

国立研究開発法人国立がん研究センター理事会（令和3年度第8回）議事概要

日 時：令和3年11月26日（金）10：00～11：30

場 所：国立がん研究センター 新研究棟 セミナールーム ※Webex 使用

出席者：中釜斉理事長、間野博行理事、児玉安司理事、北川雄光理事、飯野奈津子理事、
北川昌伸理事、小野高史監事、近藤浩明監事、島田中央病院長、大津東病院長

I. 前回（令和3年度第7回）議事録の確認

- ・ 前回議事録について了承。
- ・ 前回議事録署名人を北川昌伸理事と小野監事に依頼。

II. 報告事項

1. 2021年度 第2回 適正経理管理室会議について

資料に沿って報告された。

【主な意見等】

- ・ 3点ほど話題提供したいと思う。1つ目は3つの防衛線（Three Lines of Defense）についてである。3つの防衛線とは、現業部門、間接管理部門、内部監査部門の現場を充実させ、それを監事が監督し、その外側で会計監査人が資産の実在性などをきちんと監査していくという仕組みである。今回提示いただいているシステムは、決意表明とガバナンスという意味ではとても心強いと思うが、現場のシステム化と精緻化を進めていくという会計監査の流れと比較すると足腰の仕組みがそれほど強くなく、トップの層への負担が大きくなることを懸念しているので、今後ご配慮いただければと思う。2つ目は、KAM（Key Audit Matters）についてである。どこに重点を置いて監査を行っているかということで、一年を通してきちんとKAMを表示し、目標を掲げてターゲットを定めていくということがどこの企業でも行われている。例えば、預け金のような形の不正が起こっていることをKAMとして取り上げる場合、実際に業者に支払ったお金に対応する資産が実在しているかという点は、会計監査人が棚卸の実査できちんと確認をしない限りは発見できず、方法論も問題ごとに違ってくるので、その辺りも焦点を絞った形で計画を立てていただきたい。3つ目は、調達構造の変化についてである。数年前は、数千万の治療薬は存在せず、そういった調達もなかったが、今は数十万の検査薬というのはいくらかでも存在する。検査薬や治療薬の高騰による調達構造の変化に合わせたKAMや3つの防衛線を考えていかなければならないと思うので、ターゲットを絞った整備をお願いしたい。
- 3つの防衛線はさらに精緻化して全体としての可動性を高めていき、KAMについては、内部監査での重点課題や外部監査での年度的な計画などは頂いているが、その辺り

もさらに強化していきたい。調達構造に関しても、できるだけ透明性を持った体制を整えていきたい。

- ・適正経理管理室会議は年 4 回開催されているが、年 4 回という頻度は適正なのか。また、経理室に関する問題が起こったときに開かれる委員会などもあると思うが、それらがどのようなシステムで監事の先生を介し、理事会とリンクするのかを教えてください。現場の研究者の方々が負担を感じすぎないように適正性を守ることも大切だと思うので、ご配慮いただければと思う。
- 当初、各関係部門がどのように取り組んでいくのかという適正経理計画を立てており、その進捗管理をするという目的も適正経理管理室会議に持たせていた。毎月という細かい単位で実施する方法もあると思うが、現場に負担をかけすぎないように四半期ごとに評価するということでスタートしている。当初は様々な課題も多かったため 4 回全て対面で開催してきたが、進捗の報告をするとともにその時点での課題を明示して対応策についても報告することで、適切に進捗している場合には 2 回に 1 回はメール稟議も可能とし頻度を下げている。問題事案がある場合には対面での実施に切り替えるような運営としており、適正経理の状況に合わせて対応することになっている。問題事案の発生に応じて臨時開催することもあるが、これまで実際に行ったことはない。
- 3 つの防御線は非常に重要なことであり、現場の仕事の中にモニタリングやチェックシステムが組み込まれ、それをきちんと守るという意識をカルチャーとして持てばコストを大幅に縮められる。また、リスクアプローチの範囲が広げれば内部監査も大変であり、監事が非常勤 2 人ということもあるので、大きなリスク要因を減らしていくことが大事だと思う。
- 適正経理管理室会議の開催は年に 4 回だが、会議ごとに前回の課題の解決状況を確認し、残された課題や新たな課題については今後のスケジュールを明確にして次回に進捗を確認するということで、年間を通して流れは続いていると理解している。その体制をさらに強化することが大切だと思う。
- 当初は残務課題が非常に多く議論することも多かったので必ず対面で行っていたが、現在は継続課題が 1 つだけで問題点もかなり整理されてきたと思うので、状況に応じてメール稟議とオンサイト会議を組み合わせたいと考えている。ユーザーにとって使いやすいシステムであることも非常に重要なので、申請の電子化や、書類を省く努力をしたいと思う。
- ・監査を強化するとなれば、真面目な方をターゲットに厳しい教育と管理を行うことになるのではないかと懸念している。経営規模に比べて会計監査人の総額の費用が少ないのは、研究室の中で物品がどのように動いているのかという棚卸実査が非常に難しく、公認会計士の方々が深くは入れていないからだと思う。全ての方に重いペーパーワークの規制をかけていくよりは、購入した物品の実在性チェックを行

うことが重要であり、また、簿外での領収書のやり取りやキャッシュの動きなどが問題行動になることが過去にたくさんあったので、理事長や監事、真面目な研究者たちのペーパーワークをどんどん増やす形の管理が増えるよりは、過去の逸脱事例を念頭に置き、それを洗い出すからには誰が何をすべきなのかという議論をしていただければと思う。

-研究面での実査確認を行ったあとのリスクアプローチや研修体制も徹底すべきだと思う。これらを通して簿外での動きにも配慮しながらさらに強化を進めていきたい。

2. 政府の会議の状況

資料に沿って報告された。

【主な意見等】

- ・アメリカやヨーロッパなどでは、個人の医療情報の利活用やビッグデータの利活用、AIの加速度的な開発を一刻も早く進めるために、国際協調と国際競争が激化している状況である。ICMRAなど各国の規制当局の連合体からもAIに関するレポートが出てきており、日本でもようやく医療情報の利活用について一歩踏み出しているようなものが出てきたので、やや心強く思っている。しかし、OECDのレポートなどにおいて、日本の医療情報の利活用は、ガバナンスの面からも利活用の技術的な面からもOECD諸国の中で飛び抜けて最下位である。同意書のペーパーワークがなければ医療情報の利活用ができず、また、厳格な匿名化情報の仕組みを経ないと医療情報を活用できないという思い込みが日本の医療情報の利活用を桁違いに遅れさせてきたと思う。がん研究センターについてはゲノムがあるため、他国と比較して日本のゲノムに関連する医療開発と医療情報の利活用がこれ以上遅れないように、NCの医療情報の共用化など大切なプロジェクトが続いているところだとも思うので、諸外国の実情と同程度の医療情報の利活用の先頭に立っていただきたい。
- 全ゲノムの利活用に関しては研究事業としてスタートしたところであり、患者還元を見据えた利活用という点が重要視されているので、医療情報と全ゲノム情報のリンクや利活用は大きな突破口にすべきだと考える。
- 日本は高品質の医療情報が大量に埋もれている状態なので、当センターが日本のプロトタイプのような形を進めていければと思う。

3. 広報実績等

資料に沿って報告された。

4. 令和2事業年度及び第2期中長期目標期間における業務実績に関する評価結果について 資料に沿って報告された。

5. 投資委員会報告

資料に沿って報告された。

6. 10月分医業件数等

資料に沿って報告された。

【主な意見等】

- ・築地と柏の総収支率は、研究費も含めたセンターとしての数値という理解で良いのか。
また、総収支率が103.5%までいくと安定的な建て替えにいけるというイメージで良いのか。
- その理解で問題ない。103.5%というのは1つの目安であり、その点から見ると柏は比較的高い数値で築地は少し厳しい数値になっているが、築地には補助金の収入の部分が上乗せされるので、それを加味するとそれなりの数値として評価できると思う。
- がん研究センターの収支率は職員と役員が一丸となつての努力で支えられていると思うので、引き続き頑張ってください。