

## (2) 調査結果からわかること

本調査は、先進自治体の取組の特性を、(1) 全体的な組織体制、(2) リスクの識別・評価、(3) リスクへの対応、(4) モニタリングの対応、(5) 対応策の改善という5つの視点から、整理した。以下の図表4を参照されたい。

▼図表4 先進自治体における取組の特性

項目	取組の主な内容
組織体制等	<ul style="list-style-type: none"> <li>【全庁的組織体制】</li> <li>・市長→副市長→内部統制推進部門→各部署</li> <li>【内部統制推進部門】</li> <li>・総務や企画の部署（担当員1～3人程度）</li> <li>・重要な業務・推進活動</li> <li>・課長（職員）向け研修、庁内報の発行等</li> <li>【導入初年度までの検討・準備期間】</li> <li>・1年から3年程度</li> </ul>
リスクの識別・評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>【共通業務】</li> <li>・共通業務を所管する部署が把握するリスクとその対応策を識別・評価</li> <li>【固有業務】</li> <li>・量的・質的に重要なリスクから取組を開始</li> </ul>
リスクへの対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各部署で識別したリスクと内部統制推進部門等で比較・分析することは本実施</li> </ul>
モニタリング	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各部署が自己点検を実施</li> <li>・業務遂行を行う部署以外の部署が評価を実施</li> </ul>
対応策の改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各部署において、モニタリングの結果を踏まえた改善を実施</li> </ul>

（出典）報告書を基に筆者作成

前述したように、多くの多摩・島しょ地域の自治体は「対象とするリスクの範囲」が明確ではないという課題を認識していた。これに関連して、先進自治体では、対象とするリスクの範囲を、全庁的に共通する業務と各部署の固有の業務に分けて、共通業務を中心にリスクの識別を行っている事例がみられた。

また前述したように、多摩・島しょ地域の自治体は、内部統制の整備・運用に向けて「人的資源の制約」があることを認識していた。すなわち、モニタリングを効率的に行うためには、どのように人を配置して行えばよいかといった課題を認識していた。

これに関連して、大阪狭山市の事例が、小規模な自治体に参考になると考えられた。大阪狭山市では、各グループのリスクへの対応状況を所属する部署とは異なる部の職員がチェックするという方法を採用していた。

## 3. 多摩・島しょ地域の自治体における内部統制のモデルの提言

本報告書は多摩・島しょ地域の自治体における内部統制のモデルとして、「段階的発展のモデル」を提言した。このモデルでは、各自治体の状況に応じて、内部統制の取組STEP（水準）ごとに展開することを示している。各STEPには、各自治体が行き届くべき内部統制の取組例を示している。

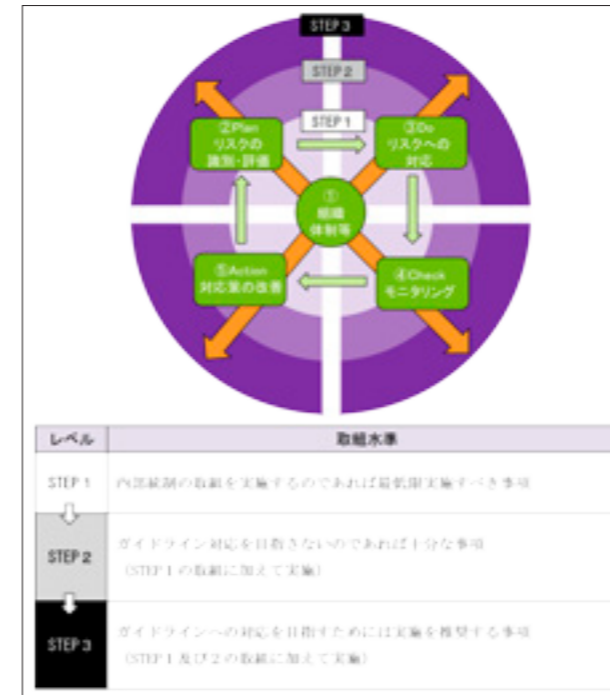
これに関連して、図表5は、多摩・島しょモデル及び各STEPの取組水準のイメージを、図表6は、多摩・島しょモデルにおける段階的発展のイメージを示している。

このモデルでは、内部統制に関する取組を5つの要素に分けている。すなわち、①「組織体制等」、②「リスクの識別・評価」、③「リスクへの対応」、④「モニタリング」、⑤「対応策の改善」である。次に、①「組織体制等」を除く4つの要素ごとに3つのSTEP（水準）を設けて、「P（リスクの識別・評価）」、「D（リスクへの対応）」、「C（モニタリング）」、「A（対応策の改善）」の観点で取組を示した。

モデルの活用例としては、②「リスクの識別・評価」がSTEP1であった場合にも、②「リスクの識別・評価」及び③「リスクへの対応」は必ずしも、STEP1で示す取組を採用する必要はなく、自治体の状況に応じて、STEP2に示す取組を採用することが可能であることを想定した。すなわち、モデルは自治体の規模や状況等に応じて、各STEPに示した取組の選択の可能性を示した。

このモデルを提言した背景には、多摩・島しょ地域の自治体は、小規模な自治体が多いことから、予算や人員を容易に確保することが困難であろうと考えたことにある。それゆえ、このモデルでは、予算や人員等の制約の中で、既存の取組を踏まえつつ、展開することを想定した。これにより、将来的に導入を義務づけられたとしても、ガイドラインに準拠した水準での内部統制の整備・運用を計画的に取り組むことができるのではないだろうか。

▼図表5 多摩・島しょモデル及び各STEPの取組水準のイメージ



（出典）報告書P81

▼図表6 多摩・島しょモデルにおける段階的発展のイメージ

要素	STEP 1	STEP 2	STEP 3
② リスクの識別・評価 (Plan)	既知の高リスク領域 (実際に発生したリスク)	想定される共通業務のリスク	想定される固有業務のリスク
③ リスクへの対応 (Do)	顕在化したリスクへの対応策を規則等に落とし込むとともに、当該規則等に沿った運用を行う	想定される共通業務のリスクへの対応策を規則等に落とし込むとともに、当該規則等に沿った運用を行う	想定される固有業務のリスクへの対応策を規則等に落とし込むとともに、当該規則等に沿った運用を行う
④ モニタリング (Check)	各課の自己点検	会計管理者等の共通業務の管理部門による点検 (所掌業務の範囲での点検)	内部統制評価部門等による点検 (各部署のリスク評価と対応状況を横断的に評価)
⑤ 対応策の改善 (Action)	内部統制推進部門等による取組結果の振り返り	報告書を作成し、自治体内で共有	報告書を議会に提出し、住民等に公表

（出典）報告書P82

## 4. むすび

多摩・島しょ地域の自治体は、ガイドラインが示す方法により、内部統制の整備・運用に着手するのでは厳しい状況がある。むしろ、できるところから着手することにより、より良い内部統制の整備・運用を行うことができる可能性がある。

各自治体においては、既存の取組や周囲の状況等も踏まえながら、柔軟に対応することが求

められる。内部統制についての取組は自治体の規模や状況に応じて多様性があり、自治体ごとに内部統制の整備・運用のあり方があると思われる。多摩・島しょ地域の自治体は本報告書の提示するモデルを一つの考え方として、活用されることが望まれる。

