

令和7年度 特定項目監査

「リスクマネジメントによる業務改善
について」

板橋区監査委員

目 次

第1 監査実施概要.....	1
1 監査の種類.....	1
2 監査テーマ.....	1
3 監査テーマ設定の趣旨.....	1
4 監査の着眼点.....	2
5 監査対象及び監査方法.....	2
6 監査実施期間.....	2
第2 監査結果.....	3
1 リスクを的確に捉え、それに対するマネジメントは効果的に機能しているか.....	3
2 組織内でのリスクは共有され、業務改善につながっているか.....	13
3 リスク評価シート.....	23
第3 総括意見.....	26

(注)各表中の構成比については、各項目で四捨五入しているため、各計の数値と一致しない場合がある。

第1 監査実施概要

1 監査の種類

地方自治法第199条第5項の規定に基づく監査

2 監査テーマ

「リスクマネジメントによる業務改善について」

3 監査テーマ設定の趣旨

定期監査において、会計、契約事務等における不適正な事務処理案件が繰り返し発生しており、監査を通じて注意を喚起しても、このような不適正な事務処理は後を絶たない。

区は、平成29年に改正された地方自治法の規定に基づき、令和3年1月に「板橋区リスクマネジメントに関する方針」を策定し、事務処理上のリスクを軽減し、区政経営の質の向上を図ることを目的とした、リスクマネジメントによる業務改善の推進(内部統制)を導入した。

そこで、こうした制度の取組から4年が経過した令和7年度の特定期間監査は、「リスクマネジメントによる業務改善について」を監査のテーマとして、各所属の取組状況を検証した。

さらに、板橋区監査基準第8条「リスクの識別と対応」に着目し、監査を実施した。

板橋区監査基準

(リスクの識別と対応)

第8条 監査委員は、監査等(内部統制評価報告書審査を除く。本条、次条第2項並びに第15条第3項及び第4項において同じ。)の対象のリスクを識別し、そのリスクの内容及び程度を検討した上で、監査等を実施するものとする。

4 監査の着眼点

- (1) リスクを的確に捉え、それに対するマネジメントは効果的に機能しているか。
- (2) 組織内でのリスクは共有され、業務改善につながっているか。

5 監査対象及び監査方法

(1) 監査対象

令和6年5月24日付け6板政経第17号「令和6年度リスク評価シートを活用したリスクマネジメントの実施について(依頼)」における、「令和6年度内部統制における主なリスク事例」全22種類のリスク要因のうち、財務に関する10種類のリスク要因に対する、リスクマネジメントの取組状況。

(2) 監査方法

令和7年度定期監査対象の所属に対し、調書の提出を求め、定期監査に合わせて監査委員による聴取を行った。

区のリスクマネジメントによる業務改善を所管する部署である、経営改革推進課に対し、令和8年2月9日(月)に聴取を行った。

6 監査実施期間

令和7年4月1日(火)から令和8年3月30日(月)まで

第 2 監査結果

1 リスクを的確に捉え、それに対するマネジメントは効果的に機能しているか

(1) 令和 6 年度リスク要因の選定結果

区で定めたリスク要因は、全部で 22 種類(※1)が想定されており、各所属はリスクが起こり得る業務 1 つにつき、リスク要因を選定(複数選定可)した、「リスク評価シート」(※2)を作成している。これに対し、令和 7 年度に特定項目監査の対象としたリスク要因の範囲は、主に財務等の書類にて監査をすることができる下記表 1 のリスク要因10種類である。

※1 各種手続きの失念、情報共有・進捗管理不足、マニュアル・法令の理解不足、守秘義務違反、業務の不作为、文書事務手続きの誤り、文書(データ含む)の作成誤り、文書(データ含む)の紛失・誤廃棄、文書(データ含む)の誤送付(交付)、システム処理の誤り、システム内容の理解不足、システムの不具合・ウイルス感染の計12種類のほか、下記表にある、会計・予算事務手続きの誤りからその他までの計10種類を加えた合計22種類である。

※2 適正な業務執行を目的に、経営改革推進課が全庁的に作成を求めているシート。当該シートには、事務概要やリスク要因、過去発生、及び監査指摘の有無、発生時期や発生頻度、事業・業務等の適正化に向けた取組、取組状況や改善状況などの項目があり、各所属は定期的に作成する。年度終了後、経営改革推進課は業務内容に見合ったリスク対応策の整備上及び運用上の不備がないかを確認するため、独立的評価(リスクに対する整備状況を把握・分析するため、全課に対して行う統一的視点による評価)をしている。

表 1 リスク要因

リスク区分	リスク要因
収入・支出	会計・予算事務手続きの誤り
	会計・予算事務の遅延
	納付状況等の確認不足
契約	契約事務手続きの誤り
	不十分な履行確認
	契約業者(指定管理者含む)トラブル
現金・資産	現金・備品等の紛失(破損)
	釣り銭の間違い
	不十分な資産管理
その他	その他

その結果、令和 6 年度に選定されたリスク要因を伴う業務数は146件、そのうち、リスク要因数は 196 件であった。また、該当業務数のうち、過去にリスク要因が発生した件数は 55 件、過去に監査委員による口頭注意以上の事例があった件数は 23 件であった。

令和 6 年度において、各所属が選定したリスク要因、過去発生・監査指摘の有無等について集計した結果、表 2 のとおりであった。

表 2-1 収入・支出関連

リスク要因	目的達成を阻害する要因	令和 6 年度 監査対象となる リスク要因			
		内訳	構成比 (※)	過去発生 有件数	監査指 摘件数
会計・予算事務手続きの誤り	<ul style="list-style-type: none"> ・振込データの金額や報酬額の算定等を誤り、誤払いとなることで、関係者に不利益を生じさせるだけでなく、本来不必要な業務(歳出戻入や追加支出等)を生じさせる。 ・財務システムの入力ミスにより科目や金額を誤ることで、予算の適正化が図られず、信頼性のある行政運営がなされない。 ・予算執行状況の確認不足等により、必要な予算措置を怠るなど、必要な経費の執行ができないことで、信頼性のある行政運営がなされない。 	25件	12.8%	9件	4件
会計・予算事務の遅延	<ul style="list-style-type: none"> ・請求書を受領後、支出命令を失念し、支払いが遅延することで、相手方に不利益を生じさせ、区の信用失墜を招く。 ・補助金業務で、金額確定及び歳出戻入の手続きが遅延し、出納閉鎖期間に間に合わないことで、財務処理における信頼を損なう。 ・指定金融機関への収納金の払込が遅延し、会計上の現金が不足することで、会計処理における信頼を損なう。 	48件	24.5%	12件	6件
納付状況等の確認不足	<ul style="list-style-type: none"> ・納付状況や滞納状況の確認を怠ることで、収入未済や不納欠損を生じさせ、業務・会計処理における信頼を損なう。 	7件	3.6%	12件	0件
合 計	-	80件	40.8%	33 件	10 件

※ 構成比はリスク要因 196 件に対するそれぞれの割合。

会計・予算事務手続きの誤りは 25 件(12.8%)、会計・予算事務の遅延は 48 件(24.5%)、納付状況等の確認不足は 7 件(3.6%)であった。また、過去発生有は計 33 件、過去監査指摘有は計 10 件であった。

表 2-2 契約関連

リスク要因	目的達成を阻害する要因	令和 6 年度 監査対象となる リスク要因			
		内訳	構成比	過去発生 有件数	監査指 摘件数
契約事務手続きの誤り	<ul style="list-style-type: none"> ・想定している作業内容が適切に仕様書に盛り込まれていないことで、想定していた作業が履行されず、業務の停滞、追加経費の発生を招いたり、本来不必要な業務(再度調整や契約変更)等を生じさせる。 ・契約事務規則に違反し、競争入札に付すべき案件を特命随意契約で処理することで、公平公正な契約事務がなされない。 ・契約締結請求の必要書類に誤りがあり、予定している契約日までの契約締結が間に合わなくなることで、業務が停滞する。 	27件	13.8%	14件	11件
不十分な履行確認	<ul style="list-style-type: none"> ・履行確認を怠り、契約内容が履行されないまま契約事務規則に反して支払事務を行うことで、想定していた履行が完了されず、トラブルを招く。 	10件	5.1%	2 件	0件
契約業者(指定管理者含む)トラブル	<ul style="list-style-type: none"> ・区と受託事業者の間で契約内容を確認せず、齟齬があるまま契約を続行することで、想定していた内容が履行されず、業務に支障をきたす。 ・委託業者(指定管理者含む)が書類やデータを紛失することで、利用者に不利益を生じさせたり、信頼性ある行政サービスが提供できない。 	14件	7.1%	3件	0件
合 計	-	51件	26.0%	19件	11件

契約事務手続きの誤りは 27 件(13.8%)、不十分な履行確認は 10 件(5.1%)、契約業者(指定管理者含む)トラブルは 14 件(7.1%)であった。また、過去発生有は計19件、過去監査指摘有は計 11 件であった。

表 2-3 現金・資産関連

リスク要因	目的達成を阻害する要因	令和 6 年度 監査対象となる リスク要因			
		内訳	構成比 (※)	過去発生 有件数	監査指 摘件数
現金・備品等の紛失(破損)	・現金、郵券、駐車券、備品などを適切に管理しないことで、紛失等の不要な損失を生じさせ、信頼を損う。	29件	14.8%	0件	0件
釣り銭の間違い	・不適切な会計処理で、返金等が発生することで、区民等へ不利益を生じさせ、信頼性ある行政手続きがなされないだけでなく、本来不必要な事務処理を生じさせる。	9件	4.6%	1件	1件
不十分な資産管理	・適切な資産の保全が行われず、区の保有する資産の把握ができないことで、不利益を生じさせたり、社会的信用に大きな損害を与える。 ・物品等の在庫等の適正な管理を行わないことで、事業運営等に支障をきたす。	4件	2.0%	2件	1件
合計	-	42件	21.4%	3件	2件

現金・備品等の紛失(破損)は 29 件(14.8%)、釣り銭の間違いは 9 件(4.6%)、不十分な資産管理は 4 件(2.0%)であった。また、過去発生有は計3件、過去監査指摘有は計2件であった。

表 2-4 その他

リスク要因	目的達成を阻害する要因	令和 6 年度 監査対象となる リスク要因			
		内訳	構成比 (※)	過去発生 有件数	監査指 摘件数
その他	・事業者からの賄賂受け取り、準公金等の着服といった犯罪行為を行うことで、区の重大な信用失墜を招く。 ・物品等の架空の受入処理等を行い、利益供与、事実の隠ぺいといった不正を行うことで、区の重大な信用失墜を招く。 ・意図的に書類を偽造、隠ぺい、破棄することで、区信用失墜を招き、信頼性のある行政サービスが提供できない。 ・適正な公印執行(意思決定、照合等)がなされず、不適当な許可・処分となることで、関係者に不利益を生じさせたり、区の信頼を損う。 ・その他上記に分類できないもの	23件	11.7%	0件	0件
合計	-	23件	11.7%	0件	0件

その他は23件(11.7%)であった。また、過去発生、過去監査指摘はいずれも該当がなかった。

(2) リスクの分析・自己確認

各所属では、年度当初にリスク要因を選定した後、その業務に関わる全ての職員と共有し、選定したリスクに対する予防策の整備が必要な場合には早急に対応をすることになっている。(=リスクの分析・自己確認)

そこで、令和6年度リスクの分析・自己確認について、どのように全ての職員と共有化を図ったのか調査を実施した結果、表3のとおりであった。

なお、回答方法は選択方式であり、複数回答の所属もあった。

表3-1 収入・支出関連

リスク要因	職場内会議	朝礼等	職場研修	OJT等	回覧等(紙)	ChatLuck等(電子)	掲示物	手順書等に明記	その他
会計・予算事務手続きの誤り	17件	17件	5件	10件	16件	12件	1件	8件	7件
会計・予算事務の遅延	30件	28件	2件	7件	19件	24件	1件	10件	1件
納付状況等の確認不足	2件	3件	0件	1件	0件	5件	0件	1件	0件
合計	49件	48件	7件	18件	35件	41件	2件	19件	8件
構成比(※)	21.6%	21.1%	3.1%	7.9%	15.4%	18.1%	0.9%	8.4%	3.5%

※ 構成比は共有化方法の割合。

共有化の方法は収入・支出関連の計227件のうち、職場内会議は49件(21.6%)、朝礼等は48件(21.1%)、ChatLuck等(電子)(※3)は41件(18.1%)の順により多かった。その他では、会計・予算事務手続きの誤りに対し、「デスクネッツ(※4) 回覧・レポート」、「一人一人とコミュニケーションを取り、根気強く周知する」、「会計担当教員・担任等との調整・打合せ」、「担当職員への声掛け」、「口頭連絡」などの回答があった。また、会計・予算事務の遅延に対し、「進行管理」という回答もあった。

回答の中で少なかったのは、その他を除いて、職場研修は7件(3.1%)、掲示物は2件(0.9%)であった。

※3 セキュリティに特化した区のチャットシステム

※4 情報共有、業務の改善・デジタル化、セキュリティ管理などの区のグループウェア

表 3-2 契約関連

リスク要因	職場内 会議	朝礼等	職場 研修	OJT 等	回覧等 (紙)	ChatLuck 等(電子)	掲示物	手順書等 に明記	その他
契約事務手 続きの誤り	7 件	16 件	2 件	7 件	8 件	9 件	0 件	6 件	0 件
不十分な履 行確認	5 件	6 件	1 件	0 件	1 件	2 件	0 件	3 件	1 件
契約業者(指 定管理者含 む)トラブル	6 件	4 件	2 件	3 件	1 件	7 件	0 件	2 件	0 件
合 計	18 件	26 件	5 件	10 件	10 件	18 件	0 件	11 件	1 件
構成比	18.2%	26.3%	5.1%	10.1%	10.1%	18.2%	0.0%	11.1%	1.0%

共有化の方法は契約関連の計99件のうち、朝礼等は26件(26.3%)、職場内会議及び ChatLuck 等(電子)は各18件(18.2%)の順により多かった。その他では、不十分な履行確認に対し、「立入検査」という回答があった。

回答の中で少なかったのは、その他を除いて、職場研修は5件(5.1%)であり、掲示物はなかった。

表 3-3 現金・資産関連

リスク要因	職場内 会議	朝礼等	職場 研修	OJT 等	回覧等 (紙)	ChatLuck 等(電子)	掲示物	手順書等 に明記	その他
現金・備品 等の紛失 (破損)	16 件	11 件	4 件	7 件	7 件	7 件	0 件	5 件	2 件
釣り銭の間 違い	4 件	6 件	1 件	2 件	7 件	1 件	0 件	0 件	1 件
不十分な資 産管理	1 件	2 件	1 件	0 件	1 件	1 件	0 件	0 件	0 件
合 計	21 件	19 件	6 件	9 件	15 件	9 件	0 件	5 件	3 件
構成比	24.1%	21.8%	6.9%	10.3%	17.2%	10.3%	0.0%	5.7%	3.4%

共有化の方法は現金・資産関連の計87件のうち、職場内会議は21件(24.1%)、朝礼等は19件(21.8%)、回覧等(紙)は15件(17.2%)の順により多かった。その他では、現金・備品等の紛失(破損)に対し、「係長と担当者間で点検確認及び情報共有」、「回覧レポートによる共有」という回答があった。

回答の中で少なかったのは、その他を除いて、手順書等に明記は5件(5.7%)であり、揭示物はなかった。

表 3-4 その他

リスク要因	職場内 会議	朝礼等	職場 研修	OJT 等	回覧等 (紙)	ChatLuck 等(電子)	揭示物	手順書等 に明記	その他
その他	7 件	9 件	0 件	5 件	3 件	3 件	0 件	3 件	0 件
構成比	23.3%	30.0%	0.0%	16.7%	10.0%	10.0%	0.0%	10.0%	0.0%

共有化の方法はその他の計30件のうち、朝礼等は9件(30.0%)、職場内会議は7件(23.3%)、OJT等は5件(16.7%)の順により多かった。

一方、職場研修、揭示物、その他は該当がなかった。

以上のことから、各所属でそれぞれ実態に沿った、様々な方法により、リスクの分析・自己確認をしていることが伺える。

(3) 令和 7 年度定期監査の結果

令和 6 年度に各所属で実施されたリスクの分析・自己確認を踏まえ、令和 7 年度の定期監査を実施したところ、リスク要因が発現され、監査委員による口頭注意以上(指導を含む)の事例があったのは、57 件であった。

リスク要因ごとに集計をした結果、表 4 のとおりであった。

表 4 口頭注意以上のリスク要因が発現された件数及びその内訳

リスク要因	件数	構成比
会計・予算事務手続きの誤り	20 件	35.1%
会計・予算事務の遅延	20 件	35.1%
納付状況等の確認不足	0 件	0.0%
契約事務手続きの誤り	2 件	3.5%
不十分な履行確認	1 件	1.8%
契約業者(指定管理者含む)トラブル	0 件	0.0%
現金・備品等の紛失(破損)	0 件	0.0%
釣り銭の間違い	0 件	0.0%
不十分な資産管理	5 件	8.8%
その他	9 件	15.8%
合計	57 件	100.0%

会計・予算事務手続きの誤り及び会計・予算事務の遅延は各 20 件(35.1%)、その他は 9 件(15.8%)、不十分な資産管理は 5 件(8.8%)、契約事務手続きの誤りは 2 件(3.5%)、不十分な履行確認は 1 件(1.8%)であった。

会計・予算事務手続きの誤りの事例としては、「誤った額で清算処理」、「別事業者への誤払い」、「補正予算への計上漏れ」、「誤った納付書を作成し、つり銭から補填」、「誤った予算科目による支払い」などであった。

会計・予算事務の遅延の事例としては、「請求書を受領後、処理を失念」、「期間内に清算終了させるべきところ、引継ぎの不備により遅延」、「出納閉鎖後の支払い」、「前渡金の清算を失念」などであった。

その他の事例としては、「準公金における物品購入についてクレジットカードを利用した立替払い」、「振込手数料の二重払い」、「納付書の二重送付」などであった。

不十分な資産管理の事例としては、「備品登録の漏れ」、「受払簿の決裁漏れ、発行簿と受払簿での枚数の相違、払出数や残枚数が誤りのまま決裁がなされていた」、「準公金に関する疎明資料の不備、現金出納簿・現金等保管状況報告書の記載誤り、月次・年次決裁の不徹底、郵券受払簿未作成」、「調理室の刃物保管庫の不備」などであった。

契約事務手続きの誤りの事例としては、「支出負担行為前の購入」、「主管課契約の範囲を超える契約」であった。

不十分な履行確認の事例としては、「運用保守委託にかかる点検報告書の管理不備」であった。

(4) リスク要因への取組成果

令和 6 年度に選定された業務及びリスク要因に対し、各所属でどれだけリスクを的確に捉え、それに対するマネジメントは効果的に機能していたかを令和 7 年度の監査結果から検証した結果、表 5 のとおりであった。

表 5 選定された業務及びリスク要因と監査結果との関係

リスク要因を伴う業務の件数	件数	構成比(※)
令和 6 年度に選定された業務の件数…(1)	146 件	
(1)のうち、令和 7 年度口頭注意以上の業務件数…(2)	7 件	4.8%
(2)のうち、業務及びリスク要因ともに選定されていた件数	5 件	3.4%
令和 6 年度に選定されなかった業務で、令和 7 年度に口頭注意以上の事例があった件数	50 件	-

※ 構成比は選定されたリスク要因を伴う業務数146件に対する口頭注意以上の事例があった件数の割合。

令和 6 年度、各所属はリスクが起り得る 1 業務につき、リスク要因を選定(複数選定可)している。このため、リスク要因が発現される場合には、選定されていない業務に対しリスク要因が発現する場合のほか、選定された業務が同じであっても、別なリスク要因が発現する2つのケースがある。

前年度に選定された業務数だけを見比べた場合、令和 6 年度に選定されたリスク要因を伴う業務数は計146件であり、このうち、令和 7 年度に口頭注意以上の事例があったのは 7 件(4.8%)であった。このことから、各所属で選定された業務数に対し、残りの 139 件(95.2%)は問題なく、概ね、リスク要因への対応(=マネジメント)ができていると考えられる。

一方、選定された業務及びリスク要因ともに、前年度に選定したにもかかわらず、リスク要因が発現された業務数は 5 件(3.4%)であった。

また、前年度に選定されなかった業務のうち、口頭注意以上の事例があった件数は 50 件であった。

【監査委員意見】

- 監査結果より、各所属では概ね、リスクを的確に捉え、それに対するマネジメントがなされていることが認められた。しかし、会計・予算事務手続きの誤りや遅延をはじめ、リスク要因の発現が複数見受けられた。該当した所属には、引き続きリスクの分析・自己確認をはじめ、リスク管理が求められる。
- 前年度にリスク要因を伴う業務を選定したにもかかわらず、そのリスク要因を発現させてしまった事例があった。これは、リスク要因に対する対応(=マネジメント)が不十分であったことが考えられる。リスク要因が発現された原因を今一度振り返り、業務プロセスに問題はなかったのか、また、想定されていた対応策に何が足りなかったのかななどを点検し、組織で共有すべきである。
- リスク要因が選定されなかった業務や別のリスク要因を発現させてしまった事例があった。これは、潜在的なリスク要因を的確に捉えられなかった結果と考えられる。リスク要因が顕在化された以上、他の似通った業務にも目を向け、業務の見直しや再発防止に向け、組織として検討すべきである。

2 組織内でのリスクは共有され、業務改善につながっているか

(1) リスク評価シートの振り返り

各所属はリスクが起り得る業務(3件以上)を選定し、年度末までにリスク予防策における取組状況等の振り返りを行うことになっている。そこで、この振り返りについて、どのように行っていたか調査を実施した結果、表6のとおりであった。

なお、回答方法は選択方式であり、複数回答の所属もあった。

表6-1 収入・支出関連

リスク要因	担当者	別職員	(係長級) 上司	(管理職) 上司	他部署等	外部機関等	他自治体との比較	区民等評価	その他
会計・予算事務手続きの誤り	32件	17件	18件	20件	3件	0件	0件	0件	2件
会計・予算事務の遅延	40件	23件	30件	25件	3件	0件	0件	0件	0件
納付状況等の確認不足	4件	1件	4件	0件	0件	0件	0件	0件	0件
合計	76件	41件	52件	45件	6件	0件	0件	0件	2件
構成比(※)	34.2%	18.5%	23.4%	20.3%	2.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.9%

※ 構成比は各関連における振り返り方法の割合。

振り返り方法は収入・支出関連の計222件のうち、担当者は76件(34.2%)、(係長級)上司は52件(23.4%)、(管理職)上司は45件(20.3%)の順により多かった。その他では、会計・予算事務手続きの誤りに対し、「起案による決裁、係内共有のうえ、シート入力後、課長決裁をしての提出」などの回答があった。

会計事務においては、複雑な区会計事務規則や金銭会計事務の手引きなどをもとに担当者が処理をするため、担当者による振り返りは多く、上司による振り返りについても一定数見受けられた。

過去、口頭注意の事例には、誤払い、誤清算、支払遅延などの会計上のリスク要因が毎年のように発現していた。

表 6-2 契約関連

リスク要因	担当者	別職員	(係長級) 上司	(管理職) 上司	他部署等	外部機関等	他自治体との比較	区民等評価	その他
契約事務手続きの誤り	16 件	7 件	21 件	6 件	0 件	0 件	0 件	0 件	0 件
不十分な履行確認	5 件	2 件	5 件	3 件	0 件	0 件	1 件	1 件	1 件
契約業者(指定管理者含む)トラブル	10 件	5 件	8 件	4 件	0 件	0 件	0 件	0 件	0 件
合計	31 件	14 件	34 件	13 件	0 件	0 件	1 件	1 件	1 件
構成比	32.6%	14.7%	35.8%	13.7%	0.0%	0.0%	1.1%	1.1%	1.1%

振り返り方法は契約関連の計 95 件のうち、(係長級)上司は 34 件(35.8%)、担当者は 31 件(32.6%)、別職員は 14 件(14.7%)の順により多かった。その他では、不十分な履行確認に対し、「職場内会議による」の回答があった。

契約関連においては、担当者自身では気づかないミスや漏れなどに対し、(係長級)上司による振り返りの割合が高かった。

過去、口頭注意の事例には、契約書の作成が必要であるところその作成を省略し、請書で契約をしていた、正式な契約手続きをする前に発注し、修繕の完了後や物品の納品後にまとめて処理をしていたなどの契約上のリスク要因が発現していた。

表 6-3 現金・資産関連

リスク要因	担当者	別職員	(係長級) 上司	(管理職) 上司	他部署等	外部機関等	他自治体との比較	区民等評価	その他
現金・備品等の紛失(破損)	16 件	7 件	19 件	11 件	0 件	0 件	0 件	0 件	0 件
釣り銭の間違い	7 件	2 件	10 件	1 件	0 件	0 件	0 件	0 件	0 件
不十分な資産管理	2 件	0 件	3 件	2 件	0 件	0 件	0 件	0 件	0 件
合 計	25 件	9 件	32 件	14 件	0 件	0 件	0 件	0 件	0 件
構成比	31.3%	11.3%	40.0%	17.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

振り返り方法は現金・資産関連の計 80 件のうち、(係長級)上司は32件(40.0%)、担当者は 25 件(31.3%)、(管理職)上司は 14 件(17.5%)の順により多かった。

過去、口頭注意の事例には、現金出納簿未作成、備品登録のない不適切な財産管理、薬品の不適正な管理、包丁など危険物の不適正な管理などのリスク要因が発現していた。

表 6-4 その他

リスク要因	担当者	別職員	(係長級) 上司	(管理職) 上司	他部署等	外部機関等	他自治体との比較	区民等評価	その他
その他	11 件	1 件	14 件	1 件	0 件	1 件	0 件	0 件	0 件
構成比	39.3%	3.6%	50.0%	3.6%	0.0%	3.6%	0.0%	0.0%	0.0%

振り返り方法はその他の計 28 件のうち、(係長級)上司は 14 件(50.0%)、担当者は 11 件(39.3%)、別職員、(管理職)上司、外部機関等は各 1 件(3.6%)の順により多かった。

その他には、「事業者からの賄賂受け取り」、「準公金等の着服」、「物品等の架空の受入」、「意図的な書類を偽造、隠ぺい、破棄」などが該当する。

過去、指摘の事例には、地域センター職員による準公金等の不適切な取扱い(着服)のリスク要因が発現していた。

(2)令和 7 年度定期監査の結果におけるリスク要因の原因及び今後の対策

令和 7 年度定期監査により口頭注意以上の事例があった 57 件について、「リスク要因が発現された原因」及び「今後の対策」を集計した結果、それぞれ表 7、8 のとおりであった。なお、原因及び対策は、概要による分類をしている。

表 7-1 会計・予算事務手続きの誤りが起きた原因

リスク要因が発現された要因		件数
誤	失念・勘違いなどケアレスミス	6件
	チェック体制の不備	6件
	その他	4件
	処理後の確認漏れ(上司を含む)	3件
	業務に必要な知識不足	1件
合計		20件

会計・予算事務手続きの誤り(誤清算、誤払い、補助金確定額の誤り、積算誤りなど)が起きた原因は、失念・勘違いなどケアレスミス及びチェック体制の不備は各 6 件、その他は 4 件、処理後の確認漏れ(上司を含む)は 3 件、業務に必要な知識不足は 1 件であった。その他は、「(誤払いでは)単価、時間、支払額、従事者数がいずれも同じであったため」、「(補助金確定額の誤りでは)業務多忙のため」などであった。

表 8-1 会計・予算事務手続きの誤りに対する今後の対策

発現されたリスク要因に対する今後の対策		件数
誤	複数体制の確立	8件
	その他	5件
	上司による点検・進捗管理	3件
	チェックリストの活用	2件
	職員の人材育成、能力開発等	1件
	進捗状況等の可視化・共有化	1件
合計		20件

会計・予算事務手続きの誤りに対する今後の対策は、複数体制の確立は 8 件、その他は 5 件、上司による点検・進捗管理は 3 件、チェックリストの活用は 2 件、職員の人材育成・能力開発等及び進捗状況等の可視化・共有化は各 1 件であった。その他は、「(誤払いの原因が単価、時間、支払額、従事者数がいずれも同じであったために対して)振込データファイルの工夫」、「(補助金確定額の誤りの原因が業務多忙のために対して)事務の委託化」などであった。

表 7-2 会計・予算事務の遅延が起きた原因

リスク要因が発現された要因		件数
誤	失念・勘違いなどケアレスミス	13件
	業務に必要な知識不足	2件
	処理後の確認漏れ(上司を含む)	2件
	チェック体制の不備	2件
	(業務の性質上)属人的な業務	1件
合計		20件

会計・予算事務の遅延(支払遅延、清算遅延など)が起きた原因は、失念・勘違いなどケアレスミスは13件、業務に必要な知識不足、処理後の確認漏れ(上司を含む)及びチェック体制の不備は各2件、(業務の性質上)属人的な業務は1件であった。

手続き遅延の主な原因は、業務内容を理解していなかったのではなく、失念や勘違いが大半を占めていた。

表 8-2 会計・予算事務手続きの遅延に対する今後の対策

発現されたリスク要因に対する今後の対策		件数
誤	チェックリストの活用	6件
	上司による点検・進捗管理	6件
	進捗状況等の可視化・共有化	5件
	複数体制の確立	2件
	職員の人材育成、能力開発等	1件
合計		20件

会計・予算事務の遅延に対する今後の対策は、チェックリストの活用及び上司による点検・進捗管理は各6件、進捗状況等の可視化・共有化は5件、複数体制の確立は2件、職員の人材育成、能力開発等は1件であった。

失念や勘違いを未然に防ぐ手立てには、チェックリストや上司による点検、進捗管理などが大半を占めていた。

なお、比較的件数の多かった、会計・予算事務手続きの誤り及び会計・予算事務の遅延について、以下のような具体的な原因及び対策を聴取した。

<p>【原因】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新規採用職員が担当し、請求書を兼ね備えた書類であることを認識せずに保管したままだった。 ・組織としてのチェック体制を組めなかった。 ・年間支払予定表から今回の支払事務が漏れていた。 ・支出が終わったかのチェック体制が機能していなかった。 ・毎月相当数の支払いがある中で、チェックシートが存在しておらず、共有されていなかった。 ・担当者任せになっていた。 ・担当者のスキル不足や仕事の仕方が悪かった。 ・担当者が病気休暇を取得し、業務が引継がれなかった。 ・担当者の異動時における引継ぎ漏れ。 など
<p>【対策】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・係長が伝票詳細検索で未処理分がないか毎月調査をする。 ・歳出予算整理簿を月に1回、担当者以外が確認する。 ・補助金、負担金の一覧表を作成し、進捗管理を行う。 ・情報の共有化やスケジュールを可視化する。 ・支払処理チェックシートを活用する。 ・支出決裁時に、清算行為の声掛けをする。 など

表 7-3 契約事務手続きの誤りが起きた原因

リスク要因が発現された要因		件数
誤	失念・勘違いなどケアレスミス	1件
	チェック体制の不備	1件
合計		2件

契約事務手続きの誤り(支出負担行為前の購入、主管課契約の範囲を超える契約)が起きた原因は、失念・勘違いなどケアレスミス及びチェック体制の不備は各1件であった。

表 8-3 契約事務手続きの誤りに対する今後の対策

発現されたリスク要因に対する今後の対策		件数
誤	職員の人材育成、能力開発等	2件
合計		2件

契約事務手続きの誤りに対する今後の対策は、職員の人材育成・能力開発等は2件であった。

表 7-4 不十分な履行確認が起きた原因

リスク要因が発現された要因		件数
諷	その他	1件
合計		1件

不十分な履行確認が起きた原因は、その他、「点検報告書を受領したまま保管していたため」であった。

表 8-4 不十分な履行確認に対する今後の対策

発現されたリスク要因に対する今後の対策		件数
諷	その他	1件
合計		1件

不十分な履行確認に対する今後の対策は、その他、「(原因が点検報告書を受領したまま保管していたために対して)履行確認を単なる確認としてだけでなく、実態把握の意味も含め確実にを行うよう、改めて係内で周知徹底する」であった。

表 7-5 不十分な資産管理が起きた原因

リスク要因が発現された要因		件数
諷	失念・勘違いなどケアレスミス	2件
	チェック体制の不備	1件
	業務に必要な知識不足	1件
	処理後の確認漏れ(上司を含む)	1件
合計		5件

不十分な資産管理(備品登録の漏れ、発行簿と受払簿での枚数の相違など)が起きた原因は、失念・勘違いなどケアレスミス 2 件、チェック体制の不備、業務に必要な知識不足及び処理後の確認漏れ(上司を含む)は各 1 件であった。

表 8-5 不十分な資産管理に対する今後の対策

発現されたリスク要因に対する今後の対策		件数
諷	進捗状況等の可視化・共有化	1件
	チェックリストの活用	1件
	複数体制の確立	1件
	職員の人材育成、能力開発等	1件
	その他	1件
合計		5件

不十分な資産管理に対する今後の対策は、進捗状況等の可視化・共有化、チェックリストの活用、複数体制の確立、職員の人材育成・能力開発等及びその他は各1件であった。

その他は、「(原因がチェック体制の不備のために対して)マニュアルと整合した事務処理の整備」であった。

表 7-6 その他のリスク要因が発現した原因

リスク要因が発現された要因		件数
病	業務に必要な知識不足	4件
	失念・勘違いなどケアレスミス	2件
	チェック体制の不備	2件
	その他	1件
合計		9件

その他(事例についてはP10)が起きた原因は、業務に必要な知識不足は4件、失念・勘違いなどケアレスミス及びチェック体制の不備は各2件、その他は1件であった。その他(準公金の立替払い)は、「早急に必要であり、現金支払いの対応ができないため」であった。

表 8-6 その他のリスク要因に対する今後の対策

発現されたリスク要因に対する今後の対策		件数
病	複数体制の確立	3件
	上司による点検・進捗管理	2件
	その他	2件
	職員の人材育成、能力開発等	1件
	専門部署への相談	1件
合計		9件

その他のリスク要因に対する今後の対策は、複数体制の確立は3件、上司による点検・進捗管理及びその他は各2件、職員の人材育成・能力開発等及び専門部署への相談は各1件であった。その他は、「(原因が現金支払いの対応ができないために対して)事務処理の見直し」などであった。

(3)引き続き業務改善が求められる事例

令和7年度定期監査を通じ、リスクの共有化と業務改善について、概ね、問題がないことを確認できた。

しかし、取組内容や対応状況等について、引き続き業務改善が求められる事例が見受けられた。内容は表9のとおりであった。

表9 引き続き業務改善が求められる事例

リスク要因に対する対策	継続している問題点
庁舎取締簿を確認したところ、1月分について所長、係長ともに決裁がなされていなかった。監査委員が確認したところ、月末にまとめて行うとのことだった。そこで、12月分について尋ねたところ、決裁済みとの回答があったが、所長、係長ともに決裁がなされておらず、空欄だった。	庁舎管理上、毎日前営業日分の取り締まり状況を確認すべきところ、月末にまとめて確認する方法を取っていた。また、決裁を行っているか否かを、所属で把握できていない。
監査委員から問題点を指摘した際、所属長より「私が聞いていれば対処していた。」との回答があった。	報告が上司にあがっていないのは、報告すべき案件と職員が認識していないからであり、組織体制に課題がある。
口座振込データファイルに不具合があった結果、事業者に対し、誤払いが生じたことに対する今後の対策として、「データの読み合わせを複数職員で対応する。」との回答があった。	誤りを防ぐために、さらに職員の業務が増えることになり、新たなリスク要因が発生するおそれがある。
準公金の取扱いに関する手引き等に基づかない事務処理が散見されたことに対し、「事務に不慣れであった点と手引きが実態にそぐわない点という2つの問題が混在していた。」との回答があった。	マニュアルの共有ができておらず、また、その見直しが求められる。
リスク要因が発現した原因に、業務繁忙があり、業務を多くの係員で分散させていたが、過労死ラインを超えて勤務している職員がいたため、ミスが生じた。	過労死ラインを超える業務体制が継続している状態である。
突発的な業務の発生ではなく、属人的な業務配分により、同じ所属内でも超過勤務実績に偏りが見受けられた。	超過勤務が偏ることにより、リスク要因が誘発されるおそれがある。

【監査委員意見】

- 上司による業務の振り返りは一定程度認められたが、その一部には改善の余地が認められる。リスク要因を選定している以上、組織として迅速、的確に対応ができるよう、決裁権者である上司には、問題意識をもってリスク要因に関わり、そして担当者以外の職員が気付ける職場づくりに努めるべきである。
- 会計・予算事務手続きの誤りや遅延の原因について、「失念・勘違いなどケアレスミス」が比較的多かった。金額の誤りや遅延は、債権者へ迷惑をかけるだけではなく、その是正に手間や負担など労力もかかる。作業工程の中にあつた漏れやミスなどの原因を分析し、組織として再発防止に向けた対応が求められる。
- リスク要因が発現された事例について、未だその一部に不十分な対応が見受けられ、更なる改善や工夫が必要とされる事例があつた。
- リスク要因を発現させた要因の一つに、「担当者任せ」や「担当者のスキル不足」との回答があつた。リスク要因への対応は組織でなされるべきであり、担当者のみが関わることは過重な負荷となり、健康保持の面からも望ましくはない。また、属人的な業務となる可能性や不正処理につながるおそれもある。各所属では、チェックリストの活用や職員相互の声掛け、上司による定期的なチェックと助言などにより、担当者が安心して業務に専念できる職場づくりに努めるべきである。
- リスク要因を発現させた要因の一つに、「担当者が病気休暇を取得」との回答があつた。安定的な区民サービスを提供するため、災害時や感染症流行期など不測の事態を想定し、業務継続計画(BCP)をはじめ、日頃から業務の整理や可視化することにより、リスク要因の発現を未然に防ぐリスク管理の重要性を改めて認識してもらいたい。

3 リスク評価シート

(1) リスク評価シートの取組状況について

各所属ではリスク評価シートに基づき、リスク管理をしている。このリスク評価シートに関する実施状況等を各所属へ聴取したところ、概ね、問題がないことを確認できた。

しかし、記載内容や活用方法等について一部に課題が見受けられた。内容は表 10 のとおりであった。

表 10 リスク評価シートの課題

記載内容が不十分な事例	<p>支払遅延による口頭注意があった事例における、「事業・業務の適正化に向けた取組」について、「担当者は、遅滞なく支払事務を行う」とあり、具体的な取組に関する記述がなかった。</p> <p>「事業・業務の適正化に向けた取組」について、「納付状況の確認不足」では「正確に把握し、適切に対応していく」、「会計・予算事務手続きの誤り」では「金額の送付先を確認する」、「現金・備品の紛失」では「適切な管理に努める」と書かれており、これらのリスクをどのように回避していくのか、どのような手段や方法が効果的になるのかの記載がなかった。</p>
リスク評価シートの運用	<p>リスク要因の選定は各所属に任されており、「リスク要因が発現された事例」や「口頭注意があった事例」は選定対象に含まれていない。このため、リスク要因が発現されても、その所属で異なるリスク要因が選定された場合、過去に発生したリスク要因が適切に引継がれず、再び繰り返されるおそれがある。</p>
リスク要因の継承がなされていない事例	<p>リスク評価シートには、「過去リスク要因発生」、「過去監査指摘」のその有無を選択する項目しかなく、リスク要因の過去発生「有」について、その内容を尋ねたところ、「記録に残っておらず分からない」と回答をした所属があった。また、過去、口頭注意の監査結果を受けたにもかかわらず、監査指摘「無」と回答をした所属があった。</p>
実態との乖離	<p>リスク評価シートの点検状況について、「順調」と回答をしている所属があったが、実際には 7 年度監査結果では口頭注意を受けており、適切な対応がなされていないケースが見受けられた。</p>
作業負荷のかかる取組	<p>「事業・業務の適正化に向けた取組」について、ダブルチェックという言葉が多く、重要視していることがわかった。その一方、作業の初めにダブルチェックをし、後半にもダブルチェックをしているのは、かえって過度な取組になっている。</p>
記載内容と取組内容との矛盾	<p>「受領した現金は、ただちに金融機関に預け、管理システム、金銭出納簿へ入力をし、複数職員で確認を行う。」とリスク評価シートにはある一方、監査委員による聴取時には「現金を扱うのは一部の集金であり、業者への支払いと徴収する日を同じ日にして、金融機関に預けない方法をとっている。」と回答。記載内容と取組内容が異なっていた。</p> <p>リスク要因には「会計・予算事務の遅延」とある一方、「事業・業務の適正化に向けた取組」には別のリスク要因に伴う取組が記載されており、会計・予算事務の遅延を防止するための取組が書かれていない。</p>

(2) リスク評価シートの効果について

令和 2 年度まで「自己検査(※5)」を実施し、令和 3 年度からリスク評価シートへ移行された。これに対し、どのような変化があったかなどを各所属へ聴取したところ、以下のような回答があった。内容は表 11 のとおりであった。

表 11 リスク評価シート導入後の効果について

監査委員からの質問に対する回答	自己検査に伴う手間のことを考えると現行のリスク評価シートの方がよいと思うが、年 1 回書類を見られるという緊張感はないかと思う。
	リスクマネジメントが導入された後、他課の書類を見る機会がなくなった。
	事故の有無ではなく、類型が同じような所属から無作為に抽出し、自己検査を復活させる方法も考えられる。
	事務は軽減されたが、「学びあう機会」がなくなった。また、リスク評価シートの回答が固定化している。

※5 自己検査とは、令和 2 年度まで、会計事務及び物品管理に関わる事務の適正化、並びに、個人情報の適正な管理を図ることを目的に実施されていた。この検査は、年度ごとに重点検査項目(歳入事務、主管課契約、収納事務など)を定め、規則等のルールに則った適正な処理がなされているかについて、検査対象課(所・室・局)とは異なる課の職員が検査員・立会人となって実施されていた。

一方、国は、地方公共団体の事務の適正な執行を確保するための仕組みづくりを目的とした内部統制の整備・運用に関する検討を経て、平成29年6月9日に地方自治法等の一部を改正する法律を公布した。この改正に伴い、都道府県及び政令市に対して令和2年4月1日から内部統制に関する方針を定めた。区は令和 3 年度、日々の業務の中でプロセスの確認や改善を適宜行うことにより、事務処理上のリスクを軽減し、区政経営の質の向上を図ることを目的とした、リスクマネジメントによる業務改善の推進(内部統制)を導入した。

(参考) 制度比較表

	独立的評価(令和 3 年度～)	自己検査(～令和 2 年度)
所管部署	経営改革推進課	総務課
実施目的	組織目的の達成を阻害する事務上の要因をリスクとして識別及び評価し、対応策を講じることで事務の適正な執行を確保する。	会計事務及び物品管理に関わる事務の適正化並びに、個人情報の適正な管理を図る。
重点検査項目	各課が抱えるリスクに特化して評価を実施	年度ごとに別途設定
実施期間	1 月から 3 月まで	1 月上旬から 1 月下旬まで
対象期間	当年度の 4 月 1 日から検査日当日まで	当年度の 4 月 1 日から検査日当日まで
対象部課	全部課 (所・室・局)	
検査員	経営改革推進課	各課で検査員を出し相互に検査

【監査委員意見】

- 例年同じようなミスが見受けられ、その主な原因についても「担当者任せ」、「情報共有不足」など同じようなものであった。全ての所属で引継ぎリスクがあるように、まずはどの所属でも共通して存在するリスクに着目をし、その次に、「自ら抱えるリスク」に対し、戦略的に実効性が担保できる対策をとるなど、段階を踏んで整理をすることが望ましい。
- 自己検査から独立的評価へ移行した結果、財務系以外を含む業務リスク全体について職員の認識が高まったものの、リスク要因の発現による口頭注意等の件数(表12)は増加傾向にある。経営改革推進課による独立的評価では、リスク評価シートの書面審査が中心であり、運用上の課題を確認・分析するための調査は十分ではなかった。制度変更の効果を高めるため、更なる運用充実に努めるべきである。
- 令和6年3月に改定された総務省ガイドラインによれば、「地方公共団体におけるリスクや課題と向き合ってきた監査委員の知見を生かすことが効果的であると考えられる。」と記載されている。監査委員は、長とは異なる執行機関として独立した権限を行使する立場であることに配慮しながらも、監査委員との連携も必要と考える。

表 12 監査委員による口頭注意以上の事例があった件数(過去6年間)

監査結果 及び制度	年 度					
	令和6年度	令和5年度	令和4年度	令和3年度	令和2年度	令和元年度
口頭注意以上の 事例件数	42件	56件	47件	52件	37件	19件
区 の 取 組 制 度	リスクマネジメントによる業務改善				自己検査	

第3 総括意見

今回の特定項目監査では、リスクマネジメントによる業務改善について、概ね、適正・適切であると認められた。しかし、一部の所属においては、事務処理が担当者任せになっているなど組織としてのリスク要因への取組姿勢やリスク評価シートの活用面について、課題が見受けられた。

以上のことを踏まえ、総括意見を述べる。

第一に、リスクマネジメントへの取組意義を組織として再確認することである。

地方公共団体は、その事務を処理するに当たっては、最少の経費で最大の効果を挙げるとともに、常にその組織及び運営の合理化に努める（地方自治法第2条第14項及び第15項）と定められており、各所属は、組織目的を阻害するリスク要因があることを前提に法令を遵守し、適正な業務に努めなければならない。そのためには、リスク要因を的確に捉えるとともに、組織で共有化し、年度末にその振り返りをすることが求められる。

しかし、リスク要因が発現された主な原因には、担当者任せや引継ぎ不足等が毎年のように見受けられる。事務処理の遺漏やミス等による対処には相応の時間がかかるばかりではなく、区の信頼関係にも影響する。地方公共団体における事務が適切に執行され、住民福祉の増進を図ることを目的とした、リスクマネジメントの本来の取組意義を組織として再確認し、日々の業務改善につなげていくことを切に願う。

第二に、リスク評価シートを有効活用することである。

財務系以外のリスク対応を含めたリスクマネジメントによる業務改善の取組について、制度導入前に比べ、全庁的に職員の認識は高まったものの、導入後の取組を通じたリスク要因の発現抑制について、大きな効果は認められなかった。

各所属で抱える業務上のリスク要因を再認識し、リスク要因の軽減と業務改善につなげるのが本来のリスクマネジメントによる業務改善である。リスク評価シートを単に形式的に捉えるのではなく、日常業務を見直す契機として業務上のリスク要因を可視化し、過去に発現

されたリスク要因を風化させることなく継続的に実施できるよう、リスク評価シートを有効活用することを望む。シートの記載内容や活用方法等に課題がある場合は、状況の詳細を把握し、制度の運用改善につなげていかなければならない。

一方で、リスクマネジメントによる業務改善には一定の限界があり、リスク要因の発現を完全になくすことは不可能であること、そして内部統制に要するコストと得られる便益を踏まえリスク要因に対する過度な取組は好ましくないことを留意点として挙げる。

最後に、各所属には、リスク評価シートの有効活用等を通じて直面するリスク要因や過去に発現されたリスク要因を的確に捉え、適切なマネジメントと業務改善に努められたい。また、内部統制を統括する経営改革推進課には、各所属におけるマネジメントの現状把握と適切な支援、必要に応じた制度改善を求めたい。

令和7年度特定項目監査結果報告書
「リスクマネジメントによる業務改善について」
(令和8年3月発行)

刊行物番号

R07-159

発行 板橋区監査委員事務局
住所 板橋区板橋二丁目66番1号
電話 03-3579-2662

再生紙を使用しています