

第4章

先進自治体等における内部統制の事例

- 第1節 調査概要
- 第2節 調査結果
- 第3節 調査結果のまとめ

第1節 調査概要

1. 調査対象

多摩・鳥しよ地域の自治体における内部統制の整備・運用に当たり、先進的な取組を実施している自治体における事例を調査した。現状では、制度を導入している自治体は限定的であるため、公開情報等にて導入していることが判明した自治体の中から調査対象を選定した。

また、静岡県行政経営研究会については、同研究会が実施した県内の市町における監査事務の共同化の研究が、多摩・鳥しよ地域の自治体における内部統制の整備・運用に応用できるのではないかということや同研究会が2018年度から内部統制の体制整備に関する研究を開始していることから調査対象とした。

具体的には、以下の図表に記載した5つの自治体及び1つの研究会について、2018年8月から10月にかけて公開情報等に関する文献調査及びヒアリングを行った。次節に述べる結果は、各調査実施時点の内容である。

図表27 調査対象自治体等

自治体名等	人口 ¹¹	調査手法	内部統制の取組開始年度等
大阪市（大阪府）	2,727,136	文献調査、 ヒアリング	2014年度
静岡市（静岡県）	694,950		2011年度
豊橋市（愛知県）	377,362		2014年度
朝霞市（埼玉県）	139,976		2013年度
大阪狭山市（大阪府）	58,504		2014年度
静岡県行政経営研究会 （静岡県）	—		（研究テーマ） 2015～2016年度：監査事務の共同化 2018年度～：内部統制の体制整備

11 各自治体ホームページの2018年12月1日時点の人口である。ただし、大阪狭山市のみ2018年11月30日時点の人口を記載している。

2. 調査内容

調査内容としては、以下に記載のとおり、取組内容のほか、取組の導入経緯や取組による成果等も含めた。

図表28 主な調査内容（静岡県行政経営研究会以外）

No.	項目	内容
1	内部統制の取組経緯	・内部統制に関する取組を始めた目的や背景
2	内部統制を整備するための方針・指針	・内部統制を整備するための全般的な方針や指針
3	組織体制	・内部統制を整備するための組織体制 ・取組に対する首長の関与
4	取組全般（整備・運用の概要）	・内部統制の導入時の取組 ・内部統制に関する取組の職員への周知方法 ・内部統制の導入に係る予算 ・内部統制の導入に係るスケジュール
5	リスク識別・リスク評価	・対象とするリスクの範囲 ・リスク識別の手法 ・識別したリスクの優先順位付け
6	対応策の整備・実施	・リスクと対応策の関係
7	モニタリング	・対応策の有効性に関する評価
8	対応策の改善	・モニタリング結果を踏まえた改善
9	内部統制の導入による成果と今後の課題	・導入による成果 ・今後の課題

図表29 主な調査内容（静岡県行政経営研究会）

No.	項目	内容
1	市町連携の経緯・組織体制	・県内の市町が連携する仕組みづくりに至った経緯 ・県及び市町の関わり方 ・行政経営研究会の組織体制
2	監査事務の共同化	・研究の中で苦労した点 ・監査事務の共同化による成果 ・監査事務の共同化後の課題
3	内部統制の体制整備	・テーマ設定理由と目的 ・今後の研究スケジュール ・内部統制の体制整備を連携して研究するメリット

第2節 調査結果

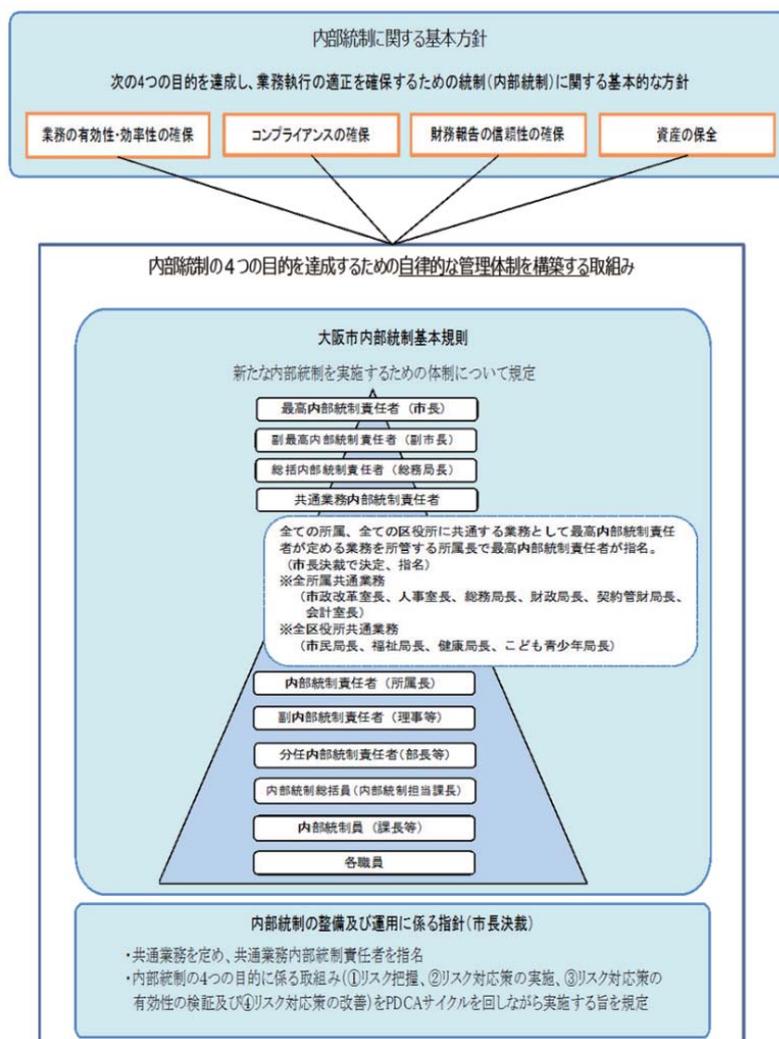
1. 大阪市

(1) 内部統制の導入経緯

大阪市は、職員厚遇問題を発端に、2006年2月に市政改革マニフェスト（市政改革基本方針）を策定し、①「マネジメント」、②「コンプライアンス」、③「ガバナンス」を三本柱に改革に取り組んだ。このような背景の中、コンプライアンス（法令等の遵守）の確保を中心に置いて、内部統制を構築した。

その後、本来の内部統制の目的は、コンプライアンス以外に「業務の有効性及び効率性」、「財務報告の信頼性」、「資産の保全」を含むものであるとの認識に基づき、従前の体制から止揚し、2014年11月に新たな内部統制として構築した。現在の内部統制の体制は以下の図表のとおりである。

図表30 大阪市の内部統制の体制



（出典）大阪市「新たな内部統制体制の確立について」（2014年10月）

(2) 内部統制を整備するための方針・指針

大阪市は、「大阪市内部統制に関する基本方針」を策定し、内部統制の概念を示した上で、内部統制を推進していくことを定めている。これに基づき、「大阪市内部統制基本規則」を制定し、組織体制や内部統制連絡会議について定めている。また、毎年度、内部統制指針を策定し、当該年度において内部統制の整備・運用を図るために遵守すべき事項等について定めている。

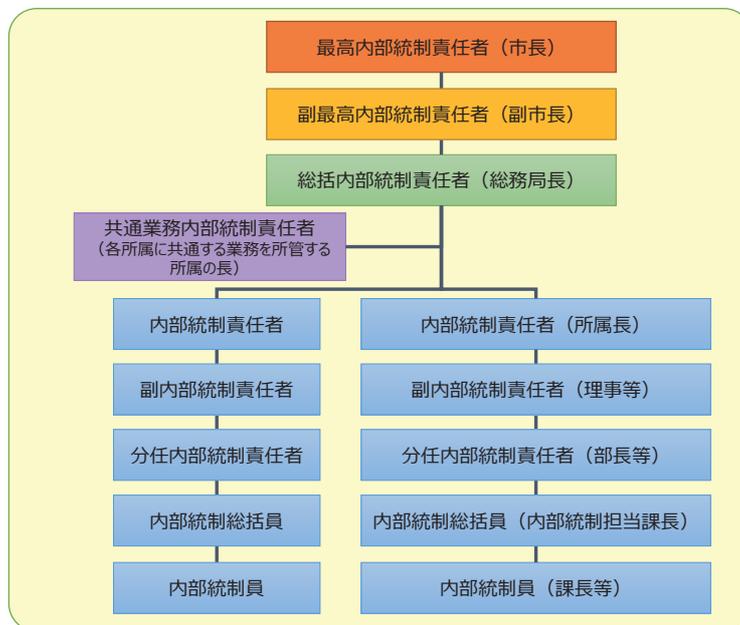
年間の取組は「内部統制の整備・運用状況に係る報告書」に取りまとめ、内部統制連絡会議で報告し公表している。内部統制連絡会議は、内部統制に関する連絡調整と情報共有のため、後述する最高内部統制責任者が招集し開催している。

(3) 組織体制

内部統制の実施体制として、最高内部統制責任者（市長）、副最高内部統制責任者（副市長3人全員）、内部統制に関する事務の統括・処理を司る統括内部統制責任者（総務局長）を設置している。これにより、トップダウンで内部統制を推進できる体制としている。

区役所・局室等の各所属に内部統制責任者（所属長）以下、内部統制員（課長等）まで設置している。また、各所属に共通する業務に係る部分については、所属横断的に内部統制（特にモニタリング）を実施することによる、各所属の自律的なリスク管理体制をサポートする役割を担うため、共通業務を所管する所属の長を共通業務内部統制責任者としている。

図表31 内部統制を実施する体制

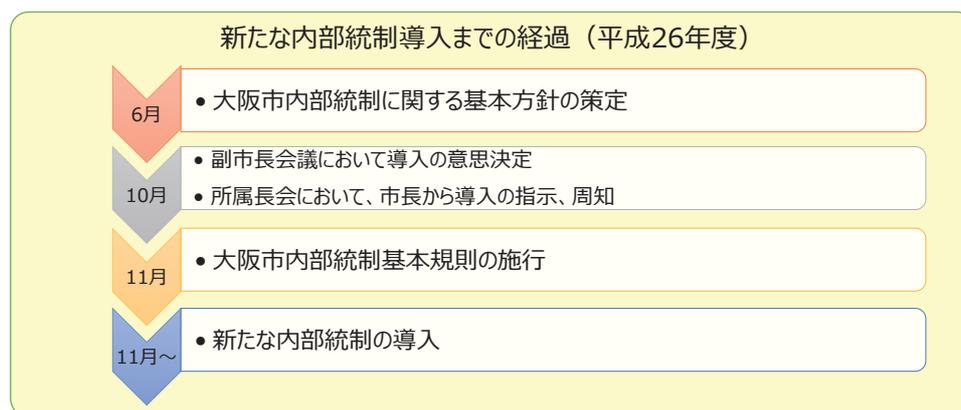


(出典) 大阪市「大阪市の内部統制の概要」(2017年10月)

(4) 取組全般（整備・運用の概要）

内部統制の導入に当たっては、副市長会議での議論を経た上で、所属長会で市長から周知、指示を行うというプロセスを進めたことにより、トップダウンによるスムーズな導入を実現した。なお、2014年の内部統制の導入前に、1年半程度の検討時間を要している。導入時の取組は以下の図表に示すとおりである。

図表32 導入時の取組



（出典）大阪市「大阪市の内部統制の概要」（2017年10月）

2014年度の新たな内部統制の導入では、内部統制の現状確認やリスク対応策の整備、モニタリングの改善を行うとともに、内部統制の概念や意義について理解を深めるため、2015年度には各所属の総務担当課長を対象とした研修を行った。その後は、2017年度に課長、課長代理及び係長を対象とした研修を実施している。

研修講師は、行政委員会事務局監査部に当時在籍していた公認会計士の資格を有する職員が担当しており、庁内のリソースを活用している。また、定期的に「内部統制TIMES」という啓発文書を各職員向けに公表し、周知を図っている。

なお、2006年度の内部統制導入時は、その直前に顕在化した職員厚遇問題等の不祥事を契機とした取組であるため、現状改革のための内部統制導入の必要性は職員の間浸透していたものと考えられる。

大阪市における従前の内部統制は、コンプライアンスを中心に整備していたため、総務局監察部の前身の部署（内部監察、公正職務等の所管）が所管していた。2014年の内部統制の見直し後においても、引き続き総務局監察部が所管している。

内部統制を担当する職員の人数について、当初は2人体制（課長、係長）であり、2018年度より3人体制（課長、係長2人）に増員されている。配置された職員はいずれも専任である。また、2014年度から2017年度まで総務局に理事を置き、内部統制の企画、連絡調整を行った。

内部統制の導入に当たって外部委託等は実施しておらず、内部統制の整備に際しても、他の自治体への視察に係る旅費等を除き、特段の予算措置を行っていない。

図表33 内部統制TIMES

内部統制 TIMES

～自律的な改善をめざして～

第15号 H30.2.27 発行
総務局監察部内部統制担当
ba0031@city.osaka.lg.jp

★そろそろ引継ぎの準備を始めませんか？



早いもので、平成 29 年度も残すところ 30 日あまりとなりました。年度末は色々なことが重なって忙しい日が続きますね。

しかし！そんな多忙な日々でも忘れてはいけないのが、事務の引継ぎです。ちょっと話題が古いですが、夏のオリンピックでの陸上競技、4×100メートルリレーを覚えていらっしゃいますか？日本チームは流れるようなバトンパスで、前後の走者がスピードを落とすことなく走り続け、銀メダルに輝きました。わたしたちの仕事もこれと同じように、次の担当者に文書で確実に引き継ぐこと、それをきちんと保管しておくことが、事務を停滞させず、円滑に進める要です。

昨年度は「不十分な引継ぎ・進捗管理」を重要リスクに設定し、「事務引継書」の「引継ぎをした事務とその内容及び懸案事項」を作成する際の具体的なツールを提案させていただきました。

引継ぎのリスクを低減するため、文書で引継ぎを行う際の具体的なツールとして、引き続きご活用ください！引継ぎツールの活用状況についてアンケートを実施させていただいた際に、寄せられたご意見をご紹介します。是非参考にさせていただきます！

引継で工夫した点

効率的に行うための工夫

- ◇ 業務の年間スケジュール等、業務上作成している資料を活用している
- ◇ 日々の業務で引継ぎを意識して資料作成、整理、共有フォルダへの保存を行っている など

漏れがないようにする工夫

- ◇ 他の職員が引継ぎに立ち会う、複数の職員で引継ぎを実施する
- ◇ 引継完了の確認として、上司への報告を行う、上司が確認する仕組みとしている など

所属長の引継ぎの工夫

- ◇ 所属長間の引継ぎと各課からの説明事項は分けて引継ぎを行っている
- ◇ 各課で資料を作成し、所属長へ課長が説明する、所属長と課長で確認する など

ツールについて

ツールに対して、項目の過不足や様式についてご意見をいただきました。

- ○○の項目が必要だと思う／○○の項目は必要ないと思う
- 単純な表形式など、もっと簡潔な様式がよい別途資料を添付すると項目の空欄が多くなるので、予め別途添付としてはどうか
- 懸案事項は記載量が多くなるので、スペースが少ない … など

ツールは引継ぎのリスクを低減するため、文書で引継ぎを行う際の汎用版として作成しています。所属でより使いやすくなるよう、事務の内容などに応じて適宜加工していただいても OK です！その場合、項目がバラバラにならないよう、所属内で必ず共有していただきますようお願いいたします。

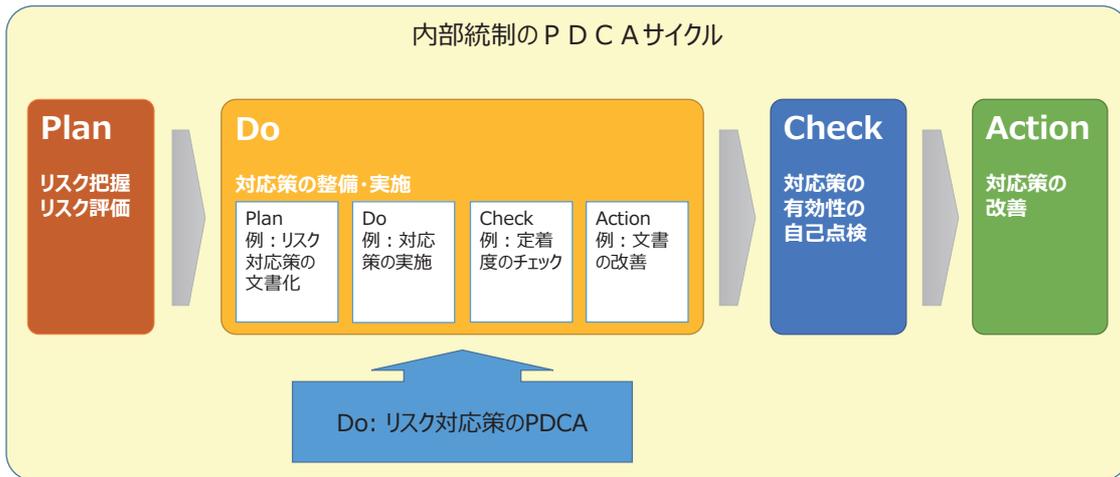
☞（「内部統制 TIMES」に対するご意見は ba0031@city.osaka.lg.jp まで）

(出典) 大阪市「平成29年度 内部統制の整備・運用状況に係る報告書」(2018年12月)

内部統制の運用に当たっては、「リスク把握・リスク評価 (Plan)」、「対応策の整備・実施 (Do)」、「対応策の有効性の自己点検 (Check)」、「対応策の改善 (Action)」による内部統制のPDCAサイクルを回して、自律的なリスク管理体制を構築している。また、「対応策の整備・実施 (Do)」の中に、「リスク対応策の文書化 (Plan)」、「対応策の実施 (Do)」、「定着度のチェック (Check)」、「文書の改善 (Action)」といったPDCAサイクルを別途設けている。共通業務については、モニタリングも実施している。

以下に示す内部統制のPDCAサイクルは、1年で完結する仕組みとなっている。

図表34 具体的な取組



(出典) 大阪市「大阪市の内部統制の概要」(2017年10月)

(5) リスク識別・リスク評価

各所属が業務上のリスクを、影響度 (大・中・小)、発生可能性 (高・中・低) により判定し、分類 (A～Eにグループ分け) をすることで、評価 (優先順位の決定) を行っている。影響度や発生可能性の基準を一律で設定することは難しいため、各所属内で基準を決め、各所属の判断で判定することとしている。なお、各所属の判断を尊重し、リスクの評価結果に関する全庁的な調整は実施していない。

リスクの範囲については、当初は対象範囲を特に限定せずにリスクの把握 (識別)・評価を行った。内部統制の導入当初である2014年度には、共通業務内部統制責任者が把握するリスク、3つの指定リスク (コンピュータウイルス感染、個人情報の漏えい、不十分な備品管理)、内部統制責任者が把握する最低1つのリスクを把握し、リスク対応策の整備を行った。2015年度は、指定リスクのほか各部署で把握・評価した中で重要度が高いリスクを整備対象にしている。2016年度は、財務に関する事務に対象範囲を限定し、所属の各課単位でリスク把握・評価を行い、リスク対応策を整備した。

なお、他所属が把握・評価したリスクは全庁的に共有されている。

図表35 リスク把握・リスク評価

様式例

所属名	優先順位	「財務に関する事務」における具体的リスク	リスクの関係(担当)	影響度 (判定はブルダウンから選択)		発生可能性 (判定はブルダウンから選択)		評価 「A-F」 (ブルダウンから選択)
				判定	理由	判定	理由	
〇〇〇	1	不適正な●●●事務の処理	全課	大	多額(〇〇〇)円の損害が生じるとともに、大々的に報道され、信用が悪く失墜する。	高	昨年度、実際に発生しており、再発の可能性が高い。	A
〇〇〇	2	■■■■の不十分な管理	〇〇課	大	多額(×××円)の損害が生じる。	中	過去に点検を実施したが、時間が経過しており、発生する可能性がある。	B
〇〇〇	3	▽▽▽の紛失	××課・△△課	小	少額(×××円)の損害が生じる	中	年度当初に注意喚起を行っているが、点検等は実施しておらず、発生する可能性がある。	D

(出典) 大阪市「大阪市の内部統制の概要」(2017年10月)

(6) 対応策の整備・実施

各所属が優先順位の高いリスク対象に整備しており、1年間を通じて、リスク対応策としてどのような取組を、いつ、誰がするのかについて次頁図表36の様式に記載することで可視化している。このような文書化は、担当者の変更等があってもリスク対応策を漏れなく、継続的に実施することを可能とするための重要な工程である。なお、リスク対応策の整備に当たっては、必ずしも一から新しいことをするのではなく、既存のマニュアルや研修等を活用しながら、必要に応じ、現在の対応策に足りない取組を補うなどしている。

また、図表36の様式に、現状のリスク対応策(例として、リスク対応策の文書化、対応策の実施、定着度のチェック、文書の改善)を記載することとなっており、これ自体がPDCAサイクルを成している。記載に当たっては、今まで行ってきたことの整理、気付事項があれば追加するといった視点で実施するよう各部署に要請している。なお、業務プロセスレベルで対応策を整備するため、業務手順書等のツール作成を行っている(次頁図表37)。

図表36 対応策の整備・実施

所属名	「財務に関する事務」における具体的リスク	リスクの関係課（担当）	現状のリスク対応策の前提（根拠）となる法令、要綱、マニュアル等	現状のリスク対応策の取組み			
				PLAN （方法・手順の計画）	DO （実行）	CHECK （評価）	ACTION （改善）
				4月	4月～3月	9月・2月	10月・3月
〇〇〇	不適正な●●●事務の処理	全課	<ul style="list-style-type: none"> 〇〇〇〇に関する規則 ×××要綱 △△△に係る事務取扱要領 	<ul style="list-style-type: none"> 総務課が、左記規則、要綱、事務取扱要領の内容を踏まえ、具体的な事務手順書を作成し、各課に配布する。 	<ul style="list-style-type: none"> 各課において、事務手順書に従い、適正に業務を執行する。 	<ul style="list-style-type: none"> 実際に事務手順書に従って業務が執行されているかどうか、総務課がサンプルを抽出し、実地調査を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> 左記の結果を踏まえ、必要に応じ、各課において改善に取り組み、総務課は改善状況を事後に再点検する。 左記の結果を踏まえ、総務課が事務手順書の内容を見直す。

（出典）大阪市「大阪市の内部統制の概要」（2017年10月）

図表37 業務手順書等の作成例

■ ×××システム関係 業務手順書

業務名称	×××システムの障害発生時の対応
業務の目的・概要	〇〇〇●●●課が所管する×××システムにおいて、障害が発生した場合に、必要な情報を迅速かつ確実に、関係者（必要に応じて、CSISOICT事務局）に伝達するとともに、適切に障害記録の管理を行うことを目的とする。
関係法令等	大阪市情報セキュリティ対策室、同解読室
処理手順・作業ステップ	<p>第1フェーズ（初動対応の報告）</p> <p>監視管理者（●●●担当課長）は障害を発見した場合、関係者に対して、初動対応の依頼を行う。</p>

システム障害発生時の業務プロセス上の具体的なリスクとコントロールについて

システム障害発生時の業務プロセス上の具体的なリスク	当該リスクの発生原因	フロー関係部分 コード 番号	リスクに対するコントロール
同等情報セキュリティ責任者に報告すべき障害要件の報告が行われない。	同等情報セキュリティ責任者への報告基準がなく、業務管理者の裁量に委ねられている。	第1 ③	同等情報セキュリティ責任者（●●●局長）が予め報告基準を定め、業務管理者（●●●担当課長）はその基準に従い、報告を行う。（随時）
		第1 ④	同等情報セキュリティ責任者は、業務管理者が報告基準に従って報告をしているか障害記録簿を少なくとも年2回閲覧し、確認する。（9月・3月）
		第2 ④	同等情報セキュリティ責任者は、業務管理者が報告基準に従って報告しているか障害記録簿を少なくとも年2回閲覧し、確認する。（9月・3月）
		第3 ③	同等情報セキュリティ責任者は上記の確認を行う際、報告基準の妥当性についても検証する。（3月）

様式例

（出典）大阪市「大阪市の内部統制の概要」（2017年10月）

（7）モニタリング

整備した対応策における各取組が漏れなく実施できているか、その取組手法が有効かを、各所属で少なくとも半期ごとに自己点検している。また、この自己点検の実施が抜ける、あるいは忘れてしまわないよう担当である総務局監察部から通知等を行っている。これらの活動は、日常的モニタリングに該当すると考えられる。

大阪市では、2014年度から共通業務内部統制責任者が実施するモニタリングを徐々に強化しており、モニタリングの結果を把握するとともに、改善状況を確認しているが、いわゆる独立的評価については、法改正を踏まえた内部統制の再構築を行う上で、今後の検討課題となっている。

(8) 対応策の改善

対応策の改善については、自己点検の結果を踏まえて行っている。

なお、総務局監察部は内部統制の仕組みを構築し、推進する部署であり、構築した仕組みに沿って内部統制を整備・運用するのは各所属である。各所属がPDCAサイクルを回すことで、自律的なリスク管理体制を構築している。

図表38 対応策の改善

所属名	業務上のリスクの具体的な内容	リスクの監視課(担当)	リスク対応策の内容				リスク対応策の自己点検の結果(平成29年9月末時点)									
			Plan (計画)	DO (実行)	CHECK (評価)	ACTION (改善)	PDCAの実施状況 (1:実施済、2:一部実施済(実施中)、3:考慮実施予定)				2018年度(評価)が実施済、一部実施済(実施中)の場合、その結果、対応した問題点等について		2018年度中のリスク発生状況		リスク対応の遅延	
			P	D	C	A	問題の有無	有の場合、概要及び対応した時期	発生の有無	有の場合、内容、件数、発生時期	有/無					
〇〇総務局	十分な公表の管理	全課	4月	4月～3月	4月～9月・3月	4月～9月・3月	1	2	2	2	有	議決に纏われているべき案件が残っていない等、手続的な管理状況であることが発覚した。(平成29年6月)	有	公文書の紛失事案が発生した。(1件、平成29年6月)	有/無	有/無

(出典) 大阪市「大阪市の内部統制の概要」(2017年10月)

(9) 内部統制の導入による成果と今後の課題

内部統制導入による成果は、業務上のリスクが存在するという基本的な認識を、リスク把握・評価を通じて職員が共有したことが挙げられる。また、リスク対応策として初歩的ではあるが文書化・プロセス化を進めたこと、内部統制の定着に向け、PDCAサイクルを継続して回しているという点も挙げられる。

一般的には、内部統制を整備・運用する過程で業務における非効率な工程を見直しできるという効果が考えられるが、ダブルチェックを導入する等のリスク対応策を整備した場合は、業務工数が増加する傾向にある。

今後の課題としては、ルールを遵守するためのプロセス(標準化・文書化された手順・工程)の整備、プロセスに沿って業務を行っているかをチェックするための仕組み(モニタリング)の強化が挙げられる。また、公表されたガイドライン(たたき台)への対応方針についても検討中である。

大阪市のポイント

- 内部統制の導入に当たっては、トップダウンによるスムーズな導入を実現した。
- 各所属が業務上のリスクを、影響度（大・中・小）、発生可能性（高・中・低）により判定し、分析（A～Eにグループ分け）をすることで、評価（優先順位の決定）を行っている。
- 共通業務内部統制責任者が実施するモニタリングを徐々に強化しており、モニタリングの結果を把握するとともに改善状況を確認しているが、いわゆる独立的評価については、今後の検討課題となっている。

2. 静岡市

(1) 内部統制の導入経緯

静岡市では、2008年から2010年にかけて、内部調査、監査委員による定期監査及び会計検査院による検査で不適正経理が相次いで発覚した。これがきっかけとなって、内部統制の整備・運用の充実を図るため、内部統制の取組を行うこととした。

(2) 内部統制を整備するための方針・指針

2011年から内部統制の取組を開始し、2017年にこれまでの取組状況を踏まえて、「静岡市内部統制基本方針」を策定した。ここでは、内部統制の目的を達成するために、①「法令遵守及び組織でチェックできる体制作り」、②「有効性・効率性を確保するためのチェック機能の充実化」、③「財務事務の信頼性を確保するためのリスク把握とルールの運用」、④「資産の保全のための手続の最適化と適切な運用」、⑤「リスク管理及び適切な対応のための体制作り」の5つの方針を定め、これらの方針に基づいて内部統制を整備・運用するとともに、その状況について公表することとした。

(3) 組織体制

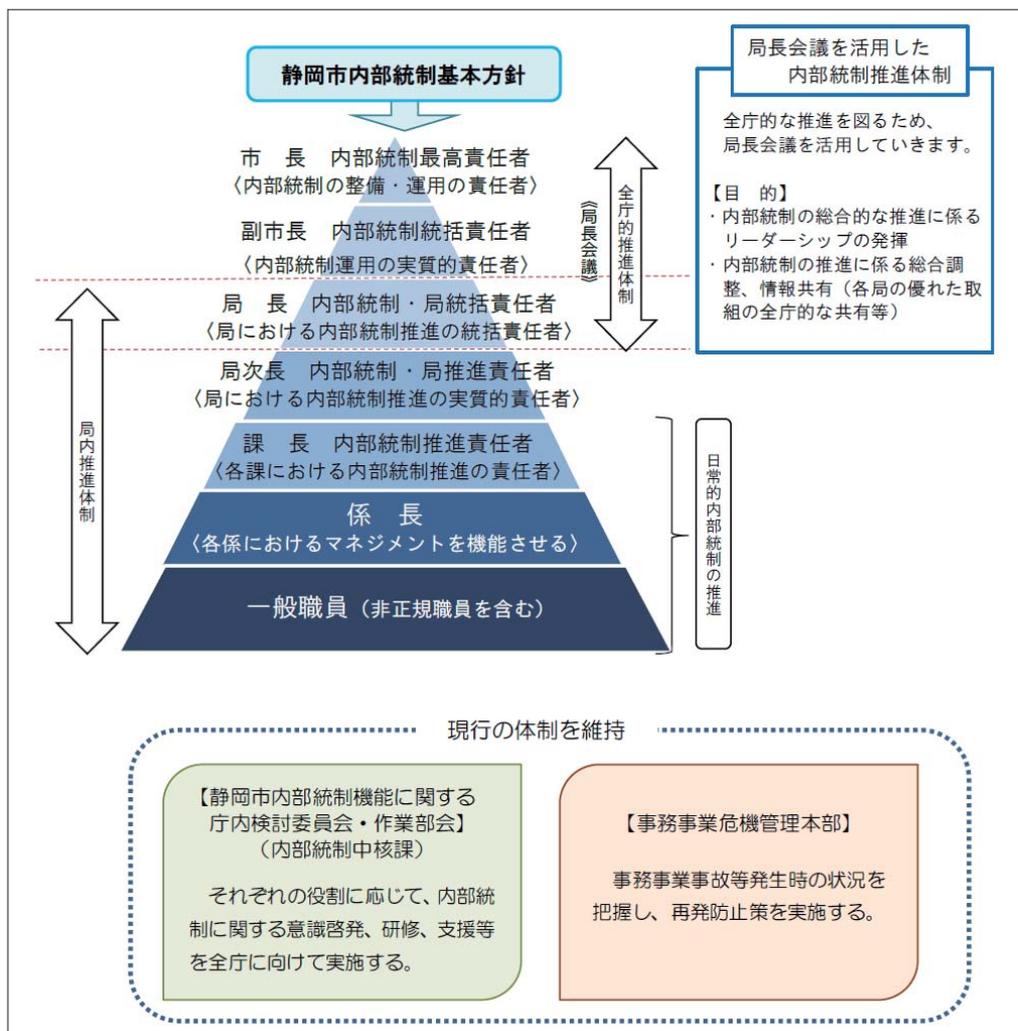
内部統制の取組を実施する組織体制としては、市長を内部統制最高責任者とし、副市長を内部統制運用の実質的な責任者としている。各局においては、局長を局における内部統制の統括責任者と位置付け、局長会議を活用した全庁的推進体制を構築している。また、局次長を局における内部統制の実質的責任者として、局内の推進体制を構築している。課長が各課における内部統制の責任を負い、係長が実質的にマネジメントを機能させることで、日常的な内部統制の推進を行っている。

さらに、庁内の内部統制機能を総合的かつ横断的に推進するため、「静岡市内部統制推進委員会（旧：静岡市内部統制機能に係る庁内検討員会）」を設置している。本委員会は内部統制統括部署であるコンプライアンス推進課が事務局を担うほか、財政課や契約課等の内部統制を所管する課で構成されている。構成課はそれぞれの所管事項に基づいて事案の情報共有を図るほか、研修や啓発活動、注意喚起等の取組を行っている。

なお、実際に事務事業事故等が発生した場合は、「事務事業危機管理本部総括班会議¹²⁾」（事務局：コンプライアンス推進課）に報告を上げさせ、事故発生課の事故原因の分析や再発防止策等のチェックを行い、必要な指示をしている。

12 事務事業危機管理本部総括班は、静岡市事務事業危機管理本部に置かれ、本部長が指名する職員（2019年1月現在はコンプライアンス推進課長、政策法務課長、広報課長）で構成される。主に、事務事業事故に関する対応策の指示等、再発防止策の確認、助言等を行っている。

図表39 静岡市の内部統制の体制



（出典）静岡市「新たな推進体制について」（2017年4月）

（4）取組全般（整備・運用の概要）

2011年度に内部統制を統括するため、行政管理課総合調整・内部統制担当（現：総務局コンプライアンス推進課）を設置した。また、2011年度に内部統制を担う課で構成する「静岡市内部統制機能に関する庁内検討委員会」（現：静岡市内部統制推進委員会）を設置した。

さらに、内部統制の整備・運用に関する最終的責任者が市長であることを明確にするため、「静岡市内部統制基本方針」を市長名で策定するとともに、2017年に策定した「静岡市内部統制ハンドブック」において、市長を内部統制最高責任者として位置付け、市長をトップとした各職員の役割を示した。

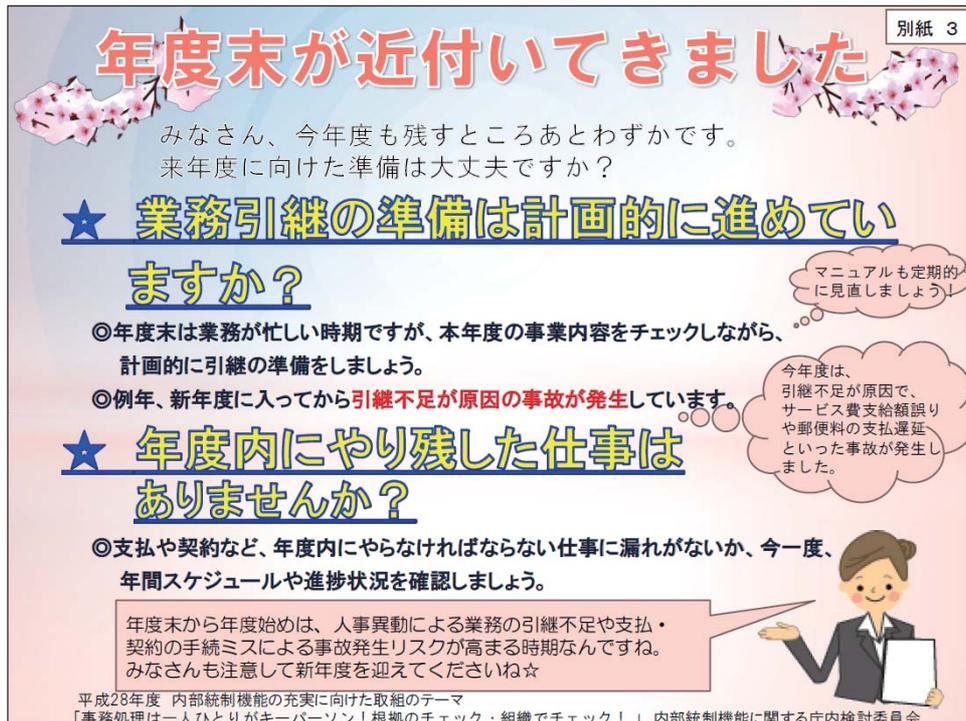
図表40 内部統制の導入スケジュール（静岡市）

年	内容
2011年	・行政管理課総合調整・内部統制担当を設置 ・「静岡市内部統制機能に関する庁内検討委員会」を設置
2016年	・コンプライアンス推進課を設置
2017年	・「静岡市内部統制基本方針」策定 ・「静岡市内部統制ハンドブック」策定
2018年	・「静岡市内部統制機能に関する庁内検討委員会」を「静岡市内部統制推進委員会」に改称

内部統制の構築に当たっては、総務省が設置した「地方公共団体における内部統制のあり方に関する研究会」が2009年3月に公表した報告書を参考にした。

内部統制の取組は全く新しい取組を始めるものではない旨の周知を徹底したため、特段の反発はなかった。具体的な周知策としては、「静岡市内部統制ハンドブック」の活用のほか、PC起動時における注意喚起情報の表示や庁内報の発行を行っている。

図表41 PC起動時画面の例



(出典) 静岡市「平成28年度静岡市内部統制機能充実のための取組に係る報告書」（2017年11月）

静岡市の内部統制の取組は、全庁的な取組と局別の取組に分けられる。

全庁的な取組は、静岡市内部統制推進委員会及びコンプライアンス推進課が実施するものであり、主に共通業務の標準化や情報共有、各種研修等を行っている。一方で、局別の取組は各局課が行うものであり、マニュアル及び業務フローの作成のほか、以下の「リスク分析及び対応等のチェックリスト」を活用したリスク対応策の運用等を行っている。

図表42 リスク分析及び対応等のチェックリスト

平成〇〇年度 リスク分析及び対応等のチェックリスト (リスク・情報セキュリティチェックシート) 【△△課】

No.	分類	チェック項目 (リスク)	発生の可能性			重大性			事故発生に伴い 想定される被害等	対策の難易度			対策	関係 する係
			高 い	普 通	低 い	高 い	普 通	低 い		困 難	普 通	容 易		
1														
2														
3														
4														
5														
6														

(出典) 静岡市「平成30年度リスク分析及び対応等のチェックリスト」(2018年5月)を基に作成

(5) リスク識別・リスク評価

財務事務に限らず、全ての事務事業を対象としてリスクの識別をしている。取組開始当初は庁内検討委員会でリスク例を作成し、これを各課の実情に合わせてカスタマイズしてもらう形で60個程度のリスクを抽出した。例えば、窓口関連の部署である場合は窓口業務特有のリスクが、施設を管理している部署の場合は施設管理特有のリスクが識別された。

その上で、各課は「リスク分析及び対応等のチェックリスト」を作成する。本チェックリストにおいて、「発生の可能性」、「重大性」及び「対策の難易度」を3段階で評価するとともに、事故発生時の具体的な被害を想定する。

なお、毎年、各課に通知を出してリスクの見直しを実施している。

(6) 対応策の整備・実施

「リスク分析及び対応等のチェックリスト」において、識別・評価されたリスクに対応する対策を記載し、リスクと対策の関係を明確にした。その上で、これらの対策を事務処理マニュアル等に反映させ、具体化している。

(7) モニタリング

モニタリングとしては、従来から実施されている以下のような仕組みを用いている。

日常的モニタリングとしては、局内推進体制における上位者の日常的なチェックが該当する。また、2017年度より、各課で内部統制に係る年間目標と具体的な対策を設定し、年間を通じて取り組み、その結果をコンプライアンス推進課に報告するという取組を行っている。

独立的評価としては、内部統制推進委員会の構成課がそれぞれ実施する情報セキュリティ監査や物品検査、会計課による各課の支出関係書類のチェック、著作物ライセンス等のチェック等が挙げられる。これに加え、2018年度より事故の再発防止策のその後の実施状況をコンプライアンス推進課において、事後的に確認をする取組を始めた。

(8) 対応策の改善

自己点検の結果を受けて、必要に応じて各課で改善を行うほか、各課における内部統制に係る年間目標については、年度末に取組の実績及び目標の達成度を振り返っている。そして、改善すべき課題がある時は、次年度の取組に反映させることとしている。また、特に事務事業事故やミスが起きた場合には、まず各課において原因分析の上、対応策の策定等を行い、その内容を事務事業危機管理本部総括班会議においてチェックしている。

(9) 内部統制の導入による成果と今後の課題

内部統制に取り組む組織体制が整備され、これまでの「リスク分析及び対応等のチェックリスト」を活用したリスク管理や各種研修、内部統制に関する情報の共有等の充実に継続的に取り組んできた結果、市全体の内部統制推進体制は、一定のレベルで構築できたといえることができる。

また、職員アンケートにおいて、チェックリストの認知度を質問したところ、9割近い職員が認知していると回答しており、内部統制に関する意識は職員間で醸成されていると考えられる。

その一方で、事務事業事故・ミスについては、近年は、歯止めがかかりつつあるものの、依然増加傾向にある。また、事故の態様について、「書類の確認漏れ」、「手順・ルールに則らない事務処理」、「文書管理の不徹底による書類の紛失」、「根拠法令等の確認不足」等当該所属におけるリスク管理が機能していれば防ぐことができたと考えられるものが多数を占めている。しかも、職員アンケートにおいて、チェックリストの認知度は9割近くあるのに、活用していると答えた職員は5割程であった。

このような状況からいえることは、整備された推進体制が十分に運用されていないということである。今後は内部統制の取組の組織への浸透及び職員の意識向上の充実に図っていく必要がある。

静岡市のポイント

- 全庁的な取組として共通業務の標準化や情報共有、各種研修等を行うほか、各局別の取組としてマニュアル及び業務フローの作成並びに「リスク分析及び対応等のチェックリスト」を活用したリスク対応策などの運用等を行っている。
- 全ての事務事業を対象としてリスクの識別をしている。取組開始当初は庁内検討委員会でリスク例を作成し、これを各課の実情に合わせてカスタマイズした。
- モニタリングとして、上位者の日常的なチェックや情報セキュリティ監査、会計課により支出関係書類のチェック等、既存の評価の仕組みを用いることとした。

3. 豊橋市

(1) 内部統制の導入経緯

豊橋市では、「地方公共団体における内部統制のあり方に関する研究会」が公表した報告書を受けて、地方分権改革が進展する中で、業務の効率化や法令等の遵守を図り、市民に信頼される自治体を目指す必要があると考え、2011年に検討組織を立ち上げて、内部統制に関する検討を始めた。そして、2014年より本格的に取り組を開始した。

(2) 内部統制を整備するための方針・指針

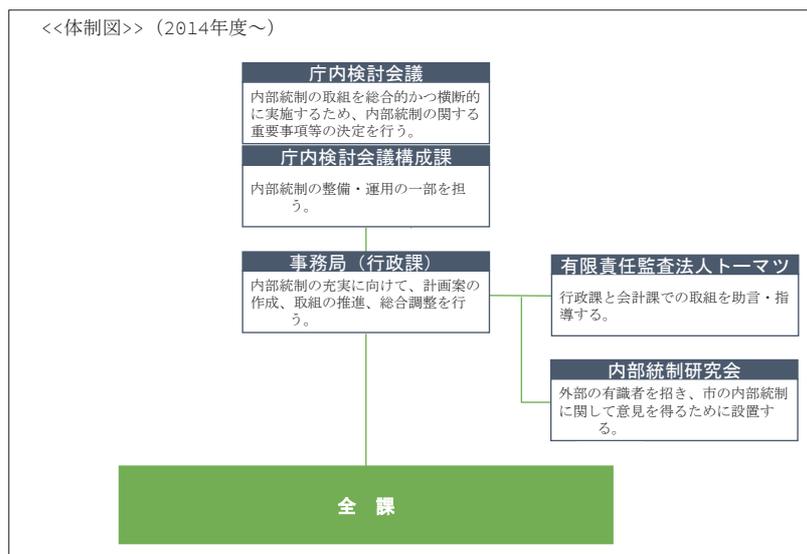
2015年に、外部の有識者の意見を踏まえて、「豊橋市における内部統制基本方針」を策定した。

ここでは、「1. リスクの管理について」、「2. 業務の執行に当たっての法令等遵守の確保について」、「3. 業務の執行に関わる情報の保存・管理及び活用について」、「4. 内部統制の整備・運用の状況に関する公表について」の方針を示し、これに基づいて内部統制の整備・運用を行うこととした。

(3) 組織体制

内部統制の取りまとめ部署として、行政課が担当した。また、行政課、人事課、情報企画課、財政課、資産経営課、会計課、契約検査課及び監査委員事務局の課長級で構成される内部統制庁内検討会議、並びに外部有識者で構成される「豊橋市内部統制のあり方に関する研究会」を設置して、内部統制の構築を進めた。

図表43 豊橋市の内部統制の体制



(出典) 豊橋市「内部統制機能強化に向けた取り組みについて」(2015年11月)を基に作成

(4) 取組全般 (整備・運用の概要)

2011年7月に内部統制のあり方に関する研究会を立ち上げた。本研究会は、行政課、会計課、監査委員事務局、外部の有識者で構成され、内部統制の取組の参考にし、内部統制を推進させることを目的とした。

図表44 内部統制の導入スケジュール (豊橋市)

年	内容
2011年	・ 内部統制のあり方に関する研究会立ち上げ ・ 外部講師による研修の実施
2012年	・ 名古屋市の取組の視察 ・ 外部講師による研修の実施
2013年	・ 内部統制構築プロジェクトチーム立ち上げ ・ 民間企業及び静岡市の取組の視察
2014年	・ 庁内検討会議の設置 ・ 財務事務執行リスクに係るマニュアルの整備・運用、モニタリングの開始
2015年	・ 内部統制基本方針の策定 ・ 課別リスクマネジメントの実施 ・ 事故発生時報告制度の整備
2016年	・ 備品・現金同等品マニュアルの整備・運用、モニタリングの開始

内部統制の導入のため、内部統制の整備を目的とした委託費やフローチャート作成ソフトウェア購入のための需用費、外部有識者への報償費、視察のための旅費等を予算措置した。導入時の業務リスク調査は職員に事務負担を強いることから、ネガティブな反応を受けたが、有識者を講師に招き職員向け研修を行うこと等により、内部統制に係る取組の重要性の周知・浸透を図った。

豊橋市の内部統制は、前述の方針に従って既存の取組を整理するとともに、必要な取組を追加することにより整備された。

図表45 内部統制の具体的な取組（豊橋市）

方針名	取組内容
1. リスクの管理について	業務の執行におけるリスクを把握した上で、対応が必要なリスクを管理するとともに、その発生を未然に防ぐ。
2. 業務の執行に当たっての法令等遵守の確保について	業務に関わる法令等の周知徹底及び内部モニタリング体制の強化を図ることにより、業務の執行が法令等に適合することを確保する。
3. 業務の執行に関わる情報の保存・管理及び活用について	業務の執行に関する情報を、法令等に従い適切に保存・管理した上で、有効に活用する。
4. 内部統制の整備・運用の状況に関する公表について	内部統制の整備・運用の状況について、住民等に対して公表する。

(5) リスク識別・リスク評価

リスクを識別するに当たって、事務を、契約検査、備品管理及び現金同等品管理等の共通事務とそれ以外の各課固有の事務に分類した。共通事務については財務事務に関するリスクに絞ってリスクの識別を行った。この際、発生可能性と影響度を考慮して対象業務を限定するとともに、段階的に対象業務の拡大を行った。

図表46 対象業務

契約検査業務 (平成26年度)	業務フロー、業務記述書、リスクコントロールマトリクスの3点を一つのマニュアルに整備し、全庁的に業務の標準化を図りました。
備品管理業務 (平成28年度～)	備品の管理に関し、既存の簡易標準マニュアルを再整備し、各課の運用状況をモニタリングしています。
現金同等品管理 業務 (平成28年度～)	切手など容易に現金に換わる現金同等品の管理に関し、既存の簡易標準マニュアルを再整備し、各課の運用状況をモニタリングしました。

(出典) 豊橋市ホームページ<<http://www.city.toyohashi.lg.jp/23633.htm>> (アクセス日：2018年12月28日)

一方で、それ以外の固有事務については自然災害等を除いた全てのリスクの識別を行った。具体的には、2011年及び2014年に各課が業務リスク調査票を作成した。その際には、「地方公共団体における内部統制のあり方に関する研究会」の報告書のリスク例を参考にした。特に課別リスクマネジメントにおいては、「申請に対する処分」に関する業務を中心に、各課でリスクを設定して対策を実施している。

さらに、識別したリスクについては、各課が以下の基準に基づいてリスク発生時の影響度を評価した。

図表47 リスク発生時の影響度の判定基準

影響度	内容
大	全市民の信頼低下につながるもの
中	一部の市民の信頼低下につながるもの
小	市民への影響はあるものの、信頼低下とまではいえないもの

(6) 対応策の整備・実施

共通事務のうち、特に重要な契約検査業務については、業務フロー、業務記述書、リスクコントロールマトリクスを作成し、既存の事務手順を文書化した。なお、業務フロー及び業務記述書の作成に当たっては、業務の目的に即して、全体の流れに違和感がなく、必要な手順を踏んで行われているか、という観点で確認を行った。また、リスクコントロールマトリクスの作成に当たっては、対象業務のリスクとこれに対応するコントロールが整備されているか、という観点での確認を行った。

固有事務については、各課で管理することとし、必ずしも上記の業務フロー等を作成しているわけではない。

(7) モニタリング

課別リスクマネジメントで設定したリスクについては、所属長が対策の実施状況を随時点検している。また、備品管理業務及び現金同等品管理業務については、会計課が備品と現金同等物の実物確認を実施している。

(8) 対応策の改善

事故発生時報告制度を構築し、事故が発生した場合の報告に関する手続を定め、再発防止策の検討や情報共有を図っている。発生した事故の種類により、事故が生じた業務を所管する課が、事故が発生した課とともに、再発防止策を検討し全庁に周知している。

(9) 内部統制の導入による成果と今後の課題

内部統制導入の成果は、実際にリスクが低減された等の定量的なデータはないものの、リスク調査等を通じて庁内に内部統制の意識が醸成されたことが挙げられる。ただし、内部統制は成果が見えにくい取組であり、その達成度合いの検証が困難である。今後の課題は、内部統制に関する職員の意識や理解をより深めることである。

豊橋市のポイント

- 内部統制の構築に当たっては、外部の有識者と連携して導入を進めた。
- リスクを識別するに当たっては、事務を共通事務と固有事務に分類した。共有事務は財務事務に関するリスクに絞ってリスクの識別を行い、固有事務は自然災害等を除いた全てのリスクの識別を行った。
- 共通事務のうち、特に重要な契約検査業務については、業務フロー、業務記述書、リスクコントロールマトリクスを作成した。

4. 朝霞市

(1) 内部統制の導入経緯

朝霞市では、不適正な事務処理の発生をきっかけとして、業務マニュアルの整備や運用解釈の統一化等の取組に加え、定期的に行政判例情報を全庁に配信して判断の参考としてきたほか、研修や通知等により服務規律の徹底を促す取組を行ってきた。しかし、なお不適正な事案が発生していたため、市長が、より実効性のある取組を行うよう指示し、これを受けて、内部統制に係る基本方針の策定を始めとした取組を行うこととした。

(2) 内部統制を整備するための方針・指針

2013年に「朝霞市の内部統制に関する基本方針」を策定した。この方針は、各業務に取り巻く様々なリスクに対応可能な体制を整備することにより、業務の効率化や法令遵守を図る等リスクに着目した組織マネジメントの抜本的改革を行うとともに、各課が行った取組を全庁職員で共有して、職務遂行上の不祥事を未然に防止することを目的としている。

当該基本方針では、「1. 職務の執行に当たっての法令遵守の確保について」、「2. 職務の執行に係る情報の適正な保存及び管理について」、「3. リスクの管理について」、「4. 内部統制に係る運用状況の報告等について」の4つの方針が示されている。

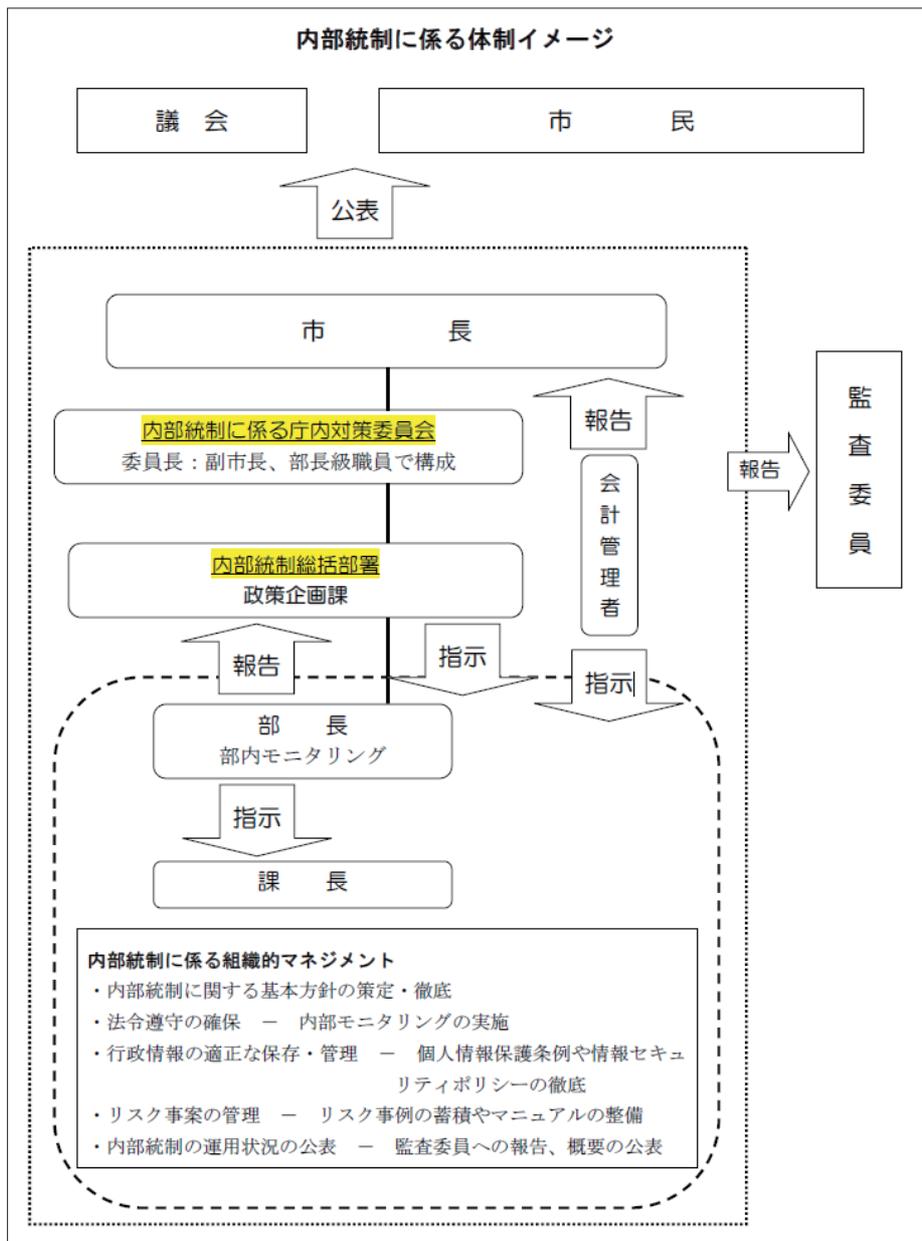
(3) 組織体制

市長を責任者とするとともに、副市長を委員長とする「内部統制に係る庁内対策委員会」を設置している。本委員会は、部長級職員により構成されている。

朝霞市は、内部統制に関する取組を基本的な方針の策定や適正な事務処理を担保するための具体的な対策の検討等全庁的な対応が求められるものと捉え、政策企画課を内部統制総括部署とした。政策企画課は内部統制に係る庁内対策委員会の事務局を担っており、各部から報告を受けるとともに、各部に指示を行っている。各部では部長が責任者として、各課長に部内モニタリングを指示している。

会計管理者は、各課における公金管理について、「朝霞市公金等管理の適正化に関する留意事項」に則って、徹底して適切な管理を行うように通知及び研修を実施している。

図表48 朝霞市の内部統制の体制



(出典) 朝霞市「平成28年度朝霞市内部統制運用状況報告書」(2017年8月)

(4) 取組全般 (整備・運用の概要)

2013年7月に「朝霞市内部統制に係る庁内対策委員会設置要綱」を策定し、8月に内部統制に係る庁内対策委員会を開催した。同委員会では主に内部統制基本方針の策定について議論した。その後、10月に「朝霞市の内部統制に関する基本方針」を策定した。

図表49 内部統制の導入スケジュール（朝霞市）

年月	内容
2013年7月	・「朝霞市内部統制に係る庁内対策委員会設置要綱」策定
2013年8月	・第1・2回内部統制に係る庁内対策委員会 開催
2013年8・10月	・政策調整会議幹事会開催（計2回）
2013年10月	・「朝霞市内部統制に関する基本方針」策定

基本方針策定後は、内部統制の取組の核となる各課長を対象に説明会を開催した。説明会後に、課長から課内の職員に対して説明を行うことで、全庁的な意識付けを図った。

導入時には、日常的にやっていることをあえて制度化するのは手間がかかるのではないかな等の意見が出されたが、政策企画課から内部統制の必要性を改めて周知するとともに、いたずらに事務量を増やすものではないことや内部統制の状況を整理して公表することが重要であることを説明した。

なお、朝霞市の内部統制を導入する際は、山梨県、岐阜市及び高知市の事例を参考にしている。また、外部委託等は実施しておらず、特段の予算措置は行っていなかった。

朝霞市の内部統制は、前述の基本方針に従って既存の取組を整理するとともに、必要な取組を追加することにより整備された。

図表50 内部統制の具体的な取組（朝霞市）

方針名	取組内容
1. 職務の執行に当たっての法令遵守の確保について	法令遵守の一層の徹底を図るとともに、内部モニタリングを強化することにより職務執行が法令等に適合することを確保する。
2. 職務の執行に係る情報の適正な保存及び管理について	職務の執行に係る情報は朝霞市文書規程等の関係法令等に従い、適切に保存、管理し、改ざん、漏えい、盗難、誤廃棄等を防止する。
3. リスクの管理について	職務の執行に係るリスクを識別し、その影響を最小限に抑えるため、対応が必要なリスクを管理する。これに従って、リスク事例の明示と共有化、リスク対応のための業務マニュアルの整備等の取組を行う。
4. 内部統制に係る運用状況の報告等について	内部統制に係る運用状況を監査委員に対して報告するとともに、その概要を公表する。

(5) リスク識別・リスク評価

実際に苦情やトラブル等が発生した事案をリスクとして識別している。リスクの識別は、各課が「地方公共団体における内部統制のあり方に関する研究会」が公表した報告書の「地方公共団体を取り巻くリスク一覧（イメージ）」に列記している事例を参考としつつ、政策企画課に報告することで行われる。

各課からの報告は実際に発生した事案に限定しているわけではないため、顕在化していないリスクも報告を受けているが、内部統制の取組の対象にはしていない。これは、顕在化していないリスクは朝霞市における他の取組である事務改善の取組の対象としているためである。

なお、実際に発生した事例をリスクとして取りまとめ、情報共有を行うことが目的であるため、発生可能性や影響度は評価していない。

図表51 識別されたリスクの例

①主なリスク事例	
公表に至った事例は以下のとおりである。	
No.	概要
1	リスク事例
	健康増進センター（わくわくどーむ）でレジオネラ菌が検出
	内容
	平成28年6月10日に水質検査を行った結果、男子浴室の水風呂から基準値を超えるレジオネラ菌が検出された。
再発防止への対応	
保健所の指導のもと、洗浄等を行うとともに、衛生管理マニュアルを改定した。洗浄方法の変更、洗浄回数を増やすなど、再発防止に努めている。	
所管課	
健康づくり課	
2	リスク事例
	健康増進センター（わくわくどーむ）でレジオネラ菌が検出
	内容
	平成29年3月15日に水質検査を行った結果、女子浴室の水風呂から基準値を超えるレジオネラ菌が検出された。
再発防止への対応	
保健所の指導のもと、洗浄等を行うとともに、衛生管理マニュアルを改定した。洗浄薬剤の変更、洗浄方法の変更、洗浄回数をさらに増やすなど、再発防止に努めている。	
所管課	
健康づくり課	

(出典) 朝霞市「平成28年度朝霞市内部統制運用状況報告書」(2017年8月)

(6) 対応策の整備・実施

識別したリスクについて、必要な場合にはリスクに対応するための新規マニュアルの策定又は既存のマニュアルの更新を実施している。

図表52 マニュアル策定・更新の例

(2) リスク対応のための業務マニュアルの整備 前年度において、各課がリスクに対応するため新規または既存のマニュアルを更新した実績は以下のとおりである。					
No.	マニュアル名	区分	整備日	整備・更新理由等	所管課
1	建物維持管理マニュアル	新規	H28. 6. 24	<ul style="list-style-type: none"> ・建物の点検を行う際のポイントを取りまとめたマニュアルを策定した。 ・写真を使って、点検すべきポイントや実際の不具合例を示した。 ・不具合を発見した場合の処置の方向性も同時に記述した。 ・点検を行う担当者向けに、マニュアルを使った点検方法の説明会を実施した。 	財産管理課
2	朝霞市障害のある方への配慮マニュアル	新規	H28. 10. 1	<ul style="list-style-type: none"> ・平成28年4月1日から障害を理由とする差別の解消の推進に関する法律が施行されたことに伴い、障害のある方に対する窓口対応マニュアルを策定した。 	障害福祉課
3	健康増進センター衛生管理マニュアル	更新	H28. 7. 13	<ul style="list-style-type: none"> ・平成28年6月に健康増進センター2階リフレッシュルーム（男子水風呂）からレジオネラ菌が検出されたことから、マニュアルの見直しを行った。 	健康づくり課

(出典) 朝霞市「平成28年度朝霞市内部統制運用状況報告書」(2017年8月)

(7) モニタリング

リスクへの対応策の有効性を判断するに当たっては、翌年度に「内部統制に係るモニタリング・チェックリスト」を用いて課ごとに自己点検を実施するとともに、同様の苦情・トラブル等の事例が発生していないかどうかを確認している。

また、独立の評価として、内部監視ヒアリングが実施される。内部監視ヒアリングでは、政策企画課がリスク事例の報告や定例監査等における監査委員の意見、市民からの意見・要望、記者発表等を基にヒアリング項目を作成の上、各課に対して事案の概要、対応結果及び改善点等の聞き取りを行っている。

図表53 内部統制に係るモニタリング・チェックリスト

内部統制に係るモニタリング・チェックリスト(平成28年度) 課名:全課(47)及び出先機関等(2施設)	上半期		下半期	
	評価	該当課数	評価	該当課数
1. 法令遵守に関するチェックポイント				
①事務の執行における法令遵守が最重要であるとの認識を徹底しているか。	2.98	49	2.98	49
②意思決定及び個別の事務執行において、適法性の確認が行われているか。	2.98	49	2.98	49
③事務執行の適法性の確認において、必要に応じて顧問弁護士や専門機関などに相談しているか。	2.98	41	3.00	42
④事務執行の適法性に疑義が生じた際には、速やかに上司に報告されているか。	2.98	49	2.96	48
⑤法令等の改正通知や情報が課内に周知されているか。	2.98	49	2.98	49
⑥法令等の改正内容が、所管する条例等や事務執行に影響するか課内で検討しているか。	2.98	49	2.96	49
⑦公金に関し、複数の者によるチェック体制が取られるとともに、適正な保管管理が行われているか。	2.98	43	3.00	44
2. 情報保存管理体制に関するチェックポイント				
①情報公開・個人情報保護を始め、市民の権利・利益に係る行政情報の保存管理体制の重要性についての認識を徹底しているか。	2.96	49	2.98	49
②情報セキュリティに関するルールは周知・徹底されているか。	2.98	49	2.98	49
③システム情報及び業務情報が課内に周知されるとともに、適正に管理されているか。	2.96	49	2.96	49
3. リスク管理に関するチェックポイント				
①事務の執行におけるリスク管理の重要性についての認識を徹底しているか。	2.96	49	2.94	49
②所管事務の執行における事故や苦情・トラブルの対応記録は、保存・整理され再発防止策が取られているか。	2.94	47	2.94	47
③事故・苦情・トラブルの情報は、速やかに上司に報告され、最優先で対応しているか。	2.96	48	2.98	48
④事故・苦情・トラブルの情報が課内・係内で共有されるとともに、関係課にも周知されているか。	2.94	48	2.96	48
⑤所管事務の執行において、予見されるリスク要因に対処するための措置や方策が講じられているか。	2.96	49	2.94	49
⑥業務マニュアル等の整備により、事務執行の適正化が担保されているか。	2.96	49	2.96	49
⑦勤務時間外の緊急対応体制などは定められ、周知されているか。	2.98	49	3.00	49
⑧監査委員などからの客観的な指導に対して誠実に対応し、リスクの低減に努めているか。	2.98	47	2.96	48

(出典) 朝霞市「平成28年度朝霞市内部統制運用状況報告書」(2017年8月)

(8) 対応策の改善

政策企画課にて各課の「内部統制に係るモニタリング・チェックリスト」を確認し、各課の点検結果等を把握するとともに、改善の余地があれば適宜指示等を行っている。

(9) 内部統制の導入による成果と今後の課題

内部統制の導入による成果は、これまで以上に職員の法令遵守意識が高まったとともに、各課が行った取組を全職員で共有する等制度化が図られ、職務遂行上の不祥事を未然に防止することができるようになったことである。一方で、リスクとして識別された事案について再発したケースがあり、いかに再発防止を徹底するかが今後の課題として挙げられる。

朝霞市のポイント

- 取組当初、各課長を対象に説明会を行い、各課長から課内の職員に説明を行うことで、全庁的な意識付けを行った。
- 実際に顕在化したリスクに限定して、内部統制の取組を実施している。
- モニタリングとして、各課の「内部統制に係るモニタリング・チェックリスト」を用いた自己点検を行うほか、政策企画課による内部監視ヒアリングを実施している。

5. 大阪狭山市

(1) 内部統制の導入経緯

大阪狭山市では、2007年に発覚した職員の不正事件がきっかけとなり、職員の法令遵守の徹底と不正な行為の防止を目的に、2008年に「大阪狭山市の職員の倫理の保持に関する条例」及び「大阪狭山市職員倫理規則」を制定した。さらに、それを具体化する取組として、あらゆる業務を2人以上の職員で行う複数担当制の導入や業務マニュアルの整備、倫理研修の実施等の防止策を実施してきた。

これらに加えて、2010年に総務省から「地方自治法抜本改正に向けての基本的な考え方（平成22年）」が示されたことを踏まえて、業務上のリスクの識別やその対応、監査体制の整備等の仕組みをさらに改善するため、内部統制の取組を行うこととした。

(2) 内部統制を整備するための方針・指針

2012年に「大阪狭山市内部統制実施方針」を策定した。

当該実施方針では、内部統制の進め方のイメージを示した上で、推進体制、推進方法及びその実施スケジュール並びに具体的な実施手順が示されている。その他、内部統制の目的を「信頼される自治体を目指すこと」としている。これは、事務量・権限の増加、不正・不祥事の頻発及び財政危機を背景として、職員の意識を変革させ、自治体を取り巻く様々なリスクに対し自立的に対応可能な体制を整備することによるものである。

また、内部統制の取組により職員の作業量が増大するのではないかと懸念があることを踏まえて、全く新しい取組をするのではなく、業務点検を実施し、不正やミスを未然に防止するものであることが強調されている。

(3) 組織体制

内部統制の取組を実施する組織体制としては、副市長が統括責任者であり、内部統制に関する手続きに関する全ての権限と責任を有している。

内部統制統括責任者の下に内部統制に関する手続きの遵守を管理する責任者として内部統制責任者が設置され、各部・室長・消防長等が任命されている。各グループ（課に相当）の長は、内部統制責任者の指揮監督のもとで内部統制に関する手続きの遵守を管理するとともに、リスクへの対応策の作成や検証、報告等を行っている。

政策推進部企画グループを内部統制総括部署としている。内部統制の取組を行うに当たって、各グループの実施状況や評価の取りまとめを行っている。

さらに、2014年より後述する内部統制評価員による評価¹³を行っている。これは、市における「エコアクション21¹⁴」における取組を参考したものであり、リスクへの対応状況を他部署の職員がチェックする点に特徴がある。

(4) 取組全般（整備・運用の概要）

2010年7月に内部統制導入検討会議を立ち上げた。本検討会議は企画グループのほか、人事グループ、財政グループ、庶務グループ（現・総務・情報統計グループ）、出納室及び監査委員事務局の課長級職員で構成され、内部統制基本方針のほか、内部統制の対象とする業務の選定等について議論した。

内部統制検討会議においては、「地方公共団体における内部統制のあり方に関する研究会」が公表した報告書を参考にリスク例を提示し、各部に照会を行ってリスクを識別した。リスク識別の過程でリスクの発生可能性や影響度を定量化することは実施していないが、議論においては、起こりやすく信頼を失う度合いの大きいリスクを重視した。

2012年度に「大阪狭山市内部統制実施方針」を策定し、内部統制の試行導入を行った。試行段階ではリスクを多く含んでいる業務についてのみ取組の対象とすることとし、過去に不正事件が発生した現金を取り扱う業務が選定された。その後、段階的に対象業務を広げながら、2014年度に内部統制の本格導入を行った。

13 詳細はP.65参照

14 環境省が1996年に、中小事業者等の幅広い事業者に対して、自主的に環境への関わりに気づき、目標を持ち、行動することができる簡易な方法を提供する目的で、策定された環境マネジメントシステムである。

図表54 内部統制の導入スケジュール（大阪狭山市）

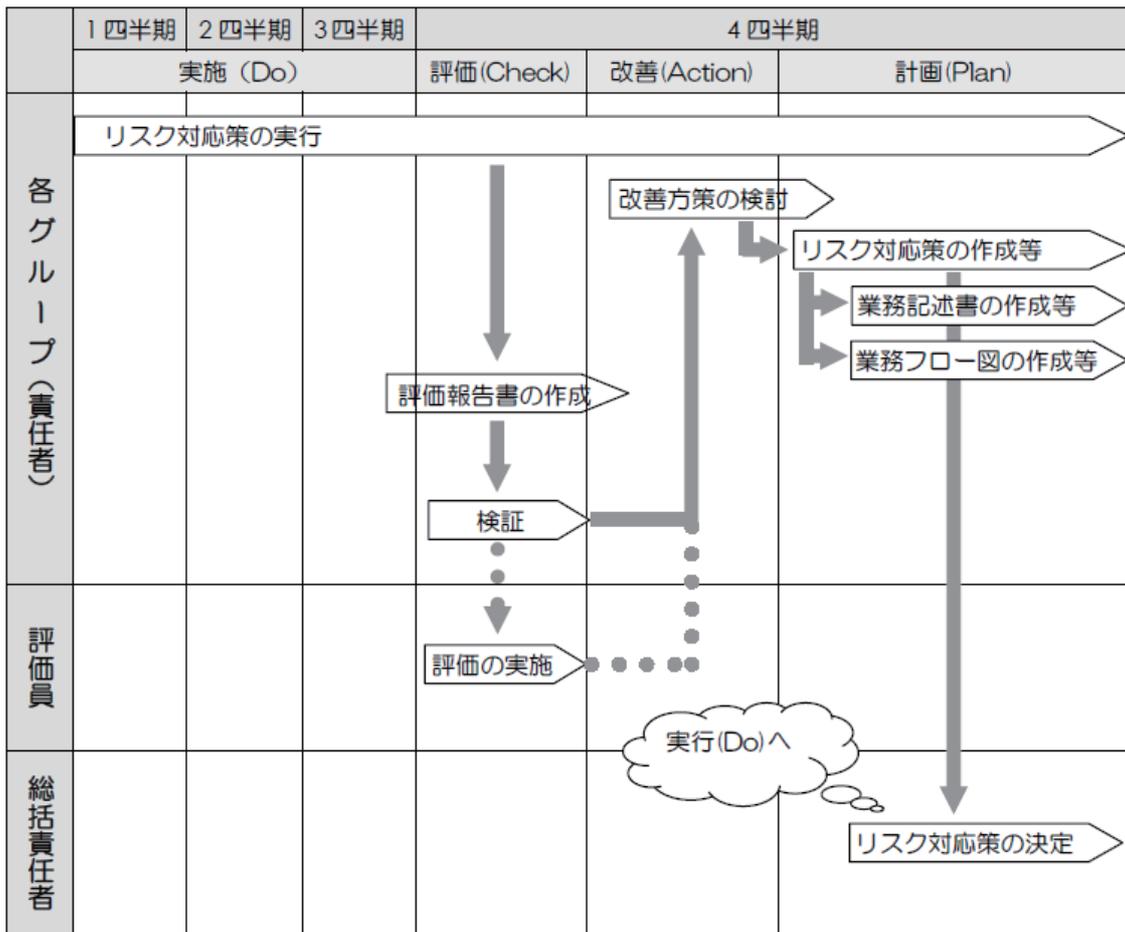
年度	内容
2010年度	・内部統制導入検討会議 開催（計6回）
2011年度	・内部統制導入検討会議 開催（計1回）
2012年度	・内部統制導入検討会議 開催（計1回） ・「大阪狭山市内部統制実施方針」策定 ・試行導入対象業務：業務を実施する上で、「職員が現金を取り扱う業務」
2013年度	・内部統制導入検討会議 開催（計2回） ・対象追加：「義務を課す又は権利を制限する業務、許可（認定）する業務」
2014年度	・内部統制の本格導入 ・内部統制評価員による評価の開始 ・対象追加：「前年度に事故等報告書を提出した業務」、「伝票起票業務」、「契約業務」
2016年度	・対象追加：「マイナンバー取扱業務」

大阪狭山市の内部統制は、企画グループの担当者が中心となって整備した。当時は内部統制について取り組んでいる自治体がほとんどなかったため参考にした自治体はなく、セミナーに参加したり、市販の書籍を参考にしたりした。そのため特段の予算措置はしておらず、セミナー参加の旅費や消耗品費のみの支出であった。

2010年に内部統制導入検討会議を立ち上げてから2年を経て試行導入し、さらに2年の試行期間を経て本格導入したため、職員への周知・浸透はスムーズであった。また、不正事件の発生がきっかけであったため、改革をしなければならないという意識が職員の中に浸透していた。

内部統制の具体的な取組は、「大阪狭山市内部統制実施方針」に基づいて、計画（Plan）、実施（Do）、評価（Check）、改善（Action）を繰り返す手法を用いて実施されている。実施スケジュールのイメージは次のとおりである。

図表55 実施スケジュールのイメージ



(出典) 大阪狭山市「大阪狭山市内部統制実施方針」(2018年1月改正)

(5) リスク識別・リスク評価

①リスク対応策の作成等、②「業務記述書」の作成等、③「業務フロー図」の作成等の3つのステップで行われる。

まず、①「リスク対応策の作成等」では、各グループで所管する業務のうち、特定の業務を内部統制の対象業務として選定する。選定された業務について、リスクとその対応策を検討し、「業務リスクの抽出と対応策の検証報告書」を作成する。この際、抽出したリスクに対して対応策がない場合は、新たに対応策を策定する。

次に、業務リスクの抽出と対応策の検証報告書を作成した業務について、②「『業務記述書』の作成等」及び③「『業務フロー図』の作成等」が行われる。「業務記述書」には、業務の時系列に沿って第三者が読んでも業務内容が理解できる程度で記載し、「業務フロー図」にはそれを図示する。

導入時は多くの労力が必要であったが、対象業務を段階的に拡大する方針を採用したため、円滑に実施することが可能だった。

内部統制の対象業務について、2012年度は、「職員が現金を取り扱う業務」を対象とし、2013年度から「義務を課す又は権利を制限する業務、許可（認定）する業務」を追加、2016年度から「マイナンバー取扱業務」を追加した。

また、2014年度から、前年度に「事故等報告書」を提出した業務についても、内部統制の対象業務としている。この報告書には、内部統制の対象としていない業務も含めた全ての業務について、実際に発生した事務上の事故及びヒヤリハットを記載する。これにより、前述の3つの業務以外の業務であっても、実際にリスクが顕在化した業務については、翌年度の内部統制の対象となる。

なお、2014年度からは、共通業務である「伝票起票業務」及び「契約業務」についても、内部統制の対象としている。

図表56 検証報告書の例

【業務リスクの抽出と対応策の検証報告書】	
業務名	■■販売事務
グループ名(担当者)	■■グループ
業務内容	・毎年度、■■グループにおいて作成している「■■」及び「■■」を、希望者に販売している。
リスク事象 (ヒヤリ・ハット事象)	① 聞き取り漏れ、間違い ② 入力ミス ・・・
リスクの内容	① 購入申出者から、購入内容情報について誤った情報を取得してしまう恐れがある。 ② 聞き取った内容について、科目間違いや、入力内容の過不足が発生する恐れがある。 ・・・
リスクの検証 (なぜなぜ分析)	① なぜ誤った情報を取得してしまうのか？→口頭での聞き取りであるため。 ② なぜ科目間違いや入力内容の過不足が発生するのか？→確認が不足しているため。なぜ確認が不足しているか？→担当者だけで確認しているため。 ・・・
リスクへの対応策 (統制活動)	① 聞き取り時にメモを取り、調定通知書の決裁時に添付する。作業■■において、購入者の確認を取ってから支払いを依頼する。 ② 業務記述書に、別紙（入力画面）を添付し、財務会計システムの入力ミスを防ぐ。作業■■において、課長（または代理者）の確認を受ける。 ・・・
対応策の開始時期	平成■■年■■月から

(出典) 大阪狭山市「業務リスクの抽出と対応策の検証報告書」(2018年3月)を基に作成

(6) 対応策の整備・実施

各グループにおいて前述の「業務リスクの抽出と対応策の検証報告書」で記載したリスク対応策を実施するための体制を構築し、運用を行う。実施したリスク対応策については、必ず証跡を残すこととしている。なお、企画グループは、必要に応じて各グループのリスク対応に係る取組の支援を行っている。

(7) モニタリング

日常的モニタリングとしては、各グループが第4四半期に当該年度のリスク対応策の有効性等について「業務リスクの抽出と対応策の評価報告書」を作成し、自己点検を行っている。

独立的評価としては、他部署の課長級の職員である内部統制評価員が、「内部統制システム評価シート」を用いて、手続の遵守状況、対応リスクの妥当性及びリスク対応策の有効性について評価し、指摘事項をグループごとに取りまとめる。評価の時期は、第4四半期において、自己評価が行われた後に実施されている。なお、内部統制総括責任者（副市長）が必要と認める時は随時行うこととしている。

内部統制評価員による評価制度は、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ことに特徴がある。まず、内部統制評価員は、内部統制責任者（部長等）が担当部内の課長級以上の職員から1人を推薦し、内部統制総括責任者（副市長）が任命する。内部統制評価員は互選により総括リーダー1人を決定し、総括リーダーは内部統制評価員3人程度ごとの内部統制評価チームを編成する。評価は、チームごとに各チームの担当部の中から5業務を選定し、「有効」、「注意」、「不備」の3段階で評価を行う。なお、この際、自己が所属する部の評価を担当することはない。

内部統制評価員による評価は、評価対象業務のヒアリングや書類の閲覧によって行われる。書類の閲覧は、何件かサンプルを抽出して実施する。サンプルの件数は、内部統制評価員の判断に委ねられている。1チーム当たりのヒアリングと書類閲覧に要する時間は半日程度であり、調書や報告書の作成は別に実施している。総括リーダーは各チームの評価結果を取りまとめ、内部統制総括責任者（副市長）に報告する。

図表57 自己点検の評価報告書例

【業務リスクの抽出と対応策の評価報告書】		報告者 ■■グループ課長
業 務 名	■■販売事務	
業 務 内 容	毎年度、■■グループにおいて作成している「■■」及び「■■」を、希望者に販売している。	
リスクへの対応策	① 聞き取り時にメモを取り、調定通知書の決裁時に添付する。作業■■において、購入者の確認を取ってから支払いを依頼する。 ② 業務記述書に、■■を添付し、財務会計システムの入カミスを防ぐ。作業■■において、課長（または代理者）の確認を受ける。 . . .	
整備状況の評価	評価手続	業務記述書、調定通知書、■■を確認し、課長（または代理者）による承認が適切に行われていることを検証する。
	実施結果	業務記述書、調定通知書、■■を確認し、課長（または代理者）による承認が適切に行われていた。
	実施日	平成■■年■■月■■日
運用状況の評価	サンプル	■■件
	実施結果	適切な統制活動によるリスク抑制がなされた。
	実施日	平成■■年■■月■■日
結 果	有効	
課 題	統制活動が有効であるので、引き続き実施する。	

※サンプル数については、その業務の処理件数を参考に適切に設定してください。

(出典) 大阪狭山市「業務リスクの抽出と対応策の評価報告書」(2018年3月)を基に作成

図表58 内部統制評価員が用いる内部統制システム評価シート

内部統制システム評価シート					
業務名				評価実施日	
担当グループ				評価員氏名 (リーダー)	
評価項目	評価確認文書	評価	改善事項等	今後の対応策(担当グループが記載)	
運用状況	リスク対応策が作成したとおり適切に行われているか。 (サンプル〇〇件程度)				
整備状況	把握しているリスクは適切か。 (業務記述書、業務フローは適切か、事故やヒヤリハット、不正行為の想定は適切か。)				
	リスク対応策が適切であるか。 (合理的かつ効率的な対応策であるか。)				
総括				【総評】	
・「評価」欄には、有効、注意(評価としては有効だが改善すべき事項がある)、不備(事故に繋がる不備がある)の別を記入してください。 ・総括の「評価」欄には、評価項目の全てが有効の場合は有効、一つでも注意があれば注意、一つでも不備があれば不備と記入してください。					
予備欄					

(出典) 大阪狭山市「内部統制システム評価シート」(2018年3月)

(8) 対応策の改善

自己評価及び内部統制評価員の評価を受けて、各グループで改善策を検討する。特に、内部統制評価員に「注意」又は「不備」と評価された業務については、今後の対応策を策定し、内部統制評価チームに提出することが求められる。

(9) 内部統制の導入による成果と今後の課題

内部統制の導入の成果は、職員が従来から実施してきたリスクへの対応策が可視化されるとともに、想定されるヒヤリハットの洗い出しを行うことで、より具体的に事務フローを意識することができるようになったことである。また、内部統制評価員による評価において、所属する部署とは異なる部の職員による評価が行われることで、不足している対応策が補われるとともに、事務フローの全庁統一を行うことができた。

一方で、内部統制の導入当初の文書化のほか、毎年自己評価及び内部統制評価員による評価並びにその対応が必要となるため、職員の事務量が増加した。また、担当者の異動による知識及び経験の不足や、新事業の立ち上げの際のリスクの網羅的な識別が課題として挙げられる。

大阪狭山市のポイント

- リスクの識別・評価は、①「リスク対応策」、②「業務記述書」、③「業務フロー図」の3つを用いて内部統制の文書化を行うことを通じて実施した。
- 対象業務を段階的に拡大する方針を採用したため、円滑に内部統制の導入を行うことが可能であった。
- 独立的評価として、各グループのリスクへの対応状況を他部署の職員で構成された内部統制評価員によるチェックを実施している。

6. 静岡県行政経営研究会

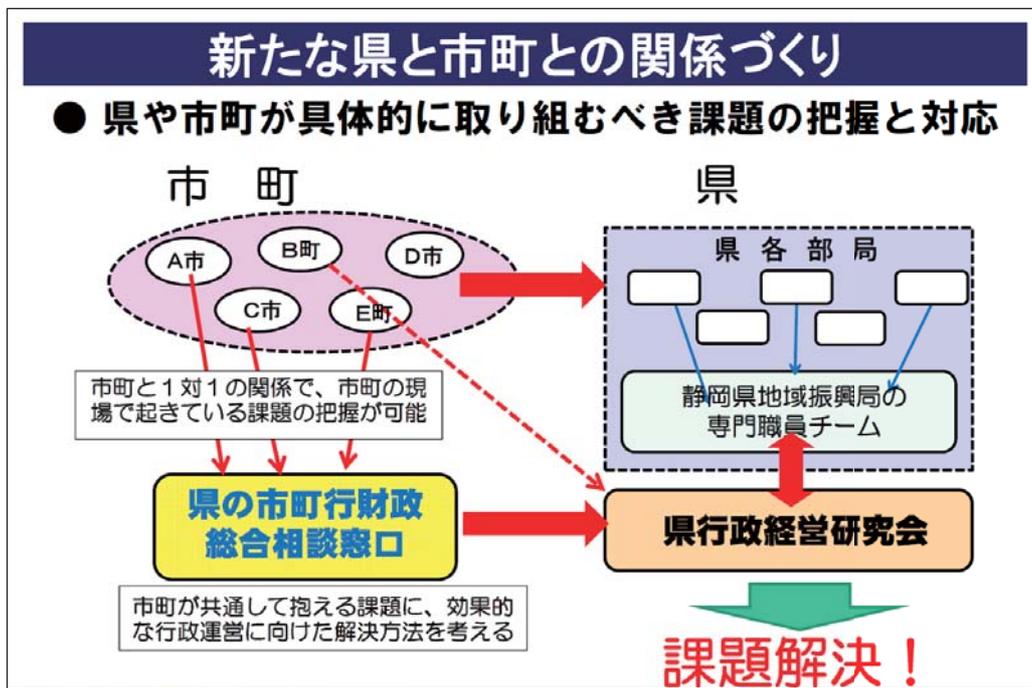
(1) 市町連携の経緯・組織体制

静岡県では、地方分権時代における新たな県と市町の施策協働として、2014年に県と県内全市町で構成する静岡県行政経営研究会が設置された。これは、最適な行政経営を展開するため、県と県内の市町及び県内の市町同士が連携し、県・市町が共通して抱える行政課題の解決に向けて研究を行う組織として設けられたものである。

研究会は、研究成果の公表や取組の方針等を決定する機能を担う「研究会（本会）」と、実際に研究や課題検討を行う「部会」及び「課題検討会」で運営されている。研究テーマは、①「市町と連携して事業・施策を効率的、効果的に進め、地域の住民サービスを維持・向上させるための取組」、②「法令や国の制度改正に伴い生じる新たな業務を市町とともに、的確に進めるための取組」、③「市町でサービスの質が異なる場合、より高い水準に向けて県内全体の底上げを図るための取組」である。

研究会では、2015・2016年度に「監査事務の共同化」についての研究を行い、2018年度は「内部統制の体制整備」をテーマの1つとして設定している。

図表59 静岡県及び県内市町の連携体制



(出典) 静岡県経営管理部地域振興局「静岡県の地方分権に向けた取組」(2018年3月)

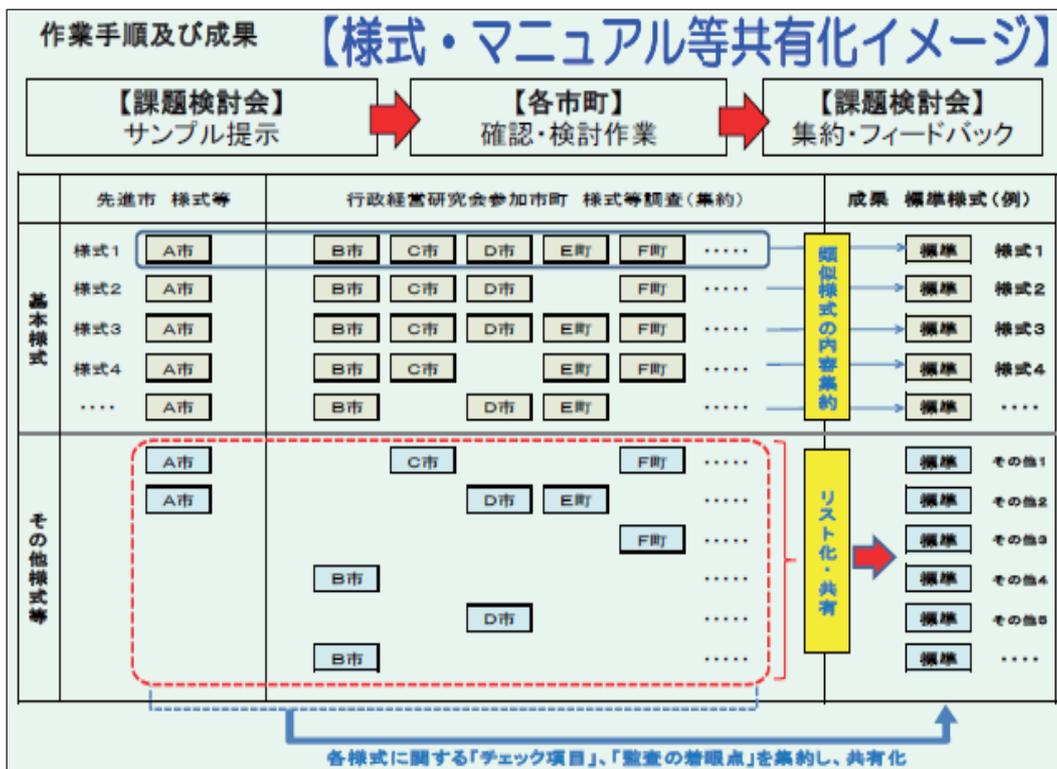
(2) 監査事務の共同化

2015年度は、事前アンケート調査、実地調査、課題検討会（課題意識の確認、検討事項の絞り込み）が行われ、2016年度は、参加市町の再確認、検討方針の共有、様式・マニュアルの共有化がなされた。

参加した市町において最も関心の高かった様式・マニュアルの共有化は、各市町の持つ監査に関する様式・マニュアルを集約・分析し、ポイントを押さえた標準的な様式例を策定した。そして、個別様式やマニュアルを参加市町間で改善・共有し、各市町が監査業務の一層の促進に活用できる体制が確立できた。また、監査委員事務局間で定例的な情報交換等の場がない地域において、新たに「監査事務連絡会議」を設置し、継続的な情報交換や連携の基礎を確立することができた。

研究を実施する中で苦勞した点は、①「県内市町の規模や置かれている状況などから、テーマにより、市町担当者の関心事項や、検討成果に対して求める水準に差が生じること」、②「テーマの検討自体が通常業務にプラスされるものであるため、積極的な参加を得られない場合があること」、③「検討開始時において、明確なゴールイメージとその効果を参加者に共有できず、市町からの信頼と協力を得るまでに時間を要したこと」が挙げられる。

図表60 様式・マニュアル等の共有化イメージ



(出典) 静岡県行政経営研究会「行政経営研究会実績報告書(平成26～29年度)」(2018年2月)

(3) 内部統制の体制整備

研究会において研究・検討する新規テーマを市町から募集した際に、「内部統制の体制整備」について提案があった。参加希望を募ったところ、多数の市町が参加を希望したため、2018年度の新規テーマとして決定した。各市町の希望状況を考察すると、先進事例の情報共有や共同研究に興味を持っているケースが多かった。

今年度の目標としては、各市町長の意識や課題感を把握した上で、次年度の検討課題等の絞り込みを行うための市町アンケートを実施する予定である。

内部統制の体制整備については、現時点では指定都市以外の市町は努力義務であるが、いずれは求められることが想定される。この研究会のように、市町がお互いの状況や取組について情報や意見を交換し、ともに体制整備に取り組むことは、リソースが限られる中で非常に有意義であると考えられる。

静岡県行政経営研究会のポイント

- 静岡県では、県と県内の市町及び県内の市町同士が連携し、県・市町が共通して抱える行政課題の解決に向けて取り組む実践的な組織を設置している。
- 2016・2017年度は、「監査事務の共同化」に関して研究を行い、一定の成果があった。
- 2018年度から「内部統制の体制整備」をテーマとして決定し、活動を続けている。

第3節 調査結果のまとめ

1. 組織体制等

全体的な組織体制については、概ね共通しており、市長をトップとした組織体制が構築されている。なお、組織体制上、市長がトップに位置付けられていない自治体でも、年間の評価結果などについて市長が確認していた。推進部門については、主に総務や企画の部署が担当していた。担当者は、大阪市を除き他の業務と兼任で担当しており、人員数は2人程度の場合が多く見られた。

職員に対する周知・浸透活動については、導入時に課長向け又は課長に限らず各部署からの代表者が参加する研修が開催される場合が多く見られた。また、研修以外の周知・浸透活動としては、全庁に向けて定期的に発行する文書において、内部統制に関する馴染みのない概念をできるだけ分かりやすく解説するなどの工夫が見られた。内部統制は、一度構築したらそれで終わりではなく、全職員が継続的に取り組むことが必要である。多摩・鳥しょ地域の自治体で内部統制を導入する場合でも、このように定期的な文書を発行することは内部統制を維持・改善していくために有効な取組と思われる。

導入初年度までの検討・準備期間については、1年から3年程度であった。基本方針の策定、組織体制の構築、導入まで及び導入後のロードマップの策定など導入初年度までに実施すべき事項に対応するためには一定期間の検討・準備期間が必要になる。

図表61 先進自治体における取組一覧（組織体制等）

自治体名	組織体制	主な周知・浸透活動	導入初年度までの検討・準備期間
大阪市	【全体】 <ul style="list-style-type: none"> ・最高内部統制責任者（市長）→副最高内部統制責任者（副市長）→総括内部統制責任者（総務局長）→内部統制責任者（所属長） ・内部統制連絡会議 【推進部門】 <ul style="list-style-type: none"> ・総務局監察部 ・専任担当3人 	<ul style="list-style-type: none"> ・課長向け研修 ・庁内報の発行 	<ul style="list-style-type: none"> ・1年半程度
静岡市	【全体】 <ul style="list-style-type: none"> ・内部統制最高責任者（市長）→内部統制統括責任者（副市長）→内部統制・局統括責任者（局長）→内部統制推進・局責任者（局次長）→内部統制推進責任者（課長） ・内部統制推進委員会 【推進部門】 <ul style="list-style-type: none"> ・総務局コンプライアンス推進課 	<ul style="list-style-type: none"> ・職員向け研修 ・庁内報の発行 ・イントラ及びPC起動画面への掲載 	<ul style="list-style-type: none"> ・1～2年程度

自治体名	組織体制	主な周知・浸透活動	導入初年度までの検討・準備期間
豊橋市	【全体】 ・ 庁内検討会議（会長：総務部行政課長）→事務局（行政課）→各課 【推進部門】 ・ 総務部行政課 ・ 兼任担当2人	・ 職員向け研修	・ 3年程度
朝霞市	【全体】 ・ 市長→内部統制に係る庁内対策委員会（委員長：副市長）→内部統制総括部署（政策企画課）→各部 【推進部門】 ・ 市長公室政策企画課 ・ 兼任担当2人	・ 課長向け研修 ・ 庁内への通知	・ 3か月程度
大阪狭山市	【全体】 ・ 内部統制総括責任者（副市長）→内部統制総括部署（企画グループ）→内部統制責任者（各部門の長）→各グループ 【推進部門】 ・ 政策推進部企画グループ ・ 兼任担当1人	・ 職員向け研修	・ 試行導入まで2年程度、その後の本格導入まで2年程度

2. リスクの識別・評価

リスクの範囲については、各部署で実施している業務の内容を全庁的に共通する業務（共通業務）と各部署の固有の業務（固有業務）に分け、共通業務を中心にリスク識別を行う場合が多く見られた。共通業務を中心にリスク識別を行う場合、固有業務については、対象としない自治体や推進部門が指定したリスクについて段階的に対象としていた。

共通業務は、各部署に共通する業務であり、また、会計課や契約課などといった共通業務を所管する部署が存在するため、リスクの識別や対応する内部統制を整理する上で、取り組みやすく、また、全庁的なリスク低減効果も高いと考えられる。多摩・島しょ地域の自治体で内部統制を導入する場合でも、共通業務を中心に、段階的に固有業務も対象範囲に加えていくアプローチは有効と思われる。

なお、リスクの識別時に参考としたものは、「地方公共団体における内部統制のあり方に関する研究会」の報告書の「地方公共団体を取り巻くリスク一覧（イメージ）」や当該自治体で過去に発生したリスクなどが多く見られた。

識別したリスクの評価は、発生可能性を「高・中・低」、影響度を「大・中・小」等3区分に分けて行う場合が多く見られた。各区分の定義については、市民への影響度合いなど一定の定義を行っている自治体も見られた。また、明確な定義を行っておらず、導入前の研修時にリスクの評価に関する演習を行うことで、各部署における目線合わせを行った自治体も見られた。類似したリスクであっても各部署で影響度等の判断は異なることがある。

多摩・島しょ地域の自治体で内部統制を導入する場合にも、発生可能性や影響度の区分については、導入前の研修時に演習を行うこと等によって目線合わせを行うことは有効な取組であると思われる。

図表62 先進自治体における取組一覧（リスクの範囲）

自治体名	リスクの範囲
大阪市	<p>【共通業務】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 2014 年度 <ul style="list-style-type: none"> ・ 共通業務を所管する所属が把握するリスク ・ 指定リスク 3つ ● 2015 年度 <ul style="list-style-type: none"> ・ 指定リスク 1つ ● 2016 年度 <ul style="list-style-type: none"> ・ 指定リスク 3つ <p>【固有業務】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 2014 年度 <ul style="list-style-type: none"> ・ 各部署で最低1つのリスク ● 2015 年度 <ul style="list-style-type: none"> ・ 各部署で識別した中で重要度が高いリスク3つ <p>※影響度と発生可能性を3段階に分けて評価</p>
静岡市	<ul style="list-style-type: none"> ・ 総括部署から全部署に60個程度のリスク例を提示し、各課でカスタマイズ（リスク例から選択及び追加） <p>※発生の可能性、重大性及び対策の難易度を3段階に分けて評価</p>

自治体名	リスクの範囲
豊橋市	<p>【共通業務】</p> <p>以下の財務事務に関して、共通業務を所管する部署にて3点セット等を作成</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 2014年度 <ul style="list-style-type: none"> ・ 契約検査業務 ● 2016年度 <ul style="list-style-type: none"> ・ 備品管理業務、現金同等品管理業務 <p>【固有業務】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 自然災害等を除くリスク全般について、特に「申請に対する処分」に関する業務を中心に、各課でリスクを設定して対策を実施 <p>※影響度を3段階に分けて評価</p>
朝霞市	<ul style="list-style-type: none"> ・ 実際に苦情やトラブル等が発生した事案をリスクとして識別 ・ 実際に発生していないリスクは、他の取組である事務改善の取組の対象
大阪狭山市	<p>【共通業務】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 2012年度 <ul style="list-style-type: none"> ・ 業務を実施する上で、職員が現金を取り扱う業務 ● 2013年度 <ul style="list-style-type: none"> ・ 義務を課す又は権利を制限する業務、許可（認定）する業務 ● 2014年度 <ul style="list-style-type: none"> ・ 前年度に事故等報告書を提出した業務、伝票起票業務、契約業務 ● 2016年度 <ul style="list-style-type: none"> ・ マイナンバー取扱業務

3. リスクへの対応

各部署で識別したリスクと内部統制を推進部門等で比較・分析すること、リスクと内部統制の対応関係について、識別されたリスクを適時に防止又は発見できるものになっているか等を検討することは、実施されていなかった。これは、推進部門等で判断することは困難であるため、各部署の判断に委ねられているからと考えられる。

4. モニタリング

各自治体で、日常的モニタリング及び独立的評価が行われていた。

例えば、大阪狭山市では、内部統制の取組の中で識別したリスク及びリスクへの対応策と個別に対応させる形での日常的モニタリング及び独立的評価が実施されていた。なお、2012年度に日常的モニタリングを導入し、その2年後の2014年度から独立的評価を導入しており、段階的に発展させている。

また、朝霞市では、個別のリスクと対応させてはいないが、特定の様式を用いて各課における自己点検結果を推進部門に報告させている。

単にルールを整備するだけでなく、整備したルールが実際に運用されていることを確認することが内部統制の重要なポイントの1つである。多摩・島しょ地域の自治体で内部統制を導入する場合にも、当初は自己点検の仕組みを導入し、その後に独立的評価を導入するなど段階的にモニタリングの仕組みを導入することが有効と考えられる。

図表63 先進自治体における取組一覧（モニタリング）

自治体名	日常的モニタリング	独立的評価
大阪市	・各所属において、整備した対応策における各取組が漏れなく実施できているか、その取組手法が有効かを少なくとも半年ごとに自己点検を実施	・共通業務内部統制責任者が、共通業務について定期的にモニタリングを実施
静岡市	・モニタリングは、既存の評価の仕組みを当てはめている ・局内推進体制において上位者が日常的なチェックを実施	・モニタリングは、既存の評価の仕組みを当てはめている ・情報セキュリティ監査や物品検査、会計室によるチェック、著作物ライセンス等のチェックを実施
豊橋市	・各課で設定したリスクについては、所属長が随時対策の実行状況についての自己点検を実施	・備品管理業務及び現金同等品管理業務については、会計課が備品と現金同等品の実物確認を実施
朝霞市	・各課において、内部統制に係るモニタリング・チェックリストを用いて自己点検を実施	・内部監視ヒアリングとして、政策企画課が発生したリスク事案の概要、対応結果及び改善点等の聞き取りを実施
大阪狭山市	・各グループにおいて、各年度の第4四半期に特定の様式を用いて自己点検を実施	・内部統制評価員が、各年度の自己点検実施後に、特定の様式に従い、各グループが策定した内部統制手続の遵守状況、対応リスクの妥当性及びリスク対応策の有効性を評価

※日常的モニタリングには、通常の業務に組み込まれて行われる監視活動の他、業務遂行を行う部門内で実施する自己点検も含める。また、独立的評価は、業務遂行を行う部門以外の部門が行う評価という意味で使用している。

5. 対応策の改善

各所属において、モニタリングの結果を踏まえた改善を行う場合が多く見られた。

例えば、静岡市では、各所属で内部統制に係る年間目標を設定し、年度末に取組の実績及び目標の達成度を振り返りの上、改善すべき課題がある時は次年度の取組に反映させている。

実際に内部統制を整備・運用するのは各所属であることから、多摩・島しょ地域の自治体で内部統制を導入する場合にも、各所属が自律的にPDCAサイクルを回すような体制を構築することが有効と考えられる。