでもいいようにビジネスを変えるというのを、非常に短い期間でやった Walmart はすごいと思うんです。予約しておけば、ドライブスルーで物をピックアップできます。あるいは、こういうふうに予約しておけば、QR コードを出すと、タワーから物が下りてきて、すぐピックアップできるということですが、彼らはこれをやるために、フルフィルメントセンターという物流拠点を店のすぐ横に置くような変革を行ったんですね。ですから、物流拠点は物流拠点、店頭は店頭というような DX ではなくて、これを繋いだ DX

をやったということです。

これをやることによって、もしかすると、欲しいものを Amazon に注文して持ってきてもらうよりも、近くの Walmart に取りに行ったほうが早く物が手に入る可能性があります。

こういう従来型企業というのは、ネット企業にすぐ押されて、株価も落ちて、売上げも落ちたんですけれども、これでやると Amazon に対抗できるかもしれない。つまり、コロナ禍の苦境をうまく使って転換している。

これは Adidas のスマートファクトリー、彼らは Speed-Factory と言っているんですが、いわゆる工場の中でロボットが動いているということです。これはこれで重要なんですけども、これがインターネットに繋がっていることで、お客さんは自分が好きな、この靴のこの色は何色にして、サイズはどうして、この材質はどうにしてというのを選びます。これをやると工場が動き出すような仕組みになっている。そうするとお客さんは、自分が欲しいものが在庫がなかったら今までは駄目だったんだけど、いかにも在庫があるかのごとく、今から作り出して、いつ届きますということが分かる。ばらばらに、工場は工場、ロジスティクスはロジスティクス、e コマースは e コマースでつくっているところはないんですね。

テクノロジー的には可能なんだけど、皆さんもお分りのように、組織って別々につくられているから、別々に DX をやろうとするわけですね。こういったことは全体の視野で、お客さん起点にモデルができていくかどうかということなんです。システムの視野でいうと、こういうふうに製造は製造、マーケティングはマーケティング、セールスはセールスでシステム化していくわけですけども、そうではなくて、お客さん起点に組織とかシステムを再構築するという、そういったことを考えるべきかなと思います。

それで、やはり物事がつながって効果のある DX をやろうとすると、一部のエリートだけ、限られた人だけが DX をやろうとすると、最初はスピードがものすごくよく進むんですね。ところが、欧米の先行して DX をやっている企業からすると、それだと急に頭打ちすることが分かってきたんですね。やはり、いろんな人が関わってきて初めてうまくいく。

これはスケーリングというんですけれども(資料 14 ページ)、変わっていく軸だけではなくて、こちらのほうにみんなを巻き込んでいくということです。

例えば、DX はエンジニアとマーケティングの人たちで、経理とか人事は関係ないと思うかもしれないけれども、経理や人事が DX の意義を分かってない限り、それは進まない。

もちろん経理や人事の DX の問題もあります。それが繋がって初めていくということはありますけれども、みんなが、これは DX をやるが必要あるよねとか、何のためにやっているのか理解することによって、どういう人を採用すればいいのか、経理はこういうふうに変ったほうがいいのかというふうになってくるわけです。これが、一部の人たちだけで表面的なところだけ DX をやろうとすると、大体頓挫しています。競争力を持つには、両方の軸が必要だということです。

もう一つ、小さな例ですけれども、繋げていくということは、1 社を超えてやるということも考えられます。

僕は、これによってスタバからポイントをもらったりしませんから(資料 15 ページ)。

スタバでは、これは社会的な価値にも関係しているんですが、我々ってものすごく犠牲を払ってまで社会に貢献するのは難しいかもしれないけれども、ちょっとした努力で社会に貢献できるんだったら、それは気持ちいいよねということは多分思っているんだと思うんです。これはスタバの人が、紙カップじゃなくて再利用できるカップにしました。スタバで注文して、オフィスに持って行って、紙カップだったらそのまま捨てればいいんですけども、それを返せるようにして再利用できるようにしましょうと。これはタグがついていて、電子タグか何か、QR コードがあるんですけども、スマホで何かやるんだそうです。それが近くのスタバに返せばいいんですけども、ローソンでも返せますよという仕組みをつくったわけですね。お客さんにとっては、近くにローソンがあるから、持って帰ったものをローソンに返せばいいというふうになれば、これも繋ぐことによって、些細なことなだけけれども、やはりお客さんが社会に貢献しやすい環境を整えてやっているということになります。そういったユーザーエクスペリエンス、カスタマーエクスペリエンスを誘導するような環境をつくっているという点で、ちょっと小さなことなだけけど面白いなと思いました。

次は、環境のお話にしたいと思います。

先ほど、これはちょっとイメージが分かるかどうか分からないですけども(資料 17 ページ)、DX に向かってロケットがうまく推進しているイメージをしているんですが、多くの企業は、実はここの上昇気流に乗るまでにすごく苦勞しています。最初にお話ししたように、何で DX をやらないといけないのかということ、みんな腹落ちしてないからですね。ここところが、一部の人だけでもやはり駄目なんです。なかなか上昇しないということがあります。

もちろんスケーリングできないということもあるんですけども、もう一つ考えないといけない問題は、一度うまくいっても、ずっとうまくいくとは限らないということです。今はものすごくいろんな環境変化がありますから、1回の変革をすることによって、うまくいっても、その優位性は持続しないということです。

端的に言うと、短期間に急成長した勝ち組と言われている企業でさえ、こういうことが起こっているんですね。皆さんも御存知かと思うんですけども、AmazonにしてもNetflixにしても、Facebook、ああいったところ、googleにしても、株価が今年になって上がらなくなっただけですね(資料 18 ページ)。Amazonなどは、巣籠もり需要で大もうけしたかと思っただけですけども、ちょっとしたら、みんな、これからはネットだと思って、みんなネット販売しだすと競合が山のように出てきました。物流にもものすごくお金がかかるし、人件費にお金がかかるようになりました、独禁法が出てきましたとか、そういったことになっている。

Netflixはどうなのかというと、これも急成長しました。Netflixは従来型企業だったんですけども、もともと郵送型のレンタルビデオ屋だったのが、こんな新しい企業に変わってDXに成功した典型例で、今や、コンテンツも作成しているわけです。「ハウス・オブ・カード」とか、僕はその辺ぐらいしか見てないですけども。こういった企業も、コロナ禍になって、それからウクライナの戦争とかがあって経済環境が悪くなると、みんながプラスアルファでお金を出そうというところはシュリンクしていく。そうすると、Netflixの会員は減ってきますねと。今まで広告を出してなかったのに、広告を出さないといけないようになるんですね。

Facebookは、今までのSNSだけではもう成長できないということで、事業ドメインそのものをメタバースのほうに移そうという、かなりチャレンジングなリスクを負った変革をしている。

だから、勝ち組と言われているところであっても、一度獲得した優位性は持続するとは限らないということになります。

ということは、このDXというのは、持続として常に変わらないといけないという、僕からすると、いろいろな経営者の方と話をするんですけども、彼らが一番腹落ちしてくれるのはこういうことなんですね。DXって、変わり続けられる企業に変わることでですよと。みんな結構、腹落ちしてくれるんですね。こういう世の中で、デジタルは必要でしょうと。データを扱わないと、そんなに瞬時に変われませんよねと。物、ハードを変え

るって大変ですけども、プロセスとかそういうのを変えるのは、データとかデジタルだと割に比較的容易に行くわけです。そういう体質に変えないといけないですねと言ったら、結構納得していただきました。

ちょっと復習になります(資料 19 ページ)。今、新しい環境になっていて、すごく変化が激しいんですけども、この特質は、変化が大きいということではないんです。

一つは、予測ができないことが非常に難しいということで、いつ起こるか分からない、どういう方向に行くかも分からないというところ、そういった環境変化の中にいるところは、もう、それがニューノーマルですよ。これを全体に理解させていけるような会社だとか行政にならないといけませんねと。政府だって、何年か前はパンデミックなんか来るなんて思ってなかったと思いますし、ウクライナで戦争があるなんて思ってなかったし、こんなに毎年台風で水害が起こるなんていうことも誰も予測してなかった。もちろん、保険会社の人は 5 年ぐらい前から言っていました。

だけど、こういったことが、今までは何十年に 1 回といったことが頻繁に起こる、それも予測できない、今まで経験したことのないことが起こる。世界は繋がっていますから、昔だったら、地球の裏側で起こったことが日本に影響するのって、そんなにダイレクトではなかったけれども、それが、ウクライナで戦争があろうが、何が起ころうが、すぐ影響を受けると。これだけ人が行き交いしていたら、ウイルスがどこかで起こっても、一瞬にして世界に広がってしまう。こういった VUCA といわれるものは、本当に壊れやすい、ボラティルな、不確かで、複雑に絡み合って、曖昧な世界になってきているというのを自覚すると。こういったところで生きるためには、やはり、データとかデジタルが使えるようになったほうがいいのではないですかと。情報を得ないと生きられませんよね。いろんなこと、今何が起きているか。今までどおりのことが起きているわけではないので、何が起きているのか、データで把握できるような組織にしておいたほうがいいのではないですかというようなことですよね。こういった新しい環境特性の中、これがニューノーマルとなっていくような世界の中で、どう生きていくかということになるかと思うんです。

先ほど言いましたニューノーマルと関係しているんですけども、こういう世の中になりますと、自分たちのロジックだけで変わっていくということではできなくなってきているということです。つまり、自分のロジックだけじゃなくて、お客さんが変わっている、環境が変わっている、テクノロジーや競合が変わっているというか、一緒に起きていると、例えばこの絵(資料 20 ページ)で言いますと、これは会計検査院、霞が関です。今までのや



り方を徐々に徐々に変えていく、連続的な変革を行っていただけでは、世の中の変化に対応できない可能性がある。タクシービジネスを一生懸命磨いていっても、Uberには勝てない。世の中の変化があると、やはり非連続な変化、今までやったことのないような領域の、「え、会計検査院ってこんなことをやるんですか。」というようなことができる組織になっていないと。状況に応じて何が起こるか分からない、日本国が破産するかも分からない、明日は円が暴落するかもしれない。これちょっと会計検査院は関係ないかな。でも関係するのか、何が起こるか分からないですね。皆さんが対応している先が影響を受けるわけですから。そういったところに、今までやったことないからできませんよということではなくて、そういったときに対応できるような組織になっている、非連続な変革ができるような体質を持ったものになっていくことが重要になってきている。

DXで多くの研究者が強調するのは、今までとは違った価値をつくれるような、何かできるようなものに変革しているということですね。これは競争力だけではなく、生き残るために必要な能力と考えます。できないと衰退していく。

もう一つは、今までデジタルトランスフォーメーションは、ある意味では、環境がガラッと変わる中に今まで活躍していた人はバタッと倒れて、新しい人たちが出てくるという意味では、産業革命とか生物の進化の歴史に例えられることがあるんですけども、我々の考えからすると、DXが産業革命と違うのは、この大きな変化がものすごく短時間で起こっている、いつ終わるか分からない、これを覚悟するということです。ということは、常日頃から、今までの延長上に物を考えない体質にしていくことが重要ではないかなと思ったりするわけです。

そうは言うものの、なかなか変わらないもので、私も何十年もダイエットやろうと思って成功してないんですけども、変わるということはなかなか、言うのは簡単ですが。それでも最近努力はしています。コロナ禍で僕は10キロ太りまして、そこから、この夏、4キロ落とすところまで成功しているんですけども、変わるのはなかなか難しいということです。

変わるのは難しいという話ですけども(資料22ページ)、この左、X軸は時間で、こちらは変わる大きさというふうにイメージしてください。テクノロジーの変化というのは、時間とともに加速度的に、これまで3年で変化してきたことが、この後1年で起こりますというような変化が起こっているわけです。AIとかデータのテクノロジーの変化のスピードというのはそのくらいの勢いで変化しています。

悲しいかな、人間や組織ってそんなに早く変われないですよ。このペースでやっていくと絶対に追いつかない。ということは、一つは、先を見て、先を見て、変わる準備をしておくことが必要です。

もう一つは、いくら準備をしても、そのうち、現状と乖離　これはテクノロジーだけの話をしていますけれども、世の中というふうに見てもらってもいいかもしれませんが、自分たちが世の中に合っているかどうかというのは乖離が出てくるわけですね。今、自分たちが持っている、会計士の皆さんが持っているノウハウとか、そういったものが、どんどん、世の中に求められたら乖離してくるという可能性があるわけですね。そうすると、行政の仕組みとか会計士の試験も変えないといけないかもしれない。分からないですけども、いろんなものを変えないといけないかもしれない。それを後追いしていると、どんどん差が出てきますから、やはり前もって変化を見ながら、追いつくようにしようとするということかなと思います。

もう一つは、そう言うものの、世の中との差が出てきた場合は、非連続の変化が人も組織も起こらないといけない。今までのやり方をリセットしましょうというようなことで、変化を行うようなやり方もできないといけないということで、やはり組織とか人も非連続なトランスフォーメーション、会計士はこういう仕事だけやっとならばいいですね、こういうスキルだけ身につければいいですねというのと違うものにも適用できる能力といえますか、そういったところが必要になってくるんじゃないかなと思います。

アカデミックの研究で、リソース・ベースドビューというんですが(資料 23 ページ)、今の環境で勝ち抜くために、こういう専門的な能力とかリソースを持っていればいいということが競争力に結びつくというモデルがずっと続いてたんですね、20 世紀は。だけど、だんだん世の中の変化が大きくなってくると、そのリソースとか能力は要らないんじゃないですかと。逆に、この能力とリソースがあることが新しいものを生むための足かせになるとか、邪魔をしたり、抵抗したりするということはありますよねということがだんだん分かってきたんですね。その後出てきたのは、ダイナミック・ケイパビリティという考え方で、これは DX が起こる前から言われていた考え方なんですけども、もちろん、この能力は能力でリソース・ベースドビュー的な専門能力が必要なんですけども、もう一つは、今日の文脈で言いますと、変われる能力、状況に応じて組織とか自分の能力を、今までにないこの能力をつけないといけない、この能力は使わずにこちらの能力を使わないといけない、新しいこの能力を身につけないといけないという、変わっていける能力、このトランスフ

オーメーションできる能力が競争力とか持続性に結びつくということが言われています。両方必要なんですけども、環境に応じてこういったトランスフォーメーションする能力というふうに考えてもいいのではないかなと。

これは、組織においても個人においてもそうです。会計検査院がそういった能力を持っているんですかということ、個人がそういう能力を持っているんですかということ、あるいは、そういった能力を持つことは重要だと意識してもらったほうがいいと思うんですね。そういったことになるかと思えます。

その変わるということに関係する能力として、アジリティという能力があります(資料24ページ)。これは特にシリコンバレーで昔から言われていた能力なんですけども、割に短期です。環境は常に変化していますから、これを早く感じ取って、早く意思決定して、アクションして、それにに応じてまたセンスしてということを繰り返していきましょうという能力です。これはデータ活用能力が必要ですし、アカデミーの研究でも大体出ているんですけども、この能力を持っている組織は競争力が高いことが分かっています、今の環境変化の中でアジリティを持っている組織というのは。

僕の研究室でも、アンケートをとっても、大体そういう結果が出ています。そのためにデータ活用能力も関係しているということが分かっているんですけども、今の政府の総理大臣も、聞く能力って言っているんですよ。これは、アジリティで言うところのセンスの能力です。何が起きているんだということを瞬時に獲得する、それで意味付けするという。何を。単にセンサーということじゃなくて、何が起きているか理解する、把握する能力ですね。このためにデータを見る能力も必要だし、データが使えるようになってくることも必要なんですけども、ただ、多分、政府もその辺言われてるんだろうと思います。聞く能力だけじゃ駄目で、それをちゃんと意味付けして、分析して、意思決定して、アクションするまで、これを早くするということは必要ですね。これがアジリティという能力です。これがないとシリコンバレーで生き残れませんねというような感じのことを長い間言われてきました。こういったことが経営者の能力としても必要ですし、個人としても必要だということは言われています。

つまり、こういうことを考えると、やはりDXって人材と組織の変革の問題ですね(資料25ページ)。ただ、人材はスキルの表面的な能力の変革だけじゃなくて、やはり価値観とか、先ほど言いましたお客起点とか利用者起点ということにデジタルを使おうとすると、もともとマインドセットを変えないといけませんよね、価値観を。これは多くの企業はお

お客様中心と言っているんですけども、いつの間にかもうけ中心になっています。企業でもいろんなデジタルを使って、CXと言っているんですけども、結局、コストダウンのほうに走ってしまうんです。そうすると、必ずお客さんから文句が来て、そこから離反していくということが起こる。今やっているということではなく、組織の人みんなが、これは国民目線、利用者目線ですねというところが腹落ちして価値観に入っているかどうかというところですね。このために、今、多くの時間を企業はかけようとしています。

言い方はよくないかもしれませんが、僕が見ている限り、欧米企業は日本企業よりは流動性がすごく高いんですね。ですから、すぐやめて入ってきたりするんですけども、欧米企業は、このマインドセットとか価値観をやるために、リーダーシップのトレーニングにもすごい時間をかけるんですよ。企業名は言えないですけども、皆が知っている米国に本社がある大手企業です。僕からすると洗脳教育ですよ。洗脳という言葉は今ちょっと時節柄よくないですけど、その価値観を理解してもらうために、あらゆるトレーニングをさせるんですね。

企業がどちらに向かうべきかを考えたときに、例えば僕の研究室でやっていることと言うと、デモクラタイゼーション・カルチャーとか。一部の人だけで物事を決めるのではなくて、これだけ複雑な世の中になっていると、いろんな人の意見を瞬時に取り入れて、意思決定できる仕組みがあったほうがいいですね。デモクラタイゼーション・カルチャーと言っているんですけど、そういった価値感を持てるかということです。一つの専門性だけではなくて、いろんな専門性があって初めて問題を解けると言う、そういうカルチャーをつくったほうが得ですね。ラーニング・カルチャー、あるいはグロース・マインドセット、既にデジタルを使うことによって自分たちは変われるんだという意識。どうせ人は変わらないよと思っているのではなくて、デジタルを使って変えられるんだというマインドセットを持っている人たちのほうが明らかにデジタルトランスフォーメーションとしてエンゲージメントが高い。これもデータで得られました。

そうすると、ここ時間がかかって、しかも直接的にはコントロールできないんですけども、この価値観に触れるような組織の文化とか、マインドセットを変えていくことがDXの根幹の一番重要なところになってくるんじゃないかと。人が変わる、組織が変わるときに、価値観の部分が変わらないといけないということになるかと思います。それがあって院長と話したんですけども、京都御出身ということで、私は結構お寺を回って、何かお寺から学ぶことがあるのではないかなと思ったりして。日本人の何か。コロナ禍で、マインドセ

ットとか価値観というのをもう一回見直すのがいいんじゃないかなと、そういったベースのところから変わっていくことで DX を考えるというところを私は非常に重要視しているわけです。

最後に、それに関係するんですけども(資料 27 ページ)、環境が変わるということはすごく脅威というか、ネガティブな感じですけども、明らかにチャンスでもあるわけですね。特に今、コロナになって、みんな、今までにないようなマインドになっているんですよ。普段と違うことがやりやすいような状況になっているわけで、この状況をいかに変革の中に使っていくかというところが組織とかリーダーとかに求められているところだと思うし、個人もそうだと思います。

ところが、こういうふうにコロナなんだけど、コロナが過ぎたら元に戻る、今さえ我慢すればいいんだというふうに考えるのか、この環境変化を自分たちのやり方を変えるチャンスに変えるんだという二つの動きがあって、当然上に行ったほうがいいのではないかな。在宅勤務に関して言っても、本当はテレワークになって効率がよくなっていいはずなのに、多くのデータは生産性は下がったというデータになっています。これは、今までオフィスでやっていた仕事をそのまま家でやったら、当然、効率が悪いわけです。オフィスでやっていた仕事はオフィスでやったほうが効率がいいわけですね。だから、テレワークになったら今までと違うようなコミュニケーションの仕方、プロセスを変える、それから、マインドセットを変える、意思決定の仕方を変える、時間の使い方を変えとか、あらゆることをこれに連動して変えていくことをやらない限り、効果はありません。やはり表面的な部分。一番のベースは、先ほど言いましたマインドセットとかカルチャーです。

では、みんなが顔と顔を合わせてないけれども、どういう文化をつくれればいいんだということになるかと思います。例えば Netflix とかスポティファイとか、シリコンバレー系の会社は、去年話題になったんですけど、カルチャーデックというドキュメントをつくっています。今、日本語でもありますから、ぜひ御覧になれば分かると思いますけど、自分たちの文化はこうあるべきだよというドキュメントにしているんですね。普通、組織文化は、うちの文化はお客様を大切にしますなど、箇条書になっているんですけど、結構長いドキュメントなんですよ。こういう文脈で、俺たちはこういう人材を大事にしているんですよとか、そういう書き方をされています。やはり変わっていくためには、人とか組織と。俺たちは、頭のいいやつはいいんだけど、単に頭のいいやつだったら駄目なんだよ、こういうふうな仕事の仕方を一緒にできないやつは駄目だよというようなことを延々と書いて

います。

カルチャーとかマインドセットを一気に変えるってなかなか難しいです。直接には目に見えないところにありますから、あの手この手ということ。先ほどの例で言うと、人材に対するインセンティブとか評価の仕組みとか環境とか、あらゆるものを変えて、リーダーの行動を変えたりすることによってやっているということがあります。これは答えがないんですけども、私はその部分をやることが企業にとって、あるいは組織にとって、DXにとって、重要なポイントではないかなと思います。

最後にちょっと求められたので一言、少々毛色の違う話で終わりたいと思います(資料28ページ)。私は札幌市で、組織を超えてデータを共有するというプロジェクトを五、六年前からやっています、札幌市が持っているデータといろいろな企業が持っているデータを共有しましょうよと。コンペティタでも同じ小売でも、このときはインバウンドのお客さんが山のように来ていたので、外国人はどういう買物をしているんだということのあるスーパーのチェーンが持っているデータとこっちのスーパーのチェーンが持っているデータを共有しようというプロジェクトをやっていました。今はもうインバウンドのお客さんがいなくなったので、このプロジェクトは、そのターゲットではうまくいかなかったんですけども。

札幌市の場合、除雪で年間300億円かかっているけれど、これを効率よくするためにはどういうふうに除雪すればいいか。もちろん一般に通っている自動車もあるし、変な除雪の仕方したら道路を削ってしまうし、いろんなことを考えて除雪しないといけないんですけども、これにデータを使いましょうと。このときには、札幌市が持っているデータと民間が持っているデータと、札幌市の中にもいろんな局があるんですが、それが持っているデータを共有しないといけませんねと。自分だけおいしいことをしましょうということではなく、パイを広げよう、みんなが共存共栄できるようなことと、デジタルを使うということ。これをクロスさせるというところで、DXがうまくいく可能性があるのではないかなというふうに思って、ちょっとお手伝いをしています。

今日は長い間お付き合いいただきましたけども、ポイントは、表面的なDXというと、テクノロジーの応用のことだと思う。最初、院長のほうで御紹介いただきましたように、やはり人とか組織の問題が本丸なんですよということです。それと同時に、僕が思うに、残念ながら日本は10年間、この変革を怠ってきたんです。シンガポールとか韓国はそれを先に始めたと思うんですよ。これはもう簡単に追いつかないぐらいの差がついているとい

うことを覚悟しないといけなくて、つらい思いをするかもしれないですけども、なぜうまくいかなかったかという原因をまずしっかり把握して、それを潰して、この今、コロナという大きな環境変化の中で、リセットするチャンスではないかと。ここをうまく使うことによって DX がうまくいくようなことになればと思っています。

今日は私、偉そうなこと言っていますが、実はあまりよく分かってなくて、皆さんから教えていただくことのほうが多いかと思うんですけども、これを機会に、皆さんのほうからもいろいろ御教示いただくチャンスをいただければと思っています。長い間、御清聴いただきまして、ありがとうございました。

【総合進行】 神岡先生、示唆に富んだ御講演、大変ありがとうございました。

それでは、この後、パネルディスカッションの準備がございますので、準備が整いますまでいましばらくお待ちいただきますようお願いいたします。

## パネルディスカッション

「新型コロナウイルス感染症の状況下における

検査・監査・評価の手法等の現状と今後の教訓」

< パネリスト >

松田 綱児 (総務省 東京行政評価事務所 次長)

大西 寛文 (大阪府 代表監査委員)

土井美和子 (国立研究開発法人情報通信研究機構  
監事)

伊澤 賢司 (日本公認会計士協会 公会計委員会  
前委員長)

佐々木規人 (会計検査院 事務総長官房 総括審議官)

< 司 会 >

伊東 雅子 (会計検査院 事務総長官房 能力開発官付  
公会計監査連携室長)





【総合進行】 それでは、これよりパネルディスカッションを開始いたします。

パネルディスカッションの司会は、伊東雅子会計検査院公会計監査連携室長にお願いいたします。

【伊東室長】 ただいま御紹介いただきました、会計検査院公会計監査連携室長の伊東と申します。不慣れな司会ではございますが、どうぞ最後までよろしく願いいたします。

失礼しますが、ここからは着席して御案内させていただきます。

今回のパネルディスカッションは、新型コロナウイルス感染症の状況下における検査・監査・評価の手法等の現状と今後の教訓をテーマとして討議を行っていただくことになっております。

5名のパネリストの皆様を紹介させていただきます。

私のお隣の方が、総務省東京行政評価事務所次長、松田綱児さんです。松田さんは、政策評価に係る業務を担っておられまして、そのお立場から御出席いただいております。

そして、そのお隣の方が、大阪府代表監査委員、大西寛文さんです。大西さんは、地方公共団体の監査機関のお立場から御出席いただいております。

続いて、向かい側のテーブルに御着席の皆様を御紹介いたします。

一番左側の方が、国立研究開発法人情報通信研究機構監事、土井美和子さんです。土井さんは、独立行政法人の監査を担っておられまして、そのお立場から御出席いただいております。

そのお隣の方、中央のお席の方が、日本公認会計士協会公会計委員会前委員長、伊澤賢司さんです。伊澤さんは、政府出資法人、地方公共団体の会計監査人のお立場から御出席いただいております。

そして、一番右手が会計検査院、佐々木規人総括審議官でございます。佐々木さんは、国等の会計検査機関の立場から出席しております。

早速ではございますが、パネリストの皆様には15分を目安にプレゼンテーションを行っていただきます。その後、10分間の休憩をとらせていただきます。

なお、各パネリストの本日の発表、発言は、それぞれの組織における御経験に基づくものとは思われますが、組織を離れた個人的な見解という位置づけでございますので、皆様にもどうぞそのように御理解いただけますと幸いです。

それでは初めに、松田さんより御発表いただきます。

## [ コロナ禍対応における行政評価局の「評価」の現状と課題 ]

【松田次長】 総務省の松田でございます。本日はよろしくお願いいたします。

今回の全体テーマは、コロナ状況下における検査・監査・評価の手法の現状と今後の教訓ということですが、私のほうからは総務省の行政評価局における評価、主にそれを支える調査について、その現状と課題ということで報告をさせていただきます。

私の肩書を見ていただきますと、総務省東京行政評価事務所の次長ということですが、この3月末までの2年間は、埼玉にありますブロック機関、関東管区行政評価局というところで、評価監視部長というポストで調査チームのマネジメントを行っておりました。ちょうどこの2年間というのはコロナが始まって蔓延しまして、緊急事態宣言も出たりという中の2年間ということで、対策にいろいろ苦労したという2年間でした。本日はその2年間における取組を中心にお話をしたいと思います。

まず、資料の全体の構成でございます。4部構成ですが、第1部では行政評価局の業務概要、第2部ではコロナの状況下でどのような変化が求められたかという背景に触れまして、第3部で、関東ブロックで実際に行った調査の内容について紹介します。その結果を踏まえまして、第4部で今後の展望について、個人的な見解も含めてお話しできればと思っております。

第1部ですが、我々の組織とか業務の紹介ですので、細かい説明は省略をいたします。

3ページを御覧ください。全体概要の図ですけれど、行政評価局には大きく三つの機能があります。これらは政府の部内における第三者的なレビュー機能ということで、各府省の行政の推進や改善を目指すものであるということです。左上に各府省のPDCAのサイクルの絵がありますが、この好循環を促すというのが我々の仕事となります。

7ページに調査の概要の図があります。調査をして勧告するという仕事があるわけですが、本省が企画をして全国的に実施する全国計画調査というのと、我々地方の現地機関が企画をしてローカルでやる地域計画調査というのがあります。関東管区行政評価局で実施した地域計画調査について、また後ほど詳しく触れたいと思います。調査をやるときの視点ですが、8ページに視点の例を幾つか並べてみました。いろんな視点があるわけですが、テーマごとに最も必要性の高いもの、効果のあるものをセレクトして組み合



わせる、そうやって調査を設計するという形で進めております。

では次に、コロナが我々の業務にどのような影響を与えたかという話ですけれども、11 ページに、総務省は全体としてどういう方針だったかというのを載せています。一番最初に出勤抑制というのがあります。イコール、テレワークをしろということですが、これが 7 割以上。そして、県境を越える出張であるとか対面集合型の会議などは原則中止と。その代わりにリモートを活用せよということになりました。

12 ページは、関東管区においてはどうだったかという実態の紹介ですけれども、テレワークについては、どうしてもある程度の出勤が必要な部署があります。庶務会計部門ですとか、我々のところだと行政相談部門、直接苦情を受け付けるということなんですが、そちらの出勤率をある程度確保するために、調査部門は多いときは 8 割以上テレワークというような状況になりました。週に出勤 1 日、テレワーク 4 日というようなときもありました。部内の会議打合せは全部ウェブ会議ということになったのはやむを得ないとして、困ったのがやはり調査対象機関との関係性です。相手機関との関係で、12 ページでは協力が得にくかったというようなことが少し書いてあります。先方がまずコロナ対応で大変だというようなケースがもちろんあるんですけど、感染対策を徹底した結果、対応が限定されるのは避けがたくて、特にコミュニケーションの確保に苦労したということです。

13 ページに、我々総務省の中で実施したアンケートの結果から、出先機関関係の部分の抜粋を載せてみました。テレワークは実施するけれども、やりにくいのはコミュニケーションをとるのが難しいからだという回答が結構ありました。ほかに高い率を示している、業務効率が低下するとか業務内容が限定されるということにも、実はこのコミュニケーションが難しいというのは連動しているんじゃないかなと思います。

そういう中で、総務省の中に審議会があるんですけど、その政策評価審議会から昨年の 3 月に提言が出されました。これが 14 ページ、15 ページにありますけれども、ポストコロナを見据えて、よりよい評価を目指せというようなことで、役に立つ評価、しなやかな評価、納得できる評価というようなキーワードが示されています。これはある意味、評価の原点に立ち返るということであろうかと思えます。

そこで 16 ページに、これは政策評価法という法律から少し引いているんですけど、実は、評価とは何か、調査とは何かというのを法律上定義した部分ってほとんどありません。この法律ぐらいでして、ここに書かれている基本的なことを踏まえてコロナの状況下における調査の在り方を考えようということになるわけです。

それが 17 ページなんですけれど、オーソドックスな現場重視の調査に加えて、これは政策評価が平成 13 年に導入されたときにも言われたことですが、データ重視の方法も加味しながら、じゃあコロナの状況下でもできる調査、効果的な調査は何なのかということ考えたのが、一つは調査内容の絞り込みであり、もう一つがリモートによるアンケート方式の活用でした。

次に、具体的な事例を紹介したいと思います。

19 ページは、関東管区で実施した調査の一つ目ですけれど、令和 2 年度に実施しました防災行政無線です。これは調査内容の絞り込みを行った例です。防災行政無線というのは、災害発生時などに地域住民に情報発信をするための手段ですけれど、整備運用するのは市区町村、国はその整備や運用を支援するという立場です。令和元年台風のときに非常に大きな被害が出て、特に停電が大きかったですけれど、かなり大きな影響が出ました。特に情報通信の面に影響が大きかったということで、災害時における情報通信の確保というのを、我々テーマとして取り組もうということになりまして、そのときに、対象を防災行政無線に絞ることにしたわけです。

絞ることにした内容というのが 20 ページにあります。当初は防災行政無線以外にも、自治体のホームページであるとか、災害メールの配信サービスやツイッターなどの SNS、こういったことも視野に入れた情報伝達全般を対象にした調査を考えたわけですが、コロナ禍での調査としてそのままでは実現が難しいと思われましたので、テーマ、調査対象、調査手法について絞り込みを行ったわけです。

テーマを絞り込むに当たって、ほかの手段に比して防災行政無線の重要性が高いんだということがポイントになったわけですが、それが 21 ページにありますように、一つには今申しあげましたように、令和元年台風のときに実際に大きな被害があって、そのとき、実は防災行政無線自体も停電でダウンしたというケースがありました。それで情報入手に非常に問題が大きかったということで、これはかなり重要な位置付けにあるということが事実としてあったので、取り上げる対象にしたということです。

都会にいとなかなか気付きにくいかもしれませんが、災害時、非常時ということになりますと、21 ページの下のほうにありますように、やはり地域住民にとって防災行政無線というのは情報入手先として非常に重要だということで、それがダウンしないような対策や支援の在り方を探る調査には意味があると判断したわけです。結果的に、千葉県及び東京都の 18 市区町村の協力を得ることができて、調査を行うことができたということで

す。

次にもう一つ紹介いたしますのは、高齢者の身元保証に関する調査でして、これは令和3年度に実施したものです。ここではアンケートを主体としたリモート調査を活用しております。もともと行政相談がありました。身元保証人がいないので、入院できなくて困っているというような相談です。これを契機に調査を企画してみようと、広く実態を把握して、事例をみんなで共有したらいいんじゃないだろうかというような仕立てです。

22 ページの下のほうを見ていただきますと、意識等調査と書いてありますけれど、これがアンケート調査でして、病院や施設合わせて2,000を超えるところに協力をお願いして、1,200 を超えるところから回答をいただきました。回収率・回答率で 62%ということになりますけれども、結構高い回答率だと思います。

その結果、23 ページを見ていただきますと、例えばこういう実態がありました。身元保証人がいない場合に入院や入所を断るケースがありますよというのが 15%、これは結構大きな数字ですよ。ただ、断っていると言いながら、こういったところも対応をどうしていいか、実は困っている、何か取り組みたいんだけどどうしたらいいんだろうか、情報が欲しいという声も多かったことから、広く情報を収集整理して提供しようということになったわけです。

どんな情報を集めたかというのが 24 ページにありますけれども、なかなか多様な取組事例を集めることができたわけです。この事例集だけでも実は 98 ページになります。ぜひホームページでも確認していただきたいと思います。

何でこんな広範なアンケート調査ができたのかということですが、25 ページに三つほど整理してみました。一つ目は、事前のニーズ確認ということで、調査を企画する段階で幾つかの病院や施設に聞いてみたんですね。そうすると、先ほど申し上げましたように、どういうふうに対応すればいいのか事例を知りたいという声が結構あったということで、じゃあ事例を集めようということで広汎なアンケートを企画したわけです。さらに、このアンケートを回答しやすい内容にするために、自治体の資料などを参考に、フィージビリティを意識した設計に努めるとともに、関東管区だけではなくて、東京事務所、神奈川県事務所も動員しまして、マンパワーを確保して、相手機関との意思疎通も、なかなか対面でのヒアリングは難しいので、電話やメールを駆使したということです。逆に言うと、対面前提ですと、どうしても近距離、少数の調査しかできなくなってしまう。アンケートを活用したりリモート調査であれば、物理的な距離が遠くても、あるいは数的に多い場合で

あっても、有効な調査をすることができる、そういうことを実感できた調査でもあったかなと思います。

先ほど申し上げましたように、事例集だけでも 98 ページ、それから意見、要望も取りまとめて、これが 70 ページ、そういう大部のものになったんですけれど、それをメールで協力してくれたところにはフィードバックしまして、共有していただいたところです。

そういう事例を通じまして、今後の展望を考えてみたというのが第 4 部です。

27 ページに全体の俯瞰イメージを描きました。大きく三つの輪があります。一つはコロナ状況下での対応・配慮ということで、いろいろ抑制される面はあるんですけれど、そのために導入されたテレワーク、リモートワーク、こういったメリットを次に生かしていけば決してマイナスではないんじゃないかということですね。

もう一つは、右のほうに書きましたけれど、ワーク・ライフ・バランスの実現・定着ということです。これまでどうしても掛け声先行だったわけですよ。在宅ワークしろ、リモートワークしろということだったんですけれど、これが今回かなりの率で実施されました。その恩恵として、育児中や介護中であってもキャリア形成ができるということが今回かなり明確になったのではないかと思います。実際、うちの調査チームの中にも育児中や介護中の職員がいたんですが、そういう中でテレワークを活用して調査に参加をしたということです。

三つ目の輪が、下のほうに書きましたけれど、評価とそれを支える調査の質とか量の維持・向上ということで、これは仕事をする立場からすると本丸なんですけれど、実際の調査の例でも触れましたが、リモート調査であるとか、ポイントを絞った調査であるとかを、感染対策や負担軽減という面だけではなくて、逆に調査内容の精度向上につなげることができれば、むしろプラスとして受け止められるのではないかと思います。

そうは言いながら、困った話はいろいろありましたということも 28 ページで紹介しています。総務省の場合、ウェブ会議のシステムというのはこの時点では Skype だけでした。それで職員同士のコミュニケーションにはかなり活用したんですけれど、外の機関、ほかの国の機関であるとか地方自治体であるとか民間企業であるとか、そういったところは Skype を使ってくれてなくて、なかなか話が通じなかったというケースが多くありました。あるいは、電話やメールということになっても、片方がテレワーク、両方テレワークとなると、なかなか連絡が取りづらい、いろいろストレスがあったということなんですけど、こういうのはある意味では一過性のもの、過渡的なものかなと思います。

ということで、29 ページは個人的なまとめということになりますが、コロナ禍から得られた教訓ということで、これは結局、業務の基本に関わることになると思うんですけど、一つは相手機関の実質的な協力を引き出す調査の在り方ということで、これはもともと重要な事項なんですけど、コロナ禍ではより強く意識せざるを得なかったと思います。その結果やった調査内容の絞り込みとかリモート調査の活用というのは、コロナ後においても有効有益な手法として意識していくべきだと思っています。

もう一つは、コミュニケーションの重要性ということですね。これもコロナ禍で再認識したということですが、デジタルツールをいかにインフラとして定着させ、活用していくか。先ほど触れたように、コロナ対策というだけではなくて、ワーク・ライフ・バランスの観点からも、また、そもそもの業務の質の向上という観点からも重要な課題であるということ、それをコロナ禍で学んだと言えるのではないかと思います。

最後に、下のほうに総括のように書きましたけれども、コロナ禍でやむを得ず取り組んだということが多いんですが、実はそれがこれまでの課題のブレークスルーにつながる可能性があるということにして、そういうことを我々自身がちゃんと検証して、PDCA を回していく、そうして次のポストコロナにつなげていくことが肝要じゃないかということが私の結論です。

私からの報告は以上です。説明で取り上げました調査物、2 本紹介しましたが、いずれも全文はホームページに載せていますので、御関心がありましたら見ていただければ幸いです。

以上です。どうも御清聴ありがとうございました。

【伊東連携室長】 松田さんありがとうございました。

続きまして、大西さんより御発表いただきます。どうぞよろしく願いいたします。

## [ ニューノーマル時代における監査等の課題について ]

【大西代表監査委員】 大阪府代表監査委員の大西でございます。

私からは、ニューノーマル時代における監査等の課題ということで、まずは大阪府の監査の特色を御紹介し、その上で、コロナ禍において、令和2年度から大阪府はどのように監査を実施してきたかを踏まえ、今後の新たな監査、検査等の手法について、皆様と意見交換させていただければと思います。どうぞよろしくお願いいたします。



これから御覧いただいている目次に沿ってお話をしてまいります。

大阪府の監査の特色として、4点挙げさせていただいております。

まず第1点目、内部統制を踏まえた効率的、効果的な監査の実施です。平成28年度から会計管理者の補助組織である会計局が実施する全庁検査との連携によりまして、財務監査の効率化を図りまして、行政監査の全所属の実施など、充実強化につなげております。詳細は後のスライドで御紹介いたします。

2点目、リスクアプローチを踏まえた監査でございます。行政監査の実施におきまして特に重要な項目として、各部局ごとに想定されるリスクの項目を監査実施計画に記載しております。このリスクの判定表につきましては、次のスライドで御紹介いたします。

3点目は、財務監査に係る事前調査の充実です。各種業務システムのデータを活用いたしまして事前調査を徹底しまして、効率的、効果的な財務監査の実施に努めております。

4点目は、大阪版市場化テストにおける第三者機関での審議を経まして、監査業務のうち、公認会計士の専門性を発揮できる決算審査や新公会計制度、財政的援助団体等の事務局監査を監査法人に委託して実施しております。

次に、リスクアプローチを踏まえた監査についてです。内在する課題や将来リスクなどを洗い出し、スライドにお示ししているリスク判定表に基づきまして、リスクの定量化を行い、リスクが顕在化する可能性や顕在化した場合の影響の大きさなどを踏まえまして、監査の着眼点等を具体的に示しまして、監査実施計画を作成しております。

こちらは大阪府の定期監査の流れを簡単に説明したものです。まず、当該年度の全体の方針や監査の進め方を明らかにした監査基本計画を策定し、次に、上半期、下半期ごとに監査実施計画を作成して、財務監査、行政監査を実施しております。その後、事務局職員



による監査を実施いたしますが、行政監査においてリスクが高いと判断された項目については集中ヒアリングを実施いたしております。監査委員は事務局からの報告を受け、内容を精査し、必要に応じ、委員聴取を実施し、監査結果を決定していくという流れになっております。監査結果につきましては、上半期、下半期ごとに知事及び議会に報告し、広報及びホームページで公表いたしております。

現行の大阪府の監査の進め方としてとりわけ重要であります、内部統制を踏まえた監査について説明いたします。

この真ん中にありますように、まず、地方自治における大阪府の内部統制体制としては、令和4年度については、各財務会計制度の所管課で構成する内部統制推進会議が推進部局としての役割を果たし、総務部法務課が評価部局の役割を担う体制となっております。

次に、監査と内部統制の連携ですが、スライドでお示ししている四つの観点による連携を行いまして、財務会計事務の適正化を促しております。昨年末評価計画の策定時、審査の開始前など、適切な時期に監査委員と推進部局、評価部局との意見交換会を実施することで、監査結果等を踏まえた監査委員のリスク認識が、翌年度の各部局における内部統制の取組に適切に反映されるとともに、監査委員によるより効率的で効果的な監査や審査につながる仕組みとしております。

令和2年度大阪府内部統制評価報告書の審査におきまして、4項目の意見を発出いたしました。その中の一つとしてDXの推進について触れております。例年の財務監査の結果を見てみますと、ヒューマンエラーによる同じようなミスが発生しております。そこで、システムによるチェック機能の拡充などによってこうしたミスを確実に防止し、効率的に行政事務の質の向上を図るよう、DXの推進による内部統制の推進についてということで意見をいたしました。

次に、冒頭で申し上げました内部統制を踏まえた監査のもう一つの柱といたしまして、平成28年度より取り組んでおります大阪府独自の内部統制を踏まえた監査の取組を御紹介いたします。

知事部局において会計局が実施しております会計検査と、監査部局で実施しております財務監査のうち、歳入歳出、財産、物品等については、その確認項目がほぼ同じであったことを受けまして、会計局の検査がそれまで各所属においておおむね3年に1回実施されていたものを、毎年度所属において実施するということとなりました。そして、監査委員事務局がその監査結果について報告を受け、特に問題がなければ、会計局の検査していな

い項目を重点的に監査するなど、より効率的かつ効果的な財務監査を実施しております。

財務監査を効率化した一方で、3Eの観点からの監査をより手厚く実施するという形にしております。

ここからは、府庁のICT化に関しまして、大阪府におけるDXの推進と働き方改革について御紹介いたします。

令和2年度から知事部局にスマートシティ戦略部を設置いたしまして、最先端技術を利用した取組と府域全体で住民に利便性を実感してもらえる取組の両輪で、大阪のスマートシティ化を目指しているところです。その中でも、府庁DXの推進として、テレワーク環境の整備、ウェブ会議システムの導入、判こレス、ペーパーレス、キャッシュレスの3レス等に取り組んでおります。

また、テレワーク環境の整備では、コロナ禍への対応として、緊急テレワークシステムが導入されており、自宅においても執務室に配備されている共通端末機と同様の業務実施が可能となっております。

(2)の働き方改革でございますが、総務部人事局が中心となって、全庁を挙げて働き方改革に取り組んでおります。中でも、テレワークの定着や会議の効率化、ウェブ会議、ペーパーレス会議などに重点的に取り組んでおります。

ここからは、新型コロナウイルス感染症による監査実施の影響について御説明いたします。

まず、令和2年度の当初でございますが、大阪府に緊急事態宣言が発令されており、3密を回避するため対面によるヒアリングを実施できない状況でありました。そこで、令和2年度においては、まずは地方自治法で義務づけられております合规性を中心とした財務監査のみを先行して実施することといたしました。

具体的には、従前から事前調査として実施しておりました各種業務システムの電子データを活用した対面によらない書面検査を実施し、必要に応じて電話やメール等による事実確認を行いました。

一方、対面によるヒアリングが重要視されます行政監査についてどのように実施したかを御紹介いたします。

まず、令和2年度ですが、コロナ感染症拡大の観点から、例年より2か月遅れのスケジュールとなりました。そこで、最重点項目に限定して、感染症対策を十分に講じた上で対面による監査委員の聴取を実施いたしました。

また、令和 3 年度では、コロナ関連業務の対応、全庁的な応援体制も継続しておりましたことを踏まえまして、通常より項目を縮小して監査を実施いたしました。

令和 4 年度は、直接的にコロナ関連業務を行う部局を除き、コロナ以前とおおむね同様に監査を進めているところであります。

いずれにいたしましても、原則、対面によるヒアリングを実施してありまして、ウェブ会議システムを利用したヒアリング等については、今のところ限定的な実施となっております。

次に、リモートによる監査実施のための環境整備について御紹介いたします。

大阪府の各業務システムですが、平成 15 年度から行政文書管理システムなど各種業務システムが順次導入され、職員 1 人 1 台ずつのパソコンが配備されており、執務室の机上からこれらのシステムを活用して業務遂行が可能となっております。

事務局職員にはこれらのシステムの全庁データのアクセス権限が付与されていることから、財務監査の一部については、机上のパソコンからデータをダウンロードすることにより確認ができるという仕組みとなっております。

また、ウェブ会議システムの導入状況ですが、1 人 1 台ずつ配備されているパソコンに、令和 3 年 3 月からマイクロソフト社の Teams がインストールされ、全職員にライセンスが付与されております。しかし、現状、そのパソコンにはウェブカメラとマイクは内蔵されておきませんので、次回のリース更新時から順次、カメラやマイクを備えたモバイル型のパソコンが配備されていく計画であります。

それでは、リモートによる監査の課題と方向性についてでございます。

まず、課題の 1 点目は、公有財産、備品、金庫内（保管現金、郵券）などの実査をどうするかという点があります。

2 点目は、電子化されていない証拠書類等の確認をどうするかという点です。特に、押印が省略できない契約書等、紙媒体での証拠書類が存在しております。これらを PDF 化したデータ等により確認するといったしましても、その証拠書類等の信憑性、改ざんのリスク等もあり、真正性をどう担保するかという問題があります。

3 点目、対面と同等のヒアリングが実施可能かという点です。具体的には、ヒアリングの最中にも証拠書類等の指示を要求いたしますが、リモートの場合、それがスムーズに提示され確認可能なのかという点があります。また、受検機関側の状況など、リモートでは伝わらない臨場感もあります。さらに踏み込んだ内容の監査についても、リモートで完全

に対応できるかという点がございます。

それでは、これらの課題に対する方向性について考えを述べたいと思います。ウェブ会議システムを活用したりリモート監査やデータを活用した監査を実施することで、時間や場所にとらわれない効率的、効果的な監査の実施が期待できますので、監査の質の担保、さらに質の向上を図りながら、リモート化によるメリットを最大限に発揮できるように取り組んでいく必要があると思います。

1点目は、そのための条件整備面として、ペーパーレス化の徹底です。その際に留意すべきことは、証拠書類等の真正性の担保を適切に図る手だてをしっかりと整えることが重要だと思えます。

2点目は、システム環境の整備と職員スキルの向上が挙げられます。ウェブカメラやマイクを備え付けたモバイル型のパソコンを全職員に配備することはもとより、スムーズなウェブ会議が行われるよう、回線などのハード面についても十分なものを整備することが必要になります。また、情報セキュリティの面についての安全性もしっかり確保することが重要です。そして、これらを使いこなす職員のシステム活用に係るスキルの向上に向けた取組も必要となってまいります。

3点目は、監査の質の担保と一層の向上という点から、監査の全てをリモートやデータにより実施することは、やはり現実的ではないのではないかと考えます。現地、現物の実査などにより、映像による確認ではやはり無理があると思えますし、また、ペーパーレス化がこれまで以上に進んだとしても、確認が必要な紙資料は残らざるを得ない面があると思えます。特に、行政監査においては、資料の確認にとどまらず、内容の検証を積み重ねていくわけで、踏み込んだヒアリングなどにおいて、リモートだけではなかなか難しい面があるように感じております。

最後に、ニューノーマル時代における監査の在り方として、DXの推進、デジタル化、働き方改革を踏まえて実施していくことが不可欠であると考えております。基本的には、リモートやデータを活用することにより効率的、効果的な監査を実施できる部分については、その取組を充実・強化し、行政監査などにおいては、実地監査を中心に実施するなど、めり張りをつけて併用しながらそれぞれのメリットをうまく活かして、監査の効率化と監査の質の担保や向上を図っていくことが重要ではないかと考えております。

以上でございます。御清聴ありがとうございました。

【伊東室長】 大西さん、ありがとうございました。

続きまして、土井さんより御発表いただきます。よろしくお願いいたします。

## [ 監査のみの DX にあらず ~ 組織全体の DX あってこそ ~ ]

【土井監事】 ただいま御紹介いただきました土井です。本日は「監査のみの DX にあらず ~ 組織全体の DX あってこそ ~ 」という題目でお話をさせていただきます。

まず、私の所属しております情報通信研究機構がどのようなところかをムービーで御紹介したいと思います。上白石萌音さんにナレーションをしていただいております。

( 動画視聴 )

このように、情報通信研究機構は、研究を主体としている国立研究開発法人になっております。

コロナ禍の下、突然、緊急事態宣言で、やむなく在宅勤務に突入いたしまして、そういう意味では一気に、当機構に限らず、世の中全体が IT 化、DX 化が必要になってきたということであると思います。現在もウィズコロナでリモートワークの継続になっておりますし、民間企業でも転勤なしという求人や希望が増加しております。実際には、転勤なしの求人は現在では 73% になっております。さらに、求職も、例えば、NTT では 32 万人はもう転勤・単身赴任をなくすという話がありますので、リモート前提で働くというような働き方になってきております。

実は、研究でも DX というのが必要だと、第 6 期科学技術基本計画でも言われております。

研究のところでは、デジタルトランスフォーメーションということで、例えばデータドリブンで、AI とかデータを使った研究を推進しましょうとか、あるいは、研究の、実際に実験さえ遠隔で行えるようにするとか、それらを結ぶネットワーク、インフラの整備をしようということが、文部科学省から出ております。

一方で、全体のページの中の 58 ページになりますが、日本は、御存知の方も多いと思いますが、OECD 加盟 38 か国の中で労働生産性が低くて、実は左のところにある 23 位と、非常に低くなっています。

この要因の一つとして考えられるのが、IT 投資ではないかと考えております。1990 年



を 100 としたときに、米仏では 1,414 倍の IT 投資をしておりますが、日本では僅か 400 倍の投資しかしておりません。そういう中で、DX というのは避けられない事実であるというふうに考えます。

監査業務に関しましては、先ほど大西様より大阪府での監査に関して御説明がありましたけれども、私がやっている範囲のところではどういうところが IT 化、DX 化しないといけないかというところを少し挙げさせていただいています。

まず、役職員との個別対話、重要な会議への出席、文書の閲覧、主務大臣に提出する書類の調査、往査、これは実際に現場を訪ねるということでありまして、監査報告書というものがあります。

実際に、役職員との個別対話では、先ほど御紹介ありましたようにウェブ会議を設定したりとか、非常に機密な情報がありますから、セキュアなネットワークの下、なおかつ安定したネットワーク環境、先ほど Skype で苦労されたというお話が松田様からございましたけれども、ウェブ会議で何を使うかということも、音声が届かないようにするというのも重要です。セキュアにするためにはバーチャルなプライベートネットワークの下でやるということも重要になってまいります。

重要な会議への出席ということでも、a、b、c はもとより、ここではロジとしてスケジュール共有と調整ということが重要になります。もしかして今まで個別にスケジュール管理をされていたとしても、リモートで働いている方もいらっしゃるわけで、そういう共通の基盤を持つということが重要になってまいります。

また、重要な文書の閲覧に関しましては、当然ペーパーレスが必要です。きちんとセキュアに保存するという事も求められていきます。私どもは総務省直下の研究開発法人でありますので、主務大臣に提出する書類の調査をしなければいけませんから、日頃から電子決裁で上がってくる文書、供覧として上がってくる文書を見るということを行っております。

往査に関しましては、どうやってリアルにするかということは問題になりますが、往査で私どもが見ますのは、固定資産を見るということと、実際に研究業務あるいはそれぞれの拠点でのバックヤードの業務が円滑に行われているかを見ないとはいけません。そこに関しては、遠隔現場のモニタリングということをやっておりますので、見ていただきたいと思っております。

情報通信研究機構の中に未来 ICT 研究所というものがあまして、そこでは、ちょっと

動画で御紹介しますけれども、リモートで現場が見られるようになっていました。未来 ICT 研究所を 3 か所に分散しておりますが、それぞれのところをバーチャルな空間にデジタル ツインをつくりまして、アバターがこのバーチャル空間の中を歩き回れるようになっております。

このシステムは監査のためにつくられたものではなく、オープンハウスとかそういうところで、実際に現場に来ていただくなくても見ていただけるようにするために、未来 ICT 研究所の井原主任研究員がつくられたものです。このアバターはいろいろなところに、異なる 3 か所のほかに、その所内にも入ることができるようになっていました。

これで実際に現場に、5 月 17 日に、私と佐藤監事がこのシステムを使って Zoom で入ったところです。わかりますか。左下に Zoom の画面が出ていまして、右上は、訪ねていった未来 ICT でショウジョウバエ、ハエを使って脳の研究をしているところなんですけれども、そこにアバターを使って私たちが行って、この後から出てきますが、後ろのほうに現場があって、実はショウジョウバエがたくさん並んでいて、私が笑い転がっています。

( 動画視聴 )

間違いました。一番最初は超伝導でしたね。申し訳ありません。

( 動画視聴 )

これはこのシステムをつくられた井原主任研究員の研究室です。

( 動画視聴 )

このように、井原主任研究員がつくられたバーチャルリアリティーのシステムを使って、リモートの監査を行うことができました。本当に行ったら、場所が広くて歩く手間がすごくかかるので、1 時間以上かかるんですけど、45 分ぐらいでできまして、思ったより、私一度行ったことがある場所なんですけど、本当にリアルにできるなというのを体感しました。体力的には非常に楽です。これだったら猛暑でも監査ができるということで、うれしいなと思いました。

井原主任研究員は、このシステムを使ってさらに遠隔の実験も行うというようになっていきます。なので、そういう意味では、いろいろな DX があると思いますが、研究もリモートにしていく、そういうものを私ども監事も使わせていただいているということです。

最後に、監査報告書は電子決裁でやるというような形になります。

こういうところをやるのに、監査のためにだけ DX をやろうとするととても大変になってしまいますが、組織で DX をして、それをうまく監事が活用してやっていくというところ

ろが重要ではないかと思っております。

簡単なまとめではありますが、監査業務に関しましては、ウィズコロナと生産性向上のために ICT 化、DX 化というのは必然であります。組織の ICT 化、DX 化があって初めて監査の ICT 化、DX 化が可能になると思えますし、今見ていただいたように、私どものように研究を中心としているところでは、その研究 DX を生かして新しい実査の在り方を追及できればと思っております。

どうも御清聴ありがとうございました。

【伊東室長】 土井さん、ありがとうございました。

続きまして、伊澤さんより御発表お願いできますでしょうか。よろしく願いいたします。

### [ コロナ禍における監査と今後の課題 ]

【伊澤前委員長】 皆さん、こんにちは。2022 年 7 月まで日本公認会計士協会で公会計委員会の委員長をしておりました伊澤賢司と申します。

私からは、コロナ禍における監査と今後の課題について御説明申し上げたいと思います。

2 ページ、目次です。3 点ほど申し上げます。一つ目は、コロナ禍における監査はどうだったのかというところ。二つ目は、将来的な監査業務におけるデジタル化と今後について。三つ目は、情報通信基盤の整備についてお話しして、まとめに入るという流れでお話しさせていただきたいと思っております。

3 ページです。コロナ禍における監査ということで、まず、環境を整理いたしました。これはまず幅広く監査業界を取り巻く環境ということで、内部環境、企業の状況、会計・監査・財務情報開示制度、株主・投資家とまとめております。御覧いただくと分かる通り、例えば一番左でございますが、監査法人の内部環境そのものが、業務量の増加や監査要員の十分な増加が見込めないなど、非常に厳しい環境にあった中、コロナ禍に突入したというのが我々の実感かと思えます。

4 ページです。そうした結果、監査業務にどういった影響があったのか、そしてどのよ





うな対応をしたかについて御説明いたします。

まずは、コロナ禍に入りまして、監査法人でも多少は進んでおりましたが、急速にリモートワーク業務導入が進み、その業務増大による影響は主に3点ほどありました。

1点目は、監査証拠の入手方法の変更です。これは当然、監査現場に行けませんので、それ以外の方法で入手しなければなりませんでした。

2点目として、決算発表の遅れです。記憶にある方もいらっしゃるかと思いますが、初年度につきましては、上場企業を含めて決算発表が遅れましたので、その対応も迫られました。

また、通常行っていた監査手続について、通常どおりにはいかず、一部制約等がございましたので、日本公認会計士協会としては、資料にございますとおり、「新型コロナウイルス感染症に関連する監査上の留意事項」ということでまとめております。こちらについては、今でも非常に活用できるものと思っております。

結論としましては、こういった制約はありましたけれども、必要な監査証拠の入手に努めたということでございますが、詳細については後で御説明申し上げたいと思います。

5ページです。監査のデジタル化を考えた場合の整理を記載させていただいております。社会環境の変化、事業活動のデジタル化、監査のデジタル化ということでございます。

社会環境の変化につきましては、今までの御説明にもありましたとおり、私どもとしても、会計監査を取り巻く環境で重要なのは、電子帳簿保存法というものが改正されて、一層のペーパーレス化が推進されているということがございます。それによって、事業活動がデジタル化されます。リモートワークもそうですが、証憑の電子化や、それに伴う業務プロセス・内部統制の変革を行っており、これらが一番右の、監査のデジタル化ということになります。監査対象そのものがデジタル化されますので、それに対応した監査手法が必要ですし、それを超えてテクノロジーを活用した監査品質の向上、業務効率化の必要性に迫られているということだと思います。

6ページ、では、実際どうだったかということでございます。対応については先ほど申し上げた「新型コロナウイルス感染症に関連する監査上の留意事項」にまとまっておりますが、現場としてありましたのは、1点目として往査機会の制約です。これにつきましては、これまで御説明にございますとおり、Teams や Zoom を利用したりリモート監査ということで対応することで、現場とリモートに分散することにより新型コロナウイルスへの感染リスク低減にも留意いたしました。

2 点目として、リモート監査における証憑原本閲覧機会の減少ということです。これにつきましては、肌感覚としましても、コロナ禍の会計不正にはこういった証憑の改ざんというものが組み合わされておりますので、特に重要な証憑に絞った現地往査を実施したということでございます。

7 ページ、続きでございますが、特に監査対象先が公的機関の場合の各種書類の電子化対応の遅れや情報セキュリティ対応の遅れというのは、まだ課題としてあるという認識でございます。

重要かと思えますのは7ページの下二つのコミュニケーション不足と教育の問題でございます。特にリモートワーク業務を推進しているタイミングで入所してきた若いスタッフを考えますと、圧倒的にコミュニケーションも不足いたします。これについては重要な課題なのですが、そもそも現場で先輩の作業やクライアント対応を見るというのがこれまでの監査法人の教育方法でございましたので、現場としては、例えば右にございますとおり、若手はできるだけ現場に来ていただいて、先輩とセットで随時相談対応するなど工夫しておりました。

8 ページ以降は当協会の主な取組ですので、原文を御参照いただければと思います。

11 ページを御覧ください。このうち重要と思われるものを抜粋して御説明いたします。

こちらは、日本公認会計士協会 監査・保証実務委員会実務指針第 104 号「イメージ文書により入手する監査証拠に関する実務指針」でございます。これまでの御発表にございますとおり、電子帳票というのは、現物により、課題が変わってきます。特に、電子帳簿保存法の改正によってスキャナ保存制度の要件が大幅に緩和されたため、そういった制度を採用する企業が大幅に増加することが見込まれておりますので、例えば、監査人がスキャナ保存制度の対象となる書類を監査証拠として利用する場合にはこういった留意事項があるのかということ、まとめさせていただいているものでございます。

要点は 12 ページにございます。まず、1 点目が、書面による監査証拠のみならず、電子データによる監査証拠に対応した手続を実施することが必要だということでございますが、先ほど申しましたイメージ文書では、書面とは異なる真正性に係るリスクが増大しますので、そういったリスクやそれに対応する内部統制を理解することが必要だと記載しております。

13 ページ以降は、その背景となりました電子帳簿保存法についてまとめておりますので、御覧いただければと思っております。

15 ページでは、監査業務におけるデジタル化と今後ということで、8 点ほどまとめさせていただいております。左側が監査人側の論点、右側が企業側の論点です。当然これは相対するものでございますが、監査人側の論点について御説明いたしますと、1 番目、リモートワークを俯瞰した論点・課題の整理が必要だということと、3 点目でございます電子的情報の真正性担保の仕組みの調査研究、5 番目として、監査報告書の電子化に係る課題の整理、7 番目は情報セキュリティ（リモートワークに関する課題）がございます。

16 ページですが、今後の懸念事項をまとめさせていただきます。左側が懸念事項、右側が対応ということになります。

例えば二つ目、デジタルに強い人材の流入・育成というのは、公認会計士としても必要であり、その育成方法というのは、今後の検討が必要だと考えてございます。

また、データの信憑性については、先ほど申し上げたような信憑性の確保が必要です。

コミュニケーション不足については、当然、監査チームだけではなく企業とのコミュニケーション不足もございますので、これはリモートと対面をうまく組み合わせることが重要だと思います。

デジタル化が進んでいきますと、情報セキュリティを相当担保しなければなりません。先ほど御発表もございましたが、一番左側でございます、監査側も監査を受ける側も現場現場をおるそかにする可能性があるかと思えます。そのため一番右でございますとあり、現場における対面でのマスト事項を整理して、監査（検査）の効率化を進めるということが肝要かと思っております。

17 ページでございますが、こちらは、テクノロジー進化が公認会計士業務に及ぼす影響ということで御説明します。少し口頭で補足いたします。公認会計士の業務は AI 等のテクノロジーによってなくなるのではないかとということが、まことしやかに言われていました。当然そうではないということです。

ここで何をさせていただいているかということ、理化学研究所と日本公認会計士協会の共同研究ということで、AI 等のテクノロジーの進化が公認会計士業務に及ぼす影響について報告書を公表しております。

ぜひとも原文を御覧いただければと思いますが、こちらの内容は、公認会計士の業務がテクノロジーとどう関わるかということ考えた場合には、公認会計士の業務も幾つかございますが、この報告書では監査業務に絞った記載がなされております。

まず監査業務というものが、大きく分けると監査責任者、主査、補助者と 3 階層ござ

いますので、その3階層に分けて、実際に3階層の人がどういったことを行っているかを整理しております。例えば監査責任者であれば、クライアントと経営者とコミュニケーションするというのが仕事でしょうし、例えば補助者であれば、データを入手してそれを証拠と突合するということが仕事であります。そういった業務を事細かに分けた上で、理化学研究所の研究者の方に御説明をして、業務ごとに、どの業務がどの程度AI等のテクノロジーによって置き換わるかを研究したものでございます。

例えば、補助者が行っている業務で言いますと、データを入手してそれを突合するということがございますが、これについては約7割程度、AI等のテクノロジーが代替できるという結果が出ております。これに対して、例えば、監査責任者がクライアントの経営者とコミュニケーションを取るとするのは、代替性は当然減りまして、約3割程度しか代替できないという結果でした。

この研究から、どのような業務がAI等のテクノロジーに置き換わるかが事実として分かりましたので、公認会計士協会としても、これをベースに、どうやって公認会計士の教育をしていけば良いか検討する際に参考になるかと考えております。

この研究成果を受けた公認会計士側の反応ですが、ここに書いてありますとおり、「公認会計士からポジティブな意見もあり」ということです。

一般的に言いますと、公認会計士の業務というのはAI等のテクノロジーに置き換わるのではないかというような懸念もございましたが、当然、ある程度反復性がある単純なものについては置き換わりますが、高度な判断が必要となるものについては公認会計士の業務として当然残ります。一部の業務が置き換わった結果、空いた時間で可能になることが増えるということです。例えば、これから求められるリスクリングやデジタルに関する知識を高めたり、公認会計士も求められておりますサステナビリティの知識の向上、クライアントコミュニケーションも高めることができるという意見もありましたので、こういったものを考えて、今後、テクノロジー進化が公認会計士業務に及ぼす影響については検討する必要があると考えております。

18ページは大きな問題と考えています一つの、監査側と監査を受ける側のIT技術の導入及び投資可能性と情報通信基盤の整備についてです。

どうしても監査側と監査を受ける側のIT技術の導入が必要ですし、これは投資が当然必要になってきますので、監査側で言うと、大手は投資を行う可能性が高いが、中小以下では費用対効果が低くなるおそれから投資可能性が低くなるかという問題がございます。こ

れについては、業界全体としての課題であると監査側も考えますし、企業側も、どうしても大手と中小企業ですと費用対効果の問題もございますので、全体的な課題かということで整理させていただいております。

最後、19 ページ、まとめでございますが、コロナ禍の監査におけるリモートワーク業務の増加により、監査業務のデジタル化がさらに進み、問題が浮き彫りになりました。まずは監査人として然るべき対応を行ってききましたが、デジタル化による問題点及び今後の課題整理と持続可能な対応が引き続き重要になってくると思います。そして、先ほど申しましたとおり、監査側はもちろん、監査を受ける側の IT 技術の導入及び投資可能性についても検討を進める必要があると考えております。

私の報告は以上でございます。ありがとうございました。

【伊東室長】 伊澤さん、ありがとうございました。

続きまして、佐々木さんより御発表いただきます。よろしくお願いいたします。

## [ コロナ禍の状況における会計検査院の検査手法の現状と今後に向けた教訓 ]

【佐々木総括審議官】 会計検査院総括審議官の佐々木と申します。コロナ禍の状況における会計検査院の検査手法と現状と今後に向けた教訓について、説明させていただきたいと思います。

まず、(資料 1 ページの)3 番のコロナ禍の状況への対応のための取組の説明に先立ちまして、その前提として、会計検査院がどういう検査を行っているかについて 1 と 2 で説明させていただいて、その後、コロナ禍の状況に対してどのような対応をしたのかを説明させていただき、第 4 として、今後に向けてどのような取組を行うのかという順に説明をさせていただきたいと思います。

それでは、まず、会計検査院の検査業務の概要です。1 年間の大きなサイクルといたしましては、9 月に会計検査の基本方針を策定いたしまして、その後、10 月から 7 月にかけて、主に在庁検査、実地検査といった検査を実施して、検査報告という年間の検査結果を取りまとめたものを内閣に送付する、そうした 1 年のサイクルになっています。

毎年次定めます会計検査の基本方針に沿って、各検査課単位でそれぞれの検査計画を定



めて、計画的に検査のほうは実施しております。

検査につきましては、検査院はこういった（資料 4 ページ）のような組織になっておりまして、第 1 から第 5 の局が検査を担当しております。そこに書いてありますとおり、基本的には縦割りで、担当する省庁、団体を割り振って検査を行っております。

しかし、一方で、赤い線を引いたところですけども、情報通信ですとか国会からの特定の事項に関する検査要請ですとか、横断の検査をする課も設けておりまして、縦割りと横断での横並びの検査といったようなものを組み合わせる体制を取っております。

そして、会計検査の手法としては、検査院の庁舎に在庁して行う在庁検査と、出張して行います実地検査　ほかの方の説明では往査といったようなお話がありましたが、要するに、現場に実地に行っていく実地検査があります。

在庁検査では、検査対象機関から、会計検査院が定める計算証明規則により、毎月定まった書類を送っていただくことになっておりますので、そうした規則に沿って送っていただきました書類ですとか、毎年その年度の検査テーマに沿って、検査院のほうから特定のデータ資料の提出等を求めて送っていただいたものを分析などして、検査を行っているところです。

根拠となるような規則をちょっと（資料 8 ページに）載せておりますけれども、写真を見ていただきますと、庁舎の書庫には膨大な紙の書類が保存されているところですけども、近年では、会計事務の電子化の進展に伴うシステムの整備等によりまして、電子情報処理組織の使用、オンラインとか、いわゆる DVD 等の電磁的記録媒体により提出されているものが増えています。

続いて実地検査です。検査対象機関であります省庁等の官署ですとか事務所、国が補助金等を交付している団体等に実地に会計検査院の職員を派遣して、関係帳簿や事業の実態等を調査したり、関係者から説明を聴取したりなどして行う方法です。在庁検査に比べて、より実態を詳細に把握できたり、新たな問題となる事態を発見したり、翌年の検査の端緒となる事項を発見したりといったことで、検査院の検査の中では非常に重要な役割を担っているといった実態があります。

そして、令和 3 年次検査の実績です。先ほど申し上げたとおり、大きな 1 年間のサイクルで動いていますけれども、2 年度分の計算書につきましては、12 万 5,000 冊、それらの証拠書類 3,741 万余枚等を検査しているところです。

続いて実地検査ですけども、（資料 11 ページの）一番左側、検査上重要な箇所、ある

いはそれに準ずる箇所、非常に大きな会計経理を取り扱っている箇所、それに準ずる箇所とに分けるような形で検査の施行率を把握しております。

一番右側、コロナの影響がなかった令和元年次の実施率を見ていただきますと、アの重要な箇所が 41.7%、イの準ずる箇所が 16.5%で、合計 26.7%とほぼ 4 分の 1 をカバーしていた状況でしたけれども、下の青字のところのように、令和 2 年次、令和 3 年次、それぞれコロナの影響を踏まえまして実地検査を中止したり、あるいは東京都に緊急事態宣言が発出されていた際には中止したり、実施するにしても相手方の了解を得て実施するといった対応をとったために、令和元年次が 26.7%であったものが、2 年次には 15.5%、令和 3 年次には 10%と、検査上、非常に重要な実地検査の実施にかなり支障を生じた実態がございます。

その下に、検査施行の人日数を掲げてございます。検査を実施した人数と出張に行った日数を掛けた人日数でございますけれども、令和元年次には約 3 万 1,700 人だったものが、2 年次にはその半分の 1 万 7,600 人、令和 3 年次にはほぼ 3 分の 1 の 1 万人ということで、平年ベースでは 3 万人日ぐらいあったものが令和 2 年次には 1 万人日ということで、ほぼ 3 分の 1 に減少しています。

その影響でございます。(資料 12 ページの) 会計検査院が 11 月に内閣に提出する検査報告の掲記件数、指摘金額の態様別の年度比較の表になりますけれども、注 2 のとおり、この件数、金額だけで単純にその年度の検査院のパフォーマンスといったことを考えることはできませんけれども、例えば、指摘事項の件数が、コロナの影響がなかった平成 30 年度決算検査報告では 325 件であったものが、令和元年度の検査報告では 241 件、令和 2 年度の決算検査報告では 192 件と減少しており、実地検査を十分に行うことができなかったことが原因の一つと考えられます。

毎年度、内閣を経由して国会に提出する検査報告につきましては、その件数とか金額がマスコミ等で大きく報道されています。検査院の活動全てがその指摘件数、金額のみに表れるわけではございませんけれども、そうしたマスコミに取り上げられる件数、金額もコロナの影響でこうした形になっている状況がございます。

この点に関して、検査院も手をこまねいているわけではなく、3 のコロナ禍の状況への対応のための取組にありますとおり、まずはリモートでウェブ会議による検査を実施しております。大阪府の大西さんのほうからありましたけれども、こういったものを行ったり、あるいは環境の整備等も行っています。

(資料 15 ページは) リモート方式(ウェブ会議)のメリット、デメリットです。大阪府の大西さんの課題と方向性のところでもあったとおり、移動時間が必要ない、ロジ面の準備の簡素化、経済的な実施といった利点はありますけれども、伊澤さんからのコメントにもあったとおり、なかなか実地の物の確認といったことが非常に難しいといったデメリットがあります。土井さんから見せていただいた、アバターで相手方の現地の映像等も見られるといったことであれば、またちょっと違う感じがいたします。

そのほか、リモート方式のほかの IT のさらなる活用といったことも行っています。IT を活用した検査を、この後、2 例ほど説明しますけれども、そういうものですか、会計検査に関する情報を管理するシステムの開発、情報処理端末の利用、あるいは、その下にありますとおり、ウェブ会議関連の整備なども行っています。

IT を活用した検査の実例を 2 例ほど紹介させていただきます。

東日本、西日本電信電話株式会社は電柱を多数管理しています。当然、電柱が傾いたりといったことについては、チェックをして点検をして、必要な場合には修繕をするといったことを行っていますけれども、大量の電柱データをチェックすることにより、例えば、定期定検の点検周期が超過している、あるいは電柱の傾き等の不良ランクが登録されていないといった問題点を検査院が発見して、その体制を整備させた事案があります。この検査に当たっては、620 万件の大量のデータを処理し、監査支援ツールを利用して処理するなどして点検データの入力誤り等があった事態を発見しています。

もう一つの事例です。サービス産業消費喚起事業、いわゆる GoTo キャンペーンですけれども、その実施状況について特定検査状況として事業の施状況等を報告しております。これも、4,000 万件という大量のデータについて、監査支援ツールを活用することにより集計等をスムーズに行いまして、GoTo 事業の実施状況を分析して検査結果を上げています。

こうした IT の活用で、検査の結果として事例を 2 事例ほど示させていただきましたけれども、そのほかにこういった各種の支援システム的なものも開発しています。

そのほか、実地検査が十分できないといったことを踏まえて、実地検査とそれ以外の検査手法を組み合わせるといったことで対応した事例もあります。

今後のコロナ禍に対応した検査に向けて、先ほど申し上げました基本方針の中にもリモートによる検査手法の活用をはじめとする検査業務における IT の一層の活用等といったことを定めています。そして、今年の 4 月 1 日から検査支援室といったものを設置しまして、行政の高度化、複雑化、検査対象機関のシステム化・デジタル化等の変化に対応して DX



化の推進等を進めるといった取組を進めております。

そのほかにも、こうしたワーキンググループを設置して検討を進めたり、あるいはデジタル人材の確保・育成のために、内閣の方針に沿った検査院の確保のための計画を作って人材育成を進めています。ITの研修につきましても、新採用職員からベテランの職員に至るまで、各種研修の中でIT関係の研修を行っていたり、外部への委託などの研修を行っています。

今後に向けた検査院の取組といたしましては、松田さんの総務省の取組とほぼ同じような感じですが、ワーク・ライフ・バランス、働き方改革といったものへの対応はコロナ対応と共通する面があります。検査院のワーク・ライフ・バランスの推進に関する取組の中でも、在庁検査手法の充実といったことがうたわれていたり、あるいはテレワークの推進といったことがうたわれていて、従前から進めていたのですけれども、コロナ禍でさらに進んだところがあります。テレワークの実施につきましても、従前から進めていたのですけれども、コロナ禍で事務処理の簡素化といったこともありまして、非常に進んでいる状況です。

また、伊澤さんのほうから電子証拠書類の関係について少しお話がありましたけれども、検査院と財務省のシステムが連携することによって取引データ等が検査院に蓄積されて、それに基づいた検査が可能となるといったことが今後予定されております。

以上を踏まえた今後に向けた教訓といたしましては、本院を含め検査対象団体間の通信環境をより一層整備し、データ化された大量の情報に関する取扱いなどにも留意すべきといったことになると思います。また、検査院の实地検査に支障があるといったことを踏まえて、在庁検査の充実も必要になるかと思えます。ITの活用を担う人材の確保・育成を今後どのように行っていくかといったことも課題として挙げられると思えます。

また、先ほど申し上げたように、財務省からのデータが自動的に検査院に蓄積されることとなりますし、そのほかにも大量データの活用をどのように行っていくか。あるいは、ウェブ会議において機密性のある情報をどのように取り扱うのかといったことが検査院の課題としてあります。

これまで皆様方のプレゼンで取組状況が示されたものもございましたので、そうしたものも参考にさせていただきつつ、また、この後の討議で、いろいろなお話をお伺いできれば良いなというふうに思っております。

私からの発表は以上です。

【伊東室長】 佐々木さん、ありがとうございました。

以上でパネリストの皆様が終了いたしました。後半の部では事前に頂きました御質問を基に討議を進めてまいりたいと思います。

ただいまより休憩とさせていただきますが、時間が若干押しておりますので、会議の再開は 16 時 10 分とさせていただきます。

#### < 休 憩 >

【伊東室長】 お時間になりましたので、パネルディスカッションに移らせていただきます。

早速パネリストの皆様に聞いていきたいと思います。

まずは組織の DX 化について、松田さん、土井さん、伊澤さん、佐々木さんの御意見を伺いたいと思います。

今回のコロナ禍により各組織で IT 化、DX 化が進む流れとなり、生産性向上のためにも組織全体の DX 化が必要であることが認識されたように思います。皆様の御経験から、組織の DX 化の課題や留意点などがありましたら御教示いただきたく、松田さんからお願いいたします。



【松田次長】 IT 化とかデジタル化は結構いろんなところで進んでいると思いますけれども、先ほど私の説明の中でも触れましたように、例えばリモート会議というのはコミュニケーションツールとして非常に重要だと思えますが、総務省の場合は Skype しかありませんでした。今年に入って実は Webex も導入されまして、この二つが使えるようになったんですけど、まだまだ外の機関とはなかなかつながりません。Zoom を使おうと思っても、今総務省では Zoom は使うなと言われてます。

いろんなところとコミュニケーションをしないと仕事が進まないというのが現実なので、共通基盤としてそういったデジタルのインフラをどう整備していくのかというのは、かなり重要な課題だと思います。取りあえず組織の内部でのコミュニケーションには Skype を使っていますけれども、それでも、スペックのせいなのか環境のせいなのか分かりませんが、途切れたりフリーズするケースが多々あります。

とは言いながら、例えば、日常的にはインターネットでホームページを見たり、メールでやり取りをしたり、あるいはワープロ文書や表計算ソフトであるとか、かなり共通基盤として使っているケースが我々にもたくさんあります。これに準ずるような形で、リモート会議なんかも、もっとストレスなくいろんなところとやり取りできないものかと思えます。その延長線上で、先ほどいろいろな方からあったように、監査で駆使するような形にだんだんなってくると思えますけれど、そういうところをもっと整備できないかと。

役所の場合、何で「これに限る」みたいな運用になっているかということ、重要なのはセキュリティーなんですね。その制限があるのであれも使えこれも使えとはなかなかなくて、機密の度合いに応じてツールを使い分けるのはしようがないと思えますけれど、それでもいろんなところとコミュニケーションできるツールをもっと整備してもらいたいと思っています。

デジタル庁というのができまして、最近だとデジタル臨調というところもいろんな発信をしています。そういったところで、いろんなそういった基盤を整備する方向がもっと加速されることを期待しておりますけれども、そういったところをもっと政府全体としても力を入れていくべきだと思っておりますというのが私の意見でございます。

【伊東室長】 ありがとうございます。続きまして、土井さん、お願いいたします。

【土井監事】 DX に関しましては、基調講演でもお話がございましたけれども、単に仕事をデジタル化すればよいということで、往々にして部門別にサイロ化されたまま、今まで紙ベースとかでやっていたもの、人ベースでやっていたものをデジタル化する形で行われることが実は多いのではないかと思います。これでは DX にはならないというふうに考えております。

ICT 基盤の下で仕事のプロセスを見直すことが必須でありまして、特に、ICT 基盤でやるからこそ分野横断でやっていくことが重要になると考えております。ヒト・モノ・カネをどうやってデータ連携させるのか、個人情報保護はどうするのか、サイバー攻撃の対策をどうするのかということをお組織全体できちんと考えていく、あるいは、先ほど佐々木様より御紹介がありましたけれども、機関を超えてデータを共有することも非常に重要であると思えます。

こういう全体設計の際は、何を共有化すべきかとか、データの洗い出しであるとか、ア

クセス権とかマルチステークホルダーとどうやって利用していくかという経営的な観点も必要になります。そういう意味で、全体設計をどうやっていくかが非常に重要で、従来ですと、多分、うちには専門家がないからと言って外注さんに投げてしまっていたんですが、それではトランスフォーメーションになりませんので、できれば、CIOの下、部門横断で経営的な観点から、どういうふうにするべきか、マルチステークホルダーのことを考えて設計していくことが重要ではないかと思っております。

【伊東室長】 ありがとうございます。続きまして、伊澤さん、お願いいたします。

【伊澤前委員長】 承知しました。私からは、目的の明確化としっかりとした現状分析を行うことの2点を指摘したいと思っております。

監査法人を前提にいたしますと、何を目的にIT化、DX化するのかを考えることが重要だと考えています。例えば、監査の効率化なのか、有効な監査なのかによって、IT化、DX化の方向が変わってきますので、それについてきちんと経営者中心に目的やビジョンを明確にすることが重要だと考えております。

また、監査業務につきましても、先ほど理化学研究所の研究報告を御説明しましたが、しっかりと現状分析を行った上で取組を実行して、効果測定という段階がございますが、それぞれにおいて事前にしっかりと見極めた上で着実に実行していくということも重要だと考えています。

以上です。

【伊東室長】 ありがとうございます。続きまして、佐々木さん、お願いいたします。

【佐々木総括審議官】 DX化につきましては、IT環境等のハード面の整備はもちろんですけれども、各職員、人の知識及び技術の向上、意識改革といった面の改善も必要だと考えています。例えば、会計検査業務をDX化する際には、検査上のノウハウであるとか暗黙知であるといったものをどのように言語化してIT化、DX化に乗せていくといった点が課題としてあろうかと思えます。

それから、松田さんと同じですけれども、会計検査業務について霞が関の中でいろいろと打合せ等を行うわけなんですけれども、いくら一方が整備しても相手方が整備されていな

い、あるいは、ソフトウェアが違ったりするとお互いに行き来できないといったことがありますので、確かに全体としての共通基盤なり何なり、例えばソフトは何にするのかといったことを整理していくといったことも重要かと思えます。

以上です。

【伊東室長】 どうもありがとうございました。

続きまして大西さんに、組織のDX化に関してこのような質問が来ております。

大阪府独自の取組として、会計局の内部統制の充実を踏まえた監査の効率化は、組織のDX化の例として非常に興味深く感じました。他方、内部監査の会計局監査と外部監査の監査委員監査が関係を深め過ぎると、外部監査の独立性に影響を及ぼす可能性もあると考えられますが、このような取組を行う上で、難しかった点、留意すべき点などありましたら御教示くださいという質問です。お願いいたします。

【大西代表監査委員】 お答えします。監査の独立性の確保の件につきましては、大阪府の監査委員事務局の書記は執行機関である知事の事務局部局からの出向者で構成されておりまして、純粋な外部監査とは言えない面があると思えます。大阪府の場合、外部性を高める取組といたしまして、監査委員の選任については、条例で府議会議員から選任しないことといたしました。したがって、5人に増員して、公認会計士、弁護士、大学教授2名  
行政法・行政経営の専門家、財務会計の専門家であります、それから民間企業の役員経験者という構成で選任されております。

その各監査委員がそれぞれの専門分野から事務局の書記を指揮しながら、府の施策等の合理性の検証に留意した監査に努めておりまして、そういう意味で、監査の独立性の確保を図っております。

会計局が実施いたします会計検査と監査委員監査の関係ではありますが、実質的に重複すると認められる財務監査の部分などで連携し効率化を図っております。しかし、会計局が実施した検査結果について、監査側でも全て確認し、会計局が実施する検査の内容についても監査の対象とすることで、適切な関係を維持しております。

以上です。

【伊東室長】 どうもありがとうございました。

続きまして、松田さんにお伺いしたいと思います。

防災行政無線と高齢者身元保証の調査について、調査先への説明に当たり特に留意した点や先方の反応、また、どのように工夫して協力を得られたかなどを具体的にお聞かせくださいということで、よろしく願いいたします。

【松田次長】 防災行政無線は、先ほど内容の絞り込みを行った例として御紹介しましたが、実は本格調査に入る前に、二つの市に行きましてテスト調査を行いました。そのときに、どうすれば負担の少ない形で調査に協力いただけるかということで、調査内容や手法について意見交換をして、それをできるだけ本体調査に反映をさせる形で工夫をいたしました。

もう一つは、自治体さんの側においても、いろいろな情報を欲しがっている、求めているという状況がありましたので、できるだけプラスの情報をフィードバックできるように工夫しようということで、これは同じ総務省の中なんですけれども、テレコム部局であれば、電源を確保するためのいろいろなシステムがありまして、実はそれをレンタルしています。そういうのがなかなか情報として伝わっていないとか、あとは消防庁のほうで防災無線のことをやっていますけど、これも出力が低いので田舎のほうで通じないケースをどうしたらいいかという困った話があって、そのときに出力の強化はできないんだけども代替の仕組みがあるということも、実はなかなか情報として伝わっていませんでした。そういうのをできるだけフィードバックするようにして自治体側の協力を得るということで、ギブ・アンド・テイクではありませんけれども、できるだけ双方の情報の穴を埋めるような形で協力を求める工夫をしました。

もう一つの、身元保証ですけれど、これは、自治体の調査もやりましたけれど、先ほど紹介しましたように、アンケート調査で病院とか施設に大々的にいろいろ情報を出してもらいましたが、民間が主体のところはどうやって協力を求めるのか、というところになかなか苦労しました。例えば、アンケートに答えることに伴い増える負担をできるだけ軽減したいと思い、アンケート調査票の中に、このアンケートへの回答にさらに照会をしてもいいですかという設問を入れました。つまり、「何回もラリーを繰り返しても大丈夫ですか」ということを聞いたわけです。それはNGですという回答が、実は結構な数ありました。1回回答するだけで勘弁してくださいというところが結構あったわけです。それはそれで受け止めますが、逆に言うと、1回回答してくれれば後はこちらからいろいろ聞きま

せんよということをお伝えしたら、結構な数の回答をいただきました、1回目の回答としてはですね。それである程度の事例の収集もできましたし、それを踏まえて、2回目3回目の質問もオーケーですよというところに確認をとるという形で、エビデンスとして役立つ事例を集めることができました。

テーマごとにいろいろ工夫をしながら、今回コロナ禍ということもありましたので、相手の負担を軽減できる方向にかじを切りながら、でも役に立つ情報を提供したり収集したりできないかというところに意を尽くしたということです。コミュニケーションをとることで、その辺のことをいろいろ理解して協力いただけたのではないかと考えています。

【伊東室長】 ありがとうございます。

続きまして、土井さんに ICT の活用に関する御質問です。

ICT 化により作業効率は飛躍的に向上しますが、監査の問題点の洗い出しなどは、実際に職員から聴取するなどして実態を把握しないと困難と思われます。その点を克服するには ICT をどのように活用するのがよいでしょうかという質問です。

【土井監事】 ありがとうございます。講演の中でも紹介させていただきましたように、ウェブ会議とか、バーチャルリアリティーはなかなか利用できないかもしれませんが、そういうものを活用していくことで、今はコロナ前よりヒアリングすることが非常に容易になっていると思います。

私の場合ですと、日頃から電子決裁システムで上がってくるものを閲覧しておりまして、コロナ前からリモートによる在宅で勤務することも多かったのですが、そういうところで日々見ていると、AI ではありませんけれども、何かこれはおかしいなと気づくようになって、そういう経験を基に日頃からメールを使って質問するなどして、何か問題があるなと思ったときには、それをさらに往査の折などに実際に対応させていただいております。

私も自分が監事になる前は、監事は重箱の隅をつついていないかと思っていたんですけども、そういう意味では、理事長に次いで俯瞰的かつ広い視野で全ての業務をモニタリングできる立場です。私は元研究者で、特に情報通信研究機構の場合は研究者がどういうところで悩むかは過去の経験で分かりますので、実際の監査の業務とは直接関係はありませんが、そういうことも含めて、経営という観点で現場の方々が困っていることなどについて対話が深める工夫をしております。ICT を活用することはもちろんですけれ

ども、やはりコミュニケーションできる、話を聞くことも非常に重要だと思っております。  
以上です。

【伊東室長】 どうもありがとうございました。

続きまして、佐々木さんには実地検査に関する御質問です。リモート方式では代替不可能と考えられる実地検査業務の具体例を御教示くださいということで、よろしくお願いたします。

【佐々木総括審議官】 実地検査では、先ほどもプレゼンの中で述べさせていただきましたけれども、現地で説明を受けて、実物を実際に確認したり、あるいは長さとかを測定したりなどの検査を行っております。最も分かりやすいのは工事検査ですけれども、必要な場合には検査機器を利用して構造物の強度を測定するといったこともあります。

現地に赴かなければ発見できない事例もありまして、例えば、昨年度の検査報告の事例の中では、擁壁の切断面の鉄筋がきちんとコンクリートに覆われておらず腐食していたといった事例は、現地に赴いてコンクリートの切断面を確認することによって発見できたということを知っています。

工事検査の場合がそういうことで分かりやすいんですけども、一般的に実地検査を行う際には、例えば、当該年度に検査すべき事項と併せて次年度に検査対象とすべき問題を発掘したり、あるいはいろいろと雑談をする中で検査のテーマを発見したり、あるいは現地の人から事業に関する実情を聞いたりといったこともあります。こうしたことも、実際に調査官が現地に赴いて現場を確認するからできることがあるかと思えます。

また、検査ではいろいろな書類を見せていただきます。中には受検庁としてかなり機密保持に気を配っているものですか、内部の職員にさえあまり多くの人に知らしめていないような事柄に関するような事項を聴取するような場合も多くあります。実地検査でそれこそ1対1のやり取りであれば提出していただけるそういったものが、いわゆる複数対複数間のリモート会議で行う場合にきちんと提出していただけるか、あるいは本院あるいは提出する側の情報セキュリティーに問題が生じるのではないかとといった点もありますので、いくらリモート会議のシステムが進んでも実地検査で行わなければならないものというものは幾つか残ると考えています。



【伊東室長】 ありがとうございます。

お時間の関係で、大変恐縮ですが最後の質問となります。皆様全員への御質問です。

各機関において、監査、検査、評価へのデジタル化に関する人材育成の課題は何であるとお考えでしょうか。また、課題を解決するよい取組がありましたらお聞かせくださいという御質問です。

松田さんから順番にお願いいたします。

【松田次長】 デジタル人材と言ったときにいろいろな考え方があると思います。本人が業務のデジタル化を進められる人材であるとか、あるいはデジタル化された業務をきちんと評価できる人材であるとか、多分、多様な人材が求められると思いますけれども、基本として組織の中で人材育成をしていかなければいけないというのは重要だと思います。研修をやったり、内部で人材登用をしたり、あるいは、他の機関と人事交流したりとかいろいろありますけれども、実は即戦力になる人材というのは限られているので、結局、有為な人材がいてもすぐ取り合いになると思います。ただ、特定の分野ではスペシャリストが求められると思いますけれども、我々評価する側としてはいろんな分野の評価をしないといけないくて、実は何でも屋さんのゼネラリストのほうが求められていますので、我々プラス、何かのときにデジタルの観点で協力してくれる人材と機動的にコラボレーションをすることが重要だと思います。

我々国の組織の中で言えば、任期付任用という制度がありますので、これまでも公認会計士の方であるとか、あるいはポスドクの人だとかに2年間とか3年間といった期限付で来てもらって一緒に仕事をやってきましたので、例えば、デジタル人材もそういった形で外部の人を登用して、一時的にある目的のために一緒に活動してもらおうということも、いろいろやる中での選択肢の一つであると思います。要は、何のために、こういった人材が必要なのかをきちんと見定めて、そのために使える選択肢、ツールは何かということを考えて組み合わせていくことが重要だと思います。

【伊東室長】 ありがとうございます。

続きまして、大西さん、よろしくお願いいたします。

【大西代表監査委員】 監査等のデジタル化に関する人材育成という課題ですが、大阪府

の事務局の職員は令和4年4月現在で31人です。全都道府県監査委員協議会連合会が今年度取りまとめた資料によりますと、47都道府県の平均職員数は21人、最も多い東京都が88人、最も少ないのが鳥取県と香川県で12人、20人以下の府県が31を占めています。

こうした状況の中で、各自治体が独自に人材育成を図るという点では、デジタル化に限らず監査技法の継承などの面でも課題があると感じております。つきましては、課題を解決する取組というより会計検査院さんへの要望的な話となってしまって恐縮ですが、例えば、会計検査院さんでは独自の研修施設を保有され、中には都道府県の職員が参加できる研修もあるように聞いております。こうした研修にデジタル関係の内容も盛り込んでいただきまして、自治体職員に開放していただくということなども一つの方法ではないかと思っておりますので、どうぞよろしく願いいたします。

以上です。

【伊東室長】 ありがとうございます。

続きまして、土井さん、お願いいたします。

【土井監事】 情報通信研究機構としてというより、どちらかというと情報系の人間としての回答になりますけれども、ICT人材の不足というのはグローバルな課題です。大学でも、理系、文系問わず学生に情報リテラシーの教育が行われておりますし、新聞でも報道されておりますように、企業ではICT人材ヘリスキルの教育を行っております。

そういう点では、先ほど御紹介しましたようにICTへの投資が少ないので、そういうリスキルによって、ぜひ、人材の教育をしていただくことが重要だと思います。そういう教育によって、論理的な思考とICTの道具を使うことができるようになると思います。データやICTの道具というのは、きちんと保存してからやれば壊れても復旧できます。二重系、三重系にしてからやれば壊して元に戻せますので、そういうふうきちんと冗長性を保って、データの扱いにしろシステムの構成にしろ、やっていただいて挑戦することが重要だというふうに思います。

ありがとうございます。

【伊東室長】 ありがとうございます。

続きまして、伊澤さん、お願いいたします。

【伊澤前委員長】 承知しました。人材育成は投資ですので、まずは、人材育成に関する投資のビジョンを組織内で共有することが重要と考えております。人材育成には2段階あると思っていまして、基本的な知識については全社員向けに座学やワークショップ、OJTを行って、まず知識の底上げをします。ただ、こういった人材についてはより深い知見が必要ですので、その中で、より深い知見を高めるべき人材を見極めて、集中的に育成を行っていくことが必要だと考えます。

これらから考えまして、DX化の組織目的や投資ビジョンの達成に必要な人材を確保し、組織内に広く配置し、社員同士の知識共有を行うことが必要でしょうし、または、デジタル対応専門部署等を組織することも必要だと考えております。

以上です。

【伊東室長】 ありがとうございます。続きまして、佐々木さん、お願いいたします。

【佐々木総括審議官】 IT人材の確保につきましては、外部の専門家の活用といったことがあります。検査院でもCIO補佐官に外部の方を迎えて活躍していただいているところです。一方で、検査業務をデジタル化していくといったことになると、デジタル化に詳しいといったことだけではなくて、検査業務にも精通している必要がございます。そうした点を考えますと、外部の専門家の活用だけでは無理ということになりますので、内部の職員のITのスキルアップが必要になってまいります。

そのスキルアップに関しましては、先ほどプレゼンの中でも述べさせていただきましたけれども、研修担当がIT関係の研修を実施するだけではなく、ITスキルアップチームといったものを設けまして、ワーキンググループ、プロジェクトチーム形式で検討や研修を行っているところです。ただ、そういう研修を経てITに精通した職員は決して数が多くないので、現状はITスキルがある者にそういった業務が集中してしまう傾向にあり、精通者の人数を増やしていくといったことが今後の課題です。今のPT形式に加えてどのような方式がよいのかといったことについては、今後さらに検討していかなければならないと考えています。

また、先ほど大西さんからお話ございましたけれども、検査院内部の職員向けだけではなくて、都道府県の監査、あるいは独法の監査職員等の方々に対する研修も行っており

ます。最近、コロナの関係でなかなか集合形式での研修ができていませんが、そうした研修には監査実務に関する科目がございますので、そうしたもののうちでデジタル関係の活用について説明させていただくことも可能かと思えます。今後の都道府県の監査担当職員向けの研修の中でどのような対応が必要かを検討させていただきたいと思えます。

私からは以上です。

【伊東室長】 ありがとうございます。

議論は尽きませんが、予定の時刻を超過しておりますので。また、全ての御質問にお答えできず、誠に申し訳ございません。お答えできなかった分につきましては、会議終了後のアンケートに御記入いただきました質問と併せて、後日、可能な範囲で会計検査院のウェブサイトにて回答を掲載させていただきますので、何とぞ御了承ください。

最後に司会のほうでまとめに入らせていただきたいと思います。

今回の会議では、検査、監査、評価に携わる各機関から、新型コロナウイルス以降、本格的に実施したリモート方式等の新たな手法や様々な取組について御紹介いただくとともに、得られた課題や教訓を今後どのように生かしていくべきかなどの点について議論いただきました。

まず、基調講演においては神岡先生から、「デジタルトランスフォーメーションの現状と課題」をテーマとして、データの利活用能力が組織の競争力の向上につながることや、環境変化が常態化する中で変わり続けられる組織に変革することが鍵となること、さらに環境変化は変革のチャンスでもあるという点などについて、貴重なお話をいただくことができました。皆様から多くの論点を挙げていただいたところですが、共通点を3点ほど申し上げたいと思えます。

まず1点目は、基調講演で神岡先生からお話がありましたように、組織のデジタルトランスフォーメーションは人材のデジタルトランスフォーメーションでもあるという点です。

組織と人材のDXについては、パネリストの皆様から、IT人材の積極的な登用や専門的な研修の実施等についてお話がありましたが、中でも重要なことは、一部の職員のスキルアップにとどまらず、組織全体のITスキルの底上げを図るにはどうしたらよいか、ITをいかに活用すれば業務の課題解決につなげることができるのかといった検討を継続的に行っていくことが重要ではないかと感じました。

そして、組織のDXに関しましてはNICTの土井さんから、組織全体のDXがあつてこ

そ、監査のDXは初めて実現するというお話がありましたが、研究のDXに関して御紹介いただいたVR技術を活用したリモート監査については、もしかすると将来的に監査はどのように変わるのかもしれないと思われるような、大変示唆に富んだ内容であると感じました。

2点目としましては、コロナ禍で定着したリモート方式について、対面で行う業務と今後どのようにバランスをとっていくべきかという点です。

リモート方式やテレワークは、ワークライフバランスを含む働き方改革の推進に貢献することは間違いのないのですが、一方で、リモート監査やデータを活用した監査は質の担保が課題であり、踏み込んだ内容には難しいのではないかというお話が大阪府の大西さんからございました。また、日本公認会計士協会の伊澤さんからは、リモート監査によって証憑原本の閲覧機会が減少した点や、データの信憑性の確保が課題となる点、そして、会計検査院の佐々木さんからは、現地に赴いて現場や現物の確認を行う実地検査の必要性、重要性を改めて挙げられていたところです。

リモートと対面、どちらか一方ではなく、それぞれのメリットを生かし併用することで業務の効率化を図ることができるのではないかということは皆様に共通した御意見であったかと思いますが、総務省の松田さんは、今回やむなく取り組んだ調査内容の絞り込み等の工夫、リモート調査の活用などが結果として実質的な協力を引き出す調査につながったという点も挙げていただき、まさに今回得られた重要な教訓ではないかと印象に残りました。

3点目としましては、やはりコミュニケーションの重要性ではないかと思います。

人の集合体である組織の力の源泉は、人と人とのコミュニケーションにあるという点、組織内外のコミュニケーションを充実させていくことで、リモート業務をより効果的、効率的に行うだけでなく、業務全体の成果や組織力の向上にもつながるのではないか、そのような気付きを得たことは、今回のコロナ禍においてプラスに考えられる点ではないでしょうか。

以上、非常に拙いまとめではございますが、基調講演の神岡先生、各パネリストの皆様、そして、動画を視聴していただいた皆様に感謝を申し上げまして、司会からのまとめとさせていただきます。どうもありがとうございました。

それでは、総合司会にマイクを戻したいと思います。パネリストはここで退場させていただきます。どうもありがとうございました。

【総合進行】 閉会に際しまして私から一言御挨拶を申し上げます。

本年は、昨年に引き続きオンライン形式のみによる開催となりまして、対面形式に参加登録をしていただいております皆様には、大変御迷惑をおかけいたしました。御容赦をいただきますようお願い申し上げます。本会議に御出席いただきました皆様、本会議を御視聴いただきました皆様に心から御礼を申し上げます。どうもありがとうございました。

それでは、これもちまして第 33 回公会計監査機関意見交換会議を閉会いたします。

## 質疑応答（紙上回答）

オンライン配信に参加された方々からいただいた御質問につきまして、今回のテーマに合うもの、より深く掘り下げるようなものについて、各出演者に回答していただきましたので、御紹介します。

なお、オンライン配信の御発言と同様、この回答は各出演者の個人の見解・意見であり、所属する各団体等の見解・意見を述べたものではありません。

### 問1 [セキュリティ確保の課題]

今後、デジタル化が経済や社会を変えて行くのは、确实だと思えますが、デジタル化を進めていく上でセキュリティの確保が欠かせない要素になると思えます。いくらDXで「攻め」の体制を構築しても「背中ががら空き」では、折角の成果が盗まれたり、行動を妨害されたりすることになるからです。

先生は、情報セキュリティについてどのような課題があり、また、その対応についてどのようにお考えになられるかお示しいただければ幸いです。

（神岡 太郎 一橋大学 経営管理研究科 教授に対する質問）

< 回答 >

方向性が異なるのですが、御指摘のとおりです。

日本はDX以上に情報セキュリティの対応が遅れてきており、緊急の課題かと思えます。崩壊する建物ではイノベーションやトランスフォーメーションを議論しても意味がないので、DXと関係させようがさせまいが、早急の課題かと思えます。DXでデータ活用を推進する中で情報セキュリティを整備・強化する企業が見られます。特にデータガバナンスを確立することがらスタートしているようですが、司令塔となるリーダーの仕組みや専門人材という点で苦労されている企業の方が多いように思われます。

## 問 2 [IT 投資の在り方]

監査の ICT 化・DX 化には組織の ICT 化・DX 化が必要とのことですが、IT 投資について、現在、米仏と日本では 3 倍以上の差がある中で、他国が主に投資しているもの、これから日本がまず投資していくべき重要な部分は何と考えられておりますでしょうか。

(土井美和子 国立研究開発法人情報通信研究機構 監事に対する質問)

< 回答 >

投資の第一は ICT のリスクリテラシー教育です。ICT 人材は世界的に不足しているので、現存の従業員への ICT のリスクリテラシー教育を行い、役員や役職者を含めた全従業員が IT ツールやインフラを使いこなせるようにすることが重要です。ICT 人材が整備されれば、業務を見直し、部門間のデータを連携させる効率的なワークフローのデザインをし、市販の高価でないツールを組み合わせるなどして DX 化を一層推進できるはずです。

## 問 3 [IT 人材の確保・養成]

論点になっていた IT 人材の確保・養成についての具体例を御教示ください。

(松田 綱児 総務省東京行政評価事務所 次長に対する質問)

(大西 寛文 大阪府 代表監査委員に対する質問)

(土井美和子 国立研究開発法人情報通信研究機構 監事に対する質問)

(伊澤 賢司 日本公認会計士協会 公会計委員会 前委員長に対する質問)

(佐々木規人 会計検査院 事務総長官房 総括審議官に対する質問)

< 回答 (松田次長) >

パネルディスカッションの際に、国の場合、任期付任用制度があると紹介しましたが、その制度で IT 人材を登用した実績は行政評価局ではまだなく、今後検討の余地があると思っています。それ以外に、これは行政評価局以外のセクションでの経験ですが、情報システム事業の検証を、外部の有識者を集めた委員会形式でやったことがあります。こういった外部の専門家の知恵を借りる工夫が当面は現実的ではないかと思えます。



< 回答（大西代表監査委員） >

IT 技術は日進月歩であり、地方公共団体が直接 IT 技術に特化した職員を採用し、監査分野に特化した配置を行うのは課題が多いと考えています。

一つの方法として、地方公共団体の一般職の任期付職員の採用に関する法律等に基づき、任期付職員として IT 人材を一定期間に限定して採用する方法もありますが、いわゆる公会計や地方自治諸制度にも一定精通する必要があるため、任期付職員で対応するには効果は限定的です。

今のところ、監査を担う職員向けの研修機会の充実を図りながら、地道に IT スキルを高めていく取組が現実的であるように思います。

< 回答（土井監事） >

回答は、「問 2」と同様です。

< 回答（伊澤前委員長） >

まず、人材育成に係る投資のビジョン（規模や実行方法等）を組織内で共有することが重要と考えます。

基本的な知識については、全社員向けに広く座学やワークショップ、OJT を行い、知識のキャッチアップを随時行っていくことが求められます。一方で、より深い知見を高めていくべき人材を見極め、集中的な育成を行っていく必要があります。

DX 化の組織目的や投資ビジョンの達成に資するような人材を確保し、組織内に広く配置し、社員同士の知識共有を狙う、あるいは、デジタル対応専門部署等を組織するということです。

< 回答（佐々木総括審議官） >

外部の専門家を招いて、座学形式で実施する研修だけでなく、ワーキンググループ形式による IT 人材の養成ための取組を行っています。ワーキンググループの自主的な取組みとして、参加者間の討議形式での研修や民間 IT 企業の取組みの視察等を行っています。

#### 問 4 [デジタル化対策]

デジタル化により業務量の減少が見込まれますが、それと同時に、担当者が自動計算等、プログラムの根拠を知らないまま使用し続けることは、関連する知識や技術の習得不足や、新たな条件の変化等に適応する能力の不足に繋がるのではないかと危惧いたします。

デジタル化と共存していくためには、どのような対策を打っていく必要がありますでしょうか。

(神岡 太郎 一橋大学 経営管理研究科 教授に対する質問)

(土井美和子 国立研究開発法人情報通信研究機構 監事に対する質問)

<回答(神岡教授)>

非常に重要な課題だと思います。

現状のAIの進歩の延長で人間の仕事が全て奪われることはないかと思っていますが(異なる意見もありますが)、自動化はますます高度化していくことと、一部の仕事はAIや自動化によって置換されることは間違いないかと思っています。人とAI等の自動化の仕組みが共存することを前提に、組織が機能するためのプロセスや規則をつくる必要があるかと思っています。そのためには、例えば、自組織が用いるテクノロジーのポテンシャルと限界を十分理解しておくことや、以前から一部でAIガバナンスの議論が始まっていましたが、思ったより早く議論を進める必要がありそうです。

また、人とAIの判断が異なる場合どうするのかは整理しておくことが必要そうです。現状のAIではその判断の根拠を人間が理解できる形で説明するには限界があることや悪意のあるAIの意思決定にバイアスを与える危険性も多数指摘されていますので、新しい監査の仕組みも必要そうです。

<回答(土井監事)>

デジタル化の目的は人件費削減ではありません。

デジタル化と共存するための回答は「問2」と同様です。

問 5 [DX 化の影響]

今後 DX 化、AI 化が進むことで、監査・検査・評価がどのように変わると想定されるか、具体的に御教示ください。

(松田 綱児 総務省東京行政評価事務所 次長に対する質問)

(大西 寛文 大阪府 代表監査委員に対する質問)

(土井美和子 国立研究開発法人情報通信研究機構 監事に対する質問)

(伊澤 賢司 日本公認会計士協会 公会計委員会 前委員長に対する質問)

(佐々木規人 会計検査院 事務総長官房 総括審議官に対する質問)

<回答(松田次長)>

行政の分野では、近年盛んに EBPM(エビデンスに基づく政策立案)ということが言われており、それに寄与する業務の DX 化・AI 化が望まれるとともに、そういった状況に対応する評価も必要かつ重要になってくると思われまます。これは、評価自体の客観性・妥当性がより厳しく求められるということであり、評価における DX 化・AI 化だけでなく、かつそれがオープン(ディスクロージャー)であることも重要になってくるのではないかと思います。

<回答(大西代表監査委員)>

財務監査における電子会計帳簿の照合その他、ヒューマンエラーに起因するミスが起きやすいものから、順次、AI 化によるチェック体制に置き換わってくるのではないかと考えます。

<回答(土井監事)>

正しく DX 化や AI 化が実施されれば、部門間のデータ連携が進むので、データ入力ミスや証憑チェックなどが不要となり、監査・検査・評価の効率化が進みます。

<回答(伊澤前委員長)>

・現在は DX 化の過渡期ともいえ、コロナウイルスの流行から始まった往査機会の制約、リモート監査による証憑原本閲覧機会の減少、リモートワーク導入による内部統制フロー変更への対応、監査対象先の電子化対応の遅れ等に起因する監査業務の

非効率の発生など課題は尽きませんが、引き続き監査人として然るべき対応を行うために、適時適切な DX 化、AI 化を進めることで、結果的に監査品質や業務効率の向上、ひいては業界全体の活性化にも繋がると考えています。

- ・具体的な例を挙げると、これまでの監査では、一定以上の規模の企業においては証券等のサンプリングによる試査が行われていましたが、DX 化・AI 化の進展により、全ての会計データの確認ができる可能性があります。また AI によるリスク分析の活用により、リスク評価の精緻化が図れるようになるのではないかと想定しています。

< 回答（佐々木総括審議官） >

DX 化、AI 化の進展により、大量のデータを扱う事案の分析や確認が可能になると考えられますが、証憑として扱うことの可能なデータであるかを検討したり、AI 等で抽出あるいは導き出された結果について、そのプロセスや正当性等を確認したりなどの業務が新たに必要になると想定されます。また、業務の効率化に伴い、確認すべき対象や範囲が拡大ないし増加する可能性も考えられ、DX 化、AI 化によって業務量が必ずしも減少するとは限らないと想定されます。

パネルディスカッションの席で述べたように、現場に赴かなければ発見し得ない事態や、現場において確認する方がより効率的で、適している分野も多々あるため、現場確認の重要性は、今後も引き続き変わりがないものと考えられます。

その他、各組織で DX 化や AI 化された分野について、監査・検査・評価を実施する側は、対象となる業務全体を俯瞰し、DX 化・AI 化された目的や内容を適切に理解する必要があります。

#### 問 6 [観点別監査と対面の必要性]

スライド P12「3-2」において、3E 監査は原則対面ヒアリングを実施したとある一方、スライド P14「4」においてリモート監査では困難な例として挙げられているうち、及び の前半は、3E 監査というより、合規性ないし準則性の観点からの監査の場面であるように思われます。

対面の必要性は、3E 監査と、合規性ないし準則性の観点からの監査とのいずれの場合においてより強いとお考えでしょうか。

(大西 寛文 大阪府 代表監査委員に対する質問)

< 回答 >

現時点で、どちらの方が対面の必要性がより強いかなどとして、一概に申し上げることはできないと考えています。

大阪府では、新型コロナ禍以前より、府庁内で使用している各種業務システムのデータ等を、監査委員事務局職員が閲覧できる運用をしてきました。それらが奏功し、大阪府内に緊急事態宣言が発令されていた令和 2 年当時、監査の実施に当たって、緊急避難的な取組ではありましたが、合規性等の観点からの監査については、各種システムの電子データや書面等による非接触型の監査にとどめ、行政監査(3E 監査)についてのみ、最重点項目を対象を限定して、対面による聴取を行ったという実例はあります。

しかしながら、合規性等の観点からの監査にあっても、証憑確認は重要であり、紙資料が残らざるを得ない状況では、どちらの場合も対面での監査は必要だろうと考えています。

#### 問 7 [監査業務に対する AI の活用]

スライド P17「2-3」において、AI 活用により空いた時間の有効活用として、会計士の能力向上やクライアントコミュニケーションの向上を挙げておられますが、直接的に監査の中身自体について当該空いた時間を活用する場面も考えられるでしょうか。

(伊澤 賢司 日本公認会計士協会 公会計委員会 前委員長に対する質問)

< 回答 >

そのような場面が考えられるというよりは、AI 活用により空いた時間を更に監査に費やし、それでもなお余った時間を有効活用する例として会計士の能力やクライア

ントコミュニケーションの向上を挙げています。特にクライアントコミュニケーションによりクライアントの理解を深める活動は、より効果的・効率的な監査の実現に繋がります。

定型的な監査業務に対する AI 等のテクノロジーの活用は今後進み、一部の監査業務を代替可能となっていくことが想定されますが、監査データの標準化をはじめとした環境整備を行うことが前段階としてであると御理解いただけますと幸いです。

問 8 [リモート監査の課題]

リモート監査の課題の一つとして、リモートでは伝わらない臨場感や、踏み込んだ内容の監査の対応を挙げられていましたが、「踏み込んだ内容の監査」とは、どのような監査が想定されるのでしょうか。

(大西 寛文 大阪府 代表監査委員に対する質問)

< 回答 >

プレゼンテーションの中で「踏み込んだ内容の監査」と表現しましたが、リモート監査では監査の質の担保が課題になってまいります。

例えば、監査できる範囲は、リモート会議システムで受検者から共有された資料の範囲に限定されます。

実査の場合では、「監査人による現場での気づき」を端緒に、聴取を深掘りし、追加で資料提示を求めていくようなケースはよくあります。踏み込んだ内容の監査とは、対面の監査ではごく当たり前に繰り広げられている光景だろうと思います。

将来的に、実査による証憑確認を代替できるような制度、例えば、実際に処理された事務処理や会計帳簿に記載されている数値が真正であることを保証(認証)するような第三者機関が現れ、その認証制度が社会的に十分認知されるような状況になれば、その認証が得られていることを前提に、リモート監査でもその質を担保できるのではないかとイメージしています。

問 9 [監査証拠の確認方法]

ライブビデオを用いた証憑確認については、どのように原本と相違ない旨確認するか、また、イメージ文書に関するリスク対応としての直接的なテストについては、どのように行われるものか、それぞれ御教示ください。

(伊澤 賢司 日本公認会計士協会 公会計委員会 前委員長に対する質問)

<回答>

<ライブビデオ>

監査手続にライブビデオを用いる事例としては、証憑確認というよりも、棚卸資産の実在性や状態を確かめる手続が挙げられると考えられます。当協会ではこれを「リモート棚卸立会」とし、会員に対して「リモート棚卸立会の留意事項」を提供しています。

しかしながら、現時点においては実地棚卸の立会が原則的な取扱いとなっており、限定的な状況下においてリモート棚卸立会の実施が想定されるという状況です。また、現行の基準においては、実地棚卸によって得られた監査証拠と証明力が異なるという整理となっており、まだ発展途上の領域であると理解しています。

<イメージ文書>

イメージ文書により入手する監査証拠に関しては、当協会から監査・保証実務委員会実務指針第 104 号「イメージ文書により入手する監査証拠に関する実務指針」を公表し、会員に対する指針を提供しています。その中で、イメージ文書の信頼性を確かめるための直接的なテストについて説明しており、イメージ文書が被監査会社により作成されているケースと、イメージ文書を被監査会社が外部から入手しているケースの双方について解説しています(59~66項)。

前者については、以下のような手続が考えられます。

- ・原本があればイメージ文書との不一致が生じていないか確かめる。
- ・一方で、国税のスキナ保存制度の要件緩和により、原本を廃棄することのハードルが下がったことを踏まえ、被監査会社との協議の上、原本廃棄前に原本を確かめる、監査人の立会のもとで生成されたイメージ文書を手入るといった対応を検討する、また、原本が廃棄されている場合には、他の監査証拠と矛盾が生じていないか確かめる、原本が外部から発行されたような場合には確認するといった対応が考

えられます。

後者については、以下のような手続が考えられます。

- ・被監査会社に追加の質問を行い、イメージ文書に係る媒体、入手経路の変更有無、真正性を確かめた方法、保管方法等を確認する。
- ・他の監査証拠と矛盾が生じていないか確認する。
- ・イメージ文書受領時の送信記録、イメージ文書のプロパティ情報、電子署名・タイムスタンプの有無等を確認する。
- ・取引先等外部に対して直接確認する。

#### 問 10 [システム監査の手法]

DX の推進により、今後システム化される業務も増えると想定されることから、システム監査の手法やポイントなどを御教示ください。

(大西 寛文 大阪府 代表監査委員に対する質問)

(土井美和子 国立研究開発法人情報通信研究機構 監事に対する質問)

< 回答 (大西代表監査委員) >

個人情報の流出事件が後を絶たない中、セキュリティー面での脆弱性を常時又は定期的にチェックすることが何より肝要です。

システム監査を行う場合、当該法人の中で、システムに明るい担当部署がシステム監査を所管する例が見受けられますが、担当部署は当該システムを導入した当事者といえ、内部統制の範疇にとどまりますので、第三者性を確保した監査の観点からは、ノウハウを有する監査法人等に委託する等の方法により、監査することが望ましいと考えます。

< 回答 (土井監事) >

システム監査については専門家ではないので、具体的な手法やポイントに関する回答は控えさせていただきます。

従来業務を単にデジタル化しただけで部門間のデータ連携など適切に行われていないシステムであれば、リスクは紙ベースのリスクにさらにサイバーアタックなどのデジタルリスクが加わることを理解しておくべきと考えています。



問 11 [監査・検査対象のデジタル化]

外部組織に対する監査・検査のデジタル化を進めるためには、監査・検査対象のデジタル化が必須になるかと思いますが、外部組織に対して監査・検査を行うお立場から、特にどのような点からデジタル化を進めた方が良いとお考えでしょうか。

(伊澤 賢司 日本公認会計士協会 公会計委員会 前委員長に対する質問)

(佐々木規人 会計検査院 事務総長官房 総括審議官に対する質問)

<回答(伊澤前委員長)>

まず、組織活動の効率化・高度化を進めるという観点から、官公庁・企業問わずデジタル化を推進することは必須であると考えられます。

デジタル化を推進するに当たっては、それに対応した業務プロセス・内部統制の整備が重要になります。特に、マニュアルとデジタルでリスクが異なるため、適切にリスクを識別して内部統制を構築することが重要になると考えられます。こうした取組をはじめとして外部監査を含めたガバナンスを強化することが肝要であると考えられます。

<回答(佐々木総括審議官)>

それぞれの組織の特徴を踏まえつつ、ある業務をデジタル化することにより、他の業務にどのような影響があるか、また、従来の手順が変更され、効率化された業務に関し、合规性、経済性等の観点からのチェック機能は適切に働いているかという点について、留意する必要があると考えます。

問 12 [Web ツール]

総務省では Zoom を使うなど言われているそうですが、なぜでしょうか。

(松田 綱児 総務省東京行政評価事務所 次長に対する質問)

<回答>

Zoom に限らず外部サービスの利用については、国の行政機関及び独立行政法人等の情報セキュリティ水準を向上させるための統一的な枠組みを定めた「政府機関等のサイバーセキュリティ対策のための統一基準群」というものがあり、総務省において

も、それを踏まえて外部サービスの利用に一定の制約を設けており、現時点では Zoom では要機密情報は扱えないこととなっているものです。

問 13 [業務の課題解決]

コロナ禍でやむを得ず取り組んだことがこれまでの課題のブレークスルーとなる可能性があるとのことでしたが、御説明いただいた調査項目の絞込みなどによる精度の高い調査結果の引き出しのほかに、これまで課題と考えられてきたことやその解決法について、御意見をお聞かせください。

(松田 綱児 総務省東京行政評価事務所 次長に対する質問)

< 回答 >

パネルディスカッションでは、あまり多く触れませんでした。「ワーク・ライフ・バランスの実現・定着」という点で、テレワークの普及・定着というのは大きな意義があると思っています。育児や介護への対応については、もちろん休暇を取得してもいいのですが、育児や介護をしながらキャリア形成ができる、そういう選択肢も選べるというのは画期的です。ただし、そこで重要なのは、テレワークでどこまで本質的な仕事ができるか、ということであり、そのためにも調査項目の絞込みやリモート調査などの工夫が不可欠なのだと思います。そういう総合的な視点で、DX 等の取組が今後進められていくべきだと思います。

※ 本議事録及び当日配布資料は、会計検査院ホームページにも掲載しています。

ホームページアドレス <https://www.jbaudit.go.jp/>

発行者

会 計 検 査 院

事務総長官房能力開発官付公会計監査連携室

〒100-8941 東京都千代田区霞が関3-2-2

中央合同庁舎第7号館

TEL 03-3581-8450 (直通)