

「リスクマネジメントによる業務改善の推進（内部統制）」に関する 最終報告（案）について

「リスクマネジメントによる業務改善の推進（内部統制）（以下「リスクマネジメント」という。）」は、年に数回のリスク評価を行うだけでなく、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する。

※区では取組の目的をわかりやすくするために、「内部統制」を「リスクマネジメントによる業務改善の推進（内部統制）」と表記する。

1 制度概要と区の実施状況

国は、「内部統制」について「事務処理上のリスク（組織目標の達成を阻害する要因であり、発生が不確実なもの）を識別及び評価し、対応策を講じることで、事務の適正な執行を確保する取組」と定義している。

内部統制には、4つの目的（効率性の確保、財務報告の信頼性の確保、法令等の遵守、資産の保全）があり、これらは事務を適正に行ううえで相互に関連している。

内部統制は新しい取組ではなく、事務を適正に進める中で必要な考え方であることから、区においても、以下のとおり既に全庁的に整備されている。

既存の全庁的な内部統制の仕組み（一部抜粋）

①効率性の確保	情報セキュリティ内部監査、行政評価、文書事務の手引
②財務報告の信頼性の確保	自己検査、金銭会計・契約事務の手引
③法令等の遵守	個人情報保護業務別マニュアル、服務監察、公益通報、内部環境監査
④資産の保全	備品現在高調査、物品管理の手引

各種研修や朝礼等で補完

2 国の動向

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、これに基づき必要な体制を整備することを義務付けている。なお、区市町村は努力義務である。

国が示している内部統制の基本的枠組み

- (1) 内部統制に関する方針の策定及び公表
- (2) 内部統制の推進体制の整備（内部統制を推進及び評価する部局等）
- (3) 業務レベルのリスク対応策の整備（リスク評価シートの作成・評価※1）
- (4) 内部統制評価報告書の作成

※1 リスク評価シートの作成・評価

各部局が作成したリスク評価シートに基づき運用状況の自己評価を行う。

また、内部統制を評価する部局が、作成されたリスク評価シートを再度評価（「**独立的評価**」という。）する仕組みを国は示している。

3 制度見直しの方向性

制度見直しは、いたばしNo.1 実現プラン 2021「経営革新計画」における計画事業の一つに位置付けられており、令和2年度までの検討を経て、令和3年度から対応を図るものとしている。国の動向を踏まえ、現在の内部統制の仕組みを更に強化しながら業務改善を図るために、以下のとおり実施していく。

(1) 方針の策定及び公表（7頁）

区における組織的な取組の方向性を示すものとして、方針を策定し、公表する。

(2) 推進体制の整備

制度を推進する部局と評価する部局については、リスクマネジメントの実施及び定着に向けて一体的に進めつつ、PDCA サイクルにより改善していく必要があることから、当面は経営改革推進課が兼ねることとする。

(3) 業務レベルのリスク対応策の整備

「事務執行における主なリスク事例」（8頁）を参考にしながら、各課において「リスク評価シート」（9頁）を作成する。

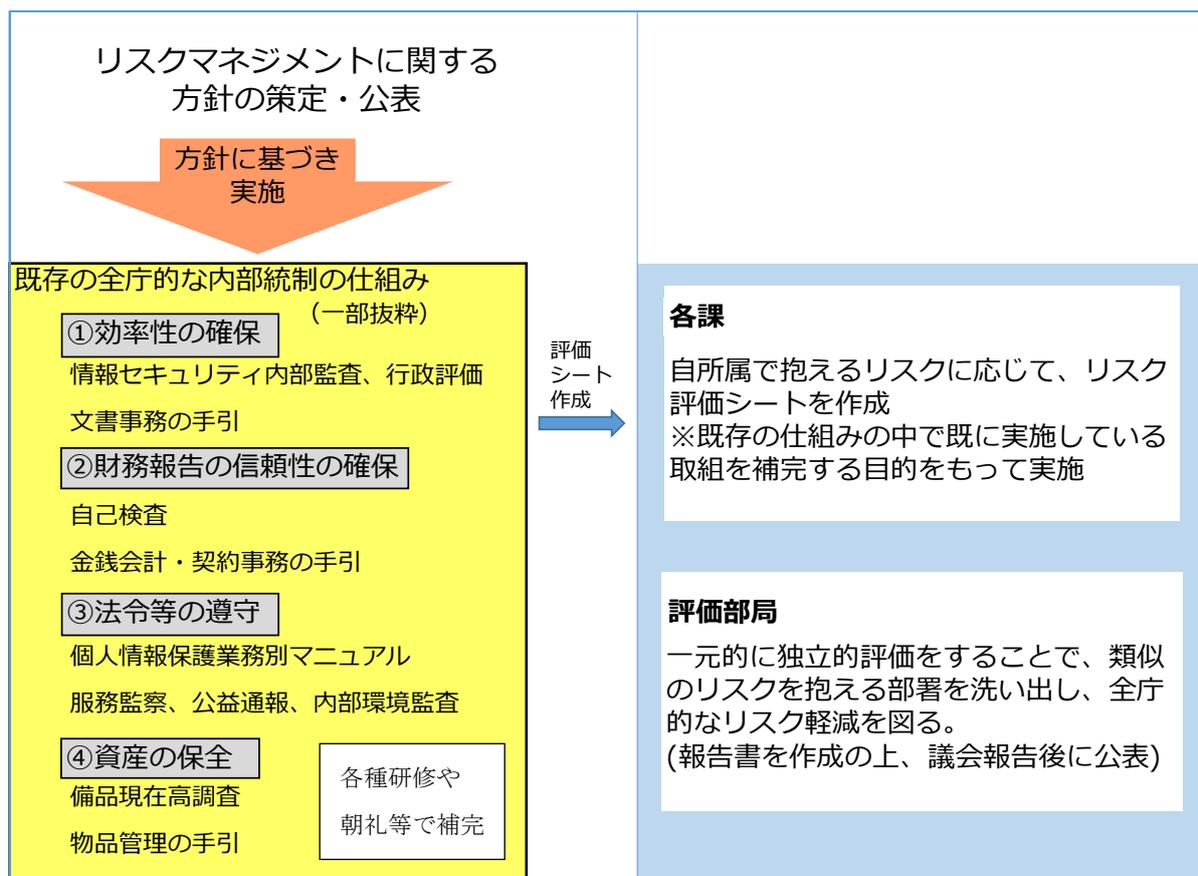
リスク評価シートに基づき、各課において自己確認・自己評価を毎年度実施するとともに、経営改革推進課が独立的評価を実施する。

独立的評価では、各課におけるリスクに対する整備状況を把握・分析するほか、類似のリスクを抱える関連部署に良い取組事例を紹介する。独立的評価を通して業務改善及びリスク軽減につなげるとともに、不適切な事務処理等の防止機能を全庁的に向上させる。

(4) 評価報告書の作成

独立的評価の結果については、評価報告書にまとめ、庁議に報告のうえ、区議会に報告する。

【リスクマネジメントの仕組み】



上図「既存の全庁的な内部統制の仕組み」のとおり、現在、区では、行政評価や内部環境監査をはじめとしたリスク管理に対する様々な取組を行うことで、内部統制の仕組みが一定程度整備されている。

それぞれの取組内容は、業務上のリスク低減を図ることを目的としているものの、各課におけるリスク対応策の良い事例については、全庁的に共有されていない側面があった。

令和3年度から取り組むリスクマネジメントの仕組みでは、自己検査以外の既存の仕組みを残しつつ、各課が自所属で抱える業務上のリスクを再認識し、リスク軽減と業務改善に繋げるためにリスク評価シートを作成する。リスク評価シートの作成にあたっては、幅広いリスクの中から各課で重要と判断した3件から5件のリスクを選定するとともに、各課において当該リスクに対する整備状況と運用状況を自己確認・自己評価する。

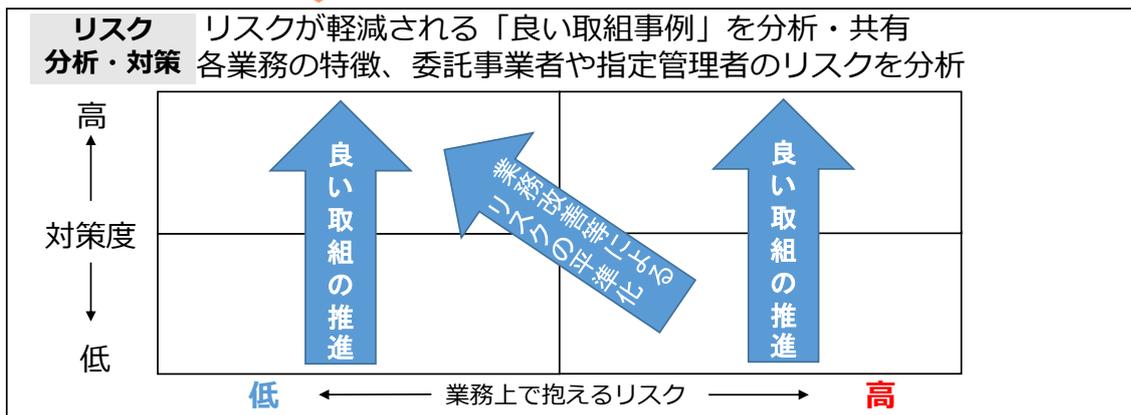
評価部局は、各課のリスク対応策における整備状況と運用状況に対して横串を通す形で一元的に評価することで、目的の達成をめざす(＝独立的評価)。なお、評価を行う中で判明したリスク対応策の良い事例については、評価部局から全庁的に共有することで、さらなる改善をめざしていく。

【リスクマネジメントの仕組みでめざす姿】

新たな仕組み	各課対応
	各課が抱えるリスクに応じて、「リスク評価シート」を作成する。 ・具体的なリスクの見える化及び職員間での共有
	各課において自己確認及び自己評価を実施する。 ・対応状況の確認及び改善策の検討 ・今後発生し得る新たなリスクの検討
	独立的評価
	経営改革推進課が独立的評価を実施する。



リスクマネジメントの実施により、
全庁的なリスクの軽減を図る。



全庁的なリスク軽減へ

- ・各課に良い取組事例を紹介し改善につなげる
- ・リスク軽減のために過度な事務負担となっている取組の改善につなげる
- ・委託業務のリスク軽減につながる取組を実施

4 制度見直しに伴う既存制度の整理

リスクマネジメントの仕組みに基づいた自己評価と独立的評価を実施していくことにより、「リスク評価シート」の作成、自己確認・自己評価に伴う事務が新たに発生する。そのため、既存制度との統合などを検討した結果、比較的類似している「自己検査」を統合し、発展的に実施する。

なお、自己検査のように統合可能な既存制度が判明した場合には、適宜見直しを進めながら実施をしていくものとする。

	独立的評価（令和3年度～）	自己検査（～令和2年度）
①所管課	経営改革推進課	総務課
②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、個人情報情報の適正な管理を図る。
③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
④検査実施期間	1月から3月まで	1月上旬から1月下旬まで
⑤検査対象期間	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
⑥検査対象部課	全部課（所・室・局）	
⑦検査員	経営改革推進課	各課で検査員を出し相互に検査
⑧庁議報告	○（5月下旬を想定）	○（3月下旬）
⑨議会報告	○（6月企画総務委員会を想定）	×

これまでの自己検査については、各課で検査員を立て相互に検査しあうという点では、他課を検査することによる職員の気づきやスキルアップが期待されるものの、検査をする職員の経験等に応じて指摘できる内容が異なるという側面があった。

独立的評価では、各課の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、経営改革推進課が全課に対して統一的視点で評価する。このことにより、指摘内容が異なることを防ぐとともに、経営改革推進課が良い取組事例を集約・分析することで、全庁的なリスクの軽減と業務改善につなげていく。

また、当面は経営改革推進課が全課の独立的評価を行っていくものとするが、評価の仕組みが確立した際には、自己検査のように各課職員が相互に評価することも検討していく。

5 今後の予定・業務スケジュール

【令和2年度】	
令和2年12月	最終報告（案）を企画総務委員会（第4回定例会）へ報告
令和3年 1月～3月	各課に実施依頼 / 各課において評価シートの作成
【令和3年度】	
令和3年 4月～12月	各課において自己確認（4月）・自己評価（8・12月）
令和4年 1月～3月	経営改革推進課で独立的評価を実施
【令和4年度】	
令和4年 5月	評価結果報告書を庁議へ報告
令和4年 6月	評価結果報告書を企画総務委員会（第2回定例会）へ報告

（1）令和2年度《評価シートの作成》

リスク評価シートの作成（1～3月）

各課において、「事務執行における主なリスク事例」を活用しながら「リスク評価シート」を作成する。

（2）令和3年度《自己確認・自己評価・独立的評価》

①自己確認（4月）

対応策の整備・運用状況を全職員が確認し、リスクへの対応策や運用を確実に引き継ぐ。

②自己評価（8月）

各課において、対応策の整備・運用状況を自己評価する。問題点等があった場合は改善する。（中間評価）

③自己評価（12月）

各課において、対応策の整備・運用状況を自己評価する。不備があった場合は理由を調査するとともに改善事項を検討する。（最終評価）

④独立的評価（1～3月）

経営改革推進課が各課のリスク対応の整備状況を「リスク評価シート」に基づき評価する。令和3年度は、良い取組を実施している所管やリスク対応策の整備状況について再度確認が必要な所管を中心に実地調査を行う。

（3）令和4年度《評価結果報告》

独立的評価の評価結果報告書を庁議（5月）及び企画総務委員会（6月）に報告する。

（4）その他

令和3年度からの運用状況を踏まえ、国の動向を注視しながら、令和4年度から令和5年度にかけて制度の検証・見直しを行う。

※国では、改正法の施行後、公表された内部統制評価結果報告書や内部統制制度を取り巻く状況の変化等を踏まえ、改正法の施行後2年を経過した日を目処に、内部統制制度の運用の見直しについて検討を開始するとしている。

板橋区リスクマネジメントに関する方針

板橋区は、以下のとおりリスクマネジメントに関する方針を定め、その整備・運用を行うことにより、区民の信頼に足る行政サービスを提供し、区民福祉の向上に努めてまいります。

1 業務の効率的かつ効果的な遂行

業務プロセスを常に検証して見直すことで、効率的かつ効果的な業務遂行に努めます。

2 財務報告等の信頼性の確保

会計事務など財務に関する事務において、適正なルールの運用を行うことで、財務報告等の信頼性の確保に努めます。

3 業務に関わる法令等の遵守

職員一人ひとりが業務に関わる法令その他の規範を理解・遵守することで、適正な事務執行に努め、公正な行政運営に努めます。

4 資産の保全

区が保有する財産を適正に管理するために、正当な手続きに基づく取得、使用、維持、処分等を行うことで、資産の適切な保全に努めます。

5 リスク管理

業務におけるリスクを把握、評価し、リスクへの対応策を講じるなど、リスク管理に対して組織的に取り組みます。

6 有効性の確保

リスク対応策の有効性を継続的に確認、評価するため、内部モニタリングの充実を図ります。

令和2年〇月〇日

板橋区長 坂本 健

事務執行における主なリスク事例

区分	No.	リスク項目	リスクが発生した場合の影響(具体例)
プロセス	1	各種手続きの失念	<ul style="list-style-type: none"> 受領した申請書に係る処理を失念し、申請者に不利益が生じる。 関係機関に対する許可申請手続きが漏れており、実施予定日で事業が開催できなくなる。 ホームページの更新が行われないことにより、誤った区政情報が公開された状態となっている。
	2	不適切な事務分担	<ul style="list-style-type: none"> 職員間で業務を押し付け合う、該当の業務を誰も担わないことなどにより、業務が停滞する。 バランスの悪い事務分担によって特定の職員に過度な事務負担が生じ、他の業務にも支障をきたす。
	3	情報共有・進捗管理不足	<ul style="list-style-type: none"> 担当者不在時や人事異動に伴う事務引継ぎが十分に行われないことにより、業務が停滞する。 課内で情報やリスクの共有がされていないことにより、業務が混乱する。 係全体で業務の進捗管理が行われていないことにより、予定した時期に目的が達成できない。
	4	マニュアル・法令の理解不足	<ul style="list-style-type: none"> 申請に対する審査基準を誤ることにより、申請者に対して誤った審査結果を通知してしまう。 イラストや写真等を無断使用し、著作権者とトラブルとなる。 電話や窓口応対の際(クレーム対応含む)に相手方が納得出来るような説明ができず、トラブルに発展する。
	5	守秘義務違反	<ul style="list-style-type: none"> 職務上知り得た秘密を漏らすことにより、信用失墜に繋がる。
	6	業務の不作为	<ul style="list-style-type: none"> 必要な業務の履行を放置することにより、違法性が問われ、損害賠償責任が生じる。 業務遂行時に前例踏襲で臨み、前回の課題を活かした事業の実施ができず、区民サービスの向上や予算の見直しが行えない。 緊急時における体制の確保が不十分で、突発的な事故や社会状況の変化に対応できない恐れが生じる。
文書(データ含む)	7	文書事務手続きの誤り	<ul style="list-style-type: none"> 手続きに必要な書類が揃っていないことにより、差し替えるための余計な事務が生じる。 決められた意思決定が行われず、責任の所在が曖昧になる。
	8	文書(データ含む)の作成誤り	<ul style="list-style-type: none"> 決算書類や刊行物などの公表資料を誤ることで信頼性を損なう。 昨年度の内容のままになっている箇所があったことにより、訂正するための余計な事務が生じる。
	9	文書(データ含む)の紛失・誤廃棄	<ul style="list-style-type: none"> 非公開情報が記載された書類等を紛失し、機密情報が漏えいする。 書類やデータの保管が適正に行われていないことにより、文書移管や情報公開請求などの業務に支障をきたす。
	10	文書(データ含む)の誤送付(交付)	<ul style="list-style-type: none"> 宛先を間違えて書類やデータを送付したことにより、機密情報が漏えいする。 窓口において他人の個人情報に記載された書類を誤って交付してしまうことにより、個人情報漏えいする。
	11	書類の偽造・隠ぺい	<ul style="list-style-type: none"> 意図的に書類を偽造、隠ぺい、破壊することにより、信用失墜行為に繋がる。 文書主任の照会を受けずに公印の執行がされることにより、不適当な許可・処分が生じる。
ICT	12	システム処理の誤り	<ul style="list-style-type: none"> 入力すべき数値を間違えることにより、金額の算定を誤る。 十分な検証を行わないことにより制度改正等に対応ができず、行政運営に支障が生じる。
	13	システム内容の理解不足	<ul style="list-style-type: none"> 開発者からのシステムに関する説明が専門的で内容が把握できず、業務が停滞する。 システムの導入・改修経費の積算が妥当であるか判断できないことで、余計な経費が生じる。
	14	システムの不具合・ウイルス感染	<ul style="list-style-type: none"> システムの不具合により業務が停止し、行政サービスが提供できなくなる。 サイバー攻撃を受け、不正アクセス・情報流出・ウイルス感染等の被害が生じる。
収入・支出	15	会計・予算事務手続きの誤り	<ul style="list-style-type: none"> 振込データの金額誤りや報酬額等の算定誤りによって誤払いとなる。 財務システムの入力ミスによって金額や科目を誤る。 執行状況の未確認等によって必要な予算措置を怠り、必要な事業が実施できない。
	16	会計・予算事務の遅延	<ul style="list-style-type: none"> 請求書を受領したにも関わらず支出命令を失念し、相手方への支払いが遅延する。 前渡金等の清算処理が遅延する。 指定金融期間への収納金の払込が遅延することにより、会計上の現金が不足する。
	17	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を先送りにし、収入未済や不納欠損が生じる。
契約	18	契約事務手続きの誤り	<ul style="list-style-type: none"> 積算に基づいた作業内容が仕様書に反映されていないため、想定していた作業が履行されない。 入札に付すべき案件を特命随意契約で処理しており、契約事務規則・地方自治法及び同施行令に違反する。
	19	不十分な履行確認	<ul style="list-style-type: none"> 契約内容の履行結果が得られず、不適切な支出となる。
	20	契約業者(指定管理者含む)トラブル	<ul style="list-style-type: none"> 業者と契約した内容が、適切に履行されない。 委託業者(指定管理者含む)が書類やデータを紛失する。
	21	収賄	<ul style="list-style-type: none"> 業者から賄賂を受け取るなど、犯罪行為であり、重大な信用失墜行為となる。
	22	架空受入	<ul style="list-style-type: none"> 事業者からの納品に関して、架空の受入処理は利益供与、事実の隠ぺいなど不正の温床となる。
現金・資産	23	現金・備品等の紛失(破損)	<ul style="list-style-type: none"> 管理体制の不備により現金、郵券、駐車券、備品などを紛失し、不要な損失が生じる。
	24	釣り銭の間違い	<ul style="list-style-type: none"> 不適切な会計処理となり、返金等の事務が増える。
	25	不十分な資産管理	<ul style="list-style-type: none"> 施設管理が安定的に行われず、適切な資産状況が把握できない。 棚の転倒防止、窓ガラス飛散防止の対策が講じられていないことにより、備品の破損や事故が発生する。
	26	横領	<ul style="list-style-type: none"> 現金の意図的な横領は、犯罪行為であり、重大な信用失墜行為となる。
その他	27	その他	上記に分類することができないもの

リスク評価シート【記入例】

課名			
担当		内線	

所管課による評価

1 リスクの把握・分析

リスクの分類	リスクの内容	リスク評価		
分類No./小分類名	想定される事例(具体的な業務内容・状況・結果)	発生による影響度	発生可能性	重要性
16 会計・予算事務の遅延	委託料や使用料に関する支払い事務を一定期間放置してしまい、支払い時期が遅延する。	中	中	B

リスク対応		4月
整備内容(対応策・対応者・実施時期や頻度・原因)	整備状況	自己確認
事務の進捗状況を把握するためのチェックリストを作成し、係長が進捗管理を行う	済	確認済

2 リスクへの対応策

8月	整備状況	運用状況	自己評価(中間)	評価結果
年 月 日	済	未	リスク対応策の一定の整備はできたが、課全体において浸透していないなど、運用状況については、課題が残っている。	不備あり
12月	整備状況	運用状況	自己評価(最終)	評価結果
年 月 日	済	済	運用状況につき、残っていた課題についてはミーティングや朝礼などを利用して課内で周知徹底を図ることで、浸透している。	不備なし

評価部局による評価

3 独立的評価

翌1月	整備状況	運用状況	独立的評価	評価結果
年 月 日	済	未	支払い事務の放置を防ぐため、係長不在時の場合でも対応できるよう週に一度システムから作業中の支出事務一覧を出力し、職員間で確認することをルール化するなど、運用の改善の余地がある。	不備あり

運用方法

【リスクの選定における注意点】

- 1 リスクの選定については、原則各課3件から5件とする。
- 2 「事務執行における主なリスク事例」から該当するリスクを選定すること。
- 3 選定作業時、過去に監査において「指摘」「指導」「注意」があったものを必ず選定すること。
- 4 重要性がB以上となるリスクを優先的に選定すること。
- 5 選定したリスクについては、リスク評価シートの作成対象とする。
- 6 選定作業は職員・担当係長を中心に行い、所属長が確認すること。

【リスク評価シートの作成における注意点】

- 1 担当係長を中心に、事務に関わる職員全員で検討を行うこと。
- 2 評価シートについては、全庁的に情報共有を行っていく。すべての職員が理解しやすい表現・記述を心がけること。

【発生による影響度】

大	組織内外に多大な被害・影響を及ぼすもの、著しく区の信用を失墜させるもの
中	発生による被害・影響が組織外部にも及ぶが、軽微なもの
小	リスク発生による影響が組織内部に留まるもの

【発生可能性】

高	リスク発生の可能性が高い ※処理件数が少ない場合でも、その都度リスクを感じる場合には「高」に該当
中	リスク発生の可能性はそれほど高くない、若しくはたまに起こるもの
低	リスク発生の可能性は低い、又はめったに起きないもの

【重要性】※【発生による影響度】と【発生可能性】の選択肢によって、重要性は決定される

A	区における重要なリスクとして認識されるもの
B	区におけるリスクとして認識されるもの
C	区においてリスクとなる可能性があるもの

【重要性 計算式】	重要性A	重要性B	重要性C
発生による影響度 : 大 5 / 中 3 / 小 1	大 大 大 中	中 中 小	小 小
発生可能性 : 高 3 / 中 2 / 低 1	高 中 低 高	中 低 高	中 低
	↓ ↓ ↓ ↓	↓ ↓ ↓	↓ ↓
	8 7 6 6	5 4 4	3 2