

**令和3年度
リスクマネジメントによる業務改善の推進
（内部統制）について**

はじめに

本報告書は、令和３年１月に策定した「板橋区リスクマネジメントに関する方針」に基づき、「リスクマネジメントによる業務改善の推進（内部統制）※」の一環として取り組んだ『「リスク評価シート」を活用したリスクマネジメント』について報告するものである。

本取組は、適正な事務執行に向けた取組の強化・推進を図るため、各課の業務レベルのリスクについて「リスク評価シート」を活用し、その予防策を自己評価・独立的評価することで、リスクの軽減にとどまらず、全庁的な業務改善を図ることを目的として、令和３年度に開始した。

※板橋区では、「内部統制」について、庁内外を問わず取組内容が浸透するよう「リスクマネジメントによる業務改善の推進（内部統制）」と表記している。

目次

はじめに	1
目次	2
1 リスクマネジメントによる業務改善の推進（内部統制）の概要	3
2 リスク評価シートを活用したリスクマネジメントの概要	4
3 令和3年度の実施結果	5
（1）業務レベルのリスクマネジメントに関する事項	5
（2）全庁に共通するリスクマネジメントに関する事項	9
4 まとめ	10
5 資料	11
（1）板橋区リスクマネジメントに関する方針	11
（2）事務執行における主なリスク事例	12
（3）リスク評価シート	13

1 リスクマネジメントによる業務改善の推進（内部統制）の概要

（１）国の考え方

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。

また、内部統制の目的を４つ（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）掲げており、これらは事務を適正に行う上で相互に関連するものであることを示している。

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」が公布され、区市町村では、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が努力義務となった。

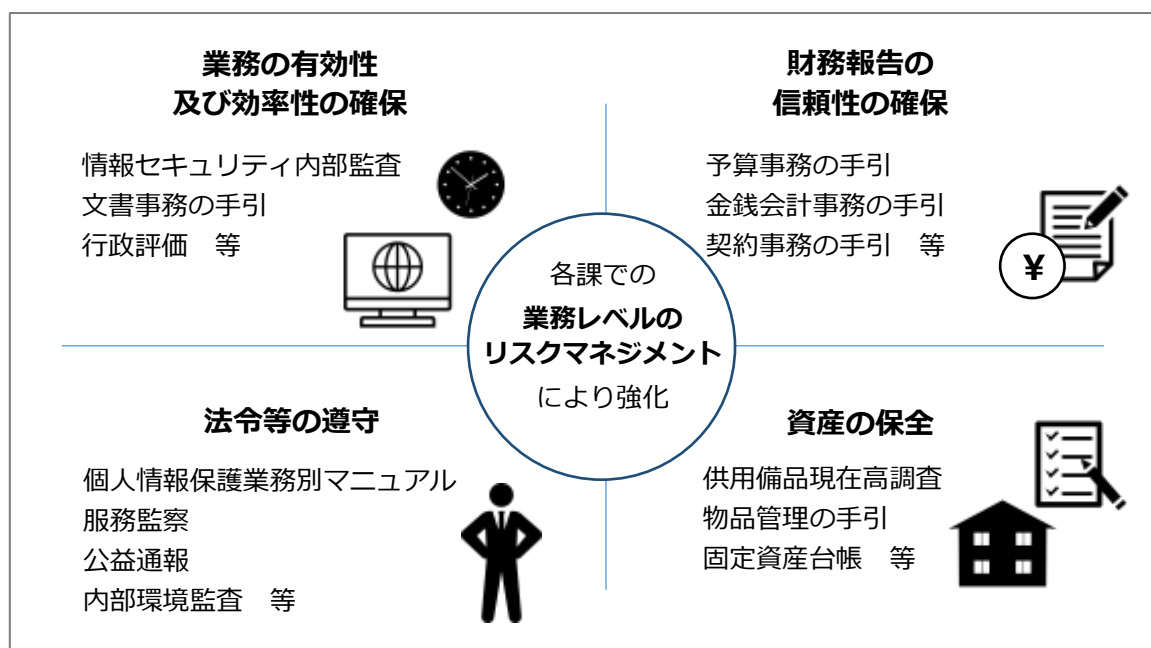
（２）区の方向性

区では、国の示す内部統制の考え方について、事務を適正に進める上で必要な考え方として、既に手引やマニュアルの整備等により全庁的に実施し、事務処理上のリスクを軽減し、区政経営の質の向上に取り組んできた。

しかしながら、毎年度の定期監査等において不適正な事務処理を指摘されるケースが見受けられる現状を踏まえ、区は、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、内部統制に関わる取組を更に強化していくこととした。

そこで、業務レベルのリスク軽減及び業務改善により、内部統制の目的達成をめざすため、既存の内部統制に関わる取組を補完するための新たな仕組みとして、「リスク評価シート」を活用したリスクマネジメントを令和 3 年度から開始した。

■内部統制の４つの目的と区の既存の取組との関係性



内部統制の４つの目的は、それぞれ固有の目的ではあるが、互いに独立して存在するものではなく、相互に密接に関連している。いずれか１つの目的を達成するために構築された仕組みであっても、他の目的のために構築された仕組みと共通の体制となる、あるいは、互いに補完し合う場合もある。

2 リスク評価シートを活用したリスクマネジメントの概要

既存の内部統制の取組を補完する仕組みとして、リスク評価シートを活用したリスクマネジメントを令和3年度から開始した。

本仕組みは、各課においてリスク評価シートを活用し、業務上のリスクを再認識し、その予防策の整備・運用状況に対して、自己評価することで、業務レベルのリスク軽減及び業務改善につなげるものである。また、各課の自己評価をもとに評価部局が独立的にかつ一元的に評価を行うことで、リスク軽減にとどまらず、全庁的な業務改善を図ることで、適正な事務執行に向けた取組を更に強化することを目的としている。

取組の実施・定着に向けては、制度の推進・評価部局の役割を当面の間、経営改革推進課が担うこととし、業務レベルのリスク予防策の整備に加え、全庁的に共有するリスク予防に向けた働きかけを行う。

<令和3年度のスケジュール>

【各課】リスクの把握・分析（令和3年3月）

各課で業務上起こり得る不適正な事務につながるリスクについて、影響度や重要度、発生可能性の高さなどを踏まえながら、優先的に取り組むべき事項を選定し、その予防策の整備・運用状況を評価するためのリスク評価シートを作成した。

【各課】自己確認（令和3年4月）

リスク評価シートを活用しながら、選定したリスクとその予防策について、職員間で確認を行った。

【各課】自己評価（令和3年8月・12月）

選定したリスクとその予防策について、リスク評価シートを活用しながら職員間での共有を図りつつ、リスク予防策の有効性や課題に対する自己評価を実施した。

【評価部局】独立的評価（令和4年1～3月上旬）

自己評価をもとに、不適正な事務の発生防止に向けた取組が適正であったか、再発防止策が随時実施されたか等の視点で、独立的かつ一元的に評価を行った。

【各課】リフレクション（令和4年3月下旬）

自己評価及び独立的評価の内容等を踏まえ、1年間における取組への気づきや今後の取組の方向性についてリフレクション（振り返り）を実施した。

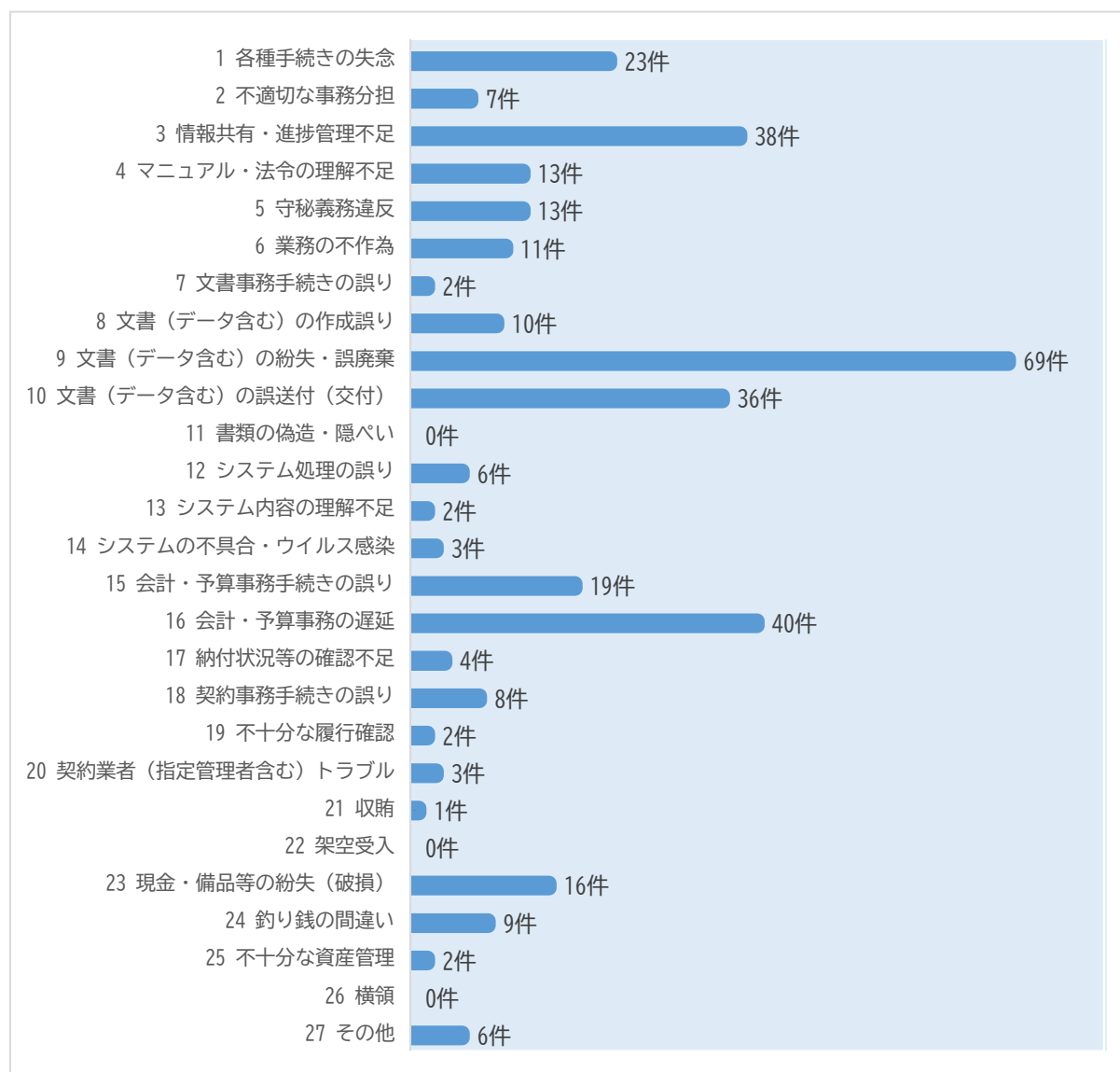
3 令和3年度の取組結果

(1) 業務レベルのリスクマネジメントに関する事項

各課において「リスク評価シート」を活用したリスクマネジメントについて、①リスクの把握・分析、②自己評価、③独立的評価を以下のとおり実施した。

①リスクの把握・分析

業務遂行上起こり得るリスクについて、影響度、重要度、発生の高さなどを踏まえ、各課においてリスクを選定した（全75課、343件）。



②自己評価

各課において、選定したリスクとその予防策の整備・運用状況について、リスク評価シートを活用し、職員間での共有を図りつつ有効性や課題に対する自己評価（８月・１２月）を実施した。

ア 基準日

令和３年８月１日 ／ 令和３年１２月１日

イ 評価結果

各課が選定したリスクについて、整備状況を「すべて対応済」、「一部対応済」、「未整備」に分類し、自己評価を行った。

※評価結果は、「自己評価及び独立的評価結果（Ｐ８）」のとおり。

③独立的評価

各課で実施した自己評価結果（１２月）に対し、不適正な事務の発生防止に向けた取組が適正であったか、再発防止策が随時実施されたか等の視点で評価部局（経営改革推進課）による評価を実施した。

なお、独立的評価に当たり、直近の定期監査の指摘事項等を参考に、リスク予防策の具体的取組における好事例について複数部署にヒアリングを実施した。

※評価部局が選定したリスク３件については、第三者的な視点によって効果的な評価を行うため、総務課が独立的評価を実施した。

ア 基準日

令和４年１月から令和４年３月上旬まで

イ 評価結果

評価部局による独立的評価は、各課の自己評価結果に対し、各課のリスク予防策の整備・運用状況について、「適正」及び「改善の余地あり」の指標を用いて行い、各課（リスク評価シート３４３件）のリスク予防策の取組について、すべて「適正」と判断した。

※評価結果は、「自己評価及び独立的評価結果（Ｐ８）」のとおり。

<評価理由>

過去に発生した事例については、そのすべての事例において再発防止策がとられ、その後適正に運用されており、予防策の不備に該当しない。整備中の予防策にあってもいずれも予防策構築に向けて各課で取り組まれていることから、リスクマネジメントによる業務改善の推進がなされていると判断した。

<参考>

○「適正」の判断基準

例 1 : 現状のリスク予防策で十分にリスク対応できていると判断でき、運用にも問題が生じていない場合

例 2 : 所管課がリスク予防策を改善する必要があると評価しているものの、改善の見通しが立っており、その内容・時期が妥当である場合

例 3 : 運用に問題が生じたものの、すでにリスク予防策が改善されている場合

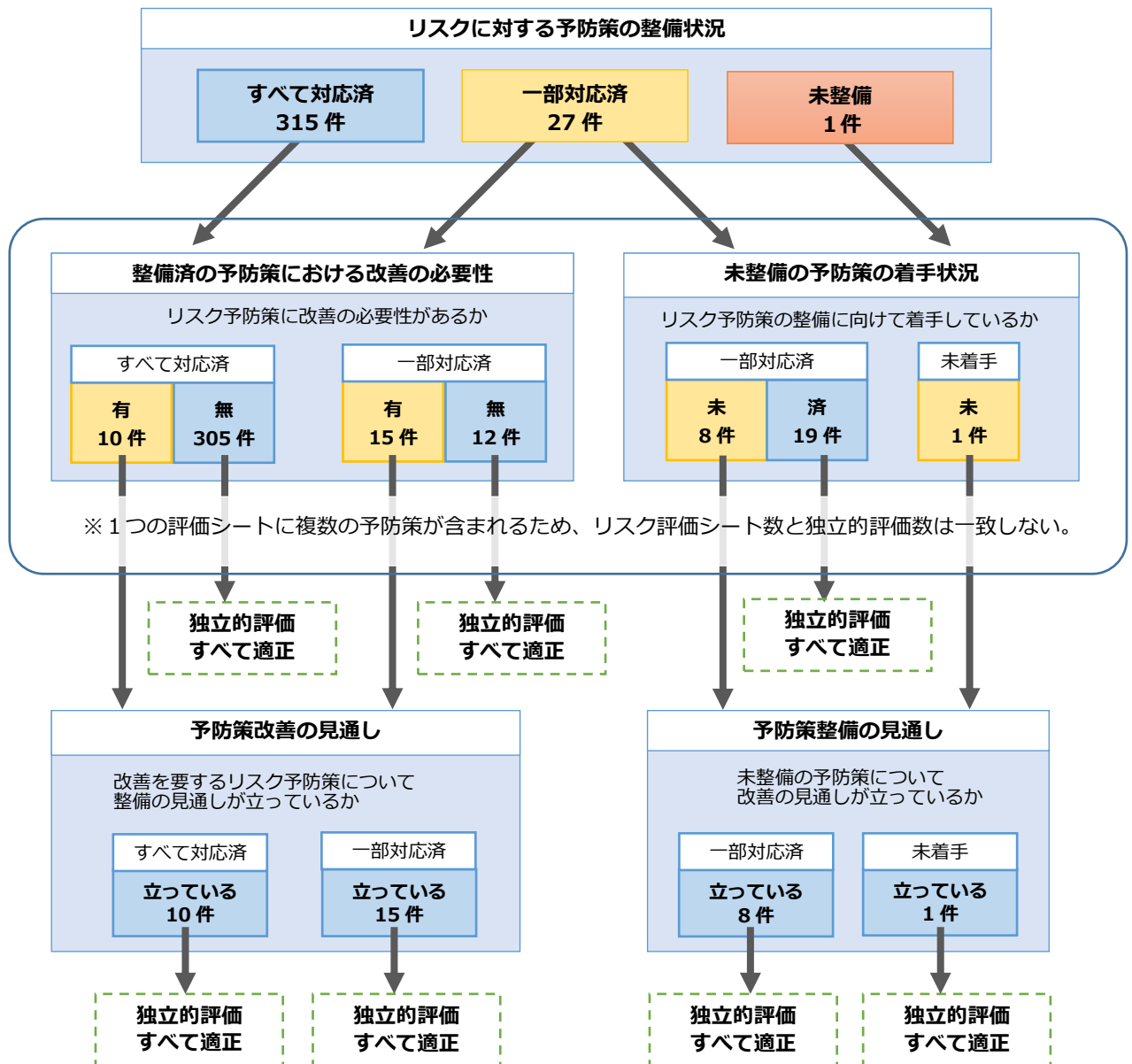
○「改善の余地あり」の判断基準

例 1 : 所管課がリスク予防策の改善の必要性を「無」と評価しているが、予防策が不十分であり、評価部局が改善の必要性を「有」と判断する場合（改善・整備の見通しが立っていない場合を含む）

例 2 : 業務を進める上で運用に問題が生じているにもかかわらず、リスク予防策が検討されていない場合

■ 自己評価及び独立的評価結果

リスク評価シート数 343 件 (全 75 課)



(2) 全庁に共通するリスクマネジメントに関する事項

①研修

職員に対しては、適正な事務執行に向けて職層研修等を実施した。

対象者	リスクマネジメントに関わる研修科目	日程
新規採用職員	個人情報保護制度、コンプライアンス、文書事務	令和3年4月7日、9日
主任職・技能主任 昇任選考合格者	コンプライアンス	令和4年1月7日
係長職3年目	内部統制、コンプライアンス	令和3年7月16日
係長職4年目	契約事務、会計事務	令和3年8月4日
	文書事務、法務事務	令和3年10月26日
希望する職員	契約事務、会計事務	令和3年7月20日、21日
希望する職員	文書事務	令和3年8月10日、23日

②通知・通達・啓発等

- ・「法令等に基づく適正な事務の執行について」（通知）
- ・庁内情報紙を活用したリスク対応策好事例の全庁共有に向けた整備
- ・要綱の改廃に伴う適正な手続きに向けた取組の整備

4 まとめ

リスクマネジメントによる業務改善の推進（内部統制）は、その目的の達成に向けて、業務レベルの取組と全庁に共通する業務改善の取組が一体となって機能することが重要である。

リスク評価シートを活用したリスクマネジメントの取組では、職員間でリスク予防策を定期的に確認・共有する機会となり、各課における業務レベルのリスクマネジメントに有効に機能した。

また、評価部局による独立的評価の実施により、各課のリスク予防策を客観的かつ統一的な視点で評価することができた。併せて独立的評価時に実施したヒアリングでは、好事例の集約・分析によって、全庁的に共通する課題を収集し、改善に向けて働きかけを行うことができた。

次年度もリスク評価シートを活用したリスクマネジメントにより、各課におけるリスク予防策のPDCAサイクルを回し、業務レベルのリスク予防策の改善または是正する取組を継続するとともに、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。

＜令和4年度のリスクマネジメントに関する取組事例＞

①電子化による個人情報紛失・漏洩防止

子ども発達支援センターの出張相談事業において、リモートデスクトップシステムを導入する。相談記録を電子化し、出張専門相談時に利用者の相談記録等の個人情報を持ち運ぶ状況を解消することで、個人情報が含まれる重要書類の紛失・漏洩を防止するとともに、相談業務の拡充を図っていく。

※リモートデスクトップシステムとは、画面転送技術を使用し、データの閲覧や編集が可能なシステムのこと。

②リスク対応策の好事例の全庁共有

庁内情報紙「ひと創り通信」を活用し、情報漏洩防止・誤送付防止策を紹介し、好事例を共有する。

③全庁的に共通する不適正な事務の発生防止に向けた改善事項

要綱等の改廃に伴う要綱集更新業務について、年度末に総務課より通知し、更新業務の確認を行うことで、古い情報による不適正な事務が発生するリスクを軽減する。

5 資料

(1) 板橋区リスクマネジメントに関する方針

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3年1月4日 板橋区長

坂本 健

(2) 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	・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	・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	・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	・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。 ・電話や窓口対応の際(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	・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	業務の不作為	・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図れない。 ・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が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	・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	・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	・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)	・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。 ・窓口において別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、個人情報情報が漏えいする。
	11	書類の偽造・隠ぺい	・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	・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。
	13	システム内容の理解不足	・開発業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。 ・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。
	14	システムの不具合・ウイルス感染	・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	・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	・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	・納付状況や滞納状況を先送りし、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	・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	・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	・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	・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	・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)	・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	・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	・資産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	・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

(3) リスク評価シート

リスク評価シート 【記入例】						
		課名				
		担当		TEL		
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		
No./リスク項目	発生 頻度	発生 場所	想定される事例（業務内容・結果・発生の原因）	発生による 影響度	発生可能性 重要性	
15 会計・予算事務手続きの誤り	有	無	令和2年度に予算執行状況の確認を怠ったことで必要な予算措置ができず、事業が実施できなかった。 (原因：係内でスケジュール管理をしていなかったため。)	中	中 B	
リスク対応				自己確認		
整備内容・運用方法（対応策・対応者・実施時期や頻度）				整備状況	4月	
- 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する。 - チェックリストに基づき、係予算担当・事業担当者が、進捗状況を確認する。 - 課・係予算担当者が、予算要求時期等に定期的な連絡会を実施し、事務に遺漏がないよう確認する。				未	3 年	
					4 月	
					〇 日	
（全庁的な仕組みが必要な）リスク対応						
全庁的にプロジェクトの管理ツールを導入し、進捗管理を簡単にできる環境を整備することで、執行状況の確認作業に伴う手間と見落としを防ぐ。						
所管課による評価（リスク対応策に対する自己評価）						
8月：自己評価（中間）						
8月	整備状況	運用状況	自己評価（中間）		評価結果	
3 年	済	不適切	リスク対応の一定整備はできたが、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。 今後、連絡会の実施方法について、課内で検討を進める。		不備あり	
8 月						
〇 日						
12月：自己評価（最終）						
			日付	3 年	12 月	〇 日
① 整備状況	②整備済の対応策		③未整備の対応策			
	改善の必要性	有	現段階	不備あり	着手状況	済
	概要		作成したチェックリストの見直し		概要	
	見通し		整備の見通しが立っている		見通し	
	対応時期/方向性		年度末までに見直しを行う		対応時期/方向性	
④自己評価の視点		各係においてチェックリストに基づく進捗状況管理が浸透してきた。今後、次年度に向けてチェックリストの補足・見直しを行う予定である。併せて課内の連絡会実施に向けて調整を進めていく。				
評価部局による評価						
独立的评价			日付	4 年	1 月	〇 日
評価結果	独立的评价の視点					
改善の余地あり	チェックリストの整備・運用状況については、特段問題なし。 連絡会の実施については、遅くとも年度内に実施方法等を検討し、課内で方針の共有を図るとともに、併せて、担当者不在時のリスク検討について、改善の余地がある。					
所管課によるリフレクション（リスク対応に対する振り返り）						
3月：リフレクション（振り返り）			日付	4 年	3 月	〇 日
12月の自己評価・独立的评价以降の改善の取組や、次年度に向けた方向性						
チェックリストの見直しを行い、次年度に向けて修正をおこなった。 連絡会については、実施方法等を課内で調整し、共有を図り、次年度担当者への引継ぎも完了した。担当者不在時のリスク対応策については、令和4年度のリスクに選定し、リスクマネジメントに務める。						